

企業の付加価値創造と分配についての一考察

田中 清行

目次

序章	
第1章	付加価値の創造と分配について企業調査
1. 1	調査対象企業の抽出
1. 2	調査の実施
1. 3	調査対象企業のポジショニング
第2章	付加価値CSR会計
2. 1	付加価値CSR会計
2. 2	イトーヨーカ堂CSR会計との相違点
2. 3	付加価値CSR会計による分析
第3章	付加価値創造の実際
3. 1	顧客とのかかわり
3. 2	サプライヤーとのかかわり
第4章	付加価値分配の実際
4. 1	従業員とのかかわり
4. 2	株主・投資家とのかかわり
4. 3	社会・環境とのかかわり
4. 4	未来への投資
第5章	企業の付加価値創造と分配のあり方
5. 1	企業の付加価値分配方針
5. 2	コーポレート・ブランド・スコアによる分析
5. 3	結論

序章

いま、企業の社会的責任（CSR）についての論議が盛んである。

筆者は「CSRを会計的に捉えると、企業とステークホルダー（利害関係者）とのかかわりの中で行われる付加価値創造と分配活動といえる。企業の持続的発展のためには付加価値のバランスのよい分配が必要で、そのために何らかのツールが必要である」と考えている。

先行研究においては、「CSR」について、麗澤大学・高巖教授は次のように述べている。「CSRに関しては、狭義のコンプライアンス（法令遵守）、倫理実践（広義のコンプライアンス）、社会貢献の三つのフェイズがある。……CSRには倫理実践や社会貢献は当然含まれよう。なぜなら、法令は常に現実を後追いつけるものであり、社会貢献につ

いても広く市民が豊かにならなければ持続的に成長することができないからである。社会貢献は、企業が持っている強みを生かす形で、ステークホルダーの理解と協力を得ながらともに持続可能な社会づくりに努めていくことである¹⁾」。

CSRの重要性、特にステークホルダーとの関係が明快であり、筆者の仮説ともつながるものである。

また、ドノバン／タリー／ワートマンは、『価値創造経営』で「成功企業はステークホルダー間のトレードオフではなく、皆がメリットを受ける状況をつくることの重要性を知っているのである²⁾」と述べている。また同書は「顧客は価値に見合う最高の品質を求める、競争優位は優秀な従業員から生まれる、株主は十分な長期的リターンを期待する³⁾」と述べているが、付加価値分配の仕方については具体的に述べていない。

付加価値の分配については、『CSR会計を導入する⁴⁾』に取り上げられており、具体的事例が挙げられているが、ステークホルダーへの分配の仕方にまで述べていない。

そこで本論文では、「企業の持続的発展のための付加価値のバランスよく分配するにはどうすればいいのか、そのためにどのようなツールがあればいいのか」について、京都・滋賀の優良企業の調

1) 高巖・日経CSRプロジェクト編『CSR 企業価値をどう高めるか』日本経済新聞社、2004年、26～37ページ。

2) J.ドノバン、R.タリー、B.ワートマン（デトロイト・トーマツ・コンサルティング戦略事業部訳）『価値創造企業』日本経済新聞社、1999年、32ページ。

3) 同上書、38～44ページ。

4) 倍和博・松本恒雄監修『CSR会計を導入する』日本規格協会、2005年。

査を通じて探求していきたい。

第1章では、本テーマについての調査対象企業を抽出して企業調査を行い、調査対象企業のポジショニングについて述べる。

第2章では、筆者が開発した「付加価値CSR会計」について述べ、これにより企業群を分析する。

第3章では、企業の付加価値創造の実際、すなわち顧客およびサプライヤーとのかかわりについて述べる。

第4章では、企業の付加価値分配の実際について、すなわち従業員、株主・投資家、地域社会・環境等のステークホルダーとのかかわりと価値分配について述べる。

第5章では、企業の付加価値分配のあり方について検討を加え、結論を提言する。

第1章 付加価値の創造と分配について 企業調査

1.1 調査対象企業

京都、滋賀の調査対象企業の抽出について述べる。まず次の二つの条件で一次抽出した。

- (1) 上場企業であること。企業情報が開示されていないと調査がしにくいからである。京都、滋賀で計64社が上場していた（'04年12月末）。
- (2) 優良企業の最低ラインと考え、株価500円以上（'04年3月末）の企業とした。
こうして26社を一次抽出した。（企業名省略）
次にこれらの企業から二次抽出をした。

- (1) 1社毎に売上、経常利益、自己資本については、'89年度から'04年度までの年平均成長率を、株式時価総額についてはバブルの影響を少なくするため'92年3月末と'04年3月末を比較して年平均成長率を算出した。
- (2) 二次抽出するに当たっては「優れた企業」の定義を「同業種の中で長期間にわたり、売上高、

表1 調査対象企業の絞り込み、抽出

対象企業：業種による環境格差を少なくするために業種ごとに分析する

同一業種に2企業以上あり、業績好調企業、健闘企業に分類して要因を比較分析できる企業に絞り込む

(単位%)

業種		業績好調企業（株価1,800円以上）							健闘企業（株価1,800円～500円）						
	90年以降の業界平均成長率（89～03年）	企業名	売上高平均伸び率（90～04年）	経常利益平均伸び率（90～04年）	自己資本平均伸び率（90～04年）	株式時価総額平均伸び率（92～04年）	自己資本比率（04年）	株価（円）（05年3月末）	企業名	売上高平均伸び率（90～04年）	経常利益平均伸び率（90～04年）	自己資本平均伸び率（92～04年）	株式時価総額平均伸び率（92～04年）	自己資本比率（04年）	株価（円）（05年3月末）
電気機械	9.22	ローム	5.16	15.88	13.87	22.49	83.90	10,320	ニチコン	2.49	▲5.74	4.50	1.34	81.00	1,398
		村田製作所	3.40	2.30	10.49	12.63	83.30	5,760	大日本スクリーン製造	1.35	赤字	▲5.09	1.32	26.60	725
		日本電産	15.42	22.23	9.52	28.88	24.10	13,300							
		京セラ	7.68	1.98	6.71	6.28	62.80	7,650							
		オムロン	1.62	▲10.76	3.37	6.01	45.60	2,360							
		日本電気硝子	3.35	4.89	6.62	5.05	40.50	1,545 (05/03に株式2分割)							
		オブテックス	6.24	8.71	5.69	7.08	80.20	2,635							
精密機械	▲1.32	堀場製作所	8.25	0.64	3.84	▲1.01	43.30	1,985	島津製作所	0.59	▲6.18	▲1.14	▲1.88	32.90	640
産業全般	1.58	※堀場製作所は、証券取引所では電気機器に業種分類されているが、分析機器大手メーカーであることから本件では精密機械に分類した ※日本電気硝子では、証取では窯業に業種分類されているが、ブラウン管・液晶パネル大手メーカーでは電気機械との関連性高いことから本件では電気機械に分類した													

[出所：各社有価証券報告書から筆者が作成]

