

中小企業の戦略行動と業績に関する一考察

井上善海

1. はじめに

『中小企業白書2007年版』では、景気が回復する中で、中小企業の業績に地域間と企業規模間の「ばらつき」が存在することが指摘されていた¹。本稿では、そのような「ばらつき」が存在する中で、地域中小企業に焦点を当て、戦略的な経営行動と業績との関係について考察する。具体的には、2007年に筆者が実施した中国・四国地域の中小企業5,000社を対象とした実態調査²の結果から中小企業の戦略行動に関する部分を抽出し考察を試みた。

戦略の概念については、これまでさまざまな議論がなされてきたが、多様で一般的な定義というものはない。ただ、戦略論の創始者であるChandlerやAnsoff以降の主な定義からキーワードを抽出し整理してみると、「環境」「資源」「行動」「競争」「長期」「目的」「構想」「意思決定」といった用語に集約できる（井上・佐久間 [2008]）。

本稿における中小企業の戦略行動についての考察に当たっては、これらの用語を「環境適応」「事業の優位性」「将来構想」の3つに再集約したものを³を視座とし、業績（過去3期の売上高・営業利益の傾向）との関係について分析・評価を行

った⁴。その結果から、売上高・営業利益ともに毎年連続して増加している中小企業と売上高・営業利益ともに毎年連続して減少している中小企業との経営行動の違いが明確となり、売上高・営業利益ともに毎年連続して増加している中小企業が、戦略的な経営行動をとることにより地域間と企業規模間のばらつきを克服している状況がうかがえた。

2. 調査および回答企業の概要

(1) 調査の概要

①調査対象

中国地域5県・四国地域4県の中小企業5,000社を対象とした。県別及び業種別の分散を実態に近いものとするため、2004年事業所統計の県別・業種別分散を参考に調査票発送件数を計算した。

②調査期間

2007年1月5日～1月25日

③調査方法

自記式郵送調査法により調査対象企業へ調査票を郵送し、郵送による回収をした。

④調査票の回収結果

¹ 中小企業庁 [2007] では、地域間と企業規模間の「ばらつき」の要因について各種データを用いて分析が行われている。その結果、地域間のばらつき要因としては、製造業と建設業、機械関連業種と生活関連業種の集積といった地域ごとの産業構成などの違いと、地域間のばらつきを平準化してきたと考えられる公共投資額が縮小する中で、民間部門の需要における地域間のばらつきを平準化する機能を低下させていることがあげられている。企業規模間のばらつき要因としては、主として中小企業が担う消費財関連需要が伸びず、相対的に大企業と関わりが深い設備投資や外需関連の需要が伸びている点と、中小企業では価格転嫁が難しい点があげられている。そこで、中小企業の実際の価格設定行動に焦点を当ててさらに分析が行われた結果、中小企業であっても、技術力等により商品を差別化できている場合や販路を複数持つ場合には、強い価格交渉力を持っていることが判明している。

² 調査を実施するにあたっては、独立行政法人中小企業基盤整備機構中国支部の協力を得た。

³ 本稿では3つに再集約した用語をもとに、戦略を「経営環境の変化に適応し、他社と差別化することによって事業の優位性を構築するとともに、長期的な方向性を指し示す将来構想」と定義しておく。

⁴ 過去3期の売上高・営業利益の傾向については、「毎年連続して」「3年平均すると」「横ばい」で増加・減少の傾向を質問し、本稿では、「毎年連続して」増加・減少していると答えた企業を分析対象としている。

配布数 5,000票
 回収数 847票（うち回答辞退2票、締切後到着15票）
 回収率 16.9%
 有効回答数 830票

(2) 回答企業の概要

①事業所所在地と業種

回答企業を県別にみると、広島県（30.7%）が最も多く、山口県（14.8%）、岡山県（13.8%）の順となった。業種別にみると、小売業（19.8%）が最も多く、製造業（15.2%）、建設業（14.9%）の順となっている。

②創業年

回答企業の創業年は、1868年から2002年と幅広く、1945年～1950年の創業が最も多かった。創業後53年程度が回答企業の平均である。

③社長の年齢と性別

回答企業の社長の年齢は、50歳代が最も多く、平均年齢は58.3歳であった。また、社長の性別は、男性（94.7%）、女性（5.3%）であり、圧倒的に男性が多かった。

④社長の在任年数

回答企業の社長在任年数は、11～20年（26.5%）が最も多く、5年以下（21.5%）、6～10年（19.9%）の順となった。

⑤従業員数

回答企業の従業員数は、6～20人（36.3%）が最も多く、5人以下（23.9%）、21～50人（20.9%）の順となり、50人以下の企業で8割以上を占めている。

⑥資本金

回答企業の資本金は、301～1,000万円（40.7%）が最も多く、次いで、1,001～5,000万円（39.4%）となった。

⑦企業の成長段階

回答企業を成長段階別にみると、衰退期（35.8%）が最も多く、成熟期（25.0%）、新たな成長期（24.1%）の順となった。

⑧過去3期の売上高の傾向

回答企業のうち、過去3期の売上高は「横ばい」（32.5%）と回答した企業が最も多かった。また、増加している企業の割合は、減少している企業の割合より低かった（表2-1）。

表2-1：過去3期の売上高の傾向

選択項目	回答数	構成比
毎年連続して増加	132	16.1%
3年平均すると増加	121	14.8%
横ばい	266	32.5%
3年平均すると減少	149	18.2%
毎年連続して減少	151	18.4%
無回答	11	-
合計	830	100.0%

