

専修大学

会計学研究所報 No. 43 2023.12

経営理念と戦略的行動の整合性

西 居 豪
近 藤 隆 史

Research Paper of
The Institute for Accounting Study
Senshu University
No.43 2023.12

Alignment of management philosophy with
strategic behaviors

Takeshi Nishii
Takahito Kondo

The Institute for Accounting Study
Senshu University

経営理念と戦略的行動の整合性

西 居 豪
近 藤 隆 史

目 次

1. はじめに	2
2. 経営理念の定義と内容	3
3. 調査概要	8
4. 分析結果	9
4.1. 複数要素としての経営理念	9
4.2. 単一要素としての経営理念	21
5. おわりに	28
付録1：有報から取得した経営理念	33
付録2：HP から取得した経営理念	38
付録3：トピックモデルによる経営理念の分析	40

1. イントロダクション

管理会計研究において、経営理念が重要な検討対象の一つとなって久しい。検討の切り口はいくつかあるけれども、Simons (1995) の4つのコントロール・レバーのフレームワークは、これまで多くの実証研究に用いられてきた主たるアプローチの一つであろう (Martyn et al., 2016)。そのレバーのうち、経営理念と最も直接的に関連するのは信条システムである。このシステムは、組織ぐるみの機会探索・開拓を奨励し、正しい方向へと導くために、経営者が組織としての基本的価値観、目的、方向性を公式的に伝達するシステムである。そのため、コントロールという観点からは、理念、信条、ミッションなどと称される要素を組織成員に浸透させるための取り組みとその成果が大きな研究関心となった。たとえば、信条システムやそれに類似するコントロールを実証的に測定する際には、トップ・マネジメントの伝達行動、従業員の鼓舞、ミッション・ステートメントの表明、経営理念に関する研修・教育の実施といった行動や状況が観測指標として設定されている (Heinicke et al., 2016; 西居他, 2014)。また、こうした抽象的なフレームに依存しない場合でも、京セラのアメーバ経営のように、重要な構成要素の一つとして経営理念の浸透が取り上げられることもある (稲盛, 2006)。

このように経営理念を組織成員に浸透させる取り組みは、コントロール・システムの一つとして注目を集めてきたけれども、理念の浸透はより多面的に捉えることもできる。北居・田中 (2009) は、経営理念の浸透度を、個人の内面への浸透度と、マネジメント、製品、制度に対する定着度といった2つの観点から捉え、その実証的な影響を調査して、これら浸透度が成果への媒介要因として重要であることを明らかにしている。彼らのいう定着化は、組織成員への理念の浸透を狙いとした信条システムのみならず、経営理念実現のための意思決定や行動を支援・促進する他のコントロールに対しても適用可能な概念であろう。たとえば、新規性や革新性を重視している経営理念を有する企業では、これらの実現を促進するコントロール・システムが構築されている必要がある。

昨今の管理会計研究では、複数のシステムを総合的に捉えるコントロール・パッケージの視点が重要視されている。個々のシステムを独立的にではなく、相互作用も含めて総合的に役割期待を捉えるようになると、システムの行使状況を全体としてどのように評価するのかは重要な検討課題の一つとなる。こうした認識に立つと、経営理念は有用な着眼点

の一つになるのではないかと思われる。なぜなら、経営理念は、企業の存在意義、基本的な価値観、将来の姿などを表しているのです。どのようなマネジメント・コントロール・システムを構築すべきか、根源的な方向性を付与するものである可能性が高いためである(近藤・西居, 2020)。そのため、経営理念で提示される内容とそれを実現するための取り組みの程度との関係性を観察することで、マネジメント・コントロール・システムの設計・運用の状態を評価できるようになるかもしれない。

かかる認識のもと、本稿は、予備的調査として、製造業の「電気機器」に属する上場企業 250 社を対象に、経営理念の内容的な特徴を整理し、理念内容と競争戦略の追求との整合性について検討を行う。ここで戦略を取り上げるのは、管理会計研究では、経営理念実現のための戦略の実行体制の構築に多くの関心が向けられてきており、理念とマネジメント・コントロール・システムとの間に、戦略概念を挿入した形での捉え方がなされることが多いためである。

本稿の構成は以下の通りである。第 2 節では、経営理念の定義と理念の内容に注目した研究動向を把握すべく文献サーベイを行う。第 3 節では調査概要を示す。第 4 節では分析結果を報告する。第 5 節では、本稿のまとめと今後の課題を述べる。

2. 経営理念の定義と内容

経営理念に関する研究蓄積は進んでいるけれども、依然として統一的な定義は得られていない状況にあるという(横川, 2010a)。また、呼称に関しても、企業理念、基本理念、社是、社訓、経営方針、企業目的、企業使命、信条、ビジョンなど非常に多様なものが利用されており、奥村(1994)は数多くの具体的な名称を挙げている。こうした状況のために、経営理念が「何と同じで何と異なるのか」という点も議論の余地のあるところである。たとえば、間(1972)は、経営理念を明文化された基本方針または経営イデオロギーと定義しているが、松村(2006)は、経営理念は永続的・抽象的・観念的であるのに対して、経営方針は限定的・具体的・現実的であるとして、両者を内容面から区分している。このように、経営理念の定義や意味を一意に定めるのは難しい。

しかしながら、近年では議論が概ね収斂し、経営理念を「明文化された、公表された価値観や信念」として捉える傾向が強いという指摘(高尾, 2009)もある。たしかに先行研究で示されている定義における共通項を抜き出すと、こうした捉え方になる。1960年代

から 2010 年代までの 30 の先行研究で示されている経営理念の定義を調べてみると（表 1 参照），経営に際して抱く価値観，信条，理念といった表現は以前からよく見受けられるのに加えて，2000 年代以降になると，公表あるいは成文化されたものという説明が散見されるようになる。

そこで，本稿でも経営理念を明文化・公表化されている価値観や信念として捉えることにしたい。ただし，実態調査に際しては，価値観や信念という内容に基づいて，各社の経営理念のデータを抽出するのではなく，各社が経営理念と呼んでいるものに注目することにする。これは実際に経営理念という用語が利用されている状況に注目することで，学界での経営理念の定義づけに関する議論に対して，一つの経験的データを提供するためである。

経営理念の内容に関しては，既にいくつかの実態調査が行われている。そこで，2000 年代以降の調査結果を整理しておこう。

安藤（2008）は，東京証券取引所一部・二部，大阪証券取引所，ジャスダック市場に上場しており，企業案内やホームページから社是・社訓（経営理念，企業理念，コーポレート・メッセージ，行動指針等）を入手可能であった企業 772 社を対象に，キーワードの出現データについて分析を行っている。その結果，「社会，貢献，お客様・顧客」といった言葉の出現頻度が高いことがわかった。また，製造業と商業・サービス業の間で，製品の価値あるいは顧客について言及する言葉の出現頻度が有意に異なっていた。さらに，レスポンス分析を通じて，上場市場によって，出現する言葉の種類が異なっていることも明らかにしている。東証一部上場企業では，価値，法令，遵守といった企業の組織としての側面について言及した用語の出現が高く，社員，我，私といった組織を構成する個人の側面に関連した用語の出現頻度が低かった。逆に，大証では，個人の側面に関連した用語の出現頻度が高く，ジャスダックでは，我，社，私といった企業の自己主張を示す用語の出現頻度が高かった。

齋藤・武田（2010）は，「ミッション・経営理念 2004 年版」に掲載されている 983 社を対象とした分析から，「社会，客，貢献，創出，企業，信頼」といった用語の出現頻度が高いことを明らかにしている。また，ネットワーク分析を通じて，社会や貢献といった言葉を中心に様々な言葉が結びついていること，社員と株主が同時に言及されやすいこと，特定の組み合わせが多く観察されることから定番の言い回しがあることも発見している。

表 1 先行研究における経営理念の定義

土屋 (1967)	「経済人」の精神たる「資本主義精神」に対する対立理念、もしくは「資本主義精神」の崩壊の上に経営者の間に普及し支配しつつある「理念」
山城 (1972)	経営主体の目的達成のための活動指針。目的活動の拠りどころとなる考え方
中川 (1972)	経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理
北野 (1972)	企業が行動主体として一貫した行動をとり、そのときどきの偶発事故によって、ゆさぶられないためには、企業が現在どこに位置しており、これからどこへ向かって進もうとしているかについての企業の生活空間ともいべき構想
間 (1972)	明文化された組織の基本方針、または経営イデオロギー
Drucker (1974)	優先課題、戦略、計画および作業課題の基礎
高田 (1978)	経営者が企業という経営体を経営するに際して抱く信念、信条、理念であり、「経営観」である
Ouchi (1981)	その行為を通じて会社を形作ってきた創業者の価値観や資質、道徳的な基本理念を基礎にしたもの
鳥羽・浅野 (1984)	経営者・組織体の行動規範・活動指針となる価値観、あるいは指導原理
浅野 (1991)	経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動指針あるいは指導原理である
中村・山下 (1992)	トップ・マネジメントの世界観、自社はどんな企業であるべきかという基本経営観
水谷内 (1992)	企業ないしその経営者が経営活動を展開する際に拠り所とする行動規範、行動指針、価値観、価値基準およびエートス
奥村 (1994)	企業経営について、経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念
Collins & Porras (1994)	我々が何者で、何のために存在し、何をやっているのかを示すもの
梅澤 (1994)	経営活動に関し企業が抱いている価値観であり、企業が経営活動を推進していくうえでの指導原理、指針
清水 (1996)	経営者個人が抱く信念、従業員の欲求・動機、社会的環境の要請の3つの要素が相互作用して見出された企業の価値観・目的および指導原理
松田 (2002)	公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて、組織の基づく価値観として明文化されたもの
伊丹・加護野 (2003)	組織の理念的目的と経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方
足立 (2004)	経営者の事業についての考え方、組織運営に関する考え方と社員の行動に関する考え方などを明らかにする理念
田中 (2006)	社内外に公表され、経営上の諸制度のなかに浸透、体現された、経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範
住原他 (2008)	組織体を貫く事業の基本的信条や指導原理
松葉 (2008)	企業経営上の価値観ならびに行動規範を、企業の顧客、従業員をはじめ利害関係者に示すもの
瀬戸 (2008)	創業者や経営承継者の信念・価値観を表現し、経営組織全成員で理解し共有すべき行動指針を明示した、コミュニケーションのベース
青木 (2009)	企業の信条であり、企業活動の原点、原動力、最高基準となるもの
横川 (2010a)	「公表性」、「客観性」、「論理性」、「独自性」、「社会的共感性」の要素を含み、企業における指導原理として企業経営における意思決定や判断の規範となる価値観
高尾 (2010)	組織体として公表している、成文化された価値観や信念
高 (2010)	組織体として公表している、成文化された価値観や信念
佐々木 (2011)	国や地域といった社会における正義や倫理的価値観をもった、従業員に共有された、企業経営のあこがれを表現した言明
小森谷 (2011)	自社の存在理由および未来像に対する問いかけへの表明であり、企業の重要な出発点であるとともに、経営活動の指針
渡辺 (2011)	行為や慣行の基底となる、経営体に固有の価値観
田中 (2012)	社内外に公表された、経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範
廣川・芳賀 (2015)	組織に内在した価値観や行動規範であり、経営活動を通じて社会に発信されるもの
瀬戸 (2017)	経営トップないし企業あるいは経済団体が公表した経営に係る信念

出所：横川 (2010a)、柴田 (2013)、多湖・田中 (2023) をもとに作成・一部加筆。

株主への言及に関して、飛田（2010）では、組織文化や経営理念が日本的経営を形成する土台になるという意識のもと、株主主権と従業員主権という2つの企業観に注目した分析が行われている。質問票調査より得られたデータをもとに、各社の経営理念を、「株主重視、従業員重視、両方の記載あり、いずれも記載なし」の4つのグループに分類し、株主重視のグループが他のグループと比べて、業績（ROA）が有意に低いことを明らかにしている。

横川（2010a）は、東京および大阪証券取引所に上場している企業から無作為抽出された1020社を対象に実施した質問票調査から、96社の経営理念の内容について分析している。まず、経営理念の内容表現として、「社会との共生、経済的利益の追求、地球環境への配慮、国家への奉仕、顧客満足の上昇、株主満足の上昇、地域社会への貢献、従業員の尊重、従業員の団結・和、グローバル（国際化）」の10項目がどの程度重視されているのか、明らかにしている。全体としては、「社会との共生」や「顧客満足の上昇」が最も重要視されており、「国家への奉仕」、「経済的利益の追求」、「グローバル」の3つが相対的に重要性は低かった。ただし、各項目の重要性は業種によって若干の差が見受けられた。また、横川（2010b）は、未上場企業1020社（会社四季報未上場会社版2009年上期に掲載される企業から無作為抽出）を対象に実施した質問票調査から、横川（2010a）と同様の経営理念の内容分析を行っている。重要性の順序は、上場企業を対象とした調査結果とほぼ同様であった。

杉本（2023）は、日本の上場企業2828社の経営理念を各社のウェブサイトより入手し、その経営理念に含まれる徳とその頻度をテキストマイニングによって調査している。徳とは、「開花繁栄を構成する性格特性」である。実際に経営理念に徳が含まれているかどうかの判定は、この定義に加えて、徳の統一性という「一つの徳を有するものはある程度それ以外の徳全てを有する」という特徴に照らし合わせて行われている。そして抽出された徳（頻度上位から貢献、創造、信頼、挑戦、公正、責任、誠実、健全、透明、競争）は、先行研究で取り上げられてきた徳と一部（公平、誠実、信頼性、配慮）が共通しているのみで、それ以外の多くは大きく異なっていた。この結果は、徳に関連した先行研究での発見事項の日本企業への適用可能性に疑問符を投げかけるものと主張されている。

中小企業の経営理念については、各地域の特定の業種を対象とした実態調査は比較的行われている。たとえば、柴田（2016）は、横浜型地域貢献企業というCSR評価制度のも

とで認定を受けた企業 223 社に対する質問票調査より得られたデータを用いて、経営理念にどのような言葉が頻出しているのか調査を行い、「社会、貢献、お客様」といった言葉の出現回数が特に高いことを明らかにしている。また、この結果を先行研究である横川（2010a）と比較して、CSR 実践企業はよりステークホルダーを重視した経営理念を有していると指摘している。また、大城（2020）は、岡山県の備後圏域の企業を対象とした調査から、「社会、企業、お客様」といったキーワードが高頻度で出現していること、食料品、繊維、鉄鋼・金属という業種別で、若干出現頻度の高いキーワードに特徴があることを明らかにしている。他には、農業法人の経営理念の調査を行い、営農類型別に経営理念の特徴をまとめた犬田・渋谷（2020）や銀行業を対象とした質問票調査により得られたデータを用いて、数量化理論Ⅲ類による経営理念の分類を行った岡田（1999）などがある。岡田（1999）は、企業目的として何を重視するのかという軸（社会貢献・自社の発展）と、経営スタイルとしてどのような姿勢なのかという軸（環境の変化に対して積極的に挑戦する・利害関係者との調和を重視する）という2つの軸から経営理念の分類を捉えることができるとしている。

