

○山田 肇 (日本電信電話), 丹羽 清 (東大総合)

はじめに

研究技術計画学会・技術経営(MoT)分科会内に組織された研究ワーキンググループ WG1で実施した「革新的研究開発のための構想提案力・目標設定力に関する調査」⁽¹⁾から、経営戦略文書に関する分析の結果を報告する。企業に所属する学会員が現状の経営戦略文書をどのように捉え、利用し、またどのような理想を持っているかについて、興味深い情報を収集することが出来た。

全社経営戦略文書に関する基礎的な情報

近年、異なる事業分野に属する複数の事業を一企業で営むことが常態となっている。このため経営戦略文書についても、これら複数の事業全体に関する中長期的な経営目標と実行計画を記載する全社経営戦略文書と、特定の事業分野に関わる分野事業戦略文書が存在すると考えた。そしてアンケートでは主に全社経営戦略文書について調査した。

全回答者 137 名のうち、全社経営戦略文書が存在するとの回答が 117 名に達した。この文書は「中期経営計画」、「経営革新中期計画」、「三ヶ年経営計画」、「2000 年ビジョン」など様々な名称で呼ばれている。113 名が文書の作成組織を知っていると回答しており、これらの組織には「企画」(59 件)、「経営」(49 件)などの名称が付されていることが多い。しかし一方では「委員会による」(6 件)や「社長あるいは経営者自身」(3 件)との回答もあった。

どの程度の期間を「中期」または「長期」と見なしているかを問うたところ、表 1 に示すように「中期」については 3 年を境に、「長

期」では 5 年を境に回答が二分された。このうち「中期」の定義期間については、回答者の所属部門で扱う技術・製品のライフサイクルと強い関係がある事が分かった。すなわち表 2 に示すように、ライフサイクルの回答を 5 年以下と 6 年以上に二分し、定義期間との間で χ^2 を計算した。その結果、技術・製品のライフサイクルが 5 年以下であると「中期」が 3 年以下である場合が多いと、5% 有意水準でいうことができた。しかし「長期」の定義期間についてはこのような明確な関係が存在しなかった。

表 1 「中期」、「長期」として定義する期間

中期	3 年以下 : 67 名	4 年以上 : 40 名
長期	5 年以下 : 26 名	6 年以上 : 30 名

表 2 「中期」の定義とライフサイクルの関係 ($\chi^2=5.54$)

	A	$\bar{A}$	計
B	25 名	5 名	30 名
$\bar{B}$	37 名	26 名	63 名
計	62 名	31 名	93 名

A : 「中期」の定義期間が 3 年以下

B : 技術・製品のライフサイクルが 5 年以下

全社経営戦略文書の見直し周期について聞いたところ、97 名が「定期的」と回答した。その周期は「3 年毎」が 43 名、「毎年」が 36 名であった。しかしこのデータについても「長期」の定義期間と同様に、扱い技術・製品のライフサイクルとの明確な関係は存在しなかった。

全社経営戦略文書への記載事項を回答の多かった順に並べると表 3 のようになる。どんな事業分野で経営を進めていくのか、重要な

事業についてはどのように展開していくのかなどに関わる項目については、ほとんどすべての回答者が記載ありと回答した。一方で、「顧客の動向」、「競合他社の動向」、「海外展開計画」、「企業提携計画」など企業と外部との相互作用に関する記載が相対的に少ないのはどうしてだろうか。

表3 全社経営戦略文書への記載項目

項目	回答数
事業分野の内容と目標	103
重要事業の展開計画	96
当社の現状	94
経営環境の分析、社会経済や技術の動向の予測	94
企業理念や企業使命、長期的に達成したい会社の姿	90
重要な研究開発計画	79
重要な投資計画	77
顧客の動向	62
海外展開計画	57
競合他社の動向	54
企業提携計画	25
その他具体的に	9

企業の様態による相違

企業を特徴づける売上高(回答者 110 名)や研究費の売上高比率(回答者 104 名)によって、全社経営戦略文書への記載項目がどう変化するかを χ^2 検定によって分析した。

売上高に敏感に反応したのは、表4にあるように「経営環境の分析、社会経済や技術の動向の予測」と「企業提携計画」で、いずれも記載率は大企業の方が高かった。社会経済や技術の動向予測についてはその費用対効果、企業提携計画についてはその頻度やインパクトなどがこの相違の原因であると考えられることも出来るが、それを明らかにするには更に研究をする必要がある。

