

# B2B SaaSにおけるブランド外の因子が 顧客のコミットメントに与える影響について ～API連携・パートナーの支援の影響～

学籍番号：57213048 氏名：澤井翔輝

ゼミ名称：デジタル・イノベーションとマーケティング

主査：及川 直彦 客員教授 副査：菅野 寛 教授

## 概 要

本研究では、B2B SaaSにおいて、どのような先行要素が顧客の「コミットメント」に影響を与えるのか、特に B2B SaaS Ecosystem の構成員などの B2B SaaS の売り手自身でない要素の影響を明らかにすることを目的に研究を実施した。先行研究としては久保田(2006)の多次元的コミットメントモデルを参照し、久保田(2006)のモデルに B2B SaaS Ecosystem の構成員を組み込んだ検証モデルを作成した。

モデルの検証を行うため、構成概念と質問項目を作成し、企業で B2B SaaS を利用しており、B2B SaaS の導入・運用・更改・使用するにあたって自身の意見が反映させられる会社員・会社役員・会社経営者を対象に Web アンケートでデータを収集した後に共分散構造分析を行った。

結果として、B2B SaaS においても久保田(2006)のモデルが当てはまることが分かり、かつ B2B SaaS Ecosystem の構成員である「API 連携の選択肢の豊富さ」、「開発および構築パートナーの支援」および「販売および運用パートナーの支援」が顧客の「コミットメント」に対して直接的または間接的にプラスの影響を与えることが分かった。

この結果を踏まえて、今後は実務において、B2B SaaS が Ecosystem の構成員をどのように誘引し、Ecosystem の構成員をどうマネジメントしていくか、Ecosystem の構成員と B2B SaaS 自体との相互作用や Ecosystem の構成員同士の相互作用をどう構築するか、すなわち Ecosystem を構築するかが次なる課題となると考える。

## <目次>

1. はじめに
  2. 研究背景
    - 2.1 B2B SaaS の特徴
    - 2.2 B2B SaaS の種類
    - 2.3 B2B SaaS の市場環境
  3. 先行研究
    - 3.1 リレーションシップ・マーケティングの研究について
    - 3.2 多次元コミットメントモデルについて
    - 3.3 B2B SaaS Ecosystem について
  4. 研究課題
  5. 研究手法
    - 5.1 研究の目的
    - 5.2 仮説の導出
    - 5.3 検証方法
    - 5.4 調査概要
  6. 集計結果および分析
    - 6.1 集計結果
    - 6.2 基本統計量
    - 6.3 分析
  7. 考察
    - 7.1 「API 連携の選択肢の豊富さ」がコミットメントに与える影響
    - 7.2 「開発および構築パートナーの支援」がコミットメントに与える影響
    - 7.3 「販売および運用パートナーの支援」がコミットメントに与える影響
    - 7.4 B2B SaaS への多次元コミットメントモデルの適用
    - 7.5 本研究の限界と今後の課題
  8. 総括
- 謝辞  
注釈  
参考文献  
参考 URL  
Appendix

## 1. はじめに

企業と顧客は一度の取引で関係を終えるわけではなく、顧客は同じカテゴリーの製品やサービスを使い続けることが一般的なため、企業と顧客の関係は継続していくものと考えられている。企業が競合に勝ち、成長し続けていくためには、企業は顧客との良好な関係を維持し続けることを通じて、顧客の囲い込みや顧客の維持および顧客からの追加取引を獲得し続けることが求められる。これは B2C（企業消費者間）の取引だけでなく、B2B（企業間）の取引にも当てはまる。

B2B の取引における売り手の企業と買い手の企業との良好な関係の維持は、B2B Software as a Service（以下、B2B SaaS）においても例外ではない。B2B SaaS は、企業のインターネットの普及および業務オペレーションのデジタルトランスフォーメーション（以下、DX）のニーズの拡大に伴って市場が拡大しており、B2B の取引の成長分野だ。B2B SaaS の多くが、買い手の企業の開発を必要とせず導入コストが安価な一方で、課金体系としてサブスクリプション型や従量課金型をとっており、契約更新や追加取引を獲得し続けることが求められる。すなわち、B2B SaaS においても、売り手の企業は、買い手の企業との良好な関係を維持し続けることが重要である。

本研究では、この B2B SaaS において、売り手と買い手が継続的に良好な関係を築き、取引を継続し続けるために、どのような要因が売り手と買い手との関係に影響しているかを明らかにしたい。そのため、先行研究として「リレーションシップ・マーケティング」の研究領域を参照し、良好な関係構築に重要な顧客の「コミットメント」に焦点を当て、「コミットメント」が発生する先行要因を、多次元コミットメントモデル(久保田、2006)をベースに説明を試みる。

また、B2B SaaS は、インターネット経由で利用でき、業務オペレーションの DX を支援することを製品の提供価値としているため、買い手の企業の業務オペレーション間の繋がりがある場合に、他の B2B SaaS との Application Programming Interface 連携（以下、API 連携）<sup>(1)</sup>ができることが多い。この API 連携などの売り手の製品そのものが提供している価値ではない製品の周辺にある要因が、「コミットメント」にどのように影響しているかも本研究で明らかにしていきたい。

本論文は全 8 章で構成されており、第 2 章では本研究の背景となる B2B SaaS の特徴と種類および環境変化を説明する。第 3 章ではリレーションシップ・マーケティングに関する研究として「コミットメント」をキーワードに先行研究を参照し説明する。また、B2B SaaS の売り手の製品そのものが提供している価値ではない製品の周辺にある要因を B2B SaaS Ecosystem の構成員と整理して、どのような構成員がいるのかを説明する。第 4 章では研究課題、第 5 章では本研究における仮説とその仮説の検証方法、調査概要を説明する。第 6 章では調査の集計結果と分析結果を示し、第 7 章では分析結果にもとづく考察を述べ、第 8 章では今後期待できる実務的示唆を提示する。

## 2. 研究背景

### 2.1 B2B SaaS の特徴

はじめに、SaaS の定義を確認したい。米国国立標準技術研究所 (NIST: National Institute of Standards and Technology、以下、NIST)の Mell ら(2011)によると、SaaS の定義は以下の通りである。

“Software as a Service (SaaS).

The capability provided to the consumer is to use the provider’s applications running on a cloud infrastructure. The applications are accessible from various client devices through either a thin client interface, such as a web browser (e.g., web-based email), or a program interface. The consumer does not manage or control the underlying cloud infrastructure including network, servers, operating systems, storage, or even individual application capabilities, with the possible exception of limited user specific application configuration settings.”

これを独立行政法人 情報処理推進機構(2011)が日本語に訳したものが以下の定義である。

“ソフトウェア・アズ・ア・サービス (サービスの形で提供されるソフトウェア) .  
利用者に提供される機能は、クラウドのインフラストラクチャ上で稼動しているプロバイダ由来のアプリケーションである。アプリケーションには、クライアントの様々な装置から、ウェブブラウザのようなシンクライアント型インターフェイス (例えばウェブメール)、またはプログラムインターフェイスのいずれかを通じてアクセスする。ユーザーは基盤にあるインフラストラクチャを、ネットワークであれ、サーバーであれ、オペレーティングシステムであれ、ストレージであれ、各アプリケーション機能ですら、管理したりコントロールしたりすることはない。ただし、ユーザーに固有のアプリケーションの構成の設定はその例外となろう。”

この定義を筆者として簡便に言うならば、SaaS とは、すなわち「ユーザーが自身でクラウド基盤の環境構築やアプリケーション機能の管理などを行わずとも、ウェブブラウザなどから簡単に利用できるアプリケーション」である。一般消費者が利用する Google の Gmail や Microsoft の Office365 などが SaaS にあたる。そして、法人向け提供している SaaS のことを B2B SaaS と言う。

B2B SaaS にはいくつか特徴がある。NEC ソリューションイノベーター株式会社(2022)によると、「インターネット経由でどこからでもアクセスできる」「複数のユーザーが同時に作業できる」ことを挙げており、利点として「開発の必要なく導入コストが安価」「保守管理の負担が少ない」「常に最新機能を利用できる」ことを言及している。また、岩本(2010)によると、「一括購入ではなく、サブスクリプション型または従

量課金型」「API を介して他のアプリケーションから連携できる」ことを挙げている。

### B2B SaaS 特徴

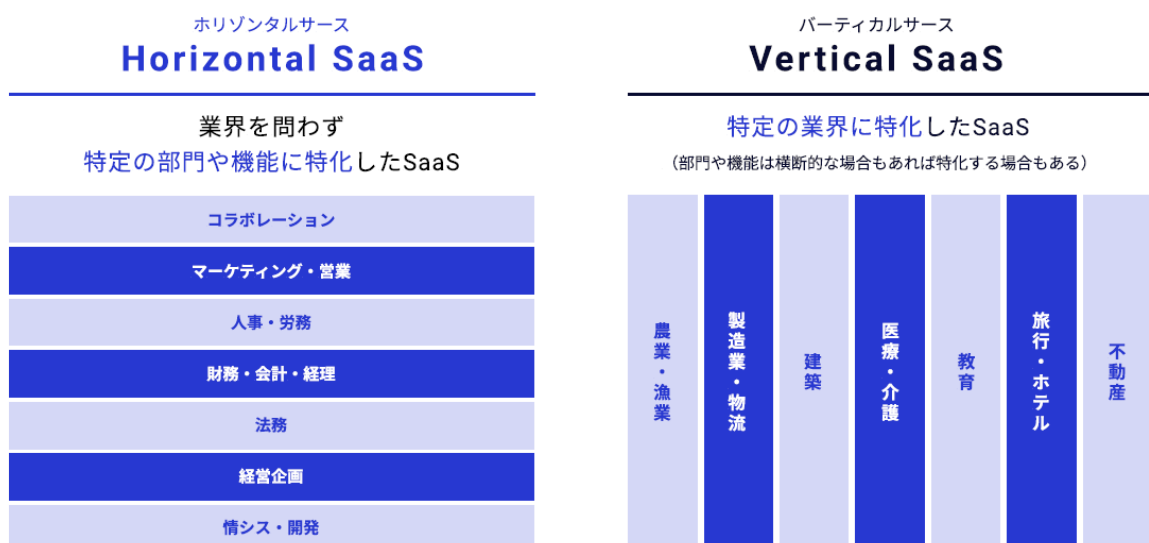
- ①インターネット経由でどこからでもアクセスできる
- ②複数のユーザーが同時に作業できる
- ③開発の必要なく導入コストが安価
- ④保守管理の負担が少ない
- ⑤常に最新機能を利用できる
- ⑥一括購入ではなく、サブスクリプション型または従量課金型
- ⑦API を介して他のアプリケーションから連携できる

以上のような定義および特徴から、B2B SaaS は安価で簡単に導入できるため、企業のインターネットの普及および業務オペレーションの DX のニーズの拡大に伴って市場が拡大してきている。続いての節では、B2B SaaS の分類・種類および近年の市場環境について述べていきたい。

## 2.2 B2B SaaS の種類

スマートキャンプ株式会社(2022)によると、顧客の業界を問わず特定の機能や部門に特化した B2B SaaS を“Horizontal SaaS”（ホリゾンタルソース）、顧客の業界に特化した B2B SaaS を“Vertical SaaS”（バーティカルソース）と2つに分類している。また、それぞれの種類として、Horizontal SaaS は、コラボレーション、マーケティング・営業、人事・労務、財務会計・経理、法務、経営企画、情シス<sup>(2)</sup>・開発があり、Vertical SaaS は、不動産、旅行・ホテル、教育、医療・介護、建築、製造業・物流、農業・漁業がある（図1）。

図 1.B2B SaaS の種類

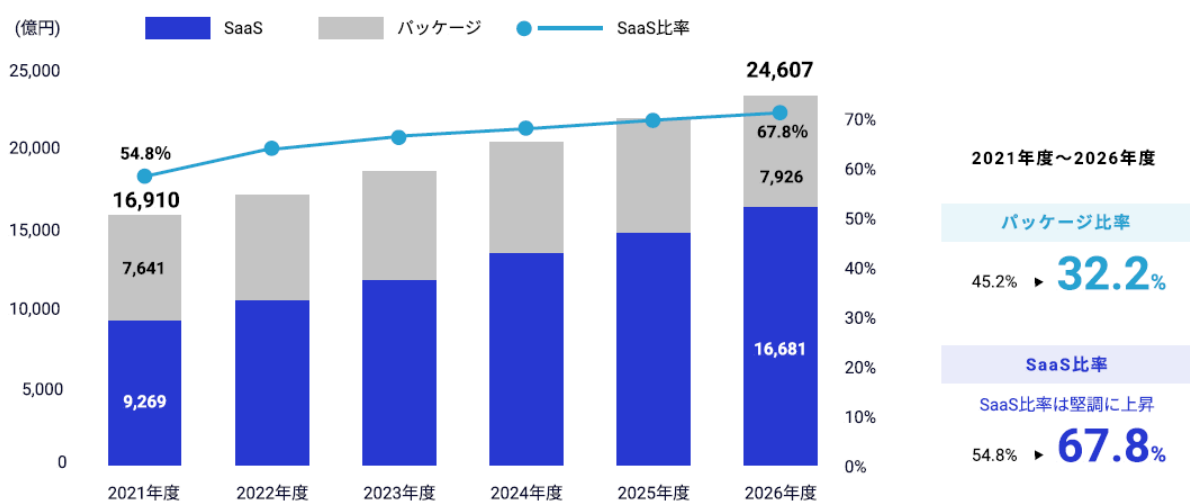


(出所：スマートキャンプ株式会社(2022)を引用)

## 2.3 B2B SaaS の市場環境

スマートキャンプ株式会社(2022)によると、2021年度時点で SaaS の国内の市場規模は 9,269 億円であり、2026 年度までに 16,681 億円まで拡大すると予想されている。また、パッケージ（インターネット経由ではなくコンピュータにインストールして使うソフトウェア）を含むソフトウェア全体の中での SaaS の比率は 2021 年度の 54.8% から、2026 年度までに 67.8% まで上昇すると予測されている。パッケージよりも SaaS の方が、比率が大きくなるのは、前述の B2B SaaS の特徴によって、安価で簡単に導入できることが理由だと考えられる（図 2）。

図 2.B2B SaaS の市場規模推移



（出所：スマートキャンプ株式会社(2022)を引用）

また、導入企業 1 社あたりで複数の B2B SaaS を導入することも一般的になっていることが B2B SaaS の市場拡大に寄与していると考えられる。前述の B2B SaaS の種類を見ると、例えば訪問介護事業所が介護保険の点数計算に株式会社エス・エム・エスの「カイポケ経営支援サービス」という Vertical SaaS を導入しつつ、所員間のやり取りに Chatwork 株式会社の「チャットワーク」と言うコラボレーション系の Horizontal SaaS を導入し、所員の給与の計算に株式会社マネーフォワードの「マネーフォワードクラウド」と言う人事・労務系の Horizontal SaaS を導入している例が複数の B2B SaaS 導入に当てはまる。

複数の B2B SaaS を入れていると、業務オペレーション上で、各 B2B SaaS を連携したいニーズが発生する。前述の特徴にあるように、B2B SaaS は「API を介して他のアプリケーションから連携できる」特徴を持っている。先ほどの例に付け加えると、訪問介護事業所が介護サービスの利用者の自宅を訪問し、介護の提供記録を「カイポケ経営支援サービス」に登録すると提供日時が記録され、提供時間が計算される。その提供日時や提供時間の情報が、API を介して「マネーフォワードクラウド」に連携され、提供時間にもとづき自動で給与の計算が行われる<sup>③</sup>。そして、訪問先への交通費の

