

# 企業経営力評価の視点

慶應義塾大学商学部教授

十川 廣國

## 1 はじめに

本日は講演の機会をいただき有難うございます。私自身は企業評価の専門家であるとはいえません。たまたま今日まで企業の実証的・理論的な研究を続けてきたものです。亡くなられました慶應義塾大学の清水龍瑩教授をリーダーにして企業経営力評価グループが形成され、その草創期から私は参加させていただいてきました。そこで学んださまざまなことを自らの研究に取り入れているということで、機会を得たのであらうと思っております。

慶應義塾の商学部で経営力評価グループの企業評価に対する試みが始まったのは昭和40年代初めであります。そのころはまだ評価グループといっても少人数で始まったわけです。清水龍瑩教授、藤森三男教授そして私と3人で草創期を迎えました。その後、経済産業省との共同研究というかたちで発展してまいりました。

その間、私は同時並行的に自らの研究をも進めてまいりました。もう10年以上になりますが、のちほどお話させていただくような日本企業の実態調査を継続してまいりました。

したがって、本日は慶應義塾大学商学部における企業評価の取り組みから、経済産業省との調査・分析、さらに私どもの研究室でやっております実証研究についてのお話をさせていただいて、経営力評価についてのまとめと課題、新たな方向性などを提示させていただければと思っております。

## 2 慶應大学商学部における企業評価の取り組みから経済産業省との調査・分析へ

### 商学部での取り組み—その草創期

商学部での取り組みの草創期は、先ほど述べましたように3人で始まったわけです。当時、若い私にとっては、まったく雲をつかむような研究であり、どう取り組んでいいのかわからないというのが正直なところでした。とにかく清水教授は、「会計データは企業行動の結果だ。だからそれが生まれてくるプロセスを評価する方法を考えないといけないわけで、何が何でもそういう研究をやるのだ」ということで議論を始めることになりました。

まず企業経営にとっていちばん大事な要素はトップ・マネジメントにあるのではないかということで、トップ・マネジメントを最初の研究対象にしたわけです。トップ・マネジメントの属性、意思決定のスタイルなどが判断できるようなアンケートをつくり、それらの諸要因が企業業績にどう関わってくるのかということ进行调查しようということになりました。手づくりのアンケートを持って、ほとんど飛び込みで当時の電機産業の企業を廻ったわけです。

おかげさまで努力の甲斐がありまして、67人の社長にインタビューをすることができました。そのインタビュー結果とアンケートの回答結果を統合化して、トップ・マネジメントが企業の経営力に与える影響ということを試論的に分析できたということが言えるかと思えます。これが出発点、つまりこの研究で得た知見が、総合的な視点から企業評価を試みようという土台になっていったわけです。

分析手法ですが、その当時は未だ手法は開発されておりませんで、こういった方法がいいだろう、ああいった方法がいいだろうということで、いろいろな統計的な方法を試みました。結局のところ、リーダーの清水教授の発案で、定性要因のための定量分析、Q A Q Fができました。クオンティタティブ・アナリシス・フォー・クオリテイティブ・ファクターズという英語の略号ですが、この手法を開発して、総合的な視点から企業評価を試みるということになり、その後、当時の通産省からジョイントでやろうということになったわけです。この調査は昭和49年から平成14年まで続き、5年目に、製造業だけではなくて、小売業に対する調査へと拡張されることになりました。

## 経済産業省との調査・分析（昭和49年から平成14年）

### 目的と意義

経済産業省との調査分析ですが、どういうところに目的があって、どのような意義があるのかということをお話しさせていただきます。企業経営にとってどんな要因が重要なのか、言葉を変えますと、企業の経営はどんな要因によって支えられているのかということを考え、それを明確にしようというところが出発点になっています。トップ、戦略、組織、製品、設備、資金、人、金、技術が、企業経営を支えている重要な要素であるという認識に立って調査を始めました。

調査項目の具体的内容については、時間の制約上詳しくはご紹介できませんが、おおよそ次のようなものでした。

トップについてはトップの属性、あるいはリーダーシップの執り方、戦略については、新製品開発を重視するのか、コスト・リダクションを重視するのか、あるいは主力製品のマーケット・シェアを重視するのかといった具合にさまざまな要因について調査することになりました。また組織については、当時戦略が実行される場である組織は、どんな特徴を持っているのかという視点から調査が行なわれました。組織のファクターにつきましては、今の私の視点から見直してみますと、若干不十分なところがあったのではないかと考えています。つまり、組織プロセスについての調査がやや欠落していたといえるからです。

