



Title	市場環境とマーケティング戦略の有効性:製造企業における2時点比較
Author(s)	佐藤, 耕紀
Citation	経済学研究, 45(3), 52-68
Issue Date	1995-11
Doc URL	<a href="http://hdl.handle.net/2115/32008">http://hdl.handle.net/2115/32008</a>
Type	bulletin (article)
File Information	45(3)_P52-68.pdf



[Instructions for use](#)

# 市場環境とマーケティング戦略の有効性

—— 製造企業における2時点比較 ——

佐藤 耕 紀

## 1 はじめに

企業によって直面する経営環境はそれぞれ異なり、また、環境は時間の経過によっても刻々と変化していく。企業はこのような環境のバリエーションや変化に対して常に適応をはかっていく必要がある。例えば景気変動のような環境変化が大きな経済的混乱を招いてきたことを考えても、企業の迅速な状況適応は極めて重要な課題であるといえよう。

状況適応は、従来から組織論はもとより経営戦略論においても重要な問題の1つであった。そして戦略研究の重点が企業の平均像から多様性へと移行するにつれて、状況適応理論は最近再び脚光を浴びつつあり、戦略論における「新しいパラダイム」とさえいわれるようになって<sup>1)</sup>。

本稿では戦略論の観点から、実証分析を通して現代日本における状況適応理論の妥当性を検証し、従来の問題点の解決と新しい方向への展望を導くことを目的としている。

以下、第2節においては過去の研究を概観して、従来の問題点と今後の展望に関わる3つの問題を提示し、概念的フレームワークを明らかにする。第3節では調査方法について述べ、第4節で問題の分析と検討を行う。最後に第5節において分析結果のまとめとその含意、今後の課題について述べる。

## 2 概念的フレームワーク

### 2-1 理論的背景と問題の提示

組織と環境との適合関係に焦点を向けた研究の源流は、1960年代前半にイギリスで台頭し、60年代後半に世界的に広がりを見せた、組織論における状況適応(contingency)理論であるといわれている。初期の状況適応理論は後にその理論性について多くの問題点を指摘されることになる<sup>2)</sup>が、組織・戦略・環境といった要素間の適合関係の重要性は、現在も多くの経営研究者によって強調され続けている<sup>3)</sup>。

経営戦略論における現在の中心的課題のひとつは競争戦略と組織成果との関係の分析である<sup>4)</sup>が、環境はこの関係にも重要な影響を及ぼしている<sup>5)</sup>。

現代の経営戦略論の中心的研究者のひとりであるM. E. ポーターは、「理論においては、企業自体とその経営が行われる産業やより広い環境を同時に扱うべきである。環境は業績を制約し、影響を与える」「企業の競争における成功を説明するためには、環境状況と市場成果へ向けての企業の行動とを関連づける戦略理論が必要とされている」「産業構造その他の外的状況が業績に

2) Schoonhoven(1981)参照。

3) 例えば、Porter(1991), pp.96-97, Priem, Harrison(1994), Tan, Litschert(1994), Miller, Dess(1993), Gatignon, Weitz, Bansal(1990), Marlin, Lamont, Hoffman(1994), Wiersema, Bantel(1993)参照。

4) Miller, Dess(1993) *op. cit.*, p.558参照。

5) Tan, Litschert(1994) *op. cit.*, p.4, Wiersema, Bantel(1993) *op. cit.*, p.485参照。

1) アンゾフ(中村元一他訳, 1994), p.529参照。

影響し、選択を制約することへの認識はさらなる研究を待たなければならない<sup>6)</sup>と述べ、戦略理論における環境の重要性と、それに対する研究の必要性を指摘している。また、やはり経営戦略論の大家であるH. I. アンゾフ<sup>7)</sup>は、「経営の研究は、現在この第二段階<sup>8)</sup>へ移行中である。〈状況適応理論〉という名称のもとでかなり大きさに表現されている新しいパラダイムは、経営と営利企業の両方において、急速に認識論の視点からのてこになりつつある」と、新しいパラダイムとしての状況適応理論の台頭について述べている。

このように、環境が戦略や業績、または両者の関係に対して、何らかの影響を与えていることは広く認められているが、その影響の形式や強さについては議論の対立があった。例えば従来から、一方で業績は大部分環境によって決定され、経営の役割は小さいという環境決定論的な見解があるのに対し、他方では、環境は制御可能であり、経営が業績を決定するという主張もなされてきた<sup>9)</sup>。しかし、これまでのところ、環境が業績に対して与える影響の形式や強さについての具体的な根拠は不足している<sup>10)</sup>。また、従来の状況適応研究は静態的な環境のバリエーションへの適応を扱うものが中心であったが、今日のような変化の激しい環境下であって、今後は動態的な環境変化に対する適応の研究が重要性を増すであろう。

そこで次に、状況適応理論が従来の限界を克服し、新しい展開を行うために重要と思われる3つの基礎的問題を提示する。

(問題1) 異時点間において、戦略の有効性はどのように異なるのか。

近年、PIMSデータベース<sup>11)</sup>のような大規模な時系列データの蓄積にも支援されて、戦略論の重点は動態的な分析に移りつつある<sup>12)</sup>。環境の激化に伴って、状況適応についても今後は動態的な分析に焦点が向けられていくだろう。従って、異時点間において戦略の効果がどのように異なるのか——ほとんどすべての戦略要素の効果が違いがみられるのか、あるいは一部の要素だけなのか、また違いの大きさはどの程度なのか——といった点を明らかにしておくことは、今後の動態的な研究の方向性を探るという意味で重要だろう。

(問題2) 環境が業績に対して与える影響の形式と強さはどのようなものか。

前述のように、従来から環境決定論と経営の役割を重視する見解との対立がみられる。このような対立が現在に至るまで未解決なのは、環境が業績に与える影響の関数的な形式と強さについての明示的な議論が不足しているためである。また、従来の状況適応理論の問題点の1つとして強調されているのも、環境の影響の形式と強さについての曖昧性である。従ってこの点を明らかにすることは、状況適応理論の新しい展開へ向けて大きな重要性をもつと考えられる。この問題は主に静態的な観点から扱われるが、M. E. ポーターは、「静態的な問題が論理的に優先する。何が望ましい状態の基礎を与えているかについて、かなり明確な理解がなければ、そこに到達するプロセスを分析的に扱うことはほとんど不可能である<sup>13)</sup>」と述べている。従って、環境が業績に対してどのような影響を及ぼしているかを静態的に明らかにしておくことは、今後これらの関係の動態のプロセスを議論するための基礎となるだろう。

(問題3) 状況適応において重要性の大きい環

6) Porter(1991) *op. cit.*, pp.97, 99, 109.

7) アンゾフ(中村元一他訳, 1994) *op. cit.*, p.529.

8) 「行動の多様性、及びその行動が適切となる条件に対して注意が向けられる」段階を指す(アンゾフ(中村元一他訳, 1994) *op. cit.*, p.529参照)。

9) Tan, Litschert(1994) *op. cit.*, pp.1-2, Marlin, Lamont, Hoffman(1994) *op. cit.*, p.229, Wiersema, Bantel(1993) *op. cit.*, p.485参照。

10) Schoonhoven(1981) *op. cit.*, pp.350-353参照。

11) PIMSデータベースの内容と、それによる分析については、Buzzell, Gale(1987)及びKotabe, Duhan, Smith, Wilson(1991)を参照。

12) Porter(1991) *op. cit.*, pp.106-109参照。

13) Porter(1991) *op. cit.*, p.105。

境要素, 戦略要素はどのようなものか。

これまでの状況適応理論に基づく分析において, 重視される環境要素は研究者によって様々であった<sup>14)</sup>。しかし, 戦略の有効性に与える影響の大きさに基づいて環境要素の重要度を明らかにするという試みは, 近年までほとんど行われてこなかった<sup>15)</sup>。また, どのような戦略要素が環境に左右されやすいのかに焦点を向けた実証研究は, 現在までのところ行われていない。これらの内容が明らかにされるならば, 今後の研究において, 分析の効率化, 統一化がはかれるだろう。また, 影響されやすい戦略要素に注意を払い, 重要な環境要素をコントロールすることによって, 誤った結論づけを防止するためにも重要だろう。

