

買収が消費者のブランド評価に与える影響

—新しいグローバル・ブランドの発展段階モデルの構築に向けて—

How M&A affect Consumer's Brand Evaluation?

-Toward New Stage Model of Global Brand Development-

2008年1月

張 育菱

慶應義塾大学大学院商学研究科

要約

本研究では、台湾が今後ブランドを確立させるには如何なるアプローチが考えられるであろうかという問題意識を背景として、国際的なブランドの M&A の効果について、消費者レベルで明らかにすることを目的として研究を進めてきた。特に、これまでに研究された実績の少ない「買収元企業全体」「買収元企業の持つブランド」および「被買収企業全体」への影響にも注目した。本研究は、これらに影響を与える要因を挙げて仮説を設定し、検証した。分析の結果、買収元企業全体、買収元企業の持つブランドへの影響もあることがわかった。また、買収を通じて、台湾企業のブランドを高めることが期待できることもわかった。

キーワード

ブランド評価、M&A、発展段階モデル、原産国、エスノセントリズム、経済発展段階、社会的類似性

目次

目次	iii
表索引	vi
図索引	vii
第1章：はじめに	1
1.問題意識と目的	1
2.本研究の構成	3
3.分析の流れ	3
第2章：既存研究のレビュー	5
1.企業の発展段階のモデル	5
1)Hobday (1995) による発展モデル	5
2)Cheng et al. (2005) による発展段階モデル	6
2.原産国 (country-of-origin) の研究	7
1)原産国イメージについての研究	7
2)二つの原産国	8
3)買収元企業 (国) と被買収企業 (国) ブランド距離の研究	10
3. M&A の研究	12
4.エスノセントリズムの研究	14
1)エスノセントリズムの概念	14
2)エスノセントリズムと消費者行動	14
3)エスノセントリズム尺度の開発	15
5.ブランドの研究	19
1)ブランドおよびグローバル・ブランド	19
2)ブランド拡張	19
3)ブランドへの態度およびブランドの購買意図	20
6.先行研究からの知見と課題	21
1)発展段階についての研究	21
2)原産国についての研究	22
3)M&A についての研究	22
4)エスノセントリズムについての研究	23
5)ブランドについての研究	23
第3章：概念モデルの構築と調査仮説の設定	24
1.概念モデルの構築	24
1)取り上げる概念	24

2)被説明変数と本研究の特徴	25
2.調査仮説の設定	26
1)原産国の原産国イメージ	26
2)ブランドエクイティ	27
3)M&A のパターン	27
4)買収元企業、ブランドの特性と M&A のパターン	28
5)買収元企業（国）と被買収元企業（国）のブランドの距離	29
6)消費者の特性としてのエスノセントリズム	31
7)エスノセントリズムと M&A のパターンとの交互作用	31
8)消費者の特性としての M&A 全体への評価	32
3.概念モデル	32
第4章：仮説の検証	38
1.調査の方法と質問票の回収結果	38
1)シナリオの設定	38
2)調査対象製品カテゴリ	39
3)調査対象	39
2.構成概念と観測変数	40
1)構成概念の測定の妥当性の検討	40
2)マニピュレーションチェック	41
3.分析の方法	43
1)変数の定義と操作化	43
2)分析の方法、モデル	44
4.分析の結果（1）買収元企業への評価	45
1)買収が買収元企業への評価に与える影響	45
5.分析の結果（2）買収元企業の持つブランドへの評価	51
1)買収が買収元企業の持つブランドへの評価に与える影響	51
6.分析の結果（3）被買収元企業への評価	56
1)買収が被買収企業への評価に与える影響	56
7.分析の結果（4）新しく作られたブランドの購買意図	61
1)買収が新しく作られたブランドの購買意図に与える影響	61
8.分析結果の要約	67
1)原産国イメージ	67
2)ブランドエクイティ	68
3)M&A のパターン	68
4)買収元企業、ブランドエクイティと M&A のパターンとの交互作用	69
5)買収元企業（国）と被買収元企業（国）のブランドの距離	69

6)消費者の特性としてのエスノセントリズム.....	69
7)消費者エスノセントリズムと M&A のパターンとの交互作用.....	70
8)消費者の特性：M&A 全体への評価.....	70
第5章：おわりに.....	73
1.本研究の要約と成果.....	73
1)各章のまとめ.....	73
2)4つの従属変数の比較.....	75
3)台湾へのインプリケーション.....	76
2.今後の課題.....	77
APPENDIX1 消費者調査質問票.....	79
APPENDIX2 仮説の一覧表と仮説検定の結果.....	90
APPENDIX3 ブランド買収についての事例研究.....	94
参考文献.....	98

表索引

表 1	本論文の構成と分析の方法	4
表 2	Hobday (1997) による発展モデル	6
表 3	Cheng et al. (2005) の発展段階モデル	7
表 4	原産国についての先行研究	9
表 5	CAGE 距離フレーム	10
表 6	経済発展段階についての先行研究	11
表 7	社会的類似性についての先行研究	12
表 8	M&A についての先行研究	14
表 9	エスノセントリズム尺度	17
表 10	エスノセントリズムについての先行研究	18
表 11	ブランドについての先行研究	21
表 12	M&A のパターンとブランドの特徴について	28
表 13	仮説の一覧表	35
表 14	シナリオとダミー変数	39
表 15	調査の概要と調査対象者の属性	40
表 16	調査仮説における構成概念・観測変数および信頼性係数	41
表 17	経済発展段階のマニピレーション・チェック	42
表 18	社会的類似性のマニピレーション・チェック	42
表 19	原産国を重視したか否かのマニピレーション・チェック	42
表 20	有名企業かどうかを重視したか否かのマニピレーション・チェック	43
表 21	変数とその定義	44
表 22	推定結果と設定した仮説の検定(買収元企業への評価)	49
表 23	推定結果と設定した仮説の検定(買収元企業の持つブランドへの評価)	54
表 24	推定結果と設定した仮説の検定(被買収企業への評価)	59
表 25	推定結果と設定した仮説の検定(新しく作られたブランドの購買意図)	65

図索引

図 1	スマイルカーブの概念図.....	2
図 2	従来の発展モデル.....	22
図 3	本研究のフレームワーク.....	25
図 4	本研究における概念モデル(その 1:原産国イメージとブランドエクイティ)	33
図 5	本研究における概念モデル(その 2:ブランドの距離と消費者の特性).....	34
図 6	買収が買収元企業への評価に与える影響モデルのパス図.....	50
図 7	買収が買収元企業の持つブランドへの評価に与える影響モデルのパス図.....	55
図 8	買収が被買収企業への評価に与える影響モデルのパス図.....	60
図 9	買収が新しく作られたブランドの購買意図に与える影響モデルのパス図.....	66
図 10	仮説の検定結果.....	67
図 11	買収が買収後の評価に与える影響モデルの推定結果(その 1:原産国イメージと ブランドエクイティ).....	71
図 12	買収が買収後の評価に与える影響モデルの推定結果(その 2:ブランドの距離と 消費者の特性).....	72
図 13	新しい「グローバル・ブランドの発展段階」モデル.....	78

第1章：はじめに

1.問題意識と目的

近年、台湾政府は、台湾企業が国際的産業の一翼を担い、グローバル化に対応するために、企業がグローバルな流通チャンネルとブランドを発展させることを奨励している。例えば、『挑戦2008:国家発展重点計画』(Challenge 2008- The Six-year National Development Plan)の中の「産業高度化計画」(Industrial Value Heightening Plan)では、台湾メーカーがグローバルなブランドとチャンネルの開発に取り組むため、優遇政策実施を提唱している。そして、企業が協力して海外市場を開拓するために、グローバル・マーケティング会社を設立するなどし、台湾独自のブランド開発によって世界に挑戦しようとしている。

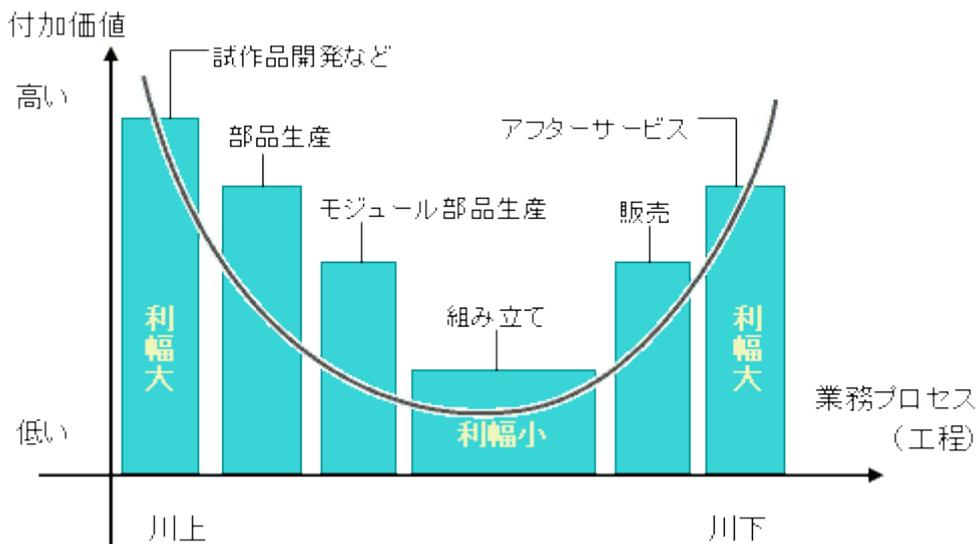
従来、台湾はハード・ウェアの製造と研究開発の能力が高く、電子産業は素晴らしい成績をあげてきた。例えば、ノートパソコン、モニター、デスクトップパソコン、キーボード・マウスなどの14項目のハイテク製品は世界シェアがトップである(行政院経済建設委員会『全球運籌管理計画』)(Council for Economic Planning and Development, Executive Yuan-Global Logistics Development Plan)

台湾は、特に早期の経済発展段階においては、安価な労働力を利用して外国企業からのOEMなどの委託生産を行ってきた。しかし、近年では労働賃金の高騰とともに、東南アジア諸国や中国の安価な労働力に取って代えられた。

スマイルカーブの考え方によれば、台湾企業はR&Dやマーケティングなどの高付加価値化によって、現在の状況を脱して、競争力を高めることができるという。しかし、現状では、必ずしも実現できていない。そのため、台湾企業は自社ブランド開発の重要性を痛感しており、グローバル・マーケティングは、台湾の将来にとって非常に重要となる。

スマイルカーブとは、1992年、Acer社のCEOであるStan Shihによって提唱されたものである。電子機械産業では、事業プロセスの川上に位置する商品開発や部品製造の段階と、川下にあたるメンテナンスやアフターサービスの部分の収益性は高いが、中間の製造段階の収益性は低くなる傾向を示す概念である。この様子を、縦軸に収益性、横軸に事業プロセスをとってグラフ化すると、下に凸の曲線が描け、ちょうどスマイルマークの口のラインのようになることから、「スマイルカーブ現象」と呼ばれている。

図 1 スマイルカーブの概念図



出所：中国経済新論 HP <http://www.rieti.go.jp/users/china-tr/jp/ssqs/020816ssqs.htm>

台湾のブランドの消費者間の評価は、日本のそれに比べて、決して高いものではない。

マーケット調査会社 Synovate が実施し、2004 年 9 月 6 日に発表された Asian Integrated Media に関する調査結果によると、アジア太平洋地域において日本ブランドが最も人気があった。また、オンライン雑誌『ブランドチャンネル』(Brandchannel)が 2006 年 1 月 23 日に行った世界で最も影響力のあるブランド調査によれば、アジア太平洋地域ではやはり日本が強く、ソニーが第一位で、トヨタが二位であった。台湾は AAB(Acer, Asus, BenQ)のようなブランドがあるが、有名ブランドを数多く創造することは容易ではなく、国際的な知名度を得ることは難しいというのが現状である。

では、台湾が今後ブランドを確立させるには如何なるアプローチが考えられるであろうか。大半の既存論文が指摘しているとおおり、消費者がブランドを評価する際には、様々な要素が影響を与える。従来のマーケティング研究者たちは、この研究分野を形成し、ブランド評価に関して研究してきた。しかし、それらは例えば、日本産、ロシア産のクルマについて比較させるといったアプローチの研究である(Gurhan-Canli and Maheswaran, 2000)。

これに対して、例えば台湾の BenQ 社はドイツの Siemens 社の携帯電話事業の買収を行い、その活用を図った(張, 2007)。このように、今まで台湾企業は OEM¹メーカーにとどまってきたが、そこからブランドを確立する手法としての M&A が重視されている。

しかしながら、M&A について、その手法や経営などマクロ的な局面に関する研究はあるものの、M&A に伴うブランドの影響についての研究はいまだ少ない。このような背景のも

¹ OEM (Original Equipment Manufacturing) の定義：相手先ブランド製造であり、製造する製品の仕様や設計を相手先が決定する。

と、本研究は、国際的なブランドの買収が消費者のブランド評価に与える影響についての仮説を設定し、検証する上で、Cheng et al. (2005) による発展段階モデルと結びつけ、台湾のような発展途上国向けの新しいグローバル・ブランドの発展段階モデルの構築に結びつけることを目的とする。

2. 本研究の構成

本研究は、5つの章で構成される。問題意識と目的を述べた本章に続いて、第2章においては、既存研究のレビューを行う。企業の発展段階のモデル（第1節）、原産国の研究（第2節）、M&Aの研究（第3節）、エスノセントリズムの研究（第4節）、ブランドの研究（第5節）について、各々の既存研究をレビューした上で、先行研究からの知見と課題（第6節）について検討する。

続く第3章においては、概念モデルを提示する。買収が消費者からブランドへの評価に与える影響を描写したパス図について、構成するパスを1つずつ検討し（第1節）、各パスを調査仮説として設定すると共に、買収元企業、買収元企業の持つブランド、被買収企業、新しく作られたブランドごとに消費者からの評価が異なる点もまた調査仮説として設定し（第2節）、概念モデルを提示する（第3節）。

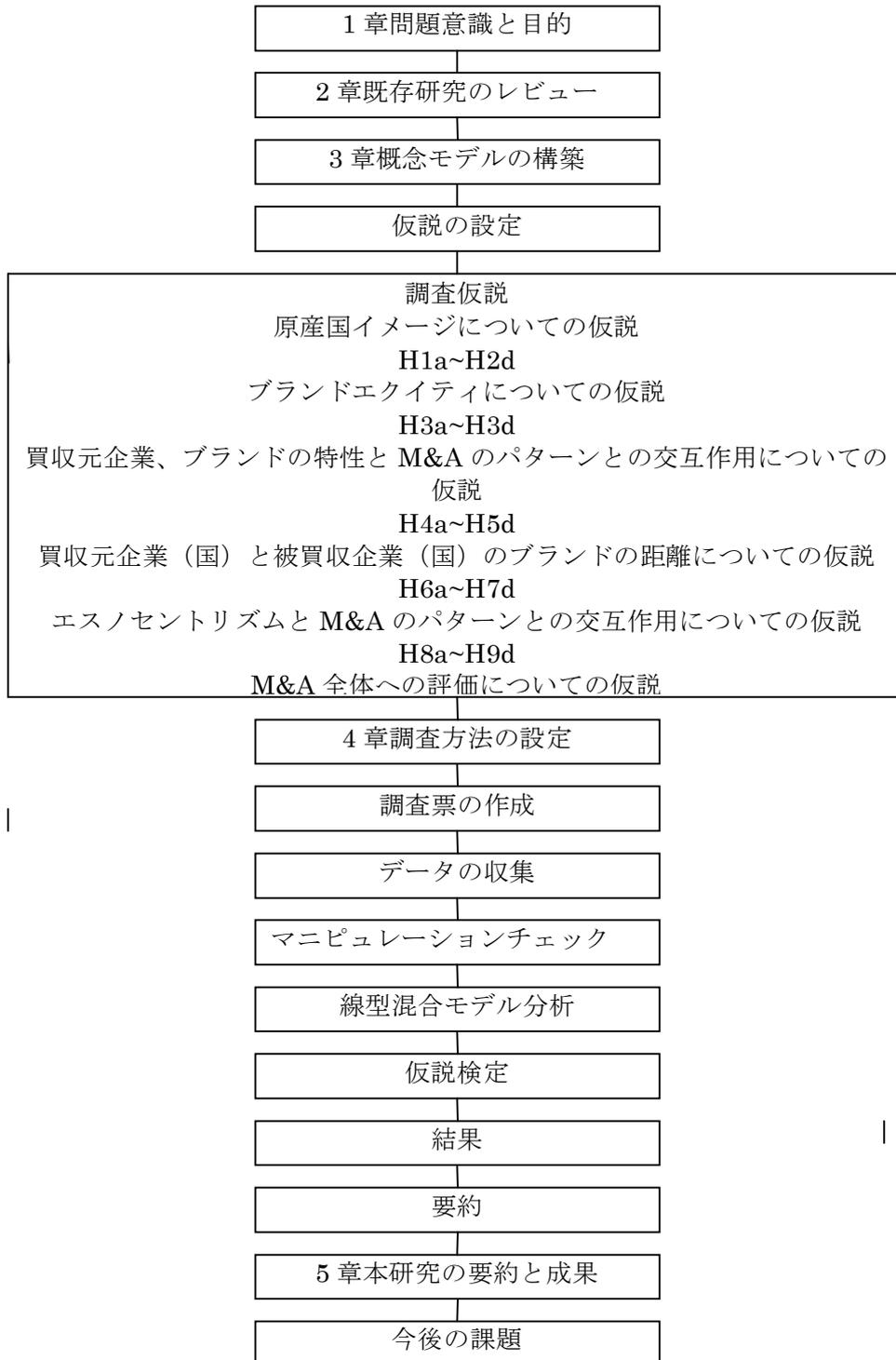
第4章においては、仮説の検証を行う。検証に先立って、調査方法と質問票の回収結果（第1節）、構成概念と観測変数について（第2節）、分析の方法について（第3節）検討する。その後、実証分析が、買収元企業への評価（第4節）、買収元企業の持つブランド（第5節）、被買収企業（第6節）、新しく作られたブランド（第7節）ごとに行われた上で、分析の要約を行う（第8節）。

最後に、第5章において、本研究の要約と成果（第1節）と今後の課題（第2節）に言及する。

3. 分析の流れ

本研究の分析の流れは、表1のようにまとめられる。

表 1 本論文の構成と分析の方法



第2章：既存研究のレビュー

本章では、第1節で企業の発展段階のモデルについて、Hobday と Cheng et al.の理論を取り上げた。はじめに、Hobday の理論を取り上げた理由は、この理論は東アジア電子産業の発展を考察することに視覚を与え、特に台湾などの企業が OEM 業務から脱す発展段階をよく表すことができるからである。更に、近年、グローバル化によって海外進出することが盛んになっており、国際的ブランドの発展が重要となっている。そこで、国際的なブランド発展についての先行研究として、Cheng et al.が提唱した国際的ブランド発展段階モデルを取り上げた。

第2節から第5節までは、原産国、M&A、エスノセントリズム、ブランドについて、各々の既存研究をレビューする。まず、原産国、エスノセントリズム、ブランドの研究を取り上げた理由は、消費者のブランド評価に影響を与えるからである。また、買収が消費者のブランド評価に与える影響を検討するため、M&A の研究を取り上げた。

第6節は、先行研究からの知見と課題について検討する。

1. 企業の発展段階のモデル

1) Hobday (1995) による発展モデル

Hobday (1995) による発展モデルは、OEM から ODM²を経て OBM³へと移行することを示している。後発工業化国の地場企業が国際市場に参入する際には、技術と市場へのアクセスの両面で、先行者である先進国企業に比べ圧倒的に不利な条件下に置かれる。このような制約を克服する上できわめて重要な意味を持つのが、先進国企業向けの OEM 業務である。台湾・韓国の地場企業にとって OEM 業務は、単独での輸出に必要な販売チャネルへの投資やリスクを最小化しつつ、先進国企業からのフォーマルな技術移転、取引先との対話を通じた技術・市場知識の蓄積などを通じた製造技術の向上に注力することを可能にする絶好の機会となった (Hobday 1995)。すなわち、多国籍企業によって主導されてきた東南アジアの電子工業と対比して、東アジア電子産業、とりわけ台湾・韓国の技術へのキャッチアップに貢献した技術移転メカニズムは、OEM システムであることを示した。これに伴う成長を「OEM 主導型成長 (OEM-led growth)」と規定している (Hobday 2000)。

そして、地場企業側の技術蓄積が進むと共に、OEM 業務の性格も変化を遂げる。先進国企業側はコスト削減と製品開発サイクルの短期化に対応して、単なる組立だけでなく、製品の設計を含む広範な工程を地場企業側に任せるようになる。OEM で組み立ての技術を修得した企業は、一部の設計や部品生産を開始して、より付加価値を高めようとする。さら

² ODM (Own Design & Manufacturing) の定義：相手先ブランドの製造をするが、自社で設計などの製品開発を行う。

³ OBM (Own Branding & Manufacturing) の定義：自社ブランド製造。

に、中核部分以外の設計や部品調達・生産を行うレベルに到達すると、委託企業は基本設計を受注企業に渡すだけで、自社のデザインや仕様を満たす製品が出来るようになる。この段階を ODM という。それによって、受注企業は、製品の販売リスクを負わずに、設計、部品調達、生産ができ、経営効率が向上する。このような段階を経て、受注企業は自社ブランド製品の開発、生産、販売のレベルに到達することが出来る。この最終段階を OBM という。

表 2 Hobday (1997) による発展モデル

	単純な OEM/契約 → ODM → OBM					
プロセス (工程技术)	組み立て	プロセス適応	漸進的改善	プロセス開発	応用研究	プロセス研究開発
製品技術	評価選択	リバース・エンジニアリング	プロトタイプ開発	生産プロセスに配慮した設計	新案	製品研究開発

出所：Hobday(1995)に基づき作成

2) Cheng et al. (2005) による発展段階モデル

Cheng et al. (2005) は、国際的ブランド発展のための 4 段階のモデルを提唱している (表 3)。まず、「国際化前の段階」では、自国で生き残り、一流のブランドになることを目標にしている。一般的に用いられるアプローチは、OEM 契約、合弁会社設立契約とアウトソーシングである。これらのアプローチを通じて、企業は自社製品の品質とサービスの提供を改善し、顧客満足を高めることで、自社ブランドの知覚品質やイメージ、信頼性を強化する。

次いで「グローバル市場への進出力の段階」では、国内市場における成功の後に、海外市場、特に 3 つの先進地域でのブランド認知の向上を目標にする。ここでのアプローチは、OEM 契約と合弁会社設立契約である。海外ではブランド名声が低くなってしまうおそれがあるなかで、あえて企業が自社ブランドの製品を 3 つの主要なグローバル市場で売り出すことによって、海外でのブランド名の認知度と国際的なブランド・エクイティを得ることができる (Aaker, 1991)。

「国際的ブランド化と市場の継続の段階」では、国際的ブランドの発展は、特に 3 つの主要なグローバル市場に集中する。ここでのアプローチは、革新的な製品の創出、スポンサーになること、新しいブランド名をつけること、もしくは先進国に本社を移動させることである。

最後に、「ローカル・クライマックス」の段階では、第三世界でのブランド発展を目的としている。一般的なアプローチは、ブランドの現地化である。

表 3 Cheng et al. (2005) の発展段階モデル

	国際化前の国内市場での企業価値 (Pre-international)	グローバル市場への進出力 (leading Market Carrying Capacity)	国際的ブランド化と市場の継続 (International Branding and Market Succession)	ローカル・クライマックス (Local Climax)
目的	自国での生き残り 一流のブランド化	海外市場進出	国際的ブランド発展	第三世界でのブランド 発展
問題	生産効率が低い 技術的制約 技術者不足 ビジネス経験の不足	ノウハウ・資源の欠如 ブランド名声が低い	技術支援と先進国からの移転手段の欠如 OEM顧客との衝突 OEM契約の撤回	第三世界では高いブランド認知を得ることができない 現地社員の不忠 階層的構造による組織非効率
戦略とアプローチ	OEM契約 合弁会社設立 アウトソーシング	OEM契約 合弁会社設立	ファッション性・デザインに優れた製品を生産 資金提供 新しいブランド名 本社の移動	ブランドの現地化

出所： Cheng et al. (2005) に基づき作成

2.原産国 (country-of-origin) の研究

1)原産国イメージについての研究

国際貿易とグローバル化のトレンドに伴い、近年原産国効果の研究は重視されるようになってきている。特に国際消費者行動 (international consumer behavior) の研究では、Verlegh と Steenkamp が 1999 年に提唱したように、原産国に関連するものが大多数を占めており、原産国のマーケティング分野における重要性は言うまでもない。

原産国に関する研究は、恩蔵 (1997) のレビューによると、1960 年代にまで遡ることができる。当時のアメリカ製品は、量的にはもちろんのこと、質的にも多くの製品分野において海外製品を圧倒していた。そのような背景で生じた原産国の研究は、消費者による自国製品と海外製品の知覚ポジショニングを測定することに焦点を合わせていた。

例えば、イタリア製品と日本製品に対するアメリカの大学生の態度を調査対象とした Reiersen (1976) は、イタリアのジャケット、スカート、ネクタイおよび、日本のコーヒーマグ、バーベキューセット、ガラス製コップ、磁器などの製品を取り上げ、映像、雑誌と小冊子などの媒体や、陳列によって製品を紹介することにより、アメリカの学生の態度がどのように左右されるのかについて分析されている。その結果、イタリア製品に対する態度は雑誌や陳列による紹介で高まるが、日本製品に対する態度は雑誌や新聞による紹介ではほとんど変化しないことが明らかになった。今日では考えられないことであるが、当時の日本製品は、イタリア製品より強いマイナスの先入観を抱かれていることを示唆する調査結果が発表されている。同じような目的を持つ研究はその後も続き、Gaedeke (1973) の研究は、台湾、韓国、メキシコ、インドネシアなど 12 の発展途上国において生産された

食品や電気製品に対するアメリカ学生の態度を測定している。同時に、具体的なブランドを提示し、原産国が明示されている場合と明示されていない場合との態度の違いについて分析されている。より一般的なものでは、Schooler (1971) が、米国の世帯を対象対象として、米、西独、チェコスロバキア、印度、チリ、ナイジェリアという六つの原産国に分け、米国製の実用品 (utilitarian product)、機械製品 (mechanical product)、流行商品 (fashion product) という三つの対象製品について分析を行い、同一製品 (identical products) で仮想なラベル (fictitious label)、すなわち実際に同じ米国の製品に異なる国のラベルを付けた状況で、消費者が製品のラベルに対して異なる評価を与えるとしている。この同じ製品を異なる国で生産するという概念は、Johansson et al.が 1985 年に、「企業本部あるいは製品ブランドの所在地を原産国とする」と定義したものによる。例えば、SONY は日本を代表し、IBM はアメリカを代表するブランドとなる。

初期の原産国の研究は、このように、原産国効果を測定することによって特徴付けられてきた。その後の原産国研究は、より多様な発見を見出してきたが、その潮流は基本的に変わらない。すなわち、製品の原産国は、消費者が製品を評価する際の判断に影響を及ぼしうる (Julie M. Pharr, 2005)。

2)二つの原産国

過去の研究者の成果から見ると、原産国は 2 つの種類に分けられる。一つは、国の全体的なイメージである。すなわち、原産国は、製品を製造または組み立てた国家として認識される (Al-Sulaiti and Baker, 1998; Bilkey and Nes, 1982; Chao, 1993; Han and Terpstra, 1988)。Nagashima(1970)の定義によると、原産国イメージは、消費者が特定の国の製品に対する心の中での映像 (picture)、名声 (reputation)、既成概念 (stereotype) である。このような既成概念は、その国の経済発展程度、政治、文化、科学技術の発展、代表製品などで構成される。

もう一つは、製品の観点から見るものである。Etzal and Walker (1974) は、米国の成年の女性を調査対象として、全ての製品、自動車、カメラ、機械式おもちゃという四つの対象製品について分析を行い、原産国効果が全ての製品に等しいわけではないことを示した。つまり、消費者が行うある国の全ての製品とある国の特定の製品に対する評価には明らかに違いがあることである。同研究では、ある国の全ての製品を実験の対象にするのは相応しくないと指摘している。それは、一つの国の各カテゴリの製品の製造技術が同じとは限らないので、あまり詳しくない海外の製品を評価する際、消費者は自分が既に知っているある特定の製品のイメージに基づいて、この製品を評価する傾向があるからである。そのほか、Reiersen (1966)、Gaedeke (1973)、Halfbill (1980) によってもまた、調査対象となる特定製品についてのある国に対する態度と、製品全般についてのその国に対する態度が区別されることが必要であることが示された。さらに、Bilkey and Nes が 1982 年に、原産国効果を、「消費者の、ある国が製造した製品の品質に対する一般知覚」と定義

した。Bilkey and Nes(1982)は両方の定義を統合して、原産国は、「消費者が過去に特定の国の生産とマーケティングの優勢または劣勢に対する理解、そしてそこから生み出された国の製品の全体的な認知」と定義した。また、Roth and Romeo (1992)の定義によると、原産国は、「消費者による特定の国の製品に対する評価」である。

それゆえ、これまで概観してきたとおり、より正確な結果を得るために、原産国イメージを測定する際、その国における製品全般に対するイメージではなく、特定の製品カテゴリに対するイメージに限定するほうが良いといえる。