表4 売上高と記載項目の関係

AB_1	$A\bar{B}_1$	$\bar{A}B_1$	$\bar{A}\bar{B}_1$	χ^2
75 名	9 名	18 名	8 名	6.11
AB_2	$A\bar{B}_2$	$\bar{A}B_2$	$\bar{A}\bar{B}_2$	χ^2
22 名	62 名	2 名	24 名	3.98

A：売上高 2000 億円以上

B₁：「経営環境の分析、社会経済や技術の動向の予測」の記載あり

B₂：「企業提携計画」の記載あり

研究費の売上高比率 5% を境に同様の検定を行った結果を表5に示す。この表にあるよう「海外展開計画」、「重要な研究開発計画」、「競合他社の動向」、「企業提携計画」、「顧客の動向」について比率が 5% 以上の企業の方が記載率が高いという有意な相違があった。当然のことながら、研究開発は唯我独尊では推進できない。むしろ世界中の研究開発の動向に注意を払い、自社技術と他社技術を取捨選択し、また顧客のニーズに応じて戦略的に推進しなければならない。研究費の売上高比率の高い方が企業の外部環境に関する記載が増えるのは、このような事情が影響しているためではないか。

表5 研究費の売上高比率と記載項目の関係

AB_1	$A\bar{B}_1$	$\bar{A}B_1$	$\bar{A}\bar{B}_1$	χ^2
31 名	11 名	24 名	38 名	12.4
AB_2	$A\bar{B}_2$	$\bar{A}B_2$	$\bar{A}\bar{B}_2$	χ^2
35 名	7 名	38 名	24 名	5.81
AB_3	$A\bar{B}_3$	$\bar{A}B_3$	$\bar{A}\bar{B}_3$	χ^2
27 名	15 名	25 名	37 名	5.75
AB_4	$A\bar{B}_4$	$\bar{A}B_4$	$\bar{A}\bar{B}_4$	χ^2
14 名	28 名	9 名	53 名	5.14
AB_5	$A\bar{B}_5$	$\bar{A}B_5$	$\bar{A}\bar{B}_5$	χ^2
29 名	13 名	29 名	33 名	5.04

A：研究費の売上高比率 5% 以上

B₁：「海外展開計画」の記載あり

B₂：「重要な研究開発計画」の記載あり

B₃：「競合他社の動向」の記載あり

B₄：「企業提携計画」の記載あり

B₅：「顧客の動向」の記載あり

文書の公表が記載項目に及ぼす影響

全社経営戦略文書が「株主あるいは広く社会に公表されている」との回答が20名、「エッセンスのみ公表されている」が55名で、その合計は「公表されていない」の39名を上回った。近年、企業情報を適切に株主あるいは社会に公表することは企業責任であるとの主張が強くなっているが、回答者の所属する企業は既にその方向に動いていることがわかった。

それでは公表するか、しないかで記載項目に相違があるのだろうか。

「公表されている」と「エッセンスのみ公表されている」を一群として「公表されていない」とする群と比較しても、 χ^2 検定では有意な相違は見出されなかった。一方、「エッセンスのみ公表されている」を「公表されていない」と同一群として「公表されている」とする群と比較した結果を表6に示す。この表のように「重要事業の展開計画」、「競合他社の動向」、「重要な投資計画」で、公表群の方が記載率が低いとの結果が出た。

表6 文書の公表と記載項目の関係

AB_1	$\overline{AB}_1$	$\overline{AB}_1$	$\overline{AB}_1$	χ^2
13名	6名	77名	8名	6.55
AB_2	$\overline{AB}_2$	$\overline{AB}_2$	$\overline{AB}_2$	χ^2
5名	14名	45名	40名	4.41
AB_3	$\overline{AB}_3$	$\overline{AB}_3$	$\overline{AB}_3$	χ^2
9名	10名	61名	24名	4.20

