

競争による組織行動の変化と成果

～テレビ局の視聴率と番組改編のパネルデータ分析～

石 川 新 菜

<要約>

従来の競争戦略論、特に Porter (1980) 流のポジショニング・アプローチは、「競争圧力の弱い産業を探し、そこに自社を位置付けることで多くの利潤を獲得できる」と主張してきた。またそこでは、競争は避けるべきものであり、その手立てを考えることが戦略であると考えられてきた。しかし他方で、「競争」は企業にプラスの効果をもたらすと主張する研究者や実務家も存在する。

競争が組織行動に及ぼす影響を説明する理論の1つに、Cyert and March (1963) が唱えた Performance-feedback 理論が挙げられる。それによると、組織は現在の業績と過去の自身の業績、あるいは自身の業績とライバルの業績を比較することで、自らの競争ポジションを認識し、行動を変化させるか、それとも現状を維持するかを決定するという。このような組織学習の既存研究は、どちらかと言えば「競争の帰結としての成果が、その後の組織行動に及ぼす影響」を検討してきた。しかし他方で、「組織が行動を変化させた結果、そのアクションが報われるのか否か」という点を含めて検討した研究は、筆者の知る限りほとんど存在しない。かくして本論は、Performance-feedback 理論を援用し、「企業間の競争状況が、組織行動にどのように影響し、いかなる成果を生み出すのか」という問いを立て、実証分析を行う。

在京テレビ局の過去12年23期分の視聴率データと番組改編データを用いてパネルデータ分析を行ったところ、①組織はライバルと比べた自身の業績が悪化するほど、その後の行動を大きく変化させること、②行動の変化度と成果の関係は逆U字型を描くこと、つまり行動変化量が中程度の場合に、最も高い成果を上げることが明らかとなった。

<キーワード>

レッドクイーン、過去比較目標値、社会比較目標値、Performance-feedback 理論、成功の罣、失敗の罣

1. はじめに

競争に関しては、これまでに多くの研究がなされてきたが、産業構造が業績に及ぼす影響に注目した代表的研究として、Porter (1980) が挙げられる。Porter 理論は、産業構造を規定する 5 つの要因によって、ライバルとの競争度が低い産業を探し、そこに自社を位置付けることで多くの利潤を獲得できると主張した¹。それは、企業が完全競争下において超過利潤を上げることは難しく、競争を避けるための障壁が必要だからである。

しかし、競争優位の源泉を産業構造に求める上記の理論とは別の視点から、「競争」を知識創造の場と捉え、競争が企業にプラスの効果をもたらすと唱える研究者も存在する²。たとえば沼上 (2009) は、競争相手が自社の有益な対話相手になることを述べている。すなわち競争のある市場では、競争相手が必死になって有益なアイデアを創出するため、自らもそのアイデアに触発されて、より良い製品企画を思いつく可能性も高まる。このように、競争はライバルとの共進化を促すことで、組織成果を高めるということも考えられるのである。

かくして本論は、「企業間の競争状況が、組織行動にどのように影響し、いかなる成果を生み出すのか」という問いに取り組む。具体的には、「競争の結果が反映された現在の業績→その後の行動変化→その後の成果」という 3 段階のモデルを提唱し、実証分析を行う。

Barnett and Hansen (1996) は、組織は迫り来るライバルを意識した時、今あるルーティンを変化させる圧力が働き、その変化を積み重ねることで、競争優位を築くことができると述べている³。したがって、①企業は現在の業績水準からライバルとの位置関係を認識し、②これまでのルーティンを変化させるか否かを決定し、③その意思決定の結果が、以後の成果として現れるものと考えられる。

なお企業は、自らの業績水準を評価するために、3 つの指標を用いるものと推測される。すなわち、①近接ライバルとの業績拮抗度、②ライバルに比した自身の業績劣位度、③自らの過去業績に比した現在業績の劣位度である。そして組織は、自社と近接ライバルの業績拮抗度が高い時、あるいは過去の自分やライバルと比した自己の現在業績が劣る時に、それまでの行動パターンを変化させると推測する。そして更に本研究では、その行動変化によって、組織の業績が実際に改善するのか否かを検討する。

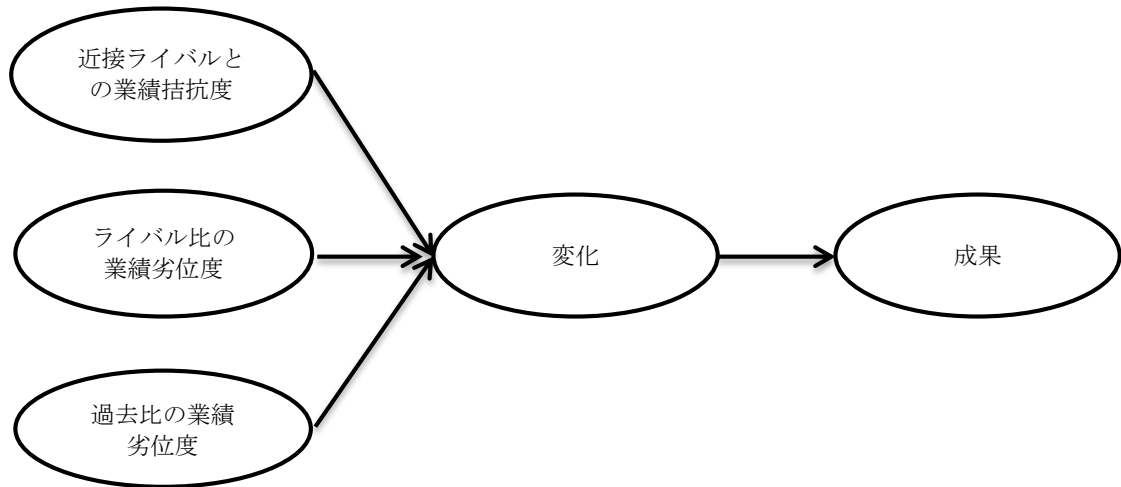
本論の分析枠組は図表 1 の通りであり、このモデルの経験的妥当性をデータによってテストする。

¹ 5 つの要因とは、「同業者間の対抗度」、「売手の交渉力」、「買手の交渉力」、「新規参入の脅威」、「代替品の脅威」である。Porter (1980) を参照のこと。

² 実務家も「ライバルは自社にとっての必要悪」と認識している。たとえば「小林製薬会長 小林一雅の経営教室」、『日経ビジネス』, 2013/11/18 号, pp.88-91 を参照のこと。

³ ルーティンとは、組織に存在する様々な手続き、あるいは集団の反復的な行動パターンを指し、組織の行動に継続性や一貫性を与えるものである (Levitt and March, 1988)。

図表 1 分析枠組



本論の構成を整理すると次の通りである。まず第 2 節で業績比較による競争ポジションの捉え方と行動変化の関係に言及した既存研究、次に行動変化と成果の関係に注目した既存研究をレビューする。第 3 節では、レビューした既存研究を整理し、1つのモデルへ統合する。そして第 4 節において収集したデータの分析を行い、第 5 節では分析結果を踏まえ考察を行い、本研究で得られた知見および今後の課題を述べる。

