

平成 21 年 5 月 19 日現在

研究種目：基盤研究（C）

研究期間：2007-2008

課題番号：19530363

研究課題名（和文） 企業ビジョン（ドメイン定義）と多角化戦略と企業業績：
日米製造企業の研究研究課題名（英文） Strategic Vision, Diversification Strategy, and Firm
Performance: The Case of Japanese and U.S. Manufacturers

研究代表者

並木 伸晃（NAMIKI NOBUAKI）

立教大学・経営学部・教授

研究者番号：70303104

研究成果の概要：

企業ビジョン（ミッション）・ステートメントにはドメイン定義（企業がどの事業に集中してゆくべきか）が殆ど記されていない。これは日米企業に共通していることだった。ビジョン・ステートメントと企業業績は、非常に弱い関係があった。また、日本企業はビジョン・ステートメントを従業員達への社訓として用いているのが多いと判明した。その反面、米国企業はビジョン・ステートメントを外部ステークホルダー（株主等）への発信媒体として用いていた。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2007 年度	2,900,000	870,000	3,770,000
2008 年度	700,000	210,000	910,000
年度			
年度			
年度			
総計	3,600,000	1,080,000	4,680,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学

キーワード： ミッション・ステートメント、多角化戦略、企業業績、ビジョン

1. 研究開始当初の背景

これまでの多角化戦略の研究は、1 企業内の色々な部門（事業部）同士が関連しているか、非関連か、という視点から捉えられてきた。この伝統が出来たのは、約 30 年ほど前のルメルト（Prof. Rumelt）（1974 年）の「Strategy, Structure, and Economic Performance」という著書によってである。

ルメルトは色々な関連関係をカテゴリーに分けた。彼の研究では、本業中心集約型多角化（Related constraint）のカテゴリーが最も業績が高く、非関連多角化（Unrelated Diversification）の業績が比較的低いと検証されたのである。また、他には関連度をエントロピー（Entropy）であらわしたもの、また、業界の数（SIC（標準産業コード）カ

ウント)も使われている。1990年代に評判になったコア・コンピテンス(中核能力)の概念も、この関連産業内で多角化したほうが、良い業績につながるという考えをサポートしている。

しかし、過去30年間、米国企業の多角化戦略(ルメルト方式)の研究が盛んに行われてきたが、未だにハッキリとした結論が出ていない。関連産業に多角化した方が有利という結論に達した論文は数多くあるが、それと同じくらいの数の論文が、反対の結論に達しているからである。最近では、製造企業は、製造業とは全く違うサービス業に進出している方が、進出していない企業よりも業績が高い、という結果の論文さえ出ている。この多角化戦略の研究分野は混迷している。

しかし、多角化戦略は、企業の成長にとって非常に大切なものである。創業期の製品の市場はいずれ成熟する。従って、企業が成長し続けるには、いつかは、他の市場に進出しなければならない。より効率の良い多角化戦略を見出すのは、経営戦略論の分野にとって非常に重要である。

この研究では、今までに研究されてこなかった企業ビジョンと多角化行動の関係を検証してみた。企業のビジョンが、企業の多角化行動を導いて(例えば、全く違った産業ではあるが、企業ビジョンにあう産業への多角化を実行して)成功した例を見ていたからである。

代表的な例が米国で低コスト戦略をとっているビック(株)というボールペン(使い捨て)の製造会社である。この会社のミッション・ビジョンは、「使い捨てるものを製造し、ディスカウント店を使って、流通・販売する」というものである。これに従って、ビックは、ボールペンとは全く違う、使い捨てる髭剃り、とタバコのライター(使い捨て)に進出しているのである。

日本でも、優秀な会社はビジョンを持ち、成功しているが、ビジョンを持たない、または、持たないと見られている会社は成功しにくい、と言われている。その中で話題にのぼるのは、企業ビジョンとその企業の進出した事業との整合性である。

例えば、花王は「清潔で美しく健やかな毎

日を目指して」というビジョンがある。1990年代に要素技術の活用のためにフロッピー・ディスク事業に進出したが、後に撤退を決断した。この事業は、同社のビジョンに合っていなかった、と考えられる。花王は安定成長を続けている。

その反面、ソニーは、エレクトロニクス、ゲーム、映画、金融、その他と5つの事業を持っている。これらの事業は無関係に見え、これにはビジョンは見えない。ソニーは現在、低落傾向にある。同じようなことが日立製作所にも言える。

企業ビジョンとは、会社の目標を示し、企業はどんなビジネス(製品、市場等)をしたいのか?どんなビジネスを将来行っていきたいか?どんな企業の能力(Distinctive competence)を構築したいか、ということを示すものである。企業ビジョンは企業の将来の方向性、そして、目的地(最終到着点)を書いてあるものである。(ミッションは、ビジョンに似ている。ミッションは会社の現在のもの、ビジョンは会社の将来のものを示している、と言われる。この研究では、ビジョンとミッションは、Interchangeable(取替えるもの)としている。)

