

中国における証券企業の経営戦略と企業業績

Business Strategies and Performance of Chinese Securities Firms

大 津 誠*, 池 善 花**

Makoto OHTSU and CHI Shan hua

我々は昨年本誌に「発展途上国企業の経営戦略：中国における証券企業の業績分析モデル」を発表し、総合的な分析モデルを提示した。経営戦略の企業業績に及ぼす影響については、ここ30年来アメリカをはじめ多くの国の多くの産業について実証研究がなされてきた。しかし、「社会主義市場経済」体制をとる中国において証券業は極めて新しい産業であり、その経営戦略についてはこれまで体系的な実証研究はなされていない。したがって、アメリカ生まれの諸理論にもとづき開発された上記モデルを使用して実証研究を行なうこととした。

実証研究を行うに当たり、データの制約により総合モデルをそのまま検証するのは、かなり困難であることが判明した。中国の証券企業は約100社あるが、これらから特に重要な要因である経営戦略についてアンケートにより第一次資料を収集する場合、最大限30社程度からしか回答は期待できない。一方、その他の変数については100社のほとんどすべてについて第二次資料からデータを収集することが可能である。もちろん、経営戦略についてデータの得られた企業についてのみ第二次資料を使用することは可能である。しかしその場合、データ数の制約のため（たとえば、N=30）使用する変数の数が制限され、総合モデルの検証が困難となる。

上記の考慮から、実証研究は主として第一次資料にもとづき経営戦略の業績に及ぼす影響を検証する第1研究、および第二次資料にもとづき戦略以外の資源ベース理論、エージェンシー理論、および制度にもとづく要因の業績に及ぼす影響を検証する第2研究の二つに分けて行うこととした。これら2つのうち、この論文は第1研究についてのものである。第2研究はすでに完成し、学術誌に投稿中である。

この論文の構成は以下の通りである。まず、第1研究の理論的基礎となる Miles と Snow の一般戦略モデルについて述べる。第2に、このモデルを使用した主要な先行

* 経営学科－経営戦略

Department of Management－Strategic Management

** 中部大学大学院経営情報学研究科博士後期課程－Doctoral Course, Graduate School of Business Administration and Information Science, Chubu University

研究についての文献調査を行う。調査は、実証結果のみでなく、経営戦略タイプの測定方法についても行う。第3に、本研究の研究手法、すなわち分析枠組み、変数の測定尺度、およびデータ収集方法について述べる。第4に、実証研究の結果を報告しそれについて考察する。最後に本研究の結論を述べる。

1. MilesとSnowの一般戦略モデル

経営戦略は通常企業 (corporate)、事業 (business)、および機能 (functional) の3つのレベルで論じられる。1970年代のアメリカにおいては、コングロマリット (conglomerate) の台頭を反映して、PPMなど企業レベルの議論が盛んであった。これに対して戦略的事業単位 (SBU) と呼ばれる事業レベルではじめて一般的戦略タイプを開発したのはMilesとSnowである。MilesとSnowは1978年に著書 *Organizational Strategy, Structure, and Process* を出版したが、その理論的骨子をMeyerおよびColemanとともに同名の論文として同年に発表した (Miles, Snow, Meyerほか, 1978)。MilesとSnowの一般戦略モデルに関する以下の記述は主としてこの論文にもとづいている。

Milesらは組織にとって一番難しいことは環境の変化と不確実性に適応することであると、様々な環境の変化に対応するプロセスとして、適応サイクル (adaptive cycle) の概念を開発した (Miles, Snow, Meyer ほか, 1978, 548)。適応サイクル理論はChandler, Child, Cyert & March, Drucker, ThompsonおよびWeik等の理論家の戦略選択アプローチの解釈、ならびに彼ら自身が行った4つの産業についての実証研究にもとづき開発した環境適応プロセスの一般モデルである。環境条件は組織の構造とプロセスに部分的に影響を及ぼすが、決定的な要因はトップマネジャーの選択であると主張した。これらの選択は複雑で多いが、主に事業問題 (entrepreneurial problem)、技術問題 (engineering problem)、管理問題 (administrative problem) の解決方法にもとづきいくつかの典型的なパターンにまとめることができるという (Miles, Snow, Meyerほか, 1978, 548)。

事業問題とは組織のドメイン (domain, 以下「事業範囲」と呼ぶ)、すなわち特定の製品またはサービス、そして標的となる市場または市場の部分を定義することである。新しい組織では事業範囲を新たに決定することであるが、既存の組織ではこれまでの事業範囲を修正することを意味する。事業問題の解決は主としてトップマネジメントの機能である (Miles, Snow, Meyerほか, 1978, 549)。

技術問題とは事業問題の解決を操作化 (operationalize) することである。すなわち組織により選択された製品またはサービスを生産・配送するために適切な技術 (投入物を産出物に転換するプロセス) を選択し、技術の適切な使用を可能にするために

情報，コミュニケーション，統制の連結を作り，修正することである（Miles, Snow, Meyer ほか, 1978, 549）。

管理問題とは組織システム内での不確実性を減らすことである。すなわち組織の将来のイノベーション活動を妨げることなく，現在の活動をスムーズに命令・監視するための組織構造とプロセスを作ることである（Miles, Snow, Meyer ほか, 1978, 549-550）。

Miles らによれば，これら3つの問題を解決するのに3つのタイプの組織があり，それらを防御型（defenders），分析型（analyzers），先見型（prospectors）と呼ぶ。各々のタイプは独特の戦略で市場に関与しており，その市場戦略と一致した技術，構造，およびプロセスからなる特定の形態をもつ。組織の第4のタイプとして反応型組織（reactors）がある。これはいわば戦略の「失敗型」であり，戦略，技術，構造，およびプロセス間に矛盾がある。以下，それぞれのタイプにつき詳述する。

防御型組織（defenders）は，狭い製品－市場範囲を持つ組織である。このタイプの組織のトップマネジメントは彼らの組織の限定された事業領域における高度な専門家であるが，新しい機会を自己の事業範囲の外に求めない。このような狭い焦点化の結果，これらの組織は自己の技術，構造，または事業方法について大きな調節の必要性はほとんどない。その代わりに，彼らは自己の現在の事業に主要な注目を注ぐ（Miles & Snow, 1978, 29）。防御型組織の特徴は以下の表1-1のとおりである。

予見型組織（prospectors）は，ほぼ継続的に市場機会を追求し，環境上の新しい傾向への潜在的反応について日常的に実験を行う組織である。したがって，これらの組織は競争相手が対応しなければならない変化と不確実性の創造者である。しかしながら，これらの組織は製品および市場のイノベーションへの強い関心のために，通常完全には効率的ではない（Miles & Snow, 1978, 29）。予見型組織の特徴は以下の表1-2のとおりである。

分析型組織（analyzers）は，一つは比較的安定的であり，もう一つは変化する2つのタイプの製品－市場範囲で活動する組織である。安定的な領域ではこれらの組織は公式化された構造とプロセスを使用してルーティーン的・能率的に活動する。より変動的な領域ではトップマネジメントは新しいアイデアを探して競争相手を綿密に観察し，最も有望とみえるアイデアを迅速に採用する（Miles & Snow, 1978, 29）。分析型組織の特徴は以下の表1-3のとおりである。

表1-1 防御型組織の特徴

事業問題	技術問題	管理問題
問題：安定的製品および市場を作るために、いかにして全体市場の一部を確保するか	問題：いかにして製品またはサービスを可能な限り効率的に生産・配送するか	問題：効率を確保するために、いかにして組織の厳格な統制を維持するか
解決策： ・狭く安定的な範囲 ・範囲の積極的な維持 ・範囲の外の進展の無視 ・主として市場浸透による慎重で漸進的な成長 ・現在の製品またはサービスに密接に関連する一定の製品開発	解決策： ・コスト効率的な技術 ・単一の中核的技術 ・垂直的統合への傾向 ・効率維持のための技術の継続的改善	解決策： ・経営陣内における財務および生産の専門家の強い権力，限定的環境調査 ・長期にわたる経営陣の任期、内部昇進 ・綿密でコスト志向の計画の活動前の完了 ・広範囲な分業および高度な公式化を伴う機能的構造への傾向 ・中央集権的統制および長い垂直的情報システム ・単純な調整機能および階層的チャネルによる対立解消 ・組織業績の対前年比較，生産および財務に有利な報酬システム
利点：産業内のニッチから駆逐することの競争相手にとっての困難性 弱点：市場の大きな変化による存続への脅威	利点：技術的効率の組織業績にとっての中心性 弱点：この分野への多大な投資による長期間にわたる技術の熟知・予測可能性の必要性	利点：安定及び効率を維持するのに理想的な管理システム 弱点：新製品または市場機会の発見および維持には不適切

出典：Miles, Snow, Meyer ほか, 1978, 552.

