

トータル・マネジメントシステムの活用による経営革新（2）  
“Invisible Assets” の提起と企業価値の評価要素

船越克己

## 【概 要】

先の報告に続き、トータル・マネジメントシステムの活用策と「競争優位性」について、調査・研究した結果を報告する。<sup>(\*)1</sup>

構造不況の「空白期間」も13年が過ぎたが、未だに高い失業率やリストラ、金融不安等の話題に事欠かず、政府が継続的な景気回復基調を強調しても、生活に余裕の実感がなく俄には信じられない意識になっている。最近、各種の情報では、GDPの上昇や主要企業の業績が回復し始めた指標が報告されているが、早く景気を回復して企業が活性化しなければ、世界から競争力欠如の決定的な烙印を押され、グローバル化した世界経済のなかで孤立する可能性がある。

本研究では、企業に負荷を与えかねない外部環境の実態を調査するとともに、産業界の代表的企業30社を選び、1998年から2003年迄の6年間に亘る単独決算を時系列で評価した。その結果から、景気回復の兆しを探ると共に、企業が存続して行くための「持続的競争優位性」として、“Invisible Assets（見えざる経営資源）”の重要性を提起し、さらに「企業価値」の評価要素について検討した。<sup>(\*)2</sup>

さて、調査した外部環境は、財政事情を初め、国際競争力が絶句するほどに厳しい状況にあり、米国や過熱した中国への輸出産業の活況を除けば、景気回復の兆しを見いだせなかった。

逆に、中、長期的には、厳しい財政事情などが多分に企業に悪影響を及ぼし、再び競争力向上を阻害する因子になりかねないことが懸念される。

昨今では、中国が著しい経済成長を遂げて、巨大な市場を形成し始めており、特に2008年（北京オリンピック開催）や2010年（上海万国博）を見越して、世界中から大量の物資を猛烈に飲み込むブラックホールのような過熱状態を呈している。輸出企業がこの恩恵を受け、短期的な業績が急拡大しており、不況克服の起爆剤や救世主になる期待も高まっている。しかし、中国は、GDPの急激な伸びに比べて就業率の乖離が見られるなど、地域別や階層別資産格差が急速に拡大して社会的なリスクが高まりつつあると言われている。したがって、日本にとって、中国经济が安定した貿易市場に転換することの期待論について、筆者はかなり懐疑的に考えている。

次に、2004年3月期は、主要企業の連結業績が大幅に回復する見通しと言われているが、単独業績については明確にされておらず、調査した2003年3月期においても、単独業績が向上した企業は、一部に止まっているに過ぎない。しかも、回復に向けた主な手段としては、リストラによる人件費の削減効果が大きく、いわゆる縮小均衡による“雇用無き景気回復”を強力に進めている実態が判明した。また、顕著な事例として、リストラに無関係と思われる典型的な優良企業が、国内では社員を削減し続けており、大半の企業が“雇用無き、バランスシート改善劇”を演じる経営姿勢を優先していることに、驚いている。

また、高度経済成長を先導してきたエレクトロニクス産業で、主要企業が過去6年間にわたって、売上高営業利益率が、“0～1、2%”と低迷し、赤字決算期もある有様で、企業の発展に向けた新たな設備投資余力にも欠けた状態に陥っていることには、暗澹とした環境を予感させる。しかも、労働分配率が、“60～120%以上”と、既に経営破綻寸

前に近い危機的状態に陥っており、今の経営構造では総額人件費を“30~50%”以上もの大幅な削減をしなければ、健全な経営が成り立たない事態になっている。これらの企業にとって、6年間はどん底の環境から必死に脱け出すための経営革新の時代であったと思われるが、今なお先行きが見えない厳しい状況が続いている。この様に、単独業績の経営環境が激変しており、経営構造のパラダイム転換が必要になっているが、過去の経営的価値観の否定に繋がるため理解が難しく、早急に景気回復を期待することは難しいと判断する。

一方、これらの企業も、連結決算は対照的に好調に推移している処が多く、既に連結売上高に対する単独の比率が30~50%と、逆転している処もある。今までの海外事業展開や工場移転の成果が功を奏していると考えられるが、国内の経営環境が競争力の創出に適さなくなったため、今後とも海外の事業活動がさらに促進され、拡大する見通しは変わらないと考える。したがって、現在の経済環境では、国内事業の生産部門を主体に空洞化がさらに進行することは避けられない現実であろうが、企業の社会的責任という観点で、経営モラルに疑問が生じる。早く経済環境が好転し、雇用状態の改善がなされない限り、潜在的な不安や不満の発現、求心力の意識低下などが、今後企業や社会生活に無視できない影響を与えていくことが、非常に懸念される。しかし、一部の企業業績から、今後日本企業が進むべき経営行動について、考察できたことは非常に幸いであったが、機会を見て実態を改めて研究したい。

この様に、各企業とも既に国内事業だけでなく海外展開を拡大しており、単独と連結決算を区分して企業行動を研究しなければ、経営方針の全容を見誤る可能性があることが明白になった。

さて、上述のエレクトロニクス産業で見られるように、中国企業や他の近隣諸国の企業が台頭しており、既に競合企業と認識することも必要になってきている。したがって、日本企業は競争力を根本的に改革するために、新たな「競争優位性」を早急に創出する必要性に追い込まれており、その推進状況について調査した。

事例として、重要な要素経費である「研究開発費」に着目して投資効果を検討したところ、業績とのリンクに疑問のある企業が多く、R & D戦略に問題が内在していることが推察された。日本企業は、嘗てから「研究開発力」を重視する経営を行ってきたため、経費の運用については比較的「聖域化」を許してきた側面がある。しかし、今日の様に、「キャッシュフロー」会計が企業価値に影響する時代になって、「研究開発戦略」も「競争優位性」を築くための貢献度を評価する質的転換を図る必要性を確信した。即ち、「技術経営：MOT (Management of Technology)」のあり方として、研究開発戦略や研究テーマの発掘、成果、人材の評価方法などの再検討が、非常に重要となっていると考える。グローバル化のなかで、米国経済を支えている自動車産業の低落やソフト産業の空洞化などの懸念が出始めているが、今後日本でも予期しない課題が突発するリスクも増えており、早く基盤とする“競争力”を確立して、「企業価値」を高めることが急務になっていることは、確実であろう。また、この6年間は、闇雲に事業の「選択と集中」の理論に走り、“チャレンジャブルな姿勢が欠如した、バランスシート改善劇”に邁進してきた姿が窺える。日本企業の最重要な競争優位性を支えた「新製品開発力」や「品質重視」の経営力も、韓国、中国などが台頭してかなり色褪せてきているが、最近では「競争力の源泉」であった

“「高品質」ブランド”も揺れており、基盤の「品質を現場で作り込む」ための認識や創意を喪失し始めたことは、由々しい問題と思われる。まさに、「企業価値」として、過去の“目に見える資産の競争優位性：Competitive Advantage by Visible Assets”ではなく、“暗黙的競争優位性”として“Invisible Assets”の創出が、今まで以上に重要になってきていると考える。<sup>(\*)</sup>

特に、後述するGDPは、1995年から2002年の7年間に現総額の約35%に及ぶ約138兆円（約1兆2,999億ドル：106円/ドル）もの巨額を喪失しているが、財政の疲弊に影響を与え、観念的に失望感を与えたことも考えられる。しかし、バブル経済崩壊後の1990年と比べれば、2002年は約100兆円（約9,400億ドル：106円/ドル換算）も上昇している理由を再評価すべきで、競争力を創出するためにも、「日本的企業価値」を評価する新たな概念を提起することが重要と考えている。<sup>(\*)</sup>

最後に、これまでの13年間は、バブルの反省とグローバル化の中で、“米国モデルの利益志向”を賛美する経営思想に呪縛され、安易な縮小均衡策に頼った『バランスシート改善』を優先し、「ヒト」の信念に背かれ“活力を喪失した姿”ではないだろうか。

### 【参考資料】

(\*) 1) 松本大学 創刊号（平成15年3月号）

(\*) 2) 会計学や経営学では、無形資産は“Intangible Asset”や“Unseen Wealth”の用語が用いられているが、これらは貸借対照表に記述される費目で、金額的に置換でされる単独の資産であり、本質的には“見えざる経営資源”とは言い難い。提起した“Invisible Assets”は、基本的な経営資源である、人材の力量が発揮される“改善力、企業風土、研究開発力など”横断的なビジネス・プロセスを革新する能力、一種の“ケイパビリティ”こそ、競争優位性を最大化する資産と想定した。

(\*) 3) (財) 国際貿易投資研究所「国際比較統計データベース」

IMF (International Financial Statistics : IFS) 2003年8月号

東洋経済統計月報 2004年1月号

## 1. はじめに

いわゆる構造不況の「空白期間」が、13年もの長期間を経ながらも今なお解決されず、政府の構造改革や景気回復の掛け声もまだ確実視されていない。現在も、失業率は改善したとは言え、依然5%前後と高止まりの上、地域経済の閉塞感や国家財政の破綻状態などを考えれば、経済の先行きに常に不安感がつきまとうのは、必然的な意識であろう。

さて、政府は、最近「持続的な景気回復の兆しが見える」と強調し始めたが、確かに企業業績や景気動向指標なども改善しつつあり、出口の明かりがほのかに見える様子もある。

また、株式相場も、2004年当初の平均株価は10,825円と、昨年当初の8,713円に比べて1年間で2,000円強と25%も値上がりし、また、最安値の7,607円に比べれば3,000円強と40%も値上がりした。また、為替は118円が107円と、大幅に円高にシフトしている実態を見れば、楽観主義的には景気は回復基調に入っていると言えよう。<sup>(\*)</sup>

その後、GDPの上昇や株価が米国の好景気を受けて徐々に上昇し、併せてデフレ経済

の終焉も期待されているが、確実に持続的に景気回復が進くことには一抹の疑念が拭えない。

さらに、社会環境としても、国内では予算のプライマリーバランスにおける大幅な不均衡や、厚生年金の支給削減と負担率上昇、税制控除の変更など、また海外では国際紛争や世界的に拡大しつつある貿易自由化協定（FTA）の影響、米国の「双子の赤字再燃」による為替の円高圧力等、今後の企業経営に負荷を与えるリスクが猛烈に増加してきている。この間に、日本ブランドとも言うべき「品質管理」重視の現場経営についても、信頼性を失墜する問題が多発し始めており、「日本製品は高品質」のイメージが揺らぎつつある。

「空白期間」は、国際的なパラダイム転換のなかで、日本が構造改革を行うために「必要な痛み」の時期であるともよく言われ続けてきたが、長引いた真の理由を考察することは、「国の将来のあり方」を考える上で非常に重要な課題であろう。

