

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2010
Sub Title	"Sequel to the total management ability indices: the effects of corporate governance and management factors on corporate performance 2010"
Author	岡本, 大輔(Okamoto, Daisuke) 古川, 靖洋(Furukawa, Yasuhiro) 佐藤, 和(Sato, Yamato) 梅津, 光弘(Umezu, Mitsuhiro) 山田, 敏之(Yamada, Toshiyuki) 篠原, 欣貴(Shinohara, Yoshiki)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2012
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.54, No.6 (2012. 2) ,p.87- 113
JaLC DOI	
Abstract	<p>慶應義塾大学経営力評価グループは第6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2010年12月-2011年2月で、206社より有効回答を得た（有効回答率10.5%）。なお、この調査はグローバルCOE・慶應義塾大学経済学研究科商学研究科/京都大学経済研究所連携「市場の高質化と市場インフラの総合的設計」の経営・会計班による第3回調査（代表：園田智昭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、四半世紀にわた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。</p> <p>Keio Management Ability Appraisal Group conducted a survey research on corporate governance and management.</p> <p>In this material, several corporate governance and management factors for 206 Japanese listed companies are aggregated and the effects of those factors on corporate performance, such as profitability and growth, are analyzed by using Quantitative Analysis for Qualitative Factors.</p>
Notes	資料
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20120200-0087

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.

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 2010－

“Sequel to the Total Management Ability Indices: The Effects of Corporate Governance and Management Factors on Corporate Performance 2010”

岡本 大輔(Daisuke Okamoto)

古川 靖洋(Yasuhiko Furukawa)

佐藤 和(Yamato Sato)

梅津 光弘(Mitsuhiro Umezu)

山田 敏之(Toshiyuki Yamada)

篠原 欣貴(Yoshiki Shinohara)

慶應義塾大学経営力評価グループは第 6 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 2010 年 12 月-2011 年 2 月で、206 社より有効回答を得た（有効回答率 10.5%）。尚、この調査はグローバル C O E・慶應義塾大学経済学研究科商学研究科／京都大学経済研究所連携「市場の高質化と市場インフラの総合的設計」の経営・会計班による第 3 回調査（代表：園田智昭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。

Keio Management Ability Appraisal Group conducted a survey research on corporate governance and management. In this material, several corporate governance and management factors for 206 Japanese listed companies are aggregated and the effects of those factors on corporate performance, such as profitability and growth, are analyzed by using Quantitative Analysis for Qualitative Factors.

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2010——

岡 本 大 輔 古 川 靖 洋
佐 藤 和 梅 津 光 弘
山 田 敏 之 篠 原 欣 貴

<要 約>

慶應義塾大学経営力評価グループは第6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2010年12月—2011年2月で、206社より有効回答を得た（有効回答率10.5%）。なお、この調査はグローバルCOE・慶應義塾大学経済学研究科商学研究科／京都大学経済研究所連携「市場の高質化と市場インフラの総合的設計」の経営・会計班による第3回調査（代表：園田智昭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、四半世紀にわた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

本調査（KEIO2010）¹⁾では経営目標、社長および役員の上級マネジメント状況、企業の社会性、組織文化等を取り上げる²⁾。経営目標に関しては重視する目標、トップマネジメント状況に関しては社長のタイプ；社長及び役員平均年齢・平均勤続年数；社内社外役員数・執行役員状況・最高意思決定機関の運営、企業の社会性に関しては終身雇用制度・地域貢献・社会貢献・地球環境保護、組織文化等に関しては利害関係者・倫理綱領・組織文化・企業倫理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

1) グローバルCOE・慶應義塾大学経済学研究科商学研究科／京都大学経済研究所連携「市場の高質化と市場インフラの総合的設計」の経営・会計班（第1部）

2) 調査概要およびアンケート原票は末尾に掲載。

ンス・フォーラム調査 (JCGF2000), 慶應義塾大学21世紀 COE 調査 (KEIO2007ほか) などの継続性を重視し, 同様のアンケート項目と業績 (収益性・成長性)・従業員モラルとの関係が QAQF⁴⁾ を用いて分析される。一次集計における全体の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2010年後半-2011年前半の経済状況は, 米国や欧州諸国の不安からくる世界景気の先行き不透明感, 日本の輸出企業の採算悪化を招く円高再加速への懸念の強い状況が継続した。2010年8月には1ドル80円前後という15年ぶりの円高水準, そして2011年3月の東日本大震災直後には1ドル76円25銭を記録し, 阪神大震災直後に記録した戦後最高値を更新してしまった。

同時に2010年後半から2011年にかけて1万円台を突破して好調だった日経平均も東日本大震災直後は8000円台を記録, その後も1万円になかなか届かない状況が長く続いている。円高・株安から日本国債は買われ, 長期金利も2010年8月に1%割れ, 年末には回復するものの, その後再び1%割れし, 相変わらずの低水準であった。一方政界では, 2010年6月に誕生した民主党政権は7月の参議院選挙で大敗してねじれ国会現象を引き起こし, 東日本大震災・福島第一原子力発電所事故対策でもリーダーシップを発揮できずに復旧・復興を遅らせて批判を浴び, 2011年6月の内閣不信任決議は何とか乗り切ったものの, 迷走状態を続

けた。特にエネルギー問題は深刻で, 日本を上げでの節電に取り組む状況は続くものの, 今後の電力供給には大きな不安を残し, 前述の円高を含め「六重苦」⁵⁾を抱える多くの製造業は生産・開発拠点の海外移転を模索せざるを得ない状況となっている。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のようなになる。

海外拠点の増強目標を掲げる企業が大幅増

重視する目標として「主力製品のシェアの維持・拡大」を挙げた企業は前年同様2割弱で最も多かったが, 「海外拠点の増強 (グローバルイゼーション)」を重視する企業が1割弱から2割弱へと大幅に増加した。経済成長著しい中国を中心とするアジアの市場としての魅力が高まると同時に, 異常な円高に際しての海外避難という面も見受けられる。一方, 株主価値の増大を挙げる企業も1割程度は存在し, 業績との関連を見ると, 健全な財務構造の達成を考慮するこれらの企業が他企業よりも高業績であった。

生え抜き型社長が5割

社長のタイプをその出身地位に基づいて分類したところ, 創業者社長が1割弱, 2代目社長と他の会社や機関の出身の社長がそれぞれ2割強, 生え抜き型の社長が5割となった。業績との関連を見ると, 従来は創業者社長のいる企業で高かったが, 今回調査では成長性では他の会社や機関の出身型社長, 収益性では2代目社長のいる企業の高業績が認められた。

社長と役員の平均年齢に変化は見られず

「社長の平均年齢」は60.6歳, 「役員の平均年齢」は59.1歳と, 従来調査と同様の結果が見られた。しかしながら長期的に見ると, 「社長の平均年齢」は微減傾向, 「役員の平均年齢」は微増傾向であった。社長が実質的な意思決定をするために, 考え方の近い年代を取締役としてそろえている傾向が前回調査同様, 引き続き見られる。

3) 過去の調査に関しては章末の参考文献参照。

4) 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.

5) 円高, 法人税, 貿易 (TPP), 派遣, 排出削減,
電力の各問題。

執行役（員）制の採用による収益性向上

執行役員制度に委員会設置会社の執行役を加えた、最高意思決定・監督機関と最高業務執行機関の役割分担明確化の取り組み状況を見ると、例年同様7割を超える採用率となった。また業績との関係では、従来その成果が見られなかったが、単なる役員数削減などのブーム便乗の段階を過ぎ、意思決定スピードの向上及び上記の役割分担明確化という本来の目的が達成される傾向が見られ、収益性向上が観測された。

社長中心型意思決定が高業績をもたらす

最高意思決定機関の運営状況を、「社長の意見中心型」の意思決定から「役員意見参考型」に分けて調べてみると、混迷する経済状況の下、慎重を期すため役員意見参考型が近年増加しており、今回調査も同様の結果となった。しかし業績との関係を見てみると「社長の意見中心型」の意思決定をする企業で高業績を示した。近年のように環境変化の激しい状況下にあっても、変化の方向性を迅速かつ的確にとらえ、リーダーシップを発揮する「社長の意見中心型」の重要性が観測された。

終身雇用制維持と年功主義脱却

終身雇用制維持に対する考え方を6段階で聞いてみると、(1-3に回答した)維持派は依然として75%を超える高水準であった。ただし近年の傾向としては数が多い分、業績との関係では明確な差が見られなくなってきている。しかし年功主義的か能力主義的かという問1の(10)の設問をも考慮してみると、終身雇用維持+能力主義という企業の高業績傾向は観察された。

戦略的目標としての地域貢献・社会貢献が定着

前回調査で戦略的目標として地域貢献・社会貢献を長期継続する企業が倍増し、今回調査でもその傾向は継続して6割弱となった。さらにその結果、従業員モラルが高まり、企業の成長性を高め、業績も向上するという長期的な成果が観測された。現代社会における社会性要因の重要性がさらに増して定着し、長期的成果を示し始めている。

経済性と同等と考える地球環境保護戦略

地球環境保護を経営戦略構築に際して制約条件として見る企業は前回調査より減少し、初めて5割を割った。経済性と補完的ないし同等と見る企業はそれぞれ2割5分程度存在し、同等と見る企業の成果が、収益性、成長性、業績、モラルすべてにおいて最も高いという結果になった。経済性と同等と考えて経営戦略に取り込むことで、作業の効率化や社会的評価・イメージ向上などが進み、高業績につながっている。