経費精算を行うため、所員が「マネーフォワード クラウド」に交通費情報を登録すると、その経費精算の情報が API を介して管理者の「チャットワーク」アカウントに通知され、管理者は「チャットワーク」上で所員の経費精算の内容を確認し、承認・否認することができる(4)。

このように、導入企業 1 社あたりで複数の B2B SaaS を導入することが一般的になってきており、特定の業務オペレーションで使用する B2B SaaS の情報を他の業務オペレーションで使用する B2B SaaS に連携する必要が発生した場合、B2B SaaS 間の API 連携を行う。そのため、API 連携の選択肢が多様である方が顧客にとっては利便性が高いと言える。

筆者は、この API 連携の選択肢の多さを含む B2B SaaS の周辺領域を B2B SaaS Ecosystem と定義し、API 連携などの売り手の製品そのものが提供している価値ではない製品の周辺にある要因が、売り手と買い手の継続的に良好な関係に、どのように影響しているかを本研究で明らかにしていきたい。

### 3. 先行研究

第 2 章で取り上げた研究背景から、B2B SaaS は「開発の必要なく導入コストが安価」「一括購入ではなく、サブスクリプション型または従量課金型」であることが確認できた。すなわち、導入のハードルが低く、課金体系がサブスクリプション型または従量課金型の料金体系のため、契約更新や追加取引を獲得し続けることが求められるため、売り手と買い手との良好な関係の維持が非常に重要である。このように継続的な取引を研究するマーケティングの一分野を「リレーションシップ・マーケティング」と言い、本章ではその研究の変遷を確認していきたい。

#### 3.1 リレーションシップ・マーケティングの研究について

リレーションシップ・マーケティングとは、「顧客との間に“リレーションシップ”とよばれる好ましい関係を構築することによって、長期志向的で友好的な交換関係を実現しようとするもの」(久保田、2003)などと定義される。これは伝統的なマーケティング観である顧客満足型のマーケティングとは異なると久保田(2003)は主張している。

伝統的なマーケティング観である顧客満足型のマーケティングは、「顧客に提供される製品やサービス（あるいはブランド）のパフォーマンス（実績）を向上することによって、それらに対する満足度ならびに心理的ロイヤルティを高め、顧客の再購買行動や推奨行動（ロコミ）を達成しようとする」(久保田、2003)。一方でリレーションシップ・マーケティングは、「売手と買手の間にリレーションシップ（関係性）という構成概念を仮定する。そしてリレーションシップの質を高めることによって、当該関係に対する顧客の長期志向性や協力性向を強化しようとする」(久保田、2003)。

すなわち、顧客満足型のマーケティングは「取引」に焦点をあてているが、一方でリレーションシップ・マーケティングでは、「関係性（リレーションシップ）」に焦点をあてている。そしてこの「関係性（リレーションシップ）」によって、売り手と買い手の長期志向的で友好的な交換関係を実現しようとしている。

他にも Morgan ら(1994)は、リレーションシップ・マーケティングを「成功した“リレーションシップ”を確立し、育成し、維持することを目指す活動」と定義している。そして、リレーションシップ・マーケティングを成功させるために重要なこととして「リレーションシップ・コミットメント」と「信頼」を中心的媒介変数と位置付けて、“The key mediating variables model of relationship”(リレーションシップ形成における鍵となる媒介変数モデル<sup>(5)</sup>)を提唱した。

このモデルにおける「リレーションシップ・コミットメント」とは、「交換相手との関係を維持するために自身が最大限の努力を保証し、同じように相手も最大限努力することを確信していること」(Morgan ら、1994)である。また、「信頼」とは、「交換相手の信頼と保全に自信もっていること」(Morgan ら、1994)である。

この「リレーションシップ・コミットメント」と「信頼」が存在すると、リレーションシップ・マーケティングを成功させることができると、Morgan ら(1994)は述べている。この Morgan ら(1994)のモデルを発展させたのが、久保田(2006)の多次元コミットメントモデルである。次の節では、多次元コミットメントモデルについて説明する。

### 3.2 多次元コミットメントモデルについて

Morgan ら(1994)の研究などを踏まえ、久保田(2006)はリレーションシップ・マーケティングにおいて多次元的コミットメントモデルを提唱している。このモデルは、顧客の「コミットメント」に焦点を当て、この「コミットメント」を優れたマーケティング成果に結びつく中心的媒介変数と位置づけた(図3)。

このモデルでは、売り手と買い手の関係を二つの側面で捉えるため、「コミットメント」を交換的側面と共同的側面に分け、交換的側面に影響を受ける「計算的コミットメント」と共同的側面に影響をうける「感情的コミットメント」を定義した。「計算的コミットメント」は、損得勘定にもとづく計算的なもので、ギブ・アンド・テイクを規範とした交換的な関係から生まれる。一方、「感情的コミットメント」は、相手に対する結びつきや同一化といった感情的なもので、一体感を持つ共同的な関係によって生まれるものである。

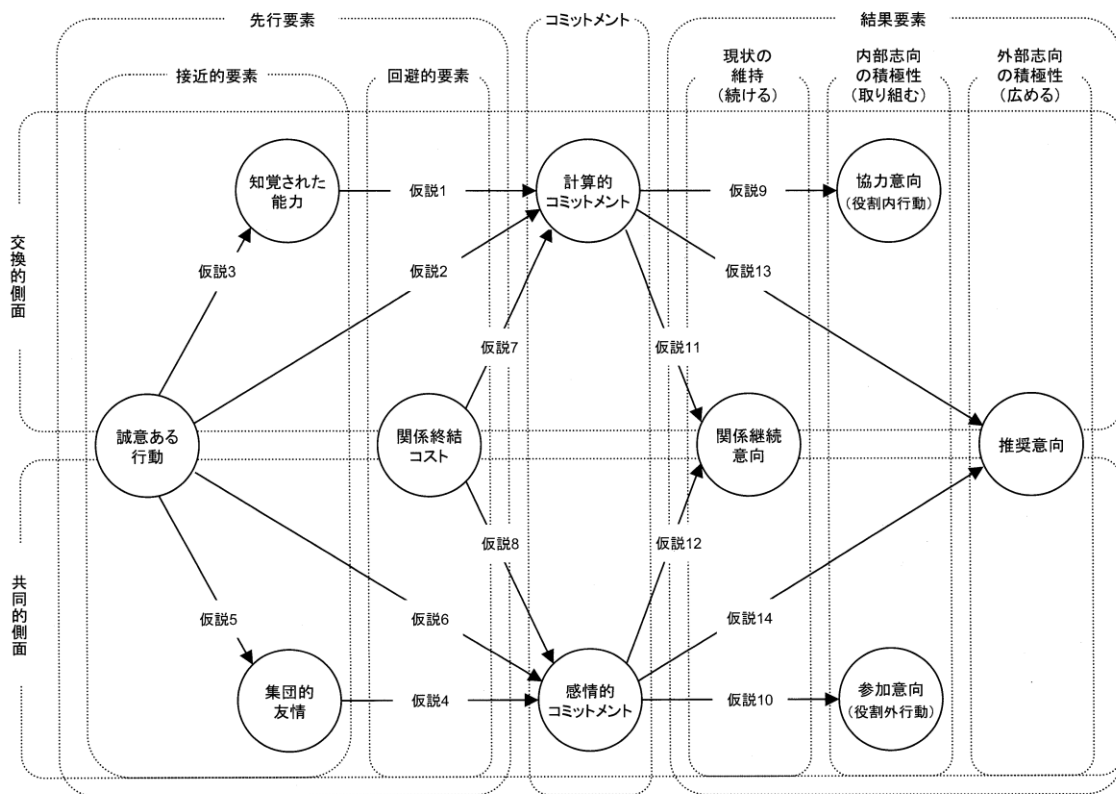
「コミットメント」の先行要素として、近接的要素（魅力となる要素）と回避的要素（問題となる要素）があるとして、計算的側面の近接的要素には買い手が知覚する売り手の問題解決を行う能力である「知覚された能力」、共同的側面の近接的要素には買い手が売り手に感じる友情である「集団的友情」があるとした。また、計算的側



面と共同的側面の両方に影響を与えるものとして売り手の「誠意ある行動」という先行要素があるとしている。回避的要素には、計算的側面と共同的側面の両方に影響を与えるものとして買い手が今の売り手を失うことに伴う問題と買い手が他の売り手に乗り換えることに伴う問題である「関係終結コスト」という先行要素を設定した。

「コミットメント」の結果要素には、計算的側面と共同的要素の両方に影響を受けるものとして買い手が売り手との関係を継続する意向である「関係継続意向」と利己的であれ利他的であれ買い手が売り手を別の人に広める「推奨意向」が結果要素にあるとしている。また、計算的側面に買い手が利己的な理由で売り手に協力する「協力意向」、共同的側面に買い手が利他的な理由で売り手に貢献する「参加意向」が結果要素にあるとしている。

図 3. 多次元コミットメントモデル(概念モデル)

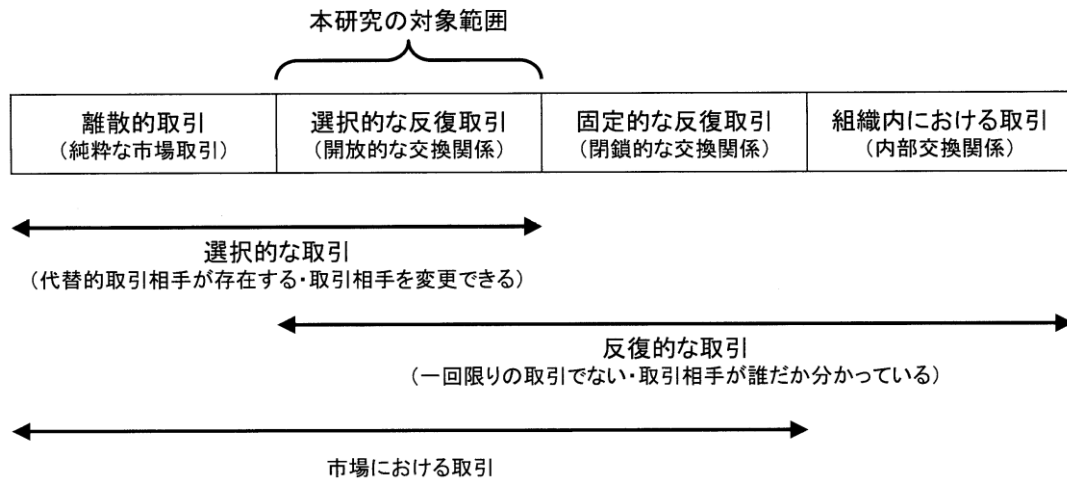


(出所：久保田(2006)を引用)

また、このモデルが適用できる環境については、以下の4つの仮定を置いている。

- ① 買い手は、選択的な反復取引であること (図 4)
- ② 買い手は、売り手から得られる品質やパフォーマンスを事前に十分把握できないこと
- ③ 買い手は、一定の関与水準を持っていること (取引にともなう意思決定が存在する)
- ④ 売り手は、個人でなく組織であること

図 4. 多次元コミットメントモデルの研究対象の範囲



(出所：久保田(2006)より引用)

したがって、多次元コミットメントモデルの研究は、比較的競争的な市場において、買い手が一定のリスクを伴う反復的な取引を意識的に行い、売り手である組織と構築する関係を仮定している。また、「このような条件を満たす関係は、消費者マーケティングはもちろん、ビジネスマーケティングでも比較的よくみることができる」(久保田、2006)と述べており、B2Bの取引においても同様の仮定条件が当てはまることを指摘している。

ここまでをまとめると、久保田(2006)の多次元コミットメントモデルは、「コミットメント」を交換的側面と共同的側面に分け、交換的側面に影響を受ける「計算的コミットメント」と共同的側面に影響をうける「感情的コミットメント」を定義してきた。また、「計算的コミットメント」と「感情的コミットメント」に影響を与える先行要素、影響を受ける結果要素、モデルが当てはまる環境を定義してきた。これらの定義を踏まえ、筆者は、B2B SaaSにもこのモデルが適用可能だと考えている。このあとの節では、先行要素に独自に組み込みたい B2B SaaS Ecosystem の構成員について確認していく。

### 3.3 B2B SaaS Ecosystem について

B2B SaaS において、どのような要素が「コミットメント」に影響を与える先行要素なのかを考えていきたい。第 2 章の B2B SaaS の特徴の中に「API を介して他のアプリケーションから連携できる」があり、実際に業務オペレーション間の関わりによって API 連携する例を示した。その中で、筆者は、API 連携の選択肢の多さを含む B2B SaaS の周辺領域を B2B SaaS Ecosystem と定義した。そのため、本章では Ecosystem に焦点をあて、その構成員について先行研究を参照しながら明らかにしていく。

岩本(2010)は、B2B SaaS Ecosystem の構成員の中で買い手であるエンドユーザーと関係があるステイクホルダーとして、「連携ソリューションプロバイダー」、「コンテンツプロバイダー」、「サービスインテグレーター」、「サービス仲介者」の4つの存在があると主張している。

「連携ソリューションプロバイダー」は他の SaaS と API 連携するアプリケーション (SaaS またはパッケージ) を開発・提供、「コンテンツプロバイダー」は SaaS に画像・教材・環境情報・市場調査データ・各種履歴や統計や蓄積データなどを搭載しコンテンツを配信・販売、「サービスインテグレーター」は SaaS と顧客の社内システムを連携し企業システムを構築、「サービス仲介者」は他社の SaaS を再販するリセラーや業務ソリューションとして SaaS を紹介する業務仲介やコミュニティ運営を行う協業推進などを担うとしている。

Blaschke ら(2018)は、B2B SaaS のようなデジタル・プラットフォームの Ecosystem を調査し、買い手であるエンドユーザーに影響を与えるプラットフォーム・パートナーとして、「Build Partners」、「Service Partners」、「Run Partners」、「Sell Partners」の4つの存在があると主張している。

「Build Partners」はアプリケーションの設計および開発、「Service Partners」は導入コンサルティングおよび導入支援、「Run Partners」は運用支援、「Sell Partners」は販売を担うとしている。ここまでの岩本(2010)と Blaschke ら(2018)が主張する Ecosystem の構成員をまとめたものが表 1 である。