本稿では, 環境, 戦略, 業績という3種類の変数の関係を分析することによって, 以上の3つの問題に対して何らかの実証的根拠を与えることを試みる。次に, これら3つの問題に共通の主要な基礎概念を明らかにする。

## 2-2 環境

状況適応理論に基づく研究において, 環境ないし状況という語句は必ずしも明示的に定義されていない場合も多い。D. C. ハンプリックら<sup>16)</sup>によれば, 「状況適応変数は, 通常は環境と考えられている。企業はそれらに対してほとんど, あるいは全くコントロールを及ぼすことができず, 従って, それらは企業の戦略展開における状況を形成している。しかし, 企業の戦略的地位を表す, 従って短期的には比較的固定的

な変数群もまた, 状況適応変数と考えることができる。」と述べている。通常は組織の外的要因を環境 (environment) と呼び, 組織の内部構造 (例えば企業規模等) は状況 (context) として両者を区別するが<sup>17)</sup>, 本稿においては, どちらも戦略との適合が問題とされる変数であり, 分析においては同様に扱われる。従って, ここではハンプリックらと同様, 「企業が少なくとも短期的にはコントロールすることができず, 戦略展開の状況を形成するもの」を一括して状況適応変数として捉え, すべて環境と呼ぶ。

環境は複雑な要素が相互に関連しあって形成されているものであるため, それを全体として分析するのは困難であり, 通常いくつかの側面 (dimension) あるいは要素に分けて分析される<sup>18)</sup>。経営環境の要素の分類は多くの研究者によって行われており, 彼らは顧客, 競争者, 供給者, 技術, 法規制等に関連するものを共通して挙げている<sup>19)</sup>。しかし, 環境要素と考え得るものは無限に存在し, それらを列挙することは不可能であろう。従って, 本分析においては, アド・ホックに環境変数を決定することにした。その際, 先行研究を参考にして, 本稿の最後に付した「質問調査票」に示したように, 重要と思われる13の環境変数を選択した。

企業は, 顧客に対して製品・サービスを販売しなければ収益を獲得することができず, 競争は市場において競争者との関わりのなかで行われる。従って, 業績への影響という観点からみれば, 製品, 顧客, 競争者といった, 市場環境に関連する要素は重要である。従って, 本研究において測定するのは, 製品特性 (Q 9, 10, 11), 顧客特性 (Q 1, 2, 13), 市場特性 (Q 3, 5, 8), 顧客や競争者との関係 (Q 4, 12) といった, 市場的要素が中心である。その他では, 先行研究において重要とされる技術 (Q 6, 7) に関する要素を分析に含めた。また, 企業

14) Hambrick, Lei (1985), p.765参照。

15) Hambrick, Lei (1985) *op. cit.* において, 「状況適応的見解は, 戦略研究家にとって中心的な重要性をもつに至ったにもかかわらず, その戦略と業績との関係に対する全体的調整効果の相対的強さに基づいて, 状況適応変数の順位付けを行った者はいない。」と述べられている。

16) Hambrick, Lei (1985) *op. cit.*, p.768。

17) 東京都商工指導所 (1993), pp.36-37参照。

18) 19) Tan, Litschert (1994) *op. cit.*, p. 6参照。

規模も分析に含めた。

### 2-3 戦略

戦略という語句は経営戦略論におけるキーワードであるが、研究者によって異なった意味合いで用いられるばかりでなく、ひとつの論文のなかでさえ、かなり多様な使い方をされている。戦略の最も広い定義は、「戦略とは、目的を達成するための手段である」ということになる。この概念を分析的に扱う上で、様々なアプローチがある。

まず第1に、戦略は相互に排他的な、いくつかの包括的戦略に分類されるとするアプローチと、戦略は多くの側面あるいは要素の複合体であるとするアプローチがあり、一般的に、前者は単純性 (simplicity) に優れ、後者は正確性 (accuracy) に優れる<sup>20)</sup>。本稿では、戦略を単純化したフレームワークの中で扱うことなく、環境との関わりにおいて業績をどの程度予測、説明できるかという点に注目しているから、後者のアプローチを採用している。

第2に、戦略の議論においては、全社レベルの戦略 (corporate-level strategy)、すなわち事業領域の選択 (多角化戦略等) に関する戦略と、事業レベルの戦略 (business-level strategy)、すなわち事業領域決定後の競争に関する戦略との区別が重要である<sup>21)</sup>。ここでの分析のレベルは後者である。

第3に、戦略の絶対的水準によって分析を行う場合と、競争者に対する相対的水準による場合があるが、市場においてより強い影響を及ぼすのは、競争者との比較における相対的水準である<sup>22)</sup>。また、D. C. ハンブリックは、「環境と戦略との関連性を考えるときに忘れてならないのは、戦略が相対的な事象であるということである。事業レベルの戦略は、競争者との比較に

よってのみ説得力をもつ議論をすることができる<sup>23)</sup>。」と述べている。従って本分析においては、競争者に対する相対的な戦略、すなわち競争戦略に焦点を当てて分析を行う。

第4に、機能する領域によって、戦略を分けて議論をすることも可能である。上述のように、業績に対する直接的な影響という観点からみると、市場との関係が重要である。従って、マーケティング戦略を中心として分析を行う。

最後に、事前に意図された戦略 (intended strategy) と、事後的に実現された戦略 (realized strategy) との区別がある<sup>24)</sup>。市場の反応に対して影響を及ぼすのは、企業が事前に意図した戦略ではなく、現実に市場に対して行われた戦略である。従って、本分析では実現された戦略を問題にした。

戦略要素についても、先行研究を参考にして25の変数を選択した(調査票参照)。マーケティング戦略は、主に製品戦略(Q 1, 2, 3, 4, 6, 7)、価格戦略(Q 5)、流通戦略(Q 11, 12, 13, 14)、販売促進戦略(Q 15, 16, 17, 18, 19, 20)の4つに関する要素から構成される<sup>25)</sup>。この他、イノベーション(Q 8, 10)、情報(Q 9, 23)、顧客政策(Q 21, 22)、戦略の長期性(Q 24)、企業文化(Q 25)に関する要素を分析に含めた。

### 2-4 業績

戦略の有効性を議論するためには、戦略によって達成すべき目的を明らかにしておかなければならない。

M. E. ポーターが、「私は企業の成功は、優れた持続的な財務的業績を導く(一連の)競争的地位の獲得によって表されると仮定する」<sup>26)</sup>と述べ、企業目的が財務的業績の優越・持続であることを示唆しているように、経営戦略論の多

20) Miller, Dess (1993) *op. cit.* 参照。

21) Hambrick (1983), p. 6 参照。

22) Ramaswamy, Gatignon, Reibstein (1994), p. 45 参照。

23) Hambrick (1983) *op. cit.*, p. 8。

24) Hambrick (1983) *op. cit.*, p. 6 参照。

25) Waterschoot, Bulte (1992), p. 84 参照。

26) Porter (1991) *op. cit.*, p. 96。

くの分析においては、目的変数として財務的業績が用いられている。財務的業績が重視される理由としては、それが数量的な尺度であり、客観性・操作性に優れていることが大きいと考えられるが、他にもその実証的有用性が指摘されている<sup>27)</sup>。これらの見解に従って、本研究においては、戦略の有効性の判断基準として財務的業績を用いることにした。

環境や戦略と同様、業績の概念もまた、複数の側面や要素の複合体としてとらえることが可能であるが、通常は収益性と成長性の2つの側面から評価される<sup>28)</sup>。本分析では、収益性の指標として売上高営業利益率、成長性の指標として売上高成長率を用いた。

### 3 調査方法と実施の概要

経営戦略論における実証研究の多くは、単一の業種において、企業規模等の状況要因が類似した企業を対象として行われている。このような方法は、調査環境をできるだけ均一化して、環境の違いの分析結果への影響を回避するためにはよい方法である。しかし、このような限定された調査対象においては、環境特性のバリエーションが小さく、環境の影響を積極的に分析する目的には適さない<sup>29)</sup>。また、そのような調査対象による分析結果は、特定の状況においてのみ成り立つという可能性が残り、一般性に疑問が生じるだろう。従って本分析では、環境特性をより広い範囲でとらえ、また、より一般性の高い分析結果を得るために、広い業種にわたる大小様々な製造企業を調査対象とした。