表1-2 先見型組織の特徴

事業問題	技術問題	管理問題
問題：いかにして新製品および市場機会を発見・開発するか	問題：いかにして単一の技術的プロセスへの長期的執着を避けるか	問題：いかにして多数で多様な業務を促進・調整するか
解決策： ・広く継続的に発展する（事業）範囲 ・広範囲の環境条件および出来事の監視 ・産業内の変化の創造 ・製品および市場開発による成長 ・急激に起こる可能性のある成長	解決策： ・柔軟でプロとタイプの技術 ・複数技術 ・低度のルーティーン化および機械化、従業員に内在化する技術	解決策： ・経営陣内のマーケティングおよび応用研究の最大の影響力、ならびにそれらに次ぐ生産の影響力 ・大規模、多様で、移動する経営陣、内部に中核的グループを含む可能性 ・必ずしも長くない経営陣の在職期間、重要な管理者についての内部昇進と同時に外部からの採用 ・広範囲にわたりかつ問題志向の計画の行動前の未完了 ・低度の分業および公式化を伴う製品別（組織）構造 ・分権的統制および短く水平的な情報システム ・複雑な調整メカニズムおよび統合者による対立解消 ・重要な競争相手と比較する組織業績測定、マーケティングおよび研究・開発に有利な報酬システム
利点：製品および市場イノベーションによる変化する環境からの保護 弱点：低収益性および資源の過剰配分	利点：（事業）範囲の変化に対する技術的柔軟性による迅速な対応 弱点：複数の技術から生ずる生産および配送システムにおける最大限の効率の開発の困難性	利点：柔軟性と有効性を維持するのに理想的な管理システム 弱点：資源の不十分な使用および誤使用

出典：Miles, Snow, Meyer ほか, 1978, 554.

表1-3 分析型組織の特徴

事業問題	技術問題	管理問題
問題：いかにして新製品と市場機会を発見・開発すると同時に現在の製品と顧客を維持するか	問題：いかにして事業範囲の安定的領域では効率的で、変化する領域では柔軟であるか	問題：事業の安定的領域とダイナミックな領域の両者に適合するために、いかにして組織の構造とプロセスを差別化するか
解決策： ・安定的であると同時に変化する混合的（事業）範囲 ・主としてマーケティングに限定された監視機構，一定の研究・開発 ・市場浸透および製品・市場開発による着実な成長	解決策： ・二重の技術的核心（安定的要素と柔軟な要素） ・大規模で影響力のある研究グループ ・適度な技術的効率	解決策： ・経営陣内のマーケティングおよび応用研究の最大の影響力，ならびにそれらに次ぐ生産の影響力 ・事業範囲の安定的部分についてのマーケティングと生産間の綿密な計画，新製品および市場についてのマーケティング，応用研究および生産間の総合的計画 ・機能別部門と製品別グループを結合するマトリックス構造 ・垂直的および水平的フィードバック・ループを伴う適度に集権化された統制システム ・きわめて複雑かつ高価な調整機構，対立の一部は製品グループ管理者，他は階層チャネルによる解決 ・有効性及び効率の両者による業績評価，マーケティングおよび応用研究への最大の報酬
利点：研究・開発に対する低い投資と明白に成功した製品の模倣によるリスクの軽減 弱点：（事業）範囲について安定的部分と柔軟な部分との最適なバランスの維持	利点：二重の技術的核心による安定的/変化する（事業）範囲への適用の可能性 弱点：技術の不完全な有効性及び効率性	利点：安定性と柔軟性とのバランスをとるのに最適な管理システム 弱点：バランスが失われた場合の均衡回復の困難性

出典：Miles, Snow, Meyer ほか, 1978, 556.

最後に反応型組織（reactors）とは、トップマネジメントは彼らの組織の環境において起こっている変化や不確実性を常々認識してはいるが、有効に対応できない組織である。このタイプの組織は首尾一貫した戦略－構造関係に欠けているため、環境圧力によって強制されるまでどのような調節もほとんど行わない（Miles & Snow, 1978, 29）。反応型組織については、Milesらは事業問題、技術問題、管理問題ごとの特徴について詳述していない。

以上がMilesらの提示する4つのタイプの組織であるが、これらのタイプを戦略のタイプと同一視してはいない。彼らは戦略を「製品－市場範囲を定義すること（Miles, Snow, Meyerほか, 1978, 546）」と定義しており、また「各々のタイプの組織は環境に対応するための戦略を持ち、戦略と首尾一貫した技術（technology）、構造（structure）、プロセス（process）を持つ（Miles & Snow, 1978, 29）」とも述べている。これらの記述から、戦略は彼らのモデルのうちの事業問題への対応の部分のみにかかわることは明らかである。技術問題は投入物を産出物に転換することにかかわる問題、管理問題は具体的には組織の構造（structure）とプロセス（process）にかかわる問題であり、いずれも戦略自体の一部というより、戦略を達成するための手段であると考えられている。すなわち、彼らのモデルでは組織の戦略、技術、構造、プロセスはそれぞれ独立した概念（construct）として取り扱われている。

また彼らは我々の中心課題である戦略と企業業績との関係についてはほとんど言及していない。前述したように、彼らは教科書出版業、電子部品産業、食品加工産業、および医療産業で実証研究を行ったが、その目的はあくまでも戦略に関する組織の理念型（typology）を開発することにあった。戦略と企業業績とに関する唯一の言及は、反応型組織の業績は低い、というものである。他の3つのタイプの組織間でどのタイプの業績がより優れているかについての言及はない。

2. 文献調査：MilesとSnow以降の研究

Milesらの研究の後今日に至るまで、戦略を中心課題としてそれと環境、技術、構造、プロセス、業績等との関係について多くの研究がなされてきた。以下ではそれらのうち戦略と企業業績との関係についての主要な研究について概観する。文献調査にあたり、特に注目するのは、①戦略の測定方法、②4つの戦略タイプの存在の有無およびこの分類の妥当性、③各戦略の企業業績に及ぼす影響、の3点である。理由はこれらがわれわれの研究の分析枠組み、および変数の測定方法にとって有用な示唆を与えてくれると思われるからである。

1) SnowとHrebiniak (1980)

Miles & Snowの競争戦略分類にもとづいて、初めて競争戦略、固有能力 (distinctive competence) および企業業績の関係について実証研究を行ったのは SnowとHrebiniak (1980) である。彼らは、特に固有能力 (自社は有しているが、競争相手は有していない能力) の企業業績に対する影響について関心をもったが、以下ではその部分は割愛し、競争戦略と企業業績の関係に関連する部分についてのみ概観する。

競争戦略と企業業績の関係を分析するに当たり、彼らは産業を統制変数として使用している。したがってサンプルとして、環境の不確実性の低い自動車および航空運輸の2産業、不確実性の高いプラスチックおよび半導体の2産業を選んだ。企業業績 (ROAにより測定) を除くすべての変数についてのデータはこれら4産業に属する企業のトップマネジャーに対するアンケートにより得られた。アンケートは100社の721名のトップマネジャーに送られ、88社の247名から回答があった。上記で述べた3点についての結果は以下のとおりである (Snow & Hrebiniak, 1980, 323-324)。

戦略の測定方法

Miles & Snowの4つのタイプにもとづいて4つのタイプの組織のプロフィールを作成し、回答者に自社はどのタイプに属するかを尋ねた。その際、防御型等の特定の名称は示さず、単にタイプ1、タイプ2、等とした。各タイプのプロフィールは以下のとおりである。

タイプ1：このタイプの組織は比較的安定した製品またはサービスの分野で安全なニッチを見出し、維持しようとしている。競争相手よりも限定的な範囲の製品またはサービスを提供する傾向にあり、より高い品質、より優れたサービス、より安い価格等を提供することにより自社の事業範囲を守ろうと努力する。しばしば、このタイプの組織は当該産業の発展の最前線には位置していない。現在の事業分野に直接的影響を及ぼさない産業上の変化は無視し、限定的な分野で可能な限り最善を尽くすことに集中する傾向がある。

タイプ2：このタイプの組織は周期的に定義しなおされる広い製品ー市場範囲で事業を行う。すべての努力が利益をもたらすことにならない場合でも、新しい製品および市場分野で「一番手」となることに価値を見出す。機会のある分野に関する兆候に迅速に反応し、それらの反応はしばしば一連の新しい競争行動に至る。しかしながら、このタイプの組織は参入するすべての分野で市場の強みを維持することはできないかもしれない。

タイプ3：このタイプの組織は一連の安定的・限定的製品またはサービスを維持しようとすると同時に、産業内で注意深く選択されたより有望な新しい事業を行うべく迅速に行動する。新製品または新市場で「一番手」となることはまれであるが、安定的製品市場ベースに匹敵す

る分野で主要な競争相手の行動を注意深く監視することにより、よりコスト効率的な製品またはサービスをもってしばしば「二番手」となる。

タイプ4：このタイプの組織は首尾一貫した製品－市場志向を持っていないように見える。通常、確立した製品および市場を維持することに一部の競争相手ほど積極的ではなく、またその他の競争相手ほど多くのリスクを取ろうともしない。むしろ、環境の圧力によって強制される分野で反応する。

以上の4つのタイプの組織のプロファイルはMiles & Snowの3つの問題のうち事業問題のみに関して作られており、Miles & Snowの戦略についての比較的狭い定義に忠実に従ったものである。

4つの戦略タイプの存在の有無およびこの分類の妥当性

彼らの研究はMiles & Snowの競争戦略分類を前提としており、この分類が適切かどうかについての検証は行われなかった。4つの戦略タイプの存在の有無につき彼らは以下の仮説を設定した：「Miles & Snowの4つのタイプの組織はすべて存在し、防御型組織、先見型組織、および分析型組織の数はほぼ等しく、反応型組織の数よりはるかに多い」(Snow & Hrebiniak, 1980, 320)。

この仮説の検証のために、彼らは上記の戦略タイプに関する質問への回答から、247人の回答者を戦略タイプ別に分けた。結果は、防御型組織(80)、先見型組織(75)、分析型組織(27)、反応型組織(50)、無回答(15)となり、すべてのタイプが存在するという仮説は支持された。しかし数についての仮説は、防御型組織および先見型組織については支持されたが、分析型組織および反応型組織については支持されなかった。その理由として、反応型組織の過半数は航空運輸産業に存在し、これは政府の強い規制という特殊事情によるものであり、これを除けば仮説はおおむね支持されたとする(Snow & Hrebiniak, 1980, 324～325)。

