

新改善力

～外向き企業のススメ～

ID 番号： SL501118
大学・学部：一橋大学商学部 3年
チーム名：加賀谷ゼミ ぴーちーむ
リーダー：林聡宏
メンバー：高松真希 辻村美樹 Plamen Radkov
指導教官：加賀谷哲之助教授

コード	銘柄名	上場市場	金額(円)
7751	キヤノン(株)	東証1部	396,000
5208	(株)有沢製作所	東証1部	394,000
7203	トヨタ自動車(株)	東証1部	356,000
7752	(株)リコー	東証1部	343,000
6367	ダイキン工業(株)	東証1部	319,000
7267	本田技研工業(株)	東証1部	309,000
6923	スタンレー電気(株)	東証1部	300,000
6486	イーグル工業(株)	東証1部	299,000
7744	ノーリツ鋼機(株)	東証1部	268,000
4206	アイカ工業(株)	東証1部	267,000
4617	中国塗料(株)	東証1部	226,000
7272	ヤマハ発動機(株)	東証1部	218,000
6305	日立建機(株)	東証1部	217,000
7732	(株)トプコン	東証1部	213,000
7269	スズキ(株)	東証1部	208,000
6770	アルプス電気(株)	東証1部	184,000
6136	オーエスジー(株)	東証1部	176,000
6143	(株)ソディック	東証2部	157,000
6313	(株)共立	東証1部	151,000

目次

I .	問題意識と投資スタンス
II .	新改善力とは
III .	投資銘柄の選定
IV .	選定企業
V .	ケーススタディ： ダイキン工業
VI .	その他 18 社
VII .	まとめ
VIII .	ストックリーグを通じての感想

I . 問題意識と投資スタンス

製造業は戦後の日本を支え、日本人の生活水準向上に貢献してきた。しかし、海外諸国の低コストを背景に日本企業は海外での製造を加速させ、さらには企画や設計までもがなされるようになりつつある。また生産コストはもちろんのこと、日本の製造業の優位性の源泉となっている技術力でも他国によるキャッチアップが起こっており、多くの企業が他国との独自性を打ち出すことが困難になりつつある。

このままでは日本の製造業は弱体化してしまうのではないだろうか。私達は今一度、日本の製造業の原点である「ものづくり」に注目し、今後ますます過酷になっていくであろう競争の中で成長し、日本を支えていってくれるような企業に投資していきたい。

II . 新改善力とは

1. 日本のものづくりを見直そう

製造業に重要なものとはいったいなんなのだろうか？技術力や市場を読む力、さまざまな要因が考えられる。しかし最も重要なことは社員一人ひとりが、生産プロセスの効率化や品質向上を目指して、常に改善を意識し利益に結び付けていく姿勢であると考えている。そもそも戦後日本の製造業は、海外から技術を輸入し、それを「改善」して自国の強みとしてきた。技術力で優位性を得た今、それをさらに改善し続け、他国に対して優位性を保ち続けることが重要である。

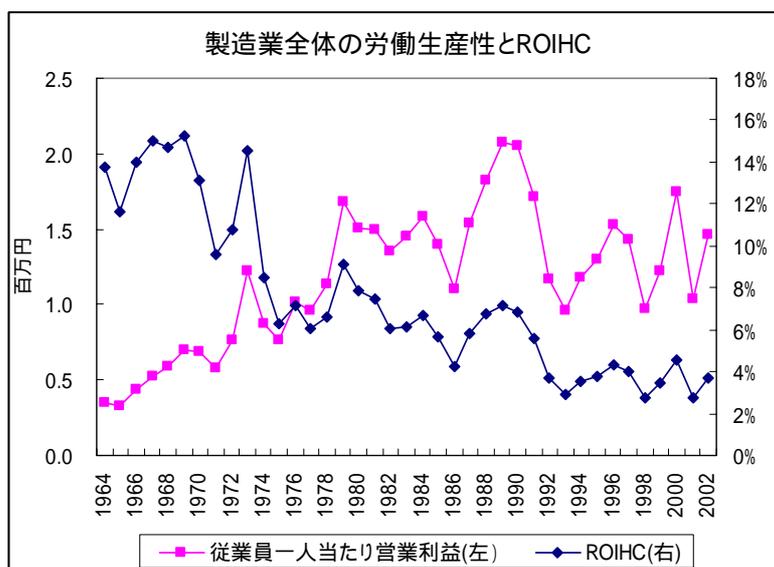
日本企業の強さとは、改善を重ねて日々進化していく企業文化に起因すると考える。そこで私達は、ものづくり企業の“改善力”に注目していきたい。

以前は大規模な生産設備を持ち、製品を作っていればそれが他社と同質的であってもコスト優位を背景にある程度の利益を生み出すことができた。しかしコスト優位によって他国に競争優位性を持つのが難しくなった今、企業は横並びをやめ、新製品の開発や新技術の発明や市場の開拓によって意識的に差異性を生み出す必要がでてきている。では差異性の源泉となる要素は何か。日本企業がかねてより重視してきた「ヒト」である。新製品を開発し、新技術を発明し、市場を開拓するのは経営者であり技術者であり従業員である。少子高齢化社会を迎え生産年齢人口が減少していく状況の中で、人の希少性はますます上

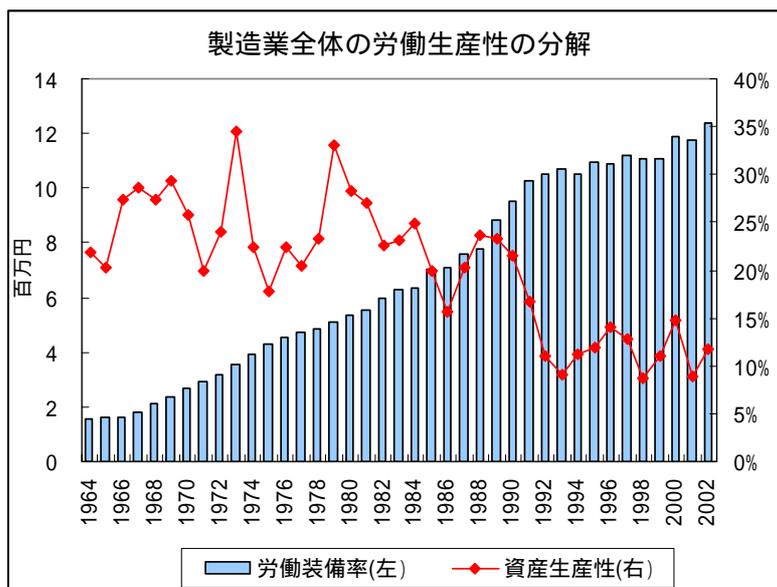
昇していくものと考えられる。企業価値の源泉がモノから人によって変わってしまい、人の重要性がますます増加しつつあるのが現在の状況であるといえる。

