

経営的側面からの企業評価指標

青木 幹喜

はじめに

ご存じのように、私はいま基調講演をした十川先生の弟子で、とてもやりにくいんですが、内容もほぼ十川経営学に沿ったお話をします。経営グループのメンバーで肝心な先生を実は抜かしていて、花岡先生が入っていません。申しわけありません。(笑) ああ、いけねえと思って……。花岡先生はいつも入っていますので、花岡先生もいちおうグループには入っています。失礼しました。

発表内容

1. 今回の発表における研究フレームワーク
2. 経営的側面から見たこれまでの企業評価指標
3. 企業評価指標抽出にあたっての研究モデル
4. 具体的な企業評価指標の抽出
5. 実証研究の結果
6. 今後の課題

(スライド1)

それで発表内容はこのスライド1に書いてあるように六つもあるんですが、おのおの話しますが、ポイントだけお話しします。まずこの発表の研究フレームワークについて述べ、また、これまでの経営学的な観点から見て、どういう企業評価の指標が取り出されてきたのかを述べるということです。ただこれが言いたいことではなくて、ではわれわれのグループはその中のどういう企業評価の指標を抽出するかということで、研究モデルをいちおう作って、その中から大事な企業評価指標を抽出しようということです。

それとこれはご紹介みたいになりますが、先ほど十川先生が基調講演で言われたQAQFという

手法を使うとどんなことがわかるのかということをお話しして、「今後の課題」となっています。大した課題でもありませんが、そのことについてお話をすることです。

1. 今回の発表における研究フレームワーク

1. 今回の発表における研究フレームワーク

$A = f(M)$

- A: 財務的業績 M: 経営要因
- 財務的業績は企業活動を写し出す鏡
- 背後には様々な経営要因が存在する
- $P = f(A, M, I)$

(スライド2)

ではさっそく最初のところですが、このスライド2で示されているAはアカウンティングを意味します。松尾先生の発表でああいう文字を使ったものですからアカウンティング。それからMはマネージメントを意味します。何度も出てきますが、ただ単に財務的な業績を見ただけではダメだろう。その背後に当然さまざまな経営のファクターがあるだろう。つまり非説明変数として財務業績を考える。そしてさまざまな経営要因を説明変数として考えようということです。いろいろな表現がありますが、ここではこういう関数関係、財務的業績というのは企業活動を映し出す鏡であろうと考えます。

おそらくあとで天笠先生からもいろいろな指摘が出ると思いますが、スライド2の一番下にある $P = f(A, M, I)$ という関数関係。最終的にはこういうことを考えて、あの中からいい企業、悪い企業というのを考えるんだろうと思いますが、ここでの発表は、 $A = f(M)$ というような中で考えていきたい。財務的業績に与える主要な経営ファクターとはいったい何かということをおこころでは探り出していこう。その中間発表です。

2. 経営的側面から見たこれまでの企業評価指標

従来の企業評価指標ということで、私なりにいろいろ今までの経営学を探ってみると、とにかくその方法はたくさんある。それを整理してみたらどうなるかということで、昔の経営学をふりかえってみます。昔の経営学ですが、たとえば経営学の課題、企業を分析するとき、組織の問題と価値の流れの問題がある。これは長い間言われてきたことで、この両者を見ることによって企業活動はわかると長年言われています。そうすると組織の流れ、つまり活動の主体・企業を運営する主体の評価、さらにその主体、トップマネジメントとか組織になるわけですが、その人たちがいったい何をやっているかという活動内容の評価、この両方からやはり評価をするというようなまとめ方ができるだろう。これも異論があると思いますが、そういう形で従来の経営側面から見た企業評価、財務業績に与えるさまざまな経営ファクターを整理してみるということです。

2. 経営的側面から見たこれまでの企業評価指標

① 活動主体を評価する

- ・ トップ・マネジメントを中心とした管理者の評価
- ・ 組織の評価

② 活動内容を評価する

- ・ トップ・マネジメントを中心とした管理者活動の評価(管理職能の評価)
- ・ 組織活動の評価(企業職能の評価)

(スライド3)