ステークホルダーとの信頼関係は従業員モラル向上につながる

「ステークホルダーとの信頼関係」を見ると、株主が最も強く、次いで労働組合、地域社会という順になった。いずれのステークホルダーとの関係においても、信頼関係が強いほど、従業員モラルも高いという従来通りの結果が得られ、ステークホルダーとの信頼関係は、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言える。

長期的視点で経営戦略・目標の浸透する組織文化の企業のモラルは高い

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」を見ると、信頼関係が強く協調・相互依存的で、トップダウン型で部門内のコミュニケーションが良好、経営戦略・目標が浸透し平等・調和的、集団的で能力主義的、創造的で長期的視点をもつ企業が相対的に多い。そしてこれらの企業はモラルが高く、そのような組織文化が企業の長期の維持発展につながっている。

モラルアップに貢献する企業倫理の定着活動

倫理綱領や行動基準、行動指針の読み返し、業務との関係での内容吟味といった企業倫理定着の活動の取り組み具合を見ると、企業倫理定着活動と日常業務との連動に多くの企業が努力しているものの、課題を残している企業も存在するといった状況が明らかになった。しかしこの活動を頻繁に行なっている企業ほど従業員のモラルは高く、仕事への安心感増進、従業員相互の信頼関係構築に役立っていると考えられる。

企業倫理の制度化, 安定期に

企業倫理・コンプライアンスの社内制度化に対する取り組み状況の過去5年間の推移を見ると、一貫した増加傾向から微増ないし微減の安定傾向となっている。日本企業の企業倫理制度化は導入期を終えて、安定期に入ってきており、今後は如何に質の高い業務を行なっていくかが課題と言える。

マネジメント上の問題認識

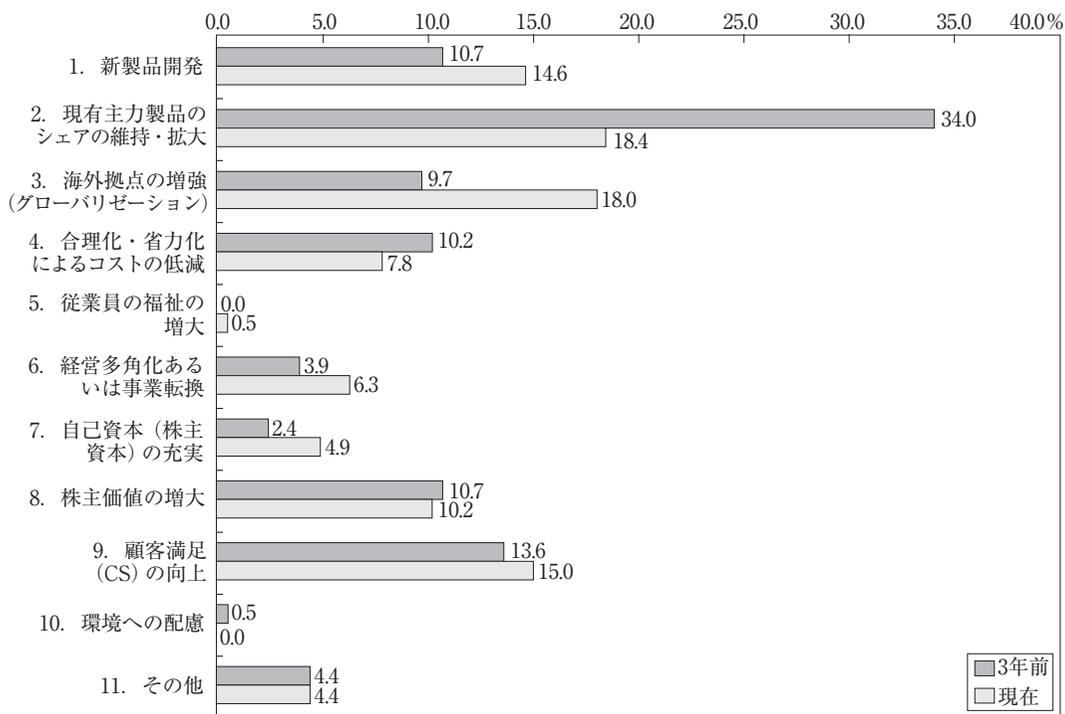
導入すべきマネジメント施策として前回、前々回調査と比較して増加率が高かったのは管理会計の手法である活動基準原価計算・管理(ABC: Activity Based Costing /ABM: Activity Based Management), 目標管理制度(MBO: Management by Object)などであった。また、分権化や分社化の進展などによって独立した組織間に生まれやすい見えない「壁」に情報の風穴をあけるための「たこつば組織の防止策」としては、プロジェクトチーム・タスクフォースの積極的活用、本社主導の人事異動などが挙げられた。

1. 重視する経営目標

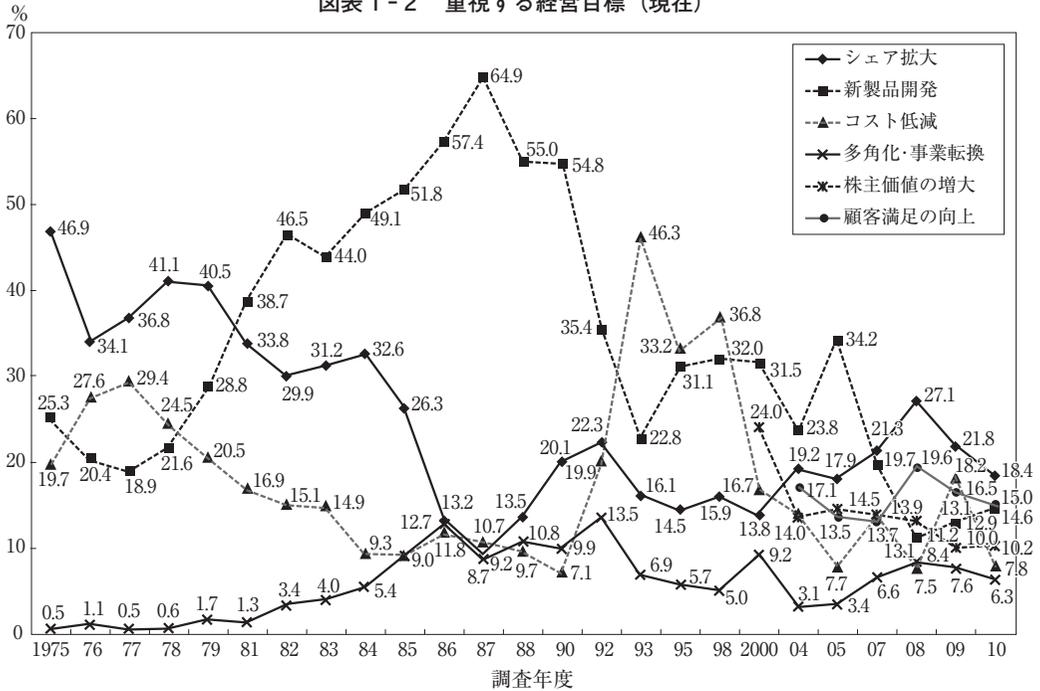
2009年度の企業業績の全般的な傾向は、前年度のリーマンショックの影響を受けた最悪な状況からは脱したものの、依然として足踏み状態にあった。2010年度になっても、そのような状況はそれほど変わらず、多くの企業が景気は踊り場にあると感じていた。中には、政府のエコポイント政策による需要を受けて、売り上げが好調に伸びた業種もあったが、それも一時的なものでしかなかった。また、2010年8月には、上半期において日本のGDPは中国に抜かれ、2010年世界3位となるのがほぼ確定してしまった。もちろんGDPの成長率もマイナスのままであった。このように混迷を極めた状況にある日本企業に対して、経営計画を策定する際に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。全体的な傾向は図表1-1に示す通りである。

2010年度調査では、前回調査時と同様に、現時点で「主力製品のシェアの維持・拡大」を最も重視する経営目標として挙げた企業が最も多かった

図表1-1 重視する経営目標



図表 1-2 重視する経営目標（現在）



図表 1-3 重視する経営目標と業績

	成長性	収益性	業績	モラル
新製品開発	2.380	2.305	4.685	2.419
現有主力製品のシェアの維持・拡大	2.449	2.423	4.872	2.244
海外拠点の増強（グローバル化）	2.398	2.363	4.760	2.356
株主価値の増大	<u>*2.588</u>	<u>2.568</u>	<u>5.157</u>	<u>*2.825</u>
顧客満足（CS）の向上	2.426	2.501	4.927	2.800
その他	2.465	2.513	4.978	2.540

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。

(18.4%)。ただ、近年の減少傾向は継続している様子であった(27.1%→21.8%→18.4%)。次いで、「海外拠点の増強（グローバル化）」を重視する企業が前回よりも大幅に増加していた(6.5%→18.0%)。かつての海外拠点の増強は欧米各国が中心だったのであるが、今回の増加はアジア、特に中国での拠点の増強が中心と考えられる。前述したように経済成長が著しい中国は、かねてから世界の工場として注目されていたわけであるが、ここにきて市場としての魅力も高まり、多くの企業が中国にこぞって進出したものと考えられる。次いで、前はあまり重視されていなかった「顧

客満足（CS）の向上」を重視する企業(6.5%→15.0%)、「新製品開発」を重視する企業も増加傾向にあった(11.2%→12.9%→14.6%)。一方、「コスト低減」を重視する企業は大きく減少していた(18.2%→7.8%)。前回調査時には、リーマンショックを受けて多くの企業がコスト低減を主目標とし、何とか企業を危機的状況から脱するよう舵取りをしていたのであるが、コスト低減のような後ろ向きの経営を長期間行なうと、顧客離れを起こしたり、従業員モラルにマイナスの影響を及ぼしてしまう。不況時にコスト低減は重要な戦略目標なのであるが、景気が上向く将来のことも考慮

