

Title	企業個性化度の測定
Sub Title	Measuring Corporate Uniqueness
Author	清水, 龍瑩(Shimizu, Ryuei) 岡本, 大輔(Okamoto, Daisuke) 海保, 英孝(Kaiho, Hidetaka) 古川, 靖洋(Furukawa, Yasuhiro) 佐藤, 和(Sato, Yamato) 出村, 豊(Demura, Yutaka) 伊藤, 善夫(Ito, Yoshio) 馬場, 杉夫(Baba, Sugio) 清水, 馨(Shimizu, Kaoru) 山崎, 秀雄(Yamazaki, Hideo) 山田, 敏之(Yamada, Toshiyuki) 兼坂, 晃始(Kanesaka, Koji)
Publisher	
Publication year	1994
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.37, No.4 (1994. 10) ,p.69- 89
JaLC DOI	
Abstract	企業の活性化,個性化は優れた企業の条件である。企業の活性化とは,企業の全経営過程に好循環が起き,企業内のすべての構成員が新しいことへの挑戦意欲をもやし,創造性を発揮している状態をいう。企業の個性化とは,他社にまねられない強みをたえず強化,拡大していくことである。このうち,企業の活性化については,過去30年間,日本企業について行った実証研究による仮説の構築と検証の繰り返しから,ある程度理論が出来上がってきた。しかしながら,個性化については未だ十分な実証研究が行われていない。そこで今回,「企業の個性化」に焦点を絞って,アンケート調査を行ってみた。我々はまず,個性化指標を作成した。議論の中で,考えうる様々な個性化現象のうち,プラスの太い効果に注目しなければ,意味が消失してしまうことが明らかになった。このような観点で,他社にまねられない幾つかの強みを合成し,指標を作成した。更に,他社にまねられない強みの強化・拡大と業績との関連を考えた。そして"個性化している企業は業績をあげている"という体系仮説を基盤として,個性化を推進する変数(トップマネジメント,人事管理方針,製品開発,主力製品,経営管理方針,財務管理方針)と個性化,業績についての多くの単称仮説を構築し,QAQF(Quantitative Analysis for Qualitative Factors)を用いて分析を試みた。調査の結果,様々な体系仮説の構築が可能になった。たとえば,"大企業では経営者の個性化が企業業績の向上に貢献し,中堅企業では製品の個性化が企業業績の向上に貢献する","現在の日本企業では,技術,市場について個性的な戦略をたて,経営管理を行っている企業は高い業績をあげている"などである。もちろんこれら体系仮説が理論にまでなるには,今後相当期間調査が繰り返され,仮説の構築,検証が必要となるであろう。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-19941025-04084062

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

資 料

企業個性化度の測定

清 水 龍 瑩	岡 本 大 輔
海 保 英 孝	古 川 靖 洋
佐 藤 和	出 村 豊
伊 藤 善 夫	馬 場 杉 夫
清 水 馨	山 崎 秀 雄
山 田 敏 之	兼 坂 晃 始

<要 約>

企業の活性化、個性化は優れた企業の条件である。企業の活性化とは、企業的全経営過程に好循環が起き、企業内のすべての構成員が新しいことへの挑戦意欲をもやし、創造性を発揮している状態をいう。企業の個性化とは、他社にまねられない強みをたえず強化、拡大していくことである。このうち、企業の活性化については、過去30年間、日本企業について行った実証研究による仮説の構築と検証の繰り返しから、ある程度理論が出来上がってきた。しかしながら、個性化については未だ十分な実証研究が行われていない。そこで今回、「企業の個性化」に焦点を絞って、アンケート調査を行ってみた。

我々はまず、個性化指標を作成した。議論の中で、考えうる様々な個性化現象のうち、プラスの太い効果に注目しなければ、意味が消失してしまうことが明らかになった。このような観点で、他社にまねられない幾つかの強みを合成し、指標を作成した。更に、他社にまねられない強みの強化・拡大と業績との関連を考えた。そして“個性化している企業は業績をあげている”という体系仮説を基盤として、個性化を推進する変数（トップマネジメント、人事管理方針、製品開発、主力製品、経営管理方針、財務管理方針）と個性化、業績についての多くの単称仮説を構築し、Q A Q F（Quantitative Analysis for Qualitative Factors）を用いて分析を試みた。

調査の結果、様々な体系仮説の構築が可能になった。たとえば、“大企業では経営者の個性化が企業業績の向上に貢献し、中堅企業では製品の個性化が企業業績の向上に貢献する”、“現在の日本企業では、技術、市場について個性的な戦略をたて、経営管理を行っている企業は高い業績をあげている”などである。もちろんこれら体系仮説が理論にまでなるには、今後相当期間調査が繰り返され、仮説の構築、検証が必要となるであろう。

<キーワード>

企業評価、活性化、好循環、個性化、強み、成長性、収益性、業績、モラル、Q A Q F、実証研究、トップマネジメント、人事管理、製品戦略、研究開発、経営管理、財務管理

企業の活性化、個性化は優れた企業の条件である。企業の活性化とは、トップ→戦略→組織→製品→環境→成果→企業文化→トップ……のように全経営過程に好循環が起き、企業内構成員のすべてが新しいことへの挑戦意欲をもやし、創造性を発揮している状態をいう。企業の個性化とは、他社にまねられない強みをたえず強化、拡大していくことである。強みは、物的なものより人的なものが、単独のものよりネットワークで結合したものが、静態的なものより活性化しているものがよりまねられ難い。

実証研究は仮説の構築と検証とを交互に繰り返しながらその理論性を高めていく。清水は過去30年間、日本企業について実証研究を行ってきたが、活性化については、仮説の構築と検証を既に10年ほど繰り返¹⁾し、ある程度の理論が出来上がっている。しかし個性化については未だ十分な実証研究が行われていない。そこで今回「企業の個性化」に焦点を絞ってアンケート調査を行ってみた。

我々はまず、他社にまねられない強みの強化・拡大は、果たして業績に貢献するのか、という原点から議論を始めた。他社にまねられない個性化は、いかなる場合でも企業業績の向上に貢献するのか。一つの個性化現象が企業のいろいろな局面で相反する作用をすることが議論の中でわかってきた。たとえば、個性的な人はつねに企業業績に貢献するのか。そのような人はプラスの面とマイナスの面を同時に合わせ持つことが多い。それを同時に考えるとプラス・マイナスが相殺されて意味が消えてしまうケースが出てきてしまう。そこでプラスの効果だけに注目して考えることにした。すなわちマイナスの小さな効果も一応予想するが、より大きなプラス効果、太い効果だけに注目して調査を行った。

調査はトップマネジメント、製品、人事管理などを対象にしている。まず従来の実証研究の成果から、“個性化している企業は高い業績をあげている”という体系仮説を構築²⁾し、これをいくつかの単称仮説、たとえば“新しいことに挑戦して失敗した人を、従来通りやって並みの成果をあげる人より高く評価する企業は個性化が進んでいる”，といった、単称仮説に分解して、成長性、収益性、業績から仮説検定を行っ

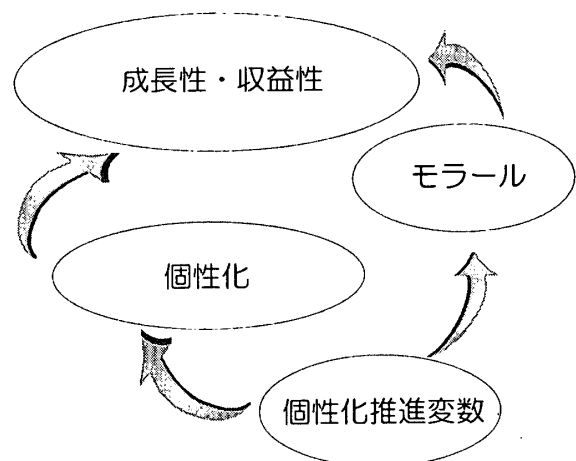
た。

検定の結果の詳細は本文で述べるが、新たに次のような体系仮説の構築が可能になった。たとえば“大企業では経営者の個性化が企業業績の向上に貢献し、中堅企業では製品の個性化が企業業績の向上に貢献する”，“現在の日本企業では、技術、市場について個性的な戦略をたて、経営管理を行っている企業は高い業績をあげている”などである。もちろんこれら体系仮説が理論にまでなるには、今後相当期間、調査が繰り返され、仮説の構築、検証が必要となるであろう。

1. トップマネジメント

企業の個性化は優れた企業の条件である、という我々の仮説を検証するため、アンケートの項目から企業の個性化度を示すと考えられる11項目を用いて個性化指標を作成した(7. 調査概要参照)。これらは企業の個性化の状態を示すものとして考えられている。その他の項目は企業が個性的になるための原動力としての変数の候補で、いわば個性化推進変数候補である。以下では各項目が実際に個性化推進変数として考えられるのかを見るため、QAQF(定性要因の定量分析法、7. 調査概要参照)を用いて、それぞれの個性化推進変数候補と個性化指標との関係を検証する。さらにそれらの変数とその企業の業績(成長性、収益性、モラル)の関係も見ることにより、個性化している企業は高い業績を上げている、という体系仮説の検証も行う(図1-0)。

図1-0 個性化推進変数、個性化、モラル、成長性・収益性の関係



1) 清水龍瑩『大企業の活性化と経営者の役割』千倉書房、1990年。

2) 清水龍瑩『企業成長論』中央経済社、1984年、pp.211-219。

1-1 社長の出身

社長の出身について、「創業者社長」、「二代目社長」、「生え抜き社長」、「天下り社長」の4タイプに分けて見ると、「生え抜き社長」が41%でもっとも多く、「創業者社長」が7%でもっとも少ない(表1-1)。この社長の出身別に企業の個性化を見ると、「創業者社長」のいる企業の個性化度がもっとも高く(3.019)、ついで「生え抜き社長」のいる企業(2.560)、「二代目社長」のいる企業(2.546)、「天下り社長」のいる企業(2.032)という結果を得た。さらに業績との関係を見ると、「創業者社長」のいる企業が成長性、収益性、モラル共に一番高い業績を上げ、その差は統計的に有意となっている(図1-1)。企業が他社にまねられない強みを持って個性化するためには、創業者社長に多く見られるような強烈な個性・モノの考え方・経営理念・強いリーダーシップなどが必要であり、それらは高い業績を上げるにも有効であることがわかる。

