
台湾の流通業における物流能力、戦略 および物流パフォーマンスの関係について

林 津瑩

I はじめに

20世紀から21世紀に入って、流通業において、大きな変化が生じている。しかも情報化社会の影響で変化のスピードは早くなっている。情報化社会においては最も重要な原動力は二つある。一つはコンピュータを基礎とした情報技術と通信技術であり、もう一つは文化面および精神面における生活価値観である。この生活価値観は高級化と個性化という消費ニーズを生ぜしめ、適切な(right)時間、場所、価格、品質で商品を提供すると同時に、他方企業自身は競争優位を守るためにITを利用して企業経営を行っている。久保村隆佑(1996)はこれを「第二次流通革命」と呼んでいる。

一方、21世紀のE化の社会の消費者には単一の生活ではなく、時、空間、事、物に合わせて、様々な生活スタイルが見られる。そこで、奥住正道(1994)は「バリュー、プライス、タイム、ソーシャルの四つの顔を持つ顧客」と述べている。したがって、スピード食文化の影響で、サービスのスピードと効率を追求している環境の中で、流通業者は積極的にITを

利用して、商品の製造・販売、在庫管理、配達などを処理している。このシステムを有効に利用するためには、高い質的物流能力をもつと同時に、物流能力を完全に活用することが重要な前提となる。

そのうえ、1990年代以降、インターネットが急速に発展したことに伴って、企業の経営方法も大きく変化した。特にオンライン・マーケティングが活発化するにつれ、顧客と企業、企業と企業との間の関係も重大な転機を迎えた。世界各地の企業は少数の供給業者との間に最も密接な永久パートナー関係を築くことにより、コスト低減と市場の変化に早く反応して企業の業績を上げ、かつ企業の競争優位を維持している(Dyer, 1997)。したがって将来の競争は企業間のそれに限らず、各業種や業態で経営統合や提携、事業の再構築をしているサプライチェーンとサプライチェーンとの競争になると思われる。

このように消費者の欲求がスピード化し、多様化し、個性化している環境と競争が激化する環境において、これらがロジスティクス活動に対して、大きなインパクトを与えてい

る。そして、物流能力は企業にとって、競争優位が得られるかどうかの重要な鍵となっている。

1990年以後、台湾の流通業は政府が先頭を立て、POSシステムを利用して顧客満足のサービスを目指す政策に従って、各業種、業態共に急速に成長してきた。各業種や業態を見ると、次のようないくつかの現象が認められる。

- ① 大規模の企業は殆ど外国企業と提携している現実がある。特にコンビニエンス・ストアやデパートは日本企業との合弁経営を行っている。
 - ② 量販店や物流業についてみると、グローバル企業と提携している企業と地場企業とが競争している。例えば、量販店についてみると、「統一企業公司」はフランスCarrefour会社と合弁して「家樂福」量販店を作って小売業のトップに立ち、台湾の地場企業「大潤發」がこれを追っている。物流業については「大和会社」と提携している「統一速達公司」と地場資本の「新竹貨運公司」や「大榮貨運公司」が台湾のロジスティクス市場を占めている。
 - ③ セントラル・キッチンを使って、コンビニエンス・ストアはお弁当やお正月料理を作り、店や宅配方式で販売している。飲食業は得意な料理を作って、小売店で販売している。
 - ④ 製造業はチェーン店を作って、自家製品及び競争企業の製品を販売している。例えば、家電製品製造業の「燦坤公司」はビックカメラのように「燦坤3C量販店」を開いている。
- このように製造業、卸売業、小売業、物流

業、飲食業を問わず、これらの企業はチェーン店、配送センター、セントラル・キッチンなどを設立し、お互いに競争しながら合弁しているという競合関係が認められる。だが企業の倒産例も少なくない。このように企業の状況が厳しいのは環境変化が激しいためであるというとらえ方をするのは、企業の理解の仕方としては不十分であるといわれている(斉藤毅憲、2003)。この物流システムに対するインプットは必要不可欠な資源であって、これに対するアウトプットは顧客サービスである(阿保栄司、1992)。

