



原価透明化戦略に関する一考察

梶原, 武久

(Citation)

国民経済雑誌, 226(3):11-24

(Issue Date)

2022-09-10

(Resource Type)

departmental bulletin paper

(Version)

Version of Record

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.24546/0100476457>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/0100476457>



国民経済雑誌

原価透明化戦略に関する一考察

梶 原 武 久

国民経済雑誌 第226巻 第3号 抜刷

2022年9月

神戸大学経済経営学会

原価透明化戦略に関する一考察

梶 原 武 久^a

製品やサービスの原価を外部に開示すべきではないとする実業界の常識に反して、近年、自ら販売する製品やサービスの原価情報を開示する企業が増えつつある。本論文では、企業が消費者に向けて原価情報を自発的に開示する戦略を、原価透明化戦略と呼ぶ。原価透明化戦略を採用する企業は、なぜ原価情報の開示を行うのであろうか。原価情報の開示は、消費者、企業、あるいは企業間における競争に対してどのような影響を及ぼすのであろうか。企業は原価情報の開示に対して、どのように取り組めばよいのか。原価透明化戦略に関する研究は、未だ緒についたばかりで、多くのことが未解明のまま残されている。本論文では、先行研究を整理するとともに、筆者が実施した予備的調査の結果を紹介しながら、原価透明化戦略に関する将来の研究課題について検討を行う。

キーワード 原価透明化戦略，原価の透明性，消費者行動，支払意思額

1 はじめに

企業が内部に保有する情報の中で、もっとも秘匿性の高い情報の一つは、製品やサービスに関する原価情報であろう。売り手である企業はなるべく多くの利益を獲得できるように、製品やサービスを高い価格で販売したいと考えている。一方、買い手である消費者は、自らの利益を最大化するために、製品やサービスに対する支出をなるべく押さえたいと考えている。売り手企業が製品やサービスを高い価格で販売するためには、原価をなるべく外部には秘密にしたうえで、製品やサービスの素晴らしさをマーケティング活動や営業活動を通じて、買い手に伝えることが重要である。仮に、製品やサービスの原価を買い手が知ってしまえば、買い手は自らの利益を最大化するために、売り手に対して価格交渉を持ちかけたり、より安い価格で販売する別の売り手から購入しようとするであろう。結果として、売り手が価格を高く設定したいと思っても、否応なしに販売価格を引き下げなければならない。このように、原価情報を開示することは、売り手企業にとって脅威であり、なるべく外部には原価

a 神戸大学大学院経営学研究科, kajiwara@people.kobe-u.ac.jp

情報を漏らすべきでないというのが、実業界の常識となっている。

他方、近年、製品やサービスの原価の透明性（cost transparency）が高まっていると言われる。原価の透明性とは、外部者が企業が提供する製品やサービスの原価を正確に推測できる程度のことをいう。原価の透明性が高まる原因となっているのは、インターネットである（Sinha, 2000; Zhu, 2004; Jiang et al., 2021）。たとえば、価格 .com は、多様な製品やサービスの価格に関する情報を提供している。消費者は自らが購入しようとする製品やサービスがいつどこでいくらで販売されているかについて、容易に知ることができる。また多くのサイトでは、自動車や家電製品などについて、製品の特長、性能、品質、使用されている材料や部品、生産地などに関する情報が提供されている。インターネット経由で発信される膨大な製品情報や価格情報が、消費者が製品やサービスの原価をある程度正確に推測することを可能にしている。

より一步踏み込んで、自ら販売する製品やサービスの原価を積極的に開示しようとする企業が出現つつある。米国のアパレル企業であるエバーレーン（Everlane）、生命保険のインターネット販売を行うライフネット生命、中堅建設会社の前田建設工業、国際送金を行う英国企業のワイズ、日本のアパレル企業である 10 CC、マガシークなどは、そうした企業の例である。本論文では、企業が消費者に向けて原価情報を自発的に開示する戦略を、原価透明化戦略（cost transparency strategy）と呼ぶことにする。従来から、組織間関係やサプライチェーンをめぐる、原価情報の共有化や透明性が、組織間管理会計やオープンブック会計などとして議論されてきたが、本論文では、製品やサービスの最終消費者に対する原価情報の開示に焦点を絞って議論を行う。

原価透明化戦略を採用する企業は、実業界の常識に反して、なぜ原価情報の開示を行うのであろうか。原価情報の開示は、消費者、企業、あるいは企業間における競争に対してどのような影響を及ぼすのか。企業は原価情報の開示に対して、どのように取り組めばよいのか。原価透明化戦略に関する研究は、未だ緒についたばかりで、未解明のことが数多く残されている。本論文では、先行研究を整理するとともに、筆者が実施した予備的調査の結果を紹介しながら、将来の研究課題について検討していく。

