

就職人気企業ランキング上位企業における、
企業理念と経営パフォーマンスの
統計学的分析

大阪大学 経済学部

井之上宏海・黒谷光宏・瀧本恭佑・津田明子・力丸梨子

1. はじめに

企業理念は様々な企業に存在し、経営方針としてビジネス上で選択を迫られた時の判断基準にもなり社風など目に見えない雰囲気にも影響を及ぼす重要な存在である。特に最近では、社会起業家の登場に表されるように企業組織やビジネスを、理念として掲げた目的の達成手段として捉え、企業理念の存在がより鮮明になってきている。そしてその企業理念の中身はかなり多種多様なものに及んでいる、旧財閥系の創業家の家訓を現在でも使用している企業もあればベンチャー企業のように夢を語った企業理念を掲げるものもある。

企業理念は会社組織を規律し社員が会社の目標や価値観を共有する上で重要な要素を担っていると言えるだろう。しかし一方で企業理念は企業の数だけ存在する。ではその企業理念の差によって会社の経営パフォーマンスに差は生まれているのだろうか。私達の研究の出発点はこの疑問である。もし企業理念によって経営パフォーマンスに差が生じているのであれば、より優れた経営パフォーマンスを残すことのできる企業理念とはどのようなものなのだろうか。そのようなことが分かれば、実社会において企業理念を活かした経営をとる上で役に立つ示唆を与えられるかもしれない。

そこで企業理念と経営パフォーマンスの関係を探るため、私達は企業理念をグルーピングすることから始めた。もちろん企業理念は企業によって異なり、同じものはひとつとして存在しない。だがある共通した傾向によって同質の企業理念を持つまとまりをつくることはできる。しかし、人によるグルーピングの判断では恣意性が排除できないため、テキストマイニングという統計的分析手法を採用した。テキストマイニングによる具体的なアプローチ方法については後述する。

次に分析対象となる企業であるが、本研究では就職人気企業ランキング上位150社（ダイヤモンド社2013年版）を対象とした。理由は、就職人気企業ランキング上位の会社は知名度が高く採用活動においてより多くの学生を集めやすいこと。多くの学生を集めやすいということは、その中でその企業に合うと企業側が判断する優秀な学生を採用しやすいと考えられる。そして、各年次の採用においてその企業に合う優秀な学生を採用しているとすればその企業の中には、企業理念に基づいた同質の社員がほとんどを占めるはずである。繰り返しになるが企業理念とは会社の経営方針や社風に影響を与えるものであり、それは当

然採用における判断基準としても現れているはずだからである。そのように社内に企業理念に適合する社員が多い中で、経営パフォーマンスに変化が生じた場合、その変化の要因は企業理念に帰着できるのではないだろうか。以上のような理由で、私達は分析対象として就職人気企業ランキング上位 150 社を採用した。ただし、この 150 社の中には企業理念をそもそも持たないものや経営パフォーマンスとしての指標をデータとして得られないものも存在するためそれら欠損データがあるものは今回の分析からは排除した。

では経営パフォーマンスは具体的には何なのだろうか。今回私達は、その指標として ROA を採用した。ROA とは当期純利益を総資産で除したものである。理由は、比率の指標であるため企業の資産規模や従業員数など量による差を排除できるためである。ROA のデータは EOL に記載されている当期純利益と総資産のデータをもとに再計算し出力した。対象年数は 10 年とした。また企業理念と同様、データに欠損がある場合は分析の対象外とした。

以上のような前提で研究を進めた所、約 100 社を 3 つのグループに分けることができ経営パフォーマンスを追跡した。

2. 経営理念に関する先行研究について

今まで経営理念に関する研究は主に、①経営理念の類型化、②経営理念の浸透度、③経営理念と企業パフォーマンスの関係の 3 つについて行われてきている。

まず、第 1 の経営理念の類型化の領域では鳥羽・浅野 (1984) や伊藤 (1993) などの研究があり、そこでは主に経営理念をその特徴に応じて 3 つ、あるいは 4 つのグループに類型化している。またその研究の発展として、時代の変化とともに企業の経営理念は「顧客満足の向上」だけでなく、「社会との共生」を述べるような社会的適応の機能を追求した理念へと変化しつつあるということを見出した研究もある (横川 2010)。

