

Title	続・総合経営力指標 - コーポレートガバナンス・マネジメント全般と企業業績2005 - (1)
Sub Title	
Author	岡本, 大輔(Okamoto, Daisuke) 古川, 靖洋(Furukawa, Yasuhiro) 佐藤, 和(Sato, Yamato) 梅津, 光弘(Umezu, Mitsuhiro) 安, 國煥(Yasu, Kunikan) 山田, 敏之(Yamada, Toshiyuki) 大柳, 康司(Oyanagi, Koji)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2006
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.49, No.1 (2006. 4) ,p.121- 144
JaLC DOI	
Abstract	慶應義塾大学経営力評価グループは第2回「コーポレートガバナンスとマネジメント全般に関する調査」を実施した。調査対象は全上場製造企業、調査時期は2005年3月で、126社より有効回答を得た(有効回答率7%)。尚、この調査は21世紀COE・慶應義塾大学経済学研究科商学研究科連携「市場の質に関する理論形成とパネル実証分析」の経営・会計班による第2回「企業パネル調査」(代表:十川廣國慶應義塾大学商学部教授)の一部である。本資料はその一次集計、および、当該企業の収益性・成長性という業績指標・従業員モラルとの関連を定性要因の定量分析法(QAQF)により分析したものである。これらは、コーポレートガバナンスとマネジメント全般の諸要因と企業業績との関連を分析したものであると同時に、四半世紀に渡り企業の定性要因と企業業績との関連を分析・発表してきた通産省の『総合経営力指標』の続編としての性格を持っている。
Notes	
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20060400-0121

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

資 料

続・総合経営力指標

——コーポレートガバナンス・マネジメント全般と企業業績2005—— (1)

岡 本 大 輔 古 川 靖 洋
佐 藤 和 梅 津 光 弘
安 國 煥 山 田 敏 之
大 柳 康 司

<要 約>

慶應義塾大学経営力評価グループは第2回「コーポレートガバナンスとマネジメント全般に関する調査」を実施した。調査対象は全上場製造企業、調査時期は2005年3月で、126社より有効回答を得た(有効回答率7%)。尚、この調査は21世紀COE・慶應義塾大学経済学研究科商学研究科連携「市場の質に関する理論形成とパネル実証分析」の経営・会計班による第2回「企業パネル調査」(代表：十川廣國慶應義塾大学商学部教授)の一部である。本資料はその一次集計、および、当該企業の収益性・成長性という業績指標・従業員モラルとの関連を定性要因の定量分析法(QAQF)により分析したものである。これらは、コーポレートガバナンスとマネジメント全般の諸要因と企業業績との関連を分析したものであると同時に、四半世紀に渡り企業の定性要因と企業業績との関連を分析・発表してきた通産省の『総合経営力指標』の続編としての性格を持っている。

<キーワード>

コーポレートガバナンス、経営目標、トップマネジメント、意思決定、社外取締役、社外監査役、執行役員制、終身雇用、財務指標、IR、企業倫理、ステークホルダー

本資料は1974年から1998年まで全18回行なわれた旧通産省の企業経営力委員会調査(主査：故清水龍瑩慶應義塾大学名誉教授(MITI1974-MITI1998)¹⁾と、日本コーポレートガバナンスフォーラムと筆者らによる²⁾、質問項目とデータの継続性を重視した調査(JCGF2000)の続編である。伝統的な財務データに基づく経営分析に加え

て、定性要因の定量的評価を試みるものであり、コーポレートガバナンスとマネジメント全般に関するものとなっている。なお、この調査は21世紀COE・慶應義塾大学経済学研究科商学研究科連携「市場の質に関する理論形成とパネル実証分析」の経営・会計班による第2回「企業パネル調査」(代表：十川廣國慶應義塾大学商学部教授)の一部である。

1) 委員会のメンバーは十川廣國慶應義塾大学教授、池島政広亜細亜大学教授、篠原光伸成城大学教授、高橋明良三井情報開発取締役、寺沢利雄流通経済研究所専務理事、古矢眞義日本総合研究所理事ほか、筆者ら(岡本・古川)。

2) 岡本、古川、大柳、安。

本調査では社長および役員の方のトップマネジメント状況、意思決定機関、経営目標、IR活動、企業倫理、組織文化等を取り上げる。トップマネジメント状況に関しては社長のタイプ・専門分野・

平均年齢・平均勤続年数・社内社外役員数・執行役員状況、意思決定機関に関しては最高意思決定機関・その運営、経営目標に関しては重視する目標・財務指標、その他 IR 関係、企業倫理・利害関係者・社会性関係、組織文化・組織の透明性関係などの調査項目がある。まずこれらの項目に関する全体的な傾向を示す一次集計が示されるが、本調査では旧通産省調査 (MITTI1998ほか)、日本コーポレートガバナンス調査 (JCGF2000) と同様、各項目と業績 (収益性・成長性)・従業員モラルとの関係が QAQF³⁾ を用いて分析される。一次集計における全体的傾向も重要な情報であるが、その「多い少ない」という情報とともに「良い悪い」の分析も重要であると考えられるからである。具体的には企業の目標である長期の維持発展を測定するものとして、収益性 (売上高経常利益率、0-5 に基準化) と成長性 (4 年間移動平均売上高伸率、0-5 に基準化)、業績 (収益性+成長性、0-10)、従業員モラル (アンケートより 0-5 に基準化)、総合業績 (業績+モラル、0-15) が「良い悪い」の基準として設定され、各定性要因 (ここではアンケートの質問項目、通常は数字に表しがたいので定性要因と呼ぶ) との関連が分析されている。

本調査の行なわれた2004年-2005年は日本経済にとって“失われた10年”からの回復と成長の時期となった。小泉政権による自民党の圧勝、郵政民営化法案の可決を受け、日本経済は緩やかながらも成長を持続した。2005年9月には、2002年1月を谷として翌2月から始まった景気拡大期間が44ヶ月目となり、バブル崩壊後の景気拡大期間 (1993-1997年の43ヶ月) を抜き、「いざなぎ景気」の57ヶ月、バブル経済時の51ヶ月に次ぐ、戦後3番目の長期景気拡大期間となっている。日経平均も2004年は10000-11000円台だったが2005年末にはおよそ5年ぶりに16000円台を記録している。このような経済状況の下でのコーポレートガバナンスとマネジメント全般に関する本調査結果の特徴を挙げると以下ようになる。

3) Quantitative Analysis for Qualitative Factors, 定性要因の定量分析法, 詳しくは岡本大輔 [1996] pp.5-6.

新製品開発重視企業の増加と業績向上

「重視する経営目標」として新製品開発を挙げる企業が増加してきており、それらの企業の業績も、他の目標を挙げる企業よりも高くなる傾向が見られた。

社長勤続年数長期化の傾向

「社長の平均年齢」は62歳弱で従来調査と変化はないが、「社長の平均勤続年数」は9.3年で、前回調査の7.5年に比べて長くなっている。近年の企業業績の回復の故、社長の交代が減少しているためと考えられる。実際、「社長の平均勤続年数」と業績との関連を見ると、比較的長い勤続年数となっている社長のいる企業の業績が良い、という結果になっている。

執行役員制の定着傾向と目的の明確化による業績向上

執行役員制導入企業は前回調査の48%から6ポイント増加して54%となり、日本企業において広く浸透しているといえる。その導入理由として「取締役数の削減ができる」「組織改革の意思を社内外に示す」などの消極的理由よりも「意思決定のスピードアップを図る」「意思決定と業務執行の分離ができる」「取締役の活性化ができる」などの積極的理由を挙げる企業の業績が良い。ただし導入しない企業も収益性は高く、制度自体がもつメリット・デメリットを十分理解した上で導入の可否を決定することが重要といえる。

取締役会のスリム化により最高意思決定機関は常務会から取締役会へ

かつて日本企業の「最高意思決定機関」としては常務会が一般的であった。旧通産省の調査 (MITI83) によれば80年代前半には最高意思決定機関として常務会を挙げる企業が6割近くあったが、5年前の日本コーポレートガバナンスフォーラムの調査 (JCGF2000) で3割を下回り、今回調査 (KEIO2005) ではわずか15%となっている。一方、取締役会が最高意思決定機関である、とすると企業はそれぞれ、3割 (MITI83) → 5割 (JCGF2000) → 7割 (KEIO2005) となっている。近年のコーポレートガバナンス論の興隆を

受け、取締役会をスリム化し、取締役全員で意思決定に関わっていく形態、つまり最高意思決定機関＝取締役会とする企業が増えている。

社外取締役は存在よりも実効性の確保

社外取締役採用企業は前回調査の38%から5ポイント増加して43%となったが、依然として社外取締役のいない企業の方が多く、業績を見ても高い傾向にある。しかし社外取締役がいてもその関与度合いの低い企業も多く、逆に「社内取締役と同等に関与している」とする企業の業績は高い。単に社外取締役を置くだけではなく、実効性を確保することの重要性が伺われる。

重視する財務指標は売上高経常利益率

重視する財務指標として、前回調査で最も多かった経常利益伸び率は大きく減少し、従来どおり売上高経常利益率を挙げる企業が最も多くなった。

企業の一般的な社会評価やイメージの向上のためのIR活動活発化

「IR活動実施度」を聞いてみると、6割を越す企業が活発であると応えており、その目的としては通常言われる株主層拡大や株価上昇よりも企業の一般的な社会評価やイメージの向上を挙げる企業が最も多い。

企業の社会性の重要度に対する認識の向上

企業の社会性の構成要因として「従業員の生活向上」「地域貢献」「社会貢献」「地球環境保護」の4項目が社是・社訓・経営理念等に明記されているか否かを調べると、6～8割の企業で明記されており、前回調査に比べてその比率は高まっている。さらにそれらの企業の従業員モラルも高い。

終身雇用制にこだわらない企業の増加は一服

この10年間、終身雇用制の崩壊が叫ばれ、制度維持にこだわらない企業は増加の一途をたどってきたが、今回調査ではその傾向が一服している。また業績との関係でも終身雇用維持企業が最もよく、そのメリットは改めて見直される必要がある

といえる。

進化する企業倫理・コンプライアンス意識

企業に対する基本的信頼を揺るがすような不祥事が多かったこともあり、企業倫理・コンプライアンスに対する日本企業の対応は大きく前進した。「倫理綱領・行動基準・行動指針等の企業の基本的価値観を示す文書の作成」はもちろんのこと、それらの「社内規範の取締役を含むすべての正社員へ適用」、「倫理・コンプライアンス担当役員の選任」、「企業倫理委員会」や「担当部署」の設置、「教育・研修の実施」など多くの項目で実施企業が増大した。日本企業は行動基準や倫理綱領等の文書だけを作成する段階から、そうした規範を組織的にサポートする実践段階にはいっている、と言える。