しかし、政府は、未だに改革の端緒についたに過ぎないと喧伝している有様で、混沌とした社会生活とともに、国民は政治や企業の不信、厭世気分などに陥っていると言えよう。

ところが、この様な厳しい環境の中で、2003年3月期にV字型回復を示した企業も僅かながら見られ、2004年3月期はさらに多くの上場企業が経常益15%増の大幅に業績を回復し、過去にない最高益を生み出すと言われているが、将来的な楽観論は聞かれない。<sup>(\*)</sup>本稿では、この様な企業を取り巻く環境を探りながら、以下の3項目に視点をおいて研究した。

#### （1）企業経営を取り巻く外部環境の調査

現在の企業経営は、外部環境として政治、経済、社会環境、国際環境などの影響を避けられず、今日的課題について調査した。

#### （2）企業の景気回復の実態把握

各業界の主要な製造企業 30社について、1998年から2003年までの6年間に亘る単独会計の経營業績や関連指標を、時系列に調査した。周知のように、上場企業の財務会計は、2000年度に国際会計標準に準拠した制度に移行し、公表される財務諸表も大幅に変更された。特に、選定した企業は、既に世界的に事業を展開している処が多く、全体像を把握するためには、本来は連結会計による財務諸表を分析する必要がある。

しかし、時系列評価や、日本国内の景気動向との連動性が判断しにくく、本稿では国内の企業実態を研究するために、企業本体の単独会計を基本とした研究を行った。

#### （3）企業存続のための「競争優位性」の提起と「企業価値」の考察

「Invisible Assets：“見えざる資産”」の提起と、「企業価値」の評価要素について検討した。

#### 【参考文献】

(\* 1) 日本経済新聞 および 日経産業新聞 2004年1月分より

(\* 2) 日本経済新聞 2003年 5月24日号

## 2. 企業経営を取り巻く外部環境

## 2. 1. 国家経済の実態

### 【危機的国家予算の実態】

センセーショナルに煽るわけではないが、“国の経済は既に破綻している”と言え、一般に世間はこの言葉を信じるであろうか、あるいは一笑に付すだけであろうか。

このほど発表された2004年度の国家予算を次表に示すが、周知のように非常に厳しい内容にあるにもかかわらず、国民に危機意識が沸き上がってこない。<sup>(\*)</sup>

#### ● 一般会計総額：82兆1109億円

歳 入		歳 出	
税収	41兆7470億円	一般歳出	47兆6320億円
国債発行額	36兆5900億円	国債費	17兆5685億円
(内訳) 建設公債 特例公債	6兆4200億円 30兆250億円	一般地方交付税	16兆4935億円
		他：NTT償還時補助	4169億円
税外収入	3兆7739億円		

2004年度に国債発行額は過去最高となり、その依存度は44.6%にもなっている。

しかも、プライマリーバランスでは約19兆円も不足しており、これを補う巨額の国債が発行されているが、先送りの“借金”を収入に繰り入れた『虚飾の国民生活』がなされている状態にある。

この仕組みのまま今後とも予算編成がなされて行けば、早晚増税に向かわなければ破綻を招くのは必死であろうが、果たして社会はこの状態を十分に認識しているであろうか。

本来、企業と同様に、国が“自らの厳しい痛み”を伴う“出を制する”歳出削減案を示し、一方で歳入を増やす景気浮揚策を提起する必要があるが、これらは棚上げされた状態にある。

しかし、“借金のつけ”は、既に企業に対して厚生年金負担率や消費税率の上昇圧力として表面化し始めており、今後の企業経営や国民生活に対して明るい見通しは見られない。

### 【参考文献】

(\*) 財務省公表データ <http://www.mof.go.jp> ほか

### 【債務超過の財政事情】

また、2000年（平成12年）10月10日に、旧大蔵省から初めて発表された「国の貸借対照表」によれば、平成10年度末の試算で、国が抱える負債が資産を上回る「債務超過」状態にあり、その後の国債発行総額も含めれば、実質的にはさらに債務超過が進行している。<sup>(\*)</sup>「債務超過額」は試算方法によって異なっているが、132兆円から年金給付額を加味した場合の776兆円にも亘っている。一方、貸借対照表で公表されている国債発

行残高は、民間保有分だけであり、他の負債も加えれば総負債総額は1,500兆円に及ぶとも言われている。<sup>(\*)2</sup>国民金融総資産の1,400兆円<sup>(\*)3</sup>をも上回り、企業的な経営概念では、国の年度予算と同様に、資産勘定も完全に破綻状態にあり、国家価値は負の状態にあると言わざるを得ない。この様に、表面的な負債は、GDP約500兆円に対して160%を超えており、“働いても借金が増える！”状態に陥っている。従って、国民一人当たりの借金も650万円～1,000万円に及んでおり、営々と築き上げてきた資産でもまかないきれない状態が生じている。まさに、劣悪な財政情勢で、一步間違えば“ハイパーインフレ”に陥る事態が待ち構えている。

国際的な評価格付機関は、この財政状態を踏まえ、後述する様に競争力ランキングを低く評価しており、その影響により、既に金融機関が“日本プレミアム”の高金利資金の調達を余儀なくされた場合もある。

果たして、このような環境のなかで、企業は悪影響も受けずに、今後とも業績が回復し続けるのだろうか。やはり、まず国家の財政再建を、真剣に成し遂げなければならないと考える。

注：政府は、真のプライマリーバランスを、2013年に達成すると公言しているが、経済環境の変動などが考慮されているか不明であり、疑念を持たざるを得ない。

さらに、財政問題は、財務諸表の継続的な公表と、アカウンタビリティの不足にあるが、国や地方官庁組織にも、遠からず大きな変革が押し寄せることは余儀なくされよう。

#### 【参考文献】

(\*)1) (\*)2) 中央青山監査法人 公会計部資料より

毎日新聞：Mainichi INTERACTIVE 社説 2000年10月15日

(\*)3) 日本銀行 調査統計局資料

## 2. 2. 低迷を続ける「世界競争力の評価ランキング」

前報に、新たに2003年度などの結果を追加して説明する。<sup>(\*)1</sup>

### ■ WEF (World Economic Forum：世界経済フォーラム) 発表<sup>(\*)2</sup>

#### 【国家の潜在成長力】について

- 1986～1993年：世界 第 1位
- 1994年：世界 第 4位
- 1996年：世界 第13位
- 1997年：世界 第14位
- 2000年：世界 第20位
- 2001年：世界 第21位 但し、企業の国際競争力は第8位
- 2002年：世界 第16位 フィンランド 第1位
- 2003年：世界 第11位 フィンランド 第1位

### 【技術力ランキング】

- 2003年 : 世界 第 4位 アメリカ 第1位 フィンランド 第2位
- さらに、2001年におけるその他の顕著な項目の評価ランキングを見る。
- 技術Index Rank 23位
    - ただし、Company Spending on R & D : 2位
    - 公共施設（病院、学校など）のIndex Rank : 19位
  - Quality of the Business Environment Rank : 18位
    - 経営者の能力 : 71位
    - 電力料金 : 70位
    - 金融、道路品質、政府債務 など : 50～70位

評価については、それぞれ解釈が異なるが、2001年度を境にランキングはやや上昇している。しかし、懸念すべき事項として、企業の研究投資額は世界第2位に評価されながら、技術全般に対しては第23位と低い評価になっており、アンバランスな技術環境にあると言わざるを得ない。1970～80年代に築いた“技術大国”や、95年の“技術立国”の掛け声は、一体何だったろう。

さらに、経営環境の資質は、OECD加盟国中では非常に低ランクに評価されているように、経営能力、電力料金、政府債務なども成長力を阻害していることを認識しなければならない。

一方、2002年から2003年と続いて、北欧の小国フィンランドが第1位となっていることに注目する必要がある。冷戦時代、常に東西関係の厳しい緊張感に包まれ、決して恵まれた国家環境にはなかった。しかし、上記の評価を得たことは、少人口と言う理由もあるが、「IT」を主体とした明確な国家戦略の下で、世界的な「デジタル技術立国」の確立を図った成果であろう。

この結果から、日本の評価は国家のみならず企業の経営能力に、マイナスの烙印を押されたと言えるが、グローバル化の中で“新たな価値観を構築”して経営革新を推進しなければならない姿勢を示唆していないだろうか。

### 【参考文献】

- (\*1) 松本大学 研究紀要 創刊号
- (\*2) The Global Competitiveness Report 2001-2002 WEF  
Porter, Sachs 他 Harvard University  
2003年度データ : <http://www.kepco.co.jp/insight/content/>

次に、世界的に認知されている、IMDの評価結果を示す。

■IMD (Institute of Management Development : 経営開発国際研究所) 発表<sup>(\*1)</sup>



【国際競争力】

- 1988～93年：世界 第 1位
- 1996年度：世界 第 4位
- 2000年度：世界 第24位
- 2001年度：世界 第26位
- 2002年度：世界 第30位

(参考値) 2002年度

第24位：台湾

第26位：マレーシア

第27位：韓国

第31位：中国

但し、技術分野の指標は、2001年度は米国に続き世界第2位に評価されている。

また、参考までに評価ランキングを基に、日本の「強み」と「弱み」について示す。

ランク	強み	弱み	ランク
1	国際収支	文化の対外開放度	49
1	金を含む公的準備	公共事業契約の対外開放度	49
1	一人当たりR&D支出額	起業家精神の広がり	49
3	R & Dへの支出総額	企業の創業	48
4	民間企業のR&D担当者数の比率	経済ニーズに合う大学教育	49
4	国全体でのR&D担当者員数の比率	産業用電力コスト	48
2	海外での特許権の防御	法人税率	46
2	高等教育の普及度	中央政府の財政赤字	48
2	稼働中のコンピュータ世界シェア	中央政府の国内債務	45
8	環境法制とその遵守	教育への公的支出	43
9	顧客満足を大事にしているか	雇用の増加	42
9	従業員教育の優先度の高さ	エネルギー消費の増加	39
3	物品の輸出額	生活コスト指数	47

出典：関西電力 Insight IMD競争力ランキング2002

前述のWEF以上に厳しい評価がなされているが、嘗ての経済は、まさに“砂上の楼閣”であったと言っても仕方がない。特に、大きな問題点は、競争力ランキングが徐々に低下する状態ではなく、加速度的に急落し、歯止めがかからない状態になってしまっている事であろう。身体に例えれば、マラソン中にアキレス腱を切り、突然一步も前に進めない状態になり、追い越されて行く状態に等しいが、日本企業の場合におけるアキレス腱とは何だろう。

企業の体質が、長期に亘った「含み資産経営」により、「経営責任」、「チャレンジ精神」や「戦略構築力」に欠けたためではなかろうか。この結果、変革すべき時期に、リスクテイクを恐れ、「バランスシート」の改善を優先した、単なる本業回帰の「縮小均衡」経

営を進めたことと考える。

この経営策により、後述する研究開発費も、逆に安易な本業関連の改良研究に終始して、変革に寄与するチャレンジャブルな研究を避けてきたためと推察する。

同様の内容は、下記の「立地魅力度ランキング」からも推察されるが、製造や経営立地の魅力度も低下していることは、WEFの評価や上記の「弱み」からも、過去の延長線上の経営では競争力向上は難しく、リスクテイクな企業文化の必要性を示唆していると考ええる。