**表 1. B2B SaaS Ecosystem の構成員**

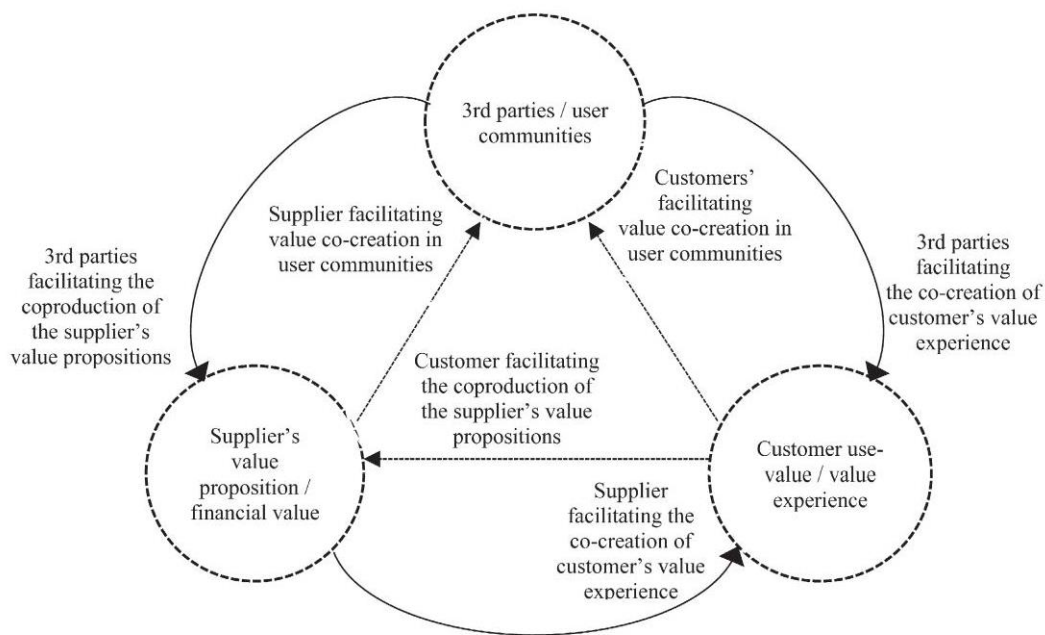
先行研究	Ecosystem の構成員	役割
岩本(2010)	連携ソリューションプロバイダー	他の SaaS と API 連携するアプリケーション (SaaS またはパッケージ) を開発・提供
	コンテンツプロバイダー	SaaS に画像・教材・環境情報・市場調査データ・各種履歴や統計や蓄積データなどを搭載しコンテンツを配信・販売
	サービスインテグレーター	SaaS と顧客の社内システムを連携し、企業システムの構築
	サービス仲介者	他社の SaaS を再販するリセラーや、業務ソリューションとして SaaS を紹介する業務仲介、コミュニティ運営を行う協業推進
Blaschke ら(2018)	Build Partners	アプリケーションの設計および開発
	Service	導入コンサルティングおよび導入支援

	Partners	
	Run Partners	運用支援
	Sell Partners	販売

(出所：筆者作成 2023 年 1 月)

また、Ecosystem の構成員が売り手であるサプライヤーや買い手であるカスタマーにどのような影響を与えるかの先行研究も参照しておきたい。B2B SaaS のような B2B のシステムの価値共創を研究した Kohtamäki ら(2016)は、システムのサプライヤー・バリュー（売り手が提供する価値）とカスタマー・ユーズ・バリュー（買い手が受け取る価値）の両方にサードパーティーやユーザー・コミュニティが影響していると述べている（図 5）。すなわち、Ecosystem の構成員であるサードパーティーなどは、売り手であるサプライヤーや買い手であるカスタマーの両方に影響を与えるということを主張している。

図 5. B2B システムの価値共創における各アクターの役割



(出所：Kohtamäki ら(2016) より引用)

ここまでをまとめると、B2B SaaS Ecosystem の構成員については表 1 のようなものがあり、その Ecosystem の構成員は、売り手であるサプライヤーや買い手であるカスタマーの両方に影響を与えているということが分かった。このあとの章では、これまでの章を踏まえて、研究課題を明示していきたい。

#### 4. 研究課題

第 2 章では、B2B SaaS の特徴・種類・市場環境を確認し、第 3 章では、リレーションシップ・マーケティングの研究、多次元コミットメントモデル、B2B SaaS Ecosystem

について確認してきた。しかし、これらの研究を統合して、B2B SaaS において売り手と買い手が継続的に良好な関係を築き、取引を継続し続けるために、どのような先行要素が顧客の「コミットメント」に影響を与えるのかの先行研究は、筆者の知る限り存在していない。

そこで本研究では、B2B SaaS において、どのような先行要素が顧客の「コミットメント」に影響を与えるのかを明らかにするため、①B2B SaaS においても「コミットメント」のモデルが当てはまるのか、②B2B SaaS Ecosystem の構成員が「コミットメント」にどのように影響を与えるのかの 2 点を明らかにしたい。

## 5. 研究手法

### 5.1 研究の目的

第 4 章の研究課題に対応するため、久保田(2006)が提唱している多次元コミットメントモデルをもとに、B2B SaaS のどのような先行要素が顧客の「コミットメント」に影響を与えるのかを明らかにする。特に B2B SaaS Ecosystem の構成員などの B2B SaaS の売り手自身でない要素を明らかにすることで、実務で B2B SaaS Ecosystem の構成員を、どのように顧客との関係に取り込むかの示唆を与えることを目的に研究・分析を進めていく。

### 5.2 仮説の導出

本研究では、B2B SaaS Ecosystem の構成員などの B2B SaaS の売り手自身でない要素が買い手の「コミットメント」へどのように影響を与えるかを研究するために、久保田(2006)の多次元的コミットメントモデルをもとに、B2B SaaS Ecosystem の構成員を組み込んだ検証モデルを作成した。なお、先行研究にある B2B SaaS Ecosystem の構成員全員を先行要素に組み込むとモデルが複雑になりすぎるため、構成員を集約して先行要素の構成概念として組み込んだ。

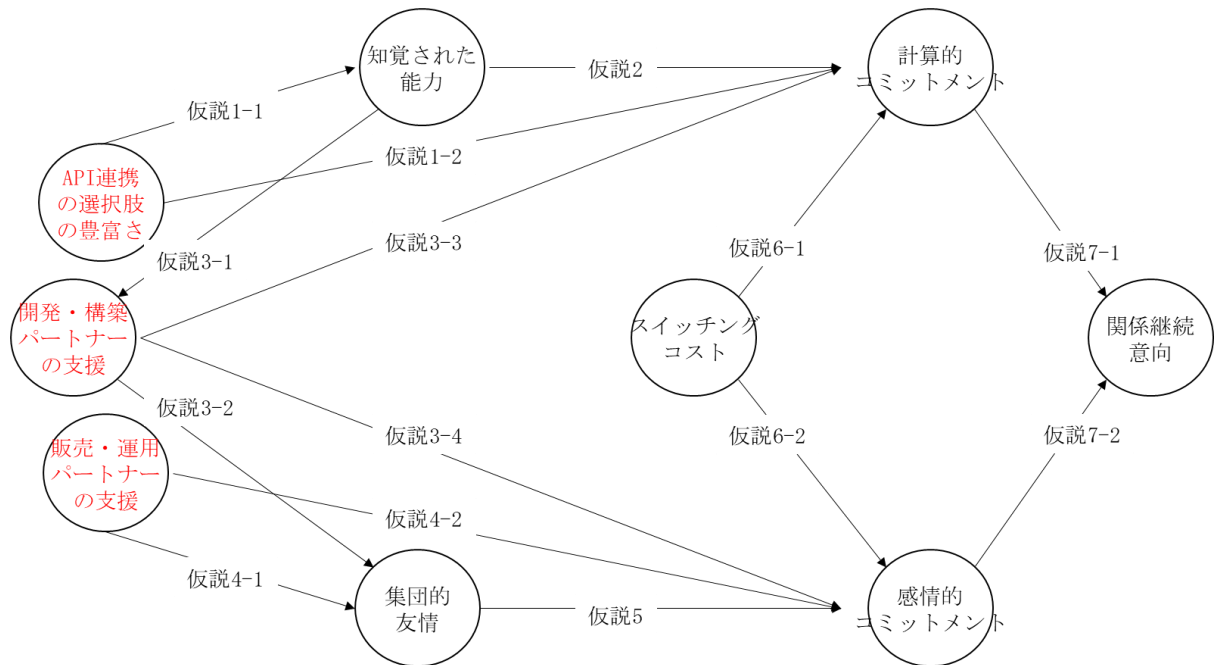
また、久保田(2006)の以下の 4 つの仮定をそのまま置いている。そのため、今回の調査では、企業で B2B SaaS を利用しており、B2B SaaS の導入・運用・更改・使用するにあたって自身の意見が反映させられる会社員・会社役員・会社経営者を対象とする。

- ① 買い手は、選択的な反復取引であること
- ② 買い手は、売り手から得られる品質やパフォーマンスを事前に十分把握できないこと
- ③ 買い手は、一定の関与水準を持っていること（取引にともなう意思決定が存在する）
- ④ 売り手は、個人でなく組織であること

仮説導出および検証モデルの構築にあたり、対象に当てはまる会社員・会社役員・会社経営者 10 名に協力を仰ぎ、先行研究における構成概念の確認と構成概念の読み替えおよび具体化の作業を行い、より現実的で納得感のある検証モデルの作成を目指し

た(図 6)。作成した検証モデルは 9 つの構成概念で構成しており、その構成概念と共に各仮説(表 2)について順を追って説明していく。

図 6.検証モデル(概念モデル)



(出所：筆者作成 2022 年 12 月)

表 2.仮説一覧

仮説名	枝番	仮説
仮説 1	1	API 連携の選択肢の豊富さ→知覚された能力
	2	API 連携の選択肢の豊富さ→計算的コミットメント
仮説 2		知覚された能力→計算的コミットメント
仮説 3	1	知覚された能力→開発および構築パートナーの支援
	2	開発および構築パートナーの支援→集团的友情
	3	開発および構築パートナーの支援→計算的コミットメント
	4	開発および構築パートナーの支援→感情的コミットメント
仮説 4	1	販売および運用パートナーの支援→集团的友情
	2	販売および運用パートナーの支援→感情的コミットメント
仮説 5		集团的友情→感情的コミットメント
仮説 6	1	スイッチングコスト→計算的コミットメント
	2	スイッチングコスト→感情的コミットメント
仮説 7	1	計算的コミットメント→関係継続意向
	2	感情的コミットメント→関係継続意向

(出所：筆者作成 2022 年 12 月)

### 5.2.1 仮説 1

仮説 1 は、「API 連携の選択肢の豊富さ」が 2 つ要素に影響を与えると考えた。

仮説 1-1 は、「API 連携の選択肢の豊富さ」が「知覚された能力」に対してプラスの影響を与えている。

仮説 1-2 は、「API 連携の選択肢の豊富さ」が「計算的コミットメント」に対して直接プラスの影響を与えている。

すなわち、「API 連携の選択肢の豊富さ」が、顧客が知覚する B2B SaaS の「知覚された能力」を強化すると同時に、顧客が感じる B2B SaaS への損得勘定にもとづく「計算的コミットメント」を強化すると考えた。

なお、先行研究の B2B SaaS Ecosystem の構成員の中で、岩本(2010)の「連携ソリューションプロバイダー」が、本研究の「API 連携の選択肢の豊富さ」に該当する。

### 5.2.2 仮説 2

仮説 2 は、先行研究の通りである。

仮説 2 は、「知覚された能力」が「計算的コミットメント」に対してプラスの影響を与えている。

なお、多次元コミットメントモデル(久保田、2006)の先行要素にある「知覚された能力」へ影響を与える近接的要素である「誠実な行動」を除いた。理由は、「誠実な行動」を先行要素として設定した場合、B2B SaaS 自体に対してのパスと B2B SaaS Ecosystem の構成員に対してのパスの両方を設定する必要性があり、モデルが複雑になりすぎるためである。

### 5.2.3 仮説 3

仮説 3 は、「開発および構築パートナーの支援」は他の要素から影響を受けるとともに、複数の要素に影響を与えると考えた。

仮説 3-1 は、「知覚された能力」が「開発および構築パートナーの支援」に対してプラスの影響を与えている。

仮説 3-2 は、「開発および構築パートナーの支援」が「集団的友情」に対してプラスの影響を与えている。

仮説 3-3 は、「開発および構築パートナーの支援」が「計算的コミットメント」に対してプラスの影響を与えている。

仮説 3-4 は、「開発および構築パートナーの支援」が「感情的コミットメント」に対してプラスの影響を与えている。

仮説 3-1 を設定した理由としては、顧客が知覚する B2B SaaS の「知覚された能力」が高まるということは、すなわち、顧客のやりたいことに対して、B2B SaaS に多様な

機能が生まれ、出来ることが多くなるということであり、その機能を顧客の業務オペレーションにフィットさせるために、開発や構築を行う必要が発生すると考えたからである。そのため、「知覚された能力」が「開発および構築パートナーの支援」に対してプラスの影響を与えているという仮説を設定した。

仮説 3-2 を設定した理由としては、パートナーの支援は、すなわち、第三者であるパートナーという“人”による支援のため、パートナーの支援を通じて、顧客が B2B SaaS へ友情を感じる「集团的友情」を強化すると考えたからである。そのため「開発および構築パートナーの支援」が「集团的友情」に対してプラスの影響を与えているという仮説を設定した。

仮説 3-3 および仮説 3-4 については、「開発および構築パートナーの支援」が、顧客が感じる B2B SaaS への損得勘定にもとづく「計算的コミットメント」と B2B SaaS への同一化にもとづく「感情的コミットメント」を同時に強化すると考えた。

なお、先行研究の B2B SaaS Ecosystem の構成員の中で、岩本(2010)の「サービスインテグレーター」や Blaschke ら(2018)の「Build Partners」「Service Partners」が、本研究の「開発および構築パートナーの支援」に該当する。

#### 5.2.4 仮説 4

仮説 4 は、「販売および運用パートナーの支援」は 2 つ要素に影響を与えると考えた。

仮説 4-1 は、「販売および運用パートナーの支援」が「集团的友情」に対してプラスの影響を与えている。

仮説 4-2 は、「販売および運用パートナーの支援」が「感情的コミットメント」に対してプラスの影響を与えている。

仮説 4-1 を設定した理由は、仮説 3-2 と同様である。

仮説 4-2 については、「販売および運用パートナーの支援」が、B2B SaaS への同一化にもとづく「感情的コミットメント」を強化すると考えた。また、顧客が感じる B2B SaaS への損得勘定にもとづく「計算的コミットメント」へのパスを出していないのは、販売行為と運用行為が、B2B SaaS 自体への損得勘定を強化しないと考えたからである。

なお、先行研究の B2B SaaS Ecosystem の構成員の中で、岩本(2010)の「サービス仲介者」や Blaschke ら(2018)の「Run Partners」「Sell Partners」が、本研究の「販売および運用パートナーの支援」に該当する。

#### 5.2.5 仮説 5

仮説 5 は、先行研究の通り。



仮説 5 は、「集団的友情」が「感情的コミットメント」に対してプラスの影響を与えている。

なお、多次元コミットメントモデル(久保田、2006)の先行要素にある「集団的友情」へ影響を与える近接的要素である「誠実な行動」を除いた。理由は、仮説 2 と同様である。

### 5.2.6 仮説 6

仮説 6 は、先行研究の通りではあるが、構成概念の名称を変更した。先行要素の中の回避的要素である「関係終結コスト」を「スイッチングコスト」に名称を変更し、Jones ら(2007)が提唱しているスイッチングコストの 3 分類を参考にした質問内容とした。

仮説 6-1 は、「スイッチングコスト」が「計算的コミットメント」に対してプラスの影響を与えている。

仮説 6-2 は、「スイッチングコスト」が「感情的コミットメント」に対してプラスの影響を与えている。

### 5.2.7 仮説 7

仮説 7 は、先行研究の通り。

仮説 7-1 は、「計算的コミットメント」が「関係継続意向」に対してプラスの影響を与えている。

仮説 7-2 は、「感情的コミットメント」が「関係継続意向」に対してプラスの影響を与えている。

なお、久保田(2006)にある結果要素の「推奨意向」と「協力意向」と「参加意向」を除いた。「推奨意向」を除いた理由は、買い手である企業によって業務オペレーションが異なるため、特定の SaaS を他の企業に推奨する行動は起き難いと考えたためである。また「協力意向」と「参加意向」を除いた理由は、モデルが複雑になりすぎるためである。そのため、結果要素は「関係継続意向」のみとした。

