

企業変革の経営戦略行動を 財務分析から探る

谷 川 昌 司

キーワード

企業変革
経営戦略
財務分析
事業ドメイン
ドメインチェンジ

1. 経営戦略と達成目標

企業は、ゴーイングコンサーンとして存続しつづけ、存続可能となるだけの発展拡大を続けていくことが最低限の役割となる。その最低限の役割を果たすために、各種の経営資源を使って利益を計上し、かつ資金的に安定した経営を行うことが、経営者に課せられた責務である。裏返して言えば、利益を計上し、かつ資金的に安定した経営を行うためにいかに各種の経営資源を組み合わせ、駆使していくかの方策を意思決定することが経営者の仕事である。

経営者の経営意思決定の最たるものが、経営戦略の立案ということになる。では、経営戦略とは何を指すのであろうか。

加護野教授は『経営戦略論 [新版]』（有斐閣、1996年）において、『経営戦略は、現代経営学の中心テーマの一つである。しかし、その重要性にもかかわらず、あるいはその重要性ゆえに、実務ならびに理論の双方において、「経営戦略」という概念は大きな混乱を示している。経営戦略が企業の長期的存続にとって重要な役割を占める何ものであるという点でおおよそその一致は見られても、経営戦略とは具体的にどのような意味を持つものなのか、経営戦略は企業経営の

中でどのような機能を果たしているのかについての考え方は、論者によってまちまちである。』と述べている。すなわち、重要性が高く、かつ頻繁に使われている割にははっきりした定義づけがなわれていないのが、「経営戦略」という語である。

ただし、加護野教授は経営戦略の概念における共通項として、第一に経営戦略が企業の方向あるいはあり方に一定の指針を与える構想であること。第二には、経営戦略が企業と環境の関わり方（つまり環境適応のパターン）に関するものであること。第三には、経営戦略が企業におけるさまざまな意思決定の指針あるいは決定ルールとしての役割を果たしていること。総合すれば、経営戦略とは、「環境適応のパターン（企業と環境の関わり方）を将来志向的に示す構想であり、企業内の人々の意思決定の指針となるもの」と定義できよう。と続いて指摘している。

将来の達成すべき目標を掲げて戦略的活動を行った結果、何らかの成果が出るはずである。選択され、実施された経営戦略の有効性を判定するにはどうすれば良いのであろうか。達成すべき目標を何に置くかで判定基準は異なってしまう。経営戦略論の議論では、戦略策定の手法はさまざまに開発されてきたが、何を具体的な目標とするかはあまり語られていないようである。

ライバルとの競争に打ち勝って、シェアを拡大したという目標を達成したとしても、それが企業全体の利益向上や資金力向上につながらなくては（少なくとも中期的に）、本来の意味における経営目標の達成とはいえない。事業ポートフォリオの選定もしかりである。

経営戦略遂行で何を目標とするかは定義と同

様明確でない。

2. 戦略的行動による企業変革の検証

日産自動車の再建を任されたカルロス・ゴーン氏は、日産リバイバルプラン（NRP）のうち、コミットメントの1つに売上高営業利益率の大幅向上（1999年1.4%を3年後には4.5%にする）を目標とした。すなわち、再建のための経営戦略の着地点を具体的な数字目標を掲げて明確にしたわけである。たとえば、他社でよく見受けられる抽象的な「高収益企業を目指す」といった表現や「2000年に売上（もしくは利益）2000億円」といったゴロ合わせでは、具体的な戦略的行動にはつながらない。日産自動車では3年後の達成目標とした売上高営業利益率の向上は、翌年に4.75%の実績を上げて早々と達成してしまった。この達成には、「会計マジック」的な要素もないではない。財務会計では、計数の計上の仕方によって経営比率はいかようにも変化してしまうが、少なくとも目標設定時の計上基準を継続して結果を比較すれば、「会計マジック」による変化を少しでも排除できるはずである。

企業が戦略的行動をとって、経営革新につながるような変化をしたかどうかの成果をあらわすことのできる客観的データのうち、最も重要で関心の高いものは決算書である。決算書を用いて財務分析を行うことは日常頻繁であるが、このたびは、決算書が表す財務データが企業の経営戦略行動をどれくらい反映しているかという視点で趨勢分析を行うことにしたい。大きな企業変革には時間がかかることは仕方ないが、ある程度の変化の兆しが決算書に反映されるものでないと、その変革プログラムは成功とは言えないのである。

したがって、今回特に浮沈の激しい電機業界に属する4社の単独決算書を公表データから分析し、この4年間に各社が活動した結果を決算書がどういった数値で反映しているか、経営体質の転換を果たしたかどうかを考察していきたい。4社中の2社ずつは同業界の中でも近い業種に属している。それぞれの社名を伏せ、比率データを淡々と読むことから始め、特徴的な変

化をもつ比率があれば、何らかの環境適応（もしくは不適応）行動があったと推測しよう。プラスの方向であれば、それがたまたまのラッキーなケースであったとしても企業変革につながっていると見て良いはずである。

(1) A社の状況

A社の収益性をみると、総合指標である総資本経常利益率は、2004年には0.92%と1%にも達せず、2001年の2.03%をピークに低迷状態にある。総資本経常利益率を分解して構成される総資本回転率が1回転を割り込むという低回転率であり、かつ、一方の売上高経常利益率も1%を割り込む状況で、低回転低利益率でここ4年間推移している。

総資本回転率が2003年から2004年に0.1回転高くなっていることがわずかな改善変化としてみられるだけである。戦略的な動きを示すはずの、売上高に対する減価償却費、設備投資高、研究開発費の比率をみてもここ4年間に大きな変化が見あたらない。

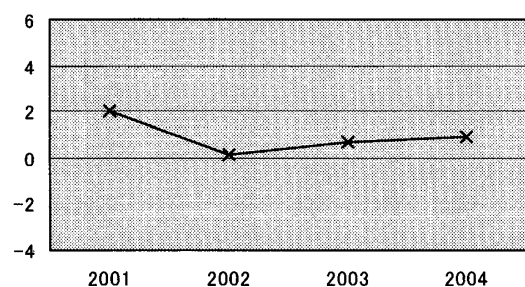
A社の安全性では、自己資本比率が40%前後で推移しており、悪い数値ではないが、一方、流動比率は130%以下、当座比率は90%以下とけっして良好な数値とはいえない。固定長期適合率は100%未満でこれはまずまずの数値である。趨勢をみると、各比率とも2001年と比較して2002年にはやや改善がみられ自己資本比率、流動比率ともよくなったが、2003年、2004年とそれ以前の姿に戻っている。

総じてA社では安全性の面で問題はないとはいえ、低収益体質で推移しており、これらの面をみるとA社にここ4年間に大きな変革を生む戦略的な舵取りがあったとは判定しがたい。ただ、成長性をみると2002年に大きく落ち込んだ売上高や経常利益額がともに復活しており、外部環境がフォローであったのか、打つ手が当たったのかはわからないが改善方向であったことがわかる。今後A社がこの低収益体質から脱するためには、かなり劇的な変革戦略をとることが必要で有るといえよう。

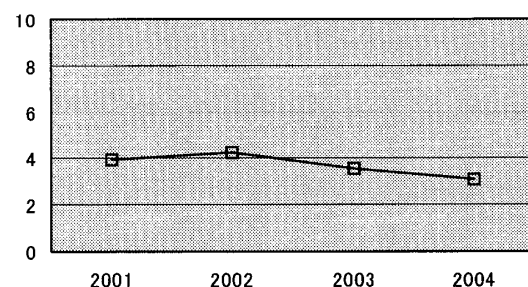
収益性分析 A社

決算年月	2001	2002	2003	2004
売上高(百万円)	1,242,857	1,088,381	1,172,497	1,377,197
経常利益(百万円)	31,728	1,519	9,110	13,427
総資本(百万円)	1,563,107	1,359,083	1,385,279	1,454,828
減価償却費(百万円)	49,456	46,434	42,238	42,485
設備投資(百万円)	67,345	46,548	51,407	58,947
研究開発費(百万円)	92,830	85,386	88,861	95,887
総資本経常利益率(%)	2.03	0.11	0.66	0.92
売上高対経常利益率(%)	2.55	0.14	0.78	0.97
総資本回転率(回)	0.80	0.80	0.85	0.95
売上高対減価償却費率(%)	3.98	4.27	3.60	3.08
売上高対設備投資率(%)	5.42	4.28	4.38	4.28
売上高対研究開発費率(%)	7.47	7.85	7.58	6.96

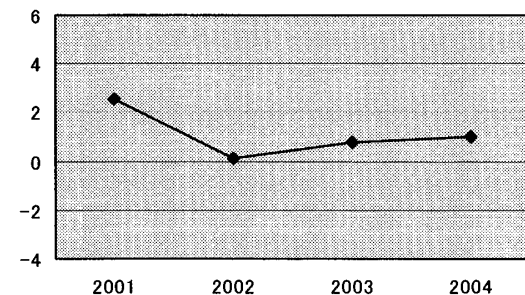
総資本経常利益率(%)



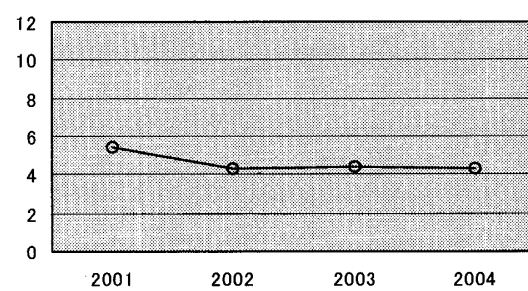
売上高対減価償却費率(%)



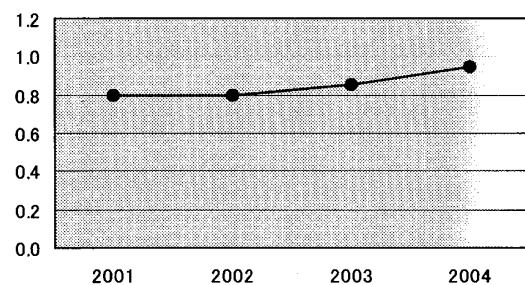
売上高対経常利益率(%)



