

テキスト分析による Ω 型経営の検証



京都産業大学
経営学部4年生
大河内 健吾
森重 駿
山口 文崇

1.はじめに

日本では、戦後より**日本型経営**と呼ばれる

年功序列

長期雇用

企業内組合

しかし、バブル崩壊以後、**年功序列**、**長期雇用**、**企業内組合**の3つの柱を中心とした制度が取られてきた。
従来の**日本型経営**に代わり、**欧米型成果主義**が導入されるようになった。
その後、富士通を代表する成果主義導入先行企業の失敗をきっかけに、
欧米型成果主義は、プロセスを重視するなど日本に適したものに变化した。
また、同時に資本の面でもアメリカ型経営の導入により強化され、
従来の日本型、アメリカ型どちらでもない新たな経営が誕生した。

現在、年功序列を廃止する企業が増えており、
日本の雇用はどこに向かっているのだろうか。

本研究において、その新たな経営を赤岡(2013)同様、**Ω型経営**と呼ぶ。
また、本研究の目的は、**Ω型経営**は実際に日本企業に浸透しているかを検証する。

TMSを使用する理由

本研究では、日本の基幹産業4つを対象にしており、

自動車産業

電機産業

精密機器産業

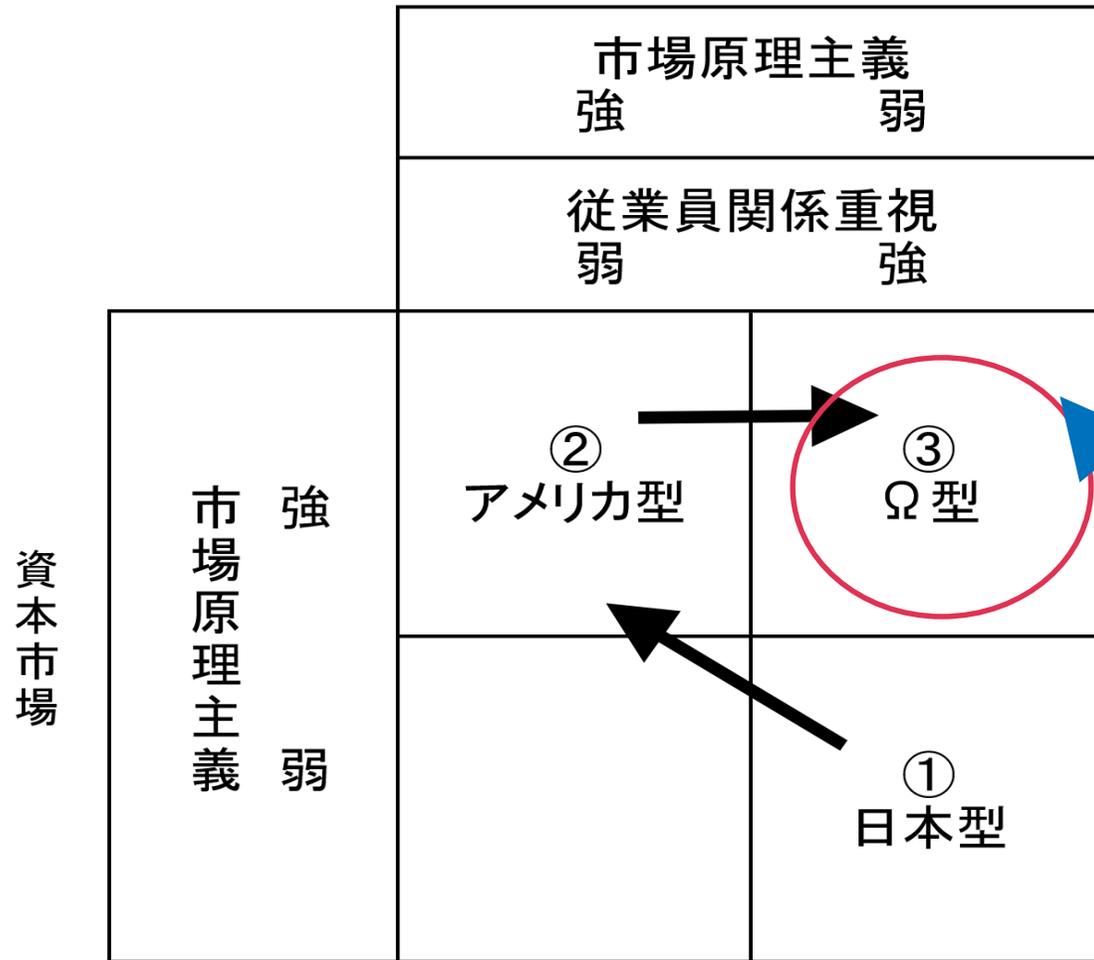
IT産業

その中でも主要企業**19**社を対象にしている。

各産業、各企業を比較し、
その関連から特徴を抽出するのは、
テキスト分析が最も効率がよく、データとして扱いやすい。

また、細かい内訳は、後に触れるが、
これだけのビッグデータを分析にかけ、
結果を出すには、高度なソフトが必要であり、
Text mining studioは、本研究において申し分ないと思う。

労働市場



日本型経営、アメリカ型経営、そしてΩ型経営の特徴を分かりやすくした図である。

赤岡(2013)では、日本の雇用は左の表のように移動しているとしている。

本研究では、ここに移行しているかを、**テキスト分析**をもとに検証する！

出所: 赤岡功(2013),p126

Ω型経営とは

それぞれに当てはまる制度等の分布

労働市場

		市場原理主義	
		強	弱
資本市場		従業員関係重視	
		弱	強
市場原理主義	強	成果主義 短期雇用 ②アメリカ型 非正規雇用 M&A	プロセス成果主義 ③Ω型
	弱	子会社	年功序列 長期雇用 ①日本型

赤 = 労働主義

青 = 資本主義

2.研究目的

日本の基幹産業で
Ω型経営が浸透しているのかどうかを検証する。

自動車産業

(トヨタ,ホンダ,マツダ,日産自動車,
三菱自動車,ダイハツ,いすゞ)

電機産業

(パナソニック,シャープ,東芝,日立製作所,三
菱電機,ソニー)

精密機器産業

(ニコン,キヤノン,オリンパス,富士フイルム,ソ
ニー)

IT産業

(NEC,富士通)

合計19社

※ソニーは、2006年にコニカミノルタを買収したため、精密機器産業にも該当した。



3.研究方法

- ・前述の19社の事業報告書から、「株主の皆様へ」欄を抜粋し、テキストを作成
- ・日経テレコン21より、各社名で検索した結果からテキストを作成
(※人事関連、株式関連の記事は削除)

【選択理由】

- ・社長の発言 = 会社の指針
- ・長期発行物

対応バブル分析では、事業報告書

単語頻度推移では、日経テレコン21を用いた



「Text Mining Studio5.0」を使用

【テキスト分析詳細】

 対象範囲	事業報告書 :「株主の皆さまへ」本文 (社長インタビュー含む) 日経テレコン21 :各社名で検索した記事 (会社人事、株式関連の記事は除く)	
対象期間	事業報告書 企業ごとに異なる。 (最古1988年,最新2014年) PDFで公開されているもの + 資料請求したもの	日経テレコン21 1990～2014年9月まで
総行数	事業報告書 自動車産業 約5000行 電機産業 約4600行 精密機器 約2800行 IT産業 約2300行 総行数 約14000行	日経テレコン21 自動車産業 約320万行 電機産業 約340万行 精密機器 約150万行 IT産業 約110万行 総行数 約830万行

テキスト行数内訳

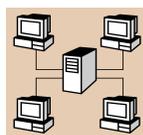
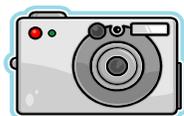
左: 事業報告書

右: 日経テレコン21

※総行数を計算するにあたって、
全ての行数を足した後、
2つの産業に該当している
ソニーの行数を引いて計算を行っている。

企業名	行数(行)
自動車産業	
トヨタ	572
ダイハツ	568
ホンダ	909
マツダ	1,128
三菱自動車	958
日産自動車	856
いすゞ	173
合計	5,164
電機産業	
三菱電機	123
シャープ	746
日立製作所	1,008
東芝	1,226
ソニー	1,155
パナソニック	365
合計	4,623
精密機器産業	
富士フイルム	572
オリンパス	230
ソニー	1,155
ニコン	753
キヤノン	117
合計	2,827
IT産業	
富士通	1,344
NEC	1,004
合計	2,348
総行数	13,807

企業名	行数		
	1990年代	2000年代	合算
自動車産業			
トヨタ	456,886	870,064	1,326,950
ダイハツ	43,391	100,255	143,646
ホンダ	182,920	435,111	618,031
マツダ	129,120	170,050	299,170
三菱自動車	30,370	171,260	201,630
日産自動車	30,409	440,953	471,362
いすゞ	55,713	70,636	126,349
合計	928,809	2,258,329	3,187,138
電機産業			
三菱電機	31,968	190,730	222,698
シャープ	33,613	334,131	367,744
日立製作所	34,067	398,823	432,890
東芝	397,715	462,233	859,948
ソニー	365,246	624,131	989,377
パナソニック	34,023	515,262	549,285
合計	896,632	2,525,310	3,421,942
精密機器産業			
富士フイルム	7,315	55,024	62,339
オリンパス	26,008	47,138	73,146
ソニー	365,246	624,131	989,377
ニコン	36,896	55,776	92,672
キヤノン	115,168	197,835	313,003
合計	550,633	979,904	1,530,537
IT産業			
富士通	318,028	356,471	674,499
NEC	32,883	432,761	465,644
合計	350,911	789,232	1,140,143
総行数	2,361,739	5,928,644	8,290,383



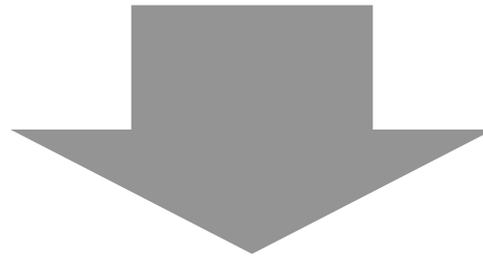
各社「事業報告書」収集状況

収集済
 収集不可

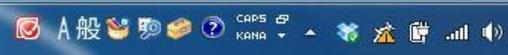
		2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
自動車	トヨタ															
	ホンダ															
	日産															
	マツダ															
	ダイハツ															
	いすゞ															
	三菱自動車															
電機	パナソニック															
	シャープ															
	三菱電機															
	東芝															
	日立															
精密機器	ニコン															
	キャノン															
	オリンパス															
	富士フィルム															
	ソニー															
IT	富士通															
	NEC															

