

## 中小企業における経営理念明文化の実態

-福島県の老舗を事例として-

猪狩美妃 佐藤李花 細川沙耶

### 1. はじめに

#### 1.1 研究背景

本研究のきっかけは、ゼミ指導教員から会津地方の企業理念について調べることを提案されたことに始まる<sup>1</sup>。当時のゼミ生たちは福島県内出身が大半であったが、地元の歴史や風土を誰も語れなかった。そこでゼミ生たちの家族や親戚に地元のことを尋ねることとした。それを端緒に地元の商習慣について調べることにし、地元企業へのインタビュー調査を開始した。筆者らのゼミの先輩である佐藤・樋田(2022)は、『会津地域の文化・風土が企業の文化・風土へ与える影響』と題する卒業研究を行った。佐藤らの研究では、調査対象企業を会津地域の酒造業に絞っていた。本研究では、佐藤らの研究を引き継ぐ形で、福島県内の老舗企業を対象に、酒造業以外の業種にも広げて研究調査を行うことにした。

まずは会津若松市と、隣接している喜多方市において調べることにした。会津地域には、独特の歴史や伝統が受け継がれてきており、創業100年以上の老舗企業が多く存在する。

次に、会津地域に長く根付いているさまざまな業種の老舗企業にインタビュー調査を行うことで、会津地域の風土や企業風土について調査した。この調査については第4項目のパイロットテストで詳しく説明する。この調査を進めるうちに、インタビュー対象企業に明文化された経営理念が無い、または、経営理念自体が無いという事例が多く見られた。しかし筆者らは、経営学の講義テキストにおいて、経営理念については以下の引用の通りに学んだ。

経営理念は、「わが社はなぜ存在するのか」という個々の企業の存在意義、活動を通じた社会における役割など、企業経営の拠り所を明文化したものであり、企業経営の最上位の概念として位置づけられます。(中略)「経営理念」は、企業の精神的支柱なのです。(中略)経営理念は、企業経営の根幹であり、企業で働くすべての人々(経営者と従業員)の精神的支柱といえます。(見吉,2022,pp.38-39)

引用部に示されるように、経営理念とは「明文化したもの」であり、そうした明文化した経営理念の無い企業が永続することは難しいのではないかと筆者らは考えていた。

本研究では、経営理念を明文化していない、または持たないという老舗企業が、なぜ100年以上の間永続することができたのかを明らかにしたい。

#### 1.2 研究の意義

先行研究において、経営理念を明文化していない場合は、「経営理念無し」とみなされ(犬田,2022・久保ら,2005)そういった企業に焦点を当てたものは見られなかった。本研究の意義は、先行研究では触れられていなかった、経営理念を明文化していない企業に焦点を当てたことである。

#### 1.3 研究目的

中小企業白書(2022)では、20,000社(n=5,293)を対象に実施した株式会社東京商工リサーチ「中小企業の経営理念・経営戦略に関するアンケート」の調査結果から、経営理念・ビジョンの明文化の状況を示した。調査対象企業のうち、「経営理念・ビジョンを明文化している」割合が87.1%、「経営理念・ビジョンはなく明文化していない」割合が12.9%であるとした。

しかし、筆者らが行った老舗企業の経営理念についてのインタビュー調査では、「経営理念が有る」と答えた企業が約6割、「経営理念が無い」と答えた企業が4割であった。中小企業白書の調査結果より経営理念を持っている企業の割合が少なく、明文化された経営理念が無い、という企業の割合が多いという結果になった。経営理念が無いという4割の企業はいずれも創業から100年を超えている。

Collins&Poras(1994)では、長期的に成長する要因の一つとして、価値観による経営、経営理念の重要性が指摘されている。経営理念が無いという企業には、明文化されていないが、経営理念に値するような価値観や信念が存在するのではないかと。

本研究では、「経営理念が無い」という企業、「明文化された経営理念が無い」という企業における、経営理念の実態を明らかにすることを目的とする。

1 2023年9月5日、ゼミ指導教員は、日本経営学会 第97回全国大会(於、神戸学院大学)でのワークショップ1「東北部会発:持続可能な地域社会における地域中小企業と経営学の役割」の「報告1」において、以下の報告を行った。

平澤賢一「地域企業に共通する経営理念:会津地域の事例」。本研究は、この報告内容に基づいて実施したものである。

## 2. 先行研究

### 2.1 経営理念に関する先行研究

そもそも、経営理念とはいかなるものなのか。

Barnard,C.I.(1938)は、組織が成立するためには、共通目的・協働意思・コミュニケーションの3要素が不可欠であり、どれか一つでも欠けている場合には組織が完全に機能しなくなると定義づけた。共通目的とは、組織全体が同じ目的意識をもって何かに取り組みことを指す。清水(1996)はBarnard,C.I.を引用し「高い道徳性、高い理想に基づいた強力なトップの信念が従業員の欲求や社会的環境の要請と一致し経営理念となると指摘している」(清水,1996,p90)と述べている。

経営理念には、さまざまな定義がなされている。

図表1は過去の経営理念に関する先行研究のなかで、研究者たちが経営理念を定義したものをまとめたものである。

図表1 研究者による経営理念の定義表

土屋(1967)	『経済人』の精神たる『資本主義精神』に対する対立理念、もしくは『資本主義精神』の崩壊の上に経営者の間に普及し支配しつつある『理念』
山城(1969)	経営者が経営体の目的を達成するためにその機能を担当するにあたって活動の指針となる考え方・主体の目的活動の『よりどころ』となる考え方
北野(1972)	企業が行動主体として一貫した行動をとり、そのときどきの偶発事故によってゆさぶられないためには、企業が現在どこに位置しており、これからどこへ向かって進むとしているかについての企業の生活空間ともいえるべき構想
中川(1972)	経営者自身によって公表された企業経営の目的およびその指導原理
間(1972)	明文化された組織の基本方針または経営イデオロギー
鳥羽・浅野(1984)	経営者・組織体の行動規範・行動指針となる価値観