下図は法人企業統計調査のデータをもとに日本の製造業の生産性を人の観点からみて分析したものである。ここでは労働生産性を「営業利益/従業員数」とし、労働装備率を「有形固定資産/従業員数」、資本生産性を「営業利益/有形固定資産」としている。

また、私達は人という資産への投資、そしてそれに対するリターンを測るために投下人材資産利益率（ROIHC – Return on Invested Human Capital）という指標を作ってきた。人件費、教育費、福利厚生費など従業員に関する項目は生産に対する費用のみではなく、企業の重要な資産となっている人への投資であると考えた。優秀な人材を育てることは当期のみならず来期以降の業績にもつながるからである。



ROIHC の計算に当たって労務費（売上原価の項目）、人件費（販売費・一般管理費の項目）、福利厚生費と役員報酬・賞与の合計を各期の人材への投資額とみなしている（なお教育費は開示されていないので加算しない）。人材資産への投資は5年間、定額法で償却することにした。そのように累計される人材資産に対するリターンを営業利益で計算する。



70年代までは労働装備率の伸びに従って生産性が上昇しているものの、80年代以降は上下こそすれほとんど変わっていないということがわかる。また、人への投資効率は下がり続けているということがわかる。次に、従業員一人当たりの生産性が伸び悩んでいる原因を労働生産性の分解を通じて調べてみると、労働装備率の増加と資本生産性の減少が相殺しあっていることに起因することがわかる。つまり、日本企業はモノ 人へと価値の源泉がシフトしているにも関わらずモノに重点を置き過剰にモノへの投資を行い人の力を価値に結び付けるといった観点をなおざりにした結果、資本の効率性を失っているのではないだろうか。日本製造業が本当に強くなるためには、人の力を引き出し、企業価値につなげることが不可欠だと考える。

2. 新しい改善力のモデル

今まで人の成長を通じた改善が重要であることを述べてきたが、そのために必要な要素とは何だろうか。これまで、日本企業は従業員に長期雇用を通じて安心感を与え、会社の中だけを見る内向的な姿勢で人材育成を進め、生産プロセスの改善を行ってきた。しかし今、従来のような内向的な姿勢では成長できなくなった。そこで、私達はCSRと市場の評価を通じた外向きの姿勢が必要になると考える。

市場の評価には、無形資産が反映されている。市場において、会社の現在の収益や財務状態のみならず、将来にかけてどのくらい成長し続けるのかが、企業価値を判断するとき最も重要な要素となってくる。企業の価値源泉がモノから人へシフトする時代で、市場はどのように人（企業の無形資産）を評価するのかという点に注目されるべきである。更に、日本では国際的なM&Aが今後もますます増加していくだろうし、過小評価されている企業は買収対象になる恐れがある。また、今や企業が存続していくためには市場の評価を意識した経営を行うことが不可欠で、従業員にもそれを浸透させることで成長を業績へとつなげる意識を持たせることができる。

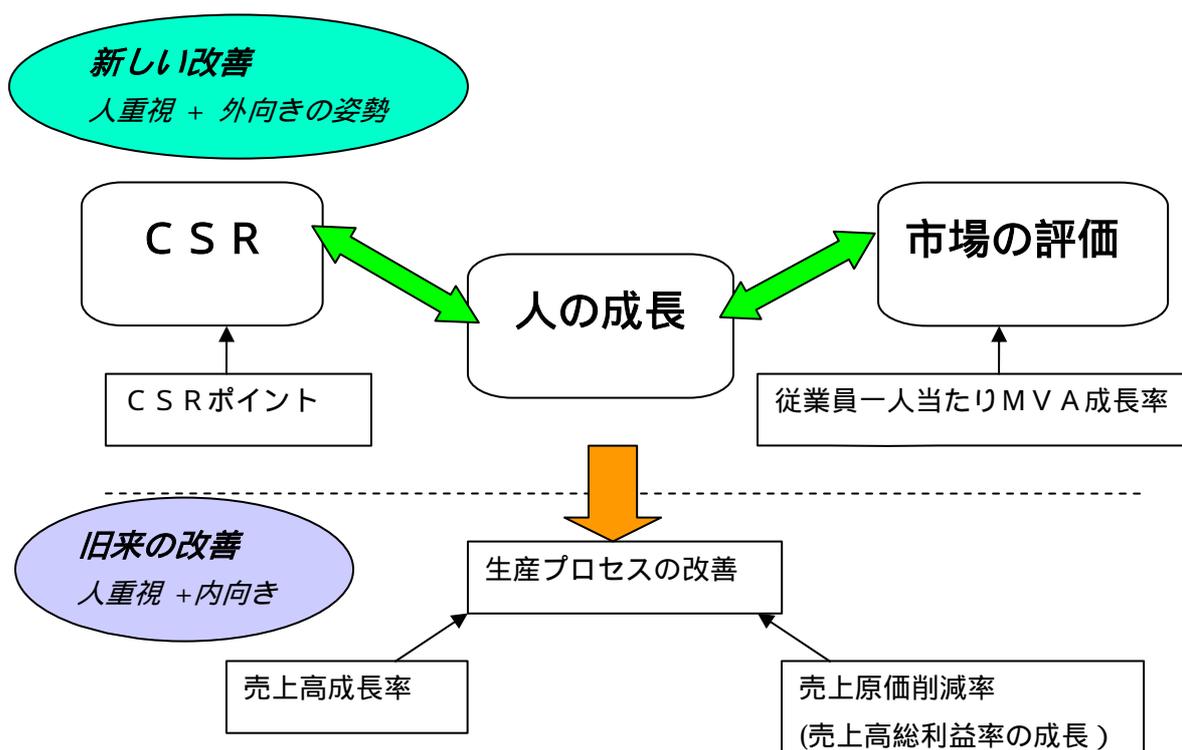
CSR活動に関して、顧客や投資家のためだけに行うものではなく、従業員にも関係があると考えた。CSR活動を通して、企業と従業員のつながりを強めることができ、人の