経常利益、自己資本、株式時価総額の伸びが高く、かつ自己資本比率、株価が高い企業」とした。

(3) その結果、'90年代の不況に耐えていることとし、原則'90年には株式公開していることを条件にした。歴史の重みを加味することにしたのである。

(4) 最終抽出は定義にしたがい、業種による環境格差をなくすために同業種で比較できるように同一業種に2企業以上あり、かつ業績好調企業(株価1,800円以上)と健闘企業(株価500円~1,800円)に分類して比較検討できる企業に絞り込んだ。

最終的に11社を抽出した。

企業名は日本電産(株)、ローム(株)、京セラ(株)、(株)村田製作所、オプテックス(株)、オムロン(株)、日本電気硝子(株)、(株)堀場製作所、ニチコン(株)、大日本スクリーン製造(株)、(株)島津製作所である(表1)。

1. 2 調査の実施

企業調査の方針が固まったので調査票を作成した。概要は以下のとおりである。

- (1) ステークホルダーとの関係づくりについて、顧客、従業員、株主、地域社会、環境、研究開発投資等にどのように取り組んでいるか。
- (2) 企業が創造した付加価値を各ステークホルダーに分配する方針は決めているか。
- (3) 筆者が開発した「付加価値CSR会計⁵⁾」についての説明と評価について。

調査票を作成し、'05年6月に各社のIR担当部署等に依頼して調査票を送付した。

書面回答を受けた先が、オムロン、堀場製作所、ニチコンの3社である。

企業訪問し、面談して回答を聴取した先が、京セラ、村田製作所、オプテックス、日本電気硝子、大日本スクリーン製造の5社である。

諸般の事情により資料のみ返送された先が日本電産、ローム、島津製作所の3社である。この3社については、後述する情報に基づき筆者が記入

した。

'05年8月末で回答の回収を終わり、分析・整理にかかった。

本論文の根拠・データは、原則、本調査の回答と会社案内・ホームページに基づくものである。ただし、場合によっては、経営者の著書や講演録、日経ビジネス等の雑誌等により補足した。それらについては出所を明らかにした。

1. 3 調査対象企業のポジショニング

回答を分析する前に、調査対象企業のポジショニングを明らかにしてグループ化しておき、特性を分析することで興味ある結果が出ると考えた。

ポジショニングについて、いくつかの方法で試みたが、因果関係に有意性が認められたのは株価によるグルーピングであったので、それに従う。すなわちこの11社を株価レベルにより以下の3グループに分けた⁶⁾。

○株価5,000円以上の「スーパー株価企業」 4社

日本電産、ローム、京セラ、村田製作所

○株価1,800円~5,000円の「高株価企業」 4社

オプテックス、オムロン、日本電気硝子、堀場製作所

○株価500円~1,800円の「中株価企業」 3社

ニチコン、大日本スクリーン製造、島津製作所

以下の分析は、この株価レベルグループによる分析が主になる。

第2章 付加価値CSR会計

2. 1 付加価値CSR会計

筆者は、独自の切り口で本論文に取り組みたいと考えて、「付加価値CSR会計」を開発した。開発の原点は、「労働分配率⁷⁾」の概念をステークホルダーへ分配に応用できないかを考え、開発した。基本的な考えは「付加価値」がキーになっている。

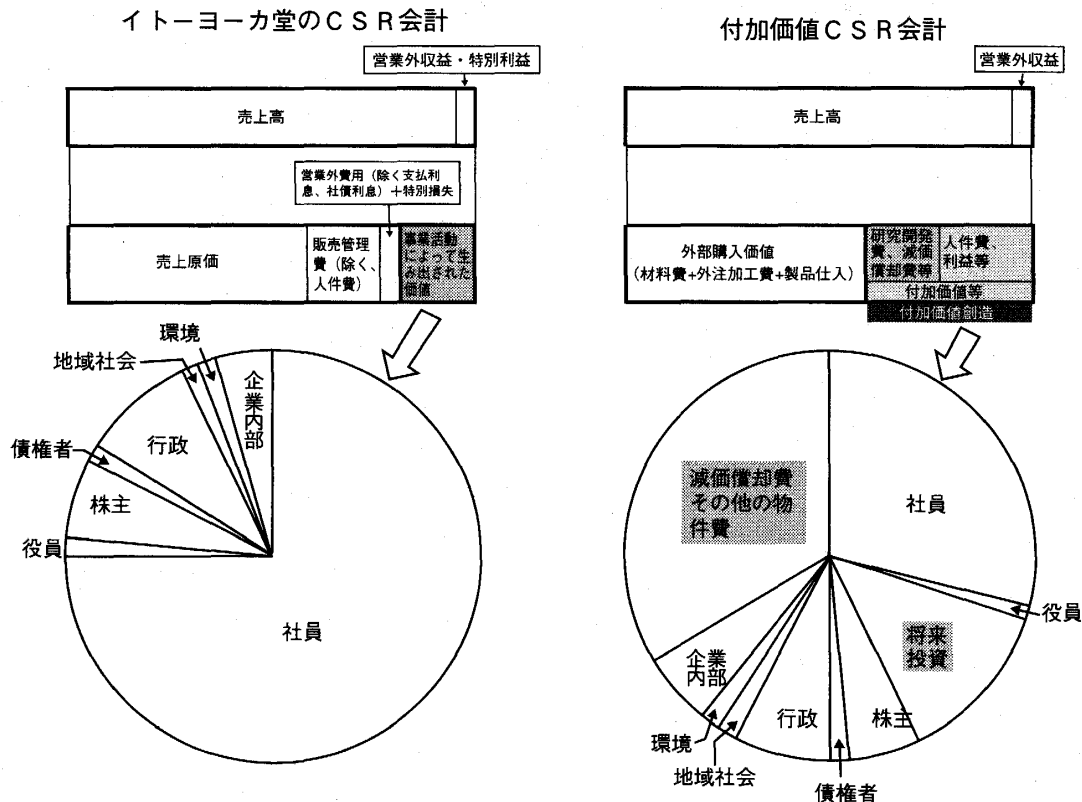
「付加価値」は、当期における生産性を表す指標である。すなわち、企業が購入した材料などに

5) 第2章で述べる。

6) 2005年3月末株価。

7) 付加価値に占める賃金総額の割合。

図1 付加価値CSR会計とイトーヨーカ堂CSR会計との相違点



[出所：イトーヨーカ堂CSR会計と筆者の付加価値CSR会計から筆者が作成]

新たに付加した価値、つまり企業が新しく生み出した価値が付加価値である。付加価値の計算方法には大きく加算法と控除法がある。控除法では、売上高または生産高から非付加価値項目を差し引いて求める。たとえば、次のようにして計算する。付加価値=売上高-（原材料費+支払経費+減価償却費）。ただし、減価償却費については非付加価値項目とする方法としない方法がある⁸⁾。

筆者は、企業が顧客に価値提供して売上を得、サプライヤーに材料代、外注加工費等を支払った差引額を付加価値であるとした。これに営業外収益を加えて付加価値等とした。

企業は付加価値等を、ステークホルダーである社員、役員、株主、債権者、行政、地域社会、環境に分配するとともに、将来投資として研究開発費に分配し、設備投資に係わる減価償却費他の物件費に分配して、残りを内部留保に確保する。