に入れて、顧客の維持や次世代の新製品を生み出す努力を目標とする企業が増えてきているのであろう。このような状況の中で、多角化を重視する企業は例年と変わらず減少傾向にあった(8.4%→7.6%→6.3%)。既存事業の成長が滞ると成長領域への多角化を考えるというのは経営戦略の基本であるが、各社とも、成長領域を見極められなかったり、新たな領域での強みを持っていなかったりという理由からか、利益の確保が難しい多角化には消極的なようである。

また、重視する経営目標として株主価値の増大を挙げる企業はここ数年コンスタントに存在していた(13.1%→10.0%→10.2%)。前回調査時には、株式市場自体の低迷からこの目標を主目的とする企業が減少したと述べたが、今回調査時の数値を見ると、アングロサクソン型の経営を標榜する企業や株主価値を重視する経営スタイルをとる企業が定常的に1割程度存在していると思われる。

なお、旧通産省の調査以来、過去35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。この推移状況を見ると、近年の激しい環境変化に対応すべく、各企業が重視する経営目標を絶えず見直し、その戦略目標をダイナミックに変更している状況を読み取ることができる。

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。今回の調査では、近年の調査と同様に、成長性・収益性・業績ともに株主価値の増大を重視する企業でその値が高かった。株主価値の増大を重視する企業は、その健全な財務構造の達成を絶えずその目標とするため、それがそのまま高業績に結びついているのであろう。旧通産省による25年間の調査では、新製品開発を重視する企業の業績が一貫して高かったのであるが、近年の不況の影響を受けて新製品開発がなかなか成功せず、たとえ新製品が出たとしても、そのプロダクトライフサイクルが短くなっている

ため、具体的な業績向上には貢献しないのであろう。

また、モラルに対しても、今回調査では株主価値の増大を重視する企業の値が高かった。前述したように株主価値の増大を重視する企業では財務業績が高いため、個々人の努力の結果が具体的な数値として目に見える形で表れるため、従業員のやる気につながるのだろう。

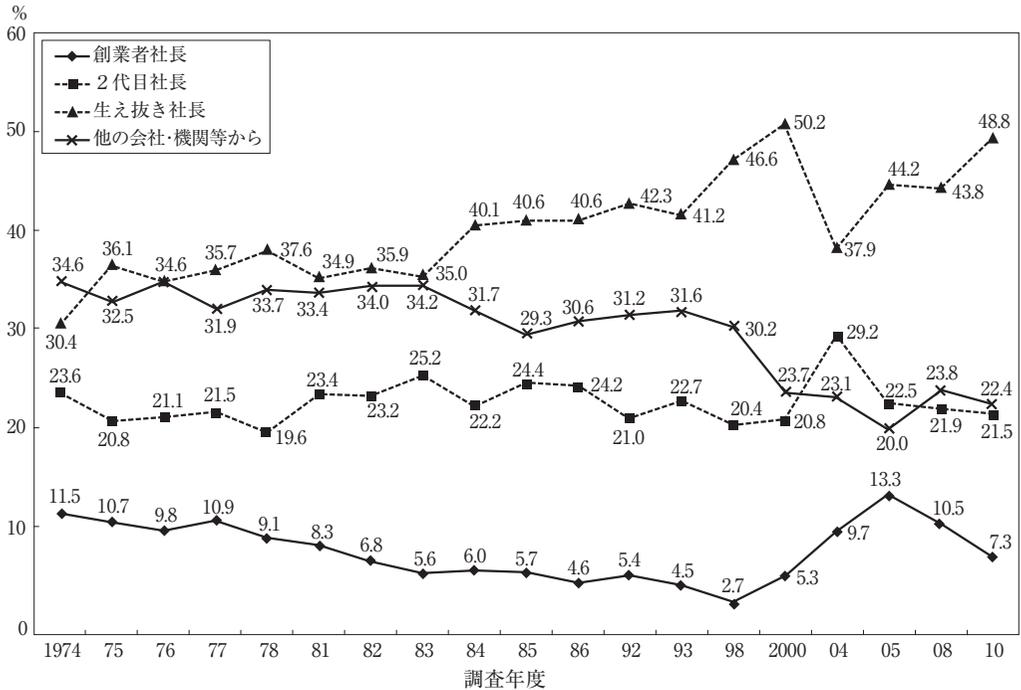
2. 社長のタイプ

社長のタイプをその出身地位に基づき、創業者社長、2代目社長、生え抜き型の社長、他の会社や機関の出身の社長の4タイプに分類したところ、その時系列的な変化は図表2-1のようになった。

最も多い社長のタイプは生え抜き型の社長で48.8%、次いで他の会社や機関の出身の社長が22.4%、2代目社長が21.5%、創業者社長は7.3%となっていた。生え抜き型の社長は長期的に増加傾向にあり、他の会社や機関の出身の社長は減少傾向にあった。2代目社長はコンスタントに2割程度存在している。

社長のタイプと業績およびモラルの関係は図表2-2の通りである。それによると、収益性と業績に関しては2代目社長のいる企業で、成長性とモラルに関しては他の会社や機関の出身の社長のいる企業でそれぞれの値が高かった。旧通産省の同様の調査では、創業者社長のいる企業で業績およびモラルの値が一貫して高かったのであるが、今回の調査ではその傾向は見いだせなかった。また、2008年度調査と同様、モラルの値は創業者社長のいる企業で最も低かった。外部環境の変化が激しい今日、創業者の持つ価値観やカリスマ性が従業員の価値観に必ずしも合致せず、それがモラルの低下に結びついているものと考えられる。

図表 2-1 社長のタイプ



図表 2-2 社長のタイプと業績

	成長性	収益性	業績	モラル
創業者社長	2.444	2.379	4.822	2.301
二代目社長	2.431	*2.618	5.050	2.490
生え抜き社長	2.418	2.444	4.862	2.502
他の会社、機関等出身の社長	*2.521	2.238	4.759	2.570

3. 社長及び役員の前年齢・在籍期間

社長及び役員の前年齢と在籍期間を尋ねたところ、図表 3-1 のようになった。社長の平均年齢は 60.6 歳で前回調査とほとんど変わらない数値だった。また、社長の在職期間の平均は 7.4 年で、前回調査よりも若干長くなっていた。社長が交代せずそのまま在籍したものと考えられる (6.7 年→6.6 年→7.4 年)。

一方、取締役の平均年齢は 59.1 歳、在職期間の平均は 5.8 年、監査役の前年齢は 62.9 歳、平均在職期間は 4.1 年であった。前回調査時と比べて、取締役の前年齢は若干高くなり、在職期間は全く同じであった。監査役の前年齢は少し高くな

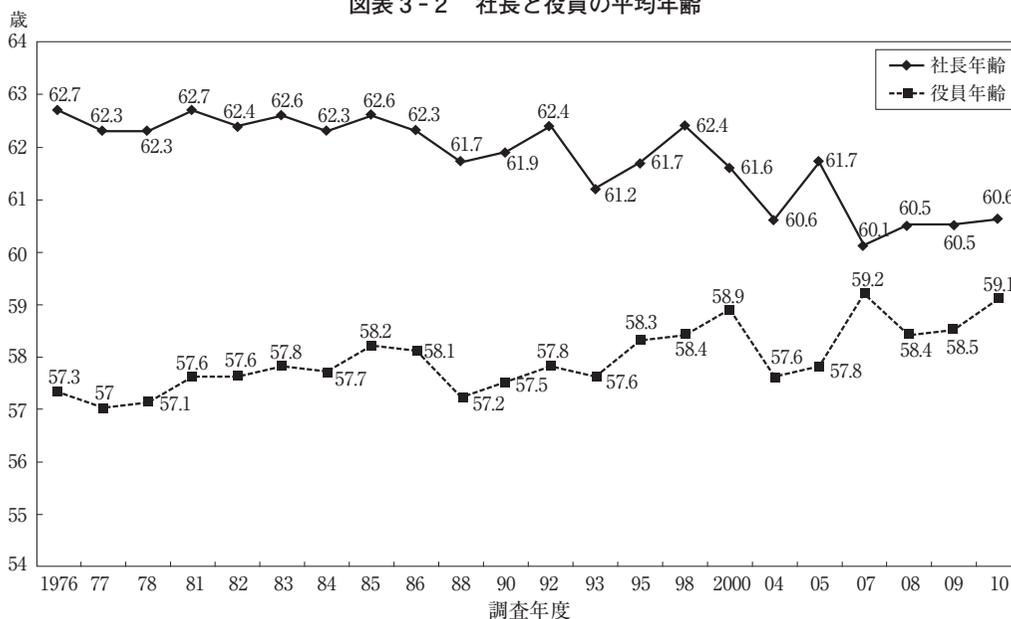
り、平均在職期間は少し短くなっていた。取締役・監査役ともに、多少の入れ替えはあったものの、ほぼ同じメンバーがそのまま任に就いているという状況が読み取れる。

時系列的な変化を見てみると (図表 3-2)、社長の平均年齢は非常に緩やかではあるが下降傾向にあるが、直近の 10 年を見るとほぼ横ばいである。逆に役員の前年齢は長期的には緩やかな上昇傾