※ソニーは1988年～1999年,東芝は1996年～1999年,富士通は1999年も収集済
 マツダ,NECの2006年度は発行されていなかった。
 2014年度は発行されている企業だけ収集した。

分析にあたって、
資本と労働に関するキーワードから
「労働の論理」、「資本の論理」というカテゴリを作成。



さらに、それらを**日本型経営**、**アメリカ型経営**に
関するキーワードに分類して分析を行った。



カテゴリ分類表(抜粋)

日本型経営		
売上重視	売上高 シェア	
安定株主	株持ち合い 株式 ISS 安定配当政策 法人投資家	持ち合い
間接金融	間接金融 メインバンク 融資 銀行借入	
企業統治(日本)	社内取締役 出向 内部昇進 CSR	
長期継続取引	長期的関係 信頼 親密さ 義理	
子会社	連結子会社 関連会社 IPO	
持ち株会社	持ち株会社	

アメリカ型経営		
利益重視	利益 利益率 ROE ROA 資本流動性	株主に還元
株主市場主義	雇用の柔軟性 株主 株主市場 株主資本比率 ストックオプション	短期保有
直接金融	直接金融 市場調達 社債 証券化	
コーポレートガバナンス	社外取締役 執行役員 CEO 監査 コンプライアンス	
M&A	M&A 完全子会社 事業買収 統合	
提携	協業 協業関係 合併 合併会社	強化 設立

資本の論理 カテゴリ

日本型経営		
年功序列	年功序列 勤続年数 現場主義 コミットメント	高い
長期雇用	長期雇用 早期退職 終身雇用 正社員 職能等級	
企業内組合	労使協調 家族主義	
社内ベンチャー	ICV 企業内企業	
集団主義	集団的意思決定 帰属意識 集団決定 ボトムアップ	
現場主義	改善 QCサークル すり合わせ 顧客第一	

アメリカ型経営		
成果主義	成果主義 実力主義 年俸制 業績評価 意思決定 能力開発	迅速化
契約ベース雇用	契約社員 中途採用 派遣 短期雇用 契約関係	
産業別組合	産業別組合 職種別組合	
個人主義	個人責任 個人主義 トップダウン	希薄
ダイバーシティ	ダイバーシティ 多様性 ジェンダー 外国人	活用

労働の論理 カテゴリ

4.分析結果

分析結果から各産業ごとのまとめを行う。

→ 日本型経営、アメリカ型経営、
Ω型経営のどの傾向が強いのか、
単語頻度推移分析、対応バブル分析の
結果から考察している。

分析結果のグラフなどは最後にまとめて記載する。

【自動車産業まとめ】

自動車産業の〈単語頻度推移〉分析より、

全7社中5社に**Ω型経営**の特徴が見られた。

〈対応バブル分析〉

Ω型経営でないと判断したのは、ダイハツ、ホンダの2社であるが、資本の論理では離れた場所に位置している。

単語頻度推移で、トヨタは**Ω型経営**であると判断したが、

日本型経営に関するカテゴリの近くに位置しており、**日本型経営**の特徴を残していることが分かる。

いずれ、三菱自動車は、成果主義、売上重視に近く**Ω型経営**の特徴が見られる。



4 個の項目



【電機産業まとめ】

電機産業の〈単語頻度推移〉分析より、
全6社中4社にΩ型経営の特徴が見られた。

〈対応バブル分析〉

労働の論理→成果主義及び現場主義の傾向が強い

資本の論理→M&Aに半分の企業が集中している。

労働の論理では、日本型経営, アメリカ型経営の特徴が見られ、

資本の論理ではアメリカ型経営の特徴が見られることから、

電機産業はΩ型経営の特徴が見られる。



4 個の項目



【精密機器産業まとめ】

精密機器産業の〈単語頻度推移〉分析により、
全5社中5社にΩ型経営の特徴が見られた。

〈対応バブル分析〉

労働の論理，資本の論理どちらも、一カ所に集中しておらず、
分散する傾向がある。

ソニーは、現場主義，利益重視・M&Aに近く、Ω型経営の特徴が見られるが、その他の企業は分散しており、特徴が判断しにくい。

精密機器産業は、各社分析ではΩ型経営の特徴が見られたが、
対応バブル分析を見ると一つの属性に集中するのではなく、
分散するという特徴が見られる。



4 個の項目



【IT産業まとめ】

IT産業の〈単語頻度推移〉分析より、
全2社中2社にΩ型経営の特徴が見られた。

〈対応バブル分析〉

富士通は、現場主義，利益主義に近く、Ω型経営の特徴が見られる。
NECは、各社分析ではΩ型経営の特徴が見られたが、対応バブル分析
では、成果主義，株主市場主義とアメリカ型経営の特徴が強い。



4個の項目



ここまでの分析結果まとめ・整理

単語頻度推移分析，対応バブル分析では、
19社中15社がΩ型経営を導入しているという結果が出た。
半数以上の企業がΩ型経営を導入しており、
Ω型経営は日本企業に浸透していると言える。

次に、各社分析結果，各産業対応バブル分析を、
特にカテゴリに注目して比較する



4 個の項目



【分析結果まとめ】

各産業の対応バブル分析を、特にカテゴリに注目して比較する

＜労働の論理＞

- **成果主義**では、自動車産業・電機産業は、集中しているが、精密機器産業・IT産業は集中していない。
- **現場主義**は、ソニーと富士通のみである。
- 雇用に関しては、**年功序列**、**契約ベース雇用**ともに、集中しなかった。

※分析データが社長メッセージということもあり、雇用よりも経営体系に関する言葉が多く雇用に関しては傾向が出にくかったと考えられる。



4 個の項目



【分析結果まとめ】

＜資本の論理＞

- ・ **株主市場主義**では、自動車産業ではマツダ、日産自動車が集中しているが、他の産業では集中していない。
- ・ 電機産業では、**M&A**
精密機器産業では、**利益主義**、**長期継続取引**
IT産業では、富士通が**利益主義**にそれぞれ集中している。



4 個の項目



カテゴリ注目結果まとめ

単語頻度推移分析では、グローバル化が進むにつれて、**日本型経営**の特徴が減少する可能性が見られた。

対応バブル分析では、雇用に関する動きは見られなかった。また、全産業通して見られる共通のカテゴリはなく、成果主義に集中している自動車産業，電機産業が最大であった。



4 個の項目



【分析結果まとめ】

- ・グローバル化が進む企業では、M&Aが活発になっている。
- ・**年功序列**というキーワードは、2000年に入るにつれ減少する企業が多く、2010年頃に再出現する企業もあったが、19社中8社で登場しなくなっている。

このことから、

今後は、グローバル化が進むにつれて、
日本型経営の特徴は少なくなっていくのではないか。



4 個の項目



研究の限界点

- ① 企業によって収集できたデータ量が違う
日経テレコンの場合も、事業報告書の場合も、精密機器産業が少ない。
また、発行されていない年もあった。
- ② 1万行分と限定されたデータでの分析
パソコンの性能上これ以上はクラッシュしたり時間がかかってしまう。

