

企業評価からみた21世紀のエクセレント・カンパニー

秋 本 敏 男

- ・ はじめに
- ・ 21世紀へ向けての現代企業の課題
- ・ 21世紀の企業活動に重要な影響を与える事象
- ・ エクセレント・カンパニー評価の前提
- ・ 主要な評価システム(優良企業表彰制度)
- ・ エクセレント・カンパニーの特質と条件
- ・ 結びに

・ はじめに

今年(2000年)はミレニアム、20世紀最後の年であるが、21世紀に繋がる重要な時代の接ぎ目である。現在、企業を取り巻く経営環境は急激に変化し、経営パラダイム転換の時代を迎えている。

以前、世界経済は資本主義経済と社会主義経済とに二分されていたが、80年代末から90年代初頭にかけてソ連・東欧諸国の国家の解体に伴い、社会主義経済が崩壊し、大部分が資本主義経済に移行した。世界同一経済のもと、グローバル経済の進展・浸透あるいは情報関連技術(Information Technology: IT)の著しい発展などにより市場や技術は急変し、激しい競争(global mega-competition)が繰り広げられている。加えて、デジタル社会の到来、地球環境保護意識や消費者保護意識の高まり、価値観の多様化、および少子高齢化の加速度的な変化などが企業の行動に少なからぬ影響を及ぼしている。

バブル経済崩壊以降、上述したような経営環境の変化も加わり企業業績は長期間に亘って低迷を続け、企業は業績の二極化によって勝ち組企業(winning-companies)と負け組企業(troubled-companies)とに峻別されてきている。混迷する時代の大転換期の中で今まさに新世紀を迎えようとしているこの時期に、勝ち組企業の中でエクセレント・カンパニーと呼ばれる超優良企業を再考することは社会的に意義のあることである。

ピーターズ=ウォ-タ-マンは、1979年から80年にかけて米国のエクセレント・カンパニーを対象に実態調査を行い、共通する基本的特質を導き出した。同タイトルの著書を公刊したことで世界的に話題となり、その後、同用語は使われ始めた。

ただし、エクセレント・カンパニーと呼ばれる超優良企業については、現在、必ずしも明確な定

義が存在するわけではなく、「賞賛される企業」(admired companies)や「良い会社」など類似の概念で表現される場合がある。

今日、エクセレント・カンパニーに対する評価は複雑、多様化し、難しいと言える。というのは、つい先日まで、誰もがエクセレント・カンパニーと認めていた企業が不祥事の発覚から経営危機に陥ったり、他社の技術革新により競争力を喪失するなど、短期間に評価が一変してしまうケースがしばしば見られるからである。

本研究方法としては、個別企業がその定義に当てはまるかというアプローチあるいは実証研究的方法に基づくのではなく、超優良企業と思われる企業^(注1)を文献および主要な企業評価システムなどを通じていろいろ調査していく中で、「日本のエクセレント・カンパニー」について探っていく方法を用いている。具体的には、日本のエクセレント・カンパニーとはどのような企業であり、共通する基本的特質・条件を有するのか否か、また、それら企業は、20世紀と21世紀とでは同質かそれとも異質か、などの諸点について明確にしたい。さらに、21世紀にはどのような企業が理想とされるのかについても言及するなど多角的に考察していきたい。

ただし、本研究でいう21世紀とは、2000年ミレニアムから2020年頃までの20年間程度の期間を想定している。また、企業規模の大小や業種は特に意識しておらず、一般企業を研究対象としている。

今回は、研究の出発点でもあるので21世紀における日本のエクセレント・カンパニーについて概観することにとどめ、今後、逐次、個別テーマについて検討を加え、整合性の取れた論文の完成を目指したい。

21世紀へ向けての現代企業の課題

バブル経済以前には、エクセレント・カンパニーと呼ばれたわが国の超優良企業は、バブル崩壊後長期間に亘って業績の低迷が続き、繁栄を誇った当時の面影は感じられない。本節では、一般的企業を含む日本企業は、現在、どのような課題を抱えているのかについて検討を加えることにする。

わが国経済は、第二次世界大戦後1960年代末まで高度経済成長が続き、その後、オイルショック、円高危機などを克服し、1980年代後半には主要な産業の競争力は世界最高水準に達し、世界から賞賛され、「21世紀は日本の時代」とまで言われた。ところがバブル経済崩壊後、様相は一変し、約10年間の長期にわたって低迷が続き回復の足取りは鈍く、この間日本企業の業績は急激に悪化した。現在、わが国企業を巡る主な問題点を列挙すれば次の事柄を挙げることができる。

オールド・カンパニーを中心に、三大過剰が改善されてない。

バブル期の投資ミスおよびバブル崩壊以降の経営構造改革の先送りなどにより、旧来の鉄鋼・造船・石油精製・化学などの産業に代表される重厚長大型企業と呼ばれるオールド・カンパニー

を中心に三大過剰（雇用・設備・債務）がいまだ残存し、資本効率を著しく低下させている^(注2)。これらの過剰を改善するためには、リストラクチャリングによる速やかな経営構造改革を行い、バランスシート修正が急務とされる。

企業倫理の欠如が顕在化してきた。

近年、企業倫理の欠如や経営者をはじめとする組織成員全体の気の緩みに基づく規律の弛緩 (loosen of rule) が原因と考えられるさまざまな事件が多発し、企業の安全性を脅かしている。例えば、公的資金を受け入れ、目下再建中の銀行に対して経営破綻企業であるデパート・ゼネコン・生命保険会社などによる借金返済棚上げすなわち債権放棄要請、三菱自動車工業の約30年間に及ぶ欠陥車リコール隠し事件、雪印乳業の集団食中毒、返品された賞味期限切れの牛乳を用いてチーズを製品化し再納入したことによる消費者の信頼を失った結果、538億円の巨額な経常損失見通しと会社再建のための人員整理予定、ミドリ十字の薬害エイズ事件および以前から存在していたことであるが、大手証券会社・金融機関の総会屋への利益供与事件などが発生または顕在化し、これらの問題発生企業は、問題解決に際し、いずれも高いコストを支払うことになった。今まさに企業倫理およびそれに起因する危機管理能力が問われている。