今日ではグローバルな競争、技術の急速な発展、顧客ニーズの変化と品質の重視で流通業は競争優位を得ることが難しくなっている。そこで本研究ではリソース・ベースト・ビュー(resource based view)の立場から、台湾の流通業における物流能力、企業の持続的競争優位を守るための競争戦略および物流パフォーマンスの関係を解明することを目的としている。

II 物流能力の構造と競争戦略

1. リソース・ベースト・ビュー

リソース・ベースト・ビューが登場したのは1980年後半以降のことである。初期の論者たちは、経営資源こそが持続的競争優位に貢献する資源の特徴であると述べている。90年代に入って、環境が変化する中で、なお競争優位に持続性をもたらす要因の研究が行われてきた。Wernerfelt(1984)は企業が保有する資源には、生産活動を通じてその企業の内外に経験的に蓄積される側面を持つものがあることに注目した。Barney(1991)は競合他社が

同時に実行できないような価値創造を行う戦略による競争優位(competitive advantage)と、競合他社が簡単にコピーできないような価値創造を行う戦略による持続的競争優位(sustainable competitive advantage)とを概念的に区別した。Grant(1991)は経営資源は経営行動のインプットであり、能力は資源を組み合わせてタスクを遂行するキャパシティであるととらえている。斉藤毅憲(2003)によれば、経営資源を有効に利用するには経営資源の有する能力を活用することと、高い能力をもつ質的にすぐれた経営資源を有することが必要であるとす。そして、Hamel&Prahalad(1994)は持続的競争優位を実現するためには、環境の変化に対応して新製品やサービスを生み出す能力(コア・コンピタンス)が必要であることを強調した。

2. 物流能力の構造と競争戦略

リソース・ベースト・ビューによれば、能力は技術と知識であり、企業にとって利用可能な資産である。研究者ごとに、物流能力の概念についてバリエーションが存在するという事は、一口に物流能力といっても、それが多様な側面を持っていることを示唆している。

Bourlakis & Bourlakis(2001) は、物流は企業の競争優位の源泉であるところから、ロジスティクス戦略と戦略的ロジスティクスを区別している。この見方によって、Bowersox & Daugherty(1989)、Lynch et al.(2000)、Zhao, Dröge & Stank(2001)などは諸研究のレビューを通じて統合・整理し、「マーケット能力」、「プロセス能力」および「情報能力」の三つの構造を構築している。そしてこれら

について次のような定義付けを行っている。

- ①「マーケット能力」とは市場における需要に対して、企業が新製品と新プロセスの開発能力を持つことである。
- ②「プロセス能力」とは企業が受注、生産、取引、配送などの作業を統合する能力である。
- ③「情報能力」とは企業の内部および外部のすべての活動について、データの収集、整理、分析などを情報技術的に処理できる能力である。

競争戦略の課題は、企業活動が競争の中で行われており、変化する環境の中で、企業が利益を確保するために競争相手に勝たなければならないことにある。Porter(1980)は具体的な戦略として、コスト・リーダーシップ戦略、差別化戦略及び集中戦略の三つをあげている。コスト・リーダーシップ戦略とは、コストを削減することによってロー・コストを実現する戦略であり、差別化戦略とは、企業が機能を向上させるなどして顧客から見た製品の価値を他の企業よりも高くする戦略をいう。そして、競争戦略として、Lynch et al(2000)と同様にコスト・リーダーシップと差別化の二つを取り上げている。

III 研究仮説

Hunt(1997)はマーケット・ベース(market-based)で消費者のニーズに応え、製品またはサービスを提供することにより、持続可能な競争優位を保つことが出来ると論じた。阿保栄司(1992)は、サービス化の進展のなかにロジスティクスが産出する顧客サービスで、企業経営に大きな役割を果たすものがある。そ

して企業も経営活動において、顧客へのサービス提供活動を戦略的に推進することにより競争市場で優位な地位を保つことが可能であるという。

台湾のGDPはサービス業が60%以上を占めている現在、消費者のニーズをとりわけ大切にしなければならない。したがって消費者の生活に合わせて、新しい商品とサービスを積極的に市場に出すことが必要である。