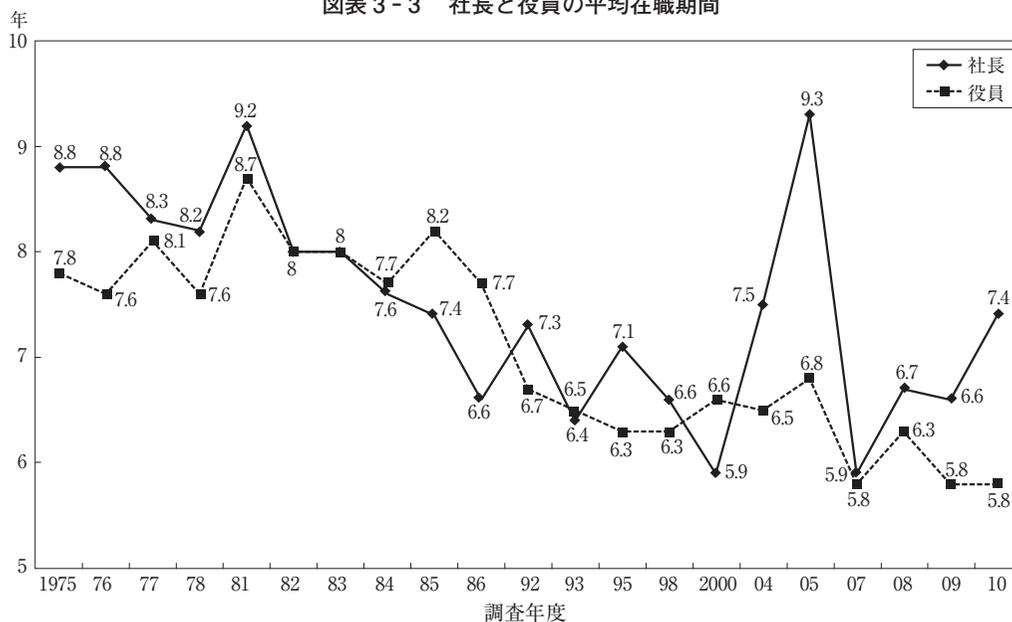
図表 3-1 社長及び役員の前年齢と平均在職期間

	平均年齢	平均在職期間(年)
社長	60.6	7.4
取締役全体	59.1	5.8
監査役全体	62.9	4.1

図表 3-2 社長と役員 averages 年齢



図表 3-3 社長と役員 averages 在職期間



図表 3-4 役員的人数の内訳

	人数		人数
取締役全体	9.1	監査役全体	4.0
内 社内取締役	8.0	内 社内監査役	1.6
内 社外取締役	1.0	内 社外監査役	2.3

図表 3-5-1 社長の平均年齢と業績

	成長性	収益性	業績	モラル
60歳未満	2.444	2.369	4.813	2.358
60歳以上64歳未満	2.407	2.470	4.876	2.592
64歳以上	2.485	2.477	4.963	2.530

図表 3-5-2 役員の平均年齢と業績

	成長性	収益性	業績	モラル
57.8歳未満	2.453	2.336	4.789	2.148
57.8歳以上61.0歳未満	2.419	2.388	4.807	*2.648
61.0歳以上	2.461	2.580	5.042	2.643

向にある。また、社長と役員の年齢差が縮まる傾向にあり、社長が的確で実効性のある意思決定をするために価値観や考え方が近い同年代の人材を取締役に抜擢しているものと考えられる。また、平均在職期間については、一時、社長・役員ともほぼ同じくらいの期間となっていたが、近年は社長の方が少し長くなっている。激しい外部環境の変化に柔軟に対応するべく、社長はある程度長く在職し、対処が必要な問題に対しては、その分野に関して能力のある事業の担当者や部署の役員を順次適切な者と入れ替えているものと考えられる(図表 3-3)。

また、取締役と監査役の人数を尋ねたところ(図表 3-4)、取締役全体の平均人数は9.1人で、前回調査時(9.1人)と全く同じ結果であった。また、社外取締役の平均人数は1.0人(前回1.1人)で、こちらもほとんど変化はなかった。

また、監査役全体の平均人数は4.0人で、社内監査役の平均人数が1.6人、社外監査役の平均が2.3人であった。これらの数値は、前回調査時とほぼ同じであった。

2006年の会社法の改正があったものの、委員会設置会社に移行して社外取締役を積極的に採用する企業は上場企業においてもごく少数派で、監査役設置会社のまま事業を継続している企業が多い。その具体的状況がこれらの数値から読み取れる。ただ、かつてのように役員の数が多すぎる状況は存在しなくなった。役員・監査役とも、効率的な意思決定をしたり、社外から適切に助言を受けるためには、それぞれこのくらいの人数が適切なのであろう。

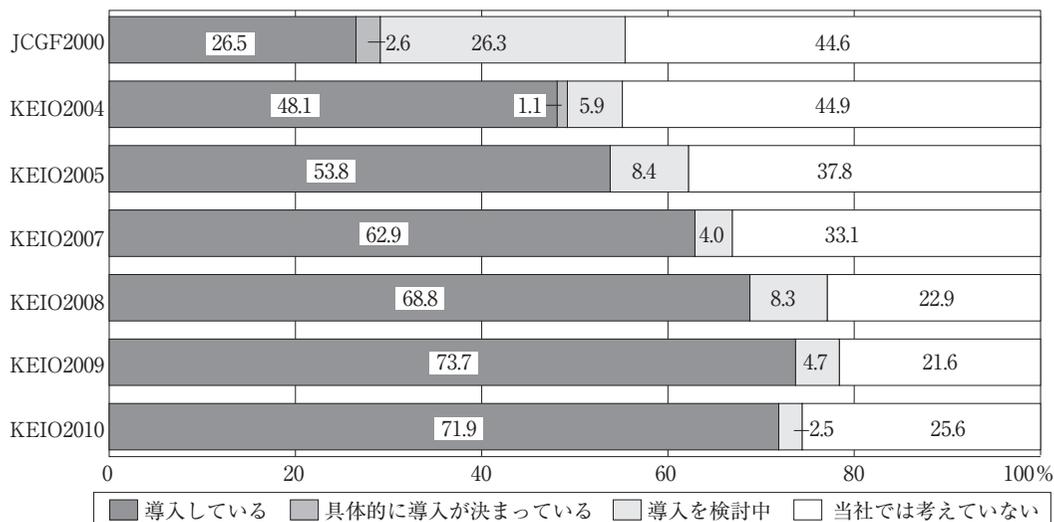
社長の平均年齢と企業の業績の関係を見てみると(図表 3-5-1)、有意な結果ではなかったが、平均年齢が64歳以上の社長のいる企業で値が高かった。従来の調査結果では、年齢が若い社長の方がより積極的な意思決定を行ない、その結果が業績の良さにも表れるとされてきたが、近年の混迷を極める外部環境下では、年齢の高い堅実型の社長がいる企業で業績が高い傾向にあるのだろう。

一方、モラルに関しては、従来の調査結果とは異なり、平均年齢が60歳以上64歳未満の社長のいる企業で値が高かった。

役員の平均年齢と企業の業績の関係を見てみると(図表 3-5-2)、有意な結果ではなかったが、平均年齢が61歳以上の役員がいる企業で業績の値が高かった。役員の場合も、社長の場合と同様に、年齢が若い方が積極的な意思決定をすると言われてきたが、今回調査では平均年齢が高い慎重型や堅実型の役員がいる企業が良い成果を上げたことになる。モラルとの関係に関しても、社長の場合と同様、57.8歳以上61.0歳未満という中間層での値が高かった。

以上のことより、各企業を取り巻く外部環境の変化は大変激しいが、社長はある程度長期にわたり在職して変化へ対処しようとしている。その一方で、重要な事業や部署には適切な問題解決能力のある人材を新たに役員として適宜登用しているようである。業績との関係であるが、社長及び役員ともに、平均年齢が高い企業で業績が高かった。混迷を極める環境下で、年配の社長や役員が堅実かつ慎重に意思決定をしたため、それが具体的な成果に結びついたのであろう。

図表 4-1 執行役（員）の導入状況



図表 4-2 執行役（員）の導入状況 KEIO2009と業績

カテゴリー	%	成長性	収益性	モラル
1. 導入している	71.9	2.454	*2.500	2.507
2, 3, 4. 導入していない	28.1	2.419	2.239	2.461

4. 執行役（員）制度

我が国における執行役員制度は、取締役会肥大化による意思決定スピード低下の是正と、最高意思決定・監督機関と最高業務執行機関の役割分担明確化を目指し、数多くの企業で導入が進んできた。1997年のソニーによる執行役員制度導入を端緒として、それ以降、大企業におけるコーポレートガバナンス体制の1つとして定着してきたと言える。また2006年に施行された会社法により、委員会設置会社の選択が可能になり、従来、法的根拠の無かった執行役員にも、執行役という明確な法的地位のモデルが誕生した。

