

Title	新興・成長企業のマネジメント層の情報活用： JASDAQおよびマザーズ上場企業の実態調査からの示唆
Sub Title	How Managers Use Information of Management in Growing Corporations? : From the Survey of JASDAQ and the Mothers Listed Companies
Author	横田, 絵理(Yokota, Eri) 高木, 晴夫(Takagi, Haruo)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2009
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.52, No.5 (2009. 12) ,p.67- 86
JaLC DOI	
Abstract	「経営情報を経営層がどのように活用しているか」という問題意識のもとで東京証券取引所1部・2部上場企業に対しわれわれが2006年に行った調査を参考とし、今回はJASDAQ およびマザーズ市場に上場している企業を対象として調査を行った結果をまとめ、新興・成長企業と一部上場企業の経営情報の活用方法の違いを明らかにするための資料を報告する。
Notes	資料
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20091200-0067

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

新興・成長企業のマネジメント層の情報活用

— JASDAQ およびマザーズ上場企業の実態調査からの示唆 —

横 田 絵 理 高 木 晴 夫

<要 約>

「経営情報を経営層がどのように活用しているか」という問題意識のもとで東京証券取引所1部・2部上場企業に対しわれわれが2006年に行った調査を参考とし、今回はJASDAQおよびマザーズ市場に上場している企業を対象として調査を行った結果をまとめ、新興・成長企業と一部上場企業の経営情報の活用方法の違いを明らかにするための資料を報告する。

<キーワード>

新興・成長企業, 情報活用, 意思決定, トップマネジメント

1 はじめに

近年、マネジメント・コントロールの分野においても、従来のAnthonyがウエイトをおいていた会計情報によるコントロールのみならず、BSC (Balanced Score Card) のように、財務情報と非財務情報双方による業績評価や目標設定の重要性が主張されている (たとえば, Kaplan & Norton, 2001)。この動きは会計分野ばかりでなく経営実務においても認識されているところであり、それらの情報を把握するための情報システムの導入についても検討を迫られるところである。

そこで、われわれは経営活動の中で、重要だといわれている財務情報・非財務情報が実際にどのように誰によって活用されているのか、またこのような情報を含めて、経営現場では経営情報をどのように伝達しているのかということについて実態調査をすることにした。最初の調査は2006年2

月に東京証券取引所1部2部上場企業に対して行った。今回はこの質問紙調査とほぼ同じ内容の項目を調査対象を変えて調査した。調査対象は、成長企業が主として公開しているJASDAQおよびマザーズという、2つの市場に上場している企業である。合わせて、こうした企業の仕事の進め方について、高木 (2010) の質問紙調査と同様の尺度によって測定把握した。

本論文では、この調査の基本的な集計結果を示すとともに、今後の研究の課題を列挙することとする。

2 2006年調査について

2006年に行った調査は、経営の意思決定に強く関わっている立場の人たちが、意思決定のために情報を具体的にどのように利用しているのか、その実際の状況を把握することを目的として行ったものであった (高木・横田, 2007)。対象は東京

証券取引所第1部上場企業（以下「東証1部上場企業」と略）であった。送り先を経営企画担当役員および事業部長に対象を二分して行ったが、両者の結果には大きな差はなかったため、両者を加えてひとつのデータベースとして分析を行った。

調査結果をまとめると、

- 1) 東証1部上場企業のマネジメント層は、外部情報から自分の置かれている経営状況判断のための情報を得ていること
- 2) ERP (Enterprise Resource Planning) システムなど、リアルタイムで経営情報を提供するとされている統合データベースの結果についてはマネジメント層よりもむしろ現場の人々が利用していること
- 3) BSC, ABC (Activity Based Costing) といった経営者やビジネス誌で話題となっていた経営ツールの普及度はそれほど高くはなかったこと
- 4) 財務情報としては、短期的には連結よりも単体情報が、長期的には株価が重要であると認識されていること
- 5) リアルタイム情報はそれほどマネジメント層には望まれてはいないこと
- 6) ERPの導入は現場のビジネスプロセスの揺さぶりであり、経営者層の情報活用のためではないこと

が発見された。

3 本調査の目的

2006年調査当時、ERPシステムの大企業への普及が一巡し、中小企業向けのシステムの宣伝が盛んであった。こうした動きから、2006年調査時点から3年たった今回の調査時点では、新興成長企業でもこうしたシステムに対する抵抗はなく、むしろ経営環境の激変の影響が大きいと考えられる企業にとっては、こうした経営情報は重要ではないかと考えられた。

JASDAQおよびマザーズ（以下「J&M」とも略）という2つの市場に上場している企業は、比較的歴史も浅く、人数も大規模ではないと推測された。そこで、このようにそもそも経営活動がトップマネジメント層が認識できる規模であるとき、経営

情報はどのように活用され、又認識されているのかという点について質問紙調査により把握することにした。

4 調査概要

以上の趣旨のもと、本調査のための質問紙は次のような構造で作成された。

まず第1に基礎情報として、各社のプロフィール（業種、企業規模（従業員数、売上高））を把握した上で、第2に経営情報をどのように獲得しているか、また活用しているか、第3に現状の組織マネジメントツールの把握、第4に具体的に活用している経営情報の把握、第5に組織の仕事の進め方の特徴の把握、最後にERPを導入している企業には、誰がどのように活用しているかを把握、といった柱を持って構成された。

これらによって、新興企業のトップマネジメントが実際にどのような情報をどのように活用しているのかということが把握できる。また現在BSCやERPなどが前提としている経営情報の活用の考え方が妥当なものであるのかどうかとも考察可能となる。具体的な質問紙については付属資料をご参照いただきたい。

4.1 調査の方法

本調査は、2006年の前調査をうけ、ベンチャー企業など、比較的新しく規模的にもそれほど大きくはない企業での実態を把握するという目的を持っていた。こうした狙いをもって調査対象を探し、JASDAQ証券取引所と東京証券取引所のなかのマザーズに上場している企業合計1125社を対象とした。

図表1 送付数と回収数

	JASDAQ	マザーズ	合計
送付数	930	195	1125
回収数	65	51	116
回収率	7.0%	26.2%	10.3%

JASDAQ証券取引所は、そのホームページによれば、日本で最も歴史があり、かつ最大のベンチャー市場とされている。1963年の店頭登録制度に

よる株式店頭市場として発足した市場が1983年に中堅ベンチャー企業向けの株式流通市場として生まれ変わり、その後2004年に証券取引所となったという。2008年12月現在の上場数は930社であった。

一方、マザーズは東京証券取引所が開設している市場のひとつであり、高い成長可能性を有していると認められる企業を対象としている。2008年12月現在の上場数は195社であった（ジャスダック証券取引所 HP および東京証券取引所 HP）。

4. 2 調査結果概要

これら成長期にある企業を対象として、2009年1月10日、質問紙を1125社の経営最高責任者にあて郵送した。締切日は2009年1月30日と設定した。その結果回答企業は116社、回収率は10.3%であった。当時は2008年秋のリーマンショックの影響により、日本経済自体が大変厳しい状況であったため、回収率がその影響を受けた可能性もある。

本報告では両市場を区別せずに母数を1125社として回答した116社をまとめて分析することとする。なお、送付先については重複している企業がないよう、あらかじめチェックを行っているため、2重に送付した企業はない。

なお回収した企業の業種および企業規模（従業員数および売上高規模）は図表2の各表の通りである。

5 調査結果と分析

本論文では、先に述べたように、両市場の合計からの結果について分析検討を行う。送付先が経営最高責任者宛であったので、回答者は社長あるいは社長に近い人物であるということを前提として分析を進める。