2. 先行研究レビュー

本研究のリサーチ・クエスチョン、すなわち「企業間の競争状況が、組織行動にどのように影響し、いかなる成果を生み出すのか」という問いは、2つの部分から成り立っている。つまり、①企業が競争の結果である現在の業績を認識し、それが以後の行動変化を引き起こす段階、そして②その行動変化が、以後の成果に影響を及ぼす段階である。そこで本節では、ライバル業績・過去業績との比較と行動変化の関係に言及した既存研究と、行動変化と成果の関係に注目した既存研究を、順にレビューする。

2.1. 競争と組織行動の変化

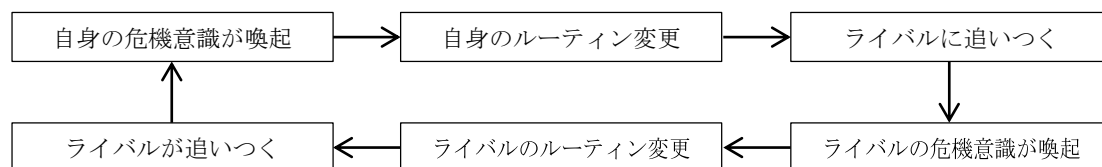
2.1.1. レッドクイーン効果

Barnett and Hansen (1996) が提唱したレッドクイーン効果は、競争関係にある組織間で起こるルーティン変化の相互反応プロセスを論じたものである。

競争関係にある組織間の反応プロセスは図表 2 の通りである。組織は同等の力を持つライバルが迫ってきた時、危機意識が高まりライバルに対抗する必要性が生まれ、ルーティンを変更する。そして自身がライバルに追い付くと、今度はライバルの危機意識が高まりルーティンを変更する。そして更にライバルが自身の組織に追いつくと、自らのルーティン変更が迫られる。この反応プロセスでライバルの行動が自身のルーティン変更を喚起す

ることで、組織の競争力は高まる。このように、相手の行動に対抗し、適応を繰り返す強化サイクルが継続されると、両者が生き残る共進化が生じると考えられている。

図表2 レッドクイーン効果の反応プロセス



注) Barnett and Hansen (1996) を参考に筆者作成。

実際に Barnett and Hansen (1996) は、1900 年～1993 年における米国イリノイ州の商業銀行データを用い、競争経験と生存率を調査した。その中で、より新しい競争経験を持つ銀行は生存率が高いことが示された⁴。この研究は、ライバルとの対抗がルーティン変化を促し、企業の成果を高めることを示す、競争の正の側面を説明したものといえる。

2.1.2. Performance-feedback 理論

先に述べたレッドクイーン効果は、「企業は他社との競争対抗に反応し、ルーティンを変化させることで成長する」と主張する理論であった。しかし一義的に「ライバルを意識した時に変化が起きる」のではなく、むしろ企業は「自身の現在の業績を、ライバルの業績や自身の過去業績と比較して、変化するかどうかを決定する」と主張する研究もある。

その代表例である Cyert and March (1963) は、企業の目標は絶えず変化し、企業はその目標に対して満足する結果が得られるように意思決定を行うと述べている。企業の情報処理能力は限定的であり、最善の行動の探索は、限られた能力の範囲内でしか実行できないからである。

Cyert and March (1963) によると、企業の意思決定プロセスにおいては、組織学習が作用する。組織学習とは、過去に学んだことをベースに、組織が適応性のある行動を起こすことである。組織は過去の行動に不満を抱くか、それとも満足するかに応じて以後の行動を決定する。ここで企業が、それまでの行動を不満に思うか、それとも満足するかを判断するための指標が 2 つ存在する。

第 1 は社会比較目標値である。これは周囲の平均的業績を基準として設定される (Greve 1998)。第 2 は過去比較目標値と呼ばれる。これは企業自身の過去業績を基準として設定される。組織はこれらの目標値と現在の業績を比較し、変化を起こすか、現状を維持するかを決定する。

まず業績が目標値を下回った場合、組織は不満を抱き従来の行動を修正しようと変化を起こす。行動変化後の成果は予測することが難しいけれども、組織は現状からの脱却を目

⁴ 「新しい競争経験」とは、特定のライバルと競合関係にあった時期が、比較的最近であることを指す。

指し行動を変化させるものと推測される。

次に業績が目標値を上回った場合の行動については、2通りの考え方が存在する。1つは現状に満足してリスクを回避し変化を起こさない、というものである（Cyert and March 1963）。もう1つは、業績が目標値を上回った場合、さらなる競争優位を得るため組織変化や研究開発活動を行うというものである（Greve 2003）。変化を起こす理由として、業績が目標値を上回っている組織には時間と資源に余裕があり、新たな試みを行う機会が多いことや、経営陣が新たな試みから生まれる成果を厳格にチェックしないことが挙げられる。

以上の通り、既存研究は、①現在の業績が周囲の業績や自身の過去業績を下回った時に、組織は変化を起こす、②現在の業績が周囲の業績や自身の過去業績を上回った場合に、組織は「現状を維持する」か、あるいは「さらなる競争優位を得るため変化を起こす」と考えている。

2.1.3. まとめ

ここまでのレビューより、組織は自らの競争ポジションを捉える時に、3つの指標を用いることができると考えられる。

第1は、近接ライバルとの業績拮抗度である。これは、Barnett and Hansen (1996) のレッドクイーン効果に基づくものであり、組織はライバルが迫り来る圧力を察知し、反応すると予想される。第2の指標は自社と他社の業績の比較、第3の指標は自社の現在業績と過去業績の比較である。これらは組織が過去の行動に不満に思うか、満足するかの判断基準となり、組織が不満を抱いた時に変化を起こすと考えられる（Cyert and March 1963）。

2.2. 組織行動の変化とそれによる成果

2.2.1. 成功の罫

ここから、組織の行動変化とそれに伴う成果の関係について、既存研究をレビューする。March (1991) は、環境適応行動の方向性を「知の探索」と「知の活用」の2つに区別している。「知の探索」は、新技術の開発・新戦略の試行など全く新しい知を求めて大きく変化させる行動を指す。他方で「知の活用」は、既存技術の改良・精緻化など、現在ある知を深める行動を指す。

ここで探索と活用は対立関係にあり、組織が活用と探索のどちらかに傾倒してしまうと長期的な成果が高まらない。したがって組織の発展には、「活用」と「探索」のバランスを取ることが必要であり、研究者は「どうすれば活用と探索のバランスをうまく取れるのか」という問いについて議論を重ねてきた（Gupta Smith and Shally 2006; Tushman and O'Reilly 1996）。

なお Levinthal and March (1993) は、知の探索よりも知の活用が優先されることを「成功の罫」と呼んでいる。既存の知を改良・深化させることは成果の見通しが立てやすく、短期的な成功をもたらす。しかし手堅い「知の活用」に傾倒してしまうと、新しい環境へ

