

成長しない社会における企業・経済

慶應義塾大学大学院商学研究科
2017 年度学事振興資金成果論集

まえがき

佐 藤 和

今日、日本における少子高齢化の中での持続的成長といった「成長しない社会」の問題は、多くの先進国、新興国に共通する世界に先駆けた課題であり、これを克服するメカニズムを探求し、その解決策を世界に発信してゆく必要がある。成長しない社会では、市場が多様化すると共に企業間競争が激化し、新たな価値の創造がより求められる。例えばグローバルとローカルの対立や、国と国との間の競争が激しくなることで、これまで以上に様々なリスクに対処していかなければならないのである。こうした成長しない社会における企業や経済のあり方を、慶應義塾大学商学研究科を構成する多種多様な学問分野の観点から、今一度、考察しなおすことによって、大学院における研究の一層の高質化を目指すというのが、本研究の目的である。本研究は、8つの個別研究課題をもって構成され、本成果論集には、それぞれのプロジェクトを代表する論文8篇が収録されている。

第1のプロジェクトは、「企業グループの分権的な管理を前提とした全体最適化」（代表者：園田智昭）であり、本成果論集には「ERPの情報連携に関するインタビュー調査を踏まえた一考察—ERP導入形態の観点から—」（著者：佐藤正隆）が収録されている。本研究においては、ERPを導入している企業では、なぜ情報連携度が中程度なのかという問題意識のもと、クロス表分析および、インタビュー調査を実施した。結果としてERPの導入形態が情報連携度に影響を与えており、ERPを一括導入している企業では、会計管理とその他の管理との情報連携度が高いことが示された（有意確率5%）。また分割導入する企業では、業務プロセスをERPに適応させることが難しく、中程度の情報連携度に留まっていた。

第2のプロジェクトは、「不確実性の高い環境下における管理会計システム」（代表者：横田絵理）であり、本成果論集には「在外子会社コントロールのための本社による業績管理」（著者：鬼塚 雄大）が収録されている。本研究の目的は、在外子会社における意思決定に影響を与える本社による業績管理システムの特性について、本社による業績管理システムの設計面と運用面の両側面から明らかにすることである。研究目的達成のため、日本国外に籍を置く本社による100%出資の在日完全子会社1,758社を対象に郵送質問票調査を実施し、収集されたデータ（有効回答数、234社、13.3%）をもとに重回帰分析を行った。分析の結果、「包括的業績管理システム」、「業績と報酬とのリンク」、「インタラクティブな運用」という業績管理システムの特性が在外子会社トップ・マネジメントの意思決定に対して統計的に有意な影響を与えていることが明らかとなった。

第3のプロジェクトは、『成長しない社会』における人的資源管理の課題」（代表者：八代充史）であり、本成果論集には「戦略的な国際人的資源管理と多国籍企業の成長性関係の実証研究

「日系多国籍企業を研究対象にして」(著者：翁 娜娜)が収録されている。本研究は二つの次元(多国籍企業戦略とトップ・マネジメントの国際人的資源管理に対する認識)から、Zucker (1977, 1987)の制度理論(Institutional Theory)とTaylor (1996)のモデルに基づいて一連の理論の発展を目指した。多国籍企業戦略と国際人的資源管理に対する認識との間に存在している不一致(mismatch)を検討することによって、戦略的国際人的資源管理(SIHRM)の方針を特定する。また、SIHRM 方針の発展が多国籍企業の発展に重要な影響を及ぼすことが主張されている。

第4のプロジェクトは、「成長しない社会における企業組織のあり方」(代表者：佐藤 和)であり、本成果論集には「組織のあり方と働きがい」(著者：本橋潤子)が収録されている。本研究は、倫理的リーダーシップ、職場風土、従業員の倫理性、従業員の仕事観が、従業員の「働きがい」にどのように作用するのかを明らかにしようとするものである。この目的を達成するため、意識調査(有効サンプル数：2,060)を行って、仮説に基づいた探索的な因子分析と相関分析を行った。その結果、倫理的リーダーシップは働きがいには影響を及ぼすものの従業員の倫理性への関係は相対的に低いこと、従業員の規範/社会志向の倫理性と仕事人的仕事観は、働きがいにおける Meaningful Work とまとまりを形成しているが、働きがいにおける職務満足との関係は相対的に低い、といったことが示唆された。

第5のプロジェクトは、「マーケティングにおけるイノベーションとコミュニケーション」(代表者：濱岡 豊)であり、本成果論集には、「インターネット上の消費者相互作用の分析—クラウドファンディングとオープンソース・ソフトウェア・プロジェクトを対象に—」(著者：陳 璐, 朱 趙菁)が収録されている。本研究では、クラウドファンディングの成果の規定要因を「外的動機」「内的動機」「プラットフォームの役割」に大別して、仮説を設定した。さらにオープンソース・ソフトウェア・プロジェクトの長期的持続性の規定要因を明らかにすることを目的として、事例研究、先行研究のレビューを行った。これらに基づいて、オープンソース・ソフトウェア・プロジェクトの「持続性」を規定する要因を「活力」「回復力」「組織力」に大別して仮説を設定した。

第6のプロジェクトは、「飽和期の広告・マーケティング」(代表者：小野晃典)であり、本成果論集には、「広告視聴と広告回避に関する消費者選択」(著者：竹内亮介)が収録されている。本研究は、制御焦点理論に依拠したうえで、「なぜ消費者は、完全広告視聴(広告情報をすべて取得する行為)を行ったり、不完全広告回避(広告情報を部分的に取得する行為)を行ったり、完全広告回避(広告情報を全く取得しない行為)を行ったりするのか」という問いに解答を与えようと試みる。より具体的には、広告視聴と広告回避に関する消費者選択は、制御焦点と広告情報の訴求点から影響を受けるという仮説を導出する。

第7のプロジェクトは、「マーケティングと消費者行動をめぐる今日の課題」(代表者：高橋 郁夫)であり、本成果論集には、「企業におけるマーケティング部門の位置づけが漸進的・急進的製品開発のバランスへ及ぼす影響」(著者：堀口 哲生)が収録されている。本研究では、企業における営業部門に対するマーケティング部門の位置づけに着目し、これらの位置づけとして具体的に、(1) マーケティング部門と営業部門が独立して存在し、マーケティング部門が大きな権

限を持つ企業、(2) マーケティング部門が営業部門の支援組織として位置づけられている企業、(3) マーケティング部門が存在しない企業が存在することを理論的に明らかにした。その上で、このようなマーケティング部門の位置づけが、漸進的新製品開発、急進的新製品開発のバランスへ影響を与えることを理論的に示唆した。

そして第8のプロジェクトは、「価値創造のための感覚マーケティング手法の開発」(代表者：里村卓也)であり、本成果論集には、「食品のパッケージ・デザインと消費者の摂食行動との関連性の調査」(著者：河塚 悠)が収録されている。本研究は、日本の消費者において、食品の提供量が大きくなると消費者の摂食量も大きくなる現象(提供量の効果)の確認と、パッケージ・デザインが消費者の摂食行動に及ぼす影響を検証したものである。検証の結果、提供量の効果が確認され、パッケージ・デザインは消費者の提供量や摂食量の判断に影響を及ぼし、さらに消費者が知覚した摂食量は実際の摂食量よりも大きく、自覚することなく節食しているということが明らかになった。

本成果論集に収録された以上の8篇、および収録を割愛されたその他の多数の論文をもって、我々の当初の目的は達成されたものと評したい。さらに参加した研究室における研究ならびに大学院生の論文執筆の進展、発表機会の増加等もまた大きな成果と言えよう。なお、本研究事業は単年度で終了するものの、本成果論集に収録された論文は、学術雑誌への収録を目指して、著者の手によって加筆修正が施される場合がある。それゆえ、引用を希望する場合には、事前に著者に連絡されたい。

目次

佐藤 正隆「ERP の情報連携に関するインタビュー調査を踏まえた一考察 ーERP 導入形態の観点からー」	1
(園田 智昭プロジェクト「企業グループの分権的な管理を前提とした全体最適化」)	
鬼塚 雄大「在外子会社コントロールのための本社による業績管理」	17
(横田 絵理プロジェクト「不確実性の高い環境下における管理会計システム」)	
翁 娜娜「戦略的な国際人的資源管理と多国籍企業の成長性関係の実証研究 ー日系多国籍企業を研究対象にしてー」	31
(八代 充史プロジェクト『成長しない社会』における人的資源管理の課題)	
本橋 潤子「組織のあり方と働きがい」	43
(佐藤 和プロジェクト「成長しない社会における企業組織のあり方」)	
陳 璐, 朱 趙菁「インターネット上の消費者相互作用の分析 ークラウドファンディングと オープンソース・ソフトウェア・プロジェクトを対象にー」	55
(濱岡 豊プロジェクト「マーケティングにおけるイノベーションとコミュニケーション」)	
竹内 亮介「広告視聴と広告回避に関する消費者選択」	95
(小野 晃典プロジェクト「飽和期の広告・マーケティング」)	
堀口 哲生「企業におけるマーケティング部門の位置づけが漸進的・急進的製品開発の バランスへ及ぼす影響」	107
(高橋 郁夫プロジェクト「マーケティングと消費者行動をめぐる今日的課題」)	
河塚 悠「食品のパッケージ・デザインと消費者の摂食行動との関連性の調査」	123
(里村 卓也プロジェクト「価値創造のための感覚マーケティング手法の開発」)	

ERP の情報連携に関する インタビュー調査を踏まえた一考察

－ERP 導入形態の観点から－

佐 藤 正 隆

<要 約>

情報連携度を高くすることは、ナレッジマネジメントの情報共有を助長し、情報システムの有効性を担保することに繋がるが、佐藤（2017）の調査では、ERP を導入しても全体的に情報連携度は中程度であった。そこで、ERP を導入している企業では、なぜ情報連携度が中程度なのかという問題意識のもと、クロス表分析および、インタビュー調査を実施した。結果として、ERP を一括導入している企業では、会計管理とその他の管理との情報連携度が高いことが示された（有意確率 5%）。分析企業のうち、7 割近い企業が分割導入しているため、全体として情報連携度が中程度または低くなっている。

ERP を一括導入している企業（A 社、住友精化）では、追加開発に生じるコストの削減や利害対立を解消することを重視し、業務プロセスを ERP に適応させているため情報連携度は高く、追加的に必要最小限のカスタマイズを実施している。一方、分割導入している企業（Hamec）では、導入したシステムと、他社のシステムとの情報連携を高めるために、多くのカスタマイズを実施する必要があり、多くのコストが生じている。ERP は数年おきにアップグレードがあり、カスタマイズした部分に関しては再度調整する必要がある。結果として、分割導入する企業では、業務プロセスを ERP に適応させることが難しく、中程度の情報連携度に留まっていた。本研究の貢献は、ERP を持続的に維持していく上で、重要な概念である情報連携度について ERP の導入形態との関係性を明らかにしたことである。

<キーワード>

アドオン、ERP、会計管理、カスタマイズ、情報連携度

1. はじめに

成長しにくい環境下では売上高が伸びにくくなり、利益を高めるためにはコストを削減する必要がある。ERP（Enterprise Resource Planning）は基幹統合システムであり、ERP のシステム上の情報連携度（以降、情報連携度）が高ければ、正確かつタイムリーな情報を得られる。情報連携度が低い場合には、情報連携度を高めるために追加開発やアドオンを実施し、追加的なコストが生じてしまう。情報連携度を高くすることは、ナレッジマネジメントの情報共有を助長し、情報システムの有効性を担保することに繋がる。しかし、佐藤（2017）の調査では、全体的に ERP 導入企業の情報連携度は中程度であった。そこで、ERP を導入している企業では、なぜ情報連携度が中程度なのかという問題意識のもと、クロス表分析および、インタビュー調査を実施した。

ERP を導入・維持するためには莫大なコストが掛かるので、ERP を部分的に導入し既存システ

ムとの連携を図りながら、比較的安価に統合システムを構築していくことが望ましい(森, 2000)。しかし、分割導入に伴い生じる各管理部門の利害対立を解消するため、システムに調整を加え、システム間の情報連携が図れなくなったと考えられる。そこで本論文では、ERP の導入形態と、会計管理を中心とした情報連携度との関係を考察した。

第2節では、ERP や情報連携度の定義を紹介し、ナレッジマネジメントや経営情報システムの観点から情報連携度を高くする利点を示す。第3節では、本研究の対象企業の ERP 導入形態と情報連携度の関係性を明らかにするため、ピアソンのカイ二乗分析を行う。第4節では、「ERP を一括導入している企業では、情報連携度が高くなる。」ことを3社のケースから考察する。最後に第5節では、本研究の貢献と課題を提示する。

2. ERP に関する研究

(1) ERP とは

横田 (2006) では、基幹業務統合システムである ERP を「企業全体の経営資源を有効かつ統合的に計画・管理し、経営の効率化を図るための手法・概念」と定義している。中村他 (2002) では、「ERP は企業の事業運営における購買、生産、販売、会計、人事など、顧客に価値を提供する価値連鎖を構成するビジネス・プロセスを部門や組織をまたがって横断的に把握し、価値連鎖全体での経営資源の活用を最適化する計画、管理のための経営概念」のことで定義している。

両者の ERP の定義は、全体最適化を促す資源管理や、ビジネス・プロセス・リエンジニアリング (BPR) による経営の効率化をもたらす情報を共有する点で共通している。基幹統合システムは、販売管理、生産管理、購買管理、在庫管理、人事管理、会計管理 (財務会計と管理会計) のデータを統合化し、情報を一元管理するシステムのことであり、ERP を導入することは、販売管理、生産管理、購買管理、在庫管理、人事管理、会計管理との間に強い情報連携をもたらすと考えられる。

(2) ERP のシステム上の情報連携度

Hamzah et al. (2016) では、チェンジマネジメント、トップの支援、BPR、ベンダーの支援、利用者の積極的な参画等が、ERP を導入・運用するために必要な成功要因としている。また、Al-Mashari et al. (2003) では、管理部門間のコミュニケーションを図ることで、ERP を効果的に利用できると指摘している。

佐藤 (2017) では、先行研究で指摘されていなかった成功要因として、情報連携度を指摘した。ERP のシステム上の情報連携度とは、コンピュータ上から他部門の必要な情報を入手できる程度である。本研究の分析企業を対象に、会計管理とその他の管理との間の情報連携度を7点リッカートスケールで測定し、t検定 (平均値の差の検定) を実施した。結果として、ERP を導入している企業は、ERP を導入していない企業よりも、システム上の情報連携度が高いことを統計的に検証した。ERP を導入している企業の、財務会計におけるシステム上の情報連携度は、4.96 (購買

管理の平均値), 4.56 (在庫管理の平均値), 5.05 (販売管理の平均値), 3.98 (生産管理の平均値), 3.65 (人事管理の平均値) であった。一方で, ERP を導入していない企業の財務会計におけるシステム上の情報連携度は, 3.31 (購買管理の平均値), 2.87 (在庫管理の平均値), 3.23 (販売管理の平均値), 2.50 (生産管理の平均値), 2.27 (人事管理の平均値) であった。管理会計との情報連携度も, 財務会計と同様の特徴を有していた。

(3) ERP の情報連携度が高い利点

Hansen et al. (1999) では, ナレッジマネジメントの観点から, コード化戦略を実施することで情報共有を促している。コード化戦略とは様々な知識をデータとして蓄積し, 誰でもアクセスできるデータベースを作成することで, 情報の再利用を促す戦略である。例えば従業員の知識をデータとして蓄積することは, 新規従業員に対してマニュアルを提供し, 効率的な行動を促進させる。関連のある部門間での情報連携度が低い場合には, 組織横断的な活動に関する蓄積された知識を有効利用できなくなってしまう。このような状況下では, 情報連携度を高めることが, ナレッジマネジメントで期待している情報共有を満たすことになる。

浅居 (1988) では, 経営情報システムの観点から, 各管理部門のシステム内の構成要素が密接に結びつくことを指摘している。例えば経理で利用される ERP の会計管理のうち, 財務会計は自動仕訳を適切かつ適時に実行させるシステムである。ERP の財務会計の構成要素は, 金銭出納, 製品会計, 固定資産, 仕訳日計表, 決算システム等であり, この構成要素が互いに結びついていないと標準化された決算業務が行えなくなる。さらに購買のプロセスで生じる仕訳は購買管理と財務会計の双方の情報を必要とするため, 各管理部門の構成要素が互いに結びついているだけでなく, 各管理部門間での情報連携度も高くする必要がある。また ERP の管理会計の構成要素は, 原価見積, 実績原価把握, 部門別収支, 経営分析等であり, ERP の管理会計の情報連携度が高ければ, 財務会計の情報をもとに利益極大化する情報を提供することが可能になる。

3. ERP の導入形態と情報連携度に関する分析

(1) ERP の導入形態と情報連携度

ERP の情報連携度を高めることは知識の共有の促進や, 様々な情報を提供する情報基盤の構築を助長している。森 (2000) では, オンライン処理の必要性の高い業務と, バッチ処理で対応できる業務, 実行頻度の低いバッチ処理で対応できる業務に分けてシステム構築をすれば, 比較的安価に統合システムが構築できることを指摘している。ERP を分割導入する企業の中には, 全て同じ会社のパッケージを導入しない企業も存在しており, 必ずしも ERP の情報が連携しているとは限らない。同じ会社のシステムであれば, 全てのシステムが連携するようにベンダー側で設計されているため, 情報連携度は高くなると考えられる。しかし, 分割導入では各管理部門の利害対立を解消するため, システムに調整を加え, システム間の情報連携が図れなくなると考えた。

表 1：本研究で対象とする企業の業種

業種	有効回答数	有効回答比率	業種	有効回答数	有効回答比率
電気機器	17	12.2%	食料品	2	1.4%
卸売業	13	9.4%	証券,商品先物取引業	2	1.4%
機械	11	7.9%	不動産業	2	1.4%
輸送用機器	9	6.5%	非鉄金属	1	0.7%
情報・通信業	9	6.5%	倉庫・運輸関連業	1	0.7%
サービス業	9	6.5%	繊維製品	1	0.7%
小売業	9	6.5%	水産・農林業	1	0.7%
建設業	9	6.5%	空運業	1	0.7%
化学	9	6.5%	海運業	1	0.7%
その他製品	6	4.3%	パルプ・紙	1	0.7%
医薬品	6	4.3%	その他金融業	1	0.7%
鉄鋼	4	2.9%	ゴム製品	1	0.7%
石油・石炭製品	3	2.2%	鉱業	1	0.7%
精密機器	3	2.2%	金属製品	1	0.7%
銀行業	3	2.2%			
陸運業	2	1.4%	合計	139	

そこで、ERP の導入形態（一括導入または分割導入）と、会計管理（財務会計と管理会計）を中心とした情報連携度とのクロス表分析（Pearson のカイ二乗分析）を行う。

(2) 研究方法および分析データの特徴

表 1 は、質問票を回収した企業の業種を示したものである。分析に用いるデータは、平成 28 年 12 月末日現在の東証一部上場企業 2,002 社を対象とする郵送質問票調査により回収した。平成 29 年 2 月 20 日を回収期限として、平成 29 年 1 月 20 日に質問票と依頼状を経理部に送付した。回収期限から遅れて到着したものを含めて、143 社の企業（回収率 7.14%）から質問票を回収したが、業種不明の 4 社を除いた有効回答数は 139 社（有効回答率 6.94%）であった。質問票を回収した企業のうち、ERP を導入している企業が有効回答数 106 社であり、調査した企業の 75%の企業が ERP を導入しているという結果になった。また、ERP を導入していない企業は、有効回答数 139 社のうち 33 社であった。

表 2：財務会計を中心とした情報連携度とのクロス表分析

	導入形態	情報連携度（残差）			Pearson の カイ二乗 ¹⁾
		高い	中程度	低い	
購買管理－財務会計	一括導入	12.1	-8.7	-3.4	28.751***
	分割導入	-12.1	8.7	3.4	
在庫管理－財務会計	一括導入	9.6	-5.9	-3.8	18.709***
	分割導入	-9.6	5.9	3.8	
販売管理－財務会計	一括導入	10.1	-7.4	-2.7	19.773***
	分割導入	-10.1	7.4	2.7	
生産管理－財務会計	一括導入	5.3	-0.7	-4.6	8.931**
	分割導入	-5.3	0.7	4.6	
人事管理－財務会計	一括導入	1.2	5.0	-6.1	8.049**
	分割導入	-1.2	-5.0	6.1	

有効回答企業は、特定の業種に偏ることなく、有価証券報告書で記されている業種を万遍なく網羅していた。回答率の高い業種は、順に電気機器（12.2%）、卸売業（9.4%）、機械（7.9%）であった。質問票回収企業と東証一部上場企業との間に、非回答バイアスが存在するのかを検討した。業種に関する適合度検定を行った結果、 $p=0.107$ であり、業種に関する非回答バイアスは存在しなかった。本研究では表 1 で示した企業を対象に、会計管理と各管理との情報連携度の統計分析を行った。以降は有効回答数をベースに分析を行う。統計分析は spss を利用し実施している。

(3) 分析結果および考察

表 2 は、ERP の導入形態（一括導入または分割導入）と、財務会計を中心とした情報連携度とのクロス表分析（Pearson のカイ二乗分析）を行った結果を示している。表 3 は、ERP の導入形態と、管理会計を中心とした情報連携度とのクロス表分析を行った結果を示している。ERP の導入形態は、人事管理を除く²⁾他の管理分野（購買管理、在庫管理、販売管理、生産管理、会計管理）に対して、同じ企業のパッケージを同時期に導入している「一括導入」と、順次 ERP を導入している「分割導入」に分類する。

1) ***は 1%有意を示し、**は 5%有意を示している。

2) 人事管理は特殊性を有しているため分析から除外した。人事管理では給料等の個人情報扱っているため、会計管理と人事管理の間の情報連携は、給料関連の仕訳を行う数字上の情報連携で足りる点である。例えば購買管理は、購入した価格や数量の詳細な情報を提供するが、人事管理では給料や退職給付引当金繰入の全体としての金額の情報を提供する。人事管理の特殊性は、ベンダーとの関係性でも考察できるため、今後の研究課題とする。

表 3：管理会計を中心とした情報連携度とのクロス表分析

	導入形態	情報連携度（残差）			Pearson の カイ二乗 ³⁾
		高い	中程度	低い	
購買管理－管理会計	一括導入	6.6	-2.7	-3.9	9.302***
	分割導入	-6.6	2.7	3.9	
在庫管理－管理会計	一括導入	6.4	-4.2	-2.2	9.580***
	分割導入	-6.4	4.2	2.2	
販売管理－管理会計	一括導入	5.9	-2.2	-3.7	7.976**
	分割導入	-5.9	2.2	3.7	
生産管理－管理会計	一括導入	3.6	-0.2	-3.4	4.264**
	分割導入	-3.6	0.2	3.4	
人事管理－管理会計	一括導入	0.4	3.7	-4.1	3.412**
	分割導入	-0.4	-3.7	4.1	

本研究の対象企業のうち無回答の 5 社を除き、一括導入している企業は 31 社であり、分割導入しているのかを 7 点リッカートスケールで示した値である。情報連携度の高低の判断は、7 点リッカートスケールのうち 1, 2 と回答した企業を情報連携度が低い企業とし、3, 4, 5 と回答した企業を情報連携度が中程度の企業とし、6, 7 と回答した企業を情報連携度が高い企業とした。

ERP を一括導入している企業では、財務会計と購買管理、在庫管理、販売管理との情報連携度が高くなることを 1%有意で検証した。ERP を一括導入している企業では、財務会計と生産管理との情報連携度が高くなることを 5%有意で検証した。また、管理会計とその他の管理部門に対しても、同様の分析を実施した。ERP を一括導入している企業では、管理会計と購買管理、在庫管理との情報連携度が高くなることを 1%有意で検証した。ERP を一括導入している企業では、管理会計と、販売管理、生産管理との情報連携度が高くなることを 5%有意で検証した。結果として、ERP を一括導入している企業では、会計管理との情報連携度が高くなることを示している。一方で、分割導入している企業では、財務会計と購買管理、在庫管理、販売管理との情報連携度が中程度または低くなることを 1%有意で検証した。ERP を分割導入している企業では、財務会計と生産管理との情報連携度が中程度または低くなることを 5%有意で検証した。また、管理会計とその他の管理部門に対しても、同様の分析を実施した。ERP を分割導入している企業では、管理会計と購買管理、在庫管理との情報連携度が中程度または低くなることを 1%有意で検証した。ERP を分割導入している企業では、管理会計と、販売管理、生産管理との情報連携度が中程

3) ***は 1%有意を示し、**は 5%有意を示している。

表 4：会計管理を中心とした情報連携度とのクロス表分析

	導入形態	情報連携度		
		高い	中程度	低い
購買—財務会計 在庫 販売 生産 購買—管理会計 在庫 販売 生産	一括導入	5%有意	—	
	分割導入	—	5%有意	
人事—財務会計 人事—管理会計	一括導入	5%有意		—
	分割導入	—		5%有意

表 5：インタビュー調査概要

インタビュー企業	業種	日時	インタビューイー
A 社	IT 業	H30.1.26	情報システム室 基幹システム部部長
住友精化	ガス事業	H30.2.26	経理企画室
Hamee	プラットフォーム事業 コマース事業	H30.1.30	取締役 CFO/CAO

度または低くなることを 5%有意で検証した。結果として、ERP を分割導入している企業では、会計管理との情報連携度が中程度または低くなることを示している。表 4 は、表 2 と表 3 の結果をまとめた表である。

次節では、導入形態の選定理由や ERP の導入効果の観点から、「ERP を一括導入している企業では、情報連携度が高い」ことを検証する。表 5 は、インタビュー調査を実施した企業の概要を示している⁴⁾。表 5 の企業は ERP を導入している企業であり、A 社と住友精化は ERP を一括導入している企業である。

4) 本論文の記述内容については、各企業から最終的な確認を得て記載している。

4. 3 社の ERP の情報連携度の考察

(1) A 社

1) 企業概要⁵⁾

A 社は大手 Sler（システムインテグレーションを行う企業）であり、社員約 8 千名、連結売上高 4 千億円超の企業である。事業内容は、コンピュータ・ネットワークシステムの販売・保守、ソフトウェア受託開発、情報処理サービス等である。

2) ERP の情報連携度

A 社は人事管理を除く基幹システムとして、2008 年にオラクル EBS モジュールを導入していた。人事管理に関しては、ワークスアプリケーションズの人事モジュールを導入し、基幹システムと連携させていたが、A 社では、システムの肥大化・複雑化や、バージョンの EOSL（End Of Service Life；製品に付随するサポートが終了すること）に伴い、基幹システムをオラクル EBS から SAP へと、2017 年にリプレースメントが実施されている。結果として現在では SAP を利用することで、追加開発を行い複雑化したシステムを一新し、マスターを共通化し、汎用的な業務プロセスに ERP を利用し、データ連携をシームレスに行っている。オラクル EBS から SAP へのリプレースメントは ERP の再開発に該当し、ERP 導入の変化を反映できないため、既存のシステムからオラクル EBS への変化を考察する。

A 社の情報連携度は、オラクル EBS の ERP 導入前後で大きな変化は見られない。A 社は IT 関連のサービスを提供しているため、自社内のシステムが強固なインフラ基盤として構築されており、会計管理とその他の管理（購買管理、在庫管理、販売管理、生産管理）の間の情報連携度は非常に高い。販売管理と会計管理の情報連携の一例として、入力された見積もり等の制約や売上が ERP に連携され、自動で伝票を起票し会計仕訳を行い、損益計算書や貸借対照表を作成している。一方、経理側から情報を可視化する目的がないため、会計管理と人事管理の間の情報連携度は中程度である。両者の連携は人件費を仕訳する程度の連携であり、財務諸表作成のための最低限の数字上の連携は必要である。

3) 導入形態との関連

A 社では、人事管理を除き基幹システムを一括導入している。追加開発を繰り返すことは、初期投資と同等のコストが生じるため、ERP を一括導入し中長期的に発生するコストを最小化している。個別でモジュールを持つことは、各管理部門に対して必要以上の機能を追加する余地を与えてしまう。多くの機能を搭載したシステムの情報連携度を高めるためには、情報の受け手側の ERP システムを追加開発する必要がある。ここで生じるコスト以外に、EOSL に関わるコストもかかる。

5) A 社の HP より引用。

一般上 ERP システムは、10 年程度で製品サービスが終了し、新たなバージョンに更新する必要がある。新たなバージョンの ERP には、追加開発プログラムをそのまま流用する事ができず、改修が発生する。結果として、追加開発が多ければ多いほど、コストも莫大に掛かる。このように、A 社では ERP を一括導入することで、必要以上の追加開発を阻止し、情報連携度を高く保つことができている。

4) 情報連携度が高いことによる効果

①内部振替価格

情報連携度が高い ERP は、内部振替価格の設定を通じ、購買管理や販売管理と会計管理の仕切りの調整機能を担っている。A 社では部署ごとに独立採算性を取っているため、利益を取り合い、社内の交渉が多い状況にあった。結果として、内部調整が生じ、顧客へのサービス提供のリードタイムが長くなり、販売機会を失う可能性が高かった。販売するサービスの特性により、内部振替価格は標準原価型か売価連動型かは異なるが、ERP で内部振替価格をマスターとして持つことは、企業内部で生じる調整にかかる時間を短縮することに繋がる。このように、情報連携度が高いことによる効果はリードタイムの短縮であり、ERP は内部調整の省力化に貢献している。これは現行の業務プロセスを、ERP が想定している業務プロセスに適合させた結果である。

②連結管理

ERP 導入以前は、フロントの営業所が顧客に販売した営業売価と営業原価しか経理部に報告されない状況であった。ERP 導入前の会計管理と販売管理の間の情報連携度は高いが、与えられた情報量は少なかった。ERP 導入後では、A 社は ERP システムの管理会計モジュールを利用することで、連結会計（顧客別、商材）で設定される区分ごとに詳細管理を実施し、どの程度の利益かを把握している。具体的に商材区分とは、ミドルウェア、ハードウェア、製品ベンダー、コンサルティング等のことである。A 社では業務からの要望で ERP をカスタマイズしているが、大規模の追加開発ではないため、情報連携度に変化はみられなかった。

(2) 住友精化

1) 企業概要⁶⁾

住友精化は、資本金が 9,698 百万円の企業であり、2017 年度の連結売上高は 988 億円である。また 2017 年度の従業員数は、連結ベースで 1,214 名である。主な事業内容は、紙おむつ用の高吸水性樹脂、日用品・化粧品向けのポリマー製品、半導体 to 使用されるエレクトロニクスガス、医薬中間体向けの精密化学品などの製造・販売を行っている。

6) 住友精化の HP (<https://www.sumitomoseika.co.jp/company/outline.html>) より引用。

2) ERP の情報連携度

住友精化では、2010 年に基幹システムとして SAP の ERP システムを導入している。住友精化は SAP を中核とし、SAP での対応が難しいけれども、法律で対応が求められるボンベ管理を SAP の外付けの仕組みで対応している。同業他社でも多くの法規制があり、似たような管理システムになっているため、差別化するためのシステムとして ERP を捉えるのではなく、いかに標準化できるかを追求していると考えられる。

ERP 導入前の住友精化の情報連携度は、7 点リッカードの 2 であり、低い評価をしている。従来のシステムは、各管理がそれぞれ独立した手組みのプログラムであり、担当者も別々でそれぞれ独自に必要な開発を行った結果、つぎはぎの仕組みとなっていた。また、会計システム側では修正できない片仕訳が生じることも稀に存在していた。片仕訳とは、入力側では適切に仕訳を行っているが、出力側では借方または貸方のどちらかの勘定が示されない現象であり、システム上連携されていないために生じるバグの一種である。例えば、購買管理で「(借) 仕入××/(貸) 買掛金××」という仕訳を入力したとすると、片仕訳が存在しなければ会計管理側（経理部）でも同じ仕訳が表示される。片仕訳が存在していると、会計管理側では「(借) 仕入××/(貸) ???」という情報を取得することになる。しかし、片仕訳はあくまで稀であり、ERP 導入以前の情報連携度が低い主要因は、部門間のプログラムの独立性にあった。

住友精化は ERP を導入することで、会計管理との情報連携度が高まった。ただし、会計管理と生産管理との間の情報連携度は中程度である。会計管理は月次で販売量から推測して生産管理に必要な情報を提供し、生産管理では会計管理から得た情報を調整し、調整した数値を予算や月次の見込み高に反映している。そのため、ERP を生産計画に単純に導入 (MRP) するわけではない。ERP の前身である MRP (Material Requirements Planning) は、経営資源の計画や管理に有用である概念である。生産計画等の情報は企業特性上あまり重要ではないが、住友精化は売上高や受注の実績情報をリアルタイムで把握できる仕組みを構築している。生産と販売との情報を完全に連携させること (MRP) は、化学企業としては実質的に不可能であるため、中程度の情報連携度になっている。

3) 導入形態との関連

住友精化では ERP を一括導入しており、会計管理との高い情報連携度を示している。また、住友精化では SAP へ直接プログラムを追加するようなアドオンの追加は、バージョンアップ時等に障壁となるため、出来る限り SAP 標準機能の範囲内でのカスタマイズで対応し、SAP システムに業務を合わせて行く (=業務の標準化) ことを目的に SAP を導入している。その結果として、例えばデータの活用に関しても SAP に固定帳票を過剰にアドオンするのではなく、SAP からデータを落とし、自由度の高いエクセルで加工していくことを、情報活用における基本方針としている。

レポートや帳票は必要に応じて追加開発を行っているが、ロジックを変更するアドオンをあまり実施していないため、情報連携度は高い。エクセルで加工する理由は固定帳票を作成し、柔軟

にニーズに対応できるからである。具体的には、エクセル内で数式等を組んでおき、SAP から基礎データをダウンロードするだけで必要なレポートを作成している。またニーズが変化した時に、その都度プログラムを変更するのではなく、人の手作業でエクセルのメンテナンスを可能にするためである。

4) 情報連携度が高いことによる効果

従来のシステムでは、システム担当者による自社制作の仕組みであったため、会計基準や税法が変更されたとき、変更内容を正確に理解していないシステム担当者がプログラムを変更することとなり、経理側ではプログラム変更の検証が必要となり、時間を浪費していた。情報連携度が高い ERP は、システムの改訂に伴う検証が少なくなるため、作業時間の短縮効果が見込まれる。会計管理の情報の一部分はインサイダー取引に該当するケースもあり、その情報を社員全員に見せるわけではない。そのため、住友精化では見せる情報を吟味し、効率的に ERP を運用していくことができている。

(3) Hamee

1) 企業概要⁷⁾

Hamee は、資本金が 528 百万円の企業であり、2017 年度の売上高は 85 億円である。また、連結の従業員数は 233 名（2017 年 4 月 30 日現在）である。主な事業内容は、プラットフォーム事業（ネット通販サポートシステム開発・提供、ネット通販サポートアプリ開発・提供）と、コマース事業（モバイルアクセサリーのネット・モバイル通販、雑貨のネット・モバイル通販）と、グローバル事業である。

2) ERP の情報連携度

Hamee では、生産管理以外に ERP を分割導入している。販売管理と在庫管理には、自社で開発しているネクストエンジンを利用しており、会計管理には勘定奉行 OBC を、人事管理にはワークスアプリケーションズを各々導入している。ERP を導入する前のシステムでは、個々の業務担当者の裁量によってシステムが作られていたため、企業の規模が拡大するにつれてシステムが機能しなくなってしまった。結果として、ERP 導入以前の情報連携度は低い値を示している。

情報連携度を高くするためには、部門の業務特性を考慮し、ERP システムに現状の業務を適合させていく標準化の作業を行う必要がある。ボトムアップ指向の会社である Hamee は、標準化に多大な労力をかけてきたが、各事業部門が経理から提供される業績管理資料を取得するという、一方向の情報の活用を行っているために、ERP 導入後の会計管理との情報連携度は中程度に留まっている。一般的に各部門が業績に厳格にコミットする環境下では、会計データとリンクした形

⁷⁾ Hamee の HP (<http://hamee.co.jp/company>) より引用。

でタイムリーに業績を把握する必要があるが、Hamee は卸とオンライン事業の両立をしているという部門の業務特性の存在により、業績に厳格にコミットする環境を作りにくい企業である。

3) 導入形態との関連

Hamee では ERP を分割導入しており、会計管理との中程度の情報連携度を示している。業績に厳格にコミットする環境を作りにくい企業であったとしても、ERP を一括導入していれば、意図しなくとも情報連携度を高く保つことができる。上記で分析した 2 社のケースより、同じ会社の ERP を導入すると、全てのシステムが連携されるように構築されているため、一括導入することが情報連携度を高めている。しかし、Hamee では中小企業向けに ERP システムを提供しており、実際に自社で開発した ERP システムを自社で使用しなければ、利便性の観点から改善すべき部分が見えなくなってしまう。結果として、自社内の情報連携度と提供するサービスの品質とを比較検討し、分割導入していると考えられる。コアとなる販売管理や在庫管理と会計管理との情報連携度を高める取り組みとしては、エクセルのスプレッドシートに情報を移し活用している。

4) 情報連携度が中程度による効果

1 つの倉庫でインターネット通販と卸売りの在庫を抱えている Hamee では、リアルタイムに在庫の情報を必要としている。Hamee は 2,000 から 3,000 件の商品がどこに滞留しているのかを ERP によって管理しているが、情報連携度が中程度ということもあり、商品別の回転率・その他商品在庫分析情報、製造予定・入荷予定・出荷予定情報等の倉庫側からの連絡、本社からの連絡で情報連携度を補完している。さらに、情報連携度が低くないため、10 程度の指標管理（サイトのアクセス数、どれだけ購入に至ったかというプロセスに関する指標）も実施している。

5. 3 社のケースのまとめ

表 6 は、A 社、住友精化、Hamee の 3 社のインタビュー調査を実施した結果をまとめたものである。ERP を一括導入している企業（A 社や住友精化）では、追加開発やアドオンに生じるコストの削減や利害対立を解消することを重視していた。追加開発やアドオンを繰り返すことは、EOSL の段階で初期投資と同等のコストが生じるため、必要最小限の追加開発やアドオンにとどめ、中長期的に発生するコストを最小化している。また、ERP の一括導入はマスターとして共通のデータを所持することになり、共通のデータに基づき内部調整を解消し、販売機会を失う可能性を低くする。

一括導入している企業は、業務プロセスを ERP に適応させているため、情報連携度は高く、追加的に必要最小限のカスタマイズを実施している。例えば、営業売価と営業原価しか報告されていない状況下で、業績評価を行う際に必要となる連結管理に関する情報を取得できるように追加開発を行う。

表 6：3 社のケースのまとめ

	A 社	住友精化	Hamee
導入形態	一括導入	一括導入	分割導入
理由	追加開発に関するコスト削減 利害対立の解消（内部振替価格に与える影響）	システムの複雑化を防ぐ（利害対立の解消）	自社で利用し、改善点を模索
情報連携度	（前）高い （後）高い	（前）低い （後）高い	（前）低い （後）中程度または低い
特徴	①連結管理（業務からの要望） ②内部振替調整（ERP を業務に適用）	②ERP を業務プロセスに適用	①業務プロセスを ERP に適用
その他	①基盤・強 ②追加機能搭載	①基盤・強 ②①を補完（エクセル加工）	①基盤・中 ②①を補完（コミュニケーション）

一方、分割導入している企業（Hamee）では、導入したシステムと、他社のシステムとの情報連携度を高めるために、相対的に多くのカスタマイズを実施する必要がある、多くのコストが生じる。部門の業務特性を考慮し、ERP システムに現状の業務を適合させていく標準化の作業を行う過程で、業務に適合しない分野にカスタマイズをする必要がある。ERP は数年おきにアップグレードがあり、カスタマイズした部分に関しては再度調整する必要がある。結果として、分割導入する企業では、業務プロセスを ERP に適応させることが難しく、中程度または低い情報連携度に留まっていた。

本研究では、「一括導入であるため、情報連携度が高い」ことを検証した。さらに情報連携度が高い企業が情報連携度を高める取り組みとしては、SAP からデータを落とし、自由度の高いエクセルで加工していくことである。ニーズが変化した時に、その都度プログラムを変更するのではなく、人の手作業でエクセルのメンテナンスを可能にするためである。

6. おわりに

基幹業務統合システムという特徴を考慮に入れると、ERP を導入することは、販売管理、生産管理、購買管理、在庫管理、人事管理、会計管理との間に強い連携をもたらすと考えられるが、実際には導入しているパッケージが同じでない場合もあり、必ずしも情報の可視化ができるとは限らない。さらに、佐藤（2017）の調査では、全体的に情報連携度は中程度であった。そこで、ERP を導入している企業では、なぜ情報連携度が中程度なのかという問題意識のもと、クロス表分析および、インタビュー調査を実施した。

ERP を導入・維持するためには莫大なコストがかかるので、ERP を部分的に導入し既存システ

ムとの連携を図りながら、比較的安価に統合システムを構築することが望ましい（森,2000）。しかし、分割導入に伴い生じる各管理部門の利害対立を解消するため、システムに調整を加え、システム間の情報連携が図れなくなったと考えられる。そこで、ERP の導入形態（一括導入または分割導入）と、会計管理（財務会計と管理会計）を中心とした情報連携度とのクロス表分析（Pearson のカイ二乗分析）を行った。結果として、ERP を一括導入している企業では、会計管理とその他の管理との情報連携度が高いことが示された（人事管理を除き、有意確率 5%）。分析企業のうち、一括導入している企業の割合が、31%（101 社中 31 社）であることを考慮すると、7 割近い企業が分割導入しているため、全体では情報連携度が中程度または低いといえる。

本研究の貢献は、ERP を持続的に維持していく上で、重要な概念である情報連携の必要性の研究に貢献したことである。「一括導入であるため、情報連携度が高い」ことを実証するため、3 社のインタビュー調査を実施した。ERP を一括導入している 2 社（A 社、住友精化）では、業務プロセスを ERP に適応させ、必要最小限のカスタマイズに留めているため、情報連携度は高い。一方、分割導入している企業（Hamce）では、導入したシステムと、他社のシステムとの情報連携を高めるために、多くのカスタマイズを実施する必要があるため、また業務プロセスを ERP に適応させることが難しく、中程度の情報連携度に留まっていた。本研究の考察は人事管理を除く情報連携度を対象としているため、今後の課題としては人事管理の特殊性を明らかにし、本研究の考察を深化させることである。

参考文献

- [1] 浅居喜代治『現代 経営情報学概論』オーム社、1988 年。
- [2] 猪坂薫「日本企業における ERP」『生産管理』第 5 巻 2 号、1998 年、pp.129-132。
- [3] 梅田正隆『ERP で企業が幸せになるために必要な 3 つの視点』ZDNet Japan、2009 年。
- [4] 奥村経世「日本企業における ERP 導入の失敗要因」『専修大学経営研究所報』第 172 巻、2007 年、pp.1-10。
- [5] 金承子「IT の発展と管理会計システムの変化」『武蔵大学論文集』第 53 巻 5 号、2005 年、pp.95-123。
- [6] 櫻井通晴「IT 効率化のための管理会計の課題」『企業会計』第 53 巻 1 号、2001 年、pp.123-132。
- [7] 佐藤正隆「部門間の情報連携から考察する ERP の現状調査」『世界および地域のビジネス・商業』（慶應義塾大学大学院商学研究科 2016 年度学事振興資金成果論集）2017 年、pp.1-17。
- [8] 隈正雄「ERP 機能分析によるシステムのシンプル化への提言」『日本生産管理学会論文誌』第 9 巻 1 号 2002 年。
- [9] 園田智昭『企業グループの管理会計』中央経済社、2017 年。
- [10] 高橋博文「ERP の BI ツールの有効性に関する考察-マネジメント・コントロール・システムに与える影響-」『早稲田大学リポジトリ』2011 年、pp.1-65。
- [11] 武田友美・根来龍之「企業変革における ERP パッケージ導入と BPR との関係分析-ERP パッケージ導入ベンダーへの提案-」『早稲田大学 IT 戦略研究所』2003 年、pp.1-54。
- [12] 中光政「情報技術（IT）を利用した管理会計」『企業会計』第 50 巻 2 号、1998 年、pp.346-352。
- [13] 中村実・渡辺和宣・本間峰一・坂田健司・石川昌平・細貝隆『失敗しない ERP 導入ハンドブック』日本能率協会マネジメントセンター、2002 年。
- [14] 日経ソリューションビジネス『ERP 導入・活用 実践ガイド 2009-10 年版-国際会計基準対応・内部統制対策も万全-』日経 BP 社、2009 年。
- [15] 西澤脩『IT 時代の会計と管理-21 世紀の管理会計-』白桃書房、2003 年。
- [16] 野間口隆郎「P2M と ERP 導入プロジェクトにおける組織変革マネジメント SAP ジャパンビジネスコンサルティング」『筑波大学大学院ビジネス科学研究科 国際プロジェクト・プログラムマネジメント学会誌』第 3 巻 2 号、2008、pp.37-45。

- [17] 元橋 一之『日米韓企業の IT 経営に関する比較分析』経済産業研究所, 2007 年。
- [18] 森雅俊「ERP パッケージ導入における評価とその課題」『システム／制御／情報』第 44 巻 1 号, 2000 年, pp.21-24。
- [19] 安保秀雄「JUKI “背水の陣” で ERP システム導入 システム部門と業務改革部門の軋轢を解消」『日経コンピュータ』第 566 巻, 2003 年, pp.66-71。
- [20] 山田誠『SaaS の波は止められない！中堅中小企業におけるクラウド時代の会計システムとは』, 2011 年 (http://www.aspicjapan.org/asis2011/timetable/pdf/ASIS2011_SSJ.pdf)。
- [21] 横田絵理「ERP 導入のマネジメント・コントロールへの影響--A 社の事例による一考察 (特集・コストマネジメントの展開)」『経理研究』第 48 巻, 2005 年, pp.179-188。
- [22] 横田絵理「ERP の利用状況にみる日本企業のマネジメント・コントロールの特性」『会計』第 170 巻 6 号, 2006 年, pp.795-810。
- [23] 横田絵理「グループ経営を越えたシェアードサービスセンター-ERP を利用した試みの事例研究」『企業会計』第 59 巻 3 号, 2007 年, pp.373-379。
- [24] Almajali, D. A., Masa'deh, R., and Tarhini, A. (2016) : "Antecedents of ERP Systems Implementation Success: A Study on Jordanian Healthcare Sector," *Journal of Enterprise Information Management*, 29 (4), 549-565.
- [25] Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A. and Zairi, M. (2003) : "Enterprise Resource Planning: A Taxonomy of Critical Factors," *European Journal of Operational Research*, 146, 352-364.
- [26] Al-Mashari, M., Ghani, S. and Rashid, W. (2006) : "A Study of the Critical Success Factors of ERP Implementation in Developing Countries," *International Journal of Internet and Enterprise Management*, 4(1), 68-95.
- [27] Carr, G.N.(2004): *Does It Matter?: Information Technology and the Corrosion of Competitive Advantage*, Harvard Business School Press, (清川幸美訳『ITにお金を使うのは、もうおやめなさいハーバード・ビジネススクール・プレス』ランダムハウス講談社 2005 年)。
- [28] David, C., Chou, Hima, Bindu, Tripuramallu. and Chou, A, Y. (2005) : "BI and ERP integration," *Information Management and Computer Security*, 13(5), 340-349.
- [29] Finney, S. and Corbett, M. (2007) : "ERP Implementation: A Compilation and Analysis of Critical Success Factors," *Business Process Management Journal*, 13(3), 329-347.
- [30] Hamzah Altamony, Dr Ali Tarhini, Dr Zahran Al-Salti, Ala'a Hamdi Gharaibeh and Dr Tariq Elyas (2016) : "The Relationship between Change Management Strategy and Successful Enterprise Resource Planning(ERP) Implementations: A Theoretical Perspective," *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(4), 690-703.
- [31] Hansen, M.T., N.Nohria and Tierney, T. (1999) "What's Your Strategy for Managing Knowledge?," *Harvard Business Review*, March-April, 106-116.
- [32] Holsapple, C.W and Mark, P, S. (2005) : "ERP plans and decision-support benefits," *Decision Support Systems*, 38, 575-590.
- [33] Leon, A. (2008) : *Enterprise Resource Planning, 2nd Edition*, McGraw-Hill, New Delhi, India.
- [34] Lonzinsky, S. (1998) : *Enterprise-Wide Software Solutions: Integration Strategies and Practices*, Addison Wesley Professional.
- [35] Malhotra, R.A. and Temponi, C, Critical (2010) : "Decisions for ERP integration: Small business issues," *International Journal of Information Management*, 30(1), 28-37.
- [36] Nicolaou, A, I. (2004) : "Firm Performance Effects in Relation to the Implementation and Use of Enterprise resource Planning Systems," *Journal of Information Systems*, 18(2), 79-105.

