

【研究ノート】

「メッセージ」としての経営理念 —経営理念研究の新たな視点を求めて—

北村 正仁
三井 泉

1. はじめに —研究動機と目的—

経営理念に関する研究には、長い研究史と蓄積がある。しかしその定義や研究のアプローチ方法などをめぐっては、いまだ議論が続いている。

従来の研究では、主として経営理念の「機能」や「定義」をめぐる問題が中心であったが、近年では構成員への浸透や経営戦略との関係性などに関する研究へと射程が広がってきた。特に最近の多くの研究の共通点は、経営理念の明文化とその外部への公表を前提とし、その文章内容の構造化や表現の多様化へと目が向けられてきている¹⁾。

その原因の一つは、グローバルな情報化社会の進展とともに、企業が多様化したステークホルダーに向けて、企業のホームページ（以下、HP）などの「メディア」を通じて、経営理念と共に様々な方針類を公表するようになってきたことに起因していると思われる。さらに、近年の社会環境動向、つまり、非財務情報である ESG²⁾ 情報の開示要求の高まりに呼応したものであるとも考えられる。

本稿の目的は、このような経営理念の変化を踏まえて、「メッセージ」という観点から改めて企業の経営理念を捉えなおそうという試みである。

2. 経営理念研究の概観

2.1. 経営理念研究の困難さ

経営理念に関する先行研究では、経営理念の重要性と共に研究の難しさも多く指摘されて来た。この点に関する代表的研究者の見解を以下に示し

てみよう。

山城章は、「要するに経営理念こそ経営学研究の基礎である」とその重要性を指摘する。（山城、1972：p.3）中川敬一郎は、「学会でも『経営思想』や『経営哲学』と『経営理念』がどうちがうかについての共通の理解は成立していない」として、定義や範囲の難しさを指摘している。（中川、1972：p.5）松田良子は、「経営理念のとらえ方は千差万別であり、研究領域に一貫した明確な規定はなされていない」と研究領域の曖昧さを指摘する。（松田、2003：p.39）また、住原則也・三井泉・渡邊祐介は、「経営理念の学術的な意味での取り扱いのむずかしさ、というも問題は今も昔も変わらない」と指摘する。（住原・三井・渡邊、2008：p.25）柴田仁夫は、「経営理念はこれまで経営学の中でも非常に重要な概念であるとされながらも、その定義が定まらず、似たような言葉や概念も多いことから、研究者には扱いづらい分野の1つであった」、と概念や定義の難しさを指摘している。（柴田、2017：p.7）こうして、澤野雅彦が指摘している通り、「経営理念の問題は、古くて新しい研究課題」（澤野、1995、p.21）という状況にいたっているといえる。

2.2. 近年の経営理念研究

以上のように定義や範囲の特定が難しい経営理念の研究について、その捉え方や研究枠組みに関し、様々な見方や分類が試みられている。ここでは、特にその点を詳細に検討していると思われる松田（2003）の見解を紹介したい。松田によれば、

経営理念の研究は以下の5つに分類される。(松田, 2003, pp.39-53)

- 1) 経営理念の定義や概念
- 2) 経営理念の構造(名称や階層構造など)
- 3) 経営理念の機能や効果
- 4) 経営理念の浸透や伝播・継承
- 5) 経営理念と経営戦略との関係性

われわれは、この5つの分類を妥当なものとして認めた上で、さらに「経営理念研究の歴史や変遷」を加えて、6つに類型化できると考える。以下、それらを説明しておくことにする。

2.3. 先行研究の分類

(1) 「経営理念」に関する歴史や変遷

中川によれば「日本の産業界で『経営理念』の問題が明白に意識されるようになったのは、昭和31年、経済同友会が『企業の社会的責任』ということを主張しはじめたところからである」(中川, 1972:p.5)としており、同じく野林(2019)も、国内における経営理念の動きや研究は、1956年の日本経済同友会の決議³⁾が1つの転機となったとしている。また、住原らは、「戦後の日本だけに絞っても、膨大な研究蓄積がある」と指摘する。(住原・三井・渡邊, 2008:p.39)その背景には、戦後復興による企業規模の拡大と、それに伴う公害病や消費者運動などの広がりがある。その後、高度経済成長や社会状況の変化に伴い、企業による経営理念の制定が普及し、経営理念の研究⁴⁾も広がって来ている。つまり、経営理念は常に、その時代の社会動向に大きく影響を受けていると言える。

(2) 「経営理念」の定義と概念

経営理念の定義については、高田馨が「経営者が企業という組織体を経営する際に抱く、信念、信条、理念であり、簡単には<経営観>と云ってよい」(高田, 1978:p.15)としているほか、他の先行研究の中でも数多くの定義が示されているが、必ずしも広く合意されたものは無いと言え

る。また、中川は、「経営理念とは経営者自身によって公表された企業経営の目的および指導原理であるということ」として、「公表」されることを定義に含めている。(中川, 1972:p.9)その後、「明文化」と「公表」の有無についての注目が多くなり、近年の傾向として、明文化され公表されているものとする論調が多い。例えば、高尾義明は、「過去の研究では、経営理念の定義自体が主要論点の一つであったが、比較的近年の研究⁵⁾ではおおむね議論が収斂し、明文化された、公表された価値観や信念に限定して経営理念を捉える傾向が強い」としている。(高尾, 2009:p.59)なお、当然ながら明文化や公表されていないものも経営理念として捉えるべきとの見解もある。

(3) 「経営理念」の構造

経営理念の「呼称」や「名称」については、時代経過や各企業の歴史、事業特性等によって様々であり、多様化・多義化が進んでいる。奥村恵一は、「日本の会社では、経営理念は、いろいろな呼び方をされている」と指摘し、多くの呼称・名称例を挙げている。(奥村, 1994:pp.7-8)また、松田は、「経営理念には、いろいろな用語が用いられていることが定義づけの議論で明らかになっていた。これらの概念・用語は、経営理念の中で構成要素として存在し、ある階層をなしているのではないかと考えられる。実際の企業の経営理念でも、複数の構成要素によって成り立っている場合が多い」と分析し、その名称だけでなく内容の多様化・多義化から、階層構造化されていると指摘している。(松田, 2003:p.43)

実際の企業の事例を見ても、企業理念・経営方針、ミッション・ビジョン・バリュー、基本理念・行動指針・ウェイなど、多様な名称と理念の階層構造化が多く見られ、先行研究⁶⁾も幅広く行われている。

