

日本企業のコントロールメカニズム： 経営理念の役割¹

久保克行*
広田真一**
宮島英昭***

1. はじめに

1990年代後半以来今日に至るまで、マスメディアや学界等でコーポレートガバナンスに関する議論が盛んに行われてきた。日経テレコムで日本経済新聞の朝・夕刊に掲載されたコーポレートガバナンスに関する記事を調べてみると、過去1年間で370件の記事が、過去3年間では1187件の記事が検索される²。平均すると、まさに1日に1つのコーポレートガバナンスの記事が掲載されていた計算になる。

しかし、これだけの議論の多さにもかかわらず、日本企業のコーポレートガバナンスの望ましい姿については、未だ明確な解答が得られたようには見えない。多くの論者がアメリカ型のガバナンスを導入する必要性を唱えてきたが、日本企業がそれに十分に反応したようには思われない³。

われわれの私見では、多くの日本企業がアメリカ型のガバナンスを導入しない理由は、それが日本企業の特質にあわないからだと考えられる。アメリカ型のガバナンスの議論は、「企業は株主のもの」という株主主権型の企業を想定して、株主がいかに経営者を規律付けるかに焦点を当てている。しかし、日本企業はむしろ「企業は従業員をも含めた様々なステークホルダーのもの」というステークホ

ルダー型の企業と考えるのが適切であろう⁴。そうだとすると、日本のコーポレートガバナンスの問題としては、株主主権型のガバナンスではなく、ステークホルダー型のそれが検討されなければならない。また従業員が企業の競争力の源泉として貴重な役割を果たしているのなら、単に経営者の規律付け（ガバナンス）が検討されるだけではなく、従業員をも含めた企業の成員にいかに関適切な行動をとらせるか（コントロール）が考察されることが重要となろう。

そこで本稿では、ステークホルダー型企業のコントロールメカニズムを考察する。ただ、ステークホルダー型企業においては、そもそも企業の目的が自明ではないため、(1)企業の各成員（経営者、従業員など）がいかなる行動をとるべきかを知るのが容易でない、(2)各成員の行動が適切なものであるかどうかを他の主体が判断するのが難しい、という問題がある。この問題が残されている限り、企業の成員のコントロールは有効に機能しないと考えられる。

われわれは、企業が経営理念をもつことがこの問題を解決する可能性があることを主張する。経営理念は企業の目的や成員の行動基準を明示するため、各成員がとるべき行動を知る助けになるとともに、他人が成員の行動の妥当性を評価する際の基準を与えるからである。われわれの日本企業へのインタビューとデータ分析の結果は、経営理念の存在がステークホルダー型企業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示してい

* 早稲田大学商学部助教授
** 早稲田大学商学部助教授
*** 早稲田大学商学部教授

る。

これまで経営理念に関する研究は、主として経営学の分野で行われてきた。その際には、経営理念の機能を組織のマネジメントの観点からとらえ、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が論じられてきた（例えば伊丹・加護野（1989）を参照）。これに対してわれわれは、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に注目し、その役割をコントロールの観点から論じているところに特徴がある。

本稿の構成は以下の通りである。まず2節で、ステークホルダー型企業の場合には、株主主権型企業の場合と異なった視点から成員のコントロールの問題を見る必要があることを論じる。続いて3節で、経営理念がステークホルダー型企業のコントロールにおいて果たす役割について述べる。そして、4節では、日本企業へのインタビューとデータを用いた実証分析の結果を報告する。最後に5節では、本稿の結論がまとめられる。

2. 企業のタイプとコントロール メカニズム

本節では、企業経営における成員のコントロールの問題を考察するために、株主主権型企業とステークホルダー型企業という2つの企業モデルを考える。そして、それぞれの企業モデルにおいて、企業の利害関係者がどのようにとらえられ、成員のコントロールの問題がいかに解決されるのかを吟味して、次節への導入とする。

2-1. 株主主権型企業

この企業モデルは、伝統的な資本主義経済における株式会社を対象にしたものである。そこでは、資本家である「株主」が出資した資金で機械・工場等の物的資本設備が購入され、事業の遂行は「経営者」によって行われる。企業には労働者も存在するが、彼らは主として機械的作業をするにとどまり重要な役

割は果たさない。具体的なイメージとしては、映画「チャップリンのモダンタイムス」に出てくるような、大規模工場の流れ作業によって製品を大量生産する企業を考えるともらえればよい。

株主主権型企業では、企業の競争力の源泉は機械・工場等の物的資本設備であり、その資金を出資する株主が企業の所有者と解釈される。労働者は単に契約所得の受け取り者と考えられ、またその他の企業関係者（顧客、取引先、地域社会など）も契約や法によってその利益が保護されると考える。