8) 片岡信之編『ベーシック経営学辞典』中央経済社、2004年、295ページ。

2. 2 イトーヨーカ堂CSR会計との相違点

筆者が付加価値CSR会計を開発するときに参考にしたのは、「イトーヨーカ堂（以下IY社という）CSR会計⁹⁾ 10)」である。

同社は「イトーヨーカ堂は、さまざまなステークホルダーの皆様との関わりの中で経済的な富（付加価値）を生み出しています。これらを各ステークホルダーの方々にバランスよく配分することは、当社の社会的責任の一つです」としており、「CSR会計」を'03年度から公表している。他にも同様のCSR会計を公表しているところが数社あるが、いずれも非製造業であり、製造業では、ノボルディスクファーマ(株)（本社がデンマークにあるグローバル企業でCSRの先進企業）が、筆者の付加価値CSR会計に近い「トリプルボトムライ

9) イトーヨーカ堂HP

[<http://www.itoyokado.co.jp/>], 2005.8.20。

10) 倍和博・松本恒雄監修、前掲書、93～96ページ。

ン・レポート」を作成、開示している¹¹⁾。

では、IY社CSR会計と筆者の「付加価値CSR会計」とはどう違うのか。両者を比較したものが、図1である。

これをみると、「付加価値等」の算出にあたり、収益の部分では大差ない。費用の部分では、筆者方式は外部購入価値のみ計上しているが、IY方式では外部購入価値に加えて販売費・一般管理費（人件費を除く）を計上しており、この部分が主な相違点である。

筆者が、販売費・一般管理費（人件費を除く）を計上しない理由は、その中に研究開発費および減価償却費が含まれており、製造業の場合、これらを計上して売上から控除してしまうと、研究開発費という未来への投資（技術・情報）への分配および減価償却費という設備投資への分配が見えなくなるからである。したがって、付加価値等を明らかにし、その中から研究開発費や物件費（減価償却費他）分配した額のバランスを分析し、ステークホルダーへの分配バランスが適正かを検討することが望ましいと考えたのである。

2. 3 付加価値CSR会計の評価

筆者の付加価値CSR会計について、各社に評価と感想を聞いた。

回答をもらった8社についてみると、5段階評価で上から2番目の「良い」という評価が4社で50%、「普通」が1社で12%、「分からない」が残る3社で37%であり、比較的良い評価をいただいた。感想を聞くと、良い点と問題点は以下のとおりである。

〈良い点〉「付加価値分配のバランスが確認できる。自社のバランスが良いということで興味がわいた」「自社の姿を客観的にみることができる」。

〈問題点〉「単体のデータで評価すると全体像が正しく反映できない。連結決算でみるべき」「一時期を切り取っているの、特別な要素のある時期だと分析がぶれる」「企業価値とは何か。売上、利益だけではないのは確か」「付加価値の算出に

おいては、分配の対象となるもの以外のコストはすべて差し引くべきではないか」。

以上、大変参考になるご意見である。

2. 4 付加価値CSR会計による分析

では、付加価値CSR会計を使って、実際にスーパー株価企業から順にステークホルダーへの分配状況と成長性の検証をしてみよう。図2は「付加価値CSR会計」を使って、スーパー株価企業4社平均、高株価企業3社平均、中株価企業3社平均を比較したものである。'90年3月期の営業収益+営業外収益=100として指数表示した。

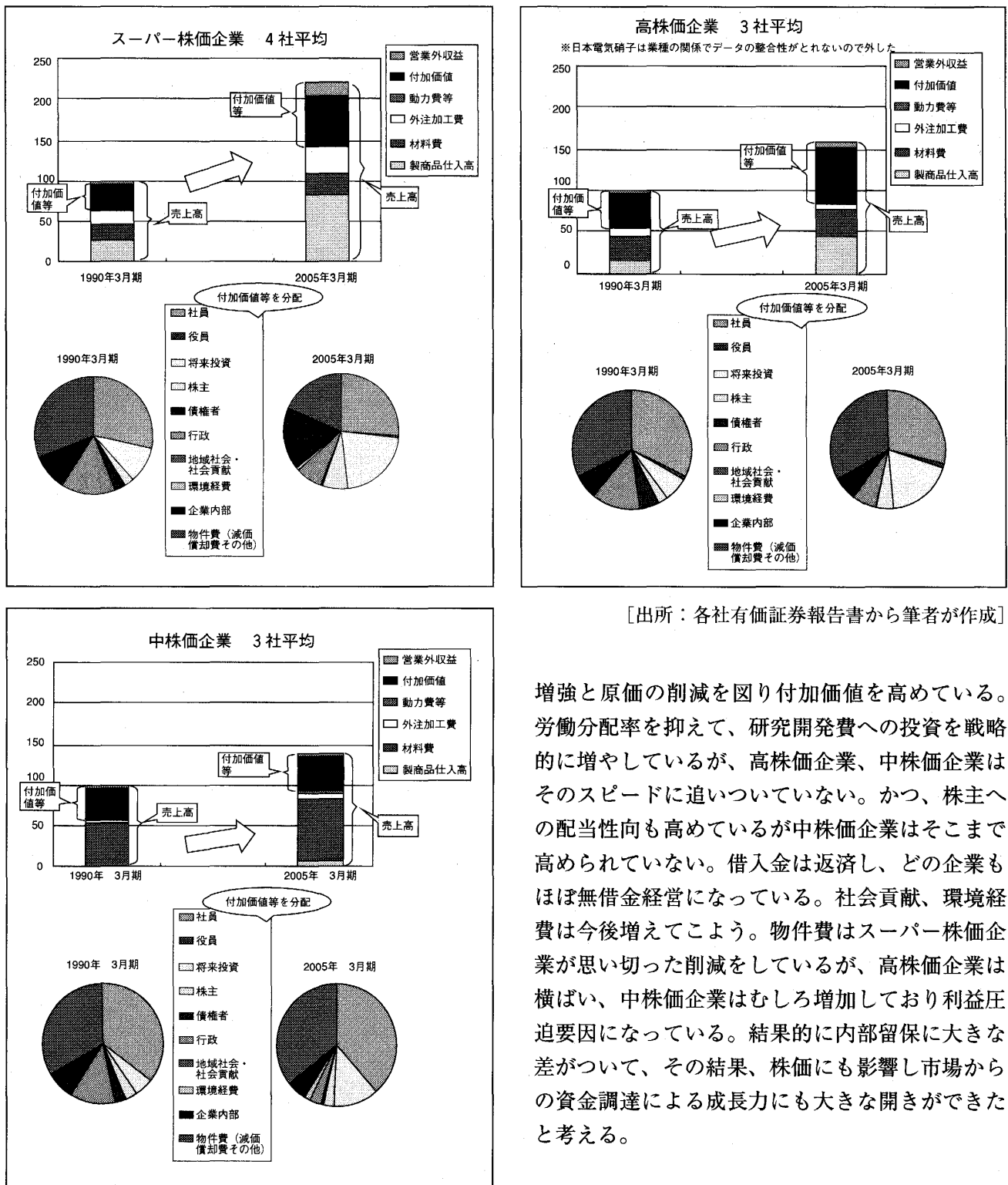
これをみると、スーパー株価企業では、'90/3期の役職員への労働分配率は29%であったが、'05/3期には27%に2ポイント低下している。一方、研究開発費は10%から21%に倍増している（'90/3期に研究開発費を非開示の企業があり）。また、配当は3%から7%に大幅に増加しており、株主重視の姿勢が窺われる。行政への税金は15%から7%に減少している。内部留保は9%から17%に倍増した。このようなステークホルダーにバランスの取れた分配をしているスーパー株価企業は売上等を220%に伸ばしている。

