

製造業企業における業績格差について (2)

海 保 英 孝

【構成】

1. はじめに
2. 分析対象データ
3. 利益率にみる格差の動向
 - 3—1. 製造業企業の利益率格差
 - 3—2. 業種別の利益率格差 (以上141号)
4. 利益率以外の変数にみる格差の動向 (以下本号)
5. 業績格差の代理変数の有効性と限界
6. 業績格差の長期的維持とその変化
7. ライバル企業間での業績格差の時系列比較
8. 業績格差の維持・拡大・縮小を説明する要因の探索
9. むすびにかえて

4. 利益率以外の変数にみる格差の動向

ここでは、利益率以外の業績の代理変数として「営業利益額」と「キャッシュ・フロー」、規模の代理変数として「総資産」を取り上げ、それら「絶対額」の動きを検討する。

図21は、全企業を対象に3つの変数の変動係数を計算し、グラフ化したものである。1976年度の総資産の変動係数は3.0、キャッシュ・フローの変動係数は3.6であったが、年々少しずつ低下している。これに対して、営業利益額は2.7から3.5までの間で跛行性をもって推移している。ただ、いずれの変動係数も2.5以上の値をとっており、利益率の変動係数が最高

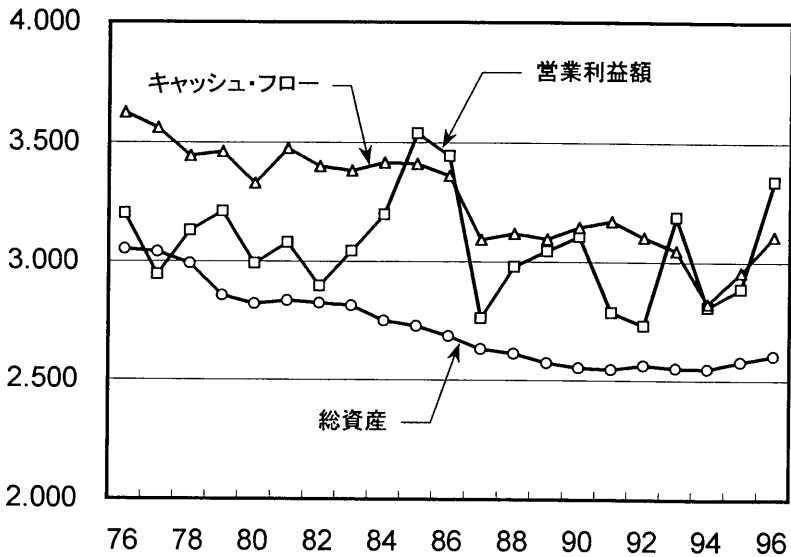
製造業企業における業績格差について (2)

でも1.6程度であったことを考えると、かなりばらつきの大きいことがわかる。

利益率の変動係数に比べて、ここで取り上げた3つの変数の変動係数が大きいのは、これらの変数がともに「絶対額」であり、「業種間」での平均値の差が極めて大きいからである。このことは、それぞれの「業種内」でのちらばりと「業種間」でのちらばりを比較することでわかる。たとえば、16の業種ごとの変動係数を細線、全企業対象の変動係数を太線¹⁾で表してみると(図22・23・24参照)、全企業対象のグラフ(図中の太線)が業種ごとのグラフ(細線)の中央に位置せず、ほとんどの期間で最も大きな値を示している。

さらに、業種ごとに変動係数の動き(細線)を見ていくと、営業利益額、

図21：営業利益額・キャッシュ・フロー・総資産の変動係数の推移



1) 図22・23・24の太線は図21の各グラフと同じである。ただ、縦軸のスケールの取り方が、図21では2.0から4.0、図22・23・24では0.0から7.0にとっているため、若干異なっているように見える。

製造業企業における業績格差について (2)

