

静岡県中東部地区における長寿高業績企業の定量分析

— 48社の平均的姿と経営理念・経営戦略 —

安達 明久

The quantitative analysis of long-life high performance companies in the Shizuoka Central and Eastern Areas

— The average features of 48 companies, and their management concept and management strategy —

Akihisa ADACHI

(要旨)

本研究は、静岡県中東部地区に本社を置く地元企業について、その平均的な姿を明らかにすべく、東京商工リサーチの企業情報データベース「TSR」を利用して一定条件を満たす1,477社を抽出し、資本区分、企業規模、経営者、業績などの視点からその特徴を整理分析したものである。さらに、それら企業の中から、50年以上の社歴を有し、かつ順調な業績を維持している企業48社を「長寿高業績企業」として特定し、経営理念、経営戦略の観点を加味して、その特徴を明らかにした。また、企業業績と理念等との相関についても分析を行ったものである。結論の要点は、次の3点。

- ①静岡県中東部地区に本社を置く1,477社の地元企業は、中小企業（資本金1億円未満）が社数で8割強を占めるものの、その規模は全国平均を大きく上回っており、また、製造業のウェイトが高いことが特徴となっている。なお、業績面では、全国平均をやや下回っている状況にある。
- ②長寿高業績企業48社についてみると、その平均社歴は80年を超え、売上高の平均値も200億円を上回るなど、伝統ある大企業・中堅企業（資本金1億円以上）が半数を占める。しかし、一方で中小企業も半数を占めており、小規模な企業であっても業績を維持し長期に亘り存続しうることが明らかになった。
- ③長寿高業績企業は、長寿低業績企業（社歴50年以上、低業績）との対比において、経営理念、特にビジョン（将来の姿）を明示することに積極的である。また、経営戦略の面でも海外への展開、および国内では地域性の活用や特定企業との関係構築に前向きに取り組んでいる企業が多い。さらに、ビジョンの開示姿勢やこれらの戦略については、企業業績に対し、緩やかではあるが一定の正の相関を有することが統計的にも確認できた。

(キーワード)

静岡県中東部、企業、平均的姿、経営理念、経営戦略、業績

(英文要旨)

This research has carried out the purpose of clarifying the average figure of the local business companies which assign the head office in the Shizuoka Central and Eastern District.

We extracted 1,477 business companies which fulfill some conditions from the business information database “TSR” of Tokyo Shoko Research and then conducted several analysis of the features based on several viewpoints, such as capital classification, a size of business, a top management, and financial positions. Furthermore, we specified 48 companies out of these companies as a “long-life high performance company”, which have the history of company for 50 years or more maintaining high corporate achievements, and also specified 47 companies having same corporate life time with low corporate achievements as “long-life low performance company”. The main purpose of this research is to analyze the correlation between their corporate performance and their features of management concept and the management strategy of the two groups of corporations.

The most important result is that moderate positive correlation exists between corporate performance and these features, while the long-life high performance company is positive to disclose a statement of a management concept, especially a corporate vision, in contrast with a long-life low performance company.

- (目次)
1. 本研究の概要 — 目的、背景、特徴
 2. 先行研究等
 3. 分析内容 — 方法、分析結果等
 4. まとめ — 結論、考察、課題
- 参考文献、注、付表

(本文)

1. 本研究の概要

(1) 目的と背景

経営学の大家である P.F. ドラッカー (1973, p14-21) が指摘しているように、企業の存在意義は、単純な利潤最大化ではなく、社会的に有益な新たな価値を継続して提供すること(マーケティングとイノベーション)であって、その結果として高業績を維持し、長く事業体として継続・存続することが可能となると考えられる。

しかるに、本学の拠点の一つとなっている静岡県中東部地区は、我国でも有数の産業集積地域であり、自動車部品、紙パルプ、食品、製薬などの大規模工場が立地しているだけでなく、この地区に本社を置く優良企業が多数存在し、かつ江戸期以前に創業され百年以上の歴史を有する伝統ある地元企業も少なからず存在している。

しかしながら、本学富士キャンパスに在籍する学生の就職活動を見ると、この様な中小企業の集積する地域であるにもかかわらず、知名度のある有名大手企業や食品・飲食・小売など、日常接触のある企業にのみ人氣が集中し、紙パルプや自動車部品などモノ作りの分野において高い技術やユニークな製品を有し、活力溢れ堅実な経営を行っている地元中小企業に目を向けないという傾向があるように思われる。また、地元中小企業においても、学生に対する PR が不十分であるために、情報が十分に学生に行き渡っていないことも、その様な傾向が生じる一つの要因となっている。

本学富士キャンパスにおいては、この様な状況を少しでも改善することを目指し、キャリアサポートセンターを中心に当該地区に本社を置く優良企業のデータベースの構築と、規模は小さいものの地域に根差したユニークな事業活動を展開している地元中小企業の事例紹介等に努めて来た¹⁾。

本研究では、この様な本学富士キャンパスにおける活動と、冒頭で示した企業の存在意義に関する考え方も踏まえ、静岡県中東部地区に本社を置き一定以上の条件を具備している企業 1,477 社、さらにはその中から創業後 50 年以上に亘る社歴を有し、かつ順調な業績(詳細後述)を維持している長寿高業績企業の 2 つの企業グループを選定し、次の 2 点を目的とする分析を行った。

- ① 2 つの企業グループに関する平均的姿を整理し、その特徴を明らかにすること
- ② 長寿高業績企業 48 社について、その経営理念と経営戦略に関する情報を収集整理するとともに、企業業績とそれらの関連を分析すること。

これによって、静岡県中東部地区に本社を置く企業に関する知見を深めるとともに、企業の将来性・継続性を判断する上で、経営理念・経営戦略をどの様な観点から

チェックし検討する必要があるかについて、本学学生の就職活動をも念頭におき、有益な情報を提供することを意図して本研究を行ったものである。

(2) 本研究の特徴

本研究の特徴は、次の 4 点である。

- ① 「静岡県中東部地区」に本社を置く株式会社限定した分析を行っていること。
- ② 財務データ等の定量情報のみでなく、東京商工リサーチの企業データベース T S R に収録されている情報を活用し、社歴、資本区分、社長経歴、メイン銀行等の「定性的情報」を含む計 25 個の観点から、地元企業の平均的姿を整理したこと。
- ③ 長寿高業績企業 48 社等について、そのホームページ掲載事項を基に、「経営理念」、「経営戦略」に関する情報を収集し、その内容や戦略パターンに関する比較分析を行ったこと。
- ④ さらに、これらの企業について、経営理念や経営戦略などの定性的要因が、その「業績」とどの様に「相関」しているかについて統計解析を実施し、一定の知見を抽出したこと。

なお、上記①②の静岡県中東部地区の地元企業に関する公刊資料としては、財務省の法人統計などの政府統計があるが、定性的情報は対象となっておらず、また地域別データについても基本的には県単位の情報であり、静岡県中東部地区に限定した企業統計は存在しない。また、③④の点について見ても、企業の経営理念、経営戦略の実態調査、および企業業績との相関に関する実証研究は多数存在するものの、静岡県ないしは同東部地区の企業を対象を限定した研究は、本件のほかには例がないと考えられる。

2. 先行研究等の概要

(1) 静岡県中東部地区における企業の平均的姿

静岡県中東部地区における企業の平均的姿を知るために利用できるものとしては、各種の政府統計、および本件で利用した東京商工リサーチの企業データベース「T S R」など民間の企業データが存在する。このうち、政府統計²⁾については、先述したように定性情報や地域単位での利用可能性に制約が多い。他方で、民間の企業情報は網羅性の点で必ずしも十全ではないと考えられ、また多額の利用料が発生する点で難があるものの、個別企業にまで遡及した分析や各種データの再編加工も可能である点、さらには企業の信用度を総合的に示すランク付けを各データベース独自の手法で行い開示している点でも非常に利用価値が高い。

なお、全国的な企業データベースとして電子情報の形態で提供されているものとしては、本研究で採用したTSRの他に帝国データバンクの「COSMOS」があるが、静岡県下の収録企業数、および企業概況等の定性情報の収録項目数などの観点から本研究ではTSRをデータベースとして採用した。また、静岡県に限定した企業データとしては、静岡経済研究所が毎年発行している「静岡県会社要覧」があるが、収録対象企業が静岡銀行取引先を中心としたものであり（収録社数：計4,187社）利用形態もパソコン上での再編集加工が出来ない構造となっている点、さらに、企業の信用格付けを開示していない点などで制約が多い。

静岡県に本社を置く地元企業について、マクロ的な観点から平均的姿の時系列変化を分析したものとしては、静岡経済研究所（2003）があるが、対象企業（861社）が静岡県全域に及ぶこと、また、分析項目も財務データと従業員数に限定されたものとなっている。

(2) 静岡県中東部地区における優良企業等の個別定性情報

静岡県中東部地区に本社を置く個別企業について、ヒアリングなどを基に沿革、特徴、経営理念や経営戦略等の定性的な情報を中心に紹介・開示しているものとしては、静岡県経済産業部商工局の「静岡の元気な企業」（東部地区掲載企業数：累計186社）のほか、中小企業庁の「元気なモノ作り中小企業」（東部地区掲載企業数：累計7社）があり、また静岡県や各地商工会議所等の発行する大学生向け就職ガイドブックにも当該地区の様々な企業の定性情報が掲載されている。

これらは、個別企業に関する定性情報を多く含んでいる点で有益であるが、他方で、当該企業がとりあげられている根拠・基準については必ずしも客観的な基準が明記されていない点で、本件研究においては参考情報として留めざるを得ないものとなっている。

一方、坂本光司（1996）は、学術的な観点から静岡県下の中堅中小企業について広くアンケート調査を行い、何らかの分野において日本一の商品・技術を有する企業（計110社）をリスト化し、企業概要や商品概要などの定性情報を含めて個別企業を紹介整理する研究を実施している。この研究は、同氏がその後全国の企業を対象として発表した一連の著書（2003ほか）のスタート台となったものと考えられ、先駆的な業績として位置付け得るものであるが、次項に述べるような観点、すなわち、経営理念や経営戦略の類型化、業績との相関関係の定量的分析については十分には展開されていない。

(3) 経営理念に関する先行研究

経営理念については、その定義、構成要素、機能、経営戦略との相互関係、浸透方法、および企業業績との相関関係などを巡って多くの研究が行われている。

日本における経営理念の研究は、1960年代に遡るとされているが、体系的に整理された代表的な研究としては、奥村恵一（1994）があるほか、近年では柴田仁夫（2013）が最新の研究成果を網羅した論文を発表している。