(4) 「経営理念」の機能と効果

経営理念の機能については、古くは高田(1978)が、「経営理念」と「経営目標」の合成体が「経営目的」として、経営理念の基本的な機能を示している。その後も数多くの先行研究があるが、松田は、近年の動向をまとめて「最も強調されている経営理念の機能は、企業内部の統合機能と、企業外部に対する適応機能の2つである」としている。(松田, 2003 : p.42) また、北居・松田(2004)は、この2つの分類をメイン機能とし、さらにサブ機能による分類を体系的に示している。また、田中(2006)は、この2つの機能を(1)企業内統合の原理、①成員統合機能、②動機づけ機能。(2)社会的適応の原理、①正統化機能、②環境変化に対する適応機能、と階層的に細分の分析を行っている。つまり、近年ではこの「企業内統合」と「社会適応性」(または、社会適合性)の2つの機能を前提に、その細部や階層化などの研究が行われていると考えられる。

この後者の社会適応性については、企業と社会や様々なステークホルダーとの信頼関係の構築や関係の強化を狙いとしており、奥村は、「経営理念を社外に伝えて、企業のイメージを確立するコーポレート・アイデンティティは、企業のグッドウィル(暖簾)を形成し、株式市場での評価を高めるのに役立つ」としており、社外へ積極的に公表・発信する重要性を指摘している。(奥村, 1994 : p.162)

(5) 「経営理念」の浸透や伝播・継承

2.3. (2) ~ (4) 項の議論は、経営理念そのものに対する見方や分析であるが、これに対して、経営理念そのものというよりも、経営理念を企業の構成員などの社内へ「浸透」させることの重要性や、その方法などに関する研究⁷⁾が近年増えている。理念浸透の研究も、理解・浸透・実践といったプロセスにまで分析を展開している研究や、組織的な観点だけでなく、空間的・時間的な視点から、よりダイナミックで能動的な伝播や継

承という観点からの研究⁸⁾もみられる。

(6) 「経営理念」と経営戦略との関係性

この分野の研究としては、ピーターズ&ウォーターマン(T. J. Peters, R. H. Waterman Jr.)の著書『エクセレント・カンパニー』(*In Search of Excellence*, 1981)が初期の代表的なものであり、経営理念が企業の長期的成長に影響を及ぼすという指摘がなされている。最近では、経営理念と経営戦略との関係性や、その具体的な機能や成果などの研究⁹⁾が進んでいる。また、企業の社会的責任の重要性や影響力の高まりから、CSR評価やESG評価などの視点から経営理念を捉える研究も増えてくることが予想される。

3. 先行研究からの考察

3.1. 経営理念研究の背景

上述のように、経営理念に関する研究は、日本の高度成長期の企業発展と共に本格化した。ここでは、改めてこの企業発展や企業側の経営理念に対する動向を踏まえ、その動きと経営理念研究との相互の関係性について、時系列的に整理し確認してみたい。

70年代、企業の社会的責任の概念が広まり、経営理念に企業内統合機能のみならず、社会適応の機能が注目されるようになった。その後、90年代に入るとインターネットが世界的な広がりを見せ、企業による自社の公式サイト(HP)の設置と、HPによる情報公開・情報発信が社会から要求されるようになる。この企業による情報公開の一つとして、経営理念の公開も一般化したと考えられ、それに呼応して、経営理念研究も「明文化」と「公表」を重視するようになったと考えられる。

2000年代に入ると、企業のHPは社会や様々なステークホルダーとの双方向コミュニケーション手段としての位置づけが高まり、株主や顧客などの各ステークホルダーによる、企業への情報開示期待や要請が高まって行った。これを受けて、企

業側も事業に直結する製品やサービスの情報だけでなく、経営理念をはじめとする非事業・非財務情報の充実と積極的な発信を行うようになった。

この間、企業と社会との関係性や責任に関する考え方も大きく変化して来た。前述の通り、戦後の経済復興期に企業の社会的責任という考え方が広がり、企業側も、社会貢献・フィランソロピー・寄付・ボランティア活動などのCSR活動の充実とその情報発信を高めた。さらに、地球温暖化への注目が高まり、企業による環境破壊や二酸化炭素排出の抑制、クリーンエネルギーの利用拡大などが広がり、「環境報告書」や「CSRレポート」などを発行する企業が急速に増加した。

このように、インターネットの普及と、企業の社会への影響力が急速に高まり、企業と社会との関係性が大きく変化する中で、企業がHPで公開・発信する情報の一つとして、経営理念に関連する様々な情報も拡大・充実されるようになったと考えられる。さらにこのような動きに対応して、経営理念の研究範囲も広がりを見せ、前述の通り、「明文化」と「公表」が大前提として認識されるに至り、その研究対象も大きく拡大したと考えられる。

更に、2010年代に入ると、新たにESG投資への関心が高まり、企業側もこれに呼応してESG関連情報の発信を強化。また国連によるSDGs¹⁰⁾活動の普及・拡大により、「サステナビリティ」という概念が広がり、財務情報と非財務情報を統合した「統合報告書」の発行が増加し、ESG情報やサステナビリティ情報などの各種情報が、経営理念の関連情報としてHP上で積極的に発信されるに至っている。

これら、ESG情報やサステナビリティ情報は、大企業の場合にはその多くが社内の広報部門、CSR部門などの担当組織が作成を担っており、経営理念の原点とも言える、経営者の信念や哲学といった本来の意味合いからは大きくかけ離れつつあると言える。

現状では、もはや経営理念と経営理念の関連情

報は統合的・一体的に扱われ、その作成や公開の目的も、経営者や企業が自身を律するというよりも、社会やステークホルダーに対する様々な企業方針の情報発信、すなわち「メッセージ」へと大きく変貌していると考えられる。このような大きな社会変化・企業変化の中では、従来の経営理念研究の枠組みや観点だけでは、その全体像を捉えきれなくなっていると我々は考える。

3.2. 経営理念の捉え方

上記の考察を踏まえ、ここでは、急激に拡大する経営理念とその関連情報を我々の観点から整理してみたい。

まず、企業のHPによる経営理念及び関連情報の公開・発信状況を整理してみると、大きく2つの変化があると考えられる。第一には、「情報の発信主体の変化」である。従来は、創業者や経営者自身が持つ信念や経営哲学などが「経営理念」であると考えられてきたが、現在では、その多くが企業全体や企業グループ全体に広がり、明らかに発信主体の変化が確認出来る。第二は、公開・発信している「内容や範囲の拡大」である。既述の通り、経営理念のみならず、ESG情報などの様々な関連情報へと広がっている。

第一の「発信主体の変化」については、従来の経営理念研究でも既に指摘されている。松田(2003)は、過去の経営理念研究を整理し、経営理念の定義を整理する際の1つのポイントとして、「主体」が経営者個人のものか、組織体のものか、という点を指摘し、その違いや傾向を分析している。(松田, 2003 : p.41) また、柴田は、経営理念の定義のポイントとして、①主体が誰か、②成文化されているか、③公表の有無として、「主体」の重要性を指摘している。(柴田, 2017 : p.23) このように、経営理念の主体が、創業者や経営者という個人から、企業や組織全体へと拡大している点は、先行研究により指摘されている。