の適応が遅れ、長期的な利益を得られなくなってしまう。

例えば携帯電話産業において、日本企業はフィーチャーフォンの技術開発において過度な競争に陥ってしまい、スマートフォン市場の対応に遅れた⁵。安定収益確保のためのフィーチャーフォン技術が重視され、新技術獲得のための知の探索は、おざなりにされてしまったと考えられる（牛丸 2014）。

2.2.2. 失敗の罣

失敗の罣は、成功の罣とは逆に、全く新しい知を求め失敗した時、その知を精緻化せずまた別の知の探索を試み、さらに失敗を繰り返すことである。Levinthal and March (1993)によると、通常新しいアイデアは失敗することが多い。優れたアイデアでも、ある程度の経験を積むまでは利益が生まれない。組織が探索に積極的であれば、既存の知識を深めるよりも新しい知識を求めて探索を行うが、その探索された知の芽を育てないために、失敗を繰り返してしまうのである（佐藤 2008）。

2.2.3. まとめ

ここまで、組織の行動変化とそれに伴う成果の関係に注目しつつ、既存研究をレビューした。組織が環境に適応する行動の方向性として、「知の活用」と「知の探索」が存在する。Levinthal and March (1993) は、知の活用に傾倒してしまうことを「成功の罣」、知の探索に傾倒することを「失敗の罣」と表現し、既存能力を精緻化させる知の活用と、将来能力を高める知の探索、これら 2 つのバランスを取ることが成果向上に必要であることを示した。

3. 仮説提唱

本論の目的は、ライバルとの競争ポジションによる組織行動変化とその後の成果の関係を解明することにある。よって本節では、前節でレビューした既存研究群を踏まえ、2 段階に分けて仮説を提唱する。

第 1 段階の仮説は、「組織は自らの競争上のポジションをどのように捉え、変化を起こすのか」という問いに答えるものである。既存研究に基づくと、組織は自らの競争ポジションを認識・評価するために、①近接ライバルとの業績拮抗度、②ライバルと比べた業績の劣位度、③過去の自分と比べた業績の劣位度の 3 指標を利用すると予想される。第 1 段階では、これら 3 指標と組織行動変化の関係について仮説を提唱する。

第 2 段階の仮説は「組織が変化を起こした後、その成果はどうなるのか」という問いに答えるものである。この点に関して、本研究はルーティン変化の大きさが成果を左右する

⁵ フィーチャーフォンとは、通話機能を中心に、インターネット接続や音楽再生など様々な機能を搭載する携帯電話の総称である。実行環境としてアンドロイドなどを採用するスマートフォンとは区別される（出典：デジタル大辞泉）。

要因になるかどうか注目する。本節の最後に、これらの仮説を統合した包括的なモデルを提唱する。

3.1. 競争上のポジション認識と組織行動変化に関する仮説

3.1.1. 近接ライバルとの業績拮抗度

既存研究のレビューにおいて指摘されたように、Barnett and Hansen (1996) は、組織は他社との競争対抗に反応して自らのルーティンを変化させ、相互に競争優位を構築していくことを述べた。とはいえ、相互に競争力を高めていくサイクルが成立するのは、競争相手が自らと同等の力を持つ時であると考えられる。相手が強すぎると自社が追いつくことが出来ず、相手が弱すぎると自らの行動変化圧力が高まらないからである。またこれに関連して、Bothner, Stuart and Kang (2007) は、カーレースの順位とリスクなレーシング行動に関する調査を行っており、レース・ランキングで最も近接している相手との順位関係が、レース中の行動に大きな影響を及ぼすことを示している。

したがって自社と同程度の力を持つライバルが肩を並べてくると、対抗行動が促され、 $t+1$ 期にルーティンの変更が引き起こされると推測し、以下の仮説を提唱する⁶。

H1: t 期に近接ライバルとの業績が拮抗している時、組織は $t+1$ 期に変化を起こす。

3.1.2. ライバル業績との比較による変化

Cyert and March (1963) によると、組織は目標値と現在の業績を比較し、次の行動を決定する。すなわち現在の業績が目標値を下回った場合、従来の行動に対し改善圧力が働き、変化を起こすことになる。特に組織は、業界内ライバル群の業績に比べた自身の業績が劣っているほど、現在の業績と理想の結果の不一致を解消させるため変化を起こすと考えられる。よって以下の仮説を提唱する。

H2: t 期の業績がライバルの業績を下回った場合、組織は $t+1$ 期に変化を起こす。

3.1.3. 過去業績との比較による変化

Cyert and March (1963) によれば、ライバルの業績を下回った場合と同様に、組織は現在の業績が自身の過去業績を下回った場合にも、現状を改善させるため変化を起こす。それゆえ現在業績が劣っていることへの不満が、組織行動の変化を起こす動機になり得ると考え、以下の仮説を提示する。

H3: t 期の業績が自身の過去業績を下回った場合、組織は $t+1$ 期に変化を起こす。

⁶ 対抗行動が促されてからルーティン変更までのタイムラグを考慮し、行動変化の時期を $t+1$ 期とした。以下の仮説についても同様である。

3.2. 行動変化後の成果に関する仮説

ここからは「組織が変化を起こした後、いかなる成果がもたらされるか」という問いに答える仮説を提唱する。

レッドクイーン効果は、ライバルとの対抗がルーティン変化を促し、組織の成果を高めるといふ、競争の正の側面を説明したものである。Barnett and Hansen (1996) は米国の商業銀行データを用い、競争経験と生存率を調査したが、他にもレッドクイーン効果が組織の成果を高めることを示した研究が存在する。たとえば Barnett and Sorensen (2002) はイリノイ州の商業銀行を対象に成長率の調査をしたところ、激しい競争プレッシャーが成長率に正の影響を及ぼすことを示している。さらに Ferrier (2001) はアメリカの 224 企業を対象に、新製品投入・値下げ行動などの競争行動について調査を行い、より多くのアクションを起こした企業の方が、市場シェアを伸ばすことを明らかにしている。