プロセス能力を高めることにより、取引、生産、スケジュール、物的配送など物流活動を総合的に統合し、ジャスト・イン・タイム(just in time)を追求して、トヨタのように多品種少量生産で、在庫をゼロに近づけることが可能になる。そして、取引の開始から配送にいたるまで、種々の設備を駆使して自動化を徹底させて、自動化コストを下げる事が可能となる。

台湾ではもともと製造業のプロセス能力が強いので、流通業においてもこの技術を生かし応用して、物流のプロセス能力を高めてきた。このようにプロセス能力は台湾の流通業界においても一定の水準に達している。

近年、コンピュータを利用した情報伝達や情報分析についてのIT技術が急速に進んでいる。Bakos & Treacy (1986)はこれらの技術によって、消費者ニーズなどの市場データがすぐわかるので、①製品開発をするときコストが低くても等質性の高い商品を生産することが出来るから、企業の内部や組織の効率を高めて、ロー・コストの競争優位を保っていること、②製品の独自性と顧客転換コストを高めて、差別化が優勢になっていること。その上、1980年代後半から、ITは急速な発展と応用化を通じて、企業にとって支援的地位から経営の良し悪しを握る重要なキーポイントに

なっている。特に顧客満足を重視しているサービス産業はIT能力を完全に活用することが出来るようになると、競争優位を一層高めることができる。Shang & Marlow(2005)は優れたIT能力があれば、配送効率を改善し、物流を統合し、顧客のサービスを上昇して、コストを低下することができるという。

特に、小売業はPOSシステム、EDI、EOSなどのITを利用し、市場需要動向の変化を把握して正しい時間に正しい商品を正しい場所に送ることができる。すなはち情報能力によって、個別商品品種の需要予測、出荷要求、流通加工、注文と配送などの変化への対応力を強化することができるのである。

台湾の経済部は1990年以来、流通業にPOSシステムなどのIT技術を導入することを積極的に進めてきたので、台湾の流通業界のIT技術の水準は高まってきている。

仮説1：物流能力はコスト・リーダーシップ戦略に対して、正の相関関係がある

仮説1-1：マーケット能力はコスト・リーダーシップ戦略に対して、正の相関関係がある

仮説1-2：プロセス能力はコスト・リーダーシップ戦略に対して、正の相関関係がある

仮説1-3：情報能力はコスト・リーダーシップ戦略に対して、正の相関関係がある

仮説2：物流能力は差別化戦略に対して、正の相関関係がある

仮説2-1：マーケット能力は差別化戦略に対して、正の相関関係がある

仮説2-2：プロセス能力は差別化戦略に対して、正の相関関係がある

仮説2-3：情報能力は差別化戦略に対して、

正の相関関係がある

Porter(1980)は企業にとって、戦略があると良いパフォーマンスがもたらされるという。台湾の流通業にとっても同じことが言える。よって次のような仮説が導出される。

仮説3：コスト・リーダーシップ戦略は物流パフォーマンスに対して、正の相関関係がある

仮説4：差別化戦略は物流パフォーマンスに対して、正の相関関係がある

仮説5：戦略がある場合は戦略がない場合より物流パフォーマンスの効果が高い

IV 研究方法

1. 調査方法

2004年に台湾のラインリング全500社のサービス業の中から、チェーン店の形で経営している流通業350社を選びだし、2005年3月から5月にかけて、アンケート調査用紙を郵送し、記入し、返却してもらう方法を採用した。回収数は133票、有効回答数は127票であった。(有効回収率36.28%)

2. 調査項目

(1) マーケット能力

マーケット能力に関する項目は、Lynch et al. (2000)による付加価値サービス能力とZhao、Dröge & Stank(2001)による顧客焦点に関する研究を参考にして、次の5つの項目から成る尺度により測定された。消費者ニーズに対する新製品の開発、付加価値の創造、優れた

物流作業をもつ、顧客からの特別な要求に対応する、常時新製品を増加する。(5ポイントスケールを使用：全くその通り5←→1全く違う)