具体的にみると、まず経営理念の定義については、柴田（2013, p27）が指摘するように、研究者が様々な案を提示しており、特定の定義が存在する状況にはない。他方、経営理念の構成要素については、奥村（1994, p8）が提示した「目的・存在意義」「事業範囲・方向性」「価値観」の3階層からなるとする考え方が多くの研究者に支持されていると言える³⁾。これは、米国ハーバード大学のR.S. キャプランら（2008, p47-51）が開発した総合的経営管理ツールであるバランス・スコアカードにおける戦略策定のための3つの基本コンセプト、「ミッション（使命）」「ビジョン（将来の姿）」「バリュー（価値観）」にほぼ対応する概念であるとも考えられよう。

次に、経営理念と企業業績の相関関係に関する研究について見ると、欧米ではF. R. デビッド（1989）などによる初期の実証研究においては否定的な結果が示されていたが、1990年代に入り超優良会社（ビジョナリーカンパニー）を研究したJ.C. コリンズら（1994）によって基本理念（Core ideology）の重要性が認識されるようになっていく。他方、日本においては、古くは加護野忠男ら（1983）による研究をはじめ、近時では、檜崎賢吾（2011）、戸前壽夫（2000）、飛田努（2010）、久保克行ら（2005）など多くの実証研究が行われており、経営理念、特に明確なビジョン（将来の姿）を有していることと、高い企業業績との間に一定の正の相関関係が存在することが示されている。

(4) 経営戦略の類型に関する先行研究等

経営戦略は経営学の最重要分野の一つであり、研究内容も極めて多岐にわたっているが、その内容はポジショニング系とリソース系の2つに大別される。近時の研究動向を網羅したものとしては、塩次喜代明（1996）や小林一（2011）などがある。ポジショニング系の考え方は、有名なM.E. ポーター（1985）の競争優位戦略に代表されるものであり、経営戦略をコストリーダーシップ、差別化、集中化の3つに類型化し、市場や企業の特性に依拠していずれかの戦略によって持続的な競争優位を形成維持することを提唱するものである。このポジショニング系の考え方は、顧客ないしは市場との関係で戦略を捉えようとするものであり、リソース系の戦略論が人的資源

など企業内部の経営資源の特性に重点を置く点に比して、外部の観測者の視点からは、その内容が判定し易い面があると言える。

次に、中小企業の経営戦略に関する文献としては、毎年発行される中小企業庁の中小白書がある。当該時点における重要テーマを設定し、中小企業の現状、課題を分析、方向性を提示し、さらにユニークな具体事例を紹介しているのが特徴である。他方、体系的・理論的に中小企業の経営戦略を類型化したものとしては、関満博ら(1997, p17-19, 226-231)が市場を中低級品と高級品に2分したうえで、中低級品市場では「海外雄飛型」の戦略、高給品市場においては「内需志向型」の戦略をとるべきであるとしている。さらに内需型を地域性やブランド、品質・納期、固有技術などによって「差別化」することを徹底志向する戦略と、情報通信、衣食住、健康余暇、資源環境、福祉介護などの「21世紀型新市場」を志向する戦略の2つに類型化して示している。また、井上善海ら(2009)は、中小企業の戦略を新事業開発、多角化、M&A、グローバル戦略、競争優位、OEM、ネットワーク化、環境経営の8つの観点から類型化して論じている。

他方、経営戦略と企業業績の関係を実証的に研究したものとしては、北洞忠宏(1999)などがある。北洞は経営戦略を「基本戦略」(差別化と事業範囲の定め方)と「機能戦略」(マーケティングや技術開発等への注力の仕方)の2つの観点から検討し、アンケートに回答した中小企業377社の企業業績との相関分析を行っている。そして、差別化などの基本戦略が高業績をもたらすための条件として、機能戦略を基本戦略にシンクロナイズさせることの重要性を指摘している。

3. 本研究の内容 — 方法、分析結果等

(1) 本研究の基礎としたデータベース等について

本研究の基礎とした東京商工リサーチの企業情報データベース「TSR」の概要は、次の通りである。

- ・データ時点 : 2011年7月末時点
- ・収録対象 ; 国内企業 131万法人
うち静岡県内企業約 4万法人
- ・収録データ : 39項目

なお、経営理念、経営戦略については、TSRには情報がないため、各社がインターネット上に開示しているホームページ掲載情報を基に内容を整理した。

本研究においては、これらの情報を基に大きく3つの段階に分けて検討を行った。その概要は、次の通りである。

(2) 第1段階：企業データ整備と平均的姿の整理分析

① 検討作業の内容と方法

(作業1)

最初の作業として、東京商工リサーチの企業情報データベース「TSR」を基に、次の6条件を全て満たす企業1,477社を抽出した。条件3、4は本件分析の母集団企業として最低限の企業規模を有し、かつ一定の業績を確保している企業を設定することを意図したものである。これらは、本学学生が就職活動を行う対象企業としての最低条件とも言うべき条件を念頭においたものでもあり、いわば、静岡県中東部地区における「一般的就活対象企業」としてイメージできる企業を抽出する基準としての意味を有する。なお、条件4の「TSR評点」⁴⁾は、東京商工リサーチが独自に開発設定している企業評価尺度であり、本研究においては、企業業績の高低を判定するにあたり、原則として本評点の高低をその基準として採用している。条件5、6は、財務データに関する比較可能性を担保するためのものである。

条件1 株式会社であること

条件2 本社が静岡県中東部の12市9町の何れかに所在すること⁵⁾

条件3 売上高5億円以上

条件4 TSR評点 45点以上

条件5 直近の決算データの対象期間12ヶ月

条件6 売上高、従業員数の実データが存在すること

(作業2)

次に、上記作業1により抽出した企業のうちから、さらに次の3条件を全て満たす企業48社を抽出した。

条件7 創業後50年以上経過

条件8 TSR評点 61点以上

条件9 従業員数 50人以上

(作業3)

また、上記とは別に作業1により抽出した企業のうちから、次の3条件全てを満たす企業47社を抽出した。

条件10 創業後50年以上経過

条件11 TSR評点 49点以下

条件12 従業員数 50人以上

本研究においては、作業1により抽出した企業1,477社を「全企業」、さらに、そのうち、作業2により抽出した企業48社を便宜上「長寿高業績企業」、残余の企業1,429社を同様に「一般企業」と呼ぶこととする。また、「一般企業」のうち、特に作業3により抽出した企業47社を「長寿低業績企業」と呼ぶ。本研究が対象とする企業群を整理すれば、表1の通りである。

第1段階においては、こうして抽出しグループ化した企業について、TSRの企業情報を基に、次の14個の視点から比較分析を行った。

表1 分析対象企業群と定義

区分	社数	評点	社歴
一般企業 ①-② (うち長寿低業績企業) ③	1429 (47)	45 ~ 60 (45 ~ 49)	(50年以上)
長寿高業績企業 ②	48	61以上	50年以上
全企業 計 ①	1477	45以上	

(注) ②③は従業員数50人以上である点に注意

- (概要) ・社数・平均年齢・平均TSR評点
 (企業特性) ・上場区分・業態区分⁶⁾・資本区分⁷⁾
 ・本社所在地 ・業種
 ・規模(売上高、資本金、従業員数)
 ・社長(年齢、性別、学歴)⁸⁾
 ・メイン銀行
 (業績) ・従業員一人当たり売上高
 ・当期損益および対売上高当期損益比率
 ・自己資本比率

なお、本研究において抽出した全企業等の特徴を検討するため、財務省の法人企業統計(2011年)を基に、全国の法人企業の平均値を整理した。その結果は、表2の通り。

表2 全国法人の平均的姿
(社、百万円、人、百万円/人)

		全国法人
1. 法人数		1,081,454
2. 上場区分	上場	3,559
	非上場	1,077,895
	計	1,081,454
	(上場比率)	0.3%
3. 業態区分	大企業・中堅企業	31,918
	中小企業	1,049,536
	計	1,081,454
	(中小企業比率)	97.0%
4. 業種	製造業	185,994
	非製造業他	895,460
	計	1,081,454
	(製造業比率)	17.2%
5. 規模	売上高	1,168
	資本金	92
	従業員数	31
6. 業績	従業員一人当たり売上高	38
	当期損益	17
	同対売上高比率	1.5%
	自己資本比率	37.7%

(備考) 財務省の法人統計(2011年)より作成
 集計対象は資本金10百万円以上の法人
 大企業・中堅企業=資本金1億円以上、中小企業
 =資本金1億円未満の法人とした

②分析結果

今回抽出した全企業(計1,477社)と長寿高業績企業(計48社)の平均的姿を、14個の視点で分析整理した。その結果は、表3の通りである。

まず、「全企業」については、全国の法人企業との比較の観点をも勘案し、次の諸点はその特徴として指摘できる。

- ・TSR評点は53点、社歴の平均は47年である。オーナー企業が6割を占めており、静岡、駿東、岳南の3地域にほぼ均等に立地している
- ・業種については、製造業の構成比が企業数で4割弱(全国平均は17%)に達しており、特に紙パルプ、自動車関連、食品などの業種の構成比はいずれも5%を超える水準となっている。
- ・社長は、平均年齢52歳であり、日本大学などの私立大学卒業者が全体の4割を占め⁴⁾、女性社長も3%(44社)存在する。静岡銀行をメインバンクとする企業がほぼ半数を占めるが、信用金庫も14%、また、優良企業を中心に三菱UFJ銀行などメガバンク等も全体の12%の企業でメイン銀行となっている。
- ・上場企業や大企業・中堅企業の比率が高く、売上高(平均値52億円)、資本金(同1.7億円)、従業員数(同113人)でみた企業規模は、全国法人企業平均値の2~4倍の規模となっている
- ・他方、対売上高当期損益比率(平均値1.2%)や自己資本比率(同33%)などの財務指標においては、全国平均(対売上高当期損益比率1.5%、自己資本比率38%)をやや下回っている。

次に、「長寿高業績企業」について見ると、その社数(48社)は全企業の3%に留まる。当然のことではあるが、TSR評点の平均値は63点と高水準であり、全企業平均を大幅に上回っており、社歴でも平均値は80年を超え倍近い値となっている。具体的な企業事例としては、200年以上の社歴を有する総合物流業のアオキトランス、天野回漕店のほか、TSR評点68以上の企業としては産業用電機機器総合商社の三明、自動車用バックミラー製造で国内トップの村上開明堂、都市施設建設業の木内建設があり、また、女性社長の企業では充填機メーカーの静甲、船舶用計測機メーカーの明陽などがある。