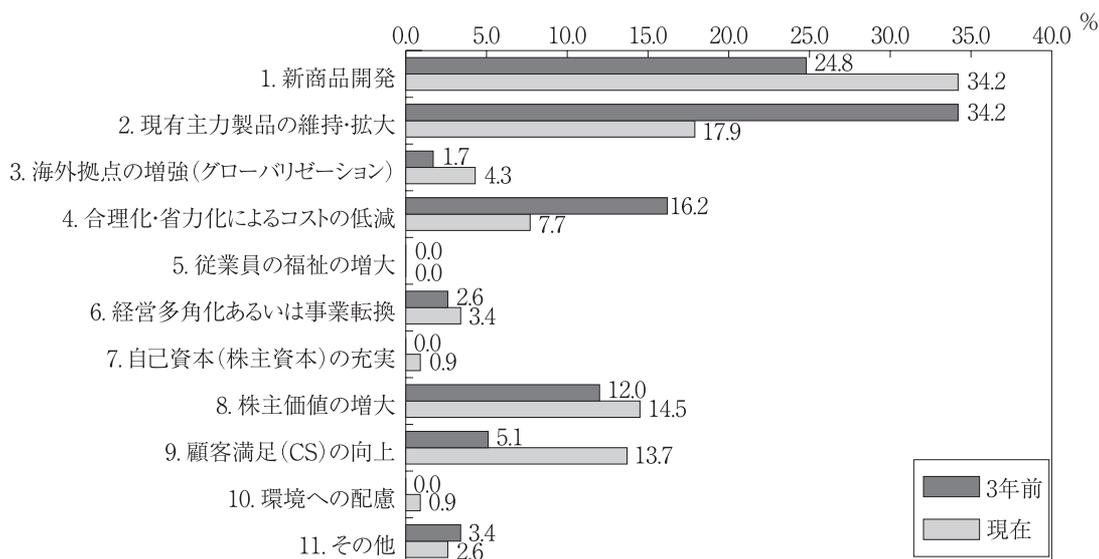
経営理念の浸透は進むが、具体的施策には結びつかず

「経営理念の浸透度」を見ると、非製造業をも含んだ他調査と比べ、製造業だけを対象とする本調査の方が高くなっている。ただ、「互いに強い信頼関係がある」、「経営理念が、一般従業員の日々の行動に強い影響を与えている」などの項目に比べて、「昇進や異動等に経営理念が反映されている」の浸透度は低く、強い信頼関係はあるものの、必ずしも経営理念に添った形での昇進や異動がなされていない現状が推察できる。

株主よりも従業員、従業員よりも顧客が重視されている

「各ステークホルダーとの信頼関係」を見ると、顧客、従業員に対する信頼関係が相対的に強く、ついで株主、労働組合、内部組織全般との信頼関係と続き、そして地域社会に対する信頼関係が相対的に弱い、という全般的傾向が見られる。そんな中で、すべてのステークホルダーについて信頼関係が強いほどモラルが高くなっており、また顧客や株主との信頼関係が強い企業では収益性も高くなっている。ステークホルダーとの信頼関係は、収益性やモラルを通じて、企業の長期の維持発展に貢献しているといえる。株主、顧客、従業員というメインのステークホルダーを比べてと

図表1.1 重視する経営目標



きに、どちらを重視するか、という質問では、株主<従業員<顧客という関係が前回に続いて観測された。

組織の透明性、サポート・支援、誠実性の高い企業の従業員モラルは高い

不祥事防止のため「組織の透明性」について、都合の悪い情報であってもきちんと組織内に開示されているか否かを見ると、前回調査とそれほど変わらない開示度が観測された。しかし開示度の高い企業においては従業員モラルが高く、財務業績+モラルを基準とする総合業績も高い、という結果を得た。このような組織的な環境があれば、社員は何でも自由に議論しあえ、腹を割って話しができ、気持ちよく仕事をするようになる。やる気や挑戦意欲につながってくるのであらうと考えられる。実際、自部門内で解決困難な問題に直面したときに部門を越えて気軽にサポートを受けることができるか否かという「組織のサポート・支援の価値」、組織リーダーの言行一致の度合いでみる「組織の誠実性」などの項目においてもモラルに好影響を及ぼすという同様な結果が得られている。

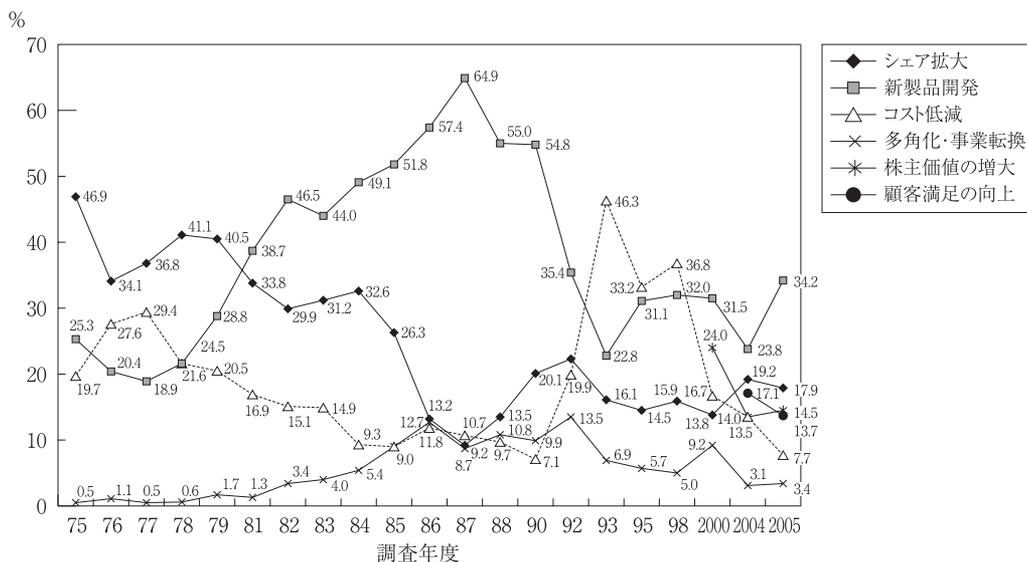
良好なコミュニケーションなどの組織文化の企業の従業員モラルは高い

組織構成員が共有している基本的な価値観とそこから生じている行動パターンを示す「組織文化」をみると、全体としてはトップダウン型でコミュニケーションや経営戦略・目標が浸透し、過程よりも結果を重視する企業が相対的に多いことがわかる。そしてその中でも部門内コミュニケーションが良好、長期的視点、能力主義的、挑戦的で経営戦略・目標が浸透し、集団的な企業では、モラルが高くなっている。

1. 重視する経営目標

長期間低迷状況にあった日本経済であるが、2005年第3四半期において、4四半期連続で実質GDPが連続プラス成長した。これは、ひとえに個人消費を中心とした内需主導と考えられている。また、今後も緩やかではあるがこのまま回復基調が続くと予想されている。とはいえ、全体的にはまだまだ成長が実感できていない日本企業に対して、経営計画を策定する際に重視する経営目標を、「3年前」と「現在」のそれぞれについて尋ねてみた。製造業についての全体的な傾向は図表1.1に示す通りである。

図表1.2 重視する経営目標（現在）



現在、製造業の34.2%の企業が「新製品開発」を最も重視する経営目標として挙げている。バブル崩壊後のコスト低減目標がほぼ達成されたためか、ここに来て、新製品開発を重視する企業が増加傾向に転じている（23.8%→34.2%）。次いで、「主力製品のシェアの維持・拡大」を重視する企業が17.9%と多かった。新製品開発を重視する傾向を受けて、コスト低減重視の傾向は、前回よりも大きく低下している（14.0%→7.7%）。前回調査時に指摘したように、コスト低減に力を入れるといった後ろ向きの経営目標ではなく、新製品を積極的に開発し、その新製品を主力製品化し、マーケットシェアの維持・拡大に結びつけ、より多くの利益を確保していくということがますます重視されてきていると思われる。顧客満足（CS）の向上を目指す企業は13.7%と前回調査時より若干減少したが、魅力的な新製品を開発し、それに基づいてマーケットシェアを拡大していくために、重視される目標として挙げられているのであろう。

また、株主価値の増大を重視する経営目標とする企業は14.5%存在していた。この値は、前回調査時とほぼ同じである（13.5%→14.5%）。アングロサクソン型経営については賛否両論があるものの、株主価値に対する世間からの注目も高まっており、経営目標としてこれを重視する企業も安

図表1.3 重視する経営目標と業績

	業績	モラール
新製品開発	5.231	2.147
現有主力製品の維持・拡大	4.955	2.685
合理化・省力化によるコストの低減	5.117	2.692
株主価値の増大	5.016	*2.806
顧客満足（CS）の向上	4.845	2.456

注）下線部は、各アイテム内におけるそれぞれのカテゴリの中で最大値を示し、*は有意水準5%で統計的に有意であることを示す。以下の表も同じ。

定的に存在し始めていると考えられる。この他に、経営多角化を経営目標とする企業は3.4%と少なかった。有望な主力製品分野を選択しそこに集中するという戦略を実践し、利益確保を目指そうとする経営行動の表われと考えられる。なお、旧通産省の調査以来、過去30年間における「重視する経営目標」の推移状況は図表1.2の通りである。

重視する経営目標と企業の業績との関係については、図表1.3の通りである。製造業では、業績は新製品開発を重視する企業で、モラールは、前回調査と同様、株主価値の増大を重視する企業でその値が高かった。前回の調査では、業績も株主価値を重視する企業で最も高かったが、今回の調査では、旧通産省による25年間の調査と同様の結

図表2.1 社長のタイプ

単位：%

創業者社長	13.3
2代目社長	22.5
貴社の生え抜きの方	44.2
他の機関や会社などから来られた方	20.0

果となった。株主価値を重視する企業は、マスコミなどで取り上げられる機会が多く、世間から注目されることがそのままモラルの向上につながっていると考えられよう。一方、有意な結果とはならなかったが、新製品開発に力を入れることは、企業内で局所的な好循環をもたらし、それが次第に業績の向上に結びついていくと考えられる。

2. 社長のタイプ

企業の社長のタイプを、創業者社長、2代目社長、貴社の生え抜きの方、他の機関や会社などから来られた方の4タイプに分類したところ、結果は図表2.1のようになった。

最も多い社長のタイプは、生え抜きの方で44.2%、2代目社長は22.5%で、これに続いてい

図表2.3 社長のタイプと業績

	成長性	収益性	モラル
創業者	2.488	2.600	<u>2.660</u>
2代目	2.375	<u>2.620</u>	2.431
生え抜き	2.410	2.597	2.458
他の機関などから	<u>*2.868</u>	2.456	2.572