在外子会社コントロールのための本社による業績管理

鬼塚 雄大

<要 約>

本研究の目的は、在外子会社における意思決定に影響を与える本社による業績管理システムの特性について、本社による業績管理システムの設計面と運用面の両側面から明らかにすることである。研究目的達成のため、日本国外に籍を置く本社による 100%出資の在日完全子会社 1,758 社を対象に郵送質問票調査を実施し、収集されたデータ（有効回答数, 234 社, 13.3%）をもとに重回帰分析を行った。分析の結果、「包括的業績管理システム」、「業績と報酬とのリンク」、「インタラクティブな運用」という業績管理システムの特性が在外子会社トップ・マネジメントの意思決定に対して統計的に有意な影響を与えていることが明らかとなった。

<キーワード>

多国籍企業, 本社－子会社関係, 業績管理システム, 業績管理システムの設計と運用

1. はじめに

グローバル化の進展に伴って、多国籍企業は標準化と統合による競争優位の獲得と同時にローカル市場への柔軟な対応も必要となった。また、グローバル市場で競争優位を獲得するためには、在外子会社が進出先国から得る特有の情報や知識も重要となる（Johanson and Vahlne 1977）。そのため、在外子会社を中心となって自律的に活動することが求められる（McEvily and Zaheer 1999）。このように在外子会社は、全社戦略上その重要性が高くなり、以前のように単なる生産拠点や販売拠点としてではなく、様々な機能を持ち自律的に活動することが必要となった（Birkinshaw and Hood 1998）。

したがって現代の多国籍企業は、在外子会社の自律的な活動の促進とそれによる在外子会社の部分最適、機会主義的行動の調整という課題に直面している（Devinney et al. 2000; Krug and Nigh 1998; Roth and Kostova 2003）。こうした課題に対して、近年、業績管理システム（Performance Management System; 以下、PMS）が有用であると言われている（Schäffer et al. 2014）。先行研究では、本社による在外子会社の業績管理のためのシステムが在外子会社における様々な意思決定に影響を与えたことで、在外子会社のコントロールに対して有用なシステムとなったことが示唆されている（Busco et al. 2008; Dossi and Patelli 2008; Mahlendorf et al. 2012）。すなわち現代の多国籍企業では、本社が PMS を用いることで在外子会社における意思決定へと影響を与え、本社－子会

社間の関係性に存在する様々なコンフリクトを調整し、在外子会社の活動を全社戦略へと統合できるといえる。

しかしながらこれまでの研究では、どのような PMS が在外子会社における意思決定に影響を与えるのかということについて未だ明らかとなっていない。PMS には設計面と運用面があると言われているが、上述した在外子会社における意思決定に影響を与える本社による PMS の設計面の特性については、先行研究の結果に相違も見られる (e.g. Dossi and Patelli 2008; Mahlendorf et al. 2012)。また、意思決定者にとってより重要な側面はその運用面であるという主張 (Langfield-Smith 1997) があるものの、多国籍企業の本社 - 子会社間の関係性において有用となるような運用面の特性についてはほとんど明らかとなっていない (Franco-Santos et al. 2012)。そこで本研究では、在外子会社における意思決定に影響を与える本社による PMS の特性について、PMS の設計面と運用面の両側面から明らかにすることを目的とする。

本稿の構成は以下の通りである。次節では、まず PMS の設計 (design) と運用 (use) について先行研究のレビューを行い、それぞれをどのように捉えるのかについて述べる。次に、在外子会社における意思決定への影響について、先行研究の結果から仮説の導出を試みる。第 4 節では、研究方法について説明する。第 5 節では、仮説検証の結果を示し、考察を行う。最後に本研究の結果をまとめ、貢献と課題について述べる。

2. PMS の設計と運用

PMS が機能するためには、それを設計し、設計されたシステムを運用することが必要である。そのため、PMS の設計面と運用面の両側面について注目することが必要である (Braz et al. 2011)。それでは、PMS の設計と運用とは何を指すのであろうか。ここでは先行研究における主張を踏まえ、本研究において PMS の設計と運用をそれぞれどのように捉えるのかについて明示していく。

(1) PMS の設計

PMS の設計に関して、PMS の展開プロセスを示した Wisner and Fawcett (1991) や Bourne et al. (2000) では、主に組織目標の設定とそれを測定するための指標の設計が含まれている。PMS に関する先行研究のレビュー論文である Franco-Santos et al. (2007), Franco-Santos et al. (2012) においても同様に、PMS の設計として主に業績評価指標について述べられていた。Franco-Santos et al. (2012) では、Wisner and Fawcett (1991) や Bourne et al. (2000) の主張に加え、業績評価指標には財務、非財務の両指標が含まれているとされている。また、PMS の代表的なフレームワークとして引用されることの多い Kaplan と Norton のバランスト・スコアカード (Balanced Scorecard; BSC) においてもその設計段階では、指標の設計が主に考慮されている。Kaplan and Norton (2001) では、BSC の設計段階において特に重要なことは、業績評価指標の数や性質 (財務、非財務などそれぞれが測定する対象を適切に反映しているか)、目標の基準設定であるとされていることから、PMS の設計において特に業績評価指標の設計が考慮されているといえるであろう。

他にも PMS の設計面に着目した多くの先行研究において共通して業績評価指標の設定が PMS の設計として捉えられている (e.g. Bititci et al. 2000; Kruis and Widener 2014; Malina and Selto 2004; Suwignjo, et al. 2000)。したがって、本研究においても PMS の設計面の特性を捉える際には、業績評価指標をその中心として考察する。

(2) PMS の運用

PMS の運用について Hopwood (1972) や Franco-Santos et al. (2012) は、会計情報を組織や経営管理者のパフォーマンスの評価のために運用することと説明している。これに加えて Bourne et al. (2000) は、PMS の設計段階で設計された業績評価指標を用いて、戦略が成功裏に実行されているかについて、組織の活動を測定、評価、分析し、目標の見直しや活動の見直しなどのアクションを行うことであると説明している。

これに対して Ferreira and Otley (2009) は、業績評価と PMS の運用とを分けて説明しており、PMS の運用とは、主に会計情報の運用とコントロールの方法であるとしている。類似した説明が Simons (2000) においてもなされており、業績評価指標を通じて組織内に情報を伝達するプロセスであるとして、特にトップ・ダウン、ボトム・アップの両方の情報伝達フローを想定している。そこには業績の測定や評価、フィードバックだけでなく、組織の活動に関する多様な情報交換のプロセスが含まれている。この点について Henri (2006a) も同様に、PMS の運用とは主に会計情報の利用方法であるとしている。これらの先行研究を考慮すると PMS の運用とは、組織活動やその結果である業績を測定、分析、評価、モニター、フィードバックする際の会計情報の利用方法とそれによるコントロール実践であるといえる。

3. 仮説構築

(1) 在外子会社における意思決定に対する PMS の設計面の影響

Busco et al. (2008) は、PMS によって本社－子会社間における地理的、組織的な「溝」が埋められ、多国籍企業内に存在していた様々なコンフリクトが解消される一つのきっかけとなることで、各在外子会社がそれぞれ全社戦略に沿うように各地の意思決定が相互に作用するようになったと主張している。上記のような効果をもたらす PMS の特性として、全社戦略との明確なリンクがみられること、全社戦略を反映させるように多様な側面から各在外子会社の活動が把握できることがあげられている。このように業績評価指標が戦略とのリンク、多様性を持つ PMS として、包括的 PMS (Comprehensive Performance Management System) が注目されている (Hall, 2008, 2011; 横田ほか, 2013)。

Mahlendorf et al. (2012) は、包括的 PMS が在外子会社における意思決定に対して影響を与えることを定量調査によって実証している。この結果をもとに、多国籍企業において本社が包括的 PMS を用いることによって、在外子会社における意思決定に影響を与え、在外子会社の活動を全社戦略に統合することができると主張している。またケース・ステディでも、多国籍企業におけ

る全社戦略の実行のためには包括的 PMS が重要であることが示唆されている (Micheli et al. 2011)。

しかしながら、上記の先行研究の結果とは一部異なった結果も示されている。例えば、Dossi and Patelli (2008) は本社による PMS が在外子会社における意思決定に影響を与えることを示唆しているが、その特性として捉えていた業績評価指標の多様性についての影響関係は確認されていない。このように、包括的 PMS としての特性が在外子会社における意思決定に影響を与えることが考えられるが、異なった結果も示されている。その影響関係を確認するために、また異なる研究結果が生じた原因を模索するためにも追試的な検証が必要である。したがって、本研究では以下の仮説を設定した。

仮説 1a : 本社による PMS が包括的 PMS としての特性が強いほど、在外子会社トップ・マネジメントの意思決定に強く影響する

また、業績評価の結果と報酬とのリンクは PMS 研究において重要であり、注目すべき点である (Otley 1999; Merchant and Van der Stede 2012)。PMS と報酬とをリンクさせることによって、在外子会社の活動をより効果的にコントロールすることが可能になると言われてきた (e.g. Goold and Campbell 1987)。しかしながら、近年行われた調査は異なる結果を示している。Dossi and Patelli (2008) は、在イタリア子会社を対象に実証研究を行ったが、PMS と報酬とのリンクと在外子会社における意思決定との関係性は確認されていない。この結果について、サンプルサイズの少なさや本社の国籍による影響などの理由が挙げられている。また、在外子会社の国籍も関係する可能性があり、これらの影響関係について、更なる検証が必要である (Mahlendorf et al. 2012)。したがって本研究では、先行研究の結果を受け、業績評価の結果と報酬とのリンクの影響についての追試的な検証のため、以下の仮説を設定した。

仮説 1b : 本社による在外子会社の業績評価の結果と在外子会社トップ・マネジメントの報酬とのリンクの程度が強いほど、在外子会社トップ・マネジメントの意思決定に強く影響する

(2) 在外子会社における意思決定に対する PMS の運用面の影響

コントロール・システムは意思決定者に対して重大な影響を与え、そのため意思決定者にとってより重要なコントロール・システムの側面はその設計面ではなく運用面である (e.g. Langfield-Smith 1997)。それでは、在外子会社における意思決定に影響を与える PMS の運用面の特性とはどのようなものであろうか。

例えば Sprinkle (2003) は、経済志向視点から計画・コントロールのための運用と意思決定支援のための運用との 2 点をあげている。しかし、これらの特性は PMS のモニタリングとしての機能に偏っていることや両者を明確に区別することが難しいと指摘されている (e.g. Dossi and Patelli 2008)。他方 Henri (2006a) は、Simon et al. (1954) や Burchell et al. (1980) などをもとに会計情報の利用方法という視点から (1) モニタリング (2) 方向付け・注意喚起 (3) 戦略的意思決定支

援 (4) 活動の正当化という 4 点をあげている。しかしながら, Henri (2006a) のフレームワークは先行研究 (e.g. Artz et al. 2012; Micheli and Manzoni 2010; Van Veen-Dirks 2010) において PMS の役割や目的として捉えられており, 前節にて述べたような会計情報の利用方法とそれによるコントロール実践を捉えることができない。そこで, 本研究の想定する PMS の運用プロセスの特性を捉えるために, Simons によって提唱されたコントロール・レバー (Simons, 1995) のうち特に診断型コントロールとインタラクティブ・コントロールの 2 つのレバーに注目し, 本研究における PMS の運用面の特性を表すフレームワークとして援用する¹⁾。

Simons (1995) によると診断型コントロールとは, 「組織活動の結果をモニターし, 事前に設定した業績水準との差異を調整する (p.59)」ことである。PMS の診断的運用は, 目標を事前に設定し, それに対する活動をモニタリングすることである。その際, PMS を運用しているマネジャーは, 事前に設定された目標の達成プロセスにおいて例外的な事象が起きた場合にのみ関心を向ける。マネジャーはこの例外的な事象に対しての情報のみに注目し, その原因を分析し, 軌道修正するための何らかのアクションを起こす (Simons 2000)。

PMS の診断的運用について, マネジャーの行動に対して制限が設けられ, 組織戦略の実行において望ましい行動とそうでない行動との境界が引かれるため, マネジャーの行動が戦略の実行へと方向付けられることがケース・スタディによって示されている (Bedford 2015; Tuomela 2005)。この結果に関して, Henri (2006b) や Widener (2007) も同様の結果を定量分析によって示しており, PMS の診断的運用は組織従業員の行動を組織目標へと整合させ, 戦略に沿った行動を確保することを示している。

PMS の診断的運用について, 多国籍企業における本社一子会社間の関係性を対象とした研究は見受けられないが, 上記の先行研究の結果から得られた知見をもとに考えると, 多国籍企業における本社 - 子会社間の関係性においても同様に考えられるのではないだろうか。本社が在外子会社に対して事前に目標を設定し, それに対する在外子会社の活動をモニターするよう PMS を運用することで, 在外子会社の活動は, 本社の望んだ行動をとるように方向付けられると予想される。したがって, 本研究では以下の仮説を設定する。

仮説 2a: 本社による PMS が診断的に運用されるほど, 在外子会社トップ・マネジメントの意思決定に強く影響する

一方インタラクティブ・コントロールとは, 「マネジャーが定期的, 個人的に部下の意思決定行動に介入するために公式的な情報システムを運用する (Simons 1995, p.95)」ことである。PMS の

1) Simons (1995) の 4 つのコントロール・レバーを援用する場合, 4 つのレバーのすべてを対象としなければならないという議論がされる (e.g. Martyn et al. 2016)。しかし, Simons (2000) において, PMS の運用に対しては診断的あるいは, インタラクティブな運用が説明されており, 信条システムや境界システムはあくまで PMS を補完する役割を持つ別のシステムとしての説明がされている。したがって本研究では, Simons (1995) の 4 つのコントロール・レバーのうち, 診断型コントロールとインタラクティブ・コントロールの 2 つのレバーを対象としている。

インタラクティブな運用は、診断的運用とは大きく異なる。PMS をインタラクティブに運用する場合、マネジャーは自身の意向を常に部下へと伝達し、また期中における様々な戦略的不確実性に対応するために常に部下と積極的に関わる (Simons 2000)。そのため、パフォーマンスに関するありとあらゆる情報のほとんどに対して日常的に関心を向けることとなる。

本社が PMS をインタラクティブに運用することで、本社一子会社間の学習と対話が促進され、組織の戦略的資源配分能力は向上する (Dossi and Patelli 2010)。一方で在中子会社を対象に調査を行った Schäffer et al. (2014) は、在外子会社の財務業績が低減されることを定量分析によって確認している。

これらの経験的証拠から、本社は PMS をインタラクティブに運用し、在外子会社のパフォーマンスに関するあらゆる情報を得ることで在外子会社の活動や現地環境について知識、理解を深めることができると考えられる。インタラクティブな運用の特性にもあげているように、本社が在外子会社の活動に対して日常的に関心を向け、積極的に意思決定へと影響しようとした結果、上記のように在外子会社の財務業績が低減したのではないだろうか。すなわち、在外子会社の部分最適、機会主義的行動が本社によってコントロールされた結果、在外子会社の財務業績が低減したことが予想される。

この点に関連して、分権的組織でも類似した結果が確認されており、パフォーマンスに関してタイムリーな情報を報告することで、本社は全社の状況を把握することができ、全社としての財務業績が向上する (丹生谷 2009)。また、ドメスティックに活動する企業を対象に行われた実証研究でも、PMS がインタラクティブに運用されることで、組織の意思決定能力が向上し、結果として目標に対する財務パフォーマンスの向上に貢献していることが示されている (Koufteros et al. 2014)。したがって、本研究における一つの仮説として以下のように設定する。

仮説 2b : 本社による PMS がインタラクティブに運用されるほど、在外子会社トップ・マネジメンツの意思決定に影響を与える

4. 研究方法

(1) データの収集

本研究では仮説検証のために、日本国外に籍を置く本社による 100%出資の在日完全子会社を対象に郵送質問票調査を実施した。本調査において在日完全子会社を対象とした理由は、本社によるコントロール・システムの影響や意思決定など子会社から直接データを収集しなければ、子会社のありのままの実態が反映されない項目を多く含んでいるためである (中川 2004)。

調査は、在日完全子会社 1,758 社を対象に 2016 年 9 月 15 日に質問票を一斉に送付し、2016 年 9 月 30 日 (消印有効) を回収期限とした²⁾。最終的な回答数は 250 社 (回答率 14.2%) であり、そ

²⁾ 東洋経済新報社が 2016 年 7 月に発行した『外資系企業総覧』を参考に対象企業を抽出した。なお、企業情報の不足により、送付されなかった企業が数社存在する。

表 1：業種別回答状況

業種	サンプル数	送付企業数	業種	サンプル数	送付企業数
食料品	8 (3.42%)	64 (3.64%)	卸売	25 (10.68%)	164 (9.33%)
繊維・衣服	5 (2.14%)	29 (1.64%)	小売	4 (1.71%)	31 (1.76%)
パルプ・紙	0 (0.00%)	8 (0.46%)	建設	0 (0.00%)	3 (0.17%)
化学	13 (5.56%)	113 (6.43%)	広告	1 (0.43%)	14 (0.79%)
医薬品	11 (4.70%)	47 (2.67%)	コンサルティング	3 (1.28%)	48 (2.73%)
石油・燃料	1 (0.43%)	9 (0.51%)	ホテル・レジャー	1 (0.43%)	7 (0.40%)
ゴム製品	1 (0.43%)	3 (0.17%)	情報・ソフト	24 (10.26%)	216 (12.29%)
鉄鋼・金属	5 (2.14%)	70 (3.98%)	新聞・出版	2 (0.85%)	13 (0.74%)
機械	22 (9.40%)	180 (10.24%)	通信・放送	4 (1.71%)	14 (0.80%)
輸送機器	18 (7.69%)	82 (4.66%)	不動産	0 (0.00%)	10 (0.57%)
電気機器	30 (12.82%)	187 (10.64%)	貨物運送	1 (0.43%)	18 (1.02%)
精密機器	19 (8.12%)	158 (8.99%)	海運	6 (2.56%)	16 (0.91%)
ガラス・土石	1 (0.43%)	12 (0.68%)	金融	11 (4.70%)	81 (4.61%)
その他製造	2 (0.85%)	37 (2.10%)	保険	5 (2.14%)	15 (0.85%)
農林・水産	1 (0.43%)	3 (0.17%)	その他サービス	10 (4.27%)	105 (5.97%)
鉱業	0 (0.00%)	1 (0.06%)	合計	234 (100%)	1,758 (100%)

表 2：包括的業績管理システムとしての特性に関する記述統計

	Min	Max	Mean	SD
財務・非財務指標の設定	1-7	1-7	5.013	1.710
業績に関する多数の情報提供	1-7	1-7	5.009	1.507
多面的情報提供	1-7	1-7	5.004	1.595
活動と全社の目標とのリンク	1-7	2-7	5.551	1.396
在外子会社の業績と本社の長期戦略とのリンク	1-7	2-7	5.372	1.503
本社や傘下企業の活動に対する影響の把握可能性	1-7	1-7	4.526	1.731
幅広い業績情報の提供	1-7	1-7	4.833	1.645
文書化、業績評価に関する記録	1-7	1-7	4.949	1.764
Cronbach α				.904

のうちデータに重大な欠損のあるサンプルを除いた 234 社（回答率 13.3%）を分析のためのサンプルとして用いる³⁾。

(2) 変数の操作化

「包括的 PMS としての特性 (COMP)」を測定するために Hall (2008, 2011) や多国籍企業を対象に調査を実施した Mahlendorf et al. (2012)などを参考にして、業績評価指標の多様性や戦略

3) なお、非回答バイアスの確認のため、回答企業の業種分布に関する適合度検定 (χ^2 検定)を行った結果、回答企業の業種分布は送付企業（日本における在日完全子会社の業種分布）と適合していることを確認した ($p>0.10$)。

表 3：報酬とのリンクに関する記述統計

	Min	Max	Mean	SD
昇進	1	7	5.054	1.758
昇格	1	7	5.007	1.817
ボーナス	1	7	5.854	1.674
評判	1	7	5.176	1.549
基本給	1	7	4.502	2.007
Cronbach α				.834

表 4：診断的運用に関する記述統計

	Min	Max	Mean	SD
本社→子会社：目標に対する進捗度合いの確認	1	7	5.303	1.638
本社→子会社：活動結果のモニター	1	7	5.260	1.723
本社：業績管理システムを通じて得た情報を作成・解釈する際に専門部署に依頼	1	7	3.970	1.600
子会社→本社：例外的な事項が起こった場合のみ関心	1	7	3.042	1.473
本社→子会社：例外的な事項が起こった場合のみ活動に対して関心	1	7	3.270	1.722
Cronbach α				.639

表 5：インタラクティブな運用に関する記述統計

	Min	Max	Mean	SD
アクション・プランに基づく継続的な挑戦や議論	1	7	4.885	1.602
会議における議論の円滑化	1	7	4.893	1.547
本社→子会社：活動に対して日常的に関心	1	7	4.931	1.565
子会社→本社：日常的に関心	1	7	4.914	1.602
本社 - 子会社間の公式的会議の頻繁な開催	1	7	4.850	1.708
Cronbach α				.830

とのリンクの程度などについて計 9 つの質問項目を設定した。そのうち天井効果を示した 1 項目を除く、計 8 項目によって変数が構成された（表 2）。

「報酬とのリンク（CMPS）」については、主に Bouwens and van Lent（2007）などを参考にし、基本給やボーナスなどの金銭的報酬とのリンクに社内での評判などの非金銭的報酬とのリンクも加えた計 5 つの質問項目を設定した。「ボーナスとのリンク」について、天井効果が確認されたが、この変数を構成する中心項目であるため今回の分析には用いることとしている（表 3）。

「診断的運用（DUSE）」、「インタラクティブな運用（IUSE）」を測定するために、Henri（2006b）や Simons（1995, 2000）、Widener（2007）、横田ほか（2013）などを参考にし、それぞれについて 6 項目ずつ、計 12 の質問項目を設定した。「診断的運用（DUSE）」については、天井効果を示した 1 項目を除く計 5 項目によって、「インタラクティブな運用（IUSE）」についても計 5 項目によって変数が構成された（表 4、5）。

これまで在外子会社の意思決定への影響に関しては、先行研究において限られた知見しか得られていない。また、本研究と近い視点から分析を行っている研究として近年では、Dossi and

表 6：在外子会社における意思決定への影響に関する記述統計・探索的因子分析結果^a

	Min	Max	Mean	SD	因子 1	因子 2	因子 3
ターゲット決定	1	7	4.470	2.032	.933	-.056	.108
価格決定	1	7	4.718	1.793	.738	.147	-.019
流通チャネル決定	1	7	4.206	2.132	.730	.051	.188
研究開発	1	7	3.559	2.028	-.010	.824	-.058
製造計画	1	7	3.737	2.129	.084	.795	-.075
自製・購入	1	7	3.677	2.081	.167	.760	-.089
投資決定	1	7	3.944	2.043	-.173	.672	.158
サプライヤー選択	1	7	3.705	2.117	.153	.624	.101
従業員の報酬決定	1	7	4.585	1.877	-.016	.045	.873
社内人事	1	7	4.423	1.752	.153	.068	.773
従業員の目標決定	1	7	4.650	1.962	.212	-.088	.760
業績評価	1	7	4.721	1.809	-.051	.003	.689
Cronbach α					.896	.865	.883

※ 因子抽出法：最尤法，回転法：直接オブリミン法

※ 寄与率: 75.021%，固有値: 1.202，KMO 標本妥当性: .861

a 初回の因子分析の結果，「予算作成に関する意思決定」と「在日子会社における従業員の責任権限についての意思決定」の因子負荷量（0.5 以下）と共通性（0.5 以下）が低く，それぞれの因子についての説明力が低いと判断したため本分析からは除外している

表 7：変数間相関表

	1	2	3	4	5	6	7
1 INF-P	1						
2 INF-C	.289**	1					
3 INF-S	.468**	.644**	1				
4 COMP	.183**	.402**	.308**	1			
5 DUSE	.211**	.238**	.177*	.555**	1		
6 IUSE	.216**	.389**	.299**	.692**	.663**	1	
7 CMPS	.242**	.348**	.224**	.307**	.268**	.347**	1

※ Pearson の相関係数，*P<0.05，**P<0.01 (両側)

Patelli (2008) や Mahlendorf et al. (2012) があげられるが両研究において在外子会社の意思決定への影響は一つの変数として扱われている。しかしながら，今回の分析にて用いる項目をそれぞれ見てみると，明らかに一つの変数では説明が出来ないであろう。そのため，本研究では在外子会社の意思決定への影響に関する項目について探索的に因子分析を行うことで，変数の設定を試みた（表 6）。

今回抽出された 3 つの因子それぞれが内包する項目を見てみると，まず第 1 因子にはターゲットの決定や流通チャネル，製品，サービスの価格に関する意思決定を含んでいることから，「販売意思決定への影響（INF-S）」とする。

次に第 2 因子について，研究開発や製造計画，投資決定やサプライヤーの選択など製造やサービスの計画に関する意思決定についての項目を含んでいることがわかる。そこで本研究では，第 2 因子を「製造・サービス計画に関する意思決定への影響（INF-P）」と呼ぶことにする。

表 8：重回帰分析結果⁴⁾

	INF-S	INF-C	INF-P
COMP	.181 [†]	.194*	-.016
DUSE	-.088	-.077	.081
IUSE	.182 [†]	.215*	.098
CMPS	.173*	.219**	.198**
EST-TYPE	-.360	.155	-.251
EST-YEAR	-.005	-.033	-.007
SIZE	.070	.180	.276
HQ(USA)	.139	.413	.007
HQ(EURO)	.102	.373	.000
HQ(ASIA)	.199	.518	.089
R ²	.180	.262	.118
ADJ. R ²	.133	.219	.066
F-VALUE	3.784***	6.100***	2.291*

※1 [†] P<0.1, *P<0.05, **P<0.01, ***P<0.001

※2 R²：決定係数，ADJ. R²：調整済み決定係数，F-VALUE：F 値，係数はすべて標準化

※3 EST-TYPE は設立形態，EST-YEAR は設立年数，SIZE は規模，HQ は本社の国籍をそれぞれ表しており，今回の分析におけるコントロール変数として設定されている

最後に第 3 因子については，従業員報酬の決定や在日子会社内の業績評価など，主に在日子会社内の管理についての項目を含んでいると考えるため，「社内管理意思決定への影響（INF-C）」とした。表 7 は，今回の仮説検証のための分析に用いる説明変数，および被説明変数についての変数間相関表である。

5. 分析結果と考察

本研究では，導出された仮説を検証するために重回帰分析を行った。表 8 は重回帰分析の結果を示している。

(1) PMS の設計面の影響（仮説 1 a, b）

まず，仮説 1a について，「包括的 PMS としての特性（COMP）」と「販売意思決定への影響（INF-S）」（.181, P<0.1），「社内管理意思決定への影響（INF-C）」（.194, P<0.05）との有意な因果関係が確認された。この結果は，Mahlendorf et al.（2012）の結果を支持していることから，本社による PMS が包括的 PMS としての特性をもつ場合，在外子会社の意思決定に重大な影響を与えるといえる。Busco et al.（2008）や窪田ほか（2014）などのケース・スタディの結果が示すように，在日子会社トップ・マネジメントは，全社戦略を反映した多面的指標によって自身の意思決定や行動が測定，評価，分析されることで，全社目標に対してどのようなアプローチをとればよいかを理解し，それに沿った行動が確保されると推察される。

4) 多重共線性を示す VIF（variance of inflation）は，一番高い値でも 2.2 であり，多重共線性の問題は生じていないと考えられる。

また本研究では、Dossi and Patelli (2008) や Mahlendorf et al. (2012) を参照して「在外子会社トップ・マネジメントの意思決定への影響」に関する質問項目を設計し、探索的因子分析によって、3つの潜在変数を設定した。その中で「製造・サービス計画に関する意思決定への影響 (INF-P)」については、統計的に有意な因果関係は確認されなかった。そのため、Dossi and Patelli (2008) の研究結果との対立については、在外子会社における意思決定について細分化されていなかったために生じた可能性があるとは指摘する。すなわち、本社による PMS が包括的 PMS としての特性をもつ場合は、特に在外子会社における社内管理のための意思決定や販売に関する意思決定に影響することで、在外子会社の活動をコントロールできると推察される。

次に仮説 1b について、「報酬とのリンク (CMPS)」は設定された全ての被説明変数との有意な因果関係が確認された（それぞれ、173, $P<0.05$; 219, $P<0.01$; 198, $P<0.01$ ）。この結果についても先行研究の結果を支持していることから、本社による PMS が在外子会社トップ・マネジメントの報酬とリンクしている場合、在外子会社の意思決定に重大な影響を与えるといえる。

PMS と報酬とのリンクに関する先行研究の結果の不一致について、本研究と同様に在外子会社における意思決定への影響が確認されている Mahlendorf et al. (2012) の調査対象が在中子会社であり、対立的な結果を示している Dossi and Patelli (2008) の調査対象が在イタリア子会社であることから考えると、本社の国籍というよりは、むしろ在外子会社の国籍や在外子会社トップ・マネジメントの国籍などが影響していることが推察される。

(2) PMS の運用面の影響（仮説 2 a, b）

本社による PMS の運用面の特性と在外子会社における意思決定の影響との因果関係について、「インタラクティブ・コントロール・システムとしての運用 (IUSE)」と「販売意思決定への影響 (INF-S)」(.182, $P<0.1$)、「社内管理意思決定への影響 (INF-C)」(.215, $P<0.05$) との有意な因果関係が確認された。この結果については、先行研究においても示唆されているように、本社 - 子会社間において、PMS がインタラクティブ・コントロール・システムとして運用されることによって、業績に関する「高頻度の情報交換」が行われ、「業績に関しての情報共有」が高いレベルで実現されるのではないかと考えることができる。また、そのことにより、全社の進捗状況や子会社が全社戦略上おかれている立場、本社からの要求を在外子会社トップ・マネジメントが明確に把握することができ、全体最適となる意思決定を行うことが可能となると推察される。

一方で、「診断的運用(DUSE)」については有意な因果関係は確認されなかったため、仮説 2a は支持されなかった。この結果は、PMS の運用方法の相違によって、組織に与える影響が異なるという先行研究の主張 (e.g. Koufteros et al. 2014; Henri 2006a) を支持する重要な結果である。

6. おわりに

本研究では、在日子会社に対する郵送質問票調査から得られた定量データをもとに、在外子会社における意思決定へ影響を与える本社による PMS について、設計面と運用面とに分け、その両

側面の特性を確認した。実証分析から得られた知見、本研究の貢献は以下の3点である。

第1に包括的 PMS としての設計面の特性が在外子会社トップ・マネジメントの意思決定に影響を与えることが実証された。これについては、先行研究の結果にコンセンサスが得られていなかった。本研究は、先行研究におけるコンセンサス欠如の原因として、在外子会社における意思決定についてその局面ごとに分類していなかったことを指摘した。想定する意思決定の局面によって、本社 PMS の影響が異なることが示され、先行研究におけるコンセンサスの欠如の原因の一つを示したことは、本研究の貢献といえる。

次に、PMS と報酬とのリンクが在外子会社における意思決定へ影響を与えることが実証された。これに関しても先行研究の結果にコンセンサスが得られていなかった。本研究では、分析結果と先行研究の結果から、在外子会社の国籍や在外子会社トップ・マネジメントの国籍などが影響しているのではないかと推察した。しかしながらこの点については、本研究、先行研究ともに研究の限界であるため、さらなる検討が必要であろう。

3点目に、多国籍企業を対象とした先行研究では、PMS の運用面による影響についての経験的証拠はほとんど確認されていなかったが、本研究では PMS の運用面の特性について、インタラクティブな運用が在外子会社における意思決定に影響を与えることが実証された。また、PMS のインタラクティブな運用が在外子会社における意思決定に影響を与える一方で、診断的運用は影響しないという本研究の結果は、先行研究が示唆するように PMS の運用方法によってその影響が異なることを実証しており、大きな貢献であると考ええる。

しかしながら、本研究にはいくつかの限界もあげられる。第1に、PMS の特性として本研究で取り扱った要素が限定的であるという点である。考えられる要素をすべて加味して研究を行うとその煩雑さから正確な関係性を確認できない可能性があるため、本研究では先行研究を参考にその要素を限定した。そのため、本研究が着目した特性以外にも本社による PMS が在外子会社における意思決定へ与える影響と関係性のある特性が存在する可能性がある。第2に、調査対象に関する課題があげられる。本研究では、本社を国外に持つ在日会社を対象として研究を行ったため、他国に展開する子会社に対して本研究の結果が当てはまるとは限らない。第3に、PMS の設計面と運用面との関係性について解明できていない。そのため、システム設計上、同様の特性をもつ PMS であっても、その運用方法によって影響が異なるのかについては不明であり、さらなる研究が必要となる。

これらの課題に対して、本研究の知見を活かし、さらなる検討を重ねることで、多国籍企業における PMS の有用性についての知見を深めることができると考えている。

参考文献

- [1] Artz, M., C. Homburg, and T. Rajab. 2012. Performance-measurement system design and functional strategic decision influence: The role of performance-measure properties. *Accounting, organizations and society* 37(7): 445-460.
- [2] Birkinshaw, J., and N. Hood. 1998. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of management review* 23(4): 773-795.
- [3] Bititci, U. S., U. Turner, and C. Begemann. 2000. Dynamics of performance measurement systems. *International Journal of Operations and Production Management* 20(6): 692-704.
- [4] Bourne, M., J. Mills, M. Wilcox, A. Neely, and K. Platts. 2000. Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International journal of operations and production management* 20(7): 754-771.
- [5] Bouwens, J. and L. van Lent. 2007. Assessing the performance of business unit managers. *Journal of Accounting Research* 45(4): 667-697.
- [6] Braz, R. G. F., L. F. Scavarda, and R. A. Martins. 2011. Reviewing and improving performance measurement systems: An action research. *International Journal of Production Economics* 133(2): 751-760.
- [7] Burchell, S., C. Clubb, A. Hopwood, J. Hughes, and J. Nahapiet. 1980. The roles of accounting in organizations and society. *Accounting, Organizations and Society* 5(1): 5-27.
- [8] Busco, C., E. Giovannoni, and R. W. Scapens. 2008. Managing the tensions in integrating global organisations: The role of performance management systems. *Management Accounting Research* 19(2): 103-125.
- [9] Devinney, T. M., D. E. Midgley, and S. Venai. 2000. The optimal performance of the global firm: Formalizing and extending the integration-responsiveness framework. *Organization Science* 11(6): 674-695.
- [10] Dossi, A., and L. Patelli. 2008. The decision-influencing use of performance measurement systems in relationships between headquarters and subsidiaries. *Management Accounting Research* 19(2): 126-148.
- [11] Dossi, A., and L. Patelli. 2010. You learn from what you measure: financial and non-financial performance measures in multinational companies. *Long Range Planning* 43(4): 498-526.
- [12] Johanson, J., and J. E. Vahlne. 1977. The internationalization process of the firm—a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies* 8(1): 23-32.
- [13] Franco-Santos, M., M. Kennerley, P. Micheli, V. Martinez, S. Mason, B. Marr, and A. Neely. 2007. Towards a definition of a business performance measurement system. *International Journal of Operations and Production Management* 27(8): 784-801.
- [14] Franco-Santos, M., L. Lucianetti, and M. Bourne. 2012. Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research* 23(2): 79-119.
- [15] Ferreira, A., and D. Otley. 2009. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research* 20(4): 263-282.
- [16] Goold, M., and A. Campbell. (1987). *Strategies and styles: The role of the centre in managing diversified corporations*. Oxford: Basil Blackwell.
- [17] Hall, M. 2008. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society* 33(2): 141-163.
- [18] Hall, M. 2011. Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development?. *Management Accounting Research* 22(2): 68-83.
- [19] Henri, J. F. 2006a. Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organization and Society* 31(1): 77-103.
- [20] Henri, J. F. 2006b. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, organizations and society* 31(6): 529-558.
- [21] Hopwood, A. G. 1972. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of accounting research* 156-182.
- [22] Kaplan, R.S., and D. P. Norton. 2001. *The Strategy-Focused Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
桜井通晴監訳. 2001. 『キャプランとノートの戦略バランス・スコアカード』 東洋経済新報社.
- [23] Kruis, A. M., and S. K. Widener. 2014. Managerial Influence in Performance Measurement System Design: A Recipe for Failure? *Behavioral Research in Accounting* 26(2): 1-34.
- [24] Krug, J., and D. Nigh. 1998. Top management departures in cross-border acquisitions: Governance issues in an international context. *Journal of International Management* 4(4): 267-287.
- [25] Koufteros, X., A. J. Verghese, and L. Lucianetti. 2014. The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-sectional and a longitudinal study. *Journal of Operations Management* 32(6): 313-336.

- [26] 窪田祐一, 近藤隆史, 伊藤正隆, 西居豪, 中川優. 2014. 「グローバル企業におけるテンションとコントロール・パッケージ: 3社の比較ケース」『原価計算研究』38(2): 39-51.
- [27] Langfield-Smith, K. 1997. Management Control Systems and Strategy: a critical review. *Accounting, Organizations and Society* 22(2): 207-232.
- [28] Mahlendorf, M. D., J. Rehring, U. Schäffer, and E. Wyszomirski. 2012. Influencing foreign subsidiary decisions through headquarter performance measurement systems. *Management Decision* 50(4): 688-717.
- [29] Malina, M. A., and F. H. Selto. 2004. Choice and change of measures in performance measurement models. *Management accounting research* 15(4): 441-469.
- [30] McEvily, B., and A. Zaheer. 1999. Bridging ties: A source of firm heterogeneity in competitive capabilities. *Strategic management journal* 1133-1156.
- [31] Merchant, K. A., and W. A. Van der Stede. 2012. *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives 3rd edition*. Pearson Education.
- [32] Micheli, P., and J. F. Manzoni. 2010. Strategic performance measurement: Benefits, limitations and paradoxes. *Long Range Planning* 43(4): 465-476.
- [33] Micheli, P., M. Mura, and M. Agliati. 2011. Exploring the roles of performance measurement systems in strategy implementation: The case of a highly diversified group of firms. *International Journal of Operations and Production Management* 31(10): 1115-1139.
- [34] 中川優. 2004. 『管理会計のグローバル化』森山書店.
- [35] 丹生谷晋. 2009. 「分権型組織における業績評価システムに関する実証研究」『管理会計学』17(1): 39-55.
- [36] Otley, D. 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management accounting research* 10(4): 363-382.
- [37] Roth, K., and T. Kostova. 2003. The use of the multinational corporation as a research context. *Journal of management* 29(6): 883-902.
- [38] Schäffer, U., M. D. Mahlendorf, and J. Rehring. 2014. Does the interactive use of headquarter performance measurement systems in foreign subsidiaries endanger the potential to profit from local relationships? *Australian Accounting Review* 24(1): 21-38.
- [39] Simon, H., H. Guetzkow, G. Kozmetsky, and G. Tyndall. 1954. *Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller's Department*. New York: Controllershship Foundation Inc.
- [40] Simons, R. 1995. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Pres, Boston, MA. 中村元一, 浦島史恵, 黒田哲彦訳. 1998. 『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部.
- [41] Simons, R. 2000. *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall. 伊藤邦雄監訳. 2003. 『戦略評価の経営学: 戦略の実行を支える業績評価と会計システム』ダイヤモンド社.
- [42] Sprinkle, G. B. 2003. Perspective on experimental research in managerial accounting. *Accounting, Organizations and Society* 28(2/3): 287-318.
- [43] Suwignjo, P., U. S. Bititci, and A. S. Carrie. 2000. Quantitative models for performance measurement system. *International journal of production economics* 64(1): 231-241.
- [44] Tuomela, T. S. 2005. The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research* 16(3): 293-320.
- [45] van Veen-Dirks, P. 2010. Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society* 35(2): 141-164.
- [46] Widener, S.K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and society* 32(7-8): 757-788.
- [47] Wisner, J. D., and S. E. Fawcett. 1991. Linking firm strategy to operating decisions through performance measurement. *Production and inventory management journal* 32(3): 5-11.
- [48] 横田絵理, 妹尾剛好, 高橋真吾, 後藤祐介. 2013. 「日本企業における業績管理システムの実態調査」『三田商学研究』55(6): 67-87.

戦略的国際人的資源管理方針の 発展モデルに関する理論的考察

翁 娜 娜

<要 約>

本稿は二つの次元（多国籍企業戦略とトップ・マネジメントの国際人的資源管理に対する認識）から、Zucker（1977, 1987）の制度理論（Institutional Theory）と Taylor（1996）のモデルに基づいて一連の理論の発展を目指す。多国籍企業戦略と国際人的資源管理に対する認識との間に存在している不一致（mismatch）を検討することによって、戦略的国際人的資源管理（SIHRM）の方針を特定する。標準化とローカリゼーションの矛盾に焦点を当てた一般的な見解とは対照的に、ハイブリッド型 SIHRM の方針はこの問題を調和させることができる。ハイブリッド型 SIHRM の方針は統合型 SIHRM の方針より効果的であると、いくつかの研究により主張されている。また、SIHRM 方針の発展が多国籍企業の発展に重要な影響を及ぼすことが主張されている。そして、最後には今後の研究のための提案と結論を述べる。

<キーワード>

多国籍企業戦略, 国際人的資源管理の認識, ハイブリッド型戦略的人的資源管理の方針, 多国籍企業の展開, 制度理論

1. はじめに

企業のリソースベーストビュー（Resource Based View）（J. Barney, 1991）によれば、人的資源を含む資源が、効率性や有効性を向上させる。また、持続的な競争力を達成するための条件は、その資源が貴重・希少・模倣不可能なことであるされる。多国籍企業（Multinational Corporations）は、複雑な環境下で活動しているため、組織目標の達成を促進するための人的資源管理（Human Resource Management）の必要性が高く、国際的な状況における従業員のニーズに対応する必要がある。ほとんどの多国籍企業は、短期的にも長期的にも（Tarique & Schuler, 2010）、グローバルな事業戦略に影響を及ぼす多くの国際人材管理（International Human Resource Management）とグローバル人材管理（Global Talent Management）の課題に直面している。GTM についての問題には、従業員の国籍にかかわらず、多国籍企業に最新の知識（knowledge）と実践（practices）を広める方法と、地域の労働力を活用する方法が含まれる。RBV（J. Barney, 1991）と「組織は戦略に従う」といった Chandler（1962）の議論に基づいて、既存研究では多国籍企業のビジネス戦略が親会社の国内外の従業員の扱い方に影響を与えることが示唆されている。例えば、Bartlett and Ghoshal

(1989)によると、本社がグローバルなビジネス戦略を適用する場合、海外の関連会社 (affiliate) の組織構造は親会社と同様であることが指摘されている。しかし、地域化や国際化が進むにつれて、制度的・環境的要因などの他の要因が注目されるべきである。本論文では、多国籍企業や子会社に関する IHRM について具体的な知識を得るために、関連する概念およびモデルである SIHRM 類型論をレビューする。

さらに、近年多国籍企業の IHRM をめぐる話題は、競争優位の源泉となる個々の従業員の才能を最大限に活用することである (Scullion & Collings, 2006)。この問題を解決するために、戦略的国際人的資源管理 (SIHRM) が重要な役割を果たす。このトピックでは、個々のレベルだけでなく、企業レベル・地域 (regional) レベル・グローバルレベルからも注目を集める必要がある。しかし、IHRM および SIHRM に関する先行研究の大部分は、労働力の特定の部分、あるいは多国籍企業の駐在員、またはメイン管理者 (上級管理職、エンジニア、技術者) に焦点が当てられている (Morris, Wilkinson & Gamble, 2009)。また、実証研究における大部分のデータが先進国のものである。さらに、地域レベルの IHRM についても、数は少ないが、研究が行われている。地域レベル研究の中では、米国やヨーロッパについて頻繁に研究されているが、アジアや南アメリカは見過ごされていると言える。さらに、これまで SIHRM の類型について徹底的なレビューは行われていない。本論文は、地域的要因を考慮し、SIHRM と多国籍企業の業績との関係を動的かつ統合的に説明することによって、SIHRM 方針の類型をそれぞれ検討する上で SIHRM 方針の発展モデルを提示される。

本研究の主な目的は、他の要因が SIHRM にどのような影響を与えているかについて検討し、SIHRM の方針を分類する統合的枠組みを提供することで、既存モデルの欠点を改善することである。また、地域および子会社の視点から、Taylor (1996 年) モデルにある SIHRM 発展モデルを分析する。本稿は、制度理論 (Zucker, 1977, 1987) と地域成長理論 (Hoover & Fisher, 1949, North, 1955) を適用することで、SIHRM に影響を及ぼす要因の次元を特定し、SIHRM の方針の展開モデルの提示を目指している。

本稿には、以上のを含む 5 節で構成されている。第 2 節では、SIHRM の種類に関する重要な概念と文献レビューをする。第 3 節では理論的枠組みを提示する。第 4 節は一連の命題を進め、最後第 5 節に、研究の意義について論じ、結論を述べる。

2. 先行研究

本節では、重要な概念および関連する理論をレビューする。ここでは SIHRM の方針と研究枠組みを構築する上で重要である。制度理論に基づいて、特にハイブリッド型 SIHRM 方針の概念を提案する。

2.1. 戦略的国際人的資源管理 (SIHRM)

Patrick M Wright と McMahan (1992) は RBR (J.Barney, 1991; JB Barney, 1995) に基づいて、

表 1：地域成長における段階の順序

第 1 段階	ほとんどの投資や貿易では、人口の基本的な農業層は単に天然資源の配分に照らして位置している。
第 2 段階	輸送条件の改善に伴い、地域はいくつかの貿易と地域の専門性を開発する。
第 3 段階	地域間貿易の増加に伴い、地域は果物栽培、酪農、トラックガーデニングを行う傾向がある。
第 4 段階	農業およびその他の採掘産業における人口の増加とリターンの低下に伴い、地域は工業化を余儀なくされている。
第 5 段階	このような地域は、ほかの資本、熟練した人材、特別なサービスなど、あまり進んでいない地域に輸出している。

出典：North（1955）；筆者が作成した

SHRM を「組織がその目標を達成するための計画された人的資源配備と活動のパターン (p.298)」と定義した。つまり、SHRM は、より大きな組織における HRM の役割と機能を見るためのマクロ組織的アプローチである (Ferris&Napier, 1991)。SHRM と同様に、SIHRM は RBV の影響を強く受けており、貴重・希少・模倣不可能な本国人材 (Parent Country Nations)、第三国籍人材 (Third Country Nations)、現地人材 (Host Country Nations) で構成されている (J. Barney, 1991; JB Barney, 2014; JB Barney&Wright, 1998; S. Taylor, Beechler&Napier, 1996; Patrick M. Wright, 1998)。Peng and Heath (1996) は、SHRM が外部環境を静的に捉えていると主張している。そこで本稿では、SIHRM を動的に捉えるために、Schuler, Dowling, De Cieri (1993) に従って、SIHRM の定義を「多国籍企業の戦略的活動の結果である人的資源管理の問題、機能、それらの企業の国際的な懸念や目標に影響を与えるもの」(p.422) と定める。

IHRM 研究には三つの研究トレンドがある (P.Dowling, 2008; P.J. Dowling&Welch, 1988)。一つは異なる国の HRM 問題、政策、実践を比較分析する比較 IHRM である (例えば、Brewster, 1999)。もう一つは企業の国際化のプロセスに関連する HRM の問題、政策、実践を研究する多国籍企業 HRM である (例えば Briscoe et al., 2009)。最後に、複数の文化が HRM の問題、慣習、政策に及ぼす影響を分析する異文化的な人材養成がある (例：Adler, 2008)。Schuler, Dowling and De Cieri (1993)によると、IHRM システムは「多国籍企業の人的資源を引きつけ、開発し、維持するための異なる活動、機能、プロセスの集合」ということである (p.730)。IHRM 活動と同様に、SIHRM 活動には、多国籍企業 IHRM 政策、実践と従業員が経験する実際の日常業務の両方が含まれる (Schuler, Dowling&De Cieri, 1993)。本論文では多国籍企業 SIHRM の類型を識別することが目的となる。

2.2 地域成長理論と多国籍企業

フーバーとフィッシャー (1949) は、地域理論と地域経済成長の理論の両方に段階があることを示唆している。表 1 に地域成長の 5 つの段階を要約する。North (1955) は、これらの成長段階を通じた進歩において輸送コストの役割は特に重要であると指摘する。

表 2：多国籍企業の類型と具体的な例

多国籍企業	海外売上高比率	日本の多国籍企業
本国地域を中心とした 多国籍企業	本国地域での売上高の 50%以上	三菱 UFJ フィナンシャル・グループ、 伊藤忠商事株式会社、丸紅株式会社、 日立製作所、住友商事
本国地域以外を中心と した多国籍企業	本国地域以外の単一地域で売上高の 50%以上	本田技研工業株式会社、
二地域のみに進出してい る多国籍企業	2 つの地域の売上高の少なくとも 20%、 いずれかの地域では 50%未満である	トヨタ自動車株式会社、 日産自動車
三地域に進出している 多国籍企業	3 つの地域における売上高の少なくとも 20%	ソニー、 キヤノン

出典：Rugman and Brain（2003）；Rugman and Verbeke（2004）；筆者が作成した

現状を見れば、多国籍企業の多くはグローバリゼーション企業より、むしろ地域志向が強く持っている企業だと言えるだろう（Rugman, 2003; Rugman & Brain, 2003; Rugman, Oh, and Lim, 2012; Rugman & Verbeke, 2004）。Rugman, A. M. & Verbeke, A.（2004）は「世界のビジネスは、主にヨーロッパ（EU）、米国、アジアの三つの経済ブロックの中で行われている」と指摘された。世界の 500 大企業の 70%以上が自国の地域で製品やサービスを販売している。本論文では、本国地域を中心とした多国籍企業と二地域のみに進出している多国籍企業を調査対象として選択する。その理由として、二つが挙げられる。まず、フォーチュンによれば多国籍企業の 500 社うち 2 パーセントしか三地域に進出している多国籍企業と言えず、残りは本国地域を中心とした多国籍企業と二地域のみに進出している多国籍企業あるいは二地域の多国籍企業に分類される。日本の多国籍企業を例にとると、三菱重工業株式会社は国際的にビジネスを行っているが、ビジネスの大半は本国地域（アジア地域）内にあり、その売上は全体の 80%を占めている。もう一つの理由として、これらの本国地域/ホスト地域の多国籍企業と二つ地域間多国籍企業は、多国籍企業の事業戦略と現地管理との認識の間にギャップを生じさせる可能性がより高いとされている。表 2 は、異なる類型の多国籍企業と追加の例を示す。

2.3 制度理論とハイブリッド型 SIHRM

制度的理論は、組織を観察するための総合的な視点とハイブリッドな方法を提供する（Zucker, 1987）。客観的行為（行為の共通理解を変えずに他の主体が繰り返し行う行為）と外的行為（行為の主観的理解が再構築される要因となる行為）の 2 つの重要な行為によって制度的概念は説明される（Zucker, 1977）。本稿において、SIHRM オリエンテーションに制度理論を適用する主な理由以下の 2 点があげられる。ひとつは、多国籍企業は活動地域の環境要因の影響を受けるため、関連会社における HRM 実践は、活動地域の経済、社会政策、政治といった幅広い勢

力によって形作られる。言い換えれば、外的要因は多国籍企業に現地標準化を強制することになる。例えば、ドイツの多国籍企業は、厳しい制度的制約のために、国内と同様の HRM 政策と実践を実施する傾向がある (Gooderham et al., 2008)。SIHRM 方針に制度理論を適用するもう一つの理由は、多国籍企業における現地基準への適応に対する、親会社の組織社会化 (social control) の影響力の程度を理解するためである。Zucker (1987) が指摘したように、「制度化の程度が低い場合には、親かいによる直接的な組織社会化が必要である一方、制度化の程度が高い場合には、必要となる制度はすべて移転される」(p.730)。例えば、中国における多くの多国籍企業は、知的財産協定のような地方の規制ガイドラインに従い、米国に展開する必要がある。対照的に、日本のような先進国における多国籍企業は、アジアの途上国に HRM システムを移転する傾向にある。

2.4 SIHRM の類型

(1) 多国籍企業の経営戦略

SIHRM 類型に関する多くの研究は組織戦略と構造に焦点を当てて議論している。HRM 実践は多国籍企業の経営戦略に依存している (Adler&Ghadar, 1990; Caligiuri&Stroh, 1995; Heenan&Perlmutter, 1979; Kobrin, 1992; Milliman et al., 1991; Tung, 1998)。例えば、B. Taylor (2001) は、日本企業は中国においてコスト削減戦略を推進していることから、日本企業が中国の工場に「先進的な」人事制度を導入していないと説明している。また、ローカル適応 (現地ニーズを満たすためにリソースを活用しようとするアプローチ) とグローバル統合 (子会社を統合するために親会社の管理、権限を最大限にしようとするアプローチ) の相互作用は SIHRM 類型に影響を与える。異なる戦略それぞれを決定する要因となる。ローカル適応とグローバル統合の間には、トレードオフの関係がある。多国籍企業のグローバル経営戦略は、グローバル戦略、マルチドメイン戦略、国際戦略、国境を越えたトランスナショナル戦略の 4 つの類型に分類される (Bartlett&Ghoshal, 1989)。したがって、SIHRM の政策と活動は、多国籍企業の戦略によって変化する。

(2) 経営者の HRM に関する方針

HRM は、持続可能な競争優位を獲得するプロセスにおいて重要な要素として認識されている。S. Taylor et al. (1996) は、経営陣が HRM コンピテンシーについての認識を「従業員を管理する方法が、競合他社よりも優位に立っているという信念」と定義している (p.1996)。トップ・マネジメントは、この能力がホスト国で有用であると信じているかもしれない。多国籍企業の経営指向は、本国志向 (Ethnocentric)、現地志向 (Polycentric)、地域志向 (Rejiocentric) と世界志向 (Geocentric) の「EPRG」のジャンルに分類される (Heenan&Perlmutter, 1979)。しかし、Rugman (2003) は、国際経営分野における研究に対して、地域型戦略とグローバル戦略を区別する必要があると指摘している。

(3) 多国籍企業の展開

Adler と Ghadar (1990) は、国際貿易・投資における製品ライフサイクル (Product Life Cycle) に基づき、米国の多国籍企業のデータを用いて多国籍企業の戦略を再定義し、以下の三類型を提示した。フェーズ 1, 製品志向; フェーズ 2, 市場志向; フェーズ 3, 価格志向; もし可能なら, フェーズ 4 「高度な製品差別化と同時に社内統合や経営戦略への統合を実現する必要がある (Adler & Ghadar, 1990)」。つまり、多国籍企業の戦略や経営陣の方向づけ、多国籍企業の開発段階に応じて、異なる多国籍企業の IHRM 類型を提示している。本論文は、多国籍企業の類型と多国籍企業の開発フェーズとの間に一致した関係があることを見出した。例えば、マーケティングの拡大に集中する多国籍企業は、自国の製品やサービスをカスタマイズし、地元の顧客のニーズを満たすことを好む。多国籍企業が戦略を実行していることを示している。一方、本論文は、地域型 IHRM 戦略は、現地志向の多国籍企業または本国志向の多国籍企業から世界志向多国籍企業へ進展する過程で、2 つの類型（一つは差別化戦略に従う地域型 IHRM 戦略; もう一つは標準化戦略に従う地域型 IHRM 戦略）に分ける必要になっている。

S. Taylor et al. (1996) は、多国籍企業の SIHRM の方針を「全体的な IHRM システム、特に海外の関連会社で使用される HRM システムの設計における多国籍企業のトップマネジメントが取った一般的な哲学またはアプローチ」と定義し、SIHRM の方針は「内部統合と差別化のための統合圧力とその結果としての圧力と外部一貫性に対する圧力」(p.966) と「多国籍企業の SIHRM 方針は、SIHRM 設計における本社 (Headquarter) と関連会社の異なる役割を反映している」である (p.967)。Heenan and Perlmutter (1979) の伝統的な本国志向、現地志向、地域志向と世界志向なアプローチに基づいて、S. Taylor et al. (1996) は、適応型 SIHRM オリエンテーション、移転型 SIHRM オリエンテーション、および統合型 SIHRM オリエンテーションの 3 つの種類の SIHRM オリエンテーションを多国籍企業に適用した。Heenan and Perlmutter (1979) の EPRG アプローチは、Taylor ら (1996) の SIHRM 方針が人材育成だけでなく報酬制度も含め、すべての HRM 機能を網羅しているのに対し、関連会社のトップマネジメントポジションの人材派遣のみを指すことに注意することが重要である。

しかし、上記の分析にはいくつかの問題がある。第 1 に、SIHRM の分類は、先進国の大規模多国籍企業にのみ適用可能である。第 2 に、類型別によるマトリックスに水平軸と垂直軸との間の重複または多重共線性を排除する必要がある。第 3 に、少数のケーススタディ、ホスト国や地域の限られた範囲では、他の状況での適用が制限されている。

3. 研究フレームワーク

図 1 に示すように、本論文は、多国籍企業戦略と IHRM コンピテンシーに関する経営者の認識との相互作用が SIHRM の方針の類型および展開に影響を及ぼすと仮定する。その上で、SIHRM 方針の発展モデルは多国籍企業の展開と成長に重要な影響を及ぼすと考えている。

