

[研究論文]

# ビジネスリーダーの経験を解釈構築する

——シャープの経営戦略テキストの事例分析——

飯村 龍一

(要 約)

経営の質は、経営者の資質と経営ビジョンに大きく影響される。また、経営者によって創出される共通善（野中2011）に基づく経営理念、経営目標を達成するための方略、ヒト、モノ、カネを経営の場に生かすためのアイデアには経営者の実践知（野中2011）や経験的価値観が大きく反映されている。しかしながら、経営学からの経営者論やビジネスモデルに関する研究は豊富であるが、様々なアイデアを持つ経営者が発信するメッセージ—BLディスコース（business leader discourse）—に対する言語学的な分析は、その分析方法も含め、十分なアプローチが確立されていない。

本論では、ビジネスリーダーの発信するディスコースを分析するための言語学的な分析アプローチを提示し、経営学との学際的な研究の可能性を示唆する。1節では、経営学と言語学における研究のニーズと研究の背景についてまとめる。2節では、経営コンテキスト（経営者、経営の場、意思決定の要因、経営戦略形成プロセスなど含む）とBLディスコースとの理論的な枠組について記述する。また、3節では、経営コンテキストと経営者の言語使用の有機的な繋がりを体系的に記述するための理論的枠組みとなる選択体系機能言語学（Systemic Functional Linguistics, SFL）の特徴を略述する。最後に、4節では、経営者のおかれる異なる経営コンテキストで発生する複数のBLディスコースの特徴分析を行う。具体的には、シャープの液晶化戦略に関する事例分析を通して経営戦略策定と意思決定の要因となる経営者の経験と価値観、そこから公理化される支配的論理などがテキストの中でどのように具現されているかという点をテキスト分析の手法を用いて解釈構築する。また、経営者は様々な社会的コンテキストに応じたディスコース（本論では、アニュアルレポート、インタビュー、著書を分析）の中で体系的な言語選択を行い、経験、価値観、経営戦略、支配的論理などをたくみにテキスト化していることを言語学的接近法を用いて例証する。

キーワード：ビジネスリーダー・ディスコース（BLディスコース）、経営戦略、支配的論理、アナロジーによる推論、シャープ液晶化戦略、選択体系機能言語学、ディスコース分析

## 1. はじめに

経営者の重要な役割の一つは、会社の経営理念に基づき、経営ビジョンを明確にしながら、経営戦略をたて、経営を遂行していくことである。そのためには、社員の育成や経営コンテキスト（社会における企業の状況）に目を向け、経営体制の整備を行う必要がある。また、革新的で組織的な経営を遂行するためには、経営者の資質も重要となる。この経営プロセスにおいて様々なコミュニケーションのニーズが経営者に対して発生するが、個々の経営者は自己の目指す経営を実現するために、様々なメッセージを生成（generate）する。本研究では、このようなメッセージをビジネスリーダー（business

leader) によるディスコース (discourse), 以下BLディスコースと呼ぶことにする。

また, BLディスコースの形成に影響する要因は多岐にわたるが, 経営理念, 経営システム, 生産システム, 従業員の資質など企業の特徴を強く反映した経営コンテキストと経営者の経験, 資質, 個性, 経営理念 (支配的論理 (dominant logic) (芦澤, 2009) を含む) などの要因は, 個々の社会的場面で生成されるBLディスコースの始原的コンテキストの決定と各言語選択 (語彙文法資源, 意味資源, テキスト展開構造などにかかわる) にも影響し, ディスコースの中でその関連性を検証することが可能となる (例えば, 経営者の思考プロセスとアイデアの組み立てとの関係など)。したがって, BLディスコースとは, ビジネスリーダーの「知の創造プロセス」が反映された「知の語り」としての言語的創造物 (artefact) であるといえる。

更にこのような前提にもとづきBLディスコースの類型化が可能となる。経営理念, 経営戦略ミーティング, アニュアルレポートの挨拶文, 社内報, プレスリリース, 会社ホームページによる社長の挨拶, 雑誌インタビュー, 社内ミーティング, 経営に関する著書など, これらにはすべて会社及び経営者 (陣) の意思とビジョンが反映されていると同時に, 発信相手と社会的目的に適応した内容が構築されている。また, 企業の特徴 (ものづくりかIT関連企業か) により, 言語のはたらきも多様化する。

本論では, 経営者の「知の創造プロセス」の主要部分であるビジネスリーダーの経営戦略形成過程に焦点を絞り, BLディスコースの中でそれらがどのように具現されるかという点について, 言語学的視点から考察する。具体的には, 下記の仮説をもとに, 経営者の経験によって培われた支配的論理 (芦澤, 2009) が経営戦略形成過程でどのように働いているかという点をディスコース分析の手法を用いて分析を行う。

「経営者は, 経営理念を念頭におきながら, 経営ビジョンと戦略を策定する際に, 独自の支配的論理に基づき, 「アナロジー (類推)」による推論を使いながらビジョンと戦略を策定する。」 (芦澤・飯村 (2011))

経営者の意思決定について, 芦澤 (2009) は, アナロジーによる推論が企業における戦略的意思決定の場面には有効であり支配的論理 (dominant logic) がアナロジーによる推論と密接にかかわりあいながら経営戦略形成に貢献すると考える。本論では, 特に, 経営戦略の策定, 支配的論理の使用, 両者を結び付ける経営者の思考方法 (特に, アナロジーによる思考) に焦点をあて, 言語学的接近法による分析を行う。

分析テキストは, アニュアルレポートの挨拶文, インタビューテキスト, 経営者の著書の3タイプに限定するが, これらのテキストタイプでは経営戦略の策定—検証—新たな経営戦略の策定のサイクルが, 過去, 現在, 未来の時点から観察することができる。また, 経営者が戦略策定過程で使う意思決定方法 (演繹的推論, アナロジーによる推論, 試行錯誤法) についても観察することができる。さらに, 経営戦略策定過程に大きく影響を及ぼす要因として経営者自身の経験知に基づく支配的論理についても, たとえば, 著書においては長期的スパンで戦略策定へのかかわり方が観察できる。また, インタビューにおいても現在を起点とした戦略策定, 支配的論理の適応, また検証による新たな経営戦略の策定過程を伺うことができる。

また, 本論での言語分析には構造機能主義的立場をとる選択体系機能言語学 (Systemic Functional Linguistics) の枠組みを援用する。この接近法の提唱者であるHalliday (1978) は, 言語を社会記号論的にとらえ, その機能を社会文化的意味具現と結びつけながら言語の理論的枠組みを体系化している。言い換えれば, 言語は社会文化的コンテキストにおける意味づくり (meaning making) の機能的

手段であり、言語の意味的ユニットがテキストとなる。したがって、節または文は、テキストを形成するための語彙文法的ユニットであり、それらの構造はテキストを形成するための文法的構造を有していると考えられている。SFLは、分析テキストの語彙文法資源、意味資源、テキスト展開構造を機能的に捉え、言語使用者（発信者である経営者）によって具現された言語メッセージの分析を可能とする有効な言語分析ツールと考える（Halliday and Matthiessen, 2014）<sup>1)</sup>。本論では、SFLによる日本語記述としてTeruya（2007）、龍城（1990, 1995, 1998, 2004, 2006, 2008, 2013）、飯村（2016）の枠組みを援用しながら、BLディスコースの分析を進める。

本論では、経営者の知の語りであるBLディスコースの分析から、経営者の経営戦略、支配的論理、経営戦略の策定にかかわる経営者の思考と思考方法（アナロジーの適用など）、過去の経営戦略の検証と新たな経営戦略の決定プロセスを読み取り、これらの情報がディスコースの中でどのように構造的に組み込まれ具現されるかという点を言語学的に接近法により明らかにする。

以下、2節では、経営戦略の決定プロセスにかかわる経営コンテキストと関連するBLディスコースのタイプについて概説する。次に、3節では、言語学的分析アプローチの骨子と分析方法について概説し、4節において、具体的な分析結果を提示する。

## 2. 経営コンテキストとBLディスコース

### 2.1 経営戦略決定に必要な経営者の資質・能力と経営コンテキスト

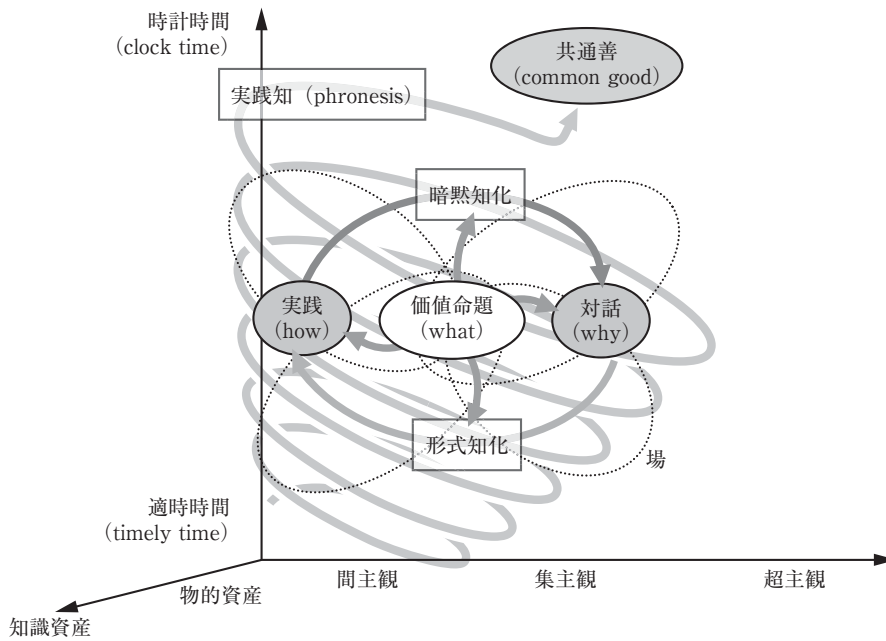
経営者が支配的論理（Pralhad & Bettis, 1986, Bettis & Wong, 2003）をもとに、アナロジーによって経営戦略を策定している事例研究は多く行われている（Gavetti & Levinthal, 2000, 2005, Gavetti & Rivkin, 2005）。