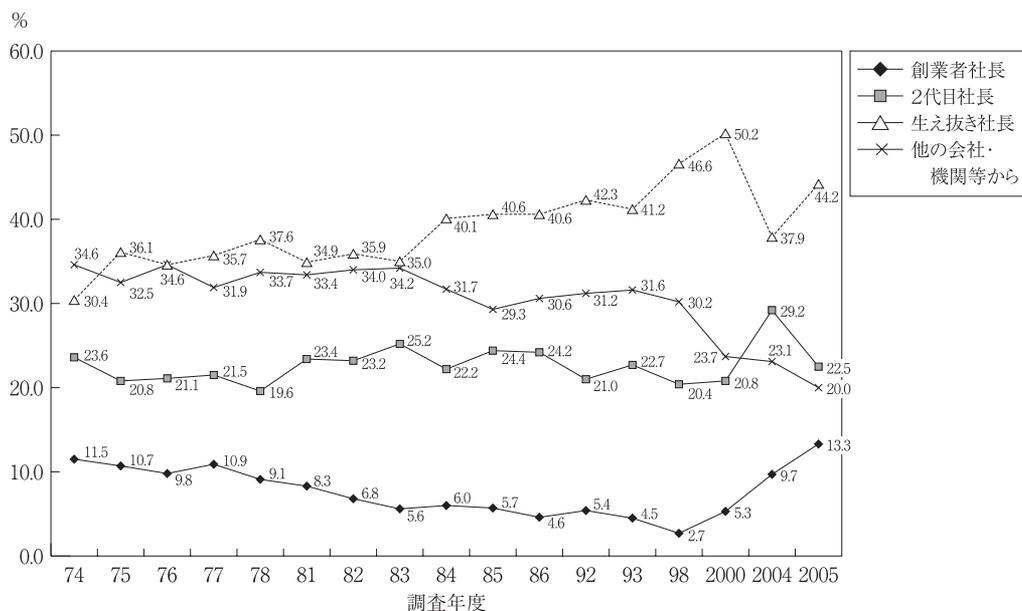
た。この傾向は前回調査と同じである。創業者社長については13.3%であった。

製造業の社長のタイプを時系列的に見た場合(図表2.2)、生え抜き社長が再び増加傾向に転じ、これに代わって、2代目社長が減少傾向になっていた。創業者社長が増加傾向にあるのは、サンプル数が従来の調査時よりも少なかったことと、企業成長に貢献した実質的な初代社長を含むためと考えられる。

社長のタイプと企業の業績の関係を見てみると、図表2.3のようになる。

今回の調査において、成長性に関しては、他の機関などから来られた社長がいる企業、収益性に関しては、2代目社長がいる企業、モラルに関しては、創業者社長のいる企業が優れていた。旧

図表2.2 社長のタイプ



図表3 社長の専門分野

単位：%				
	営業	技術	経理	総務
2004	48.2	30.6	10.9	10.4
2005	50.0	34.8	6.8	8.5

通産省の調査ならびに前回調査では、一貫して創業者社長のいる企業の値がいずれの指標においても高かったのであるが、今回は少し異なる結果となっている。

一方、成長性とモラルでは2代目社長のいる企業、収益性では他の機関などから来られた社長のいる企業で、それぞれの値が最も低かった。他の機関から来られた社長のいる企業で、成長性が高い一方、収益性が低いというのは、今までにない斬新な改革案の実行で、とりえず企業に成長の傾向が出ているものの、それが具体的な収益にまだ結びついていないためであろう。また、2代目社長のいる企業で成長性とモラルの値が低いのは、同族経営に対して人々の反発があるため、人々のやる気が低下しているためと考えられる。

3. 社長の専門分野

社長の専門分野について尋ねたところ、図表3のようになった。社長の専門分野としては、営業職出身の方が最も多く、技術職出身の方がそれに続いていた。この傾向は前回調査時と同じであるが、経理・総務出身の社長の数が若干減少し、その分、営業・技術出身の社長の数が増加している。製品戦略に必要な情報をより戦略に反映させるために、これらの分野出身の社長が増えているのであろう。

4. 社長及び役員年齢・在籍期間

社長及び役員年齢と在籍期間を尋ねたところ、図表4.1のようになった。社長の平均年齢は61.7歳で今までの調査とそれほど大差はない。また、社長の在職期間の平均は9.3年で、前回調査と比べ長くなる傾向にあった(7.5年→9.3年)。緩やかな景気の回復傾向を受けて、社長の任期を延長する企業が多いためだと考えられる。一方、取締

図表4.1 社長および役員平均年齢と平均在職期間

	平均年齢	平均在職期間(年)
社長	61.7	9.3
取締役全体	57.8	6.8
監査役全体	61.4	4.0

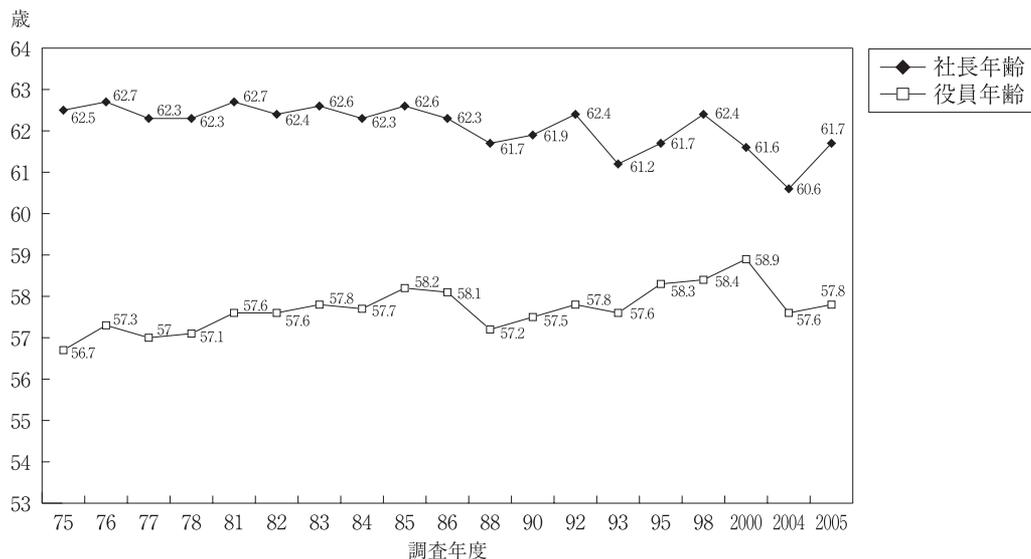
役平均年齢は57.8歳、在職期間の平均は6.8年、監査役平均年齢は61.4歳、平均在職期間は4.0年で、前回調査時と比べて、ほとんど変化はなかった。

時系列的な変化を見てみると、社長の平均年齢はやや上昇しているが、これは前回調査時と同じ方がそのまま社長職にあるための経年変化だと考えられる。役員平均年齢はほぼ横ばいである(図表4.2)。また、平均在職期間については、前述した通り、社長については景気回復を受けて大きく延長する傾向にあるが、役員は例年とほとんど変わっていない(図表4.3)。

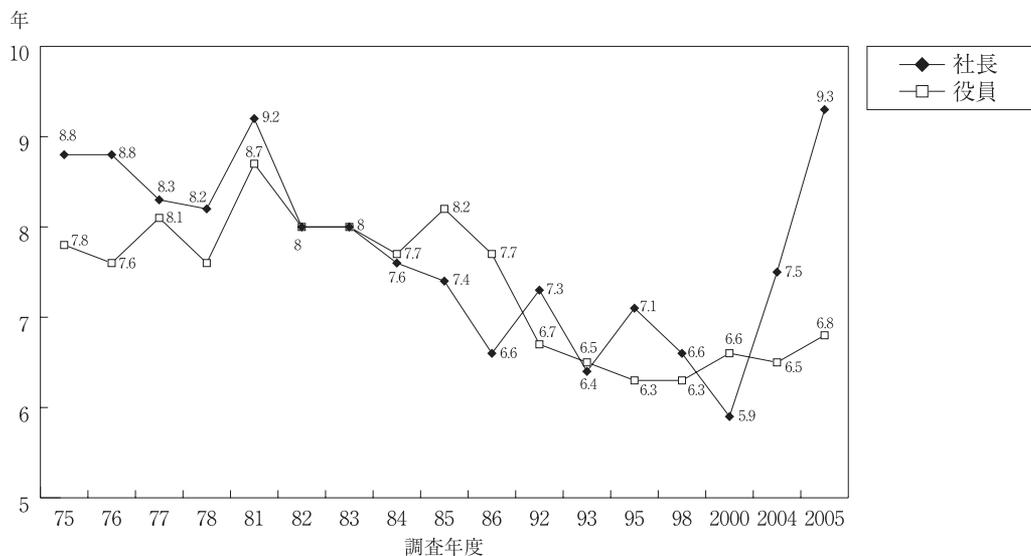
また、役員と監査役の人数を尋ねたところ(図表4.4)、取締役全体の平均人数は8.7人で、前回調査時(9.0人)とほぼ同様の結果であった。意思決定の効率化や責任の明確化を目指した取締役のスリム化がある程度定着したものと考えられる。また、社外取締役の平均人数が0.8人であることから、社外から取締役を少なくとも1人くらい採用する企業が増えてきている様子も見てとれる。また、監査役全体の平均人数は3.4人で、社内監査役の平均人数が1.5人、社外監査役の平均が2.1人であった。これらの数値は、外部からの意見を反映させ、ガバナンス体制をより強化するための対処策の一環と考えられる。

社長の平均年齢と企業の業績・モラルの関係を見てみると(図表4.5)、有意な結果とはならなかったが、業績・モラルいずれにおいても、年齢の若い社長のいる企業で値が高かった。この結果は、従来からの調査と同様の傾向を示している。若い社長のいる企業では、積極的に新しい道を切り開こうとするバイタリティーにあふれた意思決定を行なうことが多い。景気が回復傾向にある時期に、若い社長が積極的な意思決定を行なうことで、従業員がバイタリティーをもって創造性を発揮し、それが企業の業績向上に結びついていると

図表4.2 社長と役員の平均年齢



図表4.3 社長と役員の平均在職期間



考えられる。

続いて、社長の平均在職期間と企業の業績の関係を見てみると(図表4.6)、いずれの指標に対しても、在職年数が4年超8年以下の社長のいる企業で値が高かった。好業績を達成してきた企業では、社長交代の必要がなく、そのまま長期政権になる傾向があるが、あまり長くなりすぎると、守