図22：営業利益額の変動係数（業種別）の推移

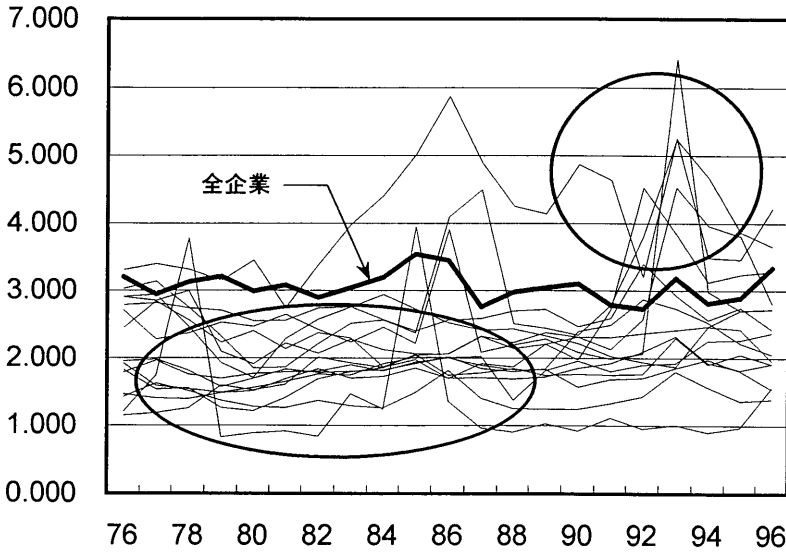


図23：キャッシュ・フローの変動係数（業種別）の推移

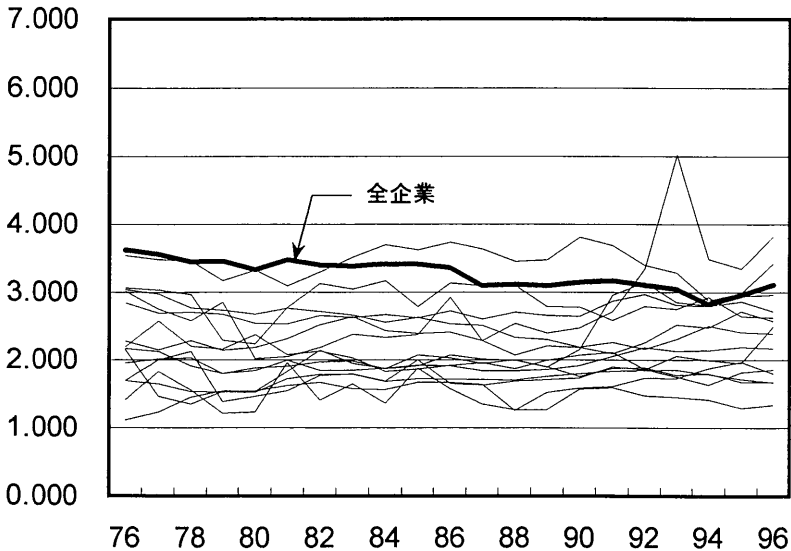
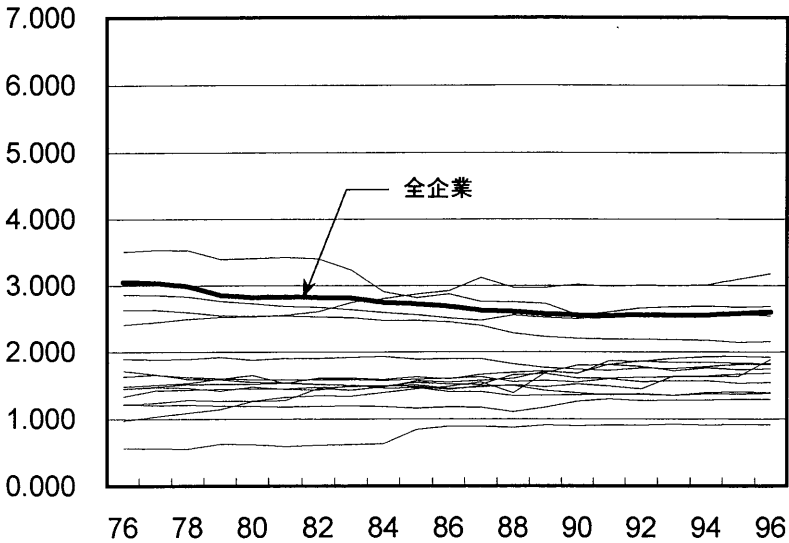


図24：総資産の変動係数（業種別）の推移



キャッシュ・フロー，総資産の順に時点ごとの差が小さくなっていくことがわかる。営業利益額の変動係数は跛行性が最も大きく，特に1980年代までの動きと比べて，1990年代以降は変動係数が急上昇する業種が多くなっている（図22中の○印部分）。これに対して，総資産はほとんど時系列的な変化は極めて乏しく，20年間ほぼ安定的に推移している。キャッシュ・フローは両者の中間に位置している。

5. 業績格差の代理変数の有効性と限界

前章までの分析において，われわれは利益率と利益率以外の絶対額の変動係数を用いて，日本の製造業企業における業績格差の動向を記述統計的に捉えてきた。ここまでの分析結果を整理しておこう。

- (1) 全企業を対象に利益率の「変動係数」の動きをみると，近年，業績格差が急速に拡大する傾向が見出せる。ただ，変動係数の上昇，

製造業企業における業績格差について (2)

すなわち業績格差の拡大は景気後退期特有の現象であり、これまでも観察されている。

- (2) これは、繊維・一般機械・精密機械などの「業種内」での変動係数の急拡大と「業種間」での格差の高まりが原因である。全ての「業種内」で一様に業績格差が拡大しているわけではない。
- (3) さらに、変動係数の定義（標準偏差／平均値）からも明らかなように、近年の変動係数の急上昇は分母である「平均値」の急速な低下、しかもゼロに近づきつつあることに起因する。事実、分母に平均値を用いない四分位分散係数では変動係数に比べて振幅幅がかなり小さくなっている。
- (4) このような利益率の欠点を補うために、営業利益額、キャッシュ・フロー、総資産の「絶対額」についても変動係数を算出し格差の動向を調べた。その結果、営業利益の格差は「業種内」「業種間」とともに大きくなっているものの、キャッシュ・フローや総資産は長期的に格差の動向が安定していることがわかった。

このように、「変動係数」(あるいは「四分位分散係数」)は業績格差の代理変数として、時系列的な格差の比較にも有効であるといえる。しかし、これらの統計量は業績格差の内容についてまで、有益な情報を与えてくれるものではない。たとえば、変動係数が上昇したとき、企業間の業績順位が変わらずに業績格差も広がったのか、それとも業績順位も変化しつつ業績格差も拡大したのか、ということはわからない。

そこで、以下では企業間での業績順位にこだわり、(イ)業績がつねに上位にある企業はどれくらいあるのか(6章)、(ロ)具体的に競合関係にある企業間で業績格差はどのようになっているのか(7章)という2点について検討を加えてみたい。

6. 業績格差の長期的維持とその変化

ひとつの業種内で、業績格差が長期的に維持されているのかどうか²⁾を検討する。ここでは、日本開発銀行の「開銀企業財務データバンク」の業種小分類を用いて、それぞれの業種ごとの業績格差の構造がどの程度長期的に維持されているのか、ということを検討してみたい。収益性指標は、これまでの分析と同様に、使用総資本事業利益率(単体)を用い、1976/1986/1995年度の3時点と比較する。ひとつの業種内に最低でも3社以上の企業が含まれる業種のみを対象としたため、最終的に分析対象企業は959社となった。

まず、各時点で、それぞれの業種分類内での利益率を並べ替え、順位付けをした。順位が上位3分の1以上のものを「上位」、3分の2以上のものを「中位」、それ未満を「下位」とした。たとえば、ひとつの業種分類内に12社の企業が含まれていた場合、業績順位が1位から4位までを「上位」、5位から8位までを「中位」、9位から12位までを「下位」としてランキングした。

1976/1986/1995年の3時点でのランキングの推移を示したものが表1および表2である。この中から、1995年時点での上位企業292社の動きについて見てみよう(図25)。これらの企業のうち、1986年時点で上位にランキングされていた企業は133社(約46%)であり、同様に中位88社(約30%)、下位(約24%)であった。さらに遡ってみると、1976/1986/1995年の3時点で、20年間にわたって上位のポジションを保ちつづけた企業は69社であ

2) 収益性が長期的に維持されるという現象については、産業組織論の領域で多くの実証的研究の蓄積があり、たとえば Odagiri and Yamawaki (1990) などで示されている。彼らは日本・米国・英国の企業を対象とした比較研究の中で、利益率格差は長期的に持続性し、特に日本よりも米国や英国でその傾向が強いことを指摘している：Odagiri and Yamawaki (1990), *The persistence of profit in Japan*, in D. C. Muller(eds), *The dynamics of company profit*, Cambridge University Press, Cambridge.