5. 1 業務達成のための必要な情報収集の実態

質問項目は、社会的な状況や経済的な状況、自社についての対外的な競争状況、社内の情報という3つの項目により構成されていた。社内の情報については、財務情報、組織人事情報、事業開発や商品開発などのイノベーションに関する情報、そしてトップ層の意思決定についての情報のやりとりを聞いている。結果は図表3の通りである。

まず、社会的な状況や経済的な状況についてはマスコミと社内外からの人脈を活用しているという回答がそれぞれ76.7%と69.8%と高かった。また、インターネット情報からは31.0%であった。

次に対外的な競争状況については、社内外からの人脈を活用する企業が7割を超え（71.3%）、また、マスコミ情報、関連部門からの資料、部下からの資料も4割を超えていた（42.6%、48.7%、44.3%）。

社会的状況や対外的競争状況の情報の活用は東証1部上場企業（2006調査）結果と比較しても同様の傾向にあった。

次に、社内の動きについての情報であるが、まず、財務経理情報については、関連部門からと部下からの業務情報や資料、イントラネットからの情報収集が5割以上であった。定例会議は週次、月次ともに4割前後であった。組織人事については関連部門、部下からの情報と社内外の人脈を使ったものが4割を超えていた。一方、社内の事業開発、商品開発についても関連部門と部下からの情報が大きいものの、会議による情報収集も4割を超えていた。トップの動きについての情報は、定例会議と直接的なコミュニケーションが6割前後となっていて、他の選択肢よりも高い割合を示していた。

これらについて2006年調査と比較すると傾向値については同じであるが、トップの意思決定についての情報収集については、今回の調査のほうが定例会議を活用している企業の回答の割合が高かった。2006年の調査では社長との直接のコミュニケーションが74.5%であったが、今回の調査では56.6%であった。週次の会議によると答えた企業は2006年調査では51.5%であったが、今回は61.7%となっており、比較するとより大きな割合を占めていた。

5. 2 マネジメントツールの導入状況の把握

次にJASDAQおよびマザーズといった成長企業においてはどのようなマネジメントツールを導入しているのかについて把握した。とかく研究者は大企業におけるツールの導入について関心を抱きがちである。成長企業は人数が少数の時にはツールを活用するよりもトップマネジメントの采配

図表2-1 回答企業業種分布

	合計	
	度数	%
不明	5	4.3%
建設業	2	1.7%
製造業	25	21.6%
電気・ガス・水道・熱供給業	0	0.0%
情報通信業	14	12.1%
運輸業	3	2.6%
卸売・小売業	24	20.7%
金融・保険業	2	1.7%
不動産業	2	1.7%
飲食・宿泊業	4	3.4%
医療・福祉	2	1.7%
教育・学習業	1	0.9%
複合サービス事業	0	0.0%
サービス業	31	26.7%
公務	0	0.0%
分類不能の産業	1	0.9%
合計	116	100.0%

図表2-2 回答企業従業員数分布

	合計	
	度数	%
5人以下	0	0.0%
20人以下	1	0.9%
50人以下	7	6.0%
100人以下	25	21.6%
300人以下	48	41.4%
その他	35	30.2%
合計	116	100.0%

図表2-3 回答企業売上高分布

		合計	
		度数	%
回答該当 年度不明	不明	0	0.0%
	5,000万円以下	1	2.3%
	1億円以下	0	0.0%
	5億円以下	1	2.3%
	10億円以下	3	7.0%
	50億円以下	6	14.0%
	100億円以下	12	27.9%
	100億円超	20	46.5%
	合計	43	100.0%
	2007年度	不明	0
5,000万円以下		0	0.0%
1億円以下		0	0.0%
5億円以下		0	0.0%
10億円以下		3	7.7%
50億円以下		13	33.3%
100億円以下		11	28.2%
100億円超		12	30.8%
合計		39	100.0%
2008年度		不明	1
	5,000万円以下	0	0.0%
	1億円以下	0	0.0%
	5億円以下	1	2.9%
	10億円以下	3	8.8%
	50億円以下	7	20.6%
	100億円以下	6	17.6%
	100億円超	16	47.1%
	合計	34	100.0%
	合計	不明	1
5,000万円以下		1	0.9%
1億円以下		0	0.0%
5億円以下		2	1.7%
10億円以下		9	7.8%
50億円以下		26	22.4%
100億円以下		29	25.0%
100億円超		48	41.4%
合計		116	100.0%

図表3 業務達成に必要な情報収集に関する調査結果（複数回答可）

		JASDAQ & マザーズ		(参考) 東証第1部	
社会的状況や経済的状況		回答社数	構成比	回答社数	構成比
	新聞・雑誌・テレビなどのマスコミ	89	76.7%	224	85.5%
	社外セミナーや講演会	28	24.1%	75	28.6%
	インターネット検索やメールマガジン	36	31.0%	92	35.1%
	イントラネット・社内LANや業務データベース	11	9.5%	37	14.1%
	社内外の人脈	81	69.8%	174	66.4%
	部下からの業務情報/資料	34	29.3%	51	19.5%
	関連部門からの業務情報/資料	30	25.9%	67	25.6%
	定例会議（週次程度の頻度）	22	19.0%	38	14.5%
	定例会議（月次程度の頻度）	23	19.8%	38	14.5%
	その他	3	2.6%	1	0.4%
	合計	116	100.0%	262	100.0%
対外的競争状況		回答社数	構成比	回答社数	構成比
	新聞・雑誌・テレビなどのマスコミ	49	42.6%	168	64.1%
	インターネット検索やメールマガジン	36	31.3%	67	25.6%
	社内外の人脈	82	71.3%	179	68.3%
	部下からの業務情報/資料	51	44.3%	102	38.9%
	関連部門からの業務情報/資料	56	48.7%	146	55.7%
	定例会議（週次程度の頻度）	29	25.2%	38	14.5%
	定例会議（月次程度の頻度）	33	28.7%	61	23.3%
	その他	6	5.2%	6	2.3%
	全回答社数計	115	100.0%	262	100.0%
財務経理的動き		回答社数	構成比	回答社数	構成比
	イントラネット・社内LANや業務データベース	57	49.1%	131	50.0%
	関連部門からの業務情報/資料	81	69.8%	207	79.0%
	定例会議（週次程度の頻度）	44	37.9%	65	24.8%
	定例会議（月次程度の頻度）	50	43.1%	153	58.4%
	部下からの業務情報/資料	61	52.6%	93	35.5%
	社内外の人脈	19	16.4%	67	25.6%
	その他	3	2.6%	4	1.5%
	合計	116	100.0%	262	100.0%
組織人事		回答社数	構成比	回答社数	構成比
	イントラネット・社内LANや業務データベース	41	35.3%	116	44.27%
	関連部門からの業務情報/資料	64	55.2%	175	66.79%
	定例会議（週次程度の頻度）	43	37.1%	54	20.61%
	定例会議（月次程度の頻度）	44	37.9%	128	48.85%
	部下からの業務情報/資料	57	49.1%	54	20.61%
	社内外の人脈	53	45.7%	141	53.82%
	その他	3	2.6%	7	2.67%
	全回答社数計	116	100.0%	262	100.0%
社内の事業開発・商品開発		回答社数	構成比	回答社数	構成比
	イントラネット・社内LANや業務データベース	38	32.8%	84	32.06%
	関連部門からの業務情報/資料	73	62.9%	201	76.72%
	定例会議（週次程度の頻度）	48	41.4%	77	29.39%
	定例会議（月次程度の頻度）	54	46.6%	159	60.69%
	部下からの業務情報/資料	65	56.0%	72	27.48%
	社内外の人脈	35	30.2%	112	42.75%
	その他	0	0.0%	2	0.76%
	全回答社数計	116	100.0%	262	100.0%
トップの意思決定		回答社数	構成比	回答社数	構成比
	定例会議（週次程度の頻度）	71	61.7%	135	51.53%
	定例会議（月次程度の頻度）	32	27.8%	146	55.73%
	電子メールでの直接的なトップからの情報	45	39.1%	67	25.57%
	イントラネットの掲示板へのトップからの情報	16	13.9%	30	11.45%
	会議前の打ち合わせ	29	25.2%	79	30.15%
	社内の他組織にいる親しい社員からの口コミ情報	13	11.3%	34	12.98%
	マスコミ情報	4	3.5%	3	1.15%
	トップとのフェイス トゥ フェイスのコミュニケーション	65	56.5%	195	74.43%
	その他	5	4.3%	3	1.15%
	全回答社数計	115	100.0%	262	100.0%

