



経営理念の内容と業績との関係についての考察：
中小企業の事例による検証から

| | |
|-------|---|
| メタデータ | 言語: Japanese 出版者: 公開日: 2011-04-11 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 檜崎, 賢吾 メールアドレス: 所属: |
| URL | https://doi.org/10.24729/00001015 |

経営理念の内容と業績との関係についての考察

—中小企業の事例による検証から—

植 崎 賢 吾

1. はじめに

昨今、企業の現場で経営理念について議論されることが、活発になっているように見受けられる。そこには3つの背景がある。1つ目は、企業の社会的責任やコンプライアンスの問題である。そこでは、企業としてのあり方をしっかりと考えるための経営理念が議論される。2つ目は、目まぐるしく変化する経営環境の中、将来のビジョンを見失ってしまっているという問題である。そこでは、企業としての進むべき道（方向性）を明らかにするための経営理念が議論される。そして、3つ目は、経営環境の変化にも関連するが、長引く不況による組織全体でのやる気（意欲）低下の問題である。そこでは、組織に活力を与え、従業員を元気にするための経営理念が議論される（もちろん一概に決め付けることはできないが、1つ目の議論の中心は大企業であり、2つ目と3つ目の議論の中心は中小企業であるように思われる。詳細は後述するが、1つ目は主に企業の「目的・存在意義」について、2つ目は主に企業の「事業範囲・方向性」について、3つ目は主に企業の「価値観」について、の議論である）。

経営理念の実体は非常に複雑かつ曖昧であり、後述するように、研究者の間でも様々な切り口から議論が展開されている。本稿では、その切り口の1つとして、「内容」から経営理念を考察することとする。なぜなら、前述の3つの背景から来る経営理念のテーマは、その内容をカギとしたものであるからである。ただし、すべての企業を対象に考察するのではなく、本稿では中小企業に絞って考察を進めていく。筆者が入手した実際の中小企業の経営理念をその内容から分類し、内容という切り口から、経営理念の全体像を明らかにしていきたい。

その上で、本稿の中心課題である企業の「業績」について触れていく。企業が生き残っていくためには、それなりの業績が必要であることは言うまでもない。しっかりと利益を上げてこそそのゴーイング・コンサーンの実現である。本稿では、その業績を経営理念との関係を通じて見ていくこととする。すなわち、企業の業績は経営理念によって何か影響を受けているのかどうかである。具体的には、経営理念の内容と企業の業績にはどういった関係がある

のかを検証していく。それは、端的には、どのような内容の経営理念であれば、企業の業績は上向くのだろうかという疑問に対する検証である。ただし、前述のように、すべての企業を対象に検証するのではなく、「中小企業のマネジメント」に関する研究の一環として、筆者が収集した実際の中小企業の経営理念と業績に関するデータに基づいて検証を進めていくこととする。

2. 先行研究のレビュー

まず、経営理念に関する先行研究をレビューすることとする。ただ、経営理念の研究は非常に幅が広く、また奥行きもあるので、本稿の目的に合わせ、「内容」や「業績」といったキーワードに注意しながら見ていくこととする。

2-1. 経営理念の5つの論点

現在の経営理念研究には、どのような傾向があるのだろうか。松田（2003）は「経営理念に関する大きな論点は5つある」としている。それは、①定義づけに関する議論、②経営理念の機能や効果に関する議論、③経営理念の構造に関する議論、④経営理念の浸透の重要性に関する議論、⑤経営戦略とのかかわりに関する議論である（p.39）。

これによるならば、経営理念の「内容」に関する議論は、現在の主要な論点ではなく、どちらかというと、伝統的な理念研究の範疇に属することになるのであろう。これについては、北居・田中（2009）も言及している（p.49）。

さらには、経営理念と「業績」との関係も、経営理念に関する直接的な論点（切り口）ではなく、それぞれの議論から間接的に、あるいは結果的に展開される、副次的な位置付けであることがわかる。経営理念と業績との関係に関する議論が、これから「6つ目の論点」になっていくことが期待されるところである。

2-2. 経営理念の浸透をめぐる研究

前節のような経営理念をめぐる議論の中、「近年における経営理念研究の方向性は、どのようにして理念を浸透させるかという方向に焦点を当てつつある」とされる（北居・田中、2006）。そこで、経営理念の浸透をめぐる研究を少し見てみよう。

(1) 経営理念の浸透活動とその成果に関する研究

経営理念の浸透をめぐる研究の中でも、たとえば、北居・松田（2004）は、企業業績と深い関係にある外部環境への対応と、組織内部の活性化について、言及している。

それによると、経営理念浸透の方法として、新人研修や社長の現場指導といった「行為的シンボル」の使用は、企業にとって望ましい社会的コントロール（組織のルールなどではなく、経営理念の浸透によって生ずる価値観の共有による行動のコントロール）をもたらしており、「社会的コントロールは、規則や手続きよりも柔軟で素早い行動や資源配分の変更を可能にするため、より外部適応という機能要件の充足に役立つ」とされる（pp.115-116）。また、それらを通じた社会的コントロールによって、人々のモチベーションが高まり、コミュニケーションが円滑になり、職場が活性化されるとしている（p.116）。

そして、分析を踏まえて、「組織内外の大きな環境変化に直面している企業は、これまで以上に理念浸透活動を積極的に展開していく必要がある」ことを指摘している（p.117）。

ただし、北居・松田（2004）では、経営理念の浸透と実際の業績との直接的な関係性は分析されていない。また、経営理念の内容にも触れられていない。それらは今後の研究課題であることを明らかにしている（p.119）。

(2) 経営理念の浸透と業績との関係に関する研究

経営理念の浸透に関する研究のうち、渡辺・岡田・樫尾（2005）は、経営理念の浸透度と企業業績の関係について実証研究を行っている。

それによると、①経営理念を共有するための経営施策には、企業業績を向上させる効果があり、②理念浸透に関する主観的認識度を向上させる効果があるが、③理念の浸透認識度が高まっても、企業業績は高まらないとしている（p.18）。すなわち、経営理念の浸透度と企業業績には、直接的な関連がみられないとしているのである。

そして、渡辺らは、これからの経営理念研究への投げ掛けとして、①主観的な浸透認識度を尋ねるだけでは、経営理念共有度としては不十分ということ、②理念の内容である言葉がブラックボックスのままでは、経営理念と企業業績の関係を明らかにできないということの2点を挙げている（p.19）。