2 原価透明化戦略の実例

原価透明化戦略が、実務においてどのように実践されているのかを理解するために、2つの事例を見ていく。ここでは、原価透明化戦略を実践する代表的企業として、エバーレーンとライフネット生命の事例を取り上げる。

原価透明化戦略が注目されるきっかけとなった企業は、アパレル商品や衣料雑貨などをオンラインで販売する米国アパレル企業のエバーレーン¹⁾である。この会社の商品を、ユニクロ、

ZARA, H&M, GAP といったファストファッションブランドと比較すると、より質の高い素材が使用され、デザインも洗練されており、ハイエンドブランドの商品に近い。一方、価格については、ハイエンドブランドよりもリーズナブルな価格設定がなされている。この会社には米国内に一部実店舗があるが、売上高の大部分はインターネット経由のものが占めている。

この会社は、「徹底した透明性 (radical transparency)」を経営戦略の中心に据えている。創業者であるマイケル・プレイズマン氏は、既存のアパレル産業について、破滅的であり持続可能でないと、労働者にとっても、顧客にとっても、環境にとってもよりよく事業を行いたいと、エバーレーンを創業した。それを実現するための手段となっているのが、徹底した透明性という経営戦略である。エバーレーンのウェブサイト上では、同種のサイトでも提供される商品情報のほかに、商品が生産される工場、そこで働く従業員や彼らに対する様々な支援、環境保全への取り組みや環境負荷などに関する詳細な情報が惜しげもなく公開されている。

こうした徹底した透明性の一環として、各商品の原価情報が、商品情報の一つとして開示されている。たとえば、エバーレーンが販売する商品の一つに、The ReLeather Tennis Shoe がある。この商品は、再生革を50%用いた ReLeather という素材を使っており、14,500円で販売されている。商品情報に関する画面を下側にスクロールすると、同種のサイトと同様に口コミが掲載されているが、一番下の部分に、図1に示すように当該商品の原価情報が示されている。原価情報によれば、1,651円が材料費、375円がハードウェア、1,321円が労務費、335円が関税、224円が輸送費とのことである。説明によれば、このほかにも、デザイン、フィッティング、試験、オフィスや小売スペースの賃料などに関する原価が、別に発生すると記載されている。エバーレーンのこうした徹底した透明化戦略は、多くの顧客から支持されており、熾烈な競争が繰り広げられるアパレル業界において、急成長を遂げている。

次に取り上げるのは、生命保険をインターネットで販売するライフネット生命である。²⁾ 今日でこそ、生命保険をインターネット販売する企業は珍しくなくなったが、ライフネット生命はその先駆けとなった企業である。生命保険ほど、消費者にとって理解しづらい商品はない。生命保険は、無形のサービスであるため、それを手に取ることはできない。いつか分からない遠い将来に、自分や家族が病気をしたときに助けてくれるサービスと言われても、そのために生命保険会社がどのようなオペレーションを行っているのか、そこでどのような原価が発生しているのか、保険料金が適切に設定されているのかなどについて、よほどの知識がない限り、想像することは難しい。「いつくるか分からない不安に対して、今のうちから備えなければ大変なことになる」という顔馴染みの販売員の言葉を信用し、十分に理解しないまま生命保険に加入したという人も少なくないであろう。2008年にライフネット生命を創

図1 エバーレーンの原価開示の例

Transparent Pricing

We publish what it costs us to make every one of our products. There are a lot of costs we can't neatly account for - like design, fittings, wear testing, rent on office and retail space - but we believe you deserve to know what goes into making the products you love.



Materials
¥1651.00



Hardware
¥375.00



Labor
¥1321.00



Duties
¥335.00



Transport
¥224.00

(出所) <https://www.everlane.com/products/mens-releather-tennis-shoe-white?collection=mens-best sellersv2>

業した出口治明氏は、それまでの生保業界の常識や古い慣習に対して、インターネット販売という新しいビジネスモデルを掲げ、果敢に挑んだ。

ライフネット生命以前の生命保険会社は、販売員による対面販売を主要な販売チャネルとしてきた。そのため、自前で多くの販売員や代理店を抱えなければならず、販売費や管理費が多く発生する。高い販売費や管理費は、保険料によってそれがカバーされなければならないため、高い保険料が設定されてきた。これに対して、保険商品をインターネットで販売するライフネット生命は、自前の販売員や代理店を抱える必要がなく、販売費や管理費を低く抑えることができる。インターネット販売による低コストオペレーションを前提に、ライフネット生命は、既存の生命保険会社のおおよそ半額の保険料を消費者に提示した。