(2) プロセス能力

プロセス能力に関する項目はLynch et al. (2000)によるプロセス能力に関する研究を参考にして、次の7つの項目から成る尺度により測定された。有効作業や技術をもつ、物流のプロセスの簡素化、物流作業の標準化、差別化した物流サービスの提供、緊急事態に対応できる、逆物流をする、物流問題の発生を予防する。(5ポイントスケールを使用：全くその通り5←→1全く違う)

(3) 情報能力

情報能力に関する項目はZhao、Dröge & Stank(2001)によるインフォメーション焦点に関する研究を参考にして、次の5つの項目から成る尺度により測定された。企業のE化レベル、完備したデータ・ベース、情報を共有すること、ITで内部統制する、ITで顧客関係を管理する。(5ポイントスケールを使用：全くその通り5←→1全く違う)

(4) コスト・リーダーシップ戦略

コスト・リーダーシップ戦略に関する項目はPorter(1980)と Lynch et al. (2000)の研究を参照し、5つの項目から成る尺度により測定された。コストを下げる技術に投資する、作業効率を重視する、コストを下げるために製品とサービスを更新する、すべてのコストを一番良いレベルにコントロールする、アウトソーシングでコストを下げる。(5ポイントスケールを使用：全くその通り5←→1全く

違う)

(5) 差別化戦略

差別化戦略の項目はPorter(1980)と Lynch et al. (2000)の研究を参照し、6つの項目から成る尺度により測定された。新製品とサービスを開発する、顧客の特別な需要に対応できる、ライバルより優れた製品とサービスを提供する、提供している製品とサービスはライバルのそれに対し高度に差別化されている、提供している製品とサービスは特別な特徴がある、価値のある製品とサービスを提供する。(5ポイントスケールを使用：全くその通り5←→1全く違う)

(6) 物流パフォーマンス

物流パフォーマンスの項目はBowersox & Closs(1996) ; Fawcett & Cooper(1998) ; Scannell et al. (2000) の研究を参照し、9つの項目から成る尺度により測定された。物流トータル・コストがほかの企業より低い、在庫品の回転率が高い、納入する商品が期日に間に合う率が高い、配達するときロスの発生率が低い、顧客のニーズに速やかに対応す

る能力が高い、顧客のニーズに対応できる能力が高い、生産プロセスの弾性が高い、社員の生産性が高い、社員はプロセスを改善することができる。(5ポイントスケールを使用：全くその通り5←→1全く違う)

3. 対象企業の基本プロフィール

アンケートを回収できた業種は小売業が一番多く、これを見ると流通業革命の課題を小売業が一番よく理解していることがわかる。基本金5000万元以下の企業が48%を占めており、これより台湾の流通産業が主として中小企業を中心として成り立っていることがわかる。大企業の平均売上高は26.0%で平均従業員数は28.3%である。これに対して小企業の平均売上高は30.0%で従業員数は24.4%を占めている。これにより台湾の流通企業は企業規模の大小がはっきり分かれていることがわかる。そして流通業は非常に労働集約的であるという産業特性が認められる。

表 1. 分析対象企業の基本プロフィール

項目		社数	%
業種	卸売業	16	12.6
	物流業	22	17.3
	流通加工業	23	18.1
	小売業	29	32.2
	飲食業	25	19.7
創業からの期間	3年以上5年未満	32	25.2
	5年以上10年未満	48	37.8
	10年以上15年未満	12	9.4
	15年以上	35	27.6

企業資本金	5000 万元未満	61	48.0
	5000 万元以上 1 億元未満	17	13.4
	1 億元以上 5 億元未満	22	17.3
	5 億元以上 10 億元未満	8	6.3
	10 億元以上	19	15.0
年度平均 売上	5000 万元未満	38	30.0
	5000 万元以上 1 億元未満	20	15.7
	1 億元以上 5 億元未満	28	22.0
	5 億元以上 10 億元未満	8	6.3
	10 億元以上	33	26.0
従業員数	50 人未満	31	24.4
	50 人から 99 人まで	16	12.6
	100 人から 199 人まで	25	19.7
	200 人から 499 人まで	19	15.0
	500 人以上	36	28.3

