

経営理念が企業活動成果に及ぼす影響

—テキストマイニングによる経営理念分析と企業活動成果における趨勢分析—

The effect of corporate philosophy on business performance

—Analysis of corporate philosophy using text mining, Trend analysis of business performance—

牧之内洋和, 松田憲

Hirokazu Makinouchi, Ken Matsuda

北九州市立大学

The University of Kitakyushu

g5d10005@doc.kitakyu-u.ac.jp

概要

日本を代表する企業の経営理念について、テキストマイニングの手法を使用して時系列変化を分析し、これらの経営理念が企業活動の成果にどのように表れているかを検証した。その結果、現代の日本企業に必要な志向性は「価値」志向であり、「世界」志向であることが明らかとなった。経営理念を構築する際、自らが①どのような「価値」をどのように創造するか、②市場、企業活動の展開エリアとして「世界」とどう対峙するか、の2つの要素が最も重要となる。

キーワード：経営理念(Corporate philosophy), テキストマイニング(Text mining), 企業活動成果(Business performance),

1. 研究の背景と目的

日本を代表する経営者である松下幸之助は、経営理念とは「あらゆる経営について、“この経営を何のために行うか、そしてそれをいかにやっていくのか”という基本の考え方」であるとした。同様に、オムロンの創業者である立石一真も、企業を伸ばすための第1条件に「経営理念を明確に打ち出すこと」を挙げている。このように経営理念とは経営活動の基本的な考え方であり、かつ企業の成長に向けて不可欠なものであるという考え方が企業関係者の間では浸透している。そのため、現在の日本企業においては、多くの企業が明文化された経営理念を掲げ企業経営の規範としており、経営理念の有無自体を議論することはあまり意味をなさない。澤邊・飛田(2009)における経営理念の内容に関する調査ではアンケート回答企業の99%が明文化された経営理念を有すると回答している。

一方で、効果的な経営理念の構築については一般的な方法論が存在しないことが課題である。多くの企業経営者や経営の中核にある組織構成員は経営理念の重要性を理解しながらも、理念の構築や見直しを行う際の指針や拠り所がなく苦慮することとなっている。そこで本研究では経営理念の有無ではなく、経営理念の内容や表現が企業業績や企業価値にどのように影響するかを明らかにし、現代の企業において最適な経営理念の構築方法を探

索することを目的とする。

2. 研究の方法

まずは近年の経営理念に関する研究の動向を紐解くことで経営理念の定義について考察する。これは経営理念として語られるものの多くが、近年ではビジョンやミッション、存在意義、過去には社是や社訓等、企業の哲学ともいべきものから意思決定基準や社員の行動指針に至るものまでさまざまなものが混在しているため、本研究で取り上げる経営理念の前提の確認を行う。

表1 本研究における分析対象企業110社

武田薬品工業(株)	スズキ(株)	日本たばこ産業(株)	日本碍子(株)	(株)IHI
中外製薬(株)	いすゞ自動車(株)	(株)日清製粉グループ本社	TOTO(株)	(株)荏原製作所
塩野義製薬(株)	日野自動車(株)	味の素(株)	AGC(株)	TOPPANホールディングス(株)
エーザイ(株)	三菱自動車工業(株)	キリンホールディングス(株)	太平洋セメント(株)	大日本印刷(株)
TDK(株)	(株)ディスコ	日本ハム(株)	JFEホールディングス(株)	ヤマハ(株)
(株)デンソー	テルモ(株)	(株)ニチレイ	住友金属鉱山(株)	(株)バンダイナムコホールディングス
(株)村田製作所	オンパス(株)	サッポロホールディングス(株)	住友電気工業(株)	東京建物(株)
(株)安川電機	(株)ニコン	(株)高島屋	三菱マテリアル(株)	三井不動産(株)
京セラ(株)	シチズン時計(株)	(株)オリエンタルランド	伊藤忠商事(株)	三菱地所(株)
オムロン(株)	(株)NTTデータグループ	セコム(株)	三菱商事(株)	京王電鉄(株)
(株)アドバンテスト	(株)三菱UFJフィナンシャルグループ	東宝(株)	丸紅(株)	東日本旅客鉄道(株)
横河電機(株)	(株)しずおかフィナンシャルグループ	東レ(株)	(株)長谷工コーポレーション	東武鉄道(株)
キャノン(株)	オリックス(株)	帝人(株)	鹿島建設(株)	東急(株)
アルプスアルパイン(株)	(株)大和証券グループ本社	(株)レゾナックホールディングス	(株)大林組	小田急電鉄(株)
セイコーエプソン(株)	野村ホールディングス(株)	白東電工(株)	清水建設(株)	ヤマトホールディングス(株)
日本電気(株)	MS&ADインシュアランスグループホールディングス(株)	(株)クラレ	大成建設(株)	(株)商船三井
シャープ(株)	東京海上ホールディングス(株)	花王(株)	ダイキン工業(株)	日本郵船(株)
カシオ計算機(株)	SOMPOホールディングス(株)	東ソー(株)	(株)クボタ	ANAホールディングス(株)
(株)リコー	(株)ニッスイ	三井化学(株)	(株)ジェイテクト	中部電力(株)
トヨタ自動車(株)	アサヒグループホールディングス(株)	富士フイルムホールディングス(株)	(株)日本製鋼所	東京電力ホールディングス(株)
本田技研工業(株)	明治ホールディングス(株)	(株)トクヤマ	(株)アマダ	大阪瓦斯(株)
ヤマハ発動機(株)	キッコーマン(株)	横浜ゴム(株)	日立造船(株)	東京瓦斯(株)

