

ミッション・ステートメント：日米企業の比較研究

並木伸晃*

要約

この研究では、日米企業のミッション・ステートメントを比較分析した。ミッション・ステートメントの中に含まれているターゲット・グループとコンポーネントを比べ、さらに、ミッション・ステートメントと業績の関係も比較した。日本化学企業のミッション・ステートメントは、米国化学企業のミッション・ステートメントとは、かなり違っていることが判明した。特に日本企業と米国企業のミッション・ステートメントに対する視点、姿勢が違うことがわかった。多くの日本企業はミッション・ステートメントを社訓と考え、主に従業員を対象に作られている傾向が見られた。その反面、米国企業は、ミッション・ステートメントを、企業のビジョン（企業の将来像）と考え、それを株主、顧客、従業員等に発信する道具として作られている傾向が見られた。

I はじめに

ミッション・ステートメントは Corporate Philosophy と欧米では普通訳される。ミッションはビジョンとも呼ばれる。日本では、ミッション・ステートメントは企業理念と訳されるが、社訓とか社是とも訳される。「ミッション」という言葉の意味は、「使命」である。Mission Statement が、企業で使われるとき、国によって違ってくる考えられる。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や理由を書き表したものであり、内部のステークホルダー（従業員、関連企業等）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、企業は経営戦略や行動を決定するものだとされている (e. g., Bart and Baetz, 1998; Campbell *et al.*, 2001)。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、日米の化学企業のミッション・ステートメントを比較研究することである。

II 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., Atrill, Omran and Pointon, 2005; O’Gorman and Doran, 1999; Omran, Atrill and Pointon, 2002; Berson *et al.*, 2001; McDonald, 2007)。しかし、一般的な、典型的なミッション・ステートメントは存在しない。企業によって、かなりの違いがある。数行のステートメントから、十数行のミッション・ステートメントまでである。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。企業が提供したい製品とサービス、客、市場等がミッション・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、企業のプライオリティーズ、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。このように、ミッション・ステートメントには、いろいろな考え方があり、企業によって視点、目的等が違ってくる。

* なみき のぶあき 立教大学経営学部教授

日本企業と米国企業のミッション・ステートメントは大きく違っていると考えられる。この研究では、主に次の3つの違いに焦点を当てる。

(1) ミッション・ステートメントの中でいろいろなグループ（つまり、ターゲット・グループ）に奉仕したり、それらを大事にすることが書かれていることがある。例えば、「この企業は、株主のために株価を上げ、従業員、顧客のために……するために存在する」「従業員を大切に、彼（女）の成長を助ける」と主に書いてある。日本の企業と米国企業のミッション・ステートメントは違うグループに言及する傾向があると考えられる。例えば、米国企業は、特に株主へのリターンを大切にすると考えられる。

(2) ミッション（ビジョン）・ステートメントは、特定のトピックに言及している。いろいろなトピックを扱っているが、次の9つのトピックに頻繁に言及されることが、過去の研究（e. g., Pearce and David, 1987; Bartkus *et al.*, 2004; Bart, 2002）で判明している。

① ビジネス・ゴール、② 国際化、③ ビジネス・定義、④ 製品定義、⑤ 市場定義、⑥ 技術、⑦ 独自技術、⑧ 新製品、⑨ ファイナンス・ゴール。

どの様なトピックに重点を置いているかがわかれば、どの様なメッセージを、どんな目的で発信しているか、分析することが可能である。

(3) ミッション・ステートメントと業績の関係は、多くの過去の文献で検証されているが、はっきりとした結論は出ていない。ミッション・ステートメントと業績は正の関係があると発表した論文（e. g., Pearce and David, 1987; Bart and Baetz, 1998）はあるのだが、関係が無いと検証した論文（e. g., Atrill, Omran and Pointon, 2005; Klemm, Sanderson and Luffman, 1991; Coats *et al.*, 1991）も数多くあるからである。経営戦略的な視点に立つと、ミッション・ステートメントと企業業績は正の関係がある、と考えられる。その理由はミッション・ステートメントを構築する企業は、通常戦略プランを立てていると考えられる。ミッション・ステートメントは戦略プランの重要なコンポーネントだからである。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, 1983）。したがって、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、と考えられるのである。

III 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）を入力し、分析した。

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。）

IV 研究結果

1 日米企業のミッション・ステートメント

日本では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。米国では、化学企業78社の内、ミッション・ステートメントを持っている企業は43社（55%）で、持っていない企業は35社であった（表1参照）。これらのディストリビューションの違いには有意の差があった。

表1 ミッション・ステートメント：日本企業と米国企業

Frequency	日本企業	米国企業
ミッション・ステートメント有	60	43
ミッション・ステートメント無	25	35

カイ2乗 = 4.18, $p < .04$.

