

# 「市場」の機能と役割に関する再考察

慶應義塾大学大学院商学研究科  
2024年度学事振興資金成果論集

# まえがき

鄭 潤澈<sup>1</sup>

本論集は、2024（令和6）年度慶應義塾学事振興資金（研究枠）による慶應義塾大学大学院商学研究科プロジェクト「市場」の機能と役割に関する再考察の研究成果をまとめたものである。

人類の歴史の中で古今東西を問わず存在してきた「市場」には、人間の社会性と経済性が反映されている。科学と技術の進歩に伴い、市場の機能と役割は合理的かつ効率的な方向へ発展をし続け、世界が1つのグローバル市場になろうとしている反面、市場の健全な発展を阻害する様々な否定的な要因も増加してきた。特に、昨今の自然環境や社会情勢、国際政治等は激しく変動しており、市場内外の諸要素、例えば、企業、消費者、利害関係者及び公的機関、商品、貨幣、情報等にも様々な変化が生じている。このような現代の市場経済の本質に対して多角的側面からアプローチし、今までの市場の姿とは異なる、今から果たすべき市場の機能と役割について再考察することによって、持続可能な市場経済のために必要なものには何があるかを多面的に検討することは重要である。こうした問題意識に基づき設定された主課題「「市場」の機能と役割に関する再考察」に対して、商学の各分野の視点に即したサブ課題が設定され、それぞれの分野の大学院生が指導教授の助言のもとに理論的・実証的分析を行った。

各プロジェクトの成果は、2025年7月1日（火）に開催された研究成果報告会において報告された。当日の会場では活発な質疑応答が行われ、報告者の各大学院生は専門分野のみならず異なる分野の視点からのコメントを受けて非常に多くの刺激を受けたようである。それらを糧として各自の研究が今後さらに進展することを大いに期待したい。

本論集には、当日の報告のもとになった論文8編を収録した。これらは今後、学術雑誌への発表などを目指して各著者により加筆修正される可能性がある。したがって、これらからの引用を希望する場合には、事前に各著者へご連絡いただけるようお願いする。

---

<sup>1</sup> 2024年度研究プロジェクト・コーディネーター（研究代表者）、慶應義塾大学大学院商学研究科委員

## 目 次

濱名 仁美「医療・介護提供体制における健全な競争関係と実態」 (権丈 善一 プロジェクト「医療・介護提供体制における健全な競争関係と実態」)	1
ニー ルイ「消費者による用途創造と製品創造」 (濱岡 豊 プロジェクト「ユーザーによる用途創造の規定要因に関する研究」)	19
康 冬鶯「企業グループ内部市場におけるビリーブ・システムと管理会計制度の関係について—アンケート調査を通じて—」 (横田 紘理 プロジェクト「市場の機能と役割の変化が管理会計に与える影響」)	42
畠 慎一郎「都市部と地方における消費者行動の違い」 (清水 聰 プロジェクト「都市部と地方による購買チャネルの役割の違いの実証分析」)	63
北澤 涼平「自己概念明確性が消費スタイルの選択に与える影響」 (小野 晃典 プロジェクト「リキッド消費と持続可能性」)	76
葛 鐘宜「Crafters' Multiple Identities and Practices: Navigating the Dilemma of Innovation and Tradition」 (王 英燕・柴田 明 プロジェクト「職人アイデンティティと革新性のダイナミズム」)	84
荒川 航太「小売企業のロジスティクス機能内部化の規定要因と企業業績との関係—オムニチャネル化を踏まえて—」 (高田 英亮 プロジェクト「流通チャネルの機能と役割に関する再考察」)	112
長橋 明子「功利主義か、快楽主義か?~B2B/B2C ブランド・コミュニティの比較~」 (山本 晶 プロジェクト「B2B ユーザーコミュニティに関する研究」)	126

# 医療・介護提供体制における健全な競争関係と実態

濱名 仁美

## ＜要 約＞

「団塊の世代」の全ての人々が75歳以上となる2025年を迎えた日本では、医療ニーズに適合した提供体制を構築する政策が求められている。特に、医療・介護の連携による地域包括ケア、医療機能の分化や病院の再編・統合を通じた地域医療構想の実現について、2013年の社会保障制度改革国民会議以来、その必要性が強調されてきた。近年は、人口減少による患者および医療従事者の減少、公定価格の下でのインフレ加速、建築費の高騰による建替計画の頓挫など、医療機関の経営難が注目されるようになり、地域医療の持続可能性に対する懸念が拡大している。

本研究では、医療機関等の連携や機能分化を進める政策的手法として地域医療連携推進法人制度に着目し、全国的な傾向というマクロの視点と、個別事例のミクロの視点の両方から分析を行った。具体的には、6つの地域医療連携推進法人への実地調査を行い、地域医療の安定供給に不可欠である公立・公的医療機関について、政治的・社会的要因により再編・統合が進みにくい構造的課題を明らかにした。

## ＜キーワード＞

医療提供体制の改革、地域医療連携推進法人、医療機関の連携、公立・公的医療機関

## 1. はじめに

昨今、医療機関の経営難が大きく取り上げられ、地域医療の持続可能性に対する懸念がこれまで以上に拡大している。人口減少による患者および医療従事者の減少、公定価格の下でのインフレ加速、建築費の高騰による建替計画の頓挫など、医療提供体制をとりまく外部環境は急速に変化しており、経営者が単独で対応できる段階は過ぎてしまった。他方では、減税や社会保険料引き下げが選挙の争点になる時代、日本の医療提供体制は非常に厳しい状況に置かれている。

人口減少と人口構造の変化は予測されてきた事象であり、政策的には準備を整えようとする動きもあった。すなわち、「団塊の世代」の全ての人たちが75歳以上となる2025年を見据え、高齢社会になる前に構築された提供体制を時代のニーズに転換するための医療・介護政策の構築である。この方向性は、2013年の社会保障制度改革国民会議が示したものであり、「選択と集中」と「医療機能の分化・連携」、「病院完結型」の「治す医療」から「地域完結型」の「治し・支

える医療」への転換を図るものであった。

しかし、2025年を迎えた現在でも、地域医療構想や緩やかなゲートキーパー機能の確立、医師の地域・診療科偏在をはじめ、国民会議が方向性を示した政策の多くには数々の課題が立ちはだかっており、政策的な変化の誘導を、実際の外部環境の変化が追い抜きつつある。こうした視角から、本稿では2024年度の学事振興資金研究「『市場』の機能と役割に関する再考察」に関する領域として地域医療連携推進法人制度に着目し、全国的な傾向というマクロの視点と、個別事例のミクロの視点の両方から分析している。まず、本稿における医療政策の「市場」について対象を明確にして、その後、地域医療連携推進法人制度の概要と現在までの普及状況、および実地調査の結果を整理する。最後に、公立・公的医療機関と提供体制改革の課題について、厚生労働省による再検証要請424病院公表を事例に考察する。

## 2. 日本の医療における「非営利」と市場競争

日本の医療政策において、「市場」という言葉は——特定の層を除き——否定的に用いられることがほとんどである。よって、「『市場』の機能と役割に関する再考察」という親課題の下で、医療と「市場」とを結びつけて論じるにあたり、その対象を明らかにする必要がある。

### 2.1 民間中心の提供体制と「非営利性」

日本の医療は、国民皆保険の下に需要の社会化が図られているが、医療機関の多くは公的所有ではなく私的所有である。先に触れた社会保障制度改革国民会議の報告書では、次のように論じられている<sup>1)</sup>。

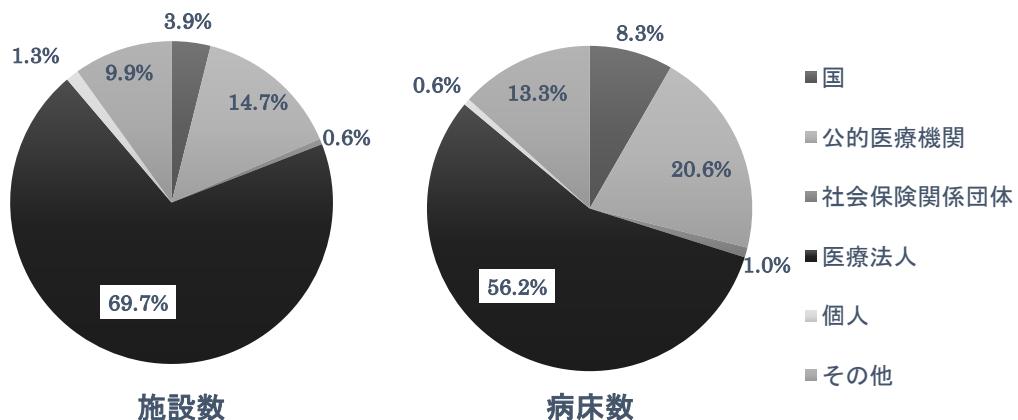
日本の医療政策の難しさは、これが西欧や北欧のように国立や自治体立の病院等（公的所有）が中心であるのとは異なり、医師が医療法人を設立し、病院等を民間資本で経営するという形（私的所有）で整備されてきた歴史的経緯から生まれている。〔中略〕医療提供体制について、実のところ日本ほど規制緩和された市場依存型の先進国はなく、〔中略〕他国のように病院などが公的所有であれば体系的にできることが、日本ではなかなかできなかつたのである。

図表1で示したように、日本では施設数の69.2%、病床数の55.9%が医療法人によって開設されており、公的な性格を持つ病院は3割にも満たない。

---

<sup>1)</sup> 社会保障制度改革国民会議（2013）「社会保障制度改革国民会議報告書～確かな社会保障を将来世代に伝えるための道筋～」、p. 22.

図表1 病院開設者別の施設数（左）および病床数（右）の割合<sup>2)</sup>



出典：医療施設動態調査（2024年1月末概数）より筆者作成

ただし、民間中心であることと、営利であることは区別する必要がある。医療法第7条6項は、「営利を目的として、病院、診療所又は助産所を開設しようとする者に対しては、第四項の規定にかかわらず、第一項の許可〔都道府県知事による許可<sup>3)</sup>：筆者注〕を与えないことができる」と定めている。また、1950年8月2日の厚生事務次官通達（発医第98号）にも「営利法人たることは、医療法人の本質上許されないものである」という文言があり、これらは医療提供主体に対する直接的な「非営利性」の要請であると言える。

<sup>2)</sup> 一般診療所および歯科診療所は含まない。なお、厚生労働省の分類に準拠している（以下参照）。

大分類	小分類（統計表における表示）
国	厚生労働省、独立行政法人国立病院機構、国立大学法人、独立行政法人労働者健康安全機構、国立高度専門医療研究センター、独立行政法人地域医療機能推進機構、その他（国の機関）
公的医療機関	都道府県、市町村、地方独立行政法人、日赤、済生会、北海道社会事業協会、厚生連、国民健康保険団体連合会
社会保険関係団体	健康保険組合及びその連合会、共済組合及びその連合会、国民健康保険組合
医療法人	医療法人
個人	個人
その他	公益法人、私立学校法人、社会福祉法人、医療生協、会社、その他の法人

<sup>3)</sup> 医療法第7条1項では、医師・歯科医師以外の者が診療所等を開設する場合に、開設地都道府県知事による許可を受けなければならないと定めている。

## 2.2 医療提供体制に「非営利性」を求める理論的根拠

医療に「非営利性」を求める理由として、経済学の立場からしばしば挙げられるのが情報の問題である。Stiglitz (2003) は、医療を市場に任せた際に非効率になる理由として、次の 4つを挙げた<sup>4)</sup>。①消費者（患者）の持つ情報が不完全であること、②競争が制限されていること<sup>5)</sup>、③アメリカの場合は非営利組織の担う役割が大きく、利潤動機を持たないこと<sup>6)</sup>、④消費者の費用負担割合が小さく、過剰消費が生じること。また、真野（2006）はより端的に、「医療は情報の非対称性や不確実性を持つ財であるという点で、市場が失敗し、価格による資源配分に失敗が起きるという問題が生じる<sup>7)</sup>」と述べる。

遠藤（2006）は、情報の非対称性を「非営利性」と明示的に関連付けた先行研究として Hansmann (1980) の「契約の失敗」を挙げている。この立場では「非営利性」を品質のシグナルとみなす。すなわち、非営利組織は機会主義的行動を取るインセンティブが小さいため、提供するサービスの品質が高いと推定される、という論である。結果として、消費者のモニタリングコストが削減されるため、契約が社会的に過少となることを避けられる。遠藤氏自身もこの見解に賛同しており、「なぜ医療経営に非営利性が求められるのかということについてはいくつかの仮説があるが、不完全情報下の機会主義の抑制を非営利性に求めたと考えるのが妥当である<sup>8)</sup>」と述べている。

「市場の失敗」を指摘する経済学の視点以外でも、「（純粋）営利」は適さないという主張は見られる。新田（1998）は、非営利性を正当化する根拠として主張されてきた様々な説について、医療の特性から導く方法を次のように整理した（図表 2）<sup>9)</sup>。

---

<sup>4)</sup> Stiglitz (2003), 藤下史郎訳, pp. 391-398.

<sup>5)</sup> 競争が制限される理由として、情報が不完全であること、サービスが個別的であり価格・品質の比較が難しいこと、医師や病院が選択できるほど（地域内で）多くないことを挙げている。

<sup>6)</sup> Stiglitz はこれを「市場での資源配分が非効率となる理由」として示したが、因果関係が逆転しているように見える。市場が非効率であるため非営利組織が担っている可能性には言及していない。

<sup>7)</sup> 真野（2006），p. 19.

<sup>8)</sup> 二木・田中編（2006），第 3 章，p. 75.

<sup>9)</sup> ただし、「非営利性」が求められる理由を示すには不十分であると述べ、自身の見解として、営利法人が医療を担った場合には、利潤極大化義務と医師の応召義務という相反する 2 つの義務に拘束されることが有力な理由となり得ると主張している。

図表2 医療の特性から導かれる要請とその担保方法

	医療の特性	導かれる要請	要請の担保方法
①	<b>専門性</b> 高度な専門知識を必要とするため、情報の非対称性が大きい	最低限、誰が専門家であるか分かるようにすべき	医師免許制度 診療報酬や薬価基準制度
②	<b>侵襲性</b> 生命や健康に不可逆的な被害をもたらす危険性が高い	危険性の程度を必要最小限にとどめるべき	医師免許制度および無資格者の医業の禁止 施設設備・人員基準の設定、病院の開設許可
③	<b>必需性</b> 全ての人に不可欠のサービスである	誰でも必要に応じ適切な医療が受けられるようにすべき	医療提供面： 地域医療計画や公的医療機関等 医療費負担面： 公的医療保険制度、公費負担医療制度、医療扶助
④	<b>個別性</b> 医師が個々の患者に対してその場で生み出す個別的なサービスであり、地域限定性を有する	新たな要請を生むわけではなく、①～③の要請を強める形で作用	

出典：新田（1998），pp.36-41.をもとに筆者作成

他方、効率ではなく公平や公正を重視する立場から、理念的な説明を行う場合もある。前述のStiglitz（2003）は、「たとえ市場が完全に効率的であったとしても、非常に貧しい人々が適切な医療を受けていないという懸念がある。どのような個人も、その所得とは関係なく、適切な医療サービスを受けることを拒否されるべきではないと、多くの人は考えている<sup>10)</sup>」と説明し、特殊平等主義に言及している。

これは宇沢弘文氏の「社会的共通資本」にも通じる考え方である。宇沢（2000）は、「社会的共通資本」を「一つの国ないし特定の地域に住むすべての人々が、ゆたかな経済生活を営み、すぐれた文化を展開し、人間的に魅力ある社会を持続的、安定的に維持することを可能にするような社会的装置<sup>11)</sup>」と定義した。さらに「社会的共通資本」を自然環境、社会的インフラストラクチャー、制度資本の3つに分類し、このうち制度資本に医療を含めている。

また、提供主体の非営利性を論じたものではないが、医療保険制度における「非営利性」の要請について、国家の存在を意識した分析も存在する。Fuchs（1990）は、平等主義の拡大を反映した「社会安定化のための努力の一環<sup>12)</sup>」として国民医療保険をとらえ、「医療保険は貧しい人々がストライキや暴力行為などの社会的衝突を通して富裕な人々への反抗を強めていることに対する対策として生まれたのであろう<sup>13)</sup>」と述べた。国民医療保険が国民統合の象徴としての役割を果たしている可能性にも言及している。

以上のように、日本の医療提供体制は民間を中心として構築されてきたが、これは医療が制度

<sup>10)</sup> Stiglitz（2003），藪下史郎訳，p.408.

<sup>11)</sup> 宇沢（2000），p.4.

<sup>12)</sup> Fuchs（1990），江見康一・田中滋・二木立訳，p.63.

<sup>13)</sup> 同上，p.63.

的・法的に営利であることを意味するわけではない。医療における「市場」とは、提供体制における医療機関間の競争関係として理解するのが自然である。

民間に任せた提供体制の構築は、医療機関の量的拡張期——すなわち、各主体が設備投資等を競い合い、質を高めながら病院の規模を拡大していった時代には適していた。しかし、人口減少社会という量的縮小期に直面した現在では、再編や統合によって機能分化を進めること、医療機関の連携を進めることができることが求められるようになっている。この変化に対応することは、同じ地域内で長く競争関係にあった医療機関にとっては極めて難しい。都道府県単位で設置される「地域医療構想調整会議」も、提供体制に変化をもたらすほどの影響力を持つことはできなかった。加えて、「市場・民間」に該当しない公立・公的医療機関、自治体病院でも、様々な理由から提供体制の改革が課題に直面している。このように、提供体制が民間中心であることと、公・民が混在して医療サービスを提供しているということが、医療を「市場」としてとらえた場合の日本の特徴と言える。

### 3. 地域医療連携推進法人の実地調査

長く競争関係にあった医療機関が政策目標に見合った形で変化するよう、非営利性を徹底した上で全体最適に向けた変化を促そうとした政策の1つが、2015年の第七次医療法改正で創設された地域医療連携推進法人制度である。以下では、制度の概要とこれまでの普及状況、および実地調査結果について整理する。

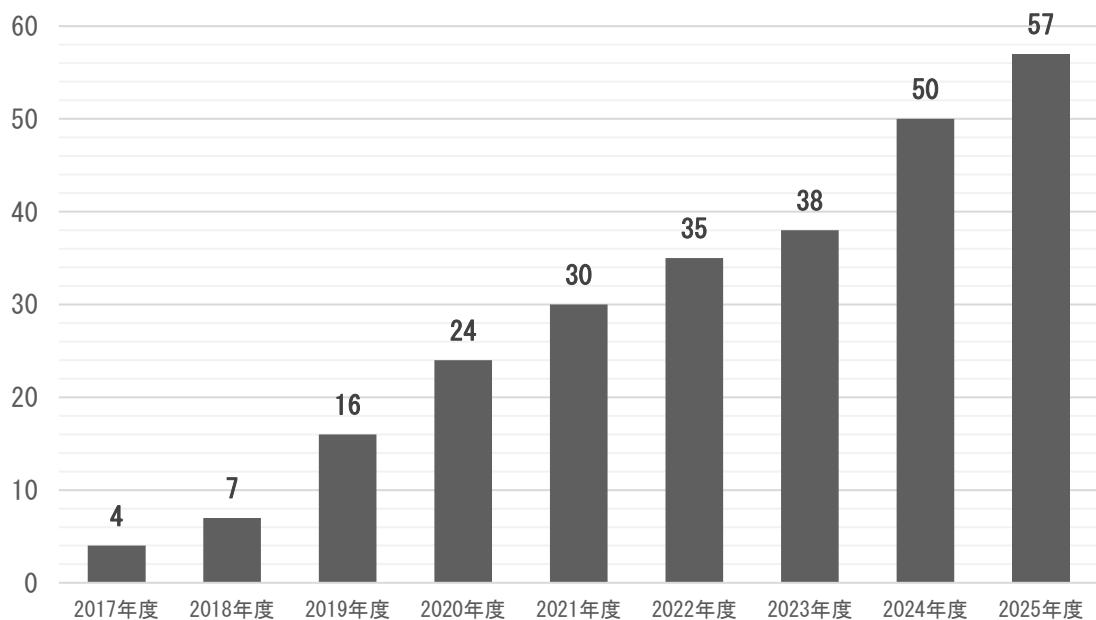
#### 3.1 地域医療連携推進法人制度の概要と普及状況

地域医療連携推進法人制度は、地域の医療機関等が独立性を保持したまま相互に連携し、一体的な経営を行うことで地域医療構想や地域包括ケアの実現を目指す制度である。2015年9月に成立した第7次医療法改正で創設され、2017年4月から施行された。2025年7月1日現在、57法人が認定されている<sup>14)</sup>。法人数は安定的に増加しており、全国的に普及しつつある（図表3）。

---

<sup>14)</sup> うち、兵庫県の「はりま姫路総合医療センター整備推進機構」は、公立病院と民間病院の統合を円滑に進めるために設立され、病院の統合後に解散した。

図表3 地域医療連携推進法人数（累計）の推移（2025年度の数値は2025年7月1日時点、以下同様）



出典：厚生労働省ホームページ（<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000177753.html>）掲載の  
地域医療連携推進法人一覧をもとに筆者作成

地域医療連携推進法人の具体的な業務としては、診療科（病床）再編や病床融通、医療従事者の共同研修や人事交流、医薬品等の共同購入、参加法人への資金貸付、関連事業を行う完全子会社への出資等が想定されている。一般社団法人であるため社員総会を有しており、ここに、病院等を開設している法人や介護事業を行っている法人が構成員（社員）として参加する。具体的には、医療法人、社会福祉法人、公益法人、NPO法人、学校法人、国立大学法人、独立行政法人、地方独立行政法人、地方自治体に加え、医療従事者の養成機関の開設者（大学など）、医師会、歯科医師会なども参加できる。2023年5月の医療法改正によって、個人（個人開業医や介護事業等を行う個人など）も参加法人となることができるよう制度が見直され、2024年4月1日より施行された。

制度の普及に伴って、多様な活用実態を理解するため、全国の地域医療連携推進法人の類型化を試みる分析も増えている。図表4に示したように、都市か地方か、という立地に注目したもののや、公立か民間か、という設置母体に注目したものが見られる。また、2024年度には、厚生労働省の医療施設経営安定化推進事業として「地域医療連携推進法人が行う取組に関する調査研究」が実施され、事業内容に焦点を当てた事例分析が行われた。

地域医療連携推進法人制度は、法人の設立・認定のみで何らかの変化が生まれる制度ではない。実態としてはくまでプラットフォームを用意する制度であり、制度施行から8年が経過した現在では、法人の在り方や活動内容がますます多様化している。

図表4 地域医療連携推進法人の類型化の例

出典	類型
千田 (2023) <sup>15)</sup>	過疎地型（公立公的主導型／民間主導型）、地方都市型（公立公的主導型／民間主導型）、都市型（民間主導型）
令和5年度 第3回医療政策研修会 (2024年1月19日) 資料 <sup>16)</sup>	地域参加型、グループ型、2病院型
令和6年度医療施設経営安定化推進事業 「地域医療連携推進法人が行う取組に関する調査研究報告書」(2025年3月)	都市部、地方 / 公立・民間混合型、大学病院主導型、民間主導型、公立・公的主導型

出典：筆者作成

### 3.2 地域医療連携推進法人の実地調査結果

本研究では、次の6つの地域医療連携推進法人に実地調査を行った<sup>17)</sup>。

- ① よねざわヘルスケアネット（山形県）
- ② あげおメディカルアライアンス（埼玉県）
- ③ 房総メディカルアライアンス（千葉県）
- ④ さがみメディカルパートナーズ（神奈川県）
- ⑤ にいがた県央医療連携推進機構（新潟県）
- ⑥ 湖南メディカル・コンソーシアム（滋賀県）

図表5では、各法人の定める医療連携推進区域に含まれる市区町村の統計データを集計し、地域特性を把握した。

<sup>15)</sup> 初出は千田敏之(2022)である。

<sup>16)</sup> その後、厚生労働省の公式見解として加藤光洋(2024)でも採用している。

<sup>17)</sup> なお、2022年度の調査では、日本海ヘルスケアネット（山形県）、川西・猪名川地域ヘルスケアネットワーク（兵庫県）、医療戦略研究所（福島県）、佐賀東部メディカルアライアンス（佐賀県）を、2023年度の調査では、弘道会ヘルスネットワーク（大阪府）、Alliance for the Future and Sustainable Society（秋田県）を訪問した。

図表5 調査を実施した地域医療連携推進法人の「医療連携推進区域<sup>18)</sup>」の概要

	市町村	総人口	65歳以上人口	65歳以上人口割合	人口密度 (/km <sup>2</sup> )	人口増減率		病院数	医師数	人口10万人当たり			
						2020年 -2040年	2020年 -2050年			医師数	一般病院数	一般 診療所数	病院病床数
①	米沢市	81,252	25,259	31.09%	148.13	-23.07%	-34.63%	6	160	196.92	6.15	73.84	1,404.27
②	鴻巣市	116,828	34,993	29.95%	1,732.33	-13.30%	-21.38%	4	116	99.29	3.69	84.92	1,035.05
	上尾市	226,940	61,216	26.97%	4,986.60	-6.89%	-11.32%	5	433	190.80	4.92	152.61	1,620.88
	桶川市	74,748	22,126	29.60%	2,948.64	-8.49%	-13.28%	2	58	77.59	2.46	56.61	319.99
	北本市	65,201	21,183	32.49%	3,289.66	-19.32%	-29.94%	2	152	233.13	2.46	54.15	699.06
	伊奈町	44,841	10,920	24.35%	3,031.85	0.95%	-0.16%	5	208	463.86	4.92	23.38	1,181.51
③	館山市	45,153	17,734	39.28%	410.30	-21.76%	-31.99%	5	118	261.33	4.92	54.15	930.44
	鴨川市	32,116	12,375	38.53%	168.02	-21.87%	-30.23%	7	490	1,525.72	7.38	19.69	1,799.34
	南房総市	35,831	16,895	47.15%	156.09	-33.30%	-46.41%	3	25	69.77	3.69	28.31	556.29
	鋸南町	6,993	3,361	48.06%	154.82	-40.47%	-55.83%	1	10	143.00	1.23	6.15	81.23
④	厚木市	223,705	57,522	25.71%	2,383.90	-9.12%	-15.45%	12	429	191.77	11.08	188.30	3,379.61
	大和市	239,169	56,696	23.71%	8,828.68	-0.24%	-3.49%	9	420	175.61	9.85	221.53	1,977.80
	海老名市	136,516	33,825	24.78%	5,134.11	1.11%	-2.67%	4	282	206.57	4.92	128.00	1,193.82
	座間市	132,325	33,638	25.42%	7,531.30	-5.64%	-10.03%	4	130	98.24	4.92	76.31	1,113.82
	綾瀬市	83,913	23,186	27.63%	3,790.11	-8.60%	-13.05%	1	57	67.93	1.23	39.38	206.76
	愛川町	39,869	11,947	29.97%	1,163.04	-17.54%	-28.33%	1	24	60.20	1.23	25.85	184.61
	清川村	3,038	1,131	37.23%	42.64	-25.38%	-36.50%	1	8	263.33	0.00	2.46	399.99

<sup>18)</sup> 地域医療連携推進法人が定款で定めた、連携を推進する区域を指す（医療法第70条の7第1号柱書括弧書）。医療連携推進区域として二次医療圏を定めている場合には、当該二次医療圏に含まれるすべての市町村を記載した。

	市町村	総人口	65 歳以 上人口	65 歳以上 人口割合	人口密度 (/km <sup>2</sup> )	人口増減率		病院数	医師数	人口 10 万人当たり			
						2020 年	2020 年 -2040 年			医師数	一般病院数	一般 診療所数	病院病床数
⑤	三条市	94,642	31,258	33.03%	219.09	-22.03%	-33.40%	7	139	146.87	7.38	83.69	1,388.27
	加茂市	25,441	9,356	36.78%	190.26	-34.22%	-48.80%	1	30	117.92	1.23	23.38	206.76
	燕市	77,201	24,060	31.17%	695.82	-19.25%	-29.88%	2	110	142.49	2.46	88.61	614.14
	弥彦村	7,705	2,471	32.07%	306.12	-22.57%	-34.77%	0	2	25.96	0.00	6.15	0.00
	田上町	11,227	4,228	37.66%	354.05	-31.55%	-47.00%	0	4	35.63	0.00	6.15	0.00
⑥	大津市	345,070	90,578	26.25%	742.87	-2.65%	-7.26%	15	1,349	390.94	16.00	374.14	4,753.11
	草津市	143,913	30,057	20.89%	2,121.98	3.39%	0.44%	7	293	203.60	7.38	166.15	1,511.35
	守山市	83,236	18,098	21.74%	1,493.56	4.21%	2.19%	3	249	299.15	3.69	89.84	1,026.44
	栗東市	68,820	13,138	19.09%	1,306.13	1.35%	-1.78%	1	201	292.07	1.23	65.23	483.68
	野洲市	50,513	13,189	26.11%	630.23	-6.87%	-12.22%	3	91	180.15	2.46	56.61	563.68

出典：「統計でみる都道府県・市区町村のすがた（社会・人口統計体系）」（総務省統計局）より筆者作成<sup>19)</sup>

<sup>19)</sup> 人口増減率は2023 年度調査の将来推計人口をもとに算出した。総人口、65 歳以上人口、人口密度は2020 年度調査、その他はすべて2022 年度調査による。

都市部と地方の相違点と共通点に着目して分析を行った 2023 年度調査結果からは、都市部と地方で地域医療連携推進法人制度の活用目的が異なっていることが示唆された。都市部では、医療従事者の共同研修や医薬品等の共同購入のように、業務の効率化による各機関の費用削減や、日々の診療における機関連携のさらなる強化が目指される。一方、地方では、患者数減少による収支の悪化や、急速な人口構造の変化を背景に、医療機関連携の先に再編・統合を見据えて（あるいは再編・統合後に地域内連携を強化する目的で）活用されることが考えられる。

本年度の調査対象を分類すると、①よねざわヘルスケアネット（山形県）、③房総メディカルアライアンス（千葉県）、⑤にいがた県央医療連携推進機構（新潟県）が「地方」、②あげおメディカルアライアンス（埼玉県）、④さがみメディカルパートナーズ（神奈川県）、⑥湖南メディカル・コンソーシアム（滋賀県）が「都市（都市近郊）」に該当する。①、③、⑤では、ほとんどの地域で 2040 年までの人口減少率が 2 割を超え、2050 年までに人口が 3 割以上減少する。加えて、2020 年時点の人口密度が 150～500 人/km<sup>2</sup> であり、「都市のスポンジ化」の懸念も大きい。

「都市のスポンジ化」は、「都市の大きさや外縁が変わらない、又はいまだ拡大しているにもかかわらず人口が減少し、使われない都市内空間として、空き地・空き家が小さい穴があくように生じ、密度が下がっていくという事象<sup>20)</sup>」と定義されている。医療や介護などの対人の公的サービスをはじめとする多くの行政活動では、人口規模・人口密度が低下するとコストが増加し、自治体財政の逼迫も予想される。

他方、②、④、⑥の地域の多くでも、人口減少が予測される。ただし、①、③、⑤と比較すると減少率は 2050 年まで概ね 1 割から 2 割であり、2020 年時点の人口密度も 1,000 人/km<sup>2</sup> 以上であることから、相対的に人口減少の影響は小さい。2020～2040 年の期間では、人口がわずかに増加する地域もあることから、人口減少に対応する政策への転換が課題となる。

また、今回の調査対象の中では、①、③、⑤、⑥の法人で医療機関の再編・統合を実施していた（図表 6）。全国的な傾向を見ても、高齢化・人口減少が深刻である地方の方が再編・統合は進んでいる。①、③、⑤の法人では公立・公的医療機関も参加しており、自治体病院を含む再編・統合が進められた。地域医療連携推進法人制度の施行当初、参加法人の中心は医療法人（全参加法人の約 6 割）であったが、2020 年以降は都道府県や市町村など自治体の参加が目立つ。都道府県単位の地域医療構想調整会議が担うはずだった役割を、地域医療連携推進法人が担ったとも評価でき、公と民が一体となって持続可能な医療提供体制を構築する手段として活用されている。

---

<sup>20)</sup> 都市計画基本問題小委員会（2017）「都市計画基本問題小委員会 中間とりまとめ 『都市のスポンジ化』への対応」、p. 3.

図表6 調査を実施した地域医療連携推進法人の公立・公的医療機関の参加および再編・統合の状況

	公立・公的医療機関の関与	再編・統合
よねざわヘルスケアネット（山形県）	市立病院が参加	急性期を担う二病院の一方が回復期に転換し、両病院が隣接するよう建替
あげおメディカルアライアンス（埼玉県）	—	なし
房総メディカルアライアンス（千葉県）	市立病院が参加	自治体病院の経営赤字のため病床再編を実施したが、病院の再編は住民反対で計画が白紙撤回
さがみメディカルパートナーズ（神奈川県）	—	なし
にいがた県央医療連携推進機構（新潟県）	3つの県立病院を再編、公設民営1病院と県立2病院が参加	労災病院と厚生連病院を統合再編、近隣の3病院（県立2、済生会1）を地域密着型病院に機能分化
湖南メディカル・コンソーシアム（滋賀県）	—	ケアミックス病院（719床）を、高度急性期（420床）、回復期・慢性期（199床）、介護医療院（100床）に分割し、地域内の他医療機関・介護施設と連携

出典：調査結果をもとに筆者作成

調査結果から、自治体病院の再編・統合では、民間医療機関の再編・統合に比べて住民感情や政治的な意向が大きな壁となることも示唆された。明らかに経営状況が深刻である場合にも、現状維持を求める従業員や反対住民によって、文字通り組織的な反対運動が展開されることもある。このような住民感情によって公的医療機関は政治的な利権となり、政策的な合意形成を困難にしている。選挙前に再編・統合の議論が白紙になるといったケースもあった。

そこで、以下では公立・公的医療機関の医療提供体制改革について、厚生労働省による「再検証要請対象424病院」公表という事象を用いて分析する。

#### 4. 公立・公的医療機関の再編・統合の全国的傾向——再検証対象医療機関（424病院）の分析

2019年9月に厚生労働省が公表した再検証対象リストには全国424の公立・公的医療機関等が掲載され、地域で大きな反発を招いた。まず医療機関名公表の背景を整理し、その後で公表データに基づく分析を行う。

##### 4.1 厚生労働省による再検証対象医療機関公表の背景

2019年9月26日、厚生労働省は、地域医療構想における具体的対応方針の再検証を要請する公立・公的医療機関等として、424の医療機関等の名称を公表した。具体的対応方針の記載事項は、①2025年を見据えた構想区域において担うべき医療機関としての役割、②2025年に持つべき医療機能別の病床数であり、この見直しについて再検証が要請された。

424病院の選定は、病床機能報告において「高度急性期」または「急性期」の病床を有すると

報告した全国の公立・公的医療機関等<sup>21)</sup>1,455 病院を母集団とし、次の 2 つの基準に基づく<sup>22)</sup>。

- ① 診療実績が特に少ない（診療実績が無い場合も含む）。
- ② 構想区域内に、一定数以上の診療実績を有する医療機関が 2 つ以上あり、かつ、お互いの所在地が近接している。

詳細な選定プロセスは、第 24 回「地域医療構想に関するワーキンググループ」（2019 年 9 月 26 日）の資料で公開されている。基準 A では、対象 9 領域（がん 5 領域、心筋梗塞、脳卒中、救急、小児、周産期）について人口規模別に 5 区分（100 万以上、50 万以上、20 万以上、10 万以上、10 万未満）に分類し、各区分内で症例数分布の下位 33.3 パーセンタイル値を閾値として、9 領域すべてで該当した場合を要請対象とする。基準 B では、対象 6 領域（がん 3 領域、心筋梗塞、脳卒中、救急、小児、周産期）について、構想区域内の累積症例シェア 50% で上位・下位グループを分け、上位最少値と下位最多値の症例数差が 1.5 倍以内の場合を「類似」と判定し、さらに自動車での移動時間が 20 分以内の場合を「近接」と判定する。6 領域すべてで該当した場合を要請対象とするが、人口 100 万人以上の構想区域では B 基準のみの該当は要請対象としない。

このように、再検証要請対象の医療機関は基準 A または B の全領域該当という厳格な条件により抽出されており、地域医療構想の実現に向けて医療機関の機能分化・連携を推進するため、都道府県に対して対象医療機関の役割や機能の再検証を促すことを目的としていた。厚生労働省が再編・統合を強制しているという誤解が生じないよう、医療機関名称公表時の文書「地域医療構想の実現に向けて」では、次のような「注意書き」が約半分を占めている<sup>23)</sup>。

- 今回の取組は、一定の条件を設定して急性期機能等に関する医療機能について分析し、各医療機関が担う急性期機能やそのために必要な病床数等について再検証をお願いするものです。したがって、必ずしも医療機関そのものの統廃合を決めるものではありません。また、病院が将来担うべき役割や、それに必要なダウンサイ징・機能分化等の方向性を機械的に決めるものではありません。
- 今回の分析だけでは判断しえない診療領域や地域の実情に関する知見も補いながら、地域医療構想調整会議の議論を活性化し議論を尽くして頂き、2025 年のあるべき姿に向けて必要な医療機能の見直しを行っていただきたいと考えています。その際、ダウンサ

---

<sup>21)</sup> より厳密には、公立病院（都道府県、市町村、地方独立行政法人等）、公的医療機関（日本赤十字社、済生会、厚生連、国立病院機構、地域医療機能推進機構〔JCHO〕等）、および一部の民間地域医療支援病院が対象である。なお、分析項目が主に急性期機能に関連するものであるため、慢性期や療養型のみの病院は母集団に含まない。

<sup>22)</sup> 厚生労働省医政局長通知（医政発 0117 第 4 号）「公立・公的医療機関等の具体的対応方針の再検証等について」（2020 年 1 月 17 日）

<sup>23)</sup> 厚生労働省医政局「地域医療構想の実現に向けて」（2020 年 9 月 27 日）

イジングや機能連携・分化を含む再編統合も視野に議論を進めて頂きたいと考えています。

しかし、公表直後には全国各地で自治体や病院団体から強い反発が相次ぎ、急遽、全国 5 ブロックで意見交換会（都道府県、市町村の職員、医療機関の関係者等が参加）が開催された<sup>24)</sup>。参加者の多くは、将来の医療提供体制見直しの必要性や地域医療構想の方向性自体には理解を示した一方で、唐突に病院名を公表するという手法を問題視していた。マスコミによる報道が「再編統合について特に議論が必要」を強調したことによって、病院が閉鎖されるという不安が広がり、雇用や融資といった実際の経営面で影響を受けたようである。

前述のように、厚生労働省としても、再編・統合を強制していると誤解されないように、丁寧に意図を説明していたが、実際の反発は想定をはるかに上回っていた。このように、総論では賛成しつつも、実行段階に進もうとすると反対や懸念が噴出するという構図は、地域医療構想の理念が共有されても、実際の改革が前に進みにくいという医療提供体制改革の難しさを端的に示している。

#### 4.2 全国的な進捗状況と制度全体の動き（2020～2024 年）

2019 年 9 月の 424 病院リスト公表は強い反発を招いたが、厚生労働省がこれを撤回することではなく、各都道府県では地域医療構想調整会議等を通じて、対象医療機関を含む構想区域ごとの対応方針の策定が進められた。しかし、公表からまもなく新型コロナウイルス感染症が流行して病床再編や機能転換の議論が停滞したため、対応方針の実施段階に至った事例は限定的であった。再検証要請対象とされた医療機関を含め、多くの公立・公的医療機関がコロナ対応で一定の役割を果たしたことから、地域医療構想そのものを問題視する意見もあった<sup>25)</sup>。

2024 年 3 月末時点で、再検証対象医療機関の検討状況は「検証済」（措置済を含む）の医療機関単位の割合が 93%，その他の医療機関についても「合意済」（措置済を含む）の医療機関単位の割合は 90% である。全体的な進捗が見られる一方で地域差があることも認識されており、厚生労働省は、2025 年までに機能再編等の取組を完了できない場合に理由説明や工程表策定を求める方針を示している。

#### 4.3 対象病院の地域分布と属性（2019 年時点）

厚生労働省が再検証要請対象病院として公開した 424 病院が、実際に再編・統合すべきであるかについては、各地域の事情を考慮しながら地域医療構想調整会議等で議論すべき内容である。本稿では、公表された 424 病院が、少なくとも何らかの議論——最終的に、対応は不要で