その後、現在の日本を代表する企業（日経平均構成銘柄 225 社）の経営理念について、テキストマイニングを活用して、現在（2024. 4）の経営理念の構造・表現方法を把握する。また、これらの日本を代表する企業の経営理念の変遷を時系列で検討するため、比較対象として「経営理念【社是・社訓 第4版】社会経済生産性本部編（2004）」に掲載された経営理念を採用した。社会経済生産性本部編として定期的に刊行されていた当文献の調査は2004年を最後に実施されていない（もしくは編纂されていない）が、先述の日経平均構成銘柄（2024. 4 現在）225 社の中で、2004 年調査に含まれていた企業は 110 社が現存する。この 110 社を対象企業（表 1）として、経営理念の変遷と企業活動成果への影響を考察することとする。

3. 経営理念の変遷と経営理念研究の動向

先行研究（廣川, 2015; 野林, 2024）の概観によって「経営理念の定義」には様々な解釈が存在し、時代によって経営理念の主体が変化してきたことが確認されたが、経営理念は経営活動の基本的な考え方、企業活動における目的・価値観であり、その指針・指導原理を明文化したものである（廣川, 2010）ことに変わりはない。野林（2024）は経営理念を 3 つの概念（「経済思想・経営思想としての経営理念」「経営者の哲学、経営者理念としての経営理念」「企業組織の経営理念」）と 2 つの視座（「経営理念本質論」「経営理念機能論」）で整理している。廣川（2015）は、2000 年代以降の現代日本企業の経営理念を「企業組織の経営理念」として捉えており、本研究においても経営理念を「企業組織の経営理念」として捉える。また、本研究では「経営理念」と「企業活動成果」の関係性を検証することから、「経営理念機能論」の視座に立って論考する。

「経営理念の機能や効果」に関する先行研究には、組織論として経営理念が企業文化を創造し、企業文化が企業業績に影響するものとして、間接的に検証したもの（Ouchi, 1981）や、経営理念の有無と企業業績を直接的に検証したもの（久保他, 2005; 飛田, 2010）などが挙げられる。住原他（2008）は「経営理念本質論」の立場から「経営理念」を独立変数、「成果・業績」を従属変数として因果関係を検証することに限界を唱えているが、「経営理念機能論」の視座に立てばその限りではない。

また、「経営理念の構造」に着目した先行研究では経営理念の階層構造についての論考、文言や表現自体の分析等が行われている。齋藤・武田（2014）は、経営理念【社是・社訓 第4版】社会経済生産性本部編を用いて、若林（1983）の研究では頻出語の首位であった「和」が下位に下がったことを指摘し、経営理念のあり方が変化しているとした。一方で、経営理念の文言・表現を

企業業績に関連させて横断的に分析したものはあまり見られなかった。これは、経営理念の定義に野林（2024）が整理した 3 つの概念と 2 つの視座が混在していることに依るものと考えられ、特に経営理念本質論で考察する研究者は「成果評価」の測定自体を目的としないためであると考えられる。加えて、「経営理念の浸透」に着目した先行研究（高, 2010; 高尾・王, 2011）で指摘されるように、理念浸透のシステムの複雑性、マクロ的視点での分析に終始せざるを得ないことなど、企業業績などの成果に表出するまでの道程も一般化が困難な要因が多く存在するため、経営理念と企業業績を直接的に論考することには困難が伴う。また、「経営理念と経営戦略の関係性」においても同様の背景が見られ、経営理念の階層構造から経営戦略は理念の下位概念ととらえることができるが、前提となる経営理念の定義自体が一定でないことから関係性を明確にすることは容易ではない。

