論　説

日本・韓国・台湾企業の管理会計に関する実態比較研究

―― 経営戦略と成果を中心として ――

伊　藤　龍　史（新潟大学経済学部）
李　　超　雄（台湾国立中興大学）
黒　澤　壮　史（山梨学院大学経営情報学部）
李　　健　泳（新潟大学経済学部）

キーワード：　日韓台企業のアンケート調査，イノベーション，経営戦略，財務・非財務成果，戦略的・非戦略的成果

１．はじめに

本論文の目的は，日本，韓国，および台湾企業を対象に実施されたサーベイについて，特に経営戦略に関する諸側面に焦点を当てて検討することにある。本サーベイでは，日本，韓国，および台湾企業の戦略的な違いを明らかにするとともに，それを支える管理会計の役割を比較した。

上記３カ国の企業は，それぞれは異なる環境や制約の下に置かれている。例えば，各国の産業は異なる環境要因の影響を受けながら発展してきたものである。そうした制約の下で，各国の企業は異なる制度整備や成長戦略を展開してきた。具体的には，市場環境，企業文化，さらには経営構造といった違いである。各国の企業にはこうした違いがある一方で，グローバル市場における協力や競争，IT化の進展，国際企業間の連携といったタービュラントな外部環境の変化の中に置かれているという共通点もある。同様な外部環境の変化のもとで，それぞれ異なる各国企業の戦略や意思決定スタイルはどのように影響を受けるのだろうか。この問いは，幾分強い関心をよぶものであろう。

本サーベイの基本をなすリサーチクエスチョンは次の通りである。すなわち，（１）管理会計は経営戦略の立案や創発にどう貢献するのか，（２）経営戦略と財務目標の関係において，管理会計はいかなる貢献をなすのか。本論文は，筆者たちが2010年７月より行っている「日韓企業の競争戦略と管理会計の役割」プロジェクト（日本学術振興会による二国間事業共同研究）の一部である。具体的には，2012年春期に日本，韓国，および台湾企業に対して行った大規模なアンケート調査について，とりわけイノベーション，戦略，財務・非財務成果，および戦略的・非戦略的成果に焦点を絞り，一次集計結果と代表的な日韓の個別企業の回答を比較・考察

する。

以下ではまず，次節において調査の概況を示す。続く第三節では，本研究の経営戦略に関する理論的背景を説明する。その後，第四節において調査結果を設問ごとに整理する。第五節では，日本企業と韓国企業に焦点を絞り，同一業種の代表企業について比較する。最終節では，本論文の結論と今後の研究方向を示す。

2．調査の概要

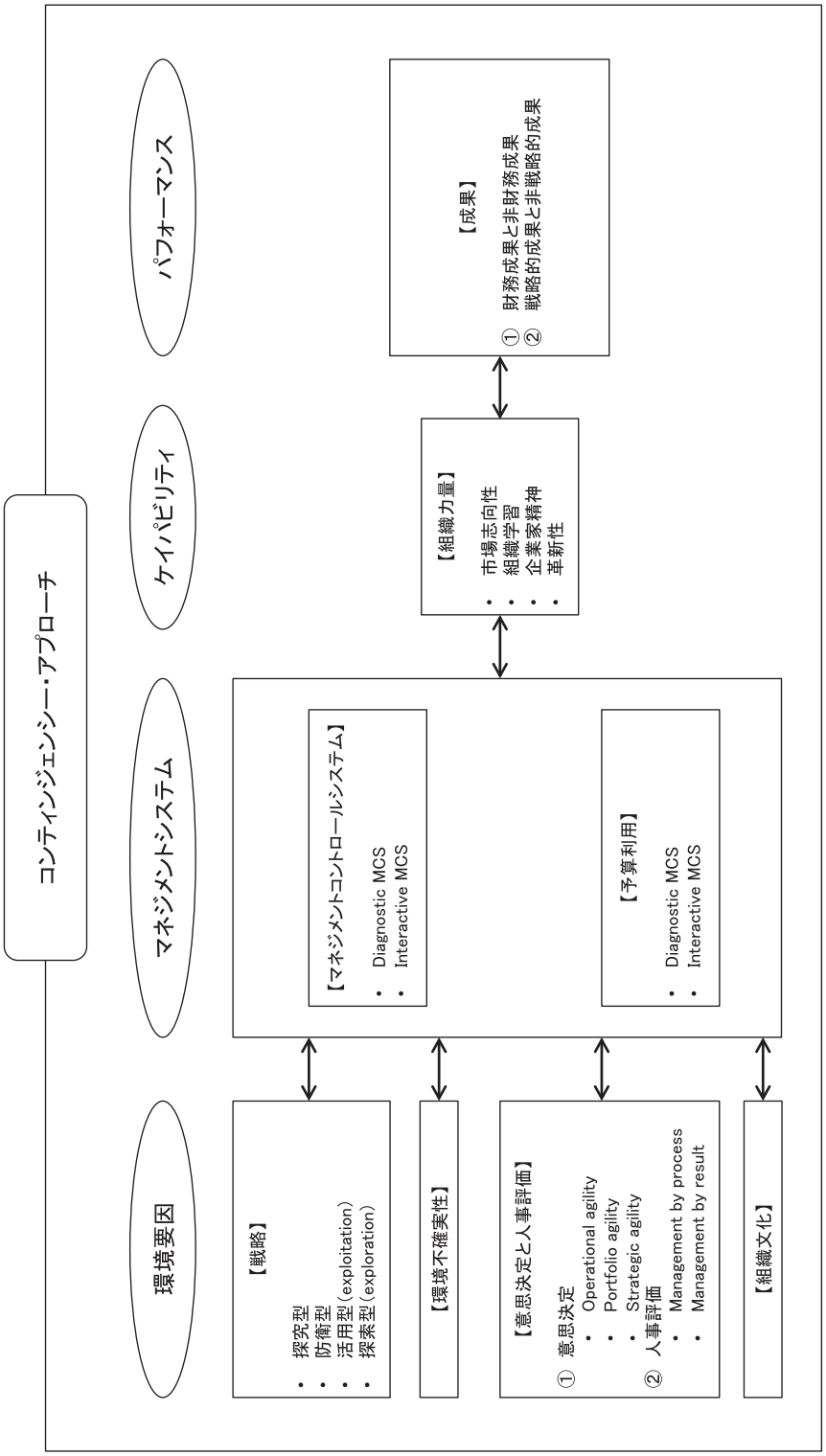
2－1．質問票の設計

本サーベイは，日本，韓国，および台湾の研究者による共同研究である。その基本目的は，グローバル化，IT化，国際企業間の連携といった新しい外部環境のもとで，各国のそれぞれ異なる経営戦略や管理会計がどのような役割を果たしているかを調査することにある。具体的には，従来の経営戦略と経営システムには，新しい環境に対応可能な側面もあれば，そうでない側面も含まれる。本サーベイでは特に後者の側面に注目し，「各国の企業がどのように経営戦略や経営システム，とりわけ管理会計を調整してきたのか？」ということを主な研究課題とした。

当研究課題について，複数回の共同討論会を重ね，既存研究の整理および理論フレームワークの構築を行った。それとともに，日本と韓国それぞれの研究グループにおいて研究会を開き，理論構築に関する各グループ案を作成し，さらには台湾グループも含めて調整した。アンケートの基本骨格が定まった段階から質問票の作成に着手し，各国の研究者間で緊密にコミュニケーションをとりながら，設問内容の詳細を決定した。当然ながら，調査票には既存研究からの知見を反映させる必要がある。このことについても念頭に置き，積極的に質問内容に反映させた。