製造業企業における業績格差について (2)

表 1 : 利益率順位の推移 (1976~1986年度)

(単位:社)

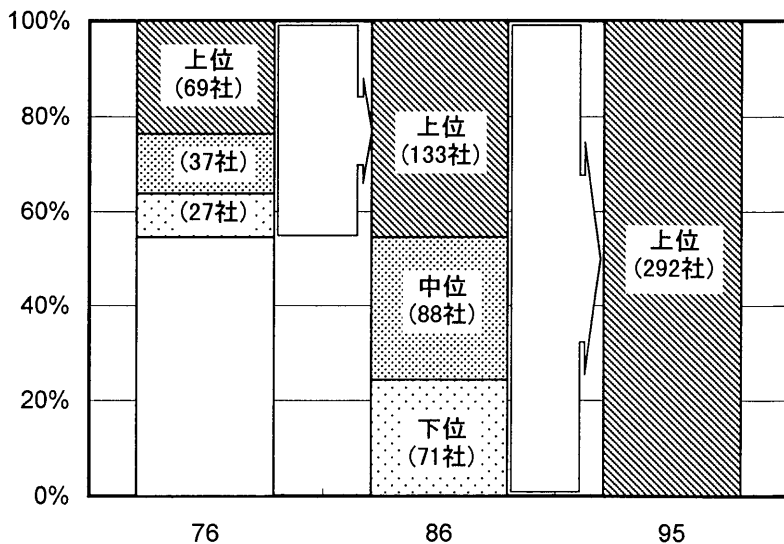
		順位 (1986年度)			計
		上 位	中 位	下 位	
順位 (1976年度)	上 位	124	92	76	292
	中 位	92	124	105	321
	下 位	76	105	165	346
計		292	321	346	959

表 2 : 利益率順位の推移 (1986~1995年度)

(単位:社)

		順位 (1995年度)			計
		上 位	中 位	下 位	
順位 (1986年度)	上 位	133	88	71	292
	中 位	88	121	112	321
	下 位	71	112	163	346
計		292	321	346	959

図25: 利益率上位企業 (1995年; 292社) の過去の順位変遷



製造業企業における業績格差について (2)

表3：1976/1986/1995年時点で利益率が常に上位の企業 (その1)

株式コード	企業名	業種分類 (小分類)
2607	不二製油	食用油
2207	名糖産業	パン菓子
2898	ソントン食品工業	食品 (その他)
2573	北海道コカ・コーラボトリング	食品 (その他)
3106	倉敷紡績	綿紡績
3105	日清紡績	綿紡績
3205	ダイドーリミテッド	毛その他紡績
3571	ソトー	染色整理
3513	市川毛織	繊維 (その他)
3861	王子製紙	パルプ・製紙
3877	中越パルプ工業	パルプ・製紙
3882	紀州製紙	パルプ・製紙
3881	特種製紙	パルプ・製紙
4097	高圧ガス工業	圧縮ガス・液体ガス
4114	日本触媒	その他有機
4471	三洋化成工業	油脂・石鹼
4621	ロックペイント	塗料
4523	エーザイ	医薬品
4535	大正製薬	医薬品
4901	富士写真フイルム	化学 (その他)
4911	資生堂	化学 (その他)
5108	ブリヂストン	タイヤ・チューブ
7741	ホーヤ	ガラス
5205	日本無機	ガラス
5332	東陶機器	陶磁器
5407	日新製鋼	普通鋼
5602	栗本鉄工所	鉄素形材
5607	中央可鍛工業	鉄素形材
5463	丸一鋼管	鉄鋼 (その他)
5612	日本鑄鉄管	鉄鋼 (その他)
5737	東洋アルミニウム	アルミ圧延
5802	住友電気工業	電線・ケーブル
5812	日立電線	電線・ケーブル
5929	三和シヤッター工業	建設用金属製品

製造業企業における業績格差について (2)

表3：1976/1986/1995年時点で利益率が常に上位の企業 (その2)

株式コード	企業名	業種分類 (小分類)
5918	瀧上工業	建設用金属製品
5957	日東精工	ボルト・ナット・ねじ
7013	石川島播磨重工業	ボイラ・原動機
6206	豊田工機	金属工作機械
6118	アイダエンジニアリング	金属加工機械
6140	旭ダイヤモンド工業	機械工具
6454	マックス	繊維機械
6247	日阪製作所	繊維機械
6301	小松製作所	建設鉱山機械
6370	栗田工業	化学機械
6953	日本エヌ・シー・アール	事務民生用機械
6376	日機装	一般産業用機械
6406	フジテック	一般産業用機械
6477	ツバキ・ナカシマ	一般機械部品
6921	東光電気	電力用機器
6756	国際電気	通信機器
6781	松下通信工業	音響機器
6976	太陽誘電	電機 (その他)
6988	日東電工	電機 (その他)
6762	ティーディーケー	電機 (その他)
6971	京セラ	電機 (その他)
7267	本田技研工業	四輪車
7203	トヨタ自動車	四輪車
7248	カルソニック	部品
6201	豊田自動織機製作所	部品
7241	フタバ産業	部品
7276	小糸製作所	部品
6584	三櫻工業	部品
7274	ショーワ	部品
6902	デンソー	部品
7309	シマノ	その他輸送用機械器具
7734	理研計器	計測器試験機
7981	タカラスタンダード	金属製家具
7974	任天堂	その他

った(詳細は表3参照)。

このような分析から、およそ10年スパンで見ると、約半数の企業が依然として上位に位置しているものの、20年スパンになるとこれが著しく減少することがわかる。

7. ライバル企業間での業績格差の時系列比較

つぎに、ここでは競合関係にある少数の企業間で、具体的にどのように業績の格差が生じ、どのように推移してきたのか、ということを検討する。対象業種は、主要業種の中から消費財および耐久消費財を中心に、食肉加工、製粉、ビール、医薬品、塗料・インキ、タイヤ、電線・ケーブル、自動車、家電、光学機器、計測機器、電子部品、印刷の13業種を選んだ。そして、売上高(連結)および使用総資本事業利益率(ROA;連結)の2つの指標から業績格差の動向をとりまとめた(表4および図26~図38参照)。

このような比較からわかることは、多くの業種で売上高1位の企業が利益率も長期的に1位を維持する傾向が強いということである。実際、食肉加工(日本ハム)、製粉(日清製粉)、ビール(麒麟麦酒)、タイヤ(ブリジストン)、電線・ケーブル(住友電気工業)、自動車(トヨタ自動車)、家電(松下電器産業)、光学機器(キャノン)、印刷(大日本印刷)では長期間にわたり1位を維持している。

しかしこれとは反対に、2位企業のほうが利益率が高いケースもある。塗料・ペンキ(サカタインクス)、計測機器(山武ハネウエル)、電子部品(村田製作所)などでは売上高1位の企業が利益率も1位になっているわけではない。また、医薬品(三共と藤沢薬品工業など)では売上高の順位は長期間にわたってほとんど変化がないが、利益率の順位には大きな変動が見られるものもある。

製造業企業における業績格差について (2)

表4：業種別ライバル企業間の業績比較 (概要) (その1)