岡田（1999）や安藤（2008）のように、用語の出現データを用いた多変量解析による経営理念の分類は、経営理念と業績などの他変数との関連性について検証している研究ではよく採用される方法である。たとえば、小田・三橋（2010）は、製造業 121 社の経営理念の頻出単語情報を用いて、非階層クラスター分析を行い、経営理念の内容を、①従業員に対して心構え・あるべき姿を説いている経営理念、②社会貢献・社会奉仕を訴える経営理念、③世界への視点を持ち活動を広げようとする経営理念の3つのグループに分類している。また、杉山（2020）は、地域銀行 104 行の経営理念のテキストデータから、KH Coder¹を用いて、抽出語をコーディングし、コード間の関連性の強弱に基づいて、クラスター分析を行い、経営理念のタイプを積極志向、貢献志向、健全志向、顧客志向、地域志向、収益志向、職場志向、株主志向の8つに整理している。

こうした研究動向を踏まえ、本稿でも経営理念に含まれる単語の出現データに注目し、経営理念の内容の特徴・傾向を分析することにしたい。

1 KH Corder は、計量テキスト分析またはテキストマイニングのためのフリーソフトウェアである。詳しくは、<https://khcoder.net/> を参照されたい。

3. 調査概要

本稿では、製造業の「電気機器」（業種コード 3650）に属する上場企業 250 社を対象に、経営理念のテキストデータを収集した。電気機器業種を選択したのは、経営理念を取り扱った管理会計研究にて注目される企業が同業種に属していることが多く（伊藤, 2018; 上總, 2007; 渡辺, 2014）、これらの研究知見が、調査設計や結果の解釈に際して、有益な情報になると考えたためである。

上場場部の内訳は、東京証券取引所（以下、東証と略す）の市場第一部（プライム市場）への上場企業が 142 社、市場第二部（スタンダード市場）が 96 社、マザーズ（グロース市場）が 7 社、外国部が 1 社、名古屋証券取引所第一部が 1 社、第二部が 3 社となっている。証券コードによる業種区分は電気機器であるが、日経の業種コードでは、総合電機 4 社、重電 13 社、家庭電器 20 社、通信機 39 社、電子部品 73 社、制御機器 29 社、電池 4 社、その他電気機器 61 社、自動車関連 3 社、自動車部品 2 社、計器・その他 1 社、その他金属製品 1 社となっている。

経営理念は明文化され公表されていることが重要な要件として考えられるようになっていくこと（高尾, 2009）から、本稿では、経営理念のテキストデータの入手先として、有価証券報告書（以下、有報と略す）と企業ホームページ（以下、HP と略す）という 2 つの公表場所に注目した。有報は、2021 年 10 月から 2022 年 9 月の間に本決算を迎えた企業のものである。3 月本決算の企業が 184 社と最多であったため、時期的なズレが大きくなるように 2022 年 3 月を中心にデータ収集期間を設定した。そして、有報の、第一部企業情報の「第 2 事業の状況, 1 経営方針, 経営環境及び対処すべき課題等」²の文章から、理念に関するテキストデータの抽出を試みた。その結果、有報において、「理念」という単語と共に、理念の内容が示されていた企業は 149 社あった。有報に記載が見つからなかった場合は、HP にて経営理念が公表されていないか調査し、データを収集した³。HP より理念に関するデータを取得した企業が 74 社あった。なお、データの入手先によっ

2 「経営方針, 経営環境及び対処すべき課題等」では、経営方針や経営戦略、経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標、経営環境並びに優先的に対処すべき事業上及び財務上の課題について記載することが求められており、明示的に経営理念の開示は求められていない。また、金融庁が公表している開示の好事例集 2021 では、開示のポイントとして、中長期ビジョンからの価値創造といった経営理念に近似した言葉を用いた説明はあるけれども、経営理念の開示を直接求めるような説明にはなっていない。

て、企業のプロフィール（日経業種中分類，上場市場区分，創業年）や規模（売上高，総資産，従業員数）に大きな違いは見受けられなかった。なお，これら 223 社以外で，理念という用語を用いずに，社是，ミッション，スローガン，方針といった表現を用いている企業が 22 社あったが，今回は理念という単語を用いているかどうかを優先したため，これら 22 社分のデータは以下の分析に含めていない。また，経営理念に関するデータを入力できない企業は 5 社あった。

データ入手先が有報である企業 149 社のうち 8 社，そして，HP である 74 社のうち 19 社では，経営理念が複数の要素から構成されると定義づけていた。そこで，これら 27 社のデータは，経営理念を一文あるいは短い文章で定義（以下では，単一要素として経営理念を定義していると表現する）している残りの企業 196 社（141 社 + 55 社）のデータとは分けて分析することにした。

4. 分析結果

4.1. 複数要素としての経営理念

経営理念が複数の要素から構成されると説明している企業（27 社）における経営理念の特徴について整理することから始めよう。

まず，経営理念の名称については，自社名を含んだ独自名称を利用している企業が 9 社，そのうち，「社名 + 理念」という表記の企業が 4 社，「社名 + way」という表記の企業が 5 社あった。一方，複数の構成要素として経営理念を定義づけていない企業 196 社では，こうした名称の付け方はほとんど観察されなかった（付録 1・2 参照）。これらの企業にて，よく用いられていた呼称は，経営理念（112 社），企業理念（60 社）であった。その他の名称としては，理念に，基本やグループなどの用語が加えられたものや括弧書きで価値観や社是などが追記されたものが少数あった。

経営理念を構成する要素数としては，最も多い企業で 5 つ，最も少ない企業で 2 つであった（5 つが 2 社，4 つが 5 社，3 つが 12 社，2 つが 8 社）。各要素の名称は必ずしも同一ではないが，部分的に名称が一致している場合は同じグループとした。名称一致の判断は，

3 データ収集は 2023 年 4 月に行った。HP の場合，経営理念の公表・記載の時期が明記されていないために，厳密には有報の場合と同時期のデータ収集はできていないことになる。ただし，HP を閲覧した際には，直近で経営理念に関する変更がないか確認しながら作業を行った。

ミッションは Mission と使命, バリューは Value(s) と価値観, ビジョンは Vision とビジョン, 行動指針は Code of Conducts と行動規範あるいは行動（考働）指針という単語が含まれているか否かで判断した。この方法で分類できない要素に関しては、各構成要素の記述やその説明にて、上述したキーワードが用いられているかどうかに基づいて、分類を行った。分類の結果、最も多いのがミッション（20社）であり、以降は、バリュー（18社）、ビジョン（16社）、行動指針（9社）と続き⁴、以降は、方針（6社）、パーパス・目的（5社）、社是（4社）、精神（4社）となった。各構成要素のなかでも、特にミッション、バリュー、ビジョンは英語表記（mission, value(s), vision）が用いられることも多く、英語表記のみの企業が7社、日本語表記も併用されている企業が9社あった。

4.1.1. 各構成要素の特徴

(1) ミッション（purpose）

では、各構成要素の内容について確認していくことにしよう。各社のミッションの内容は表2に示される通りである。内容面での共通点を指摘するとすれば、特に、製品・サービスの新規性・独自性あるいは自社の技術的な強みを強調しているものが多く、それらが社会・世界・環境に対する貢献・提供手段として位置づけられている。利用される動詞は、何らかの価値や利益を生み出し、他者や社会全体に還元することを意味したものや、新たな解決策やアイデアを見つけ出すために組織や個人がとるべき積極的な行動を表現したものとなっている。単名詞の出現頻度⁵（表3）によれば、上位にランクしたのは、「環境、貢献、社会、提供、私たち、技術」となった。また、隣接する単語を組み合わせたバイグラムでの出現頻度（表4）であれば、「環境創造－技術、環境－提供、製品－サービス、課題－解決」が上位に位置している。これら頻度データは、上述の特徴と矛盾するものではないだろう。このようにミッションにて示される内容は、組織が何のために存在しているのかという組織の存在意義というミッションの定義と整合的なものになっていると言え

4 ミッションと行動規範の数は、それぞれ1社重複カウントされたもの（ミッションや行動規範に分類されるものが2つあるという状況）を含んでいる。なお、名称一致のみで分類した場合は、ミッションが17社、バリューが16社、ビジョンが12社、行動規範が8社となっている。

5 テキストから単語に分割する際には、McCab（ver. 0.996）を用いた。その際、システム辞書には（McCabに標準で含まれる）IPAdicを、さらに、新語や固有の表現に対応した分かち書きのため mecab-ipadic-neologd（2020-08-20）を用いている。

表2 ミッション、パーパス、目的

Corporate Mission	名古屋電機工業株式会社は、安全・快適で豊かな社会の実現のために、つねに NEW WAY を探求し、新たな価値を提供します。
Mission	洗練された製品・サービスの創造を通じ、世の中の革新に貢献しよう
MISSION	私たちは、タムラグループの成長を支える全ての人々の幸せを育むため、世界のエレクトロニクス市場に高く評価される独自の製品・サービスをスピーディに提供してまいります。
Mission	光の先駆者 独創的な光技術でオプトビュアの創造と発展に貢献します。 尊敬されるリーダーとして市場を先導し、輝ける未来のために世界へ影響を与えます。 顧客、サプライヤー、株主、社員、そして私たちのコミュニティ全体に夢と繁栄を届けます。
Mission	持続可能な未来社会をITで実現する
Mission	ヘルスケアの進化をデザインする。
MISSION	「照らす」・「映す」で、安全・安心・快適なドライビング環境を創造する
Mission（わたしたちの使命・約束）	Photon is our business ・科学技術の進歩とより豊かな社会・環境の実現に寄与 ・人類の健康と幸福に貢献
Mission（企業としての使命）	Together with our global partners, we bring innovation to everyone everywhere.
MISSION（私たちの使命）	産業のマザーツールで社会に貢献します 小野測器は、お客様が社会課題を解決するための価値ある商品を提供できるよう、計測・解析・制御ツールやサービスを通じ、企画・開発・製造・販売、あらゆる場面においてイノベーションを起こせる現場づくりを支え、社会に貢献していきます。
Mission（私たちの存在意義・使命）	To create the optimum environment for humans and machines（人と機械の最適環境を創造） 人と機械の接点となるインターフェイスにおいて、使いやすさと安心を追求した製品やサービスをご提供することで、新たな価値を創造し、社会課題の解決に貢献します。産業現場から日常生活までの幅広いシーンで、安全性、操作性、信頼性、環境負荷低減など、多様なお客様のニーズにお応えします。
Our Mission（社憲）	われわれの働きでわれわれの生活を向上しよりよい社会をつくりましょう
コーポレートアイデンティティ	“Why” 私たちの存在意義 常に世界が興奮するフィールドを拓く “How” 私たちの能力、価値観 人、知恵、技術をつないで「最・尖端」をひらく、ひろげる “What” 私たちの事業展開への考え方 製造から創造による閃きと驚きを
使命	独創的アイデアを総合技術で価値ある製品に変え、より良い未来を支えます
使命（Mission）	世界一高性能なモーターで地球に貢献する 全社員の地まざる努力により、当社が世に送り出すモータを中心とした製品を通じて、地球環境の保全を始めとする様々な課題を解決すると共に世界の人々のより良い生活の実現に貢献する
使命（エスベックが追求すべき永遠のテーマ）	環境創造技術でより確かな生環境を提供 エスベックが追求すべき永遠のテーマ エスベックは「環境創造技術」を核とする事業で「より確かな生環境を提供する」ことを使命としています。生環境とは、すべての生き物が生きていくための環境、あるいは目的を持って作られた機器がその機能を十分発揮できる環境のことです。生環境という言葉は私たちが自らつくり出した言葉です。それはエスベックの事業が独創的であるからにはなりません。
使命と目指す姿	“はたらく”に喜びを
当社が成すこと	ナンバーワン・オンリーワン 勇気・自己改革力 理念・進歩への意欲 自主性と成長・誠実な事業
私たちの使命（Our Mission）	私たちは、「安全と信頼」の優れたテクノロジーを通じて、より安心、快適な社会の実現に貢献します。
起点（企業の存在理由）	公器として、より良い価値交換を目指す そもそも企業とは公器であり、人々や社会の期待に応えるために存在するものです。エスベックも同様「より確かな生環境を提供すること」を社会的使命として存在しています。さらに、ステークホルダーとの価値交換をより良いものにしていくことが社会的装置としての価値を高め、人々の幸せ実現の一助となると私たちは考えています。
Purpose（存在意義）	NECは、安全・安心・公平・効率という社会価値を創造し、誰もが人間性を十分に発揮できる持続可能な社会の実現を目指します。
Purpose/ 存在意義	人と技術で、いい会社をつくり、いい社会につなげる。 もっと社会に貢献したい。そのために、ヨコオをもっといい会社にしたい。 私たちは、多様な仲間の声に耳を傾け、世界に目を向け、安心安全な未来のために、社会の進化と課題解決に真摯に取り組む「いい会社」をつくっていきます。 人と技術で「いい会社」をつくり、ステークホルダーの皆様とともに持続可能な「いい会社」の実現に貢献していきます。
パーパス	わたしたちのパーパスは、イノベーションによって社会に信頼をもたらし世界をより持続可能にしていくことです。
企業目的	プロの厳しい基準にかなう高い専門性を追求し、徹底した市場細分化と創造的な商品開発により、人間社会の＜音によるコミュニケーション＞に貢献する国際企業をめざす
企業目的（CORPORATE MISSION）	われわれは、地球環境を守り、世界の人々の笑顔あふれる暮らしの向上と文化の発展に貢献することを目的とする

表3 単名詞の出現頻度（ミッション・ビジョン・バリュー・行動指針）

ミッション		ビジョン		バリュー		行動指針	
環境	75.0%	企業	81.3%	挑戦	55.6%	価値	122.2%
貢献	45.0%	技術	75.0%	私たち	50.0%	私たち	111.1%
社会	40.0%	社会	75.0%	尊重	50.0%	成長	88.9%
提供	40.0%	私たち	50.0%	社会	50.0%	社会	66.7%
私たち	40.0%	挑戦	43.8%	行動	44.4%	お客様	66.7%
技術	35.0%	人	37.5%	お客様	44.4%	会社	55.6%
創造	30.0%	創造	37.5%	革新	27.8%	尊重	55.6%
実現	25.0%	タムラグループ	31.3%	創造	27.8%	行動	55.6%
製品	25.0%	お客様	31.3%	価値	27.8%	姿勢	44.4%
事業	25.0%	光	31.3%	チャレンジ	27.8%	情報	44.4%
価値	20.0%	進化	31.3%	顧客	27.8%	各人	44.4%
サービス	20.0%	提供	31.3%	変化	27.8%	視点	44.4%
世界	20.0%	事業	25.0%	組織	22.2%	企業	44.4%
環境創造	20.0%	価値	25.0%	成長	22.2%	yo!	44.4%
エスベック	20.0%	成長	25.0%	情熱	22.2%	経営	44.4%
		IT	25.0%	技術	22.2%		
		ものづくり	25.0%	追求	22.2%		
		ソリューション	25.0%	環境	22.2%		
		実現	25.0%	信頼	22.2%		
		プロGRESSIVE	25.0%				