改善意識は高まるだろう。そこで、(1) 従業員重視、(2) 従業員教育、(3) 環境活動、社会貢献といった点が新改善力につながる CSR だと定義する。

従業員の力や能力を高めることは、会社にとって重要なポイントである。優秀な人を集めて育成することが、会社の改善につながると考えられる。

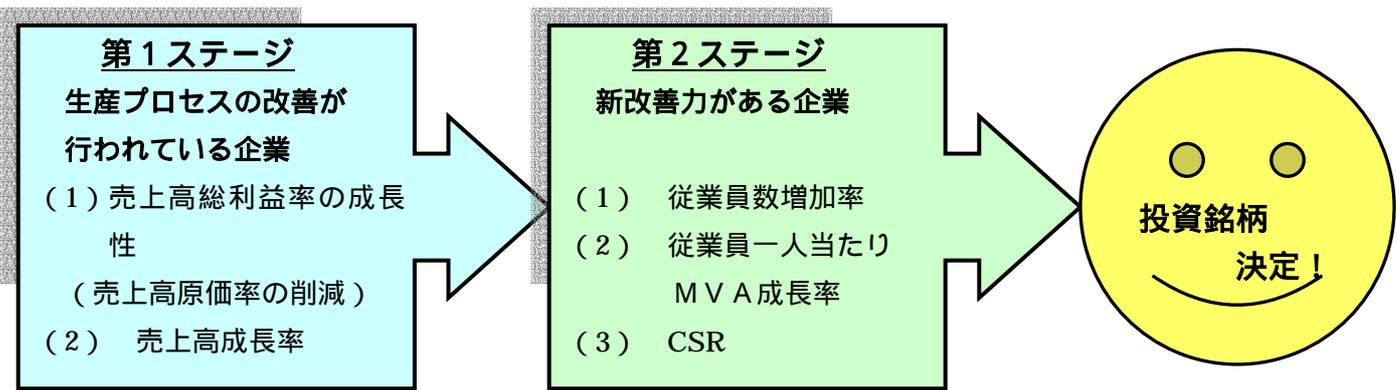
その優れた人材を育成するためには、当然教育が必要となってくる。経営者はその潜在的な能力を最大限に引き出すために、従業員のモチベーションを高める必要がある。社会貢献を行い、環境を大切にする会社は、社会から感謝を受けると同時に、自社のイメージを高める。明確な理念があり、それを社内をしっかり浸透することが必要。そして、その理念に基づいて活動し、社会の一員としての誇りを持つ会社は優秀な人材を集め、更に既に育てた優秀な従業員の流出も防ぐだろう。

CSR や市場の評価を意識することが、従業員の規律を促し、外部に目を向けさせることになるのである。そうすると、顧客のニーズをよりよく把握することができ、そのニーズに合わせた新製品を提供できるようになる。同時に、さらなる改善意識が生まれ、生産プロセスへの改善にもつながり、企業価値の向上、新しい価値創造につながるといえる。企業・従業員が外を意識しないと、従来のように改善を進化させることが難しくなると私達は考える。



III . 選定方法

私達の選定対象となっているのは東証1部・2部上場銘柄、そして東証マザーズ銘柄、大証ヘラクレス銘柄と店頭銘柄の中の製造業に属している企業、1270社である。その企業に対して、日経ニーズからの財務情報を利用して、以下の図のようにスクリーニングを行い、新改善力のある企業を探した。



私達は長期的に改善を進めている姿勢を持っている企業を探しているので選定指標も長期的に、過去10年間（1994年度から2003年度まで）を見ることにした。

第一ステージ【生産プロセスの改善が行われている企業】

(1) 売上高総利益率の成長性（売上高原価率の削減）

改善の基本的な意味は生産プロセスでの無駄な部分や作業を改良することによって生産効率を上げることである。コスト・ダウン意識のもとで、生産活動において改善を推し進めている企業は、結果として原価が削減され売上高総利益率が上昇していると考えられる。過去10年間で売上高総利益率を上げた企業、つまり売上高総利益率の改善が2%以上の企業を抜き出した。 **263社**選出

(2) 売上高成長率

改善を推し進めてコストだけを削減していても、将来の成長は見込めない。将来的にも成長し続ける企業は、創造的な生産活動を行い、売り上げを増加させる必要があると考える。上の263社のうち、売上高成長率が年間平均2%以上成長の企業を選出。 **143社**

第二ステージ【新改善力がある企業】

(1) 従業員数増加率

改善の姿勢を維持し、人の成長を促すためには長期の雇用関係をもち、安易な人員削減を行わないということが肝要であると考えられる。そのため、著しい従業員数の減少が起きている企業は選定対象からははずすことにした。（従業員数の増加が0以上の企業を抜き出す）

85社

(2) 従業員一人当たりMVA成長率

従業員の価値を見るために従業員一人当たりMVAを見る。改善や人の力が市場に評価されるものであるならば従業員一人当たりのMVAが高くなると予測されるからだ。従業員一人当たりのMVA成長率を見ることで人材の改善が進んでいるかがわかると考えた。各社のMVAは各年度3月の平均株価に発行済み株式数をかけたものを時価総額とし、そこから株主資本を引くことでとめた。10年間で従業員一人当たりMVA成長率が年平均2%以上成長している会社を選出。 **30社**