業 種	比較企業	概 要
食 肉 加 工	日 本 ハ ム 伊 藤 ハ ム	<ul style="list-style-type: none"> ・1977年時点にはほぼ同じ売上高であったものが次第に格差が広がり、95年度には日本ハムの売上高が伊藤ハムの2倍近くになっている。 ・日本ハムの順調な売上増に呼応してROAも伸び、80年代前半には両企業のROAの差は最大で約5%ポイント(85年)となった。その後も平均3%ポイント程度の差がついている(図26)。
製 粉	日 清 製 粉 日 本 製 粉	<ul style="list-style-type: none"> ・1970年代以降、日清製粉の売上高は日本製粉の2倍以上で安定的に推移してきた。 ・安定的な売上高格差とは対照的に、ROAの格差は拡大を続けており、95年時点では約3.5%ポイント程度の差になっている(図27)。
ビ ー ル	アサヒビール 麒 麟 麦 酒	<ul style="list-style-type: none"> ・アサヒビールの売上高は1980年代後半から急増し麒麟麦酒を猛追していることは周知のとおりである。 ・麒麟麦酒をはじめとした多くの製造業企業でROAは長期低落傾向にあるが、アサヒビールは70年代から一貫して約6%程度で安定的に推移していることは特筆に価する。 ・両者は売上高では依然として格差があるものの、ROAでは最高で7.3%ポイントの差(86年)があったが、95年にはほぼ拮抗しつつある(図28)。
医 薬 品	武田薬品工業 三 共 山 之 内 製 薬 塩 野 義 製 薬 エ ー ザ イ 藤 沢 薬 品 工 業 第 一 製 薬 田 辺 製 薬 中 外 製 薬	<ul style="list-style-type: none"> ・医薬品各社は20年間はほぼ一貫して右肩上がりの成長を享受してきた。売上高は武田が最も大きく、次いで三共、山ノ内、塩野義と続いているが、企業間での格差はそれほど広がっていない。ちなみに武田と大日本の売上高を比較すると、77年時点で武田は大日本の約7倍であったが、95年には約5倍程度であった。 ・ただ、その中で、90年代以降の山ノ内製薬

製造業企業における業績格差について (2)

表4：業種別ライバル企業間の業績比較 (概要) (その2)

業 種	比較企業	概 要
医 薬 品 (つづき)	大日本製薬 吉富製薬	<p>の成長が注目される。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・順位変動の乏しい売上高に比較して、ROAは企業間での格差および順位変動が大きい。たとえば、70年代に高業績をマークしていた藤沢や中外は90年代には相対的に落ち込み、反対に70年代に業績の悪かった三共や第一などが好調に転じている (図29—1, 図29—2)。
塗料・インキ	日本ペイント サカタインクス	<ul style="list-style-type: none"> ・20年間にわたって、売上高では日本ペイントの方がサカタインクスよりも大きく、その差は大きな変化なく推移してきた。 ・しかし、ROAは売上高の小さいサカタインクスの方がほとんどの時点で高くなっている。 ・近年では、多くの製造業企業と同様に両者のROAは年々低下し、最大で約4%ポイント程度あった格差も縮小傾向にある (図30)。
タ イ ヤ	ブリヂストン 住友ゴム工業 横浜ゴム 東洋ゴム工業 オーツタイヤ	<ul style="list-style-type: none"> ・国内タイヤ市場で約50%のマーケット・シェアを持つブリヂストンは、競合他社をはるかに凌ぐ売上高を誇っている。 ・ROAでもブリヂストンはほぼ全期間にわたってトップである。 ・ブリヂストンと競合他社間のROAの格差は1970年代後半から80年代前半にかけて極めて大きかったものが80年代後半には縮小傾向を見せていた。しかし、近年ではブリヂストンとそれ以外で大きな格差が生じつつある (図31—1, 図31—2)。
電線・ケーブル	古河電気工業 住友電気工業	<ul style="list-style-type: none"> ・古河と住友の売上高は、1985年ぐらいまで、ほぼ同じような規模であったが、その後住友の売上高が急速に拡大し格差がついた。 ・ROAはほぼ全期間にわたって住友の方がたかく、近年ではその差が拡大する傾向にある (図32)。

製造業企業における業績格差について (2)

表4：業種別ライバル企業間の業績比較(概要)(その3)

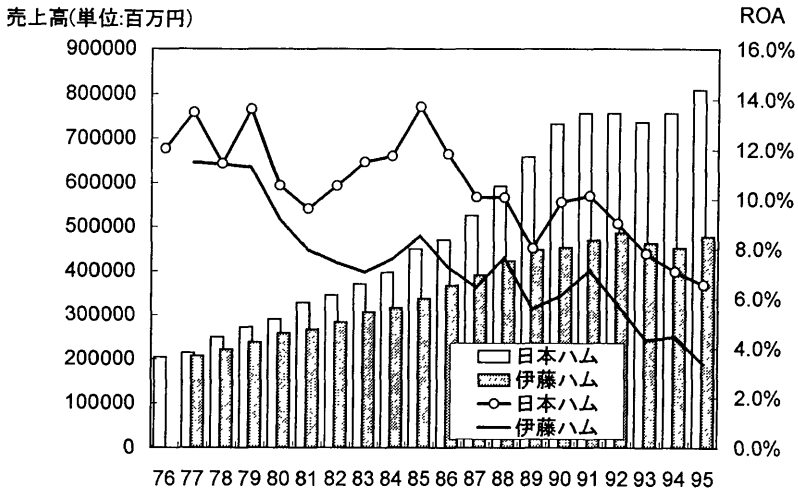
業 種	比較企業	概 要
自 動 車	トヨタ自動車 日産自動車	<ul style="list-style-type: none"> ・トヨタと日産の売上高の格差は1970年代以降急速に拡大し、近年では2倍弱にまでなっている。 ・ROAは両社とも長期低落傾向にあるが、日産よりもトヨタの方が常に高く、その格差が縮小する傾向は見られない(図33)。
家 電	松下電器産業 ソニー シャープ 三洋電機	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高で見ると、松下とその他(ソニー・シャープ・三洋)との差は大きかったが、1980年代後半以降、ソニーの売上高が急伸びつつある。 ・80年代半まで、ほぼ同じような規模であったソニー・シャープ・三洋の3社の中ではソニーのみが傑出してきた。 ・松下のROAはほぼ全期間にわたって最も高く、ソニーのそれは跛行性があった。近年では、ROAの長期低落傾向に加えて、企業間での差が縮小傾向にある(図34-1, 34-2)。
光 学 機 器	キャノン リコー	<ul style="list-style-type: none"> ・1970年代後半にはほぼ同じ売上高であったキャノンとリコーであるが、その後大きく格差が開き、近年ではキャノンの売上高がリコーの約2倍にまでなっている。 ・80年代以降、ROAはほぼ全期間にわたってキャノンの方が高くなっており、一定の格差が常に存在している(図35)。
計 測 機 器	横河電機 山武ハネウエル	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高で見ると、横河の方が山武を常に上回っている。 ・ROAは80年代はじめまで横河が常にリードしていたのに対し、それ以降は山武がリードし、その格差は4%ポイントちかくにまでなっている(図36)。
電 子 部 品	アルプス電気 村田製作所 日本ケミコン ニチコン	<ul style="list-style-type: none"> ・売上高では、“電子部品のデパート”と言われるアルプス電気が最も大きいですが、村田との差は次第に縮小する傾向にある。1970年代には村田、日本ケミコン、ニチコンと