るだろう。

なお、Purpose（以下、パーパス）もしくは目的を構成要素の一つとしている企業は5社あったが、これらの企業では、ミッションは経営理念の構成要素に含まれていなかった。表2の名称欄に示される通り、括弧書きの表記では、存在意義やMISSIONと示されている。また、社会に対してどのように貢献するのかという点を軸に自社の存在意義を示した文内容となっていた。「貢献，社会，会社，安心」といった単語が散見され、ミッションと同様の傾向を示している。こうしたことから、パーパスや目的はミッションと代替的に扱われていると考えられる。

なお、佐宗（2019）はミッションを、組織の外部にある終点に重心が置かれたものと自分たちが社会の中でどうありたいかと内側に重心が置かれたものの2つに区分し、後者をパーパスと呼んでいる。本稿のデータでは、自社の在り方や組織の成長を志向したものであっても、組織外にある社会，世界，人類，特定の産業に対する貢献についても言及しているものが多かった。その意味では、ミッションとパーパスの2つの用語は実務上明確に使い分けされていないのかもしれない。

表4 バイグラムでの出現頻度（ミッション・ビジョン・バリュー・行動指針）

ミッション		ビジョン		バリュー		行動指針	
環境創造—技術	20.0%	光—技術	25.0%	innovation—革新	11.1%	お客様—価値	44.4%
環境—提供	21.1%	技術—挑戦	18.8%	価値—創造	11.1%	会社—財産	33.3%
製品—サービス	15.8%	人—技術	18.8%	製品—サービス	11.1%	価値—クリエーション	33.3%
課題—解決	15.8%	企業—姿勢	18.8%	革新—発想	11.1%		
		世界—お客様	12.5%	個性—尊重	11.1%		
		技術—産業	12.5%	技術—追求	11.1%		
		企業—形成	12.5%	お客様—パートナー	11.1%		
		価値—創出	12.5%	文化—人権	11.1%		
		ソリューション—提供	12.5%	人権—環境	11.1%		
		お客様—社会	12.5%	環境—啓発	11.1%		
		社会—ニーズ	12.5%	成長—チャレンジ	11.1%		
		ニーズ—先	12.5%				
		先—人	12.5%				
		挑戦—進化	12.5%				
		進化—永続	12.5%				
		永続—企業	12.5%				
		技術—プロセス	12.5%				

(2) ビジョン

組織の目指すべき姿を意味していると言われるビジョンの各社の説明の仕方は必ずしも同一ではないけれども、将来像を説明するために、「～を目指す、～になる、～な企業」といった表現や社名を主語とした表現が散見された（表5参照）。また、単名詞の出現頻度（表3）やバイグラムでの出現頻度（表4）からも示唆されるように、将来像を描く際には、技術的な観点からアプローチされるものも多かった。ただし、一部の企業では、ミッションの記述のように、社会に対する貢献に関する説明の中で自社の位置付けが示されていた。

(3) バリュー・行動指針

バリューは組織が重要視する価値観や行動指針を指すとされるが、行動指針はバリューと並んで構成要素として扱われることもあったため、本稿ではバリュー（表6）と行動指針（表7）を区分して整理した。ただし、これらを見比べてみると、大きな違いは見受けられなかった。ともに、箇条書きの形で、事業活動を行っていく上で重要視される考え方、

表5 ビジョン

Vision	先端テクノロジー企業として、グローバルに活躍することを目指す
VISION	<p>① タムラグループは、世界的視野にたち、エレクトロニクス産業が求める事業を経営基盤とします。</p> <p>② タムラグループは、市場本位をつらぬき、世界のお客様が求める技術を事業基盤とします。</p> <p>③ タムラグループは、公正な視点で社員を評価し、努力によって成果をもたらす人を最も賞賛します。</p> <p>④ タムラグループは、国際社会の一員として行動し、各国の法規制を順守し文化・慣習を尊重します。</p> <p>⑤ タムラグループは、地球環境の保全に努め、資源の有効化と再資源化を推進します。</p>
Vision	<p>オプトビアの創造 santeo は、光技術の革新を通して、世界中に新しい価値を届けることを企業指針としています。私たちが思い描く未来は、情報通信、生命科学、センシングのみならず、光技術があらゆる産業の進化を加速させる、高度に発展した社会です。光技術は、過去に前例のない素晴らしい社会成長をもたらす可能性を秘めており、私たちの働き方、人とのつながり方、余暇の過ごし方に大きな変化を起こします。私たちは、人々の自主性、創造性、豊かな個性が開花する、より人間中心の希望に満ちた高度情報化社会、平和で心温まる未来の理想郷を「オプトビア」と呼びます。</p>
Vision	<p>01 先端技術の追及 先端技術を追求し、製品、サービスの提供及び経営における IT の最先端企業となります。</p> <p>02 弛みない革新への挑戦 探究、挑戦することを恐れず、忘れず、革新的なデザインと IT の力で社会に変革をもたらします。</p> <p>03 持続型企業形成 IT を駆使して、法令を遵守し、持続的成長が可能な企業形成を推進します。</p> <p>04 新しい価値の創出 日々刻々と変化する社会において、IT を活用した新しい価値を創出し続けます。</p>
VISION	<p>私達理工工業は、ものづくりの会社として、環境に配慮し、常に先進技術に挑戦し、最適のソリューションを提供することで、お客様と社会に喜ばれる企業を目指します。</p> <p>私達が目指すのは、人を大切に、互いを尊重し合い、何でも話し合える社風を大切にする働き甲斐のある企業です。</p>
Vision (わたしたちの志)	<ul style="list-style-type: none"> ・ 光の未知未踏領域を追求 ・ 光技術を用いた新しい産業の創造
Vision (私たちが目指す未来)	<p>Pioneer the new norm for a safer and sustainable world (いつも、ずっと、みんなに新しい安心を)</p> <p>ものづくりの未来と新たな可能性を創造し、明日の「当たり前」となる、新しいスタンダードの開拓者となります。そして、全ての人々に幸福と安心をもたらす、より安全で持続可能な社会の実現を目指します。</p>
VISION (私たちの目指す姿)	<p>お客様と共創し、社会に安心を提供します</p> <p>2030 年に目指す社会に対し、小野測器は技術を磨き、成長と共創で強みを伸ばし、モノ計測から得られる「確かさ」から、シツ計測を磨き「豊かさ」を提供していきます。</p>
Vision/ 目指す姿	<p>社会ニーズのその先に、人と技術で挑戦し、「新しい」を生み出し続ける進化永続企業。</p> <p>私たちは、お客様や社会の要望に「期待を超える結果で応えたい」という強い思いから、人や技術・プロセスなど、自ら変化し、時代に合わせて進化してきました。</p> <p>これからも、新しい技術やプロセス開発への挑戦にとどまらず、ビジネスモデルの変革や、多様なパートナーとの共創などを通して、進化していきます。</p> <p>私たちは、日々変わりゆく社会ニーズのその先に、人と技術で挑戦し、「新しい」を生み出し続ける進化永続企業を目指していきます。</p>
コーポレートビジョン	<p>精密かつ完璧にこだわるものづくりを超えて、ライフスタイルの変革を促す、ものづくりソリューションエキスパートとして次代を切り拓く世界のあらゆるお客様とともに、デジタル社会の心躍る価値創造に貢献する</p>
スタイル (ミッションの実現に向けた企業姿勢)	<p>プログレッシブ</p> <p>ミッションの実現に向けた企業姿勢</p> <p>エスベックの企業活動のあるべき姿、それは「プログレッシブ (進取的) です。かつて先達が「環境試験器」という言葉もない時代にそのニーズを察知し、事業のかなめとしたように、プログレッシブであることは私たちが大切にしてきた企業姿勢であり、次代に受け継ぐ伝統でもあります。プログレッシブと共に、リアルな (誠実な)、オープン (開放的な)、フェア (公正な) といった企業姿勢も大切にしています。</p>
当社が目指すもの	<ul style="list-style-type: none"> ・ エレクトロニクスビジネスを通じて、人々の生活を豊かで快適なものにし、「未来社会に貢献」する ・ 創造力を駆使し、携わるエレクトロニクス業界の技術の進歩に寄与し、「不可欠な存在」になる ・ 我々の真の事業は「問題を解決すること」であり、顧客に満足いただく労苦を惜しまない ・ 先端技術に挑戦し続ける「バイオニア」になる ・ 創造力を発揮できる会社の仕組みづくりに心血を注ぐ、「誇りの持てる」会社を実現する
技術と人の架け橋	<p>我々のビジョンは、時代を超越した企業として、我々の想像力に富んだアイデアを実現し、世の中にパワーと勇気を与えるためのソリューションを提供する業界のリーダーとなることです。</p>
目指す姿 (Vision)	<p>100 年を超えて成長し続けるグローバル企業・人類が抱える多くの課題を解決する世界 No.1 のソリューション企業集団</p>
私たちのめざす姿 (Our Vision)	<p>私たちは、創意と情熱により世界トップレベルのテクノロジーを追求し、お客さまに感動を与えるグローバルカンパニーをめざします。</p>
Mind	<p>私たちは、情熱としなやかさをもって、自らの強みと最高のチームワークを発揮します。</p>

顧客や環境に対する責任、倫理や人権の観点から従業員が遵守すべきことなどについて、複数提示されるパターンがほとんどである。表3・4に示されるように、「挑戦、革新、創造、成長」といった積極的な姿勢や考え方を示す単語が比較的多くの企業で用いられている。また、「尊重、お客様、人権、啓発」といった対人関係を念頭にした単語を用いている企業も少なくない。

(4) 4要素のテキスト特徴量の比較

表8に示されるように、ミッションは他の3つの要素（ビジョン、バリュー、行動指針）に比べて、文字数、単語数ともに少ない傾向があり、ミッションである組織の存在意義は比較的簡潔に明示されていると言える。逆に言えば、ビジョンにて、将来の姿を描く際には、どのような価値を提供するのか、あるいは社会にどのような影響を及ぼすのかといった点も含めて説明されるので、より詳細な記述となっている。また、バリューや行動指針は、複数の観点から定義され、箇条書きの形態で示されることが多いので、記述量は多い傾向にある。ただし、文字数・単語数ともに、どの構成要素においても、標準偏差はかなり高い値を示しており、企業によるバラツキが大きいことがわかる。

表8の右側に示される TF-IDF とは、次のように計算されたものである。まず、各社の各構成要素の記述を単語分割して、個々の単語の出現頻度（TF: Term Frequency）を算出する。次にそれら単語がどれだけの文書で使用されているのかを表す逆文書頻度（IDF: Inverse Document Frequency）を算出し、TF と掛け合わせる。このような計算方法をとるので、ある会社の理念の説明での出現頻度は高いが、他の理念の説明には出現していない単語の TF-IDF 値は大きくなる。つまり、単語レベルの TF-IDF は、文書に出現している単語のうち、どの単語が文書の特徴をよく示しているのか評価できる指標となっている。こうして、単語レベルでの TF-IDF 値を算出したら、次に、それらを各社・構成要素ごとに合計する。ただし、その際、単語ベクトルのノルムを1に正規化する。こうして合計された TF-IDF は、各社の各構成要素にどれだけ独自性の高い単語が含まれているのかを示していることになる。ただし、TF-IDF は文書に含まれる単語数の大きさに影響を受ける計算構造となっている。この点を緩和させるために、単語数あるいは文字数で除する形をとっている。

TF-IDF の傾向は次の通りである。平均値が高いのはミッションやバリューであったが、

表 6 バリュー

Code of Values (行動基準)	視線は外向き、未来を見通すように思考はシンプル、戦略を示せるように心は情熱的、自らやり遂げるように行動はスピード、チャンスを逃さぬように組織はオープン、全員が成長できるように
Core Values	Harmony 和 Passion 情熱 Innovation 革新 Integrity 誠実 Commitment 実践
Our Values (私たちが大切にしている価値観)	・ソーシャルニーズの創造 私たちは、世に先駆けて新たな価値を創造し続けます。 ・絶えざるチャレンジ 私たちは、失敗を恐れず情熱を持って挑戦し続けます。 ・人間性の尊重 私たちは、誠実であることを誇りとし、人間の可能性を信じ続けます。
Value	テクノロジーの価値を信じて、この世の中をより良く変えていきます。 常に社会に貢献し続ける企業であり続けます。 グループのミッション、ビジョンを理解し、各社の目標設定に従って行動します。 ゴールを明確にし、組織全体で挑戦し続けます。 顧客のニーズを的確に把握し、より良い技術、製品サービスを提供します。 自己の都合を優先させず、顧客のことを第一に考えます。 コンプライアンスを重視、優先し、目標を達成します。 物事は事業＝製品サービスにこだわり抜き、徹底的にあらゆる角度から考え抜きます。 高度に合理的な思考方法を貫きます。 変化や独自性への食欲さや情熱を持ち続けます。 人間の多様性、精神性や情動、デザインや芸術性にこだわります。
Value	私たちは、独創性あふれる新しい価値の創造と、人々への安心を追求し続けます。
VALUE (私たちが提供する価値)	はかる・わかる・つながる 数値に真面目に、はかる 専門家が集まることで、わかる 柔軟な現場対応で、つながる 私たちは、お客様の達成したい目的に対し、状況に応じた解決策を考え、行動します。
Values	顧客の満足を第一としよう プロフェッショナルとして挑戦することを楽しもう 多様性を尊重し、仲間と、より大きな事を為そう スピードを上げよう
Values	成功のカギ 顧客第一 顧客の声に耳を傾け、期待を超えるために、懸命に努力します 市場選択と牽引 市場を見極め、絞り込み、集中し、そしてリードします 圧倒的な成果 結果と品質で最上級を目指します 想像力と革新力 大胆な発想と発明で差別化します 柔軟でフラットな組織 効率よい組織運営で迅速に意思決定します 多様性とチーム結束 個性を尊重し、ゴールを共有し一致団結します 開かれたコミュニケーション 正直かつ、誠実に話し合い、忌憚なく議論します グローバルな視野 世界中のコミュニティとのつながりを大切にします 鋭い洞察力と勤勉 常に好奇心を持ち、感性を研ぎ澄まし、正確さと本質を追求します 忍耐力と機敏性 素早く動き、粘り強く、執念深く利益獲得機会を掴み取ります
VALUES	カスタマー お客様と一緒に考えて、お客様と社会を満足させるソリューションを提供します。 イノベーション 先進技術を追求、環境に配慮し、お客様に喜ばれる「自信と誇りあるものづくり」を目指します。 チャレンジ 業界全体にアンテナを張り、できない言い訳をせず挑戦を続けます。 インテグリティ 相手を信頼し、尊重し、公正・誠実に社会の規範に従って行動します。 ダイバーシティ 文化、慣習、生活、性別、年齢、人種、全ての違いを受け入れます。 ワンチーム 個人の力を高め、組織力で勝負します。