---

<sup>24)</sup> 意見交換会という形ではあるが、実態としてはいわゆる「謝罪まわり」であった。

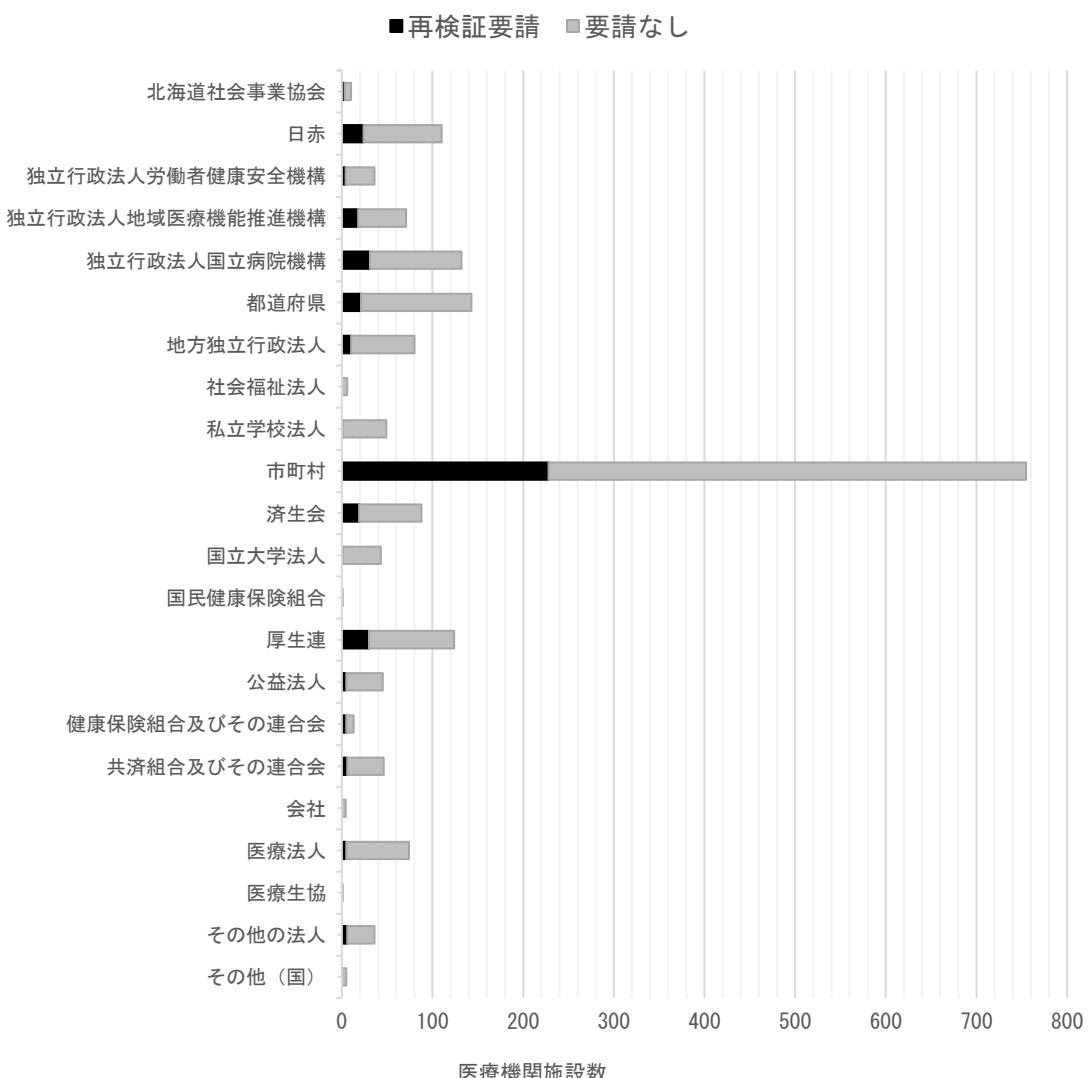
<sup>25)</sup> 実際には、新型コロナウイルス感染症の対応では、病院や病床への不十分な人員配置（低密度医療の非効率）が問題になったのであって、地域医療構想による医療機能の適切な分化・連携はそれを改善するものである。

あるという結論になる場合も含めて——を求められた対象であるという観点から、分析を行う。なお、2019年9月の公表時には424病院であったが、その後の確認・再計算作業により2020年1月17日に417病院となっているため、分析上は417病院のデータを用いる。

図表7では、417病院の設置主体を示した。市町村立の医療機関が突出して多く、母集団である1,455病院の36.2%、再検証要請対象417病院の54.7%を占める。

図表8および図表9では、母集団となった公立・公的医療機関等の稼働率（高度急性期・急性期病棟）と合計病床数について、再検証要請対象となった医療機関と要請対象にならなかった医療機関を区別して示した。

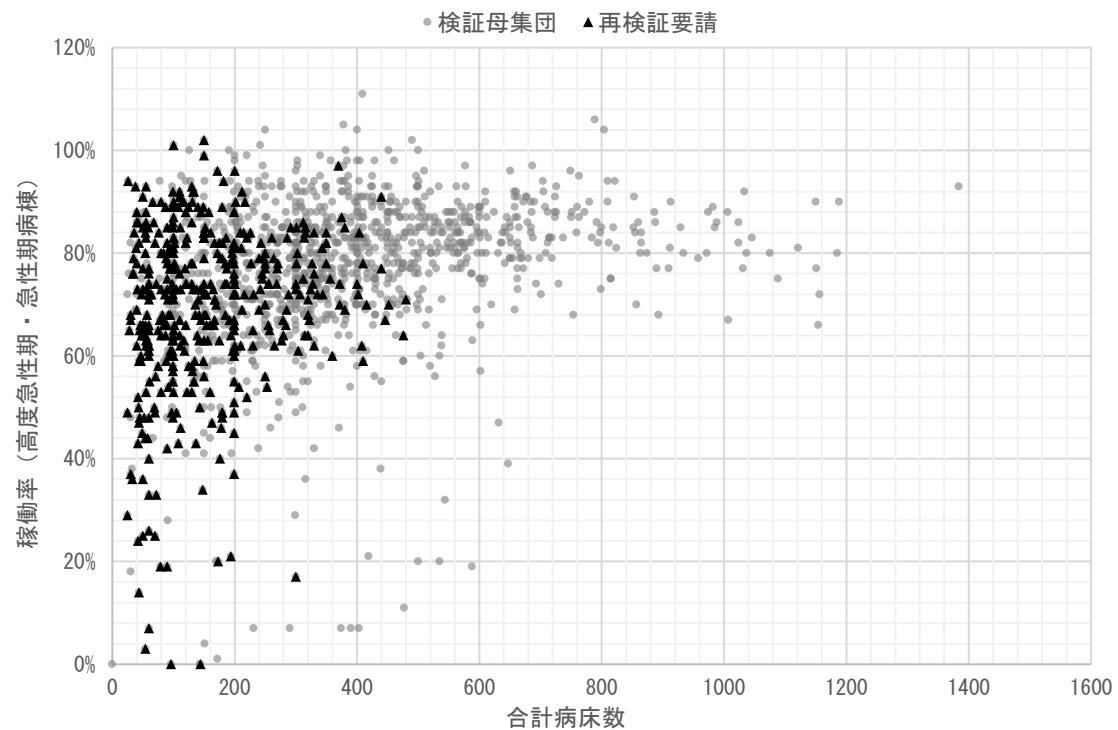
図表7 設置主体別の対象医療機関



出典：第24回「地域医療構想に関するワーキンググループ」（2019年9月26日）

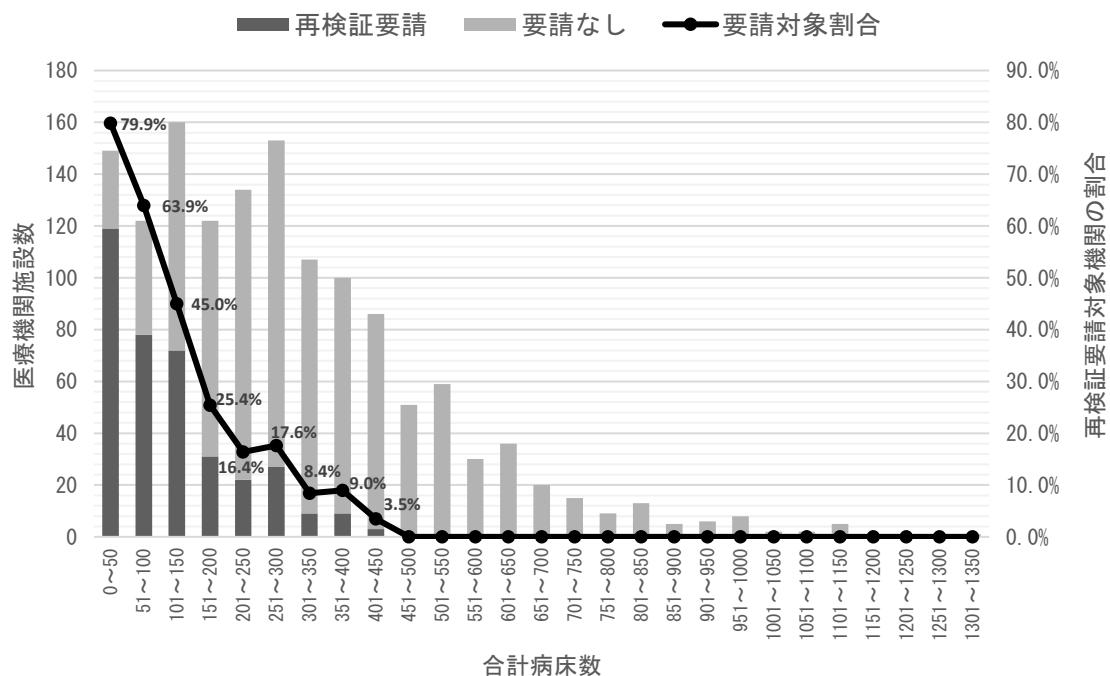
参考資料1「公立・公的医療機関等の診療実績データの分析結果」をもとに筆者作成

図表8 合計病床数・稼働率別の対象医療機関



出典：同上

図表9 合計病床数別の対象医療機関と再検証要請割合



出典：同上

図表8から、再検証要請対象となった医療機関は相対的に合計病床数が少なく、高度急性期・急性期病棟の稼働率も低い傾向にあることが読み取れる。また、図表9が示すように、合計病床数が少ない医療機関ほど、再検証対象に該当する割合は顕著に高い。特に、50床以下の医療機関では、8割近くが再検証要請に該当している。

これらの事実から、地域の公立・公的医療機関等は、病床数が少なく稼働率も高くない小規模医療機関であっても淘汰されず、存続していることが分かる。これは一般的な民間市場には見られない特徴であり、医療サービスの保障が強固であることを示している。地域によってはこのような医療機関が重要な役割を担っている可能性も十分に考えられるため、民間市場のような競争原理のもとで淘汰されないことは、住民視点での自治体病院の利点と言える。

一方で、人口減少局面においても、このような医療機関等が形を変えずに存続し続けていること、加えて将来的な具体的対応方針の再検証を促すと想定以上の反発により議論が進まなくなることから、提供体制の硬直性を表していると捉えることもできる。特に、医療提供体制の持続可能性のみならず、都市としての持続可能性も懸念される地域において、将来的な機能の再編や連携という議論に進むことさえ阻まれることは、政策的な制約条件である。前述のように、提供体制が民間中心である日本で制度設計に工夫が求められることは2013年の社会保障制度改革国民会議でも指摘されていたが、公立・公的医療機関についても別の観点から政策展開の障壁があることが明らかになった。

## 5. 結び

地域医療連携推進法人制度は施行から8年が経過し、地域内で様々な活動を展開するためのプラットフォームとして機能している。特に人口減少が深刻な地方においては、公立・公的医療機関も参加することで、公と民が一体となって再編・統合を進める手段としても活用されている。

本稿では、日本の医療提供体制における競争関係の実態を、公立・公的医療機関の役割に着目して分析した。公立・公的医療機関は、地域医療の安定供給に不可欠である一方、政治的・社会的要因により再編・統合が進みにくい構造的課題を抱えている。病床数が少なく稼働率も高くない小規模医療機関の存続は、一般的な民間市場とは異なる公共サービスとしての医療保障の特性を示しており、同時に政策的な制約条件ともなっている。人口減少局面において、将来的な機能の再編や連携という議論に進むために、地域医療連携推進法人制度が活用される理由にもなっていることが分かった。

本研究では、個別の地域医療連携推進法人に実地調査を行ったため、制度を利用してない医療機関の連携や再編・統合の事例については把握できなかった。加えて、公立・公的医療機関の再編・統合における政治的・社会的要因について、他国の事例を調査することも必要であると考えている。

## 6. 謝辞

本稿の執筆にあたり、指導教授である権丈善一先生には多くのご指導を賜った。また、亜細亜大学経済学部経済学科教授・権丈英子先生には、権丈善一先生とともに実地調査にご同行頂いた。本年度の実地調査では、よねざわヘルスケアネット、房総メディカルアライアンス、にいがた県央医療連携推進機構、あげおメディカルアライアンス、さがみメディカルパートナーズ、湖南メディカル・コンソーシアムの皆様にご協力頂いた。報告会においては、コーディネーターの鄭潤澈先生をはじめ、横田絵理先生、牛島利明先生、高田英亮先生、青木章通先生（専修大学）から貴重なご意見を頂戴した。ここに深謝の意を表する。

## 参考文献

- 遠藤久夫「医療と非営利性」田中滋・二木立（編）『保健・医療提供制度』勁草書房、2006年, pp.47-79.
- Fuchs, V. R. (1986), *The Health Economy: Harvard University Press.* V. R. フュックス/江見康一・田中 滋・二木立訳『保健医療の経済学』勁草書房、1990年.
- 濱名仁美「地域医療連携推進法人による信頼関係の構築と制度の未来」『病院』82巻5号, 2023年, pp.426-429.
- 加藤光洋「地域医療連携推進法人制度の概要」『病院』83巻4号, 2024年, pp.276-280.
- 真野俊樹『入門医療経済学——「いのち」と効率の両立を求めて』中央公論新社, 2006年。
- 新田秀樹「医療の非営利性の要請の根拠」『名古屋大学法政論集』175号, 1998年, pp.15-68.
- 野村證券株式会社「地域医療連携推進法人が行う取組に関する調査研究報告書」（令和6年度医療施設経営安定化推進事業）, 2025年。
- 千田敏之「全体動向-全国に32法人が設立、過疎地型や都市型など様々 地域の実情に合わせて民間・公的の連合も」『日経ヘルスケア』2022年9月号「特集2 地域医療連携推進法人」, 2022年, pp.48-50.
- 千田敏之「大病院主導や再編・統合での活用が増加-制度見直しで2024年度から個人医療機関も参加可能へ」『日経ヘルスケア』2023年8月号「特集2 活用広がる地域医療連携推進法人【TREND】」, 2023年, pp.48-55
- 社会保障制度改革国民会議「社会保障制度改革国民会議報告書—確かな社会保障を将来世代に伝えるための道筋」（2013年8月6日）。
- Stiglitz, J. E. (2000), *Economics of the Public Sector; Third Edition*: W. W. Norton & Company  
J.E.スティグリツ/藪下史郎訳『公共経済学（第2版）上』東洋経済新報社, 2003年.
- 都市計画基本問題小委員会「都市計画基本問題小委員会 中間とりまとめ 『都市のスポンジ化』への対応」, 2017年。
- 宇沢弘文『社会的共通資本』岩波書店, 2000年。

# 消費者による用途創造と製品創造

ニールイ

## ＜要 約＞

近年、消費者の「用途創造」と「製品創造」は企業の競争優位性に重要な役割を果たしている。しかし、既存研究は製品創造に偏り、用途創造については十分に検討されていない。本研究では、両者の規定要因とアイデアの創造性の違いを明らかにすることを目的とした。インターネット調査の結果、「創造の楽しさ」「知的好奇心」「心理的所有感」「コミュニティ」が両者に正の相関を示し、「倫約志向」は製品創造に負の相関を示した。思考スタイルでは、「アナロジー思考」が両者に正の相関を示し、「アブダクション」は用途創造に特化した傾向があった。実験結果では、用途創造のアイデアが製品創造よりも新奇性・有用性共に高く評価され、アナロジー思考は新奇性を高める効果が確認された。

## ＜キーワード＞

ユーザーイノベーション、用途創造、消費者行動、思考スタイル

## 1. はじめに

イノベーションの源泉はどこにあるのか。従来、製品やサービスは企業によって開発されると考えられていたが、情報技術の発展により、イノベーションの場は企業から消費者へとシフトしている (von Hippel, 2005)。消費者は受動的な受け手ではなく、創造活動に積極的に参加するようになっている (濱岡, 2002)。近年、多くの企業が消費者との共創による製品開発を進めている。例えば、レゴ社はユーザーコミュニティの知見を活用し、無印良品もユーザー発の商品を「お客様の声から生まれた」として販売し、約 20% の販売増加を記録している (Antorini et al., 2012; Nishikawa et al., 2017)。

創造的消費に関する調査では、消費者の約 3 割が用途創造の経験を持つ一方、製品創造の経験は 10% にとどまることが明らかになっている (濱岡, 2010)。にもかかわらず、既存研究は製品創造に焦点を当て、用途創造に関する研究は限られており、消費者による創造活動の規定要因がまだ十分に解明されていない。

本研究では、消費者の創造活動において、「既存の製品・サービスの本来の使い方とは異なる使い方をすること」を「用途創造」とし、「これまでにない製品・サービスを自分で作り出すこと」を「製品創造」と定義する。これら 2 つの創造活動に注目し、それぞれの規定要因の解明およびアイデアの創造性の違いを明らかにすることを目的とした。この目的を達成するため、インターネット調査と実験を実施した。

本稿では、インターネット調査と実験の結果をまとめ、今後の研究方向性を展望する。

## 2. 仮説一覧

ニー（2025）は先行研究と実態を参考にし、動機、制約、思考スタイルの3つの側面が両者の関係性に与える影響を仮説として設定した。さらに、創造性の観点から新奇性と有用性に注目し、用途創造と製品創造のアイデア創造性についても仮説を構築した。

具体的には、動機として「創造の楽しさ」「知的好奇心」「コミュニティ」「心理的所持感」、制約として「倫理志向」、思考スタイルとして「アナロジー思考」「アブダクション」を取り上げ、それぞれが用途創造と製品創造との関係性を検討した（図1）。

図1 本研究のフレームワーク

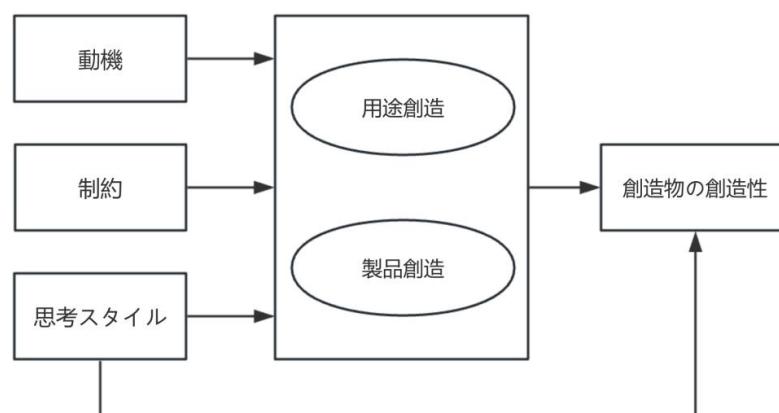


表1 仮説一覧 (H1-a ~ H7-b)

被説明変数	分類	仮説番号	仮説	根拠
製品創造、 用途創造	動機に関する仮説	H1-a	創造の楽しさは、用途創造と正の相関がある。	Füller (2010)
		H1-b	創造の楽しさは、製品創造と正の相関がある。	Stock et al. (2015)
		H2-a	知的好奇心は、用途創造と正の相関がある。	Füller (2010)
		H2-b	知的好奇心は、製品創造と正の相関がある。	青木 (2019)
		H3-a	コミュニティは、用途創造と正の相関がある。	Franke and Shah (2003)
		H3-b	コミュニティは、製品創造と正の相関がある。	Franke and Shah (2003)
		H4-a	心理的持感は、用途創造と正の相関がある。	Liu et al. (2019)
		H4-b	心理的持感は、製品創造と正の相関がある。	Liu et al. (2019)
	制約に関する仮説	H5-a	倫理志向は、用途創造と正の相関がある。	Schulze and Hoegl (2006)
		H5-b	倫理志向は、製品創造と正の相関がある。	Schulze and Hoegl (2006)
思考スタイルに関する仮説	アナロジー思考	H6-a	アナロジー思考は、用途創造と正の相関がある。	Dahl and Moreau (2002)
		H6-b	アナロジー思考は、製品創造と正の相関がある。	Dahl and Moreau (2002)
	アブダクション	H7-a	アブダクションは、用途創造と正の相関がある。	Dunne & Dougherty (2016)
		H7-b	アブダクションは、製品創造と正の相関がある。	Dunne & Dougherty (2016)

表 2 仮説一覧 (H8-a ~ H10-b)

アイデアの創造性	H8-a	創造条件なしのアイデアに比べ、製品創造のアイデアは新奇性が高い。	Moreau et al. (2005) Acar et al. (2019)
	H8-b	製品創造のアイデアに比べ、用途創造のアイデアの新奇性は高い。	
	H8-c	創造条件なしのアイデアに比べ、製品創造のアイデアは有用性が高い。	
	H8-d	製品創造のアイデアに比べ、用途創造のアイデアの有用性は高い。	
	H9-a	アナロジー思考を用いた場合のアイデアは、思考スタイルなしの場合に比べ、新奇性が高い。	磯野・高橋 (2023)
	H9-b	アナロジー思考を用いた場合のアイデアは、思考スタイルなしの場合に比べ、有用性が高い。	
	H10-a	アブダクションを用いた場合のアイデアは、思考スタイルなしの場合に比べ、新奇性が高い。	Kolko (2010)
	H10-b	アブダクションを用いた場合のアイデアは、思考スタイルなしの場合に比べ、有用性が高い。	

### 3. インターネット調査による仮説の検証

本研究では、仮説 H1~H7 を検証するためにインターネット調査を実施した。調査は調査会社「マイボイス」に依頼し、2024年7月19日から2024年7月20日まで実施した。調査対象は20代から60代までの日本全国の一般消費者で、サンプルサイズは2,408件である。調査の一環として、創造経験に関する質問項目を設定し、7段階のリッカート尺度（（1=全く当てはまらない、7=非常に当てはまる）を用いて回答を得た。

#### 3.1. 信頼性と妥当性

構成概念の評価では、信頼性と妥当性を検討した（表3）。信頼性については、ほとんどの構成概念でクロンバッック  $\alpha$  係数が0.8以上、CRが0.7以上で内的一貫性が確保されていると判断された。ただし、喫約志向はクロンバッック  $\alpha$  が0.738、CRが0.748でやや低く、信頼性に課題がある可能性がある。次に、確認的因子分析により妥当性を確認した。一元性はGFI=0.88、CFI=0.937で良好な適合を示し、収束妥当性はほとんどの構成概念でAVEが0.5以上で十分と判断された。喫約志向のAVEは0.353で基準値を下回った。弁別妥当性は各構成概念のAVEが相関係数の平方を上回っている（表4）。

表3 信頼性および確認的因子分析

	項目の数	Cronbach $\alpha$ 係数(2項目は相関係数)	AVE	CR
創造の楽しさ	3	0.944	0.849	0.944
知的好奇心	3	0.882	0.715	0.882
用途創造のコミュニティ	2	0.717	0.718	0.826
製品創造のコミュニティ	2	0.815	0.815	0.898
心理的所有感	5	0.898	0.639	0.898
儉約志向	6	0.738	0.353	0.748
アナロジー思考	3	0.838	0.654	0.849
アブダクション	3	0.89	0.744	0.897
用途創造	3	0.897	0.748	0.899
製品創造	3	0.944	0.850	0.944

表4 Pearson 関連係数およびAVE 平方根値

Pearson 相関										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. 創造の楽しさ	0.921									
2. 知的好奇心	0.698	0.845								
3. 用途創造のコミュニティ	0.183	0.368	0.847							
4. 製品創造のコミュニティ	0.087	0.277	0.737	0.903						
5. 心理的所有感	0.354	0.437	0.453	0.391	0.799					
6. 儉約志向	0.337	0.255	-0.085	-0.182	0.154	0.594				
7. アナロジー思考	0.573	0.523	0.187	0.084	0.344	0.392	0.809			
8. アブダクション	0.549	0.473	0.101	0.012	0.279	0.409	0.787	0.863		
9. 用途創造	0.458	0.511	0.529	0.399	0.453	0.165	0.474	0.433	0.865	
10. 製品創造	0.183	0.342	0.633	0.814	0.379	-0.160	0.154	0.082	0.497	0.922

### 3.2. 用途創造と製品創造の実態

7段階尺度を用いて、肯定的（5点超過）に回答した者の割合を算出した結果、用途創造を行っていると答えた割合は31.9%、製品創造については12.9%であった。また、用途創造に関するコミュニティに参加している割合は12.8%、製品創造のコミュニティに参加している割合は9.0%であった（表5）。

表5 用途創造と製品創造の実態

項目	結果
尺度	7段階
対象	消費一般
用途創造	31.9%
製品創造	12.9%
用途創造のコミュニティ	12.8%
製品創造のコミュニティ	9.0%
注)7段階尺度を用いたものについては、肯定的に（5点以上）回答した者の割合を示した。	

### 3.3. 創造活動の規定要因

消費者による用途創造と製品創造の規定要因を明らかにするため、本研究では SPSS を用いて重回帰分析を実施した。以下では、回帰係数について説明する（表6）。

用途創造と製品創造、それぞれについて、仮説を設定した変数および性別年齢などのコントロール変数を導入した。仮説のうち僕約志向については、可処分所得との相関が高くなる可能性があるため、これを導入しない「モデル1」と導入した「モデル2」を推定したが、推定結果に大きな変化はなかった。また表には示さないが VIF にも問題がなかったため、以下ではそれぞれ「モデル2」の結果を用いて仮説を検定する。

まず、仮説 H1、H2、H3、H4 について、創造の楽しさ、知的好奇心、心理的所有感、コミュニティの4つの要因は用途創造および製品創造の両方において正で有意な係数を示した。具体的には、「創造の楽しさ」は用途創造 ( $\beta=0.123$ ,  $p=0.000$ ) および製品創造 ( $\beta=0.061$ ,  $p=0.01$ ) において有意、「知的好奇心」は用途創造 ( $\beta=0.101$ ,  $p=0.000$ ) および製品創造 ( $\beta=0.078$ ,  $p=0.001$ ) において有意であった。「心理的所有感」についても用途創造 ( $\beta=0.120$ ,  $p=0.001$ ) および製品創造 ( $\beta=0.027$ ,  $p=0.048$ ) で正で有意な結果が得られ、「コミュニティ」は用途創造 ( $\beta=0.393$ ,  $p=0.000$ ) および製品創造 ( $\beta=0.756$ ,  $p=0.001$ ) において強い正の相関が確認された。これにより、以下の仮説が支持された。

H1-a：創造の楽しさは、用途創造と正の相関がある。

H1-b：創造の楽しさは、製品創造と正の相関がある。

H2-a：知的好奇心は、用途創造と正の相関がある。

H2-b：知的好奇心は、製品創造と正の相関がある。

H3-a：コミュニティは、用途創造と正の相関がある。

H3-b：コミュニティは、製品創造と正の相関がある。

H4-a：心理的所有感は、用途創造と正の相関がある。

H4-b：心理的所有感は、製品創造と正の相関がある。

仮説 H5「僕約志向」については、用途創造において有意な係数は得られず ( $\beta=0.004$ ,  $p=0.807$ )、製品創造では負で有意な係数 ( $\beta=-0.074$ ,  $p=0.001$ ) が得られた。これにより、以下の仮説は棄却された。

H5-a : 億約志向は、用途創造と正の相関がある。 (棄却)

H5-b : 億約志向は、製品創造と正の相関がある。 (棄却)

仮説 H6 「アナロジー思考」および H7 「アブダクション」に関して、アナロジー思考は用途創造 ( $\beta=0.127$ ,  $p=0.000$ ) および製品創造 ( $\beta=0.039$ ,  $p=0.049$ ) で正の相関が確認され、アブダクションは用途創造 ( $\beta=0.140$ ,  $p=0.000$ ) では正で有意だったが、製品創造では有意な係数は得られなかった ( $\beta=-0.005$ ,  $p=0.786$ )。これにより、以下の仮説が支持または棄却された。

H6-a : アナロジー思考は、用途創造と正の相関がある。 (支持)

H6-b : アナロジー思考は、製品創造と正の相関がある。 (支持)

H7-a : アブダクションは、用途創造と正の相関がある。 (支持)

H7-b : アブダクションは、製品創造と正の相関がある。 (棄却)

図 2 仮説の検定結果のパス図 (H1-a ~ H7-b)

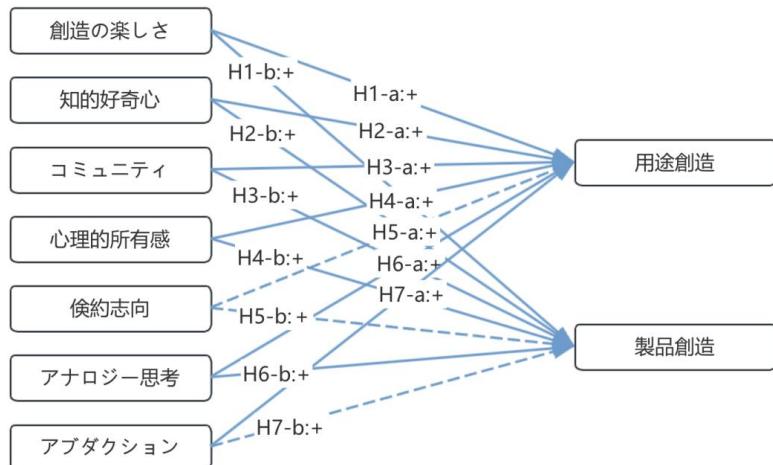


表 6 回帰分析結果

用途創造										製品創造									
モデル1					モデル2					モデル1					モデル2				
非標準化係数		標準化係数			非標準化係数		標準化係数			非標準化係数		標準化係数			非標準化係数		標準化係数		
	B	標準誤差	ベータ	有意確率		B	標準誤差	ベータ	有意確率		B	標準誤差	ベータ	有意確率		B	標準誤差	ベータ	有意確率
(定数)	-0.224	0.139		0.108		-0.167	0.141		0.237		0.512	0.127		0.000		0.530	0.129		0.000
H1 創造の楽しさ	0.118	0.021	0.125**	0.000		0.116	0.021	0.123**	0.000		0.066	0.019	0.061**	0.000		0.065	0.019	0.061*	0.001
H2 知的好奇心	0.093	0.021	0.097**	0.000		0.097	0.022	0.101**	0.000		0.084	0.019	0.077**	0.000		0.085	0.019	0.078**	0.000
H3 コミュニティ	0.346	0.015	0.391**	0.000		0.348	0.015	0.393**	0.000		0.769	0.014	0.756**	0.000		0.769	0.014	0.756**	0.000
H4 心理的所有感	0.173	0.026	0.118**	0.000		0.175	0.026	0.120**	0.000		0.045	0.023	0.027	0.052		0.046	0.023	0.027*	0.048
H5 億約志向	0.013	0.033	0.007	0.691		0.008	0.033	0.004	0.807		-0.166	0.030	-0.073**	0.000		-0.168	0.030	-0.074**	0.000
H6 アナロジー思考	0.143	0.029	0.126**	0.000		0.144	0.029	0.127**	0.000		0.050	0.026	0.039	0.051		0.051	0.026	0.039*	0.049
H7 アブダクション	0.145	0.026	0.137**	0.000		0.148	0.026	0.140**	0.000		-0.007	0.023	-0.006	0.758		-0.006	0.023	-0.005	0.786
コントロール変数											-0.159	0.033	-0.056**	0.000		-0.161	0.033	-0.056**	0.000
性別	-0.047	0.037	-0.019	0.204		-0.054	0.037	-0.022	0.150		0.000	0.001	0.000	0.993		0.000	0.001	0.002	0.899
年齢	0.004	0.001	0.062**	0.000		0.004	0.001	0.068**	0.000		0.097	0.038	0.034*	0.011		0.096	0.038	0.034*	0.012
未既婚	0.079	0.043	0.032	0.063		0.077	0.043	0.031	0.071						-0.010	0.013	-0.010	0.409	
可処分所得						-0.035	0.014	-0.037*	0.014										
N	2408				2408					2408				2408					
R <sup>2</sup>	0.490				0.491					0.689				0.689					
修正R <sup>2</sup>	0.488				0.489					0.688				0.688					

注) \*\*:1%水準で有意 \*:5%水準で有意;

モデル1は可処分所得を含まないモデル、モデル2は可処分所得を含むモデルである。本研究ではモデル2を検討の対象とした

## 4. 実験による仮説検証

仮説 H8～H10 を検証するために、Dahl & Moreau (2002) の研究を参考にした実験を設計した。交通機関での飲食に関する経験やアイデアを回答してもらい、各条件に基づく創造的思考の効果を検証した。以下に、実験の概要と手順について説明する。

### 4.1. 実験課題

回答者には以下のような統一された課題文が提示された：

課題文：「電車・バス・新幹線・飛行機などの交通機関利用中（待合時間も含む）に、より快適に飲食するための施策を考えてください。」

本研究の課題設定は、Dahl & Moreau (2002) の実験を参考にしたが、いくつかの修正を加えた。Dahl & Moreau (2002) の課題では、車の運転中に食事をする際の問題（食品の準備ができない、食べ物や飲み物のこぼれ、食事の難しさ、一時的な食品の保管の問題など）に焦点を当て、新しい製品を設計することが求められていた。一方で、本研究の対象は大学生であるため、学生が車を所有している可能性は低く、また現代において利用される交通手段が多様化している点を考慮した。そのため、課題を「電車・バス・新幹線・飛行機などの交通機関利用中」に範囲を広げ、より一般的で学生にも馴染みのある状況に設定した。

### 4.2. 実験デザイン

本研究では、創造条件（用途創造、製品創造、創造条件なし）と思考スタイル要因（アナロジー思考、アブダクション、思考スタイルなし）という2つの要因を組み合わせた3×3の条件を設定し、計9通りの実験を実施した。被験者は学籍番号の下2桁を基準として、9つの実験条件にランダムに割り当てられた（表7）。

表7 被験者の分組方法

学籍番号の下2桁	実験条件		
00～11	アナロジー思考	*	用途創造
12～22	アナロジー思考	*	製品創造
23～33	アナロジー思考	*	創造条件なし
34～44	アブダクション	*	用途創造
45～55	アブダクション	*	製品創造
56～66	アブダクション	*	創造条件なし
67～77	思考スタイルなし	*	用途創造
78～88	思考スタイルなし	*	製品創造
89～99	思考スタイルなし	*	創造条件なし

#### 4.2.1. 実験条件の操作

##### ● 創造条件の操作

(1) 用途創造：「既存製品やサービスの新しい使い方」を提案するよう指示した。

- (2) 製品創造：「新しい製品やサービス」を考案するよう指示した。
- (3) 創造条件なし：被験者には特定の制約条件を与えることなく、自由に施策を考えるよう求めた。

### ● 思考スタイルの操作

#### (1) アナロジー思考：

- ・「交通機関に限らず、自宅外で快適に飲食した経験を思い出してください。その時の場所、状況、使ったモノについて、できるだけ詳しく書いてください。」
- ・「以上の経験をどのように交通機関での飲食に応用できるかを考えて、施策をできるだけ詳しく記入してください。」

#### (2) アブダクション：

- ・「交通機関内で飲食する際に快適に感じた状況を挙げてください。その快適さはなぜ起こるのか、原因をできるだけ詳しく書いてください。」
- ・「以上の原因をもとに、どのように交通機関での飲食に応用できるかを考えて、施策をできるだけ詳しく記入してください。」

#### (3) 思考スタイルなし：被験者には、課題文のみを提示し、具体的な思考指示は与えず、自由に施策を記入するよう求めた。

### 4.3. 実験方法と実験手順

調査期間は2024年7月15日から7月22日までであり、対象者は慶應義塾大学商学部2年生～4年生の学生を対象とした。回答者の基本情報を以下にまとめる（表8）。

表8 調査対象者の基本情報

調査対象者	慶應義塾大学商学部・濱岡教授担当の「商業学(ミクロ・マーケティング)」受講の2～4年生。
回答者数	243名
調査期間	2024年7月15日～7月22日
実施方法	インターネット調査

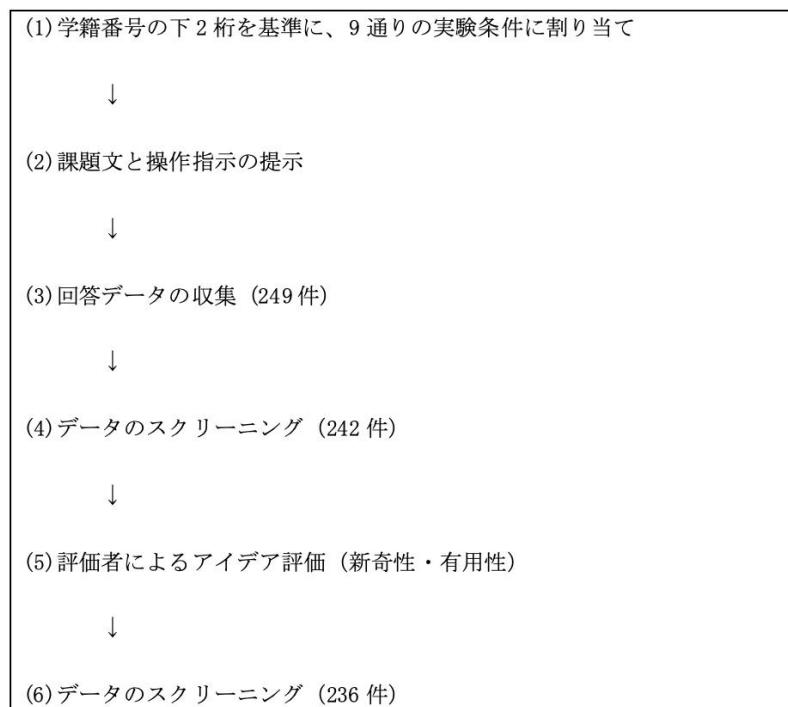
本実験では、被験者を9通りの実験条件(3×3)をランダムに割り当て、課題に対する回答を収集し、評価者によってアイディアの創造性を評価した。その具体的な手順は以下の通りである（図3）。

課題文と指示は統一され、被験者には割り当てられた条件に基づく操作指示（思考スタイル・創造要因）が与えられた。被験者は自由記述形式でアイディアを提出し、オンライン調査を通じて243名から249件のアイディアが収集された。

収集したデータは、創造条件（用途創造・製品創造）や思考スタイル（アナロジー思考・アブダクション）の施策が不十分な回答を除外する基準でスクリーニングされた。商学研

究科の大学院生 3 名が各アイデアの「新奇性」と「有用性」を 5 段階で評価し、その平均スコアが最終的な評価値として採用された。評価はランダムに提示されたアイデア 236 件に対して行われ、3 名の評価スコアの平均値が最終結果として使用された。同一回答者が複数のアイデアを提出した場合、最も高い評価を得たアイデアのみが採用され、最終的に 236 件のアイデアが分析対象となった。

図 3 実験手順のフローチャート



### ● アイデアの評価基準

#### 評価者の設定

回答を評価するため、実験の詳細を知らない商学研究科の大学院生 3 名を評価者として採用した。評価者は、5000 円の報酬を提示する告知を通じて募集した。

#### 評価尺度

各アイデアの「新奇性」と「有用性」を以下の 2 つの 5 段階尺度で評価した：

- ・新奇性：「全くユニークではない」（1 点）～「非常にユニークだ」（5 点）
- ・有用性：「全く役立たない」（1 点）～「非常に役立つ」（5 点）

#### 評価方法

各評価者はランダムに提示されたアイデア 236 件を個別に評価し、新奇性と有用性をそれぞれ独立して評価した。評価の公平性を確保するため、アイデアの提示順はランダムに設定した。また、3 名の評価スコアの平均値を最終的な評価値として採用した。