しかし、当初の消費者の反応は、必ずしも芳しいものではなかった。多くの消費者は、「保険料が半分であれば、自分が病気で支払いを受けるときの保険金も半額になる」と誤解したのである（日本経済新聞2015年5月25日朝刊）。インターネット販売という新しいビジネスモデルによって実現された保険料の引き下げが、消費者の目には「安かろう悪かろう」と映ってしまったのである。この問題を解決するためにこの会社が取り組んだのは、保険原価の開示であった。保険料には、純保険料と付加保険料が含まれる。純保険料とは、生命保険の支払いに充てられる原価であり、年齢・性別・金利水準などによって変化する。一方、付加保険料とは、生命保険会社の運営経費に相当する部分である。それ以前の保険業界では、純保険料と付加保険料が保険料として一括表示されるため、消費者は純保険料や付加保険料の内訳を知ることができなかった。ライフネット生命は、保険料を純保険料と付加保険料に分けて開示することとした。同社のHPでは保険料の内訳表が開示されている。たとえば、同社の代表的商品である定期死亡保険「かぞくへの保険」について、保険金額が3,000万円

で保険対象者が30歳の場合は、毎月の保険料2,704円のうち、純保険料が2,000円で付加保険料が704円となっている (https://www.lifenet-seimei.co.jp/shared/pdf/insurance_table_2021.pdf)。原価開示の効果は、絶大であった。純保険料と付加保険料が開示されたことで、消費者はライフネット生命が提示する安い保険料が、インターネット販売という新しいビジネスモデルに基づく付加保険料の引き下げに起因するものであり、自らが受け取る保険料が安くなるわけではないことを徐々に理解するようになったという。

3 原価透明化戦略に関する先行研究

原価透明化戦略について、先行研究はこれまでどのようなことを明らかにしてきたのであろうか。本節では、原価透明化戦略に関連する主要な先行研究を概観していくことにする。³⁾

実業界の常識は、企業は製品やサービスの原価を消費者に開示すべきではないというものであった。Sinha (2000) は、こうした常識に反するように、インターネットによって、原価の透明性が高まっていると警鐘を鳴らす。インターネット上には、企業の外部者が、製品やサービスの原価をある程度正確に推測することを可能とする様々な情報が溢れている。近年増加している価格比較サイトでは、消費者は自ら購入しようとする製品やサービスの特性や価格に関する膨大な情報が提供されている。消費者は自らが関心をもつ商品の最低価格を知ること、その製品の原価をある程度知ることができるであろう。また、インターネット上では、多様な製品やサービスの詳細な情報が提供されている。特定の製品の性能や品質がどのようなものであるか、その製品にどのような材料や部品が使用されているのか、それがどこで生産されたものであるのかなどを知ることによって、消費者は製品原価をある程度正確に推測することができる。

この論文では、インターネットを通じて、製品やサービスの原価の透明性が高まることで、売り手である小売企業や製造企業に対して、次のようなダメージが及ぶと指摘する。まず、原価の透明性が高まれば、売り手が販売価格を高く設定することが困難となり、利益率が低下する。次いで、原価の透明性の高まりにより、製品やサービスのコモディティ化が促される。従来、大手の証券会社では一般の投資家が入手できない様々な情報を提供することで、高い取引手数料を獲得してきた。しかし、今日では、同様の情報がインターネット経由で安価に提供されている。また、原価の透明性が高まることによって、ブランドに対する顧客ロイヤリティが低下する。自分の好きなブランド商品の原価が、あまりにも安いことを知ってしまえば、ブランドに対する消費者の態度が変化する可能性がある。さらには、原価の透明性の高まりにより、消費者の側に、価格に対する不公正感が生まれ、会社の評判が損なわれるおそれがある。以上のように、インターネットによって加速する原価の透明性の高まりが、企業にとって大きな脅威となっている。

他方、エバーレーンやライフネット生命のように、近年、原価情報を消費者に向けて自発的に開示する企業が増えつつあることを背景に、原価情報を開示することによるポジティブな効果に注目する研究が蓄積されつつある。Mohan et al. (2020) は、原価情報の開示が、消費者の購買行動に及ぼす効果に関して、興味深い実験を行っている。この研究では、企業が開示する様々な情報の中で、製品やサービスの原価情報は、それを開示することが企業に対して深刻なダメージをもたらしうるよりセンシティブな情報であると指摘する。社会心理学領域の先行研究によれば、対人関係において、センシティブな情報を開示することは、対人関係の質や相互信頼を高めることに寄与する。こうした観点から、この研究では、センシティブな原価情報の開示が、企業に対する信頼 (trust) や価格に対する妥当性 (price validity) の知覚を向上させることで、製品やサービスの購入意向 (willingness to buy) を向上させるとの仮説を設定し、整合的なエビデンスを提示している。この研究では、原価情報の開示が強制によって実施される場合と自発的に企業が実施する場合を比較し、強制的に原価が開示された場合、消費者の購買意向が向上しないことについても示している。

