

戦略や目標の達成度を踏まえた企業評価

マネジメントコンサルティング事業部

チーフコンサルタント

松本 哲也

コンサルタント

福本 賢

目標を達成している企業は評価されるべきである

世の中には企業を評価する視点や指標が数多く生まれている。例えば、財務関連指標、成長性、ブランド力、顧客満足度、CSR度合い、地域貢献度、知的財産力、従業員満足度、環境経営度などなどである。以前は財務指標が中心であった。しかし昨今は、財務数字という結果の評価だけではなく、その結果を生み出す源泉やプロセス、社会への関わりなどを時代の変化に合わせて多角的に評価しようという認識が強まってきた。企業の不祥事も表沙汰になり、市場環境としても低成長である中、「本当に良い企業とは」、「将来に渡って生き残れる企業とは」が改めて問い直されているのである。

これらの多様な指標はほとんどが第3者によって独自の手法で定期的に評価・公表されている。例えば財務関連指標であれば格付機関のものが有名である。またブランド力や顧客満足度、CSRなどに関連する指標は、大企業や公開企業を対象にマスコミやリサーチ会社が独自の手法で評価している。

従って、その評価指標を必要とする人たち、例えば投資家、債権者、取引先、現在および将来の従業員などのステークホルダーがその企業の能力や魅力を知る上では、客観性および継続性が保たれているため、評価指標として有効である。しかしこれらの評価指標の使い方は、他社との比較、過去との比較などが大半で、その企業の目標に対しての達成度という見方は意外と少ない。

例えば優良企業ランキングなどもよく公表されるが、その評価指標の解釈の仕方としては、

- ・ 何位か、他社と比較してどのようなポジションか
 - ・ 去年と比べてその企業のランクは上がったか否か
- という見方が中心になってしまう。これにより企業の評価や企業価値を判断することになってしまう。

企業は目標を立て、それに向かって活動し、その結果を踏まえて新たな戦略や目標を立て、また活動していくというサイクルの中で機能している。そして企業を取り巻くステークホルダーもその戦略や目標、計画を理解し、支援を行うのである。従って、企業の活動結果を「他社や過去と比較しながら見ること」に加え、「その企業の目

標に対しての達成度合い」を測ることは、企業経営の根本であり、最優先すべきことである。

実績が目標や計画通りにいかず、金融機関や投資家から厳しい措置を講じられた例を私もいくつかの企業で知っている。将来に向けた目標や計画もステークホルダーにとって重要な担保であることは言うまでもない。

図表1 企業を評価する物差し

		企業を評価する視点、指標 (例)						
		財務 関連	ブランド 力	顧客 満足度	CSR 度合い	知的 財産力	環境 経営度	
企業を評価 する際の 基準、物差し	他社	他社比較による企業評価 → 一般的によく用いられる						
	自社の 過去	過去との比較による企業評価 → 一般的によく用いられる						
	自社の 目標	目標に対する達成度合いを企業評価の要素にすることは少ないが、非常に重要である						

ちなみにこのような目標と実績をマネジメントする仕組みはどの企業にも必ずあるものだ。予算実績管理、PDCA (Plan-Do-Check-Action) サイクルなどが最もポピュラーで、バランススコアカード (企業の戦略を4つの視点から具体的なアクションへと変換して計画・管理し、戦略の立案と実行を支援する手法) によるマネジメントを行っている企業もある。つまり目標の達成度を測ること自体は何ら新しいことではないが、それを企業の評価要素としてとらえることが重要なのである。

“外の人は自社を高く評価してくれるが、自らは満足していない”という話を経営者から聞くことがある。もちろんその逆もある。しかしそれも当然である。評価主体者や評価基準が異なるからである。重要なことは、企業を評価する際に目標という評価基準に対する達成度も考慮することである。なぜならそれがマネジメントの基本だからである。他人を見る時、自ら立てた目標に邁進し、それを達成している姿を見ると美しさやあこがれを感じることもある。それと同じではないだろうか。人や知恵、お金が集まる会社は、合理的で高い志を持ち、それを成就している会社なのである。

目標達成度は総合的な満足度を測る1要素

戦略や目標に対しての達成度を見ることは、企業内部、

特に経営者の満足度を測り知ることにもつながる。経営者は自らが立てた目標を成就することが責務である。つまり第3者ではなく、企業の主体者自身の自己評価、自己満足度を目標達成度からうかがい知ることにもなる。