次回の改善点

- ① 英語版の事業報告書も合わせることで、各社の収集データ量を統一する
- ② 長期的な研究が可能であれば、1万行分以上で分析を行う

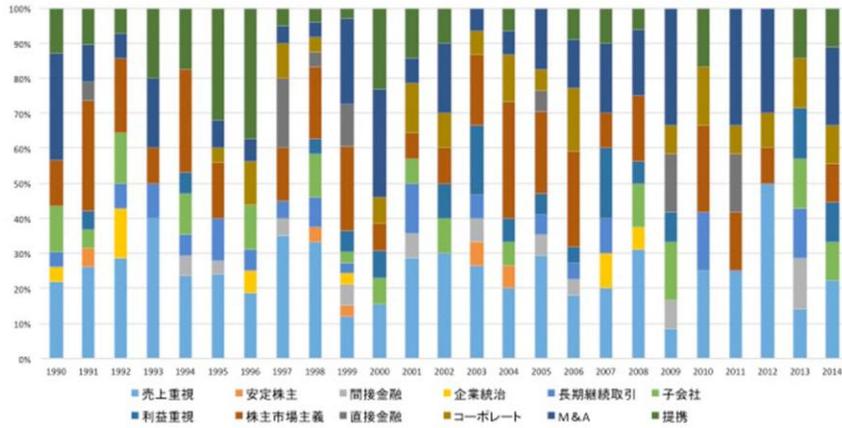


4 個の項目



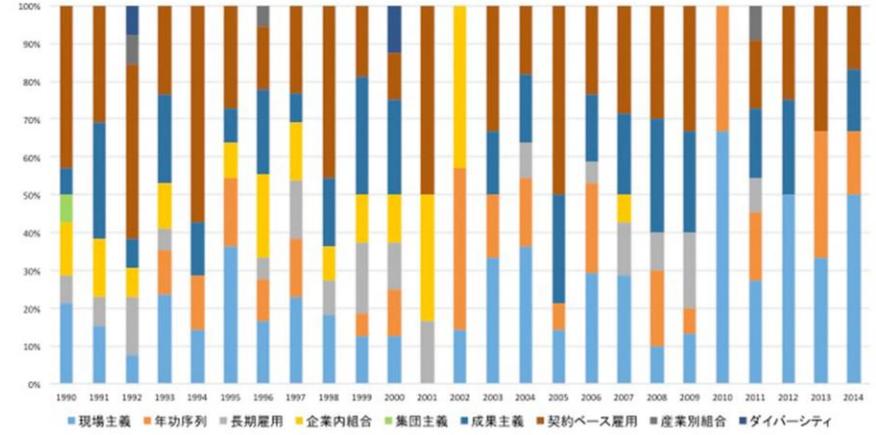
トヨタ

資本の論理



トヨタ

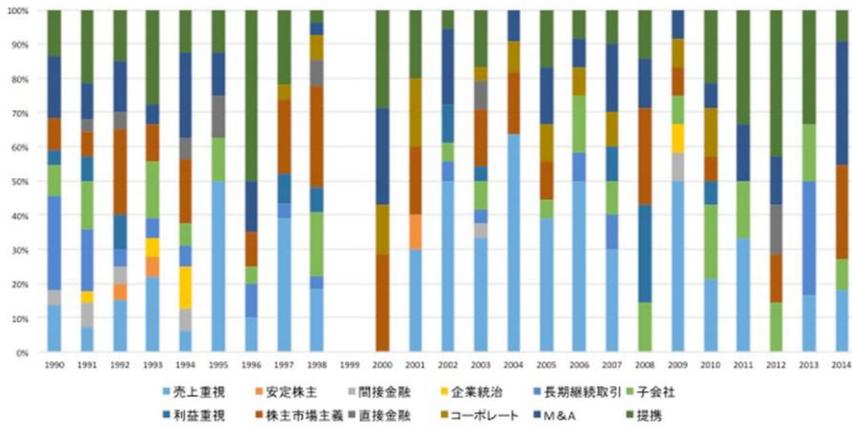
労働の論理



分析結果: 単語頻度推移分析

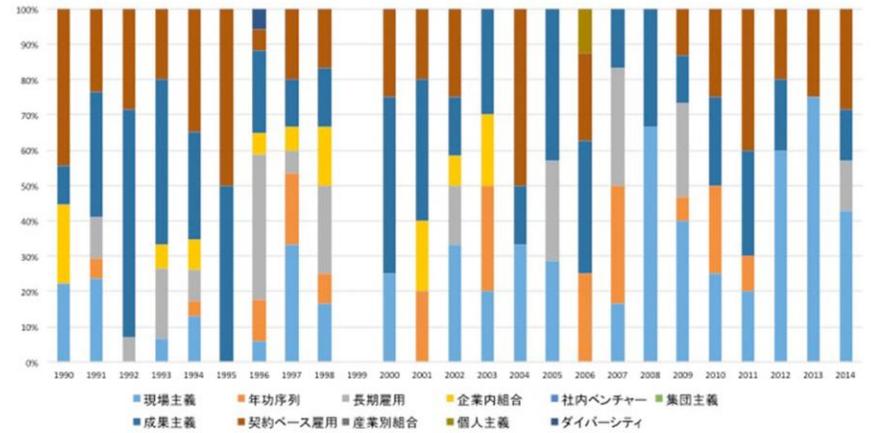
ホンダ

資本の論理



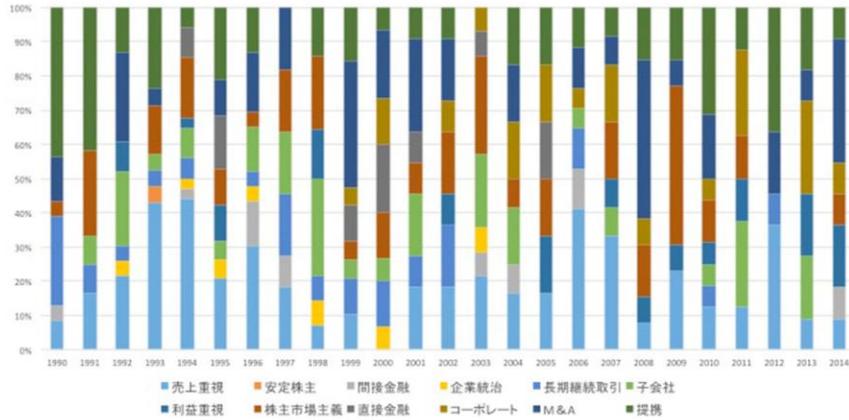
ホンダ

労働の論理



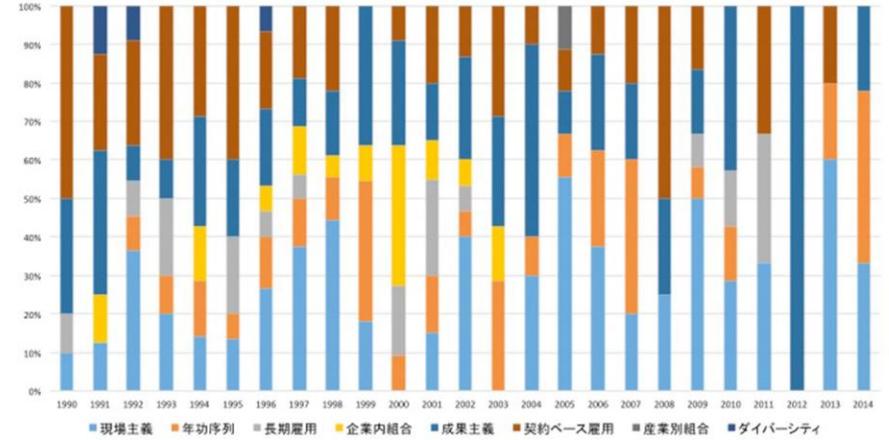
マツダ

資本の論理



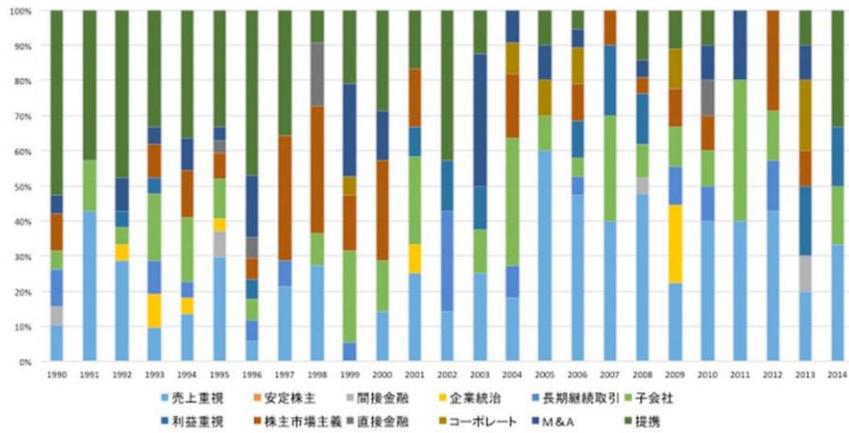