こうした取り組みから構築した研究フレームワークは，図表1に示す通りである。戦略，環境不確実性，意思決定と人事評価，および組織文化を環境要因（独立変数）とし，それらが最終的にパフォーマンス（従属変数）に影響を与えると想定する。パフォーマンスは，財務成果と非財務成果，および戦略的成果と非戦略的成果という観点から測定した。本サーベイでは，独立変数が直接的に従属変数に影響を与えるとは考えず，むしろ成果測定システムや予算利用といったMCS（Management Control System）変数を介して，組織力量という変数を刺激すると考える。これらのメディエータによって，独立変数の影響が，最終的に従属変数へ届けられる。

図表１．研究の枠組み


コンティンジェンシー・アプローチ
環境要因
マネジメントシステム
ケイパビリティ
パフォーマンス
【戦略】
・探究型
・防衛型
・活用型（exploitation）
・探索型（exploration）
【環境不確実性】
【意思決定と人事評価】
① 意思決定
・Operational agility
・Portfolio agility
・Strategic agility
② 人事評価
・Management by process
・Management by result
【組織文化】
【マネジメントコントロールシステム】
・Diagnostic MCS
・Interactive MCS
【予算利用】
・Diagnostic MCS
・Interactive MCS
【組織力量】
・市場志向性
・組織学習
・企業家精神
・革新性
【成果】
① 財務成果と非財務成果
② 戦略的成果と非戦略的成果

調査表における具体的な設問は以下の通りである。設問数は11であり，それぞれ７点尺度で測定した（高い値をとればとるほど，該当変数の重要性が強調される）。郵送調査の形をとり，印刷した調査票を日本，韓国，台湾の製造業を中心とする上場企業に送付した。11の設問のうち，本論文では設問１，２，８，９，10のみを取り上げ，それらの一次集計結果について整理・考察する。

設問１	**イノベーションの推進活動に関する質問**	★
設問２	**事業戦略に関する質問**	★
設問３	環境不確実性に関する質問	
設問４	成果測定システム（またはＫＰＩ，成果測定指標）に関する質問	
設問５	予算利用に関する質問	
設問６	意思決定と人事評価に関する質問	
設問７	組織力量に関する質問	
設問８	**財務成果に関する質問**	★
設問９	**非財務成果に関する質問**	★
設問10	**戦略的成果および非戦略的成果に関する質問**	★
設問11	企業（組織）文化に関する質問	

（注）本論文の考察対象は★の設問のみ。他の設問に関する考察については，長坂・李・伊藤・柊（2013）を参照。

２－２．回収結果

図表２は，調査票の郵送先総数および回収結果について示したものである。まず日本企業に関しては，東証１部および２部上場企業のうち製造業1,035社を，調査票の郵送先企業とした（送付先は各社の管理部門担当役員）。回答期限を１ヶ月後とし，2012年３月30日に調査票を郵送した。回答も郵送によるものとし，期限までに70社からの回答を得た。その後，未回答企業の中からランダムに抽出した300社に対し，2012年５月25日に調査票を再度送付したところ，６月10日までに29社から回答を得ることができた。こうした手続きを踏んだ結果，回答企業は合計で99社，回答率は9.6％であった。次に，韓国企業に関しては，韓国証券市場に上場する全ての企業のうち，韓国信用評価（株）のKis-Value産業分類において製造業に該当する1,098社をリストアップし，その中で2010年度の売上高を基準として上位300社を選び出し，調査票の郵送先企業とした。調査票を配布するに先立ち，研究者個人のネットワークを活用して連絡可能な送付先を確認するとともに，上場企業協議会の経営者データベースを活用して送付先のe-mailアドレスおよび電話番号を確認した。調査票は2012年２月27日から５月30日までに送付された。調査票の回収にあたっては，電話連絡とe-mailによる連絡を併用し，回収促進を図った。その結果，合計95社からの回答を得ることができ，回収率としては31.6％であった。最後に，台湾

企業に関しては，上場企業1,301社のうち，図表２に示す業種に属する1,245社を調査票の郵送先とした。2012年４月１日に調査票を一斉に郵送し，１ヶ月後を回答期限とした。結果，90社から回答が得られ，回収率は7.2%であった。なお，日本および韓国の回答企業はすべて製造業であるが，台湾の回答企業には製造業だけでなくサービス業も含まれている。

図表２．調査対象の日韓台企業

	業種	日本企業				韓国企業			
		回答した企業		調査票を送付した企業		回答した企業		調査票を送付した企業	
		企業数	比率(%)	企業数	比率(%)	企業数	比率(%)	企業数	比率(%)
	食料品	6	6	90	9	14	15	53	5
プロセス系	繊維	3	3	41	4	4	4	41	4
	パルプ、紙	0	0	12	1	0	0	33	3
	化学	17	17	143	14	14	15	106	10
	医薬品	3	3	38	4	6	6	87	8
	石油	2	2	11	1	1	1	4	0
	ゴム	2	2	18	2	8	8	29	3
	窯業(ガラス、セメント等)	2	2	38	4	2	2	30	3
	鉄鋼業	2	2	45	4	9	9	56	5
	非鉄金属、金属製品	8	8	82	8	2	2	53	5
アセンブリ系	機械	8	8	150	14	6	6	114	10
	電気機器	22	22	192	19	17	18	345	31
	造船	2	2	4	0	3	3	14	1
	自動車、自動車部品	11	11	60	6	5	5	74	7
	その他輸送機器	2	2	10	1	0	0	6	1
	精密機器	2	2	36	3	0	0	27	2
	その他製造業	7	7	64	6	4	4	26	2
	合計	99	100	1,035	100	95	100	1,098	100

	業種	台湾企業			
		回答した企業		調査票を送付した企業	
		企業数	比率(%)	企業数	比率(%)
	食品工業	2	2	24	2
プロセス系	セメント	0	0	30	2
	プラスチック	2	2	30	2
	紡織繊維	4	4	55	4
	硝子、陶瓷	3	3	4	0
	製紙工業	0	0	7	1
	製鉄工業	7	8	41	3
	ゴム	0	0	11	1
	化學工業	4	4	39	3
	バイオテクノロジー	7	8	64	5
	石油と電力	0	0	12	1
アセンブリ系	電機機器	6	7	68	5
	電器、ケーブル	0	0	15	1
	自動車工業	0	0	5	0
	半導体	5	6	67	5
	コンピュータ、周辺機器	5	6	105	8
	ソーラーエネルギー	11	12	123	10
	通信、ネットワーク	4	4	76	6
	電子部品	11	12	190	15
	その他電子工業	5	6	82	7
サービス系	船舶輸送	3	3	25	2
	商事、小売(百貨店)	2	2	12	1
	その他	5	6	75	6
	ネットワークマーケティング	1	1	41	3
	ソフトウェア	3	3	44	4
	合計	90	100	1,245	100

本論文の第４節以降では，回答企業全体の単純集計を行うとともに，プロセス系製造業（装置系製造業：鉄鋼，石油，石油化学，化学，製薬など）およびアセンブリ系製造業（組立加工系製造業:自動車，航空機，造船，電車，携帯電話，家電，パソコンなど）という分類を設け，それらの違いについても比較する。各国のプロセス系およびアセンブリ系の分析対象企業数は図表３の通りである。

図表３．分析対象の日韓台企業数

		日本	韓国	台湾
回答企業数		99	95	90
内訳	プロセス系企業	39	46	27
	アセンブリ系企業	47	31	47
	その他	13	18	16

３．経営戦略に関する理論的背景

本サーベイにおける戦略論のフレームワークは，Miles and Snow（1978）およびMarch（1991）の理論に依拠するものである。Marchによる類型は組織学習の概念として提示されたものであるが，Rothermel and Deeds（2004）やKyriakopoulos and Moorman（2004）の研究などでも見られるように，戦略行動の測定にも用いられており，本サーベイにおいてもこれを事業戦略の志向性を示すものとして扱った。また，Miles and Snowによる戦略類型は，幅広い領域で戦略行動のパターンを測定する際に用いられている（Moore, 2005; Segev, 1989; 竹内・若林・陳, 2002）。本節ではこれら２種類の類型について考察する。