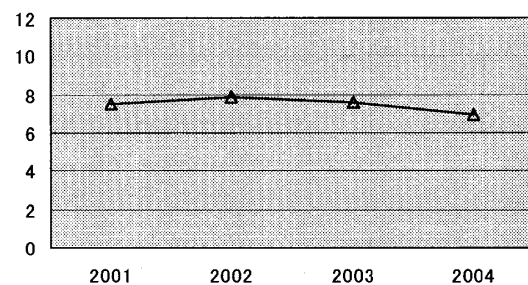
売上高対設備投資率(%)



総資本回転率(回)

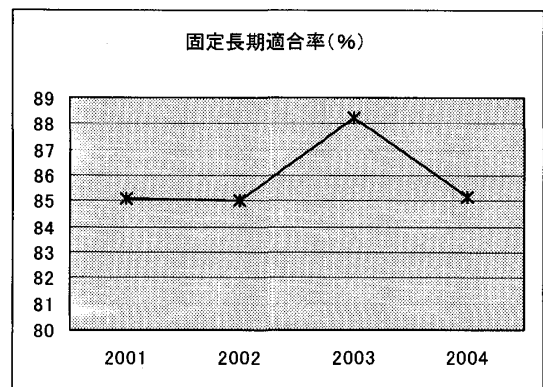
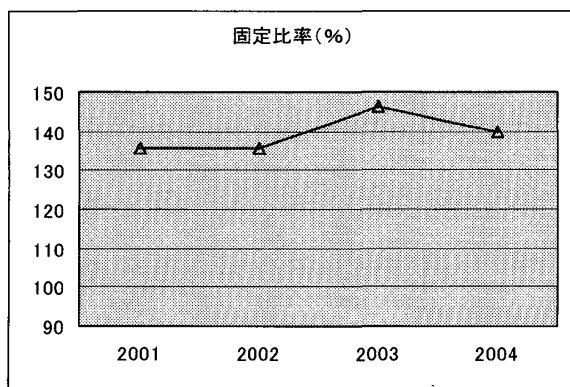
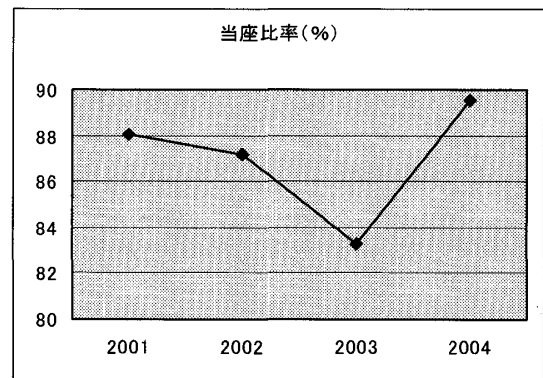
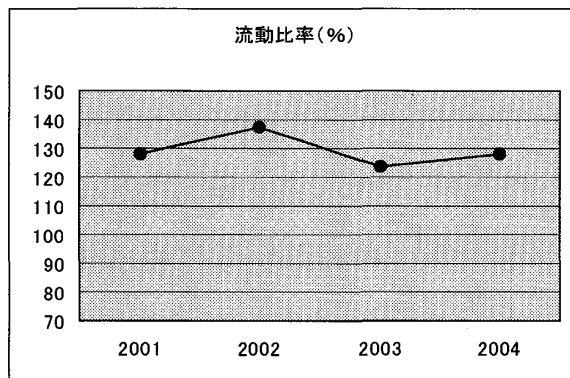
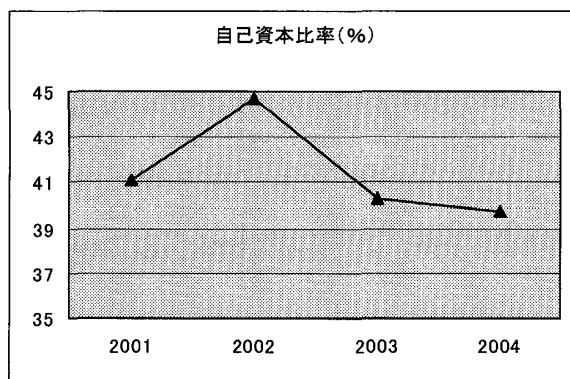


売上高対研究開発費率(%)



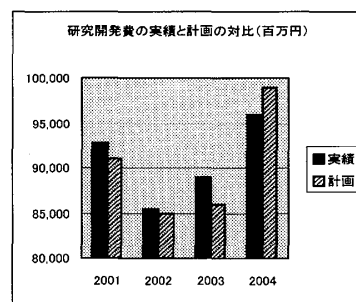
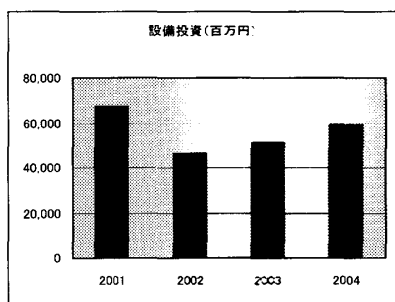
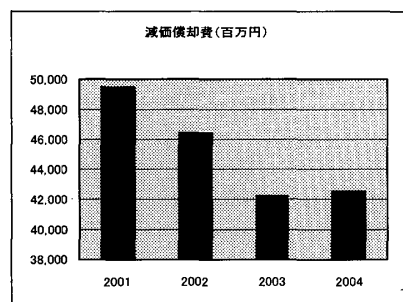
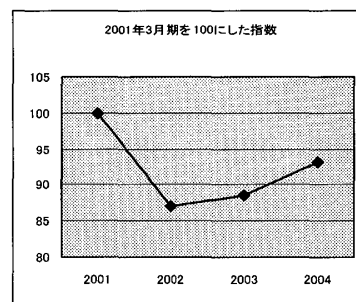
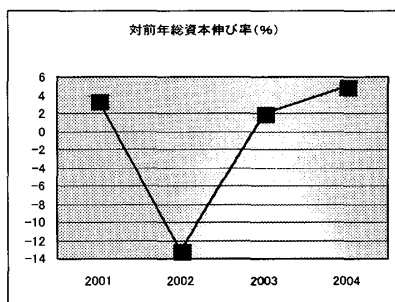
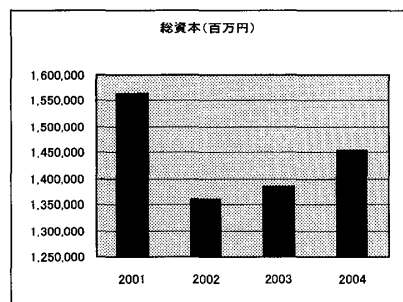
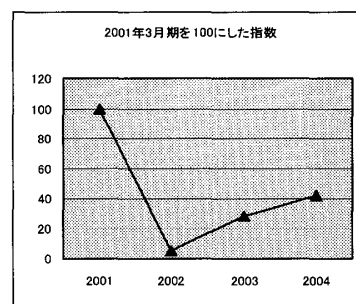
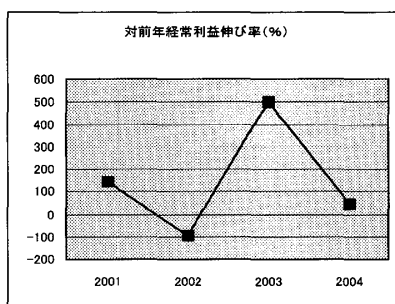
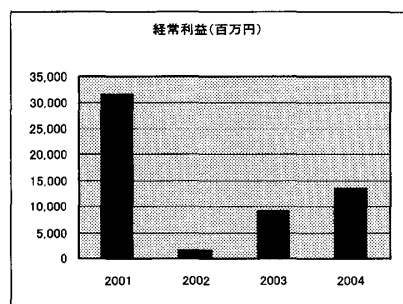
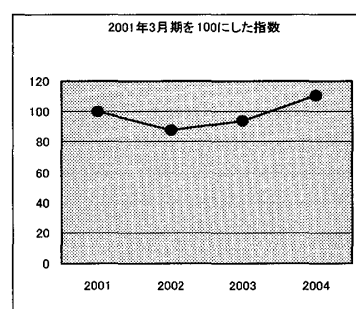
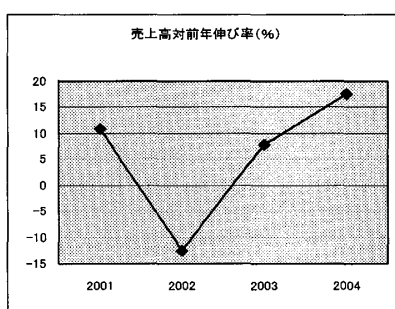
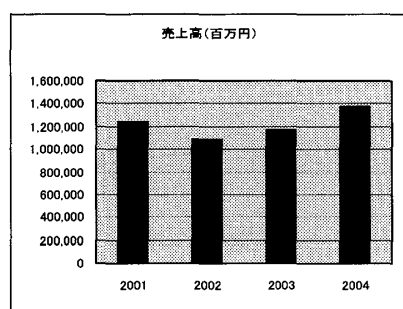
安全性分析 A社

決算年月	2001	2002	2003	2004
流動資産(百万円)	691,420	533,912	569,149	644,868
当座資産(百万円)	474,189	338,766	383,323	451,493
固定資産(百万円)	871,687	825,170	816,129	809,959
流動負債(百万円)	538,679	388,464	460,133	504,043
固定負債(百万円)	381,474	362,976	367,075	372,511
自己資本(百万円)	642,953	607,642	558,071	578,274
総資産(百万円)	1,563,107	1,359,083	1,385,279	1,454,828
自己資本比率(%)	41.13	44.71	40.29	39.75
流動比率(%)	128.35	137.44	123.69	127.94
当座比率(%)	88.03	87.21	83.31	89.57
固定比率(%)	135.58	135.80	146.24	140.06
固定長期適合率(%)	85.09	85.01	88.22	85.19



成長性分析 A社

決算年月	2001	2002	2003	2004
売上高(百万円)	1,242,857	1,088,381	1,172,497	1,377,197
売上高対前年伸び率(%)	10.81	-12.43	7.73	17.46
2001年3月期を100にした指数	100.00	87.57	94.34	110.81
経常利益(百万円)	31,728	1,519	9,110	13,427
対前年経常利益伸び率(%)	141.63	-95.21	499.74	47.39
2001年3月期を100にした指数	100.00	4.79	28.73	42.34
総資本(百万円)	1,563,107	1,359,083	1,385,279	1,454,828
対前年総資本伸び率(%)	3.45	-13.05	1.93	5.02
2001年3月期を100にした指数	100.00	86.95	88.63	93.08
減価償却費(百万円)	49,456	46,434	42,238	42,485
設備投資(百万円)	67,345	46,548	51,407	58,947
研究開発費の実績と計画の対比 (百万円)	実績 計画	92,830	85,386	88,861
		91,000	85,000	86,000