Values (わたしたちの価値観)	・ 挑戦 ～できないと言わずにやってみよう！～
Values (重視する価値観)	「Change」 非連続な変化への適応。ビジネス・技術・マインド・オペレーションなど環境の変化に合わせて私たち自身も変化していく。 「Technology」 最先端技術の追求により、世界のイノベーションを支える開発競争力を持つ会社を目指す。 「Growth」 私たちの成長が株主・お客様・パートナー・社員などのあらゆるステークホルダーへの貢献に繋がる。 「Speed」 ダイナミックかつ急激に変化する市場・お客様への迅速な対応。 「Sustainability」 お客様・パートナー・社会との共生により持続可能な未来を創る。
Values/ 価値観	Respect 尊重 多様な個性を尊重し、一人ひとりに誠実に向き合う Fairness 公正・公平 公平かつ透明性をもって、正しい行動をとる Ownership 当事者意識 何事も自分事として捉え、自ら考えをもって行動する Challenge 挑戦 失敗を恐れず、活かし、「新しい」に挑戦し続ける Innovation 革新 柔軟な発想力と応用力で、日々革新に挑み続ける
価値観	CUSTOMER-CENTRIC お客様の立場で考え、行動する PASSION 何事も前向きに、情熱を持って取り組む GEMBA 現場・現物・現実から学び改善する INNOVATION 制約を設けず、柔軟に発想し、価値を生み出す TEAMWORK お互いを認め合い、すべての人と共創する WINNING SPIRIT 失敗をおそれず、まずチャレンジし、成功を勝ち取る ETHICS AND INTEGRITY 誠実に、正直に、責任を持って行動する
価値観 (Value)	"Nidec Way" 「挑戦への道」 ・ 三大精神 ・ 「創造性/敬意/協働/王道/決断力/チームスピリット/人材育成」
大切にする価値観	「挑戦」「信頼」「共感」
宣言 (良き社会の一員としての誓い)	エスベックが社会に約束すること 良き社会の一員としての誓い 企業活動の範囲が拡大するなかで、順守すべきものや尊重すべきものを明確にしました。それらは「遵法」「文化」「人権」「環境」「啓発」です。例えば「遵法」という考え方において、私たちは法を犯さない範囲であれば何をやってもいいという訳ではありません。法の上に社会的な良識や人々の考えといったものがあり、エスベックはその領域で活動を行います。また、国や地域が異なれば倫理規範などの解釈に違いがみられることがしばしばあります。その場合はより社会性が高い活動を選択することとしています。 「文化」「人権」「環境」「啓発」においても同様に、これらの事柄を積極的に守り、育てる決意を「宣言」というかたちで社会に表明し、実践しています。
社訓	夢 勇気 信頼
私たちの大切にすべきこと (Our Values)	1. 安全と信頼を何よりも重視すること。……………モノづくり (生産) 2. お客様の視点に立ち、お客様の価値向上に努めること。……………コトづくり (事業) 3. 自らの成長に向けてチャレンジすること。……………ヒトづくり (教育) 4. 環境保全に努め、地域、社会の発展に貢献すること。……………マチづくり (CSR) 5. 夢を描き、互いに語りあうこと。……………ミチづくり (未来創造)

表 7 行動指針

Code of Conduct (行動規範)	1. 基本姿勢 2. 人権尊重 3. 環境保全 4. 誠実な事業活動 5. 会社財産・情報の管理 コンプライアンスに関する疑問・懸念相談、報告
私たちの行動規範～6つの約束～ (Our Code of Conduct)	1. お客さま感動満足の追求 私たちは、お客さまの期待を超える安全で高品質な製品と優良なサービスを提供します。 2. 公正な企業活動 私たちは、公正、透明、自由な競争に基づく適正な取引を行います。 3. 適正な情報開示と社会とのコミュニケーション 私たちは、株主をはじめ広く社会とのコミュニケーションを行い、積極的かつタイムリーに適正な企業情報の開示を行います。 4. 人権の尊重と良好な職場環境の構築 私たちは、従業員の多様性、人格、個性を尊重し、すべての従業員が働きがいを持って、良好かつ健全な職場環境を構築します。また、企業活動を通じて従業員の自己実現を支援します。 5. 環境保全と積極的な社会貢献活動 私たちは、企業活動と環境保全が両立する地球にやさしい製品・サービスを追求するとともに、地域・社会の一員として、積極的に社会貢献活動を行います。 6. 会社財産・情報の適正な管理 私たちは、会社財産を適正に取り扱うとともに、個人情報・顧客情報をはじめとする各種情報の保護・管理を徹底します。
考働指針	一、仕事とは約束を果たすこと 職場で確実に約束を果たそう 二、自らの責任を自覚し 人任せにせず 主体的に取り組もう 三、皆で協力し 誠意を尽くして 信用を得よう
行動指針	各人が自身の仕事にオーナーシップを持ち、環境の変化に合わせ、お客様視点・マーケットインの視点から自立的に考え行動を起こす。 成長市場・成長企業にアクセスし続けるために、最新の技術・知識に裏付けられた、お客様にとって価値のある課題解決に向けた提案を行う。 各人が意欲的にあるべき姿に向かってチャレンジし、プロフェッショナルを目指すことが、個人の成長・会社の成長につながる。 個人単位・組織単位での迅速な判断と意思決定を行い、常に先を見て、お客様にとっての価値を生み出す。 グローバル社会の構成員として、企業としての社会的責任を果たし、持続可能で豊かな社会の実現に向け貢献する。
行動指針	信頼こそ全ての基本 ・謙虚な姿勢と感謝の心を大切にします ・公明正大に行動します ・新たな価値の創造に挑戦します
行動指針 (価値のクリエーション)	社員一人ひとりが目指す行動のあり方 価値のクリエーション 働きかけ yo! 変化させ yo! 自分の価値も高め yo! 「価値のクリエーション」は、エスベックに集う一人ひとりが目指す行動のあり方です。社員一人ひとりの価値の創出がエスベック全体の価値につながっています。3つの yo! は、価値のクリエーションのための重要な姿勢を示しています。
行動規範	・人権を尊重します ・法令を遵守します ・公正な商取引を行います ・知的財産を守り尊重します ・機密を保持します ・業務上の立場を私的に利用しません
行動規範 (Discipline) ・ 行動指針 (Code)	・3Q6S・社員心得 7か条 / 3P (proactive, professional, productive) の徹底 / 6悪の排除・経営3原則・3つの経営基本理念・三大経営手法 三大経営姿勢 圧勝の3条件 ・CSR 憲章 (社会的責任・多様性の尊重等)
GUIDELINE	① 私たちは、パートナーシップを大切にします。 ② 私たちは、革新する勇気を大切にします。 ③ 私たちは、多彩な個性を大切にします。 ④ 私たちは、社会的な責任を大切にします。

表8 経営理念主要構成要素のテキスト情報

	文字数	単語数	TF-IDF/ 文字数	TF-IDF/ 単語数
ミッション (20社)	79.1 (60.3)	14.8 (10.6)	0.065 (0.034)	0.365 (0.247)
ビジョン (16社)	132.8 (81.9)	24.4 (14.9)	0.044 (0.035)	0.233 (0.177)
バリュー (18社)	148.6 (115.5)	26.4 (21.8)	0.063 (0.078)	0.429 (0.777)
行動指針 (9社)	163.1 (132.7)	35.7 (28.2)	0.039 (0.021)	0.170 (0.079)

注：各セルの値は平均値，括弧内の値は標準偏差である。

特に、バリューの標準偏差はかなり大きかった。つまり、各社固有の存在意義や価値観を記述しやすい一方で、よく見かける内容になっている企業も少なくなかった。一方、行動指針に関しては、平均値も標準偏差も相対的に低かった。大局的には、行動指針は各社固有の特異なものというよりも、反対する者がほとんどいないような基本的な倫理観や態度に言及しているからかもしれない。行動指針は、文字数や単語数の標準偏差の大きさから示唆されるように、どの範囲あるいはどの程度の詳細さで記述するのかという点で企業間での差異が生じやすいが、内容面でのバラツキは低い傾向にある。

(5) 他の構成要素

他の構成要素は、方針 (6社)、社是 (4社)、精神 (4社) の3つに分類された (表9)。社是は一般的には企業の経営上の方針とされる。社是を括弧書きで policy としている企業も1社あった。また、方針という分類は、方針もしくは Policy という単語を名称に含んでいるものとなっている (1社のみ経営の基本原則という表記であったが、名称での分類では方針が最も近いと判断した)。最後に、精神という分類は、要素の名称あるいは内容説明に精神という単語が共通して含まれていたために採用した。このように名称は異なっているけれども、表9にて示されている通り、内容面での明確な差異は見出すことは難しく、社会、世界、顧客などへの貢献を示すミッション、将来の姿を描くビジョン、重視する価値観や原則を示すバリューが混在しているものが多い。

4.1.2. 各要素の組み合わせパターン

上記の各要素の組み合わせパターンとして多く観察されたのは、ミッション、ビジョン、バリュー (行動指針) の3つの要素を含んだもので、これら3要素だけで経営理念を構成している企業は7社、これら3つを含む4つないし5つの要素としている企業が5社あ

表9 その他

方針	
Management Policy	社員の雇用とその家族の生活の安定と向上、 新たな需要の創出、社会への還元のために、 正々堂々と事業を行い、 適正な利益を追求します。
経営基本方針	「三つの安心」 ・顧客が安心して使用できる商品をつくる。 ・取引先が安心して取引きできるようにする。 ・従業員が安心して働けるようにする。
経営方針 (MANAGEMENT POLICY)	一、芝浦電子の社員一人ひとり、夢に向かい情熱をもって果敢に挑戦し、価値観を共有し思いやり、 主体的に行動する 磨かれた個性と感性を發揮し、互いに切磋琢磨し、仕事を通じて成長できる人財を育成し、 自由闊達な企業風土を醸成する 一、われわれの製品がお客様の価値向上に貢献できるように努力する お客様のニーズに応え、迅速で正確な対応を行い、適正な利益を確保することでこれを達成する 一、地球環境を守るため、エネルギー効率の向上に寄与し、安心で安全な社会の実現に貢献する 一、社会から信頼され、選ばれる会社になり続けることで企業価値を高め、もって株主に貢献する
CSR 基本方針	法令・社会規範の遵守 私たちは法令・社会規範の遵守を徹底し、社会の信頼に応えます。 人権の尊重 私たちは一人ひとりの人権を尊重し、差別などの人権侵害行為を許しません。 社員の労働環境整備 私たちは社員の幸せを目指し、個性を尊重し、公平な処遇を実現するとともに、健康で働きやすい環境をつくります。 環境への配慮 私たちは地球環境に配慮した企業活動を進めていきます。 公正な商取引の推進 私たちは常に公正な商取引に則り、お客様・お取引先との信頼関係を築きます。 情報管理の徹底 私たちは自社情報、お客様やお取引先などの第三者情報や個人情報などの管理を徹底し、機密を保持します。 知的財産の尊重 私たちは企業価値の源である知的財産を守り、尊重します。
経営の基本原則	スマダの使命を実現していくために、私たちは次の7項目を企業経営・事業活動の基本原則とします。 ・世界の人々に愛用される電子部品を製造・販売し、世界に認められる品質・納期・コストを常に維持します。 ・スマダの役員・社員は、お互いを尊重し、ステークホルダーとの強い信頼関係を築き上げます。 ・会社の運営は、常に最適な場所と人材によって行います。 ・人材登用に關しては、能力主義を原則とし、国籍・人種・性別・信条・身体的特徴等による差別はしません。 ・事業を展開する地域の慣行・慣習を尊重し、法令を厳守します。 ・地球市民として、環境保全に積極的に取り組みます。 ・時代を先取りして、新製品の開発及び経営の革新に進んで取り組み、常に成長していくことにチャレンジします。
経営姿勢	強靱な経営基盤をもとに、創造と挑戦を繰り返し、自ら変革し続けます
社是	
社是	弛まざる研究と開発を糧に明日を歩む技術に生きる 少数精鋭主義を貫き高効率・高賃金を目指す 理念の統一を要に社業の躍進を励む
社是	創造によって文化、産業に貢献する
社是	我々は人間性を尊重し、環境を大切に作る無駄のない物づくりにより、お客様に満足を提供し社業の発展を通して社会に貢献します
社是 (Policy)	我々は科学・技術・技能の一体化と誠実な心をもって全世界に通じる製品を生産し、社会に貢献すると同時に、会社および全従業員の繁栄を推進することをめねとする。
精神	
Philosophy	ICC ベンチャースピリット ベンチャー精神は、社員一人ひとりを支える心の羅針盤です。私たちは、次の3つの言葉を胸に、いかなる状況においても、困難を乗り越え自らの可能性を最大限に發揮し、新しい道を切り拓きます。 Independency 起業家精神、並外れた責任感、リスクを取る勇氣 Creativity 既成概念への挑戦、枠にとらわれない自由でユニークな発想 Consciousness 明確な目標と役割に対する自覚、揺るぎない決意
Principles (行動原則)	創業の精神「ベタープロダクト・ベターサービス」常にゆるぎないインテグリティと人権の尊重あくなきイノベーションの追求
SPIRIT (私たちが共有する精神)	誰もやらないことに挑戦します お客様視点での価値づくりにこだわります 先義後利の精神で行動します 私たちがこだわるのはあくまでお客様の視点での価値ある商品づくりです。お客様のより良いを常に優先し、お客様と共に新たな高みへ挑戦を続けます。
創業の精神	三愛精神「人を愛し、国を愛し、勤めを愛す」

た。なお、ミッションではなく、パーパス、ビジョン、バリューの3要素の企業は1社あった。このようにミッション（パーパス）、ビジョン、バリュー（行動指針）の3要素を経営理念の構成要素に含んでいる企業は13社あり、全体の半分ほどを占めている。

ミッションとビジョンの2要素を含んだ企業は2社、ミッション（パーパス）とバリュー（行動指針）の2要素を含んだ企業は6社、ビジョンとバリューの組み合わせの企業は1社であった。ただし、この企業のビジョンでは世の中に対して自社がどのように貢献するのかという点についても言及されており、内容的にミッションと重複している部分もあった。つまり、ミッション（パーパス）、ビジョン、バリューあるいは行動指針の3要素のうち2要素を経営理念の構成要素としている企業は全部で9社あり、ほぼすべての企業でミッション（パーパス）が経営理念の構成要素とされているということになる。

残る組み合わせパターンは、社是とバリューもしくは行動指針の2つを構成要素とする企業2社とミッション（目的）と方針の2つを構成要素とする企業3社であった。前者の社是に関しては、内容的には社会や世界への貢献という観点から組織の存在意義を示したものであった。その意味で、複数の構成要素として経営理念を定義する際には、ほとんどの企業にて、少なくとも組織の存在意義については言及していると言える。

なお、経営理念が複数要素から構成されるといっても、必ずしも各要素が並行的に位置づけられるとは限らない。いくつかの企業では、構成要素間の階層構造について言及している。たとえば、タムラ製作所では、ミッションを頂点として、ビジョン、ガイドラインと縦に順に並ぶ三層構造を、ピラミッド型の図によって経営理念を表現している。図を用いた階層構造の提示は、リコー、エンプラス、I-PEX、IDEC、小野測器でも見受けられた。