	価値観、あるいは指導原理
浅野(1991)	経営者あるいは企業が経営目的を達成しようとするための活動指針あるいは指導原理
水谷内(1992)	企業ないしその経営者が経営活動を展開する際に依りどころとする行動規範、行動指針、価値観、価値基軸およびエートス
奥村(1994)	企業経営について、経営者ないし会社あるいは経済団体が公表した信念
Collins & Porras(1994)	我々が何者で、何のために存在し、何をやっているのかを示すもの
山田(1996)	当該企業が何のために存在するのかという組織目的とその企業の経営の進め方や構成員の行動規範を述べたもの
清水(1996)	経営者個人が抱く信念、従業員の欲求・動機、社会的環境の要請の3つの要素が相互作用して見出された企業の価値観・目的および指導原理
本谷(1997)	企業の進む方向性や存在意義
松田(2002)	公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて、組織の基づく価値観として明文化されたもの
伊丹・加護野(2003)	組織の理念的目的と経営のやり方と人々の行動についての基本的考え方あるいは規範
北居・松田(2004)	公表された個人の信念、信条そのもの、もしくはそれが組織に根付いて、組織の基づく価値観として明文化されたもの
住原・三井・渡邊(2008)	経営体を貫く事業の基本的信条や指導原理

久保・広田・宮島 (2008)	企業が事業を営む上での基本的な価値観、考え方を明文化したもの
松葉(2008)	企業経営上の価値観ならびに行動規範を、企業の顧客、従業員をはじめ利害関係者に示すもの
青木(2009)	企業の信条であり、企業活動の原点、原動力、最高基準になるもの
横川(2009)	公表性、客観性、論理性、独自性、社会的共感性の要素を含み、企業における指導原理として、企業経営における意思決定や判断、行動の規範となる価値観
瀬戸(2010)	創業者や経営承継者の信念・価値観を表現し、経営組織全成員で理解し共有すべき行動指針を明示したコミュニケーションのベース
高(2010)	組織体として公表している成文化された価値観や信念
小森谷(2011)	自社の存在理由および未来像に対する問いかけへの表明であり、企業の重要な出発点であるとともに、経営活動の指針
佐々木(2011)	国や地域といった社会における正義や倫理的価値観をもった、従業員に共有された、企業経営のあこがれを表現した言明
渡辺(2011)	行為や慣行の基底となる経営体に固有の価値観
高尾・王(2012)	組織体として公表している成文化された価値観や信念
田中(2012)	社内外に公表された経営者および組織体の明確な信念・価値観・行動規範
廣川・芳賀 (2015)	組織に内在した価値観や行動規範であり、経営

	活動を通じて社会に発信されるもの
多湖(2020)	当該組織の信条や存在意義、使命、目的などであり、組織経営の基となる経営活動の拠り所
西村(2021)	創業者あるいはいずれかの経営者が日々の経営課題に取り組む中から誕生した経営の方針や、経営の大義を表明したものである。そして、その経営者らの価値観や信念を、組織全体の価値規範にするべく言語化・抽象化・体系化したもの
多湖・田中 (2023)	時代背景や社会情勢などの時々の環境に合わせて、創業者が創業時に感じた想いや心情を、存在意義、使命などに表現して掲げるもの

出所：多湖・田中(2023)、西村(2021)、山田(1996)、廣川・芳賀(2015)、高尾・王(2011)、本谷(1997)久保・広田・宮島(2008)らを基に筆者らが加筆・修正

久保ら(2008)は、「経営理念とは、企業が事業を営む上での基本的な価値観、考え方を明文化したものである」(久保ら,2008,p.115-116)と述べている。ここに関しては明文化されていないものを経営理念に含めないのかという疑問を持った。

廣川ら(2015)は、経営理念に対応する表現が企業によって様々であると述べている。以下は、廣川らが東証一部上場企業 50 社のウェブサイト参照した(2014年9月28日)結果、経営理念の表現として使われていたものである。

企業理念、基本理念、社是、信条、使命、約束、企業指針、経営姿勢、経営の基本方針、企業行動憲章、行動指針、行動規範、行動原則、目指す企業像、DNA、創業の精神、コーポレートビジョン、フィロソフィ、ビジョン、ミッション、バリュー、クレド、ステートメント、メッセージ、スリット、スローガン、way。(廣川・芳賀,2015,p74)

その後、2021年度のコーポレートガバナンスコードでは、上場企業は経営理念の開示が求められることとなった。情報開示の充実(原則 3-1)に、開示を要する事項等に経営理念や経営計画等が含まれてい

る。(出所:「コーポレートガバナンスコードの全原則適用に係る対応について」株式会社東京証券取引所)

また、奥村(1994)は、以下の表現が経営理念として使われていると述べている。

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。企業理念、基本理念、社是、社訓、綱領、経営方針、経営指針、企業目的、企業目標、企業使命、根本精神、信条、理想、ビジョン、誓い、規、モットー、めざすべき企業像、事業成功の秘訣、事業領域、行動指針、行動基準、スローガンなど。(奥村,1994,p.7)

北見ら(2021)は、経営理念に関して以下のように指摘している。

経営理念はただ単に理念を掲げるだけではなく、理念に沿った行動レベルにまで落とし込まれてこそ意味がある。行動レベルにまで理念が落とし込まれるためには「自分ごと」として、いかに理念を腹おちさせるかが重要になる。(北見ら,2021,p.109)

また、佐竹(2016)は、中小企業の再生に求められる経営者のリーダーシップの養成方法について以下のように検討した。

経営者のリーダーシップが十分に発揮され、企業再生を果たすには、借り物ではない本物の経営理念が不可欠と考えられている。しかし、経営理念は、経営戦略や経営計画、経営目標に比べて、象徴的な飾り物として扱われている場合が多く、経営不振状態の中小企業の多くには、明確な経営理念が存在しない。(佐竹,2016,p.3)

鳥羽ら(1984)は、経営理念を「自戒型」「規範型」「方針型」の3類型に整理した。以下は、横川(2010b)による、類型説明である。

自戒型:倫理的・道徳的性格を強く持つ

(対象:経営者)

規範型:社員の統率・統率的性格を強く持つ

(対象:社員)

方針型:社会への訴求、戦略的性格を強く持つ

(対象:社会・社員)

出所:横川(2010b)p.127

## 2.2 経営理念の有無、明文化に関する先行研究

本谷(1997)は、福岡市と金沢市の老舗企業とベンチャー企業合計44社に聞き取り調査を行い、経営理念の無い企業が一定数あったことを示してい

る。結果は以下のように述べている。

老舗企業というと家訓が定められていたり、経営理念が定められているというイメージを持つ。しかし、調査した企業のうち4割は家訓を持たず、それを明示している企業は1割であった。経営理念についても同様で、無いとする企業が半数ほどであった。ビジョンについては明示している企業は3割ほどであった。(本谷,1997,p.101)

また、久保ら(2005)は、インターネットのホームページを調べ、そこに「経営理念」「企業理念」といった項目をたてて明示的に経営理念を公表している企業だけを抽出し調査を行った。