各戦略の企業業績に及ぼす影響

この点について彼らは以下の仮説を設定した：「研究対象となったすべての産業で、防御型組織、先見型組織、および分析型組織の業績は反応型組織の業績より高い」(Snow & Hrebiniak, 1980, 320)。

この仮説を検証するため、企業業績を従属変数とし競争戦略と産業を独立変数とする二元配置分散分析を行った。前述のとおり、企業業績は総資産利益率(ROA)で測定した。戦略については、4つの戦略タイプを名目尺度で測定した。1つの組織から複数回答があった場合、それらの最頻値を取り当該組織がどの戦略をとっているか決定した。産業も4つの名目尺度で測定した。分散分析の結果は、競争戦略と産業の

いずれの変数も0.5%レベルで有意となった (Snow & Hrebiniak, 1980, 331)。

競争戦略については、反応型組織のROAの平均値は-0.14 (N=15)、その他3つのタイプの平均値は0.31 (N=51) であった。T検定の結果、 $t=2.16$ $p=0.03$ となり両者の間には有意な差があることが判明した。産業ごとに見てもこの傾向は自動車、プラスチックおよび半導体の3産業では同じであった。しかし航空運輸産業では反応型組織のROAの平均値は0.35とプラスになり、防御型組織および先見型組織の平均値を上回ることが判明した。この理由もまた前述のように政府の保護、すなわち保護されている産業では反応型戦略も有効であるからである、とされた (Snow & Hrebiniak, 1980, 322-323)。

2) Hambrick (1983)

Miles & Snowの戦略的事業単位 (strategic business unit=SBU) の4つの理念型の提示以来、「戦略」概念の定義、操作化および測定について精力的に研究結果を発表したのはHambrickである (Hambrick, 1980; Snow & Hambrick, 1980; Hambrick, 1983)。彼によれば、戦略の定義を操作化するためのアプローチには、事例記述 (textual description)、部分的測定 (measurement of parts)、多変量測定 (multivariate measurement)、理念型 (typology) の4つがある (Hambrick, 1980, 573)。また、戦略の測定方法には、研究者推測 (investigator inference)、自己分類 (self-typing)、外部評価 (external assessment)、および客観的指標 (objective indicators) の4つがある (Snow & Hambrick, 1980, 535)。これらはいずれも研究方法についての理論的研究であり、実証研究は伴っていなかった。

これに反して、以下で文献調査の対象とする1983年の研究は、操作化のアプローチとしては部分的測定、また測定方法としては客観的指標を使用した実証研究である (Hambrick, 1983)。この研究のためのデータは、当時大がかりに行われていたPIMSプロジェクト (Profit Impact of Market Strategy) から取得された第二義的データである。PIMSプロジェクトでは毎年約200社の約2000のSBUについて環境、戦略、業績に関する種々のデータを収集していたが、Hambrickはこのデータベースから4年間にわたる合計1452のSBUのデータを使用した (Hambrick, 1983, 12)。彼の研究目的は、1) 環境を介在変数とする戦略と業績との関係、および2) 戦略と機能別方針、固有の能力、構造、プロセス等の内部要因との関係、について種々の仮説を検証することであったが、以下では1) についてのみレビューする。

戦略の測定方法

HambrickによればMiles & Snowの理念型のもととなる主要な次元は「組織が自社の製品-市場を変更する程度」であるという。すなわち、防御型は新製品-市場

の開発をほとんど行わない組織であるのに対して、先見型は製品－市場開発において先駆者となろうと努める組織である。分析型はこの2者の中間タイプである。さらに、Miles & Snow の理念型は競争相手に対する相対的行動としてとらえられているという。この2つのルールに従って、Hambrick は戦略を「特定のSBUの新製品から得られる売上高の全売上高に対する比率から、3大競争企業の新製品から得られる売上高の全売上高に対する比率を除いたもの」で測定することとした。そのうえで、この数値が－5より少ない企業を防御型、＋5よりも大きいものを先見型と分類した。そしてこの2つの数値の間に入る企業（分析型）は除き、以降は直接の分析の対象とはしなかった。

この様に彼のアプローチは客観的指標を使用した部分的測定である。彼自身も認めているように、製品－市場の変化のみに限定した部分的測定は、より包括的な多変量測定よりは劣っているが、すでに収集されているデータ・ベースを使用する際の必然的制約といえる。

4つの戦略タイプの存在の有無およびこの分類の適切性

Hambrick の研究もまた Miles & Snow の競争戦略分類を前提としており、この分類の適切性についての検証は行われなかった。また上述したように、彼の主要な関心は防御型と先見型との比較であり、分析型と反応型についての直接的な分析は行われていない。防御型と先見型とのSBUの数はそれぞれ、649と201であり、前者のほうが圧倒的に多かった。

各戦略の企業業績に及ぼす影響

この点について、彼は以下の2つの仮説を設定した：1) 平均して、先見型組織と防御型組織の収益性、キャッシュ・フロー、市場占有率変化率で測定された業績レベルは等しい、2) 上記の仮説は、ライフ・サイクルの段階や新製品イノベーションの程度等の産業の特色とは無関係に確認される。

これらの仮説を検証するために、収益性は投下資本利益率（ROI）の、キャッシュ・フローは対投下資本キャッシュ・フロー比率の、それぞれ4年平均値が使用された。市場占有率は、占有率リーダー企業と占有率追従企業との2つの項目からなる名目尺度で測定された。さらに、統制変数としてライフ・サイクルの段階（成長 vs. 成熟）と新製品イノベーションの程度（革新的 vs. 非革新的）が使用された。

防御型と先見型の3つの指標の平均値が、全企業、および成長－非革新的産業、成長－革新的産業、成熟－非革新的産業、成熟－革新的産業の4つのタイプの産業ごとに求められた。T分析の結果、全企業においては2つの収益性の指標で防御型のほうが先見型より高く、市場占有率の変化では先見型のほうが防御型より高かった。また

この傾向は4つの産業分類についてもほぼ同様であった (Hambrick, 1983, 16)。

次に、業績を従属変数とし、戦略と産業の特色の種々の変数を独立変数とする重回帰分析が行われた。戦略は分析型をベースとし、それぞれ防御型と先見型についてのダミー変数で測定された。その結果、いずれの指標についても防御型と分析型には有意な差はないが、先見型はROIとRFOIの2つの指標について分析型より低い有意な差が見られた。すなわち、この2つの指標では防御型のほうが先見型より業績が高い。市場占有率の変化についてののみ、それも革新的産業においてのみ、先見型は防御型よりも高い (Hambrick, 1983, 17)。以上の結果についてHambrickは、先見型戦略では新製品の開発、製造、販売に多額のコストがかかるため、収益率を高めるのは困難であると解釈している。したがって、先見型戦略は一時的な戦略としてはよいが、永続的戦略としては収益率に貢献しないと結論付けた。このように、Hambrickの研究では、防御、先見、分析の3つの戦略間には優劣はないというMiles & Snowの命題は支持されなかった。

3) Conant, Mokwa & Varadarajan (1990)

MilesとSnowの戦略タイプの測定のために多項目尺度を作る試みは、Segev (1987) らをはじめ様々な研究者によってなされたが、最も本格的な尺度作りはConant, MokwaおよびVaradarajan (1990) によって行われた。彼らによれば、それまで多くの研究で使用されてきたプロフィール方式は単一項目尺度であり、戦略タイプの一部しか捉えることができないため、その全体を捉えるためには多項目尺度が必要であるという (Conant, Mokwa & Varadarajan, 1990, 365-366)。したがって、彼らの主要な関心事は尺度作りにあったが、開発した尺度を使用して戦略、固有のマーケティング力 (distinctive marketing competence) および企業業績の関係についての実証研究もおこなった。これら3つの変数のうち以下では戦略と企業業績についてのみ言及する。

尺度作りのためのプレテストおよび実証研究のためのデータ収集は、「アメリカ健康維持組織 (The American Health Maintenance Organization=HMO)」に属する406の組織を対象に行われた。HMOとは医療と保険の2つの機能を備えた新しいタイプの医療機関であり、1987年当時全米で約3000万人の会員を擁し急速に拡大を続ける組織であるという (Conant, Mokwa & Varadarajan, 1990, 371)。

戦略の測定方法

彼らは最初にMiles & Snowの4つの戦略タイプの企業についての記述の包括的かつ詳細な分析を行い、適応サイクルを構成する11の戦略側面 (要素) を抽出した。内訳は事業問題に関するもの4項目、技術問題に関するもの3項目、管理問題に関す

るもの4項目、合計11項目である。11項目の内容は、①製品－市場範囲、②成功状態、③監視、④成長（以上事業問題）、⑤技術的目標、⑥技術的幅、⑦技術的緩衝（以上技術問題）、⑧支配的グループ（dominant group＝経営陣内の支配的グループの意味）、⑨計画、⑩構造、⑪統制（以上管理問題）である。

次に、彼らはこれら11項目の各々について4つのタイプの組織のそれぞれがとる解決策を提示した。一例をあげれば、第1項目である製品－市場範囲については、防御型組織であれば「狭く、注意深く焦点化」、先見型であれば「広く、継続的に拡大」、分析型であれば「細分化され、注意深く調整」、反応型であれば「一定せず、一時的」と規定している。彼らはこの作業を他の10項目についても行い、多項目尺度の基準とした。