次に高株価企業は、'90/3期の労働分配率は33%で'05/3期には30%に低下している。一方、研究開発費は7%から18%に倍増している（'90/3期は上記同様）。また、配当は2%から4%に倍増しており、ここも株主重視の姿勢が窺われる。行政への税金は13%から7%に減少している。内部留保は6%から6%で比率は変わらず。このように高株価企業はスーパー株価企業に近い動きをしているが内部留保の蓄積が遅れたようである。その結果、売上等を157%に伸ばすにとどまった。

中株価企業は、'90/3期の労働分配率は36%で'05/3期には39%に上昇している。一方、研究開発費は5%から11%に倍増している（'90/3期は上記同様）。また、配当は3%から3%とほぼ横ばいである。行政への税金は12%から3%に大幅に減少している。内部留保は7%から5%に減少した。このように中株価企業はスーパー株価企

11) 倍和博・松本恒雄監修，前掲書，100～104ページ。

図2 付加価値等（事業活動によって生み出された価値）を、ステークホルダーに分配



[出所：各社有価証券報告書から筆者が作成]

増強と原価の削減を図り付加価値を高めている。労働分配率を抑えて、研究開発費への投資を戦略的に増やしているが、高株価企業、中株価企業はそのスピードに追いついていない。かつ、株主への配当性向も高めているが中株価企業はそこまで高められていない。借入金返済は、どの企業もほぼ無借金経営になっている。社会貢献、環境経費は今後増えてこよう。物件費はスーパー株価企業が思い切った削減をしているが、高株価企業は横ばい、中株価企業はむしろ増加しており利益圧迫要因になっている。結果的に内部留保に大きな差がついて、その結果、株価にも影響し市場からの資金調達による成長力にも大きな開きができたと考える。

第3章 付加価値創造の実際

業、高株価企業に比べると明らかに収益力が弱いことが見て取れる。その結果、売上等が138%しか伸びない低成長になってしまった。

以上を小括すると、スーパー株価企業は売上の

では、次にCSRを会計的にみていこう。いま「企業価値」については様々な議論があるが、企業価値¹²⁾を上げることができるかどうかは将来に

わたりキャッシュフロー（CF）を継続的に生み出す力にかかっている。CFを生み出すのは、「顧客の求める品質の商品・サービスの価値」を提供することによって売上高を得、サプライヤーへの「原材料費、外注加工費等の外部購入価値」を支払った差し引きの「付加価値」が元になる。

第2章でみてきた成長力の格差はどこから来ているのだろうか。以下に企業群ごとに顧客とのかかわりとサプライヤーとのかかわりをみていくことにする。

3. 1 顧客とのかかわり

ではまず顧客第一主義による顧客価値創造についてみてみよう。

「顧客第一主義」は「顧客満足の経営」である。「顧客満足」とは、企業から提供された製品・サービスが顧客の価値観や欲求・必要性を満たすこと。略して「CS」ともいう。顧客満足の向上から対顧客関係の改善へ、さらに収益性の増進を目指す考え方である¹²⁾。

では、調査対象企業が価値創造にどのように取り組んでいるのかをみてみよう。

スーパー株価企業では、京セラ創業者の稲盛和夫氏が「値決めは経営。顧客が喜んで買ってくれる最高の値段で売る。値決めは慎重さを要する経営の最も重要な要素でありトップが心血を注いで決めるべきもの¹⁴⁾」と述べている。村田製作所は、垂直一貫生産に軸足を置いている。製品に加えて材料、製法、生産設備の開発を自ら行って、特徴のある独自性の高い製品を生産し、これによって付加価値を高めて収益の源泉とすることを経営の基本としている¹⁵⁾。つまり、製品売上と材料費の差が大きい（付加価値が大きい）のである。

高株価企業では、オプテックスは、世のニーズに既存の技術をコーディネートすることで価値提供に努めてきた。オムロンは、高品質へのこだわりにより顧客満足の最大化を目指してきた。堀場製作所は研究開発の強化、顧客ニーズの発掘をして超短納期企業を目指して顧客ニーズに応えようと努めてきた。

3. 2 サプライヤーとのかかわり

サプライヤーとのかかわりは、スーパー株価企業では、稲盛氏は「経営の原則は売上げを最大にし、経費を最小にすること¹⁶⁾」としており、京セラでは、サプライヤーとお互いに知恵をしぼり、品質、環境、納期、コストの改善を推進している。厳しい付き合いで切磋琢磨することで強いサプライヤーになる、接待は受けない、という方針で取り組んでいる。日本電産は、永守重信社長が「購買部門の使命は、最高の品質の部品を世界一安い価格で安定的に入手することであり、ずい分早くからこうした体制作りに力を注いできた¹⁷⁾」と述べており、価格重視の姿勢がうかがわれる。

高株価企業は各社とも「オープン、フェア」をモットーに主要納入業者に方針説明会を行い、考え方を共有して良好な関係での購買活動を目指している。

中株価企業では、島津製作所は多くの協力企業を育ててきた。島津グループ主要企業の技術はそ野の広い下請け業界に移転され、京都のものづくりの有力な基盤となった¹⁸⁾。

以上を小括すると、企業群により企業行動が違えることが分かる。スーパー株価企業は商品力を上げ、販売力を上げて、原価をギリギリまで引き下げる付加価値拡大志向が強いが、高株価企業はスーパー株価企業ほど付加価値拡大志向が強くなく、中株価企業は、中でも島津製作所の場合は、サプライヤーとの関係において短期的利益よりも

12) 簡単にいえば、企業が将来生み出すCFを一定の割引率で現在価値に割り戻した額。証券市場が効率的ならば、それは負債の時価総額と株式の時価総額を合計した額になる（イミダス2004、525ページ）。