調査対象組織は、『会社年鑑』と『会社総鑑』に掲載されている企業から、層化無作為抽出法により396社を抽出した。層化の方法は、業種に関しては比例配分法によった。これは、層内が

均質で、層間のばらつきが大きいときに有効とされる方法である<sup>30)</sup>。業種の分類は日本標準産業分類によっている。また、上場企業と非上場企業に関しては、概ね等配分になるように層化を行った。最適層別の場合、等配分はネイマンの最適配分とほぼ同じ結果になることが知られている<sup>31)</sup>。

戦略変数と環境変数については、郵送質問票調査により、経営者による認識を、9段階セマンティック・ディフェレンシャル (semantic differential) 尺度<sup>32)</sup>によって測定した。このような主観的尺度を用いることについては種々の議論がある。しかし、競争戦略については、客観的指標によって表すことのできる要素は限られており、多くの重要な戦略要素の個々の企業における水準は経営者の認識によってしか把握することができない。また、経営戦略論において認識は大きな重要性をもつといわれている<sup>33)</sup>。環境については、事業レベルの戦略を分析する際に重要なのは客観的環境よりも認識された環境であるといわれている<sup>34)</sup>。従って、分析では戦略変数と環境変数については上記のような方法によって測定し、それらを間隔尺度として扱った<sup>35)</sup>。分析の1つの目的として異時点の比較があるため、これらの変数は1988年～91年と1991年～94年という2つの期間について測定された。このような2時点を選んだ理由は、1991年を境として日本経済は好況期から不況期に入っており、経験的に好況時と不況時とでは経営環境が大きく異なることから、興味深い戦略の

30) 竹内啓編 (1989), pp.250-251参照

31) 竹内啓編 (1989) *op. cit.*, pp.250-251参照。

32) アーカー, デイ (石井淳蔵, 野中郁次郎訳, 1981), pp.143-144参照。

33) Kota, Vadlamani (1995), p.75, Kotabe, Duhan, Smith, Wilson (1991) *op. cit.*, p.27参照。

34) Tan, Litschert (1994) *op. cit.*, pp. 5-6 参照。

35) アーカー, デイ (石井淳蔵, 野中郁次郎訳, 1981) *op. cit.*, p.132によれば、このような評定尺度は序数尺度と間隔尺度の中間の特徴をもつものとされるが、分析においては間隔尺度の仮定をおくことが非常に一般的である。

27) Miller, Dess (1993) *op. cit.*, p.558参照。

28) Porter (1991) *op. cit.*, p.569参照。

29) Ramaswamy, Gatignon, Reibstein (1994) *op. cit.*, p.49参照。

有効性の差異が観測できるのではないかと考えたためである。

質問票を発送した396社のうち、欠損値等のない有効なデータが得られたのは132社であり、有効回収率は約33%であった。これらの企業について、上記のデータソースから業績及び企業規模のデータを得た。売上高営業利益率については、好況時について89年と90年、不況時については92年と93年の、それぞれ2期間の売上高に対する2期間の営業利益率を用いた。2期間の平均的な利益率を用いたのは、偶然的変動をできるだけ排除するためである。売上高成長率についても同様の理由で、それぞれ88~90年と91~93年の2期間のものを用いた。企業規模は、それぞれ90年と93年の資本金によっている。

#### 4 分析と検討

まず問題1と関連して、2時点における個々の戦略要素の有効性の違いを分析するために、各戦略変数と業績変数との偏相関分析を好不況別に行った。各戦略変数の偏相関係数とは、ある戦略変数の他の戦略変数に対する回帰と、業績変数の他の戦略変数に対する回帰の残差間の相関係数であり、他の変数の影響を除いた、ある戦略変数と業績との相関を表す<sup>36)</sup>。さらに、それぞれの係数の好況時と不況時との差について、フィッシャーのZ変換を利用した相関の差の有意性検定を行った<sup>37)</sup>。

結果は表1に示されるが、利益率及び成長率に関して、いくつかの戦略要素の有効性が2時点で有意に異なっている。しかもそのほとんどは(少なくとも標本に関しては)好況時と不況時とで係数の符号が異なり、一方では業績に対してプラスに作用するが、他方ではマイナスに作用することを示している。この結果から、少

なくともいくつかの戦略要素に関しては、好況時と不況時のように環境の異なる2時点においては、企業は戦略を変化させて動的な適応をはかる必要があるということができよう。なお、相関から得られるのは2変数の共変動についての情報のみであり、因果の方向については必ずしも明らかでないが、ここでは戦略が業績に対して影響を及ぼすと仮定して議論をしている。

2時点間で有効性の差異が多くみられるのは、製品、イノベーション、情報に関する戦略要素である。製品に関していえば、本来的機能の優秀さ(Q1)と副次的機能による差別化(Q2)は好況時において、より有効であり、イメージによる差別化(Q4)は不況時において、より有効であるという結果となっている。この傾向は特に利益率に関して顕著である。イノベーションに関しては、新製品・新技術の導入(Q8)が好況時において、より有効なのに対し、技術力・研究開発能力(Q10)は不況時において、より有効となっている。情報に関しては、市場調査・テストの多さ(Q9)は利益率に関して不況時にはマイナスの影響が目立ち、戦略計画における情報システムの導入(Q23)は利益率、成長率の両方に関して、不況時に、より有効となっている。これ以外で目立つのは、成長率に関して、値引き等の金銭的な販売促進(Q17)が不況時に、より有効となっていることと、やはり成長率に関して、不況時には新顧客の開拓よりも旧顧客の維持が有効となっていることである(Q22)。これらの個々の結果について解釈することは本稿の目的ではないが、今後の研究課題として興味深い。

以上のようにいくつかの戦略変数については好不況で有効性に違いがみられたが、有意な差がみられたのは25の変数のうち、利益率に関して6個、成長率に関して5個の変数でしかない。

そこで次に、2時点における戦略の有効性の違いが全体としてどの程度であるかという問題を考察する。説明変数から目的変数への影響が2つのサブグループ間で異なるのか否かという

36) スデネカー、コ克蘭(畑村又好、奥野忠一、津村善郎訳、1972)、pp.378-380参照。

37) スデネカー、コ克蘭(畑村又好、奥野忠一、津村善郎訳、1972) *op.cit.*, pp.178-179参照。

表1 好・不況別の各戦略要素と業績との偏相関係数

		利益率との偏相関係数			成長率との偏相関係数		
		好況時 <sup>1)</sup>	不況時 <sup>1)</sup>	z検定 <sup>2)</sup>	好況時 <sup>1)</sup>	不況時 <sup>1)</sup>	z検定 <sup>2)</sup>
Q 1	製品の本来的功能	0.217*	-.116	**	0.032	0.121	
Q 2	副次的差別化	0.101	-.228*	**	-.003	0.010	
Q 3	製品の品質	0.103	0.206*		-.020	-.071	
Q 4	イメージ差別化	-.079	0.211*	**	-.157	0.113	*
Q 5	高価格	0.179	0.012		0.045	0.062	
Q 6	ラインの幅広さ	-.086	0.099		-.140	-.234*	
Q 7	アイテムの多さ	0.015	0.133		0.029	0.201*	
Q 8	新技術の導入	0.075	-.109		0.206*	-.239*	***
Q 9	市場調査・テスト	0.057	-.252**	**	-.013	-.062	
Q10	研究開発能力	-.108	0.130	*	0.005	0.130	
Q11	目に触れ易さ	0.115	0.067		0.077	0.074	
Q12	短時間生流・流通	0.006	0.032		-.009	0.068	
Q13	量的生産・流通	0.003	-.050		-.082	0.023	
Q14	流通の制御・統制	0.035	0.085		0.147	0.139	
Q15	知名度の高さ	-.035	0.034		-.104	-.159	
Q16	性能重視広告	0.019	0.002		-.054	-.028	
Q17	経済的販売促進	0.061	-.018		-.183	0.170	**
Q18	態度的販売促進	-.006	0.087		0.014	-.152	
Q19	便宜的販売促進	0.137	-.028		0.025	-.111	
Q20	営業担当者能力	0.060	0.129		-.022	0.031	
Q21	顧客の満足重視	-.177	-.012		0.036	-.006	
Q22	新顧客開拓重視	-.015	-.041		0.075	-.249**	**
Q23	情報システム導入	-.164	0.088	*	-.188	0.027	*
Q24	戦略の長期性	-.033	-.102		0.101	0.087	
Q25	革新性・成長性	0.023	-.067		0.232*	0.262**	