ところが今日では、ほとんどすべての企業が「社会貢献」「共生」を経営目的とするような立派な経営理念を掲げ、しかもコンプライアンス（法令遵守）を表明しているが、はたしてどれだけの企業が実践しているのであろうか疑問である。もう一度、原点に返って、企業の使命（mission of the business-enterprises）とは何か、何のために事業を行うのかについて再考する必要がある。企業の精神的支柱とも言える経営理念を決して形骸化させてはならない。

コーポレート・ガバナンスの問題

前項の事柄にも関係することであるが、商法、証券取引法などの改正に伴い法律上の代表取締役または法律上の機関には相当しないが業務執行に責任を負っている執行役員（corporate officer）に対する監視・監督機能が強化されたにもかかわらず、株主総会、取締役会、監査役会（中小規模会社の場合は監査役）、会計監査人など会社機関および独立会計監査人による代表取締役または執行役員に対する監視・監督機能が十分発揮されていないことから、健全な経営が維持されず、不祥事を未然に防止できない状態にある。

この問題は、次の要因に起因すると考えられる。わが国の代表取締役や監査役は、通常、従業員が長期間にわたって同一企業に勤務し、功成名を遂げた結果、内部昇進の形で選任される。つまり、組織内部の関係においてつねに上司と部下あるいは先輩と後輩という身内の人間関係が組織を形成し、本来の監視・監督機能が十分発揮されていないのが実情である。一方、米国の場合には、専門的経営能力を備えた外部の有為な人材が株主の要請でスカウトされ、企業の代表者

に選任されるケースがしばしばある。

また、取締役会の構成でも日米に差異が見られる^(注3)。日本企業の場合、社外取締役(outside director, 非常勤取締役ともいわれる)の数が社内取締役(inside director, 常勤取締役ともいわれる)の数に比べきわめて少ないことや主要株主であり、本来、企業に大きな影響力を持っている年金基金や機関投資家などが株主権を主張した言動が少なく、極端な言い方をすれば無機能株主化さえ感じられる。また、近年、企業を巡る経営環境の変化から系列企業・取引先企業同士の株式持ち合い制が急速に解消に向かい始めたとはいえ、法人間における株式持ち合い比率は依然として高く、経営者の責任意識を希薄にしていることは否定できない。加えて、住友商事の銅取引や大和銀行ニューヨーク支店元ディーラーが起こした巨額損失隠蔽による米国監督当局からの米国市場撤退要求事件など、隠蔽工作に関わる同種の事件がこれまで何度も繰り返し発生しているが改善されない。

これらの事件は日本企業の「公共」に対する意識の希薄さ、事実を開示し、事件の解決を図るのではなく、事件を隠蔽するという閉鎖的体質、統治システムの特異性、内部牽制制度の不備および規律の弛緩など複合的要因に起因するもので、コーポレート・ガバナンスが有効に機能していない証左といえる。

特定業種・特定地域において生産の空洞化が懸念される。

特に、労働コストに代表される日本企業の高コスト要因、為替の円高、イントラネットを利用した資材・部品の世界最適地調達の実現可能などにより経営の採算性の観点から生産拠点を海外へ移転する企業が増大し、国内では特定業種、特定地域における中小下請け企業および機械・設備機器メーカーなどを中心に深刻な空洞化の影響が生じている。

． 21世紀の企業活動に重要な影響を与える事象

元来、企業は、“生きている組織体(living organizations)”^(注4)として環境の変化に能動的に適応(adaptation)することによって生存し、持続可能な発展(sustainable development)を遂げることが可能である。つまり、企業が持続可能な発展を遂げるためには、経済合理性を追求するだけでなく、近年、高い関心がみられる地球や社会環境などの急速な変化に適応することが必要であり、適応できない企業は、倒産をはじめとして消滅することがある。

そこで、来るべき21世紀の企業活動にきわめて重要な影響を与える主な事象について考えてみた。その主な事象としては、

- (1) 経済のグローバル化の進展・浸透
- (2) IT革命によるe-ビジネスの拡大・発展

- (3) 商品・技術ライフサイクルの短縮化
- (4) ソフト化・サービス化の進展
- (5) 少子・高齢化の加速度化
- (6) 地球環境保護意識の世界的高まり
- (7) 資源制約
- (8) 規制緩和

を挙げることができる。

(1) 「経済のグローバル化の進展・浸透」とは、一般的には、ソ連・東欧諸国の解体に伴う社会主義経済体制の崩壊をさすと理解されているが、それらの影響は経済規模（1人当たり GDP3000ドル）や人口規模（3億人弱）から判断して少ない。この問題は、むしろ80年代以降の円高要因に起因する経済の構造変化と捉えるのが妥当と思われる。つまり、円高の進展によりわが国では海外からの製品輸入比率が増大し、それに関連して経済構造が変化した結果、グローバル化が進展したと考えられる。円高経済のもとでは、輸出採算性を考慮して、海外に生産拠点を移す企業が増大し、国内の特定業種・地域において産業の空洞化現象が生じている。

(2) 「IT革命によるe-ビジネスの拡大・発展事象」および(3)「商品・技術ライフサイクルの短縮化事象」とは、従来のe-ビジネス（電子商取引）は、金融機関によるATM機でのキャッシングなど一部領域に限られていたが、近年、インターネットを利用した取引は、証券取引やネットバンキング、B to B（企業間）、B to B to C（企業間および企業と消費者間）などの電子商取引が企業や消費者に深く浸透し、e-ビジネス市場は急速に拡大・発展を遂げている。

ITとは、コンピュータを利用して企業の情報やデータを即時に処理する技術であり、現在、わが国政府は国家戦略として、「IT立国」を掲げ、そのインフラ整備を重点施策として推進しており、21世紀にはIT化が急速に進展することが予想される。

このIT革命の進展はニュービジネスを次々と誕生させ、経済を活性化させることが期待されており、企業が競争優位を確保するためには、ITに基づくビジネス・モデル（具体的にはSCM、BPR、CRMなど）の構築およびビジネス・ドメインの確立が重要な課題となる。

しかし、一方では急速なIT技術の進展や消費者の価値観の多様化などにより、商品・技術ライフサイクルが短縮化する可能性も存在し、事業の複雑性・困難性が急速に高まってきている。したがって、このような事象に適合できない企業は、早期に衰退し、消滅するなど企業の短命化が増大することも事実として否定できない。

