

ロジスティックスのターミノロジー からタイポロジーへ

——多国籍展開立体システムへの準備的一考察——

佐 伯 光 彌

◆キーワード：

多重ロジスティックス 多国籍展開立体ベクトル 環境の市場構造 戦略と
成果の有意相関 効果的資源配賦 パラダイムのアプローチ タイポロジー
時相差 サンプリングタイム SWOT Asset Parsimony homologizer

目 次

- I. はじめに
- II. ロジスティックスのターミノロジー
- III. ロジスティックスのタイポロジー
 - その1 通産省による定量的評価
- IV. ロジスティックスのタイポロジー
 - その2 ベンカトラマンの「効果的資源配賦からの乖離」
- V. ロジスティックスのタイポロジー
 - その3 プレスコットの「戦略と成果」
- VI. ロジスティックスのタイポロジー
 - その4 佐伯の日本企業に対する戦略成果調査
- VII. 前編のまとめ

I. はじめに

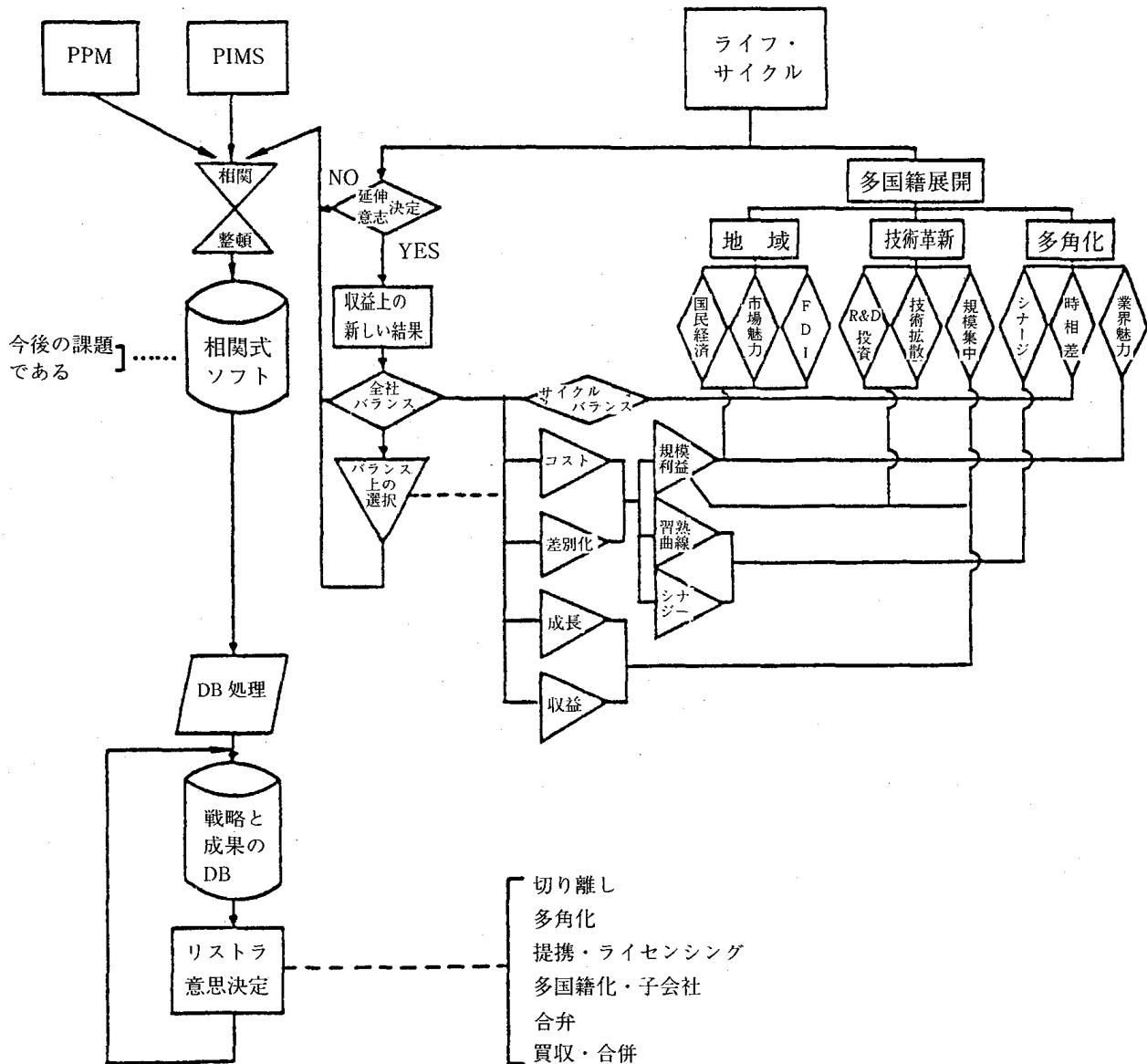
多国籍企業の国際展開への立体システムモデル構築を長期課題としている筆者は、プロダクトライフサイクル論についてバーノンの単方向性を指摘し、その立体化への序論的展開を行った。すなわち、多国籍企業の展開立体化の要因として(1)地域性の企業業績へのインパクト(2)技術優位の企業規模へのインパクト(3)多角化のサイクルへのインパクトという三要素を特定し、これらが多国籍企業展開に与えるベクトルの構造を概観した。そして多重的な地域と分野にまたがる高度で複雑なロジスティックスを独立変数と従属変数間の多変量解析による数式化ソフトプログラム化するための全社経営システムへのフローチャートも画いた。以上を通じてのロジックの展開は当該論文¹⁾を参照されたい。ここでは、立体化への要因ベクトルのマトリックス(表1)と全社システムフローチャート(図1)のみ本論文への参考までに再掲しておく。本来、上述の序論的展開の究極目標は数式化ソフトプログラムの探求であるが、日本のデータベースが米国に比べ充実不十分のため目標への道は困難多く長期にわたる努力の積み重ねを要する。したがって筆者としてはまず当面一般的なロジスティックスの局部的ベクトルの整理から入らざるをえない。この線にそって本論文の目的とするところは、筆者の長期課題たる多国籍展開立体システムモデルへの準備作業として、企業のロジスティックスの経営成果を左右する要因を探索することであり、そのターミノロジーとタイポロジーに主として焦点を指向するものである。

表1 多国籍展開へのベクトルマトリックス

戦略ベクトル要因 (独立変数)	地 域 選 択		技 術 革 新				多 角 化	
	AC, NIES, DC (国民経済 一人 GNP GNP 成長率 1.2.3次比)	* 市場魅力	FDI (海外直接投資)	* サンプリング タイム (R&D 投資)	技術拡散 (導入企業数)	特 許 権 (申請数)	規模拡大 (業界順, ハー フィンダール)	隣接業種 シナジー
多国籍目標 (従属変数)	サイクル複合	レ	レ	レ				レ
	サイクル延伸	レ		レ				
	*サイクルバランス	レ	レ	レ				レ
	*習熟効果						レ	レ
	*規模の利益		レ	レ			レ	レ
	為替レート利用	レ	レ					レ
	コスト差別化	レ		レ		レ	レ	レ
	操業率アップ	レ	レ				レ	レ
	損益分岐点	レ	レ	レ				レ
	規模拡大	レ	レ	レ			レ	
	市場成長	レ	レ	レ		レ	レ	レ
	市場集中					レ	レ	レ
	参入障壁	レ	レ		レ	レ	レ	レ
世界規模展開効果	*ロジスティックス	レ	レ	レ		レ		
	*短期収益	レ	レ					レ
	*長期収益	レ	レ	レ	レ	レ	レ	レ
子会社連結			レ					

