

## DEAのベンチマーキングへの応用 —ベンチマーキングによる経営改善—

01206445 大阪大学 佐藤 潤子 SATO Junko

### 1 はじめに

企業においては、厳しい競争環境の中でより業績をあげるため、積極的、先取的手法で体系的に経営を改革する傾向がある。

ベストプラクティスを基準として経営目標の達成や生産性向上に取り組む企業は、最高の業績を達成できるといわれており、そこで使われたのが、現在アメリカで普及しつつある『ベンチマーキング(Benchmarking)』である。

本研究は、DEA(Data Envelopment Analysis)の相対比較の特性を軸にベンチマーキングへの適用及び経営改善を考察したものであり、定性的データのDEA分析からも新しい展開を試みている。

### 2 ベンチマーキングとDEA

デビット・カーズ(ボックス社CEO)は、「ベンチマーキングとは、最強の競合相手または先進企業と比較して製品、サービス、プラクティスを測定する継続的作業」と、規定している。

具体的にベンチマーキングを適用するためには、「業種によらず、テーマとすべき業務で最高の業績を挙げている企業を見つけだし、その使用手法、工程等を発掘、分析、導入、実践すること」が要請される。

ベンチマーキングを実施する対象により、社内(企業内で類似した業務部門・工程等の能力比較)、競合企業(競合企業と業務遂行能力を比較)、業務部門(2社以上に対して特定の業務部門を比較)、包括的(業界に関係なく2社以上に対して特定の業務部門を比較)の4タイプに分類される。

ところで、ベンチマーキングの実施に当たっては、最高の業績を上げている企業を判断することか困難であり、特に業務部門及び包括的ベンチマーキングの場合には、比較する指標が同一であるとは限らず、また、能力格差の分析に使用するデータにおいても、定量的データ(財務指標等)より定性的データ(サービス及び内容等)を使用することも多く、その判断は容易ではない。

このような難点を改善するためDEAを使用し、包括的ベンチマーキングにおいて、以下の具体的内容の達成を図る。

- ・自社業務を知る—自社の強さ・弱さを検証する
- ・トップ企業、競合企業を知る—トップ企や競合企業を知る
- ・トップ企業、競合企業から学ぶ—その企業の強い分野を知る

### 3 分析対象及び分析項目

日経ビジネス(90年4/9号)掲載「良い会社度ランキング分析」に掲げられている優良企業100社を対象とし、「良い会社になる」という目標でのベンチマーキングについて検討する。

入力については各社とも1(同値)とし、出力については、上記記事の中から以下の6項目とする。

- ①独創性：商品やサービスを通じた価値の提供だけでなく新たな人事制度や経営手法の提案なども含め企業がどれだけ価値創造的な仕事をしているか
- ②ビジョン：マネージメントの基本となる明確な企業理念をもつか、その理念は社員の行動規範として現実に機能しているか
- ③変化対応力：ビジョンを実際の行動に結びつける実行力や変化に対応できるしなやかさはあるか
- ④GOODNESS(内向き)：社員に働きがいはあるか待遇は
- ⑤GOODNESS(外向き)：市民の一員として社会に開かれた窓を持ち望まれる行動をしているか
- ⑥企業イメージ：消費者を対象にした日経産業消費研究所アンケート調査を集計したもの

### 4 包括的ベンチマーキング

まず、100社についてのCCRモデルによる分析を実施したところ、効率となったのは7社であり全体では5階層となった。

階層	企業名
1	本田技研, 日本IBM, ソニー, ヤマト運輸, サントリー, 大塚製薬, モービル石油
2	花王, 日産自動車, 西武百貨店, アサヒビール, 松下電器産業, 東芝等
3	日本電気, 野村証券, 日本電信電話, オムロン, シャープ, トーヨーサッシ等
4	ファナック, HOYA, 三井不動産, 三菱商事, 住友電気工業, クボタ等
5	日本電装, 住友化学, 安田火災