経営理念を持ち、それをホームページに公表している企業64社と、経営理念を持たない(あるいはホームページに公表していない)比較可能な企業64社が得られた。今後は簡単化のために、前者のサンプルを「経営理念をもつ企業」(または経営理念あり)、後者のサンプルを「経営理念を持たない企業」(または経営理念なし)と呼ぶことにする。(久保ら,2005,p.121)

犬田ら(2022)は、以下のように述べている。

本稿では、経営理念の策定実態について、成文化の有無(成文化している場合を「理念有」、成文化していない場合を「理念無」とする)で分類した上で、経営理念の策定実態について営農類型や経営属性ごとに実態をまとめた。(犬田ら,2022,p.59)

さらに、佐野ら(1987)は研究の問題点を四つ挙げていたが、その一つとして以下のように述べている。

第一は経営理念の記述・分析の問題で、公表された社是・社訓や経営方針については十分把握し得たが、明文化されない implicit な経営理念(ホンネの哲学)については、全容をとらえることは困難であった。(佐野・若林,1987,p.34)

## 2.3 老舗企業の経営理念に関する先行研究

まず、老舗企業の定義についての先行研究を概観する。帝国データバンクによる、全国「老舗企業」分析調査(2022)では、「『老舗』は『仕似せる』に由来する言葉だと言われており、『先祖代々の家業を絶やさず続ける』『長い商売で信用を得て資産を築く』といった意味がある」と述べられており、老舗企業から学ぶ意義について触れられている。また、この調査の中では老舗企業の定義を「創業・設立から100年を超えている企業」としている。

増田(2010)は、老舗の定義を「永きにわたる(100年を超える)企業の信用をもとに『顧客満足』、『経営革新』、『経営理念』、『ガバナンス』、『リスク対応』を考慮した経営のもとに3代以上の事業継承を可能ならしめている企業」(増田,2010,p.44)と定義している。

横澤ら(2012)は、老舗企業が長期的に経営を維持できた要因を8個挙げ、以下のように述べている。

老舗企業の本質は、核となる変わらない基本理念を継承し、同時に顧客ニーズの変化に対応して常に革新を行うという意味において、ビジョナリー・カンパニーそのものであるといえる。

基本理念は老舗企業の持つ目に見えない価値観であり、組織内で継承されている。

基本理念が、家訓などの目に見える形で形式知として明示されているとは限らない多くの企業では、その価値観が暗黙知として組織の中に十分浸透しており、あえて目に見える形で文章化する必要もない。(横澤ら,2012,p.111)

横澤らはさらに以下のように述べている。

家訓あるいは家憲をもっている老舗企業は、少なくない。家憲(相続と家運営の指針)あるいは店訓(店管理や営業上の心得)など各種の呼称があるが、以下では家訓と総称する。(横澤ら,2012,p.153)

また、曾根(2010)は、創業578年の金剛組に、長期存続することができた理由についてインタビュー調査を行った。金剛家当主の回答は以下のとおりである。

やはりお客様の存在です。先ほども述べたように私たちはお客様のおかげでやってこれているわけですから。(中略)お客様に満足していただけなかったら、ただ私らが自己満足しているだけだったら将来がない。私のポリシーではなく、金剛家のポリシーですね。そういうものがないと長続きしないです。(曾根,2010,p.703)

そして、本谷(1997)は、以下のように述べている。

経営理念・ビジョンはない、あるいは浸透させている最中であるという老舗企業が多いということは注目すべき点であろう。それらがなくても「今までは何となくやってこれた」かもしれないが、「今後もそのまま続いていく」かどうかは疑問が残るところではある。(本谷,1997,p.102)

本谷はさらに「対照的に、多くのベンチャー企業で

は経営理念が定められ、ビジョンが明確になっていた」(本谷,1997,p.102)とも指摘している。

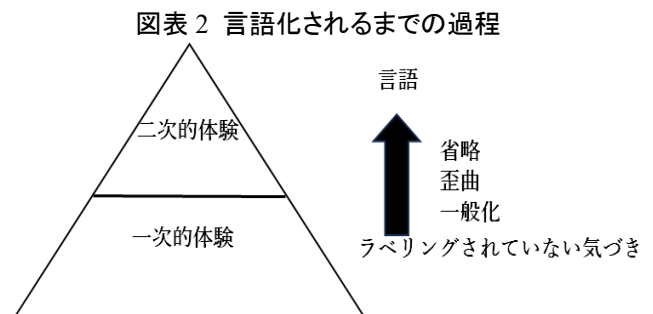
## 2.4 経営理念の作成・浸透に関する先行研究

加藤(2010)によると、経営理念の作成に関する留意点として、①借り物でなく本物の経営理念であること、②現実の社会的価値観と一致すること、③従業員の帰属意識を高められることの3つを指摘している。(加藤,2010,pp.51-52)

そして、経営者や経営組織が経営理念を作り出すために、体験したことなどを言葉に変換する、あるいは経営者の暗黙知、身体知を言葉に変換していくケースでNLP理論について以下のように述べている。

私たちはまず感覚要素で何らかの感覚を感知するが、その時点ではまだ言語化されていない(これを一次的体験と呼ぶ)。その一時的体験をそのまま我々の内部に取り込むことができないため、その体験を言語化(ラベリング)して脳の中に格納することになる。この言語化して脳に格納(認知)する段階のことを二次的体験と呼ぶ。(加藤,2010,p.54)

図表2は、加藤が述べたことが図示化されたものである。



出所:加藤(2010)p.55より筆者作成

また、奥村(1994)は、松下幸之助の発言を基に経営理念について以下のように述べている。

理念は水のようにあり、料理をしたり、物を洗ったりすることができるが、しかし水の状態では、次の人、隣の人に一滴も漏らさず手渡すことはできない。水を一滴も漏らさず手渡すために、これを一端凍らせる。これを「凍結」の過程ということができる。ところが、経営理念を受け継いだ側の、文字に書かれた経営理念は氷状であり、氷でご飯を炊いたり、料理することは愚かなことである。したがって、「解凍」の過程として、氷は一度溶かして、水にして使わないといけなないのである。(奥村,1994,pp.59-60)

横川(2010a)は、これを踏まえ「本稿では、『氷』を理念の存在形態、『水』を理念の『使用形態』そして、『氷を溶かして水にして使う』ことを『浸透活動』として捉えていく」(横川,2010a,p.223)と理念の浸透について述べている。

加藤(2010)は、1962年に「日本の経営」研究会によって大企業を対象とし行った調査では、社是・社訓がどのようにして作成されているのかという点に関して以下のように述べている。