1-2 社長の現場歩き

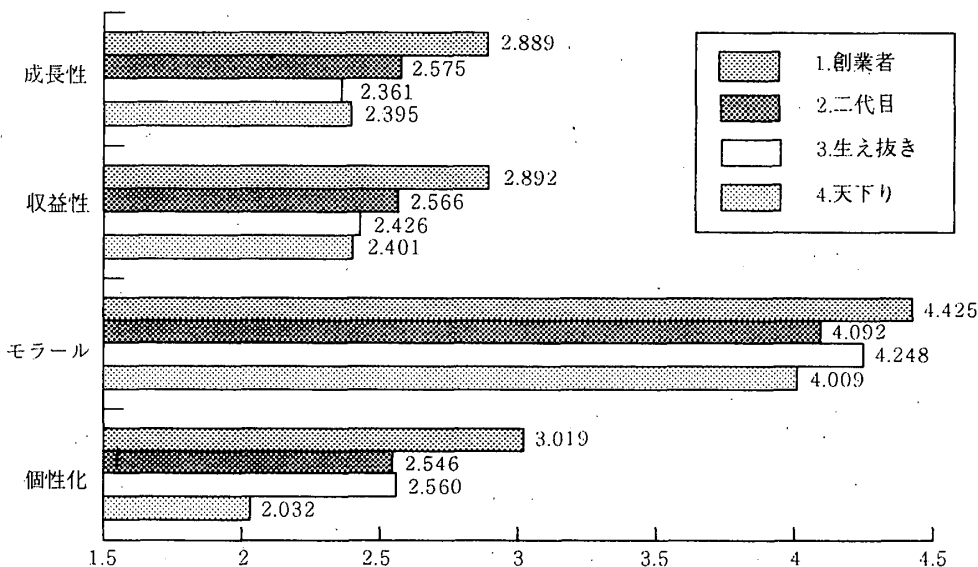
つぎに、その社長のモノの考え方・経営理念が組織全体に浸透しているかを見るため、社長が現場歩きを行い、従業員たちに経営理念を伝え、現場の声を聞いているか否かを、「非常によく行っている」から「全く行っていない」の6段階に分けて調べた。もっとも多かったのは第2段階の「よく行っている」企業であり(31%)、第3段階の「行っている」企業がそれに続いた(28%) (表1-2)。これを個性化との関連で見ると、社長が現場歩きを行っている企業ほど個性化していると言える。特に「非常によく行っている」企業の個性化度は2.991ともっとも高く、統計的に有意である。企業が個性化するには創業者のような個性的な社長がいる必要もあるが、それだけではなく、その社長の考え方が現場に浸透しなければならない。そしてその浸透が企業の業績に直接貢献することは、成長性、収益性、モラルすべてにおいて「非常によく行ってい

表1-1 社長の出身(全企業)

	%	成長性	収益性	モラル	個性化
1. 創業者	7%	* 2.889	* 2.892	* 4.425	* 3.019
2. 二代目	31%	2.575	2.566	4.092	2.546
3. 生え抜き	41%	2.361	2.426	4.248	2.560
4. 天下り	20%	2.395	2.401	4.009	2.032
	100%				

注) 下線は最大値を、*は有意水準5%で統計的に有意な差があることを示す。(以下同様)

図1-1 社長の出身



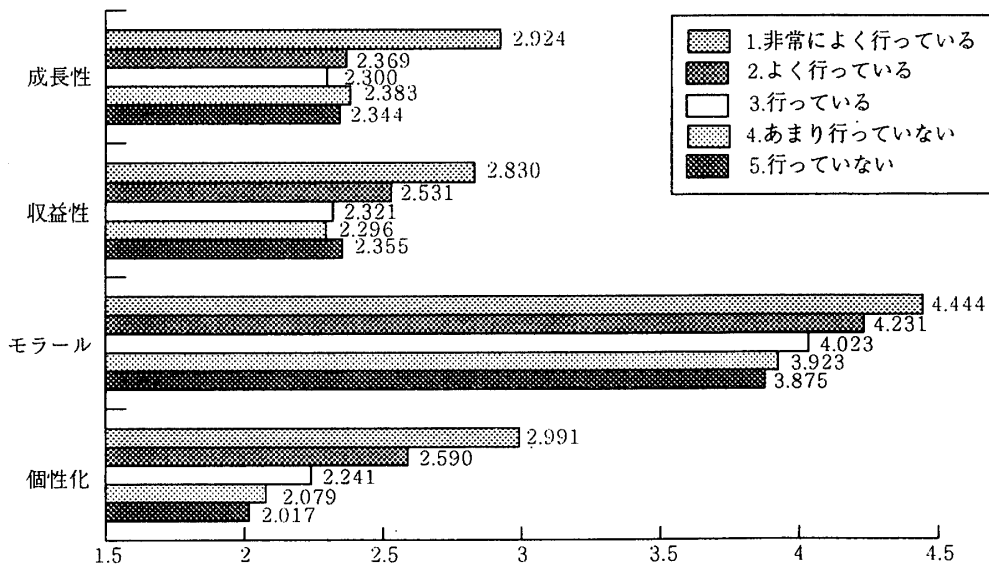
注) モラルはアンケートから作成されているため、他の指標と比べて平均値が大きくなっている。詳しくは7. 調査概要参照。(以下同様)

表1-2 社長の現場歩き (全企業)

	%	成長性	収益性	モラル	個性化
1. 非常によく行っている	23%	* 2.924	* 2.830	* 4.444	* 2.991
2. よく行っている	31%	2.369	2.531	4.231	2.590
3. 行っている	28%	2.300	2.321	4.032	2.241
4. あまり行っていない	9%	2.383	2.296	3.923	2.079
5. 行っていない	8%	2.344	2.355	3.875	2.017
6. 全く行っていない	1%	↑	↑	↑	↑
	100%				

注) ↑はサンプル数が少ないためQAQF分析の際、カテゴリー統合を行ったことを示す。つまり第6カテゴリーは第5カテゴリーに統合されている。(以下同様)

図1-2 社長の現場歩き



る」企業が一番であることから確認される(図1-2)。

1-3 社長の技術評価能力アップ

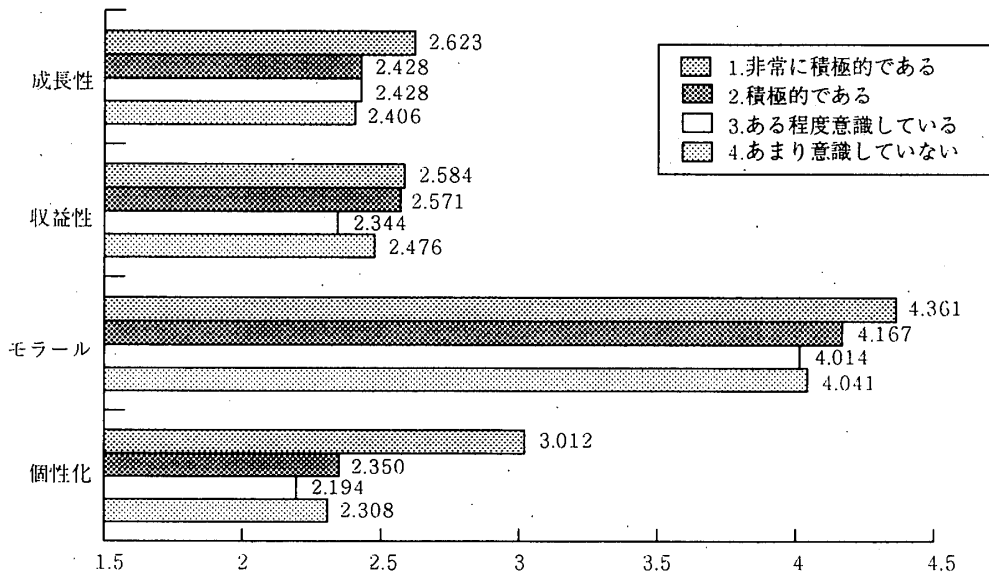
社長が基礎研究者からの報告・研究発表などを受け、自らの技術評価能力向上に積極的であるか否かを、「非常に積極的である」から「全く意識していない」の6段階で見ると、第2段階の「積極的である」社長がもっとも多く(34%)、第1段階の「非常に積極的である」社長が27%、第3段階の「ある程度意識している」社長が26%となった(表1-3)。これを個性化との関連で見ると、自らの技術評価能力アップに積極的な社長がいる企業ほど個性化していることがわかる。特に「非常に積極的である」社長のいる企業の

個性化度は3.012ともっとも高く、統計的に有意である。製造業にとっての他社にまねられない強みの一つは技術力であり、それを支える研究開発にはトップのバックアップが不可欠である。自らの技術評価能力アップに積極的な社長はその企業が今後進むべき製品領域の方向と研究開発の関連を的確に見出すことができ、積極的に研究開発をバックアップすることができる。その結果企業の技術力は向上し、他社にまねられない強みとなり、その企業の個性化が推進されるのであろう。また、成長性、収益性、モラルといった業績との関連では、必ずしも統計的に有意な結果は得られなかったが、「非常に積極的である」社長のいる企業の業績がすべて一番、となった(図1-3)。

表1-3 社長の技術評価能力アップ (全企業)