これら長寿高業績企業の特徴として、次の点が統計上も有意な点として指摘できる。

- ・静岡市本社が約7割を占める(48社中32社)
- ・社長の平均年齢は59歳と高い
- ・メイン銀行は、地銀に加えてメガバンク等の割合が相対的に高く、48社中3分の1の15社を占める
- ・上場企業(48社中10社)や大企業・中堅企業(48社中24社)が多く、企業規模を示す売上高(平均値

242億円)、資本金(同11億円)、従業員数(同319人)の面でも全企業平均の3~8倍の水準にある。

- 従業員一人当たり売上高(平均値0.7億円)、当期損益や同利益率(同2.8%)、自己資本比率(同55%)などの収益力、財務安定性の面でも大きく全企業の平均値を上回っている

一方で、オーナー会社か否か、業種区分については、全企業との間に統計上は有意な差異は確認できなかった。

なお、社歴50年を超える企業12社が存在するホテル・旅館業において、長寿高業績企業が抽出されなかった点、また、中小企業(資本金1億円未満)が全体の半数(42社中24社)を占める結果となった点は、筆者の予想に反するものであった。特に後者の点については、長寿高業績企業のうち、資本金50百万円以下、かつ従業員数100人以下の2条件をともに満たす「小企業」ともいえる企業が48社中7社も存在する結果となったことと併せ、企業の業績や存続条件を検討する上で注目に値する点であると思料される。

(3) 第2段階：経営理念、経営戦略の情報収集と整理分析

①作業の内容と方法

第2段階においては、長寿高業績企業48社と長寿低業績企業47社の計95社について、ホームページに掲載されている情報を基に、経営理念、経営戦略に関する整理と類型化を実施し両グループ間の差異分析を行った。

経営理念の定義、およびその構造・構成要素をどのように設定するかについては、先行研究の項でも述べた様に様々な見解があるが、本研究においては、奥村恵一(1994,p2-3)、およびR.S. キャプランら(2008,p47-51)の考え方を基に次の様に設定することとした。

(定義) 企業経営について、経営者ないし会社が公表した信念

(構成要素)

- ミッション(使命、存在意義)
- ビジョン(将来の姿、長期の到達目標)
- バリュー(行動規範、価値観)

表3 全企業と長寿高業績企業の平均的姿

	比較項目	単位	区分	<平均的姿>		
				全企業	長寿高業績企業	
概要	①社数	社	-	1,477	48	
	②評点	点	○	53.3	62.9	
	③社歴	年	○	46.7	80.9	
企業特性	①上場区分	上場企業数	社	○	26	10
		(上場比率)		○	1.8%	20.8%
	②業態区分	大企業・中堅企業	社	○	213	24
		中小企業	社	○	1,264	24
		計	社		1,477	48
		(中小企業比率)			85.6%	50.0%
	③資本区分	オーナー企業数	社		949	26
		上場企業子会社その他	社		528	22
		計	社		1,477	48
		(オーナー比率)			64.3%	54.2%
	④所在別	静岡市以外の地域	社	○	1,025	16
		静岡市	社	○	452	32
		計	社		1,477	48
	⑤業種	製造業	社		544	23
		非製造業・その他	社		777	25
		計	社		1,477	48
⑥規模	売上高	億円	○	52	242	
	資本金	億円	○	1.7	11.1	
	従業員数	人	○	113	319	
⑦社長	年齢	歳	○	52	59	
⑧メイン銀行	信金	社	○	211	0	
	地銀	社		1,088	33	
	都銀等	社	○	178	15	
	計	社		1,477	48	
業績	①従業員1人当たり売上高	百万円	○	47	73	
	②当期損益	百万円	○	71	569	
	対売上高当期損益率		○	1.2%	2.8%	
	③自己資本比率	%	○	33	55	

(注) 区分欄：○印は、当該項目について、全企業と長寿高業績企業との間に有意な差異が存在することを表す(危険率5%)

業態区分：大企業・中堅企業は資本金1億円以上、中小企業は資本金1億円未満の企業とした

資本区分：オーナー企業は、社長が上位(1位または2位)の株主である場合

ミッションは、企業が何故存在するかを明らかにしたものである。ビジョンは、ある時点までに「こうなっていたい」と考える到達点、姿であり、一般に事業領域（ドメイン）の定義と当該領域における地位や特徴を示すことが必要と考えられる。バリューは、経営者や社員が仕事を行う上で遵守し大切にすべき規範や姿勢、働き方や大切にしている考え方である。一般に言われる「社是、社訓、経営方針」などの文章は、これら3つの要素の全てまたは一部が融合したものとなっており、本研究においては上記の構成要素に分解整理して検討を行った。

次に、経営戦略の類型化にあたっては、調査対象とする企業の大半が中小・中堅企業であること、ホームページなどの公開情報を基とする判定が必要であること、また、類型判定にあたり恣意的な判断要素を排除し客観的一律的な類型判定を行う必要があることを考慮しなければならない。この様な条件に加えて、前述の中小企業の戦略に関する関満博ら（1997）の先行研究、および筆者がこれまで取組んで来た静岡県中東部地区に本社を置く地元企業15社の経営戦略の個別分析から得た知見をも踏まえ、本研究においては「市場における競争優位」をどの様に形成しようとしているかを主眼に、長寿企業の経営戦略を次の7つの類型パターンに分類することとした。詳細については、安達（2013）を参照されたい。

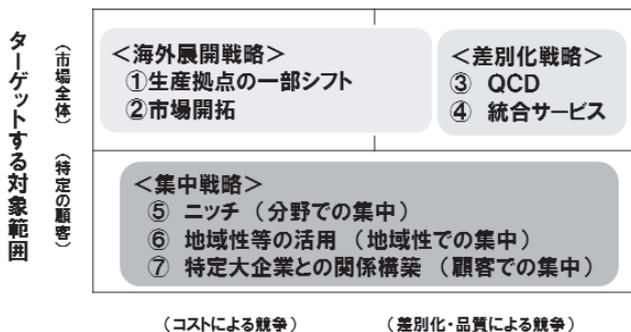
<海外展開> ・海外への生産シフト
 ・海外市場の開拓

<国内展開>

- 差別化 ・QCD（品質・コスト・納期）強化
 ・統合サービス強化
- 集中 ・ニッチ戦略
 ・地域特性等の活用戦略
 ・特定企業との関係構築・強化

ちなみに、これら7つの戦略パターンをM.E.ポーターの競争優位のフレームワークを利用して簡潔に表示整理すれば、図1の様に表現できるのではないかと考える⁹⁾。

図1 競争優位フレームを活用した戦略類型



— 競争の方法 —

上記の基準に基づいて、第2段階の作業として計95社の経営理念、経営戦略を、次の計7つの項目により整理したほか、経営戦略については前述の7つの類型区分による分類を実施した。

- (開示姿勢) ・ホームページの有無
 ・社長挨拶文など経営理念、経営戦略などに関する記載の有無
- (経営理念) ・「ミッション」の明示の有無等
 ・「ビジョン」の明示の有無等
 ・「バリュー」の明示の有無等
- (経営戦略) ・経営戦略の明示の有無等
 ・経営戦略の「類型」の判定の可否

②分析結果

長寿高業績企業48社と長寿低業績企業47社の計95社について、ホームページに掲載されている情報を基に、その経営理念と経営戦略の内容を整理し比較した。結果は、表4、表5の通りである。

表4 経営理念・経営戦略の開示

調査対象社数	区分	長寿高業績企業		長寿低業績企業	
		48	100%	47	100%
1. 開示状況	① HP 有り	45	94%	39	83%
	② 社長挨拶文等掲載	○ 37	77%	22	47%
2. 理念の明示	③ ミッション	○ 40	83%	27	57%
	④ ビジョン	○ 36	75%	14	30%
	⑤ 行動規範	○ 38	79%	24	51%
3. 戦略の明示	⑥ 経営戦略	○ 36	75%	22	47%
	⑦ 類型判明	○ 34	71%	21	45%

(備考) 各社のホームページ掲載情報（2013年7月1日時点）等により作成
 区分欄：○印、△印は、当該項目について、長寿高業績企業と長寿低業績企業との間に有意な差異が存在することを表す（○印は危険率5%で有意、△印は危険率10%で有意の差異である）。

表5 経営戦略の分類

調査対象社数	区分	長寿高業績企業		長寿低業績企業	
		48	100%	47	100%
1. 海外展開	○	11	23%	2	4%
	① 海外展開（生産シフト）	△ 5	10%	1	2%
	② 海外展開（市場開拓）	△ 6	13%	1	2%
2. 国内市場の深耕		23	48%	19	40%
	③ QCD	2	4%	5	11%
	④ 統合サービス	9	19%	9	19%
	⑤ ニッチ	5	10%	5	11%
	⑥ 地域性	○ 4	8%	0	0%
	⑦ 特定企業との関係構築	△ 3	6%	0	0%

(備考) 表4と同じ

長寿高業績企業においては、8割前後の企業が社長挨拶文等の形でその経営理念や経営戦略を積極的に開示しようとする姿勢をとっているのに対し、長寿低業績企業

においては、その割合が5割前後に留まっている。特に経営理念の構成要素である「ビジョン」については、長寿低業績企業では、内容が確認できた割合は30%とかなり低い水準となっている点が特徴である。

経営戦略について見ると、長寿高業績企業では7割を超える企業がその経営戦略を積極的に明示しているが、長寿低業績企業では5割を下回る水準に留まっている。また、経営戦略の内容についても、長寿高業績企業においては、海外展開に積極的であり、国内市場に対しても地域性の活用、特定企業との関係構築の点でより積極的な取り組みを行っていることが確認できる。なお、QCD戦略は、7つの戦略類型の中で唯一長寿低業績企業が長寿高業績企業の割合を上回っている点が特徴となっている。

(4) 第3段階：経営理念、経営戦略と企業業績の相関分析

①作業の内容と方法

次に、一般的な企業特性のほか、経営理念や経営戦略の明示の有無、およびその内容がどのように、企業業績と相関しているかについて確認するため多変量回帰分析を実施した。具体的には、「長寿高業績企業」「長寿低業績企業」の計95社について、企業特性(11項目)、経営理念・経営戦略の開示(7項目)、経営戦略の分類(7

項目)の3グループ毎にその構成項目を説明変数とし、TSR評点を被説明変数とした分析を行った。結果は表6の通りであり、危険率5%を基準に有意な説明変数計7個を次の様に抽出した。

- (企業特性) 本社所在地、メイン銀行
- (経営理念・戦略の開示) ビジョン
- (経営戦略の分類) 海外展開(生産シフト)
- 海外展開(市場開拓)
- 地域特性、特定企業との関係構築

