

2014年2月19日 全9頁

《実践》経営ビジョン・経営計画

経営ビジョンと企業業績

企業業績を高める経営ビジョンとは

コンサルティング・ソリューション第一部

コンサルタント

枝廣 龍人

[要約]

- 「10年後のありたい姿」や「将来実現したい社会」として、中長期的な経営ビジョンを掲げる企業は多い。しかし、経営ビジョンは実際に企業業績を高める効果があるのだろうか。
- 米ハーバード大学経営大学院（以下 HBS）の経営学者コッター（1992）は、企業戦略に合致した企業文化こそが、高い企業業績に結びつく結論付けた。同じく HBS の経営学者であるコリンズ（1994）は、時代を超えて発展する企業には、外部環境の変化に挑戦し続ける力強い文化があることを発見した。またカナダの経営学者バート（2001）は、明確な経営ビジョンに裏付けられた統合的な評価制度や強いコミットメントが、企業業績に対して正のインパクトを持つことを定量的に示した。
- 大胆かつ明確な経営ビジョンを掲げ、それを本気で達成しようとしている企業は、時代の変化に対する挑戦意欲と適応能力が高い。その結果として、競争力のある商品やサービスが生まれ、結果としての高業績が後からついてくることが、先行研究から示唆されているのではないかと。特に未来への不確実性が増す昨今、変化に対する柔軟かつ機動的な経営の必要性は高まっていると言えるだろう。経営ビジョンがこうした変化に対し正の原動力となったとき、企業業績は高められると筆者は考える。

1. はじめに

「10年後のありたい姿」や「将来実現したい社会」として、経営理念や経営ビジョン、ミッション・ステートメントなどを公表する企業は多い。ジョンソン・エンド・ジョンソンの「我が信条(Our Credo)」やザ・リッツ・カールトンの「ゴールド・スタンダード」、P&G

の「PVP: Our Purpose, Values and Principles」はあまりに有名であり、日本においても、多くの企業がホームページにおいて経営理念や経営ビジョンを公表している。上場企業の中では、ソフトバンクの「新30年ビジョン」やトヨタ自動車の「トヨタグローバルビジョン」「トヨタウェイ」などが想起されよう。企業が基本的な価値観や目指すべき方向性を内外に示すことは、今日の経営において欠くべからざる要素として認識されていると言っても過言ではない¹。

経営ビジョンはなぜ、経営の重要な要素として認識されているのだろうか。まず、良き経営ビジョンは経営トップと現場社員をつなぐ羅針盤となり、激しい外部環境の変化にあっても、組織が進むべき方向性を示してくれるだろう。企業としての一体感を醸成する拠り所となる効果も期待できる。また、良き経営ビジョンは商品やサービスのブランドイメージを構築することも忘れてはならない。前述のザ・リッツ・カールトンの例では、企業の基本的価値観がその企業に対する信頼感やブランド感を高め、顧客ロイヤリティーを向上させていると見られる。加えて、良き経営ビジョンは投資家との信頼関係を築く有効なコミュニケーション・ツールとなり得るだろう。特にリーマンショック以降、国内外の機関投資家が社会的責任投資（SRI: Socially Responsible Investment）を重視するようになり、個人投資家の間でも企業のCSR活動や経営ビジョンを重要視するケースが広がっている。経営ビジョンをはじめとする非財務情報の公開によって、企業は投資家とよりオープンな関係を築くことができるだろう。

経営ビジョンにはこうした様々な意義が包摂されており、「組織としての一体感」「顧客ロイヤリティー」「投資家との信頼関係」はどれも企業業績に重要な影響を与えると考えられる。しかし、経営ビジョンを持った企業と経営ビジョンを持たない企業の間に業績の違いを明確に認めることはできるのだろうか。また、経営ビジョンと企業業績との相関性が認められるとした場合、どういった経営ビジョンが企業業績を高めると言えるのだろうか。本稿では、こうしたビジネスアフェア・アプローチ（計画と実行との関連性）に基づく問題意識を背景に、経営ビジョンと企業業績の関係性について考察したい。

