

事業定義と企業成長の関係 ：内容分析による機能整合性に関する研究

若林 広二, 長田 洋

1. はじめに

1.1 研究の背景

Levitt[1]は、事業定義の方法として、一般的に用いられる製品による定義に対して、機能（顧客価値）による定義の重要性を説いた。機能による定義とは、鉄道事業を「輸送事業」、映画事業を「娯楽事業」、ガソリン事業を「エネルギー事業」と定義することである。そして、「企業は、機能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」という主旨の仮説を提示した。

実際に適切に事業定義を変化させることで、成長を持続している企業がある。IBMは事業定義を、「低コストでより強力な情報処理システムを提供し、情報産業のあらゆる有望分野を手がける」（1982年）から、「先進の情報技術により顧客の問題解決を支援する」（1991年）を経て、「企業のイノベーションプロバイダー」（2004年）へと変化させてきた。その結果、PC事業への参入とそれからの撤退、コンサルティング等経営支援サービス分野への注力により、いまだに世界のトップ企業であり続けている。セコムは、「安全の提供」、「社会システム産業」の大枠の中で、「いつでも、どこでも、だれにでも安全提供」（1966年）、「安全の委託契約」（1973年）、「社会の安全・家庭の安心提供」（1981年）、「個別顧客への複合的・融合的トータルシステム・サービスの提供」（1991年）、「生活を安心して、便利で、快適にするシステムやサービスの提供」（2000年）へと事業定義を変化させてきた。

その結果、法人向けの人的警備から始まり、機械警備、設備管理や環境管理サービス、情報通信サービスやネットセキュリティ事業へ、家庭向けには、警備から在宅医療・介護・保険等へと事業を拡大し、オイルショックやバブル経済崩壊等激変する事業環境の中で、37年間にわたり連続増収増益を達成している。

Levittの仮説に対して、筆者等は、日本の電機・化学企業各50社²について、過去³の有価証券報告書やアニュアルレポート等から抽出した全社事業定義の評価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[2][3]。その結果、両業界に共通し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。表1、表2は、分析結果の一部である。

ただし、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ほど高いものではなかった。その理由として、調査対象の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・各事業の戦略レベルの事業定義や、製品・サービスへの展開の巧拙により、成長性に差が出るということが想定された。

なお、本稿では、「機能」を「顧客価値」と同義に、「機能性」を事業定義や製品・サービスが「機能を含む度合い」として、統一的に用いる。

1.2 研究の目的と方法

Drucker[4]は、イノベーションの目標は、企業が

¹ 原典では‘continued growth’

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。

³ 1998年

⁴ 1997年度から2003年度まで

⁵ 実際に使用したのは、評価パネルによる評価点（.00～2.00）。本稿では、機能性についての評価点を「機能性評価点」と呼ぶ。

わかばやし こうじ

日本大学 大学院グローバル・ビジネス研究科

〒102-8275 千代田区九段南4-8-24

おさだ ひろし

東京工業大学 大学院イノベーションマネジメント研究科

〒108-0023 港区芝浦3-3-6

受付07.1.17 採択07.7.26

表1 電機・化学企業100社の機能性評価点と業績指標の
相関分析結果

	平均連 結売上 伸び率 (97-03 年度)	平均連 結売上 伸び率 (98-03 年度)	平均連 結営業 利益率 (97-03 年度)	平均連 結営業 利益率 (98-03 年度)	連結営 業利益 変化率 (97-03 年度)	連結営 業利益 変化率 (98-03 年度)	時価 総額 (97年 度)	時価 総額 (03年 度)	平均時 価総額 伸び率 (97-02 年度)	平均時 価総額 伸び率 (97-03 年度)
電機	.393 ***	.384 ***	.024 ***	.027 **	-.025 **	-.096 **	-.090 **	.004 ***	.338 **	.330 **
化学	.422 ***	.388 ***	.363 ***	.355 **	-.009 **	-.072 **	.411 ***	.381 ***	.196 **	.084 **