表 4 原産国についての先行研究

研究者名	調査対象など	分析対象製品	原産国	概要
Reiersen (1976)	米国の学生	イタリア：ジャケット、スカート、ネクタイ 日本：コーヒーマグ、バーベキューセット、ガラス製コップ、磁器など	伊、日	イタリアと日本の製品を取り上げ、諸媒体により製品を紹介することにより、米国学生の態度変化を分析。結果は、当時の日本製品にはイタリア製品より強いマイナスの先入観。
Gaedeke (1973)	米国の学生	製品一般、食品、織物	台、韓、メキシコ、印度など 12 の発展途上国	12 の発展途上国において生産された製品に対するアメリカ学生の態度を測定。同時にブランドを提示し、原産国が明示されている場合とされていない場合との態度の違いについて分析し、明らかな違いが出た。
Schooler (1971)	米国の世帯	実用品 (utilitarian product)、機械製品 (mechanical product)、流行商品 (fashion product)	米、西独、チェコスロバキア、印度、チリ、ナイジェリア	同じ米国の製品で異なる国のラベルを付けた状況で、消費者が製品のラベルに対して異なる評価を与えるとしている。
Johansson et al. (1985)	米国と日本の学生	自動車	米、日、独	企業本部または製品ブランド所在地を原産国と定義すると示す。例えば、SONY は日本を代表し、IBM はアメリカを代表する。
Nagashima (1970)	米国と日本のビジネスメン	自動車、電機製品、化粧品、薬品、織物、食品	米、日、独、英、伊	原産国イメージは、心の中での映像 (picture)、名声 (reputation)、既成概念 (stereotype) で構成される。
Etzel and Walker (1974)	米国の成年の女性	全ての製品、自動車、カメラ、機械式おもちゃ	米、日、独	原産国効果は全ての製品に等しいわけではなく、製品全般と特定製品に対する消費者の評価には違いがあると示した。

出所：先行研究に基づき作成

原産国の研究は、製品の原産国イメージが消費者から製品を評価する際の判断に影響を及ぼすだけでなく、異なる国の実際の距離および心理の距離は、原産国評価に影響を及ぼすことが示されたので、本節の第 3 項では、買収元企業 (国) と被買収企業 (国) ブランド距離の研究を取り上げ、原産国間の経済発展段階および社会的類似性として既存研究のレビューを行う。

3)買収元企業（国）と被買収企業（国）ブランド距離の研究

本項では、異なる国のブランドの距離について、先行研究をレビューする。買収元企業（国）と被買収元企業（国）ブランドの距離を検討するために、海外市場参入する場合に検討すべきである。1950年代から、研究者は「距離」の要因として国際貿易と海外市場参入の現象を解釈するようになった。Ghemawat（2001）の研究によると、二つの国の間で資金の流動は二つの国の距離の増加と共に大幅に減少する。Ghemawat は、伝統的な地理的距離を CAGE 距離フレームに入れ、世界各国のビジネスチャンス进行评估する。CAGE 距離フレームは、文化的（Culture）、行政的（Administrative）、地理的（Geographic）と経済的（Economic）の四つの側面から構成される（表 5）。このフレームは管理者が、距離の相違が産業に与える影響を評価する際に助けになる。このように、Ghemawat は、二つの国の距離をこの四つの側面から評価できると示唆する。

表 5 CAGE 距離フレーム

距離	内容
文化的距離 (cultural distance)	異言語 異なる民族性、種族あるいは社会ネットワークの関連が乏しい 異宗教を信ずる 異なる社会規範
行政的距離 (administrative distance)	植民地の従属関係の連結が乏しい 非共通貨幣あるいは政治関係が乏しい 政治的敵対 政治的政策が異なる 組織性が乏しい
地理的距離 (geographic distance)	実際の距離 接する国境が乏しい 海または川に繋がる線路が乏しい 交通運輸あるいは通信が未整備 気象条件が異なる
経済的距離 (economic distance)	消費者所得の差 各資源のコストまたは品質の差：自然資源、財務資源、人材資源、インフラ。

出所：Ghemawat(2001)に基づき作成

(1)経済発展段階

この四つの側面の中で、経済的距離については、第 1 節で原産国についての先行研究をレビューしたように、経済発展段階は、原産国評価の決定要因であるとして関心を引いた。Verlegh and Steenkamp（1999）の研究によると、経済発展段階の違いは、原産国評価に重要な影響を与える。また、Schooler（1971）は、製品に対する評価と原産国の経済発展段階との間には、プラスの結びつきが認められている。

表 6 経済発展段階についての先行研究

研究者名	概要
Verlegh and Steenkamp (1999)	経済発展段階の違いは、原産国評価に重要な影響を与える。
Schooler (1971)	製品に対する評価と原産国の経済発展段階との間には、プラスの結びつきが認められる。

出所：先行研究に基づき作成

(2)社会的類似性

本節の冒頭で紹介したように、1950年代から、研究者は「距離」の要因として国際貿易と海外市場参入の現象を解釈し、1956年には Beckerman が「精神距離」という概念を提唱した後、研究者達は「精神距離」の定義の修正を重ねている。

北欧の研究者は、実質的な距離に対応するものを精神距離と考える。Vahlne and Wiedersheim (1973)の研究によると、精神距離は、企業と市場の間で情報の流動を妨げる要素である。情報の流動とは、海外市場のニーズの情報を企業に伝え、あるいは企業の製品の情報を海外市場に伝えることを指している。これを妨げる要素は、母国と参入される国の言語、文化、政治体系、教育水準、経済発展段階の相違など、様々である。

また、1975年、Johanson and Wiedersheim-Paul は、スウェーデンの輸出局 (Swedish Export Board) の統計資料の中で、「輸入国の経済発展」、「スウェーデンと輸入国の経済発展の差」、「輸入国の教育水準」、「スウェーデンと輸入国教育水準の差」、「ビジネス言語、文化、言語の差」を取り上げ、国間の精神距離の差を評価した。彼らの研究によると、四つのスウェーデン大型国際企業 (Sandvik: 鋼の生産。Atlas Copco: 鉄道材料の生産。Facit: 計算機の生産。Volvo: 自動車の生産) が国際化戦略を立てる際に、75%の事例は「精神距離」が小さい国から始まり、漸進的な市場参入方式 (entry mode) を採用することを示した。つまり、まず、目標国 (target country) で適切な代理店を選び、海外事業の保有割合を増やす。関与度と経営コントロール権を高めた後、目標国で自らの経営店舗を展開する。このような漸進的な学習方式 (incremental pattern) で国際化のビジネス経験を積むことを明らかにした。Anderson(1993)は、このような方式を北ヨーロッパ学派 (Scandinavian School) の国際化パターンと称する。

このように精神距離の遠近は、企業が海外進出する際に障害を克服するためのコストの高低を暗示する。国際企業が海外投資対象国を選ぶ際に、精神距離の近いほうから選択することが多い。例えば、スウェーデンの国際企業は投資リスクと不確実性を減少するために、いつもデンマーク、ノルウェー、フィンランドのように自国に近い国を海外進出の最初の選択にする傾向がある (Johanson, J., and Wiedersheim-Paul, F., 1975)。

その後、Lee(1998)、Kogut and Singh(1988)は、海外市場の経営環境の不確実な程度であるとし、「精神距離」の代わりに「文化的距離」(cultural distance) を使うようになった。彼らは、Hofstede(1980)が提唱した不確実性の回避の概念をベースとして「文化的距離」というスケールを作った。精神距離を「母国と目標国との間の知覚と社会文化

(social-cultural) の差」と定義した。その差は、言語、文化、商業実務、法律、政治体系、経済環境と市場の基礎フレームなどである。

文化的距離に関しては、国の文化という要素が海外市場参入の要因として取り上げている。すなわち、自国と当該地域の文化、宗教、倫理観などの違いが、文化的距離である。例えば、海外市場参入を検討する際に、文化適応難易度を左右する外的要因の一つとして、文化的距離がある。

1980年、Hofstede はアメリカの大型多国企業である IBM を研究の主体として、IBM のグローバル経営を権力格差 (power distance)、不確実性回避 (uncertainty avoidance)、個人主義化対集団主義化 (individualism/collectivism)、男性化対女性化 (masculinity/femininity) という四つの価値の測定次元を設定し、それぞれを権力格差指標、不確実性回避指標、個人主義化指標、男性化指標によって検討し、海外での直接投資では、国の文化の差が企業の決断に影響を与えるかどうかを分析した。各国が異なる側面での表現に対して点数を付け、四つの側面での差を検討した。その後、Kogut and Singh が 1988 年にこの四つの側面から文化的距離の公式を発展し、関連研究の中で応用した。

本研究では、Vahlne and Wiedersheim が 1973 年に提唱した精神距離の定義を用いて、精神距離の中で文化的距離と行政的距離を含め、社会的類似性としてまとめて検討する。

表 7 社会的類似性についての先行研究

研究者名	調査対象など	概要
Vahlne and Wiedersheim (1973)	スウェーデン	精神距離は、企業と市場の間で情報の流動を妨げる要素。情報の流動は、海外市場のニーズの情報を企業に伝え、企業の製品の情報を海外市場に伝えることを指す。
Johanson and Wiedersheim-Paul (1975)	スウェーデン企業 4 社 (Sandvik:鉄鋼。Atlas Copco:鉄道材料。Facit: 計算機。Volvo:自動車)	スウェーデン大型国際企業 4 社が国際化戦略を立てる際に、多くの場合は「精神距離」が小さい国から始まり、漸進的な市場参入方式 (entry mode) を採用することを示した。
Hofstede (1980)	アメリカの大型多国籍企業である IBM を主体とする。	IBM のグローバル経営を権力格差 (power distance)、不確実性回避 (uncertainty avoidance)、個人主義化対集団主義化 (individualism/collectivism)、男性化対女性化 (masculinity/femininity) という四つの価値の測定次元を設定し、それぞれを権力格差指標、不確実性回避指標、個人主義化指標、男性化指標によって検討。

出所：先行研究に基づき作成

3. M&A の研究

企業成長の戦略は、内部拡張 (internal expansion) と外部拡張 (external expansion) という二つの種類がある。内部拡張は、主に企業が有する資源を資本予算プロセスで投資を行い、企業の成長を促す。この戦略は、長期の計画と執行の時間が必要なので、成長のスピードは遅い。外部拡張は、直接外部の資源を取得、企業規模を拡張する方式で、短時間で企業の成長を促し、競争環境の変化に迅速に反応できる。企業がよく使っている外部拡張戦略は、合弁会社 (joint venture)、戦略的提携 (strategic alliance)、M&A (mergers

and acquisition)などであり、中でも特に M&A が最もコントロール権と即効性がある（范, 2003）。

M&A は、合併（Mergers）と買収（Acquisitions）の略語である。この定義については、過去からさまざまな考え方が提示されてきている。例えば、山本（1997）は、M&A という言葉を基にして、「M&A とは、Mergers & Acquisitions の略語であり、ある企業（グループ）による他の企業（グループ）の合併買収を指す。つまり、既存の企業が消滅し新たな企業が創出される（合併）と、企業そのものまたはその一部が売買されること（買収）を意味している」と定義している。すなわち、M&A とは、企業を買収したり、または企業同士で合併したりすることを意味する。一般的には、被買収企業のコントロール権又は経営権を取得する企業は買収企業（acquiring firm）と言われ、コントロール権又は経営権を移譲する企業は標的企業（target firm）と言われる。更に、買収側、被買収側の企業（またはその親会社）の属する地域によって、M&A は、日本国内企業間同士の M&A を意味する「IN-IN」、日本企業の海外企業に対する M&A を意味する「IN-OUT」、海外企業の日本企業に対する M&A を意味する「OUT-IN」、海外にある日本の現地法人などが買い手あるいは売り手となり、双方とも外国にある企業による M&A を意味する「OUT-OUT」の四つに分かれる（中野, 2004）。

深尾・権・滝澤（2006）が、企業レベルで IN-IN と OUT-IN 買収のパフォーマンスを分析した OUT-IN 買収において外国企業は、労働生産性や収益率が高く、輸出を活発に行っている大規模な日本企業を買収対象に選ぶ傾向があったので、買収後は、被買収企業の生産性や収益率はさらに改善したことを示した。一方、IN-IN 買収において日本企業は、収益率、および輸出比率が低く、負債比率が高い日本企業を買収対象に選ぶ傾向があったので、買収後は、被買収企業の生産性と収益率に有意な正の効果は無かった。

以上のように、今までの M&A の研究では、多くの場合が企業レベルの研究であり、ブランド面の研究は少ない。よって本研究では、先行研究の知見から特に企業レベルでも良い成果をあげていない IN-IN を除いて、IN-OUT、OUT-IN、OUT-OUT という国際的な M&A の分野で、今までほとんど研究されてないブランドレベルに注目する。

表 8 M&A についての先行研究

研究者名	概要
山本 (1997)	M&A の定義 : ある企業 (グループ) による他の企業 (グループ) の合併買収を指す。
中野 (2004)	M&A パターンの定義 : 以下の 4 パターンに分けられる 「IN-IN」 ……日本国内企業間同士の M&A 「IN-OUT」 ……日本企業の海外企業に対する M&A 「OUT-IN」 ……海外企業の日本企業に対する M&A 「OUT-OUT」 ……海外にある日本の現地法人などが買い手あるいは売り手となり、 双方とも外国にある企業による M&A
深尾・権・滝澤 (2006)	企業レベルで IN-IN と OUT-IN 買収のパフォーマンスを分析した <u>OUT-IN 買収</u> 外国企業は、労働生産性や収益率が高く、輸出を活発に行っている大規模な日本企業を買収対象に選ぶ傾向があり、買収後は、被買収企業の生産性や収益率はさらに改善。 <u>IN-IN 買収</u> 日本企業は、収益率、および輸出比率が低い、負債比率が高い日本企業を買収対象に選ぶ傾向があり、買収後は、被買収企業の生産性と収益率に有意な正の効果はなし。

出所：先行研究に基づき作成

4. エスノセントリズムの研究

1) エスノセントリズムの概念

エスノセントリズム(自民族中心主義)の研究は、社会学から始まった。1906年、Sumnerが提唱したところによると、自分の育ってきたエスニック集団(族群)、民族、人種の文化を基準として他の文化を否定的に判断したり、低く評価したりする態度や思想と定義される。また、自分が所属する団体を中心とした角度から他の社会を見て、自分の団体と異なる文化を有する人を排斥するという、人々が有する一般的な傾向であると定義している。このような生まれつきの傾向は、個人が自分の文化と似ている物事を盲目に受け入れ、民族あるいは国家団体の価値や象徴、榮譽の目標になること、それに対して他の団体の象徴あるいは価値を軽視する傾向をもたらす(Brislin, 1993)。

2) エスノセントリズムと消費者行動

エスノセントリズムが消費者に与える影響の効果は、原産国に関連する研究から始まった。Schooler(1971)は、ヒエラルキー効果(hierarchy of effect)を提唱した。消費者が、経済発展段階がより高い国、あるいはイメージが良い国が製造した製品に対してより高い評価を与える。しかしながら、Nagshima(1970)は製品の価格、品質、デザインが同じ場合、製品の原産国の経済発展段階の水準が異なっても、各国の国民は自分の国の製品を選ぶということを実証した。その後、Krishnakumar(1974)は、経済発展段階が似ている国の間では、消費者が自国の製品に高い評価を与えるとした。

1987年に、Shimp and Sharmaは、エスノセントリズムの概念をマーケティングと消費研究の基礎として、消費者エスノセントリズムの概念を提唱した。Herche(1992)は、消費者エスノセントリズムは、消費者が海外製品を購入する行動の予測変数の一つである。しかも、消費者エスノセントリズムの説明力は、人口統計変数あるいはマーケティング変数よ

り強く、全ての種類の海外製品の評価に影響力があることを示した。Sharma, Shimp and Shin (1995) はより完全な研究フレームを構築した。消費者エスノセントリズムは海外製品の態度と知覚に影響を与え、特に高関与の製品の場合この効果がより著しいことを示した。彼らは、消費者の愛国主義と保守主義は消費者エスノセントリズムと正の相関があるのに対して、文化開放性は負の相関があり、消費者エスノセントリズムが強い消費者は、海外製品に対する態度がより悪く、特に消費者が製品の重要性が高いと認知した製品に対してや、あるいは海外からの経済的な脅威が大きい場合、よりこの傾向が強くなることを示した。Yagic(2001)の研究では、消費者エスノセントリズムは、消費者がブランドへの評価、製品への態度、及び知覚品質と購買意図に影響を与えるということを実証した。また、Pereira, Hsu and Kundu(2002)は、異なる国ではエスノセントリズムの程度が異なるということを実証した。例えば、中国は台湾より高く、インドは最も低い、などである。

エスノセントリズムが高まると、消費者が自国の製品を好み、海外製品に偏見を持つようになり、海外製品を購入するのは適切ではない行為であると考えられるようになる。それは自国を愛していないという表現であり、国内の経済発展を妨害し、自国の企業に脅威を与え、就職チャンスを減少させる行為と解釈されるからである (LeVine and Campbell, 1974; Crawford and Lamb, 1981; Olsen, Granzin, and Biswas, 1994)。Bilkey and Nes(1982)が指摘したように、米国の消費者はエスノセントリズムの影響により、米国の製品に対する評価が高いのに対して、ヨーロッパの消費者は米国の製品に対する評価が低い (Bannister and Saunders, 1978; Bruskin, Int., 1962; Darling, undated; Nagashima, 1977; Opinion Research Corp., 1959; Readers Digest Corp., 1963)。このように、エスノセントリズムは、自国の製品に正の評価を与え、海外製品に負の評価を与える (Netemeyer, and Lichtenstein, 1991; Lindia and Patricia, 1995; Durvasula et al., 1997; Orsay, 1997; Klein, Ettenson and Morris, 1998; Supphellen and Rittenburg, 2001)。

それ以外にも、エスノセントリズムの消費者に対する影響は、他の変数に干渉する。例えば、消費者の製品に対する評価と自国製品に対する態度、先進国あるいは開発途上国の消費者などである (Balabanis and Diamantopoulos, 2001)。

以上のように、消費者エスノセントリズムは、自国あるいは外国製品の評価と購買意図に影響を与えることが示されている。

3)エスノセントリズム尺度の開発

消費者エスノセントリズムが国際的にマーケティングで重視されるようになってから、多くの研究は消費者エスノセントリズム傾向のスケールを発展させてきた。そうした中で、Shimp and Sharma(1987)の CETSCALE(consumer ethnocentric tendencies scale)が最も有名である。このスケールは、17項目の質問を含んでいる (表 9)。米国消費者を研究対象とし、エスノセントリズムが高い消費者は国内の製品に正の態度を持ち、海外製品に負の態度を持つことを検証した。Shimp and Sharma(1987)が提唱した CETSCALE は、統計上

のモデル適合性が悪い (poor model fit) ので、その後、Supphellen, M. and Rittenburg, T.L. (2001) によって 10 項目のスケールとなったが、因子分析により、信頼度が高いことが示された (Durvasula, Andrews, and Netemeyer, 1997; Lindquist, Vida, Plank, and Fairhurst, 2001; Netemeyer et al., 1991; Steenkamp and Baumgartner, 1998)。また、Ouellet and Jean-François (2007) は、以前の先行研究に基づいて、4 項目の国際的なエスノセントリズム (National Ethnocentrism) を提唱した。

これらの尺度を用いて、Orth and Firbasova (2003)、Balabanis and Diamantopoulos (2001) は、消費者のエスノセントリズム、すなわちその人自身の文化が他の文化より優れているという信念は原産国評価をする際に重要な予測因子であると唱えた。

これらの先行研究の知見から、消費者エスノセントリズムは、確かに自国あるいは外国製品の評価と購買意図に影響を与えるといえるが、M&A に伴う消費者の態度の変化についての研究は未だにない。

表 9 エスノセントリズム尺度

研究	概要および用いる尺度
Shimp and Sharma(1987)の17項目	<p>米国消費者を研究対象とし、エスノセントリズムが高い消費者は国内の製品に正の態度を持ち、海外製品に負の態度を持つことを検証した。用いる尺度は以下の通りである。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.日本人は、輸入品よりも日本の製品をたくさん買うべきである。 2.ただ日本で買えない製品を輸入する。 3.日本の製品を買うことは、日本人に働くチャンスを与える。 4.日本の製品は最も新しい、良い、耐久性がある。 5.海外製品を買うことは日本を愛してない表現である。 6.海外製品を買うと自国民を失業させるのでよくない。 7.本当の日本人なら日本製品を常に買うべき。 8.他の国の製品を買うと、その国が裕福になってしまうので、自国の製品を買うべきである。 9.日本製品を買うのは最適な選択。 10.必要な状況以外には、他国の製品は少ないほうが良い。 11.日本の産業に損害を与え、失業を引き起こすので、日本人は海外製品を買ってはならない。 12.すべての輸入品に規制を与えられなければならない。 13.もっと多くのお金がかかるかもしれないが、私は日本製品をサポートする。 14.海外製品が我々の市場に参入するのは許されない。 15.海外製品は、日本に参入する際に、高い税金を払うべき。 16.自国で製造していない製品のみ、海外製品を買うべきである。 17.他国で製造される製品を購入する日本の消費者は、日本人の失業に対する責任を持つべき。
Supphellen, M. and Rittenburg, T.L. (2001)の10項目	<p>Shimp and Sharma(1987)の17項目の統計上のモデル適合性が悪いので、モデルの適合性を高め、1、4から10まで、13および14項の尺度を用いる。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.日本人は、輸入品よりも日本の製品をたくさん買うべき。 2.日本の製品は最も新しい、良い、耐久性がある。 3.海外製品を買うことは日本を愛してない表現である。 4.海外製品を買うと自国民を失業させるのでよくない。 5.本当の日本人なら日本製品を常に買うべき。 6.他の国の製品を買うと、その国が裕福になってしまうので、自国の製品を買うべきである。 7.日本製品を買うのは最適な選択。 8.必要な状況以外には、他国の製品は少ないほうが良い。 9.もっとたくさんのお金をかかるかもしれないが、私は日本製品をサポートする。 10.海外製品が我々の市場に参入するのは許されない。
Ouellet and Jean-François (2007)の4項目	<p>Shimp and Sharma(1987)の17項目の6、8および16項の尺度を用い、またこれらの項目を参照にして、「良い国民なら、海外製品を買わない。」という項目を追加するにあたって、4項目の国際的なエスノセントリズムを提唱した。</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.良い国民なら、海外製品を買わない。 2.海外製品を買うと自国民を失業させるのでよくない。 3.他の国の製品を買うと、その国が裕福になってしまうので、自国の製品を買うべきである。 4.自国で製造していない製品のみ、海外製品を買うべきである。

表 10 エスノセントリズムについての先行研究

分類	研究者名	概要
エスの概念 エスノセントリズム	Sumner (1906)	自分の育ってきたエスニック集団（部族）、民族、人種の文化を基準として他の文化を否定的に判断したり、低く評価したりする態度や思想と定義。
	Forbes (1985)	自分が所属する団体を中心として他の社会を見ることで、自分の団体と異なる文化を有する人を排斥するという、人々の一般的な傾向であると定義。
	Brislin (1993)	エスノセントリズムという生まれつきの傾向は、個人が自分の文化と似ている物事を盲目に受け入れることを導き、民族あるいは国家団体が価値や象徴、栄誉の目標になり、他の団体の象徴あるいは価値は軽視するようになる。
エスノセントリズムと消費者行動	Schooler(1971)	消費者は、経済発展段階がより高い国あるいはイメージが良い国が製造した製品に対してより高い評価を与える。
	Nagshima (1970)	製品の価格、品質、デザインが同じ場合、製品の原産国の経済発展段階の水準が異なっても、国民は自国の製品を選ぶ。
	Krishnakumar(1974)	経済発展段階が似た国の間では、消費者が自国の製品に高い評価を与える。
	Shimp and Sharma (1987)	エスノセントリズムの概念をマーケティングと消費研究の基礎とし、消費者自民族中心主義の概念を提唱。
	Herche(1992)	消費者エスノセントリズムは、消費者が海外製品を購入する行動の予測変数の一つであると証明。
	Sharma, Shimp and Shin (1995)	消費者エスノセントリズムは海外製品の態度と知覚に影響を与え、特に高関与の製品の場合この効果がより著しい。
	Sharma et al. (1995)	消費者エスノセントリズムが強い消費者は、海外製品に対する態度がより悪く、特に消費者が製品の重要性が高いと認知した製品に対して、または海外からの経済的な脅威が大きい場合に、より明瞭である。
	Yagic(2001)	消費者エスノセントリズムは、消費者がブランドへの評価、製品への態度、及び知覚品質と購買意図に影響を与える。
	Pereira, Hsu and Kundu(2002)	異なる国ではエスノセントリズムの程度が異なる。
	LeVine and Campbell(1974), Crawford and Lamb(1981), Olsen, Granzin and Biswas(1994)	エスノセントリズムが高まると、消費者が自国の製品を好み、海外製品に偏見を持つようになり、海外製品を購入するのは適切ではない行為と考えるようになる。
Netemeyer and Lichtenstein(1991), Lindia and Patricia(1995), Durvasula et al.(1997), Orsay(1997), Klein, Ettenson and Morris(1998), Supphellen and Rittenburg(2001)	エスノセントリズムは、自国の製品に正の評価を与え、海外製品に負の評価を与える。	
エスノセントリズムの尺度の開発	Shimp and Sharma(1987)	CETSCALE(consumer ethnocentric tendencies scale)というスケールを開発、米国消費者を研究対象とし、エスノセントリズムが高い消費者は国内の製品に正の態度を持ち、海外製品に負の態度を持つことを検証。
	Durvasual, Andtews, and Netemeyer, 1997; Lindquist, Vida, Plank, and Fairhurst, 2001; Netemeyer et al., 1991; Steenkamp and Baumgartner, 1998)	Shimp and Sharma(1987)が提唱した CETSCALE は、その後、Supphellen, M. & Rittenburg, T.L. (2001)によって10項目のスケールとなったが、因子分析により、信頼度が高いことが示された。
	Ouellet and Jean-François (2007)	先行研究に基づいて、4項目の国際的なエスノセントリズム (National Ethnocentrism) を提唱。

出所：先行研究に基づき作成

5. ブランドの研究

1) ブランドおよびグローバル・ブランド

米国マーケティング協会(American Marketing Association, 1988)によれば、ブランドは「ある売り手の財やサービスを他の売り手のそれと異なると認識するための名前・用語・デザイン・シンボル、およびその他の特徴」と規定している。

Kotler(1994)は、ブランドが販売者から消費者へのコミットメントであり、ある特定の特徴、利益とサービスの組み合わせと定義する。ブランドを通じて伝えることは、製品属性、利益、文化、ブランドパーソナリティ、製品の使用者の概況および生産者の価値観などの6次元において意義がある。

Aaker(1996)は、資産面からブランドを定義する。すなわち、該当ブランドの製品やサービスから提供した価値は、ブランド・ネームあるいはシンボルに関連することによって増加あるいは減少する。さらに、ブランドは、消費者の頭の中で、世界で最も価値がある不動産であると定義される。

また、グローバル・ブランドは、ブランドアイデンティティ、ポジション、広告戦略、パーソナリティ、製品、パッケージ、外観、使用感などに関して、世界的に統一されたブランドのことである (Aaker, 2000)。

さらに、グローバル・ブランドは、顧客が海外旅行するようになると、ブランド認知を獲得する上で大きな優位性をもたらし、グローバルであるというコンセプトが、競争力のある製品を作る能力の象徴である。特に、耐久消費財や高価な産業財において重要である。さらに、国の連想がそのエッセンスの一部であるブランドにとって、しばしばその国を連想させることもグローバル・ブランドの価値の一つである (Aaker, 1991)。

このようにその国にとって、グローバル・ブランドは多くの競争優位をもたらしている。これらの先行研究から、ブランドは製品に付加価値に与える無形資産と考えられ、極めて重要な要素であるといえる。

2) ブランド拡張

Farquhar(1989)によれば、「既存のブランド名を新しい製品カテゴリに適用すること」を「ブランド拡張」としている。それに対して、「既存のブランド名をカテゴリ内の別の製品に適用すること」を「ライン拡張」としている。

ブランド拡張は、すでに築いたイメージや知名度を利用できるという点で有利であるので企業にとって魅力的な戦略である。すでに知られているブランド名を用いることは、新市場に参入する際のリスクを軽減することになる。また流通経路を確保する費用を軽減することや、プロモーションによる副次的な効果も期待できる (Morein, 1975)。

また、ブランド拡張と親ブランドの関係について、Franziska Völckner and Henrik Sattler (2006)によれば、親ブランドと拡張製品の間で適合がブランド拡張に成功をもたらす最も重要な要素であるということを見出した。Bottomley and Holden (2001)は、親

ブランドの品質と親ブランドと拡張製品カテゴリの間の適合が非常に重要なブランド拡張の成功要因であると提唱した。

ブランド拡張の効果は、一般的にブランド拡張する場合、既存ブランドは既に知られ、認められているものと仮定し、新製品導入費（例えば、広告、取引、価格促進）が低いので、利益をもたらすと見なされる(Collins-Dodd and Louviere 1999; Tauber 1988)。しかしながら、ブランド拡張は必ずしも成功をもたらすわけでは無い。なぜなら、回転率が速い消費財（fast-moving consumer good）のブランド拡張の失敗率は約8割である(Ernst and Young and ACNielsen 1999; Marketing 2003)とされているからである。

これらの先行研究の知見から、ブランド拡張は親ブランドと子ブランドの適合性が大切であると考え、ブランドの買収を行う際にも、配慮しなければならない重要な要素である。

3)ブランドへの態度およびブランドの購買意図

ブランド態度は、消費者がある特定のブランドに対する、好きあるいは嫌いな程度である。消費者のある特定のブランドに対する態度は、該当ブランドが各製品属性を総合的に評価した後の結果である (Robertson, 1970)。例えば、品質、価格、外観などの製品属性が個別の消費者の心の中で異なる重要性を占める。

すなわち、ブランド態度は、該当ブランドについての全体的な評価を指しており、消費者がブランドを探したり買ったりするときに大きく関わってくる要因である (Wilkie, 1990; Keller, 1998, 2003)。

また、ブランド購買意図 (Brand Purchase Intention) について、購買者が当該ブランドを“購買する際の自己教示” (self-instruction) であると定義され、予想される購買行動について、ブランド選択または購買意図を持つことである (Rossiter, John R. and Larry Percy, 1997)。

前述のように、原産国は、製品評価に強い影響を与える (Peterson and Jolibert, 1995) が、製品評価には、知覚品質、態度、購買意図という三つの種類がある。中でも、原産国は態度や購買意図よりも、知覚品質のほうに大きく影響を与えることが示されている (Peeter and Steenkamp)。