注) 1)  $H_1: \rho = 0$ 2)  $H_2: \rho_1 > \rho_2$  (ただし  $R_1 > R_2$ ) (以下  $H_1, H_2$ 等は対立仮説を表す)ただし  $\rho$ : 母相関係数,  $R$ : 標本相関係数\*:  $p < 0.05$ , \*\*:  $p < 0.01$ , \*\*\*:  $p < 0.001$ 

問題を仮説検定するための方法として、チョウ検定 (Chow test) がある<sup>38)</sup>。

まず、好況時と不況時のデータをそれぞれ標準化し、両者をあわせて全体のデータとした。次に、好況時、不況時、全体という3つのデータで、それぞれ業績を目的変数とする回帰分析を行った。もしも好況時と不況時において各戦

略要素の業績に対する効果が大きく違わないのであれば、3つの回帰モデルに大きな違いはみられないだろう。しかし、2時点における各戦略要素の有効性が大きく異なれば、好況時と不況時の回帰モデルの違いが大きくなり、両者をあわせた全体においては、2時点のデータが混在するためにモデルの適合度は低くなるであろう。従って、好不況別のモデルによって説明される業績変数の分散の総和と、両者をあわせたモデルによって説明される業績変数の分散との

38) Hambrick, Lei (1985) *op. cit.*, pp.774-775, 竹内啓編 (1989) *op. cit.*, pp.156-157参照。



表2 時点別サブグループ分析の結果

チョウ (Chow) 検定	
利益率	成長率
$F=1.796 *$	$F=1.280$

\* :  $p < 0.05$ 

モデル寄与率		
	利益率	成長率
好況時	0.27	0.27
不況時	0.30	0.28
全体	0.13	0.17

差が大きくなるはずである。このような考えに基づき、チョウ検定においては、次のような検定統計量 $F$ によって、2つのサブグループ間における説明変数から目的変数への影響の違いが検定される。

$$F = \frac{(SSE_A - (SSE_1 + SSE_2)) / df_1}{(SSE_1 + SSE_2) / df_2}$$

$$df_1 = p, df_2 = (n_1 - p - 1) + (n_2 - p - 1)$$

ただし、 $SSE_A$  : 全体の標本による残差平方和

$SSE_1$  : サブグループ1の標本による残差平方和

$SSE_2$  : サブグループ2の標本による残差平方和

$p$  : 説明変数の数

$n_1$  : サブグループ1の標本数

$n_2$  : サブグループ2の標本数

この統計量は、自由度 ( $df_1$ ,  $df_2$ ) の $F$ 分布に従うことが知られており、上側確率によって有意性検定を行う。

チョウ検定の結果と、それぞれのモデルにおける寄与率 (業績の分散のうち回帰によって説明される割合) を表2に示した。利益率に関しては、2時点で戦略の影響が有意に異なるが、 $F$ 値はそれほど大きいとはいえない。成長率に関しては、有意差はみられない。好況から不況への変化ということでかなり大きな環境変化が予想されたが、2時点における環境の違いは、全体的にみれば戦略の有効性を劇的には変えないといえるかもしれない。もっとも、好不況別のモデルの寄与率自体が小さく、あまり良い説明力を示していないことから、説明力の差がはっきりと表れなかったとも考えられる。

この結果と表1の結果とを照らしあわせて考えると、環境の変化は戦略全体の有効性に対して均一な影響を与えるというよりは、一部の戦略要素の有効性だけに大きな影響を与えるということができよう。従って、環境変化によって効果が変化しやすい戦略要素に注意を集中することによって、効率的な戦略適応をはかっていくことが重要であるといえるだろう。そのためには、どのような環境においてどのような戦略が有効であるのかが具体的に明らかにされていなければならない。それは次の問題2の分析のなかで示される。

目的変数 (業績変数) に対する多くの連続変数 (環境変数と戦略変数) の主効果 (各変数の直接的影響) や交互作用 (環境変数と戦略変数との適合による影響) を含めた分析の方法として最も適切なのは、積による交互作用項 (環境変数と戦略変数との積) を含めた重回帰分析であろう<sup>39)</sup>。この方法によれば、他の方法にみられるような、連続変数をサブグループに分類することによる情報量の損失を避けることができる<sup>40)</sup>。しかし、本分析では環境変数 (企業規模を含む) が14、戦略変数が25、交互作用項が350 (14×25) あり、このような多くの変数をすべて分析に含めることは、様々な問題を生む<sup>41)</sup>。そこでステップワイズ法<sup>42)</sup>によって変数を選択し、5%水準で有意な変数のみのモデルによって分析を行った。好不況を通じた一般的な影響を求めるため、分析は全体のデータによった。

結果は、表3と表4に示される通りである。

39) Schoonhoven(1981) *op.cit.*, p.362参照。

40) Sharma, Durand, Gur-Arie(1981), p.295参照。

41) 竹内啓編 (1989) *op.cit.*, pp.415-417参照。

42) 竹内啓編 (1989) *op.cit.*, pp.415-417参照。

表3 回帰分析(目的変数:利益率)

	回帰係数(標準誤差) <sup>1)</sup>	内 容	
切片	-.064(0.049)		
単独項			
製品の品質	0.225(0.053) ***	利益率に対して正の関係	
市場調査・テスト	-.263(0.053) ***	利益率に対して負の関係	
戦略と環境との交互作用項	製品の本来的機能	-.124(0.045) **	欲求が多様な市場よりも画一的な市場でより有効
		-.110(0.049) *	需要予測が容易な市場よりも困難な市場でより有効
	副次的機能による差別化	0.109(0.050) *	参入が困難な市場よりも容易な市場でより有効
	製品の品質	0.104(0.053) *	買手市場よりも売手市場でより有効
		0.117(0.048) *	欲求が画一的な市場よりも多様な市場でより有効
	イメージによる差別化	0.290(0.061) ***	産業財市場よりも消費財市場でより有効
		-.408(0.054) ***	標準品市場よりも特殊品市場でより有効
		0.173(0.055) **	買い手市場よりも売手市場でより有効
	製品ラインの幅広さ	-.192(0.048) ***	競争的市場よりも独占的市場でより有効
		0.293(0.061) ***	高価稀消費品市場よりも安価多消費品市場でより有効
		0.112(0.052) *	買手市場よりも売手市場でより有効
	製品アイテムの多さ	-.204(0.061) ***	消費財市場よりも産業財市場でより有効
	新製品・新技術の導入	0.297(0.047) ***	需要予測が困難な市場よりも容易な市場でより有効
	市場調査・市場テスト	-.159(0.053) **	競争が激しい市場よりも穏やかな市場でより有効
		0.260(0.047) ***	産業財市場よりも消費財市場でより有効
		-.453(0.055) ***	安価多消費品市場よりも高価稀消費品市場でより有効
		-.235(0.056) ***	売手市場よりも買手市場でより有効
	技術力・研究開発能力	0.212(0.058) ***	高価稀消費品市場よりも安価多消費品市場でより有効
		-.157(0.055) **	嗜好性が強い市場よりも弱い市場でより有効
	短時間での流通対応	0.226(0.049) ***	嗜好性が弱い市場よりも強い市場でより有効
		-.276(0.066) ***	大規模企業よりも小規模企業においてより有効
	流通のコントロール	0.108(0.049) *	競争が穏やかな市場よりも激しい市場において有効
		0.161(0.052) **	高価稀消費品市場よりも安価多消費品市場でより有効
	製品の知名度の高さ	0.179(0.053) ***	技術の変化が遅い市場よりも速い市場でより有効
	金銭的な販売促進	0.163(0.045) ***	参入が困難な市場よりも容易な市場でより有効
	便宜による販売促進	-.155(0.051) **	需要予測が容易な市場よりも困難な市場でより有効
	営業担当者の販売促進	0.148(0.046) **	競争が穏やかな市場よりも激しい市場でより有効
	顧客満足の重視	-.198(0.053) ***	技術が難しい市場よりも容易な市場でより有効
		-.321(0.052) ***	標準品市場よりも特殊品市場でより有効
	戦略計画の情報化	-.362(0.052) ***	参入が容易な市場よりも困難な市場でより有効
-.185(0.046) ***		安価多消費品市場よりも高価稀消費品市場でより有効	
経営計画の長期性	0.467(0.063) ***	小規模企業よりも大規模企業でより有効	
革新性・成長性の重視	-.169(0.046) ***	技術の変化が速い市場よりも遅い市場でより有効	