*特に重要な変数

図1 全社システムフローチャート



Ⅱ. ロジスティックスのターミノロジー

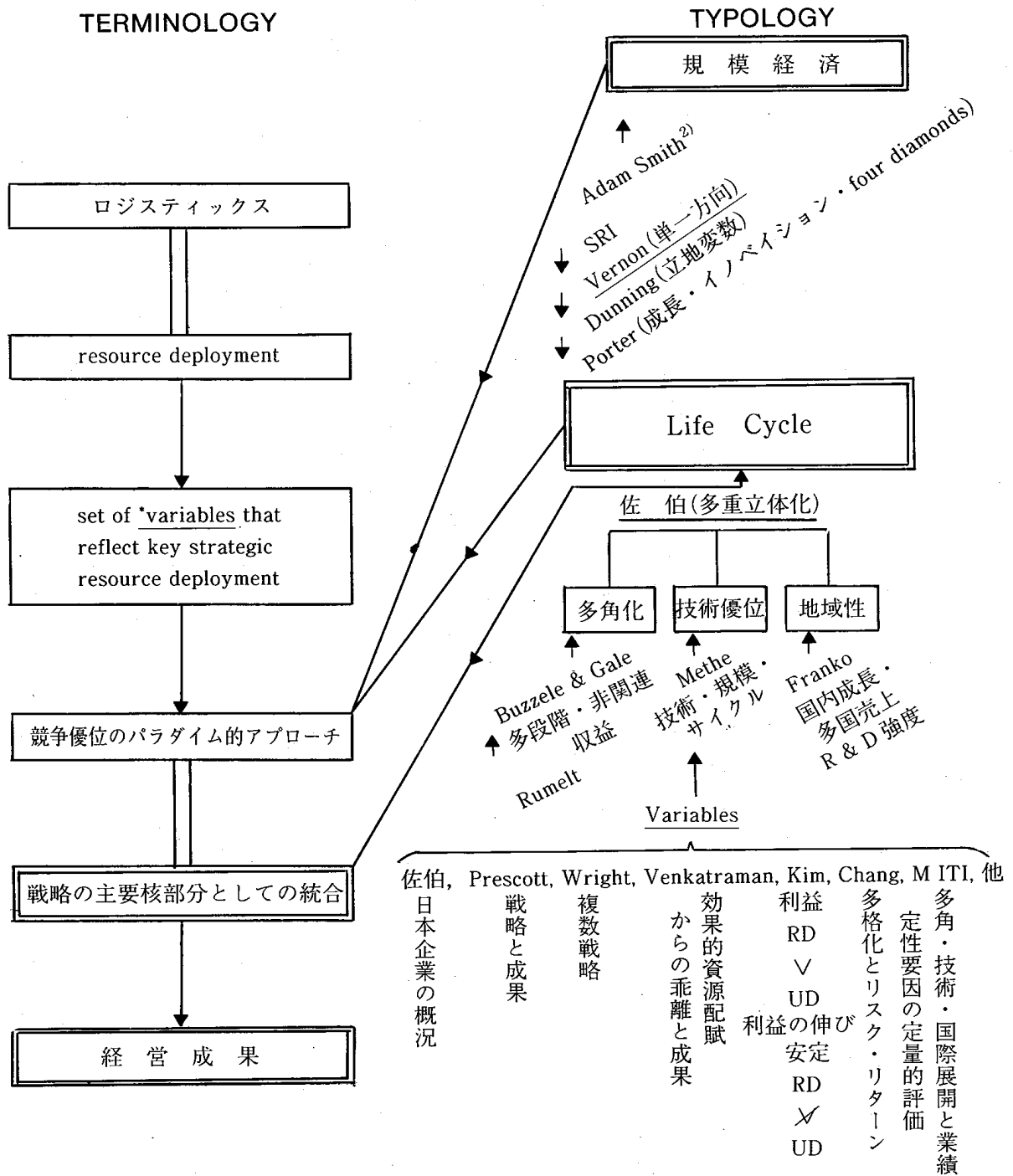
1. ロジスティックスとは、辞典的にはもともと兵站学である。調達、補給、営繕を含み人員の移動、撤退、病院収容、施設、宿営などのような後方実務に関する兵学の一部門であり、それから発して、兵站の実際的計画および実施業務を意味したが、近年経営学上援用され、近くはバワソックス (Bowersox, 1990) が「物理的なディストリビューションと製造の支援と購買業務にむけて財務的、人的資源を計画し配賦し統制するプロセスへの道しるべとなるロジックである」とし、日本総研の竹内 (竹内 隆, 1991) は「情報の力で〔R & D・生産・マーケティング・物流の諸活動を統合的に計画管理し、これら活動の“構造”革新と“機能”強化を通じて財貨の移動を助成し、“時間”と“場所”の効用を創造し戦略的に需要と供給を調整することで競争優位を獲得する〕一連のプロセスである」としている。

2. 著者はベンカトラマン (Venkatraman, 1990) と相似して、ロジスティックスを企業資源の展開配備 (deployment) と広義にとらえる立場をとるものである。したがって筆者はロジスティックス＝戦略の主要核部分としての統合というパラダイムの視座を保つものであり、競争優位すなわち経営成果につなぐ変数を分析することを課題とするロジックととらえるものである。こういう視座からすれば「はじめに」で触れた筆者の前論文での多国籍展開立体化要因特定 (多角化, 技術, 地域) も、本論文での戦略と成果の対応も、すべて戦略の該部分としての統合として図2のようにフローとして連結されるわけである。

すなわち、図2の左側は、ターミノロジーとしてロジスティックスとは、資源の展開配備を反映する変数の組み合わせであり、それは競争優位パラダイムへのアプローチとして戦略の中心的核となるものであり、結果的に経営成果を左右することを示すものである。

競争優位へのアプローチとしては、図2の右側、タイポロジーとしての戦略原型につながり、古くはアダムスミス (Adam Smith, 1776) の規模経済論

図2 ロジスティックスのターミノロジーとタイポロジー
 ロジスティックスでの意志決定に関するターミノロジー・タイポロジー序論²⁾



から、近年の SRI (Strategic Research Institute, Cambridge, Mas.) の戦略シェア分析、そして国際的資源展開としてのバーノン (Vernon, 1966) のプロダクト・ライフ・サイクルや、ダニング (Dunning, 1979) の立地変数、ポーター

(Porter, 1990) の成長・イノベーション・4つのダイヤモンド (Four Diamonds) につながる系譜となるわけである。

ハンブリック (Hambrick, 1983) もいうように戦略については環境・資源・価値のアライメント (alignment 調整) としてとらえるのが最近までは主流の見解であったが、それでは理論的一般化がしにくい。

これに対し戦略には企業の競争姿勢の本質をとらえるいくつかの戦略原型 (archetypes) があるとの見解があるが、こういうタイポロジー的見解のほうが理論形成やシステム展開 (Systematic Exploration) がしやすい。(ただし過度の簡略化のリスクには注意を要す)。タイポロジーの基礎には分類 (dimension) がある。

前回の佐伯のサイクル立体化三要因論においては、バゼル (Buzzel and Gale, 1987), メッセ (Methe, 1987), フランコ (Franko, 1987) を考察したが、今回本論文においては、前述の系譜を受けてタイポロジーとしての日本の通産省 (1991), ベンカトラマン (Venkatraman, 1990), プレスコット (Prescott, 1988), キム (Kim, 1989), ライト (Wright, 1990), チャン (Chang, 1989), ハンブリック (Hambrick, 1983) などを概観しつつ佐伯の日本企業調査の紹介におよぶものである。

ただし、紙幅の都合で前、後編に分け、今回前編においてはターミノロジーから通産省、ベンカトラマン、プレスコット、佐伯までとし、それ以外は後編 (愛知学泉大学経営論集, 次号) に譲りたい。

3. 以上, I および II を通じて, 多国籍展開システムのインフラストラクチャーとしての一般的経営資源展開ロジスティックスが, 経営戦略の基軸となって企業の経営成績成果に反映するフローの連結を追認した。III 以下においては, このロジスティックスとその成果を要因的に分析するいくつかのアプローチをロジスティックスのタイポロジーとして順次比較的に一瞥していきたい。

Ⅲ. ロジスティックスのタイポロジー

その1 通産省による定量的評価

1. 通産省の調査の「業績成果」視点。

まず、通産省産業政策局企業行動課が昭和48年より企業の総合経営力について、1, 2部上場1000社以上に対してアンケート調査し「総合経営力指標——定性要因の定量的評価」を行っているので、それを概観する。その調査研究での業績とはつぎの定義評点に基づくものである。