第二の、内容や範囲の拡大とは、既述の通り呼称や名称による変化や拡大と共に、関連情報とい

う形で多様化・多義化が急激に進んでいるという点である。その多様な意味を明示するため、関連情報の階層化構造の表記が広がっていると考えられる。その意味では、前者の「発信の主体」の変化と、後者の「内容・範囲の拡大」という視点はすでに指摘されていると考えられる。

第二の「内容や範囲の拡大」という実態を、その拡大という現象からではなく、その原因や目的という別の視点から捉え直す試みもある。この代表的な研究は、鳥羽・浅野（1984）によるものである。彼らは、「自戒型」「規範型」「方針型」の3分類で経営理念を捉えている。しかし、この分類方法は、経営理念の変化や傾向を捉えると言うよりも、内容や形態の分類という視点が強いと言えるのではないか。さらに、この鳥羽・浅野（1984）の分類方法に、経営理念の時代的な変化を加味した分析として、田中（2016）では、経営理念の内容には「時代性」と「領域性」があると指摘し、60～80年代は、「自戒型」と「規範型」が多く、90～2000年代では、「方針型」が増加していると指摘している。さらに、その時代的な変化と先述の、経営理念の機能や効果と結びつけ、60～80年代は、経営理念が機能しやすい原理として「企業内統合」をあげ、90～2000年代は、「社会的適応」へと変化していると分析している。（田中、2016：p.20）

このように、第二の内容や範囲の拡大については、様々な分類方法や時代的な変化を指摘している先行研究があるものの、必ずしも昨今の急激な変化や拡大を十分に捉えきれているとは言い難い。そこで、本稿では第三の視点を提起してみたい。それは「メッセージ性」という経営理念の内容についての「質的な変化」の観点である。

3.3. 経営理念の大きな変化

上述のように、経営理念の機能としては、「企業内統合機能」と「社会適応機能」の二つがある。経営理念が持つこの2つ機能の捉え方について、高尾は、「こうした機能の整理については、最近

の経営理念研究で意外なほど議論が収束している」と指摘しており（高尾、2009：p.61）、われわれも、この点については同意する。

この2つの機能のうち、特に後者の「社会適応」の機能が、企業HPという何時でも誰でも何処からでも掲載・公開内容を確認出来るという、過去に無い強力な情報公開ツールの普及により大きく変貌したことに、われわれは注目したい。まず、外部の様々なステークホルダーが、最新の企業状況や関連情報を、HPで何時でも簡単に確認出来るようになった。そのため、各ステークホルダーは自らの持つ期待や要求と現状との差（ギャップ）を企業側に伝えやすくなったとも言える。例えば、企業が設置する問い合わせ窓口への投稿はもとより、世界的に普及した各種のSNS¹¹⁾により、個人の顧客や株主でさえ、企業に対する意見表明を全世界へ発信できるようになっている。これにより、企業側は、常に各ステークホルダーの期待や要求を把握し、その期待や要求に逸早く応え、その状況や情報をHPで積極的に公開・発信することが求められるようになった。すなわち、企業側と各種外部のステークホルダーの間に、双方向の強力なコミュニケーションツール機能が確立されたと言える。

そのため、前項で示した、従来から存在した経営理念の2つの大きな変化、すなわち、(1) 創業者や経営者自身（個人）の信念や哲学から企業全体の理念や方針への「発信主体の変化」と、(2) 経営に対する価値観や理念から、その企業が直面する様々な課題に対する考え方や各種方針などを幅広く公開する経営理念の関連情報としての「内容・範囲の拡大」に加えて、第三の変化として、(3) 経営理念の「質的な変化」。すなわち、企業HPでの情報公開を前提とする企業経営環境の中で、2000年代以降「社会適応」の強化が急速に進み、特に、2010年代に入ると、ESGやSDGsなど、企業と社会の新たな関係性が築かれつつあると我々は考える。これが「内容・範囲の拡大」と相まって、特定の外部ステークホルダー、すな

わち特定の「対象」へ、ある意図や目的を持った内容を「発信・伝達」することを目的とした新たな行為（機能）が短期間に急速に付加されたと考える。

以上3つの変化を整理すると次のようになる。

- (1) 主体の変化：経営者個人や経営層から、企業全体（従業員を含む）への変化・拡大。
- (2) 内容の拡大：経営上の信念や哲学から、企業と社会との関係性に関する様々な内容への範囲拡大。
- (3) 質的な変化：自らを律する内的理念から、特定の対象へ必要な情報を発信・伝達すること目的とした新たな行為や機能の付加。

この3つ目の「質的な変化」を本稿では「メッセージ性」と捉える。ここで「メッセージ」と捉える理由は次の3点である。

(1) 「伝達」の目的

従来のように、経営理念や関連情報を「公表・公開」する場合、それは「公（社外）に示す」「開示する」こと自体が目的となっている。それに対して「メッセージ」は、外部（社外）に対して意図して「伝達すること」が主目的となっている。

(2) 「対象」の特定

上記の通り、公開や公表は、「公」つまり不特定の社会全体へ示すことを意味するが、「伝達する」ことが目的となる「メッセージ」では、その伝達する「対象」が特定または意図されている。例えば、株主・顧客・ESG 評価団体などである。

(3) 「評価・反応」を意図した内容

公開や公表は、公に示した時点で目的は達成されているが、「メッセージ」は、意図した「対象」に届けるだけでなく、その対象からの「評価」や「反応」を得ることを狙っている。そのために、高い評価や良い反応を得るためのさまざまな工夫や内容構成・表現方法になっている。

以上の3点、つまり、ある意図した対象へ伝達し、そこからの高い評価を得ようとする形態や行為をもって「メッセージ」と考えるのである。

すなわち、経営理念及びその関連情報の大きな

変化として、社外の特定の対象へ必要な情報を発信伝達し、評価や反応を得ようとする意味で「メッセージ」という機能や取組みが加わったと捉えることが出来る。

3.4. 社会からの期待や要請

では、その社会や外部ステークホルダーからの期待や要求とはどのようなものであろうか。まずは社会側の変化から確認してみたい。企業の経営理念や関連情報に影響を及ぼしたと考えられる代表的な社会変化を1990年代から列举してみる。