①社長個人で、あるいは誰かと相談して作ったというケースが全体の7割に達している。次に多いのが、②総務部、人事部などに草案の作成を委託したケースであり、③特別の起草委員会を設けて作成されたものはごく少ない。(加藤,2010,p.47)

本谷は「経営理念の内容は、口伝が多いために非常にあいまいである」(本谷,1997,p.102)と述べており、明文化していない暗黙知である経営理念を、口伝で継承しているケースが多かったとわかる。

## 2.5 先行研究からの考え

経営理念の有無・明文化に関する先行研究では、経営理念がホームページに記載されていない場合、または明文化されていない場合は、経営理念を「無し」としており、明文化されていない経営理念について触れられていなかった。しかし筆者らは、暗黙知としての経営における価値観が、明文化されていない経営理念にあたるのではないかと考えた。

また、経営理念に関する調査を行った研究の中では、インターネットのホームページを調べ、そこに「経営理念」「企業理念」といった項目をたてて明示的に経営理念を公表している企業だけを経営理念「有り」としているものがあつた。ホームページに公表していないだけで、本来は経営理念を掲げている企業は少なからずあるのではないだろうか。

老舗企業の経営理念に関する先行研究では、本谷(1997)が、「経営理念が無い老舗企業が多いということは注目すべき点である」(本谷,1997,p.102)と指摘していた。また、本谷(1997)は、経営理念が無くても今までやってこれたが、今後そのまま続けていけるかは疑問であると主張しており、筆者らも同感である。なぜなら、1.1 で述べたように、見吉(2022)は経営理念について企業経営の拠り所を明文化したものであるとしており、本谷が指摘している明文化された経営理念の無い老舗企業が経営を長年継続させることは難しいと考えたからである。

## 3. 本研究の新規性

経営理念や明文化された経営理念を持つ企業について焦点をあてた先行研究は多く存在する。しかし明文化されていない経営理念については、明文化されていない経営理念を「無し」とみなす先行研究(犬田ら,2022)が存在しただけで経営理念を明文化していない企業に焦点をあてた研究はなかった。

また、経営理念についての先行研究では調査対象が上場している大企業が多い。今回の研究では家族経営かつ老舗の中小企業を中心にインタビューを行うこととした。したがって以上を本研究の新規性とする。

## 4. パイロットテスト

### 4.1 パイロットテストの概要

筆者らは、2023年2月から3月の間、佐藤ら(2022)を引き継ぎ、会津若松市・喜多方市の企業15社へインタビュー調査を行った。対象は、ホームページを参照し創業から100年以上経過していると記載されている企業である。実施方法は、15社全て電話である。

パイロットテストでは、調査対象の企業に事前にアポイントメントをとることなく実施したため、電話の対応者が経営者でない場合が多かった。そのため、経営理念について質問しても、いつ・誰が・何をきっかけに経営理念を作成したのか等の詳細を聞き出すことができなかった。

質問項目は以下のとおりである。

- (1)経営理念はなにか
- (2)経営理念を従業員が把握しているか
- (3)地域の商習慣はあるか
- (4)その地域特有の人柄、文化、風土は何か

### 4.2 パイロットテストの結果

パイロットテストで得られた結果を3点にまとめる。

- (1)現在は、地域特有の商習慣はあまり見られなかった。また、地域特有の文化や習慣は地元の人ではなく他地域から来た人でないと気づくことが難しいことが分かった。
- (2)経営理念を策定していない企業が4割ほどあつた。しかし、どの会社にも経営理念のような企業の信念となるようなものは存在することが分かった。
- (3)経営理念は策定するだけでは意味を持たないため、従業員へ浸透させ、実行させることが課題になるとわかつた。

### 4.3 パイロットテストより

パイロットテストの結果から、明文化された経営理念を持たずに長年永続している企業には、必ず経営理念に変わるような価値観や考え方が存在することが分かった。

また、現在では時代の流れなどにより地域特有の文化や風土を感じにくいことがわかつた。商習慣に

関しても有益な結果が余り見られなかったため商習慣に関する調査は本調査では行わないこととする。

## 5. インタビュー調査

### 5.1 インタビュー調査の概要

本インタビュー調査は、第4節のパイロットテストを踏まえ、事前に対象企業にアポイントメントをとった。

インタビュー調査の期間は2023年6月から2024年1月までである。方式は半構造化インタビューである。実施方法は電話・google meet(オンライン)・対面式・アンケートのいずれかである。

醸造業(酒・味噌・醤油)、菓子製造業、食品加工業、写真、雑貨、飲食業、建設業、窯業、宿泊業、情報サービス業、土木工事業、交通業の全33社(全48回)の企業にインタビュー、アンケート調査にご協力いただいた。うち、8社はパイロットテストにも協力いただいた。全33社のうち10社は老舗企業との比較として創業から100年経過していない企業である。

調査に対応して頂いた方の役職は、経営者(代表取締役、前代表取締役、次期代表取締役、代表社員、総務部)である。

経営理念「有り」(老舗企業)と答えた企業への質問項目は以下のとおりである。

- (1) 貴社の明文化された経営理念は何か
- (2) 経営理念はいつ・誰が・何をきっかけに作成したか
- (3) 経営理念が無い企業についてどう思うか
- (4) 経営理念は従業員に浸透しているか
- (5) 家訓または創業理念は有るか

経営理念「無い」(老舗企業)と答えた企業への質問項目は以下のとおりである。

- (1) 経営の上で大事にしていること(信念)はなにか
  - (2) なぜ経営理念が必要ではないのか
  - (3) 経営理念を作成しようと思うか
- 質問の結果は以下のとおりである。

#### 経営理念を明文化している企業

##### 質問①: 貴社の経営理念は何か。(一部抜粋)

- ・「信頼される会社を目指します」(写真業・経営理念)
  - ・「和醸良酒」(酒醸造業・経営理念)
  - ・「創味愉快」(醤油醸造業・経営理念)
  - ・「安全・快適・確実」(交通業・三信条)
  - ・「生まれ育んでくれる郷土へ、感謝と愛を」(企業理念・酒醸造業)
  - ・「地域の想いをかたちにし、楽しいを次世代へつなぐ」(経営理念・酒醸造業)
  - ・「地域の誇れる文化でお客様をもてなし、地域とともに発展する」(旅館業・経営理念)
- などの回答が得られた。どのような会社を目指してい

くのかを示すものや、漢字四字や二字熟語で経営における信念を表したものの、地域貢献や地域愛を語るものがあつた。また、調査対象企業全てが「経営理念」という名目で呼んでいるのではなく、「社是・社訓」、「企業理念」、「信条」と呼ぶ企業も存在した。