表 11 ブランドについての先行研究

分類	研究者名	概要
ブランド	米国マーケティング協会 (AMA, 1988)	ブランドは、「ある売り手の財やサービスを他の売り手のそれと異なると認識するための名前・用語・デザイン・シンボル、およびその他の特徴」と規定している。
	Kotler(1994)	ブランドが販売者から消費者へのコミットメントであり、ある特定な特徴、利益とサービスの組み合わせであると定義する。
	Aaker(1996)	ブランドは、消費者の頭の中で、世界で最も価値がある不動産であると定義される。
グローバル・ブランド	Aaker(2000)	グローバル・ブランドは、世界的に統一されたブランドのことである。
	Aaker(1991)	グローバル・ブランドは、顧客が海外旅行するようになると、ブランド認知を獲得する上で大きな優位性をもたらし、グローバルであるというコンセプトが、競争力のある製品を作る能力の象徴である。さらに、国の連想がそのエッセンスの一部であるブランドにとって、しばしばその国を連想させることもグローバル・ブランドの価値の一つである。
ブランド拡張	Farquhar(1989)	「既存のブランド名を新しい製品カテゴリに適用すること」を「ブランド拡張」とし、「既存のブランド名をカテゴリ内の別の製品に適用すること」を「ライン拡張」と定義している。
	Morein(1975)	ブランド拡張は、すでに築いたイメージや知名度を利用できるという点で有利であるので企業にとって魅力的な戦略である。
	Franziska Völckner and Henrik Sattler (2006)	親ブランドと拡張製品間の適合がブランド拡張に成功をもたらす最も重要な要素であると提唱した。
	Bottomley and Holden (2001)	親ブランドの品質と親ブランドと拡張製品カテゴリ間の適合が非常に重要なブランド拡張の成功要因であると提唱した。
	Collins-Dodd and Louviere 1999; Tauber 1988	ブランド拡張の効果は、一般的にブランド拡張する場合、既存ブランドは、既に知られ認められていると仮定し、新製品導入費が低いので、利益をもたらすと見なされる。
ブランド態度	Robertson(1970)	消費者の特定ブランドに対する態度は、該当ブランドの各製品属性を総合的に評価した後の結果である。
	Wilkie(1990), Keller(1998,2003)	ブランド態度は、該当ブランドについての全体的な評価を指しており、消費者がブランドを探したり買ったりするときに大きく関わってくる要因である。
ブランドの購買意図	Rossiter, John R. and Larry Percy (1997)	購買者が当該ブランドを“購買する際の自己教示” (self-instruction) であると定義される。

6.先行研究からの知見と課題

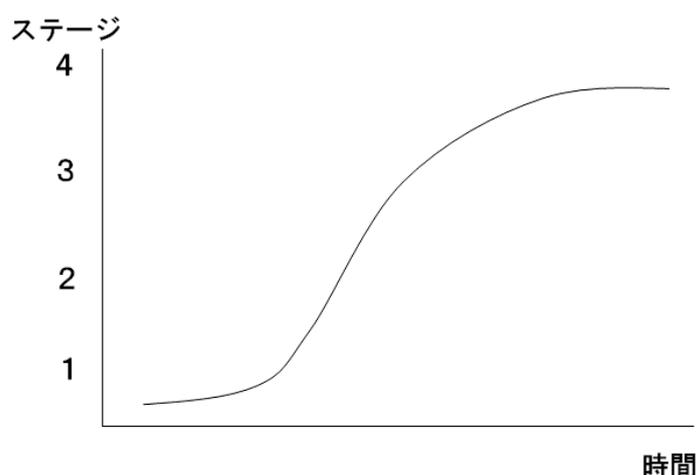
本章の第1節から第5節まで、既存研究をレビューした。これらの既存研究からの知見および課題について検討する。

1)発展段階についての研究

従来の研究によると、Hobdayの理論は、東アジア電子産業の発展を考察することに視覚を与え、特に台湾などの企業がOEM業務から脱するため、OEMに留まらず、ODMからOBMに至る発展段階を示した。更に、近年ではグローバル化によって海外進出することが盛んになっており、国際的ブランドの発展が重要となっている。そこで、Cheng et al.が提唱した国際的ブランド発展段階モデルは、企業が国際的なブランドを発展するための段階を表し、まずは自国で一流のブランドになり、引いては海外に進出を目指すと示した。

このように従来の発展モデルは、「自社」での能力の蓄積、ブランド構築を前提としており、OEM から ODM、OBM へと移行するという「漸進的発展モデル」である（図 2）。また、考慮されている範囲も開発や生産といった能力が中心である。しかし、はじめに紹介したように、M&A によってブランドを獲得するという事例も見られるものの、M&A についての研究は限られている。

図 2 従来の発展モデル



※漸進的発展

2)原産国についての研究

(1)原産国イメージについて

従来の研究によると、原産国は消費者が製品を評価する際の判断に影響を与えることが示されている。また、原産国は、国の全体的なイメージおよび製品の観点から二つの種類に分けられ、特に原産国イメージは製品ごとに異なるとされる。よって、本研究ではより正確な結果を得るために、原産国イメージを測定する際、国全般の製品のイメージではなく、製品カテゴリを限定することとする。

(2)買収元企業（国）と被買収企業（国）ブランドの距離について

これまでの先行研究は、海外市場参入する際、目標国と自国との経済発展の距離と精神の距離が重要な規定要因であると示している。よって本研究では、経済発展段階および文化的距離と行政的距離を含める社会的類似性に注目する。

3)M&A についての研究

従来の研究は、M&A は企業が迅速に拡張するため最も有効な手段であることを示した。また、M&A は買収側、被買収側の企業の属する地域によって、IN-IN、IN-OUT、OUT-IN、

OUT-OUT に分けられるが、買収後の企業のパフォーマンスについて、IN-IN はその効果が明瞭ではないという結果が出た。

しかしながら、これまでの M&A の研究は、多くの場合は企業レベルの研究であり、ブランド面での研究は少ない。よって本研究では特定国内の企業レベルの問題にとどまる IN-IN のケースを除いて、IN-OUT、OUT-IN、OUT-OUT という国際的な M&A の分野で、今までほとんど研究されてないブランドレベルの研究を行う。

4) エスノセントリズムについての研究

先行研究から、消費者エスノセントリズムは、自国および外国製品の評価と購買意図に影響を与えるといえる。よって本研究では、エスノセントリズムが、買収が消費者のブランド評価に与える影響について考察する。

5) ブランドについての研究

従来のブランドの研究では、ブランドは製品に付加価値に与える無形資産であり、ブランド拡張は親ブランドと子ブランドの適合性が大切と考えており、ブランドの買収を行う際にも、その点を配慮しなければならない。また、消費者がブランドを評価する際、ブランドへの態度および購買意図が重要と示している。よって本研究では、ブランドへの態度およびブランドへの購買意図をブランド評価として、買収が消費者に与える影響について考察する。

以上、従来の研究は、合併の効果などマクロ的な研究はよく取り上げてきたが、M&A に伴うブランドの影響についての研究は少ない。とくに、買収元や被買収企業が既にもっていた他のブランドや親企業への態度も含めたものはないということに限界がある。よって本研究では、買収前後における、消費者のブランドに対する態度と購買意図について、原産国イメージ、経済発展段階、社会的類似性などが与える効果について仮説を設定し、検証する。

第3章：概念モデルの構築と調査仮説の設定

本章では、本研究における概念モデルを構築する。第1節で取り上げた概念について検討し、第2節で仮説を設定し、第3節において本研究における概念モデルを提示する。

1. 概念モデルの構築

1) 取り上げる概念

前章の文献レビューで述べたように、消費者は買収後のブランドを評価する際に、買収国、被買収国の「原産国イメージ」、「ブランドエクイティ」、「M&Aのパターン」、「買収元企業（国）と被買収企業（国）のブランドの距離」、「消費者の特性」に左右される。

原産国の特性としての買収国、被買収国の「原産国イメージ」について、Etzel and Walker(1974)が示したように、ある国の全ての製品と、ある国の特定の製品に対する消費者の評価には明らかに違いがある。よって本研究では、特定の製品カテゴリの原産国イメージを取り上げ、買収元原産国ハイテクイメージと被買収元原産国ハイテクイメージという二つの特性から検討する。

「ブランドエクイティ」については、ブランドが有名か無名かを与えるが、無名ブランドを買収する意味はないと考え、被買収企業については、有名ブランドをもっている場合のみを想定した。これに対して、買収元企業については、有名なブランドをもつ場合と、持たない場合両方について検討する。

「M&Aのパターン」について、買収元企業が他国(OUT)、被買収企業が自国(IN)の OUT-IN パターン、買収元企業が自国、被買収企業が他国の IN-OUT、買収元企業が他国、被買収企業が他国の OUT-OUT パターンである場合について検討する。

「買収元企業、ブランドエクイティと M&A のパターンとの交互作用」について、買収元企業を有名なブランドをもつ企業と有名ではないブランドをもつ企業に分け、更に前述した3つの買収パターンについて検討する。

「買収元企業（国）と被買収元企業（国）ブランドの距離」について、「経済発展段階」と「社会的類似性」に分ける。「経済発展段階」について、Schooler(1971)が示したように、製品に対する評価と原産国の経済発展との間には、プラスの結びつきが認められている。本研究では、買収元企業が所属している国の経済発展段階は、被買収企業が所属している国のそれより高いものと、買収元企業が所属している国の経済発展段階は被買収企業が所属している国のそれよりも低いという二つのパターンに分けられるとする。また、「社会的類似性」について、企業が海外進出する際に、投資対象を選ぶにあたり、「精神距離」(Beckerman, 1956)が小さい国から始めると示されている (Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975) が、これは企業側からの視点である。それゆえ、本研究では、社会的類似性を、同じアジア圏の国（日本と台湾）と同じアジア圏ではない国（日本、台湾と米国）という二つのパターンで検討する。

「消費者の特性」としての「エスノセントリズム」について、消費者エスノセントリズム (Yagic、2001) は、消費者がブランドへの評価、製品への態度、及び知覚品質と購買意図に影響を与えることが示されている。本研究も、消費者のエスノセントリズム度を考慮する。

「エスノセントリズムと M&A のパターンとの交互作用」について、エスノセントリズム度と、前述した 3 つの買収パターンとの交互作用で検討する。

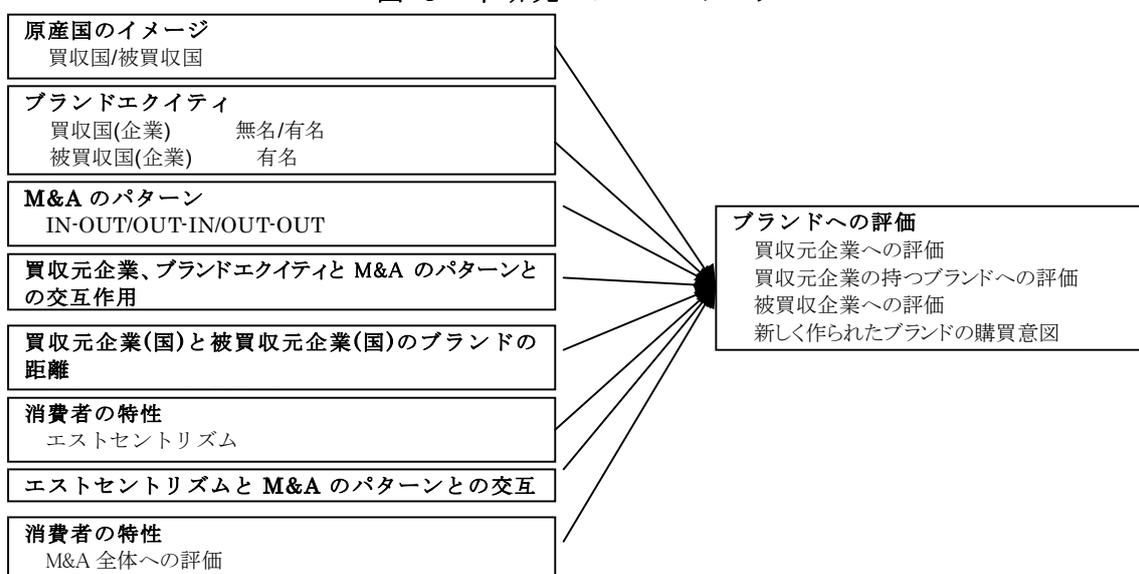
消費者の「M&A 全体への評価」についても考慮する。「M&A 全体への評価」に注目する理由は、M&A に対する評価による先入観が買収に伴うブランド評価に影響を与えると考えたからである。ここでの「M&A 全体への評価」は、M&A によって変化する業績や、生み出される製品サービスに対する両社のイメージについての評価と定義する。

2)被説明変数と本研究の特徴

これらを本研究の説明変数として、買収が消費者のブランド評価に与える影響を測定する。国際的な買収の場合には、買収によって新しく作られたブランドのみならず、買収元企業へのイメージなどにも影響を与えると考える。よって、本研究では、買収後の買収元企業への評価、買収後の買収元企業の持つブランドへの評価、買収後の被買収企業への評価、新しく作られたブランドの購買意図という 4 つを考える。特に、買収後の買収元企業、買収元の他ブランド、被買収企業という、これまで考えられていないものにも注目することが特徴である。

前項まで提示した要因をまとめ、以下のパス図の形で本研究のフレームワークを書き表す。

図 3 本研究のフレームワーク



2.調査仮説の設定

1)原産国の原産国イメージ

(1)買収元企業の原産国イメージ

本研究では、ある企業がブランドを、所在地国の代表として分析することとする。Schooler (1971) は、製品の各属性が同じである場合、製品のラベルによって異なる評価を与えることを示した。このことから、買収元企業あるいは被買収企業に関係なく、製品の原産国イメージが良ければ、正の影響を及ぼすものであると考える。

H1：買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収後の評価に正の影響を与える。

前述のように本研究では、買収によって新しくつくられるブランドのみならず、買収後の買収元企業への評価、買収後の買収元企業の持つブランドへの評価、買収後の被買収企業への評価をあわせた四つの被説明変数を取り上げる。それぞれについて、以下の 4 つの仮説を設定する。

H1a：買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収後の買収元企業への評価に正の影響を及ぼす。

H1b：買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収元企業の持つブランドへの評価に正の影響を及ぼす。

H1c：買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、被買収企業への評価に正の影響を及ぼす。

H1d：買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、新しく作られたブランドの購買意図に正の影響を及ぼす。

(2)被買収企業の製品の原産国イメージ

H2：被買収企業の製品の原産国イメージの高さは、買収後の評価に正の影響を与える。

H2a：被買収企業の製品の原産国イメージの高さは、買収後の買収元企業への評価に正の影響を及ぼす。

H2b：被買収企業の製品の原産国イメージの高さは、買収元企業の持つブランドへの評価に正の影響を及ぼす。

H2c：被買収企業の製品の原産国イメージの高さは、被買収企業への評価に正の影響を

及ぼす。

H2d：被買収企業の製品の原産国イメージの高さは、新しく作られたブランドの購買意図に正の影響を及ぼす。

2)ブランドエクイティ

ブランドエクイティについて、有名ブランドを持っている場合、および有名ブランドを持っていない場合という二つに分ける。被買収企業については無名ブランドを買収する意味はないので、有名ブランドをもっている場合のみを想定した。これに対して、買収元企業については、有名ブランドをもつ場合と有名ブランドを持たない場合について検討する。買収元企業がマイナーブランドを持っている企業の場合、有名ブランドを持っている企業を買収することによって、買収後の買収元企業への評価、買収後の買収元企業の持つブランドへの評価、および新しく作られたブランドの購買意図が上がると思われる。一方、買収後の被買収企業への評価は下がると考えられる。

よって、次のような仮説群を設定できる。

H3：買収元企業が有名ブランドを持っているかマイナーブランドを持っているかは、買収後の評価に影響を与える。

H3a：マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業に対する評価への正の影響が大きい。

H3b：マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業の持つブランドに対する評価への正の影響が大きい。

H3c：マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)被買収企業に対する評価への負の影響が大きい。

H3d：マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)新しく作られたブランドの購買意図への正の影響が大きい。

3)M&Aのパターン

M&Aは、企業成長の戦略の一つである外部拡張(external expansion)で、短時間で企業の成長を促すことができる。本研究の趣旨に照らし、自国内のM&Aを考える必要はない。よって、自国が他国を買収(IN-OUT)、他国が自国を買収(OUT-IN)、他国が他国を買収する(OUT-OUT)という三つの類型について検討する。ただし、M&Aのパターンについては、買

収元企業、ブランドの特性や回答者のエスノセントリズムとの交互作用についての仮説を設定することにし、主効果についての仮説は設定しないこととした。ただし、分析の際には、コントロール変数として導入することにした。

4)買収元企業、ブランドの特性と M&A のパターン

本研究の趣旨に照らし、自国内の M&A を考える必要はない。よって、自国が他国を買収する IN-OUT、他国が自国を買収する OUT-IN、他国が他国を買収する OUT-OUT という三つの類型について検討する。

さらに、国以外の要素として、ブランドエクイティについて、マイナーブランドを持つ企業が有名ブランドを持つ企業を買収する、有名ブランドを持つ企業が他の有名ブランドを持つ企業を買収するという二つの類型について検討する。これらを組み合わせると次の図表のように 6 つの場合がある。実証の際は OUT-OUT を基準として、IN-OUT、OUT-IN についての仮説を設定する。

表 12 M&A のパターンとブランドの特徴について

買収元：自国(IN)と他国(OUT)		被買収先：自国(IN)と他国(OUT)
IN-OUT	自国の有名ブランド企業が他国の有名ブランド企業を買収する。	
	自国のマイナーブランド企業が他国の有名ブランド企業を買収する。	
OUT-IN	他国の有名ブランド企業が自国の有名ブランド企業を買収する。	
	他国のマイナーブランド企業が自国の有名ブランド企業を買収する。	
OUT-OUT	他国の有名ブランド企業が他国の有名ブランド企業を買収する。	
	他国のマイナーブランド企業が他国の有名ブランド企業を買収する。	

まず、買収、被買収ブランドエクイティのみを考えると、前述したようにマイナーブランドをもつ企業が有名ブランドをもつ企業を買収すると、買収元企業への評価、買収元企業の持つブランドへの評価と新しくつくられたブランドの購買意図は高くなる。一方、被買収企業への評価は低くなる。

更に、買収のパターンとの交互作用を含め、IN-OUT の場合では、上の効果がより強くなるのに対して、OUT-IN の場合では、上の効果がより弱くなる。

よって、以下の仮説を設定できる。

(1) IN-OUT の場合

H4：買収が IN-OUT の場合、買収元企業が有名ブランドを持っているかマイナーブランドを持っているかは、買収後の評価に影響を与える。

H4a：買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持

っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業に対する評価への正の影響が大きい。

H4b：買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業の持つブランドに対する評価への正の影響が大きい。

H4c：買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)被買収企業に対する評価への負の影響が大きい。

H4d：買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)新しく作られたブランドの購買意図への正の影響が大きい。

(2) OUT-IN の場合

H5：買収が OUT-IN の場合、買収元企業が有名ブランドを持っているかマイナーブランドを持っているかは、買収後の評価に影響を与える。

H5a：買収が OUT-IN の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業に対する評価への正の影響が大きい。

H5b：買収が OUT-IN の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業の持つブランドに対する評価への正の影響が大きい。

H5c：買収が OUT-IN の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)被買収企業に対する評価への負の影響が大きい。

H5d：買収が OUT-IN の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)新しく作られたブランドの購買意図への正の影響が大きい。

5)買収元企業(国)と被買収元企業(国)のブランドの距離

前述したように、買収元企業(国)と被買収元企業(国)のブランドの距離については、経済発展段階と社会的類似性に分けて仮説を設定する。

(1)経済発展段階

経済発展段階について、Schooler(1971)が示したように、製品に対する評価と原産国の経済発展との間には、プラスの結びつきが認められている。すなわち、経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収すると、買収元企業への評価、買収元企業の持つブランドへの評価と新しくつくられたブランドの購買意図は高くなると考えられる。一方、被買収企業への評価は低くなると考えられる。

よって次の仮説を設定する。

H6：買収元と被買収先との間での経済的距離が買収後の評価に影響を与える。

H6a：経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収するほうが、買収後の買収元企業に対する正の評価への影響は大きい。

H6b：経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収するほうが、買収後の消費者の買収元ブランドに対する正の評価への影響は大きい。

H6c：経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収するほうが、買収後の消費者の被買収企業に対する負の評価への影響は大きい。

H6d：経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収するほうが、買収後の新しく作られたブランドの購買意図に対する正の評価への影響は大きい。

(2)社会的類似性

本研究では、先行研究の結果に基づいて、社会的類似性が高い国の間の買収は、買収元企業への評価、被買収企業への評価、買収元企業の持つブランドへの評価と新しくつくられたブランドの購買意図は高くなると仮定する。

よって次の仮説を設定する。

H7：買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、買収後の評価が高くなる。

H7a：買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、買収元企業への評価は高まる。

H7b：買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、買収元企業の持つブランドへの評価は高くなる。

H7c：買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、被買収企業への評価は高くなる。

H7d：買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、新しくつくられたブランドの購買意図は高くなる。

6)消費者の特性としてのエスノセントリズム

買収国、被買収国が自国か他国かによって作用すると考えられるため、主効果についての仮説は設定せず、次項でエスノセントリズムと M&A のパターンとの交互作用に注目し、エスノセントリズムをコントロール変数として、仮説をたてることにした。

7)エスノセントリズムと M&A のパターンとの交互作用

買収元企業、ブランドの特性と M&A のパターンと同じように、OUT-OUT の場合を基準として IN-OUT と OUT-IN の場合について仮説を設定する。エスノセントリズムは、自国の製品に正の評価を与え、海外製品に負の評価を与える (Netemeyer and Lichtenstein, 1991; Lindia and Patricia, 1995; Durvasula et al., 1997; Orsay, 1997; Klein, Ettenson and Morris, 1998; Supphellen and Rittenburg, 2001)。それゆえ、消費者のエスノセントリズム度が高いほど、買収元が自国であると、買収後の買収元企業への評価、買収元企業の持つブランドへの評価、被買収元企業への評価および新しく作られたブランドの購買意図に正の影響を与える。一方、被買収先が自国であると、買収後の買収元企業への評価、買収元企業の持つブランドへの評価、被買収元企業への評価および新しく作られたブランドの購買意図に負の影響を与える。

よって次の仮説を設定する。

(1) IN-OUT の場合

H8: 買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の評価に正の影響を与える。

H8a: 買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の買収元企業への評価に、正の影響を与える。

H8b: 買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の買収元企業の持つブランドへの評価に、正の影響を与える。

H8c: 買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の被買収元企業への評価に、正の影響を与える。

H8d: 買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の新しく作られたブランドの購買意図に、正の影響を与える。

(2) OUT-IN の場合

H9: 買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の評価に負の影響を与える。

H9a：買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の買収元企業への評価に、負の影響を与える。

H9b：買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の買収元企業の持つブランドへの評価に、負の影響を与える。

H9c：買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の被買収元企業への評価に、負の影響を与える。

H9d：買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の新しく作られたブランドの購買意図に、負の影響を与える。

8)消費者の特性としての M&A 全体への評価

消費者が M&A 全体への評価が高いほど、M&A 後の買収元企業への評価、買収元企業の持つブランドへの評価、被買収元企業への評価および新しく作られたブランドの購買意図に正の影響を与えると考えて、次の仮説を設定する。

H10：M&A 全体への評価が高いほど、(IN-OUT、OUT-IN、OUT-OUT に関わらず)、買収した後の評価は高くなる。

H10a：M&A 全体への評価が高いほど、買収後の買収元企業への評価は高くなる。

H10b：M&A 全体への評価が高いほど、買収後の買収元企業の持つブランドへの評価は高くなる。

H10c：M&A 全体への評価が高いほど、買収後の被買収企業への評価は高くなる。

H10d：M&A 全体への評価が高いほど、買収後に新しく作られたブランドの購買意図は高くなる。

3.概念モデル

前項までの議論に基づくと、本研究の概念モデルは、図 4 と図 5 に示されるようなパス図の形で書き表すことができる。本節まで述べた仮説は、仮説の一覧表として表 13 にまとめる。次章においては、図 4 および図 5 における仮説の検証を行う。

図 4 本研究における概念モデル(その 1:原産国イメージとブランドエクイティ)

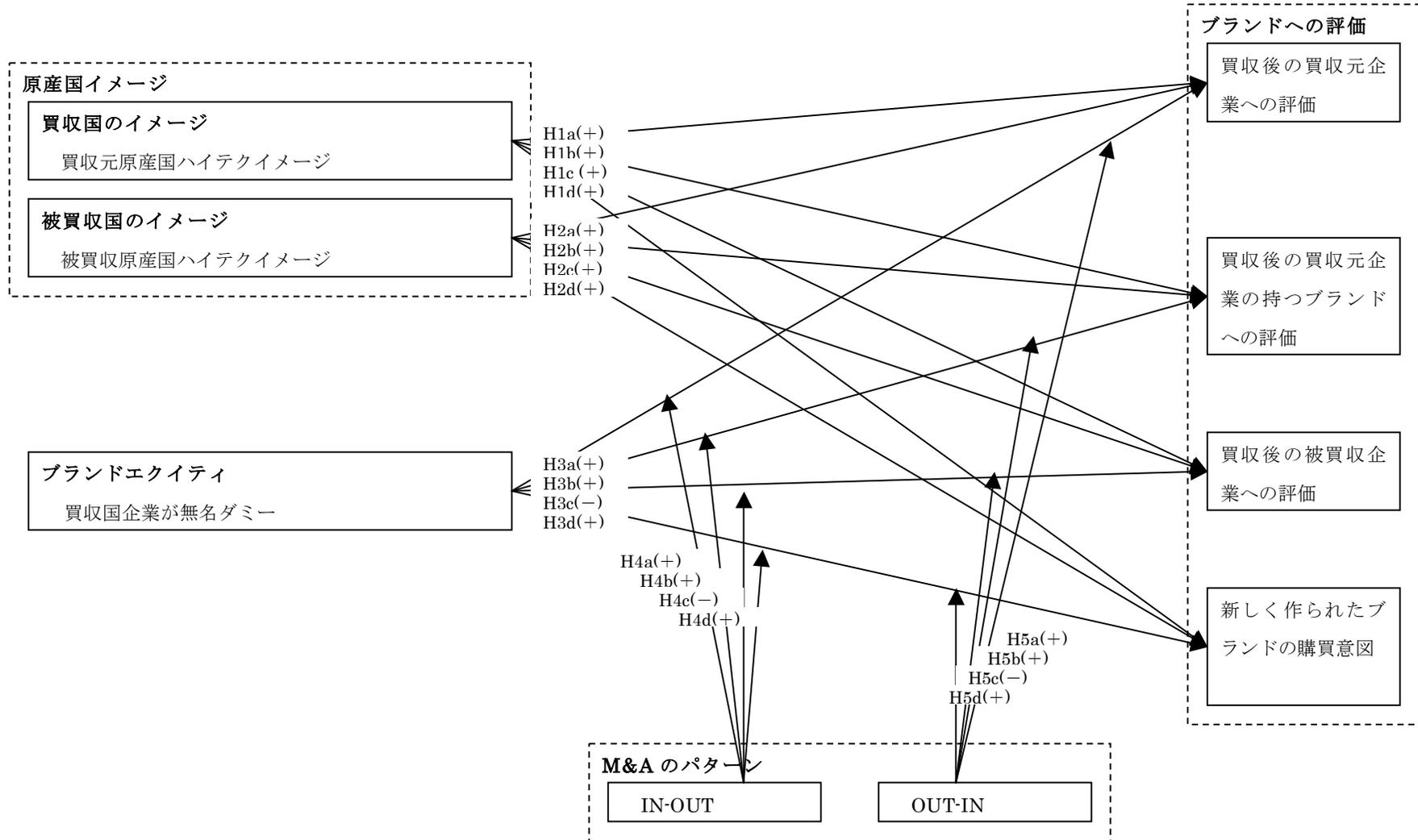
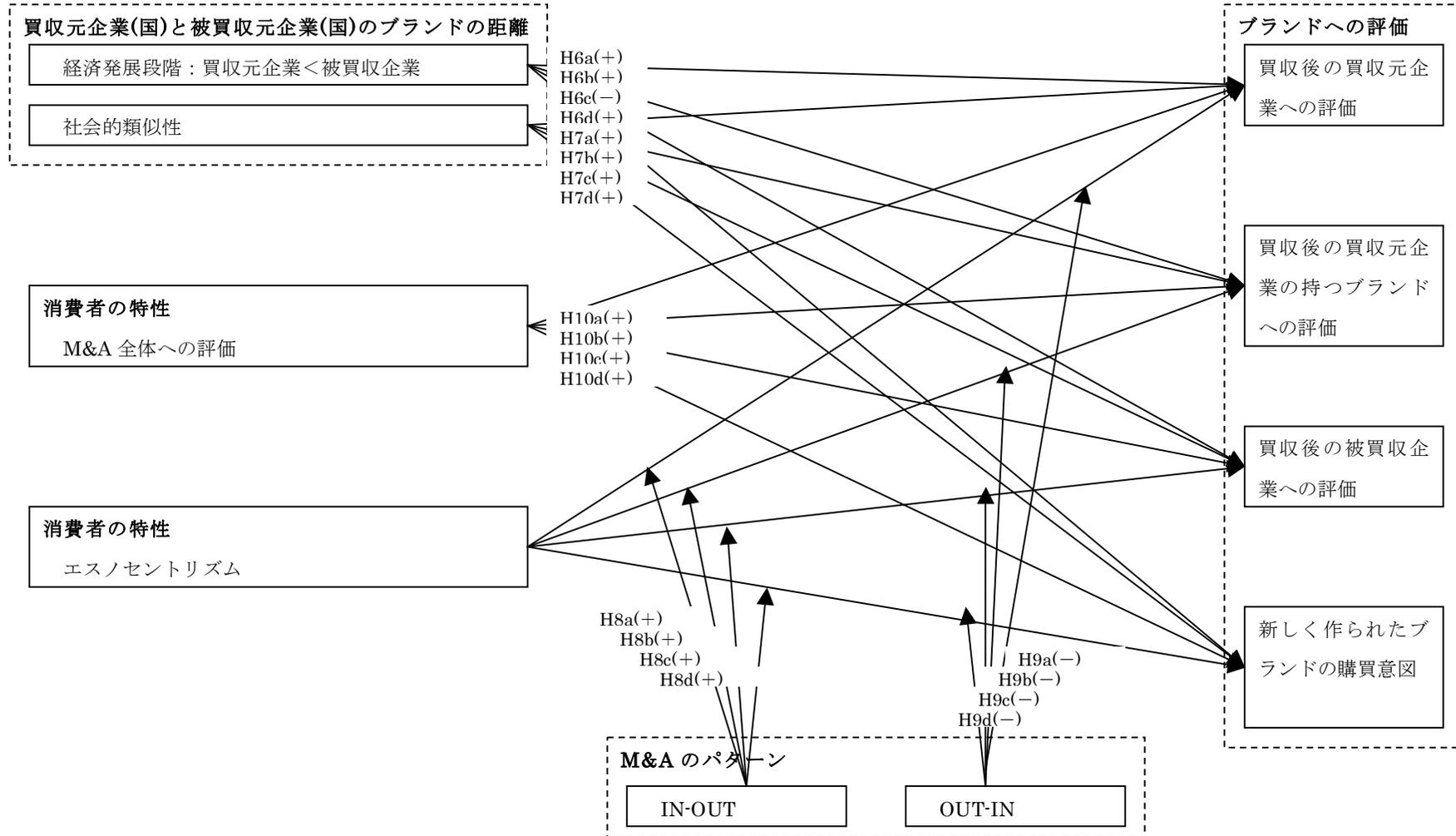