2 ターゲット・グループ

約3分の2の日本企業は、社会全体への奉仕をミッション・ステートメントの中で謳っていた（表2参照）。かなり抽象的なミッション・ステートメントが多かったことになる。その反面、米国

表 2 ミッション・ステートメントとターゲット・グループ

ターゲット・タイプ	日本化学企業	米国化学企業	Level of Significance (カイ 2 乗)
株 主	9 (15%)	15 (35%)	**
顧 客	17 (28%)	25 (58%)	***
従業員	16 (26%)	22 (51%)	***
パートナーズ	2 (3%)	3 (7%)	N. S.
環 境	17 (28%)	5 (12%)	**
地域社会	7 (11%)	9 (21%)	N. S.
社会全体	38 (62%)	6 (14%)	***

注：Level of Significance：* $p < .1$ ；** $p < .05$ ；*** $p < .01$ 。
N.S.：Not Significant.

表 3 ミッション・ステートメントのコンポーネント

トピック	日本化学企業	米国化学企業	Level of Significance (カイ 2 乗)
ビジネス・ゴール	16 (26%)	9 (21%)	N. S.
国際化	9 (15%)	9 (21%)	N. S.
ビジネス定義	0 (0%)	3 (7%)	*
製品定義	11 (18%)	21 (49%)	***
市場定義	6 (10%)	4 (7%)	N. S.
技 術	35 (57%)	8 (19%)	***
(独自技術)	14 (23%)	0 (0%)	***
新製品	7 (11%)	12 (28%)	**
ファイナンス・ゴール	1 (2%)	2 (5%)	N. S.

注：Level of Significance：* $p < .1$ ；** $p < .05$ ；*** $p < .01$ 。
N.S.：Not Significant.

表 4 ミッション・ステートメントと業績 (ROI)

項 目	日本企業			米国企業		
	高業績企業 (平均)	低業績企業 (平均)	有意差	高業績企業 (平均)	低業績企業 (平均)	有意差
株 主	.05	.20	*	.40	.33	N. S.
顧 客	.26	.25	N. S.	.67	.57	N. S.
従業員	.10	.30	*	.73	.53	N. S.
パートナーズ	0	0	N. S.	.13	0	N. S.
環 境	.30	.30	N. S.	.07	.13	N. S.
地域社会	.10	.10	N. S.	.27	.14	N. S.
社会全体	.45	.70	*	.07	.13	N. S.
ビジネス・ゴール	.35	.25	N. S.	.20	.20	N. S.
国際化	.15	.15	N. S.	.33	.13	N. S.
ビジネス定義			N. S.	0	.07	N. S.
製品定義	.20	.20	N. S.	.33	.60	N. S.
市場定義	.05	.15	N. S.	.07	.20	N. S.
技 術	.47	.55	N. S.	.13	.13	N. S.
(独自技術)	.25	.25	N. S.	0	0	N. S.
新製品	.11	.10	N. S.	.13	.40	*
ファイナンス・ ゴール	0	.05	N. S.	0	.13	N. S.

注：Level of Significance：* $p < .1$ ；** $p < .05$ ；*** $p < .01$ 。
N.S.：Not Significant.

企業は株主、顧客、従業員を主なターゲット・グループにしていた。

3 ミッション・ステートメントのコンポーネント

日本の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技術に力を入れて

表 5 ミッション・ステートメントと業績 (ROS)

項目	日本企業			米国企業		
	高業績企業 (平均)	低業績企業 (平均)	有意差	高業績企業 (平均)	低業績企業 (平均)	有意差
株主	.10	.24	N. S.	.20	.33	N. S.
顧客	.35	.29	N. S.	.53	.64	N. S.
従業員	.25	.29	N. S.	.47	.47	N. S.
パートナーズ	.05	.05	N. S.	0	0	N. S.
環境	.35	.38	N. S.	0	.13	N. S.
地域社会	.15	.14	N. S.	.07	.14	N. S.
社会全体	.40	.81	***	.20	.13	N. S.
ビジネス・ゴール	.35	.29	N. S.	.20	.20	N. S.
国際化	.20	.14	N. S.	.26	.13	N. S.
ビジネス定義	0	0	N. S.	.07	0	N. S.
製品定義	.15	.24	N. S.	.33	.53	N. S.
市場定義	.05	.10	N. S.	.07	.20	N. S.
技術	.40	.52	N. S.	.20	.13	N. S.
(独自技術)	.25	.19	N. S.	0	0	N. S.
新製品	0	.10	N. S.	.27	.40	N. S.
ファイナンス・ゴール	0	.05	N. S.	0	.13	N. S.