(2) B社の状況

B社の収益性では、総資本利益率が2002年を底に2003年、2004年と年々上昇し2004年では5.56%と5%台に達した。総資本回転率、売上高経常利益率ともに同様の動きを見せ、回転率は2004年に1.01回、数値は高くはないが上昇傾向であり、利益率も5.53%と5%を超えた。国際基準でみるとこれらの数値は決して高収益を示す数値とはいえないが、趨勢的にみると何らかの変化が有ったとみてよい。

この変化が戦略的な動きの結果かどうかは次の数値をみれば判明する。それは売上高対設備投資率と売上高対研究開発費率の数値と趨勢変化である。売上高対設備投資率は2003年まで9%前後と結構高い水準で投資が続いていたものが、2004年にはさらに増加して11.91%までになっている。売上高対研究開発費率も毎年9%前後のものを維持している。これらの投資額の指し示すのは、戦略的な構造変革を成し遂げるための能動的な行動であるといつてよい。

ただし、これらの打つ手が将来に吉と出るか凶と出るかは現在では判明しない。

B社の安全性においても収益性の動きをそのまま反映させる変化が見える。安全性を示す各比率はそれぞれ2001年をピークに年々悪化しているが、数値自体は低下傾向とはいえ悪い水準ではなく安全性は問題がない。先述の設備投資などの動きが安全性の比率にはややマイナスに作用していることは間違いない。

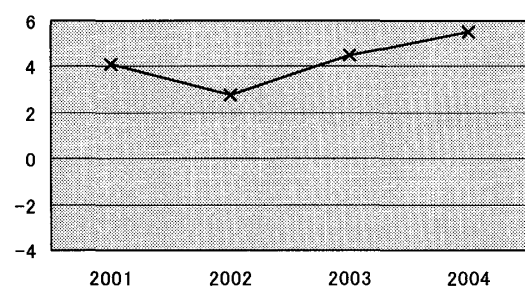
B社の成長性では、売上高、経常利益額が2002年に落ち込んだことはA社と同様である。しかし、B社では2004年には落ち込む以前の水準を上回るまで改善した。特に経常利益の伸びは目を見張るものがある。収益性で述べた設備投資や研究開発費の支出額の伸びは大きなものである。

総合してみると、B社は各経営比率に大きな変化を残すような企業変革を積極的に行っている企業であることが分析からかいま見える。

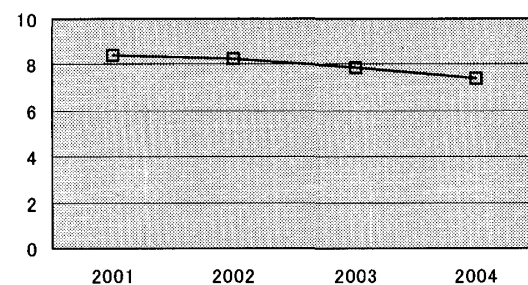
収益性分析 B社

決算年月	2001	2002	2003	2004
売上高(百万円)	1,602,974	1,372,309	1,552,211	1,804,907
経常利益(百万円)	67,283	43,298	72,801	99,750
総資本(百万円)	1,628,118	1,572,821	1,612,310	1,795,254
減価償却費(百万円)	134,419	113,797	122,383	133,700
設備投資(百万円)	148,315	121,749	135,812	214,934
研究開発費(百万円)	144,510	140,218	145,489	156,185
総資本経常利益率(%)	4.13	2.75	4.52	5.56
売上高対経常利益率(%)	4.20	3.16	4.69	5.53
総資本回転率(回)	0.98	0.87	0.96	1.01
売上高対減価償却費率(%)	8.39	8.29	7.88	7.41
売上高対設備投資率(%)	9.25	8.87	8.75	11.91
売上高対研究開発費率(%)	9.02	10.22	9.37	8.65

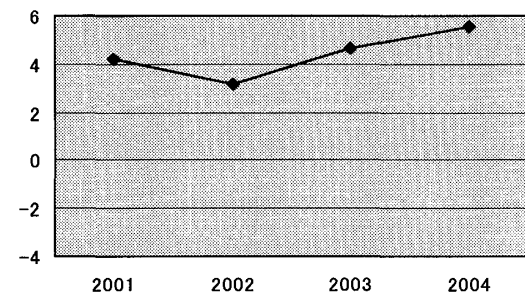
総資本経常利益率(%)



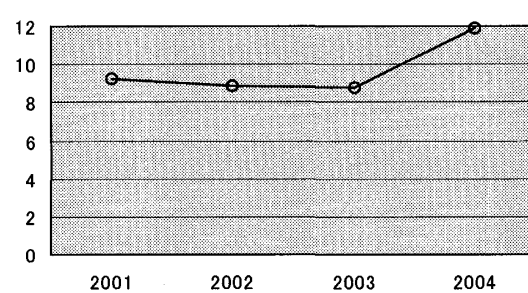
売上高対減価償却費率(%)



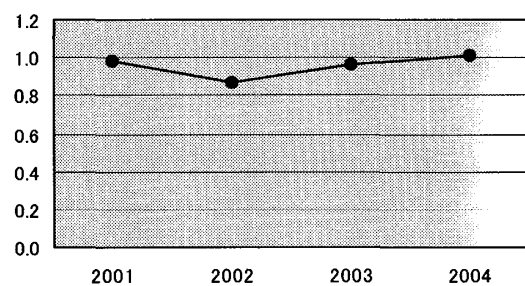
売上高対経常利益率(%)



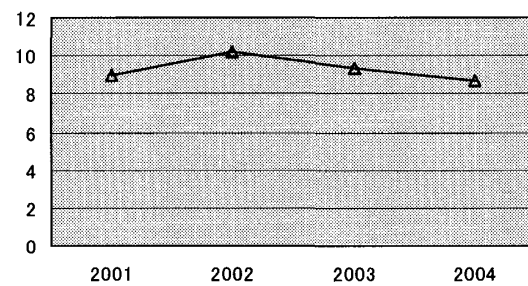
売上高対設備投資率(%)



総資本回転率(回)

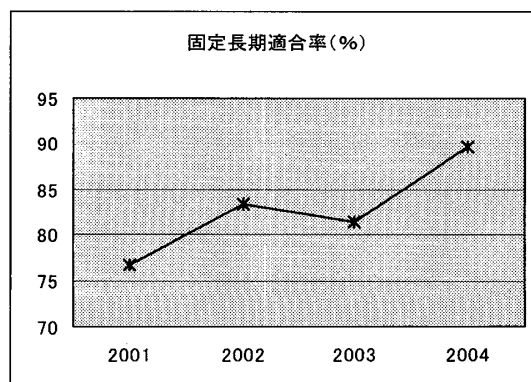
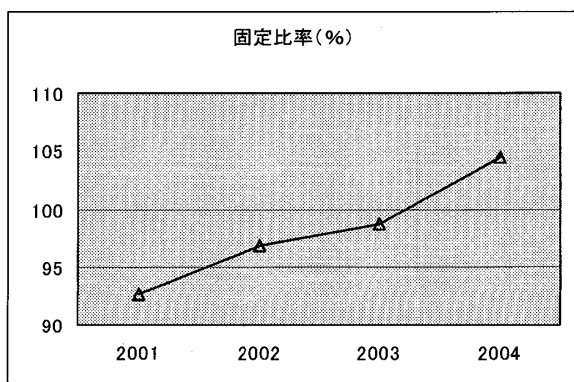
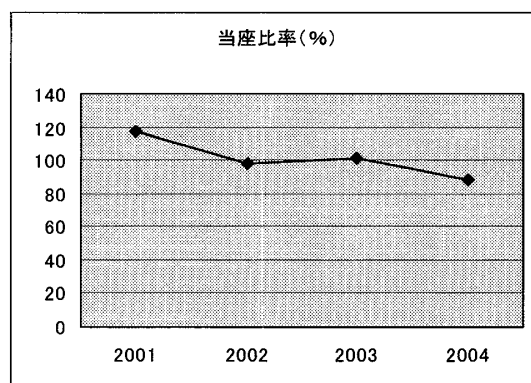
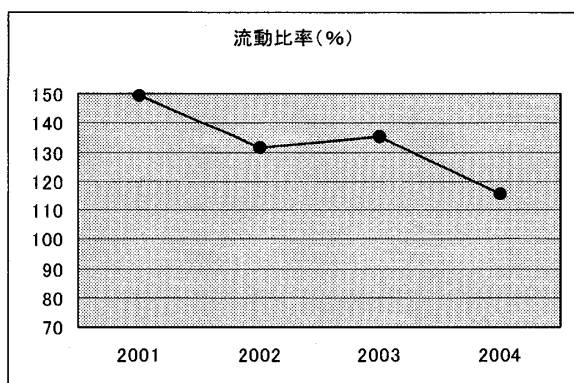
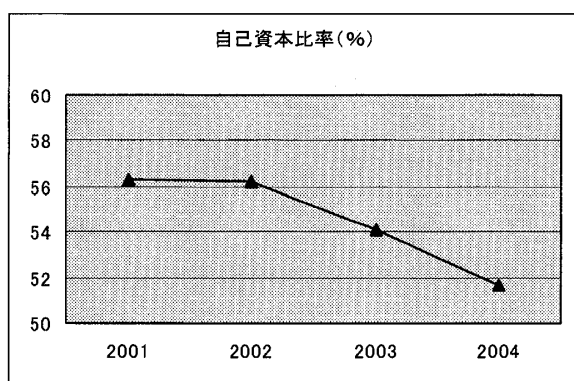


売上高対研究開発費率(%)



