

○若林広二（日大グローバル・ビジネス研），
長田 洋（東工大イノベーションマネジメント研）

1. はじめに

「企業は、機能（顧客価値）による適切な事業定義により、持続的に成長することが可能である」という Levitt〔1〕の仮説に対して、筆者等¹は、日本の電機・化学企業各 50 社²の過去³の有価証券報告書とアニュアルレポートから抽出した全社事業定義の評価者パネルによる評価結果と、時系列業績データ⁴に基づき実証的な検証を試みた。その結果、両業界において全社事業定義の中の「機能性⁵」（機能を含む度合い）と成長性（連結売上伸び率）の間に、正の相関性の存在を確認した。但し、相関係数は、機能性と成長性の因果関係を十分に説明できる程高いものではなかった。その理由として、全社事業定義が経営理念や長期経営計画の中の要素であり、そのレベルで機能性が高い企業であっても、事業分野や各事業の戦略レベルの事業定義を経て、製品・サービスへの展開の巧拙により、成長性に差が出るのが想定された。

本研究では、図1のような機能をめぐる仮説的メカニズムを設定し、全社レベルの事業定義、事業分野・個別事業の事業定義、製品・サービスの各レベル間の機能についての整合性の度合いと成長性の関係の分析を行う。仮説的メカニズムとは、組織全体で同じ機能を志向する企業においては、組織構成員間で機能をめぐる同期化（同調現象）が起こり易く、同期化は、技術開発や製品開発過程でイノベーションを引き起こし、顧客に対してより明確な機能を提供でき、結果として企業が持続的に成長していくというものである。

このようなメカニズムの検証方法としては、企業の経営トップや戦略スタッフへのヒアリング調査やアンケート調査が考えられるが、その際、回答者や調査主体の主観が問題となる。

そこで、本研究ではそのような組織全体における機能の整合性は、おおむねの全社事業定義と末端の製

品間の機能面での整合性に顕著に現れるという仮定の下に、近年組織研究の手法として注目されている内容分析⁶を用いる。具体的には、経営理念や長期経営計画の全社事業定義の中に高い機能性を有する複数企業の全社事業定義のキーワードが、新製品プレスリリースに出現する頻度を計測する。全社事業定義の情報源に有価証券報告書やアニュアルレポート等の投資家向け記述を、製品の機能の情報源に新製品プレスリリースという顧客や報道機関向け記述を用い、それらを照合するという方法である。その結果を受けて、経営現場における事業定義のあるべき姿と、機能の組織全体での整合性の取り方を探る。

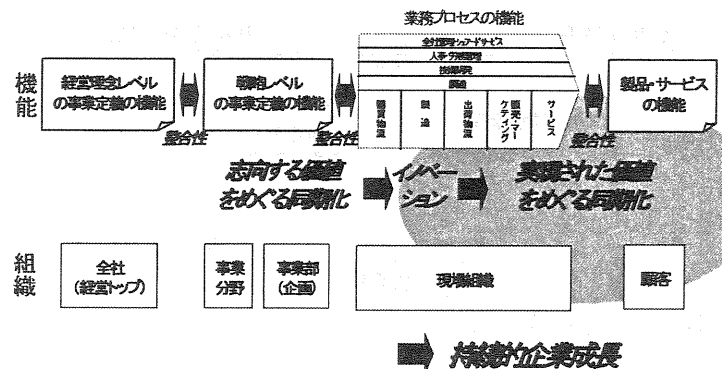


図1. 機能整合性・企業成長の仮説的メカニズム

（出所：筆者作成）

2. 先行研究

機能と経営成果の因果メカニズムに関する研究と、アニュアルレポートやプレスリリースといった企業が対外的に発信する公開記述資料の内容分析により戦略の把握を試みたものについて触れる。

Abell〔4〕は、コンピュータ周辺機器やATM業界等における競合企業間の製品展開の差を、顧客、機能、技術の違いで説明している。当研究は、事業戦略レベルの事業定義の差による製品展開の差に焦点を当てたものであるが、機能の各レベル間の整合性は所与としており、整合性の度合いの影響については考慮していない。