## 5.3 検証方法

これまでに示した仮説 1~7 に対応している検証モデル中のパス (図 6) が統計的に有意であるかについて、共分散構造分析を通じて定量的に仮説検証していく。

## 5.4 調査概要

本調査は、2022 年 12 月 9 日~2022 年 12 月 27 日の期間で、企業で B2B SaaS を利用しており、B2B SaaS の導入・運用・更改・使用するにあたって自身の意見が反映させられる会社員・会社役員・会社経営者を対象に Web 上でアンケートを実施した。

なお、B2B SaaS Ecosystem の構成員の「コミットメント」への影響を測るため、先行要素として設けた「API 連携の選択肢の豊富さ」、「開発および構築パートナーの支援」、「販売および運用パートナーの支援」については、そもそもこれらの B2B SaaS Ecosystem の構成員の利用状況によって回答可否が分かれるため、有り・無し（またはわからない・不明）の 2 択で質問を行った（名義尺度）上で、有りと答えた場合のみ、B2B SaaS Ecosystem の構成員の構成概念の質問項目を 7 段階のリッカート型尺度（順序尺度）でおこなった。「API 連携の選択肢の豊富さ」、「開発および構築パートナーの支援」、「販売および運用パートナーの支援」以外の質問は、いずれの質問項目も 7 段階のリッカート型尺度（順序尺度）のみを用いている（表 3）。

表 3. 構成概念の測定尺度(質問項目)

構成概念	観測変数名	質問項目
知覚された能力	能力1	使用しているSaaSのソフトウェアは、仕様・機能から考えて自社のやりたいことに適している。
	能力2	使用しているSaaSのソフトウェアは、使ってみた経験からして自社のやりたいことに適している。
	能力3	使用しているSaaSのソフトウェアは、自社のやりたいことに対して十分な性能を発揮している。
	能力4	使用しているSaaSのソフトウェアは、自社のやりたいことに対して安定的な性能を発揮している。
	能力5	使用しているSaaSのソフトウェアは、他のソフトウェアに比べて優れているだろう。
集団的友情	友情1	使用しているSaaSのソフトウェアを、「相棒」のように思っている。
	友情2	使用しているSaaSのソフトウェアに、好印象を持っている。
	友情3	使用しているSaaSのソフトウェアに関する、お知らせに注目している。
	友情4	使用しているSaaSのソフトウェアを提供している会社を、「身近な存在」だと思っている。
	友情5	使用しているSaaSのソフトウェアを提供している会社に、好印象を持っている。
	友情6	使用しているSaaSのソフトウェアを提供している会社に関する、ニュースに注目している。
スイッチングコスト	SC1	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアを、探すのは面倒なことだ。
	SC2	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアに、切り替えると時間や労力が発生する。
	SC3	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアに、切り替えると金銭的な損失が発生する。
	SC4	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアは、自社のやりたいことができない気がする。
計算的コミットメント	計算1	使用しているSaaSのソフトウェアは、メリットが多いので自社にとって重要である。
	計算2	使用しているSaaSのソフトウェアは、満足度を考えると自社にとって重要である。
	計算3	使用しているSaaSのソフトウェアの好き嫌いは別として、ないと自社の仕事が進まない。
	計算4	使用しているSaaSのソフトウェアの好き嫌いは別として、頻繁に使っている。
	計算5	使用しているSaaSのソフトウェアの好き嫌いは別として、役に立っている。
感情的コミットメント	感情1	使用しているSaaSのソフトウェアに愛着を感じている。
	感情2	使用しているSaaSのソフトウェアを大切にしていきたい。
	感情3	使用しているSaaSのソフトウェアがなくなったら、なんとなくさみしい気持ちになる。
	感情4	使用しているSaaSのソフトウェアで、自社のやりたいことができた誇らしい気持ちになる。
	感情5	使用しているSaaSのソフトウェアを、自身の「武器」のように感じている。
関係継続意向	継続1	使用しているSaaSのソフトウェアを、これからも利用するつもりだ。
	継続2	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアに、これから乗り換えるつもりだ。（逆転項目）
	継続3	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアが、同一機能・同一料金なら、現在使用しているSaaSのソフトウェアを利用し続けるつもりだ。
	継続4	もし転職や転勤をしても、自身が同一業務であれば、可能な限り現在使用しているSaaSのソフトウェアを利用し続けたい。
	継続5	もし少し値上がりしても、自身に決裁権があれば、可能な限り現在使用しているSaaSのソフトウェアを利用し続けたい。
API連携の豊富さ	AP有無	使用しているSaaSのソフトウェアは、外部ソフトウェアとAPI連携ができる。
	AP1	使用しているSaaSのソフトウェアは、API連携できる外部ソフトウェアが多い。
	AP2	使用しているSaaSのソフトウェアは、API連携できる外部ソフトウェアが増えているように思う。
	AP3	使用しているSaaSのソフトウェアは、API連携によって出来るが増える。
	AP4	使用しているSaaSのソフトウェアは、API連携によって出来るが増えているように思う。
開発および構築パートナーの支援	開発有無	使用しているSaaSのソフトウェアを、外部パートナーに開発・構築してもらった。
	開発1	使用しているSaaSのソフトウェアの導入にあたって、外部パートナーの開発・構築の支援が役にたった。
	開発2	外部パートナーの開発・構築の支援がなかったら、導入できなかったかもしれない。
	開発3	外部パートナーの開発・構築の支援があることが、導入理由の1つだ。
	開発4	外部パートナーの開発・構築の支援があることで、やりたいことができている。
	開発5	外部パートナーの開発・構築の支援があることで、自社にあった機能・仕様がかなえられた。
販売および運用パートナーの支援	販売有無	使用しているSaaSのソフトウェアを、外部パートナーに販売・運用してもらった。
	販売1	使用しているSaaSのソフトウェアの導入にあたって、外部パートナーによる提案が役にたった。
	販売2	外部パートナーからの提案がなかったら、導入しなかったかもしれない。
	販売3	外部パートナーからの提案が、導入理由の1つだ。
	販売4	外部パートナーは販売後も運用面での質問や相談に乗ってくれている。
	販売5	外部パートナーは販売後に売りっぱなしで何もしてくれない。（逆転項目）

(出所：筆者作成 2022 年 12 月)

モデルの適合度指標は主に Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) を使用する。豊田(2007)によると、RMSEA に関しては 0.1 以上であれば再考すべきラインと言われているため、本研究では RMSEA が 0.1 未満であることをモデルの適合基準とする。

なお、共分散構造分析のモデル適合度指標で一般的に使われる Goodness of Fit Index (GFI)、Adjusted GFI (AGFI)、Comparative Fit Index (CFI) は、参考値として示すが、モデルが適合するかどうかの判断には用いない。豊田(2002)によると、観測変数の数が 30 を超える場合は、自由度が大きくなり GFI および AGFI は低い値となるためモデル適合度としては適さないとしている。また、豊田ら(2005)では、CFI についても自由度に影響を受けるため、自由度による影響の少ない RMSEA を報告すべきであるとしている。本研究では、観測変数を 44 設定しているため、この豊田(2002)および豊田ら(2005)の主張に従って、RMSEA をモデルの適合度指標として用いる。

また、久保田(2006)および豊田(2007)によると、共分散構造分析のモデル適合度指標で一般的に使われる  $\chi^2$  検定の結果はサンプル数から大きな影響を受けるとしており、 $\chi^2$  検定の結果を参考にすべきかの判断として、ホルターの臨界標本数(Hoelter's Critical N)を用いるとしている。なお、ホルターの臨界標本数は  $\chi^2$  検定が有効に作用する上限の標本数を示すものである。本研究では、この久保田(2006)および豊田(2007)の主張に従って、 $\chi^2$  検定を参照すべきかどうかの判断にホルターの臨界標本数を用いる。すなわち、サンプル数が、ホルターの臨界標本数を超えた場合は、 $\chi^2$  検定の値を無視する。

本研究では共分散構造分析を行うため、分析ソフトウェアに IBM® SPSS® Amos 28 を使用した。

## 6. 集計結果および分析

### 6.1 集計結果

本調査の回答総数は 465 件で、うち企業で B2B SaaS を利用しているのは 456 件（表 4 左）、そのうち B2B SaaS の導入・運用・更改・使用するにあたって自身の意見が反映させられる対象に絞った有効回答数は 386 件だった（表 4 右）。なお、回答者属性（所属企業の業種・従業員規模・自身の職種・自身の役職）および、回答者が利用している SaaS の種類・SaaS 名称については Appendix を参照願いたい。

表 4.B2B SaaS の導入状況と意思決定への関与有無

	B2B SaaSの導入			意思決定への関与	
	回答者数	構成比		回答者数	構成比
導入している	456	98.1%	有	386	84.6%
導入していない	9	1.9%	無	70	15.4%
合計	465	100.0%	合計	456	100.0%

(出所：筆者作成 2023 年 1 月)

また、有効回答数の 386 件のうち、API 連携の利用状況について有りと答えたのは 235 件であり、無し（またはわからない・不明）と答えたのは 151 件だった（表 5 左上）。開発および構築パートナーの利用状況について有りと答えたのは 146 件であり、無し（またはわからない・不明）と答えたのは 240 件だった（表 5 右上）。販売および運用パートナーの利用状況について有りと答えたのは 140 件であり、無し（またはわからない・不明）と答えたのは 246 件だった（表 5 左下）。以上の 3 項目全てに有りと答えたのは 87 件であり、いずれも無し（またはわからない・不明）と答えたのは 299 件であった（表 5 右下）。

表 5.B2B SaaS Ecosystem の構成員の利用状況

	API連携の豊富さ		開発および構築パートナーの支援	
	回答者数	構成比	回答者数	構成比
API連携有り	235	60.9%	146	37.8%
API連携無し（わからない・不明）	151	39.1%	240	62.2%
合計	386	100.0%	386	100.0%

	販売および運用パートナーの支援		3項目合算	
	回答者数	構成比	回答者数	構成比
利用経験有り	140	36.3%	87	22.5%
利用経験無し（わからない・不明）	246	63.7%	299	77.5%
合計	386	100.0%	386	100.0%

（出所：筆者作成 2023 年 1 月）

## 6.2 基本統計量

各質問項目における平均値、標準偏差・天井効果・フロア効果・クロバッファ  $\alpha$  の確認を行った（表 6）。なお名義尺度である有り・無し（またはわからない・不明）の 2 択の質問に関しては、いずれの指標も算出できないため値を記載していない。

天井効果およびフロア効果の疑いについて、平均値に標準偏差を加えた値が本研究におけるリッカート尺度の最大値である 7 を越さないか、平均値から標準偏差を引いた値が 0 を下回らないかを判断基準として検討したところ、すべての項目においてこの基準を満たしていることが確認された。

また、構成概念の信頼性の確認にはクロバッファの  $\alpha$  係数を用いた。一般的に、信頼できる尺度であるためにはクロバッファ  $\alpha$  係数が 0.6 以上であることが望ましいとされている(豊田、2007)。そこで、概念を構成する測定項目群ごとにクロバッファ  $\alpha$  係数を求めたところ、「販売および運用パートナーの支援」のクロバッファ  $\alpha$  が 0.42 となり 0.6 を下回っているため、妥当性の確認を行った。

一般的に、観測変数から構成概念（潜在変数）へのパス係数（ $\lambda$ ）が示す妥当性は 0.5 以上であることが望ましいとされている(Hair ら、1998)。観測変数から構成概念（潜在変数）へのパス係数（ $\lambda$ ）を算出し、0.5 未満の「販売および運用パートナーの支援」の観測変数である「販売 5」と「スイッチングコスト」の「SC4」と「関係継続意向」の「継続 2」の計 3 の観測変数を削除した（表 7）。その後、改めて「販売および運用

パートナーの支援」のクロバッファ  $\alpha$  確かめたところ 0.42 から 0.7 に改善し、基準を上回ることができた（表 8）。

表 6.基本統計量(修正前、観測変数=44)

構成概念	観測変数名	質問項目	平均	標準偏差	天井効果 (平均 +SD)	フロア効果 (平均- SD)	信頼性( $\alpha$ )
知覚された能力	能力1	使用しているSaaSのソフトウェアは、仕様・機能から考えて自社のやりたいことに適している。	5.30	1.10	6.40	4.20	0.94
	能力2	使用しているSaaSのソフトウェアは、使ってみた経験からして自社のやりたいことに適している。	5.23	1.19	6.43	4.04	
	能力3	使用しているSaaSのソフトウェアは、自社のやりたいことに対して十分な性能を発揮している。	5.04	1.28	6.32	3.77	
	能力4	使用しているSaaSのソフトウェアは、自社のやりたいことに対して安定的な性能を発揮している。	5.30	1.19	6.49	4.11	
	能力5	使用しているSaaSのソフトウェアは、他のソフトウェアに比べて優れているだろう。	4.99	1.18	6.17	3.81	
集团的友情	友情1	使用しているSaaSのソフトウェアを、「相棒」のように思っている。	4.47	1.45	5.93	3.02	0.97
	友情2	使用しているSaaSのソフトウェアに、好印象を持っている。	5.06	1.22	6.28	3.84	
	友情3	使用しているSaaSのソフトウェアに関する、お知らせに注目している。	4.28	1.64	5.92	2.64	
	友情4	使用しているSaaSのソフトウェアを提供している会社を、「身近な存在」だと思っている。	4.60	1.41	6.01	3.18	
	友情5	使用しているSaaSのソフトウェアを提供している会社に、好印象を持っている。	4.91	1.27	6.18	3.64	
	友情6	使用しているSaaSのソフトウェアを提供している会社に関する、ニュースに注目している。	4.45	1.57	6.01	2.88	
スイッチングコスト	SC1	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアを、探すのは面倒なことだ。	4.69	1.55	6.24	3.14	0.99
	SC2	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアに、切り替えると時間や労力が発生する。	5.49	1.35	6.84	4.15	
	SC3	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアに、切り替えると金銭的な損失が発生する。	4.75	1.41	6.16	3.33	
	SC4	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアは、自社のやりたいことができない気がする。	3.84	1.43	5.27	2.40	
計算的コミットメント	計算1	使用しているSaaSのソフトウェアは、メリットが多いので自社にとって重要である。	5.24	1.23	6.47	4.01	0.96
	計算2	使用しているSaaSのソフトウェアは、満足度を考えると自社にとって重要である。	5.15	1.26	6.40	3.89	
	計算3	使用しているSaaSのソフトウェアの好き嫌いは別として、ないと自社の仕事が進まない。	5.24	1.41	6.66	3.83	
	計算4	使用しているSaaSのソフトウェアの好き嫌いは別として、頻繁に使っている。	5.65	1.23	6.88	4.42	
	計算5	使用しているSaaSのソフトウェアの好き嫌いは別として、役に立っている。	5.59	1.19	6.77	4.40	
感情的コミットメント	感情1	使用しているSaaSのソフトウェアに愛着を感じている。	4.67	1.37	6.05	3.30	0.95
	感情2	使用しているSaaSのソフトウェアを大切にしていきたい。	4.84	1.37	6.22	3.47	
	感情3	使用しているSaaSのソフトウェアがなくなったら、なんとなくさみしい気持ちになる。	4.25	1.64	5.90	2.61	
	感情4	使用しているSaaSのソフトウェアで、自社のやりたいことができたら誇らしい気持ちになる。	4.52	1.43	5.95	3.09	
	感情5	使用しているSaaSのソフトウェアを、自身の「武器」のように感じている。	4.50	1.51	6.00	2.99	
関係継続意向	継続1	使用しているSaaSのソフトウェアを、これからも利用するつもりだ。	5.43	1.22	6.65	4.21	0.96
	継続2	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアに、これから乗り換えるつもりだ。(逆転項目)	4.99	1.64	6.63	3.35	
	継続3	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアが、同一機能・同一料金なら、現在使用しているSaaSのソフトウェアを利用し続けるつもりだ。	5.27	1.42	6.69	3.84	
	継続4	もし転職や転勤をしても、自身が同一業務であれば、可能な限り現在使用しているSaaSのソフトウェアを利用し続けたい。	4.84	1.51	6.35	3.34	
	継続5	もし少し値上がりしても、自身に決裁権があれば、可能な限り現在使用しているSaaSのソフトウェアを利用し続けたい。	4.72	1.43	6.15	3.29	
API連携の豊富さ	AP有無	使用しているSaaSのソフトウェアは、外部ソフトウェアとAPI連携ができる。	-	-	-	-	-
	AP1	使用しているSaaSのソフトウェアは、API連携できる外部ソフトウェアが多い。	5.21	1.31	6.52	3.90	0.90
	AP2	使用しているSaaSのソフトウェアは、API連携できる外部ソフトウェアが増えてい思う。	5.19	1.36	6.55	3.83	
	AP3	使用しているSaaSのソフトウェアは、API連携によって出来るが増える。	5.51	1.26	6.77	4.25	
	AP4	使用しているSaaSのソフトウェアは、API連携によって出来るが増えていると思う。	5.37	1.27	6.64	4.10	
開発および構築パートナーの支援	開発有無	使用しているSaaSのソフトウェアを、外部パートナーに開発・構築してもらった。	-	-	-	-	-
	開発1	使用しているSaaSのソフトウェアの導入にあたって、外部パートナーの開発・構築の支援が役にたった。	5.30	1.32	6.62	3.98	0.75
	開発2	外部パートナーの開発・構築の支援がなかったら、導入できなかったかもしれない。	5.21	1.27	6.48	3.94	
	開発3	外部パートナーの開発・構築の支援があることで、導入理由の1つだ。	5.02	1.34	6.36	3.68	
	開発4	外部パートナーの開発・構築の支援があることで、やりたいことができています。	4.99	1.28	6.28	3.71	
開発5	外部パートナーの開発・構築の支援があることで、自社にあった機能・仕様がかえられた。	5.00	1.27	6.27	3.73		
販売および運用パートナーの支援	販売有無	使用しているSaaSのソフトウェアを、外部パートナーに販売・運用してもらった。	-	-	-	-	-
	販売1	使用しているSaaSのソフトウェアの導入にあたって、外部パートナーによる提案が役にたった。	5.14	1.18	6.32	3.96	0.42
	販売2	外部パートナーからの提案がなかったら、導入しなかったかもしれない。	4.81	1.37	6.18	3.45	
	販売3	外部パートナーからの提案が、導入理由の1つだ。	5.05	1.32	6.37	3.73	
	販売4	外部パートナーは販売後も運用面での質問や相談に乗ってくれている。	5.04	1.36	6.39	3.68	
販売5	外部パートナーは販売後に売りっぱなしで何もしてくれない。(逆転項目)	4.94	1.75	6.69	3.18		