もちろんその目標を立てる際に、自社が他社と比べてどう違うか、自社の過去の状況からどう変わっていくかを参考にしているだろう。更には企業によって目標のレベル（目標達成の難易度）も異なる。しかしそれらと共に自らの会社の意志、もしくはあるべき姿を反映させて目標を設定することが重要である。そこには他社や過去といった物差しよりも、どうしたいかという経営者や会社の価値観・意志が強く反映されるのである。

自らが立て、かつステークホルダーも承認した戦略や目標、計画を実行し達成することこそ、主体者である企業・経営者の満足度、そしてステークホルダーの満足度も高まり、それがその企業に新たな人や知恵、金が集まってくるという好循環になるのである。

目指すべき状態

ここで簡単な分析をしたので紹介しよう。

各種企業評価指標、例えば日経 PRISM という多角的企業評価システム（柔軟性・社会性、収益成長力、開発・研究、若さの4基軸を基本として評価）、日経優良企業ランキング（規模、収益性、健全性、成長性）、Fortune500（財務指標）などの評価項目を見ると、他社や過去と比較しながら評価することが基本で、目標に対しての達成という視点は項目ごとには調査しにくいという事情もあるせいか、あまり考慮されていない。

これらのランキングを参考にしながら、ごく簡単なサンプリング調査を行ってみた。これら各種企業評価結果のランクが上位と下位で目標達成率がどう変わってくるか、そして2005年度に比べて2006年度のランクが上下した企業の目標達成率がどうなっているか、をながめてみた。ちなみにここでは売上や利益の目標と実績を対比（2005年度、2006年度）させた。

詳細な分析は別途の機会としていくが、現在までの傾向としておおよそ見えたことは次の通りである。

- ・ 各種企業評価結果のランクが上位の企業は、年度ベースでの目標もしくは業績見込みを達成している場合が多い。しかし年度ベースでの目標は、期中に下方修正されたりしている場合もあり、目標を中期計画策定時の目標等当初のものに置き換えると、この傾向は崩れる可能性がある
- ・ ランクが2005年度に比べ、2006年度は上がっている（下がっている）企業の目標達成率は達成も未達成も両方ある

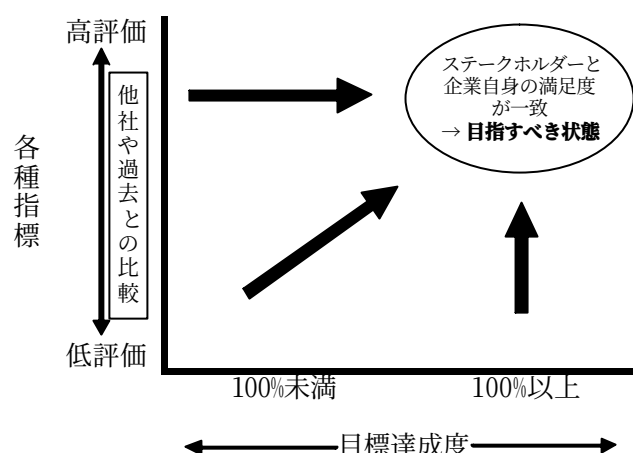
つまり目標達成度という視点を入れると、企業の評価

結果も変わってくるのが予想されるのである。企業が掲げた目標を達成しておらず、一方で他社や過去との比較による第3者評価は高いという場合、後者の評価のみではやや一面的ではなかろうか。

目標達成度と他社や過去との比較評価結果は、別々にとらえるべきものである。そして企業として目指すべき状態は、他社や過去との比較による客観的評価を獲得しつつ、自ら立案しステークホルダーの納得も得ている目標を達成することなのである。

図表2 :企業の目指すべき状態

※指標や目標は、財務関連、ブランド、顧客満足度等様々なものが設定できる



目標設定方法と、目標・実績マネジメントが鍵

目標達成度を企業の評価指標として用いる場合、戦略や目標・計画の策定方法と、実行して目標を達成するためのマネジメント方法が鍵となってくる。

戦略や目標、計画の策定におけるポイントは、企業自らの考えに応じて目標を選択および設定しつつ、投資家や債権者、従業員などのステークホルダーから納得されることである。ステークホルダーが納得するということは、客観性やけん制機能が保たれるため、自社の独りよがりの目標や計画になることを防ぐ意味合いがある。

また目標達成のためのマネジメント方法は、目標を現場レベルにまでブレイクダウンし、全員が戦略や目標の意味を共有すること、目標に対する成果が目に見える形にすること、そして会社の戦略や目標に応じた業績評価制度にすること、の3点である。

これらの詳細については別途機会に譲ることとする。

以上、本稿で述べた基本コンセプトについて更に具体化し、ご意見も頂戴しながら検討していければ幸いである。