¹若林・長田〔2〕

²東証一部上場企業で、業界別に 2003 年度の連結売上上位 50 社。業界は、証券コード協議会の業種別分類に基づく。

³1998 年

⁴1997 年度から 2003 年度まで

⁵評価者パネルによる評価点（「機能性評価点」）

⁶Krippendorff〔3〕参照。

榊原等[5]は、日米企業の事例研究に基づき、新規事業の創出プロセスについて分析している。ゼロックスとNECの事例により、「未来のオフィス」「C&C」といった経営理念レベルの事業定義が、新事業創出過程を経て、製品展開に結びつくメカニズムを記述的に解明している。但し、全社事業定義が組織全体に浸透しているという前提に立った分析であり、事業定義と現場の活動の間に不整合がある場合についての検討はされていない。

榊原[6]は、事業定義が経営トップ・組織メンバー間／企業組織－社会間の合意と組織構成員間の同期化により経営成果を向上させるというメカニズムを仮説的に提示している。同著は、理念レベルの事業定義が商品・サービスに反映されることについて触れてはいるが、理念と製品の間に介在する様々なレベルの事業定義については考慮していない。

Bettman and Weitz[7]は、米国企業 181 社のアニュアルレポート(株主への手紙)の内容分析に基づき、業績とその原因帰属の関係について考察し、好業績の時、企業は原因を企業内部に帰するが、業績が悪い時、外的、突発的、管理不能な要因に帰する傾向が見られるとしている。また、アニュアルレポートは、発行頻度、フォーマットの統一性、記述の正確性、客観性の面で、複数企業が発するメッセージを比較する上で他のデータソースよりも優れているとしており、示唆的である。

Pearce and David[8]は、“フォーチュン 500 企業” 61 社のミッションステートメントの内容分析により、8つの要素(顧客、製品・サービス、地理的活動範囲、技術、存在目的、経営哲学、自己イメージ、社会イメージ)への言及度合いと、収益性(純益率)の相関性を統計的に分析している。結果として、収益性の高低で分けた2企業群間で、哲学、自己イメージ、社会イメージへの言及度に有意な差があるとしているが、機能との関連性については分析していない。

David[9]は Pearce and David[8]の8つの要素に「従業員への配慮」を加え、“ビジネス・ウィーク 1000 企業” 75 社のミッションステートメントを分析し、経営成果(EPS、ROI 等)との相関性を統計的に検証しているが、分析項目に機能が含まれてはいない。

宮崎[10]は、インクジェットプリンターメーカー3社の製品戦略の差を、新製品プレスリリースの内容分析により考察している。訴求する製品属性に関する単語をグループ化し、各社が注力する製品属性を比較している。プレスリリースを内容分析の対象としている点が示唆的である。

3. 研究のフレームワークと分析方法

前述の仮説的メカニズムを前提とし、以下の命題を検証対象の仮説として設定する。

仮説 H₁: 機能性の高い全社事業定義の企業において、全社・事業分野・事業・製品の各階層間で整合度の高い企業は、そうでない企業より成長性が持続的に高い。

ここでの「機能」とは、「顧客価値」を指し、「機能性」とは、「機能を含む度合い」である。「整合度」とは、各階層間における機能の整合性の度合いを指す。「持続的」という時の期間は、事業定義の見直しが経営トップの交代(平均在任期間7、8年)に連動していることや、全社事業定義が長期経営計画(平均5年以上)や経営理念レベルのものが多くことから、6、7年とする。

全体の研究手順は以下の通りである。

ステップ1. 分析対象企業の選定 先行研究⁷で分析対象とした電機企業 50 社のうち、機能性評価点⁸が高く、過去の新製品プレスリリースが一定量⁹ホームページや広報担当者を通して入手可能な 10 社¹⁰を本研究の分析対象とする。

ステップ2. 事業定義の変化の分析 10 社について、1997年度から2003年度の有価証券報告書、アニュアルレポートより、全社事業定義に関する記述と経営トップの交代時期を抽出し、経営トップの交代と事業定義の変化の関係を確認する。

