

論文 / 著書情報
Article / Book Information

題目(和文)	事業定義と企業成長の関係に関する研究
Title(English)	A study on the relationship between business definition and corporate growth
著者(和文)	若林広二
Author(English)	Koji Wakabayashi
出典(和文)	学位:博士(技術経営), 学位授与機関:東京工業大学, 報告番号:甲第7073号, 授与年月日:2007年12月31日, 学位の種別:課程博士, 審査員:長田 洋
Citation(English)	Degree:Doctor of Management of Technology, Conferring organization: Tokyo Institute of Technology, Report number:甲第7073号, Conferred date:2007/12/31, Degree Type:Course doctor, Examiner:
学位種別(和文)	博士論文
Type(English)	Doctoral Thesis

事業定義と企業成長の関係に関する研究

A Study on the Relationship between
Business Definition and Corporate Growth

イノベーション専攻

若林 広二

Koji Wakabayashi

要旨

Theodore Levitt は、企業の衰退理由として「誤った事業定義方法」をあげ、「事業定義は製品ではなく、『機能』（顧客価値）によるべきである」と主張している。そこからは、「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」という仮説が導き出せる。一方、持続的成長を達成している企業の観察からは、それらが事業定義を見直し変化させている実態が確認できる。また、事業定義の重要性は実務家には認識され、それに関して事例研究や事業定義方法の提示が行われてきたが、経営成果との関係から統計的に多数の企業に共通した傾向をとらえようという試みは少ない。これらを踏まえ、本論文の目的は、複数業界の多数の企業について、公開された事業定義と経営成果、特に成長性の一般的な関係性を統計的に検証することにある。

本論文では、まず、Levitt の主張等より事業定義と企業の持続的成長の関係についてモデルを構築し、それに基づき仮説を設定し、実証的な検証を試みる。日本の電機・化学企業各 50 社について、企業ごとに有価証券報告書やアニュアルレポート等の公開資料から抽出した過去の事業定義を、評価パネルを用いて「機能性」（機能を含む度合い）から評価し、評価結果と経営成果の関係を統計的に分析する。結果として、両業界に共通して、事業定義の機能性と成長性（連結売上伸び率）の間に正の相関性を確認し、Levitt の主張から導出した仮説が実証された。但し、その際の相関係数は、成長性の差を機能性の差で十分に説明できる程高いものではなかった。

そこで、次に、企業成長に関係する第 2 の変数として、組織全体における機能の整合性について検討する。具体的には、全社事業定義の機能が、経営理念や長期経営計画から、事業分野や事業ごとの戦略を経て整合性をもって製品・サービスに下方展開され、各部署でイノベーションを引き起こし、持続的成長に結びつくという仮説的メカニズムを設定し、機能性の高い全社事業定義の企業群のケース研究や、文書データの内容分析等により検証する。ケース研究等により、全社事業定義と事業分野・事業の事業定義の「整合度」（機能に関する整合性の度合い）の高さが、業務プロセスや製品・サービスを経て、成長性の高さに結びつくという整合度と成長性の関係性を確認した。また、新製品プレスリリースの内容分析により、全社事業定義と製品・サービス間の整合度と成長性の相関性を確認した。さらに、機能性中位・下位企業群による同様の分析を加えて重回帰分析を試み、限定された機能性の範囲において、成長性が機能性と整合度である程度説明可能なことを実証した。

以上より、企業が持続的に成長するためには、全社の事業を機能で定義することと、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であるという結論を得た。これらの結果を踏まえ、持続的成長を実現すべく、現場から発

信される文書データのテキストマイニングにより、自社事業を定義する具体的な方法を提示する。

ABSTRACT

This thesis attempts to explore the relationship between business definition and corporate performance in order to prove the hypothesis drawn from Theodore Levitt's idea that a company could continue growing, if it properly defined its business by function (customer value), based on an empirical study of each 50 electric/electronics and chemical companies. The relationship between 'functionality' (magnitude that function is contained) in the past business definitions rated by an evaluation panel and time series performance data up to present has been statistically analyzed and there is positive correlation between functionality and sales growth rate with both industries, which thus supports the hypothesis. However, the correlation coefficients are not large enough to sufficiently explain the causal relationship between the two variables. It is presumed that even the corporate business definition is functional, if the function is not fully aligned through the whole company, the growth rate still will be lower.

Therefore, the second hypothesis is empirically tested with selected electric/electronics companies which is indicated that among the companies with highly functional business definitions, the ones holding larger 'alignment degree' (magnitude of alignment in terms of function) of corporate, divisional business definitions, and products/services will continuously grow at a higher rate than others. Certain relationship between alignment degree of corporate and divisional business definitions and growth rate is identified and clarified based on four companies' cases. By content analysis, measuring appearance frequency of the key words forming business definitions in new product press releases with ten companies, positive correlation between the frequency (alignment degree) and growth rate is also identified. These results explicitly support the second hypothesis. It is also found that a multiple regression model is applicable to the group of companies within certain functionality range that well explains growth rate by functionality and alignment degree.

Based on the conclusion that both the functionality in the business definition and the alignment in terms of function throughout the whole organization are essential for the corporate growth, this thesis presents a procedure to define businesses by text mining of text data in the field.

目 次

	頁
要旨	i
第1章 序論	1
1.1 研究の背景	1
1.2 研究の目的	2
1.3 研究の方法	4
1.4 論文の構成	7
第2章 関連研究	9
2.1 事業定義と経営成果に関する研究	9
2.1.1 米国の研究	9
2.1.2 日本の研究	9
2.2 事業定義とドメインの研究	11
2.3 内容分析による研究	14
第3章 事業定義の機能性と企業成長	17
3.1 調査仮説	17
3.2 調査手順	17
3.3 分析結果	24
3.3.1 機能性評価結果の分析	24
3.3.2 電機業界の分析	25
3.3.3 化学業界の分析	28
3.3.4 電機・化学業界の総合的分析	31
3.4 考察とまとめ	33
3.4.1 電機・化学業界の分析結果の共通点	33
3.4.2 両業界の分析結果の相違点	33
3.4.3 今後の検討課題	34
第4章 機能整合性と企業成長	41
4.1 調査仮説	41
4.2 調査手順	42
4.2.1 ケース研究	42
4.2.2 アンケート調査	43

4.2.3	内容分析（機能性上位企業）	44
4.3	分析結果	45
4.3.1	ケース研究	45
4.3.2	アンケート調査	51
4.3.3	事業定義の変化（機能性上位企業）	53
4.3.4	内容分析（機能性上位企業）	54
4.4	内容分析の補足調査とその結果（機能性中位・下位企業）	56
4.4.1	事業定義の変化の分析結果	56
4.4.2	内容分析の結果	57
4.5	考察とまとめ	61
4.5.1	機能性・整合度・成長性の関係	61
4.5.2	内容分析の適用可能性	63
4.5.3	今後の検討課題	63
第5章 結論と今後の展望		65
5.1	全体のまとめ	65
5.2	今後の展望：テキストマイニングによる事業定義	67
5.2.1	事業定義の手順	68
5.2.2	事業定義手順の適用例	69
5.2.3	事業定義手順の展開可能性	70
参考文献		73
付属資料		77
謝辞		

第 1 章 序論

第1章 序論

本章では、本研究の背景、目的、方法について概説し、論文全体の構成について触れる。

1.1 研究の背景

事業定義の重要性を最初に指摘したのは、米国の経営学者 Theodore Levitt である。Levitt(1960)は、企業の衰退理由として、事業の定義を誤り、狭い範囲の中に自社を閉じ込めていることをあげた。米国における鉄道会社の衰退は、旅客と貨物の輸送需要が減ったためではなく、「鉄道」という製品にこだわり自社事業を「鉄道事業」ととらえ、「輸送事業」ととらえなかったためとしている。その結果、トラックやトレーラー輸送の出現により、鉄道輸送に対するニーズが侵食されていくことになる。同じく米国の映画会社の衰退は、自社事業を「映画を作る事業」ととらえ、「娯楽を提供する事業」ととらえなかったためであり、テレビの出現により娯楽提供機能が取って替わられたのである。そして、彼は、事業の定義は製品志向でなく、顧客志向であるべきで、「顧客価値による満足提供行為」によって表現すべきだとしている。ここから導き出される仮説は、「事業を顧客価値により適切に定義し直すことで、企業は生き残り成長し続けることが可能である」というものである。

そのように事業定義を適切に変化させ、成長し続けている企業がある。

IBMは、パソコンの登場により、主力の汎用大型コンピュータ事業の成長性・収益性が低下したこと等を受け、1980年代初頭、PC事業に参入した。そのPC事業も価格競争による長期的な低収益のため、近年、中国の連想集団に売却し、主力事業分野をコンサルティング等の総合的な経営支援サービス分野に移している。その間、自社事業の定義を、「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)へと変化させている¹。その結果、同社は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」²、「社会システム産業」³という事業定義の大枠の中で、一貫して事業を拡大してきた極めてユニークな企業である。法人向けの人的警備から始まり、1970年代の機械警備、1990年代には空調設備等の管理や環境管理サービスまで事業の範囲を広げた。また、警備事業のために構築した通信ネットワークを利用した情報通信サービスやネットセキュリティ事業にも参入している。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てきた。その間、「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)、「生活を安心で、便利で、快適にするシステムやサービスの提供」(2000年)へと、「低料金・高品質」、「トータ

¹International Business Machines Corporation Annual Report 1982, 1991, 2004、榊原他(1989)、Gerstner(2002)より。

²会社設立(1962年)以来。

³1989年以降。

ルパッケージ」、「安全・安心のブランド」、「安心のワンストップショップ」、「生活の安心と利便性」という顧客価値の広がりとともに、事業定義を変化させてきた⁴。その結果、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、1964年から2001年まで37年間連続して増収増益を達成している。

一見、Levitt(1960)の主張は、一つの事業定義でもそれがある種の広がりを持つために環境変化に適応でき、そのために成長できるという内容にも解釈できるが、実際に数十年にわたって持続的に成長してきたIBMやセコムは、一定期間（7年から10年）毎に事業定義を見直し、変化させている。事業定義を変化させ、その時々でより適切なものと置き換えそれを連ねていくことで、企業は成長を持続できるのである。また、環境適応過程の観察には、数十年単位の期間が必要であり、そのため分析対象企業数も限られてくる。

そこで、本研究では、一定期間の事業定義と企業成長の関係性に注目し、環境条件が類似した複数企業を同一期間観察することで、Levitt(1960)の主張の検証を試みる。

なお、Hofer and Schendel(1978)は、Levitt(1960)の顧客価値による定義を、「機能的」(functional)な事業定義と呼んだが(第2章で詳述)、本論文でも「機能」を「顧客価値」と同義にとらえ、統一的に用いることとする。また、「機能性」を事業定義や製品・サービスが「機能を含む度合い」として用いる。

1.2 研究の目的

本論文では、まず、Levitt(1960)の主張から導き出された仮説「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⁵が可能である」について、日本の電機・化学業界⁶企業を対象に、各種業績指標と有価証券報告書やアニュアルレポート等の公開資料から抽出した事業定義の評価パネルによる評価結果の比較分析により、業界を超えた普遍性について検証を試みる。

Drucker(1974)は、組織全体に共通したビジョン、共通した理解、一致した方向と努力のために、「われわれの事業は何か、どうあるべきか」についての定義が必要であるとして、事業定義の重要性を説いている。さらに、事業定義の出発点は、「顧客をどうやって満足させるか」であるとLevitt(1960)と同じ主旨のことを言っている。また、イノベーションの目標は、企業が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。本論文では、Levitt(1960)やDrucker(1974)の考え方を参考にして、図1.1のような機能と企業成長の関係に関して仮説的モデルを設定し、複数企業について検証する。具体的には、機能的な事業定義が組織全体に浸透すれば、企業活動において様々な価値創造(イノベーション)が行われ、それが

⁴秋場(1995)、加藤(1997、2003)、Secom Co. Ltd. Annual Report 2000、慶応大学大学院経営管理研究科(2000)、日本経済新聞(2001)、若林(2004、134-139ページ)より。

⁵原典の「持続的成長」は英語で、“continued growth”。本論文でも、“continued growth”の意味で、「持続的成長」を用いる。

⁶電機、化学の業種区分は、証券コード協会の分類による。従って、主要証券取引所や調査・報道機関の産業関連統計データの分類に準拠。

具現化された形として、新事業や新製品・サービスが生まれ、それらを顧客に訴求することで、企業の持続的成長に結びつくというものである。ここで、「機能的」な定義とは、それによって機能を明確に認識できる定義である（第3章で詳述）。従って、関係性の流れとしては、事業定義→価値創造→新事業・新製品／サービスまで（第4章）は、主に組織内部を見ており、その後の企業成長につながる部分（第3章）で外部（顧客）との相互作用が伴う形となっている。

要因間の関係性は、一方向でなく、市場における持続的成長から組織内部の要因へのフィードバックがあり、さらに、持続的成長が達成できない場合、経営トップの交代等による事業定義の変更という形での大きなフィードバックループが考えられる。

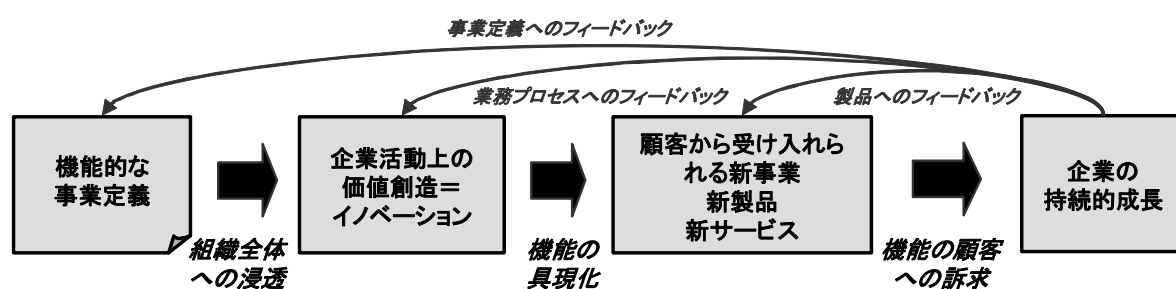


図 1.1 機能と企業成長の関係

出所：筆者作成

また、成長性以外の経営成果と事業定義の関係についても、仮説を設定し検証する。経営成果に影響を及ぼす要因として、事業戦略、それに基づく日々の意思決定とその遂行、組織体制、管理制度や情報システム、経営資源等多数あげられるが、それらを介して、事業定義と経営成果の間には計測可能な関係性があるはずである。このような認識の下で、本論文の目的は、複数業界の多数の企業について、公開された事業定義と経営成果の一般的な関係性を検証することにある。また、事業定義方法については、後述の Abell(1980)の提唱する3要素によるものではなく、あくまでも Levitt(1960)の機能による方法に焦点を当てる。つまり、事業定義の機能性と経営成果の関係性を検証する。

Labovitz and Rosansky(1997)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。実際に、本研究で分析したいくつかの機能性の高い事業定義の企業では、バランス・スコアカード⁷等による整合取りがなされており、それが成長性の高さに関係している可能性が示唆された（第4章で詳述）。

⁷企業のビジョンと戦略から導出した目標と業績評価指標により、財務、顧客、社内業務プロセス、学習と成長の各視点から企業業績を見るフレームワーク (Kaplan and Norton, 1996)。

そこで、次に、これらの議論や先述のDrucker(1974)の主張を参考にしながら、機能の各レベルとそれに対応する組織に注目し、図 1.2 のような機能整合性（機能に関する整合性）と企業成長の関係に関するモデルを設定し検証する。具体的には、限定数の電機企業について、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の度合いと、持続的成長の関係性を検証する。ここでのモデルとは、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⁸が起り易く、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持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。

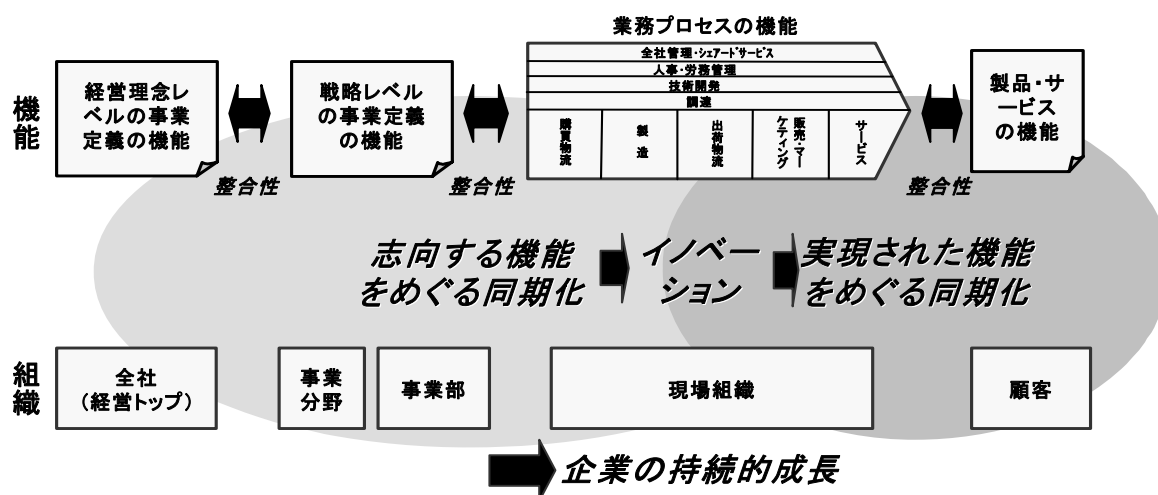


図 1.2 機能整合性と企業成長の関係

出所：筆者作成

1.3 研究の方法

Levitt(1960)の議論を支持する研究は、過去にもいくつか存在するが、それらの多くは、事例研究や事業定義方法の提示であり、統計的に多数の企業に共通した傾向をとらえようという試みは少ない。事例研究は、個別企業の事業定義と経営成果の間の因果メカニズムを解明する上では有効だが、それらの間の普遍的な関係性を把握するには必ずしも適さない。従って、本論文の機能性と企業成長の関係に関する研究では、統計的分析を採用する。

また、事業定義の影響が経営成果となって現れるまでの時間差を考慮し、過去の一時点の事業定義について評価する。評価指標としては、Levitt(1960)の「機能」を用いる。

経営成果指標として成長性に注目するが、事業定義の成果指標として採用されることの

⁸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、ひとり一人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、1992）。

多い⁹収益性と企業価値についても、並行して分析する。

分析対象期間については、以下のように設定する。

事業定義と経営成果の関係性を計測するために、事業定義が設定されてから見直し変更されるまで、存続する平均的な期間を分析期間とする。事業定義の存続期間を決めるために、次の事項について検討する。

- ① 企業において事業定義の見直しは、経営トップの交代時に実施されることが多く、また、上場企業の社長やCEOの平均在任期間は、7年から8年であること¹⁰。
- ② 分析対象としている企業の有価証券報告書やアニュアルレポートの事業定義には、長期経営計画や経営理念レベルのものが多く、長期経営計画の対象期間は5年以上であること¹¹。

以上より、一つの事業定義の存続期間を5年から8年と仮定する。個別には、IBMの例のようにこの期間より長かったり、逆に短かったりするが、本研究では、同一業界に属する企業群の全体的傾向を把握するために、分析開始年度を含む7年間を各社に共通した分析期間とする¹²。また、単年度の異常値が全体の分析結果をゆがめるリスクも考慮し、それよりも短い6年間についても並行して分析し、分析結果を見ながら結論に反映させていく。

電機・化学各50社を分析対象とするが、両業界を選定する理由は、以下の仮定に基づく。

- ① 電機業界は、IT（情報技術）関連やデジタル機器分野も含め事業環境の変化が激しく、事業定義方法の差が短期間に経営成果の差として現れやすい。また、製品として民生用のものが多く含まれ、事業定義が外部の評価者にも理解しやすい。
- ② 化学業界の主要市場は既に成熟しており、製品ライフサイクルが長いため、事業定義の差が経営成果に現れるまでに時間がかかる。また、製品として産業用のものが多く、評価者にはわかりにくい事業定義をしている企業が多い。

これら対照的な2つの業界について、別々に評価・分析した結果の中から共通点を見出すことで、より一般性を持った結論の導出が可能となる。

Kotler(1980)は、事業運営について組織が明示する範囲のことを、“事業ドメイン”(business domain)と呼び、日本では、事業定義の類義語として、“ドメイン”という言葉が頻繁に使用されるようになった(第2章で詳述)。榊原(1992)は、組織体にとっての“ドメイン”を、「活動範囲、領域」とし、企業にとって“事業ドメイン”とは、「われわれは今どのような事業を行っており、今後どのような事業を行おうとしているのか」を示すものと

⁹Frazier and Howell(1983)、Pearce and David(1987)、David(1989)、日経産業新聞(1998)参照。全て第2章で詳述。

¹⁰機能性評価点上位企業36社へのアンケート調査では、有効回答9社中7社(77.8%)が事業定義の見直し時期として、経営トップの交代時等をあげている(第4章4.3.2で詳述)。経営トップの平均在任期間は、日経産業新聞(1996)では、社長については8.3年、同じく日経産業新聞(2004)では、CEOについては7.5年となっている。

¹¹日本経済新聞(1983)の有力企業35社に対するアンケート調査結果では、18社(51.4%)が長期経営計画として5年以上、35社中30社(85.7%)が中期経営計画として3-5年の期間の計画を策定。現在でも、リコーやセイコーエプソン等では、中期経営計画として3年間、長期経営計画として中期経営計画2期分の6年間をそれぞれ対象期間としている。各社の対象期間については、村上(1998、2000)、青柳(2000)参照。

¹²より正確な結果を得る上では、事業定義が変化する度に、そこを基点とした分析するのが望ましい。但し、その場合、企業別に分析期間が異なり、時期による環境要因の差等の影響が無視できなくなる。従って、本研究では同一期間で分析することにする。

している。一方、企業は事業を定義することによって、自社が従事する事業の範囲（従事しない事業との境界）を明示する。本論文では、「事業定義の結果として明示された事業の範囲」を“事業ドメイン”にとらえ、それが必ずしも一般に共通して認識される概念でないことや、言葉の統一性から、語としては「事業定義」を用いる¹³。

Levitt(1960)の主張に基づく仮説が実証できれば、規範論の前提が成立し、戦略構築実務の方法論の展開に結びつく。

機能整合性と企業成長に関する研究は、図 1.2 の仮説的メカニズムの検証を目的とするが、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。

そこで、機能性の高い全社事業定義の電機企業4社について、ヒアリング調査や公開データの分析に基づき、ケース研究を実施する。その結果、機能性が同じように高くても、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出ることが判明する。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る。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る。これらの差が、最終的に成長性の差となって現れるのである。

但し、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、過去になる程、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。

これらの問題への対応策として、組織全体の機能の整合性は、も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(content analysis)をケース研究と並行して用いる。Krippendorff(1980)によれば、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一つの調査技法¹⁴」と定義される。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にとらえ、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言える。

本論文の内容分析の方法は、電機企業25社について、経営理念や長期経営計画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し、それを組織全体の整合性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

¹³第2章2.2でのみ、例外的に“ドメイン”を使用。

¹⁴原典p.21、邦訳21ページ

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。

以上の研究結果を踏まえ、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最後に提示する。

1.4 論文の構成

本論文は、次の5章から構成されている。

第1章では、研究全体の背景、目的、方法について、Levitt(1960)の主張との関係から記述している。

第2章では、第3章の事業定義と企業成長や経営成果の関係に関連した既存研究を取り上げ、さらに、事業定義とドメインの研究の関連について触れ、次に、第4章の内容分析を経営戦略や認知状況の分析に用いた既存研究について考察する。

第3章では、Levitt(1960)の事業定義と企業の持続的成長に関する主張の検証を試みる。事業定義の機能性と経営成果の関係について複数の仮説を提示し、それを電機・化学企業各50社により検証する。有価証券報告書やアニュアルレポート等の公開資料から抽出した過去の事業定義を、評価パネルを用いて「機能性」(機能を含む度合い)の側面から評価し、その評価結果と業績指標との関係を統計的に分析する。

第4章では、企業成長の第2の変数として、組織全体における機能の整合性について検討する。具体的には、全社事業定義の機能が経営理念や長期経営計画から戦略を経て製品・サービスに下方展開され、各部署でイノベーションを引き起こし、持続的成長に結びつくという仮説的關係について、ケース研究やプレスリリースの内容分析等により検証する。

第5章では、それらの結果を受けて、実際の経営の場面に適用可能な、現場から発信される文書データのテキストマイニングによる事業定義手順を提示する。

なお、本論文の第1章、第2章は、Wakabayashi(2005)、若林・長田(2007a)、Wakabayashi and Osada(2006)、若林・長田(2007c)に、第3章は、Wakabayashi(2005)、若林・長田(2007a)に、第4章は、Wakabayashi and Osada(2006)、若林・長田(2007c)に、第5章は、若林・長田(2007b)に、それぞれ基づいて記述されている(図1.3参照)。

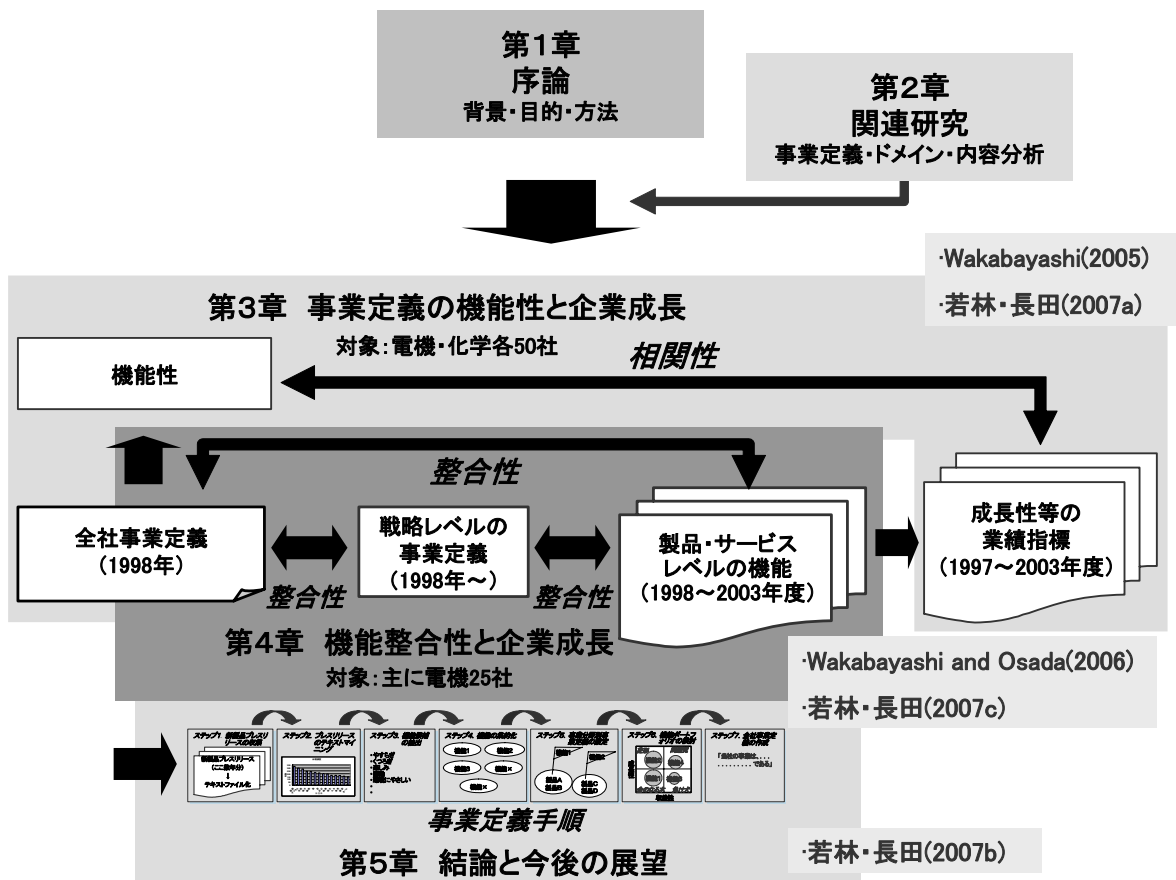


図 1.3 本論文の構成

出所：筆者作成

第 2 章 関連研究

第2章 関連研究

本章では、既存研究より、事業定義と経営成果の関係についての実証研究を中心に取り上げ、本研究との関連性について触れる。また、「事業定義」と日本で一般的に使用される“ドメイン”について、主要関連研究間の相互関係から考察する。さらに、内容分析による経営戦略や認知状況に関連した研究に触れる。

2.1 事業定義と経営成果に関する研究

2.1.1 米国の研究

Abell(1980)は、事業定義の要素として、顧客グループ、顧客機能、技術の3つをあげ、それらと経営成果としての市場シェア等の関係を、5年から7年間にわたり事例により分析し、3軸による分析の有効性を説いている。そして、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。しかしながら、機能を一つの尺度で評価し、市場シェア等との普遍的な関係性を検証しているわけではない。また、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。

Frazier and Howell(1983)は、医療用品・機器卸 129 社についてのアンケート調査に基づき、Abell(1980)の3軸を用い、事業定義と業績指標を中心とした各種経営指標の関係を統計的に分析している。そして、事業定義の差が売上規模関連指標等の差に明確に関係しており、Abell(1980)の事業定義方法が有効であると結論付けている。但し、顧客グループ・製品の集中度と経営指標の関係の分析であり、機能と経営成果の関係の分析ではない。

Pearce and David(1987)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について内容分析を行い、顧客、製品・サービス、地理的市場、技術、存在目的、経営哲学、経営構想、社会イメージの8項目への言及の有無と同時期の収益性（純益率）の関係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、経営構想、社会イメージへの言及状況に有意な差があるとしている。但し、機能と収益性の関係については分析しておらず、ミッションと収益性の時間差の考慮もない。

David(1989)は、“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の内容分析により、上記 Pearce and David(1987)の8項目に従業員を加えた9項目への言及状況について、業種（製造・サービス）による差や、経営成果との関係等を統計的に分析している。その結果、製造業のミッションステートメントにより多くの項目が含まれるとしているが、全体として項目の包括性と経営成果に有意な関係性は見られないとしている。但し、機能は内容分析の対象項目に含まれていない。

2.1.2 日本の研究

榊原他（1989）は、日米企業の5年から10年にわたる詳細な事例研究に基づき、経営理

念レベルの事業定義が、その成果としての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。但し、事業定義を一定の尺度で評価したり、事業定義やそれと現場の活動の間の整合性を評価し、経営成果との関係を分析しているわけではない。

三菱総合研究所（1989）は、複数のコンサルティング事例に基づき、Abe11(1980)の3軸による事業（再）定義の具体的な手順を提示し、その有効性を説いている。但し、事業定義と経営成果の実証的な研究を背景としたものではない。

榊原（1992）は、機能的定義と物理的（製品・サービス・技術等による）定義を比較し、機能的定義の重要性を論じている。但し、いくつかの成功例、失敗例からの考察にすぎず、機能的定義の有効性を十分に検証しているわけではない。また、事業定義が、経営トップー組織メンバー間／企業組織ー社会間の合意と、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、経営理念レベルの事業定義が、最終的に製品・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。

山田（1994）は、上記三菱総合研究所（1989）の事業定義方法を、学術的見地から再構成し提示してはいるが、実証性に乏しい。

奥村（1994）は、事業定義、事業コンセプト、製品コンセプトという階層構造で、事業定義が、経営理念から日々の活動につながられるとしている。但し、各階層間の事業定義を連結する具体的な軸についての検討はされていないし、全体に成功例の提示に終わっており、実証性には乏しい。

日経産業新聞（1998）の主要メーカーを対象としたアンケート調査¹は、日本における数少ない事業定義と経営成果の関係についての統計的調査の一つである。回答に基づいて、事業定義により各社を4つのグループに分類し、グループ間に調査時点の企業価値（時価総額）と収益性（売上高経常利益率等）で差があるかどうかを分析している。結果として、企業価値で差があるが、収益性では明確な差がないとしている。当調査は、事業定義の評価軸として「主張」、「独創」、「調和」、「沈思」といった自己イメージを採用しており、機能についての客観的な検討はない。また、事業定義と経営成果の間のタイムラグについての考慮もない。

山田（2000）は、日本の4社における2年から3年にわたる新規事業開発の事例研究に基づいて、新規事業開発プロセスや体制と全社事業定義変化の関係を、市場（顧客）と技術の2方向から考察している。但し、事業定義や機能と経営成果の関係性を論じた研究ではない。

¹日本経済新聞社が、日経リサーチの協力の下、1998年4月、東証1部上場・非上場有力メーカー749社の経営企画部門を対象に質問紙郵送法により実施。有効回答数は、214社（28.6%）。質問項目は、具体的な事業定義、その活用方法、定義設定における技術・市場・機能の優先順位、キーワード（「独自」、「挑戦」、「伝統」、「安定」等）との親和性等。4つのグループは、キーワードとの親和性についての回答結果より、各社を「主張ー沈思」、「独創ー調和」の2軸にプロットして分類。企業価値指標として98年1-5月の時価総額平均値、収益性指標として98年3月期の連結経常利益と売上高経常利益率を使用。分析方法の詳細については、鈴木（2002）参照。

以上のように、事業定義の機能と経営成果の関係を、両者の時間差も考慮して統計的に分析した研究は、あまり存在しない(図 2.1 参照)。

また、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、具体的に何を基軸にして、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を連結すべきかについて、経営成果との関係から論じる必要がある。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答えてはいないと考えられる。

研究目的	実証	榊原他(1989) 山田(2000) 奥村(1994) 榊原(1992)	Frazier & Howell(1983) Pearce & David(1987) David(1989) 日経産業新聞(1998a) 本論文第3章
	規範	Abell(1980) Levitt(1960) Kotler(1980) 三菱総合研究所(1989) 山田(1994)	本論文第4章 本論文第5章
		事例研究	統計的分析
研究方法			

図 2.1 主要関連研究と本論文第 3・4・5 章の位置付け

出所:筆者作成

2.2 事業定義とドメインの研究

以下では、事業定義と類似した概念として取り扱われる“ドメイン”に関する初期の主要研究を取り上げ、事業定義関連の研究と対比しながら時系列的に分析し、日本で事業定義の類義語としてドメインの概念が、一般に広まった理由について考察する。

事業定義に関する主要研究としては、前述の Levitt(1960)、Drucker(1974)、Abell(1980)、Frazier and Howell(1983)、Pearce and David(1987)、David(1989)等があげられるが、それら以外にも以下のものがある。

Hofer and Schendel(1978)は、主要戦略理論を比較・体系化する過程で、事業定義の重要性を戦略論の中に明確に位置付けている²。また、Levitt(1960)の機能的な事業定義方法に対して、単なる機能的表現では大雑把すぎるとして、「緻密さ」の重要性を論じている(表 2.1 参照)。

² “domain”、“scope”(事業範囲)にも言及している(原典pp.19、25-26、邦訳 23、31-32 ページ)。

Ackoff(1986)も、ミッションステートメントや事業定義の重要性について触れている。そして、他社との違いを明らかにし、企業の独自性を確立すること、企業が現在活動している分野だけでなく、今後活動していきたい事業分野をも規定すること等を、それらの要件としてあげている。

表 2.1 事業定義方法の分類

	広範な定義	緻密な定義
機能的表現	輸送事業	低価格、低比重製品、長距離輸送
物理的表現	鉄道事業	長連結石炭輸送鉄道

出所：Hofer and Schendel(1978)

一方、ドメインに関する研究としては、以下のものがあげられる。

Levine and White(1961)は、米国東部の 22 の医療機関の幹部や管理者へのインタビュー・アンケート調査等に基づき、組織間関係について研究している。その中で、組織的交流（組織目標実現のための 2 組織間の自発的活動）は、組織のドメインに規定されるとし、“ドメイン”という語を組織との関連で使用している。具体的には、組織的交流を、症例・患者の照会、労働・資源の授受、コミュニケーション、共同活動の各要素に分類した上で、医療機関を、組織形態、医療機能、サービス形態、社会的評価によりそれぞれ群に分類し、交流要素・機関（群）別に組織間相互の影響を分析している。その結果を受けて、組織のドメインは、実現しようとする特定の目標と、目標を実現するために担う機能から成り、医療分野においてそれは、対象疾病、対象住民、提供サービスについて組織が明示する範囲であるとしている。また、目標実現のための組織的交流にとって、“ドメイン・コンセンサス”（ドメインに関する組織間の合意）が必要条件であると結論付けており、組織のドメインに関する最初の研究と考えられる。

Thompson(1967)は、上記Levine and White(1961)の記述を引用して、ドメインは、「製品分野、サービス対象、提供サービス³⁾」から構成されるとし、組織がインプット（資源の投入）やアウトプット（財・サービスの提供）により関係する環境を規定するものとしている。また、環境（タスク環境）との関係において、ドメインの構築は、独断的・一方的な行為ではなく、前提としてのドメイン・コンセンサス（「組織が何をするかしないかについての組織構成員・関係者間の合意⁴⁾」）が必要であるとしている。そして、ドメインの構築に際して検討すべき構成要素として、内包技術、サービス対象（顧客）、提供サービスの 3 つをあげ、ドメインを再定義している。その上で、それら 3 要素の観点より、組織が置かれた状況に応じたドメインの拡大方法を仮説的に提示し、ドメインの概念の一般化を試みている。

³⁾原典p. 26、邦訳 32 ページ。

⁴⁾原典p. 29、邦訳 36 ページ。

Kotler(1980)は、Levitt(1960)の顧客価値による事業定義方法に言及し、事業運営について組織が明示する範囲を、“business domain”と表現している。また、現有製品から出発して、順次一段階上の抽象概念に移行し、最も実的な抽象化のレベルの定義に至るといふ事業定義方法を提唱している。しかしながら、Kotler(1984)では、Kotler(1980)の自身による事業定義方法に替えて、Abell(1980)の事業定義方法を引用している。

日本において、これらの研究が紹介された順序は次の通りである。

Hofer and Schendel(1978) (奥村昭博他訳、『戦略策定』、千倉書房、1981年)が紹介され、次に、Kotler(1980) (村田昭治監修、小坂恕他訳、『マーケティング・マネジメント』、プレジデント社、1983年)、Abell(1980) (石井淳蔵訳、『事業の定義』、千倉書房、1984年)が出版された。その後、石井他 (1985) が、Thompson(1967)を引用しドメインについて解説したり、Thompson(1967) (高宮晋監訳、『オーガニゼーション・イン・アクション』、同文館出版、1987年)が出版された。榊原他 (1989) が、新規事業創出をドメインとの関連から考察し、榊原 (1992) が、Levitt(1960)の引用からドメインについての議論を展開した。そして、Kotler(1980)やAbell(1980)の方法に基づく実務家による各企業の事業定義が、散見されるようになった (表 2.2 参照)。

表 2.2 製品による事業定義と機能による事業定義の例

企業	事業定義	製品による事業定義	機能による事業定義
レブロン ミズーリ・パシフィック鉄道 ゼロックス		化粧品製造 鉄道の運営 コピー機器製造	希望を売る 人・物資の輸送 未来オフィスの提供、ドキュメント処理
スタンダード石油 コロンビア・ピクチャーズ		ガソリン販売 映画制作	エネルギー供給 娯楽提供
ブリタニカ キャリアー		百科事典販売 空調機器製造	情報流通 家庭環境の改善
3M		接着剤・磁気テープ製造	コーティングと接着、画像形成
IBM		コンピュータ・部品製造	情報処理、顧客の問題解決支援
NEC		コンピュータ・通信機器製造	C (コンピュータ) & C (コミュニケーション)
セコム		警備保障	安全の提供、社会システム産業

出所：Kotler(1984)、榊原 (1992)、若林 (2004)

このように、日本には、事業定義とドメインのコンセプトが、同時期に並行して戦略とマーケティングの研究者達によって紹介されたため、最初から2つが同じ概念として (或いは、混同して) 認識されていた可能性が高い。また、別々に進化してきた事業定義とドメインを一つの概念として統合した Kotler(1980)の影響を強く受け、事業定義のことがドメインとして、広く理解されるようになったと考えられる。

一方、米国等諸外国では、依然として事業定義(business definition)が一般的に用いら

れ、ドメイン(domain、business domain)は、あまり使用されていない (図 2.2 参照)。

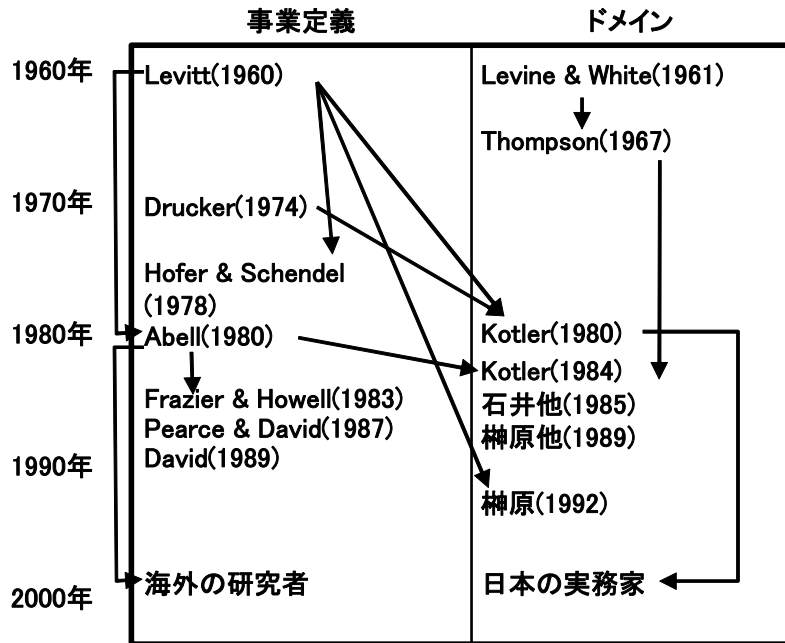


図 2.2 事業定義・ドメイン関連研究の相互関係

出所：筆者作成

2.3 内容分析による研究

ここでは、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。

Bowman(1978)は、コンピュータ（ミニコン、周辺機器）企業 46 社の 1974 年のアニュアルレポートの内容分析に基づき、環境対応、顧客志向、国際性、適度（中位）の成長性、垂直統合度・付加価値と収益性（1972-74 年の平均純益率）の関係について分析している。各変数で上位、中位、下位の企業群別に収益性の中央値について有意差検定を実施し、垂直統合度・付加価値を除いた各変数について、収益性との有意な相関性が認められたとしている。アニュアルレポートの内容分析により、各変数と収益性の関係性を統計的に検証している点は評価できるが、機能と経営成果の関係性には触れていない。

Bettman and Weitz(1983)は、米国の科学機器等 4 つの業界の 1972 年（好況年）と 1974 年（不況年）のアニュアルレポート（株主への手紙）181 通の内容分析に基づき、業績（営業総収入）と原因帰属の関係性を検証している。良い経営成果の原因を内的要因に帰し、悪い成果の原因を外的、一時的、管理不能要因に帰す傾向や、その傾向が好況時により顕著であること等を確認している。アニュアルレポートが、発行頻度や期間業績との連動性等から、原因帰属分析等では、他の情報源よりも優れているとしている点が示唆的である。

Pearce and David(1987)は、前述のように“フォーチュン 500 企業”のミッションステートメントについて内容分析を行い、顧客、製品・サービス等 8 つの要素への言及状況と

収益性の関係を統計的に分析しているが、機能と収益性の関係については分析していない。

David(1989)も、前述の通り“ビジネス・ウィーク 1000 企業”のミッションステートメントの内容分析により、顧客等9つの要素への言及状況の業種間の差や、経営成果との関係を統計的に分析しているが、機能は分析項目に含まれていない。

