

ミッション・ステートメントと企業業績の関係

—日本化学企業のケース—

並木伸晃*

要約

この研究では、日本化学企業のミッション・ステートメント（経営理念）と企業業績の関係を調べた。日本化学企業のミッション・ステートメントは、米国企業のミッション・ステートメントとは、かなり違っていることが判明した。特に、企業独自の技術の開発、従業員の自己実現のサポートを日本企業は強調していた。また、ミッション・ステートメントと業績の関係は非常に弱いと検証された。ミッション・ステートメントのコンポーネントの中で、業績と正の関係を持っていたのが企業哲学であった。企業の基本信条、価値等をミッション・ステートメントに書いてある企業が、書いてない企業よりも企業業績が高かった。

I イントロダクション

ミッション・ステートメントは企業理念と訳される。欧米では企業理念は企業の経営、運営に非常に重要なものと考えられている。企業理念は、その企業の存在する目的を書き表したものであり、内部の従業員や、外部のステークホルダー（例：株主、地域社会）に伝達されるものである。この企業理念にそって、企業の経営戦略や行動を決定するものとされている（e. g., Bart and Baetz, 1998; Campbell *et al.*, 2001）。また、明確なミッション・ステートメントをもつ米国企業は、より高い企業業績を達成することが立証されている（e. g., Pearce II and David, 1987）。欧米では企業理念の研究は盛んにされているが、日本での研究はほとんど無い。この研究の目的は、日本化学企業のミッション・ステートメントは企業業績にインパクトがあるかを検証することである。

1 ミッション・ステートメント

企業のミッション・ステートメントは、その企業のユニークな存在目的、競争目的、経営目的、戦略的目的等を定義するものである（e. g., O’Gorman and Doran, 1999; Omran, Atrill and Pointon, 2002; Berson *et al.*, 2001; McDonald, 2007）。色々なタイプのミッション・ステートメントがあり、数行のものから、十数行のミッション・ステートメントもある。企業が提供したい製品とサービス、客、市場やら、保持したい企業哲学等がミッション・ステートメントには書かれている。ミッション・ステートメントは、企業哲学とか、目的書、商売の定義とも呼ばれる。ミッション・ステートメントは、企業のプライオリティズ、戦略、計画等を含むものである（van Rekom *et al.*, 2006; Morphew and Hartley, 2006）。ミッション・ステートメントは組織のアイデンティティを示すものとも考えられている。

2 ミッション・ステートメントを構成するもの —コンポーネント

米国企業のミッション・ステートメントは、色々なものに言及しているが、主に次の10に分類される（e. g., Pearce II and David, 1987; Bartkus *et al.*, 2004; Bart, 2002）。

- ① 企業のターゲットの顧客と市場の特定（客と市場）
- ② 主な製品・サービスの定義（主製品）
- ③ 企業の行動する地理的範囲（地理的範囲）
- ④ 主な技術の定義（コア技術）
- ⑤ 存続の目的

* なみき のぶあき 立教大学経営学部教授

- ⑥ 成長の目的
- ⑦ 利益の目的
- ⑧ 企業哲学の主な要素の特定 (企業哲学)
- ⑨ 企業自身の概念 (企業概念)
- ⑩ 企業が欲する世間でのイメージ (世間のイメージ)

日本企業のミッション・ステートメントを調査し始めると、次の5つも含まれていることが判明した。

- ⑪ 世の中で信頼される企業 (世間の信頼)
- ⑫ 従業員
- ⑬ 環境保護
- ⑭ 独自技術
- ⑮ 多角化の範囲

3 ミッション・ステートメントと業績の関係

欧米での多くの過去の文献では、ミッション・ステートメントと業績は正の関係があるはずという仮説が立てられている。その主な理由はミッション・ステートメントを構築する企業は、戦略プランを立てている。ミッション・ステートメントは戦略プランの一部だからである。戦略プランを立てる企業は、立てない企業よりも業績はより高いことが検証されている (e. g., Dess and Davis, 1984; Fredrickson and Mitchell, 1984; Robinson and Pearce II, 1983)。だから、ミッション・ステートメントを構築する企業は、構築しない企業よりも、より高い業績を上げている、と考えられる。さらに、多くの米国の研究では、ミッション・ステートメントを立てている企業は、立てていない企業よりも業績は高かった、ということが検証されている (e. g., Pearce II and David, 1987; Bart and Baetz, 1998)。