野中（2011, p. 8）は、知識創造理論の中で、経営者による最善の判断と実践を行うための知恵を実践知（フロネシス）と捉え、下記のように定義している。

実践知（フロネシス）リーダーシップの概念は、アリストテレスが『ニコマコス倫理学』で唱えた「phronesis」に由来する。これらは、賢慮（prudence）、実践的知恵（practical wisdom）などと翻訳されているが、知識創造理論では一語で「実践知」と呼ぶ。アリストテレスによれば、実践知とは「何が社会にとって善いことであるか」という共通善の価値基準を持って、個別のその都度の文脈の只中で、最善の判断と実践を行う力だ。意志決定の本質は判断である。意志決定は文脈に依存しない情報処理の結果だが、判断は文脈からの洞察だ。文脈とは、物事やデータが置かれた状況・環境との関係性である。それを知ることによってはじめて意味の判断ができる。すなわち、変化する状況下、行為の只中で熟慮し、適時・絶妙なバランスで個別具体の文脈に「ちょうど（just right）」な解を見つけて判断し、実践する知恵が実践知だといえる。

このような能力を生かすには、相補的な関係性を持つ暗黙知と形式知の蓄積（平田, 2011）が重要となると同時に、実践知を通して行われた意思決定とその結果は経営者の経験として内在化する。また、経営戦略の策定とその意思決定プロセスには、経営者の持つ実践知とそれを経営につなげる能力が不可欠となる。野中（2011, p. 19）は、持続可能なイノベーションを促進する知識変換のスパイラルの過程の中でこれらの関係をまとめているが、本研究の視点を付加するならば、間主観—集主観—超主観のプロセスにおいて、経営者は、企業内外の関係者と多くの「対話」を行い、企業としての「共通善」の実行に向け経営を行うことになる（図表1参照）。

図表1 「持続可能なイノベーション共同体」フレーム（野中，2011，p. 19）

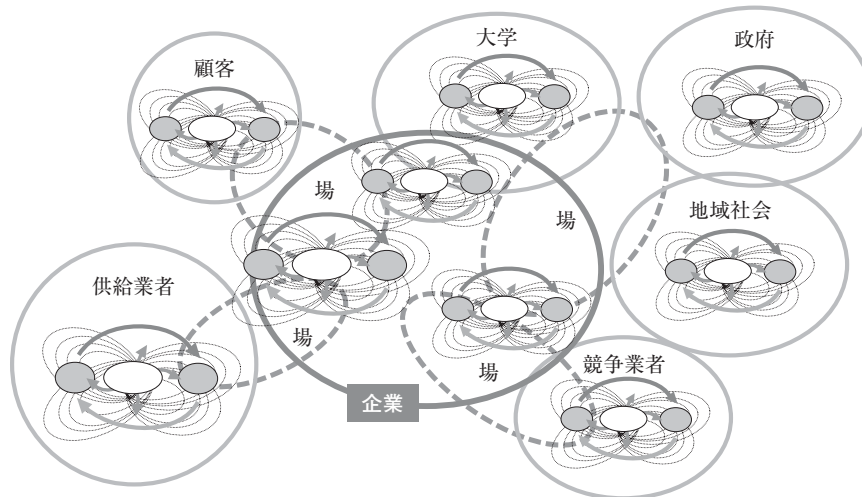


また、野中（2011，pp. 11-12）は、実践知（フロネシス）リーダーの能力の一つとして「直観を、本質を極めた概念にする」能力を挙げている。すなわち、経営などの現場で「ミクロの直観をマクロの構想力（歴史的想像力，ビジョン，テーマ）と関連づけ、対話を通じて抽象化し，概念化し，仮説化し，物語化する能力」が必要であると論じている。本論で扱う支配的論理とは、高質な経験と形式知をもとに「共通善」（経営理念などにつながる）の実践の結果備わる経営者の資質と能力によって培われるものである。このような自覚のもとに発信される経営者のメッセージは、「知の語り」として有効な伝達手段となる（Boje, 2001; Brown 他, 2005; 野田, 2009）。このように、経営者は、「実践」と「対話」の「場」にかかわることになるが、知識変換のための重要な指針としてはたらく「支配的論理」もこのようなプロセスの中で変化すると考えられる。また、図表2に示されるように、経営者が経営を実践する場も広がる可能性が高いが、このような「経営コンテキスト」において発生する「対話」が本論におけるBLディスコースと定義することができる。また、伝達の方略も対話者（社員を含む）と個々のコンテキストによって異なる。

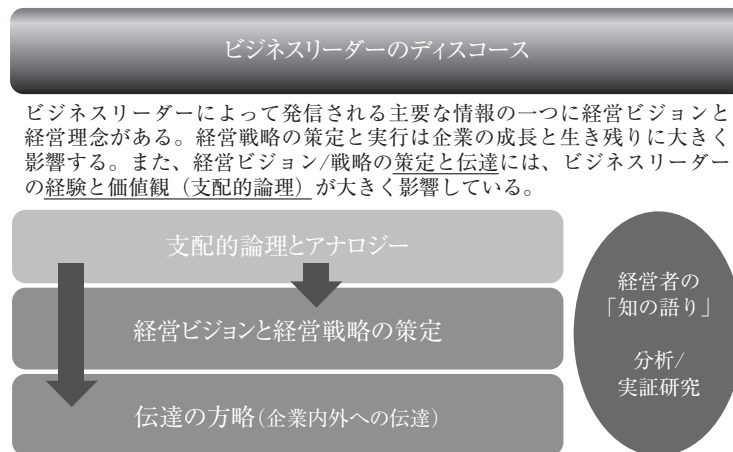
要約すると、経営者は、共通善を目指した企業理念に基づき、持続的な発展を図るために経営を実践する。経営者は、このような目的達成のために経営の現場で求められる経営判断や戦略策定のために「文脈」における「意味付け」を行いながら意思決定を行うが、経営者は、自らの様々な経験（経営に限定されない過去の経験の総体）を経営コンテキストの中で「意味」を持つ「支配的論理」として公理化し戦略決定の判断の指標とする。また、「支配的論理」は、アナロジーによる推論により直面する場面での戦略策定の際の判断の指標として働く場合が多いと考えることができる。本論では、この考え方を前提仮説として設定する。全体的な枠組みは、図表3を参照のこと。

次節では、支配的論理とアナロジーによる推論について概説する。

図表2 知の生態系—重層的な場の生成 (野中, 2011, p. 18)



図表3 経営戦略の策定と伝達プロセス



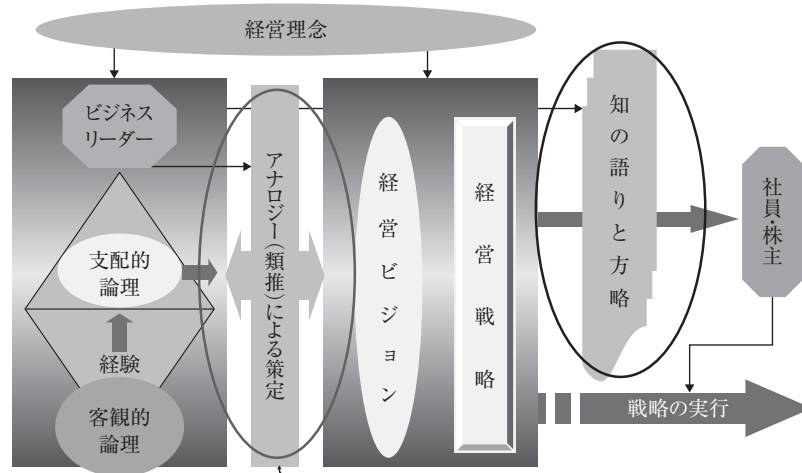
## 2.2 経営戦略策定の過程：支配的論理とアナロジーの適応

本節では、芦澤・飯村（2011）をもとに、①経営戦略決定伝達プロセス、②経営戦略の決定に重要な役割を果たす論理構造、及び③主要なBLディスコースの例について概説する。

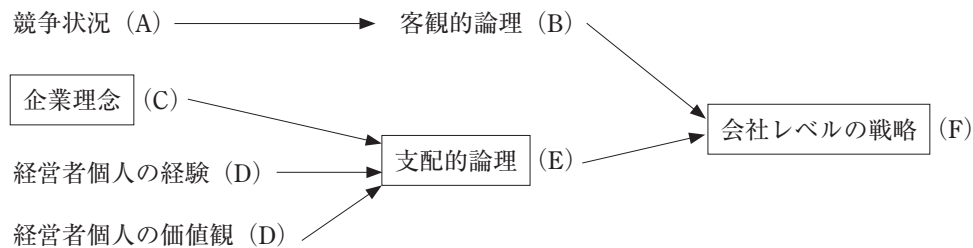
図表4は、経営者が経営理念に基づき経営ビジョンを描き、経営戦略を決定し、社員・株主その他のステークホルダーへ伝達する過程を示したものである（芦澤・飯村，2011を修正）。図表4の示すように、経営者が経営戦略の決定に至るまでには2つの論理—支配的論理と客観的論理—を使用すると仮定する。図表5、6は、それらの論理構成にかかわる具体的な項目についてまとめたものである（芦澤・飯村，2011）。客観的論理構成にかかわる情報とは、企業の置かれた競争状況に関するもので客観的なデータ（業績に関する数値や予測値など）が主となる。一方、支配的論理を形成するために必要なものは、共通善に向かい集主観レベルで構築された企業理念と経営者個人の経験と価値観である。この経験と価値観は、経営における実践知（フロネシス）を通して最善の経営戦略の策定に貢献する。

以上のように、経営者がどのように経営戦略を策定するかという側面から意思決定のプロセスを想定し提示したが、上述したように、どのような方法で検証することが可能であるかという点については、複合的な検証アプローチが必要であると考えられる。芦澤（2015）では、経営学の分野だけではなく、

図表4 経営戦略の決定と伝達プロセス



図表5 経営戦略を決定する2つの論理



図表6 情報項目の定義

項目	定義
(A) 競争状況	競合企業との対抗関係、影響する外因的諸要素
(B) 客観的論理	戦略を演繹的に考えるうえで参照するためにすでに明らかになっている論理
(C) 企業理念	企業で重要とされる価値観
(D) 経験/価値観	経営者個人の経験および価値観
(E) 支配的論理	経営者が自分の経験の中で形成してきた信条、考え
(F) 会社レベルの戦略	具体的にはビジョンとして示されている。未来のあるべき姿と実行ステップ