立地魅力度ランキング（順位）  
（World Competitiveness Yearbook 2001（IMD International）より）

	製造拠点立地の魅力度	研究開発拠点立地の魅力度	サービス・経営拠点立地の魅力度
米国	2	1	1
シンガポール	1	3	3
香港	6	16	10
日本	25	14	29

（出典）：第29回経済財政諮問会議（平成13年11月26日平沼議員提出資料「産業空洞化の現状と対応策」）

### 【参考文献】

- (\*1) The World Competitiveness Yearbook および Report (IMD International)  
日本経済新聞 2002.4.30. 他時事通信、インターネット  
<http://web.hhs.se/personal/Suzuki/o-Japanese> 以上などから筆者が編集

## 2. 3. GDPの大幅な減少と韓国および中国の台頭

### 【低落する日本のGDP】

下記に、世界の上位10カ国のGDPを示す。

世界各国のGDP（上位10カ国）

順位	国名	1980年 億ドル	1985年 億ドル	1990年 億ドル	1995年 億ドル	2000年 億ドル	2001年 億ドル	2002年 億ドル	2000～01年 伸び率:%	2001～02年 伸び率:%	GDP/人 ドル
1	米国	27,956	42,130	58,032	74,005	98,246	100,822	104,456	2.6%	3.6%	35,891
2	日本	10,727	13,658	30,521	52,917	47,653	41,414	39,918	-13.1%	-3.6%	31,313
3	ドイツ	8,093	6,203	15,047	24,583	18,703	18,534	19,841	-0.9%	7.1%	24,100
4	英国	5,361	4,555	9,896	11,349	14,380	14,297	15,641	-0.6%	9.4%	26,524
5	フランス	6,821	5,310	12,161	15,546	13,084	13,204	14,313	0.9%	8.4%	23,913
6	中国	3,037	2,994	3,830	7,006	10,794	11,915	12,371	10.4%	3.8%	955
7	イタリア	4,526	4,262	11,024	10,972	10,748	10,918	11,843	1.6%	8.5%	20,601
8	カナダ	2,650	3,501	5,738	5,920	7,171	7,151	7,360	-0.3%	2.9%	23,536
9	スペイン	2,115	1,836	4,919	2,867	5,614	5,831	6,531	3.9%	12%	15,937
10	メキシコ	1,948	1,658	2,471	5,842	5,808	6,239	6,372	7.4%	2.1%	6,249

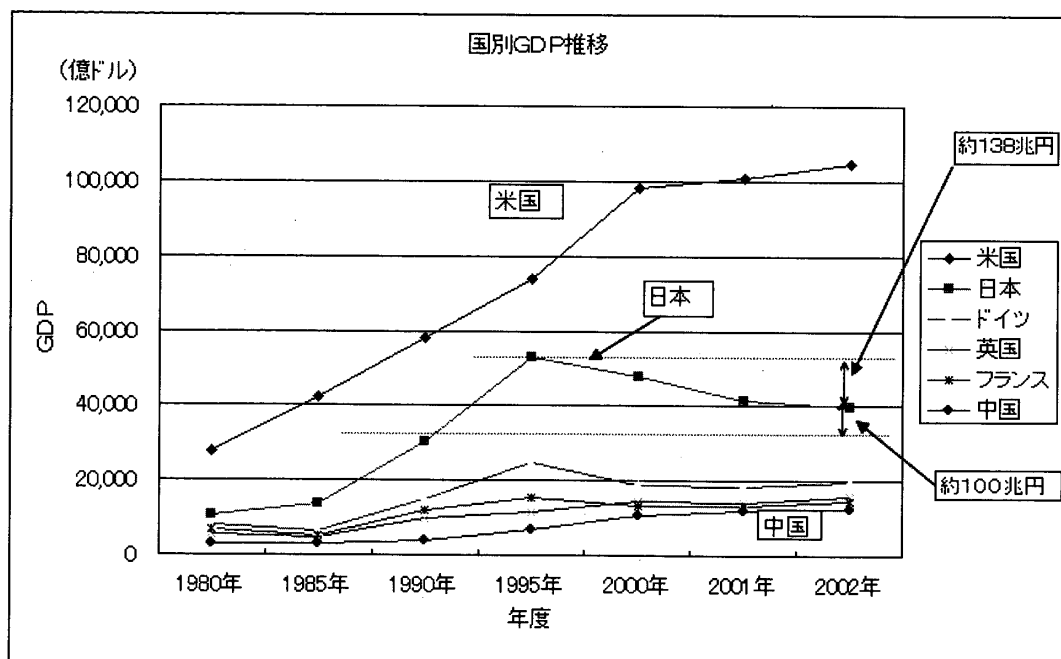
出典 IMF: International Financial Statistics(IFS) 2003年8月号

(財)国際貿易投資研究所 国際比較統計

GDP/人 東洋経済 統計月報 2004.1

2001～01伸び率は、以上を修正して活用

注: ランキング2002年の数値を使用



日本は、全世界の名目GDPの12.55%を占めて米国に次ぐ経済大国であるが、バブル崩壊後の1995年度に5兆2,917億ドルを示したが、その後は急速に減少傾向にある。

さらに、2001年度には対前年比で▲13.1%とさらに大幅に下落し、2002年度も▲3.6%と2年にわたって減少しているが、2003年にはやや安定化を示している。この状態から、少し生産性が向上し、経済的な回復が進みつつあるとも推測される。(なお、2004年は、デジタル製品の拡大を主体としたGDPの急上昇が期待されている。)

2002年にGDPが減少した国は、OECD加盟国50位中では8カ国に過ぎず、しかも西側先進国には一カ国もなく、1年間の減少額は1,495億ドルと、アイルランドやギリシャのGDP総額に相当するとともに、香港のGDP総額の86%に相当する生産額を喪失したことになる。また、1995年に比べれば、約1兆2,999億ドル(約138兆円：106円/ドル換算)もの巨額なGDPが減少しており、当時の経済規模については約25%を喪失した状態と言えよう。

GDPは国家の体力としての財政力をも表しているに等しく、この観点から日本はここ10年弱で大幅に体力を消耗しているが、国内で余り危機感が生じていないことに非常に恐怖感を覚える。先述のデータも含めて、足腰とも衰え、かろうじて考える能力(研究開発力)を保っている状態と言っても過言ではない。しかし、逆に、上図のように1985年以降GDPが急速に伸びているが、この推移がバブル経済の実態で、異常状態とも言える。

バブル経済が崩壊した1990年のGDPは、3兆520億ドル(約323兆円：106円/ドル換算)であるが、2002年には約9,397億ドル(約99兆6,000億円：106円/ドル換算)も大幅に付加していることも再認識する必要がある。すなわち、バブル経済期間が異常状態であり、最近になってようやく正常に戻りつつある段階と考えられないであろうか。問題は、グローバル化の中で、周辺国を含めた各国との比較において競争力が衰えつつあることを理解しなければならない。

この間の体力の衰えが、逆に経営方針として闇雲にコストダウンを進める背景を生み、

結果的に「品質重視」の経営姿勢を崩した可能性があり、最近の不祥事などもこの遠因と思われる。

#### 【先進国の仲間入りをする韓国のGDP推移】

一方、韓国はGDPが一人あたり1万ドルを超えて経済的先進国の仲間入りを果たしつつあり、国民生活にも経済的な余裕が生じてきていると考えられる。したがって、これからは工業生産品も高付加価値化に向かってさらに進展して行く基盤ができたと考えるが、完全に日本企業の競争相手として立ちはだかってくることは間違いのない事実であろう。<sup>(\*)</sup>この傾向は、既にエレクトロニクス産業では顕著になってきており、日本としては早急に新たな競争優位性を確立しなければならない段階にきていると判断する。

#### 【参考文献】

(\*) 1) 東洋経済統計月報 2004年1月号より編集

#### 【中国のGDP上昇と就業者問題】

中国のGDP総額は、1995年以降急速に伸びて、現在では世界第7位を占める経済大国になってきたが、反面一人あたりのGDP平均額はわずか1000ドル弱であり、未だ最貧国に相当する低いレベルにある。(なお、2003年は、1000ドルを越えて、順調に伸びている。)しかし、海外への観光客数は年間 約30%も伸びるなど、経済発展地域と内陸部の地域格差が非常に拡大していることが予想され、過去の統計では推し量れない状況が出てきている。また、GDPの伸びと並行して、貿易黒字が増加しているが、一方で下表に示すように就業者の伸び率との間に格差が生じてきている。

期間：年	就業者伸び (A)	実質GDP伸び (B)	弾性値 (A/Bの伸び)
1979~1989	0.03	0.09	0.31
1990~2000	0.01	0.10	0.11

就業者：単位 100万人

実質GDP：10億元 (1995年ベース)

出典：IMF, IPS 中国統計年鑑

作成：内閣府経済社会総合研究所 総括政策研究官 原田 泰氏

(2003年12月26日 東海大学 日本～雲南省昆明理工大学 ジョイントミーティング資料)

特に、1979からの10年間に対して、1990年からの10年間を比較した場合、実質GDPの伸び率に対する就業者の伸び率の弾性値に乖離が生じている。すなわち、経済の伸長状態に比べて、就業者が増えておらず、相対的失業者数が増えていることは否めず、原田氏はこの点を強調している。また、労働人口の余力は膨大に存在すると言われており、このような状況から推察すれば、マクロ的にはコスト上昇の傾向は考えられず、生産基地としての海外からの直接投資の増加は今後とも続くことが予想される。しかし、失業者の増大と資産格差の拡大による経済的なアンバランスが生じてきていると考えられ、社会的な安定性が揺らぎ始める可能性も懸念されている。

また、貿易黒字による外貨準備高は、4,030億ドル (2003年12月) とアジア地域で

第2位を占めており、対米国貿易の大幅な輸出超過額から為替の変動相場制への移行による通貨切り上げか、就業者数の増加を図るための内需投資の選択に迫られることは避けられないであろう。

以上から、日本では低付加価値な汎用製品については、さらに生産工場の移転が、今後とも続く可能性が高く、産業の空洞化現象はさらに強まろう。したがって、日本国内への逆輸入も増加し、マクロ的な視点では製品の国内価格の上昇は発生せず、デフレーションが定着すると思われるため、現状の失業率低下も期待できないと考える。

1997年にタイのパーツ危機に端緒を發したアジア通貨危機は、アジアでは韓国やインドネシアが巻き込まれ、その後ロシアやブラジルなどに波及したが、結果的にIMFや日本の支援で一部の国では危機は終焉したが、このように経済のグローバル化が進行している。当時、タイおよび韓国などは、90年代からの経済成長を背景に、間接資金による短期的な資金調達に依存してきたが、中国は国家政策により外資流入を制限する一方で、設備投資を主体とした直接的投資に重点を置いていたため、アジア通貨危機を免れた。その結果、上海地区を中心にめざましい経済発展を続けているが、土地などの不動産を中心にかなりバブル状態が生じ始めていることはマスコミなどで指摘されており、金融機関の抱える不良融資が問題化しつつある。

日本では、製品価格のデフレ現象が問題視されてきたが、この原因は中国製品の急激な輸入増によると言われてきたが、必ずしも明確になっていない。現在、日本および欧州が価格デフレ（デフレーション）に陥っているが、米国は中国からの輸入額が最大化しているにもかかわらず価格デフレは起きていないと言われている。一般に、中国のデフレ輸出の脅威を否定する回答として、日本の全輸入額48兆円のうちで中国製品は7兆円を占め、GDP約500兆円に対してわずか1.4%に過ぎず、針小棒大に言われ過ぎているとの反論がある。

しかし、日本企業が生産部門の高コスト構造を転換することを目的として、中国を初めとした東南アジア諸国へ工場や技術移転などを進め、結果的に現在の実態を潜在的に助長したとも言え、筆者は第三国間貿易をも考慮したブーメラン効果が強く影響していると想定している。

なお、上記の就業者数の伸び率の弾性値や一人あたりGDP、またFTA（自由貿易協定）による輸入関税の撤廃を考えれば、日本として輸出依存の景気回復は予想され、総体的に製品価格は二分化されるが長期的にデフレーションが続くと考えるのが妥当であろう。したがって、過去から説明されてきたデフレ（需要と供給のアンバランス）とは本質的に原因が異なっていることが考えられるが、真の究明は非常に難しくなっている。

【参考文献】 国際貿易投資研究所 国際比較統計 2003年8月27日  
東洋経済統計月報 2004.01.