⑨過去3期の営業利益の傾向

回答企業のうち、過去3期の営業利益は「横ばい」（34.4%）と回答した企業が最も多かった。

売上高の傾向と同様に、増加している企業の割合は、減少している企業の割合より低かった（表2-2）。

表2-2：過去3期の営業利益の傾向

選択項目	回答数	構成比
毎年連続して増加	88	10.7%
3年平均すると増加	160	19.5%
横ばい	282	34.4%
3年平均すると減少	178	21.7%
毎年連続して減少	112	13.7%
無回答	10	-
合計	830	100.0%

3. 視座の設定と統計分析・評価

(1) 環境適応と中小企業

①戦略論における「環境適応」の位置づけ

企業は政治・経済・社会・文化といったマクロ環境から、顧客・競合・業界といったタスク環境までの多様な環境要因と交換関係を持つオープンシステムである。しかし、大半は企業側からの制御が難しく、また、変化が複雑かつ不確定であることから、企業としてはこれらの環境変化にいかに対応していくかということが最大関心事となる。この環境適応のパターンを指し示すのが戦略の役割である（Ansoff [1965]、Hofer & Schendel [1978]）。

企業進化論の考え方からすると、企業は環境への適応を図っていく有機体であり、自らが変化しながら、環境へ創造的に適応を果たそうとしていくものとされる（野中 [1985]）。そして、企業はそのような自己革新を行っていくことにより、寿命を克服できる。つまり、企業は絶え間ない革新（innovation）の連続を遂行してこそ生き残り、成長が図られるのである。いうなれば、革新を時限的なプロジェクトとしては考えず、革新の常態化を目指す発想が必要なのである。

また、対峙する環境の変化が構造変革を迫るほど激しい場合には、企業を支える価値体系そのものまでを見直すような根本的な革新が行われなけ

ればならなくなる。なぜならば、環境の変化が激しい場合には、これまで抱えてきた価値前提を大いに揺るがし、価値前提の変更を促すからである。そして、価値前提の変更はそのまま企業的意思決定システムの変更にもつながり、意思決定に必要な意味情報まで変わってくるからである。

そこで本節では、1番目の視座として「環境適応」を設定し分析を行う。

②調査結果

・「売上高・営業利益」と「これまでに経験した経営上の問題」との関係

回答企業がこれまでに経験した経営上の問題は、「一般的な経済環境（不況など）が予想以上に变化した」（47.1%）、「必要なときに必要な人材が得られなかった」（42.8%）、「業界の経営環境（技術革新、新規参入など）が予想以上に变化した」（42.8%）の順となっている。

これを、過去3期の売上高・営業利益の傾向とクロス分析⁵すると、売上高・営業利益が毎年連続して増加している企業ほど「必要なときに必要な人材が得られなかった」の割合が高く、売上高・営業利益が毎年連続して減少している企業ほど「一般的な経済環境（不況など）が予想以上に变化した」「業界の経営環境（技術革新・新規参入など）が予想以上に变化した」の割合が高いことがわかった（図3-1、3-2）。

⁵ 本稿では、クロス集計したものをコレスポンデンス分析（correspondence analysis）により散布図を作成し評価を行っている。コレスポンデンス分析は、類似した項目を近くに配置し、類似していない項目は遠くに配置する計算を行い、計算結果は2軸の散布図で表現される。このため、散布図上にプロットした点同士の距離を見ることによって関係の強弱を感覚的に把握することができるメリットがある。なお、回答割合が低かった質問項目については「その他の項目」として集約し図示している。