注：Level of Significance : * $p < .1$; ** $p < .05$; *** $p < .01$.

N.S. : Not Significant.

表 6 ミッション・ステートメントと業績 (売上上昇率)

項目	日本企業			米国企業		
	高業績企業 (平均)	低業績企業 (平均)	有意差	高業績企業 (平均)	低業績企業 (平均)	有意差
株主	.10	.25	N. S.	.26	.40	N. S.
顧客	.25	.47	N. S.	.47	.60	N. S.
従業員	.20	.45	*	.33	.60	N. S.
パートナーズ	0	.10	N. S.	.07	.07	N. S.
環境	.35	.30	N. S.	.27	.07	N. S.
地域社会	.20	.15	N. S.	.33	.20	N. S.
社会全体	.45	.85	***	.13	.20	N. S.
ビジネス・ゴール	.40	.25	N. S.	.47	0	***
国際化	.05	.10	N. S.	.13	.13	N. S.
ビジネス定義	0	0	N. S.	.0	.13	N. S.
製品定義	.26	.20	N. S.	.60	.33	N. S.
市場定義	.11	.10	N. S.	.13	.13	N. S.
技術	.35	.42	N. S.	.26	0	**
(独自技術)	.15	.21	N. S.	0	0	N. S.
新製品	0	.11	N. S.	.47	.27	N. S.
ファイナンス・ゴール	0	0	N. S.	0	.07	N. S.

注：Level of Significance : * $p < .1$; ** $p < .05$; *** $p < .01$.

N.S. : Not Significant.

いることであった(表3参照)。半分以上の日本企業が技術の優位性を追求すると書いていた。その中でも、多くの企業が独自の技術の発展に力を入れていることをミッション・ステートメントの中に書いていた。一方、約半分の米国企業が、自社の製品の定義をミッション・ステートメントの中で書いていた。

4 ミッション・ステートメントと業績の関係

業績 (ROI, ROS, 売上上昇率) が高い企業と低い企業のミッション・ステートメントのターゲット・グループとコンポーネントを比較し、有意差を調べた(表4, 5, 6参照)。日本企業では、それぞれの業績のトップ20社とボトム20社を、米国企業では、トップ15社とボトム15社を比較した。

日本企業では、ターゲット・グループに関しては、企業業績の影響が少し見られた。業績が低い企業が、業績が高い企業よりも、株主、従業員と社会全体のグループをミッション・ステートメントの中で書いてあったのである。ミッション・ステートメントのコンポーネントに関しては、業績は殆ど影響が無かった。

米国企業では、日本企業とは反対に、業績のいかんがミッション・ステートメントのコンポーネントに影響が有り、ターゲット・グループには影響が無かった。業績が低い企業が、業績が高い企業よりも、新製品開発をミッション・ステートメントの中で書いてあることが多かった。その反面、業績が高い企業が、業績が低い企業よりも、ビジネス・ゴールと技術をミッション・ステートメントの中で書いてあることが多かった。

V ディスカッションと結論

日本企業と米国企業はミッション・ステートメントの中でかなり違うターゲット・グループにメッセージを送っていることが判明した。日本企業の半分以上(62%)は、抽象的に社会全体への奉仕を謳っていた。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」である。その反面、たった14%の米国企業が社会全体への奉仕を謳っていた。米国企業は、もっと具体的に、株主、顧客、従業員への責任等をミッション・ステートメントの中で書いていた。

このことは、日米企業のミッション・ステートメントの目的の違いを示していると考えられる。米国企業はミッション・ステートメントを株主、顧客や従業員への明確なメッセージとして使っているように見える。一方、日本企業は、ミッション・ステートメントを経営理念と考え、非常に抽象的な文面を書いている。

