

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 (2)
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.3 (2006. 8) ,p.99- 114
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=AN00234698-20060800-0099

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——（2）

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

（「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）」『三田商学研究』49-1より続く）

11. 役員支援体制

取締役・監査役が十分に機能するためには、能力のある取締役・監査役を起用するだけでは不十分である。能力を十分発揮できるように、組織的な支援も必要である。特に常勤ではない社外取締役や社外監査役にとっては、このような支援がない限り、十分機能するとは考えにくい。

役員支援スタッフに関して、まとめたものが図

表11.1である。昨年度調査と比較すると、専属の支援スタッフには大きな違いはないが、兼任の支援スタッフは増加している（昨年度調査：社内取締役専属2.46人・兼任2.64人、社内監査役専属0.58人・兼任0.77人、社外取締役専属0.09人・兼任0.46人、社外監査役専属0.20人・兼任0.67人）。概して、社内取締役・社内監査役に対する支援スタッフは、社外取締役・社外監査役に関する支援スタッフよりも多い傾向がある。常勤である社内取締役や社内監査役の支援であるため、当然のこ

図表11.1 役員支援スタッフ（平均人数）

	平均人数(人)	
	専属	兼任
社内取締役	2.46	4.28
社内監査役	0.52	2.24
社外取締役	0.13	1.15
社外監査役	0.28	0.86

となのかもしれない。

QAQFによる分析結果をみてみると、必ずしも好ましい結果がでていないわけではない（図表11.2）。結果をそのまま解釈すれば、支援スタッフがいないほうが、業績が高くなるというように解釈できなくもない。専任・兼任の区別なく、支援スタッフの有無による分析もしてみたが、統計的に有意な差は見られなかった。これは昨年度の調査結果と同様の結果である。

この結果は表面的な支援スタッフ数では、業績

に違いがあるような結果を得にくいということを示していると考えられる。さらに支援スタッフが必要であるか否かは、企業規模の影響も多分に受けているのかもしれない。企業規模によってサンプルを分割し、分析を試みたが、サンプル数が少ない影響もあるかもしれないが、好ましい結果は得られなかった。

以上の結果から推測するに、役員支援の規模ではなく、役員支援の質を問うほうが業績に違いが出るのかもしれない。社内取締役や社内監査役のような常勤の役員に対する支援と異なり、社外取締役や社外監査役を有効に機能させるためには、量・質ともに十分な支援が必要不可欠と考えられるからである。

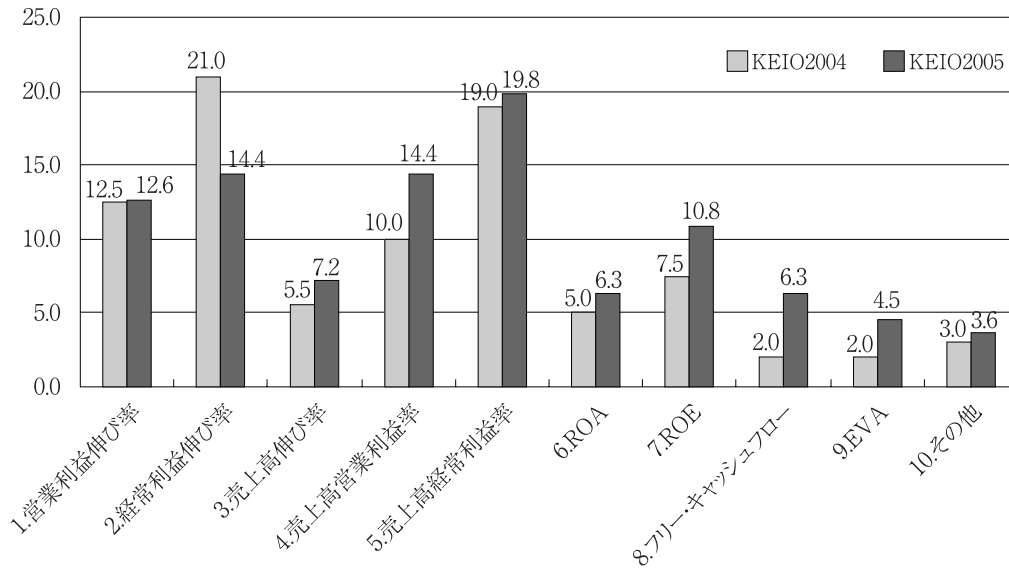
12. 重視する財務指標

まず、連結指標と単独指標のどちらを重視するかと聞くと、連結決算企業のうち連結指標重視

図表11.2 役員支援スタッフ（QAQF 結果）

	平均(%)	カテゴリー	%	成長性	収益性	モラル	総合業績
社内専属／社内取締役	36.66	1. 33%以上	35.16	2.467	2.348	2.644	7.459
		2. 0%超33%未満	14.29	2.270	2.503	<u>2.666</u>	7.397
		3. 0%	50.55	<u>2.663</u>	<u>2.600</u>	2.363	<u>7.626</u>
社内専属／社内監査役	34.14	1. 100%以上	21.69	2.467	2.497	2.540	7.504
		2. 0%超100%未満	8.43	<u>2.923</u>	2.494	<u>2.995</u>	<u>8.412</u>
		3. 0%	69.88	2.528	<u>2.608</u>	2.524	7.660
社外専属／社外取締役	4.44	1. 0%超	6.67	2.396	<u>2.650</u>	<u>2.716</u>	<u>7.763</u>
		2. 0%	93.33	<u>2.566</u>	2.623	2.488	7.677
社外専属／社外監査役	12.07	1. 0%超	14.10	2.235	2.323	<u>2.736</u>	7.294
		2. 0%	85.90	<u>2.606</u>	<u>2.590</u>	2.438	<u>7.634</u>
社内兼任／社内取締役	60.23	1. 50%以上	23.68	2.561	2.517	<u>2.452</u>	<u>7.530</u>
		2. 0%超50%未満	30.26	2.361	<u>2.604</u>	2.372	7.337
		3. 0%	46.05	<u>2.644</u>	2.480	2.400	7.524
社内兼任／社内監査役	154.57	1. 100%以上	32.88	<u>2.576</u>	2.584	2.446	7.605
		2. 0%超100%未満	15.07	2.570	* <u>2.932</u>	<u>2.684</u>	<u>8.186</u>
		3. 0%	52.05	2.525	2.488	2.525	7.537
社外兼任／社外取締役	177.86	1. 0%超	56.25	2.377	2.496	2.385	7.258
		2. 0%	43.75	<u>2.658</u>	<u>2.645</u>	<u>2.438</u>	<u>7.741</u>
社外兼任／社外監査役	46.32	1. 0%超	45.45	2.482	2.569	2.391	7.443
		2. 0%	54.55	<u>2.575</u>	<u>2.620</u>	<u>2.512</u>	<u>7.707</u>