表 1. 90年代以降の大きな社会変化（筆者作成）

年	出来事
1991	経団連地球環境憲章制定
1993	環境基本法施行
1996	国際環境規格 ISO14001 発行
1997	京都議定書採択（COP3）（2005年発効）
2000	容器包装リサイクル法
2000	持続可能性報告ガイドライン（GRI）発行
2001	グリーン購入法施行
2001	家電リサイクル法施行
2001	循環型社会形成推進基本法施行
2003	欧州 WEEE 指令及び RoHS 指令発行
2005	個人情報保護法施行
2006	公益通報者保護法施行
2008	洞爺湖サミット開催
2009	リーマンショックによる経済低迷
2010	国際 CSR 規格 ISO26000 発行
2013	IIRC 国際統合報告フレームワーク公表
2014	日本版ステュワードシップコード制定
2015	国連持続的開発目標（SDGs）採択
2015	コーポレートガバナンスコード（東証）
2015	英国現代奴隷法制定
2016	女性活躍推進法施行
2017	GPIF が ESG 投資の運用を開始
2018	働き方改革関連法案可決
2019	米国経済団体株主第一主義見直し声明
2020	新型コロナウイルスの世界的大流行

(表1)

このように90年代から現在までの社会動向を見ると、90年代に地球環境に対する関心が高まり、2000年代に入ると人権や個人情報などが加わり、2015年の国連SDGsの採択以降は持続可能性(サステナビリティ)の取り組みが広まったと言えるであろう。また、2008年のリーマンショック以降は、利益第一主義・株主第一主義に対する批判や反省が高まり、非財務価値であるESG投資やESG評価が急速に広まったと言える。

これらの社会的な期待や要求は、企業に対して多くの変革を迫るだけでなく、その方針・推進体制・実行計画とその具体的成果を公表や宣言することを強く求めるようになった。国内では、2014年に金融庁により日本版ステewardシップコードが制定され、機関投資家に対して企業側との建設的な対話が求められた。一方、企業側に対しては、2015年にコーポレートガバナンスコードが制定され、ガバナンスの強化とその実行や株主との対話を迫った。2017年には、国内最大の投資機関である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が「ESG投資」の運用を始め、投資家側・企業側の双方に「ESG評価」の波が一気に広がった。このESG評価は、多くのESG評価機関・団体によって行われ、その評価方法は、企業HPの公開情報を基準に実施されることが多く、HPに必要な情報が掲載されていないと評価されると言われている。そのため、企業は様々な方針類や長期の活動計画、SDGsやサステナビリティ関連情報の策定・公表・発信を積極的に行うようになったと言え、その多くは、「経営理念」の関連情報として扱われることとなった。従来は、別々の報告形態であった「財務報告書」と「CSRレポート」や「環境報告書」等が統合され、「統合報告書」として発行、HPに掲載されるようになったことがその象徴と言えよう。

4. 経営理念の事例研究

4.1. トヨタ自動車株式会社の事例

3.4項では、近年の社会的な期待や要請が様々な分野で広がり、ESG評価やサステナビリティという形で企業に影響を及ぼしていることを確認した。そこで、実際の企業側の状況を検証してみたい。ここでは、日本を代表するグローバル企業と言えるトヨタ自動車株式会社(以下、トヨタ)を取り上げ、経営理念とその関連情報及びHPでの公開・発信状況を紹介する。

トヨタの企業HP¹²⁾のトップメニューは、次の項目となっている。①企業情報 ②ニュースルーム ③モビリティ ④サステナビリティ ⑤投資家情報 ⑥採用情報

経営理念はこの ①企業情報 の中の3番目、つまり第二層に掲載されており、④のサステナビリティは経営理念より上位(最上位)に扱われていることが分かる。その経営理念のページ¹³⁾には次の項目が掲載されている。(各番号はHPの階層・順番を示す)

- ①-3-1 トヨタフィロソフィー
- ①-3-2 基本理念
- ①-3-3 トヨタウェイ2020/トヨタ行動指針
- ①-3-4 トヨタグローバルビジョン
- ①-3-5 トヨタ生産方式

最初の「トヨタフィロソフィー」のページにはフィロソフィーコーン(図1)が示されており、豊田綱領をトップに、Value(トヨタウェイ)、Mission(幸せを量産する)、Vision(可動性を社会の可能性に変える)という経営理念の階層構造が具体的に示されている。但し、このコーンの中には「基本理念」は包含されておらず、次の別項目として示されている。次の「基本理念」のページには、「92年1月に、企業を取り巻く環境が大きく変化している時こそ、確固とした理念を持って進むべき道を見極めていくことが重要との認識に立ち、『トヨタ基本理念』を策定いたしました」との解説があり、97年4月に改定していること

が明記されている。次の「トヨタウェイ 2020/トヨタ行動指針」には、分かりやすい絵と共にトヨタ社員の色々な動き方が記載されている。同じページにトヨタ行動指針がPDFファイル形式で添付されている。次の「トヨタグローバルビジョン」のページには、12項目の内容がイメージ写真と共に記載されている。経営理念のページの最後が「トヨタ生産方式」の解説や歴史となっている。

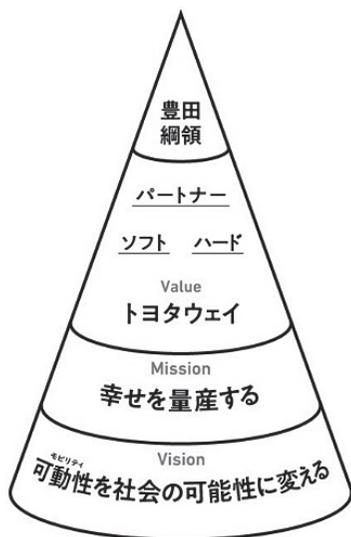
固定メニュー第一階層にあるサステナビリティのページ¹⁴⁾には、次の項目が掲載されている。

- ④-1 トップ (トップメッセージと更新情報)
- ④-2 環境への取り組み
- ④-3 社会への取り組み
- ④-4 ガバナンス
- ④-5 SDGs への取り組み
- ④-6 レポートライブラリ

最初の「トップ」のページには、「トップメッセージ」として代表取締役社長 豊田章男のメッセージが記載され、「サステナビリティの考え方」「トヨタフィロソフィー」「トヨタ基本理念」「CSR方針」「ESGとSDGs」「関連情報」の各概要記述