本サーベイが依拠する１つめの理論はMarch（1991）によるものである。この研究では，企業ごとの業績が散らばる理由について，組織学習の類型にしたがって説明付けている。組織学習は，活用と探索という２つの類型に分けられる。活用とは，現在利用可能な資源を利用する活動のことであり，リスク回避的な活動である。例えば，既存の技術，戦略，プロセス，事業などについて，拡大，洗練化，効率化，ルーティン化，標準化，合理化を行う。活用という活動は，例えばオペレーション効率の向上といった，現在の（短期的な）パフォーマンスの改善に結び付く（Hunter, 2002; Isobe, Makino and Montgomery, 2004）。具体的には，活用の場合には比較的短期間で成果がもたらされ，またその確実性が高い。企業は自身の既存資源について知っているわけなので，活用からもたらされる成果は比較的予測しやすい。したがって，具体的に数値化された短期的業績指標や，業績目標と結び付いた活動に密接に関連する。また，活用から期待される成果は，企業間の業績分布の平均近くに位置する。一方，探索とは，現在まだ採用していない代替案に関する新たな資源を取得する活動のことであり，リスク・テイキングな活動である。例えば，イノベーション，柔軟性の確保，試行錯誤といったキーワードに関

連した動きをとる。探索という活動は，例えば競争優位といった，将来の（長期的な）パフォーマンスの改善に結び付く。具体的には，探索の場合には成果が現れるまでに多くの時間（数年）を要し，また変動が大きく不確実性が高い。探索活動では，企業は資源構造を再配置または再結合して，変化をみせる環境下で新たな市場機会をとらえる能力がなければならない。したがって，探索からもたらされる成果は予測しにくく，過去の水準から大きく離れた結果が生み出される可能性もある。探索活動によって，プラスであれマイナスであれ，企業間の業績分布の平均から大きく乖離した成果が期待される。

ここで注意すべきは，企業は利用可能な資源に限りがあるわけなので，十分な活用と探索を同時に行う余裕はない。こうした活用と探索の間のトレードオフは，企業にとってのジレンマとなる。企業の成功（とりわけ競争優位）にとって重要なのは，活用活動と探索活動の適切なバランスを探し出すことであり，そのバランスは一般的に外部環境の性質や需要によって決定される部分が大きい（Sorenson and Sorenson, 2001）。ただし，活用と探索いずれかの活動に過度に傾斜してしまった場合には，不具合が生じる（March, 1991，1995）。活用へ過度に傾斜した場合には，陳腐化･老朽化しつつある能力を引き続き洗練化するという「能力の罠」に陥る。一方，探索へ過度に傾斜した場合には，あまりに多くの未開発のアイデアとあまりに少ない顕在的な競争能力という「失敗の罠」に陥る。先行研究において，活用と探索の適切なバランスを保持する企業が成功を収める傾向にあろうという論理は示されているものの，そのメカニズムに関する実証的理解はあまり進んでいないのが現状である。

本研究が依拠するもう１つの理論は，Miles and Snow（1978）によるものである。

Snow（1978）の研究は，ある企業の経営者たちが各々の戦略を成し遂げるために何をしようとしていたかを分析している。その基本的な考え方は，戦略，組織構造，およびマネジメント・プロセスといった諸要素同士の適合関係が，企業の成功と失敗を左右するというものである。この考え方は，次の３つの前提から導かれている（例えば，岩出，2002;松山，2005）。すなわち，（１）組織は自らの環境を創造すべく行動する，（２）戦略の選択を行う経営者は環境創造において自由であり，こうした戦略選択が組織の制度やプロセスを形成する，（３）組織の意思決定には限界があり，経営者は自らが形成して慣れ親しんできた制度やプロセスから大きく逸脱するような戦略は選択しない。

以上の考えに立った分析の結果，Miles and Snow（1978）は戦略，組織構造，およびマネジメント・プロセスなどの諸要素間の適合関係において，４つの類型を見出すことができるとした（例えば，岩出，2002;松山，2005）。第一は，探究型とよばれる類型である。このタイプの企業は，自ら機会をとらえて他企業に先んじて新市場，新製品を創造しようとする。具体的には，市場機会を常に探索するタイプの企業であり，新しい環境にいつでも対応できる体制を整えている。当該企業は変化と不確実性を創り出すような動きをとるため，競合企業は対応を余儀なくさせられる。しかし，当該企業は製品と市場のイノベーションに対して関心を持ちすぎるために，完全に効率的な体制とはなっていないことが多い。第二は，防衛型とよばれる類型

である。このタイプの企業は，徹底した効率追求を果たして競争優位を確立し，現行の事業を守り抜こうとする。具体的には，製品やターゲット市場を狭く絞っている企業であり，限られた事業分野では高い専門性を有しているが，新しい機会を求めて領域の外側を探索しようとはしない。狭く的を絞った結果として，この種の企業は技術，制度，あるいは業務の方法を大きく変える必要に迫られることがほとんどない。防衛型企業の主要な関心は，既存業務の効率を向上させることに置かれている。第三の類型は，分析型とよばれる。このタイプの企業は，利益極大化を狙いつつ，リスク最小化を図ろうとする。分析型の企業は，比較的安定した事業領域を有すると同時に，変動的な事業領域も有する。つまり，２つのタイプの製品および市場領域において，同時に事業を営んでいるタイプの企業である。安定した領域においては，公式化した制度とプロセスのもとで日常的業務を効率的に営んでおり，変動的な領域においては，経営者が新しいアイデアを求めて競合企業を詳細に観察し，最も見込みのありそうなアイデアだと判断した場合にはそれを素早く採用する。最後の類型は，受動型とよばれる。このタイプの企業は，環境変化に対して受け身の姿勢をとるため，反応が遅れがちになる。経営者は，組織を取り巻く環境内で発生している変化や不確実性に気付くことはあるが，効果的な対応をとることは難しい。この種の企業は，一貫性のある戦略と制度の関係を欠いており，環境からの圧力によって強制される以外には，自ら対応をとることはめったにない。

ここで注意すべきは，先行研究ではこうした類型に対する批判もなされている（例えば，Andrews, Boyne, Law, and Walker, 2009; Walker and Ruekert, 1987）。具体的には，相互に排他的な類型にあらゆる企業を押し込むことには限界があり，Miles and Snow（1978）の類型はむしろ連続体として考えるべきだというものである。先行研究によると，分析型という類型は冗長であると指摘される。分析型という類型は，本質的には探究型と防衛型の間に位置付けられる（Walker and Ruekert, 1987）。企業とは通常，探究的であると同時に防衛的でもあり，各企業はいずれの類型に属するかというよりもむしろ，探究型と防衛型のいずれにどの程度の重きを置いているかという点で異なる。ただし，受動型という類型については，探究型と防衛型それぞれにおいて，多かれ少なかれ含まれ得る特徴であると考えられる。

次節では，経営戦略と成果に関する調査結果を示す。変数および質問項目間の具体的な統計的分析等については本論文の考察対象外であるが，次節の質問が互いにどう関連しているか(つまり，質問設定の意図）について，ここで簡単に示しておく。まず経営戦略については，イノベーションの推進活動という側面と，事業戦略の側面を取り上げる。また成果については，財務成果と非財務成果という側面，および戦略的成果と非戦略的成果という側面を取り上げる。イノベーションの推進活動に関する質問は，March（1991）の考え方に基づいている。このうち，探索活動については，上記の成果を構成する質問項目のうち，長期的な性格を有する質問項目に強く結び付くはずである。一方，活用活動については，短期的な性格を有する質問項目と強い結び付きを示すはずである。

事業戦略に関する質問は，Miles and Snow（1978）の戦略類型に基づいている。ただし，実

証研究であれ概念研究であれ，先行研究では必ずしも戦略類型と何らかの成果を結び付けて考察がなされてきたわけではなく，むしろ意思決定プロセスと関連付けた先行研究が多くを占めている。したがって，戦略類型と何らかの成果を「直接的に」結び付けるための論理は得られにくい。そこで本研究では，イノベーションの推進活動と成果の関係をばらつかせる要因の１つとして，戦略類型を利用している。