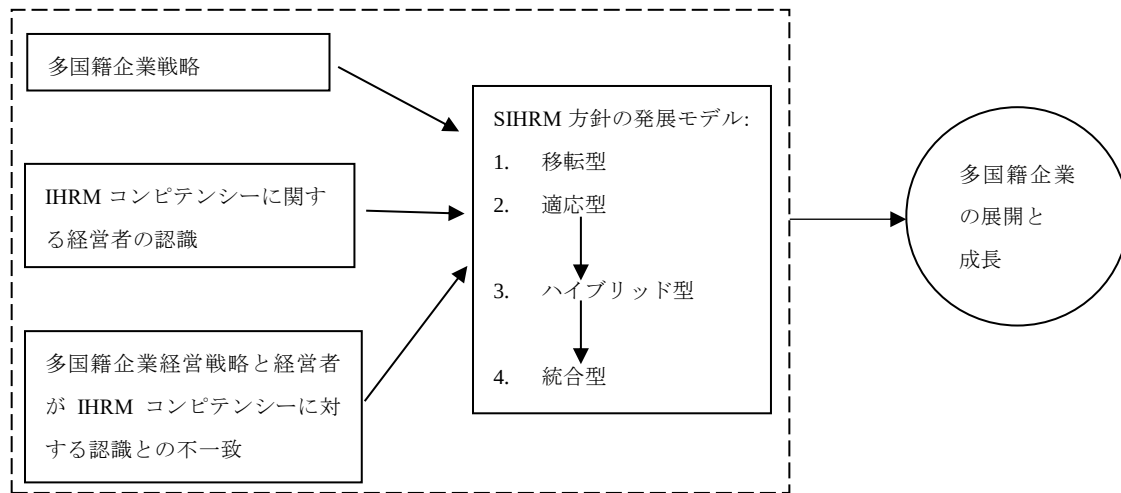


図1：研究フレームワーク

4. 仮説の構築

本稿は、S. Taylor et al (1996) の SIHRM 方針の発展の不十分さを実証し、新たな次元を用いて、新たな SIHRM 類型の提示を検討する。ここでは、さまざまな類型の SIHRM を分析し、地域の HRM 実践に関連する問題を理解するために、より有用な理論やモデルの可能性を模索する。この発展は図2にて概説されている。また、親会社と子会社との間の IHRM 実践の違い、および現地の会社と子会社との違いに応じて、SIHRM の4つの類型を特定する。つまり、適応型 SIHRM の方針 (A)、移転型 SIHRM の方針 (E)、ハイブリッド型 SIHRM の方針および統合 SIHRM の方針である。

Schuler and Jackson (1987) は、組織の HRM 方針は、社内の組織要因（企業戦略、企業規模など）、外部組織要因（業界メンバーシップなど）の主要側面と一致しなければならないことを示唆している。具体的には、本社のトップ・マネジメントが、現地の子会社から HRM 実践の知識を得ているような関連会社は適応型 SIHRM の方針をとることが多いと考える場合、その多国籍企業は差別化戦略をとっていると考えられる。一方で、本社のトップ・マネジメントが、親会社の HRM 実践を受け入れているような関連会社は移転型 SIHRM の方針をとることが多いと考える場合、その多国籍企業は標準化戦略をとっていると考えられる。それに、経営者は現地企業から得た知識に基づきながら、多国籍企業本社の IHRM 方針も受け入れる必要があると認識し、本社がグローバル戦略に従っている場合は、統合型 SIHRM の方針を採用することになる。さらに、Alcázar et al (2005) は、HRM の実践は、組織の戦略と一致する場合にのみ、業績にプラスの影響を与えることができると主張している。本論文は Porter (1986) に従って、差別化と標準化二つの経営戦略を特定する。また、S. Taylor et al (1996) に従って、子会社経営者の認識を次の二つに分類する：一つは親会社の理念を受け入れる；もう一つは、現地企業から得た知識

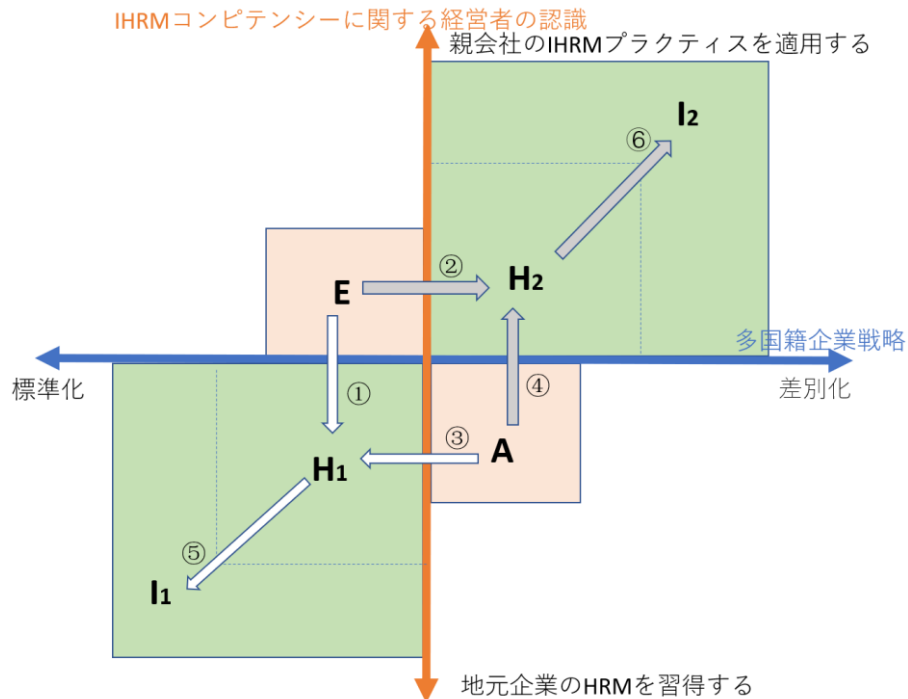


図2：SIHRM 方針の発展モデル

に基づく。本論文では、企業がその業界の特徴を正しく特定し、その業界に適した国際戦略を選択していることを仮定する。これらの議論と過去の研究成果と一致して、以下の命題を提案する：

命題1：SIHRMの方針は、多国籍企業本社の経営戦略と現地トップ・マネジメントのIHRMコンピテンシーに関する認識によって異なっている。しかしながら、多国籍企業の戦略とIHRMコンピテンシーに関する経営者の認識は、必ずしも一致しているとは限らない。

命題1-1：多国籍企業戦略と現地トップ・マネジメントのIHRM認識が一致する場合、適応型SIHRMの方針（A）と移転型SIHRMの方針（E）を採用する傾向がある。

命題1-2：多国籍企業戦略と現地トップ・マネジメントのIHRM認識が不一致の場合、ハイブリッド型SIHRMの方針（H1とH2を含む）と統合型SIHRMの方針（I）を採用する傾向がある。

Taylor（1996）が指摘するように、多国籍企業の悪い業績につながる問題は、SIHRMの方針の発展と変化を引き起こすであろう。ここで、SIHRMの方針の発展によって多国籍企業がより一層成長できるとすいろんする。それで、以下の命題につながっていく：

命題2：SIHRMの方針は、多国籍企業戦略と現地トップ・マネジメントのIHRM認識の変化を通じて発展する。

命題 2-1: 標準化戦略に従っている多国籍企業の移転型 SIHRM 方針 (E) は、親会社の IHRM 実践を適用するという経営者の認識から、地元企業 HRM 実践の知識を得るはずだという経営者の認識まで転換することで、ハイブリッド型 SIHRM 方針 (H1) に発展することができる。①

命題 2-2: 親会社の IHRM 実践を適用するという経営者の認識をもっている多国籍企業の移転型 SIHRM 方針 (E) は、標準化戦略から差別化戦略に切り替えることにより、ハイブリッド型 SIHRM 方針 (H2) に発展することができる。②

命題 2-3: 地元企業 HRM 実践の知識を得るはずだという経営者の認識をもっている多国籍企業の適応型 SIHRM 方針 (A) は、差別化の多国籍企業戦略から標準化戦略に切り替えることにより、ハイブリッド型 SIHRM 方針 (H1) に続いて多国籍企業に発展することが可能である。③

命題 2-4: 差別化戦略に従っている多国籍企業の適応型 SIHRM 方針 (A) は、地元企業 HRM 実践の知識を得るはずだという経営者の認識から親会社の IHRM 実践を適用するという経営者の認識を切り替えることによって、ハイブリッド型 SIHRM 方針 (H2) に発展することができる。④

コンティンジェンシーの視点で、IHRM の実践と業績との間の関係が、様々な外部および内部の影響に従って変化すると想定している。これは以下の命題につながる:

命題 3: SIHRM 方針の発展は、多国籍企業の発展に段階的に影響を及ぼす。

命題 3-1: 移転型 SIHRM 方針 (E) からハイブリッド型 SIHRM (H1, H2) 方針への発展は、本国地域を中心とした多国籍企業から二地域のみに進出している多国籍企業への展開を促進する。

命題 3-2: 適応型 SIHRM (A) 方針からハイブリッド型 SIHRM (H1, H2) 方針への発展は、本国地域以外を中心とした多国籍企業から二つ地域間の多国籍企業への展開を促進する。

命題 3-3: ハイブリッド型 SIHRM (H1) 方針から統合型 SIHRM (I1) 方針、ハイブリッド SIHRM (H2) 方針から統合 SIHRM (I2) 方針への発展は、二地域のみに進出している多国籍企業から三地域に進出している多国籍企業への展開を促進する。

5. おわりに

本論文は、SIHRM の方針と分類された SIHRM 類型の理論的発展を示した。この論文の特色は、多国籍企業の戦略国際人的資源管理の発展に伴う多国籍企業の展開に焦点を当てたことである。これまで、HRM が多国籍企業の業績にどのように影響するかについての理論的な枠組みが数多く提示されてきた。しかし、SIHRM 自体の発展については未だ十分に説明されていない。本研究は、多国籍企業における事業戦略と関連会社におけるトップ・マネジメントの現地状況に対する認識との不一致が、多国籍企業の展開を促す可能性について言及することで、SIHRM 研究に貢献することを意図している。

本論文の限界として、SIHRM がどのように、単一地域における海外事業業績に影響を与えるかについて、詳細に議論していない点が挙げられる。そのため、今後の研究では、日本の多国籍企業が IHRM システムをそれぞれの地域（アジア地域、ヨーロッパ地域、米国地域）に適合する際に、それぞれの国や文化の違いがどの程度存在するのかについて調査すること求められる。また、研究方法については、従来の研究では主に事例研究を行ってきた。今後の研究においては、定量的調査、複数のインタビュー、あー調査が求められる。（Eisenhardt, 1989; Yin, 1994）。さらに、本社戦略とトップ・マネジメントが現地状況に対する認識の不一致については、他分野の理論（例えば、マーケティングリサーチにおける経営者の認識と消費者の期待とのギャップについての研究）を援用することで、より詳細な説明ができると考えている。

参考文献

- [1] Adler, N. J., & Ghadar, F. (1990): "Strategic human resource management: A global perspective," *Human resource management: An international comparison*. Berlin: Walter de Gruyter.
- [2] Alcázar, F. M., Fernández, P. M. R., & Gardey, G. S. (2005): "Researching on SHRM: An analysis of the debate over the role played by human resources in firm success," *Management Review*, 213-241.
- [3] Barney, J. (1991): "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- [4] Barney, J. B. (1995): "Looking inside for competitive advantage," *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49-61.
- [5] Barney, J. B. (2014): *Gaining and sustaining competitive advantage*. Pearson Higher Ed.
- [6] Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998): "On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage," *Human Resource Management (1986-1998)*, 37(1), 31.
- [7] Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (1989): *Managing across borders: The transnational solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- [8] Benson, J., Debroux, P., Yuasa, M., & Zhu, Y. (2000): "Flexibility and labour management: Chinese manufacturing enterprises in the 1990s," *International journal of human resource management*, 11(2), 183-196.
- [9] Bos - Nehles, A. C., Van Riemsdijk, M. J., & Kees Looise, J. (2013): "Employee perceptions of line management performance: applying the AMO theory to explain the effectiveness of line managers' HRM implementation," *Human Resource Management*, 52(6), 861-877.
- [10] Caligiuri, P. M., & Stroh, L. K. (1995): "Multinational corporation management strategies and international human resources practices: bringing IHRM to the bottom line," *International journal of human resource management*, 6(3), 494-507.
- [11] Chandler, A. D. (1962): "Strategy and structure: Chapters in the history of the American enterprise," *Massachusetts Institute of Technology Cambridge*.
- [12] Cooke, F. L., Saini, D. S., & Wang, J. (2014): "Talent management in China and India: A comparison of management perceptions and human resource practices," *Journal of World Business*, 49(2), 225-235.
- [13] Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996): "Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions," *Academy of management journal*, 39(4), 802-835.
- [14] Dickmann, M., & Müller-Camen, M. (2006): "A typology of international human resource management strategies and processes," *The International Journal of Human Resource Management*, 17(4), 580-601.
- [15] Dowling, P. (2008): *International human resource management: Managing people in a multinational context*. Cengage Learning.
- [16] Dowling, P. J., & Welch, D. E. (1988): "International human resource management: An Australian perspective," *Asia Pacific Journal of Management*, 6(1), 39-65.

- [17] Ferner, A., Almond, P., Clark, I., Colling, T., Edwards, T., Holden, L., & Muller-Camen, M. (2004): "Dynamics of central control and subsidiary autonomy in the management of human resources: Case-study evidence from US MNCs in the UK," *Organization Studies*, 25(3), 363-391.
- [18] Ferris, G. R., & Napier, N. K. (1991): *Strategy and human resources management*: South-Western Pub.
- [19] Gooderham, P., Parry, E., & Ringdal, K. (2008). The impact of bundles of strategic human resource management practices on the performance of European firms," *The International Journal of Human Resource Management*, 19(11), 2041-2056.
- [20] Heenan, D. A., & Perlmutter, H. V. (1979): *Multinational organization development*: Addison-Wesley.
- [21] Hoover, E. M., & Fisher, J. L. (1949): *Research in regional economic growth: Problems in the study of economic growth*: N.B.E.R. 173-250
- [22] Janssens, M. (2001): "Developing a culturally synergistic approach to international human resource management," *Journal of World Business*, 36(4), 429-450.
- [23] Kobrin, S. J. (1992): *Multinational strategy and international human resource management policy*: Reginald H. Jones Center, Wharton School, University of Pennsylvania.
- [24] Lorange, P. (1986): "Human resource management in multinational cooperative ventures," *Human Resource Management*, 25(1), 133-148.
- [25] Milliman, J., Glinow, M. A. V., & Nathan, M. (1991): "Organizational life cycles and strategic international human resource management in multinational companies: Implications for congruence theory," *Academy of management Review*, 16(2), 318-339.
- [26] Morris, J., Wilkinson, B., & Gamble, J. (2009): "Strategic international human resource management or the 'bottom line'? The cases of electronics and garments commodity chains in China," *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 348-371.
- [27] North, D. C. (1955): "Location theory and regional economic growth," *Journal of political economy*, 63(3), 243-258.
- [28] Osland, A., & Osland, J. S. (2005): "Contextualization and strategic international human resource management approaches: The case of Central America and Panama," *The International Journal of Human Resource Management*, 16(12), 2218-2236.
- [29] Peng, M. W., & Heath, P. S. (1996): "The growth of the firm in planned economies in transition: Institutions, organizations, and strategic choice," *Academy of management Review*, 21(2), 492-528.
- [30] Porter, M. E. (1985): *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*: New York.
- [31] Rugman, A. M. (2003): "Regional strategy and the demise of globalization," *Journal of International Management*, 9(4), 409-417.
- [32] Rugman, A. M., & Brain, C. (2003): "Multinational enterprises are regional, not global," *Multinational Business Review*, 11(1), 3-12.
- [33] Rugman, A. M., Oh, C. H., & Lim, D. S. (2012): "The regional and global competitiveness of multinational firms," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 218-235.
- [34] Rugman, A. M., & Verbeke, A. (2004): "A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises," *Journal of International Business Studies*, 35(1), 3-18.
- [35] Schuler, R. S. (1989): "Strategic human resource management and industrial relations," *Human relations*, 42(2), 157-184.
- [36] Schuler, R. S., Dowling, P. J., & De Cieri, H. (1993): "An integrative framework of strategic international human resource management," *Journal of management*, 19(2), 419-459.
- [37] Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987): "Linking competitive strategies with human resource management practices," *The Academy of Management Executive (1987-1989)*, 207-219.
- [38] Scullion, H., & Collings, D. G. (2006): *Global staffing*: Routledge.
- [39] Tarique, I., Schuler, R., & Gong, Y. (2006): "A model of multinational enterprise subsidiary staffing composition," *The International Journal of Human Resource Management*, 17(2), 207-224.
- [40] Tarique, I., & Schuler, R. S. (2010): "Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research," *Journal of World Business*, 45(2), 122-133.
- [41] Taylor, B. (2001): "The management of labour in Japanese manufacturing plants in China," *International journal of human resource management*, 12(4), 601-620.

- [42] Taylor, S., Beechler, S., & Napier, N. (1996): "Toward an integrative model of strategic international human resource management," *Academy of management Review*, 21(4), 959-985.
- [43] Tung, R. L. (1998): "A contingency framework of selection and training of expatriates revisited," *Human Resource Management Review*, 8(1), 23-37.
- [44] White, S., & Liu, X. (2001): "Transition trajectories for market structure and firm strategy in China," *Journal of Management Studies*, 38(1), 103-124.
- [45] Wright, P. M. (1998): "Introduction: Strategic human resource management research in the 21st century," *Human Resource Management Review*, 8(3), 187-191.
- [46] Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992): "Theoretical perspectives for strategic human resource management," *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- [47] Zucker, L. G. (1977): "The role of institutionalization in cultural persistence," *American sociological review*, 726-743.
- [48] Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization," *Annual review of sociology*, 13(1), 443-464.

組織のあり方と働きがい

本 橋 潤 子

<要 約>

本研究は、近年の日本企業の従業員にとって大きなインパクトと思われる「企業倫理・コンプライアンスの推進」及び「働き方改革」に着目し、これらに関する「倫理的リーダーシップ」「職場風土」「従業員の倫理性」「従業員の仕事観」が、「従業員の働きがい」にどのように作用するのかを明らかにしようとするものである。この目的を達成するため、先行研究に基づいて各々に下位概念と仮説を設定し、インターネットリサーチによる正規従業員の意識調査（有効サンプル数：2,060）を行って、仮説に基づいた探索的な因子分析によって析出した 11 因子について相関係数を求めた。その結果、「倫理的リーダーシップ」は「働きがい」には影響を及ぼすものの従業員の倫理性への因果関係（相関係数）は相対的に低いこと、従業員の「規範／社会志向の倫理性」と「仕事人的仕事観」は「働きがい」における「Meaningful Work」と相関係数の高い「まとまり」を形成しているが、「働きがい」における「職務満足」との因果関係（相関係数）は相対的に低い、といったことが示唆された。

<キーワード>

働きがい、倫理的リーダーシップ、倫理的意思決定、職場風土、仕事観

1. はじめに：近年の日本企業の従業員にとっての 2 つのインパクト

近年、特に 2000 年代以降の日本企業の従業員にとって、「企業倫理・コンプライアンスの推進」といわゆる「働き方改革」は、大きなインパクトをもった環境変化と思われる。

前者は、1990 年代までは、企業不祥事といえば総会屋への利益供与等、主に「経営（者）」に起因する事象を意味していたものが、2000 年代に入った直後から、例えば「雪印乳業食中毒事件（2000 年）」「三菱自動車リコール隠し事件（2000 年）」「雪印食品牛肉偽装事件（2001 年）」といった、職場や現場、ひいては組織のあり方に起因する不祥事が相次いで「発生」し、また、これをきっかけにいわゆるコンプライアンス態勢の構築が急速に進められたことがまず挙げられる。そこでは、個人レベルの違反防止といったリスク管理の側面もさることながら、組織レベルでの「事業活動の倫理性」もまた経営課題となり、経営層や中間管理者層のマネジメントやリーダーシップ、その帰結でもある組織風土、そして従業員の、日々の業務活動における倫理性が問われることとなった。また、2003 年には「CSR（企業の社会的責任）」という言葉が急速に台頭し、「ステイクホルダー」概念と共に広く認識されたことによって、「事業活動の社会性（例えば、環境問

1) 本研究は、二村（2004）等が示す「組織の 4 つの分析レベル」のうち、「組織のなかの個人」および「組織のなかの（小）集団」を主な分析対象とするものである。これをふまえ本稿では、特別な文脈以外は、この「組織のなかの個人」を、雇用形態等を問わず「従業員」という言葉で示す。

題への対応や社会貢献活動，近年でいえば CSV に主張される社会課題の解決等)」もまた，何らかのかたちで意識される状況になっているといえよう。

一方，後者は，日本社会の少子高齢化とそれへの危機感を背景とした「一億総活躍社会の実現」のために，政府主導で進められてきた取り組みといえる。より具体的には，「正規・非正規の不合理な処遇の差」「長時間労働」「単線型のキャリアパス」の3つが課題として掲げられ，改革のための実行計画が議論されてきた²⁾が，本稿執筆の2018年6月時点では，特に実務の場では「長時間労働（の是正）」が注目され，ダイバーシティやワーク・ライフ・バランス推進の潮流と相まって時短や効率化，ひいては職場のあり方が問われるようになった。これは，制度面の変革や充実もさることながら，そうした制度が実効性をもって機能するための「働きやすい職場風土」や従業員自身の「仕事観」の変化が求められていることを意味している。

2. 「働きがい」への着目と本研究の「問い」

これらの「インパクト」は，学術的には，企業倫理学や人的資源管理論に関わる事柄³⁾でもある。企業倫理学の理論から考えれば，まず，従業員は企業にとってのステイクホルダー（ズ）のひとつである。「ステイクホルダー」という言葉は日本語では「利害関係者」と訳されるのが一般的だが，企業倫理学においてまず参照される，Freeman のステイクホルダー理論ではこの言葉には更なる意味が込められている。Freeman のステイクホルダー理論が，「企業の目的は株主価値の最大化である」とするストックホルダー理論への反論として提起されたものであることはよく知られているが，この理論では企業の目的は「ステイクホルダー（ズ）の利害を調整すること」と提示される。そして，宮坂（1996）によれば，こうした企業目的観は『人間の尊厳（人間は決して何らかの目的に対する手段としてみなされてはならないのであり，それ自身が目的であるべきである——宮坂）というカントの格言を考慮に入れた』ものである」という。

こうしたステイクホルダー概念に基づくならば，「企業倫理・コンプライアンスの推進」すなわち「事業活動における倫理性」（の追求）においても，もしそれが「従業員を，その実現のための手段としてしか位置づけない」のであれば，その目的—手段構造自体が，ステイクホルダー理論に照らせば，矛盾をはらむことになってしまう。これを解決するためには，営利活動においてのみならず，「事業活動における倫理性」の追求においても従業員が「目的」となるような，活動の意味づけが必要である。そのためには，「事業活動の倫理性」の追求が，そのことに組織の一員として関わることが，従業員自身にとってどのような「積極的な意味」をもちうるのか（否か）を明らかにすることが求められる。そこに従業員自身にとっての「積極的な意味」が存在するならば，「事業活動における倫理性」の追求に従業員を参画させることは，単に従業員をその手段とし

2) 働き方改革実現会議. 2017. 「働き方改革実行計画」。

3) これらの他にも法学や労働経済学等，関連する学問領域はより広範があると考えるが，本稿は「事業活動の倫理性」と「組織のなかの個人」の目線に立つことを重視したため，この2つに着目した。

て用いているだけなのではなく、彼ら（彼女ら）の「よりよい（職業）人生」いわゆる *well-being* にも貢献するという点から、従業員を目的としても扱っていることにつながりうるからである。

こうした「目的としての」従業員の関わりをふまえたうえで、違反や不祥事を起こす起こさないといったことを超えた「事業活動の倫理性」に関する企業倫理学の理論を紐解けば、まず着目すべきは Paine（1997）の示唆する *Organizational Integrity*（組織の誠実さ）の概念であろう。Paine は、倫理的な価値観の共有がその真髄であると指摘したうえで、経営トップの「リーダーシップ」を基点とした「倫理の体系に基づく組織の構築」とそれによる「組織の構成員（本研究でいう従業員）の倫理的な意思決定」を主張する。本研究はこの理論に則り、「事業活動の倫理性」を「リーダーシップ」「組織のあり方」そして「従業員の倫理性」の 3 つの点から捉えていくこととする。

一方、人的資源管理論から考えれば、先に述べたステイクホルダー理論に基づく「目的的员工観」は、（特に米国の）人的資源管理論が依拠している「手段的员工観」と対極に位置するものといえる。「手段的人間観」に依れば、「事業活動の倫理性」追求のため（だけ）に従業員を「道具のように」用いることに問題は存在しない。また、「働き方改革」それ自体、そしてこれを契機とした「働きやすい職場風土」の実現や従業員の「仕事観」の問い直しといった事柄は「それがヒトという資源のアウトプットの最大化」につながるのかという視点でのみ検討され正当化される事柄となる。しかし、人的資源管理論がもつこうした「手段的员工観」は、企業倫理学の立場からは、先に見たステイクホルダー理論や、これを発展させる、例えば Greenwood（2002）などによって、批判されているところでもある。ここではその議論に深入りしないが、本研究においては、「働き方改革」というインパクトも「目的的员工観」から検討してみたい。すなわち、働き方の改革に関わる「職場風土」と「従業員の仕事観」が、従業員にとっての仕事の「積極的な意味」にどうどう帰結するのかということそれ自体を（組織にとってのアウトカムとは切り離して）明らかにしたい、ということである。

ここまで、「2 つのインパクト」を学術的な理論との関わりで検討し、本研究で着目したい概念を整理してきたが、その帰結点として「従業員自身にとって『積極的な意味』」という言葉をしばしば用いてきた。本研究ではこれを、従業員の「よりよい（職業）人生」「*well-being*」と結びつく概念であり、従業員が組織の一員として業務活動を遂行する中で、あるいはその結果、得られる「高次の」報酬として捉えている。次節で詳しく検討するが、本研究ではこの概念を従業員の目線での平易な表現である「働きがい」という言葉にひとまず集約することにしたい。そして、これを（組織にとってのアウトカムとは別に）めざすべき帰結として設定し、事業活動の倫理性のための「リーダーシップ」「組織のあり方」そして「従業員の倫理性」、及び働き方の改革に向けた「職場風土」と「従業員の仕事観」を包括的に捉え、検討していきたい。

これらをふまえ、本研究の「問い」を示すならば、以下のようになる。

「従業員の働きがいを高めるには、事業活動の倫理性と働き方に関わる職場風土や仕事観を、いかにしていけばよいのだろうか」。

次節では、本節で挙げた構成概念各々に関する先行研究を概観していく。

3. 本研究における「働きがい」

経営学の文脈で「働きがい」といえば、まず想起されるのは「職務満足 (Employee/Job Satisfaction)」であろう。ただし本研究では、これと弁別しながら、「働きがい」のもう一つの下位概念として「Meaningful Work (意味深い仕事)」にも着目し、今後の日本企業の従業員にとっては後者の方がより重要であるとの立場をとる。

(1) 職務満足 (Employee/job Satisfaction)

職務満足とは、金井・高橋 (2004) によれば、「自分の仕事、あるいは仕事の経験を振り返ってみて生じる愉快的、あるいは肯定的な感情」である。職務満足研究の歴史は長く、Maslow の欲求階層理論、McGregor の X 理論-Y 理論、Herzberg の衛生要因-動機づけ理論等の理論はよく知られている。ただし、その要因からの区分は Deci (1975) が示した外発的職務満足 (労働環境の影響によるもので、外生変数が満足を規定する) と内発的職務満足 (個人の感情に由来するもので、内生変数が満足を規定する) に依るのが現在でも一般的である。このことは、「職務満足」という構成概念が、人間にとってより低次の、言い換えればより原初的・本能的な欲求から、より高次の、自己実現を含むより人間的で成長志向の欲求までを幅広く包含していることを意味する。また、これらの研究が「満足」を主観的な「欲求の充足」とセットで論じてきたこと、手段的人間観に基づく HRM の文脈で用いられてきたことにも留意しておく必要がある。

(2) 意味深い仕事 (Meaningful Work)

職務満足の研究の歴史に比べると、Meaningful Work は比較的新しい、それゆえより現代的な課題に応答べく研究されている概念といえよう。これに近い研究領域としては「天職 (Calling)」がある。天職 (Calling) は、もともとは欧州を中心とした宗教・信仰に関する概念で、「(結果としての経済的報酬や地位を求めではなく) 神への信仰の証として、ひたすら仕事に打ち込むことが救済につながる」といった考え方を基盤にもつものであったが、近年 (特に 2000 年代以降) の研究では、信仰としての仕事 (work as religion) から意味づけとしての仕事 (work as meaning) へとシフトしているという (Steger et al., 2010)。また、近年の研究 (Dik et al., 2009) では、天職感につながる 3 つの要素として「超越的召喚: 自分自身を超えた存在の影響」「目的のある仕事: 自分自身という存在の本質と仕事のつながり」「向社会志向性: 自分の仕事と社会全体の利益・向上とのつながり」が示されている。

Meaningful Work は, Micahelson et al. (2014) によれば、「その個人にとって合目的 (purposeful) で意義を有する (significant) 肯定的な仕事」とであるとされる。この定義からも見えるように、Meaningful Work (研究) は天職 (Calling) (研究) と重なる部分が大きく、天職 (Calling) (研究) の発展型と位置づけられると考える。Meaningful Work は企業倫理学においては規範論的に、組織論においては経験論 (実証主義) 的に研究されている領域でもある。特に後者では、従業員自身が、自ら職務を設計し、自らの能力を用いてそれを完遂し、その結果が「他者 (の well-being) に

よき影響を与えている」という感覚が、「仕事を意味深く感じる」ことにつながっていることが示されつつある。このことは、Meaningful Work が一部では職務満足（のより高次の欲求に基づく満足）と重なる部分もあるものの、その感覚の源泉に他者性／向社会性がある点で異なっており、またこのことが本研究における他の構成概念（倫理性や仕事への向き合い方など）との関わりにおいて重要な点となる。

4. 「働きがい」に影響するもの

本節では、「働きがい」に影響するものとして本研究が対象とする、事業活動の倫理性のための「リーダーシップ」「従業員の倫理性」、及び働き方の改革に関する「従業員の仕事観」、そして、事業活動の倫理性と働き方の改革の両方に関わる「職場風土」の4つの構成概念について、先行研究を概観し、下位概念と仮説の導出を行う。

(1) 倫理的リーダーシップ

まず、事業活動の倫理性の起点として、企業倫理学及びリーダーシップ研究の両方において着目されている「倫理的リーダーシップ」概念について見ていく。

倫理的リーダーシップとは、Brown et al. (2005) によれば「個人的な活動や個人間の関係を通じた、規範的で適正な行動の提示、及び、双方向的なコミュニケーション・強化・意思決定を通じた、メンバーの規範的で適正な行動の促進」と定義される。また、主に米国で実施された実証研究からは、倫理的リーダーシップ「に」作用する要因としては「状況的な影響」と「(リーダー自身の) 個人的な特性（例えば、同調性や誠実性、倫理的理由づけの仕方、権謀術数の傾向等）」が明らかにされている。一方、倫理的リーダーシップ「が」影響を及ぼす／もたらすものとしては、フォロワーの「倫理的意思決定」や「動機づけ」が指摘されている (Brown et al., 2006)。また、Mayer et al. (2009) 等は倫理的リーダーシップの経路について「経営トップー現場管理者ー職場」の trickle-down モデルを提示しており、「トップ・マネジメントと現場管理者の倫理的リーダーシップは、職場レベルの逸脱行動には負の、組織市民行動には正の関係がある。また、トップ・マネジメントの倫理的リーダーシップは、現場管理者の倫理的リーダーシップを介して、職場レベルの行動に影響を及ぼす」としている。

こうした先行研究をふまえ本研究では、倫理的リーダーシップの下位概念として「経営トップ」と「上司（従業員にとっての直属の上司である、現場管理者）」の2つの層を想定する。そのうえで仮説として、「日本においても、経営トップのリーダーシップは現場管理者の倫理的リーダーシップに影響を及ぼす」及び「経営トップ及び上司の倫理的リーダーシップは、職場風土に有意な影響を及ぼす」「経営トップ及び上司の倫理的リーダーシップは、従業員の倫理性に有意な影響を及ぼす」「経営トップ及び上司の倫理的リーダーシップは、従業員の仕事観に有意な影響を及ぼす」そして「経営トップ及び上司の倫理的リーダーシップは、従業員の働きがいに有意な影響を及ぼす」を設定する。

(2) 従業員の倫理性

既に述べたように、本研究では、「事業活動の倫理性」を違反や不祥事を起こす／起こさないといったことを超えたものとして考える。ここで参照したいのは、Paine (1996) のいう *Organizational Integrity* の概念である。「倫理」とは平易に示せば「よさ」ということになるが、Paine の *Integrity* とは「極めて優れていること」「卓越性」といった意味を含めた「よさ」と理解される。「規則を守る」「真面目である」といったことのみならず、「高い成果を生み出す」「周囲によき影響を及ぼす」といったことまでをも包含した「完全無欠さ」が *Integrity* であり、本研究ではこれを「倫理性」と考える。Paine (1996) はこうした *Integrity* を実現するためには、バランスのとれた意思決定を行うことが重要であるとしている。端的に言えば、現在のビジネスに支配的ともいえる帰結主義的な目標達成を重視する考え方と、非帰結主義な規範や原則を重視しかつステイクホルダーを尊重する考え方である。

こうしたことをふまえ本研究では、「個人の倫理性」の下位概念として、「帰結／必達志向」と「規範／社会志向」の2つを設定する。そのうえで仮説として、「従業員の倫理性は、従業員の働きがいに有意な影響を及ぼす」を設定する。

(3) 従業員の仕事観

日本企業の従業員の仕事観を分類する枠組みとして、太田 (2008) は、「組織人」と「仕事人」というモデルを提示している。前者は、「組織そのものに一体化し、組織に対して最大限の貢献をしようとする人々」を示し、後者は「仕事と組織を別個のものとして認識し、仕事に対して最大限の努力をする人々」をいう。太田はこのモデルを社会学者 Gouldner (1957) の「*locals*」と「*cosmopolitans*」の区分を日本企業向けに一般化したものとして提示しているが、「仕事人」には「専門職 (プロフェッショナル) 志向」と同時に「社会市民志向」の意味合いも含まれているという。また、雇用からの観点ではあるが、濱口 (2013) の提示する「メンバーシップ型」と「ジョブ型」モデルも、こうした区分に相似するものとして位置づけることができよう。

本研究ではこうした理論をふまえ、従業員の仕事観の下位概念として、職場の一員であることに自己の存在意義を見出し、そこに貢献することに価値を置く「職場人志向」と、仕事そのものの専門性を追求し、その成果によって社会に貢献していくことに価値を置く「仕事人志向」の2つを設定する。そのうえで仮説として、「従業員の仕事観は、従業員の働きがいに有意な影響を及ぼす」を設定する。

(4) 職場風土

本研究では、「職場風土」という概念に2つの意味を担わせている。1つは「事業活動の倫理性が発揮される場のあり方」であり、もう1つは「従業員の働きやすさを実現する場のあり方」である。

まず、「事業活動の倫理性が発揮される場」としての職場の風土に関しては、Trevino et al. (1984) やこれを発展させた中野 (2003) 等が示した理論がよく知られている。端的に示せば、倫理的な

（あるいは非倫理的な）職場風土が、個人の倫理的な意思決定や行動に影響を及ぼす、ということであり、ある従業員の倫理的な意思決定と行動を左右するのは、その本人の個人的な資質のみならず、職場風土のあり方も大いに影響する、ということである。また、鎌田他（2003）は「属人風土」という概念を導出しており、「物事それ自体よりも、『誰が言ったか』によって判断が左右されるような『属人風土』は組織的違反の容認に正の相関がある」ことを提示している。

また、「従業員の働きやすさを実現する場」としての職場風土に関しては、先の「組織人－仕事人」モデルを示した太田（2008）は同時に、組織人に適合的な職場との統合のあり方を「直接統合」、「仕事人」に適合的なあり方を「間接統合」としてモデル化しているが、「間接統合」型の組織では、従業員の「社会への貢献度」への認知が高いことが実証的に示されているという。

こうした先行研究の成果をふまえたうえで検討すると、「事業活動の倫理性が発揮される場のあり方」と「従業員の働きやすさを促進する場のあり方」という2つの事柄は、互いに無関係であったり、相反するものであったりというよりはむしろ、相互に関連性の高い、まとまったモデルとして成立しうるものとして設定する方が自然であると思われる。そもそも、「事業活動の倫理性」というとき、その対象には先に見てきたステイクホルダー理論で示される「従業員」も含まれる。また、そうした職場風土が、「個人の倫理性」に影響を及ぼす、という因果関係も上述の先行研究から見えてくるからである。

こうしたことをふまえ、本研究では、職場風土の下位概念としてメンバーが互いに自律し高い倫理性をもったうえで成果を追求する「自律協働型」と、従業員が互いに拘束しあいそれゆえ内部の論理にしか意識が向かなくなる（倫理性の低い）「同調内圧型」の2つを設定する。そのうえで仮設として、「職場風土は、従業員の倫理性に有意な影響を及ぼす」「職場風土は、従業員の仕事観に有意な影響を及ぼす」そして「職場風土は、従業員の働きがいにも有意な影響を及ぼす」を設定する。

5. 実証の方法

以上のような下位概念間の関係（仮説）を検証するため、インターネットリサーチを用いた調査を行った。実施機関は株式会社マクロミル、対象は従業員規模300人以上の民間企業の正規従業員（株式会社マクロミルのモニタ会員）、実施期間は2018年4月27日－5月1日、有効サンプル数は2,060であった。調査は、基本属性と共に、回答者自身の、経営トップ及び直属の上司についての認知、及び自身の仕事観について6件法で回答を求めた。

そのデータについて、仮説に基づいて探索的な因子分析を行った。第3節及び第4節ではこの因子となる計10の下位概念を示したが、因子分析により新たに「仕事観【経済人】」と命名するのが適切な因子を析出し、計11の因子とした（11因子各々の質問項目数と α 信頼性係数は付録1に示す）。この新たな1因子については、第7節で考察する。そのうえで、11因子の合成変数間の相関係数を求めた（付録2に示す）。

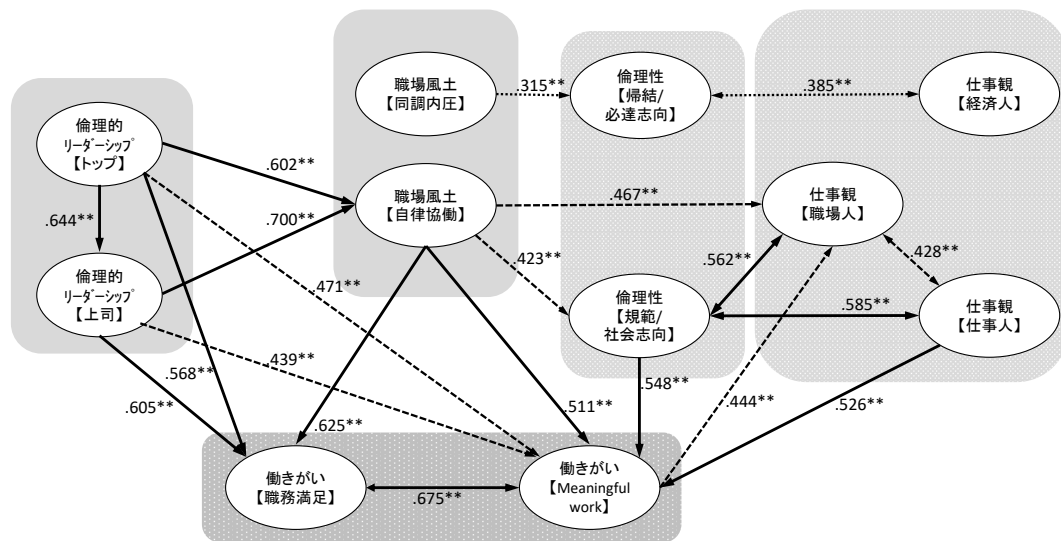


図1：因子間の因果・相関関係

6. 結果

前述の「11 因子間の相関係数」のうち、有意水準 5% 以上で有意で、かつ、相関係数が .5 以上のもの（実線）及び考察に際し特に重要と判断したもの（点線）を抽出し図示したものが、図 1 である。

7. 考察

この結果について、特に着目し考察したいのは以下の 4 点である。

(1) 「仕事観【経済人】」という因子

第 4 節で従業員の仕事観について先行研究を参照し下位概念を導出した際には、その下位概念は「職場人志向」「仕事人志向」の 2 つとしていた。データの因子分析の結果、これに「経済人志向」を加えたことになる。この「仕事観【経済人】」と命名した因子の質問文は、「私は、社内での昇進や地位にこだわっている」「私は、仕事において最も大切なのは、出世してより高い地位を得ることだと思う」「私は、仕事において最も大切なのは、より多くの報酬を得ることだと思う」の 3 つである。質問文からも明らかなように、この因子が示しているのは、いわゆる経済人モデルが示しているような「仕事はお金や地位を得るためのもの」とする人間像・仕事観と解釈される。先行研究による下位概念の導出時は、「仕事を通じて、誰に貢献することに価値を置いているのか」の観点で区分していたのに対し、こうした他者貢献の仕事観とは明らかに区分される「自己利益追求の仕事観」の存在が示されたことになる。

(2) 「倫理的リーダーシップ」と「働きがい」

「倫理的リーダーシップ」の2つの下位概念である「経営トップ」と「上司（従業員の直属の上司である現場管理者）」との相関係数は高く、前者が後者に有意な影響を及ぼすという仮説は支持された。そのうえで、こうした「倫理的リーダーシップ」と「働きがい」の関係を見てみると、「倫理的リーダーシップ」と「職務満足」との相関係数は大きいですが、「Meaningful Work」との相関係数はこれに比べると（十分に有意ではあるものの）相対的には低かった。

(3) 「倫理的リーダーシップ」と「職場風土」と従業員の「規範／社会志向の倫理性」「働きがい」

一方、「倫理的リーダーシップ」と「自律協働型の職場風土」との相関係数は高く、「自律協働型の職場風土」と「働きがい」の2つの下位概念「職務満足」「Meaningful Work」は共に相関が高かった。ただし、「倫理的リーダーシップ」と従業員の「規範／社会志向の倫理性」との相関係数はあまり高くはなく、直接的な影響があるとは考えにくい結果となった。前項(2)の内容も含めて考察すると、経営トップや現場管理者の倫理的なリーダーシップは、自律協働型の職場風土を形成するのに有効であり、そうした職場風土が、職務満足のみならず仕事の「意味深さ」を従業員にもたらすうえでも効果的である。

(4) 従業員の「規範／社会志向の倫理性」「仕事人志向の仕事観」「Meaningful Work」のまとめ

前項(3)で見た自律協働型の職場風土は、従業員の「規範／社会志向の倫理性」と「職場人志向の仕事観」との相関係数が高く、これらに有意に影響していると考えられる。そして、「規範／社会志向の倫理性」と「仕事人志向の仕事観」「Meaningful Work」は、相互に相関が高く「まとめ」を形成している。このことは、職場や組織への帰属ありきではなく「仕事の」専門家を志向する人々は、規範や社会を大切にする倫理性を有し、かつ、「意味深さ」の次元での働きがいを得ることができる、という「仕事のあり方」を描いていると思われる。

8. 結論

本研究は、従業員の働きがいを帰結として、これを高めるためには事業活動の倫理性と働き方に関わる職場風土や仕事観をいかにしていけばよいのか、という問いに応えるためのものであった。ここまでの考察をふまえてこれに応答すれば、以下のようなになる。

本研究では、「働きがい」の内容を外発的・内発的の両者を含めた「職務満足」と、より他者貢献的な「意味深い仕事 (Meaningful Work)」に区分した。倫理的なリーダーシップと自律協働の職場風土はいずれにも有効であるが、より「意味深い仕事 (Meaningful Work)」に着目するならば、従業員の規範／社会志向の倫理性と「仕事人」志向の仕事観がセットになる。このことは、「働き方改革」によって従業員と職場との距離のあり方が課題となっている今日において、「新たな」仕事への向き合い方の可能性を示すものと考ええる。

9. 本研究の意義と限界、今後に向けて

本研究は、これまで日本では別々の領域として扱われてきた「倫理性」と「働き方／働きがい」を包括的に扱い、従業員の認識という新たな一次的情報を収集して検証を行った。その結果、今後の環境変化、特に「働き方改革」によって促進されるであろう職場環境と従業員の仕事観の変化に対し、組織はどのように対峙すればよいのかについて、「倫理性」「働き方」と「働きがい」は相互に関係があること、今後の変化において「新たな」仕事への向き合い方の可能性があること、といったインプリケーションを提供しうるものと考ええる。

しかし同時に、本研究には以下のような限界もある。まず、実証のために収集したデータは、アンケート調査という性質上、回答者本人の認知に依存した情報であるため、例えば彼／彼女が回答した経営トップや直属の上司の振る舞い、あるいは職場風土が、「客観的にもそのように判断できる」とは限らない。また、今回の調査では、経営トップの影響が直接的に従業員に及びやすい、規模の小さな企業を除きたかったため、規模の大きな企業を想定した内容となっている。

今後は、今回得られたデータの解析について、相関係数の算出からより進めて共分散構造分析を行い、より精緻なモデルを導出したい。さらにそのモデルをもとに、(できれば対象や手法を変えて) 追試を行うことで、より精緻な検証を行っていききたい。

参考文献

- [1] 伊丹敬之 (2000) 『日本型コーポレートガバナンス：従業員主権企業の論理と改革』日本経済新聞社。
- [2] 梅津光弘 (2002) 『ビジネスの倫理学』[現代社会の倫理を考える 3.] 丸善。
- [3] 岡本大輔, 古川靖洋, 佐藤 和, 梅津光弘, 山田敏之, 篠原欣貴 (2013) 「続・総合経営力指標：コーポレートガバナンス・マネジメント全般と企業業績 2012」『三田商学研究』第 56 巻第 4 号：57-90。
- [4] 太田 肇 (2008) 「企業環境の変化と日本型人的資源管理の近代化」：「個人尊重」の視点から『経済論叢 (京都大学)』第 181 巻第 1 号：1-13。
- [5] 大藪 毅 (2009) 『長期雇用制組織の研究』中央経済社。
- [6] 金井寿宏, 高橋 潔 (2004) 『組織行動の考え方：ひとを活かし組織力を高める 9 つのキーコンセプト』東洋経済新報社。
- [7] 鎌田晶子, 上瀬由美子, 宮本聡介, 今野裕之, 岡本 浩一 (2003) 「組織風土による違反防止：『属人思考』の概念の有効性と活用」『社会技術研究論文集』第 1 巻: pp.239-247。
- [8] 櫻木晃裕 (2006) 「職務満足概念の構造と機能」『豊橋創造大学紀要』第 10 巻第 2 号：pp.37-47。
- [9] 佐藤 和 (2007) 「信頼と共同体の復権：水平的集団主義と日本型経営の将来」『三田商学研究』第 50 巻第 3 号：199-217。
- [10] 中野千秋 (2004) 「組織における個人の倫理的意思決定：組織倫理に関する実証研究の可能性を探る」『組織科学』第 37 巻第 4 号: pp.14-23。
- [11] 濱口桂一郎 (2013) 『若者と労働』中央公論新社。
- [12] 福井直人 (2013) 「日本の経営が人的資源管理の生成に及ぼした影響：リサーチ・アジェンダ」『商経論集』第 48 巻第 3・4 合併号: pp.137-167。
- [13] 二村敏子 (編) (2004) 『現代ミクロ組織論：その発展と課題』有斐閣。
- [14] 前野隆司 (2013) 「幸せのメカニズム：実践・幸福学入門」講談社現代新書。
- [15] 三戸 公 (2004) 「人的資源管理論の位相」『立教経済学研究』第 58 巻第 1 号 pp.19-34。
- [16] 宮坂純一 (1994) 『日本の経営への招待』晃洋書房。
- [17] 宮坂純一 (1996) 「ビジネス倫理学とステイクホルダー概念：ビジネス倫理学は企業の目的をいかに把握するのか」奈良産業大学『産業と経済』第 11 巻第 2 号 pp.139-153。

- [18] 宮坂純一 (2010)「人的資源管理 (HRM) と倫理 : 人的資源管理をビジネスエシックスの視点から考える」奈良産業大学『産業と経済』第 24 巻 3・4 号 pp.69-86.
- [19] 働き方改革実現会議 (2017)「働き方改革実行計画」.
- [20] Brown, M. E. and Trevino, L. K. (2006) : "Ethical leadership: A review and future directions," *The Leadership Quarterly*, 17, pp.595-616.
- [21] Christopher Michaelson, Michael G. Praff, Adam M. Great, Crang P. Dunn (2014) : "Meaningful Work: Connecting Business Ethics and Organization Studies," *Journal of Business Ethics*, Vol.121: pp.77-90.
- [22] Chughtai Aamir et al. (2015) : "Linking Ethical Leadership to Employee Well-Being: The Role of Trust in Supervisor," *Journal of Business Ethics*, Vol.128: pp.653-663.
- [23] Dik, B.J. and Duffy, R.D. (2009) : "Calling and vocation at work : Definitions and prospects for research and practice," *The Counseling Psychologist*, 37,424-450.
- [24] Dinh, J. E. et al. (2014) : "Leadership theory and reserch in the new millennium: Current theoretical trends and changing perspectives," *The Leadership Quarterly*, 25, pp.36-62.
- [25] Forte A. (2004) : "Business ethics: A study of the moral reasoning of selected business managers and the influence of organizational ethical climate," *Journal of Business Ethics* Vol.51, No.2 pp.167-173.
- [26] Gouldner, A. W. (1957-1958) : "Cosmopolitans and Locals: Toward an Analysis of Latent Social Roles," *Administrative Science Quarterly*, Vol.2 pp.281-306, Vol.3 pp.444-480.
- [27] Inkson K. (2008) : "Are Humans Resources?," *Career Development International*, Vol.13, No.3 pp.270-279.
- [28] Lawton, A. and Parz I. (2015) : "Developing a Framework for Ethical Leadership," *Journal of Business Ethics*, Vol.130, pp.639-649.
- [29] Michelle R. Greenwood (2002) : "Ethics and HRM: A review and Conceptual Analysis," *Journal of Business Ethics*, Vol.36, pp.261-278.
- [30] Michelle R. Greenwood (2013) : "Ethical Analyses of HRM: A Review and Research Agenda," *Journal of Business Ethics*, Vol.114, pp.355-366.
- [31] Paine, Lynn Sharp (1997) : *Cases in leadership, ethics, and organizational integrity: a strategic perspective*. New York: McGraw-Hill. 梅津光弘, 柴柳英二訳『ハーバードのケースで学ぶ企業倫理 : 組織の誠実さを求めて』慶應義塾大学出版会.
- [32] Resick, C. J. et.al. (2006) : "A Cross-Cultural Examination of the Endorsement of Ethical Leadership," *Journal of Business Ethics*, Vol.63, pp.345-359.
- [33] Scott J. Vitell (1990) : "The Relationship Between Ethics and Job Satisfaction: An Empirical Investigation," *Journal of Business Ethics*, Vol.9, pp.489-494.
- [34] Steger, M.F., Pickering, N., Shin, J.Y. and Dik, B.J. (2010) : "Calling in work: Secular or sacred?," *Journal of Career Assessment*, 18, 82-96.
- [35] Steger, M.F., Dik, B. J. and Duffy R. D. (2012) : "Measuring Meaningful Work: The Work and Meaning Inventory (WAMI)," *Journal of Career Assessment*, 20, 322-337.
- [36] Trevino L. K. (1986) : "Ethical Decision Making in Organizations: A person-Situation Interactionist Model," *Academy of Management Review*, Vol.11, No.3 pp.601-617.
- [37] Trevino L. K., Weaver G. R. (1994) : "Business ETHICS/BUSINESS Ethics," *Business Ethics Quarterly*, Vol.4, No2:113-128.
- [38] Winstanley D., Woodall J., Heery E. (1996) : "Business Ethics and Human Resource Management: Themes and Issues," *Personnel Review*, Vol.25, No.6 pp.5-13.