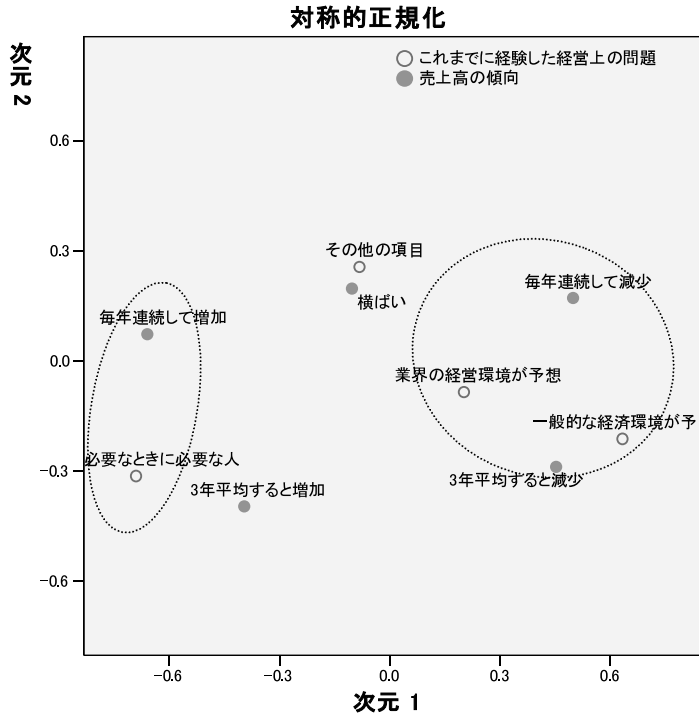


図 3-1 : 売上高とこれまでに経験した経営上の問題との関係

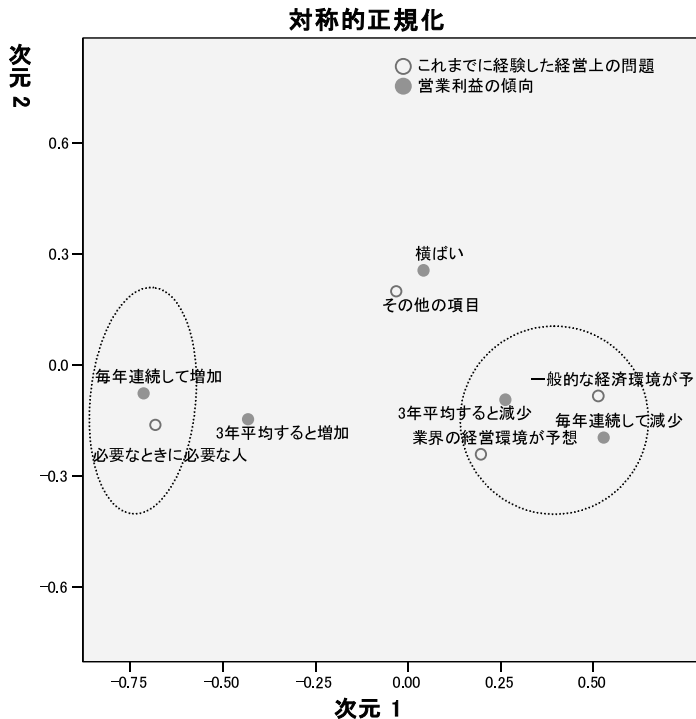


図 3-2 : 営業利益とこれまでに経験した経営上の問題との関係

③発見事実と評価

今回の調査結果から、自社を取り巻く経営環境の変化に適応できなかった企業は売上高・営業利益が毎年連続して減少しており、「環境適応」と業績との関係が明らかになった。さらに、売上高・営業利益が毎年連続して増加している企業が、「必要なときに必要な人材が得られなかった」のは、経営環境の変化にうまく適応し事業が成長軌道に乗っているにもかかわらず、事業規模に見合う人材が質・量ともに充足できていないことを示している。業績が好調な中小企業でも人材確保・育成が難しく重要な経営課題となっている状況がうかがえる⁶。

Daft [2001] は、経営環境が組織に影響を与える基本的な2つの側面として、「環境についての情報の必要性」と「環境から得る資源の必要性」をあげている。経営環境が複雑化して変化しやすいときは、情報を集め、その情報をもとに対応していかなければならず、また、経営資源の希少性に関心を向け、確実に資源を利用できるようにしておかなければならない。このことからすると、売上高・営業利益が毎年連続して減少している企業は、前者の段階ですすでに対応できない状態に陥っており、売上高・営業利益が毎年連続して増加している企業の場合でも、後者の段階で課題（人材確保・育成難）が発生していることになる。

（2）事業の優位性と中小企業

①戦略論における「事業の優位性」の位置づけ

Porter [1980] は競争の基本戦略を、「コスト・リーダーシップ」「差別化」「集中」の3つにまとめ、少なくともこのうちの1つにおいて優位性を構築することが必要であるとする。また、Hall [1980] は米国の陸運業界における戦略研究から、差別化の度合いが高く単位コストが適切であれば、企業は高い収益性を達成することを見出している。Pumpin [1987] も企業が優位性を獲得する方法として、「差別化」と「低コスト」をあげ、最も魅力的な組み合わせは低コストと高差別化の組み合わせであり、次に望ましいのが純粋な差別

化であるとする。

差別化とは、Porterによれば、企業の提供する製品やサービスが業界を通じてユニークであると感じられる何かを企業がつくり出すことである。差別化を行うには、通常、2つのレベルが考えられる。製品・サービスレベルの差別化と事業の仕組みレベルの差別化である（伊丹・加護野 [1993]）。

製品・サービスレベルの差別化とは、競合他社の製品と品質や性能、価格などの面において違いをつくる方法である。しかし、近年では分解工学（reverse engineering）の発達により、模倣が短期間のうちに容易となり優位性を維持させることが難しくなってきたことから、後者の事業の仕組みレベルでの差別化が重要となってきた。

事業の仕組みレベルの差別化とは、経営資源を活用した事業の仕組みの面において違いをつくる方法である。仕組みレベルでの優位性は、それを構成する経営資源の蓄積に時間がかかることや、製品・サービスとは異なり仕組み自体が外部からは見えにくいことなどから、一般に模倣が難しいと言われる。このため、事業の仕組みレベルでの差別化は、長期間に渡って優位性を持続させることが可能となる。

さらに、事業の仕組み構築はドメインの定義と深く関わる。ドメインの定義とは、「わが社の事業は何か」との重要な質問に答えるものであり、自社の生存領域または事業領域といった戦略空間を決定することである。Levitt [1960] は、ドメインの定義について、製品に基づいてなされた物理的定義は「近視眼的」となり、将来の成長の方向性を見誤ることになることから、市場の基本的なニーズに関連させて事業を定義する機能的定義が望ましいとした。

しかし、Levittの言う機能的定義では、反対に事業の定義があまりに広すぎて役に立たないとの批判も出てきたことから、ドメインの定義を「顧客層」と「技術」の2次元で捉える考え方が一般的となった。顧客層とは、顧客を地理、人口統計、ライフスタイルなどといった基準によってセグメ

⁶ 今回の調査では、「人材育成」に関する質問も数多く行っているが、本稿では紙幅の関係上触れることができなかった。

ントしグループ化したものである。技術とは、製品やサービスの根源となる企業が持つ中核的な能力や資源のことである。この2次元でドメインの定義を考えることにより、環境変化に合わせて自社事業の領域・範囲を拡大、縮小することが可能となった。

その後、Abell [1980] は、伝統的な顧客層と技術の2次元による定義に、「顧客機能」を加えた3次元でドメインを定義することを提唱した。顧客機能とは、製品やサービスが満たすべき顧客ニーズのことである。市場が成熟し、顧客ニーズが多様化してくると、単にターゲットとする顧客層を明確にただけの製品やサービスだけでは顧客の満足を得られず、顧客が求める製品やサービスに対する機能を明確にしたドメインが必要となってきたからである。