製造業企業における業績格差について (2)

表4：業種別ライバル企業間の業績比較 (概要) (その4)

業 種	比較企業	概 要
電 子 部 品 (つづき)		<p>もに似たような売上高であったが、村田とそれ以外の差は広がる一方である。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ROA は、80年代前半まで、ほぼ差がなかったものが、それ以降急速に拡大し、高業績を維持しているニチコン・村田と長期低落傾向にあるアルプス・日本ケミコンの間には5%ポイントちかくの格差が生じている (図37—1, 37—2)
印 刷	大日本印刷 凸版印刷	<ul style="list-style-type: none"> ・大日本と凸版の売上高は、20年間にわたって凸版が常に一步引き下がるような形で全く同じように推移してきた。 ・ROA も、大日本が凸版よりも常に1%ポイント程度高く推移してきており、極めて安定的で硬直化した構造が見てとれる (図38)。

図26：主要競合企業間の業績比較 (食肉加工)



製造業企業における業績格差について (2)

図27：主要競合企業間の業績比較（製粉）

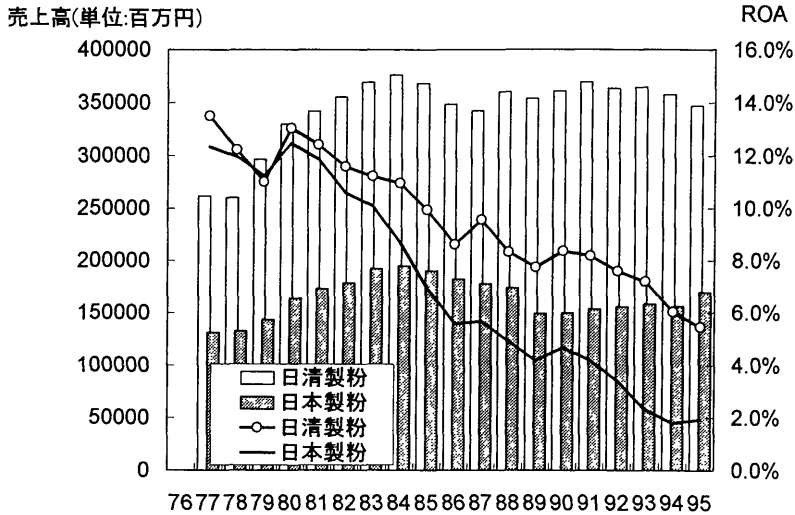
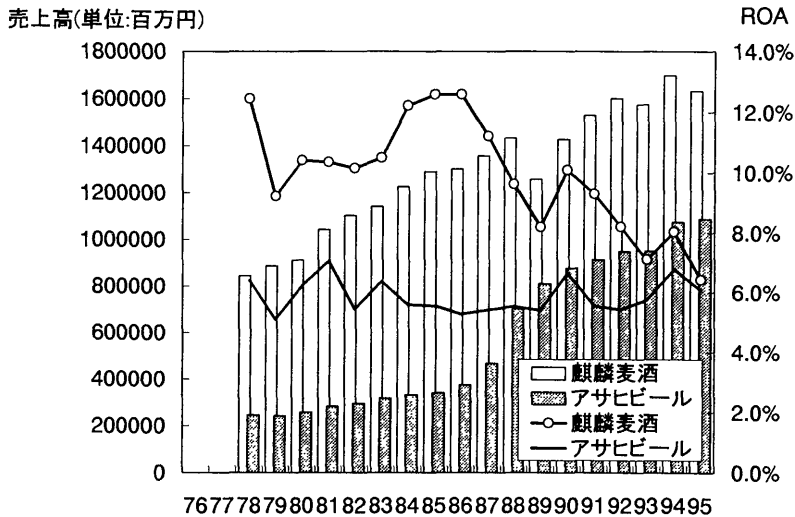


図28：主要競合企業間の業績比較（ビール）



製造業企業における業績格差について (2)

図29-1：主要競合企業間の業績比較 (医薬品)

売上高(単位:百万円)

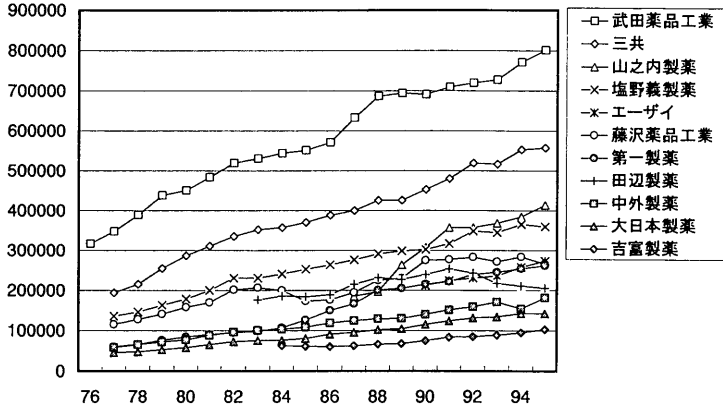
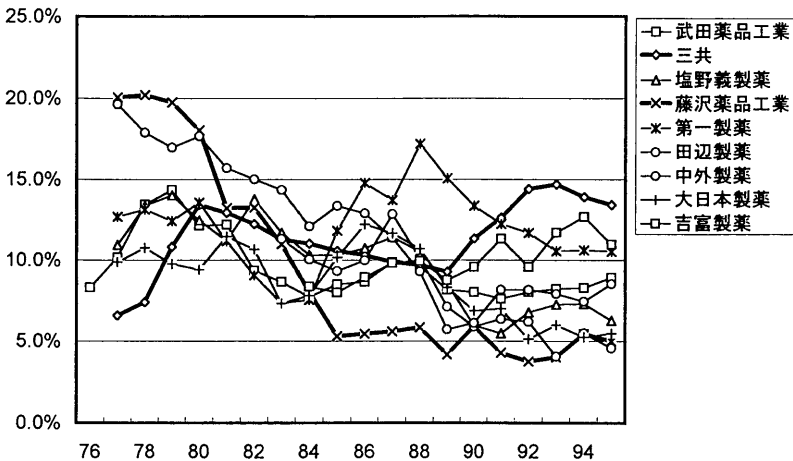