2. アプローチ

経営ビジョンと企業業績との関係性を考察するにあたっては、企業文化や経営ビジョン、そして組織の仕組みをボトムアップ・アプローチで個別企業ごとに検証することが肝要であると筆者は考える。

¹経営理念や経営ビジョンそれぞれに明確な定義は存在しない。一般に経営理念や社是が最上位概念として用いられることが多いが、それらの呼称は様々であり、経営理念の一種として認識すべき長期の経営ビジョンなども存在する。本稿では、企業が大事にする価値観や企業の存在理由、およびそれを実現するための方針や目標を明らかにするものを、(広義の)経営ビジョンと呼ぶこととした。

一般論として、業界ごとの特殊性や企業規模等が大きく異なることを勘案すると、平準化した数値や前提を多く用いるトップダウン・アプローチの有効性は必ずしも高くないと考える。次に、経営ビジョンの有無とその公表の有無は必ずしも一致しない。また、文言として可視化された経営ビジョンそのものには、その経営ビジョンに対する企業の本気度が反映されていない場合も少なくない。経営ビジョンが形式的に策定され、そのまま放置されている場合、そうした経営ビジョンが高い企業業績に結びつくとは考えにくい。こうしたことから、公表の有無のみを基準として経営ビジョンと企業業績とを関連付けることは、得策とは言えないだろう。

以下では、まずボトムアップ・アプローチを中心とした企業文化と企業業績との関係性に着目した先行研究を紹介する。併せてトップダウンの手法を用いて経営ビジョンと企業業績との関連性を示した先行研究を紹介し、それらからインプリケーションを導きたい。

3. 先行研究ーコッター、コリンズ、バートー

(1) コッター：企業文化と戦略の「合致性」が重要

はじめに、米HBSの経営学者ジョン・コッターの研究結果を紹介したい。同氏は、日本でも『企業変革力 (2002)』、『ビジネス・リーダー論 (2009)』といったベストセラーを持つリーダーシップ論の大家であり、故・松下幸之助の研究者としても知られている²。

コッターは、その著書『企業文化が高業績を生む (1992)』のなかで、戦略に合致した企業文化こそが、高い企業業績をもたらすと結論付けた。

同氏はまず、米企業計 207 社 (22 の産業からそれぞれ大手企業 9-10 社を選択) へのアンケート調査を通じて「企業文化の強度」を 1.0~5.0 のレベルに指数化。同指数と過去 10 年間の純利益、投下資本利益率 (ROI : Return On Investment)、株価との関連性を分析した。その結果、企業文化と企業の長期的業績との間には正の相関関係が存在しているが、その相関度合いはそれほど強いものではないことを明らかにした。ここまでは、トップダウン・アプローチによる全体像の提示といえるだろう。

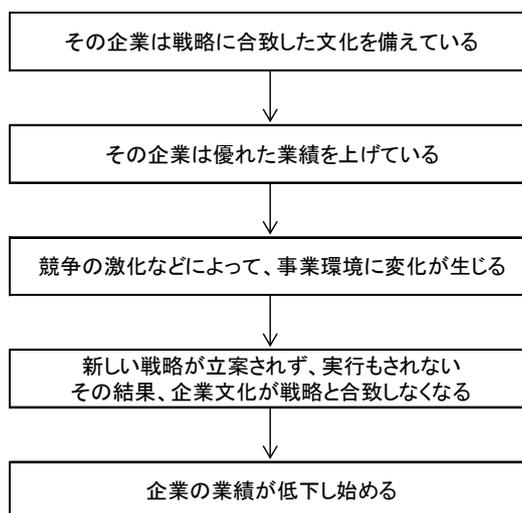
次にコッターは、ボトムアップ・アプローチに基づき、企業文化の強さを表す企業文化指数が高いにもかかわらず、業績低迷を余儀なくされている企業を個社別に研究した。この過程でコッターは、こうした強い企業文化を持つ企業のほとんどが、過去の特定の期間を通じて極めて高い業績を実現していたことを発見し、強固な企業文化は逆に企業業績を悪化させる可能性があることを指摘した。