先行研究に見られた様々な困難性を前提とした上で、本研究では「経営理念の構造」と「経営理念の機能・効果」を横断的に検討することを目的とする。効果的な経営理念の構築を目指すためには、現存の理念の構造を分析し、成果を創出する理念要素を抽出するアプローチが有効であると考え、これらを横断して分析・検証することとした。

4. テキストマイニングを活用した経営理念分析

日本を代表する企業として日経平均構成銘柄 225 社（2024. 4）の中から、近年の経営理念に関する大規模調査（「経営理念【社是・社訓 第4版】社会経済生産性本部編 2004 対象企業 983 社）に含まれていた企業 110 社を選出し、今回の研究対象企業（表 1）とする。また、本研究で「経営理念」として取り扱うものは、2004 年の大規模調査については前出の社会経済生産性本部編記載のもの、2024 年現在のものについては「ビジョンガイド（<https://visionguide.jp/>）」に掲載されている「経営理念」とした。対象企業の経営理念における頻出語の変遷を見たものが表 2 である。「社会」に対しての言及にはほぼ変化がないものの、2004 年にランキング上位であった「顧客」への言及は減少傾向にある。これは日本の社会的な背景の変化（ワークライフバランスや働き方改革、下請法の

表2. 経営理念における頻出語の変遷

＜2004年＞			＜2024年＞		
	単語	出現回数		単語	出現回数
1	社会	51	1	社会	49
2	顧客	36	2	世界	32
3	価値	29	3	価値	25
4	世界	19	4	顧客	20
5	技術	18	5	技術	17
6	製品	15	6	未来	15
7	地球	13	7	環境	15
8	文化	11	8	製品	9
9	社員	9	9	文化	7
10	環境	9	10	時代	5

整備等)により、従来の顧客第一主義的な理念を掲げることが困難な情勢に変化してきたものと考えられる。最も特徴的な変化としてあげられるものは「未来」という単語である。2004年時点の出現回数は5回(頻出語上位10位のランキング外)であったが、2024年の現在では「未来」に言及する経営理念が15社と急増している。これは企業の持続可能性やSDGs(Sustainable Development Goals:持続可能な開発目標)、ESG(Environment, Social, Governance:環境, 社会, 企業統治)の概念が世間に広く理解されるようになった結果、企業に求められる責任範囲の時間軸が拡大してきたことによるものと推測される。すなわち、現在の企業経営は短期的な利益や現状のステークホルダーに対してのみではなく、将来にわたって影響し得るものであるという考えが定着したものである。

5. 経営理念と企業活動成果

ここまで2004年の大規模調査から2024年現在の経営理念の変遷について検証してきたが、経営理念とは企業規模の拡大や企業業績の伸長といった成果にどのような影響を与えるのであろうか。経営理念は企業活動の成果に表出するまでに理念浸透が重要な段階となるが、調査・分析段階で客観性の担保に困難が伴うとともに理念浸透のシステムの複雑性や、マクロ的視点での分析に終始せざるを得ないことなど、本研究の主要なテーマである経営理念と企業業績の直接的な検討の考察の障壁となりうる。ここでは、経営理念の浸透プロセス等を考慮せず、経営理念に使用されている言葉自体とこれら企業規模・企業業績について実際の財務諸表上の数値、株価の関係性について考察する。財務諸表上の数値については、貸借対照表上の「総資産(企業規模)」、損益計算書上の「売上(企業業績)」、企業

価値として「株価(企業価値)」を取り上げる(図1)。2004年度の実績値を基準値として、その後の変化を指数化(趨勢値化)し、2024年までの20年間の間にどのような推移を示したかを趨勢分析(対象企業全体の平均値を1.0としている)した。その結果、経営理念における頻出語で上位に位置する言葉が、必ずしも企業活動上の成果に連動するものではないことが確認された(表3)。図2のバブルチャートは3つの視点(規模・業績・価値)で総合的に評価するために横軸に総資産指数(企業規模)を、縦軸に売上高指数(企業業績)、円の大きさに株価指数(企業価値)を表現した。