りの姿勢が強くなり、環境変化に対して革新的な意思決定ができず、業績悪化に結びつくと考えられる。

以上のことより、有能な若い社長が積極的で革新的な意思決定を行えば、その結果が好業績に結びつき、そのような状況が従業員のモラル向上にも貢献するといえるだろう。ただ、社長が若

図表4.4 役員の人数の内訳

	人数
取締役全体	8.7
内 社内取締役	7.9
内 社外取締役	0.8
監査役全体	3.4
内 社内監査役	1.5
内 社外監査役	2.1

図表4.5 社長の平均年齢と業績

	業績	モラール
64歳以上	4.978	2.531
59歳以上64歳未満	5.091	2.421
59歳未満	5.110	2.623

図表4.6 社長の平均在職期間と業績

	成長性	収益性	業績	モラール
8年超	2.451	2.434	4.886	2.409
4年超8年以下	2.745	*2.802	*5.547	2.818
2年超4年以下	2.555	2.623	5.178	2.362
2年以下	2.405	2.471	4.876	2.511

図表4.7 取締役の平均在職期間と業績

	成長性	収益性	業績
8年超	*2.744	*2.734	*5.748
4年超8年以上	2.355	2.367	4.731
4年以下	2.460	2.513	4.973

く、好業績が続けば、長期に渡って社長の座につくことが予想されるが、好業績を維持するためには、守りの姿勢を見せないように常に積極的な意思決定を心がける必要があるといえるだろう。

次に、取締役の在職期間に関しては（図表4.7）、それが長いほど好業績に結びついていた。この結果は、従来からの調査と同様の傾向を示している。コーポレートガバナンスの議論が盛んになり、取締役の役割も変化してきている中、経験豊富な取締役が企業の経営行動をしっかりと見定め検討することで、好業績に貢献していると考えられる。

取締役全体に占める社内取締役の比率、監査役全体に占める社内監査役の比率と成長性、収益性、

図表4.8 取締役全体に占める社内取締役の割合と業績

	成長性	収益性	業績
100%	2.563	2.517	5.052
85%以上100%未満	*2.810	2.749	5.559
85%未満	2.329	2.560	4.889

図表4.9 監査役全体に占める社内監査役の比率と業績

	成長性	収益性	業績
50%超	2.558	2.551	5.109
40%超50%以下	2.743	2.701	*5.444
30%超40%以下	2.336	2.500	4.866
30%以下	2.536	2.404	4.940

業績との関係は、それぞれ図表4.8、図表4.9に示す通りである。取締役に關しては、全員が社内取締役ではなく、15%程度の外部役員を導入している企業、監査役に關しては、半数以上の社外監査役を導入している企業で、それらの値が高い傾向にあった。企業の基本方針を中心にしながらも、社外からの意見を同時に尊重していく企業ほど、好業績を残すことができるのだと考えられる。

5. 執行役員制度

ソニーが執行役員制度を導入し、もうすぐ10年が経とうとしている。業務執行と意思決定を分離することを目的とした執行役員制度は、その効果を疑問視する声がないわけではないが、日本企業においても広く浸透してきているように感じられる。しかし、委員会設置会社における執行役とは異なり、執行役員の法的地位は未だ確立されておらず、企業が任意に採用している制度である⁴⁾。

執行役員制度の導入状況に関する結果（図表5.1）を見てみると、導入企業の割合は昨年度調査結果の48.13%から53.78%へと上昇している。急激な増加ではないものの、徐々に執行役員制度

4) 委員会等設置会社における執行役と監査役設置会社における執行役員は、同様の機能を果たしていると考えられるため、執行役と執行役員を本間では区別していない。

図表5.1 執行役員制度の導入状況

	%	成長性	収益性	モラル	総合業績
1 導入している	53.78	* <u>2.601</u>	2.525	<u>2.587</u>	* <u>7.677</u>
2 具体的に導入が決まっている	0.00	—	—	—	—
3 導入を検討中	8.40	2.028	2.315	2.413	6.475
4 当社では考えていない	37.82	2.594	<u>2.665</u>	2.429	7.640

図表5.2 執行役員の状況 (1)

	平均(%)	カテゴリー	%	成長性	収益性	モラル	総合業績
執行役員人数/ 従業員数	2.98	1. 1.5%以上	34.43	<u>2.659</u>	2.400	2.638	7.697
		2. 0.75%以上1.5%未満	31.15	2.436	<u>2.584</u>	2.682	<u>7.702</u>
		3. 0.75%未満	34.43	2.564	2.567	2.422	7.552
兼務執行役員数/ 取締役人数	38.50	1. 100%	12.07	2.068	2.317	<u>2.747</u>	7.132
		2. 75%以上100%未満	18.97	2.432	<u>2.678</u>	2.224	7.335
		3. 0%超75%未満	24.14	2.513	2.540	2.683	7.736
		4. 0%	44.83	<u>2.809</u>	2.498	2.650	<u>7.957</u>
兼務執行役員数/ 執行役員人数	20.39	1. 40%以上	21.67	2.020	2.453	2.500	6.973
		2. 0%超40%未満	31.67	2.661	<u>2.618</u>	2.566	7.845
		3. 0%	46.67	* <u>2.784</u>	2.502	<u>2.608</u>	* <u>7.894</u>

が日本企業に浸透してきていることが理解できよう。導入状況に関する QAQF 結果を見てみると、収益性に関しては、「導入を考えていない」というカテゴリーが高い以外は、成長性、モラル、統合業績ともに、「導入している」というカテゴリーが高くなっている。この傾向は昨年度の調査と同じである。この傾向を見る限り、現状の収益性に問題のない企業は、積極的に執行役員制度の導入を考慮しないという傾向が推測できる。

つづいて執行役員の状況を見てみよう。今回の調査では、執行役員の平均人数は12.44人、平均年齢は55.39歳、平均在職期間は3.42年、取締役を兼務している執行役員は3.41人であった(図表5.2~4)。昨年度の調査結果と比較すると、平均年齢と平均在職期間は約1年長くなっているものの、そのほかは大きな違いは見られなかった(昨年度調査:平均人数11.32人、平均年齢54.38歳、平均在職期間2.49年、取締役兼務執行役員数3.02人)。

平均年齢と平均在職期間が1年ほど延びたということは、執行役員制度導入当初の執行役員がいまだ現役で働いているということを意味すると考

えられる。その点を考慮すれば、今後も平均年齢と平均在職期間が延びる可能性も否定できない。ただ取締役全体の平均年齢が、57.75歳であることを考えれば、今回の調査における平均年齢から大きく伸びないことも考えられる。一方、取締役兼務執行役員の割合は昨年度調査とほぼ変化なく、概ね4人に1人が取締役との兼務であった。

規模を修正した執行役員数、取締役兼務執行役員数の結果をみてみよう。従業員に対する執行役員数は昨年度調査(1.36%)と比較すると、2.98%と非常に高くなっている。これはサンプルの中にホールディング・カンパニー的な会社が数社含まれていることに起因するものである。一般的にホールディング・カンパニーの場合、従業員数は少ないものの、連結グループ全体の意思決定を行なうため、執行役員数は通常の会社と同程度いると推測されるため、従業員数に対する執行役員数は高くなる可能性が否定できない。このような会社を除いた従業員数に対する執行役員数を計算してみると1.34%となり、昨年度調査の1.36%とほぼ同じと結果となった。

これらに関する QAQF 結果を見てみると、取

図表5.3 執行役員 の状況 (2)

	平均(歳)	カテゴリー	%	成長性	収益性	モラール	総合業績
執行役員平均年齢	55.39	1. 57歳以上	42.00	<u>2.646</u>	2.523	2.443	7.611
		2. 54歳以上57歳未満	28.00	2.582	<u>2.572</u>	2.624	<u>7.777</u>
		3. 54歳未満	30.00	2.632	2.394	<u>2.673</u>	7.699

図表5.4 執行役員 の状況 (3)

	平均(年)	カテゴリー	%	成長性	収益性	モラール	総合業績
執行役員 平均在職期間	3.42	1. 2.5年以上	37.50	2.436	2.340	2.403	7.180
		2. 2年以上2.5年未満	37.50	<u>2.741</u>	<u>2.639</u>	2.313	7.692
		3. 2年未満	25.00	2.611	2.374	<u>*3.077</u>	<u>8.062</u>

締役と執行役員の兼務がないほうが、業績が高いということが示された。この結果からは、一般的なコーポレートガバナンス論でいわれているように、意思決定を行なう取締役と業務執行を行なう執行役員の分離が進んでいるほうが業績が高いと考えることができる。しかし、このことは昨年度の調査とは異なる結論であり、意思決定と業務執行の分離が好ましいという傾向にあるか否かの判断は、今後の調査の蓄積によって判断したい。

平均年齢は、昨年度は「54歳未満」が高業績であるという結論であったが、今回の調査では「54歳以上57歳未満」というカテゴリーが高いという傾向が出た。ただ平均年齢に関しては、昨年度よりも約1歳上昇しており、今後も上昇する可能性があると考えた場合、平均年齢と業績との関係は今後の調査結果と比較しながら、どのような傾向がみられるか判断すべきと考える。

平均在職期間に関しても平均年齢同様約1年延びているため、同様のことがいえる。モラールが「2年未満」というカテゴリーが統計的に有意に高いという結果に関しても、導入時期が浅く執行役員制度導入を含む一連の改革の影響が現れている企業の影響であることも否定できない。その意味で、平均年齢同様、結論をだすことは今後の調査を踏まえた上で行ないたい。

最後に執行役員の導入理由および導入しない理由に関してみていきたい。まず執行役員の導入理由に関する傾向は昨年度調査と大きな違いはなく、「取締役数の削減ができる」および「組織改革の意思を社内外に示す」という消極的理由はあまり

重要ではなく、一般的に執行役員制度導入の目的と言える「意思決定のスピードアップを図る」、「意思決定と業務執行の分離ができる」、「取締役の活性化ができる」という積極的理由が重視されている(図表5.5)。業績との関連でみたQAQF結果からも、消極的理由に関して関係がないと考える企業の業績が高く、積極的理由に関しては非常に関係があると考えられる企業の業績が高くなっている(図表5.6)。特に積極的理由に該当する項目では、統計的に有意な差がでている項目も多いことを考慮すれば、執行役員制度を導入する場合には、本来執行役員制度が持つといわれているメリットを企業は追求すべきであるといえる。