(4) 「ソフト化・サービス化の進展」とは、戦後の経済成長によりわが国の国民所得は大幅に増加し、豊かな社会が実現した。その結果、家計支出の中で教育費、通信・情報関連費、教養娯楽費

などサービス関連の支出割合が急速に高まっている。それに伴い産業構造は、かつて、コーリン・クラークが指摘したように第二次産業から第三次産業へシフトしていることが就業人口割合や付加価値統計など各種統計資料からも明らかである。

(5) 「少子・高齢化の加速化」は、21世紀に入り急速に進展し、2006年には「人口減少国家」となる見通しである。このことは、経済・社会に大きな影響を及ぼすことが各種統計から予想され、経済力を維持するためには就業人口を減少させぬような政策が必要である。そのためには高年齢者・女性・障害者らが働きやすい職場環境を整備し^(注5)、労働市場に参加し易くするか、あるいはIT投資などにより生産性を向上させることが重要である。

(6) 「地球環境保護意識の世界的高まり」とは、現在、地球はオゾン層の破壊や二酸化炭素・二酸化窒素公害、森林伐採の乱開発、あるいは軍事目的の核実験などにより危機的状況にある。ようやく世界規模で地球環境保護への関心が高まり、環境保全活動が積極化し、企業をはじめあらゆる階層で環境保護へ向けた取り組みが行われている。21世紀には、資源の枯渇と環境破壊の危機意識から環境保護活動はますます活発化し、環境規制も強化され、企業は、それらから大きな影響を受けることが予想される。企業は環境に配慮した活動が求められているが、逆に、環境を無視するような事業活動を行うならば、企業の生存を脅かすことにもなりかねないといっても過言ではない。

(7) 「資源制約事象」。現在利用しているエネルギー資源の大部分を消費している石油資源の確認埋蔵量は、約40年といわれている。資源制約・環境保護の観点から資源のリサイクルやゼロ・エミッションが次第に活発化し、循環型社会の構築に向けてさまざまな事業が推進されている。代替エネルギーの開発も重要な施策の一つであるが、経済効率性・技術などの諸問題にはばまれ進展していないのが現状である。

21世紀には、資源枯渇問題が深刻化し、産業構造が変化するとともに企業活動は、制約されることになる。

(8) 「規制緩和」は、近年、グローバル経済の進展あるいは日本経済を再生させるための諸施策の実施により、急速に進展している。それでも米国などの諸外国に比べると、緩和が遅れている。21世紀のわが国経済の競争力は、さらに低下することが予想されていることから、競争力を回復する意味でも一層の規制緩和と民営化の促進が必要とされる。

上記に掲げた事象は、独立した単一の事象として生起するのではなく、各事象が複雑にからみあって21世紀の企業活動に大きな影響を及ぼすことが予想される。

． エクセレント・カンパニー評価の前提

これまでエクセレント・カンパニーの評価については、組織論、企業財務論、古典派経済学、社会論、国際経営論など各学問分野、あるいは企業に関係する株主、投資家、債権者、労働者、政府および消費者などステークホルダー（利害関係者）の立場などさまざまな観点から多角的に検討され、評価の客観性を高めるよう努力が行われてきた。つまり、エクセレント・カンパニーのあり方に対する考え方は経済・社会情勢や時代の変遷と共に変容を遂げ、各学問分野、評価主体、企業に対する価値観、評価尺度の違いなどに基づき多種多様なエクセレント・カンパニーが論じられてきた。

各学問分野では、例えば、企業財務論では、企業価値（value of the business-enterprises）あるいは株主価値（value of shareholder）の絶対額で評価し、会計学では総資産利益率（return on asset : ROA）や利益の絶対額で財務的に評価される。

それに対して、ステークホルダーの立場では、投資家の場合は、企業価値や株主価値が大きく、株価や格付けの高い企業は投資価値が大きいと判断され、超優良企業とみなされている。金融機関の場合は、融資先企業の安全性すなわち支払能力や債券格付けにより、従業員の場合は、経営活動によって新たに産み出した付加価値の成果分配高、快適な職場環境が提供され、高質な労働条件、高齢者・障害者に対する雇用開発努力など従業員満足度（ES）により、また消費者の場合は、良質で、安価な財やサービスの提供を受け、顧客満足（CS）が高く、環境保全や社会貢献活動を積極的に取り組んでいる企業を超優良企業と評価している。

これらの企業とは対照的に、近年、急成長を遂げ、高業績をあげている企業の中には反社会的な活動もしばしば見られる。例えば、商工ローン業者の高金利貸し付け・強制取り立てや深夜営業で、近隣の地域住民に騒音公害等で迷惑をかけていても省みず、平然と営業しているディスカウント・ストアなどは公共性が欠如しており、たとえ高収益企業であってもエクセレント・カンパニーとはいえない。

以上述べたようにエクセレント・カンパニーについてはさまざまな観点から評価される。上述したようなさまざまな考え方を取り入れ、21世紀企業のあるべき理想像を総合化したものとして、三上富三郎教授が提唱した「HuSEC」という概念がある^(注6)。

つまり、「HuSEC、ヒューセック」とは、Human-Socio-Ecological-Companyの略称で、新しい人間・社会・環境型企業の意味で、売上高・利益・シェア優先の旧型エクセレント・カンパニーに変わる新しい企業概念である。

