

# 日本の上場企業経営チームへの経営理念・パーパスの浸透が経営成果に与える影響

－マルチレベル解析による実証研究－

小久保欣哉（二松学舎大学）

キーワード: 経営チーム、経営理念・パーパス、経営成果

## 1. はじめに

近年、企業は激しい競争と変化に直面しており、どのような姿勢で、いかに持続的、長期的に存続していくことは重要な課題になっている。このような環境下のなか、パーパス経営という考えが、2019年8月19日に米国の大手企業が所属する財界啓発団体である「ビジネス・ラウンドテーブル」が、「企業のパーパスに関する宣言」をきっかけに注目された。宣言では、過去数十年間にわたり企業経営の原則であった「株主資本主義」を否定的にとらえ、代わりに全てのステークホルダーへの配慮を目指す「ステークホルダー資本主義」への転換を表明がみられた（Business Roundtable,2019）。

日本企業は、世界でも類をみないほどに長寿企業が多く、その理由の1つとして日本企業の長寿には従来から株主資本主義ではなく、ステークホルダー資本主義である要素が強い点が挙がる（日経BPコンサルティング,2020）。古くから経営理念や社会との関係を重視する考えが根付いており、パーパス経営との親和性が高いと考えられる。これらのことから長寿企業大国である日本こそグローバルでもステークホルダー資本主義やパーパス経営進展の先鞭をつけるものでないか、と考える。

本研究の目的は、企業業績において、経営チームの重要な役割を担うことを明らかにすることにある。具体的には経営チームへの理念・パーパスの浸透および戦略的意思決定能力が経営成果に与える影響について外部環境を考慮したマルチレベル解析で実証を試みる。

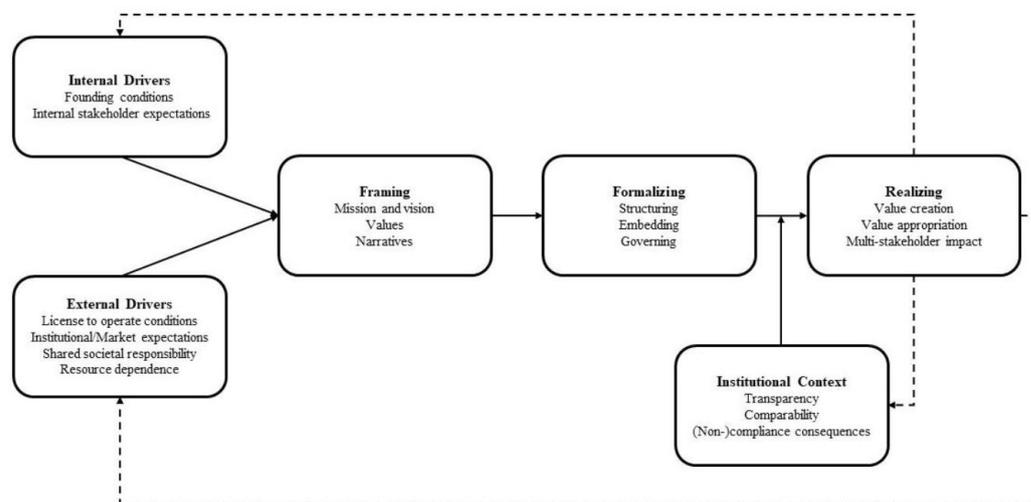
## 2. 先行研究の整理

### 2.1. 経営理念・パーパス浸透の機能・効果

Kotter and Heskett（1994）は社会環境に適応する企業文化を、また Collins and Porras(1995)は外部環境の変化に挑戦し続ける力強い文化が、優れた業績を達成すると指摘した。日本企業において経営理念の浸透は、企業内部の統合管理と環境の適応に有利し、企業の業績にもプラスの影響を与えることができる。北居・松田（2004）は、経営理念には「経営内部の統合機能」と「経営外部の適応機能」があると指摘した。

また、パーパス経営研究については端緒につき始めたばかりであり、Gartenberg, Prat and Serafeim (2016)はパーパスと財務成果（ROA,Tobin'sQ）との間の実証分析を試み、両者間に強い関係がみられないことを示唆している。ただし、従業員の高いパーパスと経営層の明確性の両方を示す企業は、将来のROA および Tobin's Q が高くなり、これらの結果は、従業員が自分の仕事の意味に強いパーパスを持ち続けている企業は、より良いパフォーマンスを得ていることを示唆している。また、George *et al.*(2022)は 22 報の先行研究をサー