によって、直面する経営状況に迅速に対応していくことが必要である。しかし、その後のビジネスの継続のためにはマネジメントツールが有効になる時期がやってくるであろう。一方、マネジメントツールは初期段階から構築すべきものもあるとの考え方もある。実際の調査結果は図表4の通りである（図表中、「J & M」とはJASDAQ & マザーズの略である。以下同様）。

5割以上の企業が全社で導入していると答えたマネジメントツールは成果に基づく報酬制度と目標管理制度である。一部導入済みとの回答を含めれば両者ともに7割程度となる。一方で、バランスト・スコアカード（BSC）や活動基準原価計算（ABC）および活動基準経営（ABM）の導入は1割程度であり、一部組織のみ導入との回答を含めても2割程度であった。この傾向は2006年の割合

図表4 即時的に経営活動結果が把握できるシステムの有無と使い方

即時的に経営活動結果が把握できるシステム

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
無回答	1	0.9%	4	1.5%
なっている	48	41.4%	106	40.5%
なっていない	67	57.8%	152	58.0%
合計	116	100.0%	262	100.0%

ご自身でのデータベースの閲覧（複数回答可）

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
みてない	1	2.1%	7	7.1%
部下の資料で見ている	16	34.0%	23	23.2%
自分で端末にアクセスして見ている	35	74.5%	69	69.7%
合計	47	100.0%	99	100.0%

閲覧している情報（複数回答可）

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
連結売上高	15	34.1%	34	37.8%
単体売上高	41	93.2%	85	94.4%
連結営業利益	12	27.3%	26	28.9%
単体営業利益	25	56.8%	64	71.1%
株価	30	68.2%	51	56.7%
主要製品のシェア	6	13.6%	22	24.4%
全社 ROI	6	13.6%	9	10.0%
全社 EVA	2	4.5%	8	8.9%
その他	2	4.5%	9	10.0%
全回答数	44	100.0%	90	100.0%

図表4-2 意識する情報や期間（複数回答可）

日常的に意識する会計期間

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
無回答	1	0.9%	25	9.5%
ほとんどない	1	0.9%	3	1.1%
年	2	1.7%	1	0.4%
半年	1	0.9%	2	0.8%
四半期	12	10.3%	35	13.4%
月	52	44.8%	124	47.3%
週	13	11.2%	19	7.3%
毎日	34	29.3%	53	20.2%
合計	116	100.0%	262	100.0%

意識するとき見る情報

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
無回答	3	2.6%	29	11.1%
四半期	15	12.9%	33	12.6%
毎月	82	70.7%	177	67.6%
週	13	11.2%	10	3.8%
その他	3	2.6%	13	5.0%
合計	116	100.0%	262	100.0%

推定値として重視するデータ

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
連結売上高	60	52.6%	135	51.5%
単体売上高	73	64.0%	177	67.6%
連結営業利益	66	57.9%	146	55.7%
単体営業利益	76	66.7%	180	68.7%
株価	41	36.0%	65	24.8%
主要製品のシェア	11	9.6%	46	17.6%
全社 ROI	9	7.9%	25	9.5%
全社 EVA	3	2.6%	14	5.3%
その他	4	3.5%	17	6.5%
合計	114	100.0%	262	100.0%

長期的に考えるとき重視するデータ

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
連結売上高	61	53.0%	162	61.8%
単体売上高	59	51.3%	135	51.5%
連結営業利益	76	66.1%	181	69.1%
単体営業利益	66	57.4%	144	55.0%
株価	48	41.7%	89	34.0%
主要製品のシェア	40	34.8%	94	35.9%
全社 ROI	31	27.0%	81	30.9%
全社 EVA	12	10.4%	25	9.5%
その他	12	10.4%	24	9.2%
合計	115	100.0%	262	100.0%

「長期」とは何年か？（ひとつのみ）

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
無回答	2	1.7%	26	9.9%
1年	2	1.7%	7	2.7%
3年	47	40.5%	86	32.8%
5年	52	44.8%	104	39.7%
10年	12	10.3%	35	13.4%
その他	1	0.9%	4	1.5%
合計	116	100.0%	262	100.0%

トップの意向を浸透させるための有効手段

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
年始、年度初めの訓話	56	48.7%	104	39.7%
イントラネットへの提示	33	28.7%	72	27.5%
現場周り	81	70.4%	177	67.6%
トップとの懇談会	60	52.2%	113	43.1%
社内テレビ会議	7	6.1%	13	5.0%
マスコミ	6	5.2%	22	8.4%
その他	17	14.8%	24	9.2%
手ごたえのある方法はない	3	2.6%	7	2.7%

とほとんど同じであった。成果に基づく報酬制度と目標管理制度が規模に関わらず7割程度の企業ですでに導入されているということがわかる。

5. 3 経営活動のための情報活用

次に、企業において即時に経営活動の結果がわかる仕組みがどの程度導入され、どのようなデータを重視されているのかという点について把握を行った（図表4および図表4-2）。

まず、即時的に経営活動の結果がわかるような仕組みについて後半でERP（経営統合システム）について聞いているためにあえてここではERPという言葉を出さずに機能面を説明した上で、そのようなシステムとなっているかどうかを聞いている。

結果的にはそのようなシステムを導入している企業は41.4%と比較的高かった。このシステムを導入している企業の中で、システムを自分自身で閲覧していると回答した企業は74.5%、実に4分の3の企業のトップ層が自分自身でアクセスしているということがわかった。

そのときにみている情報は、圧倒的に単体売上高が高く（93.2%）、次に株価が68.2%に上った。

また単体営業利益も56.8%であった。連結情報はこれに比べると3割前後となっていた。

次に日常的に意識している財務指標をどの程度の頻度で意識するのかについて確認したところ、月に一度（44.8%）が最も多く、また、特に意識する会計期間も、毎月推定される会計期間数値を意識する（70.7%）との回答が高かった。そのときに意識するデータとは、単体営業利益（66.7%）、単体売上（64.0%）、連結営業利益（57.9%）、連結売上（52.6%）、株価（36.0%）となっており、シェア、全社ROI、全社EVAと回答した企業はごく少なかった。

長期的経営活動をするときに意識するデータでは、連結営業利益（66.1%）、単体営業利益（57.4%）、連結売上高（53.0%）、単体売上高（51.3%）となっている。株価、主要製品のシェア、全社ROIもそれぞれ41.7%、34.8%、27%となっており、長期的な経営活動においてはさまざまな指標を意識する企業が多くなることがわかる。この場合の「長期」の意味を聞いたところ、5年と回答した企業が44.8%、3年が40.5%であった。10年という企業も10.3%あった。こうした傾向は2006年の東証1部の企業の調査結果とほとんど変わらない。