4.2. 単一要素としての経営理念

4.2.1. 単語・バイグラムの出現頻度、文字数・単語数・TF-IDF

4.1節にて検討した企業とは異なり、149社の企業では、経営理念は一文もしくは短い文章で表現されている。以下では、これらの企業の経営理念の特徴について検討していくことにしよう。個々の経営理念を示す文章は、巻末資料の付録1・2に示してある。

まず、理念の記述にて用いられている単名詞とバイグラムの出現頻度（表10・11）から見ていく。まず、半数以上の企業にて、社会あるいは貢献という用語が用いられていた。これは、4.1.1節にて、ミッションやパーパスの記述内容で確認された、企業の存在意義

表 10 単名詞の出現頻度（単一要素としての経営理念）

	全体 196 社分		有報 141 社分		HP のみ 55 社分
社会	59.2%	社会	59.6%	社会	58.2%
貢献	51.0%	貢献	50.4%	貢献	52.7%
技術	28.6%	技術	25.5%	技術	36.4%
創造	24.5%	創造	23.4%	企業	29.1%
発展	21.9%	発展	19.9%	創造	27.3%
企業	21.9%	企業	19.1%	発展	27.3%
提供	17.4%	人	17.7%	製品	25.5%
価値	16.8%	提供	14.9%	提供	23.6%
製品	16.8%	価値	14.9%	価値	21.8%
お客様	16.8%	実現	14.9%	私たち	21.8%
人	14.3%	お客様	14.9%	お客様	21.8%
人々	14.3%	製品	13.5%	信頼	20.0%
信頼	14.3%	人々	12.8%	人々	18.2%
実現	13.8%	信頼	12.1%	成長	16.4%
私たち	12.2%	挑戦	10.6%	社員	14.5%
サービス	10.7%	サービス	9.9%	追求	14.5%
挑戦	10.7%	世界	9.2%		
世界	10.2%	私たち	8.5%		
社員	10.2%	開発	8.5%		
開発	9.2%	顧客	8.5%		
顧客	9.2%	社員	8.5%		
追求	9.2%	地球	7.8%		

表 11 バイグラムの出現頻度（単一要素としての経営理念）

	全体 196 社分		有報 141 社分		HP のみ 55 社分
社会—貢献	14.8%	社会—貢献	14.9%	発展—貢献	16.4%
発展—貢献	11.2%	発展—貢献	9.2%	社会—貢献	14.5%
社会—発展	9.2%	社会—発展	9.2%	製品—サービス	10.9%
サービス—提供	7.7%	実現—貢献	8.5%	サービス—提供	10.9%
価値—創造	7.1%	社会—実現	7.8%	社会—発展	9.1%
実現—貢献	6.6%	価値—創造	7.1%	価値—創造	7.3%
社会—実現	6.1%	サービス—提供	6.4%	社会—環境	7.3%
製品—サービス	4.6%	提供—社会	4.3%	地球環境—保全	7.3%
提供—社会	4.1%	人—社会	4.3%	技術—創造	5.5%
地球環境—保全	4.1%	技術—挑戦	3.5%	世界—人々	5.5%
社会—進歩	3.1%	製品—開発	2.8%	環境—調和	5.5%
進歩—発展	3.1%	人類—社会	2.8%	信頼—製品	5.5%
人—社会	3.1%	三方—笑顔	2.8%	社会—進歩	5.5%
発展—寄与	3.1%	笑顔—創造	2.8%	進歩—発展	5.5%
技術—挑戦	3.1%	創造—社会	2.8%		
製品—開発	2.6%	価値—製品	2.8%		
創造—社会	2.6%	地球環境—保全	2.8%		
環境—調和	2.6%	発展—寄与	2.8%		
世界—人々	2.6%				

表 12 文字数・単語数・TF-IDF 情報のデータ入手先別の比較

	文字数		単語数		TF-IDF / 文字数		TF-IDF / 単語数	
	有報	HP	有報	HP	有報	HP	有報	HP
データ入手先								
サンプルサイズ	141	55	141	55	141	55	141	55
平均値	51.60	75.15	10.54	15.67	0.076	0.067	0.345	0.296
平均値 (全体)	58.20		11.98		0.073		0.331	
標準偏差	39.40	74.15	8.07	13.97	0.056	0.039	0.168	0.155
標準偏差 (全体)	52.44		10.30		0.052		0.166	
中央値	42	55	9	12	0.064	0.054	0.299	0.262
中央値 (全体)	43		9		0.061		0.289	
最小値	4	8	1	1	0.000	0.019	0.000	0.098
最大値	221	330	40	65	0.353	0.176	1.000	1.000
<i>t</i> 検定	$t = -2.24, p = 0.029$		$t = -2.56, p = 0.013$		$t = 1.25, p = 0.214$		$t = 1.95, p = 0.054$	
Cohen's <i>d</i>	-0.457		-0.510		0.171		0.300	
<i>U</i> 検定	$W = 3282, p = 0.095$		$W = 3035, p = 0.018$		$W = 4350, p = 0.186$		$W = 4719, p = 0.019$	
Cliff's D	-0.154		-0.217		0.122		0.217	

に関わることを示唆するものである。また、「技術、創造、価値、製品、サービス」などのように、社会への貢献や提供に関する具体的な手段に言及した単語も上位にランクしていた。バイグラムの結果では、これらを組み合わせた形での出現が多いことを示している。また、「私たち、企業、会社」といった、ビジョンの表明においてよく用いられる用語も見受けられた。他には、社会のみならず、「お客様、人々、私たち、社員、顧客」といった利害関係者も比較的上位に位置していた。このように単名詞やバイグラムの出現頻度からは、単一要素の経営理念の記述は、ミッションあるいはパーパス、ビジョンといった要素の記述に類似していることが窺える。なお、データの入手先別の結果は、上位については、ほぼ同じ単語・バイグラムがランクインしており、大きな違いは見受けられなかった。

次に、理念を記した文字数、単語数を確認しよう。単名詞やバイグラムの出現頻度の観点からは、単一要素の経営理念の内容は、ミッションやビジョンのそれと類似していたけれども、文字数や単語数（表 12）は、複数の構成要素の結果（表 8）と比べると、一定程度低い水準にあった。つまり、単一の経営理念の方が、相対的に記述量は少ない傾向にあった。これは、複数要素ではなく単一のものとして理念を提示する際に、あまり複雑なものにならないような配慮があるからかもしれない。ただし、TF-IDF に関しては、特に大きな差異は観察されず、記述の独自性において違いはないと言える結果であった。

最後に、文字数、単語数、TF-IDF / 文字数、TF-IDF / 単語数の 4 変数に関して、理念の

テキストデータの入手先別の違いについて確認しておこう。表 12 の比較結果によれば、有報よりも HP にて公表されている理念の方が、文字数、単語数ともに値が高い傾向があり、その差は中程度の大きさと言えるものであった。これは、有報よりも HP の方が、文の記述量や表示形式など自由にデザインできることが影響しているかもしれない⁶。ただし、TF-IDF については、有報と HP との間で明らかな差異は認められなかった。

4.2.2. ステークホルダー関係

先行研究のなかには、ステークホルダーに関する言及に注目した分析を行っているものもあった（杉山, 2020; 飛田, 2010）。本調査対象のデータでも、顧客や社員などのステークホルダーを表す単語の出現を確認することができた。ここでは、これらステークホルダー関連の単語出現について確認しておくことにしよう。

表 13 は、単一要素としての経営理念を対象に、ステークホルダー関連の単語の出現頻度とそれらの相互関連性を示している。対象とした単語は、全体の単語出現リストから、ステークホルダーに関連したものを選んだものである⁷。なお、表記揺れのあった、「従業員、社員」、「顧客、お客様、お客さま」については、それぞれ従業員、顧客としてカウントしている。まず、最も出現回数の多かった単語は顧客である。この点は、先行研究で指摘されてきた傾向（大城, 2020; 柴田, 2016; 横川, 2010a）と一致している。一方、株主については、経営理念の焦点の一つとされることもあるが（杉山, 2020）、出現回数は多くなかった。また、株主という単語が出現する際には必ず、他のステークホルダー関連の単語も同時に用いられていた。この点は、齋藤・武田（2010）で確認された結果と整合的である。つまり、株主という単語は単純に株主志向を示唆しているわけではなく、むしろ多面的なステークホルダーに配慮した理念を提示する際に出現していると言える。また、株主に言及した理念かどうかによって、配当性向や純資産配当率の水準に統計的な有意差は

6 基本的に記述内容が多い複数要素から構成される理念を有している企業も、27社中19社がHPで理念を公表していた。

7 なお、ステークホルダーに関連していると予測される単語は表 12 で示される以外のもの（地球、環境、世界、社会、人）もあったが、特定の誰かというよりも全体を指し示すニュアンスが強いこと、文脈によっては必ずしもステークホルダーのことを指しているとは限らないこと、これらの単語も含めて組み合わせパターンを考慮すると、パターン数が膨大になりすぎて整理するのが容易ではないということから、ここでは、表 13 に示される用語に限定している。

表 13 ステークホルダー関連の単語の出現と相互関連

株主	関連単語出現の有無（有 1, 無 0）				組み合わせ	
	従業員	顧客	地域	ステークホルダー	総数	総数
1	1	1	1	1	1	1
1	1	1	0	0	0	7
1	1	0	1	0	0	1
1	0	1	0	0	0	2
0	1	1	1	0	0	1
0	1	1	0	0	0	9
0	1	0	0	0	0	13
0	0	1	1	0	0	1
0	0	1	0	1	1	1
0	0	1	0	0	0	25
0	0	0	1	0	0	1
0	0	0	0	1	1	1
0	0	0	0	0	0	133
11	32	47	5	—	—	—

注：最下段の値は、各単語が出現している企業数を示している。また、塗り潰し箇所は、単一のステークホルダーのみに言及しているパターンを示している。

観察されなかった。

顧客と従業員については、それぞれ、約半数、3分の1ほどが、単独での出現となっており、特定のステークホルダーに焦点を向けた理念の記述になっていることが窺える結果となっている。ただし、全体としては、全くステークホルダー関連の単語が出現しない経営理念を有した企業は133社あり、ステークホルダーに直接的に言及している企業は決して多いわけではなかった。なお、カウントする単語を拡張して、地球、環境、世界まで含めたとしても、全く関連単語が出現しない企業は98社と全体の半数を占めている。

4.2.3. 戦略

BSCやコントロール・レバーのフレームワークの議論では、経営理念や信条に基づき、戦略が構築され、その実行のためのコントロール体制が整えられるとされる（Kaplan and Norton, 1996; Simons, 1995）。戦略実行のためのコントロール・システムが対象とする戦略は事業戦略の水準であるので、理念の内容と事業戦略（競争戦略）との関連性について検討していくことにしたい。

競争戦略の追求に関連する用語として注目したのが「オンリーワン、Only One、独自、オリジナル、オリジナリティ、先端、先進、新しい、新しさ、独創、革新、非連続、誰も

やらない、にない、なかった⁸』といった独自性、独創性、新規性に深く関連した用語（以下では、煩雑になるのを避けるため、独自性関連と表記する）である。これらの用語は、競争戦略に関する一般的な記述から連想され、かつ、今回のテキストデータに含まれるものから、リストアップしたものである。競争戦略の2つの基本戦略である差別化戦略とコストリーダーシップ戦略のうち、これらの単語は一見すると差別化戦略と関連が深いと言える。しかしながら、コストリーダーシップ戦略であっても、低コストを実現するための取り組み・価値提案は、他者が簡単に実践できない各社固有のものである必要がある（Porter, 1996）。2つの基本戦略のいずれにとっても、持続的な優位性を構築していく源泉として、上記の単語で表される取り組みは非常に重要なものになると考えられる。それゆえ、これらの用語を用いた経営理念の表明は、いずれの戦略の追求とも関連していると予測できる。

2つの基本戦略の測定は、Banker et al.（2014）の測定方法を修正した小笠原他（2023）を参照した。具体的には、6つの財務指標による下位尺度得点（平均値）を各戦略のスコアとした。差別化戦略に関連するのが、売上高販管費比率、売上高研究開発費比率、売上原価率の逆数、コストリーダーシップ戦略に関連するのが、有形固定資産への設備投資額に対する売上高の比率、有形固定資産の帳簿価額に対する売上高の比率、総資産に対する売上高の比率である。なお、各指標は5ヵ年平均をとり、外れ値に関しては、上下5%でウィンザライズしている。

表14は、2つの競争戦略のスコアを、上記の独自性に関連した用語を理念に含んでいる群と含んでいない群とで比較した結果を示している。いずれの戦略も、独自性を示唆する用語を理念に含んでいる群の方が、戦略スコアはやや高い傾向にあった。なお、統計的により明確な差異を確認できたのは、コストリーダーシップ戦略の方であり、効果量もやや高い値が得られている。

最近の管理会計研究では、深化と探索という相反する要素を同時に追い求める両利きの経営が注目されているが、ポーターの戦略論では、差別化戦略とコストリーダーシップ戦略の同時追求は失敗に陥りやすいとされている。両戦略を同時に追求している企業では、理念の記述にどのような特徴があるのか確認しておこう。

8 「にない、なかった」というのは、「今までにない」、「今日にない明日」、「世の中にない」、「どこにもなかった」といった新規性を示す用語を補足するために設定したものである。

表 14 2つの競争戦略と独自性関連用語の利用

	差別化戦略		コストリーダーシップ戦略	
	含む群	含まない群	含む群	含まない群
独自性関連用語 サンプルサイズ	41	137	38	119
平均値	0.207	-0.062	0.347	-0.111
標準偏差	0.925	1.016	1.140	0.929
中央値	-0.110	-0.362	-0.056	-0.383
中央値 (全体)	-0.313		-0.271	
最小値	-1.174	-1.226	-1.079	-1.119
最大値	2.825	2.828	3.120	3.264
<i>t</i> 検定	$t = -1.60, p = 0.115$		$t = -2.25, p = 0.029$	
Cohen's <i>d</i>	-0.270		-0.465	
<i>U</i> 検定	$W = 2184, p = 0.031$		$W = 1687, p = 0.018$	
Cliff's D	-0.222		-0.254	

注：各戦略のスコアは標準化している。

2つの戦略スコアでクラスター分析を行い、2つの戦略の追求程度の異なる組み合わせパターンを抽出した。クラスター間の距離は平方ユークリッド距離を、クラスタリングの方法としてWard法を採用し、樹形図からクラスター数を決定し、戦略スコアの高低の組み合わせが異なる3つのクラスターを抽出した。表15に示されるように、いずれの戦略スコアも低く戦略的焦点が明確とは言えないCL1、逆にいずれの戦略スコアも高く、両戦略を同時に追求していると考えられるCL2、いずれの戦略スコアも中程度のCL3の3類型に分類された。

この戦略類型と独自性関連の用語を理念に含むか否かの分類とで作成した分割表を示しているのが表16である。クラメールの連関係数は0.233と高い数値ではないけれども、両者には関連性が認められるという、上述した表14での分析結果と整合的な結果が得られている。特に、両戦略スコアが高いCL2において独自性関連の用語が経営理念に含まれる割合が高く、戦略的焦点が低いCL1では関連用語を含まない割合が高かった。