この株主主権型企業の目的は明確である。それは、企業の所有者である株主の利益を最大化することである。

株主主権型企業における成員のコントロールの問題は、株主が自らの利益を最大化するために、いかにして経営者に適切な行動を取らせるかということである。これは、Berle and Means（1932）が「所有と経営の分離」として指摘して以来、長年にわたって議論されてきた。この問題を解決するための1つの手段は、株主の代理人として取締役会を設置し、それによって経営者の行動を監視・チェックすることである。また別の手段は、経営者の報酬構造の設計であり、経営者に株式を持たせたり、ストックオプションを与えることによって、彼らに株主利益の最大化のインセンティブを与えるというものである。

「企業の所有者である株主が経営者をコントロールする」という図式は、近年、マスメディアや学会等でコーポレートガバナンスの問題として盛んに取り上げられてきたテーマである。このことは、通常みられるコーポレートガバナンスの議論が、暗黙のうちに株主主権型企業モデルを想定したものであることを意味している。

2-2. ステークホルダー型企業

ただ、現代の経済を観察すると、「株主」「経営者」だけでなく「従業員」が重要な役割を果たしている企業があることも事実であ

る。特に日本企業を例にとると、その高い品質に代表される製品の世界的な競争力は、物的な資本設備や経営者の資質もさることながら、従業員の創意工夫によってもたらされたと見るのは、決して誤った見方ではないであろう。中でも特に、長期に雇用された従業員の企業特種的な熟練の蓄積とインセンティブの高さが企業の競争力の源泉となることは、経済学者のこれまでの研究によっても明らかにされている。また、これらの企業では、経営者も従業員からの内部昇進者が多く、経営者は単なる株主の代理人というより従業員の代表としての側面ももっている。

こうした企業を、株主だけを企業の所有者とする伝統的なモデルでとらえることは適切ではない。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もつと考えるべきであろう。こうした企業のモデルを、「ステークホルダー型企業」と呼ぶことにしよう。この企業モデルでは、企業の成員はステークホルダーであると同時に企業経営に関わるプレーヤーとなる。例えば、株主は資金の提供や配当の決定、経営者の選出などを行うし、経営者は企業の運営に関わる様々な意思決定を行う、そして従業員は自らの努力を投入して日々の仕事に従事する、といった具合である。そして、それぞれのプレーヤーとしての行動は、自らの利益だけではなく、他のステークホルダーの利益に影響を与えることになる。したがって、各ステークホルダーは、自らがプレーヤーとして行動するのみならず、他のプレーヤーが適切な行動をとっているかどうかをチェックしなければならない。すなわち、ステークホルダー型企業においては、各ステークホルダー間での相互のコントロールが行われる必要がある。

ただ、ステークホルダー型企業のコントロールにおいては、株主主権型企業にはなかった新たな問題が生ずる。それはそもそも企業の目的が明確でないことである。

株主主権型モデルでは、企業の目的は「株主利益の最大化」と自明であった。したがって、経営者は当然この目的を目指して行動することが求められるし、また経営者にそれにそわない行動がみられた場合には、株主は取締役会を通じて行動を是正したり、場合によっては経営者の交代などの手段を行使することができる。

ところが、株主に加えて経営者・従業員も重要な構成員であるステークホルダー型企業においては、企業の目的は自明ではない。もちろん一般的に、ステークホルダー型企業の目的を「全ステークホルダーの利益を最大化する」ということはできる。しかし、こうした一般的な目的では、個々のプレーヤーがいかなる行動をとるべきかを知るのは簡単でないし、また各プレーヤーの行動が適切なものであるかどうかを他のステークホルダーが判断することも難しい。

この問題はTirole (2000) によって指摘されたものである。彼は、ステークホルダー型企業においては、lack of clear mission (明確な目標の欠如) のために経営者のガバナンスが困難になると論じている。そして、この問題を考慮すると、ステークホルダー型企業においても株主主権型企業と同じガバナンスメカニズム (すなわち株主の利益を基準にした経営者の規律づけ) に依拠せざるを得ないとしている⁵。このTiroleの議論は、経営者だけでなく、従業員・株主のコントロールについても同じことが言えよう。

3. 経営理念の役割

われわれは、「企業の経営理念の設定とその公表」が上記の問題を解決し、ステークホルダー型企業におけるコントロールを有効にするための重要な要件となっていると考える。

現実の日本の企業を観察すると、様々な企業がその経営理念を定めている。経営理念とは、企業が事業を営む上での基本的な価値観、

考え方を明文化したものである。それは、企業理念、社是、社訓などと呼ばれることもあり、英語ではmission statementと呼ばれる。そこで、この経営理念の具体的なイメージをつかむために、日経連出版部（1997）に掲載されている日本の大企業の経営理念のうち、松下電器産業、島津製作所、キヤノンの例を表1に示した。それをみると、3社の経営理念には、それぞれの企業の使命・目的、ゴールが示されていることがわかる。また、企業が理念をもつ場合には、その次の段階に位置づけられるものとして、具体的な行動指針や経営方針が合わせて明文化されることが多い。表1には、上の3社の行動指針もあわせて掲載した。