D'Aveni and MacMillan(1990)は、1972年から1982年間の倒産企業57社と、規模と業種(製造、小売、輸送)でそれらと類似した存続企業57社について、倒産企業が倒産に至るまでの5年間のアニュアルレポート(株主への手紙)を内容分析により比較している。顧客、調達先、債権者、株主、従業員、経営トップ、経済環境の7つの環境要素への言及頻度の両企業群間の差の統計的分析に基づき、通常期に存続企業の経営トップは、内部環境(株主、従業員、経営トップ)と外部環境にバランスよく配慮し、その中でも顧客、経済環境を債権者や調達先よりも重視する。また、不況期に存続企業の経営トップが、外部環境の重要面に注意を払うのに対して、倒産企業の経営トップは、顧客や経済環境を否定するか無視し、債権者、調達先、株主、従業員、経営トップを重視すると結論付けている。株主への手紙は、どのような経営課題や事業環境要因に経営トップが注意を払っているかを知る上で、優れた指標であるとしている点が興味深い。

Barr 他(1992)は、業績が対照的な2つの鉄道会社C&NW(存続企業)とRock Island(倒産企業)について、25年(1949年-1973年)分のアニュアルレポート(株主への手紙)を、認知マップ⁵を用いた内容分析により比較している。環境の変化が経営トップの環境知覚・解釈パターンに変化を引き起こし、それが戦略の変化(組織革新)に結びつくという仮説的モデルを設定している。50通(2社×25年)の文書における変数間の因果・規定関係の分析に基づき、経営の巧拙を分けるのは、環境変化を認知しているかどうかではなく、その変化に対応すべく試行錯誤(学習)を経て、変化への解釈を改め、適切な施策が打てるかどうかにかかっていると結論付けている。経営トップの過去の思考パターンの分析に、インタビューでなく、アニュアルレポートを使用している点が示唆的である。

Morris(1994)は、人間のコーダー(計測者)とコンピュータにより、同じ文書データについて内容分析を行い、分析結果を比較している。具体的には、パネル(人)とコンピュータ(文書管理ソフトとしてZyINDEX、Text Collectorを使用)により、前述のPearce and David(1987)の研究について、文書全体・各文章等分析の単位を変えて、8項目への言及状況(有無・頻度)を再検証している。パネルによる分析では、分析単位により言及状況の判断にばらつきが生じ、計測値が変化することがあるのに対して、コンピュータによる分析では、分析単位が変わっても、計測値が変化しないという結果を得ている。結論として、コンピュータによる内容分析は、①安定性(計測のスキーム)②再現性③信頼性④操作性⑤大量データ処理能力等で、人間のコーダーによるものより優れているとしている。内容分析において、コンピュータを用いる優位性を実証した、興味深い研究である。

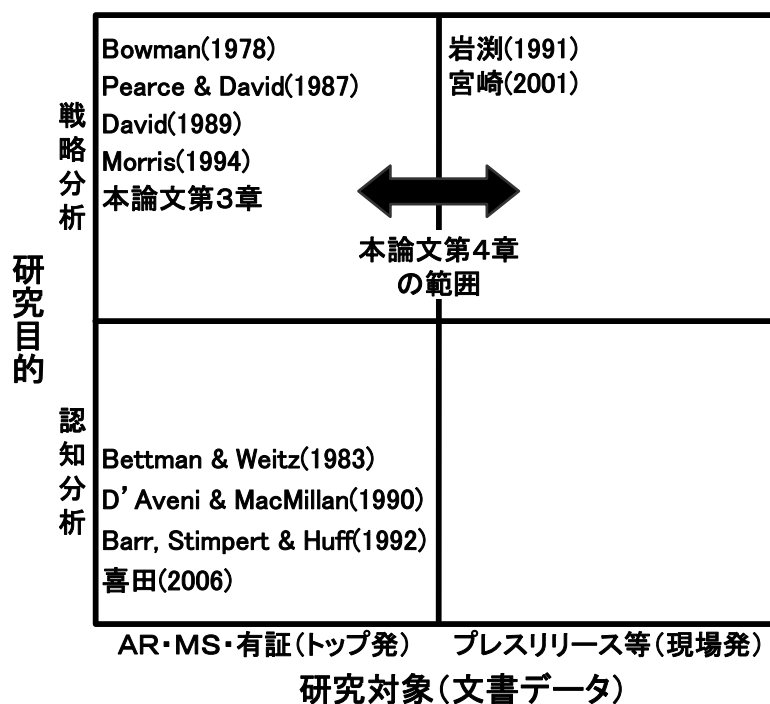
岩淵(1991)は、朝日新聞と埼玉新聞の1986年から1990年の毎月曜日の第1面の報道

記事の分野別紙面構成比の推移に基づき、全国紙と地方紙の戦略の差を分析している。地方紙は、全国紙に比べて、選挙等地域に関連した情報に重点を置いている実態が確認されたが、国際政治等一般情報の比率が予想以上に低いことから、全国紙との共存を前提とした戦略をとっていることが推定されるとしており、内容分析の適用例として興味深い。

宮崎（2001）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、1990年から1999年までの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、内容分析の対象としている点が示唆的である。

喜田（2006）は、1976年から1998年までの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を用い、認知現象としての概念変化の指標に名詞の出現頻度を取り、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興味深い。

以上のように、一種類の文書データの内容分析による研究が中心で、本研究のように、発信場所の異なる複数種類の文書データ間の整合性について分析した研究は、あまり見られない（図2.3参照）。



(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(cognitive analysis)：原因帰属分析、環境認識状況の分析等

図 2.3 主要関連研究と本論文第4章の位置付け

出所：筆者作成

⁵文書の分析に基づき、認知や推論プロセスを描写（表象）する内容分析手法(Krippendorff, 1980)。

第3章 事業定義の機能性と企業成長

第3章 事業定義の機能性と企業成長

本章では、Levitt(1960)の主張を受けて、事業定義の機能性と企業成長の関係について仮説を設定し、電機・化学企業各50社¹の統計的な分析により検証する。

3.1 調査仮説

最初に、Levitt(1960)の主張に基づき、第1章で提示した仮説モデル(図1.1)より、実証可能な仮説へと展開する。本章の中心仮説として、以下の命題を提示する。

仮説 H₁ : 機能的な事業定義の企業は、非機能的な事業定義の企業よりも、成長性が持続的に高い。

「機能的」な定義とは、それによって機能を明確に認識できる定義である。逆に、「非機能的」というのは、Levitt(1960)の「製品中心の」、或は、榊原(1992)の「物理的」と同義語である。

また、H₁に加え以下の2つの仮説を設定する。

バブル経済崩壊後、多くの企業で収益性確保のためのリストラが実施され、売上より利益を優先させようという経営方針の企業が増えた。Levitt(1960)も成長とともに「存続」を重要な企業目標として掲げているが、持続的な成長や存続には収益基盤の確保が基本となる。従って、次のような仮説を提示する。

仮説 H₂ : 機能的な事業定義の企業は、非機能的な事業定義の企業よりも、収益性が持続的に高い。

事業定義自体や事業定義がもたらす業績が投資家の投資判断に影響し、企業価値に結びつく。また、本研究では、投資家等に向けて作成されたアニュアルレポートや有価証券報告書を、事業定義の抽出源として用いている。そこで、以下の仮説を提示する。

仮説 H₃ : 機能的な事業定義の企業は、非機能的な事業定義の企業よりも、企業価値が持続的に高い。

持続的としての期間は、第1章で記述した通り7年間とする。1998年時点(1997年度)の事業定義が、2003年度²までの企業業績の推移にどのように影響しているかに焦点を当てながら、以上の3つの仮説について検証していくことにする。

3.2 調査手順

本研究で最も工夫を要する点は、事業定義の評価について、客観性を確保する方法である。そのために、以下の3つの手順を踏む。

- (1) 事業定義の抽出源の優先順位付けと、記述量の均一化。具体的には、有価証券報告書とアニュアルレポートの特定の箇所に高い優先順位を付与。

¹3.3.3の途中より、化学業界については分析対象を43社に限定。

²分析対象の最終年度に2003年度を選んだのは、研究に着手した時点(2005年4月)で、各社の最新の財務データが完備していたのが2003年度だったため。

- (2) 事業定義の評価のための評価パネルの設置。具体的には、公開資料から抽出された事業定義を、中立的な立場から評価する複数の評価者。
- (3) 評価点の数値化。評価パネルにより、抽出された事業定義を「機能性」（機能を含む度合い）で評価し、有効回答数で除して点数化。
- 全体の調査・分析手順は、以下の通りである（図3.1参照）。

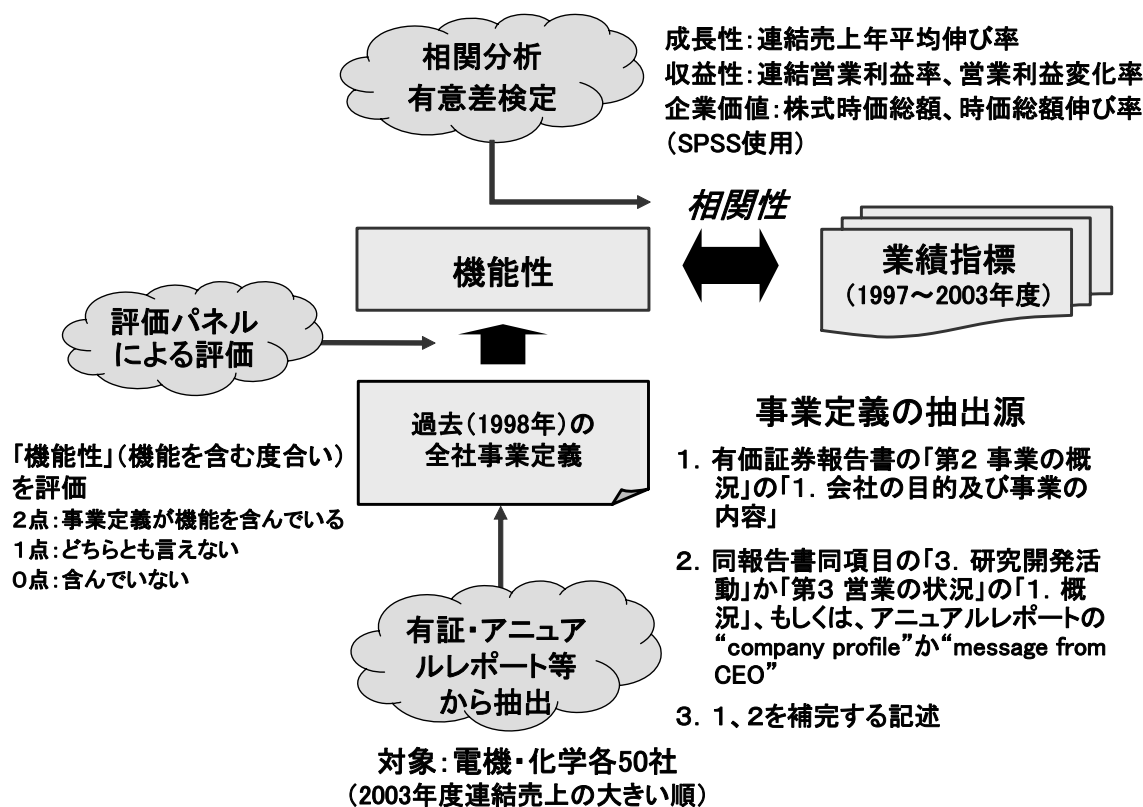


図 3.1 調査・分析のフレームワーク

出所：筆者作成

ステップ1. 分析対象企業の抽出 電機・化学各業界より 50 社企業を選ぶ。第1章で記述した通り、電機・化学企業を分析対象とする理由は、環境変化が激しく事業定義の差が短期間に経営成果の差として現れやすく、民生用製品が多く事業定義が外部者にも理解しやすい電機企業に対して、主要市場が成熟し製品ライフサイクルが長く事業定義の差が経営成果に現れるまでに時間がかかり、産業用製品が多く事業定義が評価者にわかりにくい化学企業という両業界の対照性である。抽出基準としては、単一事業体では、事業定義よりも事業運営の巧拙が経営成果に現れるため、多角化の進んだ大企業とする。企業再編に伴う事業の別会社化による本体の売上減少や、連結子会社の本体への取り込みによる売上増加等、経営体制の変化の短期的影響を軽減するため連結売上に注目し、両業界の東証一部

上場企業の中から、分析対象最終年度の2003年度連結売上金額の大きい順に抽出³（具体的な企業名については、本章末表3.14、3.15参照）。

ステップ2. 事業定義ソースの収集 1998年に発行された有価証券報告書、アニュアルレポート、決算短信、日本経済新聞・日経産業新聞関連記事等の収集⁴。

ステップ3. 事業定義関連記述の抽出 有価証券報告書、アニュアルレポート等より、事業定義に関する記述を抽出する。その際、記述量と質についての偏りを最小限にする工夫を施す。具体的には、最初の記述は、有価証券報告書⁵の「第2 事業の概況」の「1. 会社の目的及び事業の内容」から、次の記述は、同報告書同項目の「3. 研究開発活動」か「第3 営業の状況」の「1. 概況」、もしくは、アニュアルレポートの“company profile”か“message from CEO”から抽出。さらに、その他の資料で補完する。アニュアルレポートを発行していない企業については、同時期の決算短信や新聞記事等から抽出。日経産業新聞（1998）には、数社の事業定義がアンケートへの回答結果として公表されているが、それも抽出源として使用。結果として、各企業について1998年時点の全社事業定義がほぼ2つ以上の情報源から入手できた（付属資料1、2参照）。

事業定義記述の第1項目は、非機能的な表現となることが多い。具体的には、「オーディオ・ビデオ機器の製造・販売」、「コンピュータとソフトウェアの製造・販売」、「石油化学・基礎化学製品の製造・販売」等である。

第2、第3項目は、企業によって大きく異なり、評価の重要なポイントとなる。具体例としては、「ITソリューションの提供」、「顧客の生産性向上を支援する」、「ユーザーの環境対応ニーズに応えた塩ビ代替素材の提供」、「エレクトロニクスとエネルギー(E&E)」、「映像と情報(I&I)」といった表現である（表3.1、3.2参照）。

ステップ4. 事業定義の評価 各企業について抽出された事業定義を、「機能性」に関して評価する。そのために複数の評価者からなる評価パネルを形成。パネルメンバーの要件としては、評価結果についてできる限り客観性と正確性が確保できることがあげられる。また、図1.1で示した通り、事業定義の機能性は、途中まで組織内の経路を通り、製品・サービスレベルに落としこまれた後に外部（顧客）に発信されるため、組織構成員（従業員）と顧客の両方の視点を持っていることがあげられる。従って、客観性（量的、質的中立性）、

³NECエレクトロニクスは、売上金額では50社に入るが、2002年11月の設立で1998年には存在しなかったため、研究対象から除外し、51番目の富士通ゼネラルを加えた。一方、1999年度以降に上場したセイコーエプソン（2003年6月上場）や、合併してできたコニカミノルタホールディングス（2003年8月発足）は、分析対象とした。会計年度は、一部の例外企業を除いて、4月1日開始、翌年の3月31日終了。一部の例外企業とは、キヤノン（1月-12月）、松下電工（12月-11月）、船井電機（2000年以前、6月16日-6月15日）、安川電機（3月21日-3月20日）、昭和電工（1月-12月）、ライオン（1月-12月）、東亜合成（1月-12月）、日本化薬（6月-5月）。また、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。

⁴有価証券報告書、アニュアルレポートの発行時期は、1998年6月から12月にかけてであるが、1997年度の実態を反映したもの。また、1998年時点でどちらか、或いは、両方のドキュメントを発行していない場合は、1998年の決算短信、日本経済新聞・日経産業新聞紙面上の経営トップの談話記事等を収集。その場合についても、1998年より後に有価証券報告書やアニュアルレポートを発行し始めた企業については、それらのうち最も古いものも参考データとして収集。有価証券報告書はeol Data Baseから、アニュアルレポートはMergent Onlineから、日本経済新聞・日経産業新聞は、日経テレコン21からそれぞれ入手。

⁵旧様式のため、項目等については、現行様式と異なる。

正確性（機能についての企業組織における現場体験を通じた理解力）、顧客視点⁶の3つを選定基準とし、評価者の代替案として、経営戦略の専門家（アナリスト、研究者、経営教育関係者等）、評価対象企業従業員、一般人（電話帳等から無作為抽出）、MBA在學生（社会人）について比較検討する（表 3.3 参照）。

表 3.1 主要電機企業の事業定義

企業名	事業定義（1998年時点）
日立	<ul style="list-style-type: none"> ・電気機械器具の製造・販売 ・技術を通して社会に貢献する（技術・信頼・世界・未来） ・情報エレクトロニクスに注力
ソニー	<ul style="list-style-type: none"> ・電子・電気機械器具の製造・販売 ・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
松下電器産業	<ul style="list-style-type: none"> ・電気機械器具の製造・販売 ・世界中のお客様に最高の満足をお届けする（世の中のお役に立ち、人類の幸福のために） ・民生・産業・部品の各分野で価値創造をグローバルに実践
東芝	<ul style="list-style-type: none"> ・電気機械器具の製造・販売 ・全ての人々が高いQOLを享受できるように支援 ・エレクトロニクスとエネルギー（E&E）の領域で製品・サービスを創造し、豊かな生活と健全な社会を構築する
NEC	<ul style="list-style-type: none"> ・通信機器・コンピュータ・その他電子機器で構成される情報通信機器・電子デバイスの製造・販売・関連サービス提供 ・コンピュータ&コミュニケーション（C&C）
富士通	<ul style="list-style-type: none"> ・通信システム・情報処理システム・電子デバイスの製造・販売・付帯サービス ・ITソリューションカンパニー（ネットワークベース・ソリューションの提供）
三菱電機	<ul style="list-style-type: none"> ・電気機械器具の製造・販売・付帯サービス ・すぐれた技術と創造力により、活力とゆとりのある人間社会の実現に貢献する
キヤノン	<ul style="list-style-type: none"> ・カメラ、事務機器、光学機器の製造・販売 ・社会との共生（人・社会・自然が調和して、人類すべてが豊かにゆとりをもって暮らしていける社会の構築） ・創造的技術を核として、新しい価値の創造を目的とし、あらゆる可能性に挑戦する
三洋電機	<ul style="list-style-type: none"> ・電気機械器具の製造販売 ・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
シャープ	<ul style="list-style-type: none"> ・電気通信機器・電気機器・電子応用機器・電子部品全般にわたる製造・販売 ・クリスタル・クリア・カンパニー（顧客要求へのFIT、オープン、創意） ・液晶技術で顧客の要望に応じた製品・サービスを提供

出所：各社有価証券報告書・アニュアルレポート等

その結果、企業や組織で働いた経験に基づき、機能的表現と非機能的表現を感覚的に識別できるという基本要件を満たすメンバーとして、MBAコースに通う社会人学生が最適と判断し、具体的には、日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科の学生により評価作業を進める。

⁶生産財、消費財両方についての顧客体験があること。

表 3.2 主要化学企業の事業定義

企業名	事業定義 (1998 年時点)
富士写真フィルム	<ul style="list-style-type: none"> ・総合映像情報産業 (写真感光材料、光学機器、電子映像機器等の製造・販売) ・映像と情報の文化の創造 (I & I : イメージング・アンド・インフォメーション) ・デジタル・銀塩写真技術を統合し、映像品質と写真撮影の利便性・娯楽性を向上し、映像の新需要を創造し可能性を広げる
三菱化学	<ul style="list-style-type: none"> ・トップ化学品メーカー (各種化学製品の製造、加工、販売) ・「未来のための良い化学」をめざし、環境に配慮し、安全を確保し、人の健康に留意する ・人・社会・自然とのたしかなつながりをめざして、化学の新しい世界をひろげる
旭化成	<ul style="list-style-type: none"> ・衣食住等人間生活全般にわたる総合化学メーカー (化成品、合成樹脂、繊維、建材、住宅等の製造・販売) ・人と地球の未来をみつめ、「くらし」と「いのち」のテクノロジーで 21 世紀の幸せをつくる
住友化学	<ul style="list-style-type: none"> ・基礎化学、石油化学、精密化学、農業化学各製品の製造販売、化学工業用機械設備の設計・技術指導を目的とする総合化学工業会社 ・独自の優位性ある技術の確立 ・世界に通じる競争力ある事業
三井化学	<ul style="list-style-type: none"> ・石油化学・基礎化学、機能性材料の製造・販売 ・暮らしを豊かに、便利で安全にするために、高品質で高機能の製品を提供する
大日本インキ化学工業	<ul style="list-style-type: none"> ・印刷用インキ、合成樹脂、石油化学品の製造・販売 ・生活を向上させる革新的製品のメーカー
花王	<ul style="list-style-type: none"> ・天然油脂、石油化学製品を加工して、清潔で美しく健やかな生活に欠かせない家庭用製品 (石鹸、シャンプー、洗剤等) を製造・販売し、工業用製品 (油脂製品等) を製造・販売する、総合油脂化学メーカー ・「よきモノづくり」を通して、世界中の顧客に真の満足と喜びを与える製品・サービスを提供し、豊かな生活文化の実現に貢献する
信越化学工業	<ul style="list-style-type: none"> ・合成樹脂を主体とする有機・無機化学工業の会社 ・PVC、半導体シリコン、シリコン、人工水晶、希土類のメーカー ・原材料から最終製品まで一貫した生産プロセスを保有し、単一業界に依存することなく、広い顧客層を支援
積水化学工業	<ul style="list-style-type: none"> ・合成樹脂製品、化学工業製品の製造・販売、ユニット住宅の製造・施工・販売 ・広範囲の高品質プラスチック製品、プレハブ住宅の建設
昭和電工	<ul style="list-style-type: none"> ・石油化学製品、無機化学品、ガス製品、特殊化学品、電子・情報関連製品、電炉製品、アルミニウム関連製品、先端・特殊化成品を製造販売する多角的総合化学会社 ・付加価値が高く個性的な製品の提供

出所：各社有価証券報告書・アニュアルレポート等

表 3.3 評価パネル代替案の評価

評価基準	代替案	専門家	各企業従業員	一般人	MBA 在学生 (社会人)
	客観性	量	×	△	○
	質	○	×	○	○
正確性		○	△	×	○
顧客視点		△	△ (限定的)	△ (限定的)	△~○

出所：筆者作成

評価パネルの概要は、表 3.4 の通りである。

表 3.4 評価パネルの概要

概要 (2005年7月現在)	
平均年齢	36.4歳
平均実務経験年数	11.9年
国籍	日本22人、中国8人、その他1人
性別	男性28人、女性3人
職業	企業管理職、コンサルタント、ITベンチャー起業家、公務員等

出所：筆者作成

各評価者は、企業名を除いた各社ごとに2、3の文章からなる事業定義⁷全体に目を通し、参考情報としての事業区分（事業構成）を参照しながら、まず、各人の判断で事業定義に直接関係のないスローガンやPR的な表現を除外する。具体的には、「人類社会の発展に貢献する」、「未来社会に貢献する」等である。その後、「機能性」の評価をする。企業名を付与しないのは、評価が企業に対する事前のイメージに左右されることがないようにするためである（付属資料3、4、5、6参照）。

評価作業の実施時期は、2005年6月初旬から7月初旬。評価点とそれに対応する評価基準は、以下の通り⁸。

2点：事業定義が「機能」を含んでいる。

1点：事業定義が「機能」を含んでいるかいないか、どちらとも言えない。

0点：事業定義が「機能」を含んでいない。

また、語としての「機能」、「顧客価値」とその類義語に言及してはいても、それが明確かつ具体的に認識できない場合、「どちらとも言えない」に回答する旨を口頭で説明している。

結果として、各企業は、0.00から2.00までの評価点を得る（表3.14、3.15参照）。

ステップ5. 業績データの収集 各社の1997年度から2003年度までの連結ベースの売上・営業利益、株価等の情報を有価証券報告書等より抽出。ここ数年盛んに行われてきた事業分離・売却（例 NEC、日立、三菱電機）や、その逆に、子会社の本体への取り込み（例 松下電器）の影響を軽減する上では、連結財務指標の使用が有効と判断される。事業定義の範囲に入る程重要な事業の分離の場合（例 NECのNECエレクトロニクス）は、連結対象として連結財務指標（連結売上・利益）に繰り込まれる。一方、分離対象事業が事業定義の範囲外と判断される場合（例 NEC・日立のエルピーダメモリ、日立・三菱電機のルネサステクノロジー）は、連結対象から外れる⁹ことが多く、連結売上の減少や連結営業利益の増減として把握される。

成長性指標として、平均連結売上伸び率（1997-2003年度、1998-2003年度）を、収益性

⁷評価票については、評価前に企業名が容易に推察できる表現が含まれていないかを確認している。一部の企業の表現に比較的認知度の高い部分が見られたが、調査の中立性のために、また、1998年時点の事業定義ということもあり、あえて除外していない。

⁸5段階以上のリッカートスケールによる評価方法も検討されたが、多くの中間段階を設けると、判断基準がわかりにくくなるため、3段階による評価方法を採用。実際の評価票は、「事業定義に機能が含まれているか？」という問いに対して、「はい」、「いいえ」、「どちらとも言えない」で回答する形式（付属資料5、6参照）。

⁹持分法適用対象として残ることはあるが。

指標として、平均連結営業利益率（1997-2003年度、1998-2003年度）と連結営業利益変化率（1997-2003年度、1998-2003年度）を、企業価値指標として、株式時価総額（1997年度、2003年度）と平均時価総額伸び率（1997-2002年度、1997-2003年度）を、それぞれ使用する¹⁰。

成長性については、企業（グループ）全体としての市場に対するアウトプットの増加を、「成長性」ととらえるため、連結売上高を用いる。従って、連結ベースの出荷数量の増加も単価の上昇のどちらであっても、「成長性」の構成要素と考える。

収益性については、全体の事業運営から得られる直接的な利益に焦点を当てるために、営業利益を用いる。事業全体としての業績には販売部門や研究開発部門の貢献も含める必要があり、人件費、広告宣伝費、研究開発費、諸管理経費を考慮した営業利益が最も適しているという判断に基づく。粗利益の場合は、生産部門の成果を中心にすることになるし、経常利益の場合は、本業以外の企業活動の成果も含まれるため、本論文の研究目的には必ずしも適さない。

企業価値については、市場価値としての株主価値に注目し、時価総額を用いる。企業価値には、大きく分けて本質価値（将来的なキャッシュフロー等から現在価値として理論的に算出される価値）と市場価値（市場において評価されたストックとしての価値）があり、前者は、企業買収等のための企業価値の事前評価に用いられ、後者は過去のマクロ的な傾向の把握等に用いられることが多い。本研究の目的は、企業の事業定義と現象（結果指標）としての企業価値とその増減の関係を分析することにあるので、後者を採用する。また、市場価値としての企業価値は、厳密には、株主価値（株式時価総額）に債権者価値（有利子負債）を足したものを指すが、ここでの分析の目的は、企業群としてのマクロ的な動きの把握にあるため、簡便法ではあるが、市場価値を株主価値ととらえ、その指標として時価総額を用いる。分析の中心は同一業界企業間の比較分析で、電機・化学にまたがった企業間の比較ではないため、業界固有の市場動向を考慮する必要性は低く、また、実際の市場価値に基づく分析のため、算出された時価総額を資本コスト等で現在価値に割り戻す等の必要性も低いと判断し、絶対額を使用¹¹。

このようにして、各社について分析に必要な業績指標を算出する¹²（表 3. 14、3. 15 参照）。

¹⁰平均連結売上伸び率（1997-2003年度）（%）＝ $\left(\sqrt[5]{2003\text{年度連結売上}/1997\text{年度連結売上}} - 1\right) \times 100$

平均連結営業利益率（1997-2003年度）（%）＝ $\left(1997\text{年度連結営業利益率} + \dots + 2003\text{年度連結営業利益率}\right) / 7$

連結営業利益変化率（1997年度-2003年度）（%）＝ $2003\text{年度連結営業利益率} - 1997\text{年度連結営業利益率}$

但し、連結営業利益率（%）＝ $\text{連結営業利益} / \text{連結売上} \times 100$

株式時価総額（百万円）＝ $\left(\text{各期の最高値} + \text{最安値}\right) / 2 \times \text{各期末発行済株式総数残高}$

但し、期中に株式分割があった場合は、分割（希薄化）後の最高値と最安値の平均値を使用。

平均時価総額伸び率（1997-2003年度）（%）＝ $\left(\sqrt[5]{2003\text{年度時価総額}/1997\text{年度時価総額}} - 1\right) \times 100$

¹¹伊藤（1999）等も同様の分析方法をとっている。

¹²ユニカムノルタホールディングス（2003年8月5日発足）については、2002年度以前には、旧コニカと旧ミノルタに連結関係はなかったため、両社の数字を合計して算出。エア・ウォーター（2000年4月1日発足）も、同じく、大同ほくさんと共同酸素の合併で誕生したが、合併前の規模面で両者の差は大きく（売上比で大同ほくさんが共同酸素の7倍以上）、存続会社大同ほくさんの吸収（買収）として扱う。船井電機（1999年2月4日大証2部上場）、セイコーエプソン（2003年6月24日東証1部上場）、小林製薬（1999年4月20日大証2部上場）、コーセー（1999年12月16日日本証券業協会登録）については、企業価値算出の期間を上場後に限定。また、セイコーエプソンの1997年度以前の連結営業

ステップ6. 機能性評価点と業績指標の関係の分析 事業定義の機能性についての評価点と、経営成果との関係を統計的に分析する¹³。評価点と業績指標の間の相関分析（Pearsonの積率相関係数使用）や、評価点の高低で分けた2グループ間の業績指標について有意差検定（t検定）を実施。有意差検定では、機能的定義のグループと非機能的定義のグループ間で、業績指標の平均値に有意な差があるかどうかを検定する。具体的には、両業界の機能性評価点の上位10社と下位10社、及び、上位20社と下位20社によるグループ。

3.3 分析結果

最初に、機能性についての評価結果の妥当性を統計的に検証し、続いて、事業定義と成長性、収益性、企業価値についての相関分析と有意差検定の結果を、電機業界と化学業界に分けて提示する。

3.3.1 機能性評価結果の分析

①バイアスの検討

バイアス（系統誤差）、特に、交絡バイアス（confounding bias）¹⁴の検討には、併存的妥当性¹⁵の確認のため、共分散構造分析等の相関構造に基づく確認的因子分析等が一般的に用いられる¹⁶。

そこで、各評価者の評価結果を変数とした主成分分析を実施し、評価者間の回答パターンの相関性（主成分）を抽出する。その結果、両業界ともにほとんどの評価者で第一主成分の成分負荷量が最大であるが、電機で2、化学で4サンプルについて異常¹⁷と認識される。電機と化学で同一の異常評価者はいない。また、異常評価者の属性として、人種・国籍について明確な特徴は見られない。異常評価者の評価結果を除いて、業績指標との相関分析¹⁸を実施し、分析結果が本論文の結論に影響するほど大きくは変化しないことを確認している。

また、企業別の主成分スコアより、機能性（第一主成分）を判断基準に評価していることがある程度確認できるが、第一主成分の寄与率が電機で29.4%、化学で25.7%であり、他の主成分として、事業定義の「広さ」、「明確性」、「技術性」等も判断基準になっている可能性が想定される（付属資料7参照）。

特定の企業の事業定義から、企業名がわかることによるバイアスについては、一般に認知度の高い事業定義の企業（例 NEC）と同業他社（例 富士通）の評価の分散状況を変動係数（変化係数、標準偏差／平均値）で比較する。その結果、特に顕著な傾向は見られない（同じく付属資料7参照）。

利益は非開示のため、1997-2003年度平均連結営業利益率は1997年度を除いた6年間の平均値（1998-2003年度の数値と同一）を使用し、1997-2003年度連結営業利益変化率は算出していない。

¹³統計解析ソフトとして、SPSS(13.0、14.0、15.0)を使用。

¹⁴要因と結果の両方に関連のある第3の変数によって、真の関連性とは異なった見掛け上の関連性を引き起こすこと。

¹⁵多数のグループにおいて要因間の関係が一樣であること。

¹⁶林(2002)365ページ参照。

¹⁷成分負荷量で第1～3位の成分に第一主成分が入っておらず、別の評価基準で評価している可能性があると考えられる。

②ばらつきの検討

ばらつきに対する信頼性としての内的整合性(internal consistency、内的一貫性)の確認には、Cronbachの α 係数等が用いられる¹⁹。

そこで、各業界 50 社の評価結果について、Cronbach の α 係数を算出し、電機で 0.896、化学で 0.914 という高い数値を得、内的整合性が確保されていることを確認する。

また、企業ごとの評価結果のばらつき状況は、標準偏差や変動係数で判断できるが、それらにおいて、異常な値を示す企業は見られない(付属資料 7 参照)。

3.3.2 電機業界の分析

電機業界の分析に先立ち、機能性の評価がどのように分布しているかを、度数分布図により確認する。その結果、ほぼ正規分布とみなすことができ、50 社を一つの業界として分析する(図 3.2 参照)。

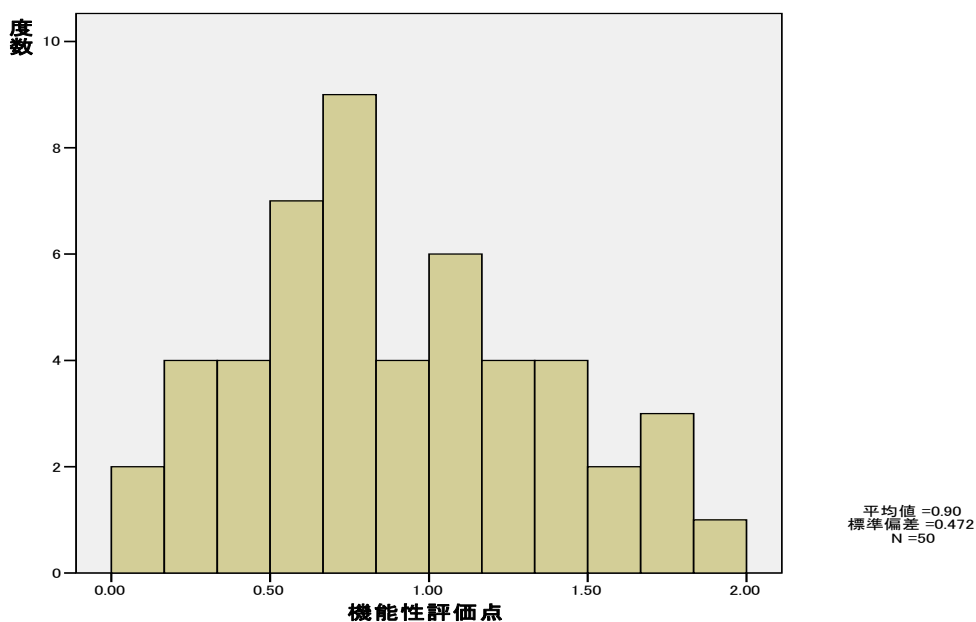


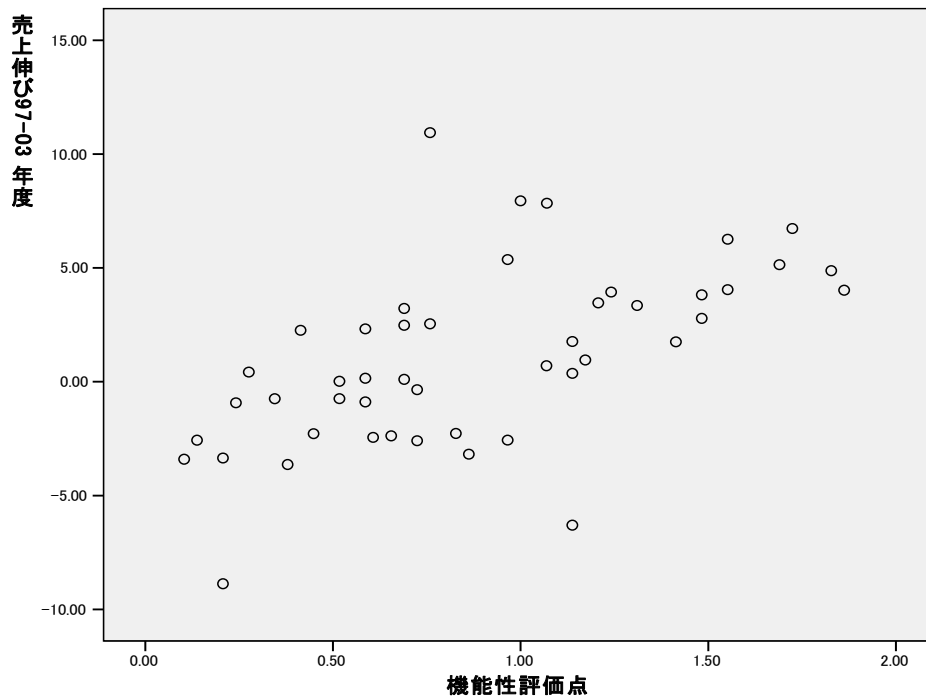
図 3.2 電機 50 社の機能性による度数分布

出所：SPSS アウトプット

電機業界各社では、機能性評価点と売上伸び率、及び、時価総額伸び率の間に、正の相関が認められる。営業利益率については、期間平均、変化率両方で、機能性評価点との相関は認められない。時価総額の絶対額についても、相関は見られない。これらの傾向については、分析期間が 6 年と 7 年で大きな差は見られない(図 3.3、表 3.5、付属資料 8 参照)。

¹⁸表 3.5、表 3.8 (後述) を再計算。

¹⁹林 (2002) 362 ページ参照。



(注) 売上伸び97-03年度：1997-2003年度間の年平均連結売上伸び率、単位は%。
スケールの関係より特殊要因により急成長したキョウデン、日本電産、船井電機を除く。

図 3.3 電機企業の機能性評価点と連結売上伸び率の散布図

出所：SPSS アウトプット

表 3.5 電機企業 50 社の機能性評価点と業績指標の相関分析結果

	平均売上伸び率 (97-03年度)	平均売上伸び率 (98-03年度)	平均営業利益率 (97-03年度)	平均営業利益率 (98-03年度)	営業利益変化率 (97-03年度)	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)	時価総額伸び率 (97-02年度)	時価総額伸び率 (97-03年度)
相関係数	.393 ***	.384 ***	.024	.027	-.025	-.096	-.090	.004	.338 **	.330 **

(注) ***：有意確率 $p < .01$ 、**： $p < .05$

出所：SPSS アウトプット

50社を、事業定義の機能性評価点の上位10社と下位10社、上位20社と下位20社²⁰に分けて、業績指標の平均値について有意差検定を実施した結果は、表3.6の通りである。

²⁰上位10社は、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、キョウデン、ソニー。下位10社は、ミツミ、富士通ゼネラル、ケンウッド、明電舎、TDK、日立製作所、オムロン、コニカミノルタ、村田製作所、三菱電機。上位20社は、上位10社に、横河電機、シャープ、アルプス電気、ローム、東芝、日立マクセル、アドバンテスト、京セラ、カシオ、住友電装を加えた20社。下位20社は、下位10社に、富士通、NEC、ファナック、日本無線、松下電器、クラリオン、大日本スクリーン、東芝テック、日本ビクター、キヤノンを加えた20社。

表 3.6 電機業界の機能性による企業グループ間の業績指標の有意差検定結果

	上位 10 社と下位 10 社の比較			上位 20 社と下位 20 社の比較		
	上位 10 社	下位 10 社	t 値	上位 20 社	下位 20 社	t 値
平均売上伸び率 (97-03 年度)(%)	9.212	-2.311	2.330 **	5.807	-1.064	2.603 **
平均売上伸び率 (98-03 年度)(%)	10.761	-2.247	2.166 **	7.560	-.652	2.641 **
平均営業利益率 (97-03 年度)(%)	4.577	4.956	-.220	5.949	5.330	.300
平均営業利益率 (98-03 年度)(%)	4.471	4.790	-.184	5.625	5.144	.235
営業利益変化率 (97-03 年度)(%)	-.086 †	.226	-.139	-1.094 ‡	.512	-1.135
営業利益変化率 (98-03 年度)(%)	.669	1.951	-.686	.904	2.644	-1.357
時価総額(97 年度) (百万円)	867,220 †	872,329	-.009	844,368 ‡	1,152,728	-.795
時価総額(03 年度) (百万円)	836,998	659,670	.465	810,339	933,830	-.387
時価総額伸び率 (97-02 年度)(%)	1.382 †	-6.485	1.929 *	-.488 ‡	-7.097	2.611 **
時価総額伸び率 (97-03 年度)(%)	3.453 †	-3.435	1.883 *	1.626 ‡	-3.805	2.363 **

(注) **: 有意確率 $p < .05$, *: $p < .1$

†: セイコーエプソンについては、2002 年度以前未上場のため、また、1997 年度以前営業利益非開示のため、分析対象から除外し上位 9 社で分析。

‡: 上記に同じく上位 19 社で分析。

全ての t 検定について、F 値による等分散性の確認をしている。

出所: SPSS アウトプット

①成長性

上位 10 社対下位 10 社、上位 20 社対下位 20 社の連結売上伸び率についての有意差検定では、両方について帰無仮説「機能性の高いグループと低いグループ間の平均値に有意な差は認められない」は棄却される。従って、機能性の高い企業と低い企業の間で、売上伸び率に有意な差が認められ、この結果は H_1 を支持している。

また、分析開始年度から各年度までの成長性を 7 年間にわたって年度ごとに算出し、機能性との相関分析を実施した結果、分析期間が短期間になる程、機能性・成長性間の相関係数が低下することが確認できる(表 3.7 参照)。

②収益性

営業利益率については、期間平均でも、変化率でも 2 つのグループに有意な差は認められず、 H_2 を支持する結果は得られない。

③企業価値

機能性と単年度の時価総額との間に有意な差は見られず、電機業界について H_3 を支持する結果は得られない。但し、機能性と時価総額の伸び率には有意な差が認められる。

表 3.7 電機企業 50 社の機能性評価点と平均連結売上伸び率の相関分析結果

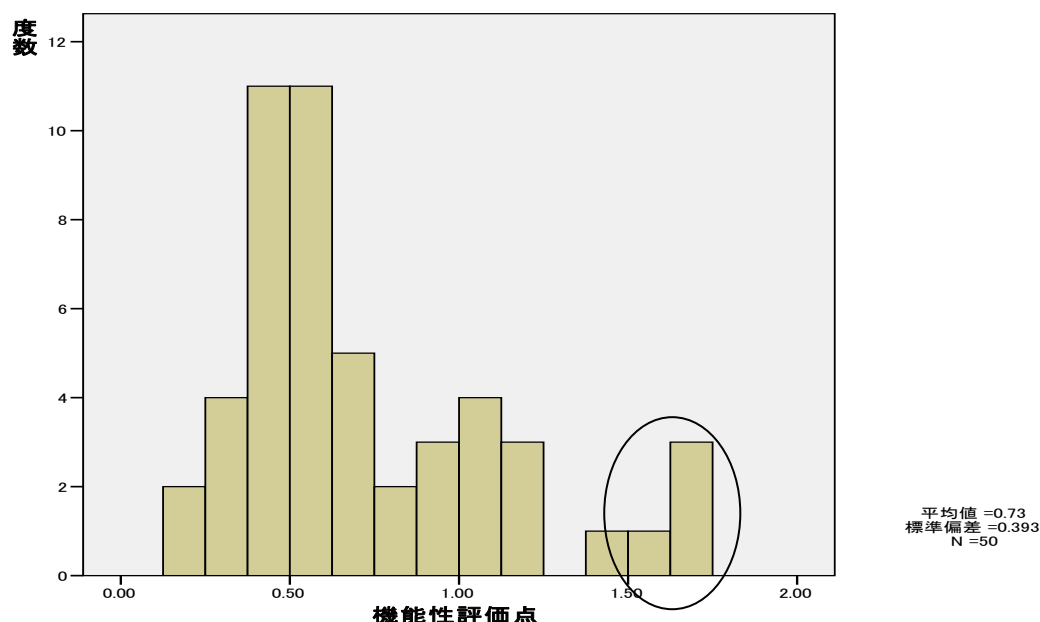
最終年度 開始年度	1998 年度	1999 年度	2000 年度	2001 年度	2002 年度	2003 年度
1997 年度	.151	.270	.268	.296 **	.344 **	.393 ***
1998 年度	—	.227	.212	.306 **	.342 **	.384 ***