ステップワイズ法による重回帰分析の最終結果である。

モデルの寄与率=0.61, 回帰平均平方:4.55, 残差平均平方:0.45, F=10.07\*\*\*

戦略変数の偏寄与率の総和:0.06, 交互作用項の偏寄与率の総和:0.54

注) 1)  $H_1: \beta \neq 0$  ただし  $\beta$ : 母偏回帰係数

\*:  $p < 0.05$ , \*\*:  $p < 0.01$ , \*\*\*:  $p < 0.001$

表4 回帰分析(目的変数:成長率)

		回帰係数(標準誤差) <sup>1)</sup>	内 容
	切片	0.012(0.051)	
単 独 項	高価格	0.418(0.050) ***	成長率に対して正の関係
	製品ラインの幅広さ	-0.289(0.053) ***	成長率に対して負の関係
	短時間での流通対応	0.251(0.052) ***	成長率に対して正の関係
	新顧客開拓の重視	-0.267(0.049) ***	成長率に対して負の関係
	革新性・成長性の重視	0.311(0.050) ***	成長率に対して正の関係
戦 略 と 環 境 と の 交 互 作 用 項	製品の本来的機能	-0.250(0.059) ***	競争が激しい市場よりも穏やかな市場でより有効
		0.332(0.056) ***	嗜好性が弱い市場よりも強い市場でより有効
	イメージによる差別化	0.154(0.051) **	競争が穏やかな市場よりも激しい市場でより有効
		-0.276(0.048) ***	標準品市場よりも特殊品市場でより有効
	新製品・新技術の導入	0.151(0.050) **	買手市場よりも売手市場でより有効
		-0.151(0.051) **	嗜好性が強い市場よりも弱い市場でより有効
	製品の目に触れ易さ	-0.220(0.056) ***	標準品市場よりも特殊品市場でより有効
	短時間での流通対応	-0.237(0.054) ***	技術が難しい市場よりも容易な市場でより有効
		0.475(0.078) ***	特殊品市場よりも標準品市場でより有効
	量的に十分な流通対応	-0.367(0.076) ***	標準品市場よりも特殊品市場でより有効
	流通のコントロール	-0.170(0.050) ***	参入が容易な市場よりも困難な市場でより有効
		0.260(0.056) ***	特殊品市場よりも標準品市場でより有効
	製品の知名度の高さ	-0.198(0.055) ***	技術の変化が速い市場よりも遅い市場でより有効
		-0.229(0.067) ***	標準品市場よりも特殊品市場でより有効
	機能・品質強調の広告	0.261(0.047) ***	需要予測が困難な市場よりも容易な市場でより有効
		-0.102(0.042) *	大規模企業よりも小規模企業でより有効
	金銭的な販売促進	-0.215(0.049) ***	欲求が多様な市場よりも画一的な市場でより有効
		0.106(0.052) *	競争が穏やかな市場よりも激しい市場でより有効
		-0.229(0.047) ***	売手市場よりも買手市場でより有効
	態度による販売促進	0.177(0.048) ***	高価稀消費品市場よりも安価多消費品市場でより有効
	便宜による販売促進	0.226(0.057) ***	高価稀消費品市場よりも安価多消費品市場でより有効
		-0.306(0.051) ***	欲求が多様な市場よりも画一的な市場でより有効
		-0.095(0.048) *	競争が激しい市場よりも穏やかな市場でより有効
	営業担当者の販売促進	0.379(0.063) ***	技術の変化が遅い市場よりも速い市場でより有効
		-0.163(0.048) ***	売手市場よりも買手市場でより有効
	新顧客開拓の重視	0.121(0.047) *	独占的市場よりも競争的市場でより有効
		-0.122(0.045) **	嗜好性が強い市場よりも弱い市場でより有効
	革新性・成長性の重視	-0.213(0.047) ***	競争が激しい市場よりも穏やかな市場でより有効
0.130(0.042) **		技術が容易な市場よりも難しい市場でより有効	

ステップワイズ法による重回帰分析の最終結果である。

モデルの寄与率=0.61, 回帰平均平方:4.47, 残差平均平方:0.45, F=9.83\*\*\*

戦略変数の偏寄与率の総和:0.11, 交互作用項の偏寄与率の総和:0.49

注) 1)  $H_1: \beta \neq 0$  ただし  $\beta$ : 母偏回帰係数

\*:  $p < 0.05$ , \*\*:  $p < 0.01$ , \*\*\*:  $p < 0.001$

利益率に関しても成長率に関しても、単独で業績に影響しているのは戦略変数だけであり、環境変数は単独ではモデルのなかに1つも取り込まれていない。従って、環境は直接的には、業績に対して、好不況を通じての有意な影響は与えていないことになる。環境変数が業績に与える影響は戦略変数との交互作用を通じてであり、関数的形式としては、いわゆるモデレーター<sup>43)</sup>としての影響であるといえよう。モデレーターとは、「目的変数(ここでは業績)と説明変数(ここでは戦略)との関係の形式または強さをシステムティックに調整するもの」<sup>44)</sup>である。従って、環境がすべてを決定するという極端な環境決定論の見解は否定されることになる。分析結果によれば、業績は戦略及び、戦略と環境との交互作用によって決定されることになる。戦略のみによる影響が大きいのならば戦略決定論の見解が妥当性を増し、交互作用の影響が大きいのならば状況適応の見解の妥当性が増すだろう。

それでは、環境と戦略との交互作用が業績に与える影響の大きさはどの程度であろうか。まず利益率に関しては、モデル全体の寄与率約0.61(利益率の分散のうち61%を説明していることを示す)のうち、戦略変数の偏寄与率の総和が約0.06、交互作用項の偏寄与率の総和が約0.54であるから、この数値だけで判断すれば、戦略のみの影響よりも交互作用の影響の方がはるかに大きいといえる。しかし、変数選択前の交互作用項の数が戦略変数の数の10倍以上であることを考慮すると、この判断は公平でないかもしれない。交互作用項の方がモデルのなかに取り込まれる確率が高いからである。そこで、1変数あたりの平均的な寄与率で考えると、戦略変数が約0.03(0.06/2)に対して交互作用

項が約0.016(0.54/33)である。従って、1変数あたりの影響は戦略変数の方が大きいことになる。成長率に関してみると、モデル全体の寄与率約0.61のうち、戦略変数による部分が0.11、交互作用による部分が約0.49であり、やはりモデルの大部分は交互作用によって説明されている。1変数あたりの平均的な寄与率は、戦略が約0.023(0.11/5)に対して交互作用が約0.017(0.49/29)であり、やはり戦略の方がや高い。

しかし、これらを考慮しても、業績のかなりの部分が環境と戦略との適合によって説明されることは疑いないだろう。表2で示したように、全体のデータにおいては、25の戦略変数すべてを含めたモデルにおいてさえ、寄与率は利益率で0.13、成長率で0.17でしかなかった。交互作用項を含めたモデルにおいて、説明変数の数をそれ程増やさずに、それぞれ寄与率が0.61まで上昇したことは、環境と戦略との適合性が業績を大きく左右することのひとつの根拠となる。

表2において示されている交互作用の詳細について解釈を行うことはこの本稿の目的ではないが、これらは、どのような環境に対して、どのような戦略適応をはかるべきかを具体的に示すひとつの指針となろう。動的な適応の理論へ向けて、今後さらに、このような内容を詳細かつ一般的に明らかにする研究が続けられるべきであるといえよう。

最後に問題3についての検討を試みる。表3と表4の分析において、その変数に関連する交互作用項の偏寄与率の和が0.04以上の環境変数及び戦略変数を、表5と表6に示した。

環境要素としては、利益率に関しても成長率に関しても、製品特性(Q9, Q10, Q11)が、戦略の有効性に大きく影響しているといえよう。その他では、利益率に関しては、Q5, Q7のような「安定⇄変動」に関連する要素、成長率に関しては、Q4, Q12のような「寛大⇄敵対」に関連する要素によって、戦略の効果が

43) 最も一般的には、説明変数と交互作用をもち、目的変数への主効果がないものがモデレーターと呼ばれているようである。詳細な議論については、Slater, Narver(1994)及びSharma, Durand, Gur-Arie(1981) *op. cit.* 参照。

44) Sharma, Durand, Gur-Arie(1981) *op. cit.*, p.291.