図29-2：主要競合企業間の業績比較 (医薬品)

—その2：ROAの推移—

ROA



製造業企業における業績格差について (2)

図30：主要競合企業間の業績比較 (塗料・インキ)

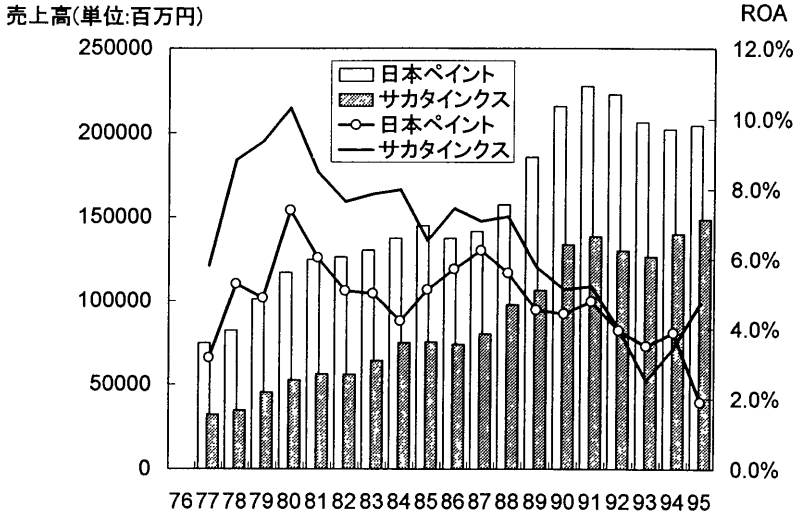
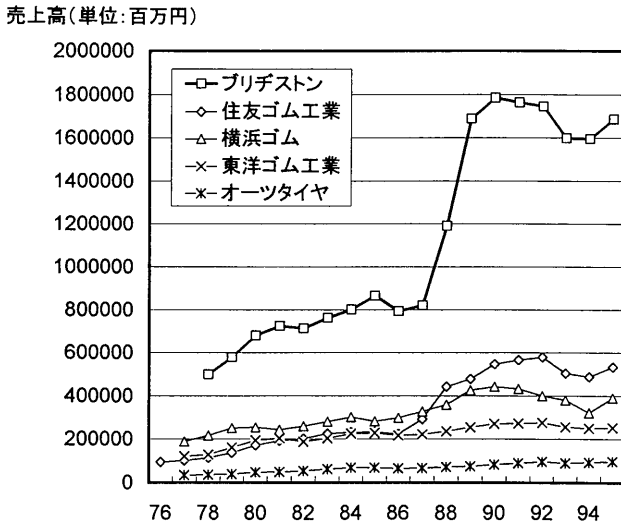


図31—1：主要競合企業間の業績比較 (タイヤ)

—その1：売上高の推移—



製造業企業における業績格差について (2)

図31—2：主要競合企業間の業績比較 (タイヤ)
—その2：ROAの推移—

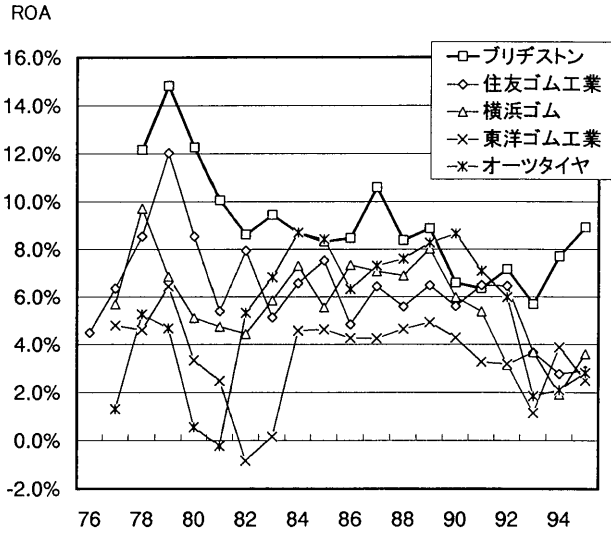
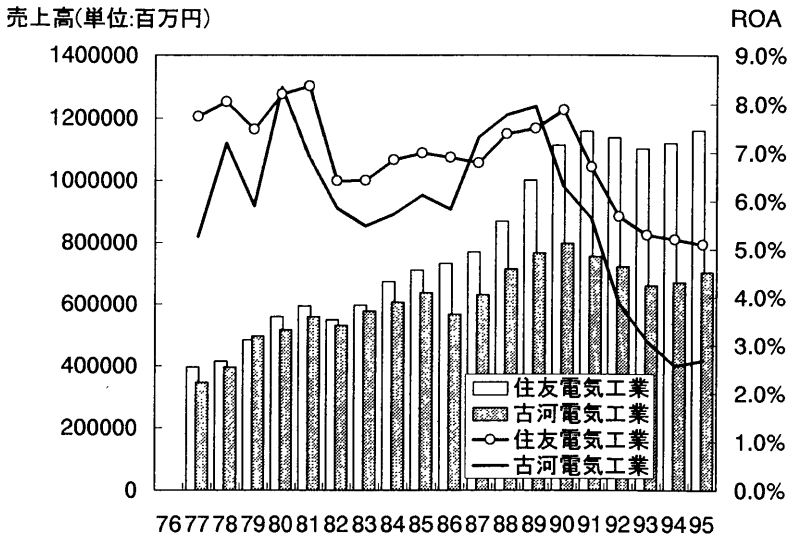


図32：主要競合企業間の業績比較 (電線・ケーブル)



製造業企業における業績格差について (2)