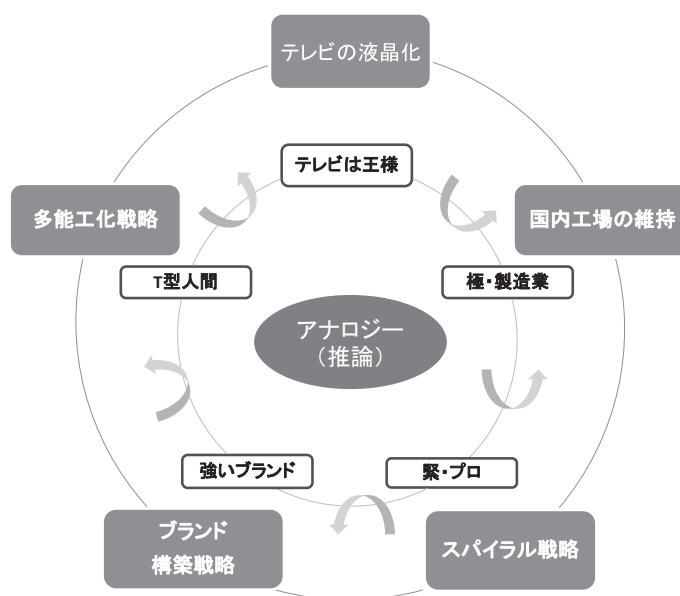
認知論的分野にも言及している。

最後に、BLディスコースの発生についてまとめると図表7のような例をあげることができる。図表2で示したような重層的な場で発生する経営コンテキストにおいて経営者が発信するあるまとまった言語メッセージは、すべてBLディスコースといえる。図表7はわずかな例であるが、メッセージの受信者（受益者）、情報内容、目的などによって各ディスコースを特徴づけることができる。また、経営戦略への言及も各BLディスコースの中で様々な形で行われる。また、支配的論理とアナロジーによる推論過程も多くのBLディスコースで観察される。たとえば、経営者の著書（啓蒙書）などでは経営の実態が長期的なスパンで語られる場合が多い。

図表7 BLディスコースの例

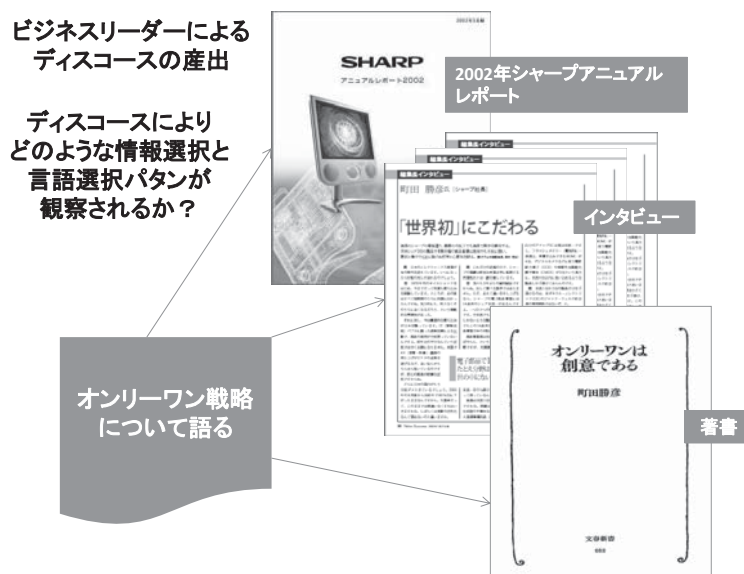
	主な受益者	情報内容	目的
アニュアルレポート	株主	業績報告と今後の戦略	業績評価・株主の確保
社内報	執行レベルの役員・ 一般社員	会社の業績, 運営, 将来の方向性	企業運営の効率化と方針の浸透
社内ミーティング	執行レベルの役員・ 一般社員	経営戦略と経営一般	企業運営の効率化と方針の浸透
社員コミュニケーション	一般社員	日常的な場面での情報交換	企業運営の効率化と方針の浸透
会社ウェブページ	ビジネス界・社員・ 社会	公開できる企業情報	公開できる情報を社外に発信
プレスリリース	ビジネス界・社会	商品, 経営方針発表	企業の広報と情報発信
メディア・インタビュー	ビジネス界・社会	企業とビジョンと戦略の公開, 経営者の企業経営の紹介	企業の広報と情報発信
著書	ビジネス界・社員・ 社会	個人の経営方針とビジョンの解説	経営者の考え方の浸透と経營業績の評価

図表8 シャープにおけるオンリーワン戦略と支配的論理  
(町田勝彦社長の戦略と支配的論理)



経営戦略と支配的論理の関係をシャープの「オンリーワン」戦略を例としてまとめると図表8の通りとなる（芦澤，2010を参照）。外円部がオンリーワン戦略となり，内円部の項目がそれぞれの戦略に対応する支配的論理となる。各戦略は，支配的論理をもとにアナロジーによって形成されたと考えられる（芦澤，2010）。

また，BLディスコースの例（次ページ）として，2002年シャープアニュアルレポート，町田社長インタビュー，町田社長の著書などを挙げる事ができる。



3節および4節では、経営戦略の策定、支配的論理の構築、アナロジーによる推論と意思決定などが、どのように種々のBLディスコースにおいて具現されるかについて、言語学的視点から考察する。

### 3. 構造機能主義的 (structural-functional) 接近法によるBLディスコースの分析

安井 (2013) が指摘するように、言語機能の本質は「意味あり、形を求む」というニーズを満たすことにある。意味とは、言語使用者が、社会文化的コンテキストにおいて発生する社会的目的を達成するために意識的に伝達する内容 (意図も含む) の総体を指すととらえることができるが、言語の始原的な役割は、このような意味を効果的に伝達することである。ここに言語の機能的な役割が発生するが、個々の言語体系は、各言語使用者の特性と社会文化的ニーズに対して最適な言語資源を提供するために発達したものといえる。

構造機能主義的な接近法とは、種々のコンテキストにおいて語彙文法層を介して表現される多様な意味の諸相を機能的な側面から記述するために発達した接近法である。ここでいう意味伝達とは、語彙や文などの伝統的な言語ユニットによる意味伝達のみを指すのではなく、テキスト単位 (多くは各コンテキストに適応するテキストタイプとして発達) の意味伝達が含まれる。企業のアニュアルレポートは必要な内容がすべて整い受益者の求める内容と企業側の伝達の目的が達成された時に初めてテキストタイプとして認識される。また、企業のトップによる意味伝達やレトリックも相手が社員、メディア、一般読者によって伝達メッセージの構成や言語資源の選択も異なる。言語はこのようなニーズに対応するための言語選択を可能にするために体系的に発達を遂げる。このような多様な意味の伝達を可能にしているのが語彙文法体系によって生成される言語形式パターンである。本接近法は意味と形式の機能的な関係性を重視し、語彙と文レベルだけではなく、ある一貫した機能的な意味ユニットとしてのテキスト (例えば、アニュアルレポート全体が一つの意味あるテキストとみなされる) を形成するための意味と形式の機能的な関係性を体系化するための考え方を中心におく。

本論で援用する接近法は、選択体系機能言語学 (Systemic Functional Linguistics, 以下, SFL) と呼ばれるもので、M.A.K. Hallidayによって提唱された言語理論である。SFLは、テキストとコンテキストの機能的な関係を最も重視した言語分析モデルとして位置付けることができる。また、語彙文法—意味—テキスト構造—社会文化的コンテキストを機能的な範疇で関連付けるための枠組みを構築し

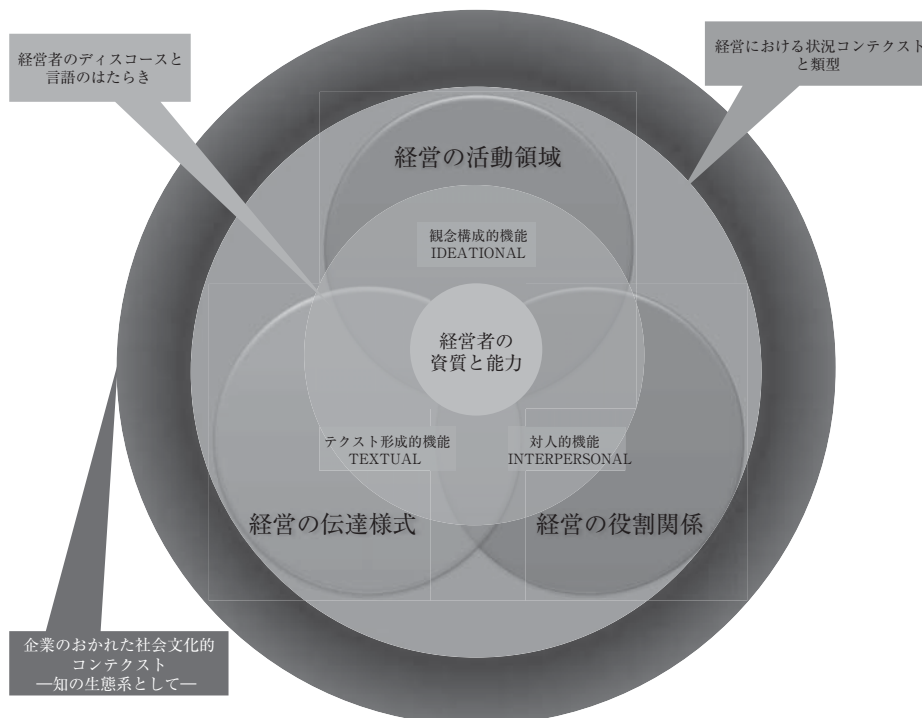


ている点で最も包括的な分析モデルと考えることができる（Halliday, 1978; Halliday and Matthiessen, 2004, 2014; Butler 2003 など）。

まず、SFLの枠組みに基づきBLディスコースの発生する経営コンテキストと言語機能との関係を示すと図表9のようになる。中心には経営者が存在するが、経営者が言語活動をする際に関連する要因は、言語活動領域（field）、役割関係（tenor）、伝達様式（mode）となる。アニュアルレポートであれば、業績と今後の戦略の報告が活動領域、役割関係は、経営者と株主の関係、伝達様式は、書記言語により業績評価・株主の確保を目的とするための修辭的組み立てとテキスト展開構造の形成が行われる。このように、経営者は、遭遇する様々な経営コンテキストで発生するニーズに対応するために、言語体系から語彙文法資源（形式）及び意味資源の選択を行い最適な言語メッセージを生成し、種々のBLディスコースを形成する。