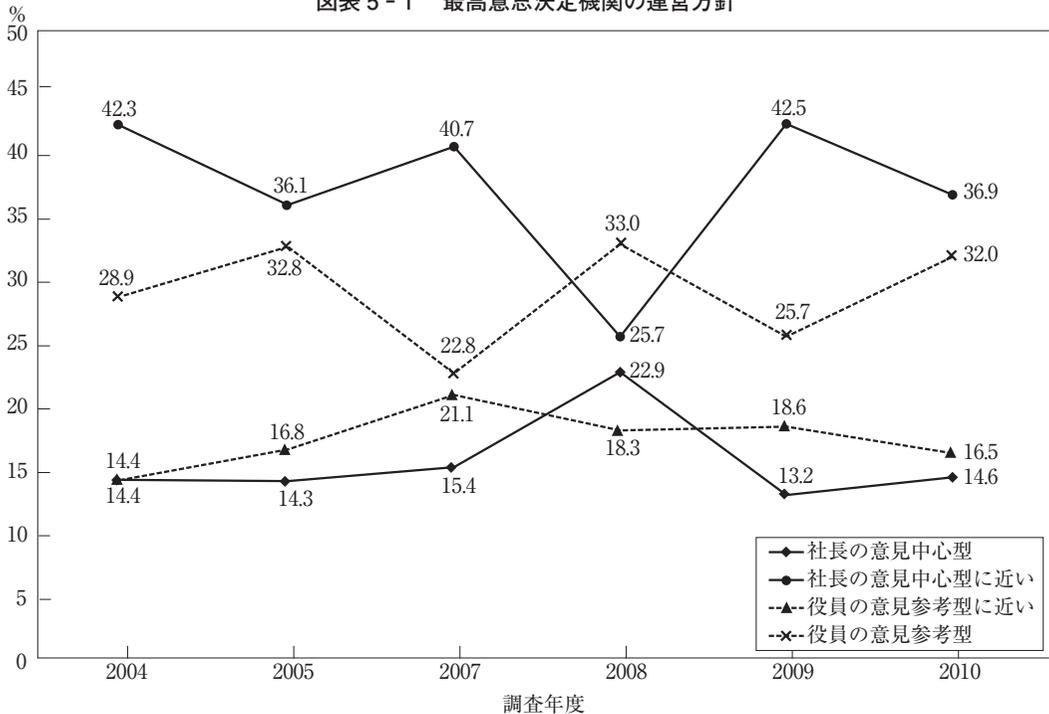
執行役員制度または委員会設置会社の執行役の導入状況を見てみると、既に導入している企業の割合は71.9%であった。この割合は2000年以降行なわれてきた一連の調査の中では、これまで常に増加してきていたが、今回は導入が一段落したためか、前年に比べて若干の減少となっている（図表4-1）。なお本調査項目では、執行役員制にお

ける執行役員と委員会設置会社における執行役を、同様の目的・機能を果たしていると考え、区別していない。

その執行役（員）の状況を概観すると、平均人数は14.4人であり、それぞれの企業における従業員数に占める割合は平均2.7%、平均年齢は55.6歳、平均在職期間は3.4年であった。取締役と兼務する執行役（員）数は平均4.3人で、それぞれの企業における取締役人数に占める兼務者の割合は平均48.7%、執行役（員）人数に占める兼務者の割合は平均28.6%であった。これらの数値は、従来調査とほぼ同様の結果となっている。

業績との関係を見ると、導入していない企業（導入を検討中ながらも未導入、あるいは導入を考えない企業）より、導入している企業で収益性が高くなっている（図表4-2）。従来の調査では傾向としては逆に導入していない企業の業績が高くなっていた。これまでは単に取締役会の役員数削減、組織改革ブーム便乗など安易に導入されるケースも想定でき、その結果、企業業績向上には結び付いていなかったのではないと思われるが、今日

図表 5 - 1 最高意思決定機関の運営方針



図表 5 - 2 最高意思決定機関の運営方針と業績・モラル

	成長性	収益性	業績	モラル
社長の意見中心型	2.536	2.594	*5.131	2.523
社長の意見中心型に近い	2.425	2.357	4.782	2.551
役員の見意見参考型に近い	2.468	2.336	4.804	2.377
役員の見意見参考型	2.412	2.529	4.941	2.503

では単なる導入の段階を過ぎ、意思決定スピードの向上及び最高意思決定・監督機関と最高業務執行機関の役割分担明確化という本来の目的を達成することができるようになってきたのではないだろうか。

5. 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用が決定する「役員の見意見参考型」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意見参考型を選択肢として設置した。前回調査と

比較して、「社長中心型」が13.2%→14.6%、「どちらかという社長中心型」が42.5%→36.9%、「どちらかという役員の見意見参考型」が18.6%→16.5%、「役員の見意見参考型」が25.7%→32.0%という具合に変化していた。

また、ここ数年の時系列的な変化は図表 5 - 1 の通りである。外部環境の変化が混迷を極める状況下において、慎重を期すために社長がもっぱら意思決定したり、役員の見意見を交えながら最終的には社長が意思決定するという状況はどちらかといえば減少傾向にあり、その反面、慎重をきたすためか役員中心の意思決定を行なう企業が増加していた。

最高意思決定機関の運営と業績・モラルの関係を見てみると図表 5 - 2 のようになった。財務

業績に関しては、「社長の意見中心型」の意思決定をする企業でその値が高かった。また、モラルに関しては、「どちらかといえば社長の意見を中心」として意思決定をする企業で値が高かった。環境変化の激しい状況下において、「役員の意見参考型」という慎重な意思決定スタイルをとる企業が増加する中、変化の方向性を迅速かつ確にとらえ、意思決定につなげていく「社長の意見中心型」の意思決定をする企業で、好業績が達成されていた。また、「どちらかといえば社長の意見を中心」にして意思決定をする企業でモラルの値が高いのは、変化の激しい状況に立ち向かうべく、新たな方向性を適宜提示している企業に在籍している方が、慎重な企業に在籍しているよりも従業員に躍動感を与え、それがモラルの向上につながったと考えられる。

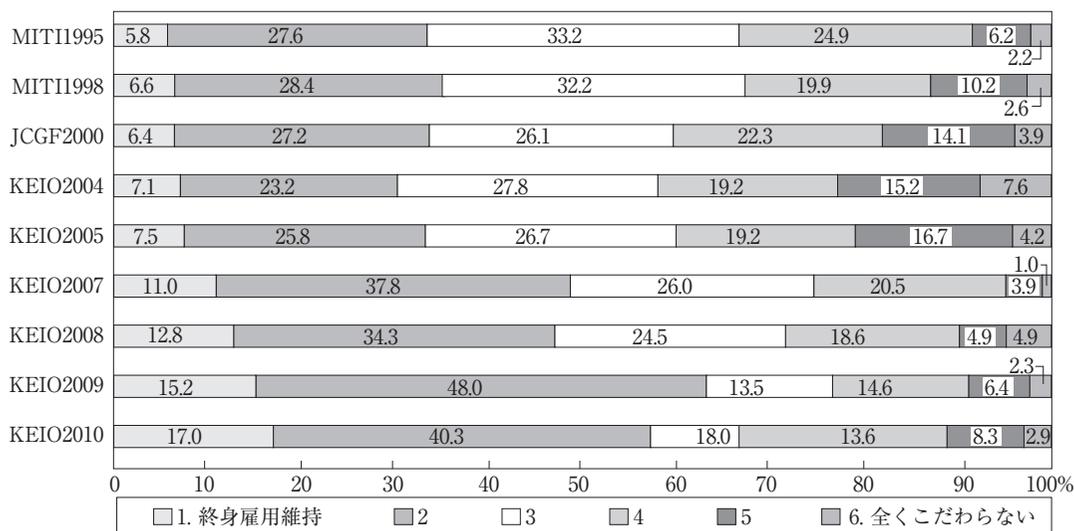
6. 終身雇用制

本調査では日本的経営の三種の神器の1つと言われた終身雇用制に対する考え方がどのように時代とともに変化してきているかを把握するために質問を行なった。具体的には、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ください、という方式のアンケートを行なった。今年度の調査においても“終身雇用肯定派”（1-3）が全体の75.3%と前回と同様に高い割合を占めている（図表6-1）。とりわけ、2008年のグローバルリセッション後の景気低迷期においても、企業は従業員の雇用という点に関して維持していく意識が強いということがうかがえる。

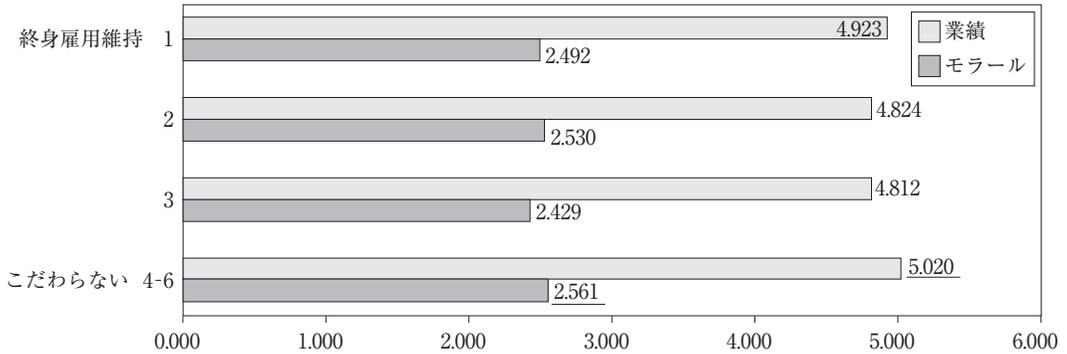
次に業績及びモラルとの関係を見るため、サンプル数を考慮し前述の6グループを4グループ（1, 2, 3, 4 - 6）に分けて分析を行なった。今回の調査では終身雇用肯定派と企業業績及びモラルの関係には有意な結果は見られなかったほか、数値も終身雇用肯定派よりもどちらかという終身雇用にこだわらない（4-6）の方が高かった（図表6-2）。理由としては、昨年度から終身雇用肯定派の割合が大きく増加しており、高業績企業と終身雇用回帰の企業とが混ざってしまったために大きな差が見られなくなったことが考えられる。終身雇用を行なうと意思決定したからといって、すぐに業績には結果が反映されないということを見ると、もう少し長い目で業績との関係を見ていく必要があると言える。モラルに関しては、終身雇用との有意な結果が見られなかったのみならず、数値も大きな差が見られなかったこと

