



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	我が国レストラン企業の競争戦略-組織特性-組織成果に関する実証研究
Author(s)	平本, 健太
Citation	経済学研究, 41(3), 51-79
Issue Date	1991-12
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/31888
Type	departmental bulletin paper
File Information	41(3)_P51-79.pdf



我が国レストラン企業の 競争戦略—組織特性—組織成果に関する 実証研究

平 本 健 太

序 本研究の目的

現在の厳しい経営環境の下で、企業が競争優位を獲得・維持し、一定の組織成果を挙げていくためには、明確な経営戦略とその経営戦略を実現するための組織特性が展開されなくてはならない。このため戦略論や組織論の分野では、現在までに経営戦略—組織特性間の関係の解明が試みられてきた。研究に際して、経営戦略は全社戦略（いかなる事業分野に参入するべきかに関する決定）と競争戦略（ある事業分野において同業他社といかにして競争するべきかに関する決定）という2つのレベルに区別されてきたが¹⁾、経営戦略—組織特性間関係の解明を志向したこれまでの研究の大部分は、全社戦略と組織特性との関係を分析したものであった。他方、後述するように競争戦略と組織特性との関係についての研究は最近になってようやく着手されたばかりであり、実証研究は極めて少ないのが現状である。

また、競争戦略と組織特性の関係についての数少ない実証研究も、その大半は製造企業を対象とするものであり、サービス企業を対象にしたものはほとんど見当たらない²⁾。

したがって、本研究においてはサービス企業を対象として競争戦略と組織特性の関係につい

ての実証分析を試みたい。具体的には、今日成熟市場の中で激しい競争を展開している我が国のレストラン企業を対象として、

- 1) 特定の競争戦略を実現するために適合的な組織特性が存在するの否か、
- 2) 競争戦略と組織特性との間に適合関係が維持される場合には、より高い組織成果が実現されるの否か、

の2点を明らかにすることを研究目的とする。これらの研究目的を達成するために仮説が提示され、その検証が行われる。

I 先行研究の検討

本節では、競争戦略—組織特性—組織成果間関係を扱った5つの先行研究を簡潔に検討し、それらの問題点を明らかにしたい。

1. ポーターの研究³⁾

彼によれば、競争戦略とは「業界内で防衛可能な地位をつくり、業界内の競争要因（新規参入業者、供給業者、代替品、買い手、競争業者）にうまく対応し、企業の投資収益を大きくするための攻撃的または防衛的アクション」⁴⁾のことである。①競争優位のタイプ（低コスト追求による競争優位か差別化実現による競争優位か）と②戦略ターゲットの幅（広い市場セグメントをターゲットとするのか狭い市場セグメントを

1) ホファー&シェンデル(1978)、石井他(1985)参照。

2) レビニアク、ジョイス&スノウ(1989)、p.16参照。

3) ポーター(1980、1985)参照。

4) ポーター(1980)：邦訳p.55。

ターゲットとするのか)の2次元によって構成され、業界で平均以上の組織成果を実現し得る基本戦略として、彼は、1) コストリーダーシップ戦略、2) 差別化戦略、3) 集中戦略の3つを提示している。各戦略はそれぞれ①と②の次元において異なっている。

このうちコストリーダーシップ戦略は、低コストを志向することで競争相手に対し優位に立つことを基本目的とする。効率的な規模の生産設備、経験の蓄積によるコスト削減、コスト・間接費の管理、零細顧客との取引回避、R & D・サービス・セールスマン・広告などのコスト最小化の徹底追求といった一連の政策を実行することによりコスト面でのリーダーシップを確保する戦略である。

次の差別化戦略は、自社の製品・サービスを差別化して、業界内で特異、ユニーク、あるいはオリジナルであると見られるものを創造することを基本目的とする。差別化戦略においてもコストを無視することはできないが、コストが第1の戦略目的ではないのである。製品設計やブランドイメージ、テクノロジー、製品の特徴、顧客サービス、ディーラーネットワークなどについての差別化を実現することにより、業界の平均的価格より高い価格設定が可能となる。

最後の集中戦略は、業界内の市場セグメント全体ではなく、製品・サービスの種類、顧客層、営業地域などの要因に基づいた1つないし少数の市場セグメントに企業の資源を集中するという点で、上記の2戦略とは異なる。特定の市場セグメントのみを集中的に扱うことにより効果・効率の達成が可能となるのである。集中戦略には、ターゲットとする市場セグメントにおいて、コスト優位を追求するコスト集中戦略(3A)と、差別化の実現を図る差別化集中戦略(3B)との2種類がある。

要するに、業界内で平均以上の組織成果を挙げるためにはこれら3つの基本戦略のいずれか1つ(あるいは同時に複数)を追求しなければならず、基本戦略のいずれをも実行できないよ

うな企業は窮地に立たされる⁵⁾ことになる。

以上3戦略の関係は図1に示されるとおりである。

図1 ポーターの基本戦略

		競争優位	
		他社より低いコスト	差別化
戦略ターゲットの幅	広いターゲット	1. コストリーダーシップ	2. 差別化
	狭いターゲット	3 A. コスト集中	3 B. 差別化集中

出所：ポーター (1985)，邦訳 p. 16.

ポーターは、それぞれの基本戦略を実行するために必要となる組織のあり方についても若干言及している。それによると、コストリーダーシップ戦略の実行に必要な組織特性としては、

- ① 厳密なコスト統制
- ② 詳細かつ頻繁なコントロール・報告
- ③ 組織と責任の明確化
- ④ 定量的目標の達成を厳密に反映した報償制度

などが提示されており、他方、差別化戦略の実行に必要な組織特性としては、

- ① R & D 部門、製品開発部門、マーケティング部門間の高度な調整
- ② 定量的尺度によるよりもむしろ主観的測定による報償制度
- ③ 高熟練工、科学者や創造的人間を惹きつける快適さ

5) 原著では“stuck in the middle”と表現されている。

などが提示されている⁶⁾。

上述のように、集中戦略は特定の市場セグメントに経営資源を集中してコスト優位あるいは差別化を実現しようとする戦略である。したがって、この戦略の実行のために必要となる組織特性は、コストリーダーシップ戦略あるいは差別化戦略の実行に際し必要となる組織特性のあり方を特定の市場ターゲットに適合するべく組み合わせたものとなる。また、上述の諸特性以外にも、企業あるいは戦略事業単位が採用する基本戦略が異なれば、経営資源や熟練、リーダーシップスタイルさらに企業文化等も異なる点が指摘されている。

以上、ポーターは、長期的に競争優位を獲得するための基本戦略を提示し、競争戦略と組織特性との関係について簡単に記述しているものの、競争戦略—組織特性間関係を実証的に解明してはいない。また、競争戦略と組織特性との関係が組織成果に与える影響についての分析も行われていない。

2. デス&デイヴィスの研究⁷⁾

彼らは、塗料および塗料関係業界に属する22社のトップマネジメントを対象として、ポーターの基本戦略を用いて競争戦略—組織成果間関係の解明を試みた。質問票調査、面接調査、戦略研究者の意見等の分析の結果、ポーターのそれぞれの基本戦略を構成する具体的な競争手段が明らかにされた⁸⁾。

また、クラスター分析の結果、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略のいずれかを主として志向する企業グループ、およびい

ずれの戦略をも明確に志向しない企業グループが識別された。これら企業グループ間の組織成果の差異が検討された結果、4つの企業グループ間で収益性と成長性にはともに有意差があり、いずれかの戦略を志向する企業グループと較べて、戦略を明確に志向しない企業グループの組織成果はいずれの尺度でも高いとはいえないことが明らかにされた。

彼らの研究は、上述のポーターの基本戦略を因子分析やクラスター分析等の多変量解析手法を利用して検討し、それぞれの基本戦略を構成する競争手段を発見し、さらに戦略グループの間で組織成果に差異が見られることを明らかにした点で興味深い。しかしながら、戦略を実現するための企業の組織特性についてはまったく考慮されていない⁹⁾。

3. ホワイトの研究¹⁰⁾

この研究は、PIMS データベースから抽出した12の多角化企業に属する69事業部を対象として、競争戦略—組織特性—組織成果間関係の解明を試みた数少ない研究の1つである。①製品の相対的価格の高低ならびに②単位当り相対的直接費の高低という2次元によってポーターの基本戦略が操作化され、サンプル企業は4つのタイプ(純コスト、コスト・差別化併用、純差別化、競争優位なし)に分類されている(図2)。組織特性変数として①事業部の自律性、②職能責任の戦略事業単位への集中度、③報告の頻度の3変数を用い¹¹⁾、また、組織成果の変数として①投資収益率と②実質売上高成長率の2変数を利用している。

6) 同上書：邦訳 p. 60。

7) デス&デイヴィス (1984) 参照。

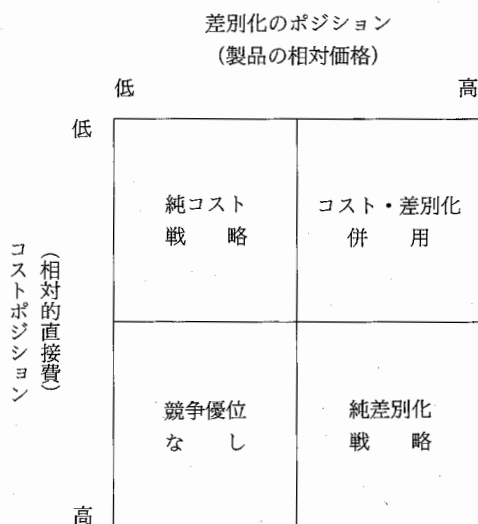
8) たとえば、コストリーダーシップ戦略の実行に必要な競争手段は生産の効率、プロセスイノベーション、製品の品質管理などであり、差別化戦略の実行に必要な競争手段はブランドの確立、マーケティング技術・方法のイノベーション、広告などであり、さらに集中戦略の実行に必要な競争手段は新製品開発、独自製品の製造能力などである。

9) 林 (1987, p. 266) も、彼らの研究の検討を行ない「競争戦略—経営成果の2変数の関係だけを明確に主張することはできないようである」と述べている。

10) ホワイト (1986) 参照。

11) この研究で用いられている組織変数のうち「自律性」と「職能責任の集中度」の2変数は組織構造の一般的次元の「集中化」に対応し、「報告の頻度」は「公式化」に対応するものと考えられる。

図2 ホワイトによる基本戦略の分類



出所：ホワイト (1986), p. 226.