「業績評点」＝「成長性評点」＋「収益性評点」

ここで「成長性評点」、「収益性評点」はつぎのような（年度は一例）「売上高伸び率」、「売上高営業利益率」をそれぞれ0～5点に評価したもの。

$$\text{売上高伸び率} = \frac{\text{昭和59年度売上高} + \text{60年度売上高} + \text{61年度売上高}}{\text{昭和58年度売上高} + \text{59年度売上高} + \text{60年度売上高}}$$

$$\text{売上高営業利益率} = \frac{\text{昭和59年度営業利益} + \text{60年度営業利益} + \text{61年度営業利益}}{\text{昭和59年度売上高} + \text{60年度売上高} + \text{61年度売上高}}$$

したがって、業績評点は最高10点となる。

2. 通産省の「経営要因」と業績。

通産省の当該調査では「経営要因」として経営戦略・意思決定機構と組織・技術開発と生産・製品と市場・財務をとりあげ、それぞれをさらに表2のとおりに細分してその個々についての業績平均値を検証している（昭和63年度の場合）。

表2 上位20個の経営要因（項目別）

大項目	項目 個数	小項目 経営要因	順位	選択肢（カテゴリー）	業 績 平均値	D 値
経営戦略要因	6	自社の強み	4	1. 伝統・知名度・ブランド力 2. 多角的製品系列 3. 技術・研究スタッフの充実 4. 高シェア, コスト競争力 5. その他	4.611 4.883 5.157 *5.325 5.136	0.714
		国際化戦略の基本方針	5	1. 現地市場におけるシェアアップ 2. 海外への生産シフト 3. 海外企業との技術・ノウハウの交流 4. 国際水平分業の推進 5. その他 6. 国際戦略なし	*5.380 4.813 4.890 5.080 4.937 4.691	0.689
		新規事業の進出形態分野	17	1. 主力製品分野と関連の強い分野への進出 2. 主力製品分野とは異質の分野への進出 3. 新規事業へ進出しない	*5.077 4.628 4.999	0.449
		マーケティング戦略	20	1. セールスマンパワーの強化 2. 需要者ニーズ把握体制の強化 3. 新製品の積極的投入 4. 価格政策, 市場安定策 5. 製品差別化の徹底 6. その他	5.002 4.952 *5.091 4.675 4.828 5.001	0.416
		研究開発費に対する社長の方針	11	1. 研究開発費用を惜しまないで投入 2. 研究開発費用は, 売上高の一定比率水準を維持 3. 研究開発費用は, 必要限度内に抑制	*5.190 4.995 4.623	0.567
		研究開発戦略	13	1. 基礎・応用研究 2. 開発・製品化技術	*5.361 4.880	0.481

大項目	項目 個数	小項目 経営要因	順位	選択肢 (カテゴリー)	業 績 平均値	D 値
意思決定機構 及び経営組織 要因	4	最高意思決定機関の構成 (財務・経理) (社外役員導入割合)	10	1. 11%以下 2. 11~15% 3. 15~22% 4. 22%増	*5.206 4.794 5.050 4.626	0.580
		最高意思決定機関の構成 (労務・管理)	12	1. 5%以下 2. 5~10% 3. 10~15% 4. 15%超	*5.194 5.039 4.651 4.921	0.543
		従業員平均年齢	3	1. 35歳未満 2. 35~40歳 3. 40歳以上	*5.404 4.999 4.588	0.816
		従業員モラル向上策	14	1. 消極的 (7項目以下採用) 2. 平均的 (8~10項目採用) 3. 積極的 (11項目以上採用)	4.823 5.107 *5.298	0.475
技術開発・生産 要因	5	売上高研究費比率	7	1. 0~1%未満 2. 1~2%未満 3. 2~4%未満 4. 4%以下	4.704 4.770 4.989 *5.539	0.655
		生産設備投資	9	1. 既存設備の更新 2. 既存設備の改良 (能力アップ, 自動化, システム化等) 3. 新設備の導入 (新製品対応, 新加工法, 新材料対応等)	4.535 4.947 *5.117	0.582
		生産設備の更新・改良 サイクル	2	1. 技術革新の進展による更新サイクルの短縮 2. 顧客ニーズの多様化, 高度化による更新サイクルの短縮 3. 業況悪化に伴う更新サイクルの長期化 4. 変化なし 5. その他	*5.207 4.969 4.210 4.927 5.039	0.997
		新製品開発の決定要因	18	1. 市場規模 2. 粗利益率見込 3. 企業体質への適合性 4. その他	*5.083 4.659 5.034 4.783	0.424

ロジスティックスのターミノロジーからタイポロジーへ

大項目	項目 個数	小項目 経営要因	順位	選択肢 (カテゴリー)	業 績 平均値	D 値
技術開発・生産要因		流通・生産上の対策	19	1. 原材料・部品等の購入先を海外にシフト 2. 海外に生産拠点を移動 3. 国内市場の開拓 4. その他	4.765 5.184 4.901 5.090	0.419
製品・市場要因	4	主力製品の業界シェア (現在)	6	1. 10%以下 2. 10～23%以下 3. 23～38%以下 4. 39%超	4.633 4.875 5.129 *5.288	0.655
		新製品の売上高比率	15	1. 5%未満 2. 5～10%未満 3. 10～20%未満 4. 20～30%未満 5. 30%以上	4.791 4.913 5.045 *5.255 5.052	0.464
		伸び悩み製品の売上高比率	8	1. 5%未満 2. 5～10% 3. 10～15% 4. 15%以上	*5.166 4,981 4.953 4.568	0.598
		マーケティング展開の方向	16	1. 当面の収益よりシェア拡大に重点を置く 2. 高付加価値化, 高級品指向による売上高利益率の向上 3. 良質品の安価な供給 4. 新製品をタイムリーに投入し, シェアの維持を目指す	4.855 4.834 4.898 *5,290	0.456
財務要因	1	資金の調達源泉	1	1. 社債 2. 増資 3. 長期借入金 4. 外債 5. 社内留保	*5.390 5.273 4.391 5.202 5.150	0.999

3. 企業の強みと業績

経営戦略上のいわゆる SWOT の SW を、通産省のこの調査でもとりあげており企業の強みと業績についての関連を検証している。また同調査の昭和63年度と平成元年度を引用するとつぎの表3, 表4のとおりである。

表 3

昭和63年度

企業の強み

企業の強みと企業業績

カテゴリー	合 計		カテゴリー交換	カテゴリー	業 績
	社数	%			
1. 伝統・知名度・ブランド力	184	30.9	→	1. 伝統・知名度・ブランド力	4,611
2. 多角的製品系列	99	16.6	→	2. 多角的製品系列	4,883
3. 技術研究スタッフの充実	67	11.2	→	3. 技術研究スタッフの充実	5,157
4. 高シェア・コスト競争力	61	10.2	→	4. 高シェア・コスト競争力	*5,335
5. 成長分野のもとにいる	37	6.2	→	5. その他	5,136
6. 国際的事業展開力	12	2.0	→		
7. 優良な協力企業群	14	2.3	→		
8. 資産・財務内容	42	7.0	→		
9. 充実した販売網	46	7.7	→		
10. その他	34	5.7	→		