(注) *** : 有意確率 $p < .01$, ** : $p < .05$

出所 : SPSS アウトプット

3.3.3 化学業界の分析

化学業界についても、電機業界同様に、機能性の評価の分布状況を度数分布図により確認する (図 3.4 参照)。



(注) 楕円の部分 : 傾向の異なる企業群

図 3.4 化学 50 社の機能性による度数分布

出所 : SPSS アウトプット

電機と比較した場合、化学については、機能性 (評価点) に関して、50 社が一様の分布ではなく、全体の傾向とは異なる企業群の存在が確認される。その企業群を構成しているのは、資生堂、花王、ユニ・チャームといった家庭用品・化粧品等の消費財事業を主に行っている企業である。傾向の異なる企業をいっしょに分析すると、正しい結果が得られにくいため、最初の相関分析 (表 3.8) 以外は、7 社²¹の家庭用品・化粧品メーカーを除いた 43 社の化学企業で分析を進める。

²¹花王、資生堂、カネボウ、ライオン、ユニ・チャーム、小林製薬、コーセーの 7 社。

化学業界 50 社に関しては、電機業界同様に、売上伸び率について、事業定義の機能性評価点との間に正の相関が認められる。営業利益率についても、機能性との間に正の相関が認められる。両指標ともに、分析期間が 7 年の場合の方が 6 年よりも相関係数が高いが、重大な差ではない。時価総額については、伸び率との間に相関が見られないが、絶対額との相関が認められる（表 3.8、付属資料 8 参照）。

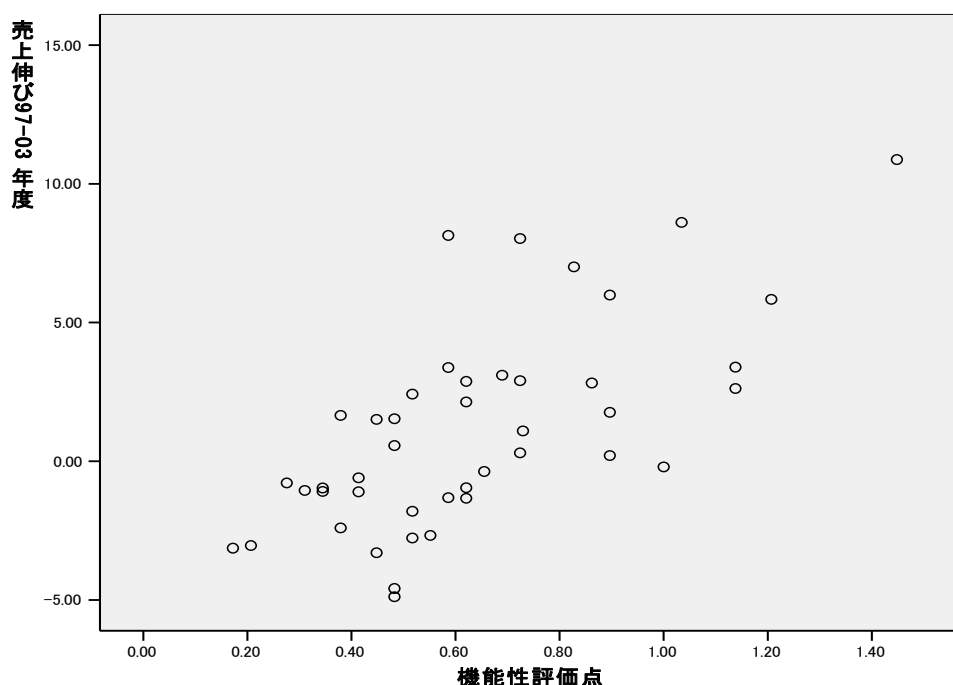
表 3.8 化学企業 50 社の機能性評価点と業績指標の相関分析結果

	平均売上伸び率 (97-03 年度)	平均売上伸び率 (98-03 年度)	平均営業利益率 (97-03 年度)	平均営業利益率 (98-03 年度)	営業利益変化率 (97-03 年度)	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)	時価総額伸び率 (97-02 年度)	時価総額伸び率 (97-03 年度)
相関係数	.422 ***	.388 ***	.363 ***	.355 **	-.009	-.072	.411 ***	.381 ***	.196	.084

(注) *** : 有意確率 $p < .01$, ** : $p < .05$

出所 : SPSS アウトプット

43 社による機能性評価点と主要業績指標の相関分析の結果は、収益性との関係を除いて、表 3.8 の結果とほぼ同様である。つまり、機能性評価点と売上伸び率の間には、かなり高い正の相関が認められ、株式時価総額についても、依然として正の相関が見られる（図 3.5、表 3.9、付属資料 8 参照）。



(注) 売上伸び 97-03 年度 : 1997-2003 年度間の年平均連結売上伸び率、単位は%。

図 3.5 化学企業 43 社の機能性評価点と連結売上伸び率の散布図

出所 : SPSS アウトプット

表 3.9 化学企業 43 社の機能性評価点と業績指標の相関分析結果

	平均売上伸び率 (97-03年度)	平均売上伸び率 (98-03年度)	平均営業利益率 (97-03年度)	平均営業利益率 (98-03年度)	営業利益変化率 (97-03年度)	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)	時価総額伸び率 (97-02年度)	時価総額伸び率 (97-03年度)
相関係数	.675 ***	.762 ***	.288	.261	-.289	-.289	.398 ***	.360 **	.223	.098

(注) *** : 有意確率 $p < .01$, ** : $p < .05$

出所 : SPSS アウトプット

全 43 社を、事業定義の機能性評価点で上位 10 社と下位 10 社、上位 20 社と下位 20 社²²に分けて、業績指標の平均値について有意差検定を実施し、以下の結果を得る²³ (表 3.10 参照)。

①成長性

上位 10 社対下位 10 社、上位 20 社対下位 20 社の連結売上伸び率についての有意差検定では、どちらについても、機能性の高い企業と低い企業の間で、売上伸び率に有意な差が認められる。つまり、化学企業についても H_1 を支持する結果が得られ、機能性が高い企業は低い企業よりも成長性が高いと言える。

②収益性

平均営業利益率については、上位 10 社対下位 10 社の比較では有意な差が認められないが、上位 20 社対下位 20 社では有意な差が認められる。相関分析の結果と合わせて、機能性と営業利益率には弱い相関性があり、ある程度 H_2 を支持する傾向が伺える。

③企業価値

2003 年度の時価総額については、上位 20 社、下位 20 社の有意差検定で有意な差が認められる。相関分析の結果も、機能性と時価総額にある程度の相関性を示している。従って、化学業界では、機能性評価点の高い企業の時価総額は機能性の低い企業よりも高く、この結果は、 H_3 をある程度支持している。

時価総額の伸び率との関係については、機能性評価点上位 20 社対下位 20 社の比較で、有意な差が見られること以外には、明確な相関関係は認められない。この点は、電機とは異なる結果となっている。

²²上位 10 社は、富士写真フイルム、シーアイ化成、東ソー、コニシ、エア・ウォーター、日本触媒、三菱化学、日東電工、日本化薬、日本ゼオン。下位 10 社は、アキレス、東亜合成、大日本インキ化学工業、日本油脂、三菱樹脂、セントラル硝子、旭電化工業、昭和電工、高砂香料工業、トクヤマ。上位 20 社は、上位 10 社に、エフピコ、電気化学工業、呉羽化学工業、ニフコ、信越化学工業、旭化成、住友化学、日立化成工業、JSR、大日精化工業を加えた 20 社。下位 20 社とは、下位 10 社に、三菱ガス化学、宇部興産、日本曹達、関西ペイント、ダイセル化学工業、積水化学工業、日産化学工業、東洋インキ製造、太陽日酸、住友ベークライトを加えた 20 社。

²³参考までに、除外した 7 社を加えた 50 社で同様の有意差検定を実施した結果、上位 10 社対下位 10 社で t 値の全体的低

表 3.10 化学業界の機能性による企業グループ間の業績指標の有意差検定結果

	上位 10 社と下位 10 社の比較			上位 20 社と下位 20 社の比較		
	上位 10 社	下位 10 社	t 値	上位 20 社	下位 20 社	t 値
平均売上伸び率 (97-03 年度)(%)	4.193	-1.251	4.469 ***	3.281	-1.324	5.128 ***
平均売上伸び率 (98-03 年度)(%)	6.344	-1.172	5.016 ***	4.935	-0.046	5.556 ***
平均営業利益率 (97-03 年度)(%)	5.997	4.667	1.385	6.382	4.494	2.581 **
平均営業利益率 (98-03 年度)(%)	5.971	4.775	1.252	6.405	4.534	2.498 **
営業利益変化率 (97-03 年度)(%)	.509	1.674	-0.916	.887	1.524	-0.749
営業利益変化率 (98-03 年度)(%)	1.094	2.266	-0.895	1.415	2.328	-1.098
時価総額(97 年度) (百万円)	398,606	108,807	1.225	369,246	143,631	1.708
時価総額(03 年度) (百万円)	379,373	97,517	1.666	403,826	118,533	2.445 **
時価総額伸び率 (97-02 年度)(%)	.439	-4.389	1.251	.749	-5.574	2.416 **
時価総額伸び率 (97-03 年度)(%)	2.047	-1.151	.876	2.244	-1.904	1.702 *

(注) ***: 有意確率 $p < .01$, **: $p < .05$, *: $p < .1$
 全ての t 検定について、F 値による等分散性の確認をしている。

出所: SPSS アウトプット

3.3.4 電機・化学業界の総合的分析

電機 50 社、化学 43 社による業界別の分析に加え、以下では、全 93 社を業界に関係なく同様に分析し、機能性と業績指標の関係について検討する。

① 相関分析の結果

93 社の相関分析結果からは、機能性と成長性（連結売上伸び率）について、業界別分析と同様の相関性が見て取れる。従って、事業定義の機能性と成長性の相関性には、業界を超えた傾向が存在すると言える。散布図からも、この傾向を読み取ることができる(表 3.11、図 3.6 参照)。

他の業績指標については、電機業界の影響により、時価総額の伸び率との弱い相関性が認められること以外には、特に機能性との明確な相関性は認められない。

② 平均値の有意差検定の結果

成長性についてのみ、93 社の中から機能性上位 10 社対下位 10 社、上位 20 社対下位 20 社の平均について有意差検定を行い、相関分析の結果を支持する有意な結果を得ている(表 3.12 参照)。

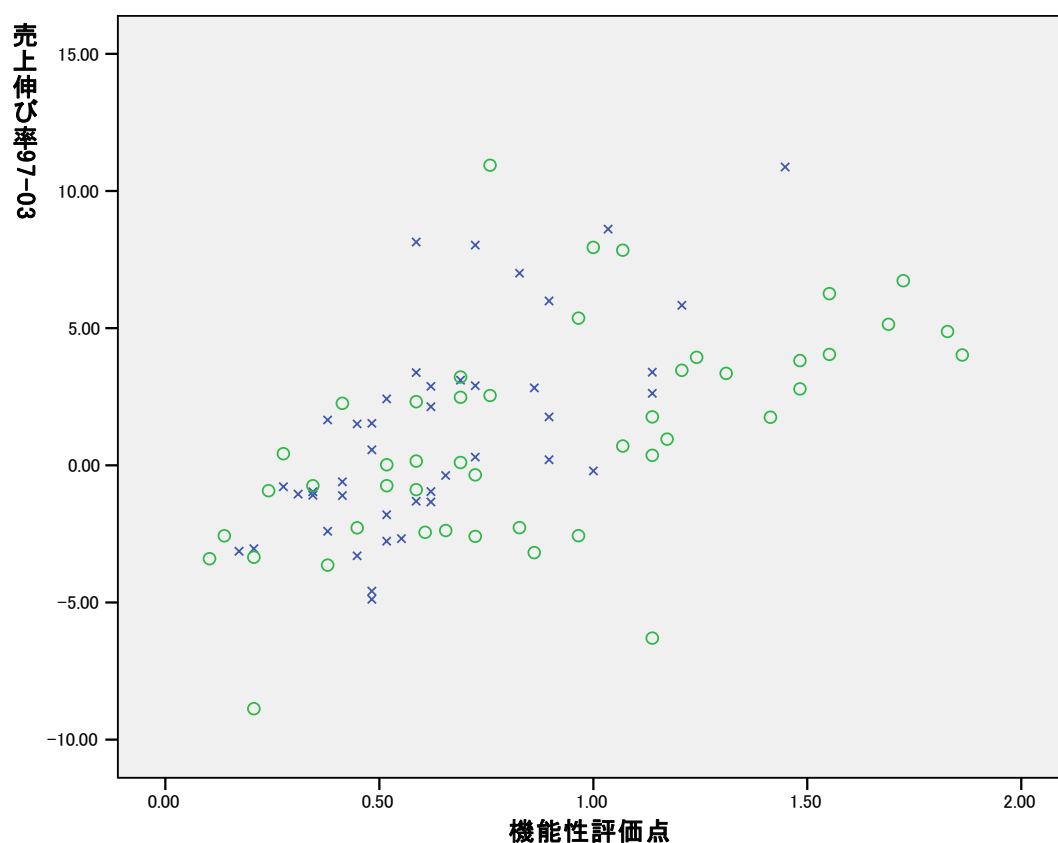
下が見られる（有意差への影響はない）こと以外は、43 社についての分析結果とほぼ同じ結果が得られている。

表 3.11 電機・化学企業 93 社の機能性評価点と業績指標の相関分析結果

	平均売上伸び率 (97-03 年度)	平均売上伸び率 (98-03 年度)	平均営業利益率 (97-03 年度)	平均営業利益率 (98-03 年度)	営業利益変化率 (97-03 年度)	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)	時価総額伸び率 (97-02 年度)	時価総額伸び率 (97-03 年度)
電機 50 社	.393 ***	.384 ***	.024	.027	-.025	-.096	-.090	.004	.338 **	.330 **
化学 43 社	.675 ***	.762 ***	.288	.261	-.289	-.289	.398 ***	.360 **	.223	.098
電機・化学 93 社	.451 ***	.444 ***	.073	.061	-.158	-.153	.095	.162	.266 **	.216 **

(注) *** : 有意確率 $p < .01$ 、** : $p < .05$

出所 : SPSS アウトプット



(注) ○ : 電機、× : 化学、売上伸び率 97-03 : 1997-2003 年度間の連結年平均ベース、単位は%。
スケールの関係より特殊要因により急成長したキョウデン、日本電産、船井電機を除く。

図 3.6 電機・化学企業 93 社の機能性評価点と連結売上伸び率の散布図

出所 : SPSS アウトプット

表 3.12 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有意差検定結果

	上位 10 社と下位 10 社の比較			上位 20 社と下位 20 社の比較		
	上位 10 社	下位 10 社	t 値	上位 20 社	下位 20 社	t 値
平均売上伸び率(V (97-03 年度)(%)	10.124	-2.671	2.637 **	5.988	-1.591	2.891 ***
平均売上伸び率 (98-03 年度)(%)	11.786	-2.268	2.382 **	7.761	-0.898	2.811 ***

(注) ***: 有意確率 $p < .01$, **: $p < .05$
 全ての t 検定について、F 値による等分散性の確認をしている。

出所: SPSS アウトプット

3.4 考察とまとめ

分析結果を踏まえて、電機と化学に共通して言えること、電機と化学で異なる点とそれらの理由について考察し、Levitt(1960)の主張との関係よりまとめる。

3.4.1 電機・化学業界の分析結果の共通点

電機・化学の業界別、及び、両業界をひとまとめた企業群において、事業定義における機能性と成長性（連結売上伸び率）に有意な相関性が認められた。従って、本研究の目的である「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 Levitt(1960)の主張から導き出された仮説は、電機・化学両業界において統計的に実証され、業界を超えた普遍性を持つことが確認された。

但し、両業界の分析において、機能性と成長性の相関係数は、機能性の差で成長性の差を十分に説明できる程高いものではなかった。

3.4.2 両業界の分析結果の相違点

電機と化学の分析結果で異なるのは、機能性と収益性・企業価値の関係である。

電機では機能性と平均営業利益率には相関が認められなかったのに対し、化学では弱いながらも相関が見られた。その理由は、機能性がイノベーションを経て、新事業、新製品・サービスに結びつき成長につながるのに対して、収益性はむしろ業務面・管理面の工夫によりもたらされるということがあげられる。具体的には、電機業界では、デジタル製品や IT 関連を始め各分野の製品のライフサイクルが短く、価格低下が激しく、製品開発が効率化よりも優先される電機業界の傾向を反映しており、機能性の高い企業でも収益の確保が難しいこと等がその理由としてあげられる。逆に、化学では製品のライフサイクルが長く、機能性の高い企業は収益を確保しやすい事業環境にあると言える。

また、電機では機能性と時価総額の伸び率に相関性が見られたのに対し、化学では伸び率よりも絶対額との相関が強い。その理由としては、電機では、成長性と時価総額の伸びに有意な相関性²⁴があることより、投資家が成長性に基づく企業の将来性（株価の上昇）に対して投資している可能性があげられる。つまり、時価総額が純粋に投資家の投資行動に

²⁴相関係数は、1997-2003 年度の売上伸び率と同期間の時価総額伸び率で、0.361 ($p < .05$) (付属資料 8 参照)。

左右されるという仮定の下で、投資家が成長性に対して投資するとすれば、成長性はまず時価総額の伸びに影響し、時間を経て時価総額そのものに反映されるので、成長性よりも遅れて現れることになる（成長性→時価総額の伸び→時価総額という順）。それに対して、化学では、営業利益率と時価総額の中程度からかなり高い相関性²⁵より、投資の意向が収益性（収益性に基づく高い配当）に左右される傾向があることが想定される。

つまり、機能性と収益性・企業価値の関係では、業種によって差が見られ、電機業界では、事業定義が企業価値の伸びにも関係するのに対して、化学業界では、収益性や企業価値の絶対額（時価総額）に関係することが確認された。但し、本研究から事業定義と収益性・企業価値の関係について、両業界に共通した明確な結論は得られていない。

また、両業界間の機能性の差²⁶については、それが、必ずしも成長性の差²⁷に結びついていないことから、主に、電機企業と化学企業の扱い製品の差と評価パネルの属性に起因していると考えられる。すなわち、電機企業には消費財・生産財の両方を扱う企業が多く、生産財もOA機器等比較的一般企業の従業員に身近な製品を含むのに対して、化学企業43社は生産財メーカーが中心であり、企業の従業員であり消費財顧客の視点をより強く持つと推定される評価者による評価では、電機企業に比べ化学業界の機能が実態以上に低く評価される可能性²⁸が理由としてあげられる。業界別機能性評価点の差と評価パネルの属性との関係についてのより詳細な分析は、今後の課題として検討していく必要がある。

3.4.3 今後の検討課題

以下で、今後検討すべき課題について触れる。

①M&Aの取り扱い方法

本研究では、企業再編の影響を最小限にするために、連結財務指標を用いた。但し、企業買収等の理由で成長性が異常に高い企業については、別途分析する必要があるかもしれない。例えば、キョウデンは、企業買収を盛んに実施して成長してきた企業であるが、売上伸び率（1997-2003年度）が年率52.7%と群を抜いて高い（日本電産等にもその傾向が見られる）。高成長なのは事業定義による部分もあるだろうが、買収の売上への影響が大きすぎるために、外れ値と認識されてしまう。これらの企業については、被買収企業の買収前の業績を考慮するか、分析対象から除外するか、相関分析の方法を変えた方が、良好な分析結果が得られる可能性がある（後述⑤参照）。

②事業定義の抽出方法

方法論上の課題の一つとして、社内報等内部資料の利用があげられる。社内向けの事業定義の方が、従業員への影響が大きく、そのような情報源を用いる意義はある。しかしな

²⁵相関係数は、1997-2003年度の平均営業利益率と1997年度の時価総額で、0.397（ $p < .01$ ）、2003年度の時価総額とでは、0.597（ $p < .01$ ）（付属資料8参照）。

²⁶t検定の結果、電機50社と化学50社とでは、機能性の平均に有意な差が見られなかったのに対して、化学43社とでは、有意な差（ $p < .05$ ）が見られた。

²⁷同じく、t検定では、電機・化学業界で成長性の平均について有意な差は見られなかった。

²⁸実際に、電機で2人、化学で4人の異常評価を除いて分析すると、両業界の機能性に有意な差が見られなくなった。

がら、7年も前の100社分の社内情報を、均一な質と量で収集するのは困難と言わざるを得ない。収集方法、処理方法を含めて、今後の検討課題としたい。

③事業定義の評価方法

今回の分析では、他の評価者と異なる回答パターンをとる評価者の評価を除外せずに分析し、除外した場合の結果を事後的に確認したが、そのような評価を除外するかどうかの判断は実は難しい。一般の企業にも、異なる判断基準を持つ従業員がいると考えるのが自然で、そのような評価を含める方がむしろ現実的かもしれない。但し、主成分分析の結果、第一主成分の寄与率が極端に低い場合等、評価が機能性に基づいて行われていないと判断される場合は、評価方法や評価パネルの見直しが必要かもしれない。

また、評価の精度を高める上では、MBA在學生によるパネルを拡大し、同じ企業についての評価回答数を増やしていくのが有効かもしれない。

評価者の数について、量的な確保が困難な場合の代替的手段としては、企業に接する機会の多い複数のアナリスト等の専門家の協力を仰ぐ方法が考えられる。いずれも、今後の検討課題である。

さらに、1998年時点の事業定義を、現時点で評価することの問題があげられる。1998年当時は、その時代の背景の中で機能としてとらえられたものが、顧客ニーズの変化等により、現在はそうではない、或は、その逆の場合である。対応策として、1998年時点での事業定義に対する評価データの収集があげられるが、現実的にはそれは難しい。

④分析対象期間

分析期間中に社長の交代等により事業定義が変更された場合への対応が、より正確な分析のための課題としてあげられる（第4章参照）。

変更内容が機能性評価に影響する程大きい場合は、その企業を分析対象から除くことで分析精度を上げることができる。

今回、分析期間として6年と7年で分析しているが、結果に大きな差はなかった。電機業界だけで分析したように、分析期間を変えた機能性と成長性の相関分析により、設定からの経過期間による事業定義の成長性への影響度の変化が分析できる。但し、より正確な分析には、各社について各事業定義の設定時期と存続期間を把握する必要があり、かなり複雑な分析になる恐れがある。いずれも、今後の検討課題である。

⑤相関分析の方法

機能性と業績指標の相関分析に、Pearsonの積率相関係数を使用しているが、評価パネルによる機能性評価点は、必ずしも直線的に変化するとは限らない。また、業績指標との関係も直線的とは限らない。このような場合、相関分析に順位相関係数が用いられることも多い²⁹。参考までに、電機・化学企業各50社についてSpearmanの順位相関係数を算出したところ、表3.13のような結果を得た。電機については、先述の通り企業買収等により大きく成長した企業を機能性中位領域に含み、それらがPearsonの相関係数では外れ値として作

用し、特に成長性との相関で、順位相関係数の方が高くなる。化学についても、機能性に関して分布傾向の異なる家庭用品・化粧品メーカーを含むため、同じく成長性との相関で、順位相関係数の方が高くなる。但し、化学 43 社についての同様の分析では、両相関係数間で結果に顕著な差は見られない。適切な相関分析の方法の選択は、今後の課題である。

表 3.13 電機・化学企業各 50 社の機能性評価点と業績指標の順位相関係数

	平均売上伸び率 (97-03年度)	平均売上伸び率 (98-03年度)	平均営業利益率 (97-03年度)	平均営業利益率 (98-03年度)	営業利益変化率 (97-03年度)	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)	時価総額伸び率 (97-02年度)	時価総額伸び率 (97-03年度)
電機 50 社	.648 ***	.628 ***	.217	.231	-.024	-.148	-.051	.090	.389 ***	.369 ***
化学 50 社	.589 ***	.524 ***	.358 **	.347 **	.012	-.098	.258	.341 **	.284 **	.154

(注) ***: 有意確率 $p < .01$, **: $p < .05$

出所: SPSS アウトプット

⑥顧客以外のステークホルダーの価値

昨今の企業統治や CSR(企業の社会的責任)への関心の高まりの中で、顧客価値ではなく、例えば、株主価値向上を目標に掲げる企業が増えている。本研究は、企業成長との関係性から事業定義の顧客価値に焦点を当てており、他のステークホルダーの価値は研究対象としていない。但し、Smit 他(2005)の米国企業約 100 社の過去 20 年間の業績指標の推移に関する研究からは、成長を志向する企業が、株主価値向上を志向する企業よりも、最終的には生き残る確率が高いという結果が得られており、本研究の結論と矛盾しない。

⑦機能の要件

本研究は、企業人に対して、自社の事業定義方法を提示することを最終目標として開始された。Abell(1980)の提唱する 3 軸は、事業定義の手がかりにはなるが、分析的な事業定義作業に終始する恐れがある。それに対して、機能を中心とした事業定義については、組織内での合意形成が難しい半面、一旦合意されるとその後の事業展開が円滑に進む場合がある³⁰。

Levitt(1960)の主張に対しては、Tilles(1969)や Hofer and Schendel(1978)の指摘の通り、単なる機能的表現による事業定義では一般的で広すぎるため、現実の厳しい競争状況では役に立たないという批判がある。一方、本研究で抽出した各社の事業定義は、全社の経営理念や長期経営計画レベルのものであった。そのようなレベルの事業定義では、一般的な表現でも成長に結びついて、事業部レベルの中期的な事業定義の場合、競争に勝つ

²⁹豊田他(1992)、島崎(2006)等参照。

³⁰第 4 章 4.3.1(1) A 社のケース参照。

ため他社に対して自社を差別化する表現がより重要になるだろう。つまり、事業定義の対象組織・期間によって、機能についての要件が異なるということである。

事業定義の対象組織・期間と機能要件の関係、また、本章で分析対象にしなかった事業定義が企業成長に結びつくプロセスに関与するその他の変数について解明できれば、事業定義方法に関する規範論への展開が期待できる。それらの点については、第4章以降で検討する。

表 3.14 電機企業 50 社の主要業績指標と機能性評価点

NO	企業名	売上伸び率97-03	売上伸び率98-03	営業利益率97-03	営業利益率98-03	変化率97-03	変化率98-03	時価総額97	時価総額03	時価伸び率97-03	時価伸び率98-03	機能性評価点
1	日立製作所	0.42	1.59	1.55	1.39	-0.34	2.57	3,783,504	2,022,559	-9.09	-9.91	0.28
2	ソニー	1.75	1.99	3.56	2.87	-6.38	-3.66	4,320,339	3,434,466	4.31	-3.75	1.41
3	松下電器産業	-0.89	-0.42	1.81	1.40	-1.66	0.08	4,509,799	3,090,847	-5.36	-6.10	0.59
4	東芝	0.37	1.03	1.54	1.55	1.62	2.55	2,050,503	1,358,429	-6.65	-6.63	1.14
5	NEC	0.02	0.61	2.11	1.82	-0.16	3.66	2,389,149	1,314,796	-11.71	-9.47	0.52
6	富士通	-0.74	-1.89	2.49	2.28	-0.64	0.63	2,812,171	1,053,032	-12.99	-15.10	0.52
7	三菱電機	-2.28	-2.69	1.31	1.53	4.28	4.98	1,109,013	985,565	-2.83	-1.95	0.45
8	キヤノン	2.48	2.50	10.06	10.08	2.77	3.13	2,643,734	4,459,570	8.08	9.11	0.69
9	三洋電機	5.14	6.67	3.20	3.19	0.44	1.99	808,967	879,999	0.75	1.41	1.69
10	シャープ	3.94	5.28	4.14	4.32	2.32	3.21	1,420,523	1,731,580	2.21	3.36	1.24
11	リコー	4.04	4.54	6.91	7.00	2.03	3.27	1,096,100	1,479,395	7.09	5.12	1.55
12	セイコーエプソン	4.88	5.98	5.75	5.75	-	-2.02	-	797,242	-	-	1.83
13	松下電工	2.78	3.91	4.16	4.30	1.53	0.76	833,929	679,687	-8.56	-3.35	1.48
14	京セラ	7.84	9.48	10.09	9.58	-3.62	1.86	1,497,803	1,390,816	0.05	-1.23	1.07
15	日本ビクター	0.10	-0.53	0.60	0.55	1.83	2.86	352,109	258,679	-12.71	-5.01	0.69
16	ユニカミシタホールディングス	-3.64	-4.63	5.40	5.64	2.74	4.19	426,743	701,796	4.22	8.64	0.38
17	富士電機ホールディングス	-2.27	0.10	1.38	1.21	-0.34	2.52	309,987	180,276	-6.52	-8.64	0.83
18	バイオニア	3.82	4.26	3.81	3.96	3.38	5.33	449,830	503,726	-1.36	1.90	1.48
19	TDK	-0.93	-0.52	6.98	5.80	-5.87	-3.04	1,336,552	809,789	-10.63	-8.01	0.24
20	沖電気工業	-2.57	-0.57	0.08	-0.13	1.98	8.99	261,710	236,011	-10.14	-1.71	0.97
21	アルプス電気	3.46	2.25	5.06	5.10	1.02	-0.90	249,925	299,013	2.02	3.03	1.21
22	オムロン	-0.75	1.04	5.35	4.99	1.26	6.65	610,709	546,545	-6.87	-1.83	0.34
23	東京エレクトロン	2.54	11.04	5.62	4.49	-8.20	2.17	1,098,912	1,173,068	2.50	1.09	0.76
24	カシオ計算機	0.70	3.02	3.67	3.03	-2.27	2.47	285,740	266,791	-9.00	-1.14	1.07
25	村田製作所	2.26	2.45	18.83	18.86	-0.75	2.37	1,086,191	1,279,076	8.50	2.76	0.41
26	横河電機	3.35	5.83	2.25	2.04	1.34	5.13	214,308	310,221	1.53	6.36	1.31
27	ローム	0.95	1.59	28.75	28.29	-4.97	-0.84	1,441,592	1,607,378	5.94	1.83	1.17
28	東芝テック	3.22	3.64	3.39	3.19	-0.31	0.25	112,085	116,267	-5.45	0.61	0.69
29	住友電装	7.94	10.49	2.10	2.15	0.18	0.41	32,964	44,274	-6.15	5.04	1.00
30	船井電機	15.95	15.74	9.48	9.61	2.03	2.00	-	500,679	26.30	22.12	0.97
31	小糸製作所	6.73	3.91	3.84	3.72	0.93	0.41	98,483	105,638	-6.00	1.18	1.72
32	日本電産	19.03	19.93	9.07	8.66	-2.12	-2.79	161,593	553,953	24.29	22.79	0.79
33	日本無線	0.15	0.17	2.55	2.39	-0.36	0.09	139,840	53,880	-19.69	-14.70	0.59
34	スタンレー電気	6.26	9.02	6.24	6.82	7.26	8.06	90,971	377,327	21.75	26.76	1.55
35	ミネベア	-3.18	-2.53	10.68	9.46	-11.29	-5.88	497,372	202,378	-12.20	-13.92	0.86
36	ファナック	2.32	3.22	29.94	30.00	2.86	0.85	1,120,823	1,526,864	4.55	5.29	0.59
37	安川電機	-0.35	2.95	2.48	2.06	-0.26	4.45	92,127	136,567	1.23	6.78	0.72
38	キョウデン	52.70	63.47	4.49	2.96	-11.95	-8.53	24,312	25,565	-6.10	0.84	1.48
39	ホシデン	5.37	7.04	7.42	7.06	-4.90	-5.23	83,445	89,433	5.77	1.16	0.97
40	イビデン	10.94	10.74	7.30	7.05	-2.64	-5.34	233,511	174,525	-3.56	-4.74	0.76
41	ミツミ電機	-3.40	-2.98	4.12	3.48	-7.75	-5.78	141,026	86,506	-3.97	-7.82	0.10
42	アルパイン	4.02	3.86	4.02	4.13	1.99	1.09	82,052	86,939	0.55	0.97	1.86
43	日立マクセル	1.77	0.42	5.61	5.71	0.24	1.02	278,523	163,730	-9.65	-8.47	1.14
44	大日本スクリーン製造	-2.38	5.39	0.97	0.31	0.05	17.37	180,370	146,586	-10.68	-3.40	0.66
45	明電舎	-3.35	-3.62	0.84	1.13	3.85	3.81	104,144	51,344	-20.57	-11.12	0.21
46	ケンウッド	-8.88	-10.42	3.51	3.47	3.33	2.82	62,101	76,974	-8.12	3.64	0.21
47	アドバンテスト	-6.30	4.22	9.98	6.03	-15.88	-3.52	766,131	664,555	-2.03	-2.34	1.14
48	山武	-2.59	-1.02	4.29	3.94	-2.39	-0.16	172,231	61,914	-17.15	-15.88	0.72
49	クラリオン	-2.45	-3.28	3.11	2.96	2.09	2.60	71,198	59,376	-11.14	-2.98	0.61
50	富士通ゼネラル	-2.57	-2.69	1.68	1.61	3.00	3.00	63,309	36,543	-15.48	-8.75	0.14

(注) 「売上伸び率」：平均連結売上伸び率、「営業利益率」：平均連結営業利益率、「変化率」：営業利益変化率、「時価総額」：株式時価総額、「時価伸び率」：平均時価総額伸び率。全て年度。
単位：時価総額（百万円）、機能性評価点（素点）以外は全て%。

出所：各社有価証券報告書、パネル評価等

表 3.15 化学企業 50 社の主要業績指標と機能性評価点

NO	企業名	売上伸び率97-03	売上伸び率98-03	営業利益率97-03	営業利益率98-03	変化率97-03	変化率98-03	時価総額97	時価総額03	時価伸び率97-02	時価伸び率97-03	機能性評価点
1	富士写真フイルム	10.88	12.23	9.38	8.82	-5.70	-4.45	2,454,766	1,718,851	-4.27	-5.77	1.45
2	三菱化学	1.76	4.68	3.49	3.68	2.77	3.00	596,948	549,863	-0.98	-1.36	0.90
3	旭化成	-0.37	1.36	5.27	5.33	-0.04	0.49	841,045	671,538	-8.23	-3.68	0.66
4	住友化学	2.14	4.54	6.84	6.84	-1.10	-0.64	625,165	670,456	4.65	1.17	0.62
5	三井化学	8.14	4.94	5.56	5.61	-0.33	-1.85	308,048	428,512	6.88	5.66	0.59
6	大日本インキ化学工業	-0.78	-0.19	4.36	4.32	-0.13	-0.12	303,274	171,260	-9.59	-9.08	0.28
7	花王	-0.09	-0.48	11.70	12.42	5.85	3.35	1,007,029	1,302,104	9.67	4.38	1.66
8	信越化学工業	3.10	5.32	13.90	14.24	3.25	1.66	1,161,477	1,769,410	10.44	7.27	0.69
9	積水化学工業	-4.59	-2.15	0.77	0.69	1.60	3.23	533,200	267,595	-18.47	-10.85	0.48
10	昭和電工	-2.41	-1.16	4.35	4.12	-0.12	1.55	217,469	223,637	-2.08	0.47	0.38
11	資生堂	0.09	0.65	5.99	6.02	0.48	0.40	793,824	522,636	-4.99	-6.73	1.72
12	日立化成工業	-1.33	-0.11	5.39	5.53	1.94	1.77	194,060	303,113	6.04	7.72	0.62
13	宇部興産	-3.30	-1.00	4.12	4.12	0.17	1.99	198,991	167,706	-8.61	-2.81	0.45
14	東ソー	3.39	7.32	5.43	5.29	-0.08	4.02	185,906	198,984	0.56	1.14	1.14
15	日東電工	5.99	8.79	8.28	8.47	5.21	6.20	310,581	780,173	14.42	16.59	0.90
16	カネボウ	-4.55	-4.02	3.00	3.07	-10.26	-11.56	80,259	67,181	1.79	-2.92	0.45
17	カネカ	3.38	3.14	6.88	7.02	2.00	0.94	224,054	278,222	3.58	3.67	0.59
18	三菱ガス化学	1.51	3.53	2.35	1.80	-1.27	1.72	197,704	134,165	-12.69	-6.26	0.45
19	ライオン	-2.33	-2.31	2.38	2.43	1.09	1.36	143,561	172,904	0.29	3.15	1.72
20	ダイセル化学工業	1.53	2.49	5.80	6.32	4.87	2.19	119,860	159,862	1.74	4.89	0.48
21	JSR	2.88	5.07	5.68	5.83	7.09	8.22	190,902	470,956	6.68	16.24	0.62
22	エア・ウォーター	8.61	11.56	5.33	5.61	2.37	1.65	43,251	82,980	12.71	11.47	1.03
23	電気化学工業	0.30	2.54	8.21	8.28	0.73	1.93	116,223	151,683	5.90	4.54	0.72
24	ユニ・チャーム	3.62	3.08	10.89	10.87	1.81	2.30	285,216	363,190	-0.12	4.11	1.59
25	大陽日酸	-2.77	-1.89	4.59	4.58	1.60	2.51	103,235	120,088	1.65	2.55	0.52
26	トクヤマ	-0.60	1.13	6.01	6.05	0.24	-0.73	119,326	105,940	-5.06	-1.96	0.41
27	東洋インキ製造	-1.80	-0.64	3.31	3.42	1.72	2.69	101,080	111,660	-2.76	1.67	0.52
28	日本ゼオン	2.82	4.59	6.29	6.26	1.92	0.89	99,251	189,908	4.44	11.42	0.86
29	小林製薬	5.21	4.91	6.67	7.01	3.00	1.94	-	113,010	-25.17	-22.07	1.00
30	日本ペイント	-1.31	0.08	3.74	4.08	2.53	2.61	77,099	90,635	9.49	9.49	0.59
31	関西ペイント	0.57	1.92	5.01	5.18	2.64	2.28	107,185	124,043	-4.49	2.46	0.48
32	セントラル硝子	-0.96	0.91	7.65	7.98	5.00	6.75	55,373	143,540	19.00	17.20	0.34
33	三菱樹脂	-1.09	-0.21	2.41	2.86	4.63	5.19	67,591	52,011	-9.89	-4.27	0.34
34	住友ベークライト	-2.67	-1.67	6.43	6.54	2.99	4.36	198,510	134,642	-2.88	-6.27	0.55
35	日本触媒	-0.20	1.16	5.90	5.92	3.33	3.54	136,439	138,268	-4.75	0.22	1.00
36	コーセー	3.33	3.11	8.81	8.99	3.45	3.97	-	174,812	32.89	25.74	1.07
37	日産化学工業	2.42	3.71	7.21	7.22	2.91	4.33	92,671	138,193	2.84	6.89	0.52
38	旭電化工業	1.65	2.44	6.72	7.15	4.43	4.62	47,741	68,427	1.38	6.18	0.38
39	日本油脂	-1.05	0.22	4.46	4.82	3.27	2.67	77,074	85,142	-4.57	1.67	0.31
40	日本曹達	-4.88	-3.50	3.61	3.06	-3.50	-1.40	132,119	37,739	-23.92	-18.85	0.48
41	呉羽化学工業	2.90	5.33	4.47	4.68	3.80	4.32	86,646	83,359	-3.32	-0.64	0.72
42	大日精化工業	-0.95	-0.25	4.08	4.09	1.17	2.82	54,490	39,320	-12.66	-5.29	0.62
43	東亜合成	-3.04	-1.91	4.42	4.34	1.08	2.34	87,752	48,047	-13.02	-9.55	0.21
44	日本化薬	0.21	1.05	9.48	9.36	-2.29	-2.11	110,597	101,381	-4.04	-1.44	0.90
45	エプコ	7.01	5.86	4.41	4.34	-2.45	-2.93	68,214	41,477	-2.34	-7.96	0.83
46	ニフコ	8.03	5.61	9.42	9.23	-1.75	-0.29	60,650	81,475	3.43	5.04	0.72
47	アキレス	-3.13	-2.17	1.39	1.31	-0.09	1.27	51,914	35,800	-13.10	-6.01	0.17
48	高砂香料工業	-1.10	-0.78	4.91	4.81	-1.57	-0.89	60,558	41,363	-6.96	-6.16	0.41
49	シーアイ化成	5.84	7.44	2.88	2.88	-1.19	-1.05	19,271	13,818	-6.31	-5.39	1.21
50	コニシ	2.63	4.62	3.50	3.41	-1.24	-0.75	29,046	19,508	-7.39	-6.42	1.14

(注) 「売上伸び率」：平均連結売上伸び率、「営業利益率」：平均連結営業利益率、「変化率」：営業利益変化率、「時価総額」：株式時価総額、「時価伸び率」：平均時価総額伸び率。全て年度。
単位：時価総額（百万円）、機能性評価点（素点）以外は全て%。

出所：各社有価証券報告書、パネル評価等

第4章 機能整合性と企業成長

第4章 機能整合性と企業成長

本章では、事業定義の機能性と成長性に相関性が認められはしたが、その相関係数は成長性の差を機能性の差で十分に説明できるほど高いものではないという第3章の研究結果を受け、企業成長の第2の変数として、機能の組織内での整合性について、成長性との関係から分析する。

4.1 調査仮説

第3章の事業定義の機能性と成長性の関係についての研究の結果として得られた相関係数は、企業間の成長性の差を機能性の差で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、分析対象とした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。

そこで、第1章で提示した仮説的メカニズム(図1.2)を前提とし、次のような命題を本章での検証対象の仮説として設定する。

仮説 H₄ : 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。

ここでの「機能」とは、第3章と同様に、「顧客価値提供行為」、「ニーズ充足行為」を指す。「機能的な定義」とは、それによって、顧客の便益を明確に認識できる定義である。

「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全社と事業部の中間に位置し、複数事業を束ねた事業範囲¹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」という時の期間は、全社事業定義の見直しが経営トップの交代(平均在任期間7年から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年から6年)や経営理念レベルのものが多いことから、第3章の分析同様6年から7年と考え、それを調査対象期間とする。

仮説 H₄ を、全社と事業分野・事業ごとの事業定義に限定し、以下の仮説を設定する。

仮説 H₅ : 機能性の高い全社事業定義の企業において、全社事業定義と事業分野・事業ごとの事業定義の整合度が高い企業は、そうでない企業より、卓越した業務プロセスや優れた製品・サービスにより、成長性が持続的に高い。