² コッターは、経営者と管理者に求められる機能を「変革を推し進める機能」と「効率的に組織を運営する機能」の2つに分け、前者をリーダーシップ、後者をマネジメントと定義した。

長期的に優れた業績を保つことが、強力な企業文化形成の要因となることもあるが、こうして形成された企業文化の硬直性がある種の傲慢さや官僚主義、ひいてはセクショナリズムを助長することも否定できない。官僚化し融通のきかなくなった企業文化は、本来とるべき戦略とのミスマッチを生じやすいのではないだろうか。

コッターの「大企業病」説によれば、結果として硬直した企業文化は企業業績に対して負の相関性を持ちうる、すなわち業績を低下させることとなる（図表1）。コッターはリーダーシップ論の大家として知られているが、同氏がこうした企業変革に関する研究を推し進めた背景には、前掲書『企業文化が高業績を生む（1992）』において企業変革の重要性を唱えたこともあったと推察される。

（図表1）過去の成功が未来の成功を阻害する



出所：ジョン・コッター『企業文化が高業績を生む』（1992年）より大和総研作成

（2）コリンズ：環境の変化に挑戦し続ける「仕組み」が重要

ジム・コリンズは、企業変革の重要性を説いたコッターと同様、「時代を超えて発展する企業には、外部環境の変化に挑戦し続ける力強い文化がある」と説いた。

コリンズは、コッターと同じく米 HBS の教授であり、P・F・ドラッカー研究の第一人者であることから、「ドラッカーの後継者」、「現代のドラッカー」とも称される経営学者である。同氏の著書『ビジョナリー・カンパニー』は全4巻から構成される名著であり、既に読まれた方も多いのではないかと思う。

『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則 (1994)』においてコリンズは、「卓越した業績や社会的成果を残し、かつ広く尊敬され続けている企業」を経営者アンケートから選抜し³、こうした「超優良企業」とそうでない企業との比較分析を行った。同書によると、この調査研究には6年の歳月を要し、参照した文献の数は数百にのぼる。地道なインタビューを積み上げるコリンズのこうしたボトムアップ・アプローチによる研究手法も、コッターとの共通点として挙げられよう。コリンズがこうした超優良企業を最終的に「ビジョナリー・カンパニー」と名付けたことから分かるように、調査の結果、コッターはこうした超優良企業に「カルトのような強い文化」と「それを伝承する組織の仕組み」があることを発見した。

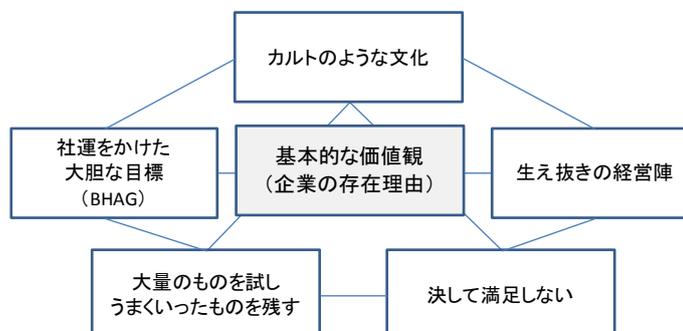
コッターとコリンズの研究には共通点が多い。一方、両者の最大の違いは、コッターが企業変革の立役者を「リーダーシップ」に帰結させた一方、コリンズはそれを変化と改善と促す組織としての具体的な「仕組み」に帰結させた点にある。例えるならば、コッターが着目したのはGEの名経営者ジャック・ウェルチ自身と言えるが、コリンズはジャック・ウェルチを引き寄せ、社内で育成し、指導者として選び出したGEの組織としての仕組み全体にこそ重要性を見出したと言えよう。