なお、上記のうち経営戦略に関連する4項目については、その性質に則してグルーピングを行い「海外展開」(生産シフト、市場開拓を統合)、「国内展開」(地域特性、特定企業との関係構築を統合)の2つに集約することとし、最終的には5つの変数を設定した。

次に、これら5個の説明変数を基に、再度TSR評点を被説明変数とする多変量回帰分析を実施した。

②分析結果

その結果は、表7の通りである。経営戦略に関する項目である「ビジョンの明示」、経営戦略に関する「海外展開」、企業特性の「本社所在地」(静岡市か否か)と「メイン銀行」(メガバンクか否か)の計4項目については、危険率5%の水準で企業業績(TSR評点)と有意な正の相関を有することが確認できた。また、経営戦略の「国

表6 企業特性・経営理念・経営戦略と企業業績 - 1次表

		企業特性	経営理念	経営戦略
回帰分析	被説明変数	TSR評点	同左	同左
	説明変数	上場区分他計11個	HPの有無他計7個	海外展開(生産シフト)他計7個
		決定係数	0.3676	0.1975
検証結果	有意説明変数	危険率5% メイン銀行 本社所在地	ビジョン	海外展開(生産シフト) 海外展開(市場開拓) 地域性 統合サービス
		危険率10% 業態区分	戦略明示 戦略区分判明	-

(注) 母集団=長寿高業績企業と長寿低業績企業の計95社。決定係数は、自由度調整後の数値。

表7 企業特性・経営理念・経営戦略と企業業績 - 最終要約表

	企業特性		経営理念	経営戦略		定数
	本社所在地	メイン銀行	ビジョン	海外展開	国内展開	
回帰係数	3.07	3.56	5.00	4.86	5.08	49.85
P-値	0.042	0.020	0.001	0.020	0.065	0.000
備考	静岡市所在か 否か 市内=1 市外=0	メガバンクか否か 正=1 否=0	ビジョンを明示しているか 正=1 否=0	生産シフト、市場開拓の有無 有=1 無=0	地域特性、特定企業との関係構築の有無 有=1 無=0	

(注) 母集団=長寿高業績企業と長寿低業績企業の計95社。決定係数(自由度調整後)=0.361

内展開」(地域特性の活用、および特定企業との関係構築についても、危険率6%程度を想定した場合、企業業績と有意の相関があることが確認された。

但し、これら5個の説明変数が全て「1,0」型の数値であることなどもあり、決定係数は0.361に留まっている。さらに、説明変数の相関係数を別途算定したところ、全10個の相関係数のうち0.2を上回る相関係数が4個存在しており(最大値0.274)、ダービンワトソン比も0.765と説明変数間に正の共線性が存在することが推測される結果となった点には留意が必要である

(5) 具体的事例の解説

ここで、上記の分析によって得られた「経営理念、経営戦略と企業業績の間の相関関係」について、一般読者の理解促進のため、具体的に2社の事例を対比して示す。

①長寿高業績企業A社：当社は、1936年創業の船用計測機メーカーである。資本金45百万円、従業員数90人、売上高約20億円の小企業であるが、船用エンジン温度センサーの独自技術を有し海外へも広く輸出を行うなど、同分野では世界トップクラスの地位にあり、安定した利益と良好な財務内容(自己資本比率60%以上)を堅持し、T S R評点62点を維持している。当社は、そのHPにおいて「社長挨拶文」「企業理念」「経営目標」「社員行動基準」という頁を設け、経営理念や経営戦略を詳しく解説している。その内容を本研究において設定したフレームワークにより整理すれば、次の通りとなる。

- (ミッション) 顧客の期待を超える製品を伝統と革新の技術で創造する
- (ビジョン) 船舶用エンジン周辺センサーの世界ナンバーワン企業
- (バリュー) 企業の歴史を尊重する、企業の現状を理解する、企業の将来に貢献する、誠実な行動、環境と安全、社会との調和
- (経営戦略) 「海外展開(海外市場開拓)」

電機、電子分野で先端技術の研鑽に励み、各種センサー技術で国内外の高い評価を得る

②長寿低業績企業X社：当社は、1919年創業の小型船舶造船所である。資本金50百万円、従業員数122名、売上高約30億円の小企業であり、小型漁船を中心に、官庁船(調査船・実習船・取締船等)、貨物船、特殊船を手がけている。近年の業績は、一応黒字を維持しているものの、財務内容は蓄積に乏しい(2010年3月末：自己資本比率3%)。当社のHPは、極めて簡素であり、「社長挨拶文」が設けられているのみで、その内容からは、ミッション、

経営戦略の2項目が判明するに過ぎない。

- (ミッション) 世界の冠たる日本造船産業の一翼を担って躍進を続け、社会に貢献する
- (ビジョン) -
- (バリュー) -
- (経営戦略) 「ニッチ」

漁船を軸に、官庁船(調査船・実習船・取締船等)貨物船、特殊船を手がける

このように、長寿高業績企業A社と、長寿低業績企業X社は、同じ船舶関連産業のメーカー企業であり、その事業規模もほぼ同じであるが、2社を比較した場合、HPにおける経営理念の開示の程度には大きな差異が存在する。また、開示されている経営戦略の内容についても、A社は海外展開に積極的である一方、X社は国内志向(ニッチ戦略)に留まっている点で、大きく異なることが見て取れるのである。

本研究は、この様な差異について、長寿高業績企業48社、長寿低業績企業47社を対象に定量的な分析を行い、統計的手法により両グループ間の差異を明らかにしたものである。

まとめ - 結論、考察、課題

(1) 結論

以下、本研究の結論を要約する。

①静岡県中東部地区に本社を置く企業(計1,477社)の平均的姿と特徴

全企業の平均的な姿とその特徴は、次の通りである。

- ・社歴47年、オーナー企業、社長年齢50歳前後
- ・静岡銀行がメイン銀行
- ・規模は売上高50億円、資本金2億円弱、従業員数100人

その特徴として、静岡、駿東、岳南の3地域にほぼ均等に立地し、業種としては製造業と非製造業が1:2の割合であり、全国平均に比して自動車関連、紙パルプ、食品などの製造業のウェイトが高く、規模も大きいのが、利益率や自己資本比率等の業績面ではやや劣る水準にあることが明らかになった。

②長寿高業績企業の平均的姿と特徴

同様に長寿高業績企業の平均的姿は、次の通り。

- ・社歴80年、本社は静岡市、社長年齢59歳、静岡銀行またはメガバンクがメイン銀行
- ・規模では売上高200億円、資本金10億円、従業員数300人
- ・利益率3%弱、自己資本比率55%

一般企業と比較した場合、上場企業が2割を占めるほか、大企業・中堅企業（資本金1億円以上）も5割を占め、規模、業績の面で全企業の平均を大きく上回っている点が特徴としてあげられる。また、オーナー会社が約5割を占め、製造業と非製造業の比率も概ね1:1となっている点もその特徴と言えよう。

一方で中小企業（資本金1億円未満）が大企業・中堅企業に伍して半数を占めるなど、小規模であっても長期間存続し高業績を維持している企業が少なからず存在している点も、今回の分析により明らかになった。

③長寿高業績企業の経営理念、経営戦略

経営理念、経営戦略に関する長寿高業績企業の特徴は、次の通りである。

- 同じ様な社歴を有する長寿低業績企業との比較において、経営理念、経営戦略を明確に示している企業が多い。特に、企業の将来像を示す「ビジョン」の開示において両者間に大きな差異が存在する。
- 経営戦略のパターンについては、長寿低業績企業に比して「海外展開」に積極的であり、また国内においても「地域性」の活用や、「特定大企業との関係構築」を重視する傾向にある。

④経営理念、経営戦略と企業業績

長寿高業績企業と長寿低業績企業を母集団とする分析の結果は、次の通り。

- 「企業業績」と「経営理念（ビジョン）の明示」、「採用している経営戦略のパターン」との間に統計的に緩やかではあるが一定の相関関係があることが確認できた。なお、経営理念に関する結果は、檜崎賢吾（2011）など既存の研究結果とも整合的な内容となっている。
- 企業業績との相関関係が確認できた経営戦略は、「海外展開（生産シフト）」「海外展開（市場開拓）」「国内展開（地域性）」「国内戦略（特定企業との関係構築）」の4つの戦略パターンである。

(2) 考察と課題

最後に、以上の結論について3つの視点から考察を加えるとともに、今後の課題を整理する。

①経営理念、経営戦略と企業業績

本研究からは、静岡県中東部地区に本社を置く長寿企業に限定してではあるが、ビジョンの明示や、海外への積極的展開、地域性や特定企業との関係構築が企業業績の確保の上で一定の重要性を有することが確認できた。

しかしながら、それは何故かという点については明らかにできていない。本研究においては、経営理念の構成

要素をミッション、ビジョン、バリューの3つに区分したが、一般的には、これら3つの構成要素は「社是、社訓、経営方針」などとして渾然一体となって策定され、意識されていることが多いと考えられる。したがって、何故、ミッションやバリューではなく、ビジョンがより強く企業業績と相関性を有するののかという点が疑問として指摘されよう。

まず想定される点としては、経営戦略を伊丹敬之ら（2003, p23-24）が指摘するように企業の現状の姿と将来の姿（ビジョン）の間のギャップを埋める計画的・体系的な方策として定義した場合、戦略を策定する大前提としてビジョンは必須不可欠の要素であるという点である。経営戦略がギャップを埋める手段であるとするれば、マクロ的経済環境や個別企業の実情に応じて様々な方策が有り得るとしても、その大枠が企業の目指す姿、目標とする到着点（ビジョン）により最も大きく左右されるのは当然であろう。したがって企業経営の方向付けを決定する最大の要因は、当然「ビジョン」であり、このことが、ビジョンの明示と企業業績の間に一定の相関が存在することにつながるのである（以下、これを「ビジョンの経営戦略策定上の役割」という）。

では、経営理念のうちのミッションとバリューは、企業業績と無関係であると単純に言えるのか？これに対しては、戸前壽夫（2000, p234）や檜崎賢吾（2011, p102）などの研究が参考となる。

ここでは、これらの先行研究も踏まえて、一つの考え方を提示したい。すなわち、ミッション（使命、存在意義）、バリュー（価値観、行動規範）の機能を、横川雅人（2009）が指摘するように、「社会適応機能」「企業内統合機能」であるとした場合、経営理念の役割りは業績順調な時期においてはもとより、企業業績が低迷し経営の危機に瀕した場合など、「苦境の時期」において最も端的に発揮されるのではないかという考え方である。