スライド3に書いてあるように、主体としてはトップ、管理者がいて、それが当然中央の司令塔になって、周りにその活動をするたくさん人間、組織がいる。この活動主体を評価する。その人たちはただ集まっているだけではなくて、トップは当然マネジメント、管理職能をやる。それから組織全体はエンタープライズ・ファンクションに関わるというかたちになると思います。この活動内容を評価するということになります。

①活動主体の評価

□ トップ・マネジメントの評価

- 属性の評価
- 能力の評価

□ 組織の評価

- 組織構造の評価
- 非公式組織の評価
- 組織風土の評価

(スライド4)

そんなかたちで、ではどんなものが具体的に挙げられるか。これはスライド4に簡単に挙げてありますが、まずは活動主体の評価、これはトップマネジメントということで、今までのいろいろな文献を見ると、会社のトップマネジメント、これにはトップしか入っていませんが、属性の評価、トップという経営主体がどういう属性をしているか。それから能力、トップ、その経営者はどういう能力か。その評価をする。さらにはトップだけではなくて、その周りに人間が集まるということになると、スライド4に示された内容でも足りないと思いますが、プロセスも入っていません。組織構造、それからインフォーマル・オーガニゼーション（非公式組織）の評価、さらには組織構造（フォーマルな組織）とインフォーマルな組織を組み合わせた、その組織が生み出す独特の雰囲気、組織風土の評価、こんなものが挙げられるだろうということです。

②活動内容の評価

□ 管理職能の評価

- 計画-命令-統制
- 企業戦略-組織-動機付け-統制
- 対人関係の役割 情報関係の役割
- 意思決定の役割

□ 企業職能の評価

- 財務 人事 購買 生産 販売 研究開発

(スライド5)

それで活動内容の方は、スライド5に示されています。ここでは、こういうようなトップマネジメントがいったいどういふことをするか。これも伝統的な考え方、たとえば計画、命令、統制ということだとか、戦略のつくり方、組織、動機づけ、統制、対人関係の役割というような、トップマネジメントがしている仕事の評価をする。また、組織全体だとエンタープライズ・ファンクションということで、これもよくありますが財務活動の評価。財務活動もたくさんありますが、財務活動とか人事活動そのものの評価、採用とか訓練。さらに購買、生産、販売、研究開発、これは主体ではなくて、その主体が行っている仕事の内容そのものを評価しましょうというようなかたちで、こういう項目が挙げられるということです。

大まかに従来の経営の側面から見た評価項目を二つに分けたんですが、ちょっと詳しく見てみたいと思います。たとえばトップマネジメントの評価をするときに、いったいどんなことが具体的に評価項目として挙げられてきているのか。たとえば取締役会を見ると、人数、平均年齢によって業績が変わるかとか、取締役会の文系と理系の割合、内部出身、外部出身の割合、持ち株比率、意思決定スタイル。そして取締役会の中心となる社長の場合にも、若いのか年を取っているのかによって業績が変わるのだろうか。文系の社長のほうがいいのか、理系の社長のほうがいいのか。内部出身か、外部出身か。

それからよく出てくるのが創業者なのか、2代目なのか、3代目なのか。さらに在職期間。おそらくこれからは男、女というのも出てくると思います。経営の主体であるトップマネジメントを評価するときの項目としてずらずらと挙げれば、こんなものが出てくるんだろうということです。