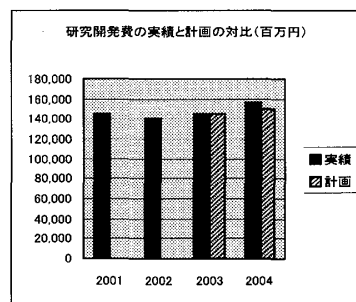
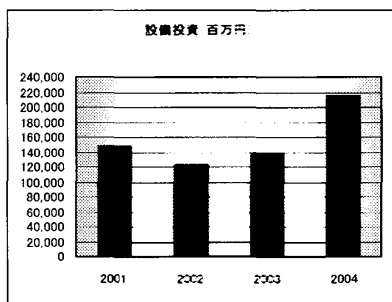
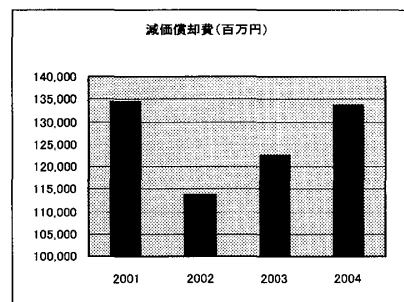
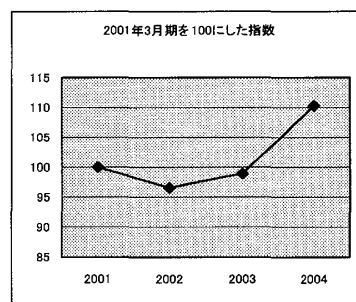
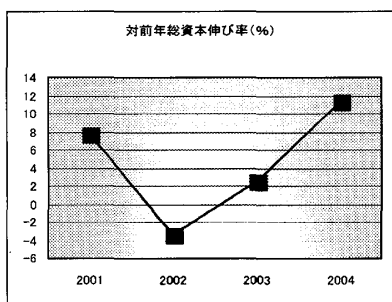
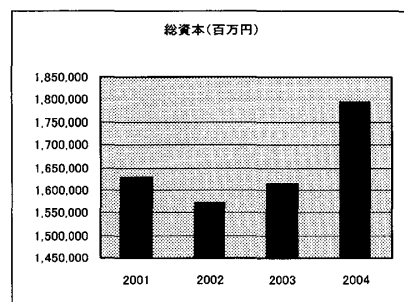
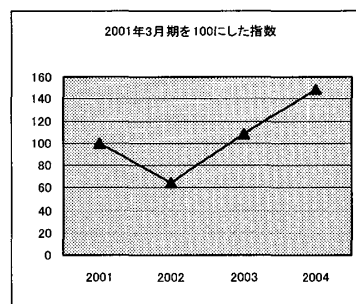
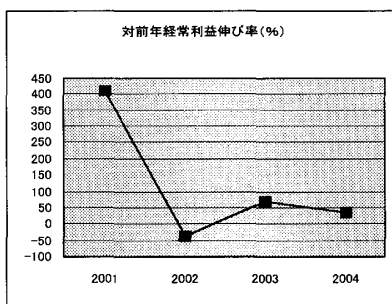
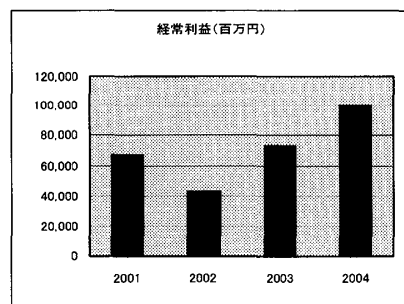
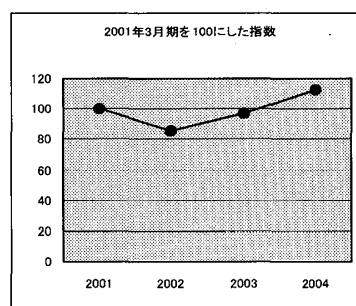
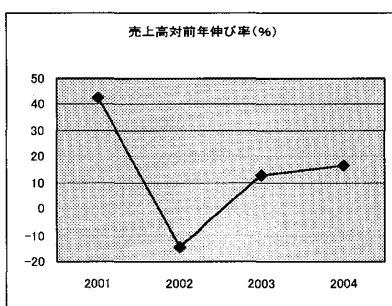
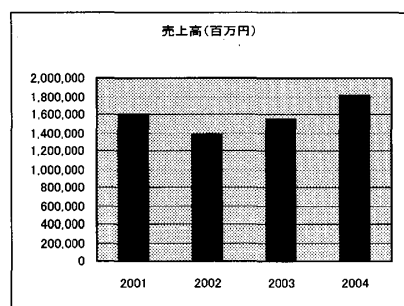
安全性分析 B社

決算年月	2001	2002	2003	2004
流動資産(百万円)	778,920	716,684	751,789	827,026
当座資産(百万円)	611,487	534,254	561,821	628,561
固定資産(百万円)	849,197	856,137	860,521	968,227
流動負債(百万円)	521,243	545,951	555,765	716,041
固定負債(百万円)	190,877	142,932	183,861	152,019
自己資本(百万円)	915,997	883,937	872,683	927,193
総資産(百万円)	1,628,118	1,572,821	1,612,310	1,795,254
自己資本比率(%)	56.26	56.20	54.13	51.65
流動比率(%)	149.44	131.27	135.27	115.50
当座比率(%)	117.31	97.86	101.09	87.78
固定比率(%)	92.71	96.85	98.61	104.43
固定長期適合率(%)	76.72	83.37	81.45	89.72



成長性分析 B社

決算年月	2001	2002	2003	2004
売上高(百万円)	1,602,974	1,372,309	1,552,211	1,804,907
売上高対前年伸び率(%)	42.92	-14.39	13.11	16.28
2001年3月期を100にした指数	100.00	85.61	96.83	112.60
経常利益(百万円)	67,283	43,298	72,801	99,750
対前年経常利益伸び率(%)	412.40	-35.65	68.14	37.02
2001年3月期を100にした指数	100.00	64.35	108.20	148.25
総資本(百万円)	1,628,118	1,572,821	1,612,310	1,795,254
対前年総資本伸び率(%)	7.76	-3.40	2.51	11.35
2001年3月期を100にした指数	100.00	96.60	99.03	110.27
減価償却費(百万円)	134,419	113,797	122,383	133,700
設備投資(百万円)	148,315	121,749	135,812	214,934
研究開発費の実績と計画の対比 (百万円)	実績 計画	144,510 ?	140,218 ?	145,489 145,000



(3) C社の状況

C社の収益性については、総資本経常利益率が2004年に1.19%と低く、しかも2002年に大幅悪化したものが改善しての数値である。売上経常利益率の改善の寄与によるものが大きく、総資本回転率は逆に悪化をたどっている。売上高経常利益率の改善は様々な要因があろうが、C社では、今回他の各社とも戦略的な動きの指標としてみている売上高研究開発費比率の減少によって売上利益率が良くなったといっても過言ではない。すなわち売上利益率は2002年から2004年へ3.98%上昇しており、売上研究開発費率は同じく3.16%減少しているのである。

研究開発費を意図的に減らして利益率を改善しなければならぬほど切羽詰まっていると見られても仕方がないような変化である。

C社の安全性については、2004年では自己資本比率34.04%、当社比率51.77%、固定長期適合率103.71%と悪くはない。趨勢的にも2002年や2003年の数値からはわずかではあるが改善傾向が見られる。

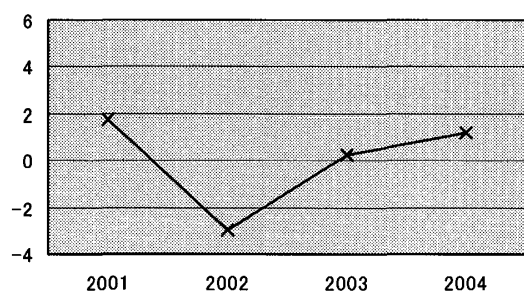
ただ、成長性においては売上高が2001年からマイナス成長で、経常利益は2004年に黒字になったとはいえ、2002年の大幅赤字をカバーする水準に至ってはいない。従業員が大幅に減っており、リストラ効果で利益回復がはかられたと見てよい。

総じてC社をみると、外部環境の影響がどうかは分からないが、大きく低下した売上の不振を補うため、将来の希望といえる研究開発費を削減して危機を乗り越えるといった図式が当てはまるような、後ろ向きの戦略に見える。

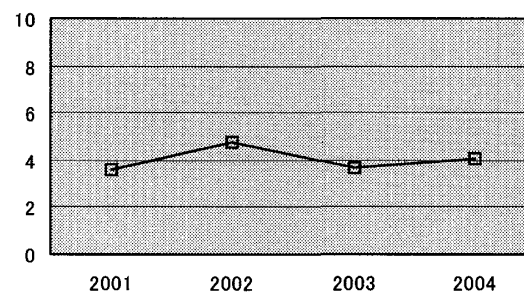
収益性分析 C社

決算期	163期	164期	165期	166期
決算年月	2001	2002	2003	2004
売上高(百万円)	4,099,323	3,562,371	2,781,436	2,509,114
経常利益(百万円)	63,917	-96,507	6,119	31,900
総資本(百万円)	3,716,120	3,273,519	2,701,096	2,682,417
減価償却費(百万円)	145,865	169,805	102,674	102,509
設備投資(百万円)	346,491	200,067	178,734	173,957
研究開発費(百万円)	308,922	290,247	209,528	125,190
総資本経常利益率(%)	1.72	-2.95	0.23	1.19
売上高対経常利益率(%)	1.56	-2.71	0.22	1.27
総資本回転率(回)	1.10	1.09	1.03	0.94
売上高対減価償却費率(%)	3.56	4.77	3.69	4.09
売上高対設備投資率(%)	8.45	5.62	6.43	6.93
売上高対研究開発費率(%)	7.54	8.15	7.53	4.99

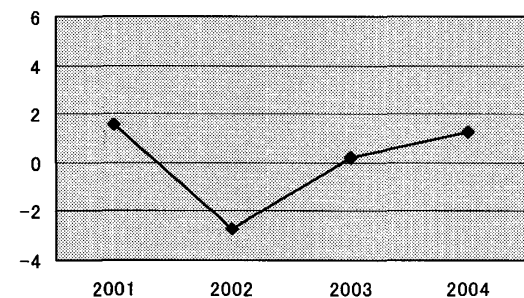
総資本経常利益率(%)