図表12.1 最も重視する財務指標（単位：％）



図表12.2 重視する財務指標と業績

	％	成長性	収益性	業績
利益伸び率 (1,2)	27.0	2.541	2.534	5.075
売上高利益率 (4,5)	34.2	2.370	2.497	4.867
資産利益率 (6,7)	17.1	2.436	2.542	4.979
その他 (3,8,9,10)	21.6	<u>2.699</u>	<u>2.765</u>	<u>*5.464</u>

81%（前回70%），単独指標重視19%（前回30%）であった。そして，どの指標を最も重視するかを調べると，売上高経常利益率が最も多く19.8%，次いで経常利益伸び率と売上高営業利益率が14.4%であり，以下営業利益伸び率（12.6%），ROE（10.8%），売上高伸び率（7.2%）と続く。前回調査と比較すると，「利益伸び率」より「売上高利益率」を重視する傾向があり，「ROE」「フリー・キャッシュフロー」「EVA」を重視する傾向も少し強まっているといえるだろう（図表12.1）。

しかし，業績との関連を「利益伸び率」「売上高利益率」「資産利益率」「その他」の4分類で比較すると，「売上高利益率」を重視する企業は成長性，収益性，業績共に最下位であるが，「利益伸び率」を重視する企業は成長性が高く，「資本

利益率」を重視する企業は収益性が高い傾向にある。また，「その他」を重視する企業の業績が統計的有意に高い傾向を表しているが，目的の異なる色々な財務指標が混ざっているので一概に説明することは難しい（図表12.2）。

13. ストックオプション

昨年に引き続きストックオプションの導入の有無および該当者の範囲について聞いてみた。全体での導入状況は35%で昨年の33.67%から微増がみられるものの，約3分の1の導入率におおきな変化は見られていない。

つぎに導入している企業がどの範囲の該当者にストックオプションを適用しているのかを見ると，全体平均で取締役88.1%，ついで従業員71.4%，

執行役員または執行役69%、子会社の取締役30.1%、その他2.6%となっている。この範囲の順位も昨年と同じであったが取締役、執行役員のみならず従業員への導入もすすんでおり実態がはっきりになった。

14. IR 活動

IR 活動を活発化させる企業が増えているといわれる中で、自社の IR 活動の活発性の度合いを、1を「かなり活発」、6を「あまり活発でない」とする6段階評価で聞いてみた。65%をこえる企業で自社の IR 活動は活発との評価が見られ、この活動が日本企業に定着しつつある現状がうかがえる。

実施理由についての結果を見ると、株主層の拡大という理由はほぼ横ばいでかわらないものの、株価の上昇は昨年の32%超から8ポイントほど減少し、その分「企業の一般的な社会評価やイメージの向上」といった理由が48%超に増加した。もともと社会的な評価や企業イメージは高い優先順位を得ていたが、こうした理由が一層重視される傾向にあることが明らかになった。

株主層の拡大	27.5%
株価の上昇	24.2%
企業の一般的な社会評価やイメージの向上	48.3%

IR 活動を行なう上で最も重視している手段を聞いてみると、

営業利益減少期でも安定配当を維持する	18.8%
アナリスト・機関投資家向け決算説明会の実施	35.0%
積極的かつタイムリーな情報開示の実施	46.2%

となっており、これまた株価の上昇を目論んだアナリスト・機関投資家向けの情報開示というよりも一般的な情報開示への積極性を証明するための手段としてとらえている点が興味深い。

15. IR 活動専任者数

IR 活動部署の規模については専任者2人以上が40%、1人が25%と小規模の部署が過半数を占めており、専任者はゼロというところも35%にのぼる。全体での IR 活動部署の専任者数平均は1.48人であり、昨年同様小規模あるいは専任者をおかずに IR 活動をしている企業が多い実態が明らかになった。

16. 企業の社会性と社是・社訓・経営理念

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いる、という高い比率が得られた。

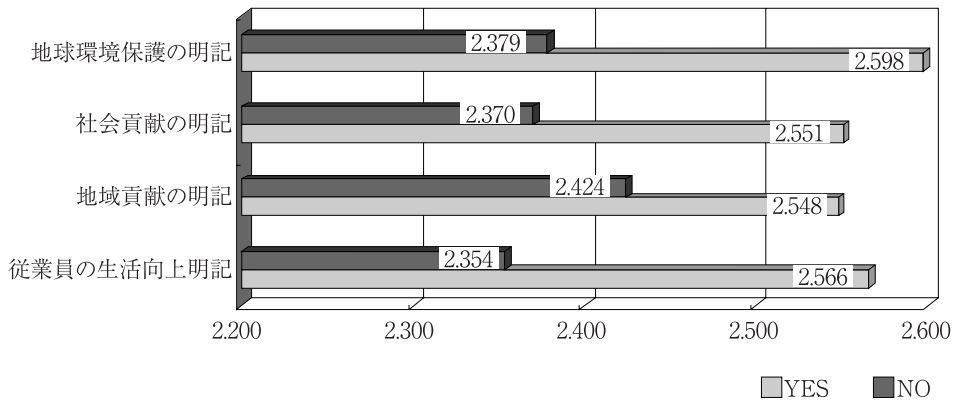
また、まったく同じ質問での前回調査(KEIO2004)と比較してみると、全般的に企業の社会性への認識がますます高まっていることがわかる。特に、「従業員の生活向上」を明記している企業は前回より12.5%ポイントも増えた。(図表16.1)

これらの項目と業績との関係を見ると統計的に有意な関係は見られなかった。この結果から社会性は直接収益性や成長性に反映されるものではないことがわかる。ただし、従業員モラルだけは、前回と同じく4項目全てにおいて明記されている企業において高く、自らの所属する企業の社会性の高さが従業員のやる気と忠誠心を高めることに貢献している傾向があると考えられる。(図表16.2)