それとトップマネジメントの能力評価、これは清水龍瑩先生が長年研究してきましたが、様々な

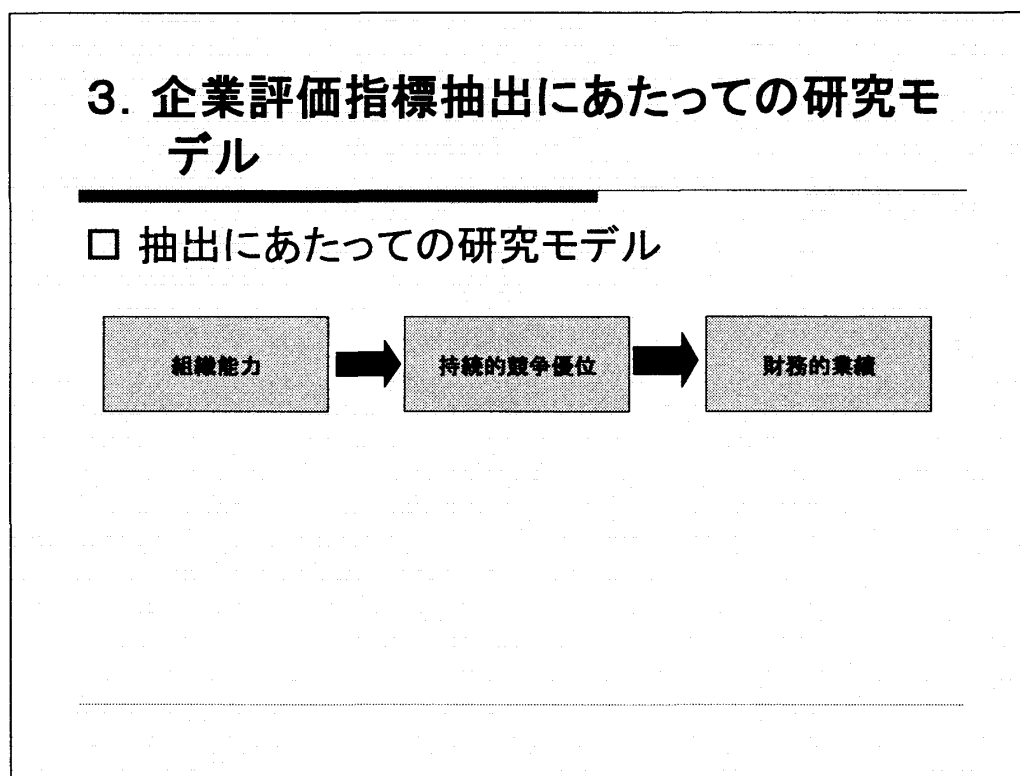
能力を見ておく必要があるというようなことです。私がここまで勉強したところ、健康とかいろいろなことが清水龍瑩先生の本だと書かれています。

経営主体のちょっと細かい話ですが、組織構造といった場合に、いちばんオーソドックスなのが職能別を取るとか事業部制を取るという話。また、組織そのものが非常にルールが厳しい。ルールによって運営されるとか、上のほうに権限が集まっていて下にはあまり権限がない。そんなかたちからも評価できるだろうということです。

実は言いたいのはこれではなくて、要するに財務的な業績に与える経営のファクターはたくさんあって、私なりに整理をすれば、こんなことになるんだろうと思います。ところが評価項目というのはあまりにもたくさんあって、それだとありすぎて困ってしまう。ここにも書いてありますが、もう数えあげれば、財務活動、人事活動、生産活動まで入れて、それと財務業績との関係を考えて、挙げればものすごい要因があるだろう。

そして今までの研究を見ていると、財務的な業績と関係ある経営要因を考えた場合、要因の抽出の仕方がそんなに根拠なく、挙げているようなところがあります。週刊誌でも、最近『ダイヤモンド』でも挙げていますが、なぜこの項目を挙げるのかというようなことです。自分の息子を入れた会社を評価項目に挙げるとか、それはどういう根拠なのかというのは実はわからないということです。