図1. 経営理念と企業活動成果

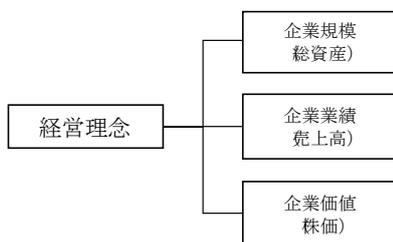


図2のバブルチャートは3つの視点(規模・業績・価値)で総合的に評価するために横軸に総資産指数(企業規模)を、縦軸に売上高指数(企業業績)、円の大きさに株価指数(企業価値)を表現した。

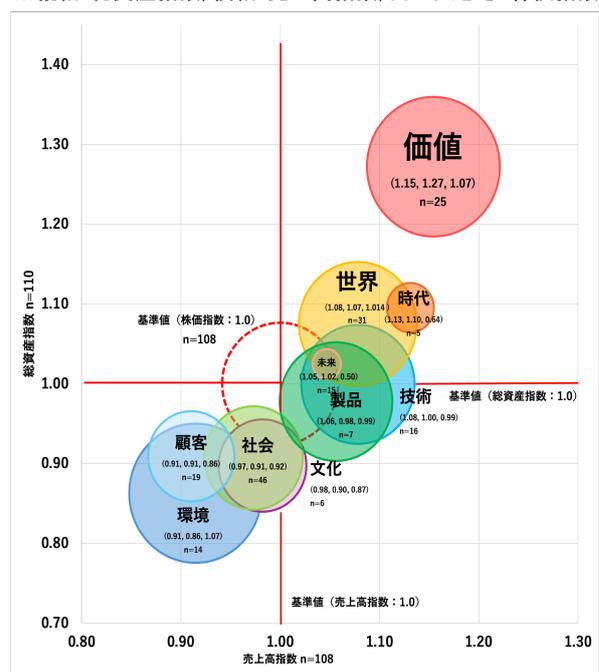
表3 経営理念と企業活動成果

総資産指数 n=110		売上高指数 n=108		株価指数 n=108	
単語	総資産指数	単語	売上高指数	単語	株価指数
1 価値	1.272	1 価値	1.154	1 価値	1.069
2 時代	1.095	2 時代	1.131	2 環境	1.067
3 世界	1.075	3 技術	1.078	3 世界	1.007
4 未来	1.025	4 世界	1.078	4 技術	0.987
5 技術	0.999	5 製品	1.056	5 製品	0.986
6 製品	0.977	6 未来	1.047	6 社会	0.922
7 顧客	0.909	7 文化	0.982	7 文化	0.872
8 社会	0.907	8 社会	0.973	8 顧客	0.862
9 文化	0.897	9 環境	0.915	9 時代	0.642
10 環境	0.863	10 顧客	0.910	10 未来	0.504

※統計的な処理に基づき「外れ値」となる企業を除外している。

きさで株価指数(企業価値)を表現した。「価値」という単語を使用した経営理念を掲げた企業が圧倒的な成果を残していることがわかる。「価値」に言及した企業は25社存在し、該当企業について「価値」前後の共起語及び文脈を検証すると、10社(40%)において「新しい」「新たな」が「価値」を修飾・補完し、説明している。また、12社(48%)が「創造する」「生み出す」と価値創造を志向していることを表現している。「価値」に続いて3つの視点すべてで対象企業全体平均を上回る単語として「世界」が抽出された。総務省の将来人口推計によると少子高齢化はさらに進行し、人口減少は顕著なものとなっていく。この環境下の経営理念において「世界」への言及は、企業としての成長戦略の方向性を明確に表現している。2004年の「世界」言及企業は19社(4位)であったが、2024年は31社(2位)と、この20年間に言及率が大幅に上昇した単語の一つであり、この期間の企業を取り巻く環境変化を如実に表した単語でもある。

図2 経営理念における頻出語と企業活動の成果
※縦軸: 総資産指数, 横軸: 売上高指数, 円の大きさ: 株価指数



6. 現代日本企業に求められる経営理念

本研究においては、日本を代表する企業の経営理念についてテキストマイニングの手法を使用して、時系列変化（2004年から2024年）を分析した。また、現在の日本企業が実際に掲出している経営理念の傾向をつかみ、それらの経営理念が企業活動の成果にどのように表れているかを検証することで、現代日本企業に求められる経営理念とその志向性を明らかにすることを目的とした。本研究で得られた成果は、今後の経営理念構築もしくは見直しの際の一般的方法論と指針に寄与するものである。