	%	成長性	収益性	モラール	個性化
1. 非常に積極的である	27%	2.623	2.584	*4.361	*3.012
2. 積極的である	34%	2.428	2.571	4.167	2.350
3. ある程度意識している	26%	2.428	2.344	4.014	2.194
4. あまり意識していない	11%	2.406	2.476	4.041	2.308
5. 意識していない	2%	↑	↑	↑	↑
6. 全く意識していない	0.4%	↑	↑	↑	↑
	100%				

図1-3 社長の技術評価能力アップ



1-4 社長の野心・執念

この項目は個性化指標として使用した。詳しくは7. 調査概要参照。以下、同様の場合、(個性化指標)と略記。

1-5 役員会の平均年齢

社長を含めた役員会の平均年齢と企業の個性化との関係を考える場合、平均年齢が低いほど役員はより柔軟な意思決定を行おうと考え、従って、そのような企業は個性的であると仮定した。アンケートの集計結果より、非常に低いと回答した企業は約4.6%で、非常に高いとする企業はわずかに0.4%であった(表1-5)。

次に、役員会の平均年齢の高低と企業の収益性との関係を見てみると、平均年齢が低いほど収益性が高いという結果を得た。また、従業員モラールとの関係について見てみると、同様に、平均年齢が低いほど従業員

モラールが高いという結果を得ている。これは、若い役員がいるほど、高収益的な新製品開発や新事業開発に積極的であり、同時に若い人々に権限委譲が行われることが従業員の動機づけにつながるためであろう。

役員会の平均年齢の高低と個性化との関係を見ると、予想通り、役員会の平均年齢が低いほど、企業は個性的であるという結果を得た(図1-5)。

1-6 トップ・マネジメントの意思決定

今回の調査では、トップ・マネジメントが最高意思決定機関等で意思決定をする場合、社長の意見中心でそれが行われる企業ほど個性的であると仮定した。なぜなら、社長の意見を中心として意思決定がなされれば、社長の哲学や将来構想などがそれにより反映され、他社とは違った個性が全面に出てくると考えるためである。全サンプルの中で、全く社長の意見中心で

表1-5 役員平均年齢(全企業)

	%	成長性	収益性	モラル	個性化
1. 非常に低い	4%	↓	↓	↓	↓
2. かなり低い	15%	2.576	*2.686	*4.382	*2.999
3. やや低い	41%	2.474	2.564	4.264	2.542
4. やや高い	31%	2.470	2.283	4.102	2.248
5. かなり高い	8%	2.301	2.604	3.793	1.883
6. 非常に高い	0.4%	↑	↑	↑	↑
	100%				

図1-5 役員平均年齢

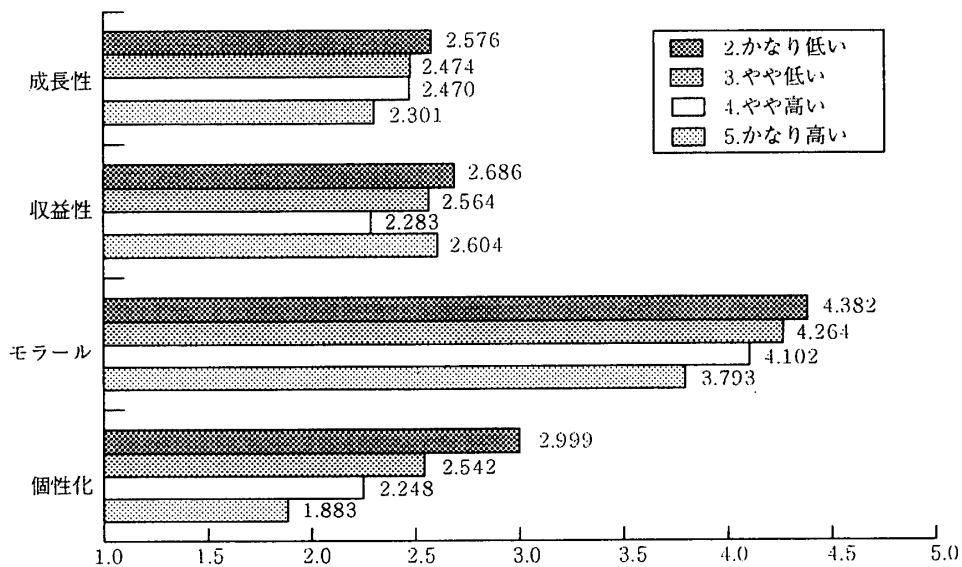


表1-6-1 トップ・マネジメントの意思決定(全企業)

	%	成長性	収益性	モラル	個性化
1. 完全に社長中心	14%	*2.630	*2.674	4.014	*2.799
2. 社長中心のことが多い	29%	2.571	2.613	4.136	2.399
3. どちらかといえば社長中心	37%	2.477	2.420	4.223	2.471
4. どちらかといえば役員中心	12%	2.392	2.251	4.210	2.366
5. 役員中心のことが多い	7%	2.047	2.559	4.130	2.468
6. 完全に役員中心	1%	↑	↑	↑	↑
	100%				

意思決定がなされると回答した企業は約13%で比較的多く、逆に役員の見中心で意思決定がなされると回答した企業はわずかに約1%にすぎなかった(表1-6-1)。

意思決定の方法と成長性との関係を見てみると、明らかに社長の意見中心で意思決定が行われる企業の成長性が高かった。これは、現代のように環境変化の激しい時代において、他社に先んじて新製品開発を行い売上増大に結びつけるには、社長の意見を中心とした

迅速な意思決定が適しているためであると思われる。

意思決定の方法と個性化との関係について見ると、有意な差は見られなかったが、社長の意見を中心とした意思決定をする企業の方がより个性的であるという傾向が現れている(図1-6)。

また、社長の出身地位と意思決定パターンとの関係(表1-6-2)を見てみると、社長中心の意思決定を行うのは、二代目社長に多い(52.8%)。これに対して、創業者社長でかつ社長中心の意思決定を行うのは13.9%

図1-6 トップ・マネジメントの意思決定

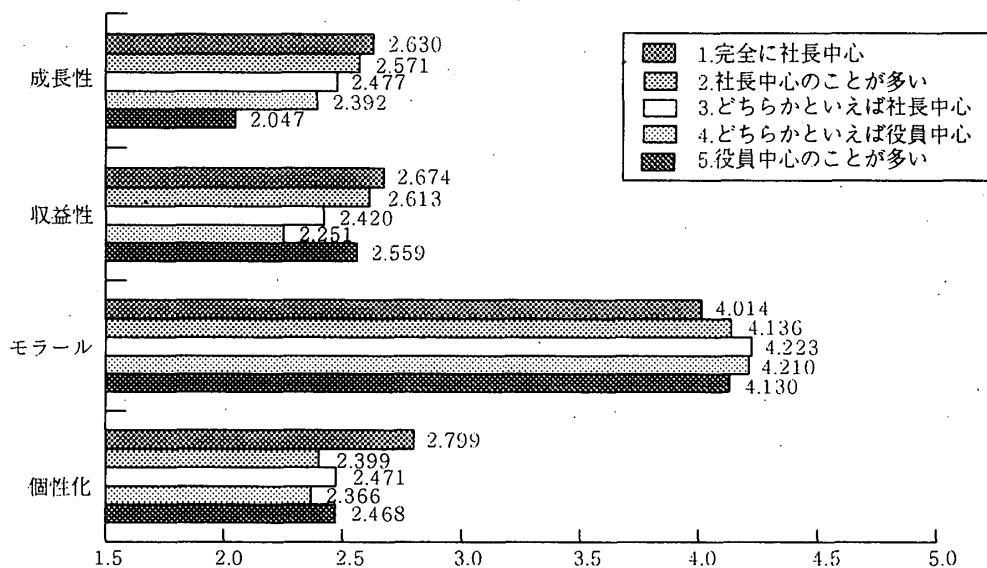


表1-6-2 社長の出身とトップ・マネジメントの意思決定

上段 サンプル数 下段 列の%		1-6 トップ・マネジメントの意思決定					行合計 %
		完全に 社長中心 1	社長中心 のことが 多い 2	どちらか といえば 社長中心 3	どちらか といえば 役員中心 4	役員中心 のことが 多い 5	
社長 の 出 身	1-1 創業者 1	5 13.9	5 6.4	9 8.9	0 0.0	1 4.3	20 7.4
	二代目 2	19 52.8	24 30.8	33 32.7	8 25.8	3 13.0	87 32.3
	生え抜き 3	9 25.0	34 43.6	34 33.7	17 54.8	13 56.5	107 39.8
	天下り 4	3 8.3	15 19.2	25 24.8	6 19.4	6 26.1	55 20.4
	列合計 %	36 100.0	78 100.0	101 100.0	31 100.0	23 100.0	269 100.0

に止まっている。つまり、創業者社長は、必ずしもワンマン経営者であるとはいえないのである。

一方、役員中心の意思決定を行うのは、生え抜き社長(56.5%)、天下り社長(26.1%)に多い。これは、このような出身地位の社長は、創業者社長よりも、他の役員に無意味な感情的反感をもたれることが多いので、意思決定に際してこれを避けるため、他の役員との協調をより重視するためであろう。

2. 人事管理方針

2-1 旧部門へのリターン人事

企業における人事異動の方針を考えた場合、一旦他部門へ異動させた人材を元の部門へ再び異動させる方針をもつ企業の方がそうでない企業よりも個性的であると仮定した。これは、違った視点や知識を他部門で

習得し、それを旧部門での業務に再び反映させている企業がより個性的であると考えためである。

アンケートの集計結果を見ると、このような人事異動の極端なパターンは、「非常によくある」・「全くない」のいずれのケースも非常に少なく、それぞれ約3%、約1%であった。しかし、どちらかというところのような人事異動は比較的頻繁に行われている様子である(表2-1)。