これらの既存研究に基づくと、行動を変化させる場合には、ライバルよりも変化量を増加させた方が、その後の成果が高まると考えられる。よって、以下の仮説が導かれる。

H4: $t+1$ 期の行動変化量が大きいほど、その後の成果は高まる。

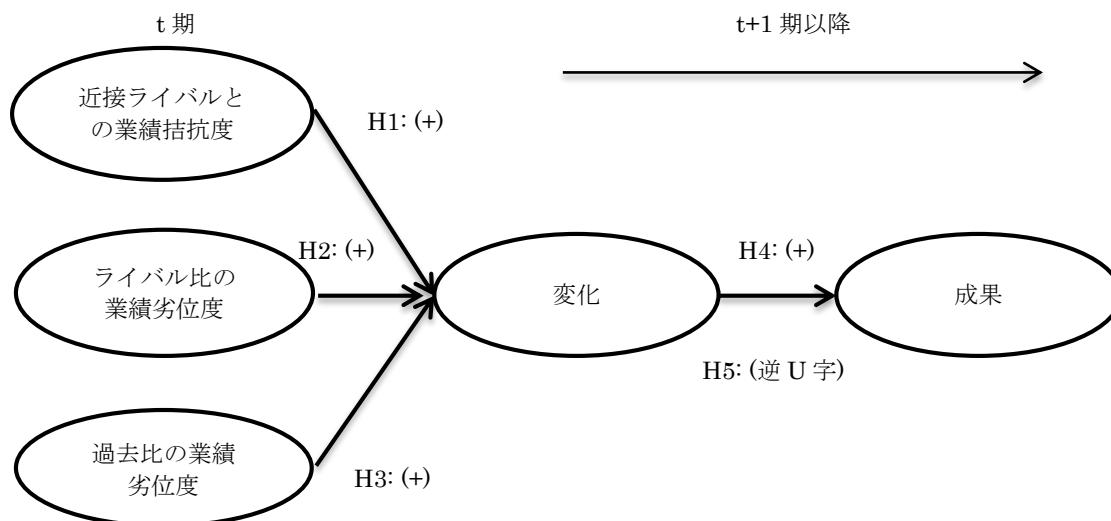
行動の変化が成果に影響を及ぼすメカニズムに関して、ここでもう 1 つの仮説を述べる。March (1991) は、企業が既にある知識に改良を重ねる「知の活用」に傾倒してしまうと、新しいアイデアは生まれにくく、環境変化に適応しづらくなると述べている。他方で Levinthal and March (1993) は、企業がリスクの大きい「知の探索」に傾倒すると、一度失敗してもその知を精緻化せず、また別の知の探索を試み、さらに失敗を繰り返す場合があると指摘している。それゆえ組織の発展には、「活用」と「探索」のバランスが求められる。

ここで、本研究の注目する「企業の行動変化」が「知の探索」に対応するものと考えれば、企業の変化度が小さい時には、「知の探索」がないがしろにされるため、成果は高まらないであろう。他方で変化度が過大な場合には、既存知識・ノウハウが活用できず、ラディカルな変化によって消化不良が発生すると推測される。企業の発展には「活用」と「探索」のバランスが重要であるから、最も成果が高まるのは変化度が中程度の時だと考え、以下の仮説を提唱する。

H5: $t+1$ 期の行動変化度とその後の成果は、逆 U 字型の関係にある。

以上の仮説を包括的に示すと、図表 3 のようになる。

図表 3 仮説の全体像⁷



4. 実証分析

4.1. 分析の概要

仮説の経験的妥当性をテストすべく、実証分析を行う。成果目標値と行動変化に注目した Greve (1998) は、アメリカのラジオ局を対象に成果目標値と番組編成の関係を調査した。調査の結果、目標値と業績のギャップに応じて番組改編の可能性が異なることを明らかにしている。また番組編成の計測方法に関しては、我が国では浅井 (2011) が、テレビ番組におけるジャンル変化を計測している。そこで本研究は、これらの研究を参考にしてテレビ番組の編成変化データを用いることにした。

分析対象は、主たる在京テレビ局である TBS、フジテレビ、日本テレビ、テレビ朝日の 4 社である。データは各テレビ局の決算説明会資料より、それぞれ半期ごとの視聴率・全世帯視聴率 (HUT) を取得した⁸。分析対象は、2003 年 5 月～2014 年 11 月における 19 時台～23 時台の番組編成である。放送局の番組改編は基本的に 1 年のうち 4 月と 10 月に行われる。そのため 4 月と 10 月を除いた通常の番組編成がとられている週を対象とした。ここでは原則的に 5 月と 11 月の番組編成を用いた。

4.2. 変数の設定

本研究では 6 つの変数が分析に使用される。第 1 は「近接ライバルとの業績拮抗度」である。これはテレビ局の業績指標として視聴率を用いることで、「視聴率が最も近い他局との視聴率格差の小ささ」として定義できる。近接ライバルとの業績拮抗度は以下の計算式

⁷ H4 と H5 は、同じ因果関係について対立する見解を示した競合仮説である。

⁸ HUT とは、Households Using Television の略で、「どのくらいの世帯がテレビ放送を、放送と同時に視聴していたか」という割合のことである。

によって算出される。

$$-1 \times \{(t \text{ 期視聴率}) - (\text{視聴率が最も近接している競合局の } t \text{ 期視聴率})\}^2$$

第 2 の変数は「ライバル比の業績劣位度」である。ライバルの業績は一般に業界の平均的業績として計算されるので (Greve 1998)、ここでも分析対象の 4 局に NHK とテレビ東京を加えた 6 社の平均視聴率で、ライバルの業績水準を把握する。その上で下記の計算式を設定すれば、あるテレビ局がライバルに比して視聴率が高いか低いが判別できる。

$$(\text{TBS} \cdot \text{フジ} \cdot \text{日テレ} \cdot \text{テレ朝} \cdot \text{NHK} \cdot \text{テレ東の } t \text{ 期視聴率平均値}) - (\text{各局の } t \text{ 期視聴率})$$

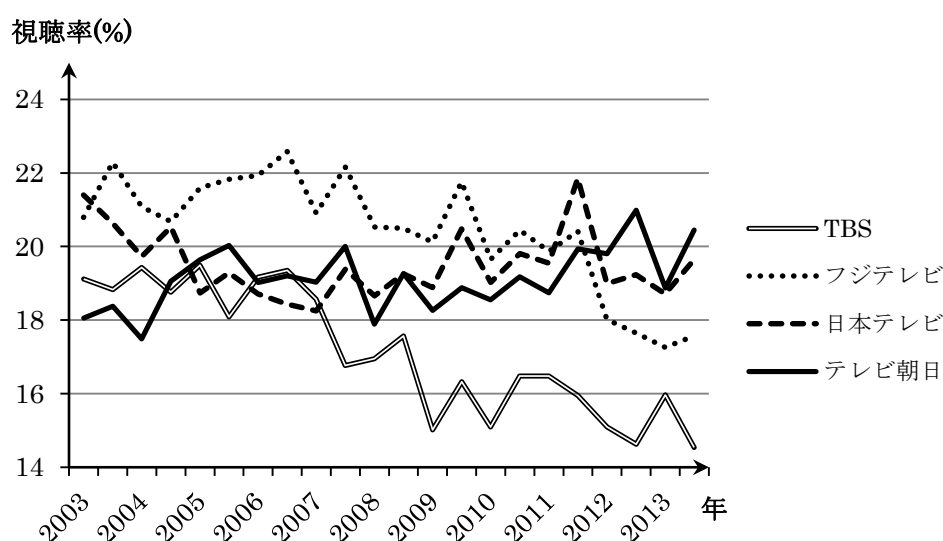
この計算式の数値がプラスであれば、 t 期の業績が業界平均を下回っている、ということになる。なお、これと類似した変数として、本研究では視聴率順位も分析に導入する。

続いて「過去比の業績劣位度」については、鈴木 (2014) を参考に以下の計算式を用いた。

$$(\text{過去 5 期の平均視聴率} / \text{過去 5 期の全世帯視聴率}) - (t \text{ 期の視聴率} / t \text{ 期の全世帯視聴率})$$