(出所：筆者作成 2023 年 1 月)

表 7. パス係数(λ)

構成概念	観測変数名	質問項目	妥当性(λ)	回答数	完答者数
知覚された能力	能力1	使用しているSaaSのソフトウェアは、仕様・機能から考えて自社のやりたいことに適している。	0.85	386	87
	能力2	使用しているSaaSのソフトウェアは、使ってみた経験からして自社のやりたいことに適している。	0.87		
	能力3	使用しているSaaSのソフトウェアは、自社のやりたいことに対して十分な性能を発揮している。	0.83		
	能力4	使用しているSaaSのソフトウェアは、自社のやりたいことに対して安定的な性能を発揮している。	0.76		
	能力5	使用しているSaaSのソフトウェアは、他のソフトウェアに比べて優れているだろう。	0.69		
集团的友情	友情1	使用しているSaaSのソフトウェアを、「相棒」のように思っている。	0.77		
	友情2	使用しているSaaSのソフトウェアに、好印象を持っている。	0.77		
	友情3	使用しているSaaSのソフトウェアに関する、お知らせに注目している。	0.66		
	友情4	使用しているSaaSのソフトウェアを提供している会社を、「身近な存在」だと思っている。	0.72		
	友情5	使用しているSaaSのソフトウェアを提供している会社に、好印象を持っている。	0.75		
	友情6	使用しているSaaSのソフトウェアを提供している会社に関する、ニュースに注目している。	0.65		
スイッチングコスト	SC1	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアを、探すのは面倒なことだ。	0.58		
	SC2	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアに、切り替えると時間や労力が発生する。	0.77		
	SC3	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアに、切り替えると金銭的な損失が発生する。	0.54		
	SC4	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアは、自社のやりたいことができない気がする。	0.23		
計量的コミットメント	計算1	使用しているSaaSのソフトウェアは、メリットが多いので自社にとって重要である。	0.82		
	計算2	使用しているSaaSのソフトウェアは、満足度を考えると自社にとって重要である。	0.78		
	計算3	使用しているSaaSのソフトウェアの好き嫌いは別として、ないと自社の仕事が進まない。	0.57		
	計算4	使用しているSaaSのソフトウェアの好き嫌いは別として、頻繁に使っている。	0.65		
	計算5	使用しているSaaSのソフトウェアの好き嫌いは別として、役に立っている。	0.78		
感情的コミットメント	感情1	使用しているSaaSのソフトウェアに愛着を感じている。	0.81		
	感情2	使用しているSaaSのソフトウェアを大切にしていきたい。	0.83		
	感情3	使用しているSaaSのソフトウェアがなくなったら、なんとなくさみしい気持ちになる。	0.74		
	感情4	使用しているSaaSのソフトウェアで、自社のやりたいことができたら誇らしい気持ちになる。	0.66		
	感情5	使用しているSaaSのソフトウェアを、自身の「武器」のように感じている。	0.75		
関係継続意向	継続1	使用しているSaaSのソフトウェアを、これからも利用するつもりだ。	0.75		
	継続2	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアに、これから乗り換えるつもりだ。(逆転項目)	0.23		
	継続3	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアが、同一機能・同一料金なら、現在使用しているSaaSのソフトウェアを利用し続けるつもりだ。	0.59		
	継続4	もし転職や転勤をしても、自身が同一業務であれば、可能な限り現在使用しているSaaSのソフトウェアを利用し続けたい。	0.72		
	継続5	もし少し値上がりしても、自身に決裁権があれば、可能な限り現在使用しているSaaSのソフトウェアを利用し続けたい。	0.66		
API連携の豊かさ	AP有無	使用しているSaaSのソフトウェアは、外部ソフトウェアとAPI連携ができる。	-	235	
	AP1	使用しているSaaSのソフトウェアは、API連携できる外部ソフトウェアが多い。	0.77	(無回答)	
	AP2	使用しているSaaSのソフトウェアは、API連携できる外部ソフトウェアが増えているように思う。	0.80	151)	
	AP3	使用しているSaaSのソフトウェアは、API連携によって出来るが増える。	0.85		
	AP4	使用しているSaaSのソフトウェアは、API連携によって出来るが増えているように思う。	0.86		
開発および構築パートナーの支援	開発有無	使用しているSaaSのソフトウェアを、外部パートナーに開発・構築してもらった。	-	146	
	開発1	使用しているSaaSのソフトウェアの導入にあたって、外部パートナーの開発・構築の支援が役にたった。	0.63	(無回答)	
	開発2	外部パートナーの開発・構築の支援がなかったら、導入できなかったかもしれない。	0.66	240)	
	開発3	外部パートナーの開発・構築の支援があることが、導入理由の1つだ。	0.71		
	開発4	外部パートナーの開発・構築の支援があることで、やりたいことができています。	0.85		
開発5	外部パートナーの開発・構築の支援があることで、自社にあった機能・仕様がかなえられた。	0.84			
販売および運用パートナーの支援	販売有無	使用しているSaaSのソフトウェアを、外部パートナーに販売・運用してもらった。	-	140	
	販売1	使用しているSaaSのソフトウェアの導入にあたって、外部パートナーによる提案が役にたった。	0.81	(無回答)	
	販売2	外部パートナーからの提案がなかったら、導入しなかったかもしれない。	0.60	246)	
	販売3	外部パートナーからの提案が、導入理由の1つだ。	0.71		
	販売4	外部パートナーは販売後も運用面での質問や相談に乗ってくれている。	0.77		
販売5	外部パートナーは販売後に売りっぱなしで何もしてくれない。(逆転項目)	0.31			

(出所：筆者作成 2023年1月)

表 8.基本統計量(修正後、観測変数=41)

構成概念	観測変数名	質問項目	平均	標準偏差	天井効果 (平均 +SD)	フロア効果 (平均- SD)	信頼性(α)
知覚された能力	能力1	使用しているSaaSのソフトウェアは、仕様・機能から考えて自社のやりたいことに適している。	5.30	1.10	6.40	4.20	0.94
	能力2	使用しているSaaSのソフトウェアは、使ってみた経験からして自社のやりたいことに適している。	5.23	1.19	6.43	4.04	
	能力3	使用しているSaaSのソフトウェアは、自社のやりたいことに対して十分な性能を発揮している。	5.04	1.28	6.32	3.77	
	能力4	使用しているSaaSのソフトウェアは、自社のやりたいことに対して安定的な性能を発揮している。	5.30	1.19	6.49	4.11	
	能力5	使用しているSaaSのソフトウェアは、他のソフトウェアに比べて優れているだろう。	4.99	1.18	6.17	3.81	
集团的友情	友情1	使用しているSaaSのソフトウェアを、「相棒」のように思っている。	4.47	1.45	5.93	3.02	0.97
	友情2	使用しているSaaSのソフトウェアに、好印象を持っている。	5.06	1.22	6.28	3.84	
	友情3	使用しているSaaSのソフトウェアに関する、お知らせに注目している。	4.28	1.64	5.92	2.64	
	友情4	使用しているSaaSのソフトウェアを提供している会社を、「身近な存在」だと思っている。	4.60	1.41	6.01	3.18	
	友情5	使用しているSaaSのソフトウェアを提供している会社を、好印象を持っている。	4.91	1.27	6.18	3.64	
	友情6	使用しているSaaSのソフトウェアを提供している会社に関する、ニュースに注目している。	4.45	1.57	6.01	2.88	
スイッチングコスト	SC1	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアを、探すのは面倒なことだ。	4.69	1.55	6.24	3.14	0.98
	SC2	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアに、切り替えると時間や労力が発生する。	5.49	1.35	6.84	4.15	
	SC3	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアに、切り替えると金銭的な損失が発生する。	4.75	1.41	6.16	3.33	
計算的コミットメント	計算1	使用しているSaaSのソフトウェアは、メリットが多いので自社にとって重要である。	5.24	1.23	6.47	4.01	0.96
	計算2	使用しているSaaSのソフトウェアは、満足度を考えると自社にとって重要である。	5.15	1.26	6.40	3.89	
	計算3	使用しているSaaSのソフトウェアの好き嫌いは別として、ないと自社の仕事が進まない。	5.24	1.41	6.66	3.83	
	計算4	使用しているSaaSのソフトウェアの好き嫌いは別として、頻繁に使っている。	5.65	1.23	6.88	4.42	
	計算5	使用しているSaaSのソフトウェアの好き嫌いは別として、役に立っている。	5.59	1.19	6.77	4.40	
感情的コミットメント	感情1	使用しているSaaSのソフトウェアに愛着を感じている。	4.67	1.37	6.05	3.30	0.95
	感情2	使用しているSaaSのソフトウェアを大切にしていきたい。	4.84	1.37	6.22	3.47	
	感情3	使用しているSaaSのソフトウェアがなくなったら、なんとなくさみしい気持ちになる。	4.25	1.64	5.90	2.61	
	感情4	使用しているSaaSのソフトウェアで、自社のやりたいことができたらしき気持ちになる。	4.52	1.43	5.95	3.09	
	感情5	使用しているSaaSのソフトウェアを、自身の「武器」のように感じている。	4.50	1.51	6.00	2.99	
関係継続意向	継続1	使用しているSaaSのソフトウェアを、これからも利用するつもりだ。	5.43	1.22	6.65	4.21	0.98
	継続2	使用しているSaaSのソフトウェア以外のソフトウェアが、同一機能・同一料金なら、現在使用しているSaaSのソフトウェアを利用し続けるつもりだ。	5.27	1.42	6.69	3.84	
	継続3	もし転職や転勤をしても、自身が同一業務であれば、可能な限り現在使用しているSaaSのソフトウェアを利用し続けたい。	4.84	1.51	6.35	3.34	
	継続4	もし少し値上がりしても、自身に決裁権があれば、可能な限り現在使用しているSaaSのソフトウェアを利用し続けたい。	4.72	1.43	6.15	3.29	
	継続5	使用しているSaaSのソフトウェアは、外部ソフトウェアとAPI連携ができる。	-	-	-	-	
API連携の豊富さ	AP1	使用しているSaaSのソフトウェアは、API連携できる外部ソフトウェアが多い。	5.21	1.31	6.52	3.90	0.90
	AP2	使用しているSaaSのソフトウェアは、API連携できる外部ソフトウェアが増えているように思う。	5.19	1.36	6.55	3.83	
	AP3	使用しているSaaSのソフトウェアは、API連携によって出来るが増える。	5.51	1.26	6.77	4.25	
	AP4	使用しているSaaSのソフトウェアは、API連携によって出来るが増えているように思う。	5.37	1.27	6.64	4.10	
	AP5	使用しているSaaSのソフトウェアは、外部パートナーに開発・構築してもらえる。	-	-	-	-	
開発および構築パートナーの支援	開発無	使用しているSaaSのソフトウェアを、外部パートナーに開発・構築してもらった。	-	-	-	-	-
	開発1	使用しているSaaSのソフトウェアの導入にあたって、外部パートナーの開発・構築の支援が役にたった。	5.30	1.32	6.62	3.98	0.75
	開発2	外部パートナーの開発・構築の支援がなかったら、導入できなかったかもしれない。	5.21	1.27	6.48	3.94	
	開発3	外部パートナーの開発・構築の支援があることで、導入理由の1つだ。	5.02	1.34	6.36	3.68	
	開発4	外部パートナーの開発・構築の支援があることで、やりたいことができています。	4.99	1.28	6.28	3.71	
開発5	外部パートナーの開発・構築の支援があることで、自社にあった機能・仕様がかなえられた。	5.00	1.27	6.27	3.73		
販売および運用パートナーの支援	販売無	使用しているSaaSのソフトウェアを、外部パートナーに販売・運用してもらった。	-	-	-	-	-
	販売1	使用しているSaaSのソフトウェアの導入にあたって、外部パートナーによる提案が役にたった。	5.14	1.18	6.32	3.96	0.70
	販売2	外部パートナーからの提案がなかったら、導入しなかったかもしれない。	4.81	1.37	6.18	3.45	
	販売3	外部パートナーからの提案が、導入理由の1つだ。	5.05	1.32	6.37	3.73	
	販売4	外部パートナーは販売後も運用面での質問や相談に乗ってくれている。	5.04	1.36	6.39	3.68	