すなわち、苦境に瀕した企業が、既存顧客、調達取引先、従業員、金融機関、ないしは自治体や政府などの公的機関からの支援を得る際、「当該企業がそれまでの様な社会的役割を果たしてきたのか」、「今後も社会はその様な存在を必要とするのか」、「経営者や社員の行動は皆の共感に値し得るものであったか」など、当該企業が掲げるミッションやバリューが重要な判定基準の一つとなっているように思われるからである。これは、例えば、企業再生支援機構が支援決定にあたって財務面の条件だけではなく、当該企業の社会的役割を踏まえた「機構の支援意義」を重視していることにも示されている¹⁰⁾。

したがって、長寿企業においては、その長い歴史の中で多くの経営危機、苦難を体験し鍛え上げられることによって、現時点での企業業績とは関係なく、「ミッショ

ンやバリュー」の重要性が当該企業の経営者や社員によって認識・蓄積・継承され、企業内外に明示されている点で共通性を有するものと考えられるのではないだろうか。

この様な視点に立った場合、ミッションやバリューの役割割りについて、企業業績との関係を検証するためには、長寿企業間での比較ではなく、長寿企業と社歴の比較的短い成長過程にある企業との対比を行うことが必要ということになる。本研究においては、長寿企業を対象を絞り、その中で高業績企業と低業績企業の間の対比から、経営理念の重要性にアプローチしたが、上記の様な意味で、長寿企業と成長過程の企業との間での経営理念の比較が、今後の重要な研究課題の一つとして指摘できるのではないかと思料する。

さらに、今後の研究課題としては、柴田仁夫（2013）など多くの先行研究が取り組んでいるように、経営理念や経営戦略をどの様に企業内に浸透させていくべきか、その手法やプロセスと企業業績との相関関係に関し、実証的で定量的な分析を進めることも重要なテーマであると考えられる。

②結論の社会的意義

本研究における定量分析によって、「長寿高業績企業においては、その業績と経営理念・経営戦略に一定の関係が存在する」との結論を得ることができた。この点と、前述の「ビジョンの経営戦略策定上の役割」「ミッションやバリューの社会適応機能」とを併せ考えた場合、次の2点で本研究は重要な意義があると考えられる。

まず、第一に、外部から企業の将来性（長期継続性や業績水準）を予測・推測する場合、「経営理念や経営戦略を如何に明確に開示しているか」、さらに経営戦略については、「その内容がどの様なものであるか」（例 海外展開や地域性の活用などの戦略をとっているか否か）、といった点が重要な判断材料の一つとなることを示したことが挙げられる。

特にこの点については、企業経営の実際知識や経験に乏しい大学生において、企業のHPを用いて経営理念・経営戦略を調べることにより、就職候補先企業の将来継続性や収益力について一定の知見を簡便にうるができる点で、実用面での意義が大きいと考える。

第二の点としては、多忙な中小企業経営者が、ややもすると形式論として軽視してしまいがちな「経営理念」について、これを社内外に明示することが経済社会の激しい変動に企業が耐え、長期にわたって維持存続し順調な業績を確保して行く上で、非常に重要な意義をもつことを実証的に示したことが指摘できよう。

③研究方法上の課題

最後に本研究の研究方法等における課題を幾つか指摘しておきたい。

まず、第一に長寿高業績企業と長寿低業績企業の区分、および経営理念等と企業業績との相関分析にあたり、TSRの評点を企業業績の指標としたことが挙げられる。同評点自体は、「経営者力」「成長力」「安定性」「公開性・総合世評」の4つ観点等を設定し、財務情報のみならず定性情報も踏まえて多角的な観点から独自の手法により企業を評価したもので、一定期間における倒産確率とも相関を有し客観性にも優れているものと考えられる。しかし、評点自体の構成要素として、業績や企業規模、経営理念など経営方針の明確度などが含まれているところから、TSR評点を企業業績の指標とし、経営理念等との相関を分析すること自体がある意味で自己撞着性を一部含むとも言いえると考えられる。

この点については、今後、「高業績」の定義を財務指標にのみ基づく形で再定義したうえで、経営理念との相関を検討することが課題となろう。

第二に、長寿高業績企業と長寿低業績企業の区分、および経営理念等と企業業績との相関分析にあたり、母集団とした企業数が95社であり、資本区分、業種区分等において細分化した分析を行うにあたっては、項目毎のサンプル数が必ずしも十分な大数性を確保できていないケースがある点である。

第三に、経営理念、経営戦略の内容把握や類型判定にあたり、恣意性が介入し得る余地を完全には排除できていない点がある。

これらの諸点については、本研究の客観性を大きく損なうほどのものではないと思料するが、分析精度や客観性を担保するためには、企業業績を一定期間の平均的財務データのみによって判定する、長寿高業績企業の定義を見直す、中間的企業群を設定する（例 長寿中業績企業等）、さらには、複数研究者による経営理念等の区分判定などの工夫を行うことなどが今後の課題であると考えられる。

（注）

- 1) 安達明久（2013）参照
- 2) 静岡県に本社を置く企業の平均的姿を知るために利用できるデータとしては、総務省の経済センサス、財務省の法人統計がある
- 3) 榑崎賢吾（2011, p95）、柴田仁夫（2013, p29）参照
- 4) 東京商工リサーチ社が、収集した企業情報を基に独自に下記の4つの視点から対象企業を評価し、その結果を100点で数値化して示した企業評価の指標。

経営者力：資産担保力、経営姿勢、事業経験

成長力 : 売上高伸率、利益伸率、商品市場性
 安定性 : 業歴、自己資本、金融取引、取引関係
 公開性総合世評 : 資料公開、世評

全国 131 万社の評点分布は、下記の通りとなっており
 評点 50 点が平均的な中小企業の評点となっている。

76 点以上 : 26%
 50 - 75 点 : 26%
 49 点以下 : 48%

5) 本研究においては、静岡県中東部地区における 12
 市 9 町、および地域区分を次の様に設定した。

[伊豆] 熱海市、下田市、伊豆市、伊豆の国市、伊東
 市、賀茂郡 5 町 (河津町、松崎町、東伊豆町、
 南伊豆町、西伊豆町)

[駿東] 三島市、沼津市、裾野市、御殿場市、駿東郡
 3 町 (清水町、小山町、長泉町)、田方郡 1
 町 (函南町)

[岳南] 富士市、富士宮市

[静岡] 静岡市 (葵区、駿河区、清水区)

6) 業態区分は、次の基準によっている

大企業・中堅企業 = 資本金 1 億円以上の企業
 中小企業 = 資本金 1 億円未満の企業

7) 資本区分は、次の基準によっている。

オーナー企業 = 上位第 1 または第 2 位の株主が経営
 者一族である企業

上場企業子会社 = 上記以外の企業のうち、上位第 1
 株主が上場企業である企業

その他企業 = オーナー企業、上場企業子会社のいづ
 れにも該当しない企業

8) 社長の出身大学の上位 5 校は次の通りである。

日大 (128 人)、慶応 (71 人)、早稲田 (37 人)、
 明治 (33 人)、法政 (30 人)

9) 安達明久 (2013, p56-64) 参照

10) 企業再生支援機構の策定した『事例集』(2012 年 12
 月)には、支援事例 28 件の概要が掲載されており、「ス
 キームの概要」「金融支援の内容」等の事項と並んで、
 「機構の支援意義」が明示されている。例えば、自動
 車用プレス金型の大手 2 社 (富士テクニカ、宮津製作
 所) に対する支援意義として、「日本を代表する金型
 メーカーとして先進国から新興国まで幅広い地域で自
 動車産業の発展に貢献してきた。さらに、金型は基本
 的生産財であり、同社の有する技術力は国内製造業全
 体の競争力の維持強化にも寄与する。」との記載があ
 る。

(参考文献)

安達明久 (2013) 『富士とこ元気企業ナビー 2013 年度
 静岡県中・東部地区版』常葉大学経営学部、2012 年

Collins, J.C. & Porras, J.I., *Built to Last*, 1st ed., New
 York : Curtis Brown Ltd., 1994 (『ビジョナリーカン
 パニー』初版、山岡洋一訳、日経 BP 出版センター、
 1995)

David, F. R. "How Companies Define Their Mission,"
Long Range Planning, 22, 1989, pp90-97

Drucker, P. F., *Management : Tasks, Responsibilities,
 Practices*, Tokyo, Tuttle-Mori Agency, 1973 (『エッセ
 ンシャル版 マネジメント - 基本と原則』初版、上田
 惇生訳、ダイヤモンド社、2005 年)

井上善海編著『中小企業の戦略—戦略優位の中小企業経
 営論』初版、同友館、2009 年

伊丹敬之・加護野忠男『ゼミナール 経営学入門』第 3
 版、日本経済新聞出版社、2003 年

Kaplan, R. S., & Norton, D. P., *The Execution Premium:
 Linking Strategy to Operations for Comparative Advantage*,
 1st ed., Massachusetts : Harvard Business School
 Press, 2008 (櫻井通晴・伊藤和憲監訳、『バラスト・
 スコアカードによる戦略実行のプレミアム—競争優位
 のための戦略と業務活動とのリンケージ』初版、東洋
 経済新報社、2009 年)

北洞宏忠「優良中小企業の経営戦略—高経営成果企業
 と低経営成果企業の比較分析」『経営管理研究所紀要』
 (6), pp9-41, 1999 年

小林一「経営戦略論のフロンティア—その現状と課題」
 『マネジメント・ジャーナル』03, pp21-38, 2011 年

久保克行・広田真一・宮島英昭「日本企業のコントロー
 ルメカニズム : 経営理念の役割」『企業と法創造』1(4),
 pp113-124, 2005 年

植崎賢吾「経営理念の内容と業績との関係についての考
 察 : 中小企業の事例による検証から」『大阪府立大学
 経済研究』56 (4), pp89-108, 2010 年

奥村恵一『現代企業を動かす経営理念』初版、有斐閣
 1994 年

Porter, M.E. "*Competitive Advantage: Creating and
 Sustaining Superior Performance*", 1st ed., U.S.A.: Free
 Press, 1985 (土岐坤・中辻萬治・小野寺武夫訳『競争
 優位の戦略—いかに高業績を持続させるか』初版、
 ダイヤモンド社、1985 年)

坂本光司

『静岡県の誇る日本一企業』産図テキスト、1996 年
 『超優良企業の経営戦略』初版、同友館、2003 年
 『日本でいちばん大切にしたい会社』初版、あさ出版、
 2008 年 など