#### 4.4. 回答者の特性

回答者 236 名のうち、男性が 143 名 (60.6%)、女性が 92 名 (39.0%)、性別を回答しなかった者が 1 名 (0.4%) であった。学年について、学部 2 年生が 228 名 (96.6%) と大半を占め、学部 3 年生と学部 4 年生はそれぞれ 4 名 (1.7%) ずつであった。これは、この授業が 2 年生向けであるためである。実験条件割合は表 9 の通りである。

表 9 創造要因×思考スタイルの実験条件割合

創造要因\思考スタイル	アナロジー思考	アブダクション	思考スタイルなし
用途創造	23 名 (9.7%)	28 名 (11.9%)	26 名 (11.0%)
製品創造	26 名 (11.0%)	33 名 (14.0%)	29 名 (12.3%)
創造条件なし	23 名 (9.7%)	24 名 (10.2%)	24 名 (10.2%)

#### 4.5. 仮説検証

本研究では、3 人の評価者による評価の信頼性と特性を確認するために、3 名の評価者が採点した「新奇性」と「有用性」の評価値について相関分析、信頼性分析を実施した。この結果を基に、各評価基準が統計的に信頼できることを確認した後、次の段階として各条件間での差異を検証するために分散分析 (ANOVA) を用いた。統計解析には SPSS を使用し、有意水準は 5% に設定した。

##### 4.5.1. 信頼性と相関度

本研究では、提出されたアイデアの「新奇性」と「有用性」を評価するために、3 名の評価者がそれぞれ採点を行った。各評価者が評価した結果は「新奇性 1」「新奇性 2」「新奇性 3」および「有用性 1」「有用性 2」「有用性 3」として分類されている。評価した結果の平均値は表 10 の通りである。

表 10 「新奇性」と「有用性」に関する記述統計量(評価者別)

	最小値	最大値	平均値	標準偏差
新奇性 1	1	5	3.03	0.837
新奇性 2	1	5	2.37	1.078
新奇性 3	1	5	2.68	0.958
有用性 1	1	5	3.24	0.768
有用性 2	1	5	4.11	0.816
有用性 3	1	5	3.25	0.870

注:番号は評価者を示す。

これらの結果を基に、信頼性と相関性を検証した（表 11）。

まず、評価者間での相関を確認した結果、「新奇性」と「有用性」について高い相関が示され、評価者は一貫した基準で評価していることが確認された。しかし、両者の相関は低く、統合して 1 つの尺度にするのは不適切であることがわかった。Cronbach  $\alpha$  係数は「新奇性」で 0.885、「有用性」でも高い信頼性が確認された。さらに、評価者間の一致度をより厳密に検証するため、級内相関係数 (ICC: Intraclass Correlation Coefficient) の測定を行った。その結果、「新奇性」と「有用性」の平均測定値はそれぞれ 0.844 と 0.833 であり、いずれも 0.8 を超えて統計的に信頼できる結果が得られた。

これらの結果から、「新奇性」と「有用性」、それぞれの評価は信頼性が高いことが確認できたので、3 人の評価の平均値を分析に用いることとした。ただし、これらの相関は高くないため、別々に分析した方がよいことが確認できた。

表 11 相関と信頼性

相関						
(a) pearson相関	新奇性1	新奇性2	新奇性3	有用性1	有用性2	有用性3
新奇性1						
新奇性2	.672**					
新奇性3	.580**	.899**				
有用性1	.280**	.305**	.243**			
有用性2	.288**	.347**	.267**	.910**		
有用性3	.364**	.402**	.325**	.842**	.833**	

(b) Cronbach $\alpha$ 係数		(c) 級内相関係数		
項目の数	Cronbach $\alpha$ 係数	級内相関係数	級内相関係数	
新奇性	3	0.885	新奇性	.644 <sup>a</sup>
有用性	3	0.947	有用性	.625 <sup>a</sup>

单一測定値	平均測定値	新奇性	有用性
		.644 <sup>a</sup>	.625 <sup>a</sup>

#### 4.5.2. 等分散性の検定と分散分析

##### (1) Levene 検定（表 12）

創造条件と思考スタイルが「新奇性」と「有用性」に与える影響を検証するため、分散分析 (ANOVA) を実施する前に Levene 検定で誤差分散の等質性を確認した。その結果、「新奇性」と「有用性」の両方で等分散性が満たされていないことが示され ( $p < 0.05$ )。そのため、Welch 検定と Games-Howell 検定を用いて群間の差を検証した。

表 12 Levene 検定

Levene の誤差分散の等質性検定 <sup>a,b</sup>				
	Levene 統計量	自由度 1	自由度 2	有意確率
新奇性	平均値に基づく	3.292	8	227
a. 従属変数: 新奇性				
b. 計画: 切片 + 創造条件 + 思考スタイル + 創造条件 * 思考スタイル				
Levene の誤差分散の等質性検定 <sup>a,b</sup>				
有用性	平均値に基づく	3.067	8	227
a. 従属変数: 有用性				
b. 計画: 切片 + 創造条件 + 思考スタイル + 創造条件 * 思考スタイル				

## (2) 分散分析 (表 13)

### ・新奇性

「新奇性」に与える影響を分散分析 (ANOVA) で検討した結果、創造条件の主効果は有意であり ( $F(2, 227) = 74.305, p = 0.000$ )、思考スタイルの主効果も有意だった ( $F(2, 227) = 3.418, p = 0.034$ )。しかし、両者の交互作用は有意ではなく ( $F(4, 227) = 1.811, p = 0.128$ )、相乗効果は確認されなかった。決定係数 ( $R^2$ ) は 0.493 (調整済み  $R^2 = 0.475$ ) で、新奇性の評価を一定程度説明できることが示された。

### ・有用性

「有用性」に与える影響を分散分析で検討した結果、創造条件の主効果は有意で ( $F(2, 227) = 6.602, p = 0.002$ )、有用性の評価に影響を与えることが示された。思考スタイルの主効果は有意ではなく ( $F(2, 227) = 0.363, p = 0.696$ )、交互作用も有意ではなかった ( $F(4, 227) = 1.477, p = 0.210$ )。決定係数 ( $R^2$ ) は 0.093 (調整済み  $R^2 = 0.062$ ) で、有用性の評価に対する説明力は限定的だった。

表 13 分散分析 (ANOVA)

被験者間効果の検定					
従属変数: 新奇性					
ソース	タイプ III 平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
修正モデル	87.284 <sup>a</sup>	8	10.911	27.619	0.000
切片	935.159	1	935.159	2367.243	0.000
創造条件	58.707	2	29.354	74.305	0.000
思考スタイル	2.701	2	1.350	3.418	0.034
創造条件 * 思考スタイル	2.862	4	0.715	1.811	0.128
誤差	89.674	227	0.395		
総和	1887.333	236			
修正総和	176.959	235			
a. R2 乗 = .493 (調整済み R2 乗 = .475)					
被験者間効果の検定					
従属変数: 有用性					
ソース	タイプ III 平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
修正モデル	13.327 <sup>a</sup>	8	1.666	2.926	0.004
切片	1562.615	1	1562.615	2744.540	0.000
創造条件	7.518	2	3.759	6.602	0.002
思考スタイル	0.413	2	0.207	0.363	0.696
創造条件 * 思考スタイル	3.363	4	0.841	1.477	0.210
誤差	129.243	227	0.569		
総和	3082.778	236			
修正総和	142.570	235			
a. R2 乗 = .093 (調整済み R2 乗 = .062)					

### 4.5.3. 多重比較

新奇性に関する分散分析 (ANOVA) の結果、創造条件および思考スタイルの主効果が有意であることが確認された。しかし、ANOVA では条件間の具体的な差を特定できないため、多重比較が必要である。また、Levene 検定により、新奇性と有用性の両方で等分散性の前提が満たされていないことが示され、事後検定として Welch 検定および Games-Howell 検定を使用して差異を検証した。

### (1) 創造条件

Levene 検定で等分散性が満たされていないため、Welch 検定を実施した（表 14）。その結果、新奇性と有用性の両方で有意確率が 0.000 となり、群間に統計的に有意な差が確認された。結果を踏まえ、多重比較として Games-Howell 検定（表 15）を実施した。

表 14 Welch 検定（創造条件）

		統計量	自由度 1	自由度 2	有意確率
新奇性	Welch	91.805	2	153.365	0.000
有用性	Welch	9.921	2	149.652	0.000

#### ・新奇性に関する結果

新奇性において、用途創造が最も高い平均値を示し、創造条件なしとの間に有意な差が確認された（平均値差 = 1.350, p = 0.000）。製品創造と創造条件なしの間に有意な差はなかった（平均値差 = 0.209, p = 0.081）。また、用途創造は製品創造より有意に高かった（平均値差 = 1.141, p = 0.000）。よって、次の仮説が支持または棄却された：

H8-a：創造条件なしのアイデアに比べ、製品創造のアイデアは新奇性が高い。（棄却）

H8-b：製品創造のアイデアに比べ、用途創造のアイデアの新奇性は高い。（支持）

#### ・有用性に関する結果

有用性においては、用途創造が製品創造より有意に高い（平均値差 = 0.485, p = 0.000）が、創造条件なしとの間には有意な差はなかった（平均値差 = 0.271, p = 0.064）。製品創造と創造条件なしの間にも有意な差はなかった（平均値差 = 0.214, p = 0.235）。

これにより、次の仮説が支持または棄却された：

H8-c：創造条件なしのアイデアに比べ、製品創造のアイデアは有用性が高い。（棄却）

H8-d：製品創造のアイデアに比べ、用途創造のアイデアの有用性は高い。（支持）

表 15 多重比較（創造条件）

従属変数	仮説番号	平均値I	平均値J	IとJの平均値の差	標準誤差	有意確率
新奇性	H8-a	製品創造	創造条件なし			
		2.383	2.174	0.209	0.097	0.081
	H8-b	用途創造	製品創造			
参考		3.524	2.383	1.141**	0.105	0.000
		用途創造	創造条件なし			
		3.524	2.174	1.350**	0.104	0.000
有用性	H8-c	製品創造	創造条件なし			
		3.307	3.521	0.214	0.131	0.235
	H8-d	用途創造	製品創造			
参考		3.792	3.307	0.485**	0.110	0.000
		用途創造	創造条件なし			
		3.792	3.521	0.271	0.120	0.064

注) \*\*:1%水準で有意 \*:5%水準で有意；

I と J の平均値の差が 0 であるという仮説を検定した結果(以下の表も同様)。

## (2) 思考スタイル

Levene 検定で等分散性が満たされていないことが確認されたため、Welch 検定を実施した（表 16）。その結果、Welch 検定で新奇性において有意な差が確認され（ $p = 0.000$ ）、有用性についても有意な差が確認された（ $p = 0.028$ ）。これを踏まえ、さらに Games-Howell 検定を用いて思考スタイル間の差異を分析した（表 17）。

表 16 Welch 検定（思考スタイル）

		統計量	自由度 1	自由度 2	有意確率
新奇性	Welch	16.746	2	154.393	0.000
有用性	Welch	3.667	2	155.134	0.028

表 17 多重比較（思考スタイル）

従属変数	仮説番号	平均値I	平均値J	IとJの平均値の差	標準誤差	有意確率		
新奇性	H9-a	アナロジー思考	思考スタイルなし					
		3.125	2.388	0.737**	0.132	0.000		
	H10-a	アブダクション	思考スタイルなし	2.608	0.220	0.131	0.219	
有用性	参考	アナロジー思考	アブダクション	3.125	0.517**	0.127	0.000	
	H9-b	アナロジー思考	思考スタイルなし	3.681	3.578	0.103	0.115	0.647
	H10-d	アブダクション	思考スタイルなし	3.357	3.578	0.221	0.128	0.198
参考	参考	アナロジー思考	アブダクション	3.681	3.357	0.324*	0.120	0.021

### ・新奇性に関する結果

Games-Howell 検定の結果、アナロジー思考は思考スタイルなしと比較して有意に高い新奇性を示した（平均値の差 = 0.737,  $p = 0.000$ ）。一方、アブダクションは新奇性が高い傾向があったが、有意ではなかった（ $p = 0.219$ ）。また、アナロジー思考はアブダクションより有意に高い新奇性を示した（平均値の差 = 0.517,  $p = 0.000$ ）。

これらの結果から、以下の仮説の検証が行われた：

H9-a : アナロジー思考を用いた場合のアイデアは、思考スタイルなしの場合に比べ、新奇性が高い。（支持）

H10-a : アブダクションを用いた場合のアイデアは、思考スタイルなしの場合に比べ、新奇性が高い。（棄却）

### ・有用性に関する結果

検定の結果、アナロジー思考と思考スタイルなしの間には統計的に有意な差は確認されず（ $p = 0.647$ ）。また、アブダクションと思考スタイルなしの間においても有意差は確認されなかった（ $p = 0.198$ ）。

これらの結果から、以下の仮説の検証が行われた：

H9-b : アナロジー思考を用いた場合のアイデアは、思考スタイルなしの場合に比べ、有用性が高い。（棄却）

H10-b : アブダクションを用いた場合のアイデアは、思考スタイルなしの場合に比べ、有用性が高い。（棄却）

## 5. おわりに

本章では、本研究の結果をまとめ、研究の貢献を整理した上で、研究の限界を指摘し、今後の課題について述べる。

表 32 仮説の検定結果一覧

被説明 変数	分類	仮説 番号	仮説	結果
製品創 造、用 途創造	動機	H1-a	創造の楽しさは、用途創造と正の相関がある。	支持
		H1-b	創造の楽しさは、製品創造と正の相関がある。	支持
		H2-a	知的好奇心は、用途創造と正の相関がある。	支持
		H2-b	知的好奇心は、製品創造と正の相関がある。	支持
		H3-a	コミュニティは、用途創造と正の相関がある。	支持
		H3-b	コミュニティは、製品創造と正の相関がある。	支持
		H4-a	心理的所有感は、用途創造と正の相関がある。	支持
		H4-b	心理的所有感は、製品創造と正の相関がある。	支持
	制約	H5-a	儉約志向は、用途創造と正の相関がある。	棄却
		H5-b	儉約志向は、製品創造と正の相関がある。	棄却
アイデアの創造性	思考ス タイル	H6-a	アナロジー思考は、用途創造と正の相関がある。	支持
		H6-b	アナロジー思考は、製品創造と正の相関がある。	支持
		H7-a	アブダクションは、用途創造と正の相関がある。	支持
		H7-b	アブダクションは、製品創造と正の相関がある。	棄却
	アイデアの創造性	H8-a	創造条件なしのアイデアに比べ、製品創造のアイデアは新奇性が高い。	棄却
		H8-b	製品創造のアイデアに比べ、用途創造のアイデアの新奇性は高い。	支持
		H8-c	創造条件なしのアイデアに比べ、製品創造のアイデアは有用性が高い。	棄却
		H8-d	製品創造のアイデアに比べ、用途創造のアイデアの有用性は高い。	支持
	H9-a	アナロジー思考を用いた場合のアイデアは、思考スタイルなしの場合に比べ、新奇性が高い。	支持	
		H9-b	アナロジー思考を用いた場合のアイデアは、思考スタイルなしの場合に比べ、有用性が高い。	棄却
	H10-a	アブダクションを用いた場合のアイデアは、思考スタイルなしの場合に比べ、新奇性が高い。	棄却	
		H10-b	アブダクションを用いた場合のアイデアは、思考スタイルなしの場合に比べ、有用性が高い。	棄却

### 5.1. 本研究の結果

本研究では、用途創造と製品創造という2つの異なる創造活動に関する動機、制約、思考スタイルの3つの要因を検証し、アイデアの新奇性と有用性に与える影響を明らかにした。その結果、以下の知見が得られた。

まず、動機要因として「創造の楽しさ」「知的好奇心」「心理的所有感」「コミュニティ」が用途創造と製品創造の両方において共通して正の相関を示し、特に「コミュニティ」が最も強い相関を示した。

次に、制約や思考スタイルに関する新たな知見が得られた。僕約志向は用途創造と製品創造において異なる関係を示し、特に製品創造においては負の相関を持つことが確認された。アナロジー思考は両方の創造活動において正の相関を示す一方で、アブダクションの影響は用途創造に限定されることが示唆された。

さらに、用途創造と製品創造のアイデアの創造性を比較した結果、用途創造が新奇性と有用性の両面で高い評価を受けることが明らかとなった。

### 5.2. 本研究の貢献

本研究では、以下の4点の貢献が得られた。

1つ目は、創造活動における新たな分類視点の提示である。従来のユーザーイノベーション研究は主に製品創造に焦点を当てていたが、用途創造という視点を導入し、対比的に分析することで、創造活動の多様性と用途創造の重要性を明らかにした。

2つ目は、思考スタイルに関する定量的な検討である。これまで定性的な議論が中心だったアナロジー思考やアブダクションの影響について、定量的に分析し、思考スタイルが創造活動に与える相関を明確にした。

3つ目は、規定要因における共通点と相違点の解明である。用途創造と製品創造を規定する要因について、共通点として「創造の楽しさ」「知的好奇心」「心理的所有感」「コミュニティ」の重要性が確認され、相違点として僕約志向やアブダクションの影響範囲の違いが示された。

4つ目は、創造性の検討における新たな視点の提供である。アイデアの新奇性と有用性を評価し、用途創造が製品創造よりも両面で高評価を得ることを明らかにした。また、アナロジー思考が両方の創造活動において新奇性と有用性を向上させることが示された。

### 5.3. 本研究の限界と今後の課題

本研究には以下の限界がある。

1つ目は、消費者による創造活動の範囲に関する限界である。本研究では「用途創造」と「製品創造」に焦点を当てたが、「製品修正」という側面は十分に検討できなかった。製品修正はユーザーイノベーションの重要な一環であり、その規定要因や創造性への寄与を分析することが今後の課題である。

2つ目は、規定要因の相互関係や創造プロセスにおける違いの理解が不十分である点だ。動機、制約、思考スタイルの相関については検討したもの、それらの要因間の関係や、思考スタイルがどのように影響するかについては明確な結論に至っていない。今後の研究

では、規定要因間の相関関係や創造プロセスの違いに焦点を当てた分析が求められる。

3つ目は、思考スタイルに関する実験の操作に関する課題だ。本研究ではアナロジー思考とアブダクションに基づく実験を行ったが、操作文が十分に機能しなかった可能性がある。思考スタイル間の違いが明確に反映されなかつたため、より明確な操作文の設計が求められる。

今後は、これらの限界を踏まえ、創造活動の多様性を深く理解するために「製品修正」も含めた分析を行い、創造プロセスの特性を効果的に促進するための戦略を明らかにすることが期待される。また、思考スタイルの実験設計を改善し、理論的知見の深化と実務的応用の可能性を高める必要がある。

## 参考文献

- Antorini, Y. M., Muniz, A. M., & Schau, H. J. (2012). The brick treatment: Religiosity among adult fans of Lego.
- Dahl, D. W., & Moreau, P. (2002). The influence and value of analogical thinking during new product ideation. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 47–60.  
<https://doi.org/10.1509/jmkr.39.1.47.18930>
- Lastovicka, J. L., Bettencourt, L. A., Hughner, R. S., & Kuntze, R. J. (1999). Lifestyle of the tight and frugal: Theory and measurement. *Journal of Consumer Research*, 26(1), 85–98.
- Nishikawa, H., Schreier, M., Fuchs, C., & Ogawa, S. (2017). The value of marketing crowdsourced new products as such: Evidence from two randomized field experiments. *Journal of Marketing Research*, 54(4), 525–539.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298–310.
- Stock, M. R., Oliveira, P., & von Hippel, E. (2015). Impacts of hedonic and utilitarian user motives on the innovativeness of user-developed solutions. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 389–403.
- von Hippel, E. (2005). *Democratizing innovation*. Boston: MIT Press.
- 岡田庄生・西川英彦 (2019) 「消費者の功利主義的・快楽主義的モノづくり動機と、製品成果・公開—大規模サーベイによる実証研究—」『マーケティングジャーナル』, 39(1), 75-87.
- 濱岡豊 (2001) 「アクティブ・コンシューマー」 『日本学術振興会 未来市場開拓プロジェクト「電子化と市場経済」ディスカッションペーパー』 東京大学経済学部. <http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/papers/2001AC1.pdf>
- 濱岡豊 (2002) 「アクティブ・コンシューマー 2.0: 首都圏調査の結果から」 『日本学術振興会 未来市場開拓プロジェクト「電子化と市場経済」ディスカッションペーパー』 東京大学経済学部. <http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/papers/2002AcCoev.pdf>
- 濱岡豊 (2010) 「マーケティングにおける創造性の研究: 消費者/コミュニティの創造性を中心」 『平成 20 年度 吉田秀雄記念財団助成研究報告書』
- ニールイ (2025) 「消費者による用途創造と製品創造」
- 西川一二・雨宮俊彦 (2015) 「知的好奇心尺度の作成—拡散的好奇心と特殊的好奇心—」 『教育心理学研究』, 63, 412–425.

## 付録

### 構成概念の解釈

概念	解釈
用途創造	既存の商品・サービスの本来の使い方とは異なる使い方をする
製品創造	これまでにないような商品・サービスを自分で作る
創造の楽しさ	新しいモノを生み出す過程において感じる喜びや満足感である
知的好奇心	物事に興味や関心を抱いた上で「もっと深く知りたい」と思う気持ちである
コミュニティ	特定の製品やサービス、または共通の興味を持つ人々が集まって情報を交換し、サポートし合うグループである
心理的所有感	対象に対して人が抱く所有感であり、その対象が「私のもの」であるという感覚をである (Pierce, Kostova, & Dirks, 2001)
儉約志向	日常の無駄を省き、計画的かつ自律的に購買活動を行い、購入したモノを長く大切に使うことで節約を図る志向である (Lastovicka et al., 1999)
アナロジー思考	特定の情報やアイデアをもとに、それに関連した他の事象や概念への「類推」を行うことで、問題解決やアイデアの発想を行う思考法である。
アブダクション	ある事実から出発して、その事実がなぜ起こったかについて説明を与える仮説を考え出す思考法である (米盛, 2007)
アウトプット制約	成果物や結果に対して課される制限や条件である
アイデアの新奇性	対象となる分野において、既存のアイデアと比較してどれだけ独創的であるかを示す概念である
アイデアの有用性	ユーザーにとって実際に役立ち、具体的な利益や価値をもたらす程度である

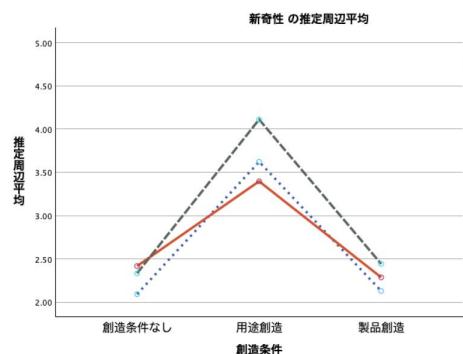
## 付録

### 構成概念尺度

概念	参考	項目
用途創造	濱岡(2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・普段使っている製品・サービスの新しい使い方を考え出しがある</li> <li>・普段使っている製品・サービスを異なる目的で活用したしがある</li> <li>・普段使っている製品・サービスの本来の用途以外の利用方法を見つけるしがある</li> </ul>
製品創造		<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しい製品・サービスを発想し、それを形にしたしがある</li> <li>・これまでにない新しい製品・サービスをつくるしがある</li> <li>・新しい製品・サービスを生み出した経験がある</li> </ul>
創造の楽しさ	Stock et al. (2015) 岡田・西川 (2019)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・何かを創造することは楽しい</li> <li>・何かを創造することは面白い</li> <li>・何かを創造することは喜びである</li> </ul>
知的好奇心	西川・雨宮 (2015)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新しいことに挑戦するしが好きだ</li> <li>・誰もやったことのない物事にとても興味がある</li> <li>・どこに行っても、新しい物事や経験を探す</li> </ul>
コミュニティ	濱岡(2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・当該製品・サービスに関する情報やノウハウを交換・共有する仲間がいる</li> <li>・当該製品・サービスに関連するサークルやコミュニティに所属している</li> </ul>
心理的所有感	Pierce, Kostova, & Dirks (2001)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・私のアイデンティティの一部だと感じる製品・サービスがある</li> <li>・自分の所有物だと強く感じる製品・サービスがある</li> <li>・私の人生で大きな位置を占めている製品・サービスがある</li> <li>・なりたい自分とのギャップを埋めるのに役立つ製品・サービスがある</li> <li>・私の望むアイデンティティを実現するのに役立つ製品・サービスがある</li> </ul>
儉約志向	Lastovicka et al. (1999)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・もし既に持っているものをリユースできるなら、新しいものを買う必要はないと思う</li> <li>・自分のお金を慎重に使うのは良いことだと思う</li> <li>・お金を上手に使って買い物をすると気分が良くなる</li> <li>・お金を節約できるのなら、欲しいものの購入を先延ばしにしても良いと思う</li> <li>・貯蓄するために、現在買うのを我慢しているものがある</li> <li>・持ち物を大切に扱えば、長期的に必ずお金が貯まる</li> </ul>
アナロジー思考	筆者作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題を解決する際に、他の関連分野からアイデアを取り入れることがよくある</li> <li>・問題を解決する際に、過去の類似した経験から得た知識を活用することが多い</li> <li>・問題を解決する際に、似たような問題や状況の解決方法を参考にすることが多い</li> </ul>
アブダクション	筆者作成	<ul style="list-style-type: none"> <li>・問題を解決する際に、その問題がなぜ起きたのかを理解しようとする</li> <li>・問題を解決する際に、経験や知識を活用して、その原因を推測する方だ</li> <li>・問題がなぜ起きたのかに対して、自分なりの解釈や仮説を構築する方だ</li> </ul>

## 付録

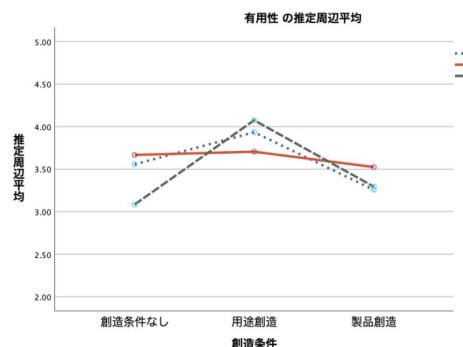
(a) 新奇性の推定周辺平均値



(b) 新奇性の平均値および標準偏差 (創造条件×思考スタイル)

創造要因	思考スタイル	アナロジー思考	アブダクション	思考スタイルなし	総和 (Mean & SD)
用途創造	思考スタイルなし	3.396 (0.707)	4.111 (0.236)	3.622 (0.677)	3.524 (0.698)
製品創造	思考スタイルなし	2.286 (0.126)	2.441 (0.704)	2.128 (0.398)	2.383 (0.646)
創造条件なし	思考スタイルなし	2.417 (0.207)	2.333 (0.178)	2.092 (0.647)	2.174 (0.571)
総和 (Mean & SD)	思考スタイルなし	3.125 (0.764)	2.608 (0.822)	2.388 (0.858)	

(c) 有用性の推定周辺平均値



(d) 有用性の平均値および標準偏差 (創造条件×思考スタイル)

創造要因	思考スタイル	アナロジー思考	アブダクション	思考スタイルなし	総和 (Mean & SD)
用途創造	思考スタイルなし	3.396 (0.707)	4.111 (0.236)	3.622 (0.677)	3.524 (0.698)
製品創造	思考スタイルなし	2.286 (0.126)	2.441 (0.704)	2.128 (0.398)	2.383 (0.646)
創造条件なし	思考スタイルなし	2.417 (0.207)	2.333 (0.178)	2.092 (0.647)	2.174 (0.571)
総和 (Mean & SD)	思考スタイルなし	3.125 (0.764)	2.608 (0.822)	2.388 (0.858)	

## 付録

### 学生向けネット調査の示例（用途創造×アナロジーを例に）

基本情報	
1 学籍番号	詳細
2 氏名	詳細
3 性別	①男性 ②女性 ③回答しない
4 学年	①学部一年生 ②学部二年生 ③学部三年生 ④学部四年生 ⑤大学院生 ⑥その他
次のページ	
交通についての調査	
F5 通学するときの交通手段をお選びください。（複数選択可）	
1 鉄道・電車 2 バス 3 タクシー 4 自家用車(家族の送迎) 5 自家用車自分で運転 6 自転車 7 徒歩 8 その他	
F6 通学するとき、移動している間(待合時間も含む)に行っていることをお選びください。（複数選択可）	
1 飲み物を飲む 2 ガムやお菓子を食べる 3 ご飯を食べる 4 本・電子書籍を読む 5 音楽を聞く 6 動画を見る 7 SNSをチェックする 8 ゲームをする 9 勉強する 10 寝る 11 その他	
F7 あなたは、直近1年間で、旅行・帰省しましたか？（複数選択可）	
1 国内・1泊以上 2 国内・1日帰り 3 海外・1泊以上 4 海外・1日帰り 5 直近1年間では行なっていない	
F8 旅行・帰省するときの交通手段をお選びください。（複数選択可）	
1 新幹線 2 鉄道・電車 3 飛行機 4 バス 5 高速バス 6 自家用車 7 レンタカー・カーシェアリング 8 自転車 9 徒歩 10 その他	
F9 旅行・帰省するとき、移動している間(待合時間も含む)に行っていることをお選びください。（複数選択可）	
1 飲み物を飲む 2 ガムやお菓子を食べる 3 ご飯を食べる 4 本・電子書籍を読む 5 音楽を聞く 6 動画を見る 7 SNSをチェックする 8 ゲームをする 9 勉強する 10 寝る 11 その他	
F10 移動中の自分の行動に関して、周囲の人が目が気になりますか？	
1 まったく気にならない 2 あまり気にならない 3 どちらともいえない 4 やや気になる 5 非常に気になる	
F11 交通機関での飲食は問題があると思いますか？	
1 問題ないとと思う 2 あまり問題ないとと思う 3 どちらともいえない 4 やや問題があると思う 5 問題があると思う	
次のページ	
課題提示	
電車・バス・新幹線・飛行機などの交通機関利用中（待合時間も含む）に、より快適に飲食するための施策（既存製品やサービスの新たな使い方）を考えていただきます。	
F12 交通機関に限らず、自宅外で飲食した経験を思い出してください。その時の場所、状況、使った製品やサービスについて、できるだけ詳しく書いてください。 解答欄	
F13 以上の経験をどのように交通機関での飲食に応用できるかを考えて、施策（既存製品やサービスの新たな使い方）をできるだけ詳しく記してください。 解答欄	
次のページ	
最後	
F14 前ページの施策を考えることは、どのくらい難しかったですか？	
1 非常に簡単だった 2 やや簡単だった 3 どちらともいえない 4 やや難しかった 5 非常に難しかった	

# 企業グループ内部市場におけるビリーブ・システム と管理会計制度の関係について —アンケート調査を通じて—

康 冬鶯

## <要 約>

本研究は、企業グループにおけるビリーブ・システム（Belief Systems : BLS）と管理会計制度の連動に着目し、グループ会社間のコンフリクトおよび変革認知への影響を定量的に検証した。2025年2月に実施したオンライン調査（有効回答415件）から、企業理念がグループ会社向けに設計されていると認識した回答74件を抽出し、業績管理単位、BLSに伝達されるコアバリュー、コンフリクト、変革認知に関する重回帰分析を行った。分析の結果、グループ連結業績重視はコンフリクトの解決認知および変革認知（ビジネスモデル・業績成長）に有意な負の影響を示し、個社業績重視は変革認知（ビジネスモデル・業績成長）に有意な正の影響を示した。変革認知（製品・サービス認知）にはいずれの業績管理単位も有意な影響は見られなかった。

また、BLSが伝達するコアバリューのうち、「自律・主体性系」の「独立」がコンフリクトおよび変革認知に強い影響を示し、「倫理・人間系」は「愛」、「成果・効率系」は「技能」が有意な影響を示した。制度系の価値観は影響が限定的であった。さらに、BLSを通じて伝達されたコアバリューと従業員の期待する基本的価値観との間にギャップが存在することが確認され、理念設計においては浸透度のみならず、コアバリューの意味構造と心理的受容性を重視する必要がある。これらの知見は、企業グループにおけるBLSと管理会計制度の設計に向けた理論的・実務的含意を提供する。

## <キーワード>

ビリーブ・システム（Beliefs Systems : BLS）、コアバリュー、管理会計制度、業績管理単位、変革、コンフリクト、グループ経営

## 1. 問題背景・研究目的

今日企業組織の変化を理解するには、グローバル化や事業多角化に伴う企業グループの構造的変容に注目する必要がある。今日の企業は事業の多角化や、海外現地法人の増加や関係会社数の拡大により、企業グループとして多層的かつ広域的な構造へと進化している。東洋経済社の2025年版統計によれば、日本企業の海外現地法人数は約3万4千社に達し、2009年時点の約2万1千社から約6割増加している。企業グループの国際展開は拡大を続けており、内部市場の複雑化と管理の難易度が高まっていることが示されている。また、OECDの統計データ<sup>1</sup>によれば、2000年時点において連結売上が1,000億円以上の日本企業904社に対して企業な構成会社数は2万7千社超、一企業当たりのグループ会社数は平均30社に達し、グループ内の取引高はグループ総収入の約3割を

占めており、企業グループ内の「内部市場」の規模の大きさが明らかである。

こうした内部市場の規模は、取引・やり取りの増加とともに、利害調整や役割分担の複雑化を招き、構成会社間のコンフリクトや変革の停滞を引き起こす要因となっている。

加えて、グループ本社による統合的理念の強調や、シェアードサービス会社・地域統括会社の分社化は、構成会社の自律性を損ない、環境変化への柔軟な対応や独自の変革推進を困難にする可能性がある。企業理念が「統合の言語」として機能する一方で、制度的納得感や変革認知に与える影響は、理念の内容や運用方法によって大きく異なる。

近年の管理会計研究では、特定の倫理的価値観「誠実」と管理会計情報の関連性が実験型研究を通じて調査され、企業が強調するコアバリューは管理会計情報の品質に大きく左右することが明らかにされている (Deore et al. 2023)。しかし、企業グループの内部市場において、企業理念や基本的価値観と管理会計情報がどのように連動し、構成員にどのように認知されているかについては、理論的にも実証的にも十分に解明されていない。

本研究は、企業グループの内部市場における企業理念・価値観と管理会計情報の認知的連動に着目し、両者が組織的実践の中でどのように統合され、あるいはコンフリクトや変革抑制を生じさせているのかを明らかにすることで、複雑化するグループ経営に対応可能なマネジメント・コントロールの有り方を検討することを目的とする。特に、企業理念が伝達する基本的価値観の内容とその伝達状況、従業員の期待とのギャップ、業績管理単位との関係性に焦点を当て、制度的納得形成と変革認知のメカニズムを解明する。

## 2. 先行研究・仮説導出

### (1) ビリーブ・システムにおけるコアバリュー

Simons (1995) は、レバーズ・オブ・コントロール (Levers of Control: LOC) 理論において、ビリーブ・システム (Belief Systems: BLS) を、組織の基本的価値観や目的を伝達する公式なコントロール手段として位置づけている。Simonsは、BLSの必要性を組織のライフサイクルに照らして論じており、設立初期に明文化された目的（定款等）は、組織の成長とともに曖昧化しやすくなるため、統一された価値観や目的を再定義し、継続的に共有することが不可欠であると指摘している。また、このような価値の共有は、組織内の摩擦や対立の緩和にも寄与する。Simonsは、BLSが他のLOCと整合しない場合、構成員の自律性が制約され、内部摩擦が生じる可能性があると述べており、BLSの整合性がコンフリクトの抑制に資することを示唆している。

BLSに関する初期の研究では、Bruining et al. (2004) が、BLSが組織変革の支援に寄与することを示し、Tuomela (2005) は戦略形成との関連性を明らかにした。これらは主に定性的なアプローチによるものであり、BLSの実践的意義に焦点を当てている。その後、Widener (2007) はBLSの測定尺度を開発し、定量的な検証の基盤を築いた。同研究では、ミッション・ステートメントの伝達度合いが他のLOC（例：診断型・対話型コントロール）との相互作用に影響を与えることが示されており、以降の研究 (Heinicke et al., 2016 ; Chen et al., 2020) でも、BLSが従業員の動機づ

けや制度評価に影響を与えることが実証されている。

これらの研究は、BLSが管理会計システムと相互に作用しながら、組織の統制・価値共有・摩擦緩和・変革促進に貢献することを示しているが、主に「理念の伝達度」に焦点が当てられてきた。一方で、「伝達されるコアバリューの内容」が管理会計情報の受容や制度評価にどのように影響するかについては、理論的・実証的な検討が十分に行われていない。特に、BLSが伝達するコアバリューの種類が、管理会計システムの納得形成や制度的整合性、さらにはコンフリクトの認知と緩和に与える影響については、明確な理論枠組みも実証的知見も乏しいのが現状である。

## (2) グループ経営における業績管理単位

先行研究では、企業グループにおける業績管理単位の設計と運用に関して、主に欧米企業や日本企業の実務事例を通じて分析が進められてきた。挽（2000）は、グループ本社による連結ベースの業績管理と、事業部・地域単位との役割分担を事例に基づいて示し、グループ経営における管理会計の構造的特徴を明らかにしている。また、吉田・岩澤（2018）は、日本企業における管理会計の利用実態を文献レビューにより整理し、ERP導入や分社化に伴う業績管理単位の多様化とその変化を示している。さらに、平岡（2016）は、ソニーグループの事例を通じて、事業ポートフォリオ戦略とセグメント別業績管理の実践的な関係性を分析し、グループ本社の統制機能と現場の自律性のバランスに焦点を当てている。

これらの研究は、業績管理単位が経営戦略や組織構造と密接に連動していることを示しており、管理会計がグループ経営の意思決定や資源配分に果たす役割を明らかにしている。一方で、業績管理単位が企業理念や価値観の内容、構成会社間のコンフリクト認知、変革の実感といった認知的・心理的側面に与える影響については、理論的・実証的な検討がほとんどなされていない。特に、管理会計と企業理念との接点に関する議論は乏しく、理念に基づく業績管理の設計原理やその効果に関する知見は限定的である。

また、日本企業では、業績管理の単位（グループ全体、事業部、地域、個社）によって、従業員が企業理念をどう感じるかや、グループ内の対立や変化をどう認識するかが変わる可能性がある。しかし、こうした違いを比較して分析した研究はまだ少なく、海外の企業との違いも含めて、理論的な整理やデータに基づく検証がこれから課題となっている。これら点から、業績管理単位とBLSの関係性を認知的観点から捉える研究は、管理会計分野における新たな理論的貢献と実務的示唆を提供する可能性がある。

## (3) グループ経営におけるコンフリクトと変革の遅れ

グループ経営におけるコンフリクトと変革の遅れは、管理会計制度の設計と理念の共有に深く関係している。まず、業績管理単位の観点では、挽（2000）がグループ本社と事業部・地域単位の役割分担を示し、吉田・岩澤（2018）はERP導入や分社化による単位の多様化が制度運用に影響することを整理している。Otley（1999）は、短期成果偏重が柔軟性を損ない、分権化組織では変革の遅れが競争力低下に直結すると指摘する。国際経営分野では、Bartlett & Ghoshal（1989）や

Doz & Prahalad (1991) が、統合と応答性の緊張や権限配分の不均衡が摩擦と惰性を生む構造的要因であると論じており、Harzing & Noorderhaven (2006) は知識流通の制約が戦略的再構築を阻害することを示している。一方、BLSにおけるコアバリューの観点では、Simons (1995) が価値観の共有が自律性と摩擦緩和に寄与するとし、Bruining et al. (2004) やTuomela (2005) は変革支援への貢献を示している。Widener (2007) 以降の研究では、理念の伝達が制度評価や納得形成に影響することが実証されている。

#### (4) まとめ

企業グループでは、業績管理の単位が事業部や地域、個社などに分かれているため、評価基準の違いからコンフリクトが生じやすくなる。また、変革を進めようとしても、管理会計の仕組みが硬直的だと、現場の柔軟な対応が難しくなり、競争力の低下につながることがある。

しかし、グループ全体で共有される価値観（コアバリュー）をBLSとして明確にし、それを業績管理の仕組みと結びつけることで、組織内の摩擦を減らし、変革を促すことができる可能性がある。価値観に基づいた統合と、柔軟な業績管理の設計が両立すれば、グループ経営の一体性と自律性のバランスが取れるようになる。

以上、企業グループにおける業績管理単位の違いとビリーブ・システムを通じて伝達されるコアバリューの違いが、組織間のコンフリクトや変革への認知に影響を与える可能性を理論的に裏付けるものであり、本研究の仮説構築において重要な基盤となる。これらの先行文献と背景を踏まえ、以下の仮説を導出する。