## 2. 4. 企業経営に大きな負荷を与える他の外部環境

以上で示した外部環境以外として、現在、世界的な規模で、FTA（自由貿易協定）の締結が促進されており、東南アジア地域でも早期の発足が期待されている。

資源の乏しい日本は、基本的には自由貿易を尊重する立場が必要にもかかわらず、現実には農業製品問題が律速条件となり、かなり後退した意見が大勢を占めている。しかし、この課題は、グローバル化のなかでは避けられない重要な政策であり、早晚俎上にのぼってくるであろうが、各業界への影響は必ずしも明確になっていない。

この原則の主旨を考慮すれば、功罪両面が考えられるが、企業には非常に大きな経営課題として影響を与えてくるであろう。特に、生産基地は、最適な魅力度を備えた地域に分散化が促進されることは疑念のない課題であり、その意味ではさらに空洞化が促進される産業もかなり出てくるであろう。

また、“地球環境問題”への対応や“米国におけるソフト産業の空洞化現象”など、経営に影響を与える多くの外部環境が考えられるとともに、新たに発現する可能性があり、グローバル化した競争市場において、企業は新たな“持続的な競争優位性”の構築に迫られていることは間違いの無い事実であろう。

日本が現在のGDPを維持し、また国民生活を安定して行くためには、国内での企業の存続性を高めなければならず、周辺国との競合を考えれば現状に安住した状態にはないと考えられる。

従来と同様に、価格競争を行っている製品などの“目で見える競争優位性”は、その価値を徐々に失って行くことは必定であり、早急に“見えざる資産”の創出が促進される経営環境を築くことが重要となろう。

### 3. 国内における企業業績の現状

各産業界の代表的な企業30社について、1998年3月期から2003年3月期の6年間にわたる財務諸表のなかで、単独決算を主体に調査した。

**【参考文献】**以下の資料は、すべて次の文献データを使用した。  
 会社年鑑（日本経済新聞社）1998～2003  
 日経経営指標（日本経済新聞社）2002～2004

#### 【調査した対象企業】

産業分野	企業名
自動車	トヨタ自動車、本田技研、日産自動車、三菱自動車
電機	松下電器産業、日立製作所、ソニー、日本電気、セイコーエプソン
精密	キャノン <sup>(*)</sup> 、リコー
化学	三菱化学、住友化学、三井化学
ゴム、家庭用品	ブリヂストン <sup>(*)</sup> 、花王
鉄鋼・窯業	新日本製鐵、住友金属工業、旭硝子
食品	味の素、キリンビール <sup>(*)</sup> 、アサヒビール <sup>(*)</sup>

製薬	武田薬品、三共
繊維	東レ、帝人
建設、その他	王子製紙、三菱重工、鹿島建設、大成建設

注（\*） 12月末決算、他は3月末決算

以下の表には、企業名について略名を用いる

#### 【調査項目】

下記の項目および分析比率は公表値を加工して使用

##### ■単独決算

売上高、営業利益および売上高営業利益率、経常利益、当期利益、粗付加価値額、ROA  
 研究開発費および売上高研究開発比率、棚卸資産回転日数、労働分配率  
 貸借対照表：総資本、総資産  
 社員数、平均賃金（年額）

##### ■連結決算

売上高、営業利益

### 3. 1. (単独) 売上高および営業利益から見た業績変化

景気回復の兆候を探るために、1998年から2003年までの業績の推移をもとに、下記のように分類した。

#### 3. 1. 1. 2003年の実績について、1998年を基準とした比率

##### 【売上高】

まず、売上高について、2003年度の単独業績について、比較した結果を次表に示す。

変化率	企業名
20%以上	三井化学
10～20%	トヨタ、武田薬品、リコー、キャノン
0～10%	アサヒビール、味の素、住友化学、ソニー、日産、ホンダ
-10～0%	鹿島、花王、ブリヂストン
-20～-10%	大成、三菱重工、三共、キリンビール、新日鐵、松下電器
-20%以下	王子製紙、帝人、東レ、旭硝子、住友金属、三菱化学、日本電気、日立、三菱自動車

(注)  ：売上高は上昇しながら、営業利益が減少した企業 および逆状態の企業

20%以上の上昇を示す一方で、20%以上も減少した処もあり、プラス変化した企業数

は11社で、マイナスは18社もあるが、合繊メーカー2社が揃って低下した以外は産業分野に偏りがあるとは思われず、比較的個別企業の実力と判断される。したがって、この数値だけで全体的な景気回復の兆候を推定できないが、有力な企業が相反する業績を示していることから、経済規模が漸増しながら全体が底上げをするような、穏やかな経営環境にはないと推察される。

また、7年間で最大20%の変化は年率で約2.6%に過ぎず、年率では決して高い伸び率ではなく、やはり経済的な停滞が影響してきたと思われる。ただ、かつて日本経済を支えてきた多くの企業が、著しい低落を示していることから、これらの企業の市場や製品の魅力度に大きな変化が生じていることが窺われる。

#### 【営業利益】

変化率	企業名
20%以上	武田薬品、花王、リコー、キャノン、松下電器、日産、トヨタ、
10~20%	大成、キリンビール、日立
0~10%	味の素
-10~0%	三菱重工、アサヒビール、三菱化学
-20~-10%	王子製紙、三井化学
-20%以下	帝人、東レ、三共、旭硝子、新日鐵、住友金属、住友化学、日本電気、ソニー、ホンダ

(注) 三菱自動車(1998年度は営業利益赤字)のため除く

■: 売上高は上昇しながら、営業利益が減少した企業 および逆状態の企業

企業単独の経営実態を評価するために、事業業績を反映する営業利益について比較した。

三井化学、ソニー、ホンダ、住友化学、アサヒビールは、売上高の上昇に比べて営業利益の低下が激しく、要因として商品の魅力度の低下や、限界利益の確保(安値販売、リベート販売、輸出増大)を優先した販売を行ったか、社内的な混乱が生じていることが想定される。逆に、売上高が減少しながら、営業利益が上昇した松下電器、大成、キリンビールなどは、事業の集約化やリストラによる合理化効果を図ったものと思われる。しかし、景気回復の真の姿として、売上高と営業利益がともに上昇する状態で判断すると、武田薬品、花王、リコー、キャノン、トヨタ、日産の5社に過ぎないが、前4社は嘗てから経営力について定評があり、特に景気回復の兆候と見なすには、疑問があろう。

ただ、日産は、1998年からの破綻状態を、2001年を境に急速に営業利益を改善してきており、多分に強力な経営力とともに景気回復の波に乗りつつある姿とも言える。

#### 【営業利益率】

変化率	企業名
5%以上	日産、ブリヂストン、武田薬品
3~5%	キャノン、花王、



0～3%	トヨタ、松下電器、日立、リコー、味の素、キリンビール、帝人、王子製紙、三菱重工、鹿島、大成
-3～0%	ホンダ、日本電気、三井化学、住友金属、旭硝子、アサヒビール
-5～-3%	住友化学、東レ、新日鐵
-5%以下	ソニー、三共

三菱自動車（1998年度は営業利益赤字）のため除く

営業利益率が3%以上も改善した企業は、積極的に経営改革を推進した成果と考えられるが、反面利益率が悪化した多くの有力企業もあり、経済環境にかかわらず国内事業について相対的な競争力が二分化しつつあると推測される。すなわち、製品の魅力度の変化以上に、経営の舵取りの影響が大きく発現した状態と判断する。

ただ、営業利益総額と営業利益率が低下した企業は、基本的には製品の競争力が低下していると思なせよう。

### 3. 1. 2. 2001年を基準とした2003年の比率

#### 【売上高】

変化率	企業名
20%以上	三井化学、鹿島
10～20%	トヨタ、ホンダ、日産、住友化学
0～10%	アサヒビール、味の素、ブリヂストン、リコー、キャノン、武田薬品、エプソン
-10～0%	大成、キリンビール、新日鐵、花王、ソニー、松下電器
-20～-10%	三菱重工、王子製紙、東レ、三共、住友金属、三菱化学、日立、三菱自動車
-20%以下	旭硝子、日本電気、帝人

#### 【営業利益】

変化率	企業名
20%以上	三菱重工、キリンビール、味の素、三菱化学、キャノン、日産、ホンダ、トヨタ、
10～20%	武田薬品、リコー
0～10%	花王、ブリヂストン
-10～0%	
-20～-10%	三共、アサヒビール
-20%以下	大成、鹿島、王子製紙、帝人、旭硝子、住友金属、新日鐵、三井化学、住友化学、日本電気、ソニー、日立、松下電器

三菱自動車（2001年度は営業利益赤字）のため除く

【営業利益率】

変化率	企業名
5%以上	武田薬品
3～ 5%	日産、トヨタ
0～ 3%	三菱重工、帝人、東レ、キリンビール、味の素、花王、ブリヂストン、三菱化学、リコー、キャノン、ホンダ、エプソン
-3～ 0%	大成、鹿島、王子製紙、三共、アサヒビール、旭硝子、住友金属、新日鐵、三井化学、住友化学、日本電気、日立、松下電器
-5～- 3%	
-5%以下	ソニー

三菱自動車（2001年度は営業利益赤字）のため除く

上記の売上高や営業利益は、1998年との対比結果に比べて、一部の企業に変化は見られるが、あまり大差は無い。

しかし、営業利益率については▲5%以下の企業が減少しており、各企業とも経営改善に努力している実態は判明したが、全般的な底上げは見られない。したがって、1998年から2000年まで、ほとんど経済的な回復状況にはなかったと考えられる。