と該当ページへのリンクで構成されている。次の「環境への取り組み」ページには、「環境報告書 2020」と「トヨタ環境チャレンジ 2050」の5つの活動や、環境に関連する戦略・マネジメント事項が数多く掲載されている。次の「社会への取り組み」ページには、様々な社会貢献活動や社会課題関連事項へのリンクとなっている。次の「ガバナンス」のページには、「コーポレートガバナンス」(コーポレートガバナンス報告書)、「リスクマネジメント」「情報セキュリティの取り組み」(情報セキュリティ基本方針)「コンプライアンス」(トヨタ行動指針)、「税務への取り組み」(トヨタの税務ポリシー) がそれぞれ掲載されている。次の「SDGs への取り組み」のページでは、トヨタにおけるSDGsの考え方や数多くの活動事例が紹介されている。内容は環境活動や社会貢献活動に止まらず、数多くの方針や活動にリンクされている。最後の「レポートライブラリ」には、同社の主要レポートの関係性が説明されており、具体的なレポートとして、「Sustainability Data Book」「環境報告書」「オールトヨタ・グリーンウェーブ・プロジェクト」「クリマリサ〜クルマとリサイクル〜」「トヨタの社会貢献活動」「Annual Report」の6種のレポートが掲載されている。

図1. トヨタフィロソフィーコーン



出所：トヨタ HP (企業情報、経営理念) より

以上のHPの検討から、次の点が理解できた。

- (1) 企業グループ全体が発信主体となっている。つまり、1935年に制定された「豊田綱領」などの極一部を除き、経営理念とその関係情報は、トヨタまたはトヨタグループ全体が発信主体となったことがわかる。
- (2) 内容や範囲が広範囲に及ぶ。つまり、理念や哲学と呼べる内容は極一部であり、サステナビリティの概念が強く打ち出され、ESG情報を中心に企業活動全体に広がっている。
- (3) 外部へのメッセージ性の強調。つまり、その内容や表現の形式から、経営者や従業員などの社内構成員ではなく、顧客や株主な

どの外部のステークホルダーに向けて掲載されている。つまり、単なる公開や公表ではなく、発信や宣言の意味合いが強くなっていることがわかる。

- (4) サステナビリティの強調。つまり、「経営理念」や「基本理念」のページや項目があるものの、HP全体の構成から見ると、これらよりも上位の概念として「サステナビリティ」があり、その下部情報として経営理念や基本理念が位置づけられていることがわかる。
- (5) ESG視点の重視。つまり、前述の通り、「サステナビリティ」のページには、環境（E）、社会（S）、ガバナンス（G）、の3領域が整理されてページ構成されており、まさに「ESG」構成になっている。更に、SDGsの専用ページがあり、SDGsの数多くの考え方や活動実績が整理されている。
- (6) ESG評価のためのレポートの位置づけ。前項のESG視点と関連して、「レポートライブラリ」のページは、外部のESG評価者が必要となる情報を整理して、各レポート形式で掲載しており、ESG評価を強く意識した内容・掲載と言える。

このように、経営理念の意味するものの内容や範囲が大きく広がり、メッセージ性が強くなっているのみならず、前述のように、90年代以降の様々な社会変化つまり社会からの期待や要求に応えるHP構成となっている。さらに、その主軸はもはや「経営理念」ではなく、「サステナビリティ」であり、その内容は「ESG」と「SDGs」が中核になっていることが確認された。

4.2. 事例からの発見

既述の通り、このような経営理念の枠組の変化、特に主体の変化や内容の拡大、社会的適応の拡大などについては、従来の経営理念研究でも指摘されている。そのような先行研究の中には、これら時代と共に変化する社会動向と連動させて、経営理念の全体枠組を分類・整理しているものもある。例えば、野林（2019）は、経営理念の変遷として、歴史的・社会的環境の変化により、経営理念の主体や内容が次のように変化して来ていることを以下のように指摘している。（野林，2019：pp.10-16）

- (1) 江戸時代から戦後直後まで：経営者から組織体へ主体の変更
- (2) 1950～70年代：企業の社会的責任概念の追加
- (3) 1980～90年代：戦略の上位概念としての経営理念
- (4) 2000年代以降：CSR・サステナビリティのさらなる強調

さらに、経営理念を捉える枠組として、3つの視点で分類している。①成文化の有無、②社外への公表の有無、③内容・範囲、その結果、経営理念を大きく5つの概念に分類している。（表2）

この表2. の経営理念の概念①は、成文化され、社外に公表している「中核的な理念のみ」で、具体例として、トヨタの基本理念が挙げられてい

表2. 経営理念の捉え方

成文化の有無	社外公表の有無	内容・範囲	経営理念の概念	備考
成文化 されている	社外に公表	中核的理念のみ	概念①	狭義の経営理念
		類似概念すべて	概念②	
	社外に非公表		概念③	
成文化 されていない	(非公表)	経営者言説・行動	概念④	
	(非公表)	現場の実践思想	概念⑤	

（野林（2019）p.6より一部改変して作成）

る。概念②は、成文化され、社外に公表しており、中核的な理念だけでなく類似概念（例：行動規範、スローガン等）を全て含むとし、具体例としてトヨタの豊田綱領、基本理念、行動指針、トヨタウェイ、トヨタグローバルビジョンを挙げている。概念③は、成文化されていて、社外に非公開のもの。概念④は、成文化されていない、経営者や創業者の言説や行動を指す。概念⑤は、成文化されていないが、経営現場にある実践思想とし、具体例としてトヨタのカンバン方式を挙げている。

このうち、成文化されており、社外に公表していることを前提とするのは、内容が中核的な理念のみとする概念①で、これを「狭義の経営理念」とし、内容が類似概念を全て含むものを概念②として、これを「広義の経営理念」としている。ここで類似概念とされている、社是・社訓や綱領、ミッション、ビジョン、スローガン、行動指針などの経営理念は、本稿で示す経営理念の関連情報とほぼ同義と判断してよいであろう。

この経営理念を5つの概念で分類する視点は、前述の通り、①成文化、②公表の有無、③内容・範囲であり、本稿で指摘している3つの変化のうち、内容・範囲の拡大は強く意識されているが、発信主体の変化とその内容の質的な変化（対象の設定やメッセージ性）については、ほとんど考慮されていない。従ってこの経営理念の枠組みでは、本稿で指摘しているような、現在の経営理念の変化を捉えきれないのではないかと我々は考える。

5. 経営理念の新たな捉え方

5.1. 「メッセージ」という視点

以上の通り、経営理念の変化や拡大については多くの先行研究があり、最近の研究では、発信主体の変化と、内容や範囲の拡大については、多くの指摘が見られるようになった。しかし、実際の企業動向を見ると、前述の野林(2019)が示す「狭義の経営理念」と「広義の経営理念」という枠組