(3) 経営理念の浸透度に関する研究

北居・田中（2009）は、経営理念の浸透度に着目して、いくつかの分析を試みている。この研究の特徴は、浸透度を「内面化」と「定着化」という2つの概念に分けて考察している点である。内面化とは、「個人の内面への理念の浸透の程度」であり、定着化とは「マネジメント、製品、制度に対する理念の反映・定着の程度」としている（p.50）。

実証分析の結果、「浸透方法は成果に直接影響するのではなく、浸透度を媒介として間接的に影響を与えること」を示唆している（p.56）。また、「理念の浸透が進むことで高い職務満足や組織コミットメントがもたらされる」ことを明らかにしている（p.56）。

そして、今後の課題として、浸透方法や浸透度だけでなく、理念の内容・意味も考慮した研究が必要である旨を指摘している (pp.56-57)。

2-3. 経営理念の内容をめぐる研究

前節の先行研究から、経営理念の研究において、その内容や、業績との関係を明らかにすることがこれからの課題であることが指摘された。そこで、本節では、経営理念の内容に着目した先行研究を見ていくこととする。

(1) 経営理念のコントロール機能に関する研究

久保・広田・宮島 (2005) は、これまでは、経営理念の機能をマネジメントの観点から捉え、それが成員のモチベーションや内部の統合に与える影響を論じるものが主であったとし、それに対して、経営理念が内部のみならず外部にも公表されているという点から、その役割をコントロールの観点から論じている。そして、経営理念の存在が「ステークホルダー型企業」¹⁾のコントロールが機能するための重要な要件になることを明らかにしている。これは、株主主権型企業²⁾のように明確な目的のないステークホルダー型企業においては、経営理念によって、企業の目的と成員の行動規範を明らかにし、コントロールメカニズムを機能させようとするものであることを示している (pp.113-115)。

久保らは、インタビュー調査とデータにより、経営理念のコントロール機能について実証的に分析している。中でも注目すべきは、経営理念の内容の分析である。久保らは、経営理念の内容を「企業の目的・使命に関するもの」と「経営のやり方、成員の行動の規範」の大きく2つに分けて捉えているのであるが、「企業の目的・使命に関するもの」の中に、従業員の利益・厚生に関する内容が含まれている企業がかなりあることを明らかにしている。また、「経営のやり方、成員の行動の規範」にも、従業員のやる気ややりがいを向上させるような内容が多く含まれることを明らかにしている。これらのことから、経営理念を持つ日本の企業は、従業員の存在とその利益を尊重したステークホルダー型企業の要素が強いということを示している。加えて、経営理念の定着方法の分類も行い、「理念の浸透は従業員の行動をコントロールするのみならず、浸透を行う経営陣の側にとっても自らの行動の規律づけを生む効果をもつと考えられる」と述べている (pp.118-120)。

さらには、経営理念の存在が企業の業績に有意な影響を与えるかどうかについても実証分析を行っている。そして、経営理念の存在によって、企業のROA (総資産営業利益率) と1人当たりの賃金に影響があるのかを分析した結果、日本においては、経営理念が成員のコントロールに貴重な役割を果たし、その業績を向上させている可能性があることを示唆している (pp.120-122)。

(2) 経営理念の違いと業績に関する研究

前述の久保・広田・宮島(2005)の「株主主権型企業」「ステークホルダー型企業」と同じような括りで、経営理念と業績の関係を分析しているのが、飛田(2010)である。飛田は、「株主重視」または「従業員重視」という経営理念の違いによる企業業績の差の比較を行っている³⁾。いかなる経営理念を有するかによって、業績に差が生じるかを検証しようとしているのである(p.63)。

そして、検証の結果、「株主や従業員の生活について経営理念に言及されている企業群について業績を比較したところ、株主のみに言及されている企業群がその他の企業群と比べて、1.3%から1.6%程度業績が低いこと」を明らかにしている(p.76)。これは、「従業員を含む多様なステークホルダーを重視することが良好な業績をもたらす可能性」があることを示唆するものであるとしている(p.76)。

以上のような先行研究のレビューを受けて、あらためて、経営理念の内容的な分析と、経営理念と業績との関係(あるいは経営理念の内容と業績との関係)を明らかにしていくことの重要性と研究的な意義を確認することができた。特に筆者が重点を置いているのは、経営理念が業績を向上させるメカニズムである。すなわち、仮に経営理念の存在によって業績の向上が確認できたとしても、あるいは、経営理念の内容によって業績に影響することが確認できたとしても、なぜそうなるのかが解明されなければ、実践的な意味を見出すことが難しいと考えられるからである。

そこで、経営理念による業績向上のメカニズムを解明する糸口をつかむためにも、中小企業の現場を活動のフィールドとする筆者ならではのアプローチで経営理念の分析を行い、検証を進めていくこととする。