表 4 企業（自社）の強み（単位%）

平成元年度

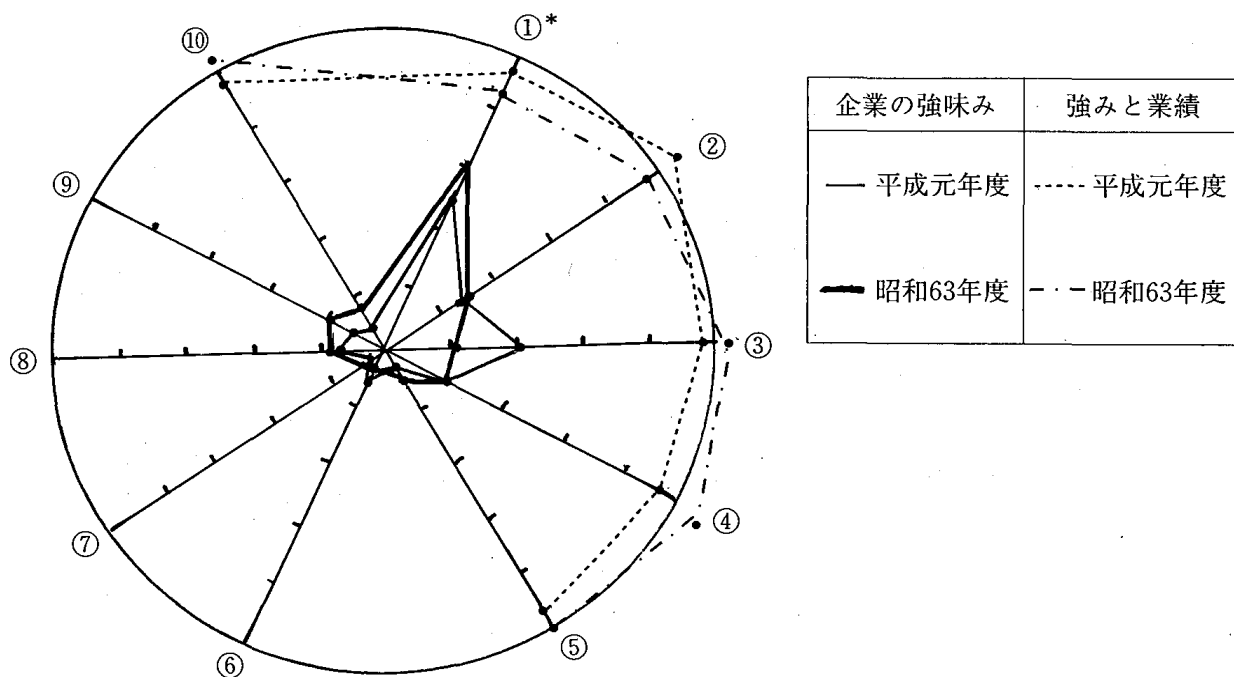
カテゴリー	全 企 業	大 企 業	中堅企業
1. 伝統, 知名度, ブランド力	26.9	24.1	33.1
2. 多角的製品系列	15.5	15.5	15.5
3. 技術水準の高さ	20.0	22.9	13.4
4. 高シェア	5.2	5.9	3.5
コスト競争力	5.4	5.3	5.6
5. 主要製品の成長力	5.2	5.3	4.9
従業員の資質, 意欲	3.9	4.3	2.8
6. 国際的事業展開力	2.4	2.8	1.4
7. 優良な協力企業群	1.5	0.6	3.5
8. 資金, 財務内容	6.5	5.6	8.5
9. 充実した販売網	4.9	5.6	3.5
10. その他	2.8	2.2	4.2

自社の強みと企業業績

カ テ ゴ リ ー	全 企 業	大 企 業	中堅企業
伝統、知名度、ブランド力	4.804	4.751	4.891
多角的製品系列	5.063	5.058	5.074
技術水準の高さ	4.892	4.731	4.740
シェア、コスト競争力	4.768	4.797	4.689
その他	4.985	4.886	5.188

4. 筆者がこの両年度の通産省数値を対比してレーダーチャートで傾向を可視的に浮き上がらせてみた結果はつぎの図3のとおりとなった。この2カ年の

図3 企業の強みおよび強みと業績



企業の強み

- *①伝統、知名度、ブランド力
- ②多角的製品系列
- ③技術水準の高さ
- ④高シェア・コスト競争力
- ⑤主要製品の成長力
- ⑥国際的事業展開力
- ⑦優良な協力企業群
- ⑧資産・財務内容
- ⑨充実した販売網
- ⑩その他

間に企業の強みが過去資源蓄積としての伝統、知名度、ブランド力から技術、研究スタッフ充実に大きく転移していることや国際展開力のウエイト増などが注目される。

Ⅳ. ロジスティックスのタイポロジー

その2 ベンカトラマンの「効果的資源配賦からの乖離」

1. 環境と戦略の連携を成果とみくらべることは、本能に訴えることでもあり広く受け入れられてきたダイアグノスティックスであるが、実験的裏づけを行った既往の研究は少ない。ベンカトラマン (Venkatraman, 1990) ら³⁾は戦略とは主要経営資源の展開であるとのミンツバーグ (Mintzberg, 1978) の立場を支持し、それゆえ主要経営資源の展開を代表する変数を選び出して組み合わせる。そして「効果的な戦略資源配賦を明確にできれば、これからの乖離が即戦略と環境の不適合を示し、それは即パフォーマンス低下を意味する」という視点をたてて環境と戦略の調和がパフォーマンスに及ぼすインパクトを研究した。

2. これを言い換えれば「特定の競争環境の中で資源展開の理想条件にあって度合いがパフォーマンスに有意相関をもつ」ことを提言して「環境対応の理想的戦略からのズレが成果と有意逆相関する」ことを実証したわけである。すなわち、

$$\text{MISALIGN} = \sum_{j=1} (b_j (X_{sj} - \bar{X}_{cj})_{ef})^2$$

MISALIGN と ROI の相関が負であれば調和があると判定するわけだが、PIMS データベースを使い17個の戦略変数 (表5参照) (基本的には4個の変数に集約する。すなわち、(1)Cost Efficiency 単位当たりコストの低さ(2)Asset Parsimony 単位当たり資産の身軽さの度合い(3)Differentiation 差別化度(4)Scale/Scope 事業の相対的規模と事業活動の範囲) を使って、二組のあ

表5 Strategy variables significantly related to ROI in each environment—Phase Two (1980–83)⁴⁾

Strategy variables	Environment					
	Fragmented	Stable	Aux. Serv.	Emerging	Mature	Declining
Receivables/revenue	0.06	0.01	-0.05	0.02	-0.11	0.04
Total inventory/rev.	0.12	0.12	-0.10	-0.08	0.19*	-0.01
Investment intensity	-0.21	-0.45**	-0.42**	-0.43**	-0.49**	-0.47**
Vertical Integ.—Backward	-0.14	-0.16**	0.14*	-0.01	-0.13	0.05
Vertical Integ.—Forward	-0.42*	-0.02	-0.03	-0.01	-0.11	-0.04
Capacity utilization	0.02	0.04	0.11	0.12*	-0.08	-0.05
Emp. productivity	0.08	0.25**	0.18*	0.38**	0.12	0.31**
Rel. compensation	0.17	0.09	-0.12	-0.01	0.23**	0.06
Percentage Purch—3 suppliers	0.07	0.15**	-0.01	-0.02	-0.03	-0.01
Rel. product breadth	0.01	0.10	-0.08	-0.03	-0.04	-0.07
Rel. product quality	0.11	0.07	0.22*	0.24**	0.12	0.04
Rel. price	-0.52**	0.20**	-0.04	0.14	-0.11	0.06
Rel. direct cost	0.06	-0.26**	-0.04	0.06	-0.39**	-0.14*
Manufact/revenue	-0.05	-0.11	-0.26**	-0.10	-0.17**	-0.28**
R & D/revenue	-0.19	0.22**	-0.04	-0.02	-0.08	0.05
Marketing/revenue	-0.18	-0.18**	-0.16*	-0.50**	-0.37**	-0.18**
Rel. market share	0.53**	0.02	0.12	0.05	0.27**	0.19**
Adjusted R-squared	0.66	0.46	0.47	0.55	0.71	0.48
Sample size	44	150	133	117	76	264
						821

* $p < 0.05$; ** $p < 0.01$

い異なる時点すなわち1976年～1979年の好況期と1980年～1983年の不況期について、前者 Phase I で899事業、後者 Phase II で821事業を検証した。

3. 途中の手法展開を割愛するが、最終的に検証の結果として環境と戦略のあいだの適切なマッチの達成はパフォーマンス成果へのシステマティックな相関をもっているという命題をはっきり立証した。

V. ロジスティックスのタイポロジー

その3 プレスコットの「戦略と成果」

1. 要 旨

環境が戦略と成果の相関を左右する変数と見なされてきたが、その相関の性質は明らかにされなかった。そこでプレスコット (Prescott, 1986)⁵⁾ は回帰分析と環境の下部グループ分析により「市場構造の特性で測った環境が戦略変数と成果の相関の度合いを決める」と主張する。