II 研究方法

証券市場で上場している化学企業 85 社のホームページとアニュアル・レポートに記載されているミッション・ステートメント (企業理念) を入手し、分析した。上場している化学企業 85 社の内、ミッション・ステートメントを持っている企業は 60 社 (71%) で、持っていない企業は 25 社であった。

ホームページとアニュアル・レポートにミッション・ステートメントを記載していない企業には、メールを広報課、または、インベスターズ・リレーション課に送り、ミッション・ステートメントは存在しないことを確認した。(ミッション・ステートメントが秘密という企業は、サンプルの中に入れていない。)

III 研究結果

1 ミッション・ステートメントと業績

ミッション・ステートメントを持っている企業と持っていない企業の投資収益率 (ROI) と売上高利益率 (ROS) は、だいたい同じであった。しかし、企業の売上の成長率では違いがあった。高い成長率を達成している企業の 25% がミッション・ステートメントを持っていたのに反し、低い成長率を持っている企業の 16% しか持っていなかった。その違いは有意差があった。

2 ミッション・ステートメントのコンポーネント

日本化学企業がミッション・ステートメントの中に一番多く入れていたのは独自技術と世間のイメージであった。次は主製品・サービス、その次は利益を上げることと環境保護である。

その反面、地理的範囲、生存、多角化は比較的少なかった。米国での調査では、これらの地理的範囲と生存は、多くの企業によって、ミッション・ステートメントの中に含まれていた (Pearce II and David, 1987)。

- ① 企業のターゲットの顧客と市場の特定 (客と市場)

ターゲット市場の定義は 18% の企業でしかミッション・ステートメントの中に含まれていな

表 1 ミッション・ステートメントと業績の関係

企業業績	ミッション・ステートメント有 (N=60)	ミッション・ステートメント無 (N=25)	F-Value	p-Value
ROI	.07 (.03)	.7 (.03)	.007	N.S.
ROS	.07 (.03)	.08 (.04)	.28	N.S.
売上成長率	.25 (.19)	.16 (.18)	4.31	.04

表 2 ミッション・ステートメントのコンポーネント

ミッション・ステートメントの コンポーネント	Frequency	%
客と市場	11	18
主製品	18	30
地理的範囲	2	3
コア技術	17	28
存続の目的	6	10
成長の目的	8	13
利益の目的	16	27
企業哲学	14	23
企業概念	8	13
世間のイメージ	21	35
世間の信頼	14	23
従業員	14	23
環境保護	16	27
独自技術	21	35
多角化の範囲	2	3

かった。もちろん、ターゲット市場は化学市場が殆どである。

② 主な製品・サービスの ID

主製品はこの化学企業のサンプルの中では3番目に頻繁にミッション・ステートメントに出てくることが分かった。

③ 企業の行動する地理的範囲

米国企業では約40%がミッション・ステートメントの中に地理的範囲を定義していたが、日本企業ではたったの3%であった。例としては次のようなものがある。「東南アジア、中国、米国等で広くグローバル化」。

④ コア技術

コア技術は約28%の企業のミッション・ステートメントの中に入っていた。比較的高い頻度で出てくるコンポーネントであった。このコア技術は、特定の技術名が書かれているものである。例としては次のようなものがある。「金属表面処理技術の経験を生かす」「貴金属を用いた化学触媒、自動車触媒および表面処理薬品の提供」「防食技術」。

⑤ 存続の目的

たった10%の企業しか存続の目的を、ミッション・ステートメントの中に入れていない。例としては次のようなものがある。「会社の永遠の発展を追求」。

⑥ 成長の目的

13%の企業が成長の目的をミッション・ステートメントの中に入れていた。例としては次のようなものがある。「企業の永続的な発展成長」「グローバルに成長」「安定よりも成長を」。

⑦ 利益の目的

27%の日本企業が利益の目的をミッション・ステートメントの中に入れていた。3番目に多いコンポーネントである。例としては次のようなものがある。「国際的な高収益企業を目指す」「株主に満足していただく」「適正な利益を確保」「安定的収益確保」。

⑧ 企業哲学の主要素の特定（企業哲学）

約4社に1社が企業哲学に関するコンポーネントをミッション・ステートメントの中に入れていた。多くの企業が、自社の存在哲学を宣言している。例としては次のようなものがある。「私たちはモノづくりを大切に考え、一生懸命こだわり続けていきます。」

⑨ 企業自身の概念

企業が企業自身の外観（ビュー）をミッション・ステートメントの中に書いてあったのはたったの13%であった。例としては次のようなものがある。「これは何々会社の哲学の一つです。社会奉仕です。」