分析の結果、次の点が明らかにされた。戦略と組織成果の関係については、①コスト・差別化併用型戦略を採用する企業の投資収益率が一番高く、②純差別化戦略を採用する企業の売上高成長率が一番高い。戦略—組織特性—組織成果の関係については、①純コスト戦略を採用する企業では、事業部の自律性が低い場合に投資収益率が有意に高い、②純コスト戦略を採用する企業では、職能責任が事業部に集中しておらず、他の事業部や本社と共有されている場合に投資収益率が有意に高い、③純差別化戦略を採用している企業では、職能責任が事業部内に集中している場合に売上高成長率が有意に高い、④競争優位なしと分類された企業では、報告の頻度が高い場合に投資収益率が有意に高い。

彼の研究は、競争戦略—組織特性—組織成果間関係の解明を試みたものとして評価できよう。しかしながら、組織変数としてわずか3変数が採用されているにすぎず、また組織プロセスに関する変数については全く考慮されていない。

4. ツァの研究¹²⁾

彼女は、本研究とよく似た問題意識に基づい

¹²⁾ ツァ (1988) 参照。

て、米国のレストラン企業91社(または事業部)を対象に競争戦略—組織構造—組織成果間関係の解明を試みた。分析結果は、①競争戦略よりもむしろ規模や業態が組織構造に影響を与えている、②競争戦略—組織成果間には有意な関係がほとんど認められない、③高業績グループと低業績グループの間には(採用する競争戦略にもよるが)部分的に組織構造の差異が認められる、という3点に要約される。また、この研究では組織構造は扱われているものの、組織プロセスについては考慮されていない。

5. カウハード&ルークスの研究¹³⁾

彼らは、さまざまな産業に属する北米の58事業部を対象として事業戦略—組織特性—組織成果間関係の解明を試みた。経営環境、事業戦略、組織特性、組織成果に関する計7変数間の関係を調べたところ以下の関係が明らかにされた。①中規模(従業員数1500名~5000名)の事業部の組織成果が一番高い、②プロダクトライフサイクル(PLC)の成長期と衰退期においてインセンティブを重視した報酬が採用されている比率が高い、③PLCの成長期と衰退期においては、事業部外出身のマネージャー(アウトサイダー)の比率が20%以上である場合に、またPLCの成熟期においては、アウトサイダー比率が20%未満の場合にそれぞれ組織成果が高い、④事業部のトップマネジメントと従業員の間で事業部の文化についての認識の差が少ない場合に組織成果が高い。

彼らの研究では、事業戦略のインディケータとしてPLC、マーケットシェア、差別化の3つを用いているが、有意差が検出されたのはPLCに関連するものだけであり、競争戦略と組織特性・組織成果との関係については必ずしも明確な関係は見出されてはいない。

以上5つの研究の概観から問題点を次のように整理することができると思われる。

¹³⁾ カウハード&ルークス (1988) 参照。

- ①競争戦略—組織成果あるいは競争戦略—組織構造の2変数間の関係を競争戦略—組織特性—組織成果の3変数に拡張する必要がある。
- ②組織構造と同時に組織プロセスを測定している研究は必ずしも多いとはいえず、組織特性変数として組織構造と組織プロセスとを同時に分析する必要がある。
- ③競争戦略—組織特性間関係について一定の関係が認められている研究と、必ずしもそうでない研究が存在するため、これらの関係の一層の解明が必要である。
- ④サービス企業を対象とした研究は必ずしも多いとはいえず、サービス企業を対象とする実証研究が必要である。

II 仮説の提示と概念の操作化

1. 仮説の提示

競争戦略—組織特性（組織構造と組織プロセス）—組織成果間関係を実証的に解明するための準備として、まず検証されるべき仮説を提示したい。

前述のように、全社戦略と組織特性間については現在までに多くの研究成果が蓄積されてきている¹⁴⁾。それによれば、全社戦略が異なる場合、その組織特性もまた異なることが知られている。他方、競争戦略と組織特性との間の関係については、現時点では研究がまだまだ十分には行われてはいない。しかしながら、前節で検討した先行研究のうちいくつかは、競争戦略と組織特性との間に一定の関係が存在することを部分的にはあるが示しているように思われる。

本研究の対象企業はすべてレストラン産業という同一の活動領域に属している。しかしなが

ら、その活動領域内で追求される競争戦略が異なれば、展開される組織特性にも相違が見られるはずである。そこでまず、競争戦略—組織特性間関係についての仮説を提示する。

【仮説1】

競争戦略が異なる場合、その組織特性は異なる。

次節において詳述するが、本研究では組織特性とは組織構造と組織プロセスの2つを指し、合計7次元から構成される。したがって、以下のように7つの下位仮説が提示される。

【仮説1—1】

競争戦略が異なる場合、その公式化の程度は異なる。

【仮説1—2】

競争戦略が異なる場合、その集権化の程度は異なる。

【仮説1—3】

競争戦略が異なる場合、その専門化の程度は異なる。

【仮説1—4】

競争戦略が異なる場合、そのリーダーシップスタイルは異なる。

【仮説1—5】

競争戦略が異なる場合、そのコントロールの方法は異なる。

【仮説1—6】

競争戦略が異なる場合、そのコミュニケーションのあり方は異なる。

【仮説1—7】

競争戦略が異なる場合、その同一化の程度は異なる。

主として製造企業を対象としたこれまでの多くのコンティンジェンシー理論の研究によれば、組織がその市場環境や経営戦略に適合した組織特性を展開している場合には組織成果は高まることが明らかにされている。そこで、競争戦略—組織特性—組織成果間関係について、以下の仮説を提示する。

14) 全社レベルの戦略と組織特性の関係を扱った研究については、ガルブレイス&ネサンソン（1978）の3章から6章において詳細な文献サーヴェイが行なわれている。

【仮説2】

競争戦略—組織特性間に適合関係が存在する場合、その組織成果はより高い。

2. 概念の操作化¹⁵⁾

2-1. 競争戦略

本研究では、競争戦略としてポーターの基本戦略を用いた。基本戦略の操作化にあたっては自己分類法 (self-type) が用いられた (問3: 付録の質問票の問番号を示す。以下同様)。自己分類法とは、4つの競争戦略の特徴¹⁶⁾を、それぞれ数行からなる短文に要約・記述し、それらの記述のうちから、回答者の所属する企業の特徴に最も近似するものを1つだけ選択させる方法である¹⁷⁾。

2-2. 競争手段

競争手段の操作化にあたって、レストラン企業において、競争戦略を構成すると思われる具体的な競争手段を網羅的にまず23抽出した¹⁸⁾。予備調査の結果を踏まえて多少の取捨選択を行い、最終的に27の競争手段を選定した (問6)。それぞれの競争手段の重視度を5点尺度 (1: 全く

重視しない～5: 非常に重視する) を用いて回答させることにより定量化が行われた。

2-3. 組織特性

本研究の目的の1つは、競争戦略と組織特性の関係を明らかにする点にある。組織特性とは、組織構造と組織プロセスの双方を含むものである。

2-3-1. 組織構造

組織構造とは、組織における分業、権限配分、あるいはコミュニケーションのパターンである。本研究では組織構造を、1) 公式化、2) 集権化、3) 専門化の3次元により測定した¹⁹⁾。

公式化とは、規則・手続き・指示の明瞭性の程度、およびそれら規則・手続き・指示が組織内において遵守される程度を指す。本研究においては、①規則・手続き・指示の明瞭性および②規則・手続き・指示の遵守の程度という2つのインディケータが用いられた。具体的には、第1のインディケータは当該産業において一般的に利用されていると思われる5種類のマニュアル (接客マニュアル、調理マニュアル、店舗管理マニュアル、従業員教育マニュアル、その他のマニュアル) のうち何種類が利用されているかを回答させ、利用されているマニュアル1種類につき1点のポイントを与えることにより定量化された (問8)。したがって、公式化の第1インディケータは最低0点から最高5点までのスコアが与えられることになる。また第2のインディケータは公式化に関する組織の特徴を短文に要約しその妥当性を5点尺度 (1: まったくちがう～5: まったくそのとおりで) で回答させる方法 (問4-1, 4-4) によって定量化

(1988) を参考にした。

- 19) これまでの組織研究の過程で組織構造を測定・記述するための次元は多岐にわたり開発されてきた。ホール (1977) は、組織構造に関する諸研究の詳細なサーヴェイを通して、組織構造の次元を「公式化」「集権化」「専門化」という3次元に集約している。野中他 (1978, p. 122) によれば、現在では「この3次元が組織構造を記述するための主要な次元である」ということに関しては、ほぼ合意が得られている。

15) 概念の操作化および質問票のワーディングにあたって、デス&デイヴィス (1984)、加護野他 (1983)、野中 (1974)、野中他 (1978)、ポーター (1980, 1985)、シェーファー (1986)、ツァ (1988) 等を参考にした。

16) ポーターの基本戦略は、コストリーダーシップ戦略、差別化戦略、集中戦略の3つであるが、1節で述べたように、集中戦略にはコスト集中戦略と差別化集中戦略の2種類があるので合わせて、合計4タイプのステートメントが用意された。

17) スノウ&ハンブリック (1980, pp. 533-536) は、自己分類法のメリットとして、①トップマネジメント自身による分類であるため当該組織の (意図された: intended) 戦略をかなり正確に反映する、②統計的分析のための大量サンプルの確保が容易である、という2点を指摘している。他方、自己分類法を利用する場合、競争戦略の特徴の記述が的確でないと精密な測定が困難になる。よって、後述のように本調査に先立って予備調査を行い、競争戦略の特徴のステートメントが的確であることを確認した。

18) これらの競争手段の抽出にあたり、特に、デス&デイヴィス (1984)、シェーファー (1986)、ツァ

された。

集権化とは、組織内において意思決定が行われる階層位置を指す。一般に、組織階層の比較的上層で意思決定がなされる場合を集権的であるといい、反対に組織階層の比較的下層において意思決定がなされる場合を分権的であるという。本研究においては、①全社レベルの事項(各店舗に配置されるパートタイマーを除く従業員数、チェーン全体のメニューやサービスの更新・変更、新しい広告や販売促進計画の実施、新業態・新業種への進出)が決定される階層(問5-1, 問5-5, 問5-6, 問5-7)および②店舗レベルの事項(パートタイマーの教育・訓練の方法、店舗毎のパートタイマーの採用・解雇、店舗レベルでのメニューやサービスの変更や更新)が決定される階層(問5-2～問5-4)という2つのインディケータが用意された。具体的には、社長、役員会議、担当役員・部長、店長の4階層のうち、どの階層で各事項が決定されるかを回答させた。社長から店長のそれぞれに1点間隔で4点から1点のポイントを割り当て、そのポイントの単純平均によって集権化のスコアが求められた。

専門化とは、組織における専門職務の分業の程度を指す。本研究では、専任社員によって行われる管理活動の数というインディケータが採用された。具体的には、人事(採用や訓練)、財務管理、品質管理、研究開発、店舗運営管理(スーパーバイジング)、店舗施設管理、広告や販売促進、法務や保険関連業務、原材料の購買管理、食材等の在庫管理というレストラン産業で典型的にみられる10の経営管理活動のうち、少なくとも1人以上の専任社員によって行われる経営管理活動の数を回答させる方法(問7)により測定された。専任社員によって行われている経営管理活動の1つにつき1点のポイントを与えることで量化された。したがって、専門化については最低0点から最高10点までのスコアが与えられることになる。

2-3-2. 組織プロセス

組織プロセスとは、コンフリクト解消、リーダーシップ、意思決定様式、コミュニケーション、コントロール等、組織における人々の相互作用や行動のパターンをあらわす包括的概念である。本研究では、組織プロセスの次元として、1) リーダーシップ、2) コントロール、3) コミュニケーション、4) 同一化の4次元を採用した²⁰⁾。

リーダーシップのインディケータとしては、①配慮行動(問4-5)、②タスク行動(問4-6)ならびに③価値注入行動(問4-7)の3つが用意された。配慮行動とはリーダー部下間の信頼感や温かみを生む行動であり²¹⁾、タスク行動とは目標達成のために明確に定義されたタスク関係のパターンを設定する行動を指す²²⁾。また、価値注入行動とは一定の価値や理念を戦略や組織の中に体現させる行動である²³⁾。

コントロールのインディケータとして、価値と情報の共有によるコントロール(問4-2, 問4-3)が、コミュニケーションのインディケータ

20) 高橋(1990, p.120)は「サービス業では顧客と接触する従業員の役割が非常に重要なので、そのサービス企業がどういう使命をもって事業を行なっているのか、そしてどういう行動方針をもって臨んでいるのかを、(製造業にもまして)社内のすみずみにまで周知徹底しておくことが必要である」と述べている。また、ファミリーレストランのデニーズには「49の金言」があるが、その一部には「デニーズならではの魅力をつくり出す原動力はチームワークである」あるいは「フードサービス業の大きな問題は、いかに従業員とのコミュニケーションを保つかにある」(山口:1990, pp.207~208)といった項目が見られる。さらに、サービスマネジメントを扱っているアルプレヒト&ゼンケ(1985)やカールソン(1985, 特にchap.8~chap.11)あるいはノーマン(1984, 特にchap.14)などもサービス組織におけるリーダーシップ、コミュニケーション、一体感などの重要性を強調している。したがって、サービス業としてのレストラン業の特性を考慮に入れた上で組織プロセスの次元とインディケータの選定が行なわれた。

21) 野中他(1978), p.227。

22) 同上書, p.228。

23) 加護野他(1980), p.39。

タとして、コミュニケーションの非公式性（問4-9，問4-10）が，さらに同一化については，会社に対しての一体感に関する2つのインディケータ（問4-11，問4-12）が用意された。