そこで本節では、2番目の視座として「事業の優位性」を設定し分析を行う。

②調査結果

・「売上高・営業利益」と「事業の優位性」との関係

回答企業における事業の優位性は、「製品・サービス面で他社と差別化できている」(25.4%)が最も多く、「有効な取引先・人脈などを持っている」(17.1%)、「特にない」(13.1%)の順となっている。

これを、過去3期の売上高・営業利益の傾向とクロス分析すると、売上高・営業利益が毎年連続して増加している企業ほど「製品・サービス面で他社と差別化できている」「有効な取引先・人脈などを持っている」の割合が高く、売上高・営業利益が毎年連続して減少している企業ほど「特にない」の割合が高いことがわかる(図3-3、3-4)。

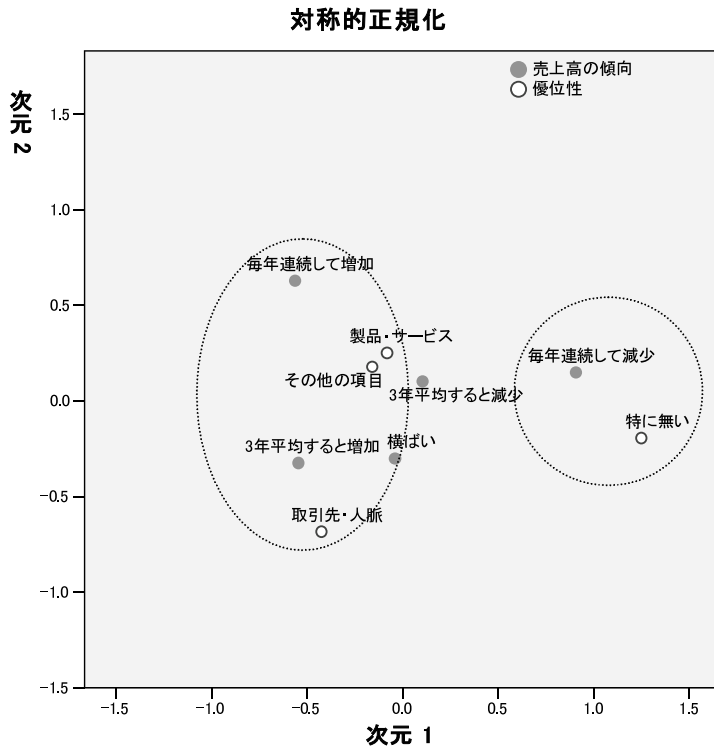


図3-3：売上高と事業の優位性との関係

対称的正規化

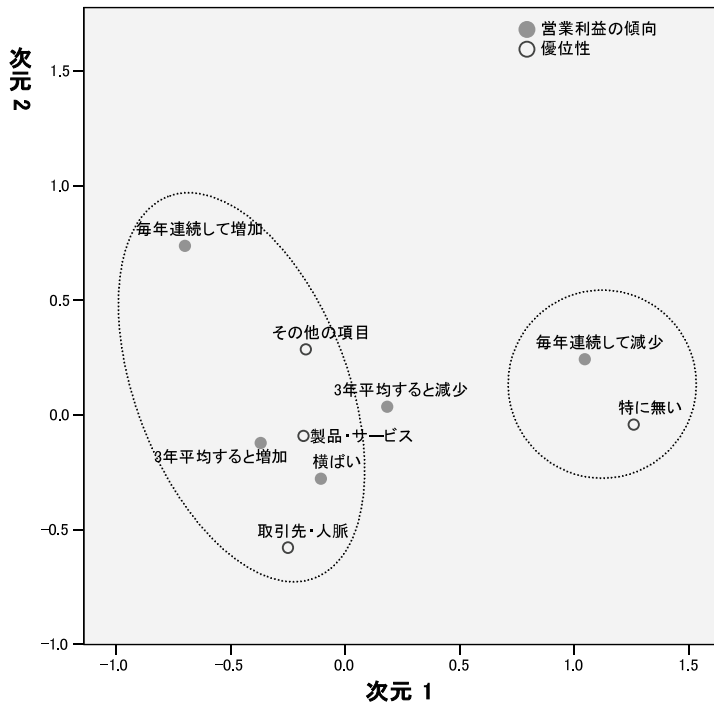


図3-4：営業利益と事業の優位性との関係

・「企業の成長段階」と「ターゲット市場の絞込み」との関係

回答企業の市場の絞込み方は、「顧客や顧客層を絞り込む」(39.0%)が最も多く、次いで「特に絞り込んでいない」(32.0%)の順となっている。

これを、企業の成長段階⁷とクロス分析すると、成長している企業では「顧客や顧客層を絞り込む」の割合が高く、成熟・衰退している企業では「特にない」の割合が高くなっていることがわかる(図3-5)。