ミッションとは英語では、任務、使命と訳される。この言葉、「ミッション」は、日本では、経営理念と訳されることが多い。しかし、日本企業は「ミッション」を、伝統的な「社訓」とか「社是」と考えているのではなからうか。だから、メッセージの対象は社員が中心であり、彼(女)らの行動を戒めるものが多いと考えられる。した

がって、「世間への責任を果たしたり」「社会への貢献」を書くのは、社員への行動基準であると考えられる。

日本企業の多くがミッション・ステートメントの中で、技術に関して書いている理由は、いろいろ推測出来る。米国企業が扱う製品やら新製品の定義を頻繁に書いているのは、企業の将来像、つまり、どの分野に進出するか、どの様なビジネスをするかをいろいろなターゲット・グループに明確に知らせている。いわゆる企業の将来のビジョンを伝えていると考えられる。

一方、日本企業の多くは技術に重点を置くことを強調している。しかも多くは、どの技術に集中するかは書いていない。化学一般の技術に、または、自社開発の独自技術に集中することを書いている。あまり製品の定義とか、将来のビジョンを書かないのである。もし、日本企業がミッション・ステートメントを「社訓」と考えているなら、「技術重点」が社員への訓戒であり、また、ミッション・ステートメントをシグナルと考えているなら、これは、いろいろなターゲット・グループ(主に顧客)へのメッセージと考えられる。

この研究で判明したことは、日本企業と米国企業の基本的なミッション・ステートメントに関する姿勢の違いである。多くの日本の化学企業はミッション・ステートメントを社訓と考え、主に従業員を対象に作られていると考えられる。一方、米国企業はミッション・ステートメントを、企業のビジョン(主に企業の将来像)と考え、それを株主、顧客、従業員に発信する道具とみなしていると考えられる。

ミッション・ステートメントと業績の関係であるが、日本企業と米国企業の違いが明確に出た。業績によって、日本企業はミッション・ステートメントの中で言及しているターゲット・グループが違って来るのに対し、米国企業では違わなかった。一方、米国企業はミッション・ステートメントの中で言及しているコンポーネントが違って来るのに対し、日本企業では違わなかった。しかも、業績が低い日本企業の方がターゲット・グループ(例:株主、従業員と社会全体)を大切にすることをミッション・ステートメントの中に書いてあるのである。これはいわゆるシグナル理論(Campbell et al., 2001; Lee, 2005; Skaggs and Snow, 2004)とは反

対の現象である。ミッション（ビジョン）・ステートメントは、主に特定のグループにメッセージを送っている。そして、ミッション・ステートメントは、その特定のグループに、特定の「シグナル」を送り、「自社の方が他社よりも良い」ということを伝えることが目的とされている。これがシグナル理論であるが、日本企業は、実際の業績が低い企業の方が他社よりも株主、従業員、社会全体を大切、重要だ、と書いてあるのである。米国企業にも似た傾向が少し見られた。業績の低い企業の方が、業績の高い企業よりも、新製品開発に重点をおいている、と頻繁に書いてあるのである。一方、業績の高い企業の方が、明確なビジネス・ゴールとより高い技術力をミッション・ステートメントの中に書いてあった。このことから日本企業と米国企業のミッション・ステートメントに対する視点、姿勢の違いが見られる。

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、日米の化学企業だけをとりあげてミッション・ステートメントを調査した。各産業に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も考えられる。将来の研究では、他産業のミッション・ステートメントを調査すべきである。また、いろいろな産業の企業のミッション・ステートメント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。もっとミッション・ステートメントに関する研究が必要である。

参考文献

Atrill, P., M. Omran and J. Pointon (2005), "Company Mission Statements and Financial Performance," *Corporate Ownership & Control*, 2 (3): 28-35.

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. BcAfee (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.

Coats, J., E. Davis, S. Longden, R. Stacey and C. Emmanuel (1991), "Objectives, Missions and Performance Measures in Multinationals," *European Management Journal*, December.

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.

Klemm, M., S. Sanderson and G. Luffman (1991), "Mission Statements: Seeling Corporate Values to Employees," *Long Range Planning*, 23 (1): 73-78.

Lee, M. (2005), "Simultaneous Signaling, Insider Ownership and Earnings Management," *Journal of Accounting and Finance Research*, 13 (5): 45-65.

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.

Skaggs, B. C. and C. C. Snow (2004), "The Strategic Signaling of Capabilities by Service Firms in Different Information Asymmetry Environments," *Strategic Organization*, 2 (3): 271-291.

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.