3. 企業評価指標抽出にあたっての研究モデル



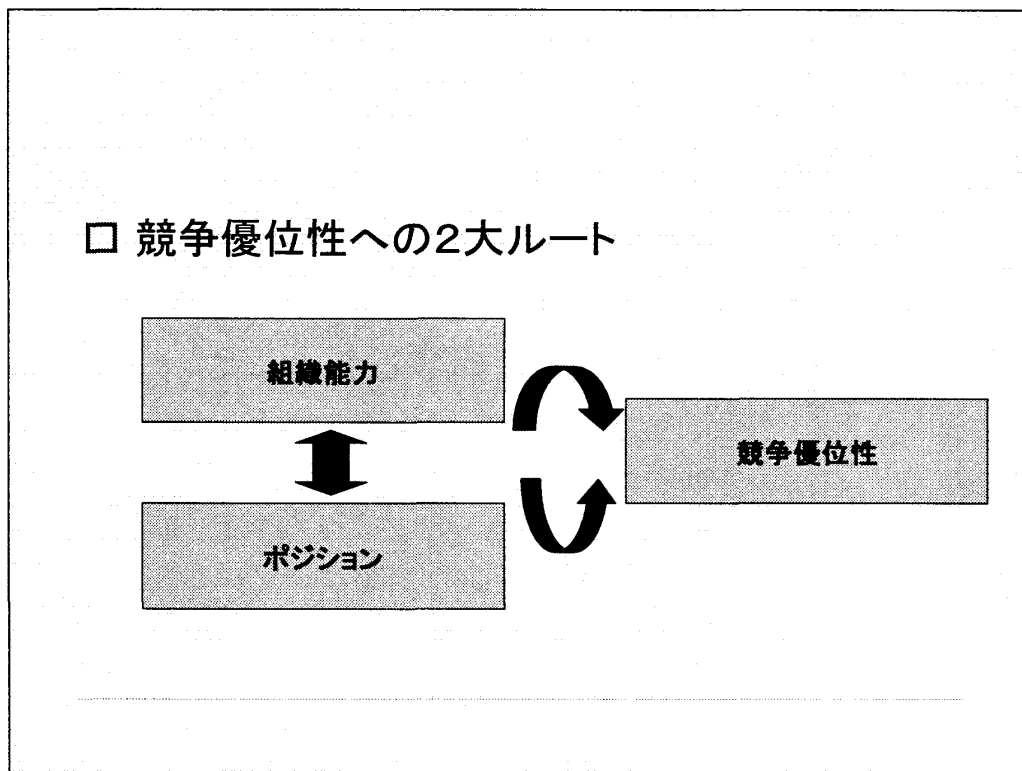
(スライド6)

そこで、これは先ほどの十川先生のをまるでお借りして、何らかのモデルをつくって、思いを込めて、こんなのがいいのではないか、こういうのがいい会社ではないか、こういう項目を考える

と、財務的な業績がはっきり見えるのではないかということで、3番目の研究モデルについてお話しします。ここでは具体的に評価項目を出しているわけではないですが、いちおうこういう研究モデルにのっかって要因を抽出しましょうということです。スライド6に示されるように、いちばん右は財務的な業績というものです。先ほどの松尾先生のようにたくさんの方は考えていませんが、主として収益性、安定性、成長性という形でこの変数で具体的に測定はできるだろうということです。

それと「持続的競争優位」というなかなか難しい言葉が出てくるこの変数なんですが、これはたとえばサローナーは難しい定義（既存の、あるいは潜在的な競合企業に対してどうすれば効果的に競争できるかを明確に示したもの）をしている。それと競争優位と持続的競争優位というのは必ずしも一緒ではないということです。ちょっとあちこち行ってしまいますが、われわれのこの研究モデルでは、いちおう持続的な競争優位を考えているということです。

いちばんわかりやすいのが、通常はマーケティングなどだとマーケットシェアを取り続けるというんですが、それだけではなくて新たな付加価値をつくり続ける能力。もっとわかりやすく言えば、新製品とか新事業をつねにつくり続けること。そういうのもいちおう持続的競争優位と考えています。もちろんマーケットシェアをずっと維持することも持続的競争優位と考えられますが、具体的に測定するときにはそうしたことが考えられるだろうということです。



(スライド7)

いま財務的な業績の変数と持続的競争優位という変数の説明をしましたが、いちばん厄介なのが組織能力です。結局ここでは組織能力のある会社がやはりいい会社だという価値規範があると思うんですが、そういう思いが込められています。これもサローナーたちの本から取ったんですが、ス

ライド7に示されるように、最近の経営戦略論では、競争優位とか持続的競争優位を得るには二つの道があって、一つはポジショニングだ。今マーケティングの専門家である首藤先生がいらっしゃいますが、たとえばマーケティングで言うポジショニングとか、ポーターの言う差別化、コストリーダーシップ、ニッチ。マーケティングはどちらかというとならばポジショニングからの競争優位性を獲得するということを強調します。