4. 測定項目の基本統計量

表2. 測定項目の基本統計量

構面	測定項目	平均値	標準偏差
マーケット 能力 (MC)	1. 付加価値の創造	3.91	0.708
	2. 優れた物流作業をもつ	3.92	0.702
	3. 顧客からの特別な要求に対して提供する	3.85	0.711
	4. 新製品の開発	3.91	0.746
	5. 常時新製品が増加	3.94	0.811
プロセス 能力 (PC)	6. 効率的作業や技術をもつ	4.02	0.752
	7. 物流問題の発生を予防する	3.73	0.747
	8. 逆物流をする	3.71	0.922
	9. 差別化の物流サービスを提供する	3.87	0.902
	10. 緊急状態に対応できる	3.79	0.801
	11. 物流のプロセスを単純化する	3.89	0.793
	12. 物流の作業は標準化している	3.97	0.720
情報能力 (IC)	13. 企業のE化レベルが高い	3.87	0.836
	14. 完備したデータ・ベースがある	3.95	0.770
	15. 情報を共有する	3.67	0.866
	16. ITで内部管理する	3.95	0.817
	17. ITで顧客関係を管理する	3.93	0.809

コスト・リーダーシップ戦略 (CS)	1. コストを下げる技術に投資している	3.80	0.794
	2. 作業効率を重視する	3.99	0.783
	3. コストを下げるために製品とサービスを更新する	3.79	0.774
	4. すべてのコストは一番良いレベルにコントロールする	3.90	0.764
	5. アウトソーシングでコストを下げる	3.98	0.789
差別化戦略 (DS)	6. 新製品とサービスを開発する	3.92	0.715
	7. 顧客の特別な需要に対応できる	3.93	0.736
	8. ライバルより優れた製品とサービスを提供できる	3.98	0.713
	9. 納入する製品とサービスはライバルに対し高度に差別化している	3.84	0.837
	10. 価値が高い製品とサービスを提供する	3.93	0.827
	11. 提供している製品とサービスは特別な特徴がある	3.91	0.875
物流パフォーマンス (LP)	1. 物流トータルコストはほかの企業より低い	3.56	0.923
	2. 在庫品の回転率が高い	3.80	0.758
	3. 納入する商品が期日に間に合う率が高い	3.93	0.780
	4. 配達するときロスが低い	3.95	0.745
	5. 顧客のニーズを快速応答出来る能力が高い	3.96	0.879
	6. 顧客のニーズに速やかに対応出来る能力が高い	3.91	0.771
	7. 生産プロセスの弾性が高い	3.86	0.818
	8. 社員の生産性が高い	3.94	0.725
	9. 社員はプロセスを改善することができる	3.95	0.782

V 測定尺度と検証結果

1. 測定尺度と因子分析

回答者の回答結果を尺度化したものにつき、因子分析を行った。なお各内部項目の一貫性を確認するため、各因子のCronbach's α 係数

を算出した。その結果は表3の下段に示されている。Hair(1992)の見方により、Cronbach's α 係数が0.70以上であれば、調査項目の一貫性を認めることができる。

表3 因子分析

	因子負荷量				因子負荷量		
	F1	F2	F3		F4	F5	F6
MC4	0.870			CS4	0.851		
MC1	0.826			CS2	0.817		
MC5	0.809			CS5	0.808		
MC3	0.803			CS3	0.803		
MC2	0.764			CS1	0.755		
PC9		0.815		DS8		0.818	
PC10		0.800		DS7		0.804	
PC8		0.799		DS11		0.782	
PC7		0.790		DS9		0.776	
PC11		0.789		DS10		0.747	
PC6		0.782		DS6		0.578	
PC12		0.742		LP8			0.807
IC14			0.847	LP9			0.788
IC17			0.818	LP6			0.785
IC16			0.816	LP5			0.772
IC13			0.776	LP3			0.743
IC15			0.741	LP7			0.735
				LP4			0.714
				LP1			0.676
Cronbach's α	0.8726	0.8974	0.8572		0.8655	0.8451	0.9009
特徴値	3.32	4.352	3.202		3.25	3.422	5.07
累積寄与率%	66.45	62.178	64.038		65.16	57.03	56.41