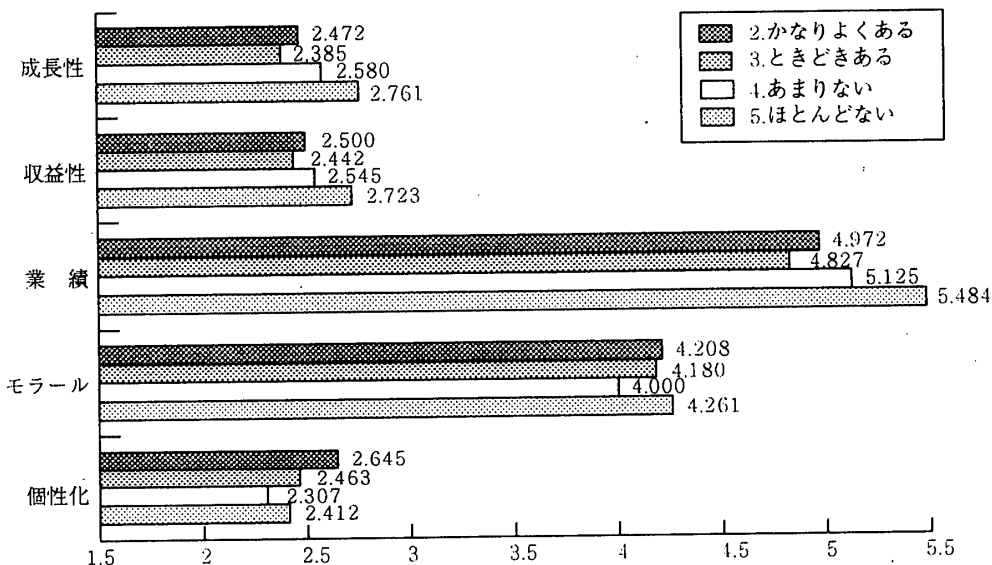
このような人事異動のパターンと業績との関係を見ると、旧部門へのリターン人事をあまり行わない企業ほど業績は高かった。このような人事異動パターンにおいては、従業員は現時点でまだ教育中であり、そのため業績には直接貢献していないと考えられる。しかし、この人事異動パターンと個性化との関係を見てみると、予想通り、リターン人事をよく行う企業ほど個性的であるという結果を得た(図2-1)。

表2-1 旧部門へのリターン人事(全企業)

	%	成長性	収益性	業績	モラル	個性化
1. 非常によくある	3%	↓	↓	↓	↓	↓
2. かなりよくある	23%	2.472	2.500	4.972	4.208	*2.645
3. ときどきある	46%	2.385	2.442	4.827	4.180	2.463
4. あまりない	19%	2.580	2.545	5.125	4.000	2.307
5. ほとんどない	7%	<u>2.761</u>	<u>2.723</u>	* <u>5.484</u>	<u>4.261</u>	2.412
6. 全くない	1%	↑	↑	↑	↑	↑
	100%					

注) 業績は、7. 調査概要を参照のこと

図2-1 旧部門へのリターン人事



2-2 売上高人件費比率

売上高人件費比率は、コスト競争力の代理指標の一つとして利用できる。合理化・省力化などによりコスト削減努力をしている企業は、結果として人件費が低く抑えられ、この比率は低くなる。そして、同業他社と比較して、この比率が相対的に低い企業ほど、コスト優位を築いていると考えられる。表2-2にみられるように、このようなコスト競争力のある企業は、個性化が進んでおり、また、収益性や業績も高くなっている。

2-3 本社大卒のモラル（個性化指標）

2-4 現場中・高卒のモラル（個性化指標）

2-5 加点主義の人事評価基準

新製品開発や新事業開発などの新しい仕事を、従業員が積極的に取り組むようにするには、それを促進するような人事評価基準が必要である。新しいことに挑戦して失敗した人を、従来通りにやって並の成果をあげた人より「非常に高く評価する」から「非常に低く評価する」まで6段階に分類して被説明変数との関連をみたのが表2-5である。これによると、そのような人を高く評価する企業ほど、従業員のモラルが高く、個性化も進んでおり、最終的な収益性や業績も優

れている。加点主義の人事評価基準は、リスクに果敢に挑み、他社に先駆けた個性的な新製品・新事業開発を推し進め、それが着実に成果へ結びついていると考えられよう。

3. 製品開発

3-1 新しいアイデア・発明を製品化する制度

新しいアイデアや発明を尊重して、それを積極的に製品化していく制度があるか否かについて調べてみると、そのような制度があり、有効に機能している企業ほど個性化が進んでおり、また、成長性や総合業績も高くなる傾向がみられた（表3-1参照）。つまり、常に他社のまねをしたり、やみくもに製品多様化を図るよりも、社内で生まれたビジネス・シーズを地道に育てあげ、製品化していく制度を有効に機能させることが、業績に貢献すると考えられよう。

3-2 独自の製品開発戦略

新製品開発戦略は、製品戦略の中心である。そしてその独自性は他社との差別化をはかる最大の要因の一つといえる。他社に先がけ独自の製品を開発、投入しようとする企業は、成長性、収益性ともに優れている（表3-2-1）。また、独自の製品投入をする企業の個性化度は非常に高く、これは中堅企業になるとより

表2-2 同業他社と比較した売上高人件費比率の高低と企業業績（全企業）

	%	成長性	収益性	業績	モラル	総合業績	個性化
1. 同業他社より非常に低い	1%	↓	↓	↓	↓	↓	↓
2. " 低い	7%	2.641	*2.782	*5.423	4.095	*9.518	*2.854
3. " ある程度低い	29%	2.444	2.577	5.021	*4.313	9.334	2.531
4. " ある程度高い	41%	2.553	2.557	5.110	4.190	9.300	2.478
5. " 高い	19%	2.359	2.219	4.578	3.952	8.529	2.292
6. " 非常に高い	3%	↑	↑	↑	↑	↑	↑
	100%						

注) 総合業績の詳細は7. 調査概要を参照のこと

表2-5 加点主義の人事評価基準と企業業績（全企業）

	%	成長性	収益性	業績	モラル	総合業績	個性化
1. 非常に高く評価する	4%	↓	↓	↓	↓	↓	↓
2. 高く評価する	20%	2.657	*2.827	*5.484	*4.508	*9.992	*2.952
3. どちらかといえば高く評価する	46%	2.383	2.493	4.875	4.187	9.062	2.461
4. どちらかといえば低く評価する	24%	2.490	2.284	4.774	3.886	8.659	2.167
5. 低く評価する	5%	↑	↑	↑	↑	↑	↑
6. 非常に低く評価する	1%	↑	↑	↑	↑	↑	↑
	100%						

著しい(表3-2-2)。大企業よりも中堅企業では、新製品での他社にまねられない差別化によって個性化をはかることが業績をより大きく左右する要因であると考えられる。

3-3 新規事業部門で働く人の評価

新規事業部門の人間を評価していないという企業は少ないが、逆に積極的に高く評価するという企業もまだそう多くはない。しかし、新規事業部門の人間を高く評価する企業の個性化度は高く、企業業績も高くなっている(表3-3)。新規事業部門の人間の評価は、新た

なビジネスチャンスへの企業の取り組み姿勢を表し、会社からの高い評価があれば、社員のやる気も高まり、より積極的な取り組みができるようになって、業績への貢献につながるという好循環が生まれてくるのだろう。

3-4 リスクの大きな革新的技術への対応

リスクは大きいですが、極めて革新的な技術に関する基礎研究への取り組みについて聞いたところ、非常に積極的に取り組みと答えた企業が10%、積極的に取り組むが31%、やや積極的に取り組むの32%を加えると、

表3-1 新しいアイデア・発明を製品化する制度と企業業績(全企業)

	%	成長性	収益性	モラル	総合業績	個性化
1. 制度があり有効に機能している	9%	*2.923	2.771	*4.667	*10.360	*3.352
2. 制度があり機能している	36%	2.494	2.580	4.356	9.429	2.834
3. 制度はある	36%	2.449	2.425	3.913	8.788	2.148
4. 制度がない	12%	2.272	2.328	4.125	8.725	2.057
5. 制度がなく導入予定はない	6%	2.293	2.430	3.813	8.536	1.927
6. 制度がなく今後も導入しない	1%	↑	↑	↑	↑	↑
	100%					

表3-2-1 新製品開発戦略(全企業)

	%	成長性	収益性	モラル	個性化
1. かなり独自の新製品を投入	6%	↓	↓	↓	↓
2. 独自の新製品を投入	20%	*2.662	*2.696	*4.406	*3.174
3. どちらかといえば独自の新製品	28%	2.389	2.505	4.115	2.261
4. どちらかといえば他社追随の新製品	29%	2.509	2.380	3.942	2.144
5. 他社追随の新製品を投入	14%	2.279	2.410	4.234	2.362
6. かなり他社追随の新製品を投入	3%	↑	↑	↑	↑
	100%				

表3-2-2 個性化指標(規模別)

	大 企 業	中 堅 企 業
1. 積極的に独自の新製品を投入	*3.128	*3.267
2. どちらかといえば独自の新製品	2.322	2.118
3. どちらかといえば他社追随の新製品	2.212	2.025
4. 積極的に他社追随の新製品を投入	2.356	2.397

表3-3 新規事業部門で働く人の評価(全企業)

	%	成長性	収益性	業 績	モラル	総合業績	個性化
1. 非常に高く評価する	4%	↓	↓	↓	↓	↓	↓
2. 高く評価する	22%	*2.775	*2.629	*5.405	*4.261	*9.665	*2.903
3. どちらかといえば評価する	54%	2.354	2.450	4.804	4.212	9.016	2.392
4. どちらかといえば評価していない	16%	2.415	2.474	4.889	3.896	8.785	2.173
5. 評価していない	3%	↑	↑	↑	↑	↑	↑
6. 全く評価していない	0.4%	↑	↑	↑	↑	↑	↑
	100%						