また、これらの関係性を前述した野中（2011）のフレームワークと関連付けると次のように考えられる。経営者は、自己の経験に基づく客観的・主観的な知識体系を生かしながら知の生態系における重層的な場において経営を行うが、それぞれの場には経営的な視点から必要とされるミクロ的・マクロ的ニーズと達成すべき目的が発生する。そこにはまず言語活動領域が発生する。何を伝えるかということである。SFLでは、伝える内容を具現する機能を「観念構成的機能（ideational function）」と定義する。次に、誰に伝えるかということが重要となるが、ここでは相手との関係性、すなわち、社会的人間関係が発生する。経営者は、このような状況のコンテキスト（context of situation）に応じて、あるスタンスを決め内容を相手に伝えることになる。一般社員、役員、顧客かにより、内容の伝え方は異なる。言語体系の中には、このようなスタンスを変えたり、相手との一定の関係性を保つための表現様式があり、言語使用者により選択される。SFLでは、このような言語選択を可能にする言語機能を対人的機能（interpersonal function）と呼ぶ。また、最後にどのように伝達するかという伝達様式を選択する際の言語資源と言語の機能が存在する。SFLでは、この機能をテキスト形成的機能

図表9 経営コンテキストと言語のメタ機能

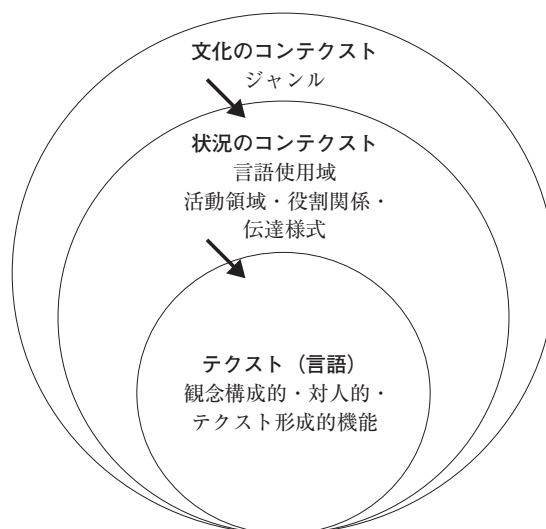


(textual function) と呼ぶ。書くのか (written) 話すのか (spoken) により選択する言語資源も異なる。また、何をどのような順序で伝達するかにより修辭的パターンが発生する。言語体系にはこのような選択を可能にする語彙文法資源と意味資源が備わっている。図表7のBLディスコースのタイプも、言語体系における語彙文法及び機能的な意味選択によりテキストタイプの言語的特徴が付与される。アニュアルレポートであれば、それを生成するための言語資源が確率的な (probabilistic) 選択傾向のもとで選択される。したがって、たとえば、アニュアルレポートと著書では言語資源の具現パターンは確率論的にその傾向が異なるということである。個々の異なるアニュアルレポートが存在するが、一つとして同じものはない。しかしながら、アニュアルレポートの作成者はアニュアルレポートを形成するための言語資源について理解しそれらを共有しているため、アニュアルレポートを作成することができ、またそのようなタイプとして認知することができる。

このように、経営者は企業のおかれた「知の生態系」(図表2参照)の中で個々に発生する「経営の状況コンテキスト」に合わせながら種々のBLディスコースを構築していく。また、BLディスコースの差別化を可能にする役割を果たすのが、言語体系と状況のコンテキストである。本論では、言語体系、特に、語彙文法層と意味層を機能的に結び付ける記述的枠組みを使用するが、上述した3つの言語の果たす機能(観念構成的 ideational, 対人的 interpersonal, テキスト形成的 textual)をSFLでは言語のメタ機能 (metafunction) と呼ぶ (Halliday and Matthiessen, 2004, 2014参照)。図表10は、Martin (1992)における文化のコンテキスト、状況のコンテキスト、テキスト(言語)の具現関係を示したものであるが、言語を社会文化的記号論の立場からみたものである。この関係はちょうど図表9と関連して示した知の生態系—文化のコンテキスト、経営のコンテキスト—状況のコンテキスト、BLディスコース—テキスト(言語)とそれぞれ対応することになる。

また、図表11のように言語のメタ機能を具現する際に使用される言語資源も各機能に応じて体系的に分類されている。紙幅の都合上、各表現様式と記述体系の詳細を示すことはできないが、詳細は Teruya (2007) を参照されたい。

図表10 文化のコンテキスト・状況のコンテキスト・テキストの具現関係  
(龍城, 2006, p. 34)



図表 11 日本語彙文法体系 (Teruya, 2007, pp. 66-68)

Rank	Class	Ideational (観念構成的)		Interpersonal (対人的)	Textual (テキスト形成的)	
		Logical (論理構成的)	Experiential (経験構成的)			
Clause (節)		COMPLEXING	TRANSITIVITY	MOOD TYPE	THEME INFORMATION	
		TAXIS		MODALITY 1) MODALIZATION 2) MODULATION EVIDENTIALITY	CULMINATION	
		LOGICAL-SEMANTIC RELATION		POLARITY	VOICE	
				MODAL ASSESSMENT	CONJUNCTION	
Phrase/Group (句/群)	postpositional phrase	LOGICAL-SEMANTIC RELATION	MODIFICATION	MINOR TRANSITIVITY		
	verbal group		TENSE/ASPECT	EVENT TYPE	FINITENESS	
				ASPECT	POLITENESS	VOICE
	nominal group				HONORIFICATION	DEICTICITY
					VERBAL MOOD	
				MODIFICATION	NOMINAL MOOD	DETERMINATION
Word (語)	adjectival group					
				FINITENESS		
	adverbial group		MODIFICATION	CIRCUMSTANCE TYPE	COMMENT TYPE	CONJUNCTION TYPE
			LOGICAL-SEMANTIC LEXICAL RELATION	DERIVATION (DENOTATION)	(CONNOTATION) LEXICAL HONORIFICATION	
		NOMINAL MARKING				
		complexes	simplexes			

備考：カッコ内の日本語は筆者によるものである。

## 4. BLディスコース分析

本節では、以下に示す3種類のBLディスコースの特徴に言及しながら、経営戦略、支配的論理、アナロジーによる推論に関する展開パターンを例示する。また、本論の分析の枠組みであるSFLとの有効性について説明する。

BLディスコースは、シャープの「オンリーワン戦略」における「液晶化戦略」を取り上げた下記のテキストサンプルを分析する。

### 1. アニュアルレポート

2002年シャープアニュアルレポート

### 2. インタビュー

*Nikkei Business* 2002年1月21日号

編集長インタビュー「町田勝彦氏【シャープ社長】—世界初にこだわる—」

### 3. 著書

町田勝彦著

『オンリーワンは創意である』（2008. 文春新書）

具体的な分析方法は、図表5, 6, 7で示した枠組みにもとづき、各BLディスコースに求められる伝達目標とそれを具現する言語のメタ機能に基づく言語選択パターンを分析し、企業の経営戦略策定、経営者の支配的論理、アナロジーによる推論過程が、個々のBLディスコースの特性に合わせてどのようにディスコースパターンとして生起するかという点を分析する。

### 4.1 アニュアルレポート分析

アニュアルレポートについては、事業、商品、戦略を表現する言語選択が多く見受けられる。前述したように、アニュアルレポートでは、「業績と今後の戦略の報告」が主な活動領域となり、業績評価・株主の確保を目的とするディスコースが形成される。その中の社長の挨拶は、後続する種々の報告内容を包み込むテキストとして具現される。ここでの業績とは成果であり結果であるため、戦略による成果物である利益や製品が実体化されテキストの中で具現する。戦略から生まれる成果物は数値化された実体のある利益であり、物化された商品などである。したがって、オンリーワン戦略の一つである液晶化戦略は、事業名、商品名として実体のある名詞表現の中で具現される傾向にある。これらは図表11の言語体系のTHING TYPEとして名詞群 (nominal group) によって具現される。下記の例は、SHARPアニュアルレポート2002の町田勝彦取締役社長（平成10年6月代表取締役社長、平成19年4月代表取締役会長）の挨拶文を示したものであるが、下線部の内容（液晶化戦略部分）が名詞化表現の中で具現する戦略内容と業績・結果として生起する事業名や商品名である。

#### SHARPアニュアルレポート2002の挨拶文

株主の皆様

2001年度（2002年3月期）を振り返って

競争状況

「2001年度のがわが国経済は、雇用・所得環境の悪化による個人消費の低迷や、民間設備投資の減少などもあって、大変厳しい状況が続きました。一方、海外についても、米国をはじめ欧州やアジア諸国の経済に減速傾向が見られる中、米国同時多発テロ事件が発生し、さらに後退感を深めました。終盤に至り、米国景気に一部回復の兆しが見られましたが、総じて、かつてない厳しい経済環境が続きました。」

こうした中、当社では、“モノづくりによって社会貢献を果たす”というメーカーの原点に立ち返り、21世紀にふさわしいオンリーワン商品の創出や、これを支える独自特長デバイスの開発強化を図りました。「商品分野では、液晶カラーテレビ“アクオス (AQUOS)”をはじめ、原音を忠実に再現する1ビットデジタルオーディオ“アウビィ (Auvi)”，薄型・軽量のモバイルノートパソコン“MURA-MASA”，TFT 液晶やモバイルカメラ搭載の携帯電話など、オンリーワン商品の積極展開に取り組みました。また、デバイス分野では、広視野角・高速応答のASV 液晶や低消費電力の反射型液晶，さらには、携帯電話用高品位CMOSイメージャや太陽電池等の事業拡大など、引き続き積極的な事業活動を推進してまいりました。」

経営戦略

競争状況と経営戦略

「しかしながら、2001年度の連結売上高は、国内が、個人消費の冷え込み等により、前年比14.496減の9,836億円、海外は、世界的な景気低迷の影響を受け、前年比5.096減の8201億円、全体でも、前年比10.496減の1兆8,037億円にとどまりました。また、利益につきましても、営業利益が、前年比30.596減の735億円、当期純利益は、株式市場の急激な悪化に伴い、銀行株を中心として投資有価証券売却損・評価損が発生したことから、前年比70.696減の113億円となりました。」