執行役員制度を導入しない理由も昨年度調査同様、「取締役削減に社内のコンセンサスが得られない」、「法的地位・根拠が不明確である」、「日本の経営になじまない」などの理由のスコアの平均点が高く、導入しないことに関してあまり関連性がないと考えられる(図表5.7)。結果からは、「取締役会だけで十分機能している」などの現状の会社機関で十分対処できているため導入しないというのが、一般的な導入しない理由であると推測できる。QAQF結果からも、執行役員制度を導入しない高業績企業は、現状で取締役会が十分機能しており、かりに執行役員制度を導入したとしても、十分な効果が得られないと判断している企業であった(図表5.8)。

今年5月に新会社法が施行され、今後はそれぞれの会社が状況に最も適したコーポレートガバナンス体制を導入することができるようになる。執

図表5.5 執行役員制度導入の理由（一次集計）

	平均	非常に大きい ← → 全く関係ない						計
		1	2	3	4	5	6	
a 意思決定のスピードアップを図る	2.11	22 34.92%	23 36.51%	10 15.87%	6 9.52%	1 1.59%	1 1.59%	63 100.00%
b 意思決定と業務執行の分離ができる	2.59	10 15.87%	26 41.27%	14 22.22%	7 11.11%	5 7.94%	1 1.59%	63 100.00%
c 取締役数の削減ができる	3.13	7 11.48%	18 29.51%	17 27.87%	6 9.84%	5 8.20%	8 13.11%	61 100.00%
d 取締役会の活性化ができる	2.84	11 18.03%	17 27.87%	15 24.59%	9 14.75%	7 11.48%	2 3.28%	61 100.00%
e 組織改革の意思を社内外に示す	2.97	8 12.90%	17 27.42%	18 29.03%	10 16.13%	6 9.68%	3 4.84%	62 100.00%

図表5.6 執行役員制度導入の理由（QAQF 結果）

	カテゴリ修正	%	成長性	収益性	モラル	総合業績
a 意思決定のスピードアップを図る	1	34.92	<u>2.780</u>	<u>2.642</u>	*3.031	*8.454
	2	36.51	2.434	2.466	2.272	7.172
	3,4,5,6	28.57	2.611	2.500	2.403	7.515
b 意思決定と業務執行の分離ができる	1	15.87	2.316	2.633	*3.106	8.055
	2	41.27	2.551	*2.672	2.315	7.539
	3	22.22	<u>2.933</u>	2.271	2.531	7.735
c 取締役数の削減ができる	4,5,6	20.63	2.583	2.480	2.733	7.797
	1,2	40.98	2.346	2.366	2.538	7.250
	3	27.87	2.418	<u>2.663</u>	2.398	7.479
d 取締役会の活性化ができる	4,5,6	31.15	*3.076	2.615	*2.835	*8.526
	1	18.03	2.525	<u>2.689</u>	*3.287	*8.501
	2	27.87	2.317	2.305	2.364	6.986
e 組織改革の意思を社内外に示す	3	24.59	2.684	2.547	2.471	7.702
	4,5,6	29.51	<u>2.820</u>	2.619	2.481	7.921
	1,2	40.32	<u>2.675</u>	2.545	2.538	7.758
e 組織改革の意思を社内外に示す	3	29.03	2.252	2.460	<u>2.644</u>	7.357
	4,5,6	30.65	2.827	<u>2.559</u>	2.584	<u>7.970</u>

行役員制度導入に関しても、制度自体がもつメリット・デメリットを十分理解した上で、導入の可否を決定することによって、企業業績を伸ばすことができるのではないだろうか。

6. 最高意思決定機関

企業における実質的な経営上の最高意思決定機関の変更が相次ぐ昨今、その形態について尋ねたところ、取締役会と回答した企業が最も多かった(69.2%)。80年代半ばまでの日本企業で、最高意思決定機関として機能してきた常務会は15.0%、その他の委員会などの会議体を最高意思決定機関とする企業は15.8%存在していた。これらの数値

は、前回調査時（それぞれ、68.8%、12.4%、18.8%）とほぼ同じであった。コーポレートガバナンスに関する議論が活発になり、取締役の人数を以前の常務会程度に絞り、取締役全員で意思決定に関わっていく形態を最高意思決定機関として選択した企業が多いと考えられる。

最高意思決定機関を構成する人数の平均は9.0人で、全従業員に占めるこれらの人々の割合の平均は3.1%となっていた。

全従業員に占める最高意思決定機関を構成する人々の割合と企業の業績について尋ねたところ(図表6)、この割合が低い企業で、成長性・収益性・モラルの値がいずれも高い傾向にあった。これは、前回調査時と比べて全く逆の状況である。

図表5.7 執行役員制度を導入しない理由（一次集計）

	平均	非常に大きい ← → 全く関係ない						計
		1	2	3	4	5	6	
a 法的地位・根拠が不明確である	4.25	1 1.96%	2 3.92%	11 21.57%	17 33.33%	9 17.65%	11 21.57%	51 100.00%
b 取締役との役割分担が不明確である	3.86	2 3.92%	8 15.69%	14 27.45%	9 17.65%	7 13.73%	11 21.57%	51 100.00%
c 執行役員の効果に疑問がある	3.33	7 13.73%	11 21.57%	13 25.49%	6 11.76%	6 11.76%	8 15.69%	51 100.00%
d 取締役との兼任者が多く、無意味である	3.33	7 13.73%	16 31.37%	8 15.69%	3 5.88%	7 13.73%	10 19.61%	51 100.00%
e 取締役削減に社内のコンセンサスが得られない	4.88	0 0.00%	2 3.92%	5 9.80%	11 21.57%	12 23.53%	21 41.18%	51 100.00%
f 取締役会だけで十分機能している	2.42	16 30.19%	14 26.42%	15 28.30%	4 7.55%	1 1.89%	3 5.66%	53 100.00%
g 日本の経営になじまない	4.00	6 11.54%	5 9.62%	7 13.46%	11 21.15%	11 21.15%	12 23.08%	52 100.00%

図表5.8 執行役員制度を導入しない理由（QAQF 結果）

	カテゴリー修正	%	成長性	収益性	モラール	総合業績
a 法的地位・根拠が不明確である	1,2,3	27.45	2.387	*2.961	2.490	7.838
	4	33.33	2.401	2.473	2.404	7.277
	5,6	39.22	2.355	2.341	2.385	7.080
b 取締役との役割分担が不明確である	1,2	19.61	2.323	2.969	*3.063	*8.355
	3,4	45.10	2.412	2.538	2.103	7.053
	5,6	35.29	2.367	2.346	2.468	7.181
c 執行役員の効果に疑問がある	1,2	35.29	*2.655	2.675	2.564	7.895
	3,4	37.25	2.196	2.557	2.163	6.916
	5,6	27.45	2.272	2.397	2.583	7.253
d 取締役との兼任者が多く、無意味である	1,2	45.10	2.417	2.655	2.159	7.231
	3,4	21.57	2.357	2.468	2.500	7.324
	5,6	33.33	2.342	2.475	2.721	7.538
e 取締役削減に社内のコンセンサスが得られない	1,2,3,4	35.29	2.458	2.566	2.137	7.160
	5	23.53	2.089	2.604	*3.030	7.723
	6	41.18	2.477	2.518	2.314	7.308
f 取締役会だけで十分機能している	1,2	56.60	2.534	2.644	2.592	7.770
	3	28.30	2.206	2.643	2.218	7.067
	4,5,6	15.09	2.050	2.367	2.121	6.537
g 日本の経営になじまない	1,2,3	34.62	2.375	2.675	2.324	7.374
	4,5	42.31	2.427	2.693	*2.809	7.928
	6	23.08	2.337	2.321	1.930	6.588

図表6 全従業員に占める最高意思決定機関を構成する人々の割合と業績

	成長性	収益性	モラール
2.5%以上	2.271	2.532	2.390
1%以上2.5%未満	2.561	2.547	2.364
1%未満	*2.691	2.620	2.629

企業規模が大きくなっても、あくまでも小さな意思決定機関を維持し、各従業員に権限委譲をしていく企業では、個々の従業員がモラールを向上させ、その結果、成長性や収益性に好影響を及ぼしていると考えられる。

図表7 最高意思決定機関の運営とモラル

	モラル
社長の意見中心型	2.168
社長の意見中心型に近い	2.405
役員の見参考型に近い	2.565
役員の見参考型	2.688

7. 最高意思決定機関の運営

社長がどのように最高意思決定機関を運営しているかを見るために、その運営の仕方を、社長がもっぱら決定する「社長中心型」、構成メンバーが同等の立場で議論し最後に社長が決定する「役員の見参考型」を両極端とし、その間にどちらかという社長中心型、どちらかという役員の見参考型を選択肢として設置した。前回調査と比較して、製造業では「社長中心型」が14.4%→14.3%、どちらかという「社長中心型」が42.3%→36.1%、どちらかという「役員の見参考型」が14.4%→16.8%、「役員の見参考型」が28.9%→32.8%という具合に変化していた。前回調査時には、どちらかという社長の意見を中心にして意思決定を行なう企業が多かったが、今回は社長の意見を中心にする企業と役員の見参考にする企業がほぼ同じくらい存在していた。小さな意思決定機関を運営するため、社長は自分自身の意見だけにとらわれず、重要な分野の意見に十分に耳を傾け、それらを総合して最終的な意思決定を行なっているのであろう。

最高意思決定機関の運営とモラルの関係を見

てみると図表7のように、役員の見参考にする形で意思決定機関の運営を行なっている企業で、その値が高い傾向にあった。個人の意見が尊重され、それが意思決定に反映されやすい参画型の意思決定過程を採用する企業ほど、従業員はモラルを向上させ、ますます活性化した状態で個々の業務に取り組むと考えられる。

8. 改正商法後のガバナンス体制

2002年の商法改正後、委員会設置会社の導入が可能となり、導入当初は委員会設置会社への移行企業のニュースが紙面をにぎわすことが多かった。今年5月施行の新会社法においても、現行商法と同様、公開企業は委員会設置会社もしくは監査役会設置会社のいずれかを選択しなければならないこととなっている。

本年度調査においても、昨年度調査同様アンケート回答企業のほとんどが監査役会設置会社を選択するところさえ、委員会設置会社に移行している会社もしくは移行を検討している会社は約5%とかなり低くなっている(図表8)。導入当初は委員会設置会社に多くの会社が移行するという見解もあったものの、現実にはほとんどの企業は監査役会設置会社を選択しているようである。今後、公開企業以上に非公開会社はガバナンス体制を柔軟に決定することができるようになるものの、今回のアンケート調査の傾向が日本企業一般の志向であると考えれば、現実的にはほとんどの会社が現行体制を維持する可能性があると考えられる。