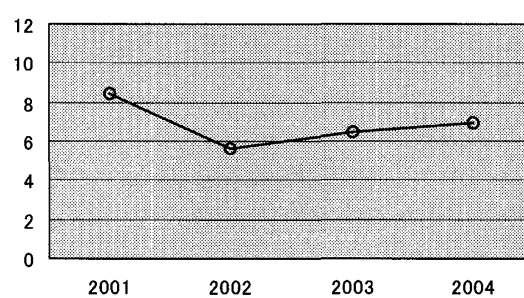
売上高対減価償却費率(%)



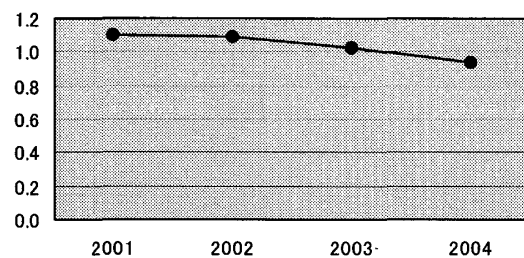
売上高対経常利益率(%)



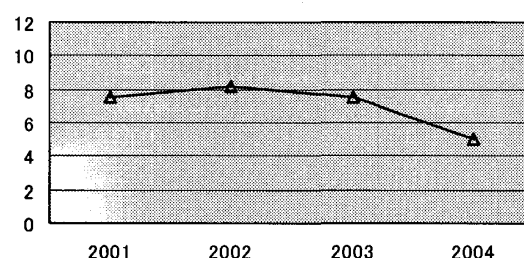
売上高対設備投資率(%)



総資本回転率(回)

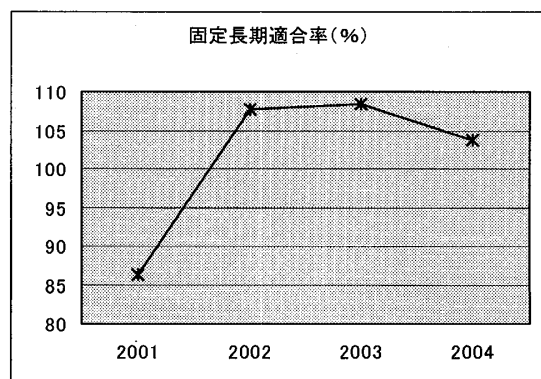
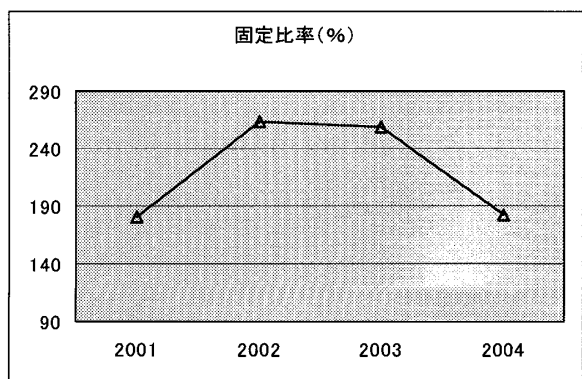
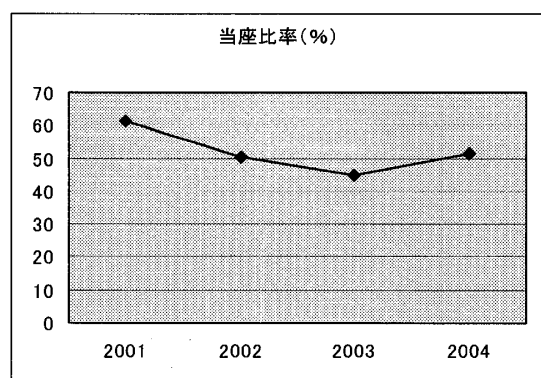
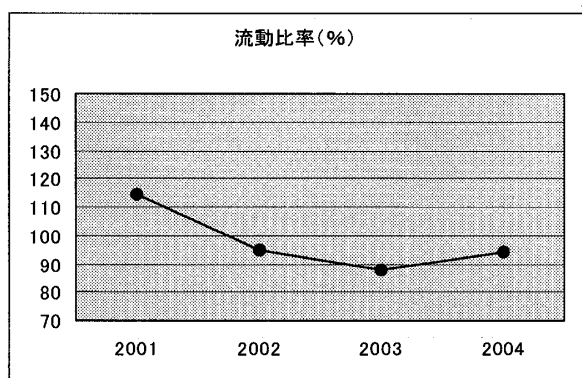
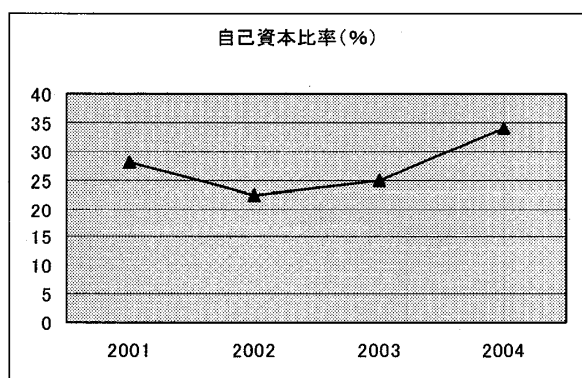


売上高対研究開発費率(%)



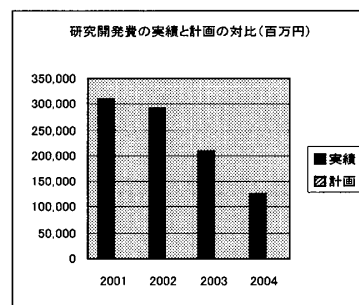
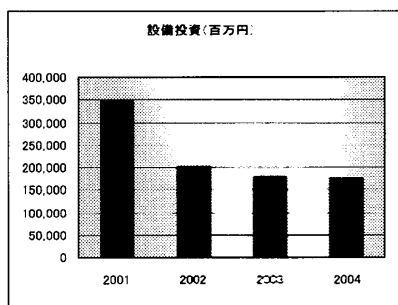
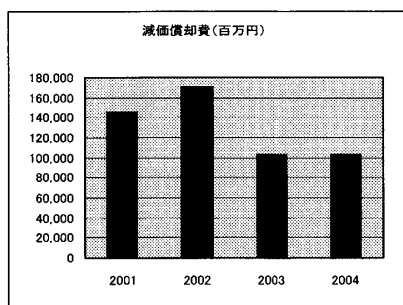
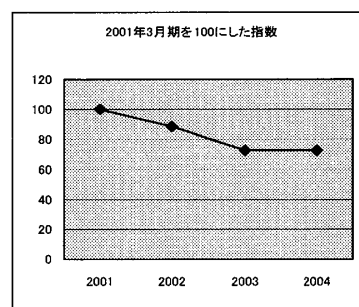
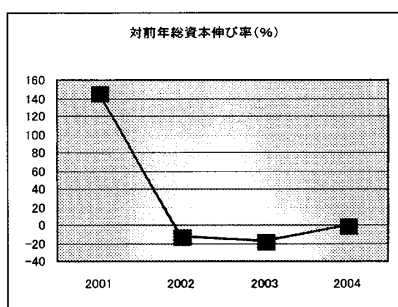
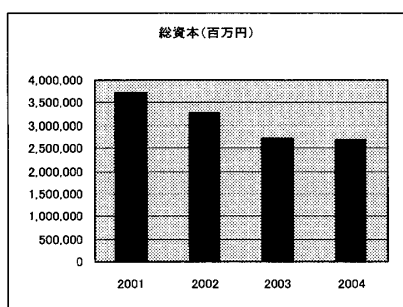
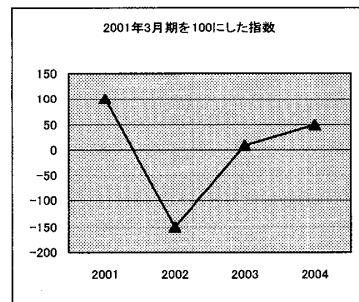
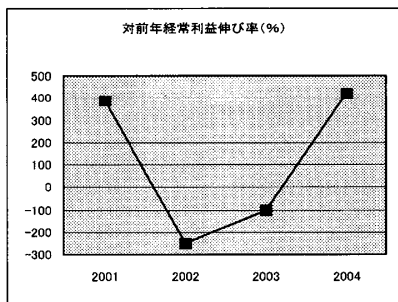
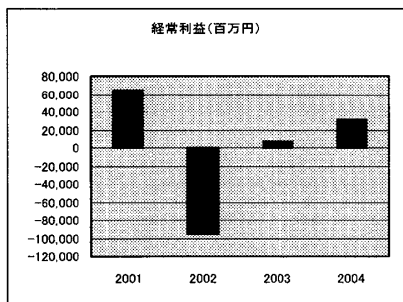
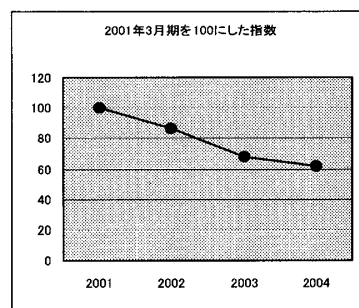
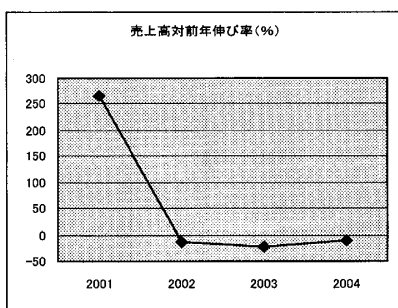
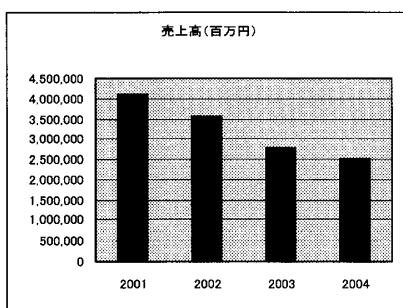
安全性分析 C社

決算年月	2001	2002	2003	2004
流動資産(百万円)	1,839,268	1,335,657	957,281	1,013,995
当座資産(百万円)	987,158	707,569	488,559	549,334
固定資産(百万円)	1,876,851	1,937,861	1,743,814	1,668,421
流動負債(百万円)	1,609,859	1,405,218	1,091,239	1,073,639
固定負債(百万円)	1,133,181	1,064,617	937,803	695,591
自己資本(百万円)	1,041,643	735,119	672,053	913,185
総資産(百万円)	3,716,120	3,273,519	2,701,096	2,682,417
自己資本比率(%)	28.03	22.46	24.88	34.04
流動比率(%)	114.25	95.05	87.72	94.44
当座比率(%)	61.32	50.35	44.77	51.17
固定比率(%)	180.18	263.61	259.48	182.70
固定長期適合率(%)	86.30	107.67	108.32	103.71



成長性分析 C社

決算年月		2001	2002	2003	2004
売上高(百万円)		4,099,323	3,562,371	2,781,436	2,509,114
売上高対前年伸び率(%)		265.50	－13.10	－21.92	－9.79
2001年３月期を100にした指数		100.00	86.90	67.85	61.21
経常利益(百万円)		63,917	－96,507	6,119	31,900
対前年経常利益伸び率(%)		386.76	－250.99	－106.34	421.33
2001年３月期を100にした指数		100.00	－150.99	9.57	49.89
総資本(百万円)		3,716,120	3,273,519	2,701,096	2,682,417
対前年総資本伸び率(%)		145.95	－11.91	－17.49	－0.69
2001年３月期を100にした指数		100.00	88.09	72.69	72.19
減価償却費(百万円)		145,865	169,805	102,674	102,509
設備投資(百万円)		346,491	200,067	178,734	173,957
研究開発費の実績と計画の対比 (百万円)	実績 計画	308,922 ?	290,247 ?	209,528 ?	125,190 ?