##### 質問②: 経営理念はいつ・誰が・何をきっかけに作成したか。

この質問では、大きく3つの傾向が見られた。

1つ目は、2011年3月11日に発生した東日本大震災をきっかけに現経営者・経営陣が経営理念を策定したケースである。「震災発生前は経営理念に相当するものが存在しなかったが、震災により影響を受けた経営を立て直すために、心の拠り所となる経営理念という軸がなければいけない」とのことだ。

2つ目は、現経営者が経営理念の必要性を感じ、経営理念を策定したケースである。交通業の経営者は、稲盛和夫や松下幸之助の書籍を読んで経営理念について学び、必要性を認識し策定に至った。

3つ目は、初代または現経営者の前の代から経営理念が受け継がれてきているケースである。一方で、経営者が変わると共に経営理念や会社方針を決めるという事例が2社あつた。「各経営者によって経営方針の考え方が違うから」と両社が回答した。

東日本大震災をきっかけにしなくとも、経営者が「心の拠り所」として経営理念の必要性を認識し策定したケースがあつた。これらの事例から、経営理念は調査対象企業にとって「心の拠り所」として機能していることがわかる。

##### 質問③: 経営理念が「無い」という企業についてどう考えているか。

この質問では、大きく2つの考え方に分かれた。

1つ目は、経営理念は必要であり、かつ明文化すべきだという考え方である。経営理念を明文化しないと企業がどこを目指して向かっていくのかわからなくなるため、という理由である。経営理念がなくても企業が存続することに対して感心する経営者や、疑問に感じている経営者がいた。

2つ目は、企業の規模や形態によって経営理念の必要性は変わってくるという考え方である。家族企業や、従業員数が少なければトップとのコミュニケーションが円滑に行われ、経営理念をわざわざ明文化しなくとも伝えることができるという理由である。筆者らの調査した企業の多くは家族企業であつたが、どの企業も「家族なので経営理念を明文化しなくても阿吽の呼吸でわかる」との回答が得られた。

##### 質問④: 経営理念は従業員に浸透しているか。

経営理念の浸透については各調査対象企業によってばらつきがあつた。「浸透している」と断言した

企業は、12社中3社であった。浸透していると考えられる理由については、家族企業であるから、従業員の多くが取材を受けるときに酒造りの思いについて話することができるから、新入社員教育の際に経営理念についての教育を行い、それが日々の仕事に体现することができているから、である。

一方で、「浸透しているとは言えない」と語った企業の理由としては、経営理念に縛られなくてもいいと思っている、経営理念を言葉では分かっているけれども行動に現れない時がある、経営理念を実際の活動に体现することが難しい、が主である。

経営理念の浸透については、言葉で理解しているだけではなく、実際の行動にどれだけ体现できているかを重要視する企業が多い。

### 質問⑤：(家族企業の場合)家訓または創業理念は有るか。

今回の調査対象企業の中で、初代からの明文化された創業理念が存在したのは酒醸造業の一社のみであった。また、家訓は存在するが巻物になっていて文字を読むことができない、今の職業には関係ないことである、という事例があった。

### 経営理念を明文化していない企業

#### 質問①：日々の活動において大事にしている信念・信条は何か。

パイロットテストにおいて、「貴社の経営理念は何か」と聞いたところ「自分の会社にそんな大それたものはない」とインタビュー調査に対応していただけない事例が多かった。そこで今回のインタビュー調査では、「貴社が日々の活動において大事にしている信念や信条は何か」と聞き方を変えたところ、回答率が上がった。「常にチャレンジしていくこと」、「周りの方を幸せにすることが自分たちの喜びである」、「地域密着」、「真摯に取り組むこと」、「信用第一」、「お客様に嘘をつかないこと」、「安全性」、「迅速に対応すること」などである。

### 質問②：なぜ経営理念を明文化する必要が無いのか？

この質問をした際に多くの企業が答えた理由として、大きく2つの傾向があった。

1つ目は、企業規模・従業員数が少ないからである。「家族以外の従業員がいたとしても長年働いてきた方なので家族同然です」と答えた企業があった。従業員の人数が少なければトップとのコミュニケーションが円滑にとれるので、わざわざ経営理念はいらないが、従業員数が多くなればトップとのコミュニケーションの一つの手段として経営理念の存在が必要になる。

2つ目は、長年、経営理念が無い状態で企業が存続してきたため今更必要ないからである。「今までに先代から経営理念について話をされたことがない」という事例があった。このことから経営理念は明文化されない、または持たなくても企業は存続していけることが示唆される。

### 質問③：経営理念を作成しようと思うか。

今後、経営理念を明文化するかもしれない企業が3社、経営理念を明文化する必要は無いという企業が4社という結果であった。今後、経営理念を明文化するかもしれない企業の中には、同業者組合で明文化された経営理念の必要性について話が出たことがあり、それをきっかけに経営理念を準備しているとのことである。一方で、今後も経営理念を明文化する必要は無いと主張する企業では、「従業員が増えたら経営理念を明文化する必要があるが今は必要無い」、「技術を守りながら作った商品がお客様に買ってもらえるだけでいい」との意見があった。

本インタビュー調査の中で、現在加筆・修正を加えている経営理念が11稿存在する企業が存在した。経営理念そのもの自体は存在していると言っているのだが、未完成なため経営者自身が「経営理念は無い」としているため、今回の研究では「経営理念を明文化していない」に振り分けることとした。

図表3 インタビュー調査で得たその他の回答

	業種	回答
明文化あり	・納豆製造業	「経営理念を自分の立ち振る舞いから伝えていきたい。経営理念を実際に体现していくことがこれからの課題である」
	・酒醸造業	「経営理念は従業員に強制するものではない。(適材適所の仕事を任せているため全員に適応するとは限らない)大企業は経営理念で「共有した認識」を持ってコミュニケーションを取るために必要なのではないか」
	・菓子製造業	「経営理念は大きく掲げるものではなく自分たちの心の中に深く根付くものである。(中略)経営理念は意思決定で迷ったときの行動指針となっている」
明文化なし	・小売業	「会津は藩の力が強かったため、殿様商売な気質の商店が多かった。(中略)経営理念が浸透している会社の業績がいいのは当然だと思う。なぜなら経営理念の浸透によって一つの方向に従業員を向かせることができているから」
	・酒醸造業	「経営理念が必要・あるのが当たり前になる前から存在する酒造が多いので、酒造に経営理念がないところが多いのではないか」
	・味噌・醤油醸造業	「県外に商品は出しつつ、地元の人たちを大切に、助けつつ助けられてきたことが企業永続の秘訣なのではないか」
	・味噌醸造業	「販路拡大をすると自社の商品に目が行き届かなくなってしまうため売上のことはそんなに考えていない。会社をやめることは簡単だけど地域にとってなくてはならないものだと思うから続けていかなければいけない」
	・設備工事業	「会津独特だが、直接顔を合わせて安心させることが商売において大事にしているのではないか」
	・食品加工業	「会津の人は特に人間性、人対人ということを大事にしていると思う」
	・業業	「企業永続の秘訣は、厳しい時に人の縁に恵まれてきたからだ。その為に常に謙虚に人と接することを心がけている」