４．調査結果

４－１．イノベーションの推進活動について

調査票の設問１はイノベーションの推進活動に関するものであり，March（1991），Isobe, Makino and Montgomery（2004）の研究を参考にしながら，下記の６項目を質問した。図表４は，日本，韓国，台湾の企業から得られた回答をまとめたものである。

項目番号	内　　容
1	我が社の技術または製品は，既存の技術または製品と強く関連するものである
2	我が社は特定の顧客層にターゲットを絞っている
3	我が社は従来の業務プロセスを改善している
4	我が社は常に，新しくかつ有望な技術を探している
5	我が社は外部技術を活用している
6	我が社は新技術や新製品の開発においてリスクをとる

図表４において日韓台企業を比較すると，日本企業と韓国企業はイノベーションの推進において類似した活動を示す傾向にあるが，その一方で台湾企業は独特の動きをみせていることがわかる。この傾向はとりわけ項目１，３，６に強くあらわれている。これらの項目では，日韓企業が接近した平均点を示す一方で，台湾企業はそれらから離れた平均点を示している。まず項目１については，日本企業が5.58，韓国企業が5.36であるのに対し，台湾企業の平均点のみが低い4.6である。これは，台湾企業の技術や製品は，既存のものとはさほど関連していないということを意味する。当該項目は活用活動に関する問いであり，台湾企業は日韓企業と比べて活用活動が弱い傾向がうかがえる。一方，もう１つの活用活動に関する問いである項目３においては，日本企業が5.04，韓国企業が5.46であるのに対し，台湾企業の平均点のみが比較的高い6.1である。つまり，台湾企業は日韓企業に比べて，従来の業務プロセスをより積極的に改善している傾向にある。項目３からは，台湾企業は日韓企業と比べて活用活動が強い傾向がうかがえる。さらに，項目６でも台湾企業の平均点（5.81）は日韓企業のそれ（4.38および4.25）を大きく上回っている。台湾企業は日韓企業と比べて新技術や新製品の開発においてリスクを

図表４.「イノベーションの推進活動」に関する日韓台比較

項目番号	日本企業									韓国企業								
	選択肢							無効	平均	選択肢							無効	平均
	7	6	5	4	3	2	1			7	6	5	4	3	2	1		
1	20	44	19	6	6	3	0	1	5.58	19	32	24	11	3	5	1	0	5.36
2	11	32	21	14	6	11	4	0	4.79	19	29	19	12	2	10	4	0	5.05
3	10	22	41	16	8	2	0	0	5.04	15	41	23	8	6	1	1	0	5.46
4	25	29	22	17	6	0	0	0	5.51	17	35	18	18	5	2	0	0	5.37
5	2	20	25	26	14	11	1	0	4.32	5	31	26	16	7	7	3	0	4.77
6	5	19	25	20	20	10	0	0	4.38	5	13	19	35	10	13	0	0	4.25

項目番号	台湾企業								
	選択肢							無効	平均
	7	6	5	4	3	2	1		
1	9	19	19	23	12	6	2	0	4.60
2	21	33	19	11	4	1	1	0	5.54
3	33	38	14	5	0	0	0	0	6.10
4	21	22	28	14	4	1	0	0	5.43
5	13	14	26	16	12	7	2	0	4.68
6	30	31	16	10	1	2	0	0	5.81

とろうとする傾向にある。当該項目から，台湾企業は日韓企業よりも探索活動を積極的に展開している傾向がうかがえる。

図表４の結果を，さらにプロセス系とアセンブリ系に分け，日韓台企業の回答を比較したものが図表５である。プロセス系とアセンブリ系に分けることで，とりわけ日本企業と台湾企業の項目２（活用活動に関する問い）および５（探索活動に関する問い）において，特徴的な差異があらわれた。日本企業の項目２に関しては，プロセス系は4.49，アセンブリ系は5.00の平均点である。図表４における日本企業の項目２の平均点は4.79であり，韓国企業や台湾企業に比べると低い。図表５と照らし合わせると，この平均点の低さは，特にプロセス系によってもたらされているということが分かる。すなわち，プロセス系の日本企業は，アセンブリ系の日本企業やその他の韓国企業や台湾企業と比較すると，特定の顧客層にターゲットを絞らない（活用活動が弱い）傾向にあるといえる。日本企業の項目５に関しては，プロセス系は3.97，アセンブリ系は4.49の平均点であった。図表４における日本企業の項目５の平均点は4.32である。これらを比較すると，特に，日本企業のプロセス系の場合は，外部技術を活用しない（探索活動が弱い）傾向にあることが分かる。項目５の台湾企業に関しては，プロセス系は5.04，アセンブリ系は4.49の平均点であった。図表４における台湾企業の項目５の平均点は4.68である。これらを比較すると，特に，台湾企業のアセンブリ系の場合は，外部技術を活用しない（活用活動が弱い）傾向にあることが分かる。

図表５.「イノベーションの推進活動」に関する日韓台比較（プロセス系とアセンブリ系）

項目番号	日本企業		韓国企業		台湾企業	
	プロセス	アセンブリ	プロセス	アセンブリ	プロセス	アセンブリ
1	5.46	5.63	5.43	5.39	4.74	4.55
2	4.49	5.00	5.28	5.00	5.30	5.62
3	4.97	5.09	5.52	5.29	6.37	6.02
4	5.51	5.43	5.43	5.48	5.70	5.49
5	3.97	4.49	4.87	4.84	5.04	4.49
6	4.23	4.51	4.43	4.29	5.89	5.77

４－２．事業戦略について

調査票の設問２は事業戦略に関するものであり，Miles and Snow（1978），Andrews, Boyne, Law and Walker（2009）の研究を参考にしながら，下記の11項目を質問した。図表６は，日本，韓国，台湾の企業から得られた回答をまとめたものである。

項目番号	内　　容
1	我が社は新たな流通形態を他社よりも早く見つけようと努力している
2	我が社の戦略は新たな機会を探すことを重視している
3	我が社は頻繁に製品のねらい（仕様や顧客層など）を変えている
4	我が社は取引先への製品提供の効率性を重視している
5	我が社は現在の状態における核心（コア）の活動に焦点を絞っている
6	我が社は市場に新製品よりは既存製品を安定的に供給しようとする
7	我が社は製品提供の意図（コンセプト，ターゲットなど）を明確にしている
8	我が社は，外部からの圧力があった場合にのみ，製品提供の意図（コンセプト，ターゲットなど）を変えている
9	我が社は，外部からの圧力があった場合にのみ，製品の提供や流通に関する新たな機会を探す
10	我が社は外部からの圧力に対して一貫した反応をとっている
11	我が社は外部の第三者組織を活用している

図表６において日韓台企業を比較すると，日本企業と韓国企業は事業戦略において類似した動きを示す傾向にあるが，その一方で台湾企業は独特の動きをみせていることがわかる。この傾向はとりわけ項目８および９に強くあらわれている。これらの項目では，日韓企業が接近した平均点を示す一方で，台湾企業はそれらから離れた平均点を示している。まず項目８については，日本企業が3.09，韓国企業が3.33であるのに対し，台湾企業の平均点のみが際立って高