そのほか、コリンズはビジョナリー・カンパニーの共通点として「大量のものを試して、うまくいったものを残す」「生え抜きの経営陣」「決して満足しない」などの特徴を挙げたほか、多くのビジョナリー・カンパニーがBHAG (Big Hairy Audacious Goals、ビーハグ) とよばれる「社運をかけた大胆な目標」を持っていることを発見した (図表2)。このBHAGは今日における経営ビジョンの一類型であると思われる。換言すれば、BHAG、すなわち「最高のなかの最高」を目指す経営ビジョンには、社員がワクワクするような大きな目標が求められるということになる⁴。

³ 3M、アメリカン・エクスプレス、ディズニー、GE、IBM、ジョンソン・エンド・ジョンソンなどが含まれる。

⁴ コリンズは、その目標を達成する決意が極めて固い場合にのみ、社運をかけた大胆な目標がBHAGと呼べるとしている。

(図表 2) 外部環境の変化に挑戦し続ける力強い文化



出所：ジム・コリンズ『ビジョナリー・カンパニー 時代を超える生存の原則』（1994年）より大和総研作成

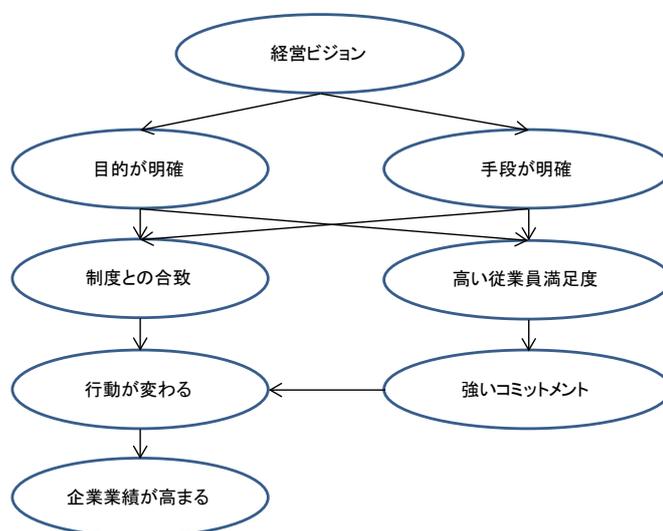
(3) バート：経営ビジョンは「明確な目的と手段」が重要

最後に、トップダウン・アプローチから経営ビジョンと企業業績との関係性を分析した例として、クリストファー・バートの研究を紹介したい。

バートはカナダのマクマスター大学経営大学院の教授であり、経営ビジョンとその実効性の研究における第一人者である。同氏は、マクマスター大学における企業エグゼクティブ向け教育プログラムを提供するディレクターズカレッジの創設者であり、同カレッジの初代学長を10年間務めた。2001年に発表された同氏の論文「A model of the impact of mission statements on firm performance (筆者訳：ミッション・ステートメントが企業業績に与える影響のモデル)」は、経営ビジョンと企業業績との間に緩やかな正の関係性があることを定量的かつ精緻に裏付けた点で、コッターともコリンズとも異なる。

同論文においてバートは、経営ビジョンが企業業績に影響にもたらすまでのルートを整理し、それぞれの項目ごとの相関関係を示した。つまり、「経営ビジョンが明確な目標と手段を示していれば、組織内の仕組みとの合致性が高まり、従業員の行動原理が変わり、それによって業績が変わる」といった一連のルートの存在を明らかにしたのである(図表3)。

(図表3) 経営ビジョンが企業業績に至るまでのルート



出所：Christopher K. Bart(2001) “A model of the impact of mission statements on firm performance” より大和総研作成

上記の結論を導くにあたってバートは、大企業 83 社（米国 23 社&カナダ 60 社）を対象としたアンケート調査を実施し、各項目を指数化した上で、それぞれの相関分析を行った。例えば、「目的が明確」という項目であれば、「①企業の総合的な目標」「②非財務的な目標」「③望ましい競争上のポジション」の項目がどの程度明確に設定されているかについて 3 段階で評価を行い、総合指数化を試みたのである。