⁷ 「成長期」「新たな成長期」の回答を合計したものを成長している企業、「成熟期」「衰退期」の回答を合計したものを成熟・衰退している企業に分類している。

対称的正規化

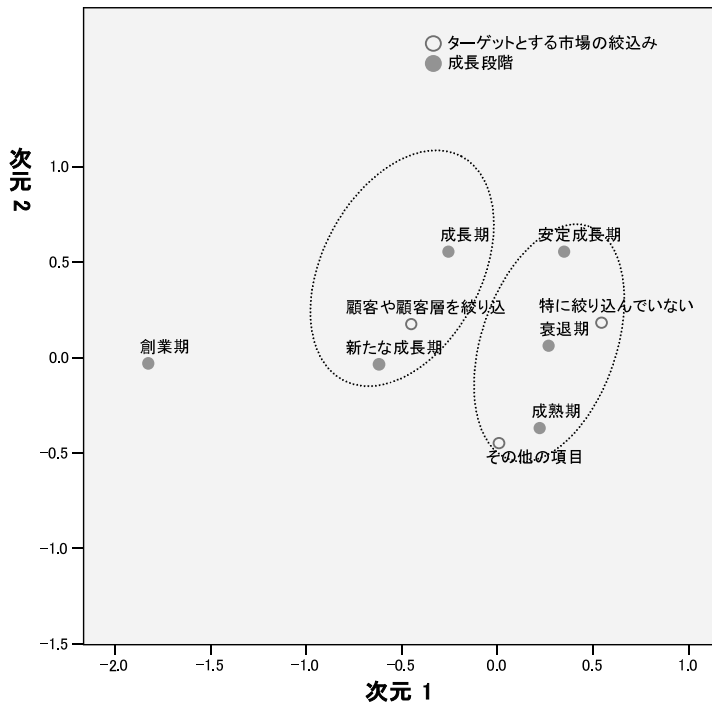


図 3-5：成長段階とターゲット市場の絞込みとの関係

③発見事実と評価

今回の調査結果から、製品・サービス面や取引先・人脈などの面で他社と差別化できている企業は売上高・営業利益が毎年連続して増加しており、他社との差別化ができていない企業は売上高・営業利益が毎年連続して減少していることから、「事業の優位性」と業績との関係が明らかになった。

また、売上高・営業利益が毎年連続して増加している企業は製品・サービスレベルの差別化のみならず、「有効な取引先・人脈」などといった経営資源を活用した事業の仕組みレベルでの差別化まで取り組み、事業の優位性を発揮していることがわかった。

次に、事業の仕組みを構築する際に重要な「ターゲット市場の絞込み」が企業の成長にどのように関係しているかを見てみると、環境変化に合わせて顧客や顧客層を絞り込むことによって、自社のドメインを明確に定義し事業展開を行っている企業が成長しており、絞込みを特に行わずドメイ

ンがあいまいな企業は成熟・衰退しているということが明らかになった。

(3) 将来構想と中小企業

①戦略論における「将来構想」の位置づけ

従来は長期経営計画が企業の長期的な成長・発展を図る基本的方向性を指し示す役割を担っていたが、企業を取り巻く経営環境の変化が一段と激しくなってきた今日においては、固定化された数値目標としての経営計画では対応が難しく、ビジョン (vision)⁸ やコンセプト (concept) といった将来方向を指し示す「構想」としての戦略の重要性が増してきている。

Mintzberg & Ahlstrand & Lampel [1998] は、実現された戦略は最初から明確に意図したものではなく、行動の1つ1つが集積され、そのつど学習する過程で戦略の一貫性やパターンが形成されるとする。つまり、当初意図された戦略が、環境変化により原形をとどめないほど変更を加えられ実現されていくプロセスのことであり、これを

⁸ 組織全体の方向性を定めるため、ある特定の時点での当該組織のあるべき姿を描いたもの。

Mintzbergらは「創発戦略（emergent strategy）」と呼んでいる⁹。このため戦略は、環境変化が激しく先行きが不透明な時代においては、数値目標まで落とし込んだ詳細なものを策定するより、将来方向を指し示す構想レベルに留め、実行過程において創発された知識をもとに具体化していくことが求められることになる。

そこで本節では、3番目の視座として「将来構想」を設定し分析を行う。

②調査結果

・「売上高・営業利益」と「目指している企業規模

模」との関係

回答企業が目指している企業規模は、「中小企業」（48.4%）が最も多く、次いで「小規模企業」（33.5%）となっている。

これを、過去3期の売上高・営業利益の傾向とクロス分析すると、売上高・営業利益が毎年連続して増加している企業ほど「大企業」「中堅企業」を目指しており、売上高・営業利益が毎年連続して減少している企業ほど「家族経営」「個人経営」「小規模企業」を目指していることがわかる（図3-6、3-7）。

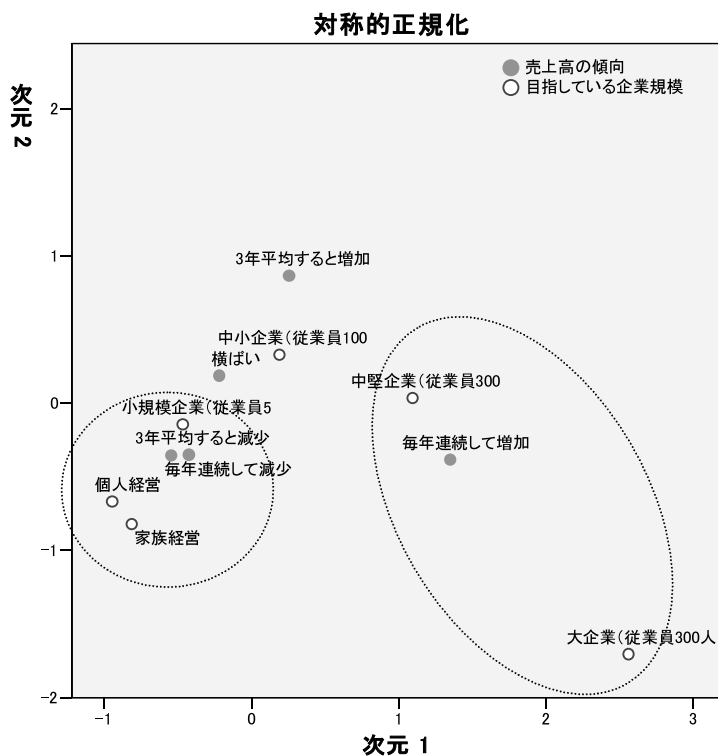


図3-6：売上高と企業規模との関係

⁹ Mintzbergらは「戦略は計画的に策定されると同時に、創発的に形成されなければならない」とし、計画的戦略を否定しているわけではなく、現実的な戦略はすべてこの2つを併せ持たなければならないとしている。