図表６.「事業戦略」に関する日韓台比較

項目番号	日本企業									韓国企業								
	選択肢							無効	平均	選択肢							無効	平均
	7	6	5	4	3	2	1			7	6	5	4	3	2	1		
1	4	4	24	28	13	22	4	0	3.75	6	14	28	34	5	8	0	0	4.56
2	8	22	33	22	10	3	1	0	4.83	12	27	29	21	5	1	0	0	5.18
3	1	2	13	22	21	28	12	0	3.06	3	4	22	29	13	22	2	0	3.75
4	8	28	22	33	6	2	0	0	4.93	9	31	32	19	3	1	0	0	5.22
5	9	37	22	19	9	1	1	1	5.11	8	26	36	20	4	1	0	0	5.12
6	3	20	13	27	24	12	0	0	4.14	6	16	25	24	11	12	1	0	4.39
7	12	38	26	18	3	1	1	0	5.31	13	34	36	11	0	1	0	0	5.48
8	3	5	8	21	20	29	13	0	3.09	0	8	13	23	16	28	7	0	3.33
9	2	4	6	21	21	32	13	0	2.95	0	2	8	28	23	27	7	0	3.09
10	3	16	13	56	8	2	1	0	4.39	2	7	20	46	14	6	0	0	4.15
11	1	5	19	25	27	12	10	0	3.51	2	11	27	29	11	10	5	0	4.09

項目番号	台湾企業								
	選択肢							無効	平均
	7	6	5	4	3	2	1		
1	10	22	30	19	6	3	0	0	5.02
2	10	29	28	17	4	2	0	0	5.20
3	1	6	8	27	18	25	5	0	3.33
4	23	29	19	17	1	1	0	0	5.59
5	17	46	15	9	2	0	0	1	5.75
6	1	11	17	20	23	11	6	1	3.76
7	25	39	17	7	2	0	0	0	5.87
8	13	31	27	10	5	4	0	0	5.28
9	18	34	24	9	4	1	0	0	5.56
10	2	19	21	24	15	7	2	0	4.33
11	15	32	20	13	4	5	1	0	5.24

い5.28である。これは，台湾企業の傾向としては，製品提供の意図（コンセプト，ターゲットなど）を変えるのは外部からの圧力があったときのみだということである。当該項目は受動型に関する問いであり，台湾企業は日韓企業と比べてより環境に対して受け身の姿勢をとりがちだという傾向がうかがえる。一方，受動型に関するもう１つの問いである項目９においては，日本企業が2.95，韓国企業が3.09であるのに対し，台湾企業の平均点のみが際立って高い5.56である。つまり，台湾企業に顕著な傾向としては，製品の提供や流通に関する新たな機会を探すのは外部からの圧力があったときのみだということである。項目９からも，台湾企業は日韓企業と比べてより環境に対して受け身の姿勢をとりがちだという傾向がうかがえる。

図表６の結果を，さらにプロセス系とアセンブリ系に分け，日韓台企業の回答を比較したものが図表７である。プロセス系とアセンブリ系に分けることで，とりわけ韓国企業と台湾企業に関する項目８および９（いずれも受動型に関する問い）において，特徴的な差異があらわれた。韓国企業の項目８に関しては，プロセス系は5.28，アセンブリ系は3.29の平均点であった。一方，台湾企業の項目８については，プロセス系は3.33，アセンブリ系は5.28の平均点である。

図表７.「事業戦略」に関する日韓台比較（プロセス系とアセンブリ系）

項目番号	日本企業		韓国企業		台湾企業	
	プロセス	アセンブリ	プロセス	アセンブリ	プロセス	アセンブリ
1	3.75	4.56	5.02	3.75	4.56	5.02
2	4.83	5.18	5.20	4.83	5.18	5.20
3	3.06	3.75	3.33	3.06	3.75	3.33
4	4.93	5.22	5.59	4.93	5.22	5.59
5	5.11	5.12	5.75	5.11	5.12	5.75
6	4.14	4.39	3.76	4.14	4.39	3.76
7	5.31	5.48	5.87	5.31	5.48	5.87
8	3.09	3.33	5.28	3.09	3.33	5.28
9	2.95	3.09	5.56	2.95	3.09	5.56
10	4.39	4.15	4.33	4.39	4.15	4.33
11	3.51	4.09	5.24	3.51	4.09	5.24

また，韓国企業の項目９に関しては，プロセス系は5.56，アセンブリ系は2.95の平均点であった。一方，台湾企業の項目９については，プロセス系は3.09，アセンブリ系は5.56の平均点である。こうした傾向から考えると，韓国企業においては，外部環境からの圧力に対してより受動的なのはプロセス系であるといえる。これとは反対に，台湾企業においては，外部環境からの圧力に対してより受動的なのはアセンブリ系であると考えられる。

４－３．財務成果と非財務成果について

調査票の設問８は財務成果に関するものであり，下記の４項目を質問した。図表８は，日本，韓国，台湾の企業から得られた回答をまとめたものである。

項目番号	内　　容
1	競争企業に比べての売上高増加率
2	競争企業に比べての営業利益率
3	競争企業に比べての当期純利益
4	競争企業に比べてのROA（当期純利益／総資本）

日本企業では，ROA（当期純利益／総資本）の水準が競合他社に比べて高くないと答えた企業が多い（平均点は3.85）。売上高増加率，営業利益率，および当期純利益についても，日本企業は韓国や台湾企業に比べてわずかに低い値となっている。全般的に，日本企業の財務成果は韓国企業や台湾企業と比べて低いことが分かる。

図表８.「財務成果」に関する日韓台比較

項目番号	日本企業									韓国企業								
	選択肢							無効	平均	選択肢							無効	平均
	7	6	5	4	3	2	1			7	6	5	4	3	2	1		
1	1	12	25	39	12	9	0	1	4.22	5	16	23	38	9	4	0	0	4.56
2	2	13	28	24	18	13	1	0	4.13	9	15	20	35	9	4	3	0	4.54
3	2	12	28	21	18	17	1	0	4.03	8	14	21	29	11	10	2	0	4.38
4	0	6	30	25	20	17	1	0	3.85	5	18	22	31	11	6	2	0	4.46

項目番号	台湾企業								
	選択肢							無効	平均
	7	6	5	4	3	2	1		
1	4	18	32	19	10	5	1	1	4.64
2	6	20	30	16	11	4	2	1	4.71
3	6	19	32	13	12	5	2	1	4.67
4	4	21	27	20	10	5	2	1	4.62

図表８の結果を，さらにプロセス系とアセンブリ系に分け，日韓台企業の回答を比較したものが図表９である。アセンブリ系とプロセス系に分けた場合，日本企業では，アセンブリ系の方がプロセス系よりもすべての財務成果においてやや高い平均点となっている。これとは対照的に，台湾企業の場合には，プロセス系の方がアセンブリ系よりもすべての財務成果においてやや平均点が高い。一方，韓国ではすべての財務成果が均衡した状態にある。

図表９.「財務成果」に関する日韓台比較（プロセス系とアセンブリ系）

項目番号	日本企業		韓国企業		台湾企業	
	プロセス	アセンブリ	プロセス	アセンブリ	プロセス	アセンブリ
1	4.08	4.36	4.59	4.52	4.89	4.48
2	3.90	4.36	4.72	4.32	4.81	4.57
3	3.82	4.21	4.39	4.45	4.78	4.54
4	3.59	3.94	4.54	4.42	4.70	4.46

調査票の設問９は非財務成果に関するものであり，下記の６項目を質問した。図表10は，日本，韓国，台湾の企業から得られた回答をまとめたものである。

項目番号	内　　容
1	競争企業に比べての市場占有率
2	競争企業に比べての顧客満足度
3	競争企業に比べての従業員満足度
4	競争企業に比べての品質不良率
5	競争企業に比べての原価低減率
6	競争企業に比べての納期順守率

日本企業の場合には，顧客満足度の平均点が最も高く（4.98），次に高い項目は市場占有率と納期順守率（いずれも4.71）であり，品質不良率が最も低い（3.97）。韓国企業の場合には，納期順守率の平均点が最も高く（4.81），顧客満足度（4.78），納期順守率（4.60）と続き，最も低い項目は品質不良率であった（4.00）。最後に台湾企業の場合には，平均点が最も高い項目は納期順守率であり（5.30），顧客満足度（5.22），従業員満足度（4.91）と続き，最も低い項目は品質不良率であった（3.72）。日韓台企業ともに，品質不良率という成果は最も平均点の低い項目であったが，とりわけ台湾企業に関しては，他の項目における平均点の高さを考えると，品質不良率の平均点は日韓企業と比較するとかなり低いものと考えられる。