製品については新製品開発戦略、それから研究開発戦略といった要因を、設備については設備投資、あるいは設備のビンテージの問題等を含めて調査をしています。さらに資金については調達の問題を中心に調査をし、財務的な要因としては、企業がいったいどんな財務指標を重視して経営をしているのかといった点について調査したわけです。

さらに途中の年度からですが、海外戦略も特別に調査しております。調査対象会社の代表的海外子会社1社を対象にして質問に答えてもらうということで、海外戦略の成否も判断してみようということで試みました。

経済産業省との調査・分析の特徴ですが、例えば戦略の場合には、製品戦略、新製品開発、コス

ト・リダクション、主力製品のマーケット・シェアの拡大といういくつかの戦略の選択肢から、企業に最重視するものを選んでもらい、最重視された選択肢が企業の業績、あるいは従業員のモラルと、どうリンクしているのかということ进行分析するというものでした。

これらの説明変数は連続変数ではありませんので、業績との関係を相関分析によって明らかにすることは不可能です。したがってコスト・リダクションという最重点戦略を選んだ企業の業績と、新製品開発戦略という最重点戦略を選んだ企業の業績の差をどういうふうに見たらいいのかということになります。その差を検定する方法が、先ほど述べましたQ A Q Fという分析方法です。これは、のちほど若干詳しくお話ししますが、各説明変数のすべてのカテゴリー（戦略の例で示すと、コスト・リダクション、新製品開発など）について被説明変数である業績との関係をF検定によって分析するという方法です。

この経営力評価の調査・分析では、先ほど述べた諸要因を企業へのアンケート調査によって、経営の動向がどうなっているかということ明らかにすることがまず第1に行なわれます。企業の動向は、戦略という説明変数を例にとりますと、最重点戦略で、何パーセントの企業が新製品開発を重視しているのか、あるいはコスト・リダクションを何パーセントの企業が重視しているのかというかたちで1次集計を用いて判断することができます。

ただ残念ながら、それだけでは経営要因と財務データとの関係は判断できません。製品開発を主力にしている企業の業績がよいのか、あるいはコスト・リダクションを最重視している企業の業績がよいのかということとはわからないわけです。こうした関係を分析するのに使用されるのがQ A Q F手法であります。

#### **被説明変数**

企業の財務データとの関係を見るために業績指標、組織の活性化の度合いを見るための従業員モラル指標を作成します。主にこの2つの被説明変数で企業の経営力を測定しようということです。

業績指標というのは次のような業績評点になっています。

**業績評点** = 「成長性評点（売上高伸び率）」 + 「収益性評点（売上高経常利益率）」

売上高伸び率（4年間の移動平均により計算）、売上高経常利益率を基準化し、評点化（平均値を中心に2.5σの幅をとり基準化することによって0点から5点に評点化）

成長性評点というのは示したように売上高伸び率で、収益性評点は売上高経常利益率で測定しています。評点化しているのは、ご承知のように売上高伸び率、売上高経常利益率の生データによる異常値がもたらす影響を除去するためです。そこで売上高伸び率、売上高経常利益率を基準化するという方法をとっています。平均値を中心に両側に2.5σの幅を取って、それを0点から5点に均等に評点化しました。これで業績評点が出るということです。

モラル評点はSD法による質問を利用し、次のように他社と比べて貴社の従業員モラルが非常に低いか高いかの程度を1から6点の選択肢で評点化しています。

**モラル評点**：アンケートで1から6のSDで質問し評点化

リッカートなどは5のスケールですが、ここでは6のスケールを採用しています。日本人の回答者は真ん中に付ける傾向が強いからです。

こういった指標を被説明変数として、企業のトップから財務に至るまでのさまざまな経営要因がどう貢献しているかということ进行分析しようとしています。

#### Q A Q F 分析の具体的手順と分析方法

「Q A Q F 分析の具体的な手順と分析方法」という図にしたがって、分析の手順と分析方法について若干概括をしたいと思います。ここでの例示は日本企業の国際化の目的と企業業績との関連を示したものです。

日本企業の国際化について、まずは1次集計、つまりパーセンテージによってある程度その経営動向の特性を見ることができます。44.8%の企業が「有望な海外市場」の開拓を国際化の目的として最重視し、次いで「ほかの企業の海外進出に対応」して国際化をしていくという企業が27.2%と多くなっています。その他の目的を最重視する企業はそれぞれ7%台、4%台、1%台という分布になっており、日本企業の国際化の主たる目的は海外での市場確保にあるといえます。