2. 過去の背景

1) 環境と戦略が成果に重要な影響を及ぼすことが学会で主張され、一方、環境はマネジャーの学習により変革できる抑制要因とも捉えられてきた。ポーター (M. Porter, 1981) は環境が成果を根本的に決めるとしたが、環境と戦略と成果の三変数のあいだの三重相関を調べる近年のハンブリック (Hambrick, 1986) などの試みでは環境が独自に成果を決めるのか戦略と成果の相関の調節者なのか、それともその両方なのかを適切に明示することはできなかった。

2) レンツとエングレドゥ (Lenz, Engleow, 1986) は学会の過去の80もの論文を再読整理して環境のモデルを①業界構造②認識③組織の分野④資源依存エコロジー⑤時代の5モデルづけに分けたが、それぞれの差は環境の構造、変化因、認識理解法などにあるとした。

3) 組織論の上では、構造－行動－成果のパラダイム (パターン) であるとし、業界構造 (成長率、参入障壁、集中度など) が行動方針 (R & D, 投資,

値ぎめなど)を左右し、行動方針が成果を決めるとする。要するに業界の客観特徴が企業の行動、戦略、成果を左右するとした(シュレル Scherer, 1980, PIMS, ポーター Porter, 1980)。

4) 以上はみな換言すれば、環境がちがうと成功因も変わることを示したわけであるが、環境が戦略と成果の相関を加減調節するとの検証の試みはほとんどなかった。

3. プレスコットの仮説

コンティンゼンシー理論では、主要戦略要件は環境条件次第で変わるとするが、戦略変数と環境の相関の形や強度を予測するうえの道案内にはならない。ところが相関の形が下部環境ごとに変わらなくても相関の強さが変わるのである。これがプレスコットがその論文で検証した仮説である。

4. プレスコットの手法

1) プレスコットは PIMS のデータベースの1978年～1981年の期間の1,638事業の環境、戦略、成果の三変数を検討する目的によって、回帰分析をする。このため市場構造を示す17個の環境因子⁶⁾を選び、不作為に選んだ311BU(ビジネス・ユニット)をクラスター分析し、その直面している環境を8つの下部グループに分ける。8グループとは

①Global Exporting

売上の30%以上が輸出で、PLCの成長段階、ROI 23.88%。

②Fragmented

標準化製品で顧客が散在し、集中少なく、毎年製品改良および使用者の購入、ROI 14.51%。

③Stable, Nonfragmented

シェア安定し、顧客の散在はほとんどなく10%の顧客が売上の50%を占めるほど、ROI 23.01%。

④Fragmented with Auxiliary Services

業界集中度低く、顧客は分散し、エンドユーザーの購入は年一回で、補完サービス Auxiliary Services 重要。

⑤Emerging

シェアきわめて安定し、PLCの初期段階で、ROIが20.31%。

⑥Mature

集中70%に達し、PLC上の成熟段階で、ROI 23.32%。

⑦Global Importing

集中度高く74%に達し、売上の30%以上が輸入で、ROI 28.69%。

⑧Declining

PLC上のdecline段階で、新製品開発には長時間かかり、auxiliary serviceは重要でなく、ROI 20.39%。

2) この8カテゴリーを説明したのは、戦略変数と成果の相関に対する環境の加減調節効果を明らかにするうえで、環境の下部グループ分析が回帰分析上欠かせないことが明らかになったからである。

3) つぎに戦略の17変数を戦略の理論上の4次元に分類する。すなわち

①Cost Efficiency

②Asset Parsimony

③Differentiator

④Scale/Scope

さらに、17変数の中からこの4次元それぞれを代表し、多共線性(マルチコリニヤリティ)なく、最少変数でROIの R^2 を極大化するという尺度にもとづいて9変数に絞ると表6のようになる。

5. プレスコットの結果

回帰分析の結果は表7のとおりである。すなわち、

1) R^2 極大化のためには、この9変数だけでROI変動の40%を説明でき、残り8変数を加えても変動の2%を説明しうるだけである。

2) 環境要因と戦略変数の相関をチェックの結果(環境要因17×戦略変数9=)153の相関の中、4つだけ有意であった。すなわち業界付加価値と社員生産性、ライフサイクル段階とR&D費/収益、業界輸出とR&D費/収益、エンドユーザーへの補完サービスの重要性とR&D費/収益。

表6 Strategy Variables and Their Associations
with Theoretical Dimensions of Strategy^{a 7)}

Strategy Variables	Associated Dimensions of Strategy
Investment/Intensity ^b	Asset parsimony
Capacity utilization	Asset parsimony
Employee productivity ^b	Cost efficiency
Relative direct cost	Cost efficiency
Manufacturing expenses/gross revenues ^b	Cost efficiency
Total R & D expenses/gross revenues ^b	Differentiation, cost efficiency, or both
Total marketing expenses/gross revenues ^b	Differentiation, cost efficiency, or both
Relative product quality	Differentiation
Relative market share	Scale/scope

^a The four broad theoretical dimensions come from Hambrick (1983).^b Statagic variables with an arithmetic relationship to ROI.表7 Results of Moderated Regression Analysis for Strategy Variables,
Environment, and Their Interaction⁸⁾

Independent Variables	Cumulative R^2	F	df	ΔR^2	F	df
Strategy	.40 ^a	124.0*	9,1628	.40 ^a	124.00*	9,1628
Strategy and environment	.42	74.1*	16,1621	.02	5.00*	7,1621
Strategy-environment Interaction	.42	16.2*	79,1558	.00	0.00	63,1558

^a Values reported are for adjusted R^2 .* $p < .001$

3) つぎに ROI に有意相関する戦略変数の組み合わせは下部環境により変化することも判明した。これこそ環境が戦略と成果の相関への調節効果をもつことを意味しているのであり、環境が戦略変数と成果の相関の度合いだけ調節し形は左右しないとの仮説を支援している。すなわち、環境は戦略変数の特定下部環境での効果の強さを調節する証明者の機能を果たすのである。

6. プレスコットの討議

1) 「市場構造の特性で測った環境が、戦略と成果の間の相関の形でなく強さを加減する」との知見は将来の理論、研究、公共政策、マネジャーにとって重要な暗示となる。

2) プレスコットの当研究の暗示するところは、環境すなわち市場の部分構

造を、最新のグループ分け手法を使って確認し、その内部および相互のあいだでの戦略と成果の相関を調べる必要性である。たとえば、戦略プロセスの変数としての意思決定の形はシェア、戦略、成果の相関を決める。(グプタ, Gupta, 1984)

3) 市場段階特性ごとの戦略と成果 (ハンブリック, Hambrick 1983, マクミラン, Macmillan 1982) :

①資産倣約とコスト削減はすべての下部環境 sub-environment を通じて成果を支援する。

②そして、Mature, Declining, Global Exporting の下部環境ではこれらの次元はとくに重要であった。

③Mature 環境では、他の環境とちがって相対シェアすなわち範囲と関連ある変数が正の有意で、川上垂直結合すなわち範囲と関連ある変数は負で ROI と有意相関あり。差別化と関連ある相対価格が ROI と正の有意相関。

こうして成熟環境では戦略の理論次元の中で有意の戦略変数があるといえる。

④Stable, Non-fragmented 環境では、前項 Mature 環境とおなじであり、ただ相関がやや弱かった。

⑤Fragmented 環境では、Mature 環境と対称的に規模／範囲と差別化の次元は役割小さく他の環境よりも戦略オプションが少ない。

⑥Global Importing 環境では、規模／範囲次元が有意で、相対シェアが重要であり、川上、川下統合が ROI を増加させた。

そして、範囲が有意次元でなかった Emerging や、範囲は重要次元だが差別化の役割の低かった Declining 環境の結果と、対称的である。

4) 以上の所見によって示唆されることは、ハンブリック (Hambrick, 1983) の示した理論次元を使って下部環境の相互対比相違性と相互比較がある程度可能となることである。

5) 将来課題としては、戦略の理論次元のもっと細かい分析と、そしていろいろな環境が競争戦略および成果のうえでいかに各次元の重要性に影響を与

えるかがある。

6) 環境の市場構造が直接成果を左右するのではなく、環境は戦略と成果の相関の強さを左右するのである。たとえば、シェアはマーケティング力と成果の尺度とされることが多いが、尺度とならない場合もあり、このプレスコットの論文でもシェアが成果に有意相関したのは前述 8 環境の中 4 環境でのみであった（この論文、フィリップス Phillips 1983、プレスコット他 Prescott, Kobli, Venkatraman 1984）。