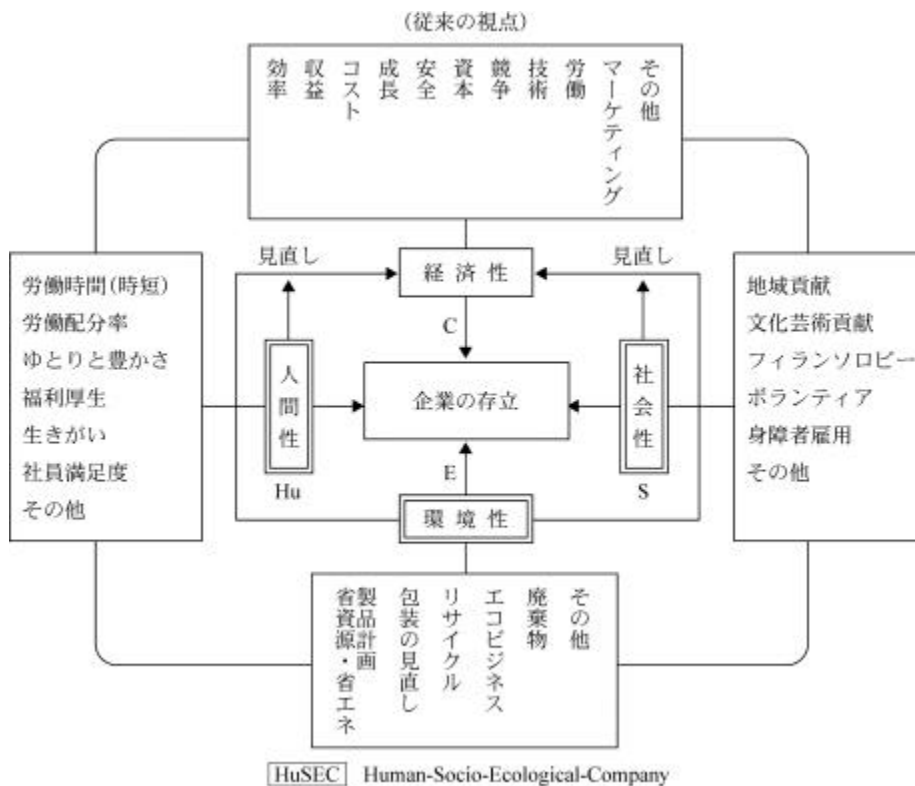
従来は、効率、収益、コスト、成長、安全、資本、競争、技術、労働、マーケティングなどの指標で示される経済合理性の追求が企業存立の条件であり、企業評価の基準をなしてきた。

わが国は、第二次世界大戦後、これらの指標に示された経済合理性を追求してきた結果、経済成長を遂げることができ、豊かな社会が実現した。この経済一辺倒とも思える価値観は、反面、さまざまな矛盾と問題を生起させた。

この反省の上に立って、HuSECは21世紀に企業存立の条件および企業評価の基準をなすものとして、人間性・社会性・環境性を取り入れた新たな視点から経済性のあり方を提示している。

新しい企業存立条件の枠組みを図表 - 1 で示せば、次のとおりである。

図表 - 1 新しい企業存立条件の枠組み



出典：三上富三郎『共生の診断 脱成長のパラダイム』同友館、1994年、44頁。

これまで上述してきたとおり、各学問分野、ステークホルダーの立場の違いなどからさまざまなエクセレント・カンパニーが考えられ、その評価は国の内外を問わず、その時代の経済・社会・政治のあり方にも規定される多面的価値評価を含む難しい作業といえる。つまり、各学問分野、また評価主体が企業の外部者あるいは内部者が、いかなるステークホルダーかなどそれぞれの立場の違

いによっても評価基準が異なるため、複雑であり、それらを超越した客観的評価基準を見出すことは、極めて困難なのである。

今日のような複雑、多様な経済・社会環境の中にあって、超優良企業を選択するための価値基準とは何か、またどのような評価指標を適用すれば客観的評価が可能であるかなどが超優良企業を判断する上で重要であり、それに対して新たな挑戦と模索が始まっている。

・ 主要な評価システム(優良企業表彰制度)

エクセレント・カンパニーの前提となる価値観は、経済・社会・政治および国際情勢などに大きな影響を受ける。第二次世界大戦後における高度経済成長期の日本では、「規模の経済」(economies of scale)に代表される売上高・利益額・資産額・従業員数・市場占有率などの指標で示される規模の追求が、企業評価の価値基準として支配的であった。ちなみに、このような「財務・収益性」を中心とした企業評価の代表的な手法には、日本経済新聞社が1979年に開発し、毎年度公表しているNEEDS-CASMA(多変量解析法による企業評価システム=カスマ)による「優良企業ランキング」がある。この「カスマ」は、公表開始当初、借入依存度、金融収支比率、経常収支比率、総資本営業利益率、(役員賞与+賞与)/付加価値、役員持株/金融機関持株、総資本5年平均伸び率、従業員数5年平均伸び率、労働分配率、従業員1人あたり売上5年平均伸び率、税/付加価値の11評価指標を用いて、規模・収益性・安全性・成長力の四つの評価項目を評点化し、相対的評価により優良企業を導き出した。

最近では、経営実態をより反映できるよう改善が行われ、採用指標も変化し、次の15指標を用いて評価を行っている^(注7)。それは、売上高、使用総資本、従業員数、配当可能利益、売上高営業利益率、従業員一人当たり利払い後事業利益、売上高当期利益率、使用総資本経常利益率、流動比率、固定長期適合比率、売上高純金利負担率、手元流動性、売上高3年伸び率、使用総資本3年伸び率、経常利益3年伸び率である。

しかし、日本企業に適用される「カスマ」が外国企業を評価するのに適しているとは限らない。また、企業の不祥事が相次いだ90年代後半以降では、「収益性」すなわち経済合理性の追求は限界に達し、「収益性」と同程度に「社会性」をも満足させることが社会から強く求められ、それができなければ、持続可能な発展を遂げることは無理であることが判明した。

「社会性」とは、現代企業は、社会の公器として存在する立場から、企業が社会性をどれだけ考慮して活動しているかを評価しようとするものであり、社会貢献や環境保全、コンプライアンス(遵法性)など、定量化の難しい定性的要因が含まれている。財務的要因などの定量的評価に加えて、「社会性」などの定性的要因をも重視して企業評価を行うことで、「優れた会社」を見出す手法

としては、日本経済新聞社が日経リサーチと共同開発し、1994年3月から公表している「プリズム」(多角的企業評価システム)がある。

プリズムは、評価対象をなす主要因子およびそれに対するウエイト付けを経済・社会・国際情勢の影響を考慮に入れて毎年変更し、「優れた会社」を導き出している。

最近4カ年の主要因子は、96年度では、「社会性・透明性」「収益・成長力」「環境・研究」「若さ」、97年度では、「収益・成長力」「社会性・透明性」「環境・研究」「若さ」、98年度では、「社会性」「収益・成長力」「若さ」「開発・研究」、99年度では、「収益・成長力」「社会性・柔軟性」「若さ」「開発・研究」と評価因子およびそのウエイトが変化している^(注8)。