(3) CSR

私達は従業員の視点からCSRを評価しようとし、企業のホームページや資料から、以下の項目をチェックし、10点満点で点数をつけた。

<p>3.1 企業理念が明確に打ち出されており、それが内部に浸透しているか。 (社員に自社のミッションやビジョン、価値観を理解させ、これらを納得させられる企業文化があるか。)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 経営理念や経営方針を文書化し、公開しているか。(ホームページ、報告書) 1点 ・ 人材教育に力を入れているか。・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 2点 ・ 従業員のモチベーションを高く維持する制度は整っているか。・・・・・・・・ 2点 (待遇、報奨、成果主義など) <p>3.2 環境対策について</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ISOを取得しているか・・・・・・・・ 1点 ・ 環境報告書があるか・・・・・・・・ 1点 <p>3.3 コーポレートガバナンス・・・・・・・・ 1点</p> <p>3.4 その他のCSR、地域貢献、海外援助</p> <ul style="list-style-type: none"> (ア) CSR報告書があるか・・・・・・・・ 1点 (イ) その他の社会貢献をしているか・ 1点

この結果より30社から19社を選出した。

企業名	企業理念			環境		CG	CSR		合計
	経営理念	人材教育	モチベーション	環境報告書	ISO		CSR報告書	その他	
トヨタ	1	2	2	1	1	1	1	1	10
トプコン	1	1	1	1	1	1	0	0	6
スタンレー電気	1	2	1	1	1	1	0	0	7
中国塗料	1	0	0	1	1	1	0	1	5
ダイキン工業	1	2	2	1	1	1	0.5	1	9.5
オーエスジー	1	0	0	1	1	0	0	0	3
スズキ	1	1	1	1	1	1	0	1	7
ノーリツ鋼機	1	2	1.5	1	1	1	0	1	8.5
本田技研工業	1	2	2	1	1	1	0	1	9
イーグル工業	1	1	0	0	1	1	0	0	4
アイカ工業	1	1	2	1	1	1	0.5	1	8.5
ソディック	1	1	0	0	0	1	0	1	4
キヤノン	1	2	2	1	1	1	1	1	10
リコー	1	2	2	1	1	1	1	1	10
有沢製作所	1	1	1	0	0	1	0	0	4
アルプス電気	1	1	1	1	1	1	0	1	7
日立建機	1	1	1	0	1	1	0	1	6
ヤマハ発動機	1	2	2	1	1	1	0.5	1	9.5
共立	1	2	0	0	1	1	0	0	5

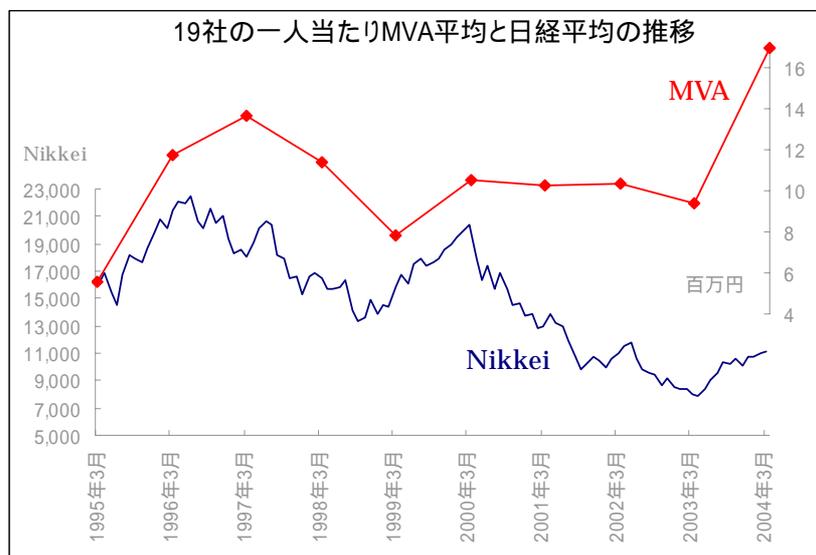
投資比率の説明

投資比率の選定に当たって、従来の改善と最も直接な関係にある「総利益率の増加」、そして新改善力を測る「一人当たり MVA 成長率」と「CSR 活動の点数」を 1:1:1 の比率で使う。それぞれの指標で会社の相対的な比率を計算し、三つの比率の平均は総合比率となっている。

コード	会社名	ポイント			比率			総合比率	投資額 (千円)
		総利益率 の増加	1人当MVA 成長率	CSR 活動	総利益率	一人当MV A成長率	CSR活 動		
7751	キヤノン(株)	6.19%	19.54%	10	0.066	0.096	0.075	7.92%	396
5208	(株)有沢製作所	2.78%	35.78%	4	0.030	0.177	0.030	7.88%	394
7203	トヨタ自動車(株)	8.59%	9.45%	10	0.092	0.047	0.075	7.12%	356
7752	(株)リコー	3.66%	18.50%	10	0.039	0.091	0.075	6.85%	343
6367	ダイキン工業(株)	5.41%	12.63%	9.5	0.058	0.062	0.071	6.38%	319
7267	本田技研工業(株)	4.52%	14.11%	9	0.048	0.070	0.068	6.18%	309
6923	スタンレー電気(株)	6.72%	11.25%	7	0.072	0.056	0.053	5.99%	300
6486	イーグル工業(株)	4.80%	19.9%	4	0.051	0.098	0.030	5.98%	299
7744	ノーリツ鋼機(株)	5.65%	7.41%	8.5	0.060	0.037	0.064	5.36%	268
4206	アイカ工業(株)	4.54%	9.7%	8.5	0.048	0.048	0.064	5.34%	267
4617	中国塗料(株)	5.72%	7.49%	5	0.061	0.037	0.038	4.52%	226
7272	ヤマハ発動機(株)	3.83%	3.75%	9.5	0.041	0.019	0.071	4.36%	218
6305	日立建機(株)	3.71%	9.2%	6	0.040	0.045	0.045	4.34%	217
7732	(株)トプコン	6.55%	2.58%	6	0.070	0.013	0.045	4.26%	213
7269	スズキ(株)	4.82%	4.15%	7	0.051	0.020	0.053	4.15%	208
6770	アルプス電気(株)	3.36%	4.45%	7	0.036	0.022	0.053	3.68%	184
6136	オーエスジー(株)	5.77%	4.39%	3	0.062	0.022	0.023	3.53%	176
6143	(株)ソディック	5.01%	2.2%	4	0.053	0.011	0.030	3.15%	157
6313	(株)共立	2.10%	6.22%	5	0.022	0.031	0.038	3.02%	151
	合計	93.73%	202.64%	133	1.00	1.00	1.00	100.00%	5,000