3. 経営理念の分類

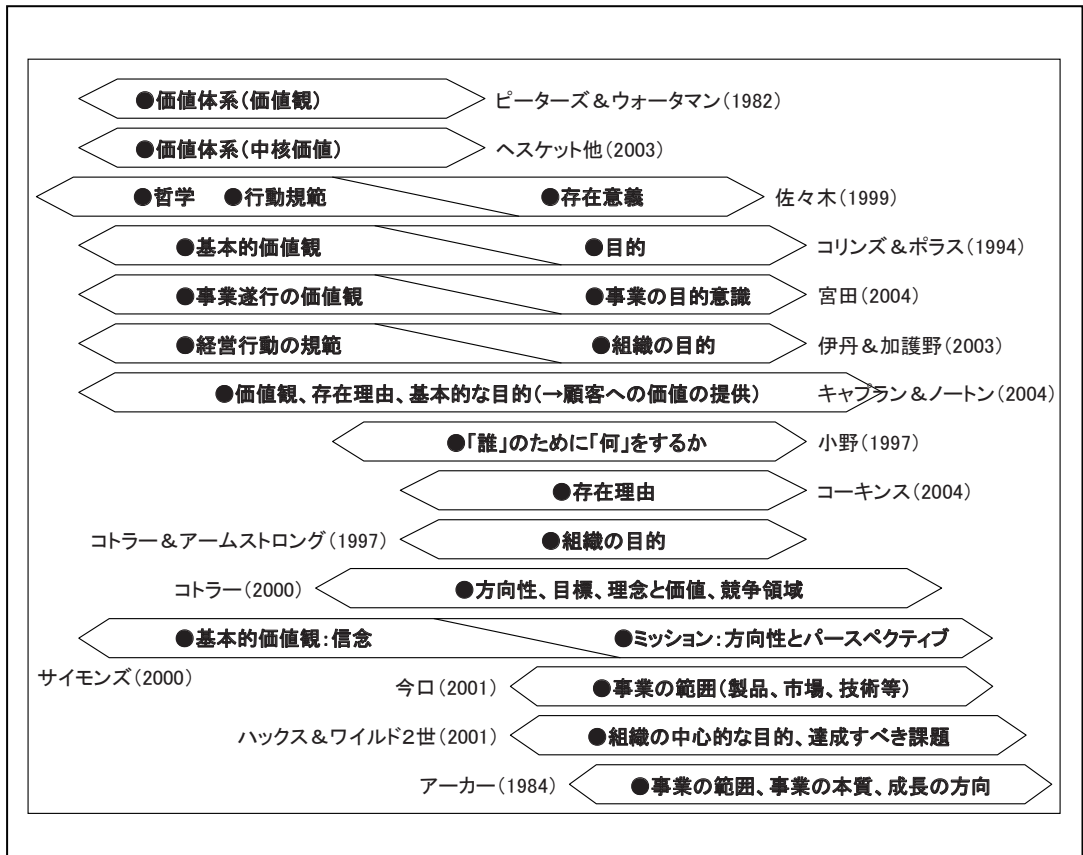
分析の第1のステップとして、経営理念の分類を行う。これまで述べてきたように、分類の切り口は「内容」である。ただ、内容を切り口にするとしても、分類するには何らかの「基準」が必要である。経営理念を内容で分類するには、どういった基準を設けることが適当なのだろうか。その基準を設定するためにも、まずは、経営理念の捉え方から見ていくこととする。

3-1. 経営理念の捉え方

そもそも経営理念とは何なのだろうか。その定義や考え方を整理して見る必要があるであ

る。そこで、筆者は、研究者15組の経営理念の捉え方について見てみることにした。選んだ15組の研究者は、経営理念を専門としている研究者ばかりでなく、経営戦略やマーケティング、管理会計など、むしろ経営理念以外を専門としている研究者が多い。そのように多様なフィールドを持つ研究者たちの経営理念の捉え方を参考にすることには大いに意義がある。それぞれの立場に立った、実に様々な視点からの見解が示されているからである。

図表3-1 研究者ごとの経営理念の捉え方



(出所：筆者作成)

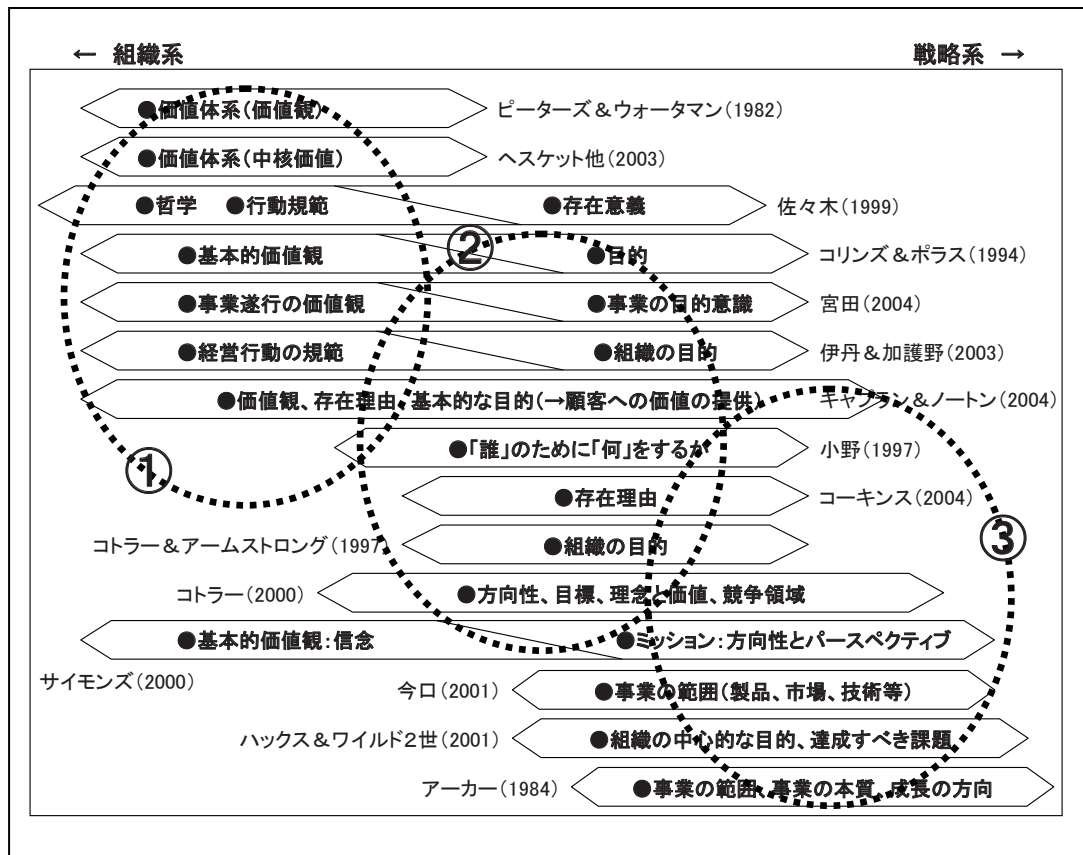
実際に、その15組の研究者の経営理念の定義や考え方を筆者なりに整理したのが、図表3-1である。それぞれの研究者たちがどのように経営理念を捉えているのかを相対的に示している。ただし、この図表3-1は、個々の研究者がどういった捉え方をしているかを精緻に検討するためのものではなく、あくまでも経営理念の捉え方の全体像(大まかなイメージ)を示すためのものであることを断っておきたい。実際のところ、研究者らの経営理念を表す表現も抽象的なものが多く、研究者によっては、その都度表現を変えていることもある。し