こうした企業の国際化に向けた行動が企業業績とどうかかわってくるのかを分析するためには業績評点との関係を分析しなければなりません。

図 Q A Q F 分析の具体的な手順と分析方法

最も重視する国際化の目的

カテゴリー	合計	
	社数	%
1. 海外進出に対応	73	27.2
2. 国内生産活動の削減	11	4.1
3. 有望な海外市場	120	44.8
4. 情報収集のサテライト	4	1.5
5. 輸入規制に対処	3	1.1
6. 安価な労働力の確保	20	7.5
7. 原材料の確保	12	4.5
8. 現地ニーズにあった製品開発・生産	24	9.0
9. 技術導入	1	0.4

最も重視する国際化の目的と企業業績

カテゴリー	業績
1. 海外進出に対応	5.025
2. 国内市場の縮小、労働力・原材料の確保	5.183
3. 有望な海外市場	5.013
4. 現地ニーズにあった製品開発・生産	*5.725

(注) \*印のついている数値は、そのカテゴリーに属している企業が優れていることが5%水準で統計的に有意であると検証されたことを示している。(カテゴリー変換後の表で数値にアンダーラインがついているものは、最大値の注目すべき数値である。単なるアンダーラインしかないときは、カテゴリー間に有意な差は認められていない。)

(出所：平成12年度版『総合経営力指 導（製造業編）』経済産業省経済産業政策局人材政室、平成14年)

図に示してある最重視する国際化の目的について選択肢の回答の分布を見ていただきたいと思えます。1%台、4%台の分布しかない選択肢があります。これらは統計的に意味が無いものですから、Q A Q F 分析をするためにカテゴリー調整を行わなければなりません。「海外進出に対応する」は27%、「有望な海外市場」は44.8%の分布があるため、それぞれ当然独立のカテゴリーになり、「国内市場の縮小」、「安価な労働力の確保」、「原材料の確保」は同種の意味合いがあるため3者を合わせて1つのカテゴリーとして見なすこととなります。そして「現地ニーズに合った製品開発生産」は9%ですので、やはり独立のカテゴリーと見なすことにし、その他のものは除外して扱うこととなります。このカテゴリー調整の結果、図にある右側の表に示されている4つのカテゴリーに整理されます。

これら4つのカテゴリと企業業績との関係を示したものが右側の表ですが、「海外進出に対応」というのが5.025、それから「国内市場の縮小、労働力・原材料の確保」が5.183という業績値になり、「有望な海外市場」が5.013、「現地ニーズに合った製品開発生産」が5.725という業績値になっています。その結果5.725という業績値が最も大きく、「有望な海外市場」という目的が最低となっていることがわかります。両者の差がいちばん大きいということになって、4番目の目的である「現地ニーズに合った製品開発生産」という目的を最重視する企業の業績が最もすぐれているという判断ができるわけです。なお右の表の数値に\*が付いているのは、統計的に有意であることを示しています。

このような手順を踏んで、それぞれの経営要因ごとに業績、あるいは従業員モラルとの関連性を見ていくということになります。最小値と最大値の差の大きいほうが業績やモラルへの貢献度が高いということになります。この分析方法は、企業の経営をそれぞれ経営要因ごとに輪切りにして見ているというふうにお考えいただいたほうがよいかと思います。この方法ですと、先ほどの例にありますように、連続変数でなくても差の検定という方法で業績との関係、モラルとの関係を明らかにすることができるというメリットがあります。しかし、逆にデメリットもあります。つまり、ある経営要因がほかの経営要因とどのように関係しているかを明確にしえないということです。経営要因間の関係分析というところでは若干欠陥があるわけですが、輪切りにしてみましたので、すべての経営要因が業績や従業員モラルとどう関わっているかというところは確認できるという大きな特徴があるといえます。以上が通産省、今の経済産業省とやって確立されてきた企業評価の方法です。

### 3 組織能力の評価（研究室での試み）

経済産業省との調査・分析ではトップが中心に決定した戦略、それが具体化され製品戦略にあらわれて、企業が成長していくという考え方に乗っかって評価を行ってきたわけですが、私どもはちょうど経済産業省での調査・分析が終わる数年前から研究室で日本企業の経営についての実証研究を始めてきました。この研究は現在で10年目になります。この研究の発端は、私個人の興味がだんだん組織能力というものに移ってきたところにあるわけです。つまり組織の能力が向上しないと組織から創造的アイデアが出て、それが製品に具体化していかないだろうという問題意識があったからです。企業の持続的競争優位の根源になるのは、ひょっとしたら組織の能力ではないかと、私自身考えるようになったわけです。そこで大学院OB、院生を巻き込んで一緒に研究を進めることになったわけです。