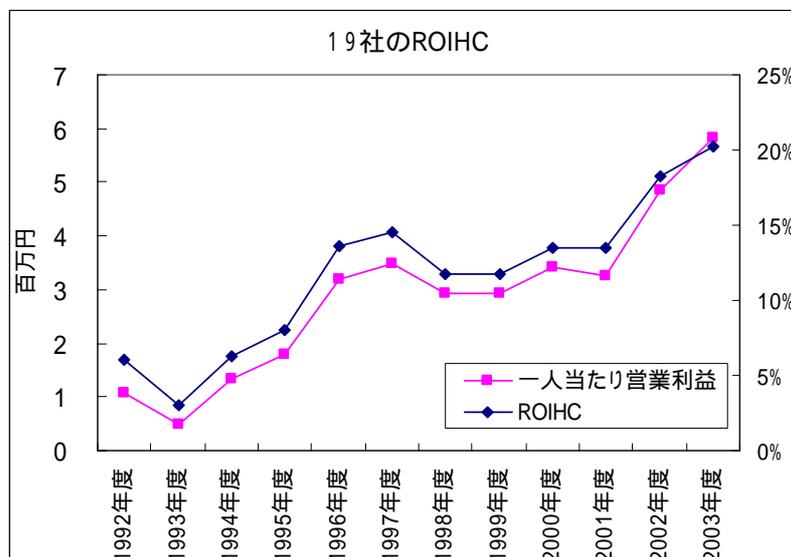
IV. 選定企業

このように選んだ 19 社はどのような会社なのか。



日本の株式市場が低迷しているなか、人をリストラせず一人当たり MVA が上がってきた 19 社は、市場から高く評価され、過去 10 年にわたって企業の価値を伸ばした。

更に、日本の製造業全体の傾向と違って、19 社の ROIHC は過去 10 年間で上昇しており、人材資産への投資が上がっている上に利益が上がっていることを下図から明らかになる。ROIHC と一人当たり MVA の上昇は新改善力の証拠となっていると私達が考えた。



V. ケーススタディ： ダイキン工業

新改善力を持つ企業として 19 社が選定されたが、私達はその中でダイキン工業に注目することで新改善力のポイントを明確にしていきたい。

1. 企業概況

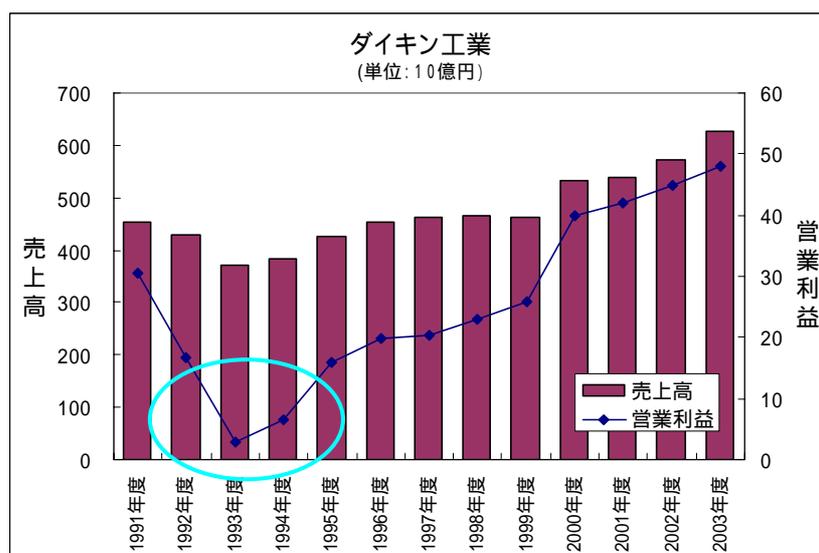
ダイキン工業は、業務用エアコンにおいて国内で 40%以上のシェアを誇り、家庭用エアコンでも 18%のシェアを持ち、エアコン業界におけるトップ企業となっている。世界のエアコン市場では 13%のシェアを持ち、第 3 位となっている。ここ数年、これまでの家庭用エアコンの常識を変える新商品や高性能の空気清浄機を生み出し、コンシューマ市場でも急激に業績を伸ばしている。また、日本で始めてフッ素化学事業を事業化したのも同社であり 20%のシェアを持っている。

2. 旧改善から新改善力へ

90 年代初に、当時の収益の柱であった業務用エアコン市場が不況に落ち、バブル期に大規模な設備投資を行ったダイキンは減価償却費などの固定費が利益を圧迫する。過去最高 320 億円の経常利益（売上高経常利益率は 6.7%）を記録した 1991 年 3 月からわずか 3 年後の 1994 年には経常赤字に陥った。

1994 年までは旧改善の意識のもとに経営が行われていた。当時はトップダウン方式で、従業員一人一人のチャレンジ精神や成長を促すことが活発ではなかった。また明確な経営理念が打ち出されていなかったため、従業員への理念の浸透度も低く、また外部評価や外

部の目を意識することもなく、ダイキンは内向きの体制にあったと言える。



そこで現在の会長である井上礼之が社長に就任、経営理念を作り直し経営改革を行ったわけである。「Fusion21」と「Fusion05」の中期計画を立て、人をリストラせずに財務体質の改善、グローバル化の加速、時価総額の上昇など外部評価を高めることを目標とした。1995年、従業員を中心とした、社員一人ひとりが将来の発展に確信を持ち、あらゆる仕事を基本から見直す取り組みを進めた。この計画で会社は明確な経営理念を作り上げ、それを従業員に浸透しようとした。これは新改善の意識の導入がなされたといえる。つまり、従業員が緊張感を持つようにするため、外を意識するようになったのだ。その結果、ダイキン工業は1994年度決算以降10期連続で増益を成し遂げている。

3. ダイキンの新改善力

ダイキンは新改善力をつけるために何をしてきたのか。私達は従業員に顧客・地域社会・資本市場といった会社の外を意識させることがキーポイントになると考えた。会社は新経営理念に掲げたCSR視点の達成に全力を挙げた。人種、年齢等を問わず適材を活用し、全社員が一つの目標に向かって進み、人を基軸とする経営を実行した。