図 5 本研究における概念モデル(その 2:ブランドの距離と消費者の特性)



注：M&A のパターンとエスノセントリズムはコントロール変数として導入したので、仮説は設定していない。

表 13 仮説の一覧表

<p>原産国のイメージ</p>	<p>1)買収元企業の原産国イメージ</p> <p>H1：買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収後の評価に正の影響を与える。</p> <p>H1a：買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収後の買収元企業への評価に正の影響を及ぼす。</p> <p>H1b：買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収元企業の持つブランドへの評価に正の影響を及ぼす。</p> <p>H1c：買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、被買収企業への評価に正の影響を及ぼす。</p> <p>H1d：買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、新しく作られたブランドの購買意図に正の影響を及ぼす。</p> <p>2)被買収元企業の原産国イメージ</p> <p>H2：被買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収後の評価に正の影響を与える。</p> <p>H2a：被買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収後の買収元企業への評価に正の影響を及ぼす。</p> <p>H2b：被買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収元企業の持つブランドへの評価に正の影響を及ぼす。</p> <p>H2c：被買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、被買収企業への評価に正の影響を及ぼす。</p> <p>H2d：被買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、新しく作られたブランドの購買意図に正の影響を及ぼす。</p>
<p>ブランドエクイティ</p>	<p>H3：買収元企業が有名ブランドを持っているかマイナーブランドを持っているかは、買収後の評価に影響を与える。</p> <p>H3a：マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業への評価の正の影響が大きい。</p> <p>H3b：マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業の持つブランドへの評価の正の影響が大きい。</p> <p>H3c：マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)被買収企業への評価の負の影響が大きい。</p> <p>H3d：マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)新しく作られたブランドの購買意図の正の影響が大きい。</p>
<p>買収元企業、ブランドエクイティとM&Aのパターンとの相互作用</p>	<p>1)IN-OUT</p> <p>自国の有名ブランド企業が他国の有名ブランド企業を買収する。</p> <p>自国のマイナーブランド企業が他国の有名ブランド企業を買収する。</p> <p>H4：買収が IN-OUT の場合、買収元企業が有名ブランドを持っているかマイナーブランドを持っているかは、買収後の評価に影響を与える。</p> <p>H4a：買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業に対する評価への正の影響が大きい。</p> <p>H4b：買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業の持つブランドに対する評価への正の影響が大きい。</p> <p>H4c：買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)被買収企業に対する評価への負の影響が大きい。</p>

	<p>H4d: 買収がIN-OUTの場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)新しく作られたブランドの購買意図への正の影響が大きい。</p> <p>2)OUT-IN 他国の有名ブランド企業が自国の有名ブランド企業を買収 他国のマイナーブランド企業が自国の有名ブランド企業を買収</p> <p>H5: 買収がOUT-INの場合、買収元企業が有名ブランドを持っているかマイナーブランドを持っているかは、買収後の評価に影響を与える。</p> <p>H5a: 買収がOUT-INの場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業に対する評価への正の影響が大きい。</p> <p>H5b: 買収がOUT-INの場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業の持つブランドに対する評価への正の影響が大きい。</p> <p>H5c: 買収がOUT-INの場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)被買収企業に対する評価への負の影響が大きい。</p> <p>H5d: 買収がOUT-INの場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)新しく作られたブランドの購買意図への正の影響が大きい。</p>
買収元企業(国)と被買収企業(国)の距離	<p>1)経済発展段階</p> <p>H6: 買収元と被買収先との間での経済的距離が買収後の評価に影響を与える。</p> <p>H6a: 経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収するほうが、買収後の買収元企業に対する正の評価への影響は大きい。</p> <p>H6b: 経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収するほうが、買収後の消費者の買収元ブランドに対する正の評価への影響は大きい。</p> <p>H6c: 経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収するほうが、買収後の消費者の被買収企業に対する負の評価への影響は大きい。</p> <p>H6d: 経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収するほうが、買収後の新しく作られたブランドの購買意図に対する正の評価への影響は大きい。</p> <p>2)社会的類似性</p> <p>H7: 買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、買収後の評価が高くなる。</p> <p>H7a: 買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、買収元企業への評価は高まる。</p> <p>H7b: 買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、買収元企業の持つブランドへの評価は高くなる。</p> <p>H7c: 買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、被買収企業への評価は高くなる。</p> <p>H7d: 買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、新しくつくられたブランドの購買意図は高くなる。</p>

エスノセン トリズム と M&A の パター ンとの 交互作 用	1)IN-OUT H8：買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の評価に影 響を与える。 H8a：買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の 買収元企業への評価に、正の影響を与える。 H8b：買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の 買収元企業の持つブランドへの評価に、正の影響を与える。 H8c：買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の 被買収元企業への評価に、正の影響を与える。 H8d：買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の 新しく作られたブランドの購買意図に、正の影響を与える。
	2)OUT-IN H9：買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の評価に影 響を与える。 H9a：買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の 買収元企業への評価に、負の影響を与える。 H9b：買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の 買収元企業の持つブランドへの評価に、負の影響を与える。 H9c：買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の 被買収元企業への評価に、負の影響を与える。 H9d：買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の 新しく作られたブランドの購買意図に、負の影響を与える。
消 費 者 の 特 性 と して の M&A 全 体 へ の 評 価	H10：M&A 全体への評価が高いほど、(IN-OUT、OUT-IN、OUT-OUT に 関わらず)、買収した後の評価は高くなる。 H10a：M&A 全体への評価が高いほど、買収後の買収元企業への 評価は高くなる。 H10b：M&A 全体への評価が高いほど、買収後の買収元企業の 持つブランドへの評価は高くなる。 H10c：M&A 全体への評価が高いほど、買収後の被買収企業への 評価は高くなる。 H10d：M&A 全体への評価が高いほど、買収後に新しく作られた ブランドの購買意図は高くなる。

第4章：仮説の検証

本章では、まず第1節で本研究における調査の方法と質問票の回収結果を述べ、第2節で、前章で導出した仮説を検証するにあたっての、構成概念と観測変数を取り上げ、第3節で、各構成概念の操作化ならびに調査の方法を説明する。その後、第4節から第7節までは、各々の被説明変数に検定する。第8節において、分析結果の要約を行う。

1.調査の方法と質問票の回収結果

1)シナリオの設定

前章の仮説が消費者を主体として想定することに照らして、日本の大学生を調査対象としたアンケート（シナリオ法）を行う。

経済発展段階と文化的類似性をシナリオで与え、0/1 ダミーで定義する。経済発展段階について、被買収企業が所属する国の経済発展段階は買収元企業が所属する国の経済発展段階より高いものを1、それ以外を0に割り当てたダミー変数にする。社会的類似性について、買収元企業が所属する国と被買収企業が所属する国の社会的類似性が高い場合を1、それ以外を0に割り当てたダミー変数とする。

M&A のシナリオで操作するのは、買収のパターンと買収元企業が有名か無名かであり、それぞれ0/1 ダミーで定義する。

3ヶ国(日本、台湾、米国)、買収パターン3水準 (IN-OUT、 OUT-IN、 OUT-OUT) 、ブランドの特徴2水準(買収元企業が有名なブランドを持つ/有名ではないブランドを持つ)を設定し、直交表に基づいて12のシナリオを設定した質問に対して回答するように依頼した。

これらを組み合わせると表14のような12通りとなる。1行目は、日本の有名企業が台湾の有名企業を買収する場合に対して、2行目は、日本の無名企業が台湾の有名企業を買収する場合である。3行目は、日本の有名企業が米国の有名企業を買収する場合であり、4行目は、日本の無名企業が米国の有名企業を買収する場合である。5行目は、台湾の有名企業が米国の有名企業を買収する場合に対して、6行目は、台湾の無名企業が米国の有名企業を買収する場合である。7行目は、台湾の有名企業が日本の有名企業を買収する場合であり、8行目は、台湾の無名企業が日本の有名企業を買収する場合、9行目は、米国の有名企業が台湾の有名企業を買収する場合、10行目は、米国の無名企業が台湾の有名企業を買収する場合、11行目は、米国の有名企業が日本の有名企業を買収する場合、12行目は、米国の無名企業が日本の有名企業を買収する場合である。

被験者にこの12通りのシナリオについて回答してもらった。調査票は付属資料を参照のこと。

表 14 シナリオとダミー変数

買収元	被買収	シナリオ番号	買収元原産国ダミー		被買収原産国ダミー		ブランドエクイティ	経済発展段階	社会的類似性	M&A のパターン	M&A のパターン
			台湾	日本	台湾	日本					
		senario	dMT	dMJ	dbT	dbJ	Mfamous	develop	society	IN-OUT	OUT-IN
日本	台湾	1	0	1	1	0	0	0	1	1	0
日本	台湾	2	0	1	1	0	1	0	1	1	0
日本	米国	3	0	1	0	0	0	1	0	1	0
日本	米国	4	0	1	0	0	1	1	0	1	0
台湾	米国	5	1	0	0	0	0	1	0	0	0
台湾	米国	6	1	0	0	0	1	1	0	0	0
台湾	日本	7	1	0	0	1	0	1	1	0	1
台湾	日本	8	1	0	0	1	1	1	1	0	1
米国	台湾	9	0	0	1	0	0	0	0	0	0
米国	台湾	10	0	0	1	0	1	0	0	0	0
米国	日本	11	0	0	0	1	0	0	1	0	1
米国	日本	12	0	0	0	1	1	0	1	0	1

2)調査対象製品カテゴリ

本研究では「デジタルカメラ」(以下はデジカメ)を扱う企業が M&A を行う状況を想定した。本調査でのデジカメは一般のデジカメを指すものとし、カメラ付き携帯等を除いた。デジカメという製品カテゴリを調査対象に選んだのは、次の 3 つの理由からである。第一に、大学生が、この製品に対してある程度の関与を持つと予期したからである。第二に、知識量や性別による差異が小さいと予期したからである。第三に、デジカメは台湾企業でも強みを持っている分野だからである。

3)調査対象

質問票は、2007年10月3日に慶應義塾大学商学部濱岡研究室の学生に配布した。収集されたデータは、代表性のある母集団のものではないが、慶應義塾大学商学部の学生という同質的なサンプルである点が好ましいと考える。

回答者は大学生 26 名であり、全員から回答を得た。有効回答率は 100%となった。なお、各被験者には、12 のシナリオについて回答するように依頼したため、分析に用いられたデータ全体のサンプル数として、26 (人) × 3 (国) × 3 (買収パターン) × 2 (買収元企業が有名か無名) = 312 サンプルが得られたことになる。

このように一人で 12 通りのシナリオに回答させたため、誤差項の独立性が満たされないことを考慮して、線型混合モデルで分析する。

表 15 調査の概要と調査対象者の属性

調査の概要			
調査時期	2007年10月3日	尺度	七点尺度
調査方法	シナリオ（一人に12通りのシナリオについて回答してもらう）		
調査対象者	慶應義塾大学商学部濱岡研究室の学生	回答率	100% (26/26)
調査対象者の属性			
年齢	20~24	所有する デジカメ のブラン ド	ソニー：18% (4/22) キャノン：35% (8/22) カシオ：5% (1/22) オリンパス：18% (4/22) 富士フイルム：9% (2/22) パナソニック：5% (1/22) ニコン：5% (1/22) ペンタックス：5% (1/22)
男女比	男性：65%(17人)、女性：35%		
デジカメ所有	持っている：73% (19人) 持っていない：27%		

2.構成概念と観測変数

1)構成概念の測定の妥当性の検討

消費者の心理状態を示す構成概念は直接測定することができない。そのため、各構成概念について観測変数を測定した。具体的な構成概念及び観測変数（調査項目）は図表にまとめたとおりである。これらの質問項目は、既存の理論研究や測定尺度を参考にして作成した。

ハイテクイメージは、Papadopoulos, Heslop, and Beracs (1990), Parameswaran and Pisharodi (1994), Pisharodi and Parameswaran (1992)の測定項目を参考にして設定した。エスノセントリズムは、Ouellet, Jean-François (2007)の国際的なエスノセントリズム（National Ethnocentrism）の4項目を参考にして設定した。

質問については全て、7段階のリッカート尺度 Likert scale で回答させ、各観測変数に対する消費者の態度を問うた。構成概念の信頼性を示すクロンバックの α 係数については、概ね0.7を越える良好な値となった⁴。質問票は、巻末の APPENDIX においてその全文を掲載している。

⁴ Cronbach の α 係数は一般的に、因果的研究では0.7以上、探索的研究では0.6以上が望ましいとされている（Bagozzi 1994）。

表 16 調査仮説における構成概念・観測変数および信頼性係数

構成概念		観測変数（調査項目）	出所	α 係数
H1	買収元原産国ハイテク産業イメージ	三ヶ国（日本、台湾、米国） X1:ハイテク製品の品質は良いと思う。 X2:ハイテク製品は長く使えると思う。	Papadopoulos, Heslop, and Beracs (1990), Parameswaran and Pisharodi (1994), Pisharodi and Parameswaran (1992) により、製品カテゴリを指定。	日 : 0.913 台 : 0.940 米 : 0.906
H2	被買収元原産国ハイテク産業イメージ	X3:デジカメ製品の品質は良いと思う。 X4:デジカメ製品は長く使えると思う。		
H6	買収元企業（国）と被買収元企業（国）の経済発展段階	三ヶ国（日本、台湾、米国） X1:経済の発展水準が類似している。		
H7	買収元企業（国）と被買収元企業（国）の社会的類似性	三ヶ国（日本、台湾、米国） X1:文化的に類似している。		
	エスノセントリズム	X1:良い国民なら、海外製品を買わない。 X2:海外製品を買うと自国民を失業させるのでよくない。 X3:他の国の製品を買うと、その国が裕福になってしまうので、自国の製品を買うべきである。 X4:自国で製造していない製品のみ、海外製品を買うべきである。	Ouellet, Jean-François (2007)	0.8257
H10	M&A 全体への評価	X1:M&A によって業績がよくなると思う。 X2:M&A によっていいものが生み出されると思う。 X3:M&A によって両社へのイメージは向上すると思う。		0.7268

2) マニピュレーションチェック

本研究は、経済発展段階については、「先進国である日本と米国は発展途上国である台湾より経済発展段階が高い」、「先進国である日本と米国では、米国が日本より発展段階が高い」とした。すなわち、経済発展段階の高い順位は、米国、日本、台湾と設定する。

後に行われる線型混合モデルの分析の実施に先立って、このような操作化のマニピュレーション・チェックを行っておく。

これを確認するために、「米国と日本は経済の発展水準が類似している。」、「台湾と日本は経済の発展水準が類似している。」、「台湾と米国は経済の発展水準が類似している。」という質問（1 から 7 までの非負 7 点尺度）に回答させた。それぞれの回答の平均値は、日本と米国が台湾と日本、台湾と米国より高く、その差は統計的に有意である ($F=26.401$, $P<0.01$)。それゆえ、上記の操作化は妥当であると見なすことができる。

表 17 経済発展段階のマニピレーション・チェック

	平均値	標準偏差	F 値
日本と米国	4.73	1.409	26.401***
台湾と日本	3.85	0.911	
台湾と米国	3.65	1.041	

***:1%水準で統計的に有意

社会的類似性については、同じアジア圏である日本と台湾を社会的類似性が高い、同じアジア圏ではない日本と米国および台湾と米国を社会的類似性が低い、すなわち、台湾と日本は日本と米国、または台湾と米国より社会的類似性が高いと設定する。

これを確認するために、「米国と日本は文化的に類似している。」、「台湾と日本は文化的に類似している。」、「台湾と米国は文化的に類似している。」という質問（1から7までの非負7点尺度）に回答させた。それぞれの回答の平均値は、台湾と日本が日本と米国、台湾と米国より高く、その差は統計的に有意である（ $F=7.237$, $P<0.01$ ）。それゆえ、上記の操作は妥当であると見なすことができる。

表 18 社会的類似性のマニピレーション・チェック

	平均値	標準偏差	F 値
日本と米国	3.54	1.532	7.237***
台湾と日本	3.92	1.363	
台湾と米国	3.19	1.247	

***:1%水準で統計的に有意

原産国を重視するかどうかについて、消費者が買収元企業および被買収企業は有名かどうかを重視すると操作した。これを確認するために、「買収元がどこの国の企業を重視した」と「被買収側がどこの国の企業を重視した」という質問（1から7までの非負7点尺度）に回答させた。それぞれの回答の平均値は、買収元企業および被買収企業が有名かどうかとも4を超え、F値が有意となっている（ $F=20.036$, $p<0.01$ ）ので、等分散を仮定しない（ $t(617.810)=5.466$, $p<0.01$ ）。それゆえ、上記の操作化は妥当であると見なすことができる。

表 19 原産国を重視したか否かのマニピレーション・チェック

	平均値	標準偏差	t 値
買収元がどこの国の企業かを重視した。	5.000	1.179	5.466***
被買収側がどこの国の企業かを重視した。	4.462	1.280	

***:1%水準で統計的に有意

企業が有名か無名かを重視するかということについて、消費者が企業が有名か無名かを重視すると操作した。これを確認するために、「買収元が有名企業かどうかを重視した」と

「被買収側が有名企業かどうかを重視した」という質問（1から7までの非負7点尺度）に回答させた。それぞれの回答の平均値は、買収元企業および被買収企業が有名かどうかとも4を超え、F値が有意ではない（ $F=1.999$, $p>0.05$ ）ので、等分散が仮定される（ $t(622)=3.527$, $p<0.01$ ）。それゆえ、上記の操作化は妥当であると見なすことができる。

表 20 有名企業かどうかを重視したか否かのマニピレーション・チェック

	平均値	標準偏差	t 値
買収元が有名企業かどうかを重視した。	5.000	1.211	3.527***
被買収側が有名企業かどうかを重視した。	4.654	1.241	

***:1%水準で統計的に有意

3.分析の方法

1)変数の定義と操作化

本節は、買収元企業への評価という被説明変数のデータを用いた線型混合モデルで分析を行った。買収が消費者から買収元企業への評価に与える影響モデルの実証分析を試みた。なお、ここで用いた変数は表 21 の通りである。

表 21 変数とその定義

変数	定義	
従属変数	Y_1 : 買収元企業への評価	消費者から買収後の買収元企業への評価
	Y_2 : 買収元企業の持つブランドへの評価	消費者から買収後の買収元企業の持つブランドへの評価
	Y_3 : 被買収企業への評価	消費者から買収後の被買収企業への評価
	Y_4 : 新しく作られたブランドの購買意図	消費者から買収後の新しく作られたブランドの購買意図
独立変数	X_1 : 買収元原産国ハイテクイメージ X_2 : 被買収原産国ハイテクイメージ	日本、台湾、米国を原産国として、各々に「ハイテク製品の品質は良いと思う。」、「ハイテク製品は長く使えると思う。」、「デジカメ製品の品質は良いと思う。」、「デジカメ製品は長く使えると思う。」の4指標の平均値
	X_3 : 買収元企業無名ダミー	買収元企業、ブランドの特性：無名ブランドを持っている=1、有名ブランドを持っている=0
	X_4 : IN-OUT	買収パターン：IN-OUT=1、その他=0
	X_5 : OUT-IN	買収パターン：OUT-IN=1、その他=0
	X_6 : 買収元企業無名ダミー×IN-OUT X_7 : 買収元企業無名ダミー×OUT-IN	買収元企業、ブランドの特性と買収パターンとの交互作用効果
	X_8 : 経済発展段階	買収元企業が所属している国の経済発展段階は被買収企業が所属している国の経済発展段階より低い=1、買収元企業が所属している国の経済発展段階は被買収企業が所属している国の経済発展段階より高い=0
	X_9 : 社会的類似性	買収元企業が所属している国と被買収企業が所属している国は同じアジア圏の国：1、買収元企業が所属している国と被買収企業が所属している国は同じアジア圏ではない国：0
	X_{10} : エスノセントリズム	エスノセントリズムは、「良い国民なら、海外製品を買わない。」、「海外製品を買うと自国民を失業させるのでよくない。」、「他の国の製品を買うと、その国が裕福になってしまうので、自国の製品を買うべきである。」と「自国で製造していない製品のみ、海外製品を買うべきである。」の4指標の平均値
	X_{11} : エスノセントリズム×IN-OUT X_{12} : エスノセントリズム×OUT-IN	エスノセントリズムと買収パターンとの交互作用効果
	X_{13} : M&A 全体への評価	「M&A によって業績がよくなると思う。」、「M&A によっていいものが生み出されると思う。」、「M&A によって両社へのイメージは向上すると思う。」の3指標の平均値

2)分析の方法、モデル

(1)分析方法

前章において設定した仮説群を実証するために、回帰分析を行うことも可能と考えられるが、一人で12通りのシナリオに回答させたため、回帰分析が前提とする誤差項の独立性が満たされない可能性がある。このことを考慮して、線型混合モデルを用いることにした。

線型混合モデルには、固定効果(fixed effect)、ランダム効果(random effect)の入れ方によっていくつかのバリエーションがある。例えば個人によって切片が異なり、それを固定効果とする場合、個人の番号を識別するダミー変数を入れた回帰分析となる。同様に、偏回帰係

数が個人によって異なるとした場合には、個人の番号ダミーと偏回帰係数の交互作用を入れた回帰分析となる。このように固定効果を入れるとすると、回答者の数だけのダミー変数を定義することが必要となり、推定するパラメータ数が増加してしまう。これに対してランダム効果モデルは、切片もしくは偏回帰係数が確率分布に従うと考えるモデルであり、推定するパラメータの数も減少する。前述のように、これを切片および偏回帰係数について仮定することが可能である。このうち本研究では、個人によって切片が異なり、それが確率分布に従うというランダム切片モデルを用いた。なお、分析には R[R Development Core Team (2007)]を用い、線形混合モデルについてはライブラリ nlme を用いた。

(2)モデル、コントロール変数

本研究では、M&A のパターンとエスノセントリズムをコントロール変数として設定し、買収元企業、ブランドの特性と M&A のパターンとの交互作用およびエスノセントリズムと M&A のパターンとの交互作用に注目する。

4.分析の結果（1）買収元企業への評価

予備的分析を実施した後、前章において設定した仮説群を実証するために、線型混合モデルで分析した。被説明変数は 1)買収元企業への評価、2)買収元企業の持つブランドへの評価、3)被買収企業への評価、4)新しく作られたブランドの購買意図である。

1)買収が買収元企業への評価に与える影響

買収が買収元企業への評価に与える影響モデルを実証するために、312 サンプルのデータを用いて線型混合モデルでの分析を行った結果は以下の通りである(表 22)。仮説は正もしくは負の関係を設定しているため、片側 t 検定を行った。

(1)原産国特性としての買収国、被買収国の原産国イメージ

H1a：買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収後の買収元企業への評価に正の影響を及ぼす。

H2a：被買収企業の製品の原産国イメージの高さは、買収後の買収元企業への評価に正の影響を及ぼす。

「買収元原産国ハイテクイメージ」は正で有意となっている（推定値=0.153, $t=2.168$, $p<0.05$ ）が、「被買収原産国ハイテクイメージ」は有意ではない（推定値=0.053, $t=0.752$, $p>0.05$ ）。よって、H1a は支持され、H2a は棄却される。

被買収企業の原産国イメージは影響を与えないが、買収元企業の原産国のイメージが高いほど、買収後の買収元企業への評価に正の影響を及ぼすのである。

(2)ブランドエクイティ

H3a : マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業に対する評価への正の影響が大きい。

「買収元企業無名ダミー」は正で有意となっている(推定値=0.365, $t=2.485$, $p<0.01$)。よってこの仮説は支持された。無名な買収元企業が有名なブランドを買収すると自社へのイメージを高めることができるのである。

(3)M&Aのパターン

M&Aのパターンのうち「IN-OUT」は負で有意となり(推定値=-0.697, $t=-2.117$, $p<0.05$)、「OUT-IN」は正で有意となっている(推定値=0.758, $t=2.059$, $p<0.05$)。つまり、自国(日本)の企業が海外(台湾、米国)の企業を買収すると、買収後のこの自国の企業への評価に負の影響を与えるが、海外の企業が日本の企業を買収する場合には、買収後のこの海外の企業への評価が高まることを意味している。これは、デジカメという日本が進んでいる製品カテゴリであるためであると考えられる。

(4)買収元企業、ブランドエクイティとM&Aのパターンとの交互作用

H4a : 買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業に対する評価への正の影響が大きい。

H5a : 買収が OUT-IN の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業に対する評価への正の影響が大きい。

買収元企業が無名か否かについては、M&Aのパターンとの交互作用があると考えたが、「買収元企業無名ダミー×IN-OUT(推定値=-0.212, $t=-1.017$, $p>0.05$)」、「買収元企業無名ダミー×OUT-IN(推定値=-0.154, $t=-0.740$, $p>0.05$)」とも有意とはならなかった。よって、H4aとH5aは棄却される。

(5)買収元企業(国)と被買収企業(国)の距離

H6a : 経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収

するほうが、買収後の買収元企業に対する正の評価への影響は大きい。

「経済発展段階」は、買収国の方が被買収国よりも経済の発展段階が高いとき(日本、米国企業が台湾企業を買収)に1、そうでないときに0となるように設定した。これが正で有意(推定値=0.665, $t=6.208$, $p<0.01$)。よって、H6aは支持される。ということは、経済発展段階が低いところからでも有名なブランドを買収すれば自社のイメージが高まることを意味している。

H7a：買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、買収元企業への評価は高まる。

「社会的類似性」は、買収国と被買収企業が同じアジア圏の場合1となるように設定した。これは有意ではない(推定値=-0.199, $t=-1.083$, $p>0.05$)。よって、H7aは棄却された。デジカメという製品については、社会的類似性は関係が明らかではないと考えられる。

(6)消費者の特性としてのエスノセントリズム

「エスノセントリズム」の主効果は、有意ではない(推定値=-0.029, $t=-0.848$, $p>0.05$)。

(7)エスノセントリズムとM&Aのパターンとの交互作用

H8a：買収がIN-OUTの場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の買収元企業への評価に、正の影響を与える。

H9a：買収がOUT-INの場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の買収元企業への評価に、負の影響を与える。

エスノセントリズムとM&Aのパターン(買収、被買収国が自国か否か)については、交互作用があると考え仮説を設定した。「エスノセントリズム×IN-OUT」は、正で有意となり(推定値=0.075, $t=2.644$, $p<0.01$)、「エスノセントリズム×OUT-IN」は、負で有意となっている(推定値=-0.072, $t=-2.534$, $p<0.01$)。よって、H8aとH9aとも支持される。つまり、自国の企業が他国の企業を買収すると、エスノセントリズム度が高い者ほど、買収元の自国企業のイメージが高まり、他国の企業が自国の企業を買収するとその逆の効果があることを意味している。

(8)消費者のM&A全体への評価

H10a：M&A全体への評価が高いほど、買収後の買収元企業への評価は高くなる。

「M&A 全体への評価」も影響を与えると考えて仮説を設定したが、有意ではない(推定値=0.182, $t=0.948$, $p>0.05$)。よって、H10a は棄却される。

設定した仮説の検定は、表 22 に示している。買収が消費者から買収元企業への評価に与える影響モデルに対して、推定値を追加したパス図は、図 6 に示したとおりである。

表 22 推定結果と設定した仮説の検定(買収元企業への評価)