こうした経営理念や行動指針は、各企業のホームページや会社概要のパンフレット等に掲載されて、社外へ公表されている。また、社内においても様々な方法で、経営陣・従業員への定着が図られている。松下の場合には、入社時の導入教育に取り入れられているほか、昇格などの節目ごとに経営理念の研修があり、キヤノンの場合にも、理念が社員手帳に明示され、社員教育に取り入れられている（日経連出版部（1997）を参照）。

われわれは、企業の経営理念の設定とその社内外への公表が、ステークホルダー型企業における成員のコントロールにおいて、重要な役割を果たしていると考える。その目的が自明である株主権型企業と異なり、ステー

〔表1〕 松下電器産業、島津製作所、キヤノンの経営理念と行動指針

企業名	経営理念	行動指針
松下電器産業	「綱領」（1929年策定） 産業人たるの本分に徹し、社会生活の改善と向上を図り、世界文化の進展に寄与せんことを期す。	「松下電器の遵奉すべき精神」（1933年策定） 産業報国の精神、公明正大の精神、和親一致の精神、力闘向上の精神、礼節謙讓の精神、順化同化の精神、感謝報恩の精神（各精神ごとに解説あり）
島津製作所	「社是」（1917年策定） 科学技術で社会に貢献する。	「行動理念」（1992年策定） 1. 独創的な技術の開発を目指して行動する。 2. 製品を通して産業社会の発展のために行動する。 3. お客様の満足を第一に考えたサービスのために行動する。 4. 人類の健康を願って、たゆまず行動する。 5. 地球環境の保全と調和を目指して行動する。 6. 世界に開かれた企業として、国際社会との協調のために行動する。 7. 創意と個性を認め合う、企業文化の確立に向けて行動する。そして社員が誇りに思う会社にしよう。
キヤノン	「企業理念」（1988年策定） 世界の繁栄と人類の幸福のために貢献すること。そのために企業の成長と発展を果たすこと	「企業目的」（1988年策定） ・ 国境を越え、地域を限定せず、しかも積極的に世界全体、人類全体のために社会的責任を遂行すること（真のグローバル企業の確立） ・ 世界一の製品をつくり、最高の品質とサービスを提供し、世界の文化の向上に貢献すること（パイオニアとしての責任） ・ 理想の会社をきずき、永遠の繁栄をはかること（キヤノングループ全員の幸福の追求）

クホルダー型企業では、まずは企業の目的や行動基準を明示することが必要になる。それがあって初めて各プレーヤーがとるべき行動が明らかになるばかりか、各プレーヤーの行動が適切なものであるかどうかを他のステークホルダーが評価することが可能になる。例えば、仮に島津製作所の社長が「従業員の雇用先の確保」という名目で不動産業に進出する方針を発表したとしよう。もし、経営理念がなければ、他のステークホルダーは、その方針に反対する明確な理由が見つけれられないかもしれない。しかし、経営理念（科学技術で社会に貢献する）や行動指針（表1参照）があるため、それにならないうして他のステークホルダーは「不動産業への進出は適切ではない」と判断することができ、それに強い異議を唱えることが可能になる。

ただ注意すべきことは、われわれは経営理念の設定と公表があればステークホルダーモデルにおけるコントロールの問題が直ちに解決するということを主張しようとするものではない。経営理念によって各プレーヤーの適切な行動の指針の基準が定まったとしても、各プレーヤーに実際にその行動をとらせるコントロールのメカニズムが必要である。例えば、株主による経営者のコントロールには取締役会、経営者による従業員のコントロールは人事政策、従業員による経営者のコントロールには組合のVoiceやボトムアップ的な意思決定が求められるかもしれない⁶。しかし、いずれにしても、ステークホルダー型の企業においては、まずは企業の目的と成員の行動規範を定めることが必要であり、それがなくては、たとえ様々な具体的なメカニズムを作ったとしても、コントロールメカニズムは機能することは難しいと考える。

4. 実証分析

本節では、ステークホルダー型企業のコントロールにおいて、経営理念の設定と公表が

重要な役割を果たすという仮説を、日本の大企業のデータを用いて実証的に検討する。まず4-1では、分析の出発点として、経営理念の役割に関するインタビュー調査の結果を紹介する。4-2以降はデータを用いた実証分析にあてられる。まず、4-2では経営理念をもっている企業をサンプルとして、その理念の内容と企業内での浸透方法を概観する。そして4-3では、実際に経営理念をもち公表することが企業のパフォーマンスの向上につながるのかどうかを検討する。

