

令和 5 年 6 月 6 日現在

機関番号：12102

研究種目：基盤研究(C)（一般）

研究期間：2020～2022

課題番号：20K01931

研究課題名（和文）ダイナミックケイパビリティ論に基づく経営計画実証分析と動態的戦略計画論の研究

研究課題名（英文）A study on empirical analysis of strategic planning based on dynamic capability theory: toward dynamic strategic planning

研究代表者

平井 孝志（Hirai, Takashi）

筑波大学・ビジネスサイエンス系・教授

研究者番号：60800597

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 1,900,000円

研究成果の概要（和文）：本研究では、日本の大規模製造業の中期経営計画のコンテンツのテキスト計量分析を実施し、戦略計画論の再考を行った。戦略研究の中で相対的に地位が低下した戦略計画論であるが、経営実務においては未だ重要な経営サイクルである。今一度、戦略計画を企業変革に活用するための方策について考察を実施した。

実証分析からは、ダイナミック・ケイパビリティ的な特徴を持つ計画策定が事業規模拡大に資する可能性が示されたが、そういった計画は少数派であった。戦略計画活用を行うためには、計画段階で環境変化を感知するための投資をしっかりとプランすることがその後の資源の再配置を促す可能性も見いだされ、動態的戦略計画論の端緒を開いた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

学術意義としてまず挙げられるのは、戦略計画論に対してコンテンツ側面から直接分析をおこない、相対的に地位が低下した戦略計画論の再評価の一助となった点である。特に、不確実性が増す事業環境の中、動態的な視点（ダイナミック・ケイパビリティ）を援用して計画論を考察したことに大きな意義があると考えられる。

また社会的意義としては、ほとんどの企業が有する中期経営計画プラクティスに対して、どのような計画をどのような場合に策定すると、企業変革を促進できるかについての示唆を得た点が挙げられる。

研究成果の概要（英文）：In this study, we reconsidered the theory of strategic planning by conducting textual quantitative analysis of a large amount of data on the contents of the medium-term strategy plan of the large-scale manufacturing corporations in Japan. Although strategic planning theory has declined in relative status in strategic research, it is still an important management cycle in management practice. Once again, we discussed measures to utilize strategic planning for corporate transformation.

Empirical analysis showed that the formulation of plans with dynamic capability characteristics could contribute to the expansion of the scale of the business, but such plans were in the minority.

In order to utilize dynamic strategic planning, it was found that making solid investments to detect changes in the business environment at the planning stage may promote the reallocation of resources in subsequent implementation, which paved the beginning of dynamic strategic planning theory.

研究分野：経営学

キーワード：戦略計画 ダイナミック・ケイパビリティ テキスト計量分析

1. 研究開始当初の背景

多くの日本の大企業は、近年 VUCA とされるように事業環境の不確実性・変化のスピードが増す中、新事業創造や収益性の向上に苦戦している。このような状況において、戦略計画から始まった経営戦略論は、ポジショニング論や資源・能力論といった様々な戦略のコンテンツに関する議論を展開し、発展してきた。しかしながら、当初からの課題であった有効な戦略計画活用方法自体が明確になったとは言い難く、戦略計画が経営成果に対してどう役立っているかは未だ明らかとなっていない。

戦略計画の実務に関しては、実際のところ、日本の大企業の7割～8割が長期計画を有し、その特徴は、時間経過とともに、予測的なものから目標的／スローガンのものへと、さらには、総合的・問題解決的なものへと変遷してきており、重要性を増している。近年では、東証一部上場企業の製造業（建設業含む）の98.1%が経営計画を策定している（河野, 1986；梶原・新井・福島・米満, 2011a; 2011b）。このように依然重要な戦略計画だが、戦略研究対象としての戦略計画論（プランニング・スクール）の相対的地位は低下してきた。このような状況は、戦略研究においても、また実務においても望ましい状況にあるとは言い難い。

そこで、本研究では、戦略計画論以降に進展した、ポジショニング・スクールや、リソース・ベースド・ビュー、ダイナミック・ケイパビリティ論といったコンテンツに焦点を当てた戦略論を援用しつつ、再度、有効な戦略計画のあり方について検討をおこなっている。これは、経営戦略論の原点である戦略計画論を、その後発展した戦略諸学派や、近年特に脚光を浴びるダイナミック・ケイパビリティ論で捉え直し、動態的戦略計画論を構築していく初期的な試みとしても意義が大きいと考えられる。