付録

付録 1 : 11 因子の質問項目数と α 信頼性係数

因子名	質問項目数	α 信頼性係数
倫理的リーダーシップ【トップ】	10	0.947
倫理的リーダーシップ【上司】	10	0.960
職場風土【同調内圧】	5	0.708
職場風土【自律協働】	5	0.960
倫理性【帰結／必達志向】	4	0.908
倫理性【規範／社会志向】	8	0.859
仕事観【経済人】	3	0.727
仕事観【職場人】	3	0.808
仕事観【仕事人】	3	0.743
働きがい【職務満足】	10	0.914
働きがい【Meaningful Work】	9	0.931

付録 2 : 因子間の相関係数

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10
1.倫理的リーダーシップ【トップ】	—									
2.倫理的リーダーシップ【上司】	.644**	—								
3.職場風土【同調内圧】	-.005	-.036	—							
4.職場風土【自律協働】	.602**	.700**	.001	—						
5.倫理性【帰結／必達志向】	.082**	.093**	.315**	.125**	—					
6.倫理性【規範／社会志向】	.392**	.355**	.127**	.423**	-.111**	—				
7.仕事観【経済人】	.222**	.201**	.250**	.239**	.385**	.229**	—			
8.仕事観【職場人】	.352**	.373**	.122**	.467**	.087**	.562**	.311**	—		
9.仕事観【仕事人】	.321**	.321**	.143**	.377**	-.042	.585**	.248**	.428**	—	
10.働きがい【職務満足】	.568**	.605**	-.048*	.625**	.128**	.389**	.232**	.389**	.398**	—
11.働きがい【Meaningful Work】	.471**	.439**	.063**	.511**	.074**	.548**	.315**	.444**	.526**	.675**

**. 相関係数は 1%水準で有意(両側)

*. 相関係数は 5%水準で有意(両側)

インターネット上の消費者相互作用の分析

ークラウドファンディングとオープンソース・ソフトウェア・プロジェクトを対象にー

陳 璐, 朱 趙 菁

<要 約>

インターネットの発展によって、消費者間の相互作用は参加する人数、範囲だけでなく様々な分野に広がっている。本研究では、それらのうちクラウド・ファンディングとオープンソース・ソフトウェア・プロジェクトに注目する。

1) クラウドファンディング

近年、中小企業や個人の起業などで活用されている新たな資金調達の仕組みとして、「クラウドファンディング (crowd funding)」という、不特定多数の人々からあるプロジェクトを実施するための金額を募る方法が人気を集めている。日中両国のクラウドファンディング・プラットフォーム (Readyfor, CAMPFIRE, マクアケ, 众筹网など) を分析したところ、当初の目標金額を大きく上回る資金の調達に成功したプロジェクトも多くあることがわかった。すなわち、目標金額に達成しているにも関わらず、出資者からの熱意とサポートが集まり続けているのである。プラットフォームによっては、さらに目標額を引き上げる「ストレッチゴール」という仕組みや、提案に対してアドバイスをを行うサービスを提供している。この現象について、事例研究、先行研究のレビューを行った。先行研究では、コミュニティがクラウドファンディングの資金調達に与える正の影響が強調されており、これは出資者が提案に出資する内的動機付けと考えられる。これらを踏まえて、クラウドファンディングの成果の規定要因を「外的動機」「内的動機」「プラットフォームの役割」に大別して、仮説を設定した。

2) オープンソース・ソフトウェア・プロジェクト

1998 年のオープンソース・イニシアティブの設立以降、オープンソース・ソフトウェア・プロジェクトが活発化してから約 20 年が経過した。Linux などの成功例もみられる一方で、多くが失敗していることも報告されている。本研究では、オープンソース・ソフトウェア・プロジェクトの長期的持続性の規定要因を明らかにすることを目的として、事例研究、先行研究のレビューを行った。これらに基づいて、オープンソース・ソフトウェア・プロジェクトの「持続性」を規定する要因を「活力」「回復力」「組織力」に大別して仮説を設定した。

<キーワード>

クラウドファンディング, ストレッチゴール, ツール, オープンソース・ソフトウェア・プロジェクト, 持続性, オンライン・コミュニティ

1. クラウドファンディングによる資金調達の成果規定要因に関する実証研究 —目標金額達成後の支援を中心に¹⁾

1) はじめに

(1) クラウドファンディングとは

近年、中小企業や個人の起業などで活用されている新たな資金調達の仕組みとして、「クラウドファンディング」が人気を集めている。「クラウドファンディング (crowd funding)」とは、不特定多数の人 (crowd) と資金調達 (funding) を組み合わせた造語で、あるプロジェクトに対しインターネット決済を通じて少額の支援 (スポンサー) をより多くの人から募る方法の総称であり、「ソーシャルファンディング」とも呼ばれる (沼田, 2014)。簡単に言えば、インターネット上で自分の夢や活動を発信することによって、共感したり、応援してくれる仲間を募り、活動に必要な金額を集めることができる仕組みである。日本で最初のクラウドファンディング・プラットフォーム「Readyfor」によると、クラウドファンディングでできることは資金調達だけではなく、広報 (マーケティング)、仲間作り、情報収集 (市場調査) などの機能も挙げられる。

クラウドファンディングの分類について、三菱UFJ信託銀行の調査レポートによると、寄付型、購入型、投資型の三種類に分かれるという (三菱UFJ信託銀行, 2015)。寄付型では、資金提供者が無償で資金を提供する。購入型では、資金提供者は対価として何らかの財・サービスを受ける。投資型では、資金提供者は対価として収益の配当又は財産の分配を受ける。更に、投資型は、資金提供者は匿名組合契約に基づき資金を融資する融資型、資金提供者は匿名組合契約に基づき出資持分を取得する投資型と資金提供者は出資先の株式を取得する株式型に分類できる。

沼田 (2014) は寄付型、購入型、投資型 (金融型) に加えて、マーケティング型クラウドファンディングを提示した。マーケティング型とは、すでに事業を営む既存事業者やコンテンツ、自治体などが、新たなコマースや施策としてクラウドファンディングの仕組みを利用する調達手法である。

Gómez-Diago (2015) は、調達者と出資者の間に確立された関係に応じて、寄付ベースのクラウドファンディング、報酬ベースのクラウドファンディング、債務ベースのクラウドファンディング、株式ベースのクラウドファンディングの4種類に分類している。寄付ベースのクラウドファンディングとは、特定のプロジェクトや目標のため、人々の集団から資金を集め、リターンを返さない調達手段である。報酬ベースのクラウドファンディングは、KickstarterやIndie-gogoなどのプラットフォームによって行われる通常の購入型クラウドファンディングである。たとえば、映画制作者は出資者にリターンとして映画のDVDを提供し、アーティストは作品のコピーを提供するなど。債務ベースのクラウドファンディングは、ピア・ツー・ピア・レンディング

(P2P) や社会的貸し出しとも呼ばれ、財務仲介を必要とせずに、個人または「仲間」間の金融取引として定義されている。

1) この章は陳が担当した。

表1：各プラットフォームにおいて調達金額が目標金額の100%を上回ったプロジェクトの比率

プラットフォーム	プロジェクト数と比率			
Readyfor	募集中（無選別） 300件	100%： 4件（1.3%）	「成立済みプロジェクト」 300件	100%： 4件（1.3%）
		100%以上： 108件（36%）		100%以上： 295件（98.3%）
Makuake	「全てのプロジェクト」カテゴリー （募集中＋終了） 300件	100%：0件	「もうすぐ終了」132件	100%：0件
		100%以上： 254件（84.7%）		100%以上： 77件（58.3%）
Campfire	「人気上昇中のプロジェクト」 300件	100%：0件	「募集終了が近いプロジェクト」300件	100%：0件
		100%以上： 77件（25.7%）		100%以上： 55件（18.3%）
众筹网 （zhongchou.com）	募集中（無選別） 173件	100%： 2件（1.2%）	「募集終了が近いプロジェクト」37件	100%： 2件（5.1%）
		100%以上： 27件（15.6%）		100%以上： 29件（74.4%）
京东众筹 （JD Crowdfunding）	募集中（「おすすめ」順）300件	100%：1件	「もうすぐ終了」300件	100%：1件
		100%以上： 202件（67.3%）		100%以上： 175件（58.3%）

出所）筆者作成

本研究は、日中両国のクラウドファンディング・プラットフォームで一般的に行われている寄付型と購入型を研究対象とする。

(2) 問題意識

日中両国のクラウドファンディング・プラットフォーム（Readyfor, CAMPFIRE, Makuake, 众筹网など）を分析したところ、当初の目標金額を大きく上回る資金の調達に成功したプロジェクトも多くあることがわかった（表1参照）。すなわち、目標金額に達成しているにも関わらず、出資者からの熱意とサポートが集まり続けているのである。

本研究は、目標金額達成後の支援を中心に、クラウドファンディングによる資金調達の成果規定要因を明らかにすることを目的とすることとし、「なぜ出資者は目標金額の達成後にも、プロジェクトを支援するのか」、「どのようなプロジェクトが目標金額よりも高い金額を集めやすいのか」という課題を設定した。

2) 先行研究

ここでは、クラウドファンディング・プロジェクト調達者の行動と出資者の行動をそれぞれの規定要因を中心に、先行研究のレビューを行う。

濱岡（2002）は、能動的消費者の創造的消費行動についての規定要因を分析する際、「期待的経済利益」、「評判」、「いらだち解消」を外発的動機に分類し、「創造についての楽しさ」と「創造についてのコミュニケーションの楽しさ」を内発的動機に分類している。創造的消費行動に関する研究はユーザーイノベーションの分野であるが、クラウドファンディングと共通している部分があるため（一般消費者も主役になれる、プラットフォームの役割が重要など）、本研究は濱岡（2002）が使用している動機の分類を参考にし、クラウドファンディングに参加する動機を外発的動機と内発的動機に分類する。

(1) プロジェクト調達者の行動に関する先行研究

Gerber and Hui（2013）によると、クラウドファンディング・プロジェクトの調達者がクラウドファンディングに参加する動機は主に6つある。それは、「資金を調達する(Raise Funds)」、「自分の仕事（作品）を広げる（Expand Awareness of Work）」、「コネクションを確立する（Form Connections）」、「認可を得る（Gain Approval）」、「制御を維持する（Maintain Control）」、「新しい募金スキルを学ぶ（Learn New Fundraising Skills）」である。

クラウドファンディング・プラットフォームが、分散ネットワーク内の多くの人々の経済的支援を要請するための簡単かつ効率的で、組織的な方法を提供している。オンライン決済システムやソーシャルメディアなどのWebベースの技術を利用することによって、調達者はクラウドファンディング・プラットフォームを通じて安全かつ簡単にプロジェクトを広げ、経済的支援を請求することができる。クラウドファンディングは、銀行、エンジェル投資家、ベンチャーキャピタリストなどの従来の資金調達源から財政的支援を受けることができない人に特に便利である。一人や一つの組織から多額の資金を調達するのではなく、少額の寄付をする多数の出資者から同様の金額を集めることができると、調達者は述べた（Gerber and Hui, 2013）。井上（2017）はクラウドファンディングのメリットとして、「先に事業資金が得られ、開発・生産前から売り先と事業採算の見込みを確保した上で、商品開発・生産を行うことができる」、「インターネットを利用することにより不特定多数の個人や団体から幅広く、かつ迅速に寄付を受け入れることができる」と指摘した。

そして、寄付型のクラウドファンディングの調達者側のメリットについて、井上（2017）はコストの削減を指摘した。「プラットフォーム上で寄付が行われるため、広報や募金活動に伴う人件費等のコストはほぼ0である」と。各クラウドファンディング・プラットフォームにおいて、成功したプロジェクトの場合、調達金額の一部を手数料として請求されるが、プロジェクトの掲載自体は無料であり、無料でキュレーター相談サービスを提供しているプラットフォームもある。

財源を増やすことに加えて、調達者はクラウドファンディング・プロジェクトを広報することによって、自分の仕事や作品への注目を集めることができる。審査員のみがプロジェクトの情報を読む伝統的な資金調達方法とは異なり、クラウドファンディングはインターネット上の誰でもプロジェクトに関する動画と説明を見ることができる。クラウドファンディングを利用すると、報道機関の注目を集める可能性があることに動機付けられた調達者もいる。ある人類学の研究者は、数多く研究者を超えて自分の研究に対する注目を集めるために、クラウドファンディングの力を借りたという (Gerber and Hui, 2013)。

更に、調達者はクラウドファンディング・プラットフォームにおいて、単一の金融取引をはるかに超えた長期的な相互作用を通して人々とつながることができる。クラウドファンディング・プラットフォームは出資者の連絡先を保存し、オンラインメッセージのサービスを提供するため、調達者は出資者の質問に答えたり、プロジェクトの更新情報を提供したりして、簡単にコミュニケーションが取れる (Gerber and Hui, 2013)。

資金調達と注目度の向上、そしてコネクションの確立に加えて、調達者は自分自身と仕事や作品に対する認可をもらうため、クラウドファンディングを利用することもある。出資者の数と調達した金額は、プロジェクトの価値を定量化したものとみなされる (Gerber and Hui, 2013)。オンラインの励ましと経済的支援は認可を意味し、プロジェクトのタスクを実施する自信を強化する (Lin et al., 2009)。

Gerber and Hui (2013) の調査によると、調達者は投資家に支配権を渡すより、自分の仕事や作品を支配する権利を守るためにクラウドファンディングに参加する意欲がある。多くの伝統的な資金調達方法とは異なり、資金調達はエンジェル投資家やベンチャーキャピタリストのような特定の集団の好みに左右されずに済む。調査結果は、プロジェクトの支配権を維持することは、「大手製造業者に関連する制度的正統性 (institutional legitimacy associated with a major producer)」よりも価値があることを示唆している。クラウドファンディングの人气が高まり、プラットフォーム自体が「製造業者の制度的正統性」を得ていった。制御を維持することは、自分自身でタスクを達成する能力に自信を与え、自己効力感を構築する (Bandura, 1997)。

クラウドファンディング・キャンペーンを管理することで、調達者は自分の専門知識以外の分野での経験を得ることもできる。成功と失敗の両方を経験した調達者は、マーケティング、コミュニケーション、マネジメント、リスク管理、財務計画など、効果的な資金調達スキル向上のために、再びクラウドファンディングに参加したいと述べた (Gerber and Hui, 2013)。

(2) プロジェクト出資者の行動に関する先行研究

クラウドファンディングの成果規定要因や出資者の出資動機について、先行研究では、商学だけではなく、社会学、心理学などの領域から多角度の検証と解釈が行われている。

Homans (1958) の社会交換理論によれば、人と人との付き合いは、「報酬やコストの交換」によって行われている。すなわち、「ギブ&テイク」というビジネス的な利害関係によって、人間

関係は成立しているのである。そして、ビジネス的利害関係は物質的な利害関係と心理的な利害関係の2種類である。

クラウドファンディングの場合、心理的な利害関係は無形の報酬、つまり内発的動機付けに当てはまる。これについて、Kuppuswamy and Bayus (2017) は、プロソーシャル・モチベーション (prosocial motivation) とゴール・グラジエント効果 (The goal gradient effect) の2つの視点から、出資者がクラウドファンディングへの支援動機を説明し、特に後者を中心に述べた。

プロソーシャル・モチベーションとは他人を助ける意欲である。また、ゴール・グラジエント効果とは、人間が目標に接近するにつれて、その目標に向かっての努力を増やす行動である。ゴール・グラジエント効果により、出資者のクラウドファンディング・プロジェクトへの支援は、累積金額が目標金額に近づくにつれて高くなる。目標金額に達すると、プロジェクトを成功させる達成感がなくなるため、出資者の追加的支援は低下する (Kuppuswamy and Bayus, 2017)。

Zhao et al. (2017) は、Higgins (1998) の制御焦点理論 (Regulatory Focus Theory) とクラウドファンディングとの関連性を述べた。制御焦点理論は、個人の目標指向行動方略の相違は「促進焦点」と「予防焦点」という2つの異なる動機付けシステムによって影響されると主張している。異なる制御焦点を持っている人々は、異なる目標を持ち、最終的な状況に対して異なる期待を持っている。促進に重点を置く人は、希望と要望を目標に設定し、積極的な成果を追求する。一方、予防に重点を置いた人は責任と義務を目標に設定している。予防焦点を持つ人はマイナスの結果を防ぎ、失敗を自分の責任にする。Zhao et al. (2017) は、異なる制御焦点を持つ出資者は、同じクラウドファンディング・プロジェクトに対して異なる評価をする可能性があるため、出資の意思決定要因は、促進焦点と予防焦点の人によって異なる場合があるかもしれないと指摘した。

制御焦点理論に基づき、Zhao et al. (2017) は知覚リスク (perceived risk) と出資意向との関係について調査を行った。台湾で最初のクラウドファンディング・プラットフォーム「FlyingV」で、204名のユーザーを募集した。参加者は中央値金額TWD1000 (US\$32.2) で2つのグループに分けられた。プロジェクトへの出資額がTWD1000 (US\$32.2) 未満のグループでは、知覚リスクが出資意向に有意な正の相関を持つことが判明した。つまり、知覚リスクが高ければ高いほど、出資者の資金調達意向が刺激された。これは、出資額が月収に比べて相対的に重要ではなかったため、低コスト (投資／購入／寄付) の商品交換は比較的費用対効果が高いということが原因だと考えられる。それに対して、出資額がTWD1000 (US\$32.2) を上回るグループでは、知覚リスクが資金調達意向に負の影響を与えることが判明した。おそらく、資金調達額が月収の比較的高い割合を占めているため、出資者はリスクと出資意向との関係を慎重に勘案したと考えられる。

Damus (2014) はHelm (2011) の独文で書かれたクラウドファンディングに関する研究成果を英語に翻訳した。Helm (2011) は、クラウドファンディング・プロジェクトを財務的に支援する要因を、外的自己決定 (Extrinsic self-determined)、内的自己決定 (Intrinsic self-

determined), 外因性の外発的要因 (Foreign-extrinsic) の3つのカテゴリーに分類している。

表2：クラウドファンディング・プロジェクトを財務的に支援する要因 (Helm, 2011)

分類	概念と重要度	解釈
外因性の外発的要因 (Foreign-extrinsic)	6 斟酌 (Consideration)	このプロジェクトを支援するには、何かを得たり、報酬を受け取ったりすることが重要だった。(It was important for me to receive a reward, to get something back motivated me to support this project.)
	7 認知と責任 (Recognition and responsibility)	自分自身のことをプロジェクトの一部のように感じたく、その実現に責任を感じた。(I wanted to feel like part of the project and felt responsible for its realization.)
	8 罪悪感 (Guilt)	このプロジェクトを支援していなかったなら、今は自分のことが悪いと思うかもしれない。(If I had not supported this project I would feel bad now.)
	9 主観的規範 (Subjective norm)	私にとって重要な人々は私のことを「きっとこのプロジェクトを支援してくれる」と信じていたから、私は支援しなければならなかった。(People that are important to me convinced me to support this project and/or supported it themselves.)
外的自己決定 (Extrinsic self-determined)	1 理想主義 (Idealism)	このようなプロジェクトやアイデアは支援されるべきだ！(Projects and ideas like this one should be supported!)
	3 メンバーシップ (Membership)	このプロジェクトの支援者の一員になりたい。(I wanted to belong to the people who support this project.)
	4 同情心 (Empathy)	私はプロジェクトの提案者に共感でき、(彼らに) 有用なことをしてあげたい。(I could empathize with the project creators and wanted to do something useful (for them).)
内的自己決定 (Intrinsic self-determined)	2 楽しさ (Entertainment)	このプロジェクトを支援することが楽しくて面白かった。(It was entertaining and fun to support this project.)
	5 好奇心 (Curiosity)	こんなプロジェクトを支援するのは私が求めている新しい経験だった。(To support such a project was something new for me that I wanted to experience.)

出所：Damus (2014) を参考にし、筆者より作成

また、各要因の重要性や影響力を、1から9まで、高い(大きい)順番から示している(表2)。Helm (2011)によると、内的自己決定と外的自己決定は外因性の外発的要因より重要な動機であり、特に理想主義 (Idealism)、楽しさ (Entertainment) とメンバーシップ (Membership) が最も重要である。井上 (2017) はクラウドファンディングに参加する出資者側のメリットとして、共感できるプロジェクト、新しいアイディアの実現に参加していることへの満足を指摘した。

Gerber and Hui (2013) によると、出資者がクラウドファンディングに参加する動機は主に4つある。それは、「報酬を得る (Collect Rewards)」, 「人を助ける (Help Others)」, 「コミュニティの一員になる (Be Part of a Community)」, 「ある事業をサポートする (Support a Cause)」である。その中で、「コミュニティの一員になる」を具体的に言うと、目で見える形式でコミュニティに受け入れられ、同じ考え方をしている人々と交流し、彼らに貢献できるユニークな機会が提供されることによって、出資者が動機づけられる。

また、Li and Jarvenpaa (2015) はコミュニティがストレッチゴールに与える影響を指摘した。ストレッチゴールとはプロジェクトの目標金額よりも上に設定する、第2, 第3の目標金額のことである。Li and Jarvenpaa (2015) は、個人はグループ活動への参加から満足感が得られ、これは、報酬をはじめとする外発的動機を超えた内発的動機という。コミュニティへの関与度は出資者や潜在的な出資者の士気を明らかにしており、士気が高い場合、出資者はストレッチゴールにやる気を感じる傾向がある。従って、コミュニティへの関与度が高いほど、ストレッチゴールが資金調達のパフォーマンスに与える効果が大きくなる。

Gao et al. (2016) はプラットフォームと出資者の信頼との関係について論述した。まず、出資者の信頼を「計算に基づく信頼 (calculus trust)」と「リレーションシップ型信頼 (relationship trust)」に分けた。計算に基づく信頼は「頭からの信頼」と言われ、経済的な交換の条件に基づいて、コストと収益の合理的な計算で規定される信頼関係である (Baet al., 2003)。計算に基づく信頼は最も弱い関係である (Chenet al., 2014)。それに対して、リレーションシップ型信頼は「心からの信頼」と言われ、時間の経過とともに、資金提供者と募金活動家との間の反復的なやり取りに由来し、感情的な繋がりや当事者間のソーシャル・アイデンティフィケーションから生じる、資金提供者の関心によるものである (Urban et al., 2009)。

Pavlou (2002) によると、出資者は、プラットフォームの認証メカニズムが実際の資金調達要件を確認でき、プロジェクトの調達者が出資者の期待に応えられる行動力を持っているかについて、信憑性のある情報を提供できると信じている。クラウドファンディング・プラットフォームが新しいプロジェクトに対する厳格な認証によって、出資者は計算に基づく信頼を構築することができる。

プロジェクトの調達者と出資者の以外の第三者機関として、クラウドファンディングのプラットフォームが銀行、会計士、消費者組合などの第三者監査機関のように、プロジェクトを保証する役割を果たしている (Kim et al., 2008)。第三者機関としての監査機能は、明白な規則の公布と施行により資金提供者の懸念を大幅に軽減し、資金提供者の計算に基づく信頼を高める。資金提供者がこれを認識し続けている場合、幅広い相互作用を通して、プロジェクト調達者へのリレーションシップ型信頼関係が生じる。計算に基づく信頼とリレーションシップ型信頼は、調達者の行動の結果について肯定的な期待を形成する。これが、資金提供者の投資意思に影響を及ぼす

(Sec-Toand Ho, 2014)。つまり、第三者機関としての監査機能によって、資金提供者とプロジェクト調達者との信頼関係が生じ、資金提供者の投資意欲に繋がる。

表3：出資者の意思決定に影響する要因

要因	出所
中心的ルートへの要因（プロジェクトの品質情報）	Bi et al. (2017)
周辺のルートへの要因（クチコミ）	Bi et al. (2017)
第三者機関の役割	Gao et al. (2016)

出所）筆者作成

表4：クラウドファンディングに参加する動機

動機		出所	調達者	出資者
外発的	期待経済利益（資金を調達したり、資金調達のコストを削減したりする。）	Gerber and Hui (2013), 井上 (2017)	○	
内発的	制御の維持（仕事や作品を全体的にコントロールする。）	Gerber and Hui (2013)	○	
内発的	消費者選好情報の獲得	Gerber and Hui (2013), 井上 (2017)	○	
内発的	コミュニティへの関与	Gerber and Hui (2013), Li and Jarvenpaa (2015), Helm (2011)	○	○
内発的	自己効力感	Gerber and Hui (2013), 井上 (2017), Helm (2011), Kuppuswamy and Bayus (2017)		○
内発的	理想主義	Gerber and Hui (2013), Helm (2011)		○
内発的	楽しさ・好奇心	Helm (2011)		○
内発的	同情心	Gerber and Hui (2013), Helm (2011)		○
外発的	主観的規範・罪悪感・責任感	Gerber and Hui (2013), Helm (2011)		○
外発的	互酬性および一般的交換	Gerber and Hui (2013), Helm (2011)		○

出所）Gómez-Diago (2015) を参考にし、筆者より作成

井上（2017）は寄付型クラウドファンディングにおける出資者にとってのメリットについて、プラットフォームによる「信頼性・透明性」と「利便性」を提示した。プラットフォーム運営者が寄付の対象として適切と判断したもののみがプラットフォーム上に提示され、原則として寄付額、使途等が開示されるため、信頼性・透明性は「通常の寄付」より高いとされる。そして、「利便性」に関しては、多くの寄付案件を短時間で比較でき、通常は決済機能が付随しているため手軽に寄付できる。また、自動的に定期的な寄付を継続できるサービスも提供されている。

Bi et al.（2017）は精緻化見込みモデルを用い、出資者の意思決定に影響する要因を説明している。中心的ルートへの要因はプロジェクトの品質情報と定義され、紹介文の文字数と動画数で測定される。周辺のルートへの要因はクチコミと定義され、いいね数とレビュー数で測定される。分析結果によると、ハイテク製品と農業のプロジェクトでは、中心的ルートは周辺のルートより出資者にとって有用である。それに対して、エンターテインメントや芸術分野のプロジェクトに関しては、潜在的な出資者は周辺のルートにもっと注意を払う傾向がある。

(3) 先行研究のまとめ

先行研究の主な内容を表3、4のようにまとめた。全体的に言うと、クラウドファンディングに参加する動機について、外発的動機の研究が相対的に少ない。出資者の意思決定に影響する要因について、先行研究の数はまだ少ないのが現状である。

2) 事例研究

(1) 事例一覧

ここでは日本における有名なクラウドファンディングのプラットフォーム「Readyfor」「CAMPFIRE」「Makuake」と中国における有名なプラットフォーム「点名时间」「众筹网（zhongchou.com）」「京东众筹（JD Crowdfunding）」を紹介する。特に日本で最初のクラウドファンディング・プラットフォーム「Readyfor」と「CAMPFIRE」について詳しく事例研究を行う。

(2) Readyfor（レディーフォー）²⁾

Readyfor（<https://readyfor.jp/>）は日本で最初のクラウドファンディング・プラットフォームとして2011年3月にサービスを開始した（表6参照）。ミッションは、「誰もがやりたいことを実現できる世の中をつくる」。2018年3月29日時点で7,950件のプロジェクトを掲載し、累計56.2億円の資金を集めている。Readyforは社会貢献系のプロジェクトをめぐり、国際協力活動応援プログラム「Readyfor VOYAGE」、寄付型の緊急災害支援プログラム、大学向けクラウドファンディング

2) 本節は Readyfor ホームページ（<https://readyfor.jp/>）と wikipedia-Readyfor（<https://ja.wikipedia.org/wiki/READYFOR%3F>）を参考にした。

表5：事例一覧

事例名	概要
Readyfor	日本で最初のクラウドファンディング・プラットフォーム。
CAMPFIRE	プロジェクト掲載数・PV数が国内No.1を誇り、カルチャー系に強いサービス。
Makuake	85行を超える日本全国各地の金融機関と連携・提携をしているクラウドファンディング・プラットフォーム。
点名时间 (demohour)	中国で最初のクラウドファンディング・プラットフォーム。
众筹网 (zhongchou.com)	人気上昇中の総合型クラウドファンディング・プラットフォーム。
京东众筹 (JD Crowdfunding)	中国のEコマース大手「京东网」の傘下にあるクラウドファンディング・プラットフォーム。

出所) 筆者作成

の「Readyfor College」、ガバメントクラウドファンディングの「Readyforふるさと納税」など様々な仕組みを展開している。

クラウドファンディングのプロジェクトには、「All or nothing」(達成後支援型)と「All in」(即時支援型)がある。All or nothingとは支援総額が目標金額に1円でも満たない場合、全額出資者に返金される方式である。つまり、支援金が目標金額を超えたプロジェクトのみが成立し、手数料を引いた金額が実行者に支払われる。それに対して、All inとは目標金額にかかわらず、期限までに集まった支援金の実行者に支払われる方式である。支援金から手数料を引いた金額が実行者に支払われる。現在、Readyforでは一部のプロジェクト(ふるさと納税プロジェクトなど)を除き、All in形式プロジェクトの新規掲載を行っていない。

Readyforの特徴は多手段で利用者をサポートすることである。Readyforで資金調達やプロモーションを行いたいと思う調達者は、まずはインターネットからアイディアを申請する。ホームページには「マニュアル」というページがあり、掲載準備の段階における契約書の作成とプロジェクトページの編集、支援募集中における新着情報の投稿、支援募集終了後の入金の確認とリターンの送付など、ステップごとの説明が詳しく書いてある。

また、「キュレーター」と呼ばれる担当者がつき、1対1の担当者制で全てのプロジェクトの達成をサポートする。キュレーターは主に電話やメールを通じてプロジェクトの調達者とやり取りし、調達者が海外在住の場合は、Skypeで打ち合わせをする。キュレーターはアイディアの相談から実現まで、契約書の作成、プロジェクト用のwebページの企画・ライティング、支援に対してのリターン・商品設計、プロジェクトの広報・マーケティング戦略の策定、トラブル時・終了後のサポートなど、一連の流れにわたってプロジェクトをサポートする。成功したプロジェクトに対して、最終的に集まった金額の12%(別途、決済手数料5%)を手数料(キャンペーンから

表6：Readyforに関する年表

年月	出来事
2011年3月	東京大学発ベンチャーオーマ株式会社にて日本初のクラウドファンディングとしてReadyforをリリース
2012年6月	政策投資銀行主催第1回女性起業家コンペティションにて「未来へチャレンジ賞」受賞
2013年	日本国内クラウドファンディング初1000万円を超えるプロジェクト「くろがね四起」が登場
2013年11月	第8回マニフェスト大賞にて審査員特別賞を受賞
2014年7月	READYFOR株式会社創業
2014年11月	オーマ株式会社からReadyforを事業譲受し、READYFOR株式会社にてReadyforの運営を開始
2015年1月	10億円の流通額を記録
2015年12月	寄付型クラウドファンディング「READYFOR Charity」をリリース
2016年1月	国際協力活動支援プログラム「VOYAGE PROGRAM」をリリース
2016年2月	本社を東京都文京区本郷に移転
2016年	Readyfor史上最高金額6000万円となるプロジェクト「FABOOL」が達成

出所) 筆者作成

の申込みは10%，リピーターは9%，緊急災害支援プログラムは5%となり，それぞれ別途決済手数料5%）として請求されるが，キュレーター相談サービスとプロジェクトの掲載は無料である。2018年3月時点で，キュレーターがサポートすることによって実現できた目標金額への達成率は75%である。

更に，Readyforには「ネクストゴール」（NEXT GOAL）という仕組みがある。ネクストゴールとは，プロジェクトページ公開時点で設定した目標金額を達成した後，プロジェクトを更に充実させるために新しく設定する目標金額である。ネクストゴールを設定するとプロジェクトページはデザインが変わり，「NEXT GOAL挑戦中」と表記され，次の目標金額に挑戦していることが一目で分かるようになる。ネクストゴールに支援総額が到達しなかった場合でも，その時点で集まっている金額から手数料を差し引いた金額が調達者に支払われる。

調達者にだけでなく，出資者に対してもマニュアルとヘルプページも用意されている。支援の仕方，調達者との連絡，支援のキャンセルなどについて説明が詳しく書いてある。

表7：CAMPFIREに関する年表

年月	出来事
2011年6月	マイクロ・パトロン・プラットフォーム「CAMPFIRE」をリリース
2012年5月	East Ventures 株式会社, 株式会社paperboy&co.と株式会社VOYAGE VENTURES他を引受先とする約 5,000 万円の第三者割当増資を実施
2016年3月	「All In」の仕組みを採用し, 必要最低限の審査で簡単にプロジェクトを掲載することが可能に
2016年4月	「CAMPFIRE熊本支援金募集」をリリース
2016年5月	熊本県熊本市に九州支社を新設
2016年9月	ブロックチェーン技術「mijin」とビットコイン取引所「Zaif」を提供するテックビューロ株式会社と事業提携。ビットコイン決済や独自の仮想通貨を実装へ
2016年12月	株式会社バンダースナッチが運営するブランド立ち上げとアパレル製造プラットフォーム「STARted」(スターテッド)の事業譲受に合意
2017年1月	総額3億3000万円の第三者割当増資を実施。レンディング事業参入と人工知能(AI)の研究開発へ
2017年3月	東京海上日動と連携し日本初『クラウドファンディング保険』を提供開始
2017年11月	東京・渋谷のリノベる本社ショールームにて, 実施中, もしくは資金調達に成功した商品の展示を開始
2018年2月	「ソフトバンクまとめて支払い・ワイモバイルまとめて支払い」導入, 「auかんたん決済」導入, フレンドファンディングアプリ「polca」に支援金の受け取り手段として「Amazonギフト券」を追加
2018年3月	決済手段にJCB・Diners Club・American Express導入
2018年6月	総合アパレル企業グループ株式会社ワールドと資本・業務提携

出所) 筆者作成

(3) CAMPFIRE (キャンプファイヤー) ³⁾

CAMPFIRE (<https://camp-fire.jp/>) は2011年にサービスを開始し, 2018年6月時点で12,000件以上のプロジェクトが 530,000人以上の人々から総額52億円を集めている(表7参照)。ミッションは, 「資金集めを民主化し, 世界中の誰しもが声をあげられる世の中をつくる」。アーティスト・映画監督・ミュージシャン・作家・スポーツ選手・プロダクトデザイナー・ジャーナリストといったクリエイターのためのクラウドファンディング・プラットフォームとして立ち上げられ, 音楽やアート, プロダクト, 写真, 映画などカルチャー系に強いサービスである。マスメディアと

3) 本節は CAMPFIRE ホームページ (<https://camp-fire.jp/>) と wikipedia-CAMPFIRE ([https://ja.wikipedia.org/wiki/CAMPFIRE_\(%E3%82%AF%E3%83%A9%E3%82%A6%E3%83%89%E3%83%95%E3%82%A1%E3%83%B3%E3%83%87%E3%82%A3%E3%83%B3%E3%82%B0\)](https://ja.wikipedia.org/wiki/CAMPFIRE_(%E3%82%AF%E3%83%A9%E3%82%A6%E3%83%89%E3%83%95%E3%82%A1%E3%83%B3%E3%83%87%E3%82%A3%E3%83%B3%E3%82%B0))) を参考にした。

表8：CAMPFIREのサービス

サービス名称	開始年月	概要
CAMPFIRE	2011年6月	大手企業や著名なアーティストから個人や学生まで、誰でもプロジェクトを始めることができる、日本最大のクラウドファンディング・プラットフォーム。
GoodMorning	2016年8月	「社会にいいこと」に特化したクラウドファンディングサービス。
『CLOSS』	2016年10月	ファッションに特化したクラウドファンディングサービス。
CAMPFIRE×LOCAL	2016年3月	地域に特化したクラウドファンディングサービス。
STARted	2016年12月	「つくりたい、がつくれる」がキーワードのアパレル製造プラットフォーム。
FIREX	2017年3月	仮想通貨をもっと身近な存在にすることを目指している仮想通貨の取引所サービス。
polca（ポルカ）	2017年8月	身近な友人・知人同士で、気軽に使えるクラウドファンディングアプリ。
CAMPFIRE レンディング	2017年7月	追加で資金調達をしたいプロジェクトオーナーのための融資サービス。

出所) 筆者作成

積極的に連携し、過去にCAMPFIREに掲載されたプロジェクトは、合計100回以上雑誌・新聞・TVの取材を受けている。現在、CAMPFIREはいろんなキーワードを特化した、様々なサービスを展開している（表8参照）。

CAMPFIREでは、音楽、本・漫画、アート、映画、プロダクトなどのクリエイティブなプロジェクトにおいて、「プロジェクトを実行する」ために必要な資金を、インターネットを通して10000円という少額から募ることができる。このため、他のクラウドファンディング・プラットフォームより、資金調達と支援のハードルが相対的に低いと言える。2016年3月、プロジェクト掲載にあたっての審査基準を見直し、必要最低限の審査でプロジェクトの掲載が可能になる。同時に、「AllorNothing」の仕組みに加えて、目標金額を達成しなくても資金を受け取ることができる「All In」の仕組みを採用し始めた。

また、日本初の「クラウドファンディング保険」を提供している。プロジェクト実行者・出資者共に特別な費用を支払うことなくサポートを受けることが可能で、プロジェクト実行者の横領・拐帯、会社の倒産によるリターン（返礼品）の不履行といった不測の事態が発生した際に、支援金額の80%を上限とし、東京海上日動が保険契約者であるCAMPFIREを通じ、プロジェクト出資者に保険金を支払う仕組みがある。

(4) Makuake (マクアケ)⁴⁾

Makuake (<https://www.makuake.com/>) は株式会社マクアケが2013年に設立した購入型のクラウドファンディング・プラットフォームである。みずほ銀行・千葉銀行・城南信用金庫等をはじめとし、国内の購入型クラウドファンディングサービスでは最多となる85行を超える日本全国各地の金融機関と連携・提携をしている。1プロジェクトに1人、キュレーターが担当としてサポートする制度がある。

Makuakeで、プロジェクトの調達者は特許取得済みの市場分析ツールで出資者の属性（年代／性別／居住地／職業）を把握でき、データを元に市場調査が可能である。審査に合格したプロジェクトは、実施中に伊勢丹新宿店の常設スペースで展示することが可能である。

2018年6月時点で、マクアケで掲載された調達金額が1000万円を超えたプロジェクト数は50件以上ある。

(5) 点名时间 (Demohour)⁵⁾

2011年、点名时间 (<http://www.demohour.com/>) は中国で最初のクラウドファンディング・プラットフォームとしてサービスを開始した。

点名時間で初めて調達金額が100万人民币を上回ったプロジェクトは、Cuptimeというスマートカップの購買型プロジェクトである。2014年1月16日までに135万8583人民币（約2300万円）を集めた。

現在、インテリジェント・ハードウェア (Intelligent hardware) に特化し、活動を展開していると言われ、2017年に製品展示会の主催会社と連携し、イベントを行う予定があったが、2018年6月時点で新しいプロジェクトを掲載していない。

(6) 众筹网 (zhongchou.com)⁶⁾

众筹网 (<http://www.zhongchou.com/>) は2014年からサービスを開始した総合型クラウドファンディング・プラットフォームである。現在、テクノロジー、社会にいいこと、書籍・雑誌出版、農業、ゲーム・音楽・映画、写真・アート、起業・ビジネス、不動産の8つの分野で中国のクラウドファンディングを促進している。

众筹网には「奨励クラウドファンディング」と「友人クラウドファンディング」という分類がある。明確な定義は書いていないが、「奨励クラウドファンディング」は一般的なクラウドファンディングのプロジェクトであり、「友人クラウドファンディング」は众筹網経由で主に個人のSNS (Wechatのモーメンツ) 上での知人を対象とした資金調達の手段と理解できる。

「友人クラウドファンディング」のプロジェクトの調達金額は100人民币を上回れば、「All in」となり、調達時間に制限もない。調達者が調達資金の支払いを申請するたびに、3%の手数

4) 本節は Makuake ホームページ (<https://www.makuake.com/>) を参考にした。

5) 本節は点名时间ホームページ (<http://www.demohour.com/>) と百度百科・点名时间 (<https://baike.baidu.com/item/%E7%82%B9%E5%90%8D%E6%97%B6%E9%97%B4>) を参考にした。

6) 本節は众筹网ホームページ (<http://www.zhongchou.com/>) を参考にした。

料が差し引かれる。ただし、調達金額の上限は99,999人民元（約170万円）であり、プロジェクトは众筹網のプラットフォームで公開できないことが多い。

「奨励クラウドファンディング」のプロジェクトには、調達金額の設定と入金に厳格な規則が設立されている。まず、調達金額は500人民元（約8,500円）が最低限となっている。そして、プロジェクトが成功した後、調達金額の3%が手数料として差し引かれ、70%の一部金が調達者に支払われる。資金を受け取ってから、調達者が出資者にリターンを発送する義務を履行しなければならない。出資者全員がリターンを査収し、众筹網のマイページで「届き済み」という確認ボタンを押してから、調達者が众筹網に30%の残金の支払いを申請できるようになる。調達者の申請に対して众筹網より審査が行われ、もし解決されていない出資者のクレームがまだ残っている場合、残金支払いの申請が棄却される。審査を通過した場合のみ、残金が調達者に支払われる。

(7) 京东众筹 (JD Crowdfunding) ⁷⁾

京东众筹、またはJDクラウドファンディング (JD Crowdfunding) は2014年7月に発足した。中国のEコマース大手「京东网」の傘下であり、クラウドファンディングは主にEコマースの予約先行販売の役割を果たしている。現在、京东众筹で掲載されているプロジェクトは全て購買型プロジェクトであり、健康、テクノロジー、食生活、雑貨、芸術・文化、農業など、カテゴリ毎に購買型プロジェクトを掲載している。京东众筹では、目標金額が設定されなく、募金し続けていく「永久众筹 (永久クラウドファンディング)」ができる。

2018年6月時点で総資金調達総額61億人民元を達成し、最高収入額を記録したプロジェクトは1億2000万人民元を上回っており、最高パロト人数を記録したプロジェクトは約37.4万人である。目標金額に制限がなく、手数料は調達金額の3%~8%である。

(8) 事例研究のまとめ

クラウドファンディングは日本でも、中国でも活発に行われている。2011年からこれまでのわずか7年の間に、多数のプラットフォームが生まれてきた。CAMPFIRE、众筹網と京东众筹のように急速に成長しているプラットフォームもあり、点名時間のように一時的に輝いていたが、すぐに衰退するプラットフォームもある。特に日本では地域活性化や伝統文化の保護、国際支援に関するプロジェクトが注目を集めており、中国では農産物の販売と国内の貧乏な地域に対する教育援助が盛んに行われている。全体的に言うと、どこのプラットフォームでも、実物のリターンが出資者の手に届く購買型クラウドファンディング・プロジェクトが人気である。

それぞれのプラットフォームの特徴や強みについては、表8にまとめた。まず、掲載プロジェクトの種類とえば、やはりAll or nothingが主流である。CAMPFIREではAll inのプロジェクトを普通に提出でき、掲載されるが、众筹網と京东众筹ではAll inのプロジェクトはAll or nothingプロ

7) 本節は <https://info-blog.cerevo.com/2017/07/17/3555/> と京东众筹ホームページ (<https://z.jd.com/sceneIndex.html>) を参考にした。

表9：各事例のサービスの比較

	事例名	入金の種類		クラウドファンディングの種類		プラットフォームとしてのサービス
		All or nothing	All in	購買型	寄付型	
日本	Readyfor	○	×(*)	○	○	ストレッチゴール制度、キュレーター担当者制、詳しいマニュアル
	CAMPFIRE	○	○	○	○	クラウドファンディング保険、特定の分野やテーマに特化したサービスが充実
	Makuake	○	×	○	×	キュレーター担当者制、常設スペースで展示
中国	点名时间 (demohour)	○	×	○	×	展示会の主催者と連携
	众筹网 (zhongchou.com)	○	○(*)	○	×	調達金額の設定と入金に厳格な規則
	京东众筹 (JD Crowdfunding)	○	○(**)	○	○(*)	Eコマースの予約先行販売がメイン；目標金額が設定されなく、募金し続けていく「永久众筹（永久クラウドファンディング）」ができる

注 ○：あり ×：なし (*)：一部を除く (**): 審査あり

出所) 筆者作成

ジェクトと全く別の枠となり、クラウドファンディング・プラットフォームを経由して調達者自身のSNSで募金するような形になり、プラットフォームで掲載される機会はほとんどないと言える。そして、各プラットフォームは資金調達の効率性と安全性の向上のために、ストレッチゴール制度、キュレーター担当者制、特定の分野やテーマに特化したサービス、調達金額の設定と入金に厳格な規則など、それぞれ力を注いでいる。

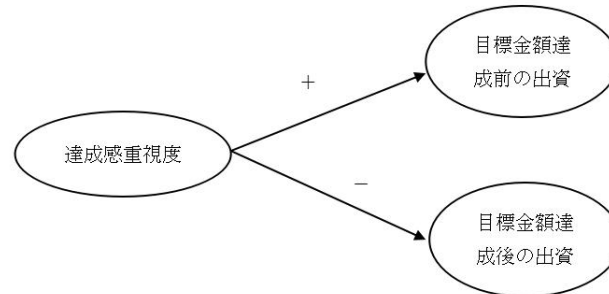
4) 仮説

以上の先行研究と事例研究を踏まえて、目標金額に達成しているクラウドファンディング・プロジェクトへの出資行動に影響する要因として、外発的動機、内発的動機とプラットフォームの役割という3つの要因から仮説を設定した（表10参照）。

(1) 外発的動機

・リターン

先行研究で述べたように、社会交換理論によると、人と人との付き合いは、「ギブ&テイク」



出所：筆者作成

図1：クラウド・ファンディング・プロジェクトへの出資行動の規定要因（1）

というビジネス的な利害関係によって行われている（Homans, 1958）。物質的な利害関係と心理的な利害関係の中で、クラウドファンディングの場合、物質的な利害関係は有形の報酬、つまり外発的動機付けに当てはまる。また、リターンや報酬を受け取ることも出資者がクラウドファンディングに参加する動機付けの一つである（Gerber and Hui, 2013; Helm, 2011）。

そして、ゴール・グラジエント効果により、目標金額に達すると、プロジェクトを成功させる達成感がなくなるため、出資者の追加的支援が低下する（Kuppuswamy and Bayus, 2017）。しかし、事例研究を通して、調達金額が目標金額を上回ったプロジェクトでも、特に購買型プロジェクトの調達金額が伸び続けることがわかった。例えば、株式会社オールユアーズがCAMPFIREで掲載した「今年も【着たくないのに、毎日着ていしまう】ジャケットとパンツが出来ました！」というプロジェクトは、9種類のリターンは全て同社のアパレル製品である。目標金額は100万円であり、ストレッチゴールも設定されていないのに、2018年6月8日時点はおよそ843万円を集めており、6月18日時点はすでに1,044万円に伸びており、まだ伸び続けている。従って、目標金額に達成した後、ストレッチゴールも設定されない場合、出資者がプロジェクトへ出資する動機は、プロジェクトを成功させる達成感を求めるのではなく、特別な物質的報酬、すなわちリターンを求める可能性が高いと考えている。

H1-a: プロジェクトの目標額達成前と、達成後（ストレッチゴール）では消費者の出資動機が異なる。

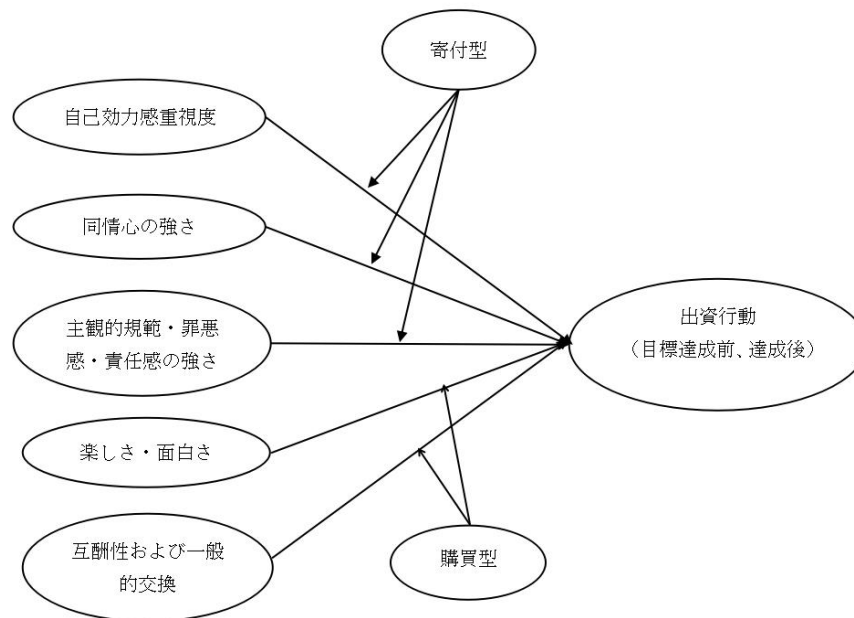
H1-b: プロジェクトの目標達成前、「達成感重視度」と出資行動には正の相関がある。

H1-c: プロジェクトの目標達成後、「達成感重視度」と出資行動には負の相関がある。

H2-a: プロジェクトのタイプによって消費者の出資動機は異なる。

H2-b: プロジェクトが寄付型の場合、「自己効力感重視度」と出資行動には正の相関がある。

H2-c: プロジェクトが寄付型の場合、「同情心の強さ」と出資行動には正の相関がある。



出所：筆者作成

図2：クラウド・ファンディング・プロジェクトへの出資行動の規定要因（2）

H2-d:プロジェクトが寄付型の場合、「主観的規範・罪悪感・責任感の強さ」と出資行動には正の相関がある。

H2-e:プロジェクトが購買型の場合、「楽しさ・面白さ」と出資行動には正の相関がある。

H2-f:プロジェクトが購買型の場合、「互酬性および一般的交換」と出資行動には正の相関がある。

(2) 内発的動機

・コミュニティ

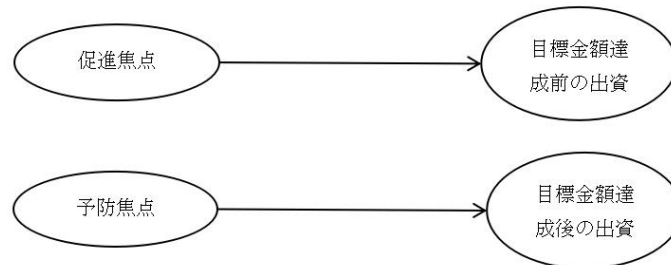
出資者がクラウドファンディングを通じて、同じ考え方をしている人々と交流し、彼らに貢献できるユニークな機会が提供されることによって、動機づけられる（Gerber and Hui, 2013）。Helm（2011）もメンバーシップ（Membership）の重要性を指摘した。そして、ストレッチゴールが設定される場合、コミュニティへの関与度が高いほど、ストレッチゴールが資金調達のパフォーマンスに与える効果が大きくなる（Li and Jarvenpaa, 2015）。

クラウドファンディングプラットフォームでは、ストレッチゴールの目標金額に達成しなくても、プロジェクトが成功と認められるため、ストレッチゴールが設定されるプロジェクトより、もう少し目標金額に達成できるプロジェクトへの出資で、達成感が味わえると考えられる。そのため、ストレッチゴールが設定されるプロジェクトに出資する支援者は達成感より、「このプロ



出所：筆者作成

図3：クラウド・ファンディング・プロジェクトへの出資行動の規定要因 (3)



出所：筆者作成

図4：クラウド・ファンディング・プロジェクトへの出資行動の規定要因 (4)

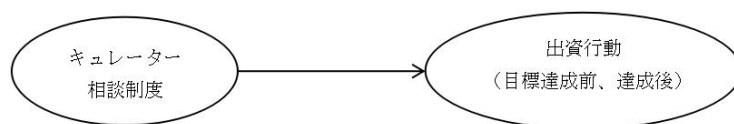
ジェクトに共感できる！同じ価値観を持っている人々と繋がりたい！」という風に、コミュニティの参加を重視するかもしれない。

H_{3-a}:「コミュニティへの関与度の高さ」と出資動機には正の相関がある。

H_{3-b}:ストレッチゴールが設定されるかによって、この相関の強さは異なる。つまり、ストレッチゴールが設定される場合、「コミュニティへの関与度の高さ」と出資動機との相関関係が強くなる。

・促進焦点

Higgins (1998) の制御焦点理論によると、人の行動方略を動機づける志向性には、促進焦点と予防焦点の2つがある。促進焦点の人は「成功を求めて」行動しようとする人で、理想や進歩を好む。一方、予防焦点の人は「失敗をしない」よう行動しようとする人で、義務や安全を好む。Zhao et al. (2017) では、この理論もクラウドファンディングの出資者行動の分析に適用できると主張した。なぜかという、自分の出資でプロジェクトを成功させたい促進焦点の出資者とできる限り失敗のリスクを回避したい予防焦点の出資者はそれぞれ違う行動をするはずだからである。



出所：筆者作成

図5：クラウド・ファンディング・プロジェクトへの出資行動の規定要因（5）

すでに目標金額に達成していることは資金調達に失敗しないを意味し、そんなプロジェクトに出資する支援者は成功を求めるより、失敗を回避するタイプである可能性が高いと考える。

H4-a: プロジェクトの目標額達成前と、達成後（ストレッチゴール）では消費者の行動方略が異なる。

H4-b: 目標額達成前、「促進焦点」と出資行動には正の相関がある。

H4-c: 目標額達成後、「予防焦点」と出資行動には正の相関がある。

(3) プラットフォームの役割：ツールの提供

事例研究を通して、クラウドファンディング・プラットフォームの機能はプロジェクトと調達者の認定と監査だけではなく、プロジェクトに対して目標金額の設定や広報のやり方について指導したり、一つのプロジェクトに一人のアドバイザーがフォローしたりするサービスを提供しているプラットフォームもあることがわかった。von Hippel（2005）によると、企業がユーザーのイノベーションを促進する際、ユーザーのイノベーションを補助するツールキットが用いられる。特に、ユーザーがスペシャリストでなかった場合には、その問題を解決する手段としてツールキットが用いられる。クラウドファンディングでは、プラットフォームが提供するキュレーター相談制度はクラウドファンディングを促進するツールと理解できる。

一対一のキュレーター相談制度は調達者をサポートし、プロジェクトの質を高めるだけでなく、出資者にも「プラットフォームはしっかりとフォローをしている」というイメージを与えていると考える。キュレーター相談制度がある場合、出資者はプラットフォームへの信用が高まり、そのプラットフォームで掲載されているプロジェクトも信用しやすいと考える。