たがって、境界線を明らかにした整理は難しく、ここではその必要もないということである。

3-2. 経営理念の3つの要素

この図表3-1を見ていくと、経営理念の捉え方は、大きく3つのグループに分かれることに気付く。それが、次の図表3-2で示す①～③の3つの円である。

図表3-2 経営理念の3つの要素



(出所：筆者作成)

この①～③の円の内容を精査すると、円①は「価値観」、円②は「目的・存在意義」、円③は「事業範囲・方向性」と、それぞれまとめることができる。すなわち、経営理念はそれら大きく3つの内容(要素)によって構成されているのである⁴⁾。

これら3つ内容は、大きく2つの方向に活かされると考えられる。1つの方向は、組織に働き掛け、従業員のモチベーションを刺激するということである。これは主に「①価値観」の機能である。もう1つの方向性は、戦略に働き掛け、その策定のベースとなるということ

である。こちらは主に「③事業範囲・方向性」の機能である。「②目的・存在意義」はその中間的な位置付けであり、どちらの方向にも機能する。そして、①～③の集合体である経営理念として、組織全体のモラル（あるいは文化）に影響を与えているのである。ただし、これらは完全に切り分けることができるのではなく、実際は「①価値観」などが戦略のベースになっている場合も多い。

以下、本稿においては、前述した1つ目の方向のように「組織に働き掛ける経営理念」を「組織系理念」、2つ目の方向のように「戦略に働き掛ける経営理念」を「戦略系理念」と表すこととする。

4. 中小企業の経営理念

実際の中小企業はどのような内容の経営理念を持っているのだろうか。前節では、経営理念の捉え方を体系化して整理し、そこから、経営理念を内容で分類するための基準を導き出した。その基準が、①価値観、②目的・存在意義、③事業範囲・方向性、の3つである。本節では、第2のステップとして、実際の中小企業の経営理念を3つの基準で分類し、その類型化を図る。

4-1. 分類作業

実際の中小企業の経営理念の分類作業については、次の通りである。

(1) 調査資料の概要

分類に使用するのは、(社)中小企業診断協会徳島県支部が実施した「徳島県内企業の経営理念とその活用度調査」によって収集された中小企業94社の実際の経営理念である。この調査資料を採用した主な理由は、①中小企業を対象にした調査であったこと、②関西エリアに比較的近い徳島県での調査であったこと、③サンプル数として十分であったこと、④筆者にとって入手可能であったこと、などである。

同調査の調査方法は次の通りである。

- ① 調査期間：平成15年10月10日～11月20日
- ② 調査方法：Web上の記入シートに記入し、メールで回答を送信する
- ③ 調査対象：徳島県内に本社がある企業、商店（法人、個人問わず）

(2) 分類の仕方

実際の徳島県の中小企業94社が保有する経営理念の分類の仕方は、以下の通りである。

まず、分類の基準であるが、前節で述べた、研究者15組の経営理念の捉え方から導いた3つの内容（①「価値観」、②「目的・存在意義」、③「事業範囲・方向性」）をベースにし、そこに、筆者独自の視点を総合的に勘案したものを基準として設定した。具体的には、①「価値観」は、組織としての基本的な考え方や行動の基準とする、②「目的・存在意義」は、組織の目的や存在意義、または貢献とする、③「事業範囲・方向性」は、文字通り、事業の範囲や組織の方向性とするが、その特徴は戦略的な意義である。ただ、基準の設定の仕方に関わらず、内容を解釈するという以上、どうしてもある程度は主観的な判断になってしまうことは否めない。

また、「社是」や「社訓」、「モットー」、「経営方針」、「品質方針」といった各企業で用いている「タイトル（項目）の名称」は無視している。あくまでもその内容だけで判断し、分類した。

その他にも、分類に当たっての決め事として、次の3つを定めた。

- ① 社員の生活向上、福祉の増進などは、その企業の「目的・存在意義」と捉える。
- ② 社員の「行動規範」や「行動指針」は、その企業の「価値観」と捉える。
- ③ 「スピードアップ」や「原価低減」、「納期短縮」、「管理体制」といった現場での具体策については、経営理念とみなさない。

以上の基準や決め事に従って、実際の経営理念を一つひとつ慎重に読み込み、その意味的な解釈を行い、分類するという作業を行った。

4-2. 中小企業の経営理念の実態と類型化

前述の分類結果に基づき、経営理念を類型化したものが、次頁に示す図表4-1である。

(1) 経営理念の内容の実態

図表4-1を見ていくと、まず、経営理念の内容を前述のように、①価値観、②目的・存在意義、③事業範囲・方向性に分類した場合、経営理念に「①価値観」の要素が含まれている企業数は81社（全体の87.1%）、同じく「②目的・存在意義」の要素が含まれている企業数は50社（同53.8%）、同じく「③事業範囲・方向性」の要素が含まれている企業数は36社（同38.7%）で、中小企業の9割近くが「価値観」の要素を含む経営理念を有していることがわかる。

逆に、「事業範囲・方向性」の要素を含む経営理念を有している中小企業は4割にも満たないことがわかる。

図表4-1 経営理念の内容による中小企業の類型化

| 経営理念の内容による分類 | | | 該当する 企業数 | |
|-------------------|-------------------|-------------------|--------------|-------|
| ①価値観 | ②目的・存在意義 | ③事業範囲・方向性 | | |
| ① | | | 28社 | 組織型企業 |
| ① | ② | | 27社 | |
| ① | | ③ | 8社 | 総合型企業 |
| ① | ② | ③ | 18社 | |
| | ② | | 2社 | 戦略型企業 |
| | ② | ③ | 3社 | |
| | | ③ | 7社 | |
| 81社(87.1%) | 50社(53.8%) | 36社(38.7%) | 合計93社 | |

※94社のうち1社は「無し」と回答している

(出所：筆者作成)

(2) 中小企業の類型化

次に、経営理念の内容による中小企業の類型化を試みた。同じように、①価値観、②目的・存在意義、③事業範囲・方向性とする、

組織型企業：①のみ、あるいは①②のみの要素を含む経営理念を有する企業

戦略型企業：③のみ、あるいは②③のみの要素を含む経営理念を有する企業

総合型企業：①②③すべて、あるいは①③のみの要素を含む経営理念を有する企業

と3つのパターンに類型化をすることができる。

それぞれの企業数をみると、組織型企業が55社（全体の59.1%）、戦略型企業が10社（同10.8%）、総合型企業が26社（同28.0%）であり、前述のように価値観を含む中小企業が9割近いこともあって、やはり組織型企業が中小企業には多いことがわかる。