これらのインディケータは公式化の第2のインディケータと同様，組織における経営者，管理者あるいは従業員の行動の特徴を短文に要約し，その妥当性を5点尺度（1：まったくちがう～5：まったくそのとおり）で回答させる方法によってそれぞれ測定された。また1つのインディケータが複数の測定用具からなる場合には，ポイントを単純平均することでインディケータのスコアとした。

2-4. 組織成果

組織成果に関しては，1）収益性，2）成長性，3）レストラン企業に固有の成果の3次元を採用した。

収益性のインディケータとしては①投下資本収益率（問9-1）と②利益額（問9-5）を用い，成長性のインディケータとしては①売上高成長率（問9-2），②顧客数の伸び率（問9-3），③客単価の伸び率（問9-4）の3つを用いた。レストラン企業に固有の成果に関しては，①売上高に占める原材料費＋人件費の比率（問9-6），②Q（商品の質），S（サービス），C（清潔さ）の維持・向上（問9-7），③従業員の仕事意欲（問9-8），④幹部従業員の育成（問9-9）という4つのインディケータが用いられた。

収益性と成長性は，企業の業績を測定する場合に一般に用いられる「財務的・計量的」な組織成果の指標であると考えられる。それに対し，レストラン企業に固有の成果はそのインディケータからもわかるように，どちらかといえば中・長期的な企業成長を実現するための基盤となる「質的」な組織成果の指標である。これら組織成果の過去5年間の達成度を5点尺度（1：非常に不満足～5：非常に満足）を用いて測定し，ポイントの単純平均をもって各インディケータのスコアとした。

2-5. コントロール変数

本研究は，競争戦略，組織特性，組織成果の間の関係を解明することを目的とするが，先行研究でも明らかにされているように，企業規模や経営環境，技術等のコンテクスト要因もまた戦略の選択や組織特性に影響を与えることが知られている²⁴⁾。

そこで本研究では，1）業態（問1），2）規模（問1），3）営業地域（問2）の3変数をコントロール変数として採用し，競争戦略と組織特性，さらに組織成果に対していかなる影響を与えるかを分析することにする。

業態区分としては，①ファーストフード，②ファミリーレストランまたはコーヒーストップ，③ディナーレストラン，④その他の4区分を用いた²⁵⁾。

規模については，通常多く用いられているインディケータである従業員数ではなく店舗数というインディケータを用いた。従業員数ではなく店舗数をインディケータとした主な理由は，レストラン産業においてはパートタイム従業員（いわゆるパートタイマー）の比率が高いため正従業員数のみを分析することは必ずしも適当ではなく，また，パートタイム従業員の場合には1日たとえ8時間労働をもって1人と換算する，というような方法も質問票調査においては正確さを欠くおそれがあると考えられるからである。

営業地域は，①都道府県や市内（たとえば札幌市），②単一の地域ブロック（たとえば関東地方），③複数の地域ブロック（たとえば関東地方と九州地方），④全国の4カテゴリーのうちから回答者の所属する企業の主たる営業地域を1つだけ選ばせる方法により測定された。

24) コンテクスト要因と戦略あるいは組織特性の関係扱った研究については，野中他(1978)，Yoshida(1988)を参照。

25) レストラン産業における業態論については，相原・野口(1985)が詳細な検討を行っている。また，原・稲垣(1990，第7章)も簡潔に要約している。

3. 調査対象と調査方法

3-1. 調査方法

既述のように、本研究は競争戦略—組織特性—組織成果間関係の実証的解明を志向するものである。一般に、競争戦略や組織特性に関するデータすなわち内部データを、公表されている2次的データから入手するのは困難である。内部データの収集方法として、訪問面接調査法(インタビュー法)、電話調査法などいくつかの方法が考えられるが、本研究では、①大量サンプルを対象とした統計的分析による定量的研究の志向、ならびに②時間的・予算的制約、という理由により郵送質問調査票法を採用した²⁶⁾。

3-2. 調査対象企業

レストラン産業は、食材の購入→半加工→最終加工に至るプロセスにおいては製造業に類似している²⁷⁾。他方、調理済みの料理を顧客に提供する接客サービスや店舗の立地・雰囲気・清潔さ等が組織成果に大きな影響を与えるという点においてサービス業的特質をも兼ね備えている²⁸⁾。

このレストラン産業に属する企業が現在我が国で直面している環境は、以前にもまして厳しい状況を呈している。たとえば、近年の急激な地価高騰は、特に都市部における新規の出店を非常に困難にしている。また、大手レストランチェーンの急成長の原動力となったといわれているパートタイム労働者やアルバイト労働者の質・量両面における逼迫は、一層の成長にとって重い足かせとなってきている。その上、1970年代半ばからのいわゆる「外食ブーム」を契機

としたファーストフードやファミリーレストランをはじめとするさまざまな業種・業態のレストランの「乱立」は、レストラン業界内での過当競争をもたらしたといわれている²⁹⁾。ポーターは、多数の企業がしのぎを削っており、どの企業もめばしいマーケットシェアを獲得することができず、そのため業界の生産量を大きく左右できないような業界を「多数乱戦」業界と呼んでいるが³⁰⁾、今日の我が国のレストラン企業が直面しているのは、まさにこのような多数乱戦の厳しい経営環境である。

生業的な個人経営の飲食店とは異なるレストラン企業の大きな特徴は、その経営管理のシステム化にある。具体的には、①フランチャイズ方式やリース方式による低コストでのチェーン店舗展開、②店舗の効率的な管理を可能にする各種マニュアルの整備、③セントラル・キッチン導入あるいは仕様書発注方式の採用による食材の調達・加工から配送までの一貫処理などが行われている。ここで、我が国の代表的なレストラン企業の1つであるA社の組織図を図3に示す。

調査対象となったレストラン企業は「ジェフ年鑑1990年度版」(社団法人日本フードサービス協会刊)に掲載されている店舗数5店舗以上の企業から抽出された。ただし、営業店舗数5店舗以上の企業のうち、既存のレストランチェーンのフランチャイジーとして店舗展開を行って

26) 郵送質問調査票法は調査員が不要であるため比較的手軽で低コストの調査方法であり、したがって大量サンプルを確保したい場合に有効とされる(鮑戸：1987, p. 15)。反面、この方法は一般に回収率が極めて低いので回収率を高めるための何らかの工夫が必要となる。

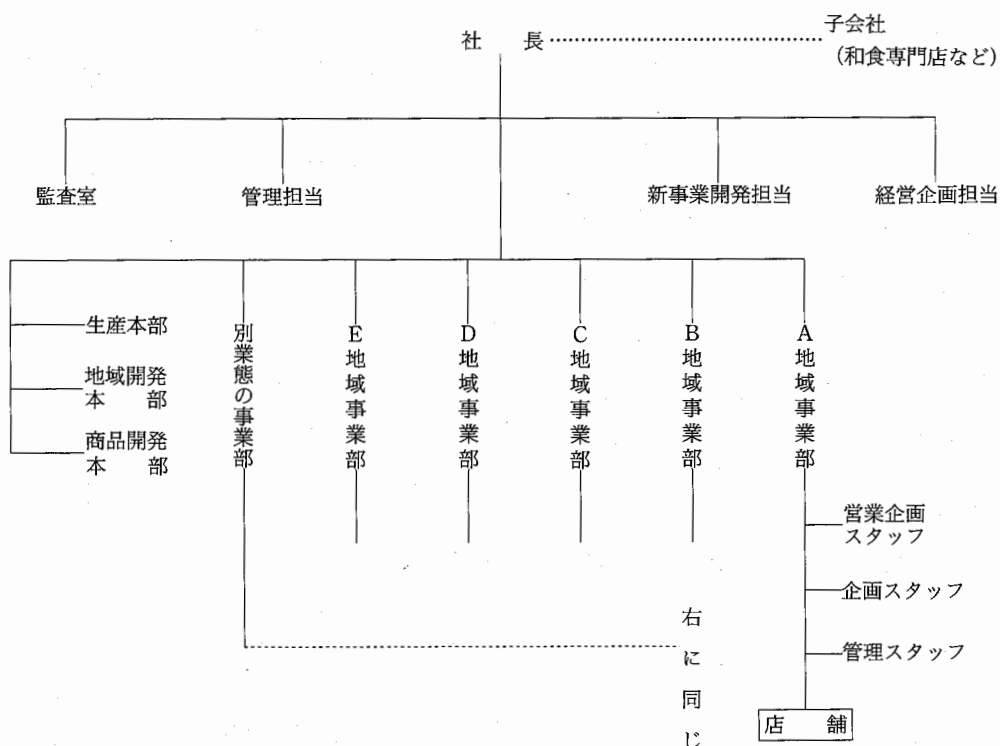
27) 小川 (1985), p. 213。

28) 清水 (1990) は、サービス産業の概念を整理し、サービス産業を「サービス提供手段」と「サービス提供の位置・方法」により分類しているが、それによれば、レストラン企業は「外食サービス産業」に属する。

29) たとえば、1987年1月にマクドナルドが戦端を開き、大小さまざまな企業を巻き込みながら1989年4月まで断続的に展開されたハンバーガー業界の「ディスカウント戦争」は記憶に新しい。

30) 「多数乱戦」が共通して見られる分野として、サービス、小売り、卸売り、木材や金属の加工、農産物、広告制作などが挙げられている。また、多数乱戦となる原因として、参入障壁が低いこと、人手によるサービスが事業の決め手であること、作業現場に密着して管理監督しなくては成功がおぼつかないこと、市場ニーズが多様であることなどが挙げられている(ポーター(1980), 邦訳 pp. 259~275)。

図3 A社の組織図



いる企業は調査対象から除外された³¹⁾。またサンプルの一部は、レストラン企業専門のコンサルティング会社である株式会社 OGM のクライアント企業のうち、やはり5店舗以上の店舗をもつ企業から抽出された。

3-3. 予備調査

質問票調査によって正確なデータを収集するには、質問票が調査の意図を正確に反映している必要がある。このため、本調査に先立ち予備調査が行われた。外食産業の調査・研究を業務とする財団法人外食産業総合調査研究センター、外食産業の業界団体大手である社団法人日本フ

ードサービス協会、株式会社 OGM の各責任者ならびに札幌に本社を置くレストラン企業3社の経営者ないしは経営政策担当責任者を対象として面接が行われ、その結果、質問票に対し数箇所の改善が施された。

3-4. 本調査

予備調査の結果に基づき改善された質問票により、1991年1月から同年4月の期間にわたり本調査が実施された。選定された企業に対し事前に電話連絡を行い、調査の趣旨を説明するとともに調査への協力を依頼した。なお、全社的な立場からの回答が可能となるように、経営者自身、経営政策担当の役員あるいは経営政策担当部門の責任者による記入を求めた。

295社に対し、挨拶状ならびに返信用封筒を同封した質問票を送付し170社から回答を得た。このうち30社は、質問票回収の時点で保有店舗数が5店舗未満であったり、あるいは質問票に対

31) 5店舗以上の店舗を経営していても、フランチャイジーとして経営している場合、経営上の自由裁量の余地あるいは戦略的意思決定権限のほとんどがフランチャイザーにあると考えられるからである。このような場合、フランチャイザー企業からデータを収集するほうが正確なデータ入手が可能であろう。

する回答が不完全であったため分析対象から除外された。その結果、分析対象企業数は最終的に140社（有効回収率47.46%）となった³²⁾。

III 調査結果の分析

本節では、調査結果を分析し、II節で提示された仮説の検証を試みる³³⁾。

1. 分析対象企業の分布

分析対象企業140社の競争戦略の業態、規模、営業地域別の分布は表1に示されるとおりであ

る。表1によると、業態としてはコーヒーショップまたはファミリーレストランに属する企業が71社と最も多く、次いでディナーレストランが34社、ファーストフードが29社、その他が6社となっている。競争戦略との関連でみると、ファーストフードでは、コスト集中戦略あるいはコストリーダーシップ戦略を追求する企業が6割以上になっている。コーヒーショップまたはファミリーレストランでも、コストリーダーシップ戦略あるいはコスト集中戦略を追求する企業が6割以上である。他方、ディナーレストランでは、差別化集中戦略あるいは差別化戦略