H5-a: キュレーター相談制度は出資行動に正の影響を与える。

H5-b: キュレーター相談制度が出資行動に与える正の影響は目標達成前後で異なり、達成後の方が、その影響が大きくなる。

以上の仮説を表10にまとめた。

表 10：仮説一覧

分類	仮説 番号	仮説	仮説の根拠
外発的動機 (リターン)	H _{1-a}	プロジェクトの目標額達成前と、達成後（ストレッチゴール）では消費者の出資動機が異なる。	Homans (1958) Gerber and Hui (2013) Helm (2011) Kuppuswamy and Bayus (2017)
	H _{1-b}	プロジェクトの目標達成前、「達成感重視度」と出資行動には正の相関がある。	
	H _{1-c}	プロジェクトの目標達成後、「達成感重視度」と出資行動には負の相関がある。	
	H _{2-a}	プロジェクトのタイプによって消費者の出資動機は異なる。	
	H _{2-b}	プロジェクトが寄付型の場合、「自己効力感重視度」と出資行動には正の相関がある。	
	H _{2-c}	プロジェクトが寄付型の場合、「同情心の強さ」と出資行動には正の相関がある。	
	H _{2-d}	プロジェクトが寄付型の場合、「主観的規範・罪悪感・責任感の強さ」と出資行動には正の相関がある。	
	H _{2-e}	プロジェクトが購買型の場合、「楽しさ・面白さ」と出資行動には正の相関がある。	
	H _{2-f}	プロジェクトが購買型の場合、「互酬性および一般的交換」と出資行動には正の相関がある。	
内発的動機 (コミュニティ)	H _{3-a}	「コミュニティへの関与度の高さ」と出資動機には正の相関がある。	Gerber and Hui (2013) Helm (2011) Li and Jarvenpaa (2015)
	H _{3-b}	ストレッチゴールが設定されるかによって、この相関の強さは異なる。つまり、ストレッチゴールが設定される場合、「コミュニティへの関与度の高さ」と出資動機との相関関係が強くなる。	
内発的動機 (促進焦点)	H _{4-a}	プロジェクトの目標額達成前と、達成後（ストレッチゴール）では消費者の行動方略が異なる。	Higgins (1998) Zhao et al. (2017)
	H _{4-b}	目標額達成前、「促進焦点」と出資行動には正の相関がある。	
	H _{4-c}	目標額達成後、「予防焦点」と出資行動には正の相関がある。	
プラットフォーム の役割 ：ツールの提供	H _{5-a}	キュレーター相談制度は出資行動に正の影響を与える。	von Hippel (2005)
	H _{5-b}	キュレーター相談制度が出資行動に与える正の影響は目標達成前後で異なり、達成後の方が、その影響が大きくなる。	

出所：筆者作成

5) まとめと今後の予定

本研究はクラウドファンディングにおける目標金額を超えた資金調達に着目し、すでに達成しているプロジェクトに出資する行動に影響する要因を明らかにすることを目指している。調達者と提案者それぞれのクラウドファンディングに参加する動機について、先行研究のレビューを行った。そして、日中両国において注目を集めているクラウドファンディング・プラットフォームを6つ挙げ、特に日本のReadyforとCAMPFIREを中心に紹介した。先行研究と事例研究を踏まえて、外発的動機、内発的動機とプラットフォームの役割の3つの要素から、それぞれ仮説を提出した。

今後はまず文献調査を行い、クラウドファンディングに関して、日本語、英語、中国語の論文と資料を整理し、日中両国のクラウドファンディングサイトの発展状況と利用状況を調査する。そして、日中両国のクラウドファンディングサイトで、目標金額の100%を上回っても支援され続けるプロジェクトを調べ、典型例を選出し、成果の規定要因を検討し、仮説を増やしたいと考えている。最後は、仮説を検証するために実証分析を行う。日中両国で回答者50名～70名を集める予定である。筆者によりクラウドファンディングのプロジェクトを2つ作り上げ、先行研究と仮説に基づき、プロジェクトにそれぞれ特徴を付け、回答者に提示し、プロジェクトを支援したいかどうかを尋ねる。回収したデータは重回帰分析や数量化理論I類を用いて分析し、仮説を検証する。

2. オープンソース・ソフトウェア・プロジェクトの持続性⁸⁾

1) はじめに

オープンソース・ソフトウェア・プロジェクト（OSSプロジェクト）は、近年、商業化ソフトウェアの代替として、大変注目されている。OSSプロジェクトの数と参加人数が増加した一方で、失敗した、あるいは中断したプロジェクトも数多く存在している。

多くのOSSプロジェクトの持続性が低いことについて、これまでの研究は開発者の参加の動機、プロジェクトの成功パターンや要因に関する研究を中心に議論がなされてきた。一方で、OSSプロジェクトの持続性についての報告は多くはない。OSSプロジェクトが活発化してから約20年が経過した現在、長期的なデータの収集も可能になったことから、本研究では、OSSプロジェクトの長期的持続性の実定要因を明らかにする。ここでは、事例研究、先行研究のレビューから設定した仮説を紹介する。

3) 先行研究

OSSプロジェクトに関する先行研究を、特徴、成功要因、持続性に大別してレビューする。

8) この章は朱が担当した。

(1) オープンソース・ソフトウェア・プロジェクト（OSSプロジェクト）の定義、特徴に関する研究

OSSに関する国際的な非営利組織、OSI（Open Source Initiative）は、OSSプロジェクトを次のように定義した。

「1）無料でソースコードを取得できる；2）プログラムのソースコードは無償で配布されなければならない；3）プログラムのライセンスはユーザーやグループ、または使用用途を制限しない；4）変更されたバージョンのプログラムは、元のプログラムと同じライセンスを使用しなければならない。」

このように、ライセンスはOSSの重要な特徴の1つであり、ユーザーと開発者に大きな影響を与える。例えば、GPL（GNU General Public License）という広く使われているフリーソフトウェア・ライセンスがある。GPLライセンスは、プログラムの複製物に対し、そのプログラムの実行、動作を調べ、それを改変すること、複製物の再頒布プログラムを改良し、改良を公衆にリリースする権利を保護する。この仕組みはコピーレフト（copyleft）と呼ばれ、つまり、GPLでライセンスされた著作物は、その二次的著作物に関してもGPLでライセンスされなければならないという制限がある⁹⁾。制限されたくないユーザーと開発者は、GPLでライセンスされたプロジェクトを選ばないことになる。

このような定義がされているが、その特徴についてXu（2009）は、地理的に分散している開発者が、インターネット上のオンライン・コミュニティを通じて自発的に開発されるとしている。また、Raja（2012）は、ソースコードを取得でき、誰でも開発できるプロジェクト、かつ無料で公開するプロジェクトであるとしている。さらに、Maggioni（2002）は、OSSコミュニティについても定義し、無償で自発的にソフトウェアに貢献するユーザー（開発者、その他の貢献者）で構成されたコミュニティであると定義した。また、OSSコミュニティでは、ソフトウェアを公開し、他の人もそのソフトウェアを修正することができる。この特徴について、1）同じ目標があること；2）その目標を達成するために、コミュニティのメンバーは、特定の基準と原則によって規制され、開発作業を行うという2つがあると整理している。

(2) オープンソース・ソフトウェア・プロジェクト（OSSプロジェクト）の開発者に関する研究

OSSプロジェクトでは、そのコア開発者らがプロジェクトを中断してしまう可能性がある。このため、コア開発者やそのグループに対する依存性が高いプロジェクトは持続性が低い可能性を持つ。しかし、Robles（2005）は「Debian」プロジェクトのデータを分析し、コア開発者が離脱しても、その仕事を担当できる他の開発者がいることを示した。Li（2015）は、時間とともに、コア開発者和其他の貢献者の平均仕事量が増える傾向があること、経験のある開発者はより多くのタスクを負担していること、離脱した開発者の仕事は60%以上を他の開発者に配分すること、サ

9) https://ja.wikipedia.org/wiki/GNU_General_Public_License

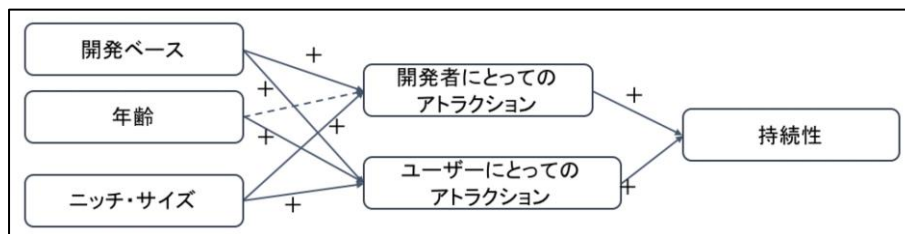


図6：Smith et al. (2010) の検定結果

イズが大きいプロジェクトは数多くの共同開発者とその他の貢献者がいるが、サイズが小さいプロジェクトの貢献者は主にリーダーとコア開発者であることを示した。

プロジェクトの構成以外にも、作業配分の不平等性についても議論がある。Luthiger (2005) は OSS プロジェクトのメーリング・リストのデータを分析し、開発者はソフトウェア開発に平均 12.15 時間／日をかけていることを示した。Mockus et al. (2002) によると、プロジェクトのリーダーは 14.13 時間／日、アクティブ・ユーザーは 5 時間／日を費やすという。また、Moon et al. (2000) が同様に行ったメーリング・リストのデータを分析では、プロジェクトの 88% の貢献は 4% のコア開発者によって行われており、メーリング・リストのメッセージの約半分はわずか 2% の貢献者のみから発信されたものであると指摘した。

さらに、Gamalielsson et al. (2010) はメーリング・リストのメッセージをステートメント (statement)、質問 (question)、提案 (proposal) に分類し、その中で一番回答されやすい、もしくは回答スピードが速いのは「質問」であると明らかにした。

(3) オープンソース・ソフトウェア・プロジェクト (OSS プロジェクト) の持続性に関する研究

Madeyet al. (2008) の研究では、OSS プラットフォームである「SourceForge」の場合、ほとんどのプロジェクトは登録した直後に非アクティブ・プロジェクトになることが報告され、Stewart et al. (2006) の研究では、多数のプロジェクトは開始後一年以内に中止と報告されている。また、Howison (2004) では OSS プロジェクトの開発者の参加時間は平均一ヶ月以下と指摘した。

持続性の研究は生態学の視点からのものが多い。Smith et al. (2010) は、プロジェクトの「開発ベース (development base)」、「プロジェクト年齢 (age)」、「ニッチ・サイズ (niche size)」が OSS の持続性に正の影響を与えるという仮説を設定し、これを検定した (図6)。なお、この論文の測定指標は表11の通りである。

Raja (2012) は、OSS プロジェクトの生存能力を実行可能性 (Project viability) で測定できると指摘した。実行可能性は活力 (vigor)、回復力 (resilience)、組織力 (organization) という3つの次元がある。この論文では表12に示す測定指標を用いた。

表11：変数の測定指標（Smith et al., 2010）

変数	インジケータ	説明
開発ベース (Development Base)	登録された開発者の数	2005年2月の時点でプロジェクトに登録されている開発者の数。
	活躍している開発者の数	2004年2月～2005年1月の間のアーティファクトに貢献した開発者の数。
	配分された開発者の数	2004年2月～2005年1月の間のアーティファクトが配分された開発者の数。
プロジェクト年齢 (Age)	登録からの日数	プロジェクトの登録日から調査時点（2009年3月1日）までの日数。
	初リリースからの日数	プロジェクトの初リリース日から調査時点（2009年3月1日）までの日数。
ニッチ・サイズ (niche size)	オーディエンス・ニッチ	目標プロジェクトと同じオーディエンスを対象とするプロジェクトの数。
	プログラミング言語・ニッチ	目標プロジェクトと同じプログラミング言語を使用するプロジェクトの数。
	オペレーティングシステム・ニッチ	目標プロジェクトと同じオペレーティング・システムを使用するプロジェクトの数
開発者にとってのアトラクション・維持 (Developerattraction)	新しいアクティブな開発者	（2005年2月と比べて）2007年2月の時点のプロジェクトに登録された新規開発者の数。
	開発者の貢献の数	2006年2月～2007年1月の間に開発者が貢献したアーティファクトの数。
ユーザーにとってのアトラクション・維持 (Userattraction)	新しいユーザー	2005年2月に比べて2007年2月の時点のアーティファクトを貢献した新規ユーザーの数。
	ユーザーの貢献の数	2006年2月～2007年1月にユーザーが貢献したアーティファクトの数。
持続性 (Sustainability)	閉鎖したアーティファクト数	閉鎖された日は2008年2月から2009年1月の間のアーティファクトの数。
	オープンしたアーティファクト数	オープンされた日は2008年2月から2009年1月の間のアーティファクトの数

山下（2017）は開発者の離脱理由に着目し、OSSプロジェクトの持続性を理解するために、アンケート調査を行った。この結果、プロジェクトを辞めた理由では、「十分に開発したため」が38.8%と最も多く、「時間が取れなくなった」が28.4%、「興味が無くなった」が14.9%であった。宮崎（2016）は、Apache HTTPD Severプロジェクトのコミュニケーションデータを定量化するPoliteness分析を行い、すべてのトップ開発者のPoliteness値は時間経過とともにある程度あるい

表12：実行可能性の測定指標（Raja, 2012）

次元	測定尺度	説明
活力（vigor）	毎年リリースされたバージョンから測定	新しいバージョンの更新がプロジェクトの機能的成長を表す
回復力（resilience）	アーティファクトの要求に対する応答時間から測定	アーティファクトの要求にかかる反応時間を表す。すなわち、これは環境の変更への対応能力を示している。
組織力（organization）	平均的な交互的な情報量から測定	アーティファクトの管理プロセスの構造は、プロジェクトの組織力を反映している。

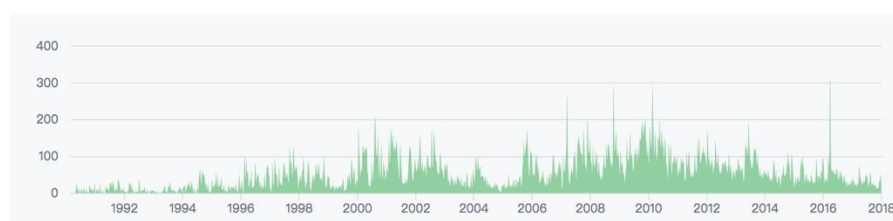
表13：先行研究のまとめ

	著者	示唆
OSSプロジェクトの定義、特徴について	OSI Xu (2009) Raja (2012) Maggioni (2002)	オープンソースを定義した後、ライセンスは重要性を指摘している。
OSSプロジェクトの開発者について	Robles (2005) Li (2015)	開発者一人の離脱は大きいプロジェクトには影響が少ないが、残りの開発者にとっては負担が増加する可能性があり、離脱の原因になる。
	Luthiger (2005) Mockus et al. (2002) Moon et al. (2000)	コミュニティ内の作業配分の不平等は問題である。
OSSプロジェクトの持続性について	Madey et al. (2008) Stewart et al. (2006) Howison (2004)	OSSプロジェクトの平均寿命が短いことを示した。
	Smith et al. (2010)	生態学の視点からOSSプロジェクトの持続性の規定要因を分析した。
	Raja (2012)	実行可能性という測定方法を提案し、この3つの次元を示した。
	山下 (2017) 宮崎 (2016)	開発者の離脱原因を分析した。
	Chaha and Saini (2016)	OSSの進化に関する論文をレビューした結果から、最も一般的に分析される属性がソフトウェアのサイズであると示した。

は急激に変動することを明らかにした。さらにこの結果は、数名の開発者が急激なPoliteness値の減少の後にプロジェクトを離脱していることも示した。

表14：事例一覧

事例名	概要
Python	汎用のプログラミング言語であり、主要なリポジトリCPythonはPythonプログラミング言語の最も広く用いられている標準の実装である
bitcoin	ブロックチェーン・エコシステム分野でトップ1のOSSプロジェクトである



出所：<https://github.com/python/cpython/graphs/contributors>

図7：1990年8月5日～2018年6月12日のコミット数（CPython）

OSSの進化プロセスをより深く理解するために、Chaha and Saini（2016）は「どんな技術でOSSの進化を分析するか」、「どんな技術でOSSの進化を予測するか」、「OSSとCSSの進化は違いがあるか」、「ソースコード以外のアーティファクトをどうやって進化させるか」、「OSSの進化におけるプログラミング言語の選択は、どのように変化したのか」、「OSS進化におけるソフトウェアの再利用など、ソフトウェア開発のパラダイムはどのような状態か」、「コミュニティの貢献はどのように進化したか」、「ソフトウェア進化プロセスのどの部分が自動化されているか」、「OSSの進化の理論は今どのような状態か」という9つのリサーチ問題を提示し、OSSの進化に関する先行研究を体系的にレビューした。このレビューは研究で使われる様々な技術と手段を紹介しており、OSSプロジェクトの進化を分析する研究で最も一般的な属性がソフトウェアのサイズであると示されている。

(4) 先行研究のまとめ

先行研究から見ると、OSSプロジェクトの平均寿命が短いのはすでに問題としてあげられている。さらに、これまでのOSSの進化に関する論文では、ソフトウェアのサイズを属性として扱うものが多いが、より多岐にわたる視点からOSSの進化を分析する必要がある。持続性について、Smith et al.（2010）のようなプロジェクトの成長性に関する研究がなされているが、この他の次元から持続性の先行研究要因を分析する必要がある。最後に、分析にはライセンスの制限や開発者の離脱などの問題も考慮する必要がある。



出所：<https://github.com/python/cpython/graphs/contributors>

図8：Guido van Rossumのコミット曲線

3) 事例研究

(1) 事例一覧

ここでは、継続されているOSSプロジェクトの代表例をとりあげて紹介する。

(2) Pythonの事例¹⁰⁾

Python（パイソン）は、汎用のプログラミング言語である。コードがシンプルで扱いやすく設計されており、C言語などに比べて、さまざまなプログラムを分かりやすく、少ないコード行数で書けるといった特徴がある¹¹⁾。Pythonのコア開発者が88人おり、普通のOSSプロジェクトより人数が多い。Pythonの最初リリースは1991であり、これまで既に27年経過し、寿命がかなり長いプロジェクトである。

2016年にPythonの開発はGitHub（近年人気があるOSSプラットフォーム）に移行した。その理由は、GitHubで開発されたツールの使用により、開発時間が節約できる；そして、多くのコア開発者と貢献者は既にGitHubに慣れたので、開発者たちにとって、開発がよりスピードで、便利で進行できる。

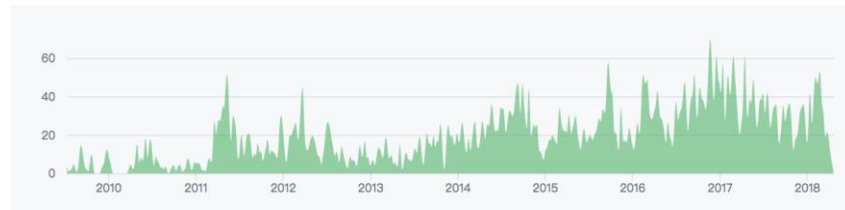
Pythonの一番主要なレポジトリはCPythonである。CPythonはPythonプログラミング言語の最も広く用いられている標準の実装である。2018.6.12時点で、CPythonは5,647回フォークされ、568人の貢献者がおり、357個のバージョンがリリースされた。

1990年8月5日～2018年6月12日のコミットの曲線は、図7のように、第一成長期は2000年1月～2005年4月であり、第二成長期は、2006年1月～今であるが、減らす傾向が見られる。2016年の8月に、CPythonのコミット数は急に300以上に増えたが、その後急降下した。

このコミット（合計101,672）の中で、10,956のコミット（約十分の一）はGuido van Rossum一人で貢献であった。Guido van Rossumは「Pythonの父」と呼ばれ、Pythonの発案者とコア開発者

10) この事例は <https://github.com/python> を参照してまとめた。

11) <https://ja.wikipedia.org/wiki/Python>



出所：<https://github.com/bitcoin/bitcoin/graphs/contributors>

図9：2009年8月30日～2018年6月12日のコミット数

の一人である。実に、CPython貢献者のデータから、このような長い期間で開発している貢献者はGuido van Rossumしかいない。

PythonのライセンスはPSFL（Python Software Foundation License）という主にPython関連のプロジェクトで使われるライセンスである。PSFLはGNUと互換のある、コピーレフトのライセンスではない（コードをオープンソースにせずに、元のソースコードの変更をすることが許されている）ため、許容的なライセンスである。

(3) bitcoinの事例¹²⁾

ブロックチェーン（Blockchain）とは、分散型台帳技術、または、分散型ネットワークであり、ビットコインの中核技術を原型とするデータベースである¹³⁾。ブロックチェーンは今のビッグトの話題とし、それに関するOSSプロジェクトも数多く誕生した。しかし、Deloitte（2017）の分析では、GitHubにおける90%以上のブロックチェーンに関するプロジェクトは現在、「死んでいる」状態だと言う。

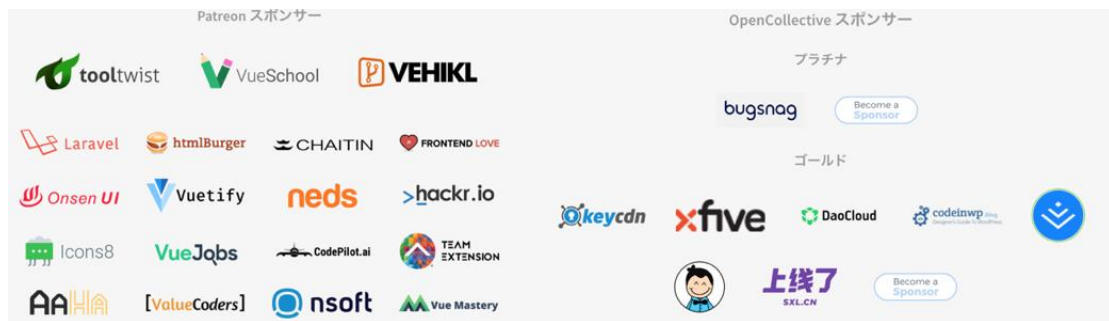
Deloitte（2017）の調査から見ると、2017年の時点のGitHub上でのブロックチェーンに関連するプロジェクトは86,034個があり、その中で企業や研究機関などの組織で開発するのは9,375個であった。年間平均8,603個のスピードで成長したが、2016年の一年間だけで26,885個のプロジェクトが増加した。しかし、このようなプロジェクトの生存率が非常に低い。現存のプロジェクトの中で、8%のプロジェクトだけがアクティブ・プロジェクトであり、フォークしたプロジェクトは5%しか生存できないことになる。また、プロジェクトの平均寿命は1.22年である。全体の生存率が低い、企業などの組織で運営しているプロジェクトはユーザーが運営しているものよりフォークされやすい、採用率が高い、生存率もユーザーの2倍以上（企業15%；ユーザー7%）と見られている。

bitcoinは今のブロックチェーン・エコシステム分野で最も多いOSSプロジェクトである。ビットコインのホームページでは以下のように述べられている：

「ビットコインは、中央当局や銀行を介さず、ピア・ツー・ピア技術を用いて運営されています。取引やビットコイン発行管理はネットワークによって集散的に実行されます。ビットコインはオープンソースです。つまりそれは公共で、ビットコインを所有し管理する者は存在せず、

12) この事例は <https://github.com/bitcoin> を参照してまとめた。

13) <https://en.wikipedia.org/wiki/Blockchain>



出所 : <https://jp.vuejs.org/index.html>

図10 : vue.jsのスポンサーリスト

また誰でもが参加できます。ビットコインには、数多くのユニークな特徴があり、従来の決済システムが及ばなかった所の人々もユーザーになることができます¹⁴⁾。」

ビットコインは2009年からGitHubで開発進行中であり、コア開発者が27人いる。使われている言語は、主にC++、Go、Cである。その中でGo（Google社が開発）だけは、他の分野よりブロックチェーンに関連するプロジェクトでよく使われている言語である。

ビットコインの主要なリポジトリは「bitcoin」というリポジトリであり、現在（2018.6.12）は19,457回フォークされ、550人の貢献者がおり、196個のバージョンがリリースされた。

2009年8月30日～2018年6月12日のコミットの曲線は、図9のように安定に成長する傾向が見られるが、全体的な数から見れば、CPythonよりコミット数が少ない（一番高くても60個以上）。

100個以上のコミットを貢献した開発者が19人いる。この19人の中で、14人がこのプロジェクトのコア開発者であり、データから見ると残りの5人は離脱した元コア開発者の可能性が高い。トップ10の貢献者のコミット数は、それぞれ1581, 995, 617, 565, 485, 450, 409, 362, 340, 272であり、その差が見られる。

「bitcoin」が使っているのはMITライセンスである。このライセンスはマサチューセッツ工科大学を起源とするので、MITと命名された。MITライセンスもGPLと適合でき、コピーレフトではなく、数あるライセンスの中で非常に制限の緩いライセンスと言える。

(4) OSSプロジェクトの動向－組織の参入

多くのOSSプロジェクトはSourceForgeやGitHubなどのプラットフォームで開発され、明確な組織やスポンサーがない、個人で維持しているが、実に、多くの組織がOSSプロジェクトと関連している。例えば、カーミット（Kermit）というプロジェクトは最初にコロンビア大学で開発された。大学などの研究機関だけではなく、他の非営利組織や企業などの市場組織もOSSと強い関連性がある。

14) <https://bitcoin.org/ja/>

表15：事例研究のまとめ

プロジェクト名	コア開発者人数	初リリース	最新リリース (2018.6.12の時点まで)	プログラミング言語	ライセンス	ユーザー・タイプ
Python	88人	1991	2018.6.12 (v3.7.0rc1)	Python, HTML, Shell, Go, CSS	PSFL	組織
bitcoin	27人	2009.8.30	2018.6.7 (v0.16.1rc2)	C, go, C++	MIT	組織

Gitstarranking¹⁵⁾から見ると、1位と3位のプロジェクトは非営利組織で運営し、トップ10のプロジェクトの中でfacebookとairbnbのような有名な会社で運営しているプロジェクトもある。その中で、個人で運営しているが、組織はスポンサーとして関連のあるプロジェクトもある。例えば、5位のvue.jsは2014年から開発が始まったプロジェクトであり、数多くのスポンサーがある。
(図10)

Gitstarの組織ランキングから見ると、トップ3の組織はGoogle, Facebook, Microsoftであり、このような大企業もOSSに注目していることがわかる。

特にMicrosoft社は、OSSに大きな熱意を示しており、2018年6月4日にユーザー数が2800万人のGitHub社を買収したことも話題になっている。2017年の9月には、MicrosoftはOSI (Open Source Initiative) に寄付し、OSIのプレミアム・スポンサーになった。この出来事もオープンソース・ソフトウェア運動にとって重要なマイルストーンになったと思われる。¹⁶⁾

1996年からのOSSプロジェクト「OpenBSD」は2014に経営不振の状態になり、電気代などの支払いのため募金を募り、達成されなければ中止すると発表した。これに対し、2015年にMicrosoftは「OpenBSD」に寄付を行い、OpenBSD Foundationのゴールデン・スポンサーになった。「OpenBSD」は現在も運営している。

(5) 事例のまとめ

Pythonは非常に歴史があるプロジェクトであり、bitcoinも9年間に成長し、ブロックチェーンのブームで注目されている。2つのプロジェクトのコア開発者人数はそれぞれだが、使っているライセンスは両方とも許容的なライセンスであり、プログラミング言語が多様であり、組織からのサポートがある。

組織の例について、市場組織の参入に反対な声もあるが、プロジェクトは組織から資金やコードなどの支援を取得でき、組織も低いコストでソフトウェアが使用でき、両者にとってWin-Winな関係となっている。

15) <https://gitstar-ranking.com/>

16) <https://news.softpedia.com/news/it-s-official-microsoft-becomes-premium-sponsor-of-the-open-source-initiative-517832.shtml>

4) 仮説

一般的に、OSSプロジェクトは報酬がなく、正式的な組織構造もない。実は、多数のプロジェクトは開始1年後に中止している。

本研究の目的はOSSプロジェクトの長期的持続性の規定要因を明らかにすることである。以下に、既存研究のレビュー、および事例研究から導かれた仮説を述べる。

(1) 仮説の枠組

Smith (2010) らはプロジェクトの開発者とユーザーにとっての「アトラクション」に注目し、持続性の影響要因を分析した。Raja (2012) はプロジェクトの持続性を「実行可能性」で測定できると提出し、この「実行可能性」は「活力」「回復力」「組織力」という3つの次元で分析できると指摘した。本研究では、これらを踏まえてOSSプロジェクトの持続性の規定要因として「活力」「回復力」「組織力」という3つの方面から仮説を設定する。

(2) 仮説

・持続性についての仮説

ChahaとSaini (2016) により、OSSプロジェクトの進化を分析する研究で最も使用される属性はソフトウェアのサイズであると明らかにされた。Smith et al. (2010) の研究では、持続性のメトリックスがプロジェクトが増加したアーティファクトの数、つまりプロジェクト自身の成長能力であるとした。実は多くの先行研究は、この方面しか考えていない。

Raja (2012) は、OSSプロジェクトの生存能力を実行可能性 (Project viability) で測定できると指摘した。それには、活力 (vigor)、回復力 (resilience)、組織力 (organization) という3つの次元がある。その活力次元は、プロジェクトを発展させる能力なので、更新されたバージョンで測定でき、Smithらの研究での持続性と同じ次元であると言える。

本研究では、活力だけではなく、回復力、組織力という3つの方面から規定要因を分析する。活力方面の持続性に影響を与える要因として、Smith et al. (2010) と同様に仮説を設定する。

H1-a : プロジェクトの開発者にとってのアトラクション (開発者を引き付ける能力) は、将来の持続可能性に正の影響を与える。

H1-b : プロジェクトのユーザーにとってのアトラクション (ユーザーを引き付ける能力) は、将来の持続可能性に正の影響を与える。

Raja (2012) によると、回復力 (resilience) とは、プロジェクトが内的および外的摂動 (perturbations) に対応する能力であるという。外的摂動は予測しにくいので、本論は討論しない。例えば、NOKIAの倒産によりSymbian OSのプロジェクトが中止となったように、内的摂動、あるいは人的摂動は主にコア開発者の離脱とbugやモジュール崩壊問題という二種類があ

る。この二種類の問題に対する回復力あるいは反応力が強くなれば、持続性にも正の影響を与えるだろう。以上から、仮説1-cと1-dを設定する。

H1-c : プロジェクトの開発者の離脱に対する回復力は、将来の持続可能性に正の影響を与える。

H1-d : プロジェクトの問題に対する反応力は、将来の持続可能性に正の影響を与える。

Stewart et al. (2006) によると、ランダムや単一のタスク配分は効率的ではなく、資源を活用するために、OSSプロジェクトはコア・グループの監視する必要がある、効率的な資源配分や調達に応じて組織力を持っていなければならないという。このため、仮説1-eを設定する。

H1-e : プロジェクトの組織力は、将来の持続可能性に正の影響を与える。

・活力についての仮説

Smith et al (2010) の研究と同様に、仮説2-a, 2-b, 3, 4-a, 4-bを設定する。

H2-a : プロジェクトの開発規模の大きさは、開発者にとってのアトラクション（開発者を引き付ける能力）に正の影響を与える。

H2-b : プロジェクトの開発規模の大きさは、ユーザーにとってのアトラクション（ユーザーを引き付ける能力）に正の影響を与える。

H3 : プロジェクトの年齢の大きさは、ユーザーにとってのアトラクション（ユーザーを引き付ける能力）に正の影響を与える。

H4-a : プロジェクトのニッチ・サイズの大きさは、開発者にとってのアトラクション（開発者を引き付ける能力）に正の影響を与える。

H4-b : プロジェクトのニッチ・サイズの大きさは、ユーザーにとってのアトラクション（ユーザーを引き付ける能力）に正の影響を与える。

ライセンスはOSSの重要な特徴の1つであり、ユーザーと開発者に大きい影響を与える。異なるライセンスは制限も異なる。例えば、GPLというライセンスは、他のライセンスと比べ、1) 変更されたソフトウェアのバージョンも公開しなければならない。例えば、(copyleft provision) ; 2) コードは、第1の規制をフォローしているプログラムしか組み合わせることができない。(viral provision) という2つの制限がある¹⁷⁾。

ユーザーに対し、Balka, et al. (2014) はプロジェクトの開放性は、コミュニティメンバーのイノベーション・プロジェクトへの関与とそれへの貢献を高めると指摘した。ライセンスの制限

17) https://ja.wikipedia.org/wiki/GNU_General_Public_License

が高いプロジェクトは商業化しにくい。そして、ライセンスの制限の強さが高いプロジェクトの互換性も低いと思われる。このため、ユーザーにとって知覚有用性が低くなり、魅力度も低くなる。このことから、仮説5-bを設定した。

H5-b : プロジェクトのライセンスの制限の強さは、ユーザーにとってのアトラクション（ユーザーを引き付ける能力）に負の影響を与える。

Stewart et al. (2006) では、多くの開発者はOSSプロジェクトの商業化に抵抗感があると指摘する。その理由は、商業化されたプロジェクトはOSSの市場を奪う可能性があり、開発者の貢献が公衆に見えなくなり、名誉が得られにくい。実は、ライセンスの制限は開発者の利益を守っている。よって、仮説5-aを設定する。

H5-a : プロジェクトのライセンスの制限の強さは、開発者にとってのアトラクション（開発者を引き付ける能力）に正の影響を与える。

・回復力についての仮説

前述のように、プロジェクトの開発者の離脱に対する回復力とプロジェクトの問題に対する反応力という2つの方面から分析する。Mockus et al. (2002) では、サイズの大きいプロジェクトは、コア開発者の人数は10～15人程度が必要であるとしている。コア開発者の人数が多ければ、個人の離脱はプロジェクトへの影響が小さくなり、ユーザーの質問やbugレポートもすぐに処理することは可能であろう。これによって、仮説6-a、6-bを設定する。

H6-a : プロジェクトのコア開発者の人数は、開発者の離脱に対する回復力に正の影響を与える。

H6-b : プロジェクトのコア開発者の人数は、問題に対する反応力に正の影響を与える。

しかし、コア開発者の人数が多いほど、トラブルが発生する可能性も高い。Mockus et al. (2002) の研究により、OSSプロジェクトの88%の貢献は4%のコア開発者であると示された。さらに、メールリストの半分くらいのメッセージは2%だけの貢献者から発信したと指摘した。実に、今OSSタスク配分の現状は、わずかな開発者が大部分の仕事を負担している。Li (2015) より、プロジェクトの発展とともに、開発者の平均仕事量が増える傾向がある。これも開発者の離脱理由の1つである。

開発者がプロジェクトから離脱した後、その開発者の仕事は40%だけ他の経験がある開発者に配分し、残したパッケージなどを棄却される可能性が高い。多くの仕事を負担していた経験のある開発者の離脱は、プロジェクトに大きい影響を与えると思う。そして、個人で処理できる仕事は

限界があるので、配分された仕事が多いなら問題解決は時間がかかり、すぐに反応できない。よって、仮説7-a, 7-bを設定する。

H7-a : プロジェクトの作業配分の不平等性は、開発者の離脱に対する回復力に負の影響を与える。

H7-b : プロジェクトの作業配分の不平等性は、問題に対する反応力に負の影響を与える。

健康なOSSコミュニティでは、メンバーズは積極的に質問を回答する傾向がある。

Gamalielsson et al. (2010) はメンバーのメッセージはステートメント (statement), 質問 (question), 提案 (proposal) という3種類があると整理した。その中で、「質問 (question)」は技術上の質問やbug報告などが多いので、一番回答されやすく、回答スピードが速いと言える。

H8 : メッセージの中で、「質問 (question)」の割合が多いほど、問題に対する反応力が速い。

・組織力についての仮説

OSSは今まで20年以上発展したが、近年から企業や大きい組織がOSS市場に参入しはじめた。「Gitstar ranking」¹⁸⁾から見ると、組織ランキングのトップ3は有名な企業であり、次の2つは大きい非営利組織である。OSSプロジェクトより、企業や大学などの組織が多くの資源と相対的に安定な組織構造を持つ。大きい組織で運営し、あるいはサポートしているプロジェクトは組織力が強く、人力や資金などの資源も提供できるので、仮説9を設定する。

H9 : 大きい組織が運営・連携したプロジェクトの組織力が高い。

Stewart (2006) では、大きい組織はブランド力を持ち、そのブランド力をユーザーに影響を与えると指摘した。プロジェクトが会社や大きい組織にポンサーされるのは、ユーザーがより強いテクニカルサポート、アップデート、およびその他の資源を受け取れることが可能になる。このようなプロジェクトはユーザーにとっての知覚有用性が高いと思われる。

開発者にとって、非市場組織は資源を提供でき、商業化のリスクも見られない。市場組織（企業）がサポートしているプロジェクトは商業化されるリスクがあるが、開発者の動機によってマイナスな影響が小さい。よって、仮説10-a, 10-bを設定する。

H10-a : 大きい組織が運営・連携したプロジェクトは、開発者にとってのアトラクション（開発者を引き付ける能力）が高い。

18) <https://gitstar-ranking.com/>

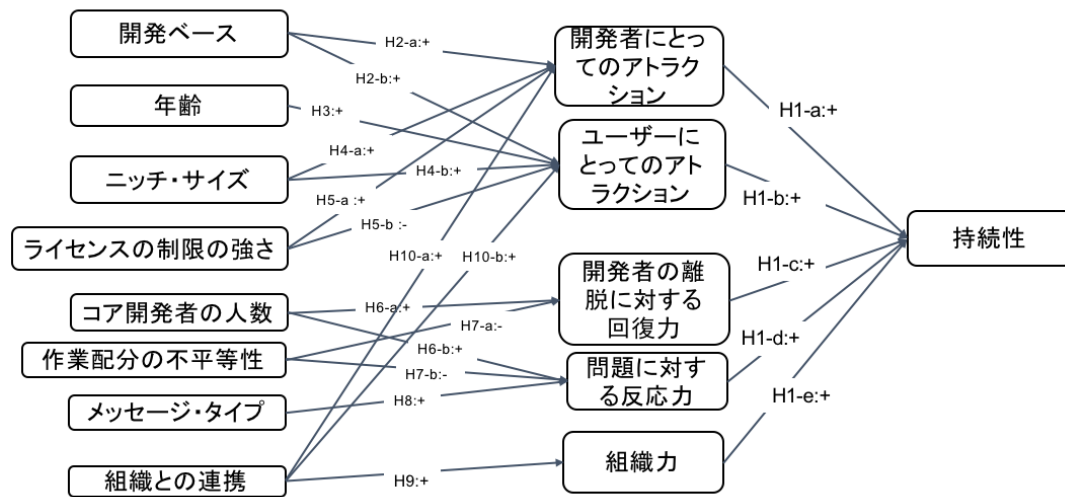


図11：仮説のパス図

H10-b：大きい組織が運営・連携したプロジェクトは、ユーザーにとってのアトラクション（ユーザーを引き付ける能力）が高い。

(3) 仮説のパス図

上記の仮説をパス図にまとめた。

5) まとめと今後の方向性

本論は、近年注目されているOSSプロジェクトの長期的持続性の規定要因を明らかにすることを目的として、事例研究、先行研究のレビューを行った。これに基づいて、「活力」、「回復力」、「組織力」という3つの方面で仮説を設定した。

今後、GitHubのデータを用いて分析し、設定した仮説を検証する。さらにデータが収集できれば、プラットフォーム間の比較も行う予定である。

表16：仮説一覧

分類	仮説番号 (期待される記号)	仮説	仮説の 根拠
持続性についての 仮説	H1-a (+)	プロジェクトの開発者にとってのアトラクション（開発者を引き付ける能力）は、将来の持続可能性に正の影響を与える。	Raja (2012) Smith et al. (2010)
	H1-b (+)	プロジェクトのユーザーにとってのアトラクション（ユーザーを引き付ける能力）は、将来の持続可能性に正の影響を与える。	
	H1-c (+)	プロジェクトの開発者の離脱に対する回復力は、将来の持続可能性に正の影響を与える。	
	H1-d (+)	プロジェクトの問題に対する反応力は、将来の持続可能性に正の影響を与える。	
	H1-e (+)	プロジェクトの組織力は、将来の持続可能性に正の影響を与える。	
活力についての 仮説	H2-a (+)	プロジェクトの開発規模の大きさは、開発者にとってのアトラクション（開発者を引き付ける能力）に正の影響を与える。	Smith et al. (2010)
	H2-b (+)	プロジェクトの開発規模の大きさは、ユーザーにとってのアトラクション（ユーザーを引き付ける能力）に正の影響を与える。	
	H3 (+)	プロジェクトの年齢の大きさは、ユーザーにとってのアトラクション（ユーザーを引き付ける能力）に正の影響を与える。	
	H4-a (+)	プロジェクトのニッチ・サイズの大きさは、開発者にとってのアトラクション（開発者を引き付ける能力）に正の影響を与える。	
	H4-b (+)	プロジェクトのニッチ・サイズの大きさは、ユーザーにとってのアトラクション（ユーザーを引き付ける能力）に正の影響を与える。	
	H5-a (+)	プロジェクトのライセンスの制限の強さは、開発者にとってのアトラクション（開発者を引き付ける能力）に正の影響を与える。	Balka et al. (2014)
	H5-b (-)	プロジェクトのライセンスの制限の強さは、ユーザーにとってのアトラクション（ユーザーを引き付ける能力）に負の影響を与える。	
回復力についての 仮説	H6-a (+)	プロジェクトのコア開発者の人数は、開発者の離脱に対する回復力に正の影響を与える。	筆者より
	H6-b (+)	プロジェクトのコア開発者の人数は、問題に対する反応力に正の影響を与える。	
	H7-a (-)	プロジェクトの作業配分の不平等性は、開発者の離脱に対する回復力に負の影響を与える。	Mockus et al. (2002)
	H7-b (-)	プロジェクトの作業配分の不平等性は、問題に対する反応力に負の影響を与える。	Moon et al. (2000) Li (2015)
	H8 (+)	メッセージの中で、「質問 (question)」の割合が多いほど、問題に対する反応力が速い。	Gamalielsson et al. (2010)
組織力についての 仮説	H9 (+)	大きい組織が運営・連携したプロジェクトの組織力が高い。	筆者より
	H10-a (+)	大きい組織が運営・連携したプロジェクトは、開発者にとってのアトラクション（開発者を引き付ける能力）が高い。	Stewart (2006)
	H10-b (+)	大きい組織が運営・連携したプロジェクトは、ユーザーにとってのアトラクション（ユーザーを引き付ける能力）が高い。	

参考文献

- [1] Bandura (1997) *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, W. H. Freeman and Company, New York.
- [2] Bo Xu, Donald R. Jones, Bingjia Shao (2009) "Volunteers' involvement in online community based software development," *Information & Management*, 46, pp.151-158.
- [3] Chengalur-Smith, A. Sidorova and S. L. Daniel (2010) "Sustainability of free/libre open source projects: A longitudinal study," *Journal of the Association for Information Systems*, 11(11).
- [4] Elizabeth M. Gerber, Julie Hui (2013) "Crowdfunding: Motivations and Deterrents for Participation", *ACM Transactions on Computing-Human Interaction*, Vol. 20, No.6, Article 34, December 2013.
- [5] Gómez-Diago (2015) "Communication in Crowdfunding Online Platforms," Zagalo, Nelson & Branco, Pedro (Eds.) *Creativity in the Digital Age*, Springer London Heidelberg New York Dordrecht, Springer-Verlag, pp.171-190.
- [6] Higgins, E.T. (1998) "Beyond pleasure and pain," *American Psychologist*, 52(12), January 1998, pp.1280-1300
- [7] Homans, G.C. (1958) "Social behavior as exchange," *American Journal of Sociology*, Vol. 63, No.6, Emile Durkheim-Georg Simmel, 1858-1958(May, 1958), pp.597-606.
- [8] Jesus Leal Trujillo, Stephen Fromhart, Val Srinivas (2017) "Evolution of blockchain technology- Insights from the GitHub platform" <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/industry/financial-services/evolution-of-blockchain-github-platform.html>
- [9] Jonas Gamalielsson, Björn Lundell and Brian Lings (2010) "Responsiveness as a measure for assessing the health of OSS ecosystems"
- [10] Katherine J. Stewart, Anthony P. Ammeter, Likoebe M. Maruping (2006) "Impacts of License Choice and Organizational Sponsorship on User Interest and Development Activity in Open Source Software Projects," *Information Systems Research*, 17(2), pp.126-144.
- [11] Kerstin Balka, et al. (2014) "The Effect of Selective Openness on Value Creation in User Innovation Communities," *J PROD INNOV MANAG* 2014, 31(2), pp.392-407.
- [12] Kuljit Kaur Chahal, Munish Saini (2016) "Open Source Software Evolution: A Systematic Literature Review", *International Journal of Open Source Software and Processes*.
- [13] Li Qifeng, Li Bing (2015) "Evolution of Contributors in Open Source Software," *Computer Science*, 42(12), pp.43-46.
- [14] M. Lin, N. R. Prabhala and S. Viswanathan (2009) "Judging borrowers by the company they keep: Friendship networks and information asymmetry in online peer-to-peer lending," *Proceedings of the 2009 Western Finance Association Annual Meeting*.
- [15] Mario A. Maggioni (2002) "Open source Software communities and Industrial Districts: a Useful Comparison," <https://www.researchgate.net/publication/240907879>
- [16] Mockus, A., Fielding, R., Herbsleb, J. (2002) Two case studies of OpenSource Software development: Apache and Mozilla. *ACM Transactions on Software Engineering and Methodology*, 11(3), pp.309-346.
- [17] Moon, L., Sproull, L. (2000) "Essence of Distributed Work: The Case of the Linux Kernel". *First Monday*, 5(11).
- [18] Robles, G., Amor, J., Gonzalez-Barahona, J., Herraiz, I. (2005) "Evolution and Growth in Large Libre Software Projects," *Proceedings of the International Workshop on Principles in Software Evolution*, pp.165-174.
- [19] Uzma Raja et. (2012) "Defining and Evaluating a Measure of Open Source Project Survivability," *IEEE TRANSACTIONS ON SOFTWARE ENGINEERING*, VOL.38, No.1, pp.163-174.
- [20] Sheng Bi, Zhiying Liu, Khalid Usman (2017) "The influence of online information on investing decisions of reward-based crowdfunding," *Journal of Business Research*, Volume 71, February 2017, pp.10-18.
- [21] Venkat Kuppuswamy, Barry L. Bayus (2017) "Does my contribution to your crowdfunding project matter?" *Journal of Business Venturing*, Volume 32, Issue 1, January 2017, pp.72-89.
- [22] Von Hippel, E. (2005) *Democratizing innovation: The evolving phenomenon of user innovation*, MIT, pp.163-180.
- [23] Zhao, Chun Der Chen, Jin Long Wang, Pin Chung Chen (2017) "Determinants of backers' funding intention in crowdfunding: Social exchange theory and regulatory focus," *Telematics and Informatics*, Volume 34, Issue 1, February 2017, pp.370-384.
- [24] Zhuoxin Li, Sirkka L. Jarvenpää (2015) "Motivating IT-Mediated Crowds: The Effect of Goal Setting on Project Performance in Online Crowdfunding," *Thirty Sixth International Conference on Information Systems*, Fort Worth 2015.