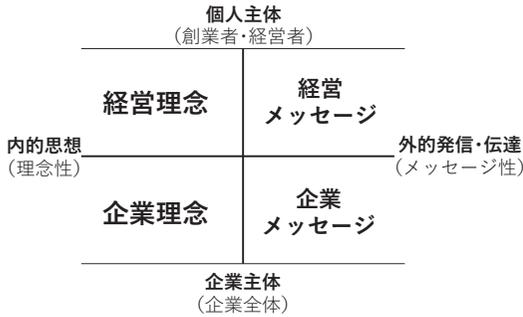
みだけでは捉えきれない程、経営理念の関連情報が増えており、その内容や形態も多岐・多様になってきている。例えば、住友林業株式会社¹⁵⁾、株式会社リコー¹⁶⁾、サッポロホールディング株式会社¹⁷⁾、味の素株式会社¹⁸⁾などの各企業HPでは、「サステナビリティ」が強調され、経営理念はサステナビリティ情報の一部として位置づけられているように見える。

そこで、ここでは経営理念並びに関連情報を捉える新たな枠組みを提起したい。3.3項で示した経営理念の3つの大きな変化のうち、2つ目の「内容の拡大」と3つ目の「質の変化」は、相互の関係性が強いと考えられる。従来の先行研究では、4.2項で示したように、主に第二の「内容・範囲の拡大」に着目していたが、それは第三の「質の変化」で指摘した「メッセージ性」が高まったことによる結果と捉えられることから、この「メッセージ性」を中心に以下では分類を試みる。すなわち、経営理念の新たな捉え方として、「発信主体の変化」と「メッセージ性」（発信対象の設定）という2つの軸での整理を行ってみたい。

第一の軸は「発信主体の変化」である。すなわち、創業者や経営者などの個人主体から、企業全体や企業グループ全体へと、経営理念の発信主体の変化の軸である。第二の軸は、「理念」から「メッセージ」への「質的な変化」の軸である。この視点は、経営理念の従来の考え方である、経営者や企業が自身の経営行動を「内的に律するための思想や理念」から、顧客や株主などの各種ステークホルダーである社外の対象へ伝達する「外的なメッセージ」への変化という軸である。この二軸に基づき、経営理念の新たな枠組みを次に示してみたい。縦軸が発信主体の変化で、上が創業者や経営者などの個人、下が企業やグループ全体とする。横軸は理念からメッセージへの変化を示し、左が内的な思想や理念で、右が外的なメッセージを示す。（図2。）

この経営理念の新たな枠組みは、3.1項で示した通り、近年の大きな社会変化とそれに呼応する

図2. 経営理念の新たな枠組み



企業側の変化（経営理念や関連情報の変化）、そしてそれを分析・研究しようとする経営理念研究の時代的・時間的な変化を捉える試みでもある。この二軸は時間による変化をも示しており、図2.の示す4つの象限に完全に分離分割出来るものではないと考える。しかし、その時間的な変化を認識した上で、あえて4つの象限に分類して、それぞれの象限に名前を付けるとすれば、次のようになるであろう。

左上（第2象限）：創業者や経営者個人の内的思想で、前述の「狭義の経営理念」に近い。本稿では、この領域を「経営理念」と呼ぶ。

左下（第3象限）：企業全体の内的思想で、企業全体が目指す理念像であり、「企業理念」と表現したい。

右上（第1象限）：経営者個人による外部へのメッセージで、経営者が自らの経営思想や経営哲学を外部に発信しているものと言える。ここでは、それを「経営メッセージ」と呼ぶ。

右下（第4象限）：企業やグループ全体が外部や社会に発信しているメッセージであり、ここでは「企業メッセージ」と呼ぶ。最近の企業HPが発信しているのがこのエリアの情報である。

先に示した「広義の経営理念」は、ここでいう「企業理念」と「企業メッセージ」の一部を示すと考えられる。逆に言えば、「広義の経営理念」という考え方だけでは、「企業理念」と「企業メッセージ」の違いや変化を十分に分析することが不可能であると我々は考える。

5.2. 経営理念の新たな枠組み

図2に示した、経営理念の新たな枠組みは、時代や企業の発展の歴史など、時間軸が組み込まれた枠組みであり、言わば経営理念の質的变化を表していると言えるであろう。

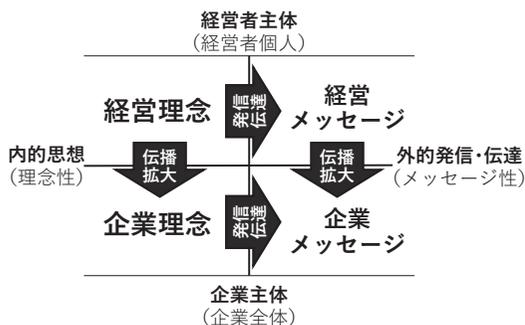
この枠組みで示す「経営理念」と「企業理念」は、発信主体の変化、つまり個人から企業全体への拡大であり、従来の研究や分類でも扱われてきたものである。すなわち、創業者の社訓や創業理念、経営者個人が強く持つ信念や哲学が「経営理念」であり、企業が成長し、経営者が代替わりする中、または企業規模の拡大やグローバル化などで、企業全体で共有して持つべきミッション、ビジョン、バリューや行動指針などは「企業理念」に分類されると我々は考える。

ここで強調したいのは、2000年以降のESG評価やSDGsなどの影響の中、顧客や株主などの外部ステークホルダーへの伝達を意図した内容、例えば、環境方針・人権方針・調達方針・社会貢献方針・SDGs活動などを示す「企業メッセージ」という範疇である。

これに対して「経営メッセージ」とは、主体が経営者個人でありながら、その目的や内容が企業内部よりも外部を意図して発信されるものとなる。著名な経営者が代表取締役や社長などの企業の代表職を退任後、その経営哲学や経営論などを「著書」として出版することなどがこの代表的な事例である。さらに、旧松下電器産業（現パナソニック）の創業者である松下幸之助によって創設された「PHP研究所」や、京セラ創業者の稲盛和夫が行っていた「盛和塾」。最近では、日本電産創業者の永守重信が設立した「京都先端科学大学」の開校なども、このようなメッセージを外部に発信・伝播させるための仕組みであると考えられる。

この経営理念の新たな捉え方とその枠組みは、経営理念の変化やダイナミズムを示しているため、単に4つの象限に分類する静的な見方や分類だけでなく、その領域間の変化や移動・発展にも

図3. 経営理念のダイナミズム



着目する必要がある。それを表すのが「経営理念のダイナミズム」(図3)である。

5.3. 経営理念のダイナミズム

前項で示したように、新たな経営理念の枠組みとして「経営理念」「企業理念」「経営メッセージ」「企業メッセージ」という4分類を提案した。次に、それぞれのダイナミズムを捉えるために、この各象限間の変化について考えてみたい。

まず、「経営理念」から「企業理念」への変化は、従来から指摘されて来たもので、企業の成長拡大や経営層から従業員への理念の伝播や浸透と捉えられるものである。但し、この両者は主体性の変化のみで、あくまで企業それ自体への内的な理念にとどまっていると考えられる。