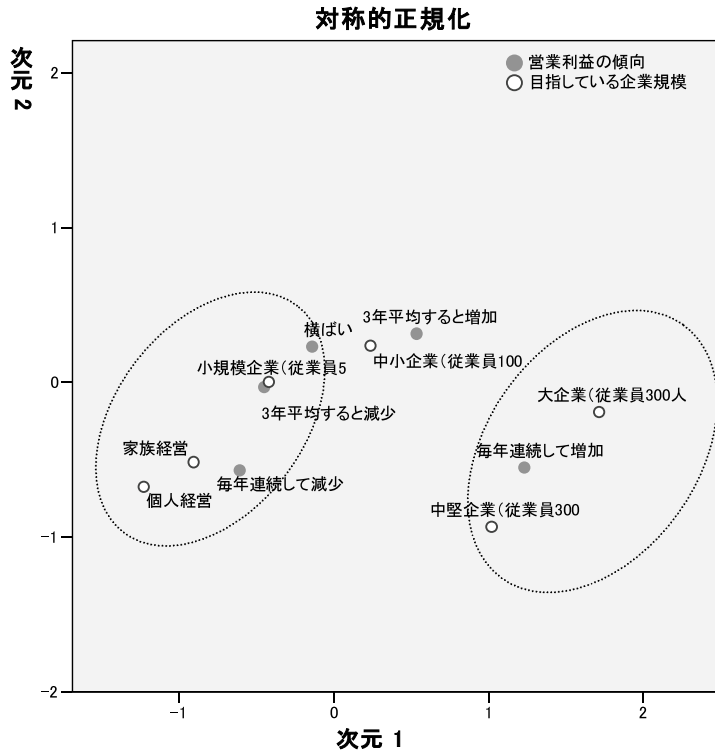


図3-7：営業利益と企業規模との関係

・「売上高・営業利益」と「目指している活動地域」との関係

回答企業が目指している活動地域は、「県内レベル」(40.1%)が最も多く、「市町村レベル」(27.6%)、「日本全国レベル」(25.5%)の順となっている。

これを、過去3期の売上高・営業利益の傾向と

クロス分析すると、売上高・営業利益が毎年連続して増加している企業ほど「グローバルレベル」「日本全国レベル」を目指しており、売上高・営業利益が毎年連続して減少している企業ほど「市町村レベル」「県内レベル」を目指していることがわかる(図3-8、3-9)。