第 2 の領域は経営理念の浸透に関する研究である。経営理念がその存在に意味を持つためには経営理念が形だけのものではなく、従業員の日々の行動、思考等に対して十分に影響力を持つ必要がある、そのためには経営理念がどの程度浸透しているかということが重要になる。この領域に関しては、経営理念の浸透はどのような方法、どのような場でしんとうするかという研究 (田中 2006、北居・松田 2004) や、経営理念の浸透によって職務関与や革新志向性の促進が発

生し、それにより個人レベルのパフォーマンスが向上することを発見した研究（高 2010）もある。

そして第 3 の領域は、本稿が主に取り上げる経営理念と企業パフォーマンスの関係に関する研究である。この領域での研究の背景としては、先に述べた企業内統合と社会的適応という 2 つの機能がロジックとしてある。企業内統合に関してはピータースとウォーターマンのエクセレントカンパニー研究での指摘が優れた示唆をもたらした（Peters&Waterman1982）。彼らは優秀企業の条件の中に基軸から離れない、価値観に基づく実践という 2 点を含めた。前者は、最も得意な分野・事業から離れず常にコアな領域で競争を行うことを意味し、経営理念が活動領域を限定的にすることの優位性を示している。一方で後者は、価値体系・経営理念を確立し組織構成員のモチベーションを喚起させることの有効性を示している。またこれらの点についてはコリンズとポラスのビジョナリーカンパニー研究（Collins&Porras1994）においても指摘されている。

経営理念は社会的適応の機能も持っている。外部環境と適合した経営理念を掲げることで外部環境からの社会的支持を組織は得られ、これによる資源調達コストの低減によって企業パフォーマンスが上昇すると考えられる。

しかし、経営理念と企業パフォーマンスの関係に関する実証分析はいくつか行われているものの、それらの研究では清水（1996）や伊藤（1993）のように経営理念と企業パフォーマンスの間に有意な関係性を見出すことができないものがほとんどであった。その意味においては三橋と小田の実証分析は数少ない成功例と言える。三橋・小田（2010）の研究では企業の経営理念の特徴に基づいてサンプルを 3 つの企業群に類型化し、その企業パフォーマンスの推移を 12 年間分調べている。3 つの類型とは、①従業員に対して心構えやあるべき姿を説いている経営理念を持つグループ、②社会貢献・社会奉仕を訴える経営理念を持つグループ、③世界への視点を持ち、活動を広げようとする経営理念を持つグループの 3 つである。その結果としては従業員に対して心構えやあるべき姿を説いている経営理念を持つグループの企業パフォーマンスが高かったというものである。企業パフォーマンスを向上させるためには売上自体の増加を図ることももちろん大切だが、それと同じく販売費や一般管理費といったコストを削減していくことも重要であり、その点において従業員への心構えやあるべき姿を説くことが従業員の日々の行動、無駄なコストへの戒めとなり、企業パフォーマンスに差が出たと考えられる。三橋と小田の研究は実証分析として有意な結果を

得ことに成功し、この領域での功績は小さくないと考えられる。しかし、この研究の問題点として、分析対象を製造業に絞っていることが挙げられる。このことにより、得られた知見は製造業に対するものでしかなく、他の分野への汎用性に乏しいものだと考えられる。

これらの問題意識のもと、本稿では第 3 の領域、経営理念と企業パフォーマンスの関係について、基本的には三橋と小田の研究をさらに発展させる形で取り組み、より普遍性・汎用性の高い洞察を得ることを目指し、分析に関する留意点については先行研究を参考にする。まず第 1 に伊藤（1993）と同様に経営理念中のキーワードの出現回数に焦点を当て、後述するテキストマイニングの手法によって分析の妥当性を高める。第 2 に、経営理念が短期的ではなく長期的な企業パフォーマンスに影響を及ぼすということを前提として、経営理念が長期的な企業パフォーマンスに与える影響を観察するために複数の企業の業績指標を 10 年間にわたり追跡することとする。第 3 に、経営理念の変更が持つ影響との混同を避けるために経営理念を変更していない企業のみを分析対象とし、またこの点に留意することで生じるサンプルセレクションバイアスによりもたらされる恐れのある二次的な問題については優先しないものとする。以上の点に取り組むことで研究を行い、以下の議論を進めていく。