**H1-1**：企業グループにおいて重視する業績管理の単位の違いによって、コンフリクトの認知に与える影響が異なる。

**H1-2**：企業グループにおいて重視する業績管理の単位の違いによって、変革の認知に与える影響が異なる。

**H2-1**：関連会社が存在すると認識し、かつ企業理念はグループ会社向けだと感じている場合において、コアバリューの違いによって、コンフリクトへの認知が異なる。

**H2-2**：関連会社が存在すると認識し、かつ企業理念はグループ会社向けだと感じている場合において、コアバリューの違いによって、変革への認知が異なる。

### 3. 研究方法

#### (1) 調査対象

本研究は、一般民間企業におけるグループ経営の文脈において、BLSと管理会計情報の関係性を実証的に検討することを目的としていることから、調査対象は、企業グループに属する構成会社で働く社会人を中心に設定した。

また、従来の管理会計の定量研究に多く見られるような、企業の経営企画部門や財務責任者など特定の管理職層への質問票送付という手法は採用していない。代わりに、会社で働く多様な職

種・階層の会社員を対象とし、業績管理や価値観に対する認識が現場レベルでどのように形成されているかを把握することを目的としている。このため、回答者の部署や職位は特定せず、幅広い視点からの認知データを収集する。つまり、制度の設計者ではなく制度の受け手である現場社員の認識に焦点を当てるため、部署や職位を特定せず、幅広い視点からの認知データを収集する設計とした。これは、業績管理や価値観の認識が組織内の階層や職種によって異なる可能性を踏まえ、より包括的な理解を得るためにある。

## (2) データ収集方法

本研究では、定量的実証分析のために2025年2月下旬にオンラインアンケート調査を実施した。調査は、株式会社ジャストシステムが運営するFastask調査サイトを通じて配信・回収された。データ収集は2025年2月下旬に行われた。回答者の調査時点における企業理念の運用状況や管理会計制度の認識が反映されており、研究課題との時間的整合性が確保されている。

対象者は、営利目的の民間企業に勤務する会社員であり、職種・企業規模において一定の多様性がある。部署や職位は特定しておらず、制度の受け手としての幅広い認識を把握することを目的としている。Fastaskに登録された社会人モニターのうち、企業勤務者を条件にスクリーニングを行った。特定の業種や役職に限定せず、グループ経営に関する可能性のある広範な層を対象とした。

アンケート調査から収集したデータについて、質問票の回収数は441件、有効な回答データは415件となっている。収集したデータ概要は表1を参照。

表1 収集したデータの概要

パネルA：回答者の性別構成						
男性	316	76%				
女性	99	24%				
合計	415	100%				
パネルB：回答者の年齢層構成						
年代別	20代	30代	40代	50代	60代以上	合計
人数	27	59	100	131	98	415
構成比	7%	14%	24%	32%	24%	100%
パネルC：回答者の勤続年数構成						
	0～2年	3～5年	6～10年	11～20年	21～30年	31年以上
勤続年数別	38	52	75	104	74	72
構成比	9.2%	12.5%	18.1%	25.1%	17.8%	17.3%
パネルD：グループ会社の有無						
はい	224	54%				
いいえ	158	38%				
不明	33	8%				
パネルE：所属部署						
研究開発部	製造部、生産 管理部、品質 管理部	営業部、販売 部、マーケティング部	調達部	経理部、財務 部、税務部	経営企画部	人事部
27 6.5%	77 18.6%	86 20.7%	18 4.3%	40 9.6%	17 4.1%	22 5.3%
広報部	法務部	事業本部	その他	わからない	合計	

5 1.2%	15 3.6%	20 4.8%	152 36.6%	14 3.4%	415 100.0%
パネルF：回答者勤務先の上場・非上場状況					
上場	116	28%			
非上場	27%	65%			
不明	29	7%			

出典：筆者作成

なお、調査協力に同意した回答者415名のうち、関連会社の有無に関する質問に対して「あり」と回答した者は224名（54.0%）であり、企業グループ構造が広く存在していることが確認された。これは、本研究の問題意識と一致する。

また、企業の上場・非上場別に関連会社の保有率を比較したところ、上場企業では84.5%、非上場企業では44.1%が関連会社を保有しており、企業規模や資本構造によってグループ化の傾向に差があることが示された。

#### 4. 統計分析

##### (1) 分析対象

本研究では、企業理念（BLS）がグループ会社間のコンフリクトや変革認知に与える影響を定量的に検証することを目的として、BLSがグループ会社に向けられていると認識した回答74件を分析対象とした。これは、グループ会社の存在を認識している回答（224件）のうち約33%に相当する。この選定は、BLSの調整機能がグループ会社において、どのように作用しているかを評価する上で、研究目的に照らして理論的に妥当であると考えられる。

なお、会社に公式なBLSを持っていると回答した件数は281件であり、質問票有効回答数415件のうち約67.7%を占めた。「公式なBLSを持っている」という認識は、「あなたの会社では、以下の各項目を文書に明記して、公表しているか」という質問に対し、経営理念、使命・ミッション、ビジョン、基本的な価値観・コアバリュー、ペーパス、設立目的、存在意義、信条、社憲、社是、社訓のいずれかについて「はい」と回答した場合を指す。「BLSがグループ会社に向けられていると認識した回答」とは、明文化になっている企業理念などについて、その内容は主に誰に向けられているかという質問に対して、企業グループ内のグループ会社に向けられていると感じられていることを指す。

##### (2) 測定変数

###### 1) 独立変数

仮説1における独立変数は、企業グループ内で重視されている業績管理単位に関する認識である。質問項目では、回答者に対して「グループの連結業績（単年度）、グループの連結業績（複数年度の累積値）、事業部の連結業績（単年度）、事業部の連結業績（複数年度の累積値）、地域別の業績（単年度）、地域別の業績（複数年度の累積値）、グループを構成する会社ごとの業績（単年

度), グループを構成する会社ごとの業績(複数年度の累積値)」に関して, 所属企業グループでは, それぞれどの程度重視されているかを, 主観的な感想を7段階リッカート尺度で回答するよう求めた。

統計分析のため, 各項目を, ①グループ全体の連結業績(单年度および複数年度の累積), ②事業部単位の連結業績(单年度および複数年度の累積), ③地域別業績(单年度および複数年度の累積), ④グループを構成する個別会社ごとの業績(单年度および複数年度の累積)に集約している。これらの項目は, 企業グループ内でどの管理単位が業績評価の基準として重視されているかを測定するものである。

仮説2における独立変数は, コアバリューの回答設計にあたっては, 間(1971), Rokeach(1973), Schwartz(1992), Schwartz et.al. (2012) の価値観理論に基づき, 構成概念の妥当性を担保している。基本的価値観の項目は, 自由, 自律, 誠実, 平等, 幸福など, コアバリューとして伝達される動機づけ的価値を網羅しており, BLSがどのようなコアバリューを強調しているか, またその効果がどのようなコンフリクト・変革の評価に結びつくかを統計的に検証するための基盤を形成している。

## 2) 従属変数

仮説1および仮説2において, 従属変数として「コンフリクト認知」と「変革認知」の2つを設定した。コンフリクト認知は, 2側面から測定した。第1に, BLSがグループ会社間のコンフリクトに対して果たす調整機能を評価する項目を用いた。第2に, コンフリクトの多さ(感じやすさ)について, 本社・親会社, 兄弟会社, 子会社・孫会社, 地域統括会社, シェアードサービス会社との間におけるコンフリクトを, 7段階のリッカート尺度(1=全くそう思わない, 7=非常にそう思う)で測定し, 5項目の平均値を算出して指標化した。

変革認知は, 新製品・サービスの導入, ビジネスマodelの変化, 業績・成長の実感に関する9項目で構成される。各項目は7段階のリッカート尺度(1=全くそう思わない, 7=非常にそう思う)で回答者に評価してもらった(詳細は添付付録を参照)。これらのデータを基に, ①新製品・サービス(3項目), ②ビジネスモデルの変化(2項目), ③業績・成長の実感(4項目)の3分類に集約した上で, それぞれの平均値を算出し, 変革認知の指標として用いた。

## (3) 記述統計

下表は, SPSSから出力した分析対象74件の記述統計である。

表2 記述統計

パネルA: 業績管理単位別の重視度合い					
	N	Min	Max	Mean	SD
Group_mean	74	1.50	7.00	5.5878	1.288
BU_mean	74	2.00	7.00	5.4122	1.340
Region_mean	74	1.00	7.00	4.9865	1.411
Standalone_mean	74	2.00	7.00	5.5676	1.245
パネルB: 会社のBLSを通じて認識されているコアバリュー					
自由	74	0	1	0.18	0.383

民主	74	0	1	0.08	0.275
平等	74	0	1	0.24	0.432
独立	74	0	1	0.15	0.358
自立	74	0	1	0.27	0.447
自律	74	0	1	0.26	0.440
誠実	74	0	1	0.36	0.485
尊敬・尊重	74	0	1	0.19	0.394
団結	74	0	1	0.16	0.371
愛	74	0	1	0.05	0.228
幸福	74	0	1	0.28	0.454
健康	74	0	1	0.30	0.460
福祉	74	0	1	0.15	0.358
業績	74	0	1	0.36	0.485
技能	74	0	1	0.24	0.432
学習	74	0	1	0.15	0.358
生産性	74	0	1	0.39	0.492
柔軟性	74	0	1	0.20	0.405
パネルC：コンフリクト認知					
BLSによるコンフリクトの解決と緩和に対する認知					
異なるグループ会社間	74	1	7	4.51	1.397
グループ会社間コンフリクトの感じやすさ					
Mean Conflict	74	1	7	4.023	1.437
パネルD：変革への認知					
新製品サービス					
新ビジネスモデル	74	2.00	7.00	4.7027	1.122
業績・成長	74	2.00	7.00	4.6554	1.246
	74	1.25	7.00	4.8176	1.188

#### (4) 分析手法

仮説の検証にあたり、主に重回帰分析を用いた。仮説1では、理念（BLS）および業績管理単位の認知が、グループ会社間のコンフリクト認知および変革認知に与える影響を検証するため、各独立変数を同時に投入した標準的な重回帰モデルを構築した。

一方、仮説2では、BLSを通じて伝達されるコアバリュー項目が多数存在するため、重回帰分析においては、理念（BLS）に含まれるコアバリューを「自律・主体性系」「制度・民主系」「倫理・人間系」「成果・効率系」の4領域に分類し、それぞれを独立変数として投入した。具体的には、「自由」「独立」「自立」「自律」「柔軟性」などを「自律・主体性系」領域、「民主」「平等」を「制度・民主系」領域、「誠実」「尊敬・尊重」「団結」「愛」「幸福」「健康」「福祉」を「倫理・人間系」領域、「業績」「技能」「学習」「生産性」を「成果・効率系」領域に分類した上で、各領域の認知がコンフリクトおよび変革認知に与える影響を検証した。

従属変数については、ほとんどの分析において、複数項目を平均化した合成指標を用いている。具体的には、コンフリクトの実感や変革認知は、それぞれ複数項目の平均値により構成されている。BLSによるコンフリクトの低減効果についてのみ、理念が調整機能を果たしているかを評価する単一項目を用いて測定した。

## 5. 仮説検証の結果

### (1) 仮説1

#### 1) 業績管理単位によるコンフリクト認知への影響

仮説1に関して、会社が重視する業績管理単位（グループ連結、事業部、地域、個社）の違いが、「BLSによるグループ会社間のコンフリクトの解決・緩和効果」と「グループ会社間コンフリクトの感じやすさ」への認知に与える影響を検証するため、重回帰分析を実施した。従属変数には、コンフリクトの解決・緩和に関する認知指標を用い、独立変数として4つの業績管理単位認知（Group\_mean, BU\_mean, Region\_mean, Standalone\_mean）を投入した。

分析の結果、モデル全体として統計的に有意であり ( $F = 2.766, p = .034$ )、業績管理単位認知がコンフリクト緩和認知の約13.8%を説明可能であった ( $R^2 = .138$ , Adjusted  $R^2 = .088$ )。特に、グループ業績認知（Group\_mean）がコンフリクト緩和認知に対して有意な負の影響を示した ( $\beta = -.539, p = .008$ )。また、事業部業績認知（BU\_mean）は正の影響を示し ( $\beta = .366$ )、統計的には有意水準に近い傾向を示した ( $p = .072$ )。個社業績認知（Standalone\_mean）も正の影響傾向を示したが、有意性は確認されなかった ( $\beta = .314, p = .147$ )。地域業績認知（Region\_mean）は影響がほとんど見られず、統計的に有意ではなかった ( $\beta = -.014, p = .918$ )。

そして、企業グループ内の各業績管理単位の重視度合いが、「グループ会社とのコンフリクトの感じやすさ」に与える影響を検討した重回帰分析の結果では、モデル全体としては、決定係数  $R^2 = .351$ 、修正済み  $R^2 = .073$  であり、説明力は限定的であるものの、モデルの有意性は限界的に認められた ( $F(4, 69) = 2.427, p = .056$ )。個別の係数に着目すると、「グループ全体業績重視」は有意な負の影響を示している ( $\beta = -0.522, t = -2.611, p = .011$ )。他の管理単位（事業部、地域別、構成会社別）に関しては、いずれも統計的に有意な影響は確認されなかった ( $p > .20$ )。

#### 2) 業績管理単位による変革認知への影響

会社が重視する業績管理単位（グループ、事業部、地域、個社）が、理念（BLS）に関連する認知指標に与える影響を検証するため、3つの重回帰分析を実施した。従属変数として設定したのは、①新製品・サービス認知、②ビジネスモデル変革認知、③業績・成長認知である。

第1の分析では、業績管理単位の認知が新製品・サービス認知に与える影響を検証したが、モデル全体として統計的に有意ではなかった ( $R^2 = .047, F = 0.858, p = .494$ )。各変数の係数も有意性を示さず、業績単位の違いがイノベーション認知に及ぼす影響は限定的であることが示された。

第2の分析では、ビジネスモデル変革認知を従属変数とした結果、モデル全体は統計的に有意であり ( $R^2 = .161, F = 3.320, p = .015$ )、特にグループ業績認知（Group\_mean）が有意な負の影響 ( $\beta = -.590, p = .004$ ) を、個社業績認知（Standalone\_mean）が有意な正の影響 ( $\beta = .630, p = .004$ ) を示した。これは、業績管理単位の抽象度や現場との距離が、ビジネスモデルの認知の形成に影響を与えている可能性を示唆している。

第3の分析では、業績・成長認知を従属変数とした結果、モデル全体は統計的に有意であり ( $R^2$

$= .207, F = 4.495, p = .003$ ), グループ業績認知が有意な負の影響 ( $\beta = -.645, p = .001$ ) を示した。事業部業績認知 (BU\_mean) は有意水準に近い正の影響 ( $\beta = .374, p = .056$ ) を示し, 個社業績認知も正の傾向を示したが有意性は確認されなかった。

### 3)まとめ

上記のとおり, 企業が重視する業績管理単位 (グループ連結, 事業部, 地域, 個社) が, 理念 (BLS) に基づくグループ会社間のコンフリクトや変革認知に与える影響を重回帰分析により検証した。

まず, コンフリクトの解決・緩和認知に対しては, 業績管理単位の認知が統計的に有意な影響を持ち, 特にグループ業績重視は有意な負の影響を示した。一方, 事業部・個社単位は正の傾向を示したが, 有意性は限定的だった。また, コンフリクトの感じやすさに関しては, モデル全体の説明力は限定的ながら, グループ業績重視が有意な負の影響を示した。他の単位では有意な影響は確認されなかった。

一方, 業績管理単位が変革認知 (新製品・サービス, ビジネスマネジメント, 業績・成長) への影響を検討した結果, 新製品・サービス認知には有意な影響は見られなかったが, ビジネスマネジメントおよび業績・成長認知においては, グループ業績重視が有意な負の影響, 個社業績重視が有意な正の影響を示した。

以上より, 業績管理単位の抽象度や組織階層との距離が, 理念に基づく認知に異なる影響を及ぼすことが確認された。

## (2) 仮説2

### 1) BLSにおけるコアバリューによるコンフリクト認知への影響

BLSを通じて伝達された4つのコアバリュー領域 (自律・主体性, 倫理・人間系, 成果・効率系, 制度系) が, グループ会社間コンフリクトの「解決・緩和」と「多さの実感」に与える影響を検証するため, 領域ごとに, 2種類の重回帰分析 (解決度・認識度) を実施した。

まず, BLSを通じて伝達された自律・主体性を表すコアバリュー (自由, 独立, 自立, 自律, 柔軟性) 領域について, グループ会社間コンフリクトの認識およびその解決・緩和に与える影響を検証した結果では, いずれのモデルも統計的に有意であり, 特に『独立性』の強調が, コンフリクトの認識 ( $\beta = .247, p = .048$ ) とその解決・緩和 ( $\beta = .422, p < .001$ ) の両方に正の影響を与えることが示された。これは, 部門間の境界が明確になることで, コンフリクトが顕在化しやすくなる一方, 責任分担が明確になり, 対立処理が促進される可能性を示唆している。また, 『自由』の強調は, 対立認識を高める傾向 ( $\beta = .202, p = .123$ ) を示すと同時に, 対立処理を妨げる傾向 ( $\beta = -.252, p = .055$ ) も示しており, 統制の緩さが組織内の摩擦と処理困難性を同時に生む可能性がある。他の価値観 (自立, 自律, 柔軟性) は, いずれのモデルでも有意な影響を示さなかった。

次に, 倫理・人間系コアバリュー領域が, グループ会社間コンフリクトの「解決・緩和」と「多さの実感」に与える影響を検証した結果である。

コンフリクトの解決・緩和に関する分析では、モデル全体は傾向的に有意であり ( $F = 1.955, p = .075$ )、説明変数群はコンフリクト解決度の分散の約17.2%を説明した ( $R^2 = .172$ )。特に「愛」の強調がコンフリクト解決に対して有意な正の影響を与えることが示された ( $\beta = .324, p = .024$ )。これは、従業員間の共感や感情的つながりが、対立の緩和や建設的な対話を促進する可能性を示唆している。

一方、コンフリクトの多さの実感に関する分析では、モデル全体が統計的に有意であり ( $F = 2.371, p = .032$ )、説明変数群はコンフリクト認識の分散の約20.1%を説明した ( $R^2 = .201$ )。特に「福祉」の強調がコンフリクト認識に対して有意な正の影響を与えることが示された ( $\beta = .325, p = .012$ )。これは、福祉に対する期待が高まることで、制度的な不一致や摩擦が顕在化しやすくなる可能性を示唆している。

両モデルにおいて、「誠実」「尊敬尊重」「団結」「幸福」「健康」はいずれも統計的に有意な影響を示さなかった。共線性診断の結果からは、VIF値がすべて2未満であり、多重共線性の懸念は認められなかった。

続いて、成果・効率系コアバリューが、グループ会社間コンフリクトの「解決・緩和」と「多さの実感」に与える影響を検証した結果である。

コンフリクトの解決・緩和に関する分析では、モデル全体が統計的に有意であり ( $F = 2.588, p = .044$ )、説明変数群はその分散の約13.0%を説明した ( $R^2 = .130$ )。特に「技能」の強調がコンフリクト解決に対して有意な正の影響を与えることが示された ( $\beta = .292, p = .027$ )。

一方、コンフリクトの多さの実感に関する分析では、モデル全体は傾向的に有意であり ( $F = 2.384, p = .060$ )、説明変数群はその分散の約12.1%を説明した ( $R^2 = .121$ )。このモデルでは、いずれのコアバリューも統計的に有意な影響を示さなかったが、「技能」 ( $\beta = .215, p = .102$ ) および「学習」 ( $\beta = .209, p = .104$ ) は傾向的に正の影響を示しており、成果志向の強調が対立の顕在化と関連する可能性が示唆された。

両検証において、「業績」「生産性」は統計的に有意な影響を示さず、共線性診断の結果からは、VIF値がすべて2未満であり、多重共線性の懸念は認められなかった。

最後に、制度系コアバリューが、グループ会社間コンフリクトの「解決・緩和」と「多さの実感」に与える影響についてである。

コンフリクトの解決・緩和に関する分析では、モデル全体は統計的に有意ではなく ( $F = 0.469, p = .628$ )、説明変数群はその分散のわずか1.3%しか説明していなかった ( $R^2 = .013$ )。「平等」 ( $\beta = .051, p = .693$ ) および「民主」 ( $\beta = .083, p = .522$ ) のいずれも統計的に有意な影響を示さず、制度系価値観がコンフリクトの緩和に寄与する明確な証拠は得られなかった。

一方、コンフリクトの多さの実感に関する分析では、モデル全体が統計的に有意であり ( $F = 4.734, p = .012$ )、説明変数群はその分散の約11.8%を説明した ( $R^2 = .118$ )。特に「平等」の強調がコンフリクト認識に対して傾向的に正の影響を与えることが示された ( $\beta = .227, p = .068$ )。「民主」も正の係数を示したが、有意水準には達しなかった ( $\beta = .181, p = .143$ )。

共線性診断の結果からは、すべてのモデルにおいてVIF値が1.2以下であり、多重共線性の懸念

は認められなかった。

以上、仮説2-1の検証結果をまとめると、表3のとおりとなる。

表3 仮説1検証結果まとめ				
従属変数	コアバリュー領域	有意な影響項目	$\beta$	P値
コンフリクト緩和	自律・主体性	独立	.422	<0.001
	倫理・人間系	愛	.324	.024
	成果・効率	技能	.292	.027
	制度系	該当なし	-	-
コンフリクト多さの実感	自律・主体性	独立	.247	.048
		自由（負）	-.252	.055
	倫理・人間系	福祉	.325	.012
	成果・効率	技能（有意傾向）	.215	.102
		学習（有意傾向）	.209	.104
	制度系	平等（有意傾向）	.277	.068

## 2) BLSにおけるコアバリューによる変革認知への影響

BLSを通じて伝達された4つのコアバリュー領域が、①新製品・サービス認知、②ビジネスモデル変革認知、③業績・成長認知に与える影響について、回帰分析を3つの異なる認知指標に対して実施した。

まず、BLSを通じて伝達された自律・主体性を表すコアバリューについての結果である。

新製品・サービス認知に関する分析では、モデル全体が統計的に有意であり ( $F = 2.671, p = .029$ )、特に「独立」 ( $\beta = .263, p = .038$ ) および「自律」 ( $\beta = .262, p = .027$ ) の強調が認知を高めることが示された。一方、「自由」は影響を示さず ( $\beta = -.026, p = .842$ )、「柔軟性」はやや負の傾向を示した ( $\beta = -.212, p = .101$ )。

新ビジネスモデル認知に関する分析では、モデル全体は傾向的に有意であり ( $F = 2.120, p = .073$ )、特に「自由」の強調が認知を高める傾向が示された ( $\beta = .215, p = .111$ )。他の価値観（独立、自立、自律、柔軟性）は統計的に有意な影響を示さなかった。

業績・成長認知に関する分析では、モデル全体が統計的に有意であり ( $F = 3.846, p = .004$ )、説明変数群は業績・成長認知の分散の約22.0%を説明した ( $R^2 = .220$ )。特に「独立性」の強調が有意な正の影響を与えており ( $\beta = .428, p < .001$ )、部門や個人が責任を持って成果に向き合う文化が、業績への意識を高める可能性が示唆された。一方、「自由」 ( $\beta = .066, p = .604$ )、「自立」 ( $\beta = .068, p = .603$ )、「自律」 ( $\beta = -.031, p = .782$ )、「柔軟性」 ( $\beta = -.063, p = .612$ ) はいずれも有意な影響を示さなかった。

以上の結果から、自律・主体性を表すコアバリューのうち、「独立」は複数の成果認知指標に対して一貫して有意な正の影響を示しており、BLSによる価値観の伝達が、従業員の成果認識を高める上で重要な役割を果たしていることが示唆される。また、「自律」は新製品・サービス認知に限定して有意な影響を示した一方、「自由」は新ビジネスモデル認知においてのみ傾向的な影響を示した。その他の価値観（自立、柔軟性）は、いずれの成果指標においても統計的に有意な影響を示さなかった。

次に、BLSを通じて伝達された倫理・人間系コアバリューによる影響の検証結果である。

新製品・サービスの実感に関する分析では、モデル全体は傾向的に有意であり ( $F = 1.956, p = .075$ )、説明変数群はその分散の約17.2%を説明した ( $R^2 = .172$ )。新ビジネスモデルの実感に関する分析では、モデル全体が統計的に有意であり ( $F = 2.484, p = .025$ )、約20.9%の分散を説明した ( $R^2 = .209$ )。業績・成長の実感に関する分析では、モデル全体は傾向的に有意であり ( $F = 1.902, p = .083$ )、約16.8%の分散を説明した ( $R^2 = .168$ )。

いずれの分析においても、「幸福」の強調が成果の実感に対して正の影響を与えており、新製品・サービス ( $\beta = .333, p = .014$ )、新ビジネスモデル ( $\beta = .357, p = .007$ )、業績・成長 ( $\beta = .262, p = .051$ )において有意または傾向的に有意な結果が得られた。これは、従業員の情緒的満足感が、製品・サービスや変革、成果への好意的な認識を促進する可能性を示唆している。

一方、「誠実」「尊敬尊重」「団結」「愛」「健康」「福祉」は、いずれの成果指標においても統計的に有意な影響を示さなかった。共線性診断の結果からは、すべてのモデルにおいてVIF値が2未満であり、多重共線性の懸念は認められなかった。

続いて、BLSを通じて伝達された成果・効率系コアバリューが、変革認知に与える影響を検証した結果である。

新製品・サービスの実感に関する分析では、モデル全体が統計的に有意であり ( $F = 3.195, p = .018$ )、説明変数群はその分散の約15.6%を説明した ( $R^2 = .156$ )。新ビジネスモデルの実感に関する分析では、モデル全体が統計的に有意であり ( $F = 3.664, p = .009$ )、約17.5%の分散を説明した ( $R^2 = .175$ )。業績・成長の実感に関する分析でも、モデル全体が統計的に有意であり ( $F = 4.170, p = .004$ )、約19.5%の分散を説明した ( $R^2 = .195$ )。

いずれの分析においても、「学習」の強調が変革認知に対して一貫して有意な正の影響を与えており、新製品・サービス ( $\beta = .276, p = .030$ )、新ビジネスモデル ( $\beta = .303, p = .016$ )、業績・成長 ( $\beta = .288, p = .021$ )において統計的に有意な結果が得られた。また、「生産性」も新ビジネスモデル ( $\beta = .256, p = .055$ ) および業績・成長 ( $\beta = .234, p = .075$ )において傾向的に有意な影響を示しており、成果志向の価値観が変革認知を促進する可能性が示唆された。

一方、「技能」は新製品・サービス ( $\beta = .253, p = .051$ )において傾向的に有意であり、業績・成長 ( $\beta = .206, p = .102$ ) でも影響の傾向が見られたが、新ビジネスモデルでは有意な影響を示さなかった ( $\beta = .130, p = .305$ )。「業績」はすべてのモデルで負の係数を示したが、統計的に有意ではなかった。

共線性診断の結果からは、すべてのモデルにおいてVIF値が2未満であり、多重共線性の懸念は認められなかった。

最後に、BLSを通じて伝達された制度系コアバリューによる影響の検証結果である。

新製品・サービスの実感に関する分析では、モデル全体は傾向的に有意であり ( $F = 2.778, p = .069$ )、説明変数群はその分散の約7.3%を説明した ( $R^2 = .073$ )。特に「民主」の強調が新製品・サービスの実感に対して有意な正の影響を与えることが示された ( $\beta = .295, p = .021$ )。

新ビジネスモデルの実感に関する分析では、モデル全体は統計的に有意ではなかった ( $F = 1.592, p = .211$ )、説明力も限定的であった ( $R^2 = .043$ )。ただし、「民主」は傾向的に正の影響を示して

おり ( $\beta = .222, p = .085$ ), 制度的価値観が変革認知に寄与する可能性は残されている。

業績・成長の実感に関する分析では, モデル全体は統計的に有意ではなく ( $F = 0.354, p = .703$ ), 説明変数群は分散のわずか1.0%しか説明していなかった ( $R^2 = .010$ )。「民主」「平等」とともに統計的に有意な影響は示されなかった。

3モデルすべてにおいて, 「平等」は一貫して負の係数を示し ( $\beta = -.129 \sim -.015$ ), 統計的に有意ではなかったが, 制度的公平性の強調が変革認知を抑制する可能性も示唆された。共線性診断の結果からは, VIF値がすべて1.2以下であり, 多重共線性の懸念は認められなかった。

以上, 仮説2-2の検証結果をまとめると, 表4となる。

表4: 仮説2検証結果

従属変数	コアバリュー領域	有意な影響項目	$\beta$ 値	p値
新製品・サービス認知	自律・主体性	独立	.263	.038
		自律	.262	.027
		柔軟性(負)	-.212	.101
	倫理・人間系	幸福	.333	.014
		学習	.276	.030
		技能(傾向)	.253	.051
	制度系	民主	.295	.021
		自由(傾向)	.215	.111
	新ビジネスモデル認知	幸福	.357	.007
		学習	.303	.016
		生産性(傾向)	.256	.055
		民主(傾向)	.222	.085
業績・成長認知	自律・主体性	独立	.428	<.001
	倫理・人間系	幸福(傾向)	.262	.051

### 3) まとめ

以上に通り, 理念 (BLS) に基づくコアバリューが, グループ会社間のコンフリクト認知および変革認知に与える影響を検証した。

まず, コンフリクトの解決・緩和に関しては, 「自律・主体性」領域の価値である「独立」が最も強く影響を示し, 「倫理・人間系」の「愛」や「成果・効率系」の「技能」も有意な影響を示した。制度系の価値については, 影響は確認されなかった。

次に, コンフリクトの多さの実感に関しては, 「独立」が正の影響を示す一方, 「自由」は負の影響傾向を示した。また, 「福祉」が有意な影響を示し, 「技能」「学習」「平等」はいずれも傾向的な影響が見られた。

続いて, 理念に関する変革認知への影響では, 新製品・サービス認知に対して「独立」「自律」「幸福」「学習」「技能」「民主」が有意または傾向的な影響を示した。新ビジネスモデル認知においては, 「幸福」「学習」が有意な影響を示し, 「自由」「生産性」「民主」は傾向的な影響が見られた。業績・成長認知に関しては, 「独立」が強い影響を示し, 「幸福」は傾向的な影響を示した。

以上の結果から, 理念に含まれるコアバリューのうち, 「自律・主体性」や「倫理・人間系」の価値が, コンフリクトや変革に対する認知に広く関与していることが示された。

### (3) 追加分析

上記分析に加え、グループ会社向けに設計された企業理念を高く評価した回答者74名を対象に、会社のBLSを通じて伝達されたコアバリューと、従業員が期待する価値観との間にどのようなギャップが存在するかを検討した。結果として、伝達率が最も高かった価値観は「生産性」(39.2%)、「誠実」「業績」(各36.5%)であり、いずれも企業の成果志向や倫理性を反映するものである。一方、従業員が重要視している価値観としては、「健康」(平均5.85)、「誠実」(5.76)、「業績」(5.72)、「技能」(5.55)、「柔軟性」(5.51)などが上位に挙げられた。

## 6. 考察

今日の大企業グループでは、海外現地法人や関係会社の増加により内部市場が拡大し、利害調整や役割分担の複雑化が進んでいる。このような状況下では、グループ本社によるマネジメント・コントロールにおけるBLSの統合的運用が構成会社の自律性や変革推進に影響を及ぼす可能性があるが、BLSで伝達されるコアバリューと管理会計制度がどのように認知され、組織的実践に作用しているかは十分に解明されていない。本研究では、コアバリューの内容と業績管理単位がコンフリクトおよび変革認知に与える影響に焦点を当て、BLSと管理会計情報の納得形成との関係性を検討した。

仮説1では、業績管理単位の違いが構成会社間のコンフリクト認知および変革認知に与える影響を重回帰分析により検証した。先行研究では、業績管理単位が経営戦略や組織構造と連動することは示されていたが、コアバリューとの関係性、従業員の認知的側面への影響は十分に検討されていなかった。分析の結果、グループ業績重視はコンフリクト緩和認知および変革認知に対して有意な負の影響を示し、抽象度の高い統合指標が現場の納得感や柔軟な対応を阻害する可能性が示唆された。一方、個社業績重視は業績・成長に関する変革認知に有意な正の影響を示し、構成会社の自律性が制度の意味づけや納得形成に寄与することが確認された。

この結果から、業績管理単位の抽象度や組織階層との距離が、企業理念に基づく認知に異なる影響を及ぼすことが明らかとなった。コアバリューが「統合の言語」として機能するには、業績管理単位との整合性を意識した制度設計が不可欠であり、コアバリューの内容と伝達方法が構成員の認知に与える影響を精緻に捉える必要がある。本研究は、企業理念と管理会計情報の連動を明示することで、複雑化するグループ経営に対応可能なマネジメント・コントロールの枠組みを提示している。

仮説2では、BLSが伝達するコアバリューがコンフリクト認知および変革認知に与える影響を検証した。コンフリクトの緩和に関しては、「独立」が最も強い影響を示し、「愛」「技能」も有意な影響を示した。これは、Simons (1995) が示すように、マネジメント・コントロールが組織のBLSと整合することで自律性を支え、摩擦の緩和に寄与するという理論と一致する。また、Abernethy & Brownell (1999) が示すように、制度の硬直化が摩擦を生む一方、理念に基づく柔軟な価値共有が緩和に貢献する可能性がある。

コンフリクトの多さの認知に関しては、「独立」が正の影響を、「自由」が負の傾向を示した。これは、Otley (1999) が論じるように、自律性の高まりが役割の曖昧さや成果圧力と結びつき、摩擦を顕在化させる可能性を示している。変革認知に関しては、「独立」「自律」「幸福」「学習」「技能」「民主」などが新製品・サービス、新ビジネスモデル、業績・成長の認知に有意または傾向的な影響を示した。これは、Bartlett & Ghoshal (1989) やDoz & Prahalad (1991) が指摘するように、統合と応答性の緊張や権限配分の不均衡が変革の遅れを招く構造的課題に対し、基本的価値観が変革認知を促進する可能性を示している。また、Harzing & Noorderhaven (2006) が示すように、知識流通の制約が戦略的再構築を阻害するが、基本的価値観の共有がその障壁を乗り越える手段となり得る。

制度系のコアバリューがコンフリクトや変革認知に有意な影響を示さなかった点も注目される。これは、Simons (1995) の事業倫理システムやOtley (1999) の制度的制約が柔軟性を損なう可能性を示す議論と照らし、コアバリューが変革促進には寄与しにくいことを示唆している。

最後に、追加分析では、企業理念 (BLS) を通じて伝達されたコアバリューと従業員が重視する価値観とのギャップを検討した。伝達率が高かったのは「生産性」「誠実」「業績」など成果志向・倫理性に関する価値であったが、従業員は「健康」「技能」「柔軟性」など人間的・生活的側面を重視していた。これは、理念設計が企業視点に偏ると現場との乖離を生み、制度への納得形成や変革受容に影響を及ぼす可能性を示している。BLSの内容と伝達方法は、従業員の期待と整合するよう再設計される必要がある。

## 7. 結論

企業グループにおける業績管理単位およびBLSが伝達するコアバリューが、企業グループの構成会社間のコンフリクト認知および変革認知に与える影響を検証した。その結果、仮説1・仮説2の両方が統計的に支持され、業績管理単位の抽象度や階層的距離、ならびにコアバリューの内容が、理念に基づく認知に有意な影響を及ぼすことが明らかとなった。

グループ業績重視が納得形成や変革認知に対して負の影響を示す一方、個社業績重視は自律性を支え、変革認知を促進する傾向が確認された。また、「独立」「愛」「技能」などの価値観が、コンフリクトの緩和や変革の実感に寄与することが示され、理念が制度的納得感や心理的基盤として機能することが実証された。

さらに、企業理念と従業員の期待する価値観との間には認知的ギャップが存在し、理念設計においては成果志向と人間志向のバランスを再考する必要性が示唆された。これらの知見は、理念と管理会計制度の認知的運動が、複雑化するグループ経営におけるマネジメント・コントロールの有効性を左右する重要な要因であることを示しており、理論的にも実務的にも新たな枠組みの構築に貢献するものである。

## 8. おわりに

本研究は、企業グループにおける業績管理単位およびBLSが伝達するコアバリューが、構成会社間のコンフリクト認知や変革認知に与える影響を実証的に明らかにした点で、管理会計と企業理念の関連性に新たな理論的枠組みを提示した。特に、コアバリューの内容と管理会計制度設計の整合性が、従業員の納得形成や変革推進に影響することを定量的に示した。

一方で、今後の課題としては、コアバリューの伝達プロセスや文化的背景による受容の差異、部門・地域別の分析深化が挙げられる。また、コアバリューと管理会計制度の連動性を長期的視点から捉える総合的研究や、他国企業との比較研究を通じた汎用性の検証も求められる。

注

- 1) OECD 統計データ ([https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=CBCR\\_TABLEI#](https://stats.oecd.org/Index.aspx?DataSetCode=CBCR_TABLEI#)) に基づき筆者算出 (2024年10月閲覧)

## 付録

### データ詳細

業績管理単位別の重視度合い					
	N	Min	Max	Mean	SD
グループ連結業績 (単年度)	74	1	7	5.57	1.490
グループ連結業績 (複数年度の累積値)	74	1	7	5.61	1.248
事業部連結業績 (単年度)	74	1	7	5.53	1.416
事業部連結業績 (複数年度の累積値)	74	2	7	5.30	1.440
地域別業績 (単年度)	74	1	7	5.03	1.452
地域別業績 (複数年度の累積値)	74	1	7	4.95	1.423
個社別業績 (単年度)	74	1	7	5.50	1.306
個社別業績 (複数年度の累積値)	74	2	7	5.64	1.278
グループ会社間コンフリクトの感じやすさ					
本社や親会社と	74	1	7	4.20	1.544
兄弟会社と	74	1	7	3.99	1.575
子会社や孫会社と	74	1	7	3.93	1.641
地域統括会社と	74	1	7	4.04	1.512
シェアードサービス会 社と	74	1	7	3.96	1.617
変革への認知					
直近3年新製品サービ スリリース	74	2	7	4.96	1.359
直近3年新製品サービ スリリース (研究開発 部・経営企画部以外)	74	2	7	4.66	1.162
自分の部署内で新ビジ ネス提案された	74	1	7	4.49	1.598
会社既存ビジネスモデ ル・収益構造に変化	74	1	7	4.70	1.321
所属事業部のビジネス モデル・収益構造に変 化	74	2	7	4.61	1.383
会社の業績が良い	74	2	7	4.95	1.248
会社の成長を感じる	74	1	7	4.80	1.355
事業部業績が良い	74	1	7	4.78	1.368
事業部成長を感じる	74	1	7	4.74	1.304
期待コアバリュー					
自由	74	1	7	4.84	1.571
民主	74	1	7	4.84	1.571
平等	74	1	7	4.97	1.471
独立	74	2	7	4.86	1.220
自立	74	1	7	5.30	1.236
自律	74	1	7	5.35	1.232
誠実	74	1	7	5.76	1.237
尊敬・尊重	74	3	7	5.50	1.219
団結	74	1	7	5.39	1.269
愛	74	1	7	4.70	1.559

幸福	74	1	7	5.41	1.354
健康	74	1	7	5.85	1.352
福祉	74	1	7	5.09	1.396
業績	74	1	7	5.72	1.360
技能	74	1	7	5.55	1.294
学習	74	1	7	5.49	1.263
生産性	74	1	7	5.58	1.385
柔軟性	74	1	7	5.51	1.445
Valid N (listwise)	74				

相関行列(N=74)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Mean	S.D.
業績管理単位											
1 Group_mean	1	.724**	.340**	.805**	-0.025	-0.173	0.042	-0.015	-0.076	5.5878	1.28840
2 BU_mean	.724**	1	.559**	.773**	0.211	0.064	0.099	0.146	0.221	5.4122	1.34051
3 Region_mean	.340**	.559**	1	.441**	0.146	0.156	0.061	0.067	.250*	4.9865	1.41172
4 Standalone_mean	.805**	.773**	.441**	1	0.157	-0.017	0.160	0.220	0.143	5.5676	1.24506
コンフリクト											
5 Conflict Resolution	-0.025	0.211	0.146	0.157	1	.435**	.498**	.465**	.587**	4.5135	1.397
6 Group Conflict_mean	-0.173	0.064	0.156	-0.017	.435**	1	.340**	.490**	.509**	4.0243	1.43076
変革											
7 NPS	0.042	0.099	0.061	0.160	.498**	.340**	1	.677**	.600**	4.7027	1.12203
8 NBM	-0.015	0.146	0.067	0.220	.465**	.490**	.677**	1	.710**	4.6554	1.24671
9 PG	-0.076	0.221	.250*	0.143	.587**	.509**	.600**	.710**	1	4.8176	1.18805

注 : \*p < .05, \*\*p < .01 (2-tailed)

Group\_mean:グループ構造平均;BU\_mean:事業部平均;Region\_mean:地域平均;Standalone\_mean:単独会社平均;Conflict Resolution:グループ間のコンフリクト解決・緩和;Group Conflict\_mean:コンフリクト項目平均(Q24\_s5~s9);NPS:新製品・サービス(Q23\_s1~s3);NBM:新ビジネスモデル(Q23\_s4~s5);PG:パフォーマンスと成長(Q23\_s6~s9)

## 参考文献

- [1] Abernethy, M. A., and Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: An exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3), 189–204.
- [2] Bartlett, C., and Ghoshal, S. (1989). *Managing Across Borders: The Transnational Solution*. Boston: Harvard Business School Press.
- [3] Bruining, H., M. Bonnet and M. Wright (2004). Management control systems and strategy change in buyouts. *Management Accounting Research*, 15(2), 155-177.
- [4] Chen, C. X., J. B. Lill and T.W. Vance (2020). Management control system design and employees' autonomous motivation. *Journal of management accounting research*, 32(3), 71-91.
- [5] Chennall, R. H. and K. Langfield-Smith (1998a). The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 23(3), 243–264.
- [6] Deore, A., S. Gallani and R. Krishnan (2023). The effect of systems of management controls on honesty in managerial reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 105, 101401.
- [7] Doz, Y. L., and C.K. Prahalad (1991). Managing DMNCs: A search for a new paradigm. *Strategic Management Journal*, 12(S1), 145–164.
- [8] Harzing, A.W., and N. G. Noorderhaven (2006). Knowledge flows in MNCs: An empirical test and extension of Gupta and Govindarajan's typology of subsidiary roles. *International Business Review*, 15(3), 195–214.
- [9] 間 宏 『日本の経営の構造』 日本経済新聞社, 1971年。
- [10] Heinicke, A., T. W. Guenther and S. K. Widener (2016). An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research*, 33, 25-41.
- [11] 挽 文子「グループ経営と管理会計: 欧米企業の事例を中心として」『管理会計学:日本管理会計学会誌』第8巻第1-2号, (2000年), pp.69-85
- [12] 平岡 秀福「ソニーグループの経営戦略と管理会計」『創価大学経営学部紀要』, 第40号, (2016年), pp.27-42
- [13] Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10(4), 363–382.
- [14] Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York, NY: Free Press.
- [15] Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, 1–65.
- [16] Schwartz, S. H., J. Cieciuch, M. Vecchione, E. Davidov, R. Fischer, C. Beierlein and M. Konty (2012). Refining the theory of basic individual values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663–688.
- [17] Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- [18] 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.
- [19] Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, organizations and society*, 32(7-8), 757-788.
- [20] 東洋経済新報社 『日本の企業グループ 2025年版』 東洋経済STORE, 2025年。
- [21] 吉田 栄介・岩澤 佳太「日本企業の管理会計利用実態 (1): 近年 10 年の実態調査研究の文献サーベイを中心として」『三田商学研究』, 第61巻第4号, (2018年), pp.29-45.