13) 片岡信之編、前掲書、116ページ。

14) 稲盛和夫『高収益企業のつくり方』日本経済新聞社、2005年、30ページ。

15) 泉谷裕編『「利益」が見えれば会社が見える』日本経済新聞社、2001年、14ページ。

16) 稲盛和夫、前掲書、28ページ。

17) 永守重信『情熱・熱意・執念の経営』PHP研究所、2005年、203ページ。

18) 京都新聞出版センター編『京都元気企業 独創の軌跡』京都新聞社、2003年、22ページ。

協力企業育成による長期的利益に重点が置かれているようで興味深い。

第4章 付加価値分配の実際

前章では付加価値を創造することをみてきたが、本章では付加価値の多様なステークホルダーである株主、従業員、地域社会、環境等への分配についてみていきたい。

4.1 従業員とのかかわり

優秀な従業員から競争優位が生まれる。従業員との良好な関係づくりのために調査対象企業での取り組みをみてみよう。

スーパー株価企業では、日本電産は成果主義であろう。早くから能力給中心の賃金体系を導入。加点主義で、前向きな取り組みや行動については結果の如何を問わずプラス評価を行う¹⁹⁾。'96年に擬似ストックオプションを発行し対象を管理職にまで拡大した。幹部の士気を高め、経営感性を高める効果を果たした²⁰⁾。京セラは、経営者と労働者という対立関係ではなく、お互いに助け合い苦楽をともにしていく「大家族主義」²¹⁾を標榜している。年功序列的な要素を残した能力主義であろう。同社は「アメーバ方式」という独特の仕組みを持つ。会社の組織をアメーバと呼ばれる小集団に分けてリーダーを置き、アメーバで経営者としての意識を持った人材を育成していく。報酬は業績によって大差を付けず、すばらしい業績には栄誉と賞賛を与えることで従業員を鼓舞してきた²²⁾。ただし職能資格制度を採っており、業績を上げ、管理能力のある従業員には処遇で報いるようにしている。

村田製作所は、協力者の共栄を図り感謝の念を常に持つべきという考え方から、人を尊重し、人の気持ちを大事にする人事管理思想が継承されている。同社も能力主義・成果主義であろう。実力

に見合う処遇を受け取ることができる賃金制度である。その基礎となる評価制度や昇格制度においても、会社の求める人材像を明確に打ち出しそれをベースに運営している。評価制度は結果とプロセスを適正に評価し納得性のあるものにしている。

高株価企業では、オプテックスとオムロンがともに社員の自立と成果主義の思想で制度を作っている。オプテックスは会社での成功体験を積むことが結果として自分自身のためにも会社のためにもなるとして、'99年から業績や目標の達成度合いで年俸を決める制度を導入済みである。社員が他部門への異動を要望すればそのビジョンを審査して対応するフリーエージェント（FA）制、個人発案の新規事業を応援する新規事業提案制度を設けている。オムロンは、人材こそが企業競争力と企業価値向上の源泉であるという認識がある。世界でともに働く従業員一人ひとりを個人として尊重するとともに、成果を公正に評価し、処遇することを掲げ、「自主・自律・成果主義」を打ち出し、年俸制などこれを実践しうる仕組みを作ることが社員のやる気を喚起すると考えている。

堀場製作所も能力主義・成果主義であろう。同社は、従業員一人ひとりには起業家精神を維持し個性的なアイデアや改革の実現に努力することが期待されている。また業績評価に際しては挑戦心を持って業績の向上に努力している者に報いるため加点主義を根幹とする。チャレンジする人のために社内公募制度もある。

中株価企業では、大日本スクリーン製造、ニチコンが能力主義・成果主義であろう。大日本スクリーン製造は、成果主義と社員の自律を目指している。'02年の社内カンパニー制開始に合わせて管理職対象に業績連動型報酬制度等を導入した。'03年には自らのキャリアプランを設計できるFA異動制度を実施した。ニチコンは、武田社長が「後継者や幹部育成については特別な施策はない。チャンスを与え仕事を任せてそこから育ててくるのを待っている²³⁾」と述べている。従業員

19) 永守重信、前掲書、125ページ。

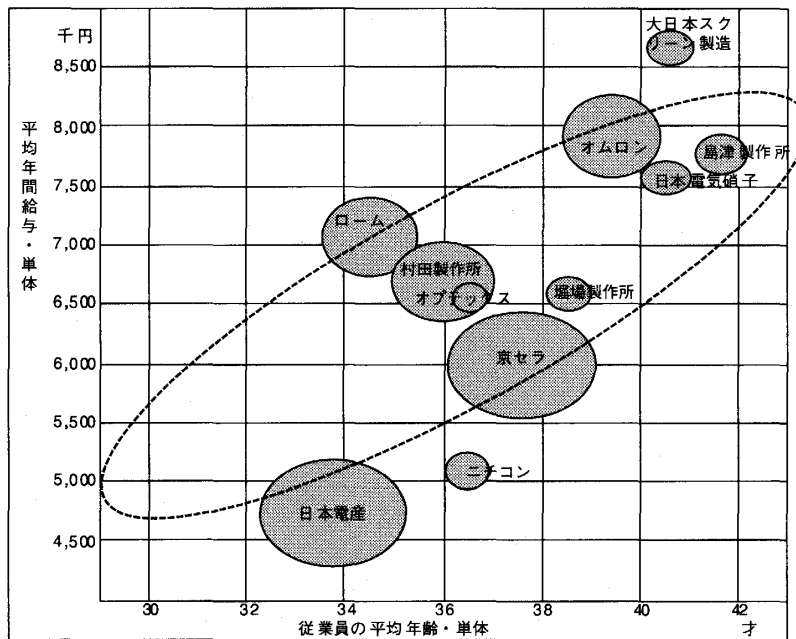
20) 永守重信、前掲書、43ページ。

21) 稲盛和夫、前掲書、128ページ。

22) 稲盛和夫、前掲書、162ページ。

23) 「京の老舗、積極策で復活」『日経ビジネス』2005年10月24日号。

図3 従業員の平均年齢（単体）、平均年間給与（単体）、人数（連結）
05年3月末現在（オブテックスは04年12月末）



(注) 円の大きさは、概ね連結従業員数に比例させた
[出所：各社有価証券報告書から筆者が作成]

研修の継続実施や顕著な業績をあげた社員に「社長表彰」等を実施し、将来を背負う優秀な社員の採用・教育に注力中である。

島津製作所は年功主義の要素を残した能力主義ではないか。藤城亨取締役人事部長（'03年当時）は、「成果主義がいいと思うがオールマイティではない。開発者の場合がそうだ。失敗するかもしれない仕事や非常に長期にわたる仕事をしている場合があるから。当社は6ヵ月ごとに区切って評価しているが、その仕事が成果につながるかは命じた者の責任であり、その人の評価はそれをやったかどうかで評価すればよいと思う²⁴⁾」と述べている。同社では「これからの時代の働きがいは①社会貢献できる、②仕事とともに成長できる、③人としての尊厳が守られることであるとし、人を育てるための環境づくりとしては①新分野への挑戦、②人材の集積、③フラットなコミュニケーションが必要²⁵⁾」としている。

以上を小括すると、従業員との接し方が日本電産、京セラ、ロームのように企業目的優先型企業

と村田製作所、オムロン、オブテックス、大日本スクリーン製造のように従業員の自立を志向する型の企業に分かれる。人事制度は、ほとんどの企業が能力主義・成果主義をとっている。成果の分配に関しては、業績連動型にしているところが多いが、京セラのように業績連動型をとらない企業もある。

図3は調査対象企業11社の従業員の平均年齢と平均年間給与を図にしたものである。

これをみると、従業員の平均年齢ではスーパー株価企業が若く、高株価企業は中間で、中株価企業では高齢である（ニチコンを除く）。また平均年間給与をみると、スーパー株価企業の特に日本電産と京セラが低く、高株価企業は中間で、中株価企業は高い（ニチコンを除く）。11社の株価によるポジショニングと対照的になっている。