表1 サンプル企業の分布

業 態	コストリーダーシップ戦略		差別化戦略		集中戦略				計	
	(N=42)		(N=28)		コスト集中(N=37)		差別化集中(N=33)			
	社	%	社	%	社	%	社	%	社	%
ファーストフード	8	27.59	5	17.24	10	34.48	6	20.69	29	100.00
コーヒーショップまたはファミリーレストラン	28	39.44	13	18.31	18	25.35	12	16.90	71	100.00
ディナーレストラン	3	8.82	8	23.53	9	26.47	14	41.18	34	100.00
その他	3	50.00	2	33.33	0	0.00	1	16.67	6	100.00
計	42		28		37		33		140	
規 模										
小 (20店舗未満)	7	14.89	7	14.89	18	38.30	15	31.91	47	100.00
中 (20～80店舗)	12	25.53	13	27.66	9	19.15	13	27.66	47	100.00
大 (81店舗以上)	23	50.00	8	17.39	10	21.74	5	10.87	46	100.00
計	42		28		37		33		140	
営業地域										
市内や都道府県内	4	16.00	2	8.00	8	32.00	11	44.00	25	100.00
単一地域ブロック	12	26.67	10	22.22	12	26.67	11	24.44	45	100.00
複数地域ブロック	14	36.84	5	13.16	10	26.32	9	23.68	38	100.00
全 国	12	37.50	11	34.38	7	21.88	2	6.25	32	100.00
計	42		28		37		33		140	

32) ㈱日本フードサービス協会の調査協力への依頼状を質問票に同封した。また、質問票の回収にあたり一部㈱OGMの協力を得た。これらの結果、比較的高い回収率の達成が可能となった。

33) 統計分析にあたって、滋賀大学情報処理センターのTSS端末よりN1ネットワーク回線を経て、京都大学大型計算機センターのSAS (statistical analysis system) パッケージを利用した。

を追求する企業が6割以上存在していることがわかる。

競争戦略と規模の関係をみると、大まかな傾向として、規模の大きい方から順にコストリーダー、差別化、コスト集中、差別化集中と分布していることがわかる。競争戦略と営業地域の

関係も、競争戦略と規模の関係に類似している。すなわち、営業地域の広い方から順にコストリーダー、差別化とコスト集中、差別化集中と分布している。

2. 競争戦略—競争手段間関係

前述のデス&ディヴィスが、塗料および塗料関連業界を対象として明らかにしたように、競争戦略が異なれば、競争戦略を構成する具体的な競争手段も異なると考えられる³⁴⁾。また、競争手段のなかには、個々の業界に固有のものも含まれている可能性がある。そこで、仮説検証に先立ち競争戦略に固有の競争手段が認められるか否かを確認することにする。

27の競争手段の重視度が競争戦略によってどの程度異なるかを1元配置分散分析によって調べた結果が表2である。27の競争手段のうち、10の競争手段について有意差が検出された。

これらのうち、たとえば「4. 低価格の食材の仕入」という競争手段の重視度は、分散分析の結果0.1%水準で有意差が検出されているが、差別化戦略を追求する企業における重視度の平均値4.42とコストリーダーシップ戦略を追求する企業における重視度の平均値4.40の間に有意差があるか否かはわからない。そこで、どの戦略間に差異が存在するかを調べるために、ダンカンの多重範囲検定を適用した。その結果、差別化戦略と差別化集中戦略、およびコストリーダーシップ戦略と差別化集中戦略の間でそれぞれ重視度に5%水準の有意差が認められた。他方、それ以外の戦略間では低価格食材の仕入の重視度に関する有意差が認められないことになる。

表2に示される多重範囲検定の結果によると、9. ブランドの確立、17. 新規メニューの導入、

20. 他社とは異なる商品やサービス、23. 顧客の組織化、の4つの競争手段については、コストリーダーシップ戦略を追求する企業よりも差別化戦略を追求する企業の方が、それぞれの重視度が有意に高いことがわかる。つまり、差別化戦略を追求する企業では、コストリーダーシップ戦略を追求する企業で重視されている競争手段以外にも、これら4つの競争手段がより重視されているのである。

差別化戦略は、既述のように、業界内で特異、ユニーク、あるいはオリジナルであると見られるものを創造することを基本目的とする競争戦略であったが、これら4つの競争手段を重視することによって競争優位を獲得するためには、まさに創造的・独創的活動が必要である。したがって、差別化戦略を追求する企業が直面する環境・タスクの不確実性は、コストリーダーシップ戦略を追求する企業のそれと較べて、より高いと考えられる。

さらに、表2によると、4. 低価格の食材の購入、6. より幅広いメニューの提供、17. 新規メニューの導入、25. POS システム等の情報機器の導入の4つの競争手段に関して、非集中戦略(コストリーダーシップ戦略と差別化戦略)よりも集中戦略(コスト集中戦略と差別化集中戦略)の方が、それぞれの競争手段の重視度が有意に低くなっていることがわかる。

集中戦略は、上述のように、業界内の全市場セグメントを対象とするのではなく、1つないし少数の市場セグメントに経営資源を集中することによって競争優位を獲得する戦略であり、非集中戦略に比して、守備範囲が限定されているといえよう。したがって、集中戦略を追求する企業が直面している環境・タスクの不確実性は、非集中戦略を追求する企業のそれと較べてより低いと考えられる。

以上、競争戦略—競争手段間関係の分析から、①競争戦略が異なると採用される競争手段の重視度も異なる、②直面する環境・タスクの不確実性は、差別化戦略を追求する企業で一番高く、

34) たとえばシェーファー(1986)は、米国の宿泊サービス産業を対象としてマイルズ&スノウ(1978)の基本戦略を構成する具体的な競争手段の解明を試みている。また、マクグニエル&コラリー(1987)は、同じくマイルズ&スノウ(1978)の基本戦略とマーケティング戦略を構成する具体的な競争手段との関係の解明を試みている。

表2 競争戦略と競争手段の関係

競争手段	コストリーダー 差別化		集中戦略		F値	ダンカンの 多重範囲検定 (5%水準)
	シップ戦略 (n=42)	戦略 (n=28)	コスト集中 (n=37)	差別化集中 (n=33)		
1 店舗業務の効率化	4.68	4.58	4.69	4.45	1.03	
2 商品やサービスの品質管理	4.83	4.85	4.81	4.72	0.51	
3 施設や設備の更新	4.05	4.12	4.03	3.86	0.56	
4 低価格の食材の仕入	4.40	4.42	4.25	3.69	4.70***	D-DF, C-DF
5 価格競争力や価格支配力の維持	4.18	4.12	4.25	3.69	2.49*	CF-DF, C-DF
6 より幅広いメニューの提供	3.68	3.92	2.89	2.90	7.20***	D-DF, D-CF, C-DF, C-CF
7 現在提供している商品やサービスの改善	4.53	4.65	4.39	4.55	1.19	
8 標準化によるコストの削減	4.33	4.12	4.36	4.00	1.63	
9 ブランドの確立	3.75	4.53	3.86	4.21	4.34***	D-CF, D-C
10 販売促進方法の改善	3.70	4.08	3.64	3.90	1.45	
11 フランチャイズではなく直営店の増加	4.10	4.15	4.06	4.10	0.04	
12 特定業者からの食材や消耗品の仕入	3.35	3.58	3.39	3.76	1.28	
13 広告	2.86	3.31	2.89	3.31	1.49	
14 レストラン業界内での評判	3.40	3.66	3.28	3.55	0.77	
15 新店舗の建設	4.40	4.42	4.44	4.17	1.00	
16 市場の成長率の予測	3.88	3.75	3.61	3.69	0.45	
17 新規メニューの導入	4.48	4.54	3.94	4.24	4.00***	D-C, D-DF, D-CF
18 顧客に対するサービスの向上	4.77	4.78	4.47	4.72	2.29*	
19 全国展開ではなく特定地域での営業	3.45	3.85	3.81	4.14	2.25*	DF-C
20 他社とは異なる商品やサービス	4.00	4.46	3.97	4.45	3.27**	D-C, D-CF, DF-C, DF-CF
21 地域を限定した商品やサービス	3.05	3.58	3.08	2.97	1.96	
22 既存店舗の改装	4.03	4.00	3.78	3.90	0.54	
23 顧客の組織化	2.55	2.86	2.25	2.85	2.26*	D-CF, D-C
24 新商品や新サービスの開発	4.05	4.15	3.67	4.00	1.75	
25 POSシステム等の情報機器の導入	4.28	3.86	3.77	3.41	4.19***	C-DF
26 従業員の教育や訓練	4.55	4.77	4.39	4.48	1.85	
27 計数管理による各店舗のコントロール	4.35	4.62	4.35	4.28	1.16	

注1) * : $p < .10$, ** : $p < .05$, *** : $p < .01$

注2) C : コストリーダーシップ, D : 差別化, CF : コスト集中, DF : 差別化集中

コストリーダーシップ戦略を追求する企業で二番目に高く、集中戦略を追求する企業で一番低いと推測される、という2点が確認された。

他方、競争戦略によって重視度の間に有意差が検出されない競争手段が27中17存在する。これらの競争手段は、いずれの競争戦略を実行する場合にも必要不可欠なものであると考えられる。

3. 競争戦略—組織特性—の関係

3-1. コントロール変数と組織特性の関係

仮説1および仮説1の下位仮説(7仮説)は、競争戦略が異なる場合、組織特性に差異がみられるか否かを検証するための仮説である。競争戦略と組織特性との関係を検証する前段階として、業態、規模、営業地域の3つのコントロール変数が組織特性に対していかなる影響を及ぼしているかを確認する必要がある。1元配置分散分析ならびにダンカンの多重範囲検定を利用

して、コントロール変数と組織特性の諸変数との関係を検討した結果を要約したものが表3である。

業態と組織特性との関係をみると、組織構造の次元の1つである公式化の第2のインディケータである「規則・手続き・指示の遵守度」に関して1%水準での有意差が認められる。多重範囲検定によると、ファーストフードとディナーレストランとの間には公式化の程度に有意差があることがわかる。すなわち、ディナーレストランと較べて、ファーストフードの方が「規則・手続き・指示の遵守度」が高いのである。

表3 コントロール変数と組織特性の関係の要約

	業 態	規 模	営業地域
公式化1 指示・手続の明瞭性			
公式化2 指示・手続の遵守度	*** FF>DR	*** L,M>S	** 4,3>1,2
集権化1 全社レベル			
集権化2 店舗レベル			
専門化 専門的管理活動数		** M,L>S	
リーダーシップ1 配慮行動			
リーダーシップ2 タスク行動			
リーダーシップ3 価値注入行動		** M,L>S	
コントロール 情報共有でのコントロール			
コミュニケーション コミュニケーション非公式性			
同一化	** OT,DR>FF,FR		

注) FF:ファーストフード, FR:ファミリーレストラン,

DR:ディナーレストラン, OT:その他

L:81店舗以上, M:20-80店舗, S:20店舗未満

1:市内・都道府県内, 2:単一地域, 3:複数地域,

4:全国

*:p<.10, **:p<.05, ***:p<.01

ファーストフードでは、一般に高校生や大学生等のいわば「素人」のパートタイム従業員に依存する程度がより高いと思われる。素人によって品質やサービスの画一化・標準化を図るためには、マニュアル等によって規則・手続き・指示を徹底的に遵守させなくてはならないのであろう。他方、ディナーレストランでは、たとえば調理にしても「職人芸・名人芸」的な熟練に依存する程度がより高く、マニュアル等に体现できるオペレーションが相対的に少ないのであろう。そのため、公式的な規則・手続き・指示の遵守度は低くなるものと考えられる。