分野はやや異なるが、原価情報の開示の効果に関する先行研究として、慈善団体への寄附金に関する実験研究である Suk and Mudita (2021) がある。寄附行為において、寄附者を思いとどまらせる要因となるのが、オーバーヘッド (overhead) の存在である。慈善団体では、寄附金を効果的に募集し、適切に活用するために、様々な事務手続きや間接業務を行わなければならない。多くの慈善団体では、寄附金に伴う事務手続きや間接業務に掛かる間接経費をカバーするために、寄附金の一部をオーバーヘッドとして徴収することになっている。ただし、オーバーヘッドの存在は、寄附者に寄附行為を思いとどまらせる原因となる。これは、寄附行為に関するオーバーヘッド回避傾向 (overhead aversion) と呼ばれている。寄附行為をめぐる先行研究では、オーバーヘッド回避傾向を緩和する多様な方策について研究が蓄積されつつあるが、この研究では、オーバーヘッドの内訳を寄附者に開示することが、オーバーヘッド回避傾向や寄附に対する態度に及ぼす影響について、実験を行っている。分析結果によれば、オーバーヘッドの内訳を示すことが、オーバーヘッド回避傾向を緩和し、寄附に対する態度を強めることが示されている。

別の観点から、原価開示の効果を検討している先行研究もある。Jiang et al. (2021) では、耐久消費財に関するダイナミックプライシングの観点から、原価開示が、企業の異時点間の価格差別化や利益、消費者の戦略的な買い控え行動や消費者余剰に及ぼす影響について、数理モデル分析を行っている。製品の販売において、企業は最初に販売価格を高く設定し、その後徐々に価格を引き下げることがある。こうした行動は、異時点間における価格差別化 (intertemporal price discrimination) と呼ばれる。これに対して、消費者は、将来価格が低下すると予測すれば、戦略的に買い控えを行う。原価情報が開示されない場合、消費者は、

製品の販売価格に基づき製品原価を推察しながら、将来の販売価格の引き下げを予測する。一方、原価情報が開示されている場合、消費者は、開示された製品原価に基づき将来の販売価格の引き下げを予測することができる。この研究では、ある企業が、2 期間に渡って耐久消費財を販売するという 2 期間モデルの分析を通じて、次の点を明らかにしている。まず、原価情報の開示は、低コスト企業よりも、高コスト企業にとってより有利に働き、2 期間における企業の販売数量を増加させる。また、原価情報を開示することは、消費者が将来の価格引き下げを予測して、戦略的に買い控えを行うことを抑制する。さらには、原価情報の開示は、企業にイノベーションを起こすよう促し、結果として消費者余剰を増加させる効果を持っている。

以上のように、近年の実験研究や数理モデル分析では、特定の状況下で、原価情報の開示にポジティブな効果があることが示されている。ただし、先行研究は、実際に効果的に原価開示を実践するためには、いくつかの乗り越えるべき障壁があることも指摘している。Kuah and Weerakkody (2015) は、原価の透明性が高まることについて、以下のような懸念を示している。第 1 に、インターネット上の多様な情報に基づき推察される製品原価について、それが監査されたようなものではなく、信頼性が高いとは言えない。不正確な製品原価情報が開示されることによって、消費者が誤った判断をするおそれがある。また、インターネット上で提供される情報は膨大であり、認知負荷量に限界がある消費者が提供されるすべての情報に基づき意思決定を行うことはできない。仮に、多様な情報が提供され原価の透明性が高まるとしても、合理的な意思決定が行われるとは限らないのである。さらに、原価計算領域の先行研究を参照しながら、製品単位当たりの原価を把握することの困難性を指摘する。製品単位当たり原価を算定するためには、複数の製品に関連して発生する製造間接費を正確に各製品に対して配賦する必要がある。ただし、よく知られているとおり、多くの企業で実践されている伝統的原価計算によって算定される製品原価は、多くの場合、歪んだものとなっている (e.g., Cooper and Kaplan, 1998)。

これまで見てきたとおり、原価透明化戦略の有効性については、実業界の常識どおりそれを企業にとっての脅威とみなす先行研究がある一方で、一定の条件下において、ポジティブな効果が得られることを示す先行研究がある。原価透明化戦略に関する研究は、学術研究が始まったばかりであり、明らかにされていないことが数多く残されている。今後、原価透明化戦略についてよりよい実践を行うためには、学術研究を蓄積しながら多くの知見を提供することが求められている。

4 原価開示の効果に関する予備的調査

本節では、筆者が神戸大学経営学部ゼミ生と共同で実施した実験結果について紹介する。

先行研究は、原価開示と消費者の購買意向の関係については分析を行っているが、製品やサービスに対する消費者の支払意思額（willingness to pay）に及ぼす影響について検証を行っていない。そこで、原価開示が支払意思額に及ぼす影響を明らかにすることを目的として、Web サイトを用いた実験を実施した。⁴⁾