A：文書が株主あるいは広く社会に公表されている

B₁：「重要事業の展開計画」の記載あり

B₂：「競合他社の動向」の記載あり

B₃：「重要な投資計画」の記載あり

全社経営戦略文書を公表することは競合他社に自社の戦略を知らせることに通じるため、公表しているとした群の方が重要部分の記載を控える傾向があったと理解することが出来る。しかし全社経営戦略文書が業務の遂行に役立っているとする(後述)、重要部分を記載しないのは不相当である。情報の公開とのバランスを考えるならば、エッセンスのみ公

表するのが適切な方法であるように思われる。

全社経営戦略文書の社内伝達

全社経営戦略の社内伝達方法(公式文書の社内周知方法)について「組織または社員個人への文書配布」、「ラインによる口頭伝達」、「社長または役員からの口頭伝達」と「その他」の選択肢を設け、回答を求めた。多くの回答者が複数を選択したが、中でも「文書配布」が最も多く60名を数えた。そこで正確に内容が伝達されると考えられる「文書配布」を用いているとした群と、「文書配布」を用いない群との間で伝達項目に相違があるかを、伝達方法と伝達される項目の質問に共に答えた57名の回答を元に調べた。

χ^2 検定で有意な差が出たのは「当社の現状」である。文書伝達群では79%が伝達されたとしているのに、その他の方法によった群では54%に減少している。他の各項目については母集団の数が少ないために χ^2 検定では意味のある評価にはならないが、文書伝達群では9ないし6名が回答したのにその他の方法によった群ではわずか1名しか伝達されているとしなかった項目として、「海外展開計画」と「企業提携計画」を挙げることが出来る。口頭による周知の場合、伝達者が伝達したいと判断した項目だけが伝達される。「当社の現状」や「海外展開計画」などは伝達者にとって優先度が低かったのではないかと。一方で被伝達者も興味のある項目だけに耳を澄ませているという可能性がある。つまり「当社の現状」が社員にとっては周知の事実であるとすれば、伝達されてもそれには耳を貸さないという可能性である。

伝達される項目に関する質問への回答を、記載項目に関する回答と比較したのが表7である。伝達されるとした比率が記載されているとの比率に比較して常に低いことを読み取ることが出来る。このようにせつかく全社経営戦略文書を作成してもそれが組織内へ周知される率は低いので、今後は伝達方法を改善

していかなければならない。

表7 記載項目と伝達項目の比較

項目	記載率	伝達率
事業分野の内容と目標	93%	75%
重要事業の展開計画	86%	61%
当社の現状	85%	66%
経営環境の分析、社会経済 や技術の動向の予測	85%	68%
企業理念や企業使命、長期 的に達成したい会社の姿	81%	71%
重要な研究開発計画	71%	47%
重要な投資計画	69%	42%
顧客の動向	56%	31%
海外展開計画	51%	17%
競合他社の動向	49%	25%
企業提携計画	23%	12%
その他具体的に	8%	3%

記載項目の質問への回答者 111名

伝達項目の質問への回答者 59名

全社経営戦略文書の業務への影響度

この調査では、全社経営戦略文書が回答者の業務遂行に役立っているかについて質問した。その結果、「それに基づいて業務を遂行している」との回答が62名から、「業務に影響を与えている」との回答が43名から、「あまり役立っていない」との回答が7名から得られた。「あまり役立っていない」という回答は心理的に選択しにくく、また7名では統計的処理が出来ないので、「それに基づいて業務を遂行している」との回答群(活用群)と「業務に影響を与えている」あるいは「あまり役立っていない」との回答群(非活用群)に二分して、何が群を分けたのかを χ^2 検定によって調べた。

全社経営戦略文書に記載されている項目によって活用度に大きな有意差が見つかった。例えば現在の文書に「顧客の動向」の記載があるとした群(59件)はすべて活用群に分類され、記載がないとした群(48件)はすべて非活

用群に分類された。この他、表8に示すように χ^2 の大きい順に「競合他社の動向」、「海外展開計画」、「企業提携計画」、「重要な研究開発計画」、「重要な投資計画」で有意差があると判定できた。このように企業と外部との相互作用に関わるような記載が豊かな程、全社経営戦略文書の業務遂行への影響度が大きくなることは、この文書に何を記載すべきかについて大きな示唆を与えるものである。