逆に、戦略型企業は10%程度に過ぎず（総合型企業と合わせても36社、同38.7%）、少なくとも中小企業においては、戦略型企業は珍しい存在であると言えそうである。

経営理念の内容だけからの判断は一概にはできないが、戦略系理念は戦略に働き掛けることを考えると、中小企業が事業展開をしていく中で、その戦略性（戦略の有無や内容、戦略体系等）に課題が多いことを示唆する結果となっていると思われる。すなわち、中小企業で

は戦略型企業が少ないということは、中小企業においては、戦略策定のベースである経営理念の段階から、すでに戦略的な発想が欠如してしまっているということを意味しているのではないだろうか。

5. 中小企業の類型ごとの業績の検証

ここまで、実際の中小企業94社の経営理念を分類し、中小企業における経営理念の実態を明らかにするとともに、経営理念の3つの内容（要素）に基づいて、中小企業の類型化を試みた。

次に、分析の第3のステップとして、経営理念の内容と業績との関係について見ていきたい。ここでは、前節までで明らかにした「中小企業の類型化」に基づき、類型ごとの業績を検証していくこととする。

5-1. 業績の捉え方

経営理念の内容と業績との関係を見るに当たり、まずは本稿における業績の捉え方を明らかにしておきたい。

(1) 業績をみる指標

業績をみるにあたり、本稿では、①売上高、②営業利益、③従業員数の3つの指標を採用した。

売上高と営業利益については、いずれも、業績を見ていくという目的からは極めて常識的な指標かと思われる。利益については、経常利益という選択もあるが、経常利益は営業活動以外の要素も加味されるため、本稿では営業利益が妥当と判断した。

また従業員数は、企業の成長を表す指標としては有効であると思われる。従業員数が増えているということは、少なくとも、仕事量が増え、事業規模が大きくなる傾向にあることを意味しているからである。

これら以外の指標も考えられるが、どの業界にも共通する指標で、なおかつ中小企業がデータを収集できる（収集している）指標となると、現実問題として売上高などに限られてくると言わざるを得ない。

(2) 業績向上の判断基準

前項で挙げた3つの指標で業績を判断していくが、業績が向上しているかどうかは、3つのうち2つ以上の指標が上向き傾向であれば、「業績は上向き」であるところでは判断する。それに対して、2つ以上の指標が下向き傾向であれば、「業績は下向き」である。また、1

つの指標が上向き傾向、1つの指標が下向き傾向、もう1つの指標が横ばいの場合、「どちらともいえない」としている。

いささか大雑把な基準ではあるが、ここでは完全な業績判断をしようというのではなく、あくまでも「その企業の状態や、業績が上向きか下向きかといった傾向」をみるのが目的である。「いい状態なのか、そうでないのか」、少なくとも「上向き加減になっているのか」といったことを判断しようとしているのである。そのため、こういった「感覚的にわかりやすい基準」の方がふさわしいのではないかと思われる。

逆に、業績判断の精度を上げようとする、業界ごとの売上データや中小企業の経営指標によるデータなど様々なものと比較し、判断することになる。ただ、個々の中小企業ごとの経営環境が違う以上、いずれの基準で判断するのも限界があるのは確かである。

また、仮に業績判断が完全にできたとしても、それがどの要因でそうなったのかを数値的に100%証明することはほぼ不可能に近いと思われる。

そういったことなども鑑み、ここではあくまでも①売上、②営業利益、③従業員数の3つの指標の伸びで、傾向や状態を見ていくことが現実的であると判断した⁵⁾。

5-2. 中小企業10社の事例

ここから、実際の中小企業10社の事例を使って、経営理念の内容と業績との関係（もう少し正確には「経営理念の内容によって類型化された中小企業群と業績との関係」）を見ていくことにする。

事例として扱うのは、A社～J社の中小企業10社である。本稿は、特定の業種・業態の経営理念の内容を分析しようというのものではないため、業種・業態は様々である。ただし、A社については、経営理念の変更があり、それに対応した業績データも入手できたため、変更前をAa社、変更後をAb社として表している。したがって、正確には、10社11パターン⁶⁾の経営理念の内容と業績との関係を分析することになる。

そして、実際の分析作業であるが、10社11パターン⁶⁾の経営理念を丁寧に読み込み、その内容を慎重に判断していった。その際に活用したのは、第4-1節の第2項で述べた「分類の仕方」である。そこでの分類の仕方をベースに内容の意味するところを判断し、①「価値観」、②「目的・存在意義」、③「事業範囲・方向性」の3つの基準で分類し、10社11パターン⁶⁾の類型化を図った。

中小企業10社11パターン⁶⁾の経営理念の内容による分類と、業績判断の結果は、次頁の図表5-1の通りである。

図表5-1 中小企業10社の経営理念の内容による分類と業績

| 企業 | 業種* | 経営理念の中に次の内容(要素)が含まれているか | | | 業績の判断 |
|-----|-------------------|-------------------------|--------------|---------------|---------------|
| | | ①価値観 | ②目的・存在 意義 | ③事業範囲・ 方向性 | |
| Aa社 | 金属被覆・彫刻業、熱処理業 | ○ | ○ | | 上向き |
| Ab社 | Aa社に同じ | ○ | ○ | ○ | 上向き |
| B社 | 金属素形材製品製造業 | ○ | ○ | ○ | 上向き |
| C社 | その他の食料品製造業 | ○ | ○ | ○ | 上向き |
| D社 | 療術業 | ○ | ○ | ○ | 下向き |
| E社 | 各種食料品小売業、食堂・レストラン | ○ | ○ | | 下向き |
| F社 | 金属被覆・彫刻業、熱処理業 | ○ | | | どちらとも いえない |
| G社 | 児童福祉業 | | ○ | ○ | 上向き |
| H社 | インターネット附随サービス | | ○ | ○ | 上向き |
| I社 | 有機化学工業製品製造業 | ○ | ○ | | 下向き |
| J社 | 金属素形材製品製造業 | ○ | ○ | | 下向き |