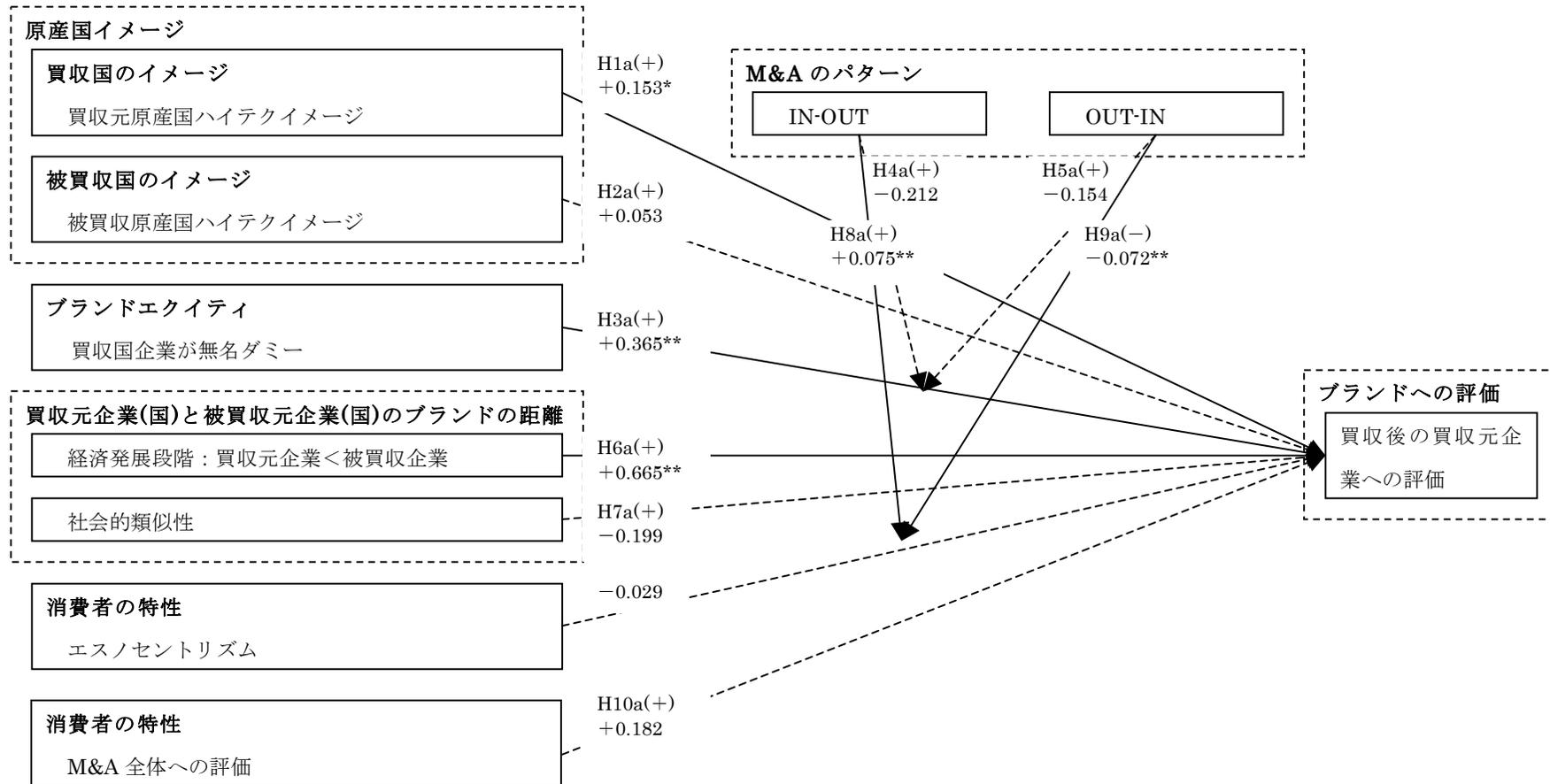
変数名	仮説	推定値	t 値	値	結果
切片		3.047	3.138	**	
X ₁ : 買収元原産国ハ イテクイメージ	H1a: 買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収後の買 収元企業への評価に正の影響を及ぼす。	0.153	2.168	*	支持
X ₂ : 被買収原産国ハ イテクイメージ	H2a: 被買収企業の製品の原産国イメージの高さは、買収後の買 収元企業への評価に正の影響を及ぼす。	0.053	0.752		棄却
X ₃ : 買収元企業無名 ダミー	H3a: マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っ ている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が 有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業に対する評価へ の正の影響が大きい。	0.365	2.485	**	支持
X ₄ : IN-OUT		-0.697	-2.117	*	-
X ₅ : OUT-IN		0.758	2.059	*	-
X ₆ : 買収元企業無名 ダミー×IN-OUT	H4a: 買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業 が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブラン ドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収 元企業に対する評価への正の影響が大きい。	-0.212	-1.017		棄却
X ₇ : 買収元企業無名 ダミー×OUT-IN	H5a: 買収が OUT-IN の場合、マイナーブランドを持っている企業 が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブラン ドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収 元企業に対する評価への正の影響が大きい。	-0.154	-0.740		棄却
X ₈ : 経済発展段階	H6a: 経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の 企業のブランドを買収するほうが、買収後の買収元企業に対する 正の評価への影響は大きい。	0.665	6.208	**	支持
X ₉ : 社会的類似性	H7a: 買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、買収元企業へ の評価は高まる。	-0.199	-1.083		棄却
X ₁₀ : エスノセント リズム		-0.029	-0.848		-
X ₁₁ : エスノセント リズム×IN-OUT	H8a: 買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセントリズム度 の高さは、買収後の買収元企業への評価に、正の影響を与える。	0.075	2.644	**	支持
X ₁₂ : エスノセント リズム×OUT-IN	H9a: 買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセントリズム度 の高さは、買収後の買収元企業への評価に、負の影響を与える。	-0.072	-2.534	**	支持
X ₁₃ : M&A 全体へ の評価	H10a: M&A 全体への評価が高いほど、買収後の買収元企業への 評価は高くなる。	0.182	0.948		棄却

** : 1%水準で統計的に有意。* : 5%水準で統計的に有意。

-: コントロール変数として導入したものであり仮説は設定していない。

図 6 買収が買収元企業への評価に与える影響モデルのパス図

(支持された仮説：実線、支持されない仮説：破線)



5.分析の結果（2）買収元企業の持つブランドへの評価

1)買収が買収元企業の持つブランドへの評価に与える影響

前節においては、買収元企業への評価という被説明変数のデータに用いた線型混合モデルでの分析によって、買収が消費者から買収元企業への評価に与える影響モデルの実証分析を試みた。買収元企業が他のブランドを持っている場合が多いと考えて、企業全体ではなく「買収元企業が持つブランドへの評価」についても仮説を設定して同様に検証した（表23）。仮説は正もしくは負の関係を設定しているため、片側 t 検定を行った。

(1)原産国特性としての買収国、被買収国の原産国イメージ

H1b：買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収元企業が持つブランドへの評価に正の影響を及ぼす。

H2b：被買収企業の製品の原産国イメージの高さは、買収元企業が持つブランドへの評価に正の影響を及ぼす。

「被買収原産国ハイテクイメージ」は企業全体では有意ではなかったが、ここでは正で有意となっている（推定値=0.158, $t=2.441$, $p<0.01$ ）。よって、H1b と H2b とも支持される。被買収原産国ハイテクイメージは、買収元企業全体の評価には関係ないが、個別ブランドレベルでは影響を与えるということを意味している。

(2)ブランドエクイティ

H3b：マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業が持つブランドに対する評価への正の影響が大きい。

「買収元企業無名ダミー」は正で有意となっている（推定値=0.250, $t=1.785$, $p<0.05$ ）。よって、H3b は支持された。無名な買収元企業が有名なブランドを買収すると自社が持っているブランドへのイメージを高めることができるのである。

(3)M&A のパターン

一方、M&A のパターンのうち「OUT-IN」（他国企業が自国企業を買収）は、企業全体については有意であったが、ここでは有意ではない（推定値=0.418, $t=1.200$, $p>0.05$ ）。つまり、自国(日本)の企業が海外(台湾、米国)の企業を買収すると、買収後のこの自国の企業全体への評価に負の影響を与えるが、個別ブランドレベルでは影響を与えないということを意味している。また、海外の企業が日本の企業を買収する場合にも、買収後のこの海外の

企業全体への評価が高まるが、個別ブランドレベルでは影響を与えないということを意味している。

(4)買収元企業、ブランドエクイティと M&A のパターンとの交互作用

H4b：買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業が持つブランドに対する評価への正の影響が大きい。

H5b：買収が OUT-IN の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業が持つブランドに対する評価への正の影響が大きい。

買収元企業が無名か否かについては、M&A のパターンとの交互作用があると考えたが、前述の「買収元企業への態度」と同様に、「買収元企業無名ダミー×IN-OUT (推定値=-0.212, $t=-1.068$, $p>0.05$)」、「買収元企業無名ダミー×OUT-IN(推定値=-0.154, $t=-0.777$, $p>0.05$)」ともに有意とはならなかった。よって、H4b と H5b とも棄却される。

(5)買収元企業（国）と被買収企業（国）の距離

H6b：経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収するほうが、買収後の消費者の買収元企業の持つブランドに対する正の評価への影響は大きい。

「経済発展段階」は、正で有意となっている（推定値=0.381, $t=3.737$, $p<0.01$ ）。よって、H6b は支持された。つまり、経済発展段階が低いところからでも有名なブランドを買収すれば自社のイメージが高まることを意味している。

H7b：買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、買収元企業が持つブランドへの評価は高くなる。

「社会的類似性」は、有意ではない(推定値=-0.249, $t=-1.424$, $p>0.05$)。よって、H7b は棄却される。前述と同様にデジカメという製品については、社会的類似性は明らかではないと考えられる。

(6)消費者の特性としてのエスノセントリズム

「エスノセントリズム」の主効果は、有意ではない(推定値=-0.025, $t=-0.861$, $p>0.05$)。

(7)エスノセントリズムと M&A のパターンとの交互作用

H8b : 買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の買収元企業が持つブランドへの評価に、正の影響を与える。

H9b : 買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の買収元企業が持つブランドへの評価に、負の影響を与える。

「エスノセントリズム×IN-OUT」は正で有意となっている(推定値=0.052, $t=1.929$, $p<0.05$)が、「エスノセントリズム×OUT-IN」は有意ではない(推定値=-0.039, $t=-1.445$, $p>0.05$)。よって、H8b は支持され、H9b は棄却される。前述のように、M&A のパターンのうち「OUT-IN」は、企業全体については有意であったが、ここでは有意ではない。これに伴って、「エスノセントリズム×OUT-IN」も有意ではなくなった。これは企業全体のイメージには買収パターンが影響を与えるものの、個別ブランドレベルでは影響を与えないことを意味していると考えられる。

(8)消費者の M&A 全体への評価

H10ba : M&A 全体への評価が高いほど、買収後の買収元企業が持つブランドへの評価は高くなる。

「M&A 全体への評価」も影響を与えると考えて仮説を設定したが、有意ではない(推定値=0.152, $t=0.952$, $p>0.05$)。よって、H10b は棄却される。

設定した仮説の検定は、表 23 に示している。買収が買収元企業の持つブランドへの消費者の評価に与える影響モデルに対して、推定値を追加したパス図は、図 7 に示したとおりである。

表 23 推定結果と設定した仮説の検定(買収元企業の持つブランドへの評価)

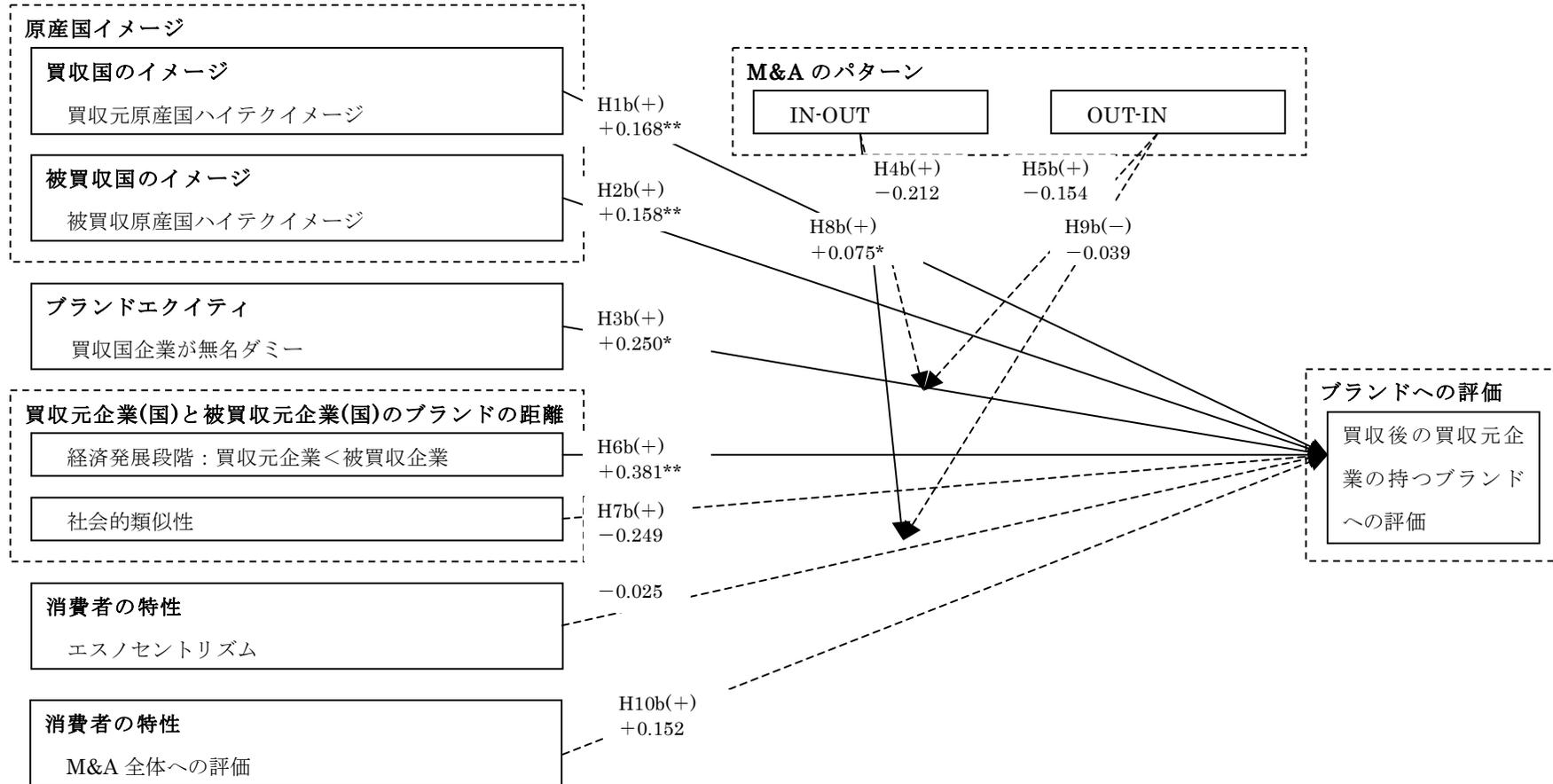
変数名	仮説	推定値	t 値	値	結果
切片		2.550	3.132	**	
X ₁ : 買収元原産国ハイテクイメージ	H1b: 買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収元企業の持つブランドへの評価に正の影響を及ぼす。	0.168	2.580	**	支持
X ₂ : 被買収原産国ハイテクイメージ	H2b: 被買収企業の製品の原産国イメージの高さは、買収元企業の持つブランドへの評価に正の影響を及ぼす。	0.158	2.441	**	支持
X ₃ : 買収元企業無名ダミー	H3b: マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業がある有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業の持つブランドに対する評価への正の影響が大きい。	0.250	1.785	*	支持
X ₄ : IN-OUT		-0.626	-2.009	*	-
X ₅ : OUT-IN		0.418	1.200		-
X ₆ : 買収元企業無名ダミー×IN-OUT	H4b: 買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業の持つブランドに対する評価への正の影響が大きい。	-0.212	-1.068		棄却
X ₇ : 買収元企業無名ダミー×OUT-IN	H5b: 買収が OUT-IN の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業の持つブランドに対する評価への正の影響が大きい。	-0.154	-0.777		棄却
X ₈ : 経済発展段階	H6b: 経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収するほうが、買収後の消費者の買収元企業の持つブランドに対する正の評価への影響は大きい。	0.381	3.737	**	支持
X ₉ : 社会的類似性	H7b: 買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、買収元企業が持つブランドへの評価は高くなる。	-0.249	-1.424		棄却
X ₁₀ : エスノセントリズム		-0.025	-0.861		-
X ₁₁ : エスノセントリズム×IN-OUT	H8b: 買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の買収元企業の持つブランドへの評価に、正の影響を与える。	0.052	1.929	*	支持
X ₁₂ : エスノセントリズム×OUT-IN	H9b: 買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の買収元企業の持つブランドへの評価に、負の影響を与える。	-0.039	-1.445		棄却
X ₁₃ : M&A 全体への評価	H10b: M&A 全体への評価が高いほど、買収後の買収元企業の持つブランドへの評価は高くなる。	0.152	0.952		棄却

** : 1%水準で統計的に有意。* : 5%水準で統計的に有意。

-: コントロール変数として導入したものであり仮説は設定していない。

図 7 買収が買収元企業の持つブランドへの評価に与える影響モデルのパス図

(支持された仮説：実線、支持されない仮説：破線)



** : 1%水準で統計的に有意。* : 5%水準で統計的に有意。

6.分析の結果（3）被買収元企業への評価

1)買収が被買収企業への評価に与える影響

前節および前々節においては、買収元企業への評価および買収元企業の持つブランドへの評価という被説明変数のデータを用いた線型混合モデルでの分析によって、各々、買収が消費者から買収元企業への評価に与える影響モデルおよび買収が消費者から買収元企業の持つブランドへの評価に与える影響モデルの実証分析を試みた。本節においては、被買収企業への評価という被説明変数のデータを用いて、引き続いて、それらと同様の分析を試みた（表 24）。仮説は正もしくは負の関係を設定しているため、片側 t 検定を行った。

(1)原産国特性としての買収国、被買収国の原産国イメージ

H1c：買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、被買収企業への評価に正の影響を及ぼす。

H2c：被買収企業の製品の原産国イメージの高さは、被買収企業への評価に正の影響を及ぼす。

「買収元原産国ハイテクイメージ」は有意ではない（推定値=0.014、 $t=0.171$ 、 $p>0.05$ ）。また、「被買収原産国ハイテクイメージ」も有意ではない（推定値=0.034、 $t=0.423$ 、 $p>0.05$ ）。よって、H1c と H2c とともに棄却される。つまり、買収元企業及びの原産国イメージの高さは、買収後の被買収企業への評価に影響を与えないということを意味している。

(2)ブランドエクイティ

H3c：マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが（有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも）被買収企業に対する評価への負の影響が大きい。

「買収元企業無名ダミー」は有意ではない（推定値=-0.115、 $t=-0.686$ 、 $p>0.05$ ）。よって、H3c は棄却される。無名な企業が有名なブランドを買収すると自社へのイメージを高めることができる一方で、被買収企業へのイメージには影響を与えないということを意味している。

(3)M&A のパターン

「IN-OUT」は有意ではない（推定値=0.080、 $t=0.211$ 、 $p>0.05$ ）、「OUT-IN」も有意ではない（推定値=0.066、 $t=0.157$ 、 $p>0.05$ ）。つまり、自国の企業から海外の企業を買収する場合、および海外の企業から自国の企業を買収する場合には、買収後の被買収企業への評価に影響

響を与えないということを意味している。

(4)買収元企業、ブランドエクイティと M&A のパターンとの交互作用

H4c：買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)被買収企業に対する評価への負の影響が大きい。

H5c：買収が OUT-IN の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)被買収企業に対する評価への負の影響が大きい。

「買収元企業無名ダミー×IN-OUT」は有意ではない(推定値=-0.269, $t=-1.132$, $p>0.05$)、
「買収元企業無名ダミー×OUT-IN」は有意ではない(推定値=-0.212, $t=-0.889$, $p>0.05$)。よって、H4c と H5c とともに棄却される。つまり、買収元企業が無名か有名かということと、買収パターンとの交互作用は被買収企業への評価に影響を与えないということを意味している。

(5)買収元企業(国)と被買収企業(国)の距離

H6c：経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収するほうが、買収後の消費者の被買収企業に対する評価への負の影響が大きい。

「経済発展段階」のみが負で有意となった(推定値=-0.319, $t=-2.598$, $p<0.01$)。よって、H6c は支持される。経済段階が低い国の企業に買収されると、その企業へのイメージが低下することを意味している。

H7c：買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、被買収企業への評価は高くなる。

「社会的類似性」は、有意ではない(推定値=-0.113, $t=-0.537$, $p>0.05$)。よって、H7c は棄却される。つまり、社会的類似性が被買収企業への評価に影響を与えないということを意味している。

(6)消費者の特性としてのエスノセントリズム

「エスノセントリズム」の主効果は、有意ではない(推定値=-0.053, $t=-1.284$, $p>0.05$)。

(7)エスノセントリズムと M&A のパターンとの交互作用

H8c：買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の被買収元企業への評価に、正の影響を与える。

H9c：買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の被買収元企業への評価に、負の影響を与える。

「エスノセントリズム×IN-OUT」は、有意ではない(推定値=0.046, $t=1.413$, $p>0.05$)。また、「エスノセントリズム×OUT-IN」も有意ではない(推定値=-0.036, $t=-1.126$, $p>0.05$)。よって、H8c と H9c とも棄却される。つまり、買収パターンと消費者のエスノセントリズム度の交互作用は、買収後の被買収企業への態度に影響を与えないということを意味している。

(8)消費者の M&A 全体への評価

H10c：M&A 全体への評価が高いほど、買収後の被買収企業への評価は高くなる。

「M&A 全体への評価」は、有意ではない(推定値=0.324, $t=1.373$, $p>0.05$)。よって、H10c は棄却される。つまり、M&A 全体への評価が被買収企業への評価に影響を与えないということの意味している。

経済発展段階という変数しか有意とならなかったということは、買収後の被買収企業について、消費者はあまり重視していないことを意味していると考えられる。

設定した仮説の検定は、表 24 に示している。買収が被買収企業への評価に与える影響モデルに対して、推定値を追加したパス図は、図 8 に示したとおりである。

表 24 推定結果と設定した仮説の検定(被買収企業への評価)

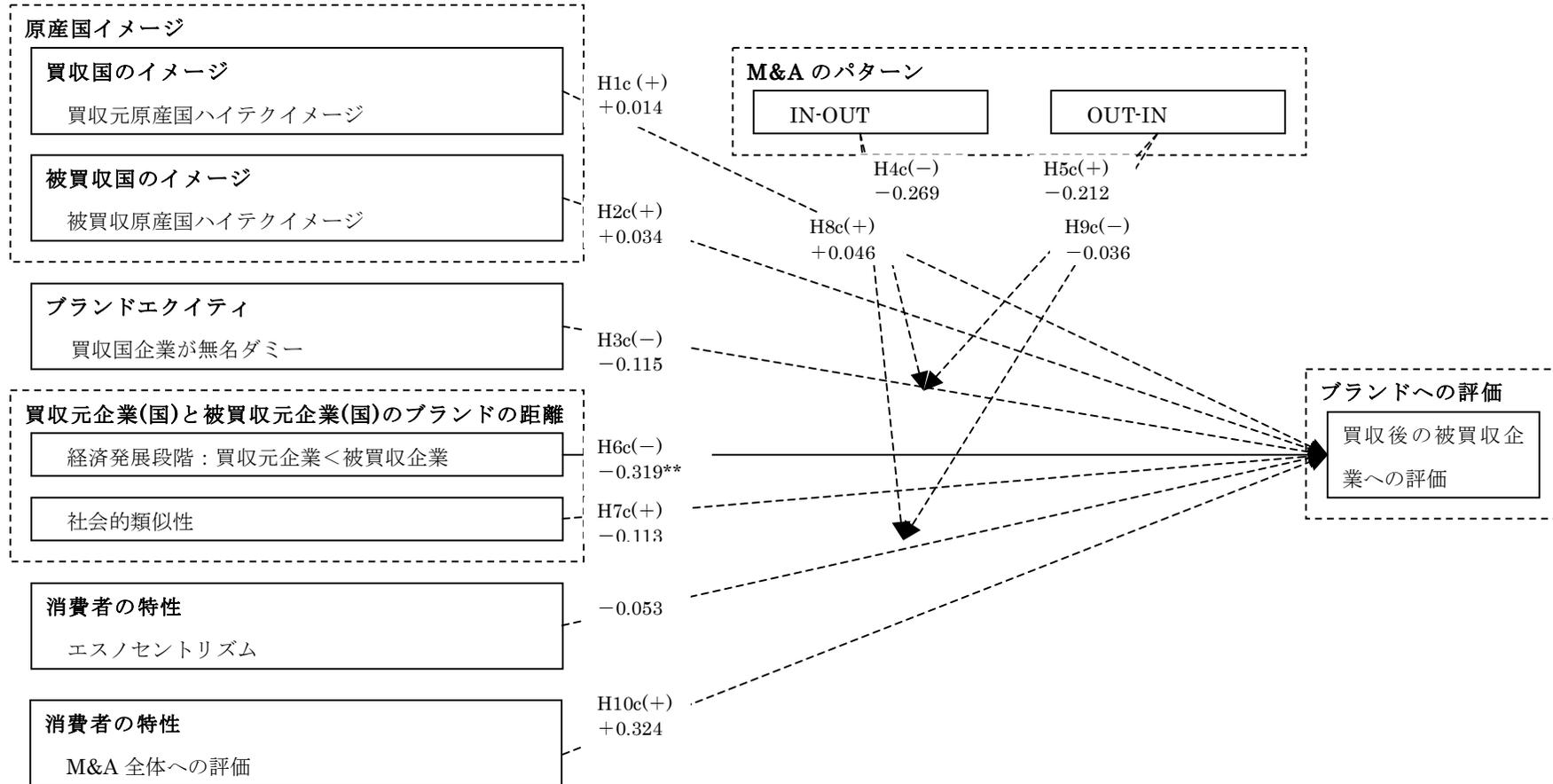
変数名	仮説	推定値	t 値	値	結果
切片		2.916	2.451	**	
X ₁ : 買収元原産国ハ イテクイメージ	H1c: 買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、被買収企業への評価に正の影響を及ぼす。	0.014	0.171		棄却
X ₂ : 被買収原産国ハ イテクイメージ	H2c: 被買収企業の製品の原産国イメージの高さは、被買収企業への評価に正の影響を及ぼす。	0.034	0.423		棄却
X ₃ : 買収元企業無名 ダミー	H3c: マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも) 被買収企業に対する評価への負の影響が大きい。	-0.115	-0.686		棄却
X ₄ : IN-OUT		0.080	0.211		-
X ₅ : OUT-IN		0.066	0.157		-
X ₆ : 買収元企業無名 ダミー×IN-OUT	H4c: 買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも) 被買収企業に対する評価への負の影響が大きい。	-0.269	-1.132		棄却
X ₇ : 買収元企業無名 ダミー×OUT-IN	H5c: 買収が OUT-IN の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも) 被買収企業に対する評価への負の影響が大きい。	-0.212	-0.889		棄却
X ₈ : 経済発展段階	H6c: 経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収するほうが、買収後の消費者の被買収企業に対する評価への負の影響が大きい。	-0.319	-2.598	**	支持
X ₉ : 社会的類似性	H7c: 買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、被買収企業への評価は高くなる。	-0.113	-0.537		棄却
X ₁₀ : エスノセント リズム		-0.053	-1.284		-
X ₁₁ : エスノセント リズム×IN-OUT	H8c: 買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセントリズムの高さは、買収後の被買収元企業への評価に、正の影響を与える。	0.046	1.413		棄却
X ₁₂ : エスノセント リズム×OUT-IN	H9c: 買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセントリズムの高さは、買収後の被買収元企業への評価に、負の影響を与える。	-0.036	-1.126		棄却
X ₁₃ : M&A 全体への 評価	H10c: M&A 全体への評価が高いほど、買収後の被買収企業への評価は高くなる。	0.324	1.373		棄却

** : 1%水準で統計的に有意。* : 5%水準で統計的に有意。

-: コントロール変数として導入したものであり仮説は設定していない。

図 8 買収が被買収企業への評価に与える影響モデルのパス図

(支持された仮説：実線、支持されない仮説：破線)



** : 1%水準で統計的に有意。* : 5%水準で統計的に有意。

7.分析の結果（4）新しく作られたブランドの購買意図

1)買収が新しく作られたブランドの購買意図に与える影響

第1節から第3節までの諸節において、3種類の被説明変数のデータを用いた線型混合モデルでの分析によって、3種類のモデルの実証分析を試みた。買収によって新しく作られたブランドについては購買意図に注目して仮説も設定した。本節においては、残された最後の新しく作られたブランドの購買意図という被説明変数のデータを用いて、それと同様の分析を試みた（表 25）。仮説は正もしくは負の関係を設定しているため、片側 t 検定を行った。

(1)原産国特性としての買収国、被買収国の原産国イメージ

H1d：買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、新しく作られたブランドの購買意図に正の影響を及ぼす。

H2d：被買収企業の製品の原産国イメージの高さは、新しく作られたブランドの購買意図に正の影響を及ぼす。

買収元原産国ハイテクイメージ（推定値=0.173, $t=2.441$, $p<0.01$ ）、「被買収原産国ハイテクイメージ（推定値=0.124, $t=1.754$, $p<0.05$ ）」ともに正で有意となった。よって、H1d と H2d とも支持される。つまり、新しく作られたブランドの購買意図は、買収元企業および被買収企業の原産国イメージには依存する。

(2)ブランドエクイティ

H3d：マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが（有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも）新しく作られたブランドの購買意図への正の影響が大きい。

「買収元企業無名ダミー」は有意ではない（推定値=-0.115, $t=-0.771$, $p>0.05$ ）。よって、H3d は棄却される。つまり、無名な買収元企業が有名なブランドをもつ企業を買収すると自社へのイメージを高めることができる一方で、買収後の新しく作られたブランドの購買意図に影響を与えないということを意味している。すなわち、原産国のハイテクイメージには依存するが、買収元メーカーが無名か有名かどうかということは関係ないということになる。このことは、無名メーカーであってもハイテクイメージのある国のブランドを買収して新しいブランドをつくれれば購買意図を高めることができることを意味している。

(3)M&A のパターン

「IN-OUT」は有意ではなく（推定値=-0.339, $t=-1.012$, $p>0.05$ ）、「OUT-IN」も有意ではない（推定値=0.068, $t=0.183$, $p>0.05$ ）。つまり、自国の企業から海外の企業を買収する場合、および海外の企業から自国の企業を買収する場合ともに、買収後の新しく作られたブランドの購買意図に影響を与えないということを意味している。

(4)買収元企業、ブランドエクイティと M&A のパターンとの交互作用

H4d：買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが（有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも）新しく作られたブランドの購買意図への正の影響が大きい。