[注] ***: 有意確率 $p < .01$, **: $p < .05$
 平均連結売上伸び率 (1997-2003年度) (%) =
 $(\sqrt[7]{2003\text{年度連結売上}/1997\text{年度連結売上}} - 1) \times 100$
 平均連結営業利益率 (1997-2003年度) (%) = (1997年度連結営業利益率 + ... + 2003年度連結営業利益率) / 7
 連結営業利益変化率 (1997年度-2003年度) (%) = 2003年度連結営業利益率 - 1997年度連結営業利益率。但し、連結営業利益率 (%) = 連結営業利益 / 連結売上 $\times 100$
 株式時価総額 (百万円) = (各期の最高値 + 最安値) / 2 \times 各期末発行済株式総数
 平均時価総額伸び率 (1997-2003年度) (%) =
 $(\sqrt[5]{2003\text{年度時価総額}/1997\text{年度時価総額}} - 1) \times 100$
 出所: 若林・長田 [3]

表2 電機・化学業界の機能性による企業グループ間の業績指標の比較分析結果

	電機上位20社と下位20社の比較			化学上位20社と下位20社の比較		
	上位20社の平均	下位20社の平均	t値	上位20社の平均	下位20社の平均	t値
平均連結売上伸び率 (97-03年度) (%)	5.807	-1.064	2.603 **	3.281	-1.324	5.128 ***
平均連結売上伸び率 (98-03年度) (%)	7.560	-.652	2.641 **	4.935	-.046	5.556 ***
平均連結営業利益率 (97-03年度) (%)	5.949	5.330	.300	6.382	4.494	2.581 **
平均連結営業利益率 (98-03年度) (%)	5.625	5.144	.235	6.405	4.534	2.498 **
連結営業利益変化率 (97-03年度) (%)	-1.094 †	.512	-1.135	.887	1.524	-.749
連結営業利益変化率 (98-03年度) (%)	.904	2.644	-1.357	1.415	2.328	-1.098
時価総額 (97年度) (百万円)	844,368 †	1,152,728	-.795	369,246	143,631	1.708
時価総額 (03年度) (百万円)	810,339	933,830	-.387	403,826	118,533	2.445 **
時価総額伸び率 (97-02年度) (%)	-.488 †	-7.097	2.611 **	.749	-5.574	2.416 **
時価総額伸び率 (97-03年度) (%)	1.626 †	-3.805	2.363 **	2.244	-1.904	1.702 *

[注] ***: 有意確率 $p < .01$, **: $p < .05$, *: $p < .1$
 †: セイコーエプソンについては、1997年度以前営業利益非開示のため、また、2002年度以前未上場のため、分析対象から除外し上位19社で分析。
 化学は化粧品・家庭用品メーカーを除く。
 出所: 若林・長田 [3]

自分達の設定した事業定義を活動に落とし込むことにあり、イノベーションは、科学や技術でなく「価値創造」であるとしている。Labovitz and Rosansky[5]は、戦略が従業員に十分に理解され、また、従業員の意見が戦略に反映され、従業員が顧客を巻き込みながら、顧客の要求に即応して部門横断的に各業務プロセスを改善・遂行していれば、戦略・従業員・業務プロセス・顧客が整合し、その結果、各要素が相互に支