プリズムは、手法として多変量解析法を用い、できるだけ主観的な要因を排除し、客観性を確保しようとするものである。同時にそれは、調査対象企業をランク付ける場合にも有効な手段とされている。しかし、プリズムは、選出された各企業の当該年度における相対的な評価とそれに基づくランキングによる位置関係を示しているに過ぎなく、長期間にわたって「優れた会社」を保証するものではない。したがって、この手法は、企業の合併・買収(M&A)などに際して、買収価額や譲渡価額を決定する場合に用いるには不適切であり、グローバルな視点から財務指標を診た場合、このプリズムの評価数値は国際基準を満たしているか疑問で、財務的評価の面でも問題がある。今後、グローバル経済が進展する中であって、日欧米の主要な評価システム相互間における整合性についての検討が必要であり、一層の改善が求められる。

次に、外国の企業評価システムに注目してみよう。米国の代表的企業評価システムとしては次のものがある。フォーチュン社(経済誌出版社)は、1955年7月から企業ランキングを公表している。具体的には、評価の基準をなす主要項目についてランク付けし、さらに総合ランキングを決定することによって「米国で最も賞賛される企業500社」「AMERICA'S MOST ADMIRABLE COMPANIES 500」や「世界で最も賞賛される企業500社」「WORLD'S MOST ADMIRABLE COMPANIES 500」、「米国の大企業500社」、米国を含む世界の大企業を対象とした「世界の大企業500社」を選出し、毎年発表している。同様に、フォーブス社(経済誌出版社)も米国の上場企業を対象に1980年には、「フォーブス25」を公表し、1985年以降公表企業を拡大し、米国を除く世界の企業を対象に、売上高、純利益額、総資産額、時価総額の四つの財務規模を評価項目として、各項目毎に上位500社をランク付けした上、総合ランキングの上位500社を選出した「フォーブス500」や、さらにその中からベスト200社を選出した「スーパー200」などを公表している。

米国の産業(特に製造業)は1960年代後半以降、生産性の低下と国際競争力の弱体化により長期間にわたって低迷を続けていた。国家戦略として生産性の向上および競争力の回復を目指して、「マルコム・ポルドリッジ国家品質賞」を1987年に制定したが、その後、製品品質は向上し、米国製造

業は復活を遂げた。

本賞は、製品品質以外のサービス・経営分野の品質などソフト面での諸品質をも評価対象として総合化し、優良企業を決定し表彰する制度であり、世界最高のレベルにある。

わが国もこの考え方を導入して財団法人社会経済生産性本部が優れた企業を表彰することを目的として1996年に制定した「日本経営品質賞」などがある。

．エクセレント・カンパニーの特質と条件

これまで、企業活動に影響を与える諸事象やエクセレント・カンパニーを評価する場合の前提および主要な企業評価システムについて論述してきたが、本節では、エクセレント・カンパニーにはどのような特質が見られ、条件を有しているかについて検討を加えることにする。

企業は、本来、財（goods）やサービスの提供を通じて利潤極大化を追求することが第一の生存要件とされる。したがって、21世紀の企業は、利潤極大化の追求を通じて企業価値・株主価値を最大化させることは勿論のこと、対境関係として企業市民（corporate citizenship）はもとより、地球市民（global citizenship）として地域・国際社会を構成する社会的存在であることを自覚し、多数のステークホルダーの多様な要求を満足させながら自らの企業目的を達成して行かなければならない。つまり、21世紀の企業は、社会との調和を図り、企業価値・株主価値を高める方向で、自らの企業活動を展開していかなければ、持続可能な発展は望めないのである。

1．エクセレント・カンパニーの特質

世界的にベストセラーとなったピーターズ＝ウォータマン共著『エクセレント・カンパニー』が出版された背景は次の理由からである。

70年代後半、米国の産業は日本との国際競争に相次いで敗れ、自信を喪失していた。同書の著者は、当時、経営コンサルタント会社のマッキンゼーに勤務していた。経営コンサルタントであった彼らは、日常のコンサル活動を通じて米国内にもエクセレント・カンパニーが多数存在することを承知していたので、そのような企業を公表することで、米国企業が自信を回復し、かつての繁栄を再び取り戻すことを願っていたことが主な理由とされる。そのため、1979年から80年にかけて超優良企業と呼ばれる43社を対象に実態調査し、実践行為と経営の8つの基本的特質を導き出し、その内容について公表した。

エクセレント・カンパニーが経営実践しているものとしては、小集団活動、管理階層の短縮、分析とカンを組み合わせた戦略立案、トップの関心、顧客の重視、高品質のあくなき追求などを挙げている。これらの経営実践、経営に対する考えは、日本の超優良企業にも共通する考えであり、実

践行為である^(注9)。

また、それら超優良企業には次の8つの共通する基本的特質がみられることを指摘している。それは、行動の重視 顧客に密着 自主性と企業家精神 人を通じての生産性向上 価値観に基づく実践 基軸から離れない 単純な組織・小さな本社 厳しさと緩やかさの両面を同時に持つ、である。これらの諸特性は、組織文化(organization culture)、企業文化(corporate culture)そのものと言える^(注10)。

その代表的企業例としては、IBM、スリーエム、テキサス・インスツルメント、マクドナルド、ヒューレットパッカード、ジョンソン&ジョンソン、デジタル・イクイップメント、インテル、ゼロックスなどが挙げられる。

優良企業を語るとき、国内企業が国外企業かを問わず、また企業規模の大小に関係なく、共通する経営特質が見出されると、以前から言われてきたことが本調査で証明されたことの意義は深いものがある。ただし、社風や風土の違いからこれらの共通する基本的特質が現在の米国あるいは外国の優良企業にすべて当てはまるとは限らない。また、財務的には、「収益性」という定量的な要因を中心に検討し、そのキーワードとして、企業の「風土」という定性的な要因を取り上げた。この「風土(climate)」概念は、1930年代にシカゴ大学教授で、「近代管理会計論」「予算統制論」の創始者として名高いジェームスO・マッキンゼーがコンサル活動の中で見出したものといわれているが、これを企業業績と結びつけて取り上げた点に本書の意義がある。

松浦敬紀教授は、エクセレント・カンパニーについて「将来にわたってエクセレンシーを維持するのは難しい。エクセレント企業の特徴は優れた業績を生み出す条件であり、それを維持するための条件ではないと考えられる」と述べている^(注11)。同教授の意見からも明らかのように、当時、ピーターズ=ウォ-タ-マンがエクセレント・カンパニーとして取り上げた企業が今日においても、すべてエクセレント・カンパニーであり続けているわけではなく、つねに入れ替わり変化していることは申すまでもないことである。