その内容について若干ご説明したいと思います。別添えの『「新時代の企業行動—継続と変化」に関するアンケート調査』をご覧くださいければよいと思います。これにも経営環境と戦略、組織、トップの役割・特性、ミドル・マネジメントの役割、製品開発、人材マネジメントという項目が入っています。ここでの発想は、プラハラッドとハメルという2人の学者によるコア・コンピタンスという主張に端を発しています。彼らによって企業のあらゆる要素、活動の接着剤としての組織の能力が非常に大事であり、組織の接着剤としての能力が高ければ高いほど、新製品とか新事業の開発が実現される可能性が高まるという指摘がなされました。

私も経営学を継続して研究しておりまして、ケイパビリティあるいは組織能力が非常に重要ではないかという思いを持っておりましたので、そういう理論的な枠組みから日本の企業の実態を調査ができないものかということで始めたのが研究室で実施してきた研究であります。アンケートをご覧いただきますとおわかりいただけますように、この研究は特に異質の交流つまり異質の人たちが相互作用を起こして学習をし、アイデアを創出するという点に焦点をあてています。これは人々が組織学習をして、その中から問題解決にふさわしい第3のアイデアが出てくる可能性が競争優位の潜在力になると考えているからです。

こうした組織学習が実現されれば、複数の核となる技術を組み合わせた新事業・新製品開発を実現することにつながっていくし、あるいはコンセプトの違った製品技術や新しい生産技術が生まれる可能性が高まるという仮説を立てたわけです。

経済産業省で行ってきた調査・分析と異なるところは、組織プロセスの方に重点を置いているというところにあります。その中で異質の交配を実現するためにミドル・マネジメントの役割も重要になるだろうということで、ミドルの役割というものを重要な要因として調査対象にしています。

さらに組織学習の促進のためには人材の評価という問題が重要になるという認識のもと、人材マネジメントについても調査をしてきました。ミドルとか人材、トップというファクターは、新製品開発とか新事業開発、あるいは従業員のモラルの向上に資するところが大きいという結果が、この10年間の調査でほぼ一貫して得られています。

この研究では業績との関連分析を継続して試みてはいませんが、調査年全体のデータと業績との関連分析を行うべく準備をしているところです。ただわれわれの前提としては、組織が活性化して新製品や新事業が出てくれば、当然のことながら業績は向上するだろうという考え方を持っておりますので、ほぼその仮説は検証できるのではないかと考えております。

またこのような調査をしていますと、次のような興味深いこともわかります。ミドルなどのマネージャーの人達が現場の情報を承知しているか否かが組織のさまざまな要因に影響を与えるという例であります。かつてシャープの社長が「ミドル・マネジメントは情報の波打ち際に立て」と言ったことがあります。これはいい言葉だと思います。部下の情報を全部吸い上げろ。そしてそれを戦略提案などに生かしていくべきであるということの意味しています。

家電メーカーの社長は座布団というのをずいぶん気にするようです。量販店に行くと冷蔵庫売り場に冷蔵庫がありますが、メーカーによって位置が違うのです。売れているものを前に出す。あのポジションを業界用語で座布団と言うそうです。それが後ろだということになりますと、企業にとってはたいへんなことです。現場の情報を持っているとそういうことがわかるわけですし、それによって営業マンの思いもわかることになります。こうした情報を製品開発のプロセスにどう反映していったらいいのかということ、今度は逆に部下にアドバイスすることができるようになります。

ところで、私どもがいま使っている分析方法はきわめて単純で、相関分析を使っています。ただ、相関分析というのは、因果関係はわかりません。変数間の関係しかわからないわけです。つまりA変数とB変数で関係がありますということしかわかりません。AだからBだということは相関係数の大きい小さいでは言えません。そこでどうするのかと、学生諸君に言われるかと思いますが、経営学理論をきっちり押さえたいれば解釈ができるかと考えています。それからもう一つ、デー

タの解釈にあたっては実体経営を絶えず確認していないといけないと思います。

今のプロジェクトで行っていることは、単にアンケートだけではなしに、年にほんの少しですが、実際に企業にインタビューに行きます。実際に企業を見、いろいろな話を伺って確認をするという作業をやっていきます。そうでないと、統計的データに引っ張られてしまつてとんでもない結果が主張されることになります。よく論文で、統計データが有意だからこうなのだ、というのがありますが、とんでもない結論の場合があるわけです。また1回だけの実証分析でそのデータが出たからといって結論を出すのも、軽卒だといえます。したがって時系列で調査するということと、実体経営、経営学理論に根ざした調査のあり方、解釈のあり方が大切になります。