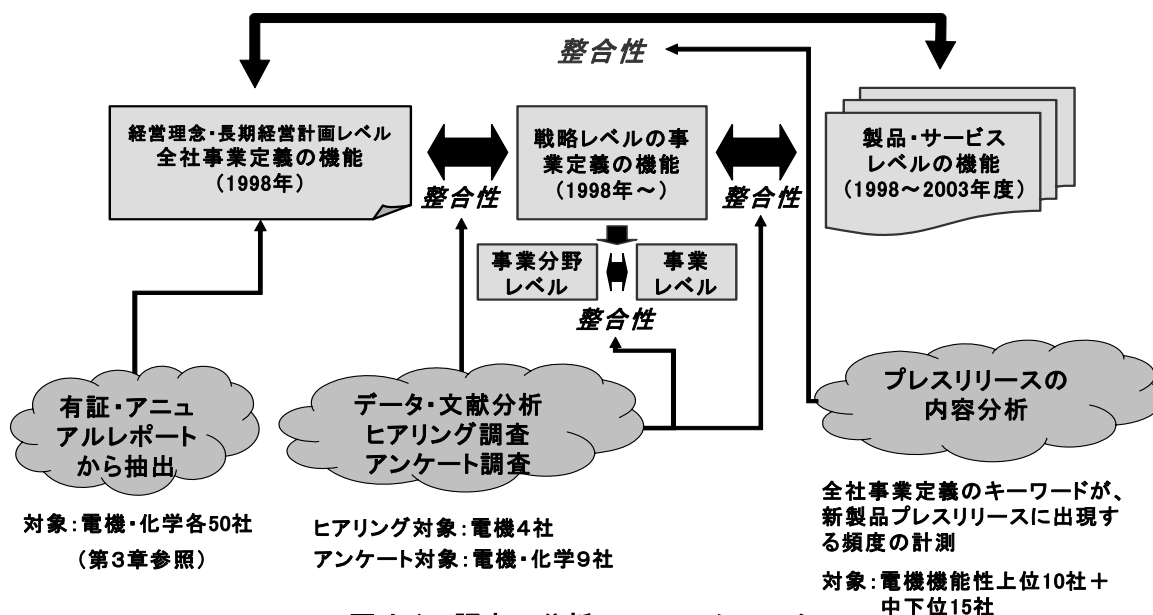
また、仮説 H₄ を、全社事業定義と製品・サービスの機能面での整合性と成長性の間の関係に特化し、以下の仮説を設定する。

仮説 H₆ : 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。

¹米国企業においては、SBU(strategic business unit)、business group、business sector等の組織に対応。Prahalad and Bettis(1986)、Watson and Wooldridge(2005)等参照。

4.2 調査手順

前掲の2つの仮説について、図 4.1 のようなフレームワークに基づいて、ケース研究、アンケート調査、内容分析を実施する。



4.2.1 ケース研究

調査・分析手順は、以下の通りである。

ステップ1. 分析対象企業の抽出 第3章で分析した電機企業のうち、機能性評価点の高い10社の広報や経営企画部門にヒアリング調査を依頼し、それに対して協力的な4社²をここでの分析対象とする。分析対象を電機企業の中から選ぶのは、事業環境の変化が激しく事業定義の差が経営成果に早く現れること以外に、事業展開について出版物等の公開情報が多く、実態が把握しやすいということがあげられる。4社の概要は、以下の通りである。

A社：1942年創業の情報関連機器・精密機器メーカー。主要製品は、プリンター、液晶ディスプレイ（表示装置）（LCD）、液晶プロジェクター、液晶モジュール、LCDドライバーIC、水晶振動子、ウォッチムーブメント、POS端末等。

B社：1936年創業の事務機器メーカー。主要製品は、複写機、ファクシミリ、プリンター、多機能複合機、スキャナー、デジタルカメラ、CDドライブ等。

C社：1938年創業の音響映像機器メーカー。主要製品は、DVDレコーダー、プラズマディスプレイ（PDP）、プラズマテレビ、オーディオ機器、カーオーディオ、カーナビゲーションシステム等。

D社：1946年創業のエレクトロニクス・エンタテインメント企業グループ。主要製品は、

²分析内容に企業秘密が含まれていることや、ヒアリング対象者の匿名性のため、各社の実名は使用しない。

テレビ、ビデオカメラ、デジタルカメラ、DVD レコーダー、パソコン、オーディオ機器、家庭用ゲーム機、カーナビシステム、カーオーディオ、携帯電話端末（関連会社向け）、記録メディア、半導体、電子部品、電池、音楽・映像・ゲームソフト等。

ステップ2. 公開データ・文献の分析 4社について、1997年度以降の有価証券報告書、アニュアルレポート、新聞・雑誌記事、事例研究、書籍等より、経営理念・事業分野別・事業別の事業定義や、業務プロセス、製品・サービスに関する記述を抽出し、それらの間の関係を分析する。また、各社の1997年以降の主要製品別市場シェアデータ³も収集。

ステップ3. ヒアリング調査 4社の従業員に対して、事業定義とその組織への影響等について、面談、電話、電子メールによるヒアリング調査を実施。対象は、1998年時点で全社戦略や事業戦略の策定に携わっていた従業員⁴。質問項目は、以下の通り（付属資料9参照）。

- ① 全社事業定義の見直し頻度
- ② 1998年時点の全社事業定義の設定時期、作成者、設定理由、設定方法
- ③ 全社事業定義の組織への影響
- ④ 1998年の全社事業定義の有効期間（変更されている場合、その時期と理由）
- ⑤ 全社事業定義の事業分野や事業部への下方展開の有無とその具体的な表現
- ⑥ ⑤で下方展開されている場合、結果としての事業定義設定時期、設定理由、設定方法
- ⑦ （下方展開後の）事業定義の組織への影響
- ⑧ （下方展開後の）事業定義の下、上市が実現した製品・サービス
- ⑨ （下方展開後の）事業定義の有効期間（変更されている場合、その時期と理由）
- ⑩ （下方展開後の）事業定義の見直し頻度
- ⑪ 事業定義の基軸（顧客、機能、技術、製品等）

ステップ4. ケース研究としてのとりまとめ 各種公開データ、ヒアリング調査結果、アンケート調査（詳細については後述）結果等に基づき、4社についてケース研究を実施。ケース研究と、機能性評価点（第3章参照）、成長性（同じく第3章参照）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差が、業務プロセスや製品・サービスを通して、成長性の差につながっているかを分析する。その結果より、H₅を検証する。

4.2.2 アンケート調査

第3章で分析対象とした電機・化学企業各50社から、機能性評価点の高い36社⁵（ケース研究で分析対象にした4社を含め電機20社、化学16社）の広報部門に対して、全社事

³市場規模の推移から見て、成長製品分野中心。矢野経済研究所編『日本マーケットシェア事典』1999-2005年版、日経産業新聞「主要製品・サービス100品目シェア調査」1998年7月7日-2004年7月26日、東洋経済新報社「最新シェア情報」『東洋経済統計月報』1998年11月号-2005年1月号を参照。データを引用した情報源のみ、参考文献に掲載。

⁴全員当時課長、現在部長もしくはグループ企業幹部。

⁵第3章の結果において、機能性評価点で上位より電機企業20社、化学企業16社を抽出。具体的には、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、キョウデン、ソニー、横河電機、シャープ、アルプス電気、ローム、東芝、日立マクセル、アドバンテスト、京セラ、カシオ、住友電装（以上電機）、資生堂、ライオン、花王、ユニ・チャーム、富士写真フイルム、シーアイ化成、東ソー、コニシ、コーセイ、エア・ウォーター、小林製薬、日本触媒、三菱化学、日東電工、日本化薬、日本ゼオン（以上化学）。

業定義の見直し時期等の確認や、ケース研究を補完する目的で、質問表郵送方式（一部ファックスやEメールでの送受含む）により、アンケート調査を実施。調査時期は、2006年2月下旬から3月中旬。アンケートの項目は、以下の通り（付属資料10参照）。

- ① 全社事業定義の見直し頻度
- ② 全社事業定義の組織への影響
- ③ 1998年の全社事業定義の有効期間
- ④ 全社事業定義の各事業分野への下方展開の程度
- ⑤ 事業分野別事業定義の見直し頻度（有効期間）
- ⑥ 事業定義が影響した領域（組織体制、研究・技術開発、製品開発・商品企画、広告・宣伝、調達・生産・物流、従業員のモチベーション、その他）
- ⑦ 事業定義・展開の基軸（顧客、機能、技術、製品等）

4.2.3 内容分析（機能性上位企業）

ここでの内容分析は、その有効性の判断も含め、まず電機企業のうち機能性で上位の10社について実施する。機能性中位、下位企業については、企業選定を含めた分析手順と分析結果を、4.4で詳述する。調査手順は、以下の通りである。

ステップ1. 分析対象企業の選定 第3章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⁶ホームページや広報担当者を通して入手可能な10社⁷を分析対象とする。分析対象として電機企業を選ぶのは、ケース研究と同様に、主に環境変化の速度と情報の入手可能性による。

ステップ2. 事業定義の変化の分析 10社について、1997年度⁸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⁹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、或いは、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

⁶対象期間内合計の下限で10件。目標としては100件以上。

⁷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。

⁸第3章と同様に、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。

⁹新事業定義の適用開始時期について、明示のない場合や判断できない場合は、記述された会計年度とする（例2002年6月に発行された有価証券報告書は、2001年度について記述されており、事業定義も2001年度より適用開始とする）。

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

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の中の事業定義を構成する語を抽出し、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（検索エンジン）¹¹で計測する。機能性の判断に主観が入る恐れがあるため、機能性にかかわらず名詞、動詞、形容詞、形容動詞、副詞とそれらの合成語¹²を抽出する。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¹³」とする。つまり、

整合度＝各語が含まれる全ファイル数／総ファイル数

或いは、（ Σ 各語出現件数－重複件数）／総件数（0.00～1.00で算出）

と表現される。

意味（概念）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、コーポレート・アイデンティティ(CI)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、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。

4.3 分析結果

4.3.1 ケース研究

4社のケースについて、全社事業定義と事業分野・事業ごとの事業定義の整合性の差が、業務プロセスや製品・サービスを経て、成長性の差に結びついているかどうかを検証する。

（1）A社のケース

① 全社事業定義と事業ごとの事業定義

1991年の社長交代に伴い、92年7月から93年6月にかけて、部門横断的に召集された従業員が、全社事業定義見直しプロジェクトに取り組んだ。既存製品群の機能の分析に基づき、「省の技術」（省エネ・省スペース化支援、顧客：電子機器・時計メーカー、技術：各種省エネ技術）、「先進スタンダード」（情報・インターフェース技術のデファクトを予測

名のみリリースは除く。

¹¹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。

¹²「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。

¹³ここでの「整合度」は、事業定義を構成する語が新製品プレスリリースに出現する頻度なので、機能的表現だけでなく非機能的表現も含み、厳密には仮説H₄、H₅、H₆の「整合度」よりも広い概念となっている。

して製品に適用する、顧客：一般消費者、技術：情報・インターフェース技術）、「リンクージ」（安心感・信頼感に基づく協業、顧客：電子機器メーカー、技術：省エネ・精密加工・高密度実装技術）、「快適創造」（安全・健康の提供、顧客：一般消費者、技術：センシング・時計関連技術）等機能により事業が定義された。それらから、「省の技術」、「先進スタンダード」、「カラーイメージング」、「ソリューション提供」、「マイクロアーティスト」に発展。1995年秋に打ち出された21世紀に向けた長期ビジョンでは、これらを統合して、全社事業定義「『省』の技術：微細と低パワーを組み合わせることで顧客の問題を解決する」が作成された。

また、2003年1月の中長期基本構想では、「デジタル・イメージ・イノベーション：画像と映像の融合領域を目指して」の理念の下、「イメージングオンペーパー」、「イメージングオンスクリーン」、「イメージングングラス」という事業定義へ展開。経営トップより、各事業部の中期経営計画に全社事業定義を取り入れるように強い指示があったため、現場の全社ビジョンの達成に対する関心は高かった。

② 業務プロセス・製品上の成果

全社事業定義は、組織体制（組織名称等）、広告・宣伝活動（“ENERGY SAVING A社”という名刺貼付用シール）、従業員のモチベーション向上等につながった。

また、A社のある事業本部は、2000年ベストプラクティス賞¹⁴、2001年日本経営品質賞（JQA）¹⁵を受賞している。当事業本部は自分達の事業を、「カラー技術をトータルソリューションとして提供する」と定義としていた。JQAの受賞理由は、プロダクトマネージャー制による商品企画プロセス、顧客満足度日本一のインフォメーションセンター、修理の速さ日本一の修理サービス、IBU（独立事業単位）制による業務処理体制等である。

卓越した製品としては、「省の技術」事業の下で開発された携帯電話用液晶モジュール、「カラーイメージング」事業の下のインクジェットプリンターや液晶プロジェクター、「ソリューション提供」事業で開発されたPOS端末等があげられ、それぞれ収益に貢献した。

主要製品の多く¹⁶について、国内市場シェア¹⁷の上昇傾向が見られる。LCDが、6.6%（1997年）から15.2%（2003年）に、液晶プロジェクターが、26.0%（2000年）から32.0%（2003年）に、カラーレーザープリンターが20.0%（1999年）から32.5%（2003年）に、それぞれ上昇している。また、インクジェットプリンターは、52.0%（1997年）、59.9%（1998年）から52.3%（2003年）と業界トップのシェアを維持している。

（2）B社のケース

① 全社事業定義と事業ごとの事業定義

1996年に「顧客へのお役立ち領域」の設定に主眼を置いて作成されたコーポレートスロー

¹⁴財社会経済生産性本部が、卓越した実践活動（プラクティス）が認められた企業に贈る賞。

¹⁵財社会経済生産性本部が1995年12月に創設した賞で、顧客視点から経営全体を運営し、自己革新を通して新しい価値を創造し続けることのできる「卓越した業績を生み出す経営の仕組み」を有する企業を表彰する制度。

¹⁶市場急拡大に伴う競争激化のため戦略的に事業縮小したデジタルカメラ、液晶テレビ等を除く。

¹⁷矢野経済研究所（1998、1999、2000、2005）、東洋経済新報社（2000、2001、2005）より。液晶プロジェクター、カラーレーザープリンターは台数ベース、LCD、インクジェットプリンターは金額ベース。

ガンとして、全社事業定義「イメージ・コミュニケーション(IC)を通して、デジタルとカー
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)」が設定された。当事業定義は、最近まで大きく変化していない。この
事業定義の下、1997年にAbe11(1980)の事業定義の3軸に基づき、顧客(オフィス、ワー
クグループ、個別ユーザー)、機能(トータルオフィスサポート、画像情報提供、アウトソ
ーシング等)、技術(画像処理技術、サービス網、業務ノウハウ等)の組み合わせで7種類
の事業を定義。さらに、1998年の中期経営計画策定プロセスにおいて、各事業定義の役割
が設定され、全事業分野(事業本部・事業部)に下方展開され、各事業定義をいずれかの
事業部が担当する体制となった。

② 業務プロセス・製品上の成果

全社の長期経営計画の全社事業定義が、各事業分野の中期経営計画を経て、全社に浸透
し、多くの卓越した業務プロセスを生み出した。設計・製造を統合した独自の製品開発シ
ステムは、顧客満足度を最大化し、開発期間を半分にし、トータルコストを最小化するこ
とを狙い導入された。世界生産システムが、グローバルFPR¹⁸システムとともに導入され、
全世界共通の品質水準を達成している。1999年より、新SCMシステムが顧客満足度と効率の
向上を目指して開発されている。また、CS¹⁹経営会議が設置され、経営に顧客の声を取り入
れるしくみが構築された。

B社は、卓越したCS経営を理由に、1999年JQAを企業として受賞している。JDパワー
による顧客満足度調査では、連続して国内複写機メーカーの中でトップを維持している。

1999年より、財務、顧客、業務プロセス、学習と成長の4つの視点に、環境保全の視点
を加えたバランス・スコアカードを導入し、JQAを目指し全社の整合取りに取り組んできた。

B社は、ネットワーク化されたワークグループの作業効率改善のための多機能複合機や、
国内市場向けのCSS²⁰とデジタル複写機、顧客の価値連鎖を総合的に支援するアウトソーシ
ングサービス(メンテナンス、リース、コンサルティング)等で成功を収めている。

国内市場シェア²¹は、複写機については、25.1%(1997年)、26.9%(1998年)から25.5%
(2003年)、ファクシミリについては、16.9%(1997年)、17.0%(1998年)から16.2%
(2003年)と、家電メーカー等の攻勢にもかかわらず業界トップの地位を維持している。

(3) C社のケース

① 全社事業定義と事業ごとの事業定義

全社事業定義「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

¹⁸field problem reportの略。世界中で、従業員が品質情報を共有化するためのシステム。

¹⁹customer satisfaction(顧客満足)の略。

²⁰customer support systemの略。電話回線により、故障前の警告や補修要求を自動的にセンターに連絡する仕組み。

²¹矢野経済研究所(1999、2000、2005)より。金額ベース。

業』」は、1996年の社長交代の後、赤字からの脱却に向けて設置されたCIプロジェクト²²の成果のグループビジョンとして、1998年の「中期計画」の中で打ち出されたもの。創業理念の「より多くの人に、より良い音を」をベースに、従業員へのアンケート調査の結果等を踏まえて、音や画質の良さに加え、「楽しさ」、「快適」、「便利」等の機能を追加して作成。経営トップが、CS経営を事業定義実現の手段と位置付け、管理職を召集して「価値伝達会議」を開催し、事業定義の浸透と顧客価値の共有化を図った。4つの社内カンパニーが、全社事業定義を下方展開し、製品に落とし込んだ。例えば、車載機器関連のカンパニーでは、事業を「世界初への挑戦、新しいカーライフエンタテインメントの提供」と定義した。

② 業務プロセス・製品上の成果

車載機器関連のカンパニーでは、従業員が「新しいカーライフエンタテインメント」の実現に向けて、顧客価値の創出に向けて努力した。簡単操作のカーナビシステムが開発され、ヒット商品となった。当カンパニーは、2002年、卓越した顧客価値創造の活動に対してJQAを受賞している。

1998年には、JQAの審査基準に準拠したCSアセスメントが導入された。また、部門横断的な業務プロセス改善を狙ったプロセスマネジメントが導入された。2003年より、製販連携による在庫削減を狙って、需要予測、需要・生産マッチング、全世界製販情報データウェアハウス等のシステムで構成された新SCMが開発・導入された。

CS経営の実現を加速し、全社とカンパニー別中期経営計画の乖離を無くすために、2002年よりバランス・スコアカードによるコミットメント経営を導入している。

成功製品として、カーナビシステム、PDP等があげられる。

国内市場シェア²³については、DVDプレーヤー・レコーダーが、競争が激化する中で46.0%（1998年）から19.2%（2003年）に低下する一方、カーナビシステム²⁴が、21.7%（1998年）から27.2%（2003年）に、カーステレオが、21.6%（1998年）から31.4%（2003年）に、プラズマテレビが、17.4%（2001年）から23.0%（2003年）に上昇している。

（４）D社のケース²⁵

① 全社事業定義と事業ごとの事業定義

「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」は、経営トップが1998年のアニュアルレポートの中で経営理念として用いた事業定義で、社内向けスピーチ等でも頻繁に引用された。但し、関係者の間で十分な議論を経て設定されたものではなく、必ずしも組織全体に浸透してはいなかった。

²²CI (corporate identity) 設定のための全社的プロジェクト。

²³矢野経済研究所（2000、2003、2005）、日経産業新聞（1999、2004）より。台数ベース。

²⁴市販（アフターマーケット）のみ。

²⁵グループの中核であるエレクトロニクス関連事業分野を中心に記述。

1999年4月、全社事業定義を受けて、電機関連の事業部門を4つの社内カンパニーに再編し、そのうちの3カンパニーの名称に「ネットワーク」を付与した。各カンパニーに対しては、全社事業定義の下で、ハード単体としてではなく、サービスやコンテンツで付加価値を得るビジネスモデルの構築が奨励されたが、それが実現した事業は少なかった。全社事業定義の下方展開が実施されたカンパニーの例としては、「パーソナル、デジタル、エンタテインメント」（パーソナルエレクトロニクス関連カンパニー）、「家庭や個人ひとり一人に新しい遊び方、楽しみ方を提供する」（家庭用ゲーム機カンパニー）等があげられる。

また、ネットワーク関連の新規事業推進組織を立ち上げ、インターネット接続サービスやICカード事業を中心に様々な新規テーマに着手したが、収益源は、相変わらずビデオカメラ、テレビ、パソコン、家庭用ゲーム機等であった。結局、ネットワーク関連事業からは、明確な利益があがらず、それらは、他のカンパニーに分割吸収された。

全体として、ハードウェア中心の事業構造から脱却することができず、全社事業定義が各カンパニーに十分に下方展開されているとは言えない状況だった。

② 業務プロセス・製品上の成果

各カンパニー長にとっての最優先課題は、既存製品の維持であり、リスクの高いネットワーク事業への参入は、あまり進まなかった。新価値連鎖の構築を狙ったCRM²⁶のためのデータベース、課金システム、アフターサービス（ソフトウェアの自動更新システム等）等のネットワーク事業の基盤作りに関する提案が社内で受け入れられず、新しいサービスも出てこなかった。インターネット経由で顧客に小型端末に音楽を送信する事業モデルは、競合他社が同様の事業に参入する前に提案されていたが、グループ全体としてネットワーク事業に対する一致した方向性がないことや、ソフト子会社のDRM²⁷への過剰な配慮により、製品化されなかった。

成功した製品は、家庭用ゲーム機、デジタルカメラ等に限られる。

国内市場シェア²⁸については、家庭用ゲーム機が、61.2%（1998年）から80.0%（2003年）に、デジタルカメラが、5.3%（1998年）から14.6%（2003年）に上昇。一方、1997年に本格参入したパソコンは、14.6%（2001年）まで上昇した後、7.8%（2003年）に低下。DVDプレーヤー・レコーダーが、20.9%（1998年）から8.7%（2003年）に、ビデオカメラが、46.2%（1998年）から38.3%（2003年）に、カーナビシステム²⁹が、8.5%（1998年）から5.9%（2002年）に、カーステレオが、14.8%（1998年）から9.8%（2003年）に、リチウムイオン電池が31.0%（1998年）から24.5%（2002年）に、それぞれ低下している。また、テレビは、成長市場の液晶テレビで12.9%（2003年）とカラーテレビに比べ低く、全体³⁰では16.5%（1998年）から16.2%（2003年）に微減。

²⁶customer relationship managementの略。

²⁷digital rights management（著作権管理）の略。

²⁸関連会社（持分法適用）向け携帯電話端末については、D社の市場シェアではないため除外。矢野経済研究所（2000、2005）、日経産業新聞（1999、2000、2002、2003、2004）より。台数・個数ベース。

²⁹市販（アフターマーケット）のみ。

³⁰カラーテレビ（ブラウン管）、液晶テレビ、プラズマテレビを含む。各製品別市場シェアより算出。

(5) 4 ケースのまとめ (表 4.1 参照)

A社のケースでは、1995年の長期ビジョンの全社事業定義は、事業分野別事業定義を統合した内容であり、全社と統合した分野別の事業定義によって、卓越した業務プロセスが実施され、液晶プロジェクターや携帯電話向け液晶モジュール等のヒット商品を生み、企業成長に寄与したと考えられる。

B社のケースでは、1996年のコーポレートスローガンの全社事業定義が、各事業分野に下方展開され、CS経営を目指した様々な業務プロセスにより、B社の好業績につながっている。

表 4.1 4社についてのケース研究の結果のまとめ

	A社	B社	C社	D社	
機能性	1.83	1.55	1.48	1.41	
全社事業定義と事業別事業定義の機能整合性	全社事業定義が事業別事業定義の統合によって作成されているため、高い整合性が見られる。	BSCによって全社と事業別の事業定義の整合性が確実になっている。	BSCによって全社と社内カンパニーの事業定義の整合性が維持されている。	全社と社内カンパニーや子会社との間の事業定義に関する整合性はあまりない。	
業務プロセス上の成果	PM制による製品開発、インフォメーションセンター、メンテナンスサービス、IBU、広告・宣伝活動、省エネ活動等。ベストプラクティス賞(2000年)、日本経営品質賞(2001年)受賞。	CS経営、製品開発システム、SCMシステム、顧客支援システム、グローバル生産システム、グローバルFPRシステム等。日本経営品質賞(1999年)受賞。	CS経営、CSアセスメントプログラム、プロセスマネジメント、SCMシステム等。日本経営品質賞(2002年)受賞。	CRMデータベース、ネット課金システム、ネットによるアフターサービス等(十分な成果が出ていない)。	
製品・サービス上の成果	成功製品例：液晶モジュール、液晶プロジェクター、インクジェットプリンター、POS端末。LCDや液晶プロジェクター等で市場シェア向上。	成功製品例：多機能複合機、デジタル複写機、アウトソーシングサービス。複写機、ファクシミリ等で市場シェアトップを維持。	成功製品例：カーナビシステム、PDP。DVDプレーヤー・レコーダーで市場シェアが低下。カーナビシステム、カーステレオ、プラズマテレビ等で向上。	成功製品例：家庭用ゲーム機、デジタルカメラ。DVDプレーヤー・レコーダー、ビデオカメラ、カーナビシステム、リチウムイオン電池等で市場シェアが低下。	
アンケート調査の結果(全社事業定義の事業分野への展開状況に関する質問への回答)	「ある程度展開されている」	「全事業分野に展開されている」	「ある程度展開されている」	「どちらとも言えない」	
内容分析の結果(整合度)	.75	.64	.73	.50	
成長性(%)	1997-2003年度	4.88	4.04	3.82	1.75
	1998-2003年度	5.98	4.54	4.26	1.99

(注) 機能性：第3章の機能性評価点。成長性：年平均連結売上伸び率。BSC：Balanced Scorecard(バランス・スコアカード)の略。

出所：筆者作成

C社のケースでは、1998年のグループビジョンの全社事業定義が各社内カンパニーへ下方展開され、いくつかの業務プロセスや製品は成功した。但し、全社事業定義の機能性が、A社、B社のものに比べて低く、その結果、成長性も2社より低くなったと解釈できる。

D社のケースでは、1998年の全社事業定義は、組織名称の変更や新規事業推進組織の設立にはつながったが、各社内カンパニーや子会社に十分に下方展開されなかった。その結果、具体的な製品に結びつかず、他の3社に比べて低成長に終わったと判断される。

以上より、A、B、C、D4社の組織における機能の整合性の差が、全社事業定義の機能性が同様に高いにもかかわらず、成長性の差となって現れていると考えられる。

A、B、Cの3社においては、事業定義の業務プロセスへの影響はJQAの受賞等に現れており、製品への影響は市場シェアの推移に現れている。

また、アンケート調査の結果(4.3.2で詳述)は、全社事業定義の下方展開状況について、A、B、Cの3社においては、「全事業分野に展開されている」、「ある程度展開されている」という回答なのに対し、D社では「どちらとも言えない」という回答である。さらに、内容分析の結果(4.3.4で詳述)は、D社の整合度がA、B、C社のいずれよりも低く、いずれもケース研究の結果を裏付けている。

従って、仮説H₅「機能性の高い全社事業定義の企業において、全社事業定義と事業分野事業ごとの事業定義の整合度が高い企業は、そうでない企業より、卓越した業務プロセスや優れた製品・サービスにより、成長性が持続的に高い」は、4社のケースについて成り立っていると考えられる。つまり、機能の全社における整合性の差が、高い機能性の全社事業定義を有する企業間の成長性の差に結びついていると言える。

4.3.2 アンケート調査

機能性の高い電機・化学企業に対して実施したアンケート調査の結果を、次にまとめる。

有効回答数は、9社(回収率25.0%)。内訳は、電機企業5社、化学企業4社。各項目に対する回答状況とそれについての考察は、以下の通りである。

① 全社事業定義の見直し頻度について

不定期(経営トップ交代時等)に：7社

定期的に2-3年毎：1社

定期的に毎年：1社

(考察) 全社事業定義は、経営トップの交代時等に見直されることが多い。

② 全社事業定義の組織への影響

大きく影響している：5社

ある程度影響している：2社

どちらとも言えない：1社

あまり影響していない：1社

(考察) 事業定義の全社への影響が大きいとする企業が多い。

③ 1998年の全社事業定義の有効期間

-現在(2006年2、3月): 6社

-2000年: 2社

-2004年: 1社

(考察) 予想以上に事業定義は変化していない。

④ 全社事業定義の各事業分野への下方展開の程度

全事業分野に展開されている: 4社

ある程度展開されている(半分以上の組織に): 3社

どちらとも言えない: 1社

(考察) 全社の事業定義を組織全体に展開しているとする企業が多い。

⑤ 事業分野別事業定義の見直し頻度(有効期間)

不定期(経営トップや部門トップ交代時期等)に: 4社

定期的に毎年: 3社

(考察) 下方展開後の事業定義の見直し時期については、あまり明確な傾向は見られない。

⑥ 事業定義が影響した領域(重複回答含む)

従業員全体のモチベーション: 6社

組織体制: 5社

研究・技術開発: 5社

製品開発・商品企画: 4社

広告・宣伝活動: 3社

(考察) 従業員のモチベーション、組織体制、技術・製品開発等への影響が確認できる。

⑦ 事業定義・展開の基軸(最優先要素。重複回答含む)

顧客: 3社

技術: 3社

顧客価値(機能): 2社

製品: 2社

(考察) 意識的に機能に重点を置く企業は多くない。

以上の結果をまとめると、次のようになる。

全社事業定義の見直し時期としては経営トップの交代時等が多く(77.8%)、半数以上(55.6%)の企業が、1998年の事業定義が現在まで有効であるとしている。また、全社事業定義は、従業員のモチベーション(83.3%)、組織体制(71.4%)、研究・技術開発(〃)、製品開発・商品企画(〃)等に影響するという傾向が確認できる。事業定義の基軸としては、顧客・技術・機能・製品で大きな差はない。

全社事業定義と事業部門別事業定義の整合性についての質問、つまり、全社事業定義の各事業分野への下方展開の程度に対しては、回答数が8社と統計的に結論を導き出すには

少ないが、ケース研究対象のA社、C社が「ある程度展開されている」、B社が「全事業分野に展開されている」、D社が「どちらとも言えない」と回答しており、ケース研究や内容分析の結果と一致していることが確認できる。

4.3.3 事業定義の変化（機能性上位企業）

電機の機能性上位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）していることがわかる（表4.2参照）。

表4.2 経営トップと事業定義の推移（1）－機能性上位企業10社－

	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							
ア パ イ ン	会長 社長	沓沢虎太郎 石黒征三	→ →	→ →	→ →	→ →	空席 →	→ →
	事業定義	「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モータリメディアの提供」 「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（モータリメディアの未来をひらく）」						
セ イ コ ー エ プ ソ ン	会長 社長	服部禮次郎 安川英昭	→ →	→ →	→ →	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る顧客の問題を解決する）」 「カラーイメージング」 「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（デジタルイメージノベーション）」						
小 製 作 所	会長 社長	長村義郎 加藤順介	→ →	大木島巖	→ →	→ →	→ →	加藤順介 大嶽隆司
	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）」						
三 洋 電 機	会長 社長	井植敏 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」 「デジタル&デバイス、エネルギー&エコロジー」						
リ コ ー	会長 社長	浜田広 桜井正光	→ →	→ →	→ →	→ →	→ →	→ →
	事業定義	「イメージコミュニケーション(IG)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、オープンスタード、簡単操作、ワークグループ支援、オフィス全体」						
ス タ ン レ ー 電 気	会長 社長	空席 篠田在宏	→ →	→ 北野隆典	→ →	→ →	→ →	→ →
	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」 「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」						
松 下 電 工	会長 社長	三好俊夫 今井清輔	→ →	今井清輔 西田一成	→ →	→ →	→ →	空席 畑中浩一
	事業定義	「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）」 「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(Smart Solutions by NAIS)」						
パ イ オ ニ ア	会長 社長	松本誠也 伊藤周男	→ →	松本冠也	→ →	→ →	→ →	→ →
	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』）」						
ソ ニ ー	会長 社長	大賀典男 出井伸之	→ →	→ →	出井伸之 安藤国威	→ →	→ →	→ →
	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」						
横 河 電 機	会長 社長	空席 美川英二	→ →	→ 内田勲	→ →	→ →	→ →	→ →
	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)						

出所：各社有価証券報告書・アニュアルレポート等

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るのは、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と判断される。

4.3.4 内容分析（機能性上位企業）

内容分析の結果は、機能性の差で十分に説明できない成長性の差を、整合度の差で説明できることを示唆している（表4.3参照）。

表 4.3 内容分析の結果のまとめ（1）－機能性上位企業 10 社－

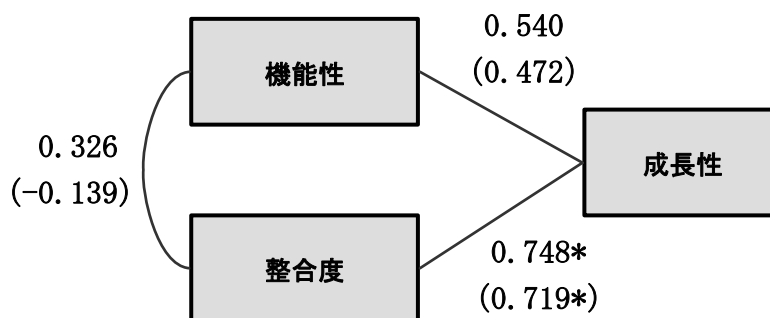
企業	全社事業定義	キーワード	機能性	整合度	成長性
ア パ イ ン	車環境向けの革新的商品により、娯楽を提供する音・画像イメージ・情報・通信の融合による未来の車載マルチメディアシステムの提供（モバイルメディアの未来をひらく）	楽し(.55)、エンターテインメント(.23)／娯楽(.00)、統合(.19)／融合(.03)、革新(.19)、マルチメディア(.13)、モバイルメディア(.00)	1.86	.65	4.02%
セイコーエ プ ソ ン	「省」の技術（微細と低パワーを組み合わせて顧客の問題を解決する） カラーイメージング→（03年1月）画像と映像の融合による先進のイメージングソリューション提供（デジタルイメージノベーション）	画像(.41)、省(.34)、映像(.12)、ソリューション(.12)／問題解決(.00)、低消費電力(.11)／エナジーセービング(.03)／低パワー(.02)、微細(.04)、イメージング(.02)、カラーイメージング(.01)	1.83	.75	4.88%
小 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 （01年度）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(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(.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（00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(.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）→（01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)／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 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)／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、第3章の機能性評価点。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现頻度（出現件数／総件数）。

出所：筆者作成

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、10社についての機能性・整合度と成長性の相関分析の結果は、整合度と成長性について、相関係数 0.748 という高い相関性を示しており、機能の全社的な整合性と成長性の関係性の強さが確認できる（図 4.2 参照）。



(注) * : 有意確率 $p < .05$
括弧 : 他の 1 変数を制御変数とする偏相関係数。

図 4.2 電機機能性上位 10 社の機能性・整合度・成長性の相関関係

出所：SPSS アウトプット

そこで、モデル A₁ として、10 社について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を行う。その結果は、相関分析同様に、成長性がかなり高い割合で整合度により説明できることを示している。但し、機能性の高い事業定義の企業群についての限定的な分析のため、機能性については十分に有意な結果ではない（表 4.4 参照）。

表 4.4 モデル A₁ の重回帰分析結果

モデル	R	R ²	調整済みR ²	F 値	有意確率
A ₁	.811	.658	.560	6.719	.024

モデル		非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	VIF (多重共線性)
		B	標準誤差	ベータ			
A ₁	定数	-5.26	3.098		-1.697	.133	
	機能性	2.79	1.972	.331	1.415	.200	1.119
	整合度	7.88	2.879	.640	2.736	.029	1.119

出所：SPSS アウトプット

以上より、全社事業定義の機能性の高い電機企業 10 社について、成長性が、機能についての全社的な整合性の度合いにより、ある程度説明可能だと言える。

従って、仮説 H₆ 「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」が、10 社について成り立っていると考えられる。

4.4 内容分析の補足調査とその結果（機能性中位・下位企業）

4.3 で分析対象とした機能性上位の電機企業 10 社に加えて、機能性中位の 8 社³¹と、下位の 7 社³²について、ホームページより入手可能な新製品プレスリリースを用いて同様の手順で内容分析を実施し、結果を比較する。分析対象企業は、中位企業については、16 位から順に下位に向かって、下位企業については、50 位から順に上位に向かって抽出する。その際、調査対象期間（1998-2003 年度）の新製品プレスリリースが、合計 10 件以上ホームページに掲載されていること等を条件として考慮する。以下に、その結果を記述する。

4.4.1 事業定義の変化の分析結果

表 4.5 は中位企業 8 社の、表 4.6 は下位企業 7 社の経営トップと事業定義の推移である。

表 4.5 経営トップと事業定義の推移（2）－機能性中位企業 8 社－

	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							
アルプス電 気	会長 社長	片岡勝太郎 片岡政隆	→ →	→ →	→ →	→ →	空席 →	→ →
	事業定義	「美しい電子部品を究める（人とメディアの快適なコミュニケーションを目指して）」 「人と地球に喜ばれる新たな価値を創造する」						
日立 マクセル	会長 社長	空席 佐藤東里	→ →	佐藤東里 赤井紀男	→ →	空席 →	→ →	桑原洋 →
	事業定義	「メモリーと携帯（モビリティ）ニーズに適合したポータブルメディアの提供」 「メモリー & モバイル」 「記録メディアと電池（エナジーソリューション）」						
アドバンテ ス	会長 社長	空席 大浦博	→ →	→ →	→ →	大浦博 丸山利雄	→ →	→ →
	事業定義	「先端技術を先端で支える」 「顧客企業の生産性と収益性に貢献する」 「試験と計測」						
京セラ	会長 社長	空席 伊藤謙介	→ →	伊藤謙介 西口泰夫	→ →	→ →	→ →	→ →
	事業定義	「『人類社会の進歩発展に貢献する』ために、製品・技術を通して新たな価値を創造し続ける」 「通信情報、環境保全、生活文化において、事業創造」 「価値ある（事業の）多角化を推進し、さらに成長し続ける創造型企業」						
沖電機	会長 社長	澤村繁光 篠塚勝正	→ →	→ →	空席 →	→ →	→ →	→ →
	事業定義	「『進取の精神』をもって情報社会の発展に寄与する」 「先進マルチメディアネットワークとサービスのグローバルな製造・販売会社」 「ネットワークソリューション（企業）」 「IT ソリューション提供から e ビジネスソリューション提供へ」						
ホシデン	会長 社長	空席 古橋健士	→ →	→ →	→ →	→ →	→ →	→ →
	事業定義	「先進の技術力で市場が求める高品質な製品をタイムリーに供給し、エレクトロニクス産業の発展に貢献する（顧客企業の企業戦略をサポート）」 「豊富な製品ラインアップ、顧客の多様なニーズを満たす技術力、顧客満足を第一としたきめ細かいサービスの提供」 「電子機器の轻薄短小化、多機能化、省電力化等のトレンドに対応」						
ミネベア	会長 社長	空席 荻野五郎	→ →	→ 山本次男	→ →	→ →	→ →	→ →
	事業定義	「世界最強の総合精密部品メーカー」 「品質向上」 「製品の品質の高度化」 「高付加価値製品の開発と製品の品質の高度化（高付加価値製品の市場拡大及び開拓）」						
富士電機	会長 社長	空席 沢邦彦	→ →	→ →	加藤文夫 →	→ →	→ →	→ →
	事業定義	「パワー & エレクトロニクス」 「社会基盤、産業機器・システム、情報機器、QOL を向上させる様々な設備・システムに従事（地球環境問題、エネルギー、等の IT ソリューション提供）」 「お客様に最大の満足を提供」 「最適・最高のサービスと最高品質のコンポーネント（部品）の提供」						

出所：各社有価証券報告・アニュアルレポート等

³¹アルプス電気、日立マクセル、アドバンテス、京セラ、沖電機、ホシデン、ミネベア、富士電機の 8 社。

機能性上位企業 10 社に比べ、機能性が下位になるほど、経営トップの交代に伴い、事業定義が頻繁に変化する傾向がある程度伺える。

表 4.6 経営トップと事業定義の推移（3）－機能性下位企業 7 社－

	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							
ミツミ 電機	会長 社長	空席 森部一夫	→ →	→ →	→ →	→ →	森部一夫 森部茂	→ →
	事業定義	「電子部品を通じて世界に貢献する（電子部品のスペシャリスト）」 「市場環境や技術革新に対応した製品開発と市場ニーズに対応した確かな供給体制の構築を推進」		「IT 関連市場のニーズと技術革新に対応した製品開発及び的確な供給体制の構築」				
富士通 ゼネラル	会長 社長	空席 八木紹夫	→ →	→ →	→ →	八木紹夫 大石悠弘	→ →	空席 →
	事業定義	「デジタル化時代をリードする商品の開発」 「先進機能・斬新なデザインと省電力・リサイクル等の環境を重視した製品の開発」			「世界的エアコンサプライヤーとして、リサイクル技術全般の確立と循環型社会の創造により地球環境保護に取り組む」		「独創的かつ魅力的な製品を提供し、先進技術を核とした高付加価値製品の開発」	
ケン ウッド	会長 社長	石坂一義 岡誠	→ →	岡誠 酒井田格	空席 →	→ 中野宏	→ 河原春郎	→ →
	事業定義	「先進デジタル・ネットワーク技術の開発とマルチメディア時代に向けて新製品・新事業の開発に努める」						「音と通信を極限まで追求し、モービル&ホーム・マルチメディア・システム事業の確立」
明電舎	会長 社長	猪熊時久 小島啓示	小島啓示 瀬古茂男	→ →	→ →	→ →	瀬古茂男 片岡啓治	→ →
	事業定義	「パワートロニクス：重電・メカトロニクスと電子の融合」		〃			「製品提供だけでなく、お客様が最も重視する価値に基づく最高のソリューションを提供する」 「常に新しい技術の創造にチャレンジし、広く社会に貢献する」	
T D K	会長 社長	空席 佐藤博	→ 澤部肇	→ →	→ →	→ →	→ →	→ →
	事業定義	「創造によって文化、産業に貢献する」 「電子機器の総合素材メーカー」 「独創製品の事業化と市場開拓」		「e-material solution provider（顧客の悩みを先取りし、それを解決すべく、素材技術を核に、付加価値の高い製品をスピーディにつくり提案）」				
オムロン	会長 社長	立石信雄 立石義雄	→ →	→ →	→ →	→ →	→ →	立石義雄 作田久男
	事業定義	「技術革新と人間視点の両面から真に最適な社会を実現する」 「センシング、3C（コンピュータ、コミュニケーション、コントロール）、ライフサイエンス、ファジィ（インフォメーション・センシング）をコア技術とする」 「先進の情報通信制御技術によるオートメーション部品、設備、システムの製造企業」			「産業、社会、生活を革新するソリューション提案型企業」 「センシング&コントロールを核に」			
コニカ ミノルタ	会長 社長	米山高範 植松富司	→ →	→ →	→ →	植松富司 岩居文雄	→ →	→（議長） →
	事業定義	「総合画像情報産業」 「人々の生活を豊かにする感動的な製品とサービス の創造（感動創造）」		「コニカらしさの追求」 「オープンネットワーク適性のあるデジタル技術」			「イメージングの入力から出力まで（エッセンシャル・オブ・イメージング）」 「イメージングの領域で感動創造を与え続ける、高度な技術と信頼性で市場をリードする」	

出所：各社有価証券報告・アニュアルレポート等

4.4.2 内容分析の結果

内容分析の結果からは、下位企業になるほど、整合度と成長性の関係性が判別しにくくなり、むしろ、機能性と成長性の関係性がより鮮明になる傾向が見られる（表 4.7、4.8 参照）。