組織プロセスの次元「同一化」についても5%水準での有意差が認められる。すなわち、ファーストフードやファミリーレストランに較べてその他の業態やディナーレストランの方が同一化の程度が有意に高いことが多重範囲検定によって明らかになった。この結果も、全従業員に占めるパートタイマーの比率と関係があるのかもしれない。本調査では測定されなかったが、一般にファーストフードやファミリーレストランではパートタイマー従業員への依存度がより高いといわれている³⁵⁾。また、上述の業態と公式化についての結果が示すように、ファーストフードやファミリーレストランにおけるオペレーションは、マニュアル等に基づく画一的なものである場合が多い。これらの理由により、ファーストフードやファミリーレストランでは、組織に対する同一化の程度が相対的に低くなるのであろう。

規模と組織特性との関係をみると、組織構造に関しては業態の場合と同様、公式化の第2のインディケータに関して1%水準での有意差が認められる。保有店舗数20店舗未満のいわば「小規模」な企業に較べて、20店舗以上の店舗を展開している中・大規模企業の方が「規則・手続き・指示の遵守度」が高いのである。マニュアル等によって高度の公式性を徹底させることは、

35) 楠 (1990), pp. 9~16参照。

小規模の場合には杓子定規で融通がきかなくなりがちであり、サービスの水準は必ずしも高いとはいえない。しかし大規模になるにつれ、マニュアル化・システム化のいわばスケールメリットが生じ、より高水準のサービスが可能となるといわれている³⁶⁾。小規模企業に較べて、中・大規模企業の方が公式化の程度が高いのはこの理由によるものと考えられる。

さらに専門化の程度に関しても5%水準の有意差が認められる。これは小規模企業に較べて中・大規模企業の方が専門化の程度が高いことを示している。これは「規模の増大は組織の専門化の程度を高め、情報処理負荷を増大させる」³⁷⁾とする情報処理モデルの命題と合致している。小規模企業の場合、専門職務を過度に分化させることは便益以上に大きなコスト（たとえば人件費など）を生じさせる可能性がある。他方、企業規模が大きき場合、専門職務を分化させることにより生じる便益が分化のためのコストを上回るであろう。この理由により、企業規模が大きくなるにつれて専門化の程度も高まるものと考えられる。

規模と組織プロセスの関係については、リーダーシップの第3の次元である「価値注行動」に関して5%の水準で有意差が認められる。この変数についても、小規模企業に比して中・大規模企業の方がそれぞれ程度が高いことがわかる。チェーン展開を行っているレストラン企業の場合、個々の店舗がいわば事業単位であり、その独立性は比較的高いものと考えられる。ともすれば連体感を失う可能性があるチェーン店舗（直営店であれフランチャイズ店であれ）に求心力を与えるのが経営者による価値注行動なのである。そのために規模、すなわち店舗数が大きくなればなるほど意識的な価値注入を行う必要が高まると考えられる。この理由により、小規模企業に較べて、中・大規模企業の方

が価値注入によるリーダーシップ行動が展開される程度が大きいのであろう。

営業地域については、他の2つのコントロール変数と同様、公式化の第2のインディケータに関して5%の水準で有意差が認められた。すなわち相対的に広い営業地域（全国、複数の地域ブロック）で活動している企業の方が狭い営業地域（単一の地域ブロック、市内や都道府県内）で活動している企業に較べて公式化の程度が高いことがわかる。この理由は、上述の、規模と公式化の関係と同様、営業地域が広範囲になるにつれて、公式化を高めることによるスケールメリットが生じるからであろうと思われる。

3-2. 競争戦略と組織特性の関係

コストリーダーシップ、差別化、コスト集中、差別化集中の各競争戦略間で、組織特性の諸変数のスコアの平均値に差がみられるか否かを検証するために、1元配置分散分析とダンカン多重範囲検定を行った。さらに、業態、戦略、営業地域の3つのコントロール変数の影響による分散の変動を取り除いて検定の精度を高めることを可能にする分析手法³⁸⁾である2元配置分散分析を行った。これらの分析結果は表4に示されている。

表4の「F値」の欄には、1元配置分散分析によるF値が示されている。「戦略/業態」の欄には、2元配置分散分析によって業態の影響をコントロールした場合のF値が、また「戦略*業態」の欄には、戦略と業態の交互作用のF値が示されている。同様に、「戦略/規模」および「戦略/営業地域」の欄には、2元配置分散分析によって規模および営業地域の影響をコントロールした場合のF値がそれぞれ示されており、「戦略*規模」および「戦略*営業地域」の欄には、戦略と規模ならびに戦略と営業地域の交互作用のF値がそれぞれ示されている。

1元配置分散分析の結果、組織構造に関して

36) 嶋口 (1988), pp. 319~320参照。

37) 野中他 (1978), p. 450。

38) 池田編 (1989), pp. 124~125および竹内他 (1987), pp. 165~175参照。

表4 競争戦略と組織特性の関係(1元配置分散分析および2元配置分散分析)

組 織 特 性	コストリーダー 差別化		集中戦略		F値	ダンカンの 多重範囲検定 (5 %水準)
	シップ戦略	戦 略	コスト集中	差別化集中		
	(n=42)	(n=28)	(n=37)	(n=33)		
組織構造						
公式化 1 (規則・手続き・指示の明瞭性)	4.24	4.00	3.81	3.36	3.68**	C-CF, C-DF
公式化 2 (規則・手続き・指示の遵守度)	3.90	3.84	3.70	3.15	4.63***	C-DF, D-DF, CF-DF
集権化 1 (全社レベルの事項の決定階層)	2.75	2.83	2.91	2.74	1.03	
集権化 2 (店舗レベルの事項の決定階層)	1.52	1.73	1.68	1.49	2.95**	D-DF, D-C
専門化	8.66	8.66	6.81	7.27	7.45***	D-DF, D-CF, C-DF, C-CF
組織プロセス						
リーダーシップ 1 (配慮行動)	4.40	4.63	4.30	4.39	1.29	
リーダーシップ 2 (タスク行動)	3.71	3.88	3.83	3.72	0.23	
リーダーシップ 3 (価値注入行動)	4.14	4.14	3.83	3.91	1.28	
コントロール (価値と情報の共有によるコントロール)	3.90	3.89	3.69	3.95	0.89	
コミュニケーション (コミュニケーションの非公式性)	3.62	3.72	3.55	3.75	0.55	
同一化	3.65	3.89	3.48	3.83	2.10*	D-CF

戦略/業態	戦略*業態	戦略/規模	戦略*規模	戦略/営業地域	戦略*営業地域
3.91**	0.10	3.88**	0.00	3.71**	0.71
4.42**	0.51	4.20**	0.00	4.18**	0.10
0.44	0.50	0.44	1.41	0.42	0.39
2.72*	0.82	2.81*	1.33	2.78*	1.46
9.48***	0.00	10.57***	0.00	9.09***	0.00
1.47***	1.39	1.48***	1.47	1.44***	0.43
0.10	1.19	0.10	0.61	0.10	0.79
1.54	1.30	1.55	0.00	1.58	1.18
0.37	1.07	0.37	0.19	0.36	0.59
0.17	0.56	0.17	0.95	0.17	0.86
1.05	1.10	1.00	0.65	0.99	0.71

注1) *: $p < .10$, **: $p < .05$, ***: $p < .01$

注2) C: コストリーダーシップ, D: 差別化, CF: コスト集中, DF: 差別化集中

注3) 戦略/業態: 業態をコントロールした場合のF値, 戦略*業態: 戦略と業態の交互作用のF値

戦略/規模: 規模をコントロールした場合のF値, 戦略*規模: 戦略と規模の交互作用のF値

戦略/営業地域: 営業地域をコントロールした場合のF値, 戦略*営業地域: 戦略と営業地域の交互作用のF値

は集権化の第1のインディケータ（全社レベルの事項の決定階層）を除き、全ての変数に有意差が認められる。また、2元配置分散分析の結果も1元配置分散分析の結果と同様であることがわかる。つまり、コントロール変数の影響を取り除いても、競争戦略と組織構造のほとんどの変数との間に一定の関係が存在するのである。なお、表4に示されているように、戦略とコントロール変数との間に有意な交互作用は1つも検出されなかった。

公式化の2つのインディケータは、コストリーダーシップ戦略や差別化戦略では相対的に公式化の程度が高く、集中戦略では公式化の程度が低いことを示している。前述の競争戦略—競争手段間関係の分析で明らかになったように、「低価格の食材の仕入」「より幅広いメニューの提供」「新規メニューの導入」「POSシステム等の情報機器の導入」といった競争手段は、集中戦略（コスト集中および差別化集中）と較べて非集中戦略（コストリーダーシップおよび差別化）において重視度が有意に高かった。また、統計的には有意ではなかったものの「顧客に対するサービスの向上」「新商品や新サービスの開発」「従業員の教育や訓練」といった競争手段に関しても、非集中戦略において重視度がより高い傾向が認められる。つまり、チェーン展開を行っているレストラン企業において、たとえば「従業員を教育・訓練」し「顧客に対するサービスを向上」させることで競争優位を獲得するためには、マニュアル等を利用して店舗間格差のない商品・サービスの品質を確保しなくてはならないと思われる。このために、コストリーダーシップ戦略あるいは差別化戦略を追求する企業にとっては公式化の程度を相対的に高く維持することが適格的なのである。他方、コスト集中戦略や差別化集中戦略を追求する企業では、これらの競争手段の重視度は相対的に低いので、公式化の程度を低く維持することが適格的なのである。したがって公式化に関する仮説1—1「競争戦略が異なる場合、その公式化の程度

は異なる」は支持される。

集権化に関しては、全社レベルの事項の決定階層については戦略間で有意差が認められなかったが、店舗レベルの事項の決定階層については有意差が認められた。すなわち、差別化戦略を追求している企業の集権度はコストリーダーシップ戦略および差別化集中戦略を追求する企業の集権度よりも有意に高いのである。差別化戦略において重視される競争手段のなかでも、特に「ブランドの確立」や「顧客の組織化」といったいわばイメージに重点をおいた競争手段を通じて競争を展開する場合、店舗レベルでの決定事項（特に、人事あるいは商品・サービスの変更）であっても全体のイメージを統一し、レストラン企業としてのアイデンティティを確立するためにより集権的な意思決定が必要になるのかもしれない。そのため、差別化戦略を追求する企業にとって、相対的に高い集権度を維持することが適格的なのであろう。したがって、集権化に関する仮説1—2「競争戦略が異なる場合、その集権化の程度は異なる」は部分的には支持することができよう。

専門化についても双方のインディケータに関して1%の水準で有意差が検出されている。多重範囲検定の結果によれば、コストリーダーシップ戦略・差別化戦略グループとコスト集中戦略・差別化集中戦略グループの間に専門化の程度に差がみられる。この理由は、競争戦略によって公式化の程度が異なるのと同様の理由により説明可能であろう。すなわち「低価格の食材の仕入」「より幅広いメニューの提供」「新規メニューの導入」「新商品や新サービスの開発」を積極的に行うことを通じて競争優位を獲得するためには、たとえば購買管理、研究開発管理や品質管理等の経営管理活動を分化させ専門的に行う必要が生じるはずである。このために、これらの競争手段を重視するコストリーダーや差別化戦略を追求する企業では集中戦略を追求する企業に較べて専門化の程度が高い方が適格的であると考えられる。よって専門化に関する仮

説1-3「競争戦略が異なる場合、その専門化の程度は異なる」は支持される。

以上、競争戦略と組織構造に関する仮説1-1, 仮説1-2, 仮説1-3はそれぞれ支持された。

しかしながら、主として製造業を対象として蓄積されてきた従来のコンティンジェンシー理論の研究成果によれば、「不確実性の高い環境・タスクに直面する組織は、公式化、集権化の程度が相対的に低く、専門化の程度が相対的に高い構造をとり、他方、不確実性の低い環境・タスクに直面する組織は、公式化、集権化の程度が相対的に高く、専門化の程度が相対的に低い構造をとる」とされる。また、既に検討したように、直面する環境・タスクの不確実性の程度は、差別化戦略を追求する場合に一番高く、コストリーダーシップ戦略を追求する場合に二番目に高く、集中戦略を追求する場合には不確実性の程度が一番低くなると推測された。