最後にトップマネジメントの意向を社員に浸透させるための手法として手ごたえのある項目を選択してもらったところ、現場周り(70.4%)、トップとの懇談(52.2%)、年始の訓話(48.7%)であり、この傾向も東証1部の企業と同じであった。

5. 4 ERP導入の状況とその活用

次に、成長企業におけるERPの導入について把握した(図表5参照)。大企業においてはERPの導入は長年利用してきた自社独自システムからの脱却を意味しており、費用と人的エネルギーの投入量は大きい。成長企業の場合、ビジネスを始める前から導入できるので、大企業で言われるデメリットを持たずに活用している可能性もあると考えた。

結果として、ERPシステムを導入しているのは、予定も含めて26社、回答企業の2割強であった。導入していると回答した企業が少ないので、ここでは、回答した企業における結果、ということで記述を進める。導入時期はごく最近で、導入モジュールも会計モジュールが特に大きな割合を占めていた。

導入した理由としては、ビジネスプロセスの変革としての活用が導入または導入予定企業の7割を占めていた。加えて、トップとして利用したい希望があるという企業も2割ほどあった。導入によって、リアルタイム状況を得ることができ、特に現場が関心を持つようになったという項目の割合が比較的高いが、活用主体としては社長と回答した企業が6社あった。導入により影響を受けた部門は、経理部門のほか、販売、営業部門がそれぞれ9社ずつあった。ERPシステム導入によって最も影響を受けたのは、業務担当者、中でも中間管理職であった。

ERP情報の活用方法は、自らの情報へのアクセスと部下からの提供によるものがほぼ同数であった。また、ERP導入とともに意図的に変更したマネジメントシステムは、組織構造と職務権限と責任という回答が多く(26社中、共に7社)、また意図せずに同時期に変更を行った制度は報酬制度が多かった。

ERPをチェックする頻度はほぼ毎日と答えたのが、26社中8社あった。利用頻度の高い情報は、

図表5 ERP導入とその活用

ERPシステムの導入

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
導入している	17	14.7%	70	26.7%
導入の予定	9	7.8%	17	6.5%
導入していない	89	76.7%	165	63.0%
無回答	1	0.9%	10	3.8%
総合計	116	100.0%	262	100.0%

ERPシステムの導入時期

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
1990以前	3	2.6%	3	1.1%
1991-1995	0	0.0%	6	2.3%
1996-2000	1	0.9%	19	7.3%
2001-2005	6	5.2%	44	16.8%
2006以降	17	14.7%	16	6.1%
無回答	89	76.7%	174	66.4%
総合計	116	100.0%	262	100.0%

ERPシステムの導入対象モジュール(該当のものすべてを選択)

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
会計	22	19.0%	75	28.6%
人事	9	7.8%	24	9.2%
物流	6	5.2%	33	12.6%
生産	5	4.3%	41	15.6%
販売	12	10.3%	46	17.6%
その他	1	0.9%	2	0.8%
全回答数	116	100.0%	262	100.0%

ERPシステムの導入理由

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
トップ	5	4.3%	18	6.9%
業界標準	4	3.4%	19	7.3%
ビジネスプロセス	18	15.5%	68	26.0%
全回答数	116	100.0%	262	100.0%

ERPシステムの導入による影響(該当のものすべてを選択)

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
リアルタイム	8	6.9%	24	9.2%
戦略	0	0.0%	12	4.6%
現場	5	4.3%	27	10.3%
変化なし	4	3.4%	16	6.1%
その他	8	6.9%	10	3.8%
全回答数	116	100.0%	262	100.0%

ERPシステムの活用主体

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
社長	6	5.2%	8	3.1%
副社長	0	0.0%	0	0.0%
常務	1	0.9%	3	1.1%
特になし	2	1.7%	14	5.3%
専務	2	1.7%	2	0.8%
上記以外	3	2.6%	10	3.8%
執行役員	3	2.6%	19	7.3%
その他	3	2.6%	10	3.8%
無回答	96	82.8%	196	74.8%
総合計	116	100.0%	262	100.0%

ERPシステム導入で影響を受けた部門（該当のものをすべてを選択）

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
経営企画	7	6.0%	29	11.1%
生産管理	18	15.5%	38	14.5%
経理	4	3.4%	64	24.4%
販売	5	4.3%	23	8.8%
人事	9	7.8%	9	3.4%
営業	9	7.8%	32	12.2%
その他	3	2.6%	5	1.9%
全回答数	116	100.0%	262	100.0%

ERPシステム導入で最も影響を受けた人

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
組織最高責任者	2	1.7%	12	4.6%
組織中間管理職	5	4.3%	14	5.3%
組織業務担当	7	6.0%	19	7.3%
中間管理職	2	1.7%	5	1.9%
全業務担当者	4	3.4%	16	6.1%
その他	2	1.7%	1	0.4%
無回答	94	81.0%	195	74.4%
総合計	116	100.0%	262	100.0%

ERP情報の活用方法（該当のものをすべてを選択）

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
自ら	9	7.8%	22	8.4%
ERP利用	8	6.9%	27	10.3%
ERP元	8	6.9%	30	11.5%
活用なし	2	1.7%	8	3.1%
その他	2	1.7%	5	1.9%
全回答数	116	100.0%	262	100.0%

意図して同時期に変更したマネジメントシステム（該当のものをすべてを選択）

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
組織構造	7	6.0%	16	6.1%
報酬制度	4	3.4%	7	2.7%
業績評価	4	3.4%	17	6.5%
職務権限	7	6.0%	20	7.6%
その他	5	4.3%	8	3.1%
全回答数	116	100.0%	262	100.0%

意図せず同時期に変更したシステム（該当のものをすべてを選択）

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
組織構造	4	3.4%	13	5.0%
報酬制度	5	4.3%	7	2.7%
業績評価	2	1.7%	16	6.1%
職務権限	3	2.6%	13	5.0%
その他	6	5.2%	7	2.7%
全回答数	116	100.0%	262	100.0%

ERPをチェックする頻度

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
毎日	8	6.9%	17	6.5%
週1	4	3.4%	13	5.0%
月1	3	2.6%	16	6.1%
四半期	0	0.0%	5	1.9%
半期	0	0.0%	0	0.0%
年	0	0.0%	0	0.0%
活用なし	4	3.4%	16	6.1%
その他	3	2.6%	5	1.9%
無回答	94	81.0%	190	72.5%
総合計	116	100.0%	262	100.0%

利用頻度の高い情報

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
財務会計	7	6.0%	14	5.3%
管理会計	1	0.9%	1	0.4%
生産管理	7	6.0%	18	6.9%
販売管理	4	3.4%	10	3.8%
人事情報	0	0.0%	1	0.4%
物流管理	0	0.0%	1	0.4%
その他	2	1.7%	1	0.4%
無回答	95	81.9%	216	82.4%
総合計	116	100.0%	262	100.0%

利用目的（最も頻度の高いものひとつを選択）

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
トップ	2	1.7%	0	0.0%
経営企画	1	0.9%	12	4.6%
経営活動	18	15.5%	54	20.6%
その他	2	1.7%	2	0.8%
無回答	93	80.2%	194	74.0%
総合計	116	100.0%	262	100.0%

導入初期費用

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
1億円未満	17	14.7%	9	3.4%
1億円以上10億円未満	5	4.3%	31	11.8%
10億円以上50億円未満	1	0.9%	18	6.9%
50億円以上100億円未満	0	0.0%	3	1.1%
100億円以上	0	0.0%	1	0.4%
知らない	1	0.9%	12	4.6%
無回答	92	79.3%	188	71.8%
総合計	116	100.0%	262	100.0%