QAQF結果を見てみると、成長性、収益性、総合業績ともに監査役会設置会社を維持しようと

図表8 改正商法後のガバナンス体制

	%	成長性	収益性	モラル	総合業績
1 監査役制度維持	71.19	*2.629	2.605	2.535	*7.770
2 監査役制度維持の方向で検討中	14.41	2.395	*2.664	2.283	7.342
3 どちらかという監査役制度維持の方向で検討中	9.32				
4 どちらかという委員会等設置会社方式の方向で検討中	2.54	1.284	1.461	2.694	5.438
5 委員会等設置会社方式で検討中	0.00				
6 委員会等設置会社方式を選択	2.54				

図表9.1 社外取締役の導入状況

	%	成長性	収益性	モラール	総合業績
1 導入している	43.22	2.472	2.561	2.397	7.430
2 具体的に導入が決まっている	0.00	—	—	—	—
3 導入を検討中	16.10	2.401	2.511	2.470	7.382
4 当社では考えていない	40.68	<u>2.619</u>	<u>2.592</u>	<u>2.625</u>	<u>7.837</u>

図表9.2 社外取締役の関与

		%	成長性	収益性	モラール	総合業績
社内取締役と同等に関与 ↑ ↓ 全く関与していない	1	18.00	<u>2.556</u>	<u>2.897</u>	* <u>2.885</u>	* <u>8.337</u>
	2	36.00	2.554	2.589	2.620	7.763
	3	22.00	2.382	2.397	2.008	6.788
	4	12.00				
	5	12.00				
	6	0.00				

している企業の業績が統計的に有意に高くなっている。現状の制度に問題がないと考える企業は積極的にガバナンス制度の変更を行わないという傾向を示していると考えられる。委員会設置会社のモラールが高いことを考えれば、執行役員制度の採用同様、委員会設置会社への移行もモラール向上に貢献する可能性がある。

9. 社外取締役

2002年以降商法改正によって、その法的地位が明確となり、さまざまな企業で社外取締役が導入されるようになった。導入当初から社外取締役が果たして機能しうるのかという疑問の声があることも事実であり、その効果に関しては今後明らかにすべき項目の一つであると考えられる。ライブドアによるニッポン放送株取得問題では、ニッポン放送の社外取締役が結果として全員辞任し、その後は系列出身の社外取締役が1名いるのみである。社外取締役のメリットを享受したいと考えるのであれば、真に独立した社外取締役を再度採用すべきであったかもしれない。この点を考慮すれば、企業においても社外取締役の効用を十分理解した上で、導入しているかどうかには疑問がある。

今回の調査では、昨年度調査（37.76%）よりも社外取締役を導入している企業が多くなって

いる（図表9.1）。導入を検討している企業も含めれば、約6割の企業が今後社外取締役を起用することとなることが推測される。その意味では、社外取締役も社外監査役同様、広く企業に導入される日も近いのかもしれない。QAQF結果を見てみると、「導入を考えていない」カテゴリの業績が他のカテゴリよりも高いという傾向が見られる。この点だけをみれば、社外取締役を導入しないほうが業績がよいと判断することができるかもしれない。

しかし、社外取締役がいる企業にその関与度合いを聞いた質問では、昨年度の調査と同じく、「社内取締役と同等に関与している」というカテゴリの業績が最も高くなっている（図表9.2）。このことは単に社外取締役がいるだけでは業績への影響はなく、有効に機能してこそ、その効果が現れることの証左であろう。社外取締役の有無が議論されることが多いなかで、実効性の確保が重要であるという今回の調査結果は一連の議論に一石を投じる結果と考えられる。

社外取締役に期待することとしては、「企業イメージの向上」や「経営の国際化への対応」のような社外取締役の機能を十分に期待していない消極的な項目はあまり多くなく、QAQF結果を見る限り、実際このような項目を期待していたとしても業績は高くなることはないといえる（図表

図表9.3 社外取締役への期待（一次集計）

	平均	大いに期待している <-----> 全く期待していない						計
		1	2	3	4	5	6	
a 一般的な経営判断の合理性を確保	2.02	18 36.00%	21 42.00%	6 12.00%	3 6.00%	1 2.00%	1 2.00%	50 100.00%
b 第三者として意思決定や業務執行に対するアドバイス	1.80	21 42.00%	22 44.00%	5 10.00%	1 2.00%	0 0.00%	1 2.00%	50 100.00%
c 経営判断に際しての有用な情報の提供	2.16	11 22.00%	22 44.00%	16 32.00%	0 0.00%	1 2.00%	0 0.00%	50 100.00%
d 経営の適法性の監査機能	2.46	12 24.00%	17 34.00%	14 28.00%	2 4.00%	3 6.00%	2 4.00%	50 100.00%
e 企業イメージの向上	3.40	2 4.00%	12 24.00%	13 26.00%	12 24.00%	9 18.00%	2 4.00%	50 100.00%
f 経営の国際化への対応	3.54	5 10.00%	5 10.00%	15 30.00%	14 28.00%	5 10.00%	6 12.00%	50 100.00%

図表9.4 社外取締役への期待（QAQF 結果）

	カテゴリー修正	%	成長性	収益性	モラル	総合業績
a 一般的な経営判断の合理性を確保	1	36.00	2.427	*2.866	*2.637	*7.930
	2	42.00	2.603	2.463	2.463	7.530
	3,4,5,6	22.00	2.309	2.227	1.830	6.366
b 第三者として意思決定や業務執行に対するアドバイス	1	42.00	2.529	*2.751	2.679	*7.959
	2	44.00	2.477	2.497	2.229	7.203
	3,4,5,6	14.00	2.308	2.158	2.005	6.471
c 経営判断に際しての有用な情報の提供	1	22.00	*2.928	2.507	*2.815	*8.250
	2	44.00	2.304	2.453	2.421	7.178
	3,4,5,6	34.00	2.403	2.722	2.064	7.189
d 経営の適法性の監査機能	1	24.00	2.574	2.651	*2.969	8.194
	2	34.00	2.576	2.293	2.192	7.061
	3,4,5,6	42.00	2.337	2.715	2.211	7.263
e 企業イメージの向上	1,2	28.00	2.540	2.104	2.476	7.120
	3	26.00	2.223	2.729	2.166	7.119
	4	24.00	2.522	2.752	2.536	7.810
f 経営の国際化への対応	5,6	22.00	2.639	2.714	2.369	7.722
	1,2	20.00	2.269	2.491	2.543	7.302
	3	30.00	2.165	2.437	2.529	7.131
	4	28.00	2.718	2.622	2.531	7.871
	5,6	22.00	*2.777	2.694	1.866	7.337

9.3~4)。一方で、「一般的な経営判断の合理性の確保」、「第三者として意思決定や業務執行に対するアドバイス」など社外取締役を積極的に経営に参加させる目的で導入している企業の業績は非常に高いものとなっている。このことから、経営者が積極的に社外取締役の能力を発揮できるような環境を整えてこそ、社外取締役が機能し、業績が向上するということが示された。

社外取締役を起用しない理由としては、「業務に関する事項を説明するなど新たにかかる手間以

上の効果が得られない」、「社外取締役の有用性に疑問がある」という社外取締役の活用に関して消極的な意見はあまり関係ないようである（図表9.5）。QAQF 結果を見る限り、どの理由においても、「非常に大きい」と考える企業の業績が高くなっているが、「社外監査役の意見を聞くことで十分である」、「第三者の意見は別の方法で確保できている」という現状で社外取締役の必要性を感じていない企業の業績が統計的に有意に高いということが目につく（図表9.6）。社外取締役の一

図表9.5 社外取締役を起用しない理由（一次集計）

	平均	非常に大きい ← → 全く関係ない						計
		1	2	3	4	5	6	
a 適切な候補者の選定が難しい	2.75	9 13.43%	30 44.78%	13 19.40%	4 5.97%	6 8.96%	5 7.46%	67 100.00%
b 社外監査役の意見を聞くことで十分である	2.79	8 11.94%	28 41.79%	14 20.90%	8 11.94%	5 7.46%	4 5.97%	67 100.00%
c 第三者の意見は別の方法で確保できている	3.15	5 7.58%	18 27.27%	18 27.27%	16 24.24%	5 7.58%	4 6.06%	66 100.00%
d 社外取締役の有用性に疑問がある	3.22	6 8.96%	14 20.90%	21 31.34%	15 22.39%	7 10.45%	4 5.97%	67 100.00%
e 業務に関する事項を説明するなど新たにかかる手間以上の効果が得られない	3.40	5 8.06%	13 20.97%	18 29.03%	8 12.90%	14 22.58%	4 6.45%	62 100.00%

図表9.6 社外取締役を起用しない理由（QAQF 結果）

	カテゴリ-修正	%	成長性	収益性	モラール	総合業績
a 適切な候補者の選定が難しい	1	13.43	<u>2.942</u>	<u>2.945</u>	* <u>3.270</u>	* <u>9.157</u>
	2	44.78	2.610	2.606	2.566	7.782
	3	19.40	2.538	2.514	2.566	7.619
	4,5,6	22.39	2.238	2.318	2.211	6.767
b 社外監査役の意見を聞くことで十分である	1,2	53.73	<u>2.636</u>	<u>2.686</u>	<u>2.749</u>	* <u>8.071</u>
	3	20.90	2.625	2.481	2.521	7.627
	4,5,6	25.37	2.335	2.394	2.276	7.005
c 第三者の意見は別の方法で確保できている	1,2	34.85	* <u>2.929</u>	2.730	* <u>2.946</u>	* <u>8.605</u>
	3	27.27	2.417	2.619	2.522	7.558
	4,5,6	37.88	2.344	2.400	2.309	7.053
d 社外取締役の有用性に疑問がある	1,2	29.85	2.589	<u>2.711</u>	<u>2.803</u>	<u>8.102</u>
	3	31.34	<u>2.602</u>	2.696	2.587	7.886
	4,5,6	38.81	2.497	2.357	2.406	7.260
e 業務に関する事項を説明するなど新たにかかる手間以上の効果が得られない	1,2	29.03	2.546	<u>2.750</u>	2.524	<u>7.820</u>
	3	29.03	<u>2.602</u>	2.619	2.548	7.769
	4,5,6	41.94	2.518	2.417	<u>2.577</u>	7.512

つの効用としてあげられるものとして、社外、すなわち第三者の意見を戦略的意思決定に反映できるということがあり、このことが別の手段で確保されている企業は、社外取締役を積極的に導入しようとしなないということが推測される。