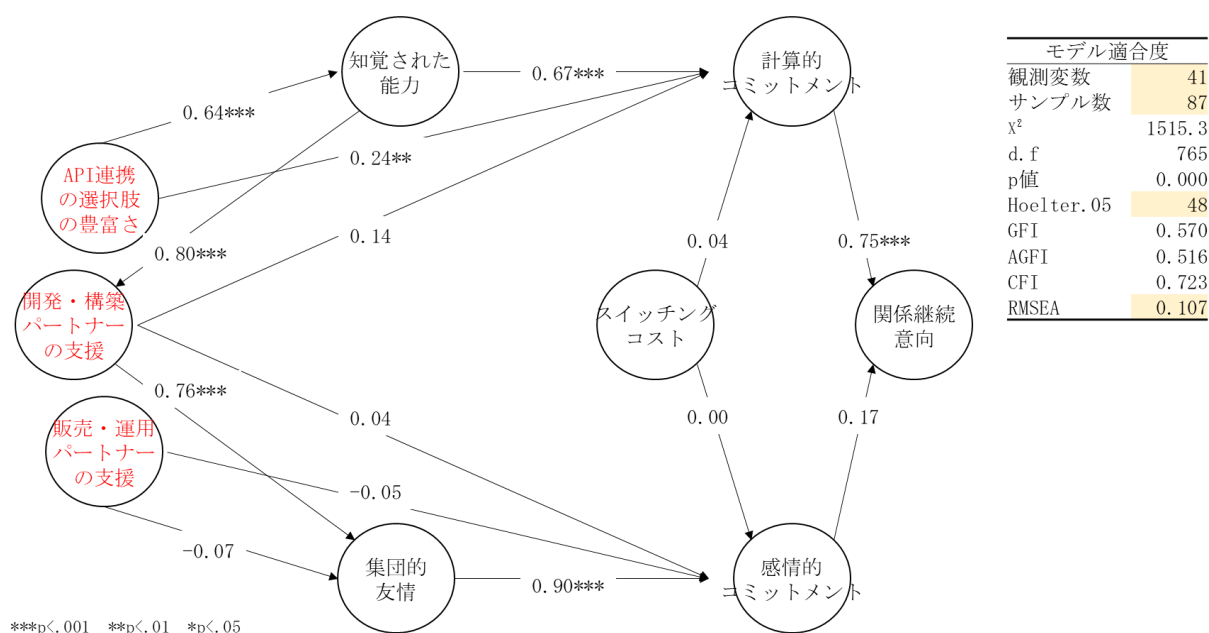
(出所：筆者作成 2023年1月)

## 6.3 分析

### 6.3.1 検証モデル全体の分析

検証モデル全体の分析結果を確認する。図7および表9に示したように、観測変数は41のためGFIおよびAGFIは参考値として示すが、モデルが適合しているかどうかの判断には用いない。また自由度(d.f)が765と大きいためCFIは参考値として示すが、モデルが適合しているかどうかの判断には用いない。サンプル数が87となり5%水準でのホルターの臨界標本数の48を上回っているため、 $X^2$ のp値は無視する。RMSEAは、0.107となり0.1を上回るため、モデルとデータの適合を確認することができなかった。

図7. 検証モデル全体の共分散構造分析



(出所：筆者作成 2023年1月)

表9. 検証モデル全体の推定結果

パス	仮説	標準化係数	p値
API連携の選択肢の豊富さ → 知覚された能力	仮説1-1	0.64	***
API連携の選択肢の豊富さ → 計算的コミットメント	仮説1-2	0.24	**
知覚された能力 → 計算的コミットメント	仮説2	0.67	***
知覚された能力 → 開発および構築パートナーの支援	仮説3-1	0.80	***
開発および構築パートナーの支援 → 集团的友情	仮説3-2	0.76	***
開発および構築パートナーの支援 → 計算的コミットメント	仮説3-3	0.14	0.23
開発および構築パートナーの支援 → 感情的コミットメント	仮説3-4	0.04	0.77
販売および運用パートナーの支援 → 集团的友情	仮説4-1	-0.07	0.43
販売および運用パートナーの支援 → 感情的コミットメント	仮説4-2	-0.05	0.50
集团的友情 → 感情的コミットメント	仮説5	0.90	***
スイッチングコスト → 計算的コミットメント	仮説6-1	0.04	0.51
スイッチングコスト → 感情的コミットメント	仮説6-2	0.00	1.00
計算的コミットメント → 関係継続意向	仮説7-1	0.75	***
感情的コミットメント → 関係継続意向	仮説7-2	0.17	0.09

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05

(出所：筆者作成 2023年1月)



残念ながら、本研究の構成概念妥当性は確認できなかった。これはサンプル数 87 と少ないため、検証モデル全体がデータに適合しなかったのではないかと考えられる。

そのため、今回はモデルを 3 つに分けて検証をする。理由としては、本研究の主要な目的である B2B SaaS Ecosystem の構成員が「コミットメント」へどのように影響を与えるかを検証する目的に従えば、B2B SaaS Ecosystem の構成員を一括り捉えず「API 連携の選択肢の豊富さ」、「開発および構築パートナーの支援」、「販売および運用パートナーの支援」の 3 つを個別に扱っても検証はできること、またその方がサンプル数を多くできるためである。

表 5（再掲）を参照すると、「API 連携の選択肢の豊富さ」に対するサンプル数は 235、「開発および構築パートナーの支援」に対するサンプル数は 146、「販売および運用パートナーの支援」に対するサンプル数は 140 あるため、検証モデル全体に対するサンプル数は 87 よりも妥当な検証結果を得られる可能性がある。

そのため、「API 連携の選択肢の豊富さ」のみを B2B SaaS Ecosystem の構成員として組み込んだモデル、「開発および構築パートナーの支援」のみを B2B SaaS Ecosystem の構成員として組み込んだモデル、「販売および運用パートナーの支援」のみを B2B SaaS Ecosystem の構成員として組み込んだモデルの 3 つの分解した検証モデルの分析を行うこととする。

表 5.B2B SaaS Ecosystem の構成員の利用状況(再掲)

API連携の豊富さ			開発および構築パートナーの支援		
	回答者数	構成比		回答者数	構成比
API連携有り	235	60.9%	利用経験有り	146	37.8%
API連携無し(わからない・不明)	151	39.1%	利用経験無し(わからない・不明)	240	62.2%
合計	386	100.0%	合計	386	100.0%

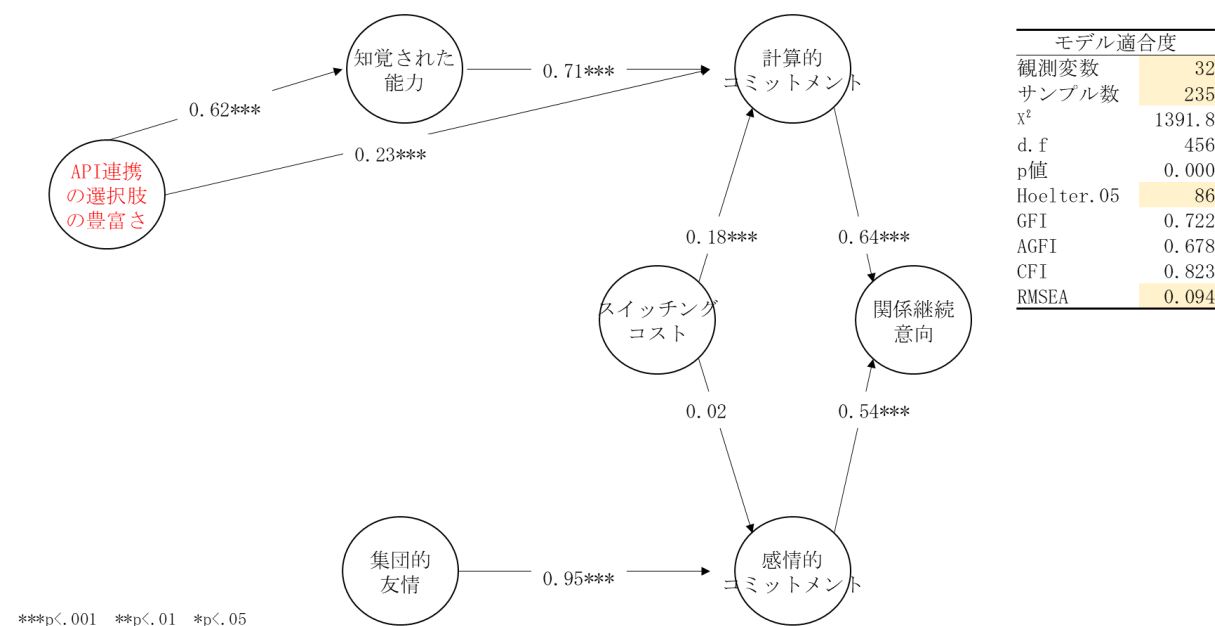
販売および運用パートナーの支援			3項目合算		
	回答者数	構成比		回答者数	構成比
利用経験有り	140	36.3%	全て有り	87	22.5%
利用経験無し(わからない・不明)	246	63.7%	それ以外	299	77.5%
合計	386	100.0%	合計	386	100.0%

(出所：筆者作成 2023 年 1 月)

### 6.3.2 「API 連携の選択肢の豊富さ」のみを B2B SaaS Ecosystem の構成員として組み込んだモデルの分析

「API 連携の選択肢の豊富さ」のみを B2B SaaS Ecosystem の構成員として組み込んだモデルの分析結果を確認する。図 8 および表 10 に示したように、観測変数は 32 のため GFI および AGFI は参考値として示すが、モデルが適合しているかどうかの判断には用いない。また自由度 (d.f) が 456 と大きいため CFI は参考値として示すが、モデルが適合しているかどうかの判断には用いない。サンプル数が 235 となり 5%水準でのホルターの臨界標本数の 86 を上回っているため、 $X^2$  の p 値は無視する。RMSEA は、0.094 となり 0.1 を下回るため、モデルとデータの適合を確認することができた。

図 8. 「API 連携の選択肢の豊富さ」のみを B2B SaaS Ecosystem の構成員として組み込んだモデルの  
共分散構造分析



(出所：筆者作成 2023 年 1 月)

表 10. 「API 連携の選択肢の豊富さ」のみを B2B SaaS Ecosystem の構成員として組み込んだモデル  
の推定結果

パス	仮説	標準化係数	p値
API連携の選択肢の豊富さ → 知覚された能力	仮説1-1	0.62	***
API連携の選択肢の豊富さ → 計算的コミットメント	仮説1-2	0.23	***
知覚された能力 → 計算的コミットメント	仮説2	0.71	***
集団的友情 → 感情的コミットメント	仮説5	0.95	***
スイッチングコスト → 計算的コミットメント	仮説6-1	0.18	***
スイッチングコスト → 感情的コミットメント	仮説6-2	0.02	0.57
計算的コミットメント → 関係継続意向	仮説7-1	0.64	***
感情的コミットメント → 関係継続意向	仮説7-2	0.54	***

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05

(出所：筆者作成 2023 年 1 月)

次に推定結果を確認する。仮説 1-1 および仮説 1-2 に該当するパスは  $p < 0.001$  となり、仮説 1-1 および仮説 1-2 は統計的に支持されることが確認できた。すなわち、「API 連携の選択肢の豊富さ」が「知覚された能力」および「計算的コミットメント」の両方に対してプラスの影響を与えているのである。

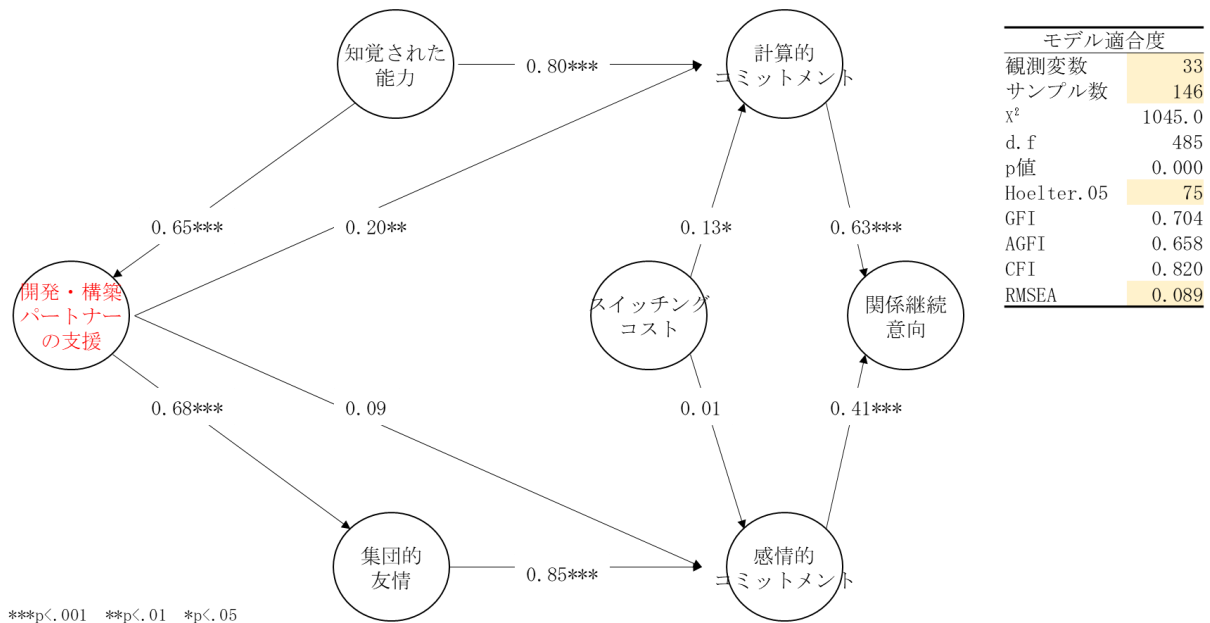
仮説 2・仮説 5・仮説 6-1・仮説 7-1・仮説 7-2 に該当するパスは  $p < 0.001$  となり、仮説 2・仮説 5・仮説 6-1・仮説 7-1・仮説 7-2 は統計的に支持されることが確認できた。仮説 6-2 に該当するパスは  $p = 0.57$  であり、仮説 6-2 は統計的に支持されなかった。仮説 6-2 の「スイッチングコスト」が「感情的コミットメント」にプラスの影響を与えているという仮説を除いて、久保田(2006)の多次元コミットメントモデルが、B2B SaaS

Ecosystem の構成員である「API 連携の選択肢の豊富さ」を含む B2B SaaS にも当てはまると考えられる。

### 6.3.3 「開発および構築パートナーの支援」のみを B2B SaaS Ecosystem の構成員として組み込んだモデルの分析

「開発および構築パートナーの支援」のみを B2B SaaS Ecosystem の構成員として組み込んだモデルの分析結果を確認する。図 9 および表 11 に示したように、観測変数は 33 のため GFI および AGFI は参考値として示すが、モデルが適合しているかどうかの判断には用いない。また自由度 (d.f) が 485 と大きいいため CFI は参考値として示すが、モデルが適合しているかどうかの判断には用いない。サンプル数が 146 となり 5%水準でのホルターの臨界標本数の 75 を上回っているため、 $X^2$  の p 値は無視する。RMSEA は、0.089 となり 0.1 を下回るため、モデルとデータの適合を確認することができた。

図 9. 「開発および構築パートナーの支援」のみを B2B SaaS Ecosystem の構成員として組み込んだモデルの共分散構造分析



(出所：筆者作成 2023 年 1 月)

表 11. 「開発および構築パートナーの支援」のみを B2B SaaS Ecosystem の構成員として組み込んだモデルの推定結果

パス	仮説	標準化係数	p値
知覚された能力 → 計算的コミットメント	仮説2	0.80	***
知覚された能力 → 開発および構築パートナーの支援	仮説3-1	0.65	***
知覚された能力 → 集团的友情	仮説3-2	0.20	**
開発および構築パートナーの支援 → 集团的友情	仮説3-3	0.68	***
開発および構築パートナーの支援 → 計算的コミットメント	仮説3-4	0.13	*
開発および構築パートナーの支援 → 感情的コミットメント	仮説3-5	0.09	0.30
集团的友情 → 感情的コミットメント	仮説5	0.85	***
集团的友情 → 関係継続意向	仮説6-1	0.01	0.82
感情的コミットメント → 関係継続意向	仮説6-2	0.41	***
関係継続意向 → 計算的コミットメント	仮説7-1	0.63	***
関係継続意向 → 感情的コミットメント	仮説7-2	0.41	***