ステップ3. プレスリリースの収集・整理 10 社の 1998年度から 2003 年度の新製品プレスリリースを各社ホームページより入手し、テキスト検索ソフトが適用可能な形(テキストファイル)に変換する。ホームページに過去のプレスリリースを掲載していない企業については、広報担当者を通してリリース文をMSワードやPDFファイルとして入手し、同様にテキストファイルに変換する。件数ベースで正確な分析ができるように、一つの製品、或いは、製品群のプレスリリースを「一件」とし、それを一ファイルの形にする。開発段階の技術リリースについては、商品化の期日(概ねリリース時点から1年以内)が明記されているもののみ分析対象に含める。

ステップ4. テキストマイニングによる内容分析 1998年の全社事業定義のキーワードが、1998 年度から2003 年度のプレスリリースの中に登場する出現頻度

⁷若林・長田[2]

⁸0.0～2.0 で点数化。

⁹対象期間内合計の下限で 10 件。目標としては 100 件以上。

¹⁰アルパイン、セイコーエプソン、小糸製作所、三洋電機、リコー、スタンレー電機、松下電工、パイオニア、ソニー、横河電機

を計測する。分析の単位(頻度計測のまとまり)は、ファイルとする。具体的には、有価証券報告書やアニュアルレポートの中の事業定義を構成する単語¹¹を抽出し、それらとその類義語が含まれるファイル数をテキスト検索ソフト¹²で計測する。各単語についての出現ファイル数を合算し、単語間で重複したファイル数を除外し、それを期間中の総ファイル数で除し、「整合度¹³」とする。意味的に出現しているかどうかは問題なので、表面的な製品名や組織名等の固有名詞として含まれる場合は件数から除外する。

ステップ5. 整合度と機能性評価点・成長性の関係の分析 内容分析結果としての整合度、先行研究の結果の機能性・成長性の総合的な分析に基づき、事業定義の機能の階層間における整合性の高さと、成長性の差の関係を解明する。

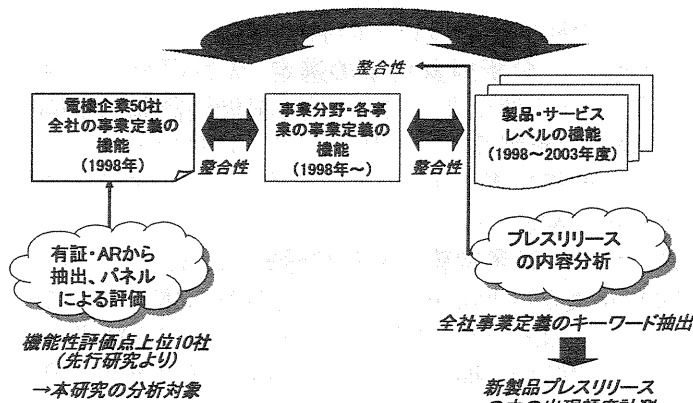


図2. 研究のフレームワーク
(出所:筆者作成)

4. 分析結果

4.1 事業定義の変化の分析結果

10社全てにおいて、調査対象期間中に、会長もしくは社長が交代(退任後空席の場合を含む)していた。しかしながら、キーワードが変化する程全社事業定義が大きく変化していたのは、スタンレー電気(1999年社長交代)と松下電工(2000年社長・会長同時交代)のみで、残りの8社については、1998年のキーワードがそのまま使用可能であることが判明した。