マツダ

労働の論理



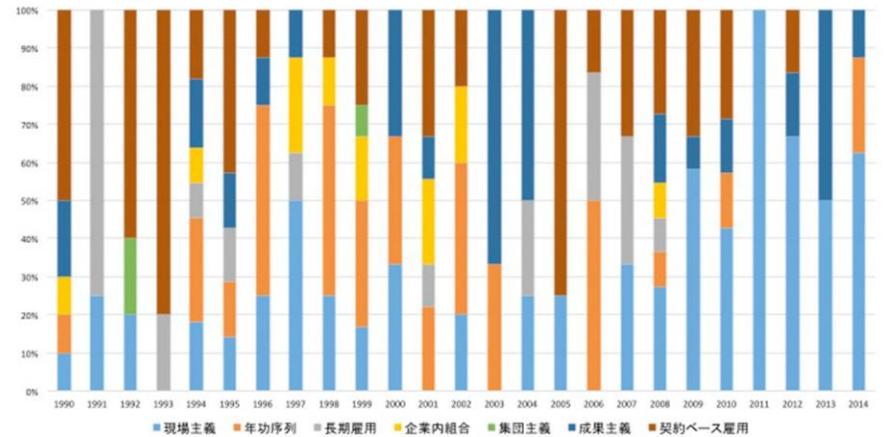
ダイハツ

資本の論理



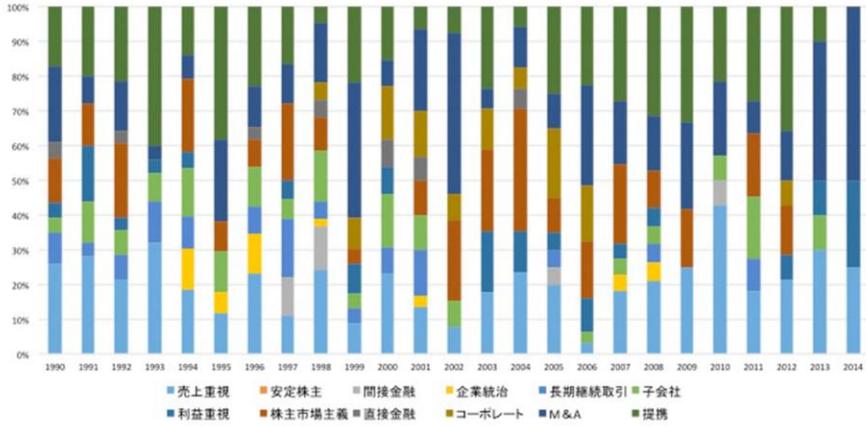
ダイハツ

労働の論理



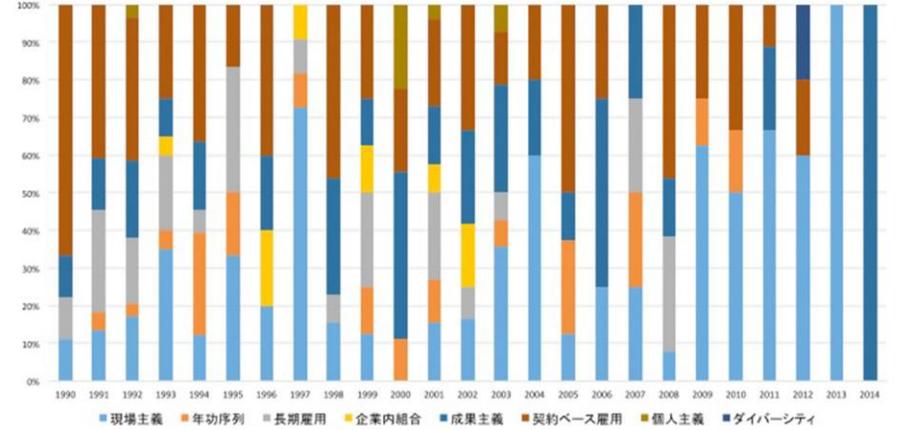
いすゞ

資本の論理



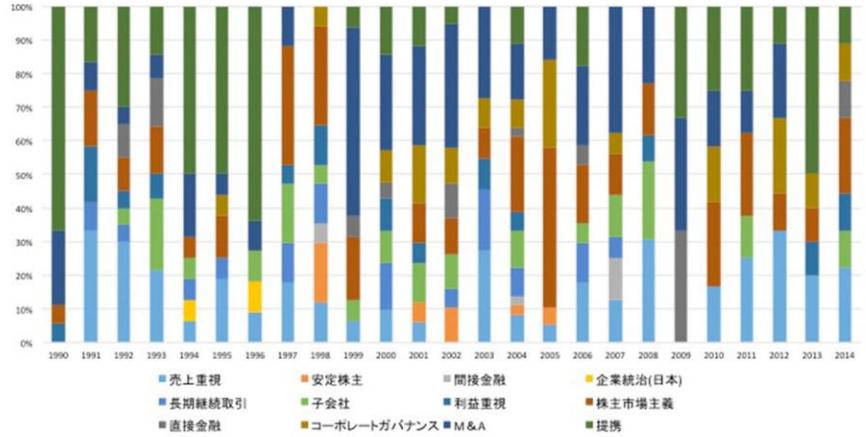
いすゞ

労働の論理



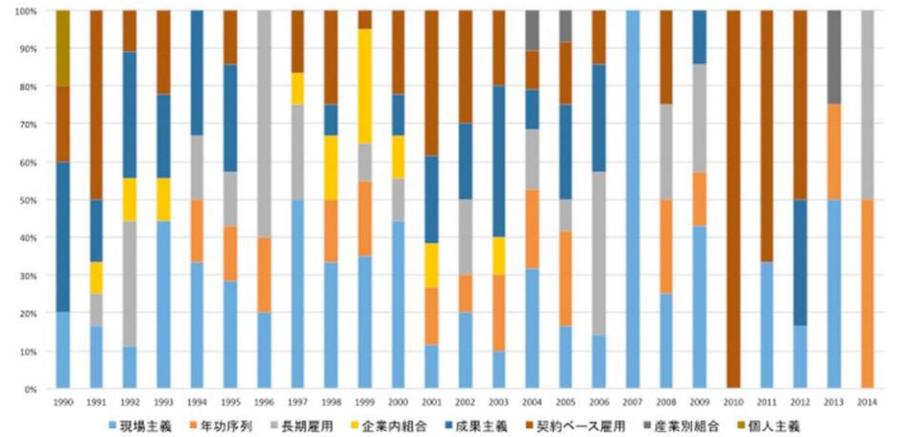
三菱自動車

資本の論理

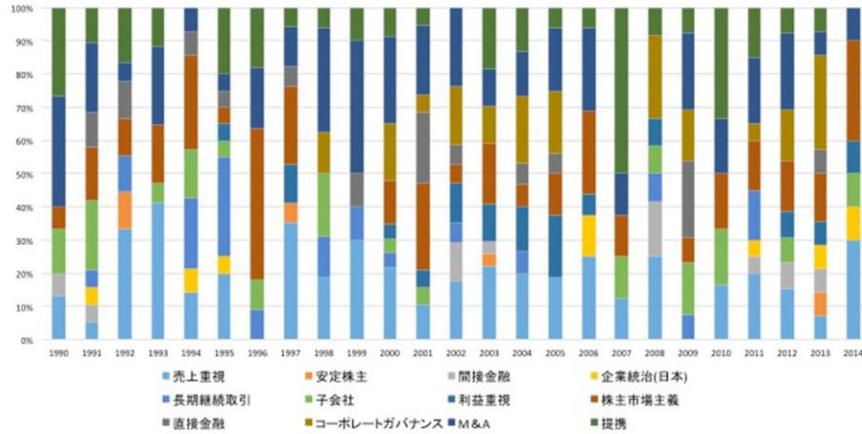


三菱自動車

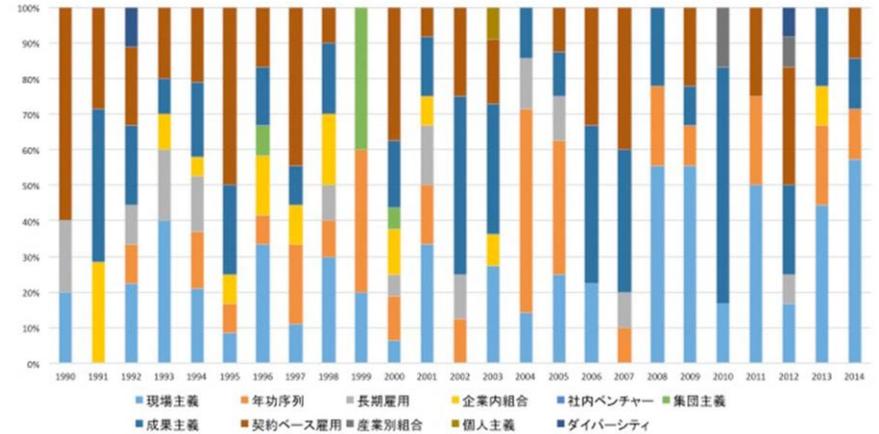
労働の論理



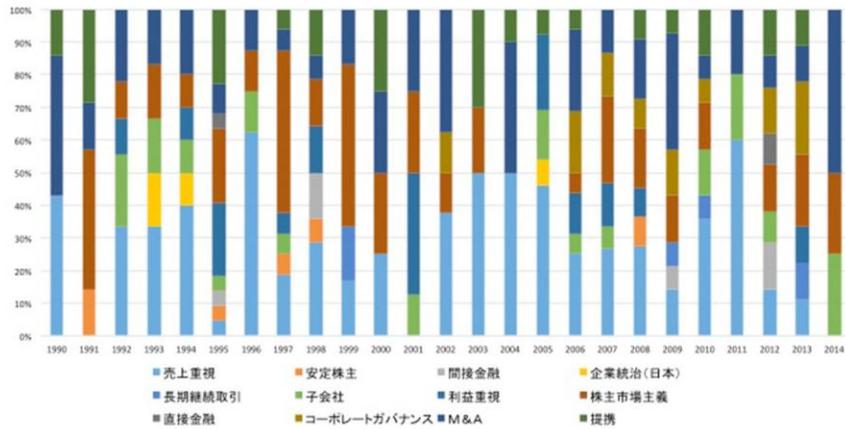
日産自動車 資本の論理