## インタビュー調査で得たその他の回答

図表 3 は、インタビュー調査で得られた回答をまとめたものである。

## 6. インタビュー調査のまとめ

### 6.1 経営理念「有り」と答えた企業

創業時から理念が有る企業は少なく、経営理念が有る企業のほとんどが現在の経営者が策定したという事例が大半であった。また、経営理念を策定したきっかけが東日本大震災であった事例が数社みられた。東日本大震災による経営難の際、自分たちの会社がやるべきこととしないことをはっきりさせる軸をもつために経営理念を策定していた。

これらのことから、自分たちが経営するうえで迷わないための指針や経営するうえで心の拠り所となることが経営理念を策定する意義であるといえる。また、経営理念は策定するだけでなく、従業員が経営理念について理解し体現しなければ経営理念は意味をなさないものであるといえる。

### 6.2 経営理念「無し」と答えた企業

先代などから文字や言葉で伝承されてきた理念や家訓などはなく、「先代の背中」を見て想いや技術を継承してきた、という事例が多くみられた。また、10 数名ほどの従業員数の少ない企業や家族のみで仕事をしている企業などは信念などをわざわざ言わなくてもわかるため、経営理念を作る必要が無いと考える企業が多かった。このことから経営理念は外部に示すために策定するものではないということが分かった。経営理念を無いと言っている企業でもそれぞれの企業に信念がみられたので、明文化はしていないがすべての企業に経営理念が存在するといえる。

### 6.3 経営理念「有り」と「無し」の共通点

会社の規模(人数)によって経営理念の明文化の必要性は変わってくる、という意見がどの企業からもあった。社員が少なければ、経営理念は必要ではないが、社員数が多くなると社員の統制をとることが難しくなるため、経営理念を掲げる必要がある。

## 7. おわりに

### 7.1 考察・分析

先行研究では、経営理念を明文化<sup>2</sup>していない場合を「理念無し」とするものがあつた(犬田ら,2022)。しかし、本研究の調査では、経営理念を明文化していない企業に、経営理念に当たるような根底にある想いや価値観、倫理観がみられた。先代の背中を見

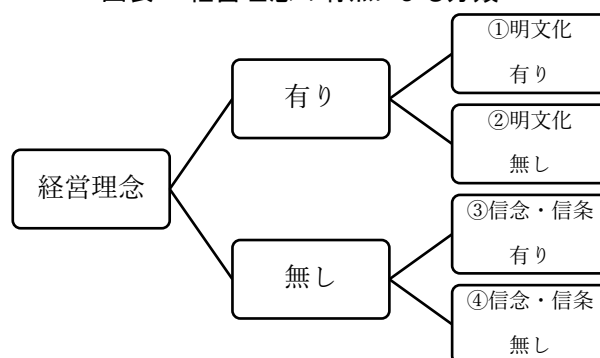
て伝統を受け継いできたという事例からも、文字や言葉として継承されておらずとも、経営理念はどの企業にも存在するものではないだろうか。

また、経営理念を明文化している企業は、現社長や代表取締役が経営理念を策定している事例や、最近になって経営理念を策定したという事例が数社みられた。そして、創業当初の理念が存在している事例は、1 社しかみられなかった。このことから、老舗企業の中では、創業当初からの理念が存在している事例は珍しく、最近になって経営理念を策定したという企業が多いことが考察できる。本谷(1997)の調査と同じく、老舗企業よりも、ベンチャー企業の方が明確な経営理念があつたという新たな見解を得た。

筆者らがインタビュー調査を行ってきた企業から聞き出した、明文化されている経営理念と明文化されていない経営理念には以下のような傾向がみられた。

- ① 経営理念を経営者や従業員が日々の活動において、心の拠り所や軸とする。
- ② 経営理念は、掲げるだけではなく、日々の活動を通し体現させることに意義がある。
- ③ 会社の従業員数や形態等の規模の違いにより、経営理念を明文化する必要性が変わる(規模が小さい、または家族企業の場合は明文化する必要性が無い)。
- ④ 経営理念は、その時の経営者によって変わる可能性があるため、経営理念を明文化し次世代に受け継がせることはしたくない。
- ⑤ 経営理念は、先代の経営者を見て蓄積された伝統や技術等の、言葉や文字に表されない暗黙知である。
- ⑥ 経営理念を明文化しているが、加筆修正を重ねているため、経営理念は未完成であり、経営理念は「無い」とする。

図表 4 経営理念の有無による分類



筆者らは、調査対象の企業を図表 4 のように分類した。

場合に用いる(出所:違い比較辞典)。犬田は成文化を用いているが、本稿では明文化の方が適しているため、明文化を使用する。

<sup>2</sup>成文化とは、形のないものを形のある文書に落とし込むことで、準則を法令の形にする場合に用いる。

一方、明文化とは、曖昧模糊としていた物事に、正しく筋道をつけていくことで、行うべきルールや経営理念を言語に整える

まず、インタビュー調査で経営理念の有無を質問した際、経営理念が有ると答えた企業と無いと答えた企業とに分けられる。以下、経営理念が有ると答えた企業を、「経営理念が有る企業」とし、経営理念が無いと答えた企業を「経営理念が無い企業」とする。

そこから、経営理念の有る企業は、「①経営理念を明文化している」企業と「②明文化していない」企業に分けられる。経営理念の無い企業は、質問をした際は無いと言っているが、「③心の内には経営における信念や信条を秘めている」企業と、「④信念や信条が全く無い」企業に分けられる。しかし、この「信念や信条が全く無い」とする企業は、筆者らの調査では全く見られなかった。

筆者らはこのように分類した結果、経営理念の有る企業の中の、「②明文化されていない」企業に当たるものと、経営理念の無い企業の中の、「③心の内に信念や信条を秘めている」企業に当たるものは、ほぼ等しいものであると考えた。なぜなら、②と③の相違点は、経営者本人が信念や信条を経営理念として自覚しているか、していないかであるからだ。