それから、各項目とそれに対応する4つの解決策の記載方法として Snow & Hrebiniak のパラグラフ方式を採用した。すなわち、Snow & Hrebiniak の4つの選択肢からなる1セットの尺度に対して、それぞれ4つの選択肢を含む11セットの尺度を作成した。また各項目について2通りの表現方法が開発された。この尺度の内容妥当性は研究者のパネルにより評価され、必要な修正が加えられた。

以上のようにして作られた尺度（アンケート）は47人のHMOのマーケティング・ディレクターによってテスト、再テストが行われ、2通りの表現方法のうちより信頼性が高いものが選ばれ、完成した。スペースの限定のために、完成したアンケートのすべてを紹介することはできないが、例示として第1項目は以下のとおりである（Conant, Mokwa & Varadarajan, 1990, 381）。

1. 事業問題：製品－市場範囲

他のHMOとくらべてわが社がメンバーに提供するサービスの特徴は

- (a) サービスは組織および市場全体を通じてより革新的で、継続的に変化し、より広い。(P)*
- (b) サービスは特定の組織内単位/部門および市場ではかなり安定的であるが、他の組織内単位/部門および市場では革新的である(A)*。
- (c) サービスは組織および市場全体を通じて焦点が明確であり、安定しており、一貫している。(D)*
- (d) サービスは常に変化しており、その変化は市場や環境における機会または脅威に対応するためにおこる。(R)*

* アンケートの中では示されていない。

Miles & Snow および Snow & Hrebiniak は戦略を狭義に定義し、事業問題のみに関するものに限定した。これに対し、Conant らは技術問題および管理問題も戦略の一部とすることによって戦略の概念を広げ、技術、組織構造・プロセスもまた戦略を構成する要素とした。

4つの戦略タイプの存在の有無およびこの分類の適切性

Snow & Hrebiniak と同様に Conant らの研究もまた Miles & Snow の競争戦略分類を前提としており、この分類の適切性についての検証は行われなかった。彼らは上記のプロセスで開発したアンケートを406社のマーケティング・ディレクターに送付し、150通の有効な回答を取得した。戦略のタイプを決めるのに、彼らは11項目に対する回答のうち最も多く回答したタイプに分類した。また、同数になった場合は、防御型、先見型、分析型の間では分析型に分類し、反応型とその他の3つのタイプとの間であれば反応型に分類した。

この作業の結果、150社は防御型35社、先見型46社、分析型56社、反応型13社に分けられた (Conant, Mokwa & Varadarajan, 1990, 375)。このように4つのタイプのすべての存在が確認され、Miles & Snow の分類の適切性が支持された。

各戦略の企業業績に及ぼす影響

企業業績はアンケートに対するマーケティング・ディレクターの回答、すなわち主観的指標によって測定された。そのために2項目からなる尺度が作られた。第1の項目では、競争相手と比較して自社の全般的収益性による評価を尋ねた。第2の項目では収益性の特定の指標、すなわち投下資本利益率 (ROI) による評価を尋ねた。いずれの項目も7点法のリカート尺度を使用した。2つの得点は合計され、相対的企業業績の測定値とされた (Conant, Mokwa & Varadarajan, 1990, 375)。

このようにして得られた戦略タイプごとの平均値は以下のとおりとなった。防御型=10.62, 先見型=9.88, 分析型=9.89, 反応型=5.50。分散分析の結果は $p=0.04$ で有意となり、ペアごとの比較では (a) 防御型、先見型、分析型の間では有意な差はなく、(b) それらは反応型よりも有意に高いことが判明した。この結果はそれまでの先行研究の結果と一致している、と結論付けられた。

4) Desarbo, Benedetto, Song & Sinha (2005)

前項で述べたように、Conant らは Miles & Snow の定義を広げて、事業問題のみでなく、技術問題および管理問題への解決策も含めた戦略の多項目尺度を開発した。これをさらに拡大して、組織の総合的理念型を開発したのは Desarbo, Benedetto, Song および Sinha である (2005)。戦略と企業業績との関係については Snow & Hrebiniak (1980) 以来、戦略に及ぼすその他の要因について種々の研究がなされてきた。それらの研究のうち、Desarbo らは環境要因および企業の固有の能力の重要性を主張する Hambrick の研究 (1983) に注目し、この2つの変数を彼らの理念型に取り入れた。さらには、それまでほとんどの研究でこれらの変数の従属変数として扱われてきた企業業績自体をも理念型に取り込んだ。

このように、彼らの研究の目的は、戦略と企業業績やその他の変数との因果関係を分析することではなく、Miles & Snowと同様に企業のタイプ分け、すなわち理念型の作成にあった。しかしその方法は、Miles & Snowが4つの産業についてのフィールド・ワークにより資料収集を行ったのに対して、Desarboらは米・日・中3国の709社からのアンケートにもとづき彼らが「強制的多目的分類アプローチ (constrained multi-objective classification approach)」と呼ぶ高度の統計的手法を使用した。

戦略の測定方法

上述したように彼らは「戦略」の測定尺度を開発したのではない。戦略およびそれに関連する一連の変数によって企業をタイプ分けする手法を開発した。タイプ分けのための基本的手法はクラスター分析であるが、クラスター分析が1変数にもとづいて相互に排他的なグループを作りだすのに対して、彼らは複数の変数にもとづく分類手法を開発した。分類のための変数として彼らは戦略的能力 (strategic capabilities)、環境特性 (environmental attributes)、戦略選択 (strategic choice) および業績 (performance) の4つを使用した (Desarbo, Benedetto, Song ら, 2005, 51)。

まず第1の変数である戦略的能力については、これまでに開発された総合的な尺度はないとして、彼ら自身で新しく開発した。文献調査の結果見出された多くの能力を、①マーケティング能力、②市場連結能力、③情報技術能力、④技術能力、および⑤マネジメント能力の5分野にまとめた。一連の妥当性、信頼性のテストののち、各々の能力についてそれぞれ6項目、合計30項目からなり11点法のリカー尺度で回答する測定用具を開発した。

第2の変数である環境の不確実性についても新しい尺度を開発した。戦略的能力と同様に、まず環境の側面を技術環境、市場環境、競争環境の3つとし、各々について6つの質問項目を設定した。ここでも11点法のリカー尺度が使用された。第3の変数である戦略のタイプについては、Conantらの開発した11項目から成る尺度がそのまま使用された。最後に、第4の変数である業績については、ROI、ROA等11の指標が使われた。これらの変数に対する情報は、客観的な第二義的資料からではなく、アンケートにより得られた。

これらの4つの変数についてのアンケートが作成され、アメリカ、日本、中国のそれぞれ800社に対して送付された。最終的に、アメリカ216社、日本248社、中国245社、合計709社から有効な回答が得られた。これらの回答は、前述の手法により分析され、以下の4グループが得られた。

4つの戦略タイプの存在の有無およびこの分類の適切性

彼らは戦略タイプの測定については、Miles & Snowの競争戦略分類を前提とするConantらの測定尺度をそのまま使用している。ただし、得られた結果の4つのタイプへの分類方法については、11項目への回答数によって決定するConantらの方式ではなく、彼ら独自の方式を使用した。両者の「一致係数」は0.999となりほぼ完全な一致を見た(Desarbo, Benedetto, Songら, 2005, 57)。彼らの方式による分類結果は以下のとおりである。先見型(234)、分析型(220)、防御型(168)、反応型(87)。この結果から、Miles & Snowの4つの型の存在はDesarboらの国際的なサンプルでも存在することが確認された。

このように彼らはMiles & Snowの戦略タイプに異議を唱えているわけではないが、より適切な(有意義な)分類方法として総合的な企業タイプを主張している。上述した4つの企業グループの戦略タイプ別構成は以下のとおりである。グループ1は主として先見型52%、分析型32%からなる。グループ2は防御型55%、反応型45%からなる。グループ3は分析型43%、先見型26%、防御型27%の混合タイプである。グループ4は先見型46%、分析型54%からなる(Desarbo, Benedetto, Songら, 2005, 57-58)。

各々のグループと戦略的能力および環境の不確実性との間の関係、さらには国別分布等を分析した結果、彼らは以下のプロフィールを作成した。グループ1：技術に強いアジア系の先見的企業、グループ2：マーケティング・スキルを持った防御的企業、グループ3：市場連結およびマネジメントに強いアメリカ系企業、グループ4：バランスのとれた先見的企業。

はたして、これらの理念型はMiles & Snowの理念型より適切であろうか。高度な統計的手法を使用したという点では、彼らの分類のほうがより正確といえよう。しかし、その結果はあくまでもサンプルに限定された理念型であり、一般化は困難である。また、Miles & Snowの理念型が戦略のみにもとづいた企業の理念型であるのに対して、彼らの理念型は戦略を含む主要な変数にもとづいた企業の総合的な理念型である。企業の持つ多面性をとらえている点では優れているが、他の変数との関係进行分析するのに必要な操作性という観点からは適切なものとは言い難い。戦略タイプを主要な変数として位置づけた場合、特定の内部的能力を有し、特定の環境下に存在し、特定の業績を上げる組織の理念型となり、あまりにも状況依存的であるといわざるを得ない。

各戦略の企業業績に及ぼす影響

上述したようにDesarboらの目的は、組織の理念型を作成することであり、各戦略の企業業績に及ぼす影響は直接的な関心の対象ではなかった。したがって、業績も

また理念型を作成するための変数として取り込まれている。それにもかかわらず、彼らは11の業績の指標の各々について4つのグループごとに平均値を求め、それらを比較している。