表8 文書の活用と記載項目の関係

AB ₁	AB ₁	AB ₁	AB ₁	χ^2
59名	0名	0名	48名	107
AB ₂	AB ₂	AB ₂	AB ₂	χ^2
43名	16名	10名	38名	28.7
AB ₃	AB ₃	AB ₃	AB ₃	χ^2
39名	20名	14名	34名	14.4
AB ₄	AB ₄	AB ₄	AB ₄	χ^2
21名	38名	4名	44名	11.0
AB ₅	AB ₅	AB ₅	AB ₅	χ^2
48名	11名	27名	21名	7.96
AB ₆	AB ₆	AB ₆	AB ₆	χ^2
45名	14名	27名	21名	4.82

A: それに基づいて業務を遂行している

B₁: 「顧客の動向」の記載あり

B₂: 「競合他社の動向」の記載あり

B₃: 「海外展開計画」の記載あり

B₄: 「企業提携計画」の記載あり

B₅: 「重要な研究開発計画」の記載あり

B₆: 「重要な投資計画」の記載あり

次に活用群と非活用群で回答者の属性が異なるかを調べた。その結果、年齢が46歳を越える回答者では活用と非活用がそれぞれ41人と44人であるのに、46歳未満では17人と6人で、 χ^2 値は4.8になり、5%水準で有意差があることが明らかになった。若手ほど全社経営戦略文書に基づいて業務を遂行しているということは、いろいろに解釈することが出来る。先行指標のない時代に企業戦略が必要であることを若手が認識しているためというのが、最も積極的な解釈である。一方で若手はマニュアル人間なので必要と考えたとか、ベ

テランは戦略の限界を心得ているというよう
な消極的な解釈も出来る。しかしいずれにし
ろ若手がよく活用しているということは、今
後の企業経営での戦略文書化の必要性を示唆
するものと考えられる。

理想的な全社経営戦略文書への記載項目

それでは回答者は、全社経営戦略文書には
どのような項目が記載されることを期待して
いるのであろうか。調査では「適切な全社経
営戦略文書を作成するならば、何を記載すべ
きか」という質問を用意し、回答者に最大5
項目を選択させた。

この選択結果を表9に示す。表9は項目を
支持率が多かった順に並べたものであるが、
現在の文書との比較対照を容易にするために
表2から計算した現在の全社経営戦略文書へ
の記載率も並べた。選択できる数を5項目と
限定したので、仮に回答者が同じような項目
ばかり選択したとすれば、項目間の相関係数
が大きくなるはずである。しかし実際には相
関係数の絶対値の最大値は0.29であったので、
回答者それぞれは自由に5項目を選択し、そ
れらの回答が総合されて支持率が計算された
ということが出来る。

支持率が50%を越えた項目が5つあり、こ
れら「企業理念や企業使命、長期的に達成し
たい会社の姿」、「重要分野の内容と目標」、
「重要事業の展開計画」、「経営環境の分析、
社会経済や技術の動向の予測」、「重要な研究
開発計画」はいずれも全社経営戦略文書には
必須の項目と言うことが出来る。一方、「顧
客の動向」、「競合他社の動向」、「海外展
開計画」、「企業提携計画」などは支持が低
かった。しかし前節で述べたようにこれらの
記載があるか否かで業務遂行への影響度が大
きく変化する。選択数が最大5項目に制限さ
れたので、戦略の観点から必要不可欠な企業
理念、重要分野の目標などへの支持率が高く
なったが、文書の有用性の観点からは企業と
外部との相互作用に関わる記載を行うべきで

あると考える。

表9 記載を期待する項目

項目	支持率	記載率
企業理念や企業使命、長期的に達成したい会社の姿	83%	81%
重要分野の内容と目標	75%	93%
重要事業の展開計画	70%	86%
経営環境の分析、社会経済や技術の動向の予測	70%	85%
重要な研究開発計画	53%	71%
重要な投資計画	43%	69%
当社の現状	39%	85%
顧客の動向	30%	56%
競合他社の動向	20%	49%
海外展開計画	15%	51%
企業提携計画	4%	23%
その他具体的に	3%	8%

期待項目の質問への回答者 115 名

記載項目の質問への回答者 111 名

現在の文書に記載があるか否かで適切な文
書を作成する際の項目選択に差が生じる可
能性があるので、これを χ^2 検定によって調べた。
5%有意水準で差があった項目は表10のよう
に「企業理念や企業使命、長期的に達成し
たい会社の姿」、「当社の現状」、「重要な投
資計画」の3項目で、現在の文書に記載があ
れば支持率が高いとわかった。「企業理念や
企業使命、長期的に達成したい会社の姿」に
ついては前段落で記載が不可欠と書いたが、
今の文書に記載がなければ要求が弱くなる
という結果は興味深い。その企業における記
載経験の有無がこの判断を分けたものと理解
することが出来るであろう。