10. 社外監査役

現行商法において社外取締役の起用は任意である一方、社外監査役の起用は義務付けられている。これは新会社法でも同様であり、強制的に企業が起用しなければならない第三者が社外監査役であるといえる。さらに監査役には、取締役会の出席義務および意見陳述義務が法定されている。その

図表10 社外監査役の関与

		%	成長性	収益性	モラール	総合業績
取締役と同等に反映 ↑	1	12.84	2.442	<u>2.685</u>	<u>2.695</u>	<u>7.822</u>
	2	21.10				
	3	36.70				
	4	14.68				
全く反映していない ↓	5	9.17	2.536	2.448	2.258	7.242
	6	5.50				

意味で、社外監査役の意見がどの程度戦略的意思決定に反映されるかということは、どの程度第三者の意見に耳を傾けているのかという企業の姿勢をあらわしていると考えられることでもある。

QAQF 結果を見る限り、昨年度の調査と同様、社外監査役の関与度合いを取締役と同様に反映している企業の業績は全般的に高い傾向にあった(図表10)。この傾向は、JCGF2000調査から一貫したものであり、第三者の意見を戦略的意思決定に反映させる企業の業績が高くなるという傾向があることが今回の調査においても示されたといえる。

(「統・総合経営力指標——コーポレートガバナンス・マネジメント全般と企業業績2005——(2)」へ続く)

アンケート原票

A コーポレートガバナンスとマネジメント全般

A-1 貴社では経営計画を策定する際、次に挙げる経営目標のうち、いずれを重視されますか。「3年前」と「現在」において最も重視されるもの、そして次に重視されるものをそれぞれ一つずつ、以下の中からお選びください。

	3年前	現在
最も重視	【 】	【 】
次に重視	【 】	【 】
1 新製品開発		
2 現有主力製品のシェアの維持・拡大		
3 海外拠点の増強(グローバル化)		
4 合理化・省力化によるコストの低減		
5 従業員の福祉の増大		
6 経営多角化あるいは事業転換		
7 自己資本(株主資本)の充実		
8 株主価値の増大		
9 顧客満足(CS)の向上		
10 環境への配慮		
11 その他		

A-2 貴社の社長のタイプについて最も近いと思われる番号に○をおつけください。

- 1 創業者社長(貴社を飛躍的に成長させた実質的な初代社長を含む)
- 2 2代目社長(創業者のご子息、ご親族および共同経営者で後継者になられた方)
- 3 貴社の生え抜きの方(貴社あるいは合併前の

会社において、少なくとも10年以上管理職として仕事に携わった方を含む)

- 4 他の会社、機関等から入り、社長になられた方

A-3 貴社の社長の専門分野として最も近いと思われる番号に○をおつけください。

- 1 営業
- 2 技術
- 3 経理
- 4 総務(人事・法務など)

A-4 貴社の社長及び役員(社長を含む、執行役員は含まない)の年齢と現在の職位につかれてからの年数を表の中にご記入ください。また、役員の内訳の内訳をご記入ください。

	(平均)年齢	(平均)在職期間(年)
社長		
取締役全体		
監査役全体		

	人数		人数
取締役全体		監査役全体	
内 社内取締役		内 社内監査役	
内 社外取締役(注1)		内 社外監査役(注2)	

(注1) 商法第188条第2項第7号の2に規定される取締役をいう(以下同じ)

取締役がその会社の業務を執行せざる取締役にして、過去に、その会社または子会社の業務を執行する取締役、執行役員または支配人その他の使用人となりたることなく、かつ、現に、子会社の業務を執行する取締役もしくは執行役員、または、その会社もしくは子会社の支配人その他の使用人にあらざるもの

(注2) 平成13年改正の監査特例法第18条第1項に規定される監査役をいう(以下同じ)

大会社にあっては監査役は、3人以上で、そのうち半数以上は、その就任前に、大会社またはその子会社の取締役、執行役員または支配人その他の使用人となつたことがない者でなければならない

A-5 貴社の執行役員または委員会等設置会社の執行役の導入状況について、貴社に最も近いと思われる番号に○をおつけください。

- 1 導入している
- 2 具体的に導入が決まっている
- 3 導入を検討中

4 当社では考えていない

導入している場合のみ、以下の空欄にご記入ください。

	人数	平均年齢	平均在職期間 (年)
執行役(員)			

執行役(員)の中で、取締役を兼務している方は何名いらっしゃいますか [] 名

A-5で1 (導入している) または 2 (具体的に導入が決まっている) を選択した方は、A-5-1をお答えください。

A-5-1 執行役(員)導入の理由

執行役(員)制導入にあたり、どのようなことを期待していますか。以下の各項目に関して、「1 非常に大きい」と「6 全く関係ない」を両端とする考え方のうち、貴社に最も近いと思われる番号に○をおつけください。

	非常に大きい	全く関係ない
a 意思決定のスピードアップを図る	1-2-3-4-5-6	
b 意思決定と業務執行の分離ができる	1-2-3-4-5-6	
c 取締役数の削減ができる	1-2-3-4-5-6	
d 取締役会の活性化ができる	1-2-3-4-5-6	
e 組織改革の意思を社内外に示す	1-2-3-4-5-6	

A-5で3 (導入を検討中) または 4 (当社では考えていない) を選択した方は、A-5-2をお答えください。

A-5-2 執行役(員)を導入しない理由

執行役(員)を導入しない理由はどのようなものですか。以下の各項目に関して、「1 非常に大きい」と「6 全く関係ない」を両端とする考え方のうち、貴社に最も近いと思われる番号に○をおつけください。

非常に大きい 全く関係ない

a 法的地位・根拠が不明確である	1-2-3-4-5-6
b 取締役との役割分担が不明確である	1-2-3-4-5-6
c 執行役(員)の効果に疑問がある	1-2-3-4-5-6
d 取締役との兼任者が多く、無意味である	1-2-3-4-5-6
e 取締役削減に社内のコンセンサスが得られない	1-2-3-4-5-6
f 取締役会だけで十分機能している	1-2-3-4-5-6
g 日本的経営になじまない	1-2-3-4-5-6

A-6 貴社の実質的な経営上の最高意思決定機関

は何名で構成され、その名称は次のいずれですか。人数をご記入の上、以下の番号1つに○をおつけください。

構成人数 [] 名

- 1 取締役会
- 2 常務会
- 3 その他委員会などの会議体
(3をお選びいただいた場合、具体的な名称と簡単な定義(説明)をお教えください)

名称 []

定義(説明) []

A-7 貴社の最高意思決定機関において、社長はどのような運営の仕方をなさっていますか。貴社に最も近いと思われる番号に○をおつけください。

- 1 役員の見解も参考にしますが、社長がもっぱら決定する。
- 2 構成メンバーは同等の立場だが、どちらかという選択肢1に近い。
- 3 構成メンバーは同等の立場だが、どちらかという選択肢4に近い。
- 4 多数の構成メンバーの見解を中心に議論し、多数意見を尊重し社長がこれを決定する。

A-8 改正商法施行後のガバナンス体制として貴社に最も近いと思われる番号に○をおつけください。

- 1 監査役制度維持
- 2 監査役制度維持の方向で検討中
- 3 どちらかというと言査役制度維持の方向で検討中
- 4 どちらかというと言委員会等設置会社方式の方向で検討中
- 5 委員会等設置会社方式で検討中
- 6 委員会等設置会社方式を選択

- d 経営の適法性の監査機能 1-2-3-4-5-6
- e 企業イメージの向上 1-2-3-4-5-6
- f 経営の国際化への対応 1-2-3-4-5-6

A-9で3または4を選択した方は、A-9-3をお答えください。

A-9 貴社では、社外取締役を導入されていますか。以下の番号1つに○をおつけください。

- 1 すでに導入している
- 2 導入する予定である
- 3 現在検討中である
- 4 当社では考えていない

A-9-3 社外取締役を起用しない理由

社外取締役を起用しない理由はどのようなものが大きいですか。以下の各項目に関して、「1 非常に大きい」と「6 全く関係ない」を両端とする考え方のうち、貴社に最も近いと思われる番号に○をおつけください。

A-9で1または2を選択した方は、A-9-1およびA-9-2をお答えください。

A-9-1 社外取締役の関与
社外取締役が、戦略的意思決定にどの程度関与していますか。「1 社内取締役と同等に関与」と「6 全く関与していない」を両端とする考え方のうち、貴社に最も近いと思われる番号に○をおつけください。

社内取締役と同等に関与	1-2-3-4-5-6	全く関与していない
-------------	-------------	-----------

- | | 非常に大きい | 全く関係ない |
|--------------------------------------|-------------|--------|
| a 適切な候補者の選定が難しい | 1-2-3-4-5-6 | |
| b 社外監査役の見解を聞くことで十分である | 1-2-3-4-5-6 | |
| c 第三者の見解は別の方法で確保できている | 1-2-3-4-5-6 | |
| d 社外取締役の有用性に疑問がある | 1-2-3-4-5-6 | |
| e 業務に関する事項を説明するなど新たにかかる手間以上の効果が得られない | 1-2-3-4-5-6 | |

A-9-2 社外取締役への期待

社外取締役にどのようなことを期待していますか。以下の各項目に関して、どの程度期待していますか。「1 大いに期待している」と「6 全く期待していない」を両端とする考え方のうち、貴社に最も近いと思われる番号に○をおつけください。

- | | 大いに期待している | 全く期待していない |
|----------------------------|-------------|-----------|
| a 一般的な経営判断の合理性を確保 | 1-2-3-4-5-6 | |
| b 第三者として意思決定や業務執行に対するアドバイス | 1-2-3-4-5-6 | |
| c 経営判断に際しての有用な情報の提供 | 1-2-3-4-5-6 | |

A-10 社外監査役の見解がどの程度、戦略的意思決定に反映されていますか。番号を選び、○をおつけください。(委員会等設置会社の場合、A-11へお進みください。)

取締役と同等に反映	1-2-3-4-5-6	全く反映していない
-----------	-------------	-----------

A-11 貴社の役員を支援する専属および兼任スタッフの人数をお教えてください。いらっしやらない場合には、「0」をご記入ください。なお委員会等設置会社の場合、監査役の方は無視してください。

- a 社内取締役 専属 [] 人 兼任 [] 人
- b 社内監査役 専属 [] 人 兼任 [] 人

- c 社外取締役 専属 [] 人 兼任 [] 人
 d 社外監査役 専属 [] 人 兼任 [] 人

かなり活発
である

1-2-3-4-5-6

あまり活発
なほうでは
ない

A-12 貴社では、経営上どの財務指標を重視されていますか。最も重視しているものの番号に○をお付け下さい。(連結あるいは単体の□にチェックして、さらに番号を一つお選びください)