図表10.「非財務成果」に関する日韓台比較

項目番号	日本企業									韓国企業								
	選択肢							無効	平均	選択肢							無効	平均
	7	6	5	4	3	2	1			7	6	5	4	3	2	1		
1	8	25	27	15	16	6	1	1	4.71	12	15	17	33	12	4	2	0	4.60
2	7	22	39	22	5	2	0	2	4.98	6	22	26	30	8	3	0	0	4.78
3	4	12	31	40	9	0	1	2	4.57	2	15	32	29	10	6	1	0	4.45
4	3	9	20	31	19	11	3	3	3.97	4	9	16	36	17	10	3	0	4.00
5	2	9	13	43	24	5	1	2	4.00	6	16	29	27	11	4	2	0	4.57
6	6	22	20	40	5	4	0	2	4.71	7	21	27	29	9	2	0	0	4.81

項目番号	台湾企業								
	選択肢							無効	平均
	7	6	5	4	3	2	1		
1	6	18	25	23	10	7	0	1	4.62
2	11	29	23	22	3	1	0	1	5.22
3	4	25	30	21	7	2	0	1	4.91
4	0	11	13	27	20	14	4	1	3.72
5	2	12	21	39	11	4	0	1	4.36
6	14	30	20	20	4	1	0	1	5.30

図表10の結果を，さらにプロセス系とアセンブリ系に分け，日韓台企業の回答を比較したものが図表11である。日本企業の場合，プロセス系とアセンブリ系の差異は小さい。韓国企業の場合には，品質不良率において，プロセス系（3.83）とアセンブリ系（4.42）の間に若干の開きがみられる。台湾企業の場合には，プロセス系の方がアセンブリ系よりも低い項目は原価低減率のみであり，他の項目は全て，プロセス系の方がやや高い平均点となっている。

図表11.「非財務成果」に関する日韓台比較（プロセス系とアセンブリ系）

項目番号	日本企業		韓国企業		台湾企業	
	プロセス	アセンブリ	プロセス	アセンブリ	プロセス	アセンブリ
1	4.74	4.81	4.59	4.61	4.63	4.43
2	5.00	4.96	4.76	4.65	5.30	5.17
3	4.78	4.47	4.59	4.32	5.00	4.87
4	3.95	3.96	3.83	4.42	3.85	3.67
5	4.00	4.09	4.50	4.58	4.15	4.48
6	4.65	4.72	4.83	4.81	5.41	5.35

４－４．戦略的成果と非戦略的成果について

調査票の設問10は戦略的成果および非戦略的成果に関するものである。戦略的成果については，Miles and Snow（1978），Isobe, Makino and Montgomery（2004）の研究を参考にしながら，下記の５項目を質問した。図表12は，日本，韓国，台湾の企業から得られた回答をまとめたものである。

項目番号	内　　容
1	我が社の新製品開発期間は，主要な競争相手より短い
2	我が社は主要な競争相手より頻繁に新技術や新製品を開発している
3	我が社は主要な競争相手よりも早く成長産業に参入している

図表12.「戦略的成果」に関する日韓台比較

項目番号	日本企業									韓国企業								
	選択肢							無効	平均	選択肢							無効	平均
	7	6	5	4	3	2	1			7	6	5	4	3	2	1		
1	0	6	15	39	19	12	3	5	3.73	3	9	24	45	11	3	0	0	4.36
2	0	13	17	39	15	10	1	4	4.05	6	9	15	44	13	8	0	0	4.23
3	3	6	24	36	17	7	2	4	4.08	3	8	23	40	11	10	0	0	4.18

項目番号	台湾企業								
	選択肢							無効	平均
	7	6	5	4	3	2	1		
1	5	8	19	37	16	4	0	1	4.29
2	8	20	31	21	6	3	0	1	4.93
3	6	20	23	25	6	7	2	1	4.62

図表12をみると，戦略的成果に関する全ての項目において，日本企業の平均点は韓国企業や台湾企業の平均点を下回っていることがわかる。これは，日本企業が戦略的成果において韓国企業や台湾企業に劣ることを単純に意味するものというよりもむしろ，回答の仕方における国民性の違いを反映している可能性があるため，注意が必要である。そうした点を考慮しつつも単純に比較してみると，台湾企業は新技術や新製品の開発に対する積極性において，自信を深めている様子を読み取ることができる。

図表12の結果を，さらにプロセス系とアセンブリ系に分け，日韓台企業の回答を比較したものが図表13である。項目２において韓国企業にわずかな差異が現れたものの，総じてプロセス系とアセンブリ系の顕著な違いは確認できない。

図表13.「戦略的成果」に関する日韓台比較（プロセス系とアセンブリ系）

項目番号	日本企業		韓国企業		台湾企業	
	プロセス	アセンブリ	プロセス	アセンブリ	プロセス	アセンブリ
1	3.71	3.72	4.20	4.68	4.33	4.30
2	4.17	3.96	4.04	4.55	4.96	4.89
3	4.14	4.04	4.09	4.29	4.59	4.61

非戦略的成果については，Miles and Snow（1978），Isobe, Makino and Montgomery（2004）の研究を参考にしながら，下記の５項目を質問した。図表14は，日本，韓国，台湾の企業から得られた回答をまとめたものである。

図表14.「非戦略的成果」に関する日韓台比較

項目番号	日本企業									韓国企業								
	選択肢							無効	平均	選択肢							無効	平均
	7	6	5	4	3	2	1			7	6	5	4	3	2	1		
1	3	8	17	29	27	9	2	4	3.91	4	15	23	39	8	5	1	0	4.46
2	3	12	12	45	17	5	1	4	4.16	3	15	32	29	11	4	1	0	4.52

項目番号	台湾企業								
	選択肢							無効	平均
	7	6	5	4	3	2	1		
1	3	14	32	28	7	4	1	1	4.57
2	6	21	29	25	4	4	0	1	4.87

項目番号	内　　容
1	我が社のコスト効率は，主要な競争相手より高い
2	我が社の生産プロセスは，主要な競争相手より効率的である

図表14をみると，戦略的成果と同様に，非戦略的成果についても全ての項目において，日本企業の平均点は韓国企業や台湾企業の平均点を下回っていることがわかる。非戦略的成果についてもまた，日本企業が当該成果において韓国企業や台湾企業に劣ることを単純に意味するものというよりもむしろ，回答の仕方における国民性の違いを反映している可能性があるため，注意が必要である。そうした点を考慮しつつも単純に比較してみると，台湾企業は生産プロセスの効率性において，自信を深めている様子を読み取ることができる。

図表14の結果を，プロセス系とアセンブリ系に分け，日韓台企業の回答を比較したものが図表15である。項目１において台湾企業にわずかな差異が現れたものの，戦略的成果と同様，総じてプロセス系とアセンブリ系の顕著な違いは確認できない。

図表15.「非戦略的成果」に関する日韓台比較（プロセス系とアセンブリ系）

項目番号	日本企業		韓国企業		台湾企業	
	プロセス	アセンブリ	プロセス	アセンブリ	プロセス	アセンブリ
1	4.06	3.87	4.41	4.26	4.37	4.72
2	4.17	4.21	4.48	4.48	4.89	4.87

5．日本企業と韓国企業の比較：同一業種の代表企業について

本節では，日本企業と韓国企業について，個別企業の回答を比較する。具体的には，図表16に示すように，プロセス系では鉄鋼および製薬業界，アセンブリ系では電機および機械業界から日韓２社ずつを選び出し，比較を行う。