そしてもう一つの道は、もっと背後には組織能力というものがやはりあるんだろう。単なるポジショニングではなくて、ほかの会社に対して私はこういうポジションで戦っていくんだということだけでも、もっと考えるとその背後に組織の能力というのがあるんだろうということです。

それでいちおう定義をしておくと、ローラーという人は逃げてしまって、ミステリアスな言葉でわからないというようなことを言っています。この解釈もずいぶん苦労したんですが、ここでは今いらっしゃる十川先生のをそのまま取って、「トップマネジメントが強いリーダーシップを発揮し組織風土を改善し、従業員の創造性を発揮し、さらには横断的な組織の協力を可能にし、新製品や新事業の創出を可能とするいわば定性的な能力」と解釈します。

□ 組織能力を捉える上でのポイント

- ✓ 定性的な要因であること
- ✓ 学習が強調されること
 - ✓ 個人的学習 組織学習
- ✓ 関係性・システム性が強調されること

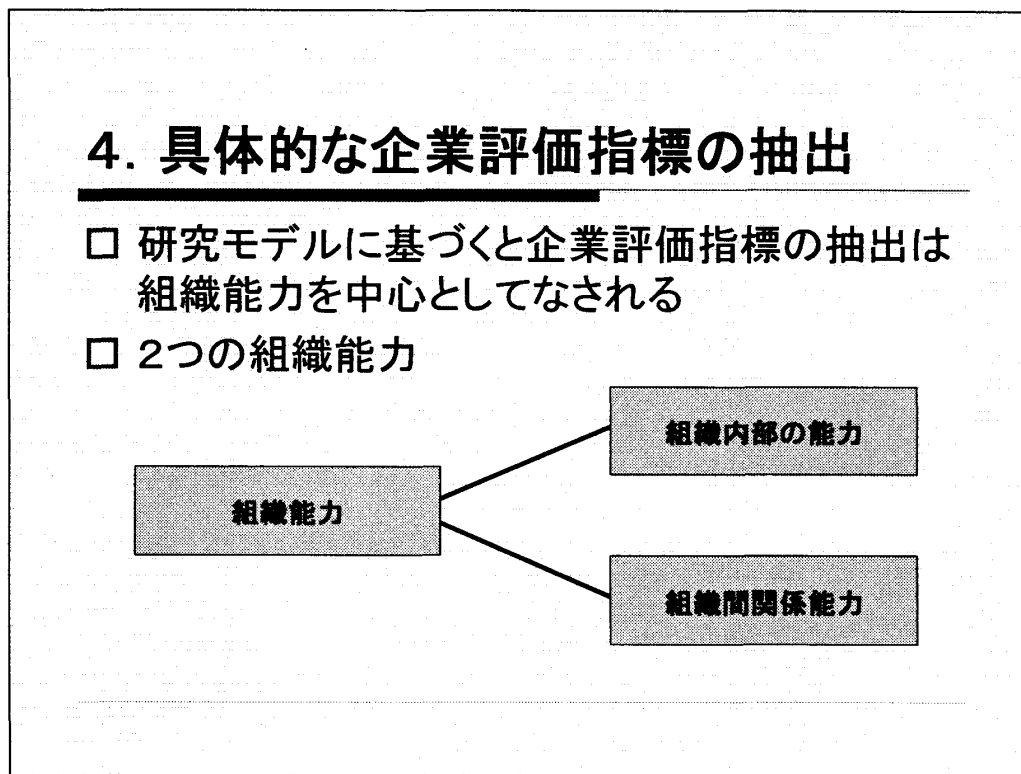
(スライド8)

先ほどの十川先生の説明でも組織能力を資源を接着する能力ということを行いました、そのへんがポイントになる。ちょっとポイントだけ言っておくと、スライド8に示すように、一つはちょっとわかりにくいんですが、数値化されないような定性的な要因であるということ。それから持続的競争優位を取るためにはやはり新製品、新事業を生み続けるということになれば、個人レベルで今までのことを覚えるのではなくて、新しいことをどんどん考えていく創造的学習。それから単に個人が新しいアイデアを生み出しただけでは実は競争力にならないので、それをみんなのものにし