図33：主要競合企業間の業績比較（自動車）

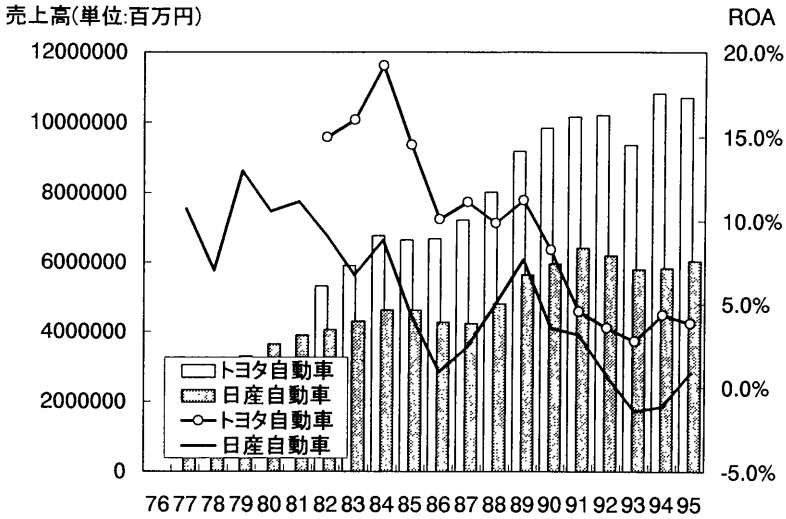
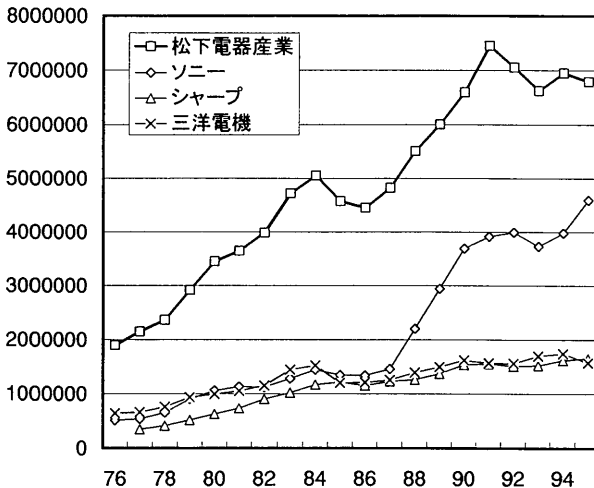


図34—1：主要競合企業間の業績比較（家電）

—その1：売上高の推移—

売上高(単位:百万円)



製造業企業における業績格差について (2)

図34—2：主要競合企業間の業績比較 (家電)

—その2：ROAの推移—

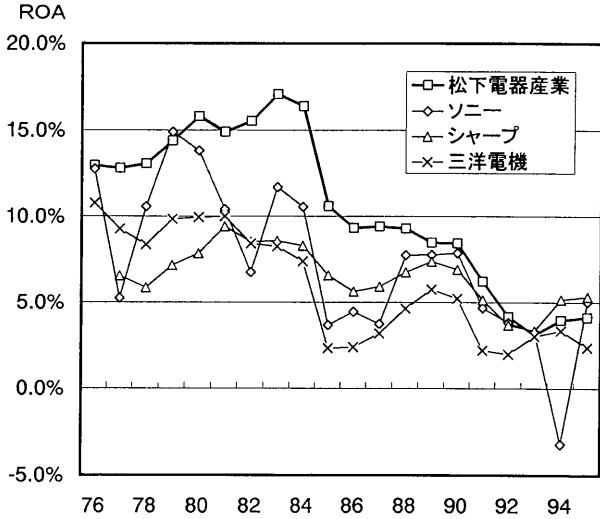
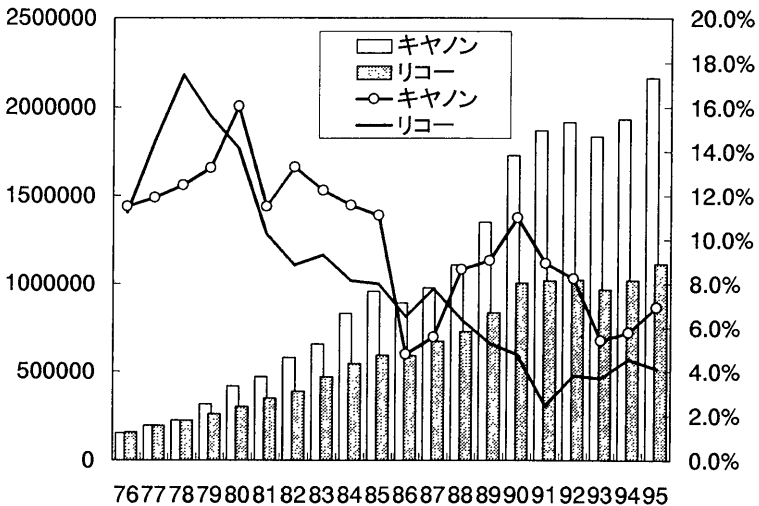


図35：主要競合企業間の業績比較 (光学機器)

売上高(単位:百万円)

ROA



製造業企業における業績格差について (2)

図36：主要競合企業間の業績比較（計測機器）

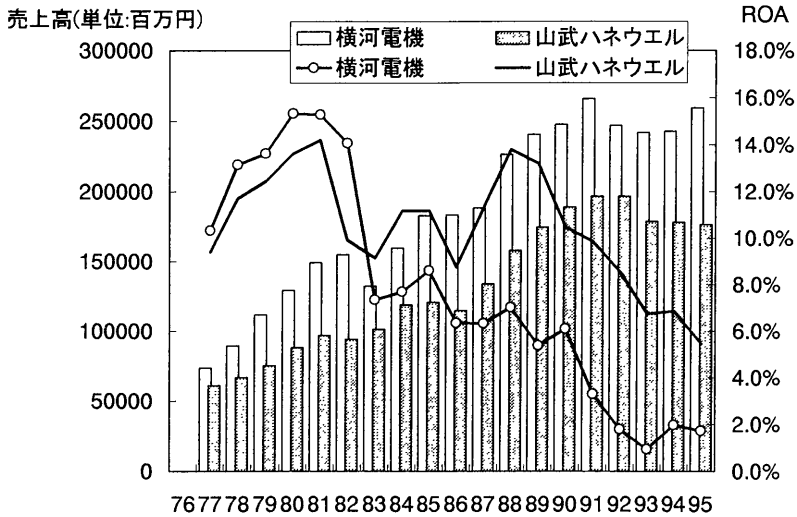
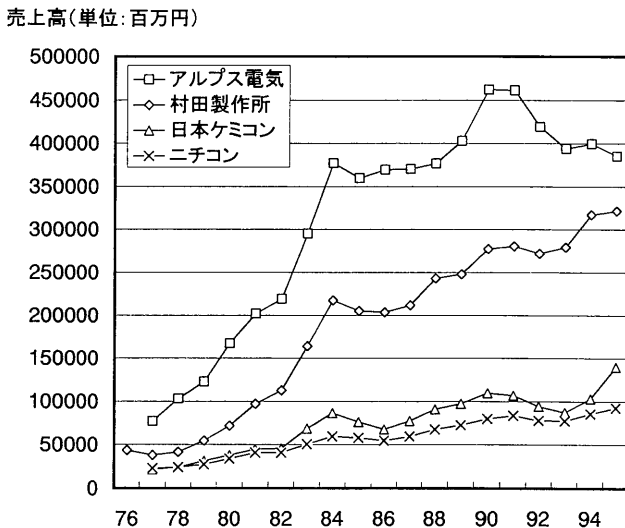