表 15 2つの基本戦略スコアに基づくクラスタリング

類型	度数	差別化戦略			コストリーダーシップ戦略		
		平均値	標準偏差	中央値	平均値	標準偏差	中央値
CL1	50	-0.417	0.706	-0.607	-0.872	0.134	-0.856
CL2	27	0.456	1.318	-0.112	1.834	0.644	1.705
CL3	76	0.112	0.946	-0.231	-0.078	0.384	-0.108
有意差 (5%有意水準)		CL1 < CL2, CL1 < CL3			CL1 < CL2, CL2 > CL3, CL1 < CL3		

注：各戦略のスコアは標準化している。

表 16 戦略類型と独自性関連用語の利用の分割表

戦略類型	独自性関連用語		
	含まない	含む	合計
CL1	44	6	50
CL2	16	11	27
CL3	56	20	76
合計	116	37	153

$\chi^2=8.274, p=0.016, \text{Cramer's } V=0.233$

5. おわりに

経営理念に基づいた戦略実行体制の構築は、マネジメント・コントロールを対象とした管理会計研究の主たるトピックの一つであり続けている。ただし、経営理念の内容面を加味した研究は限定的で、知見の十分な蓄積には至っていない状態にある。経営理念の内容分析そのものについても、十分な研究蓄積があるわけではないので、本稿ではまず、経営理念の内容に関する基礎的な整理を行った。その上で、競争戦略の優位性構築の源泉として貢献しうる独自性に注目し、関連した用語が経営理念の記述にて用いられているかどうかによって、競争戦略の追求に差があるのかどうか検討した。主な発見事項は以下の通りである。

第1に、有報の第一部企業情報の「第2事業の状況、1経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」にて、比較的多くの企業が経営理念を公表していた。有報にて、理念という単語が出現しない企業でも、ほとんどの場合、HPにて経営理念が公表されていた。最近の経営理念の定義では、「明文化と公表」が重要な要件として捉えられているが（高尾，2009）、上記のデータ入手状況から、有報やHPは主たる公表場所として考えても差し支えないだろう。ただし、有報よりもHPにて公表されている経営理念の方が、文字数や単語数が多い傾向が見受けられた。有報で理念を公表している企業であっても、多くの場合、HPでもより詳細に理念に関する情報が公表されていることを踏まえると、経営理念の長さは有報での公表に影響しているのかもしれない。

第2に、経営理念は一文もしくは短い文章にて明示される場合が多かったけれども、明示的に複数の要素から構成されるものとして定義づけている企業も一定数いた。代表的な要素としては、ミッション（パーパス）、ビジョン、バリュー、行動指針といったものであった。各構成要素の記述内容は、概ね以前より先行研究にて指摘されてきたものと整合的で

あった。

第3に、単一に定義されている経営理念は、単名詞やバイグラムの分析から、ミッションあるいはパーパス、ビジョンといった要素の記述に類似していることが明らかとなった。また、出現する単語の中には、ステークホルダーに関連したものが一定数あった。割合としては従業員と顧客に言及した理念が比較的多かった。価値の提供や価値観などを説明する際に、その提供先である顧客や提供者である従業員の存在は欠かせない側面があるのだろう。その一方で、株主に言及した理念は少なかった。また、株主に関しては、単独ではなく、他のステークホルダーと同時に言及されていた。さらに、株主に言及した理念かどうかによって、株主還元の程度に差はなかった。こうしたことから、株主という単語は、経営理念において株主重視の姿勢を明確に表明するというよりもむしろ、多様なステークホルダーへの配慮を示すために用いられていると考えられる。

第4に、競争戦略の優位性の源泉として重要な要素と考えられる、独自性に関連する用語の出現の有無によって、競争戦略の追求の程度が異なっていた。差別化戦略よりもコストリーダーシップ戦略の方がより大きな差異が観察されたけれども、経営理念にて独自性を謳っていると、戦略的焦点がより明確になっている傾向が観察された。ただし、差別化戦略とコストリーダーシップ戦略のいずれかに焦点を合わせるというよりもむしろ、両方を同時に追求している企業にて、独自性に関連した単語が経営理念の表明によく用いられていた。このように、経営理念の内容は各社が追求する競争戦略と関連している部分が認められる。このことは、経営理念の内容はより根源的な影響要因として注目値することを示唆している。管理会計研究にとっては、理念と戦略との整合性がマネジメント・コントロール・システムの構築に及ぼす影響や理念の内容と理念浸透のためのシステムとの関連性など重要と思われる検討課題は数多くあるだろう。

最後に、本稿の限界と今後の課題について述べておこう。まず、上記の発見は、電気機器という限られた業種を対象としたものであり、今後は検討業種を拡大していく必要がある。いくつかの先行研究では、業種間の差異が指摘されているので（たとえば、安藤, 2008; 大城, 2020）、業種の拡張とともに、なぜ差異が生じるのかという点についても検討を加えることも重要になってくるだろう。

次に、本稿では、経営理念にてどのような内容が語られているのか、先行研究の知見を援用しながら検討を行った。しかしながら、この分析は、われわれが事前に想定した範囲

を出るものではない。つまり、想定できなかった意外な項目を補足することはできなくなる。この点、教師なし機械学習の一種であるトピックモデルを使った検討は、本稿とは異なる視角からの分析を可能にする。さらに、トピックモデルの結果を用いて、経営理念のタイプ分けを行ったりすることもできる。なお、トピックモデルに関しては、探索的に分析を行った結果を付録3として示してあるので参照されたい。

また、本稿の分析は、用語の出現頻度の高い方に注目したけれども、非常に出現頻度の少ない単語は内容的に重要な意味を持っている可能性がある（野口，2012）。個別具体的な内容面での分析を展開していくには、こうした側面への注目は欠かせないものとなるだろう。

最後に、本稿では、競争戦略に焦点を合わせたけれども、多角化戦略や国際戦略あるいはCSR戦略といった他の戦略概念に対しても検討を広げていくことも重要であろう。たとえば、曾我（2021）と同様に、本調査対象のデータでも、国際化やグローバルといった単語が理念に含まれている場合には、海外売上高比率がより高い傾向にあることを確認している。また、「地球や環境」、あるいは「共生、共存、共栄、調和、協調」といったCSRに関連するような単語も一定割合で出現しており、これらはCSRに関連した戦略的行動との関連性が期待できるものだろう。

謝辞

本研究はJSPS科研費19K01995と22K01801の助成を受けたものです。

引用文献

- 青木崇（2009）「日本企業の経営理念と社会的責任活動」『Management Journal』1:129-140.
- 浅野俊光（1991）『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社。
- 足立光正（2004）『「企業理念」開発プロジェクト』ダイヤモンド社。
- 安藤明人（2008）「テキストマイニングによる企業の社是・社訓の分析」『日本心理学会大会発表論文集』72: 1365.
- 伊丹敬之・加護野忠男（2003）『ゼミナール経営学入門第3版』日本経済新聞出版社。
- 伊藤武志（2018）「社会に貢献する企業の経営管理：オムロンの事例研究を中心として」『管理会計学』26(2): 77-91.
- 稲盛和夫（2006）『アメーバ経営』日本経済新聞出版社。
- 犬田剛・深谷住男（2020）「農業法人の経営理念の公開実態と営農類型別の特性分析：テキストマイニングによる分析」『農業経営研究』58(2): 29-34.
- 梅澤正（1994）『顔の見える企業：混沌の時代こそ経営理念』有斐閣。
- 大城朝子（2020）「備後企業の経営理念：経営理念のテキストマイニングによる探索的分析」『福山大学経済学論集』44: 105-120.

- 岡田耕一郎 (1999) 「わが国企業の経営理念の類型化：銀行業を中心として」『東北学院大学論集経済学』140: 169-182.
- 小笠原亨・新井康平・井上謙仁 (2023) 「企業の戦略的行動が持続的な競争優位に与える影響の検証」『管理会計学』31(1): 37-53.
- 奥村恵一 (1994) 『現代企業を動かす経営理念』有斐閣。
- 小田恵美子・三橋平 (2010) 「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」『経営哲学』7(2): 22-37.
- 上總康行 (2007) 「京セラの大家族主義経営と管理会計：アメーバ経営と時間当たり採算」『管理会計学』15(2): 3-17.
- 北居明・田中雅子 (2009) 「理念の浸透方法と浸透度の定量的分析：定着化と内面化」『経営教育研究』12(2): 49-58.
- 北野利信 (1972) 「経営理念の構造」(中川敬一郎 (編著) 『経営理念』ダイヤモンド社, 179-238.)
- 金明哲 (2021) 『テキストアナリティクスの基礎と実践』岩波書店。
- 小森谷浩志 (2011) 「経営理念の策定から浸透プロセスに対する一考察：「再意味化」をとして」『日本経営診断学会論集』11: 69-75.
- 近藤隆史・西居豪 (2020) 「LOC のコンフィギュレーションの探索」『原価計算研究』44(1): 45-60.
- 齋藤朗宏・武田寛 (2010) 「企業における経営理念の分析」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』337-338.
- 佐々木健 (2011) 「エレクトロニクス企業における競争戦略の転換と経営理念：技術標準と多角化をめぐる競争戦略の転換を題材として」『日本経営倫理学会誌』18: 75-87.
- 佐宗邦威 (2019) 「組織の「存在意義」をデザインする」『DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー』Kindle 版。
- 柴田仁夫 (2013) 「経営理念の浸透に関する先行研究の一考察」『経済科学論究』10: 27-38.
- 柴田仁夫 (2016) 「経営者の経営理念の浸透に対する感じ方に関する一考察」『埼玉学園大学紀要』16: 67-80.
- 清水馨 (1996) 「企業変革に果たす経営理念の役割」『三田商学研究』39(2): 87-101.
- 住原則也・三井泉・渡邊祐介 (編著) (2008) 『経営理念』PHP 研究所。
- 杉本俊介 (2023) 「経営理念に表れる日本企業の徳：テキストマイニングを用いて」『日本経営倫理学会誌』30: 49-59.
- 杉山敏啓 (2020) 「地域銀行の経営理念と経営パフォーマンスの関係性分析」『証券経済学会年報』55 (別冊) : 1-2-1 - 1-2-17.
- 瀬戸正則 (2017) 『戦略的経営理念論：人と組織を活かす理念の浸透プロセス』中央経済社。
- 曾我寛人 (2020) 「日本企業における経営理念の国際志向性と国際化の関係に関する実証分析」『日本貿易学会研究論文』10: 1-14.
- 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」『麗澤経済研究』18(1): 57-66.
- 高尾義明 (2009) 「経営理念の組織論的再検討」(京都大学京セラ経営哲学寄附講座 (編著) 『経営哲学を展開する』文眞堂, 58-87.)
- 高尾義明 (2010) 「経営理念は役に立つのか：経営理念と成果についての先行研究からの考察」『経営哲学』7(2): 38-51.
- 高田馨 (1978) 『経営目的論』千倉書房。
- 多湖雅博・田中利正 (2023) 「中小企業における経営理念の課題と対策」『地域協働経済ジャーナル』2: 23-40.
- 田中雅子 (2006) 『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』中央経済社。
- 田中雅子 (2012) 「理念浸透プロセスの具体化と精緻化：3つのモデルを検討材料に」『経営哲学論集』9(1):

21-31.

- 鳥羽欽一郎・浅野俊光 (1984) 「戦後日本の経営理念とその変化: 経営理念調査を手がかりとして」『組織科学』(18): 37-51.
- 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.
- 土屋喬雄 (1967) 『続日本経営理念史: 明治・大正・昭和の経営理念』日本経済新聞社。
- 中川敬一郎 (1972) 「経営理念の国際比較: その経営史的考察」(中川敬一郎(編著)『経営理念』ダイヤモンド社, 5-73.)
- 中村元一・山下達哉 (1992) 『理念・ビジョン追求型経営』都市文化社。
- 西居豪・近藤隆史・中川優 (2014) 「日本企業における海外子会社管理: マネジメント・コントロール概念の検証」『原価計算研究』38(1): 83-94.
- 野口寛樹 (2012) 「探索的定量研究に基づいたミッションの理解: 定款のテキストマイニングから」『ノンプロフィット・レビュー』12(1): 21-33.
- 間宏 (1972) 「日本における経営理念の展開」(中川敬一郎編著『経営理念』ダイヤモンド社.)
- 廣川佳子 (2019) 「経営理念の浸透が組織成員の心理と行動に及ぼす影響」『立教大学心理学研究』(61): 31-33.
- 松田良子 (2002) 「経営理念研究の体系的考察」『大阪学院大学企業情報学研究』2(2): 601-613.
- 松葉博雄 (2008) 「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす影響」『経営行動科学』21(2): 89-103.
- 松村洋平 (2006) 『企業文化(コーポレートカルチャー): 経営理念とCSR』学文社。
- 水谷内徹也 (1992) 『日本企業の経営理念』同文館出版。
- 山城章 (1972) 『現代の経営理念』白桃書房。
- 横川雅人 (2010a) 「現代日本企業の経営理念: 「経営理念の上場企業実態調査」を踏まえて」『産研論集』37: 125-137.
- 横川雅人 (2010b) 「現代日本企業の経営理念: 未上場企業への「経営理念実態調査アンケート」をもとにして」『経営戦略研究』4: 5-27.
- 渡辺泰宏 (2011) 「経営理念の組織的浸透と組織文化の成立に関する考察」『経営哲学』8(1): 155-159.
- 渡辺岳夫 (2014) 「アメーバ経営システムの影響機能と経営理念」『會計』186: 418-432.
- Banker, R. D., Mashruwala, R., and Tripathy, A. (2014) Does a differentiation strategy lead to more sustainable financial performance than a cost leadership strategy? *Management Decision*, 52(5): 872-896.
- Collins, J. C., and Porras, J. I. (1994). *Built To Last, Successful Habits Of Visionary Companies*. (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー』日経BP出版センター, 1995.)
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Heinicke, A., Guenther, T. W., and Widener, S. K. (2016) An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The key role of beliefs control. *Management Accounting Research*, 33: 25-41.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996) *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Martyn, P., Sweeney, B., and Curtis, E. (2016) Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting and Organizational Change*, 12(3): 281-324.
- Ouchi, W. (1981) *Theory Z*. New York: Avon Books.
- Porter, M. (1996) What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.
- Simons, R. (1995) *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard University Press.