これら市場構造特性は ROI とゆるやかに相関という所見は、産業会社経済論の研究での結果とも一致している（ボスウエル、クーレイ、ホール、Bothwell, Cooley, & Hall, 1984）。

7) 変化する環境条件への適応のための戦略を開発しようとするマネジャーにとってプレスコットの当論文の結果は励ましともなるのであろう。

すなわち、環境は戦略と成果の相関の形でなく度合いを左右するのだとの所見は彼らの課業を容易にし肩の荷を軽くさせることになるのである。中でも環境は ROI に有意相関のある戦略変数の組み合わせを左右するのであり、マネジャーは彼らの環境の中で成果に有意相関をもつ戦略変数を判定することに力を集中すべきである。こうして環境が戦略と成果の相関の形を左右しないのであれば、変化する環境に対しては戦略を変えるのではなく、戦略の相対的強調度すなわち要因のミックスを変えることが必要なのであろう。

7. プレスコットの結論

1) 回帰分析の結果、プレスコットの当研究では①戦略変数は、戦略と成果の相関の変化の40%を②環境は2%を左右し、③戦略と成果の相関の条件は有意でなかった。

2) そして環境の下部グループの分析の結果①環境は、戦略変数の組み合わせに対して戦略と成果の相関の強さは左右するが形は左右しないいわゆる相応一致させる homologizer となる。②成果に有意相関をもつ戦略変数の組み合わせは、下部環境次第でいろいろあるので、環境は戦略と成果の相関を左右する。

3) 以上の所見は、高い成果をあげるのに環境が重要でないということではなく、コンティンジェンシー理論 (Contingency Theory) も、今後の研究も、重要な下部環境の判定とこれらの下部環境を通じての戦略と成果の相関の検討とに焦点を向けるべきことを示唆している。すなわち、環境は戦略と成果のいろいろな相関の重要性を評価する背景を確立するから重大なのである。

VI. ロジスティックスのタイポロジー

その4 佐伯の日本企業に対する戦略成果調査

1. 筆者が「企業の多国籍展開への地域・多角化の三ベクトルの概観」を行った前回の研究¹⁾のあとに沿ってパラダイムを効果的に展開するには、日本に米国の PIMS のような充実したデータベースのないことは致命的である。このため牛歩の第1歩として、日本の企業につき小規模なクwestionnaire調査による戦略・成果分析を意図した。すなわち、会社録にもとづき各業界から代表的企業合計100社を抽出して、これに対し表1 (2頁所載) のベクトル要因を基軸としたクwestionnaire (内容は次の依頼状⁹⁾および質問票¹⁰⁾のとおり) を発送したが、ちょうど筆者がアメリカ戦略経営学会出席で約2週間日本を離れたため回収の促進ができず、また休祭日も重なって、最終回収率18%にとどまった。

⁹⁾ 依 頼 状 の 内 容

株式会社

企画部長殿

海外部長殿

秘書部長殿

謹啓

秋冷の候、貴社益々ご繁栄のこととおよろこび申し上げます。このたび当大学経営学部におきまして日本企業の多角化、国際化などの経営戦略に関する研究を行うことになりました。つきましては、ご多用のところ恐縮に存じますが日本の代表的企業としての貴社についてお差し支えない範囲で添付の質問票にご回答をいただければと存じます。

なお、質問票は当学学内研究のため佐伯研究室においての純粋な研究分析用資料として使用させていただくもので、他の目的には一切使用いたしません。貴社名、ご回答事項は厳重に秘密を守らせていただく所存でございますので、率直なご回答を仰げますようお願い申し上げます。

今後の貴社のいっそうのご発展をお祈り申し上げます。

平成3年10月8日

〒471 愛知県豊田市大池町汐取1

TEL 0565-35-1313

FAX 0565-35-1677

愛知学泉大学

経営学部教授 佐伯光彌

追伸

今回の論文の研究結果は、本年末の当学学内紀要「経営研究」に掲載予定であり、その節はご回答への感謝の微意としてご参考までにご送付申し上げたく存じております。

¹⁰⁾ 質 問 票 の 内 容

質 問 票

〔Q 1〕 貴社では、多角化分野の意志決定に、次のいずれの要因を重視されますか。重要と思う順に番号をつけて下さい。

(1) 業界の魅力

(2) 隣接シナジー

(3) 既存製品の標準化度

〔S Q〕 それでは、Q 1 の 3 種の要因を具体的に評価する場合、その尺度に何を用いますか。次の項目の内、該当するものに○印をつけて下さい。

(1) 対象業界での上位 3 位のマーケット・シェア

(2) 既存の垂直統合度

(3) 対象業界での市場成長率

(4) その他 [具体的に:]

〔Q 2〕 貴社では、技術革新が向こう 3 ～ 5 年の R O I (投資収益率) を引き上げるといふ考え方をどのように評価されますか。次の項目の内、該当するものに○印をつけて下さい。

(1) 大いに引きあげる

(2) どちらかといえば引きあげる

(3) どちらかといえば引きあげない

(4) 絶対に引きあげない

〔Q 3〕 次にあげる項目の内、技術革新力の尺度としてふさわしいものに○印をつけて下さい。

- (1) 新製品率
- (2) 製品の相対的な品質
- (3) サンプルング・タイム
- (4) 設備の年度
- (5) 特許申請数
- (6) その他〔具体的に： 〕

〔Q 4〕 グローバル化を推進するうえで、地域の選択が向こう3～5年のROIに影響するとお考えですか。次の項目の内、該当するものに○印をつけて下さい。

- (1) 大いに引きあげる
- (2) どちらかといえば引きあげる
- (3) どちらかといえば引きあげない
- (4) 絶対に引きあげない

〔Q 5〕 貴社では、地域選択の意志決定に、次のいずれの要因を重視されますか。該当するものに○印をつけて下さい。

- (1) 市場成長率
- (2) 輸出入比率
- (3) 労働生産性
- (4) 地域数
- (5) その他〔具体的に： 〕

〔Q 6〕 貴社では、向こう3～5年先のROI（投資収益率）の基準を何に求めますか。
具体的に基準をお聞かせください。

[]

〔Q 7〕 貴社では向こう3～5年先に対するROIの向上の決め手をどのようにお考え
ですか。具体的にお聞かせください。

[]

付帯事項

- *
F 1 貴社名：
F 2 資本金：
F 3 年 商：
F 4 年商に占める新製品の割合：
F 5 新製品の平均開発期間：

2. 回答内容を佐伯前回論文¹¹⁾でのベクトル・マトリックスへの関連を含めて分類表にすると表8のとおりである。

表 8

ク ラ ス			度 数	スコア
ベクトル	佐伯Questionnaire	佐伯Matrix (表1参照)		
多 角 化	市場成長率	業界魅力度	1 5	3 5
	上位 3 社シェア		3	
	既存垂直統合度		2	
	既存製品標準化度			2 1
	隣接シナジー (リスク分散)	隣接業種シナジー 景気時相差	1 1	4 0
技 術 革 新	製品の相対品質	技術拡散	1 0	
	新製品率		8	
	特許申請	特許権	9	
	サンプリングタイム	サンプリングタイム	0	
	設備の年度		1	
	ROI を大いに引き上げる			1 8
	ROI をどちらかといえば引き上げる			1 4
	ROI をどちらかといえば引き上げない			4
	ROI を絶対引き上げない			0
	市場成長率	市場魅力	1 2	
地 域 選 択	(GNP)		1	
	労働生産性	AC、NIES、DC (Region)	3	
	地域数		0	
	(カントリーリスク)		5	
	輸出入比率	F D I	2	
	ROI を大いに引き上げる			9
	ROI をどちらかといえば引き上げる			2 2
	ROI をどちらかといえば引き上げない			2
	ROI を絶対に引き上げない			0

Questionnaire欄の括弧内は「その他」内の回答

3. 回答をいただいた18社の中、有効回答13社について重回帰分析を行った結果を以下に述べるが、この回帰分析（MCA）作業は大石展緒氏¹²⁾ 主宰のインテリジェンス・マーケティング・センター IMC によったものであり、ご好意に対してここで感謝の意を表したい。