それによると、最も平均値が高かったのは11の指標のうち6指標についてはグループ2であり、残る5指標についてはグループ4であった。反対に、最も低かったのは7指標についてはグループ1であり、4指標についてはグループ3であった (Desarbo, Benedetto, Song ら, 2005, 60)。このことから、彼らは全体的に業績が高いのはグループ2および4、低いのはグループ1および3であると結論付けた。すなわちマーケティング・スキルを持った防御的企業、およびバランスのとれた先見的企業では業績は高く、技術に強いアジア系の先見的企業、および市場連結とマネジメントに強いアメリカ系企業においては業績は低い。しかしながら、この分析からは我々の直接の関心の対象である戦略のみと業績との関係は不明瞭である。

5) Kabanoff & Brown (2008)

これまで見てきたように、多くの実証研究において戦略についての情報はアンケートによる第一義的データを使用している。この方法は戦略概念の操作化および測定の間では優れているが、収集には回答者の協力が必要となり、大量のデータを得るのには適していない。この問題を克服するために第二義的データを使用することが考えられる。しかしその場合には、Hambrick が PIMS のデータを使用した際のように、戦略の測定が部分的になる（すなわち内容妥当性が低い）という問題が生ずる。

Kabanoff & Brown は企業の年次報告書の記述から、戦略に関する部分を抽出し内容分析 (content analysis) を行うことにより、大量のデータを収集すると同時に内容妥当性を確保することに成功した。彼らは認知心理学 (cognitive psychology) における知識構造 (knowledge structure) の概念にもとづき、戦略は不確実な環境にあってトップマネジメント・チームが何に注目し、それをどのように解釈するかによって決定されるという (Kabanoff & Brown, 2008, 154)。したがって、年次報告書の中でトップマネジメント・チームによる戦略に関するテキスト（主に CEO から株主へのメッセージ）を構成する文章で使用されている単語 (words)、単語のカテゴリー (word categories) およびより広い主題 (themes) を分析することにより戦略のタイプを推測し、企業業績との関係について分析している。そのために使用されるデータベースはオーストラリア証券取引所で上場されている全企業（10産業にまたがる）の1992年から2003年までの年次報告書のうち電子データが入手可能な5,000ケースである (Kabanoff & Brown, 2008, 155)。

戦略の測定方法

年次報告書における戦略についての記述の中から主要な単語と主題を抽出するための第1歩として、Hambrick (1983) にならって Miles & Snow の4つのタイプのうち対極的な2つ、すなわち防御型と先見型を選び、各々の事業・技術・管理問題を記述するのに Miles & Snow が使用した用語 (descriptors) に可能な限り近い主題 (content themes) を探した。その結果、21の主題が抽出された。一例をあげれば、防御型の事業戦略については「狭く、安定的な事業範囲」「市場競争」「慎重な成長」等である。次に文章の中からこれらの主題を探し出すコンピュータのソフトウェアを開発した。最後にすべての文章を通じて各々の主題が存在する確率、すなわち「密度 (density)」が計算された。文章数が25以下の報告書は除外され、最終的に1,038社からの3,663の報告書が分析の対象となった (Kabanoff & Brown, 2008, 159)。

21の主題についての密度に対して探索的主成分分析が行われ、7つの因子が抽出された。それらは、①イノベーション/拡大、②顧客サービス (vs. 能力増強)、③中核的焦点、④業務効率、⑤企業の社会的責任 (vs. 財務的業績)、⑥競争的環境、および⑦再構築の7つである。これら7つの因子を使用してクラスター分析が行われた。その結果、6クラスター分類が最適と判断され、それらは7つの因子の値から①再構築型、②生産性防御型、③先見型、④分析型、⑤反応型、⑥サービス防御型と名付けられた (Kabanoff & Brown, 2008, 161)。以上から彼らの戦略の測定方法は、Miles & Snow と同様に理念型の作成であることは明らかである。

4つの戦略タイプの存在の有無およびこの分類の適切性

Kabanoff らは Miles & Snow の戦略の記述から出発したが、内容分析、主成分分析、およびクラスター分析を使用してより客観的・包括的な分類を行った。Miles & Snow の分類との相違点は、再構築型が新しいタイプとして抽出されたこと、および防御型が2つのサブタイプに分割されたこと、の2点であるが、概して Miles & Snow の分類にきわめて近いといえる。データがオーストラリアの企業から得られたことは、Miles & Snow の基本型が国境を超えても有効であることを示唆している。

各戦略の企業業績に及ぼす影響

この点については、Miles & Snow は防御型、先見型、分析型の間に業績の差はないとするのに対し、Hambrick (1983) は分析型のほうが防御型、先見型よりも良い業績を上げることを発見した。Kabanoff らは Hambrick (1983) にならって、1) 分析型のほうが防御型、先見型よりも良い業績を上げる、2) 業績は戦略だけではなく産業の影響もうける、との仮説を設定した。この2つの仮説を同時に検定するために、戦略タイプと産業を独立変数とし、業績を従属変数とする分析を行うことと

した。その際、相互に関連のある時系列データも使用するため、通常の分散分析ではなく、線型混合モデル (linear mixed model) を使用した。従属変数はROA, ROE, およびPER (株価収益率 price earnings ratio) で測られた (Kabanoff & Brown, 2008, 156)。

結果は、いずれの業績指標でも戦略、産業、およびそれらの交互作用は有意となった。防御型、先見型、分析型の3つの戦略の業績比較は産業別に行われ、多くの産業で分析型のほうが防御型、先見型よりも良い業績を上げることが判明した。ただし、より革新的な産業ではPERを指標とした場合のみ先見型が優れているケースが見られた (Kabanoff & Brown, 2008, 163-4)。以上の結果から、彼らは戦略と企業業績の関係についてはMiles & SnowよりもHambrickの立場が支持されると結論付けている。

これまでMiles & Snowの研究 (1978) およびそれに続く一連の研究について文献調査を行ってきたが、驚くべきことは、Kabanoffら (2008) から明らかなように、30年を経た今日でも彼らのモデルが実証研究の基本的枠組みとして生き続け、進化し続けていることである。これはほぼ同時期に提唱されたPorterのモデルが比較的早期に「古典」として確立し、今日ではこのモデルを使用する実証研究はほとんど見られないのと対照的である。

3. 研究方法

1) 分析枠組み

本研究および第2研究のための総合的枠組みについては、すでに昨年の論文で詳述しているので繰り返さず、以下では本研究に直接使用される枠組みについてのみ述べる。まず戦略については、昨年の論文ではPorterの競争戦略モデルを使用することを想定していたが、本研究ではMiles & Snowのモデルを使用することとした。主な理由は、両モデルとも理念型を使用しているが、詳細な文献調査の結果、金融業においてはMiles & Snowのモデルのほうがより現実に即しているように思えること、およびPorterのモデルでは理念型の重複、すなわち混合型を認めるのに対しMiles & Snowの理念型は相互排他的で操作性に優れていること、の2点である。

Miles & Snow系の研究で理論的に重要なのは戦略の定義である。Miles & Snow (1978), Hrebiniak (1980) およびHambrick (1983) では、戦略の定義を事業・技術および管理問題のうち事業問題のみに対する解決策として極めて限定的とした。Conantら (1990) はこの定義を拡大して、技術および管理問題に対する解決策をも含むこととし、この定義はそれに続くDesarboら (2005) およびKabanoffら

(2008)に継承されている。もっとも、Desarboらにとっての目的は戦略のタイプ分けよりも戦略および関連した指標によって企業のタイプ分けをするための総合的理念型の作成にあり、戦略自体の定義は必ずしも明確ではない。したがって本研究ではConantらの定義を使用する。

企業業績には戦略以外にも多くの要因が影響する。それらのうち資源ベース理論、エイジェンシー理論、および制度にもとづく要因については、すでに第2研究で分析した。しかし戦略研究の立場からも、戦略と密着に関連したいくつかの要因が考慮されてきた。Snow & Hrebiniak (1980)では固有能力 (distinctive competence), Hambrick (1983)では環境 (産業)と企業の内部的要因, Conantら (1990)では固有のマーケティング力 (distinctive marketing competence), Desarboら (2005)では戦略的能力 (strategic capabilities)と環境特性 (environmental attributes), Kabanoffら (2008)では産業である。これらの要因は環境 (産業)と企業の内部的な能力とに大別できる。後者は資源ベース理論という「資源」にきわめて近い概念といえる。

本研究は中国の証券業に限定されている。したがって、産業は定数であり変数としては使用できない。企業の内部的な能力については変数として採用し、企業規模で測定することとする。理由は、大企業では一般に「規模と範囲の経済」が働くため、内部的な能力は中小企業より高くなると考えられるからである。以上から、本研究では企業の戦略と規模を独立変数とし、業績を従属変数とする分析枠組みを設定する。

2) 測定尺度

上述したように、本研究で使用される変数は、経営戦略、企業業績および規模の3つである。それらについての測定方法は以下のとおりである。

経営戦略

他の多くの研究と同様に本研究においても経営戦略についての情報はアンケートにより収集する。本研究に使用されたアンケートは1990年にConantなどがSnow & Milesの理論にもとづいて作成したものを証券会社用に改良したものである。Conantなどのアンケートを利用した理由は以下の通りである。

まず、彼らのアンケートは複数項目からなっており、単一項目尺度であるプロフィール・タイプのものより優れている。彼らは妥当性と信頼性について十分に検討を行った。妥当性については各々の質問と回答の選択肢が適応サイクルの典型的な特徴を十分に反映できるまで改正した。そして、最後に到達した11の項目についての信頼性テストの結果は0.56から0.82までで平均は0.69になった。この結果はNunnally (1978)の主張する0.7のガイドラインにほぼ達している。