- [25] 井上徹 (2017)「クラウドファンディングを巡る諸問題：展望」『横浜経営研究』第38巻第2号, pp.137-149。
- [26] 濱岡豊 (2002)「創造しコミュニケーションする消費者,「アクティブ・コンシューマー」を理解するー共進化マーケティング論の構築に向けて」『一橋ビジネスレビュー50(3) (特集消費者理解のマーケティング)』東洋経済新報社, pp.57-73。
- [27] 沼田健彦 (2014)「クラウドファンディングの最新動向」『インターネット白書2013-2014』 pp.73-77。
- [28] 三菱UFJ信託銀行 (2015)「クラウドファンディングとその特性」『三菱UFJ信託銀行資産運用情報』2015年9月号。
- [29] 宮崎智己, 山谷陽亮, 東裕之輔, 大平雅雄 (2016)「OSS開発コミュニティの進化の理解を目的とした. コミュニケーション分析: Politeness分析適用の試み」『情報処理学会マルチメディア, 分散, 協調とモバイル (DICOMO2016) シンポジウム論文集』 pp.703-713。
- [30] 山下一寛, 亀井靖高, 鵜林尚靖 (2017)「開発者の離脱理由に着目したOSSプロジェクトの持続性理解」『ウィークリーワークショップ2017・イン・飛騨高山論文集』 pp.21-22。

広告視聴と広告回避に関する消費者選択

竹 内 亮 介

<要 約>

広告主や広告会社は、高い広告効果を生み出すことを目指して、巨額の広告費を投じているにもかかわらず、消費者は、露出した広告の多くを視聴せずに、回避してしまっている。それゆえに、消費者の広告視聴と広告回避は、広告主や広告会社にとって最も重要な関心事の1つである。先行研究は、消費者が、完全広告視聴、不完全広告回避、および完全広告回避の3つの中から1つを選択する可能性を暗示してきたものの、「なぜ消費者は、完全広告視聴を行ったり、不完全広告回避を行ったり、完全広告回避を行ったりするのか」という問いに解答を与えることができていない。このような現状に鑑みて、本研究は、上記の問いに解答を与えようと試みる。より具体的にいえば、(1)促進焦点の消費者は、広告情報がポジティブ（／ネガティブ）な結果に関する情報であるならば、完全広告視聴（／不完全広告回避）を選択するという仮説、(2a)予防焦点の消費者は、ネガティブな結果に関する広告情報の有無を制御参照と見なす場合には、広告情報がポジティブ（／ネガティブ）な結果に関する情報であるならば、不完全広告回避（／完全広告視聴）を選択するという仮説、および(2b)予防焦点の消費者は、努力の有無を制御参照と見なす場合には、完全広告回避を選択するという仮説を制御焦点理論から導出する。

<キーワード>

完全広告視聴、不完全広告回避、完全広告回避、促進焦点、予防焦点

1. はじめに

広告主や広告会社は、高い広告効果を生み出すことを目指して、巨額の広告費を投じている。例えば、2017 年における日本の広告費は、6 兆 3,907 億円にも及んだという（株式会社電通 2018）。それにもかかわらず、消費者は、露出した広告の多くを視聴せずに、回避してしまっているため、消費者の広告視聴と広告回避は、広告主や広告会社にとって最も重要な関心事の1つであるといえよう。

広告視聴と広告回避に関する先行研究は、主として、広告回避一すなわち、「広告を視聴しないようにする、メディア利用者のあらゆる行為」（Speck and Elliott, 1997a, p.42）の前件要因を識別することによって、「なぜ消費者は、広告視聴を行ったり、広告回避を行ったりするのか」という問いに解答を与えようと試みてきた（e.g., Baek and Morimoto, 2012; Cho and Cheon, 2004; Edwards, Li and Lee, 2002; Elliott and Speck, 1998; Huh, Delorme and Reid, 2015; Kelly, Kerr and Drennan, 2010;

Ketelaar, Konig, Smit and Thorbjørnsen, 2015; Li, Edwards and Lee, 2002; 西村, 2010; Prendergast, Tsang and Cheng, 2014; Seyedghorban, Tahernejad and Matanda, 2016; Speck and Elliott, 1997a, 1997b)。注目すべきことに、ここで謂うところの「広告視聴」が、広告情報をすべて取得する行為（以下、完全広告視聴）を指しているのに対して、「広告回避」は、広告情報を部分的に取得する行為（以下、不完全広告回避）を指していることもあれば、広告情報を全く取得しない行為（以下、完全広告回避）を指していることもある。それゆえに、先行研究は、消費者が、完全広告視聴、不完全広告回避、および完全広告回避の3つの中から1つを選択する可能性を暗示してきた。

消費者が不完全広告回避を行った場合には、広告効果は部分的に発揮される一方、彼らが完全広告回避を行った場合には、広告効果は全く発揮されない。このように異なる帰結を導く点において、不完全広告回避と完全広告回避は、異なる行為である。それにもかかわらず、先行研究は、両者を同一視してきたため、「なぜ消費者は、完全広告視聴を行ったり、不完全広告回避を行ったり、完全広告回避を行ったりするのか」という問いに解答を与えることができていない。本研究の目的は、上記の問いに解答を与えようと試みることである。

2. 先行研究

(1) 広告視聴と広告回避

前章において指摘したとおり、先行研究は、広告回避の前件要因を識別することによって、「なぜ消費者は、広告視聴を行ったり、広告回避を行ったりするのか」という問いに解答を与えようと試みてきた。注目すべきことに、ここで謂うところの「広告視聴」が、完全広告視聴を指しているのに対して、「広告回避」は、不完全広告回避を指していることもあれば、完全広告回避を指していることもある。

まず、広告回避として不完全広告回避を想定してきた先行研究は、信用性、プライバシー侵害の懸念、および有用性という3種類の前件要因に関する仮説を提唱してきた。第1の仮説は、信用性が不完全広告回避に負の影響を及ぼすという仮説である（e.g., Baek and Morimoto, 2012; Huh et al., 2015; Kelly et al., 2010; Ketelaar et al., 2015）。ただし、信用性は、「広告情報が確実であり信頼できる程度」（Ketelaar et al., 2015, p.192）と定義される。また、それと真逆の意味を有する概念として、広告情報への懐疑心が用いられることもある。第2の仮説は、プライバシー侵害の懸念が不完全広告回避に正の影響を及ぼすという仮説である（e.g., Baek and Morimoto, 2012）。ただし、プライバシー侵害の懸念は、「個人情報の開示を防ぐ権利が広告によって侵害されていると消費者が心配している程度」（Baek and Morimoto, 2012, p.63）と定義される。第3の仮説は、有用性が不完全広告回避に負の影響を及ぼすという仮説である（e.g., Baek and Morimoto, 2012; Huh et al., 2015; Kelly et al., 2010）。ただし、有用性は、「広告情報が役に立つ、あるいは価値を有すると知覚される程度」（Huh et al., 2015, p.405）と定義され、知覚個人化と呼称されることもある。

上記の3種類の前件要因に関する仮説について重要な点は、各前件要因の水準がどの程度であるかについて消費者が知覚するためには、少なくとも部分的には広告情報を取得したうえでその

内容まで吟味する必要があるということである。それゆえに、プライバシー侵害の懸念の水準が高いか、信用性や有用性の水準が低い結果として消費者が不完全広告回避を行う場合には、広告効果は部分的に発揮される。

他方、広告回避として完全広告回避を想定してきた先行研究は、広告媒体への懐疑心、侵入性、知覚広告クラッター、および負の事前経験という 4 種類の前件要因に関する仮説を提唱してきた。第 1 の仮説は、広告媒体への懐疑心が完全広告回避に正の影響を及ぼすという仮説である (e.g., Kelly et al., 2010)。ただし、広告媒体への懐疑心は、「広告媒体に信憑性が欠如している程度」(Kelly et al., 2010, p.22) と定義される。第 2 の仮説は、侵入性が完全広告回避に正の影響を及ぼすという仮説である (e.g., Cho and Cheon, 2004; Edwards et al., 2002; Elliott and Speck, 1998; Li et al., 2002; 西村, 2010; Prendergast et al., 2014; Seyedghorban et al., 2016; Speck and Elliott, 1997a, 1997b)。ただし、侵入性は、「認知処理が遮断された」と知覚される程度」(Li et al., 2002, p.39) と定義され、遮断性、情報探索の阻害、あるいは目標の妨害に対する知覚と呼称されることもある。第 3 の仮説は、知覚広告クラッターが完全広告回避に正の影響を及ぼすという仮説である (e.g., Cho and Cheon, 2004; Elliott and Speck, 1998; 西村, 2010; Prendergast et al., 2014; Seyedghorban et al., 2016; Speck and Elliott, 1997a)。ただし、知覚広告クラッターは、「メディアにおける広告量が過剰であるという信念」(Speck and Elliott, 1997a, p.40) と定義される。第 4 の仮説は、負の事前経験が完全広告回避に正の影響を及ぼすという仮説である (e.g., Cho and Cheon, 2004; Kelly et al., 2010; 西村, 2010; Seyedghorban et al., 2016)。ただし、負の事前経験は、「(過去に露出ないし視聴した広告に) 満足しておらず、有用性や刺激が欠如していた程度」(Cho and Cheon, 2004, p.93, 括弧内は本研究の著者によって補足) と定義される。

上記の 4 種類の前件要因に関する仮説について重要な点は、各前件要因の水準がどの程度であるかについて消費者が知覚するためには、単に広告に露出するだけで十分であるということである。それゆえに、広告媒体への懐疑心、侵入性、知覚広告クラッター、あるいは負の事前経験の水準が高い結果として消費者が完全広告回避を行う場合には、広告効果は全く発揮されない。

以上のとおり、広告効果に関して異なる帰結を導く点において、不完全広告回避と完全広告回避は、異なる行為であるといえよう。それにもかかわらず、先行研究は、両者を同一視してきたため、「なぜ消費者は、完全広告視聴を行ったり、不完全広告回避を行ったり、完全広告回避を行ったりするのか」という問いに解答を与えることができていない。

(2) 制御焦点理論

前節の末尾において指摘した問いに解答を与えようと本研究が試みる際に中核的な役割を果たすのが、制御焦点理論 (Higgins, 1997, 1998, 2012) である。同理論の主唱者である Higgins は、人間が快に接近したり不快を回避したりするように動機づけられていると示唆する古典的な快感原則を改良していく必要性を強調した (Higgins, 1997, p.1280)。そのうえで Higgins は、人間が望ましい最終状態に接近したり望ましくない最終状態を回避したりするように動機づけられている

という快感原則と同様の仮定を保持しつつ、以下のとおり、快感原則と大きく異なる仮定を提示した。

第1に、制御焦点理論は、望ましい最終状態にも望ましくない最終状態にも、それぞれ複数の異なった状態があると仮定した。より具体的にいえば、前者には、ポジティブな結果が得られる状態とネガティブな結果が得られない状態がある一方、後者には、ポジティブな結果が得られない状態とネガティブな結果が得られる状態がある（Higgins, 1997, pp.1281-1282）。このように接近や回避の基準としての役割を果たす状態は、制御参照と呼称されている（Higgins, 1997, p.1294）。第2に、制御焦点理論は、人間が望ましい最終状態に接近したり望ましくない最終状態を回避したりする際に、質的に異なる種類の方略を用いるとも仮定した。そのような相違を生み出す動機づけの仕組みが制御焦点であり、促進焦点と予防焦点の2種類に大別されている（Higgins, 1997, p.1281; Higgins, 2012, p.489）。

一方の促進焦点とは、成長・前進・達成に関係した制御焦点のことであり、素質要因と状況要因の双方によって引き起こされる。より具体的にいえば、周囲からの支援を通じて養護されたいというニーズや高い理想を抱きやすいような素質を人間が有する場合、また、利得の有無に関する情報が伝達される状況に彼らが置かれた場合、促進焦点は引き起こされる（Higgins, 1997, p.1282）。素質要因と状況要因のいずれに起因しているかに関係なく、促進焦点の人間は、ポジティブな結果の有無に高い感受性を有しているため、ポジティブな結果が得られる状態に接近したり、ポジティブな結果が得られない状態を回避したりする（Higgins, 1997, p.1282; Higgins, 1998, p.16）。

他方の予防焦点とは、安全・責任・保護に関係した制御焦点のことであり、素質要因と状況要因の双方によって引き起こされる。より具体的にいえば、危険を退けて安全を確保したいというニーズや強い義務感を抱きやすいような素質を人間が有する場合、また、損失の有無に関する情報が伝達される状況に彼らが置かれた場合、予防焦点は引き起こされる（Higgins, 1997, p.1282）。素質要因と状況要因のいずれに起因しているかに関係なく、予防焦点の人間は、ネガティブな結果の有無に高い感受性を有しているため、ネガティブな結果が得られない状態に接近したり、ネガティブな結果が得られる状態を回避したりする（Higgins, 1997, p.1282; Higgins, 1998, p.16）。

3. 仮定と仮説

(1) 仮定

消費者は、広告に露出すると、完全広告視聴、不完全広告回避、および完全広告回避の3つの中から1つを選択する。これら3種類の行為は、第1章において指摘したとおり、広告情報をすべて取得する行為、広告情報を部分的に取得する行為、および広告情報を全く取得しない行為とそれぞれ定義される。強調すべきことに、完全広告視聴や不完全広告回避に必要な努力量はゼロでない一方、完全広告回避に必要な努力量はゼロである。

以上の議論は、次の仮定1に要約されるとおりである。

仮定 1 広告に露出した消費者が選択できる行為は、完全広告視聴、不完全広告回避、および完全広告回避である。

次に、消費者が取得しうる広告情報は、2 種類に大別される。第 1 の広告情報は、製品やサービスを通じてポジティブな結果が得られる点を訴求している広告情報（以下、ポジティブな結果に関する広告情報）である。第 2 の広告情報は、製品やサービスを通じてネガティブな結果が得られない点を訴求している広告情報（以下、ネガティブな結果に関する広告情報）である。

以上の議論は、次の仮定 2 に要約されるとおりである。

仮定 2 広告情報は、製品やサービスを通じてポジティブな結果が得られる点、または、製品やサービスを通じてネガティブな結果が得られない点のいずれかを訴求している。

続いて、消費者は、促進焦点の傾向が予防焦点の傾向と比べて相対的に強い状態、または、その逆のいずれかの状態にある。前者の状態にある消費者（以下、促進焦点の消費者）の行為を司る最も基本的な原理は、彼らが、ポジティブな結果の有無に高い感受性を有しているため、ポジティブな結果が得られる状態に接近したり、ポジティブな結果が得られない状態を回避したりするということである（Higgins, 1997, p.1282; Higgins, 1998, p.16）。重要なことに、広告に露出した彼らにとって、ポジティブな結果が得られる状態は、ポジティブな結果に関する広告情報を取得できる状態を指している一方、ポジティブな結果が得られない状態は、そのような広告情報を取得できない状態を指している。それゆえに、彼らは、ポジティブな結果に関する情報を訴求している広告に接近したり、そのような情報を訴求していない広告を回避したりする。

以上の議論は、次の仮定 3 に要約されるとおりである。

仮定 3 促進焦点の消費者は、ポジティブな結果に関する情報を訴求している広告に接近したり、そのような情報を訴求していない広告を回避したりする。

最後に、予防焦点の傾向が促進焦点の傾向と比べて相対的に強い状態にある消費者（以下、予防焦点の消費者）の行為を司る最も基本的な原理は、彼らが、ネガティブな結果の有無に高い感受性を有しているため、ネガティブな結果が得られない状態に接近したり、ネガティブな結果が得られる状態を回避したりするということである（Higgins, 1997, p.1282; Higgins, 1998, p.16）。重要なことに、広告に露出した彼らは、ネガティブな結果に関する広告情報の有無を制御参照と見なすこともあれば、努力の有無を制御参照と見なすこともある。第 1 に、ネガティブな結果に関する広告情報の有無を制御参照と見なす者にとって、ネガティブな結果が得られない状態は、ネガティブな結果に関する広告情報を取得できる状態を指している一方、ネガティブな結果が得られる状態は、そのような広告情報を取得できない状態を指している。それゆえに、彼らは、ネガ

ティブな結果に関する情報を訴求している広告に接近したり、そのような情報を訴求していない広告を回避したりする。

第 2 に、努力の有無を制御参照と見なす者にとって、ネガティブな結果が得られない状態は、広告情報の取得に必要な努力量—いわば、認知的コストを投じなければならないという意味においてネガティブな結果を引き起こす変数—がゼロである状態を指している一方、ネガティブな結果が得られる状態は、そのような努力量がゼロでない状態を指している。それゆえに、彼らは、広告情報の取得に必要な努力量を最小化しようとする。

以上の議論は、次の仮定 4a～仮定 4b に要約されるとおりである。

仮定 4a 予防焦点の消費者は、ネガティブな結果に関する広告情報の有無を制御参照と見なす場合には、ネガティブな結果に関する情報を訴求している広告に接近したり、そのような情報を訴求していない広告を回避したりする。

仮定 4b 予防焦点の消費者は、努力の有無を制御参照と見なす場合には、広告情報の取得に必要な努力量を最小化しようとする。

(2) 仮説 1 群：消費者の促進焦点と広告回避

前項において明示した仮定を踏まえて、本項と次項においては、「なぜ消費者は、完全広告視聴を行ったり、不完全広告回避を行ったり、完全広告回避を行ったりするのか」という問いに解答を与えるための仮説を導出する。その際に鍵となる概念は、消費者の促進焦点と予防焦点である。

促進焦点の消費者は、ポジティブな結果に関する情報を訴求している広告に接近したり、そのような情報を訴求していない広告を回避したりする。このような行為をとる彼らは、広告に露出すると、その広告からポジティブな結果に関する情報を取得できるか否かについて判断するために、完全広告視聴、不完全広告回避、および完全広告回避の 3 つの中から完全広告回避を除外して、一旦は広告情報の一部を取得するであろう。

部分取得した広告情報が、ポジティブな結果に関する情報であるならば、促進焦点の消費者は、露出した広告からそのような情報をさらに取得しようと判断すると考えられる。それゆえに、彼らは最終的に、完全広告視聴と不完全広告回避の中から前者を選択するであろう。他方、部分取得した広告情報が、ネガティブな結果に関する情報であるならば、促進焦点の消費者は、露出した広告からポジティブな結果に関する情報を取得しえないと判断すると考えられる。それゆえに、彼らは最終的に、完全広告視聴と不完全広告回避の中から後者を選択するであろう。

以上より、次の仮説 1a～仮説 1b を導出する。

仮説 1a 促進焦点の消費者は、広告情報がポジティブな結果に関する情報であるならば、完全広告視聴を選択する。

仮説 1b 促進焦点の消費者は、広告情報がネガティブな結果に関する情報であるならば、不完全広告回避を選択する。

(3) 仮説 2 群：消費者の予防焦点と広告回避

予防焦点の消費者は、努力の有無ではなくネガティブな結果に関する広告情報の有無を制御参照と見なす場合には、ネガティブな結果に関する情報を訴求している広告に接近したり、そのような情報を訴求していない広告を回避したりする。このような行為をとる彼らは、広告に露出すると、その広告からネガティブな結果に関する情報を取得できるか否かについて判断するために、完全広告視聴、不完全広告回避、および完全広告回避の 3 つの中から完全広告回避を除外して、一旦は広告情報の一部を取得するであろう。

部分取得した広告情報が、ポジティブな結果に関する情報であるならば、予防焦点の消費者は、露出した広告からネガティブな結果に関する情報を取得しえないと判断すると考えられる。それゆえに、彼らは最終的に、完全広告視聴と不完全広告回避の中から後者を選択するであろう。他方、部分取得した広告情報が、ネガティブな結果に関する情報であるならば、予防焦点の消費者は、露出した広告からそのような情報をさらに取得しようと判断すると考えられる。それゆえに、彼らは最終的に、完全広告視聴と不完全広告回避の中から前者を選択するであろう。

以上より、次の仮説 2a～仮説 2b を導出する。

仮説 2a 予防焦点の消費者は、ネガティブな結果に関する広告情報の有無を制御参照と見なす場合には、広告情報がポジティブな結果に関する情報であるならば、不完全広告回避を選択する。

仮説 2b 予防焦点の消費者は、ネガティブな結果に関する広告情報の有無を制御参照と見なす場合には、広告情報がネガティブな結果に関する情報であるならば、完全広告視聴を選択する。

翻って、予防焦点の消費者は、ネガティブな結果に関する広告情報の有無ではなく努力の有無を制御参照と見なす場合には、広告情報の取得に必要な努力量を最小化しようとする。このような行為をとる彼らは、広告に露出すると、完全広告視聴、不完全広告回避、および完全広告回避の 3 つの中から完全広告回避—すなわち、必要な努力量がゼロである唯一の行為—を選択するであろう。

以上より、次の仮説 2c を導出する。

仮説 2c 予防焦点の消費者は、努力の有無を制御参照と見なす場合には、完全広告回避を選択する。

4. 経験的テスト

(1) 実験

実験材料の作成に際して、まず、ビジネス雑誌に掲載されている広告を実験対象に定めたいうで、雑誌と特集記事のペアを選定するために、事前テストⅠを実施した。第1に、雑誌専門のあるオンラインサイト上で発表されたビジネス雑誌ランキングにおける上位10誌の中から、業界特定のなく、かつ、日本語が使用されている7誌を選定した。第2に、この7誌のバックナンバーの中から、実験参加者にとって閲覧することが不自然でないと考えられる特集記事を選定した。第3に、それら7組の雑誌と特集記事のペアに関する興味について、21名の大学生に回答してもらった（7点リッカート尺度）。第4に、雑誌と特集記事のペアに関する興味を統制するために、その平均値が4点（7点リッカート尺度によって測定しうる1点～7点の中央値）に最も近いペアを1つ選定した。

また、広告を選定するために、事前テストⅡを実施した。第1に、事前テストⅠを通じて選定した特集記事が展開された号に掲載された広告、および、同号と同一の月に刊行された他の3号に掲載された広告を含む、合計13枚の広告を用意した。第2に、上記の13枚の広告に関する興味について、20名の大学生に回答してもらった（7点リッカート尺度）。第3に、広告に関する興味を統制するために、興味の前平均値が4点（7点リッカート尺度によって測定しうる1点～7点の中央値）に最も近い広告を選定した。実験対象に選定したのは、革靴の見開き広告、非営利事業の片面広告、および腕時計の裏表紙広告であった。

実験には、152名の大学生に参加してもらった。実験計画は、 3×2 の混合実験計画であった。第1の要因は「制御焦点」であり、3水準の被験者間要因であった（促進焦点／予防焦点〔制御参照がネガティブな結果に関する広告情報の有無〕／予防焦点〔制御参照が努力の有無〕）。また、第2の要因は「広告情報の訴求点」であり、2水準の被験者内要因であった（ポジティブな結果が得られる点／ネガティブな結果が得られない点）。

実験に際して、第1に、制御焦点と制御参照を測定するための質問項目へ実験参加者に回答してもらった。制御焦点の測定に際しては、「これまでに、自分の人生における成功に向かって前進してきたと感じる」や「失敗を犯してしまうことを気にする」など、促進焦点と予防焦点に関する複数の質問項目（Haws, Dholakia and Bearden, 2010）と7点リッカート尺度を用いた。その後、促進焦点の前平均値と予防焦点の前平均値の差の値を実験参加者ごとに算出したうえで、中央値折半法を用いることによって、上記の差の値が中央値より大きい実験参加者をA群（ $n=76$ ）に割り当てた一方、上記の差の値が中央値以下である実験参加者をB群（ $n=76$ ）に割り当てた。他方、制御参照の測定に際しては、「広告が目に入った後に気にする点は、広告メッセージの内容である／必要な労力や時間である」という選択式の質問項目を用いた。この質問項目への回答を踏まえたうえで、B群に属する実験参加者を、制御参照がネガティブな結果に関する広告情報の有無であるB1群（ $n=36$ ）と、制御参照が努力の有無であるB2群（ $n=40$ ）に割り当てた。

表 1：各行為を選択した実験参加者の観測度数

仮説	制御焦点 (制御参照)	広告情報の 訴求点	完全 広告視聴	不完全 広告回避	完全 広告回避	合計
1a	促進焦点	ポジティブ	28*	19	15	62
1b		ネガティブ	18	33**	15	66
2a	予防焦点 (広告情報)	ポジティブ	8	16*	5	29
2b		ネガティブ	17**	10	5	32
2c	予防焦点 (努力)	ポジティブ ネガティブ	19	22	26***	67
合計			90	100	66	256

注) ***は 1%水準, **は 5%水準, *は 10%水準で有意に期待度数と異なる。

第 2 に、広告の色彩を統制するためにグレースケールで印刷した雑誌を実験参加者に配布したうえで、出来る限り普段と同じように雑誌を閲覧するよう依頼した。雑誌は、表紙、革靴の見開き広告、非営利事業の片面広告、目次、特集記事、および腕時計の裏表紙広告によって構成されていた。これらの内、革靴の見開き広告は、ポジティブな結果が得られる点として、広告対象ブランドのデザインが洗練されている点を訴求していた一方、腕時計の裏表紙広告は、ネガティブな結果が得られない点として、広告対象ブランドが故障しにくい点を訴求していた。

第 3 に、雑誌の閲覧が終了した後、革靴の見開き広告や腕時計の裏表紙広告へ露出した実験参加者を対象に、各広告に露出した後に選択した行為（完全広告視聴／不完全広告回避／完全広告回避）を測定するための質問項目へ回答してもらった。それに際しては、「広告が目に入った後、広告メッセージを全て読んだ／少しは読んだ／全く読まなかった」という選択式の質問項目を用いた。なお、A 群に属する実験参加者の内、革靴の広告に露出した者は 62 名である一方、腕時計の広告に露出した者は 66 名であった。B1 群に属する実験参加者の内、革靴の広告に露出した者は 29 名である一方、腕時計の広告に露出した者は 32 名であった。B2 群に属する実験参加者の内、革靴の広告に露出した者は 35 名である一方、腕時計の広告に露出した者は 32 名であった。

(2) 分析結果

完全広告視聴、不完全広告回避、および完全広告回避を選択した実験参加者の観測度数は、表 1 に示されているとおりである。独立性の検定を行った結果、制御焦点と広告情報の訴求点の間に有意な連関があるということが示された ($\chi^2[8]=20.271, p=0.009$, Cramer's $V=0.199$)。

まず、仮説 1a に関する条件において、完全広告視聴、不完全広告回避、および完全広告回避を選択した実験参加者の観測度数は、それぞれ 28、19、および 15 であった。Haberman の残差分析

を行った結果、完全広告視聴を選択した者の観測度数は、期待度数と比べて有意に多いということが示された ($d=1.895, p=0.058$)。以上より、仮説 1a は支持されたといえるであろう。

次に、仮説 1b に関する条件において、完全広告視聴、不完全広告回避、および完全広告回避を選択した実験参加者の観測度数は、それぞれ 18, 33, および 15 であった。Haberman の残差分析を行った結果、不完全広告回避を選択した者の観測度数は、期待度数と比べて有意に多いということが示された ($d=2.114, p=0.035$)。以上より、仮説 1b も支持されたといえるであろう。

続いて、仮説 2a に関する条件において、完全広告視聴、不完全広告回避、および完全広告回避を選択した実験参加者の観測度数は、それぞれ 8, 16, および 5 であった。Haberman の残差分析を行った結果、不完全広告回避を選択した者の観測度数は、期待度数と比べて有意に多いということが示された ($d=1.888, p=0.059$)。以上より、仮説 2a も支持されたといえるであろう。

さらに、仮説 2b に関する条件において、完全広告視聴、不完全広告回避、および完全広告回避を選択した実験参加者の観測度数は、それぞれ 17, 10, および 5 であった。Haberman の残差分析を行った結果、完全広告視聴を選択した者の観測度数は、期待度数と比べて有意に多いということが示された ($d=2.276, p=0.023$)。以上より、仮説 2b も支持されたといえるであろう。

最後に、仮説 2c に関する条件において、完全広告視聴、不完全広告回避、および完全広告回避を選択した実験参加者の観測度数は、それぞれ 19, 22, および 26 であった。Haberman の残差分析を行った結果、完全広告回避を選択した者の観測度数は、期待度数と比べて有意に多いということが示された ($d=2.837, p=0.005$)。以上より、仮説 2c も支持されたといえるであろう。

5. おわりに

(1) 貢献

先行研究は、不完全広告回避と完全広告回避を同一視してきたため、「なぜ消費者は、完全広告視聴を行ったり、不完全広告回避を行ったり、完全広告回避を行ったりするのか」という問いに解答を与えることができていなかった。そこで本研究は、制御焦点理論に依拠したうえで、上記の問いに解答を与えようと試みた。より具体的にいえば、広告視聴と広告回避に関する消費者選択は、制御焦点（促進焦点／予防焦点 [制御参照がネガティブな結果に関する広告情報の有無]／予防焦点 [制御参照が努力の有無]）と広告情報の訴求点（ポジティブな結果が得られる点／ネガティブな結果が得られない点）から影響を受けるという仮説を導出した。以上のようにして、本研究は、広告視聴と広告回避に関する研究領域に新たな展開を生み出すことに貢献したと見なされるであろう。

(2) 限界と今後の課題

本研究は、仮説 1a～仮説 2c と既存仮説群の関係性について探究することができなかった。例えば、促進焦点（／予防焦点）の消費者にとって、ポジティブな結果（／ネガティブな結果）に関する広告情報の信用性や有用性は高いという点を考慮すると、仮説 1a～仮説 2b は、「信用性が

不完全広告回避に負の影響を及ぼす」という既存仮説や「有用性が不完全広告回避に負の影響を及ぼす」という既存仮説とは整合的であろう。しかしながら、仮説 1a～仮説 2b とその他の既存仮説の関係性や、仮説 2c とすべての既存仮説の関係性は曖昧なままである。この点を克服するために、制御焦点が、先行研究が識別してきた広告回避の前件要因といかなる関係性を有しているかについて議論することが有意義であったかもしれない。

本研究の後続研究にとって、状況要因によって引き起こされる制御焦点に着目することは、探究に値する課題であろう。というのも、本研究は、素質要因によって引き起こされる制御焦点のみに着目したうえで経験的テストを実施したためである。今後は、状況要因によって引き起こされる制御焦点に着目したうえで経験的テストを実施して、本研究と同様の分析結果が得られるのかどうかという点や、そのような分析結果が得られるのはなぜかという点について検討していくことが期待される。

6. おわりに

本研究の公表に際して、指導教授である小野晃典先生に格別の謝意を表したい。また、本プロジェクトのコーディネーターを務めてくださった佐藤和先生にも深く御礼を申し上げたい。

参考文献

- [1] Baek, T. H. and M. Morimoto (2012) : “Stay Away from Me: Examining the Determinants of Consumer Avoidance of Personalized Advertising,” *Journal of Advertising*, 41 (1), 59-76.
- [2] Cho, C. and H. J. Cheon (2004) : “Why Do People Avoid Advertising on the Internet?” *Journal of Advertising*, 33 (4), 89-97.
- [3] Edwards, S. M., H. Li and J. Lee (2002) : “Forced Exposure and Psychological Reactance: Antecedents and Consequences of the Perceived Intrusiveness of Pop-up Ads,” *Journal of Advertising*, 31 (3), 83-95.
- [4] Elliott, M. T. and P. S. Speck (1998) : “Consumer Perceptions of Advertising Clutter and Its Impact across Various Media,” *Journal of Advertising Research*, 38 (1), 29-42.
- [5] Haws, K. L., U. M. Dholakia and W. O. Bearden (2010) : “An Assessment of Chronic Regulatory Focus Measures,” *Journal of Marketing Research*, 47 (5), 967-982.
- [6] Higgins, E. T. (1997) : “Beyond Pleasure and Pain,” *American Psychologist*, 52 (12), 1280-1300.
- [7] Higgins, E. T. (1998) : “Promotion and Prevention: Regulatory Focus as a Motivational Principle,” in M. P. Zanna, ed., *Advances in Experimental Social Psychology*, New York: Academic Press, 30, 1-46.
- [8] Higgins, E. T. (2012) : “Regulatory Focus Theory,” in P. A. M. V. Lange, A. W. Kruglanski and E. T. Higgins, eds., *Handbook of Theories of Social Psychology*, Los Angeles: SAGE Publications, 1, 483-504.
- [9] Huh, J., D. E. Delorme and L. N. Reid (2015) : “Do Consumers Avoid Watching Over-the-counter Drug Advertisements? An Analysis of Cognitive and Affective Factors That Prompt Advertising Avoidance,” *Journal of Advertising Research*, 55 (4), 401-415.
- [10] 株式会社電通 (2018) 「2017 年 日本の広告費」, <http://www.dentsu.co.jp/news/release/2018/0222-009476.html> (2018 年 5 月 10 日最終アクセス)。
- [11] Kelly, L., G. Kerr and J. Drennan (2010) : “Avoidance of Advertising in Social Networking Sites,” *Journal of Interactive Advertising*, 10 (2), 16-27.
- [12] Ketelaar, P. E., R. Konig, E. G. Smit and H. Thorbjørnsen (2015) : “In Ads We Trust: Religiousness as a Predictor of Advertising Trustworthiness and Avoidance,” *Journal of Consumer Marketing*, 32 (3), 190-198.

- [13] Li, H., S. M. Edwards and J. Lee (2002) : “Measuring the Intrusiveness of Advertisements: Scale Development and Validation,” *Journal of Advertising*, 31 (2), 37-47.
- [14] 西村洋一 (2010) 「インターネット利用者が検索連動型広告を回避する要因の検討—広告への態度の影響」『広告科学』第 52 号, pp.15-30。
- [15] Prendergast, G. P., A. S. L. Tsang and R. Cheng (2014) : “Predicting Handbill Avoidance in Hong Kong and the UK,” *European Journal of Marketing*, 48 (1-2), 132-146.
- [16] Seyedghorban, Z., H. Tahernejad and M. J. Matanda (2016) : “Reinquiry into Advertising Avoidance on the Internet: A Conceptual Replication and Extension,” *Journal of Advertising*, 45 (1), 120-129.
- [17] Speck, P. S. and M. T. Elliott (1997a) : “The Antecedents and Consequences of Perceived Advertising Clutter,” *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 19 (2), 39-54.
- [18] Speck, P. S. and M. T. Elliott (1997b) : “Predictors of Advertising Avoidance in Print and Broadcast Media,” *Journal of Advertising*, 26 (3), 61-76.

企業におけるマーケティング部門の位置づけが 漸進的・急進的製品開発のバランスへ及ぼす影響

堀 口 哲 生

<要 約>

近年、多くの企業において企業マーケティング部門の影響力の低下し、代わりに営業部門の影響力が拡大している。このような変化に伴い、マーケティング部門と営業部門が、どのように企業のマーケティング活動に貢献するのかという問題は非常に重要である。本論では、企業における営業部門に対するマーケティング部門の位置づけに着目し、これらの位置づけとして具体的に、(1)マーケティング部門と営業部門が独立して存在し、マーケティング部門が大きな権限を持つ企業、(2)マーケティング部門が営業部門の支援組織として位置づけられている企業、(3)マーケティング部門が存在しない企業が存在することを理論的に明らかにした。その上で、このようなマーケティング部門の位置づけが、漸進的新製品開発、急進的新製品開発のバランスへ影響を与えることを理論的に示唆した。

<キーワード>

マーケティング組織、漸進的イノベーション、急進的イノベーション、新製品開発、マーケティング部門、営業部門

1. はじめに

近年、企業におけるマーケティング機能の影響力の減少が叫ばれている (Homburg et al. 2015; Verhoef and Leeflang 2009; Webster, Malter and Ganesan 2005)。伝統的に、企業のマーケティング活動は、マーケティング部門が大きな影響力を持ち、営業部門等の他部門がマーケティング部門の指示をもとに戦略を実行するような組織プロセスを踏むことが多かった (山下ら, 2012)。一方、近年ではマーケティング部門の企業内での影響力が低下し、代わりに顧客と密接な接点をもつ、営業部門のマーケティング活動における影響力が拡大している (Homburg et al. 2015; Verhoef and Leeflang 2009; Webster, Malter and Ganesan 2005)。このようなマーケティング部門から営業部門へのパワーの移行は、マーケティング活動に関する組織プロセス、組織構造、さらに消費者と企業のインタラクションのされ方にも大きな変化をもたらすことが予想される。そのため、企業におけるマーケティング部門の位置づけについての問題は、マーケティング研究全般にとって重要であると言える。

このような企業におけるマーケティング部門のパワーの低下という問題に対して、既存研究では主に(1)マーケティング部門・営業部門の企業における影響力 (ex. Homburg et al. 2015; Homburg, Workman and Krohmer 1999; Verhoef 2003), (2)マーケティング部門と営業部門の協働・コンフリク

トに着目した研究 (ex. Guenzi and Troilo 2006, 2007; Malshe et al. 2012; Meunier-FitzHugh and Piercy 2007; Rouziès and Hulland 2014) というような両部門の関係性に着目した研究が多く行われてきた。前者の研究群では、企業内でのマーケティング部門・営業部門の影響力の実態、企業内のマーケティング部門の影響力の先行要因、さらにマーケティング部門の影響力が企業成果へ及ぼす影響について検討してきた。後者の研究群では、マーケティング部門・営業部門間の協働を促進する要因、さらに両部門間の協働が企業成果へ及ぼす影響について研究が行われてきた。

一方、このような既存研究の課題として、以下の2点が挙げられる。第1に、これまでのマーケティング部門・営業部門の関係性に着目した研究では、マーケティング部門と営業部門が独立して存在することを想定してきた。これらの研究では、マーケティング部門と営業部門は別組織として存在し、それらが協働することで、マーケティング活動が実行されると考えられてきた。一方、既存研究ではマーケティング部門と営業部門は必ずしも独立した存在ではないことが指摘されている (Day 2006; Kotler, Rackham and Krishnaswamy 2009; 山下ら 2012)。例えば、マーケティング組織には、マーケティング部門と営業部門が独立して存在する組織のほかに、マーケティング部門が営業部門の付属機能として存在する組織、また企業においてマーケティング部門が存在せず、営業部門がマーケティング活動全般を行う組織等が存在することが既存研究において指摘されている。マーケティング部門の位置づけが企業のパフォーマンスへ及ぼす影響に関して、より現実に沿った描写を行うためには、マーケティング部門・営業部門が必ずしも独立した存在ではなく、マーケティング部門の営業部門に対する位置づけには、様々なパターンが存在することを考慮する必要がある。

第2に、マーケティング部門・営業部門の関係性と企業成果の関係に着目した研究では、両部門の関係が企業の比較的短期的な成果 (例えば、事業ユニットの成果) に及ぼす影響について検討してきた (ex. Guenzi and Troilo 2007; Rouziès and Hulland 2014)。その一方で、これらの関係性が企業の長期的な成果へ及ぼす影響については、あまり検討してこなかった。近年、企業の間で営業部門の役割を重視した組織転換が進んでいるが (Cespedes 1992; Homburg, Workman and Jensen 2000)、このような転換は短期的には顧客関係の強化等のベネフィットをもたらすと考えられるが、長期的に企業成果へどのような影響を及ぼすのかについては不明瞭なままである。この点を考慮すると、マーケティング部門と営業部門の関係性が変化の中で、どのように組織デザインを行うことが、企業の長期的な成果にとって好ましいのかについて検討することには、大きな意味があると言える。

以上の既存研究の課題を踏まえ、本論では以下の研究目的を掲げる。第1に、本論ではマーケティング部門が営業部門に対して、どのように企業において位置づけられているのかに着目する。その上で、既存研究の知見を整理し、マーケティング部門の営業部門に対する企業内での位置づけの類型化を試みる。

第2に、企業におけるマーケティング部門の営業部門に対する位置づけが、漸進的新製品開発、急進的新製品開発のバランスへ如何なる影響を及ぼすのかについて検討する。既存研究では、企業が長期的に生存するためには、現在の利益の源泉となる漸進的新製品開発だけでなく、将来の

利益の源泉となる急進的新製品開発も行うことが求められることが指摘されている（ex. Atuahene-Gima 2005; O'Reilly and Tushman 2008）。本論では、2つの新製品開発のバランスに着目することで、マーケティング部門の営業部門に対する位置づけが、企業の長期的パフォーマンスへ及ぼす影響について検討する。

2. 既存研究のレビュー

企業のマーケティング部門・営業部門の関係性に着目した研究ではこれまで主に、(1)マーケティング部門・営業部門の企業内での影響力に関する研究、(2)マーケティング部門・営業部門の協働・コンフリクトに関する研究が行われてきた。本章では、これらの研究についてレビューした上で、既存研究の課題を明確にする。

(1) マーケティング部門の影響力に関する研究

マーケティング部門の企業内での影響力に着目した研究では、1)マーケティング部門が他部門と比較して企業においてどれほどの影響力を持っているのか、2)企業内でのマーケティング部門の影響力を高める要因はなにか、3)マーケティング部門の企業内での影響力は、企業の成果へ如何なる影響を及ぼすのかについて検討している。

マーケティング部門の企業内での影響力に着目した先駆的研究として、Homburg, Workman and Krohmer (1999) が挙げられる。この研究では、企業内におけるマーケティング部門の影響力の実態について調査をするとともに、どのような要因が、マーケティング部門の企業内での影響力を高めるのかについて検討している。様々な業界のアメリカ企業 280 社、ドイツ企業 234 社を対象として分析を行ったところ、以下の事柄が示唆された。第 1 に、マーケティング部門は、調査時点においては、企業内において大きな影響力を持っている。特に、マーケティング部門は、広告メッセージの作成、顧客満足度の測定、顧客満足改善プログラムの作成、事業ユニットの戦略的方向性の決定に対して大きな影響力を持っている。第 2 に、企業内におけるマーケティング部門の影響力を高める要因として、大きな市場変化の頻度、差別化戦略、CEO のマーケティング部門の経歴が挙げられる。一方、企業におけるマーケティング部門の影響力を弱める要因として、大きな市場変化の予測困難性、直接販売の割合等が挙げられることが示された。

Homburg et al. (1999) で検討されたマーケティング部門の影響力に関して追試研究を行ったのが、Verhoef and Leeflang (2009), Homburg et al. (2015) である。これらの研究では、近年マーケティング部門の影響力が企業において低下しているという指摘に対して、それが本当に起こっているのかという問題意識をもとに、定量調査を行っている。

Verhoef and Leeflang (2009) では、マーケティング部門の影響力を測定するにあたり、知覚される重要性、役員会における敬意、意思決定への影響力という 3つの概念を導入している。その上で、マーケティング能力の高さが、企業内でのマーケティング部門のパワーに影響を与えると想定し、マーケティング能力に対応する概念として、説明能力 (accountability)、革新性

(innovativeness), 顧客との繋がり (customer connection), 創造性 (creativity), 他部門との統合・協働 (integration/cooperation with other departments) を挙げている。さらに、企業の特徴として、短期的志向, ポーターの基本戦略 (差別化戦略かコスト・リーダーシップ戦略か), CEO の経歴, B2B (B2C) 企業, サービス財 (有形財), 株式会社, さらに環境の特徴として, チャンネル・パワー, 市場の不安定性を挙げ, それらがマーケティング部門の影響力へ如何なる影響を及ぼすのかについて検討している。

オランダの主要企業 213 社を対象に調査を行ったところ, 次の事柄が示唆された。第 1 に, マーケティング部門の企業内での影響力は全体として低下している。特に, 価格戦略, 流通戦略などの本来マーケティング部門が影響力を持っていた意思決定に対する影響力が低下し, 代わりに営業部門がこのような意思決定に対して大きな影響を及ぼすようになっている。第 2 に, 企業内におけるマーケティング部門の影響力を高める要因として, 説明能力, 革新性等のマーケティング能力が挙げられる。第 3 に, マーケティング部門の影響力は, 市場志向性を介して, 事業成果へ正の影響を及ぼす。

Homburg et al. (2015) では, マーケティング部門だけではなく, オペレーション部門・財務部門・R&D 部門の影響力にも着目し, それらの部門の影響力が顧客関係成果, 財務成果へ如何なる影響を及ぼすのかについて検討している。ドイツの消費財, 電気機器, 機械業界に属する 178 社を対象に調査を行ったところ, 次の事柄が示唆された。第 1 に, 多くのマーケティング活動に関連する意思決定において, マーケティング部門の影響力が低下している。特に, 価格戦略, 流通戦略, 事業ユニットの戦略的方向性の決定, 新しい地理的市場への進出に関する意思決定, 新製品開発に対して, マーケティング部門の影響力が大きく低下している。それに代わり, 営業部門の影響力が大きく上昇している。第 2 に, マーケティング部門の影響力の大きさは, 顧客関係成果と財務成果に正の影響を及ぼす。一方, 営業部門の影響力の大きさは, 顧客関係成果へ正の影響を及ぼす。

以上のマーケティング部門の影響力に着目した研究では, 近年マーケティング部門の影響力が低下しており, 代わりに営業部門の企業での影響力が向上していることを指摘している。また, マーケティング部門, 営業部門の企業内での影響力の大きさが, 事業成果や財務成果等の企業の成果に影響を及ぼすことを指摘している。

上記のように, マーケティング, 営業両部門の重要性が指摘されているにも関わらず, 伝統的に, 営業部門は, マーケティング部門が立案した戦略をただ実行する存在であると捉えられることが多かった。それゆえに, これまでのマーケティング分野の組織研究では, マーケティング部門のみに着目し, 営業部門のマーケティング活動への貢献について明示的に検討しない研究が比較的多かった。

しかし, マーケティング活動の意思決定に対して営業部門が大きな影響を及ぼすようになっていることを考えると, マーケティング部門と営業部門の両方に着目し, これらの両部門がマーケティング活動や企業の成果へ如何に貢献しているのかについて, さらに検討することが求められ

表 1：企業におけるマーケティング部門の影響力に関する既存研究

既存研究	サンプル	着眼点	先行要因 (MKTG の影響力に 影響を与える要因)	結 果 要 因 (MKTG の影 響力が影響を 及ぼす要因)	MKTG 部門と営業部 門の関係	要 約
Homburg, et al. (1999)	様々な業 界のアメ リカ企業 280 社, ドイツ企 業 234 社	MKTG 部 門 の企業内での 影響力	- 外部規定要因 (市場成長, 市場関連の複雑性, 大きな市場変化の頻度・予測困難性, 技術の不安定性) - 内部規定要因 (差別化戦略, 低コスト戦略, 直接販売の比率, 顧客集中度) - 制度的規定要因 (MKTG 経歴をもつ CEO, 消費財, 国)	考慮せず。	MKTG 部門と営業部 門は独立した部門で あることを想定。	- MKTG 部門は, <u>まだ組織において大きな影響力を持つて</u>いる。 - 外的規定要因, 内部規定要因の他に, 制度的規定要因も MKTG 部門の影響力へ影響を及ぼすことが示された。
Vorhoef and Leeftang (2009)	オランダ の主要企 業 213 社	MKTG 部 門 の企業内での 影響力 (知覚 される重要 性, 役員会に おける敬意, 意思決定への 影響力)	- MKTG 部門の能力 (説明能力, 革新性, 顧客との繋がり, 創造性, 他部門との統合・協働) - 企業の特徴 (短期的志向, ボーターの基本戦略, CEO の経歴, B2B, サービス財, 株式会社) - 環境的特徴 (チャネル・パワー, 市場の不安定性)	市場志向性 ⇒事業成果	MKTG 部門と営業部 門は独立した部門で あることを想定。	<u>これまで MKTG 部門が担うとされていたタスクに対する営業部門の影響力が高まっており, 全体として MKTG 部門の影響力は弱まっている。</u> - 説明能力, 革新性などの MKTG 能力の高まりによつて, マーケティング部門の影響力は高まる。 - マーケティング部門の影響力は, 市場志向性を介して, 事業成果へ正の影響を及ぼす。 - マーケティング部門の企業内での影響力は低下しており, 代わりに営業部門の社内での影響力が拡大している。 - マーケティング部門の影響力の大きさは, 顧客関係成果と財務成果に正の影響を及ぼす。一方, 営業部門の影響力の大きさは, 顧客関係成果へ正の影響を及ぼす。
Homburg et al. (2015)	ドイツの 消費財, 電気機 器, 機械 業界に属 する 178 社	MKTG 部門・ 営業部門・オ ペレーション 部門・財務部 門・R&D 部門 の影響力	考慮せず。	- 顧客関係成果 - 財務的成果	MKTG 部門と営業部 門は独立した部門で あることを想定。	- マーケティング部門の企業内での影響力は低下しており, 代わりに営業部門の社内での影響力が拡大している。 - マーケティング部門の影響力の大きさは, 顧客関係成果と財務成果に正の影響を及ぼす。一方, 営業部門の影響力の大きさは, 顧客関係成果へ正の影響を及ぼす。

る。以上より、次節では、マーケティング部門と営業部門の関係性と企業の成果に着目した研究をレビューし、既存研究の課題を明確にする。

(2) マーケティング部門・営業部門の関係と企業成果に着目した研究

これまでのマーケティング部門・営業部門の関係性と企業成果の関係に着目した研究では、主にマーケティング部門と営業部門間の統合問題、すなわち 1) どのように両部門のコンフリクトを軽減し、より協働を促進できるのか、2) 両部門の協働の促進が、企業の成果へ如何なる影響を及ぼすのかについて検討してきた。

Meunier-FitzHugh and Piercy (2007) では、マーケティング部門と営業部門の協働の先行要因と事業成果への影響について検討している。この研究では、事例研究・文献レビューをもとに、両部門の協働を促進する要因として、統合要因 (integrators)、促進要因 (facilitators)、経営者の協働に対する態度が存在することを指摘している。統合要因とは、営業とマーケティングの協働に直接影響を与える要因のことである。具体的には、コミュニケーション、組織学習、市場インテリジェンス、利害の対立、マーケティング計画の策定が含まれる。促進要因とは、営業とマーケティングの協働に影響を与える可能性があるメカニズムのことである。具体的には、報酬、部門横断的トレーニング、統合メカニズム (ジョブ・ローテーションなど) が含まれる。経営者の協働に対する態度は、統合要因、促進要因の両方に影響を与えるとされる。具体的には、目標の連携、団結心の形成、相互理解の促進、資源の共有、共通のビジョンの創出が含まれる。Meunier-FitzHugh and Piercy (2006) では、これらの要因がマーケティング部門・営業部門の協働を促進し、さらにそれによって事業成果に正の影響が及ぼされることを指摘している。

Guenzi and Troilo (2006) では、マーケティング・営業部門の統合が、マーケティング能力の開発、さらには顧客価値の創造へ及ぼす影響について検討している。この研究では、マーケティング・マネジャーや営業マネジャー、CEO に対してインタビュー調査を行い、以下の事柄が示唆した。第 1 に、マーケティング・営業部門の統合とは、それぞれの部門の活動においてだけでなく、目標・資源の共有、戦略・計画の共有等様々な組織レベルの要因の統合を含んでいる。第 2 に、両部門の統合は、市場感知、市場ベースの生成学習能力、市場ベースの適応学習能力、顧客連結能力を高める。第 3 に、両部門の統合は、上記のマーケティング能力の向上を通して、顧客価値の創造に貢献する。

Malshe and Sohi (2009) では、マーケティング戦略立案プロセスに着目し、営業機能とマーケティング機能がどのように合同で戦略立案プロセスに関われば、よりマーケティング戦略立案をうまく行うことができるのかについて検討している。営業・マーケティングの仕事に携わる人に対して 58 のデプス・インタビューを行ったところ、成功するマーケティング戦略の立案には、基礎準備 (groundwork)、移転 (transfer)、フォロー・アップ (follow-up) という 3 つの段階が含まれていることが示された。基礎準備とは、企業のサービス、製品の現状について、マーケティング部門・営業部門間で議論、お互いにフィードバックを行い、現状に関する理解を明確化する段階である。このような活動を積極的に行うことで、現状について様々な観点から捉えることが可

表 2：マーケティング部門と営業部門の関係性が企業成果へ及ぼす影響に関する既存研究

既存研究	研究のタイプ	着眼点	両部門の関係に影響を及ぼす要因	成果変数	MKTG、営業部門の独立性	要約
Meunier-FitzHugh and Percy (2006)	事例研究・文献レビュー	MKTG 部門と営業部門の協働の先行要因と事業成果への影響	- 統合要因（コミュニケーション、組織学習、市場インテリジェンス、利得の対立、マーケティング計画の策定） - 促進要因（報酬、部門横断的トレーニング、統合メカニズム） - 経営者の協働に対する態度（目標の連攜、団結心の形成、相互理解の促進、資源の共有、共通のビジョンの創出）	事業成果	MKTG 部門と営業部門は独立した部門であることを想定。	統合要因、促進要因、経営者の協働に対する態度は、MKTG 部門、営業部門の協働へ影響を及ぼす。さらに、両部門の協働は、事業成果へ正の影響を及ぼす。
Guenzi and Troilo (2006)	インタビュー調査	MKTG 部門・営業部門の統合が、マーケティング能力、顧客価値の創造へ及ぼす影響	検討せず。	- マーケティング能力 - 顧客価値の創造	MKTG 部門と営業部門は独立した部門であることを想定。	両部門の統合は、マーケティング能力の向上を通して、顧客価値の創造に貢献する。
Guenzi and Troilo (2007)	396 人の経営者をサンプルとした定量調査	MKTG 部門と営業部門の関係性が、顧客価値の創造へ及ぼす影響	検討せず。	- 顧客価値の創造 - 事業成果	MKTG 部門と営業部門は独立した部門であることを想定。	MKTG 部門と営業部門間の関係の有効性は、より優れた顧客価値の創造を通して、さらに直接的に企業の事業成果へ正の影響を及ぼす。
Malshe and Sohi (2009)	インタビュー調査	MKTG 機能と営業機能が MKTG 戦略立案プロセスの各段階で如何に関わるべきなのか	MKTG 戦略立案プロセスにおける(1)基礎準備、(2)移転、(3)フロー・アップ	MKTG 戦略立案の成功	MKTG 部門と営業部門の独立性を想定せず。	MKTG 戦略立案は、(1)基礎準備、(2)移転、(3)フロー・アップの段階で MKTG 部門と営業部門がうまく連携することとで達成される。
Rouziès and Hurland (2014)	38 の消費財企業の 203 のサンプルを定量調査	MKTG 部門と営業部門の間の社会的資本の構築が事業ユニットの成果へ及ぼす影響	- 協調的報酬、非協調的報酬 - 手順の正当性 - 分配的公平性 - 部門間のパワーの不均衡	事業ユニットの成果	MKTG 部門と営業部門の独立性を想定せず。	- マーケティング部門・営業部門の間の社会的資本の構築は、事業ユニットの成果へ正の影響を及ぼす。 - マーケティング部門・営業部門の統合を促進するような報酬体系、組織デザインは、両部門間の社会的資本の構築に正の影響を及ぼす。

能になり、市場に関する理解を深めることができる。移転とは、戦略が販売員に移転される段階であり、マーケターは販売員の質問や懸念事項に対して積極的に回答することが求められる。このような活動を通して、販売員が戦略案をより具体的な戦術に落とし込むことが可能になる。フォロー・アップとは、立案した戦略計画と販売員の行動の間の一貫性を維持するために、戦略立案後もマーケティング部門と営業部門が積極的にマーケティング活動に関わることである。

Guenzi and Troilo (2007) では、マーケティング部門と営業部門の関係性が、より優れた顧客価値の創造へ如何なる影響が及ぼされるのかについて検討している。この研究では、マーケティング部門と営業部門間の関係の有効性のほかに、企業の長期志向性、直接販売の割合、顧客志向的販売という変数に着目し、それらの変数がより優れた顧客価値の創造、事業成果へ及ぼす影響について検討している。ビジネス・スクールの授業に参加する 396 人の経営者から収集したデータに対して回帰分析を行ったところ、マーケティング部門と営業部門間の関係の有効性は、より優れた顧客価値の創造へ正の影響を及ぼすことが示された。また、顧客志向的販売、長期志向性がより優れた顧客価値の創造へ正の影響を及ぼすことが示された。さらに、マーケティング部門と営業部門の関係の有効性と優れた顧客価値の創造は、事業成果に対して正の影響を及ぼすことが示された。

Rouziès and Hulland (2014) では、社会的資本理論に着目し、マーケティング部門と営業部門の報酬体系などによる統合が両部門の間の社会的資本の構築へ及ぼす影響、さらに両部門間の社会的資本の構築が、事業ユニットの成果へ及ぼす影響について検討している。この研究では、社会的資本に関わる要因として、両部門の繋がり、強さ、信頼度、協力度、ビジョンの共有を挙げている。さらに、このような社会的資本の構築に影響を及ぼす要因として、協力的報酬体系、手順的公平性、分配的公平性、非協力的報酬体系、両部門のパワーの不均衡を挙げている。消費財を製造する 38 の企業から収集した 203 の回答に対して回帰分析を行ったところ、次のような結果が示された。第 1 に、マーケティング部門・営業部門の間の社会的資本の構築は、事業ユニットの成果へ正の影響を及ぼすことである。第 2 に、マーケティング部門・営業部門の統合を促進するような報酬体系、組織デザインは、両部門間の社会的資本の構築に正の影響を及ぼすことである。

以上の研究を整理すると、表 2 のようにまとめることができる。次節では、これらの既存研究の課題点について述べる。

(3) 既存研究の課題と研究目的

マーケティング部門と営業部門の関係性と企業の成果の関係について検討した研究は、これまで両部門の協働を促進する要因、また両部門の協働が企業の成果へ及ぼす影響について検討してきた。一方、既存研究の課題として以下の点が挙げられる。

第 1 に、これらの研究の多くが、マーケティング部門と営業部門の関係性に着目するにあたり、マーケティング部門と営業部門が分離・独立した存在であることを想定している。一方、既存研究では、マーケティング部門と営業部門は必ずしも分離・独立した存在ではないことが指摘され

ている。例えば、マーケティング組織には、マーケティング部門と営業部門が別部門として存在する組織のほかに、そもそもマーケティング部門が存在せず、営業部門がマーケティング活動全般を担う組織、さらにマーケティング部門が営業部門の付属的部門として存在する組織もある。マーケティング部門と営業部門の関係性が企業の成果に及ぼす影響について、より現実に沿った描写を行うためには、マーケティング部門と営業部門の関係について、より具体的に議論する必要がある。しかし、マーケティング部門の営業部門に対する位置づけが、企業の成果に対してどのような影響を及ぼすのかに関する研究は、ほとんど存在しない。

第 2 に、上記の研究では、マーケティング部門と営業部門の関係が、事業ユニットの成果や顧客価値の創造などの比較的短期的な企業の成果に及ぼす影響について検討されてきた。一方で、これらの研究では、マーケティング部門と営業部門の関係が、長期的な企業のパフォーマンスへ及ぼす影響について検討してこなかった。近年、市場環境の複雑性・不確実性が高まる中で、企業が如何に長期的な生存を達成できるかという問題への学術的・実務的関心は高まっている。以上より、マーケティング部門と営業部門の関係が、長期的な観点から見たときに、企業のパフォーマンスへ如何なる影響を及ぼすのかについて検討することが求められる。

以上の既存研究の課題を踏まえて、本論では以下の点について取り組む。第 1 に、本論ではマーケティング部門が営業部門に対して、どのように企業内で位置づけられているのかに着目する。その上で、既存研究の知見を整理し、マーケティング部門の営業部門に対する位置づけのパターンの類型化を試みる。

第 2 に、マーケティング部門の営業部門に対する位置づけが、漸進的新製品開発、急進的新製品開発のバランスへ如何なる影響を及ぼすのかについて検討する。既存研究では、企業が長期的に生存するためには、現在の利益の源泉となる漸進的新製品開発だけでなく、将来の利益の源泉となる急進的新製品開発も行うことが求められる。本論では、2 つの新製品開発のバランスに着目することで、マーケティング部門の営業部門に対する位置づけが、企業の長期的パフォーマンスへ及ぼす影響について検討する。

3. 仮説の構築

本章では、既存研究のレビューを踏まえ、以下の問題に取り組む。第 1 に、マーケティング組織に関する研究を整理し、マーケティング部門が営業部門に対して企業でどのように位置づけられているのかについて類型化を試みる。第 2 に、マーケティング部門の位置づけによって、漸進的新製品開発、急進的新製品開発のバランスへ如何なる影響が及ぼされるのかに関する仮説を提示する。