4.1 実験の概要

実験には、211名が参加した（男性79名、女性130名、不明2名）。被験者の大部分は、大学生である。実験では、特徴の異なる3種類のコーヒー製品について、原価情報開示と原価情報非開示という2つの条件を設定し、消費者の支払意思額がどのように違うのかということについて、3×2の被験者間比較を行った。3種類のコーヒーとして取り上げたのは、上質なコーヒーを売りにしたプレミアムコーヒー、ストレス軽減成分を配合した特定保健用食品コーヒー（トクホコーヒー）、フェアトレードに基づき取引されたコーヒー豆を使用したフェアトレードコーヒーである。プレミアムコーヒーとトクホコーヒーは、購入者自身に直接的なベネフィットがあるものである。一方、フェアトレードコーヒーは、発展途上国の生産者等をサポートするものであり、購入者自身に直接的なベネフィットはない。実験においては、消費者が直接的ベネフィットを得られる製品とそれ以外の製品において、原価開示の効果に違いがあるかについて観察することとした。

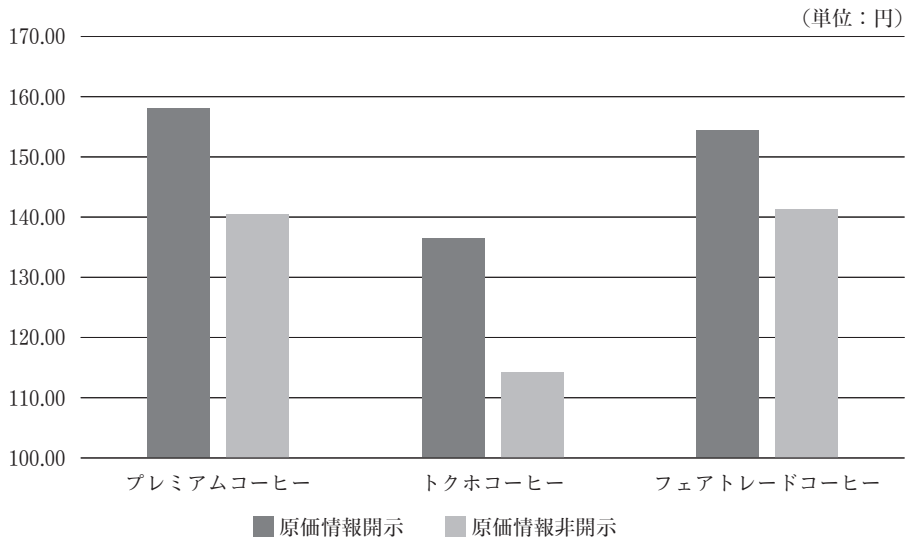
原価開示の条件では、商品の画像、商品特性の説明のほかに、原価の内訳と総原価（いずれの商品の原価も150円）が表示される。一方、非原価開示条件では、商品の映像と商品特性の説明のみが表示される。被験者は3×2のいずれかの条件にランダムで割り振られ、商品に対する支払意思額を回答する。支払意思額の回答に当たっては、一般的な缶コーヒーが100円で販売されているとしたときに、当該商品に対していくら支払うかについて金額で回答を求めた。

4.2 実験結果

3種類の製品に関して、原価情報の開示による支払意思額に対する効果を検出するために、二元配置分散分析を実施した。実験の結果から、次のことが判明した。第1に、原価情報の開示と支払意思額の間に統計的に有意な主効果が認められた（ $F(1,210)=12.48, p<0.0005$ ）。分析結果は、製品の特性に関わらず、原価開示が支払意思額を引き上げる効果を持っていることを示している。第2に、製品種類が支払意思額に及ぼす主効果が検出された（ $F(2,210)=9.50, p<0.0001$ ）。これは、各製品に対する消費者の選好を反映したものであると考えられる。つまり、被験者は、トクホコーヒーと比較して、プレミアムコーヒーやフェアトレードコーヒーを好んでおり、その結果、平均的な支払意思額が高くなっていると考えられる。

一方、原価情報の開示と製品種類が支払意思額に及ぼす交互作用について、統計的に有意な影響は検出できなかった ($F(2,210)=0.28$)。事前の予測としては、自身に直接的なメリットがあるプレミアムコーヒー及びトクホコーヒーと自身に直接的なメリットがないフェアトレードコーヒーの間で、原価情報を開示することの効果が異なると予測したが、そうしたエビデンスは得られなかった。