- 連結 単体

- 1 営業利益伸び率
- 2 経常利益伸び率
- 3 売上高伸び率
- 4 売上高営業利益率
- 5 売上高経常利益率
- 6 ROA
- 7 ROE
- 8 フリー・キャッシュフロー
- 9 EVA^R (またはそれに代わるもの)
- 10 その他

A-13 貴社ではストックオプションを導入されていますか。番号に○をお付け下さい。

- 1 導入している
- 2 導入していない

1 導入している、とお答えになった方は、ストックオプションをどのような人に付与していますか。以下の対象者に関して、付与している場合には1を、付与していない場合は2を記入してください。ただし該当者がいない場合には0をご記入ください。

- a 取締役 []
 b 執行役員または執行役 []
 c 従業員 []
 d 子会社の取締役 []
 e その他 []

A-14 IR活動についてお伺いします。

A-14-1 IR活動の実施度

貴社のIR活動は他社と比べて活発なほうだと思われるですか。

A-14-2 IR活動の実施理由

貴社が株主・投資家に対してIR活動をおこなう上で、最も重視している要因は何ですか。下記の番号1つに○をおつけください。

- 1 株主層の拡大
- 2 株価の上昇
- 3 企業の一般的な社会評価やイメージの向上

A-14-3 IR活動の手段

貴社が株主・投資家に対してIR活動をおこなう上で、最も重視している手段は何ですか。下記の番号1つに○をおつけください。

- 1 営業利益減少期でも安定配当を維持する
- 2 アナリスト・機関投資家向け決算説明会の実施
- 3 積極的かつタイムリーなディスクロージャーの実施

A-15 現在、貴社のIR活動をご担当されている専任の方は何人ですか。

専任 [] 人

A-16 次に挙げる項目が、貴社の社是・社訓・経営理念等に明記されていますか。明記されている場合には1を、そうでない場合には2を記入してください。

- a 従業員の生活向上 []
 b 地域貢献 []
 c 社会貢献 (メセナ・フィランソロピーなど) []
 d 地球環境保護 []

A-17 貴社では、終身雇用制についてどのようなお考えですか。「1 あくまでも維持するつもり」と「6 維持することに全くこだわらない」を両端とする考え方のうち、貴社に最も近いと思われる番号に○をおつけください。

あくまでも維持するつもり 1-2-3-4-5-6 維持することに全くこだわらない

A-18 企業の地域貢献・社会貢献について貴社ではどのようにお考えですか。貴社に最も近いと思われる番号1つに○をおつけください。

- 1 営利企業には不要である
- 2 現在の不況で余裕はない
- 3 厳しい状況であるが、少しでも貢献できばと考えている
- 4 継続することに意味があるので、業績にかかわらず続けている
- 5 “見返りなき貢献”と考え、実行している

A-19 地球環境保護の問題は、貴社が経営戦略を構築する上でどのような影響を持っていますか。貴社に最も近いと思われる番号1つに○をおつけください。

- 1 環境保護を常に前面に出し、積極的にアピールしている
- 2 戦略構築に際して、経済性と同等の影響力を持っている
- 3 経済性に関する問題に対して補完的な役割を果たしている
- 4 社会的責任として、環境に対する悪影響を及ぼさないようにしている
- 5 当社にはあまり関係ない

A-20 貴社では企業倫理やコンプライアンスに関して、どのように活動されていますか。以下の各項目に関して、該当する番号に○をお付け下さい。(いくつでも可)

- 1 企業の基本的価値観を示す文書（倫理綱領、行動基準、行動指針）などの文書を持っている
- 2 上記の社内規範は取締役を含むすべての正社員に適用されている
- 3 上記の社内規範はインターネット等何らかの方法で社外にも公表している
- 4 企業倫理、コンプライアンス担当役員を選任している
- 5 企業倫理委員会が設置されている

6 企業倫理、コンプライアンス担当部署を設置している

その名称 []

担当者数 []

7 企業倫理、コンプライアンスに関する教育・研修を実施している

8 企業倫理、コンプライアンスに関する社内相談窓口（ホットライン、ヘルプライン等）を設置している

9 上記相談窓口は匿名での相談が可能である

10 相談窓口は社外にも設置されている

11 企業倫理、コンプライアンスの実践状況のモニタリング制度がある

12 企業倫理、コンプライアンスの実践を促進する現場での責任者がいる

13 企業倫理、コンプライアンスの実践を促進する現場での活動組織がある

14 企業倫理、コンプライアンスの実践に関して誓約書、宣誓書の提出が義務づけられている

A-21 貴社の経営理念に関して、経営者と一般従業員の関係はどの様になっていますか。以下の各項目について、「1 全くそうである」と「6 そうではない」を両端とする状況のうち、貴社に最も近いと思われる番号に○をおつけください。

- | | | | |
|---|------------------------------|------------|-------------|
| | 全くそう
である | そうでは
ない | |
| a | 互いに強い信頼関係がある | | 1-2-3-4-5-6 |
| b | 経営理念が、一般従業員の日々の行動に強い影響を与えている | | 1-2-3-4-5-6 |
| c | 昇進や異動等に、経営理念が反映されている | | 1-2-3-4-5-6 |

A-22 以下にあげる各ステークホルダーに対して、および内部組織全般において、同業他社と比べてどの程度の「信頼関係」が構築され、維持されていますか。貴社に最も近いと思われる番号に○をおつけください。

- | | | | |
|---|-----------|----|-------------|
| | 非常に
強い | 弱い | |
| a | 株主 | | 1-2-3-4-5-6 |

- b 顧客 1-2-3-4-5-6
- c 従業員 1-2-3-4-5-6
- d 労働組合 1-2-3-4-5-6
- e 地域社会 1-2-3-4-5-6
- f 内部組織全般 1-2-3-4-5-6

- h 経営戦略・目標が浸透 1-2-3-4-5-6 経営戦略・目標が浸透していない
- i ワンマン的 1-2-3-4-5-6 民主的
- j 過程重視 1-2-3-4-5-6 結果重視
- k 情報は職位に応じて階層化 1-2-3-4-5-6 情報は職位を問わず共有化

A-23 貴社の状況について、最も近いと思われる番号に○をおつけください。

a 都合の悪い情報であっても社内に開示されていますか

- ほとんど開示されていない 1-2-3-4-5-6 開示されている

b 自部門内で解決困難な問題に直面した場合、他の部門の人に気軽に相談したり、アドバイスを受けたりすることができますか

- ほとんどできない 1-2-3-4-5-6 容易にできる

c リーダーの日頃の発言と実際の行動はどの程度一致していますか

- ほとんど一致していない 1-2-3-4-5-6 一致している

A-24 貴社の組織を全体としてみたときに、同業他社と比べてどの様な組織的な特徴(組織文化)が存在しますか。以下の各項目について、左右のキーワードを両端とするそれぞれの特徴のうち、貴社に最も近いと思われる番号に○をおつけください。

- a 保守的 1-2-3-4-5-6 挑戦的
- b 部門内のコミュニケーションが極めて良好 1-2-3-4-5-6 部門内のコミュニケーションが全く良好ではない
- c インフォーマル 1-2-3-4-5-6 フォーマル
- d 短期的視点 1-2-3-4-5-6 長期的視点
- e ボトムアップ 1-2-3-4-5-6 トップダウン
- f 個人的 1-2-3-4-5-6 集团的
- g 年功主義的 1-2-3-4-5-6 能力主義的

A-25 以下の左右に挙げたそれぞれのステークホルダー(利害関係者)を一對として比較した場合、どちらがより重要だとお考えですか。左右のステークホルダーを「極めて重要である」とする考え方を両端として、貴社にもっとも近いと思われる番号に○をおつけください。

- a 株主を重視 1-2-3-4-5-6 顧客を重視
- b 顧客を重視 1-2-3-4-5-6 従業員を重視
- c 従業員を重視 1-2-3-4-5-6 株主を重視

参 考 文 献

【旧通産省調査, 経済産業省調査 (MITI1983, MITI1995, MITI1998ほか)】
 経済産業省経済産業政策局産業人材政策室
 『総合経営力指標』平成12年度版——定性要因の定量的評価の試み——(製造業編)(小売業編), 財務省印刷局, 2002.
 通商産業省産業政策局企業行動課
 『総合経営力指標』——定性要因の定量的評価の試み——(製造業編)(小売業編), 大蔵省印刷局, 1986-1997.
 通商産業省産業政策局企業行動課
 『総合経営力指標』——定性要因による企業評価の試み——(製造業編)(小売業編), 大蔵省印刷局, 1983-1985.
 通商産業省産業政策局企業行動課
 『新しい経営力指標』——定性要因による企業評価の試み——大蔵省印刷局, 1975-1982.
 【日本コーポレートガバナンスフォーラム調査 (JCGF2000)】
 岡本大輔・古川靖洋・大柳康司・安國煥・関口了祐・陶臻彦「コーポレートガバナンスと企業業績」『三田商学研究』44-4, 2001, pp.223-254.
 【慶應 COE 調査 (KEIO2004)】
 岡本大輔・古川靖洋・佐藤和・梅津光弘・山田敏之・大柳康司「続・総合経営力指標」——コーポレートガバナンス・マネジメント全般と企業業績2004

— (1) 『三田商学研究』 47-6, pp.99-120, 2005,

a.

岡本大輔・古川靖洋・佐藤和・梅津光弘・山田敏之・
大柳康司「続・総合経営力指標」——コーポレー
トガバナンス・マネジメント全般と企業業績2004

— (2) 『三田商学研究』 48-2, pp.157-175,
2005, b.

【その他】

岡本大輔『企業評価の視点と手法』中央経済社, 1996.

古川靖洋, 佐藤和「ホワイトカラーの生産性に関する
基礎調査」『三田商学研究』 47-4, 2004, pp.139
-154.

調査概要

調査名 企業パネル調査
調査主体 慶應義塾大学大学院経済学研究科
商学研究科 COE プログラム経営会計班
代表 十川廣國慶應義塾大学商学部教授
調査時期 2005年3月
調査対象 上場製造業1713社
有効回答数 126社 (有効回答率7%)
(2006年1月脱稿)

古川靖洋 [関西学院大学総合政策学部／慶應義塾大
学経営力評価グループ主任研究員]

安 國煥 [秀林外語専門学校日韓通訳翻訳学科／
慶應義塾大学経営力評価グループ主任
研究員]

山田敏之 [機械振興協会経済研究所／慶應義塾大
学経営力評価グループ主任研究員]

大柳康司 [専修大学経営学部／慶應義塾大学経営
力評価グループ主任研究員]