H5d：買収が OUT-IN の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが（有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも）新しく作られたブランドの購買意図への正の影響が大きい。

「買収元企業無名ダミー×IN-OUT」は有意ではない（推定値=-0.154, $t=-0.726$, $p>0.05$ ）。また、「買収元企業無名ダミー×OUT-IN」も有意ではない（推定値=-0.077, $t=-0.363$, $p>0.05$ ）。よって、H4d と H5d とも棄却される。つまり、買収元企業が有名か無名かということと、買収パターンの交互作用は買収後の新しく作られたブランドの購買意図に影響を与えないということを意味している。

(5)買収元企業（国）と被買収企業（国）の距離

H6d：経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収するほうが、買収後の新しく作られたブランドの購買意図への正の評価の影響は大きい。

「経済発展段階」については、前述の 3 つの変数については有意であったが、ここでは有意ではなくなった（推定値=-0.033, $t=-0.302$, $p>0.05$ ）。よって、H6d は棄却される。

H7d：買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、新しくつくられたブランドの購買意図は高くなる。

一方、「社会的類似性」は、3つの変数では有意ではなかったが、ここでは負で有意となった（推定値=-0.484, $t=-2.592$, $p<0.01$ ）。よって、H7dは棄却されるが、買収国、被買収国の社会的類似性が低いほど、新しくつくられたブランドの購買意図は高くなることは支持さ

れる。つまり、新しく作られたブランドについては、文化圏が異なる方が購買意図は高まることを意味している。

先行研究では、社会的類似性が高い方が好まれることが指摘されてきた(Johanson and Wiedersheim-Paul, 1975)。それと異なる結果が得られた。その理由としては次の二つが考えられる。第一に、今までの研究では、企業側へのインタビューを含め、既に発表されたデータによるものである。今回の研究では、主に消費者を対象として調査を行ったからである。第二に、先行研究では、スウェーデンの企業を対象とした結果であるのに対して、今回のアンケートの被験者が日本人であることも原因として考えられる。

(6)消費者の特性としてのエスノセントリズム

「エスノセントリズム」の主効果は、有意ではない(推定値=-0.042, $t=-1.275$, $p>0.05$)。

(7)エスノセントリズムと M&A のパターンとの交互作用

H8d : 買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の新しく作られたブランドの購買意図に、正の影響を与える。

H9d : 買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の新しく作られたブランドの購買意図に、負の影響を与える。

「エスノセントリズム」と M&A のパターンのうち「IN-OUT」との交互作用「エスノセントリズム×IN-OUT」は、正で有意となっている(推定値=0.079, $t=2.756$, $p<0.01$)が、「OUT-IN」との交互作用「エスノセントリズム×OUT-IN」は、有意ではない(推定値=0.025, $t=0.874$, $p>0.05$)。よって、H8d は支持され、H9d は棄却される。つまり、自国の企業が他国の企業を買収すると、エスノセントリズム度が高い者ほど、買収元の自国企業のイメージが高まり、ひいては新しく作られたブランドの購買意図が高まる効果があることを意味している。

(8)消費者の M&A 全体への評価

H10d : M&A 全体への評価が高いほど、買収後に新しく作られたブランドの購買意図は高くなる。

「M&A 全体への評価」も影響を与えると考えて仮説を設定したが、有意ではない(推定値=0.208, $t=1.117$, $p>0.05$)。よって、H10d は棄却される。

設定した仮説の検定は、表 25 に示している。買収が新しく作られたブランドの購買意図

に与える影響モデルに対して、推定値を追加したパス図は、図 9 に示したとおりである。

表 25 推定結果と設定した仮説の検定(新しく作られたブランドの購買意図)

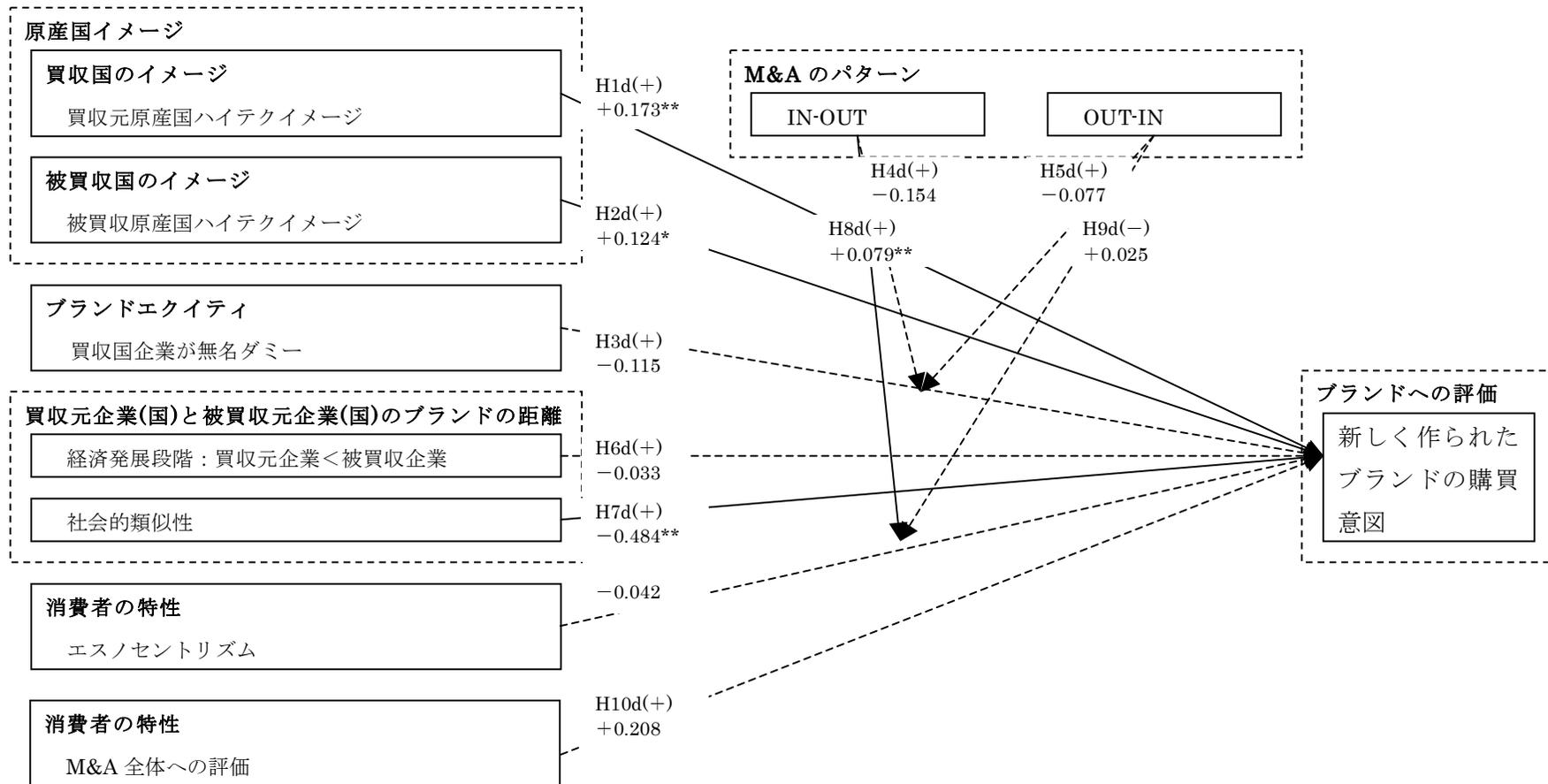
変数名	仮説	推定値	t 値	値	結果
切片		2.415	2.556	**	
X ₁ : 買収元原産国ハイテクイメージ	H1d: 買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、新しく作られたブランドの購買意図に正の影響を及ぼす。	0.173	2.441	**	支持
X ₂ : 被買収原産国ハイテクイメージ	H2d: 被買収企業の製品の原産国イメージの高さは、新しく作られたブランドの購買意図に正の影響を及ぼす。	0.124	1.754	*	支持
X ₃ : 買収元企業無名ダミー	H3d: マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも) 新しく作られたブランドの購買意図への正の影響が大きい。	-0.115	-0.771		棄却
X ₄ : IN-OUT		-0.339	-1.012		-
X ₅ : OUT-IN		0.068	0.183		-
X ₆ : 買収元企業が無名ダミー * IN-OUT	H4d: 買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも) 新しく作られたブランドの購買意図への正の影響が大きい。	-0.154	-0.726		棄却
X ₇ : 買収元企業が無名ダミー * OUT-IN	H5d: 買収が OUT-IN の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも) 新しく作られたブランドの購買意図への正の影響が大きい。	-0.077	-0.363		棄却
X ₈ : 経済発展段階	H6d: 経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収するほうが、買収後の新しく作られたブランドの購買意図への正の評価の影響は大きい。	-0.033	-0.302		棄却
X ₉ : 社会的類似性	H7d: 買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、新しくつくられたブランドの購買意図は高くなる。	-0.484	-2.592	**	類似性が無い ほうが購買意 図は高くなる ⇒支持
X ₁₀ : エスノセントリズム		-0.042	-1.275		-
X ₁₁ : エスノセントリズム×IN-OUT	H8d: 買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の新しく作られたブランドの購買意図に、正の影響を与える。	0.079	2.756	**	支持
X ₁₂ : エスノセントリズム×OUT-IN	H9d: 買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の新しく作られたブランドの購買意図に、負の影響を与える。	0.025	0.874		棄却
X ₁₃ : M&A 全体への評価	H10d: M&A 全体への評価が高いほど、買収後に新しく作られたブランドの購買意図は高くなる。	0.208	1.117		棄却

** : 1%水準で統計的に有意。* : 5%水準で統計的に有意。

-: コントロール変数として導入したものであり仮説は設定していない。

図 9 買収が新しく作られたブランドの購買意図に与える影響モデルのパス図

(支持された仮説：実線、支持されない仮説：破線)



** : 1%水準で統計的に有意。* : 5%水準で統計的に有意。

8.分析結果の要約

本節では、前節までにいて議論された理論的枠組、および概念モデルの実証分析の結果を要約する。仮説のなかには、支持された仮説もあれば、支持されなかった仮説もあった。それらをまとめると、以下の通りである（図 10）。

図 10 仮説の検定結果

仮説番号	従属変数名	買収元企業への評価			買収元企業の持つブランドへの評価			被買収企業への評価			新しく作られたブランドへの購買意図		
		推定値	値	符号仮説	推定値	値	符号仮説	推定値	値	符号仮説	推定値	値	符号仮説
	切片	3.047	**		2.550	**		2.916	**		2.415	**	
H1	買収元原産国ハイテクイメージ	0.153	*	<u>H1a(+)</u>	0.168	**	<u>H1b(+)</u>	0.014		H1c(+)	0.173	**	<u>H1d(+)</u>
H2	被買収原産国ハイテクイメージ	0.053		H2a(+)	0.158	**	<u>H2b(+)</u>	0.034		H2c(+)	0.124	*	<u>H2d(+)</u>
H3	買収元企業が有名か無名か	0.365	**	<u>H3a(+)</u>	0.250	*	<u>H3b(+)</u>	-0.115		H3c(-)	-0.115		H3d(+)
	IN-OUT	-0.697	*		-0.626	*		0.080			-0.339		
	OUT-IN	0.738	*		0.418			0.066			0.068		
H4	買収元企業が有名か無名か × IN-OUT	-0.212		H4a(+)	-0.212		H4b(+)	-0.269		H4c(-)	-0.154		H4d(+)
H5	買収元企業が有名か無名か × OUT-IN	-0.154		H5a(+)	-0.154		H5b(+)	-0.212		H5c(-)	-0.077		H5d(+)
H6	経済発展段階	0.665	**	<u>H6a(+)</u>	0.381	**	<u>H6b(+)</u>	-0.319	**	<u>H6c(-)</u>	-0.033		H6d(+)
H7	社会的類似性	-0.199		H7a(+)	-0.249		H7b(+)	-0.113		H7c(+)	-0.484	**	H7d(+)
	エスノセントリズム	-0.029			-0.025			-0.053			-0.042		
H8	エスノセントリズム × IN-OUT	0.075	**	<u>H8a(+)</u>	0.052	*	<u>H8b(+)</u>	0.046		H8c(+)	0.079	**	<u>H8d(+)</u>
H9	エスノセントリズム × OUT-IN	-0.072	**	<u>H9a(-)</u>	-0.039		H9b(-)	-0.036		H9c(-)	0.025		H9d(-)
H10	M&A全体への評価	0.182		H10a(+)	0.152		H10b(+)	0.324		H10c(+)	0.208		H10d(+)

注) **:1%水準で有意。*:5%水準で有意。下線は支持された仮説。

1人で12通りのシナリオ(3(国)×3(買収のパターン)×2(買収元企業が有名か無名)=12)について回答させたので、線型混合モデル(ランダム切片)で分析を行った。サンプル数は312。

1)原産国イメージ

本研究の分析の結果は、製品の各属性が同じである状況では消費者は製品のラベルに対して異なる評価を与える（Schooler, 1971）という先行研究と、また、製品の原産国は、消費者が製品を評価する際の判断に影響を及ぼしうる（Julie M. Pharr, 2005）という先行研究と共通である。ただし買収について注目したことから、次の点を指摘しておく必要がある。

(1)買収元企業の原産国のイメージ

買収元企業の原産国イメージが良ければ、買収元企業、買収元企業の持つブランドへの評価および新しく作られたブランドの購買意図に正の影響を及ぼすものであるのに対して、被買収企業への評価には影響を与えない。

(2)被買収企業の原産国のイメージ

被買収元企業の原産国イメージが良ければ、買収元企業の持つブランドへの評価および新しく作られたブランドの購買意図に正の影響を及ぼすのに対して、買収元企業および被買収企業への評価には影響を与えない。

つまり、買収原産国ハイテクイメージは、買収元企業全体および個別ブランドレベルでは影響を与えるのに対して、被買収原産国ハイテクイメージは、買収元企業全体の評価には影響を与えないが、個別ブランドレベルでは影響を与えるということを意味している。また、買収元企業、被買収企業を問わず、製品の原産国イメージは、被買収企業に影響を及ぼさない。このような結果が得られた理由は、買収後の被買収企業について、消費者はあまり重視していないということが考えられる。また、買収元企業、被買収企業を問わず、製品の原産国イメージは、新しく作られたブランドの購買意図に影響を及ぼす。

2)ブランドエクイティ

マイナーブランドを持っている買収元企業が、有名ブランドを持っている企業を買収する場合、買収元企業および買収元企業の持つブランドへの評価に正の影響を与えるのに対して、被買収元企業への評価および新しく作られたブランドの購買意図には影響を与えない。

つまり、被買収原産国への評価について影響を与えないということは、前述したように、消費者は買収後の被買収企業についてはあまり重視していないということが考えられる。また、原産国のハイテクイメージには依存するが、買収元メーカーが無名か有名かどうかということは新しく作られたブランドの購買意図に影響を与えないということになる。このことは、無名メーカーであってもハイテクイメージのある国のブランドを買収して新しいブランドをつくれれば、購買意図を高めることができるということを意味している。

3)M&Aのパターン

先行研究では、多くの場合が企業レベルの研究であるのに対して、本研究はM&Aのパターンが異なれば、消費者のブランド評価というマイクロ面へも影響が生ずるという結果が得られた。

買収がIN-OUTの場合、買収後の買収元企業および買収後の買収元企業の持つブランドの評価への正の影響が大きいのに対して、被買収企業への評価および新しく作られたブランドの購買意図には影響を与えない。

また、買収がOUT-INの場合、買収後の買収元企業への評価の正の影響が大きいことが示されたのに対して、買収元企業の持つブランド、被買収企業への評価および新しく作られたブランドの購買意図には影響を与えないことを示した。

4)買収元企業、ブランドエクイティと M&A のパターンとの交互作用

自国の有名企業あるいは無名企業が海外企業を買収した後、また、海外の有名企業または無名企業が自国の企業を買収した後、買収元企業、買収元企業ブランド、被買収企業への態度、および新しく作られたブランドの購買意図に影響を与えない。

5)買収元企業（国）と被買収元企業（国）のブランドの距離

(1)経済発展段階

本研究の分析の結果は、先行研究の製品に対する評価と原産国の経済発展段階との間には、プラスの結びつきがある（Schooler, 1971）という結論と、経済発展段階の違いは、原産国評価に重要な影響を与える（Verlegh and Steenkamp）という先行研究と共通である。ただし買収について注目したことから、次の点を指摘しておく必要がある。

経済発展段階が低い国の企業から経済発展段階が高い国の企業を買収するほうが、買収した後、買収元企業と買収元企業の持つブランドへの評価が高くなる。一方で、被買収元企業への評価は低くなるのに対して、新しく作られたブランドの購買意図には影響を与えない。

(2)社会的類似性

本研究の分析の結果は、今まで企業が海外進出する際に、投資対象を選ぶにあたり、「精神距離」（Beckerman, 1956）が小さい国から始めると示されている、Johanson and Wiedersheim-Paul（1975）の研究とは異なっている。

今回の調査によると、社会的類似性が低いほど、新しく作られたブランドの購買意図が高くなるという、従来の研究とは異なる結果が得られた。その理由としては、次の二つが考えられる。第一に、今回の研究では、主に消費者を対象として調査を行ったということである。調査の結果によると、グローバル化が進行する現在では、消費者にとって望ましいのは、自国と異なる文化的背景を持っているということや、自国と社会的類似性が低い国を買収することであると考えられる。これは、社会的類似性が低ければ、新しいアイデアを生み出しやすいので、消費者の様々なニーズに対応できる多様性がある製品を生み出すことが期待できるという理由からだと考えられる。第二に、今回のアンケートの回答者が日本人であることも原因として考えられる。

6)消費者の特性としてのエスノセントリズム

本研究の分析の結果は、先行研究では、エスノセントリズムが高まると、消費者が自国の製品を好み、海外製品に偏見を持つようになり、海外製品を購買するのは、適切ではない行為であると認識するようになる（LeVine and Campbell, 1974; Crawford and Lamb, 1981; Olsen, Granzin and Biswas, 1994）ということを示したのに対して、本研究ではそれを示す明確な結果が得られなかった。

すなわち、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の買収元企業、買収元ブランド、被買収元企業への評価および買収後の新しく作られたブランドの購買意図に影響を与えない。

このように先行研究と異なる結果が得られたのは、本研究は大学生を調査対象とし、若者のエスノセントリズム度が全般的に低いためだと考えられる。

7)消費者エスノセントリズムと M&A のパターンとの交互作用

本研究の分析の結果は、先行研究で示した、エスノセントリズムは、自国の製品に正の評価を与え、海外製品に負の評価を与える (Netemeyer, and Lichtenstein, 1991; Lindia and Patricia, 1995; Durvasula et al., 1997; Orsay, 1997; Klein, Ettenson and Morris, 1998; Supphellen and Rittenburg, 2001) という先行研究と共通である。ただし買収について注目したことから、次の点を指摘しておく必要がある。

消費者のエスノセントリズム度が高いほど、自国企業が海外企業を買収する際、この海外企業およびこの海外企業の持つブランドへの評価が高まり、新しく作られたブランドの購買意図が高くなるのに対して、この海外企業への評価には影響を与えない。また、消費者のエスノセントリズム度が低いなら、海外企業が自国を買収する時、この海外企業への評価が高くなるのに対して、この海外企業の持つブランド、自国企業への評価および新しく作られたブランドの購買意図には影響を与えない。

このような結果が得られた理由は、企業全体のイメージには買収パターンが影響を与えるものの、個別ブランドレベルでは海外企業から自国企業を買収する場合には影響を与えないのではないかとということが考えられる。

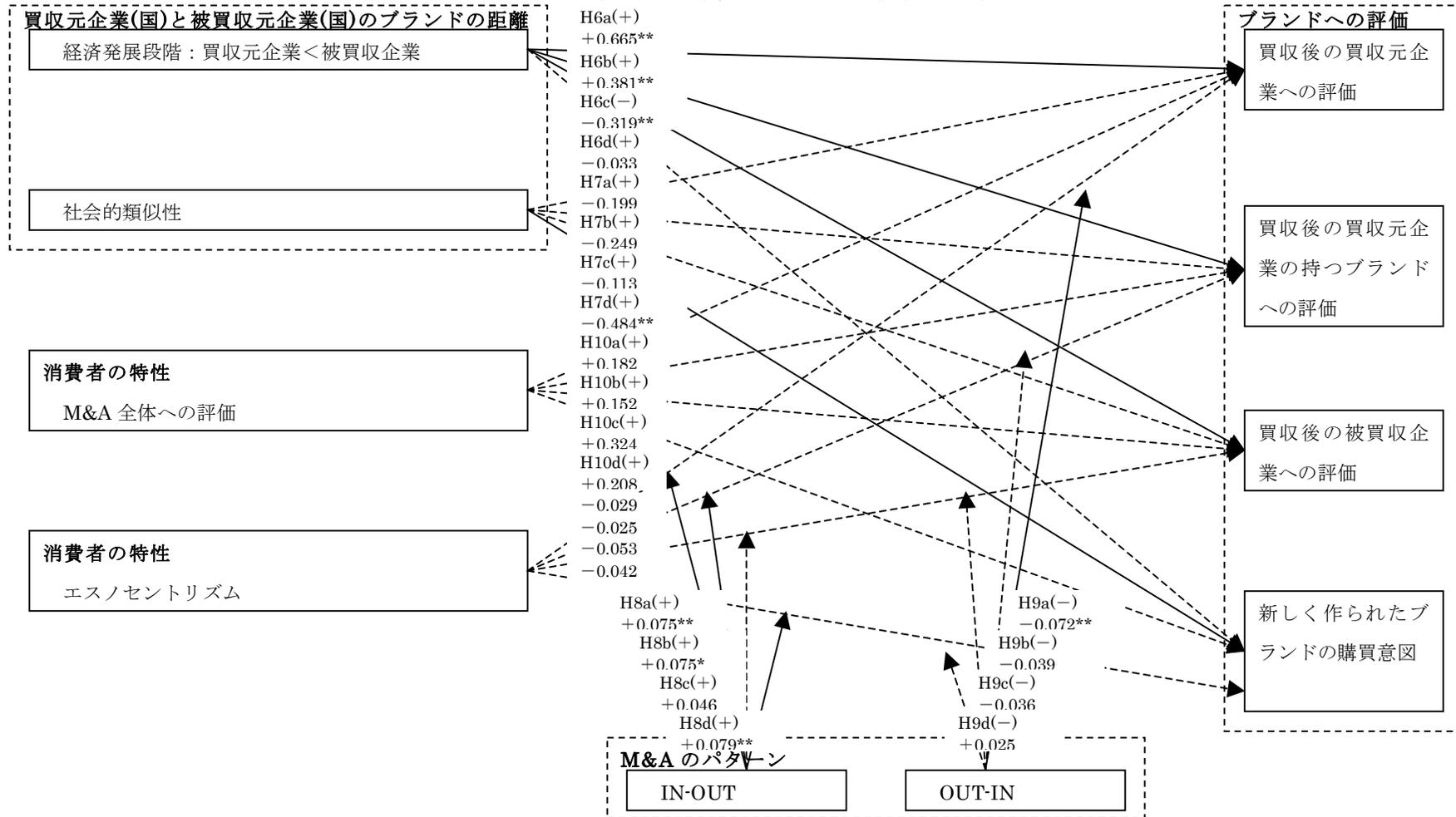
8)消費者の特性：M&A 全体への評価

買収前の消費者のM&A全体への評価は、買収した後、買収元企業、買収元企業の持つブランド、被買収元企業への評価と新しく作られたブランドの購買意図に有意な影響を与えない。

このような結果が得られた理由は、今回は回答者が 26 人という小サンプルであることが影響している可能性がある。

本章の第4節から第7節まで仮説の検定の結果のまとめは、APPENDIX2に示している。買収が買収後の評価に与える影響モデルに対して、推定値を追加したパス図は、図 11および図 12に示したとおりである。

図 12 買収が買収後の評価に与える影響モデルの推定結果 (その 2:ブランドの距離と消費者の特性)
 (支持された仮説: 実線、支持されない仮説: 破線)



** : 1%水準で統計的に有意。* : 5%水準で統計的に有意。

第5章：おわりに

1.本研究の要約と成果

本研究では、買収が消費者のブランド評価に大きな影響を与えるということを示しながら、今までに研究された実績の少ない「買収元企業全体」および「買収元企業の持つブランド」への影響に注目した。すなわち、買収が消費者の買収元企業全体および買収元企業の持つブランドに与える影響を解明することが本研究の目的である。

より明確な因果関係を導くため、デジカメという製品カテゴリを特定し、アンケート調査を行い、線型混合モデルで分析を行った。この分析方法を用いた理由は、回帰分析が前提とする誤差項の独立性が満たされない可能性があることを考慮したからである。

本研究は、既存研究に基づき、多数の理論を組み合わせた研究である。買収後に消費者のブランド評価に与える影響に関して、買収元企業、買収元企業の持つブランド、被買収企業への評価と新しく作られたブランドの購買意図を分析した。これまでの研究では、新しく作られたブランドにのみ注目してきたが、本研究で示したように、買収元企業全体、買収元企業の持つブランドへの影響もあることがわかったことは、既存研究にはない、本研究の最大の成果であると考えられる。

次節では各章をまとめた上で、本研究から得られた知見を検討する。

1)各章のまとめ

第1章では、まず本研究の問題意識を明確するため、アジアにおけるブランドの現況に関する既存のアンケート調査や、ブランド評価に関連する既存研究を取り上げた。そこで、M&Aはブランドを確立する手法として重視されているが、M&Aに伴うブランドの影響についての研究が少ないということが明らかになったので、国際的なブランドの買収が消費者のブランド評価にどのような影響を与えるかについての研究を進めた。

第2章では、企業の発展段階のモデル、原産国、M&A、エスノセントリズム、ブランドの研究のレビューを行った上で、先行研究からの知見と課題を検討した。

「企業の発展段階のモデル」の研究により、Hobday and Cheng et al.の研究のような従来の発展モデルは、「自社」での能力の蓄積という「漸進的発展モデル」であって、M&Aによってブランドを獲得するという事例も見られるものの、M&Aについての研究は限られていると示した。

「原産国」の研究によると、原産国は消費者が製品を評価する際の判断に影響を与え、原産国イメージは製品ごとに異なるとされる。よって、本研究ではより正確な結果を得るために、原産国イメージを測定する際、国全般の製品のイメージではなく、製品カテゴリを限定することとした。また、これまでの先行研究は、海外市場に参入する際、目標国と自国との経済発展の距離と精神の距離が重要な規定要因であると示しているため、本研究

では、「経済発展段階」および「社会的類似性」に注目した。

「M&A」の研究によると、M&A は企業が迅速に拡張するために最も有効な手段であるが、買収後の企業のパフォーマンスについて、IN-IN はその効果が明瞭ではないという結果が示されている。また、これまでの M&A の研究は、ブランド面での研究は少ない。よって本研究では IN-OUT、OUT-IN、OUT-OUT という国際的な M&A の分野で、今までほとんど研究されてないブランドレベルでの研究を行った。

「エスノセントリズム」の研究によると、消費者エスノセントリズムは、自国および外国製品の評価と購買意図に影響を与える。よって本研究では、エスノセントリズムにおいて、買収が消費者のブランド評価に与える影響について考察した。

「ブランド」の研究によると、ブランド拡張は親ブランドと子ブランドの適合性が大切であり、消費者がブランドを評価する際、ブランドへの態度および購買意図が重要であると示されている。よって本研究では、「ブランドへの態度およびブランドへの購買意図」を「ブランド評価」として、買収が消費者に与える影響について考察した。

このように本研究は、既存研究に基づき、多数の理論を組み合わせ、第 3 章では、前章までのレビューからの知見より、買収前後における、消費者のブランドに対する態度と購買意図について、消費者が買収後のブランドを評価する際に、買収国、被買収国の「原産国イメージ」、「ブランドエクイティ」と「M&A のパターン」、「買収元企業（国）と被買収企業（国）のブランドの距離」、「消費者の特性」などが与える効果について仮説を設定した。

第 4 章では、前章までに議論された理論的枠組を踏まえ、本研究における仮説の検証を行い、買収が消費者のブランド評価に与える影響について検討した。

まず、「原産国イメージ」について、買収元企業のハイテクイメージが高いほど、買収した後、買収元企業、買収元企業の持つブランドへの評価、および新しく作られたブランドの購買意図が高くなり、被買収元企業のハイテクイメージが高いほど、買収した後、買収元企業の持つブランドへの評価と新しく作られたブランドの購買意図が高くなる。

「ブランドエクイティ」について、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが買収元企業および買収元企業の持つブランドに対する評価への正の影響が大きい。

「M&A のパターン」について、買収が IN-OUT の場合、買収後の買収元企業への評価および買収後の買収元企業の持つブランドに対する評価への負の影響が大きいものに対して、買収が OUT-IN の場合、買収後の買収元企業に対する評価への正の影響が大きい。

「買収元企業、ブランドエクイティと M&A のパターンとの交互作用」について、自国の有名企業あるいは無名企業が海外企業を買収した後、また、海外の有名企業または無名企業が自国の企業を買収した後、買収元企業、買収元企業ブランド、被買収企業への態度、および新しく作られたブランドの購買意図に影響を与えない。

「買収元企業（国）と被買収元企業（国）のブランドの距離」について、「経済発展段階」

について、経済発展段階が低い国の企業から経済発展段階が高い国の企業を買収するほうが、買収した後、買収元企業と買収元企業が既に持っているブランドへの評価が高くなる。一方で、被買収元企業への評価は低くなる。また、「社会的類似性」について、社会的類似性が低いほど、新しく作られたブランドの購買意図が高くなるという、従来の研究とは異なる結果が得られた。その理由は、今回の研究では、主に消費者側の考え方を中心にし、また国によって国民の特性が異なるという点が考えられる。

消費者の特性としての「エスノセントリズム」について、消費者のエスノセントリズム度の高さは、買収後の買収元企業、買収元ブランド、被買収元企業への評価および買収後の新しく作られたブランドの購買意図に影響を与えない。