ていく、組織全体のものにしていく組織学習という学習が強調されるということ。

それと個々に分解できない、その能力は関係性の中にある。これが実は他社による模倣が不可能となるものです。ある要素にその能力があるといったら簡単にまねできるので、関係性とかシステム性、接着性というところに、実は競争力の源泉としての組織能力の重要なポイントがある。非常に曖昧なんです、このへんがポイントであろうということです。

4. 具体的な企業評価指標の抽出



(スライド9)

こういう研究モデルに基づいて、われわれは具体的に組織能力のある会社がいい会社だと思っているわけですが、ではどんな企業評価指標を抽出するのか。具体的にブレークダウンして考えなければいけないんですが、それがスライド9に示されています。ここでは、組織能力を組織の内部の能力と、組織間関係能力と大きく分けました。実はまだ組織間関係能力というのは私の勉強不足で、分けてはいますが、ここではいちおう従来から言われている組織内部の能力ということを中心に考えていきたいと思っています。

抽出すべき評価要因のアウトライン

- 組織内部の能力
 - トップ・マネジメント要因
 - ミドル・マネジメント要因
 - 個人学習に関わる要因
 - 組織学習に関わる要因
 - ブランド構築に関わる要因
- 組織間関係能力
 - 戦略的提携に関わる要因
 - 制度的要因

(スライド10)

抽出すべき評価要因を、先ほどの組織能力の定義に従って具体的にもっとも落とし込んでいくとどんな要因が挙げられるかという、スライド10に出ているようなトップマネジメントのファクター、ミドルマネジメントのファクター、個人学習にかかわるファクター、組織学習にかかわるファクター、そしてこのへんは長谷川先生に一生懸命やってもらっているブランド構築にかかわる要因。組織間関係能力だと戦略提携にかかわる要因とか制度的要因、こんなものを挙げています。

またさらに落とし込んでいくと、たとえばトップマネジメントの具体的項目を見ていくと、おそらく今の組織能力を重視したマネジメントのかたちは、上が決めて「おまえらがやれ」というのでは当然個人の創造性は生まれっこないので、「おまえがやれ」方式ではダメ。マネジメントそのものを変えなければいけない。そうすると伝統的なマネジメントから新しいアイデアがどんどん生み出されるような創発型のマネジメントへの転換、そのことを考えた具体的な項目の抽出が必要ということ。たとえばトップマネジメントがビジョン、アンブレラと言いますが、アンブレラをいちおう掲げておいてビジョンを浸透させる。そして理解してもらう。現場歩きをする。また経営者特性、これは起業家精神があるのか。「おまえらをコントロールしてやろう」という管理者精神があるのか。さらに危機感の醸成、こんなような項目がおそらく評価項目としては考えられるだろう。

ミドルマネジメントの場合には、トップマネジメントの意思の伝達とか個人学習。実際の従業員に接するのは当然ミドルマネジメントですから、従業員の創造的な学習を促進するという意味でもミドルマネジメントは重要です。それから個人の考えた創造的なアイデアをみんなのものにしていく時に、そのブリッジをするのも当然ミドルだろうということで、上下コミュニケーションとか、こういうものも具体的には考えられるだろうということです。

また、個人学習にかかわる要因としては、個人が創造的に学習してもらおう。さらには創造的に学習をする意欲を高めて、学習を促進するという意味で、内発的なモチベーションのファクター、よく言われている権限委譲、さらに人事評価とか能力開発。人事評価というのは要するに失敗をどう評価するかということです。減点主義にしないで加点評価にするかどうか。たとえばそういうことです。そして組織学習、これはまさに接着剤ということで、ここで考えたこと、あっちで考えたことをくっつけるということ、異部門間交流というものです。

またこれはちょっと独自ですが、ブランド構築にかかわる要因。マーケティング組織能力はまだ詰めていないんですが、こうしたものも一つの評価項目として考えていったらどうかということです。そして、戦略的提携、このへんはあまり詰めていないので、いちおう目を通していただきたいと思います。