4.2 内容分析の結果

内容分析の結果は、機能性の差で十分に説明できなかった成長性の差を、整合度の差で説明できること

を示唆している。

表1. 分析結果のまとめ

企業	全社事業定義	キーワード例	機能性	整合度	成長性
アルパイン	車環境向けの革新的商品により、娯楽を提供する 音・画像イメージ・情報・通信の融合による未来の車載マルチメディアシステムの提供(モバイルメディアの未来をひらく)	楽し、エンターテインメント/娯楽、統合/融合、革新、マルチメディア、(モバイルメディア)	1.86	0.63	6.73 %
セイコーエプソン	「省」の技術(微細と低パワーを組み合わせて顧客の問題を解決する) カラーイメージング(2002年度～)画像と映像の融合による先進のイメージングソリューション提供(デジタルイメージインペーシオン)	画像、省、映像、ソリューション/問題解決、微細、低消費電力、エナジーセービング、低パワー、イメージング、カラーイメージング	1.83	0.75	4.88 %
小糸製作所	光による安全な交通システムの構築(安全を光に託して) 安全で快適な社会づくり(次世代の交通システムの実現を目指す)	光、安全、次世代、(交通システム、快適、社会)	1.72	0.75	6.73 %
三洋電機	クリーンエネルギー事業により快適な生活環境を創造し、マルチメディア製品により人々の生活を豊かにする 快適空間の創造と退屈しない人生の提案	環境、快適、生活、空間、クリーン、マルチメディア、豊か、クリーンエネルギー、人生	1.69	0.57	5.14 %
リコー	イメージコミュニケーション(IC)を通して、デジタルとカラーコミュニケーション技術により、ネットワーク化されたオフィスに不可欠な機器・システムを提供 IC:高品質イメージ、オープンスタンダード、簡単操作、ワークグループ支援、オフィス全体	ネットワーク、イメージ、オフィス、簡単操作、グループ、高品質、イメージコミュニケーション、(カラーコミュニケーション、オープンスタンダード)	1.55	0.64	4.04 %
スタンレー電気	自動車の安全性と運転の快適性に貢献する 光関連事業(オプトエレクトロニクス、ディスプレイ、照明・電子技術、ソフトウェア)に注力(2000年度～)光に勝つ。光の5つの価値(光を創る、光を感知・認識する、光で情報を自在に操る、光のエネルギーを活かす、光で場を演出する)を追求する	光、安全、快適、(運転、感知、認識、場、演出)	1.55	0.82	6.26 %
松下電工	A(アメニティ)&I(インテリジェンス)(快適を科学する、快適な居住環境の創造)→(2000年度～)IT革命、少子・高齢化、地球環境等の課題をきびきびと解決するスマートライフ創造企業	環境、快適、生活、スマート、高齢化、ソリューション/解決、インテリジェンス、少子化、(アメニティ)	1.48	0.42	2.78 %
パイオニア	人を感動させ、心の零線に触れる商品の提供(より多くの人に、感動を) オーディオ・ビデオエンターテインメントをより充実させる(「エンターテインメント創造企業」)	楽し、エンターテインメント、より多くの、心/こころ、感動、エンターテインメント	1.48	0.73	3.82 %
ソニー	様々なディストリビューション・チャネルを通して世界中の人々に感動や夢を与えるソフト、最高の性能・品質・デザインを兼ね備えたハードウェアの提供、お客様が好きな時に見たい映像や聴きたい音楽を簡単に楽しめるホームネットワークを構築し、デジタル・ドリームの実現を目指す	デザイン、高性能、高品質、簡単に楽し、感動、ホームネットワーク、好きな時、夢/デジタル・ドリーム、見たい映像、聴きたい音楽	1.41	0.50	1.75 %
横河電機	資源管理情報、生産支援情報、生産管理に関する技術的ソリューションの提供(産業と企業のソリューション提供) 世界中の顧客企業の品質、効率、収益に信頼性の高い機器と管理システムで貢献する(最先端の技術により、顧客企業の経営の視点に立った顧客の事業への貢献)	効率、ソリューション、品質、信頼性、管理システム、生産管理、最先端、経営の視点、収益	1.31	0.65	3.35 %

(注)全社事業定義は、1998年時点。機能性は、若林・長田[2]の機能性評価点。整合度は、1998年度～2003年度の平均。成長性は、1997年度～2003年度の平均連結売上伸び率。括弧内は出現件数0の単語。

(出所:筆者作成)

¹¹ 名詞、動詞、形容詞、形容動詞とそれらの合成語。但し、「技術」「商品」「製品」「顧客」「事業」「機器」「貢献」「提供」「提案」「創造」「オーディオ」「ビデオ」「ソフト」「ハード」「システム」等の一般語は除く。

¹² ネット経由でダウンロードできる「サクラエディタ」を使用。

¹³ 整合度 = (Σ 単語出現件数 - 重複件数) / 総件数。0.0～1.0 で算出。

整合度の低い松下電工、ソニーの成長性は、パイオニア等整合度の高い企業に比べ、全社事業定義における機能性の高さのわりには低くなっている。逆に、アルパイン、セイコーエプソン、小糸製作所等は、機能性も高いが、整合度も高く、成長性も高い。