4-1. インタビューの調査の結果

以下で紹介するインタビュー調査の結果は、1999年に筆者の1人（広田）によって、また2005年に筆者の2人（久保・広田）によってなされたものである⁷。われわれは日本の大企業の人事担当者あるいは社長・役員クラスの方々に次のような質問を行った。

「経営理念（社訓など）を企業の内外に明確に示すことは必要でしょうか。またそれはどのような効果があるのでしょうか」

この質問に対する各社の答えは次のようなものであった。

「明確にできるだけ頻繁に出すことが必要。会社の目的・方向がわかると個々人が何をやるかが明らかになる」（繊維A社常務，1999年）。

「企業は人材が勝負であり、価値観・理念を共有していることが大事である。そうすると、仕事がスピーディーにミスなくやれる。みんなで同じものを達成しようという気になる」（自動車B社人事部長，1999年）

「企業の経営哲学、方針を伝えることは重要である。従業員は人間なので、何をやっているか、それが全体の中でどんな意味を持っているかを知ってやるかどうかでは、パフォーマンスが違ってくる」（電力・ガスC社人事部長，1999年）

「トップの経営方針の発表は重要である。従業員は会社はどこに向かっているかわかる」（化学D社人事課長，1999年）

「経営理念は決定的に重要である。経営者や従業員が困難な決定を行う場合に経営理念をもとに意思決定することができる。またそれをもとに従業員の評価を行うこともできる。さらに、経営理念を社外に発信することは、企業のよってたつところを理解してもらうと同時に、内部の経営者・従業員の規律を保つ上でも役立つ」（金融E社日本代表、2005年）。

「経営理念があると社外取締役の立場から見ても、経営者が理念の通りにやっているかどうかをチェックできる。また社長が従業員に経営理念を繰り返し述べることは、それが従業員に浸透するだけでなく社長自身の行動にも影響を与える」（食品F社取締役会長、2005年）

これらのインタビュー結果を見ると、日本企業においては経営理念が成員の方向付け、コントロールの点で重要な役割を果たしていることがうかがえる。A社～D社の回答者はいずれも、経営理念が会社全体が進む方向を示し、従業員の日々の行動の指針になることを強調している。一方、E社の回答者は、経営理念が経営者・従業員の意思決定を助けることに加えて、その社外への発信が彼らへの規律として機能することを示唆している。さらにF社の回答者は、取締役が経営者の行動を監視する際に経営理念がその基準となることを述べている。

最後に、われわれが行ったインタビューではないが、コーポレートガバナンスに関するシンポジウム⁸におけるネスレジャパングループの藤井俊一会長の講演の一部が、本稿の文脈で重要だと思われるので付け加えておこう。

「コーポレートガバナンスというとき、取締役会の形やその機能の充実などが議論されることが多いが、なによりも重要なのは企業の原則を決めることである。ネスレでは、『ネスレ社の経営に関する諸原則』というのを定めて明文化している。この原則は、ネス

レ社が経営者と従業員に対して要求することであり、経営者自らが従業員に繰り返し教育しているものである。この原則に従って従業員の行動が評価され、経営者も自分で教育している手前それに従わざるを得ない。つまり、経営の原則をもとに経営者と従業員の間相互牽制作用が生じ、それは企業の内部牽制機能として働く。さらには、ネスレの取締役会はCEO以外の10人全員が外部取締役であるが、彼らは経営者の行動がネスレ社の経営に関する諸原則に従っているかどうかをチェックする。このように企業の理念・原則をはっきりしていると、それは外部の投資家から見ても安心なはずである」。

ネスレ社はいわゆる外資系企業であるが、従業員を大事にする企業として知られており、本稿でいうステークホルダー型企業と考えられる⁹。上の藤井会長の講演は、経営理念が各成員の行動の評価基準となり、ステークホルダー間の相互のコントロールを可能にする上で重要な役割を果たすことを示唆している。

4-2. 経営理念の内容と浸透方法

それでは次に、データを用いた実証分析を行ってみよう。以下の分析において、各企業の経営理念を調べるために前述の日経連出版部（1997）『企業行動指針実例集』を用いる。この資料は全国207社に回答された経営理念を掲載したもので、企業ごとに「1 企業理念、2 行動指針、3（社内に定着するための）具体的な取り組み」の情報が含まれている。われわれは、この207社のうちから東京証券取引所の一部に上場している企業をサンプルとして選択した。ただし、金融・証券、電気・ガスに所属する企業は、規制の影響の強い産業ということでサンプルから除いた¹⁰。その結果、120社がサンプルとして残った。