ダイキン工業のグループ経営理念：

1. 「次の欲しい」を先取りし、新たな価値を創造する
2. 世界をリードする技術で、社会に貢献する
3. 企業価値を高め、新たな夢を実現する
4. 地球規模で考え、行動する
5. 柔らかくで活力に満ちたグループ
6. 環境社会をリードする
7. 社会との関係を見つめ、行動し、信頼される
8. 働く一人ひとりの誇りと喜びがグループを動かす力
9. 世界に誇る「フラット&スピード」の人と組織の運営
10. 自由な雰囲気、野性味、ベストプラクティス・マイウェイ

～ダイキン工業の新改善力につながるポイント～

• 「フラット&スピード」

従業員のモチベーションを上げるためやより直接的に経営活動に取り組むため、そして素早い意思決定と行動を実現するためにダイキンは「フラット&スピード」の組織運営を推進した。

6階層あった組織構造を2階層に簡素化した。要素技術、製品などテーマごとにプロジェクトチームが編成され、30代の若いエンジニアがリーダーになって、そのリーダーは裁量を持てると同時に、結果を出す責任を追うことにもなった。各リーダーは担当役員の直下に置かれ、最前線でのアイデアを迅速に商品化するための素早い意思決定が行われている。

• 評価制度

組織改革にともなって、評価制度も変えた。まず、実力主義を導入した。今まで、「固定給+ベースアップ」だったのを、全て評価報酬制度にした。ダイキン工業で特徴的なのはこの評価制度を数字による分析評価ではなく、直属の上司、またその上の上司の人の目による評価としている。このことによって、従業員の志向を短期的な志向に陥れさせることなく、長期的な視点にシフトさせることができる。

• 人材教育

国内では経験できない幅広い業務経験や異文化体験を積み、グローバルに通じる逞しい人材を育成することを目的とした「海外拠点実践研修」や、製造業に必須の技能を持つエキスパートを「マイスター」に任命し、後進の育成を任せることで卓越技能を伝承する「卓越技能伝承制度(マイスター制度)」など、多様な人材育成プログラムを整備。これらを通じて従業員のスキルアップと自己実現を支援している。個人にスキルアップを任せるのではなく、社内を通じてそれを支援する体制をもち、得られた知識を共有していく仕組みにダイキン工業の人材育成の強みがあると考えられる。

• 環境対策

ダイキングループの事業は地球環境、中でも「オゾン層」と「地球温暖化」に深く関わっている。これまでにダイキンでは、環境負荷軽減のためのビジネス活動を積極的に展開してきた。オゾン層に影響を与えない冷媒を用いた空調機を、いち早く開発。

2002年度に制定した「ダイキングループ環境基本方針」では「環境社会をリードする」をスローガンに掲げている。ダイキングループの事業は急速にグローバルに拡大しており、地球温暖化の抑制に貢献する、省エネルギー技術・製品開発や生産プロセスでの徹底した温室効果ガス削減を、世界規模で推進している。

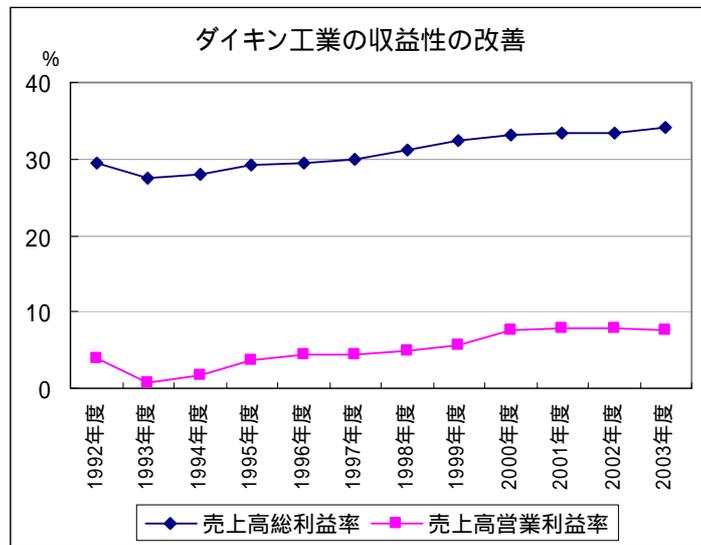
この改革には会社の雰囲気、従業員に関していくつかの大切なポイントがある。まず従業員の行動と会社が求める人材が一致したという点だ。そして、従業員が環境と社会を意識しながら、活動するようになったという点である。更に活動的にチャレンジしたいとい

う人材を育て、会社活動を活発化させた。社内アンケートでは、90%が新しいことにチャレンジしてみたいという結果が出ていた。

そうした雰囲気のおかげで、従業員のチャレンジ精神が培われ、若手社員が中心となって、他社が無視してきた顧客の声に応え、画期的な機能やデザインを備えたエアコンを作ることができた。1999年には、世界初の無給水加湿方式で湿度も調節できるルームエアコン「うるるとさらら」といった大ヒット商品が生み出されるに至った。

また、効率化を図る意識も醸成され、それはダイキン式の生産プロセスの改善方式であるハイサイクル生産方式の導入にもつながった。

その結果1994年から会社は10年連続の増収増益を実現でき、業績を改善している。



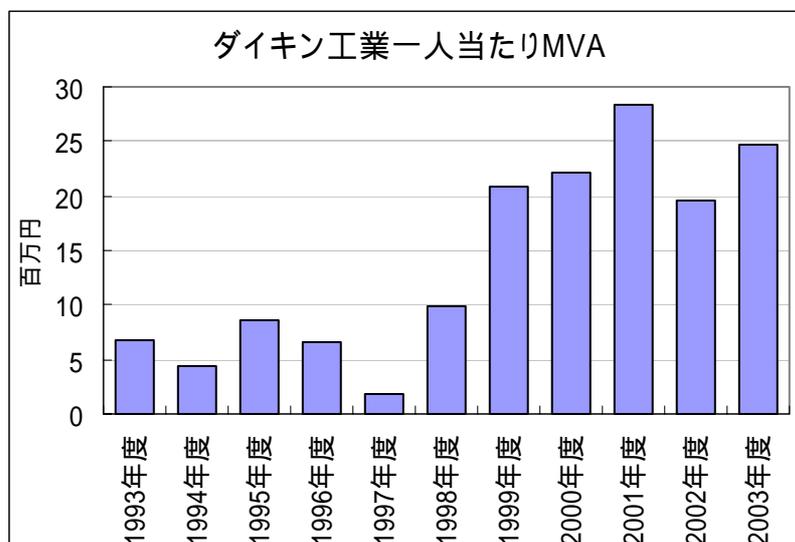
上図からわかるように、ダイキンの改革は生産効率を上昇させ、総利益率と営業利益率ともに回復することに成功した。