(1) マーケティング部門の営業部門に対する位置づけの類型化

企業におけるマーケティング部門の位置づけについては、マーケティング組織に関する研究において議論されている。

表3：企業におけるマーケティング部門の位置づけの類型と既存研究の整理

	MKTG 部門が営業部門に比べて大きな権限を持つ企業	営業部門の支援組織として MKTG 部門が位置づけられる企業	MKTG 部門がそもそも存在しない企業
Day (1999)	- 機能部門的役割を果たす MKTG 部門 - 中心指揮的役割を果たす MKTG 部門	販売部門の付属的役割を果たす MKTG 部門	
Kotler et al. (2006)	MKTG 部門が強い権限をもつ組織	販売部門の支援組織として MKTG 部門が存在する組織	MKTG 部門が存在しない組織
山下, 他 (2012)	MKTG 部門が強い権限を持つ組織		MKTG 部門が存在しない組織

Day (1999) では、企業におけるマーケティング部門の役割を 1)販売部門の付属的役割, 2)機能部門的役割, 3)中心指揮的役割に分類している。販売部門の付属的役割とは、マーケティングが、販売部門の業務支援的な役割を果たす組織を指している。機能部門的役割とは、マーケティングが企業内の市場情報を管理する役割を担うような組織である。中心指揮的役割とは、マーケティングが機能ユニットとして、あるいは事業戦略策定機能を持ったトップ・マネジメント・チームに統合される形で、マーケティング戦略の立案に関わる組織である。具体的には、市場におけるポジショニングの明確化、市場の感知、市場情報の共有、市場機会の特定、パフォーマンスの測定、組織内への市場志向性の浸透の促進等の活動を行う。

Kotler, Rackham and Krishnaswamy (2006) では、マーケティング組織を 1)マーケティング部門が存在しない組織, 2)販売部門の支援組織としてマーケティング部門が存在する組織, 3)マーケティング部門が強い権限をもつ組織に分類している。マーケティング部門が存在しない組織では、マーケティング戦略の立案は、経営者、販売、広告代理店によって行われる。販売部門の支援組織としてマーケティング部門が存在する組織では、マーケティング部門が、営業部門の付属的組織として、市場調査や製品カタログの作成等で販売活動の支援を行う。マーケティング部門が強い権限をもつ組織では、4P に関わる活動に加えて、市場戦略の立案にもマーケティング部門が関わる。

山下, 他 (2012) では、欧米企業と日本企業の伝統的なマーケティング組織を対比する形で、2つのマーケティング組織を提示している。1つ目は、独立したマーケティング部門が存在し、マーケティング部門が強い権限を持つような組織である。このような組織では、マーケティング部門は、戦略策定に関わるだけでなく、他部門の調整にも携わる。2つ目は、マーケティング部門が設置されず、マーケティングの様々な機能が、営業部門を始めとする他部門によって担われる組織である。このような組織では、営業部門や R&D 部門等の機能部門が強い権限を持つ。

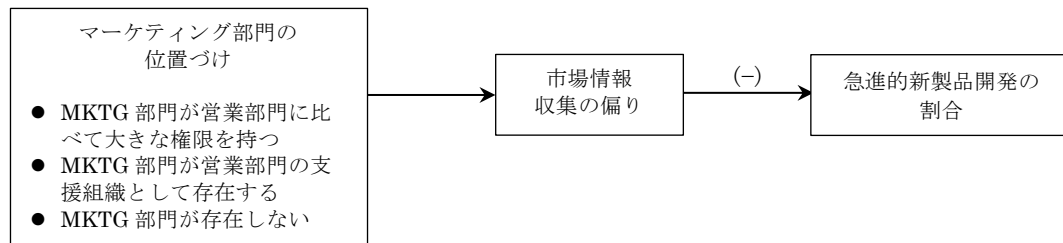


図 1：本論の概念モデル

以上の文献を整理すると、企業におけるマーケティング部門の営業部門に対する位置づけの類型は、表 3 のように、次の 3 つにまとめることができる。1 つ目は、マーケティング部門が営業部門と比較して大きな権限を持つ企業である。このような企業では、マーケティング部門はマーケティング活動に対して大きな権限を持ち、自ら市場情報の収集を行うほか、マーケティング戦略の立案や新製品開発に対して大きな影響を及ぼす。2 つ目は、営業部門の支援組織としてマーケティング部門が位置づけられる企業である。このような企業では、営業部門の権限が強く、営業部門の活動を支援することを目的として、マーケティング部門が市場情報の収集等の活動を行う。そのため、マーケティング部門の活動は、営業部門の活動の意向に沿った形で進められる。3 つ目は、マーケティング部門がそもそも存在しない組織である。このような企業では、営業部門のメンバーが、幅広いマーケティング活動を担当するとともに、顧客ニーズや市場動向等に関する市場情報の収集全般を担当する。

次節では、このような企業におけるマーケティング部門の位置づけが、漸進的・急進的新製品開発のバランスへ如何なる影響を及ぼすのかについて仮説を提示する。

(2) 仮説の設定

マーケティング部門や営業部門は、企業において顧客ニーズや市場動向等の市場情報の収集活動において中心的な役割を果たしている (Griffin and Hauser 1996; Homburg and Jensen 2007)。企業は市場情報をもとに、顧客のニーズの把握や保有する技術の商業化可能性について考慮するため、市場情報の収集活動は企業の新製品イノベーションへ大きな影響を及ぼす (Baker and Sinkula 2007; Joshi 2016; Lukas and Ferrell 1997)。

本論では、企業におけるマーケティング部門の営業部門に対する位置づけが、生成される市場情報の内容に影響を及ぼすことを通して、漸進的・急進的新製品開発のバランスに影響を及ぼすと想定する。以下の仮説ではまず、企業におけるマーケティング部門の営業部門に対する位置づけが、生成される市場情報に偏りをもたらすことを示唆する。次に、生成される市場情報の偏りが、漸進的・急進的新製品開発のバランスへ及ぼす影響について示唆する。仮説の概念モデルは、図 1 の通りである。

1) マーケティング部門の位置づけが市場情報の生成へ及ぼす影響

本論では、マーケティング部門の営業部門に対する位置づけが市場情報の生成活動へ及ぼす影響について検討するにあたり、既存研究の2つの議論に着目する。

1つ目は、組織の分化・専門化に関する議論である。Simon (1947) によると、組織のメンバーは限定合理的であり、処理できる情報量や注意を向けられる範囲に限りがある。そして、一度に広範囲の情報や問題の処理を行わなければならない場合、意思決定者が情報処理・注意を向ける範囲が偏ることがある (Kahneman 2011)。例えば、大量の情報処理をしなければならない状況では、意思決定者は、より自身にとって身近な情報や認知的負担が低い情報や問題に対して、選択的注意を向けやすくなる。

このような問題に対処する方法として、既存研究では、組織の分化・専門化を挙げている (Simon 1947; Gavetti, Levinthal and Ocasio 2007; Ocasio 1997)。組織の分化・専門化を行うことで、1人の人間の処理能力を超えた問題が分解され、個々の人員に割り当てることができる。それによって、情報処理・注意を向ける範囲の偏りを軽減することができる。

2つ目は、職能部門の思考世界に関する議論である (Dougherty 1992; Griffin and Hauser 1996; Oswald, Brettel and Engelen 2012)。思考世界とは、マーケティング部門や営業部門などの各職能部門のメンバーが持っている価値観や志向性のことである (Oswald, Brettel and Engelen 2012)。意思決定者は全ての情報を考慮して意思決定を行うわけではなく、それらの情報の一部に選択的に注意を向ける (Ocasio 1997)。その際、各部門の思考世界は、どのような情報にメンバーが注意を向けるかに大きな影響を及ぼす。

以下では、これらの2つの議論をもとに、前節で提示したマーケティング部門の位置づけの類型によって、市場情報の生成活動にどのようなが生じるのかについて、市場情報を既存顧客・市場に関するもの、潜在顧客・市場に関するものの2つに分けた上で検討する。

既存研究によると、潜在顧客・潜在市場に関する情報の収集は、既存顧客・市場に関する情報の収集に比べて大きな労力を要する (Danneels 2003)。というのも、既存顧客・市場に関する情報に関する情報は、既に企業内にある程度の蓄積がある。また、企業は、既存顧客と既に関係を構築しており、それらに関する情報にアクセスすることは比較的容易である。一方、潜在顧客・市場に関する情報は、既存顧客・市場に関する情報に比べて、企業内での蓄積が少ない。また、企業にとってそもそも潜在顧客や市場が具体的に何なのか不明確であることが多く、それらの情報へアクセスすることが難しい。以上を踏まえると、潜在顧客・市場に関する情報の収集には多くの認知的負荷や時間が必要となる。

マーケティング部門が存在しない企業は、市場情報の収集等のマーケティング機能において分化・専門化が起こっていない組織と捉えることができる。このような組織では、営業部門がマーケティング業務全般 (例えば、顧客対応、マーケティング・ミックスに関する意思決定など) に加えて、顧客ニーズや市場動向等の市場・顧客に関する幅広い情報収集を行う必要がある (cf. Simon 1997; Ocasio 1997)。その結果、営業部門のメンバーは、幅広い事柄に注意を向けなければ

ならず、多くの認知的負荷や時間を要する潜在顧客・市場に関する情報の収集は、行われにくくなる。

また、既存研究では、営業部門は、売上目標の達成等が求められるため、他の部門と比較して短期志向的であることが指摘されている (Homburg and Jensen 2007; Montgomery and Webster 1997)。その結果、営業部門は長期的に利益をもたらす情報よりも、短期的に利益をもたらす情報により注意を向けやすいと言える。すなわち、利益を生み出すまでに長い期間が必要で不確実性が高い潜在顧客・市場に関する情報よりも、短い期間で取引に繋がりやすく確実性の高い既存顧客・市場に関する情報に選択的注意を向けやすいと言える。

さらに、営業部門は、顧客関係志向的であることが既存研究において指摘されている (Cespedes 1994)。このような志向性から、営業部門はより既存顧客と関係を維持するために、既存顧客に関する情報に着目しやすいことが考えられる。

以上より、マーケティング部門が存在せず営業部門のみが存在する企業では、市場情報の収集は、既存顧客・市場に関するものに偏る傾向があることが示唆される。

営業部門の支援組織としてマーケティング部門が位置づけられる企業では、市場情報の収集等のマーケティング機能において、分化・専門化が起こっていると捉えられる。すなわち、営業部門とマーケティング部門の間でマーケティング業務や市場情報収集のタスクの分担がなされている (Day 1999)。それによって、意思決定者が情報処理や注意を向けなければならない範囲は狭くなる (Simon 1947; Gavetti, Levinthal and Ocasio 2007; Ocasio 1997)。その結果、多くの労力を要する潜在顧客・市場に関する情報収集が行われやすくなる。

一方、営業部門の支援組織としてマーケティング部門が位置づけられる企業では、営業部門の意向に沿って、マーケティング部門が市場情報の収集等のマーケティング活動を行うことが考えられる。その結果、マーケティング部門の市場情報の収集活動に対して、営業部門の短期志向性、顧客関係志向性が影響を及ぼすことが考えられる。その結果、より既存顧客・市場に関する市場情報に着目しやすくなることが予想される。

以上より、営業部門の支援組織としてマーケティング部門が位置づけられる企業では、前述したマーケティング部門が存在しない企業ほどではないが、市場情報の収集は、ある程度既存顧客・市場に関するものに偏ることが示唆される。

マーケティング部門が存在し、大きな権限を持つ企業では、市場情報の収集等のマーケティング活動において、営業部門とマーケティング部門の間で分化・専門化が起こっている。このような役割の分化から、意思決定者が注意を向けなければならない範囲は狭くなり、潜在顧客・市場に関する情報収集が行われやすくなる。

また、このような組織において、マーケティング部門は、長期・中期的な市場戦略の策定に関わることが多いため、営業部門に比べてより長期志向的である傾向にある (Cespedes 1994)。その結果、現在の利益の源泉となる既存顧客・市場に関する情報だけでなく、将来の利益の源泉となる潜在顧客・市場に関する情報にも着目しやすい。

以上より、マーケティング部門が大きな権限を持つ企業では、既存顧客・市場に関する市場情報だけでなく、潜在顧客・市場に関する市場情報も収集しやすいことが予想される。

これらの議論から以下の仮説が導出される。

仮説 1：企業における営業部門に対するマーケティング部門の位置づけは、既存顧客・市場に関する市場情報、潜在顧客・市場に関する市場情報の生成のバランスに影響を及ぼす。具体的には、(1)マーケティング部門が存在しない企業、(2)営業部門の支援組織としてマーケティング部門が位置づけられる企業、(3)マーケティング部門が大きな権限を持つ企業の順番に、収集する情報は既存顧客・市場に関するものにより偏る傾向がある。

2) 市場情報生成の偏りと漸進的・急進的イノベーション

顧客ニーズなどの市場情報の収集活動は、企業のイノベーション活動に影響を及ぼすことは多くの先行研究において指摘されている (Baker and Sinkula 2007; Joshi 2016; Lukas and Ferrell 1997)。これらの研究では、市場情報をもとに、自身の保有する技術の商業化の可能性を判断するほか、どのような製品を作れば、より製品が市場から受け入れられるかについて考慮するため、市場情報が企業のイノベーション活動において重要であると主張している。

特に、Danneels (2003) によると、漸進的製品イノベーションのためには、既存顧客・市場に関する情報が必要であり、急進的製品イノベーションのためには、潜在顧客・市場に関する情報が必要である。そのため、企業が既存顧客・市場に関する情報を多く収集している場合には、漸進的製品開発が行われやすく、潜在顧客・市場に関する情報を多く収集している場合には、急進的新製品開発が行われやすくなる。

これらの議論を踏まえると、既存顧客・市場に関する情報収集の偏りは、より漸進的製品イノベーションを促進する。さらに、企業の資源は有限であるため、漸進的新製品開発が活発化するほど、それに対して多くの経営資源が費やされるため、急進的新製品開発は行われにくくなる (Atuahene-Gima 2005)。

以上より、以下の仮説が導出される。

仮説 2：情報収集における既存顧客・市場への偏りは、漸進的新製品開発に対する急進的新製品開発の割合に負の影響を及ぼす。

4. おわりに

本研究の貢献として、次の2点が挙げられる。第1に、マーケティング部門・営業部門の関係性と企業成果の関係に着目した研究に対する貢献である。これまでのマーケティング部門・営業部門の関係性と企業成果の関係に着目した研究の多くでは、マーケティング部門と営業部門が独

立した部門であると想定してきた。それに対し、本論では、企業におけるマーケティング部門の営業部門に対する位置づけに着目し、マーケティング部門の位置づけを3つの類型に整理した。その上で、マーケティング部門の位置づけによって収集・検討される市場情報に違いが生まれることを示唆した。そして、このような市場情報の収集・検討の偏りは、漸進的な製品イノベーションを促進する一方で、急進的な製品イノベーションを阻害することを示唆した。

第2に、実務に対する貢献である。近年営業部門の影響力が高まる中で、マーケティング組織を如何にデザインするかという問題が実務的に重要な課題となりつつある。本研究の知見は、このような問題に対して、漸進的・急進的新製品開発の観点から、1つの指針を与えるものである。具体的には、1)マーケティング部門が存在せず営業部門のみが存在する企業、2)営業部門の支援組織としてマーケティング部門が位置づけられる企業、3)マーケティング部門と営業部門が存在しマーケティング部門が大きな権限を持つ企業の順番に、漸進的な新製品開発がより行われやすい一方で、急進的な新製品開発が行われにくくなることを示唆した。このような漸進的な新製品開発への偏りは、企業の長期的な生存を脅かす可能性がある。そのため、経営者は、このような点を考慮して、組織構造のデザインを行うとともに、2種類の新製品開発の健全なバランスが達成されるよう注意する必要がある。

5. 謝辞

本論の執筆にあたり、指導教授である慶應義塾大学商学部高橋郁夫先生、また高田英亮先生、小野晃典先生には、授業等で多くのご指導を賜りました。ここに心からの謝意を表します。また、本報告会のコーディネーターをお務め頂いた佐藤和先生にも、深く感謝申し上げます。

参考文献

- [1] Atuahene-Gima, Kwaku (2005) : “Resolving the Capability—Rigidity Paradox in New Product Innovation,” *Journal of Marketing*, 69, 61–83.
- [2] Baker, William E and James M Sinkula (2007) : “Does Market Orientation Facilitate Balanced Innovation Programs? An Organizational Learning Perspective,” *Journal of Product Innovation Management*, 24, 316–34.
- [3] Cespedes, Frank V. (1992) : “Sales Coordination: An Exploratory Study,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12, 13–29.
- [4] ——— (1994) : “Industrial Marketing: Managing New Requirements,” *Sloan Management Review*, 35, 45–60.
- [5] Danneels, Erwin (2003) : “Tight-loose Coupling with Customers: The Enactment of Customer Orientation,” *Strategic Management Journal*, 24, 559–76.
- [6] Day, George (1999) : “Aligning the Organization to the Market,” *Business Strategy Review*, 10, 33–46.
- [7] Dougherty, Deborah (1992) : “Interpretive Barriers to Successful Product Innovation in Large Firms,” *Organization Science*, 3, 179–202.
- [8] Gavetti, Giovanni, Daniel A. Levinthal and William Ocasio (2007) : “Neo-Carnegie: The Carnegie School’s Past, Present, and Reconstructing for the Future,” *Organization Science*, 18, 523–36.
- [9] Griffin, Abbie and John R. Hauser (1996) : “Integrating R&D and Marketing: A Review and Analysis of the Literature,” *Journal of Product Innovation Management*, 13, 191–215.
- [10] Guenzi, Paolo and Gabriele Troilo (2006) : “Developing marketing Capabilities for Customer Value Creation through Marketing-Sales Integration,” *Industrial Marketing Management*, 35, 974–88.

- [11] ——— and ——— (2007) : “The Joint Contribution of Marketing and Sales to the Creation of Superior Customer Value,” *Journal of Business Research*, 60, 98–107.
- [12] Homburg, Christian and Ove Jensen (2007) : “The Thought Worlds of Marketing and Sales: Which Differences Make a Difference?,” *Journal of Marketing*, 71, 124–42.
- [13] ———, Arnd Vomberg, Margit Enke and Philipp H. Grimm (2015) : “The Loss of the Marketing Department’s Influence: Is It Really Happening? And Why Worry?,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 1–13.
- [14] ———, John P. Workman and Ove Jensen (2000) : “Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement toward a Customer-focused Organizational Structure,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 459–78.
- [15] ———, John P. Workman and Harley Krohmer (1999) : “Marketing’s Influence within the Firm,” *Journal of Marketing*, 63, 1–17.
- [16] Joshi, Ashwin W. (2016) : “When Does Customer Orientation Hinder (Help) Radical Product Innovation? the Role of Organizational Rewards,” *Journal of Product Innovation Management*, 33, 435–54.
- [17] Kotler, Phillip, Neil Rackham and Suj Krishnaswamy (2009) : “Ending the War Between Sales and Marketing,” *Harvard Business Review*, 84, 68–78.
- [18] Lukas, Bryan a and O. C. Ferrell (1997) : “The Effect of Market Orientation on Product Innovation,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 239–47.
- [19] Malshe, Avinash, Jamal Al-Khatib, Mohammed Al-Habib and Shaza Ezzi (2012) : “Exploration of Sales-marketing Interface Nuances in Saudi Arabia,” *Journal of Business Research*, 65, 1119–25.
- [20] ——— and Ravipreet S. Sohi (2009) : “What Makes Strategy Making across the Sales-marketing Interface more Successful?,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37, 400–21.
- [21] Meunier-FitzHugh, Ken Le and Nigel F. Piercy (2007) : “Exploring Collaboration between Sales and Marketing,” *European Journal of Marketing*, 41, 939–55.
- [22] Montgomery, D.B. and F.E. Webster (1997) : “Marketing’s Interfunctional Interfaces: The MSI Workshop on Management of Corporate Fault Zones,” *Journal of Market-Focused Management*, 2, 7–26.
- [23] O’Reilly, Charles A. and Michael L. Tushman (2008) : “Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator’s Dilemma,” *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206.
- [24] Ocasio, William (1997) : “Towards an Attention-Based View of the Firm,” *Strategic Management Journal*, 18, 187–206.
- [25] Oswald, Monika, Malte Brettel and Andreas Engelen (2012) : “How Departments’ Decision-making Influence and Interdepartmental Dynamics Relate to two Facets of Strategic Market Orientation,” *Journal of Strategic Marketing*, 20, 483–507.
- [26] Rouziès, Dominique and John Hulland (2014) : “Does Marketing and Sales Integration Always Pay Off? Evidence from a Social Capital Perspective,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 511–27.
- [27] Verhoef, Peter C. (2003) : “Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development,” *Journal of Marketing*, 67, 30–45.
- [28] ——— and Peter S. LeeFlang (2009) : “Understanding the Marketing Department’s Influence within the Firm,” *Journal of Marketing*, 73, 14–37.
- [29] Webster, F. E., A. J. Malter and S. Ganesan (2005) : “The Decline and Dispersion of Marketing Competence,” *MIT Sloan Management Review*, 46, 35–43.

食品のパッケージ・デザインと 消費者の摂食行動との関係性の調査

河 塚 悠

<要約>

本研究の目的は、食品の摂食時において、パッケージ・デザインのような消費者の外的要因とダイエットへの関心といった内的要因が、摂食行動に及ぼす影響やその機序を明らかにすることである。本稿では、すでに欧米諸国の消費者を対象にした調査からは明らかになっているが、日本の消費者においても食品の提供量が大きくなると消費者の摂食量も大きくなる現象（提供量の効果）が確認されるのか、さらにパッケージ・デザインが消費者の摂食行動にどのように影響を及ぼすのかを検証した。その結果、日本の消費者においても提供量の効果が確認され、パッケージ・デザインは消費者の提供量や摂食量の判断に影響を及ぼし、消費者の知覚摂食量は実際の摂食量よりも大きく、自覚することなく節食していることが明らかになった。さらにこの結果をもとに、消費者の節食行動に関する新たな仮説を提案した。

<キーワード>

パッケージ・デザイン、購買後行動、摂食量、提供量の効果、分割効果、自己制御

I. はじめに

1. 研究背景

2017 年にノーベル経済学賞を受賞した Richard Thaler 教授は、人間の非合理的な行動の例として、「目の前にナッツが入ったボウルが出されたままだと食べ過ぎてしまう」という行動を挙げている (Thaler, 2016)。誰もが、自分が予定していたよりも「食べ過ぎてしまう」「食べ過ぎてしまった」という経験があるだろう。行動経済学の分野では、「なぜ食べ過ぎてしまうのか」といった人間の非合理的な行動の発生理由を、“時間割引率”，“符号効果”，“双曲割引”，“選好の逆転」といった概念を用いて説明を試みている。さらに「食べ過ぎてしまう」消費者の特徴や性質を明らかにし、摂食量と消費者の内的要因との関係性を示している (e.g. 池田, 2012, 阿部・守口・八島, 2015)。

一方、マーケティング分野では、特に消費者心理の領域で、「なぜ食べ過ぎてしまうのか」という疑問に対して、製品の提供量や、その提供方法といった消費者の外的要因が影響し、知らず知らずのうちに摂食量を増加させていることを明らかにしている。例えば、消費者の大きなサイズのパッケージからの摂食量は、小さなサイズのパッケージからの摂食量よりも多くなる (e.g. Rolls,

Morris and Roe, 2002; Steenhuis and Vermeer, 2009)。このような現象は、提供量の効果 (Portion Size Effect : 以下, PSE) と呼ばれ、消費者は「提供された量が摂食する量として最適である」と判断する傾向があるため、消費者は小さなパッケージで製品を摂食したときよりも、大きなパッケージで摂食したときの方が食べ過ぎてしまっている。さらに、このことから、過食を抑制するためには、パッケージをユニットに分けて、製品の提供量を分割し、小さくすることが有効であると考え、摂食量とパッケージのフォーマットの関係性も検討している (Coelho do Vale, Pieters and Zeelenberg, 2008; Scott, Nowlis, Mandel and Morales, 2008; Geier, Wansink and Rozin, 2012; Kerameas, Vartanian, Herman and Polivy, 2015; Holden and Zlatevska, 2015)。そして、総量と同じでユニットに分かれていない大きなパッケージと、ユニットに分割されている小さなパッケージでは、消費者の摂食量は、後者のユニットに分かれている小さなパッケージ方が少なくなり (Geier et al., 2012; Kerameas et al., 2015)、これは分割効果 (Segmentation Effect) と呼ばれ、提供量の効果 (PSE) を抑制する効果があることを指摘している。また、消費者は大きなパッケージではなく、ユニットに分かれている小さなパッケージを購入することで摂食量を抑制することができると確信していることも明らかにしている (Coelho do Vale et al., 2008)。

しかし、一部の研究においては、パッケージ・フォーマットによる提供量の分割の効果は、消費者の内的要因、特にダイエットのような摂食に対する自己制御の実施や、関心度合によって、逆転するという結果が得られている (Coelho do Vale et al., 2008; Scott et al., 2008; Holden and Zlatevska, 2015)。つまり、ダイエットを実施している消費者においては、総量と同じでユニットに分割されていない大きなパッケージからよりも、ユニットに分割された小さなパッケージから多くの食品が摂食されることが明らかになっている。このような結果が得られた理由として、小さなパッケージを購入し摂食することで、摂食に対する罪意識が低下したことや、小さなパッケージを購入し、摂食することで自己制御をした気分になることなどが指摘され、その結果小さなパッケージからより多く摂食したのではないかと考えられている。

2. 問題提起

前述したマーケティング領域における先行研究では、消費者の外的要因と摂食量に関する研究が行われており、食品の提供量が多くなるにつれて消費者の摂食量も増加することや、製品をパッケージなどで細分化することで摂食量を減少させることができることが示されている。さらにダイエットへの関心のような消費者の内的要因は、パッケージのサイズやフォーマットのような消費者の外的要因が摂食量に及ぼす影響に変化をもたらすことが指摘されている。

しかし、消費者の外的要因がどのように消費者の摂食量に影響を及ぼしているのか、また、消費者の外的要因と内的要因とがどのように結びついて、消費者の摂食量に影響を及ぼしているのかといった現象の発生機序の解明には至っていない。そのため、提供量の効果や分割効果がどのようにして発生するのか、ダイエットへの関心はどのように分割効果と結びつき、分割効果を逆転させているのかが明らかになっていない。パッケージ・デザインのような消費者の外的要因とダイエットへの関心といった内的要因が消費者の摂食行動に及ぼす影響やその機序を明らかにす

ることは、パッケージ・デザイン研究、肥満をはじめとする摂食に関する研究において、新しい知見を提供し、新たなアプローチを提示し、パッケージ・デザインが摂食量に影響を及ぼすという既知の現象に対するより深い解釈を示すという点で非常に重要である。

また、消費者の摂食行動に関して議論したマーケティング研究は、国民の肥満が社会現象となっている欧米諸国で多く行われており、日本やシンガポールをはじめとするアジア諸国では比較的少ない。日本で消費者の摂食行動に関する議論が活発に行われない理由の 1 つとして、日本国民の平均 BMI（ボディマス指標：Body Mass Index）は世界の国々と比べて低く¹⁾、国民の肥満が社会的な問題としてあまり取り上げられていないことが考えられる。それゆえに日本のように、BMI の低い国の消費者においても、先行研究で指摘されている提供量の効果や分割効果、ダイエッターにおける分割効果の逆転が発生するかは確認されていない。よって、提供量の効果、分割効果が国や社会環境に関係なく、一般的に発生するものなのかを確認する必要がある。

たしかに、欧米諸国で行われている消費者の摂食行動に関する議論は、肥満という社会的な問題に対応するために如何にして過剰な摂食を抑制するかを検討する上で必要である。他方、今日の日本では、国民のカロリー摂取量が第二次世界大戦後の日本人のカロリー摂取量を下回っていることが指摘され²⁾、若年女性の過剰な食事制限やダイエットによる平均 BMI の低さや低栄養³⁾、さらに高齢者の低栄養⁴⁾ も問題になっている。一方で、中高年に多くみられる生活習慣病や肥満も問題となっている。そのため、日本における消費者の摂食行動に関する議論を行う必要性は十分にある。消費者の外的要因と内的要因が消費者の摂食行動に及ぼす影響やその機序を明らかにすることで、欧米諸国と日本の消費者に見られる摂食行動の相違や、若年層や高齢層さらには中高年層の消費者に見られる摂食行動の違いを解明するための知見を提供することが可能となり、摂食に関連する課題解決の有効な施策の立案に貢献することができる。

そこで、本研究では日本の消費者における、パッケージ・デザインのような消費者の外的要因とダイエットへの関心といった内的要因が摂食行動に及ぼす影響やその機序を明らかにする。そして、パッケージ・デザイン研究、健康・摂食に関するトピックの研究に新たな知見を提供することを目的とする。本稿の第 2 章では、パッケージ・デザインと製品消費に関して議論した先行研究を概観し、研究余地に言及する。第 3 章では、研究余地に関して実施した調査について説明し、第 4 章では調査結果を述べ、その結果を考察し、導き出された新たな仮説について言及する。最後に、第 5 章で研究課題と今後の展望を述べる。

1) OECD (2017). OECD Health Statistics 2017 (Forthcoming in June 2017). (<https://www.oecd.org/health/health-data.htm>) (<https://www.oecd.org/els/health-systems/Obesity-Update-2017.pdf>)

2) 厚生労働省「平成 27 年 国民健康・栄養調査結果の概要」 (<https://www.ouhp-dmcenter.jp/project/wp-content/uploads/2016/11/c06e2f7052da3d108c0f8f3c8fe383b0.pdf>)

3) 大塚製薬「20 代女性の低栄養の問題」 (<https://www.otsuka.co.jp/nutraceutical/about/nutrition/womens-health-and-nutrition/adolescence/>)

4) 東京都健康長寿医療センター研究「食生活に要注意－高齢者の低栄養はキケン－」 (<https://www.tmghig.jp/research/topics/201502/>)

II. パッケージ・デザインと製品消費に関する先行研究レビュー

パッケージ・デザイン研究において、消費者の食料品の消費（摂食）と食料品以外の製品の消費に関して議論した先行研究を概観し、提供量の効果、分割効果に関する知見を整理する。

1. 提供量の効果

パッケージ・デザインと消費者の製品消費に関して議論した研究では、提供量の効果の存在が指摘されている。提供量の効果とは、食品の提供量が大きくなると消費者の摂食量も大きくなる現象であり、消費者の年齢や消費者の製品消費の経験に関係なく発生するとされている

(Devitt and Mattes, 2004)。先行研究では、提供量の効果が発生する理由として、1)消費者の信念、2)摂食量のモニタリングの失敗、3)摂食の半自動の習慣化が挙げられている (Geier et al, 2012)。

まず、1)消費者の信念とは、消費者が製品をどのように認識しているかであり、製品の経済的価値に対する信念と最適摂食（消費）量に対する信念の存在が指摘されている（図 1）。経済的価値に対する信念とは、提供量の小さいものと大きいものでは、後者の提供量の大きい方が経済的な価値が高いという認識である。この信念を持つ消費者は、提供量が大きくなるにつれて製品単価が安くなる製品において、提供量が大きいパッケージからより多くの製品を消費することが明らかになっている (Wansink, 1996)。最適摂食（消費）量に対する信念とは、提供された製品の量が摂食・消費する量として最適であるという認識である (Diliberti, Bordi, Conklin, Roe and Rolls, 2004)。消費者は食事の摂食量を決定する際に、最適な摂食量、消費量に関する指針が存在しない場合は、どれくらい提供されているかといった提供量を情報として用いる (Rozin, Kabnick, Pete, Fischler and Shields, 2003; Herman and Polivy, 2005; Wansink and Ittersum, 2007)。そして、消費者の多くが提供された量を最適な摂食（消費）量であると認識することが明らかになっている。例えば、Diliberti et al. (2004) は、製品が小さなサイズで提供された消費者においても、また大きなサイズで提供された消費者においても、提供された量を摂食（消費）量として最適な量であると認識していることを示している。そのため、消費者の最適摂食（消費）量に対する信念によって、製品の提供量が大きくなると摂食量も大きくなる。また、先行研究では、最適摂食（消費）量に対する信念に影響を及ぼす要因として、製品のユニットサイズ (Speigel, 2000) や製品の形状 (Yugas, Bolland and Bolland, 1989) などが指摘されている。

次に、2)モニタリングとは、消費者自身が製品をどれくらい消費しているかを認識する行為である。モニタリングの失敗とは、消費者自身が製品をどれくらい消費しているかを正確に認識できなかったことを指し、自分自身の消費量を正確に認識できていない消費者の方が、認識している消費者はよりも多く製品を消費することが明らかになっている (Steenhuis and Vermeer, 2009)。Bellisle, Dalix and Slama (2004) は、テレビを視聴しながらランチをとる被験者群と視聴せずに摂食する被験者群で摂食量を比較し、モニタリング量と摂食量の関係を検証している。その結果、テレビを見ながらランチを取った被験者は、空腹、飽き、美味しさに関係なく、テレビを見ずに

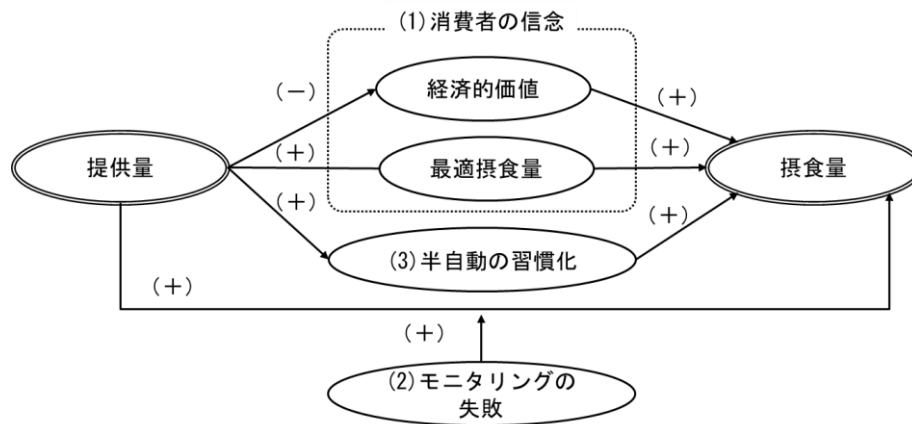


図1：提供量の効果の発生メカニズム

ランチをとった被験者よりも 12%多く摂食している。また Hetherington, Anderson, North and Newson (2006) は、テレビを見ながらランチをとる群と、友人とランチをとる群、1人で摂食する群からなる実験を行い、モニタリング量と摂食量の関係を検証している。この実験では、ビデオテープでも被験者の摂食行動を記録している。その結果、テレビを見ながらランチを取った被験者の摂食量は、知覚摂食量よりも 18%多く、さらに友人とランチをとった被験者は、1人でランチをとった被験者よりも 14%多く摂食している。録画したビデオテープを分析した結果、1人でランチをとった被験者はランチを取る時間の 85%を、食べ物を見る時間に費やしており、摂食量は友人と食べた被験者よりも 33%、テレビを見ながら食べた被験者よりも 28%少なかった。これらの結果から、テレビや友人の存在によって、消費のモニタリングできていないことが分かり、その結果摂食量が増加することが示されていた（図1）。

そして、3) 摂食の半自動の習慣化とは、摂食という行為を遮られるまで続けてしまうことを指す（Wansink and Cheney, 2005）。そのため、提供量が小さい場合よりも大きい場合の方が、摂食の半自動の習慣化によって摂食量が大きくなる（図1）。

このように、先行研究では、提供量の効果が発生する理由として、1)消費者の信念、2)摂食量のモニタリングの失敗、3)摂食の半自動の習慣化が指摘され、議論されている。そして、これらは製品やパッケージなどの視覚キューの影響を受けるということが指摘されている。

視覚キューとは、製品そのものや製品を提供する際に用いられる皿やパッケージサイズ、それらの個数といった視覚的な情報である。この視覚キューによって消費者の摂食量もしくは消費量が変動することが指摘されている。例を挙げると、Rolls et al. (2004) はパッケージサイズが大きくなるにつれて消費者の摂食量も増加することを、Marchiori, Waroquier and Klein (2011) は消費者は小さなパッケージからよりも大きなパッケージから 29%多く消費することを、メタ分析を行った Zlatevska, Dubelaar and Holden (2014) は提供量が2倍になると摂食量が35%増加することを明らかにしている。パッケージサイズのような視覚キューが摂食量や消費量に及ぼす影響の解釈

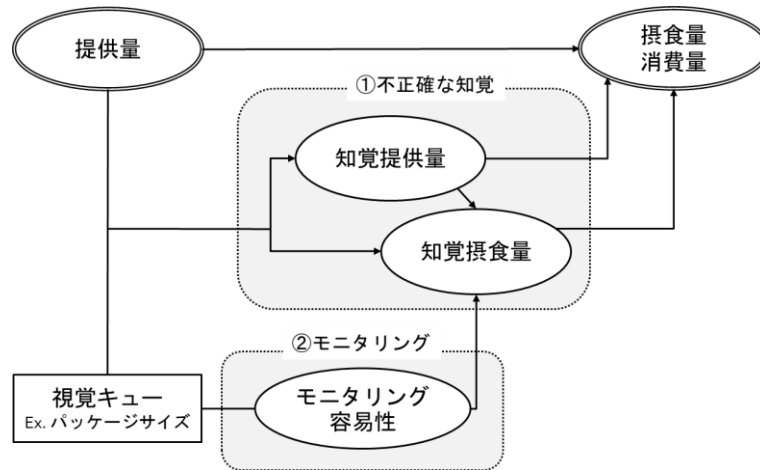


図2：視覚キューが摂食量に及ぼす影響

には、(1)視覚キューによる消費者の不正確な知覚に着目した解釈と、(2)視覚キューをもとに行う摂食量や消費量のモニタリングに着目した解釈の2種類が存在する（図2）。

(1)視覚キューによる消費者の不正確な知覚に着目した解釈とは、消費者の摂食量や消費量の増加には、視覚キューによる消費者の量に関する不正確な知覚が関連しているというものである（English, Lasschuijt and Keller, 2014）。知覚心理学領域や知覚心理学の知見をもとに行われたマーケティング研究では、サイズや形、数といった対象の視覚キューが、人間の知覚に影響を及ぼし、対象に対する不正確な推定を引き起こすことが指摘されている（Chandon and Wansink, 2007; Folkes and Matta, 2004; Krider, Raghubir and Krishna, 2001）。例えば、Chandon and Wansink（2007）によると、消費者は小さなサイズの食品の容量は正確に推定できるが、大きなサイズの容量は正確に推定できない。そして、サイズが大きくなるにつれて、消費者は容量の増加の程度を過小評価することが分かっている。Chandon and Ordabayeva（2009）によると、ファストフードの提供量や製品パッケージの大きさを2倍にしても、消費者は内容量が50～70%だけ大きくなったと評価することが示されている。また、Ordabayeva and Chandon（2013）では、パッケージの背丈を長くし、横幅を短くすることで、提供量を24%ほど減少させたパッケージに対して、消費者は2%だけサイズが小さくなったと評価することが示されている。さらに、Wada, Tsuzuki, Kobayashi, Hayakawa and Kohyama（2007）では、角切りと千切りのような切り方によって異なる食品の形状や、そのサイズ、およびそれらの個数が、消費者の提供量の知覚と消費量の知覚の両方に影響を及ぼすことが示されている。これらの先行研究からわかるように、消費者は量を知覚する際にサイズや形、数といった視覚情報を用いることが原因で、正確に提供量や摂食量を判断することができていない。

次に、(2)視覚キューをもとに行う摂食量や消費量のモニタリングに着目した解釈とは、消費者の摂食量や消費量の増加には、視覚キューをもとに摂食量をモニタリングする消費者の能力の低下が関連しているというものである (Scheibehenne, Todd and Wansink, 2010)。摂食量や消費量のモニタリングには、それらを推定する上で有用な視覚情報である製品やパッケージのサイズ、形状、個数などが用いられる (English et al., 2014)。Scheibehenne et al. (2010) は、このような視覚情報の有無が摂食量に及ぼす影響を検証している。彼らは被験者に明るい場所と暗い場所でレギュラーサイズもしくは特大サイズの食品を摂食する実験を行っている。実験の結果、真っ暗な場所で摂食した被験者は大きなサイズのディナーを知覚摂食量よりも 36%多く摂食しており、一方、明るい場所で摂食した被験者は知覚摂食量よりも 22%多く摂食していた。また、どのサイズの提供量においても、被験者が知覚した摂食量と実際の摂食量との絶対誤差は、明るい場所で摂食した被験者よりも、真っ暗な場所で摂食した被験者の方が大きかった。この理由として、視覚キューがないということは、摂食量や飽きを推定するための情報が与えられないということであり、結果的に消費が止められなくなり、摂食量が増えると指摘している。この結果から、暗い場所のような提供量や摂食量に関する視覚キューの入手が困難である場合、消費者が視覚キューをもとに摂食量をモニタリングする能力は低下し、より正確に摂食量を判断することが困難になることが示されている。よって、消費者は、視覚キューの入手が容易でモニタリングしやすい明るい場所で食品を摂食した場合よりも、視覚キューの入手が困難でモニタリングしにくい暗い場所で摂食した方が、摂食量が多くなることが示されている。このように、消費者の不正確な摂食量の判断や摂食量の多さは、消費量をモニタリングするための視覚情報の取得が困難であることによって生じることが分かる。

以上のように、食品の提供量が大きくなると消費者の摂食量も大きくなるという提供量の効果は、1)消費者の信念、2)摂食量のモニタリングの失敗、3)摂食の半自動の習慣化で議論されている。そして、これらに影響を及ぼす要因として視覚キューが挙げられ、視覚キューが摂食量や消費量に及ぼす影響の解釈として、(1)視覚キューによる消費者の不正確な知覚に着目した解釈と、(2)視覚キューをもとに行う摂食量や消費量のモニタリングに着目した解釈の2種類が存在している。

2. 分割効果

先に言及した提供量の効果は、食品の提供量が大きくなると摂食量も消費者が意識しないうちに大きくなるというものであった。この現象の発生を抑制するための方法として、消費者が提供量を小分けにして摂食することや、製造業者が製品を小分けにして提供することなどが挙げられている (Geier et al., 2012)。これは、提供量を意図的に分割する (segmented) ことによって、消費者の1回の摂食機会における摂食量を減らす手助けになるという考えのもとで行われている。実際に、消費者は小さなサイズのパッケージが摂食量の自己管理の一助になると考えており (Wansink and Park, 2000)、大きなサイズよりも小さなサイズのパッケージから製品を消費することで、摂食量を抑制することができると考えている (Werthenbroch, 1998; Fishbach and Trope, 2005)。先行研究では、意図的に分割することで、分割されていない場合よりも1単位当たりの製品の提

供量は小さくなり、提供量の効果により摂食量も小さくなることが検証されている (Geier et al., 2006; Geier et al., 2012; Kerameas et al., 2015)。Geier et al. (2006) は、包み紙にまかれた 3g の小さなキャンディを 80 個提供した場合と、12g の大きなキャンディを 20 個提供した場合とで摂食量を比較し、同じ量を異なる製品サイズで提供した場合、消費者の摂食量にどのような差異が見られるのかを検証している。その結果、総量が同じであっても、大きなサイズで提供されたときよりも、小さいサイズで提供されたときの方が摂食量が少なくなることが明らかになっている。Kerameas et al. (2015) は、同じ量のクッキーを異なるサイズと個数で提供した場合における消費者の摂食量の差異を検証している。検証には、総量 30g のクッキーを提供する実験と、90g のクッキーを提供する実験を行っている。総量 30g の実験では、30g のクッキー 1 枚を包んで提供する場合と 10g のクッキー 3 枚を個々に包んで提供する場合の 2 群で比較し、総量 90g の実験では、先と同様に 90g のクッキー 1 枚を提供する群と 30g のクッキーを 3 枚提供する群を比較している。その結果、いずれの実験でも、クッキーを大きなサイズで 1 枚提供された場合よりも、小さなサイズで複数枚提供された場合の方が摂食量が少なくなることが明らかにしている。Geier et al. (2006) と Kerameas et al. (2015) は、特定の量の食品をパッケージングすることで意図的に分割し、被験者に摂食してもらうことで、分割の効果を検証している。他方、Geier et al. (2012) は、提供量を分割するような目印を食品に施すことで分割の効果を検証している。彼らは、アメリカの大学生に対して、映画を見ながら筒状のパッケージからポテトチップスを食べるという 2 つの実験 (実験 1, 実験 2) を行っている。統制群の被験者には普通のポテトチップスを、実験群の被験者には一定のインターバルで赤色のついたポテトチップスが混ざっているポテトチップスを摂食させた。実験 1 においては、実験群(1)の被験者には 7 枚に 1 枚、実験群(2)の被験者には 14 枚に 1 枚赤いポテトチップスを混ぜた。実験 2 においては、実験群(1)の被験者には 5 枚に 1 枚、実験群(2)の被験者には 10 枚に 1 枚混ぜている。各群の被験者はポテトチップスを摂食し、摂食したポテトチップスの量をどれくらいだと認識しているか (知覚消費量) を回答した。その後、実験者は、被験者がどれくらいポテトチップスを消費したか (実際の消費量) を測定した。2 つの実験の結果、提供されたポテトチップスが赤いポテトチップスで意図的に分割された群の被験者は、分割されなかった群の被験者よりも消費量が 50% も減少した。また、ポテトチップスが分割化されたとき、被験者は自分自身の摂食した量をより正確に回答することができていた。この結果から、食品を分割化することによって、消費量を減少させることができることを指摘し、赤いポテトチップスのような視覚的に提供量を分割するキューは、消費者に 1') より小さい提供量、および最適摂食 (消費) 量の基準となる、2') より摂食のモニタリングに注意を向けさせ、モニタリングを推し進める、3') 手を止めるポーズ (Pause) を生み出すことによって、自動化された摂食の反復を止めるという 3 種類のメカニズムのいずれか、もしくは全部で効果があると予想している。

このように、先行研究では、総量が同じであっても、小さな量に分割された状態で提供された場合と、分割されずに提供された場合では、前者の小さな量に分割された状態で提供された方が摂食量が少なくなるという現象が確認されている。この現象は、分割効果と呼ばれている。さらに、提供量を意図的に分割することによって、提供量の効果が発生する要因として挙げられてい

る 1)消費者の信念, 2)摂食量のモニタリングの失敗, 3)摂食の半自動の習慣化に対処することができることが示唆されている。ただし、実際に製品の意図的な分割化がこれらの要因にどのように影響を及ぼしているのかの検証には至っていない。

3. ダイエッターにおける分割効果の“逆転”

先に言及した先行研究から、消費者の摂食量は提供量の増加に伴って増加する提供量の効果が指摘され、さらに提供量の効果を抑制する手段として、提供量を意図的に分割することが指摘されている。これにより、同じ提供量であっても分割しない場合よりも分割した場合の方が摂食量が少なくなるという分割効果が示されている。しかし、一部の研究においては、消費者の内的要因によって分割効果が確認できないことが明らかにされている (Coelho do Vale et al., 2008; Scott et al., 2008; Holden and Zlatevska, 2015)。

Coelho do Vale et al. (2008) は、摂食に対する自己制御を行っている消費者において、提供量を分割することは摂食量の抑制目標の達成に逆効果なのではないかという考えのもと、自己制御の有無が摂食量に及ぼす影響を検証している。その検証から、摂食に関して自己制御を実施している消費者は、実施していない消費者よりも、小さなパッケージが摂食量を減らす外的なコントロール手段とみなしており (Werthenbroch, 1998; Fishbach and Trope, 2005), 同じ量の製品が小さなパッケージで複数個提供された場合と大きなパッケージで単数個提供された場合では、前者の小さなパッケージで複数個提供された方が摂食量が多いことが示された。彼らは、この結果から、自己制御を行っている消費者の摂食には、小さなパッケージに対して持っている信念と、摂食量のモニタリングに対する動機が影響していると考察している。自己制御を行っている消費者は、大きなパッケージには明らかに 1 回の摂食機会に摂食する以上の量が提供されているため、消費者自身で摂食量の監視をする必要があり、真剣に監視するが、小さなパッケージは摂食する上で最適な量、つまり最適摂食量が入っていると考え、真剣に摂食量を監視しなくなる。その結果、小さいパッケージで提供されたときの方が摂食量が増えたと考えている。また、自己制御を行っている消費者は小さなサイズのパッケージを選択すること自体を“摂食量の抑制”としてみなし、その他の自己制御手段を試す必要がないとみなしている可能性があり、食べ過ぎに対する警戒心が緩み、食べ過ぎを抑制するために摂食量をモニタリングする認知的努力をしなくなる可能性も指摘している。

Scott et al. (2008) も、摂食に対する自己制御の実施の有無が消費者の摂食に及ぼす影響を検証しており、Coelho do Vale et al. (2008) とは異なり、消費者の摂取カロリーへの影響に着目して研究を行っている。その結果、小さなパッケージに入った小さな食品は、大きなパッケージに入った大きな食品よりもダイエット食品として知覚されやすいことを明らかにしている。さらに、摂食に対する自己制御を行っている消費者は、大きなパッケージから大きな食品を食べるときよりも、小さなパッケージから小さな食品を食べるときの方が摂取カロリーが高くなり、一方で自己制御を行っていない消費者は、小さなパッケージから小さな食品を食べるときの方が摂取カロリーが小さくなることを明らかにしている。加えて、彼らは、自己制御を行っている消費者において、

小さなパッケージから小さな食品を摂食する時に摂取カロリーのレベルを低下させる一助として、食品に対する感情的な反応を抑制することを挙げ、ホット・クールシステム (Metcalf and Mischel, 1999) を援用し、摂取カロリーの自己制御を行っている消費者は、ホットシステムが作動しているときよりも、クールシステムが作動しているときの方が摂取カロリーは少なくなることを証明している。

Holden and Zlatevska (2015) も、50g の M&M (チョコレート菓子) の入った小さなパッケージ 4 袋と 200g の M&M が入った大きなパッケージ 1 袋を用いて、消費者のダイエットへの関心の有無と製品の提供方法によって摂食量がどのように異なるのかを実験を通して検証している。実験の結果、ダイエットへの関心が高い被験者は、低い被験者よりも M&M の摂食量が多いことや、200g の M&M を提供された群と、50g の M&M を 4 パック提供された群では、後者の 50g の M&M を 4 パック提供された群の方が摂食量が多いことが明らかになった。また、ダイエットへの関心が高い被験者は、平均的に 4 パック×50g の方が 1 パック×200g よりも多く消費されていることが確認された。しかし、その摂食量の差に有意性は確認されていなかった。

このように、摂食に関して自己制御を行っている消費者においては、同じ提供量、提供カロリーであっても提供量が分割されていないパッケージで摂食した場合よりも、分割されたパッケージで摂食した場合の方が摂食量、摂取カロリーが少なくなるという分割効果が確認されず、むしろ分割した場合の方が摂食量、摂取カロリーが多くなることが明らかになっている (Coelho do Vale et al., 2008; Scott et al., 2008; Holden and Zlatevska, 2015)。このような“逆転”が発生する要因として指摘されているのが、自己制御を実施している消費者に見られる 1) 消費者の信念と 2) 摂食量のモニタリング動機の低下である。これは、自己制御を実施している消費者は、実施していない消費者よりも、小さなパッケージには 1 回の摂食機会における最適摂食量が入っているという信念や、小さなパッケージで購買することは摂食量を減らす外的なコントロール手段であるという信念 (Wertenbroch, 1998; Fishbach and Trope, 2005) である。これが、摂食量のモニタリング動機を低下させ、結果的に摂食量や摂取カロリーを増やすと想定されている。このように、“逆転”が発生する要因として、自己制御者の信念や動機の低下が指摘されているが、信念がモニタリング動機に影響を及ぼしているか、モニタリング動機が摂食量に影響を及ぼすのかといった検証には至っていない。また、研究によっては“逆転”が見られる傾向にあるが、有意性が確認されていないものもある (Holden and Zlatevska, 2015)。さらに、先行研究では、自己制御者に見られる“逆転”を解消する方法として、ホット・クールシステムのような情報処理方略が議論されているものの、そもそも人間の情報処理が摂食行動にどのように影響を及ぼしているのか、提供量の効果、分割効果にどのように関連しているのか、自己制御者の情報処理が非制御者の情報処理とどのように異なるため、分割効果に“逆転”が生じるのかといった、包括的な議論が行われていない。したがって、製品の提供量と消費者の摂食量の間で、どのような要因が関連しており、関連要因のなにが原因で“逆転”が生じるのかが示されていない。よって、既存の先行研究の知見のみでは、製品の提供量と消費者の摂食行動を概念化できない。