2002年度（2003年3月期）の重点戦略

競争状況

「今後の見通しではありますが、国内については、デフレ経済のさらなる進行が懸念され、景気が明るさを取り戻すことは、未だ確実視できない状況です。一方、世界経済の牽引役となる米国経済において、企業会計不信やテロ再発懸念等により、株価下落やドル安が進行するなど、先行き不透明感が高まっており、欧州・アジア経済への影響も危惧されるなど、国内外の経済情勢は、決して楽観を許さない状況にあります。」

経営戦略

「こうした情勢下にあって当社では、独自の“オンリーワン戦略”により、事業の“選択と集中”を推し進め、収益力の一層の向上と企業価値の最大化に取り組んでいきます。」

世界市場を視野に入れた商品事業の拡充とブランド価値の向上

経営戦略

「液晶カラーテレビは、さらなるラインアップの強化により、世界市場での拡大をめざすとともに、三重県亀山市において、大型液晶カラーテレビを一貫生産する最新鋭工場の建設に着手します。また、携帯電話については、次世代機の投入や欧米諸国への展開など事業拡大を進めるほか、白物家電についても、プラズマクラスターイオン技術など、独自技術を核とした高付加価値商品の拡充により新たな成長をめざします。こうした新時代にふさわしいオンリーワン商品の創出により、“SHARP”ブランドの一層の価値向上に努めてまいります。」

### 独自特長デバイスの開発強化

経営戦略

「液晶事業では、他社の追随を許さないオンリーワン液晶技術の確立や独自生産技術の構築、特許戦略など、あらゆる分野にわたり、より一層の競争力強化を図ります。特に、次世代液晶として期待の大きい「システム液晶」については、天理工場にて量産を開始するとともに、将来の需要増に対応するため、三重第3工場を新たに建設します。また、IC・電子部品事業では、事業の“選択と集中”を加速させ、成長分野での特長デバイスの開発強化に努めるほか、地球環境への関心の高まりとともに成長が期待される太陽電池等、世界No. 1デバイスの積極的な拡大に取り組んでいきます。」

### 環境経営の実践と品質・安全性の向上

経営戦略

「創工エネルギー・省工エネルギー・省資源を実現する商品やデバイスの開発と、環境負荷の低減や資源効率性の向上など“環境経営”の実践により、地球環境保全に向けた取り組みを進めていきます。また、商品の品質・安全性の確保を図り、顧客満足の一層の向上をめざしてまいります。」

### 社員の活力と企業の競争力を高める人事制度の確立

経営戦略

「変革の時代を切り拓くリーダー人材の育成やスキルアップ・スキルチェンジ教育の充実、さらには、成果主義の徹底や労働市場の変化に適応した処遇制度の改革を計画的に推し進め、社員の能力と活力の向上を図っていきます。」

### 企業価値の増大に向けて

経営戦略

「当社では、重点経営指標として、ROA、ROE、フリーキャッシュフローを掲げ、収益性、株主価値、資金効率の面から企業価値の拡大をめざしてまいりました。今後も、当社独自の“オンリーワン戦略”を着実に実行し、これらの経営指標の向上に向け、さらなる経営努力を重ねてまいります。加えて、税引き後営業利益から投下資本コストを差し引いたプロフィット・アフター・キャピタル・コスト（PCC）の活用により、収益と資本の両面から、各事業部門の効率評価を行い、事業の再構築を進めていきたいと考えています。」

株主の皆様におかれましては、今後とも当社に一層のご支援とお引き立てを賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。

2002年7月

取締役社長 町田 勝彦（署名）

また、アニュアルレポートのテキスト展開構造を占める要素を挙げると、「状況分析→戦略の振り返り→業績→今後の見通し→ビジョンと戦略→結びの挨拶」のような流れになるが、必要な要素、例えば戦略などは複数回生起することになる。このような要素と生起順序もBLディスコースによりそれぞれ特徴的なカテゴリーが使用される。

## 4.2 ビジネス誌におけるインタビューテキストの分析

メディア・インタビューでは、図表7の示す通り、ビジネス界や社会に対する、企業のビジョンと戦略の公開、経営者の企業経営の紹介、企業の広報と戦略的な情報発信など、多様な目的が発生する。

また、雑誌社の目的により話の内容も異なってくる。

シャープの〈液晶化戦略〉に関するインタビューは、複数実施されているが、本論では、下記の中から *Nikkei Business* (2002.1) のインタビューを取り上げる。

このインタビューは、オンリーワン戦略の液晶化戦略に関するものであるが、アニュアルレポートとは違い、経営者による直接的な語りが観察できる。また、戦略の説明や分析について語りながら、経験とそこから導き出された支配的論理についても直接語る場面が観察される。経営者独自の語りの特徴も表現される。アニュアルレポートの社長の挨拶部分では、業績や商品など実体化された「もの」として情報が扱われ、直示表現 (deixis) が削ぎ落される傾向にあるが、インタビューでは、過去、現在、未来へと語りの視点が自由に変化し、液晶化戦略が生まれる前と現在の次元がインタビューテキストの中に共起する。

しかしながら、口語による情報整理のプロセスは書記言語とは違い、書き直しが効かないため、生成される発話も簡潔で短く、鎖のように連なったものになる。語彙密度も口語の方が低くなる。また、雑誌のインタビューテキストは、編集過程が入るため、話されたそのままのテキストが読み手に届くわけではない。

〈インタビューテキスト〉

編集長インタビュー

2002\_1\_ *Nikkei Business*

町田勝彦氏 [シャープ社長]

「世界初」にこだわる

「液晶」のシャープの看板通り、最悪の市況下でも「液晶」で黒字を維持する。世界シェア1位の製品で8割を稼ぐ部品事業は地味でも不況に強い。選択と集中でGEに負けぬ哲学と心意気を語る。(聞き手は本誌編集長、野村裕知)

(中略)

「液晶」ならシャープ」を確立

液晶化の戦略化

問

就任直後の1998年に「2005年までに国内で売るすべての「テレビ」を「液晶」に変えてみせる」と宣言された。当時はお伽話だと思っていたのですが。

答

もちろん根拠なしにぶち上げたアドバルーンではなかったんですよ。でもね、現実は思ったよりずっと速いスピードで動いています。これはもう私もびっくりしているんです。30インチの「液晶テレビ」を2001年に発売できるなんて、当時は夢のまた夢で、私自身も全く考えていませんで

した。今年は40インチ近くまでの「液晶テレビ」を発売しますから、ブラウン管の「テレビ」はやめようと思えばやめられるラインアップが揃ってしまいます。

私、「テレビ」の事業部長も営業部長も「経験」したのですが、どこに行っても「おたくのブラウン管はどこの製品ですか」なんて聞かれてね。なんぼ良い「テレビ」作っても、肝心のキーデバイスをよそから買ってきては、結局どうにもならん。だったら「テレビ」を「液晶」に変えてしまえばええ、ブランドに対するイメージも変わるやろ、という気持ちがあったのも確かです。

#### 支配的論理形成

また、分析サンプルからは、「テレビは家電の王様」/「テレビを制するものは家電を制す」という町田社長の支配的論理の始原的な考え方が表出している。そこから液晶化戦略「だったらテレビを液晶に変えてしまえばええ」へのアナロジーへと発展する。話し手は、経営戦略を作成・決定した時点に話の基点を戻し、その時の記憶を再現しながら、戦略策定のプロセスと思考過程を言語で再生し伝えることになる。

### 4.3 経営者の著書分析

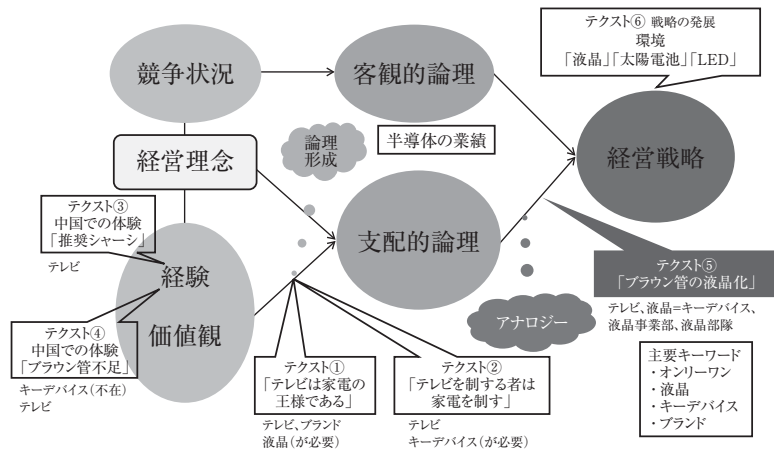
最後に、町田社長自身の著書『オンリーワンは創意である』からの例を分析する。経営者による著書は、図表7で示した通り、ビジネス界・社員・社会に対して、個人の経営方針とビジョンの紹介、また経営者の考え方の浸透と経營業績の評価など、その目的も多様である。また、アニュアルレポートやインタビューとは異なり、企業の歴史から将来のビジョンに至るまでの長期的なスパンの中で今の自分と経営を語るができる。前述した直示性の視点からも多様なパターンが検出できる。経営者の著書の持ついくつかの特徴を挙げると下記の通りである。

- 1) 経営者本人が社員をはじめ幅広い読者に向けて、啓蒙その他経営の実績評価などを発信する重要なBLディスコースのタイプである。
- 2) 個人の経験から会社の経営に至る幅広い知見と具体的な情報、また経営者の理念と経営者像を含む情報を得ることが可能である。
- 3) 経験を通した「知の語り」のパターンも多く抽出することが可能である。

本論では、町田氏の著書の中でテレビの液晶化戦略の決定過程を追いながら、経営者の経験、支配的論理の形成、客観的論理との関係性、アナロジーによる戦略（液晶化戦略）の策定、そして液晶化戦略の今後について考察する。尚、分析結果は、芦澤・飯村（2011）をもとに本稿の視点（言語学的視点）を関連させながら再解釈を行った。図表12に『オンリーワンは創意である』の中の液晶化戦略に関するテキストサンプルの分析結果を先に示す。図表12は、図表5, 6, 7で示された経営戦略の策定過程に従いテキストサンプルをマッピングしたものである。



図表12 『オンリーワンは創意である』における液晶化戦略の展開



以下、①～③の点から6つのテキストサンプルを考察する。

- ① 経営者の経験（経営における出来事が中心）と経営戦略決定プロセスとの関係性を各サンプルテキストにおいて考察する。
- ② 「経験と価値観」—「支配的論理」—「客観的論理」—「アナロジーの適用」—「経営戦略策定」—「戦略策定後の展開」について段階的に出来事を追いながら、経験から経営戦略の概念化の過程を考察する。
- ③ 液晶化戦略がテキスト内でどのように構造化され、概念化されるかという点について言語学的考察を加える。