4. 考察

新改善力を持つ企業としてのダイキン工業を調べることでわかったことは、人の力を引き出して業績に結びつけるためには、経営理念を社内に浸透させ、さらに浸透させるだけでなくそれを実際に実現するような仕組み、戦略をもつことが必要であるということである。私達はダイキンのケース分析を通じて次の5つが重要であると考えた。

- (1)「価値観・文化と戦略が一致している」
- (2)「社員への投資に積極的」
- (3)「知識の共有が行われ、成長を促進させている」
- (4)「報酬と評価が適正」
- (5)「CSR に対する意識が高い」

このように、ダイキン工業は経営理念と一貫した形で組織の仕組みをつくっているということがわかる。その結果として、従業員一人ひとりの力が引き出され、従業員一人当たりのMVA成長率が大きいものになったと考えられる。



VI. その他 18 社

ダイキン以外の各社が、新改善力をどのようにしてつけてきたのかをみていくことにする。

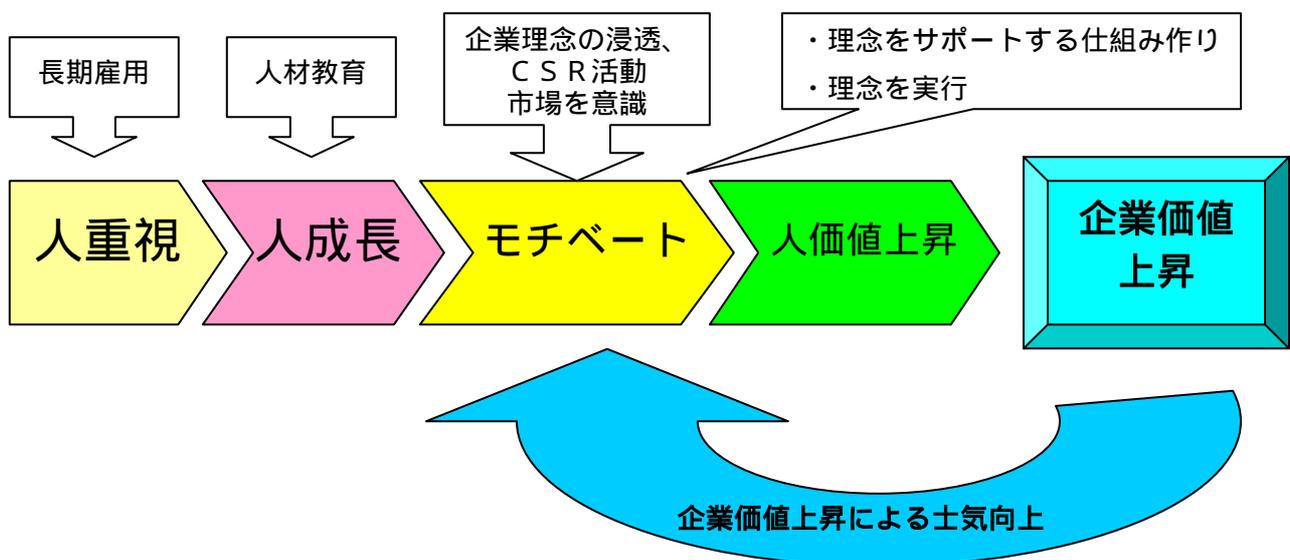
企業名〔主な事業〕	新改善力につながる行動
キヤノン 〔事務機、カメラ、光学機器〕	キヤノンは、1996年から「グローバル優良企業グループ構想」をスタートし、企業体質のいっそうの改善に取り組んでいる。経営革新の目的は、単に売上高や事業規模の拡大をめざすのではなく、企業としての持続的な成長に必要な企業価値の向上をめざす。顧客・社会に貢献し、尊重を得るような会社を作るよう、社員にインセンティブを与える。
有沢製作所 〔電子材料、ディスプレイ材料〕	B2Bの会社にもかかわらず、最新技術を提供することによって社会・経済の進歩に貢献すると考える。Dreams to Realityという会社の理念のもとに、グローバルに活動できる人材を育成し、社内広報とTQM活動への積極的に取り組んでおり、新製品開発意欲に応える技術貢献賞の制定などによって、人材の力を最大限に引き出している。給与は成果主義に基づき社員に目標を与えたり、自分に設定したりして効率の改善を目指す。
トヨタ 〔自動車〕	「ものづくりは人づくり」という考えの基に、日本のカイゼンの代表であるトヨタは、会社のグローバル化に伴い、地域社会、環境や資本市場を強く意識し始め、顧客・社会に活用できるように、従業員に危機感を与え、カイゼンを促進させている。
リコー 〔複写機、プリンタ〕	環境経営に基づき会社員の社会貢献・環境保護に関する環境意識を高めようとし、様々な教育や能力上昇プログラム（Development Program for Innovative Leaders, Professional Development Program, など）を設置し、発明を促進する仕組み、社内公募制度などによって社員のモチベーションを高め、新改善力をつける。
本田技研工業 〔自動車、二輪車事業〕	人間尊重、3つの喜び（買う喜び・売る喜び・創る喜び）という企業理念に従って、顧客を意識しながら社員の自由な発想を重視し、社会から求められる企業として成長・発展している。
スタンレー電気 〔自動車用照明、電子機器〕	製作所別ISO14000を子会社までもが取得することによって、高い環境保護の意識があるとわかる。また、会社を支える従業員や顧客を重視し、営業活動によって社会に価値ある商品を提供することを従業員に浸透させている。