3. テキストマイニングについて

テキストマイニングとは、データマイニングの一種であり、数値データを対象とする一般的なデータマイニングとは異なり、文字列などのテキストデータを対象とし、分析するために開発された手法である。通常の記事からなるデータを単語や文節で区切り、それらの出現の頻度や共出現の相関、出現傾向、時系列などを解析することで有用な情報を取り出すことができる。例えば、アンケートの自由回答欄に書かれたデータは従来であれば別途記述し、こんな回答があった、という形で使用され、またそれらが大量にある場合にはデータは未利用・未消化のまま終わっていた。しかしテキストマイニングを用いると、これらの回答の中に存在するパターンを見つけ出し、数値化された回答の傾向と他の変数との関係を見ることも可能である。

テキストマイニングとはテキストデータを数値化して分析するアプローチを意味し、特定の分析方法等を指すものではない。テキストマイニングにはテキス

トデータから頻出単語を抜き出しその記述統計量をまとめるもの、クラスター分析を併せて用いることで観測データのグルーピングを行うもの、1つのセンテンスの中で2つの特定の言葉が同時に使用される傾向を見るもの、など様々な分析がある。しかしこれらの分析はすべてテキストデータの形態素解析に基づいている。形態素とは、意味を持つ最小単位の言語、これ以上言葉を細かく分割すると意味を持たなくなるもののことである。形態素解析によって、ある1つの文字列を形態素に分け、どのような形態素(言葉)がテキストにしようされているかについての記述統計量を見ることが出来る。テキストマイニングは、企業のコールセンターで顧客からのクレームや要望を分析したり、マーケティング調査で得られたテキストデータの分析など企業に利用されるだけでなく、記虎・奥田(2008)や武田(2009)などをはじめとした経営学分野での研究にも利用され始めており、その用途は様々である。

4. 分析方法・アプローチ

本研究では、上記のテキスト・マイニングを利用した先行研究・その他先行研究を参考にしながら、以下のような手順で分析を行っていくこととする。まず、『週刊ダイヤモンド』の刊行を行っている株式会社ダイヤモンド・ビッグ&リードが運営する、新卒者向けを中心とした就職サイト「ダイヤモンド就活ナビ2014」にて掲載されている「ダイヤモンド就職先人気企業ランキング」を用いて、サンプルに用いる企業を決定した。

4.1 ランキング調査内容

調査対象はダイヤモンド就活ナビに会員登録をしている、調査当時就職活動中であった大学3年生と大学院1年生である。調査期間は2012年11月24日～2013年1月20日で、調査方法は郵送と手渡しによるアンケート方式を用い、回答方法に関してはハガキ・インターネット・就職活動イベントでの回収を併用した。学生には就職希望企業先を志望順に8社まで記入してもらい、1位企業＝5ポイント 2位企業＝4ポイント 3位企業＝3ポイント 4位企業＝2ポイント 5位以下の企業＝1ポイントを与えて加重集計し、ポイントの多い順にランキングの作成を行った。文系の学生は国公立大学 90 大学 私立大学 24 大学とその大学院生、理系の学生は国公立大学 93 大学 私立大学 20 大学とそ

の大学院生がアンケート回答に参加し、結果として得られた有効回答数は 7,395 であった。ランキングでは、性別に区別をつけて男子 100 位、女子 50 位の人気企業が掲載されていたため、本研究ではさらに加重集計し、性別による区別のないランキングを作成した。

4.2 データの収集

経営理念に関しては、各企業ホームページに掲載されているものをテキストデータ化し、収集した。その際、理念が変化したために起こるであろう影響をあらかじめ排除するために、2004 年と 2013 年の経営理念が変化していない企業のみを抽出した。抽出方法としては、「(企業名) 経営理念 変更」「(企業名) 経営理念 刷新」「(企業名) 経営理念 変化」などのキーワードを使ってウェブ検索を行い、検索結果として変更を知らせる文書等が現れた企業は分析対象から除外した。企業例として、株式会社資生堂があり、その内容は「資生堂は、グループの企業理念を再構築し、「Our Mission, Values and Way」として 2011 年 4 月から全社員で共有していきます。」であった。さらに、企業パフォーマンスとの関係を見るために、各企業の財務データへのアクセスが必要となることから、企業データベースの eol に財務データが掲載されている上場企業を分析対象とした。したがって、本研究で分析対象としているのは 2004 年から 2013 年にかけて理念を変更していない上場している就職人気ランキング上位企業となる。これらの条件を満たした企業は 83 社であり、これを本研究での分析対象とした。分析対象となった企業例として、住友商事株式会社があり、「<企業使命> 健全な事業活動を通じて豊かさと夢を実現する。 <経営姿勢> 人間尊重を基本とし、信用を重んじ確実を旨とする。 <企業文化> 活力に溢れ、革新を生み出す企業風土を醸成する。」であった。