2. 研究の目的

これまでの戦略計画研究（日本企業の場合、一般的には中期経営計画に関する研究）においては、戦略計画の策定プロセスに関する研究ならびに、その策定プロセスそのものと経営成果の関係について議論がなされてきた。しかしながら、計画のコンテンツに関する分析もほとんどおこなわれていない。そこで本研究では、日本企業における中期経営計画書の大規模データベースを構築した上で、その内容を実証的に分析し、その特徴の理解と経営成果に与える効果の検証を実施していく。さらには、そこから不確実性の高い事業環境下でも適用可能な動態的戦略計画論の構築に向けた検討を進めていく。

実証研究ならびにそこからの考察によって、日本企業の中期経営計画に見られる特徴、経営成果につながる中期経営計画の特徴の把握などが可能になると考えられる。

3. 研究の方法

実証にあたってはできるだけ業種を広げサンプル数を確保するため、日本で上場する大規模な製造業全体を対象とした。まず、2018年時点の日経225銘柄の内、製造業（建設業含む）147社を対象に、2018年2月から6月にかけてHP等で中期経営計画の入手作業をおこなった。中期経営計画が入手できた企業をスクリーニングした結果、127社が抽出された（おおよそ2008年度～2022年度における計画）。また、経営成果との関係性を検証するため、それら127社において、日経NEEDSで長期間（2000年度～2017年度）にわたる売上高・営業利益率のデータを入手し、M&Aやホールディングス化によって意味ある分析が困難となった企業を除外した結果、112社が最終的な分析対象となった。

中期経営計画のコンテンツ分析にあたっては、テキスト計量分析を採用した。まず、中期経営計画のPDFデータをテキストデータへと変換し、変換上の誤りの修正、機種依存文字の修正、画像データ等の取り込めなかった文字情報の追記など、データ・クリーニングを実施した。その後、クリーニングしたテキストデータを一つのエクセル・ファイルに統合し、各企業の中期経営計画コンテンツを一つの「文書」と見做し、HTMLマーキングでテキストの階層構造（業種、大項目等）を表現し、分析用データとした。ソフトウェアはKHコーダー（version 3. beta. 02a）を利用し、「対応分析」「共起ネットワーク」等のテキスト計量分析を実施した。

戦略コンテンツに関連する各視座、ダイナミック・ケイパビリティ（DC）・それに対するオーディナリー・ケイパビリティ（OC）・ポジショニング・ビュー（PV）・リソース・ベースド・ビュー（RBV）の各視座に基づく中期経営計画の4象限分類のために、それぞれの視座に関連する単語を抽出するコーディングルールを設定した。DCについては、感知に関連したR&Dの推進や技術選択のプロセス、捕捉に関連したビジネスモデルやエコシステム、再配置に関連した共特化や資産のアラインメント等の単語、同様にOCに関しては、組織ルーチンや通常業務の運営、資源

の効率化などに関する単語、PV に関しては、業界構造、製品市場戦略、事業ドメイン、基本戦略等に関する単語、RBV に関しては、経営資源全般、希少性や有価値性などの資源の特徴、企業の個性等に関する単語を抽出するルールを設定した (Teece, 2007)。抽出量に偏りが生じないように単語数はそれぞれ 20 個とした (英語で用いられることが多いカタカナ語は英語表記も別途追加)。以下がその一覧である。

DC : 新技術/次世代技術/オープンイノベーション/イノベーション/共創/アライアンス/探索/見極める/価値提案/価値創造/ビジネスモデル/アーキテクチャー/エコシステム/プラットフォーム/適応/進化/変革/トランスフォーメーション/再配置/再構築
OC : 仕組み/マネジメント/PDCA/プロセス/効率化/強化/改善/向上/加速/継続/続ける/コストダウン/コスト削減/三現主義/現場力/生産性/リードタイム/スピード/短縮/オペレーション
PV : 産業構造/業界/市場/マーケット/参入障壁/競争/競合/シェア/プロダクト/事業ドメイン/事業領域/ポジショニング/ポジション/価値連鎖/バリューチェーン/差別化戦略/ポートフォリオ/多角化/相乗効果/シナジー効果 RBV : 経営資源/能力/開発拠点/生産システム/基盤/構築/蓄積/築く/コア・コンピタンス/文化/風土/知的財産/技術力/特許/組織構造/組織体制/経緯/企業理念/ビジョン/ミッション

このコーディングルールに基づき、文章単位での各視座の出現率を用いて、PV 度は (PV 語の出現率) - (RBV 語の出現率)、DC 度は (DC 語の出現率) - (OC 語の出現率) と定義し、算出した。より PV の特徴が強い中期経営計画のほうが高い PV 度を示し、より DC の特徴が強い中期計画のほうが高い DC 度を示すことになる。