# 「都市部と地方における消費者行動の違い」

畠 慎一郎

## ＜要 約＞

本研究は、都市部と地方における消費者行動と意識の差異を、政府統計（家計調査・商業統計）、全国アンケート、家計簿アプリの購買履歴を含むリアルワールドデータを統合して実証的に検証した。政府統計から食料・教育・医療など基礎的支出は概ね均質化する一方、住居費・交通費には地域差が残ることを示した。アンケートでは、都市部は百貨店・駅ビル・専門スーパー等の利用頻度が高く、買い物自体を楽しみ・トレンド探索志向が強いのに対し、地方はショッピングモール中心で自動車依存の効率的購買が特徴であった。購買履歴を含むリアルワールドデータでも、都市部は購買回数・利用チェーン数・購入メーカー数が地方と比較して多い。ロジスティック回帰により健康感度・購買金額・利用チェーン数・購入メーカー数を有意な識別因子と示し、決定木では利用チェーン数が最上位分岐となった。基礎支出の均質化にもかかわらず、業態選択・行動様式・購買意識には地域による違いが存在し、地域別マーケティングと流通政策の設計に実務的示唆を与える。

## ＜キーワード＞

消費者行動 業態選択 地域マーケティング リアルワールドデータ マルチチャネル

## 1. はじめに

近年、インターネットやECの普及に加え、ソーシャルネットワークや生成AIの浸透など、IT技術は急速に進化してきた。これらの変化は、消費者の行動様式を数十年で大きく変化させてきたことは言うまでもない。また、IT技術の発展には、地域や空間的な距離に起因する地理的な格差を縮小する効果が期待してきた。

総務省の2025年の家計調査によれば、食料品を中心に基本的な消費傾向は日本全国で共通化していると報告がなされている（総務省統計局、2025）。また、EC消費についてもオンラインショッピングの利用は都市部と地方とで大きな乖離はなく、2025年時点では一世帯あたりの月間

利用額は25,531円、利用率は55.9%に達している(総務省統計局、2025)。

さらに、小売物価統計調査の消費者物価地域差指標において、2014年(平成26年)では全国平均を100とした場合、最も物価の高い東京都が105.3、最も低い宮崎県の95.9で地域差は9.4であったが、直近の2024年度(令和6年度)の結果では、最も物価が高い東京都が104、最も物価が低い群馬県が96.2とその差は7.8と縮小している。このようにマクロレベルの集計データを見れば、その差は確実に小さくなっているといえる。

同調査による都市部(政令指定都市および県庁所在地)間における比較では、2014年は最高値の東京都区部が106.1、最低値の佐賀市は96.7であった。2024年には、東京都区部が104.9、最低値は前橋市の96.7および鹿児島市の96.5となり、都道府県単位の比較に比べ縮小幅は小さい。なお、この結果は都市部間の比較に基づくものであり、各県庁所在地と同一県内に所在するその他地域との格差については本調査では言及されていない。

都市部と郊外・地方との間には、人口規模や商業集積度、産業構造など、多様な違いがある。経済産業省「商業統計」(2016年)によれば、人口10万人あたりの店舗設置数は、コンビニエンスストアが都市部・地方ともに約45店舗、ドラッグストアで約11店舗と大きな差はない。一方、スーパーマーケットに関しては都市部で約15店舗、郊外・地方で約28店舗と、郊外では都市部のほぼ2倍に達している。(表1)

表1：人口10万人あたりの店舗設置数の比較

	郊外	都市
コンビニエンスストア	45.12	46.42
スーパーマーケット	28.25	14.96
ドラッグストア	11.18	11.04

さらに、都市部では鉄道を利用した通勤・通学が主流であり、かつ先ほどの3つの業態に加えて百貨店、専門店、駅ビルなど多様な業態が集積している。これにより消費者は多様な業態から消費する場を選択する生活を送り、広告や販促活動との接点も多岐にわたるだろう。一方、郊外や地方では自動車通勤が中心であり、情報接点は車内のラジオ、街道沿いの交通広告、あるいは通勤途中の店舗内情報などに限定されると考えられる。このような地理的な生活環境の違いは、消費者の購買行動や広告への反応に影響を与える可能性が高いだろう。

これらの背景を踏まえると、都市部と地方の間では、業態選択や店舗利用パターンのみならず、広告接触機会や消費意識にも違いが存在すると推察される。しかし既存研究では、この差異を包括的かつ実証的に検証した研究は限られている。

そこで本研究では、都市部と地方における消費者の小売業態の選択および購買行動、消費者の意識の差異を探索的に明らかにすることを目的とする。

## 2. 都市部と地方に関する研究

都市部と地方に関する研究は、地理学や社会学、文化人類学、さらには経済地理学や地域経済学など、マーケティング以外の多様な学問分野で研究されている。マーケティング研究では、Van et al. (2003) や五十嵐ら(2020)による原産地イメージが商品やブランド評価に及ぼす影響に関する報告が多い一方、都市部と地方という地域間比較に関する研究は必ずしも多くはない。

Minakshi et al.(2011)は、消費行動研究で集計レベルのデータを用いると、地域や商品カテゴリーごとの差異が発見しにくくなると指摘している。また、マーケティング研究ではこれまで「地域間の距離」などの空間的要因が十分に考慮されてこなかった点にも言及した。さらに、世帯レベルまで分解したデータを再統合し、流行していた健康関連商品の購買行動を分析した事例を示し、購買には「地域」と「商品カテゴリー」の双方が有意な影響を持つことを明らかにした。これにより、流行の健康商品であっても、すべての地域やカテゴリーで同様に成功するとは限らず、地域特性や商品特性を踏まえた対応が必要であると結論づけている。

Tao & Wu(2004)は、新興市場であった中国の都市部と農村部の消費者の購買行動を比較し、経済発展が都市部と農村部でライフスタイルにどのような影響を与えるかについて報告している。当時の中国においては、生活水準の向上を表す指標として、利用される製品群が都市部と地方とで異なることを明らかにした。Mishra (2010) は、インドの農村部の消費者を対象に調査を行い、都市部と比較して農村部の消費者は品質やブランドへの関心が低く、購買意思決定に家族や地域社会が強く影響することを明らかにしている。

さらに、Shawn et al.(2006)では、ロシア国内の異なる地域の消費者を比較したところ、嗜好性や意思決定モデルが地域により異なっていることを明らかにし、単一地域のデータを全国に一般化すると誤った結果になる可能性があり、国内でも地域差を考慮する重要性を指摘した。

これらの先行研究から、地域を考慮すると都市部と地方とで消費者の意識や行動などが異なることが示唆されている。しかし、いずれも海外、特に国内の経済格差が大きい地域を対象としている。日本における都市部と地域の先行研究としては、広告コミュニケーションにおける地域文化の違いを扱った研究(和田ら, 2001)があり、「地域性」が消費行動に与える影響を明らかにしているが、地域の差を包括的に扱った研究は依然として限られている。原因としては、実証するためのデータの取得が困難であることが考えられる。

なお、都市部と地方の消費行動を把握するには、主たる消費の場である小売業に関する研究にも注目する必要がある。小売業を取り巻く環境は、インターネットの普及やCOVID-19の影響もありここ数年だけでも大きく変化している。マーケティング研究でもマルチチャネルやオムニチャネルに関する研究は非常に多い。Peterson et al.(1997) や Neslin et al.(2006)などの初期のマルチチャネル研究は、消費者がオンラインとオフラインの両チャネルを同時に利用し、情報収集にはインターネットを用い、購入には店舗を訪れるなどを実証した。その後、2000年代半ば以降、研究は「リサーチショッパー」現象(Verhoef et al., 2007)などクロスチャネルにおける行動に焦点が移った。その後、全接点における顧客体験の統一を目的としたオムニチャネル戦略が

登場した(Rigby, 2011)。一方、これらの研究において都市部と地域に言及しているものは数少ない。

以上より、マーケティング研究では、都市部と地方を考慮した購買行動や店舗選択の統合的比較は、なお十分に研究されているとはいえない。

### 3. 研究仮説

海外では実証研究は存在するが、国内における都市部と地方との消費者行動や意識を体系的に把握している研究は数少ない。そこで、以下のリサーチ・クエスチョンを設定する。

まず、商業統計からは都市部と地方で店舗設置数、特にスーパーマーケットに差異があることが明らかになっている。しかし、実際の消費者の選択行動については把握できていない。そのため消費者の視点から小売業態の選択を検証する。

**RQ1:** 都市部と地方において、消費者の小売店舗選択にはどのような差異が存在するか。

中国やインドの研究(Mishra, 2010; Tao & Wu, 2004)では、都市部と農村部の消費者の行動や意識が異なることが報告されている。日本において、購入・購買に関連する消費意識が異なるのか、同質かを検証する。

**RQ2:** 消費者の購買意識は、都市部と地方で違いが存在するのか。

最後に実際の消費者行動を把握するとともに、商品選好・選択に影響しうる属性や情報感度などとの関係を明らかにする。

**RQ3:** 消費者の情報感度や消費環境は、都市部と地方とで違いが存在するのか。

これらのリサーチ・クエスチョンを設定することで、本研究は「地域」が消費者行動に与える影響を包括的に明らかにすることを目指す。特に、統計データ、アンケート調査、購買履歴データという異なるデータソースを用いて検証することにより、学術的な貢献を行うとともに、企業における地域別マーケティング戦略や店舗開発への示唆を提供する。

## 4. 調査方法とデータ

本研究では、都市圏と地方における消費行動の違いを明らかにするために、複数のデータソースを用いて分析を行った。第1に家計調査ならびに商業統計などの政府データ、第2に消費者の意識を明らかにするアンケート調査データ、最後に家計簿アプリから取得した購買履歴データである。

### 家計調査ならびに商業統計

消費者のマクロレベルでの消費実態を把握するために政府統計である総務省の家計調査ならびに商業統計を利用した。

### アンケート調査データ

マイボイス社の保有するオンラインパネルに対してインターネット調査を実施した。調査は2024年7月に実施、性別・年代を均等割付にしそれぞれ172名、合計2,338回答を得た。なお都市部と地方の定義については、回答者の居住市区町村を元に政令指定都市を都市とそれ以外を地方とした。なお、都市部が1,124名(48.1%)、地方が1,214名(51.9%)であった。調査項目は、性別・年齢・未既婚・職業・居住地域に加え小売業の利用頻度、消費行動、消費・ブランド選好、ライフスタイルや購買時に参照する情報源とした。分析手法については、基礎集計と共に都市部、地方の2群による群間比較を行うためにt検定もしくはマンホイットニーのU検定を実施した。有意水準は5%とし、SPSS Statistics 30を用いた。

### 購買履歴データ(実行動データ)

ペアティルX社のレシート登録アプリ「Dr.Wallet」のデータを利用した。登録ユーザーが日々の購入レシートをスマホで撮影・登録し、オペレーターが手入力補正と情報追加をすることで、POSデータと異なり複数店舗の横断的な購入・利用履歴を得ることができる。ユーザーは家計簿管理の目的のために利用するため調査バイアスが少ないデータといえる。なお、利用項目はユーザー属性(性別、年齢、職業、年収、居住地域や未既婚、子供の有無など)と購買履歴(購入日時、利用チェーン名、店舗名、業態、購入商品・サービス、購入数量と金額、購入商品・サービスのカテゴリー)、さらにアンケートを利用して収集した情報感度(イノベーター度、情報循環度、情報探索力、食生活、健康観、ライフスタイル)を用いた。対象期間は、2019年7月から2023年6月の約4年間、総レコード数は28,256,967レコードである。なお最終的にアンケート回答が有効であった587名分のデータを用いた。都市部と地域の比較を行うためにt検定で分析した。さらに主要要因を探索するためにロジスティック回帰分析を行った。地方区分(都市・地方)の2値を目的変数とし、利用チェーン数、総購買金額、訪問店舗数と情報感度等の各尺度を独立変数とした。評価についてはオッズ比を用いた。最後に決定木分析(CHAIID法)を用いて地域差を説明する変数の階層的構造を把握した。

## 5. 結果

総務省「家計調査」により、全国的な消費構造には共通点と相違点が併存していることが確認された。共通点としては、食料支出は都市圏・地方ともに家計支出の最大項目（約 27%）であり、米やパン、生鮮食品などの基礎食料品の支出割合に地域差はほとんど見られない。また、教育費や医療費の割合も大きな差はなかった。一方、住居費には顕著な差がある。賃貸率の多い大都市圏（東京・大阪・名古屋）では、家計支出の 25%近くを住居費が占め、全国平均の約 18%に比べて支出割合が高い。都市部における交通費は、鉄道・バスなど公共交通機関への支出割合が高い一方、自動車関連支出は全国平均を下回る。地方は、住居費が都市部の約半分で持ち家率が高い一方、自動車関連の支出が多く、特にガソリン代や車両維持費の負担が高い。地方の交通・通信費全体は都市部より 1.3 倍程度高い水準であった。

以上から基礎的消費は全国的に均質化が進む一方、住居費や交通費といった生活インフラのコストには地域差が存在し、消費者の生活は一様ではないことが推測できる。小売の設置状況ではコンビニエンスストアとドラッグストアに差がなかったが、スーパーマーケットや百貨店、駅ビルなどは違いがみられる。地方はスーパーマーケット中心の消費構造であり、都市部は多様な業態選択が可能な多元的構造であるといえる。

### 都市と地方の購買意識と情報源の違い

都市部と地方の購買意識と情報源の違いを把握するため、アンケート調査データを用いて分析した。調査パネルに対し性別年代を均等割にし、10 代から 80 代以上まで各 172 サンプル、合計 2,408 サンプルの回答を得た。回答者の居住市区町村から政令指定都市とそれ以外に区分した。なお、政令指定都市とそれ以外とで大きな属性による差はなかった。

続いて店舗の利用頻度の群間比較を行った（表 2）。7 件法の回答を量的データとして扱い、マンホイットニーの U 検定を用いた。分析の結果、都市部の方が利用頻度が高い業態は、百貨店（都市=2.34/地方=1.93）、専門スーパー（都市=4.72/地方=4.42）、コンビニ（都市=4.45/地方=4.32）、セレクトショップ（都市=1.78/地方=1.60）、バラエティショップ（都市=2.17/地方=1.89）、駅ビル（都市=2.30/地方=1.86）であった。一方、地方が利用頻度が高い業態は、ショッピングセンター／ショッピングモール（都市=2.78/地方=3.00）であった。サンプルサイズが比較的大きいため統計的有意差があるとしても実務的に意味のある差があるとは限らないが、駅ビルの利用の差は比較的大きく、都市が鉄道中心であり地方が自動車中心という行動が表れている。

表2 都市部と地方の業態利用頻度の違い

	Mean		S.D		S.E		P-value
	都市部	地方	都市部	郊外	都市部	郊外	
百貨店(デパートメントストア)	2.34	1.93	1.424	1.300	0.042	0.037	**
総合スーパー	3.49	3.38	1.675	1.645	0.050	0.047	n.s
専門スーパー	4.72	4.42	1.715	1.764	0.051	0.051	**
家電量販店	2.52	2.47	1.200	1.175	0.036	0.034	n.s
コンビニ(コンビニエンス・ストア)	4.45	4.32	1.624	1.601	0.048	0.046	*
ドラッグストア	3.97	4.06	1.315	1.373	0.039	0.039	n.s
ホームセンター	2.55	2.86	1.325	1.314	0.040	0.038	**
ディスカウント・ストア	2.50	2.60	1.492	1.496	0.044	0.043	n.s
セレクト・ショップ	1.78	1.60	1.199	1.093	0.036	0.031	**
バラエティ・ショップ(雑貨屋)	2.17	1.89	1.257	1.201	0.037	0.034	**
100円ショップ	3.60	3.51	1.174	1.150	0.035	0.033	n.s
ショッピング・センター/モール	2.78	3.00	1.442	1.428	0.043	0.041	**
アウトレット・モール	1.80	1.78	1.140	1.190	0.034	0.034	n.s
駅ビル【例:アトレ】	2.30	1.86	1.484	1.283	0.044	0.037	**
パソコンを用いたネットショッピング(EC)	2.99	2.88	1.591	1.548	0.047	0.044	n.s
スマートフォンを用いたネットショッピング(EC)	2.78	2.68	1.629	1.594	0.049	0.046	n.s
訪問販売	1.22	1.23	0.895	0.912	0.027	0.026	n.s
自動販売機	2.94	2.89	1.760	1.763	0.052	0.051	n.s

\*\*: p &lt; 0.01, \*: p &lt; 0.05

さらに購買意識に関する尺度についてt検定を実施した(表3)。都市部が地方よりも高い傾向にあった項目は、「買い物は刺激的だ」、「買い物をしていると自分の世界にいるような気分になる」、「何か特別なことをしたい時に買い物をする」、「人のために買い物をして喜ばれると嬉しい」、「家族や友人のために買い物をするのは楽しい」、「最高の贈り物を探すのは楽しい」、「新しいファッショント押さえるために買い物に行く」、「トレンドを追いかけるために買い物に行く」、「どんな新商品があるかを知るために買い物に行く」の9項目に上った。一方、「一つの店舗で多くの買い物を済ます」についてのみ地方の方が都市部よりも高い結果を示した。

表3 購買意識に関する都市部と地方の違い

	Mean		S.D		t	DF	P-values
	都市部	地方	都市部	地方			
私にとって買い物は冒険だ	3.51	3.47	1.43	1.48	0.69	2336	0.25
買い物は刺激的だ	3.97	3.88	1.45	1.46	1.45	2336	0.07
買い物をしていると自分の世界にいるような気分になる	3.67	3.54	1.49	1.51	2.04	2336	0.02
気分が落ち込んでいるときに買い物をすると気分が戻る	3.66	3.59	1.54	1.55	0.99	2336	0.16
買い物はストレス解消だ	3.76	3.70	1.62	1.63	0.92	2336	0.18
何か特別なことをしたいときに買い物をする	3.74	3.59	1.53	1.55	2.27	2336	0.01
人のために買い物をして喜ばれると嬉しい	4.37	4.20	1.56	1.58	2.61	2336	0.00
家族や友人のために買い物をするのは楽しい	4.33	4.14	1.51	1.48	2.96	2336	0.00
最高の贈り物を探すのは楽しい	4.27	4.11	1.60	1.57	2.54	2336	0.01
セールのときはたいてい足を運ぶ	3.77	3.74	1.51	1.53	0.47	2336	0.32
買い物をしているときに割引商品を探すのは楽しい	4.58	4.51	1.46	1.49	1.18	2336	0.12
バーゲン品を狙いすまして買うのは快感だ	4.08	4.00	1.54	1.56	1.14	2336	0.13
付き合いのために家族や友人と買い物に行く	3.47	3.47	1.56	1.54	-0.14	2336	0.44
買い物を通じて他の人と仲良くなれることを楽しんでいる	3.09	3.06	1.53	1.51	0.41	2336	0.34
他の人と買い物をすると絆が深まる	3.19	3.17	1.58	1.50	0.31	2336	0.38
トレンドを追いかけるために買い物に行く	2.83	2.70	1.56	1.51	2.11	2336	0.02
新しいファッショント押さえるために買い物に行く	2.90	2.79	1.57	1.56	1.67	2336	0.05
どんな新商品があるかを知るために買い物に行く	3.58	3.41	1.61	1.58	2.49	2336	0.01
一つの店舗で多くの買い物を済ます	4.02	4.13	1.35	1.35	-1.98	2336	0.02
同じ店舗で買い物をすることのほうが好きだ	4.17	4.20	1.24	1.24	-0.57	2336	0.28

最後に購入時に参照する情報源の違いを、Fisher の正確確率検定により確認した（表4）。都市部と地方共に「テレビ番組・テレビ CM」、「店員・店舗」を約 40%が参考していた。多くの項目において都市部と地方とで差はなかったが、「企業や商品の公式 HP」、「ウィンドウショッピング・街歩き」については都市部が多い。また有意水準を 10%とした場合では「知人や友人からの口コミ」も都市部の方が多い結果であった

表4 購入時の参考する情報源

	都市部	地方	都市部	地方	P-values
組・テレビCM	466	522	41.5%	43.0%	0.476
ラシ	322	378	28.6%	31.1%	0.190
誌広告	104	118	9.3%	9.7%	0.724
看板やポスター	66	58	5.9%	4.8%	0.268
ネット広告	260	280	23.1%	23.1%	1.000
	301	299	26.8%	24.6%	0.237
品の公式HP	276	256	24.6%	21.1%	0.048
イト	304	308	27.0%	25.4%	0.371
とそのレビュー	308	343	27.4%	28.3%	0.678
ウショッピング・街歩き	316	295	28.1%	24.3%	0.038
舗	453	479	40.3%	39.5%	0.704
人からの口コミ	301	287	26.8%	23.6%	0.086
	17	27	1.5%	2.2%	0.225
るものはない	138	144	12.3%	11.9%	0.799

#### リアルワールドデータから見る都市部と地方の違い

購買履歴データと意識データを統合したリアルワールドデータで都市部と地方の消費行動の違いを検証とした。まずレシート数、利用チェーン数、購入商品のメーカー数、利用店舗数に加えて情報感度（アーリーアダプター度、情報循環度、情報探索度、キャズム尺度）、食感度、ファッション感度、健康感度、ライフスタイル尺度について t 検定もしくはマンホイットニーの U 検定を 2 群間比較を行った。

分析の結果、レシート数、利用チェーン数、購入メーカー数、利用店舗数はいずれも都市部が有意に高い結果となった。また、有意水準を 10%とした場合には、購入金額、ファッション感度、健康感度も同様に都市部の方が高い結果となった。

次にロジスティック回帰分析により主要因を特定した（表5）。目的変数として都市と地方の 2 値の変数を用い、参照カテゴリーを地方とした。独立変数については前述各項目を設定した。なお多重共線性の確認を行ったところ、VIF はいずれも 5 以下であったためすべての項目を利用した。

分析の結果、有意となった変数は「健康感度」、「合計金額」、「利用チェーン数」、「購入商品の

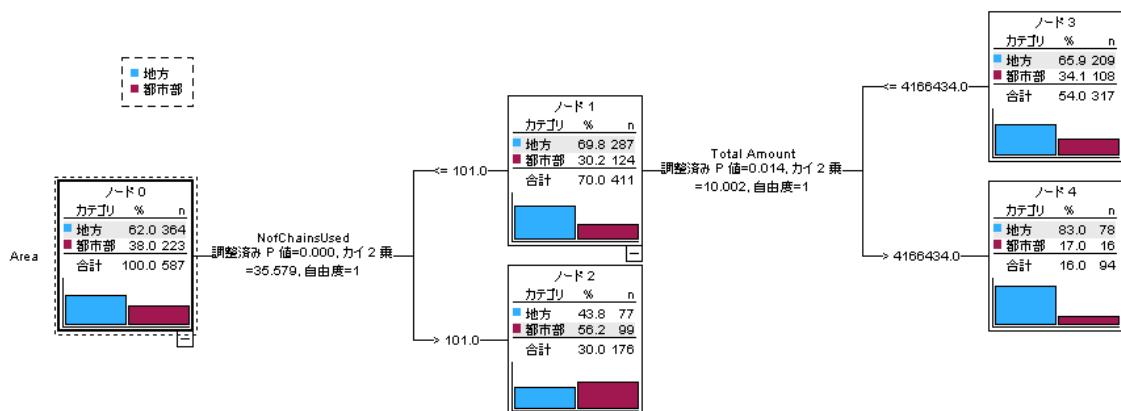
メーカー数」の4つであった。しかしながらオッズ比は健康感度以外はいずれも小さい値となっている。

表5 ロジスティック回帰による都市部と地方の要因分析

	95% CI							
	B	S.E	Wald	df	P-pavalue	OR	Lower	Upper
食感度	-0.082	0.09	0.818	1	0.366	0.922	0.772	1.1
ファッション感度	0.072	0.097	0.557	1	0.456	1.075	0.889	1.3
健康感度	0.135	0.066	4.236	1	0.04	1.145	1.006	1.303
キャズム度	0.076	0.082	0.866	1	0.352	1.079	0.919	1.267
ライフスタイル	-0.045	0.114	0.155	1	0.694	0.956	0.765	1.195
アーリーアダプター	-0.003	0.038	0.008	1	0.93	0.997	0.925	1.074
購入金額	0	0	21.449	1	<.001	1	1	1
情報循環度	-0.021	0.023	0.822	1	0.365	0.979	0.936	1.025
情報探索度	0.013	0.04	0.101	1	0.751	1.013	0.936	1.096
買い物回数	0	0	1.864	1	0.172	1	1	1.001
利用チェーン数	0.014	0.005	9.014	1	0.003	1.014	1.005	1.023
購入商品のメーカー数	0.002	0.001	7.67	1	0.006	1.002	1.001	1.004
利用店舗数	0.001	0.002	0.152	1	0.696	1.001	0.997	1.004
定数	-1.963	0.345	32.341	1	<.001	0.14		

最後に決定木分析手法のCHAIDを利用して都市と地方の消費行動の違いを階層的に把握した(図1)項目内で最も都市部と地域の違いがある項目として「利用チェーン数」が最上位となる結果となった。

図1 決定木分析による都市部と地方との決定要因



## 6. 考察

分析の結果から、都市部と地方とでは消費者が取り巻く環境の違いが存在し、かつそれらの消費環境により消費者の意識についても違いが存在することが明らかになった。

マクロレベルでは、消費構造、特に食料品支出などは全国で均質化されていた。住居費や交通費など都市部と地方では生活環境が異なる。また商業統計からも店舗設置数には違いが存在した。マクロレベルでの集計や分析については地域の違いを把握するのには限界がある。調査・集計のレベルが都道府県間もしくは政令指定都市間と県庁所在地間の比較であり、本当の意味での都市部と地方、郊外の消費行動は把握できていない。また政令指定都市と一括りにしているが例えば東日本と西日本などの地域差も考慮する必要がありそうである。

また、アンケート調査からも店舗の利用頻度に若干の違いがみられ、先述の商業統計や家計調査の結果を裏付けるように、都市部では鉄道中心の生活で多様な業態が存在し、消費自体を楽しむ傾向が高いこと、地方においては車中心の生活で効率的に消費をする傾向が高いという生活スタイルの違いが明らかになった。これはリアルワールドデータでも都市部の消費者の方がより多くの店舗を利用していることが明らかになった。利用チェーン数が最大の地域差指標であり、健康感度や購買金額なども差異を説明する重要な要因となっていた。

## 7. 理論的貢献

マーケティング研究において従来デモグラフィック属性の一つとして影を潜めていた地域という要素を再度取り上げることで、従来の既存理論の再考の機会になるものと考える。本研究が明らかにしたように、チャネル利用や店舗選択の前提条件として都市と地方のような空間的、地域的な文脈を考慮することは不可欠と言えよう。店舗の選択にしても選択肢がそれほどない地方と店舗選択の自由度が非常に高い都市部とではマルチチャネルの意味合いもオムニチャネルの意味合いも全く異なることであろう。マーケティングや消費者行動研究の諸研究において調整がされた要素の一つであった地域という要素を再考する機会となるだろう。

## 8. 実務的貢献

企業のマーケティングにおいても、本研究の結果は重要な示唆を持つ。都市圏においては、多様な業態を利用する消費者の特性に合わせたまさにオムニチャネル戦略を考慮する必要があるだろう。一方、地方においては効率性を求める購買であるためワンストップでいかに必要な品目を取りそろえるかなど消費者の購買ニーズが異なる。

また、広告戦略においても、都市圏ではWeb広告やSNSを軸にしたターゲティングが有効であるのに対し、地方ではテレビ広告やチラシといったマスメディア的チャネルが依然として影響力を持つなど地域を考慮したマーケティング戦略や商品戦略をとることが可能になるだろう。

## 9. 本研究の限界と今後の課題

本研究にはいくつかの限界がある。第一に、都市圏と地方の定義を行政区画や人口規模に依存したが、今後はより精緻な定義(人口密度、通勤圏など)を用いる必要があるだろう。

第二に、本研究は小売業態を中心に分析したが、飲食・サービス業といった領域の消費行動も今後含める必要がある。また、都市と地方の定義としているものの先述のように東日本と西日本とでは文化も異なる。地域を研究に取り入れる難しさがここにあるが、それらの複合的要因をいかに取り入れるかが今後の課題であり研究の余地が大きいにある部分となる。さらに今後は時間帯と地域差などを組み合わせた動的な消費行動の分析を進めることも検討したい。

## 謝 辞

本研究は、2024年度慶應義塾大学学事振興資金(商学研究科枠)、清水聰チームの研究成果の一部である。商学研究科の各先生には、中間報告会・最終報告会にてご指導いただきました。ここに記して深謝いたします。また、指導教授の清水聰先生にも、普段のご指導に感謝申し上げます。

## 参考文献

- Juaneda-Ayensa, E., Mosquera, A., & Sierra Murillo, Y. (2016). Omnichannel customer behavior: Key drivers of technology acceptance and use. *Spanish Journal of Marketing – ESIC*, 20(2), 94–106. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2016.01117>
- Minakshi, T. (2011). Regional and categorical patterns in consumer behavior: Revealing trends. *Journal of Retailing*, 87(1), 18–30. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.11.002>
- Mishra, A. (2010). An Analysis of Buying Behavior of Rural and Urban Consumers in Sagar District with Reference to Utility Pattern of Mobile Phone. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 6(4). <https://doi.org/10.1177/097324701000600403>
- Neslin, S. A., Grewal, D., Leghorn, R., Shankar, V., Teerling, M. L., Thomas, J. S., & Verhoef, P. C. (2006). Challenges and Opportunities in Multichannel Customer Management. *Journal of Service Research*, 9(2), 95–112. <https://doi.org/10.1177/1094670506293559>

Piotrowicz, W., & Cuthbertson, R. (2014). Introduction to the special issue: Information technology in retail: Toward omnichannel retailing. *International Journal of Electronic Commerce*, 18(4), 5–16. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415180400>

Rigby, D. (2011). The future of shopping. *Harvard Business Review*, 89(12), 65–76. <https://hbr.org/2011/12/the-future-of-shopping>

Tao, S., & Wu, G. (2004). Consumption patterns of Chinese urban and rural. *Journal of Consumer Marketing*, 21(4), 245–253. <https://doi.org/10.1108/07363760410542156>

Thelen, S., Ford, J. B., & Honeycutt, E. D., Jr. (2006). The impact of regional affiliation on consumer perceptions of relationships among behavioral constructs. *Journal of Business Research*, 59(9), 965–973. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.03.007>

Van Ittersum, K., Candel, M. J. J. M., & Meulenberg, M. T. G. (2003). The influence of the image of a product's region of origin on product evaluation. *Journal of Business Research*, 56(3), 215–226. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(01\)00223-5](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(01)00223-5)

Verhoef, P. C., Neslin, S. A., & Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*, 24(2), 129–148. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.11.002>

青谷(2010). 地域ブランドにおける消費者行動と今後の課題 一京野菜のブランド化戦略のケースから. *農林業問題研究*, 45(4), 343–352.

五十嵐, 山本, 米光. (2020). 地域ブランド活性化に関する基礎研究. *九州産業大学経営論集*, 32, 41–52.

和田充夫・三浦俊彦・川又啓子・碇朋子・瀧谷覚・岡本慶一 (2001) 「『笑い』の文化の地域性と消費者の広告コミュニケーション消費の差異」, *広告科学*, 第 42 集, 137–154.

総務省統計局 (2025) 『家計調査 年報 家計収支編 (2024 年)』 総務省統計局.

総務省統計局 (2025) 『家計調査 家計収支編 (二人以上の世帯) 2025 年 6 月分

経済産業省 (2016) 『平成 26 年商業統計 二次加工統計表 立地環境特性別統計編 (小売業)』  
経済産業省.