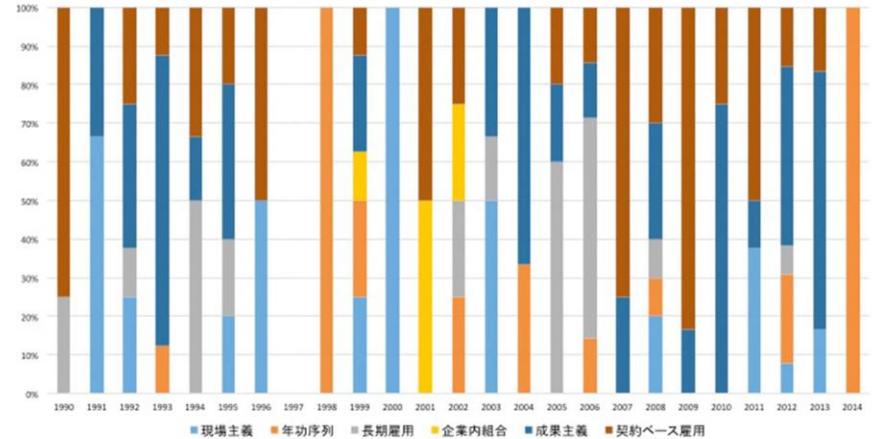
日産自動車 労働の論理



シャープ 資本の論理

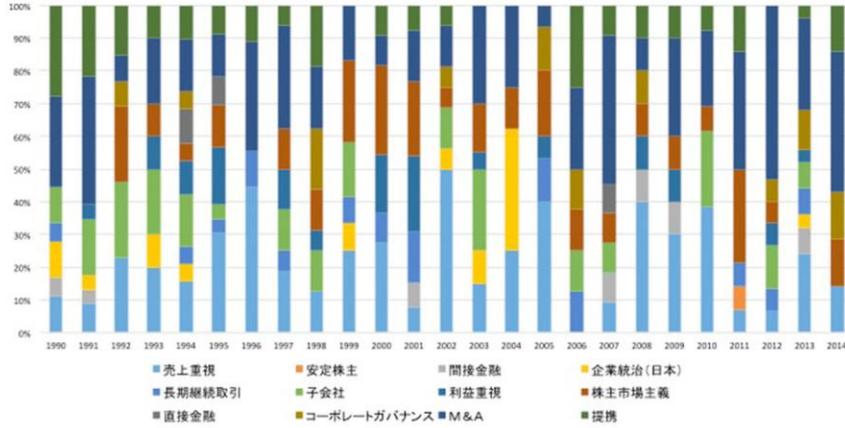


シャープ 労働の論理



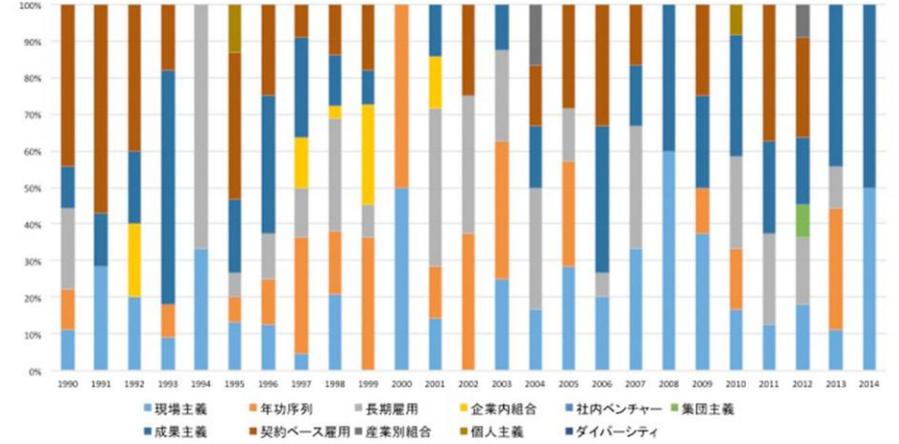
パナソニック

資本の論理



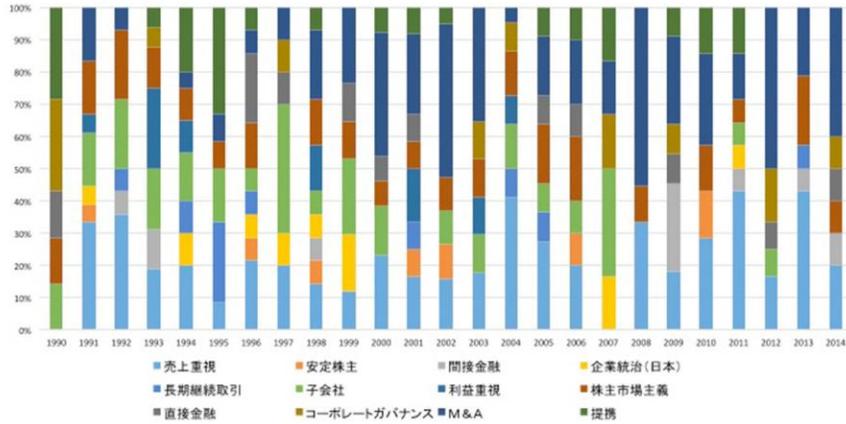
パナソニック

労働の論理



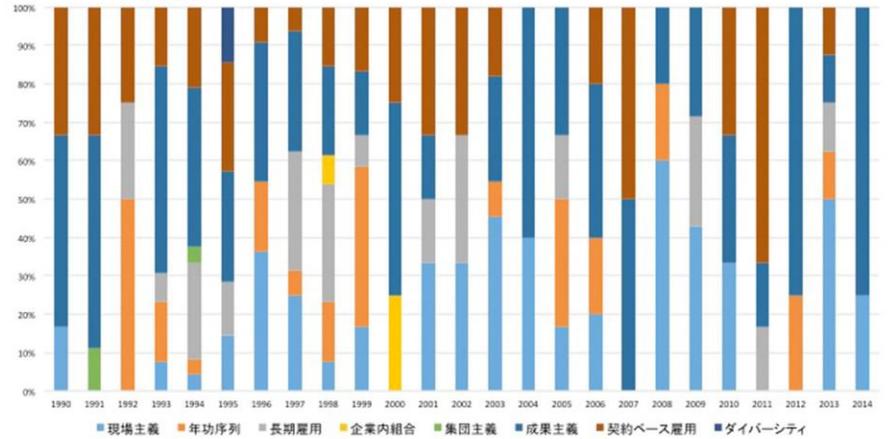
三菱電機

資本の論理



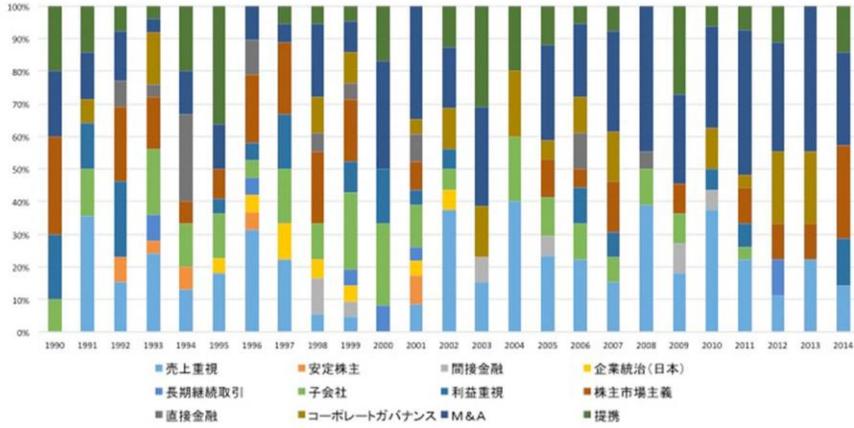
三菱電機

労働の論理



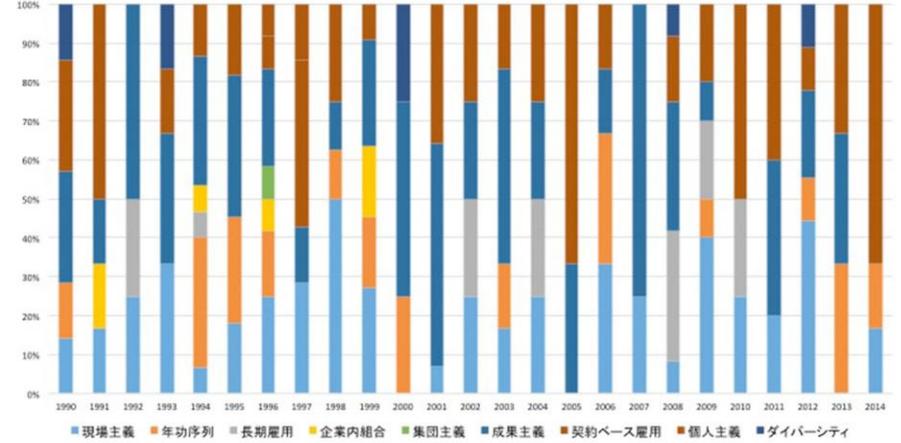
東芝

資本の論理



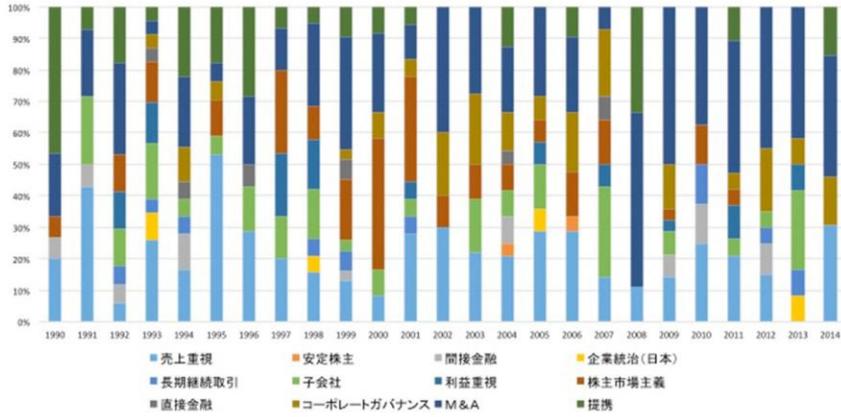