イーグル工業 〔メカニカルシール〕	『株主、従業員、地域社会、3者の共有物であり、これに顧客、サプライヤー等を加えたすべてのステイクホルダーに常に誇りを持つこと』が経営方針であり、外向きの意識を従業員に育ませている。
ノーリツ鋼機 〔ミニラボシステム機器〕	3G factory (green global generation)を掲げ、顧客最優先で開発経営を行い、社会貢献、地域行事にも積極的に参加している。
アイカ工業 〔化成品、建装材〕	環境経営を基本方針としている。1936年創業当時から環境活動に取り組み、社会に貢献し、真に顧客に選ばれる企業集団を目指す。
中国塗料 〔塗料関連事業〕	地球環境の保全を迫及し、ヒトと自然の調和のとれたリーディングカンパニーを目指す。ヒトの革新の精神を持ち続け、改善に積極的である。
ヤマハ発動機 〔二輪車事業〕	『社会的責任のグローバルな遂行、顧客の期待を超える価値の創造、仕事をする自分に誇りが持てる企業風土の実現』を企業理念としている。CSRを意識し、従業員の意識の向上に積極的に取り組む。
日立建機 〔油圧ショベル〕	企業理念として、『安定的な利益の維持、環境との調和、社会貢献、文化活動など広く社会との共生をはかり、良識ある企業市民として行動する。』企業の力の源を「従業員」として、「人」を活かし「ひと」を育て、仕事の喜びを通じて自己実現が図れる、風通しのよい企業風土を目指している。
トプコン 〔医療用機器〕	「地域社会との連帯協調によりよき企業としての成長を図る」、「公正な企業運営により社会に報いる」を合言葉に地域、社会貢献活動を活発に行っている。
スズキ 〔自動車〕	日本のスズキとしてだけでなく、世界のスズキとして多くの国々から愛される製品を作り続ける。環境に対する強い意識を持っており、環境報告書作成、開示にも積極的。社会の一員としての社会貢献を重視。
アルプス電気 〔電子部品、音響製品〕	「人に賭ける」を企業哲学として掲げ、企業・人・地球環境の共生の姿を探っている。「アルプス環境憲章」を全ての事業活動の基本として位置づけ、環境面で国際的なリーダーシップを持っている。国や地域に根付いた社会性・公共性の高い企業を目指している。
オーエスジー 〔精密切削工具〕	世界の一流企業を目指す「地球会社」宣言。日本のグローバル化が始まる以前の昭和37年から海外展開を積極的に進め、国際的な文化を取り込みつつ独自の外を向いた展開。現地にあった経営を展開し従業員教育も地域にあったものを行っている。
ソディック 〔工作機械〕	企業名の由来でもある創造・実行・克服の精神（ソディック精神）を社員に徹底させている。自由な社風の中にも自己管理と向上心を求め、自己啓発のバックアップの仕組みを整えている。世界に通用する技術者を目指すために人材投資を惜しまず行っている。
共立 〔林業機械、農業用管機械〕	顧客のために徹底した品質の重視を行っている。環境マネジメントシステムの認証を取得し、「私達は私達を取り巻く全ての人々の安全と環境を大切にします」という経営方針を具現化し環境に配慮した生産活動を実施している。

VII. まとめ

～新改善力をもつために～

長期雇用を維持し、人を重視して、従業員をカットしないという方針を進めることによって会社と従業員の間信頼感を構築させることができる。その上で、徹底的に人材教育を行い、人の潜在的な能力を高める。そして、従業員が身につけた力を CSR 活動、環境活動など、企業の経営理念にそった形で実現させる。そうすることで人の価値を引き出すことができ、それが企業価値の上昇につながるのである。さらに企業価値が上昇することで従業員は勇気付けられ待遇もよくなるだろう。結果としてまた従業員がモチベートされるというよい循環が生まれる。このような過程を日常のものとする事で、企業は外部に向けられた新改善力を身につけることができる。



～人の力の重要性～

繰り返しとなるがこれからの企業の成長は人にかかっている。人の力を引き出し価値に結びつけていく新改善力がないとこれから成長していくことは難しいといっても過言ではないだろう。

資本市場や地域社会といった会社外のことを意識しながら活動する人材は必然的に顧客志向であり、新しいアイデアを生み出し、企業が提供される商品やサービスを更に改善できる。更に、従来と同様に、会社内のコスト削減や生産プロセスの改善を進めるだろう。このような人材を育てる会社は厳しい国際競争の中でも新しい価値を提供できるだろう。今回選定された 19 社は必ずやこれからの日本をひっぱり上げてくれるはずだ。

VIII. ストックリーグを通じての感想

ストックリーグの学習を通じて、私達が感じたことは株式市場のおもしろさ、難しさである。株式市場は私達から企業に対してメッセージを送るためのものだけではなく、逆に企業が一般的な広報活動等においては私達に伝えることが難しいようなメッセージを、市場を通じて私達に伝える機能があることを改めて認識することができた。

私達のテーマは新改善力を持つ企業（人の力を引き出して企業価値につなげている企業）を探そうというものだったが、何をして人の力を引き出しているかとする指標を考案するのに非常に苦労した。最終的には人の価値を引き出している企業ならば市場がそれを評価していくはずだ、との考えから従業員一人当たり MVA の 10 年間平均成長率を使用して企業選定を行ったのだが必ずしも企業自体が直接発しているわけではないメッセージを株式市場を通じて受け取ることができるということを非常におもしろく感じた。また、どんなに現在業績がよくても株価には反映されないことがあるようにとても難しい面も持ち合わせているということも感じた。

今後ますます株式市場というものが私達にとって身近なものになっていく事が予想されるが今回のストックリーグでの経験を生かし、積極的に関わっていきたいと思う。

最後になりましたがお忙しい中数々の助言をしてくださった加賀谷先生、ゼミのメンバーの方々、本当にありがとうございました。

このような貴重な場を提供してくださった日本経済新聞社、野村證券の方々に感謝したいと思います。