#### 4.3.1 「テレビは家電の王様である」（経験から支配的論理を導き出す）

テキスト①では、経験から引き出された支配的論理と液晶化戦略について述べられている。ソニーがトリニオン方式でテレビのブランド化をはかったように、シャープは液晶で自社のテレビのブランド化をはかろうとした。ここでは、経営者の経験と支配的論理の関係、類推による液晶化戦略の選択理由が明らかにされている。

〈テキスト①〉

##### テレビは家電の王様

そこまでして私が液晶を選択したのは理由がある。その先に、テレビがあったからだ。換言すれば、私はテレビをやるために液晶を選んだ。

では、なぜ、テレビなのか。それは、「テレビは家電の王様」だからだ。

テレビの営業部長、事業部長として販売店をまわっていた経験から、家電メーカーのブランドを決めるのは、なんといってもテレビであると痛感していた。ソニーは、トリニオン方式のブラウン管を開発して、世界的なブランドになった。もちろん、冷蔵庫や電子レンジなども重要な商品である。しかし、電気店でいちばん良い場所に置かれているのはテレビだし、家庭で家族みんなが集まる場所に置かれているのも、やはりテレビだ。そしてテレビはあまねく世界中で売れる。キャパシティの大きい商品なのである。テレビならば家電メーカーにとって太い柱になりうるけれども、その他の商品は太い柱になりえないのだ。

そして、テレビで成功しなければ、ブランド力は上がらない。ブランド力が上がらなければ将来企業として成り立ってゆかない。どんなに反対されても液晶をやりたかったのは、「家電の王様」であるテレビを制するためであった。

(町田, 2008, pp. 20-21)

言語的な特徴としては、テレビと液晶という語は複合名詞としてはまだ結合していない。テレビは、「家電の王様」や「ブランド力」を高める手段として、他の語と構造的・意味的に結び付いている（テレビは、テレビで）。テレビはまだ一般的な家電の一つとして理解されている。一方、液晶という語にはすべて「を」がついているが、これは町田氏の意識と行為が液晶に向いていることを意味し、ブランド化の戦略として使用する直接的な対象物として認識されていることを意味する。表現としては、「経験から」「痛感していた」などが経験と価値観から生まれた経験則（支配的論理）としての意味特徴を付加している。

この例からは、支配的論理を戦略と結びつける過程が読み取れる。

#### 4.3.2 「テレビを制する者は家電を制す」（経験から支配的論理を導き出す）

テキスト②では、支配的論理が形成される背景と経験（原体験）が中心に述べられている。テレビの特殊性と他社製のブラウン管の使用がブランド力を下げていた経験が取り上げられている。また、支配的論理にもとづきテレビのブランド力を高めるという目標を達成するために克服しなければならない問題（他社にはない自社製のブラウン管の開発）が説明されているが、他者（販売員）の価値観から導き出された自社商品の改善点と課題が述べられている。

〈テキスト②〉

「ブラウン管はどここの製品ですか」

私がテレビにこだわる背景には、ふたつの強烈な原体験がある。

ひとつは、テレビ事業部営業部長時代の体験である。

私はテレビ販売の責任者として、全国の販売店をまわった。すると真っ先に受ける質問が、「ブラウン管はどここの製品ですか」だったのである。

私が、ブラウン管は自社製でないことを告げると、販売員は浮かない表情を見せる。

家電を買うとき、デバイス（部品）のメーカーを気にすることはめったにないだろう。たとえば冷蔵庫を買うとき、「コンプレッサーがどここの製品だから決めた」という人はあまりいないはずだ。しかし奇妙な話だが、テレビだけは違う。

シャープには、ブラウン管がなかった。すると、他社製のブラウン管を使っているというだけで評価が低くなり、ワンランク下の価格でしか売ってもらえない。たとえば、同じスペック（仕様）のテレビでも、他社製が九万九千八百円のところ、シャープ製のテレビは八万九千八百円で売られてしまう。

「このテレビは他社のものとスペックは同じですし、映りもまったく遜色ありません」

こちららも必死で説得する。だが、決まって、「シャープさんのテレビは、ブラウン管が他社製ですからね」という言葉が返ってくる。ブラウン管というキーデバイスを持たないことが、そのまま価格にダイレクトに反映されるのだ。

つまり、ブラウン管をよそから買ってくるような会社はテレビメーカーではない、という判断をされてしまうのだ。それだけではない。電機メーカーとしてもワンランク下と見られてしまう。

私はいつも敗北感でいっぱいになりながら営業先をあとにした。

「あらためて痛感したのは」やはり、「テレビは家電の王様」ということだった。いかに冷蔵庫や電子レンジなどいわゆる「白モノ家電」（冷蔵庫などの家電製品）で名が通っていてもテレビで一流にならないければ企業イメージはアップしない。「テレビを制する者は家電を制す」だと、「強く教えられた」。

（町田，2008，pp.21-22）

言語的な特徴としては、「原体験」「あらためて痛感したの」「強く教えられた」という表現様式による経験的価値観としての情報付与が行われている。液晶が使われるキーデバイスとしてのブラウン管という語がここでは使われているが、テレビの主要部品が軽視されたということが、より深刻な問題としてとらえられている。ブラウン管という語に付与されている「が」は、限定の意味を持つため、一般的なテレビやブラウン管ではなく、シャープのブラウン管についていえば、自社製ではないという内容の展開の中で使用されている。また、対比の「は」の使用も確認できる（シャープのテレビは八万九千八百円で売られてしまう）。

テキスト②は、前述のテキスト①と同じく、経験からくる支配的論理の形成について説明されているが、キーデバイスの欠点という、より深刻な状況について述べている。

#### 4.3.3 中国での体験

テキスト③，④は、原体験を中心とした背景的な説明部分である。価値観と支配的論理の形成に影響した重要な体験となる。実際の出来事を物語として語り、直面した問題と事態の展開を読み手に伝えている。テキスト③では、最先端シャーシの開発、またテキスト④では、ブラウン管の調達を他者に依存していたことにより窮地に陥った問題について、物語構造に従い語っている。語りの手法については文化的な差異があるが、多くの場合、背景説明と問題に直面するまでの展開構造を中心とした語りの展開となっている。

ここでは、原体験として出来事を伝えるための具体的で詳細な記述が行われている。本節では、様々な価値観を形成する原体験としてのテキストの考察に留めることにする。

〈テキスト③〉

##### 中国国家推奨テレビシャーシ

私がテレビにこだわるふたつめの「原体験」は、中国にある。

一九八四年三月、私は、電子機器事業本部テレビ事業部長として、栃木県矢板市にある工場の陣頭指揮をとることになった。

折から、中国ブームが始まったばかりである。各社競って中国への販路拡大を急いでいた。シャープは、オーディオ部門が早くから中国進出を来していたものの、テレビの実績はゼロに近く、私に下されたミッションも、「中国市場でテレビを売れ」というものだった。

（中略）

シャーシとは、テレビ本体の骨格となる枠組みのことである。そこへブラウン管などの部品を納め、キット（装備）を組み込んでゆけば製品として完成する。

時間はわずかしかなかった。だが、審査に通らなければ、中国でのテレビ事業の展開はよりいっそう困難になるだろう。逆に審査に合格すれば、シャーシと、シャーシに適合した部品を中国に向けて売ることができる。なんとか審査の日までに、最新のシャーシを完成させなければならな

いと考えた。

帰国するとさっそく、シャーシの開発に着手した。技術者は寝袋を持参し、事業部をあげて開発に取り組んだ。矢板工場が、矢板市民の方々から不夜城とあだ名されるほど、技術者は昼夜を問わずに頑張った。

ついに型番NC2Tのシャーシは完成した。そして一月、中国電子工業部より、「これは最先端のシャーシである」というお墨付きを得て、国家推奨機種に選定された。徹夜の連続でシャーシを完成させた技術者たちの喜びはいうまでもなかった。

(町田, 2008, pp.23-24)

〈テキスト④〉

ブラウン管が足りない

中国はテレビの生産ブームでわいていた。シャープの最先端シャーシに注文が殺到した。

当時、テレビだけをつくる国営工場は、中国国内に約六十ヶ所あった。シャープは、そのうちの半分以上にあたる三十四の工場と、技術援助契約を結ぶことになる。その数は、私の予測をはるかに超えていた。

生産指導や技術指導もしなければならず、矢板工場の間人は総出態勢で中国に向かった。会議をしようにもみんな出払っていて、会議の場には誰もいないという日もあった。

ついに、ブラウン管が足りなくなった。日本はもちろんのこと、世界中からブラウン管をかき集めなくてはならなくなった。

NC2Tを各社製のブラウン管に合わせて調整するには手間がかかるものの、「世界中のどんなブラウン管も使え、その特性を十分に引き出せる最先端シャーシ」を謳い文句に、わたしは一年間にわたってブラウン管を集め続けた。

しかし、やがて事態は暗転する。

現地の国営工場が、中国に進出した日本のメーカーからブラウン管を直接、購入し始めたのだ。そればかりか、中国で調達できる部品のほとんどを、自前で仕入れるようになっていった。大打撃だった。シャープのビジネスの規模はぐんぐん落ち続け、最終的に中国に輸出できるのは、LSI(半導体)のような、当時、日本でしか生産できない部品だけになってしまった。当初、年間約一千億円あった売上高はまたたくまに減少し、三年後には約百億円にまで落ちた。

愕然とした。しかし、テレビのキーデバイスであるブラウン管を、他社に依存していた当然の帰結でもあった。「やっぱりキーデバイスは、自前のものでなければだめだ」

私だけでなく、テレビをやっている人間は、みな同じ思いを抱きながらも、どうしようもできないくやしさを感じた。

(町田, 2008, pp.25-26)

#### 4.3.4 液晶化戦略(問題解決のための戦略決定)

テキスト⑤では、町田氏がシャープの抱えている問題と課題について振り返る部分である。前半部分(枠内の部分)では、問題分析と問題解決に向けての町田社長と辻前社長とのやり取りが記載されている。後半は、液晶化戦略の準備と実行について述べられている。