³² ミツミ電機、富士通ゼネラル、ケンウッド、明電舎、TDK、オムロン、コニカミノルタの 7 社。

表 4.7 内容分析の結果のまとめ（２）－機能性中位企業 8 社－

企業	全社事業定義	キーワード	機能性	整合度	成長性
アルプス電	美しい電子部品を究める（人とメディアの快適なコミュニケーションを目指して） 人と地球に喜ばれる新たな価値を創造する	メディア(.13)／メディア(.01)、快適(.12)、人(.05)／者(.03)、地球(.03)、価値(.02)、価値創造(.01)、美(.01)、コミュニケーション(.00)、究める(.00)、喜(.00)	1.21	.32	3.46%
日立マクセル	(98年度-)メモリー&モバイル (00年度-)記録メディアと電池（エナジーソリューション）	記録(.57)、メディア(.35)、メモリー(.06)、モバイル(.06)、エナジーソリューション(.00)	1.14	.70	1.77%
アドバンテスト	先端技術を支える (02年度-)試験と計測	試験(.63)、計測(.07)、先端(.07)、先端技術(.04)、支える(.00)	1.14	.70	-6.30%
京セラ	(98年度-)通信情報、環境保全、生活文化において、事業創造 (00年度-)価値ある（事業の）多角化を推進し、さらに成長し続ける創造型企業	環境(.19)、情報(.16)、価値(.12)、生活(.12)、適性(.07)、保全(.02)、文化(.02)、多角化(.02)	1.07	.61	7.84%
沖電気	「進取の精神」をもって情報社会の発展に寄与する→ (01年度-)ITソリューション提供からeビジネスソリューション提供へ 先進マルチメディアネットワークとサービスのグローバルな製造・販売会社→(98年9月-)ネットワークソリューション	ネットワーク(.53)、ソリューション(.49)／問題解決(.00)、マルチメディア(.21)、先進(.09)、e/Eビジネス(.05)、ITソリューション(.02)、進取(.00)、情報社会(.00)	.97	.67	-2.57%
ホシデン	先進の技術力で市場が求める高品質な製品をタイムリーに供給し、エレクトロニクス産業の発展に貢献する（顧客企業の企業戦略をサポート） 豊富な製品ラインアップ、顧客の多様なニーズを満たす技術力、顧客満足を第一としたきめ細かいサービスの提供 電子機器の超薄短小化、多機能化、省電力化等のトレンドに対応	多機能(.13)、超薄短小(.03)、先進(.00)、品質(.00)、タイムリー(.00)、企業戦略(.00)、ラインアップ(.00)、多様(.00)、顧客満足(.00)、きめ細か(.00)、省電力(.00)	.97	.12	5.37%
ミネベア	(99年度-)高付加価値製品の開発と製品の品質の高度化	品質(.00)、高度化(.00)、付加価値(.00)	.86	.00	-3.18%
富士電機	(00年6月-)お客様に最大の満足を提供。最速・最高のサービスと最高品質のコンポーネント（部品）の提供	満足(.17)、最適なサービス(.00)、最高のサービス(.00)、品質(.00)	.83	.17	-2.27%

(注) 全社事業定義は、1998年時点。機能性は、第3章の機能性評価点。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）。一部の企業について、1998年度からのリリース文が入手できなかったため、入手可能な期間について分析し、本表でもその期間の全社事業定義とキーワードに限定して記述。

出所：筆者作成

以下では、モデルA₂として機能性上位10社に下位7社を加えた17社、モデルA₃としてさらに中位企業8社を加えた25社により、モデルA₁（上位企業10社）と同様に、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を行い、成長性に関する各モデルの説明力を比較検討する。さらに、両辺に対数をとったモデルや、第3の変数として交互作用項（機能性と整合度の積）を加えたモデルについても検討する。

① モデルA₂（機能性上位10社＋下位7社）の評価

モデルA₂は、決定係数が高く、各パラメータ（定数項・偏回帰係数）も有意で、十分に説明力のあるモデルと考えられる。相関分析の結果³³からは、機能性と整合度の間に多重共線性(multicollinearity、多元共線性)が疑われるが、VIF³⁴が2.281と低く、また、成長性を制御変数とする偏相関係数も0.023と低く、多重共線性の問題はないと判断される（表4.9参照）。

³³相関係数は、機能性－成長性で0.902（ $p < .01$ で有意）、整合度－成長性で0.816（同じく $p < .01$ で有意）、機能性－整合度で0.749（同じく $p < .01$ で有意）。

³⁴variance inflation factors

表 4.8 内容分析の結果のまとめ（3）－機能性下位企業7社－

企業	全社事業定義	キーワード	機能性	整合度	成長性
コニカミノルタ	(03年8月-) イメージングの入力から出力まで (エッセンシャル・オブ・イメージング)。イメージングの領域で感動創造を与え続ける、高度な技術と信頼性で市場をリードする	信頼性 (.14)、イメージング (.11)、感動 (.03)、入力から出力 (.00)	.38	.22	-3.64%
オムロン	(01年5月-) 産業、社会、生活を革新するソリューション提案型企業。センシング&コントロールを核に	センシング (.25)、コントロール (.17)、生活 (.17)、産業 (.08)、ソリューション (.08)、社会革新 (.00)、革新 (.00)	.34	.67	-1.75%
T D K	創造によって文化、産業に貢献する (00年度-) e-material solution provider (顧客の悩みを先取りし、それを解決すべく、素材技術を核に、付加価値の高い製品をスピーディにつくり提案)	ソリューション (.06)、先取り (.01)、素材技術 (.01)、文化貢献 (.00)、産業貢献 (.00)、e-material (.00)、問題解決 (.00)、悩み (.00)、付加価値 (.00)	.24	.08	-1.93%
明電舎	パワートロニクス：重電・メカトロニクスと電子の融合 → (02年度-) 製品提供だけでなく、お客様が最も重視する価値に基づく最高のソリューションを提供する (99年度-) 信頼できるソリューションプロバイダーとして、社会に役立ち、環境にやさしい技術と製品を通して社会に貢献する→ (02年度-) 常に新しい技術の創造にチャレンジし、広く社会に貢献する	環境 (.50)、信頼 (.25)、ソリューション (.17)、パワートロニクス (.00)、社会貢献 (.00)、チャレンジ (.00)、価値 (.00)	.21	.39	-3.35%
ケンドウ	先進デジタル・ネットワーク技術の開発とマルチメディア時代に向けて新製品・新事業の開発に努める→ (03年度-) 音と通信を極限まで追求し、モバイル&ホーム・マルチメディア・システム事業の確立	モバイル (.12)、モバイル (.06)、マルチメディア (.03)、先進デジタル (.00)、ネットワーク (.00)、ホームメディア (.00)	.21	.04	-8.88%
富士通ゼネラル	デジタル化時代をリードする商品の開発。先進機能・斬新なデザインと省電力・リサイクル等の環境を重視した製品の開発→ (00年度-) 世界的エアコンサプライヤーとして、リサイクル技術全般の確立と循環型社会の創造により地球環境保護に取り組む→ (02年度-) 独創的かつ魅力的な製品を提供し、先進技術を核とした高付加価値製品の開発	環境 (.59)、デザイン (.50)、地球 (.26)、リサイクル (.15)、高付加価値 (.08)、先進技術 (.04)、循環型 (.03)、先進機能 (.00)、省電力 (.00)、環境保護 (.00)、独創的 (.00)、魅力的 (.00)	.14	.49	-2.57%
三菱電機	電子部品を通じて世界に貢献する (電子部品のスペシャリスト 市場環境や技術革新に対応した製品開発と市場ニーズに対応した的確な供給体制の構築を推進→ (99年度-) IT 関連市場のニーズと技術革新に対応した製品開発及び的確な供給体制の構築	世界貢献 (.00)、市場環境 (.00)、技術革新 (.00)、市場ニーズ (.00)、供給体制 (.00)	.10	.00	-3.40%

(注) 全社事業定義は、1998年時点。機能性は、第3章の機能性評価点。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现頻度(出現件数/総件数)。一部の企業について、1998年度からのリリース文が入手できなかったため、入手可能な期間について分析し、本表でもその期間の全社事業定義とキーワードに限定して記述。表4.3、表4.7との統一性のため、機能性の高い企業順に並べ替えている。

出所：筆者作成

表 4.9 モデル A₂ の重回帰分析結果

モデル	R	R ²	調整済みR ²	F 値	有意確率
A ₂	.929	.864	.844	44.357	.000

モデル		非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	VIF (多重共線性)
		B	標準誤差	ベータ			
A ₂	定数	-5.76	.905		-6.361	.000	
	機能性	4.00	.923	.646	4.338	.001	2.281
	整合度	5.63	2.464	.340	2.285	.038	2.281

出所：SPSSアウトプット

② モデルA₃（機能性上位10社+中位8社+下位7社）の評価

モデルA₃は、機能性についての有意性は認められるものの、決定係数が十分に高くなく、整合度についての有意性も十分でないという分析結果を示している。また、VIFは低いものの、成長性を制御変数とした機能性と整合度の偏相関係数が0.439³⁵で有意であり、あまり説明力の高いモデルとは言えない（表4.10参照）。

表4.10 モデルA₃の重回帰分析結果

モデル	R	R ²	調整済みR ²	F値	有意確率
A ₃	.743	.553	.512	13.596	.000

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	VIF (多重共線性)
	B	標準誤差	ベータ			
A ₃ 定数	-5.13	1.373		-3.736	.001	
機能性	5.18	1.424	.678	3.639	.001	1.709
整合度	1.58	3.079	.095	.512	.614	1.709

出所：SPSSアウトプット

機能性中位の企業群を含めたモデルA₃で、説明力が低下する理由としては、以下の事項があげられる。

- 事業定義の機能性が中位ながらも（「どちらとも言えない」つまり、「機能」、「顧客価値」或いは、それに類する表現はあるが具体的でない等）、成長性との関係性はある程度認められるが、整合度と成長性との関係性が低下する。その理由は、機能に関する表現が抽象的で具体性がないため、新製品プレスリリースの中で製品機能を表現する語に直接結びつかず、実態以上に整合度の低い企業が含まれていることがあげられる（例「顧客企業の企業戦略をサポート」（ホシデン）、「人と地球に喜ばれる新たな価値を創造する」（アルプス電気）、「お客様に最大の満足を提供」（富士電機）、「高付加価値製品の開発」（ミネベア））。
- 機能性と成長性の相関が低下するのは、買収等の方法で成長している企業の多く（分析対象8社の中では京セラ）が機能性中位に位置しており、買収による一時的な売上増により機能性では説明しきれない高い成長性を示すためである。また、事業定義の分析結果より、買収を成長手段と位置付ける企業は、顧客価値を前面に掲げない傾向が見られ、そのことがこれらの企業が機能性で中位に位置付けられる理由として想定される（調査期間中のプレスリリースの件数が十分でないため内容分析が困難だったキョウデン、日本電産、船井電機も同様）。

③ その他のモデルとその評価

次のモデルについても、重回帰分析を試みる。

³⁵ p < .05 で有意。

- ・モデル A₄ (成長性 = a*機能性 + b*整合度 + c、整合度上位 11 社)
- ・モデル A₅ (同上、整合度下位 14 社)
- ・モデル B₁ (log成長性³⁶ = a*log機能性 + b*log整合度 + c、機能性上位 10 社)
- ・モデル B₂ (同上、機能性上位 10 社 + 下位 7 社)
- ・モデル B₃ (同上、全 25 社)
- ・モデル C₁ (成長性 = a*機能性 + b*整合度 + c*機能性 × 整合度 + d、機能性上位 10 社)
- ・モデル C₂ (同上、機能性上位 10 社 + 下位 7 社)
- ・モデル C₃ (同上、全 25 社)
- ・成長性の上下による層別分析モデル

モデル B₂ は、モデル A₂ と比べ遜色のない良好な分析結果を示しているが、その他のモデルについては、整合度に基づいた層別分析モデル³⁷ (A₄、A₅) も含め、決定係数や各パラメータの有意性が十分な水準とは言えない (付属資料 11 参照)。

以上の分析結果より、モデル A₂ とモデル B₂ が説明力に優れ、機能性の範囲について限定的ながら、機能性と整合度から成長性を予測する上である程度使用可能であると結論付けられ、構造がより単純な A₂ が、成長性の予測モデルとしてより適していると判断される。

4.5 考察とまとめ

4.5.1 機能性・整合度・成長性の関係

本章では、ケース研究等により、全社事業定義と事業分野・事業別事業定義の整合度 (機能についての整合性) の高さが、業務プロセスや製品・サービスを経て、成長性に結びつく整合度と成長性の関係性が確認された。また、機能性の高い全社事業定義を有する電機企業 10 社の新製品プレスリリースの内容分析により、全社事業定義と製品・サービスの機能についての整合性と成長性の関係性が確認された。

これらの結果より、仮説 H₄ 「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、実証されたと言える。

第 3 章の結論と合わせると、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つて展開することの両方が重要だという結論を得る。

機能性上位企業の内容分析の結果に、機能性中位・下位企業群の結果を追加し、重回帰

³⁶負号のケースに対応して、比率化した数値 (100 を加えた後 100 で除して算出) を「成長性」として使用。

³⁷機能性が定常的に一定の強さで成長性に影響するとすれば、企業グループによる層別分析を整合度に基づいて行う方法も考えられる。しかしながら、機能性上位企業群では、成長性は機能性よりも整合度との関係性が強く、機能性中位企業群の一部では、整合度が機能表現の不明瞭さに起因して低い値となっている。つまり、整合度の傾向は機能性のレベルにある程度依存していると言え、そのため、25 社についての機能性-整合度に有意な偏相関性が見られる。確認のため、ここでは、整合度の上下により企業をグループ化して重回帰分析を試みているが、説明力の高い回帰式は得られていない (付属資料 11 参照)。以上より、整合度による層別分析は、本研究では必ずしも有効ではないと考えられる。

分析を試みたところ、限定された機能性の範囲（機能性中位領域³⁸を除く）において、かなり高い精度（調整済みR²:0.844）で、機能性と整合度で成長性が説明可能なことを確認し、上記の結論が支持された。

結果として得られた重回帰モデルは、以下の通りである（表 4.9 参照）。

$$\hat{G} = 4.00FU + 5.63AL - 5.76$$

\hat{G} : 年平均連結売上伸び率（1997-2003 年度）（%）（理論値）

FU : 全社事業定義の機能性（1998 年）

AL : 新製品プレスリリースの内容分析による整合度（1998-2003 年度）

また、従属変数・独立変数に対数をとったモデルB₂ の説明力がモデルA₂ と同じように高い³⁹ことや、機能性が高い企業群ほど、成長性に対する整合度の影響が大きくなる傾向（モデルA₁ の整合度の偏回帰係数は 7.88 で、モデルA₂ の偏回帰係数 5.63 より高い）より、整合度と機能性の間には、成長性に対して相互補完的(complementary)な傾向があると考えられる。これは、Brynjolfsson(2004)が、IT投資と経営成果の関係を実証的に分析し、IT投資額とデジタル組織度（権限の分権化、成果主義人事等ITの導入・運用に適した組織になっていること）が相互補完的に企業価値や生産性の向上に結びついているとした関係に似ている。

本研究の調査過程で、内容分析の対象企業 10 社のうち整合度の高いリコー⁴⁰、パイオニア⁴¹、アルパイン⁴²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が判明したが、それらの事実からも、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わかる。

機能性中位企業 8 社を加えた分析の結果は、機能性上位・下位企業群による分析ほど、整合度の成長性への影響を明確に示していないが、これは、事業定義に機能性が一見含まれているように見える企業でも、それが抽象的で具体性がない場合、新製品プレスリリースの中で製品機能を表現する語に直接結びつかず、結果として整合度が低下してしまうことによる。

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」、「コンパクト」を加えると、整合度が向上することが確認できた（第 5 章で詳述）。

³⁸機能性評価点で、0.80～1.20。

³⁹付属資料 11 参照。

⁴⁰村上（2000）参照。

⁴¹末吉（2003）参照。

⁴²同社 2001 年アニュアルレポート参照。

4.5.2 内容分析の適用可能性

本研究で採用した内容分析は、経営トップと現場が対外的にそれぞれ発信する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言える。

また、ケース研究した4社については、ヒアリング等から得た全社と事業分野・事業ごとの事業定義の整合性と内容分析による整合度は概ね一致していたが、整合度の数値だけで組織全体の機能の整合性を判断するのは、危険かもしれない。発信源の確認作業や、ヒアリング調査を並行して実施するなどの対応が望ましい。

新製品プレスリリース以外の現場発の文書データを用いる方法もあり得る。プレスリリースを実施していない企業については、営業部門が作成する広告文書やコンタクトレポート等が利用可能である。但し、特許情報については、数社で試行した限りでは、あまり良好な結果が得られていない。

また、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 1.2 で提示した機能やイノベーションと企業成長の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、本章で記述した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。

Kaplan and Norton(2001)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(1994)も指摘しているように信頼性についての問題が発生しにくく、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言える。

4.5.3 今後の検討課題

今後の検討課題について、以下で考察する。

① 事業定義の変化とその評価

本研究では、機能性の評価を過去の一時点の事業定義に基づいて実施している（第3章）。一方、機能に関する組織内の整合性は、事業定義が変化するごとに、整合度で計測している。最初に分析した機能性上位の電機企業10社の場合については、事業定義のキーワードにほとんど変化がないので問題は少ないが、厳密な分析のためには、機能性の評価も事業定義が変化するごとに実施すべきである。しかしながら、その場合、評価対象の事業定義の数が多すぎ、本研究で採用した多数メンバーで構成された評価パネルによる評価になじまない恐れがある。そこで、本研究では、調査期間中の機能性はある程度企業ごとに維持

されるという仮定の下で分析している。この点については、今後の検討課題である。

② 因果関係の検証

一般的に、因果関係が成立する条件としては、要因間の時間的先行性、関係性の強さ、関係の普遍性、関係の整合性があげられる⁴³。本研究の機能性・整合度ー成長性の関係性の分析は、時間的先行性については1998年の事業定義とその後の成長性を観察するという方法で、関係性の強さは重回帰式（モデルA₂、或いはB₂）で、関係の整合性は関連研究⁴⁴と矛盾のないことで、3つの成立条件をある程度満たしていると考えられる。電機以外の業界の分析を加えることで、残った普遍性の条件を満たす必要があるが、それは今後の課題である。

③ 事業定義方法への展開

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等によって抽出し⁴⁵、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A社のケースでは、全社事業定義を複数の事業部門の事業定義（機能）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。つまり、階層間の機能の整合性は、必ずしも下方展開である必要はなく、上方展開でも効果的であることが想定される。機能に基づき事業を定義していない企業にとって、全社事業定義を様々なレベルから実施することが有効であると予想される。従って、以下のような新しい仮説が設定できる。

仮説 H₇ : 全社事業定義から製品・サービス間での機能の整合化作業は、どのレベルから始めても有効である。

第5章で、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検討する。

⁴³豊田他（1992）、島崎（2006）等参照。

⁴⁴Levitt(1960)、Drucker(1974)、Kaplan and Norton(1996)、Labovitz and Rosansky(1997)、Kaplan and Norton(2001)（全て前掲）等。

⁴⁵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。

第5章 結論と今後の展望

第5章 結論と今後の展望

本章では、前章までの研究をまとめ、さらにそれを踏まえて、持続的成長を実現すべく、現場から発信される新製品プレスリリース等の文書データに基づき、自社事業を適切に定義する方法を開発し提示する。

5.1 全体のまとめ

本論文では、Levitt(1960)の主張から展開した「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」という仮説の検証を目的に研究が開始され、事業定義の機能性だけでなく、機能に関する組織の整合性も成長にとって重要であることを確認した。

当初の研究目的に対して達成したことを、以下にまとめる。

- ① 電機・化学業界別、及び、両業界企業の総合的分析により、事業定義の機能性と成長性（連結売上伸び率）の間に有意な相関性を確認した。「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 Levitt(1960)の主張から導き出された仮説は、調査対象期間において、電機・化学両業界企業について統計的に実証され、業界を超えた普遍性を持つことが確認された。
- ② 全社事業定義と事業分野・事業の事業定義の整合度（機能についての整合性）の高さが、卓越した業務プロセスや優れた製品・サービスを経て、成長性に結びつくという、全社と事業分野・事業間の事業定義の整合度と成長性の関係性が、機能性の高い電機企業群におけるケース研究等により確認された。また、全社事業定義と製品・サービスの整合度と成長性の関係も、新製品プレスリリースの内容分析により確認された。
- ③ ①と②をあわせて、企業の持続的成長にとって、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結論を得た。また、限定された機能性の範囲（中位を除く上位と下位）において、重回帰式により機能性と整合度で成長性がある程度説明可能なことを確認した。

研究の方法面で達成したことは、以下の通りである。

- ① 客観的評価の難しい事業定義を、複数メンバーで構成された評価パネルを用いて、公開資料から抽出した表現の機能性による評価に基づいて定量化し、業績指標との関係を統計的に分析するという、従来の事例研究とは異なった新しいアプローチを提示した。
- ② 組織における機能に関する整合性を、ヒアリングやアンケート等の一般的な調査方法でなく、経営トップの発信するメッセージと、現場が発信するメッセージの「整合度」という新しい指標を導入し計測することで、ある程度客観的・定量的に把握する方法を提示した。

- ③ 一種類の文書データを扱うのが一般的な内容分析について、複数種類の文書データの一致性を計測するという方法を試行し、一定の成果をあげることができた。また、それにより、内容分析の新しいアプローチを提示した。
- ④ 持続的成長のために、製品・サービスレベルで訴求している機能（キーワード）を抽出し、それらを束ねて製品群（事業分野）レベルの事業定義とし、さらに全社レベルにまで束ねていくことで、全社事業定義を作成する具体的な方法を提示した（5.2.1で詳述）。

本論文では、以下の事項について、十分な結論に至っていない。

- ① 事業定義の機能性と収益性・企業価値との関係については、業界によって差があり、電機・化学の両業界企業で共通した明確な結論は得られていない。理由としては、収益性や企業価値は、機能性以外の要因、例えば、業務効率や投資家行動の影響を受けているためと考えられる。
- ② 機能と企業成長をめぐる関係（仮説的モデル）において、事業定義の機能性と様々なレベルでの整合度と成長性の関係を確認したが、事業定義の機能が整合性をもって組織全体に展開されると、実際に同期化が起り、イノベーションを引き起こすという組織内のメカニズムそのものを確認することはできなかった。
- ③ 機能性が中位の企業群について、機能性と整合度で成長性を高い精度で説明するモデルを見出すことができなかった。M&Aの取り扱いや整合度を適切に補正する方法の検討が必要である。
- ④ その他、事業定義の中の技術・顧客と企業成長の関係性、同じく事業定義の中の他のステークホルダー（株主、従業員等）の価値と企業成長の関係性等については、解明していない。

これらの事項については、今後さらに研究していく必要がある。

本論文で設定した全仮説とその検証結果を、以下にまとめる。

- 仮説 H₁ : 機能的な事業定義の企業は、非機能的な事業定義の企業よりも、成長性が持続的に高い。
- 仮説 H₂ : 機能的な事業定義の企業は、非機能的な事業定義の企業よりも、収益性が持続的に高い。
- 仮説 H₃ : 機能的な事業定義の企業は、非機能的な事業定義の企業よりも、企業価値が持続的に高い。
- 仮説 H₄ : 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。
- 仮説 H₅ : 機能性の高い全社事業定義の企業において、全社事業定義と事業分野・事業ごと

の事業定義の整合度が高い企業は、そうでない企業より、卓越した業務プロセスや優れた製品・サービスにより、成長性が持続的に高い。

仮説 H₆ : 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。

仮説 H₇ : 全社事業定義から製品・サービス間での機能の整合化作業は、どのレベルから始めても有効である。

仮説 H₁ については、電機・化学 100 社の統計的分析により実証された。電機・化学別々の分析でも、総合的な分析でも結果に大きな差はなく、業界を超えた普遍性が認められた。

仮説 H₂、H₃ については、電機と化学で異なり、化学については、ある程度確認できたが、電機については、収益性、企業価値よりも、企業価値の伸びと成長性に相関性が確認された。

仮説 H₄ については、派生仮説 H₅ と仮説 H₆ の検証が前提となるので、先にそれら 2 つの仮説について記述する。

仮説 H₅ は、電機企業 4 社のケース研究によりある程度確認され、仮説 H₆ は、電機 10 社の内容分析により確認された。その結果、仮説 H₄ の妥当性が確認された。

仮説 H₇ については、第 4 章で取り上げた A 社のケースでは確認されたが、さらに多くのケース研究が必要であり、今後の課題である。また、後述の事業定義手順を実際に適用し、その結果によって検証していくことも可能である。

5.2 今後の展望：テキストマイニングによる事業定義

ここまでの研究は、過去の事業定義の機能性、及び、その組織内での整合性と、企業成長の関係性の解明という狙いの下で進め、持続的成長のためには、全社事業を機能で定義することと、その機能を組織全体に整合性をもって展開することの両方が重要であることがわかったが、それをさらに発展させて、将来に向けて企業としては、どのように事業を定義すべきかについて、具体的な事業定義手順を提示しながら検討する。

若林 (2004) では、複数の中間管理職が、現場情報に基づき、主要事業ごとの機能を経験的に抽出し、類似機能を束ねていく作業の結果、全社事業定義を設定する方法を提示している。また、本論文では、全社事業定義を構成する機能的キーワードが、新製品プレスリリースの中に出現する頻度の計測を行った。これらを総合すると、新製品プレスリリース等現場の文書データの機能的表現を順に束ねていくことで、全社事業定義を設定する方法が浮かび上がる。そのために、テキストマイニングを用いる。

なお、テキストマイニングとは、那須川 (2006) によれば、「単なる検索や分類整理とは異なり、複数の文書データの内容を総合的にとらえることで初めて得られる知見を抽出するための内容分析の技術¹⁾」を指し、テキスト検索ソフト等による語の検索とは区別される。

5.2.1 事業定義の手順

以下で、テキストマイニングによる全社事業定義の方法について、具体的に説明する（図5.1参照）。

ステップ1. 新製品プレスリリースの収集 新製品プレスリリースを数年分収集し、テキストファイル化する。特に、顧客から良く受け入れられた製品やヒットした製品は必ず含める。プレスリリースを実施していない企業については、営業部門やコールセンターが製品に関して顧客とやり取りしたコンタクトレポート等の文書データを代替的に用いる。

ステップ2. プレスリリースのテキストマイニング テキストマイニングソフトにより、ステップ1で作成したテキストファイルを分析し、出現頻度の高い形態素（単語等文法的意味付けが可能な最小単位）を頻度順に抽出する。従って、形態素レベルの出現頻度が計測できる形態素解析ソフトが必要である。

ステップ3. 機能候補の抽出² ステップ2で抽出した形態素のうち、ゴミ（助詞、助動詞、接続詞、句読点、記号等）や、名詞、動詞、形容詞、形容動詞、副詞のうち一般語（技術、商品、製品、顧客、事業、機器、提供、提案等新製品プレスリリースに一般的に出現する語）を除外する。その際、係り受け関係（語と語の関係）にこだわらず、個別製品に依存せずに頻繁に出現する特徴的な語（キーワード）を重視する。残った語のうち、機能となり得るものを「機能候補」としてあげていく。

ステップ4. 機能の集約化 ステップ3の機能候補のうち、類似した概念の表現を束ね、代表的なものでくくり出す。類義語の集約化作業には、テキストマイニングソフトの辞書ツールが役立つ可能性があるが、企業や事業ごとに類義語が異なることがあるので、実際の使用に際しては注意を要する。

ステップ5. 事業分野別事業定義の設定（機能と製品群の対応） ステップ4で得られた各機能を、それぞれ一つの事業区分（事業定義）として、その機能表現を含む製品群を当該機能の下の事業分野としてまとめる。各機能表現に対応する製品群の選定には、共起語³分析ツールが利用できる。

ステップ6. 機能ポートフォリオの検討 収益性・成長性により、現在の収益を支えている製品群に対応した機能、将来拡大していく製品群の機能、今後縮小していく製品群の機能、方向性を検討中の製品群の機能に分類し、機能から見た全社の方向性を明確にする。

ステップ7. 全社事業定義の作成 機能ポートフォリオを考慮しながら、ステップ5で得られた機能を組み合わせ、一つのセンテンスを合成し、それを全社事業定義とする。作成した全社事業定義と、既存の経営理念の間に、矛盾が生じないように調整する。必要に応じて、事業定義に合わせて経営理念を修正する。

¹1 ページ

²当ステップでは、テキストマイニングソフトに“tf×idf”（term frequency：ある語の単文書内での出現頻度、inverse document frequency：その語を含む文書数を全文書数で割った数の対数）等に基づく特徴語検索機能がついている場合は、それを用いてもよい。“tf×idf”については、那須川他（2001）等参照。

³特定の語と同時に出現する語。

以上の手順で作成された全社事業定義、事業分野別事業定義は、機能面で製品・サービスと整合しており、しかも、機能的な表現になっているため、持続的成長に結びつきやすいと考えられる。

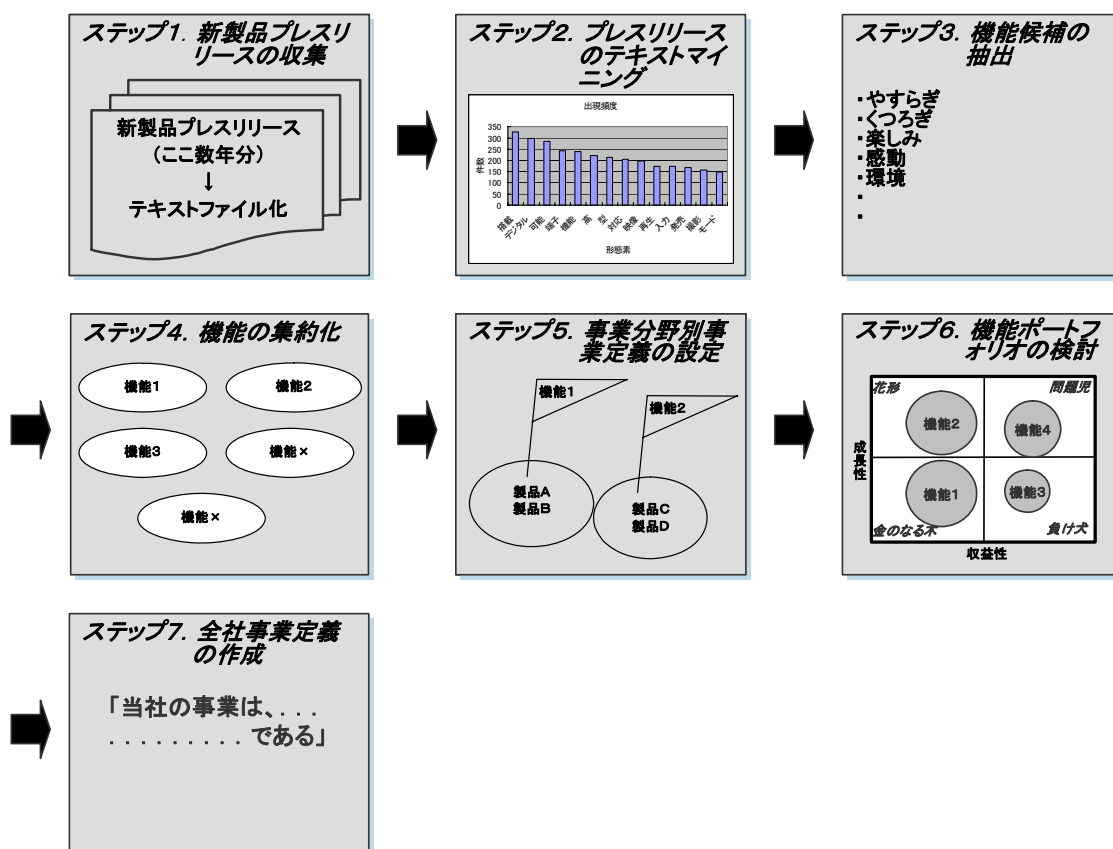


図 5.1 全社事業定義の作成フロー

出所：筆者作成

5.2.2 事業定義手順の適用例

本章で提示した事業定義手順を、実在の企業に適用し、結果として得られる全社事業定義と実際の事業定義を機能面から比較する。

ここでは、ソニーの2002年度⁴の全新製品プレスリリースを分析素材として用いる。ホームページからダウンロードしたリリース文を、テキストマイニングソフト⁵で解析し、出現頻度の高い語を抽出し、全社事業定義との整合性について検討する。その結果、同時期の全社事業定義には含まれていないが、プレスリリースの分析からは、「小型」、「コンパクト」といった小型デザインに関連した語の出現頻度が高いことが判明した（表 5.1 参照）。

確認のため、「小型」、「コンパクト」を加えて整合度⁶を計算すると、それらを加えない場

⁴当年度の選定理由は、単年度としての整合度が、調査対象期間（1998-2003年度）の平均（0.50）に最も近い値のため。

⁵無償ソフト「茶筌」を使用。

⁶1998年度から2003年度の平均。

合に比べ大幅に向上すること⁷がわかった。表 4.3 では、他社と比較したソニーの成長性の低さが整合度の低さである程度説明できたが、この結果は、全社事業定義を構成する語を変えることにより整合度が向上し、成長性が高くなる可能性⁸を示唆している。

実際に第 4 章でケース研究した A 社では、全社事業定義を複数の事業部門の事業定義を束ねて設定し効果をあげていたが、もととなる事業部門の事業定義は、主要製品の機能を抽出し類似機能を束ねて作成されたものであり、ここで提示した手順と類似した方法がとられていた。

表 5.1 ソニーの新製品プレスリリースのテキストマイニング結果

<p>搭載 327、デジタル 298、映像 197、撮影 157、実現 140、画像 126、音声 117、接続 105、画面 104、高画質 101、サイズ 90、再現 89、音楽 86、色 81、デザイン 78、録音 77、画 76、楽しみ 71、希望 71、質量 66、録画 62、音質 58、ネットワーク 57、精細 57、操作 57、簡単 56、高速 54、ソフト 44、好み 44、小型38、アナログ 36、楽しめ 35、携帯 35、音 34、軽量 34、便利 32、コンパクト27、環境 27、手軽 25、ソフトウェア 25、組み合わせ 24、ミニ 21、薄型 21、楽しむ 21、楽しめる 20、自然 20、家庭 18、ホーム 17、マイ 17、美しい 17、性能 16、精度 16、豊か 16、優れ 16、選べる 15、スタイル 15、イメージ 14、すっきり 14、バリエーション 14、好き 13、鮮明 12、統合 12、明る 12、シンプル 11、ソフトウェア 11、音響 10、高性能 10、聴き 10、スタイリッシュ 9、ビジネス 10、低音 9、品質 9</p>
--

(注) 2002 年度のソニードライブ、SCE、SME を含む全新製品のプレスリリース（総件数 88 件）より。
助詞、接続詞、句読点・記号等々、一般語を除く主要な語のみ。数字は出現回数。

出所：茶筌アウトプット

5.2.3 事業定義手順の展開可能性

本手順は、特に、全社事業定義が明確でない企業や、製品・サービスの機能が大きく変化し事業定義の変更が必要な企業にとって有効である。このような手順で作成した事業定義の機能を、再び製品・サービスに落とし込んで訴求することで、企業として顧客に提供する価値をより強力に打ち出せる。製品・サービスを通して顧客の共感を呼び起こすことにより、結果的に企業の持続的成長が可能となる。

また、機能抽出過程については、新製品プレスリリース等の現場からの発信情報からの抽出作業のためボトムアップ的ではあるが、その展開過程については、出てきた機能を経営トップの指示の下で下方展開するためトップダウン的である。結果として設定される事業定義は、従業員の視点からは従来の方向性から大きく変化するものではないかもしれないが、現場で重視する機能に基づく事業区分へのくくり直しとなるため、外部の視点からはドラスティックな組織変革に見える可能性がある。

ここでは、適用事例としてソニーを取り上げたが、他の企業についても同様の分析を試み、手順の妥当性をさらに検証していく必要がある。また、手順の一部は、全社事業定義が整合性をもって全社に展開されているかどうかの診断ツールとしても使用可能である。

⁷他のキーワードとの重複を考慮しない場合 0.47、考慮した場合 0.17 それぞれ上昇。

⁸重回帰式A₂：（第 4 章 4.5.1）に、機能性 1.41（表 4.3 より）、整合度 0.67（同じく表 4.3 の 0.50 に 0.17 を加えて算出）を代入して、成長率（理論値）3.65%を得、実際値 1.75%（1997-2003 年度平均）より 1.9%高くなる。

既に存在する全社事業定義の機能と、現場の文書データからテキストマイニングにより抽出された機能の整合性を評価するのである。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。

参考文献*

- [1] Abell, D. F., *“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年。
- [2] Ackoff, R. L., *“Management in Small Doses,”* John Wiley & Sons, 1986, 牧野昇監訳、『創造する経営』、有斐閣、1988年。
- [3] Barr, P. S., Stimpert, J. L. and Huff, A. S., “Cognitive Change, Strategic Action, and Organizational Renewal,” *Strategic Management Journal*, Vol.13, 1992, pp.15-36.
- [4] Bettman, J. R. and Weitz, B. A., “Attributions in the Board Room: Causal Reasoning in Corporate Annual Reports,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.28, 1983, pp.165-183.
- [5] Bowman, E. H., “Strategy, Annual Reports, and Alchemy,” *California Management Review*, Vol.20, No.3, 1978, pp.64-71.
- [6] Brynjolfsson, E., *“Intangible Assets,”* MIT Press et al., 2004. 株式会社CSK訳、『インタンジブル・アセット』、ダイヤモンド社、2004年。
- [7] D’Aveni, R. A. and MacMillan, I. C., “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*, Vol.35, No.4, 1990, pp.634-657.
- [8] David, F. R., “How Companies Define Their Mission,” *Long Range Planning*, Vol.22, No.1, 1989, pp.90-97.
- [9] Drucker, P. F., *“Management: Tasks, Responsibilities, Practices,”* Harper & Row, 1974. 野田一夫、村上恒夫監訳、『マネジメント(上)』、『同(下)』、ダイヤモンド社、1974年。
- [10] Frazier, G. L. and Howell, R. D., “Business Definition and Performance,” *Journal of Marketing*, Vol.47, No.2, 1983, pp.59-67.
- [11] Gerstner, Jr, L. V., *“Who Says Elephant Can’t Dance?: Inside IBM’s Historic Turnaround,”* HarperCollins, 2002. 山岡洋一、高遠裕子訳、『巨像も踊る』、日本経済新聞社、2002年。
- [12] Hofer, C. W. and Schendel, D., *“Strategy Formulation: Analytical Concepts,”* West Publishing, 1978. 奥村昭博、榊原清則、野中郁次郎共訳、『戦略策定』、千倉書房、1981年。
- [13] Kaplan, R. S. and Norton, D. P., *“The Balanced Scorecard,”* Harvard Business School Press, 1996. 吉川武男訳、『バランス・スコアカード』、生産性出版、1997年。
- [14] Kaplan, R. S. and Norton, D. P., *“The Strategy Focused Organization,”* Harvard Business School Press, 2001. 櫻井通晴監訳、『戦略バランス・スコアカード』、東洋経済新報社、2001年。

*英語文献・日本語文献に分けて、英語文献については第一著者名のアルファベット順に、日本語文献については五十音順に、それぞれ記述。

- [15] Kotler, P., “*Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*,” 4th ed., Prentice-Hall, 1980. 村田昭治監修、小坂恕、疋田聡、三村優美子訳、『マーケティング・マネジメント』、プレジデント社、1983年。
- [16] Kotler, P., “*Marketing Management: Analysis, Planning, and Control*,” 5th ed., Prentice-Hall, 1984.
- [17] Krippendorff, K., “*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年。
- [18] Labovitz, G. and Rosansky, V., “*The Power of Alignment: How Great Companies Stay Centered and Accomplish Extraordinary Things*,” John Wiley & Sons, 1997.
- [19] Levine, S. and White, P. E., “Exchange as a Conceptual Framework for the Study of Interorganizational Relationships,” *Administrative Science Quarterly*, Vol.5, 1961, pp.583-601.
- [20] Levitt, T., “Marketing Myopia,” *Harvard Business Review*, Vol.38, No.4, 1960, pp.45-56.
- [21] Morris, R., “Computerized Content Analysis in Management Research: A Demonstration of Advantages & Limitations,” *Journal of Management*, Vol.20, No.4, 1994, pp.903-931.
- [22] Pearce, J. A. and David, F. R., “Corporate Mission Statements: The Bottom Line,” *Academy of Management Executive*, Vol.1, No.2, 1987, pp.109-116.
- [23] Prahalad, C. K. and Bettis, R. A., “The Dominant Logic: a New Linkage Between Diversity and Performance,” *Strategic Management Journal*, Vol.7, No.6, 1986 pp.485-501.
- [24] Smit, S., Thompson, C. and Viguerie, P., “The Do-or-Die Struggle for Growth,” *McKinsey Quarterly*, 2005, No.3, pp.34-45.
- [25] Thompson, J. D., “*Organizations in Action*,” McGraw-Hills, 1967. 高宮晋監訳、『オーガニゼーション・イン・アクション』、同文館出版、1987年。
- [26] Tilles, S., “Making Strategy Explicit,” in Ansoff, H. I. (ed.), *Business Strategy*, Penguin Books, 1969, pp.180-209.
- [27] Wakabayashi, K., “Relationship between Business Definition and the Long-Term Growth of Companies: Is Levitt Right?” *Pacific Economic Review*, Vol.10, No.4, 2005, pp.577-589.
- [28] Wakabayashi, K. and Osada, H., “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*, 2006, pp.129-140.
- [29] Watson, A. and Wooldridge, B., “Business Unit Influence on Corporate-level Strategy Formulation,” *Journal of Managerial Issues*, Vol.17, No.2, 2005, pp.147-161.
- [30] 青柳一弘、『セイコーエプソン 知られざる全貌』、日刊工業新聞社、2000年。
- [31] 秋場良宣、『セコム 新ネットワーク革命』、ティービーエス・ブリタニカ、1995年。
- [32] 石井淳蔵、奥村昭博、加護野忠男、野中郁次郎、『経営戦略論』、有斐閣、1985年。

- [33] 岩渕美克、「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』、Vol. 4、No. 1、1991年、79-91 ページ。
- [34] 伊藤邦雄、『企業価値を経営する』、東洋経済新報社、1999年。
- [35] 奥村恵一、『現代企業を動かす経営理念』、有斐閣、1994年。
- [36] 加藤善治郎、『セコムの成功方程式』、東洋経済新報社、1997年。
- [37] 加藤善治郎、『セコム 創る・育てる・また創る』、東洋経済新報社、2003年。
- [38] 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』、Vol. 39、No. 4、2006年、79-92 ページ。
- [39] 慶応大学大学院経営管理研究科、『セコム株式会社(A)』(ケース)、2000年。
- [40] 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年。
- [41] 榊原清則、『企業ドメインの戦略論』、中公新書、1992年。
- [42] 島崎哲彦、『社会調査の実際』(第4版)、学文社、2006年。
- [43] 末吉進、「パイオニアのバランス・スコアカード導入のポイントと事例:経営品質向上のツールとして活用」、『Business Research』、No.947、2003年、13-26 ページ。
- [44] 鈴木督久、「企業の評価・分類・ランキング」、柳井晴夫、岡太彬訓、繁榊算男、高木廣文、岩崎学編、『多変量解析実例ハンドブック』、朝倉書店、2002年、472-481 ページ。
- [45] 東洋経済新報社、「東洋経済／最新シェア情報・第2弾」、『東洋経済統計月報』、2000年11月号、10-21 ページ。
- [46] 東洋経済新報社、「東洋経済／最新シェア情報・第3弾」、『東洋経済統計月報』、2001年12月号、14-21 ページ。
- [47] 東洋経済新報社、「第26回最新シェア動向(後編)」、『東洋経済統計月報』、2005年1月号、22-29 ページ。
- [48] 豊田秀樹、前田忠彦、柳井晴夫、『原因をさぐる統計学』、講談社ブルーバックス、1992年。
- [49] 那須川哲哉、河野浩之、有村博紀、「テキストマイニング基盤技術」、『人工知能学会誌』、Vol.16、No.2、2001年、201-211 ページ。
- [50] 那須川哲哉、『テキストマイニングを使う技術／作る技術』、東京電機大学出版局、2006年。
- [51] 日経産業新聞、「新社長像を探る」、1996年7月18日、27 ページ。
- [52] 日経産業新聞、「事業戦略アンケート」、1998年6月18日、1、12-13 ページ。
- [53] 日経産業新聞、「主要製品・サービス100品目シェア調査」、1999年7月15日、1、18-21 ページ。
- [54] 日経産業新聞、「主要製品・サービス100品目シェア調査」、2000年7月14日、1、10-13、28 ページ。
- [55] 日経産業新聞、「主要製品・サービス100品目シェア調査」、2002年7月12日、1、16-19 ページ。
- [56] 日経産業新聞、「主要製品・サービス100品目シェア調査」、2003年7月17日、1、3、8-11 ページ。