ベイシ、パーパス経営の浸透モデルを提示している（図1）。



出所：George et al.(2022)

図1. パーパス経営浸透に関する理論的研究の枠組み

## 2.2. トップマネジメントチームと経営理念の戦略的有効性

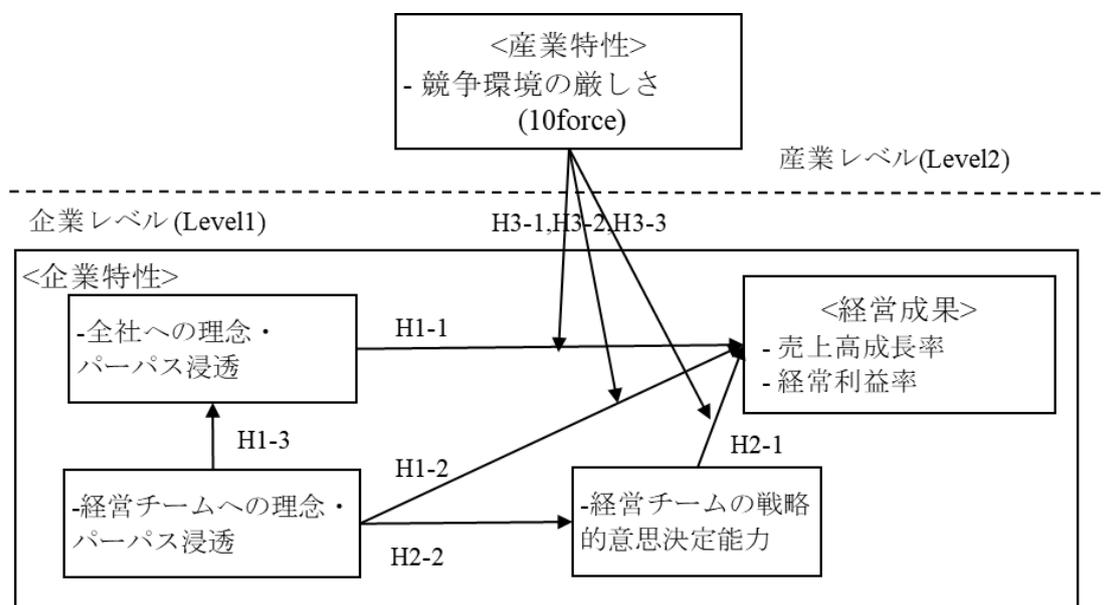
トップマネジメントチーム（以下、TMT）は一般的に、経営幹部、経営陣のことを指す。近年はTMTが企業業績に与える影響に関する研究がみられる。TMTがパフォーマンスに影響を与えるルートとして直接的又は、あるプロセスを介して間接的に影響するということがある。また、経営者一人でなく、経営トップ全体のデモグラフィと経営成果、いわばTMTの「異質性」が業績に与える影響について、そのプロセスに関する研究として、網倉・岡田・内田（2008）は、デモグラフィに関する研究で経営トップの戦略策定能力が、企業業績に影響を与えるプロセスを提起している。

## 3. 設定仮説・対象データ・解析方法

理念浸透への影響について、鈴木(2009)は中小企業を対象に実証研究を行った結果、ライバルとの競争環境の強さは理念浸透にポジティブな影響を発見しなかったことに対し、北居・松田(2004)により、競争環境が激しいほど理念浸透の効果が良いことを検証している。以上の内容を踏まえ、先行研究から残されている課題は次のようになる。

1つ目に研究の対象層である。これまでに経営者、管理職・中間層、従業員を対象として研究はあるがTMTを対象とする研究が充分ではない。2つ目に経営理念・パーパスについて、その効果を客観的に評価し、浸透のメカニズムを把握するために、日本の上場企業を対象とする実証研究は検討されていない。3つ目に経営理念・パーパスと経営成果との関係を分析する際に外部環境や業界要因を考慮することが指摘されていながら、それについての実証研究はみられない。これらの残された課題に応じた本研究の設定仮説群は以下のよう