付録 1：有報から取得した経営理念

企業理念	挑戦と変革。地球と人びとの未来を創る。
企業理念	先進的な商品・業務・サービスの提供を中心に、価値の創造を通じて社会生活の改善と向上を図り、社会の持続可能な発展に貢献し続けること
企業理念	私たちは、人と地球環境を大切に、革新的な技術で、豊かな社会の発展に貢献します
経営理念	オンリーワン画像検査技術で世界の製品品質向上に貢献し、人々の生活に豊かさと幸福をもたらす。
経営理念	より良品を、より早く、より多く、より安く、より賢くつくことで持続可能かつ地球にやさしく豊かな社会の実現に貢献する
企業理念	優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献する
グループ経営理念	人と、地球の、明日のために。
企業理念	たゆまぬ技術革新と限りない創造力により、活力とゆとりある社会の実現に貢献する
経営理念	富士電機は、地球社会の良き企業市民として、地域、顧客、パートナーとの信頼関係を深め、誠実にその使命を果たします。 ●豊かさへの貢献●創造への挑戦●自然との調和
経営理念	当社グループは、高い企業倫理に基づき、人間性を尊重し、時代の変化に適切に対応しながら、共存共栄のもとに豊かな社会づくりに貢献する。
経営理念	「品質重視の考えに立ち、常に世界に誇る技術を開発、向上させる」「経営効率の向上に努め、企業の存続と発展に必要な利益を確保する」「市場志向の精神に従い、そのニーズにこたえとともに、需要家への奉仕に徹する」の3項目を掲げ、その実現に努めること
企業理念	「より豊かな未来をひらく」ことを企業使命とし、「お客様の安心と喜びのために」を提供価値としております
経営理念	人類社会に役立つ存在感あふれる、開かれた、独自性ある、自己実現の場である企業を目指す
企業理念	私たち山洋電気グループは、すべての人々の幸せをめざし、人々とともに夢を実現します。
経営理念	伝統的経営理念である「三者の得」(当社製品によって「使う人、売る人、造る人」の各々が利益を享受すること)を踏まえ、安全・安心なパワーソースの提供を通じて豊かな社会造りに貢献する
経営理念	・社は「愛と感謝と積極性」の経営理念のもと、広く社会の繁栄に貢献する。 ・更に地球環境を考え、世界の平和と豊かさに企業活動をおし貢献する。
経営理念	「研究成果を社会に還元し、キーマテリアルを世界に向けて発信する」 「顧客へマテリアルソリューションを提供し、社会の発展に貢献する」 「単結晶を核とした製品を開発し、未来の市場機会を創造し続ける」
経営理念	ITを通じて、三方笑顔(お客様の笑顔/社員の笑顔/世間の笑顔)を創造し、人類・社会の進歩発展に貢献します。 1. 自己の良心をもって、信頼と安心を築き、三方笑顔を創造します。 2. 早さを追求し、スピードあふれる行動をもって、三方笑顔を創造します。 3. 新しいIT技術、斬新なサービスをもって、三方笑顔を創造します。
経営理念	「わたしたちは、たゆみない努力で健康を願うすべての人々に新たな価値を創造し、豊かな社会づくりに貢献」すること
経営理念	ともにつくる、つぎをつくる。—いつでもどこでもお客様とともに—
経営理念	優れた技術・サービスを提供することで、人々の豊かな暮らしの実現に貢献します
経営理念	国際社会への貢献とその継続的拡大
経営理念	人とコンピューティングの力で世界平和に貢献する
企業理念 (The Vision)	卓越した創意工夫と最良の科学技術によって、どこにもなかった素晴らしい方法を創出し、人々の役に立つ
経営理念	人の可能性を照らせ。
企業理念	和して拓く
経営理念	常に豊かな知性と感性を磨き、市場に適応した価値ある製品を創出し、豊かな社会の実現と地球環境の保全に貢献するとともに、私たちの事業に携わるすべての人々が共に繁栄する
企業理念	「お客さまと共に新たな価値を創造します」、「ものづくりを究めます」、「限りない変革への挑戦を続けます」
経営理念	みんなの努力で企業の繁栄と生活の向上を結びつけよう
経営理念	信頼と創造
基本理念	「誰よりも先に新しいものを生み出す」、「いつも先の時代を見つめる」、「柔軟で斬新な考えを持ち続ける」
経営理念	常に、チャレンジ精神と誇りをもってビジネスに取り組み、技術を磨き、生産の効率化を進め、世界中のお客様が心から満足し信頼できるパートナーとして、新たな価値創造に貢献する
企業理念	グローバルな「人と社会」に貢献する

社是・経営理念	生産性の限界に挑戦する 技術立国日本を代表する CAD/CAM ソリューションメーカーとして、世界のモノづくりに貢献する
経営理念	新しい「伝わる」と新しい「つながる」でつぎの「楽しい」を創る
経営理念	すべてのステークホルダーから信頼され、期待され、愛される企業集団を目指し、技術とアイデアで社会に貢献する
経営理念	顧客第一主義
企業理念	社会と産業の基盤を支える企業活動を通じて、環境と調和し活力ある社会の実現に貢献する
企業理念	社会を、地球を、未来を豊かに。
経営理念	電気に生きる-電気と共に発展する社会と共生し、人々の暮らしに貢献する
経営理念	①お客様にご満足いただける新たな価値を創造し続けます。 ②人間尊重の精神に基づいた企業活動を進めます。 ③高い倫理観、道徳観に根ざしたコンプライアンス経営を実践します。 ④美しい地球を次世代へつなぐことに貢献します。 ⑤株主価値を高める経営を常に行います。
経営理念	当社グループは、高い企業倫理に基づき、人間性を尊重し、時代の変化に適切に対応しながら、共存共栄のもとに豊かな社会づくりに貢献する。
経営理念	社会の繁栄と発展に貢献すること。これは私たちインスペックの目的であり社員の喜びである。この目的達成のため、私たちは常に考え、勇気ある行動とたゆまぬ努力を積み重ね、もって私たちの幸福を目指すものとする。
経営理念	一人ひとりが志をもって努力することで自らを高め、その力を結集して、はるかな未来を拓き、社会とお客様に貢献し、会社の繁栄と個々の生活の向上を目指す。
企業理念	人と社会に安全と快適を
理念	Only One の企業であること、Global に発展する企業であることを目指し、自動認識業界の中においてトップクラスである
経営理念	常に、源流に立って考え、意欲して創造し、価値を創り、新しい時へ、自ら変革し対応しよう
経営理念	「Quality (高品質)」、「Unique (ユニーク)」、「Innovative (革新)」、「Creative (創造)」、「Kind to the Earth (地球に優しく)」
企業理念	革新と成長を通じ、人と社会と地球環境に貢献する
企業理念	独自の技術を核に、新しい価値を創造し、活力とゆとりある社会の発展に貢献します。
経営理念	・顧客志向私たちは、常にお客様の視点に立ち、より良い社会生活の実現に資する商品・サービスを提供し続け、私たちの智慧と努力が社会の発展に寄与することを喜びとします。 ・変化即動私たちは、世の中の変化に目をそむけず、誤りに気付いた時は引き返す勇気を持ち、常に自己研鑽に励み、自己変革を目指して行動します。 ・一致団結私たちは、フェアアンドオープンで精神で、高い志と情熱を共有する人たちと共に、いかなる困難をも乗り越え、一丸となって目標を達成します。
経営の基本理念	創造と調和
経営理念	(イ) 公正であること。 (ロ) 利益を上げること。 (ハ) より良い商品を創造し続けること。
企業理念	画像一筋
企業理念	OKIは「進取の精神」をもって、情報社会の発展に寄与する商品を提供し、世界の人々の快適で豊かな生活の実現に貢献する。
経営理念	時代のニーズを先取りし、失敗を恐れぬチャレンジ精神の溢れた前向きの企業たることを期す
基本理念	お客様の視点にたった製品の開発、製造、販売並びにサービスの提供を通じて社会に貢献する
経営理念	自分の仕事に責任を持って他人に迷惑をかけるな
経営理念	我々は、人と環境にやさしい技術をおとして、社会に貢献し、地球環境の保全を図り、次の世代に住みよい地球と豊かな社会を残すように努めます。
経営理念	お客様を大切に、地球を友に、個性を尊重し、総合力を発揮して世界の人々に信頼され、社会とともに発展する開かれた、なくてはならない会社でありたい。 そして社員が自信を持ち、常に創造し挑戦していることを誇りとしたい。
経営理念	社会から信頼される企業集団となることを目指し、人間尊重、豊かな価値の創造、そして人々の生活・文化への貢献
基本理念	「情報通信&エンターテインメントで人々を幸せにする」経営
企業理念	今までにない発想と、限らない技術の追求をもって、人々が躍動する世界を創造し続ける。
企業理念	①安全で信頼性の高い製品と質の高いサービスを提供し、より快適な社会の実現に寄与する②新技術に挑戦するとともに、会社の発展と社員の幸福を追求する③健全な企業活動を通じて、社会に貢献し環境との調和を図る
経営理念	「人々に安全を」「社会に価値を」「企業をとりまく人々に幸福を」

経営理念	人材の開発と相互信頼に努め、新技術に挑戦して、社会に貢献する。
経営理念	他社がまねするような商品をつくれ
経営理念	誠と和と意欲をもって、「オリジナル & ハイレベル」な商品とサービスを提供し、安全・安心で豊かなグローバル社会の実現に貢献する
企業理念	「共に未来を生きる」私たちは革新的なモノづくりを通じて、世界中のお客様と社会のために、安らぎに満ちた、今日にない明日を届けます。
企業理念	電子部品の製造とサービスを通じて世界のお客様に満足して頂ける仕事をいつも提供し続けることにより、豊かな社会の実現に貢献すること
理念	優れた人材が集い、資本・資源を有効に活用し、育ち、力の限り活躍し、豊かな自己実現と社会貢献ができる場を提供するという「人資豊然」
企業理念	アルプスアルパインは人と地球に喜ばれる新たな価値を創造します
経営理念	「開かれた透明性のある企業」「社会の負託に応えられる企業」「働きがいのある企業」「環境に配慮した企業」
経営理念	全社員の成長と幸福を追求すると同時に、お客様、社会の進歩発展に貢献する
経営理念	不への挑戦 <ul style="list-style-type: none"> ・まず実践ありき ・品質を実践する ・社会に行動する ・技術を実践する ・顧客に行動する ・社員に豊かさを
経営理念	モノづくりを通してお客様に最高の製品とサービスを提供し社員と社会に幸福を
理念	当社は、コンピュータによる造形処理を、あくまでもユーザーの立場に立って支援させていただくことに究極の目標を置いております。デジタル化の急進に伴い、お客様のニーズが多様化、高度化する中において、いかに迅速かつ前向きに新技術で対応できるかが重要課題となります。単に量的拡大を追求するのみでなく、質の高い製品の供給と十分なサービスの提供によりお客様に共感を頂き、共に発展していくことを最善と考えております。
企業理念	可能性の追求を通して、総合的な高度技術により、情報社会の発展に寄与する
企業理念	企業理念を表現したタグラインである「Recording Tomorrow」のもと、レコーディング・ソリューション・カンパニーとして音響機器事業、情報機器事業を両輪とし、お客様の要請に応え、法令・規制を遵守して、魅力ある高品質な製品とサービスを提供し続けるとともに、ステークホルダーの皆様にご満足いただけるよう新しい価値を提供し、人・社会・未来に貢献する企業となることを目指しています。
企業理念	開拓・創造・実践
経営理念	その創業の精神である「和協一致」、「仕事に魂を打ち込み」、「社会に奉仕したい」を継承しつつ、「和協一致仕事に魂を打ち込み社会に貢献する」を社是とし、今後もマクセル人としての誇りを堅持し、優れた自主技術・製品の開発を通じて社会に貢献すること
経営理念	「会社存立の原点は社会の役に立つことである」「経営は創造である」「社員の幸福は会社の発展と共にある」
経営理念	コミュニケーションで創る楽しい未来、愉快な技術
経営理念	豊かな自然環境の保護・存続を使命とし、技術革新に努め、生産活動を通じて、広く社会に貢献する。
企業理念	すべての行動を通して人へ社会へ世界へ貢献する
企業理念	当社は企業理念として、以下の3つの「再」に取り組むことを掲げております。 <ul style="list-style-type: none"> ・企業「再」生 ・「再」生エネルギーの普及 ・生まれたキャッシュの「再」投資
企業理念	YOKOGAWA は計測と制御と情報により持続可能な社会の実現に貢献する。YOKOGAWA 人は良き企業市民であり勇気をもった開拓者であれ
経営理念	社会と共に、顧客と共に、従業員と共に、成長する企業
グループ理念	人を中心としたオートメーション
経営の理念	永年培ってきた電気・電子の技術を軸とし、機械・化学等の要素技術を複合した新しい分野を切り拓き、豊かな産業社会の実現、地球環境の保全に貢献する
経営理念	「誠実・創造・挑戦」をモットーに地球環境保全と豊かで人にやさしい社会環境の実現に貢献します
経営理念	病魔の克服と健康増進に先端技術で挑戦することにより世界に貢献すると共に社員の豊かな生活を創造する
企業の基本理念	計測・制御・監視技術の限界に挑戦し、産業の発展とより良い明日の社会の実現に貢献する
経営理念	人類に幸福をもたらす技術の開発と製品化により社会に貢献する
経営理念	先端技術を先端で支える
経営理念	常に新しい技術に挑戦し、社会に価値ある製品やサービスを展開することで、お客様、株主様、従業員の満足を高める企業になる
経営理念	技術と信頼