2. 仮説検証の結果

(1) 物流能力と戦略

物流能力を独立変数、競争戦略を従属変数とする重回帰分析を行った検証の結果は表4に示される。その結果から見ると、物流能力と競争戦略が正の相関関係にあることが確認で

きる。(コスト・リーダーシップ戦略 $R^2=51.1\%$ 、 $F=38.976$ 、 $p=0.000$ と差別化戦略 $R^2=54.3\%$ 、 $F=41.906$ 、 $p=0.000$)

まず仮説1は、個別独立変数と競争戦略の関係を検証すると、マーケット能力とコスト・リーダーシップ戦略 ($t=2.175$, $p<0.05$)、プロセス能力とコスト・リーダーシップ戦略 ($t=3.625$, $p<0.001$)、情報能力とコスト・リー

ダーシップ戦略 ($t=5.078, p<0.001$) が正の相関関係にあることが確認できる。よって仮説1は全部支持される。

仮説2は、マーケット能力と差別化戦略 ($t=3.895, p<0.001$)、プロセス能力と差別化戦

略 ($t=0.907, p=0.365$)、情報能力と差別化戦略 ($t=6.198, p<0.001$) の比較の結果、プロセス能力と差別化戦略には正の相関関係は確認されない。したがって仮説2は、部分的に支持され、仮説2-2は支持されない。

表 4. 物流能力を独立変数、競争戦略を従属変数とする重回帰分析

独立変数		従属変数			
		競争戦略			
		コスト・リーダーシップ戦略		差別化戦略	
		回帰係数 (Beta)	t 値	回帰係数 (Beta)	t 値
物流能力	マーケット能力	0.173	2.175*	0.309	3.895***
	プロセス能力	0.314	3.625***	0.138	0.907
	情報能力	0.390	5.078***	0.472	6.198***
R ² 値		0.511		0.543	
Adjust R ² 値		0.498		0.530	
F 値		38.976***		41.906***	

* $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$

(2) 戦略と物流パフォーマンス

競争戦略を独立変数、物流パフォーマンスを従属変数とする重回帰分析を行いその検証の結果は表5に示される。この結果から見ると、競争戦略は物流パフォーマンスに対して、全体的に66.3%の解釈率があるので、統計上意

義がある ($F=106.252, p=0.000$)。そして β 値はコスト・リーダーシップ戦略0.312 ($t = 3.887, p=0.000$)、差別化戦略0.561 ($t = 6.992, p=0.000$) の結果によって、企業は戦略を認めてそれが高ければ高いほど、物流パフォーマンスを認める程度が高くなる。したがって、仮説3と仮説4が支持される。

表 5. 競争戦略を独立変数、物流パフォーマンスを従属変数とする重回帰分析

独立変数		従属変数	
		回帰係数 (Beta)	t 値
競争戦略	コスト・リーダーシップ戦略	0.312	3.887***
	差別化戦略	0.561	6.992***
R ² 値		.663	
Adjust R ² 値		.657	
F 値		106.252***	

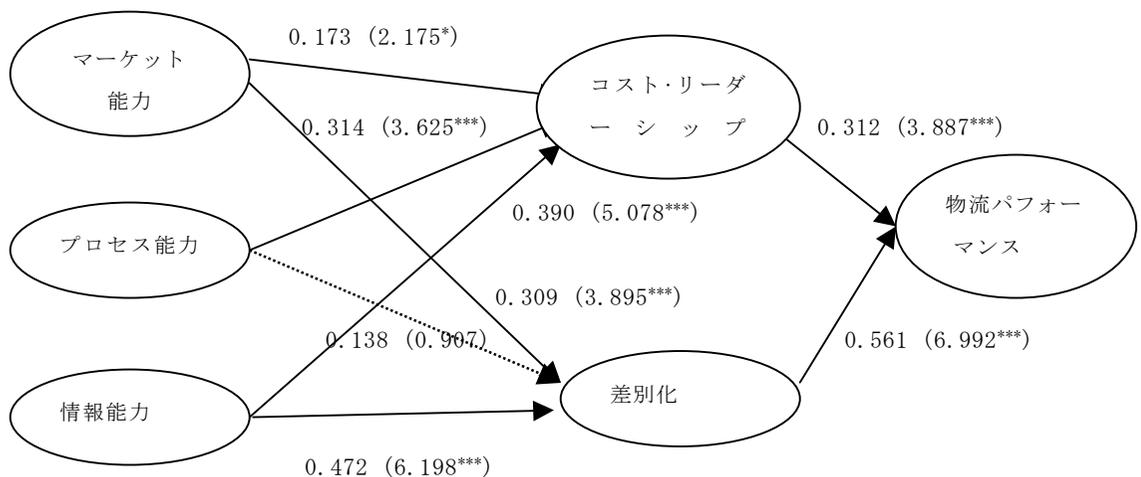
註 : * $p<0.05$; ** $p<0.01$; *** $p<0.001$