したがって、本研究の分析結果は、専門化に関しては、従来の研究結果と合致しているものの、公式化と集権化に関しては正反対の結果となっていることになる。また、差別化戦略、コストリーダーシップ戦略、集中戦略のいずれか1つを追求する場合、組織が直面する環境・タスクの不確実性はそれぞれ異なるはずであるから、コンティンジェンシー理論に基づけば、これらの戦略を追求する企業間では組織構造が異なるはずである。しかし、分析結果によれば、公式化および専門化に関しては、非集中戦略と集中戦略との間に有意差が認められるものの、差別化戦略とコストリーダーシップ戦略との間には必ずしも明確な差異が検出されていない。これは、上述のように、本研究の調査対象が製造企業ではなくサービス企業であり、しかも直営店もしくはフランチャイズ店によってチェーン展開を図っているレストラン企業であることに起因しているのかもしれない。

組織プロセスについては、1元配置分散分析の結果によると、同一化の程度のみが競争戦略

の差によって異なっていた。多重範囲検定の結果、この変数に関しては差別化戦略とコスト集中戦略の間に有意差が見られた。しかしながら、2元配置分散分析では、組織プロセスに関しては何ら有意差が認められなかった。すなわち、コントロール変数の影響を除去すると、競争戦略の差異による同一化の程度の差異は検出されないことになる。したがって、仮説1-7「競争戦略が異なる場合、その同一化の程度は異なる」は、必ずしも全面的に支持されるとはいえないであろう。

競争戦略の相違と組織プロセスの相違との間に必ずしも有意な関係が認められなかった理由として、組織プロセスの次元およびインディケータの選定にあたってレストラン企業を含むサービス企業の特徴をある程度考慮に入れたことを挙げることができるかもしれない。すなわち、本研究で採用された組織プロセスの変数は、結果的にはサービス企業に普遍的な変数であり、そのために競争戦略が異なっても組織プロセスに有意差が認められなかったのかもしれないのである。したがって、今後サービス企業を対象とする研究を行う場合に、組織プロセスの測定に際しては、本研究で採用された以外のより広範な変数を採用する必要があるだろう。

以上のように、競争戦略と組織特性の間には、比較的確な関連性が認められる変数と何ら関連性が認められない変数があることが明らかになった。全般的傾向として、競争戦略と組織構造との間には一定の関係が存在するが、他方、競争戦略と組織プロセスとの間には明確な関係がほとんど見出せなかった。よって、競争戦略—組織特性間関係に関する仮説1「競争戦略が異なる場合、その組織特性は異なる」は部分的にしか支持されなかったことになる。

4. 競争戦略—組織特性—組織成果の関係

仮説2「競争戦略—組織特性間に適合関係が存在する場合、その組織成果はより高い」は競争戦略—組織特性—組織成果間関係を検証する

ための仮説である。本研究の前提は、組織がその市場環境や経営戦略に適した組織特性を展開している場合には組織成果は高まる、とするものである。しかしながら、競争戦略と組織特性の適合的な関係以外にも組織成果に影響を与える要因が存在する可能性がある。そこで、仮説2を検証する前段階として、コントロール変数ならびに競争戦略が組織成果に影響を与えるか否かを確認することにする。

前述のとおり、組織成果は収益性、成長性、レストラン企業に固有の成果が3次元から構成されるが、それぞれの次元を構成する9変数について相関分析を行ったところ、個々の変数間に非常に高い正の相関関係が検出された。具体的には、ピアソンの積率相関係数を算出してその有意性の検定を行ったところ、すべての変数の組み合わせの間で0.1%の水準で有意であることが確認された。したがって、これらの3つの指標を単純平均した「総合業績指標」をもって組織成果の指標とすることにした。

コントロール変数と組織成果の関係が表5から表7に示されている。高業績グループとは、総合業績指標の平均値よりも高い組織成果をあげている企業グループを指し、低業績グループとは、総合業績指標の平均値以下の組織成果をあげている企業グループを指す。表5は、4つ

表5 業態と組織成果の関係

	ファースト フード	ファミリー レストラン	ディナー レストラン	その他	合 計
高業績 グループ	14 48.28	36 50.70	17 50.00	4 66.67	71 50.71
低業績 グループ	15 51.72	35 49.30	17 50.00	2 33.33	69 49.29
合 計	29 20.71	71 50.71	34 24.29	6 4.29	140 100.00

尤度比カイ2乗検定の結果

自由度3

 $Y^2=0.700$ $p=0.873$ 上段：社
下段：%

表6 営業地域と組織成果の関係

	市内または 都道府県内	単一地域 ブロック	複数地域 ブロック	全 国	合 計
高業績 グループ	12 48.00	22 48.89	19 50.00	18 56.25	71 50.71
低業績 グループ	13 52.00	23 51.11	19 50.00	14 43.75	69 49.29
合 計	25 17.86	45 32.14	38 27.14	32 22.86	140 100.00

上段：社

下段：%

カイ2乗検定の結果

自由度3

 $\chi^2=0.534$ $p=0.911$

表7 規模と組織成果の関係

	20店舗 未満	20店舗～ 80店舗	81店舗 以上	合 計
高業績 グループ	24 51.06	23 48.94	24 52.17	71 50.71
低業績 グループ	23 48.94	24 51.06	22 47.83	69 49.29
合 計	47 33.57	47 33.57	46 32.86	140 100.00

上段：社

下段：%

カイ2乗検定の結果

自由度2

 $\chi^2=0.101$ $p=0.951$

の業態すべてについて高業績グループと低業績グループがほぼ均等に分布していることを示している。尤度比カイ2乗検定³⁹⁾の結果、有意差は検出されず ($Y^2=0.700$, $p=.873$)、よって分布にばらつきのないことが確認された。すなわ

39) 分割表に対する検定であるカイ2乗検定は、分割表の各セルの度数が5以下の場合には必ずしも妥当な検定方法たり得ない可能性がある。分割表の各セルの度数が3くらいまでの場合なら、尤度比カイ2乗検定を適用することにより検定可能となる。しかし、表5を見ると、セルのうち度数が2のものが含まれるため厳密な意味での仮説検証を行うことは困難である。なお、分割表に対する検定についての詳細は、アプトン (1978) を参照。

表8 競争戦略と組織成果の関係

	コストリーダー シップ戦略	差別化 戦略	コスト集中 戦略	差別化集中 戦略	合 計
高業績 グループ	19 45.24	17 60.71	18 48.65	17 51.52	71 50.71
低業績 グループ	23 54.76	11 39.29	19 51.35	16 48.48	69 49.29
合 計	42 30.00	28 20.00	37 26.43	33 23.57	140 100.00

上段：社
下段：％
カイ2乗検定の結果
自由度 3
 $\chi^2=1.696$
 $p=0.638$

ち、業態の相違による組織成果の差は認められないことになる。

同様に、表6は、4つの営業地域すべてについて、高業績グループと低業績グループがほぼ均等に分布していることを示しており、また表7は、小規模、中規模、大規模のすべての企業に関して、高業績グループと低業績グループがほぼ均等に分布していることを示している。それぞれについてカイ2乗検定を行ったところ有意差は検出されず（それぞれ $\chi^2=0.534$ と $p=.911$ 、 $\chi^2=0.101$ と $p=.951$ ）、よって分布にばらつきがないことが確認された。すなわち、規模および営業地域の相違による組織成果の差は認められないことになる。以上より、コントロール変数と組織成果の間には有意な関係がないことが明らかになった。

競争戦略と組織成果の関係は、表8に示されている。コストリーダーシップ、差別化、コスト集中、差別化集中の各戦略について高業績グループと低業績グループがほぼ均等に分布している。コントロール変数の場合と同様にカイ2乗検定をおこなったところやはり有意差は検出されず（ $\chi^2=1.696$ 、 $p=.638$ ）、分布にばらつきがないことが確認された。したがって、競争戦略と組織成果の間にも有意な関係はないことが明らかになった。I節で検討したように、ポー

ターの基本戦略は、いずれも業界平均以上の組織成果を実現し得る可能性があるとする競争戦略である。したがって、競争戦略が異なっても組織成果に有意差が検出されなかったことは彼の主張を支持する結果といえよう。

以上の分析から、3つのコントロール変数ならびに競争戦略が組織成果に対し有意な影響を与えないことが確認されたので、次に、1元配置分散分析を用いて仮説2の検証を行う。検証にあたっては、競争戦略ごとに組織成果の高い企業グループ（高業績グループ）と組織成果の低い企業グループ（低業績グループ）との間に組織特性の差異がみられるかどうかを分析することにする。各戦略について、高業績グループの組織特性と低業績グループの組織特性とを比較した結果が表9に示されている。

表9によると、コストリーダーシップ戦略を追求している企業では、低業績グループと比較して高業績グループの方が、公式化、専門化、配慮行動によるリーダーシップ、価値注行動によるリーダーシップ、コントロール、コミュニケーション、同一化の程度がそれぞれ有意に高いことがわかる。つまり、高い組織成果を実現しているコストリーダーシップ戦略企業は、組織構造の面では、マニュアル等によって規則・手続き・指示を明確に示しかつそれを徹底して遵守させ、経営管理活動の専門化が行われている。また、経営プロセスの面では、配慮ならびに価値注行動によるリーダーシップスタイルが発揮され、価値や情報を組織内で共有することにより組織の統制を行い、さらに非公式なコミュニケーションスタイルによる意思疎通を行い、また組織に対する一体感が高いということができよう。

差別化戦略を追求している企業では、低業績グループと比較して高業績グループの方が、公式化、価値注行動によるリーダーシップ、コントロール、コミュニケーション、同一化の程度がそれぞれ有意に高いことがわかる。つまり、高い組織成果を実現している差別化戦略企業は、

表9 競争戦略毎の組織特性の比較(高業績グループ—低業績グループ)

組 織 特 性	コストリーダーシップ			差 別 化		
	戦 略		F値	戦 略		F値
	高業績 (n=21)	低業績 (n=17)		高業績 (n=14)	低業績 (n=10)	
組織構造						
公式化1（規則・手続き・指示の明瞭性）	4.76	3.76	13.68***	4.29	3.50	4.56**
公式化2（規則・手続き・指示の遵守度）	4.24	3.71	5.98**	4.11	3.45	2.26**
集権化1（全社レベルの事項の決定階層）	2.72	2.77	0.07	2.80	2.86	0.10
集権化2（店舗レベルの事項の決定階層）	1.48	1.57	0.71	1.63	1.76	0.03
専門化	9.47	7.81	11.18***	9.36	8.10	2.20
組織プロセス						
リーダーシップ1（配慮行動）	4.65	4.19	4.66**	4.79	4.40	1.77
リーダーシップ2（タスク行動）	3.90	3.82	0.08	4.00	3.60	0.84
リーダーシップ3（価値注入行動）	4.47	3.86	6.12**	4.43	3.70	3.49*
コントロール（価値と情報の共有によるコントロール）	4.26	3.57	8.93***	4.32	3.45	10.23***
コミュニケーション（コミュニケーションの非公式性）	3.85	3.40	3.42*	3.98	3.33	6.73**
同一化	3.88	3.40	4.95**	4.36	3.20	11.60**

コスト集中			差別化集中		
戦 略		F値	戦 略		F値
高業績 (n=19)	低業績 (n=18)		高業績 (n=16)	低業績 (n=16)	
4.11	3.53	1.96	4.29	3.50	1.05
4.00	3.42	4.00*	4.11	3.45	2.87*
2.19	1.99	1.45	2.80	2.86	1.24
3.35	3.30	0.15	1.73	1.76	0.20
6.89	6.74	0.03	9.36	8.10	1.16
4.39	4.21	0.67	4.79	4.40	1.57
4.00	3.86	0.95	4.00	3.60	1.71
4.00	3.68	1.24	4.43	3.70	1.47
3.78	3.61	0.52	4.32	3.45	0.63
3.70	3.40	1.55*	3.98	3.33	6.73
3.81	3.18	9.13***	4.36	3.20	3.78*