5. 実証研究の結果

ほぼ最後になりますが、先ほどの基調講演との関連でたとえば実証研究をやっていく。つまり財務的な業績とさまざまな経営的なファクターがある。ここでは特に組織能力という経営ファクターがあって、それが持続的な競争優位を高めて財務的な業績を高める。特に組織能力の中の全部は述べられないですから、特定の項目と財務的な業績との関連ということで、先ほど十川先生の研究室でやられているデータを出入りして使わせていただいているんですが、95年、96年、2000年のデータを使ってみる。ただしこのアンケート調査だと、すべての企業には実は送っていません。特に上場の製造企業にアンケート調査を送って、だいたい二十数パーセントの回収率。二百数十社ぐらいあると思いますが、そのデータを使ってどんなことがわかっているかということです。

トップの企業家精神と収益性

| | | 全企業 | | | | | |
|--------------|---|-----|---------------|-----|-----|-------|---------------|
| | | 95年 | | 96年 | | 2000年 | |
| | | 社数 | 収益性 | 社数 | 収益性 | 社数 | 収益性 |
| 管理者精神 が強い | 1 | 31 | 2. 207 | | | 33 | 2. 242 |
| | 2 | 49 | 2. 331 | | | 43 | 2. 207 |
| | 3 | 68 | 2. 554 | | | 51 | 2. 419 |
| | 4 | 104 | 2. 665 | | | 78 | 2. 531 |
| | 5 | | | | | 42 | 2. 818 |
| | | 252 | 2. 514 | | | 247 | 2. 461 |

(スライド11)

ここでは三つしか挙げていません。トップに関する項目だけを挙げていているということです。まず、トップの起業家精神と収益性について見ていきます。スライド11に示されるように、96年はやっていないので95年と2000年に調査をする。それから先ほど言ったカテゴリー変換です。通常はSD法で6項目でやっていますが、それを5項目にしてカテゴリーを五つにしています。上に行くほど管理者精神の強いトップ、下に行くほど起業家精神の強いトップ。カテゴリー変換の仕方が95年と2000年では違いますから、95年では四つのカテゴリー、2000年では五つのカテゴリー。とにかく1のカテゴリーに答えた会社は何社あるか。2のカテゴリーでは何社あるかというのがここに書かれているわけです。

そしていちばん最初のカテゴリーの31社なら31社を集めて、ここでは収益性だけ考えています。売上高の経常利益率を評点化するということです。数値が0～5点、数値が大きいほど、当然そのグループの会社の評点平均値は高い。そうすると95年ですと、けっこうリニアに管理者精神が強いよりも起業家精神が強い会社ほど収益性が高いということは実証データから出ます。

当然1か年だけやっても問題があるので、2000年にしつこくやってみる。そうすると1と2が若干違うんですが、大まかには起業家精神が強いトップと答えている会社ほど収益性が高いということはある程度出ているということなんです。そうすると、トップの起業家精神という評価項目はある程度考慮すべきだろうということなんです。

トップの現場歩きと収益性

| | | 全企業 | | | | | |
|----------------|---|-----|---------------|-----|-----|-------|--------|
| | | 95年 | | 96年 | | 2000年 | |
| | | 社数 | 収益性 | 社数 | 収益性 | 社数 | 収益性 |
| 全く行なっていない | 1 | 43 | 2. 280 | | | 46 | 2. 366 |
| | 2 | 47 | 2. 394 | | | 51 | 2. 536 |
| | 3 | 98 | 2. 500 | | | 83 | 2. 425 |
| 積極的に 行なっている | 4 | 64 | 2. 780 | | | 67 | 2. 521 |
| 合計・平均 | | 252 | 2. 514 | | | 247 | 2. 463 |

(スライド12)

それと先ほどの十川先生の話でも出たトップの現場歩きということですが、現場歩きと他の経営要因とのファクターはけっこう関係があると言われていています。ではトップの現場歩きと財務業績とどう関係あるかということで、スライド12に示されるように、95年を見ているとこれはけっこうクリアに出てきます。現場歩きを積極的に行っている会社ほど収益性が実は高い。ところが2000年になると、2のカテゴリーのところがいちばん高く出ているということです。当然そのあとも調査していますからどうなっているかわかりませんが、2000年では通常言われているように現場歩きをしているほど会社は業績がいいということは言えないということです。