導入初期費用の経常利益に占める割合

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
10%未満	10	8.6%	13	5.0%
10%以上20%未満	1	0.9%	10	3.8%
20%以上30%未満	1	0.9%	7	2.7%
30%以上	5	4.3%	6	2.3%
不明	99	85.3%	1	0.4%
無回答	—	—	225	85.9%
総合計	116	100.0%	262	100.0%

メンテナンスの年平均費用

	2009 J & M		(参考) 2006東証1部	
	回答社数	構成比	回答社数	構成比
1000万円未満	16	13.8%	12	4.6%
1000万円以上5000万円未満	6	5.2%	23	8.8%
5000万円以上1億円未満	0	0.0%	11	4.2%
1億円以上	1	0.9%	10	3.8%
知らない	1	0.9%	18	6.9%
無回答	92	79.3%	188	71.8%
総合計	116	100.0%	262	100.0%

財務会計、管理会計情報が同数で、目的としては経営活動の現状を把握することであった。

図書の投資金額については、1億円未満という企業が7割弱を占めている。メンテナンスのための費用も1000万円未満あるいは5000万円未満で22社、85%に上っている。

上記の結果を2006年の調査結果と比較すると、導入している企業の割合は成長企業のほうが少ないが、導入モジュールの種類として会計モジュールが多いことは共通している。また、導入理由がビジネスプロセスにあること、導入の影響が現場とリアルタイム情報の獲得であるという回答の割合が高いことも共通である。その他の傾向もほぼ同じであるが、導入初期金額については、東証1部企業の場合には、1億円から50億円までに多くの企業の回答が集まっていたことから、成長企業の場合にはよりコンパクトな規模でERPの導入を行っていることがわかる。

6 組織運営の仕方について

本調査では、2006年の情報活用の調査項目に加えて、企業における仕事の進め方についての調査項目を加えた。これについても東京証券取引所上場企業に対する調査がすでに高木によりなされている。今回は対象を成長企業に変えて調査を行った。

ここでは図表6の20項目の質問への回答数値に因子分析を行った。その結果、質問それぞれの10項目が一つの因子に集約でき、計2因子が得られた(図表6, 7, 8)。さらにこの2因子は、すでに一部上場の大企業について2008年に行った同様の調査結果で得られた2因子「人ベース組織因子」「仕事ベース組織因子」と同様のものと考えられる(高木, 2010予定)。つまり大企業であってもJASDAQやマザーズのような成長企業であっても同様の2因子が存在していると考えられることができる。

図表6 因子抽出のための質問

【人々の積極性の度合いについての質問項目】

- ① 重要な仕事を任せられる人材が豊富に育っている
- ② 誰が担当すべきかが明確になっていない仕事でも、誰かが自主的に推進している
- ③ 原則的に社員の勤続年数は長い
- ④ 仕事上の意見の対立は、徹底的に議論をして調整することがよしとされている
- ⑤ 「前例」がなくても、チャレンジさせることが多い
- ⑥ 決断すべき人は、異なった意見にも十分に耳を傾けて、責任を持って決めている
- ⑦ 幹部から現場の社員まで、会社のことを「自分のこと」として考え、前向きな意見を述べる人が多い
- ⑧ 部門や階層を越えたコミュニケーションが活発に行われている
- ⑨ 裏方の仕事も公正に評価されている
- ⑩ 自律的に考え、行動する社員が多い

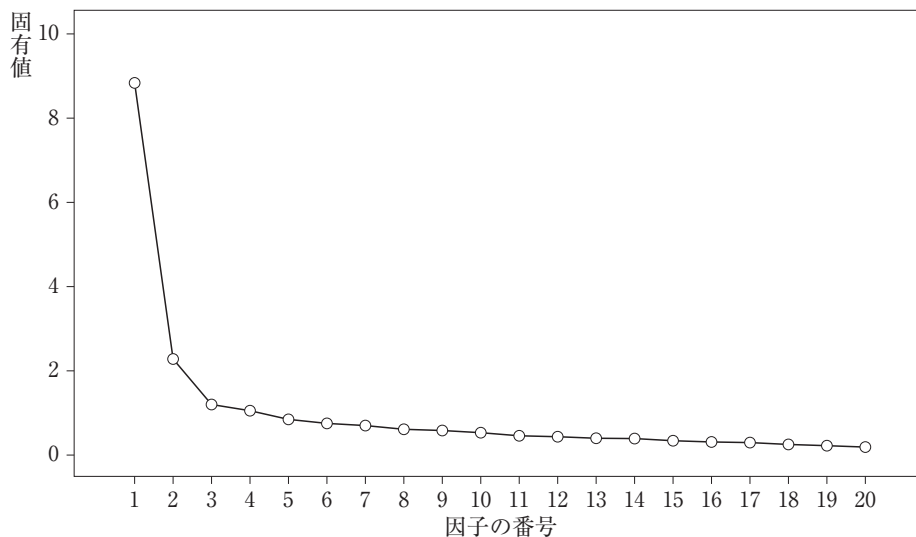
【組織を合理的に機能させている度合いに関する質問項目】

- ① 戦略目標を達成するために、合理的な組織編成と人員配置を行っている
- ② 個々の仕事の目標や内容、権限などを明確にしており、必要な能力を備えた人ならば、誰が担当しても同じように仕事が進む
- ③ 各部門において、適正な人数と能力レベルの社員を揃えている
- ④ インフォーマルな根回しによって物事が決まることはほとんどない
- ⑤ 組織の規則やルールが明確に整備されており、仕事上で困ることはない
- ⑥ 会社の戦略目標が、個々の職場まで具体的にブレイクダウンされている
- ⑦ 現場の社員は、幹部社員からの指示を忠実に実行している
- ⑧ 設定された戦略に従って、幹部社員は適切な判断や指示を行っている
- ⑨ 個々の社員の業績評価指標が、具体的に測定可能なレベルで設定されている
- ⑩ 給与や賞与などの報酬は、業績評価指標に連動させている

図表7 因子負荷量

因子	初期の固有値			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の%	累積%	合計	分散の%	累積%
1	8.813	44.063	44.063	5.597	27.985	27.985
2	2.26	11.3	55.363	4.531	22.657	50.642
3	1.17	5.85	61.213			
4	1.024	5.122	66.335			
5	0.819	4.097	70.432			

因子のスクリープロット



7 まとめ

以上調査結果について、素データの報告と分析検討をおこなった。

2006年に実施した東京証券取引所第1部上場企業からの結果と比較しながら分析を行ったが、調査結果で大きく傾向が異なる項目は見受けられなかった。企業におけるトップマネジメントの情報の活用の仕方は、大きな違いはないということであろうか。

今回の調査分析結果についてのまとめを最後に行う。

第1にJASDAQとマザーズに上場している企業(J & M)においては、対外的な情報はマスコミや人脈から得ており、また社内的な組織や仕事については関連部門から得ていることがわかった。週次、月次の会議は、4割弱程度の企業が使って

いるものの、他の情報ルートを使っていると答えている企業のほうがより多かった。

第2にマネジメントツールについては、目標管理制度と成果に基づく報酬制度の導入の割合が8割近いことに比べると、BSCやABC/ABMといったツールは2割程度の企業のみが活用するにとどまっている。これはBSCなどのツールが成長企業にとって使いにくい、あるいは必要とされにくいツールなのか、その原因を探ることも必要ではないかと考える。

第3に経営情報の活用については、成長企業において月次の会計情報が最も意識的に活用されていた。短期的には単体、長期的には株価と連結情報という志向が現在においても強いということである。リアル情報を得ることができるといわれている現在においても、会計情報のレベルでというよりもおそらく非財務情報によってよりすばやい動きを察知しているものと考えられる。