この結果で、ソニーについては低迷したまま全く改善されていない状況にあり、2000年以降に急激に業績が悪化したことは、製品の魅力度の低下とともに、いわゆる「ソニー神話」を築いてきた競争優位性が失われつつあると考えられる。

3. 1. 3 連結業績に対する単独業績の割合

【売上高】

比率	1998年	2003年
70%以上	日本電気、三井化学、花王、新日鐵、味の素、キリンビール、武田薬品、アサヒビール、三共、王子製紙、三菱重工、鹿島、大成	花王、エプソン、大成、鹿島、三菱重工、三共、武田薬品、アサヒビール、
60～70%	トヨタ、三菱自動車、松下電器、三菱化学、住友化学、住友金属、旭硝子	三井化学、キャノン、キリンビール、味の素、新日鐵
50～60%	ホンダ、日産、キャノン、リコー、東レ、帝人	トヨタ、日産、住友化学、日本電気、松下電器、王子製紙、住友金属
40～50%	日立	ホンダ、三菱自動車、リコー、旭硝子
30～40%	ソニー、ブリヂストン	ブリヂストン、三菱化学、ソニー、日立、東レ
30%以下		帝人

単独売上高が50%以上の企業数は、1998年に比べて2003年が減少して、当然のことながら50%以下のところが増えている。これらがすべて、海外事業の展開や工場の移行による結果と言えないが、自動車産業やエレクトロニクス産業など、過去から海外事業や工場移転を積極的に展開している企業が多い。一方、70%以上の企業は、国内向けの製薬や建設、家庭用品、ビールなど内需型産業が多く、かなり明確に選別されていると考えられる。

【営業利益】

比率	1998年	2003年
70%以上	トヨタ、キリンビール、アサヒビール、王子製紙、武田薬品 (92.1%) 三共 (156.2%)、三菱重工、新日鐵 (101.0%)、日産 (102%) 三井化学 (95.5%)、花王 (96.6%) 住友金属 (91.0%)、鹿島 (128%)	日立 (100%)、大成、鹿島、三菱重工、王子製紙、三共 (101%)、武田薬品、アサヒビール (101%)、味の素 (161%)
60~70%	三菱化学、帝人、大成	トヨタ、ブリヂストン、住友金属、新日鐵
50~60%	日本電気、キャノン、リコー、住友化学、	キリンビール
40~50%	ホンダ、東レ	
30~40%	味の素	
30%以下	松下電器 (3.7%)、日立 (22.3%) 旭硝子 (20.8%)、ソニー (19.5%)	ホンダ (21.0%)、帝人 (24.9%) 東レ、旭硝子 (7.8%)、

三菱自動車 (1998年度：営業利益は赤字) は除く  
ソニー (2003年) は単独営業利益が赤字のため、除外する

営業利益については、1998年はまだ単独業績の比重が大きく、多くの企業が連結売上高比率に比べて営業利益的には単独利益に依存した状態になっている。すなわち、国内単体の事業動向に大きく依存していた状態で、必ずしも海外事業は収益的にもまだ魅力に乏しかったと言えないか。しかし、2003年にはかなり変化した状態が窺われ、海外事業などが収益を得る構造に転換していると見られる。

以上から、海外事業への力点の移動がかなり行われているが、今後はその速度が加速されると予想する。これに伴って、国内事業の空洞化が促進することは間違いのない事実であろう。

### 3. 1. 4. 棚卸資産回転日数

【棚卸資産回転日数】の改善率（対1998年）

改善率	企業名
70%以上	ソニー
50~70%	大成、鹿島、三井、武田薬品、花王、リコー、キヤノン、松下電器
30~50%	三菱重工、味の素、ブリヂストン、日本電気、日立、三菱自動車、日産、ホンダ、トヨタ
0~30%	王子製紙、帝人、アサヒビール、旭硝子、住友金属、新日鐵、三井化学、エプソン、キリンビール
増加	東レ

2000年度を境に、これらの上場企業は、国際会計標準に準拠した決算報告が義務づけられており、この重要項目にキャッシュフロー会計があり、各企業はキャッシュを捻出するために、様々な企業努力を行っている。しかし、上述の売上高や営業利益の結果から、1998年から6年間は、大半の企業にとって事業を拡大できる様な好環境には無かったことが想定され、事業の根幹をなす営業キャッシュフローを増大するには非常な努力を行っていると考えられる。

その一策として、棚卸資産回転日数の削減は非常に有効な手段であるが、簡単には実行できない場合が多い。この効果は、単に総事業資金の減少によるキャッシュの増加だけでなく、生産リードタイムの短縮化や顧客満足度を向上する新製品開発の動向を知る手がかりになり、経営努力を判断できる。

調査の結果、やはりすべての企業において、棚卸資産回転日数の削減に取り組んでいることが判明したが、1998年に比べた改善率が30%以上に及んでいることは、まさに驚嘆される。

特に、ソニーについては70%以上と驚異的な改善がなされているが、恐らくデッドストックの除却処分なども含まれていると想定されるが、各社とも必死に改善している努力が窺われる。

### 3. 2. 雇用環境の変化

#### 3. 2. 1 社員数の削減率

【社員削減率】（1998年に対する比率）

社員削減率	2001年	2003年
50%以上		王子製紙、帝人、三菱自動車
40～50%		住友金属、三菱化学
30～40%	王子製紙、三菱化学	武田薬品、日本電気、日立
20～30%	武田薬品、住友金属、三井化学、日立、三菱自動車、日産	大成、鹿島、キリンビール、味の素、旭硝子、新日鐵、三井化学、ソニー、日産
10～20%	大成、鹿島、帝人、アサヒビール、花王、キリンビール、旭硝子、新日鐵、日本電気、ソニー	三菱重工、東レ、三共、住友化学、花王
0～10%	三菱重工、三共、味の素、ブリジストン、住友化学、松下電器、トヨタ	アサヒビール、ブリジストン、ホンダ、トヨタ
増加	リコー、キャノン、ホンダ	リコー、キャノン、松下電器、

雇用環境を調査した結果、1998年を基準とした2001年、2003年の社員数は、大半の企業が大幅に削減していることが判明した。また、2001年に比べて2003年の削減率はさらに増大しており、2001年から2003年の期間は、まさにリストラの嵐が吹き荒れた年月であったと推定される。これらの削減数が、すべて解雇につながっているわけではなく、分社化や他社への出向などにより相当の人数が吸収されてきたと考えるが、社員にとっては受難の時代であり、一方で経営への不信感や求心力の欠如などが潜在的に生じていることが考えられ、今後は企業や社会生活に多大な影響を与えることが懸念される。

以下に、具体的に数値を示す。

社員数の削減による業績変化(1)

項目	年	三菱自動車	日立製作所	ソニー	日本電気	三菱化学	新日本製鐵	帝人	王子製紙	鹿島建設
社員数	1998	27,324	70,375	21,559	39,584	11,973	22,560	6,303	14,044	13,588
	1999	26,749	66,046	21,308	38,791	10,950	21,414	6,050	13,563	13,210
	2000	22,666	58,739	19,187	37,078	8,775	19,816	5,636	9,481	11,664
	2001	21,076	54,017	18,845	34,878	8,144	18,918	5,216	8,488	11,143
	2002	18,498	48,590	17,090	31,922	7,853	17,370	4,410	7,546	10,761
	2003	13,258	42,375	17,159	24,175	6,320	16,481	2,938	6,645	10,380
削減数(1998-2003年)		14,066	28,000	4,400	15,409	5,653	6,079	3,365	7,399	3,208
比率(削減数/1998年)		51.5%	39.8%	20.4%	38.9%	47.2%	26.9%	53.4%	52.7%	23.6%
売上高:単独	1998	2,500,614	4,078,030	2,406,423	4,075,656	1,051,637	2,205,019	319,780	967,693	1,512,803
	2003	1,877,276	3,112,411	2,526,264	2,781,436	674,614	1,789,706	127,395	695,786	1,458,086
	増減率(対1998)	-24.9%	-23.7%	5.0%	-31.8%	-35.9%	-18.8%	-60.2%	-28.1%	-3.6%
営業利益:単独	1998	▲ 15,512	46,784	101,344	105,169	27,977	183,684	17,620	47,776	29,842
	2003	50,123	53,741	▲ 136,644	24,890	28,012	92,279	8,770	42,409	31,085
	増減率(対1998)	-423.1%	14.9%	-234.8%	-76.3%	0.1%	-49.8%	-50.2%	-11.2%	4.2%

注:三菱自動車:営業利益(1998年)がマイナスのため、増加率がマイナス表示になる。

この表でわかるとおり、多くの産業界の主要企業が、軒並みに大幅に社員数を削減しており、まさにリストラの嵐であったことがわかる。これらのうちで、かなりの企業が分社化を進めており、すべてが解雇されている訳ではないが、現在も厳しい経営環境にあることは推察される。

さらに、売上高の減少もさることながら、営業利益率の改善が進んでいない企業も多い。以下に、社員の削減による人件費（固定費）の削減総額の推定値を示す。

【人件費削減額】1998年との差異から推定

削減総額	企業名
1,000億円以上	日本電気、日立
500～1,000億円	三菱自動車、日産
300～500億円	三菱重工、王子製紙、武田薬品、住友金属、新日鐵、三菱化学、ソニー、トヨタ
100～300億円	大成、鹿島、帝人、キリンビール、旭硝子、三井化学
100億円以下	東レ、三共、アサヒビール、味の素、花王、ブリヂストン、住友化学、ホンダ

注：公表されている「社員の平均賃金」を基準に試算した。

この試算表から、多くの企業が年間で100億円以上の固定費の改善を行っているとは推定され、経営体質を筋肉質に転換しようとした経営方針は理解できる。しかし、これらの効果が営業利益として必ずしも反映していないだけでなく、逆に大幅に減少させている企業もある。この評価項目のみで、経営方針全体を理解することは難しいが、多くの企業が戦略として「選択と集中」による経営効率の向上を図りながらも、あまり効果を上げていたとは言えない。

基本的に、経営力に大きな弱点があることを示唆していると考えられる。さらに、ソニーは、営業利益が大幅に減少し、赤字計上となり、経営力の低下が著しく進行していると判断する。原因は不明であるが、ブランド力を支えてきた「魅力的な商品開発」が進んでいないことが想定されるとともに、海外展開に集中する余り国内事業が墓穴を掘り始めていることも想定される。

社員数の削減による業績期変化(2)

項目	年	トヨタ	花王	味の素	武田薬品
社員数	1998	69,753	6,875	4,450	9,831
	1999	67,912	6,754	5,070	9,139
	2000	65,290	6,086	4,421	8,025
	2001	66,005	5,761	4,166	7,656
	2002	66,820	5,744	3,789	6,870
	2003	65,551	5,717	3,549	6,220
削減数(1998-2003年)		4,202	1,158	901	3,611
比率(削減数/1998年)		6.0%	16.8%	20.2%	36.7%
売上高:単独	1998	7,769,486	673,819	613,102	640,094
	2003	8,739,310	661,747	645,873	759,968
	増減率(対1998)	12.5%	-1.8%	5.3%	18.7%
営業利益:単独	1998	559,729	64,947	19,528	104,706
	2003	861,323	94,454	21,001	263,814
	増減率(対1998)	53.9%	45.4%	7.5%	152.0%