この3カテゴリで73%である(表3-4-1)。

これと業績との関係を見ると、積極的に取り組むと答えた企業ほど業績が高い傾向があり、また特に中堅企業では、こうした企業ほど従業員のモラルが高くなっている。個性化との関係では、より積極的に取り組んでいる企業ほど、全体として個性的であり、中堅企業ではその傾向がより顕著である(表3-4-2)。

中堅企業においては、リスクの大きな技術革新へ積極的に取り組むことが、企業におけるモラルの向上、個性化、そして業績向上へとつながっていくと思われる。

3-5 減益下での研究開発投資

減益が続いた場合でも、意識的・積極的に研究開発への投資を続けるかどうか聞いたところ、そうした場合、研究開発への投資は必ずストップする、もしくはストップするとした企業が12%、逆に続ける、もしくは

は一切影響を受けないとした企業が34%であった(表3-5)。

これと業績との関係を見ると、投資をやめる企業の成長性、収益性が高い傾向がある。また従業員のモラルは投資を続ける企業ほど高くなっており、さらに個性化との関係も、投資を続ける企業ほど個性的である傾向が強い。

業績のよい企業では、減益が続くようになった場合、研究開発投資の削減に手をつけることになるが、業績と関係なくコンスタントに研究開発投資を続ける企業ほどモラルが高く、より個性的な企業となるのである。

3-6 世界に先駆けた新製品・新サービス (個性化指標)

表3-4-1 リスクの大きな革新的技術への対応(全企業)

	%	成長性	収益性	業績	モラル	個性化
1. 非常に積極的	10%	*3.075	*2.921	*5.995	*4.423	*3.303
2. 積極的	31%	2.304	2.546	4.850	4.327	2.715
3. やや積極的	32%	2.523	2.562	5.085	4.077	2.350
4. やや消極的	17%	2.329	2.133	4.462	4.031	1.995
5. 消極的	9%	2.542	2.403	4.972	3.911	2.268
6. 非常に消極的	2%	↑	↑	↑	↑	↑
	100%					

表3-4-2 リスクの大きな革新的技術への対応(規模別)

	モラル			個性化		
		大企業	中堅企業		大企業	中堅企業
1. 非常に積極的	*4.423	4.325	*4.750	*3.303	*3.223	*3.568
2. 積極的	4.327	4.325	4.333	2.715	2.667	2.829
3. やや積極的	4.077	4.069	4.096	2.350	2.350	2.347
4. やや消極的	4.031	4.177	3.765	1.995	2.052	1.892
5. 消極的	3.911	4.048	3.500	2.268	2.420	1.814
6. 非常に消極的	↑	↑	↑	↑	↑	↑

表3-5 減益下での研究開発投資(全企業)

	%	成長性	収益性	モラル	個性化
1. 必ずストップする	1%	↓	↓	↓	↓
2. ストップする	11%	*2.860	*2.698	3.859	2.556
3. どちらかというストップする	23%	2.462	2.379	3.887	2.085
4. どちらかという続ける	31%	2.341	2.341	4.151	2.268
5. 続ける	29%	2.477	2.663	*4.467	*2.924
6. 一切影響を受けない	5%	↑	↑	↑	↑
	100%				

4. 主力製品

4-1 マーケット・シェア（個性化指標）

4-2 主力製品の価格水準

主力製品の価格を、同業他社が利益を出せないほど低い水準で設定できているかどうか聞いたところ、同レベルの製品でも低いもしくは非常に低い価格を設定できるとした企業が9%、逆に高い価格に設定せざるを得ない、高くしか設定不可能とした企業が11%であった（表4-2）。

これと業績との関係を見ると、低く設定できる企業ほど成長性が高い傾向があり、またこうした企業ほど収益性が高く、業績がよい。モラルについても、低く設定できる企業ほどその水準は高くなっており、個性化についても同様の結果であった。

価格競争に打ち勝つことのできる企業は、全ての面でよりすぐれた企業でなければならないのであると考えられよう。

4-3 ブランドイメージによる高価格政策

主力製品に対するブランドイメージの確立の度合を見るために、ブランド力による高価格政策の維持可能性を、「ブランドイメージによる高価格政策はとらない」から「自社のブランドイメージは他社よりも圧倒的に高い価格の維持を可能とする」までの6段階で調べた。第3段階、第4段階の31%に続き、第2段階が16%であり、ブランドイメージを積極的に価格転嫁できる企業がやや少ないことが分かる（平均3.29）（表4-3）。企業の個性化との関連では、ブランドイメージが高価格政策を可能とするほど個性化度が高く、「他社よりも高い価格の維持を可能とする」企業の個性化度は3.264であり統計的にも有意であった。また業績との関連では必ずしも統計的にも有意ではないが、モラルと成長性に関して最大値となった。ブランドイメージを価格にまで表現できるほどの製品の個性化が企業の個性化を推進し、そこから生ずる自社製品への自信を背景にしたモラルの高さによって大きな成長を達成していることがうかがえる（図4-3）。

4-4 主力製品の納期の差別化（個性化指標）

表4-2 主力製品の価格水準（全企業）

	%	成長性	収益性	業 績	モラル	個性化
1. 高い価格に設定せざるを得ない	1%	↓	↓	↓	↓	↓
2. 高くしか設定不可能	10%	2.687	2.875	5.562	4.242	2.769
3. どちらかという和高くしか不可能	48%	2.380	2.366	4.746	4.117	2.220
4. どちらかという和低く設定可能	31%	2.507	2.454	4.960	4.030	2.442
5. 低く設定可能	8%	<u>2.698</u>	<u>*2.898</u>	<u>*5.595</u>	<u>*4.729</u>	<u>*3.590</u>
6. 非常に低く設定可能	1%	↑	↑	↑	↑	↑
	100%					

表4-3 ブランドイメージによる高価格政策（全企業）

	%	成長性	収益性	モラル	個性化
1. 高価格政策はとらない	9%	2.380	<u>*2.946</u>	4.190	2.451
2. 高価格政策はあまりとらない	16%	2.462	2.197	4.058	2.408
3. 高価格政策はどちらかといえばとらない	31%	2.336	2.364	3.982	2.109
4. 他社よりやや高い価格の維持を可能とする	31%	2.597	2.628	4.315	2.541
5. 他社より高い価格の維持を可能とする	11%	<u>2.632</u>	2.622	<u>*4.316</u>	<u>*3.264</u>
6. 他社より圧倒的に高い価格の維持を可能とする	3%	↑	↑	↑	↑
	100%				

図4-3 ブランドイメージによる高価格政策

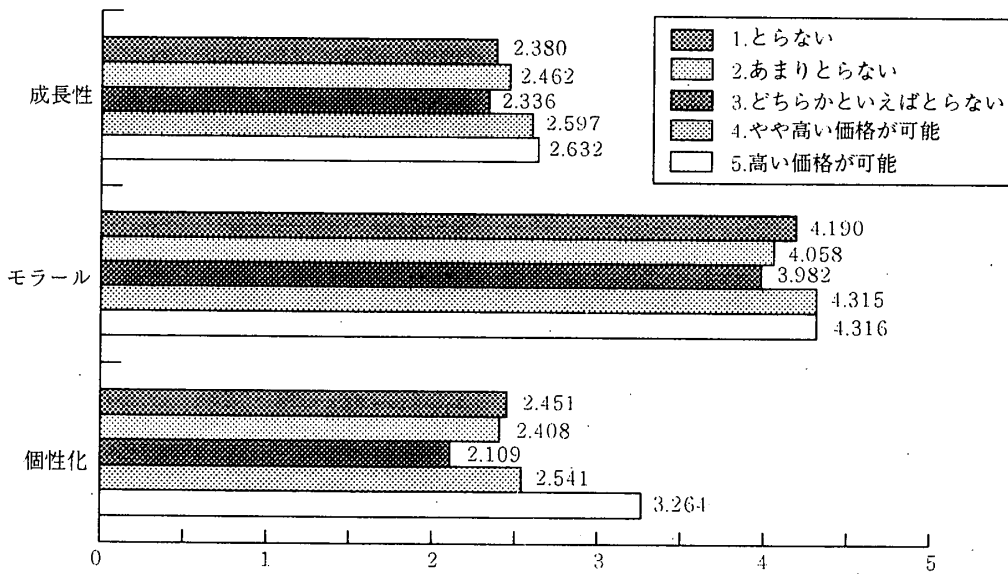
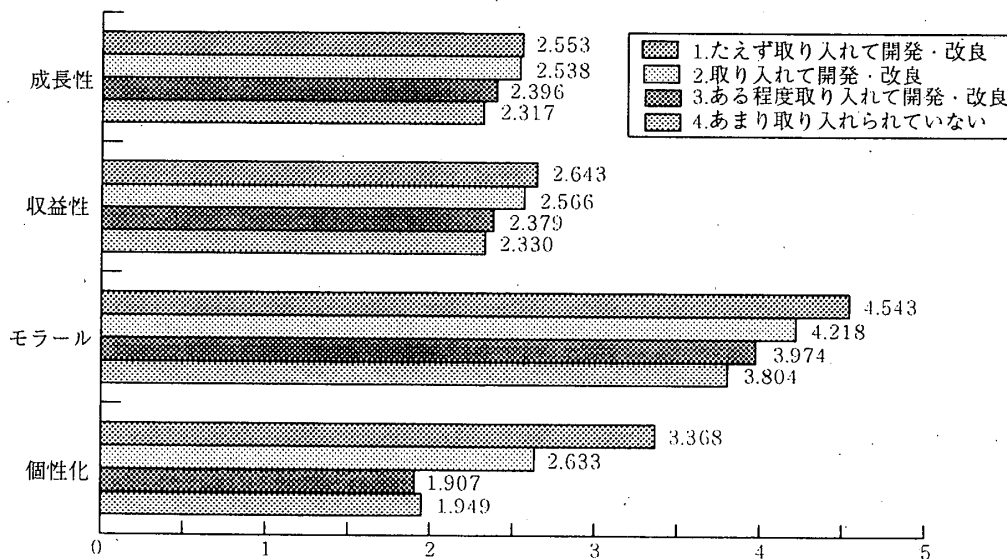