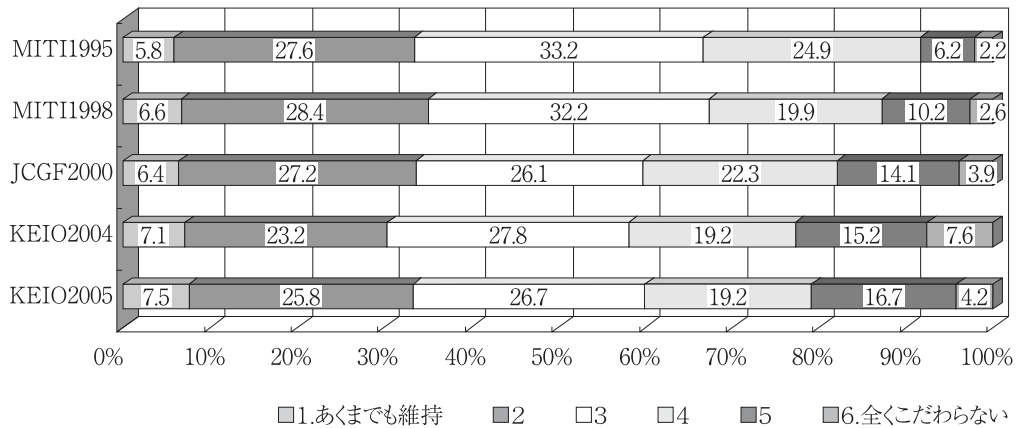
図表16.1 社会性項目の社是・社訓・経営理念への明記

	KEIO2004 (前回)	KEIO2005 (今回)
従業員の生活向上明記	59.0%	71.5%
地域貢献の明記	60.0%	66.1%
社会貢献の明記	68.0%	76.9%
地球環境保護の明記	60.0%	57.9%

図表16.2 社会性項目と従業員モラル



図表17.1 終身雇用に対する考え方の変化



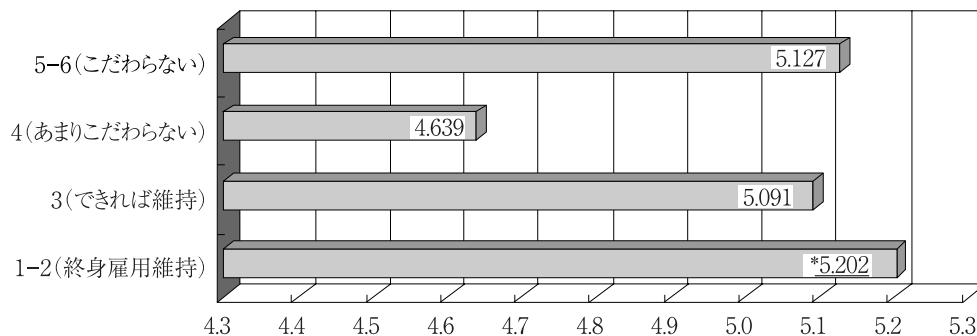
17. 終身雇用制

日本的経営の3種の神器の一つと言われた終身雇用制に対する考え方が時代の変化に伴ってどのように変化しているのかを把握するため、終身雇用制について、「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をご記入してください、という方式で質問した。“どちらかというところ終身雇用肯定派”（1-3）が全体の60%であり、“どちらかというところこだわらない企業”（4-6）の40%を大きく上回っている。まずこの結果からバブル崩壊後、世

間で口を揃って言われた“終身雇用の終焉”というのは言いすぎであることが分かる。また、同じ調査を行なった通産省調査（MITI1995、MITI1998）、日本コーポレートガバナンスフォーラム調査（JCGF2000）、前回調査（KEIO2004）からの変遷を見ると、今まで終身雇用こだわらない企業が着実に増えてきたが、今回はその傾向が一服している（図表17.1）。社会経済生産性本部の調査によれば「今の会社に一生勤めたい」という人は例年10%台後半であったが2005年には25.6%に急増しているという¹⁾。企業業績回復に裏付けられる部分もあるが、企業の従

1) 日本経済新聞2005年12月21日夕刊。

図表17.2 終身雇用制と業績



業員に対する雇用施策変化にも、いわゆるグローバルスタンダード一辺倒からの反省がみられる。

次に業績との関係を見るため、サンプル数の関係で「終身雇用維持」に積極的な1と2、「できれば維持」の3、「あまりこだわらない」4、「こだわらない」5-6という4グループに分けてみた。最も業績が高いグループは「終身雇用維持」企業であり、「あまりこだわらない」企業の業績が最も低くなっている（図表17.2）。終身雇用が持っている高いロイヤリティ・ノウハウ・内部コミュニケーションなどのメリットが生かされて「終身雇用維持」企業の業績がよくなっているといえるだろう。

18. 地域貢献・社会貢献に対する考え方

企業の社会性を構成する一要因である地域貢献・社会貢献に対する考え方を調査してみると、前回調査と同じく、さすがに言下に否定してしまう「1」の企業はほとんどなく、また、「2」のように、社会性を収益性・成長性に対する制約条件と見る企業も少なくなっており、企業の社会性に対する認識はますます高まってきている（図表18.1）。

「3」の企業は、社会性を収益性・成長性といった企業の経済性の制約条件として考える「2」の企業にやや近く、社会性に対する重要度の認識が「4」の企業に比べれば少ないと考えられる。そして、今現在「3」の企業が5割強で過半数を占めているが、さらに社会性に対する認識を高く持っている企業である「4」も3割を超え前回よ

図表18.1 地域貢献・社会貢献に対する考え方

	KEIO 2004	KEIO 2005
1. 営利企業には不要	1.5%	1.7%
2. 現在の不況で余裕はない	6.5%	3.3%
3. 厳しい状況であるが、少しでも貢献できればと考えている	61.5%	52.1%
4. 継続することに意味があるので、業績に関わらず続けている	27.5%	33.9%
5. “見返りなき貢献”と考 え、実行している	2.5%	9.1%

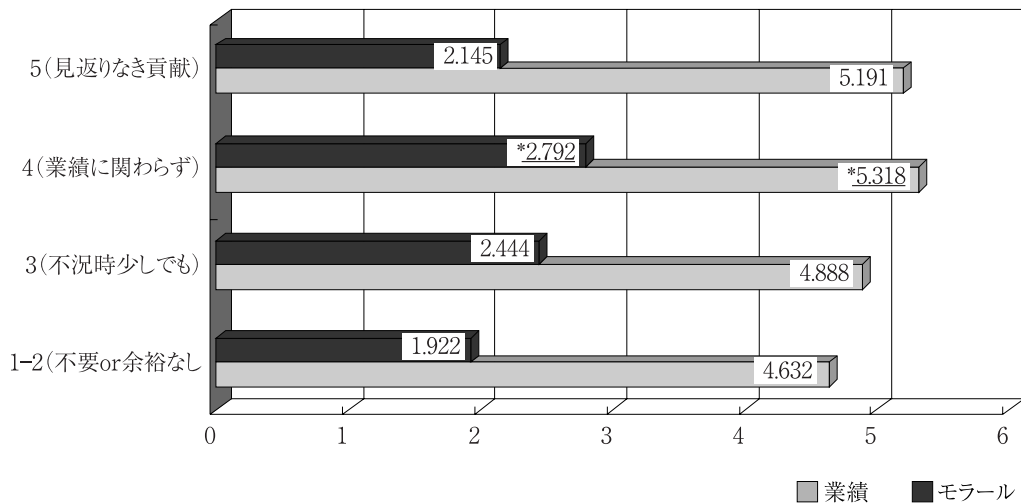
りもっと社会性への認識が高まっていることがわかる。

地域貢献・社会貢献と業績・モラルとの関係を見ると、その社会性に対する認識が最も高い「4」の企業の成長性・業績・モラルが統計的に有意に高く、収益性も高い傾向となっている（図表18.2）。