24) 「島津の風土と経営課題」『経済産業ジャーナル』2003年3月号。

25) 島津製作所人財開発室「人財開発部門からみた島津製作所の現状と課題」『龍谷大学特別講義』2004年11月19日。

皮相的な見方をすれば、スーパー株価企業は従業員の賃金を低く抑えて高収益企業になっているように見えるが、従業員に無理を強いたままでは短期的にはともかく、長期にわたって発展はできないはずである。このことについては第5章で考察したい。

4. 2 株主・投資家とのかかわり

次に、株主・投資家に価値を提供するための活動についてみてみよう。

ここでは特に付加価値の株主・投資家への分配にスポットを当ててみていく。

スーパー株価企業では、ロームは利益を上げ、配当を多くする。自己資本を蓄積して、またCFの状況に応じて自己株式取得等を行い、株価を引き上げる。一方で、成長を維持し業績を拡大していくために必要な研究開発投資と設備投資の資金として一定の資金を内部留保するとしている²⁶⁾。京セラも高配当で株主に報いる、キャピタルゲインを株主にもたらすとして同様の考え方である²⁷⁾。村田製作所も配当性向を考慮しつつ企業体質の強化と収益力確保のための内部留保の充実および今後の業績などを総合的に勘案して成果の分配を行っている。日本電産は、企業の成長によるキャピタルゲインを株主・投資家に提供する方針のようである。

高株価企業では、オプテックスは、株主に対する利益還元が最重要課題の一つと位置づけており、配当による還元のほか株主優待制度も設けている。堀場製作所は、'71年の上場時に国内で初めて配当性向（純利益の30%）を株主と約束した。中長期的には自己資本と投資のバランスを考慮し最適な配当政策を選択する。

中株価企業では、ニチコンは、利益の確保とそれに基づいた安定配当の実施をしているが今後はさらに配当の安定的増加を目指す。大日本スクリーン製造は、事業を多角化して受注の波の影響を縮小し、株主・投資家に安定配当をできる体質に

改善中である。島津製作所は、従来型の経営に株主に配慮した米国型の経営を取り入れつつある²⁸⁾。

以上小括すると、スーパー株価企業は、より積極的に株主・投資家を意識した経営を行い、株主還元の施策をとっていることが分かる。ただし、配当性向を考慮しつつ、企業体質の強化と収益力確保のための内部留保の充実、今後の業績などを総合的に判断して成果の分配を行うことをしっかり株主に説明し、理解を得ているのである。高株価企業も同様の対応をしている。中株価企業は、業績変動から安定した配当ができていなかった時期もあり、まず業績を安定させて安定配当を続けることを目指しているところが多い。日本的経営の代表的な企業とみられる島津製作所も米国型経営を取り入れざるを得なくなったことは印象的である。

4. 3 社会・環境とのかかわり

次に調査対象企業が（1）地域社会良化、社会貢献のためにどのように資金を振り向けどのような活動をしてきたのか、（2）地球環境保全のためにどのような活動をしてきたのか、をみてみよう。

（1）に関しては、株価レベルは関係なく、いろいろな回答が示されたが、大きく分けて三つに集約されると考える。

一つは、「納税と雇用確保こそが社会貢献」とする考えである。日本電産、日本電気硝子がこの考え方である。利益を上げて税金を支払うことが社会的責任。安易な貢献活動は企業の本質を見誤るという考えに立っている。

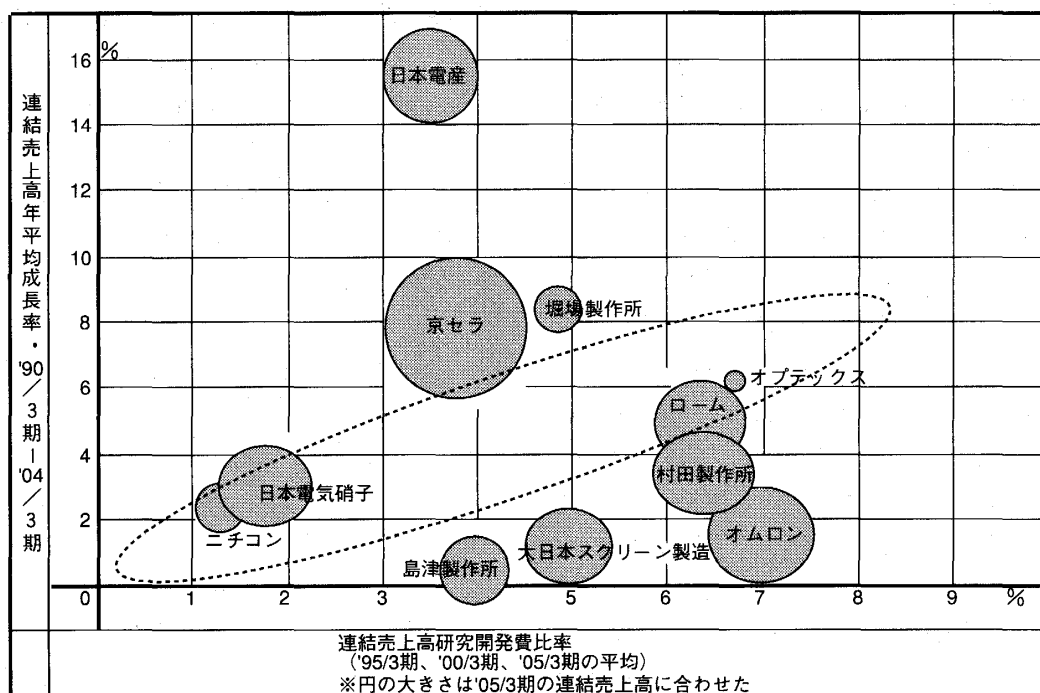
二つ目が、「事業活動そのものが社会貢献である、あるいは事業活動を通じて社会貢献をしている」という考え方である。事業分野によることもあるが、オムロン、オプテックス、堀場製作所、大日本スクリーン製造、島津製作所がこの考えと思われる。環境関連のセクターが多い。たとえば、オムロンは、これからの社会とは、「個人と社会」「人と自然」「人と機械」が最適なバランスを保ち合う「最適化社会」とあり、その

26) 「高配当政策を打ち出したローム」『日経ビジネス』2005年4月4日号。

27) 稲盛和夫、前掲書、217～218ページ。

28) 島津製作所人材開発室、前掲。

図4 研究開発投資と売上高成長



[出所：各社有価証券報告書から筆者が作成]

中で、人のやりたいことを機械が理解して動いてくれる社会を自社のセンシング&コントロール技術を生かして目指していくとしている。

三つ目が、利益を上げるだけではなく、積極的に社会に貢献活動をしていこうとする考え方である。たとえば、京セラは人類の平和と繁栄に貢献する素晴らしい業績をあげた個人またはグループを「京都賞」で顕彰している。村田製作所は財団を通じた基礎研究分野への助成を行っている。