- [57] 日経産業新聞、「主要製品・サービス 100 品目シェア調査」、2004 年 7 月 26 日、1、3、8-11 ページ。
- [58] 日経産業新聞、「CEO の就任年齢」、2004 年 7 月 9 日、26 ページ。
- [59] 日経産業新聞、「主要製品・サービスシェア調査」、2004 年 7 月 26 日、1、3、8-11 ページ。
- [60] 日本経済新聞、「有力企業 35 社の経営計画」、1983 年 11 月 14 日、朝刊、7 ページ。
- [61] 日本経済新聞、「私の履歴書 飯田亮」、2001 年 6 月 1 日～6 月 30 日、朝刊、最終ページ。
- [62] 林知己夫編、『社会調査ハンドブック』、朝倉書店、2002 年。
- [63] 三菱総合研究所事業コンサルティング室、『DI=ドメイン・アイデンティティ』、ダイヤモンド社、1989 年。
- [64] 宮崎正也、「内容分析の企業行動研究への応用」、『組織科学』、Vol. 35、No. 2、2001 年、114-127 ページ。
- [65] 村上清治、「リコーにおける経営計画」、『Business Research』、No.893、1998 年、20-27 ページ。
- [66] 村上清治、「リコーにおける経営計画」、『Business Research』、No.911、2000 年、19-28 ページ。
- [67] 山田幸三、『新事業開発の戦略と組織』、白桃書房、2000 年。
- [68] 山田英夫、「事業ドメイン再定義の方法論」、『早稲田大学システム科学研究所紀要』、No.25、1994 年、175-187 ページ。
- [69] 矢野経済研究所編、『日本マーケットシェア事典 1998』、1998 年。
- [70] 矢野経済研究所編、『日本マーケットシェア事典 1999』、1999 年。
- [71] 矢野経済研究所編、『日本マーケットシェア事典 2000』、2000 年。
- [72] 矢野経済研究所編、『日本マーケットシェア事典 2003』、2003 年。
- [73] 矢野経済研究所編、『日本マーケットシェア事典 2005』、2005 年。
- [74] 若林広二、『戦略づくりの七つ道具』、中央経済社、2004 年。
- [75] 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」、『経営情報学会誌』、Vol.15、No.4、2007 年(a)、29-49 ページ。
- [76] 若林広二、長田洋、「事業定義と企業成長の関係：テキストマイニングによる事業定義」、『経営情報学会 2007 年春季全国研究発表大会予稿集』、2007 年(b)、274-277 ページ。
- [77] 若林広二、長田洋、「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」、『オペレーションズ・リサーチ』、Vol.52、No.10、2007 年(c)、670-677 ページ。
- [78] 各社アニュアルレポート、1998 年他、<http://www.mergentonline.com/>。
- [79] 各社新製品プレスリリース、1998 年他、各社ホームページ等。
- [80] 各社有価証券報告書、1998 年他、<http://db.eol.co.jp/>。
- [81] 日本経済新聞、日経産業新聞、週刊ダイヤモンド、日経ビジネス、日経エレクトロニクス、日経情報ストラテジー、週刊東洋経済、Business Research 等の各社関連記事。

付属資料

	頁
付属資料 1. 電機企業の事業定義とその抽出源	77
付属資料 2. 化学企業の事業定義とその抽出源	84
付属資料 3. 事業定義評価依頼状（電機）	90
付属資料 4. 事業定義評価依頼状（化学）	91
付属資料 5. 事業定義評価票（電機）	92
付属資料 6. 事業定義評価票（化学）	98
付属資料 7. 機能性評価結果の分析	104
付属資料 8. 機能性と主要業績指標の相関行列	112
付属資料 9. 企業ヒアリング調査票	116
付属資料 10. 企業アンケート調査票	117
付属資料 11. 重回帰分析の結果	119

付属資料 1. 電機企業の事業定義とその抽出源

	企業名	事業定義	事業区分	有証 ¹	AR ²	他 ³
1	日立製作所	<ul style="list-style-type: none"> 電気機械器具の製造・販売 技術を通して社会に貢献する（技術・信頼・世界・未来） 情報エレクトロニクスに注力 →（99年11月-）情報システムサービスと社会インフラシステム、及びそれらを支える基幹のハードウェア、ソフトウェア、高機能材料を提供し、トータルソリューションを提供する（ベスト・ソリューション・パートナー） →（03年度-）新時代のライフラインを支えるソリューション、高度技術グローバル製品を提供し、トータルソリューションを提供する（ベスト・ソリューション・パートナー） 	情報エレクトロニクス（コンピュータ、通信機、半導体）、電力システム、産業システム（プラント、ロボット）、交通システム（鉄道車両、エレベーター）、家電電器（白物、AV、照明、調理機器）	○	○	○ 98 会社概要
2	ソニー	<ul style="list-style-type: none"> 電子・電気機械器具の製造・販売 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 	オーディオ、ビデオ、テレビ、情報・通信、電子デバイス	○	○	○ 書籍他
3	松下電器産業	<ul style="list-style-type: none"> 電気機械器具の製造・販売 世界中のお客様に最高の満足をお届けする（世の中のお役に立ち、人類の幸福のために） 民生・産業・部品の各分野で価値創造をグローバルに実践 	民生（映像・音響、家庭電化・住宅設備機器）、産業（情報・通信、産業機器）、部品	○	○	
4	東芝	<ul style="list-style-type: none"> 電気機械器具の製造・販売 全ての人々が高いQOLを享受できるように支援 エレクトロニクスとエネルギー（E&E）の領域で製品・サービスを創造し、豊かな生活と健全な社会を構築する 	情報通信システム、電子デバイス・材料、電力・産業システム、家庭電器	○ 98	○ 98	
5	NEC	<ul style="list-style-type: none"> 通信機器・コンピュータ・その他電子機器で構成される情報通信機器・電子デバイスの製造・販売・関連サービス提供 コンピュータ&コミュニケーション（C&C） 	情報通信機器（通信機器、コンピュータその他電子機器）、電子デバイス、その他	○ 98	○ 98	
6	富士通	<ul style="list-style-type: none"> 通信システム・情報処理システム・電子デバイスの製造・販売・付帯サービス ITソリューションカンパニー（ネットワークベース・ソリューションの提供） 	通信、情報処理、電子デバイス（フラッシュメモリー、コンパウンドメモリー）	○ 98	○	
7	三菱電機	<ul style="list-style-type: none"> 電気機械器具の製造・販売・付帯サービス すぐれた技術と創造力により、活力とゆとりのある人間社会の実現に貢献する（ソシオ・テック） →（99年度-）すべての人々がインターネットの恩恵を享受できるように支援する（ITソリューション事業の拡大） →（00年度-）新しい社会・産業・生活の実現に貢献する（Changes for the Better） 	重電機器、産業・メカトロニクス機器、情報通信システム・電子デバイス、家庭電器	○	○	○ 98CP ⁴ 決算 短信

¹有価証券報告書。発行年で表記。発行年無表記のものは、1998-2004年（1997-2003年度）。

²アニュアルレポート。発行年で表記。発行年無表記のものは、1998-2004年（1997-2003年度）。

³その他の資料。発行年で表記。発行年無表記のものは、1998-2004年（1997-2003年度）。

⁴Corporate Profile

8	キヤノン	<ul style="list-style-type: none"> ・カメラ、事務機器、光学機器の製造・販売 ・社会との共生（人・社会・自然が調和して、人類すべてが豊かにゆとりをもって暮らしていける社会の構築） ・創造的技術を核として、新しい価値の創造を目的とし、あらゆる可能性に挑戦する →（99年度-） ・ネットワークイメージング、 ・ソリューションビジネスの強化 	事務機器（複写機、コンピュータ周辺機器、情報通信機器）、カメラ、光学機器	○	○ 98-00	○ 97/98 Story ⁵ 新聞 ⁶ 雑誌 ⁷
9	三洋電機	<ul style="list-style-type: none"> ・電気機械器具の製造販売 ・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 	映像機器、音響機器、電化機器、産業機器、情報システム・電子デバイス、電池・その他	○	○	○ 新聞
10	シャープ	<ul style="list-style-type: none"> ・電気通信機器・電気機器・電子応用機器・電子部品全般にわたる製造・販売 ・クリスタル・クリア・カンパニー（顧客要求へのFIT、オープン、創意） ・液晶技術で顧客の要望に応じた製品・サービスを提供 	AV機器（オーディオ、ビデオ含む）、電化機器（白物）、通信・情報機器（電話機、ファクシミリ、パソコン）、電子部品（液晶パネル、LSI）	○ 98	○ 98	
11	リコー	<ul style="list-style-type: none"> ・光学機器、事務用機器、音響機器、電気機器、計測器等の製造・販売・設置工事・電気通信工事 ・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 	複写機器、情報機器（ファックス、プリンター、デジタル複合機）、光学機器（カメラ、レンズ）、その他	○	○	○ 雑誌
12	セイコーエプソン	<ul style="list-style-type: none"> ・「省」の技術（微細と低パワーを組み合わせることで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（デジタルイメージイノベーション） 	情報関連機器、電子デバイス、精密機器、その他	○ 04	○ 03	○ 03事業 報告書 新聞 雑誌
13	松下電工	<ul style="list-style-type: none"> ・電気機械器具・住宅資材の製造・販売 ・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 	照明、情報機器、電器、住設建材、電子材料、制御機器、その他	○	○	○ 98会社 案内 雑誌
14	京セラ	<ul style="list-style-type: none"> ・電子工業用特殊磁器製造販売、通信機器、情報機器等の製造・販売 ・「人類社会の進歩発展に貢献する」ために、製品・技術を通して新たな価値を創造し続ける→（99年度-）通信情報、環境保全、生活文化において、事業創造 ・（00年度-）価値ある（事業の）多角化を推進し、さらに成長し続ける創造型企業 	ファインセラミック部品、半導体部品、切削工具・宝飾品・ソーラーシステム・セラミック応用品、通信機器、情報機器、光学精密機器、その他	○	○ 99	○ 98SD ⁸

⁵The Canon Story

⁶日経産業新聞、日本経済新聞

⁷週刊ダイヤモンド、日経ビジネス、日経エレクトロニクス、日経情報ストラテジー、週刊東洋経済、研究開発マネジメント、Business Research等

⁸Strategic Direction

15	日本ビクター	<ul style="list-style-type: none"> 音響・映像機器、情報・通信機器、記録再生媒体の制作・製造・販売 オーディオビジュアルイノベーター（オーディオビジュアルのハード・ソフト製造）からデジタルシステムインテグレーターへ移行 	民生用機器、産業用機器、電子デバイス、エンターテインメント（ソフト）	○ 98	○ 98 99	
16	コニカミノルタホールディングス（旧コニカ）	<ul style="list-style-type: none"> 写真機械・付属品・その他光学機械の製造販売 総合画像情報産業 人々の生活を豊かにする感動的な製品とサービスの創造（感動創造） <p>→（02年度-）イメージングの入力から出力まで（エッセンシャル・オブ・イメージング）。イメージングの領域で感動創造を与え続ける、高度な技術と信頼性で市場をリードする</p>	感光材料・感材機器（フィルム、印画紙、写真薬品）、情報機器（複写機、プリンター）、カメラ・光学	○	○	○ 決算 短信
17	富士電機ホールディングス	<ul style="list-style-type: none"> 電気機械器具の製造・販売 パワー&エレクトロニクス 社会基盤、産業機器・システム、情報機器、QOLを向上させる様々な設備・システムに従事（地球環境問題、エネルギー、IT等のソリューション提供） <p>→（2001年度-）</p> <ul style="list-style-type: none"> お客様に最大の満足を提供 最適・最高のサービスと最高品質のコンポーネント（部品）の提供 	電機、制御・情報・電子デバイス、業務用民生機器他	○	○	
18	パイオニア	<ul style="list-style-type: none"> オーディオ・映像製品・カーエレクトロニクス製品・CATV関連機器の製造・販売・付帯サービス 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） 	オーディオ製品、映像製品、カーエレクトロニクス製品、AVソフトウェア、その他（電話機、CATV関連機器、CD-ROMドライブ等）	○	○	○ 98CP ⁹
19	TDK	<ul style="list-style-type: none"> 電子素子材料・記録メディア製品の製造販売 創造によって文化、産業に貢献する 電子機器の総合素材メーカー。独創製品の事業化と市場開拓→（00年4月-）e-material solution provider（顧客の悩みを先取りし、それを解決すべく、素材技術を核に、付加価値の高い製品をスピーディにつくり提案） 	電子素材部品（磁性材料、電子機器応用、記録デバイス、IC関連他）、記録メディア	○	○ 98	
20	沖電気工業	<ul style="list-style-type: none"> 電子通信装置・情報処理装置・電子デバイスの製造・販売 「進取の精神」をもって情報社会の発展に寄与する→（01年度-）ITソリューション提供からeビジネスソリューション提供へ 先進マルチメディアネットワークとサービスのグローバルな製造・販売会社→（99年度-）ネットワークソリューション 	電子通信装置、情報処理装置、電子デバイス、その他	○	○ 98 99	
21	アルプス電気	<ul style="list-style-type: none"> 電子・電気通信機器器具の部品の製造販売 美しい電子部品を究める（人とメディアの快適なコミュニケーションを目指して） 人と地球に喜ばれる新たな価値を創造する 	車載電装用部品、情報通信機器用部品、一般電子部品（高周波部品、機構部品、磁気応用部品）	○	○	

⁹Company Profile

22	オムロン	<ul style="list-style-type: none"> ・電子機械器具・電子応用機械器具・精密機械器具・医療用器械器具・その他一般機械器具の製造・販売・付帯サービス ・技術革新と人間視点の両面から真に最適な社会を実現する ・センシング、3C（コンピュータ、コミュニケーション、コントロール）、ライフサイエンス、ファジィ（インフォメーション・センシング）をコア技術とする ・先進の情報通信制御技術によるオートメーション部品、設備、システムの製造企業 <p>→（01年度-）産業、社会、生活を革新するソリューション提案型企业。センシング&コントロールを核に</p>	制御システム、電子決済・公共情報システム、専用機器、健康医用機器、その他社会事業（ATM等）、特殊製品（OA関連）、健康関連製品、オープンシステム	○	○	
23	東京エレクトロン	<ul style="list-style-type: none"> ・半導体・液晶製造装置の製造・販売 ・顧客（部品メーカー）の生産目標達成の支援により、高い顧客満足を得、情報革命の普及に貢献する ・個別顧客の製品差別化を達成すべく、ソリューションを提供し、高い顧客満足をうる 	半導体製造装置（LCD製造装置含む）、コンピュータ・システム（基板検査システム、ストレージ装置等）、電子部品	○	○ 98	○ 新聞
24	カンオ計算機	<ul style="list-style-type: none"> ・電卓・電子時計・デジタルカメラ等の製造販売・付帯サービス ・創造的な製品コンセプトとハードウェア能力の融合を通して顧客に新しい価値を提供する（「創造の精神」） ・マルチメディア、通信、モバイルコンピューティング、デジタルイメージングに注力 	情報処理機器、電子時計、通信・映像機器、デバイス他	○ 98	○ 98	
25	村田製作所	<ul style="list-style-type: none"> ・総合電子部品メーカー ・よい電子製品はよい電子部品から生まれ、よい電子部品はよい材料から生まれる ・研究開発とグローバルな製造・販売網への投資 	コンデンサ（セラミック、トリマー）、抵抗器、圧電製品、（セラミックフィルタ、セラミック共振器等）、コイル部品（変圧器、偏向ヨーク）、回路製品（電源等）、その他	○	○	
26	横河電機	<ul style="list-style-type: none"> ・計測制御機器・装置、電子計算機の製造・販売（計測・制御・情報） ・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 ・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） 	制御・情報機器、計測器、航空・宇宙機器	○	○	○ 02-04 事業 報告書
27	ローム	<ul style="list-style-type: none"> ・集積回路、半導体素子、受動部品等の電気部品・電子部品の製造・販売 ・カスタマイゼーション、品質第一 ・高度情報化社会を支える情報通信をはじめとするマルチメディア等高付加価値商品の開発 	集積回路、半導体素子、受動部品、ディスプレイ	○ 98	○ 98-00	
28	東芝テック	<ul style="list-style-type: none"> ・事務用機械器具・電気機械器具の製造・販売 ・顧客志向に即した経営品質の向上、IT事業に注力 ・ハードからソフト・システム・ソリューション事業への転換 	流通情報システム（POS、レジスター）、情報通信（ファクシミリ）、軽電（照明、家電）（1999年より、流通情報システム、画像情報通信、家電）	○		○ 00 事業 報告書 新聞

29	住友電装	<ul style="list-style-type: none"> ・ワイヤーハーネス（組み立て電線）・関連部品の製造・加工・販売 ・自動車業界（顧客業界）におけるモジュール化に対応し、部品のインテグレーションに注力 ・顧客の要望に応え、最も優れた製品・サービスを提供 	ハーネス・部品（自動車用ワイヤーハーネス等）、電線（電力用、通信用等）	○ 98-00		○ 新聞
30	船井電機	<ul style="list-style-type: none"> ・映像機器を中心とした電気製品の製造販売 ・ネットワークの活用による高度情報化社会に適応した新製品の提供や市場ニーズに呼応したコストパフォーマンスの良好な製品をタイミング良く市場投入 ・メカトロニクス技術と独自の生産性向上システム（FPS）を背景に、映像機器分野で地位を築き、情報通信機器分野、電化機器分野へ進出 →（01年度-） ・市場ニーズに呼応した高品質かつコストパフォーマンスの良好な製品をタイミング良く市場投入 ・デジタル化・ネットワーク化を先取り 	映像機器（テレビ、ビデオ等）、情報通信機器（プリンター、ファクス等）、電化機器（エアコン等）、その他	○ 99-04		○ 99FB ¹⁰ 新聞
31	小糸製作所	<ul style="list-style-type: none"> ・各種輸送機用照明機器、電気機器、その他の部品の製造・販売 ・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） 	自動車照明機器、航空機部品、その他（各種電子応用機器、特殊機器等）	○	○	○ 98FS ¹¹ 雑誌
32	日本電産	<ul style="list-style-type: none"> ・電気機械器具、電子機械部品の製造・販売 ・回路駆動システム技術・製品の供給 ・「回る(turning, spinning)もの、動く(moving)もの」に特化 	小型精密モーター、小型精密ファン、電源、その他	○	○	○ 新聞
33	日本無線	<ul style="list-style-type: none"> ・電気通信機械、付属装置、付属品、電気材料部品の製造 ・高品質社会の実現に貢献するために、価値の高い技術・製品を開発する ・移動体通信と情報システム関連に注力 	無線通信装置、無線応用装置、電子応用装置、電子部品・装備工事	○ 98	○ 98	
34	スタンレー電気	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車用電球・その他電球の製造・販売・輸出入 ・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 	自動車照明機器、自動車用品・カーエレクトロニクス、半導体製品、情報・通信機部品、照明デバイス・光電製品・その他の製造・販売・輸入	○	○	○ 01-04 事業 レポート 雑誌
35	ミネベア	<ul style="list-style-type: none"> ・総合精密部品製造 ・世界最強の総合精密部品メーカー ・品質向上 →（98年度-）製品の品質の高度化 →（99年度-）高付加価値製品の開発と製品の品質の高度化 	ベアリング、電子機器・部品、機械部品、輸送用機器・部品、特殊機器・部品、その他	○	○	
36	ファナック	<ul style="list-style-type: none"> ・数値制御システム・サーボモーターの製造・販売 ・ファクトリーオートメーションの総合メーカー ・工場の自動化、生産の効率化に貢献（知能化、超精密化による） 	FA（CNC、サーボモーター、レーザ）、ロボット（ロボット、ロボショット、ロボカット、ロボドリル）、サービス	○ 98	○ 98	

¹⁰Fact Book

¹¹Financial Statements

37	安川電機	<ul style="list-style-type: none"> 電気機械（メカトロニクス）器具・装置・システムの製造・販売 超メカトロ事業、省エネ等の環境改善事業、市場の生産性向上要求に対応したシステム技術のメカトロ分野への応用 →（00年3月）CS（顧客満足）を基軸として、より市場ニーズに密着した製品の開発および、リユース（問題解決）の提供 	メカトロ機器（サーボモーター等）、メカトロシステム（ロボット等）、産電機器（電動機、発電機等）、産電システム（プラント用発電システム等）	○		○ 新聞
38	キョウデン	<ul style="list-style-type: none"> 短納期生産と多品種少量生産による、試作用プリント配線基板の設計・製造 得意先セットメーカーにおける高密度、高精細等の新仕様プリント配線基板のリリースに対応 顧客の製品開発から完成まで、完全一貫支援体制（ワンストップ・サービス・ファクトリー）の提供 	プリント配線基板、プリント配線基板設計用CAD、モデリング、ODM（2000年以降EMS）、その他	○		○ 新聞 雑誌
39	ホシデン	<ul style="list-style-type: none"> 民生用電子機器、事務機器、産業用電子機器等に使用される電子部品の製造・販売 先進の技術力で市場が求める高品質な製品をタイムリーに供給し、エレクトロニクス産業の発展に貢献する（顧客企業の企業戦略をサポート） 豊富な製品ラインアップ、顧客の多様なニーズを満たす技術力、顧客満足を第一としたきめ細かいサービスの提供 電子機器の軽薄短小化、多機能化、省電力化等のトレンドに対応 	機構部品、音響部品、電磁部品、液晶表示素子、複合部品・その他	○		○ 決算 短文 新聞
40	イビデン	<ul style="list-style-type: none"> 電子機器・関連製品部品の製造・販売 「技術開発の自転車操業」により、ハイテク・高付加価値製品へ絶えず事業転換する「複合先端技術企業」 顧客密着営業と、情報通信・環境関連分野での事業創出に注力 	電子関連（PC・携帯用プリント配線基板等）、セラミック（半導体製造用部品、自動車排ガス関連部品等）、建材（化粧板、断熱パネル等）	○ 98-00		○ 新聞
41	ミツミ電機	<ul style="list-style-type: none"> 電気機械器具の製造・販売 電子部品を通じて世界に貢献する（電子部品のスペシャリスト） 市場環境や技術革新に対応した製品開発と市場ニーズに対応した的確な供給体制の構築を推進 	情報通信機器、半導体デバイス、病気・光デバイス、機構部品、高周波部品、電源部品、その他	○		○ 96CG ¹² 新聞
42	アルパイン	<ul style="list-style-type: none"> 自動車用音響機器・電子機器の製造販売、その他付帯事業 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→（1998年4月）音・画像イメージ・情報・通信の融合による未来のモバイルメディアの提供 	カーオーディオ、カーコミュニケーション・カー電装品（ナビゲーションシステム、車載AVシステム）、その他付属品（サービスパーツ）	○	○	○ 雑誌
43	日立 マクセル	<ul style="list-style-type: none"> 各種情報記録メディアの製造 メモリーと携帯ニーズに適したポータブルメディアの提供→（98年度）メモリー&モバイル （00年度）記録メディアと電池（エナジーソリューション） 	情報メディア、オーディオ・ビデオテープ、電池・電器、その他（電池生産用プラント）	○	○ 98	

¹²Company Guide

44	大日本スクリーン製造	<ul style="list-style-type: none"> ・製販・印刷用装置、機械器具、薬品その他材料の製造・販売 ・グラフィックアート業界向け DTP (デスク・トップ・パブリッシング) と、印刷前工程用装置・システムの総合メーカー ・画像データのデジタル化等の市場ニーズ変化に迅速に対応 	画像情報処理機器 (グラフィックアート業界向け)、電子工業用機器 (電子産業向け)、その他	○	○ 98	○ 新聞
45	明電舎	<ul style="list-style-type: none"> ・電気機械器具の製造販売、その他機械器具の製造販売、関連事業 ・パワーエレクトロニクス：重電・メカトロニクスと電子の融合→ (02 年度-) 製品提供だけでなく、お客様が最も重視する価値に基づく最高のソリューションを提供する。常に新しい技術の創造にチャレンジし、広く社会に貢献する ・(99 年度-) 信頼できるソリューションプロバイダーとして、社会に役立ち、環境にやさしい技術と製品を通して社会に貢献する 	回転機 (発電機、電動機)、変電機器 (変圧器)、装置 (配電盤、制御装置)、電気工事、その他	○	○ 99-04	
46	ケンウッド	<ul style="list-style-type: none"> ・音響機器・通信機器の製造販売 ・先進デジタル・ネットワーク技術の開発と新製品・新事業の開発に努める (03 年度-) 音と通信を極限まで追求し、モバイル & ホーム・マルチメディア・システム事業の確立 	音響製品 (ホームオーディオ、カーオーディオ、ゼネラルオーディオ)、通信機器 (無線、有線)、その他 (電子部品、ソフト等)	○	○	
47	アドバンテスト	<ul style="list-style-type: none"> ・電子計測器・半導体試験装置の製造販売 ・先端技術を先端で支える ・顧客企業の生産性と収益性に貢献する→ (02 年度-) 試験と計測 	電子計測器、半導体試験装置	○	○	
48	山武 (旧山武ハネウエル)	<ul style="list-style-type: none"> ・プロセス・オートメーション、ファクトリーオートメーション、ビルディング・オートメーション用システム・制御機器の製造・販売・輸出入 ・計測と制御技術により産業の発展に貢献 ・高性能・低価格製品の実現 → (98 年度-) 「セーブメーション」の企業理念の下、制御と自動化の技術を通して省力・省資源・省エネルギー・安全・環境保全・快適環境の実現 	工業システム (FA、計測器)、制御機器、ビルシステム (空調制御、災害防止システム)、制御機器、その他	○	○ 98	
49	クラリオン	<ul style="list-style-type: none"> ・カーラジオ・カーステレオ等の自動車機器、その他自動車関連用品として映像・特機、カラオケ等音響機器の製造販売 ・カーオーディオ電子業界のリーダー 	自動車機器 (カーラジオ、カーステレオ)、映像 (車載テレビ・ビデオ)、特機 (バス用拡声器)、音機 (カラオケ)、その他 (空調機器)	○ 98	○ 98	
50	富士通ゼネラル	<ul style="list-style-type: none"> ・電子機械器具・電気機械器具の製造・販売 ・デジタル化時代をリードする商品の開発 ・先進機能・斬新なデザインと省電力・リサイクル等の環境を重視した製品の開発 → (00 年度-) 世界的エアコンサプライヤーとして、リサイクル技術全般の確立と循環型社会の創造により地球環境保護に取り組む → (02 年度-) 独創的かつ魅力的な製品を提供し、先進技術を核とした高付加価値製品の開発 	リビング (エアコン、クリーナー、電子レンジ)、情報通信 (プラズマディスプレイ、監視カメラ、半導体)	○		○ 新聞

付属資料 2. 化学企業の事業定義とその抽出源

	企業名	事業定義	事業区分	有証 ¹³	AR ¹⁴	他 ¹⁵
1	富士写真フィルム	<ul style="list-style-type: none"> ・総合映像情報産業（写真感光材料、光学機器、電子映像機器等の製造・販売） ・映像と情報の文化の創造（I & I : イメージング・アンド・インフォメーション） ・デジタル・銀塩写真技術を統合し、映像品質と写真撮影の利便性・娯楽性を向上し、映像の新需要を創造し可能性を広げる→（01年度）イメージング、インフォメーション、ドキュメントの各分野で、写真フィルム分野の技術とデジタル・ネットワーク技術を活かしたトータルソリューションの提供（イメージングソリューション、インフォメーションソリューション、ドキュメントソリューションの提供） 	イメージングシステム（カメラ、フィルム、カセットテープ）、フォトフィニッシングシステム（現像装置、薬剤）、インフォメーションシステム（システム機材、データメディア）	○	○	○ 雑誌 ¹⁶
2	三菱化学	<ul style="list-style-type: none"> ・トップ化学品メーカー（各種化学製品の製造、加工、販売） ・「未来のための良い化学」をめざし、環境に配慮し、安全を確保し、人の健康に留意する ・人・社会・自然とのたしかかなつながりをめざして、化学の新しい世界をひろげる 	石油化学（合成樹脂等）、炭素アグリ（肥料等）、機能商品（情報電子関連、医薬品、機能化学品）	○ 98-00	○ 98	○ 00RC ¹⁷ 新聞 ¹⁸
3	旭化成	<ul style="list-style-type: none"> ・衣食住等人間生活全般にわたる総合メーカー（化粧品、合成樹脂、繊維、建材、住宅等の製造・販売） ・人と地球の未来をみつめ、「くらし」と「いのち」のテクノロジーで21世紀の幸せをつくる 	化成品・樹脂、住宅・建材、繊維、多角化（機能製品・サービス）	○ 98	○ 98	
4	住友化学	<ul style="list-style-type: none"> ・基礎化学、石油化学、精密化学、農業化学各製品の製造販売、化学工業用機械設備の設計・技術指導を目的とする総合化学工業会社 ・独自の優位性ある技術の確立 ・世界に通じる競争力ある事業 	基礎化学、石油化学、精密化学、農業化学	○ 98	○ 98	
5	三井化学	<ul style="list-style-type: none"> ・石油化学・基礎化学、機能性材料の製造・販売 ・暮らしを豊かに、便利で安全にするために、高品質で高機能の製品を提供する 	石油化学・基礎化学品（基礎原料、基礎化学品、樹脂）、機能性材料（化成品、機能製品、精密化学品）	○ 98		○ 98 事業概要
6	大日本インキ化学工業	<ul style="list-style-type: none"> ・印刷用インキ、合成樹脂、石油化学品の製造・販売 ・生活を向上させる革新的製品のメーカー 	グラフィック、ポリマ関連、高分子機能材、その他	○ 98	○ 98	
7	花王	<ul style="list-style-type: none"> ・天然油脂、石油化学製品を加工して、清潔で美しく健やかな生活に欠かせない家庭用製品（石鹸、シャンプー、洗剤等）を製造・販売し、工業用製品（油脂製品等）を製造・販売する、総合油脂化学メーカー ・（心をこめた）「よきモノづくり」を通して、顧客に真の満足と喜びを与える製品・サービスを提供し、豊かな生活文化の実現に貢献する ・清潔で美しく健やかな暮らしに役立つ商品と、産業界の発展に寄与する工業用品の提供 	家庭用製品（パーソナルケア、ハウスホールド、サニタリー）、工業用製品（油脂、化成品）	○	○ 98	○ 00-04 決算 短信

¹³有価証券報告書。発行年で表記。発行年無表記のものは、1998-2004年（1997-2003年度）。

¹⁴アニュアルレポート。発行年で表記。発行年無表記のものは、1998-2004年（1997-2003年度）。

¹⁵その他の資料。発行年で表記。発行年無表記のものは、1998-2004年（1997-2003年度）。

¹⁶週刊ダイヤモンド、日経ビジネス、日経エレクトロニクス、日経情報ストラテジー、週刊東洋経済、Business Research等

¹⁷Responsible Care活動報告書

¹⁸日経産業新聞、日本経済新聞

8	信越化学工業	<ul style="list-style-type: none"> ・合成樹脂を主体とする有機・無機化学工業の会社 ・PVC、半導体シリコン、シリコン、人工水晶、希土類のメーカー ・原材料から最終製品まで一貫した生産プロセスを保有し、単一業界に依存することなく、広い顧客層を支援 	有機化学、無機化学、電子材料、機能材料、国際事業	○ 98 99	○ 98 99	
9	積水化学工業	<ul style="list-style-type: none"> ・合成樹脂製品、化学工業製品の製造・販売、ユニット住宅の製造・施工・販売 ・広範囲の高品質プラスチック製品、プレハブ住宅の建設 	管工機材、住宅資材、化学品、テクノマテリアル、ライフグッズ（家庭用プラスチック用品、石鹸等のホームケミカル製品）、メディカル、住宅、その他	○ 98	○ 98	
10	昭和電工	<ul style="list-style-type: none"> ・石油化学製品、無機化学品、ガス製品、特殊化学品、電子・情報関連製品、電炉製品、アルミニウム関連製品、先端・特殊化成品を製造販売する多角的総合化学会社 ・付加価値が高く個性的な製品の提供 	石油化学、化学品、電子・情報、無機材料、アルミニウム	○ 98	○ 98	
11	資生堂	<ul style="list-style-type: none"> ・化粧品、石鹸、医薬品等の製造・販売・輸出入 ・品質と価値の創造を通して、人々の美、健康、幸福に貢献する（美しくありたい、健やかでありたい、幸せでありたい。このお客様の願いを、お客様とともに育み、優れた品質と価値の創造を通して、豊かに、かたちにしていく） ・美しい生活文化の創造 	化粧品（女性、男性等）、トレタリー（石鹸、ヘアケア、コスメ等）、サロン・食品・医療品他（ファインケミカル等）	○	○	
12	日立化成工業	<ul style="list-style-type: none"> ・有機、無機化学の両部門を有する特色ある化学会社（電子電気材料、合成樹脂、窯業製品、住宅機器等の製造・販売） ・レジン技術に基づいて、社会の全ての分野で最適なソリューションを提供する 	電子電気材料・部品、有機材料製品、合成樹脂加工品、無機材料製品、住宅機器・環境設備、医薬品その他	○ 98	○ 98	
13	宇部興産	<ul style="list-style-type: none"> ・化学、プラスチック、セメント、建材、機械、環境・プラントエンジニアリング、石炭等異種産業部門の多角的結合体 ・高品質、付加価値のある製品の創造で、国内外での強力な地位を維持する 	化学、建設資材、機械・エンジニアリング、石炭、その他	○ 98	○ 98	
14	東ソー	<ul style="list-style-type: none"> ・石化製品、ベーシック（化学品、セメント）製品、スペシャリティ材料（ファイン・ケミカル、電子材料、光メディア等）の製造・販売 ・ビニル製造工程の自立的運営に必要な原材料の自社製造、顧客要求のポリマ設計への反映、高付加価値製品の提供 ・ビニル（・イソシアネート）・チェーンの強化 	石化（オレフィン、ポリオレフィン）、ベーシック（化学品、セメント）、スペシャリティ（ファイン・ケミカル、科学計測、機能材料、光メディア）	○	○	○ 00-04 決算 短信
15	日東電工	<ul style="list-style-type: none"> ・高分子材料（接着テープ等）の合成とその応用加工技術に基づき、電子・電機材料をはじめとした各種産業用材料の製造・販売 ・情報、半導体、家電、自動車、住宅、健康、環境等の市場ニーズに応え、生活のQOLを向上させ、新しい価値を創造する ・グローバル・ニッチ（限定市場）・リーダーとなる 	電気・電子材料、光学、工業材、商品、エンブラ部材、メディカル、メンブレン	○ 98	○ 98	
16	カネボウ	<ul style="list-style-type: none"> ・繊維工業品、化学工業品、洗剤、医薬品、化粧品、食品等の製造・加工・売買 ・ヘルスケア&クリーン 	化粧品（ホームプロダクツ含む）、薬品、ファッション、新素材（情報システム含む）、綿・絹、羊毛、ナイロン、ポリエステル、アクリル	○ 98		○ 新聞 雑誌

17	カネカ	<ul style="list-style-type: none"> ・発酵と高分子技術に基礎をおき、合成樹脂、か性ソーダ、食品、医薬品、電線、電子材料、合成繊維等の総合的化学品会社 ・ニッチ市場のニーズに対応した“スペシャリティ・ケミカル・カンパニー”への転換 ・住宅用電子、生命科学に注力 	塩ビ・ソーダ、特殊樹脂、樹脂製品、食品・医薬品、電材、合成繊維	○ 98	○ 98 99	
18	三菱ガス化学	<ul style="list-style-type: none"> ・無機・有機化学製品、石油化学製品、肥料、農薬、飼料等の製造・加工・売買 ・「化学にもとづく幅広い価値の創造を通して、社会の発展と調和に貢献する」、そのために、「特色ある優良化学品会社」を目指す ・電子・情報通信業界向け機能性材料、エネルギー関連、環境関連に注力 	化学品（メタノール・アンモニア、キシレン、その他）、機能製品、その他	○ 98	○ 99 00	○ 新聞
19	ライオン	<ul style="list-style-type: none"> ・歯磨き、歯ブラシ、洗剤、化粧品等の製造販売 ・人々の健康維持増進や快適家庭生活等、暮らしの夢・暮らしの願いを先取りした便利な製品、見て聞いて使ってわかる製品の開発 ・いつも暮らしの中に 	ホームプロダクト品、ヘルス&ビューティプロダクト、薬品、食品、化学品	○	○	
20	ダイセル化学工業	<ul style="list-style-type: none"> ・セルロース派生品、有機化学、プラスチック、フィルム、機能製品、航空・防衛システム用製品の開発・製造・販売 ・電子・情報処理・生命科学・医薬向け高機能高付加価値製品の開発 ・複合型事業構造 	セルロース、有機合成、合成樹脂、新事業、特機	○ 98	○ 98	
21	J S R	<ul style="list-style-type: none"> ・ブタジエン等の製造、合成ゴム・合成樹脂の製造・販売 ・卓越した技術を基礎に、顧客の視点からアプリケーションを創造する 	合成ゴム、エマルジョン、合成樹脂、フライン製品（光学材料等）・その他	○ 98	○ 98	
22	エア・ウォーター (旧大同ほくさん)	<ul style="list-style-type: none"> ・産業・医療用ガス、関連機器、冷凍食品、住宅関連製品の製造・販売、LPガス・石油関連機器・建設用資材等の販売・付帯工事 ・工業ガスの全てのニーズに応えるトータルシステムの提供→(00年度-)ガス供給を取り巻く川上・川下の事業基盤による、顧客への高品質なガスの安定供給→(01年度-)多様なエネルギーニーズに応えるソリューションサービスの提供 	産業関連、環境機材関連、エンジニアリング関連、医療関連、燃料関連、住宅関連、食品関連、その他	○	○	
23	電気化学工業	<ul style="list-style-type: none"> ・石油化学製品（有機）、化学品、セメント（無機）等の総合化学工業会社 ・川下事業（樹脂加工）としての食品包装、電子部品包材等の高機能製品、半導体関連電子材料、耐震化ニーズに対応した特殊混和材等に注力 ・特色と存在感のある化学メーカー 	石化（スチレン樹脂、樹脂・化成品、樹脂加工製品他）、化学品（肥料、有機化学品、無機化学品）、セメント・建材（セメント他、特殊混和材）	○ 98-00	○ 98	○ 新聞

24	ユニ・チャーム	<ul style="list-style-type: none"> ・吸収体関連商品を中心としたベビー・チャイルド、サニタリー、シルバーケア、ハウスホールド用品等の製造・加工・販売 ・赤ちゃんからお年よりまでの豊かな生活の実現 ・女性のくらしをより快適に ・「変化した分だけ新しい価値が生まれる（変化価値論）」という考えから、顧客に尽くし続け、新たな価値を創造し続ける→（99年度-）技術革新（テクノロジーイノベーション）で新たな価値を創造し続ける→（01年度-） ・世界中（アジア）の赤ちゃんからお年よりまでの快適な暮らしの実現に貢献する（ライフサポートインダストリー） ・生活者の束縛からの解放、生活者の夢を叶える ・（赤ちゃんからお年寄りまで生活者が様々な負担から解放されるよう、心と体をやさしくサポートする商品を提供し、一人ひとりの夢をかなえるために力を尽くし続ける） 	ベビー関連、生理用品、その他（ペットフード、芳香剤、洗剤、観光事業）	○	○	
25	太陽日酸（旧日本酸素）	<ul style="list-style-type: none"> ・各種圧縮ガス、液化ガス、ガス分離・圧縮装置、冷凍装置等の製造・販売、食品・関連原材料製造・加工・販売 ・産業、生活、未来分野で研究・商品開発 	ガス・機器及び関連装置、生活・家庭用品（食品、家庭用品）	○ 98	○ 98	
26	トクヤマ	<ul style="list-style-type: none"> ・ソーダ、無機・有機工業製品、セメント、建材、合成樹脂、電子基材関連製品、メディカル関連製品、フラインケミカル製品、イオン交換樹脂膜、家庭用品等の製造・販売 ・スペシャリティ・加工型事業の拡大と収益向上、基礎コア事業の維持強化 	化成品（無機、有機）、セメント建材、樹脂、特殊品	○ 98	○ 98	
27	東洋インキ製造	<ul style="list-style-type: none"> ・印刷インキ、化成品、樹脂、印刷関連機械・機器等の製造・販売 ・内外のネットワークを通して、多様で複雑なニーズの応える 	印刷インキ、化成品、樹脂・関連製品、印刷関連機械・機器・材料、その他	○ 98	○ 98	
28	日本ゼオン	<ul style="list-style-type: none"> ・合成ゴムと石油化学製品のメーカー ・特定の分野で独創的技術を開発し、世界一の事業を創出して社会に貢献する ・顧客満足を保証する高品質の商品・サービスの提供 	合成ゴム、合成樹脂（塩化ビニル、香料）、その他（医療機材、電子材料、建材等）	○ 98	○ 98	
29	小林製薬	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭用医薬品、医薬部外品、雑貨品、化粧品、医療器具の製造・販売・輸入 ・消費者が健康で快適な生活をおくことに役立つ製品をタイムリーに提供する（「創造と革新により人と社会に快を提供する」） 	製品（家庭用品、医療用具）、商品（医療用具、医薬品、雑貨・食品）	○ 99		○ 99 決算 短信
30	日本ペイント	<ul style="list-style-type: none"> ・塗料・金属表面処理剤の製造販売 ・環境対応、顧客の経済性のため、独自の革新技術、高付加価値戦略商品の先行開発 	油性塗料、ラッカー、合成樹脂材料、水系塗料、インナー、金属表面処理剤、雑類	○ 98	○ 98	
31	関西ペイント	<ul style="list-style-type: none"> ・塗料・塗装材の製造販売 ・市場変革のタイミングに合わせた商品開発 	塗料（油性塗料、ラッカー、合成樹脂塗料、シンナー）、その他（関連材料、その他）	○ 98	○ 98	
32	セントラル硝子	<ul style="list-style-type: none"> ・化学品、肥料、ガラス、建材等の総合化学会社 ・社会環境の変化に伴う市場ニーズの多様化に対応した独自製品の開発 	ガラス建材、化学品、肥料	○ 98	○ 98	
33	三菱樹脂	<ul style="list-style-type: none"> ・各種合成樹脂製品の製造・販売 ・高品質、多機能、付加価値製品の開発 	建設関連、流通関連、工業・電子関連	○ 98	○ 98	