4. 以下、この重回帰分析（MCA）による日本企業の経営業績分析を示す。

1) MCA による経営業績分析

サンプル数に問題があるが、有効回答のあった13社について、Multiple Classification Analysis（略して MCA）というダミー重回帰分析に類似した技法を用いて、経営業績を分析する。

(1)使用する変数

①目的変数：1990年度を基準とした経常利益の対前年度成長率で、表9に見るようにプラスの値を成長率大、マイナスの値を成長率小と定義している。

②説明変数：下記の7変数

- (イ)経営多角化における対象業界上位3位までのマーケット・シェアの評価
- (ロ)経営多角化における既存の垂直統合度の評価
- (ハ)経営多角化における対象業界での市場成長率
- (ニ)技術革新力の尺度としての新製品率
- (ホ)技術革新力の尺度としての相対的品質
- (ヘ)技術革新力の尺度としての設備の年度
- (ト)技術革新力の尺度としての特許申請数

上記の7変数を、その反応の有無によって2つのカテゴリーに分類している。

(2)計測上の仮説：

H₁：経営業績に多角化要因が影響するならば、上記説明変数群ナンバーの

(イ)、(ロ)、(ハ)は、反応ありのカテゴリー係数がプラスの値をとる。

H₂：経営業績に技術革新力が貢献するならば、上記説明変数群ナンバーの

(ニ)、(ホ)、(ヘ)、(ト)は、反応ありのカテゴリー係数がプラスの値をとる。

表9 目的変数に用いたデータ

単位:百万円, %

No	会社名	経常利益 (前期)	経常利益 (当期)	伸び率	大小 判別	決算年度 (当期)
1	A 社	4,297	3,498	-18.59	0	'90
2	B 社	15,930	20,480	28.56	1	'90
3	C 社	184,993	128,202	-30.70	0	'90
4	D 社	15,340	27,074	76.49	1	'90
5	E 社	72,205	103,230	42.97	1	'90
6	F 社	15,808	16,854	6.62	1	'90
7	G 社	29,574	33,561	13.48	1	'90
8	H 社	3,101	5,440	75.43	1	'90
9	I 社	56,051	56,530	0.85	0	'90
10	J 社	64,616	84,919	31.42	1	'90
11	K 社	5,069	1,758	-65.32	0	'90
12	L 社	1,925	2,142	11.27	1	'90
13	M 社	33,948	29,132	-14.19	0	'90

(3)計測モデル:

計測モデルを本事例に即して記述すると、以下のように表現される。

$$Y_{ijk} \cdots n = \bar{Y} + a_i + b_j + C_k + \cdots + \epsilon_{ijk} \cdots n$$

Y: 目的変数としての対象企業の経常利益成長率

\bar{Y} : 目的変数Yの総平均

a_i, b_j, c_k など: 説明変数のカテゴリー係数 ($i = j = k = \cdots n = 1, 2$)

ϵ : n番目の誤差項

N: サンプル数, $N=13$

MCA は、これを統計学的に言えば、複数個の説明変数と目的変数との関

係がいわゆる加法モデルの形をとると考えられるとき、その関数を検証する多変量解析手法の一つで、本質的にはダミー変数を用いた重回帰分析である。計測実際は、本来7要因（全カテゴリー数14個）すべて同時に取扱うべきであるが、サンプル数が極度に小さいため、多角化要因と技術革新要因を区分し、それぞれ別個に解析を行なっている。

(4)計測結果

表10及び表11は、それぞれ計測結果を示している。計測結果をカテゴリー係数から見ると、事前に設定した仮説とは異なる結果が得られている。すなわち、

- ①経営多角化に関しては、対象業界3位までのマーケット・シェア、既存の垂直統合度や対象業界での市場成長率を意思決定時に重要視しないと答えた企業ほど利益成長率は大きくなる傾向がある。
- ②技術革新力については、新製品率、製品の相対的品質、設備の年度、特許

表10 経営多角化についての計測結果

説明変数	カテゴリー	サンプル数 (件)	同左の比率 (%)	カテゴリー に対する係 数の推定値	偏相関係数 β_1
① 対象業界での上位 3位のマーケット・シェア	1 反応なし	10	76.9	0.01152	0.04323 (3)
	2 反応あり	3	23.1	-0.03840	
計		13	100.0	—	—
② 既存の垂直統合度	1 反応なし	12	92.3	0.04359	0.31036 (2)
	2 反応あり	1	7.7	-0.52305	
計		13	100.0	—	—
③ 対象業界での市場 成長率	1 反応なし	3	23.1	0.34615	0.38970 (1)
	2 反応あり	10	76.9	-0.10384	
計		13	100.0	—	—
目的変数の総平均： \bar{Y} 自由度修正済重決定係数： \bar{R}^2		$\bar{Y} = 0.61538$ $\bar{R}^2 = 0.00156$			

(注)表中第6欄のかっこ内は、偏相関係数の大小による順位を示す。

表11 技術革新力についての計測結果

説明変数	カテゴリー	サンプル数 (件)	同左の比率 (%)	カテゴリー に対する係 数の推定値	偏相関係数 β_1
① 新製品率	1 反応なし	9	69.2	0.07684	0.23691 (3)
	2 反応あり	4	30.8	-0.17289	
計		13	100.0	—	—
② 製品の相対的な品質	1 反応なし	3	23.1	0.05954	0.06703 (4)
	2 反応あり	10	76.9	-0.01786	
計		13	100.0	—	—
③ 設備の年度	1 反応なし	12	92.3	0.04285	0.30514 (2)
	2 反応あり	1	7.7	-0.51425	
計		13	100.0	—	—
④ 特許申請数	1 反応なし	6	46.2	0.18646	0.35483 (1)
	2 反応あり	7	53.8	-0.15982	
計		13	100.0	—	—
目的変数の総平均： \bar{Y} 自由度修正済重決定係数： \bar{R}^2		$\bar{Y} = 0.61538$ $\bar{R}^2 = 0.00251$			

(注) 表中第6欄のかっこ内は、偏相関係数の大小による順位を示す。

申請数のいずれも、尺度化の対象にふさわしくないと答えた企業ほど利益成長率は大きくなる傾向が読みとれる。

β 係数は、分析にとりあげた要因の重要性を弁別する尺度であるが、経営多角化については、対象業界での市場成長率 [$\beta_3=0.3897$] が最も利益成長率の大小に貢献し、次いで、既存の垂直統合度の評価 [$\beta_2=0.3104$] が第2の変数となっている。

技術革新力の尺度としてとりあげた4つの要因の内、利益成長率の大小に最も貢献するものは、特許申請数 [$\beta_4=0.3548$] であり、次いで、設備の年数 [$\beta_3=0.3051$]、新製品率 [$\beta_1=0.2369$] の順である。

モデルの適合度を見る自由度修正済重決定係数は、多角化要因について

$\bar{R}^2=0.0016$, 技術革新力について $\bar{R}^2=0.0025$ と好ましくない結果を呈している。

参考までに、 β 係数の大きい要因に着目して目的変数とのクロス集計をとると、以下の結果が得られる。(表12及び表13参照)

表12 経営多角化に関するクロス集計

単位:%

利益 成長率	シェア 評価		計	利益 成長率	垂直統 合度		計
	否 定	肯 定			否 定	肯 定	
小	100.0	50.0	61.5	小	66.7	0.0	61.5
大	0.0	50.0	38.5	大	33.3	100.0	38.5
計	100.0	100.0	100.0 (N=13)	計	100.0	100.0	100.0 (N=13)

(利益成長率)×(シェア評価)

(利益成長率)×(垂直統合度)

表13 技術革新力に関するクロス集計

単位:%

利益 成長率	特許申 請数		計	利益 成長率	設備の 年数		計
	否 定	肯 定			否 定	肯 定	
小	83.3	42.9	61.5	小	66.7	0.0	61.5
大	16.7	57.1	38.5	大	33.3	100.0	38.5
計	100.0	100.0	100.0 (N=13)	計	100.0	100.0	100.0 (N=13)

(利益成長率)×(特許申請数)

(利益成長率)×(設備の年数)

利益 成長率	新製品率		計
	否 定	肯 定	
小	66.7	50.0	61.5
大	33.3	50.0	38.5
計	100.0	100.0	100.0 (N=13)