仮説5について、本研究では競争戦略があるかどうか、また物流能力が企業経営のパフォーマンスに与えた影響を検証した。その結果、戦略がないと R^2 値=0.537、 $F=42.086$ であり、逆に競争戦略があると、企業経営のパフォーマンスに対して、Beta係数は0.6111、 t 値は

7.251、そして、 R^2 値=0.714、 $F=63.530$ になったので、競争戦略があると、企業の物流パフォーマンスに影響があることが明らかになった。よって仮説5は支持される。

そして、物流能力、戦略と物流パフォーマンスとの関係は図1のようになっている。

図1 物流能力、戦略と物流パフォーマンスとの関係



VI むすび

1. 台湾における流通業の現状について

台湾における流通業は今でも大企業であるか中小企業であるかを問わず、低コストで「価格競争」を行っており、激しい競争環境に向かって、内需市場を拡大しようとしても難しい状況にある。本研究における検証の結果、次の解釈が可能である。

① マーケット能力は、企業のコスト・リーダーシップ戦略と差別化戦略のどちらに

対しても正の相関が認められ、これより次のことがわかる。台湾では消費者が価格を考えながら様々なニーズを発する現実に対して、流通業者はロジスティクスを活かして商品の多様性を確保し、迅速にサービスを提供できなければならないと同時に、低価格と市場需要高を合わせもった商品で、優位を獲得する戦略を考えなければならないと思われる。

② プロセス能力から見ると、台湾企業は元々プロセス能力が高い。したがって流通業者も同じだと思うが、プロセスと差別化戦略との相関が負になっていること

から見ると、これはおそらく台湾の流通業者のやり方の影響を受けているのではないかと思われる。台湾の業者は配達、流通加工などの作業を業界内のライバル企業にアウトソーシングしている。このようにすることにより顧客満足度の向上、コストの低下、ストックの調整などができるが、逆に業者間でプロセス・ケイパビリティの同質性が高まるので、差別化優位が得られないと思われる。

もうひとつの原因は、台湾は国土が小さいため、どれほど優れたプロセス能力をもっている、それがあまり機能しない状況にある。したがって競争相手に対して差別化していることがわかっていても、なかなかその効果が得られないが、もし中国大陸に進出するならば、その差別化の効果があがるであろうと思われる。

- ③ 情報能力から見ると、台湾政府は15年以上にわたってこれに力を入れてきたので、これまでに蓄積されたいろいろな情報を用いた事業を展開するならば、情報を有効に運用できる人材の養成とあいまって、流通業者はいろいろな情報システムを有効に利用し、販売促進などの活動を通じて、競争優位を確保しうるものと思われる。これは台湾の企業にとって、重要なコア・コンピタンスである。

今後、台湾の流通業は外国企業が台湾の流通市場に進出してくることで一段と厳しい環境におかれることになるであろうが、同時に台湾の流通業は大陸に進出することによって

グローバル企業との競争にさらされることになろう。今後、台湾の流通業はどのようにして企業のコア・コンピタンスになれるかが最も重要な課題であると思う。

2. 本研究の限界と今後の研究課題

- ① 本研究の対象となった企業は台湾としては大企業であるが、欧米日などの工業国のそれと比べると、相対的に企業数も企業規模もあまり大きいとはいえない。その上、業種と業態が区別できなかったので、分析の結果には不十分なところがあったと思われる。