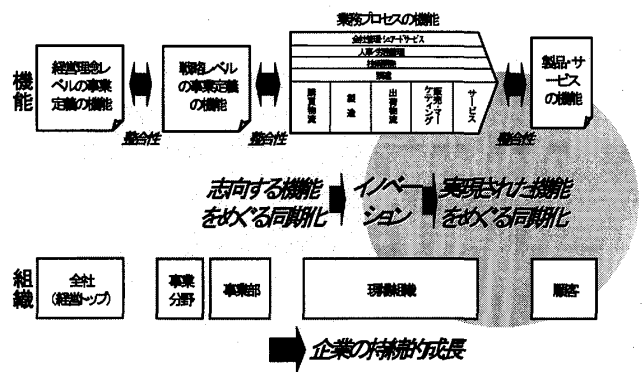


図1 機能・企業成長の仮説的メカニズム
出所: 筆者作成

持・強化し合い、企業を成功に導く大きな力になると主張している。

本研究では、これらの議論を参考にして、図1のような機能と企業成長に関する仮説的メカニズムを設定し、全社事業定義、事業分野・個別事業の事業定義、製品・サービスコンセプトという各レベル間の機能整合性(機能に関する整合性)の度合いと、持続的成長の関係性の分析を行う。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⁶(同調現象)が起りやすく、同期化は、技術開発や製品開発をはじめとする各業務プロセス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。つまり、事業定義の機能性の高さとともに、それが組織内で整合性をもって浸透していることの両方がそろって、初めて持続的成長が可能になるというものである。

このようなメカニズムの検証方法としては、まず、企業の経営トップや戦略スタッフ等へのヒアリングやアンケート調査が考えられる。

本稿に先立ち、Wakabayashi and Osada[7]では、機能性評価点の高い電機企業4社に関してヒアリング調査や公開データの分析に基づくケース研究を実施した。その結果、全社事業定義で同じように機能性の高い企業でも、全社と事業分野や事業別の事業定義が機能面で整合している企業と、そうでない企業では、業務プロセスや製品・サービスのパフォーマンスに差が

⁶ 複数の人間が相互反応している時に、時間の経過とともに無意識のうちにお互いのリズムや動作が同調していく現象。特に、企業組織においては、一人ひとりが自由に行動しながら、全体としてはうなずきあい、無意識のうちに同調して、その同調によってよりいっそうの行動が誘発され、全体として活動のレベルが上がっていく現象(榊原[6])。

出ることが判明した。具体的には、バランス・スコアカードの導入等を通して、事業定義が機能面で全社的に整合している企業は、日本経営品質賞の受賞等、業務プロセスに卓越した成果をあげ、製品が顧客から受け入れられヒット商品を生み、主要製品分野での市場シェアを伸ばしていた。それに対して、整合性の乏しい企業では、業務プロセス、製品両面で、整合性の高い企業に比して見劣りする結果となっていた。これらの差は、最終的に成長性の差となって現れるのである。

ただし、このようなヒアリングやアンケート調査には、回答者や調査者の主観が入る恐れがあるばかりか、過去になるほど、記憶があいまいになったり、データが存在しなかったりという問題が発生する。また、事業定義と業務プロセスや製品の機能面の整合性については定性的な評価しか得られず、複数企業間での比較が難しいという問題もある。

そこで、本研究では、組織全体の機能の整合性は、元となる全社事業定義と末端の製品・サービス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、文書データから過去の事象に関する客観的な分析が可能な内容分析を用いる。内容分析とは、「データをもとにそこから文脈に関して再現可能でかつ妥当な推論を行うための調査技法」と定義される(Krippendorff [8])。具体的には、文書の形態をとるメッセージデータをシンボリックな事象と捉え、その中における特定シンボルの出現頻度(有無を含む)やシンボル間の関係性等を定量的に把握する調査方法といえる。

本研究の内容分析の方法は、経営理念や長期経営計画の中に機能性の高い全社事業定義を有する複数企業の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し、それを組織全体の整合性度合いの指標として用いるというものである。全社事業定義の情報源に有価証券報告書やアンニュアルレポート等の投資家向け文書を、製品・サービス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文書を用い、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方法と、組織全体での機能の整合性の取り方を探る。

2. 関連研究

事業定義と経営成果の因果メカニズムに関する研究と、アン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文書データの内容分析により戦略や認知状況の把握を試みたものについて触れる。