確かに、このアンケートが作られてから今日まで約20年の間には、Miles & Snowの戦略タイプを測定するより詳細なアンケートもいくつか作られたが、中国の証券業の現状を考量してこのアンケートを使うこととした。なぜならば、多くの研究者が経験しているように中国企業のアンケートの回答率は一般的にかなり低い。したがって、詳細であるが質問項目が多いアンケートより、全体的にMiles & Snowの戦略タイプの内容を十分に反映するが質問項目数がより少ないアンケートの方が実用的であると判断した。

したがって、本研究で使用されるアンケートは全部で11項目からなり、内訳は、事業的側面に関するものが4項目、技術的側面に関するものが3項目、管理的側面に関するものが4項目である。各々の項目には予見戦略、分析戦略、防衛戦略および反応戦略を表す4つの選択肢がランダムに並べられており、トップ・マネジャーたちに最近3年から4年の間に自社が採択した戦略に一番近い選択肢を回答してもらうようにした。

アンケートの翻訳は、まず原文（英語）を同時に日本語と中国語の2か国語に翻訳した。原文は医療産業用であったが、これを証券業用に変更した。そして、日本語版（付録1）を中国語版と対比して、意味の間違いがないか、単語の使用が適切か、についてチェックして、中国語版を修正した。さらに、これを2010年の3月に中国証券会社に勤務する研究員にe-mailで送付し、回答してもらった。その際に単語の紛らわしさと専門用語の難しさについてもコメントを求め、種々の指摘を受けた。意味を変えないことを前提として、類似単語と専門用語をより適切で分かりやすい言葉で表現することで最終版を完成させた（付録2）。

企業業績および規模

企業業績の指標としては自己資本利益率（ROE）、投下資本利益率（ROA）および売上高利益率を使用し、それぞれ実数で測定することとした。また企業規模の指標としては従業員数を使用することとし、これも実数で測定することとした。

そして、戦略を実施してから効果が出るまで時間が必要あるため、ROE、ROA、売上高利益率のデータと戦略のデータの間にはタイムラグをつける必要がある。したがって、戦略については前述したように最近3年から4年間に取られた戦略を聞く一方、ROE、ROA、売上高利益率については2009年のデータを取った。2007年、2008年、2009年の平均をとることも考えたが、その間2008年にはいわゆるリーマン・ショックがあり、証券会社の収益は異常に減少したため2009年の単年度のデータを使用することとした。従業員数はリーマン・ショックの影響をそれほど受けなかったと思われるため、3年間の平均を取った。

3) データ収集方法

各変数についてのデータは以下の手続きで収集された。

経営戦略

2010年の6月に最終アンケートを中国の107社の証券会社の本部へCEO宛に送信した。送られた封筒にはアンケート，返信用封筒および簡単な説明文が封入された。アンケート用紙にはアンケート内容以外にアンケートに回答してもらった者が属している会社名，部署名そして職務名の記入欄も設けた。

回答率の低いことが予想されたため，上記とは別に2010年7月に知人に依頼して個人的に関係のある証券会社にアンケートを送付・回収してもらうことにした。直接送付した107通のうち2011年1月までに返信してもらったアンケートはわずか5通であった。知人を通じて回収したアンケートは17通であるが，そのうち直接返信してもらった会社と重複する3社を除いて合計19社のデータを取得した。直接返信してもらった5通のアンケートは各会社のCEOによって回答された。知人によって回収されたアンケートは上海支店の支店長または研究員によって回答された。上海は中国金融の中心であり，上海支店の支店長は全社のCEOと同様に会社の競争戦略について深い理解があると思われる。そして，研究員は業界の動態と自社の市場での位置について研究しているため，自社の戦略をよく把握できていると思われる。

回答してもらった19社を見ると，規模的に上位から下位まで含んでおり，外資系証券会社（合計7社）も1社含んでいる。例えば，上位の証券会社には中信証券会社，招商証券会社等があり，外資系には海際大和都中国国際金融がある。偶然ではあるが母集団をよく反映していると思われる。しかし，業務内容が他社と極端に異なる1社とデータが不充分の1社を除いた。その結果，最終的に分析に用いられた会社は17社になった。

企業業績および規模

ROE，ROA，売上高利益率，および従業員数のデータは主に中国証券業協会ホームページに掲載された2009年の証券会社の財務報告書から得た。そして，不足する部分は各会社のホームページ，中国統計局ホームページ，上海証券新聞などから補足した。

4. 分析方法および結果

データ数が17と非常に少ないため、分析方法は極めて限られる。少ない選択肢の中から、企業業績を従属変数とし、経営戦略と規模を独立変数とする二元配置の分散分析を使用することとした。前述したとおり、企業業績は比率尺度（実数）で、経営戦略と従業員数は名目尺度（カテゴリー）で測定される。そのために、経営戦略は予見戦略=P、分析戦略=A、防衛戦略=Dおよび反応戦略=Rの4つのカテゴリーに分けられた。従業員数は1500人より少ない会社をS（small）、1500人から2500人の間はM（medium）、2500人以上の会社はL（large）の3つのカテゴリーに分類された。

分析対象の17社のプロフィールは以下のとおりである。まず、戦略については、11の質問項目のすべてまたは大半に対して予見戦略、分析戦略、防衛戦略または反応戦略のいずれかを選択することが望ましいが、そのような会社はなく、3つか4つの戦略が選択されている。したがって、会社の分類をする際に選択された回数が一番多い戦略をその会社の主要戦略として決定した。その結果、予見戦略を取る会社は6社、分析戦略を取る会社は6社、防衛戦略が2社、そして反応戦略を取る会社が3社となった。

従業員数については、Lに分類された会社は5社、Mに分類された会社は6社、Sに分類された会社が6社あった。より詳細に見ると規模が大きい5社は予見戦略を取る会社3社と分析戦略を取る会社2社であり、中間規模の会社は予見戦略2社、分析戦略1社と反応戦略3社がある。最後に規模が小さい会社には予見戦略1社、分析戦略3社と防衛戦略2社が含まれていた。

企業業績については、17社のROEの平均は0.23、ROAの平均は0.05、売上高利益率は0.57であった。ROEの平均値が23%はかなり大きく、これは株主にとって証券会社への投資は魅力あるものであることを示しているように思われる。この結果は、すでに行われた第2研究で得られた107社のROEの平均（0.238）、ROAの平均（0.04）、売上高利益率の平均（0.49）にきわめて近い。このことから、17社は母集団をかなり良く代表しているといえよう。

17社全体の平均を戦略および規模別に細分した結果が表2-1、表2-2、表2-3に示されている。まずROAの場合（表2-1）、防衛戦略で低く、他の戦略間に差はない。これは、反応戦略のみが低いという従来の結果とは異なる。規模別では、大・中規模は変わらず、小規模が低いのは予想通りといえる。

表2-1 戦略・規模別業績：従属変数ROA

	平均	標準偏差	会社数
戦略			
予見戦略	0.047	0.010	6
分析戦略	0.047	0.012	6
防衛戦略	0.040	0.000	2
反応戦略	0.047	0.012	3
企業規模			
大	0.050	0.010	5
中	0.050	0.009	6
小	0.038	0.008	6

次にROEの場合（表2-2），防衛戦略が最も高く，反応戦略が最も低い。この点ではこれまでの研究と一致している。しかし規模については，中規模が最も高く，大規模が最も低い。小規模も大規模よりかなり高いのは予想とは異なる。

表2-2 戦略・規模別業績：従属変数ROE

	平均	標準偏差	会社数
戦略			
予見戦略	0.200	0.077	6
分析戦略	0.237	0.084	6
防衛戦略	0.355	0.007	2
反応戦略	0.193	0.081	3
企業規模			
大	0.208	0.069	5
中	0.247	0.096	6
小	0.232	0.099	6

最後に，売上高利益率の場合（表2-3），戦略については防衛・予見戦略が高く，分析戦略は低い。反応戦略が分析戦略よりかなり高いのは予想外である。規模については大・中・小の順番となっており，予想通りである。

表2-3 戦略・規模別業績：従属変数売上高利益率

	平均	標準偏差	会社数
戦略			
予見戦略	0.600	0.124	6
分析戦略	0.535	0.113	6
防衛戦略	0.605	0.035	2
反応戦略	0.577	0.050	3
企業規模			
大	0.654	0.062	5
中	0.587	0.035	6
小	0.493	0.117	6

以上の結果は、一部は予想通りであり、また他方予想外の面もある。しかしこれらの結果は、戦略と業績、規模と業績のグロスの関係であり、ネットの関係ではない。したがって、この時点で得られた結果についての解釈を試みるのではなく、まずはネットの関係を分散分析で見ることとする。

戦略と会社の規模によって企業業績が異なるかどうかを調べるために分散分析を行い、表3にその結果をまとめた。

表3 分散分析の結果

	ROA		ROE		売上高利益率	
	F 値	P 値	F 値	P 値	F 値	P 値
戦略	0.671	0.591	6.497	0.012	3.005	0.087
企業規模	3.354	0.082	5.219	0.031	10.442	0.005
戦略*企業規模	0.337	0.722	0.432	0.662	0.858	0.456

ROAに対しては、有意水準を10%まで許容する時、企業規模が影響を及ぼす結果になった。ROEに対しては、戦略のF値が6.497、0.012水準で有意であり、企業規模のF値は5.219、0.031で有意であった。売上高利益率に対しては、1%有意で企業規模が影響を及ぼし、有意水準を10%に上げた時に戦略も正の影響を及ぼす。然し、ROA、ROEおよび売上高利益率のいずれに対しても戦略と企業規模の交互作用の影響は見られなかった。