「消費者エスノセントリズムと M&A のパターンとの交互作用」について、消費者のエスノセントリズム度が高いほど、自国企業が海外企業を買収する時、この海外企業およびこの海外企業が既に持っているブランドへの評価が高まり、新しく作られたブランドの購買意図が高くなり、消費者のエスノセントリズム度が低いなら、海外企業が自国を買収する時、この海外企業への評価が高くなることが示された。

このようにこれまでの研究では、新しく作られたブランドにのみ注目してきたが、本研究で示したように、買収側企業全体、買収側企業その他ブランドへの影響もあることがわかった。

2)4 つの従属変数の比較

はじめも説明したように、本研究の特徴は、買収によって新しく作られたブランドの購買意図のみならず、買収後の買収元企業、買収元企業を持つブランド、被買収企業への評価という、今まで考えられていなかった点に注目したものである。

買収元企業および買収元企業を持つブランドの評価について、係数の符号は一致しており買収元への評価は全体企業および個別ブランドで類似していることがわかる。ただし、有意水準が異なっている変数がある。例えば、被買収企業の「原産国イメージ」は企業全体では有意ではなかったが、個別ブランドでは正で有意となっている。つまり、被買収企業の「原産国イメージ」は、買収元企業全体の評価には関係ないが、個別ブランドレベルでは影響を与えるということを意味している。一方、「M&A のパターン」のうち「OUT-IN」は、企業全体については有意であったが、個別ブランドでは有意ではない。これに伴って、「買収元企業、ブランドエクイティと M&A のパターンとの交互作用」も有意ではなくなった。これは企業全体のイメージには買収パターンが影響を与えるものの、個別ブランドレベルでは影響を与えないことを意味していると考えられる。

また、買収に伴う被買収企業全体への評価にも影響を受けると考えたが、「経済発展段階」という変数しか有意とならなかった。ということは、買収後の被買収企業について、消費者はあまり重視していないことを意味していると考えられる。

買収によって新しく作られたブランドの購買意図について、買収元企業の持つブランドの評価と比べると、買収元企業の「原産国イメージ」および被買収企業の「原産国イメージ」と同様に有意となったが、「ブランドエクイティ」は有意ではない。つまり、買収によって新しく作られたブランドの購買意図は、原産国のハイテクイメージには依存するが、買収元メーカーが無名か有名かは関係ないことになる。このことは、無名メーカーであってもハイテクイメージのある国のブランドを買収して新しいブランドをつくれれば購買意図を高めることができることを意味している。また、「経済発展段階」については、前述の3つの変数については有意であったが、ここでは有意ではなくなった。一方、「社会的類似性」は、3つの変数では有意ではなかったが、ここでは負で有意となった。つまり、新しく作られたブランドについては、文化圏が異なる方が購買意図は高まることを意味している。

このように、買収が消費者のブランド評価に影響を与えると示し、特に買収元企業、被買収企業、消費者特性などの側面から買収後の買収元企業、買収元企業の持つブランドへの評価に大きな影響を与える。それゆえ、企業が買収を手段として自社のブランド評価を高めるには、被買収企業と自社製品の適合性、被買収企業が所属している国と自国の経済および社会的類似性、更に消費者特性であるエスノセントリズムからの観点を考慮しなければならないということを示した。

3)台湾へのインプリケーション

本研究から得られた知見に基づいて、台湾へのインプリケーションをまとめる。

まず、「原産国イメージ」の側面では、今回の調査対象となる日本、台湾と米国の三ヶ国の中で、日本のほうがよりハイテクイメージが高いので、ある台湾企業がある日本企業を買収する場合、買収した後、日本の消費者がこの台湾企業が既に持っているブランドに対する評価が高くなり、新しく作られたブランドの購買意図が高くなるということを示すことができる。

また、「ブランドエクイティ」の側面では、日本と米国に比べると、台湾は比較的有名ブランドを持っていない国であるので、あるマイナーブランドを持っている台湾企業が、ある有名ブランドを持っている日本企業あるいは米国企業を買収する場合、買収した後、この台湾企業、およびこの台湾企業が既に持っているブランドに対する日本の消費者の評価が高くなるということを示すことができる。

さらに、「M&Aのパターン」の側面から得られた結果によると、台湾企業から日本企業あるいは米国企業を買収する場合、買収した後、この台湾企業に対する日本の消費者の評価が高くなるということを示すことができる。

また、「経済発展段階」の側面では、前項で示したように、経済発展段階の低い国であっても経済発展段階の高い国のブランドを買収すれば、買収後経済発展段階の低い国の企業自体とこの企業の持つブランドへの評価を高めることができる。それゆえ、今回、調査対象となる三ヶ国である日本、台湾と米国の中で、台湾は経済発展段階が低いので、台湾企

業が日本企業あるいは米国企業を買収する場合、買収した後、台湾企業および既に持っているブランドへの日本の消費者の評価は高くなる。

「社会的類似性」の側面では、今回、調査対象となる三ヶ国である日本、台湾と米国の中で、消費者は、台湾は米国に比べれば日本に近いという意識を持っているという結果が得られたが、いまだ日本と社会的類似性を有すると意識されるには至っていないため、台湾企業が日本企業を買収する場合、買収後新たに作られたブランドの購買意図は高くなることが期待できる。

このように、従来の台湾企業は OEM メーカーにとどまってきたが、本研究が示したように今まで有名ブランドをあまり持たない、経済発展段階が先進国より低い台湾の企業でも、日本企業あるいは米国企業を買収を通じて、ブランドを高めることが期待できると考えられる。

2.今後の課題

本研究は、買収が消費者のブランド評価に与える影響についての初めての実証分析であること、さらには実証分析を行う前提として、消費者のブランド評価の規定要因についての仮説を設定し、検証したという点で貢献したと考えられる。ただし、以下のような限界がある。

まず、本研究では、日本、台湾、米国という三ヶ国に限定し、有名ブランドを持っている企業およびマイナーブランドを持っている企業という抽象的なシナリオを使い、アンケート調査を行った。これによって被験者の負担を最小限にすることができ、特定のブランドに対する選好を除くことができるというメリットがある。一方で、抽象的なシナリオより現実的な調査が必要であるという問題が存在する。

また、サンプル数の問題もある。今回、回答者が 26 人の学生という小サンプルで調査を行ったことが、結果に影響を与えた可能性がある。

さらに、M&A 全体への評価など一貫して有意とならなかった変数が存在する。この変数が有意にならなかった理由は、今回の研究で使った「M&A」という言葉が不適切である可能性が考えられる。日本では近年、三角合併など M&A に関していろいろ悪い側面が強調されたので、ブランドの買収ということを、回答者が思い浮かべにくかったのではないだろうか。

それゆえ、今後は、限定されたサンプルのみならず、より一般的なサンプルでの調査が必要である。また、回答者の答えに影響を与えないより適切な言葉づかいも改善すべき点であろう。

今回は、デジカメという、台湾企業も強みを持っている製品カテゴリについて調査を行ったが、他の製品カテゴリとの比較も興味深いと考えられる。

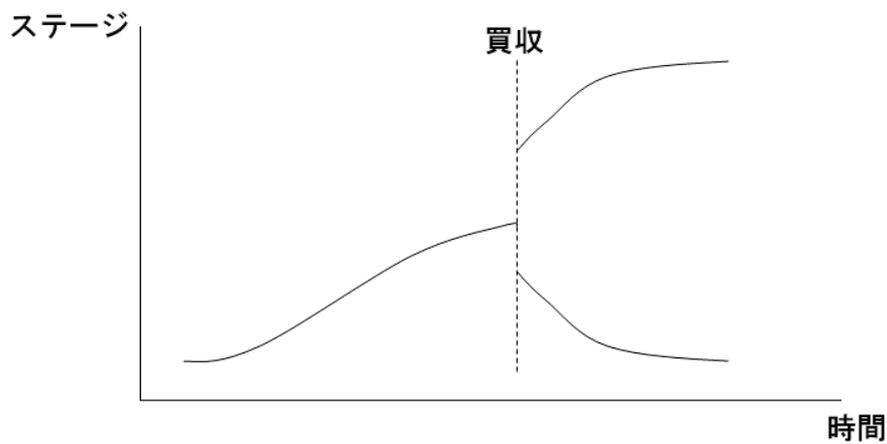
また、新しい発展段階モデルの構築に向けて、第 2 章にレビューしたように、これまでの発展段階モデルは、自社での能力の蓄積を前提としていた (Hobday,1995; Cheng et al.,

2005)。しかし、巻末の「APPENDIX3 ブランド買収についての事例研究」にある中国のレノボおよび台湾の BenQ の事例が示すように、買収による非連続的な発展もあり得る。

本研究が示したように、外部からの買収も発展段階を移行するための一つの手段であり、これによって、漸進的な発展ではなく、一気にローカル・クライマックスに進んでいるブランドを手に入れ、知名度を高めることが出来る可能性がある。

今後は、このような観点からの理論的研究を進め、グローバル・ブランドの発展段階モデルの開発というマクロな観点からの研究も進めたい。

図 13 新しい「グローバル・ブランドの発展段階」モデル



マーケティングに関する消費者調査

2007年10月3日

慶應義塾大学大学院商学研究科

修士2年生 張育菱

私は慶應義塾大学商学研究科濱岡豊研究会の張育菱と申します。現在、修士論文において消費者行動についての学術的な研究を行っております。このたび研究に際しまして、消費者のブランドに対する態度に関するアンケート調査を実施させて頂くことになりました。ご回答頂いた結果は、統計的なデータとして処理されますので、皆様の個人情報に漏洩することはありません。

なお、ご回答される際、1問でも無回答がございますと、分析の都合上、ご回答が全て無効になってしまう可能性もございますので、全ての設問にお答え下さいますようお願い致します。

ご多用中のところ、恐れ入りますが何卒ご協力のほどよろしくお願い申し上げます。

まず、あなたご自身についてお答え下さい。

年齢	____ 才
性別	<input type="checkbox"/> 男性 <input type="checkbox"/> 女性

以下、デジタルカメラ(以下、「デジカメ」という)についてお尋ねします。

本調査でのデジカメは一般のデジカメを指すものとし、カメラ付き携帯等を除きます。

Q1 あなたはデジカメをもちますか(過去に持っていたことも含む)。

1. もっている ↓SQへ	2. もっていない →Q2へ
---------------	----------------

SQ あなたが今まで買ったことがあるデジカメのブランドを選んでください。

1. ソニー	5. オリンパス	9. コニカミノルタ	13. HP
2. キヤノン	6. 富士フィルム	10. リコー	14. Samsung
3. コダック	7. パナソニック	11. ペンタックス	15. BenQ
4. カシオ	8. ニコン	12. エプソン	16. その他(具体的に)

Q2 デジカメに関して、以下のそれぞれの項目について、あてはまるところに○を付けて下さい。

	まったくそうではない	そうではない	どちらかといえばそうではない	どちらともいえない	どちらかといえばそうである	そうである	まったくそうである
デジカメがどこの国の製品かにこだわる。	1	2	3	4	5	6	7
デジカメがどの企業のブランドかにこだわる。	1	2	3	4	5	6	7
デジカメに興味がある。	1	2	3	4	5	6	7
デジカメに詳しい。	1	2	3	4	5	6	7
デジカメの情報を収集している。	1	2	3	4	5	6	7

Q3 以下、デジカメ分野で下記のようなM&Aが行われ、新しいブランドが作られたと仮定して設問にお答えください。

シナリオ1. 有名なブランドをもつ日本企業が、台湾の有名ブランドを買収し、新しくブランドを作りました。その場合、買収した企業、及びその企業が持っていた他のブランド、被買収企業、及び新しく作られたブランドへの評価が、あなたにとってどのように変化するかをお答えください。以下同様にお答え下さい。

	非常に低くなる	低くなる	どちらかといえば低くなる	あまりかわらない	どちらかといえば高くなる	高くなる	非常に高くなる
買収元である 日本企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収元である 日本企業 が持っていた他のブランドへの評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収された 台湾企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7
	まったく買いたくない	買いたくない	どちらかといえば買いたくない	どちらともいえない	どちらかといえば買いたい	買いたい	非常に買いたい
買収によって新しく作られたブランドは	1	2	3	4	5	6	7

シナリオ2. 有名ではないブランドをもつ日本企業が、台湾の有名ブランドを買収し、新しくブランドを作りました。

	非常に低くなる	低くなる	どちらかといえば低くなる	あまりかわらない	どちらかといえば高くなる	高くなる	非常に高くなる
買収元である 日本企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7

買収元である 日本企業 が持っていた他のブランドへの評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収された 台湾企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7
	まったく買いたくない	買いたくない	どちらかといえば買いたくない	どちらともいえない	どちらかといえば買いたい	買いたい	非常に買いたい
買収によって新しく作られたブランドは	1	2	3	4	5	6	7

シナリオ3. 有名なブランドをもつ日本企業が、米国の有名ブランドを買収し、新しくブランドを作りました。

	非常に低くなる	低くなる	どちらかといえば低くなる	あまりかわらない	どちらかといえば高くなる	高くなる	非常に高くなる
買収元である 日本企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収元である 日本企業 が持っていた他のブランドへの評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収された 米国企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7
	まったく買いたくない	買いたくない	どちらかといえば買いたくない	どちらともいえない	どちらかといえば買いたい	買いたい	非常に買いたい
買収によって新しく作られたブランドは	1	2	3	4	5	6	7

シナリオ4. 有名ではないブランドをもつ日本企業が、米国の有名ブランドを買収し、新しくブランドを作りました。

	非常に低くなる	低くなる	どちらかといえば低くなる	あまりかわらない	どちらかといえば高くなる	高くなる	非常に高くなる
買収元である 日本企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収元である 日本企業 が持っていた他のブランドへの評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収された 米国企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7
	まったく買いたくない	買いたくない	どちらかといえば買いたくない	どちらともいえない	どちらかといえば買いたい	買いたい	非常に買いたい
買収によって新しく作られたブランドは	1	2	3	4	5	6	7

シナリオ5. 有名なブランドをもつ台湾企業が、米国の有名ブランドを買収し、新しくブランドを作りました。

	非常に低くなる	低くなる	どちらかといえば低くなる	あまりかわらない	どちらかといえば高くなる	高くなる	非常に高くなる
買収元である台湾企業への評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収元である台湾企業が持っていた他のブランドへの評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収された米国企業への評価は	1	2	3	4	5	6	7
	まったく買いたくない	買いたくない	どちらかといえば買いたくない	どちらともいえない	どちらかといえば買いたい	買いたい	非常に買いたい
買収によって新しく作られたブランドは	1	2	3	4	5	6	7

シナリオ6. 有名ではないブランドをもつ台湾企業が、米国の有名ブランドを買収し、新しくブランドを作りました。

	非常に低くなる	低くなる	どちらかといえば低くなる	あまりかわらない	どちらかといえば高くなる	高くなる	非常に高くなる
買収元である台湾企業への評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収元である台湾企業が持っていた他のブランドへの評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収された米国企業への評価は	1	2	3	4	5	6	7
	まったく買いたくない	買いたくない	どちらかといえば買いたくない	どちらともいえない	どちらかといえば買いたい	買いたい	非常に買いたい
買収によって新しく作られたブランドは	1	2	3	4	5	6	7

シナリオ7. 有名なブランドをもつ台湾企業が、日本の有名ブランドを買収し、新しくブランドを作りました。

	非常に低くなる	低くなる	どちらかといえば低くなる	あまりかわらない	どちらかといえば高くなる	高くなる	非常に高くなる
買収元である台湾企業への評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収元である台湾企業が持っていた他のブランドへの評価は	1	2	3	4	5	6	7

買収された 日本企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7
	まったく買いたくない	買いたくない	どちらかといえば買いたくない	どちらともいえない	どちらかといえば買いたい	買いたい	非常に買いたい
買収によって新しく作られたブランドは	1	2	3	4	5	6	7

シナリオ8. 有名ではないブランドをもつ台湾企業が、日本の有名ブランドを買収し、新しくブランドを作りました。

	非常に低くなる	低くなる	どちらかといえば低くなる	あまりかわらない	どちらかといえば高くなる	高くなる	非常に高くなる
買収元である 台湾企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収元である 台湾企業 が持っていた他のブランドへの評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収された 日本企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7
	まったく買いたくない	買いたくない	どちらかといえば買いたくない	どちらともいえない	どちらかといえば買いたい	買いたい	非常に買いたい
買収によって新しく作られたブランドは	1	2	3	4	5	6	7

シナリオ9. 有名なブランドをもつ米国企業が、台湾の有名ブランドを買収し、新しくブランドを作りました。

	非常に低くなる	低くなる	どちらかといえば低くなる	あまりかわらない	どちらかといえば高くなる	高くなる	非常に高くなる
買収元である 米国企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収元である 米国企業 が持っていた他のブランドへの評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収された 台湾企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7
	まったく買いたくない	買いたくない	どちらかといえば買いたくない	どちらともいえない	どちらかといえば買いたい	買いたい	非常に買いたい
買収によって新しく作られたブランドは	1	2	3	4	5	6	7

シナリオ10. 有名ではないブランドをもつ米国企業が、台湾の有名ブランドを買収し、新しくブランドを作りました。

	非常に低くなる	低くなる	どちらかといえば低くなる	あまりかわらない	どちらかといえば高くなる	高くなる	非常に高くなる
買収元である 米国企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収元である 米国企業 が持っていた他のブランドへの評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収された 台湾企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7
	まったく買いたくない	買いたくない	どちらかといえば買いたくない	どちらともいえない	どちらかといえば買いたい	買いたい	非常に買いたい
買収によって新しく作られたブランドは	1	2	3	4	5	6	7

シナリオ11. 有名なブランドをもつ米国企業が、日本の有名ブランドを買収し、新しくブランドを作りました。

	非常に低くなる	低くなる	どちらかといえば低くなる	あまりかわらない	どちらかといえば高くなる	高くなる	非常に高くなる
買収元である 米国企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収元である 米国企業 が持っていた他のブランドへの評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収された 日本企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7
	まったく買いたくない	買いたくない	どちらかといえば買いたくない	どちらともいえない	どちらかといえば買いたい	買いたい	非常に買いたい
買収によって新しく作られたブランドは	1	2	3	4	5	6	7

シナリオ12. 有名ではないブランドをもつ米国企業が、日本の有名ブランドを買収し、新しくブランドを作りました。

	非常に低くなる	低くなる	どちらかといえば低くなる	あまりかわらない	どちらかといえば高くなる	高くなる	非常に高くなる
買収元である 米国企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7

買収元である 米国企業 が持っていた他のブランドへの評価は	1	2	3	4	5	6	7
買収された 日本企業 への評価は	1	2	3	4	5	6	7
	まったく買いたくない	買いたくない	どちらかといえば買いたくない	どちらともいえない	どちらかといえば買いたい	買いたい	非常に買いたい
買収によって新しく作られたブランドは	1	2	3	4	5	6	7

次の設問では、上の設問において、どのような基準で回答したかをお答えください。

Q4 以下のそれぞれの項目について、あなたの選択基準に最もあてはまるところに○をつけて下さい。

	まったく そう ではない	そうで はない	どちら かとい えはそ うでは ない	どちら ともい えない	どちら かとい えはそ うであ る	そうで ある	まったく そう である
買収元がどこの国の企業かを重視した。	1	2	3	4	5	6	7
被買収側がどこの国の企業かを重視した。	1	2	3	4	5	6	7
買収元が有名企業かどうかを重視した。	1	2	3	4	5	6	7
被買収側が有名企業かどうかを重視した。	1	2	3	4	5	6	7

Q5 以下のそれぞれの項目について、あてはまるところに○を付けて下さい。

	まったく そう ではない	そうで はない	どちら かとい えはそ うでは ない	どちら ともい えない	どちら かとい えはそ うであ る	そうで ある	まったく そう である
良い国民なら、海外製品を買わない。	1	2	3	4	5	6	7
海外製品を買うと自国民を失業させるのでよくない。	1	2	3	4	5	6	7
他の国の製品を買うと、その国が裕福になってしまうので、自国の製品を買うべきである。	1	2	3	4	5	6	7
自国で製造していない製品のみ、海外製品を買うべきである。	1	2	3	4	5	6	7

以下、日本、台湾、米国の3カ国のハイテク製品とデジカメ製品に対するイメージおよび態度についてお尋ねします。

Q6 各国のハイテク製品とデジカメ製品へのイメージについて、お答えください。

SQ 日本のハイテク製品とデジカメ製品へのイメージに関して、以下のそれぞれの項目について、あてはまるところに○を付けて下さい。

	まったくそうではない	そうではない	どちらかといえばそうではない	どちらともいえない	どちらかといえばそうである	そうである	まったくそうである
日本のハイテク製品の品質は良いと思う。	1	2	3	4	5	6	7
日本のハイテク製品は長く使えると思う。	1	2	3	4	5	6	7
日本のデジカメ製品の品質は良いと思う。	1	2	3	4	5	6	7
日本のデジカメ製品は長く使えると思う。	1	2	3	4	5	6	7

SQ 台湾のハイテク製品とデジカメ製品へのイメージに関して、以下のそれぞれの項目について、あてはまるところに○を付けて下さい。

	まったくそうではない	そうではない	どちらかといえばそうではない	どちらともいえない	どちらかといえばそうである	そうである	まったくそうである
台湾のハイテク製品の品質は良いと思う。	1	2	3	4	5	6	7
台湾のハイテク製品は長く使えると思う。	1	2	3	4	5	6	7
台湾のデジカメ製品の品質は良いと思う。	1	2	3	4	5	6	7
台湾のデジカメ製品は長く使えると思う。	1	2	3	4	5	6	7

SQ 米国のハイテク製品とデジカメ製品へのイメージに関して、以下のそれぞれの項目について、あてはまるところに○を付けて下さい。

	まったくそうではない	そうではない	どちらかといえばそうではない	どちらともいえない	どちらかといえばそうである	そうである	まったくそうである

米国のハイテク製品の品質は良いと思う。	1	2	3	4	5	6	7
米国のハイテク製品は長く使えると思う。	1	2	3	4	5	6	7
米国のデジカメ製品の品質は良いと思う。	1	2	3	4	5	6	7
米国のデジカメ製品は長く使えると思う。	1	2	3	4	5	6	7

以下、企業の M&A について、お尋ねします。

Q7 近年、企業を買収したり、または企業同士で合併したりするというような M&A が活発に行われています。M&A に関して、以下のそれぞれの項目について、あてはまるところに○を付けて下さい。

	まったく そう では ない	そう で は な い	ど ち ら か と い え ば そ う で は な い	ど ち ら と も い え な い	ど ち ら か と い え ば そ う で あ る	そう で あ る	ま っ た く そ う で あ る
M&A によって業績がよくなると思う。	1	2	3	4	5	6	7
M&A によっていいものが生み出されると思う。	1	2	3	4	5	6	7
M&A によって両社へのイメージは向上すると思う。	1	2	3	4	5	6	7

以下、日本、台湾、米国の3カ国の文化および発展水準について、お尋ねします。

Q8 あなたは以下のそれぞれの項目について、どう思いますか。あてはまるところに○を付けて下さい。

	まったく そう では ない	そう で は な い	ど ち ら か と い え ば そ う で は な い	ど ち ら と も い え な い	ど ち ら か と い え ば そ う で あ る	そう で あ る	ま っ た く そ う で あ る
米国と日本は文化的に類似している。	1	2	3	4	5	6	7
台湾と日本は文化的に類似している。	1	2	3	4	5	6	7
台湾と米国は文化的に類似している。	1	2	3	4	5	6	7
米国と日本は経済の発展水準が類似している。	1	2	3	4	5	6	7
台湾と日本は経済の発展水準が類似している。	1	2	3	4	5	6	7
台湾と米国は経済の発展水準が類似している。	1	2	3	4	5	6	7

以上でアンケートは終わりです。記入ミスや回答漏れがないか、もう一度ご確認をお願いいたします。
ご協力ありがとうございました。

APPENDIX2 仮説の一覧表と仮説検定の結果

変数名と仮説	推定値	t値	値	結果	
原産国のイメージ	1)買収元企業の原産国イメージ H1: 買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収後の評価に正の影響を与える。				部分的支持
	H1a: 買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収後の買収元企業への評価に正の影響を及ぼす。	0.153	2.168	**	支持
	H1b: 買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収元企業の持つブランドへの評価に正の影響を及ぼす。	0.168	2.580	**	支持
	H1c: 買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、被買収企業への評価に正の影響を及ぼす。	0.014	0.171		棄却
	H1d: 買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、新しく作られたブランドの購買意図に正の影響を及ぼす。	0.173	2.441	**	支持
	2)被買収元企業の原産国イメージ H2: 被買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収後の評価に正の影響を与える。				部分的支持
	H2a: 被買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収後の買収元企業への評価に正の影響を及ぼす。	0.053	0.752		棄却
	H2b: 被買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、買収元企業の持つブランドへの評価に正の影響を及ぼす。	0.158	2.441	**	支持
	H2c: 被買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、被買収企業への評価に正の影響を及ぼす。	0.034	0.423		棄却
	H2d: 被買収元企業の製品の原産国イメージの高さは、新しく作られたブランドの購買意図に正の影響を及ぼす。	0.124	1.754	*	支持
ブランドエクイティ	H3: 買収元企業が有名ブランドを持っているかマイナーブランドを持っているかは、買収後の評価に影響を与える。				部分的支持
	H3a: マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業に対する評価への正の影響が大きい。	0.365	2.485	**	支持
	H3b: マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業の持つブランドに対する評価への正の影響が大きい。	0.250	1.785	*	支持

	H3c : マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも) 被買収企業に対する評価への負の影響が大きい。	-0.115	-0.686		棄却
	H3d : マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも) 新しく作られたブランドの購買意図への正の影響が大きい。	-0.115	-0.771		棄却
買収元企業、ブランドエクイティとM&Aのパターンとの相互作用	1)IN-OUT 自国の有名ブランド企業が他国の有名ブランド企業を買収する。 自国のマイナーブランド企業が他国の有名ブランド企業を買収する。				
	H4 : 買収が IN-OUT の場合、買収元企業が有名ブランドを持っているかマイナーブランドを持っているかどうかは、買収後の評価に影響を与える。				棄却
	H4a : 買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業に対する評価への正の影響が大きい。	-0.212	-1.017		棄却
	H4b : 買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業の持つブランドに対する評価への正の影響が大きい。	-0.212	-1.068		棄却
	H4c : 買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも) 被買収企業に対する評価への負の影響が大きい。	-0.269	-1.132		棄却
	H4d : 買収が IN-OUT の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも) 新しく作られたブランドの購買意図への正の影響が大きい。	-0.154	-0.726		棄却
	2)OUT-IN 他国の有名ブランド企業が自国の有名ブランド企業を買収 他国のマイナーブランド企業が自国の有名ブランド企業を買収				-
	H5 : 買収が OUT-IN の場合、買収元企業が有名ブランドを持っているかマイナーブランドを持っているかどうかは、買収後の評価に影響を与える。				棄却
	H5a : 買収が OUT-IN の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業に対する評価への正の影響が大きい。	-0.154	-0.740		棄却
	H5b : 買収が OUT-IN の場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも)買収元企業の持つブランドに対する評価への正の影響が大きい。	-0.154	-0.777		棄却

	H5c: 買収がOUT-INの場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも) 被買収企業に対する評価への負の影響が大きい。	-0.212	-0.889		棄却
	H5d: 買収がOUT-INの場合、マイナーブランドを持っている企業が有名ブランドを持っている企業を買収するほうが(有名ブランドをもっている企業が有名ブランドを買収する場合よりも) 新しく作られたブランドの購買意図への正の影響が大きい。	-0.077	-0.363		棄却
買収元企業(国)と被買収企業(国)の距離	1)経済発展段階				
	H6: 買収元と被買収先との間での経済的距離が買収後の評価に影響を与える。				部分的支持
	H6a: 経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収するほうが、買収後の買収元企業に対する正の評価への影響は大きい。	0.665	6.208	**	支持
	H6b: 経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収するほうが、買収後の消費者の買収元企業を持つブランドに対する正の評価への影響は大きい。	0.381	3.737	**	支持
	H6c: 経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収するほうが、買収後の消費者の被買収企業に対する評価への負の影響は大きい。	-0.319	-2.598	**	支持
	H6d: 経済発展段階が低い国の企業が、経済発展段階が高い国の企業のブランドを買収するほうが、買収後の新しく作られたブランドの購買意図への正の評価の影響は大きい。	-0.033	-0.302		棄却
	2)社会的類似性				
	H7: 買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、買収後の評価が高くなる。				部分的支持
	H7a: 買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、買収元企業への評価は高まる。	-0.199	-1.083		棄却
	H7b: 買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、買収元企業を持つブランドへの評価は高くなる。	-0.249	-1.424		棄却
H7c: 買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、被買収企業への評価は高くなる。	-0.113	-0.537		棄却	
H7d: 買収国、被買収国の社会的類似性が高いほど、新しくつくられたブランドの購買意図は高くなる。	-0.484	-2.592	**	類似性が無いほうが購買意図は高くなる⇒支持	