(4) D社の状況

D社の収益性については、総資本経常利益率が2004年で1.27%と低く、低収益である。ただ、2002年にマイナス2.57%と大幅に落ち込んだものがV字回復している。この回復は売上高経常利益率の上昇によるものだが、C社と同様、売上高研究開発費率を低下させてによる比重が大きい。C社よりも売上高に対する設備投資の率が低く、積極的な展開は手控えるといった動きがうかがえる。

D社の安全性は、自己資本比率が2004年で

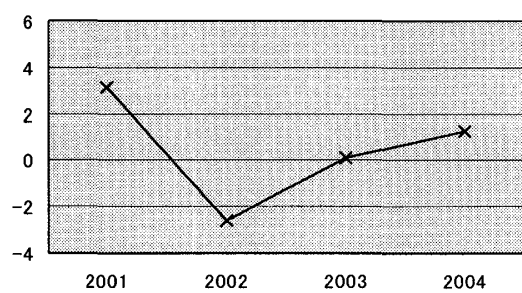
30.92%と悪くはないが、決して高いものとはいえない。他の各比率ともわずかではあるが、2004年には改善傾向にある。

D社の成長性を見ると売上高が低迷し、利益においてはC社同様2002年に赤字を計上した後V字回復を見せている。リストラによってコストダウンを積極的に行った結果であるというよりも研究開発費を節約しての結果であるのはC社と同じである。戦略的な手を打つ余裕は今はないといった姿勢が見てとれる。

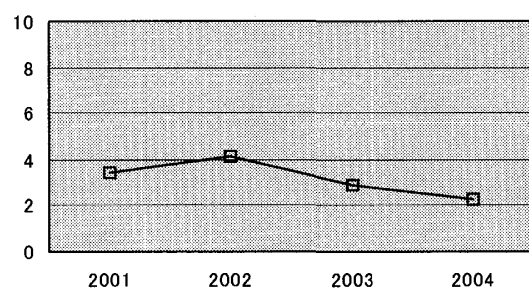
収益性分析 D社

決算年月	2001	2002	2003	2004
売上高(百万円)	3,382,218	3,034,437	2,695,055	2,788,526
経常利益(百万円)	107,466	-81,551	3,063	38,326
総資本(百万円)	3,443,959	3,178,563	2,926,275	3,022,975
減価償却費(百万円)	116,200	126,000	78,800	63,600
設備投資(百万円)	136,400	57,400	51,000	70,000
研究開発費(百万円)	328,785	283,774	225,509	197,423
総資本経常利益率(%)	3.12	-2.57	0.10	1.27
売上高対経常利益率(%)	3.18	-2.69	0.11	1.37
総資本回転率(回)	0.98	0.95	0.92	0.92
売上高対減価償却費率(%)	3.44	4.15	2.92	2.28
売上高対設備投資率(%)	4.03	2.48	1.89	2.51
売上高対研究開発費率(%)	9.72	9.35	8.37	7.08

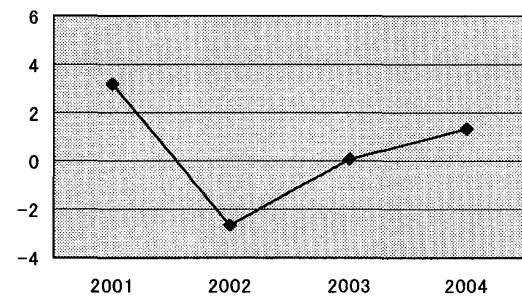
総資本経常利益率(%)



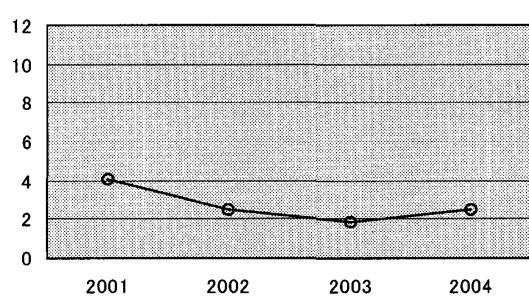
売上高対減価償却費率(%)



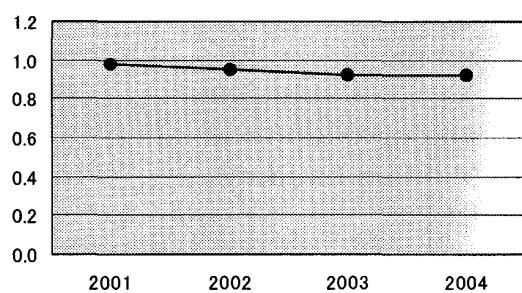
売上高対経常利益率(%)



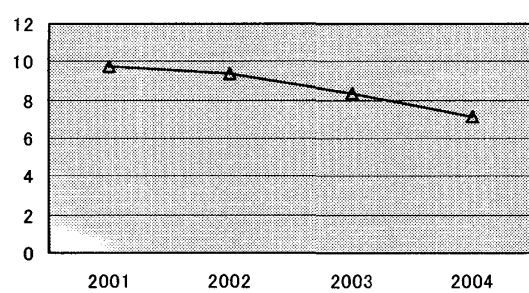
売上高対設備投資率(%)



総資本回転率(回)

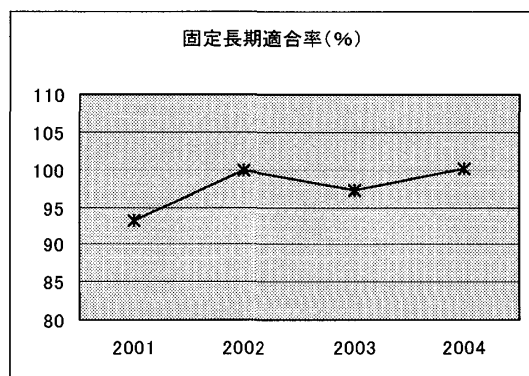
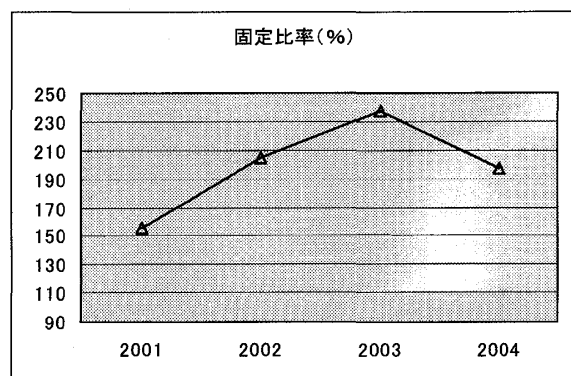
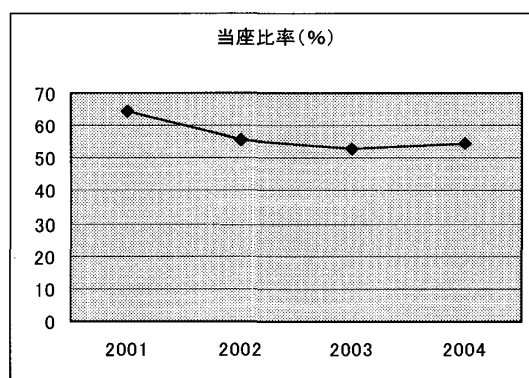
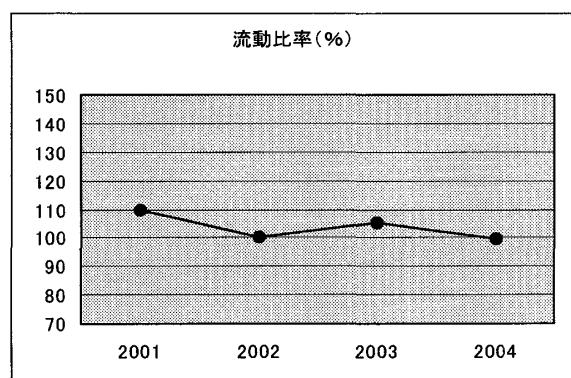
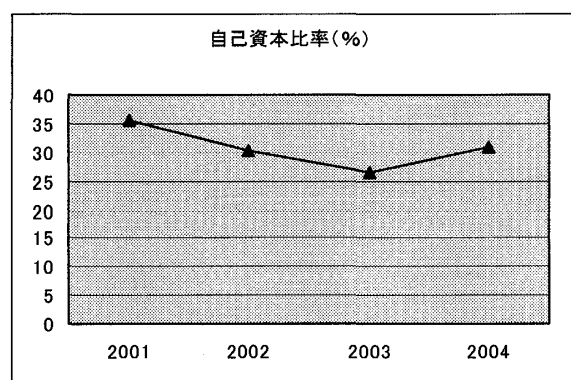


売上高対研究開発費率(%)