一方、わが国では、日本経済新聞社の取材チーム、あるいは石川昭教授らを中心としてエクセレント・カンパニーに関する研究が進められている。前者は、京阪バレーと呼ばれる京都から大阪にかけて集積する、高収益力を持続するハイテク企業を分析し、共通する特質を導き出している。京阪バレー企業に共通する特質としては次の事柄を挙げている。

京阪バレー企業は、規模の拡大より資本効率を重視する経営を展開している。資本効率を高率化するためには、事業分野を絞り込み、得意分野に経営諸資源を集中投入するとともにアウトソーシングやファブレス生産化など業務の外部的化によって経営諸資源の有効的利用を図っている^(注12)。

後者は、京都地区を活動拠点として独創的な経営を行い、好業績を収めているハイテク企業を分

析し、共通する特質を導出している。

特に、石川昭教授らの研究は、京都に集積する収益性の高いハイテク企業を対象に、グローバル・マーケットで、トップ・シェアを獲得している企業を抽出し、世界に冠たる技術や経営方式を探求することによって、日本企業と日本的経営の限界説の疑問に答えようとした。それが「京都モデル」と呼ばれる日本的経営の新たな経営モデルの類型化であり、経営特質の抽出である^(注13)。

「京都モデル」の対象企業は、最近の米国ではビジョナリーカンパニーと呼ばれるスリーエムやヒューレット・パッカドなどと多くの共通点を有し、次の4つの経営特質を挙げている。

- (1) 創業者およびその後継者の強力なトップ・リーダーシップの下に、市場志向性の高い製品や技術を効率的かつスピーディに創造する経営である。
- (2) 社員のモラルを高めることで、イノベーションを生み出すことに成功している。
- (3) 高度な生産技術に支えられた競争力のある商品を生み出し続けている。
- (4) 積極的にIR活動や社会貢献活動（アカウンタビリティ・フィランソロピー）を行うなど企業と社会の接続的な成長を目指している。

著者は、「京都モデル」についてさらに次のような説明を加えている。「経営トップのリーダーシップに基づく経営戦略の大胆な転換、生産性の向上や資本の効率的運用を最重要視する米国的経営システムと長期的視点から付加価値的生産性の向上と生産技術の絶え間ない改善、さらには人材活用を考える日本的経営システムのそれぞれの強みを併せ持つ独自の経営システムともいえる。」と高い評価を与えるとともに、京都モデル企業群と米国の高収益ハイテク企業群との間には、共通する特徴を有することを導き出している。

また、同教授らは、日本企業の中でシェア世界一の企業18社の分析を通じて21世紀の企業像を探るとともに世界一になるための7つの基本原則を導出している^(注14)。

7つの基本原則とは次のとおりである。原則1は「ニッチ分野に特化せよ」、原則2は「スピードを重視せよ」、原則3は「独自の技術を確立せよ」、原則4は「顧客に目を向けよ」、原則5は「グローバルに事業を展開せよ」、原則6は「情報技術を利用せよ」、原則7は「やる気を起こす人事システムを作れ」である。

とくに原則7は、業績報酬制度 責任会計制度などの諸制度の導入により、実績や能力に応じた人事考課制度を導入し、報酬を業績にリンクさせて決定しようとするものである。つまり、仕事で高い成果を上げた場合には、金銭で報いようとするシステムである。例えば、ロームの場合には、総額4億円の賞金が支払われている。その内、社長賞受賞者には1千万円の現金が支給され、社員のインセンティブが高まるよう配慮されている。しかし、ストックオプション制度については、インセンティブ効果が期待できないとの理由から導入していない。

今後は、これらの先行研究を参考としながら、「21世紀のエクセレント・カンパニー」を探索して行く必要がある。また、企業評価に際しては、経済的・社会的・政治的な環境の変化に対応し、「収益性」という定量的な要因だけでなく、「社会性」という定性的要因を企業評価の指標の中にもどのように取り込むかが、今後の企業評価の課題である。

同時にそれは、エクセレント・カンパニーとは何かという価値基準をどこに求めるかという問いでもある。

優良企業の判断についてステークホルダーの立場から言えば、株主・投資家の場合は、企業価値や株主価値が大きく、株価や格付けの高い企業は投資価値が大きく、優良企業とみなされている。それに対し、従業員の場合は、快適な職場環境が提供され、高質な労働条件の企業を、また消費者の場合は、製品の安全性が確保され、環境保全や社会貢献活動を積極的に取り組んでいる企業を、高く評価している。このように評価主体が異なることによって優良企業に対する考えに差異が見られる。したがって、多様な経済・社会環境の中にあつて、優良企業を選択するための価値基準とは何か、またどのような評価指標を適用すれば合理的であるかなどが優良企業を判断する上で重要であり、それに対して新たな挑戦と模索が始まっている。

2. エクセレント・カンパニーの条件

エクセレント・カンパニーに関する条件は、顧客、時代背景、社会的価値観、企業を巡る経営環境、社風および風土などの相違により異なることは、当然なことである。

紹介した文献研究では、その条件が提示されたが、これまでの考察から筆者が考える21世紀のエクセレント・カンパニーの理想的とも言える条件を下記に示せば次の5項目に集約された事柄を挙げることができるのではないかと考える。

ただし、これらの諸項目は、議論を進めて行く上での暫定的な作業仮説を提示したのであって、必ずしも実証的研究によって導き出されたものではなく、今後、実証していく必要がある。

(1) 経営理念と企業の社会価値

企業は「社会の公器」として存在することを自覚する必要がある。

経営ビジョンが明確化されており、それを組織成員が共有している。

社会との共生を掲げ、実現に努力している。

コンプライアンス経営（遵法経営）を実践している。

顧客満足経営を実践している。

(2) 経営方針と戦略展開

企業の経営内容を積極的に開示（ディスクロージャー）し、透明度を高める。

戦後、企業の資金調達、間接金融を中心に展開されてきたが、バブル経済崩壊後、急速に進展したグローバル化を背景に直接金融へのシフトが一段と高まった。証券市場からの資金調達の場合、多数の投資家が関係することから、IR（投資家向け広報活動）による経営内容の開示と企業価値を高める経営が市場評価の決定要因とされる。そこで、投資家の信頼を確保するためには、企業の透明度を高め、投資を呼び込むと同時にROA、ROE重視の経営を行う。