次に、経営成果の被説明変数としては、資本政策等に影響されず、事業規模ならびに収益性に直結する売上高、売上高営業利益率を採用した。売上高は成長率に着目し、2000 - 2017 年の期間における企業ごとの複利に基づく売上高年平均成長率 (g) を算出し、利益率についてはその向上幅に着目して、売上高営業利益率の向上幅/年 (a) を算出し、それぞれ従属変数とした。

本来的には、中期経営計画終了時点からある程度のタイムラグを置いた後の経営成果と直接的比較をおこなえば、中期経営計画のコンテンツと経営成果の因果により近づけるが、①企業 HP に掲載される中期経営計画は比較的近年のものであること、②目標の種類や数にばらつきがあること、③策定のタイミングや期間にばらつきがあること、④十分なタイムラグを取ることが困難であったことなどから、本稿では、特定の特徴を有する中期経営計画を策定する企業が長い時間軸の中でどのような経営成果を生み出してきたのかを確認することを、次善の策として採用した。

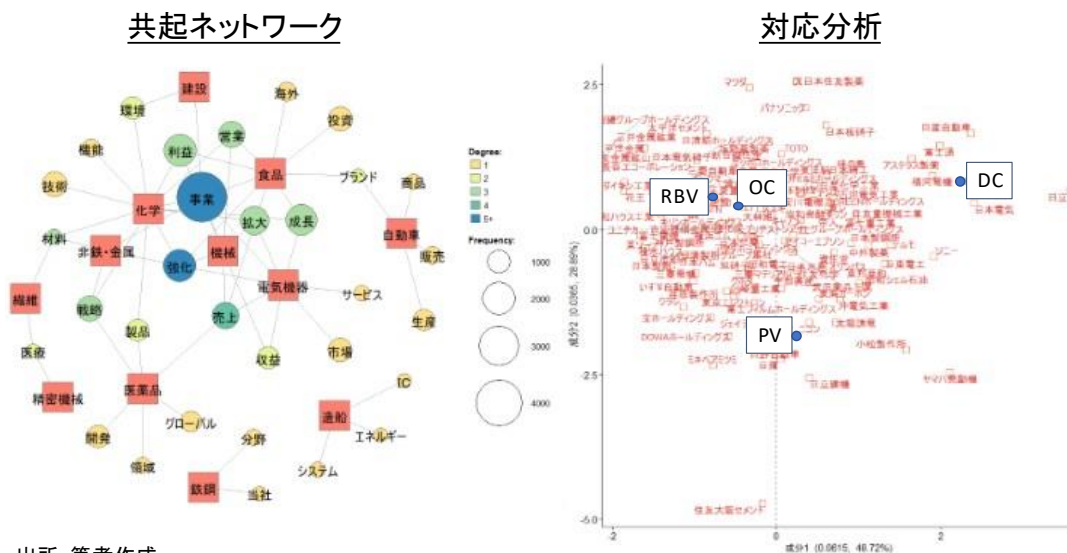
4. 研究成果

従来、テキスト計量分析は、インタビュー結果や文章ドキュメントに用いられることが主であり、パワーポイントのような形態の資料にどこまで適用されるのかは不明である。そこでまずテキスト定量分析によって日本の中期経営計画の特徴を捉えることが可能か否かの検証も含め、112 社の中期経営計画の特徴把握を試みた。

まずは業種分類を外部変数として設定し、112 社の共起ネットワークの分析を実施した。共起ネットワークは、出現パターンが類似的であり、共起の程度が強い単語のペアが線で結ばれて描画され、比較的情報量が少なく解釈がおこないやすい分析である。ここでは、名詞・サ変名詞・形容動詞・地名・副詞可能・動詞・形容詞・強制抽出語の品詞を対象に上位 60 語の共起関係を選択し描画している。共起ネットワークからは、各業種における戦略的課題や業界間のつながりが観測できた。たとえば、医薬品業界における頻出語はグローバル・領域・開発であり、グローバルな規模競争と新薬の領域選定や研究開発といった戦略課題性が浮き彫りになっていた。一方、自動車業界における頻出語は生産・販売・商品・ブランドであり、モノづくりやマーケティングといった自動車業界における重要な戦略課題が見て取れた。このように共起ネットワークでは、それぞれの業界の特徴を捉えることに成功している。また、業界間のつながりに関しては、化学と建設が環境という単語で繋がったり、繊維と精密機械が医療という単語で繋がるなど、異業種間の新規事業領域の方向性の重なりも読み取れた。