# 自己概念明確性が消費スタイルの選択に与える影響<sup>†</sup>

北澤 涼平

## ＜要 約＞

近年のデジタル技術の発達によって、消費者は、特定の商品を消費する際に、短い期間だけ無形の商品にアクセスするような消費スタイルであるリキッド消費と、長期間にわたって有形の商品を保持し続けるような消費スタイルであるソリッド消費のいずれを選択するか、という問題に直面している。本論は、商品の自己概念関連性と自己概念明確性という2つの要因が、消費者によるリキッド消費とソリッド消費の間の選択に与える影響について検討した。実験の結果、商品の自己概念関連性が低い状況では、自己概念明確性の程度に関係なく、消費者はリキッド消費を選択する強い傾向を有する一方、商品の自己概念関連性が高い状況では、自己概念明確性が高い消費者はソリッド消費を選択する強い傾向を有し、自己概念明確性が低い消費者はリキッド消費を選択する強い傾向を有するということが見出された。以上の知見を提供することにより、本論は、リキッド消費研究を理論的に発展させ、商品の販売方式に関する判断を行うマーケターに対して実務的な戦略上の指針を提示する。

## ＜キーワード＞

リキッド消費 デジタル消費 ストリーミングサービス レンタル 拡張自己

## 1. はじめに

読者が書籍を読む場合、物理的な紙媒体を選ぶか、デジタル版を選ぶかの判断を迫られる。同様に、音楽や映像の鑑賞においても、CDやDVDといったモノを購入して継続的に保有するか、あるいはストリーミング配信を通じて一時的にアクセスするかの選択が生じる。このような事例が示すように、近年のデジタル技術の発達により、人々は特定の商品を消費する際に、2つの異なるスタイルを選択することが可能となった。この2つのスタイルのうち、従来より存在する有形の商品を継続的に自分のものとして保持する消費スタイルが「ソリッド消費」（紙の書籍、CD、DVDの保有）と定義される一方で、デジタル革新により生まれた無形の商品への一時的なアクセスによる消費スタイルは「リキッド消費」（電子書籍、ストリーミング配信の活用）と定義される（Bardhi &

---

<sup>†</sup>本成果報告は、マーケティングカンファレンス2024にて発表されベストドクトラルペーパー賞を受賞し、『マーケティングレビュー』誌に査読を経て掲載された論文の一部である。引用希望者は、本論の代わりに当該論文（<https://doi.org/10.7222/marketreview.2025.004>）を引用されたい。

Eckhardt, 2017)。

消費者による商品の消費スタイルの決定（リキッド消費対ソリッド消費）に作用する要因を調査した先行研究は、未だ充分に積み重ねられていない現状であるが、複数の理論的/実証的研究により、商品やブランドの自己概念関連性という予測因子の存在が指摘されている (Atasoy & Morewedge, 2018; Bardhi & Eckhardt, 2017; Wei et al., 2022)。つまり、商品やブランドと消費者との精神的な関係性の深さによって、消費者が商品をリキッドなスタイルで消費するかソリッドなスタイルで消費するかが左右されるということである。

本論は、この自己概念関連性とは別の予測因子を発見することにより、未だ充分な知見が蓄積されていないリキッド消費研究を発展させることを狙いとする。そこで本論が注目する概念は、利用者の自己に関する信念の構造的側面としての自己概念明確性である。そして、実証分析を実施することによって、この概念の水準の違いによって、消費者のリキッド消費とソリッド消費の間の選択が変化する状況が存在するということを指摘する。最終的に、本論は、学術的な貢献に加え、企業のマーケティング戦略に対する示唆についても検討する。

## 2. 既存研究

### 2.1. リキッド消費

Bardhi and Eckhardt (2017)は、消費活動を、ソリッドとリキッドという両極端を結ぶ連続的な枠組み（スペクトラム）として理解する革新的な観点を提示した。彼らの定義によれば、リキッド消費とは、一時的で、アクセス志向で、非物質的な消費スタイルであり、ソリッド消費とは、持続的で、所有志向で、物質的な消費スタイルである。言い換えると、有形の物品を自分の財産として長期間保持し続ける伝統的な消費パターンがソリッド消費であり、無形のサービスを短期間体験し活用する現代的な消費パターンがリキッド消費である。

先行研究では、リキッド消費とソリッド消費の比較する試みがなされてきた。例として、Atasoy and Morewedge (2018)が実施した、デジタル商品（映画のデジタル版など）と物理的商品（映画のDVDなど）に対する価値評価や購入意欲、心理的所有意識をそれぞれ比較した実証研究では、全ての指標において、物理的商品つまりソリッド消費の方が、デジタル商品つまりリキッド消費よりも高い数値が示された。さらに、Bagga et al. (2018)は、購入商品とレンタル商品に対する価値評価と心理的所有意識をそれぞれ比較し、消費者が購入した商品つまりソリッド消費の方が、レンタル商品つまりリキッド消費よりも価値評価と心理的所有意識が高いということを見出した。これらの先行研究から、リキッド消費は手軽に利用可能な低付加価値の消費パターンである一方、ソリッド消費は高コスト高付加価値の消費パターンであるという一貫した理解が示されていると解釈できる。

加えて、消費者のリキッド消費とソリッド消費の間の選択に作用する要因を調査した先行研究も存在する。これらの研究が消費スタイルの選択の予測因子として特定したのは、商品やブランドなどの自己概念関連性、すなわち、対象となる商品やブランドと消費者自身が精神的に結びついている度合い (cf. Ferraro et al., 2011) である。既存研究は、商品の自己概念関連性が高い状況では、消費者はよりソリッドな消費スタイルを、商品の自己概念関連性が低い状況では、消費者はよりリキッドな消費スタイルを選択するということを実証してきた (e.g., Atasoy & Morewedge, 2018; Wei et al., 2022)。商品と消費者との精神的な結びつきが強い場合、消費者は、その商品が失われてしまうことを恐れて消費にコストがかかることを許容し長期間保有し続ける一方、商品と消費者との結びつきが弱い場合、消費者は、コストをかけることなくその商品に短期間アクセスする程度で充分であると判断するの

である。

## 2.2. 自己概念明確性

本論は、上述した消費スタイルの選択に作用する変数として、商品の自己概念関連性に加えて、これまでリキッド消費研究において取り扱われてこなかった概念である自己概念明確性 (self-concept clarity) に注目する。自己概念明確性は、自己に関する信念が、はっきりと確信をもって規定され、内面的に矛盾がなく、一定している度合いとして規定される概念である (Campbell et al., 1996)。自己概念明確性は、自己に関する信念の構造的要素に重点を置いた概念であるため、自己に関する信念がどのような内容であるか（例えば、「私は数学が優れている」や「私は温厚な性格である」といった信念の中身）やその信念が肯定的なものであるか否定的なものであるかは無関係である。

自己概念明確性に作用する要因、特に悪影響を与える要因として、恋愛関係の終了 (Slotter et al., 2010)、離職や就職などの人生における役割の変化 (Su et al., 2021) などが指摘されてきた。恋人に関連付けられた自己に関する信念が破局によって消失したり、人生における転換前の役割（例えば学生）と転換後の役割（例えば社会人）との間で齟齬が生じたりすることで、自己に関する信念の整合性が低下し、不鮮明なものとなるのである。

また、自己概念明確性が何らかの要因により低下した消費者は、自己に関する情報を処理する精神的リソースを削減し (Campbell, 1990)、自己に関する信念を変化させる可能性のある選択を回避するようになるという (Emery et al., 2014)。自己概念明確性が低下し自己に関する信念が曖昧になってしまった消費者にとって、自己を変化させることは、自己をより不明確な存在にしてしまう危険性があるというのである。この自己概念明確性の低下が引き起こす効果を消費者行動の領域に適用した研究として、Savary and Dhar (2020) が挙げられる。彼らは、自己概念明確性が低い消費者は、自己の変化を忌避して、経済系雑誌やヘルシースナックの定期購読（サブスクリプション）を新規に契約することを回避するということを実証した。また、同様の論理に基づき、自己概念明確性が低い消費者は、定期購読契約を解除しにくいということも見出された。さらに注目すべきことに、彼らは、雑誌やスナックの一回のみの単独購入の場合においては、実証された自己概念明確性の効果は弱まるということも主張した。これは、定期購読と比較して、単独購入の方が、消費者の自己に関する信念に変化をもたらす可能性が少ないためである。

## 3. 仮説提唱

前節で論じた通り、自己概念明確性の低い消費者は、自己に関する信念を変化させてしまう危険性のある選択を回避する一方、自己概念明確性の高い消費者は、この変化に対して相対的に前向きである。ここで注目すべきは、Savary and Dhar (2020) が、特定商品の定期購読と一回限りの単独購入の比較において指摘したように、同一またはほぼ同一の商品であっても、その購入方法（定期購入対一回限りの購入）によって、自己に関する信念を変化させる可能性が異なるということである。この既存研究の主張に依拠して、本論は、特定商品をリキッドに消費するかソリッドに消費するかによって、自己に関する信念を変化させる可能性が異なると主張する。具体的には、特定商品の消費において、リキッド消費の方が、ソリッド消費よりも、自己に関する信念を変化させる可能性が少ないと主張する。その理由は、前節で概観した通り、リキッド消費の方が低付加価値で自身の所有物であ

るという感覚が生じにくいため (Atasoy & Morewedge, 2018; Bagga et al., 2018), リキッド消費を実現することが自己に関する信念と深く関連しにくく, 自己に関する信念が変化する可能性が少ないと考えられるからである。例として, CD の購入・保有というスタイルによって特定のロックアーティストの楽曲を聴取すると, 「自分はそのアーティストの愛好者である」「自分はロックを好んでいる」といった自己に関する信念が形成される可能性が高い一方, ストリーミング配信の活用というスタイルによってそのロックアーティストの楽曲を聴取すると, 上記のような自己に関する信念は相対的に形成されにくいたであろう。そして, 自己概念明確性の低い消費者は, 自己に関する信念を変化させるようなソリッド消費を回避しリキッド消費を選択する一方, 自己概念明確性の高い消費者は, 自己に関する信念を変化させることに抵抗がなく高付加価値のソリッド消費を選択するであろう。以上の論考より, 次の仮説を提唱する。

仮説 1：自己概念明確性が低い利用者はリキッド消費を選択し, 自己概念明確性が高い利用者はソリッド消費を選択する。

前節で論じた通り, リキッド消費に関する先行研究は, 商品の自己概念関連性が高い状況では, ソリッド消費が選択され, 商品の自己概念関連性が低い状況では, リキッド消費が選択されることを指摘した。そのため, 仮説 1 の自己概念明確性の効果は, 自己関連性によって調整される可能性がある。具体的には, 商品の自己概念関連性が高い状況では, 仮説 1 が成立する一方, 商品の自己概念関連性が低い状況では, 自己概念明確性の高低に関係なく, 消費者はリキッド消費を選択するであろう。その理由は, 商品の自己概念関連性が低い状況, 言い換えるれば, 消費者にとって, その商品が自己に関する信念とは無関係である状況では, 消費者は, 手軽に低成本で活用できるリキッド消費を常に選択すると考えられるからである。以上の論考より, 次の仮説を提唱する。

仮説 2：仮説 1 の自己概念明確性の効果は商品の自己概念関連性によって調整される。具体的には, 商品の自己概念関連性が高い状況では, 仮説 1 が成立する一方, 商品の自己概念関連性が低い状況では, 自己概念明確性の高低に関係なく消費者はリキッド消費を選択する。

## 4. 実験

### 4.1. 予備調査

最初に, リキッド消費の方がソリッド消費よりも自己に関する信念を表現する程度が弱く, それゆえにその消費を選択することで自己に関する信念を変化させる可能性が低いという本論の主張の根拠となる命題の妥当性について実証的にテストするために, 予備調査を実施した。

予備調査の参加者は, 日本国内の利用者 41 名であった (男性 54%, 年齢の中央値 38 歳)。予備調査においては, Savary and Dhar (2020)に基づいて, (1) 自分のアイデンティティと関連するような映画の DVD を購入・保有して鑑賞すること (ソリッド消費), (2) 同一内容の映画を, ストリーミング配信を活用して一時的に鑑賞すること (リキッド消費) という 2 つの利用スタイルを両方とも参加者に提示した。そして, 両者について, 「その消費は, 私とは何者であるかということについて, 多くを物語る」「その消費は, 私の目標と価値観を表現している」

「その消費は、私の人格を明確に示している」という 3 つの質問項目に回答してもらった (Savary & Dhar, 2020; Touré-Tillery & Light, 2018)。これらの質問項目に対する評価方法は、7 点リカート尺度法 (1: 全く同意しない～7: 強く同意する) であった。

収集したデータを活用して、リキッド消費とソリッド消費の自己に関する信念を表現する程度を比較するため、t 検定を実行した。その結果、予測された通り、リキッド消費は、ソリッド消費に比較して、自己に関する信念を表現する程度が小さく ( $M_{\text{リキッド消費}} = 4.07, SD_{\text{リキッド消費}} = 1.23$  vs.  $M_{\text{ソリッド消費}} = 4.67, SD_{\text{ソリッド消費}} = 1.35$ )、その差異は 5% 水準で有意であった ( $t = 2.09, p = 0.04$ )。

#### 4.2. 本実験

仮説 1 と仮説 2 の経験的妥当性をテストすることを目的として、本実験を実施した。本実験は、2 (自己概念明確性: 低い対高い)  $\times$  2 (商品の自己概念関連性: 低い対高い) の被験者間要因デザインであった。本実験の参加者は、国内の消費者 107 名であり (男性 52%, 年齢の中央値 40 歳)、国内のクラウドソーシングプラットフォームにて募集された (インセンティブとして 1 件当たり 100 円の報酬を参加者に支給した)。さらに、Atasoy and Morewedge (2018) を参照して、リキッド消費とソリッド消費との間に明確にコストと付加価値のトレードオフが存在すると考えられる実験対象として、映画 (リキッド消費: ストリーミング配信を活用した一時的鑑賞、ソリッド消費: DVD の保有による鑑賞) を選択した。特に、ストリーミング配信を活用した音楽の聴取が一般的になった現代において、DVD の保有による音楽の聴取は、高関与型の消費スタイルであると言えよう。なお、データ収集の際には、参加者に対して、収集されるデータは学術研究のために活用され論文として公開される可能性があるということ、収集されるデータは匿名化するために個人を特定することは不可能であるということを説明し、参加に同意する者のみに、本実験の質問に回答してもらった。

最初に、Hogg et al. (2007) を参照して、参加者を、低自己概念明確性グループと高自己概念明確性グループに無作為に割り当てた。具体的には、低自己概念明確性グループの参加者は、自身とその日常生活について不確実で不安定な気持ちを引き起こすような要素を 3 つ記述した一方、高自己概念明確性グループの参加者は、自身とその日常生活について確実で安定した気持ちを引き起こすような要素を 3 つ記述した。続いて、Fedorikhina et al. (2008) と Wei et al. (2022) を参照して、各グループの参加者を、さらに低自己概念関連性グループと高自己概念関連性グループに無作為に割り当てた。低自己概念関連性グループの参加者は、「映画『Star Journey』シリーズは、ハイクオリティで人気のシリーズです。あなたは、過去の『Star Journey』シリーズを鑑賞したことがありますか、もしこの映画が消失してしまっても、何も感じることはないでしょう。」というシナリオを提示された一方、高自己概念関連性グループの参加者は、「映画『Star Journey』シリーズは、ハイクオリティで人気のシリーズです。あなたは、過去の『Star Journey』シリーズを鑑賞したことがあり、もしこの映画が消失してしまったら、動搖し、悲しみ、怒ることさえあります。」というシナリオを提示された。その後、全参加者に対して、『Star Journey』シリーズのシナリオに該当するような参加者にとっての実在する映画シリーズを記述してもらった。これは、実在する映画に対する自己概念関連性を架空の映画へ転移させることで自己概念関連性の高低を操作するために、Fedorikhina et al. (2008) と Wei et al. (2022) においても採用されていた。そして、全ての参加者に対して、(1) 『Star Journey』の DVD を購入・保有して鑑賞すること、(2) 『Star Journey』を、映像ストリーミング配信を活用して一時的に鑑賞することという 2 つの消費スタイルを提示した。最後に、Wei et al. (2022) を参照して、それぞれの消費

スタイルについて、「私は(1)の消費（/2)の消費)を選択する。」という質問に対して、7点リカート尺度で回答してもらった（1：全く同意しない～7：強く同意する）。

仮説のテストを行う前に、自己概念明確性と自己概念関連性の操作が本調査の意図通りに実行されたか否かを確認するマニピュレーションチェックを実施した。自己概念明確性と自己概念関連性の測定尺度は、表1に示す通りであった。低自己概念明確性グループの自己概念明確性は、2.90 (SD = 0.74) であり、高自己概念明確性グループの自己概念明確性は 3.26 (SD = 0.76) であった。そして、両者の差異は、5%水準で有意であった ( $t = 2.49$ )。また、低自己概念関連性グループの自己概念関連性は、18.33 (SD = 20.38) であり、高自己概念関連性グループの自己概念関連性は 53.94 (SD = 20.55) であった。そして、両者の差異は、1%水準で有意であった ( $t = 9.00$ )。よって、自己概念明確性と自己概念関連性の操作は、本調査の意図通りに実行されたといえるであろう。

表1 測定尺度

構成概念	質問項目
自己概念明確性 (Campbell et al., 1996)	自分自身についての信念がしばしば矛盾することがある。* (0.82) ある日の自分に対する意見と、別の日の意見が異なることがある。* (0.71) 自分が本当にどんな人間なのか考えるのに多くの時間を費やす。* (0.44)
5点リカート尺度 (1：全く同意しない～5：強く同意する)	時々、自分が見せている姿が本当の自分ではないように感じる。* (0.55) 過去の自分がどんな人間だったのか、本当のところよくわからない。* (0.68) 自分の性格の異なる側面間で矛盾を感じることはほとんどない。 (0.71)
$\alpha = 0.89$ , CR = 0.89, AVE = 0.91	時々、自分のことよりも他人のことの方がよくわかっているように思う。* (0.54) 自分自身についての信念がとても頻繁に変わるように思える。* (0.72) もし自分の性格を描写するように求められたら、ある日の描写と別の日の描写が異なるかもしれない。* (0.53) 自分が本当はどんな人間なのか、たとえ望んでも他人に伝えられないと思う。* (0.53) 全般的に、自分が何者で何なのかについてはっきりとした感覚を持っている。 (0.46) 自分が何を望んでいるのか本当にわからないので、物事を判断するのがしばしば難しい。* (0.72)
商品の自己概念関連性 (Ferraro et al., 2011)	この映画と私には共通点がたくさんある。 (0.95) この映画は、私が望む自己像を達成するのに役立つ。 (0.91)
0～100のスライド尺度 (値が大きいほど同意する意向が高い)	この映画は、現在の自分と理想の自分とのギャップを埋めるのに役立つ。 (0.96) この映画は、私のアイデンティティの中心である。 (0.75) この映画は私自身の一部である。 (0.96)
$\alpha = 0.96$ , CR = 0.96, AVE = 0.80	この映画から、私は自分のアイデンティティの一部を得ている。 (0.83)

\*は、逆転項目を表す。括弧内の数値は、因子負荷量を表す。

仮説1と仮説2の妥当性をテストするために、消費スタイル（リキッド消費対ソリッド消費）、自己概念明確性（低い対高い）、商品の自己概念関連性（低い対高い）を独立変数、映画の消費の選択意図を従属変数とした三元配置分散分析を行った。自己概念関連性が高く自己概念明確性が低い参加者においては、ソリッド消費よりもリキッド消費の選択意図が有意に高く（ $M_{\text{リキッド消費}} = 4.78$ ,  $SD_{\text{リキッド消費}} = 1.74$  vs.  $M_{\text{ソリッド消費}} = 4.06$ ,  $SD_{\text{ソリッド消費}} =$

2.08), 自己概念関連性が高く自己概念明確性も高い参加者においては、リキッド消費とソリッド消費の選択意図に有意差がなかったものの、その大小関係は本研究の仮説と同様であった ( $M_{\text{リキッド消費}} = 4.00$ ,  $SD_{\text{リキッド消費}} = 2.09$  vs.  $M_{\text{ソリッド消費}} = 4.29$ ,  $SD_{\text{ソリッド消費}} = 2.12$ )。さらに、自己概念関連性が低い場合、自己概念明確性の高低にかかわらず、ソリッド消費よりもリキッド消費の選択意図が高く、その差が有意であった。以上の分析結果より、仮説1および仮説2はおおむね支持されたといいうるであろう。

## 5. 学術的貢献と実務的含意

本論は、消費スタイルの選択（リキッド消費対ソリッド消費）の新たな予測因子として自己概念明確性という概念に着目することにより、リキッド消費研究を理論的に発展させることに成功した。具体的には、商品の自己概念関連性が高い状況では、消費者はソリッド消費を選択するという先行研究の主張に対して、自己概念明確性の程度によって、この主張が成立するか否かが決定されるということを実証分析によって見出した。

本論が導き出した知見は、マーケティング実務においても応用可能であろう。例として、新入社員や転職者、離職者などの自己概念明確性が低い傾向にある消費者を主要ターゲットとするような商品を取り扱う企業は、リキッド消費を促すような販売方式を重視する方が有効であろう。反対に、人生の中期に位置し自己概念明確性を脅威にさらすライフイベントを相対的に体験することの少ない30代後半から50代のミドル世代の消費者を主要ターゲットとするような商品を取り扱う企業は、ソリッド消費を促すような販売方式を重視すべきであろう。また、消費者の自己概念明確性は、一時的に操作することも可能であるため (cf. Fedorikhina et al., 2008), 広告等のプロモーションにおいて、消費者の自己概念明確性を低下させるようなコンテンツ（例として、広告対象商品を使用していない消費者の現状を否定するメッセージを含んだコンテンツ）を作成することでリキッド消費を、自己概念明確性を上昇させるようなコンテンツ（例として、広告対象商品を使用していない消費者の現状を肯定するメッセージを含んだコンテンツ）を作成することでソリッド消費を促進することができると考えられる。

## 6. 制約と将来の研究課題

本実験において、自身の過去の体験を記述してもらうことにより自己概念明確性を操作した。しかしながら、先行研究である Savary and Dhar (2020)は、自己概念明確性を操作する実験のみならず、被験者の元来の自己概念明確性をそのまま測定する実験をも実施していた。本論においても、被験者の元来の自己概念明確性を測定する実験を実施することにより、仮説の高い頑健性を示す余地が残されている。

将来の研究課題として、実験におけるリキッド消費とソリッド消費の対象を拡大することが挙げられる。例として、決済方式としてのQR決済・クレジットカード決済・電子マネー決済などは、物理的な貨幣を媒介しないため、よりリキッドな決済方式である一方、現金支払いは物理的な硬貨や紙幣を媒介するため、よりソリッドな決済方式である。この決済方式の選択（リキッド対ソリッド）に対しても、本論が主張した自己概念関連性と自己概念明確性の相互作用が発生するのか否かテストすることは、興味深い研究テーマであろう。

## 謝 辞

本論は、2024年度慶應義塾大学学事振興資金（商学研究科枠）小野晃典プロジェクトチームの研究成果の一部である。商学研究科委員長の横田絵理先生、学事振興資金商学研究科代表の鄭潤澈先生、専修大学教授の青木章通先生には、中間報告会・最終報告会にてご指導いただきました。ここに記して深謝いたします。また、プロジェクトチーム・リーダーで指導教授の小野晃典先生にも、普段のご指導に感謝申し上げます。

## 参 考 文 献

- Atasoy, O., & Morewedge, C. K. (2018). Digital goods are valued less than physical goods. *Journal of Consumer Research*, 44(6), 1343-1357. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucx102>
- Bagga, C. K., Bendle, N., & Cotte, J. (2018). Object valuation and non-ownership possession: How renting and borrowing impact willingness-to-pay. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 97-117. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0596-3>
- Bardhi, F., & Eckhardt, G. M. (2017). Liquid consumption. *Journal of Consumer Research*, 44(3), 582-597. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucx050>
- Campbell, J. D. (1990). Self-esteem and clarity of the self-concept. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(3), 538-549.
- Campbell, J. D., Trapnell, P. D., Heine, S. J., Katz, I. M., Lavallee, L. F., & Lehman, D. R. (1996). Self-concept clarity: Measurement, personality correlates, and cultural boundaries. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(1), 141-156. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.70.1.141>
- Emery, L. F., Walsh, C., & Slotter, E. B. (2014). Knowing who you are and adding to it. *Social Psychological and Personality Science*, 6(3), 259-266. <https://doi.org/10.1177/1948550614555029>
- Fedorikhina, A., Park, C. W., & Thomson, M. (2008). Beyond fit and attitude: The effect of emotional attachment on consumer responses to brand extensions. *Journal of Consumer Psychology*, 18(4), 281-291. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2008.09.006>
- Ferraro, R., Escalas, J. E., & Bettman, J. R. (2011). Our possessions, our selves: Domains of self-worth and the possession-self link. *Journal of Consumer Psychology*, 21(2), 169-177. <https://doi.org/10.1016/j.jcps.2010.08.007>
- Hogg, M. A., Sherman, D. K., Dierselhuis, J., Maitner, A. T., & Moffitt, G. (2007). Uncertainty, entitativity, and group identification. *Journal of Experimental Social Psychology*, 43(1), 135-142. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.12.008>
- Savary, J., & Dhar, R. (2020). The uncertain self: How self-concept structure affects subscription choice. *Journal of Consumer Research*, 46(5), 887-903. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucz022>
- Slotter, E. B., Gardner, W. L., & Finkel, E. J. (2010). Who am I without you? The influence of romantic breakup on the self-concept. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(2), 147-160. <https://doi.org/10.1177/0146167209352250>
- Su, L., Monga, A. B., & Jiang, Y. (2021). How life-role transitions shape consumer responses to brand extensions. *Journal of Marketing Research*, 58(3), 579-594. <https://doi.org/10.1177/0022243720986546>
- Touré-Tillery, M., & Light, A. E. (2018). No self to spare: How the cognitive structure of the self influences moral behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 147, 48-64. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2018.05.002>
- Wei, X., Jung, S., & Choi, T.-M. (2022). Share it or buy it? Exploring the effects of product brand attachment on commercial sharing services. *Journal of Business Research*, 153, 115-127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.029>

[商学研究科後期博士課程2年]

## **Crafters' Multiple Identities and Practices:**

### **Navigating the Dilemma of Innovation and Tradition**

Zhongyi Ge

#### **ABSTRACT**

In the contemporary revival of craftsmanship, artisans face critical tension between tradition and innovation. While existing research has examined this paradox at the organizational level, particularly within family businesses, little is known about how individual craftspeople navigate this dilemma through their multiple identities. This study addresses this gap by exploring how the salient identities of craftspeople shape their innovation decisions. Adopting a qualitative approach, this research conducted in-depth, semi-structured interviews with nine ceramics crafters. The thematic analysis of the data revealed a typology of three distinct archetypes: the independent artist, who is driven by professional identity and uses innovation as a tool for self-expression; the traditional successor, who is guided by family identity and innovates to preserve their family legacy and spirit; and the industry pioneer, who is motivated by a collective or organizational role and views innovation as a strategic tool for advancing the entire sector. This study contributes to theory by linking identity to innovation within the craft context

and proposes a novel typology. Practically, it suggests that fostering craft innovation requires support that goes beyond technical training to include identity-based guidance that helps crafters reflect on their unique roles and motivations. This framework provides valuable insights for policymakers and support organizations.

**Keywords:**

Roles of crafters; identity; innovation and tradition

## INTRODUCTION

In today's rapidly changing world, we are witnessing a growing revival of craft. This resurgence is often rooted in a sense of nostalgia, representing a longing for more human-centered and meaningful ways of making. This is particularly evident in the "Pure Craft" movement, an idealistic pursuit that seeks to "re-enchant" the process of making in response to industrialization by reconstructing and giving meaning to work through its connection to history (Kroezen et al., 2021). Yet, craft cannot rely on past creations or tradition alone. To stay relevant and respond to evolving market demands, crafters must also find ways to innovate. If makers rely only on inherited knowledge, they may risk becoming rigid or outdated. So even traditional

producers are now expected to reinterpret their heritage—to create new meanings and adapt their products for modern-day use. This approach is what De Massis et al. (2016) call "innovation through tradition." It's a way of preserving the past while using it as a foundation to build something new and allowing craft to not only survive but gain a sustainable competitive advantage by leveraging its unique cultural legacy.

Against this backdrop, traditional crafters are increasingly expected to engage in innovation themselves. At the same time, they bear deep responsibilities—to their families, communities, and cultural traditions. Especially in family-run craft businesses, crafters simultaneously occupy multiple roles: skilled professionals, family members, employees, owners, and managers (Okamoto, 2010; Tagiuri & Davis, 1996). In Stryker's (1980) symbolic interactionism, people get their sense of who they are—their identities—from the roles they play in society. These roles connect them to their place in the social world.

This leads to an important question: How do the different identities of crafters influence their innovation activities? Previous studies examined how family firms manage innovation and tradition (Erdogan et al., 2020). However, little is known about how individual crafters in family firms make creative decisions when navigating multiple identities. Therefore, the goal of this study is to bridge this gap by contributing to both identity research and family business studies.

## LITERATURE REVIEW

### **Craft, Tradition, and Innovation**

In organizational studies, craft is defined as a human-centered approach to work that prioritizes human involvement and agency over machine control (Kroezen et al., 2021; Roy & Sarkar, 2025). A reliance on individual workers, coupled with more adaptable production processes, is what defines organizations that take a craft approach. This model stands in contrast to those built on anonymous "collective workers" performing highly specialized duties (Adler, 2007; Ingvaldsen, 2015; Marx, 1977) or on managers singularly focused on profit who treat staff as interchangeable components (Smith & Miner, 1983; Thornton, 2002; Kroezen et al., 2021). It can be said that craft is a way of working that respects the value and autonomy of crafters.

According to Kroezen et al. (2021), craft can be classified by the degree of mechanization into traditional craft and industrialized craft. Traditional craft is centered on a "community of artisans," "embodied knowledge," and "tradition and norms." In contrast, industrialized craft is characterized by a "mix of machine production and human skills," "formalized skills," and "market-driven evaluation." It can also be classified by its focus into

three types: technical craft, which is technology-centric; pure craft, which values handmade techniques; and creative craft, which centers on artistic creativity.

Given that craft can be focused on the pursuit of technological and artistic innovation as well as the preservation of traditional manual techniques, it frequently faces the dilemma between being true to tradition and innovating. There are strict rules for the definition of traditional handmade crafts. For example, Japanese traditional craft is legally defined by specific criteria: it is mainly used in daily life, its core manufacturing process is handcrafted, it employs traditional techniques and raw materials, and its production forms a regional industry of a certain size, where the term "traditional," as clarified by the relevant association, specifically refers to elements that have existed for over one hundred years (Promotion of Traditional Craft Industries Act 1974; The Association for the Promotion of Traditional Craft Industries, 2024). For crafters who make traditional crafts, it is necessary to preserve such traditions.

On the other hand, craft can also mean using new techniques and patterns. However, innovative craft is not the same as industrialized craft. One does not need to reject traditional resources. For instance, designers have created innovative wooden cabinets by combining traditional Masonite material with novel techniques and designs (Holmquist et al., 2019). Also, for craft in family businesses, there are arguments about whether the tradition will hinder

innovation. Previously, tradition was seen as an obstacle to innovation, but it is now recognized as a source of innovation (Barron et al., 1994; Messeni Petruzzelli & Albino, 2012). Over-reliance on the latest knowledge can lead to overlooking the benefits of past knowledge (Capaldo et al., 2017; Katila, 2002). In addition, De Massis et al. (2016) propose that family firms have a dynamic capability of leveraging tradition to create product innovation. It has been shown that craft can be innovated through tradition in family firms at the organizational level. However, it is not clear how crafters manage the dilemma of combining innovation and tradition at the individual level.

## **Crafters' Roles and Identities**

When examining how crafters navigate the relationship between tradition and innovation, it is essential to consider their individual roles because these multiple roles affect their way of managing this dilemma. Also, identity can drive creative action, especially for crafters who produce personal works that reflect their identity (Bjorklund et al., 2020; Gowlland, 2009). In identity theory, a social role is what's expected of a person in a specific position within a social group or network. An identity is when a person takes on those expectations as part of who they are (Stryker & Burke, 2000).

Regarding the roles and identities of crafters, first, crafters have the role of an artisan or

a professional in their community. In arts and crafts organizations, crafters function as symbols of tradition, sources of creativity, key contributors to the manufacturing process, and mentors for future generations (Manfredi Latilla et al., 2019). There have also been discussions about crafters' professional identities. Based on the definitions provided by Ibarra (1999) and Chreim et al. (2007), a professional identity refers to the self-concept that an individual defines through their professional role. Additionally, Wilson (2022) discusses the professional identity of crafters and the related challenges within the American craft beer industry. Okamoto (2010) proposes that an expert potter's professional identity is a dynamic developmental process rooted in a fundamental trust in their work and the mastery of skills. This identity is deepened through dedicated effort and the acquisition of a sense of competence. It is ultimately solidified by expressing personal originality and engaging in the generational transfer of knowledge and craft.

When crafters are part of a family business, they can be a family member, an employee, a manager, or an owner (Tagiuri & Davis, 1996). Additionally, crafters can be committed family members with a sense of responsibility and a tendency to inherit the tradition. Sasaki et al. (2019) report that craftsmen at long-established, family craft companies in Japan felt a sense of obligation toward their families, local communities, and even their ancestors. It is also said that entrepreneurs in traditional Japanese family businesses are tasked with pursuing innovation

(Yamada, 2013). Crafters can leverage past knowledge to contribute to product innovation as members or founders of a family business (De Massis et al., 2016).

While past studies show that crafters hold multiple identities with different characteristics, it remains unclear how these identities influence their approach to navigating the dilemma between tradition and innovation. This leads to the current research question: How do these multiple identities affect how crafters handle tradition and innovation?

## **METHODOLOGY**

### **Data Collection**

This study employed a qualitative research design that focused on the professional experiences and artistic perspectives of nine crafters in ceramics. This is because identity formation is a dynamic process, informed by past experiences and involving continuous learning and adjustment through practice (Pratt et al., 2006). Also, the aesthetics of crafts give their work characteristics. To ensure the privacy and confidentiality of the participants, especially given the report's public accessibility on the university website, rigorous anonymization protocols were implemented. All participants were assigned pseudonyms (see Table 1), and the name and

specific location of the company they were affiliated with at the time of the interviews have been anonymized to protect both the individuals and the organization from potential identification.

A purposeful sampling strategy (Palinkas et al., 2015) was employed to select the nine study participants. The primary selection criterion was the participants' professional involvement within a family business, a scope defined by the initial directive of this research project. While not intentionally selected for diversity, the final sample of nine individuals naturally exhibited variations in roles in the family business, artistic styles, educational and apprenticeship backgrounds, age, and years of professional experience (see Table 1). This study also included non-family members, such as the founders' apprentices and long-term employees. This inclusion allows for a multifaceted analysis of how the unique environment of a family business shapes the identity formation of not only family members but also other diverse individuals within the organization. This focused sampling approach enabled an in-depth exploration of the phenomenon within the specific context of a family business. Participants were initially contacted through the researcher's personal network.

---

---

Insert Table 1 about here

---

---

The primary data consists of in-depth, semi-structured interviews conducted in 2023 via WeChat video calls. The data for this study was originally collected for the author's Master's thesis (Ge, 2024a), which explored the participants' innovation process within their family business. Each interview lasted an average of 60 minutes. It is important to note that these interviews were originally designed to explore the participants' innovation process in the family business. For the current study, these rich, pre-existing datasets were subjected to a secondary analysis, focusing specifically on the themes relevant to this report's research question. This approach was advantageous as it allowed for the exploration of themes that emerged organically from wide-ranging conversations. All interviews were audio- or video-recorded with consent and subsequently transcribed. The accuracy of technical terms, personal names, and place names within the transcripts was verified by an industry expert to ensure data reliability before analysis.

To supplement and triangulate the interview data, additional data was collected in 2024. This included: (1) photographic documentation of the crafters' works to analyze artistic expression and technique; (2) informal consultations with industry experts to gain deeper contextual insights; and (3) a review of background literature, including articles from WeChat official accounts, academic journals, and professional books on the history of local craft. This multisource approach enhances the validity and depth of the research findings.

## **Data Analysis**

While the richness of this dataset has informed preliminary work presented at academic conferences (Ge, 2024b; Ge, 2025), the current study offers the first focused, multiphased analysis designed to specifically answer the research question: How do these multiple identities affect how crafters handle tradition and innovation? The thematic analysis framework, as outlined by Braun and Clarke (2006), served as the foundational methodology in developing a typology of crafter identities, their works, and activities. The qualitative data analysis software MAXQDA was used to manage the process.

The analysis proceeded in three main phases. The first phase involved a re-engagement with the data at the code level. The existing 182 first-order codes from the transcripts were systematically reviewed and re-categorized based on their relevance to the core concepts of this study: crafters' expressions of their roles and identities, and their discourses and practices surrounding tradition and innovation.

In the second phase, through constant comparison, distinct patterns began to emerge. It became evident that specific sets of identity-related codes consistently co-occurred with particular approaches to innovation. For example, codes related to "artistic self-expression," "market recognition," and "academic techniques" formed a clear theme. Another cluster of codes

centered on "family legacy," "craftsmanship preservation," and "classic forms." A third cluster was identified around concepts of "community contribution" and "industry promotion."

The final phase of the analysis involved synthesizing these thematic clusters into a higher-order typology of crafter archetypes. By observing that these distinct identity-and-innovation clusters were consistently embodied by different groups of participants, three primary archetypes were constructed: (1) the independent artist, driven by an individual artistic identity, also as a professional identity; (2) the tradition bearer, guided by a custodial family identity; and (3) the industry pioneer, motivated by a collective community identity. This process of moving from open codes to thematic clusters and finally to archetypes allowed for a nuanced answer to the research question, revealing not just what the crafters do but the identity-based motivations for why they do it.

## **FINDINGS**

The analysis of nine ceramic crafters' experiences revealed a typology of three distinct archetypes, each representing a different approach to navigating the dilemma of mixing tradition with innovation. These approaches are directly linked to one of the crafter's multiple identities that is most salient in their work. The three archetypes constructed from the data are as follows:

(1) the independent artist—driven by a professional identity and prioritizes personal artistic expression and originality; (2) the tradition bearer—guided by a family identity and focuses on preserving craftsmanship and the continuity of their cultural legacy; (3) the industry pioneer—motivated by a collective community or organizational role identity and concerned with mentorship and contributing to the future of their industry.

### **The Independent Artist**

Crafters classified as an independent artist (Participants #2, #4, #5, and #8) are characterized by the salience of their professional identity. For them, innovation is not merely a commercial necessity but an essential means of self-expression, technical exploration, and the pursuit of a distinct personal style that leads to professional recognition.

A primary motivation for this archetype is the desire to achieve expert status and push creative boundaries. This is exemplified by Participant #4, a younger crafter who experiments with novel sculptural teapot forms to match their personal aesthetic. Their ambition is explicit: “My goal is to keep improving my work, even surpassing the market standard. I also hope to become a renowned expert in the future.” This sentiment is shared by Participant #8, whose diverse background in art education and apprenticeships led them to Zisha pottery specifically for

its "greater vitality in terms of producing artistic achievements." their work reflects this, as they focus on technically demanding categories, from realistic depictions of nature to "an academic style featuring exaggerated and abstract forms."

While driven by personal vision, these artists do not abandon tradition. Instead, they use it as a foundation for developing a unique artistic language. Participant #2, for instance, blends formal art school education with market awareness by reinterpreting traditional symbols. They use the gourd motif as a starting point, applying modern sculptural methods to "incorporate elements of the gourd... and apply them to the body of the Zisha teapot, as well as the spout and handle."

Likewise, Participant #5 demonstrated a sophisticated dialogue between old and new. They use the traditional "Shih Piao" teapot shape as a canvas but innovate in its decoration. Although the carving patterns are inspired by traditional paintings, they deliberately break from historical technique: "I opt for shallow carvings inspired by Chinese painting motifs rather than the deeply carved traditional double knife engraving style." This, along with their experimentation in giving a teapot to a friend to test "low-temperature glaze," underscores this archetype's commitment to technical and stylistic evolution.

## **The Tradition Bearer**

The second archetype, the tradition bearer, is characterized by a dominant family identity that shapes their approach to innovation. Crafters in this category, including Participants #1, #3, and #7, view themselves as custodians of a legacy. For them, creativity is more like an evolutionary process aimed at ensuring the continued relevance and vitality of their family's craft.

The core belief of this archetype is that they are inheriting more than just a set of techniques. This vision is clearly expressed by Participant #7, who stated, "In a multigenerational family like ours, we inherit not only the Zisha techniques but also the atmosphere and spirit of the tradition itself." This perspective prioritizes the preservation of an intangible cultural and aesthetic essence. This is reflected in the work of Participant #1, who, after "rigorous training," focuses their efforts on subtle refinements. They update traditional vessel shapes to enhance modern usability but are careful to maintain their "traditional aesthetic appeal," ensuring that the teapots remain enjoyable to both use and appreciate. Participant #1's emphasis on mastering tacit family knowledge, such as proprietary "clay processing" methods, underscores a commitment to the foundational integrity of the craft.

The tradition bearer navigates the delicate balance between honoring their lineage and developing a personal voice. Participant #3, whose father and uncle are both managers and crafters in the family business, illustrates this dynamic perfectly. Although their direct master is a

non-relative, they demonstrate a strong commitment to inheriting the business's tradition (Participant #3's father and uncle's master is the founder of the family business), for example, by incorporating their father's style into their own work. They begin by absorbing the family's style: "My father specializes in the tree stump style, so I draw upon those elements and integrate them into my own teapots." Yet, this act of drawing from the family wellspring is the first step toward individuality. Participant #3 elaborates that the goal is to merge this foundation with new influences: "I lean toward traditional Zisha craftsmanship, but I also absorb and integrate contemporary understandings of Zisha. I want to form my own style... to create works that have my own unique character." For the tradition bearer, a personal style is an authentic evolution of the family legacy, not a departure from it.

### **The Industry Pioneer**

The final archetype, the industry pioneer, is defined by a prominent collective identity tied to their role within the broader craft community or organizations. For crafters like Participants #6 and #9, innovation is a strategic imperative for advancing the entire industry. They are driven by a sense of social responsibility and a desire to build a sustainable and dynamic future for their craft.

A key role of the industry pioneer is to inspire and institutionalize a culture of creativity that extends beyond their own studio. This is exemplified by Participant #6, the founder of the family business and a symbolic figure in the sector. They see their success as a platform to give back, stating, "We must feel content and strive to live up to society's expectations and our own reputation." Their artistic philosophy, a "continuous pursuit" of their "own artistic perspective" rather than "simply repeating a single pattern," serves as a model. This influence is directly visible in their apprentice, Participant #9, who was encouraged to "be creative". As a result, Participant #9 has built a career centered on developing novel designs, using awards and patents as verification of successful innovation.

Beyond individual mentorship, industry pioneers actively create opportunities for the entire community. They leverage their reputation and networks to build an infrastructure that supports collective advancement. Participant #9's career demonstrates this proactive community building. They took a primary role in "planning and establishing the 'World Teapot Art Competition,'" a major undertaking made possible by collaborating with the International Academy of Ceramics. Looking to the future, they are focused on attracting the next generation of talent. By introducing new concepts, such as "sculptural vessels," they aim to make the field more appealing and accessible, "encouraging more graduates from other art schools to come to

Yixing... to bring more people into the Zisha pottery field." This strategic effort to enrich the talent pool and elevate the craft's international standing is the hallmark of the industry pioneer.

## **DISCUSSION AND CONCLUSION**

The findings of this study reveal three distinct types of crafter: the independent artist, the tradition bearer, and the industry pioneer. While the Findings section details what these archetypes do, this discussion explains why they behave so differently. It is argued that the mechanism behind these divergent approaches to innovation can be understood through the concept of identity salience. Identity salience originates from role identity theory (Stryker, 1980) and is also a central concept for social identity (Ashforth et al., 2008), as it explains which of an individual's multiple coexisting identities is active in a given situation.

While all crafters navigate a complex web of multiple roles (see Table 1), their actions are driven by the identity that is most salient in shaping their professional worldview. This concept provides a powerful theoretical lens to understand why different crafters, despite facing similar industry pressures, choose such divergent paths.

Each archetype corresponds to the salience of a specific identity discussed in the literature. First, the independent artist archetype embodies the prominence of professional identity. Their intense focus on establishing a personal style and gaining market recognition is consistent with studies about professional identity around crafters' originality and independence from their masters (Okamoto, 2010; Okamoto, 2011). This pursuit of market recognition is fundamentally driven by the crafters' desire for autonomy as independent artists. Innovation, for them, is a vehicle for self-expression.

Second, the tradition bearer archetype is guided by a salient family identity. Their emphasis on preservation, continuity, and reinterpreting tradition aligns with studies on family legacy (Sasaki et al., 2019), where maintaining symbolic meaning often takes precedence over radical change. For them, innovation serves to keep the family spirit alive.

Finally, the industry pioneer archetype is motivated by a salient organizational role identity. Their concern with contributing to the future of the industry reflects their self-perception as managers, owners, or community leaders. In this context, innovation becomes a strategic tool for collective advancement and industry leadership.

Therefore, the typology presented in this study is more than a simple classification; it is a framework illustrating how the salience of different identities shapes the very meaning and practice of innovation in a traditional craft sector.

### **Contributions and Implications for Practice**

This study offers several contributions to both theory and practice. Theoretically, it develops a typology of three distinct identities—the independent artist, which can be seen as a kind of professional identity; the tradition bearer, which can be seen as a family identity; and the industry pioneer, which can be seen as an organizational role identity, each linked to a different engine of innovation. In doing so, it connects identity theory with the study of innovation in traditional family businesses, opening a new avenue for inquiry in this relatively underexplored area.