(2) の地球環境保全のための行動については、たとえば、環境憲章を制定、ISO14001の取得、省エネルギー、植林運動、天然ガスの採用、環境整備活動、廃棄物の削減、グリーン調達、環境会計の導入等の活動を行っている。2000年頃から各社が社会・環境報告書、CSR報告書等で開示するようになった。21世紀は環境を無視しては経営が成り立たない状況になりつつある中で企業の取り組みも強化されてきている。企業は、地域社会、地球環境というステークホルダーに付加価値を分配するだけでなく、より積極的に社会に役立つ行動をすることが、企業イメージというブランド価値を高めることにもつながっている。今後の

大変重要な経営の要素であると思われる。

4. 4 未来への投資

次に未来への投資をみてみよう。ステークホルダーへの分配を企業の経営資源（ヒト、モノ、カネ、技術・情報）に対する分配ともみることができるのではないだろうか。そうすると、未来への投資は技術・情報への分配としてみることができる。

将来の発展のための研究開発投資への取り組みをみてみよう。

図4は調査対象企業の研究開発投資と売上高成長の関係をグラフにしたものである。連結売上高研究開発費比率は'95/3期、'00/3期、'05/3期の平均値とした。連結売上高成長率は、'91/3期（前後3期平均）から'03/3期（同）への年平均伸び率をとった。

これをみると、売上高研究開発費比率が高いのが、オムロン、オプテックス、村田製作所、ロームが6%以上、大日本スクリーン製造、堀場製作所が概ね5%以上である。売上高の成長が著しいのが、日本電産であり、次いで京セラも高い。この2社は、M&Aによる成長という面もあるが、

研究開発費の生かし方においても特色がある。

両社は売上高研究開発費比率が4%前後と必ずしも高くないが、共通するのは「強い思い」である。日本電産は、永守氏が、「次々と新製品を生み出していないと会社の利益はなくなると強く思わなければ新製品は出てこない。新製品も大半は改善・改良の積み重ね、実験と試作の繰り返しなのだ²⁹⁾」と述べている。京セラの稲盛氏も「人間はそうしたいと強く願わなければ、何事も成就できない³⁰⁾」と同様のことを述べている。

もう一つの共通点は、研究開発部門にも利益目標を持たせて取り組んでいることである。具体的には、ある新製品開発を企画した場合、その製品の将来売上高のたとえば5%を研究開発部門の売り上げとみなして、その開発にかかる経費を差し引いて行って採算を管理するのである。このような仕組みが研究開発部門にも原価意識を持たせ、開発の能率を上げさせているのであろう。

村田製作所は、ステージ・ゲート法を採用しており、研究→開発→量産というステージと次のステージへ進めるかどうかをチェックするゲートを定めておき、定期的にチェックを入れて無理と見されれば中断する方法で管理している。また個人が開発したノウハウで特許を取得したり、社内で登録したものについては、個人に報奨金を渡している。

オプテックスは、どんな分野であろうとまずテーマを一つに絞り込むこと、段階を踏まえながら深掘りしていくのが要諦であるとしている。開発会議で案件の進捗段階をチェックして追い切っている。特許取得や自社に有用な研究成果を挙げた者には貢献した売上高の一定割合を個人へ還元する個人報奨制度で動機づけている。

以上を小括すると、将来の発展のための投資として研究開発費に力を入れているところが基本的に成長している。それはスーパー株価企業に多かった。他方、高株価企業の一部と中株価企業では、研究開発費を注ぎ込んでいる割には効率のよくな

い企業がみられた。研究開発投資を将来の売上高、利益の伸びにつなげるためには、資金の投入はもとより、テーマを段階的に絞り込んで、経営資源を集中して研究開発を行い、技術者を根気強く、熱中させること、最後まであきらめさせないことが重要である。今後は、仕事への興味を持続させる仕掛けづくりや、個人報奨制度の充実が重要になってこよう。

第5章 付加価値分配のあり方について

5.1 付加価値分配の方針

前章で、各ステークホルダーへの分配についてみてきたが、各社にステークホルダーに対する付加価値分配の方針を問うてみた。

11社から回答なしの3社を除く8社のうち「分配方針を決めていた」のが3社で37%、「大枠を決めておき後は決算をみてから」が1社で12%、「決めていない」が2社で25%、「不明」が2社で25%であった。

分配方針は、堀場製作所は利益を資本・経営・労働の三つの機能に公平な分配をするべきであり、経営は徹底的にオープンにするべきとの方針である。京セラとオプテックスも利益を社員、株主、会社に適正に配分する三分法で公平に配分すること、経営をオープンにすることを考えてきた。堀場製作所、オプテックスは配当性向を30%で考えている。

村田製作所は、事業価値を通じて生み出された価値を様々なステークホルダーに分配し、利益を適切に分配していくことは重要だと考えている。ニチコンは、株主への利益還元を経営の重要課題と認識し、配当の安定的増加に努めるとの方針のもと、決算の結果を踏まえて決定する。

以上を小括すると、各社とも事業により生み出した付加価値を、各々のステークホルダーに公平に分配したいという考えがあることが分かった。しかし、各々の利害が相反するだけに分配方針を明確にしている企業がまだ少ないのこともまた事実である。

29) 「利益は『意識』が生む。今こそ食欲に成長目指せ」『日経ビジネス』2002年12月9日号。

30) 稲盛和夫、前掲書、223ページ。

5. 2 コーポレート・ブランド・スコアによる分析

では次に、付加価値分配のあり方について考えてみたい。

第4章1節でみたとおり、株価の高いスーパー株価企業の賃金はさほど高くなかった。むしろ中株価企業の賃金よりも低い企業も多かった。賃金を抑えて研究開発投資や内部留保をして企業価値は高め続けられるのか。ステークホルダーへの公平な分配について鍵になる問題であるので、ここで検討してみたい。

その切り口として、一橋大学大学院・伊藤邦雄教授と日本経済新聞社広告局が開発した「コーポレート・ブランド（以下CBという）」をみてみよう。

「CB」とは、人々がその会社に対して抱くイメージを決定づける無形の個性である。自社と他社を差異化し、圧倒的な存在感と信頼感を人々に与える機能を持つ。会社のブランド価値が高ければ多くの顧客がファンになり、企業に長期的利益をもたらす。この価値測定をするものがCBバリュエーターであり、顧客、従業員、株主にとっての企業ブランドの魅力が将来CFに与える影響を定量化したものである。³¹⁾ 2001年10月に日経新聞に公開された³¹⁾。また、CBを裏付けるデータがある。伊藤教授が日本の五つの業種を取り上げ、CB価値の高い5社の企業価値(株式時価総額)の推移を調べたところ、CB価値の高い企業は市場の平均をはるかに上回る高い企業価値を持っているということである³²⁾。

図5は、CBスコアのうち、'02年度版上位50社と上位200社のうち京都・滋賀企業の従業員CBスコアと従業員平均年間給与をプロットしたグラフである。

従業員CBスコアの計算は、能力の高い従業員をいかにひきつけ、動機づけられるかというプレミアム指標に従業員の生産性をとり、どれほど幅広い新規・中途採用の人材をひきつけられるかと