この指標がプラスであれば、過去 5 期の平均業績より t 期の業績が悪化していることになる。なお平均視聴率を全世帯視聴率で割っているのは、テレビ局のそれぞれのシェアを算出するためである。また参考のため、 $(t \text{ 期の視聴率} / t \text{ 期の全世帯視聴率})$ で算出した各テレビ局のシェア推移を図表 4 に示す。

図表 4 過去 10 年間の視聴率シェア推移



出所) 各テレビ局決算報告書より、プライム時間帯視聴率/HUT (全世帯視聴率) の値を使用して作成。

注) 縦軸の視聴率はシェア換算の値である。

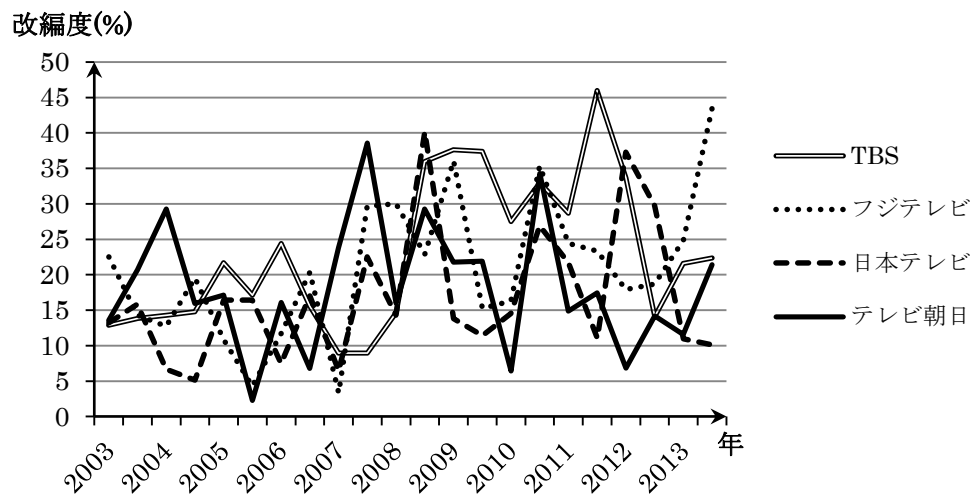
次に「行動変化度」の尺度として、番組改編度を採用した。番組改編度を計測するためには、放送された番組をジャンル別に分類し放送時間を集計することが必要になる。そのためにまず、浅井（2001）を参考にして、番組ジャンルをバラエティ、トーク、ワイドショー、ニュース、日本ドラマ、韓国ドラマ、韓国以外の海外ドラマ、映画、アニメ、ドキュメンタリー、スポーツ、音楽、クイズ、劇場公演、科学、旅行・紀行、料理の 17 ジャンルに区分した。

改編度算出の手順は次の通りである。まず番組表を上記 17 区分に分け、各ジャンルの放送時間を放送局毎に集計した。これを番組ジャンル別放送時間とする。そして同様に $t+1$ 期の番組ジャンル別放送時間を算出し、 t 期番組ジャンル別放送時間との差をとる。その差の絶対値をそれぞれ番組ジャンルごとに足し合わせた値を番組改編度とする。算出方法の例を図表 5 に示している。この値が大きいほど、番組編成の変化が大きいことを表す。なお図表 6 は、各局の 2003 年～2013 年における番組改編度の推移を示したものである。

図表 5 A 局番組改編度の算出方法

番組ジャンル	t 期放送 時間(分)	割合(%)	t+1 期放送 時間(分)	割合(%)	{ t 期割合-(t+1)期割合} の絶対値
バラエティ	676	40.23	614	36.55	3.7
トーク	302	17.98	302	17.98	0
ワイドショー	12	0.71	62	3.69	2.98
ニュース	42	2.5	60	3.57	1.07
日本のドラマ	282	16.79	222	13.21	3.57
韓国のドラマ	0	0	0	0	0
韓国以外海外ドラマ	0	0	0	0	0
邦画	114	6.79	114	6.79	0
アニメ	60	3.57	60	3.57	0
ドキュメンタリー	120	7.14	178	10.6	3.45
スポーツ	0	0	0	0	0
音楽	0	0	0	0	0
クイズ	60	3.57	56	3.33	0.24
劇場公演	0	0	0	0	0
科学	0	0	0	0	0
紀行・旅行	12	0.71	12	0.71	0
料理	0	0	0	0	0
合計	1680	100	1680	100	改編度：15

図表 6 過去 10 年間の番組改編度推移



出所) 各テレビ局番組編成度を筆者が算出し作成。

最後に「行動（番組編成）変化後の成果」に関しては、前期比の視聴率シェア増減を算出するために、次の指標を用いた。以上に述べた変数の概要をまとめると図表 7 の通りである。

$$\{(t+1)\text{期の視聴率}/(t+1)\text{期の全世帯視聴率}\} - \{t\text{期の視聴率}/t\text{期の全世帯視聴率}\}$$

図表 7 変数の定義

変数名	定義	算出方法
近接ライバルとの業績拮抗度	業績が最も近い他社との業績格差の小ささ	$-1 \times (t\text{期視聴率} - \text{最も視聴率が近接した競合局の}t\text{期視聴率})^2$
ライバル比の業績劣位度	ライバル群の業績より自社の業績が劣っている度合い	業界内 t 期平均視聴率 $- t$ 期視聴率
過去比の業績劣位度	過去業績より現在の業績が劣っている度合い	$(\text{過去}5\text{期平均視聴率}/\text{過去}5\text{期全世帯視聴率}) - (t\text{期視聴率}/t\text{期全世帯視聴率})$
順位	該当期間における視聴率ランク	ex. シェア 1 位…4、2 位…3、3 位…2、4 位…1
番組改編度	放送番組を新ジャンル番組に変更した度合い	図表 5 を参照のこと
$t+1$ 期成果	次期の業績が高まった度合い	$\{(t+1)\text{期視聴率}/(t+1)\text{期全世帯視聴率}\} - \{t\text{期視聴率}/t\text{期全世帯視聴率}\}$

4.3. 分析結果

4.3.1. H1~H3 のテスト

分析には、統計ソフト IBM SPSS Ver.20 を用いた。仮説検証にあたっては、時系列データを使用するため、パネルデータ分析の LSDV 法を用いた。これは各個体に定数項ダミー

を置き、それぞれの固体の異質性を定数項に反映させる手法である。

図表 8 では H1~H3 の分析結果を表している。従属変数に t+1 期の番組改編度を置き、独立変数に近接ライバルとの業績拮抗度、ライバル比の業績劣位度、過去比の業績劣位度、局ダミー、視聴率順位を投入している。H1~H3 を組み合わせたモデルは 0.1%水準で有意、自由度調整済み決定係数は.202 であり、このモデルで番組改編度の 20.2%が説明できる。

次に各変数の効果をチェックする。まず、接近ライバルとの業績拮抗度は番組改編度に有意な影響を及ぼさなかったため、H1 は棄却された。さらに過去比の業績劣位度の影響力も非有意であったため、H3 も棄却された。