図2 原価情報開示と支払意思額



先行研究は、原価情報について、他の多様な情報に比べて、開示されたときに企業に深刻なダメージが及ぶおそれのあるセンシティブティが高い情報であるため、それが開示されたときに消費者がポジティブな感情を持つと指摘している。この点を確認するために、実験の一部において、企業が開示する情報のタイプによって、消費者のセンシティブティに関する知覚がどのように異なるのかという点を明らかにするための質問を行った。具体的には、企業が消費者に開示する情報として、①商品の販売価格、②商品の製造過程（オペレーションの透明性）、③販売価格に含まれる税額（価格の透明性）、④競合製品の販売価格、⑤商品の製造原価（原価の透明性）という5つのタイプの情報について、それらを開示することが企業にとってどれくらいダメージを与えるものであるかについて、7点リッカートスケール（1. 全く不利に働かない～7. 非常に不利に働く）で回答を求めた。回答結果は、表1のとおりである。

調査結果によれば、開示することが企業に最もダメージを与えると考えられている情報は、商品の製造原価であり、競合製品の販売価格、商品の製造過程と続いている。通常開示されている商品の販売価格や販売価格に含まれる税額などは、それが開示されたからといって、

消費者は企業に不利に働くとはみなしていない。情報のセンシティビティに関する知覚は、性別によって違うかという点について、t検定による差の検定を行った。分析結果によれば、性別によって違いがあったのは、競合製品の販売価格と商品の製造原価というセンシティブな情報においてであった。分析結果は、女性が男性と比較して、競合製品の販売価格や商品の製造原価の開示について、よりセンシティブな情報であると知覚する傾向が強いことを示している。

表1 開示情報のタイプとセンシティビティ

		男性	女性	全体
1	商品の販売価格	2.64	2.77	2.72
2	商品の製造過程	3.36	3.30	3.32
3	販売価格に含まれる税額	3.15	3.15	3.15
4	競合製品の販売価格	4.36	4.72	4.58
5	商品の製造原価	4.52	5.19	4.93

注：1. 全く不利に働かない～7. 非常に不利に働く

5 原価透明化戦略に関する今後の研究課題

本節では、先行研究や予備的調査の結果を踏まえながら、原価透明化戦略に関する将来の研究課題について考察していく。以下では、原価透明化戦略と消費者行動の関係に関する研究と、原価透明化戦略と企業行動の関係に関する研究に分けて検討していく。

5.1 原価透明化戦略と消費者行動

原価透明化戦略に関する今後の研究課題の一つは、原価透明化戦略と消費者行動の関係を解明することである。先行研究や予備調査は、原価開示が、消費者の企業に対する信頼や価格の妥当性に対する知覚を高めることにより、支払意思額や購入意向を向上させる効果を持っていることを示している。一方で、先行研究は、原価透明化戦略が消費者行動に及ぼす効果が、必ずしも普遍的ではないことを示唆している。たとえば、Mohan et al. (2020) では、原価情報の開示が強制的に行われる場合には、消費者の購買意向を高めないことが示されている。このように多様な状況要因によって、原価情報の開示が消費者行動に及ぼす効果が異なるものと考えられる。今後の研究課題の一つは、原価透明化戦略と消費者行動の関係性に影響を及ぼす要因を解明することである。

原価情報開示と消費者行動の関係に及ぼす要因としては、多様な要因が考えられる。まず、原価情報が開示されれば、結果として、企業が獲得する利益（率）が明らかになる。仮に、原価情報の開示を通じて、企業が過大な利益を獲得することが判明すれば、消費者は積極的

に購入しないであろう。また、開示される原価情報の内訳、詳細さ、信頼性が、原価開示が消費者行動に及ぼす影響に影響を及ぼす可能性がある。過剰に詳細な原価情報は、消費者の認知負荷を高めるであろうし、原価情報の信頼性が低いと消費者が知覚するならば、商品を積極的に購入しようとはしないであろう。加えて、消費者のパーソナリティ、性別、国籍などの個人属性が、原価開示と消費者行動の関係に影響を及ぼすものと推察される。たとえば、個人間にみられる功利的な選好や利他的な選好の差異は、原価開示と消費者行動の間に何らかの影響を及ぼすものと考えられる。予備的調査において、自らが直接ベネフィットを受け取る商品（プレミアムコーヒーとトクホコーヒー）と利他的なフェアトレードコーヒーを取り上げ、原価情報の開示と支払意思額の関係について分析を行った。分析結果は、いずれにおいても原価情報を開示することが、支払意思額を引き上げるという結果が得られたが、消費者一人ひとりがもつ功利的選好や利他的選好の程度によって、その効果が異なっているものと考えられる。