東芝

労働の論理



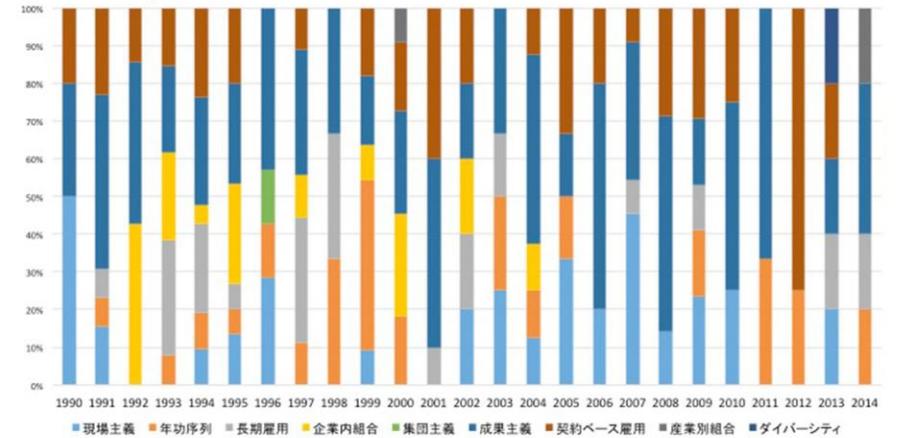
日立製作所

資本の論理

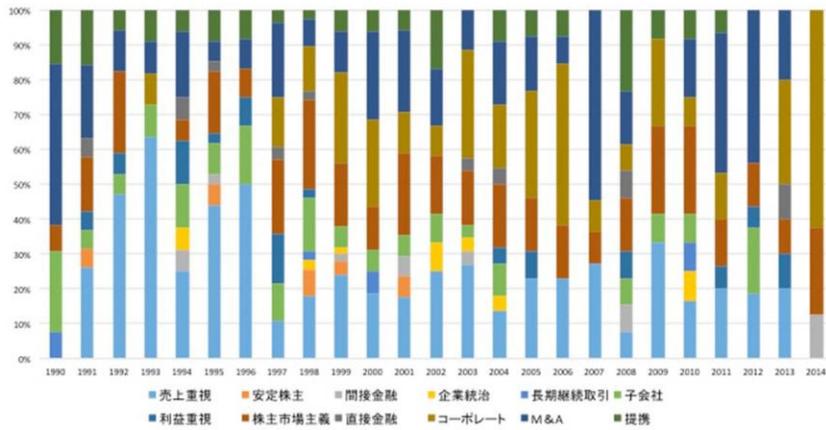


日立製作所

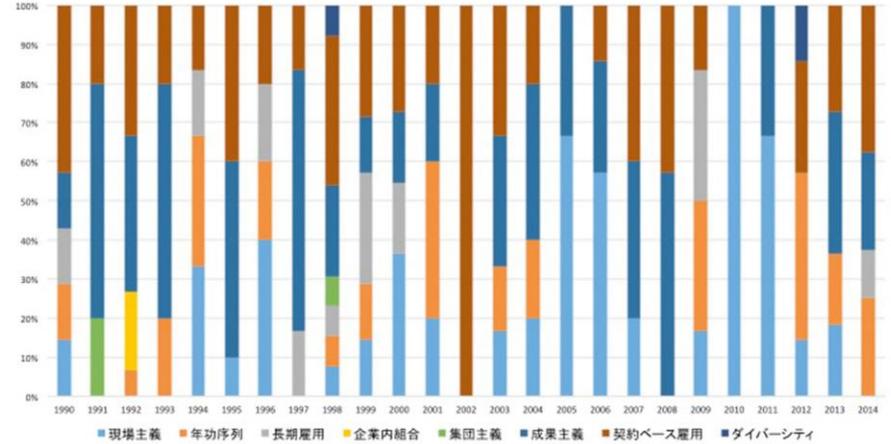
労働の論理



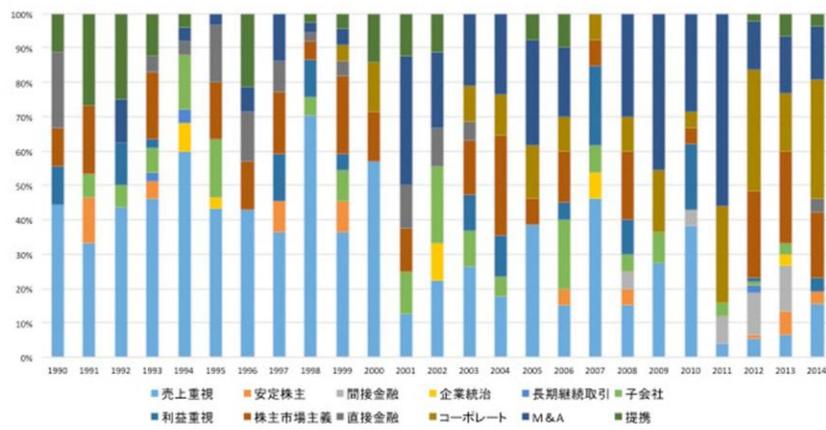
ソニー 資本の論理



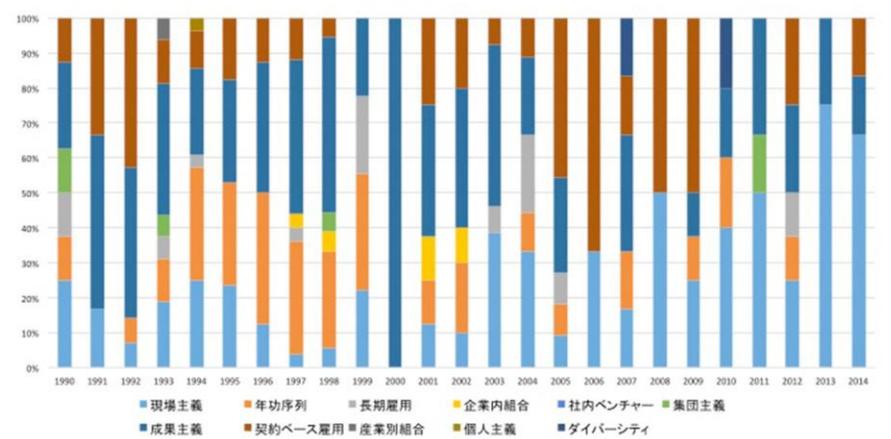
ソニー 労働の論理



オリンパス 資本の論理

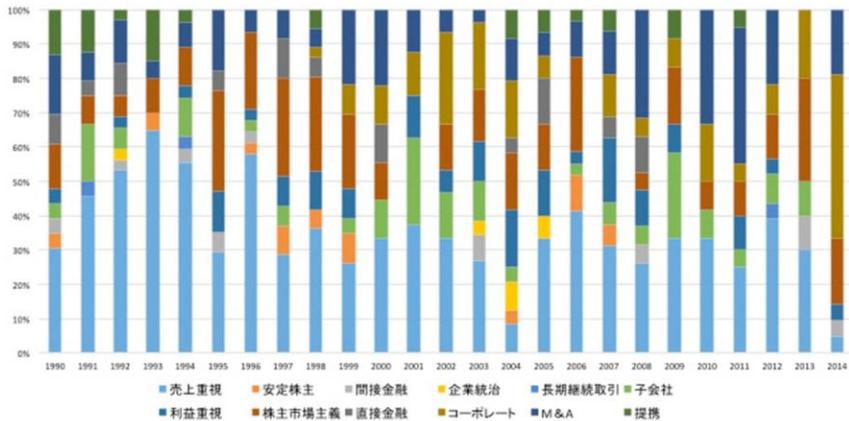


オリンパス 労働の論理



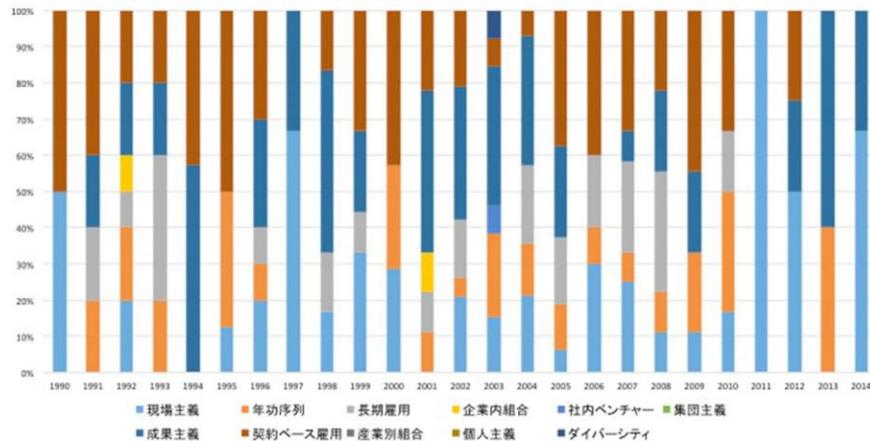
キヤノン

資本の論理



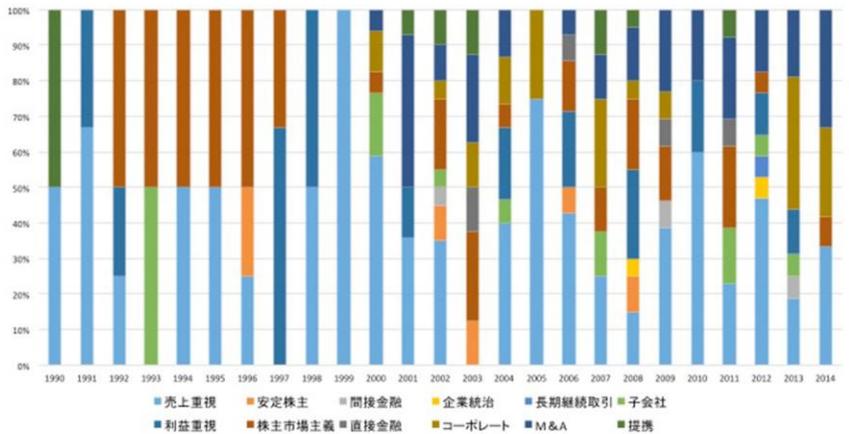
キヤノン