学生諸君が世に出られても、経営学の基礎概念をきっちり持っていれば、それを運用する能力は当然ついてくるはずですので、どうぞそのへんはうっとうしがらずにきっちり経営学の基礎概念を勉強されるようアドバイスしたいと思います。本日は学生諸君が多く出席されていますので、ちょっと余計なことを言ってしまいました。

もう一度私が述べた研究室での調査について整理しますと、組織能力の調査を中心とした研究の試みにほかなりません。組織能力というのは、企業が保有する技術や人材、情報、ノウハウなどの経営資源や活動を接着する能力であると考えています。これが新製品や新事業という競争優位を形成するものの源になるといえます。

そこで学生諸君がおられるので、先生にはお耳障りかもしれませんが、三洋の洗剤を使わなくていい洗濯機のことについてお話しておきたいと思います。この洗濯機は一時有名になったものです。どういう技術から開発されたかおわかりでしょうか。洗濯機の事業部だけでは絶対に開発できなかったと言われていています。この製品の開発のためには水を電気分解するという技術がないと不可能だったわけです。三洋は別の事業部がプールの水を浄化する技術を持っていることから、お互いの事業部が情報交換をすることによってアイデアが生まれたとされています。先ほど述べた異種交配によってアイデアが出てきたわけです。まさに企業が保有する異質の経営資源を接着しているわけです。それは三洋の組織能力つまり組織の柔軟性が高いことを示しているといえるでしょう。シャープについても同じことが言えるでしょう。さまざまな事業部が開発に同時に参加するというコンカレント・エンジニアリングという方法を行っていますが、それは他社と違って事業部制信奉がなく、組織が柔軟性を持っているからと言ってよいといえます。

こうした組織能力を向上させるプロセスがどうあるべきか。あるいはそれをサポートする人事評価のシステム、組織行動のあり方がどういう意味を持っているのかということをも分析する必要があるというのが私どもの今の課題です。

我々のアンケートのタイトルに副題として「継続と変化」という表現を付けています。それは、変化は大切であるが、普遍的にいいものは継続しなければいけないということを意味しています。組織能力は重要だと言いましたが、個々の企業の中で経営資源を接着、あるいは活動を接着して、新製品や新技術を開発するには現在の組織の現状では限界があるかもしれません。そこで企業行動が変化する可能性も考えられます。ここで言う変化はそういう意味を持っています。これは、自分のところで学習ができなければ、ほかから学習する手があるだろうということを意味しています。これが戦略的提携です。公正取引委員会の資料を調べますと、相当数の割合で戦略的提携が現実の企業世界で実施されています。そうするとひよつとしたら、今まで競合していた企業が競合しない

で協調する側面も出てくるかもしれません。

そういうところも徐々に研究の守備範囲に入れていくべきではないかと考えています。新しい企業間関係の構築が、1つの持続的競争優位の源泉になり得るかもしれないといえます。そういう思いがありまして、アンケートに戦略的提携についての調査項目を入れていますが、戦略的提携についての調査は今のところ十分ではありませんので改良を重ねないといけないと考えています

#### 4 まとめと課題

以上経営力評価について、私のささやかな経験の範囲内での話をさせていただいたこととなります。最後に経営力評価についての基本的視点と課題について私なりに要約し、まとめしたいと思います。

経営力評価の基本的な視点として次の2つの点が重要であると考えています。

- ① 財務データは経営活動の結果を数値で示したものと言えるから、財務データのみでは経営の良否の判断はできない。
- ② 経営活動のプロセスの実態と財務指標のかかわりを検討する必要性。  
このような基本的な視点から経営力評価を試みるにしても、近年の企業行動の特徴を考えると、次にあげるような課題をも扱っていく必要があると考えられます。
- ③ 管理会計的手法が企業運営にどう貢献するのかについての分析も必要ではないか。
- ④ 情報化が経営活動のプロセスのあり方にどう影響を及ぼし、いかに財務業績に貢献しているのかについて分析する必要がある。
- ⑤ 技術・製品開発・コスト削減といった課題と戦略的提携についての企業行動の評価を取り入れる必要性。
- ⑥ 環境問題への取組実態の評価と財務データとの関連の分析を試みる必要性
- ⑦ コーポレート・ガバナンスと企業評価の関係。

本日は学生諸君も多数出席されていたものですから、どういうふうに進めたらいいのか若干当惑いたしました。とりとめもないお話をいたしました。少しでもお役に立てればと幸いに存じます。ご清聴ありがとうございました。