次に、「企業理念」から「企業メッセージ」への変化であるが、これは内的な共有や浸透から、外部の意図した対象者へ必要な情報を「発信」「伝達」することを目的として行われるという「メッセージ」への変化である。これは、主に3.4項で示した社会変化への対応と考えられる。この「企業理念」から「企業メッセージ」への変化は、企業内での「質の変化」であり、理念からメッセージへの変化の裏側には、その内容や範囲の拡大と共に、その作成や制定主体が、必ずしも経営者が経営層だけでなく、経営企画部門やCSR部門など、特定の組織が主導しているという変化も包含している。この「企業メッセージ」に位置付けられるものを、従来のように「経営理念」の関連情

報や類似概念など「広義の経営理念」として「内容や範囲の拡大」という視点のみから捉える方法では、その「質的な変化」を見過ごしてしまうと我々は考える。

さらに、「経営理念」から「経営メッセージ」への変化は、前述の通り、創業者や経営者が企業経営の立場から退き、個人として、広く社会に自分の持つ経営思想や経営哲学などを伝えたいという強い思いと言える。従来の「経営理念」研究では、この領域の扱いが不明瞭であった。しかし、例えば住原・三井・渡邊(2009)では、三井が「後継者教育と理念継承」と題して松下幸之助商学院を、渡邊が「企業家の哲学志向の重要性」と題してPHP研究所の分析を行っており、経営理念の継承(時間的ダイナミズム)と伝播(空間的ダイナミズム)という観点¹⁹⁾から理念のダイナミズムが示されている。この点のさらなる研究の発展が必要であると思われる。

最後に、「経営者メッセージ」から「企業メッセージ」への変化や関係性について考えてみたい。この個人主体のメッセージと企業主体のメッセージの間には、直接的変化や関係性は見出しにくい。それは、同一企業内での変化は、主に図3の左側、つまり「経営理念」から「企業理念」への変化であると考えられるからである。では、この2つのメッセージ間に関係性は無いのであろうか?この2つのメッセージは、主に社会への発信や伝達であることから、広く社会の中での関係性が考えられる。例えば、先に示した事例のPHP研究所、盛和塾、京都先端科学大学、などで指導や教育を受けた者が、広く社会の中で活躍することで、その思想や理念が伝播され、広く様々な企業へ影響を及ぼしていると考えることが出来るのであれば、まさにある個人の理念や思想が、広く拡大・伝播して、社会や他の企業に影響を与えているという社会的ダイナミズムを示すことが出来るのではないだろうか。この領域についての研究は、まだまだ未開拓と言えよう。

5.4. メッセージとしての経営理念

以上のような「メッセージとしての経営理念」という捉え方は、今までの経営理念研究の捉え方や分類を否定するものではない。一方で、従来の捉え方（例えば、中核概念と類似概念、狭義と広義の経営理念など）では、現状の企業の経営理念や関連情報（類似概念）の役割を必ずしも十分に反映出来ていないことも事実であろう。本稿の経営理念研究における貢献は、従来は静的にほぼ1つの共通概念として捉えていた「経営理念」を、主体の変化（個人から企業へ）と内容の質的变化（内的理念から外的メッセージへ）という2つの評価軸・変化軸によって分類し、大きく「経営理念」「企業理念」「経営メッセージ」「企業メッセージ」の4つに分類したことである。さらに、この分類は静的なものだけでなく、時間的・空間的な動的变化を含むものであり、そのことにより、経営理念のダイナミックな変化を捉えることが可能になるという点にある。現代における経営理念を網羅的に捉えつつ4つに分類し、それぞれの領域のより一層の深い研究を可能とし、さらに各形態間の変化や関係性という新たな研究課題をも提起することが可能となるのではないかと考える。

本稿の示す「メッセージとしての経営理念」という新たな捉え方は、単に「経営理念」の研究手法や分類方法を示しているのみならず、現在の経営理念の「質的な変化」を指摘するものであり、それが意味するものは、現実の社会における企業とステークホルダー、そして社会との関係性の大きな変化であると思われる。

90年代以降、急速なインターネットの普及とそれに伴う様々なICT技術革新が起これ「情報化社会」と呼ばれるようになった。そして、その次の変化として、人工知能（AI）やIoTなど社会全体のデジタル革命が急速に進んでおり、今や「第四次産業革命」とも呼ばれる。その最大の特徴のひとつは、全てがネットワーク上で繋がることである。この新たな「情報ネットワーク社会」においては、企業と社会との関係性が変わり、従

来の静的・固定的な概念では捉え切れなくなって行くと考えられる。企業は単に商品やサービスを提供するだけでなく、1つの「メディア」として機能するとも考えられ、「メッセージ」という捉え方は、その現象の一部であるとも考えられるが、この点についての考察は別の機会に譲りたい。

また、2008年のリーマンショック以降、資本主義経済や株主第一主義に対する批判が高まり、国連のSDGs活動と相まって、「ESG」という新たな企業価値観が急速に広まった。この考え方は、従来の企業の社会的責任（CSR）という発想とは異なり、企業と社会との関係性を抜本的に見直す転機となりつつある。その総称が「サステナビリティ」であり、もはや「経営理念」は「サステナビリティ」という概念や活動の一部となって来ているようにも捉えられる。

つまり、「第四次産業革命」という技術革新と、ESGやSDGsで表現される「サステナビリティ」という企業価値変革という2つの社会変革の波が企業を取り巻いている。そうした社会環境の変化と、企業と社会の新たな関係性の中で「経営理念」とは何なのか？今後どう変わって行くのか？それを「メッセージ」という概念で、ひとまず表現しようとしたのが本研究である。

6. おわりに —結論と課題—

本稿では、従来から蓄積の多い「経営理念」の先行研究について整理・分析し、近年の企業と経営理念の動向を十分に捉え切れていない点を明らかにした。そこには、経営理念の主体の変化と、内容の拡大、さらに内容の質的变化という3つの変化があることを確認し、この質的变化を、内的「理念」から外的「メッセージ」への変化と捉えた。それを踏まえ「メッセージとしての経営理念」という新たな捉え方を提起した。その上で新たな「経営理念の枠組み」を提示し、従来一つ概念として扱われて来た経営理念を「経営理念」「企業理念」「経営メッセージ」「企業メッセージ」