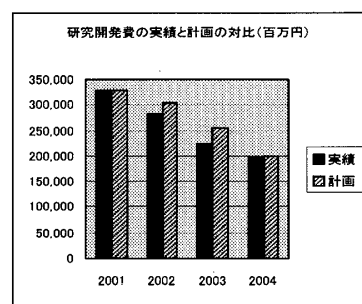
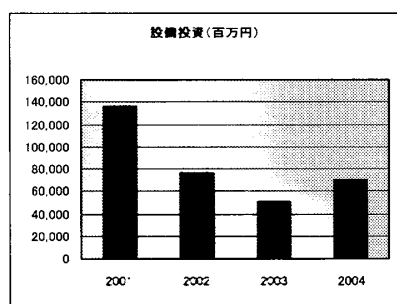
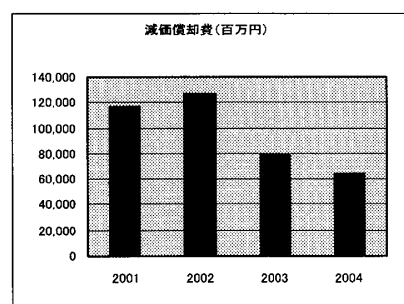
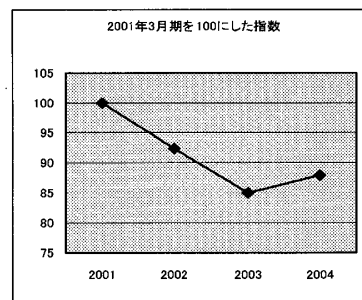
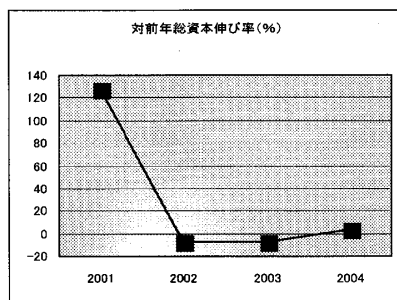
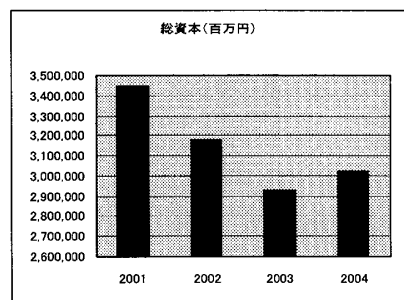
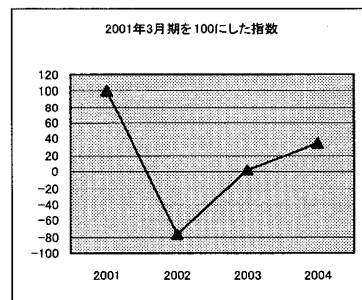
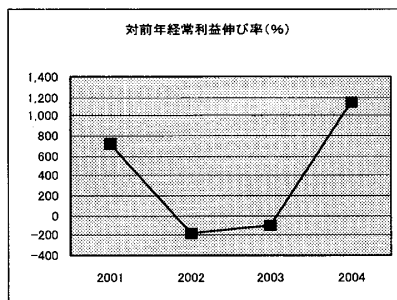
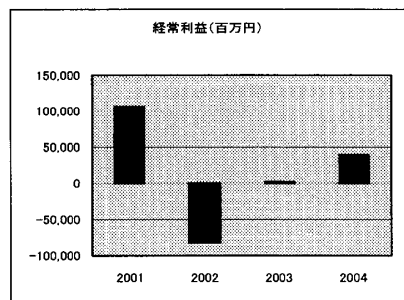
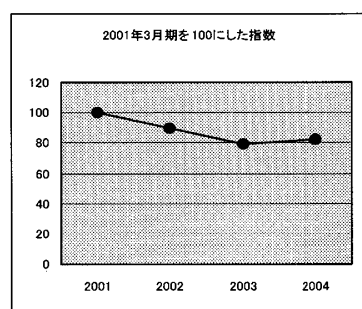
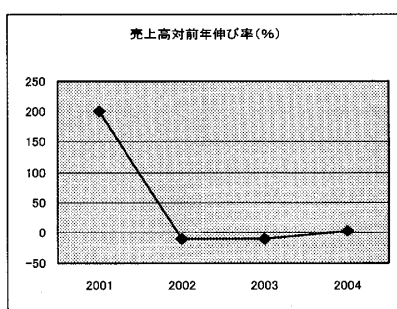
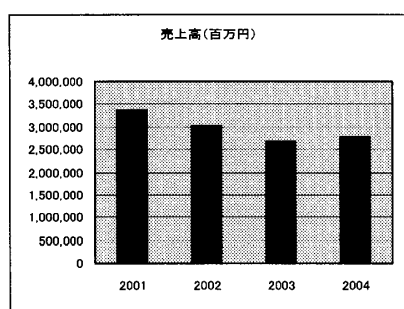
安全性分析 D社

決算年月	2001	2002	2003	2004
流動資産(百万円)	1,546,227	1,212,966	1,095,630	1,185,805
当座資産(百万円)	908,268	675,609	552,238	645,320
固定資産(百万円)	1,897,732	1,965,596	1,830,645	1,837,169
流動負債(百万円)	1,405,940	1,211,169	1,042,824	1,187,285
固定負債(百万円)	813,727	1,007,731	1,112,317	901,086
自己資本(百万円)	1,224,291	959,662	771,133	934,603
総資産(百万円)	3,443,959	3,178,563	2,926,275	3,022,975
自己資本比率(%)	35.55	30.19	26.35	30.92
流動比率(%)	109.98	100.15	105.06	99.88
当座比率(%)	64.60	55.78	52.96	54.35
固定比率(%)	155.01	204.82	237.40	196.57
固定長期適合率(%)	93.12	99.91	97.20	100.08



成長性分析 D社

決算年月	2001	2002	2003	2004
売上高(百万円)	3,382,218	3,034,437	2,695,055	2,788,526
売上高対前年伸び率(%)	201.56	-10.28	-11.18	3.47
2001年3月期を100にした指数	100.00	89.72	79.68	82.45
経常利益(百万円)	107,466	-81,551	3,063	38,326
対前年経常利益伸び率(%)	718.41	-175.89	-103.76	1,151.26
2001年3月期を100にした指数	100.00	-75.89	2.85	35.66
総資本(百万円)	3,443,959	3,178,563	2,926,275	3,022,975
対前年総資本伸び率(%)	127.94	-7.71	-7.94	3.30
2001年3月期を100にした指数	100.00	92.29	84.96	87.77
減価償却費(百万円)	116,200	126,000	78,800	63,600
設備投資(百万円)	136,400	75,400	51,000	70,000
研究開発費の実績と計画の対比 (百万円)	実績 328,785 計画 330,000	283,774 305,000	225,509 255,000	197,423 200,000



(5) 4社の比較

4社は同じ電機業界に属している。したがって、2001年から2002年にかけていわゆる半導体不況のあおりを受けて2002年決算は、いずれの企業も大きな落ち込みをしている。

すなわち、自社の戦略的行動では乗り越えられないほどの大きな外部環境の影響を受けたといえる。しかし、4社のうちB社はその影響を最小限で受け止め、かつ早いスピードで回復を達成している。

戦略的に動いたかどうかを表すものとして、売上高対設備投資率や売上高研究開発費率を上げたが、B社のそれらは、他社に比べて特徴的な動きを示している。売上高対研究開発費率は、業績低迷した2002年に逆に比率が上昇している

のである。それ以後他社と同様この比率は低下傾向にあるように見えるが、これは実はB社のみ売上高の伸びが大きいため相対的に低下しているのである。実額では、B社の成長性の棒グラフに示すように研究開発費は大幅に増加している。

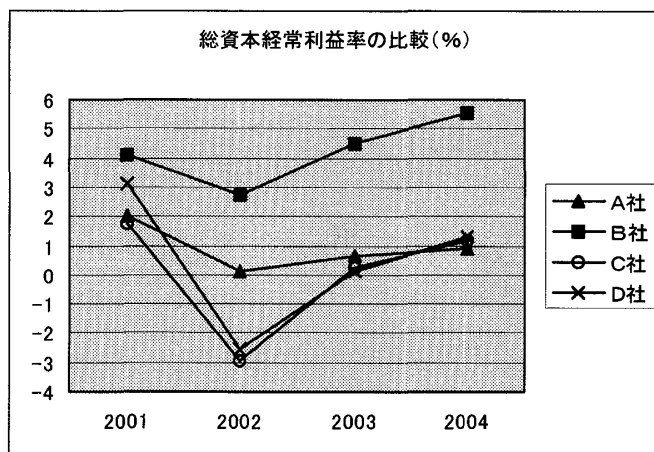
戦略的な展開を表す売上高設備投資比率においてもB社は、他社とは明らかに違う比率の動きを示している。

また、従業員数の動きでは、C社、D社で業績不振を乗り越えるために従業員数の大幅削減いわゆるリストラを実施している。

B社の積極的展開とは対極的な動きがC社、D社であるといえる。

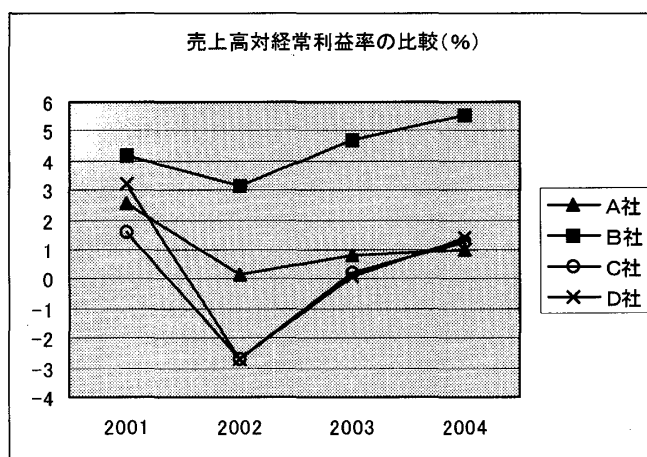
総資本経常利益率の比較(%)

決算 年月 会社名	2001	2002	2003	2004
A社	2.03	0.11	0.66	0.92
B社	4.13	2.75	4.52	5.56
C社	1.72	-2.95	0.23	1.19
D社	3.12	-2.57	0.10	1.27