他方でライバル比の業績劣位度は、番組改編度に有意な正の影響を与えている。このことは、業界の平均的な視聴率水準と比べて自社視聴率が悪化するほど、当社は次期に番組を改編することを意味している。つまり組織は他の組織と自己の業績を比較し、周囲の業績よりも自身の業績が悪化する場合に変化を起こすのである。したがって「自身の業績がライバルの業績を下回った場合、組織は変化を起こす」ことを述べた H2 は支持された。

図表 8 仮説 H1-H3 の分析結果

従属変数 独立変数(t 期)	番組改編度 (t+1 期)	符号仮説
近接ライバルとの拮抗度 (X_1)	-.045 (460)	H1 (+)
ライバル比の業績劣位度 (X_2)	.961*** (3.914)	H2 (+)
過去比の業績劣位度 (X_3)	-.108 (1.017)	H3 (+)
TBS (X_4)	.035 (.266)	
フジテレビ (X_5)	.397** (2.852)	
日本テレビ (X_6)	.104 (.849)	
視聴率順位 (X_7)	.430 ^a (1.866)	
F 値 自由度調整済み決定係数	4.285*** .202	
Durbin-Watson 比	1.805	

注 1) 回帰係数は標準化回帰係数を、カッコ内は t 値の絶対値を記載。

注 2) ***: 0.1%水準で有意、**: 1%水準で有意、無印: 非有意

注 3) X_1 に関しては(t+1)期-t 期のデータ、その他の独立変数は t 期のデータを使用。

注 4) テレビ朝日をベースラインとしているため、テレビ朝日の局ダミーは省略。

4.3.2. H4 と H5 のテスト

続いて H4 と H5 のチェックに移る。はじめに「企業が変化を起こすほど、以後の成果は高まる」という H4 をテストする。従属変数に t+1 期の成果をおき、独立変数に番組改編度、接近ライバルとの業績拮抗度、ライバル比の業績劣位度、過去比の業績劣位度、局ダミー、視聴率順位を投入している。分析結果は図表 9 の通りである。モデルは 2 種類あり、

モデル 2 の番組改編度は 2 乗した値を用いた。モデル全体の評価はモデル 1 とモデル 2 のいずれも 0.1%水準で有意であった。

図表 9 H4 と H5 の分析結果

従属変数 独立変数(t 期)	(t+1)期成果 【モデル 1】	(t+1)期成果 【モデル 2】	符号仮説
番組改編度 (X_1)	-.175 (1.632)		H4 (+)
(番組改編度) ² (X_1^2)		-.199 ^a (1.839)	H5 (-)
近接ライバルとの拮抗度 (X_2)	.044 (.433)	.047 (.468)	
ライバル比の業績劣位度 (X_3)	.168 (.628)	.206 (.764)	
過去比の業績劣位度 (X_4)	.555*** (4.999)	.553*** (5.005)	
TBS (X_5)	-.299* (2.226)	-.302* (2.253)	
フジテレビ (X_6)	-.244 (1.606)	-.239 (1.578)	
日本テレビ (X_7)	-.177 (1.404)	-.169 (1.346)	
視聴率順位 (X_8)	.164 (.685)	.190 (.791)	
F 値 自由度調整済み決定係数	4.036*** .218	4.159*** .225	
Durbin-Watson 比	1.802	1.810	

注 1) 回帰係数は標準化回帰係数を、カッコ内は t 値の絶対値を記載。

注 2) ***:0.1%水準で有意、*:5%水準で有意、^a:10%水準で有意、無印: 非有意

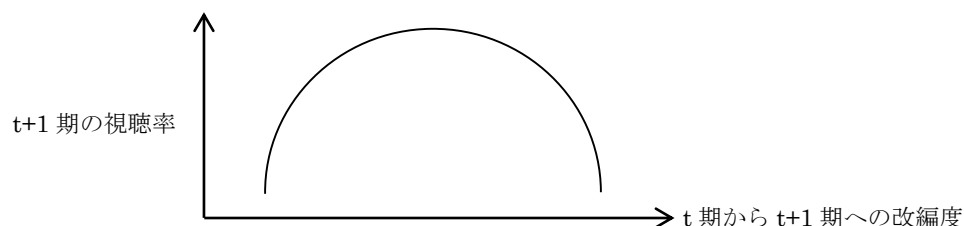
注 3) X_1 に関しては(t+1)期-t 期のデータ、その他の独立変数は t 期のデータを使用。

注 4) テレビ朝日をベースラインとしているため、テレビ朝日の局ダミーは省略。

モデル 1 の番組改編度は、視聴率に有意な影響を及ぼしていない。他方でモデル 2 では、(番組改編度)² が、10%ながらも有意な負の影響を与えている。2 乗項の回帰係数が負であるから、番組改編度に対する成果は、図表 10 に示すように逆 U 字型の軌跡を描く。つまり、ある水準まで番組編成を改編すれば、視聴率が徐々に向上するが、その一定水準を越えて過度に番組編成を変化させると視聴率は低下し、逆効果になるのである。よって、「t 期の行動変化量が大きいほど、t+1 期の成果は高まる」とした H4 は棄却され、「行動変化度とその成果は逆 U 字型の関係にある」旨を述べた H5 は支持された。

またどちらのモデルも「過去比の業績劣位度」が番組改編度に有意な正の影響を与えている。つまり、①過去と比較して現在の視聴率が低下すると、次期の視聴率は高まり、②反対に過去と比較して現在の業績が高まると、次期の視聴率は低下する。これは長期的に見て、各局の視聴率が平均に回帰する傾向にあることを示唆している。

図表 10 番組改編度と成果の関係



5. 考察および今後の課題

5.1. 分析結果の考察

本論の目的は、「自社の競争ポジション認識と行動変化の関係」、および「行動変化と成果の関係」の因果を解明することであった。そしてテレビ局における番組改編行動の分析の結果、図表 11 に示す結果が得られた。これは「ライバルと比較して業績が下回った場合、行動を変化させる」旨を述べた H2、「行動変化度とその成果は逆 U 字型の関係にある」旨を述べた H5 を支持するものであった。以下、分析結果より得られた知見を要約する。

図表 11 本論の分析結果

既存研究	仮説	分析結果	考察ポイント
レッドクイーン効果 Barnett and Hansen (1996)	H1:t 期に近接ライバルと業績が拮抗すると、t+1 期に変化を起こす。	棄却	ライバルとの業績の近さは行動変化に影響を及ぼさない。
Performance-feedback 理論 Cyert and March (1963)	H2:t 期の業績がライバルの業績を下回った場合、t+1 期に変化を起こす。	支持	ラジオ局の目標値と番組編成の関係を調査した Greve (1998) と同じく、ライバル群との業績比較が行動変化の動機になりうる。
	H3:t 期の業績が自身の過去業績を下回った場合、t+1 期に変化を起こす。	棄却	既存研究群の結果とは異なり、過去業績との比較は企業の行動変化に影響を及ぼさない。
レッドクイーン効果 Barnett and Hansen (1996), Barnett and Sorensen (2002)	H4:t 期の行動変化量が大きいほど、t+1 期の成果は高まる。	棄却	番組改編活動に傾倒しすぎても失敗の罫が働き、成果は高まらない。
成功の罫・失敗の罫 Levinthal and March (1993)	H5:t 期の行動変化量と t+1 期の成果は、逆 U 字型の関係にある。	支持	新ジャンルへの番組変更が中程度の時、最も高い成果を上げる。変更が過小でも過大でも成果は高まらない。