⑩ 企業が欲する世間でのイメージ

多くの企業が特定の世間でのイメージを追求していた。35%の企業が特定のイメージを求めている。例としては次のようなものがある。「われわれは、環境保護の最先端を走る企業を目指す」。

⑪ 世の中で信頼される企業

世の中の信頼を勝ち取るというのをミッション・ステートメントに含んでいる化学企業の割合は、約4社に1社であった。化学企業の中では、比較的多い方である。例としては次のようなものがある。「社会の信頼に必ず応える」「広く社会に貢献」。

⑫ 従業員

これは前述の世の中での信頼と同じく約4社の中で、約1社が従業員のことをミッション・ステートメントの中で書いていた。例としては次のようなものがある。「働きがいある会社創り」「従業員を公平に処遇し、一人ひとりを人として尊敬する風土を大切にする」「従業員の幸福と自己実現」。

⑬ 環境の保護

化学産業では、環境汚染がセンシティブな問題である。それでミッション・ステートメントを持っている化学企業のうち比較的高い割合の27%が環境保護をミッション・ステートメントの中

に含んでいた。例としては次のようなものがある。「環境の保全」「地球環境との調和に努める」。

⑭ 独自技術

一番高い比率 (27%) の化学企業が独自の技術をミッション・ステートメントの中で取り上げていた。前に出てきた“コア技術”は米国企業の研究で調査されているが、米国企業はある特定のコア技術 (例えば, Discrete particle coating 技術) という風にミッション・ステートメントの中で宣言しているのである。その反面, 日本の企業は, 特定の技術では無く, “自社で開発した技術”という風書いているのである。例としては次のようなものがある。「独自性のある優れた技術」「当社独自の技術」。

⑮ 多角化の範囲

多角化の方針とか目的をミッション・ステートメントの中に入れていたのは, たった3%の企業であった。例としては次のようなものがある。「科学の分野で活躍」「粘着の分野」。

3 ミッション・ステートメントと業績

業績が良い化学企業と悪い企業のミッション・ステートメントのコンポーネントをみると, 13のコンポーネントの殆どで違いが無かった。その中で違いが出ているのは企業哲学と従業員であった。企業哲学に関しては, 業績が高い企業が, より頻繁に企業哲学をミッション・ステートメントに含んでいた。

この発見は, 米国企業のミッション・ステートメントの研究で発見されたことと似ている。

その反面, 従業員に関しては, 企業哲学と全く反対の関係が見られた。業績が低い企業の方が従業員をミッション・ステートメントに含んでいるのが多かったのである。その違いは有意差が, ROI, ROS, 売上成長率であった。

この発見は日本企業特有のものかもしれない。元々, 米国企業のミッション・ステートメントに関する過去の研究で, 従業員に関したものが無いのである。米国企業の殆どは, それらのミッション・ステートメントの中で, 従業員のことに言及しているものは無かったからである。特に働きやすい職場とか, 働きがいのある職場環境というものを提供しなければ米国人従業員は, より良い職場に移ってしまう。

表 3 ミッション・ステートメントと業績 (ROI) の関係

ミッション・ステートメントのコンポーネント	高業績企業 (N=23) 平均値 (標準偏差)	低業績企業 (N=23) 平均値 (標準偏差)	F-value	p-value
客と市場	.13 (.34)	.26 (.45)	1.22	N.S.
主製品	.35 (.49)	.35 (.49)	.0	N.S.
地理的範囲	.04 (.21)	.04 (.21)	.0	N.S.
コア技術	.22 (.42)	.30 (.47)	.44	N.S.
存続の目的	.13 (.34)	.13 (.34)	.0	N.S.
成長の目的	.13 (.34)	.17 (.39)	.16	N.S.
利益の目的	.22 (.42)	.35 (.49)	.94	N.S.
企業哲学	.26 (.45)	.0 (0)	7.77	.01
企業概念	.09 (.29)	.17 (.39)	.75	N.S.
世間のイメージ	.48 (.51)	.26 (.45)	2.35	N.S.
世間の信頼	.17 (.39)	.22 (.42)	.13	N.S.
従業員	.13 (.34)	.39 (.50)	4.26	.05
環境保護	.22 (.42)	.39 (.50)	1.63	N.S.
独自技術	.39 (.50)	.39 (.50)	.0	N.S.
多角化の範囲	.0 (0)	0 (0)	.	N.S.