の4つに分類し、それぞれの変化や関連性を動的に示し、経営理念のダイナミズムを示した。

前項で示した通り、この「メッセージとしての経営理念」という現象は、従来の企業観や企業と社会との関係性の大きな質的な変化の現れとして捉えられる。そこには、企業が事業やサービスを提供するだけの存在ではなく、情報ネットワーク社会における一つの「メディア」として存在しているのではないか、ということも考えられる。旧来からの企業の社会的責任(CSR)を問う視点ではなく、企業と社会との新たな関係性、例えば、「社会とのコミュニケーション」という研究視点の可能性も見据えることができよう。今後は、このような企業と社会との「新たな関係性」を分析しつつ、先に示した経営理念の新たな捉え方としての4つ領域について、さらに考察を深めたいと考えている。そして各領域間の変化や関係性、つまり時間軸や企業成長を考慮した経営理念の変化やメッセージ性についての一層の分析と、それらに関してトヨタ以外の具体的な事例による検証などを進めて行く必要があると考えている。さらに、今回はメッセージの一方方向性に研究の重点が置かれていたが、今後は双方向性に注目した研究も必要である。これらを今後の課題としたい。

以上

【参考文献】

伊丹敬之・加護野忠男(1989)『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞出版社
奥村恵一(1994)『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
加護野忠男(1991)「経営理念と組織文化」『経営哲学論集』第6集, pp.24-26
北居明・松本雄一(2000)「生協組織の店舗運営における成果影響要因の分析」『Business insight』第8巻4号, pp.102-120
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」『日本企業の戦略インフラの変

貌』白桃書房
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
澤野雅彦(1995)「経営理念研究の新展開のために」『変容する経営学の知』千倉書房
柴田仁夫(2017)『実践の場における経営理念の浸透』創成社
住原則也・三井泉・渡邊祐介(2009)『経営理念 継承と伝播の経営人類学的研究』PHP研究所
瀬戸正則(2017)『戦略的経営理念論』中央経済社
高尾義明(2009)「経営理念の組織的再検討」『経営哲学を展開する』文眞堂
高尾義明・王英燕(2011)「経営理念の浸透次元と影響要因—組織ルーティン論からのアプローチ」『組織科学』Vol.44, No.4, pp.52-56
高田馨(1978)『経営目的論』千倉書房
田中雅子(2006)『ミッションマネジメントの理論と実践』中央経済社
———(2016)『経営理念浸透のメカニズム』中央経済社
土屋喬雄(1964)『日本経営理念史』日本経済新聞社
———(1967)『続日本経営理念史』日本経済新聞社
鳥羽鉄一郎・浅野俊光(1984)「戦後日本の経営理念とその変化」『組織科学』第18号第2号, pp.37-51
中川敬一郎(1972)『経営理念』ダイヤモンド社
———(1985)「経営史学の方法と問題」『経営史学の二十年—回顧と展望—』経営史学会編, 東京大学出版会
中川敬一郎・由井常彦(1969)『財界人思想全集第一巻 経営哲学・経営理念—明治・大正編』ダイヤモンド社
———(1970)『財界人思想全集第一巻 経営哲学・経営理念—昭和編』ダイヤモンド社
野林晴彦(2019)「日本における経営理念概念の変遷と機能変化」『経営哲学』第16巻1号, pp.5-21
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
松田良子(2003)「経営理念と経営戦略」『企業の戦略』

八千代出版

水谷内徹也（1992）『日本企業の経営理念』同文館出版

水谷内徹也・村上亨編著（1993）『現代企業の新展開：理念・戦略・組織』高文堂出版社

山城章（1972）『現代の経営理念』白桃書房

由井常彦（1985）「経営理念」『経営史学の二十年—回顧と展望—』経営史学会，東京大学出版会

Thomas J. Peters, Robert. H. Waterman Jr.（1981）*In Search of Excellence*, New York: Harper & Row,（大前研一訳（1983）『エクセレント・カンパニー』講談社）

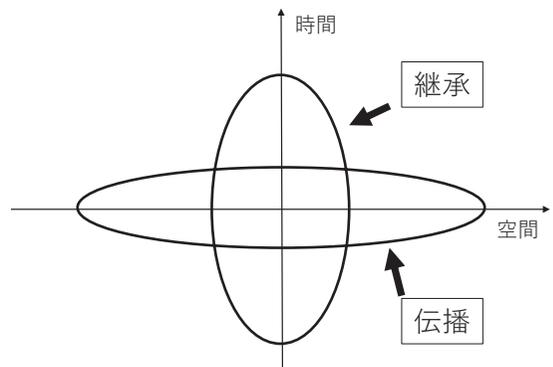
（注）

- 1) 代表的なものとしては，間（1972），中川（1972），水谷内（1992），松田（2003），田中（2006），高尾・王（2012）などがある。
- 2) 環境（Envelopment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）の3つの視点から企業のあり方や企業価値を考える思考や動向。
- 3) 1956年11月に開催された経済同友会第9回全国大会で「経営者の社会的責任と自覚と実践」が決議された。
- 4) 代表的なものとしては，土屋（1964, 1967），中川・由井（1969, 1970），由井（1985），中川（1985）などがある。
- 5) 経営理念の定義や概念に関する代表的な研究には，間（1972），北野（1972），加護野（1991），水谷内（1992），奥村（1994）などがある。
- 6) 代表的なものとしては，北野（1972），水谷内・村上（1993），奥村（1994），澤野（1995）などがある。
- 7) 代表的なものとしては，伊丹・加護野（1989），北居・松田（2004），高尾・王（2011），田中（2016）などがある。
- 8) 住原・三井・渡邊（2009）など。
- 9) 代表的なものとしては，水谷内・村上（1993），

奥村（1994），北居・松本（2000），田中（2006），瀬戸（2017）などがある。

- 10) 2015年の国連サミットで採択された“Sustainable Development Goals”（持続可能な開発目標）の略称。
- 11) Social Networking Serviceの略称で，Twitter, Facebook, LINEなどが代表的なものである。
- 12) <https://global.toyota.jp/>（2020/12/19）
- 13) <https://global.toyota.jp/company/vision-and-philosophy/>（2020/12/19）
- 14) <https://global.toyota.jp/sustainability/>（2020/12/19）
- 15) <https://sfc.jp/information/society/sustainability/>（2020/12/19）
- 16) <https://jp.ricoh.com/sustainability/>（2020/12/19）
- 17) <https://www.sapporoholdings.jp/csr/policy/view/>（2020/12/19）
- 18) <https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/activity/>（2020/12/19）
- 19) 経営理念を研究する上では「継承」（時間的広がり）と「伝播」（空間的広がり）のプロセス（＝理念の実態としての時空間的拡散）を理解することが極めて重要である。とし，その時間軸と空間軸の中で経営理念の伝播と継承のイメージとして図4.「時間と空間のクロスと伝播・継承のイメージ」を示している。

図4. 時間と空間のクロスと伝播・継承のイメージ



（住原・三井・渡邊（2009），p.49を基に作成）