*業種は、日本標準産業分類（平成14年3月改訂）の小分類で表している

（出所：筆者作成）

5-3. 類型ごとの業績の検証

図表5-1に基づき、A社～J社（10社11パターン）の経営理念の内容を3つの基準で分類し、類型（Ⅰ：組織型企业、Ⅱ：戦略型企业、Ⅲ：総合型企业）ごとに業績を見ていくと以下のようになる。

類型Ⅰ：組織型企業

組織型企業とは、経営理念の中に、①価値観のみ、または、①価値観と②目的・存在意義の両方に相当する内容（要素）が含まれている企業であるが、図表5-1のうち、Aa社、E社、F社、I社、J社の5社が該当する。

5社のうち、Aa社は「業績が上向き」であるが、E社とI社、J社は「業績が下向き」である。またF社は「どちらともいえない」状態である。

類型Ⅱ：戦略型企業

戦略型企業とは、経営理念の中に、③事業範囲・方向性のみ、または、②目的・存在意義と③事業範囲・方向性の両方に相当する内容（要素）が含まれている企業であるが、図表5-1のうち、G社とH社の2社が該当する。

2社のうち、G社、H社ともに「業績が上向き」である。

類型Ⅲ：総合型企業

総合型企業とは、経営理念の中に、①価値観、②目的・存在意義、③事業範囲・方向性のすべて、または、①価値観と③事業範囲・方向性の両方に相当する内容（要素）が含まれている企業であるが、図表5-1のうち、Ab社、B社、C社、D社の4社が該当する（4社とも①②③型）。

4社のうち、D社は「業績が下向き」であるが、Ab社、B社、C社は「業績が上向き」である。

5-4. 考察

類型と業績の関係を検証した結果、戦略型企業と総合型企業⁶⁾は、傾向として「業績が上向き」であることがわかった。特に、両方の型に共通する「③事業範囲・方向性」の要素を持つ企業は、6社中5社が「業績が上向き」である。

これは、経営理念の中に、③のように戦略的意義の強い要素があると、事業活動（あるいは事業展開）に強力なインパクト（＝明確な指針）が与えられるため、結果として業績に好影響をもたらすと考えられる。

たとえば、A社の場合、Aa社の段階では組織型企業であったが、経営理念の再構築を経て、Ab社の段階では総合型企業になっており、それに伴って業績もより一層向上している。組織型企業と総合型企業の違いは③の要素の有無であり、③の要素が加わったことにより、A社がより一層の業績向上を実現していることも、経営理念における③の要素の重要性を示唆していると思われる。

一方、組織型企業は、5社のうち3社が「業績が下向き」、1社が「どちらともいえない」

など、業績が不安定な面をうかがうことができる。組織型企業の経営理念の中心は「①価値観」であるが、第3-2節で示したように、これは「組織系理念」であり、組織に働き掛け、従業員のモチベーションを刺激するものである。確かに、それは重要な機能であるが、経営環境の変化が著しい現代においては、組織への働き掛けだけでは事業活動をコントロールすることができず、結果として業績が不安定になっていると考えられる。

6. 経営理念の内容と業績との関係：まとめ

これまでの分析や先行研究からも、経営理念は企業の業績に何らかの影響を与えていると思われる。ただ、問題はそのメカニズムの解明である。そこには大きな切り口が2つある。1つは、先行研究にもある「浸透の仕組み」の解明である。そして、もう1つが、本稿で述べた「内容の影響」の解明である。要は、どういった経営理念が、どういった仕組みで組織に浸透し、どのように業績に影響を与えているかである。

その一連のメカニズムを解明すべく、筆者は別の研究で「経営理念の戦略体系への転化」⁷⁾という考え方を表したが、ここでは、それとは違った視点で考察を加えていきたい（実際、I社とJ社は、経営理念の戦略体系への転化が見られない企業である）。また、前述のように、本格的には、組織への浸透方法や浸透度も考慮すべきであるが、ここは単純に内容だけに着目して、考察することとする。

本稿で述べてきたように、経営理念は、組織に働き掛ける「組織系理念」と、戦略に働き掛ける「戦略系理念」の大きく2つに分けることができる。前節でも触れたように、何れも大事な機能なのであるが、よりはっきりと業績に影響を与えるのは「戦略系理念」であり、内容で言うと、「事業範囲・方向性」ということになる。もちろん、組織系理念によって組織をコントロールするとともに、従業員のモチベーションを高め、その結果、業績が向上するという面もある⁸⁾。しかし、安定した経営環境ならばともかく、今日のように厳しく、かつ目まぐるしく変化する経営環境においては、企業の事業活動（事業展開）を方向付けるベースとなり、事業の明確な指針となるものが必要であり、それこそが経営理念に表されている「事業範囲・方向性」であると考えられる。経営理念の「事業範囲・方向性」によって、事業がぶれなくなるのである。

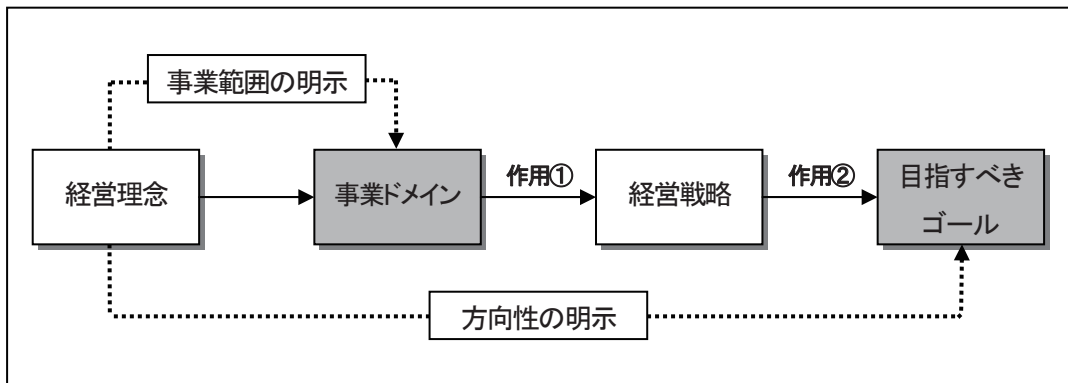
経営理念と経営戦略の関係について、例えば、水谷内（1992）や水谷内・内田（2008）は、一連の研究の中で、「理念が戦略を生む」という考え方を提示している。これは、経営理念を経営戦略の出発点とする考え方であり、経営戦略は、経営理念を具体化するためのものとして位置付けている。具体的には、企業のドメインは経営理念によって定義付けられているとしている。