また、奥村(1994)では、「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。企業理念、基本理念、社是、社訓、綱領、経営方針、経営指針、企業目的、企業目標、企業使命、根本精神、信条、理想、ビジョン、誓い、規、モットー、めざすべき企業像、事業成功の秘訣、事業領域、行動指針、行動基準、スローガンなどである」(奥村,1994,p.7)と述べられている。筆者らがインタビュー調査の中で、経営理念を明文化している企業では「行動指針」を経営理念に含めている事例があった。そのため、「行動指針」も経営理念に含まれる奥村の主張は正しいといえる。しかし、「事業領域」「行動基準」にあたる経営理念は今回の調査では見られなかったため、経営理念に含めるには、やや広義的な解釈ではないだろうか。

また、鳥羽ら(1984)による経営理念の3類型(自戒型・規範型・方針型)に筆者らの調査した経営理念の内容を分類した。分類したところ、1つの型以上にあてはめることができ、複数の型の性質を持っていることが分かった。自戒型と規範型の性質をもつ経営理念が最も多くの割合を占めており、全体のうち31%であった。次に多かったのは、方針型で、26%であった。3番目に多かったのは、自戒型で20%であった。自戒型の性質を持つ経営理念が多いという新しい見解を得た。

最後に、筆者らの主張としては、経営理念は明文化されていないだけで、「無い」と言っても、経営理念にあたる信念・信条は必ず有るため、経営理念は「有る」ことになる、ということである。

## 7.2 今後の課題

本研究の課題として、インタビュー対象企業が福島県内の企業に偏ってしまったこと、その中でも特に

会津若松市の企業に偏った結果となってしまったことで、調査対象の母数にばらつきがあったことが挙げられる。また、県内企業の比較対象として県外の企業とのインタビューを実施しようと試みたが、繁忙期のため依頼した全社に断られてしまい、サンプルを得ることができなかった。さらに、インタビュー対象企業の業種が醸造業に偏ってしまったことや、新興企業との比較ができなかったことがあげられる。今後は、比較する業種・地域を考察する必要がある。

また、経営理念に関する先行研究の中で、経営理念の浸透について取り上げているものがあつた。経営理念の浸透について分析できなかったことも本研究の課題とする。

## 8. 謝辞

本稿執筆に際し、多くの方々にご協力をいただきました。ここに、心より御礼申し上げます。「中小企業における経営理念明文化の実態-福島県の老舗を事例として-」をテーマとした研究を進めるにあたり、本稿執筆のために、ご多忙の中、インタビュー調査等にご協力いただいた41社の企業の皆様に厚く御礼申し上げます。

## 引用文献・主な参考文献

- [1] 青木崇(2009)「日本企業の経営理念と社会的責任活動」『マネジメント・ジャーナル』1:129-140.
- [2] 浅野俊光(1991)『日本の近代化と経営理念』日本経済評論社
- [3] 伊丹敬之・加護野忠男(2003)『ゼミナール経営学入門 第3版』日本経済新聞社
- [4] 犬田剛・原温久・渋谷往男(2022)「経営理念を有する農業法人の特徴と経営成果との関連性 -全国アンケート調査から-」『農業経営研究』59(4):87-92.
- [5] 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,77-176.
- [6] 奥村恵一(1984)『現代企業を動かす経営理念』有斐閣
- [7] 加藤雄士(2010)「経営理念の作成方法に関する考察 -心理学のアプローチを手がかりとして-」『ビジネス&アカウンティングレビュー』:45-66.
- [8] 河村直樹(2022)「経営者の交代と経営理念の継承」『商学研究論集』57:47-58.
- [9] 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変貌』白桃書房,93-121.
- [10] 北見幸一・柴山慎一・清水正道(2021)「経営理念の浸透と組織文化に関する一考察 -企業アンケート調査と事例研究より-」『広報研究』25:103-111.
- [11] 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,179-238.
- [12] 久保克行・広田真一・宮島英昭(2005)「日本企業のコントロールメカニズム:経営理念の役割」『季刊企業と法創造「特集・研究成果の中間報告」』