第 1 に、企業はライバル群の業績と比べて自社業績が下回るほど、変化を起こすことが明らかになった。この結果は Performance-feedback 理論の知見や、ラジオ局の目標値と番組編成の関係を調査した Greve (1998) に一致するものであった。企業はライバルの業績を下回った場合に不満を抱き、たとえ成果の予測が難しくとも従来の行動を修正しようと変

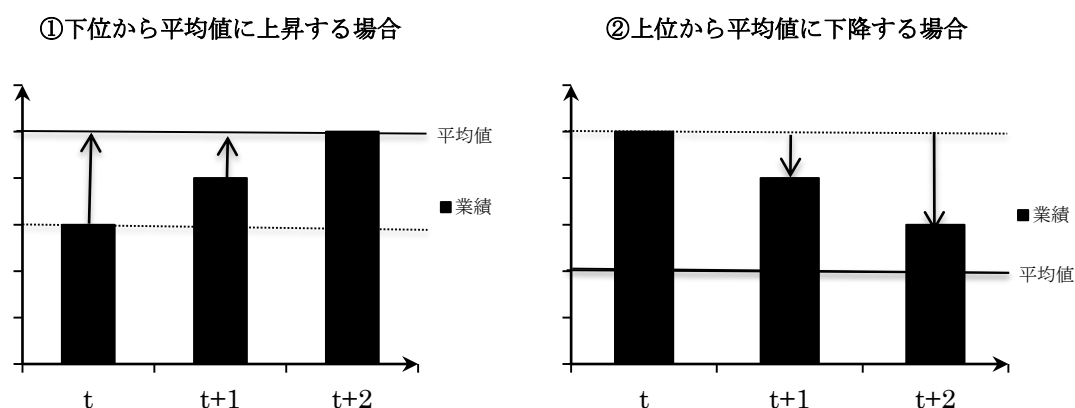
化を起こすものと解釈できる⁹。

第2に、企業の行動変化量と次期の成果は逆U字型の関係にあることが明らかとなった。このことより、行動変化が過小でも過大でも成果は高まらず、中程度の変化が効果的に成果向上に結びつくことが指摘できる。そこには第2節で議論した通り、Levinthal and March (1993) の「成功の罠」と「失敗の罠」が働いていると考えられる。知識の精緻化を行う知の深化は、既存知識に改良を重ねることはできるが、全く新しい知識は生まれにくい。番組編成の文脈で考えると、ジャンル変更を行わない人気番組の改良は短期的な成功をもたらす可能性もあるが、全く新しい番組が爆発的にヒットすると環境変化に適応できないことが考えられる。

逆に新しい知を求める知の探索に傾倒すると、矢継ぎ早に新たなアイデアを採用し撤廃する流れができてしまう。すると知識が拡散してしまい成果向上に繋がらないと考えられる。そのため、変化をバランスよく取り入れることが最も成果上昇に結びつくと解釈できる。これはGupta, Smith and Shalley (2006) やMarch (1991) が議論した内容とまさに同じであり、「知の深化と探索を両立させることが有用である」という主張を強く支持する結果となった。

第3に H4 および H5 の検証作業において、現在業績が過去業績を下回った場合、次期の成果は高まること、逆に現在業績が過去業績より上回った場合、次期の成果は低下することが明らかとなった。つまり、企業の次期成果には図表 12 に示すような平均回帰傾向が見られる。よって図表 13 のように、継続して高い成果（あるいは低い成果）を出し続けることは難しい、ということが言える。

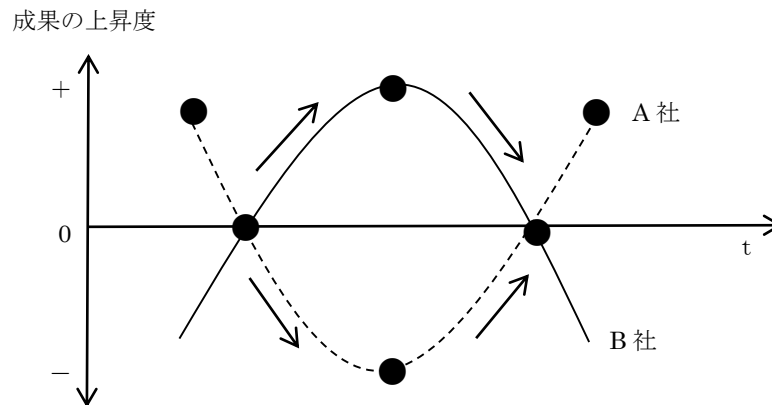
図表12 平均回帰傾向



注) 大日向 (2013) を参考に筆者作成。

⁹ 付け加えると Cyert and March (1963) が述べるように、周囲の業績より自らの業績が上回るほど、変化を起こさず現状維持に努めることも示された。このことからライバルの業績を上回った場合、現状に満足し変化を起こさない可能性が指摘できる。

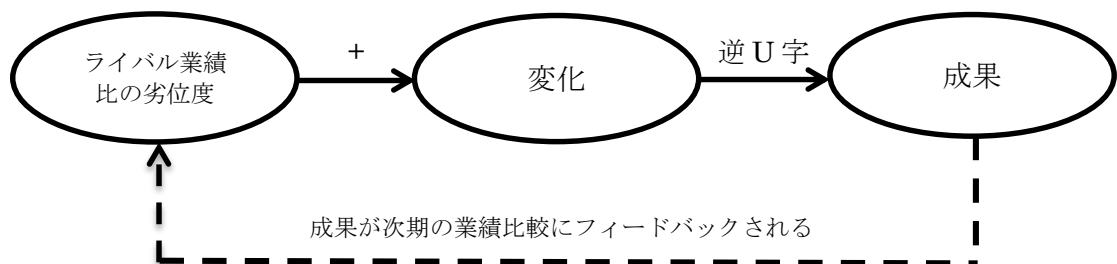
図表13 時間軸で見た成果の上昇と下降



本論の目的は冒頭で述べたとおり、自社-ライバル間の競争ポジション認識と変化の関係性、行動変化と成果の関係性の因果を解明することであった。そこで考察のまとめとして、最後に本論の分析結果の総合的な解釈を以下で述べる。

図表 14 で示すように、企業はライバルとの業績比較を指標にして自身の競争ポジションを捉える。そしてライバル業績より自社業績が下回ると、企業は不満を抱き従来行動の修正をするべく変化が喚起される。変化を起こした後にもたらされる成果は、行動変化の度合いが中程度であるときに最も高い成果を上げる。ただし成果は平均的水準に回帰する傾向がある。