注) *: $p < .10$, **: $p < .05$, ***: $p < .01$

組織構造の面では、マニュアル等によって規則・手続き・指示を明確に示しており、経営プロセスの面では、価値注行動によるリーダーシップを重視し、組織内で価値や情報を共有することで組織の統制を行い、さらに非公式なコミュニケーションスタイルによる意思疎通を行い、組織に対する一体感が高い傾向が見出せる。

コスト集中戦略を追求している企業では、低業績グループと比較して高業績グループの方が、公式化、コミュニケーション、同一化の程度が

それぞれ有意に高いことがわかる。つまり、高い組織成果を実現しているコスト集中戦略企業は、組織構造の面では、マニュアル等によって規則・手続き・指示を遵守させ、また、経営プロセスの面では、非公式なコミュニケーションスタイルによる意思疎通を行い、組織に対する一体感を高めているのである。

差別集中化戦略を追求している企業では、低業績グループと比較して高業績グループの方が、公式化と同一化の程度が有意に高いことがわか

表10 分析結果の要約

	コストリーダー シップ戦略	差 別 化 戦 略	集 中 戦 略	
			コスト集中	差別化集中
コントロール変数				
業 態	・FRが多い	・FR, DRが多い	・FR, FFが多い	・FR, DRが多い
規 模	・大規模	・中規模	・小規模	・小規模
営業地域	・広範囲	・広範囲	・中範囲	・狭い範囲
相対的に 重視される 競争手段	・低価格食材の仕入	・低価格食材の仕入	・価格競争力・価格支	・全国展開ではなく特
	・価格競争力・価格支 配力の維持	・より幅広いメニュー の提供	配力の維持	定地域での活動
	・より幅広いメニュー の提供	・ブランドの確立		・顧客の組織化
	・新規メニューの導入	・新規メニューの導入		
	・POSシステム等の情 報機器の導入	・他社と異なる商品・ サービス		
		・顧客の組織化		
組織特性				
公式化1	・より高い	・より高い	・より低い	・より低い
公式化2	・より高い	・より高い	・より低い	・一番低い
集権化2	・より低い	・一番高い	・より高い	・一番低い
専門化	・より低い	・より高い	・一番低い	・より低い
同一化*	・中程度	・より高い	・より低い	・より高い
高成果を 実現する ための 組織特性	・高い公式化	・高い公式化	・高い公式化	・高い公式化
	・高い集権化	・価値注行動を重視 したリーダーシップ	・非公式なコミュニケ ーションの重視	・高い組織への一体感
	・配慮行動・価値注 入行動を重視したリー ダーシップ	・価値と情報の共有を 通じたコントロール	・高い組織への一体感	
	・価値と情報の共有を 通じたコントロール	・非公式なコミュニケ ーションの重視		
	・非公式なコミュニケ ーションの重視	・高い組織への一体感		
	・高い組織への一体感			

* 同一化に関しては1元配置分散分析を行った場合のみ有意差が検出され、2元配置分散分析では有意差が検出されなかった。

る。高い組織成果を実現している差別化集中戦略企業は、組織構造の面では、マニュアル等によって規則・手続き・指示を遵守させ、経営プロセスの面では、組織に対する一体感の程度が低業績企業と較べて高いといえよう。

表9の分析結果を要約すると以下の3点にまとめられる。

①コストリーダーシップ戦略ならびに差別化戦略を追求する企業においては、組織構造・組織プロセスの双方に関して高業績グループ—低業績グループ間に有意差が検出されている。

②コスト集中戦略あるいは差別化集中戦略を追求する企業においては、一部の組織特性に関して高業績グループ—低業績グループ間に有意差が検出されている。

③いずれの競争戦略を採用している場合でも、低業績グループと較べて高業績グループの組織特性のスコアは高い。

以上の結果より、仮説2「競争戦略—組織特性間に適合関係が存在する場合、その組織成果はより高い」は、コストリーダーシップ戦略と差別化戦略に関しては概ね支持されたが、コスト集中戦略と差別化集中戦略に関しては部分的にしか支持されなかった。

なお、本節の主要な分析結果は表10に要約されている。

IV 本研究の意義と今後の課題

本研究の第1の意義は、サービス産業の一部門に属するレストラン企業を対象として、競争戦略が異なる場合に組織特性も異なることを明らかにした点にある。すなわち、①コストリーダーシップ戦略および差別化戦略を追求する企業の方が、コスト集中戦略および差別化集中戦略を追求する企業よりも公式化と専門化の程度が高い、②差別化戦略およびコスト集中戦略を追求する企業の方が、コストリーダーシップ戦略および差別化集中戦略を追求する企業よりも集権化の程度が高い、③差別化戦略および差別

化集中戦略を追求する企業の方が、コストリーダーシップ戦略およびコスト集中戦略を追求する企業よりも同一化の程度が高い、という点が明らかになった。

換言すると、公式化と専門化は、競争ターゲットの幅、すなわち広い市場セグメントをターゲットとするのか、狭い市場セグメントをターゲットとするのかによってその程度が異なるといえよう。同一化は、競争優位のタイプ、すなわち低コスト追求による競争優位か差別化実現による競争優位かによってその程度が異なることがわかる。また、集権化の程度は、競争ターゲットの幅と競争優位のタイプの双方の影響を受けていると考えられる。要するにポーターの基本戦略を構成する次元と組織特性の次元との間に関連性があることが明らかとなったのである。

本研究の第2の意義は、組織成果の決定因が競争戦略と組織特性の間の適合関係にあることを示した点にある。同一の競争戦略を追求している場合でも、高業績企業と低業績企業の組織特性には有意差が認められたのである。このことは、明確な競争戦略の選択のみが有効な組織成果の実現を可能にするのではなくて、まず明確な競争戦略を選択した上で、その競争戦略を実行するのに適合的な組織特性が展開されることによってはじめて有効な組織成果が実現されることを示しているといえよう。

最後に本研究の問題点と今後の課題について若干触れておきたい。

まず第1は、本研究における競争戦略—組織特性間関係についての発見事実の多くが、主に製造企業を対象として蓄積されてきた従来のコンティンジェンシー理論の研究結果とは必ずしも合致していない点である。今後、サービス企業に関するこれらの発見事実が、いかなるメカニズムで生じるのかが解明されなくてはならないであろう。

第2は、本研究がいわゆるクロスセクショナルな研究であるため、特定時点における競争戦

略一組織特性一組織成果間の解明にとどまっている点である。現実のレストラン企業は、日々変化しつつある経営環境に適応するべく行動しており、そのためには競争戦略も組織特性も変更を求められるはずである。したがって、経営環境の変化に伴う競争戦略および組織特性の変化のダイナミズムを解明するために、動的な研究が必要となろう。そのためには、たとえば、各基本戦略を採用している代表的なレストラン企業を対象にして詳細な事例研究を試みるのも1つの方法であろう。

第3は、本研究においては調査対象がレストラン企業に限定されているために、この分析結果が、他のサービス企業にもそのまま妥当するとは限らない点である。理論の一般性を高めるためには、レストラン企業以外のサービス企業をも対象とした研究が今後必要となろう。サービス産業は、交通・運輸サービス業、金融・保険サービス業、情報サービス業、教育サービス業など実にさまざまな業種から成り立っており、研究に際しては、特定の業種毎に分析し、それらの研究成果から、サービス企業に関するより一般的な命題を導出していく必要がある。

参考文献

- [1] 相原修・野口知雄「外食産業における業種・業態の研究Ⅱ」『季刊外食産業研究』(財団法人外食産業総合調査研究センター)第15号, pp. 2-23, 1985.
- [2] 鮑戸弘『社会調査ハンドブック』日本経済新聞社, 1987.
- [3] Albrecht, K., and Zemke, R., *Service America!*, Dow Jones-Irwin, 1985 (野田一夫監訳, 八木甫訳『サービスマネジメント革命』HBJ出版局, 1988).
- [4] 浅井慶三郎・沢田藤司之「外食産業の競争戦略」, ビジネス社, 1988.
- [5] Carlzon, J., *The Moment of Truth*, Ballinger Publishing, 1987 (堤猶二訳『真実の瞬間』ダイヤモンド社, 1990).
- [6] Cowherd, D. M. and Luchs, R. H., "Linking Organization Structures and Processes to Business Strategy", *Long Range Planning*, Vol. 21, No. 5, pp. 47-53, 1988.
- [7] Dess, G. G. and Davis, P. S., "Porter's Generic Strategies as Determinants of Strategic Group Membership and Organizational Performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 3, pp. 467-488, 1984.
- [8] Galbraith, J. R., *Designing Complex Organizations*, Addison-Wesley, 1978 (梅津祐良訳『横断組織の設計—マトリックス組織の調整機能と効果的運用』, ダイアモンド社, 1980).
- [9] Galbraith, J. R., *Organization Design*, Addison-Wesley, 1977.
- [10] Galbraith, J. R. and Nathanson, D. A., *Strategy Implementation: The Role of Structure and Process*, West Publishing, 1978 (岸田民樹訳『経営戦略と組織デザイン』白桃書房, 1989).
- [11] Hall, R. H., *Organization: Structure and Process* (2nd. ed.), Prentice-Hall, 1977.
- [12] Hambrick, D. C., "High Profit Strategies in Mature Capital Goods Industries: A Contingency Approach", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 687-707, 1983.
- [13] 原勉・稲垣勉『フードサービス産業界』, 教育社, 1990.
- [14] 林伸二『管理者行動論』, 白桃書房, 1987.
- [15] 平本健太「戦略と組織—日本企業を対象とするマイلز=スノウ理論の検証」『経済学研究』(北海道大学)第39号第2巻, 1989, pp. 129-157.
- [16] Hofer, C. W. and Schendel, D., *Strategy Formation: Analytical Concepts*, West Publishing, 1978 (奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎共訳『戦略策定—その理論と手法—』千倉書房, 1978).
- [17] Hrebiniak, L. G., Joyce, W. F. and Snow, C. C., "Strategy, Structure, and Performance: Past and Future Research", C. C. Snow(ed.), *Strategy, Organization Design, and Human Resource Management* (Strategic Management Policy Planning: A Multivolume Treatise, Vol. 3), JAI Press, pp. 3-54, 1989.
- [18] 池田央(編)『統計ガイドブック』新曜社, 1989.
- [19] 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論』有斐閣, 1985.
- [20] 加護野忠男『経営組織の環境適応』白桃書房, 1980.
- [21] 加護野忠男・野中郁次郎・榊原清則・奥村昭博『日米企業の経営比較』日本経済新聞社, 1983.
- [22] 古谷野互『多変量解析ガイド—調査データのまとめかた』川島書店, 1988.
- [23] McDaniel, S. W. and Kolari, J. W., "Marketing Strategy Implications of Miles and Snow Strategic Typology", *Journal of Marketing*, Vol. 51, pp. 19-30, 1987.
- [24] McKelvey, B., "Guidelines for the Empirical Classification of Organizations", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, pp. 509-525, 1975.
- [25] Miles, R. E. and Snow, C. C., *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill,