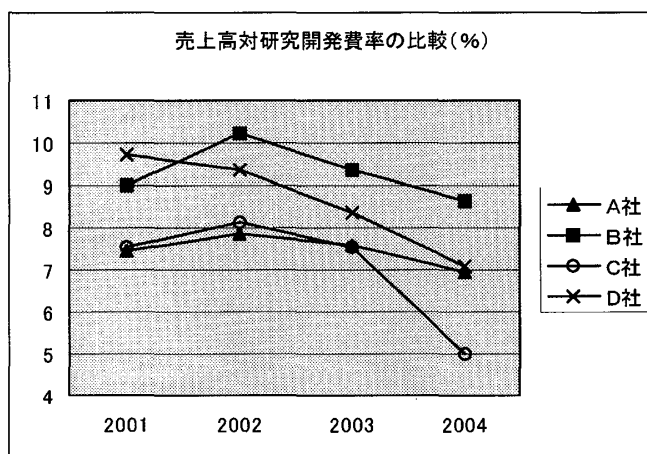
売上高対経常利益率の比較(%)

決算 年月 会社名	2001	2002	2003	2004
A社	2.55	0.14	0.78	0.97
B社	4.20	3.16	4.69	5.53
C社	1.56	-2.71	0.22	1.27
D社	3.18	-2.69	0.11	1.37



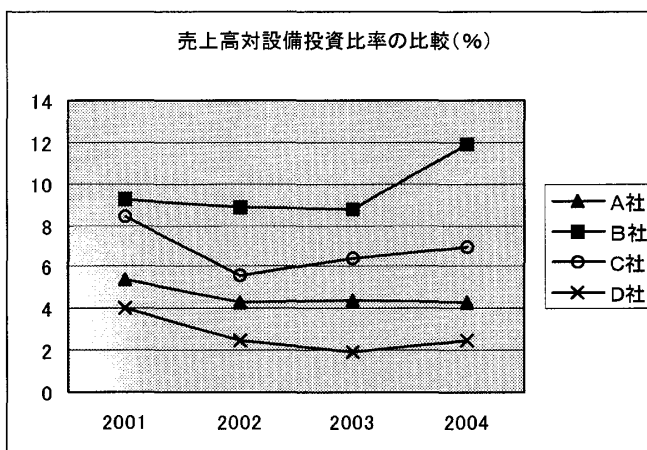
売上高対研究開発費率の比較(%)

決算 年月 会社名	2001	2002	2003	2004
A社	7.47	7.85	7.58	6.96
B社	9.02	10.22	9.37	8.65
C社	7.54	8.15	7.53	4.99
D社	9.72	9.35	8.37	7.08



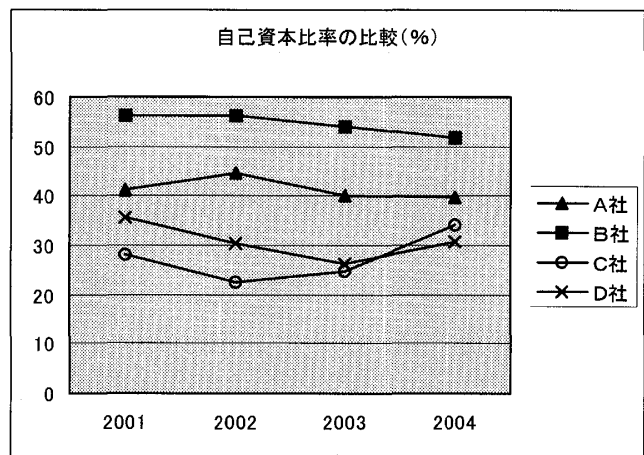
売上高対設備投資比率の比較(%)

決算 年月 会社名	2001	2002	2003	2004
A社	5.42	4.28	4.38	4.28
B社	9.25	8.87	8.75	11.91
C社	8.45	5.62	6.43	6.93
D社	4.03	2.48	1.89	2.51



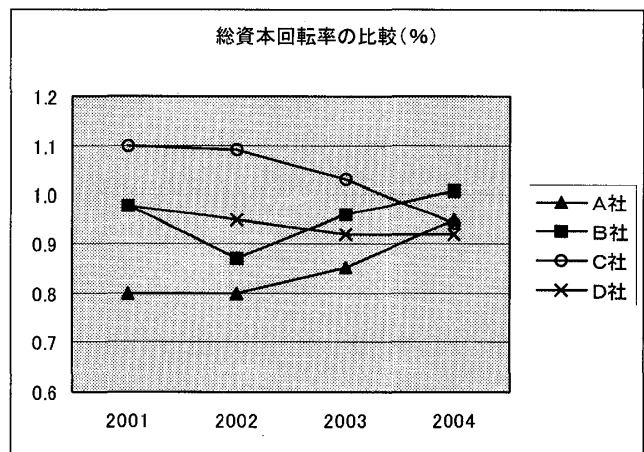
自己資本比率の比較(%)

決算 年月 会社名	2001	2002	2003	2004
A社	41.13	44.71	40.29	39.75
B社	56.26	56.20	54.13	51.65
C社	28.03	22.46	24.88	34.04
D社	35.55	30.19	26.35	30.92



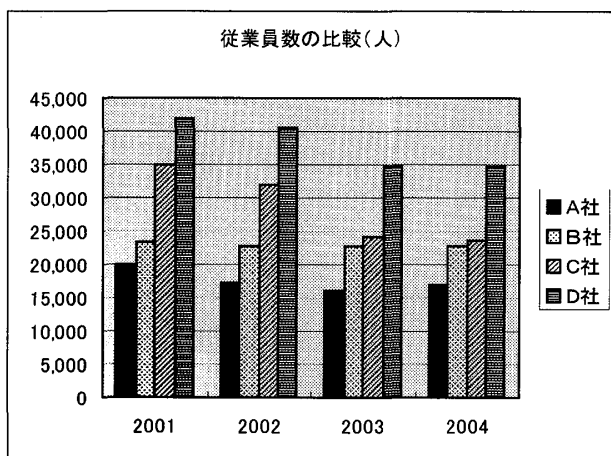
総資本回転率の比較(回)

決算 年月 会社名	2001	2002	2003	2004
A社	0.80	0.80	0.85	0.95
B社	0.98	0.87	0.96	1.01
C社	1.10	1.09	1.03	0.94
D社	0.98	0.95	0.92	0.92



従業員数の比較(人)

決算 年月 会社名	2001	2002	2003	2004
A社	20,112	17,239	16,167	16,809
B社	23,229	22,710	22,718	22,724
C社	34,878	31,922	24,175	23,510
D社	42,010	40,483	34,690	34,836



3. 事業ドメイン再定義による 経営目標達成の意義

ヒト、モノ、カネといった経営資源に十分な余裕があり、市場環境が拡大しているといった時代には、新市場・新商品分野への展開——多角化戦略という未知への挑戦がもてはやされた。

逆に、現在のように国際競争も視野に入れた場合には、相対的に限られた質と量の経営資源しかなく市場拡大も期待できない時代では、「選択と集中」のキーワードで効率的な経営を目指すことが主流である。

各事業分野では業界3番手以下であろうとも、「総合」を名乗って、各社は敢えて経営資源の分散に努めていたことも多くあった。この頃の数値的な経営目標の主眼は「売上高」にあり、事業分野が業界の低い地位にあって収益性が悪い場合でも、「売上高」の増加に寄与すればそれで目的を果たした。個々の収益性の低さは、分析不能な「シナジー」という語に置き換えられ、他の分野の売上や収益計上にも貢献しているはずという幻想が事業継続を支えていた。

中小企業であれ大企業であれ、企業の目的が中長期的な利益の計上である以上、戦力の分散による体力低下戦略は望まれるはずはなかろう。

経営戦略を設定する際、事業ドメインの定義を行い、競争相手と戦う土俵を特定し、同時に企業のアイデンティティを規定することによって、経営者の注意の焦点が限定され組織としての一体感が醸成されるといった効果が期待できるといわれている。(野中，有斐閣，1996)

事業ドメインの話が出るときに引き合いに出されるのが NEC の C&C (コンピュータ & コミュニケーション) である。半導体技術を媒介としながら、コンピュータ技術と通信技術の二本柱が融合していくという事業展開の方向性を示したものである。では、NEC の C&C のどの分野に集中投資をし勝ち抜いたか。集中もせず勝ち抜けもできずといった結果となっている。

事業ドメインを設定するということは将来の進化の方向を社内外に宣言することでもあり、

その行動は経営資源の配分となり、成果は決算書で表される。

環境変化があれば、それに応じて既に設定した事業ドメインを再定義して、企業の進むべき方向性の舵取りをチェンジしていかなければならない。この事業ドメインチェンジは、抽象概念的な言葉遊びに終わるのではなく、具体的な戦略行動に結びつけていくことが必要である。それは、資源の集中投下、未来への先行投資であり、その結果が決算書に表れる各数値や比率の向上につながるものでなければならない。

このたびの経営分析により戦略的活動が決算書の表面に表れるものであったか、またそれが成果として表れたかを検証したが、2001年から2002年の環境変化の波の受け方は各社とも同じようなものであった。しかし、その波に対応する姿勢の違いが明らかであった。

もちろん、それはそれぞれの企業における2001年までの体質や投資活動も影響しているであろうが、少なくとも分析の対象にしたここ4年間の動きの違い、利益の計上度合いの違いははっきりしている。

事業ドメインチェンジと「選択と集中」による戦略行動がリンクして経営戦略目標達成を果たした企業だけが存続を許される時代になった。

ちなみに、A社は三洋電機、B社はシャープ、C社は富士通、D社はNECである。

参考文献

- 石井淳蔵・奥村昭博・加護野忠男・野中郁次郎『経営戦略論 [新版]』有斐閣，1996年
- Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel "STRATEGY SAFARI: A GUIDED TOUR THROUGH THE WILDS OF STRATEGIC MANAGEMENT" (1998). 齋藤嘉則監訳『戦略サファリ』東洋経済新報社，1999年
- Garth Saloner, Andrea Shepard and Joel Podolny "STRATEGIC MANAGEMENT" (2001). 石倉洋子訳『戦略経営論』東洋経済新報社，2002年
- 碓氷悟史『日産のV字回復を会計で読む!』(株)中経出版，2003年

(受理 2004年10月13日)