図表 14 業績比較—変化—成果のメカニズム



5.2. インプリケーションと今後の課題

既存研究は業績と行動変化の関係、競争環境と行動変化の関係の各々については注目してきたが、「自身の過去業績やライバルとの業績比較」→「行動の変化」→「その後の成果」という 3 つのステップを包括的に捉えたモデルを分析してこなかった。この点についての理論的・実践的前進を見たところに、本研究の貢献がある。

また業績評価の基準は、そもそも組織が自由に設定できる主観的なものである。つまり、いつまでを過去の業績と定義するのか、どの企業グループを参照するのかによって目標値は当然異なってくる。自身より業績の高い企業グループを参照すると目標値を下回り、自

身より業績の低い企業グループ参照すると目標値を上回る。企業の経営陣は、比較目標値を高め・低めに設定することで、組織行動の変化を操作することができると考えられる。

本研究の課題は以下の 2 点である。最初に、競争相手が固定的な業界か、流動的な業界かで区分するなどして、複数業界を比較する必要がある。本研究のサンプルはテレビ放送業界のみであり、参入障壁が高いために市場のプレイヤーが固定的であった。牛丸 (2014) は、ライバル同士の競争が激しいときに、ライバルしか見えなくなるという近視眼化が起こり、組織の競争優位が生まれにくい状態になってしまう、と述べている。複数の業界を調査していくと、本研究とは違った結果が現れるのではないだろうか。

第 2 に、本論における 1 つの結論は、「組織はライバルと業績を比較し、次の行動変化を決定する」というものであった。しかし成果に現れるシグナルの解釈を間違える可能性も否定できない。

沼上 (2009) は、客観的に見れば誤った成功・失敗のフィードバックであっても、劣化してしまった組織の中ではそれが正当化されてしまうこと、そのため当該組織が顧客やライバルから手痛いフィードバックを受けるタイミングがかなり遠くなる可能性を指摘している。またその問題を回避するには、できるだけ顧客やライバルのフィードバックが早く戻ってくるように仕事や組織を見直すことが重要である、とも述べている。例えば小さな組織であれば顧客との距離が比較的小さく、組織内のコミュニケーションも容易であるため、早めに外からのフィードバックを得ることができるともかもしれない。こうした組織規模や組織内・組織間のコミュニケーション能力と、成果のフィードバック行動の関連を検討すると、組織論に対する貢献も果たせるであろう。

<付記>

本研究に際して、中央大学商学部結城祥先生に多大なるご指導を賜りました。また結城祥研究会の皆様にも貴重なアドバイスを頂きました。この場を借りて、心より感謝申し上げます。なお、本論の意図せざる誤りは、全て筆者に帰するものです。

参考文献

- Barnett, W. P. and M. T. Hansen (1996), "The Red Queen in Organizational Evolution," *Strategic Management Journal*, 17 (S1), pp.139-157.
- Barnett, W. P. and O. Sorenson (2002), "The Red Queen in Organizational Creation and Development," *Industrial and Corporate Change*, 11 (2), pp.289-325.
- Bothner, M. S., J. H. Kang and T. E. Stuart (2007), "Competitive Crowding and Risk Taking in a Tournament: Evidence from NASCAR Racing," *Administrative Science Quarterly*, 52(2), pp.208-247.
- Cyert, R. M. and J. G. March (1963), *A Behavioral Theory of the Firm*, Prentice-Hall, 松田武彦監訳・井上恒夫訳 (1967), 『企業の行動理論』, ダイヤモンド社。

- Ferrier, W. J. (2001), "Navigating the Competitive Landscape: The Drivers and Consequences of Competitive Aggressiveness," *Academy of Management Journal*, 44 (4), pp.858-77.
- Greve, H. R. (1998), "Performance, Aspirations, and Risky Organizational Change," *Administrative Science Quarterly*, 43 (1), pp.58-86.
- (2003) "A Behavioral Theory of R&D Expenditures and Innovations: Evidence from Shipbuilding," *The Academy of Management Journal*, 46 (6), pp.685-702.
- Gupta, A. K., K. G. Smith and C. E. Shalley (2006), "The Interplay between Exploration and Exploitation," *Academy of Management Journal*, 49, pp.693-706.
- Levinthal, D. A. and March, J. G. (1993), "The myopia of learning," *Strategic Management Journal*, 14 (2), pp.95-112.
- Levitt, B. and March, J. G. (1988), "Organizational Learning," *Annual Review of Sociology*, 14, pp.319-340.
- March, J. G. (1991), "Exploration & Exploitation in Organizational Learning," *Organization Science*, 2 (1), pp.71-87.
- Porter, E. M. (1980), *Competitive Strategy*, Free Press, 土岐坤・中辻萬治・服部照夫訳 (1982), 『競争の戦略』, ダイヤモンド社。
- Tushman, M. and C. O'Reilly (1996), "Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change," *California Management Review*, 38 (4), pp.8-30.
- 浅井澄子 (2011), 「地上放送局と BS デジタル放送局のジャンル別番組編成」, 『情報通信学会誌』, 29 (3), pp.1-12.
- 浅羽茂 (1999), 「同質的行動の理論—既存研究のサーベイ—」, 『学習院大学経済論集』, 36 (1), pp.135-152.
- (2002), 『日本企業の競争原理—同質的行動の実証分析—』, 東洋経済新報社。
- 入山章栄 (2012), 『世界の経営学者はいま何を考えているのか』, 英治出版。
- 牛丸元 (2014), 「企業間関係におけるレッドクイーン効果とライバリー・トラップ」, 『明治大学経営論集』, 61 (3), pp.113-129.
- 大日向隆 (2013), 『利益率の持続性と平均回帰』, 中央経済社。
- 佐藤秀典 (2008), 「March の組織学習観と学習の近視眼—近視眼が問題なのか?—」, 『赤門マネジメント・レビュー』, 7 (6), pp.409-418.
- 鈴木修 (2014), 「『活用』と『探索』のトレードオフ関係解消条件に関する考察—製薬産業を題材にした実証分析—」, 『日本経営学会誌』, 33, pp.73-87.
- 田村正紀 (2010), 『マーケティング・メトリクス』, 日本経済新聞出版社。
- 沼上幹 (2009), 『経営戦略の思考法—時間展開・相互作用・ダイナミクス—』, 日本経済新聞出版社。
- 林拓也 (2012), 『社会統計学入門』, 放送大学教育振興会。

参考資料

東京放送ホールディングス 決算資料

フジ・メディア・ホールディングス 決算資料

日本テレビホールディングス 決算資料

テレビ朝日ホールディングス 決算資料

テレビ欄研究会 (2009), 「ザ・テレビ欄Ⅱ 1991-2005」, 『TO ブックス』。

「小林製薬会長 小林一雅の経営教室」, 『日経ビジネス』, 2013/11/18 号, pp.88-91.

テレビ欄の記録 <http://timetable.yanbe.net/> (2014 年 12 月 29 日最終アクセス)

株式会社ビデオリサーチ プレスリリース