エスノセン トリズム と M&Aの パター ンとの 交互 作用	1)IN-OUT					
	H8: 買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の評価に影響を与える。					部分的支持
	H8a: 買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の買収元企業への評 価に、正の影響を与える。	0.075	2.644	**		支持
	H8b: 買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の買収元企業の持つ ブランドへの評価に、正の影響を与える。	0.052	1.929	*		支持
	H8c: 買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の被買収元企業への 評価に、正の影響を与える。	0.046	1.413			棄却
	H8d: 買収が IN-OUT の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の新しく作られたブ ランドの購買意図に、正の影響を与える。	0.079	2.756	**		支持
	2)OUT-IN					
	H9: 買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の評価に影響を与える。					部分的支持
	H9a: 買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の買収元企業への評 価に、負の影響を与える。	-0.072	-2.534	**		支持
	H9b: 買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の買収元企業の持つ ブランドへの評価に、負の影響を与える。	-0.039	-1.445			棄却
H9c: 買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の被買収元企業への 評価に、負の影響を与える。	-0.036	-1.126			棄却	
H9d: 買収が OUT-IN の場合、消費者のエスノセン トリズム度の高さは、買収後の新しく作られたブ ランドの購買意図に、負の影響を与える。	0.025	0.874			棄却	
消 費 者 の 特 性 と して の M&A 全 体 へ の 評 価	H10: M&A 全体への評価が高いほど、(IN-OUT、OUT-IN、OUT-OUT に関わらず)、買収した後の評価は高くなる。					棄却
	H10a: M&A 全体への評価が高いほど、買収後の買収元企業への評価は高くなる。	0.182	0.948			棄却
	H10b: M&A 全体への評価が高いほど、買収後の買収元企業の持つブランドへの評価は高くなる。	0.152	0.952			棄却
	H10c: M&A 全体への評価が高いほど、買収後の被買収企業への評価は高くなる。	0.324	1.373			棄却
	H10d: M&A 全体への評価が高いほど、買収後に新しく作られたブランドの購買意図は高くなる。	0.208	1.117			棄却

** : 1%水準で統計的に有意。* : 5%水準で統計的に有意。

∴: コントロール変数として導入したものであり仮説は設定していない。

APPENDIX3 ブランド買収についての事例研究

近年はブランド知名度の向上を目的とした買収を行うケースが多いが、本論文では特に中国のレノボと台湾の BenQ の事例を取り上げた。レノボは中国 PC 市場でトップシェアを占めており、中国国内では最も成功した企業の一つである。しかも、近年 IBM の PC 事業の買収で国際社会での注目度も高くなっている。BenQ は、Business Week 誌のブランド・ランキングにランクインするなど、台湾国内では最も成功した企業である。さらに、近年シーメンスの買収で国際的な注目度も上昇している。

1)レノボによる IBM の PC 事業の買収

(1)概要

レノボは、1984年にパソコンの OEM 企業として設立され、1990年に海外コンピューター製品の輸入代理業から自社ブランドのコンピューターメーカー、すなわち OBM の会社へ転換した(表1)。1996年から今まで連続して、中国 PC 市場でトップシェアを維持している。しかし、中国 PC 市場は、デルなどの海外大手と国内各社の競争激化でメーカーの利幅が薄くなっており、競争が激しくなっている。また、レノボは中国国内では最も成功した企業の一つであるが、ソニーやサムソンのような、グローバル企業ではない。

2001年、社長である楊元慶率いる聯想(レノボ)集団は、2010年までに世界500強入りすることを目標とし、3年計画として、積極的な多角化によって企業規模の急速な拡大を企てた。営業目標金額は600億元と定められ、10年後には収入の20~30%を国際市場から得るものとした。しかしながら、2003年末時点での営業目標金額は半分にも満たなかったうえ、収入のうち、中国以外の地区の占める比率は僅かに3%程度であった。それゆえ、レノボは、国内のシェア拡大を目指すと共に、海外での新規市場を狙うためには、国際的に通用するブランド力を構築することは欠かせないと判断した。

(2)IBM の PC 部門の買収

レノボはノートパソコン分野において世界的な知名度を持つ「Think Pad」のブランド力を手に入れ、グローバルブランドになることを目的として、2004年12月に12億5000万ドルでIBMのPC部門を買収した。IBM側でも、世界100カ国以上に計約2,500人の人員を抱えるものの、PC部門の利益貢献率は低下しており、同社のコアビジネスから外れてしまったという事情がある。

レノボにおいては、現在、表1のようにOEMからOBMまですべての段階が並存している。ただし、買収と共に特にOBMに力を入れるようになり、OEMの比重は徐々に低下している。

(3)買収の結果

この買収によってレノボはパソコンの世界市場でのシェア9位から、デルやヒューレット・パッカーに次ぐ3位に浮上し、パソコンブランド“ThinkPad”の5年間の使用権を手に入れた。さらに、IBMが有する世界160カ国をカバーする販売網をも入手し、海外市場への進出が現実のものとなった。一方、両社のビジネスモデルの衝突は不可避であると指摘する声も多い。特に流通チャネルの面から見ると、IBMはリテール分野に対してあまり力を入れずに売上高を維持してきたが、レノボにとってはブランドネームだけ手に入れても、流通チャネルが弱いため販売が低迷する可能性があるということである。

しかも、ガートナーグループが2007年1月17日に発表したデータによれば、世界のパソコン市場におけるレノボのシェアは、2006年第3四半期の7.5%から、第4四半期には7.1%に後退している。主な理由は、米国市場のシェアが伸び悩んでいることである。米国における、IBMが有する大企業向けのリレーションシップモデルが縮小し続けているので

ある。今後、IBM の海外での膨大なセールスネットワークを効率よく生かし、失われたリテール市場をどのように回復するのが大きな課題である。レノボが自社ブランドを国際ブランドとして育成し、ブランド力をさらに強化しようという新段階に入るという傾向は本当に成功に向かうのかどうかまだ検討する余地がある¹。ただし、日本での中国ブランドについての調査結果によると、レノボのブランドの認知率は、「中南海(タバコ) 16.3%」に続く 14.3%となった。また、国際的になる可能性が大きい中国ブランドとしては、トップに位置づけられた²。買収による財務的な成果が現れるまでには時間がかかるが、消費者レベルでみると日本におけるレノボ・ブランドの認知率の向上という点では一定の成果があったといえるだろう。

表1 レノボの発展段階

OEM	1984年 パソコンのOEM生産開始 OEMは継続中だが、比重は低下。
OBM	1990年 代理販売から自社ブランドとして生産開始 2001年 多角化による拡大を中心とした計画の立案
買収によるOBM	2004年12月 IBMよりPC部門を12億5000万ドルで買収

2) BenQ によるシーメンス社携帯電話事業部の買収³

(1) 概要

BenQ は、1984年に台湾の桃園で設立された企業である。設立初期は宏碁(Acer)のパソコン部門のOEM工場であり、Acerのパソコンの研究開発を行っていた。その後、1991年にODMに参入、2001年にはAcerから分離し、自社ブランドBenQを構築することに成功した(表2)。現在BenQは「デジタル世代の楽しさ」というビジョンに基づきデジタル・ライフスタイル製品を開発している。BenQは、ブランド・マーケティングに力を入れており、世界の優良企業を選出する「インフォテック100」(ビジネスウィーク誌)や、「グローバル2000」(フォーブス誌)に繰り返しランクインしている。このようにBenQグループは、現在OEMの段階を脱しつつある台湾において、最も有力で先進的な電機メーカーといえる。

(2) シーメンス携帯電話事業部の買収

BenQは、自社ブランドとあわせてOEMも行っているが、大手メーカーからのOEM委託が徐々に減少している。そのためBenQグループは自社ブランドの国際化を進めてきた。このため、2005年10月1日に3.5億ユーロでシーメンスの携帯電話事業部を買収した。携帯電話分野において世界的な知名度を持つ「シーメンス」のブランド力を手に入れて、グローバル・ブランドとなることを狙ったのである。なお、買収できた背景には、シーメンスが携帯電話事業の05年3月中間期の営業利益で約370億円の赤字に転落したことなどがあげられる。シーメンスは世界4位であるが、ノキアやモトローラといった上位に引き離されており、携帯電話事業からの撤退を検討していたところだったのである。

BenQはBenQモバイル社を設立し、シーメンス・ブランドを使いながらヨーロッパでの販路を活かし、国内外の市場を拡大する戦略であった。しかし、買収発表時のシーメンスの携帯電話事業の欠損額は5億ユーロに拡大し、赤字事業の買収に疑問を投げかける声が多い中でのスタートだった。

¹ マイコミジャーナル HP <http://journal.mycom.co.jp/news/2006/03/01/382.html>

² 2005年4月インフォプラント社による調査 www.info-plant.com/dl/research/kaigai/2005/050713.pdf

³ 詳細は張(2007)を参照

なお、BenQ では表4のように現在でも OEM から OBM まですべての段階が並存している。ただし、OBM に注力しており、近年ではレノボと同じく OEM の比重が徐々に低下している。

(3)買収の結果

BenQ は買収によって、世界第4位の携帯電話メーカーになったが、モトローラからの委託生産権を失ってしまった。このことは、収益の多くをいまだ OEM に頼る BenQ 本体に対して大きな打撃を与えた。さらに、BenQ モバイル設立1年目にして、シーメンスの携帯電話事業買収によって生じた赤字は6億ユーロにも達した。このため、BenQ は携帯電話事業の優先度を下げ、シーメンスブランドを将来的に手放すことを決断した。2006年9月28日に投資中止と事業の法的整理を発表した。ラテンアメリカの4支社と工場は11月に閉鎖することが決定し、2006年10月19日には、破産を免れるため、ドイツの職員約3,000人のうち1,950人を解雇することとなった。

BenQ は買収した携帯電話機事業において、6億8000万ユーロ（約1020億円）の損失を出したことを明らかにしている。社長の李焜耀は、再建失敗の原因について「(買収部門は)特にソフトの開発速度が遅く、新製品の発売が遅れ続けた」ことを挙げている。法的整理は「台湾本社の倒産を避けるためにやむを得ない措置だった」と説明している⁴。

BenQ のシーメンス社携帯電話事業部買収が失敗した理由として、欧州の文化を理解できなかったことが大きな原因として挙げられている。例えば、欧州の最大の労働組合であるIGMetall（ドイツ金属産業労組）は、BenQ が買収したシーメンスの携帯電話事業部門で、1週間あたりの労働時間を40時間に延長することや、福利の縮小を要求したことについて抗議を行った。そこで BenQ はこの問題を解決するために、CEO の訪独も行ったが、解決できなかった⁵。

表2 BenQ の発展段階

OEM	1984年 Acer 社のパソコンの OEM 生産開始 OEM は継続中だが、比重は低下。
ODM	1991年 パソコンの ODM 生産開始
OBM	2001年 Acer から分離し、自社ブランドとして生産開始
買収による OBM	2005年10月 SIEMENS より携帯電話事業部門を4億2900万ドルで買収

3)二つの事例からの知見

このような買収は、過大な借入負担の問題や、国際展開経験の不足による、国ごとに異なる企業文化の衝突という問題を招きやすい。2つの事例は買収側でも能力を構築することの重要性を示している。すなわち、買収の成功あるいは失敗は、ブランドのみならず社内文化などを評価する必要性がある。

⁴ 日経ネット HP

<http://it.nikkei.co.jp/business/news/index.aspx?n=NN002Y597%2024102006>

⁵ 情報流通ビジネス研究所 HP <http://www.isbi.co.jp/index.php?Ndate=050626>

表3 レノボ、BenQの買収の成果と課題

	レノボ	BenQ
対象	IBMのPC事業部	シーメンス社の携帯電話事業部
時間	2004年12月	2005年10月
ブランド 買収の目的	海外でのシェアを狙う ブランド力 技術力やR&D力	国内外のシェア ブランド力 技術力やR&D力 海外市場流通チャンネル
結果	世界NO.3のPCメーカーとなり、世界的販売網、知名度を得た。ただし、売り上げは減少している。	世界NO.4の携帯電話端末メーカーとなり、欧州での知名度が向上したが、6億ユーロの赤字となり、投資中止。
問題点、 課題	・欧米での警戒感 ・IBMが手放した理由の一つは、低収益であること。これを補う戦略が必要。	・開発速度が遅い ・異文化を融合できなかった

参考文献

- Aaker D.A. (1991), *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*, Free Press, New York, NY. (陶山計介・中田善啓・尾崎久仁博・小林哲訳『ブランド・エクイティ戦略』ダイヤモンド社, 1994年)
- Aaker, D. A. (1996), *Building Strong Brands*, Free Press. (陶山計介・小林哲・梅本春夫・石垣智徳訳『ブランド優位の戦略』ダイヤモンド社, 1997年)
- Aaker, D. A. and E. Joachimsthaler(2000), *Brand Leadership*, The Free Press. (阿久津聡訳『ブランド・リーダーシップ』ダイヤモンド社, 2000年)
- Aaker L. Jennifer (1997), "Dimensions of Brand Personality," *Journal of Marketing Research*, Vol 34, pp347-356.
- Ahmed Zafar U, James P Johnson, Xia Yang, and Chen Kheng Fatt(2004), "Does country of origin matter for low-involvement products?," *International Marketing Review*. London: 2004. Vol. 21, Iss. 1; p. 102
- Al-Sulaiti, K.I. and M.J. Baker (1998), "Country of origin effects: a literature review," *Marketing Intelligence and Planning*, Vol.16-3, pp.150-199.
- Anderson, O.(1993), "International and market entry node: A review of theories and conceptual frameworks," *Management International Review*, 2, special issue, pp27-42
- Bagozzi, R. (1994), "Measurement in Marketing Research: Basic Principles of Questionnaire Design," in R. Bagozzi ed., *Principles of Marketing Research*, Blackwell, pp. 1-49.
- Bannister, J. P., and Saunders, J. A. (1978), "UK Consumers' Attitudes Towards Imports: The Measurement of National Stereotype Image," *European Journal of Marketing* 12, pp. 562-570.
- Balabanis, G., Diamantopoulos, A., Mueller, R.D., and Melewar, T.C. (2001), "The Impact of Nationalism, Patriotism and Internationalism on Consumer Ethnocentric Tendencies," *Journal of International Business Studies*, 32(1):157-175.
- Beckerman, W.(1956), "Distance and the Pattern of Intra-European Trade," *Review of Economics and Statistics*, Vol. 38, No.1., pp31-40
- Bilkey, Warren J. and Erik Nes (1982), "Country-of-Origin Effects on product evaluations," *Journal of International Business studies*, Vol.13, pp.89-99.
- Bottomley and Stephen J.S. Holden (2001), "Do We Really Know How Consumers Evaluate Brand Extensions? Empirical Generalizations Based on Secondary Analysis of Eight Studies," *Journal of Marketing Research*, 38 (November), 494-500.
- Brislin, Richard(1993), *Understanding Cultures Influence on Behavior*.Orlando: Dryden Press, FL: Harcourt Brace Jovanovich.
- Bruskin International. *Europe: A World of Profit for Markets*. New York, 1962.
- Chao, P.(1993), "Partitioning Country of Origin Effects: Consumer Evaluations of a Hybrid Product," *Journal of International Business Studies*, Vol.24, No.2, Sec.Quarter.
- Chao, P. (1998),"Impact of Country-of-Origin Dimensions on Product Quality and Design Quality Perceptions," *Journal of Business Research*, 42(May), 1-6.
- Chao, P. (2001), "The Moderating Effects of Country of Assembly, Country of Parts, and Country of Design on Hybrid Product Evaluations," *Journal of Advertising*, 30 (4), pp. 67-81.
- Chaudhuri, Arjun (1999), "The Relationship of Brand Attitudes and Brand Performance: The Role of Brand Loyalty," *Journal of Marketing Management*, 9 (3),

- 1-9.
- Chiou, Jyh-shen (2003), "The Impact of country of origin on pretrial and posttrial product evaluations: The Moderating Effect of Consumer Expertise," *Psychology and Marketing*, Oct, Vol 20(10), 935-954.
- Collins-Dodd, Colleen and Jordan J. Louviere (1999), "Brand Equity and Retailer Acceptance of Brand Extensions," *Journal of Retailing and Consumer Services*, 6 (1), 1-13.
- Crawford, J. C. and C. W. Lamb(1981),"Source Preferences of Imported Products," *Journal of Purchasing and Materials Management*. Winter, pp.28-33.
- Darling, John R. "An Analysis of Consumer Attitudes Towards the Products and Marketing Practices of U.S. Manufacturers." Unpublished and undated working paper, Wichita State University, Wichita, Kansas.
- Durvasula, S., Andrews, J., and Netemeyer, R. (1997), "A Cross-Cultural Comparison of Consumer Ethnocentrism in the United States and Russia," *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 9(4), 73-93.
- Durvasula, S., J. C. Andrews and R. G. Netemeyer(1992), "A Cross-Cultural Comparison of Consumer Ethnocentrism in the United States and Russia," *Proceedings of the American Marketing Association*. Summer, pp.511-512.
- Ernst & Young and ACNielsen (1999), *New Product Introduction: Successful Innovation/Failure: A Fragile Boundary*. Paris: Ernst & Young Global Client Consulting.
- Etzel, Michael J. and Bruce J. Walker(1974), "Advertising Strategy for Foreign Products," *Journal of Advertising Research*, Vol. 14, No. 3, pp.41-44
- Farquhar, P.H. (1989), "Managing brand equity", *Marketing Research*, Vol. 1 pp.24-33.
- Franziska Völkner and Henrik Sattler(2006), "Driver of Brand Extension Success," *Journal of Marketing*, 70(April), 18-34
- Gaedeke, Ralph(1973), "Consumer attitudes Toward Products 'Made In' Developing Countries," *Journal of Retailing*, Summer73, Vol. 49, No. 2, pp.13-24
- Ghemawat, p.(2001), Distance still matters. *Harvard Business Review* Sept. pp137-146
- Halfbill, Stockton D.(1980), "Multinational Marketing Strategy: Implication of Attitudes toward Country of Origin," *Management International Review*, Vol.20, No.4, pp.26-30
- Han, C. M. and V. Terpstra(1988), "Country-of-Origin Effects for Uni-national and Bi-national Products," *Journal of International Business Studies*, Summer, p234-255
- Herche, J.(1992), "A Note on the Predictive Validity of the cetscale," *Journal of the Academy of Marketing Science*. 20(Summer), pp.261-264
- Hobday M. (1995), *Innovation in East Asia: the Challenge to Japan*, Elgar, Guildford.
- Hobday M. (2000), "East versus Southeast Asian Innovation Systems: Comparing OEM- and TNC- led Growth in Electronics," *Technology, Learning, and Innovation: Experiences of Newly Industrializing Economies*, Linsu Kim and Richard R. Nelson (eds)., Cambridge University Press, pp129-169
- Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International differences in work: related values*, Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1983), "The cultural relativity of organizational practices and theories," *Journal of International Business Studies*, Vol. 14, pp. 75-90.
- Hong, Sung-Tai and Robert W. Wyer Jr. (1989), "Effects of Country-of-Origin and Product Attribute Information on Product Evaluation: An Information Processing Perspective," *Journal of Consumer Research*, 16, 175-187.

- Johanson J., Susan P. Douglas, and Ikujiro Nonaka (1985) , "Assessing the Impact of Country of Origin on Product Evaluations: A New Methodological Perspective," *Journal of Marketing Research*, 23 (November) ,pp388-96.
- Johanson, J., and Wiedersheim-Paul, F. (1975), "The internationalization of the firm-four Swedish cases," *Journal of Management Studies*, 12(3), 305– 322
- Julian Ming-Sung Cheng, Charles Blankson, Paul C.S. Wu, Somy S.M. Chen (2005) , "A stage Model of International Brand Development: The perspectives of manufacturers from two newly industrialized economies – South Korea and Taiwan," *Industrial Marketing Management*, pp.504-514.
- Keller L. Kevin (1993) , "Conceptualizing, Measuring and Managing Consumer Base Brand Equity," *Journal of Marketing*, Vol 57, pp1-22.
- Keller, Kevin Lane (1998), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall. (恩蔵直人, 亀井昭宏訳『戦略的ブランド・マネジメント』東急エージェンシー, 2000年)
- Keller, Kevin Lane (2003), *Strategic Brand Management and Best Practice in Branding Cases, 2nd ed*, Prentice Hall. (恩蔵直人研究室訳『ケラーの戦略的マーケティング』東急エージェンシー, 2003年)
- Klein and R. Ettenson(1998), "Consumer Animosity and Consumer Ethnocentrism: An Analysis of Unique Antecedents," *Journal of International Consumer Marketing*. 11(4),
- Kogut, B. and H. Singh(1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode," *Journal of International Business Studies*, Vol. 19, No. 3, pp.411-432
- Kotler, Philip (1994), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (9th ed). New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Krishnakumar, P., "An Exploratory Study of the Influence of Country of Origin on the Product Images of Persons from Selected Countries," PhD dissertation. University of Florida, Gainesville, FL, 1974.
- Lee, D.-J (1998), "The effect of cultural distance on the relational exchange between exporters and importers: the case of Australian exporters," *Journal of Global Marketing*, Vol. 11 No.4, pp.7-22.
- LeVine, R.A, Campbell, D.T. (1974), "Ethnocentrism: theories of conflict," *Ethnic Attitudes and Group Behavior*, John Wiley, New York, NY, .
- Lindia G. K. and H. Patricia(1995), "Ethnocentrism of Polish and Russian Consumers: Are feelings and Intentions Related?" *International Marketing Review*. 12(5), pp.35-49.
- Lindquist, J.D., Vida, I., Plank, R.E., and Fairhurst, A. (2001)," The Modified CETSCALE: Validity Tests in the Czech Republic, Hungary, and Poland," *International Business Review*, 10: 505-516.
- Maheswaran, Durairaj (1994), "Country of origin as a stereotype: effects of Consumer expertise and attribute strength on product Evaluations," *Journal of consumer Research*, Vol.21, pp.354-365.
- Maheswaran, Durairaj; Yi Chen, Cathy. (2006) , "Nation Equity: Incidental Emotions in Country-of-Origin Effects," *Journal of Consumer Research*, Dec, Vol. 33 Issue 3, p370-37
- Morein, J. (1975), "Shift From Brand to Product Line Marketing," *Harvard Business Review*, 53 (September-October), 56-64.
- Nagashima, Akira (1970), "A Comparison of Japanese and U.S. Attitudes Toward Foreign Products," *Journal of Marketing*, Jan; vol 34, pp. 68-74.

- Nagashima, Akira(1977), "A comparative 'made in' product image survey among Japanese businessmen," *Journal of Marketing*, Jan 41, pp.95–100.
- Netemeyer, R., S. Durvasula and D. Lichtenstein(1991), "A Cross-National Assessment of the Reliable and Validity of CETSCALE," *Journal of Marketing Research*. 28, pp.283-294
- Olsen, J.E., Granzin, K.L. and Biswas, A.(1993), "Influencing Consumer's Selection of Domestic vs. Imported Products: Implications for Marketing Based on a Model of Helping Behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.25, Fall, p.307- 321.
- Opinion Research Corporation. "American Firms and Brands in the European Common Market," *Public Opinion Index for Industry*. Princeton, 1959.
- Orsay K.(1997), "Market Segmentation by Using Consumer Lifestyle Dimensions and Ethnocentrism," *European Journal of Marketing* 33(5), pp.471-487.
- Orth, U.; Firbasova, Z. (2003). The Role of Consumer Ethnocentrism in Food Product Evaluation. *Agribusiness - An International Journal*, 19(2), pp.137-153.
- Ouellet, Jean-François (2007), "Consumer Racism and Its Effects on Domestic Cross-Ethnic Product Purchase: An Empirical Test in the United States, Canada, and France," *Journal of Marketing*, 71 (1), 113-28.
- Papadopoulos, Nicolas, Louise A. Heslop, and Jozsef Beracs (1990), "National Stereotypes and Product Evaluations in a Socialist Country," *International Marketing Review*, 7 (Spring), 32-47.
- Parameswaran, R., Pisharodi, R.M. (1992), "Confirmatory factor analysis of a country-of-origin scale: initial results," *Advances in Consumer Research*, Vol. 19 pp.706-14.
- Parameswaran Ravi and R. Mohan Pisharodi (1994) ,"Facets of Country of Origin Image : An Empirical Assessment," *Journal of Advertising*, Mar; 23,1, pp43-56.
- Pereira, A., Hsu, C.C., and Kundu, S. (2002), "A Cross-Cultural Analysis of Ethnocentrism in China, India, and Taiwan," *Journal of International Consumer Marketing*, Vol. 15(1): 77-90.
- Peterson, R. A., and Jolibert, A. J. P. (1995), "A meta-analysis of country-of-origin effects," *Journal of International Business Studies*, 26, p883-900.
- Pharr, J. M. (2005), "Synthesizing country-of-origin research from the last decade: Is the concept still salient in an era of global brands?," *Journal of Marketing Theory Pracic*, 13(4), 34–45.
- Pisharodi, R. Mohan and Ravi Parameswaran (1992), "Confirmatory Factor Analysis of a Country-of-Origin Scale: Initial Results," in *Advances in Consumer Research*, 19, John F. Sherry, Jr. and Brian Sternthal. eds., Provo. UT: Association for Consumer Research. 706-714.
- R Development Core Team (2007). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. ISBN 3-900051-07-0, URL <http://www.R-project.org>.
- Rawwas, Mohammed Y.A., K.N. Rajendran, and Gerhard A. Wuehrer(1996), "The influence of worldmindedness and nationalism on consumer evaluation of domestic and foreign products," *International Marketing Review*, Vol. 13, No. 2, p20-38
- Readers Digest Corporation. *European Common Market and Britain*. New York, 1963.
- Reierson, Curtis C(1966), "Are Foreign Products seen as National Stereotypes?," *Journal of Retailing*, Vol.42, No.3, pp.33-40
- Reierson, Curtis C.(1967), "Attitude Changes toward Foreign Products," *Journal of Marketing Research*, Vol.4, No.4, pp.385-387
- Robertson, Thomas S. (1970), *Consumer Behavior*, Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company. Runyon, Kenneth E. (1977), *Consumer Behavior and the Practice of*

- Marketing, Columbus, Ohio: Charles E. Merrill Publishing Company.
- Roth, Martin S. and Jean B. Romeo (1992), "Matching product Category and Country Image Perceptions: A Framework for Managing Country-of-Origin Effects," *Journal of International Business Studies*, 3rd. quarter, pp.477-497.
- Rossiter, John R. and Larry Percy(1997), Advertising Communication & Promotion Management, 2nd ed. 邦訳 青木幸弘, 岸志津江, 亀井昭宏監訳『ブランド・コミュニケーションの理論と実際』東急エージェンシー(2000), 邦訳 p.251.原書 : p.126.
- Israel, D. Nebenzahl, Eugene, D. Jaffe, Shlomo I. Lampert(1997), "Towards a Theory of Country Image Effect on Product Evaluation," *Management International Review*, Vol. 37.
- Schooler, Robert D. (1971) , "Bias Phenomem Attendant to the Marketing of Foreign Goods in the U.S.," *Journal of International Business Studies*, Vo1.2, No1, pp71-80
- Sharma, S., Shimp, T.A., and Shin, J. (1995)," Consumer Ethnocentrism: A Test of Antecedents and Moderators," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(1): 26-38.
- Shimp, T.A. and Sharma, S. (1987), "Consumer ethnocentrism: construction and validation of the CETSCALE," *Journal of Marketing Research*, Vol. 24, pp. 280-9.
- Solomon, S. (1996), *Consumer Behavior*, New Jersey: Prentice-Hall Inc., 5th ed, pp.200-203
- Steenkamp, J-B.E.M. and Baumgartner, H. (1998). "Assessing Measurement Invariance in Cross-National Consumer Research," *Journal of Consumer Research*, 25, June, 78-90.
- Steenkamp Jan-Benedict E M, Rajeev Batra, and Dana L Alden (2003), "How Perceived Brand Globalness creates Brand Value," *Journal of International Business Studies*, Jan, 34, 1, 53.
- Sumner, W. G.(1906), Folkways, Boston: The Atheneum press, Ginn and Company
- Supphellen, M., and Rittenberg, T. (2001). Consumer ethnocentrism when foreign products are better. *Psychology & Marketing*, 18(9), 907-927.
- Vahlne, J. E. and P. F. Wiedershiem(1973), "Economic distance model and empirical investigation," in Hornell, E., Vahlne, J-E. and Wiedersheim Paul F.(eds), Export and foreign establishments, Uppsala, pp81-159
- Verlegh, Peeter W. J. and Jan-Benedict E. M Steenkamp,(1999), "A Review and Meta-Analysis of Country-of-Origin Research," *Journal of Economic Psychology*, 20(5)521-46.
- Valarie A. Zeithaml(1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence," *Journal of Marketing*, Vol.52, p2-22
- Wilkie, W.L (1990), Consumer Behavior, 2nd ed, Wiley, New York, NY, .
- Yagci, M. I. (2001), "Evaluation the Effects of Country-of-Origin and Consumer ETHNOCENTRISM: A Case of a Transplant Product," *Journal of International Consumer Marketing*. 13(3), pp.63-85.
- 恩蔵直人 (1997)「カントリー・オブ・オリジン研究の系譜」, 『早稲田商学』(早稲田大学), 第372号, pp. 415-446
- 張育菱 (2007)「BenQ のブランド構築-Acer からの離脱と独自ブランド戦略」慶應義塾大学商学部 濱岡研究室ディスカッションペーパー(<http://news.fbc.keio.ac.jp/~hamaoka/>)
- 張育菱 (2007)「製品ブランドのマネジメントと CSR-新しいグローバル・ブランドの発展段階モデル台湾と中国の事例に基づいて-」慶應義塾大学商学研究科 大学院高度化推進研究プロジェクト
- 中野次郎 (2004)「M&A の増加と日本企業の事業再構築」, 『財界観測 2004 年夏号』 野村證券株式会社, pp.22-43
- 西村信勝 (2005)『外資系投資銀行の現場』, 日経 BP 社

- 范自強(2003)「Analysis of Merger & Acquisition Targets For Fabless IC Design House--- Focusing on Strategy and Efficiency Aspects」, 國立交通大學 EMBA 修士論文。
- 藤沢武史(2000)「原産地イメージと生産国イメージとブランド・イメージの関係」, 関西学院大学商学研究会 商学論究, Vol.48, No.2(20001200), pp. 35-44
- 牧厚志・和合肇・西山茂・人見光太郎・吉川肇子・吉田栄介・濱岡豊 (2005)『経済・経営のための統計学』, 有斐閣アルマ
- 森生明(2001)『MBA バリュエーション』, 日経 BP 社
- 和田充夫(2002)『ブランド価値共創』, 同文堂出版
- 深尾京司・権赫旭・滝澤美帆 (2006)「M&A と被買収企業のパフォーマンス：対日 M&A と国内企業間 M&A の比較」, **Discussion Paper Series**, No.162
- 山本哲三(1997)『M&A の経済理論』, 中央経済社, p.3