図表6-1 終身雇用に対する考え方の変化

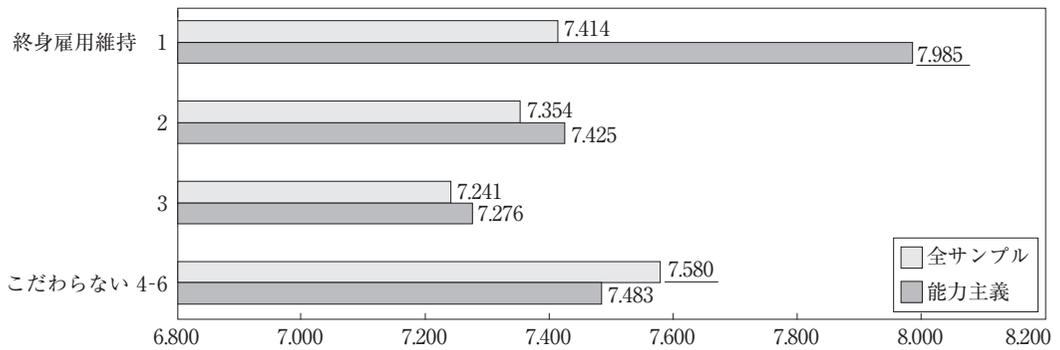


通産省・総合経営力指標、日本コーポレート・ガバナンス・フォーラム調査、慶應COE調査、G-COE調査

図表 6-2 終身雇用制と業績, モラル



図表 6-3 終身雇用制と総合業績



が昨年度とは異なる。

最後に、終身雇用と総合業績について能力主義企業と全サンプルの比較を行なった(図表6-3)。能力主義企業との比較を行なうことで、年功序列的な業績へのマイナス要素を取り除いた分析ができるからである。後述の間10のアンケートで能力主義的であると回答した1-3の企業のみを集計すると、有意な結果は得られなかったものの終身雇用維持と答えた企業の方が高い数値が得られた。能力主義企業における分析に関しては昨年度から実施しているため、今後も継続的な分析が必要である。

7. 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、

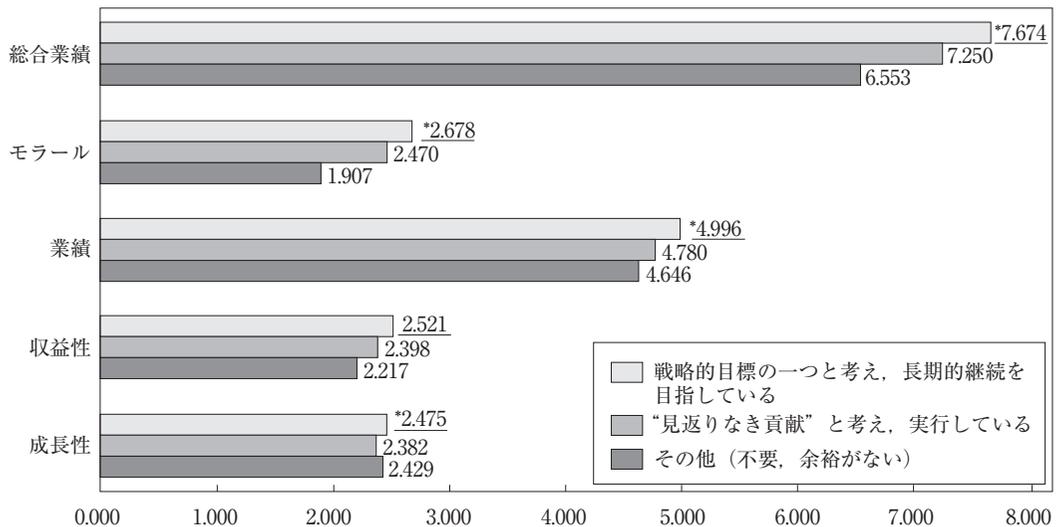
社会貢献を企業行動の制約条件として考えている企業(1,2)は合計で15.6%と前回よりも3.8ポイント減少したのに対し、社会性要因として高い意識を持っている企業(3,4)は84.3%と前回の調査と同様高い結果が得られた。この結果から、社会性要因が企業における経営戦略の一要因として定着してきているとすることができるだろう(図表7-1)。

地域貢献・社会貢献と成長性・収益性・モラル等との関係を見ると、すべての項目において社会性を戦略的目標として考えている企業の方が高い数値を得た。また、収益性の項目においては統計的に有意な水準はでなかったものの、他の項目においては5%の水準で有意な結果が得られた。この理由としては、地域貢献・社会貢献が長期的な性格を持っており、継続することでその企業の成果として表れるために短期的性格を持つ収益性

図表 7-1 企業の地域貢献・社会貢献に対する考え方

	KEIO2008	KEIO2009	KEIO2010
1. 営利企業には不要	14.1%	1.2%	2.9%
2. 現在の不況で余裕はない	38.3%	18.2%	12.7%
3. 見返りなき貢献と考え実行	27.2%	21.8%	26.0%
4. 戦略的目標として長期継続	20.7%	58.8%	58.3%

図表 7-2 地域貢献・社会貢献と成長性・収益性・モラル等



においては有意な結果がでなかったと考えられる。一方、従業員のモラルにおける結果から、企業の地域貢献・社会貢献によって従業員はその企業の一員としての責任とやりがいを感じ、従業員のやる気や企業に対する忠誠心が向上することが示唆されている（図表 7-2）。

なお、図表 7-2 ではサンプル数の関係上、第 1 カテゴリー（営利企業には不要）と第 2 カテゴリー（現在の不況で余裕はない）を統合して 3 カテゴリーによる分析を行なっている。

8. 地球環境保護の経営戦略構築への影響

環境問題への消費者意識の高まりから、地球環境保護の経営戦略構築に対する影響が大きくなってきている。今回の調査では地球環境保護を制約条件としての社会的責任と考えている企業は 47.1% と初めて 50% を下回った。一方、経済性と同等、または補完的と考えている企業はそれぞれ 25.5%、

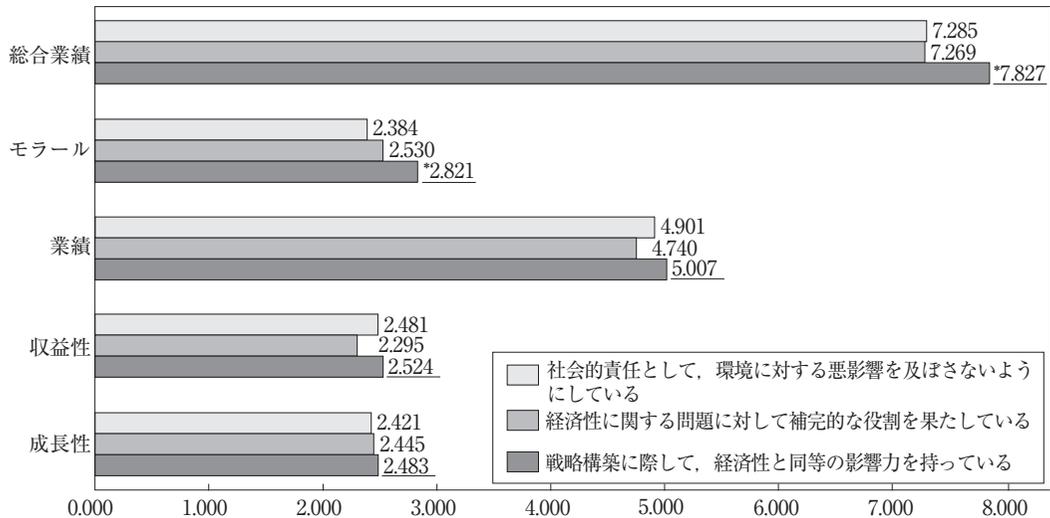
24.0% と前回の水準を上回っている。とりわけ、補完的と考えている企業の割合は年々増加してきており、地球環境保護を求める声の高まりを受け、企業がその声を戦略の中に生かし、経済性に結びつけようとしていることがうかがえる（図表 8-1）。

地球環境保護と成長性・収益性・モラル等の関係を見ると、地球環境保護を「戦略構築に際して、経済性と同等の影響力を持っている」と考えている企業の方が他の企業に比べて数値は高く、総合業績とモラルに関しては統計的に有意な結果が得られた（図表 8-2）。地球環境保護を経済性と結びつけ積極的に経営戦略へと取り入れるようにする企業は、従業員に対して地球環境を守るという意識を根付かせ、その責任を自覚させることでモラルが向上しているといえる。また、地球環境保護を経済性と同等と考え経営戦略に取り込むことで、作業の効率化や社会的評価、イメージ向上などが結びつき、高業績につながっていると考えられる。なお、分析においては第 4 カテゴリー

図表 8-1 地球環境保護の経緯戦略構築への影響

	KEIO2008	KEIO2009	KEIO2010
1. 経済性と同等の影響力	25.7%	24.6%	25.5%
2. 経済性に対して補完的	14.3%	21.6%	24.0%
3. 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	56.2%	52.1%	47.1%
4. 当社にはあまり関係ない	3.8%	1.8%	3.4%

図表 8-2 地球環境保護と成長性・収益性・モラル等



リー（当社にはあまり関係ない）に関してはサンプル数の関係上、分析から除外している。

9. 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ようになっているのだろうか。同業他社比較で、代表的な3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と、図表9-1のような結果となった。

全体として従来の調査と同様の傾向が見られ、各ステークホルダーの中では株主との信頼関係が相対的に強く、ついで労働組合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ものになっている。