図表8 回転後の因子行列 (a)

	因子	
	1	2
1. 重要な仕事を任せられる人材が、豊富に育っている	0.544	0.172
2. 誰が担当すべきかが明確になっていない仕事でも、誰かが自主的に推進している	0.761	0.001
3. 原則的に社員の勤続年数は長い	0.382	0.234
4. 仕事上の意見の対立は、徹底的に議論をして調整することがよしとされている	0.622	0.293
5. 「前例」がなくても、チャレンジさせることが多い	0.626	0.117
6. 決断すべき人は、異なった意見にも十分に耳を傾けて、責任を持って決めている	0.697	0.393
7. 幹部から現場の社員まで、会社のことを「自分のこと」として考え、前向きな意見を述べる人が多い	0.764	0.268
8. 部門や階層を越えたコミュニケーションが活発に行われている	0.714	0.271
9. 裏方の仕事も公正に評価されている	0.639	0.433
10. 自律的に考え、行動する社員が多い	0.824	0.194
1. 戦略目標を達成するために、合理的な組織編制と人員配置を行っている	0.572	0.465
2. 個々の仕事の目標や内容、権限などを明確にしておき、必要な能力を備えた人ならば、誰が担当しても同じように仕事が進む	0.156	0.696
3. 各部門において、適正な人数と能力レベルの社員を揃えている	0.274	0.686
4. インフォーマルな根回しによって物事が決まることはほとんどない	0.222	0.583
5. 組織の規則やルールが明確に整備されており、仕事上で困ることはない	0.014	0.742
6. 会社の戦略目標が、個々の職場まで具体的にブレイクダウンされている	0.389	0.622
7. 現場の社員は、幹部社員からの指示を忠実に実行している	0.355	0.607
8. 設定された戦略目標に従って、幹部社員は適切な判断や指示を行っている	0.530	0.559
9. 個々の社員の業績評価指標が、具体的に測定可能なレベルで設定されている	0.278	0.611
10. 給与や賞与などの報酬は、業績評価指標に連動させている	0.119	0.567

回転法：Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

第4に、ERPシステムはトップ層の希望もあるが、多くの企業ではビジネスプロセスに変化を起こすために導入していることを見ると、ERPシステム自体が仕事の見直しのためのマネジメントツールとなっていることが、ここでも明らかになったのである。

今後はこれらのデータを基にして、会計情報と組織マネジメントの関連性についてより考察を深めていきたい。

謝辞：本研究は、2008年度慶應義塾大学学事振興資金による研究補助「部門横断型共同研究」による研究助成を受け行われたものである。

参 考 文 献

横田絵理：「ERPの利用状況にみる日本企業のマネジメント・コントロールの特性」『会計』第170

巻第6号（12月号）2006，pp.17-32

Kaplan, R &, D. P. Norton “*The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Press, 2000（櫻井 通晴監訳『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』東洋経済新報社，2001.

高木晴夫・横田絵理「マネジメント層の情報活用についての実態調査：マネジャーはどのように情報を活用しているか」『慶應義塾大学経営管理学会リサーチペーパー・シリーズ』No. 95, 2007年3月

高木晴夫『日本企業の組織能力（仮）』ダイヤモンド社，2010（刊行予定）

ジャスダックホームページ <http://www.jasdaq.co.jp/index.jsp>（2009年8月10日アクセス）

マザーズホームページ <http://www.tse.or.jp/listing/mothers/>（2009年8月10日アクセス）

高木晴夫 [慶應義塾大学大学院経営管理研究科]

付属資料 1

マザーズ・JASDAQ上場中小企業の経営システムと組織マネジメントに関する調査質問表

慶應義塾大学大学院経営管理研究科
教授 高木晴夫
慶應義塾大学商学部
教授 横田絵理

この調査は、マザーズとJASDAQに上場している企業の経営システムと間組織マネジメントについて研究を行う目的で行う調査です。

いただきました情報は統計処理をした上で研究目的のみに利用いたしますので、匿名でご協力いただければ幸いです。

御社にご迷惑を掛けることは一切ございませんので、よろしくご協力のほど、お願いいたします。各質問は原則として該当箇所にご記入いただく形式ですが、自由記述部分もぜひご記入いただきたくお願いいたします。

なお、**1月25日**までにご投函いただけますようお願いいたします。

I. 御社について、該当するものに○をお付けください。

1-1 主たる業種

- | | |
|------------------|----------------------|
| 1. 建設業 | 9. 飲食・宿泊業 |
| 2. 製造業 | 10. 医療・福祉 |
| 3. 電気・ガス・水道・熱供給業 | 11. 教育・学習業 |
| 4. 情報通信業 | 12. 複合サービス事業 |
| 5. 運輸業 | 13. サービス業
(具体的に) |
| 6. 卸売・小売業 | 14. 公務 |
| 7. 金融・保険業 | 15. 分類不能の産業 |
| 8. 不動産業 | (具体的に) |

1-2 事業規模

1-2-1 従業員数

- | | |
|----------|-----------|
| 1. 5人以下 | 4. 100人以下 |
| 2. 20人以下 | 5. 300人以下 |
| 3. 50以下人 | 6. その他 |

1-2-2 直近の会計年度(1年間)における売上高()年度のデータ

- | | |
|-------------|------------|
| 1. 5000万円以下 | 5. 50億円以下 |
| 2. 1億円以下 | 6. 100億円以下 |
| 3. 5億円以下 | 7. 100億円超 |
| 4. 10億円以下 | |

II. 業務の達成に必要な情報収集についてお教えてください。

2-1 会社を取り巻く状況の把握を怠らないようにするために、どのような方法で情報収集していますか。

次の項目の中で**最もよく使うものを3つまで**○をつけてください。

もしリストにふさわしいものがなければ「その他」にご記入ください。

(1) 社会的な状況や経済的な状況についての情報収集

- | |
|------------------------------------|
| 1. 新聞・雑誌・テレビなどのマスコミ |
| 2. 社外セミナーや講演会 |
| 3. インターネット検索やメールマガジン |
| 4. イン트라ネット・社内LANや業務データベース |
| 5. 社内外の人脈(雑談、日常的会話/電子メール、情報交換も含めて) |
| 6. 部下からの業務情報/資料 |
| 7. 関連部門からの業務情報/資料 |
| 8. 定例会議(週次程度の頻度) |
| 9. 定例会議(月次程度の頻度) |
| 10. その他() |

(2) 御社の事業活動の対外的な競争状況についての情報収集

- | |
|------------------------------------|
| 1. 新聞・雑誌・テレビなどのマスコミ |
| 2. インターネット検索やメールマガジン |
| 3. 社内外の人脈(雑談、日常的会話/電子メール、情報交換も含めて) |
| 4. 部下からの業務情報/資料 |
| 5. 関連部門からの業務情報/資料 |
| 6. 定例会議(週次程度の頻度) |
| 7. 定例会議(月次程度の頻度) |
| 8. その他() |

2-2 社内の次のようなさまざまな動きについて、どのような方法で情報収集していますか。

次の項目の中で**最もよく使うものを3つまで○をつけてください。**

もしリストにふさわしいものがなければ「その他」にご記入ください。

(1) 財務経理的（管理会計的）な動きについての情報収集

1. イン트라ネット・社内 LAN や業務データベース
2. 関連部門からの業務情報／資料
3. 定例会議（週次程度の頻度）
4. 定例会議（月次程度の頻度）
5. 部下からの業務情報／資料
6. 社内の人脈（雑談、日常的会話／電子メール、情報交換も含めて）
7. その他（ ）