Practically, the findings of this study suggest that supporting innovation in the craft sector requires more than just technical training. It necessitates a focus on identity-based support, helping crafters reflect on their roles and motivations. Recognizing which identity is salient can help align innovation with personal meaning, while early engagement in meaningful roles can foster an identity in younger crafters that sustains both tradition and innovation over time.

## **Limitations**

This study has several limitations that should be acknowledged. The primary limitation lies in its focus on a single, salient identity for each crafter. This approach does not capture how multiple identities may interact or conflict within an individual, while an internal negotiation process is likely crucial for complex decision-making.

A further methodological limitation relates to the data analysis process. The entire analysis was conducted by the sole researcher. While this approach allowed for a deep and iterative engagement with the data from multiple perspectives, it also introduces the potential for researcher bias. The lack of a second coder means that intercoder reliability, which is a measure used to ensure interpretive consistency, could not be established. Therefore, the resulting themes and archetypes are inevitably shaped by the author's subjective lens.

Finally, the study's scope presents limitations regarding generalizability. The findings are derived from a small sample size and are specific to a single type of craft within one geographical region. Consequently, these results may not be transferable to a broader population of artisans or different contexts.

## **Implications for Future Research**

Building on this limitation, several avenues for future research emerge. First, researchers could expand the sample to include a wider variety of craft businesses and cultural contexts to test and refine the proposed typology. Second, a longitudinal or ethnographic approach could provide a more dynamic understanding of how these identities evolve, interact, and shift in response to career changes, market pressures, and other external factors.

## **Conclusion**

In conclusion, this research positions identity not as a static label but as a dynamic resource that can bridge tradition and innovation. By understanding the different identity-based motivations of crafters, we can more effectively nurture a vibrant ecosystem where heritage is honored and creativity flourishes.

## **REFERENCES**

- Ashforth, B. E., S. H. Harrison, and K. G. Corley. (2008). “Identification in Organizations: An Examination of Four Fundamental Questions,” *Journal of Management*, 34(3), 325-374.
- Adler, P. S. (2007). “The Future of Critical Management Studies: A Paleo-Marxist Critique of Labour Process Theory,” *Organization Studies*, 28(9), 1313-1345.

The Association for the Promotion of Traditional Craft Industries (伝統的工芸品産業振興協会). (2024). “Traditional Crafts” (伝統的工芸品とは), <https://kyokai.kougeihin.jp/traditional-crafts/>.

Barron, D. N., E. West, and M. T. Hannan. (1994). “A Time to Grow and a Time to Die: Growth and Mortality of Credit Unions in New York City, 1914-1990,” *American Journal of Sociology*, 100(2), 381-421.

Bjorklund, T. A., T. Keipi, and H. Maula. (2020). “Crafters, Explorers, Innovators, and Co-creators: Narratives in Designers’ Identity Work,” *Design Studies*, 68, 82-112.

Braun, V. and V. Clarke. (2006). “Using thematic analysis in psychology,” *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101.

Capaldo, A., D. Lavie, and A. Messeni Petruzzelli. (2017). “Knowledge Maturity and the Scientific Value of Innovations: The Roles of Knowledge Distance and Adoption,” *Journal of Management*, 43(2), 503-533.

Chreim, S., B. E. Williams, and C. R. Hinings. (2007). “Interlevel Influences on the Reconstruction of Professional Role Identity,” *Academy of Management Journal*, 50(6), 1515-1539.

De Massis, A., F. Frattini, J. Kotlar, A. Messeni Petruzzelli, and M. Wright. (2016). “Innovation Through Tradition: Lessons From Innovative Family Businesses and Directions for Future Research,” *Academy of Management Perspectives*, 30(1), 93-116.

Erdogan, I., E. Rondi, and A. De Massis. (2020). “Managing the Tradition and Innovation Paradox in Family Firms: A Family Imprinting Perspective,” *Entrepreneurship Theory and Practice*, 44(1), 20-54.

Ge, Z. Y. (2024a). *Innovation Through Tradition: Examining Product Innovation Processes in Chinese Family Businesses within the Ceramics Industry*. [Unpublished master's thesis]. Meiji University.

Ge, Z. Y. (2024b, September 10). 伝統によるイノベーション—中国における陶磁器産業のアミリービジネスの製品イノベーションプロセスを探る—[Innovation through Tradition—Exploring the Product Innovation Process of Family Businesses in the Chinese

Ceramic Industry] [Paper presentation]. The 41st Annual Conference of the Academy of Management Philosophy, Senshu University, Tokyo, Japan.

Ge, Z. Y. (2025, July 27). *Exploring Crafters' Identity and Innovation Activities* [Paper presentation]. 85th Annual Meeting of the Academy of Management, Copenhagen, Denmark.

Gowlland, G. (2009). "Style, Skill and Modernity in the Zisha Pottery of China," *The Journal of Modern Craft*, 2(2), 129-142.

Holmquist, A., M. Magnusson, and M. Livholts. (2019). "Reinventing Tradition: Exploring the Creation of New Meaning Through Innovations Involving Craft-Based Design," *Creativity and Innovation Management*, 28(1), 124-137.

Ibarra, H. (1999). "Provisional Selves: Experimenting With Image and Identity in Professional Adaptation," *Administrative Science Quarterly*, 44, 764-791.

Ingvaldsen, J. A. (2015). "Organizational Learning: Bringing the Forces of Production Back In," *Organization Studies*, 36(4), 423-444.

Katila, R. (2002). "New Product Search Over Time: Past Ideas in Their Prime?" *Academy of Management Journal*, 45(5), 995-1010.

Kroezen, J., D. Ravasi, I. Sasaki, M. Żebrowska, and R. Suddaby. (2021). "Configurations of Craft: Alternative Models for Organizing Work," *Academy of Management Annals*, 15(2), 502-536.

Manfredi Latilla, V., F. Frattini, A. Messeni Petruzzelli, and M. Berner. (2019). "Knowledge Management and Knowledge Transfer in Arts and Crafts Organizations: Evidence From an Exploratory Multiple Case-Study Analysis," *Journal of Knowledge Management*, 23(7), 1335-1354.

Marx, K. (1977). *Capital. Vol I.* New York: Vintage.

Messeni Petruzzelli, A., and V. Albino. (2012). *When Tradition Turns Into Innovation: How Firms Can Create and Appropriate Value Through Tradition*. Oxford: Chandos Publishing.

Okamoto, Y. (2010). “Tōki shokunin ni okeru senmonka aidentiti no seisei to keishō (1): Shimabukuro Tsunehide-shi no hito to shigoto o megutte” [Formation and succession of expert identity among ceramic artisans (1): Regarding the life and work of Tsunehide Shimabukuro], *Hiroshima Daigaku Shinrigaku Kenkyū* [Hiroshima University Psychological Studies], 10, 121-145.

Okamoto, Y. (2011). “Tōki shokunin ni okeru senmonka aidentiti no seisei to keishō (2): Shimabukuro Tsunehide kōbō no shitei kankei kara mita sedai keishōsei no mikuro na bunseki” [Generativity of professional identity in potters (2): A microanalysis on achievement and successive process of potters' identity through master-student relationship at Tsunehide Shimabukuro studio], *Hiroshima Daigaku Shinrigaku Kenkyū* [Hiroshima University Psychological Studies], 11: 173–187.

Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., and Hoagwood, K. (2015). “Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research,” *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533–544.

Pratt, M., K. Rockmann, and J. Kaufmann. (2006). “Constructing Professional Identity: The Role of Work and Identity Learning Cycles in the Customization of Identity among Medical Residents,” *Academy of Management Journal*, 49(2), 235-262.

伝統的工芸品産業の振興に関する法律 (Promotion of Traditional Craft Industries Act). (1974). <https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=349AC1000000057>.

Roy, M., and A. Sarkar. (2025). “Craft Approach to Work: A Humanist Model of Work in Organizations,” *Management Review Quarterly*, 75(1), 557-593.

Sasaki, I., D. Ravasi, and E. Micelotta. (2019). “Family Firms as Institutions: Cultural Reproduction and Status Maintenance Among Multi-Centenary Shinise in Kyoto,” *Organization Studies*, 40(6), 793-831.

Smith, N. R., and J. B. Miner. (1983). “Type of Entrepreneur, Type of Firm, and Managerial Motivation: Implications for Organizational Life Cycle Theory,” *Strategic Management Journal*, 4(4), 325-340.

Stryker, S. (1980). *Symbolic Interactionism: A Social Structural Version*. Menlo Park, CA: Benjamin/Cummings Publishing Company.

Stryker, S., and P. J. Burke. (2000). "The Past, Present, and Future of an Identity Theory," *Social Psychology Quarterly*, 63(4), 284-297.

Tagiuri, R., and J. Davis. (1996). "Bivalent Attributes of the Family Firm," *Family Business Review*, 9(2), 199-208.

Thornton, P. H. (2002). "The Rise of the Corporation in a Craft Industry: Conflict and Conformity in Institutional Logics," *Academy of Management Journal*, 45(1), 81-101.

Wilson, E. (2022). "'It Could Never Be Just About Beer': Race, Gender, and Marked Professional Identity in the US Craft Beer Industry," *Journal of Professions and Organization*.

Yamada, K. (2013). *Dentō sanchi no keieigaku* [Management of traditional industrial sites]. Tokyo: Yūhikaku.

**TABLE 1****Interviewee Information**

Pseudonym	Age	Years in the Industry	Role in the Family Business	Artistic Style	Educational and Apprenticeship Background
Participant #1	52	34	Manager, receptionist, family member	Traditional handcrafted teapots, focusing on meeting demand for practicality	Received further training at art schools; masters are relatives, and one of the masters was the founder of the family business
Participant #2	30	8	Employee, co- runs workshop, non-family member	Preference for rural themes, employing sculptural techniques	Attended an art school; one of the masters was a manager in the family business, but this particular master was not a relative
Participant #3	27	5	Apprentice, later independent, non-family member	Pursuit of a personal style with a tendency toward traditional vessel forms	Attended a non-art university; one of the masters was a manager in the family business, but this particular master was not a relative
Participant #4	30	6	Employee, co- runs workshop, non-family member	A delicate aesthetic expressed through sculptural methods	Attended an art school; one of the masters was a manager in the family business, but this particular master was not a relative
Participant #5	26	4	Apprentice, later independent, non-family member	Development of a personal design style and artistic experimentation, leaning toward traditional forms	Attended a non-art university; one of the masters was a manager in the family business, but this particular master was not a relative
Participant #6	86	69	Founder, designer, receptionist, family member	Integrating ceramic carving and sculptural techniques, merging sculpture with teapot design to create unique artistic expressions	Received further training at art academies; the apprentice was introduced by family

Participant #7	55	30	Second-generation owner, receptionist, family member	Strong commitment to traditional handcrafted teapots	Attended a non-art university; the main master is not a relative
Participant #8	61	40	Retired designer, independent, non-family member	Biomimetic teapots inspired by nature, combining animals and plants; styles range from realism to academic deformation with geometric design	Attended an art school; the main master is the founder of the family business, but not a relative
Participant #9	53	34	Designer, non-family member	Integration of modern sculptural styles and modeling techniques into teapot making	Received further training at art schools; the master is the founder of the family business, but not a relative

# 小売企業のロジスティクス機能内部化の規定要因と企業業績との関係 —オムニチャネル化を踏まえて—

荒川 慧太

## ＜要約＞

オンラインチャネルとオフラインチャネルをシームレスにつなげようとするオムニチャネル化は小売企業に様々な変化をもたらす。オムニチャネル化はロジスティクスの在り方にも変化もたらし、近年、ロジスティクス機能を内部化する小売企業が生まれ始めた。本研究の目的は現実の世界で起こっている小売企業がロジスティクス機能を取り込む現象を、理論を用いて説明し、その経験的妥当性を示すことである。そこで本研究はマルチタスク問題およびインセンティブ・システム・アプローチに基づいて、小売企業がロジスティクス機能を内部化する規定要因と、内部化／外部化と成果に関連する仮説を提示する。サーベイ調査に基づいて 59 の日本の小売企業から得た回答データを用いて統計分析を行った結果、1) オムニチャネル化は小売業務とオムニチャネル化で必要となる追加的なロジスティクス業務の補完性と正の関係がある、2) 小売企業と追加的なロジスティクス業務の補完性はロジスティクス機能の内部化と正の関係がある、3) オムニチャネル化とロジスティクスの内部化の一致度は顧客ニーズへの対応に関する企業業績と正の関係にある、という 3 点が確認された。本研究はロジスティクス機能の内部化／外部化やオムニチャネルに関連する学術研究の前進に貢献するとともに、オムニチャネル化を進める際のロジスティクスの在り方について企業に示唆を提供するものである。

## ＜キーワード＞

オムニチャネル、ロジスティクス、内部化／外部化、補完性

## 1. はじめに

ICT (Information and Communication Technology : 情報・通信技術) の発展に伴い、小売企業は変化している。現代的な小売業はオフラインチャネルとオンラインチャネルの双方で消費者を引き付けている。ここでチャネルとは、小売企業と消費者が交流する接点や媒体のことである (Beck & Rygl, 2015)。オフラインチャネルの代表は実店舗であり、オンラインチャネルの代表はオンラインショップやモバイルアプリである。スマートフォンの普及によって消費者の行動はユビキタス化し、多様なチャネルを通じて、いつでも、どこでも買い物やそれに関わる情報収集が可能になった。こうした消費者は、ロイヤリティが高く、収益性が高い (Kushwaha & Shankar, 2013; Venkatesan et al., 2007) ため、多くの小売企業は両チャネルをシームレスにつなげ、新たな価値を提供しようとするオムニチャネル化を進めている。

オムニチャネルとは、「すべてのチャネルを統合し、消費者にシームレスな買物体験を提供する顧客戦略」(近藤・中見, 2019, p. 3)のことである。オムニチャネル化は小売業の様々な局面に変化をもたらす。小売企業のロジスティクス組織も影響を受ける(Yu et al., 2016)。これまで、実店舗が消費者との取引の終点であったが、オンラインチャネルの普及によって、ロジスティクスが消費者との最前線に置かれるようになったからである(Hübner et al., 2016a)。小売企業が顧客に提供する配達オプションは、競争相手と差別化するためにますます重要になっている(Murfield et al., 2017)。

この小売企業のロジスティクス機能の主体については多くの議論がある。本研究でロジスティクス機能とはロジスティクスに関わる業務や資産全体のことを指す。小売企業の持つロジスティクス・ケイパビリティ(logistics capabilities)がロジスティクス機能の内部化／外部化を規定するという議論(e.g., Joong-Kun et al., 2008)もあれば、取引費用(transaction costs)が小売企業のロジスティクス機能の内部化／外部化の規定要因であるとする研究(e.g., Rabinovich et al., 2007; Rao et al., 2009)もある。また、オンラインチャネルの発展段階(Davis-Shramek et al., 2020)や売上規模(Ishfaq et al., 2016)によってロジスティクス機能の内部化／外部化が影響を受けると主張するものもある。

こうした様々な議論があるが、概して、ロジスティクス機能というものは、外部化される傾向にあり、オンライン小売企業の大半は、物流業務全体を第三社の専門のロジスティクスサービスプロバイダー(3PL)に委託し、その結果、幅広く洗練されたサービス提供が可能になっている(Joong-Kun et al., 2008)。しかし、この外部化の流れもオムニチャネル化によって変わりつつあるかもしれない。Rao et al. (2009)は、オンライン専門の小売企業と比較して、マルチチャネル小売企業はロジスティクス機能を内部化する傾向が強いことを明らかにしている。

オムニチャネル化が進む中で、小売企業のロジスティクス機能の内部化／外部化についてはじめて検討した Buldeo et al. (2018)は特に注目に値する。彼らは、オムニチャネル小売企業のロジスティクス機能に3PLがどのような形で関与しているかを明らかにしようとした。

まず、ロジスティクス戦略を構造化するために、小売企業のロジスティクスを「フルフィルメント」、「内部輸送」、「ラストマイル輸送」の3つの段階に分けた。フルフィルメントは店舗や最終消費者に商品を届けるために注文に対応するプロセスを指し、倉庫・注文管理などがこれにあたる。内部輸送は配送センターと店舗間の流れをカバーする。そしてラストマイル輸送は最終消費者に商品を届ける方法であり、通常の宅配に加えて、BOPIS(Buy Online Pick up In Store)もこれにあたる。

その後、オムニチャネル小売業における内部化／外部化の知見を検証・拡張するために、彼らは、オムニチャネルと特徴づけることができる企業16社にインタビューを行った。

その結果、フルフィルメントは内部化している企業が多いことが分かった。内部化する理由としては、オンラインとオフラインの両方の在庫を統合することによって在庫の最適化を行い、返品率を低く抑えることができるからである。内部輸送については、財務的な理由から3PLに頼る傾向がある。ラストマイル輸送については、主にオペレーションの理由から内部化していることが多い。宅配であ

ればオンライン注文の受け渡しは玄関先で行われることが多く、顧客へのタッチポイントとして非常に重要である。内部化することによってサービスレベルを統一し、小売ブランドを守ることができる。また、オムニチャネル化が進むにつれて、ロジスティクス機能を店舗を中心に発展してきており、オペレーションの観点から、小売企業は店舗ネットワークを利用するためフルフィルメントやラストマイルなどを自社で管理するようになっていくであろうとこの研究は指摘している。

実際、日本的小売企業においても、オムニチャネル化が進んでいるといわれる企業の多くがロジスティクス機能を内部化している。例えば、ヨドバシカメラは、数多くの配送拠点を持ち、配送業務も自社で内部化している（日本経済新聞、2023）。同様に、ニトリはグループ内にロジスティクス会社を持ち、ロジスティクス機能を内部化している（東洋経済、2021）。

また、オンラインチャネルで売上全体の19%<sup>1</sup>を占めるユナイテッドアローズ（以下UA社）はとくに特徴的である。UA社の2019年3月期第3四半期決算説明会資料によると、UA社は2009年9月にオンラインチャネルであるUAオンラインストアを開設し、その後、実店舗との連動性を高め、顧客の利便性を向上させる取り組みを進めてきた。これはオムニチャネル化を推進している取り組みといえるであろう。そして2018年5月には流山物流センターを開設した。この理由として、UA社は以下のように述べている。

「まず、自社の物流施設で配送業務を行うことで、オンラインとオフラインをシームレスにつなぐサービスが可能になる。オンライン試着予約・実店舗決済ができる商品を拡大する、実店舗で決済して自宅やコンビニで受け取る、さらにはお仕事の帰りに駅や商業施設に設置された無人ロッカーで受け取るなど、購入する場所や時間、商品の受け取り方法など、お客様のご都合に合わせて自由に選択していただけるようになる。これらのオムニチャネルサービスをお客様にスムーズに提供できるよう、実店舗での環境整備も同時に進める」（UA社2019年3月期第3四半期決算説明会資料、p. 20）

このように実店舗を活用したロジスティクスが、オムニチャネル化によって進んで行くことが分かる。こうした事例が示すように、オムニチャネル化を進めるほど、ロジスティクス機能を外部化するのではなく、むしろ内部化する企業行動が観察される。

先行研究で、ロジスティクス機能は、基本的に外部化されるものと捉えられており、それは取引費用理論の資産特殊性仮説によって説明されることが多い（e.g., Rabinovich et al., 2007; Rao et al., 2009; Hsiao et al., 2010）。オムニチャネル化を踏まえたロジスティクスについてはその変化を定性的に記述する研究が多く、オムニチャネル化によりロジスティクスは重要度を増し、また実店舗の存在がオムニチャネル・ロジスティクスに重要な影響を与えていていることが明らかになっている。

---

<sup>1</sup> ユナイテッドアローズの2019年3月期第3四半期決算説明会資料より。

しかしながら、第1に、オムニチャネル化を踏まえたロジスティクス機能の内部化／外部化についての定量研究は行われていない。第2に、取引費用理論以外の理論をロジスティクス機能の内部化／外部化に適用した定量研究は十分に行われていない。取引費用理論は取引や資産特殊性 (asset specificity) に注目しており、業務間の連携やコーディネーションの関係には踏み込めていない。第3に、ロジスティクス機能の内部化／外部化の測定は先行研究の間でも異なっており十分な議論がなされていない。以上の3点が、先行研究の課題であると考える。

この先行研究のリサーチギャップを埋めるべく、本研究では、現実の世界で起こっている小売企業がロジスティクス機能を取り込む現象を、理論を用いて説明し、その経験的妥当性を確認する。また、ロジスティクス機能の内部化が企業業績に与える影響についても検討する。このことは次のリサーチクエスチョンに反映される。

RQ1：オムニチャネル化が進む中で、小売企業のロジスティクス機能の内部化／外部化はどのようなメカニズムで起こるか？

RQ2：オムニチャネル化を踏まえたロジスティクス機能の内部化／外部化は企業業績とどのような関係にあるか？

## 2. 本研究の理論的枠組み

### 2.1. 先行研究で用いられている取引費用理論の限界

取引費用理論は Coase (1937) に始まり、主として Williamson (1975, 1985) によって精緻化された。Coase (1937) は、市場の要素の一つであった企業を市場とは異なるルールで存在する資源配分のメカニズムとみなした。Williamson によれば、ある取引が市場を通じて行われるか (外部化)、企業組織内で行われるか (内部化)、それとも市場と企業組織の間の中間組織内 (ハイブリッド型取引関係等) で行われるかは、その取引を市場で行う際の取引費用 (transaction costs) の高低によって決まる論じた。この取引費用理論を用いたマーケティング・流通研究の実証研究は多く存在する (e.g., Anderson, 1985; Takata & Parry, 2022)。ロジスティクスの分野でも前章で紹介したように多数存在する (e.g., Rabinovich et al., 2007; Hsiao et al., 2010; Zailani et al., 2017)。

しかし、こうした取引費用理論にも限界がある。取引費用理論は取引が基本的な分析単位であり (Chandler, 1992)、業務間・資産間のコーディネーションについては十分に検討できない (Langlois & Foss, 1999) という問題がある。小売企業のオムニチャネル化の中では様々な変化が起こる。Hübner et al. (2016b) は、小売企業がオムニチャネル化を進めるにつれて様々なロジスティクス業務が変化すると述べていた。例えば、配達面では従来の郵便配送に加え、店舗受取など新たなオプションが必要となる。組織面では、チャネル別管理からチャネル横断的なオペレーションや責任管理が求められる。このようにオムニチャネル化によって、小売企業は小売業務とロジスティクス業務を連携させていく

ことが必要になると考えられる。

このような業務間のコーディネーションの側面は、取引を分析単位とする取引費用理論では十分に捉えることが難しい (Langlois & Foss, 1999)。つまり、ロジスティクス機能の“取引”単体だけを焦点にする取引費用理論は、オムニチャネル化によって発生する在庫やフルフィルメントの柔軟な管理 (Taylar et al., 2019) や、チャネル間の同時的管理 (Ishfaq et al., 2016; Castillo et al., 2018) など、小売業務とロジスティクス業務の連携については十分に考慮できない可能性がある。オムニチャネル化によって小売企業のロジスティクス機能の内部化／外部化が変化する可能性があることを踏まえれば、そのような業務間のコーディネーションに焦点をあてた議論が必要である。

そこで本研究で用いるのが、マルチタスク問題の枠組みと、その派生であるインセンティブ・システム・アプローチである。取引費用理論と同様に企業の内部化／外部化を説明する理論であり、実証研究でも用いられてきた理論である (e.g., Azoulay, 2004; Slade, 1996)。また、これらの理論は業務間の補完性やシステムに注目し、企業の内部化／外部化を説明でき、資産特殊性が重要ではない場合にも用いることができる (Holmstrom & Milgrom, 1991, 1994; 伊藤他, 2008) という点で、オムニチャネル化で発生するロジスティクス機能の内部化／外部化の変化をよりよく説明できると考える。

## 2.2. マルチタスク問題<sup>2</sup>

マルチタスク問題とは、プリンシパル＝エージェント関係の分析の枠組みの中で、特に1人のエージェントが複数の業務を担当する状況を考察すると、1つの業務を1人のエージェントがこなす場合と比較して、複数の業務での努力を引き出そうとすることによって新たな課題が生じるという問題である。この問題は経済学の分野において、多くの分析がなされている (伊藤他, 2019)。マルチタスク問題は基本的に2種類の業務を行うときの費用が小さいほど、つまり、2種類の業務が補完的なほど、マルチタスク組織が望ましいということである。反対に、2種類の業務を行うときの費用が大きいほど、つまり、業務が代替的であれば分業組織の方が望ましくなる。

## 2.3. インセンティブ・システム・アプローチ<sup>3</sup>

前節のマルチタスク問題を拡張して Holmstrom and Milgrom (1991, 1994) は、企業の内部化／外部化の問題を分析する新たな枠組みを展開した。彼らのアプローチはインセンティブ・システム・アプローチ (以下 ISA) と呼ばれている。この ISA は特殊性の高い資産が重要ではない業界の企業の内部化／外部化の議論において用いられることが多い (Slade 1996; 伊藤他, 2008)。

ISA では資産が生み出す価値に注目し、資産の所有が生み出すのは、資産が生み出す価値に対する残余請求権であると考える。資産価値は外部化の場合にはエージェントに、内部化の場合にはプリンシパルに帰属すると仮定する。ここで、エージェントは資産への投資業務だけでなく様々な業務に従

<sup>2</sup> この節のマルチタスク問題の説明は主に伊藤 (2003) や中林・石黒 (2010), 伊藤他 (2019) に基づく。

<sup>3</sup> この節の ISA の説明は主に Holmstrom and Milgrom (1991, 1994) や伊藤他 (2008), 新原 (2023) に基づく。

事する。Holmstrom らは、エージェントの業務として主に 4 つの業務を取り上げた。①長期的な資産価値を高める業務、②短期的にプリンシパルの利益を高める業務、③当該企業以外との取引に費やす業務、④それ以外の測定不可能な業務の 4 つである。

エージェントが費やすことのできる時間や資源、努力は限られており、一つの業務に多くの努力や時間を費やしてしまえば他の業務にあてる努力や時間が犠牲になるという機会費用が発生する。また、プリンシパルはエージェントの②の業務で生まれる利益に対して、業績連動型報酬を渡す。プリンシパルは④の測定不可能な業務を除く業務に対してインセンティブの制度設計を行う。①の業務に対しては資産をエージェントに所有させて外部化するか、そもそも自ら所有して内部化するかを決定する。②の業務に対しては、業績インセンティブ強度の決定を行う。③の業務に対しては、どの程度他のプリンシパルとの取引を認めるかの自由裁量の決定を行う。この 3 種類のインセンティブ設計には補完性が生まれる。すなわち、「エージェントの資産所有、強力な業績インセンティブ、他の取引自由」という組合せと、「プリンシパルの資産所有、業績インセンティブの欠如、他の取引禁止」という組合せのいずれかがプリンシパルにとって最適になる。

伊藤他 (2008) によると、2 種類の組合せのどちらが望ましいかはいくつかの要因によって決まる。

- (a) 業績を測定することが困難なほど、内部化が選択される。
- (b) 資産価値の変動が大きいほど、内部化が選択される。
- (c) 直接的なインセンティブ設計が困難な業務が重要なほど、内部化が選択される。

### 3. 本研究の仮説

#### 3.1. マルチタスク問題に関する仮説

小売企業のオムニチャネル化は、複数の業務間の補完性を高める。オムニチャネル化していくと、フルフィルメント戦略や配達オプションの拡充に伴って小売店舗の活用や他部門との協力が重要な要素となっていく (Hübner et al., 2016b; Davis-Shramek et al., 2020)。すなわち、「小売企業のオムニチャネル化に伴って、従来の業務に加えて、オンラインチャネルとオンラインチャネルを同時的に並行管理するためのオムニチャネルに特化した追加的なロジスティクス業務」(以下、追加的なロジスティクス業務) が発生する。そして、その追加的なロジスティクス業務は実店舗の活用や実店舗とオンライン在庫の並行管理など通常の小売業務に従属した形で行われていく。その結果、マルチタスク問題から業務の主体に変化が生じる。したがって、次の仮説 1, 2 が導出される。

H1：オムニチャネル化は小売業務と追加的なロジスティクス業務の補完性と正の関係にある。

H2：小売業務と追加的なロジスティクス業務の補完性はロジスティクス機能の内部化と正の関係にある。

### 3.2. インセンティブ・システム・アプローチ (ISA) に関する仮説

小売業のオムニチャネル化は、オムニチャネルで必要となる追加的なロジスティクス業務の業績測定困難性も変化させる。マルチチャネルからオムニチャネルに移行するにつれて、在庫や配達に加え、組織や情報システムも変化する (Hübner et al., 2016b)。例えば、BOPIS を導入すると売上をあげた店舗・部署・組織にのみ評価がつくというこれまでの評価の仕方では対応が難しい (近藤・中見, 2019)。同様に、在庫管理も、チャネル全体を俯瞰した上で調整が必要となる。そのまま、業務を外部化していれば、エージェントはその業務を怠け、自己にとって利益となる他の業務を行ってしまう。それゆえに、小売企業は他の業務に対するエージェントのインセンティブを弱めるために、資産を内部化し、ロジスティクス機能を内部化することによってその問題に対処しようとする。このように、業績を測定することが困難なほど内部化が選択される (伊藤他, 2008) ため、次の仮説 3, 4 が導出される。

H3：オムニチャネル化は追加的なロジスティクス業務の業績測定困難性と正の関係にある。

H4：追加的なロジスティクス業務の業績測定困難性はロジスティクス機能の内部化と正の関係にある。

業績測定が困難な業務がプリンシパルにとって重要である場合、ロジスティクス機能が内部化される程度は強まるであろう。インセンティブ設計が難しい業務は他の業務へのインセンティブが高い場合には、エージェントはその業務に努力を割かない。しかし、プリンシパルである小売企業にとって、追加的なロジスティクス業務が重要である場合には内部化することによってその業務をエージェントに行わせることが可能になる。直接的なインセンティブ設計が困難な業務が重要であるほど内部化が選択される (伊藤他, 2008) ため、次の仮説 5 が導出される。

H5：追加的なロジスティクス業務の重要度は H4 の関係を強める。

### 3.3. 媒介仮説

本研究は、マルチタスク問題と ISA から、オムニチャネル化が進むにつれて小売企業のロジスティクス機能の内部化が高まると考える。したがって、次の仮説 6a, b が導出される。

H6：(a) 小売業務と追加的なロジスティクス業務の補完性、(b) 追加的なロジスティクス業務の業績測定困難性は、オムニチャネル化とロジスティクス機能の内部化の関係を媒介する。

### 3.4. 企業業績との関係に関する仮説

オムニチャネル化の程度とロジスティクス機能の内部化の程度との一致度は、企業業績に正の影響を及ぼすであろう。オムニチャネル化では、チャネル間ロジスティクスの統合が不可欠である (Ishfaq et al., 2016; Castillo et al., 2018; 大下, 2021)。しかし、ロジスティクスを外部委託している場合、こ

の統合は困難となる。オムニチャネル化に伴う在庫管理や配達体制の変容 (Hübner et al., 2016b), 複雑化する業務やネットワーク管理 (Taylar et al., 2019; 近藤・中見, 2019) を踏まえると, 内部化によって自社内での調整を図る方が, 全体最適と業績向上につながると考えられる。

一方で, オムニチャネル化が未成熟な段階では, 外部化が有効となり得る。チャネルごとに分離したロジスティクスでは, 内部化は過剰な投資や人件費増につながり, むしろ業績を損なう可能性がある。以上より, 以下の仮説 7 を導出する。

H7 : オムニチャネル化とロジスティクス機能の内部化の一致度は企業業績と正の関係にある。

#### 4. 実証分析

##### 4.1. サンプルと測定

調査対象は, ダイヤモンド D-vision Net に掲載された日本の小売企業 969 社と, EC・オムニチャネル戦略に関する役職 (例: EC 企画部長, EC 事業部長, オムニチャネル戦略担当) がある企業 26 社, 計 991 社である。これらに対し, 説明書・質問票・返信用封筒を含む調査パッケージを郵送した。その結果, 74 件の回答を得て回収率は 7.4% であった。欠損回答 (14 件) を除外した 59 件を有効サンプルとし, 有効回答率は 6.0% となった。

ロジスティクス機能の内部化以外の構成概念は既存文献をもとにした複数項目の尺度で測定した。測定項目の多くにおいて, 1~7 点のリッカート尺度での回答を求めた。また, 統制変数として企業年齢 (企業の操業年数) と企業規模 (従業員数の対数) を考慮した。企業年齢が高いほど, 学習効果からロジスティクス機能を自社で担う可能性がある。また, 企業規模が大きいほど, 輸送や保管において規模の経済が発生しやすいため, ロジスティクス機能の内部化に影響を与える可能性がある。

オムニチャネルで必要となる追加的なロジスティクス業務は企業ごとに異なる。そこで調査票には, 自由記述欄を設け, 各企業に想定する具体的な業務を記入させた。以下はその回答の一部である。

「オンラインとオフラインの両方について見識を有し, 両業務の間 (またはそれぞれの業務に携わる者たちの間) を取り持つスタッフ, 業務が必要になっている」 (外食企業)

「実店舗での商品ピックアップ作業。店舗からお客様の自宅への発送作業」 (アパレル企業)

「在庫データの連携 (店舗と EC)。EC 受注商品が送り先から近い店舗にある場合, その店舗から発送するようになった」 (アパレル企業)

「社内外の他部署との連携（情報システム、営業企画、宅配業者）。物流コストの増加」（スーパーマーケット企業）

以上のように、追加的なロジスティクス業務には、在庫データの連携など在庫管理の複雑化に関するもの、ピッキング方法の変更や輸送方法の見直しといった物流の最適化に関するもの、そして部署間の連携や情報システムの統合といった業務連携の必要性に関するものがあった。

ロジスティクス機能の内部化について、先行研究の多くはダミー変数を主に用いて測定していた（e.g., Hsiao et al., 2010; Joong-Kun et al., 2008; Rao et al., 2009）。また、統一された測定項目はない。さらに、本研究はオムニチャネル化を踏まえたロジスティクス機能の内部化／外部化を測定するため、小売企業から消費者までのロジスティクス機能について測定する必要があった。そのため、Buldeo et al. (2019) で指摘されていた小売企業から消費者までの各段階について Hsiao et al. (2010) のロジスティクス機能のレベル分けに沿って、具体的なロジスティクス機能を列挙した。各業務について内部化は2点、ハイブリッドの場合1点、外部化または業務なしは0点という点数付けを行った。

今回、実証分析でロジスティクス機能の内部化を測定するにあたっては、在庫情報の管理、宅配、消費者によるピックアップサービスという3つの業務を考慮することにした。

## 4.2. 分析手法

本研究では、仮説1～6をPLS-SEM (Partial Least Squares Structural Equation Modeling) (Hair et al., 2019)、仮説7をStataによる重回帰分析で検証する。PLS-SEMは、サンプルが小さくモデルが複雑で、シングルアイテム変数を含む本研究に適した手法である。Hair et al. (2019)のガイドラインに従い、推定・評価した結果、測定項目と構造モデルはいずれも良好な特性を示した。

## 4.3. 仮説の検証

まず、オムニチャネル化から補完性の間のパス係数は1%水準で正かつ有意であった（ $\beta=0.39$ ,  $p<0.01$ ）。次に、補完性から内部化へのパス係数も5%水準で正かつ有意な結果を得た（ $\beta=0.27$ ,  $p<0.05$ ）。マルチタスク問題の枠組みから導かれるH1, H2は支持された。しかし、オムニチャネル化から測定困難性へのパス係数は非有意であり（ $\beta=0.17$ ,  $p>0.1$ ），測定困難性から内部化へのパス係数も非有意であった（ $\beta=-0.08$ ,  $p>0.1$ ）。さらに、重要度×測定困難性の交互作用の係数も非有意であった（ $\beta=-0.01$ ,  $p>0.1$ ）。ISAから導かれるH3, H4, H5は不支持となる。

H6の媒介効果について、オムニチャネル化から内部化までのパス係数は正かつ有意（ $\beta=0.39$ ,  $p<0.01$ ）であるものの、測定困難性の媒介効果は非有意で信頼区間に0を含む（90%CI: -0.09～0.03）。他方、補完性の媒介効果は10%水準で有意であり0を信頼区間に含まない（90%CI: 0.02～0.23）。従って、H6aは支持されるが、H6bは不支持となる。

#### 4.4. 仮説 7 の検証

仮説 7 を検証するために、Eyuboglu et al. (2017) でも用いられていた Doty et al. (1993) の距離ベース分析を利用する。この手法は「理想からの距離」を形成し、2 種類の距離の関連性を分析する。具体的には、オムニチャネル化に応じた内部化／外部化の程度の理想からの距離と、企業業績の理想からの距離を比較する。

企業業績は、ロジスティクスの需要サイドに対するオペレーション・パフォーマンスとした。Zailani et al. (2017) で用いられていたロジスティクスの需要サイドに対するオペレーション・パフォーマンスを用いて、企業業績を測定した。本分析のときと同じく 1~7 のリッカート尺度によって測定した。最大値 7 との差を取ることで、理想的パフォーマンスまでの距離を算出した。

その結果、顧客ニーズへの対応に関する企業業績指標に対する回帰係数が統計的に 5% 水準で正かつ有意であった（内部化距離×omni ダミー： $\beta=0.43$ ,  $p<0.05$ , 外部化距離×nonomni ダミー： $\beta=0.11$ ,  $p>0.1$ ）。内部化距離と omni ダミーの交互作用は有意であるものの、外部化距離と nonomni ダミーの交互作用は非有意である。今回の距離ベースの分析では両方の交互作用が正かつ有意になることが予想される (Eyuboglu et al., 2017) ため、仮説 7 は部分的に支持となる。

### 5. おわりに

以上、本研究では、日本の小売企業へのサーベイデータを用い、オムニチャネル化が進む中でのロジスティクス機能の内部化／外部化の規定要因と、オムニチャネル化と内部化の一致度が業績に与える影響を実証分析した。その結果、小売企業がロジスティクス機能を内部化・外部化するメカニズムを明らかにした。本研究の特徴として、①先行研究で扱われなかった内部化／外部化に関する理論の有用性を示した点、②オムニチャネルによる「追加的な」ロジスティクス業務と他業務・システムの関係を議論した点、③内部化の包括的測定モデルを開発した点が挙げられる。

#### 5.1. 本研究の貢献

学術的貢献として、第 1 に、本研究では、オムニチャネル化が進む中でのロジスティクス機能の内部化／外部化について、量的データに基づく実証分析を試みた。本研究は量的データを用いて、従来の定性的な研究では捉えきれなかったオムニチャネル化とロジスティクス機能の内部化／外部化の間ににあるメカニズムを確認した。このことにより、オムニチャネル研究やオムニチャネル・ロジスティクス研究の拡張に貢献した。

第 2 に、本研究はロジスティクス機能の内部化／外部化に関し、従来の取引費用理論とは異なる理論的枠組みを導入し、新たな視点から実証的検証を行った。近年のオムニチャネル化では顧客接点や業務の性質が変化し (Hübner et al., 2016b), 取引費用最小化だけでは最適なロジスティクス形態を

十分に説明できない可能性がある。そこで本研究は、取引費用理論に加え、マルチタスク問題や ISA を踏まえた枠組みを導入し、オムニチャネル下での内部化／外部化の規定要因を分析した。その結果、従来理論では説明できなかつた現象を明らかにし、オムニチャネル時代のロジスティクス戦略に新たな知見を提供した。

実務的貢献として、オムニチャネル企業がロジスティクス機能を内部化していることに対する説明を提供した。従来の取引費用理論などの理論では、オムニチャネル化を進める企業がロジスティクス機能を内部化する事例をうまく説明できなかつた。本研究では、業務間の関係性、特に業務間の相互依存性や連携の必要性に着目した理論を用いることで、オムニチャネル化を進める企業がロジスティクス機能を内部化する現象に一定の説明を与えた。

### 5.3. 限界と今後の研究

第1に、サンプルサイズの限界がある。今後はより大規模なサンプルを用い、特にオムニチャネル化を積極的に進める企業を対象とすることで、オムニチャネル化とロジスティクス内部化の関係について、より精緻な知見が得られると期待される。

第2に、測定に関する限界がある。本研究で開発した内部化の尺度は、小売企業におけるロジスティクスの内部化／外部化を多段階的かつ包括的に把握することを意図したものである。しかし、そのすべてがオムニチャネル特有の業務を反映しているわけではない。今後は、オムニチャネル戦略に固有のロジスティクス業務を特定し、適切に測定できるより精緻な尺度を開発する必要がある。

第3に、理論的枠組みの比較が今後の課題である。本研究ではマルチタスク問題と ISA を用いたが、企業の内部化／外部化を説明する理論は取引費用理論をはじめ複数存在し、それぞれ異なる視点から現象を捉えている。将来の研究では、取引費用理論に加え、資源ベース論やケイパビリティ理論などと比較し、理論間の異同を整理することが重要である。こうした比較を通じて、ロジスティクス機能の内部化／外部化に関するより包括的な理解が可能になるであろう。

### 謝辞

本稿の執筆にあたり、指導教授である高田英亮先生には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、本研究の遂行にあたり、学事振興資金（研究科枠）を賜りましたこと深謝いたします。

### 参考文献

#### 英語文献

Anderson, E. (1985). The salesperson as outside agent or employee: A transaction cost

- analysis. *Marketing Science*, 4(3), 234-254.
- Azoulay, P. (2004). Capturing knowledge within and across firm boundaries: Evidence from clinical development. *American Economic Review*, 94(5), 1591-1612.
- Beck, N., & Rygl, D. (2015). Categorization of multiple channel retailing in Multi-, Cross-, and Omni-Channel Retailing for retailers and retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 27, 170-178.
- Buldeo Rai, H., Verlinde, S., Macharis, C., Schoutteet, P., & Vanhaverbeke, L. (2019). Logistics outsourcing in omnichannel retail: State of practice and service recommendations. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 49(3), 267-286.
- Castillo, V. E., Bell, J. E., Rose, W. J., & Rodrigues, A. M. (2018). Crowdsourcing last mile delivery: strategic implications and future research directions. *Journal of Business Logistics*, 39(1), 7-25.
- Chandler, A. D. (1992). Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise. *Journal of Economic Perspectives*, 6(3), 79-100.
- Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
- Davis-Sramek, B., Ishfaq, R., Gibson, B. J., & Defee, C. (2020). Examining retail business model transformation: A longitudinal study of the transition to omnichannel order fulfillment. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 50(5), 557-576.
- Doty, D. H., Glick, W. H., & Huber, G. P. (1993). Fit, equifinality, and organizational effectiveness: A test of two configurational theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.
- Eyuboglu, N., Kabadayi, S., & Buja, A. (2017). Multiple channel complexity: Conceptualization and measurement. *Industrial Marketing Management*, 65, 194-205.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hsiao, H. I., Van der Vorst, J. G. A. J., Kemp, R. G. M., & Omta, S. W. F. (2010). Developing a decision: Making framework for levels of logistics outsourcing in food supply chain networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 40(5), 395-414.
- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1991). Multitask principal–agent analyses: Incentive contracts, asset ownership, and job design. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 7(special issue), 24-52.