19. 地球環境保護の経営戦略構築への影響

企業の社会性を構成する一要因である地球環境保護も、近年の関心の高まりから、前回と同じく「関係ない」とする企業はほとんどなく、環境に対して悪影響を及ぼさないようにする企業も前回はやや上回って51%と、マジョリティーになっている。また、経済性と補完的に考える企業は

図表18.2 地域貢献・社会貢献と業績・モラル



図表19.1 地球環境保護の経営戦略構築への影響

	KEIO 2004	KEIO 2005
1. 環境保護を前面に出し積極的にアピール	21.0%	20.7%
2. 経済性と同等の影響力	15.0%	16.5%
3. 経済性に対して補完的	15.5%	10.7%
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	47.0%	51.2%
5. 関係ない	1.0%	0.8%

10.7%となり前回より少し比率が下がったが、経済性と同等とする企業が16.5%、環境保護を積極的にアピールしている企業が20.7%で、前回調査とほぼ同じ結果となっている(図表19.1)。

QAQFで業績との関係を見ると、統計的に有意差は見られなかったものの、「積極的にアピールしている」企業の業績がよく、「補完的」な企業が悪くなっている(図表19.2)。近年、消費者の環境に対する関心が高まっていることもあって、環境保護を前面に出してアピールすることが企業の社会的評価やイメージの向上に貢献し業績に影響を及ぼしていると考えられる。そして、従業員モラルとの関係も統計的に有意ではなかったが、

環境保護という社会性要因を経済性要因と同等、またはより積極的にアピールしている企業ほど、従業員モラルが高いことがわかる。これは企業の社会性の高さが従業員のやる気や忠誠心を高めることに貢献しているといえるだろう。

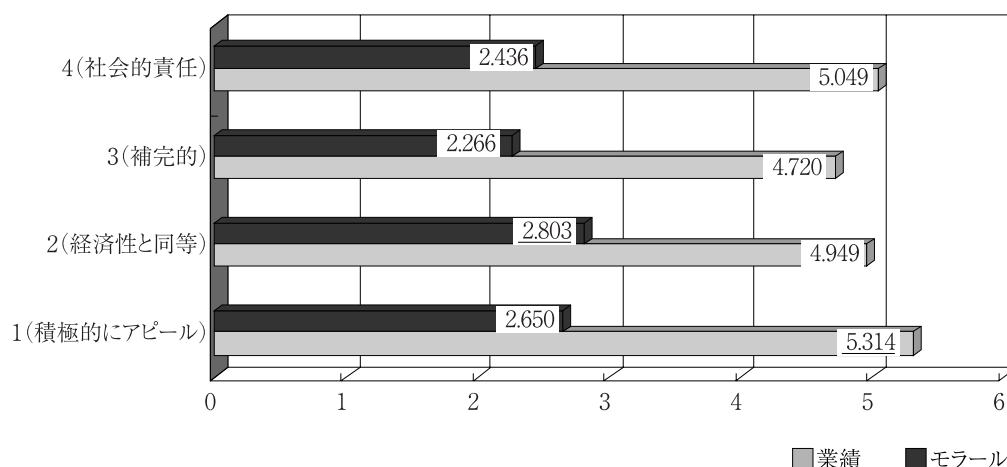
20. 企業倫理・コンプライアンス

本年も企業に対する基本的信頼を揺るがすような不祥事が多く報道されたが、企業倫理・コンプライアンスが日本企業にどの程度導入されているかを確認するべく、14の制度的枠組みの有無を複数回答で質問してみた。

まず、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有無をみると全体平均で89.3%と昨年の72.45%を大きく上回る数字が出た。またこうした社内規範の適用範囲も取締役を含むすべての正社員に適用されると答えた企業が昨年の69.9%から86.6%へと17ポイント近く上昇している。インターネット等を通じた社外への公表も18.3%から27.7%へと上昇し、いまだ少数派であるが外部公表の姿勢にも変化の兆しが見える。

企業倫理・コンプライアンス部署等の設置状況にも変化がみられる。まず担当役員を選任している企業が34.18%から49.2%に、企業倫理委員会

図表19.2 地球環境保護と業績・モラル



の設置が33.67%から45.5%に、企業倫理・コンプライアンス担当部署の設置も27.55%から44.6%に増加している。企業倫理を組織として支え、経営幹部を責任者として位置づけることで不祥事の責任の所在を明確にしようとする動きが日本企業の中でも着実に進展し始めている。

企業倫理・コンプライアンス教育・研修の実施状況についてみると、こちらも昨年の39.8%から55.4%へと増加がみられる。企業倫理の社内的浸透・徹底をはかるためには効果的な教育・訓練が不可欠であることが自覚されてきているが、その内容についてはなお詳細を調査してみる必要がある。

社内相談窓口の運営は50%であり、ホットライン、ヘルプラインなどと呼ばれる社内相談窓口で、匿名の相談を受け付けていると回答した企業も37.5%に上昇した。さらに社外に相談窓口を設置していると答えた企業は25%であった。また、企業倫理・コンプライアンスの定着・浸透状況をチェックするモニタリング活動を実施している企業も昨年の6.63%から16.1%に改善されている。

企業倫理・コンプライアンス活動に先進的に取り組んでいる企業では、現場に個別組織や推進担当者を設けて現場中心の啓蒙・普及活動を継続的に行ない始めている。この点に関しても今回の調査での数字は改善の様相を示している。現場での責任者任命については昨年の16.33%から29.5%

に、現場での倫理活動組織は5.1%から実に3倍以上の16.1%にまで拡大している。全体的にはいまだ少数派であるが、この面においても状況は現場への権限委譲が起りつつあることを示しているように思われる。