4.3 データの分析

上記によって収集した経営理念と財務データをもとに、分析を行っていく。まず経営理念を分析するにあたり、これらの 83 社の経営理念を形態素解析し、頻出単語を抽出した。形態素解析には khCoder とよばれる内容分析（計量テキスト分析）や、テキスト・マイニングを行うためのフリーソフトウェアを用いた。抽出時には、使用頻度の低い単語がもたらす影響を排除するために 10 回以上使用されている単語のみを抽出することとした。この際、持株会社制を採用してい

るために経営理念が同一の企業が存在していたため、それらは 1 企業のみを残して分析対象として用い、財務データ分析には全社を分析対象とした。企業例としては、株式会社三菱東京 UFJ 銀行と、株式会社三菱東京 UFJ 信託銀行があり、経営理念は株式会社三菱 UFJ フィナンシャル・グループの「いかなる時代にあっても決して揺らぐことなく、常に世界から信頼される存在であること。時代の潮流をとらえ、真摯にお客さまと向き合い、その期待を超えるクオリティで応え続けること。長期的な視点で、お客さまと末永い関係を築き、共に持続的な成長を実現すること。そして、日本と世界の健全な発展を支える責任を胸に、社会の確かな礎となること。それが、私たちの使命です。」に従っているため、この場合テキストデータ分析には株式会社三菱東京 UFJ 銀行として使用し、財務データ分析には株式会社三菱東京 UFJ 銀行と、株式会社三菱東京 UFJ 信託銀行の 2 社のデータを使用した。このようにして頻出単語を抽出した結果以下のような単語が発見された。(企業、社会、貢献、価値、グループ、創造、提供、世界、豊か、お客様、信頼、発展、目指す、サービス、実現、環境、経営、活動、人々、客、事業、生活、地球、常に、人、努める、金融、商品、誠実、地域、理念、技術、健全、顧客、高い、新しい、夢、基本、健康、向上、時代、社員、人間、図る、精神、品質、文化、応える、公正、使命、持続、存在、未来) 次に、これらの単語の出現回数データを用いて、階層クラスター分析を行い、企業を 3 グループに分類した。その結果、グループ 1 の企業数は 29、グループ 2 の企業数は 23、グループ 3 の企業数は 28 となった。理念の平均文字数はグループ 1 が 242.33、グループ 2 が 96.36、グループ 3 が 83.75 となっていた。83 社のうち 3 社が、分類不可能となったため今後の分析対象からは除外した。各グループの特徴語から得られた結果をもとに、これらのグループを以後「お客様や従業員などの、人への貢献を訴える経営理念を持つ企業のグループ」「社会や地球環境への貢献を訴える経営理念を持つ企業のグループ」「人々の豊かな生活や文化の実現をしようとする経営理念を持つ企業のグループ」として考察していく。

5. 結果

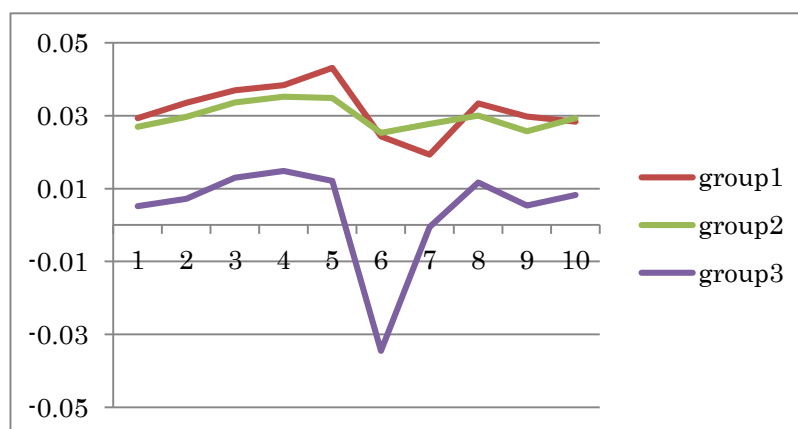
これら 3 つのグループが 2004 年から 2013 年にかけて、どのような企業パフォーマンスの推移を持っているのかを検証した。今回、ある一定の期間における推移を調査したく、また専攻研究でも 10 年間の推移を追跡していたので、2004