それぞれについて業績との関係を見ると図表9-2のようになった。前回までと同様に、すべて

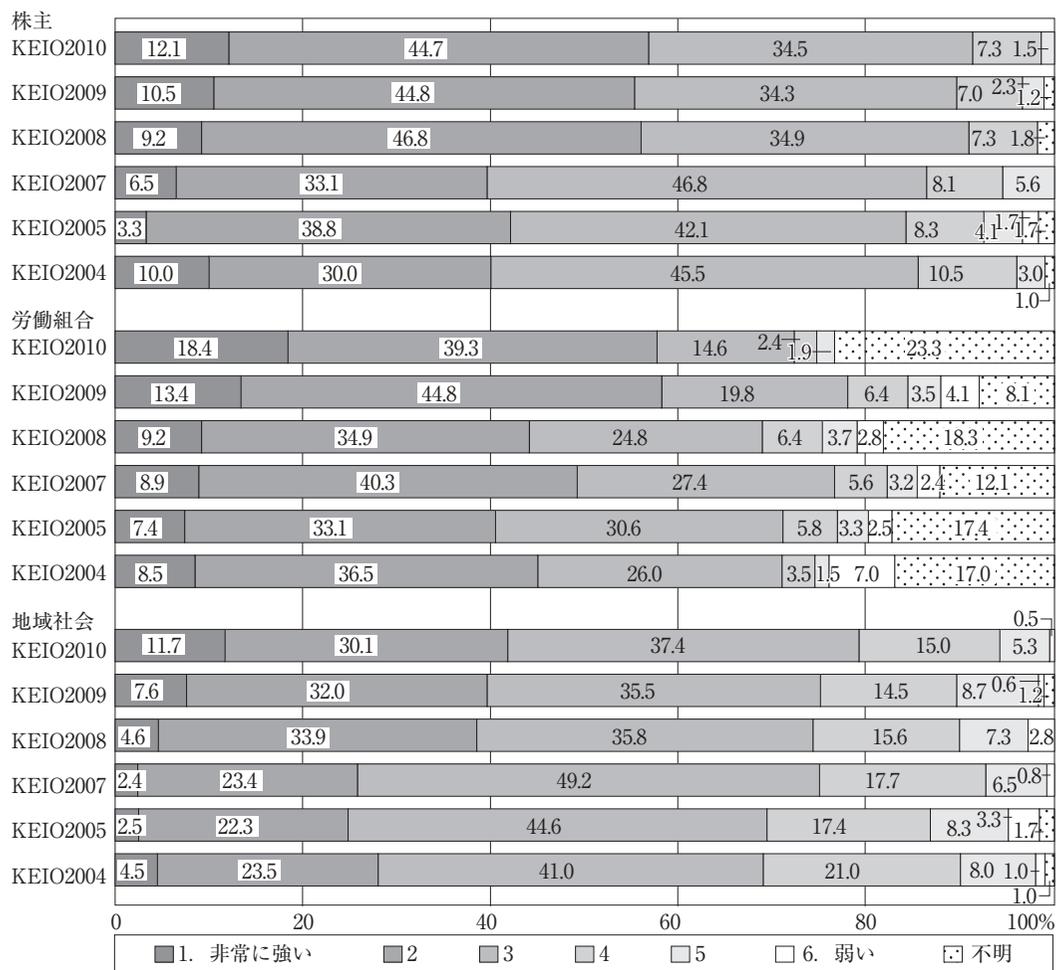
のステークホルダーについて信頼関係が強いほどモラルが高い傾向が見られ、ステークホルダーとの信頼関係は、モラルを通じて企業の長期的維持発展に貢献しているのである。

10. 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のそれぞれの水準を、同業他社比較の6段階で聞くことにした。図表10-1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相対的な傾向を示している。

全体としては、信頼関係が強く協調・相互依存的で、トップダウン型で部門内のコミュニケーション

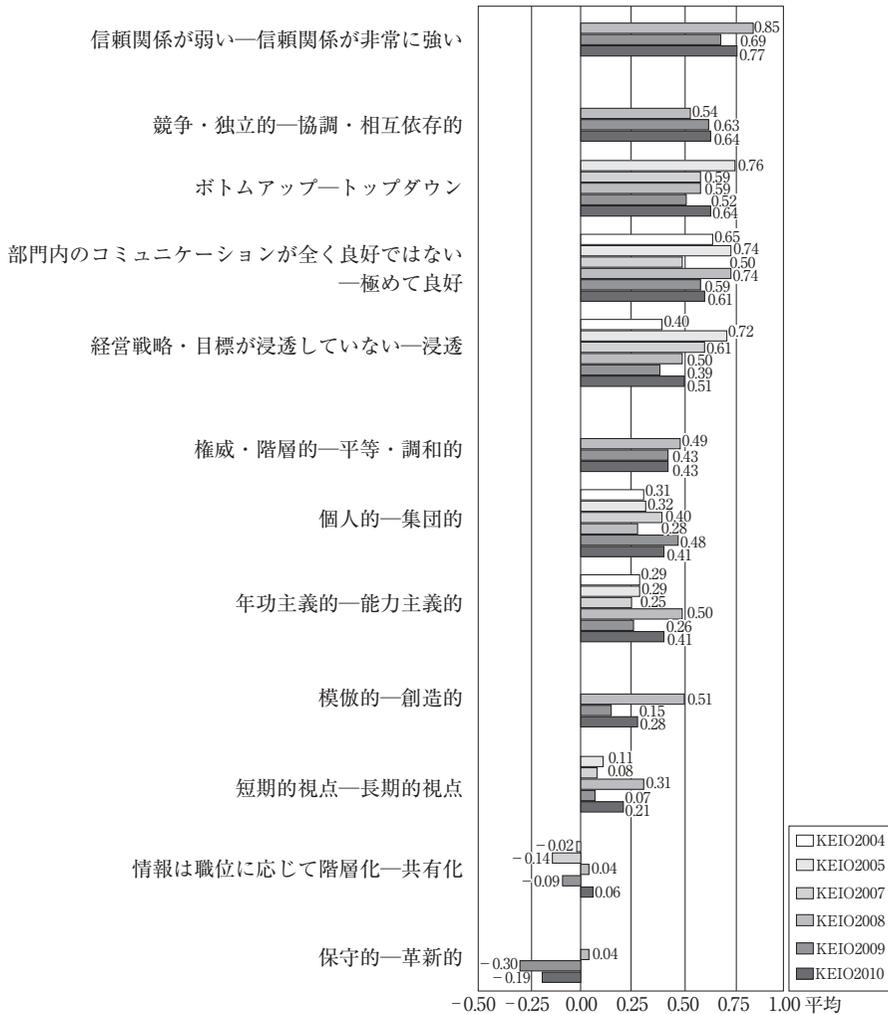
図表 9-1 信頼関係



図表 9-2 信頼関係と業績

	カテゴリー	%	成長性	収益性	モラル
株主	1 : 非常に強い	12.1	2.389	*2.809	*3.360
	2 : 強い	44.7	2.437	2.434	2.576
	3 : 普通	34.5	2.477	2.414	2.297
	4, 5, 6 : 弱い	8.7	2.439	2.100	1.751
労働組合	1 : 非常に強い	24.1	2.407	2.592	3.276
	2 : 強い	51.3	2.406	2.410	2.337
	3, 4, 5, 6 : 弱い	24.7	2.542	2.420	2.395
地域社会	1 : 非常に強い	11.7	2.486	2.625	*3.421
	2 : 強い	30.1	2.431	2.429	2.750
	3 : 普通	37.4	2.454	2.430	2.344
	4, 5, 6 : 弱い	20.9	2.421	2.385	1.920

図表10-1 組織文化



ョンが良好、経営戦略・目標が浸透し平等・調和的、集団的で能力主義的、創造的で長期的視点な企業が相対的に多いことが分かる。

それぞれについて業績との関係を見ると図表10-2のようになった。長期的視点で経営戦略・目標が浸透し、集団的で部門内のコミュニケーションが良好、創造的で平等・調和的、信頼関係が強い企業ほどモラルが高くなっており、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。

11. 倫理綱領と行動基準

昨年度と同様に、企業倫理定着の活動が、実際の業務との関連でなされているのか否かを、倫理綱領、行動基準、行動指針の活用状況を見ることで、確認することとした。企業倫理確立のための立派な制度や仕組みが構築されていても、繰り返し社会的に問題のある行動を起こす企業が存在する。このような企業では企業倫理定着の活動が日常業務から乖離し、単なるイベントやその場限りの活動となっている可能性がある。制度や仕組み

図表10-2 組織文化と業績

	カテゴリー	%	成長性	収益性	モラル
短期的視点－長期的視点	1, 2: 短期的視点	15.2	2.417	2.410	2.205
	3: やや短期的視点	27.0	<u>2.509</u>	2.338	2.247
	4: やや長期的視点	32.4	2.411	2.409	2.690
	5, 6: 長期的視点	25.5	2.435	<u>2.570</u>	*2.714
経営戦略・目標	1, 2: 完全に浸透	36.9	2.424	2.465	*2.846
	3: やや浸透	33.3	2.451	2.382	2.503
	4: やや浸透していない	21.6	2.456	2.343	2.086
	5, 6: 浸透していない	8.3	<u>2.481</u>	<u>2.704</u>	2.070
部門内コミュニケーション	1, 2, 3: 良好でない	24.5	2.442	2.365	2.285
	4: やや良好	40.2	2.414	2.373	2.361
	5, 6: 良好	35.3	<u>2.480</u>	<u>2.543</u>	*2.816
模倣的－創造的	1, 2: 模倣的	9.8	<u>2.462</u>	2.312	1.983
	3: やや模倣的	28.4	2.423	2.314	2.367
	4: やや創造的	37.8	2.456	2.445	2.511
	5, 6: 創造的	24.0	2.444	<u>2.596</u>	*2.864
平等・調和的－権威・階層的	1, 2: 平等・調和的	28.9	<u>2.476</u>	2.443	*2.741
	3: やや平等・調和的	41.2	2.422	<u>2.468</u>	2.511
	4, 5, 6: 権威・階層的	29.9	2.445	2.368	2.261
信頼関係	1, 2: 非常に強い	38.7	<u>2.458</u>	<u>2.490</u>	*2.843
	3: やや強い	47.6	2.430	2.377	2.364
	4, 5, 6: 弱い	13.7	2.456	2.451	2.025