次に、原価開示の効果について、消費者行動のより多様な側面に及ぼす影響を明らかにする必要がある。先行研究及び予備的研究で取り上げられた支払意思額や購入意向だけが、消費者行動というわけではない。消費者による商品選択、情報探索、経験、満足度、顧客ロイヤリティ、ブランドへの知覚等に対して、原価情報の開示がどのような影響を及ぼすのかについて、研究を行う必要がある。Jiang et al. (2021) は、原価情報の開示が耐久消費財に対する消費者の戦略的な買い控え行動に及ぼす影響について、数理モデル分析を実施しているが、実証されたわけではない。今後、実験等の方法を通じて、原価開示と消費者の戦略的買い控えの関係性を実証的に解明する必要がある。

5.2 原価透明化戦略と企業行動

次に、原価透明化戦略と企業行動の関係を解明することが、今後の重要な研究課題となる。現時点において、原価透明化戦略を採用する企業は多いとは言えず、取り組みの実態が明らかではない。まずは、原価透明化戦略を採用する企業を対象として、その実践を詳細に記述する必要がある。その際、原価透明化戦略を採用する企業が、どのような動機で、どのように原価情報の開示を行っているのか、開示される原価情報が、企業内部においてどのような手続きで把握されたものであるのか、原価開示が消費者や競合企業との競争に対してどのような影響を及ぼしたのかなどについて、記述を行う必要がある。加えて、大量サンプル調査を実施することによって、よりマクロな視点から、原価透明化戦略の実態を明らかにする必要がある。日本企業の中で、どのくらいの割合の企業が、原価情報の開示を行っているであろうか。原価透明化戦略を採用する企業とそれ以外の企業の企業特性に違いはあるのであろうか。原価透明化戦略を採用する企業が、どのような原価情報をどのような方法で開示して

いるか。さらに、原価情報の開示にどのようなメリットがあり、どのようなデメリットがあると知覚されているのか。これらの点について、現時点では、一部の企業の断片的な情報があるだけで、原価透明化戦略に関する実態は十分に解明されていない。

原価透明化戦略と企業行動の関係に関する第2の研究課題は、原価情報開示の決定要因を明らかにすることである。運輸、電力、製菓、政府調達などの一部の業界では、規制当局の求めに応じて、原価情報の開示を行っている。したがって、法規制が原価開示を促す要因の一つであるということができる。ただし、法規制で求められないにもかかわらず、自発的に製品やサービスの原価を開示する企業が存在する。原価透明化戦略を採用する企業は、様々なデメリットが想定される中で、なぜ原価情報の開示に踏み切ったのであろうか。これらの企業は、単に常識から逸脱した、例外的な企業と考えればよいのであろうか。それとも、原価透明化戦略とは、他の企業にとっても、一定の条件下において合理性のある有力な経営戦略となりうるのであろうか。現時点では、十分に明らかであるとは言えない。

原価透明化戦略の決定要因を解明するためには、原価情報を開示することに伴うベネフィット及びコストを整理したうえで、多様な要因がそれらに及ぼす影響を見極める必要がある。原価透明化戦略の主要なベネフィットは、先行研究が示すように、製品やサービスに対する消費者の支払意思額や購入意向の増加であると考えられる。したがって、どのような状況において、原価情報の開示が支払意思額や購入意向の増加に寄与するかについて解明しなければならない。また原価透明化戦略のコストの一つは、企業内部において正確な原価を把握することに伴うコストである。Kuah and Weerakkody (2015) は、原価透明化戦略に関連して、製品やサービスの単位当たり原価 (unit cost) を正確に把握することの困難性について指摘している。すでに精緻な原価計算システムを保有している企業であれば、原価情報を開示するための追加的なコストは小さいであろう。一方で、原価計算システムが整備されていない企業が、原価情報を開示しようとすれば、原価計算システムに対して膨大な投資を行わなければならない。仮に、原価計算システムが未整備な企業が、誤った原価情報を製品やサービスの真実の原価であると公表するならば、不正確な製品情報として、企業の信頼が損なわれるだけでなく、罰則の対象にもなりかねない。

原価透明化戦略と企業行動の関係に関する第3の研究課題は、原価透明化戦略が企業業績に及ぼす影響を解明することである。本論文で取り上げたエバーレーンやライフネット生命などの事例を見れば、原価透明化戦略が企業業績に対しても一定の効果を上げているようにも思われる。ただし、原価透明化戦略が企業業績に及ぼす影響について、厳密な検証が行われているわけではなく、今後の実証研究が待たれる。

原価透明化戦略が企業業績に及ぼす影響の検討においては、会計上の期間利益や株価などの財務的パフォーマンスのみならず、非財務的パフォーマンスに対する影響にも注目する必