2.1 事業定義と経営成果の因果メカニズムに関する研究

Abell[9]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。

榊原他[10]は、日米企業のケースに基づき、経営理念レベルの事業定義が、新事業創出プロセス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。ただし、事業定義やそれと現場の活動の間の整合性を評価し、経営成果との関係性を論じたものではない。

榊原[6]は、事業定義が経営トッパー組織メンバー間/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、経営理念レベルの事業定義が製品・サービスに反映されることについて触れてはいるが、それら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。

現場に適用可能な事業定義に関する理論を構築しようとするならば、経営理念—事業分野別戦略—事業戦略—製品・サービスコンセプト等が、具体的に何を基軸に連結されるべきかということが、経営成果との関連から論じられる必要がある。その意味では、従来の研究は、このようなニーズに必ずしも十分に応えてはいないと考えられる。

2.2 内容分析を用いた戦略・認知に関する研究

Bettman and Weitz[11]は、米国企業181社のアンニュアルレポート(株主への手紙)の内容分析に基づき、業績と原因帰属の関係について考察し、好業績のとき、企業はその原因を企業内部に帰するが、業績が悪いとき、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。アンニュアルレポートが、発行頻度、記述の正確性、客観性、包括性の面で、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いる点が、示唆的である。

Pearce and David[12]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、経営哲学、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[13]はPearce and David[12]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。

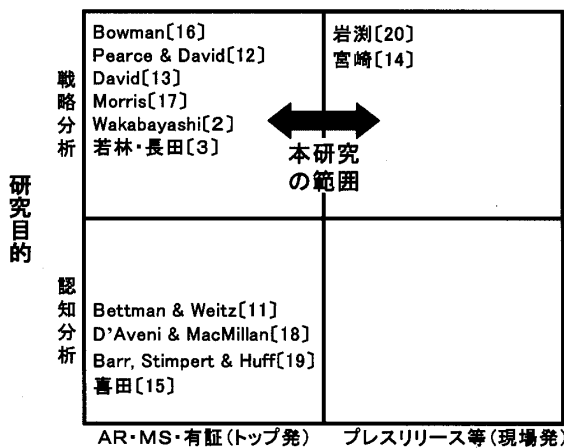
宮崎[14]は、インクジェットプリンタメーカー3社の製品戦略の差を、新製品プレスリリースの内容分析により考察している。訴求する製品属性に関する語をグループ化し、各社が注力する製品属性を比較している。プレスリリースを内容分析の分析対象としている点が、本研究にとっても示唆的である。

喜田[15]は、アサヒビールの有価証券報告書(「営業の状況」)の内容分析にテキストマイニング手法を適用し、認知現象としての概念変化の指標に名詞の出現回数を取り、経営成果・環境変化との関係に関して仮説を提示している。有価証券報告書をテキストマイニングの対象としている点が、示唆的である。

このように、内容分析を一種類のデータ源に適用した研究が中心で、本研究で実施する発信場所の異なる複数種類の情報間の整合性を検証したものは少ない(図2参照)。

3. 調査・分析の手順

前述の仮説的メカニズムを前提とし、次のような命



(注) AR: アニュアルレポート(株主への手紙)、MS: ミッションステートメント、有証: 有価証券報告書、認知分析: 原因帰属分析、環境認識状況の分析等

図2 主要関連研究と本研究の位置付け
出所: 筆者作成

題を本研究での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、全社事業定義、事業分野・事業ごとの事業定義、製品・サービスの各レベル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。

また、H₁の検証のために、全社事業定義と製品・サービスの機能面での整合性と成長性の間の関係に特化し、以下の仮説を設定する。

仮説 H₂: 機能性の高い全社事業定義の企業において、全社事業定義と製品・サービスの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「整合度」とは、各レベル間における機能の整合性の度合いを指す。「事業分野ごとの事業定義」とは、事業本部や社内カンパニーといった複数事業を束ねた事業範囲についての事業定義を指し、「事業ごとの事業定義」とは、事業部レベルの定義を指す。「持続的」というときの期間は、全社事業定義の見直しを経営トップの交代(平均在任期間7, 8年)に連動していることや、全社事業定義には長期経営計画(平均5, 6年)や経営理念レベルのものが多くことから、6, 7年と考え、それを調査対象期間とする。