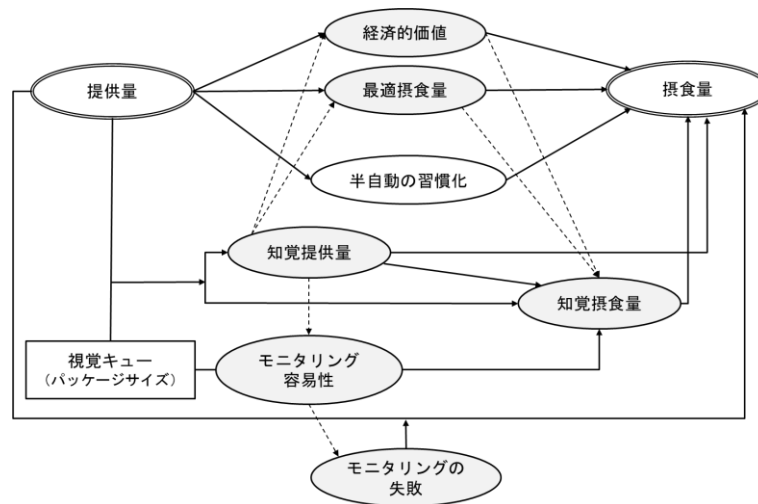


図3：提供量の効果に関する先行研究の余地

4. 先行研究からの研究余地

提供量の効果、分割効果、ダイエッターにおける分割効果の“逆転”といった3つの現象に関する研究余地を整理する。

(1) 提供量の効果に関する研究余地

図3は、先行研究で指摘されている提供量の効果に関する要因、明らかにされている要因間の関係、指摘されているものの検証が行われていない関係を整理したものである。先行研究で明らかにされている関係は実線で、指摘されているものの検証が行われていない関係は点線で示している。提供量の効果に関して議論した先行研究からは、視覚キューによって提供量や摂食量に知覚バイアスが発生することはわかっており、知覚バイアスが消費者の摂食量と関連しうると想定されるものの、不正確な提供量の知覚が経済的価値や最適摂食量への信念などにどのように影響を及ぼすのか、これらの信念が知覚摂食量、実際の摂食量にどのように関係しているかは明らかになっていない (English et al., 2014)。

さらに、消費者は摂食量の判断に視覚キューを用いているが、摂食量をモニタリングするための視覚情報取得が困難である場合、正確に摂食量を判断することができなくなり、消費者の摂食量は増加することが指摘されている。しかし、モニタリングに用いられる視覚キューとモニタリングしやすさとの関係や、視覚キューによって異なるモニタリングの容易さが摂食量のモニタリングの失敗や、摂食量の知覚、実際の摂食量に及ぼす影響などは検証されておらず、この要因を踏まえ、パッケージサイズのような視覚キューが提供量の効果にどのように結びついているのかの検証は行われていない。

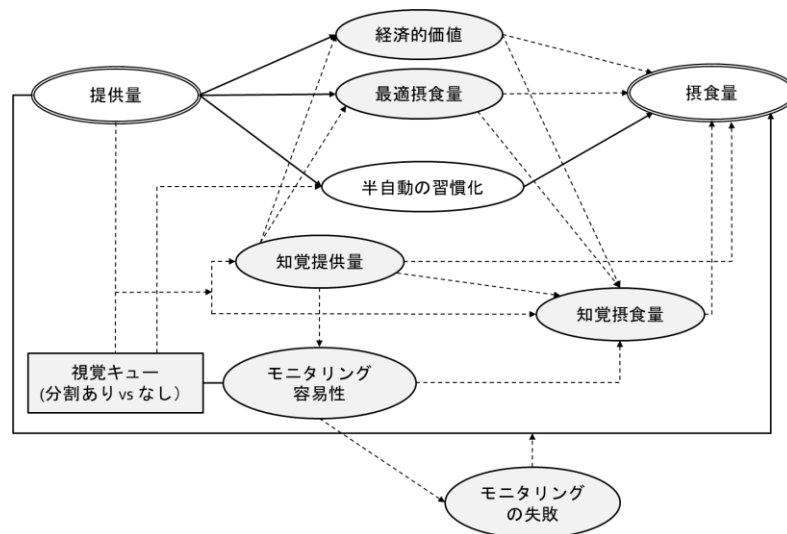


図4：分割効果に関する先行研究の余地

(2) 分割効果に関する研究余地

図4は、先行研究で分割効果に関して指摘されている要因、明らかにされている要因間の関係、先行研究で指摘されているものの検証が行われていない関係を整理したものである。先行研究で明らかにされている関係は実線で、指摘されているものの検証が行われていない関係は点線で示している。分割効果に関して議論した先行研究からは、提供量を顕在的に分割することによって、提供量の効果が発生する要因として挙げられている1)消費者の信念、2)摂食量のモニタリングの失敗、3)摂食の半自動の習慣化を対処することができることが示唆されている。しかしながら、実際に製品の意図的な分割化が消費者の知覚にどのように影響を及ぼし、1)消費者の信念、2)摂食量のモニタリングの失敗、3)摂食の半自動の習慣化とどのように関連しているのかの検証には至っていない。

(3) ダイエッターにおける分割効果の“逆転”に関する研究余地

図5は、先行研究で指摘されているダイエッターにおける分割効果の“逆転”に関する要因、明らかにされている要因間の関係、指摘されているものの検証が行われていない関係性を整理したものである。先行研究で明らかにされている関係は実線で、指摘されているものの検証が行われていない関係は点線で示している。摂食に関して自己制御を行っている消費者においてみられる分割効果の“逆転”に関して議論した先行研究では、“逆転”が発生する要因として、自己制御者の信念やモニタリング動機の低下が指摘されている。しかし、摂食量のモニタリング動機が自己制御者の信念に影響を及ぼしているか、モニタリング動機が摂食量の判断や実際の摂食量に影響を及ぼすのかといった検証には至っていない。また、研究によっては“逆転”が見られる傾向にあるものの、有意性が確認されておらず、ロバストな現象なのかが定かではない。さらに、先行研究

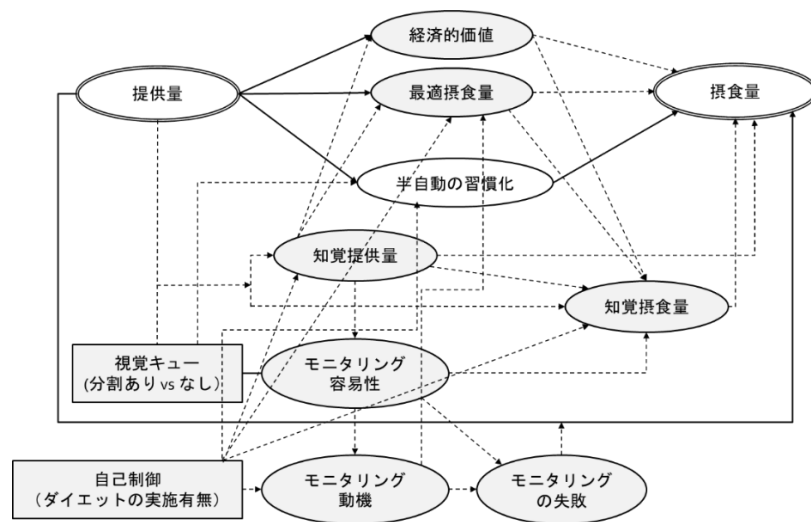


図 5：ダイエッターに見られる分割効果の“逆転”に関する研究余地

では、自己制御者に見られる“逆転”を解消する方法として、ホット・クールシステムのような情報処理方略が議論されているものの、そもそも人間の情報処理が摂食行動にどのように影響を及ぼしているのか、提供量の効果、分割効果にどのように関連しているのか、自己制御者の情報処理が非制御者の情報処理とどのように異なるため、分割効果に“逆転”が生じるのかといった、包括的な議論が行われていない。したがって、図 4 で示したような分割効果が発生すると想定される機序の中で、どのような要因が自己制御と関連し、“逆転”を生んでいるのかが示されていない。

(4) 全体的な研究余地

先に言及した先行研究は、提供量の効果や分割効果、ダイエッターにおける分割効果の“逆転”といった現象を個々に研究し、それらが発生するか否か、発生する理由はなにかを検討している。そのため、製品の提供量と消費者の摂食量との関係を明らかにするという点では共通しているものの、すでに指摘されている 1)消費者の信念、2)摂食量のモニタリングの失敗、3)摂食の半自動の習慣化といった要因が、パッケージサイズのような視覚キューや消費者の自己制御の実施の有無とどのように結びついているのか、それらが実際に関連しているのかの検証は行われていない。よって、既存の先行研究の知見のみでは、提供量の効果や分割効果、分割効果の“逆転”が発生するメカニズムを包括的に示すことができていない。

5. 本研究の目的

先に言及した研究余地から、本研究では、パッケージ・デザインのような視覚キューと消費者の自己制御の実施がどのように結びついて消費者の摂食行動に影響を及ぼしているのかといった、

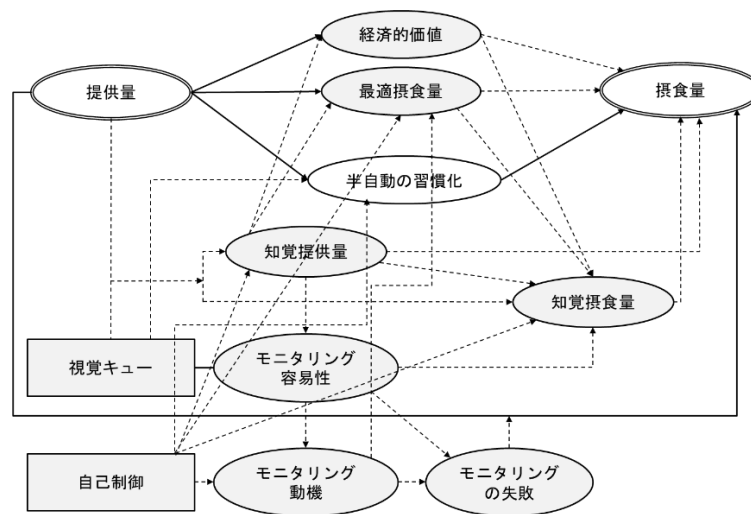


図6：各現象の発生機序を説明する包括モデル案

現象の発生機序の解明を行い、提供量の効果や分割効果、分割効果の“逆転”が発生する機序を包括的に示すことを目的としている。その機序を明らかにすることは、パッケージ・デザイン研究、肥満をはじめとする摂食に関するトピックの研究に新たな知見を与え、新たなアプローチを提示し、パッケージ・デザインが摂食量に影響を及ぼすという既知の現象に対するより深い解釈を示すという点で非常に重要である。

また、消費者の摂食行動に関して議論したマーケティング研究は、国民の肥満が社会現象となっている欧米諸国で多く行われており、日本やシンガポールをはじめとするアジア諸国では比較的少ない。日本の消費者においても、先行研究で指摘されているような提供量の効果や分割効果、ダイエッターにおける分割効果の逆転が発生するかを確認し、日本におけるマーケティング研究に知見を提供する。

図6は、提供量の効果や分割効果、ダイエッターにおける分割効果の“逆転”に関して議論した先行研究で指摘されている要因、明らかにされている要因間の関係、先行研究で指摘されているものの検証が行われていない関係を整理したものである。先行研究で明らかにされている関係は実線で、指摘されているものの検証が行われていない関係は点線で示している。図6に示したように、提供量の効果や分割効果、分割効果の“逆転”が発生するメカニズムを包括的に示すためには、まず日本の消費者において、提供量の効果（調査(1)）、分割効果（調査(2)）、分割効果の“逆転”（調査(3)）が見られることを確認する必要がある。そして、これらの発生に、パッケージサイズやフォーマットのような視覚キューやダイエットの実施といった消費者の制御が、消費者の提供量の知覚や摂食量の知覚、実際の摂食量にどのように影響しているのかを明らかにする必要がある。さらに消費者の提供量の知覚や摂食量の知覚、実際の摂食量が、1)消費者の信念、2)摂食量のモニタリングの失敗、3)摂食の半自動の習慣化とどのように関連しているのかを検証する必要

表 1：調査(1)の検証項目

検証①[提供量の効果]	提供量が大きくなると、消費者の摂食量も大きくなる
検証②[不正確な知覚]	提供量と視覚キューは、消費者の提供量の知覚に影響を及ぼす 提供量と視覚キューは、消費者の摂食量の知覚に影響を及ぼす
検証③[知覚提供量の効果]	消費者の知覚提供量が大きくなると、摂食量も大きくなる
検証④[知覚摂食量の効果]	消費者の知覚提供量が大きくなると、知覚摂食量も大きくなる
検証⑤[摂食量の乖離]	消費者が知覚した摂食量と、実際の摂食量には乖離がある

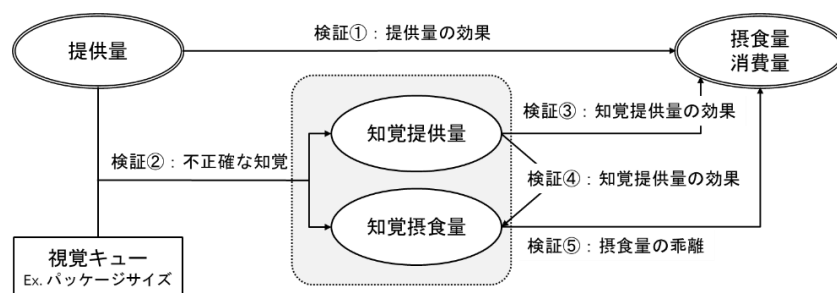


図 7：調査(1)の検証モデル

がある。本稿では、日本の消費者においても提供量の効果が見られるのか、また消費者の提供量の知覚や摂食量の知覚、実際の摂食量にどのように影響しているのかを確認するために行った調査(1)について報告する。

III. 調査(1)

調査(1)では、先行研究で示されている提供量の効果や、視覚キューが消費者の提供量の知覚や摂食量の知覚、実際の摂食量に及ぼす影響が、日本の消費者においても見られるかどうかを確認する。検証する項目は表 1 の 5 項目である。その関係を図示すると図 7 のようになる。

検証のために実験室実験を行った。実験では、被験者に一定量の製品が入った異なるサイズのパッケージから、製品を摂食してもらい、摂食後彼らに提供されたパッケージに入っていた製品の量（知覚提供量）やパッケージから食べた製品の量（知覚摂食量）を判断してもらう。以下、実施した実験の概要を述べる。

1. 事前準備

(1) 実験中に摂食してもらう製品

検証のために、用いた製品はポテトチップスである。ポテトチップスは、塩分・脂質の含有量が多く、高カロリーな製品である。そのため、消費者が自己制御を実施しているか否かによって

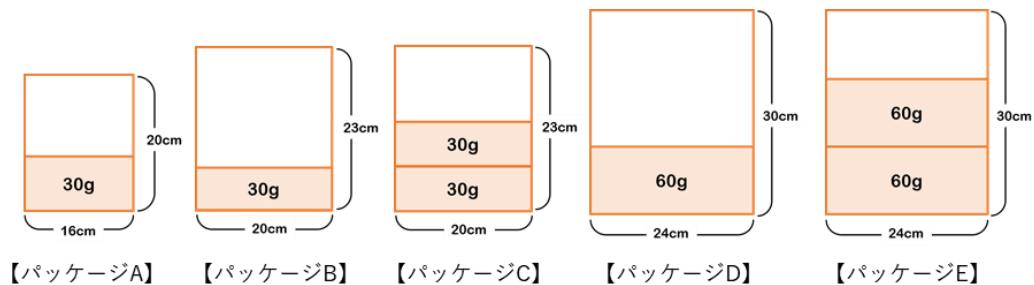


図8：被験者に提供した5種類のパッケージ

摂食量が異なると想定され、提供量の効果や分割効果を検証した先行研究で広く使われている製品である。また、同一製品が様々な内容量で提供されており、提供量の効果実験に適している。これらの理由から、本調査ではポテトチップスを実験刺激として採用した。

(2) 提供量と視覚キュー（パッケージサイズ）のコントロール

本調査の目的は、提供量が大きくなるにつれて消費者の摂食量も大きくなるという提供量の効果を確認すると同時に、提供量と視覚キューが消費者の知覚に影響を及ぼすことを確認することである。本実験では視覚キューとしてポテトチップスのパッケージサイズを利用した。被験者に一定量のポテトチップスを異なるサイズのパッケージで提供することで、提供量や摂食量の知覚傾向や、実際の摂食量の大きさの違いを検証した。

被験者に提供したパッケージは5種類中1種類である。5種類のうち1つは、小さなサイズのパッケージに30gのポテトチップスが入ったもの（以下、パッケージA）、2つ目は、中くらいのサイズのパッケージに30gのポテトチップスが入ったもの（以下、パッケージB）、3つ目は中くらいのサイズのパッケージに60gのポテトチップスが入ったもの（以下、パッケージC）、4つ目は大きなサイズのパッケージに60gのポテトチップスが入ったもの（以下、パッケージD）、最後に5つ目は大きなサイズのパッケージに120gのポテトチップスが入ったもの（以下、パッケージE）である（図8）。同じ提供量であってもパッケージサイズが異なるもの（パッケージAとB、パッケージCとD）、同じパッケージサイズであっても提供量が異なるもの（パッケージBとC、パッケージDとE）を用意した。

(3) 実験遂行上の処理

実験では、被験者に各パッケージのポテトチップスの提供量および摂食量を判断してもらうために、各パッケージの表裏面に記載されている実際の提供量、カロリーに関する文字情報を隠す必要がある。そこで、パッケージに記載されている提供量およびカロリー、提供量の予測につながる情報を、白色のシールで覆った。そのシールの上に被験者番号を記載することで、被験者に本実験にポテトチップスの提供量が関連していることに気付かれないようにした。

また、被験者には実験中にポテトチップスを好きなだけ食べてもらうため、提供した量が被験者の食べたい量を下回らないように、2袋のパッケージを用意した。2袋とも提供量もパッケージサイズも同じである。2つのパッケージを識別するために、2袋目のパッケージにのみ緑色のシールを貼った。

2. 実験の実施

本調査では、実験の意図を悟られないようにするために、実験名を『“ながら”摂食の調査』と称して被験者を集めた。具体的には、動画を視聴し“ながら”，横になり“ながら”といった、他の動作と並行して食品を摂食することで摂食者にどのような反応が確認できるのかを調査すると説明し、集まってもらった。

被験者を実験室に集め、すべての被験者を、パッケージ A または B, C, D, E のいずれかのパッケージからポテトチップスを摂食する 5 群に振り分けた（以下、パッケージ A から摂食する群を A 群、パッケージ B から摂食する群を B 群、パッケージ C から摂食する群は C 群、パッケージ D から摂食する群は D 群、そしてパッケージ E から摂食する群を E 群と称する）。各群の被験者を 1 つのグループとしてまとめ、実験室の所定の位置に座ってもらった。同じ群に振り分けられた被験者は、同じ机に着席してもらい、同じ机に異なる群の被験者は混在していない。その机の上には、質問紙と摂食してもらうパッケージが 2 袋載った皿、おしぼりを準備した。各被験者に自分の前の机の上に質問紙があること、皿の上にポテトチップスの入ったパッケージが 2 袋あること、質問紙の右下に記載された被験者コードとパッケージの右下に記載された被験者コードが一致していることを確認してもらった。確認が済んだのち、実験を開始した。

まず、本実験が『“ながら”摂食の調査』であることを伝え、動画を視聴し“ながら”摂食するという、他の動作と並行して食品を摂食の影響を調査することを説明した。そして、被験者に現在の満腹度を 100 点満点で評価するように指示し、手元にある質問紙の 1 ページ目に記載された空欄に記入してもらった。記入が終わったら、筆記用具を置くように指示した。

被験者全員の満腹度が評価できたことを確認したのち、手元の皿の上のパッケージからポテトチップスを食べながら動画を視聴してもらう旨を伝えた。このとき、被験者に対してパッケージを手を持った状態で摂食するように指示した。これは、食べ方の差異による摂食量の偏りを防ぐためである。さらに、被験者には動画視聴中は皿に載ったポテトチップスは好きなだけ食べてもよいことを説明した。1 袋を食べきっても、まだ食べ足りない場合には、皿に載ったもう 1 袋から食べてもよいが、その場合でもパッケージを手を持って食べるように指示した。

そして、約 30 分間の動画を放映し、手元の皿の上のパッケージからポテトチップスを食べながら視聴してもらった。動画が終了したら、視聴中に摂食したポテトチップスのパッケージを皿の上に戻し、質問紙の 1 ページ目をめくって、2 ページ目に記載された質問に回答してもらった。2 ページ目では、動画に対する態度、動画視聴の集中度を評価してもらい（表 2）、2 ページ目の回答が終わったら、実験者の指示があるまで休憩をとってもらった。

表 2：質問紙の質問内容一覧

頁数	質問の意図	質問内容	回答方法
p.1	コントロール	質問 1 動画視聴前の満腹度	0~100点の連続値
p.2	コントロール	(動画に対する態度) 質問 2 動画の内容は面白かったか 質問 3 動画の内容は好きだったか 質問 4 動画の続きを見てみたいか 質問 5 動画を見たことがあるか	5段階リッカート 5段階リッカート 5段階リッカート 1：ある，2：なし
	コントロール	(動画に対する集中度) 質問 6 動画に引き込まれたか 質問 7 集中して見続けられたか 質問 8 飽きずに見続けられたか 質問 9 視聴時間を長く感じたか	5段階リッカート 5段階リッカート 5段階リッカート 5段階リッカート
p.3	コントロール ターゲット	質問10 動画視聴後の満腹度 質問11 知覚提供量 質問12 知覚摂食量	0~100点の連続値 0以上の連続値(単位はg) 0以上の連続値(単位はg)

実験者は被験者が 2 ページ目の質問に回答し、休憩をとっている間に、3 ページ目の質問を回答するにあたって必要なパッケージの準備を行った。3 ページ目では、ポテトチップスを摂食した後の満腹度、パッケージ 1 袋あたりに入っていたポテトチップスの量（知覚提供量）、動画視聴中に自分が摂食したポテトチップスの量（知覚摂食量）を評価してもらった（表 2）。知覚提供量および知覚摂食量を回答してもらうために、ベンチマークとなる 85g のポテトチップスが入ったパッケージと、各被験者に提供されていたパッケージを皿に載せ机に運んだ。ベンチマークのパッケージは中くらいのサイズのパッケージよりやや大きいもので、大きいサイズのパッケージよりもやや小さいものである。この中には、85g のポテトチップスが密封されている。被験者には、ベンチマークのパッケージに 85g のポテトチップスが入っていることを伝えたうえで、ベンチマークのパッケージと自分に提供されたパッケージを比較し、提供されたパッケージに入っていたポテトチップスの量と摂食量を判断してもらった。被験者が 3 ページ目まで回答が終了したら、実験終了である。実験後、実験者は各被験者の摂食量を測定した。

IV. 調査(1)の結果

本調査は、20 代の大学生および大学院生 34 名（男性 5 名、女性 29 名）を対象に実施した。34 名の被験者を A～E の 5 つの実験群にランダムに振り分け、実験に参加してもらった。男性は各群 1 名、女性は A, B, D, E 群に 6 名、C 群には 5 名である。どの群の被験者も、2 袋中の 1 袋からポテトチップスを摂食し、2 袋目には手を付けていなかった。

1. 群別の単純集計

表 3：実験群別の単純集計（質問 1~10）

（提供量－パッケージサイズ）			A群 (30g－小)	B群 (30g－中)	C群 (60g－中)	D群 (60g－大)	E群 (120g－大)
質問1	満腹度(開始前)	(100点満点)	52.86	51.43	51.67	44.29	52.29
質問2	面白かったか	(5段階リッカート)	4.714	5	3.667	4.857	4.714
質問3	内容が好きだったか	(5段階リッカート)	3.857	4.571	3.5	4.714	3.857
質問4	続きを見てみたいか	(5段階リッカート)	4.143	5	3.333	5	4.571
質問5	見たことがあるか	(5段階リッカート)	2	2	2	2	2
質問6	引き込まれたか	(5段階リッカート)	4	5	3.833	5	4.286
質問7	集中していたか	(5段階リッカート)	4.143	4.571	4.167	5	4.571
質問8	飽きなかったか	(5段階リッカート)	4	4.857	4	4.857	5
質問9	長く感じたか	(5段階リッカート)	3.286	2.857	3.5	2.429	2.428
質問10	満腹度(開始後)	(100点満点)	76.43	73.57	65	65.71	78.43

表 4：実験群別の単純集計（質問 11, 12 および実際の摂食量）

（提供量－パッケージサイズ）		A群 (30g－小)	B群 (30g－中)	C群 (60g－中)	D群 (60g－大)	E群 (120g－大)
知覚提供量(1個当たり)		40.00g	41.43g	57.5g	63.57g	90g
知覚摂食量		33.86g	25.14g	37.83g	35.43g	43.29g
実際の摂食量		23.86g	22.03g	38.21g	34.70g	54.64g

(1) 質問 1~10 に関して

質問紙における質問 1~10 の回答の平均値を各群で整理したものが表 3 である。実験開始時における各群の満腹度の平均値（質問 1）と、約 30 分の動画視聴後の満腹度の平均値（質問 10）を比較すると、当然のことながら摂食後に満腹度が上昇している。どの群の被験者も視聴した動画の内容に対して中央値よりも高く評価していること（質問 2, 3, 4）や、動画視聴の集中度も中央値よりも高いこと（質問 6, 7, 8）から、被験者は動画に対して好意的な態度を示し、集中して視聴したことが分かる。また、どの被験者も実験内で視聴した動画の視聴経験はなく（質問 5）、群によって 30 分間の動画を長く感じていたり、短く感じていたりしている（質問 9）ことが分かる。

(2) 質問 11~12, 実際の摂食量に関して

本調査の主要なデータである知覚提供量（質問 11）、知覚摂食量（質問 12）、実際の摂食量の平均値を集計したものが表 4 である。

まず、各群で平均の知覚提供量を比較すると、提供量が同じであるがパッケージサイズの異なる A 群と B 群では、より大きなパッケージで提供された B 群の被験者の方が提供量を大きく推定している。同様に、提供量が同じでパッケージサイズの異なる C 群と D 群でも、より大きなパッケージで提供された D 群の被験者の方が提供量を大きく推定している。よって、A 群、B 群、D 群の被験者は実際よりも提供量を大きく推定しており、C 群と E 群の被験者は提供量を小さく推定していることが分かる。

表 5：検証項目と推定する線形モデル

検証①	提供量が大きくなると、消費者の摂食量も大きくなる [モデル1] 摂食量 = $\beta_0 + \beta_1$ 提供量
検証②	提供量と視覚キューは、消費者の提供量の知覚に影響を及ぼす [モデル2] 知覚提供量 = $\beta_0 + \beta_2$ 提供量 * 中パッケージダミー + β_3 提供量 * 大パッケージダミー 提供量と視覚キューは、消費者の摂食量の知覚に影響を及ぼす [モデル3] 知覚摂食量 = $\beta_0 + \beta_2$ 提供量 * 中パッケージダミー + β_3 提供量 * 大パッケージダミー
検証③	消費者の知覚提供量が大きくなると、摂食量も大きくなる [モデル4] 摂食量 = $\beta_0 + \beta_4$ 知覚提供量
検証④	消費者の知覚提供量が大きくなると、知覚摂食量も大きくなる [モデル5] 知覚摂食量 = $\beta_0 + \beta_4$ 知覚提供量
検証⑤	消費者が知覚した摂食量と、実際の摂食量には乖離がある [モデル6] 摂食量 = $\beta_0 + \beta_5$ 知覚摂食量 [モデル7] (知覚摂食量 - 摂食量) = $\beta_0 + \beta_2$ 提供量 * 中パッケージダミー + β_3 提供量 * 大パッケージダミー

次に、知覚摂食量に関して比較すると、提供量が同じであるがパッケージサイズの異なる A 群と B 群では、より大きなパッケージで提供された B 群の被験者の方が摂食量を小さく推定している。同様に、提供量が同じでパッケージサイズの異なる C 群と D 群でも、より大きなパッケージで提供された D 群の被験者の方が摂食量を小さく推定している。5 群の中で最も提供量が多い E 群の被験者は、そのほかの実験群の被験者よりも摂食量を大きく推定している。

そして、同様に実際の摂食量に関して比較すると、提供量が同じであるがパッケージサイズの異なる A 群と B 群、C 群と D 群では、より大きなパッケージで提供された B 群と D 群の被験者の方が摂食量は小さかった。5 群の中で最も提供量が多い E 群の被験者の摂食量は、そのほかの実験群の被験者よりも大きかった。最後に、各群で実際の摂食量と知覚摂食量に関して比較すると、A 群と B 群、D 群の被験者は実際よりも摂食量を大きく、C 群と E 群は小さく知覚していることが分かる。つまり、A 群と B 群、D 群の被験者は無自覚に節食しており、C 群と E 群の被験者は過食しているということが確認できる。

2. 推定モデル

本調査の検証には、表 5 のような線形モデルで推定をした。被説明変数および説明変数における、「提供量」はパッケージ A～E におけるポテトチップスの提供量、「知覚提供量」と「知覚摂食量」は質問紙で被験者が回答した知覚提供量（質問 11）と知覚摂食量（質問 12）、「摂食量」は実験者が計測した被験者の実際の摂食量である。また「中パッケージダミー」は被験者に提供されたパッケージサイズが中くらいのサイズのパッケージ（縦 23cm, 横 20cm）であったか否か（0=ではない, 1=である）、同様に「大パッケージダミー」は大きいサイズのパッケージ（縦 30cm, 横 24cm）であったか否か（0=ではない, 1=である）を表している。いずれのダミー変数の値が 0 である時は、提供されたパッケージは小さいサイズのパッケージ（縦 20cm, 横 16cm）と解釈する。 β_0 は定数項で、 $\beta_1 \sim \beta_5$ は各変数のパラメータである。

3. 推定結果

表 2 に示した項目を検証するために、実験で収集したデータを用いて表 5 に示したモデルを推定した。推定結果は表 6 の通りである。

まず、検証(1)に関してモデル 1 の推定結果を見ると、定数項 (β_0) と提供量 (β_1) は摂食量に有意に正の影響を及ぼしていることから、提供量が大きくなると消費者の摂食量も大きくなることが示された。よって、提供量の効果が確認できた。

次に、検証(2)に関してモデル 2 の推定結果を見ると、定数項 (β_0) と、提供量とパッケージダミーの相互作用 (β_2, β_3) が摂食量に有意に正の影響を及ぼしている。この結果は、提供されたパッケージサイズが同じであっても、提供量が小さい場合よりも大きい場合の方が消費者の知覚提供量は大きいことを示している。つまり、同じパッケージサイズであっても、提供量が大きくなると、消費者が知覚する提供量も大きくなるということである。また、提供量と中パッケージダミーの相互作用 (β_2) の推定結果は、同じ量のポテトチップスが小さいサイズのパッケージで提供された場合 (パッケージ A) と中くらいのサイズで提供された場合 (パッケージ B) では、消費者は中くらいのサイズの方が提供量は大きいと判断するということが示している。同様に、提供量と大パッケージダミーの相互作用 (β_3) の推定結果は、同じ量のポテトチップスが中くらいのサイズで提供された場合 (パッケージ C) と大きいサイズで提供された場合 (パッケージ D) では、大きいサイズの方が提供量は大きいと判断することが示している。つまり、実際の提供量が同じであってもパッケージサイズによって、消費者の知覚提供量が異なるということであり、より大きなパッケージで提供されると、消費者は提供量を大きく知覚する傾向があるということである。よって、実際の提供量と視覚キューは消費者の提供量の知覚に影響を及ぼしていることが確認できた。

同様に検証(2)に関してモデル 3 の推定結果を見ると、定数項 (β_0) と、提供量と大パッケージダミーの相互作用 (β_3) が摂食量に有意に正の影響を及ぼし、提供量と中パッケージダミーの相互作用 (β_2) は有意な影響を及ぼしていない。この結果は、提供されたパッケージサイズが中くらいのサイズである場合、提供量が小さい場合と大きい場合で消費者の知覚摂食量に有意な差がないことを表しており、一方で提供されたパッケージサイズが大きいサイズである場合、提供量がより小さい場合よりも、より大きい場合の方が消費者は摂食量を大きく知覚しているということを表している。さらに、この推定結果は、同じ量のポテトチップスが小さいサイズのパッケージで提供された場合 (パッケージ A) と中くらいのサイズで提供された場合 (パッケージ B) では、消費者の知覚摂食量に有意な差がないことも表しており、一方で同じ量のポテトチップスが中くらいのサイズで提供された場合 (パッケージ C) と大きいサイズで提供された場合 (パッケージ D) では、後者の方が摂食量を大きく知覚されていることも示している。よって、一部のパッケージ間で、実際の提供量と視覚キューが消費者の摂食量の知覚に影響を及ぼしていることが確認できた。

そして、検証(3)に関してモデル 4 の推定結果を見ると、知覚提供量 (β_3) は摂食量に有意に正の影響を及ぼしていることから、消費者が提供量を大きく知覚すると摂食量が大きくなるという

表 6：各検証項目におけるモデル推定の結果

		検証①	検証②		検証③	検証④	検証⑤	
		モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6	モデル7
被説明変数		摂食量	知覚 提供量	知覚 摂食量	摂食量	知覚 摂食量	摂食量	知覚摂食量 －摂食量
説明変数	定数項 (β_0)	13.45 †	37.56 †	29.98 †	4.259	14.25 †	1.991	-9.927 †
	提供量 (β_1)	0.177 †	—	—	—	—	—	—
	提供量* 中パッケージダミー(β_2)	—	0.143 †	0.032	—	—	—	0.092 †
	提供量* 大パッケージダミー(β_3)	—	0.218 †	0.053 †	—	—	—	0.086 †
	知覚提供量 (β_4)	—	—	—	0.518 †	0.355 †	—	—
	知覚摂食量 (β_5)	—	—	—	—	—	0.930 †	—

†:有意水準 5%で有意

ことが示された。よって、消費者が摂食するポテトチップスの量は、彼らが推定したポテトチップスの提供量により変化することが確認できた。

同様に、検証(4)に関してモデル 5 の推定結果を見ると、定数項 (β_0) と知覚提供量 (β_3) は知覚提供量に有意に正の影響を及ぼしていることから、消費者は提供量を大きく知覚すると摂食量も大きく知覚するということが示された。よって、消費者は自分が推定した提供量をもとに、摂食量を推定していることが確認できた。

さらに、検証(5)に関してモデル 6 の推定結果を見ると、定数項 (β_0) は摂食量に非有意で、知覚摂食量 (β_4) は有意に影響を及ぼしている。当然のことながら、消費者の実際の摂食量は彼らが知覚した摂食量と関連があることが示された。また、知覚摂食量のパラメータ β_4 が 1 以下の正の値をとっていることから、消費者は実際よりも摂食量を小さく知覚しているということが示された。よって、消費者は自覚することなく節食していることが確認できた。

最後に、検証(5)に関してモデル 7 の推定結果を見ると、定数項 (β_0) は知覚摂食量と実際の摂食量との間にある知覚誤差に有意に負の影響を及ぼしており、提供量とパッケージダミーの相互作用 (β_2 , β_3) は有意に正の影響を及ぼしている。定数項 (β_0) の推定結果から、消費者全体として実際よりも摂食量を大きく見積もる傾向が示された。よって、モデル 6 の推定結果と同様に、消費者は自覚することなく節食していることが確認できた。また、提供量と中パッケージダミーの相互作用 (β_2) からは、同じ量のポテトチップスが中くらいのサイズのパッケージで提供された場合 (パッケージ B) よりも小さいサイズで提供された場合 (パッケージ A) の方が、消費者は摂食量を過大に評価することが示された。同様に、提供量と大パッケージダミーの相互作用 (β_3) からは、同じ量のポテトチップスが大きいサイズで提供された場合 (パッケージ D) よりも中くらいのサイズで提供された場合 (パッケージ C) の方が、消費者は摂食量を過大に評価することが示された。つまり、同じ量のポテトチップスを大きいパッケージで摂食した消費者よりも、小さいパッケージから摂食した消費者の方が、実際の摂食量と知覚した摂食量の乖離が大きい。このことから、実際の提供量が同じであってもパッケージサイズによって、消費者の摂食量の判断

の正確性が異なり、より小さなパッケージで提供された消費者は摂食量を過大に評価することが確認できた。

4. 考察

(1) 調査結果のまとめ

提供量とパッケージサイズの異なる 5 種類のポテトチップスのパッケージを用いた実験から収集したデータを推定した結果、大きく 5 つのことが確認できた。

まず、1 つ目に、先行研究 (Rolls et al., 2002; Steenhuis and Vermeer, 2009) で指摘されている提供量の効果を確認することができた。先行研究は、肥満が社会的問題として取り上げられている先進国の消費者を対象に、提供量の効果を確認しているが、肥満を社会的な問題としてあまり大きく取り上げられていない日本の消費者においても、提供量が大きくなると消費者の摂食量も大きくなるということが確認できた。

2 つ目に、先行研究 (Chandon and Ordabayeva, 2009; Ordabayeva and Chandon, 2013; Wada et al., 2007) で指摘されているように、提供量とパッケージサイズのような視覚キューは、消費者の提供量および摂食量の知覚に影響を及ぼすということが確認できた。

3 つ目に、消費者は自分自身が提供量とパッケージサイズから推定した提供量をもとに、摂食量を推定していることが確認できた。Wada et al. (2007) が指摘しているように、消費者が知覚した提供量が摂食量の知覚に影響を及ぼすことを確認することができた。

4 つ目に、消費者の摂食量は、提供量と消費者がパッケージサイズから推定したポテトチップスの提供量によって変化することが確認できた。つまり、消費者の知覚提供量は摂食量の判断だけでなく、実際の摂食量にも影響を及ぼすことが確認できた。English et al. (2014) が指摘しているように、これまでの先行研究では消費者の知覚提供量が実際の摂食量に及ぼす影響は検証されていなかった。本研究で、消費者の知覚提供量は実際の摂食量に影響を及ぼし、消費者が提供量を大きく知覚するほど摂食量が多くなることを示すことができた。

5 つ目に、消費者は自覚することなく節食していることが確認できた。つまり、消費者は自分自身が思っているほど食品を摂食していないことが示された。また、この傾向は、同じ量の食品が大きなパッケージで提供された場合よりも、小さなパッケージで提供された場合の方が顕著にみられるということが確認できた。

(2) 先行研究と本研究の調査結果の比較

本調査からは、消費者は自覚することなく節食していることや、それは同じ量の食品が大きなパッケージで提供された場合よりも、小さなパッケージで提供された場合の方が顕著にみられることが確認できた。この消費者の節食傾向は、先行研究で取り上げられ、議論されている消費者の摂食行動とは異なっている。消費量や摂食量に関して議論している先行研究では、消費者の無意識下での過食を取り上げ、議論しているが、本研究では消費者の無意識下での節食が確認された。このような違いが見られる理由として、先行研究のほとんどは、肥満が社会的問題として取

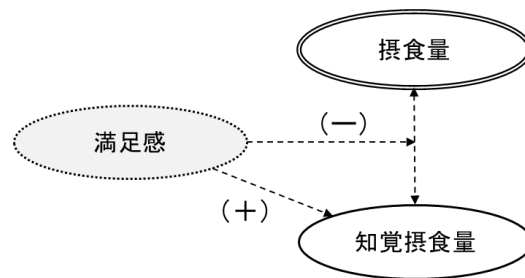


図 9：満足度の効果に関する仮説

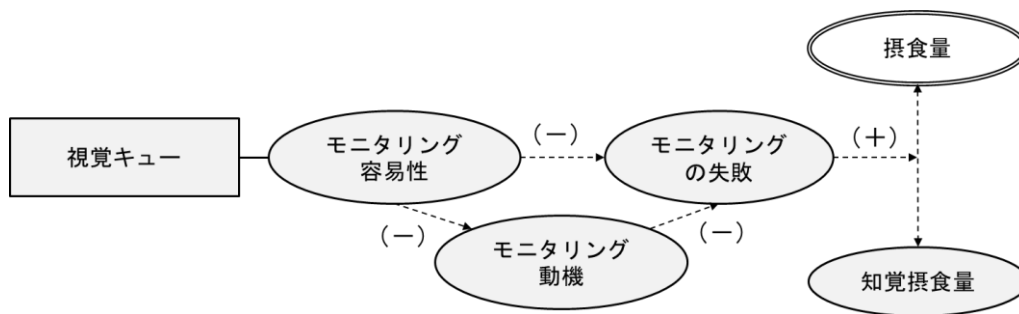


図 10：モニタリングに関する仮説

り上げられている先進国の消費者に見られる摂食行動を検証したものであり、一方、本研究は低栄養や痩せが問題視されている日本の消費者の摂食行動に関して検討していることが考えられる。本研究で得られた消費者の摂食行動は、日本特有である可能性がある。この調査結果は、年々深刻化している日本の消費者の低栄養化や痩せ傾向を解釈し、改善策を議論していくうえで有用であると思われる。近年の日本国民の痩せ傾向や低栄養化の深刻化の背景には、本人は食べているつもりでも、実際は想定しているよりも食べていないという、自覚しないで節食傾向にあると考えられ、同じ量を小さなパッケージで提供したときよりも大きなパッケージで提供した方が節食傾向は弱まることから、食品をより大きなパッケージで提供するという施策が有効である。

(3) 新たな仮説の導出

提供量の効果や分割効果、ダイエッターにおける分割効果の“逆転”が発生する機序を包括的に示すという本研究の目的を達成するためには、本調査で明らかになった、摂食量を実際よりも大きく評価するという消費者の事象がなぜ起こっているのかを議論する必要がある。摂食量を実際よりも大きく評価するという消費者の行為には、摂食に対する満足度が影響していると考えられる。摂食した量に対する満足感が消費者に摂食量を大きく知覚させ、結果的に実際の摂食量との乖離を大きくすると予想される。また、提供されたパッケージサイズによって節食度合の大きさが異なるのは、節食した量に対する満足感が異なることが影響していると考えられる。また、大きなパッケージで摂食した場合と小さなパッケージで摂食した場合に、消費者は後者の小さなパ

パッケージで摂食した摂食量をより大きく評価するのは、大きなパッケージで摂食する場合よりも“食べた”“食べきった”という実感が視覚的に得やすく、摂食量に対する満足感を感じやすくなるためであると予想される（図 9）。よって、包括モデルを検証する上で、新たに消費者の摂食に対する満足度に関しても検討する必要がある。

また、提供されたパッケージサイズによって節食度合の大きさが異なる別のもう一つの理由として、先行研究で指摘されているパッケージサイズによる摂食量のモニタリングのしやすさや消費者のモニタリング動機の高さ、モニタリングの成否の効果が考えられる。同じ量が大きいパッケージで提供された場合は、小さいパッケージで提供された場合よりも、消費者の知覚摂食量と実際の摂食量との乖離が小さくなっている。これは、パッケージサイズが大きい分、パッケージからの摂食量のモニタリングが困難になるため、消費者のモニタリング動機が高まり、モニタリングを行った結果、正確に摂食量を判断することができたと予想される（図 10）。

V. 研究課題と今後の展望

本研究の目的は日本の消費者における、パッケージ・デザインのような消費者の外的要因とダイエットへの関心といった内的要因が摂食行動に及ぼす影響やその機序を明らかにすることであった。本稿では、提供量の効果や分割効果、ダイエッターにおける分割効果の“逆転”が発生するメカニズムを包括的に示すために、日本の消費者において、提供量の効果や、パッケージサイズが消費者の提供量の知覚や摂食量の知覚、実際の摂食量に及ぼす影響が確認できるかを検証した調査結果について言及した。調査結果からは、日本の消費者においても提供量の効果が確認されたということだけでなく、自覚することなく節食しているという摂食行動が明らかになった。この結果をもとに、導き出された仮説を述べた。今後は、先行研究をもとに構築した包括モデル案と新たに導き出された仮説をもとに提供量の効果の発生機序を検証する。さらに、分割効果（調査(2)）、ダイエッターにおける分割効果の“逆転”（調査(3)）に関しても検証を行う。

今回実施した調査にはいくつかの課題が存在する。まず、調査のために実施した実験の被験者数が少ないことである。各群の提供量の効果を調査する上で、被験者を 5 群に分けて実験を行ったため、1 群当たりの被験者数が少なくなった。より分散の小さい推定結果を得るために、被験者を増やす必要がある。また、実験被験者が若年層の女性に偏っていることも課題である。調査結果からは節食する傾向が確認されているが、これは実験被験者が過度なダイエット、食事制限、痩せ傾向が問題視されている若年女性に偏っていることが影響している可能性がある。被験者の男女のバランスをとることや、より幅広い年齢層の被験者を集めることなどの課題がある。これらの課題を克服し、提供量の効果の発生機序を検証し、さらに分割効果と分割効果の“逆転”に関する検証を行う必要がある。

参考文献

- [1] Bellisle, F., Dalix, A. M. and Slama, G. (2004) : "Non Food-Related Environmental Stimuli Induce Increased Meal Intake in Healthy Women: Comparison of Television Viewing Versus Listening to a Recorded Story in Laboratory Settings," *Appetite*, 43(2), 175-180.
- [2] Coelho do Vale, R., Pieters, R. and Zeelenberg, M. (2008) : "Flying Under the Radar: Perverse Package Size Effects on Consumption Self-regulation," *Journal of Consumer Research*, 35(3), 380-390.
- [3] Chandon, P. and Wansink, B. (2007) : "Is Obesity Caused by Calorie Underestimation? A Psychophysical Model of Meal Size Estimation," *Journal of Marketing Research*, 44(1), 84-99.
- [4] Chandon, P. and Ordabayeva, N. (2009) : "Supersize in One Dimension, Downsize in Three Dimensions: Effects of Spatial Dimensionality on Size Perceptions and Preferences," *Journal of Marketing Research*, 46(6), 739-753.
- [5] Devitt, A. A. and Mattes, R. D. (2004) : "Effects of Food Unit Size and Energy Density on Intake in Humans," *Appetite*, 42(2), 213-220.
- [6] Diliberti, N., Bordi, P. L., Conklin, M. T., Roe, L. S. and Rolls, B. J. (2004) : "Increased Portion Size Leads to Increased Energy Intake in a Restaurant Meal," *Obesity*, 12(3), 562-568.
- [7] English, L., Lasschuijt, M. and Keller, K. L. (2015) : "Mechanisms of the Portion Size Effect. What is Known and Where Do We Go from Here?" *Appetite*, 88, 39-49.
- [8] Fishbach, A. and Trope, Y. (2005) : "The Substitutability of External Control and Self-Control," *Journal of Experimental Social Psychology*, 41(3), 256-270.
- [9] Folkes, V. and Matta, S. (2004) : "The Effect of Package Shape on Consumers' Judgments of Product Volume: Attention as a Mental Contaminant," *Journal of Consumer Research*, 31(2), 390-401.
- [10] Geier, A. B., Rozin, P. and Doros, G. (2006) : "Unit Bias: A New Heuristic that Helps Explain the Effect of Portion Size on Food Intake," *Psychological Science*, 17(6), 521-525.
- [11] Geier, A., Wansink, B. and Rozin, P. (2012) : "Red Potato Chips: Segmentation Cues can Substantially Decrease Food Intake," *Health Psychology*, 31(3), 398.
- [12] Hetherington, M.M., Anderson, A.S., Norton, G.N.M. and Newson, L. (2006) : "Situational Effects on Meal Intake: A Comparison of Eating alone and Eating with Others," *Physiology & Behavior*, 88(4-5), 498-505.
- [13] Herman, C. P. and Polivy, J. (2005) : "Normative Influences on Food Intake," *Physiology & Behavior*, 86(5), 762-772.
- [14] Holden, S. S. and Zlatevska, N. (2015) : "The Partitioning Paradox: The Big Bite around Small Packages," *International Journal of Research in Marketing*, 32(2), 230-233.
- [15] Kerameas, K., Vartanian, L. R., Herman, C. P. and Polivy, J. (2015) : "The Effect of Portion Size and Unit Size on Food Intake: Unit Bias or Segmentation Effect?" *Health Psychology*, 34(6), 670.
- [16] Krider, R. E., Raghubir, P. and Krishna, A. (2001) : "Pizzas: π or Square? Psychophysical Biases in Area Comparisons," *Marketing Science*, 20(4), 405-425.
- [17] Marchiori, D., Waroquier, L. and Klein, O. (2011) : "Smaller Food Item Sizes of Snack Foods Influence Reduced Portions and Caloric Intake in Young Adults," *Journal of the American Dietetic Association*, 111(5), 727-731.
- [18] Metcalfe, J. and Mischel, W. (1999) : "A Hot/Cool-system Analysis of Delay of Gratification: Dynamics of Willpower," *Psychological Review*, 106(1), 3.
- [19] Ordabayeva, N. and Chandon, P. (2013) : "Predicting and Managing Consumers' Package Size Impressions," *Journal of Marketing*, 77(5), 123-137.
- [20] OECD (2017) : "OECD Health Statistics 2017 (Forthcoming in June 2017),"
 <<https://www.oecd.org/health/healthdata.htm>> <<https://www.oecd.org/els/healthsystems/Obesity-Update-2017.pdf>>
- [21] Rolls, B. J., Morris, E. L. and Roe, L. S. (2002) : "Portion Size of Food Affects Energy Intake in Normal Weight and Overweight Men and Women," *The American Journal of Clinical Nutrition*, 76(6), 1207-1213.
- [22] Rolls, B. J., Ello-Martin, J. A. and Tohill, B. C. (2004) : "What can Intervention Studies Tell Us About the Relationship Between Fruit and Vegetable Consumption and Weight Management?" *Nutrition Reviews*, 62(1), 1-17.
- [23] Rozin, P., Kabnick, K., Pete, E., Fischler, C. and Shields, C. (2003) : "The Ecology of Eating: Smaller Portion Sizes in France than in the United States Help Explain the French Paradox," *Psychological Science*, 14(5), 450-454.
- [24] Scheibehenne, B., Todd, P. M. and Wansink, B. (2010) : "Dining in the Dark. The Importance of Visual Cues for Food Consumption and Satiety," *Appetite*, 55(3), 710-713.
- [25] Scott, M. L., Nowlis, S. M., Mandel, N. and Morales, A. C. (2008) : "The Effects of Reduced Food Size and Package Size on the Consumption Behavior of Restrained and Unrestrained Eaters," *Journal of Consumer Research*, 35(3), 391-405.

- [26] Spiegel, P. B. and Salama, P. (2000) : “War and Mortality in Kosovo, 1998-99: an Epidemiological Testimony,” *The Lancet*, 355(9222), 2204-2209.
- [27] Steenhuis, I. H. and Vermeer, W. M. (2009) : “Portion Size: Review and Framework for Interventions,” *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 6(1), 58.
- [28] Thaler R.H. (2016) : *Misbehaving: The Making of Behavioral Economics*, W W Norton & Co Inc. 遠藤真美訳『行動経済学の逆襲』早川書房, 2016.
- [29] Wada, Y., Tsuzuki, D., Kobayashi, N., Hayakawa, F. and Kohyama, K. (2007) : “Visual Illusion in Mass Estimation of Cut Food,” *Appetite*, 49(1), 183-190.
- [30] Wansink, B. (1996) : “Can Package Size Accelerate Usage Volume?” *The Journal of Marketing*, 1-14.
- [31] Wansink, B. and Park, S.B. (2000) : “Accounting for Taste: Prototypes That Predict Preference,” *Journal of Database Marketing*, 7 (April), 308-320.
- [32] Wansink, B. and Cheney, M. M. (2005) : “Super Bowls: Serving Bowl Size and Food Consumption,” *Jama*, 293(14), 1723-1728.
- [33] Wansink, B. and Van Ittersum, K. (2007) : “Portion Size Me: Downsizing Our Consumption Norms,” *Journal of the American Dietetic Association*, 107(7), 1103-1106.
- [34] Wertenbroch, K. (1998) : “Consumption Self-Control via Purchase Quantity Rationing,” *Marketing Science*, 17(4), 317-37.
- [35] Yuhas, J. A., Bolland, J. E. and Bolland, T. W. (1989) : “The Impact of Training, Food Type, Gender, and Container Size on the Estimation of Food Portion Sizes,” *Journal of the American Dietetic Association*, 89(10), 1473-1477.
- [36] Zlatevska, N., Dubelaar, C. and Holden, S. S. (2014) : “Sizing up the Effect of Portion Size on Consumption: a Meta-Analytic Review,” *Journal of Marketing*, 78(3), 140-154.
- [37] 阿部誠・守口剛・八島明朗 (2015) 「選好の逆転：解釈レベル理論に割引の概念を組み込んだモデルによる分析」『行動経済学』第 8 巻, pp.1-12.
- [38] 池田新介 (2012) 『自滅する選択－先延ばしで後悔しないための新しい経済学』東洋経済新報社。
- [39] 大塚製薬「20 代女性の低栄養の問題」<<https://www.otsuka.co.jp/nutraceutical/about/nutrition/womens-health-and-nutrition/adolescence/>> (最終閲覧日：2018-6-28)。
- [40] 厚生労働省「平成 27 年 国民健康・栄養調査結果の概要」<<https://www.ouhp-dmcenter.jp/project/wp-content/uploads/2016/11/c06e2f7052da3d108c0f8f3c8fe383b0.pdf>> (最終閲覧日：2018-6-28)。
- [41] 東京都健康長寿医療センター研究「食生活に要注意 一高齢者の低栄養はキケン」<<https://www.tmgig.jp/research/topics/201502/>> (最終閲覧日：2018-6-28)。

「成長しない社会における企業・経済」
(慶應義塾大学大学院商学研究科 2017 年度学事振興資金成果論集)

平成 30 年 (2018 年) 7 月 31 日 発行

編集者 佐藤 和

発行元 慶應義塾大学商学研究科

〒108-8345 東京都港区三田 2-15-45

本成果論集の内容について引用を希望される場合には、著者にご相談ください。