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05

(出所：筆者作成 2023 年 1 月)

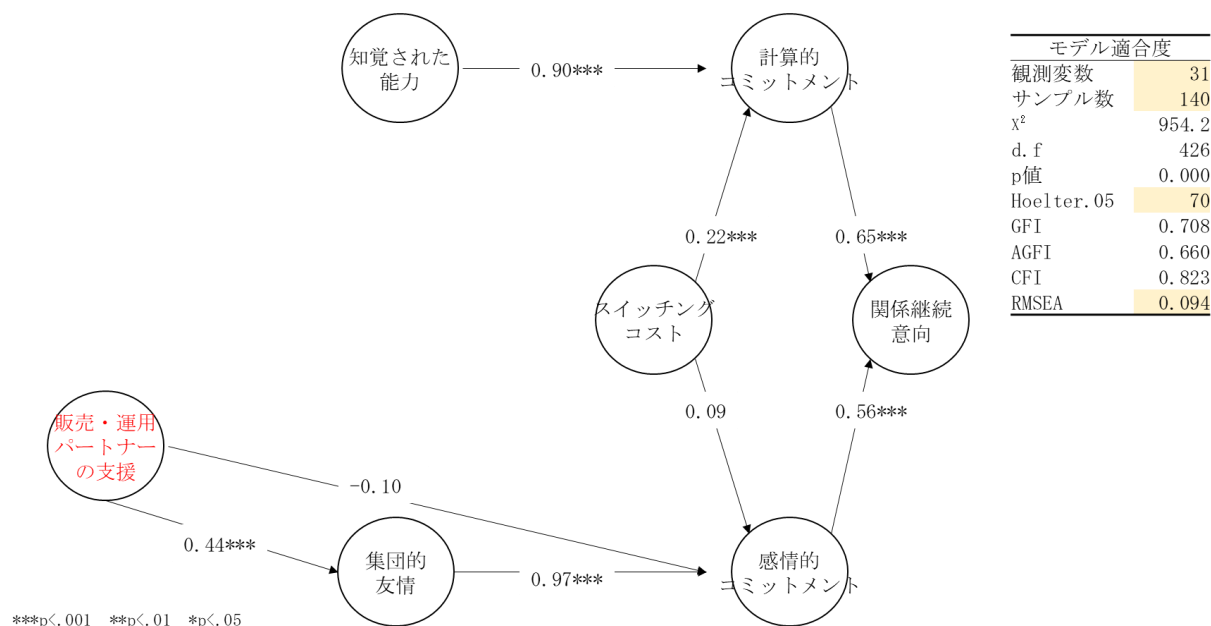
次に推定結果を確認する。仮説 3-1 および仮説 3-2 に該当するパスは  $p < 0.001$  となり、仮説 3-1 および仮説 3-2 は統計的に支持されることが確認できた。また、仮説 3-3 に該当するパスは  $p < 0.01$  となり、仮説 3-3 は統計的に支持されることが確認できた。しかし、仮説 3-4 に該当するパスは  $p = 0.30$  となり、仮説 3-4 は統計的に支持されなかった。すなわち、「知覚された能力」が「開発および構築パートナーの支援」に対してプラスの影響を与えており、「開発および構築パートナーの支援」が「集团的友情」および「計算的コミットメント」の両方に対してプラスの影響を与えている一方で、「開発および構築パートナーの支援」が「感情的コミットメント」にプラスの影響を与えているという仮説は支持されなかった。

仮説 2・仮説 5・仮説 7-1・仮説 7-2 に該当するパスは  $p < 0.001$  となり、仮説 2・仮説 5・仮説 7-1・仮説 7-2 は統計的に支持されることが確認できた。また、仮説 6-1 に該当するパスは  $p < 0.05$  となり、仮説 6-1 は統計的に支持されることが確認できたが、仮説 6-2 に該当するパスは  $p = 0.82$  であり、仮説 6-2 は統計的に支持されなかった。仮説 6-2 の「スイッチングコスト」が「感情的コミットメント」にプラスの影響を与えているという仮説を除いて、久保田(2006)の多次元コミットメントモデルが、B2B SaaS Ecosystem の構成員である「開発および構築パートナーの支援」を含む B2B SaaS にも当てはまったと考えられる。

#### **6.3.4 「販売および運用パートナーの支援」のみを B2B SaaS Ecosystem の構成員として組み込んだモデルの分析**

「販売および運用パートナーの支援」のみを B2B SaaS Ecosystem の構成員として組み込んだモデルの分析結果を確認する。図 10 および表 12 に示したように、観測変数は 31 のため GFI および AGFI は参考値として示すが、モデルが適合しているかどうかの判断には用いない。また自由度 (d.f) が 426 と大きいため CFI は参考値として示すが、モデルが適合しているかどうかの判断には用いない。サンプル数が 140 となり 5% 水準でのホルターの臨界標本数の 70 を上回っているため、 $\chi^2$  の  $p$  値は無視する。RMSEA は、0.094 となり 0.1 を下回るため、モデルとデータの適合を確認することができた。

図 10. 「販売および運用パートナーの支援」のみを B2B SaaS Ecosystem の構成員として組み込んだモデルの共分散構造分析



(出所：筆者作成 2023 年 1 月)

表 12. 「販売および運用パートナーの支援」のみを B2B SaaS Ecosystem の構成員として組み込んだモデルの推定結果

パス	仮説	標準化係数	p値
知覚された能力 → 計算的コミットメント	仮説2	0.90	***
販売および運用パートナーの支援 → 集团的友情	仮説4-1	0.44	***
販売および運用パートナーの支援 → 感情的コミットメント	仮説4-2	-0.10	0.12
集团的友情 → 感情的コミットメント	仮説5	0.97	***
スイッチングコスト → 計算的コミットメント	仮説6-1	0.22	***
スイッチングコスト → 感情的コミットメント	仮説6-2	0.09	0.11
計算的コミットメント → 関係継続意向	仮説7-1	0.65	***
感情的コミットメント → 関係継続意向	仮説7-2	0.56	***

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05

(出所：筆者作成 2023 年 1 月)

次に推定結果を確認する。仮説 4-1 に該当するパスは  $p < 0.001$  となり、仮説 4-1 は統計的に支持されることが確認できた。しかし、仮説 4-2 に該当するパスは  $p = 0.12$  となり、仮説 4-2 は統計的に支持されなかった。すなわち、「販売および運用パートナーの支援」が「集团的友情」に対してプラスの影響を与えている一方で、「販売および運用パートナーの支援」が「感情的コミットメント」にプラスの影響を与えているという仮説は支持されなかった。

仮説 2・仮説 5・仮説 6-1・仮説 7-1・仮説 7-2 に該当するパスは  $p < 0.001$  となり、仮説 2・仮説 5・仮説 6-1・仮説 7-1・仮説 7-2 は統計的に支持されることが確認できた。また、仮説 6-2 に該当するパスは  $p = 0.11$  であり、仮説 6-2 は統計的に支持されなかった。仮説 6-2 の「スイッチングコスト」が「感情的コミットメント」にプラスの影響

を与えているという仮説を除いて、久保田(2006)の多次元コミットメントモデルが、B2B SaaS Ecosystem の構成員である「販売および運用パートナーの支援」を含む B2B SaaS にも当てはまると考えられる。

## 7. 考察

各モデルの結果を統合して考察したい。表 13 に 3 つの分解した検証モデルの分析を行った推定結果の一覧をまとめた。

- ・ API 連携モデル：「API 連携の選択肢の豊富さ」のみを B2B SaaS Ecosystem の構成員として組み込んだモデル

- ・ 開発パートナーモデル：「開発および構築パートナーの支援」のみを B2B SaaS Ecosystem の構成員として組み込んだモデル

- ・ 販売パートナーモデル：「販売および運用パートナーの支援」のみを B2B SaaS Ecosystem の構成員として組み込んだモデル

いずれの検証モデルにおいても、B2B SaaS Ecosystem の構成員が直接または間接的に顧客の「コミットメント」に影響を及ぼしていることが数値から読み取れる。

表 13.各モデルの推定結果の一覧

パス	仮説	API連携モデル		開発パートナーモデル		販売パートナーモデル	
		標準化係数	p値	標準化係数	p値	標準化係数	p値
API連携の選択肢の豊富さ	→ 知覚された能力	仮説1-1	0.62***	-	-	-	-
API連携の選択肢の豊富さ	→ 計算的コミットメント	仮説1-2	0.23***	-	-	-	-
知覚された能力	→ 計算的コミットメント	仮説2	0.71***	0.80	***	0.90	***
知覚された能力	→ 開発および構築パートナーの支援	仮説3-1	-	0.65	***	-	-
開発および構築パートナーの支援	→ 集团的友情	仮説3-2	-	0.68	***	-	-
開発および構築パートナーの支援	→ 計算的コミットメント	仮説3-3	-	0.20	**	-	-
開発および構築パートナーの支援	→ 感情的コミットメント	仮説3-4	-	0.09	0.30	-	-
販売および運用パートナーの支援	→ 集团的友情	仮説4-1	-	-	-	0.44	***
販売および運用パートナーの支援	→ 感情的コミットメント	仮説4-2	-	-	-	-0.10	0.12
集团的友情	→ 感情的コミットメント	仮説5	0.95***	0.85	***	0.97	***
スイッチングコスト	→ 計算的コミットメント	仮説6-1	0.18	***	0.13	*	0.22
スイッチングコスト	→ 感情的コミットメント	仮説6-2	0.02	0.57	0.01	0.82	0.09
計算的コミットメント	→ 関係継続意向	仮説7-1	0.64	***	0.63	***	0.65
感情的コミットメント	→ 関係継続意向	仮説7-2	0.54	***	0.41	***	0.56

\*\*\*p<.001 \*\*p<.01 \*p<.05

(出所：筆者作成 2023 年 1 月)

### 7.1 「API 連携の選択肢の豊富さ」がコミットメントに与える影響

仮説 1-1 の標準化係数は 0.62\*\*\*と、「API 連携の選択肢の豊富さ」が B2B SaaS 自体の「知覚された能力」を高めていると考えられる。また、仮説 1-2 の標準化係数は 0.23\*\*\*と、「API 連携の選択肢の豊富さ」自体が顧客の「計算的コミットメント」に直接影響を及ぼしている。すなわち、API 連携を介して複数の B2B SaaS と業務オペレーションが連携できることが、顧客が感じる B2B SaaS 自体の能力を高めており、直接的かつ間接的に顧客の「コミットメント」の形成に影響していることを示唆している。

### 7.2 「開発および構築パートナーの支援」がコミットメントに与える影響

仮説 3-1 の標準化係数は 0.65\*\*\*と、B2B SaaS 自体の「知覚された能力」が「開発および構築パートナーの支援」にプラスの影響を及ぼしている。これは B2B SaaS 自体の能力が高ければ開発および構築パートナーの支援を誘発することを示唆していると考

えられる。そして仮説 3-2 の標準化係数 0.68\*\*\*および仮説 3-3 の標準化係数 0.20\*\*に示されているように「開発および構築パートナーの支援」が「集团的友情」および「計算的コミットメント」にプラスの影響を及ぼしており、「開発および構築パートナーの支援」が、直接的または間接的に顧客の「コミットメント」の形成に影響していることを示唆している。

一方で、仮説 3-4 の標準化係数は 0.09 と、統計的に支持されていないことから、「開発および構築パートナーの支援」が「感情的コミットメント」に直接的にプラスの影響を及ぼしていないことが分かった。これは、「感情的コミットメントの基盤は同一化であり、より具体的には売り手組織への同一化、つまり自己と売り手組織の間に重複感を抱くようになること」(久保田、2006)と先行研究が主張していることから解釈すると、「開発および構築パートナーの支援」が B2B SaaS 自体への顧客の同一化を強化しないと言うことであろう。

### 7.3 「販売および運用パートナーの支援」がコミットメントに与える影響

仮説 4-1 の標準化係数は 0.44\*\*\*と、「販売および運用パートナーの支援」が「集团的友情」にプラスの影響を及ぼしており、「販売および運用パートナーの支援」が「集团的友情」を通じて間接的に顧客の「コミットメント」の形成に影響していることを示唆していると考えられる。

一方で、仮説 4-2 の標準化係数は-0.10 と、統計的に支持されていないことから、「販売および運用パートナーの支援」が「感情的コミットメント」に直接的にプラスの影響を及ぼしていないことが分かった。これは、先行研究である久保田(2006)が主張していることから解釈すると、顧客は「販売および運用パートナーの支援」が B2B SaaS 自体への顧客の同一化を強化しないと言うことであろう。

### 7.4 B2B SaaS への多次元コミットメントモデルの適用

仮説 2 の「知覚された能力→計算的コミットメント」および仮説 5 の「集团的友情→感情的コミットメント」については、いずれのモデルにおいても  $p < 0.001$  となり、0.7 以上の高い標準化係数を示している。また、仮説 7-1 の「計算的コミットメント→関係継続意向」および仮説 7-2 の「感情的コミットメント→関係継続意向」については、いずれのモデルにおいても  $p < 0.001$  となり、概ねプラスの影響を示す標準化係数となっている。

しかし、仮説 6-1 の「スイッチングコスト→計算的コミットメント」については、いずれのモデルにおいても統計的に有意ではあるが、標準化係数が低い。また、仮説 6-2 の「スイッチングコスト→感情的コミットメント」に至っては、いずれのモデルにおいても統計的に有意ではなかった。先行研究において、久保田(2006)は、「(関係終結コストとは、) 現在の関係を終結することと、現在のパートナーに匹敵する代替的パートナーが欠乏していると感じられることから発生すると予想される全ての損失、関

係の解消に伴う支出、そして実質的なスイッチングコスト」と主張しているが、B2B SaaS の特徴によって、これらの損失・支出・コストが発生し難いことが影響しているのではないかと筆者は考えている。

第2章で述べた B2B SaaS の特徴として、「インターネット経由でどこからでもアクセス可能」、「開発の必要なく導入コストが安価」および「一括購入ではなく、サブスクリプション型または従量課金型」を挙げた。これらの特徴から言えることとして、B2B SaaS は開発を必要とせず導入コストが安価なので、代替品への「スイッチングコスト」の影響が無い、あっても軽微なものため、このような結果になったと考えられる。

以上のことから、久保田(2006)の顧客の「コミットメント」を中心的媒介変数に置く多次元コミットメントモデルは、B2B SaaS にも概ね当てはまるが、B2B SaaS の特徴を考えると「スイッチングコスト」があっても影響がないか、非常に少ないと言うことが分かった。

## 7.5 本研究の限界と今後の課題

本研究では、久保田(2006)の多次元コミットメントモデルに B2B SaaS Ecosystem の構成員として「API 連携の選択肢の豊富さ」、「開発および構築パートナーの支援」および「販売および運用パートナーの支援」を加えて共分散構造分析を行うことで、それらの「コミットメント」への影響とその構造を明らかにしてきた。しかし、以下5点の研究の限界があると考えている。