全体の調査手順は以下の通りである(図3参照)。

ステップ1. 分析対象企業の選定 先行研究[3]で分析対象とした電機企業50社のうち、機能性評価点が高く、過去の新製品プレスリリースが、一定量⁷ホームページや広報担当者を通して入手可能な10社⁸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⁹から2003年度の有価証券報告書、アニュアルレポート等より、経営トップの交代時期と全社事業定義に関する記述を抽出し、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¹⁰を各社ホームページより入手し、パソコンによるテキス

⁷ 対象期間内合計の下限で10件。目標としては100件以上。

⁸ 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、スタンレー電気、松下電工、パイオニア、ソニー、横河電機

⁹ 本研究では、各社の会計期間の開始月が属する年を西暦表示の会計年度に統一している。

¹⁰ ソニーは、ソニードライブ、SCE、SMEを含む。スタンレー電気は、レイブリックを含む。ソフトウェアタイトル等製品名のためのリリースは除く。

ト検索が可能な形（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、各社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。過去のリリース文を印刷物でしか保管していない企業については、スキャナーとOCRソフトでリリース文をパソコンにテキストファイルとして読み込む。件数ベースで正確な分析ができるように、一回のプレスリリース（一製品、あるいは、製品群）を「一件」と数え、それを一ファイルの形にする。開発段階の新技术プレスリリースについては、商品化の期日（おおむ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手法による内容分析

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を計測する。調査期間中に経営トップの交代で事業定義が変化した場合は、それ以降の期間の分析に、新しい事業定義のキーワードを用いる。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等の事業定義を構成する語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。各語についての出現ファイル数を合算し、語と語の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」とする。つまり、

整合度¹³ = (Σ各語出現件数 - 重複件数) / 総件数と表現される。意味（概念的）的に出現しているかどうかの問題なので、製品名や組織名等の固有名詞として含まれる場合、CI（コーポレート・アイデンティティ）やスローガンとして統一的に掲載されている場合等は、件数として数えない。

ステップ5. 整合度と機能性・成長性の関係の分析

内容分析の結果としての整合度、先行研究[3]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。

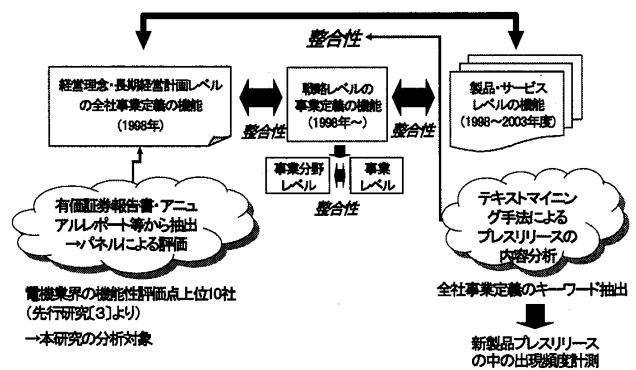


図3 調査・分析のフレームワーク
出所：筆者作成

4. 分析結果

4.1 事業定義の変化の分析結果

10社のうち9社において、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（表3参照）。

しかしながら、キーワードが変化するほど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6月社長交代）と松下電工（2000年2月社長・会長同時交代）のみで、残りの8社について、1998年の全社事業定義のキーワードは、調査対象期間全般にわたって、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4参照）。

例えば、整合度の低いソニー、松下電工の成長性は、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、小糸製作所、スタンレー電気、セイコーエプソン等は、機能性も高いが、整合度も高く、成長性も高い。

また、整合度が低い企業においても、全社事業定義に含まれないキーワードを加えることで、整合度を高めることが可能な場合がある。例えば、ソニーの分析で、全社事業定義に実際には含まれていないが、一般的にソニーのハードウェア製品の重要な機能と考えられている「小型」を加えると、整合度が向上することが確認できた。