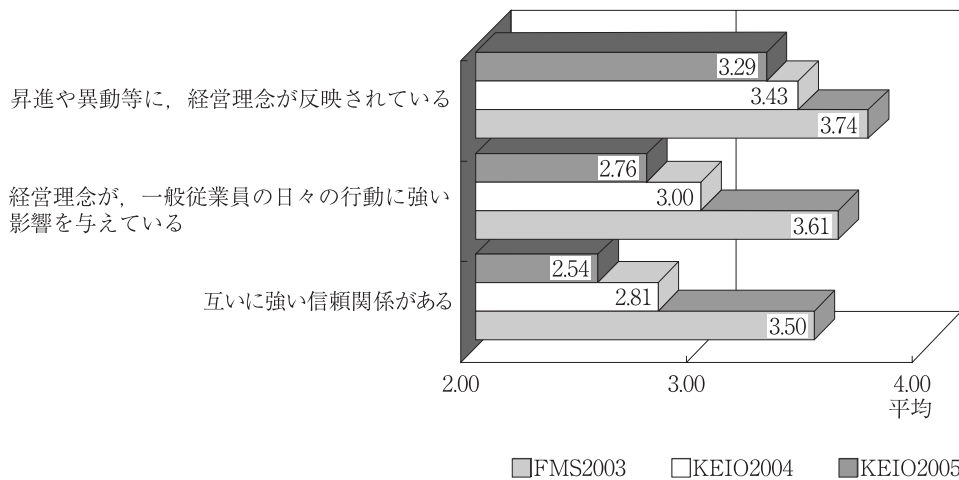
日本の企業社会では抵抗感が多いといわれてきた、倫理や法令遵守に関する誓約書や宣誓書の提出に関しては15.2%の企業で実施されている。

企業倫理・コンプライアンスの社内制度化に関する取り組みのポイントを14の項目から見てきたが、全体として6項目以上取り組んでいる企業が41%、2～5項目が43%、0～1項目が16%となっており、平均的には5項目から6項目の取り組みが実践されている。(平均取り組み項目数=5.21) 日本企業においては、行動基準や倫理綱領等の文書だけ作成する段階から、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ことがうかがえる。

また、企業倫理の実践を支える担当者数では、専任・兼任をふくめて設置している企業は40社であった。そのうち4人以上の担当者を置いている企業は37.5%、2人～3人が32.5%、1人が30%という状況であった。担当者数の平均で4.78人であるが、10名を越すスタッフを持つ企業も7社にのぼり、27名と答えた企業も一社あった。

企業倫理・コンプライアンスの制度化状況を全体的に総括すると、この一年間での変化が著しい

図表21.1 経営理念に関する経営者と一般従業員の関係



ことがわかる。これには多くの原因が考えられるが、過去一年間に日本で起きた数々の企業不祥事が影響しているものと思われる。

21. 経営理念の浸透

経営理念とは、経営者の個人の哲学と企業文化との交わる部分（積）である。それゆえ経営理念が一般従業員に対して十分に浸透することは、企業の長期の維持発展にとって不可欠であるといえよう。そこで経営理念の浸透状況についての3つの項目を、「1 全くそうである」から「6 そうではない」の6段階で聞いた。またこれと同じ質問をホワイトカラー1065名に聞いた結果（FMS2003）を比較の対象として考えたい。FMS2003は製造業だけではなく、すべての業種を含むサンプルであるので、その集計結果との違いは本調査で対象となっている製造業の特徴であると考えることができよう（図表21.1）。

3つの質問全体を通して、昨年（KEIO2004）と同様に製造業を調査対象としている今回の調査の方が経営理念の浸透度の水準がより高く（1に近く）なっている。また昨年の結果と比べると今回の結果の方が浸透度の水準がより高くなっている。その中で「互いに強い信頼関係がある」とす

る項目の値が最も高く、「昇進や異動等に経営理念が反映されている」とする項目の値が低くなっている。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よう（図表21.2）。

これらの項目と業績との関係を見ると、³⁾昨年と同様にすべての項目で浸透度の水準が高いほどモラルが高くなっている。経営理念が十分に浸透することは、モラルの向上を通じて企業の長期の維持発展に繋がっていくのである。

22. 利害関係者との信頼関係

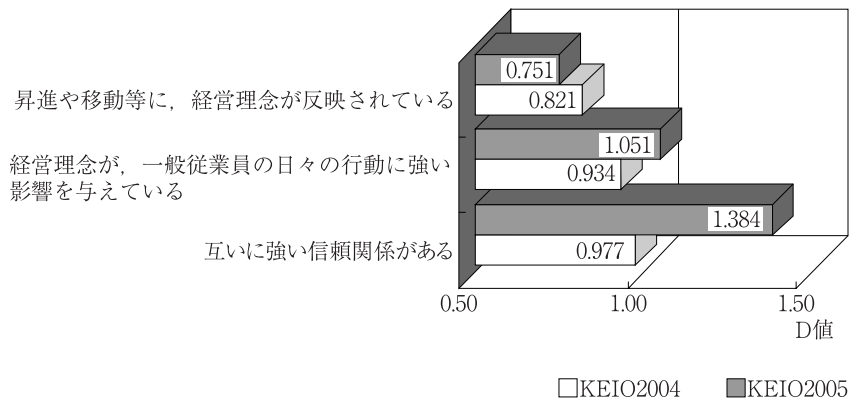
企業とそれを取り巻く利害関係者（ステークホルダー）との信頼関係はどの様になっているのだろうか。同業他社比較で、代表的な6つのステークホルダーとの信頼関係について、「非常に強い」から「弱い」の6段階でそれぞれを聞くことにした（図表22.1）。

全体として昨年（KEIO2004）と同様の傾向が見られ、6つのステークホルダーの中では、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

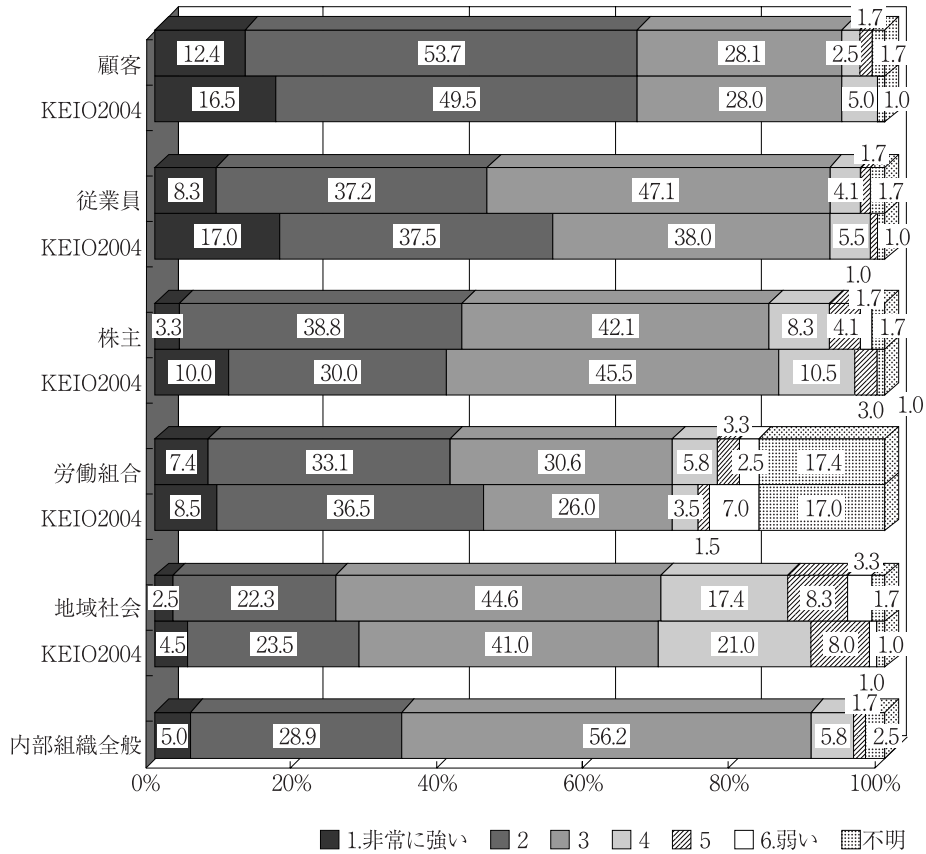
2) 古川, 佐藤 [2004]