になる (図 2)。



出所：筆者作成

図 2. 本研究で検証する仮説の枠組み

仮説 1-1：全社への理念・パーパスの浸透度の高さは経営成果に正の影響を与える

仮説 1-2：TMT の理念・パーパスの浸透度の高さは経営成果に正の影響を与える

仮説 1-3：TMT の理念・パーパス浸透度の高さは全社の理念浸透度を介して経営成果に正の影響を与える

仮説 2-1：戦略的意思決定能力の高さは経営成果に正の影響を与える

仮説 2-2：TMT の理念・パーパスの浸透は戦略的意思決定能力を介して経営成果に正の影響を与える

仮説 3-1：外部環境の厳しさを考慮しても全社の理念・パーパスの浸透度の高さは経営成果に正の影響を与える

仮説 3-2：外部環境の厳しさを考慮しても TMT の理念・パーパスの浸透度は経営成果に正の影響を与える

仮説 3-3：外部環境の厳しさを考慮しても TMT の戦略的意思決定能力は経営成果に正の影響を与える

対象データについては、企業経営陣への経営理念・パーパスの浸透は、産業構造を問わず経営成果へ好ましい影響を与える事の実証を試みるものである。そのため、調査の対象を各種上場企業（東証・名証・札証・福証の 1 部・2 部、JASDAQ・マザーズなど）に所属する「会長・社長・CEO・取締役・執行役員」を対象とし、「監査役・顧問」などは対象外とし

た。回収サンプルは 432 で、最終的な解析対象データは欠損データを除外した 36 業種、400 サンプルとなった。実証の方法として各企業が属する業界違っているため、理念・パーパス浸透の効果を産業の異質性を考慮した上で検証できるマルチレベル解析をもちいた。

#### 4. 結果とまとめ

解析の結果、全社への理念・パーパスの浸透度は先行研究と同様に経営成果に統計的に正の影響を示した。TMT の理念・パーパス浸透度は直接的に経営成果に統計的に正に影響があることは示されなかった。一方で TMT へ理念・パーパスの浸透度は、全社への理念・パーパスの浸透を介し、間接的に経営成果に統計的に正の影響があることが明らかになった。

本研究は米国で生じた「パーパス経営」の経営成果との関係性について、欧米や諸外国の企業を対象とした研究群より先行して日本企業での検証を試みたものである。ステークホルダー資本主義への移行が謳われるなか、パーパス経営に親和性の高い日本企業に世界的にも先んじて目を向ける事が日本企業の再浮上に向けて重要であると考えられる。

#### 参考文献

- Business Roundtable(2019) 『Business Roundtable Redefines the Purpose of a Corporation to Promote ‘An Economy That Serves All Americans’ 』  
(<https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans/>)
- Gartenberg, C. M., Prat, A., & Serafeim, G. (2016). Corporate Purpose and Financial Performance. Columbia Business School Research Paper No. 16-69
- George, G., Martine R. H., McGahan, A. M., Simon J. D. S., & Paul T.,(2021) Purpose in the For-profit Firm: A Review and Framework for Management Research. Journal of Management. January 2022:1-46.
- Jim Collins. & Jerry I. Porras. (1994), Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies, HarperBusiness. (山岡洋一訳『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 社, 1995 年)
- Kotter, J.P., & Heskett, J.L., (1992), Corporate Culture and Performance, Free Press, New York. (梅津祐良訳『企業文化が高業績を生む』ダイヤモンド社, 1994 年)
- 網倉久永・岡田正大・内田恭彦 (2008)「日本企業のトップマネジメント・チーム : デモグラフィック・コミュニケーション・意思決定」, 上智経済論集, 1-29 頁。
- 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・坂下昭宣・井上達彦編著『日本企業の戦略インフラの展望』白桃書房、93-121 頁。
- 鈴木勘一郎 (2009)「中堅中小企業における理念経営に関する研究」『VENTURE REVIEW』No.14, 13-22 頁。
- 日経 BP コンサルティング (2020) 『周年事業ラボの調査』  
([https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/survey\\_data/I1-03/](https://consult.nikkeibp.co.jp/shunenjigyo-labo/survey_data/I1-03/))