したがって、仮説 H₂：機能性の高い全社事業定義の企業において、全社事業定義と製品・サービスの間で整合度の高い企業は、そうでない企業より成長性が

¹¹ 名詞、動詞、形容詞、形容動詞とそれらの合成語。ただし、「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 .00～1.00で算出。

表3 経営トップと事業定義の推移

経営トップ	98年(97年度)	98年度	99年度	00年度	01年度	02年度	03年度
事業定義							
会長	岩瀬虎太郎	--	--	--	--	空席	--
社長	石藤征三	--	--	--	--	--	--
事業定義	「車種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・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)」						
会長	服部謙次郎	--	--	--	安川英昭	--	--
社長	安川英昭	--	--	--	草間三郎	--	--
事業定義	「「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)」「カライメージング」						
会長	長村義郎	--	大木鳥彦	--	--	--	加藤順介
社長	加藤順介	--	--	--	--	--	大塚隆司
事業定義	「光による安全な交通システムの構築(安全を先に託して)」「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して)」						
会長	井藤敏	--	--	--	--	--	--
社長	近藤定男	--	桑野幸徳	--	--	--	--
事業定義	「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」						
会長	浜田広	--	--	--	--	--	--
社長	桜井正光	--	--	--	--	--	--
事業定義	「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、簡易操作、ワークグループ支援、オフィス全体」						
会長	空席	--	--	--	--	--	--
社長	織田在宏	--	北野義典	--	--	--	--
事業定義	「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」						
会長	三好俊夫	--	今井清輔	--	--	--	空席
社長	今井清輔	--	西田一成	--	--	--	畑中浩一
事業定義	「A(アーマニティ)&I(インテリジェンス)(快適な生活を科学する、快適な居住環境の創造)」						
会長	松本誠也	--	松本冠也	--	--	--	--
社長	伊藤周男	--	--	--	--	--	--
事業定義	「人を感動させ、心の琴線に触れる商品の提供(より多くの人と、感動を)」 「オーディオ・ビデオエンタテインメントをより充実させる(エンタテインメント創造企業)」						
会長	大賀典男	--	--	出井伸之	--	--	--
社長	出井伸之	--	--	安藤國威	--	--	--
事業定義	「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」						
会長	空席	--	--	--	--	--	--
社長	美川英二	--	内田聡	--	--	--	--
事業定義	「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(ETS:Enterprise Technology Solution)」 「世界中の顧客企業の品質、効率、収益に信頼性の高い機軸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」						

出所:各社有価証券報告書・アニュアルレポート等

別事業定義の整合度と成長性の関係がケース研究を通して確認されているが、本研究の結果と合わせて、仮説 H₁:機能性の高い全社事業定義の企業において、全社事業定義、事業分野・事業ごとの事業定義、製品・サービスの各レベル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が実証された。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)で定義することと、その機能を、事業分野、事業、製品・サービス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。

本研究で採用した内容分析は、組織が対外的に発信する2種類のメッセージ間の整合性を分析する方法であるが、そのような方法による研究例は他にあまり見られず、内容分析の新しいアプローチを提示しているといえる。

ただし、内容分析を用いて統計的に検証できるのは、整合度・事業定義の機能性と成長性の相関性であり、図1で提示した機能やイノベーションと企業成長の因果構造そのものではない。このようなメカニズムの実態の把握には、個別企業のケース研究等さらに組織内部に踏み込んだ分析が必要である。

また、Kaplan and Norton[21]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、全組織の戦略間の整合性を取ることが重要だとすれば、このような方法で計測された整合度は、組織の競争力の評価指標になり得る。その意味では、本研究で分析した機能整合性は、バランス・スコアカードや経営品質評価の要素としても適用可能である。