また、背景的な情報として、最後の行に「集中」とあるのは、「選択と集中」というシャープの戦略により、半導体ではなく液晶への集中的な投資を選択した経緯を指している。町田(2008)でも言及されているが、当時業績を上げていた半導体部門をテレビのブランド化の手段として選択しなかつ

た点は、言及に値する。つまり、半導体部門の業績は客観的に見れば大きなものであり、客観的論理を適用すれば、液晶ではなく半導体による戦略が策定された可能性もあるが、中国の原体験により形成された支配的論理がここでは優位となり液晶が選択されたことになる。

したがって、本テキストの中では、「経験と価値観」―「支配的論理」―「客観的論理」―「アナロジーの適用」―「経営戦略策定」の各要素をテキストの中で確認することができる。

〈テキスト⑤〉

ブラウン管を液晶に換えられないか

A. ↓問題の所在と解決策（筆者による分析）

そのときの私の上司が、当時、電子機器事業本部長を務めていた辻前社長だった。私が、「**ブラウン管**を自社でもっていないという弱点が露呈しました」と、中国の販売状況を報告すると、辻前社長もくやしさを滲（にじ）ませた。

「**キーデバイス**は自分のところのものでなくてはだめだ、ということだね」

「ええ、**ブラウン管**をうちでつくっていたら、少なくともこうはならなかったと思います。」

**ブラウン管**を持っていれば、売上はもちろん、注文に応じて効率的に生産調整をすることができたので、利益率も大幅にちがったはずだ。しかし私の中では、このまま**ブラウン管**テレビをやっているかという根本的な疑問も生じていた。

「このまま**ブラウン管**テレビのビジネスをやってもしょうがないかもしれません。アSEMBリー（組み立て）メーカーみたいなことをやってもだめです」

**ブラウン管**を新たに開発・製造するにしても、先行している各社に追いつくためには相当な時間が必要だし、投資リスクははかりしれない。辻前社長も同じ意見だった。

「そうかもしれん。ならば、**ブラウン管**に換わるものを開発せんとはいかん。ちなみに、うちには**液晶**があるが、**液晶**は**ブラウン管**の換わりになるか」

B. 液晶化戦略に向けて（筆者による分析）

シャープには、創業者である早川徳次氏が提唱した「他社にマネされる商品をつくれ」という伝統と遺伝子が息づいている。**ブラウン管**がだめなら、いっそのこと他社にないものをつくろうじゃないかという逆転の発想だ。**液晶**につながる原点は、ここにあった。

以来、「**液晶** **テレビ**をつくりたい」という願いはずっと辻前社長と私の中であって、「**液晶**が**ブラウン管**に換わらないだろうか」という思いは頭から消えなかった。

ところが、そのころの**液晶**はパソコン用で、テレビ用としては、画質は悪く、応答速度も遅くて、小さなものなら大丈夫でも、大きくてきれいな画面を必要とするテレビにはとうてい使えない代物だった。「**液晶** **テレビ**をつくりたい」といったものの、開発はいっこうに進まず、**液晶** **テレビ**への道のりは気が遠くなるほど長い。あるとき辻前社長は業を煮やし、「事業部にしまおう」と、私に言ったことがある。一九八六年、社長に就任した辻前社長はさっそく**液晶**事業部を設立し、**液晶**は本格的に事業としてスタートすることになる。それは彼の執念だった。しかし、事業部を立ち上

げたものの、**液晶**部隊は、電子手帳のような小さな液晶の開発に終始した。一九八八年に世界ではじめて十四インチTFTカラー液晶パネルの開発に成功したものの、それはやはり**パソコン向け**の**液晶**パネルを使っていて、本格的にテレビ用大型**液晶**の開発がスタートするのは、そこからさらに十年以上の年月がかかることになる。

ともあれ、この二つの原体験は、いつまでも記憶から消えることなく、**液晶****テレビ**へ「集中」したことの、大きな動機となっていることは間違いない。

(町田, 2008, pp.26-28)

言語的な特徴として、まず、前半部分の問題分析と解決への思考プロセスで多用される対人的言語資源のパタンについてである。図表11で示された日本語の文法体系の中の対人的メタ機能に属する言語資源の活用がこの思考プロセスで使用される表現として顕在化する。具体的には、MOOD (ムード), MODALITY (モダリティ), EVIDENTIALITY (証拠性), MODAL ASSESSMENT (モーダル評価), COMMENT TYPE (コメント) による意味具現様式の使用である。これらは基本的には、観念構成的内容 (換言すれば、ある命題内容) に対して話者自身がどのように考えるかという機能を付加するはたらきを持ち、更にそのメッセージを相手にどのように伝えるのかというスタンスを定める機能を付加する言語資源と定義することができる。言語体系の仕組みは、対人的なコミュニケーションを前提としたものであり、対人的機能は欠かすことのできない体系となる。また、話者の心的態度を具現する言語資源とも定義される (龍城, 2006)。図表13では、代表的な言語資源を取り上げた。

図表13の枠組みをもとに表現様式を分析すると、図表14の通りとなる (意味概念は飯村, 2016, Teruya, 2007を参照)。

モダリティと証拠性に関してまとめると、まず、モダリティに属する意味範疇には、蓋然性、必要性、許可性、期待性が認められる。仮定などに対する帰結部分(2-3, 4-5)またはそれを前提とした判断(8)などで使用され問題回避の可能性などについて言及している。また、蓋然性 (10) は、液晶の開発時間がかかることに対する判断にも使用されている。また、必要性については、キーデバイス (=液晶) とその開発の必要性 (1, 9, 11) について使用されている。期待性は、液晶への期待 (12, 14)、許

図表13 対人的意味資源の例

語彙文法カテゴリー	説明
MOOD (ムード)	節の文法構造によって具現される発話の機能のタイプを指す (龍城, 2006 : 64)。叙法とも呼ばれ、節は叙法構造を持ち、対人的な意味機能を付与される。陳述、質問、命令などの機能を持つ文に付記する体系がこれにあたる。
MODALITY (モダリティ)	話し手が、命題または提言に対して表現する肯否中間意味領域を指す (Halliday, 1994)。「ちがいない」「かもしれない」などの表現が典型的な例となるが、このような表現の使用により断定を避ける (yesとnoの中間領域を生み出す) ことができる。
EVIDENTIALITY (証拠性)	命題内容に対する話者の判断を指すが、その視点が、伝聞、様態、推定などに関連したものとなる (Teruya, 2007 : 212)。「らしい」「そうだ」「はずだ」などが表現例。
MODAL ASSESSMENT (モーダル評価)	付加詞 (adjunct) と呼ばれる文法機能を持つ表現 (副詞その他の複合表現を使用) によって意味が具現される。「恐らく」などが表現例。

図表 14 対人的意味資源の分析

	命題	表現	対人機能的意味	補足説明
1	キーデバイスは自分のところのものにする	なくてはだめだ	モダリティ：必要性	キーデバイスが必要
2	ブラウン管をうちでつくる	たら	仮定	ブラウン管が自社製ではなかった
3	少なくともこうなる	(ならなかった)と思います	モダリティ：蓋然性(主観的)	問題の予測
4	持っている	れば,	仮定	ブラウン管が自社製ではなかった
5	生産調整をする	ことができた	モダリティ：蓋然性	生産調整ができなかった
6	利益率も大幅にちがう	はずだ	証拠性：推定	利益率が低かった
7	このままブラウン管テレビをやっている	てもいいのか	モダリティ：許可性	現状依存への疑問
8	このままブラウン管テレビをやっている	ないかもしれませ	モダリティ：蓋然性	ブラウン管テレビを辞める可能性
9	相当な時間が	必要だ	モダリティ：必要性	開発時間の必要性
10	そう	かもしれん	モダリティ：蓋然性	開発時間がかかる
11	ブラウン管に換わるものを開発する	せんといかん	モダリティ：必要性	ブラウン管に換わるものの必要性
12	液晶テレビをつくる	たい	モダリティ：期待性	液晶テレビへの期待
13	液晶がブラウン管に換わりになる	(ならない)だろうか	モダリティ：蓋然性+疑問	「液晶がブラウン管に換わる」可能性についての命題提示
14	液晶テレビをつくる	たい	モダリティ：期待性	液晶テレビへの期待

可性 (7) は現状維持に対する可否に対して使用されている。証拠性の推定 (6) は、利益に関する予測判断に対して使用されている。最後の蓋然性+疑問 (13) については、上記の議論を受け、「液晶がブラウン管に換わる」という命題に対する可能性について判断を求めている発言となる。前述したように、対人的意味機能を付与する言語システムは多様であるが、主観的・客観的、命題に対する蓋然性の高低など、心的態度を言語形式を介して意味具現する仕組みが言語体系には備わっていることになる。特に、事態や出来事の検証、現在との対応関係、将来への方向性を述べる際には、このような言語体系が活用される。また、液晶への期待は、ここでは言及されていないが、ソニーのプラズマ方式によるテレビのブランド化の成功とシャープの液晶によるテレビのブランド化というアナロジーが前提となり、支配的論理の実現のための論理の構築がここで行われていると考えることができる。後半B部分の、期待性 (12) の中で初めて液晶とテレビが複合名詞句として結合するが、これは、期待性という認知的意味スペースが生成されてはじめて話者の中での概念化 (液晶とテレビを概念上結びつける) が可能となり、今後製品化される液晶テレビとの照応関係を待つ言語表現 (また、概念) となる。

#### 4.3.5 新たな戦略へ

経営戦略は、策定され、実行されまた新たなビジョンと戦略の下で取捨選択される。液晶化戦略も、下記の例では、環境という上位概念の下、他の戦略とともに並列化されている。本節では、テキスト

の提示のみにとどめるが、シナジー効果による戦略の体系化と並列化の方向性がテキストから読み取ることが可能となる。液晶化戦略は成功し新しい柱として、経営を支えていくことになる。

〈テキスト⑥〉

### LED照明革命がやってくる

シャープは、液晶という「一点突破」でトップブランドに登りつめた。「オンリーワン」を追求した結果、「ナンバーワン」になれたわけだ。しかし、「ナンバーワン」に要求されるブランド戦略は、「オンリーワン」とはまったく違って来る。

これまでは、トップブランドになるための戦略だった。これからは、トップブランドを維持する戦略になる。「オンリーワン」の戦略だけでは、トップブランドを支えることはできない。必要になってくるのは、複数の「柱」だ。