3) 以下5%水準で統計的に有意であった項目のみを取り上げている。

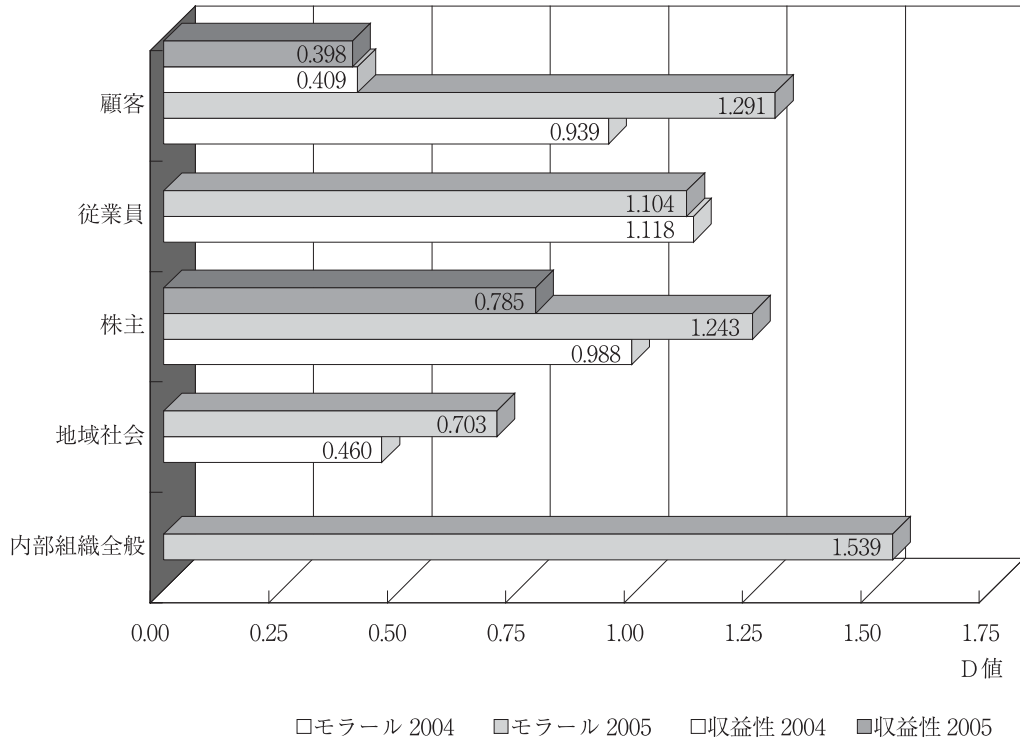
図表21.2 経営理念とモラルのD値



図表22.1 ステークホルダーとの信頼関係



図表22.2 信頼関係と業績のD値



弱いものになっていることがわかる。

それぞれについて業績との関係をD値で見ると昨年とほぼ同じ傾向であり、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ものである。また図表にはないが株主との信頼関係が強いほど成長性が高く（D値：0.423）なっており、株主との関係を良好に維持することで資金調達が可能となり、これが企業成長に繋がるものと考えられよう（図表22.2）。

23. 組織の透明性・サポート・誠実性

23.a 組織の透明性

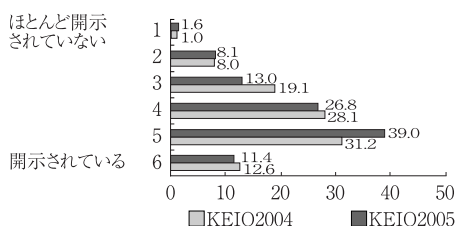
JR西日本の悲惨な事故をはじめ、多くの企業不祥事にみられる特徴として、自らの組織にとつ

て都合の悪い情報を故意に隠蔽したり、経営トップなど重要な意思決定を行なう人間に、適切に伝達されていないといったことが挙げられる。このような現象を組織の透明性の度合いとしてとらえ、前年度に引き続き、業績との関係についてみていくことにする。組織の透明性の度合いを直接測定することは困難である。ここでは、自らの所属する組織に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どうかという指標で測定している。

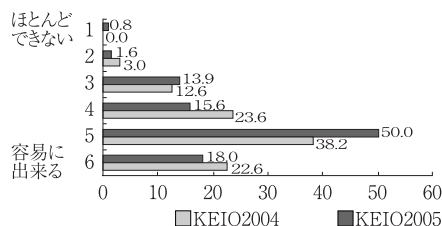
まず、単純集計の結果を前年度調査との比較も交えてみると、「開示されている」と回答した企業は11.4%にとどまっており、前年度とほぼ同じ水準となった（図表23.a.1）。ただし、5以上を回答した企業は50.4%と5割を超えるものとなっている。おおむね前年度と同じ傾向と判断される。

次にQAQFによって業績との関係をみていくことにする。サンプル数の関係からここでは、「あまり開示されていない」（1，2，3）、「どち

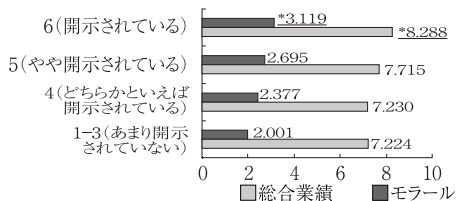
図表23.a.1 組織の透明性



図表23.b.1 組織のサポート・支援的価値



図表23.a.2 組織の透明性とモラル，総合業績



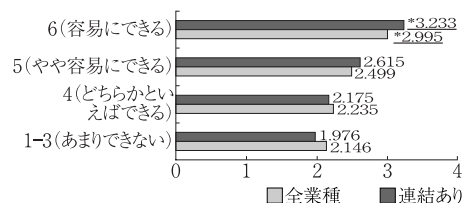
注) *は有意水準5%で統計的に有意であることを示す。下線はカテゴリーにおける最大値。