34	住友ベークライト	<ul style="list-style-type: none"> 各種合成樹脂、同製品、工業製品の製造・販売 現在と将来の世代に、最高品質の製品を、洗練された技術で提供する 	半導体関連、回路製品・電子部品材料、工業資材、医療・建材・包装関連、その他	○ 98	○ 98	
35	日本触媒	<ul style="list-style-type: none"> 各種合成樹脂、ファイン・スペシャリティ・ケミカル製品の製造販売 テクノロジーをもって人間の生活を快適にし、人類社会の発展に貢献する（「テクノアメニティ」） 素材提供メーカーとしての川下展開 	基礎化学品、精密化学品、合成樹脂、環境・触媒	○ 98		○ 98FR ¹⁹
36	コーセー	<ul style="list-style-type: none"> 総合化粧品メーカー（高付加価値化粧品等の生産・販売） 革新的で高品質の化粧品により、美を創造する（お客様に心から満足していただける最高の品質の化粧品とサービスの提供） 消費者ニーズに合ったブランドを最適な流通チャンネルに配置（流通チャンネルに最適なブランド・商品を提供） 	化粧品、コスメタリ、その他	○ 00-04	○ 01-04	○ 99-04 決算 短信
37	日産化学工業	<ul style="list-style-type: none"> 各種化学品・機能製品・肥料・農薬・医薬品の製造販売 卓越した技術と優れた製品により、社会の繁栄に貢献する（「価値創造企業」） スペシャリティケミカルに注力 	化学品機能製品、農業化学品（除草剤、殺虫剤）、医薬品	○ 98	○ 98	
38	旭電化工業	<ul style="list-style-type: none"> ソーダ工業を根幹とする多角的化学工業会社（ソーダ工業製品、各種化学製品、食品の製造・販売） 高付加価値な新製品の導入により、社会に貢献する 地球環境に配慮した製品・技術の開発 	化学品（無機、有機、工油）、食品	○ 98 99	○ 00	
39	日本油脂	<ul style="list-style-type: none"> 総合化学会社（化成品、火薬、塗料、食品、医薬品等の製造・加工） 生活圏から宇宙まで、社会の発展と人々の生活の豊かさに貢献 ヒューマンサイエンス、医療・健康分野に注力 	油化（脂肪酸、油剤）、化成、化薬、塗料、食品、溶接	○ 98		○ 97CP ²⁰
40	日本曹達	<ul style="list-style-type: none"> カセイソーダ、塩素、化学薬品、農業薬品、医薬品等の製造販売、化学工業関連技術の総合化学会社 優位性ある技術により高付加価値製品を開発する 	基礎化学品、精密化学品、農業化学品、機能製品、医薬品、その他	○ 98	○ 99	
41	呉羽化学工業	<ul style="list-style-type: none"> 合成樹脂、無機工業製品、樹脂製品、各種精密化学品の製造・販売を目的とした総合化学工業会社 化学技術と製品により、真に人類の福祉に貢献する 市場ニーズに沿った、付加価値のある差別化製品の提供 	合成樹脂（塩化ビニル等）、無機工業製品（か性ソーダ等）、樹脂製品（多層フィルム等）、精密化学品（有機薬品、医薬品等）、その他（肥料等）	○ 98		○ 97CP ²¹ 00CP ²²
42	大日精化工業	<ul style="list-style-type: none"> 顔料、印刷インキ、繊維着色剤、合成樹脂着色剤の製造販売 色彩科学の総合メーカー（「世界を結ぶ日本の色」を創る） 	化成品、着色剤、その他	○ 98		○ 新聞

¹⁹Financial Report

²⁰Corporate Profile (Outline)

²¹Company Profile

²²同上

43	東亜合成	<ul style="list-style-type: none"> 苛性ソーダ・塩素、アクリル、のりのメーカー スペシャリティケミカルに注力 	無機化学品（苛性ソーダ、高圧ガス製品、その他）、有機化学品（塩素系製品、アクリル系製品、その他）	○ 98	○ 98	
44	日本化薬	<ul style="list-style-type: none"> 医薬・化学品メーカー（医薬品、染料、農薬、火薬、樹脂等の製造・販売） 世界中の人々の健康生活と快適生活に貢献する 顧客志向の研究開発型企業（超精密、超純粋製品メーカー） 	医薬、化学品（染料、農薬、化工品、機能製品）	○ 98	○ 98	
45	エフピコ	<ul style="list-style-type: none"> ポリスチレンペーパー、合成樹脂製簡易食品容器の製造・販売、関連包装資材の販売 顧客第一の食品サービス包装事業会社 販売効率の良い食品包装の提供、「総合的店舗内配膳」概念の提案 	製品（トレー容器、弁当容器、その他）、商品（包装資材、その他）	○ 98	○ 98	
46	ニフコ	<ul style="list-style-type: none"> 工業用プラスチック・ファスナーの設計・試作・金型製作、成形を一貫生産システムで、自動車、家電、家庭用品各業界に向けて製造・販売 カスタムメイドのプラスチック・ファスナー・部品、精密金型生産技術、新製品開発に注力 環境、情報、安全、高齢化関連に注力 	工業用プラスチック・ファスナー・プラスチック精密成形部品（自動車、家電、その他）、金型、電子部品、マグネシウム合金製部品、その他	○ 98	○ 97 99	
47	アキレス	<ul style="list-style-type: none"> ゴム、合成樹脂製品の製造・加工・販売 健康志向対応、電子部品等に注力 	シューズ、プラスチック、産業資材（建材等）、引布	○ 98 99		○ 新聞
48	高砂香料工業	<ul style="list-style-type: none"> 香料、医薬品、化粧品の製造・販売・卸 21世紀のエミネントカンパニー 	フレグランス（香水、芳香剤）、食品（食品香料）、アロマ・ファインケミカル（合成香料、医薬中間体）、その他	○ 98		○ 新聞
49	シーアイ化成	<ul style="list-style-type: none"> 熱可塑性の塩化ビニル樹脂を主体とした押出成形、圧延成形、射出成形により、各種合成樹脂製品の製造・販売 ユーザーの環境対応ニーズに応えた塩化ビニル代替素材（非塩ビ化）事業、先端市場ニーズに対応した超微粒子（ナノテク）事業に注力（99年度-） 地球環境保全を心掛け、グローバルな視野に立ち、時代の要請に応える 顧客の立場からの発想 	建設・土木用資材、建装用資材、農業・包装用フィルム、工業用品	○		○ 00-04 決算 短信 新聞
50	コニシ	<ul style="list-style-type: none"> 接着剤、シーリング材、ワックスの製造・販売、工業製品・化学製品の販売 ユーザーニーズの把握に努め、環境・安全に配慮しながら、使いやすく、信頼される製品を開発（自己創出型の価値創造） 	製品（工業用接着剤、家庭用接着剤、シーリング材、ワックス、その他）、商品（工業製品、合成樹脂、その他）、不動産賃貸	○ 98-04		○ 新聞

付属資料3. 事業定義評価依頼状（電機）

評価者の皆様へ

平成 17 年 6 月 吉日

事業定義に関する評価への協力をお願い

電機企業 50 社の事業定義に関して、記入上の留意点をお読み頂いた上で、次頁以降の評価票にお答え下さい。

（ご記入に当たっての留意点）

- ・ 各社の事業の定義について、必ず定義の全項目に目を通した上で、質問に1箇所のみ 印でお答え下さい。
- ・ 「機能」を、全体の定義のどこかに、要素として含んでいるかいないかについて、評価して下さい。
- ・ 事業に直接結びつかない単なるスローガンやPR的表現は、評価の対象外です。（スローガン例：「人類の進歩に貢献する」、「活力ある社会を築く」、「豊かな社会を実現する」、「（内容不明の）価値を創造する」）
- ・ 「機能」とは、顧客から見た価値や価値提供行為です。「機能的」な記述とは、それによって、顧客にとっての便益を明確に認識できる表現です。そのような表現が、記述全体のどこかに含まれていると認められる場合、「はい」に、認められない場合、「いいえ」に をつけてください。
- ・ 提供行為の記述でも、提供するものが製品等物理的な場合には、機能ではありません。（機能的定義例：「人・物の輸送」、「家庭生活に便益を提供する」、「顧客の技術的問題を解決する」）

全ての会社についてお答え頂き、直接手渡すか、または、若林宛メールボックスに投函下さい。

ご協力有り難うございます。

付属資料 4. 事業定義評価依頼状（化学）

評価者の皆様へ

平成 17 年 6 月 吉日

事業定義に関する評価への協力をお願い

化学企業 50 社の事業定義に関して、記入上の留意点をお読み頂いた上で、次頁以降の評価票にお答え下さい。

（ご記入に当たっての留意点）

- ・ 各社の事業の定義について、必ず定義の全項目に目を通した上で、質問に1箇所のみ 印でお答え下さい。
- ・ 「機能」を、全体の定義のどこかに、要素として含んでいるかいないかについて、評価して下さい。
- ・ 事業に直接結びつかない単なるスローガンやPR的表現は、評価の対象外です。（スローガン例：「人類の進歩に貢献する」、「活力ある社会を築く」、「豊かな社会を実現する」、「（内容不明の）価値を創造する」）
- ・ 「機能」とは、顧客から見た価値や価値提供行為です。「機能的」な記述とは、それによって、顧客にとっての便益を明確に認識できる表現です。そのような表現が、記述全体のどこかに含まれていると認められる場合、「はい」に、認められない場合、「いいえ」に をつけてください。
- ・ 提供行為の記述でも、提供するものが製品等物理的な場合には、機能ではありません。（機能的定義例：「人・物の輸送」、「家庭生活に便益を提供する」、「顧客の技術的問題を解決する」）

全ての会社についてお答え頂き、直接手渡すか、または、若林宛メールボックスに投函下さい。

ご協力有り難うございます。

付属資料5. 事業定義評価票（電機）

評価者氏名 _____

	事業定義	事業区分(参考)	回答欄
1	<ul style="list-style-type: none"> ・電気機械器具の製造・販売 ・技術を通して社会に貢献する(技術・信頼・世界・未来) ・情報エレクトロニクスに注力 	情報エレクトロニクス(コンピュータ、通信機、半導体)、電力システム、産業システム(プラント、ロボット)、交通システム(鉄道車両、エレベーター、エスカレーター)、家電電器(白物、AV、照明、調理機器)	<p>Q. 事業定義が機能を含んでいるか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
2	<ul style="list-style-type: none"> ・電子・電気機械器具の製造・販売 ・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 	オーディオ、ビデオ、テレビ、情報・通信、電子デバイス	<p>Q. 事業定義が機能を含んでいるか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
3	<ul style="list-style-type: none"> ・電気機械器具の製造・販売 ・世界中のお客様に最高の満足をお届けする(世の中のお役に立ち、人類の幸福のために) ・民生・産業・部品の各分野で価値創造をグローバルに実践 	民生(映像・音響、家庭電化・住宅設備機器)、産業(情報・通信、産業機器)、部品	<p>Q. 事業定義が機能を含んでいるか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
4	<ul style="list-style-type: none"> ・電気機械器具の製造・販売 ・全ての人々が高いQOLを享受できるように支援 ・エレクトロニクスとエネルギー(E&E)の領域で製品・サービスを創造し、豊かな生活と健全な社会を構築する 	情報通信システム、電子デバイス・材料、電力・産業システム、家庭電器	<p>Q. 事業定義が機能を含んでいるか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
5	<ul style="list-style-type: none"> ・通信機器・コンピュータ・その他電子機器で構成される情報通信機器・電子デバイスの製造・販売・関連サービス提供 ・コンピュータ&コミュニケーション(C&C) 	情報通信機器(通信機器、コンピュータその他電子機器)、電子デバイス、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
6	<ul style="list-style-type: none"> ・通信システム・情報処理システム・電子デバイスの製造・販売・付帯サービス ・ITソリューションカンパニー(ネットワークベース・ソリューションの提供) 	通信、情報処理、電子デバイス(フラッシュメモリー、コンパウンドメモリー)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
7	<ul style="list-style-type: none"> ・電気機械器具の製造・販売・付帯サービス ・すぐれた技術と創造力により、活力とゆとりのある人間社会の実現に貢献する(ソシオテック) 	重電機器、産業・メカトロニクス機器、情報通信システム・電子デバイス、家庭電器	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
8	<ul style="list-style-type: none"> ・カメラ、事務機器、光学機器の製造・販売 ・社会との共生(人・社会・自然が調和して、人類すべてが豊かにゆとりをもって暮らしていける社会の構築) ・創造的技術を核として、新しい価値の創造を目的とし、あらゆる可能性に挑戦する 	事務機器(複写機、コンピュータ周辺機器、情報通信機器)、カメラ、光学機器	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない

9	<ul style="list-style-type: none"> ・電気機械器具の製造販売 ・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 	映像機器、音響機器、電化機器、産業機器、情報システム・電子デバイス、電池・その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
10	<ul style="list-style-type: none"> ・電気通信機器・電気機器・電子応用機器・電子部品全般にわたる製造・販売 ・クリスタル・クリア・カンパニー(顧客要求へのFIT、オープン、創意) ・液晶技術で顧客の要望に応じた製品・サービスを提供 	AV 機器(オーディオ、ビデオ含む)、電化機器(白物)、通信・情報機器(電話機、ファクシミリ、パソコン)、電子部品(液晶パネル、LSI)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
11	<ul style="list-style-type: none"> ・光学機器、事務用機器、音響機器、電気機器、計測器等の製造・販売・設置工事・電気通信工事 ・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 	複写機器、情報機器(ファックス、プリンター、デジタル複合機)、光学機器(カメラ、レンズ)、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
12	<ul style="list-style-type: none"> ・「省」の技術(微細と低パワーを組み合わせる)で顧客の問題を解決する) ・カラーイメージング 	情報関連機器、電子デバイス、精密機器、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
13	<ul style="list-style-type: none"> ・電気機械器具・住宅資材の製造・販売 ・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) 	照明、情報機器、電器、住設建材、電子材料、制御機器、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
14	<ul style="list-style-type: none"> ・電子工業用特殊磁器製造販売、通信機器、情報機器等の製造・販売 ・「人類社会の進歩発展に貢献する」ために、製品・技術を通して新たな価値を創造し続ける 	ファインセラミック部品、半導体部品、切削工具・宝飾品・ソーラーシステム・セラミック応用品、通信機器、情報機器、光学精密機器、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
15	<ul style="list-style-type: none"> ・音響・映像機器、情報・通信機器、記録再生媒体の制作・製造・販売 ・オーディオビジュアルイノベーター(オーディオビジュアルのハード・ソフト製造)からデジタルシステムインテグレーターへ移行 	民生用機器、産業用機器、電子デバイス、エンターテインメント(ソフト)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
16	<ul style="list-style-type: none"> ・写真機械・付属品・その他光学機械の製造販売 ・総合画像情報産業 ・人々の生活を豊かにする感動的な製品とサービスの創造(感動創造) 	感光材料・感材機器(フィルム、印画紙、写真薬品)、情報機器(複写機、プリンター)、カメラ・光学	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
17	<ul style="list-style-type: none"> ・電気機械器具の製造・販売 ・パワー&エレクトロニクス ・社会基盤、産業機器・システム、情報機器、QOL を向上させる様々な設備・システムに従事(地球環境問題、エネルギー、IT 等のソリューション提供) 	電機、制御・情報・電子デバイス、業務用民生機器他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない

18	<ul style="list-style-type: none"> ・オーディオ・映像製品・カーエレクトロニクス製品・CATV 関連機器の製造・販売・付帯サービス ・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) 	オーディオ製品、映像製品、カーエレクトロニクス製品、AVソフトウェア、その他(電話機、CATV 関連機器、CD-ROM ドライブ等)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
19	<ul style="list-style-type: none"> ・電子素子材料・記録メディア製品の製造販売 ・創造によって文化、産業に貢献する ・電子機器の総合素材メーカー ・独創製品の事業化と市場開拓 	電子素材部品(磁性材料、電子機器応用、記録デバイス、IC 関連他)、記録メディア	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
20	<ul style="list-style-type: none"> ・電子通信装置・情報処理装置・電子デバイスの製造・販売 ・「進取の精神」をもって情報社会の発展に寄与する ・先進マルチメディアネットワークとサービスのグローバルな製造・販売会社 	電子通信装置、情報処理装置、電子デバイス、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
21	<ul style="list-style-type: none"> ・電子・電気通信機器器具の部品の製造販売 ・美しい電子部品を究める(人とメディアの快適なコミュニケーションを目指して) ・人と地球に喜ばれる新たな価値を創造する 	車載電装用部品、情報通信機器用部品、一般電子部品(高周波部品、機構部品、磁気応用部品)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
22	<ul style="list-style-type: none"> ・電子機械器具・電子応用機械器具・精密機械器具・医療用器械機具・その他一般機械器具の製造・販売・付帯サービス ・技術革新と人間視点の両面から真に最適な社会を実現する ・センシング、3C(コンピュータ、コミュニケーション、コントロール)、ライフサイエンス、ファジィ(インフォメーション・センシング)をコア技術とする ・先進の情報通信制御技術によるオートメーション部品、設備、システムの製造企業 	制御システム、電子決済・公共情報システム、専用機器、健康医用機器、その他社会事業(ATM 等)、特殊製品(OA 関連)、健康関連製品、オープンシステム	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
23	<ul style="list-style-type: none"> ・半導体・液晶製造装置の製造・販売 ・顧客(部品メーカー)の生産目標達成の支援により、高い顧客満足を勝ち得、情報革命の普及に貢献する ・個別顧客の製品差別化を達成すべく、ソリューションを提供し、高い顧客満足をうる 	半導体製造装置(LCD 製造装置含む)、コンピュータ・システム(基板検査システム、ストレージ装置等)、電子部品	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
24	<ul style="list-style-type: none"> ・電卓・電子時計・デジタルカメラ等の製造販売・付帯サービス ・創造的な製品コンセプトとハードウェア能力の融合を通して顧客に新しい価値を提供する(「創造の精神」) ・マルチメディア、通信、モバイルコンピューティング、デジタルイメージングに注力 	情報処理機器、電子時計、通信・映像機器、デバイス他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
25	<ul style="list-style-type: none"> ・総合電子部品メーカー ・よい電子製品はよい電子部品から生まれ、よい電子部品はよい材料から生まれる ・研究開発とグローバルな製造・販売網への投資 	コンデンサ(セラミック、トリマー)、抵抗器、圧電製品、(セラミックフィルター、セラミック共振器等)、コイル部品(変圧器、偏向ヨーク)、回路製品(電源等)、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない

26	<ul style="list-style-type: none"> 計測制御機器・装置、電子計算機の製造・販売（計測・制御・情報） 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 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） 	制御・情報機器、計測器、航空・宇宙機器	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
27	<ul style="list-style-type: none"> 集積回路、半導体素子、受動部品等の電気部品・電子部品の製造・販売 カスタマイゼーション、品質第一 高度情報化社会を支える情報通信をはじめとするマルチメディア等高付加価値商品の開発 	集積回路、半導体素子、受動部品、ディスプレイ	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
28	<ul style="list-style-type: none"> 事務用機械器具・電気機械器具の製造・販売 顧客志向に即した経営品質の向上、IT 事業に注力 ハードからソフト・システム・ソリューション事業への転換 	流通情報システム（POS、レジスター）、情報通信（ファクシミリ）、軽電（照明、家電）（1999 年より、流通情報システム、画像情報通信、家電）	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
29	<ul style="list-style-type: none"> ワイヤーハーネス（組み立て電線）・関連部品の製造・加工・販売 自動車業界（顧客業界）におけるモジュール化に対応し、部品のインテグレーションに注力 顧客の要望に応え、最も優れた製品・サービスを提供 	ハーネス・部品（自動車用ワイヤーハーネス等）、電線（電力用、通信用等）	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
30	<ul style="list-style-type: none"> 映像機器を中心とした電気製品の製造販売 ネットワークの活用による高度情報化社会に適応した新製品の提供や市場ニーズに呼応したコストパフォーマンスの良好な製品をタイミング良く市場投入 メカトロニクス技術と独自の生産性向上システム（FPS）を背景に、映像機器分野で地位を記築き、情報通信機器分野、電化機器分野へ進出 	映像機器（テレビ、ビデオ等）、情報通信機器（プリンター、ファクス等）、電化機器（エアコン等）、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
31	<ul style="list-style-type: none"> 各種輸送機用照明機器、電気機器、その他の部品の製造・販売 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） 	自動車照明機器、航空機部品、その他（各種電子応用機器、特殊機器等）	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
32	<ul style="list-style-type: none"> 電気機械器具、電子機械部品の製造・販売 回路駆動システム技術・製品の供給 「回るもの、動くもの」に特化 	小型精密モーター、小型精密ファン、電源、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
33	<ul style="list-style-type: none"> 電気通信機械、付属装置、付属品、電気材料部品の製造 高品質社会の実現に貢献するために、価値の高い技術・製品を開発する 移動体通信と情報システム関連に注力 	無線通信装置、無線応用装置、電子応用装置、電子部品・装備工事	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない

34	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車用電球・その他電球の製造・販売・輸出入 ・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 	自動車照明機器、自動車用品・カーエレクトロニクス、半導体製品、情報・通信機部品、照明デバイス・光電製品・その他の製造・販売・輸入	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
35	<ul style="list-style-type: none"> ・総合精密部品製造 ・世界最強の総合精密部品メーカー ・品質向上 	ベアリング、電子機器・部品、機械部品、輸送用機器・部品、特殊機器・部品、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
36	<ul style="list-style-type: none"> ・数値制御システム・サーボモーターの製造・販売 ・ファクトリーオートメーションの総合メーカー ・工場の自動化、生産の効率化に貢献(知能化、超精密化による) 	FA(CNC、サーボモーター、レーザ)、ロボット(ロボット、ロボショツト、ロボカット、ロボドリル)、サービス	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
37	<ul style="list-style-type: none"> ・電気機械(メカトロニクス)器具・装置・システムの製造・販売 ・超メカトロ事業、省エネ等の環境改善事業、市場の生産性向上要求に対応したシステム技術のメカトロ分野への応用 	メカトロ機器(サーボモーター等)、メカトロシステム(ロボット等)、産電機器(電動機、発電機等)、産電システム(プラント用発電システム等)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
38	<ul style="list-style-type: none"> ・短納期生産と多品種少量生産による、試作用プリント配線基板の設計・製造 ・得意先セットメーカーにおける高密度、高精細等の新仕様プリント配線基板のリリースに対応 ・顧客の製品開発から完成まで、完全一貫支援体制(ワンストップ・サービス・ファクトリー)の提供 	プリント配線基板、プリント配線基板設計用 CAD、モデリング、ODM(2000 年以降 EMS)、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
39	<ul style="list-style-type: none"> ・民生用電子機器、事務機器、産業用電子機器等に使用される電子部品の製造・販売 ・先進の技術力で市場が求める高品質な製品をタイムリーに供給し、エレクトロニクス産業の発展に貢献する(顧客企業の企業戦略をサポート) ・豊富な製品ラインアップ、顧客の多様なニーズを満たす技術力、顧客満足度を第一としたきめ細かいサービスの提供 ・電子機器の軽薄短小化、多機能化、省電力化等のトレンドに対応 	機構部品、音響部品、電磁部品、液晶表示素子、複合部品・その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
40	<ul style="list-style-type: none"> ・電子機器・関連製品部品の製造・販売 ・「技術開発の自転車操業」により、ハイテク・高付加価値製品へ絶えず事業転換する「複合先端技術企業」 ・顧客密着営業と、情報通信・環境関連分野での事業創出に注力 	電子関連(PC・携帯用プリント配線基板等)、セラミック(半導体製造用部品、自動車排ガス関連部品等)、建材(化粧板、断熱パネル等)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
41	<ul style="list-style-type: none"> ・電気機械器具の製造・販売 ・電子部品を通じて世界に貢献する(電子部品のスペシャリスト) ・市場環境や技術革新に対応した製品開発と市場ニーズに対応した的確な供給体制の構築を推進 	情報通信機器、半導体デバイス、病気・光デバイス、機構部品、高周波部品、電源部品、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない

42	<ul style="list-style-type: none"> 自動車用音響機器・電子機器の製造販売、その他付帯事業 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 	<p>カーオーディオ、カーコミュニケーション・カー電装品(ナビゲーションシステム、車載AVシステム)、その他付属品(サービスパーツ)</p>	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
43	<ul style="list-style-type: none"> 各種情報記録メディアの製造 メモリーと携帯ニーズに適合したポータブルメディアの提供 	<p>情報メディア、オーディオ・ビデオテープ、電池・電器、その他(電池生産用プラント)</p>	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
44	<ul style="list-style-type: none"> 製版・印刷用装置、機械器具、薬品その他材料の製造・販売 グラフィックアート業界向け DTP(デスク・トップ・パブリッシング)と、印刷前工程用装置・システムの総合メーカー 画像データのデジタル化等の市場ニーズ変化に迅速に対応 	<p>画像情報処理機器(グラフィックアート業界向け)、電子工業用機器(電子産業向け)、その他</p>	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
45	<ul style="list-style-type: none"> 電気機械器具の製造販売、その他機械器具の製造販売、関連事業 パワーエレクトロニクス:重電・メカトロニクスと電子の融合 	<p>回転機(発電機、電動機)、変電機器(変圧器)、装置(配電盤、制御装置)、電気工事、その他</p>	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
46	<ul style="list-style-type: none"> 音響機器・通信機器の製造販売 先進デジタル・ネットワーク技術の開発と新製品・新事業の開発に努める 	<p>音響製品(ホームオーディオ、カーオーディオ、ゼネラルオーディオ)、通信機器(無線、有線)、その他(電子部品、ソフト等)</p>	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
47	<ul style="list-style-type: none"> 電子計測器・半導体試験装置の製造販売 先端技術を先端で支える 顧客企業の生産性と収益性に貢献する 	<p>電子計測器、半導体試験装置</p>	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
48	<ul style="list-style-type: none"> プロセス・オートメーション、ファクトリーオートメーション、ビルディング・オートメーション用システム・制御機器の製造・販売・輸出入 計測と制御技術により産業の発展に貢献 高性能・低価格製品の実現 	<p>工業システム(FA、計測器)、制御機器、ビルシステム(空調制御、災害防止システム)、制御機器、その他</p>	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
49	<ul style="list-style-type: none"> カーラジオ・カーステレオ等の自動車機器、その他自動車関連用品として映像・特機、カラオケ等音響機器の製造販売 カーオーディオ電子業界のリーダー 	<p>自動車機器(カーラジオ、カーステレオ)、映像(車載テレビ・ビデオ)、特機(バス用拡声器)、音機(カラオケ)、その他(空調機器)</p>	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
50	<ul style="list-style-type: none"> 電子機械器具・電気機械器具の製造・販売 デジタル化時代をリードする商品の開発 先進機能・斬新なデザインと省電力・リサイクル等の環境を重視した製品の開発 	<p>リビング(エアコン、クリーナー、電子レンジ)、情報通信(プラズマディスプレイ、監視カメラ、半導体)</p>	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない

その他、当調査に関してご意見等あれば、お書き下さい。

ご協力有り難うございました。

付属資料 6. 事業定義評価票（化学）

評価者氏名 _____

	事業定義	事業区分(参考)	回答欄
1	<ul style="list-style-type: none"> ・総合映像情報産業(写真感光材料、光学機器、電子映像機器等の製造・販売) ・映像と情報の文化の創造(I&I:イメージング・アンド・インフォメーション) ・デジタル・銀塩写真技術を統合し、映像品質と写真撮影の利便性・娯楽性を向上し、映像の新需要を創造し可能性を広げる 	イメージングシステム(カメラ、フィルム、カセットテープ)、フォトフィニッシングシステム(現像装置、薬剤)、インフォメーションシステム(システム機材、データメディア)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
2	<ul style="list-style-type: none"> ・トップ化学品メーカー(各種化学製品の製造、加工、販売) ・「未来のための良い化学」をめざし、環境に配慮し、安全を確保し、人の健康に留意する ・人・社会・自然とのたしかなつながりをめざして、化学の新しい世界をひろげる 	石油化学(合成樹脂等)、炭素アグリ(肥料等)、機能商品(情報電子関連、医薬品、機能化学品)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
3	<ul style="list-style-type: none"> ・衣食住等人間生活全般にわたる総合メーカー(化成品、合成樹脂、繊維、建材、住宅等の製造・販売) ・人と地球の未来をみつめ、「くらし」と「いのち」のテクノロジーで21世紀の幸せをつくる 	化成品・樹脂、住宅・建材、繊維、多角化(機能製品・サービス)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
4	<ul style="list-style-type: none"> ・基礎化学、石油化学、精密化学、農業化学各製品の製造販売、化学工業用機械設備の設計・技術指導を目的とする総合化学工業会社 ・独自の優位性ある技術の確立 ・世界に通じる競争力ある事業 	基礎化学、石油化学、精密化学、農業化学	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
5	<ul style="list-style-type: none"> ・石油化学・基礎化学、機能性材料の製造・販売 ・暮らしを豊かに、便利で安全にするために、高品質で高機能の製品を提供する 	石油化学・基礎化学品(基礎原料、基礎化学品、樹脂)、機能性材料(化成品、機能製品、精密化学品)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
6	<ul style="list-style-type: none"> ・印刷用インキ、合成樹脂、石油化学品の製造・販売 ・生活を向上させる革新的製品のメーカー 	グラフィック、ポリマ関連、高分子機能材、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
7	<ul style="list-style-type: none"> ・天然油脂、石油化学製品を加工して、清潔で美しく健やかな生活に欠かせない家庭用製品(石鹸、シャンプー、洗剤等)を製造・販売し、工業用製品(油脂製品等)を製造・販売する、総合油脂化学メーカー ・(心をこめた)「よきモノづくり」を通して、顧客に真の満足と喜びを与える製品・サービスを提供し、豊かな生活文化の実現に貢献する ・清潔で美しく健やかな暮らしに役立つ商品と、産業界の発展に寄与する工業用品の提供 	家庭用製品(パーソナルケア、ハウスホールド、サニタリー)、工業用製品(油脂、化成品)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない

8	<ul style="list-style-type: none"> ・合成樹脂を主体とする有機・無機化学工業の会社 ・PVC、半導体シリコン、シリコン、人工水晶、希土類のメーカー ・原材料から最終製品まで一貫した生産プロセスを保有し、単一業界に依存することなく、広い顧客層を支援 	有機化学、無機化学、電子材料、機能材料、国際事業	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
9	<ul style="list-style-type: none"> ・合成樹脂製品、化学工業製品の製造・販売、ユニット住宅の製造・施工・販売 ・広範囲の高品質プラスチック製品、プレハブ住宅の建設 	管工機材、住宅資材、化学品、テクノマテリアル、ライフグッズ（家庭用プラスチック用品、石鹼等のホームケミカル製品）、メディカル、住宅、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
10	<ul style="list-style-type: none"> ・石油化学製品、無機化学品、ガス製品、特殊化学品、電子・情報関連製品、電炉製品、アルミニウム関連製品、先端・特殊化成品を製造販売する多角的総合化学会社 ・付加価値が高く個性的な製品の提供 	石油化学、化学品、電子・情報、無機材料、アルミニウム	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
11	<ul style="list-style-type: none"> ・化粧品、石鹼、医薬品等の製造・販売・輸出入 ・品質と価値の創造を通して、人々の美、健康、幸福に貢献する(美しくありたい、健やかでありたい、幸せでありたい。このお客様の願いを、お客様とともに育み、優れた品質と価値の創造を通して、豊かに、かたちにしてい) ・美しい生活文化の創造 	化粧品(女性、男性等)、トレタリー(石鹼、ヘアケア、コスメ等)、サロン・食品・医療品他(ファインケミカル等)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
12	<ul style="list-style-type: none"> ・有機、無機化学の両部門を有する特色ある化学会社(電子電気材料、合成樹脂、窯業製品、住宅機器等の製造・販売) ・レジン技術に基づいて、社会の全ての分野で最適なソリューションを提供する 	電子電気材料・部品、有機材料製品、合成樹脂加工品、無機材料製品、住宅機器・環境設備、医薬品その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
13	<ul style="list-style-type: none"> ・化学、プラスチック、セメント、建材、機械、環境・プラントエンジニアリング、石炭等異種産業部門の多角的結合体 ・高品質、付加価値のある製品の創造で、国内外での強力な地位を維持する 	化学、建設資材、機械・エンジニアリング、石炭、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
14	<ul style="list-style-type: none"> ・石化製品、ベーシック(化学品、セメント)製品、スペシャリティ材料(ファイン・ケミカル、電子材料、光メディア等)の製造・販売 ・ビニル製造工程の自立的運営に必要な原材料の自社製造、顧客要求のポリマ設計への反映、高付加価値製品の提供 ・ビニル(・イソシアネート)・チェーンの強化 	石化(オレフィン、ポリオレフィン)、ベーシック(化学品、セメント)、スペシャリティ(ファイン・ケミカル、科学計測、機能材料、光メディア)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
15	<ul style="list-style-type: none"> ・高分子材料(接着テープ等)の合成とその応用加工技術に基づき、電子・電機材料をはじめとした各種産業用材料の製造・販売 ・情報、半導体、家電、自動車、住宅、健康、環境等の市場ニーズに応え、生活の QOL を向上させ、新しい価値を創造する ・グローバル・ニッチ(限定市場)・リーダーとなる 	電気・電子材料、光学、工業材、商品、エンブラ部材、メディカル、メンブレン	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない

16	<ul style="list-style-type: none"> ・繊維工業品、化学工業品、洗剤、医薬品、化粧品、食品等の製造・加工・売買 ・ヘルスケア&クリーン 	化粧品(ホームプロダクト含む)、薬品、ファッション、新素材(情報システム含む)、綿・絹、羊毛、ナイロン、ポリエステル、アクリル	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
17	<ul style="list-style-type: none"> ・発酵と高分子技術に基礎をおき、合成樹脂、か性ソーダ、食品、医薬品、電線、電子材料、合成繊維等の総合的化学品会社 ・ニッチ市場のニーズに対応した“スペシャリティ・ケミカル・カンパニー”への転換 ・住宅用電子、生命科学に注力 	塩ビ・ソーダ、特殊樹脂、樹脂製品、食品・医薬品、電材、合成繊維	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
18	<ul style="list-style-type: none"> ・無機・有機化学製品、石油化学製品、肥料、農薬、飼料等の製造・加工・売買 ・「化学にもとづく幅広い価値の創造を通して、社会の発展と調和に貢献する」、そのために、「特色ある優良化学品会社」を目指す ・電子・情報通信業界向け機能性材料、エネルギー関連、環境関連に注力 	化学品(メタノール・アンモニア、キシレン、その他)、機能製品、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
19	<ul style="list-style-type: none"> ・歯磨き、歯ブラシ、洗剤、化粧品等の製造販売 ・人々の健康維持増進や快適家庭生活等、暮らしの夢・暮らしの願いを先取りした便利な製品、見て聞いて使ってわかる製品の開発 ・いつも暮らしの中に 	ホームプロダクト品、ヘルス&ビューティプロダクト、薬品、食品、化学品	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
20	<ul style="list-style-type: none"> ・セルロース派生品、有機化学、プラスチック、フィルム、機能製品、航空・防衛システム用製品の開発・製造・販売 ・電子・情報処理・生命科学・医薬向け高機能高付加価値製品の開発 ・複合型事業構造 	セルロース、有機合成、合成樹脂、新事業、特機	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
21	<ul style="list-style-type: none"> ・ブタジエン等の製造、合成ゴム・合成樹脂の製造・販売 ・卓越した技術を基礎に、顧客の視点からアプリケーションを創造する 	合成ゴム、エマルジョン、合成樹脂、ファイン製品(光学材料等)・その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
22	<ul style="list-style-type: none"> ・産業・医療用ガス、関連機器、冷凍食品、住宅関連製品の製造・販売、LP ガス・石油関連機器・建設用資材等の販売・付帯工事 ・工業ガスの全てのニーズに応えるトータルシステムの提供 	産業関連、環境機材関連、エンジニアリング関連、医療関連、燃料関連、住宅関連、食品関連、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
23	<ul style="list-style-type: none"> ・石油化学製品(有機)、化学品、セメント(無機)等の総合化学工業会社 ・川下事業(樹脂加工)としての食品包装、電子部品包材等の高機能製品、半導体関連電子材料、耐震化ニーズに対応した特殊混和材等に注力 ・特色と存在感のある化学メーカー 	石化(スチレン樹脂、樹脂・化成品、樹脂加工製品他)、化学品(肥料、有機化学品、無機化学品)、セメント・建材(セメント他、特殊混和材)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない

24	<ul style="list-style-type: none"> ・吸収体関連商品を中心としたベビー・チャイルド、サニタリー、シルバーケア、ハウスホールド用品等の製造・加工・販売 ・赤ちゃんからお年よりまでの豊かな生活の実現 ・女性のくらしをより快適に ・「変化した分だけ新しい価値が生まれる(変化価値論)」という考えから、顧客に尽くし続け、新たな価値を創造し続ける 	ベビー関連、生理用品、その他(ペットフード、芳香剤、洗剤、観光事業)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
25	<ul style="list-style-type: none"> ・各種圧縮ガス、液化ガス、ガス分離・圧縮装置、冷凍装置等の製造・販売、食品・関連原材料製造・加工・販売 ・産業、生活、未来分野で研究・商品開発 	ガス・機器及び関連装置、生活・家庭用品(食品、家庭用品)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
26	<ul style="list-style-type: none"> ・ソーダ、無機・有機工業製品、セメント、建材、合成樹脂、電子基材関連製品、メディカル関連製品、ファインケミカル製品、イオン交換樹脂膜、家庭用品等の製造・販売 ・スペシャリティ・加工型事業の拡大と収益向上、基礎コア事業の維持強化 	化成品(無機、有機)、セメント建材、樹脂、特殊品	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
27	<ul style="list-style-type: none"> ・印刷インキ、化成品、樹脂、印刷関連機械・機器等の製造・販売 ・内外のネットワークを通して、多様で複雑なニーズの応える 	印刷インキ、化成品、樹脂・関連製品、印刷関連機械・機器・材料、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
28	<ul style="list-style-type: none"> ・合成ゴムと石油化学製品のメーカー ・特定の分野で独創的技術を開発し、世界一の事業を創出して社会に貢献する ・顧客満足を保証する高品質の商品・サービスの提供 	合成ゴム、合成樹脂(塩化ビニル、香料)、その他(医療機材、電子材料、建材等)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
29	<ul style="list-style-type: none"> ・家庭用医薬品、医薬部外品、雑貨品、化粧品、医療器具の製造・販売・輸入 ・消費者が健康で快適な生活をおくることに役立つ製品をタイムリーに提供する(「創造と革新により人と社会に快を提供する」) 	製品(家庭用品、医療用具)、商品(医療用具、医薬品、雑貨・食品)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
30	<ul style="list-style-type: none"> ・塗料・金属表面処理剤の製造販売 ・環境対応、顧客の経済性のため、独自の革新技術、高付加価値戦略商品の先行開発 	油性塗料、ラッカー、合成樹脂材料、水系塗料、インナー、金属表面処理剤、雑類	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
31	<ul style="list-style-type: none"> ・塗料・塗装材の製造販売 ・市場変革のタイミングに合わせた商品開発 	塗料(油性塗料、ラッカー、合成樹脂塗料、シンナー)、その他(関連材料、その他)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
32	<ul style="list-style-type: none"> ・化学品、肥料、ガラス、建材等の総合化学会社 ・社会環境の変化に伴う市場ニーズの多様化に対応した独自製品の開発 	ガラス建材、化学品、肥料	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
33	<ul style="list-style-type: none"> ・各種合成樹脂製品の製造・販売 ・高品質、多機能、付加価値製品の開発 	建設関連、流通関連、工業・電子関連	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない

34	<ul style="list-style-type: none"> ・各種合成樹脂、同製品、工業製品の製造・販売 ・現在と将来の世代に、最高品質の製品を、洗練された技術で提供する 	半導体関連、回路製品・電子部品材料、工業資材、医療・建材・包装関連、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
35	<ul style="list-style-type: none"> ・各種合成樹脂、ファイン・スペシャリティ・ケミカル製品の製造販売 ・テクノロジーをもって人間の生活を快適にし、人類社会の発展に貢献する(「テクノアメニティ」) ・素材提供メーカーとしての川下展開 	基礎化学品、精密化学品、合成樹脂、環境・触媒	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
36	<ul style="list-style-type: none"> ・総合化粧品メーカー(高付加価値化粧品等の生産・販売) ・革新的で高品質の化粧品により、美を創造する(お客様に心から満足していただける最高の品質の化粧品とサービスの提供) ・消費者ニーズに合ったブランドを最適な流通チャンネルに配置(流通チャンネルに最適なブランド・商品を提供) 	化粧品、コスメタリー、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
37	<ul style="list-style-type: none"> ・各種化学品・機能製品・肥料・農薬・医薬品の製造販売 ・卓越した技術と優れた製品により、社会の繁栄に貢献する(「価値創造企業」) ・スペシャリティケミカルに注力 	化学品機能製品、農業化学品(除草剤、殺虫剤)、医薬品	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
38	<ul style="list-style-type: none"> ・ソーダ工業を根幹とする多角的化学工業会社(ソーダ工業製品、各種化学製品、食品の製造・販売) ・高付加価値な新製品の導入により、社会に貢献する ・地球環境に配慮した製品・技術の開発 	化学品(無機、有機、工油)、食品	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
39	<ul style="list-style-type: none"> ・総合化学会社(化成品、火薬、塗料、食品、医薬品等の製造・加工) ・生活圏から宇宙まで、社会の発展と人々の生活の豊かさにご貢献 ・ヒューマンサイエンス、医療・健康分野に注力 	油化(脂肪酸、油剤)、化成、化薬、塗料、食品、溶接	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
40	<ul style="list-style-type: none"> ・カセイソーダ、塩素、化学薬品、農業薬品、医薬品等の製造販売、化学工業関連技術の総合化学会社 ・優位性ある技術により高付加価値製品を開発する 	基礎化学品、精密化学品、農業化学品、機能製品、医薬品、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
41	<ul style="list-style-type: none"> ・合成樹脂、無機工業製品、樹脂製品、各種精密化学品の製造・販売を目的とした総合化学工業会社 ・化学技術と製品により、真に人類の福祉に貢献する ・市場ニーズに沿った、付加価値のある差別化製品の提供 	合成樹脂(塩化ビニル等)、無機工業製品(か性ソーダ等)、樹脂製品(多層フィルム等)、精密化学品(有機薬品、医薬品等)、その他(肥料等)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
42	<ul style="list-style-type: none"> ・顔料、印刷インキ、繊維着色剤、合成樹脂着色剤の製造販売 ・色彩科学の総合メーカー(「世界を結ぶ日本の色」を創る) 	化成品、着色剤、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか？</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない

43	<ul style="list-style-type: none"> ・苛性ソーダ・塩素、アクリル、のりのメーカー ・スペシャリティケミカルに注力 	無機化学品(苛性ソーダ、高圧ガス製品、その他)、有機化学品(塩素系製品、アクリル系製品、その他)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
44	<ul style="list-style-type: none"> ・医薬・化学品メーカー(医薬品、染料、農薬、火薬、樹脂等の製造・販売) ・世界中の人々の健康生活と快適生活に貢献する ・顧客志向の研究開発型企业(超精密、超純粋製品メーカー) 	医薬、化学品(染料、農薬、化工品、機能製品)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
45	<ul style="list-style-type: none"> ・ポリスチレンペーパー、合成樹脂製簡易食品容器の製造・販売、関連包装資材の販売 ・顧客第一の食品サービス包装事業会社 ・販売効率の良い食品包装の提供、「総合的店舗内配膳」概念の提案 	製品(トレイ容器、弁当容器、その他)、商品(包装資材、その他)	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
46	<ul style="list-style-type: none"> ・工業用プラスチック・ファスナーの設計・試作・金型製作、成形を一貫生産システムで、自動車、家電、家庭用品各業界に向けて製造・販売 ・カスタムメイドのプラスチック・ファスナー・部品、精密金型生産技術、新製品開発に注力 ・環境、情報、安全、高齢化関連に注力 	工業用プラスチック・ファスナー・プラスチック精密成形部品(自動車、家電、その他)、金型、電子部品、マグネシウム合金製品、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
47	<ul style="list-style-type: none"> ・ゴム、合成樹脂製品の製造・加工・販売 ・健康志向対応、電子部品等に注力 	シューズ、プラスチック、産業資材(建材等)、引布	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
48	<ul style="list-style-type: none"> ・香料、医薬品、化粧品の製造・販売・卸 ・21世紀のエミネントカンパニー 	フレグランス(香水、芳香剤)、食品(食品香料)、アロマ・ファインケミカル(合成香料、医薬中間体)、その他	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
49	<ul style="list-style-type: none"> ・熱可塑性の塩化ビニル樹脂を主体とした押出成形、圧延成形、射出成形により、各種合成樹脂製品の製造・販売 ・ユーザーの環境対応ニーズに応えた塩化ビニル代替素材(非塩ビ化)事業、先端市場ニーズに対応した超微粒子(ナノテク)事業に注力 	建設・土木用資材、建装用資材、農業・包装用フィルム、工業用品	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない
50	<ul style="list-style-type: none"> ・接着剤、シーリング材、ワックスの製造・販売、工業製品・化学製品の販売 ・ユーザーニーズの把握に努め、環境・安全に配慮しながら、使いやすく、信頼される製品を開発(自己創出型の価値創造) 	製品(工業用接着剤、家庭用接着剤、シーリング材、ワックス、その他)、商品(工業製品、合成樹脂、その他)、不動産賃貸	<p>Q. 事業定義に機能が含まれているか?</p> <input type="checkbox"/> はい <input type="checkbox"/> いいえ <input type="checkbox"/> どちらとも言えない