ただ、筆者は、ドメインだけでなく、もっと将来をにらんだ方向性を明らかにするところに、経営理念の意義があるのではないかと考えている。すなわち、戦略系理念には2つの作用があり、ドメインを定義し、そこから経営戦略を導き出すだけでなく、もう1つの作用として、経営戦略の目指すべきゴールと結び付き、経営戦略をおぶることなく引っ張るのである（図表6-1）。

作用①：経営理念のうち「事業範囲の明示」によって規定された「事業ドメイン」が経営戦略を押し出す

作用②：経営理念のうち「方向性の明示」によって規定された「目指すべきゴール」が経営戦略を引っ張る

図表6-1 戦略系経営理念の2つの作用



（出所：筆者作成）

すなわち、戦略系理念を明らかにすることにより、この2つの作用が働いて経営戦略の実効性が高まり、結果として、企業の業績が上向きになっているのではないかと考えられるのである。

また、本稿のテーマである中小企業ということに絞って考えると、中小企業ならではの特徴を無視することはできない。その特徴とは、「中小企業＝経営者」という図式である。中小企業においては、オーナーである経営者の存在が絶対であり、会社イコール経営者なのである。これには、様々なメリット、デメリットがあるが、いい意味でも悪い意味でも、中小企業は大企業に比べ、経営者の意識が直接に、強力に組織に伝わるのである。

たとえば、仮に経営理念が組織に浸透はしていないとしても、経営者である以上、自分が策定した、あるいは創業者等が策定した経営理念をある程度は意識しているはずである。そのため、経営者の顕在意識あるいは潜在意識の中にある経営理念（ここでは事業範囲・方向性）

が、事業活動（事業展開）のそこここに現れ、影響を与えるのである。経営者の意識（思い）が戦略の骨格となり、環境変化に適應できるベースとなるのである。

これまで述べてきたように、経営理念には経営戦略を左右するような強い影響力があるが、もし、経営理念の段階で間違った「事業範囲・方向性」を示してしまうと、ずっと間違っただまの道を進むことになる。ただ、それはあくまでも大括りとしての事業範囲・方向性であり、その枠の中で、具体的なアクションを計画し、実行することによって、むしろ余計なことに目を奪われることがない分、強力に事業を推進できるのではないかと思われる。

ただ、あまりにも、時代とかけ離れてしまった場合は、経営理念の再構築が必要になり、中小企業においても、経営者が代わると、後継者が経営理念を見直すということがよく見受けられる⁹⁾。ただ、その際も、あくまでも最小限の見直しに止めている場合が多い。やはり創業者や先代からのDNAである経営理念を大事するという思いが経営者には強く、そのDNAこそが個々の中小企業の強みとなっているのである。

7. おわりに

最後に、本稿の分析における課題と合わせ、これからの経営理念研究の課題について、述べておきたい。

まず、本分析の課題の1つ目は、経営理念の内容の分析の仕方である。端的には、内容の解釈の問題であるが、経営理念の内容は非常に曖昧なものが多いため、研究者によって、その解釈の仕方が大きく違ってしまうおそれがあるということである。実際、中小企業94社の経営理念の内容を分析したが、主観的に判断せざるを得ず、解釈に迷うことも多々あった。そういった解釈のバラツキをなくすためにも、①実際に、経営者にその意味することを確認する、②複数の研究者で解釈し、刷り合わせを行う、といった方法を今後は取り入れる必要があると考えられる。

2つ目は、企業の業績に関するデータの収集の問題である。特に上場企業のように、財務データがある程度公表されている場合はいいが、中小企業を対象とした研究の場合は、なかなかデータを収集するのが難しいというのが現状である。それには企業のデータ管理がいい加減であったり、また経営者によってはデータを明らかにすることを嫌がったりで、なかなか適切なデータ収集ができないという背景がある。

3つ目は、いかにして企業のサンプル数を確保するかということである。本分析は10社11パターンで行ったが、それは、筆者がこれまで関わってきた数多くの中小企業の中から、次のようなスクリーニングにより絞り込んだものである。スクリーニングの基準は、①経営理

念の内容を含め、その会社のほぼすべての情報を把握できていること、②日頃から経営者や従業員と様々な話をし、彼らの考えや思いを確認できていること、③従業員数が極端に少なかったり多かったりしないこと、④あまりにも特殊な業種・業態ではないこと、⑤前述したように、業績に関するデータがある程度入手できていること（できること）、⑥また、データがあるといつて、あまりにも古い（10年以上前）ものではないこと、などである。今後はもっとサンプル数（データ数も含め）を増やし、精緻な分析を試みる必要があるが、上場企業をはじめとする大企業と違って、閉鎖性の高い中小企業を研究対象とする場合、適切なサンプルはなかなか集まらないのが現実である。

これからの経営理念研究に目を向けると、いわゆる大企業と中小企業でどういった差があるのかは、これからの研究課題の一つであると思われる。たとえば、本分析に使った徳島県の中小企業94社の場合、久保・広田・宮島（2005）のいう「株主主権型企業」や飛田（2010）のいう「株主重視」の企業は、（当然と言えば当然かもしれないが）皆無である。やはり、中小企業の経営理念を解明するには、また違った視点からの分析が必要なのではないだろうか。たとえば、実際の経営理念に表現されている文言はともかく、「株主重視」や「従業員重視」ではなく、「経営者重視」とでもいったような視点である。

中小企業の経営者の大半がオーナー経営者であることを考えると、もっと自分中心的な経営理念を謳う企業があってもいいように思うが、経営者がそういった「自己」や「我」をあまり表に出さずに、謙虚に会社経営に勤しんでいるところに、日本の中小企業の良さがあるように思われる。それは、周囲から反発を受けるので戦略的にわざと記述しないといったことでなく、また経営者自身の照れやバツの悪さでもなく、中小企業の経営者の直向さ、真摯さの表れと考えられる。