客観性のある業績評価基準を内部・外部を問わず提示し、コンセンサスを得る。

規模の拡大よりも経営効率の向上を重視した経営を展開する。

優秀な人材の確保と育成に努力することを表明している。

マーケットにおいてトップシェアの製品ブランドを有する。

業界のリーディングカンパニーとしてのコア・コンピタンス（中核的競争能力を有する。）

優れた経営戦略展開の結果、適正利潤が確保されている。

(3) 経営者の条件

経営者に求められる資質としては、将来を見通す先見力や決断力、卓越したリーダーシップの発揮による事業展開力、および企業環境を正確に認識し、企業を変革していく革新的能力を有する。それ以外には以下の資質が求められる。

高い倫理観と高潔な人格。

迅速な意思決定能力。

事業を構想化できる能力(conceptual skill)。

グローバルな視点から経営を判断できる能力。

(4) 経営システム・戦略展開

市場ニーズの急激な変化や商品・技術のライフサイクルの短縮化に俊敏（agile）に対応するためにはコア・コンピタンスを有する得意分野に事業を特化し、競争力の低い事業分野からは撤退し、小さな組織を志向する。つまり、アウトソーシングやファブレス生産などの業務の外部化を推進することによって固定費の削減を図り、経営資源の利用効率を高める。また、外部企業と積極的に戦略的提携を構築し、ネットワークを推進することによって弱い分野を補完する。

(5) ステークホルダー（利害関係者）

企業に関係するステークホルダーの利害を公平に調整するとともに、自らの企業目標の達成に向けて経営資源の統合化を図る。

21世紀のエクセレント・カンパニーは、理想的ともいえる上記の条件を満たした企業が該当すると考える。

． 結びに

近年、わが国の企業は、競争の激化により勝ち組企業と負け組企業とに峻別される傾向が一層強まった。本研究は、その勝ち組企業の中でも特に優れたエクセレント・カンパニーを研究対象とし、企業評価の観点からその基本的特質および条件を提示することを目的とした。

研究方法は、超優良企業と思われる企業を文献および日経NEEDS-CASMA・プリズムなどの主要な企業評価システムなどを通じていろいろ調査していく中で、エクセレント・カンパニーとはどのような企業であり、基本的特質を有するのか、また異同点は何か、などを導き出そうとするものである。

日米の文献研究の結果、エクセレント・カンパニーの基本的特質・条件について知見を得た。ピーターズ＝ウォーターマンが1979年から80年に行った実態調査によれば、当時の米国のエクセレント・カンパニーは8つの基本的特質を有していた。ただし、この基本的特質は、現在、すべてに当てはまるとは限らない。一方、石川教授らの研究によれば、わが国のエクセレント・カンパニーとしては、4つの特徴を有していた。

しかし、これだけでは不十分との判断から、筆者は、議論を進めて行く上で、暫定的な作業仮説の提示を試みた。ただし、仮説は、筆者の企業観に基づくもので、必ずしも実証されたものではないので、今後、実証していく必要があると考えている。

今後における本研究課題の展開としては、次のような諸点が挙げられる。本論で、「京都モデル」の特質について示したが、京都モデル以外に、福岡、札幌、外国などその他地域のエクセレント・カンパニーに関する研究を行い、地域相互間の経営比較を行うことによって、共通する経営特質、地域特質を見出す必要がある。エクセレント・カンパニーが否かは時間軸（長期・短期）によって評価することも必要である。

今回の雪印乳業事件に見られるようにこれまで同社は高いブランド力で事業を展開し、優良企業のイメージが確立してきた。しかし、今夏の不祥事の発覚によって、安全神話は崩壊し、500億円超の巨額損失が予想され、一瞬にして経営危機に陥った。したがって、時間軸の選択は重要な問題である。国際連合の提唱以来、国際的に環境問題に対する意識は高まってきている。ドイツは、環境基準を厳しく設定し、環境戦略を国家戦略と位置づけることによって国際競争優位性の確保を企図している。

欧米諸国では、「環境重視型ファンド」が設定され、消費者団体や投資家たちが、そのようなファンドを積極的に購入することによって、環境保護に取り組んでいる企業の活動を支援している。ひるがえって、わが国では、環境保護活動への取り組みによる証券市場への影響は格付けなどに比べて、現時点では小さい。そこでは、「環境重視型ファンド」を設定し、投資評価基準を設けたと

しても、運用規模は小さいことから投資家の関心度は低く、社会的効果は小さい。ただし、いったん公害の発生源となった場合には、社会から厳しく糾弾され、計り知れないほど企業イメージがダウンすることを承知する必要がある。

企業が21世紀のエクセレント・カンパニーとなるためには、原点に返って、企業の経済的機能、統制的機能、社会的機能という企業の諸機能について再検討を行い、多元的価値社会の中で、社会の変化に俊敏に適合していく必要がある。適合できた企業こそが持続可能な発展を遂げることができるのである。

[注]