サンプル数は十分な数とは言えないが、成長性を従属変数に、機能性・整合度を独立変数とした重回帰分析の結果は、かなり高い決定係数(0.7)で成長性が、機能性と整合度の関数として表せることが確認できる。結果として、成長性が、事業定義に機能を含む度合いと、その機能の整合性の度合いにより、ある程度説明可能なことが判った。

5. 結論

本研究において、仮説 H₁:「機能性の高い全社事業定義の企業において、全社・事業分野・事業・製品の各階層間で整合度の高い企業は、そうでない企業より成長性が持続的に高い」は電機企業 10 社の内容分析によって確認された。つまり、企業の持続的成長にとっては、全社の事業を機能(顧客価値)で定義すること、その機能を、事業分野、事業、製品へと整合性をもって展開することの両方が重要だということである。10 社の中で整合度の高いリコー、パイオニア、アルパイン等では、バランス・スコアカードにより戦略の整合取りが図られていることから、機能面の全社的な整合性は企業の存続・成長にとって重要な要素であることが判る。

本研究では、研究手法として内容分析を採用したが、組織が対外的に発信する複数種類のメッセージ間の整合性評価にそれを用いた研究は、他にあまり見られない。Kaplan and Norton[11]が指摘するように、従業員が創造する知識や組織能力によって競争優位を得るためには全組織の戦略の整合取りをすることが重要だとすれば、このような方法で整合性を計測することで、組織の競争力の一側面を評価することが可能である。その意味では、本研究は、組織の競争力としての整合性の客観的な評価方法をも提示している。

また、内容分析では、通常複数の評価者(コーダー)が関与することで信頼性を確保するが、本研究で採用したコンピュータソフトによる内容分析には、Morris[12]も指摘しているように信頼性についての問題が発生し難く、今後の組織研究にとって有望な方法と言える。

本研究は、実務家に対しては、経営理念や戦略策定の方法を提示している。製品レベルで訴求している

機能のキーワードをテキストマイニング手法によって抽出しそれを束ねることで、製品群レベルの事業定義とし、さらに事業、事業分野、全社で束ねていくことで、全社事業定義を作成し、経営理念の基礎の構築が可能となる。結果として得られた事業定義の機能を、再び製品レベルに落とし込んで訴求することで、企業全体として顧客に提供する機能をより強力に打ち出すことが可能となる。そのようにして、機能に関して顧客の共感を引き起こすことが、企業の持続的成長に結びつくのである。

より具体的な事業定義方法の規範的理論については、今後の課題として検討していきたい。

参考文献

- [1] T. Levitt, Marketing Myopia, Harvard Business Review, 38(4), 45(1960).
- [2] 若林広二、長田洋、事業定義と長期的企業成長の関係: 電機・化学業界についての実証的研究、経営情報学会 2005 年秋季全国発表大会予稿集, 128(2005).
- [3] K. Krippendorff, Content Analysis: An Introduction to Its Methodology, Sage Publications, Inc., 1980. 邦訳 三上俊二他、メッセージ分析の技法、勁草書房、(1989).
- [4] D. F. Abell, Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning, Prentice-Hall, 29-165(1980). 邦訳 石井淳蔵、事業の定義、千倉書房、37-217(1984).
- [5] 榊原清則、大滝精一、沼上幹、事業創造のダイナミクス、白桃書房、(1989).
- [6] 榊原清則、企業ドメインの戦略論(中公新書)、中央公論社、(1992).
- [7] J. R. Bettman and B. A. Weitz, Attributions in the Board Room: Causal Reasoning in Corporate Annual Reports, Administrative Science Quarterly, 28, 165(1983).
- [8] J. A. Pearce and F. David, Corporate Mission Statements: The Bottom Line, Academy of Management EXECUTIVE, 1(2), 109(1987).
- [9] F. David, How Companies Define Their Mission, Long Range Planning, 22(1), 90(1989).
- [10] 宮崎正也、内容分析の企業行動研究への応用、組織科学, 35(2), 114(2001).
- [11] R. S. Kaplan and D. P. Norton, The Strategy Focused Organization, Harvard Business School Press, (2001). 邦訳 櫻井通晴他、戦略バランス・スコアカード、東洋経済新報社、(2001).
- [12] R. Morris, Computerized Content Analysis in Management Research: A Demonstration of Advantages & Limitations, Journal of Management, 20(4), 903(1994).