注

- 1) 久保・広田・宮島（2005）は、企業を「株主主権型企業」と「ステークホルダー型企業」の2つのタイプに分けて論じている。株主主権型企業とは、伝統的な資本主義経済における株式会社を対象としたもので、株主だけを会社の所有者とする伝統的なモデルである。一方のステークホルダー型企業とは、株主は資金面で、経営者・従業員は人的な面で企業に出資を行うことを通じて、共に企業の操業に貢献し、企業への持分を持つとするモデルであるとしている（pp.114-115）。
- 2) 株主主権型企業の目的は、当然のことながら「株主利益の最大化」である。
- 3) 飛田（2010）は、日本企業の組織文化の違いによる企業業績の差の比較も行っている。
- 4) これらの内容（要素）から経営理念を定義するならば、経営理念とは、「組織が定め、外部に発するとともに、内部に影響を与えるものであり、①価値観、②目的・存在意義、③事業範囲・方向

性の大きく3つの内容（要素）から構成されるもの」と言える。

- 5) 本分析で業績の傾向を見る期間は、3年～5年と企業によってばらけており、また、その時期も統一はされていない。この背景については、第7章で触れている。
- 6) 総合型企業も業績を上向かせる傾向を持つと思われるが、本稿では、戦略系理念を中心に考察を進めるため、総合型企業については、組織系理念のメカニズムと合わせて、別の機会に触れることとする。
- 7) 経営理念が戦略体系の各レベル（ビジョンや戦略、戦術、アクションなど）に転化することにより、経営理念の実現力が高まり、同時に戦略体系の推進力も高まる。この2つの力の相乗効果が大きなエネルギーを生み出し、企業の業績を力強く押し上げるという考え方である。
- 8) 注6)の通り。
- 9) 中小企業を対象としたものではないが、経営理念の見直し・変更については、野村（1999）などが詳しい。

参考文献

- Aaker, D.A. (1984) *Strategic Market Management*, Wiley&Sons. (野中郁次郎・北洞忠宏・嶋口充輝・石井淳蔵訳『戦略市場経営：戦略をどう開発し評価し実行するか』ダイヤモンド社, 1986年)
- Chandler, A.D., Jr. (1962,1990) *Strategy and Structure*, MIT Press. (有賀裕子訳『組織は戦略に従う』ダイヤモンド社, 2004年)
- Cokins, G.M. (2004) *Performance Management : Finding the Missing Pi-eces (to Close the Intelligence Gap)*, Wiley&Sons. (SAS Institute Ja-pan訳『パフォーマンス・マネジメント：戦略をすべての人の仕事に落とし込む』東洋経済新報社, 2007年)
- Collins, J.C. and Porras, J.I. (1994) *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, Curtis Brown. (山岡洋一訳『ビジョナリー・カンパニー：時代を超える生存の法則』日経BP出版センター, 1995年)
- Hax, A.C. and Wilde II, D.L. (2001) *The Delta Project*, Palgrave Macmillan. (サイコム・インターナショナル監訳『デルタモデル：ネットワーク時代の戦略フレームワーク』ファーストプレス)
- Heskett, J.L., Sasser, W.E. and Schlesinger, L.A. (2003) *The Value Profit Chain : Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*, Free Press. (山本昭二・小野譲司訳『バリュー・プロフィット・チェーン：顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる』日本経済新聞社, 2004年)
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) *The Balanced Scorecard : Translating Strategy into Action*, Harvard Business School Press. (吉川武男訳『バランス・スコアカード：新しい経営指標による企業変革』生産性出版, 1997年)
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (2004) *Strategy Maps : Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一監訳『戦略マップ：

- バランス・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』ランダムハウス講談社, 2005年)
- Kotler, P. and Armstrong, G. (1997) *Marketing: An Introduction, Fourth Edition*, Prentice Hall. (恩藏直人監修、月谷真紀訳『コトラーのマーケティング入門 (第4版)』ピアソン・エデュケーション, 1999年)
- Kotler, P. (2000) *Marketing Management: Millennium Edition Tenth Edition*, Prentice Hall. (恩藏直人監修、月谷真紀訳『コトラーのマーケティング・マネジメント ミレニアム版 (第10版)』ピアソン・エデュケーション, 2001年)
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982) *In Search of Excellence*, Harper&Row. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』英治出版, 2003年)
- Simons, R. (2000) *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall. (伊藤邦夫監訳『戦略評価の経営学: 戦略の実行を支える業績評価と会計システム』ダイヤモンド社, 2003年)
- 伊丹敬之・加護野忠男著 (2003) 『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社.
- 今口忠政 (2001) 『戦略的マネジメント2 戦略構築と組織のマネジメント』中央経済社.
- 小野桂之介 (1997) 『ミッション経営の時代: 社会的使命が企業を高める』東洋経済新報社.
- 北居明・田中雅子 (2006) 「理念の浸透方法が及ぼす影響に対するコミットメントの媒介・仲介効果」大阪府立大学ディスカッション・ペーパー.
- 北居明・田中雅子 (2009) 「理念の浸透方法と浸透度の定量分析 一定着化と内面化」『経営教育研究』12(2), 49-58.
- 北居明・松田良子 (2004) 「日本企業における理念浸透活動とその効果」加護野忠男・坂下昭宣・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房.
- 久保克行・広田真一・宮島英昭 (2005) 「日本企業のコントロールメカニズム: 経営理念の役割」『季刊 企業と法創造』1(4), 113-124.
- 佐々木直 (1999) 『企業発展の礎となる経営理念の研究』産業能率大学出版部.
- 飛田努 (2010) 「日本企業の組織文化・経営理念と財務業績に関する実証分析 —2000年代における日本の経営を考察する手掛かりとして—」『立命館経営学』48(5), 61-78.
- 野村千佳子 (1999) 「90年代における日本企業の経営理念の状況 —環境の変化と経営理念の見直しと変更—」『早稲田商学』380, 47-73.
- 松田良子 (2003) 「経営理念と経営戦略」加護野忠男編著『現代経営学講座6 企業の戦略』八千代出版.
- 水谷内徹也 (1992) 『日本企業の経営理念』同文館.
- 水谷内徹也・内田康郎 (2008) 『理念と戦略の経営学』学文社.
- 宮田矢八郎 (2004) 『理念が独自性を生む: 卓越企業をつくる7つの原則』ダイヤモンド社.
- 渡辺光一・岡田正大・樫尾直樹 (2005) 「経営理念の浸透度と企業業績の関係」リクルートワークス研究所『Works』11(4), 17-20.