#### 4.1 自社の弱点項目を知る

自社企業の強み・弱みを知らなければ自衛及び何を強化すべきかわからない。したがって、以下の手順により自社企業の弱点（強化すべき項目）を検証する。

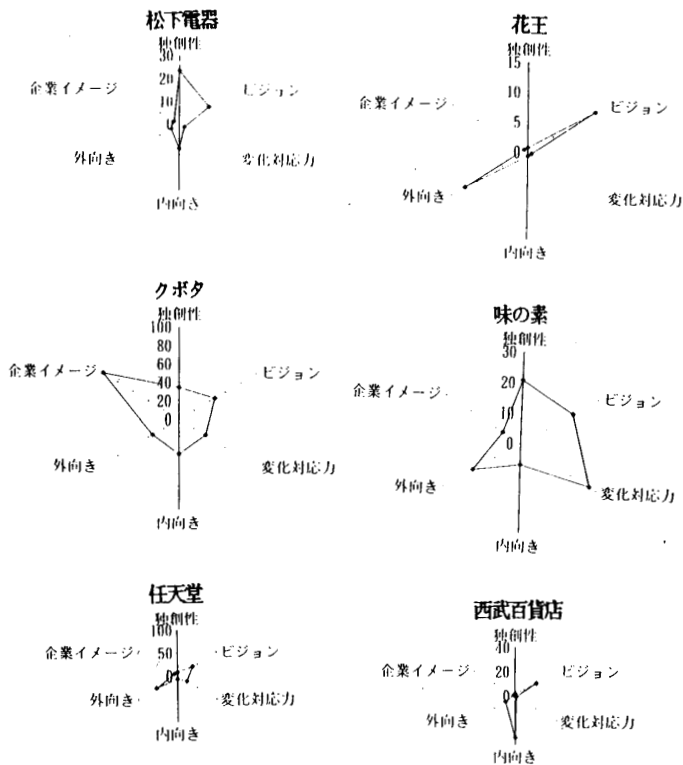
ステップ1；効率値1の7社を除く企業についてCCROモデルを解く

ステップ2；各項目を軸とし改善値(%)をレーダチャートに表す

つまり、CCROモデルによる改善値は効率的となるための出力値を表すものであるので、改善値が大きければ大きいほど、その項目が弱点であることを意味している。

また、ステップ3によりレーダチャートに表すことにより視覚的に把握できることとなる。

6つの評価項目毎の例を示す。突出している項目が弱点となっている。



#### 4.2 トップ企業の強い分野を学ぶ

4.1において自社の弱点を検証したが、次の段階として目標とすべきトップ企業の強い分野を以下の手順により検証する。

ステップ1；効率値1の企業7社について加重入出力値（最大値と最小値）を求める

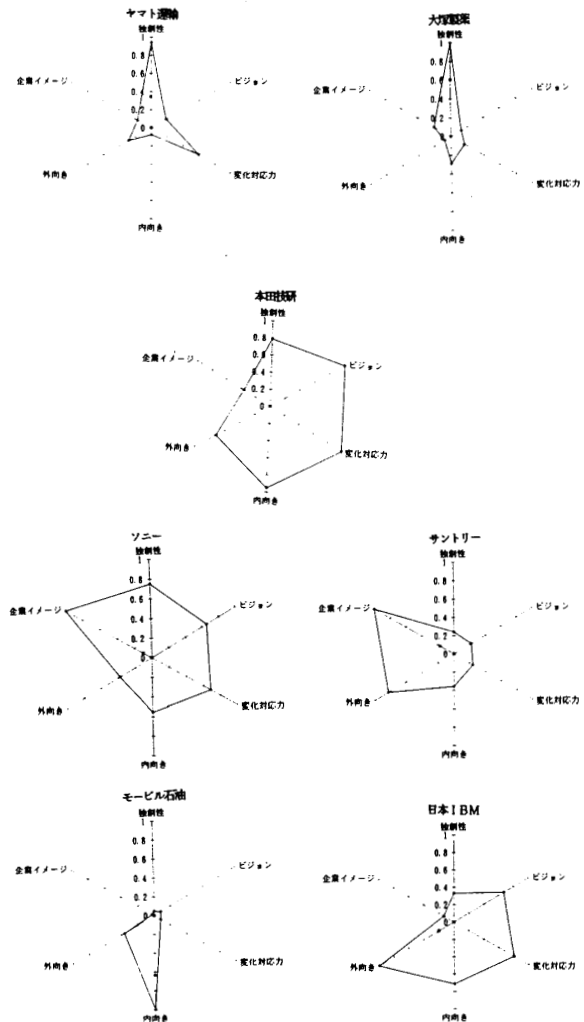
ステップ2；各項目を軸とし最大値及び最小値をレーダチャートに表す

つまり、効率値1である企業の各項目の加重出力値が高いということは、その項目が効率値に強

く効いていることを意味するのであるからその項目が強い分野であるということができる。

7社の強い分野は次のとおりである。

独創性；ヤマト運輸、大塚製薬  
 ビジョン、変化対応力；本田技研  
 企業イメージ；ソニー、サントリー  
 GOODNESS（内向き）；モービル石油  
 GOODNESS（外向き）；日本IBM



#### 5 今後の検討課題

今後は以下の項目について検討し、研究を進める。

- ①効率値1である企業の経済指標から見た優良度の検討：株価を例として比較
- ②弱点を知るために描いたレーダチャートの業種別特性の検討：業種による特性の有無
- ③階層別の特性の検討：効率値の階層による特性の有無

#### 参考文献

- (1)刀根薫：経営効率性の測定と改善，日科技連(1993)
- (2)日経ビジネス，日経BP社（1990年4月号）
- (3)田尻正滋訳：ベンチマーキング，PHP研究社(1995)