表5 利益率に関して交互作用の大きな環境・戦略的要素  
戦略の有効性に大きな影響力をもつ環境的要素

環境変数	交互作用項の 偏寄与率の和
(Q10) 安価多消費市場↔高価稀消費市場	0.104
(Q8) 参入の容易さ	0.058
(Q5) 需要予測の容易さ	0.049
(Q7) 技術変化の速さ	0.047
(Q9) 消費財市場↔産業財市場	0.043

有効性が環境に大きく左右される戦略的要素

戦略変数	交互作用項の 偏寄与率の和
(Q9) 市場調査・テストの多さ	0.104
(Q6) 製品ラインの幅広さ	0.058
(Q4) イメージによる差別化	0.049
(Q10) 技術力・研究開発能力	0.047

表6 成長率に関して交互作用の大きな環境・戦略的要素  
戦略の有効性に大きな影響力をもつ環境的要素

環境変数	交互作用項の 偏寄与率の和
(Q11) 標準品市場↔特殊品市場	0.090
(Q4) 競争の激しさ	0.070
(Q12) 売手の力の強さ	0.056

有効性が環境に大きく左右される戦略的要素

戦略変数	交互作用項の 偏寄与率の和
(Q17) 金銭的販売促進	0.058
(Q20) 営業担当者の販売促進	0.053
(Q4) イメージによる差別化	0.042

大きく異なっているといえる<sup>45)</sup>。一方、戦略要素としては、特に利益率に関して、製品(Q4, Q6)、情報(Q9)、イノベーション(Q10)に関連する戦略要素の効果が環境に大きく左右されるようである。成長率に関しては、金銭的な販売促進(Q17)、営業担当者による販売促進

45) 研究者によって表現や用語は若干異なるが、多くの研究者は環境の主要な側面として、「単純↔複雑」「安定↔変動」「寛大↔敵対」の3つを挙げている(Tan, Litschert(1994) *op. cit.*, p.2, Wiersema, Bantel(1993) *op. cit.*, p.487, Dess, Beard(1984) 参照)。「単純↔複雑」と「安定↔変動」は情報不確実性と関連が深いといわれている(小島(1982), pp.74-75, Tan, Litschert(1994) *op. cit.*, p.2 参照)。

(Q20) といった要素の有効性が環境によって大きく異なる。これらの戦略要素は、表1の分析において、2時点における有効性の違いが大きかったものとも比較的よく一致しており、信頼し得る結果といえよう。

問題1の検討においても述べたように、戦略の策定にあたっては、適合が業績に大きく影響する戦略要素と環境要素について重点的に注意を払うことにより、効率的な適応を行っていくことが重要であるといえる。従って今後、これら重要性の大きい環境要素と戦略要素について、より詳細な適合関係の解明とその理論的説明への努力が続けられるべきであろう。

## 5 結び

本稿では3つの問題に焦点を当てて、状況適応理論の基礎的問題についての現実検証的な分析を試みた。これらの分析を通して、今後の研究につながる含意のある結果が得られたのではないかと考えている。

問題1の分析では、異時点間において、いくつかの戦略要素の有効性が有意に異なることが示された。従って今後、動的な状況適応への取り組みが重要となるだろう。しかし、戦略の有効性の違いは全体的に均一なものではなく、比較的少数の戦略要素に大きな有効性の違いがみられた。このことは、企業が有効性の変化しやすい戦略要素に重点的に注意を払うことによって、効率的な適応をはかっていく必要があることを示唆している。本分析によって異時点間の有効性の違いが示された戦略要素は、動的な状況適応を扱う今後の研究においても重視されるべきであろう。また、本研究においては特定の2つの時点しか扱っていないが、今後さらに様々な時点間の比較を行い、今回得られた結果の一般化をはかっていく必要があると考えている。

問題2の分析では、環境要素は業績に対して直接的には影響を与えておらず、戦略との交互

作用を通じて業績に作用していることが示された。従って極端な環境決定論の見解は否定され、環境要素は戦略の効果を左右するモデレーターであるということになる。また、環境と戦略との交互作用による業績への影響がかなり大きいことも明らかになった。このことは、環境と戦略との適合を重視する状況適応の見解を支持する結果となっている。

問題3の分析では、状況適応を考える上で重要な環境要素と戦略要素を明らかにした。ここで得られたのは本分析の限られた変数のなかでの1つの結果であり、結論的なものではない。しかし、今後の状況適応の研究においてどのような要素の適合関係に焦点を当てるべきかを示すひとつの指針となろう。

以上の分析のなかで、例えば製品、イノベーション、情報といった重要な項目に関連する戦略要素の有効性が、環境の静態的なバリエーションにも、動態的な変化にも大きく左右されることが明らかになった。これらの戦略要素は、業績に対して画一的な影響を与えるのではなく、企業が置かれている環境条件によってその効果が大きく異なるのである。従って本研究において、このような戦略要素と環境要素との具体的な適合関係についてもある程度明らかにしたことは一定の意義があると思われる。今後さらに多くの変数を加え、より多くの業種を対象とした研究を行って、分析の拡張と一般化をはかっていくつもりである。また、分析結果の解釈と理論化は今後の大きな課題である。

前述のように、経営戦略論における研究の重点は、平均像から多様性とその条件適合へと移りつつあるといわれている。本研究の結果も、そのような方向の妥当性を示唆しているといえるだろう。

#### 参考文献

- [1] Aaker,D.A. and G.S.Day(1980), *Marketing Research*, John Wiley and Sons,Inc. (石井淳蔵, 野中郁次郎訳 (1981), 『マーケティング・リサーチ』, 白桃書房)
- [2] Ansoff,H.I. and E.J.McDonnell(1990), *Implementing Strategic Management*,2nd ed., Prentice-Hall International(UK) Ltd. (中村元一, 黒田哲彦, 崔大龍 (1994), 『「戦略経営」の実践原理』, ダイアモンド社).
- [3] Buzzell,D.B. and B.T.Gale(1987), *The PIMS Principles*. The Free Press. (和田充夫, 八七戦略研究会訳『新PIMSの戦略原則—業績に結びつく戦略要素の解明』, ダイアモンド社, 1988)
- [4] Dess,G.G. and D.W.Bear(1984), "Dimensions of Organizational Task Environments," *Administrative Science Quarterly*,29,pp.52-73.
- [5] Gatignon,H., B.Weitz, and P.Bansal(1990), "Brand Introduction Strategies and Competitive Environments," *Journal of Marketing Research*,Vol.27 (November),pp.390-401.
- [6] Hambrick,D.C.(1983), "Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types," *Academy of Management Journal*,Vol.26,pp.5-26.
- [7] Hambrick,D.C. and D.Lei(1985), "Toward an Empirical Prioritization of Contingency Variables for Business Strategy," *Academy of Management Journal*,Vol.28,pp.763-788.
- [8] 加護野忠男, 野中郁次郎, 榊原清則, 奥村昭博 (1983), 『日米企業の経営比較—戦略的環境適応の理論』, 日本経済新聞社.
- [9] 小島廣光(1982), 『企業環境と管理システム』, 中央経済社.
- [10] Kota,S. and B.L.Vadlamani(1995), "Assessing Generic Strategies:An Empirical Investigation of Two Competing Typologies in Discrete Manufacturing Industries," *Strategic Management Journal*,Vol.16,pp.75-83.
- [11] Kotabe,M. and D.F.Duhan with D.K.Smith,Jr. and R.D.Wilson(1991), "The Perceived Veracity of PIMS Principles in Japan:An Empirical Inquiry", *Journal of Marketing*,Vol.55(January),pp.26-41.