図表16.　日本と韓国における代表的な個別企業

区分	プロセス系		アセンブリ系	
業種	鉄鋼	製薬	電機	機械
日本	A　社	B　社	C　社	D　社
韓国	A’社	B’社	C’社	D’社

前節の設問１（イノベーションの推進活動）に関する比較考察から，項目２（我が社は特定の顧客層にターゲットを絞っている：活用活動に関する問い）および項目５（我が社は外部技術を活用している：探索活動に関する問い）において，日本企業と韓国企業の間に目立った差異が見出された。また，前節の設問２（事業戦略）に関する比較考察から，項目８（我が社は，外部からの圧力があった場合にのみ，製品提供の意図（コンセプト，ターゲットなど）を変えている：受動型の戦略類型に関する問い）および項目９（我が社は，外部からの圧力があった場合にのみ，製品の提供や流通に関する新たな機会を探す：受動型の戦略類型に関する問い）において，日本企業と韓国企業の間に目立った差異が見出された。

図表17の設問１および２の回答（波線より上のセル）において，日韓企業の間に（際立ったではないものの）若干の差異がみられる。波線より上にある黒塗りのセルは，日韓企業で２点以上の差異がみられる項目である。日本企業Bと韓国企業B’を比較すると，B’の方が活用活動に傾斜している様子がうかがえる。また，日本企業Cと韓国企業C’を比較すると，C’の方が受動型の戦略に傾斜している様子がわかる。最後に，日本企業Dと韓国企業D’を比較すると，Dの方が探索活動に傾斜していると同時に，より受け身型の戦略ではないという傾向を読みとることができる。

一方，図表17の設問８，設問９，および10の回答（波線より下のセル）においては，日韓企業の間に目立った差異がみられる（黒塗りのセル）。日本企業Bと韓国企業B’を比較すると，Bの方が財務成果および非財務成果ともに高いと同時に，B’のそれらは高くはないということが分かる。また，日本企業Cと韓国企業C’の比較から分かることは，Cの方が戦略的成果および非戦略的成果ともに高いと同時に，C’のそれらは高くはないということである。これらとは対照的に，日本企業Dと韓国企業D’を比較した場合には，D’の方が全ての成果において勝っていると同時に，Dは全ての成果において低いということが分かる。

図表４の波線より上の戦略を示す部分と，波線より下の成果を示す部分を併せて考えると，

図表17. 設問別の平均点に関する比較（日本と韓国における代表的な個別企業）

設問	プロセス系				アセンブリ系			
	A	A'	B	B'	C	C'	D	D'
設問1(イノベーションの推進活動）の項目番号2の回答	5	6	5	7	5	5	7	4
設問1(イノベーションの推進活動）の項目番号5の回答	4	5	6	5	6	6	4	4
設問2（事業戦略）の項目番号8の回答	3	2	1	4	3	3	2	4
設問2（事業戦略）の項目番号9の回答	3	4	1	4	3	6	4	4
設問8（財務成果）の平均点	4.75	5.00	6.25	4.00	7.00	5.25	2.00	5.00
設問9（非財務成果）の平均点	5.00	4.67	6.17	3.00	5.33	4.50	2.67	4.83
設問10（戦略的成果）の平均点	5.33	5.33	5.00	4.33	5.67	2.33	2.33	5.00
設問10（非戦略的成果）の平均点	5.00	6.00	4.50	4.50	7.00	4.00	3.50	5.00

異なる戦略が異なる成果指標へ結び付いている傾向を読み取ることができる。このことから，図表16で取り上げた個別企業のうち，特に製薬，電機，機械業種の日韓企業に対して個別事例研究を行うことの重要性が示される。

本節におけるここまでの議論を多少広げた形で，個別事例研究の重要性を示すこともできる。図表18は，本論文が対象としたそれぞれの設問について，日韓台の企業の平均点と，日韓における代表的な個別企業の回答を比較したものである。平均点と比べると，個別企業の回答には，最高点の７や最低点の１が点在する。この傾向からもやはり，アグリゲートされたデータ分析だけでなく，個別事例研究にも着手する必要性がうかがえる。具体的には，図表18より，同一国の同業種であったとしても各企業の置かれた文脈には違いがあるということが分かる。したがって，平均点によって全体の傾向を検討することに加え，全体的な傾向から個別の企業を逸脱させるような役割を果たす変数を探ることも，重要な研究方向であろう。

図表18. 設問内項目別の平均点に関する比較（「日韓台企業全体の平均点」と「日韓における代表的な個別企業の平均点」）

設問	項目番号	日本企業							韓国企業							台湾企業	
			プロセス系			アセンブリ系				プロセス系			アセンブリ系				
		平均	A	B	平均	C	D		平均	A'	B'	平均	C'	D'		プロセス系	アセンブリ系
1（イノベーション推進活動）	1	5.46	7	5	5.63	5	7		5.43	6	7	5.39	6	5		4.74	4.55
	2	4.49	5	5	5.00	5	7		5.28	6	7	5.00	5	4		5.30	5.62
	3	4.97	5	6	5.09	6	7		5.52	7	6	5.29	6	6		6.37	6.02
	4	5.51	6	7	5.43	7	7		5.43	6	5	5.48	6	6		5.70	5.49
	5	3.97	4	6	4.49	6	4		4.87	5	5	4.84	6	4		5.04	4.49
	6	4.23	4	6	4.51	6	3		4.43	6	6	4.29	4	4		5.89	5.77
2（事業戦略）	1	3.77	4	4	3.51	4	5		4.72	5	5	4.19	2	5		5.33	4.72
	2	4.69	5	5	4.98	6	7		5.46	6	5	4.90	5	6		5.44	5.13
	3	2.92	4	2	2.91	2	3		4.02	4	5	3.68	5	5		3.00	3.38
	4	5.05	6	5	4.87	4	7		5.13	6	7	5.39	7	5		5.52	5.70
	5	4.79	6	6	5.37	6	5		5.33	7	6	4.97	5	6		5.78	5.80
	6	4.15	5	4	4.19	2	5		4.22	2	5	4.39	2	4		3.85	3.63
	7	5.28	6	6	5.34	6	6		5.46	6	7	5.68	5	6		6.22	5.81
	8	2.97	3	1	3.15	3	2		3.02	2	4	3.71	3	4		4.93	5.40
	9	2.87	3	1	2.98	3	4		2.93	4	4	3.39	6	4		5.52	5.62
	10	4.23	4	4	4.57	4	4		4.33	6	4	3.74	3	3		4.74	4.13
	11	3.69	5	5	3.40	3	3		4.07	3	5	3.97	6	3		5.26	5.21
8（財務成果）	1	4.08	4	5	4.36	5	4		4.59	7	6	5.13	3	5		4.89	4.48
	2	3.90	5	5	4.36	7	4		4.72	7	5	4.97	1	5		4.81	4.57
	3	3.82	5	5	4.21	7	4		4.39	7	5	5.13	2	5		4.78	4.54
	4	3.59	5	5	3.94	6	4		4.54	7	5	4.94	2	5		4.70	4.46
9（非財務成果）	1	4.74	5	5	4.81	6	2		4.59	6	4	4.61	1	5		4.63	4.43
	2	5.00	5	6	4.96	6	2		4.76	6	5	4.65	2	5		5.30	5.17
	3	4.78	5	5	4.47	6	3		4.59	6	5	4.32	2	6		5.00	4.87
	4	3.95	5	4	3.96	6	3		3.83	2	4	4.42	4	4		3.85	3.67
	5	4.00	5	4	4.09	7	4		4.50	6	5	4.58	3	5		4.15	4.48
	6	4.65	5	4	4.72	6	4		4.83	6	4	4.81	4	4		5.41	5.35
10（戦略的成果）	1	3.71	5	4	3.72	6	3		4.20	5	4	4.68	2	5		4.33	4.30
	2	4.17	6	6	3.96	6	2		4.04	6	5	4.55	3	5		4.96	4.89
	3	4.14	5	5	4.04	5	2		4.09	5	4	4.29	2	5		4.59	4.61
10（非戦略的成果）	1	4.06	5	5	3.87	7	3		4.41	6	5	4.26	4	5		4.37	4.72
	2	4.17	5	4	4.21	7	4		4.48	6	4	4.48	4	5		4.89	4.87