まずサンプル120社に関して、その経営理念の内容を『企業行動指針実例集』の「1 企業理念」の項目で調べてみた。各企業の理念の内容は、企業の長期的な目標を示したもの、社員の行動規範を記したもの、競争戦略を示

したものの、事業ドメインを示したもののなど内容も非常に多岐にわたった。表2は、120社の経営理念にどのような内容のものが多いかを項目ごとに分類したものである¹¹⁾。

表2を見ると、「社会、人類の幸福、文化の創造、世界の繁栄に貢献する」などの高次の目標を理念として掲げている企業が非常に多いことがわかる。全体の70%を超える企業が何らかの高次の目標を理念に含めている。

そして注目されることは、従業員の利益・厚生に関する内容を経営理念の中に含めている企業がかなりあることである。表によると、従業員の能力発揮、やりがい、生きがいの場を提供するという企業が37.5%、従業員の育成、技能・人格形成の場を提供するという企業が14.1%、従業員の生活、幸福、繁栄、生活保障をあげている企業が12.5%を占める。それに対して、株主の利益を明示的に記載している企業は全体の6.3%にとどまっている。

この事実は、経営理念の内容に関するアメ

リカの実証分析の結果と対照的である。例えば、Greengarten-Jackson, et al. (1996) は、1992年時点でのアメリカの50 largest industrial firmsと50 largest service firmsの経営理念を調査した。それによると、経営理念に含まれる内容として、前者のサンプルではprovide for shareholder wealthが最も多く全体の68%を占め、後者のサンプルでもprofit, shareholder wealthがそれぞれ46%、42%を占めている。また、Bart (1997) の調査では、企業の理念に「株主の利益追求」が明示している企業が全体の84%を占めることが報告されている。

再び表2をみると、経営のやり方、成員の行動の規範に関しても、「創造・創意」といった内容が45.3%、「誠意・誠実・真心」といった内容が31.3%の企業で経営理念に含まれている。「創造・創意」という姿勢は、従業員のやる気・やりがいを向上させる可能性があるし、「誠意・誠実・真心」という精神は各ス

〔表2〕 経営理念の内容

企業の目的・使命に関するもの	
社会、人類の幸福、文化の創造、世界の繁栄に貢献する（高次の目標）	71.9%
株主の利益	6.3%
従業員の生活、幸福、繁栄、生活保障	12.5%
従業員の育成、技能・人格形成の場を提供	14.1%
従業員の能力発揮、やりがい、生きがいの場	37.5%
顧客のために	37.5%
製品、サービスの品質の追求	35.9%
優れた技術	29.7%
企業、グループの成長と発展	15.6%
企業の業績（安定含む）	9.4%
環境フレンドリー	17.2%
地域社会のために	10.9%
経営のやり方、成員の行動の規範	
誠意、誠実、真心	31.3%
創造、創意	45.3%
挑戦、積極性（新分野の開拓含む）	18.8%
和、親和、協力	10.9%
外部との共生、調和	9.4%
公正、透明	6.3%

テークホルダーに不正な手段で損害を与えないことにつながるであろう。

これらの理念の内容からすると、経営理念を持つ日本の企業は、アメリカで通常みられるような株主主権型企業というよりも、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えよう¹²。

次の表3は、120社の経営理念の定着方法の内容を分類したものである。これをみると、ポスターや理念の冊子を作成している企業が多い。社内に額・パネル・ポスターなどで掲示している企業が31.3%、理念に関する冊子・パンフレットを作成・配布している企業が21.9%となっている。そのほかにも理念カードを作成したり、社員手帳へ記載したりする企業もある。

経営理念を社員研修に組み込む企業も見られる。表によると25%の企業が社員研修などの社内教育に経営理念を取り込んでいることがわかる。また、新入社員に対して経営理念を教育する企業も15.6%ある。また、4.7%の企業では経営理念に特化した塾・研修を行っている。

これらの研修制度に加えて、経営者が従業員に対してメッセージを送る際に経営理念について言及するという企業も見られる。18.8%の企業では、年初の挨拶などの機会に経営者が経営理念に言及している。また、同様に定期的行事などにおいて理念を確認するという企業も12.5%あることがわかる。

こうした経営理念の定着方法をみても、企業が理念の浸透を重要視していることがわかる。そして、先ほども述べたように、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。

4-3. 経営理念は企業のパフォーマンスに影響を与えるか？

ステークホルダー型の企業において、経営理念が各成員の行動を適切にコントロールする機能をもつならば、経営理念をもちそれを社内外に公表している企業ほど、高いパフォーマンスを実現できるはずである。それでは最後に、経営理念の存在が企業のパフォーマンスに有意な影響を与えるかどうか