- [12] Marlin, D., B.T. Lamont, and J.J. Hoffman (1994), "Choice Situation, Strategy, and Performance: A Reexamination," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 229-239.
- [13] Mckee, D.O., P.R. Varadarajan, and W.M. Pride (1989), "Strategic Adaptability and Firm Performance: A Market-Contingent Perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 53 (July), pp. 21-35.
- [14] Miller, A. and G.G. Dess (1993), "Assessing the Porter's (1980) Model in Terms of Its Generalizability, Accuracy and Simplicity," *Journal of Management Studies*, 30:4.
- [15] Porter, M.E. (1991), "Towards a Dynamic Theory of Strategy," *Strategic Management Journal*, Vol. 12, pp. 95-117.
- [16] Priem, R.L. and D.A. Harrison (1994), "Exploring Strategic Judgment: Methods for Testing the Assumptions of Prescriptive Contingency Theories," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 311-324.
- [17] Ramaswamy, V., H. Gatignon, and D.J. Reibstein (1994), "Competitive Marketing Behavior in Industrial Markets," *Journal of Marketing*, Vol. 58 (April), pp. 45-55.
- [18] Schoonhoven, C.B. (1981), "Problems with Contingency Theory: Testing Assumptions Hidden within the Language of Contingency 'Theory'," *Administrative Science Quarterly*, 26, pp. 349-377.
- [19] Sharma, S., M. Durand, and O. Gur-Arie (1981), "Identification and Analysis of Moderator Variables," *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (August), pp. 291-300.
- [20] Slater, S.F. and J.C. Narver (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January), pp. 46-55.
- [21] Snedecor, G.W. and W.G. Cochran (1967), *Statistical Methods*, 6th ed., The Iowa State University Press, Ames. (畑村又好, 奥野忠一, 津村善郎訳 (1972), 『統計的方法』, 岩波書店).
- [22] 竹内啓編 (1989), 『統計学辞典』, 東洋経済新聞社.
- [23] Tan, J.J. and R.J. Litschert (1994), "Environment-Strategy Relationship and Its Performance Implications: An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry," *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 1-20.
- [24] 東京都商工指導所 (1993), 『中小企業の環境適応行動—高業績企業と低業績企業の比較分析による環境適応要因調査』, 東京都商工指導所.
- [25] Waterschoot, W. van, and C.V. den Bulte (1992), "The 4P Classification of the Marketing Mix Revisited," *Journal of Marketing*, Vol. 56 (October), pp. 83-93.
- [26] Wiersema, M.F. and K.A. Bantel (1993), "Top Management Turnover as an Adaptation Mechanism: The Role of the Environment," *Strategic Management Journal*, Vol. 14, pp. 485-504.

付録

## 〈質問調査表〉

No.

\*質問項目は、貴社のマーケティング戦略、市場環境等からなっています。ご回答は、恐れ入りますが、このような項目について貴社を代表してお答えいただける方にご記入していただきたくお願い申し上げます。

貴社名	
ご記入者お名前	役職

↑この欄は、差し支えがなければご記入下さい。(ご記入下さらなくても結構です。)

## 〈製品・市場環境について〉

ここでの質問項目は、貴社の製品・市場環境の、他の産業や業種と比べての特徴を知るためのものです。恐れ入りますが、日本の他の産業や業種の平均的と思われる状況を5として、貴社の製品・市場環境に当てはまるとと思われる数字に1~9の中から1つだけ○をおつけ下さい。例えば、「競争は激しいですか。」という質問に対して、'88~'91年(好況時)には「やや穏やか」で、'91~'94年(不況時)には「非常に激しい」と思われる場合、

	←穏やか		平均的		激しい→				
'88~'91年(好況時) >	1	2	3	4	5	6	7	8	9
'91~'94年(不況時) >	1	2	3	4	5	6	7	8	9

というような要領で、当てはまると思われる数字の上に1つだけ○をおつけ下さい。もし複数の製品・市場を扱っている場合には、主要な製品・市場についてお答え下さい。恐れ入りますが、欠測値のないよう、すべての質問にお答え下さるようお願い申し上げます。

- Q 1. 他の産業や業種と比べて貴社の製品・市場では製品に対するニーズや欲求は顧客によってどの程度異なりますか。
- |                 |         |   |     |   |        |   |   |   |   |
|-----------------|---------|---|-----|---|--------|---|---|---|---|
|                 | ←画一的である |   | 平均的 |   | 多様である→ |   |   |   |   |
| '88~'91年(好況時) > | 1       | 2 | 3   | 4 | 5      | 6 | 7 | 8 | 9 |
| '91~'94年(不況時) > | 1       | 2 | 3   | 4 | 5      | 6 | 7 | 8 | 9 |
- Q 2. 他の産業や業種と比べて貴社の製品・市場では顧客のニーズや欲求の変化のスピードはどの程度ですか。
- |                 |     |   |     |   |     |   |   |   |   |
|-----------------|-----|---|-----|---|-----|---|---|---|---|
|                 | ←遅い |   | 平均的 |   | 速い→ |   |   |   |   |
| '88~'91年(好況時) > | 1   | 2 | 3   | 4 | 5   | 6 | 7 | 8 | 9 |
| '91~'94年(不況時) > | 1   | 2 | 3   | 4 | 5   | 6 | 7 | 8 | 9 |
- Q 3. 他の産業や業種と比べて貴社の製品・市場ではシェアの分布はどちらかといえば独占的ですか、それとも競争的ですか。
- |                 |      |   |     |   |      |   |   |   |   |
|-----------------|------|---|-----|---|------|---|---|---|---|
|                 | ←独占的 |   | 平均的 |   | 競争的→ |   |   |   |   |
| '88~'91年(好況時) > | 1    | 2 | 3   | 4 | 5    | 6 | 7 | 8 | 9 |
| '91~'94年(不況時) > | 1    | 2 | 3   | 4 | 5    | 6 | 7 | 8 | 9 |
- Q 4. 他の産業や業種と比べて貴社の製品・市場では競争行動の激しさ(顧客の奪い合い)はどの程度ですか。
- |                 |      |   |     |   |      |   |   |   |   |
|-----------------|------|---|-----|---|------|---|---|---|---|
|                 | ←穏やか |   | 平均的 |   | 激しい→ |   |   |   |   |
| '88~'91年(好況時) > | 1    | 2 | 3   | 4 | 5    | 6 | 7 | 8 | 9 |
| '91~'94年(不況時) > | 1    | 2 | 3   | 4 | 5    | 6 | 7 | 8 | 9 |
- Q 5. 他の産業や業種と比べて貴社の製品・市場では製品の需要をどの程度予測できますか。
- |                 |        |   |     |   |        |   |   |   |   |
|-----------------|--------|---|-----|---|--------|---|---|---|---|
|                 | ←予測し難い |   | 平均的 |   | 予測し易い→ |   |   |   |   |
| '88~'91年(好況時) > | 1      | 2 | 3   | 4 | 5      | 6 | 7 | 8 | 9 |
| '91~'94年(不況時) > | 1      | 2 | 3   | 4 | 5      | 6 | 7 | 8 | 9 |
- Q 6. 他の産業や業種と比べて貴社の製品・市場では必要とされる技術の難易度、複雑さはどの程度ですか。
- |                 |          |   |     |   |           |   |   |   |   |
|-----------------|----------|---|-----|---|-----------|---|---|---|---|
|                 | ←低レベルでよい |   | 平均的 |   | 高いレベルが必要→ |   |   |   |   |
| '88~'91年(好況時) > | 1        | 2 | 3   | 4 | 5         | 6 | 7 | 8 | 9 |
| '91~'94年(不況時) > | 1        | 2 | 3   | 4 | 5         | 6 | 7 | 8 | 9 |
- Q 7. 他の産業や業種と比べて貴社の製品・市場では技術の変化や陳腐化のスピードはどの程度ですか。
- |                 |     |   |     |   |     |   |   |   |   |
|-----------------|-----|---|-----|---|-----|---|---|---|---|
|                 | ←遅い |   | 平均的 |   | 速い→ |   |   |   |   |
| '88~'91年(好況時) > | 1   | 2 | 3   | 4 | 5   | 6 | 7 | 8 | 9 |
| '91~'94年(不況時) > | 1   | 2 | 3   | 4 | 5   | 6 | 7 | 8 | 9 |