表4-5 顧客情報を取り入れた開発・改良 (全企業)

	%	成長性	収益性	モラル	個性化
1. たえず取り入れて開発・改良されている	18%	2.553	2.643	*4.543	*3.368
2. 取り入れて開発・改良されている	44%	2.538	2.566	4.218	2.633
3. ある程度取り入れて開発・改良されている	28%	2.396	2.379	3.974	1.907
4. あまり取り入れられていない	9%	2.317	2.330	3.804	1.949
5. 取り入れられていない	1%	↑	↑	↑	↑
6. 全く取り入れられていない	0%	↑	↑	↑	↑
	100%				

図4-5 顧客情報を取り入れた開発・改良



4-5 顧客情報を取り入れた開発・改良

企業の強みはユーザニーズの視点からたえずチェックされなければならない。企業がこのチェックに基づいて自らの強みを変化させ、主力製品の開発・改良を行っているかを見るため、顧客からの新情報を取り入れた開発・改良の程度を、「たえず取り入れて開発・改良されている」から「全く取り入れられていない」までの6段階で調べた。第2段階の「取り入れている」企業が44%で最も多く、第3段階の「ある程度取り入れている」企業(28%)、第1段階の「たえず取り入れている」企業(18%)が続く。多くの企業の製品開発・改良で顧客情報が重視され、ユーザニーズの視点から強みをチェックしようとする姿が示されている(表4-5)。こうした姿勢を強く持つほど企業が個性化し、「たえず取り入れている」企業では個性化度が3.368と他の企業に比べ統計的にも有意で大きな値を示している。製品を中心にし、他社の気付かないユー

ザニーズの微妙な変化を常に先取りしていくことが、まねられない強み、個性的な企業を作り上げるのだから。業績との関連では必ずしも統計的には有意な結果を得られなかったが、すべての指標で「たえず取り入れている」企業が最大値を示した。(図4-5)。

4-6 製品技術(個性化指標)

4-7 納入先・販売チャネル(個性化指標)

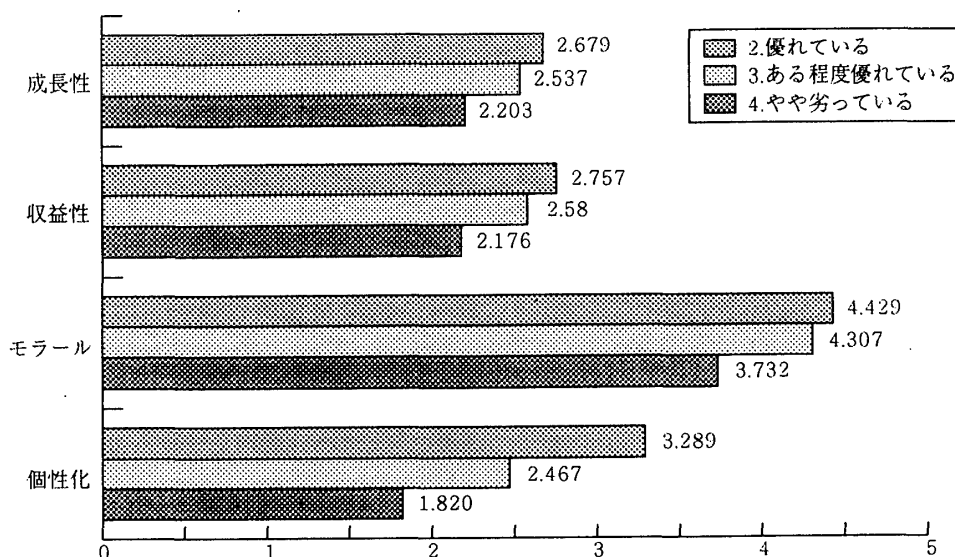
5. 経営管理方針

5-1 工場の独自設備(自社開発設備)
(個性化指標)5-2 部品、材料、仕掛品在庫削減システム
工場における部品、材料、仕掛品在庫を削減するシ

表5-2 部品、材料、仕掛品在庫削減システム(全企業)

	%	成長性	収益性	モラル	個性化
1. 非常に優れている	5%	↓	↓	↓	↓
2. 優れている	22%	*2.679	*2.757	*4.429	*3.289
3. ある程度優れている	43%	2.537	2.580	4.307	2.467
4. やや劣っている	24%	2.203	2.176	3.732	1.820
5. 劣っている	5%	↑	↑	↑	↑
6. 非常に劣っている	1%	↑	↑	↑	↑
	100%				

図5-2 部品、材料、仕掛品在庫システム



システムの優劣を、「非常に優れている」から「非常に劣っている」までの6段階で調べた。最も多い回答は第3段階の「ある程度優れている」とする企業で43%、次いで第4段階の「やや劣っている」とする企業(24%)、第2段階の「優れている」とする企業(22%)が続いた(表5-2)。これと個性化との関連を見ると、「優れている」とする企業が個性化度3.289で最大となり、統計的にも有意であった。また業績との関連では、成長性・収益性・モラルともに「優れている」とする企業が最大値を示しかつ統計的にも有意となった。企業の個性化が一時的な奇抜な行動を意味するものではなく、製造現場での地道な努力にも支えられていることが読み取れる(図5-2)。

5-3 下請け企業(個性化指標)

5-4 業界団体への参加

業界団体への参加の度合いについて聞いてみたところ、非常に積極的に参加するが16%、積極的に参加が39%、どちらかといえば積極的に参加が33%で、この3カテゴリで88%である。このことから、多くの企業が業界団体への参加について前向きであることがわかる(表5-4-1)。

次に、これらのカテゴリと個性化指標との関係を見ると、非常に積極的に参加している企業が個性的であるといえよう(表5-4-1)。表面上、企業が積極的に業界団体に参加することにより、多くの情報を獲得し、自らの強みを発揮する糧となっていると思われる。

このことは、特に中堅企業で顕著に現れている(表5-4-2, 図5-4)。中堅企業の場合は、業界の正しい情報を獲得し、自らの強みを発揮することができるニッチ

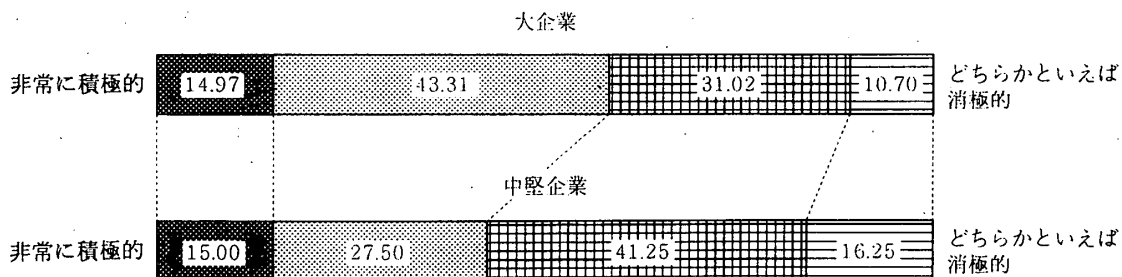
表5-4-1 業界団体への参加(全企業)

カテゴリー	%	成長性	収益性	モラル	個性化
1. 非常に積極的	16%	2.589	2.640	*4.350	*3.019
2. 積極的	39%	2.435	2.436	4.262	2.450
3. どちらかといえば積極的	33%	2.495	2.443	4.027	2.311
4. どちらかといえば消極的	9%	2.423	2.697	3.985	2.396
5. 消極的	2%	↑	↑	↑	↑
6. 非常に消極的	1%	↑	↑	↑	↑
	100%				

表5-4-2 業界団体への参加についての個性化指標(規模別)

カテゴリー	大企業	中堅企業
1. 非常に積極的	*2.972	*3.130
2. 積極的	2.470	2.376
3. どちらかといえば積極的	2.276	2.373
4. どちらかといえば消極的	2.599	2.082

図5-4 業界団体への参加の規模別構成比



を探索しなければならないからである。

5-5 社是・社訓への社会貢献の提言、及び実現

社是・社訓への社会貢献の提言、及び実現の度合いについて聞いてみたところ、十分にされているが14%、かなりされているが32%、ややされているが31%でこの3カテゴリーで77%あり、8割近い企業において、「社是・社訓への社会貢献の提言、及び実現」がなされている(表5-5)。

次に、これらのカテゴリーと業績、モラル、個性化指標との関係を調べたところ、社是・社訓に社会貢献が十分に示され、実現している企業は、業績がよく、个性的である、といえよう(表5-5)。現代社会においては、企業規模が拡大し、社会の構成員としての企業の役割が大きくなっている。その中で、社会貢献を積極的に行っている企業に就業している従業員のモラルが向上し、その結果、企業の業績向上が達成されていると思われる。

5-6 多角化の範囲(トップの理解)

多角化の目的の1つは、企業に蓄積された未利用資源の有効利用を通じてシナジー効果を獲得することに

ある。そのためには既存の技術、ノウハウ、市場などに関連する分野への進出が効果的である。そこで、トップが理解しうる範囲に多角化を行っているか否かを、「十分に理解できる範囲」から「全く理解できない範囲」の6段階に分けて調べた。その結果、約4割弱の企業が、トップが十分に理解できる範囲内に多角化を行っており、そうでない企業と比較して業績がよく、个性的であるといえる(表5-6)。これはトップが十分に理解できる範囲に多角化していくことによって、従業員は既存の知識を有効に活用し、創造性を発揮しやすくなる。この結果モラルが向上し、業績につながるという好循環を生むと考えられる。