その他、当調査に関してご意見等あれば、お書き下さい。

ご協力有り難うございました。

付属資料 7. 機能性評価結果の分析²³

① 電機企業機能性評価の主成分分析結果（変数：評価者）

説明された分散の合計

成分	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和		
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %
1	8.528	29.406	29.406	8.528	29.406	29.406
2	2.138	7.373	36.779	2.138	7.373	36.779
3	2.073	7.147	43.926	2.073	7.147	43.926
4	1.728	5.959	49.885	1.728	5.959	49.885
5	1.661	5.729	55.614	1.661	5.729	55.614
6	1.469	5.064	60.678	1.469	5.064	60.678
7	1.314	4.531	65.209	1.314	4.531	65.209
8	1.210	4.173	69.382	1.210	4.173	69.382
9	.991	3.419	72.801			
10	.911	3.143	75.944			
11	.868	2.993	78.937			
12	.771	2.659	81.595			
13	.707	2.440	84.035			
14	.604	2.084	86.119			
15	.561	1.933	88.052			
16	.462	1.592	89.645			
17	.440	1.519	91.164			
18	.434	1.498	92.662			
19	.356	1.226	93.888			
20	.325	1.120	95.008			
21	.286	.988	95.996			
22	.247	.851	96.848			
23	.220	.759	97.606			
24	.187	.644	98.250			
25	.165	.569	98.819			
26	.135	.464	99.283			
27	.107	.371	99.654			
28	.062	.213	99.867			
29	.039	.133	100.000			

²³全てSPSSアウトプットより。

成分行列

評価者	成分							
	1	2	3	4	5	6	7	8
A	.762	.247	-.101	-.100	.147	-.012	.166	.147
B	.660	.019	-.212	-.107	-.044	-.425	-.144	-.078
C	.668	-.222	.133	-.453	-.020	.073	.148	.003
D	.764	-.125	-.091	.085	.077	-.343	-.080	.036
E	.652	-.367	.162	.041	.026	.113	.030	-.119
F	.504	.104	-.192	.674	.018	.110	-.227	.120
G	.570	-.011	.181	.509	.251	-.080	.300	.154
H	.688	.102	-.231	-.337	-.039	-.135	-.121	.026
I	.207	.064	-.002	-.196	.579	.061	-.039	-.523
J	-.100	-.217	.467	-.016	.358	.142	.023	.277
K	.672	-.074	.097	.216	-.196	.194	.012	-.028
L	.571	.079	.118	.139	.109	-.400	-.402	.267
M	.425	-.218	.081	-.286	-.583	.041	.078	-.010
N	.779	-.001	.222	.142	.008	.145	.063	-.314
O	.621	-.106	.373	-.189	.011	-.222	.166	.120
P	.508	.132	.049	.262	-.182	.028	.141	-.264
Q	.308	.388	-.188	-.201	.216	-.015	.440	-.243
R	.423	.544	-.087	-.201	.039	.226	-.323	.221
S	.546	.273	.454	-.116	-.206	-.119	-.250	-.178
T	.488	.048	.241	-.167	.167	.562	-.160	.330
U	.477	.108	-.482	.199	-.075	.111	-.128	-.045
V	.541	-.352	-.246	-.201	.167	-.317	-.154	.027
W	.443	.020	-.167	.049	-.119	-.183	.608	.407
X	.327	.155	-.576	-.228	.273	.323	.106	.201
Y	.034	.778	.074	.171	-.011	-.121	.128	-.137
Z	.639	-.280	-.312	.008	-.026	.272	-.155	-.144
AA	.373	-.501	-.036	.244	.389	.071	.064	-.144
BB	.462	-.106	-.152	.096	-.535	.283	.082	-.076
CC	.588	.294	.562	-.033	.028	.122	.004	-.010

企業別主成分スコア

企業名	機能性	主成分1	主成分2	主成分3	主成分4	主成分5	主成分6	主成分7	主成分8
日立製作所	0.28	-1.193	0.889	-1.057	-0.079	-0.662	-0.488	0.551	-0.422
ソニー	1.41	1.013	1.014	-0.158	-1.783	0.017	-1.128	0.799	-0.078
松下電器産業	0.59	-0.497	1.265	-0.057	-0.408	-1.965	-1.189	-1.630	0.454
東芝	1.14	0.368	1.257	1.816	-0.547	1.028	0.921	1.226	-0.592
NEC	0.52	-1.051	0.501	-0.253	1.792	2.730	-0.156	0.708	-0.313
富士通	0.52	-0.930	0.428	0.062	0.138	-0.246	0.206	0.664	-1.504
三菱電機	0.45	-1.045	0.252	0.512	-0.149	0.277	-0.452	0.489	-0.438
キヤノン	0.69	-0.276	1.147	-1.791	0.027	-1.560	-1.014	1.999	0.148
三洋電機	1.69	1.657	0.726	0.736	1.216	-0.458	-0.061	0.051	1.882
シャープ	1.24	0.813	1.157	-1.551	0.122	-1.335	0.646	-0.329	-2.670
リコー	1.55	1.312	-0.936	-1.028	0.034	0.856	-1.431	1.500	-0.034
セイコーエプソン	1.83	1.966	0.724	-0.854	-0.117	0.569	-0.179	0.103	0.454
松下電工	1.48	1.338	0.277	0.842	-0.309	-0.862	-0.256	-2.398	1.113
京セラ	1.07	0.322	-0.436	-1.068	-1.604	1.103	2.705	0.038	-0.199
日本ビクター	0.69	-0.450	-0.016	-0.707	1.009	-1.179	1.133	-0.653	0.765
ユニカミシタホールディングス	0.38	-0.976	-0.740	-0.701	-0.661	-0.771	0.838	0.217	0.998
富士電機ホールディングス	0.83	-0.181	-0.308	0.652	-0.080	-1.026	-0.567	2.730	1.042
パイオニア	1.48	1.120	1.338	-1.348	0.748	0.401	-0.548	-1.130	-0.444
TDK	0.24	-1.364	0.000	0.408	0.229	-0.807	-0.366	0.019	0.407
沖電気工業	0.97	0.130	0.450	1.569	2.695	-1.474	-0.061	0.044	1.010
アルプス電気	1.21	0.508	1.441	0.765	-1.176	-0.179	-0.324	1.074	-0.005
オムロン	0.34	-1.254	0.005	0.324	0.060	-0.457	-0.064	0.028	-0.547
東京エレクトロン	0.76	-0.511	2.099	-1.017	0.378	2.239	0.450	-1.668	1.200
カシオ計算機	1.07	0.252	0.484	1.639	-0.554	-0.958	0.284	0.875	-2.277
村田製作所	0.41	-0.911	-0.708	1.056	-0.764	-1.221	0.740	-0.516	0.837
横河電機	1.31	0.973	-0.997	1.576	-0.652	1.470	-2.278	0.042	-0.682
ローム	1.17	0.666	-2.277	0.367	-0.746	0.365	-0.748	-1.151	-0.759
東芝テック	0.69	-0.400	-1.195	-0.373	-0.316	0.626	-0.988	-1.720	0.215
住友電装	1.00	0.262	-0.799	-0.246	-1.979	0.646	0.441	0.620	2.364
船井電機	0.97	-0.049	1.421	1.056	-0.516	-0.232	1.506	-0.678	-0.943
小糸製作所	1.72	1.733	1.289	0.368	0.661	-0.641	0.366	-0.206	1.071
日本電産	0.79	-0.145	-0.825	-2.295	-1.479	-0.578	-0.103	0.397	0.665
日本無線	0.59	-0.610	-0.108	-0.905	1.030	-0.996	-0.979	-0.351	1.016
スタンレー電気	1.55	1.448	-0.905	0.852	1.136	0.406	1.130	-0.762	-0.155
ミネベア	0.86	-0.001	-0.532	0.610	-1.441	0.384	-2.324	-0.806	-0.475
ファナック	0.59	-0.901	0.084	-0.844	0.813	1.576	0.584	0.516	-1.223
安川電機	0.72	-0.445	-0.481	0.270	-1.049	-0.586	-0.528	-0.648	-0.987
キョウデン	1.48	1.321	-1.559	-0.907	0.965	0.070	0.806	1.848	1.056
ホシデン	0.97	0.201	-1.350	1.916	-0.488	-0.649	1.700	0.419	-0.639
イビデン	0.76	-0.481	1.284	-0.113	-1.823	1.133	1.257	0.148	0.430
ミツミ電機	0.10	-1.513	-0.527	0.354	0.229	0.132	-0.458	-0.346	0.723
アルパイン	1.86	1.890	-0.121	0.177	0.764	0.725	-0.286	0.183	-0.463
日立マクセル	1.14	0.775	-1.730	-2.116	0.701	-0.737	-0.027	-1.054	-2.361
大日本スクリーン製造	0.66	-0.487	-0.913	-0.323	-0.215	-0.274	2.300	-0.919	0.157
明電舎	0.21	-1.536	0.445	0.363	0.467	1.395	-0.587	-0.303	-0.379
ケンウッド	0.21	-1.341	-1.188	0.380	0.262	0.063	-0.312	-0.148	0.458
アドバンテス	1.14	0.436	-0.304	0.593	0.736	0.751	0.175	-0.836	0.547
山武	0.72	-0.371	-1.406	0.085	2.025	0.208	0.386	1.209	-0.020
クラリオン	0.61								
富士通ゼネラル	0.14	-1.586	0.384	0.365	0.699	0.683	-0.672	-0.242	0.505

(注) クラリオンについては、評価結果に欠損値1つを含むため、スコアは算出されない。

② 化学企業機能性評価の主成分分析結果（変数：評価者）

説明された分散の合計

成分	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和		
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %
1	7.453	25.700	25.700	7.453	25.700	25.700
2	2.600	8.964	34.664	2.600	8.964	34.664
3	2.393	8.253	42.916	2.393	8.253	42.916
4	1.802	6.214	49.130	1.802	6.214	49.130
5	1.583	5.458	54.588	1.583	5.458	54.588
6	1.439	4.962	59.550	1.439	4.962	59.550
7	1.337	4.612	64.162	1.337	4.612	64.162
8	1.217	4.195	68.357	1.217	4.195	68.357
9	1.094	3.771	72.128	1.094	3.771	72.128
10	.972	3.352	75.479			
11	.913	3.149	78.628			
12	.818	2.821	81.449			
13	.692	2.386	83.835			
14	.675	2.328	86.163			
15	.637	2.198	88.361			
16	.510	1.759	90.120			
17	.467	1.610	91.729			
18	.410	1.414	93.143			
19	.380	1.310	94.453			
20	.346	1.194	95.647			
21	.277	.954	96.601			
22	.259	.893	97.494			
23	.192	.663	98.157			
24	.158	.545	98.702			
25	.106	.367	99.069			
26	.095	.328	99.397			
27	.069	.237	99.634			
28	.064	.219	99.853			
29	.043	.147	100.000			

成分行列

評価者	成分								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A	.668	.277	-.398	-.250	-.041	-.150	.108	-.084	.075
B	.313	-.025	-.072	.002	.536	-.455	-.300	-.084	-.194
C	.782	.102	.143	-.116	-.035	.065	-.219	-.082	-.025
D	-.153	.507	.241	.327	-.252	-.294	.157	.304	.149
E	.728	-.019	.133	.057	-.119	-.263	.083	.118	-.109
F	.673	.026	-.268	.331	-.278	-.136	-.267	.049	-.111
G	.666	-.438	.118	-.048	-.156	-.008	.151	-.158	.065
H	.216	-.056	-.173	.001	.561	.022	-.171	.213	.408
I	.585	.013	.561	.047	-.059	-.260	.147	.030	-.012
J	.386	.345	.107	-.292	.293	-.123	.315	.411	.046
K	.494	-.252	-.317	-.265	-.288	.157	-.107	.164	.027
L	.430	.134	.467	-.467	.232	.161	-.019	.228	-.072
M	.423	.447	.086	.041	.121	.344	.114	-.108	-.233
N	.263	.554	.389	-.156	.036	-.129	-.258	-.312	.213
O	.555	.301	-.219	.217	-.064	.267	.055	-.387	-.224
P	.551	.183	-.106	.205	-.157	-.074	-.501	.250	-.300
Q	.697	.007	-.195	.014	-.039	-.007	-.003	.407	-.165
R	.540	-.394	.065	.306	.151	-.274	.250	-.068	.020
S	.340	-.506	.279	.402	.091	.040	.188	.134	-.160
T	.571	-.100	-.099	.265	.254	-.073	-.028	-.137	.375
U	.621	-.169	.259	.159	.130	.177	-.202	-.164	.131
V	.601	-.355	.097	-.054	-.156	.108	.318	-.017	.017
W	.738	.039	-.294	-.063	.212	.110	.178	-.278	.067
X	-.106	.219	-.505	.482	.235	.261	.304	.201	.066
Y	.461	.350	-.577	-.294	-.064	-.058	.192	.035	.001
Z	.297	.134	.047	.316	-.286	.254	-.269	.193	.524
AA	.174	.065	.378	.103	.262	.621	-.086	.172	-.176
BB	.218	.550	.357	.143	-.243	.010	.290	-.134	.115
CC	.348	-.394	-.004	-.453	-.278	.164	-.033	.097	.213

企業別主成分スコア

企業名	機能性	主成分1	主成分2	主成分3	主成分4	主成分5	主成分6	主成分7	主成分8	主成分9
富士写真フイルム	1.45	1.707	1.231	-1.446	0.610	-0.346	0.628	-0.274	-0.841	-0.363
三菱化学	0.90	0.695	-1.261	-1.973	-0.751	-1.621	0.106	0.152	1.430	-0.173
旭化成	0.66	-0.043	-2.202	0.603	-0.940	-0.381	1.150	-1.008	-0.628	0.018
住友化学	0.62	-0.392	-0.519	0.460	0.922	1.417	0.873	-0.193	-0.901	-0.885
三井化学	0.59	-0.364	-1.763	-0.042	-0.963	0.259	1.885	0.567	0.717	-0.371
大日本インキ化学工業	0.28	-0.892	-0.916	-0.597	-0.266	1.698	-1.162	0.643	-0.699	-1.821
花王	1.66	2.383	0.725	0.482	0.010	-0.349	0.046	2.523	-0.570	0.575
信越化学工業	0.69	-0.232	0.751	-1.158	0.457	0.302	-0.394	-0.762	2.781	-1.537
積水化学工業	0.48	-0.482	-0.157	1.427	-1.344	-0.381	1.382	-0.520	-0.751	0.386
昭和電工	0.38	-0.919	-0.416	-0.324	-0.310	0.125	-0.738	0.272	-0.285	-0.455
資生堂	1.72	2.582	-0.677	-1.256	-0.636	2.613	1.249	-0.537	1.584	0.833
日立化成工業	0.62	0.253	-0.688	-0.096	-0.590	-1.741	0.539	-2.957	-1.444	-0.218
宇部興産	0.45	-0.751	0.155	-0.274	0.563	0.911	-0.807	-0.447	-0.046	0.994
東ソー	1.14	0.889	1.575	-1.466	0.536	-1.371	-0.503	-0.798	-0.038	-1.371
日東電工	0.90	0.332	1.571	0.346	1.418	-1.349	1.252	-0.658	-0.718	-1.597
カネボウ	0.45	-0.702	-0.404	-1.189	-1.087	-0.826	0.044	1.371	0.943	-0.213
カネカ	0.59	-0.614	1.529	0.625	0.653	0.060	1.511	0.383	-0.567	-0.028
三菱ガス化学	0.45	-0.712	0.549	1.170	-1.638	-0.922	-0.180	-0.181	0.222	1.119
ライオン	1.72	2.692	0.236	-0.162	0.135	1.123	0.536	0.319	-0.186	-1.638
ダイセル化学工業	0.48	-0.894	0.142	0.315	0.262	0.162	-0.926	0.278	-0.550	-0.347
JSR	0.62	-0.480	0.731	0.582	0.131	-0.385	1.143	-0.419	0.151	0.917
エア・ウォーター	1.03	0.809	0.176	2.654	-0.015	0.175	-2.078	-0.203	0.681	-0.548
電気化学工業	0.72	0.049	-0.118	0.618	-1.372	1.155	1.271	-1.669	0.783	-0.065
ユニ・チャーム	1.59	2.082	-0.548	1.898	-0.518	-0.684	-1.244	-0.601	1.695	0.090
大陽日酸	0.52	-0.774	1.390	0.473	0.288	0.030	0.716	0.673	0.229	0.364
トクヤマ	0.41	-0.928	1.173	0.291	0.000	-0.242	-0.413	0.742	0.407	0.981
東洋インキ製造	0.52	-0.718	1.325	-0.766	-1.029	0.667	-1.848	1.148	-0.796	-0.896
日本ゼオン	0.86	0.015	-0.522	0.265	2.007	0.648	-0.301	-1.866	0.084	0.160
小林製薬	1.00	0.712	-1.162	-0.129	1.577	-1.231	-0.617	1.443	1.327	0.443
日本ペイント	0.59	-0.488	0.133	-0.423	0.644	2.827	-1.032	-1.118	0.486	3.121
関西ペイント	0.48	-0.717	-0.254	-0.272	1.646	-0.593	0.614	-0.933	1.386	-1.214
セントラル硝子	0.34	-0.927	-0.459	-0.490	1.281	-0.704	-0.134	0.022	0.652	-0.288
三菱樹脂	0.34	-0.821	-0.992	-0.624	0.834	1.002	-0.249	-0.316	-0.335	-0.012
住友ベークライト	0.55	-0.380	-0.233	-0.476	1.284	-0.441	0.100	-0.660	-0.839	1.198
日本触媒	1.00	0.356	-0.498	1.890	1.548	-0.113	0.820	1.489	-0.972	1.185
コーセー	1.07	1.344	-1.028	-1.180	-1.815	-0.546	-1.392	-0.132	-1.653	1.224
日産化学工業	0.52	-0.687	-0.841	0.292	0.961	0.298	0.694	0.785	1.110	0.071
旭電化工業	0.38	-0.812	0.109	-0.681	-0.767	-0.986	0.530	0.310	0.214	0.150
日本油脂	0.31	-0.559	-2.042	0.103	-0.425	0.064	-0.386	0.818	-1.797	-1.880
日本曹達	0.48	-0.696	0.917	1.202	-1.805	1.853	-0.419	0.044	0.085	-2.301
呉羽化学工業	0.72	-0.269	-1.062	0.782	1.002	-0.425	0.852	1.955	0.580	0.443
大日精化工業	0.62	-0.380	0.362	-1.193	-1.579	-1.254	-0.029	0.489	0.581	1.425
東亜合成	0.21	-1.087	0.211	0.365	-0.360	-0.755	-0.627	-0.828	-0.626	0.523
日本化薬	0.90	0.588	-1.241	1.450	0.445	-0.738	-2.448	0.289	0.211	-0.161
エフピコ	0.83	0.007	1.105	-1.111	1.059	-0.221	-1.948	-0.720	-0.514	0.618
ニフコ	0.72	-0.391	2.129	0.451	-0.929	0.487	1.048	1.163	0.906	0.105
アキレス	0.17	-1.117	-0.254	-0.525	-0.026	-0.100	0.331	-0.329	-0.479	0.147
高砂香料工業	0.41	-0.558	0.529	-1.154	-0.988	0.332	-0.060	0.581	0.142	0.551
シーアイ化成	1.21	1.143	1.366	1.429	-0.804	-0.421	-0.091	-1.297	-0.348	0.285
コニシ	1.14	1.158	0.139	-1.164	0.682	0.920	0.706	0.963	-2.807	0.454

③ 電機企業機能性評価の記述統計

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	変動係数	分散
日立製作所	29	.00	2.00	.2759	.64899	2.35227	.421
ソニー	29	.00	2.00	1.4138	.90701	0.64154	.823
松下電器産業	29	.00	2.00	.5862	.90701	1.54727	.823
東芝	29	.00	2.00	1.1379	.95335	0.83782	.909
NEC	29	.00	2.00	.5172	.87099	1.68405	.759
富士通	29	.00	2.00	.5172	.87099	1.68405	.759
三菱電機	29	.00	2.00	.4483	.82748	1.84582	.685
キャノン	29	.00	2.00	.6897	.92980	1.34812	.865
三洋電機	29	.00	2.00	1.6897	.71231	0.42156	.507
シャープ	29	.00	2.00	1.2414	.95076	0.76588	.904
リコー	29	.00	2.00	1.5517	.82748	0.53327	.685
セイコーエプソン	29	.00	2.00	1.8276	.53911	0.29498	.291
松下電工	29	.00	2.00	1.4828	.87099	0.58740	.759
京セラ	29	.00	2.00	1.0690	.99753	0.93314	.995
日本ビクター	29	.00	2.00	.6897	.92980	1.34812	.865
コニカミノルタホールディングス	29	.00	2.00	.3793	.77523	2.04384	.601
富士電機ホールディングス	29	.00	2.00	.8276	1.00246	1.21129	1.005
パイオニア	29	.00	2.00	1.4828	.87099	0.58740	.759
TDK	29	.00	2.00	.2414	.63556	2.63281	.404
沖電気工業	29	.00	2.00	.9655	.98135	1.01642	.963
アルプス電気	29	.00	2.00	1.2069	.97758	0.80999	.956
オムロン	29	.00	2.00	.3448	.76885	2.22984	.591
東京エレクトロン	29	.00	2.00	.7586	.95076	1.25331	.904
カシオ計算機	29	.00	2.00	1.0690	.99753	0.93314	.995
村田製作所	29	.00	2.00	.4138	.82450	1.99251	.680
横河電機	29	.00	2.00	1.3103	.96745	0.73834	.936
ローム	29	.00	2.00	1.1724	1.00246	0.85505	1.005
東芝テック	29	.00	2.00	.6897	.92980	1.34812	.865
住友電装	29	.00	2.00	1.0000	.96362	0.96362	.929
船井電機	29	.00	2.00	.9655	.98135	1.01642	.963
小糸製作所	29	.00	2.00	1.7241	.64899	0.37642	.421
日本電産	29	.00	2.00	.7931	.97758	1.23261	.956
日本無線	29	.00	2.00	.5862	.90701	1.54727	.823
スタンレー電気	29	.00	2.00	1.5517	.82748	0.53327	.685
ミネベア	29	.00	2.00	.8621	.99010	1.14847	.980
ファナック	29	.00	2.00	.5862	.90701	1.54727	.823
安川電機	29	.00	2.00	.7241	.95978	1.32548	.921
キョウデン	29	.00	2.00	1.4828	.87099	0.58740	.759
ホシデン	29	.00	2.00	.9655	1.01710	1.05344	1.034
イビデン	29	.00	2.00	.7586	.95076	1.25331	.904
ミツミ電機	29	.00	2.00	.1034	.40925	3.95793	.167
アルパイン	29	.00	2.00	1.8621	.44111	0.23689	.195
日立マクセル	29	.00	2.00	1.1379	.99010	0.87011	.980
大日本スクリーン製造	29	.00	2.00	.6552	.89745	1.36973	.805
明電舎	29	.00	2.00	.2069	.61987	2.99599	.384
ケンウッド	29	.00	2.00	.2069	.61987	2.99599	.384
アドバンテスト	29	.00	2.00	1.1379	.95335	0.83782	.909
山武	29	.00	2.00	.7241	.95978	1.32548	.921
クラリオン	28	.00	2.00	.6071	.91649	1.50962	.840
富士通ゼネラル	29	.00	2.00	.1379	.51576	3.74010	.266

④ 化学企業機能性評価の記述統計

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差	変動係数	分散
富士写真フィルム	29	.00	2.00	1.4483	.86957	0.60041	.756
三菱化学	29	.00	2.00	.8966	.97632	1.08891	.953
旭化成	29	.00	2.00	.6552	.93640	1.42918	.877
住友化学	29	.00	2.00	.6207	.90292	1.45468	.815
三井化学	29	.00	2.00	.5862	.90701	1.54727	.823
大日本インキ化学工業	29	.00	2.00	.2759	.64899	2.35227	.421
花王	29	.00	2.00	1.6552	.76885	0.46451	.591
信越化学工業	29	.00	2.00	.6897	.96745	1.40271	.936
積水化学工業	29	.00	2.00	.4828	.82897	1.71700	.687
昭和電工	29	.00	2.00	.3793	.72771	1.91856	.530
資生堂	29	.00	2.00	1.7241	.64899	0.37642	.421
日立化成工業	29	.00	2.00	.6207	.90292	1.45468	.815
宇部興産	29	.00	2.00	.4483	.78314	1.74691	.613
東ソー	29	.00	2.00	1.1379	.95335	0.83782	.909
日東電工	29	.00	2.00	.8966	1.01224	1.12898	1.025
カネボウ	29	.00	2.00	.4483	.78314	1.74691	.613
カネカ	29	.00	2.00	.5862	.86674	1.47857	.751
三菱ガス化学	29	.00	2.00	.4483	.82748	1.84582	.685
ライオン	29	.00	2.00	1.7241	.70186	0.40709	.493
ダイセル化学工業	29	.00	2.00	.4828	.82897	1.71700	.687
JSR	29	.00	2.00	.6207	.90292	1.45468	.815
エア・ウォーター	29	.00	2.00	1.0345	1.01710	0.98318	1.034
電気化学工業	29	.00	2.00	.7241	.95978	1.32548	.921
ユニ・チャーム	29	.00	2.00	1.5862	.82450	0.51980	.680
大陽日酸	29	.00	2.00	.5172	.87099	1.68405	.759
トクヤマ	29	.00	2.00	.4138	.82450	1.99251	.680
東洋インキ製造	29	.00	2.00	.5172	.87099	1.68405	.759
日本ゼオン	29	.00	2.00	.8621	.99010	1.14847	.980
小林製薬	29	.00	2.00	1.0000	.96362	0.96362	.929
日本ペイント	29	.00	2.00	.5862	.86674	1.47857	.751
関西ペイント	29	.00	2.00	.4828	.87099	1.80404	.759
セントラル硝子	29	.00	2.00	.3448	.76885	2.22984	.591
三菱樹脂	29	.00	2.00	.3448	.76885	2.22984	.591
住友ベークライト	29	.00	2.00	.5517	.82748	1.49987	.685
日本触媒	29	.00	2.00	1.0000	1.00000	1.00000	1.000
コーセー	29	.00	2.00	1.0690	.99753	0.93314	.995
日産化学工業	29	.00	2.00	.5172	.82897	1.60280	.687
旭電化工業	29	.00	2.00	.3793	.77523	2.04384	.601
日本油脂	29	.00	2.00	.3103	.66027	2.12784	.436
日本曹達	29	.00	2.00	.4828	.87099	1.80404	.759
呉羽化学工業	29	.00	2.00	.7241	.92182	1.27306	.850
大日精化工業	29	.00	2.00	.6207	.90292	1.45468	.815
東亜合成	29	.00	2.00	.2069	.61987	2.99599	.384
日本化薬	29	.00	2.00	.8966	.93903	1.04732	.882
エフピコ	29	.00	2.00	.8276	1.00246	1.21129	1.005
ニフコ	29	.00	2.00	.7241	.95978	1.32548	.921
アキレス	29	.00	2.00	.1724	.53911	3.12709	.291
高砂香料工業	29	.00	2.00	.4138	.77998	1.88492	.608
シーアイ化成	29	.00	2.00	1.2069	.94034	0.77914	.884
コニシ	29	.00	2.00	1.1379	.95335	0.83782	.909

付属資料 8. 機能性と主要業績指標の相関行列²⁴

①電機 50 社

Pearsonの相関係数

	機能性 評価点	売上伸び 率97-03 年度	売上伸び 率98-03 年度	営業利 益率 97-03年 度	営業利 益率 98-03 年度	営業利 益変化 率97-03 年度	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	時価伸 び率 97-02 年度	時価伸 び率 97-03 年度
機能性 評価点	1	.393(**)	.384(**)	.024	.027	-.025	-.096	-.090	.004	.338(*)	.330(*)
売上伸 び97-03 年度	.393(**)	1	.967(**)	.084	.077	-.228	-.370(**)	-.124	-.071	.335(*)	.361(*)
売上伸 び98-03 年度	.384(**)	.967(**)	1	.072	.045	-.353(*)	-.317(*)	-.137	-.084	.304(*)	.335(*)
営業利 益97-03 年度	.024	.084	.072	1	.994(**)	-.183	-.229	.054	.248	.435(**)	.271
営業利 益98-03 年度	.027	.077	.045	.994(**)	1	-.085	-.188	.049	.251	.450(**)	.296(*)
営業利 益変化 97-03 年度	-.025	-.228	-.353(*)	-.183	-.085	1	.659(**)	-.083	.017	.086	.291(*)
営業利 益変化 98-03 年度	-.096	-.370(**)	-.317(*)	-.229	-.188	.659(**)	1	-.050	.024	-.022	.183
時価総 額97 年度	-.090	-.124	-.137	.054	.049	-.083	-.050	1	.868(**)	.061	-.206
時価総 額03 年度	.004	-.071	-.084	.248	.251	.017	.024	.868(**)	1	.276	.068
時価伸 び97-02 年度	.338(*)	.335(*)	.304(*)	.435(**)	.450(**)	.086	-.022	.061	.276	1	.888(**)
時価伸 び97-03 年度	.330(*)	.361(*)	.335(*)	.271	.296(*)	.291(*)	.183	-.206	.068	.888(**)	1

** : 1%水準で有意(両側)

* : 5%水準で有意(両側)

²⁴全てSPSSアウトプットより。

②化学50社

Pearsonの相関係数

	機能性 評価点	売上伸び 率97-03 年度	売上伸び 率98-03 年度	営業利 益率 97-03 年度	営業利 益率 98-03 年度	営業利 益変化 率97-03 年度	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	時価伸 び率 97-02 年度	時価伸 び率 97-03 年度
機能性 評価点	1	.422(**)	.388(**)	.363(**)	.355(*)	-.009	-.072	.411(**)	.381(**)	.196	.084
売上伸 び97-03 年度	.422(**)	1	.937(**)	.437(**)	.424(**)	.016	-.060	.317(*)	.330(*)	.326(*)	.259
売上伸 び98-03 年度	.388(**)	.937(**)	1	.375(**)	.363(**)	.072	.049	.336(*)	.363(**)	.317(*)	.281(*)
営業利 益97-03 年度	.363(**)	.437(**)	.375(**)	1	.996(**)	.210	.090	.436(**)	.609(**)	.510(**)	.414(**)
営業利 益98-03 年度	.355(*)	.424(**)	.363(**)	.996(**)	1	.268	.126	.413(**)	.601(**)	.535(**)	.441(**)
営業利 益変化 97-03 年度	-.009	.016	.072	.210	.268	1	.912(**)	-.160	.054	.321(*)	.472(**)
営業利 益変化 98-03 年度	-.072	-.060	.049	.090	.126	.912(**)	1	-.196	-.041	.219	.404(**)
時価総 額97 年度	.411(**)	.317(*)	.336(*)	.436(**)	.413(**)	-.160	-.196	1	.899(**)	.049	-.098
時価総 額03 年度	.381(**)	.330(*)	.363(**)	.609(**)	.601(**)	.054	-.041	.899(**)	1	.254	.154
時価伸 び97-02 年度	.196	.326(*)	.317(*)	.510(**)	.535(**)	.321(*)	.219	.049	.254	1	.929(**)
時価伸 び97-03 年度	.084	.259	.281(*)	.414(**)	.441(**)	.472(**)	.404(**)	-.098	.154	.929(**)	1

** : 1%水準で有意(両側)

* : 5%水準で有意(両側)

③化学 43 社

Pearsonの相関係数

	機能性 評価点	売上伸び 率97-03 年度	売上伸び 率98-03 年度	営業利 益率 97-03 年度	営業利 益率 98-03 年度	営業利 益変化 率97-03 年度	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	時価伸 び率 97-02 年度	時価伸 び率 97-03 年度
機能性 評価点	1	.675(**)	.762(**)	.288	.261	-.289	-.289	.398(**)	.360(*)	.223	.098
売上伸 び97-03 年度	.675(**)	1	.940(**)	.433(**)	.422(**)	-.162	-.286	.348(*)	.395(**)	.474(**)	.347(*)
売上伸 び98-03 年度	.762(**)	.940(**)	1	.413(**)	.405(**)	-.073	-.146	.397(**)	.460(**)	.491(**)	.386(*)
営業利 益97-03 年度	.288	.433(**)	.413(**)	1	.995(**)	.042	-.075	.397(**)	.597(**)	.593(**)	.474(**)
営業利 益98-03 年度	.261	.422(**)	.405(**)	.995(**)	1	.121	-.020	.362(*)	.581(**)	.634(**)	.522(**)
営業利 益変化 97-03 年度	-.289	-.162	-.073	.042	.121	1	.884(**)	-.327(*)	-.084	.452(**)	.627(**)
営業利 益変化 98-03 年度	-.289	-.286	-.146	-.075	-.020	.884(**)	1	-.332(*)	-.152	.299	.497(**)
時価総 額97 年度	.398(**)	.348(*)	.397(**)	.397(**)	.362(*)	-.327(*)	-.332(*)	1	.897(**)	.015	-.101
時価総 額03 年度	.360(*)	.395(**)	.460(**)	.597(**)	.581(**)	-.084	-.152	.897(**)	1	.276	.174
時価伸 び97-02 年度	.223	.474(**)	.491(**)	.593(**)	.634(**)	.452(**)	.299	.015	.276	1	.916(**)
時価伸 び97-03 年度	.098	.347(*)	.386(*)	.474(**)	.522(**)	.627(**)	.497(**)	-.101	.174	.916(**)	1

** : 1%水準で有意(両側)

* : 5%水準で有意(両側)

④電機 50 社+化学 43 社

Pearsonの相関係数

	機能性 評価点	売上伸び 率97-03 年度	売上伸び 率98-03 年度	営業利 益率 97-03 年度	営業利 益率 98-03 年度	営業利 益変化 率97-03 年度	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	時価伸 び率 97-02 年度	時価伸 び率 97-03 年度
機能性 評価点	1	.451(**)	.444(**)	.073	.061	-.158	-.153	.095	.162	.266(*)	.216(*)
売上伸 び97-03 年度	.451(**)	1	.963(**)	.131	.120	-.239(*)	-.358(**)	-.029	.028	.342(**)	.328(**)
売上伸 び98-03 年度	.444(**)	.963(**)	1	.112	.084	-.321(**)	-.292(**)	-.046	.012	.314(**)	.314(**)
営業利 益97-03 年度	.073	.131	.112	1	.993(**)	-.153	-.211(*)	.093	.284(**)	.444(**)	.299(**)
営業利 益98-03 年度	.061	.120	.084	.993(**)	1	-.053	-.166	.073	.273(**)	.469(**)	.332(**)
営業利 益変化 97-03 年度	-.158	-.239(*)	-.321(**)	-.153	-.053	1	.693(**)	-.208(*)	-.106	.198	.388(**)
営業利 益変化 98-03 年度	-.153	-.358(**)	-.292(**)	-.211(*)	-.166	.693(**)	1	-.113	-.048	.075	.274(**)
時価総 額97 年度	.095	-.029	-.046	.093	.073	-.208(*)	-.113	1	.885(**)	.011	-.195
時価総 額03 年度	.162	.028	.012	.284(**)	.273(**)	-.106	-.048	.885(**)	1	.228(*)	.057
時価伸 び97-02 年度	.266(*)	.342(**)	.314(**)	.444(**)	.469(**)	.198	.075	.011	.228(*)	1	.900(**)
時価伸 び97-03 年度	.216(*)	.328(**)	.314(**)	.299(**)	.332(**)	.388(**)	.274(**)	-.195	.057	.900(**)	1

** : 1%水準で有意(両側)

* : 5%水準で有意(両側)

- 1 まったく展開されていない
- 2 あまり展開されていない(一部の組織にのみ)
- 3 どちらとも言えない
- 4 ある程度展開されている(半分以上の組織に)
- 5 全事業分野に展開されている

Q5. 事業分野別の事業定義をどのような期間で見直されていますか(事業定義の有効期間はどの程度でしょうか)?

- 1 定期的に毎年
- 2 定期的に2~3年毎に
- 3 定期的に4~5年毎に
- 4 定期的に6年以上の期間で
- 5 不定期(経営トップや部門トップ交代時等)に

Q6. Q2で「4」と「5」とお答えになった方にお聞きします。事業定義が影響したのは、どのような領域でしょうか?(複数回答可)

- 1 組織体制
- 2 研究・技術開発
- 3 製品開発・商品企画(製品・サービスの内容)
- 4 広告・宣伝活動
- 5 調達・生産・物流
- 6 従業員全体のモチベーション
- 7 その他(具体的に) _____

Q7. 貴社では、一般的に以下のどの要素を中心に事業を定義・展開されていますか?(複数回答可)

- 1 顧客
- 2 技術
- 3 顧客価値(機能)
- 4 製品
- 5 その他(具体的に) _____

上記Q7で複数回答の方のみ、重要性の高い順に番号でお答え下さい。

___ → ___ → ___ → ___ → ___

回答者ご氏名 _____、ご役職 _____、ご連絡先(メールアドレス等) _____
 ご協力有り難うございました。 若林 広二 (電話: 03-5275-9459、E-メール: kouji@gsb.nihon-u.ac.jp)

付属資料 11. 重回帰分析の結果²⁵

① モデル A₄ (一次線形、整合度上位 11 社)

モデル	R	R ²	調整済みR ²	F 値	有意確率
A ₄	.696(a)	.485	.356	3.768	.070

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	VIF (多重共線性)	
	B	標準誤差	ベータ				
A ₄	定数	-14.363	12.857		-1.117	.296	
	機能性	5.541	2.385	.619	2.323	.049	1.103
	整合度	13.026	19.119	.182	.681	.515	1.103

a 従属変数: 成長性

② モデル A₅ (一次線形、整合度下位 14 社)

モデル	R	R ²	調整済みR ²	F 値	有意確率
A ₅	.797(a)	.635	.569	9.572	.004

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	VIF (多重共線性)	
	B	標準誤差	ベータ				
A ₅	定数	-5.775	1.529		-3.776	.003	
	機能性	4.865	1.780	.585	2.733	.019	1.383
	整合度	6.680	4.552	.314	1.467	.170	1.383

a 従属変数: 成長性

③ モデル B₁ (対数、機能性上位 10 社)

モデル	R	R ²	調整済みR ²	F 値	有意確率
B ₁	.802(a)	.643	.541	6.312	.027

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	VIF (多重共線性)	
	B	標準誤差	ベータ				
B ₁	(定数)	.018	.008		2.211	.063	
	log(機能性)	.045	.031	.353	1.475	.184	1.124
	log(整合度)	.043	.017	.612	2.558	.038	1.124

a 従属変数: log(成長性)

²⁵全てSPSSアウトプットより。

④ モデル B₂ (対数、機能性上位 10 社+下位 7 社)

モデル	R	R ²	調整済みR ²	F 値	有意確率
B ₂	.931(a)	.867	.846	42.280	.000

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	VIF (多重共線性)
	B	標準誤差	ベータ			
B ₂ (定数)	.016	.003		5.732	.000	
log(機能性)	.029	.006	.636	4.861	.000	1.668
log(整合度)	.019	.006	.388	2.967	.011	1.668

a 従属変数: log(成長性)

⑤ モデル B₃ (対数、全 25 社)

モデル	R	R ²	調整済みR ²	F 値	有意確率
B ₃	.718(a)	.515	.467	10.637	.001

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	VIF (多重共線性)
	B	標準誤差	ベータ			
B ₃ (定数)	.011	.005		2.387	.027	
log(機能性)	.033	.010	.606	3.179	.005	1.497
log(整合度)	.009	.010	.171	.898	.380	1.497

a 従属変数: log(成長性)

⑥ モデル C₁ (交互作用、機能性上位 10 社)

モデル	R	R ²	調整済みR ²	F 値	有意確率
C ₁	.817(a)	.667	.501	4.013	.070

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	VIF (多重共線性)
	B	標準誤差	ベータ			
C ₁ (定数)	-17.441	29.061		-.600	.570	
機能性	10.785	19.062	1.279	.566	.592	92.251
整合度	26.354	43.898	2.142	.600	.570	229.614
機能性 × 整合度	-12.057	28.574	-2.023	-.422	.688	414.666

a 従属変数: 成長性

⑦ モデル C₂ (交互作用、機能性上位 10 社+下位 7 社)

モデル	R	R ²	調整済みR ²	F 値	有意確率
C ₂	.931(a)	.866	.835	28.051	.000

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	VIF (多重共線性)
	B	標準誤差	ベータ			
C ₂ (定数)	-5.354	1.243		-4.306	.001	
機能性	2.902	2.431	.469	1.194	.254	14.973
整合度	4.616	3.264	.279	1.414	.181	3.787
機能性×整合度	1.923	3.909	.233	.492	.631	21.750

a 従属変数: 成長性

⑧ モデル C₃ (交互作用、全 25 社)

モデル	R	R ²	調整済みR ²	F 値	有意確率
C ₃	.745(a)	.555	.492	8.740	.001

モデル	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率	VIF (多重共線性)
	B	標準誤差	ベータ			
C ₃ (定数)	-5.694	2.168		-2.627	.016	
機能性	6.093	3.029	.798	2.012	.057	7.423
整合度	3.047	5.321	.184	.573	.573	4.900
機能性×整合度	-1.831	5.346	-.196	-.342	.735	15.404

a 従属変数: 成長性

謝辞

本論文の作成にあたり、次の先生方にご指導頂いた。記して御礼を申し上げたい。イノベーションマネジメント研究科長 圓川隆夫教授、指導教員・イノベーション専攻長 長田洋教授、論文審査員 田辺孝二教授、同 京本直樹教授、同 中川秀敏准教授。同じく論文審査員の社会理工学研究科価値システム専攻 木嶋恭一教授。貴重なご意見を頂いた二宮祥一教授。

社会人大学院への入学にあたり、ご承認頂いた瀬在幸安前日本大学総長を始め、研究の継続についてご理解頂いた小嶋勝衛総長とグローバル・ビジネス研究科の教職員一同に感謝したい。

また、事業定義の評価パネルに評価者としてご参加頂いた日本大学大学院グローバル・ビジネス研究科の在学生（当時）、ヒアリング調査やアンケート調査にご協力頂いた企業の関係者、過去の新製品プレスリリースをご提供頂いた各社広報担当の皆様にも、併せて感謝したい。

最後に、母校東京工業大学とイノベーションマネジメント研究科のますますの発展を祈念する次第である。

2007年11月