関満博・新初育編『21 世紀型中小企業の経営戦略』初版、
 新評論、1997 年

柴田仁夫「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, pp27-38, 2013年

塩次喜代明「<経済学経営学>経営戦略研究のフィールド

と理論」『経済学研究』62(1), pp 253-270,1996年

飛田努「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), pp61-78, 2010年

戸前壽夫「地域製造中小企業の経営理念と経営者のビジョン」『岡山大学経済学会雑誌』32(2), pp35-57, 2000年

横川雅人「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, pp125-137, 2010年

(付表)

付表1 長寿高業績企業の経営理念・経営戦略(1)

企業番号	HPの概要	経営理念	ビジョン(分野と特徴・地位)	行動指針	経営戦略	区分
1	○	経営理念 ●●●MAY お客様に価値あるモノとサービスを提供し、お客さまと共に豊かな社会の創造とその持続的な発展に貢献します。	MISSION お客様に価値あるモノとサービスを提供し、お客さまと共に豊かな社会の創造とその持続的な発展に貢献します。	受注から設計・製造・梱包・アフターサービスまでの一貫体制を提供する企業	冷間鍛造技術を基盤とする多品種少量、複雑形状の量産、安定供給システムによる信頼獲得	QCD
2	○	社長挨拶文 ●●●MAY	より豊かで快適な社会環境の創造と生活文化の向上をめざす。	「企業・コンサルティングから設計・施工までを一貫したシステムとして提供できる総合プラナー」 「お客さまと地域社会がともにいっしょになって、夢を育み、成長させるエネルギーにあふれた企業」	「共生の精神個人…未だに自立して生きるところから、はじめて他を頼み込む心は生まれる」と	統合サービス
3	○	社長挨拶文 社長挨拶文 社長挨拶文	我社は物作り専門メーカーであるこの道を通じ社員の幸福と企業の発展を期し社会に貢献する	「一次金型供給基地」を目指す	生きがいやりの経営顧客を大事にし愛される企業 未来創造に挑戦 人と地域と地球に優しい企業	特定企業との関係構築
4	○	社長挨拶文 経営理念 行動指針	企業の永遠の存続と発展	① 顧客の自衛にこたえない創造性豊かな企業 ② 地域社会の発展に寄与する健全な企業 ③ 人間の幸福増進に貢献する誠実な企業	在庫管理から書籍作成、送達、梱積み、買取書籍作成などの一貫したサービスを提供するとともに、東アジア・韓国を中心とする総合一貫輸送を提供する	統合サービス
5	○	社長挨拶文 経営理念 行動指針	より快適な環境を創造し、人々の日々を豊かにしたい	AIMRIMENTY COMPANY - RYOWA 総合環境エンジニアリングで国内トップ	創造の喜びが明日への活力	統合サービス
6	○	社長挨拶文 コーポレートガバナンス 事業報告書	都市ガスの供給を通して、豊かで快適な暮らしや産業の発展を支える お客さまが安心してお使いいただける商品やサービスの提供に努めるとともに、安定した安価なガスを製造、供給することを使命とします。	「これからの時代を担い、地域の皆さまから信頼されるエネルギー事業者」	「信頼され続ける 様々な人に変えられる 責任を重んじ、人の幸福を供よう 公正な価格 情報と資産の保護」	地域性
7	○	社長挨拶文	「最高の品質と心もった行動で、お客様の満足を目指す。」	我社の情熱と機動力、メーカーの技術開発力、コスト競争力を備えた企業グループを形成する	システムインテグレーション技術で、お客様とともに進化する	統合サービス
8	○	社長挨拶文 経営理念 行動指針	人間尊重を基本として、豊かな価値の創造により産業の基盤づくりに寄与する	「世界No.1の機械メーカー」	人を大切に、豊かな価値の創造、社会への貢献	海外展開(市場開拓)
9	○	社長五訓 企業理念 事業ポリシー	誠心誠意を込めて職にあたり、人々の夢の実現と将来にあたる	ワンランク上のパートナーシップを発揮できる企業	(社長) 誠を以て職に任じを以て人に接す (五訓) 仕事を進められる社会人となる 見聞を広め、知識と経験による改善に努めよう 責任を重んじ、人の幸福を供よう 相互の理解を深め、協力互助の精神を醸成 礼節を重んじ、品位を重んじる社風をつくらう	特定企業との関係構築
10	○	企業理念	「お客様(食品関連メーカー等)と仕入先(食品関連包装材メーカー)とを結ぶ、一社ではできないサービスをリーズナブルな価格で提供する」 「お客様が安心して本業にまい進できるように、私たちは万全の体制を敷いてサポートをし、分業による効率化の実現を目指す」	「包装資材専門会社から、新たなサービスと価値の創造企業へ」 = 既存の包装資材業の活動範囲を超えた大きなサポート体制を確立し、ありとあらゆるお客様の「困った」を解決できる会社	「自他共栄」 「お客さまのジャンルを超えた多岐にわたるご要望に応える自由な提案」 「経営」迅速な管理の下、1人ひとりの営業担当者が事業部を軸として自発的な活動を展開 「顧客ニーズに確実にお応えするとともに、新しいビジネスチャンスを探る」	統合サービス
11	○	社長挨拶文 経営理念 行動指針	自然の恵みに感謝して「食」がもたらすあらゆる価値を追求し、豊かな社会の実現に貢献します。	環境変化を見据え安心安全を追求し、固定観念にとらわれない、広い視野と果敢なチャレンジ精神を有する企業提案型企業	「健全な事業活動を通じて公正な利潤を追求し、顧客、取引先、社員、株主、社会、環境との共存共栄を実現しよう」 「自主・自律を重んじ、社員が高い志と働き甲斐を持てる環境を作ります。」 「変化を恐れず、柔軟かつ自由な発想で、先見的、革新的なアイデアを生み出す企業風土を育みます」 「パートナー」で育まれる	海外展開(生産工場)
12	○	*	*	*	「茶葉の育成行程から、採茶状態、加工工程、最終商品管理に至るまで、一貫した品質管理で、一年中ずっと高い品質のお茶をお届けいたします。」 「お客様のご要望や、自らの力で確かな市場の動向をもとに、新たな季節商品や緑茶を楽しみ、新しいシーズンを創造していく商品を当社スタッフすべての感性と実力追求の精神で開発」	*
13	○	挨拶文 社説	「消費者ニーズに答えるべく、常に新しい商品を開発し、そしてその商品を通して、皆さまに健康と心のやすらぎをお届け出来るよう努力」 「時代が求める製品と感性と美味追求の精神で数多くお届けしています。」	*	「研究することこそ最大のサービスである」 「社会に利益を与えないものを販売してはならない」	地域性
14	○	社長挨拶文 ビジョン チャート	「時代を見据えたすべての活動は、産業社会の発展のためにある。」	「ユーザーとメーカーの中に入り、双方にとってメリットのある提案を行う企業」 = 顧客と機械メーカー間の技術開発をとりもつ企業	ユーザー及びメーカーとの信頼関係を第一に考え、それぞれの事業領域で持ち味を発揮 「海外に張り巡らしたネットワーク」	統合サービス
15	*	*	*	*	*	*
16	○	社長挨拶文 経営理念、経営ビジョン	「私たちは、社会を通じて人の役に立つ、肝上開明堂を目指します。」 「ものに込める「技術」と「思い」、企業活動を通じて「絆」を結び、社会に「幸せ」を提供し、輝く未来をつくりたい。」	世界のMurakami 日本から「世界」へ！！ パナソニックをはじめとする安全検知システムの世界トップメーカーとなる。	社会のMurakami 「会社から「社会」へ！！」 安全・快適な社会づくり、全ての人が質に貢献できる企業となる。 ものづくりのMurakami 「ものから「創造」へ！！」 技術革新に努め、新規事業の創出を行なう。 私たちのMurakami 「ものから「ひと」へ！！」 全ての社員の幸せを追求する企業となる。 健康・信頼・親和	海外展開(生産工場)
17	○	*	*	*	*	*
18	○	社長挨拶文 マネジメントメッセージ	新技術追求の未来指向企業として、「ハイテクノロジー」による限りない未来の創造を目指す	新技術追求の未来指向企業	社「ITEC」の4文字に、Intelligence(知性と技術)、Technology(技術)、Efficiency(効率)、Communication(会話)の意を込める	統合サービス
19	○	*	*	*	*	*
20	○	ブランドビジョン シンボルマーク	「活気、感動、発見を提供する」 「地域と真正面から向き合い、地域や自分の生活環境をもっと快適にしたい」という「思い」を他者のやる気を喚起する	やる気喚起して人々を動かすメディア企業	「人の輪を広げる」 「私たちの思いはあなた(人々)の輪に加わる」 「探究心、好奇心を大切に」	*
21	○	社長挨拶文 企業理念 経営目標 社員行動基準等	「顧客の期待を超える製品を伝統と革新の技術で創造する」 「顧客第一主義のもと信頼の製品を提供し社会的責任をグローバルに果たす」 「高い志と情熱を持った社員のために企業風土を実現」	船舶用エンジン周辺センサーの世界ナンバーワン企業	1. 企業の歴史を尊重する 2. 企業の現状を理解する 3. 企業の将来に貢献する 誠実な行動、環境と安全、社会との調和	海外展開(市場開拓)
22	*	*	*	*	*	*
23	○	企業理念	POLARG 北極星のように人々に明るい目印となる。 ゆったりと堂々と輝く光を提供し続ける	世界のトップクラスの品質とグローバルなデザインで、あの灯具、あの電球とは違うウェアを提供する企業となる	「ひとひとつに世界トップレベルの品質とコストを追求したいものこそ安くつくる」	特定企業との関係構築
24	○	社長挨拶文 経営理念	新たな価値の創造を目指し、私達は、お客様と共に生き、お客様の抱える問題を解決します。	*	「お客様と共に成長する「共生」という価値を目指す」 「社員個々の存在と能力を認め合いながら、いっしょに働くことを目指す、共に成長し、生きていくことが前提です。周囲の環境や社会との対話に努め、切磋琢磨し、磨きながら自分とお客様の利益へと還元されること」	ニッチ
25	○	社長挨拶文 社長挨拶文 行動指針	「社員の仕事のモチベーションを高め、同時に人間社会の進歩・発展・幸福に貢献する」	「社会・お客様・社員から期待され、成長と発展し続ける企業を目指す」	「経営の究極の目的は、利益を上げることではない。人間に幸せと喜びを与えることにあり、実行していく。その結果が利益となる」 「利他をもって利益となす」 「規律と自由、お客様優先、姿勢、挑戦、自覚」	QCD
26	○	企業理念	Fit your feet. fit your walk.一歩の足にも多岐にもふたつたりする商品を提供し、お客様にさややかながら幸せの一片をお届けする	「履き、歩くことの快適さとともに考え、品質にこだわったサンダルや靴を作る企業」	「デザインを担当者も生産の担当者も営業や管理の担当者も、どうすればお客様に喜んでいただけるのかを考えて作る」 「みんなが同じ気持ちで店舗に並ぶ商品を作っている」	統合サービス