- Holmstrom, B., & Milgrom, P. (1994). The firm as an incentive system. *The American Economic Review*, 84(4), 972-991.
- Hübner, A. H., Kuhn, H., & Wollenburg, J. (2016a). Last mile fulfilment and distribution in omni-channel grocery retailing: a strategic planning framework. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 18948.
- Hübner, A., Wollenburg, J., & Holzapfel, A. (2016b). Retail logistics in the transition from multi-channel to omni-channel. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 562-583.
- Ishfaq, R., Defee, C. C., Gibson, B. J., & Raja, U. (2016). Realignment of the physical distribution process in omni-channel fulfillment. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(6/7), 543-561.
- Joong-Kun Cho, J., Ozment, J., & Sink, H. (2008). Logistics capability, logistics outsourcing and firm performance in an e-commerce market. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 38(5), 336-359.
- Kushwaha, T., & Shankar, V. (2013). Are multichannel customers really more valuable? The moderating role of product category characteristics. *Journal of Marketing*, 77(4), 67-85.
- Langlois, R., & Foss, N. (1999). Capabilities and governance: The rebirth of production in the theory of economic organization. *Kyklos*, 52(2), 201-218.
- Murfield, M., Boone, C. A., Rutner, P., & Thomas, R. (2017). Investigating logistics service quality in omni-channel retailing. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(4), 263-296.
- Rabinovich, E., Knemeyer, A. M., & Mayer, C. M. (2007). Why do Internet commerce firms incorporate logistics service providers in their distribution channels? The role of transaction costs and network strength. *Journal of Operations Management*, 25(3), 661-681.
- Rao, S., Goldsby, T. J., & Iyengar, D. (2009). The marketing and logistics efficacy of online sales channels. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 39(2), 106-130.
- Slade, M. E. (1996). Multitask agency and contract choice: An empirical exploration. *International Economic Review*, 465-486.
- Takata, H., & Parry, M. E. (2022). Human asset specificity, physical asset specificity, and direct distribution. *Industrial Marketing Management*, 105, 515-531.
- Taylor, D., Brockhaus, S., Knemeyer, A. M., & Murphy, P. (2019). Omnichannel fulfillment strategies: Defining the concept and building an agenda for future inquiry. *The International*

- Journal of Logistics Management*, 30(3), 863-891.
- Venkatesan, R., Kumar, V., & Ravishanker, N. (2007). Multichannel shopping: causes and consequences. *Journal of Marketing*, 71(2), 114-132.
- Williamson, O. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, Free Press.
- Williamson, O. (1985). *The economics institutions of capitalism: Firms, markets, relational contracting*, Free Press.
- Yu, Y., Wang, X., Zhong, R. Y., & Huang, G. Q. (2016). E-commerce logistics in supply chain management: Practice perspective. *Procedia Cirp*, 52, 179-185.
- Zailani, S., Shaharudin, M. R., Razmi, K., & Iranmanesh, M. (2017). Influential factors and performance of logistics outsourcing practices: An evidence of malaysian companies. *Review of Managerial Science*, 11, 53-93.

#### 日本語文献

- 伊藤秀史 (2003). 『契約の経済理論』. 有斐閣.
- 伊藤秀史 (2008). 「市場と組織—原理の相互浸透と企業の境界」. 伊藤秀史・沼上幹・田中一弘・輕部大編 (2008). 『現代の経営理論』. 有斐閣, 73-102.
- 伊藤秀史・小林創・宮原泰之 (2019). 『組織の経済学』. 有斐閣.
- 大下剛 (2021). 『オムニチャネル小売業のロジスティクス統合』. 同友館.
- 近藤公彦・中見真也 (2019). 『オムニチャネルと顧客戦略の現在』. 千倉書房.
- 中林真幸・石黒真吾編 (2010). 『比較制度分析・入門』. 有斐閣.
- 新原浩朗. (2023). 『組織の経済学のフロンティアと日本の企業組織』. 日経 BP.

#### インターネット記事

- 日本経済新聞 (2023). ヨドバシ宅配拠点4倍に 当日配達拡大, EC競争激しく 2023/10/10.  
<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC14AQMOU3A910C2000000/>. (参照 2025/01/19)
- 東洋経済 (2021). ユニクロ, ニトリ, アスクルが進める小売業の「物流自前化」. 2021/08/28.  
<https://toyokeizai.net/articles/-/574995>. (参照 2025/01/19)
- 株式会社ユナイテッドアローズ (2019). 2019年3月期第3四半期決算説明会. 2019/02/05.  
[https://www.united-arrows.co.jp/uploads/\\_archives/ir/pdf/kessan\\_3103\\_3.pdf](https://www.united-arrows.co.jp/uploads/_archives/ir/pdf/kessan_3103_3.pdf). (参照 2025/01/19)

## 功利主義か、快楽主義か？～B2B/B2C ブランド・コミュニティの比較～

長橋 明子

### ＜要約＞

本研究は、B2B および B2C ブランド・コミュニティにおける参加者の価値認識を比較し、その相違点を明らかにすることを目的とする。既存研究では、B2B は功利的価値を、B2C は快楽的価値を重視するという一般的な言説が存在するが、実証的比較は限られてきた。本研究では *Uses and Gratifications* 理論を援用し、功利的価値、快楽的価値、社会的価値、自己発見価値を構成概念として調査を実施した。日本国内のブランド・コミュニティ参加者 353 名 (B2B:174, B2C:179) を対象としたアンケート調査の結果、B2B では功利的価値が快楽的価値を有意に上回り、快楽的価値は B2B よりも B2C において有意に高いことが確認された。しかし、当初の予想に反して、B2C における功利的価値は快楽的価値と同程度、あるいはそれ以上に高い可能性が示され、単純な二分法では説明できないことが明らかになった。これにより、従来の「B2B は功利的、B2C は快楽的」という理解の再検討が必要であることが示唆された。理論的貢献としては、(1) B2B と B2C の因子構造が不变であることを確認した点、(2) 数少ない B2B ブランド・コミュニティに関する実証研究である点、(3) B2B と B2C の違いを直接比較した点が挙げられる。また、「B2B では功利的価値は快楽的価値より重視される」という言説は支持されたが、「B2C では快楽的価値は功利的価値より重視される」という言説は支持されず、B2C ブランド・コミュニティにおいても功利的価値が快楽的価値と同様に重要であることを実証した。実務的示唆としては、B2B ブランド・コミュニティにおいて功利的価値の提供を重視することに加え、快楽的価値、社会的価値、自己発見価値を包括的に設計へ組み込むことで、持続的なコミュニティ運営につながることを提示した。

### ＜キーワード＞

ブランド・コミュニティ、B2B ブランド・コミュニティ、企業間取引、功利的価値、快楽的価値、社会的価値、自己発見価値、*Uses and Gratifications* 理論、参加動機

### 1. はじめに

インターネットとソーシャル・メディアの普及に伴い、ブランドと顧客間、顧客同士の相互作用が活発化している。相互作用の増加は顧客を獲得し、繋ぎ止めるビジネスチャンスを企業に提供する。相互作用を促進する一つの方法として注目されているのが「ブランド・コミュニティ」である。ブランド・コミュニティとは、「当該ブランドを好む人々の社会的関係から構成される地理的な制約を伴わない特殊なコミュニティ」(Muniz & O'Guinn, 2001)を指す。近年、B2C (企業対消費者取引) 企業のみならず、B2B (企業間取引) 企業においても見られる取り組みであ

る。例えば Amazon Web Services や Salesforce のような IT セクターの企業が自社顧客を対象に運営するコミュニティでは、ユーザーによる勉強会の開催を通じて、顧客間における専門的な知識や事例などの情報共有が活発に行われている。ビジネスパーソンであるユーザーは、特定のブランドを共通の関心の対象とするコミュニティに参加し、交流を通じて相互の結びつきを強め、楽しさや達成感を共有する。なかでも、メンバー自身が主体的にイベントの企画や運営を担うコミュニティでは、運営メンバーは職務上の義務や外的な要請を超えて、個人的な動機に基づき自発的に役割を引き受けている。こうしたコミュニティは、管理・運営を行う企業にとっても重要である。ユーザー同士が相互に学び合い知識を交換することで、製品の利用率が高まり、解約の抑止につながるだけでなく、ブランドへのエンゲージメントが強化される。さらに、そこで生まれるポジティブな口コミは新たな需要を喚起し、企業にとって効果的なマーケティング手法として機能する。

しかしながら、B2C 領域におけるブランド・コミュニティ研究が発展し、B2B 領域においても実務的なブランド・コミュニティの取り組みが拡大しているにもかかわらず、B2B ブランド・コミュニティが学術的に体系的な研究対象として扱われることは依然として少ない。実際、Bruhn et al.(2014)や Sethi et al.(2023)といった限られた研究も、多くは B2C 領域で構築された理論モデルに依拠している。しかし、個人における購買行動と企業における購買行動に違いがあるよう、ブランド・コミュニティにおいても B2C のモデルのみでは説明できない B2B 特有の要素が存在するはずである。その検証にあたっては、まず B2C と B2B のブランド・コミュニティにおける相違点を明らかにした上で、B2B に適した理論モデルを開発していく必要がある。以上を踏まえ、本研究は B2C と B2B のブランド・コミュニティにおけるメンバーの参加行動を比較・検証し、その相違点を明示することを目的とする。

## 2. 先行研究

B2B と B2C のブランド・コミュニティにおいては、これまでの研究において「ブランド」「参加者」「参加動機」「知覚価値」などにおいて違いがあると言われている。

**ブランドと参加者**：B2C ブランド・コミュニティの研究は自動車やコスメ、個人向け IT 製品など、消費者向けのブランドであり、参加者は一般消費者のファンである(Muniz & O'Guinn, 2001)。B2C 文脈のコミュニティは消費者主体のものであり、消費者にとって重要な情報資源であり、メンバーに社会的な便益（親密さ）を提供する(Muniz & O'Guinn, 2001)。一方、B2B 文脈のブランド・コミュニティで扱われるブランドは企業むけ IT 製品や医療、教育などの法人向けブランドである。B2B ブランド・コミュニティでは、参加者はそのブランドに業務において関わるプロフェッショナルであり、専門的な目的で参加する(Bruhn et al., 2014)。コミュニティへの参加により、コミュニティメンバーの職務遂行能力を向上させるブランド関連の知識、経験、技術情報、またはソリューションの交換が促進される (Snow et al., 2011)。

**参加動機、知覚価値**：参加行動において、B2B の顧客はより功利主義的動機づけが強く、機能性を重視する(Liao & Hsu, 2013; Kankanhalli et al., 2005; Zhang et al., 2022; Hsieh et al., 2024)。B2C の顧客はより快楽主義的動機づけが強く、感情を重視すると言われている(Swani et al., 2014; Zhang et al., 2022; Zhang & Du, 2020)。「感情に関連した動機に導かれることがほとんどである C2C コミュニティにおけるコミュニケーションとは異なり、オンライン B2B コミュニティにおける社会的相互作用や絆の構築は、コミュニティメンバーにとっての潜在的利益に対する合理的評価によって導かれる」(Zhang et al., 2022)とされる。ただしこれらの多くは一般論や推論としての言及であり、B2C と B2B のブランド・コミュニティを直接比較した研究は限られる。ここにリサーチ・ギャップがあると考える。

### 3. リサーチ・クエスチョンと仮説

上記の議論を踏まえ、以下のリサーチ・クエスチョンを設定する。

1. B2C/B2B ブランド・コミュニティの参加者はそれぞれどのような要因によってコミュニティに継続的に参加するのか？その違いは何か？
2. ブランド・コミュニティの参加者において、「B2B 顧客の方が B2C 顧客よりも功利主義的動機づけが強く、機能性を重視し、B2C 顧客の方が B2B 顧客よりも快楽主義的動機づけが強く、感情を重視する」という言説は実証的に正しいのか？

### 「使用と満足」(Uses and Gratifications)理論

B2B と B2C のブランド・コミュニティの参加者の要因を比較するにあたり、両者のブランド・コミュニティ研究で共通して参照されている「使用と満足」(Uses and Gratifications)理論に着目した。B2C 文脈では Dholakia et al. (2004) や Dessart and Veloutsou (2021) が、そして B2B 文脈では Bruhn et al. (2014) と Sethi et al. (2023) がいずれもこのフレームワークを援用し、コミュニティ参加者の行動の研究を行っている。B2C と B2B の双方に対して適用し、違いを検証するためのフレームワークとして適していると考え、本研究で活用することとする。Uses and Gratifications (以下 U&G) フレームワークは、個人が自らのニーズを最も満たしてくれるメディアを意識的に選択し、利用するという積極的な役割を担っていることを示すフレームワークである(Katz et al, 1973)。認知、感情、個人的、社会的統合のニーズに関連する一連の満足感を提案しており、それらが個人のメディア利用と行動を動機づけるとされる(Claffey and Brady, 2017)。U&G のフレームワークはこれまで複数の B2C/B2B のブランド・コミュニティ研究に応用され、参加の動機や価値の分類に活用されている。分類はそれぞれの論文により異なるが、本研究では、最も Katz らの分類に近く、広く言及されている Dholakia et al. (2004) の分類に従い、以下のようにコミュニティ参加価値を構成概念として定義し、B2C と B2B の違いを議論する。

## 功利的価値

コミュニティで得られる情報的・道具的な価値であり、参加者がコミュニティで情報を得たり共有したりすることや、他者の考えを知ることから得られる価値(Dholakia et al., 2004)のことを指す。Katz et al. (1973)の「Cognitive Needs (認知的ニーズ)」（情報、知識、理解の強化）に対応する。情報、アイデア、問題解決といった特定の機能的ニーズを満たすこと(Dholakia et al., 2004)であり、情報的価値は特にコミュニティを消費する参加者にとって重要であり、参加を増加させる(Sun et al., 2014; Wang et al., 2021)。また、コミュニティを有用であると認識すると継続的な参加に結びつきやすい(Dessart and Veloutsou, 2021)。B2B ブランド・コミュニティのメンバーは、相互にサポートし合うことで、情報、アイデア、問題解決といった特定の機能的ニーズを満たそうとする (Bruhn et al., 2014)。

## 快楽的価値

遊びや他者との交流を通じて得られる楽しさやリラックス感から導き出された「エンターテイメント価値」(Dholakia et al., 2004)である。Katz et al. (1973)の「Affective Needs (感情的ニーズ)」（美的、快楽的、感情的な体験）に対応する。コミュニティでの体験そのものの楽しさに関連する価値であり、参加を通じてメンバーがコミュニティに定着する要因の一つ(Dessart and Veloutsou, 2021)とされる。B2B ブランド・コミュニティにおいては、メンバー同士の交流はメンバーにとって感情的・知的に刺激的な経験である。このような個人的で感情的なベネフィットの要素は、B2C ではもちろんのこと、B2B の交換関係において重要であるとされる (Bruhn et al., 2014)。

## 社会的価値

社会的向上価値（コミュニティで他の参加者から承認を得られることにより得られる価値）と、個人間の相互のつながり（社会的支援、友情、親密さなど、他の人々との接触を確立し維持することから得られる社会的便益）の 2 つとされる(Dholakia et al., 2004)。参加を通じてメンバーがコミュニティに定着する要因の一つである(Dessart and Veloutsou, 2021)。B2C 文脈ではコミュニティへの参加との関連で論じられているが、B2B 文脈ではこれまで「個人間の相互のつながり」については検証されていない。しかしながら、B2B 文脈においてもコミュニティがビジネスパーソンとしての参加者個人の行為を前提とするものである(Bruhn et al., 2014)ことから、B2B 文脈においてもコミュニティへの継続的な参加に影響を与える可能性が高いと考えられる。

## 自己発見価値

社会的相互作用を通じて自己の顕著な側面を理解し、深めることを意味する(Dholakia et al., 2004)。相互作用によって、自分自身の好み、嗜好、価値観が形成され、明確に定義されるという内在的な関心に焦点を当てるもの(Dholakia et al., 2004)とされる。また、自分自身の価値観や

アイデンティティについて詳しく説明するためにコミュニティが提供する能力(Dessart and Veloutsou, 2021)である。Katz et al. (1973)の「(Personal) Integrative Needs (個人的統合ニーズ)」(自信, 安定, 地位, 信頼感の強化)に対応する。B2C 文脈ではコミュニティへの参加との関連で論じられているが, B2B 文脈ではこれまで検証されていない。しかし, コミュニティにおける相互作用が個人の意見の表明とそれに対する反応から構成される(Bruhn et al., 2014)ことから, B2B 文脈においてもコミュニティ参加意図を形成する可能性がある。

### B2C と B2B の違い

従来の B2C と B2B の比較における「功利的か, 快楽的か」という議論においては, B2C・B2B ブランド・コミュニティ間の比較と, B2C または B2B それぞれのコミュニティ内における動機や価値の比較とがしばしば混在して論じられてきた。

まず, B2B と B2C のコミュニティ間の比較に関して, Hsieh et al. (2024)は複数のジャンルにわたる知識共有コミュニティを対象とした研究において, IT 分野のプロフェッショナル・コミュニティにおけるコンテンツ満足 (=功利的価値) が知識共有に与える影響は, ゲーム・コミュニティや旅行コミュニティに比べて強いことを明らかにしている。一方で, プロセス満足 (=快楽的価値) がコミュニティ継続意向に与える影響は, ゲーム・コミュニティ, 旅行コミュニティの順に強く, IT コミュニティにおいては有意ではなかったと報告されている。これらの知見はブランド・コミュニティそのものを対象とした研究ではないが, 参加者の属性を踏まえると, IT 分野のプロフェッショナル・コミュニティは B2B ブランド・コミュニティに近似し, ゲームや旅行のコミュニティは B2C ブランド・コミュニティに近似すると解釈できる。したがって, B2B 文脈における功利的価値は B2C 文脈よりも相対的に強く作用し, 逆に B2C 文脈における快楽的価値は B2B 文脈よりも強く作用することが, これらの結果から類推される。

次に, B2B および B2C それぞれのコミュニティ内部における比較に関しては, 複数の研究が, B2B 顧客は功利主義的動機づけが強く機能性を重視する傾向があることを示している(Liao & Hsu, 2013; Kankanhalli et al., 2005; Zhang et al., 2022)。これに対し, B2C 顧客は快楽主義的動機づけが強く感情的要素を重視する傾向があることが報告されている(Swani et al., 2014; Zhang et al., 2022; Zhang & Du, 2020)。このことから, B2B においては功利的価値が快楽的価値を上回り, B2C においては快楽的価値が功利的価値を上回ることが推測される。

### 仮説設定

上記の議論を踏まえ, B2B/B2C 間, B2B 内/B2C 内それぞれに着目し, 以下の仮説を設定する。

H1 : B2B ブランド・コミュニティにおける功利的価値の平均値は, B2C ブランド・コミュニティよりも高い。

H2 : B2C ブランド・コミュニティにおける快楽的価値の平均値は, B2B ブランド・コミュニティよりも高い。

イよりも高い。

H3 : B2B ブランド・コミュニティにおいては、功利的価値の平均値は快楽的価値の平均値よりも高い。

H4 : B2C ブランド・コミュニティにおいては、快楽的価値の平均値は功利的価値の平均値よりも高い。

#### 4. 調査

前述の構成概念の調査尺度を構成するに当たり、「功利的価値」「快楽的価値」は Dholakia et al. (2004)から合計 9 項目、「社会的向上価値」は Dholakia et al. (2004)と Sethi et al. (2023)それぞれから 2 項目および Bruhn et al. (2014)から 1 項目、「個人間の相互のつながり」は Dholakia et al. (2004)から 2 項目と Lin & Chu (2021)から 1 項目、「自己発見」は Dholakia et al. (2004)から 2 項目と Oliveira et al. (2016)から 1 項目を採用した。

調査にあたり、2024 年 12 月 12 日～23 日にインテージ社の調査モニターによるアンケート調査を実施した。調査方法は B2B/B2C ブランド・コミュニティ参加者への質問紙調査（7 段階リッカート方式）であり、回答者は特定の B2B 製品（業務で使用する製品）または B2C 製品（プライベートで使用する製品）のコミュニティに参加しているとスクリーニング調査により回答した人を対象とした（ただしそのコミュニティの主催企業に勤務している人を除く）。参加とは、過去半年間に少なくとも 1 回以上のオンラインコミュニティでの閲覧や発言、またはコミュニティイベントへの参加があることと定義した。コミュニティの対象ジャンルについては、スクリーニング調査（2024 年 12 月 12 日～13 日に実施）の結果、B2B/B2C それぞれで最も多かった上位 3 ジャンル（B2B : IT, 教育・学習, 医療, B2C : 食品・グルメ・嗜好品, スポーツ, IT）のコミュニティを対象とした。調査の結果、B2B で 174 件、B2C で 179 件の有効回答を得た。

#### 5. 分析

分析ソフトウェアとして IBM SPSS Statistics 29, IBM AMOS 29 を使用した。分析に際しては、各構成概念について平均値および標準偏差を算出し、得点分布の偏りを検証した。加えて、得点が上限あるいは下限に過度に集中する天井効果およびフロア効果の有無を確認した。その結果、いずれの変数も適切に分布しており、極端な偏りは認められなかった。さらに、歪度および尖度を算出して正規性を検証したところ、すべての変数が歪度  $\pm 2$ , 尖度  $\pm 7$  の範囲内に收まり、正規分布の仮定を満たしていることが確認された(West, Finch, & Curran, 1995)。続いて探索的因子分析のため、因子間の相関を考慮できる直接オブリミン（最尤法）を使用して因子分析を行ったところ、4 つの因子が抽出された。Hair et al. (2018)の基準により、因子負荷量が 0.5 以下であった項目を除くと、「個人間の相互のつながり」は独立した因子として抽出されなかったため、仮説モデルから削除した。その他の因子は先行研究通りであった。内的整合性の確認のために Cronbach のアルファが 0.6 を上回ることを確認し、収束的妥当性の確認のため、構成要素の平均抽出分散(AVE : Average Variance Extracted)の値がすべて推奨値である 0.5 を超えていることを確

認した。弁別的妥当性の確認にあたりそれぞれの因子間相関係数を確認したところ、0.4~0.622の範囲であった。Fornell and Larcker (1981)の基準に基づき、AVEの平方根を調べたところ、0.77~0.85の範囲であり、すべてのAVEの平方根が因子間相関係数を上回ることを確認した。よって弁別的妥当性は満たしていると考える。最後に、B2CとB2Bの差異を検証するため、B2C/B2B共通の平均構造のモデル（図1）を構築し、モデルをもとに多母集団同時分析による共分散構造分析を実施した。

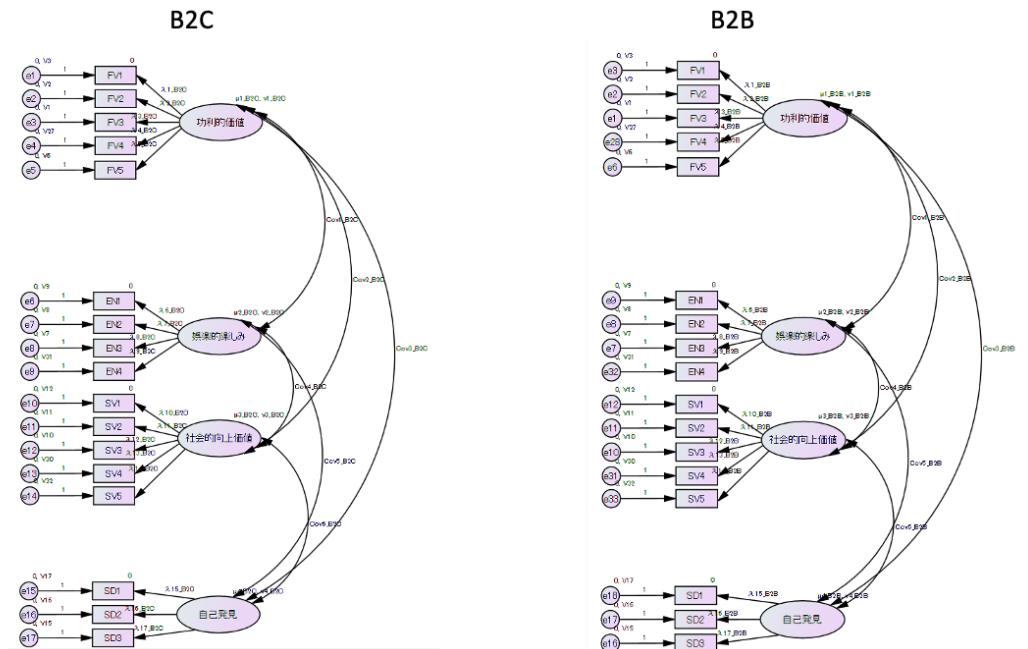


図1：B2C/B2B共通の平均構造のモデル

多母集団同時分析分析の手順としては、等値制約の最も緩いモデル1からはじめ、モデル4までを検討した。各モデルを表1にまとめた。適合度指標を比較した結果、CFI, RMSEA, AIC, BCCが最も良好なモデル2を採択した。つまり、B2CとB2Bについて因子不变・因子負荷量不变であるが、構成概念の平均値、構成概念の分散、構成概念間の共分散に差があるという結果になった。

表1：多母集団分析のモデル比較

モデル	DF	CFI	RMSEA	AIC	BCC	モデル1に付加された等値制約の検定		
モデル1：制約なし	243	0.916	0.066	807.99	830.167	自由度	CMIN	p値
モデル2：構成概念から観測変数へのパスに等値制約	256	0.919	0.064	794.42	813.625	13	12.43	0.493
モデル3：モデル2+構成概念の平均値に等値制約	260	0.909	0.068	836.705	854.996	17	62.715	0

モデル4：モデル3+構成概念の分散および構成概念間の共分散に等価制約	270	0.91	0.066	822.878	838.882	27	68.888	0
------------------------------------	-----	------	-------	---------	---------	----	--------	---

パラメータ間の差に対する検定統計量を比較したところ、功利的価値についてはB2Bにおける平均値とB2Cにおける平均値の差が有意ではなく、むしろ意外なことにB2Cの方がやや高い可能性があるという結果になった。また、快楽的価値については、予想通り、B2BよりもB2Cの方が有意に高かった。B2B内においては、予想通り功利的価値は快楽的価値よりも有意に高い結果となったが、B2Cにおいては両者の差は有意ではなかった。むしろ意外なことに、B2Cにおける功利的価値は快楽的価値と同じかむしろやや高い可能性があるという結果になった。上記の結果を表2及び表3に示す。

表2：B2B・B2C間の同じ構成概念における差の比較

構成概念	B2C	ラベル	B2B	ラベル	パラメータ間の差に対する検定統計量	有意 p < .05 (±1.96以上)
功利的価値	5.201	$\mu_1$ _B2C	5.167	$\mu_1$ _B2B	-0.281	非有意
快楽的価値	5.073	$\mu_2$ _B2C	4.092	$\mu_2$ _B2B	-6.909	有意
社会的価値	4.056	$\mu_3$ _B2C	3.862	$\mu_3$ _B2B	-1.167	非有意
自己発見価値	4.709	$\mu_4$ _B2C	4.431	$\mu_4$ _B2B	-1.95	有意

表3：B2B内・B2C内における功利的価値と快楽的価値の差の比較

構成概念	パラメータ間の差に対する検定統計量	有意 p < .05 (±1.96以上)
功利的価値と快楽的価値の差 (B2C)	-1.125	非有意
功利的価値と快楽的価値の差 (B2B)	-9.675	有意

## 6. ディスカッション

今回の検証の結果では、B2Bにおいては功利的価値が快楽的価値よりも高いこと、また快楽的価値においてはB2BよりもB2Cの方が高いことは予想通りであった。ただし、当初の予想と反して、B2Cにおいても功利的価値の平均値がB2B同様に高いことがわかった。その結果、B2Cにおける功利的価値がB2Bと比べて、またB2C内の快楽的価値と比べて有意に低いとは言えない結果になった。仮説の検証結果としては、仮説1は不支持、仮説2と仮説3は支持、仮説4は不支持という結果になった。この結果は、従来の先行研究で一般的に想定されてきた「B2Bでは功利的価値が相対的に強く、B2Cでは快楽的価値が相対的に強い」という単純な二分法を必ずしも支持しないことを示唆している。確かに、B2Bにおいて功利的価値が快楽的価値を上回ること、また快楽的価値がB2BよりもB2Cで高いことは予想通りであった。しかしながら、B2Cにおいて功利的価値が快楽的価値と同程度、あるいはそれ以上に高い可能性が示された点

は注目すべきである。

この予期せぬ結果は、近年のB2Cブランド・コミュニティが従来の娛樂的・情緒的な参加動機にとどまらず、製品やサービスの有効活用、情報収集、実務的な知識共有といった功利的側面を重視する方向にシフトしていることを反映している可能性がある。特にデジタル技術の普及により、消費者は製品利用に関する具体的な情報をオンラインコミュニティを通じて入手するようになっており、この傾向が功利的価値の高さとして表れていると考えられる。例えば、Wang et al. (2021) もソーシャルメディア・ブランド・コミュニティにおいて、功利的価値を製品関連情報の収集や購買意思決定を支援する重要な価値次元として位置づけ、さらにその価値がブランドやプラットフォームへの信頼を媒介し、購買意図やポジティブな口コミにつながることを示している。これらの知見は、B2Cブランド・コミュニティにおいても功利的価値が参加動機や信頼形成における中核的役割を担っていることを裏付けている。

一方で、B2B文脈では功利的価値が依然として中心的な役割を果たしており、快楽的価値との間に明確な差が認められた。このことは、業務効率や業務成果といった実利的な成果がB2Bブランド・コミュニティの主要な価値源泉であることを再確認させる結果である。しかし同時に、B2C領域における功利的価値の相対的な強さが示されたことで、B2BとB2Cを単純に「功利vs.快楽」という対比で整理することの限界も浮き彫りとなった。

したがって、本研究の結果は、B2BとB2Cのブランド・コミュニティの違いをより精緻に理解する必要性を示している。すなわち、両者の差異は単なる価値次元の強弱に還元されるものではなく、各領域におけるコミュニティ利用の文脈、参加者の期待、さらには製品・サービスの特性によって規定されるものである。今後は、功利的価値と快楽的価値の相対的重要性を固定的に捉えるのではなく、B2B・B2Cそれぞれの状況や固有の要因を考慮した上で、コミュニティの価値生成のメカニズムを明らかにしていくことが重要であると考えられる。

## 7. 本研究の貢献と限界

本研究の理論的貢献と示唆としては、B2BとB2Cの因子の不变構造を確認できしたこと、数少ないB2Bブランド・コミュニティにおける実証研究であること、またB2BとB2Cの違いを直接比較している点が挙げられる。また、これまで言われてきた「B2Bでは功利的価値は快楽的価値よりも重視される」は正しいことを検証できたが、「B2Cでは快楽的価値は功利的価値よりも重視される」は正しいとは言えず、B2Cにおいても、功利的価値が快楽的価値と同様に重要であることを示した。

実務的貢献と示唆については、コミュニティを設計・運営する上での実践的な指針を提供した点が挙げられる。B2Cブランド・コミュニティの運営者は功利的価値と快楽的価値を同程度に提供するのが望ましく、B2Bブランド・コミュニティでは功利的価値の提供をより重視することが望ましいというのが本研究から導き出される実務的なガイドラインである。加えて、B2Bブランド・コミュニティにおいては、従来功利的価値に焦点が当たりやすく、その他の価値次元は十分に検討されてこなかった。しかし、本研究の知見が示すように、B2Bの文脈においても

快樂的価値、社会的価値、さらには自己発見の価値が参加者の経験や行動に影響を及ぼす可能性は高い。したがって、コミュニティ設計においては、功利的価値の提供にとどまらず、これら複数の価値次元を包括的に考慮し、参加者が多面的な価値を享受できる仕組みを組み込むことが、コミュニティの持続的成功につながると考えられる。

実務的には、例えば以下のような施策が有効である。快樂的価値を高めるためには、ゲーミフィケーションや交流型イベントを導入することで学習や利用体験を楽しめる場を提供したり、勉強会やセミナーなどの功利的価値を実感するコンテンツと参加者同士のカジュアルな交流会を組み合わせることで、B2B の文脈に添いつつ「楽しさ」を実感してもらうことが挙げられる。社会的価値の観点からは、共通の課題や関心を持つ参加者同士がネットワーキングできる小規模の分科会やピア・ラーニングの仕組みを整備することが有効である。さらに自己発見の価値を促進するためには、参加者が自身の知識や経験を発信・共有できる機会（例：ユーザー登壇、事例の共有、ナレッジ投稿の仕組み）を設けることが望ましい。このように、功利的価値に加えて快樂的・社会的・自己発見的価値を意識的にデザインに取り込むことが、B2B ブランド・コミュニティの効果と持続性を高める鍵となると考えられる。

本研究の限界として、第一に、本研究で用いたデータは複数の異なるカテゴリのブランド・コミュニティから収集された混合データであるため、コミュニティのカテゴリごとの特性や文脈によって結果が異なる可能性がある点が挙げられる。したがって、今後の研究では業種別・カテゴリ別に分析を行い、より精緻に B2B と B2C の差異を検証する必要がある。第二に、本研究は主として B2B と B2C に共通の参加価値の比較に主眼を置いたため、功利的価値および快樂的価値に焦点を当てており、近年注目されている社会関係資本理論(Social Capital Theory)をはじめとする、他の価値次元や動機を十分に取り入れていない点も限界である。今後の研究においては、近年のブランド・コミュニティ研究で多く用いられているソーシャルネットワークや信頼、互酬性といった社会関係資本の視点を組み込み、包括的なモデルを構築することなどが求められる。

今後の研究では、特定のカテゴリに限定した B2B/B2C の比較調査や、コミュニティ活動と業績成果との関連性を明らかにすることが期待される。さらに、メンバーの参加期間を考慮した分析や、B2B に特有の特性を明確化した上で、それに適したモデルの妥当性を検証することも重要な課題であると考えられる。

## 謝辞

本稿の執筆にあたり、指導教授である山本晶先生には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、2回にわたる学事振興資金（研究枠）の報告会においては、高田英亮先生、鄭潤澈先生、小野晃典先生から貴重なご意見を頂戴いたしました。ここに記して深謝いたします。

## 参考文献

- Bruhn, M., Schnebelen, S., & Schäfer, D. (2014). Antecedents and consequences of the quality of e-customer-to-customer interactions in B2B brand communities. *Industrial Marketing Management, 43*(1), 164–176.
- Claffey, E., & Brady, M. (2017). Examining consumers' motives to engage in firm-hosted virtual communities. *Psychology & Marketing, 34*(4), 356–375.
- Dessart, L., & Veloutsou, C. (2021). Augmenting brand community identification for inactive users: A uses and gratification perspective. *Journal of Research in Interactive Marketing, 15*(3), 361–385.
- Dholakia, U. M., Bagozzi, R. P., & Pearo, L. K. (2004). A social influence model of consumer participation in network- and small-group-based virtual communities. *International Journal of Research in Marketing, 21*(3), 241–263.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39–50.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2018). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage.
- Hsieh, J. K., Fang, Y. H., & Liao, C. H. (2024). The power of choice: Examining how selection mechanisms shape decision-making in online community engagement. *Decision Support Systems, 182*, 12.
- Kankanhalli, A., Tan, B. C. Y., & Wei, K. K. (2005). Contributing knowledge to electronic knowledge repositories: An empirical investigation. *MIS Quarterly, 29*(1), 113–143.
- Katz, E., Haas, H., & Gurevitch, M. (1973). On the use of the mass media for important things. *American Sociological Review, 38*(2), 164–181.
- Liao, C., & Hsu, C. H. (2013). Exploring knowledge sharing in virtual communities. *Online Information Review, 37*(6), 891–909.
- Lin, Y.-H., & Chu, M. G. (2021). Online communication self-disclosure and intimacy development on Facebook: The perspective of uses and gratifications theory. *Online Information Review, 45*(6), 1167–1187.

Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412–432.

Oliveira, M. J., Huertas, M. K. Z., & Lin, Z. (2016). Factors driving young users' engagement with Facebook: Evidence from Brazil. *Computers in Human Behavior*, 54, 54–61.

Sethi, A. R., Dash, S., Mishra, A., & Cyr, D. (2023). Role of community trust in driving brand loyalty in large online B2B communities. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 39(2), 256–272.

Snow, C. C., Fjeldstad, Ø. D., Lettl, C., & Miles, R. E. (2011). Organizing continuous product development and commercialization: The collaborative community of firms. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 3–16.

Sun, Y., Fang, Y., & Lim, K. H. (2014). Understanding sustained participation in transactional virtual communities. *Decision Support Systems*, 57, 38–49.

Swani, K., Brown, B. P., & Milne, G. R. (2014). Should tweets differ for B2B and B2C? An analysis of Fortune 500 companies' Twitter communications. *Industrial Marketing Management*, 43(5), 873–881.

Wang, X., Wang, Y., Lin, X., & Abdullat, A. (2021). The dual concept of consumer value in social media brand community: A trust transfer perspective. *International Journal of Information Management*, 59, 102319.

West, S. G., Finch, J. F., & Curran, P. J. (1995). Structural equation models with nonnormal variables: Problems and remedies. In R. H. Hoyle (Ed.), *Structural equation modeling: Concepts, issues, and applications* (pp. 56–75). Sage.

Zhang, J., & Du, M. (2020). Utilization and effectiveness of social media message strategy: how B2B brands differ from B2C brands. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(4), 721–740.

Zhang, X., Li, H., & Chen, L. (2022). Motivation, social capital and knowledge sharing in online professional communities. *Information Processing & Management*, 59(3), 102953.

---

「「市場」の機能と役割に関する再考察」  
(慶應義塾大学大学院商学研究科 2024 年度学事振興資金成果論集)  
令和 7 年 (2025 年) 9 月 26 日 発行

編集者 鄭 潤澈  
発行元 慶應義塾大学大学院商学研究科  
〒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。

---