その反面, 終身雇用がある程度定着している日本企業では, 労働条件が悪かったり, 不満を持っていても従業員が他社に移るチャンスは少ない。しかし, 従業員のことをミッション・ステートメントに言及している企業の方がより低い業績をおさめていることは, 非常に興味深い発見であった。

4 コンポーネントの重複性

多くのミッション・ステートメントは, 3つか, 4つのコンポーネントを含んでいた。表6にあるように, 平均3.4のコンポーネントを含んでいた。

IV ディスカッションと結論

日本化学企業のミッション・ステートメントには, まず独自の技術と追求する世間のイメージが強調されていた。それから, 主製品・サービスの

表 4 ミッション・ステートメントと業績 (ROS) の関係

ミッション・ステートメントのコンポーネント	高業績企業 (N=23) 平均値 (標準偏差)	低業績企業 (N=23) 平均値 (標準偏差)	F-value	p-value
客と市場	.09 (.29)	.26 (.45)	2.44	N.S.
主製品	.26 (.45)	.39 (.50)	.87	N.S.
地理的範囲	.04 (.21)	.00 (0)	1.00	N.S.
コア技術	.17 (.39)	.39 (.50)	2.72	N.S.
存続の目的	.13 (.34)	.13 (.34)	.0	N.S.
成長の目的	.17 (.39)	.17 (.39)	.0	N.S.
利益の目的	.17 (.39)	.30 (.47)	1.05	N.S.
企業哲学	.35 (.49)	.04 (.21)	7.59	.01
企業概念	.13 (.34)	.17 (.39)	.16	N.S.
世間のイメージ	.48 (.51)	.26 (.45)	2.35	N.S.
世間の信頼	.30 (.47)	.17 (.39)	1.05	N.S.
従業員	.13 (.34)	.39 (.50)	4.26	.05
環境保護	.26 (.45)	.35 (.49)	.40	N.S.
独自技術	.43 (.51)	.35 (.49)	.35	N.S.
多角化の範囲	.00 (0)	.04 (.21)	1.00	N.S.

定義, コア技術が書かれていた。日本化学企業にユニークとみれるのは, 独自の技術への強調である。企業内で開発した技術を大切にすることである。その反面, 米国企業のミッション・ステートメントには, コア技術, つまり, その企業が重要とする中心の技術を大事にする。ということは, その中心の技術は会社内で保有する傾向があるが, その他の技術は他社にアウトソースするということである。日本企業は, 殆ど全ての技術を会社内で開発する傾向があると見れる。

また, 日本企業は米国企業がミッション・ステートメントの中で殆ど無視しているステークホルダーを, かなり頻繁に書いている。それは従業員である。従業員を公平に扱おうか, 従業員の自己実現をサポートとか書いている。

この研究では, ミッション・ステートメントと企業業績の関係を調べるのが主な目的であったが, これらの関係は弱いことが判明した。ミッシ

表 5 ミッション・ステートメントと業績 (売上成長率) の関係

ミッション・ステートメントのコンポーネント	高業績企業 (N=23) 平均値 (標準偏差)	低業績企業 (N=23) 平均値 (標準偏差)	F-value	p-value
客と市場	.17 (.39)	.22 (.42)	.13	N.S.
主製品	.35 (.49)	.22 (.42)	.94	N.S.
地理的範囲	.09 (.29)	.00 (.00)	2.10	N.S.
コア技術	.26 (.45)	.30 (.47)	.10	N.S.
存続の目的	.13 (.34)	.13 (.34)	.00	N.S.
成長の目的	.09 (.29)	.22 (.42)	1.50	N.S.
利益の目的	.39 (.50)	.22 (.42)	1.63	N.S.
企業哲学	.43 (.51)	.04 (.21)	11.72	.001
企業概念	.13 (.34)	.17 (.39)	.16	N.S.
世間のイメージ	.43 (.51)	.35 (.49)	.35	N.S.
世間の信頼	.13 (.34)	.30 (.47)	2.05	N.S.
従業員	.17 (.39)	.43 (.51)	3.85	.06
環境保護	.30 (.47)	.30 (.47)	.00	N.S.
独自技術	.26 (.45)	.30 (.47)	.10	N.S.
多角化の範囲	.09 (.29)	.00 (0)	2.10	N.S.