〔表3〕 経営理念の定着方法

朝礼・始業時の唱和	10.9%
社員手帳への印刷	6.3%
従業員に理念カードを携帯させる	7.8%
社内に額・パネル・ポスターなどで掲示	31.3%
理念冊子、パンフレットを配布	21.9%
社内LAN、メール、放送で流す	1.6%
社内報による浸透を図る	17.2%
トップからの発信（年初挨拶、日常での通知、理念についての従業員との対話など）	18.8%
定期的行事（年賀式、創業記念式、経営方針発表会など）での理念の確認	12.5%
新入社員に対する教育	15.6%
一般の社内教育への取り込み（日々の教育、社員研修）	25.0%
経営理念塾・研修の開催	4.7%
会社の中期計画、年度計画への織り込み	9.4%
業務遂行ベースでの定着（製品、サービス、仕事の企画・立案・推進に当たっての考慮）	10.9%
組織、人事管理における考慮	1.6%
名刺への印刷	1.6%
社外への情報発信（会社案内など）	7.8%

について実証分析を行ってみよう。

経営理念がパフォーマンスに与える効果については、海外の実証研究がいくつか存在する。例えば、Klemm, Sanderson, and Luffman (1991) は、イギリス企業をサンプルにして、理念をもつ企業と持たない企業の間で業績の差があるかどうかを調べ、その差は有意ではないことを報告している。David (1989) は、business weekの1,000社を対象に経営理念を調査し、理念をもつ75社と持たない105社の業績 (ROI, EPS) が有意に変わらないことを示している。Bart (1997) は、企業理念を内容ごとに分類し、その個々の内容と企業の業績の関係を分析しているが、一部の例外を除いては理念の内容と業績の間に有意な関係は発見していない。これらの実証分析からすると、アメリカ (あるいはイギリス) の企業では、経営理念はパフォーマンスには直結していないようである。

これはアメリカ (イギリス) の企業が、株主主権型の要素を多くもっていることを反映しているのかもしれない。前に述べたように、株主主権型企業では、企業の目的が比較的明確であるため、理念によって成員をコントロールする必要性はそれほど大きくないと推察される。

これに対して、先に示したインタビュー結果にもあるように、従業員の重要性、長期雇用の慣習などの点でよりステークホルダー型に近いと思われる日本企業においては、経営理念が成員の行動を適切にコントロールし、そのパフォーマンスを向上させる可能性がある。実際、北居・松田 (2004) は、アンケート調査のデータを用いて、企業の経営理念の浸透活動が成員の行動に有意な影響を与えていることを示している。したがって、日本企業をサンプルにして、経営理念の存在が企業のパフォーマンスに与える影響を調べることは大きな意味があると思われる。

ただし、その実証分析を行うには、(1)経営理念のある企業と経営理念がない企業をどの

ようにして区分するか、(2)ステークホルダー型企業のパフォーマンスを何で測るか、という問題がある。このうち(1)に関しては、次のような方法で理念あり・なしを区分した。まず、経営理念がある企業として、前節 (4-2) のサンプルの120社に関してインターネットのホームページを調べ、そこに「経営理念」「企業理念」といった項目をたてて明示的に経営理念を公表している企業だけ (84社) を抽出した。次にこの84社の一社一社について、①同じ産業に属し、②規模 (総資産) が最も近く、かつ③経営理念をホームページに掲載していない企業を、カウンターサンプルとして抽出することを試みた。ただし、84社の中には、この3つの条件を充たすカウンターサンプルを見つけれないものもあったので、その場合にはサンプルから外した。その結果、経営理念をもちそれをホームページに公表している企業64社と、経営理念をもたない (あるいはホームページに公表していない) 比較可能な企業64社が得られた。今後は簡単化のために、前者のサンプルを「経営理念をもつ企業」(または経営理念あり)、後者のサンプルを「経営理念をもたない企業」(または経営理念なし)と呼ぶことにする¹³。

次に(2)については、企業パフォーマンスの指標として、総資産営業利益率 (ROA: %) と従業員1人当たり賃金 (百万円) を取った。ここではROAは株主の利益を、従業員1人当たり賃金は従業員の厚生を表す指標と考えている。この両指標に関して、1986~2000年の15年間のパネルデータを日経NEEDSから得た¹⁴。

表4は、ROAと従業員1人当たり賃金の平均値を、経営理念がある企業とない企業で比較したものである。これをみると、ROA、1人当たり賃金の平均値ともに、経営理念がある企業の方がない企業よりも有意に高いことがわかる (平均値の差の検定は、それぞれ10%水準、1%水準で有意)。すなわち経営理念のある企業の方がステークホルダーの利

〔表4〕経営理念の存在とROA, 1人当たり賃金 (サンプル平均値)