(2) 組織人事的な動きについての情報収集

1. イン트라ネット・社内 LAN や業務データベース
2. 関連部門からの業務情報／資料
3. 定例会議（週次程度の頻度）
4. 定例会議（月次程度の頻度）
5. 部下からの業務情報／資料
6. 社内の人脈（雑談、日常的会話／電子メール、情報交換も含めて）
7. その他（ ）

(3) 社内の事業開発・商品開発の動きについての情報収集

1. イン트라ネット・社内 LAN や業務データベース
2. 関連部門からの業務情報／資料
3. 定例会議（週次程度の頻度）
4. 定例会議（月次程度の頻度）
5. 部下からの業務情報／資料
6. 社内の人脈（雑談、日常的会話／電子メール、情報交換も含めて）
7. その他（ ）

(4) トップ層の意思決定の動きについての情報収集

1. 定例会議（週次程度の頻度）
2. 電子メールでの直接的なトップからの情報
3. 定例会議（月次程度の頻度）
4. イン트라ネットの掲示板へのトップからの情報
5. 会議前の打ち合わせ
6. 社内の他組織にいる親しい社員からの口コミ情報
7. マスコミ情報
8. トップとのフェイス トゥ フェイスのコミュニケーション
9. その他（ ）

Ⅲ. 組織マネジメントの仕組みや制度についてお聞かせください。**該当する項目にすべて○をお付けください。**

3-1 現在御社が導入しているマネジメントツールをお教えてください。

	1. 全社に導入	2. 一部組織のみ導入	3. 導入後廃止した
1. BSC（バランストスコアカード）	1	2	3
2. ABC（活動基準原価計算）・ABM（活動基準経営管理）	1	2	3
3. EVA（経済付加価値）	1	2	3
4. 成果に基づく報酬制度	1	2	3
5. MOB（目標管理制度）	1	2	3

Ⅳ. 経営活動を行っていくうえでの情報活用についてお聞かせください。

4-1 近年、企業のデータベースでは、即時に経営活動結果が把握できるシステムがあるようです。

あなたの会社ではそのようなシステムになって

いますか。

1. なっている
2. なっていない

4-1-1 「1. なっている」とお答えの方にお聞きします。

その場合、ご自身でデータベースからの情報をご覧になっていますか。

1. みてない
2. 部下の資料で見ている
3. ご自分で端末にアクセスして見ている。

4-1-2 「2. 部下の資料で見ている」, 「3. ご自分で端末にアクセスして見ている。」とお答えの方にお聞きします。

ご覧になっているのは主としてどのような種類のものでしょうか。該当する項目すべてに○をお付けください。

1. 連結での売上高 (リアルタイム推定値)
2. 単体での売上高 (リアルタイム推定値)
3. 連結での営業利益 (リアルタイム推定値)
4. 単体での営業利益 (リアルタイム推定値)
5. 株価
6. 主要製品のシェア
7. 全社の ROI (投下資本利益率)
8. 全社 EVA (経済付加価値)
9. その他 ()

4-2 日常の経営活動の中で、会計集計期間を念頭に置いた財務業績をあえて意識することはありますか。ひとつだけ○をお付けください。

1. ほとんどない
2. 年に一度決算時のみ意識する
3. 半年に一度くらい意識する
4. 四半期に一度意識する
5. 月に一度意識する
6. 週に一度意識する
7. 毎日意識している

4-3 意識されるときにご覧になる情報とは主としてどれでしょうか。ひとつだけ○をお付けください。

1. 四半期ごとに推定される会計期間数値
2. 毎月推定される会計期間数値
3. 週ごとに推定される会計期間数値
4. その他 ()

4-4 推定値をご覧になるときに主としてどの種のデータを重視していますか。該当する項目すべてに○をお付けください。

1. 連結での売上高
2. 単体での売上高

3. 連結での営業利益
4. 単体での営業利益
5. 株価
6. 主要製品のシェア
7. 全社の ROI (投下資本利益率)
8. 全社 EVA (経済付加価値)
9. その他 ()

4-5 長期的期間での経営活動をお仕事上で考える場合には、どのようなデータを重視していますか。該当する項目すべてに○をお付けください。

1. 連結での売上高
2. 単体での売上高
3. 連結での営業利益
4. 単体での営業利益
5. 株価
6. 主要製品のシェア
7. 全社の ROI (投下資本利益率)
8. 全社 EVA (経済付加価値)
9. その他 ()

4-6 御社にとっての「長期」とは何年ですか。ひとつだけ○をお付けください。

- | | |
|-------|------------|
| 1. 1年 | 4. 10年 |
| 2. 3年 | 5. その他 () |
| 3. 5年 | |

4-7 トップマネジメントの意向を社員に浸透させるために、これまでのご経験でどのような方法が最も手ごたえをおもちでしたでしょうか。該当する項目すべてに○をお付けください。

1. 年始、年度初めの訓話
2. イン트라ネットへの提示
3. 現場周り
4. トップとの懇談会
5. 社内テレビ会議
6. マスコミ
7. その他 ()
8. 手ごたえのある方法はない

V. 貴社の組織運営の考え方全般についてお尋ねします。最も近い選択肢をひとつだけ選び、数字に○をつけてください。

	5. 非常に あてはまる	4. ほぼあ てはまる	3. 一部あ てはまる	2. あまり あてはまら ない	1. ほとん どあてはま らない
1. 人の配置では業務に対する適性に加え、人間関係（相性）が重視される	5	4	3	2	1
2. 担当する人の能力レベルに応じて、与える仕事の内容や目標を変えている	5	4	3	2	1
3. 毎年一定数以上の新卒採用を行っている	5	4	3	2	1
4. 仕事で成果をあげるためには、多くの関係者を巻き込み、調整しながら進めなければならない	5	4	3	2	1
5. 現場の管理者や担当者が自分の担当範囲を越えて仕事をすることが求められている	5	4	3	2	1
6. 経営計画や事業計画には、現場からの意見や提言が大きな影響を与える	5	4	3	2	1
7. 幹部社員は、自分の後継者を積極的に育成している	5	4	3	2	1
8. 担当者レベルにも、関係者をまきこんでチームで進めるような仕事を与えている	5	4	3	2	1
9. 仕事の結果にかかわらず、社員のチャレンジや努力を評価するようにしている	5	4	3	2	1
10. 仕事の進め方は、担当する人が考えて決められる余地が大きい	5	4	3	2	1

VI. 貴社の組織や人材の現状についてお尋ねします。最も近い選択肢をひとつだけ選び、数字に○をつけてください。

6-1 人々の積極性の度合いについてお尋ねします。

	5. 非常に あてはまる	4. ほぼあ てはまる	3. 一部あ てはまる	2. あまり あてはまら ない	1. ほとん どあてはま らない
1. 重要な仕事を任せられる人材が、豊富に育っている	5	4	3	2	1
2. 誰が担当すべきかが明確になっていない仕事でも、誰かが自主的に推進している	5	4	3	2	1
3. 原則的に社員の勤続年数は長い	5	4	3	2	1
4. 仕事上の意見の対立は、徹底的に議論をして調整することがよしとされている	5	4	3	2	1
5. 「前例」がなくても、チャレンジさせることが多い	5	4	3	2	1
6. 決断すべき人は、異なった意見にも十分に耳を傾けて、責任を持って決めている	5	4	3	2	1
7. 幹部から現場の社員まで、会社のことを「自分のこと」として考え、前向きな意見を述べる人が多い	5	4	3	2	1
8. 部門や階層を越えたコミュニケーションが活発に行われている	5	4	3	2	1
9. 裏方の仕事も、公正に評価されている	5	4	3	2	1
10. 自律的に考え、行動する社員が多い	5	4	3	2	1