- 1(4):113-124.
- [13] 小森谷浩志(2011)「経営理念の策定から浸透プロセスに対する一考察-『再意味化』を鍵として-」『日本経営診断学会論集』11:69-75.
- [14] 佐々木直(1999)『企業発展の礎となる経営理念の研究』産業能率大学出版部
- [15] 佐竹恒彦(2016)「企業再生時の戦略検討・経営理念検討プロセス-WOWOW社の事例と経営者のリーダーシップ開発の観点から-」『千葉商大論叢』54(1):245-264.
- [16] 佐藤梨香・樋田遥(2022)「会津地域の文化・風土が企業の文化・風土へ与える影響」『2022年度卒業研究(平澤研究室)』:66-84.
- [17] 佐野守・若林満(1987)「経営理念と企業の組織風土特性」『経営行動科学』2(1):34.
- [18] 清水馨(1996)「企業変革に果たす経営理念の役割」『三田商学研究』39(2):87-101.
- [19] 住原則也・三井泉・渡邊祐介編著(2008)「経営理念の課題と研究方法」『経営理念』PHP研究所:17-62.
- [20] 瀬戸正則(2010)「経営理念の浸透と組織文化に関する一考察:同属経営中小冠婚葬祭業に着目して」『経営趙育研究』13(2):69-78.
- [21] 曾根秀一(2010)「老舗企業と地元企業との相互依存関係について -老舗宮大工企業を中心に-」『地域学研究』40(3):695-707.
- [22] 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』44(4):52-66.
- [23] 高巖(2010)「経営理念はパフォーマンスに影響を及ぼすか-経営理念の浸透に関する調査結果をもとに-」『麗澤経済研究』18(1):57-66.
- [24] 多湖雅博(2020)『医療経営士中級“一般講座”テキスト<2>経営理念・経営ビジョン/経営戦略:戦略を実行するための組織経営』日本医療企画
- [25] 多湖雅博・田中利正(2023)「中小企業における経営理念の課題と対策」『地域協働研究ジャーナル』2:23-40.
- [26] 田中雅子(2012)「理念浸透プロセスの具体化と精緻化-3つのモデルを検討材料に」『経営哲学論集』9(1):21-31.
- [27] 田中秀俊・藤木清・竹田茂夫(2004)「老舗企業の特徴」『関西国際大学地域研究所研究叢書』1:3-36.
- [28] 土屋喬雄(1967)『日本経営理念史:明治・大正・昭和の経営理念 続』日本経済新聞社
- [29] 鳥羽欽一郎・浅野俊光(1984)「戦後日本の経営理念とその変化 経営理念調査を手がかりとして」『社会科学の総合理論雑誌 組織学会編』18(2):37-51.
- [30] 中川敬一郎(1972)「経営理念の国際比較-その経営史的考察- 中川敬一郎編著」『経営理念』ダイヤモンド社,5-73.
- [31] 西村知晃(2021)「経営理念浸透施策に対する従業員の知覚と施策改善」『多摩大学研究紀要「経営情報研究」』25:167-176.
- [32] 廣川佳子・芳賀繫(2015)「国内における経営理念研究の動向」『立教大学心理学研究』57:73-86.
- [33] 本谷るり(1997)「老舗企業とベンチャー企業:企業の存続戦略と成長戦略」『経済論究』99:95-111.
- [34] 増田幸一(2010)「老舗の経営承継--北九州の老舗企業の事例」『九州共立大学経済学部紀要』(122):43-52.
- [35] 松田良子(2002)「経営理念研究の体系的考察」『大阪学院大学企業情報学研究』2(2):601-613.
- [36] 松葉博雄(2008)「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果 事例企業調査研究から」『経営行動科学』21(2):89-103.
- [37] 水谷内徹也(1992)「経営理念序説」『富山大学紀要 富大経済論集』38(21):71-201.
- [38] 見吉英彦(2022)『基礎からの経営学』株式会社みらい:1-255.
- [39] 山田幸三(1996)「経営理念の浸透と創業経営者の役割」『岡山大学経済学会雑誌』27(4):87-110.
- [40] 山城章(1969)『現代の経営理念』白桃書房
- [41] 横澤利昌・後藤俊夫・坪本一雄・竹田茂夫・曾根原敬悦・高梨一郎(2012)『老舗企業の研究[改訂新版]』
- [42] 横川雅人(2009)「経営理念:その機能的側面と制度的側面」『経営戦略研究』(3):5-20.
- [43] 横川雅人(2010a)「現代日本企業における経営理念の機能と理念浸透策」『ビジネス&アカウンティングレビュー』5:219-236.
- [44] 横川雅人(2010b)「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(関西学院大学)』37:125-137.
- [45] 渡辺康弘(2011)「経営理念の組織的浸透と組織文化の成立に関する考察(経営哲学論集 未来を拓く文明と経営哲学)」『経営哲学』8(1):155-159.
- [46] Barnard,C.I.(1938).*The Functions of the Executive*, Harvard University Press (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社,1968)
- [47] Collins,J.C. & Poras,J.I.(1994).*BUILT TO LAST, SUCCESSFUL HABITS OF VISIONARY COMPANIES*,Curtis Brown Ltd (山岡洋一訳『ビジョナリーカンパニー』日経 BP 出版センター,1995)

#### 参考資料・URL

- ・中小企業白書、中小企業経営者の経営力を高める取組(参照 2023-12-26)(<https://shorturl.asia/Cvotf>)
- ・全国「老舗企業」分析調査(2022年)帝国データバンク(<https://www.shorturl.asia/jp/OESXq>)
- ・コーポレートガバナンスコードの全原則適用に係る対応について(2021)株式会社東京証券取引所(<https://shorturl.asia/QqMOH>)
- ・違い比較辞典(<https://chigai-hikaku.com/?p=21147>)

図表 5 調査対象企業一覧

	創業年	業種	所在地	経営理念の有無による分類	経営理念の3類型（鳥羽ら,1984）
1	1400年	旅館業	喜多方市	①	方針型
2	1616年	食品加工業	会津若松市	①	方針型
3	1710年	酒醸造業	郡山市	③	自戒型&規範型
4	1717年	酒醸造業	喜多方市	③	自戒型
5	1718年	窯業	会津美里町	③	自戒型
6	1752年	酒醸造業	二本松市	①	家訓：自戒型，経営理念：規範型
7	1772年	ろうそく製造業	会津若松市	③	自戒型
8	1772年	小売業	会津若松市	①	自戒型
9	1807年	酒醸造業	西会津町	②	方針型
10	1834年	味噌醸造業	会津若松市	③	自戒型&規範型
11	1848年	小売業	会津若松市	③	方針型
12	1848年	菓子製造業	会津若松市	①	方針型
13	1861年	菓子製造業	東京都豊島区	③	規範型
14	1865年	小売業	会津若松市	③	方針型
15	1871年	味噌醸造業	会津若松市	①	規範型
16	1874年	食品加工業	会津若松市	③	自戒型&方針型
17	1875年	味噌醸造業	猪苗代町	③	自戒型&規範型
18	1877年	味噌・醤油醸造業	喜多方市	③	自戒型&規範型
19	1882年	服地小売業	会津若松市	①	自戒型&規範型
20	1890年	酒醸造業	磐梯町	①	規範型
21	1896年	建設業	いわき市	①	規範型
22	1904年	酒醸造業	会津坂下町	①	自戒型&規範型&方針型
23	1906年	味噌醸造業	郡山市	①	規範型
24	1907年	菓子製造業	会津若松市	③	自戒型&規範型
25	1908年	食品加工業	会津坂下町	③	自戒型&規範型
26	1912年	写真業	会津若松市	①	規範型&方針型
27	1912年	醤油醸造業	会津坂下町	①	自戒型&規範型
28	1914年	漆器製造業	会津若松市	③	自戒型&規範型
29	1919年	酒醸造業	喜多方市	③	自戒型&規範型
30	1922年	工事業	いわき市	①	方針型
31	1923年	菓子製造業	田村市	③	自戒型&規範型
32	1929年	飲食業	喜多方市	③	自戒型
33	1933年	菓子製造業	鏡石町	③	方針型
34	1943年	交通業	喜多方市	①	規範型&方針型
35	2005年	IT業	会津若松市	①	規範型
36	2016年	酒醸造業	只見町	①	方針型
37	不明だが創業100年未満	燃料販売	喜多方市	②	方針型
38	不明だが創業100年未満	鮮魚販売	喜多方市	②	自戒型
39	不明だが創業100年未満	精肉販売	喜多方市	②	自戒型
40	不明だが創業100年未満	自動車工業	喜多方市	②	自戒型
41	不明だが創業100年未満	設備工事業	会津若松市	②	規範型

注：経営理念の有無の分類 ①経営理念を明文化している ②明文化していない  
③心の内には経営における信念や信条を秘めている