それぞれの項目における相関係数表における標準化偏回帰係数（Standardized Beta）⁵は 0.180 から 0.747 までまちまちであるが、それぞれに正の相関関係が示唆されている点は特筆に値する。すなわち、この結果によれば、目的と手段が明確である経営ビジョンは、必ずしも企業業績を高めるとは限らないが、少なくとも、企業業績を高める方向に作用する可能性が高いという結論が導き出せる。また、従業員の経営ビジョンに対する満足度や強いコミットメントは一連のルートにおいて高い説明力を有しており、両者が企業業績を高めるにあたって特に重要なファクターであることも示唆されている（図表 4）。

⁵重回帰式における偏回帰係数を平均 0、分散 1 に標準化したもの。- 1 ≤ β ≤ 1 の範囲を取り、0 に近いほど影響力が小さく、絶対値 1 に近いほど影響力が大きい。

(図表 4) それぞれのファクターの相関性

説明変数	被説明変数	標準化偏回帰係数	t値	有意性
目的の明確さ	→ 制度との合致	0.208	1.97	○
目的の明確さ	→ 高い従業員満足度	0.262	1.82	○
手段の明確さ	→ 制度との合致	0.341	3.58	○○○
手段の明確さ	→ 高い従業員満足度	0.332	2.18	○○
制度との合致	→ 行動が変わる	0.180	2.55	○○
高い従業員満足度	→ 強いコミットメント	0.571	6.33	○○○
強いコミットメント	→ 行動が変わる	0.747	12.13	○○○
行動が変わる	→ 企業業績が高まる	0.392	2.90	○○○

出所：Christopher K Bart(2001) “A model of the impact of mission statements on firm performance”
より大和総研作成

4. インプリケーション

コッター、コリンズ、バート3名の研究者の研究結果を概観した。これらの先行研究は、いずれも経営ビジョンや企業文化それ自体が企業業績を高める直接的なドライバーであることを示唆しているとは言い難い。すなわち、経営ビジョンを持つことそれ自体は、企業業績に関して必要条件とも十分条件とも言えない。

ただし、このことは経営ビジョンと企業業績との相関性を否定するものではないと考える。コッターによれば、企業文化の肥大化や硬直化を避けるためには強いリーダーシップが必要であり、その点においてゴールとなるべき経営ビジョンの設定は不可欠な要素と言える。また、コリンズによれば超優良企業は外部環境の変化に挑戦し続ける力強い文化を構築する必要があるが、その大きな要素の一つが、ワクワクするような大胆な目標（BHAG）である。バートによれば、明確な経営目的と手段を備えた経営ビジョンによって、それに沿った評価制度と従業員の満足度、そしてコミットメントを引き出すことが可能ということにもなる。

コッター、コリンズ、バートの三者の主張に共通していることは、組織の大きな仕組みと経営ビジョンがうまく噛み合ったとき、経営ビジョンが企業業績を高める場合があるということに他ならない。大胆かつ明確な経営ビジョンを掲げ、それを本気で達成しようとしている企業は、時代の変化に対する挑戦意欲と適応能力が高い。その結果として、競争力のある商品やサービスが生まれ、結果としての高業績が後からついてくるということも、先行研究から示唆されているのではないか。特に事業環境の変化が激しい昨今、絶えず変化する顧客ニーズに対して新たな商品やサービスを生み出していく仕組みや企業文化を持つ必要性は一段と高まっていると言えるだろう。経営ビジョンがこうして組織全体の挑戦

意欲と変化への適応能力を高める起点となる限り、経営ビジョンは企業業績を高める一助になると筆者は考えている。

—本文以上—

参考文献

- ジョン・P・コッター 『企業文化が高業績を生む—競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」 207 社の実証研究』（ダイヤモンド社、1992年）
- ジェームズ・C・コリンズ 『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、1994年）
- Christopher K. Bart(2001) “A model of the impact of mission statements on firm performance” *MCB University Press*