らかといえば開示されている」(4)、「やや開示されている」(5)、「開示されている」(6)という4グループにより分析を行なっている。図表23.a.2をみると、自社に都合の悪い情報であっても、組織内にきちんと開示されている傾向が強い企業のモラルおよび総合業績(財務業績+モラル)が、ともに高くなっていることが分かる。組織の透明性が高いということは、自社に都合の悪い情報であっても、組織内で口に出すことをはばかれることなく議論できたり、上の顔色をうかがって本当のことが言えないといった雰囲気がないオープンな風土が存在しているということである。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たり、腹を割って話しができ、気持ちよく仕事をするができるようになる。それがやる気や挑戦意欲につながるのであろう。今回の結果では、総合業績との関係も統計的に有意なものとなったが、財務業績との関係は不明瞭であることから、モラルの影響が大きいものと推測される。

23.b 組織のサポート・支援的価値

組織内で日々発生する倫理問題は、新聞やマスコミ等で取り上げられるような社会的大事件にと

図表23.b.2 組織のサポート・支援的価値と業績，モラル



注) *は有意水準5%で統計的に有意であることを示す。下線はカテゴリーにおける最大値。

どまらない。そのような大事件に発展する遠因となるような細かな問題が、多々生じているのである。たとえば、セクハラ、不当な差別、上司の理不尽な命令、職場での権力争い等々である。このような日々職場で発生するような問題を処理するには、上司や同僚に気軽に相談できたり、サポートや支援を受けられるような価値観が浸透していることが重要になる。

ここでは、このような組織のサポート・支援的価値の度合いについて、前年度と同様に、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を直接問うことで測定することにしている。まず、単純集計の結果を前年度調査との比較も交えてみると、「容易に出来る」と回答した企業は18.0%となり、前年度を4ポイント程度下回っている(図表23.b.1)。一方、5以上を回答した企業は全体の6割を超えており、組織内で互いに助け合いがなされている企業が多いようである。

次にQAQFの結果をみることにする。サンプル数の関係からここでは、「あまりできない」(1, 2, 3)、「どちらかといえば出来る」(4)、「やや容易に出来る」(5)、「容易に出来る」(6)という4グループに分けて分析している。図表23.

b.2をみると、自部門内で解決困難な問題に直面したときに、部門を超えて気軽に相談したり、アドバイスを受けたりすることが容易にできる企業ほど、モラルは高くなっていることが分かる。組織の中にこのような価値観が浸透している場合、社員は、たとえ解決困難な問題や従来とは全く新しい発想の要求されるような問題に直面しても、積極果敢に挑戦しようという意欲は高まるのではないだろうか。また、このような価値観は、社員相互の強い信頼感を醸成することにもなる。相互に信頼感が醸成されていれば、不毛な政治的かけひき等も必要なく、気持ちよく仕事に取り組もうとする意欲も高まるのであろう。

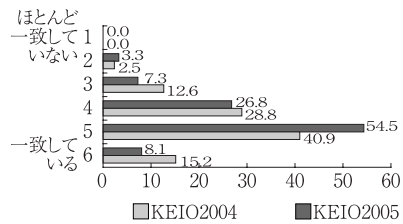
23.c 組織の誠実性

誠実性とは、言葉や行動に矛盾がなく一貫している状態である。組織倫理を確立するためには、組織の誠実性といった価値観が非常に重要になる。組織の理念と実際の行動が一致していない場合、個々の社員は、自社の理念が絵に描いた餅であると認識し、自らの行動を理念との関わりでとらえることはしないだろう。これは、具体的には、上司やリーダーの言動の中に表れる。たとえば、上司やリーダーが口で企業の社会性や倫理性が重要と言っているにもかかわらず、実際にはその言葉に反した行動をとったり、積極的な行動をとろうとした部下を低く評価したとしたら、誰も上司やリーダーの言動を信用しなくなり、組織としての統一した行動をとることは難しくなるだろう。

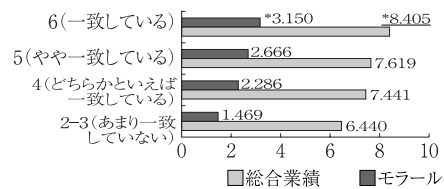
組織の誠実性を直接測定することは困難である。したがって、ここでは組織リーダーの言行一致の度合いを測定することによって代替することにした。まず、単純集計の結果を前年度調査との比較も交えてみると、「一致している」と回答した企業は8.1%と前年度調査を7ポイント程度下回るものとなった(図表23.c.1)。しかし、5以上を回答した企業でみると62.2%と全体の6割を超えており、前年度調査よりも高いものとなった。

次にQAQFの結果をみることにする。サンプル数の関係からここでは、「あまり一致していない」(2, 3), 「どちらかといえば一致している」(4), 「やや一致している」(5), 「一致している」(6)という4グループに分けて分析してい

図表23.c.1 組織の誠実性



図表23.c.2 組織の誠実性と業績, モラル



注) *は有意水準5%で統計的に有意であることを示す。下線はカテゴリにおける最大値。

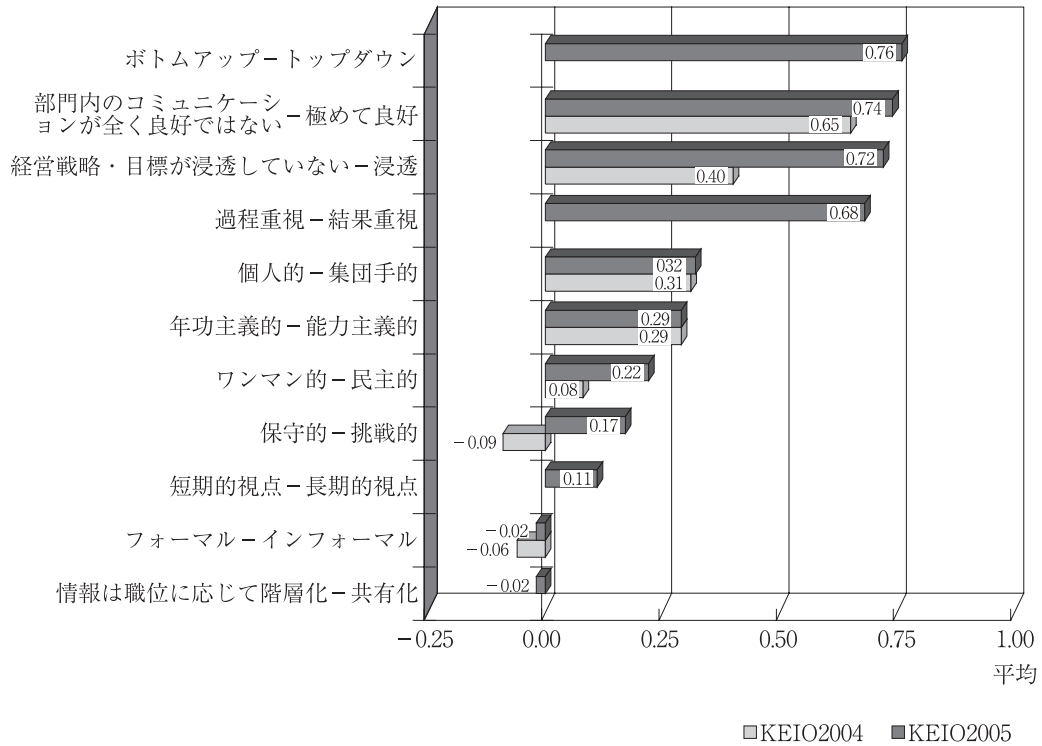
る。図表23.c.2をみると、リーダーの言行が一致している(組織の誠実性が高い)企業ほど、モラルおよび総合業績は高くなっていることが分かる。ただし、財務業績との関係はあまり明瞭なものとはなっていないため、総合業績はモラルの影響が大きいものと推測される。組織の倫理性と業績との関係では、財務指標に直接結びつく要因というより、モラルの向上を促すことで、それが新製品開発や新事業開発に媒介的に結びつき、その結果として財務業績にも好影響を与えているのであろう。