	理念あり (64社)	理念なし (64社)	差
ROA (%)	3.26	3.00	0.26* (0.073)
1人当たり賃金 (百万円)	8.03	7.65	0.38*** (0.000)
サンプル数	814	814	

注) () 内はp値。***, **, * はそれぞれ1%, 5%, 10%水準で有意

〔表5〕経営理念の存在とROA, 1人当たり賃金 (回帰式の推計結果)

説明変数	被説明変数	ROA (%)	1人当たり賃金 (百万円)
MS Dummy		0.356** (0.014)	0.227** (0.025)
ln Size		-0.068 (0.216)	0.174*** (0.000)
Age		-0.016*** (0.000)	0.003 (0.221)
Adjusted R ²		0.081	0.157
サンプル数		1628	1628

注) () 内はp値。***, **, * はそれぞれ1%, 5%, 10%水準で有意

益が大きくなっているといえる。

このことを確認するために、あわせて回帰分析を行ってみた。具体的には、ROAと1人当たり賃金を被説明変数とし、経営理念がある企業に1となる(理念がない企業に0となる)ダミー変数MS Dummy, 企業の規模ln Size (ROAの式では総資産の対数値, 1人あたり賃金の式では従業員数の対数値), 企業の年齢(設立時からの年数) Ageを説明変数とした回帰式を最小二乗法で推定した。推定には表4と同じく15年間のパネルデータを用いた(ただし, MS Dummyに関しては, 各企業ごとに全ての年度で同じ値, 1または0が入っている)。また, 推計式には定数項と年度ダミーも加えた。

推計結果は, 表5にまとめられている。まずROAの式の推計結果を見ると, MS Dummyが有意に正となっている。その係数推定値は0.356であることは, 企業が経営理念をもつことによって総資産営業利益率が0.356%上昇することを示している。これはROAの全サンプルの平均値(3.133%)の11%強に当たる。つまり, 経営理念をもちそれを公表している企業はそうでない企業に

比べて利益率が約1割高いことになる。この結果は前に述べたアメリカ企業に関する実証分析の結果とは対照的である。また1人当たり賃金の式の推計結果をみても, MS Dummyの係数は有意に正であり, 経営理念がある企業はない企業に比べて従業員の賃金も高いことがわかる。すなわち, われわれの分析結果は, 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, そのパフォーマンスを向上させている可能性を示唆するものである¹⁵⁾。

5. おわりに

本稿では, 日本企業のコントロールメカニズムとして, 経営理念が重要な役割を果たすことを主張した。日本企業は, 株主主権型企業というよりも, 従業員が企業への持分をもつステークホルダー型企業としてとらえることができる。その場合, 経営者や従業員の行動をコントロールするためには, 何よりもまず企業の目的を明確化して各成員に行動の指針とその評価の基準を与えることが必要である。その役割を果たしているのが経営理念で

あるというのが本稿の主張である。そしてこの主張は、日本の大企業へのインタビューや経営理念のデータを用いた実証分析によって支持された。

近年、日本企業のガバナンスに関して数多くの議論がなされているが、それらの多くは株主主権型の企業を想定したものである。それに対して本稿では、日本企業の現実をステークホルダー型企業ととらえた上で、そのコントロールメカニズムを考察した。最近、CSR（企業の社会的責任）が話題になっていることからしても、日本企業をステークホルダー型企業ととらえる見方は人々の意識の中に定着している感がある。その場合、日本企業にとって望ましいガバナンス・コントロールはどのようなものか、またそれはアメリカ企業と異なるといかに異なるのかに関してはまだ十分な考察が行われていない感がある。本稿の分析は、そうした研究の必要性を示す1つの試みである。

参考文献

- 伊丹敬之・加護野忠男（1989）『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
- 河村耕平・広田真一（2002）「株主によるガバナンスは必要か？：日本企業へのインタビューとモデル分析」伊藤秀史編『日本企業変革期の選択』東洋経済新報社，第4章所収。
- 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・坂下明宣・井上達彦編『日本企業の戦略インフラの変貌』白桃書房，第4章所収。
- 日経連出版部編（1997）『企業行動指針実例集』日本経団連出版。
- 田中一弘（2004）「日本企業の経営者とガバナンス：従業員と主要資金提供者と「鏡」とした経営者の自己規律」未定稿。
- Bart, C. K. (1997), "Industrial Firms and the Power of Mission", *Industrial Marketing*

Management, 26, 371-383.

Berle, A., Jr. and G. Means (1932), *The Modern Corporation and Private Property*, Chicago: Commerce Clearing House.

Collins, J. C. and J. I. Porras (1994), *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, HarperCollins Publishers, New York, NY (山岡洋一訳（1995）『ビジョナリーカンパニー：時代を超える生存の原則』日経BP出版センター)。

David, F.R. (1989), "How Companies Define Their Mission", *Long Range Planning*, 22, 90-97.