次に、DC・OC・PV・RBV のコーディングルールに基づき、企業単位での対応分析を実施した。対応分析のプロットでは、出現パターンに特に特徴の無い言葉が原点付近に位置し、原点から離れる方向によって特徴を読み取ることができる。対応分析からは、PV-PBV の内部・外部側面が縦軸と、そして DC-OC の動的側面が横軸とほぼ平行であり、PV-PBV 軸と DC-OC 軸がほぼ直交であること、RBV と OC は親和性の高い概念であることが読み取れた (図 1)。これらの分析からは、パワーポイント形式の資料においてもテキスト計量分析によってコンテンツの特徴を一定程度捕捉することが確認された。

図1: 112社の共起ネットワークと対応分析



出所: 筆者作成

DC 度、PV 度に基づく各象限における経営成果の状況は表 1 の通りである。繰り返しのない 2 元配置の分散分析によると、各象限の平均値の間に統計的有意な差異は存在しなかった。ただし、売上高年平均成長率 (g) が最も高かったのは、DC・PV の象限であり、利益率向上幅/年 (a) が 2 番目に高かったのは DC・RBV の象限であったことから、DC 的特徴が経営成果に正の影響を与えると想定できる。また、売上高年平均成長率 (g)、利益率向上幅/年 (a) が双方とも最も低かったのは RBV・OC のセグメントであった。

表1: 象限毎の経営成果

(%/年)	第1象限 (DC・PV)	第2象限 (OC・PV)	第3象限 (OC・RBV)	第4象限 (DC・RBV)	合計/平均
n数	27	26	28	31	112
売上高年平均成長率 (g)	2.696	2.114	1.704	2.068	2.139
利益率向上幅/年 (a)	0.022	0.153	0.040	0.129	0.086

出所: 筆者作成

統計的に有意な差異が認められなかったため、DC 度、PV 度ではなく、4 つの視座の特徴の大小によって 112 社を 16 セグメントに分類し (=2⁴)、各セグメント間の特徴の把握を実施した。まず売上高年平均成長率 (g) に関しては、最も成長率が高かったのは [DC、PV、RBV] (平均以上の視座のみ表記)、2 番目に高かったのは [DC、PV] であった。また、2 セグメント間比較において、好成果セグメントは、DC、PV のいずれかあるいは両方を含むセグメントであり、悪成果セグメントは、OC、RBV のいずれかあるいはその両方を含むセグメントであるという特徴がみられた。この結果は興味深く、売上成長を図るためには、OC といった通常業務深化の側面よりも、DC、PV といった動的に事業領域の変革に焦点をあてる計画の方が有効に機能することを示している。

一方、利益率向上幅/年 (a) に関しては、最も向上幅が大きかったのは [PV、RBV]、2 番目に向上幅が大きなのは [DC、OC、PV、RBV] のすべての視座を含むセグメントであった。また 2 セグメント間比較においては、悪成果セグメントには PV の視座が含まれている傾向が強いことや、RBV や OC の視座が低くなると向上幅が低下する傾向がみられた。この結果も興味深く、収益性の改善に向けてはやはり OC や RBV といった内部視座に基づき、既存事業の深化へ焦点をあてる計画の方が有効に機能し、逆に外部視座、動的視座が収益向上にはフィットしないことを示していた。これらの分析結果は、各企業の戦略目標に合わせて内部・外部視座、動的視座のいずれかに焦点を当てることによって、それぞれに適した戦略目標実現のために中期経営計画を活用可能であることを示唆している。

本研究では、経営実務においては未だ重要なマネジメントサイクルである戦略計画に着目し、中期経営計画コンテンツの分析と、どのような特徴の中期経営計画を策定する企業が経営成果をあげるのかについて探索的な実証分析を実施した。本研究の貢献としては大きく以下の 3 点を挙げることができる。

1 つ目は、戦略計画論の学術的魅力度が相対的に低下している中、あらためて戦略計画のコンテンツに光を当てることで新たな研究の端緒を開いたことである。本稿は、どちらか

表2: 16セグメンテーションに基づくセグメント間比較

売上高年平均成長率 ¹⁾			DC	OC	RBV	PV
セグメント7*	好成果	3.64	○			○
セグメント2	悪成果	1.17	○	○	○	
セグメント7**	好成果	3.64	○			○
セグメント10	悪成果	0.82		○	○	
セグメント7*	好成果	3.64	○			○
セグメント11	悪成果	1.40		○		○
セグメント7*	好成果	3.64	○			○
セグメント12	悪成果	1.32		○		
セグメント15*	好成果	3.47				○
セグメント2	悪成果	1.17	○	○	○	
セグメント15**	好成果	3.47				○
セグメント10	悪成果	0.82		○	○	
セグメント15**	好成果	3.47				○
セグメント11	悪成果	1.40		○		○
セグメント16**	好成果	2.97				
セグメント10	悪成果	0.82		○	○	
セグメント16**	好成果	2.97				
セグメント11	悪成果	1.40		○		○