6. 財務管理方針

6-1 配当性向

利益額に占める配当金の割合を配当性向といい、配当の安定性を示す尺度である。当期利益のうち、企業の長期維持、発展のために再投資された分を除いた額が株主への還元として配当金となる。今回の調査では、1992年度換算の配当性向(年間配当額/税引後当期利益×100)の数値を用いた。一般に50%以下が望

表5-5 社是・社訓への社会貢献の提言、及び実現(全企業)

カテゴリー	%	成長性	収益性	モラル	個性化
1. 十分にされている	14%	*2.762	*2.876	*4.606	*3.472
2. かなりされている	32%	2.453	2.589	4.357	2.728
3. ややされている	31%	2.553	2.311	3.907	2.099
4. あまりされていない	14%	2.136	2.414	3.986	2.155
5. ほとんどされていない	7%	2.455	2.517	4.020	2.153
6. 全くされていない	2%	↑	↑	↑	↑
	100%				

表5-6 多角化の範囲(トップの理解)(全企業)

	%	成長性	収益性	モラル	個性化
1. トップが十分に理解できる範囲	38%	*2.666	*2.760	*4.413	*2.943
2. トップがかなり理解できる範囲	43%	2.431	2.427	4.110	2.318
3. トップがやや理解できる範囲	13%	2.230	2.226	3.779	1.997
4. トップがあまり理解できない範囲	4%	↑	↑	↑	↑
5. トップがほとんど理解できない範囲	2%	↑	↑	↑	↑
6. トップが全く理解できない範囲	0%	↑	↑	↑	↑
	100%				

ましいとされているが、247社の平均は、46.7%であった。これを「高い(=60%以上)」「やや高い(=30%以上60%未満)」「やや低い(=20%以上30%未満)」「低い(=20%未満)」の4つのカテゴリーに分けた。その結果、配当性向がやや高い企業は、そうでない企業と比較して成長性、収益性が高いと言える(表6-1)。しかし、日本企業には毎年同額の配当を維持する特有の傾向があり、このことは配当性向とモラル、個性化とあまり関係がないことからもうかがえる(表6-1)。

6-2 売掛金回収チェック

一会計期間内に、部門別ないし製品別に売掛金回収に関するチェックをどの程度行っているかについて、「毎月一回以上行っている」から「全く行っていない」の6段階に分けて調査した。その結果、売掛金の回収チェックを徹底している企業ほど成長性やモラルが高く、また、それが強みになっているといえる(表6-2)。景気の低迷にともない、企業の資金繰りは厳しい状況にある。そうした状況下で、少しでも売掛金を回収し手元の流動性を高めようという姿勢は、企

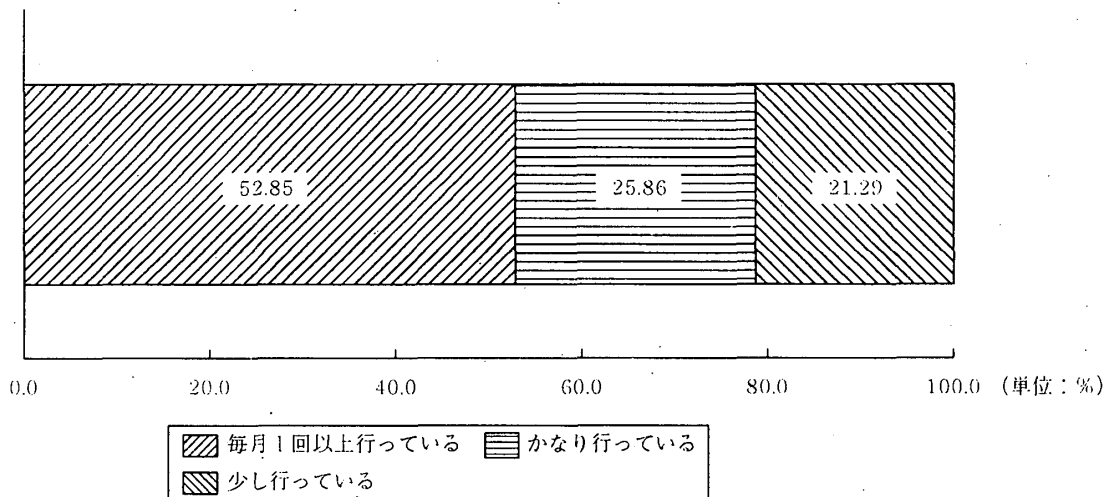
表6-1 配当性向(全企業)

	%	成長性	収益性	モラル	個性化
1. 高い(60%以上)	26%	2.599	2.559	4.102	2.415
2. やや高い(30%以上60%未満)	17%	<u>*2.685</u>	<u>*3.086</u>	<u>4.250</u>	<u>2.622</u>
3. やや低い(20%以上30%未満)	33%	2.505	2.536	4.222	2.589
4. 低い(20%未満)	24%	2.179	2.158	4.117	2.423
	100%				

表6-2 売掛金回収チェック(全企業)

	%	成長性	収益性	モラル	個性化
1. 毎月一回以上行っている	53%	<u>*2.585</u>	<u>2.556</u>	<u>*4.309</u>	<u>*2.733</u>
2. かなり行っている	26%	2.430	2.419	4.029	2.198
3. 少し行っている	16%	2.287	2.482	3.920	2.181
4. あまり行っていない	4%	↑	↑	↑	↑
5. ほとんど行っていない	1%	↑	↑	↑	↑
6. 全く行っていない	0%	↑	↑	↑	↑
	100%				

図6-2 売掛金回収チェック



業の成長性、あるいは従業員のモラルの向上に寄与する。また、その姿勢は利益率を改善させ、企業の強みにつながるものと考えられる。

る。しかし、普段から収益性、モラルの向上に努めている企業はこうした資金調達を行わないことがわかる。

6-3 資金調達のノウハウ（海外資金調達等）
（個性化指標）

7. 調査概要

6-4 含み資産による低コストの資金調達

7-1 アンケートの概要

土地や株式などを利用して低コストの資金調達を行っているか否かについて、「積極的に行っている」から「全く行っていない」の6段階に分けて調べた。その結果、含み資産による低コストの資金調達を行っていない企業は、そうでない企業と比較して収益性が高く、活性化して従業員のモラルが高いといえる（表6-4）。近年の厳しい経営環境において、合理化・省力化を進めている企業にとっては、こうしたコスト・ダウンのための手段の存在は強みになる可能性がある

アンケート（表7-1）を全上場製造企業1248社に、1993年5月10日に送付し、5月末までに、341社から返答をいただいた。

7-2 サンプル・データ

アンケート結果及び、1992年度決算の日経NEEDSの財務データ。Q A Q Fに用いることができる有効回答は267社。

表6-4 含み資産による低コストの資金調達（全企業）

	%	成長性	収益性	モラル	個性化
1. 積極的に行っている	5%	↓	↓	↓	↓
2. かなり行っている	16%	2.556	2.302	4.145	*2.817
3. 少し行っている	33%	2.446	2.401	4.193	2.382
4. あまり行っていない	19%	2.495	2.640	4.180	2.405
5. ほとんど行っていない	14%	2.422	2.396	3.855	2.199
6. 全く行っていない	14%	2.417	*2.970	*4.403	2.598
	100%				

図6-4 含み資産による低コストの資金調達

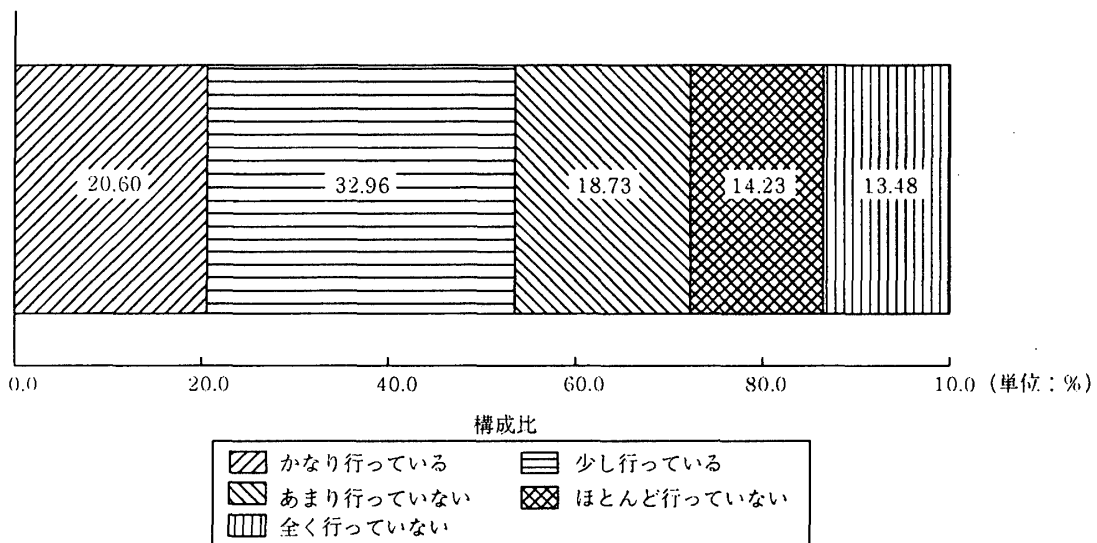


表7-1 アンケート抜粋

企業経営の「個性化」に関するアンケート

1993.5.10
慶應義塾大学
経営力評価グループ
企業評価研究会

- ・以下の質問について当てはまる選択肢の番号一つに○をお付けください
- ・1から6の選択肢の場合には、次のようにご解釈ください
- | | |
|------------------|------------------|
| 1 非常にAである | 4 (どちらかといえばBである) |
| 2 (Aといえる) | 5 (Bといえる) |
| 3 (どちらかといえばAである) | 6 非常にBである |
- ・□には、該当する数字をご記入ください
- ・ご回答は、平成5年3月末現在でご記入ください