静岡県中東部地区における長寿高業績企業の定量分析

付表2 長寿高業績企業の経営理念・経営戦略(2)

企業番号	HPの概要		経営理念			経営戦略	
	HP	理念等の明示	ミッション	ビジョン(分野と特徴・地位)	行動規範	内容	区分
27	○	・社長挨拶文 ・社是	塗料とコーティングフィルムを通じて、より豊かな社会の実現を目指す	「創造力と開発力」を強化し、新規分野の開拓や海外戦略の充実を図り、世界に求められる創造企業	・社是 和信第一、品質第一、奉仕第一、内容第一	・「木材用塗料事業」(国内シェアトップ)、「フィルム関連事業」(高評価)の2つのコア事業を明確化 ・「大連和信塗料」、「和信貿易(大連)」、「ベトナム和信」などの海外関連会社を中心に海外展開も積極的に推進	海外展開(市場開拓)
28	○	・社長挨拶文 ・企業理念と行動憲章	・情報関連技術、小型精密加工組立をコアとする技術集団として、革新的行動を持って社会に貢献する	・小型精密加工・組立技術をコアに「最小の材料で最大の効果をあげる企業を目指す」 ・成長分野、成長地域で事業展開をおこなうグローバル企業	・行動憲章 安全品質、誠実公正、情報公開、人間性尊重、環境保全、良き企業市民 グローバル企業	・単なる規模の拡大を図るだけでなく、成長産業かつニッチな市場で事業を展開していく ・早い時期から常に世界に目を向け、生産・販売においてグローバルな展開を図る	海外展開(市場開拓)
29	○	・社長挨拶文 ・経営理念 ・品質方針	・お客様の夢を満足する機能と品質・価格を両立し、相互の信頼と協力を築き社会に貢献する	私たちが目指すのは、大市場の中にあるニッチな分野でのオンリーワン企業	・品質方針 当社技術の駆使による顧客ニーズへの対応 継続的改善による品質不具合の撲滅 従業員と経営者のベクトル合わせ	・ターゲット市場をセグメントし、そこに集中して他社が模倣できない独自の技術を持つニッチ戦略 ：「機械技術」「電気技術」「ロボット技術」を駆使して製造ラインの自動化を推進する 総合システム力の構築	ニッチ
30	○	・社長挨拶文 ・基本理念	人に優しい製品づくり、地域に優しい企業づくりで、豊かな未来に貢献する	・家庭紙製造のトップメーカー ・絶対に潰れない会社	・共存共栄の精神 ・心から和をもって協力しあい、常に向上心をもって進み、共に栄える心 ・先見性、合理性、安全性	・積極的に設備の近代化を図る ・製品の品質向上を常に図り、消費者ニーズに合うものを提供する ・人材の適切な登用と社員教育の徹底を期する	ニッチ
31	○	・社長挨拶文 ・経営理念、社訓、基本戦略	当社が多くの人々にとって欠くべからざる存在となるよう、比類なき独自性と質を追求すること	全ての旭洋工業に関わる人々にとって、豊かで価値のある 有意義な成果を継続的に生み出している会社	・責任の充て、規律の厳守、友愛と団結 ・グローバル、協調と共存共栄、人材育成と活用	・企画・構想から加工組立まで一貫した生産体制を持ち、万全な品質管理により、信頼性の高い製品を生産、より良い製品を、より早く、より廉価に、お客様にお届けする ・タイに現地法人KIT(KYOKUYO INDUSTRIAL THAILAND)を立ち上げ、さらに2012年にはインドネシアにKIN(KYOKUYO INDUSTRIAL INDONESIA)を立ち上げる	海外展開(生産シフト)
32	○	*	*	*	*	*	*
33	○	*	時代の進化とニーズにあわせ、アスファルトの新しいカタチを社会へ示すこと	*	*	「防水材料」から「マルチ製品」へとシフト	*
34	○	・社長挨拶文	新製品の開発に努め、その技術を蓄え、数多くの特許を取得し、世界の自動車産業の発展に寄与する	・お客様に支持される真のグローバル企業 ・世界の顧客に信頼される企業	創造と和の精神	アメリカ、タイ、中国、台湾(TA)、インドネシア(IA)の製造拠点、ドイツ、フランス、韓国の販売拠点に加え、インド、ロシア、ブラジル、東欧諸国を視野に展開する	海外展開(生産シフト)
35	○	・社長挨拶文	*	総合物流会社を目指す	*	・運搬荷役業・梱包業・トラック輸送・重量物運搬据付・倉庫業・通関業・産業廃棄物収集運搬業など、幅広い業務内容を展開する ・静岡地区(富士・沼津・磐田)、関東地区(横浜・水田原)、中国(浙江省杭州)の各営業所・工場を中心に営業活動を展開	海外展開(市場開拓)
36	○	・社長挨拶文 ・企業理念	全社員の物・心両面の幸福を追求すると同時に、国・地域の進歩発展に貢献する	*	環境を大切にします。	・良い紙を安価でつくりお客様に喜んで頂く ・電気はLNGによるコージェネレーションシステムにより電気と蒸気のエネルギー効率を高め、さらに太陽光による発電を行い、依田原工場は自家発電で賄い、余った電気は売電 ・抄紙工程で発生した製紙スラッジはグループ会社にて全て再利用し、段ボールくずを粉砕した天ぷら油処理パック・ミーちゃん生野菜(ネコ草)、ティッシュの損紙を粉砕してのペットシート、ネコ砂等を開発	ニッチ
37	*	*	(メディアホールディングス(株)の子会社)	*	*	*	*
38	○	・社長挨拶文 ・経営理念・社是	お客様、取引先、会社・社員の三位一体の利益を追求することによって、人と人との連帯を生み、豊かな生活を提唱し、社会に貢献する	お客様から最も支持される地域一番の小売店となること	信頼・利益・感謝	・品揃えの豊富さで応える総合店と、高度かつ複雑化したニーズに対応する専門店を展開 ・価格はもちろんのこと、お客様の立場に立った接客サービス、常に新たな発見と、選ぶ喜びをもたらす魅力的な商品構成、快適で楽しいショッピングを提案する売場環境など、店舗運営のすべてにおいてお客様を優先する	地域性
39	○	・社長挨拶文 ・経営理念 ・社訓	・快適で豊かな生活環境の創造を目指す ・活発な企業活動と人づくりによる社会貢献 ・たゆまぬ従業員の生活向上	*	信頼、努力、創造	興味ある工夫と改善、丁寧かつ高度な創造をするための技術取得に専念	*
40	○	・社長挨拶文 ・経営理念 ・コーポレートメッセージ	・食卓の笑顔・家族の団らん・人々の幸せを追求しません ・食卓の笑顔・家族の団らん・人々の幸せを追求しません	まごころこもった企業活動を通して、多くの人々から、そして地球から愛される企業	・製品の源泉は地球の恵み・海や大地の産物と考えます ・私たちは資源を大切に扱います ・自然の恵みをそのままお客様に提供するのではなく、暮らしや時代に即したおいしい状態でお届けする	●原料仕入から製造、さらに販売に至るまでの一貫体制(製造)自社、子会社の直営工場のほか約80の関連協力工場 (販売)北海道から沖縄まで、全国に30数ヶ所の支店・営業所を設置 (調達)経営基盤世界中を飛び回り、原料を調達	海外展開(市場開拓)
41	○	*	*	*	*	*	*
42	○	*	・地球環境にやさしい天然ガスを通じて、地域社会に貢献 ・熱海の都市ガスエネルギーの安定供給と保安の確保	熱海のガスエネルギーを担う企業	*	*	*
43	○	社是、経営理念、行動指針	・人が幸せを感じ、感動して頂くことを提案する	・心豊かになる生活提案を続け、お客様の感動と、従業員の成長と幸福を追求する企業	・創造性の発揮、発想の転換、困難の克服、新たな飛躍	*	*
44	○	企業理念	・すべての女性を美しく	夢を語り、夢を共有し、夢を実現する会社	・人と人、心と心、大切に ・安定、安全、独創性	・一から提案できる「商品企画・開発」から「製造」「販売」まで、一貫する道を選びました。 ・お客様が美しくなっていくプロセスをお客様と一緒に実感	統合サービス
45	○	社長挨拶文	お客様のニーズにお応えし、マーケティング戦略上の強力なパートナーであり続ける	パッケージと印刷の2つの機能を併せ持つパッケージ印刷のハイオプです。	信じられると愛されるはイコール	・企画から印刷加工までの一貫体制であらゆるニーズに対応 ・最新の印刷、加工技術を取り入れ、品質管理の徹底により高品質、高付加価値のパッケージを安定的に供給する ・厳密を極める検査体制を確立。安価な品質管理により、高信頼を築きます。	ニッチ
46	○	社長挨拶文	人間性を尊重した豊かな生活環境を社会に提供する	資源と環境の未来を見詰め、顧客に誠意を尽くし地域社会の発展に貢献	総合建築と発砲スチロール製造の2本立て	*	*
47	○	・社長挨拶文 ・企業理念	お客様さま・地域とともに歩む	真に地域に根ざした企業へ	「何よりもお客様さまの利益を優先しよう」	・お客様さまのニーズを捉えた地域密着型の売場づくり ・統合した両社それぞれが持つ強みの融合と深化	地域性
48	○	*	陸・海・空の運送手段をコーディネートし、お客様に最適な物流サービスを提供する	提案型総合物流企業 ・お客様のニーズを基に、最適なプランを発信	・継続的提案と改善に取り組み、常に顧客との信頼関係の維持・向上を図る ・堅実経営と自由な社風	・(国内)最新の配送センターと多彩な倉庫群 ・(海外)海外拠点とのスクラムでア・ト・アの一貫輸送を提供	海外展開(生産シフト)