年から 2013 年という期間に設定した。また先行研究とは対象にしている期間は異なるが、より最近の推移を調査するための結果である。そして、今回は 2004 年から 2013 年の間に対象の企業の経営理念が変更されている影響を排除するために、1 企業ずつ経営理念の変更がないか調査し、変更されていた企業に関しては研究対象から外している。

企業パフォーマンスの指標としては、ROA を用いた。

ROA とは前述の通り、総資産利益率とも言われ、事業に投下されている資産が利益をどれだけ獲得したかを示す指標である。また、ROA は事業の効率性と収益性を同時に示す指標としても知られている。結果は図 1 に提示してある。図 1 は各グループの ROA の平均をとり、10 年間の推移をみたものだが、いずれのグループも 2004 年から 2008 年くらいにかけてまで緩やかに上昇し、2009 年で減少した後、それ以前よりすこし低い水準で推移している。その中でもお客様や従業員などの、人への貢献を説いているグループ 1 と社会の環境や地球環境への貢献を説いているグループ 2 は ROA の平均も推移の仕方にも大きな視覚的変化が認められないが、人々の豊かな生活や文化の実現を説いているグループ 3 のみ、2004 年からおよそ、0.2 ほど下の水準で推移しており、また 2009 年減少時においても、他の 2 グループと比べると、著しく減少していることが認められる。

図 1 グループ別パフォーマンス推移～ROA



これらの違いに統計的な有意差が存在するか、一元配列分散分析で検定し、その結果を表にまとめた。以下の表によると、2011 年と 2012 年において有意水準 10% で有意という結果になった。その他の年については有意な差は見られな

かった。つまり、グラフ上ではグループ 3 の推移が 2009 年のリーマンショック時に突出した傾向を持つように見えたが、グループ 1 とグループ 2 は大きな差を持っていないために、見た目より統計的な差は小さくなったと考えられる。またリーマンショック後の 2011 年、2012 年に有意差がでてきているのは、リーマンショックというどの企業にとっても辛い時期の後、どう立ち上がっていくかというところでそれぞれの企業を 1 つにまとめる経営理念によって立ち上がり方に差がでてきていると考えられる。

表 1 分散分析の結果

	partial SS	F	P
2004	0.001388	1.606	0.2106
2005	0.00003	0.0172	0.8962
2006	0.001847	2.4033	0.127
2007	0.000347	0.3825	0.5389
2008	0.000365	0.2759	0.6016
2009	0.00063	0.2864	0.5948
2010	0.001317	1.2469	0.2692
2011	0.00258	2.984	0.08991
2012	0.004194	3.8247	0.05578
2013	0.002078	1.8409	0.1806

6. 考察

経営理念が企業業績にどのような影響を与えるかという問いに対し、企業の ROA という指標に着目しその数値が企業理念によってどの程度プラスの影響を受けているのか、という限定的な解釈を与え、その上で企業理念と企業業績の関係性についてテキスト・マイニングを用いて研究を進めた。テキスト・マイニングのサンプリングした企業は、人気就職ランキングトップ 150 であり、その中でも財務データを抽出しやすかった上場企業に限られているが、分析対象となった企業は、①お客様や従業員などの、人への貢献を訴える経営理念を持つ企業のグループ②社会や地球環境への貢献を訴える経営理念を持つ企業のグループ③人々の豊かな生活や文化の実現をしようとする経営理念を持つ企業のグルー