いう認知指標に就職意向をとり、自社ブランドに対する従業員の思い入れの深さという忠誠指標は財務比率とイメージ項目について綿密に分析して算出する³³⁾。

これをみると、賃金とCBスコアはある程度正比例している面がある。

しかし、必ずしも全部について比例しているとはいえない。トヨタ自動車、ソニー、ホンダ、富士写真フイルム、花王などは、同じ8百万円～9百万円賃金レベルの企業群のCBスコアよりも大幅に高い。同様に賃金7百万円台ではロームのCBスコアが高く、賃金5百万円台では京セラが非常に高いのである。この理由はなぜだろうか。

それは、たとえば京セラでいえば、「経営理念に従い、一緒に仕事をしている仲間のために自己犠牲を払うということ、労働の割に給料は高くないが、それは不況に備え内部留保を増やしておくためということ、社内の研修会で何回も繰り返し説得し浸透に努めている。またアメーバ経営によって、やりがいのある仕事、自己の成長や昇進が得られる³⁴⁾」ことによりモチベーションを高めているのである。説得は易しくはないが、このことが浸透できれば、賃金に比較してモチベーションを高め続けることは可能であると思われる。なお、京セラ、日本電産等は従業員持株制度を実施しており、持株資産の増加を願って業務に邁進している社員も少なくないかもしれない。

やる気があり、献身的な従業員がいなければ企業の長期的な発展はあり得ない。これは京セラに限らず、長期にわたって成長している企業に共通していることだと思われる。

5. 3 結 論

本論文の目的は、「企業の持続的発展のための付加価値のバランスよく分配するにはどうすればいいのか、そのためにどのようなツールがあればよ

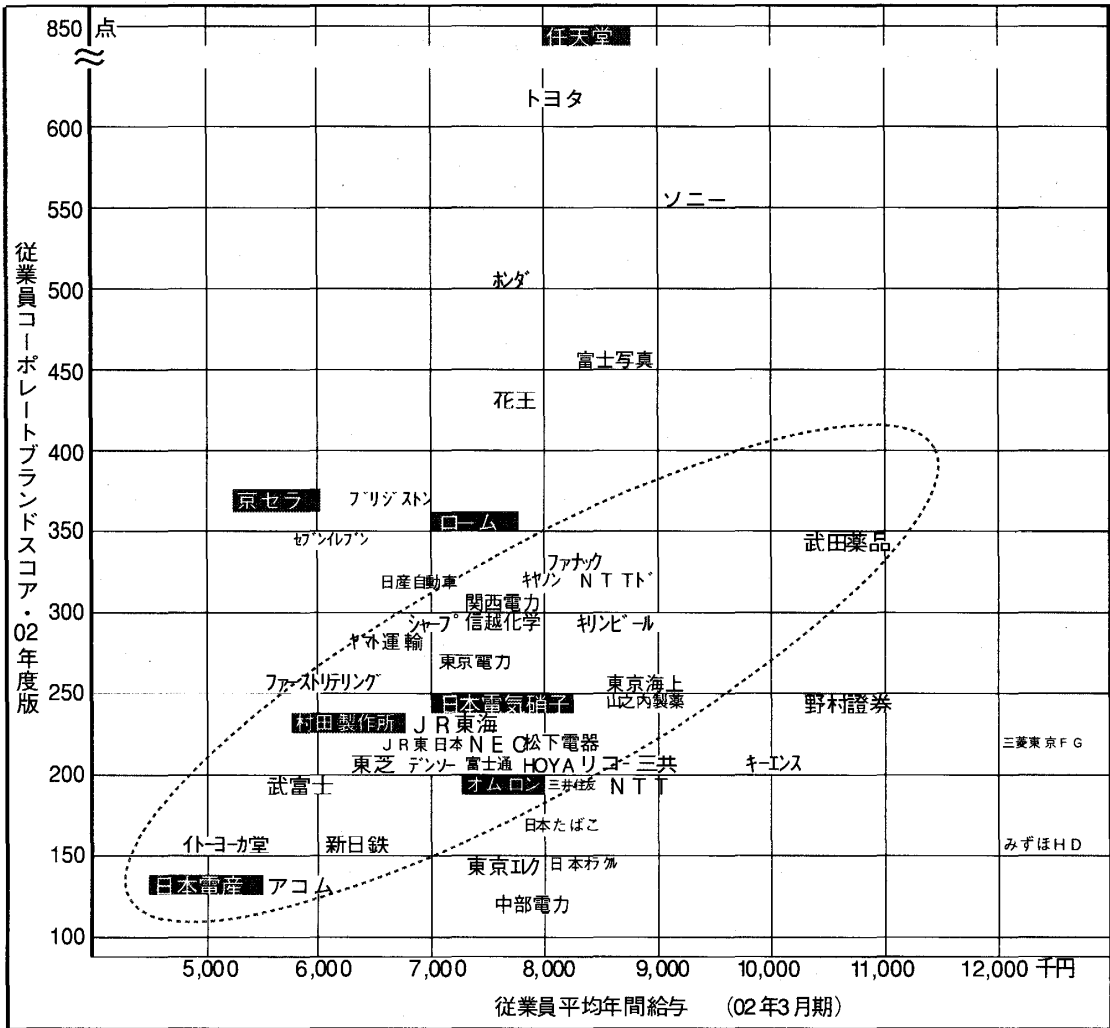
31) 総合社編『イミダス2004』集英社、2003年、526ページ。

32) 「コーポレートブランド経営の現状と課題」『日経広告手帖』2004年Winter号。

33) 伊藤邦雄・日本経済新聞社広告局編『実践・コーポレートブランド経営』日本経済新聞社、2002年、19ページ。

34) 国友隆一『京セラ・アメーバ方式』ばる出版、1997年、194～198ページ。

図5 平均年間給与と従業員コーポレートブランドスコア



〔出所：日本経済新聞社広告局「2002年コーポレートブランド価値上位200社」から上位50社と京都・滋賀
優良企業のデータと各社有価証券報告書に掲載の従業員の年間平均給与のデータで筆者が作成〕

いのか」を探究することであった。そのためにまず、付加価値の創造と分配状況をみた結果、株価5,000円以上のスーパー株価企業および株価1,800円～5,000円の高株価企業では、株価500円～1,800円の中株価企業に比べて付加価値を極力増やす努力をし、一方で労働分配率を抑え、物件費を削減して研究開発投資を増やし、内部留保を確保して高い成長を図っていることが鮮明になった。結果として株価が上昇し、「企業価値」が高まっていた。全体に株主重視の傾向は強まっている。調査対象企業の中には、賃金の高低にかかわらず、従業員の企業忠誠度が高い企業があり、その企業は高い成長をしていた。

結論は、企業の発展のために、従業員をはじめ各々のステークホルダーへのバランスのとれた分配について、スーパー株価企業を参考に十分な考慮をした上で決定し、各々を説得し、納得させることが付加価値分配のあり方であると思われる。

また、ステークホルダーとの関係を示すツールについては、「企業は様々なステークホルダーとのかかわりの中で付加価値を生み出しているのだから付加価値の創造と分配のあり方はCSRの重要事項である。したがって、上場企業各社は『付加価値CSR会計』を開示することが望ましい」と提言する。