対称的正規化

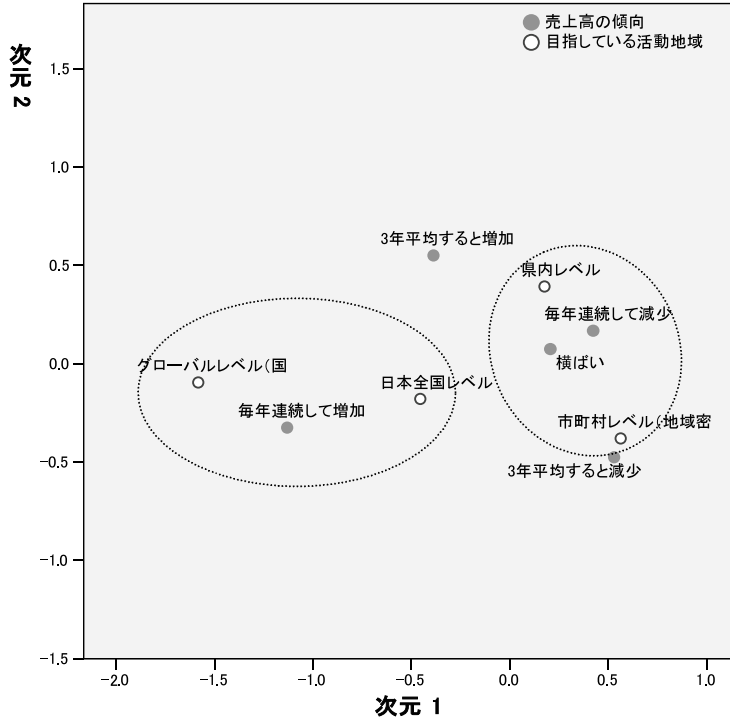


図 3-8 : 売上高と活動地域との関係

対称的正規化

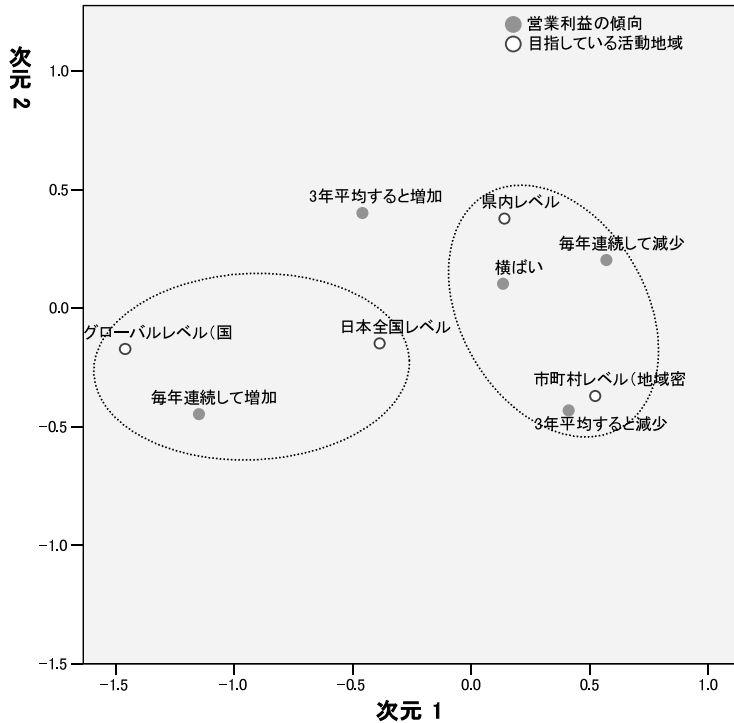


図 3-9 : 営業利益と活動地域との関係

③発見事実と評価

今回の調査結果から、目指している企業規模や活動地域など自社の将来の方向を指し示している成長拡大志向の企業は売上高・営業利益が毎年連続して増加しており、現状維持志向の企業は売上高・営業利益が毎年連続して減少していることから、「将来構想」と業績との関係が明らかになった。

また、売上高・営業利益が減少している企業の「現在抱えている経営課題」に「事業計画・経営戦略の策定」があがっている（図4-1、4-2）ことからしても、将来構想がないために戦略の策定すらもできないでいる状況が明らかである。

4. 考察

本稿では、地域間と企業規模間の「ばらつき」が存在する中で、地域中小企業に焦点を当て、戦略行動と業績との関係を明らかにすることを目的に、2007年に実施した実態調査の結果をもとに分析・評価を行ってきた。

具体的には、戦略行動分析のため「環境適応」「事業の優位性」「将来構想」という3つの視座を設定し、業績（過去3期の売上高・営業利益の傾向）との関係について分析・評価を行った。その結果、以下のような発見事実があり、中小企業の戦略行動と業績との関係を明らかにすることができた。

第1に、自社を取り巻く経営環境の変化に適応できなかった企業は売上高・営業利益が毎年連続して減少しており、「環境適応」と業績との関係

が明らかになった。

第2に、製品・サービスレベルのみならず事業の仕組みレベルまで他社と差別化できている企業は売上高・営業利益が毎年連続して増加し、他社との差別化ができていない企業は売上高・営業利益が毎年連続して減少しており、「事業の優位性」と業績との関係が明らかになった。

第3に、自社の将来の方向を具体的に指し示している企業は売上高・営業利益が毎年連続して増加し、現状維持志向の企業は売上高・営業利益が毎年連続して減少しており、「将来構想」と業績との関係が明らかになった。

以上のことから、中小企業にとって地域間と企業規模間の「ばらつき」を克服し成長を続けていくためには、自社を取り巻く経営環境の変化に適応し、他社と差別化することによって事業の優位性を構築するとともに、長期的な方向性を指し示す将来構想としての戦略にもとづき経営行動をとることが求められていると言えよう。

さらに、回答企業が現在抱えている経営課題を見ても、売上高・営業利益が毎年連続して増加している企業は「人材の確保・育成」をあげ、反対に、売上高・営業利益が毎年連続して減少している企業は「販路の発見・開拓・紹介」「事業計画・経営戦略の策定」をあげていることから見ても、本稿における3つの視座の重要性を確認できる（図4-1、4-2）。また、中小企業であっても、技術力等により商品を差別化できている場合や販路を複数持つ場合には、強い価格交渉力を持っていることを示している中小企業庁 [2007] の調査結果とも整合している。