一般的に内容分析では、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を用いたテキストマイニング手法による内容分析には、Morris[17]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、大量のデータを扱える点からも、今後の組織研究にとって有望な方法といえる。

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・サービス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

持続的に高いは確認された。

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(.7)で成長性が、次のような機能性と整合度の関数として表せることを示している。

$$(成長性) = 2.8 \times (機能性) + 7.9 \times (整合度) - 5.3$$

結果として、成長性が、事業定義に機能を含む度合いと、その機能の全社的な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 H₂ は電機企業 10 社の内容分析によって実証された。

先行研究[7]では、全社事業定義と事業分野・事業

表4 内容分析の結果のまとめ

企業	全社事業定義	キーワード	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(モービルメディアの未来をひらく)	楽し(55)、エンターテインメント(23)ノ娯楽(00)、統合(19)ノ融合(03)、革新(19)、マルチメディア(13)、モービルメディア(00)	1.86	.65	4.02 %
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(2003年1月~)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(デジタルイメージソリューション)	画像(41)、省(34)、映像(12)、ソリューション(12)ノ問題解決(00)、微細(04)、低消費電力(11)、エナジーセービング(03)、低パワー(02)、イメージング(02)、カラーイメージング(01)	1.83	.75	4.88 %
小糸電機	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して)	光(69)、安全(38)、次世代(13)、交通システム(00)、快適(00)、社会(00)	1.72	.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 (2001年4月~) デジタル&デバイス、エネルギー&エコロジー	環境(34)、快適(20)、生活(16)、空間(07)、クリーン(06)、マルチメディア(04)、豊か(04)、クリーンエネルギー(01)、エコロジー(01)、退屈(00)、人生(00)	1.69	.57	5.14 %
リコー	イメージコミュニケーション(ICO)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(36)、イメージ(24)、オフィス(21)、簡単操作(20)、グループ(07)、高品質(05)、イメージコミュニケーション(01)、カラーコミュニケーション(00)、オープンスタンダード(00)	1.55	.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4月~) 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(82)、安全(18)、快適(09)、運転(00)、感知(00)、認識(00)、場(00)、演出(00)	1.55	.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) → (2001年1月~) 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(33)、快適(22)、生活(21)、スマート(03)、高齢化(02)、ソリューション(01)ノ問題解決(00)、アメニティ(00)、インテリジェンス(00)、居住(00)、少子化(00)	1.48	.42	2.78 %
パイオニア	人を感動させ、心の琴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(70)、エンターテインメント(10)、より多くの(05)、心(04)、感動(03)、エンターテインメント(01)、琴線(00)	1.48	.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(35)、高性能(18)、高品質(05)、簡単に楽し(01)、感動(01)、ホームネットワーク(01)、好きな時(01)、夢(00)、デジタル・ドリーム(00)、見たい映像(00)、聴きたい音楽(00)	1.41	.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(32)、ソリューション(27)ノ問題解決(00)、品質(22)、信頼性(18)、管理システム(06)、生産管理(05)、最先端(04)、経営の視点(01)、資源管理(00)、生産支援(00)、収益(00)	1.31	.65	3.35 %

(注) 全社事業定義は、1998年時点。機能性は、若林・長田〔3〕の機能性評価点。整合度は、1998~2003年度の平均。成長性は、1997~2003年度の平均連結売上伸び率。括弧内は各語別期間中出現頻度(出現件数/総件数)。

出所:筆者作成

等¹⁴によって抽出し、それらを束ねることで、製品群レベルの事業定義とし、さらに事業、事業分野、全社レベルで束ねていくことで、全社事業定義を作成し、経営理念の骨格を構築することができる。結果として得られた事業定義の機能を、再び製品・サービス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価値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、製品・サービスを通して顧客の共感を呼び起こすことが、企業の持続的成長に結びつくのである。実際に先行研究[7]の中で、ケースとして分析したある企業では、全社事業定義を複数の事業部門の事業定義を束ねて帰納的に設定して効果をあげていたが、機能抽出源をさらに製品・サービスレベルまで下ろす方法である。