ン・ステートメントを持っている企業と持っていない企業の業績を比べたが, ROI と ROS に関して違いがなかった。売上成長率のみにして違いがあった。売上成長率は環境との適応性が高い時に高くなると考えられている。となれば, ミッション・ステートメントを持っている企業の方が環境により高い適応性を持っていると考えられる。将来の研究はこの点を探求するべきである。

また, ほとんど全てのミッション・ステートメントのコンポーネントと企業業績 (ROI, ROS, 売上成長率) は関係なかった。その中で一つだけ正の関係があったのが企業哲学であった。企業の基本信条, 価値等をミッション・ステートメントに書いてある企業の方が全ての企業業績で高かった。これは興味深い発見であった。

もう一つ興味深い発見は, ミッション・ステートメントの中に従業員のことを書いてある企業の業績が, 書いてない企業よりも低かったことであ

表 6 ミッション・ステートメントのコンポーネントの重複

ミッション・ステートメントのコンポーネントの重複	Frequency	%
9	1	1.7
7	3	5.0
6	2	3.3
5	6	10.0
4	13	21.7
3	19	31.7
2	9	15.0
1	7	11.7
合計	60	100

る。これはどちらが原因なのかによって、解釈が違って来る。業績が比較的低いので、従業員がリストラ、または、サービス残業等のストレスがかかっているのか、公平に扱うとか、自己実現のサポートとか、書く必要が出てくる、と考えられる。その反面、従業員を公平、平等に扱うとか、やりがいのある仕事をさせてしまって、業績が下がっているのか、とも考えられる。戦略とは、資源の割当てであり、選択と集中である。従業員の能力、経験等によって、振り分けることが業績アップにつながるのかもしれない。この研究のデータは、Cross-sectional なので、因果関係は測定できない。将来の研究は、Longitudinal な研究方法を使って、ミッション・ステートメントと業績の因果関係を調べるべきである。

この研究では、日本化学企業のミッション・ステートメントと業績の関係を調査した。産業特有のファクターを入れたくなかったからである。しかし、この研究で発見されたことは、化学産業に当てはめられることであって、他産業内企業には当てはまらないと考えられる。将来の研究では、他産業のミッション・ステートメントと業績の関係を調査すべきである。また、色々な産業の企業のミッション・ステートメントと業績の関係も調査すべきである。そうすることによって、より一般化できる結論が引き出せるからである。もっと日本企業のミッション・ステートメントと業績の関係に関連した研究が必要である。

参考文献

- Bart, C. K., (2002), "Product innovation charters : Mission statements for new products," *R & D Management*, 32 (1), 23-34.
- Bart, C. K. and M. C. Baetz (1998), "The relationship between mission statements and firm performance : An exploratory study," *Journal of Management Studies*, 35 (6), 823-853.
- Bartkus, B. R., M. Glassman and R. B. BaAfee (2004), "A comparison of the quality of European, Japanese and U.S. mission statements : A content analysis," *European Management Journal*, 22 (4), 393-401.
- Berson, Y., B. Shamir, B. J. Avolio and M. Popper (2001), "The relationship between vision strength, leadership style, and context," *The Leadership Quarterly*, 12, 53-73.
- Campbell, D., P. Shrivies and H. Bohmbach-Saager (2001), "Voluntary disclosure of mission statements in corporate annual reports: Signaling what and to whom?" *Business and Society Review*, 106 (1) : 65-87.
- Dess, G. G. and P. S. Davis (1984), "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance," *Academy of Management Journal*, 3, 467-488.
- Fredrickson, J. W. and T. R. Mitchell (1984), "Strategic decision processes : Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment," *Academy of Management Journal*, 2, 399-423.
- McDonald, R. E. (2007), "An investigation of innovation in nonprofit organizations : The role of organizational mission," *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36 (2), 256-281.
- Morphew, C. C. and M. Hartley (2006), "Mission statements : A thematic analysis of rhetoric across institutional type," *The Journal of Higher Education*, 77 (3), 456-471.
- O'Gorman, C. and R. Doran (1999), "Mission statements in small and medium-sized businesses," *Journal of Small Business Management*, 59-66.
- Omran, M., P. Atrill and J. Pointon (2002), "Shareholders versus stakeholders : Corporate mission statements and investor returns," *Business Ethics : A European Review*, 11 (4), 318-326.
- Pearce II, J. A. and F. David (1987), "Corporate mission statements : The bottom line," *Academy of Management Executive*, 1 (2), 109-116.
- Robinson, Jr., R. B. and J. A. Pearce II (1983), "The impact of formalized strategic planning on financial performance in small organizations," *Strategic Management Journal*, 3, 197-207.
- Van Rekom, J., C. B. M. van Riel and B. Wierenga (2006), "A methodology for assessing organizational core values," *Journal of Management Studies*, 43 (2), 175-201.