1点目は、多次元的コミットメントモデル全体としての検証がなされていない点である。「API 連携の選択肢の豊富さ」、「開発および構築パートナーの支援」および「販売および運用パートナーの支援」の全てについて利用経験のあるサンプルが87しかないため検証モデル全体の検証ができなかった。そのため本研究では、3つにモデルを分けて検証しているに留まっている。モデル全体の検証することで、B2B SaaS Ecosystem の構成員の影響度の違いを明らかにするとともに、モデル全体の妥当性をさらに強化することに繋がると考えられる。

2点目は、B2B SaaS Ecosystem の構成員を「API 連携の選択肢の豊富さ」、「開発および構築パートナーの支援」および「販売および運用パートナーの支援」の3つに集約している点である。B2B SaaS Ecosystem の構成員は多様であり、岩本(2010)と Blaschke ら(2018)の先行研究のように集約せず分解したままで分析を行った場合は、それぞれの B2B SaaS Ecosystem の構成員の影響を、より精緻に明らかにすることができると思われる。

3点目は、スイッチングコストの影響を明確にできなかった点である。本研究では、「B2B SaaS は開発を必要とせず導入コストが安価なので、代替品への『スイッチング



コスト』の影響が無いか、あっても軽微」と筆者は述べたが、Jonesら(2007)の研究を踏まえると「社会的コスト」の観点からの説明が十分とは言えない。「社会的コスト」とは、「ブランドを切り替えた際に顧客が感じていたブランドとの絆や、ブランド提供者に感じていた友情の喪失感」(Jonesら、2007)のことである。本研究で「集団的友情→感情的コミットメント」および「感情的コミットメント→関係継続意向」の影響が確認できたことを考えると、顧客はB2B SaaS自体に友情を感じており、同一化しているはずである。その友情および同一化が解消された時に喪失感が発生すると考える方が自然なため、本研究では「社会的コスト」が十分に観測できなかった可能性があると考えられる。今後は質問項目を精査することで、「スイッチングコスト」の影響をより精緻に明らかにすることができると考えられる。

4点目は、B2B SaaSを特定していない点である。第2章で述べた通り、スマートキャンプ株式会社(2022)によるとB2B SaaSに複数の種類があると主張している。どのB2B SaaSでも同じことが言えるのか、分類や種類によって違いがあるのかは未知である。そのため今後は、分類や種類に分けてモデルの検証をすすめることが重要だと考えられる。

5点目は、モデルの適合度指標に議論の余地がある点である。豊田(2002)によると、観測変数の数が30を超える場合は、自由度が大きくなりGFIおよびAGFIは低い値となるためモデル適合度としては適さないとしている。また、豊田ら(2005)では、CFIについても自由度に影響を受けるため、自由度による影響の少ないRMSEAを報告すべきであるとしている。一方で同時に、「自由度が大きいモデルにおいて、RMSEAが唯一の指標であるかということに関しては議論の余地がある」(豊田ら、2005)と述べつつ、RMSEAでモデルの適合度を判別されている。本研究でも、豊田ら(2005)の先行研究に従ったが、様々な観点からモデルの適合度指標を確認することで、モデルをさらに強化できると考えられる。

本研究では、久保田(2006)の多次元コミットメントモデルにB2B SaaS Ecosystemの構成員として「API連携の選択肢の豊富さ」、「開発および構築パートナーの支援」および「販売および運用パートナーの支援」を加えて共分散構造分析を行うことで、その構造を明らかにしてきたが残された課題も少なくない。当該分野の研究ならびに実務により多くの貢献をもたらすためにも、今後はこれらの課題に取り組むことが重要となるであろう。

## 8. 総括

本研究では、B2B SaaSにおいて、売り手と買い手が継続的に良好な関係を築き、取引を継続し続けるために、どのような要因が売り手と買い手との関係に影響しているかを明らかにするため、先行研究として「リレーションシップ・マーケティング」の研究領域を参照し、良好な関係構築に重要な顧客の「コミットメント」に焦点を当て、「コミットメント」が発生する先行要因を、多次元コミットメントモデル(久保田、2006)

をベースに説明を試みた。また、多次元コミットメントモデルに、API 連携などの売り手の製品そのものが提供している価値ではない製品の周辺にある要因である B2B SaaS Ecosystem の構成員が「コミットメント」にどのように影響しているかも併せて明らかにしてきた。

結果として、B2B SaaS Ecosystem 構成員である「API 連携の選択肢の豊富さ」、「開発および構築パートナーの支援」および「販売および運用パートナーの支援」が「コミットメント」に対して直接的または間接的にプラスの影響を与えることが分かった。以上のことから、B2B SaaS は、B2B SaaS 自体に顧客が感じる「知覚された能力」や「集団的友情」を強化するとともに、Ecosystem を構築すべきであることの示唆が得られた。

実務においては、B2B SaaS が Ecosystem の構成員をどのように誘引し、Ecosystem の構成員をどうマネジメントしていくか、Ecosystem の構成員と B2B SaaS 自体との相互作用や Ecosystem の構成員同士の相互作用をどう構築するか、すなわち Ecosystem をどのように構築するかが次なる課題となってくる。その課題に取り組むことを通じて、さらに B2B SaaS 自体に顧客が感じる「知覚された能力」や「集団的友情」を強化でき、直接的または間接的に「コミットメント」を強化することで、売り手と買い手が継続的に良好な関係を築き、取引を継続し続けることを実現していきたい。

最後に、根来ら(2010)のサイド間ネットワーク効果について触れたい。「サイド間ネットワーク効果」とは、「異なる種類のプレイヤーの間で働くネットワーク効果である。例えば、売り手が多いオークションサイトに買い手が多く集まるといような現象が、サイド間ネットワーク効果である」(根来ら、2010)と定義している。そして根来ら(2010)は、サイド間のネットワーク効果が起こることが、ソフトウェアでのプラットフォーム間競争において技術以外の要因で「1人勝ち (Winner-Takes-All) 」<sup>(6)</sup>をもたらす一つの要因であると主張している。筆者は、B2B SaaS が Ecosystem 構成員を集めるために Ecosystem を構築することを通じて、サイド間のネットワーク効果を起こし、買い手である顧客を集め、「1人勝ち (Winner-Takes-All) 」の状態を築くことをアキュイジション領域の責任者として目指していきたい。

本研究が微力ながら、今後市場の拡大が見込まれる B2B SaaS における顧客とのより良い関係性構築に向けた一助になり、そして B2B SaaS において顧客のアキュイジションのための示唆になることを願う。

## 謝辞

本研究にご指導・ご協力・ご支援いただきました全ての方に心から感謝申し上げます。

まず、主査である及川直彦 早稲田大学大学院経営管理研究科 客員教授には、先行研究の提示、研究課題の設定や調査・分析に至るまで全ての工程において、多大なるご指導を賜りました。また、及川ゼミの皆様およびアルムナイの皆様にも、貴重なご助言および手厚いご支援を賜りまし

た。及川ゼミの皆様とは普段から知的好奇心を満たすような刺激的な議論ができ、実務への示唆を多くいただくことで、非常に楽しく研究することができました。

続いて、Web アンケート調査の設計では、株式会社エス・エム・エスの元同僚の皆様、株式会社エス・エム・エスの OBOG の皆様、BASE 株式会社の同僚の皆様、取引先関係各社の皆様、および私の友人の方々に様々なご助言を賜るとともに、調査対象者として調査へのご回答をいただきました。皆様のお力添えいただいたおかげで、本研究を最後まで進めることができました。

ここに記して深く御礼申し上げます。

## 注釈

(1) Application Programming Interface 連携 (API 連携) とは、アプリケーション同士が情報やり取りするための接点を設定して、その接点を利用してアプリケーション間やシステム間でデータや機能を連携し、利用できる機能を拡張することを言う。

(2) 情報システムの略。企業が業務で使用するネットワークそのものや、ルータやパソコンなどの IT 機器、業務システムなどを構築、運用することを言う。

(3) 「カイポケ経営支援サービス」と「マネーフォワード クラウド」は、API 連携によって「カイポケ会計・労務 by Money Forward」というサービスを「カイポケ経営支援サービス」利用者向けに提供している。「カイポケ会計・労務 by Money Forward」では、勤怠管理のペーパーレス化・自動化により集計ミスをなくすことができるシステムで、給与計算、給与振込まで連動して管理ができ、業務効率化ができる。

(4) 「マネーフォワード クラウド」と「チャットワーク」は、API 連携によって、「マネーフォワードクラウド」にて、経費精算の承認者を割り当てられた際に「チャットワーク」上で通知を受け取り、直接アプリ内の申請の画面に遷移できる。

(5) Morgan and Hunt(1994)の “The key mediating variables model of relationship” を久保田(2017)は「リレーションシップ形成における鍵となる媒介変数モデル」と訳している。

(6) 根来ら(2010)によると、「1 人勝ち (Winner-Takes-All)」とは、ソフトウェア市場でしばしば起こっている 1 社独占の特徴を考慮して、第一位企業が第二位以下企業に大きなシェア格差を築いている状況のことを言う。

## 参考文献

- Blaschke, M., Haki, K., Aier, S., & Winter, R. (2018). Capabilities for digital platform survival: Insights from a business-to-business digital platform. Association for Information Systems.
- Hair, J. F. (2009). Multivariate data analysis.
- Jones, M. A., Reynolds, K. E., Mothersbaugh, D. L., & Beatty, S. E. (2007). The positive and negative effects of switching costs on relational outcomes. Journal of Service Research, 9(4), 335-355.
- Kohtamäki, M., & Rajala, R. (2016). Theory and practice of value co-creation in B2B systems. Industrial Marketing Management, 56, 4-13.
- Mell, P., & Grance, T. (2011). The NIST definition of cloud computing.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of marketing, 58(3), 20-38.
- 岩本のぞみ. (2010). SaaS 市場のエコシステム (生態系) と日本ユニシスの役割 (特集 クラウドコンピューティングと SaaS). Unisys 技報, 29(4), 417-429.
- 久保田進彦. (2003). リレーションシップ・マーケティング研究の再検討. 流通研究, 6(2), 15-33.
- 久保田進彦. (2006). リレーションシップ・マーケティングのための多次元コミットメントモデル. 流通研究, 9(1), 59-85.
- 久保田進彦. (2017). ブランド・リレーションシップのプロパティ・パートナー・モデル. 流通研究, 20(2), 17-35.
- スマートキャンプ株式会社.(2022).SaaS 業界レポート 2022
- 独立行政法人 情報処理推進機構(2011)
- 豊田秀樹. (2002). 「討論: 共分散構造分析」 の特集にあたって. 行動計量学, 29(2), 135-137.

- 豊田秀樹, 川端一光, & 松下信武. (2005). 採用場面における EQ 検査の改善. 教育心理学研究, 53(4), 456-466.
- 豊田秀樹.(2007). 『共分散構造分析 [AMOS 編] : 構造方程式モデリング』、東京図書
- 根来龍之, & 加藤和彦. (2010). プラットフォーム間競争における技術 『非』 決定論のモデル. 早稲田国際経営研究』 (41), 79-94.

#### 参考 URL(引用した日付 2023 年1月 4 日)

- NEC ソリューションイノベーター株式会社  
[https://www.nec-solutioninnovators.co.jp/sp/contents/column/20220729\\_saas.html](https://www.nec-solutioninnovators.co.jp/sp/contents/column/20220729_saas.html)
- 株式会社マネーフォワード 「カイポケ会計・労務 by Money Forward」のプレスリリース  
<https://corp.moneyforward.com/news/release/service/20221014-mf-press/>
- チャットワーク株式会社 「マネーフォワード クラウド経費」のサービス連携について  
<https://go.chatwork.com/ja/integrate/moneyforward-expense.html>

# Appendix.1

**表 14.回答者の属性(所属企業の業種・従業員規模)**

	業種			従業員数	
	回答者数	構成比		回答者数	構成比
情報通信業	132	28.4%	10,000人以上	59	12.7%
製造業	74	15.9%	1,000人～9,999人	143	30.8%
卸売業・小売業	50	10.8%	100人～999人	145	31.2%
教育・学習支援業・学術研究・専門・技術サービス業	49	10.5%	10人～99人	81	17.4%
医療・福祉サービス業	35	7.5%	1人～9人	37	8.0%
金融業・保険業	24	5.2%	合計	465	100.0%
宿泊業・飲食サービス業・生活関連サービス業・娯楽業	24	5.2%			
建設業	22	4.7%			
運輸業・郵便業	13	2.8%			
電気・ガス・熱供給・水道業	8	1.7%			
不動産業・物品賃貸業	8	1.7%			
農業・林業・漁業・鉱業・採石業・砂利採取業	2	0.4%			
公務	1	0.2%			
その他	23	4.9%			
合計	465	100.0%			

(出所：筆者作成 2023 年 1 月)

**表 15.回答者の属性(自身の職種・自身の役職)**

	職種			役職	
	回答者数	構成比		回答者数	構成比
営業・営業企画	139	29.9%	一般社員	169	36.3%
事業開発・商品開発	61	13.1%	係長級	90	19.4%
情報システム	49	10.5%	課長級	94	20.2%
マーケティング	47	10.1%	部長級	50	10.8%
事業企画	33	7.1%	本部長・事業部長級	12	2.6%
エンジニアリング	32	6.9%	取締役・経営者	46	9.9%
取締役・経営者	31	6.7%	その他	4	0.9%
コーポレート	21	4.5%	合計	465	100.0%
カスタマーサクセス・カスタマーサポート	20	4.3%			
その他	32	6.9%			
合計	465	100.0%			

(出所：筆者作成 2023 年 1 月)

## Appendix.2

表 4.B2B SaaS の導入状況と意思決定への関与有無(再掲)

	B2B SaaSの導入			意思決定への関与	
	回答者数	構成比		回答者数	構成比
導入している	456	98.1%	有	386	84.6%
導入していない	9	1.9%	無	70	15.4%
合計	465	100.0%	合計	456	100.0%

(出所：筆者作成 2023 年 1 月)

表 16. 回答者が利用している SaaS の種類(複数回答)

	SaaSの種類 回答者数
Collaboation系 (グループウェア・ビジネスチャット・WEB会議・オンラインストレージ・マニュアル作成等)	319
Marketing/Sales系 (リードジェネレーション・MA・CRM/SFA・名刺管理・CTI/PBX・WEB接客等)	161
HR系 (HCM・採用管理・労務管理・勤怠管理・人事評価・エンゲージメント・人材育成・健康管理系)	174
BackOffice系 (給与計算・経費精算・ワークフロー・見積請求管理・予約管理・契約管理・会計等)	191
Others (BI・RPA・開発・セキュリティ・EC・動画制作等)	94

※表 4 で「意思決定への関与」で「有」と答えた場合のみ回答可能

(出所：筆者作成 2023 年 1 月)

表 17. 回答者が利用している SaaS 名称

	SaaSの名称	
	回答者数	構成比
Salesforce	88	22.8%
Zoom	63	16.3%
Microsoft Teams	42	10.9%
Sansan	25	6.5%
Slack	22	5.7%
SmartHR	19	4.9%
kintone	17	4.4%
Chatwork	13	3.4%
Google Workspace	7	1.8%
Microsoft 365	6	1.6%
Moneyforward	6	1.6%
Garoon	5	1.3%
Tableau	3	0.8%
KARTE	3	0.8%
freee	3	0.8%
Asana	2	0.5%
WebEX	2	0.5%
Pardot	2	0.5%
Shopify	2	0.5%
Hubspot	2	0.5%
ServiceNow	2	0.5%
Notion	2	0.5%
その他	50	13.0%
合計	386	100.0%

※表 4 で「意思決定への関与」で「有」と答えた場合のみ回答可能

(出所：筆者作成 2023 年 1 月)