1. 貴社のトップ・マネジメントについてお聞きします

1-4 貴社の社長は、つね日頃から「世界一の企業になるんだ」とか「業界のトップになるんだ」などの野心・執念を持ち、そして、それが従業員に広く浸透していますか

社長の野心・執念が 1—2—3—4—5—6 社長は野心・執念を
広く浸透している 持っていない

2. 貴社の人事管理方針についてお聞きします

2-3 貴社における本社の大卒一般従業員のモラルの高さは、同業他社と比べてどの程度とされますか
非常に低い 1—2—3—4—5—6 非常に高い

2-4 貴社における現場の中・高卒一般従業員のモラルの高さは、同業他社と比べてどの程度とされますか

非常に低い 1—2—3—4—5—6 非常に高い

3. 貴社の製品開発についてお聞きします

3-6 貴社では世界に先駆けての新製品・新サービス開発が同業他社に比べて多いですか

世界に先駆けての 世界に先駆けての新製品・
新製品・新サービスは 1—2—3—4—5—6 新サービスは同業他社に比べて
未だない 圧倒的に多い

4. 貴社の主力商品についてお聞きします

4-1 貴社の主力製品のマーケット・シェアは何パーセント位ですか (主観的な値でも結構です)

約 □□□. □%

4-4 貴社の主力製品の納期について、顧客からムリな要求があった場合でも、同業他社にまねられないほど短い期間に納品することができますか

いつでも可能である 1—2—3—4—5—6 全く出来ない

4-6 貴社の主力製品に組み込まれている技術は、他社が到底追いつけないほど高い水準にありますか

到底追いつけないほど 1—2—3—4—5—6 容易に追いつかれる
高い水準である 可能性がある

4-7 貴社では、他社がまねできない独特な納入先・販売チャネルを持っていますか

強力な納入先・販売チャネル 1—2—3—4—5—6 全く持っていない
を持っている

5. 貴社の経営管理方針についてお聞きします

5-1 貴社の主力工場の設備のうち、貴社が蓄積してきたノウハウを組み込み設計した独自の機械設備はどのくらいの割合でありますか

- | | |
|------------------|----------|
| 1 全て自社開発の製造設備である | 4 40%くらい |
| 2 80%くらい | 5 20%くらい |
| 3 60%くらい | 6 全くない |

5-3 貴社の全下請企業のうち、要求する納期、コスト削減、および品質を十分に満足するような下請企業はどの程度ありますか

全てがそうである 1-2-3-4-5-6 全くない

6. 貴社の財務管理方針についてお聞きします

6-3 金融の自由化・グローバル化に伴う、銀行借入れ以外のさまざまな資金調達方法（海外資金調達等）に関するノウハウが十分にありますか

十分にある 1-2-3-4-5-6 全くない

7-3 分析手法

慶應義塾経営力評価グループ開発の、定性要因の定量分析手法（QAQF）によった。QAQF（Quantitative Analysis for Qualitative Factors）の詳細については、清水龍瑩著『現代企業評価論』中央経済社 1981年参照。

7-4 被説明変数

QAQF手法に従い、次の7種類の被説明変数を作成する。

- ・成長性（売上高伸率・4年間の移動平均法による）
- ・収益性（総資本経常利益率）
- ・業績（収益性+成長性）
- ・モラル（アンケートのデータから作成）
- ・総合業績（業績+モラル）
- ・個性化（下記の指標）

成長性、収益性の被説明変数は、以下の如き基準化を行う。

$$Z = \frac{X - \bar{X}}{\sigma} + 2.5$$

ここで、X：成長性、収益性のオリジナル・データ

\bar{X} ：Xの全サンプル平均

σ ：Xの標準偏差

さらに、異常値の影響を除くため、 $Z < 0$ のものについては $Z = 0$ 、 $Z > 5$ のものについては $Z = 5$ の丸めを行う。よって、成長性、収益性は0～5点、業績

は収益性+成長性で0～10点となる。

モラルは $(Q_{2-3} + Q_{2-4}) / 2$ で求める。ここで Q_{2-3} は、表7-1におけるアンケート項目2-3 本社大卒のモラルの得点を示す（以下同様）。モラルは1点～6点であり、総合業績は業績+モラルで1～16点となる。

個性化は、以下の手順で作成した。アンケート項目のうち、

Q_{1-4} 社長の野心・執念、 Q_{2-3} 本社大卒のモラル、 Q_{2-4} 現場中・高卒のモラル、 Q_{3-6} 世界に先駆けた新製品・新サービス、 Q_{4-1} マーケット・シェア、 Q_{4-4} 主力製品の納期の差別化、 Q_{4-6} 製品技術、 Q_{4-7} 納入先・販売チャネル、 Q_{5-1} 工場の独自設備（自社開発設備）、 Q_{5-3} 下請企業（納期、コスト削減、品質、等）、 Q_{6-3} 資金調達のノウハウ（海外資金調達、等）

の11変数を用いる。ただし、 Q_{1-4} 、 Q_{4-6} 、 Q_{4-7} 、 Q_{5-1} 、 Q_{5-3} 、 Q_{6-3} は点数が1の方が強い個性を示し、 Q_{2-3} 、 Q_{2-4} 、 Q_{3-6} 、 Q_{4-1} 、 Q_{4-4} は点数が6の方が強い個性を示す。そこで、個性化の強弱の方向を統一させるため、 Q_{1-4} 、 Q_{4-6} 、 Q_{4-7} 、 Q_{5-1} 、 Q_{5-3} 、 Q_{6-3} の点数を逆転させる。つぎに、各変数を基準化する。最後に、それぞれの値の正の部分のみをたしあわせる。

さらに、成長性、収益性と同様の基準化、丸めの処理を行い、個性化とする。個性化は0～5点。

7-5 説明変数

7-2のサンプル・データ（アンケートの結果）から23項目を説明変数とする。（表7-2：D値表参照）。

表7-2 D値一覧（全企業、有意水準5%で統計的に有意なもののみ）

RANK	成長性	収益性
1	3-4 革新的技術への対応 0.771	6-1 配当性向 0.928
2	3-1 新しいアイディア・発明を製品化する制度 0.651	3-4 革新的技術への対応 0.788
3	5-5 社是・社訓への社会的貢献の提言及び実現 0.626	4-3 ブランドイメージ 0.750
4	1-2 社長の現場歩き 0.624	6-4 含み資産による低コストの資金調達 0.669
5	1-6 トップの意思決定 0.582	5-2 部品、材料、仕掛品在庫削減システム 0.581
6	1-1 社長の出身 0.528	5-5 社是・社訓への社会的貢献の提言及び実現 0.565
7	3-5 研究開発投資 0.519	2-2 売上高人件費比率 0.563
8	6-1 配当性向 0.506	2-5 加点主義の人事評価基準 0.543
9	5-2 部品、材料、仕掛品在庫削減システム 0.475	1-2 社長の現場歩き 0.535
10	5-6 多角化の範囲 0.436	5-6 多角化の範囲 0.534
11	3-3 新規事業部門の人の評価 0.421	4-2 主力製品の価格水準 0.532
12	3-2 新製品の投入 0.383	1-1 社長の出身 0.491
13	6-2 売掛金回収チェック 0.299	1-5 役員の平均年齢 0.403
14		1-6 トップの意思決定 0.362
15		3-5 研究開発投資 0.322
16		3-2 新製品の投入 0.316
17		
18		
19		
20		
21		
22		

RANK	モラール	個性化
1	3-1 新しいアイディア・発明を製品化する制度 0.854	5-2 部品、材料、仕掛品在庫削減システム 1.468
2	4-5 顧客情報を取り入れた開発・改良 0.740	4-5 顧客情報を取り入れた開発・改良 1.461
3	5-5 社是・社訓への社会的貢献の提言及び実現 0.699	3-1 新しいアイディア・発明を製品化する制度 1.425
4	4-2 主力製品の価格水準 0.699	5-5 社是・社訓への社会的貢献の提言及び実現 1.373
5	5-2 部品、材料、仕掛品在庫削減システム 0.697	4-2 主力製品の価格水準 1.370
6	1-5 役員の平均年齢 0.643	3-4 革新的技術への対応 1.307
7	5-6 多角化の範囲 0.634	4-3 ブランドイメージ 1.155
8	2-5 加点主義の人事評価基準 0.623	1-5 役員の平均年齢 1.116
9	3-5 研究開発投資 0.607	3-2 新製品の投入 1.030
10	1-2 社長の現場歩き 0.569	1-1 社長の出身 0.987
11	6-4 含み資産による低コストの資金調達 0.548	1-2 社長の現場歩き 0.975
12	3-2 新製品の投入 0.464	5-6 多角化の範囲 0.946
13	3-4 革新的技術への対応 0.416	3-5 研究開発投資 0.840
14	1-1 社長の出身 0.416	1-3 社長の技術評価能力アップ 0.818
15	6-2 売掛金回収チェック 0.390	2-5 加点主義の人事評価基準 0.785
16	3-3 新規事業部門の人の評価 0.365	3-3 新規事業部門の人の評価 0.729
17	2-2 売上高人件費比率 0.362	5-4 業界団体への参加 0.708
18	1-3 社長の技術評価能力アップ 0.347	6-4 含み資産による低コストの資金調達 0.698
19	4-3 ブランドイメージ 0.334	2-2 売上高人件費比率 0.563
20	5-4 業界団体への参加 0.323	6-2 売掛金回収チェック 0.553
21		1-6 トップの意思決定 0.400
22		2-1 旧部門へのリターン人事 0.347

海保英孝 [成城大学] 古川靖洋 [嘉悦女子短期大学] 出村 豊 [NTT㈱] 伊藤善夫 [立正大学]
 馬場杉夫 [大学院商学研究科後期博士課程] 清水 馨 [大学院商学研究科研究生] 山崎秀雄 [㈱富士総合研究所]
 山田敏之 [大学院商学研究科修士課程] 兼坂晃始 [大学院商学研究科修士課程]