この企業ビジョンの定義は非常に大きい。だから、現在まで、企業ビジョンに関する実証的研究は殆ど無いのである。企業ビジョンは色々なものを含みすぎているのである。

従って、この研究では、ドメイン(事業領域)の定義に関する企業ビジョンに限定した。こうすることによって、企業の多角化戦略との関連が深くなる。企業ビジョンを、企業の多角化行動を導くもの、と狭く定義できるからである。本研究では企業ビジョンを、どの事業領域に進出してゆくべきか、ということに限定している。本研究のタイトルの「企業ビジョン(ドメイン定義)」は、ドメイン(事業領域)の定義に関する企業ビジョンを示すものである。

2. 研究の目的

この研究の目的は、企業ビジョン(ドメイン定義)と多角化戦略と企業業績の関係を調べることである。日本企業を、米国企業の企

業ビジョン（ドメイン定義）を調査する。これによって、企業ビジョン（ドメイン定義）に従って、多角化した企業と、従わなかった企業の業績を比べてみる。

3. 研究の方法

日米企業のビジョン・ステートメント（ミッション・ステートメント）は、企業のホームページより収集した。ホームページにビジョン・ステートメントを掲載していない企業には、その企業の広報課、または、社長室にミッション・ステートメントの有無をメールで確認した。ビジョン・ステートメントを Content Analysis した。

日米企業の多角化の状態は、各々の企業の有価証券報告書と10K レポート、アニュアル・レポートより調査した。

また、日米企業の業績は、各々の企業の有価証券報告書と10K レポートより取得した。

4. 研究成果

日米企業それぞれ約200社のミッションステートメントを分析したところ、日本企業の約2-3パーセントしか、ドメイン定義に関するミッション・ステートメントを持っていないことが判明した。米国企業でもたった3-4パーセントしかもっていない。これではサンプルが十分取れない。それで、まずは日本企業十数社と面接した。これらの多くの企業は、ドメイン定義をビジョン・ステートメントに入れてなかった。中には、ドメイン定義に関するものは、秘密であり、トップ・マネジメントで共有されているものであった。しかし、書面には記されていないと答えた企業が多かった。米国企業十数社にも面接したが、ドメイン定義に関するビジョンは秘密という会社が殆どであった。

確認のために、日本企業約100社、米国企業約200社にアンケートを送った。ホームページ、または、アニュアル・レポートにビジョン・ステートメントの中に、ドメイン定義に関するものが無かった企業に送った。しかし、会社内に存在するかという質問には、たった

一割の日本企業が存在する、と答えた。しかし、存在すると答えた企業の殆どが、それは秘密と答えた。米国企業の答えも殆ど同じだった。しかも、そのドメイン定義に関するビジョンは社長、会長等のトップマネジメントしか共有していないと答えた企業が多かった。さらに、ドメイン定義に関するビジョンを内部に持っている企業に、そのビジョンと多角化戦略は関係があるか、と聞いたが、ある程度の弱い関係、と答えるのが殆どだった。それで研究をビジョン（ミッション）・ステートメントの内容と企業業績の方に集中させた。

米国企業のミッション・ステートメントに関する過去の研究によれば、ミッション・ステートメントの内容は、業界によって違っていることが判明している。それで、比較的企業数が日本と米国で多い化学企業にまずは焦点を当てた。最初の論文は、「ミッション・ステートメントと企業業績の関係：日本化学企業のケース」である。この研究では、この研究では、日本化学企業のミッション・ステートメント（経営理念）と企業業績の関係を調べた。

証券市場で上場している化学企業85社のホームページとアニュアル・レポートに記載されているミッション・ステートメント（企業理念）を入手し、分析した。上場している化学企業85社の内、ミッション・ステートメントを持っている企業は60社（71パーセント）で、持っていない企業は25社であった。

ホームページとアニュアル・レポートにミッション・ステートメントを記載していない企業には、メールを広報課、または、インベスターズ・リレーション課に送り、ミッション・ステートメントは存在しないことを確認した。（ミッション・ステートメントが秘密という企業は、サンプルの中に入れていない。）

ミッション・ステートメントは、色々なものに言及しているが、主に次の10に分類される

- (1) 企業のターゲットの顧客と市場の特定（客と市場）
- (2) 主な製品・サービスの定義（主製品）
- (3) 企業の行動する地理的範囲（地理的

範囲)

- (4) 主な技術の定義 (コア技術)
- (5) 存続の目的
- (6) 成長の目的
- (7) 利益の目的
- (8) 企業哲学の主要要素の特定 (企業哲学)
- (9) 企業自身の概念 (企業概念)
- (10) 企業が欲する世間でのイメージ (世間のイメージ)