経営理念	① 安全で高品質な製品の提供を通して、社会に貢献できるメーカーを目指す ② 高い技術力で顧客に信頼される企業を目指す ③ 取引先・株主・社員の満足度を高めることを目指す ④ 法令を遵守し倫理性の高い企業活動を通して、透明性のある企業を目指す
経営理念	電子計測技術を通して広く社会に貢献する。
経営理念	FA 技術と IT 技術の融合分野であるインテリジェント FA システム市場を対象に開発型ビジネスを通じて豊かな未来社会に貢献し、株主・顧客・社員及びその家族、そして関連する全ての会社や人々と将来の希望を共有し心豊かで風通しの良い企業風土を形成する
経営理念	「革新」により社業の発展を図り、「信頼」により顧客との共存を維持し、「創造」により社会に貢献し続ける存在でありたい
企業理念	良い品質の製品で顧客の要望を満たし、企業を繁栄させ、従業員福祉の向上と社会発展への貢献を図り、株主からの信頼に応える
経営理念	製造業を手段とし、サービス業を目的とする
経営理念	①社会に価値ある製品を②企業に利益と繁栄を③社員に幸福と安定を
企業理念	「顧客に満足を」「地球にやさしさを」「社会に夢と活力を」
企業理念	1. 私達は、創意と工夫をもって新しい価値を創造し、社会の発展に貢献します2. 私達は、会社を取り巻く全ての人々と誠意をもって強調し、会社の繁栄と全員の幸福との一致を、追求します3. 私達は、自らの責任を自覚し、英知と信念をもって可能性に挑戦します
経営理念	「感動と快適さを提供する商品の開発」「相互信頼を通じた豊かな関係づくり」「快活な職場づくりへの参画と社会の発展への寄与」「自己の成長と豊かな生活の実現」
経営理念	社会が求めるより良きものを合理的に生産し、信頼される健全経営を展開して参画者総ての文化の高揚を計る
経営理念	澤藤電機は良い商品を作り、企業としての社会的責任を果たし、関係する全ての人に栄えを与える
経営理念	共創と革新—HARADA はベストを追求するプロフェッショナル集団であり続けます。
経営理念	品質至上を核に社会の信頼に応える
経営理念	人の心を尊重し、豊かな価値を創り、社会貢献に努める
企業理念	ベンチャースピリット溢れる企業集団を目指す。
企業理念	お客様に“価値”を提供し“信頼”を獲得する (A' V A L u e)
経営理念	世の中にないものをつくり、世の中のためになるものをつくる
経営理念	ファイネストカンパニー (美しき良き会社)・ファイネストワーク (美しき良き仕事)
経営理念	経営の中心は人であり、健全なものづくりを通じて、豊かな社会の実現に貢献する。
経営理念	企業は公器
基本理念	私たち古河電池は、常に挑戦者であり続けることをスローガンとし、公正と誠実をモットーに、株主、従業員、お客様、地域社会をはじめとする様々なステークホルダーの期待に応えるため、永年にわたり培って来た技術力を核にして、絶え間ない革新を図り、持続的な成長と中長期的企業価値の向上を目指し、真に豊かで持続可能な社会の実現に貢献します。
経営理念	「人の尊重」、「企業価値の最大化」、「企業品質の向上」、「技術立社への挑戦」および「社会的役割の達成」
経営理念	Great Small Company
経営の基本理念	独自のエレクトロニクス技術とシステム技術により、お客様のために新しい価値を創造し、安全で豊かな社会 (人と地球にやさしい情報社会) の実現に貢献すること
経営理念	「創造と開発」を基本とし、常に世界最高の技術に挑戦し、製品を通じて科学の進歩と社会の発展に貢献すること
経営理念	「創造 貢献」(貢献のための創造)
基本理念	厳密と透明
経営理念	社会的使命に徹し、ME機器の開発を通じて、医学の進歩に寄与する
経営理念	我々会社の目的は社会の要請に応じ優秀な製品を最も廉価で生産し供給する事によってお互の福利を増進するにある
経営理念	「互恵互善の理念に徹し相互の利益をはかる」、「平等の精神を基本とし働く者の楽園を築く」
企業理念	「技術力」、「発展性」とともに、「国際性」、「温かさ」
経営理念	全従業員の物心両面の幸福を追求すると同時に、人類、社会の進歩発展に貢献すること。
経営理念	「従業員の幸福」、「地域社会への貢献」、「株主に対する配当責任」
企業理念	なくてはならない器材・サービスを創出し世界の発展に貢献する
企業理念	社是、社訓に謳っております“明日をつくろう”、“誠実をもって仕事に励もう”、“責任を自覚しお互いに協力しよう”、“良い製品をつくり社会の発展に尽くそう”という創業以来のモノ造りへの精神は不変です。安心、安全、便利で有益な電子部品デバイスを開発・提供することによって、お客様に信頼され社会に貢献する企業を目指します。

経営理念	価値ある製品を創造し、明るい未来社会づくりに貢献します。 より良い地球環境の実現に努め、倫理的・社会的責任を果たすとともに、顧客・株主・従業員をはじめ全ての人々を大切に、企業価値の最大化を目指して、誠心誠意をもって「考働（※）」します。
企業理念	環境と人にやさしい技術への貢献
企業理念	未来共有 未来を見つめ社会の期待と信頼に応える 人間形成 働く喜びを通じて人をつくり社会に貢献する 技術追求 独自技術の追求と技術の融合を推進する
企業理念	共生（文化、習慣、言語、民族などの違いを問わず、すべての人類が永く共に生き、共に働き、幸せに暮らしていける社会をめざすもの）
企業理念	暮らしを創る
経営理念	国内外の法令、社会倫理を遵守し、良識ある企業活動を心がけ、グループ事業の価値の向上とMUTOHブランドの恒久的維持・拡大、更には社会の健全な発展に努める
基本理念	最先端の技術と確かなサービスで、夢のある社会の発展に貢献します
経営理念	人と人をつなぐコミュニケーションツールの提供を通じて、情報伝達の隙間のない社会の構築、維持に、社会の一員として貢献する

付録 2：HP から取得した経営理念

経営理念	新しい価値の創造
企業理念	「一歩先を行く技術」 「地球を大切にすること」 「思いやりのある行動」 私たちはこの3つを大切に 人から宇宙まで 豊かな暮らしと社会の発展に貢献します。
経営理念	豊かな個性を尊重する全員参加型の経営を実践し、新しい価値の創造を通じて、オンリーワン企業を目指す
経営理念	筑波精工はお客様のあらゆるご要望にお応えします。 もっとも優れた製品・サービスの提供をすると共に、技術の創造・変革とつねに向き合い絶えざる成長に努めます。高い企業倫理を保持し常に信頼されるべく社会的責任を自覚し、よりよい社会・環境づくりに貢献していきます。自己実現を可能とする生き生きとした企業風土を育みます。
経営理念	UMC マーク 上部の円は、会社の目標であり、心であり大切な製品です。 それを中心に、多くの人々が団結し力強く支え、心暖かい環境をつくります。
経営理念	チャレンジャーシップ 失敗を恐れず、限らない可能性への挑戦を信条とし、積極的姿勢を貫く。 顧客第一主義 常にお客さま本位で考え、お客さまの満足と支持をいただけるよう努める。 倫理経営 全社員の行動と思考の基本は、普遍的倫理精神に基づく。 環境保全 人類と地球環境保護のために最善を尽くす。 社会貢献 企業の発展は社会との共同作業の結果であり、企業は社会への貢献に努める
中期経営理念	よい物を創る、よい人を創る、よい関係を創る、 価値ある会社
企業理念	感動と安心を世界の人々へ
経営理念	当社は、「新しさと違い」を提供することを経営ビジョンとして掲げ、独自のインクジェットプリント技術とカッティング技術を駆使して革新的な製品を開発し、これまで業務用インクジェットプリンタの市場をお客様と共に創造開拓してまいりました。これからはデジタル印刷の更なる進展に合わせ、顧客志向の開発型企業としてイノベーション精神を継承しつつ、新たな成長ステージに向けて「真のグローバル企業を目指す」ための取り組みに挑んでまいります。また、地球資源が有限であり、地球環境の保全が人類共通の最重要課題の一つであることを認識し、全組織を挙げて環境負荷の低減に努力します。
企業理念	エネルギー・ソリューション分野を中心とし、アクティブに新技術に挑戦することで、新しい価値創造を人間社会に発信し続け、貢献する。
企業理念	第1条 我々は電機事業を通じて社会の繁栄に貢献する。 第2条 我々は積極果敢な商品開発と市場創造に努力する。 第3条 我々は三者共栄（社会、顧客、従業員）の精神で繁栄に努力する。
会社理念	お客様に喜んでいただける製品やサービスを提供し続け、世界に通用する企業としての地位を確立することにより、自らも繁栄する
企業理念	先端技術に常にチャレンジ 技術を通じて社会に貢献 全社員に生涯教育の場を提供、仕事を通じて自己向上を図る
経営理念	わたしたちは、健康、医療の分野でオリジナリティあふれるオンリーワンの製品・サービスを提供し、社会に貢献します。
企業理念	すべては、クリエイターのために。
経営理念	次世代に向け、多種多様な技術リスクにお応えすべく、高い技術力を有する集団になるとともに、社会に貢献する製品を提供する。
経営理念	お客様への“真の価値提供”を第一に モノづくりを通じ Virtual と Real を融合 最適化した新しい社会の礎を創造する
経営理念	“ものづくり”を通じてお客様の発展に寄与し、信頼を積み重ね、社会の豊かに貢献する
経営理念	私たちは、半導体をコアビジネスに、パワーエレクトロニクスとその周辺領域を含めた最適なソリューションを提供することを使命とし、世界各地の産業・経済・文化の発展に寄与する。 私たちは、常に技術力と創造力の革新に努め、品質の確かさを追求する。さらに顧客と価値観を共有し、独自の技術をもってグローバルに事業を展開する。 私たちは、従業員一人ひとりを尊重し、すべての従業員に公正に接する。また、従業員は信頼される個人、そして企業人として成長するよう努める。 私たちは、技術と創造を重んじる企業人として、高い倫理観に依って業務を遂行し、公正さと高潔さをもって顧客や取引先に対して接する。 私たちは、株主のために会社の価値を最大限に高め、社会的な責任を果たし、環境との調和に努める。

経営理念	ルネサスエレクトロニクスは、夢のある未来をつくる企業を目指し、叡智を結集した新技術により、地球と共生して人々が豊かに暮らせる社会の実現に貢献します。
基本経営理念	アルバックグループは、互いに協力・連携し、真空技術及びその周辺技術を総合利用することにより、産業と科学の発展に貢献することを目指す。
経営理念	社会・環境と調和する自律する個の力を結集し、次世代スタンダードなる新価値を創出する
企業理念	私たちはテクノロジーの可能性を追求し映像を通じて豊かな未来社会を実現します
企業理念	「安全性・信頼性」「地球環境保全」をキーワードに先進の技術と高い品質で「社会の発展と快適性向上」に貢献する
企業理念	よりよい健康、快適なライフスタイルを追求し、暮らしや社会の喜びに貢献する
経営理念	絶え間ない革新により、お客様から満足と信頼を頂く製品・サービスを提供し続けることを通し、社会に貢献する。その実現に携わる全ての人々が生き甲斐と働き甲斐を見いだすことのできる企業であり続ける。
経営理念	喜んでもらう喜び己も喜びたい（FOR YOU）
経営理念	世界のトップ・メーカーとしての使命と責任を自覚し、常に業界をリードする。社会のニーズを先取りし、質の高いサービスをお客様に提供する。より使いやすく、より安定な発振源の追求につとめ、高付加価値を生み出す。失敗を乗り越え困難に挑戦し、自己開発する人材の育成をはかる。仕事を通じて、人格の高揚をはかる。個人を尊重し、社員の生活の向上をはかる。関係会社、取引先、地域社会を含め、共に繁栄し、出資者に報いる。地球環境保全に取り組む、社会的責任を果たす。
企業理念	快適で健康なヒューマンライフの創造に貢献する
経営理念	地球環境保全が人類共通の重要課題
経営理念	1 コスモスは、未来を自らの手で創る人々の集団である。 2 コスモスは、現状に満足することなく、常に未知の可能性に挑戦する創造と向上の精神を尊重する。 3 コスモスは、関係する全ての人々の利益を尊重し、全員の衆智によって経営される。 4 コスモスは、社員に自己の適正に応じた価値ある仕事と成長していく実践の場を与える。 5 コスモスは、常に価値ある商品を生み出し社会生活の向上に貢献する。
経営理念	すぐれた技術と獨創性で、質の高い商品を提供し、社会の進歩発展に貢献して、会社の成長と社員の幸福を追求する。
企業理念	TECHNOLOGY to serve you. —私たちの技術力をお客様の為に—
経営理念	社業の繁栄を通じて社会の進歩、発展に貢献する 技術の開発、向上に努力し信頼される企業に成長する 志は高く常に困難を克服する強靱さを身につける 人間尊重の精神で人材の育成に力を注ぎ明日を担う企業を創る
企業理念	「人間性の尊重」と「社会への貢献」
企業理念	「計測を通じ、豊かな社会づくりに貢献する」 「創造と革新」 「知恵の結集と研鑽」
企業理念	薄膜・加工の技術とビジネスを極める、プロ集団となる
経営理念	技術力と誠実さで 世界から信頼される製品・サービスを提供し、お客様のものづくりに貢献します。 常に向上心を持ち、社会・環境とともに進化し、より豊かな生活の実現に寄与します。
経営理念	社員の物心両面の幸せを追求するとともに、企業活動を通じて社会の発展に貢献する。
経営理念	光の価値の限りなき追求
企業理念	会社の繁栄と社員一人ひとりの人生の充実を一致させること。 国際市場において十分競争力のある製品・サービスを提供すること。 優れた製品、新しい研究開発を通じ進んで社会に貢献すること。 オープンで自由な企業活動を通じ競争力を高め安定利潤を確保すると共に企業の社会的責任を果たすこと
経営理念	真価のある製品を社会に納め人類に貢献する
経営理念	「協調」「効率」「挑戦」

付録3：トピックモデルによる経営理念の分析

順位	トピック1	トピック2	トピック3	トピック4
1位	世界	会社	尊重	挑戦
2位	地球	顧客	実践	サービス
3位	挑戦	未来	調和	開発
4位	実現	人類	サービス	集団
5位	地球環境	仕事	未来	健康
6位	限り	私たち	経営	向上
7位	情報	幸せ	行動	努力
8位	追求	社員	創出	産業
9位	保全	商品	開発	拡大
10位	活力	環境	安心	使命

トピックモデルとは、一連の文書が複数のトピック（テーマ）から構成されるものと仮定して、出現している単語をもとに、その潜在的なテーマを発見するために、文書集合の分析に教師なし機械学習を適用する統計的モデリングの一種である（金，2021）。モデリングの方法自体には、いくつかのモデルが提案されているけれども、本付録では、最も代表的なモデルと言える LDA（Latent Dirichlet Allocation：潜在的ディリクレ配分法）によって、単一要素として経営理念を定義している企業 196 社分のデータを分析した結果を示すことにしたい。

LDA は定量的な分析法ではあるけれども、トピック数の設定に関しては、分析者の解釈に委ねられる部分が多い。本稿では、Perplexity と Coherence⁹ を勘案しながら、最も解釈可能なところで、トピック数は 4 とした。

上表は、この 4 トピック内にて高確率で出現する単語の上位 10 語である。トピック 1 は、地球環境の保全や持続可能性に関する取り組みや認識に関するテーマであると考えられる。次に、トピック 2 は、顧客を中心に社会に対する価値の提供（自社の貢献のあり方）に関するテーマであろう。そして、トピック 3 は、バリューや行動指針でよく見受けられた価値観とその実践方法に関するテーマだと考えられる。特に、「尊重・実践・調和」の

9 これらはトピックモデルでトピック数を決定する際に用いられる指標である。Perplexity は、単語の出現確率の逆数の幾何平均で、値が小さいほど、予測性能が高いと判断される指標である。一方、Coherence は、トピックとしてのまとまりの良さを測るもので、得られたトピックが解釈しやすいかどうかの指標である。本稿では、トピック数を一つずつ変化させ、両指標のグラフが交差する点付近でトピック数の決定を判断している。

確率が高いということは、当該テーマが対人関係やコミュニケーション、協働に重点を置いていることを示唆しているものと思われる。最後に、トピック4は、価値（特に、新しいものを生み出す革新さ）をどのように提供するのかという手段に関するテーマを示していると言えるだろう。

全体での単名詞やバイグラムの出現頻度、およびステークホルダー関係の分析では、特にトピック1のテーマは明確に浮かび上がってこなかったものである。このテーマはSDGsやCSRなどと関連性も深く、検討の余地があるかもしれない。

なお、トピックモデルに基づきクラスタリングを行うと、各トピックの値がそれぞれ高い4つのCLが抽出される。ただし、価値観やその実践方法に関連したトピック3の値が高いCLに関しては、他のトピックの値も相対的に高かった。その意味で、トピック3は多くの企業に共通した要素として、他のトピックとは少し異なる傾向があるのかもしれない。