6．おわりに

本論文では，日本，韓国，および台湾企業を対象として実施された経営戦略，管理会計，およびその成果に関するサーベイをもとに，とりわけ経営戦略と成果について検討した。各国企業別の全体的な比較を行うとともに，プロセス系とアセンブリ系に分類した比較も行い，さらには業種別の個別企業比較も行った。

こうした取り組みから，以下のような特徴的傾向を読み取ることができた。まずイノベーションの推進活動に関しては，台湾企業のみが日韓企業と異なる動きをみせる傾向にあった。具体的には，台湾企業は日韓企業と比べて活用活動の傾向がより弱いという側面もあれば（台湾企業の技術や製品は既存のものとはさほど関連していない），活用活動の傾向がより強いという側面もあった（台湾企業は従来の業務プロセスを改善することにより積極的である）。一方，探索活動に関しては，台湾企業は日韓企業よりも積極的に探索活動を展開していた（台湾企業は新技術や新製品の開発においてよりリスクをとろうとする）。プロセス系とアセンブリ系に分けた場合には，とりわけプロセス系日本企業の活用活動の弱さが浮き彫りになった（プロセス系日本企業は特定の顧客層にターゲットを絞らない性格が強い）。

事業戦略に関してもやはり，日韓企業と比べて台湾企業は独特の動きをみせていた。これは特に，外部環境からの圧力に対する姿勢に関するものであり，台湾企業の戦略は日韓企業の戦略と比べてより受動的な性格を有するということが示された。具体的には，台湾企業の場合は特に，製品提供の意図を変更する，あるいは製品の提供や流通に関する新たな機会を探すのは，外部環境からの圧力がかかった場合のみであった。プロセス系とアセンブリ系に分けた場合にもやはり，外部環境からの圧力に対する姿勢において顕著な違いがあらわれた。これは特に，韓国企業と台湾企業における傾向であった。韓国企業においてはアセンブリ系よりもプロセス系の方が外部環境からの圧力に受け身の姿勢をとりがちであり，台湾企業においてはプロセス系よりもアセンブリ系の方が外部環境からの圧力に受け身の姿勢をとりがちであるということが分かった。

財務成果に関しては，日本企業は韓国企業や台湾企業と比べて全般的に達成度が高いとはいえなかった。プロセス系とアセンブリ系に分けた場合には，日本企業ではアセンブリ系の方が全ての項目においてやや達成度が高く，台湾企業ではプロセス系の方が全ての項目においてやや達成度が高かった。非財務成果に関しては，日韓台企業ともに，品質不良率という成果の達成度が最も低かった。しかしながら，非財務成果の場合には，プロセス系とアセンブリ系に分けても特筆すべき違いはあらわれなかった。

財務成果と同様に，戦略的成果についても，日本企業は韓国企業や台湾企業と比べて全般的に達成度が高いとはいえなかった。一方，台湾企業は特に，新技術や新製品の開発に対する積極性という側面で，戦略的成果がより達成されていた。プロセス系とアセンブリ系に分けた結果，日韓台企業ともに，プロセス系とアセンブリ系の間に目立つ違いは確認されなかった。非

戦略的成果に関しても，日本企業は韓国企業や台湾企業と比較して全般的に達成度が高くなかった。一方，台湾企業は特に，生産プロセスの効率性という側面で，非戦略的成果がより達成されていた。プロセス系とアセンブリ系に分けた結果も戦略的成果と同様であり，日韓台企業ともに，それらの間に目立つ違いは確認されなかった。

以上のような特徴的傾向を念頭に置きつつ，今後は具体的なデータ分析に着手する必要がある。本論文の比較・考察はあくまで設問および項目ごとの「目立った違い」を特定することに向けられていたが，統計分析等を通すことによって，また新たな傾向を見つけられる可能性は大いに期待できる。さらに，第５節で示したように，個別事例を詳細に追うことによって，アグリゲートされたデータの全体的な傾向から個々の事例を逸脱させるような変数が発見される可能性もある。したがって，今後は第５節で考察した代表企業を第一の候補として，個別事例研究にも着手する必要があろう。

謝辞：　本論文は，独立行政法人日本学術振興会による二国間交流事業共同研究「日韓企業の競争戦略と管理会計の役割」プロジェクト（2010年７月１日～2012年６月30日）において実施したアンケート調査に基づくものである。プロジェクトメンバーは，前田貞芳（武蔵大学名誉教授），李健泳（新潟大学経済学部），長坂悦敬（甲南大学経営学部），柊紫乃（山形大学大学院理工学研究科），伊藤龍史（新潟大学経済学部），王志（名古屋商科大学商学部），Hyun-Yun Cho（Catholic University, Korea），Soon-Kee Kim（Sogang University, Korea），Dal-Gon Kim（Gyeongsang National University, korea），Sang-Wan Lee（Donga University, Korea）である。協力者は，黒澤壮史（山梨学院大学経営情報学部），Chao Hsiung Lee（National Chung Hsing University, Taiwan）である。ここに記して感謝の意をあらわしたい。

参考文献

Andrews. R., Boyne, G. A., Law. J., and Walker, R. M.（2009）Strategy, structure and process in the public sector: A test of the Miles and Snow model. Public Administration, 87(4): 732-749.

Hunter, S.（2002）*Information technology, organization learning, and firm performance*. Unpublished Thesis. Sloan School of Management, MIT, Cambridge, MA.

Isobe, T., Makino, S., and Montgomery, D. B.（2004）Exploitation, exploration, and firm performance: The case of small manufacturing firms in Japan. *Research Collection Lee Kong Chian School of Business (Open Access). Paper 2342*.（http://ink.library.smu.edu.sg/lkcsb_research/2342）

Kyriakopoulos, K. and Moorman, C.（2004）Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation, *International Journal of Research in Marketing*, 21(3): 219-240.

March, J. G.（1991）Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1): 71-87.

March, J. G.（1995）The future, disposable organizations, and the rigidities of imagination. *Organization*, 2(3/4): 427-440.

Miles, R. E. and Snow, C. C.（1978）*Organizational strategy, structure and process*. McGraw-Hill, Inc.（土屋守章，内野崇，中野工訳『戦略型経営：戦略選択の実践シナリオ』ダイヤモンド社，1983年。）

Moore, M.（2005）Towards a confirmatory model of retail strategy types: An empirical test of Miles and Snow, *Journal of Business Research*, 58(5): 696-704.

Rothaermel, F. T. and Deeds, D. L.（2004）Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development, *Strategic Management Journal*, 25(3): 201-221.

Segev, E.（1989）Designing human resource systems, *Organizational Dynamics*, 13(1): 487-505.

Sorenson, O. and J. Sorenson.（2001）Finding the right mix: Franchising, organizational learning, and chain performance. *Strategic Management Journal*, 22: 713-724.

Walker, O. C. and Ruekert, R. W.（1987）Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 51(1): 15-33.

岩出博（2002）『戦略的人的資源管理論の実相：アメリカSHRM論研究ノート』泉文堂.

竹内規彦，若林満，陳子光（2002）「我が国製造企業における人的資源管理と競争優位：Miles-Snowの戦略類型との関連」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集（５）』pp.1-6.

長坂悦敬，李健泳，伊藤龍史，柊紫乃（2013）「日本・韓国・台湾企業の管理会計に関する実態比較研究:環境変化の影響を中心として」『BI Annual Research Report（甲南大学ビジネス･イノベーション研究所）』第８巻，pp.39-66.

松山一紀（2005）『経営戦略と人的資源管理』白桃書房.