分析対象期間の経営理念の変化では、「社会」への言及数には変化はなく、「未来」言及企業が増加していること、「顧客」言及企業が減少していることを特徴として捉えた。また、経営理念の企業活動の成果への影響を、3つの視点「企業規模（総資産）」「企業業績（売上高）」「企業価値（株価）」で趨勢値を用いて分析し、経営理念内の表現において「価値」「世界」が、これらの企業活動成果に効果を与えるものとして考察した。今回は経営理念の構造及び成果に着目したが、これは経営理念にどのような単語が必要かという短絡的な結論を導くものではなく、経営理念とは企業活動そのものであり企業活動に必要な要素を経営理念から導くアプローチを目指したものである。分析対象期間の経営理念及び企業活動成果の検証を通じて、現代の日本企業に必要な志向性は「価値」志向であり、「世界」志向であることが明らかとなった。

7. 本研究に残された課題

企業経営の根幹となる「経営理念」であるが、理念とは時代や社会背景の変化、政治・経済状況、価値観など様々な要因によってそこに要求される方向性は変化する。今回の研究では2004年から2024年を対象期間として設定し、分析・検証を行うことで一定の結論を導いたものの、これは永続的な成果をもたらすものではない。実際にこの対象期間に経営理念に何らかの改訂を加えた企業は対象企業の約66%（73社/110社中）に上った。また、2004年から2024年の20年間は大きな変動の時期であった。経済的には2008年9月の米国証券大手リーマン・ブラザーズの経営破綻に端を発する金融不安は世界的な株価下落と長期にわたる不況をもたらした。そこから持ち直しの動きが見え始めた矢先の2011年に発生した東日本大震災の経済的損失は16兆円～25兆円に上った（内閣府 地域の経済、2011）。また、2019年に発生した新型コロナは、世界中の人々のその後の生活様式や社会環境、人生観や価値観を変えるほどの影響があった。加えて、日本が「人口減少期間」に突入したのもこの期間である。歴史的に振

り返れば、特殊な期間であったことになるかもしれない。また、経営理念の変遷の中で近年「未来」言及企業が増加していることを特徴として捉えたが、成果には表出していなかった。「未来」は短期的な成果を目指したのではなく、将来的な長期的志向を示したものであるため、今後も継続的に観察していくことが必要であろう。

文献

- 廣川 佳子, 芳賀 繁 (2015). 国内における経営理念研究の動向 *Rikkyo Psychological Research* 2015 57, 73-86
- 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 企業と法創造, 1(4), 113-12
- 松下幸之助 (2001). 実践経営哲学 PHP 文庫
- 内閣府 (2011). 地域の経済2011 - 震災からの復興, 地域の再生 -
- 野林 晴彦 (2024). 日本における経営理念の歴史的変遷- 経営理念からパーパスまで- 中央経済社
- 澤邊 紀生, 飛田 努 (2009). 中小企業における組織文化とマネジメントコントロールの関係についての実証研究 日本政策金融公庫論集, 3, 74-93
- 齋藤 朗宏, 武田 寛 (2014) 『テキストマイニングによる経営理念の分析』北九州市立大学 経済学部 Working Paper Series 2013 3
- 社会経済生産性本部編 (2004). ミッション・経営理念【社是社訓 第4版】- 有力企業983社の企業理念・行動指針- 生産性出版
- 住原 則也・三井 泉・渡邊 祐介 (2008). 経営理念 継承と伝播の経営人類学的研究 PHP 研究所
- 高 巖 (2010). 経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか- 経営理念の浸透に関する調査結果をもとに』 *Reitaku International Journal of Economic Studies*, 18(1), 57-66.
- 高尾 義明, 王 英燕 (2011). 経営理念の浸透次元と影響要因- 組織ルーティン論からのアプローチ- 組織科学 44 (4), 52-66
- 飛田 努 (2010). 日本企業の組織文化・経理念と財務業績に関する実証分析- 2000年代における日本的経営を考察する手掛かりとして- 立命館経営学, 48(5), 61-78
- William G. Ouchi (1981 徳山 二郎 監訳). セオリーZ: 日本に学び, 日本を超える CBS ソニー出版
- 横川 雅人 (2010). 現代日本の経営理念- 「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて 産研論集 関西学院大学, 7, 125 - 137