6-2 組織を合理的に機能させている度合いがどの程度であるかお尋ねします。

5. 非常に
あてはまる
4. ほぼあ
てはまる
3. 一部あ
てはまる
2. あまり
あてはま
らない
1. ほとん
どあては
まらない

1. 戦略目標を達成するために、合理的な組織編制と人員配置を行っている	5	4	3	2	1
2. 個々の仕事の目標や内容、権限などを明確にしており、必要な能力を備えた人ならば、誰が担当しても同じように仕事が進む	5	4	3	2	1
3. 各部門において、適正な人数と能力レベルの社員を揃えている	5	4	3	2	1
4. インフォーマルな根回しによって物事が決まることはほとんどない	5	4	3	2	1
5. 組織の規則やルールが明確に整備されており、仕事上で困ることはない	5	4	3	2	1
6. 会社の戦略目標が、個々の職場まで具体的にブレイクダウンされている	5	4	3	2	1
7. 現場の社員は、幹部社員からの指示を忠実に実行している	5	4	3	2	1
8. 設定された戦略目標に従って、幹部社員は適切な判断や指示を行っている	5	4	3	2	1
9. 個々の社員の業績評価指標が、具体的に測定可能なレベルで設定されている	5	4	3	2	1
10. 給与や賞与などの報酬は、業績評価指標に連動させている	5	4	3	2	1

Ⅶ. ERP システムについて特にお聞きます。

ERP とは、Enterprise Resource Planning（企業資源計画）のことです。

ERP システムとして、ドイツ SAP 社の R/3、PeopleSoft 社の PeopleSoft、Oracle 社の Oracle Applications などがあります。

7-1 ERP システム（ERP を実施するための情報システム）を導入されていますか。ひとつだけ○をお付けください。

- | | |
|------------------------------------|----------|
| 1. 導入している | 2. 導入の予定 |
| 3. 導入していない（ここに丸をつけた方はⅧの項目にお進みください） | |

以下のⅦの質問は7-1で「1 導入している」あるいは「2 導入の予定」の回答であったかたにお願いいたします。

7-2 導入しているあるいは、予定されている企業にうかがいます。

それはいつからですか。ひとつだけ○をお付けください。

- | |
|-------------------|
| 1. 1990年以前 |
| 2. 1991年から1995年の間 |
| 3. 1996年から2000年の間 |
| 4. 2001年から2005年の間 |
| 5. 2006年以降導入予定 |

7-3 導入されているのは統合業務システムのうち、どのような業務のものでしょうか。該当する項目すべてに○をお付けください。

- | | |
|--------|-----------|
| 1. 会計系 | 4. 生産系 |
| 2. 人事系 | 5. 販売系 |
| 3. 物流系 | 6. その他（ ） |

7-4 ERP を導入されたのはなぜでしょうか。該当する項目すべてに○をお付けください。

- | |
|--------------------------|
| 1. トップとして利用したいという希望があった |
| 2. 業界標準として導入が当然だったから |
| 3. ビジネスプロセスの変革に利用したかったから |

7-5 ERP導入後、御社の経営活動にどのような影響がありましたか。該当する項目すべてに○をお付けください。

- | |
|-------------------------------|
| 1. ほぼリアルタイムで社員が財務情報を把握している |
| 2. 戦略についてのトップの議論が多くなった |
| 3. 現場担当者が全社の現況について関心を持つようになった |
| 4. 変化はない |
| 5. その他 () |

7-6 ERPを経営トップの中でもっとも直接的に活用しているかたはどなたですか。ひとつだけ○をお付けください。

- | | |
|--------|------------------------|
| 1. 社長 | 5. 上記以外の取締役 |
| 2. 副社長 | 6. 執行役員（取締役でない業務最高責任者） |
| 3. 専務 | 7. 特にない |
| 4. 常務 | 8. その他 () |

7-7 ERP導入によって影響をうけた部門はどこですか。該当する項目すべてに○をお付けください。

- | | |
|-----------|------------|
| 1. 経営企画部門 | 5. 販売部門 |
| 2. 経理部門 | 6. 営業部門 |
| 3. 人事部門 | 7. その他 () |
| 4. 生産管理部門 | |

7-8 ERP導入によって最も影響を受けた人はどのような立場のかたでしょうか。ひとつだけ○をお付けください。

- | |
|--------------------|
| 1. 上記組織の最高責任者 |
| 2. 上記組織の中間管理職 |
| 3. 上記組織の業務担当者 |
| 4. 上記組織に限らない中間管理職 |
| 5. 上記組織に限らない全業務担当者 |
| 6. その他 () |

7-9 経営企画ご担当責任者であるご自身は、現在どのようにERPの情報を活用されていますか。該当する項目すべてに○をお付けください。

- | |
|---------------|
| 1. 自らアクセスしている |
|---------------|

- | |
|------------------------------------|
| 2. 部下にERP情報を利用して、そのつど必要な情報を引き出している |
| 3. 部下にERP情報を元にした定型的な情報を作成させている |
| 4. 特に活用はしていない |
| 5. その他 () |

7-10 ERP導入と同時に、意図的に変更をおこなったマネジメントシステムはありますか。該当する項目すべてに○をお付けください。

- | | |
|-----------|------------|
| 1. 組織構造 | 4. 職務権限と責任 |
| 2. 業績評価制度 | 5. その他 () |
| 3. 報酬制度 | |

7-11 特にERPとの連動は意識していなかったけれども結果として、同時期に変更されたマネジメントシステムはありますか。該当する項目すべてに○をお付けください。

- | | |
|-----------|------------|
| 1. 組織構造 | 4. 職務権限と責任 |
| 2. 業績評価制度 | 5. その他 () |
| 3. 報酬制度 | |

7-12 ERPシステムを端末の画面でチェックされる頻度はどれくらいですか。ひとつだけ○をお付けください。

- | | |
|-----------|------------|
| 1. ほぼ毎日 | 5. 半期に1度 |
| 2. 1週間に1度 | 6. 1年に1度 |
| 3. 1ヶ月に1度 | 7. 活用しない |
| 4. 四半期に1度 | 8. その他 () |

7-13 利用されている情報としては下記のどれが最も頻度が高いですか。ひとつだけ○をお付けください。

- | | |
|-----------|------------|
| 1. 財務会計情報 | 5. 販売管理情報 |
| 2. 管理会計情報 | 6. 物流管理情報 |
| 3. 人事情報 | 7. その他 () |
| 4. 生産管理情報 | |

7-14 利用される目的として最も頻度が高く発生するのは下記のどれでしょうか。ひとつだけ○をお付けください。

- | |
|--------------------|
| 1. トップに情報をもとめられたとき |
|--------------------|

2. 経営企画の担当責任者として意思決定を迫られるとき
3. 経営活動の現状を把握することが必要なとき
4. その他 ()

1. 1000万円未満
2. 1000万円から5000万円
3. 5000万円から1億円
4. 1億円以上
5. 知らない

7-15 当初の投資金額と毎年のメンテナンスのための支出額の平均額をお教えてください。ひとつだけ○をお付けください。

当初の投資金額

1. 1億円未満
2. 1億円以上10億円未満
3. 10億円以上50億円未満
4. 50億円以上100億円未満
5. 100億円以上
6. 知らない

VIII. 経営者として、渴望しているがなかなか手に入らない情報とはどのようなものでしょうか。ご自由にお書きください。

7-16 その金額は導入年度の経常利益の何パーセントに当たりましたか

() %

7-17 メンテナンスのための年平均支出額はどれくらいでしょうか。ひとつだけ○をお付けください。

以上です。ご協力いただきありがとうございます。ありがとうございました。