24. 組織文化

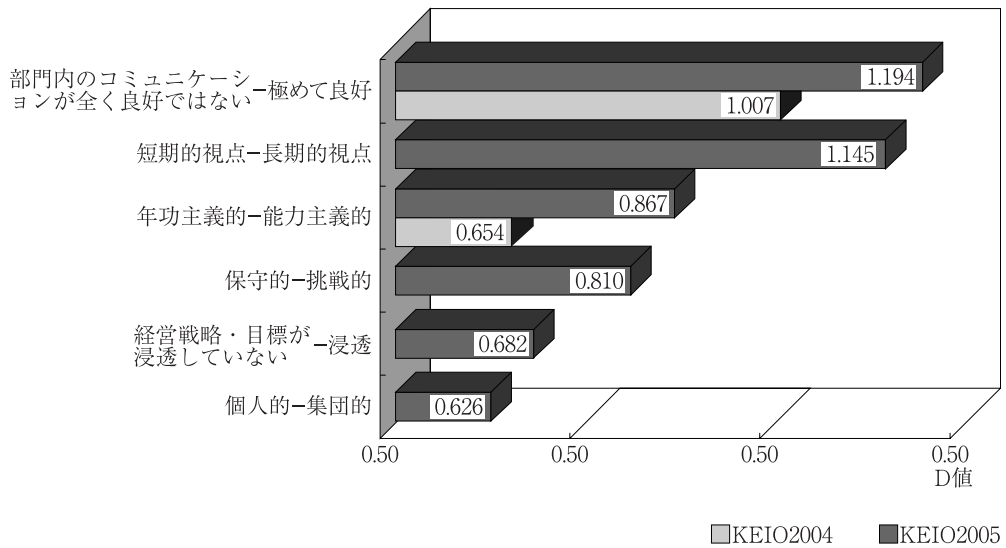
企業の持つ組織文化とは、その構成員が共有している基本的な価値観と、そこから生じている行動パターンのことである。こうした組織文化はどのような傾向を持ち、また業績とどのような関係があるのだろうか。そこで組織文化の代表的な次元を同業他社比較の6段階でそれぞれの水準を聞くことにした。グラフでは回答の平均から6段階の中央となる3.5を差し引いて組織文化の傾向を示している(図表24.1)。

全体としては、トップダウン型でコミュニケー

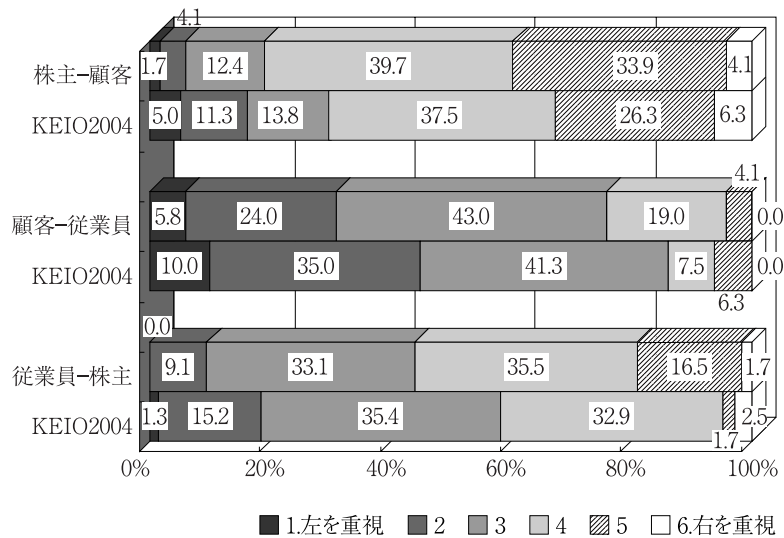
図表24.1 組織文化



図表24.2 組織文化とモラルのD値



図表25.1 より重要と考えるステークホルダー



図表25.2 株主重視-顧客重視とモラル

	%	全企業	連結あり	単体のみ	1000以上	500以上	500未満
株主を重視 (1,2,3)	19.0	2.095	2.277	0.944	2.509	1.633	1.687
やや顧客を重視 (4)	41.4	2.497	2.635	2.221	2.771	2.289	2.423
顧客を重視 (5,6)	39.6	*2.685	2.705	*2.644	2.680	2.854	*2.607

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。また比較可能な項目について昨年の結果と比べてみると、部門内コミュニケーションや経営戦略・目標の浸透といった、情報共有度をあらわす項目の水準が昨年よりも高くなっている (図表24.2)。

それぞれについて業績との関係を見ると、昨年と同様に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。このように企業の持つ組織文化は、モラルを通じて企業の長期維持発展に貢献しているのである。

25. 利害関係者

1990年代以降、コーポレートガバナンスに関する法改正とともに、企業の所有制についても議論が起こっている。そこで昨年同様、株主、顧客、

従業員の3つの利害関係者をそれぞれ2つずつの1対として考えたとき、どちらがより重要であるかについて聞いた (図表25.1)。

その結果、昨年と同様に株主と顧客については顧客、顧客と従業員に関しては顧客、従業員と株主については従業員を重視する企業が多かった。ここから推測すると、企業における利害関係者の優先順位は、株主<従業員<顧客という関係になっているといえよう (図表25.2)。

これと業績との関係を見ると、株主と顧客の関係において顧客をより重要だと考える企業のモラルが高く、企業行動における顧客重視の姿勢は、モラルを通じて企業の長期の維持発展に貢献してゆくのではないだろうか。

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]