日本企業のミッション・ステートメントを調査し始めると、次の5つも含まれていることが判明した。

- (11) 世の中で信頼される企業 (世間の信頼)
- (12) 従業員
- (13) 環境保護
- (14) 独自技術
- (15) 多角化の範囲

日本化学企業がミッション・ステートメントの中に一番多く入れていたのは独自技術と世間のイメージであった。次は主製品・サービス、その次は利益を上げることと環境保護である。その反面、地理的範囲、生存、多角化は比較的少なかった。

ミッション・ステートメントを持っている企業と持っていない企業の投資収益率 (ROI) と売上高利益率 (ROS) は、だいたい同じであった。しかし、企業の売上の成長率では違いがあった。高い成長率を達成している企業の25パーセントがミッション・ステートメントを持っていたのに反し、低い成長率を持っている企業の16パーセントしか持っていなかった。その違いは有意差があった。

日本化学企業のミッション・ステートメントは、米国企業のミッション・ステートメントとは、かなり違っていることが判明した。特に、企業独自の技術の開発、従業員の自己実現のサポートを日本企業は強調していた。また、ミッション・ステートメントと業績の関係は非常に弱いと検証された。ミッション・ステートメントのコンポーネントの中で、業績と正の関係を持っていたのが企業哲学であった。企業の基本信条、価値等をミッション・ステートメントに書いてある企業が、書いてない企業よりも企業業績が高かった。

次の論文は、「ミッション・ステートメント：日米企業の比較研究」である。この研究では、日米企業のミッション・ステートメントを比較分析した。ミッション・ステートメントの中に含まれているターゲット・グループとコンポーネントを比べ、さらに、ミッション・ステートメントと業績の関係も比較した。

証券市場で上場している日本化学企業85社と米国化学企業78社のホームページとアニュアル・レポートに記載されているミッション・ステートメント (企業理念) を入手し、分析した。

ホームページとアニュアル・レポートにミッション・ステートメントを記載していない企業には、メールを広報課、または、インベスターズ・リレーション課に送り、ミッション・ステートメントは存在しないことを確認した。(ミッション・ステートメントが秘密という企業は、サンプルの中に入れていない。)

日本企業の約3分の2の日本企業は社会全体への奉仕をミッション・ステートメントの中でうたっていた。かなり抽象的なミッション・ステートメントが多かったことになる。その反面、米国企業は株主、顧客、従業員を主なターゲット・グループにしていた。

日本化学企業がミッション・ステートメントの中に一番多く入れていたのは技術に力を入れていることであった。半分以上の日本企業が技術の優位性を書いていた。その中で、多くの企業が独自の技術の発展に力を入れていることをミッション・ステートメントの中に書いていた。その反面、約半分の米国企業が、自社の製品の定義をミッション・ステートメントの中で書いていた。

業績 (ROI, ROS, 売上上昇率) が高い企業と低い企業のミッション・ステートメントのターゲット・グループとコンポーネントを比較し、有意差を調べた。日本企業では、それぞれの業績のトップ20社とボトム20社を、米国企業では、トップ15社とボトム15社を比較した。

日本企業では、ターゲット・グループに関しては、企業業績の影響が少し見られた。業績が低い企業が、業績が高い企業よりも、株

主、従業員と社会全体のグループをミッション・ステートメントの中で書いてあったのである。ミッション・ステートメントのコンポーネントに関しては、殆ど影響が無かった。

米国企業では、日本企業とは反対に、ミッション・ステートメントのコンポーネントに影響が有り、ターゲット・グループには影響が無かった。業績が低い企業が、業績が高い企業よりも、新製品開発をミッション・ステートメントの中で書いてあった。その反面、業績が高い企業が、業績が低い企業よりも、ビジネス・ゴールと技術をミッション・ステートメントの中で書いてあった。

日本化学企業のミッション・ステートメントは、米国化学企業のミッション・ステートメントとは、かなり違っていることが判明した。特に日本企業と米国企業のミッション・ステートメントに対する視点、姿勢が違うことが分かった。多くの日本企業はミッション・ステートメントを社訓と考え、主に従業員を対象に作られている傾向が見られた。その反面、米国企業は、ミッション・ステートメントを、企業のビジョン（企業の将来像）と考え、それを株主、顧客、従業員等に発信する道具として作られている傾向が見られた。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計 2 件）

- ① 並木 伸晃、ミッション・ステートメント - 日米企業の比較研究、立教ビジネスレビュー、査読無し、2 巻、2009、85-91
- ② 並木 伸晃、ミッション・ステートメントと企業業績の関係：日本化学企業のケース、立教ビジネスレビュー、査読無し、1 巻、2008、108-113 ページ。

〔学会発表〕（計 1 件）

並木 伸晃、日米企業のミッション（ビジョン）・ステートメントの比較研究、経営行動科学学会第11回年次大会、2008年11月9日、中部大学（名古屋市）。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

並木 伸晃 (NAMIKI NOBUAKI)

立教大学・経営学部、教授

研究者番号：70303104