Q 8. 他の産業や業種と比べて貴社の製品・市場では市場への参入の難しさはどの程度ですか。

	←難しい			平均的			易しい→		
〈'88~'91年(好況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9
〈'91~'94年(不況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Q 9. 他の産業や業種と比べて貴社の製品・市場では顧客は一般消費者(消費財)が多いですか、それとも企業等(産業財)が多いですか。

	←企業等			平均的			一般消費者→		
〈'88~'91年(好況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9
〈'91~'94年(不況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Q 10. 他の産業や業種と比べて貴社の製品・市場では扱う製品はよく安価でよく消費されますか、それとも高価でめったに消費されないものですか。

	←高価・稀消費			平均的			安価・多消費→		
〈'88~'91年(好況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9
〈'91~'94年(不況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Q 11. 他の産業や業種と比べて貴社の製品・市場では扱う製品は標準品(見込み生産)が多いですか、それとも特殊品(受注生産)が多いですか。

	←特殊品			平均的			標準品→		
〈'88~'91年(好況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9
〈'91~'94年(不況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Q 12. 他の産業や業種と比べて貴社の製品・市場では売り手市場(売り手の方の力が強い)ですか、それとも買い手市場(顧客の力が強い)ですか。

	←買い手市場			平均的			売り手市場→		
〈'88~'91年(好況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9
〈'91~'94年(不況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Q 13. 他の産業や業種と比べて貴社の製品・市場では需要が顧客の嗜好性(趣味・好み)にどの程度左右されますか。

	←嗜好性弱い			平均的			嗜好性強い→		
〈'88~'91年(好況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9
〈'91~'94年(不況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9

<戦略について>

ここからの質問項目は貴社の戦略の、同業他社と比べての特徴を知るためのものです。恐れ入りますが、同業者の平均的と思われる状況を5として、貴社の状況に当てはまるとと思われる数字に1~9の中から1つだけ○をおつけ下さい。

Q 1. 同業他社と比べて貴社の製品の本来の機能(製品本来の用途に対する機能)の優秀さはどの程度ですか。

	←劣っている			平均的			優れている→		
〈'88~'91年(好況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9
〈'91~'94年(不況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Q 2. 同業他社と比べて貴社の製品の副次的・付加的な機能による差別化をどの程度行なっていますか。

	←行っていない			平均的			行っている→		
〈'88~'91年(好況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9
〈'91~'94年(不況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Q 3. 同業他社と比べて貴社の製品の品質(不良品や故障の少なさ、耐久性等)の優秀さはどの程度ですか。

	←劣っている			平均的			優れている→		
〈'88~'91年(好況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9
〈'91~'94年(不況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Q 4. 同業他社と比べて貴社の製品のイメージ(色・形・デザイン・名称・包装等)による差別化をどの程度行なっていますか。

	←行っていない			平均的			行っている→		
〈'88~'91年(好況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9
〈'91~'94年(不況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Q 5. 同業他社と比べて貴社の製品の価格(小売りの定価)はどの程度ですか。

	←低価格			平均的			高価格→		
〈'88~'91年(好況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9
〈'91~'94年(不況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Q 6. 同業他社と比べて貴社の扱う製品ライン(製品種目・製品群)の幅広さはどの程度ですか。

	←少ない			平均的			多い→		
〈'88~'91年(好況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9
〈'91~'94年(不況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Q 7. 同業他社と比べて貴社の扱う製品アイテムの数(1つのラインの中の品目数)はどの程度ですか。

	←少ない			平均的			多い→		
〈'88~'91年(好況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9
〈'91~'94年(不況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Q 8. 同業他社と比べて貴社の新製品や新技術の導入の頻度はどの程度ですか。

	←少ない			平均的			多い→		
〈'88~'91年(好況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9
〈'91~'94年(不況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Q 9. 同業他社と比べて貴社の製品の導入に当たって市場調査や市場テストをどの程度行なっていますか。

	←行っていない			平均的			行っている→		
〈'88~'91年(好況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9
〈'91~'94年(不況時)〉	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Q10. 同業他社と比べて貴社の製品の研究開発能力や技術力はどの程度ですか。

←劣っている 平均的 優れている→  
 <'88~'91年(好況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9  
 <'91~'94年(不況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Q11. 同業他社と比べて貴社の製品が顧客の目に触れる機会の多さはどの程度ですか。

←少ない 平均的 多い→  
 <'88~'91年(好況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9  
 <'91~'94年(不況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Q12. 同業他社と比べて貴社の製品を顧客が欲しいときに製品がすぐに(短い時間で)顧客の手に入る生産・流通体制が整っていますか。

←整っていない 平均的 整っている→  
 <'88~'91年(好況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9  
 <'91~'94年(不況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Q13. 同業他社と比べて貴社では需要があるとき製品が量的に充分顧客の手に入る生産・流通体制が整っていますか。

←整っていない 平均的 整っている→  
 <'88~'91年(好況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9  
 <'91~'94年(不況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Q14. 同業他社と比べて貴社では製品が顧客に届くまでの流通経路(媒介業者)をどの程度コントロールできますか。

←コントロール弱い 平均的 コントロール強い→  
 <'88~'91年(好況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9  
 <'91~'94年(不況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Q15. 同業他社と比べて貴社の製品の知名度はどの程度ですか。

←知名度低い 平均的 知名度高い→  
 <'88~'91年(好況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9  
 <'91~'94年(不況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Q16. 同業他社と比べて貴社の広告やPRでは、製品の機能・品質を強調しますか、それともイメージを強調しますか。

←イメージを強調 平均的 機能・品質を強調→  
 <'88~'91年(好況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9  
 <'91~'94年(不況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Q17. 同業他社と比べて貴社では、顧客に対して値引き・景品・リベート・ギフト等の金銭的な販売促進をどの程度行なっていますか。

←行っていない 平均的 行っている→  
 <'88~'91年(好況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9  
 <'91~'94年(不況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Q18. 同業他社と比べて貴社では、顧客に対して笑顔・丁寧さ・親切さ等の態度的な販売促進をどの程度行なっていますか。

←行っていない 平均的 行っている→  
 <'88~'91年(好況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9  
 <'91~'94年(不況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Q19. 同業他社と比べて貴社では、顧客に対して分割払い・修理保証・使用法の指導等の便宜的な販売促進をどの程度行なっていますか。

←行っていない 平均的 行っている→  
 <'88~'91年(好況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9  
 <'91~'94年(不況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Q20. 同業他社と比べて貴社では、営業担当者の販売促進能力はどの程度ですか。

←劣っている 平均的 優れている→  
 <'88~'91年(好況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9  
 <'91~'94年(不況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Q21. 同業他社と比べて貴社の営業方針は、多少強引にでも売り上げの達成を重視しますか、それとも顧客の満足を重視しますか。

←売り上げ重視 平均的 顧客の満足重視→  
 <'88~'91年(好況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9  
 <'91~'94年(不況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Q22. 同業他社と比べて貴社では、新顧客の開拓と旧顧客の維持では、どちらをより重視しますか。

←旧顧客を重視 平均的 新顧客を重視→  
 <'88~'91年(好況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9  
 <'91~'94年(不況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Q23. 同業他社と比べて貴社では、戦略計画において、情報コンピュータシステム(SIS等)をどの程度導入していますか。

←導入していない 平均的 導入している→  
 <'88~'91年(好況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9  
 <'91~'94年(不況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Q24. 同業他社と比べて貴社の経営計画は、比較的短期的な計画ですか、それとも長期に渡っていますか。

←短期的 平均的 長期的→  
 <'88~'91年(好況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9  
 <'91~'94年(不況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9

Q25. 同業他社と比べて貴社の経営方針としては、革新性や成長性を重視しますか、それとも堅実性や安定性を重視しますか。

←堅実・安定 平均的 革新・成長→  
 <'88~'91年(好況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9  
 <'91~'94年(不況時)> 1 2 3 4 5 6 7 8 9

<参考> 同業他社と比べて貴社の'93年度の売上高営業利益率はどの程度でしたか。

1 2 3 4 5 6 7 8 9  
 ←低い 平均的 高い→

\*ご協力本当にありがとうございました。恐れ入りますが、この調査票を返信用封筒に入れてご投函下さい。