従業員のビジョン理解度と収益性

| | | 全企業 | | | | | |
|--------------|---|-----|---------------|-----|---------------|-------|---------------|
| | | 95年 | | 96年 | | 2000年 | |
| | | 社数 | 収益性 | 社数 | 収益性 | 社数 | 収益性 |
| ほとんど 理解せず | 1 | 50 | 2. 342 | 44 | 2. 156 | 56 | 2. 175 |
| | 2 | 80 | 2. 344 | 64 | 2. 531 | 116 | 2. 538 |
| | 3 | 122 | 2. 695 | 90 | 2. 539 | 75 | 2. 577 |
| ほとんど 理解する | 4 | | | 32 | 2. 813 | | |
| 合計・平均 | | 252 | 2. 514 | 230 | 2. 502 | 247 | 2. 462 |

(スライド13)

それから従業員のビジョン理解度と収益性ということですが、スライド13に示されるように95年、96年、2000年というかたちでやっていると比較的すなおに毎年同じような結論が出ているので、これは大事なのではないか。従業員がその会社のビジョンを理解している会社ほど、95年も96年も2000年も、収益性だけですが、評点がだんだん高くなっているということです。実証研究というのは私も知らなかったんですが、やってみるとそれなりにきちんと出てくるということがわかってまいりました。

6. 今後の課題

ということで今後の課題です。今日の話は企業の評価項目というか、経営から見た評価項目をばらばら並べているだけであって、詰めて考えているわけではありません。そのへんが当然課題になります。それとほかの会計班とか情報班との整合性の問題がある。またオリジナリティの追求ということで、大東文化ならば大東文化らしい企業評価のモデルをつくり上げていく必要があります。慶應とか通産のものをそのまま使っても大東らしくないだろうとちょっと大上段に構えてしまいましたが、オリジナリティの追求ということもやはり考えなければならぬ。そして今の研究班のメンバーのそれぞれの専門分野をもう少し生かし切って評価項目を考えていこうということが、われわれのグループの今後の課題として残っているということです。

30分と言いましたが、やや早めに終わりにさせていただきます。またあとでご意見をいただければと思います。以上で報告を終わりにいたします。ありがとうございました。

〔参考文献〕

- 青木幹喜「企業の組織能力と収益性」『経営分析研究』第17号、2001:54-59頁。
- Barney, J.B., *Gaining and Sustaining Competitive Advantage: Second Edition*, Prentice Hall, Inc., 2002 (岡田正大訳『企業戦略論：競争優位の構築と持続（上・中・下）』ダイヤモンド社、2003。
- Hamel, G.&C.K.Prahalad, *Competing for the Future-Breakthrough Strategies for Seizing Control of Your Industry and Creating the Markets of Tomorrow*, Harvard Business School Press, 1994 (一條和生訳『コア・アンピテンス経営』日本経済新聞社、1995)。
- 岡本大輔『企業評価の視点と手法』中央経済社、1996。
- 慶應戦略経営研究グループ『「組織力」の経営：日本のマネジメントは有功か』中央経済社、2002。
- Saloner, G., A. Shepard & J. Podolny, *Strategic Management*, John Wiley & Sons Inc, 2001 (石倉洋子訳『戦略経営論』東洋経済新報社、2002。
- 清水龍瑩『企業行動と成長要因の分析』有斐閣、1979。
- 十川廣國他「「環境不足時代の経営」に関するアンケート調査」『三田商学研究』、第38巻、1995:103-124頁。
- 十川廣國他「「環境不足時代の経営」に関するアンケート調査2」『三田商学研究』、第39巻、1996:197-222頁。
- 十川廣國『企業の再活性化とイノベーション』中央経済社、1997。
- 十川廣國他「『企業変革のマネジメント』に関するアンケート調査」『三田商学研究』、第42巻、2000:227-252頁。
- Ulrich, D.& D. Lake, *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*, John Wiley & Sons, Inc., 1990.