一方、上記のうち、特に興味深い結果は「トヨタ」および「花王」、「味の素」、「武田薬品」の4社の企業行動であり、詳細を下記に示す。

この4社は、経済界では有数の優良企業で、長期に亘って好業績を続けているが、同様に継続して社員数を削減していることについて脅威に感じる。

これら4社の特徴は、社員数を削減しながら、売上高お

よび営業利益を拡大している事にある。

特に、トヨタ、花王、武田薬品の3社は圧倒的に営業利益を拡大しており、経済環境の厳しかった6年間で、さらに労働生産性を伸張させ、不況にも強い筋肉質の経営構造を築いたと言えよう。

また、共通することは、既述したように連結営業利益に対する単独営業利益比率が60%以上を示すとともに、売上高に対する連結営業利益率も非常に高く、基本的に付加価値が高く、競争力の高い商品展開をしていることが想定される。すなわち、商品開発力とともに、経営力の強さも持っており、今後日本企業の進む方向を示唆していると考えられる。

### 3. 2. 1. 労働分配率

【労働分配率】2003年度

分配率	企業名
70%以上	鹿島、松下電器、三菱自動車、ソニー（120%以上）
60～70%	大成、三菱重工、旭硝子、日立、ホンダ
50～60%	帝人、東レ、味の素、住友化学、日本電気
40～50%	キリンビール、新日鐵、三井化学、三菱化学、リコー、エプソン、日産、トヨタ
40%以下	王子製紙、三共、武田薬品、アサヒビール、キャノン、住友金属、花王、ブリヂストン

メーカーの場合、将来性への投資余力などを考慮して健全な企業の労働分配率は50%以下が望ましいと言われているが、強いて言えば60%以下が許容限界である。

しかし、2003年において60%を超えている企業も多く、それらはまさに危機的な状態にあると言える。特に、ソニーは120%以上と、付加価値以上の総額人件費を抛出しており、この数値から推察すれば、単独業績に関して言えば企業としての存続能力を有していない。

電機業界の雄であった、松下電器、日立、ソニーなどが、軒並みに60%以上の労働分配率を示しており、総額人件費の大きさだけでなく、業界の利益体質そのものが崩壊し始めていると考えられる。単に、社員数の削減や人件費の削減だけでなく、製品の付加価値の減少すなわち製品の魅力度が大幅に低下しており、単にブランドのみで維持できる時代ではなくなってきていることを感じさせる。これらの企業が復活するには、総額人件費を30～50%以上削減する必要があるが、根本的な経営改革が行われなければ、日本の経済界に危機的な状態が生じてこよう。

一方、労働分配率が50%以下の健全な企業も多く、不思議なことにかつての重厚長大の素材産業の多くがこの領域にある。これらの企業は、一足先に生産合理化を徹底的に行うとともに、一般管理費や営業費の削減も、実施してきたことが効果に現れていると考えられるが、現状では輸出効果が推測される。自動車産業も、トヨタ、日産の労働分配率が低く、非常に健全な経営を維持しているが、反面三菱自動車は70%と高く、経営構造改革はまだ途上段階にある。

### 3. 3. 総括

以上を総括すると、過去6年間は非常に厳しい経済環境にあったといえ、各企業とも必死に改革を進めているがその道はなお厳しく、今回の調査期間では、日本経済の景気回復は、企業によってまだら模様の状態にある。

特に、かつて日本経済を支え、輸出においても花形であった電機やエレクトロニクス産業が、総じて厳しい環境にあり、企業によって国内は危機的と言える状況に陥っている。世界的にも著名な「ブランド」を構築してきた企業がこの様な状況にあることは、この産業が世界的に地盤変動を起こしている可能性が窺われるが、これからの動向が注目される。

既に「家電製品」や「デジタル製品」については、世界的な競争が始まっており、商品の差別化が非常に難しくなっていることはよく知られているが、企業の淘汰も遠からず生じてこよう。

一方、今回の調査において、日本の進むべき方向を示唆する企業が窺われたことは、非常に幸いであったが、結局は『付加価値が高く、魅力のある競争優位な製品開発』を進めなければ、現在の賃金体系で雇用を維持し続けることは非常に難しいと考える。

## 4. グローバル経済下における日本企業が存続する道

### 4. 1. 研究開発は付加価値を生み出しているか

上述したように、グローバル化した市場において日本企業が存続して行くには、付加価値の高い、差別化された製品開発を進める必要があるが、この実施状況を探るために、各社の研究開発費に着目して調査した。

#### 4. 1. 1 研究開発費の動向

“研究開発は何のために行うのか？”という単純な質問に対する回答は、一体何だろう。

基本的には、新製品を開発し、それを顧客に提供することにより、新たな利益の源泉を得て、さらに事業を拡大して行くことにほかならないであろう。

日本を代表する「トヨタとソニー」の2社について、売上高・研究開発費率と売上・高営業利益率を比較した。

1998年から2003年まで、トヨタは常に営業利益率の方が研究開発費率より数%も上回っており、投資効果はかなり高いレベルにあると言える。しかし、ソニーの場合、1998年は若干ながら営業利益率が上回ったが、それ以降は研究開発費率が上回り、研究開発費の投資効果が非常に低い状態にある。また、ソニーは営業利益率が2000年を初めとして赤字に陥っているが、研究開発費が全く成果を産んでいないだけでなく、業績を圧迫しているとも言える状況で、研究開発費を削減して利益に繰り入れた方が、逆に効率が高くなり、「ソニ神話」が低落している。

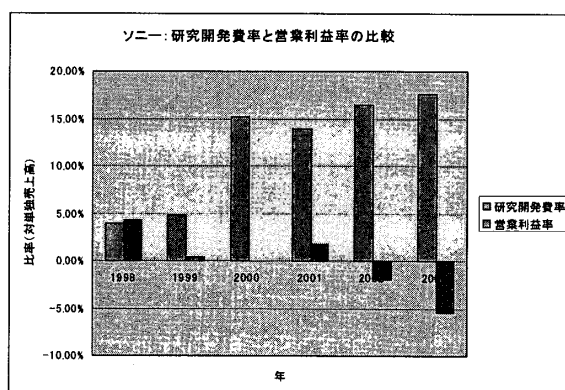
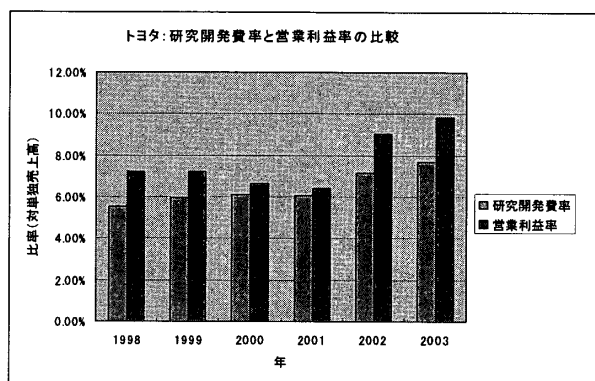
ただ、研究開発費の構成は、人件費と経費の単純な分類だけでなく、全社研究や事業部研究費、また単体事業や連結事業への寄与率などを分類しなければ、実際には明確な投



資効率は判断できない。特に、研究開発部門を本体に集約している場合は、単独事業への寄与率と連結事業への寄与率を分類しなければ、単独業績に負担が多くなり、研究効率を見誤ることになる。

売上高・研究開発費率と売上高・営業利益率の比較（1）

	トヨタ		ソニー	
	研究開発費率	営業利益率	研究開発費率	営業利益率
1998	5.51%	7.20%	3.86%	4.21%
1999	5.95%	7.22%	4.86%	0.30%
2000	6.12%	6.64%	15.21%	▲0.11%
2001	6.07%	6.41%	13.86%	1.68%
2002	7.15%	9.04%	16.38%	▲2.00%
2003	7.68%	9.86%	17.54%	▲5.41%



さらに、海外事業を展開している場合は、海外からの委託研究や技術指導料（営業外収益）としてのフィードバックなども考慮しなければ、真の効率はでない。特に、ソニーの場合は、連結売上高に対する単独売上高は30%台にあり、さらに実態を調べる必要があろう。

同様に、他社の投資状況を下記に示す。

売上高・研究開発費率と売上高・営業利益率の比較（2）

年	営業利益率の方が高い企業名	研究開発費の方が高い企業名
1998	トヨタ、ソニー、住友金属、新日鐵、キリンビール、アサヒビール、三井化学、住友化学、花王、鹿島、大成、三菱重工、王子製紙	ホンダ、三菱自動車、日立、味の素 日本電気、キャノン、リコー、三菱化学、旭硝子、東レ、帝人
2001	トヨタ、松下電器、花王、住友金属、新日鐵、ブリヂストン、王子製紙、キリンビール、アサヒビール、鹿島、三井化学、三菱重工、大成	ホンダ、日産、三菱自動車、旭硝子、日立、ソニー、日本電気、味の素、キャノン、リコー、三菱化学、住友化学
2003	トヨタ、日産、キャノン、花王、住友金属、新日鐵、ブリヂストン、キリン、ビール、アサヒビール、武田薬品、王子製紙、三菱重工、鹿島、大成、	ホンダ、三菱自動車、松下電器、日立、ソニー、日本電気、味の素、リコー、三菱化学、住友化学、帝人、三井化学、旭硝子、三共、東レ

本結果で、すべてを判断するのは問題があるが、各企業の経営姿勢が窺える。

全般的な傾向として、業績の優れた企業ほど当然のことながら営業利益率が高く、研究効率を重視していると判断する。業績が悪化した企業でも、営業利益以上に研究開発費を投資している処も多く、必死に新製品開発を期待している姿と見るべきであろう。しかし、逆に見れば、研究投資効率をもっと考慮すべきでは無かろうか。したがって、テーマや成果の評価方法について、再考する必要性があるように感じるとともに、MOTのあり方を再検討すべきであろう。<sup>(\*)</sup>

ただ、一部はバランスシートを改善するために、研究開発費を削減して営業利益に繰り入れている企業がないとは言えないが、全般的に研究開発戦略の希薄さが感じられる。

次に、具体的に研究開発費の投資額に対して得た営業利益の比率を下記に示す。

【研究開発費に対する営業利益の比率】（2003年）

比率	企業名
300%以上	王子製紙、大成、アサヒビール、住友金属
100~300%	鹿島、武田薬品、キリンビール、花王、ブリヂストン、キャノン、日産、トヨタ
80~100%	三菱重工、三共、新日鐵、リコー
60~80%	味の素、三井化学
40~60%	三菱自動車
40%以下	帝人、東レ、旭硝子、住友化学、三菱化学、エプソン、日本電気、ソニー、日立、松下電器、ホンダ