つまり、従業員数でみた企業の規模は企業業績に（ROA、ROE或は売上高利益率どちらにも）正の影響を及ぼすこと、および戦略によってROEと売上高利益率は影響を受けるが、ROAは受けないことを示す。そして、戦略と規模との交互作用によっては企業業績が影響を受けないことを示す。

企業規模が業績に正の影響を及ぼしたのは、範囲の経済よりも規模の経済の反映であるように思われる。なぜなら誕生以来中国証券業はブローカレッジ業務に集中したため、業務が類似し、商品の差もないからである。したがって、より広い地域でより多い窓口を持つこと、そしてより多い従業員を持ち、彼らの関連資源を持つ事が高い業績につながることを意味している。

戦略がROEと売上高利益率には影響を及ぼすが、ROAには影響を及ぼさない結果は、中国証券会社の資本構造の限界点を表す。すでに行われた第2研究で中国証券会社の平均負債率は73%であり、総負債の中身をみると通常の長期負債、短期負債などで構成された会社は極めて少なく、多くの会社の負債は証券代理売買金（顧客に対する支払債務）であることが判明している。ここで、ROEの分母は自己資本であるのに対してROAは自己資本と負債の合計である。先進国ではこの負債が借入金であるため会社の戦略によって種々の企業活動に使用できるが、中国ではほぼ全額が顧客資金であるため会社の意のままに使用できず、企業利益を生み出すインプットとならない。したがって、中国証券業については、ROAは企業業績の適切な指標と言えない。利益を生み出すインプットである自己資本を分母とするROE、そして自己資本の大きさに影響される売上高を分母とする売上高利益率は企業業績の適切な指標であり、会社の戦略の影響を受けるが、ROAは影響を受けない結果になったと解釈できる。なお、ROEと売上高利益率では前者のほうが、インプットとアウトプットとの関係がより直接的であり、従って企業業績のより適切な指標であると思われる。

次に、異なる戦略を取る会社の間に企業業績に差があるかを見るために、LSD（最小有意差）方法で多重比較をした。

表4-1 多重比較：戦略

		ROA	ROE	売上高利益率
		P 値	P 値	P 値
P	a	1	0.332	0.139
	d	0.427	0.013	0.932
	r	1	0.882	0.646
A	p	1	0.332	0.139
	d	0.427	0.044	0.248
	r	1	0.348	0.418
D	p	0.427	0.013	0.932
	a	0.427	0.044	0.248
	r	0.476	0.019	0.665
R	p	1	0.882	0.646
	a	1	0.348	0.418
	d	0.476	0.019	0.665

表4-1から明らかな様に、各戦略の間に有意の差が見られたのはROEだけである。分散分析の結果戦略の影響がないROAの場合、各戦略の間に差がないことは当然なことである。売上高利益率の場合、各戦略間に有意の差が見えなかった結果はやや意外である。しかし分散分析の結果では戦略の影響は有意ではあるがかなり弱いため、多重比較では有意とならなかったものと思われる。

ROEについては、防衛戦略を取る会社と他3つの戦略を取る会社の間に有意の差が見られた。すなわち防衛戦略を取る会社の企業業績は予見戦略、分析戦略および反応戦略を取る会社より良い、そして予見戦略、分析戦略および反応戦略を取る会社の間には有意な差が見られなかった。この結果は、前述した表2-2の結果とも一致している。防衛戦略を取る会社の業績が予見戦略或は分析戦略を取る会社の業績より良いこと、および反応戦略を取る会社の業績が他戦略を取る会社の業績と有意差が見られなかったことは多くの先行研究と異なる。しかし有意ではなかったが、反応戦略の値がもっと低かったのは、多くの先行研究の結果と一致している。また、ROEが高い順に防衛戦略、分析戦略、先見戦略、反応戦略となったことは示唆に富む。

表4-2は規模による業績の多重比較の結果である。

表4-2 多重比較：企業規模

		ROA	ROE	売上高利益率
		P 値	P 値	P 値
L	M	1	0.329	0.143
	S	0.081	0.544	0.004
M	L	1	0.329	0.143
	S	0.07	0.685	0.045
S	L	0.081	0.544	0.004
	M	0.07	0.685	0.045

業績をROAで測った場合、大・中規模間には全く差がないが、大と小、中と小の間には有意な差がある。ROEの場合には、いずれの規模の間にも有意な差はない。売上高利益率の場合、大・中規模間には差がないが、大と小、中と小の間には有意な差がある。したがって、ROAと売上高利益率の場合では同様の傾向がみられ、規模の大きさは業績に対して正の影響を及ぼす。しかし、ROEの場合には有意な差がみられない。これは表3の結果とは一致しないが、表2-2から規模と業績との関係が線形ではなく逆U字になっていることが一因ではないかと推測される。いずれにしても、ROEの場合には規模は業績には強い影響は与えていないと解釈できる。

結論

証券業は他の多くの産業と同様に中国においては新しい産業であるが、アメリカ始め多くの先進諸国においては確立した産業である。したがって中国の証券業にとって採用すべきモデルは既に存在しており、どのような製品（サービス）を提供すべきかは明白である。また現在の市場もますます拡大している。したがって、製品（サービス）および市場は安定的であるといえる。必要なことは市場浸透、すなわち現在の市場の中での量的拡大であり、新商品を開発したり、現在の市場の外に新しいビジネスチャンスを求めたりする必要はない。このような環境にあって最もふさわしいのは防御戦略である。もっとも不適切なのは予見戦略である。「社会主義市場経済」の中でいまだに残存する政府規制のもとで、予見戦略は様々な制約のために成功しないと思われる。防御戦略と予見戦略の混合型である分析戦略が第2位となるのは当然である。また反応戦略は戦略の失敗であるから最下位となるのは当然である。

安定的な商品および市場の確保に加えて、防御戦略のその他の要素、たとえばすぐれた中核的技術にもとづく商品・サービスの効率的生産・販売、効率を確保するための厳格な組織運営なども現在の中国証券業にとってきわめて適切なアプローチである。防御戦略の1つの要素として、市場内の狭い範囲（ニッチ）を維持することが指摘されているが、これは現在の中国証券業には当てはまらないと思う。これは先進諸国において国内市場が飽和状態にある場合は有効な手段であろうが、成長著しい現在の中国においてはその必要はない。したがって、「ニッチの維持」は防御戦略の絶対的要件ではないと思われる。

最後に、この研究の問題点としては、サンプル数が少ないことがあげられる。特に、最も有効な戦略とされた防御戦略をとる企業は2社しかない。したがってこの結果は、必ずしも安定的なものとはいえない。より多くのサンプルによる研究が強く望まれる。

引用文献

（英語文献）

Conant, Jeffrey S., Mokwa, Michael P. & Varadarajan, P. Rajan 1990 Strategic types, distinctive marketing competence and organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11, 365-383.

Desarbo, Wayne S., Di Benedetto, C. Anthony, Song, Michael & Sinha, Indrajit 2005 Revisiting the Miles and Snow strategic framework: Uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26, 47-74.

Hambrick, Donald C. 1980 Operationalizing the concept of business-level strategy in research. *Academy of Management Review*, 5, 567-575.

Hambrick, Donald C. 1983 Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, 26, 5-26.

Kabanoff, Boris & Brown, Shane 2008 Knowledge structures of prospectors, analyzers and defenders: Content, stability, and performance. *Strategic Management Journal*, 29, 149-171.

Miles, Raymond E. & Snow, Charles C. 1978 *Organizational strategy, structure, and process*. New York, N.Y.: McGraw-Hill.

Miles, Raymond E., Snow, Charles C., Meyer Alan D. & Coleman, Jr., Henry J. 1978 Organizational strategy, structure, and process. *Academy of Management Review*, 3, 546-562.

Segev, Eli 1987 Strategy, strategy-making, and performance in a business game. *Strategic Management Journal*, 8, 565-577.

Snow, Charles C. & Hambrick, Donald C. 1980 Measuring organizational strategies: Some theoretical and methodological problems. *Academy of Management Review*, 5, 527-538.

Snow, Charles C. & Hrebibiak, Lawrence G. 1980 Strategy, distinctive competence, and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25, 317-336.