Greengarten-Jackson, J., S. C. Yau, H. Gitlow, and T. A. Scandura (1996), "Mission Statements in Service and Industrial Corporations", *International Journal of Quality Science*, 1, 48-61.

Klemm, M., S. Sanderson, and G. Luffman (1991), "Mission Statement: Selling Corporate Values to Employees", *Long Range Planning*, 24, 73-78.

Tirole, J. (2000), "Corporate Governance", *Econometrica*, 69, 1-35.

Yoshimori, M. (1995), "Whose Company is it? The Concept of the Corporation in Japan and the West", *Long Range Planning*, 28, 33-44.

注

- 1 本稿の作成に当たっては、経済産業省研究会、東京大学21世紀COEソフトロー研究会、早稲田大学コーポレートガバナンスコンファレンスでの報告の際に、参加者から有益なコメントを受けた。記して感謝の意を表したい。
- 2 2005年2月28日現在。
- 3 2003年から委員会等設置会社への移行が認められたが、現時点で移行したのは、東証1部上場企業のわずか3%、全上場企業の2%に過ぎない。
- 4 この点に関しては、1980年代後半から盛んになった日本企業の研究において、繰り返し強調されてきたことである。また、具体的にアピールする研究としてYoshimori (1995)

がある。そのアンケート調査によると、企業は株主のものというより全てのステークホルダーのものであると答えた人の比率は、アメリカでは24.4%であったのに対し、日本では97.1%であった。

- 5 ただしTiroleは、そのことによって他のステークホルダーに損失が及ぶ可能性を考慮して、株主の利益を制限する方策を組み合わせるべきだとも主張している。
- 6 アメリカのコポレートガバナンス論では取り扱われてこなかった問題であるが、日本企業の場合には従業員の存在が経営者の行動を規律づけることが指摘されている。例えば河村・広田(2002)では、従業員が自らのモチベーションを通じて経営者の行動を暗黙のうちにコントロールする可能性が論じられている。また田中(2004)は、従業員と主要資金提供者の反応が「鏡」となり、経営者の自己規律を生むことを主張している。しかし、これらのメカニズムが働くためにも、経営者の行動として何が適切であるかの基準が必要となる。経営理念はその基準を与える役割を果たすというのが本稿の主張である。
- 7 1999年のインタビューは、経済産業研究所の日本企業研究プロジェクトの中で行われた(河村耕平氏との共同研究)。2005年の2つのインタビューは日本取締役協会の紹介と筆者の知人の紹介で実施された。
- 8 2004年11月5日、日本取締役協会第4回年次シンポジウム(委員会等設置会社の評価と今後を探る：企業の自律と市場の規律)のパネルディスカッション「コーポレートガバナンスを武器に市場と向き合う」にて。
- 9 事実、『ネスレ社の経営に関する諸原則』には、その冒頭に「ネスレとマネジメントおよび全社員の経営目標は、株主、社員、消費者、ビジネス・パートナーとネスレが事業を展開するすべての国々の経済にとって、長期的に持続しうる価値を創り出す製品の製造と販売を行うことです」との文章がある。
- 10 規制産業においては、企業のコントロールが主として規制当局によって行われ、経営理念の役割が小さいと判断したためである。
- 11 1社の経営理念には、複数の項目に該当する内容が含まれているのが通常であった。その場合には、それぞれの項目に該当するものとしてデータに含めた。
- 12 ただアメリカにおいても、全ての企業が株主主権型というわけではなく、ステークホルダー型とみられる企業も存在する。例えば、Collins and Poras (1994)には、必ずしも株

主の利益を目標にしなくとも世界的に見て卓越したパフォーマンスをあげている企業が紹介されている。

- 13 企業のホームページに経営理念が掲載されていないからといって「経営理念をもたない企業」と断定するのは確かに危険である。しかし、もしこれらの企業が経営理念をもっていったとしても、それをホームページに掲載していないということは、理念の内外への公表が十分でないことを示している。したがって、そうした企業の理念のコントロール効果は小さくなると考えられる。
- 14 経営理念のある企業、またはそのカウンターサンプルの理念がない企業のどちらかが15年間の財務データがそろっていない場合には、そのペアに関してはデータが少ない方の年度データにあわせた。
- 15 ただ、この結論が頑健なものであるかどうかは、様々な形でチェックすることが必要である。例えば、業績のよい企業ほど経営理念を導入しやすい(あるいはホームページに理念を公表しやすい)という可能性を考えると、表4、表5の結果はわれわれのストーリー(理念→業績)とは逆の因果関係(業績→理念)を表しているのかもしれない。これらの検討は今後の課題としたい。