対称的正規化

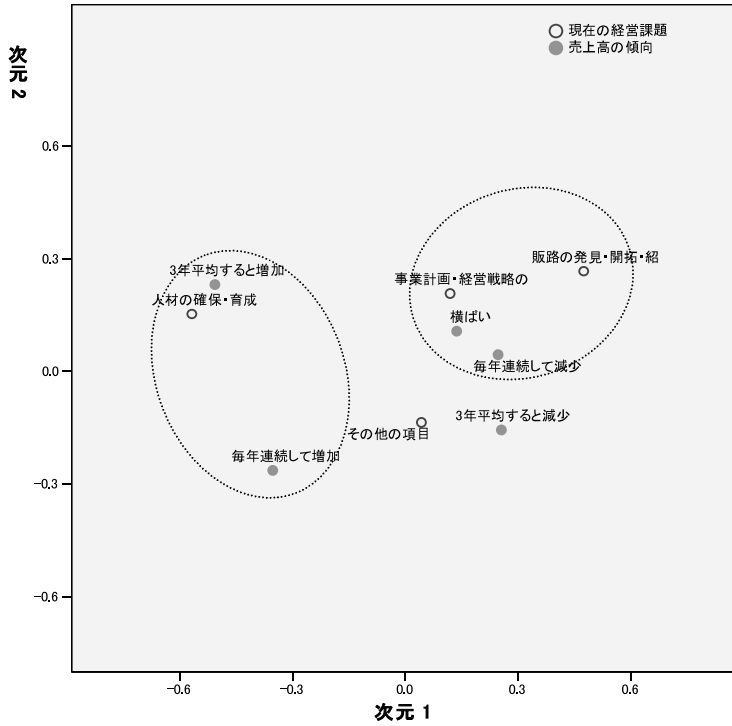


図 4-1：売上高と現在の経営課題との関係

対称的正規化

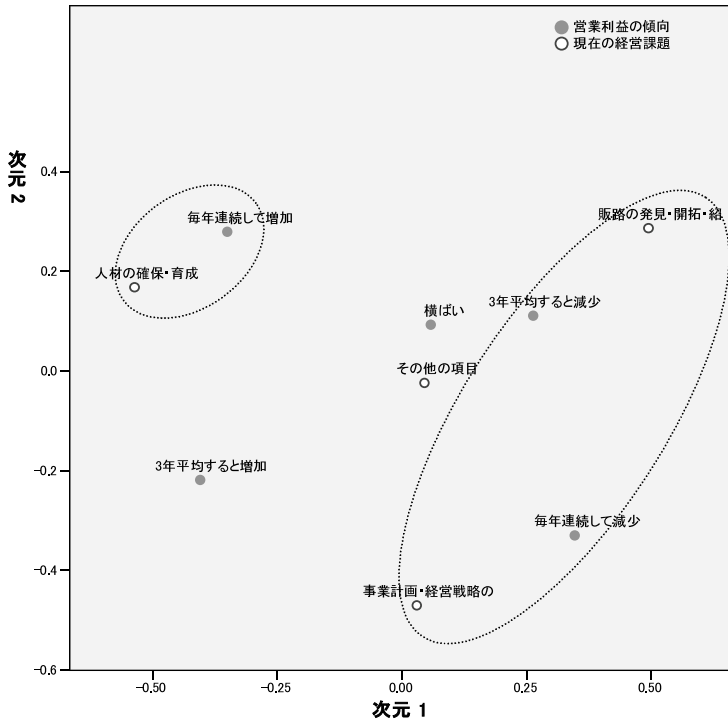


図 4-2：営業利益と現在の経営課題との関係

5. おわりに

本稿では、中小企業における戦略行動と業績との関係を、アンケート調査に基づく統計分析の結果から考察を行ってきた。しかし、統計分析だけでは、ある一定時点での業績からの考察であり、事業年数など異なった企業同士を比較分析した包括的なものであることから、十分な考察がなされたとは言えないであろう。

そこで、そのような統計分析の不備な部分を補完する意味で、今後は統計分析結果をもとにしたケース・スタディを行い、考察を深めることにしたい¹⁰。なぜならば、包括的な統計分析結果である「統計的一般化 (statistical generalization)」を、個別なケース・スタディにおいて詳細に追求していくことにより「分析的な一般化 (analytic generalization)」が得られ、実証研究の精度が高まるものと考えられるからである¹¹。

参考文献

- [1] Abell,D.F. [1980] *Defining the Business : The Starting Point of Strategic Planning*,Prentice-Hall. 石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房,1984年。
- [2] Ansoff,H.I. [1965] *Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*,McGrow-Hill. 広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学,1969年。
- [3] Daft,R. L. [2001] *Essentials of Organization Theory & Design, 2nd Edition*,South-Western College Publishing. 高木春夫訳『組織の経営学—戦略と意思決定を支える—』ダイヤモンド社,2002年。
- [4] Hall,W.K. [1980] “Survival Strategies in a Hostile Environment” *Harvard Business Review*,Sep.-Oct..
- [5] Hofer,C.W. & Schendel. [1978] *Strategy Formulation :*

Analytical Concepts,West Publishing. 奥村昭博・榊原清則・野中郁次郎訳『戦略策定：その理論と手法』千倉書房,1981年。

- [6] Levitt,T. [1960] *Innovation in Marketing*,McGraw-Hill.土岐坤訳『マーケティングの革新』ダイヤモンド社,1983年。
- [7] Mintzberg,H. & Ahlstrand,B. & Lampel,J. [1998] *Strategy Safari : A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*,Simon & Schuster. 齋藤嘉則訳『戦略サファリ』東洋経済新報社,1999年。
- [8] Porter,M.E. [1980] *Competitive Management*,Free Press.土岐坤・中辻萬治・服部照男訳『競争の戦略』ダイヤモンド社,1982年。
- [9] Pumpin,C. [1987] *The Essence of Corporate Strategy*,Gower Publishing Company. 高梨智弘・吉田博文訳『企業戦略マニュアル』ダイヤモンド社,1990年。
- [10] Yin,R.K. [1994] *Case Study Research 2/e*,Sage Publications. 近藤公彦訳『ケース・スタディの方法』千倉書房,1996年。
- [11] 伊丹敬之・加護野忠男 [1993] 『ゼミナール経営学入門 (2版)』日本経済新聞社。
- [12] 井上善海・佐久間信夫 [2008] 『よくわかる経営戦略論』ミネルヴァ書房
- [13] 坂下昭宣 [2007] 「実証研究と結論の一般性」組織学会編『組織科学』第41巻,第1号,白桃書房。
- [14] 中小企業庁 [2007] 『中小企業白書 (2007年版)』ぎょうせい。
- [15] 野中郁次郎 [1985] 『企業進化論』日本経済新聞社。
- [16] 吉原英樹 [1986] 『戦略的企業革新』東洋経済新報社。

¹⁰ Yin [1994] によれば、ケース・スタディとは、「あらかじめ特定した手続きに従って経験的なトピックを研究する方法」であり、ケース・スタディが望ましいのは、「どのように」あるいは「なぜ」という問題が提示されている場合、研究者が事象をほとんど制御できない場合、そして現実の文脈における現在の現象に焦点がある場合とされる。また、ケース・スタディの持つ長所として吉原 [1986] は、少数のケースについて奥深い分析が可能であること、実態や因果関係について全体像を提供することが可能であること、時系列的、歴史的な動きや変化をとらえることができることの3点をあげている。これらの要件からすると、本稿のような戦略行動と業績を扱う研究においては、ケース・スタディは適しているものと考えられる。

¹¹ 「統計的一般化」と「分析的な一般化」という用語はYin [1994] で用いられているが、坂下 [2007] によれば、統計的一般化は「代表性」によって保証され、分析的な一般化は「再現可能性」によって保証される。