プの3つに分類されることが明らかになった。各グループのROAについて2004年から2013年までの10年間では、①お客様や従業員などの、人への貢献を訴える経営理念を持つ企業のグループ②社会や地球環境への貢献を訴える経営理念を持つ企業のグループに関しては、優位な差は現れなかったが、③人々の豊かな生活や文化の実現をしようとする経営理念を持つ企業のグループだけは、他の二つと比べ低い値になった。今回の研究では、仮説を立てて検証を行うという方法ではなく、データを探索的に分析することを通じて企業理念に関する知識を深める方法を用いたために、最終的に得られた結果に対しての理由付けが弱いという問題点がある。そこでここからは、なぜ③豊かな生活と文化の実現の企業理念が他の二つより劣る結果になってしまったのかということについての原因解明を行う。この原因は、目標設定理論で説明できる。目標設定理論とは、目標という要因に着目して、モチベーションに及ぼす効果を探ることを目指した理論のことを言う。目標設定理論では、モチベーションの違いは目標設定の違いによってもたらされると考えられている。本人が納得している目標については、曖昧な目標よりは明確な目標のほうが、また難易度の低い目標よりは難易度の高い目標のほうが結果としての業績は高い、ということが確認されている。①の企業理念と②の企業理念に関しては、お客様や自分達社員のことであり、自分が暮らす社会や環境についての理念ということで、社員にとって身近でイメージしやすいものになっているが、③の理論に関しては、豊かな生活と文化の実現という従業員との距離が遠いイメージしにくい曖昧さを含んでいる。この曖昧さが、散漫を生んでおり企業内統合においてマイナスの影響を与えることになる。その結果①と②の企業理念と比べて、③の企業理念は、ROAに関して落ち込んでしまったと推察できる。

また、①と②についてもわずかではあるが①のほうが良い結果がでている。これも従業員やお客様に対する企業理念のほうが社会や地球環境の企業理念よりも具体的なものに焦点が当てられているからであろう。

今回の研究では、ROA以外の売上・営業利益・当期純利益などについても同じように調べてみたが、どの数値にも有意差がないという結果になった。なぜROAだけが分散分析で有意差を得られたのかを推察してみる。ROAという数値は事業に投下された資本から純利益をどのくらい獲得したかという効率性を表す数値なので、社員一人一人の方向性が一致し、一人あたりの仕事への貢献度が高くなることで、ROAにプラスの影響が出ることは、考えられる。しかし、

これではなぜ他の業績の指標に影響を与えなかったのかということに対する答えにはなっていない。ここで考えたいのが、どのような形で仕事に貢献するかということである。企業理念による仕事への貢献度は、企業内統合により、従業員が独創性を必要とする新しい価値を生み出す仕事というよりは、コスト削減や従業員の業務時間中の勤務態度の向上など無駄をなくす方向の仕事をきっちり行うことで上昇すると考えられる。そのために、売上や利益の指標よりも効率性を表す ROA に強い影響が出たのであろう。

今回の研究の課題点は、標本を作る際に就職人気企業ランキングというものから抽出を行ったが、業種がバラバラであったこともあり、業種ごとに他の外部要因が業績に与えた影響が変わるという点で、企業理念の与えた影響の大きさが不明確であることがあげられる。また、企業業績を集計した 10 年間の間にリーマンショックという極めて大きな経済危機が起こっていたことによる、異常な状況のデータで検証を行ったという点も一般化して述べてよいかということに対する不明確な点であった。

この研究によって企業は、従業員が分かりやすい具体性のある企業理念を制定することで自社の業績にプラスの影響を与えることができるということがわかった。そのためには、多くの要素を企業理念に取り入れ、長くなるよりも簡潔な理念にするなどの工夫が求められるだろう。

参考文献

- ・鳥羽欽一郎、浅野俊光 「戦後日本の経営理念とその変化」 (1984)
- ・伊藤博之 「経営理念と組織文化」 (1993)
- ・横川雅人 「現代日本企業の経営理念」 (2010)
- ・田中雅子 「ミッションマネジメントの理論と実践: 経営理念の実現に向けて」 (2006)
- ・北居明、松田良子 「日本企業における理念浸透度とその効果」 (2006)
- ・高巖 「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-」 (2010)
- ・T.J.Peters,R.Wartermann 「In Search of Excellence」 (1982)
- ・J.C.Collins,J.Porras 「Built to Last: successful habits of visionary

companies」

・三橋平、小田恵美子 「経営理念と企業パフォーマンス--テキスト・マイニングを用いた実証研究」(2010)