- (1) 「超優良企業と思われる企業」とは、一例をあげれば日経ブリズムなどの優良企業調査で総合ランキング上位50社にランクされている企業を対象に、そのエクセレント度を調査する。
- (2) 日本経済新聞によれば、堺屋経済企画庁長官は、閣議で99年度の年次経済報告（経済白書）を行い、三大過剰（雇用・設備・債務）が企業の収益を圧迫する主要な要因となっていることを指摘した。その内容は、過剰雇用が200万人超、過剰設備が40兆円前後に達すると分析している。
リストラによる経営構造改革やベンチャー企業の育成により日本経済の再生を図るよう提言している（『日本経済新聞』1999年7月16日を参照）。
- (3) 取締役会の構成については、機関投資家や主要株主の意向を反映した社外取締役（非常勤取締役）の数が米国の場合、全取締役の約4割（最近では約8割程度ともいわれている）を占め、CEO（最高経営責任者）の業務執行を監視しているのに対し、日本の場合は約1割程度ときわめて少ない上、社長との個人的な付き合いで、学識・専門性・職務遂行能力に欠ける人物などが社外取締役に就任するケースもみられ、コーポレート・ガバナンスが十分発揮されない要因と考えられる。森本三男『経営学』日本放送出版協会、2000年2月、46～48頁参照。
- (4) 生きている組織体すなわち有機体論的システムの最近の研究としては、松行彬子の研究がある。同氏の“生きているシステム”は、環境に開かれたシステムというだけでなく、環境の変化に対応して自己の構造・機能を変化させて成長する変化的なシステムである。詳しくは松行彬子『国際戦略的提携』8～12頁を参照されたい。
- (5) 高年齢者・女性・障害者らの働きやすい職場環境作りについては、詳しくは、拙稿「高齢社会における人事管理の新視点 実態調査分析からみた高年齢者活用の意義と課題」『高山短期大学研究紀要』第18号を参照されたい。
- (6) 三上富三郎教授は21世紀型エクセレント・カンパニーについてあるべき理想像を提示したが、その中心概念である『HuSEC』の概念フレームワークについては、詳しくは三上富三郎『共生の経営診断 脱成長のパラダイム』第3章を参照されたい。
- (7) 公表されている「日経優良企業ランキング」の計算根拠の基礎をなす評価指標については、日本経済新聞社データバンク局企業情報部「NEEDA-CASMA総合評価の計算方法」(1997年)による。ちなみに、2000年度優良企業ランキング上位10社は、ローム、武田薬品工業、村田製作所、NTTドコモ、大正製薬、SANKYO、セブン-イレブン、アドバンテスト、任天堂、トヨタ自動車の順である。

- (8) プリズムは、新聞記者・学者らが「優れた会社」と見なした企業群を主要4因子を基に評価モデルを作成し、32項目の調査データや財務指標から得点を算出、ランク付けを行った。その結果、99年度「プリズム」上位10社は、ローム、松下通信工業、武田薬品工業、ソニー、松下電器産業、アイワ、本田技研工業、NTTドコモ、アドバンテスト、TDKの順である。『日本経済新聞』2000年2月2日を参照。
- (9) 日米の超優良企業に共通する経営実践や考え方については、ピーターズ=ウォ-タ-マン著、大前研一訳『エクセレント・カンパニー』3~4頁を参照されたい。
- (10) エクセレント・カンパニーに共通する基本的特質については『前掲訳書』45~50頁を参照されたい。
- (11) 松浦教授は、エクセレント企業の特徴について、『現代用語の基礎知識 2000』の中で詳述しているので参照されたい。また、同教授は、同著の中で、J.P.コッターなどの実証研究についても言及し、環境適応型の業績のよい企業は、顧客・株主・従業員重視、各階層のリーダーシップの発揮の重視、リスクが生じても必要な変革の促進、の特徴を有すると指摘している。
- (12) 京阪バレーと呼ばれる地域の企業とは、ローム、日本電産、京セラ、村田製作所、日東電工、任天堂、キーエンス、ホシデン、松下電器産業、シャープなどを中心とするベンチャー精神にあふれ、高収益力を維持しているハイテク企業を指す。詳しくは、『京阪バレー - 日本を変革する新・優良企業たち - 』、「ベンチャーに学ぶ企業再生」『日本経済新聞』2000年1月18日を参照されたい。なお、京阪バレー企業群の中の京セラ、村田製作所、ロームについては、『京都モデル』の中でも紹介されている。
- (13) 石川昭教授らの研究において調査対象とした企業は、ハイテク企業の京セラ、オムロン、村田製作所、ローム、堀場製作所の上場5社である。詳しくは『京都モデル [グローバル・スタンダード] に挑む日本の経営戦略』を参照されたい。
- (14) 世界一企業になるための7つの基本的原則については詳しくは『日本の中の世界一企業 [21世紀型企業の台頭]』を参照されたい。

[参考文献]

- (1) 秋本敏男・倍 和博『会計情報分析の形成と展開』同友館、1998年4月。
- (2) 拙稿「高齢社会における人事・雇用管理の新視点 実態調査分析からみた高年齢者活用の意義と課題」『高山短期大学研究紀要』第18号、高山短期大学、1995年1月。
- (3) Peters, T.J. and Waterman, R.H, "INSERCH OF EXCELLENCE", Haper&Row, Publishers, Inc. 1982. (ピーターズ=ウォ-タ-マン著、大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983年8月。)
- (4) 石川昭・田中浩二『京都モデル [グローバル・スタンダード] に挑む日本の経営戦略』プレントリスホール出版、1999年4月。
- (5) 石川昭・根城泰『日本の中の世界一企業 [21世紀型企業の台頭]』産能大学出版部、1999年4月。
- (6) 『現代用語の基礎知識 2000』自由国民社、2000年1月。
- (7) 小倉行雄「21世紀型企業像を探る」赤岡 功編著『経営学入門』放送大学教育振興会、2000年2月。
- (8) 『日本経済新聞』掲載関連記事。
- (9) 日本経済新聞社編『京阪バレー (日本を変革する新・優良企業たち)』日本経済新聞社、1999年。
- (10) 日本経済新聞社編『テラスで読む日本の経営』日本経済新聞社、1989年7月。
- (11) 小椋康宏「企業価値は何で決まるか」マネジメントの論点編集委員会編『マネジメントの論点』生産性出版、2000年3月。

- (12) 松行彬子 『国際戦略的提携』 中央経済社、2000年7月。
- (13) 三上富三郎 『共生の経営診断 脱成長のパラダイム』 同友館、1994年9月。
- (14) 室本誠二 「企業評価スキームの複雑性について」 『産業経営研究』 第21号、日本大学経済学部産業経営研究所、1999年。
- (15) 米倉誠一郎 「21世紀への勝ち残りの条件」 『速報先見経済』 (11月第4週号) 清話会、97年11月24日。
- (16) William G・Ouchi, “ *Theory-Z*”, Addison-Wesley Publishing Company ,Inc. (徳山二郎監訳 『セオリーZ』 CBS・ソニー出版, 1981年9月。)
- (17) 『日本経済新聞』 NEED・CASMAとプリズム関連の掲載記事。
- (18) Tom Copeland, Tim Koller&Jack Murrin, “ *VALUATION MEASURING AND MANAGING THE VALUE OF COMPANIES*”, John Wiley&Sons Inc. (トム・コーブランド 『企業評価と戦略経営』 日本経済新聞社、1994年9月。)

(2000年9月28日受理)