「環境」が、次世代のブランド戦略の大きなテーマになることは間違いない。「環境」は誰もが気になる身近なテーマで、国民のインテリジェンスに訴えるところが大きい。

二〇〇六年、「町田チャンネル」で、私はこうメッセージを発信した。

〈海外でのシャープブランドを向上させるために、「液晶テレビはAQUOS」のイメージを確立することが大変重要です。何としても、液晶テレビの世界シェアを高めていかなければなりません。しかしながら、液晶テレビだけでは、総合エレクトロニクスメーカーとしての存在感を高めることは大変厳しいと言わざるを得ません。日本では、“液晶のシャープ”に加え、“携帯電話のシャープ”，“太陽電池のシャープ”そして“環境のシャープ”と、これらが「シナジー効果」を發揮して、存在感を高めてきています。海外市場においても、「液晶テレビ以外」にも、「シャープの顔」となるブランドの柱を築いていくことが極めて重要です〉

私が考える「新しい「柱」」は、太陽電池と、そして省エネの光源として注目されるLED（発光ダイオード）である。つまり、「アクオス」を中心にした「液晶、太陽電池、LED」の三本の「柱」が、それぞれ融合しながらブランドを支えてゆく。そして三本の「柱」を結ぶキーワードが、「環境」になるのだ。

（町田，2008，pp.196-197）

## 5. おわりに

本論では、経営戦略の策定過程にかかわる経営者のディスコース分析を通して、いくつかの成果を確認することができた。

まず、実際の経営コンテキストと関連させながら経営者のディスコースを分析することで、実証的で具体的な分析方法と結果を言語学の立場から提供することができた。

次に、経営戦略形成プロセスで重要となる要素、すなわち、経営者の経験・価値観、支配的論理、客観的論理、アナロジーによる推論に関する内容が実際のディスコースで確認されたが、分析対象となったディスコースのタイプにより、各要素の生起パターンと情報内容が異なることが確認できた。この違いは、各コンテキストから発生するニーズにより異なるわけだが、これは体系的に予測可能な違いと解釈することができる。

また、分析の枠組みとして適用した選択体系機能言語学の接近法に従い、経営学コンテキストと関連するメタ機能を統合することが可能であり、各種言語資源（本論では対人機能的意味資源を中心に



分析)の対応付けが可能となった。

今後は、経営学からの問題提議を確認しながら言語学の知見をできるだけ生かしながらどのような分析結果の提供が可能かどうかという点について研究を進めることとする。

## 謝辞

本研究は、JSPS 科研費 26380530 の助成を受けたものです。

## 註

- 1) M.A.K. Halliday の提唱する理論で、特に語彙文法体系は、中国語の記述文法から発展したものであり、後にアングロサクソン系の言語（英語）へと適用されたという点で言及に値する。また、英語に関する詳細な理論構築は進んでいるが多言語への理論の適応も盛んにおこなわれており、SFL の理論的適用性についても実証的な研究成果がでている。

## 参考文献

- 芦澤成光 (2009) 『会社レベル戦略のプロセス』 白桃書房。
- 芦澤成光 (2010) 「シャープの会社レベル戦略転換の分析」 日本経営学会誌. 第26号. pp. 51-64.
- 芦澤成光 (2015) 「中小企業経営者の支配的論理の利用—長野県諏訪地方の中小企業の事例分析—」 『論叢 玉川大学経営学部紀要』 第25号. pp. 1-14.
- 芦澤成光, 飯村龍一 (発表者) (2011) 「ビジネスリーダーによる経営理念とビジョン伝達のストラテジー」 研究発表資料. 第10回システミック研究会 (2011年11月13日: 於立教大学).
- Bettis, R. & Sze-Sze Wong (2003) Dominant Logic, Knowledge Creation and Management Choice, in Easterby-Smith & M.A. Lyles (eds.) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management*, The Blackwell.
- Boje, D.M. (2001) *Narrative Methods for Organizational & Communication Research*, Sage.
- Gavetti, G. & J. Levinthal (2000) Looking Forward and Looking Backward: Cognitive And Experiential Search, *Administrative Science Quarterly*, 45, pp. 113-137.
- Gavetti, G. & J. Levinthal (2005) Strategy Making in Novel and Complex Worlds: The Power of Analogy, *Strategic Management Journal*, 26, pp. 691-712.
- Gavetti, G. & J.W. Rivkin (2005) How Strategists Really Think: Tapping the Power of Analogy, *Harvard Business Review*, April, pp. 54-63.
- Halliday, M.A.K. (1994) *An Introduction to Functional Grammar*. Second Edition. London: Longman.
- Halliday, M.A.K. and C.M.I.M. Matthiessen (1999) *Construing Experience Through Meaning*. Cassell: London and New York.
- Halliday, M.A.K. and C.M.I.M. Matthiessen (2004) (Third Ed.) *An Introduction to Functional Grammar*. Arnold: London.
- Halliday, M.A.K. and C.M.I.M. Matthiessen (2004)(Fourth Ed.) *An Introduction to Functional Grammar*. London: Arnold.
- 平田透 (2011) 「暗黙知」 『一橋ビジネスレビュー』 2011年59巻1号. pp. 124-125. 一橋大学イノベーション研究センター / 東洋経済新報社.

- 飯村龍一(2016)「機能文法によるモダリティ分析にむけて」『機能文法による日本語モダリティ研究』くろしお出版。
- Martin, J.R. (1992) *English Text: System and Structure*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.
- Martin, J.R. & Rose. (2008) *Genre Relations: Mapping Culture*. London and Oakville: Equinox.
- Mann, W.C. and S. A. Thompson. (1988) 'Rhetorical Structure Theory: Towards a Functional Theory of Text Organization,' *Text*, 8 (3), pp. 243-281.
- Mann, W.C., Matthiessen, C. M. I. I. and S. A. Thompson. (1992) *Rhetorical Structure Theory and Text Analysis*. In Mann, W. C. and S. A. Thompson. (eds.) (1992) *Discourse Description. Diverse linguistic analyses of a fund-raising text*. pp. 39-78. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.
- Matthiessen, C.M.I.I., Teruya, K., and M. Lam. (2010) *Key Terms In Systemic Functional Linguistics*. London: Continuum.
- 町田勝彦 (2008) 『オンリーワンは創意である』文春新書。
- 野口裕二 (編) (2009) 『ナラティブ・アプローチ』勁草書房。
- 野中郁次郎 (2011) 「イノベーションを持続するコミュニティをつくる」一橋大学イノベーション研究センター 『一橋ビジネスレビュー』 2011年59巻1号。 東洋経済新報社。
- Pralhad, C.K. & R.A. Bettis (1986) The Dominant Logic: A New Linkage between Diversification and Performance, *Strategic management Journal*, 7, pp. 485-501.
- Seely Brown, S., S. Denning, K. Groh, and L Prusak (2005) *Storytelling in organizations*. Butter-Heinemann.
- 龍城正明 (1990) 「機能文法における意味の扱い—beneficiaryの解釈をめぐって—」『同志社大学英語英文学研究』 51, pp. 251-267.
- 龍城正明 (1995) 「ランクスケールに関する一考察」『同志社大学英語英文学研究』 65, pp. 255-274.
- 龍城正明 (1998) 「選択体系機能言語学における finiteness に関して—日英語比較対照の観点から—」『同志社大学英語英文学研究』 69, pp. 113-132.
- 龍城正明 (2004) 「Communicative Unit によるテーマ分析—The Kyoto Grammar の枠組みで—」『同志社大学英語英文学研究』 76, pp. 1-20.
- 龍城正明 (2008) 「日英語の過程型に関する考察—the Kyoto Grammar による日本語過程型分析—」『同志社大学英語英文学研究』 83, pp. 69-98.
- 龍城正明 (2013) 「日英語節複合における時制表現に関する考察—話者の状況の視点という概念を通して—」『同志社大学英語英文学研究』 90, pp. 139-216.
- 龍城正明 (編) (2006) 『ことばは生きている—選択体系機能言語学序説—』 東京：くろしお出版。
- Teruya, K. (2007) *A Systemic Functional Grammar of English. Volume One*. London and New York: Continuum.
- Thompson, A. A. and W. C. Mann. (1987) 'Antithesis: a study in clause combining and discourse structure'. In Steele, R. and T. Threadgold (eds) *Language Topics. Essays in honour of Michael Halliday*. Volume II. pp. 389-381. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.
- 安井稔 (2013) 『ことばで考える』 東京：開拓社。

## 分析資料

- シャープアニュアルレポート2002。 シャープ株式会社。
- Nikkei Business 2002年1月21日号。 編集長インタビュー 「—世界初にこだわる—」

(いいむら りゅういち)

# Construing Business Leader's Experience Through Language: A Case Study of SHARP Corporate Strategy Texts

Ryuichi IIMURA

## Abstract

The present study construes the phronesis leaders' experience and the decision-making processes through language. The term phronesis is referred to as prudence or practical wisdom which is learned from experience (Nonaka, 2011). Phronesis leaders, in this respect, should have skills and ability to make the right judgements in business situations in order to develop effective corporate strategies and to inspire employees to carry out their visions. Ashizawa (2009, 2010, 2015) and others have pointed that the quality of experience and sets of values that business leaders have greatly influence their ways of thinking, and that the good use of logics, i.e. abstract and dominant logics, takes an effect on their decision-making (Bettis and Wong, 2003, Gavetti and Levinthal, 2000, 2005, Gavetti and Rivkin, 2005). With this in mind, the present study explores how their knowledge and experience, including logical thinking skills, help to frame and develop corporate goals and strategies through the analysis on business leaders discourse (henceforth, BL discourse).

Having conducted an analysis on the SHARP corporate strategy texts by the then president Katsuhiko Machida (i.e. the preface in the SHARP annual report 2002, the business journal interview, and the business leader's book), it was revealed that the parameters that affect the business leader's decision making such as their experience, the sets of values, the abstract and dominant logics to be applied to an analogical thinking, are construed through the BL discourse as systematically contributing to form intended BL messages by the business leader involved, and that certain contributing semantic choices from the systems such as THING TYPE, MODALITY, EVIDENTIALITY show distinctive patterns in discourse. It was also demonstrated that a discourse perspective approach inspired by systemic functional linguistics (SFL) is a useful analytical tool to construe their experiences and the decision-making processes through discourse. Thus further empirical research from linguistics should shed light on studies on business leadership.

Keywords: business leaders discourse (BL discourse), strategic management, dominant logic, analogy, SHARP, systemic functional linguistics, discourse analysis