(利益成長率)×(新製品率)

(5)要 約

以上の計測結果は、理論的有意性や統計的有意性をもち得なかったが、その理由は、第1にサンプル数の不足が決定的といえよう。第2は、分析対象期間がバブル経済の影響で、経営業績は必ずしも経営努力の関数とはいえないユニークな環境下にあったことも原因と考えられる。

VII. 前編のまとめ

紙幅の都合で前編をここで終わり、タイポロジーの並列の完了するスタンスでの筆者論旨は後編に譲るが、ここで若干の中間的コメントをしておこう。

1. 地域性の業績へのインパクトの3要因を特定し、多国籍企業に与えるインパクトの構造を概観した、筆者の前回の論文の立体プログラム化への道は日本のデータベース未整備もあって長期を要し、当面一般的「ロジスティックス」の局部ベクトルの整理から入るしかないため、ロジスティックスのタイポロジーを俯瞰するのが今回の論文である。

2. 筆者は、ロジスティックスとは戦略の主要核としての結合であるというパラダイム視座をもち、競争優位すなわち経営成果につなぐ変数・要因の把握を可能にさせるのがタイポロジーであると思考するわけである。

3. このためタイポロジーとして、今回は

1) 通産省の「企業の強み」と「業績要因」とその定量評価を概観した。ここでの「強み」は、伝統、知名度、ブランド力から、最近は技術、R & D、国際展開力に大きく転移しつつあることが示されている。

2) Venkatraman の「戦略と成果の適合」は、市場環境のなかでの資源展開の理想条件への適合度が企業の成果に有意相関していることを実証しており、投資、垂直統合、社員生産性、相対品質、コスト、R & D、シェアなどの各要因の各種市場環境段階ごとの成果 ROI への相関値を示している（表5）。

3) Prescott は環境要因17個（Venkatraman 表5）のグループ分けを使い、

戦略変数 9 個（表 6）との 153（17×9）の相関の中から①業界付加価値／社員生産性②ライフサイクル段階／R & D 費③業界輸出／R & D 費④エンドユーザーへの補完サービス／R & D 費の 4 つを有意とした。環境が戦略と成果の相関の調整弁となると主張し、資産儉約度、コスト、シェア、垂直統合、相対価格という主要戦略変数が成果相関の 40% を占めるので、その組み合わせミックスを弾力的に変えることにマネジャーが注力すべしとしている。

4) 佐伯はその多国籍展開プログラムへの課題がアメリカの PIMS などのデータベースに頼るしかなく、日本のデータベース不備の中では局部ベクトル整理の道が残されるだけで、当座としてロジスティックスのタイポロジー警見を行うほか、日本企業の多角化、技術革新などに対するクエスチョネア調査を意図した。回答率が不十分のなかで、回答の度数では市場成長率、製品の相対品質、特許権申請数、新製品率、隣接シナジーなどが ROI 引き上げにつながるとされていたが、MCA 分析が行われた結果においては ROI への負の相関が示された。しかし要因の重要性としては（ β 係数表 10, 11）、多角化の上では市場成長率、既存垂直統合度が利益成長に貢献し、技術革新の上では特許申請数と設備エイジ、新製品率の順に利益成長に貢献することが示された。

結果としての負の相関の判断には、次のような背景の考慮を忘れてはならない。

①当面、成果良好でない企業ほど多角化による挽回をあせるであろうし回答度数への反映も考えられる。

②日本の国民経済がちょうどバブルの崩壊サイクルの渦中にあり、データインプットした企業の公表財務諸表数値の裏には表面化しない短期的な負の特殊性が潜んでいること。すなわち、(イ)加速的な不動産や株式の取得が一転負の要因に転化していること(ロ)低利と思われたエクイティ・ファイナンスが高コストとなって跳ね返っていること(ハ)転換社債が転換されぬまま割増金付き償還を迫られること(ニ)ワラント債償還も近づいているので利益計上度に影響あろうことなどである。

③連休前後などのためクエスチョネアへの回答率が低かったこと。

以上

注

- 1) 「企業の多国籍展開要因に関する一考察」 佐伯光彌著 横浜商大論集第23巻第2号, 平成2年3月, 27-71頁
- 2) 佐伯, 1991年6月21日, 経営情報学会中部支部
- 3) Venkatraman, P. W., & Prescott, J. E., "Environmental-Strategy Coalignment: An Empirical Test of its Performance Implication", 1990, Strategic Management Journal, Vol. 11, 1-23
- 4) Ibid. Vol. 11, P. 14
- 5) Prescott, J. E., "Environments as Moderators of Relationship between Strategy and Performance", 1986, Academy of Management Journal, Vol. 29, No. 2, 329-346
- 6) 表5 参照
- 7) Prescott, J. E., "Environments as Moderators of Relationship between Strategy and Performance", 1986, Academy of Management Journal, Vol. 29, No. 2, P. 336
- 8) Ibid. P. 337
- 11) 注1) 参照
- 12) 大石展緒氏 株式会社 IMC 開発社長, 東海大学工学部および日本能率協会講師

参考文献

- Bothwell, J. L., Cooley, T. F. & Hall, T. E., 1984, "A New View of the Market Structure-Performance Debate", Journal of Industrial Economics, Vol. 32: 397-417
- Buzzel, F. D. & Gale, B. T., "The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance", 1987, Free Press
- Chang, Y. & Thomas, H., "The Impact of Diversification Strategy on Risk-return Performance", 1989, Strategic Management Journal, Vol. 10, 45-57
- Franko, L. G., "Global Corporate Competition: Who's Winning, Who's Losing, and the R. & D. Factors as One Reason Why", 1989, Strategic Management Journal, Vol. 10, 449-474
- Gupta, A. K. & Govindarajan, V., "Business Unit Strategy, Managerial Characteristics and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation", 1984, Academy of International Management Journal, Vol. 27: 25-41
- Hambrick, D. C., "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach", 1983, Academy of Management Journal, Vol. 26, No. 4, 687-707
- Hrebiniak, L. G., Joyce, W. F. & Snow, C. C., "Strategy, Structure and Performance: Past and Future Research", 1987, Strategic Management Society's Boston Conference

- Kim, W. C., "Global Diversification Strategy and Corporate Profit Performance", 1989, Strategic Management Journal, Vol. 10, 45-57
- Lenz, R. T. & Engledow, J. L., "Environmental Analysis: The Applicability of Current Theory", 1986, Strategic Management Journal, Vol. 7, 69-89
- MacMillan, I. C., Hambrick, D. C. & Dag, D. L., "The Product Portfolio and Profitability—a PIMS-based Analysis of Industrial-product Businesses", 1982, Academy of Management Journal, Vol. 25, 733-755
- Methe, D. T., "Relative Effects of Technology and Demand Factors on Firm Size and Industry Structure in the Drum-integrated Circuit Industry, 1987, Strategic Management Society's Boston Conference
- Mintzberg, H., 1981, "What is planning anyway ?", Strategic Management Journal, 2; 319-324., "Patterns in strategy formationh", Management Science, 24, 1978, 934-948
- Porter, M. E., "The Competitive Advantage of Nations", 1990, Free Press
Ibid., "Competitive Strategy", 1980, Free Press
- Prescott, J. E., "Environments as Moderators of Relationship between Strategy and Performance", 1986, Academy of Management Journal, Vol. 29, No. 2, 329-346
- Scherer, F. M., "Industrial Market Structure and Economic Performance", 1980, Rand McNally & Co.
- Venkatraman, P. W., & Prescott, J. E., "Environmental-Strategy Coalignment: An Empirical Test of its Performance Implication", 1990, Strategic Management Journal, Vol. 11, 1-23
- Wright, P., Hotard, D., et. al., "Performance and Multiple Strategies in a Firm: Evidence from the Apparel Industry", 1990, Strategic Management: Methods and Studies, North-Holland, Chap. 6
- 通商産業省産業政策局企業行動課「総合経営力指標—製造業編」平成元年度
「総合経営力指標—小売業編」平成元年度
同 上 昭和64年度
通商産業省産業政策局国際企業課「我国企業の海外事業活動—第18回・第19回」平成2年度