② 今後の研究課題

本研究においても、プロセス能力は差別化戦略に対して、十分に効果があげられなかった。付加価値の顧客視点はコスト・リーダーシップ戦略に対して、良い結果をあげることができなかった(Lynch et al., 2000)。したがって企業にとってどのような物流能力が備わっていれば、良いパフォーマンスをあげることができるかについて研究することと、業種および業態別に流通業を区分し、適切な物流能力の構造と評価項目を精緻化して研究を進めることが今後の課題であると考えている。

〔謝辞〕

本稿を快く掲載して下さった「L E C 会計大学院紀要」編集委員会の先生方に心から謝意を表明するしだいである。

<注>

- (1) 阿保栄司(1992)『ロジスティクス』中央経済社。
- (2) 奥住正道(1994)『流通革命最前線』東急エージェンシー出版。
- (3) 久保村隆佑、流通問題研究協会編(1996)『第二次流通革命』日本経済新聞社。
- (4) 永田晃也(2003)『価値創造システムとしての企業』学文社。
- (5) 斉藤毅憲(2003)『経営学の構図』学文社。
- (6) Bakos, J. Y. and M.E.Treacy(1986), “Information technology corporate strategy: A research perspective”, *MIS Quarterly*, 10(2), pp.107-119.
- (7) Barney, J. B.(1991),“Firm Resources and Sustained Competitive Advantage”,*Journal of Management*, Vol.17, pp.99-120.
- (8) Bourlakis M. A. and C. A. Bourlakis (2001), “Deliberate and Emergent Logistics Strategies in Food Retailing: A case study of the Greek multiple food retail sector”,*Supply Chain Management*, 6,3/4, ABI/INFORM Global pp.189-200.
- (9) Bowersox, D. J. and P. J. Daugherty, (1989),“Leading Edge Logistics: Competitive Positioning for the 1990s”,Oak Brook, III: Council for Logistics Management.
- (10) Bowersox and D.J. Closs(1996), *Logistics Management*, McGraw-Hill, N.Y.
- (11) Dyer, J.H.(1997), “Effective Inter-firm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Value”, *Strategic Management Journal*, Vol.18,pp.553-556.
- (12) Fawcett, S.E. and M.B. Cooper(1998),“Logistics performance measurement and customer success”,*Industrial Marketing Management*, Vol.27,No.4, pp.341-357.
- (13) Grant, R. M. (1991),“The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”,*California Management Review*, Vol.33, Iss.3 Spring, pp.114-135.
- (14) Hair, J. F. (1992), *Multivariate Data Analysis with Readings*, Macmillan, New York .
- (15) Hamel, G. & C.K. Prahalad(1994), *Competing for the Future*, Harvard Business School Press, Cambridge, MA.
- (16) Hunt, S. D.(1997),“Resource-Advantage Theory: An Evolutionary Theory of Competitive Firm Behavior?”,*Journal of Economic Issues*, Vol.31, No.1, March, pp.59-77.
- (17) Lynch, D. F., S. B. Keller and J. Ozment (2000), “The Effects of Logistics Capabilities and Strategy on Firm Performance”, *Journal of*

- Business Logistics*, Vol.21, No.2, pp.47-67.
- (18) Porter, M.E.(1980), *Competitive Strategy*, New York: Free Press.
- (19) Scannell, T., S.K. Vickery and C. Droge(2000), "Upstream Supply Chain Management and Competitive Performance in the Automotive Supply Industry", *Journal of Business Logistics*, Vol.21, No..1, pp.23-48.
- (20) Shang, K. C. and P. B. Marlow (2005), "Logistics Capability and Performance in Taiwan Major Manufacturing Firms", *Transportation Research Part E*, Vol.41, pp.217-234.
- (21) Wernerfelt, B.(1984), "A Resource-Based View of the Firm", *Strategic Management Journal*, Vol.5, pp.171-180.
- (22) Zhao, M., C. Dröge and T.P. Stank(2001), "The Effects of Logistics Capabilities on Firm Performance: Customer-focused versus Information- focused Capabilities", *Journal of Business Logistics* ,Vol. 22, No.2, pp.91-107.