なお記載が不可欠と個別に指摘された事項
として「環境問題、省エネルギー、省資源活
動への取り組み」がある。確かに現在の社会・
経済的な条件下では、環境問題への取り組み
は企業の将来を左右する因子の一つと考えら
れる。しかしこの調査の設問者の意識(もっと
言えば経験)にはなかったもので、選択肢への掲
載を忘れたものである。これも記載経験の有

無が判断を分ける事例の一つと出ることが出来る。

表 10 記載項目と期待項目の関係

A_1B_1	$A_1\bar{B}_1$	$\bar{A}_1B_1$	$\bar{A}_1\bar{B}_1$	χ^2
69 名	10 名	26 名	10 名	3.94
A_2B_2	$A_2\bar{B}_2$	$\bar{A}_2B_2$	$\bar{A}_2\bar{B}_2$	χ^2
37 名	43 名	8 名	27 名	5.59
A_3B_3	$A_3\bar{B}_3$	$\bar{A}_3B_3$	$\bar{A}_3\bar{B}_3$	χ^2
33 名	30 名	17 名	35 名	4.49

A：全社経営戦略文書に記載がある

B：理想的な全社経営戦略文書への記載を期待する

1：「企業理念や企業使命、長期的に達成したい会社の姿」

2：「当社の現状」

3：「重要な投資計画」

分析の主要な結論

- 1 取り扱う技術・製品のライフサイクルが5年以下であれば、その企業は「中期」とは3年以内であると認識し、6年以上であれば4年以上であると認識する。
- 2 現在の全社経営戦略文書には「事業分野の内容と目標」、「重要事業の展開計画」、「当社の現状」、「経営環境の分析、社会経済や技術の動向の予測」、「企業理念や企業使命、長期的に達成したい会社の姿」が高い割合で記載されている。それに比べれば「顧客の動向」、「競合他社の動向」、「海外展開計画」、「企業提携計画」といった企業と外部との相互作用に関わるような項目の記載率は低い。
- 3 研究費の売上高比率が5%以上の企業を未満の企業と比較すると、5%以上の企業の方が外部との相互作用の記載率が高いことがわかった。
- 4 「エッセンスのみ公表されている」を含めると過半数の企業で全社経営戦略文書が公開されていた。このうち「広く公開されている」とした回答者群では、「重要事業の展開計画」や「重要な投資計画」の記載率が低下していた。これは公開によって

手の内をさらけ出すことを企業が避けたためではないか。

- 5 全社経営戦略文書を社内に周知するには、文書として配布する方法と役員やラインの口頭を通じる方法がある。「当社の現状」、「海外展開計画」などは文書によるとしたグループの方が伝達されるとの回答が多かった。
- 6 企業と外部との相互作用に関わるような項目が記載されている方が、回答者がそれに基づいて業務を遂行する割合が高かった。
- 7 46歳以上に比べ、46歳未満の回答者の方が全社経営戦略文書に基づいて業務を遂行する割合が高かった。
- 8 回答者に適切な全社経営戦略文書に記載が必要な項目を聞いたところ、「企業理念や企業使命、長期的に達成したい会社の姿」、「重要分野の内容と目標」、「重要事業の展開計画」、「経営環境の分析、社会経済や技術の動向の予測」、「重要な研究開発計画」への支持が高かった。これらは全社経営戦略文書として必須の項目である。しかし外部との相互作用に関わる項目にも配慮すべきと考える。
- 9 現在の全社経営戦略文書に記載がないと、適切な(理想の)文書に記載すべきとの回答率が減少する傾向があった。過去の記載経験が理想の項目選択に影響を与えたことになる。

謝辞

本調査はWG1メンバー全員の協力の下で実施、分析されたものであり、メンバー各位に深く感謝する。

参考文献

- (1) 丹羽 清、「企業研究開発における目標創設力や構想提案力に関する調査」、研究・技術計画学会第13回シンポジウム(1998)