労働の論理



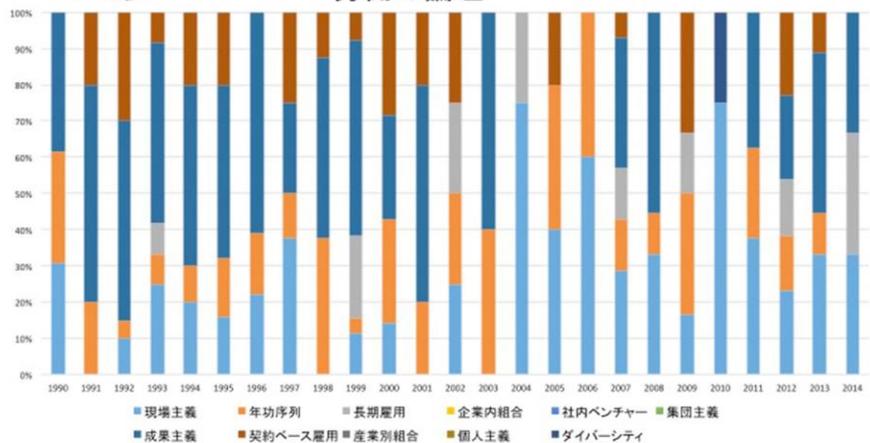
ニコン

資本の論理



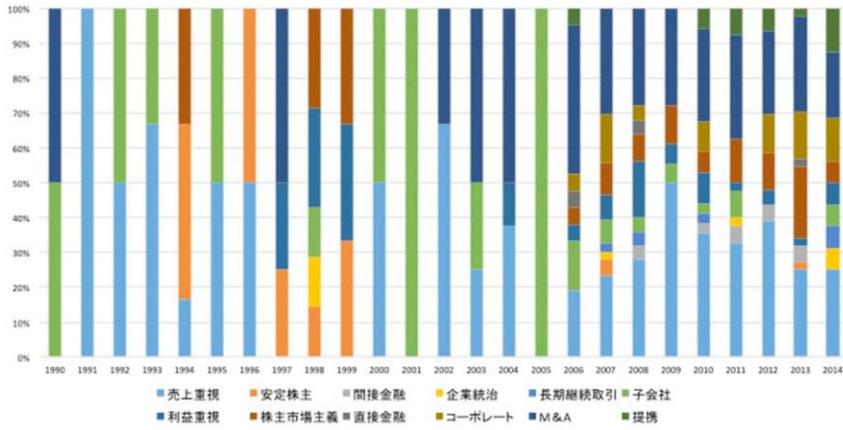
ニコン

労働の論理



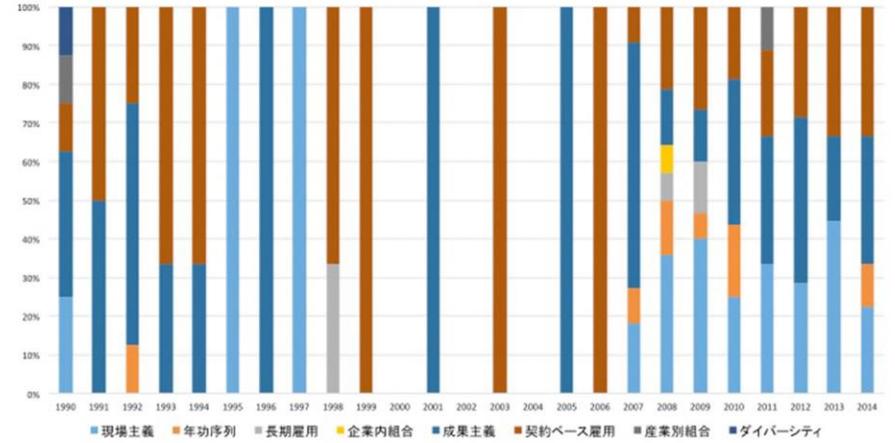
富士フィルム

資本の論理



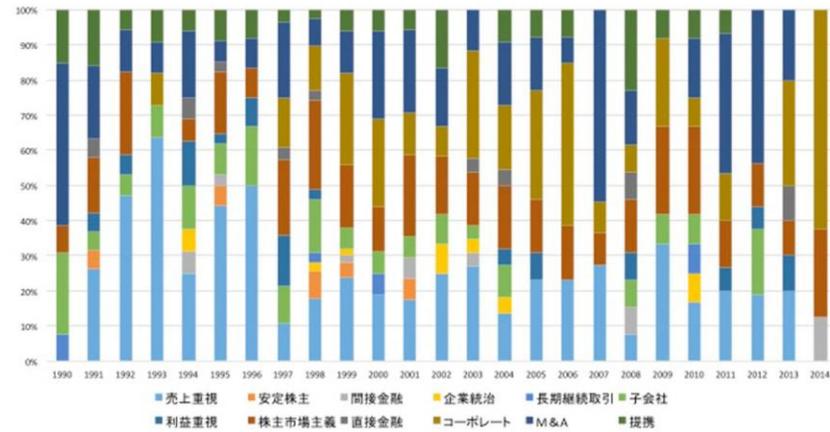
富士フィルム

労働の論理



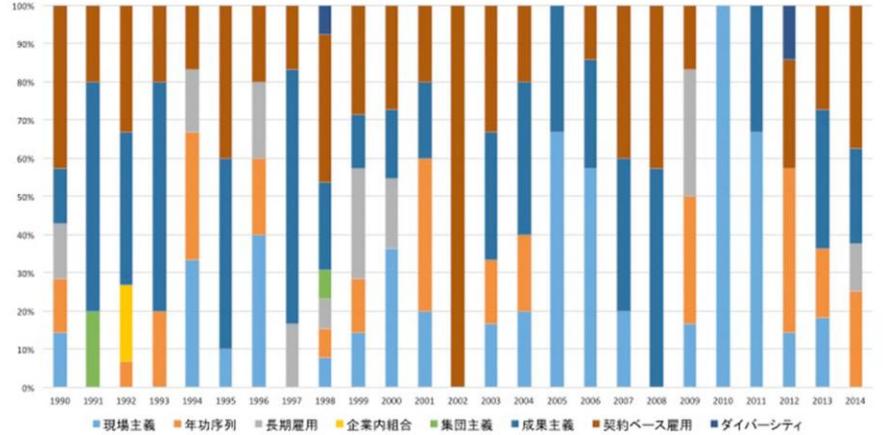
ソニー

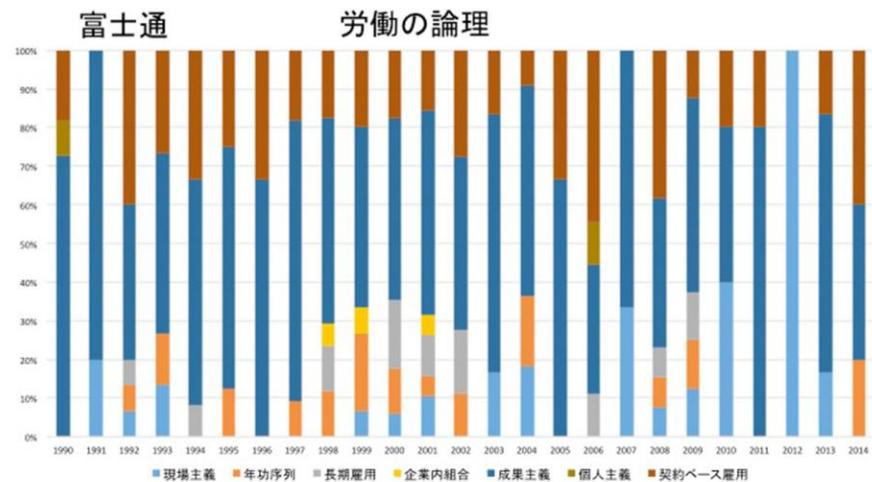
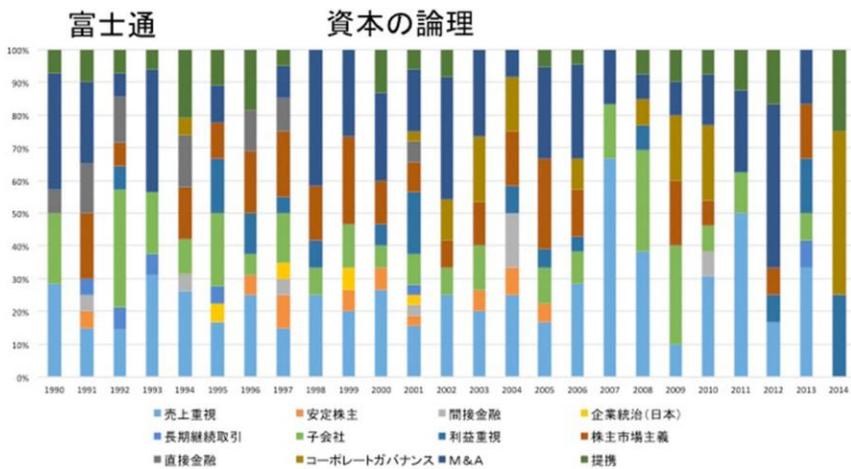
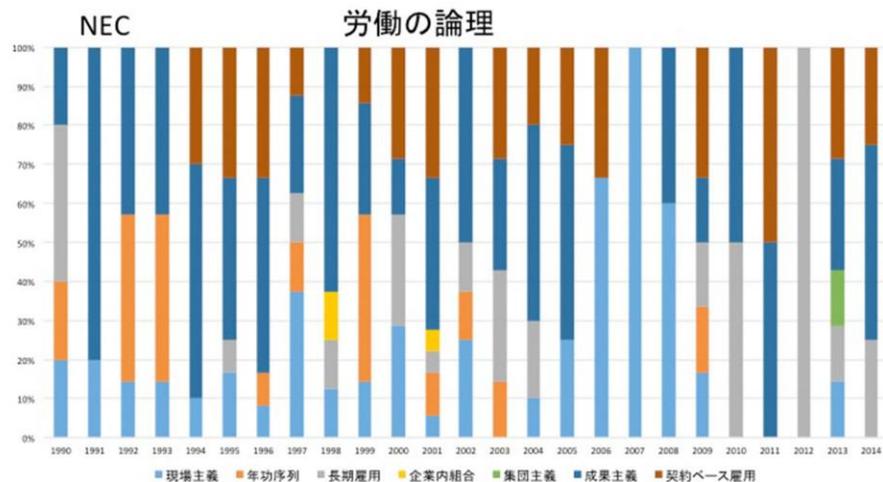
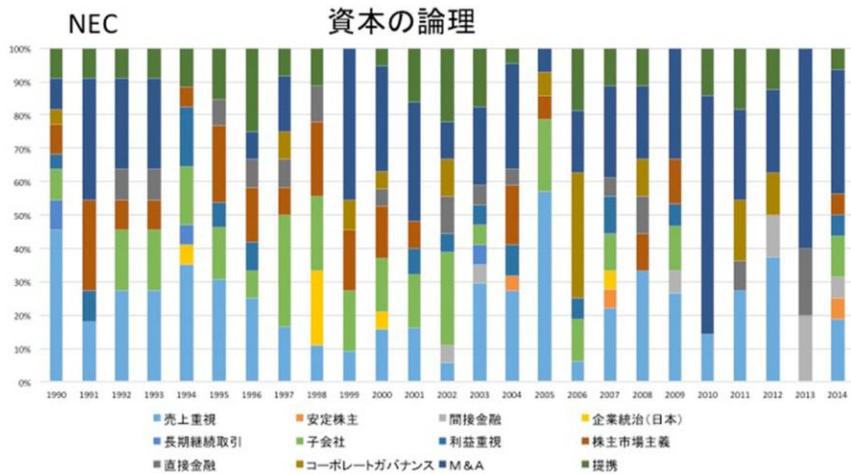
資本の論理