要がある。エバーレーンの事例では、サプライチェーンの持続可能性を高めることを目的として、自発的な原価情報の開示が行われていた。原価透明化戦略を通じて、消費者の支払意思額や購入意向を高めることができれば、サプライチェーンの数多くの参加者に対して、より多くの利益を配分し、持続可能性を高めることができるであろう。逆に、サプライチェーンの持続可能性を高めるために、多くの資源が消費されるにも関わらず、その原価を最終消費者が負担しないならば、サプライチェーンの持続可能性は損なわれてしまう。近年、頻発する品質や安全をめぐる不正や偽装、環境破壊、人権侵害などの問題には、消費者がサプライチェーンで発生する原価を十分負担しないことが遠因として関わっている。原価透明化戦略と企業業績の関係の解明においては、こうした非財務的側面にも注意を払わなければならない。

6 むすびにかえて

原価透明化戦略は、製品やサービスの原価を開示すべきでないという実業界の常識に反する興味深い実践である。原価開示戦略は、単に特定企業の利益を最大化するのではなく、企業の“正直さ”を消費者に訴えかけることで、サプライチェーン全体のあり方を変化させ、その持続可能性を高める効果を持つものとしても注目される。原価透明化戦略は、経営戦略、マーケティング、コストマネジメントなどに関連する優れて学際的な研究テーマである。今後、原価透明化戦略をめぐる学際的研究が進展することを期待したい。

注

本論文は、日本学術振興会科学研究費補助金（基盤研究（B）（一般）課題番号 19H01548）による成果の一部である。

- 1) エバーレーンに関する記述は、同社ウェブサイトで公開されている情報に基づくものである。
- 2) ライフネット生命に関する記述は、同社ウェブサイトおよび新聞記事に加え、2022年1月26日に ZOOM 経由で実施した同社経営企画部関谷誠氏に対するインタビューに基づくものである。
- 3) 組織間関係やサプライチェーンにおける原価情報の共有化や透明性について、組織間管理会計やオープンブック会計などとして研究が蓄積されている（e.g., Caglio and Ditillo 2008; Mouritsen et al. 2001; Kajuter and Kulmala 2005）。本論文では、製品やサービスの最終消費者に対する原価情報の開示に焦点を当てているため、これらの文献についてはレビューの対象に含めない。
- 4) 実験においては、原価情報の開示と購入意向の関係についても検証を行った。ここでは紙面の都合により、支払意思額に関する分析のみを報告する。

参 考 文 献

Caglio, A., and Ditillo, A. “Opening the Black Box of Management Accounting Information Exchanges in Buyer-Supplier Relationships,” *Management Accounting Research*, 2008, 23, pp. 61–78.

- Cooper, R., and Kaplan, R. S. *The Design of Cost Management Systems: Text and Cases* Second Edition. Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998.
- Jiang, B., Sudhir, K. and Zou, T. "Effects of Cost-Information Transparency on Intertemporal Price Discrimination," *Production and Operations Management*, 2021, 30(2), pp. 390-401.
- Kajuter, P., and Kulmala, H. I. "Open-book Accounting in Networks: Potential Achievements and Reasons for Failures," *Management Accounting Research*, 2005, 16, pp. 179-204.
- Kuah, A. T. H., and Weerakkody, V. "Commentary: Is Cost Transparency Necessarily Good for Customer?" *European Journal of Marketing*, 2015, 49(11/12), pp. 1980-1986.
- Lamming, R., Caldwell, N., and Harrison, D. "Developing the Concept of Transparency for Use in Supply Relationships," *British Journal of Management*, 2004, 15, pp. 291-302.
- Mohan, B., Buell, R. W., and John, L. K. "Lifting the Veil: The Benefits of Cost Transparency," *Marketing Science*, 2020, 29(6), pp. 1105-1121.
- Mouritsen, J., Hansen, A., and Hansen, C. O. "Inter-organizational Controls and Organizational Competencies: Episodes around Target Cost Management/Functional Analysis and Open Book Accounting," *Management Accounting Research*, 2001, 12, pp. 221-244.
- Simintiras, A. C., Dwivedi, Y. K., Kaushik, G., and Rana, N. P. "Should Consumers Request Cost Transparency?" *European Journal of Marketing*, 2015, 49(11/12), pp. 1961-1979.
- Sinha, I. "Cost Transparency: The Net's Real Threat to Prices and Brands," *Harvard Business Review*, 2000, 78(2), pp. 43-49.
- Suk, K., and Mudita. T. "Charitable Organizations' Cost Disclosure Mitigates Overhead Aversion," *Sustainability*, 2021, 13.
- Zhu, K. "Information Transparency of Business-to-Business Electronic Markets: A Game-Theoretic Analysis," *Management Science*, 2004, 50(5), pp. 670-685.
- <https://www.everlane.com>, (参照2022-5-8)
- https://www.lifenet-seimei.co.jp/shared/pdf/insurance_table_2021.pdf, (参照2022-5-10)
- 日本経済新聞2015年5月25日付朝刊「戦後初の独立系生保」