付表3 長寿低業績企業の経営理念・経営戦略

会社名	HPの概要		経営理念		経営戦略		
	HP	理念等の明示	ビジョン (分野と特徴・地位)	行動規範	内容	区分	
1	○	—	—	—	—	—	
2	—	—	—	—	—	—	
3	—	—	—	—	—	—	
4	○	・社長挨拶文	新しい世紀の要望にチャレンジする	—	愛情と感謝、日常の小さな幸せのお手伝い	—	
5	○	—	—	—	—	—	
6	○	—	—	—	—	—	
7	○	・社長挨拶文 ・経営理念	・時代と共に変化する環境を、開発力・技術力・人財力で未来を創す ・社会に役立つ商品の創造を通じて、豊かな文化と暮らしの向上を追求する	常に業界の最先端を走る企業	・製品の品質は常に新時代にふさわしい感覚を盛り込んだ最高峰を目指す	・開発から完成品まで手がける一貫生産体制を貫きお客様のニーズに対応する商品を提供 ・ヤンマー農機(現ヤンマー株式会社)と提携しヤンマーブランドの防除機、そして現在の主力である管理機の生産	統合サービス
8	○	—	—	ティッシュペーパーにおける業界のバイオニア	・安定した経営基盤と旺盛なチャレンジ精神で高い技術力を養う ・速さ、確かさ、信頼	製造直販体制による格安・短納期の実現	GCD
9	○	・社長挨拶文	お客様が求める仕様の商品を、高い品質、低コスト、短納期で提供する	—	顧客	・顧客が要望するテーマを基に、設計開発から製品化まで、全て行える技術を保有 ・ポーターレス時代に先駆け、1967年から輸出が始まり、現在では技術提携、設備輸入、海外での生産等、海外との交流を活性化しております。	海外展開(市場開拓)
10	○	—	—	—	—	1990年 中国福建省に福州山本服装有限公司を100%独資にて設立	海外展開(生産シフト)
11	○	—	—	—	—	—	—
12	○	・経営理念	おいしく安全で安定したお菓子を作り販売し続けること	—	清水物産のお菓子は人々を幸せにできる	—	—
13	○	・社長挨拶	お客様の信用と品質を第一に、常に時代のニーズに対応した商品開発により「食卓の幸せ」を追求	「食卓に安心・安全、健康とおいしさをお届けする企業	新しい市場変化への対応につとめ、安全、安心、おいさを踏まえた生活者ニーズに応える	・家庭用・パン粉のバイオニアメーカー ・富士山の湧き水で仕込んだ完成した「ぬかみそ漬けの素」	ニッチ
14	○	・社長挨拶文 ・経営理念	お客様に高品質のカーペーパーを適正なコストで提供	・工作機械ハウジングカーペーパーのバイオニア	独立の精神を基調として、創意を喜び、品位の高い製品をつくり、つねに社会に奉仕す	・製品開発力と同時に3D設計の対応ができる開発委員の充実	ニッチ
15	—	—	—	—	—	—	—
16	○	・わたやすの考え方	・良品を真心こめて安く売る ・瓶りから始まる楽しい時間をより豊かなものに	信頼と実績ある優良インテリア専門店	・伝統に甘えず、伝統は日々作る ・老舗だからこそ進化する	・布団、寝具、インテリアまでトータルサポートを提供	統合サービス
17	○	・社長挨拶文 ・経営理念	暮らしと遊び合う遊空間創りを通じて、笑顔溢れる街づくりのお手伝いをします	—	元気！チャージ UPLIY、公正・安全・清潔	・やみくもな多店舗展開志向や射撃心をあおる売上至上主義は捨て、規模よりも1軒単位のクオリティを充実させる ・人と人の触れ合いを基本に置いたクオリティの高い営業。それは、人間力に裏打ちされた「ソフト面での差別化」の実現	GCD
18	○	・経営方針	これからの食料問題解決のためのお手伝いをさせて頂き社会のお役に立ちたい ・深奥の恵みワザで健康を	—	真摯と誠実、伝統に培われた独自製品、美味しい日用品・贈り物として全国へ、新鮮第一	—	—
19	○	・企業理念	・環境との共存を考えたなら、住まいはもっと個性的で美しいものだと伝える ・家族の個性、お客様のライフシーンにふさわしい、暮らしが楽しくなる自由で斬新な家を創る	住まいのコンシェルジュ達が集う「創作工房」でありたい	安心素材、安全、快適、デザイン、商品開発	・高品質ロングライフ住宅 ・高い住宅性能を有し、個性あふれるデザインとプラン、住んでからも安心のサポート体制で、住み続けたいを実現	統合サービス
20	○	・企業理念 ・社長挨拶文	健康アドバイザーであるヤクルトスタッフと、それを全力でバックアップする会社、そしてなによりお客さま、このすべてが健康を通して幸せになる	お客様に愛される地域での健康応援企業	・お客さま一人一人に感謝する「おもてなしの心」 ・お客さまの健康で楽しい生活がなくなりたくてはならない ・真のパートナーとして「温かいられあい」 ・代田イズム(予防医学、健康長寿、誰もが入手できる価格)	—	—
21	○	・社長挨拶文	・提案営業とエンジニアリング力で社会に貢献 ・優れたエレクトロニクス商品の販売とエンジニアリングサービスによって、あらゆる住空間の快適環境づくりに業界の繁栄と地球社会の発展のために新たな価値づくりに貢献	—	マーケティング・情報・エンジニアリング・物流を中心とした機能を通じて社会的ニーズに対応	・ストック需要の掘り起こし、情報ネットワークの構築に対しハード・ソフトの両面からソリューションをご提供する	統合サービス
22	○	・経営理念	紳商たる自覚の下に流通経済を担当し、社会に対して新しい価値を創造すること	—	—	—	—
23	○	・企業理念 ・社長挨拶文	顧客満足の創出	・魅力ある企業 ・日本一のプロ集団	・誠実な企業活動、人間尊重、環境との調和、社会との調和	・顧客第一主義に徹すると同時に各部門に最新デジタル機器を装着することにより生産システムの一貫性を実現し、ハード、ソフト両面での最新技術の提供 ・印刷紙類を中心に、その他多種多様なメディアの企画立案から製品完成に対応する	統合サービス
24	○	・社長挨拶文	・創造への献身	地域に密着した総合建設業者として、一般住宅から大規模な公共施設に至るまで幅広く手懸ける企業	技術と信頼の積み重ね	・長年の蓄積された技術力を生かす事はもとより、常に新しい技術を追及し、建設物の品質向上、様々なお客様のニーズへの適切な対応	統合サービス
25	○	・社長挨拶文	世界の冠たる日本の造船産業の一翼を担って躍進を続け、社会に貢献	—	—	・技術と信頼で幅広いニーズに応える ・造船を主軸に、官庁船(調査船・実習船・取締船等)貨物船、特殊船を手がける	ニッチ
26	—	—	—	—	—	—	—
27	○	・社長挨拶文	お客様へ「安心と安全」をお届けする	倉庫業務に加え、輸配送、流通加工、通関業務等々の関連事業を含めた、総合物流企業	・誠実な業務運営、誠意と情熱 ・顧客と地域社会に、信頼と協調の関係を築き、活力ある社風を目指して参ります。	東海・関東・北陸の地に事業所を配し、各々の連携とネットワークを強め、関連会社との協働力を発揮	統合サービス
28	○	・メッセージ ・基本方針	優れた建材製品の製造・販売を通じて、より良い住空間の創造に貢献する	強い総合建材メーカー	「誠実」という言葉を社訓の1つとし、モノづくりに励んでまいりました。社会、人、製品、何事に対しても正面から向き合い、裏表なく、真摯に取り組む	・素材メーカーで培ってきた技術をベースに環境を視野に入れたモノづくりに取り組ん ・モノづくり、セールスサービスの両面において「より良い製品を、より安く、より早く	GCD
29	○	—	—	—	—	—	—
30	○	—	—	—	—	—	—
31	○	—	—	—	—	—	—
32	○	—	—	—	—	—	—
33	○	—	—	—	—	—	—
34	○	—	・毎日フレッシュをご家庭に ・家族みんなの笑顔を演出する	—	安全、新鮮、安価	—	—
35	○	・挨拶文	・企業を通して社会に貢献し、働く人の命を守る	・表面処理のプロフェッショナル ・業界トップクラスの技術力	継続は最大の力なり、日々最大の努力を重ね精進すること	・他社には出来ない独自の技術で製品の内部まで、ムラなくメッキを施すことが可能になりました。 ・塗料メッキをはじめとし、つきまわりに腐れているカチオン塗装など、幅広い表面処理技術を持つ	ニッチ
36	○	・大宮精機のご案内	半世紀以上にわたる電線被覆に関するノウハウと、設計から部品加工・組立まで一貫して行う技術電線産業および社会に対して貢献する	—	—	半世紀以上にわたる電線被覆に関するノウハウと、設計から部品加工・組立まで一貫して行う技術	統合サービス
37	○	・社長挨拶 ・会社理念	お客様にご愛顧戴けることを最大の喜びとし、お客様とのコミュニケーションを密にして、期待通りの品質を提供すること	—	・進む中で明るい挨拶、思いやりと共働き、知恵を絞るる金銭で ・お客様を大切に、常に変化に対応した行動力を持って目標に挑戦しよう。経営行動は情熱と創造力で達成し、具体的な数字で評価しよう。自己の能力を高め、新しい業務を達成する知性を磨きしょう。音楽を共に分かち合い、限り無い前進をしよう。	—	—
38	○	—	独創技術でリサイクルの理念を完成形に導く	—	活かして、捨てない	—	—
39	○	—	—	—	—	—	—
40	○	—	—	—	—	—	—
41	○	—	—	—	—	自動車内外装主要部品の金型をお客様のニーズに合わせて高品質・低コスト・短納期にて供給	GCD
42	○	—	現場のすべてをトータルサポート	—	—	豊富な種類の在庫	GCD
43	○	—	—	—	—	創業65年の実績に裏付けられた優れた技術と、最新の設計・製造・設備により信頼性の高い製品を提供	—
44	○	—	—	ドライバー・バスガイド・看護婦・観光館内までの最強のプロフェッショナル集団	—	マルチステップ・キャデラックといった高級車を始め、大型バスまで、パワフルなラインナップを揃えております	統合サービス
45	○	—	—	—	—	—	—
46	○	—	—	—	美しいエコロジー、美しいスタンダード	—	—
47	○	・社長挨拶文	人と文化、そして自然環境の美しい円環を描き出す	主として国内からチップを調達し、バルブから紙までの一貫生産を行なう独立系クラフト紙専業メーカー	全員参加の創意工夫、安定供給と品質向上、プロ意識	・クラフト紙といわれる農産物や化学品向けの袋用原紙やジョーピングなどの包用紙を中心に、型にはステンレス合紙を始めとする産業用特殊紙などの生産	ニッチ