ソニー

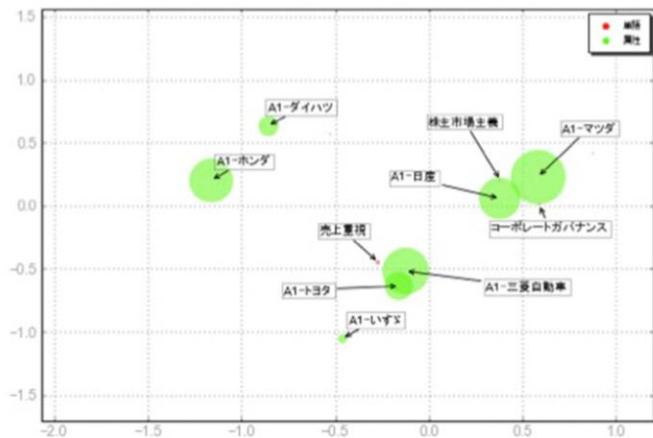
労働の論理





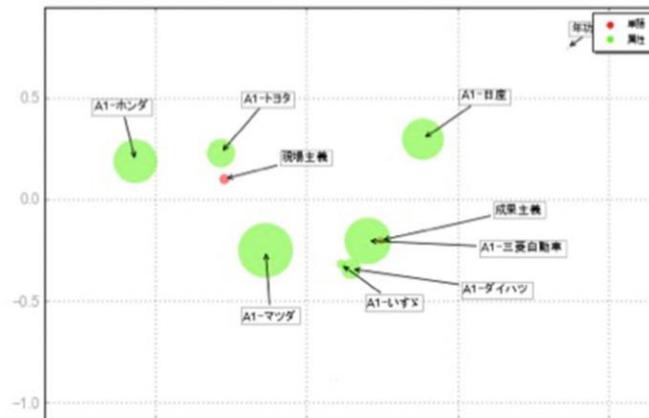
自動車産業

資本の論理



自動車産業

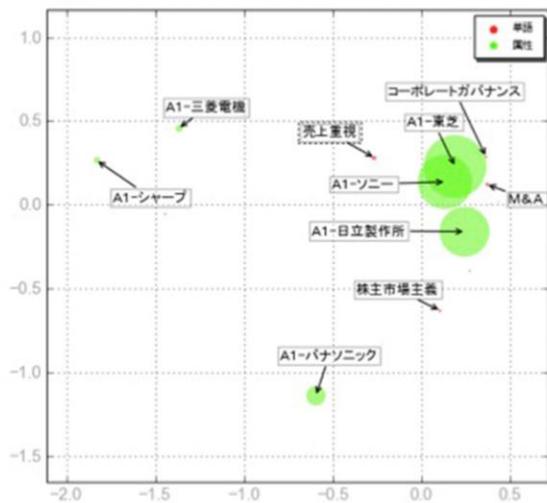
労働の論理



対応バブル分析

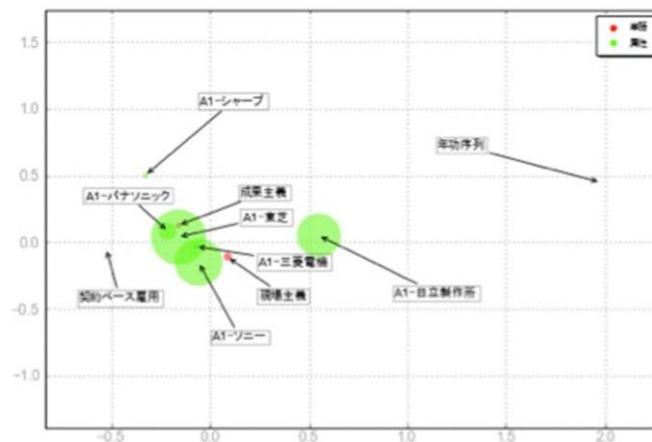
電機産業

資本の論理



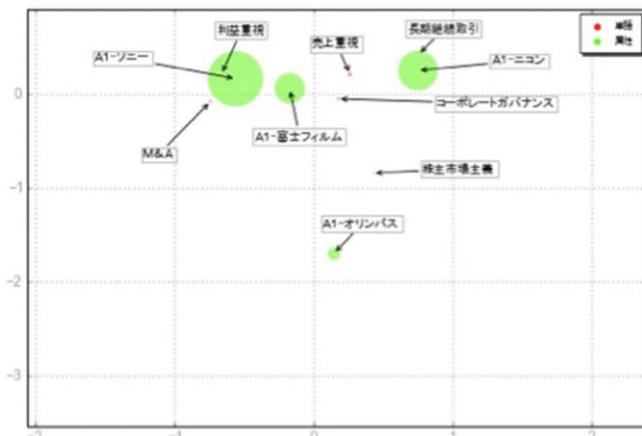
電機産業

労働の論理



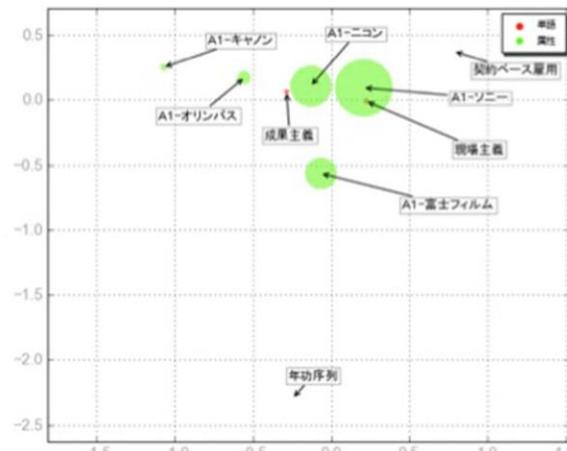
精密機器産業

資本の論理



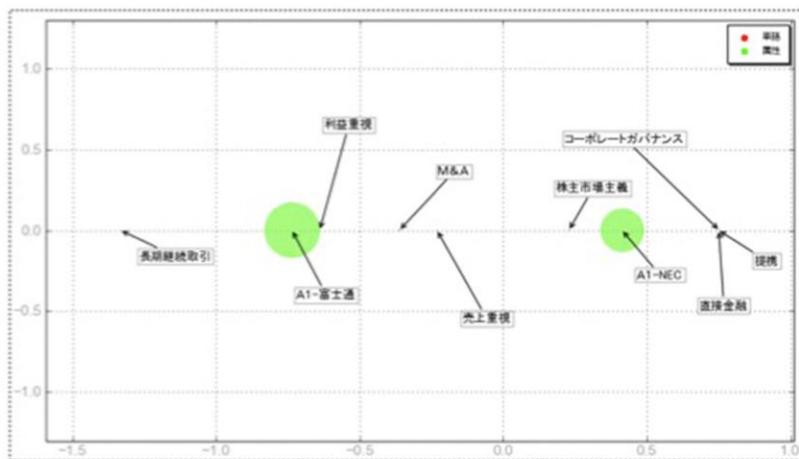
精密機器産業

労働の論理



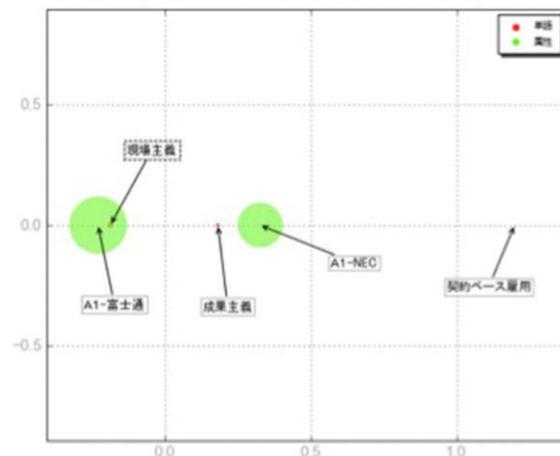
IT産業

資本の論理



IT産業

労働の論理



4.参考文献

【書籍】

- ・赤岡功『変貌する日本型経営：グローバル市場主義の進展と日本企業』
「第6章日本企業の戦略と組織間関係」(中央経済社,2013)
- ・石田光男・樋口順平
『人事制度の日米比較：成果主義とアメリカの現実』(ミネルヴァ書房,2009)
- ・川上真央・齋藤亮三『コンピテンシー面接マニュアル』(弘文堂,2006)
- ・楠田丘『日本型成果主義の提案』(財団法人社会経済生産性本部,2002)
- ・今野浩一郎『個と組織の成果主義』(中央経済社,2003)
- ・高橋伸夫『虚妄の成果主義：日本型年功制復活のススメ』(日経BP出版センター,2004)
- ・中村圭介『成果主義の真実』(東洋経済新報社,2006)
- ・堀向紘一・藤田勉『M&Aで生き残る企業消え去る企業』(PHP研究所,2008)
- ・矢部謙介『日本における企業再編の価値向上効果』(同文館出版株式会社,2013)
- ・ジェームス・C・アベグレン『新・日本の経営』(日本経済新聞社,2004)
- ・城繁幸『内側から見た富士通「成果主義」の崩壊』(光文社,2004)
- ・城繁幸『日本型「成果主義」の可能性』(東洋経済新報社,2005)



【論文】

・荒井一博・山内勇・倉田良樹

「成果主義賃金制度が生み出した職場と労働者の変化」『一橋経済学』第1巻(2006)

・大梶俊夫「成果主義制度の導入と労働組合の対応－電機連合の事例を中心として－」
『松本和良両教授退任記念論集』(2005)

・大坪稔・三好祐輔「日本企業の完全子会社化に関する実証研究」
『日本経済研究』no.59(2008)

・開本浩矢「日本企業における成果主義導入・定着に関する一考察」
『商大論集』第57巻第1号(2005)

・鹿嶋秀晃「日本型雇用システムの歴史的段階」『駒大経営研究』第32巻,第3・4号(2001)

・今野浩一郎「雇用区分の多様化」『日本労働研究雑誌』(2010)

・鈴木康太・高山駿平・竹井佑理子・平井創
「成果主義が企業業績に与える影響」『企業組織パート』(2011)

・谷内篤博「新しい能力主義としてのコンピテンシーモデルの妥当性と信頼性」
『経営論集』第11巻,第1号(2001)

・寺田絵里「日本的雇用慣行の変容と再構築の影響」
『香川大学経済政策研究』第3号(2007)



・濱秋純哉・堀雅博・前田佐恵子・村田啓子

「低成長と日本的雇用慣行：年功賃金と終身雇用の補完性を巡って」

『労働政策研究・研修機構』no.611(2011)

・藤井将王「非正規労働者の増加に伴う課題と政策」『香川大学経済政策研究』第6号(2010)

・藤森三男・大内章子「ウチ社会の論理—日本企業経営の底に流れるもの」

『三田商学研究』第39巻,第2号(1996)

・許棟翰「雇用慣行の変化、賃金制度の変化」

『九州国際大学経営経済論集』第14巻,第2・3号併合(2008)

【Webページ】

・トヨタ IRライブラリ <http://www.toyota.co.jp/jpn/investors/library/> (2014/9/5アクセス)

・ダイハツ IRライブラリ <http://www.daihatsu.co.jp/ir/library/index.htm> (2014/9/10アクセス)

・ホンダ IR資料室 <http://www.honda.co.jp/investors/library/> (2014/9/15アクセス)

・マツダ IR資料 <http://www.mazda.com/jp/investors/library/> (2014/9/11アクセス)

・三菱自動車 IRライブラリー

http://www.mitsubishi-motors.com/publish/ir_jp/library/index.html (2014/9/5アクセス)

・日産自動車 IR資料室

<http://www.nissan-global.com/JP/IR/LIBRARY/YEARS/> (2014/9/5アクセス)

- ・いすゞ 投資家の皆様へ <http://www.isuzu.co.jp/investor/> (2014/9/5アクセス)
- ・パナソニック IR(投資家向け情報) <http://panasonic.co.jp/ir/> (2014/9/5アクセス)
- ・日立製作所 株主・投資家向け情報 <http://www.hitachi.co.jp/IR/> (2014/9/9アクセス)
- ・三菱電機 投資家情報 IR資料室
<http://www.mitsubishielectric.co.jp/ir/data/> (2014/9/5アクセス)
- ・シャープ 投資家情報 <http://www.sharp.co.jp/corporate/ir/> (2014/9/5アクセス)
- ・東芝 投資家情報 <http://www.toshiba.co.jp/about/ir/> (2014/9/9アクセス)
- ・ソニー 投資家情報 <http://www.sony.co.jp/SonyInfo/IR/> (2014/9/5アクセス)
- ・ニコン 投資家情報 <http://www.nikon.co.jp/ir/> (2014/9/5アクセス)
- ・キヤノン 投資家向け情報 <http://www.canon.co.jp/ir/> (2014/9/13アクセス)
- ・富士フイルム IRライブラリー
http://www.fujifilmholdings.com/ja/investors/ir_library/ (2014/9/5アクセス)
- ・オリンパス 投資家情報 <http://www.olympus.co.jp/jp/ir/> (2014/9/6アクセス)
- ・富士通 IR資料室 株主・投資家情報
<http://pr.fujitsu.com/jp/ir/library/> (2014/9/6アクセス)
- ・NEC 株主・投資家情報 <http://jpn.nec.com/ir/> (2014/9/5アクセス)
- ・富士通HP「富士通の歩み(沿革)」(2014/9/24/アクセス)
<http://jp.fujitsu.com/about/corporate/history/>