図37—1：主要競合企業間の業績比較（電子部品）

—その1：売上高の推移—



製造業企業における業績格差について (2)

図37-2：主要競合企業間の業績比較（電子部品）

—その2：ROAの推移—

売上高(単位:百万円)

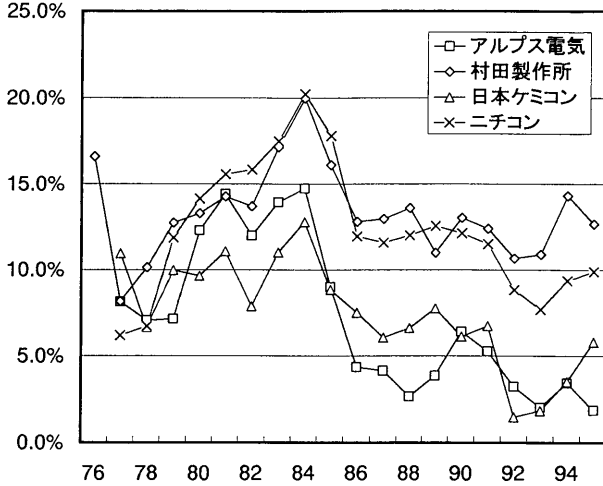
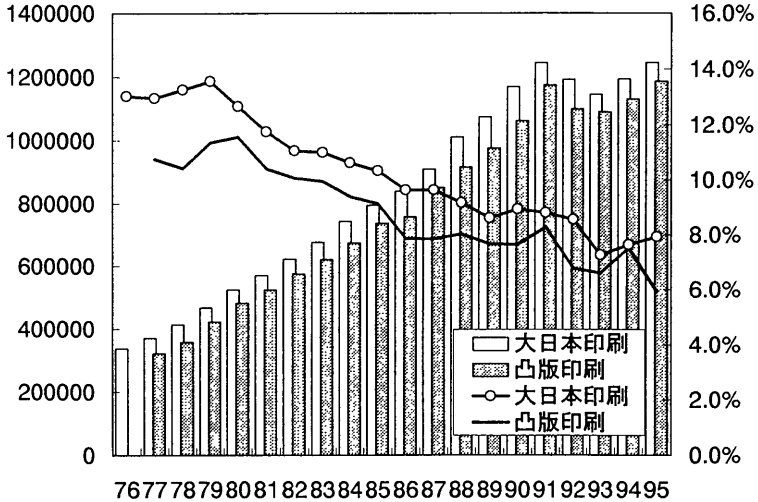


図38：主要競合企業間の業績比較（印刷）

売上高(単位:百万円)

ROA



8. 業績格差の維持・拡大・縮小を説明する要因の探索

これまで、日本の製造業企業の財務データから業績格差の現状を見てきたが、ここでは業績格差の維持・拡大・縮小を説明する要因の探索の方向性について考えてみたい。

すでに検討したように、業績格差の拡大・縮小は、ひとつには景気後退期に特有の現象である。これは過去の景気後退期にも繰り返し現れてきた現象であり、近年の格差の拡大傾向も、そのような側面が強いと言わざるを得ない。しかし、景気循環を超えて、長期的に格差が広がっている、あるいは縮小している場合にはそれでは説明がつかない。ここに構造的な説明要因が必要とされる理由がある。

構造的な説明要因のうち、規模の経済性や学習効果といった競争戦略上の概念からの説明は魅力的である。いったん規模の優位性を獲得した企業は競合他社に先行してコスト競争力を獲得でき、それが長期的に維持される、という説明は直感的にわかりやすい。実際、規模の代理変数としての総資産の変動係数は、時系列的にみると極めて安定的に推移しており、規模格差がひいては収益格差の持続に貢献しているのではないかと、という推論も可能である。また、先行者の優位性 (first-mover advantage) という概念も考慮に入れて説明を加えると、先行企業は単なるコスト競争力以上の、たとえばブランドの浸透やチャネルの先取りなどでも優位であり、それゆえ最終的な収益性も高くなる、という説明が可能かもしれない。

このような競争要因からの説明はたしかに有益かもしれないが、もっと単純かつ明瞭な説明は、事業構成がちがうから収益性はちがう、というものである。現代の企業は少なからず多角化しており、企業間で事業構成も異なるから収益構造も異なる。たしかに、この説明ははるかに普遍的であり当たり前にちかいような説明である。反論の余地も少ない。

しかし、業績格差は事業構成あるいは収益構造の差から生じる、という

製造業企業における業績格差について (2)

言明それ自体に何らかのマネジリアル・インプリケーションを見出すことは難しい。われわれは、むしろ、(1)事業構成あるいは収益構造に差がつくような、どのような戦略的意思決定が行われたのか、(2)なぜその時期に、どのような要因が作用してそのような意思決定が行われたのか、(3)格差が長期的に維持されたとするならば日常的な組織行動はどの程度それに貢献したのか、といった視点で更なる説明要因を探索する必要がある。

ここで注意すべきことは、図26から図38までを見ればわかるとおり、業績格差が維持された期間が企業によって大きく異なるということである。20年間格差を維持している企業もあれば、10年程度で逆転した企業もある。ということは戦略的意思決定の頻度も、組織行動の方向性も企業によって大きく異なるということである。ひとつの企業の戦略的意思決定およびアクションに対応するのは、その企業と競合する企業である。したがって、そのような企業をできるだけ同定して、実際の競合範囲に近い複数企業間での時系列的な比較研究の積み重ねが必要となる。

9. むすびにかえて

われわれは戦略あるいは組織のマネジメントの有効性を論じるとき、さまざまなコンセプトを提示するが、それが最終的に成果(業績)に結びついているか、という点になると途端に説得力が弱くなることが多い。また、実証研究においても、仮説はともかく、「業績」の扱いは極めて粗雑であることが多い。

筆者は、戦略や組織のマネジメントの視点からだけではなく、逆に「業績」の視点からのアプローチも並行的に必要である、と考える。そして、業績の長期的な変化は何らかの戦略的要因によりもたらされた、と考えるならば、ケース・スタディ対象の選定もこのような体系的なアプローチをとるべきである。とりわけ、ケース対象選定の体系的な説明の欠如は、研究自体も体系的に進められていないのではないか、という疑念をもたらす

製造業企業における業績格差について (2)

可能性があり危険であろう。

もちろん、単なる業績比較だけでは、前述のように、ともすれば「事業構成のちがいが業績格差のちがいである」というほとんど意味の無い結論を導いて終わる危険性が大きい。ここで思考停止に陥らないために、実際の競争範囲に近い企業間での時系列比較が必要であり、そのようなケース・スタディの体系的な蓄積が求められるのである。

(1998年8月15日脱稿；完)