比率が300%以上と、研究開発費投資効率が非常に高い企業があるが、大成（土木・建設）を除けばすべて装置産業であり、事業の特質がよく表れている。また、100%以

上の中で、組み立て産業としては、トヨタおよび日産しかなく、電機・エレクトロニクス産業の企業が含まれていない。明らかに、この分野の研究開発費の投資効率が非常に低下しており、産業が構造不況の傾向を示していることが懸念される。松下電器の経営トップが、20世紀型の規模の経営から脱却するために、過去のビジネスモデルについて「破壊と創造」を強調し、「超・製造企業」にシフトすることを表明しているが、まさに転換期にあることを如実に示している。<sup>(\*)2)</sup>

### 【参考文献】

(\*)1) 「最新技術評価方法」 寺本、山本 他 日経BP社

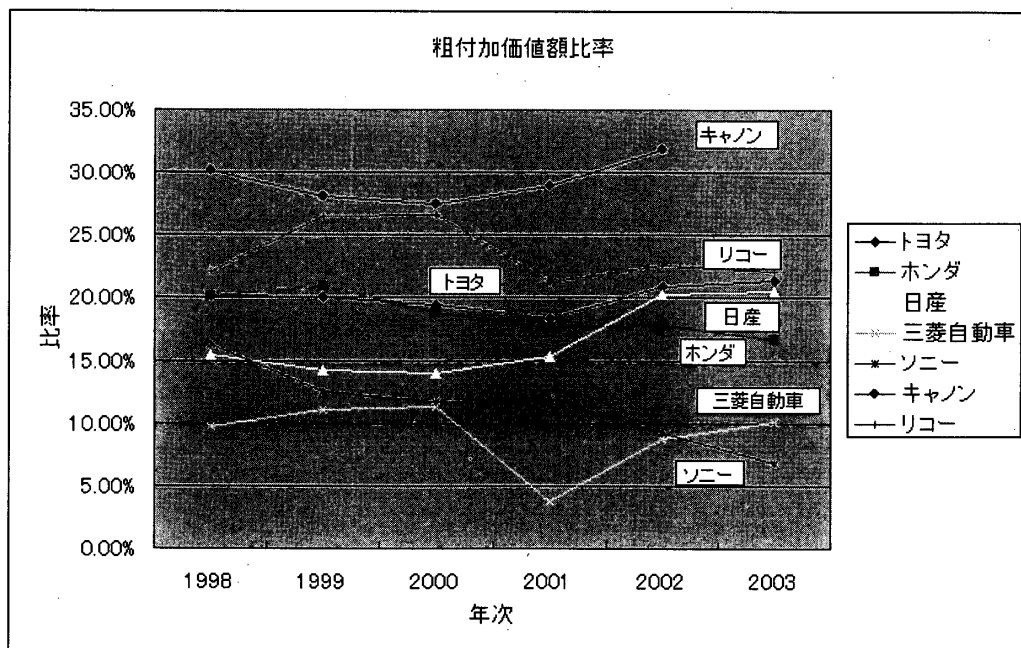
(\*)2) 日経ビジネス 2004.01.19.

本件は、今後改めて別の角度から研究を進める予定である。

#### 4. 1. 2. 粗付加価値に対する研究開発費率

粗付加価値額は、事業活動の基本的な成果であり、その中に研究開発費の相当分が含まれており、研究開発費の源泉とも考えられる。すなわち、事業の魅力度を、一面で評価していると考えられるために調査した。

一部の企業について、売上高に対する粗付加価値額比率を下記に図示する。



その結果、キャノンは30%を上回り、非常に高付加価値型の事業を行っているとともに、さらに上昇傾向にあり、日本では特異なx企業になりつつある。リコーもキャノンと並ぶ有力企業と言われてきたが、徐々に低下傾向を示しており、戦略的な再考が必要になってきていると考える。

トヨタは、企業規模が巨大だけでなく2001年以降徐々に上昇傾向を示しており、高付加価値型の企業を志向していると考えられ、研究開発投資効率も向上し企業はさらに飛躍をして行く基盤が整っている。

日産は、2000年を境に急速に向上してきたが、2002年にトヨタと同程度の粗付加価値率にまで飛躍したが、2003年にほぼ頭打ちの傾向が見られ、これからが研究開発力を含めて、改革による本領が見えてくると思われる。

一方、ホンダ、ソニーは低落傾向にあり、特にソニーの低下が著しいが、両者は既に単独売上高の比率が50%を切るとともに、単独営業利益もホンダは20%と小さくなっており、既に国内企業と呼べる状態ではなくなりつつある。

この粗付加価値率で見ると、新製品開発力との相関性が窺われる。

#### 4. 2. 企業価値の増殖

バブル経済が崩壊後、企業業績が悪化し株価も急速に落下したが、この場合によく「企業価値」が喪失したから「株価」が低下したなどと、一般的に使われてきた。上述のように、デフレ経済下で景気回復の評価尺度として、企業業績や株価の推移が、「企業価値」として用いられている。また、最近では、経営戦略として、M&Aや戦略的提携が行われる場合が増えており、この場合対象となる企業について、「買収金額」を決めるために「価値」をどのように評価するかが重要な議論になっている。また、起業したベンチャー企業への投資や企業売却などの場合も、同様に事業の「価値」評価の方法が重要になっているが、定義は明確になっていない。<sup>(\*)</sup>

21世紀になっても、日本企業は相変わらずバブル崩壊後の後遺症を引きずって、活力が低迷したままにあるが、いわゆる「企業価値」を向上して行かなければ、グローバル化のなかで企業はもとより、国が崩壊してしまう危険性をはらんでいる。

よって、以下に「企業価値」について、考察する。

#### 【参考文献】

(\*)：企業価値の評価 渡辺茂 日本経済新聞社

「企業価値の統合」インタangible統合戦略 伊藤邦雄 他 ハーバード・ビジネスレビュー2001.02.

#### 4. 2. 1. 企業価値とは

過去から、一般的に用いられてきた「企業価値」の概念を示す。

■「土地」などの不動産や「株式」を含めた「含み資産」

■「株式時価総額」

■現行事業で、今後5年間で得られる収益を基に、DCFにより評価した総額

それぞれの時代の経済状態や財務制度を反映した方法で、下記のように一長一短が考えられる。

### (1) 「含み資産」規模

金融機関が、「土地本位経済」の時代に融資の与信条件としていた「担保」価値であり、いわゆる「土地」や「株式」などの「含み資産」が、「企業価値」評価の重要な要素とされてきた。

経済が右肩上がりの状態では、非常に説得力のある概念であった。そして、製造企業が生産設備に優先的に投資をしてきた原資にもなり、世界的な生産国家に変身した側面を持っている。

反面、需要を上回る生産設備に安易に投資をして、設備拡大競争を促した面も否定できず、結果的に、経営の意思決定力を弱体化させたとも考える。

また、活力に欠けた事業経営を行っている古い歴史を持った企業などでも、遊休の膨大な工場や事務用地を持ち、土地も株式も簿価は低く、「含み資産」が非常に大きい場合も多かった。

しかし、逆に活気のある新産業分野では、業績は優れていても、所有している土地などの不動産が少なく、担保価値が小さくなるなど、経営実態と懸け離れた基準で「企業価値」が規定されていたのも事実である。

### (2) 株式時価総額

現在も、基本的にはこの方法による評価が一般的である。理論的にはこの総額で企業を購入することができるために、評価方法としては今後とも妥当であろう。

過去、日本企業は「株式の持ち合い」が一般的であったために、流通株式が少なく、この方法は基本的には不可能に等しかったが、金融機関の保有も難しくなり、今後は有効な手段として機能しよう。しかし、ITバブルの時代に、IT関連企業が自己資本との差額をもとに、逆にこれを悪用して、企業買収の資金として運用したケースもあり、マネーゲームを起こしやすく問題の多い評価方法と考える。また、極論すれば、株価の変動により、日々「企業価値」が変わるが、生産企業にとっては基本的な意識と乖離しており、筆者としては望ましい方法とは思わない。

### (3) DCF法による事業の価値総額

この方法は、M&Aや、ベンチャー企業が資金を募り、事業を売却する場合に、事業価値を評価する「リアルオプション」法として、発達してきた。<sup>(\*)1</sup>

しかし、この評価は、所与の前提条件が変化すれば、理論的に結果が大幅に変化してしまうために、活用方法を十分に考慮する必要がある。筆者は、嘗て新事業について意思決定をする段階で、所与のディスカウント率や、経営リスクとして販売価格、販売量、原材料コストなどの変動要因を考慮した前提条件を付与して、収益について試算したが、当然のことながら大幅な変動を示すために、恣意的な結果も提起できることになり、十分な活用はできなかった。

現在、MOTの講座では、本方法を主体として講義されているように思われるが、既存企業での活用に対しては、かなり限定された方法であると考えられる。<sup>(\*)2</sup>

以上のように、確定的な方法は存在しないが、経営的にはいわゆる企業価値の拡大を統

けなければならない。既述したように、企業が21世紀に存続してゆくためには、新たな“競争優位性”を構築する必要があり、「企業価値」と「競争優位性」はリンクしなければならないと考えている。

これらの関連性について、検討した結果を示す。

### 【参考文献】

- (\*1) 「リアルオプションのすべて」 著者 ジョナサン・マン ダイアモンド社  
「企業評価と戦略経営」 著者 トム・コーブランド、ティム・コラー他 日本経済新聞社  
「リアル・オプション・アプローチの実態と効果」加藤俊春ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス 2000.09.
- (\*2) 技術系のMBA「MOT 入門」 著者 早稲田大学ビジネススクール 監修 寺本義也 他  
日本能率マネジメントセンター  
人材教育 Vol.15 No.7 「技術経営教育で競争力を高める」

## 5. Invisible Assets（見えざる経営資源）創出の重要性

エレクトロニクスや電機産業が、構造的な変化を起こしていると思われ、非常に厳しい経営環境にあることは既に説明した。すなわち、過去の延長線上に経営を復活する道はないことを示しているが、新たに構築しなければならない「競争優位性」として、技術や新製品は当然であるが、それ以上に「競争優位性」を創出する固有の経営構造こそ重要になると考える。

逆に、その構造こそが「企業価値」であり、形成する概念として、“Invisible Assets”の創出について提起する。この概念は、すべての企業に適用できると考えているが、最近では「バリューダイナミックス」などのフレームも紹介されており、詳細な研究は今後委ねる。<sup>(\*)</sup>

### 【参考文献】

- (\*1) 「新しい企業価値の源泉」リチャードボルトン、坂井賢二 一橋ビジネスレビュー 2000年48巻

## 5. 1. Invisible Assets とは

### 5. 1. 1. 定義

『Invisible Assets』は、基本的には「目に見えない資産」で、用語として「見えざる資産」を用いるが、既に研究されている「見えざる資産」とは異質なものを想定している<sup>(\*)</sup>。主に、経営組織を構成する「ヒト」の力量を主体とした活力を想定しており、「戦略構築力」や「活性化」、「改善力」、「研究開発力」など、金額的な価値転換が難しい「企業風土」的な要素を意図しており、結果的に“ビジネス・プロセス”を競争優位性の源泉とした