(中国語文献)

中国証券協会主頁<http://www.sac.net.cn/newcn/home/>

中国証券監督管理委員会主頁

<http://www.csrc.gov.cn/n575458/n776436/n804950/n827758/3287825.html>

付録 1

戦略タイプを測定する複数項目尺度（証券会社用）

1. 事業戦略—対象とする市場領域

他の証券会社と比べて、貴社が提供する金融商品・サービスの特徴は、

- a 自社全体および市場全体を通じてより革新的で、継続的に変化し、かつ広範囲な性格を持つ金融商品・サービス
- b 自社内の特定の部門および特定の市場では安定的である一方、他の部門および市場では革新的な金融商品・サービス
- c 自社全体および市場全体を通じてよく焦点が定められており、比較的安定しており、一貫して定義されている金融商品・サービス
- d 市場や環境における機会や脅威に対応して変化させる金融商品・サービス

2. 事業戦略—企業イメージ

他の証券会社と比べて、貴社の持つイメージは、

- a 数はより少ないが、質の高い選択された金融商品・サービスを提供する
- b 良く分析した上で、新しいアイデアや革新的なものを採用する
- c 自社の地位を維持・向上するために市場の機会と脅威に反応する
- d 革新的・創造的であるという名声がある

3. 事業戦略—モニタリング

貴社が市場の変化とトレンドのモニタリングに使う時間は、

- a 長い：市場を常にモニタリングしている
- b 最低限度：市場のモニタリングにほとんど時間を使わない
- c 平均的：市場のモニタリングにある程度の時間を使う
- d 不規則：市場のモニタリングに、ある時はかなり長い時間を使うが、別の時はほとんど時間を使わない

4. 事業戦略—成長

他の証券会社と比べて、貴社が経験した需要の増加あるいは減少の原因となる慣行は、

- a 金融商品・サービスを現在提供している市場をより完全に開発することに集中する慣行
- b リスクはほとんど取らずに市場の圧力に反応する慣行

- c 新しいタイプの金融商品・サービスを提供したり、新しい市場に攻撃的に参入する慣行
- d 金融商品・サービスを現在提供している市場により深く強力に浸透すると同時に、その潜在性を非常に慎重に評価した後で新しい金融商品・サービスを採用する慣行

5. オペレーション戦略—技術的目標

他の証券会社と比べて、貴社の最も重要な目標は、

- a コストを統制すること
- b コストと収入を分析して、コストを統制すると同時に、選択的に新しい金融商品・サービスを作り出したり、新しい市場に参入すること
- c 新しい金融商品・サービスと市場の開拓に必要な人員、資源および設備の入手を確実にすること
- d 重大な脅威から自社を守るためにあらゆる措置をとること

6. オペレーション戦略—技術の幅

他の証券会社と比べて、貴社の管理職の能力・スキルの特徴は、

- a 分析的：彼らの能力はトレンドを読み、新しい金融商品・サービスや市場を開拓することを可能にする
- b 専門的：彼らの能力は一つ、あるいは少数の特定の分野に集中している
- c 広く起業家的：彼らの能力は多様・柔軟で、変化を引き起こすことを可能にする
- d 流動的：彼らの能力は市場の短期的需要に関連している

7. オペレーション戦略—技術的バッファ

他の証券会社から貴社を保護する最大のものは、

- a 新しいトレンドを入念に分析し、潜在性が証明されたものだけを採用する能力
- b 限られた数のことを非常に良く行う能力
- c 中程度の潜在性しかないトレンドにも反応する能力
- d 新しい金融商品・サービスや新しい市場を継続的に開発する能力

8. 管理戦略—マネジメント・チーム

他の多くの証券会社と比較して、貴社のマネジメント・チームがより専心する傾向があるのは、

- a コストと品質の管理を通して安全な財務状態を維持すること
- b 市場にある機会を分析して、潜在性が証明された機会だけを選択すると同時に、

安全な財務状態を保護すること

- c 貴社が現在直面する機会または問題に関して、最も注意を必要とする活動またはビジネス機能
- d 新しい金融商品・サービスを開発したり、新しい市場や市場セグメントに参入すること

9. 管理戦略—計画策定

他の多くの証券会社と対照的に、貴社が将来のために準備をしているのは、

- a すぐ注意を払う必要がある問題や挑戦に対する最善の解決策を見出すこと
- b 証券業にとって新しいか、または新しい市場の開拓につながる金融商品・サービスを生み出す可能性のある市場のトレンドや機会を見出すこと
- c もし解決できれば、自社の現在提供している金融商品・サービスと市場地位を維持・向上させる問題を見出すこと
- d 他の証券会社が長期的な潜在性を持つことを証明した産業のトレンドを見出すと同時に、現在提供している金融商品・サービスや顧客ニーズに関連する問題を解決すること

10. 管理戦略—組織構造

他の証券会社と比較して、貴社の組織構造は、

- a 機能的性格（マーケティング、会計、人事等の部門から構成されている）である
- b サービスまたは市場志向（事業部門がマーケティングや会計の責任も負う）である
- c おもに機能的性格であるが、新しい、あるいはより大きいサービスを提供する分野では市場あるいはサービス志向の組織構造（事業部制）が存在する
- d 継続的に変化して、機会や問題が発生するたびに機会に対処したり、問題を解決できるようにする

11. 管理戦略—統制

他の多くの証券会社と異なって、貴社が業績を評価するのに用いる手続きは、

- a 多くの組織メンバーの関与を奨励する分権的で参加的方法
- b 即時の注意を要求する命令系統志向
- c 非常に集権的で、主に経営陣の責任
- d より確立した事業分野では集権的、より新しい分野では分権的

以上

付録 2

问卷调查

你好：

首先，谢谢您在繁忙中抽出您宝贵的时间回答本问卷纸。

我是在日本的中部大学留学中的学生，名叫池善花。本问卷纸是为了调查各个公司的近 3 至 4 年的经营战略类型而进行的。

本问卷纸是以无记名的方法施行。本问卷纸的结果将只用于本人的论文。希望您能根据实情如实回答。

最后，期待您的协助。 祝您事业蒸蒸日上。

问卷纸

请您根据过去 3 至 4 年 公司的实情，选择您觉得最适合的一个选项。（这里的公司指的不是某一支店，而是指整个公司。例如，A 公司是总公司，下有不少支店。这时希望您根据包括支店在内的整体 A 公司的整体大战略）

单项选择

1 事业战略—作为对象的市场领域（___）

贵公司提供的金融商品，服务，和其他证券公司比有以下特征

A 我公司提供的金融商品和服务，不仅是在整个公司内部，在整个产业中不断的创新，不断的变化。并且拥有范围广的特性。

B 在公司内部的特定部门，或者特定市场里提供安定的服务。同时，在其他部门和市场里创新所提供的金融商品和服务

C 我公司很好的集中了服务，并且相对安稳，有一贯性

D 为了对应市场的机会和威胁，而不断的变化金融商品和服务

2 事业战略—企业形象（___）

和起他证券公司比，贵公司的形象是

- A 提供相对少量却严选的高品质的金融商品和服务
- B 采用充分分析之后的新点子或创新的金融商品，服务
- C 只是为了维持，提高公司的地位，对市场的机会和威胁作出反映
- D 因革新创新而具有口碑

3 事业战略—监视（___）

为了观测市场变化和趋势而使用的时间

- A 多(长)：一直在观测市场
- B 最低限度：几乎不会花时间去观测市场
- C 平均：用一定程度的时间去观测市场
- D 不规则：有时会用大量时间去观测，有时则几乎不观测市场

4 事业战略—成长（___）

和其他证券公司比，贵公司经历的成为增加或减少需要的原因的惯性有

- A 集中精力努力开发已有市场
- B 不冒风险而对市场的风险做出反应
- C 提供新型服务，新金融商品，或者积极参与新市场
- D 更加深入，更加强力地渗透现有的服务领域的同时，在非常慎重地评价新金融商品，服务之后，采用。

5 工序(operation)战略—技术性目标（___）

和其他证券公司比，贵公司最重要的目标是

- A 控制成本
- B 在分析成本和利益的基础上，节减成本的同时，有选择性的推出新金融商品，服务，或者有选择性地参加新市场。
- C 为了进入新市场，或开发新金融商品，服务，确保所需的人材，资源和设备
- D 仅仅为了对抗重大威胁，保护公司，做所有可能的措施

6 工序(operation)战略—技术的幅度 (___)

和其他证券公司比，贵公司的管理层拥有的能力和技能的特征是

- A 分析型：他们以自己的能力读取趋势，并开发新服务，新市场。
- B 专门型：他们有一专长，或者他们的能力集中在某一领域。
- C 广泛，企业家型：他们的能力是多样的，变通的，有可能引起变化
- D 流动型：他们的能力，随着市场的短期需要而变化

7 工序(operation)战略—技术的缓冲 (buffer) (___)

从其他证券公司保护自公司的最主要的方法是

- A 分析新趋势，只采用被证明了其潜在性的新趋势的能力
- B 把有限的，必要的事情做的非常好的能力
- C 对于其潜在性只有中程度的趋势也能作出反映的能力
- D 继续开发新金融商品，服务和新市场的能力

8 管理战略—经营团队 (___)

和其他证券公司比，贵公司的管理层努力的是

- A 通过成本和品质管理，维持安全的财务状态
- B 通过分析市场机会，只选择有可能性的机会的同时，保护安全的财务状态
- C 关于自公司拥有的机会和问题，最需要注意的活动或者商业机能
- D 开发新金融商品，服务，或进入新市场或者新领域

9 管理战略—计划测定 (___)

和其他证券公司比，贵公司为未来准备的有

- A 对于需要马上解决的问题或挑战，提出最好的解决方案
- B 对于整个证券产业是新的，或者发现有可能产生和开拓新市场息息相关的金融商品，服务的市场趋势或机会
- C 如果可以解决，发现维持，并提高现提供的金融商品，服务和现有市场地位的问题
- D 找到由其他证券公司证明了其长期潜在性的产业趋势，同时解决有关现有的金融商品，服务和顾客需要的问题。

10 管理战略—组织结构（___）

和其他证券公司比，贵公司的组织结构是

- A 功能（functional）性质（由市场，会计，人事等部门构成）
- B 服务或市场导向
- C 主要是功能性质(function)。但是，在新的或者更大的服务领域里存在市场和服务导向的组织结构
- D 组织是不断变化的（不安定）。每次机会或威胁发生的时候，为了抓住机会，处理危机而不断的变化

11 管理战略—统治（___）

和其其他证券公司不同，贵公司在评估个人成绩的方法有

- A 鼓励更多组织成员干预的分权式
- B 命令导向系统
- C 高度集权式，主要由管理层负责任
- D 在已确立的领域里是集权式，在新的领域里是分权式

最后，为了论文的正确度能否请您告诉我

公司名称：

支店名称：

所属部门：

职位：

以上
衷心地感谢您的协助