利益率向上幅/年 ²⁾			DC	OC	RBV	PV
セグメント1*	好成果	0.17	○	○	○	○
セグメント3	悪成果	▲0.01	○	○		○
セグメント1*	好成果	0.17	○	○	○	○
セグメント15	悪成果	0.06				○
セグメント13*	好成果	0.34			○	○
セグメント5	悪成果	▲0.17	○		○	○

○: 各視座における平均出現率より高い出現率を持つセグメント

出所: 筆者作成

参考として、母平均の差のウェルチのt 検定の有意水準: * 10%、**5%

と組織の硬直性を助長すると考えられる「計画」をダイナミック・ケイパビリティ論という動的な論理で捉え直すという、一見相反するものを接合する試みでもあった。計画という真っ先に思い浮かぶサイクルはPDCAであろう。しかしながら、ダイナミック・ケイパビリティのSST (S: Sensing (感知)、S: Seizing (捕捉)、T: Transforming (再配置)) で計画を捉え直し、戦略計画コンテンツに組み込むことで、動的に事業変革や事業拡大の可能性が高まることを示した意義は大きいと考えられる。

2 つ目は、日本の大規模製造業の中期経営計画コンテンツを初めて直接的かつ網羅的に実証分析し、その概要を把握した点である。そこでは、規範的戦略論であるポジショニング論と資源ベースの戦略論の視座がほぼ均等に援用されていたにもかかわらず、ダイナミック・ケイパビリティに重点を置いたものはほぼ見当たらず、オーディナリー・ケイパビリティに主眼をおいたものがほとんどであったという興味深い発見事実もあった。これまで述べてきたように、戦略計画策定・実施というマネジメントサイクルが経営実務にとって依然重要だとすると、学術的な戦略研究における知見を実務に活かす重要なビークルとして戦略計画を位置づけ、学術サイドからは積極的な研究知見の活用を勧め、実務サイドとしては積極的に取り入れていく姿勢がより大事となると考えられる。

3 つ目は、中期経営計画コンテンツの特徴と経営成果との関係性に関する分析では残念ながら厳密な意味での統計的有意を導出するには至らず、探索的な域を出ることはできなかったものの、今後に向けたいくつかの示唆を得られた。たとえば、DC 的な特徴を持つ中期経営計画を策定する企業の方がより高い経営成果、特に売上高成長を得られる可能性があること、また、この DC 的な特徴が PV 的要素や RBV 的要素で補完された場合にその効果が高くなることを発見したことなどである。

<引用文献>

- ① 梶原武久・新井康平・福嶋誠宣・米満洋己 (2011a) 「日本企業の経営計画の実態 (上)」『企業会計』Vol. 63, No. 11, pp. 1656-1663.
- ② 梶原武久・新井康平・福嶋誠宣・米満洋己 (2011b) 「日本企業の経営計画の実態 (下)」『企業会計』Vol. 63, No. 12, pp. 1838-1848.
- ③ Teece, D. J. (2007) Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance, *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319-1350.

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計2件（うち査読付論文 0件/うち国際共著 0件/うちオープンアクセス 1件）

1. 著者名 平井孝志、木野泰伸	4. 巻 8月24日版
2. 論文標題 ダイナミック・ケイパビリティと規範的戦略論の視座に基づく中期経営計画の評価 電機業界を事例に	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本経営学会第95回大会報告要旨集	6. 最初と最後の頁 pp.67-71
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 平井孝志、木野泰伸	4. 巻 12
2. 論文標題 中期経営計画のテキスト計量分析 - 大和ハウス工業の事例を用いて -	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 実践経営学研究	6. 最初と最後の頁 pp.39-48
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

〔学会発表〕 計2件（うち招待講演 0件/うち国際学会 0件）

1. 発表者名 平井孝志、木野泰伸
2. 発表標題 ダイナミック・ケイパビリティと規範的戦略論の視座に基づく中期経営計画の評価 電機業界を事例に
3. 学会等名 日本経営学会第95回大会プログラム
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 平井孝志、木野泰伸
2. 発表標題 中期経営計画のテキスト計量分析 - 大和ハウス工業の事例を用いて -
3. 学会等名 実践経営学会第63回全国大会
4. 発表年 2021年

〔図書〕 計0件

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
--	---------------------------	-----------------------	----

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------