- 1978 (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営—戦略選択のシナリオ—』ダイヤモンド社, 1983).
- [26] 茂木信太郎 (編) 『外食産業21世紀戦略』日本能率協会, 1987.
- [27] 茂木信太郎 (編) 『外食産業成熟期のなかのニューモデル戦略』日本能率協会, 1990.
- [28] 野中郁次郎『市場と組織』日本経済新聞社, 1974.
- [29] 野中郁次郎・加護野忠男・奥村昭博・坂下昭宣『組織現象の理論と測定』千倉書房, 1978.
- [30] Normann, R., *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses*, John Wiley & Sons, 1984.
- [31] 小川英次「総合的生産管理」小川英次 (編著) 『生産管理』(最新経営学基礎講座・6) 中央経済社, 1985.
- [32] 奥住正道『外食産業の未来戦略 part-2』マネジメント社, 1990.
- [33] Porter, M. E., *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, 1980 (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争の戦略』ダイヤモンド社, 1982).
- [34] Porter, M. E., *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, 1985 (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争優位の戦略—いかに高業績を持続させるか—』ダイヤモンド社, 1985).
- [35] 榊芳生『外食戦線異状あり—混戦を勝ち抜く50の法則—』柴田書店, 1988.
- [36] 榊芳生・オージーエムコンサルティング (編著) 『食堂経営論 (上)』柴田書店, 1989.
- [37] 榊芳生『食堂業サバイバル戦略—人材飢饉と人材育成—』柴田書店, 1990.
- [38] Schaffer, J. D., *Competitive Strategy, Organizational Structure and Performance in the Lodging Industry: An Empirical Assessment of Miles and Snow's (1978) Perspective of Organization*, Unpublished Ph. D. Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1986.
- [39] 社団法人日本フードサービス協会 (刊) 『ジェフ年鑑—1990年版』日本フードサービス協会, 1990.
- [40] 島田陽介『外食産業21世紀戦略』柴田書店, 1990.
- [41] 嶋口充輝『日本型組織の市場行動と事業運営』大谷毅・嶋口充輝 (編) 『モードとフードの組織—個性の演出と流行の戦略—』(日本の組織—戦略と形態7) 第一法規, 1988.
- [42] 清水滋『現代サービス産業の知識』有斐閣, 1990.
- [43] Snow, C. C. and Hambrick, D. C., "Measuring Organizational Strategies: Some Theoretical and Methodological Problems", *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 4, pp. 527-538, 1980.
- [44] 田島義博『フランチャイズチェーンの知識 (新版)』日本経済新聞社, 1990.
- [45] 高橋秀雄「サービス業の戦略的マーケティング」橋本勲・中田善啓・陶山計介 (編) 『戦略的マーケティング』新評論, pp. 104-125, 1990.
- [46] 竹内啓 (監修) 市川伸一・大橋靖雄著『SASによるデータ解析入門』(SASで学ぶ統計的データ解析1) 東大出版会, 1987.
- [47] 竹内清・佃良彦『経営統計学』有斐閣, 1990.
- [48] Tse, E. C., *An Exploratory Study of The Impact of Strategy and Organizational Performance of Restaurant Firms*, Unpublished Ph. D. Dissertation, Virginia Polytechnic Institute and State University, 1988.
- [49] Upton, G. J. G., *The Analysis of Cross-tabulated Data*, John Wiley & Sons, 1978 (池田央・岡太彬訓訳『調査分析データの解析法』朝倉書店, 1980).
- [50] White, R. E., "Generic Business Strategies, Organizational Context and Performance: An Empirical Investigation", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, pp. 217-231, 1986.
- [51] 山口廣太『高収益を生むデニーズ流入づくり&サービスシステム』経林書房, 1990.
- [52] Yoshida, K., *An Empirical Study of Relationships among Contingency Factors, Structure, and Organizational Performance*, Unpublished Ph. D. Dissertation, The Graduate School of The State University of New York at Buffalo, 1988.

付録 質 問 票

問1. 次の1～4の業態のレストランについて、貴社は直営店、フランチャイズ店、その他の店（子会社や別会社など）をそれぞれ何店ずつお持ちですか。店舗数をご記入ください。

	直 営 店	フランチャイズ店	その他の店
1. ファーストフード	店	店	店
2. ファミリーレストランまたはコーヒーショップ	店	店	店
3. ディナーレストラン	店	店	店
4. その他（ ）	店	店	店

問2. 貴社の主たる営業地域はどこですか。次のうちから1つだけ選んで○印をご記入ください。

- ☐ 1. 都道府県内や市内（例えば、札幌市）
☐ 2. 単一の地域ブロック（例えば、関東地方）
☐ 3. 複数の地域ブロック（例えば、関西地方と九州地方）
☐ 4. 全国

問3. 次の4つの記述のうち、問1でお答えいただいた、最も店舗数の多い主力業態に関して、過去5年間の貴社の経営政策の特徴を最も的確に表現していると思われるものはどれですか。内容的には重複する場合もあるかとは思いますが、あえて一つだけ選ぶとすればどれかを選んで○印をご記入ください。

- ☐ タイプ1. 当社の主力業態は、レストラン業界内のより狭い市場区分（例えば、特定の製品・サービス、特定の客層、あるいは特定の営業地域）を対象に、商品・サービスを同業他社よりも低いコスト（材料費＋人件費＋その他の経費）で提供している。そのために経営者は、業務の細部に関心を払い、旧式の設備を更新し、人材の効率化を図るなどして、コストの削減に最大限努力している。
☐ タイプ2. 当社の主力業態は、レストラン業界内のより狭い市場区分（例えば、特定の製品・サービス、特定の客層、あるいは特定の営業地域）を対象に、ユニークで魅力的な商品・サービスを同業他社よりも高い価格で提供している。そのために経営者は、市場調査、新商品・新サービスの開発、商品・サービスの質の向上などに最大限努力している。
☐ タイプ3. 当社の主力業態は、レストラン業界内のより広い市場区分（例えば、幅広い製品・サービス、多様な客層、あるいは複数の営業地域）を対象に、上記のタイプ1と同様、商品・サービスを同業他社よりも低いコスト（材料費＋人件費＋その他の経費）で提供している。
☐ タイプ4. 当社の主力業態は、レストラン業界内のより広い市場区分（例えば、幅広い製品・サービス、多様な客層、あるいは複数の営業地域）を対象に、上記のタイプ2と同様、ユニーク

で魅力的な商品・サービスを提供している。

問4. 以下の文章は、経営者（社長や重役）、管理者（地域・地区担当マネージャーや店長）、従業員（パートタイマーも含む）の行動を記述したものです。貴社の現状に最も妥当と思われる数字に○印をご記入ください。

	ち ま が う	ま つ た く	う い え ど ち ら か が と	い え ど ち ら か と も	と い え ど ち ら か と の お り	そ の ま つ た く と お り
1. 経営者や管理者の責任・権限は、マニュアル・職務記述書・規則などによって明確かつ具体的に規定されている。	1		2	3	4	5
2. 企業理念や経営者の方針は組織の末端まで浸透している。	1		2	3	4	5
3. 経営者、管理者、従業員の間で、多くの情報が共有されている。	1		2	3	4	5
4. 従業員の行動は、店長や規則（マニュアル等）によって厳格に管理されている。	1		2	3	4	5
5. 経営者は、従業員の会社に対する一体感を高めるように気を配っている。	1		2	3	4	5
6. 経営者は、管理者間や店舗間の競争を奨励する。	1		2	3	4	5
7. 経営者の経営理念、哲学、主義・信条が組織の諸制度に反映されている。	1		2	3	4	5
8. 経営者は、店舗管理者（店長）と、公式、非公式の会合を頻繁に持っている。	1		2	3	4	5
9. 重要な情報は、通常、経営者や管理者の間で非公式にやりとりされる。	1		2	3	4	5
10. 経営者や管理者は、会社の外でもお互いに親交をもっている。	1		2	3	4	5
11. 従業員の会社に対する一体感が強い。	1		2	3	4	5
12. 管理者や従業員は、会社の一員であることに魅力や誇りを感じている。	1		2	3	4	5

問5. 貴社では、以下の各事項に関する決定は、主に組織のどの階層でなされていますか。該当する数字に○をご記入ください。

	社長	役員 会議	担当役員 ・部長	店長
1. 各店舗に配置する従業員（パートタイマーを除く）	1	2	3	4
2. パートタイマーの教育・訓練の方法	1	2	3	4
3. 店舗毎のパートタイマーの採用・解雇	1	2	3	4

4. 店舗レベルでのメニューやサービスの変更や更新
5. チェーン全体のメニューやサービスの変更や更新
6. 新しい広告や販売促進計画の実施
7. 新市場や新業態・新業種への進出

	1	2	3	4
4. 店舗レベルでのメニューやサービスの変更や更新	1	2	3	4
5. チェーン全体のメニューやサービスの変更や更新	1	2	3	4
6. 新しい広告や販売促進計画の実施	1	2	3	4
7. 新市場や新業態・新業種への進出	1	2	3	4

問6. 貴社では、問1でお答えいただいた、最も店舗数の多い主力業態に関して、次にあげる経営政策のそれぞれを過去5年間どの程度重視されてきましたか。該当する番号に○印をご記入ください。

	全く重視 しない	あまり重視 しない	どちらとも いえない	やや重視 する	非常に重視 する
1. 店舗業務の効率化	1	2	3	4	5
2. 商品やサービスの品質管理	1	2	3	4	5
3. 施設や設備の更新	1	2	3	4	5
4. 低価格の食材の仕入	1	2	3	4	5
5. 価格競争力や価格支配力の維持	1	2	3	4	5
6. より幅広いメニューの提供	1	2	3	4	5
7. 現在提供している商品やサービスの改善	1	2	3	4	5
8. 標準化によるコストの削減	1	2	3	4	5
9. ブランドの確立	1	2	3	4	5
10. 販売促進方法の改善	1	2	3	4	5
11. フランチャイズではなく直営店の増加	1	2	3	4	5
12. 特定業者からの食材や消耗品の仕入	1	2	3	4	5
13. 広告	1	2	3	4	5
14. レストラン業界内での評判	1	2	3	4	5
15. 新店舗の建設	1	2	3	4	5
16. 市場の成長率の予測	1	2	3	4	5
17. 新規メニューの導入	1	2	3	4	5
18. 顧客に対するサービスの向上	1	2	3	4	5
19. 全国展開ではなく特定地域での営業活動	1	2	3	4	5
20. 他社とは異なる商品やサービス	1	2	3	4	5
21. 地域を限定した商品やサービス	1	2	3	4	5
22. 既存店舗の改装	1	2	3	4	5
23. 会員カード発行や料理教室開催などによる顧客の組織化	1	2	3	4	5
24. 新商品や新サービスの開発	1	2	3	4	5
25. POSシステム等の情報機器の導入	1	2	3	4	5
26. 従業員の教育や訓練	1	2	3	4	5
27. 計数管理による各店舗のコントロール	1	2	3	4	5

問7. 貴社では、以下の管理活動が1人以上の専任社員により行われていますか。行われているものはa. に、行われていないものはb. にそれぞれ○印をご記入ください。

- | | | |
|--------------|-----------|------------|
| 1. 原材料の購買管理 | a. 行われている | b. 行われていない |
| 2. 食材等の在庫管理 | a. 行われている | b. 行われていない |
| 3. 財務管理 | a. 行われている | b. 行われていない |
| 4. 品質管理 | a. 行われている | b. 行われていない |
| 5. 研究開発 | a. 行われている | b. 行われていない |
| 6. 法務・保険関連業務 | a. 行われている | b. 行われていない |
| 7. 広告・販売促進 | a. 行われている | b. 行われていない |
| 8. 人事（採用や訓練） | a. 行われている | b. 行われていない |
| 9. 店舗管理 | a. 行われている | b. 行われていない |

問8. 貴社では以下の各種マニュアルが利用されていますか。利用されているものはa. に、利用されていないものにはb. にそれぞれ○印をご記入ください。

- | | | |
|---------------|------------|-------------|
| 1. 接客マニュアル | a. 利用されている | b. 利用されていない |
| 2. 調理マニュアル | a. 利用されている | b. 利用されていない |
| 3. 店舗管理マニュアル | a. 利用されている | b. 利用されていない |
| 4. 従業員教育マニュアル | a. 利用されている | b. 利用されていない |
| 5. その他のマニュアル | | |

(具体的に

)

問9. 貴社は、同業他者との比較で、以下の目標の過去5年間の達成度をどのように評価されますか。該当する数字に○印をご記入ください。

	不 満 足	非 常 に	や や 不 満 足	い ち ら う も え な い	や や 満 足	満 足 非 常 に
1. 投下資本利益率	1	2	3	4	5	
2. 売上高成長率	1	2	3	4	5	
3. 顧客数の伸び率	1	2	3	4	5	
4. 利益額	1	2	3	4	5	
5. 売上高に占める原材料費+人件費の比率	1	2	3	4	5	
6. Q (商品の質), S (サービス), C (清潔さ) の向上・維持	1	2	3	4	5	
7. 従業員の仕事意欲	1	2	3	4	5	

ご協力ありがとうございました。