「ケイパビリティ」を想定している。これらを『資産』として表現した理由は、最終的には集積された利益に転換されて発現するが、一旦確立されると相乗効果を持ち、経営に好循環に作用する優性遺伝子とも言うべき要素で、逆の場合は経営に悪循環を与える劣性遺伝子に転換する概念である。

すなわち、概念を数式で示す。基本的な構造は、多変量解析による分析を想定している。

$$Y = \sum a f(x_i) = a f(x_1) + b f(x_2) + \dots$$

Y：集積した利益

f(x<sub>i</sub>)：各“見えざる資産”を意味する

さて、『経営資源』とは、一般的には“ヒト、モノ、カネ”が常識として言われるが、近年では“情報”や“スピード”などが新たに含まれている。『経営資源』の真意は、経営的には競争優位性の要素であり、“情報”や“スピード”とは、「ITシステム」は当然として、「ブランド、ノレン、技術、特許など」や、「顧客対応性への速度、業務の速度など」、従来とは異なる“無形の競争優位な資産”を意味している。

この資産に関して、優位性の研究は既に多くの文献で発表されており、“無形資産”や“見えざる資産”と言われ、“ブランド価値”や“ノレンの効用”などの優位性について、事例研究結果が提案されている。しかし、このうち資産としての“情報”は、貸借対照表に含まれる“無形資産”を主に対象としており、企業間で「技術譲渡」が可能で、契約において、“Down PaymentやRunning Royalty”などとして締結され、金銭的な価値転換が可能な資産となろう。<sup>(\*)2</sup>

一方、「スピード」は、基本的には業務プロセスの改善に関連するが、結果的には利益や回転率として展開される可能性がある。定量値として把握することはできるが、単独では意味をなさない競争優位性であり、今回提案した“*Invisible Assets*”に含まれる要素である。<sup>(\*)3</sup>

## 【参考文献】

- (\*)1 見えざる資産のダイナミズム「新・経営戦略の論理」著者 伊丹敬之 日本経済新聞社 1993  
週刊 東洋経済 2001.09.01.「無形資産」経営の衝撃  
「企業価値の統合」インタangible統合戦略 伊藤邦雄他 ハーバード・ビジネスレビュー 2001.02.  
「見えざる資産」のアドバンテージ ハーバード・ビジネスレビュー 2001.07.
- (\*)2 「ブランド・エクイティ」デビッド・アーカー ハーバード・ビジネスレビュー 1998.02.03  
売上げ、利益を伸ばす「ブランド価値」 週刊ダイヤモンド 1999.11.06.
- (\*)3 「エンパワーメント」創造とスピードへの行動革新 ハーバード・ビジネスレビュー 1996.01

### 5. 1. 2. 種類

事例を示すが、下記の要素は認識されているが、社内に確実に浸透して定着化している場合は少ない。

### (1) 経営戦略構築力

経営計画は、大多数の企業で作成されているが、その前提になる経営戦略が構築されている場合は比較的少ない。その理由は、基本的には経営構造が強固な事業部制で構成され、トップダウン型よりボトムアップ型の各事業戦略が先行しているためであろう。

過去の右肩上がりの経済環境では、基本的に「横並びの経営」でも一定の収益を計上できたが、今日のグローバル化した市場では明確な舵取りが必要となっている。今回の調査でも、いわゆる「勝ち組と負け組」が明確になっているが、経営戦略の構築力に負うところが大きいと考える。

### (2) マーケティング力

今日のように、商品が溢れている社会で、顧客の価値観を把握することが非常に重要なことは、十分に認識されており、多数の企業で、社是、社訓や経営理念に「顧客重視」や「顧客尊重」などの文言が既述されている。しかし、この仕組みをマーケティング戦略レベルに確実に落とし込んでいるところは少なく、相変わらず「プロダクトアウト」の発想が多く、コンセプトエンジニアリングを確立して新製品開発に生かしている場合は見あたらない。

### (3) 棚卸資産回転率の向上

この概念が、キャッシュフローの増大化に有効で、結果的に企業収益につながることは、大多数の企業はIEやJITシステムの普及などから十分に認識している。また、トータル・マネジメントシステムが構築され、生産現場における現場改善や管理改善活動として実施されている企業も過去に比べて多くなってきており、一応機能し始めている。

しかし、完全に遺伝子的な活動として定着化しているところは少なく、一進一退の状況にある。

この課題は、設計システム、生産管理システムにおける工程管理、品質管理システムや設備管理システム、原価管理システム、調達、物流システムなどが有機的に機能しなければ確立されず、まさに企業風土や人材の力量に負っているところが大きい。

### (4) 新製品開発力および研究開発力

本件については、過去に筆者の調査報告で示しているが、研究開発力の優れた企業では、経営戦略と研究開発戦略の整合性が高く、しかも「R&D部門」が活性化していることが確認されている。すなわち、活性化と業績および研究開発力が連携している。

さらに、活性化には動機付けとしてのインセンティブが関連しており、インセンティブについては、昨今では特許報酬などの裁判が話題になっているが、マズローの欲求五段階説に応じたインセンティブが行動面に影響していると言われており、全社的なトータルシステムの機能化が必要になっている。まさに、企業風土との関連性が大きいといえる。<sup>(\*)</sup>

以上、一部の事例を示したが、経営ビジョンにもとづく企業風土が影響する「トータル・マネジメントシステム」そのものであり、企業価値とはこれらを以下に構築するかにかかっていると考える。



【参考文献】

- ( \* 1 ) R&D戦略と人材開発「日本企業の新たな進路」 調査研究報告書 共著 1996.12.
- ( \* 2 ) 「研究技術計画学会第9年次大会講演要旨集」 井口、北原、原 1994

4. 2. Invisible Assets と財務諸表

現在、一般に用いられている貸借対照表をもとに、企業価値と「Invisible Assets」の関連性について、見解を述べる。

右図において、企業価値は資産合計を意味するであろう。

しかし、棚卸資産は一般的には時間とともに陳腐化の傾向を示すために、資産を減少する働きを示す。しかし、①+②固定資産は簿価との乖離を起こし、含み資産化すれば、結果的に④負債・資本合計のうちで、架空の資本が生じたことになり、これが過去の企業価値

を意味していた。本稿で述べている企業価値は、当座資産および②+③の拡大を期待しているが、これらの費目は現在の会計制度では実質的な固定化した金額になるため、上記の「Invisible Assets：見えざる資産」について、区分した効果を表示することはできない。

また、結果的には利益として集約化されると、上表では当期末処分損益や余剰金、当座資産などに姿を変えて行くだけになり、結局真の効果を評価することができない。強いて言えば、時系列的な評価から、全体的な効果として判断せざるを得ない。これらについては、今後改めて研究する。

さて、この考え方に対して、重要な示唆になる情報が最近発表されており、これについても調査を行いたいと考えている。<sup>(\*)</sup>

最近、日立製作所が「「見えない資産」を事業の尺度とする」方法を採用したとの情報が発表されている。この方法は、スウェーデンの保険会社、スカンディア社が開発した「IC（インテレクトチュアル・キャピタル=知的資本）レーティング」と呼ぶシステムで、日本ではアクセル社が導入を担当している。

アクセル社によれば、企業価値は「知的資本：Intellectual Assets」と「財務資本：Financial Assets」から形成され、後者は下記の4項目から構成されている。

知的資本を構成する要素を4分類し、合計で300チェック項目を経営陣、社員、顧客や取引先などから聞き取り調査を行い、結果について「効率性」、「革新力」、「リスク」を

貸借対照表

資産	負債・資本
当座資産計	流動負債計
棚卸資産計 その他流動資産	固定負債計
	負債合計
流動資産計	
↓ ① 有形資産計	資本金 (準備金)
↓ ② 無形資産計	剰余金
投資等計	積立金
	当期末処分損益
固定資産計	資本合計
↓ ③ 開業費 研究・開発費など	負債・資本合計
繰延資産計	↓ ④ = ① + ② + ③
資産合計	

測定して4～10段階で格付けする方法である。結果的に、貸借対照表では表れない無形資産に対するデューディリジェンス（資産精査）を明確化して、経営指標や経営革新の指標とすることとされている。

知的資本の構成要素は、次の通りである。

### 測定する知的資本の構成要素

ビジネスモデル	知的資本構造		人的資本		関係構築資本		
	知的財産	プロセス	経営陣	従業員	ネットワーク	ブランド	顧客
<ul style="list-style-type: none"> <li>・事業計画</li> <li>・事業戦略</li> <li>・市場性</li> <li>・事業性</li> <li>・競争規模</li> <li>など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・特許</li> <li>・ライセンス</li> <li>・著作権</li> <li>など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・組織構造</li> <li>プロセス</li> <li>・標準化</li> <li>・権限分掌</li> <li>・規定</li> <li>など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マネジメント</li> <li>能力</li> <li>・資質</li> <li>・経験</li> <li>・意欲</li> <li>など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・業務執行</li> <li>能力</li> <li>・資質</li> <li>・経験</li> <li>・意欲</li> <li>など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客開拓</li> <li>・販売促進</li> <li>・物流</li> <li>・資金調達</li> <li>・採用</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・認知力</li> <li>・顧客訴求力</li> <li>・顧客開拓</li> <li>貢献度</li> <li>など</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業基盤</li> <li>・パートナー</li> <li>シップ</li> <li>・情報提供力</li> <li>・価値創造性</li> <li>など</li> </ul>

スウェーデンでは、すでに内部改革とIRに用いており、知的資本の格付けを行っていると言われている。

### 【参考文献】

(\*1) 日経産業新聞 2003年10月2日  
 アクセル社 ホームページ

## 6. あとがき

本研究は、過去に行った「活性化」の概念や、形成する「見えざる資源」こそ、今後の企業に求められている課題であると確信し、改めて調査を行った。

日本の大企業も、徐々にコングロマリット化し始めており、既に一部では「日本企業」でありながら、実態は「国際企業」化しているところも多い。米国企業と同様に、株主を重視した利益志向を追いかけるために、製造工場を海外に展開するだけでなく、国内工場をEMS（Electronics Manufacturing Service）に売却するなどして、国内は空洞化が促進しているが、経営のモラルに疑問が残り、今後はCSR（企業の社会的貢献）も企業価値に転じてこよう。

このように、効率化を追いかけてきたエレクトロニクス産業や電機産業が、調査した様な惨憺たる業績に落ち込んできており、米国企業がたどったと同様のパラダイム転換の陥穽に落ち込みつつある。日本市場は、顧客の価値観が非常に多様化し始めているが、この中で日本企業が、これからも存続して行く方向として、果たして“米国型のビジネスモデル”を追求することが適切かどうか疑問を持っている。

最後に、本研究は、松本大学 平成15年度学術研究助成費を用いて実施した。

以 上