適切に事業を定義するためのより具体的な方法については、今後の課題として検討していきたい。

謝辞 査読者の方々より貴重かつ有意義なご指摘をいただいた。記して御礼を申し上げたい。

参考文献

- [1] T. Levitt, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56, 1960.
- [2] K. Wakabayashi, "Relationship between Business Definition and the Long-Term Growth of Companies: Is Levitt Right?" *Pacific Economic Review*, 10(4), 577-589, 2005.
- [3] 若林広二, 長田洋, 「事業定義と長期的企業成長の関係: 電機・化学業界における実証的研究」, 『経営情報学会誌』, 15(4), 29-49, 2007.
- [4] P. F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibility, Practices*, Harper & Row, 1974. 野田一夫, 村上恒夫監訳 『マネジメント(上)(下) 課題・責任・実践』, ダイヤモンド社, 1974.
- [5] G. Labovitz and V. Rosansky, "The Power of Alignment: How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things," John Wiley & Sons, 1997.
- [6] 榎原清則, 『企業ドメインの戦略論』(中公新書), 中央公論社, 1992.
- [7] K. Wakabayashi and H. Osada, "Relationship between Business Definition and the Corporate Growth: Case Studies of Japanese Electric/Electronics Companies," in *Proceedings for International Workshop on Institutional View of SCM*, 129-140, 2006.

¹⁴ 出現頻度の高い語の抽出作業となるため、専用のテキストマイニングソフトが必要となる可能性がある。

- [8] K. Krippendorff, *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology*, Sage Publications, 1980. 三上俊治, 椎野信雄, 橋元良明訳, 『メッセージ分析の技法』, 勁草書房, 1989.
- [9] D. F. Abell, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall, 1980. 石井淳蔵訳, 『事業の定義』, 千倉書房, 1984.
- [10] 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.
- [11] J. R. Bettman and B. A. Weitz, "Attributions in the Board Room: Causal Reasoning in Corporate Annual Reports," *Administrative Science Quarterly*, 28, 165-183, 1983.
- [12] J. A. Pearce and F. David, "Corporate Mission Statements: The Bottom Line," *Academy of Management Executive*, 1 (2), 109-116, 1987.
- [13] F. R. David, "How Companies Define Their Mission," *Long Range Planning*, 22 (1), 90-97, 1989.
- [14] 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), 114-127, 2001.
- [15] 喜田昌樹, 「アサヒの組織革新の認知的研究—有価証券報告書のテキストマイニング」, 『組織科学』, 39 (4), 79-92, 2006.
- [16] E. H. Bowman, "Strategy, Annual Reports, and Alchemy," *California Management Review*, 20 (3), 64-71, 1978.
- [17] R. Morris, "Computerized Content Analysis in Management Research: A Demonstration of Advantages & Limitations," *Journal of Management*, 20 (4), 903-931, 1994.
- [18] R. A. D' Aveni and I. C. MacMillan, "Crisis and the Content of Managerial Communications: A Study of the Focus of Attention of Top Managers in Surviving and Failing Firms," *Administrative Science Quarterly*, 35 (4), 634-657, 1990.
- [19] P. S. Barr, J. L. Stimpert and A. S. Huff, "Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal," *Strategic Management Journal*, 13, 15-36, 1992.
- [20] 岩瀬美克, 「地方紙の社会的役割と経営戦略: 朝日新聞と埼玉新聞の内容分析」, 『聖学院大学論叢』, 4 (1), 79-91, 1991.
- [21] R. S. Kaplan and D. P. Norton, *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, 2001. 櫻井通晴監訳, 『戦略バランスト・スコアカード』, 東洋経済新報社, 2001.
- [22] 各社アニュアルレポート, 1998年他, <http://www.mergentonline.com/>
- [23] 各社有価証券報告書, 1998年他, <http://db.eol.co.jp/>