が実際の経営諸活動の中で機能するためには、企業倫理定着活動の根幹とも言うべき倫理綱領や行動基準、行動指針等が、日常業務の中で実際に活用され、それらの意図するところを含め、従業員に浸透していることが必要になる。

調査結果を見ると、倫理綱領や行動基準、行動指針の読み返し、業務との関係での内容吟味といった企業倫理定着の活動に頻繁に取り組んでいる企業（6回答）の割合は11.7%と1割台にとどまっている（前年度に比べ1.1ポイントの微増）。ただし、取り組んでいる企業（5回答）との合計で見ると40.5%の企業が積極的に行なっていると回答しており、何らかの形で企業倫理定着の活動に着手している企業の存在も認められた。一方、「行なっていない」（1, 2, 3回答企業の合計）は22.9%となり、前年度から変化は認められなかった。今年度調査の問1の（12）で示された倫理綱領等の文書の保有率が86.3%に達している状況とあわせて考えると、企業倫理定着活動と日常業務との連動に努力している企業が存在する一方、倫理綱領、行動基準、行動指針等が“絵に描いた餅”になってしまっている企業も多く存在しているの

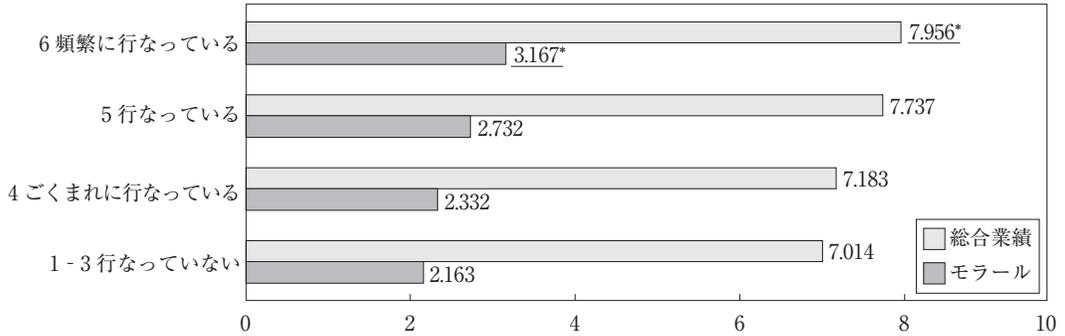
ではないだろうか。

企業倫理定着の活動とモラル、総合業績との関係を見ると、定着活動を日頃の業務の中で頻繁に行なっている企業ほど従業員のモラルが高く、最終的な総合業績も高いものとなること分かる（図表11-1）。自己の従事している仕事に安心して取り組めること、倫理綱領の理念などが職場内に浸透することで従業員相互の信頼関係が構築され、モラルが高まるのではないだろうか。さらに、モラルの高まりが従業員の創造性の発揮を促し、新製品や新規事業を開発する原動力となり、総合業績にも結びつくことになるのだろう。

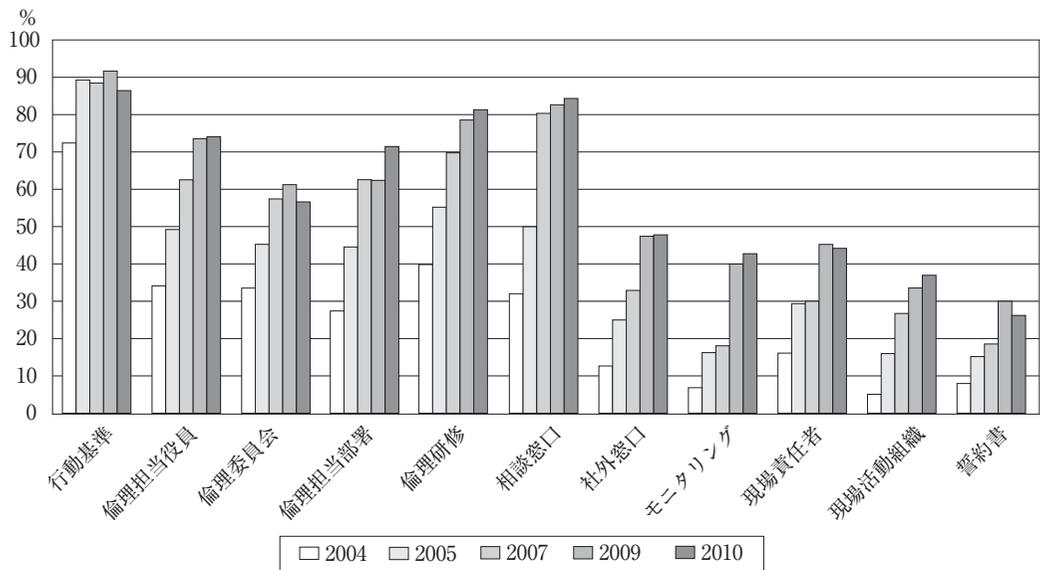
12. 企業倫理、コンプライアンス

企業倫理の制度化状況を把握するために今回も12項目にわたる質問を設けた。行動規範等のコード文書については、86.3%が所持ということでも2007年の調査をも下回る結果となった（図表12-1）。依然として高い保持率であることに変わりはないが、一部の企業ではこうした文書をデジタル化する試みがあることから、紙ベースでの文書

図表11-1 企業倫理定着の活動とモラル，総合業績との関係



図表12-1 企業倫理・コンプライアンス



を持たない企業が出ていることも一因として考えられる。

企業倫理・コンプライアンスを支援する諸組織について尋ねた質問2～4についてはほぼ横ばいか微減の数値であった。倫理担当役員の選任については74.1%，企業倫理委員会の設置が56.6%，担当部署の設置が71.7%であった。最後の担当部署の設置については，今回からCSR担当部署も含めての回答である。企業倫理担当部署がコンプライアンスから，CSR部へと名称変更したり，部署の統合などで名称がCSR部に改変される事例が報告されていることもあり，その推移に注意

しておく必要がある。

倫理・コンプライアンス・CSR研修については，81.5%と高い実施状況となり，相談窓口の設置も社内が84.4%，社外が47.8%と微増傾向を示している。こうした企業全体で取り組む制度については，調査を開始した2004年の時点ではそれぞれ研修が40%台，社内相談窓口が30%台，社外相談窓口が10%台であったことを考えると，大きな進展が見られ，その後やや安定的な推移となっていることが分かる。モニタリングの実施状況については，前回30ポイント近い急増が見られたが，今回は42.9%の実施と微増にとどまっている。

質問9～10では、企業倫理、コンプライアンスを担当する現場組織について聞いている。現場における責任者については前回の45.3%から微減の44.4%であり、現場活動組織については33.5%から37.1%への微増となった。前々回から前回の調査にかけては10ポイント以上の変化が見られたことから、今回もこうした現場組織については安定化していると見ることができる。宣誓書の提出についても前々回から前回の調査では18.7%から30.0%への変化があったが、今回は26.3%と微減の傾向が見られた。

今回の調査から、CSR報告書の発行や企業倫理、コンプライアンス担当部署の人員と年間予算（人件費を除く）も調査対象に加えている。CSR報告書の発行は35.1%であり、3分の1以上の企業が発行するようになっている。担当部署の人員については、専任者数で0人が13.4%、1人以上4人以下が52.6%、5人以上が34.0%となっている。また兼任者数では0人が10.0%、1人以上4人以下が63.3%、5人以上が26.5%となっている。平

均の部署人員数は専任者では4.16人、兼任者では3.63人であった。

人件費を除く企業倫理・コンプライアンス部署の年間予算は50万円以下が27.4%、51万円以上500万円以下が30.6%、500万円以上1億5000万円以下が41.9%であり、平均値は1641.9万円であった。こうした数値はこれまでほとんど公表されておらず、企業倫理やコンプライアンスに要する費用や日本企業全体での予算規模などを予測する上で貴重なデータであると言える。

今回の調査をまとめると、企業倫理・コンプライアンスの制度化状況はこれまでの成長段階から、安定期に入ったと見ることができる。様々な制度化施策は既に導入され、また相談窓口の設置のようにここ5～6年の間に急成長を遂げた業務も安定期に入ってきた。平均的な日本企業の企業倫理・コンプライアンス部署は限られた人員と予算の中で、どのように質の高い業務を進めていくかが課題であると言える。

慶應義塾大学経商連携グローバル COE プログラム

(平成 22 年度文部科学省グローバル COE プログラム)

「日本企業の経営マネジメントの実態把握に関するアンケート調査」

慶 應 義 塾 大 学
 経商連携グローバル COE プログラム
 経 営・会 計・商 業 班

— 回答のご記入にあたって —

- 本調査は、日本企業の経営マネジメントの実態把握を目的としています。
- 回答は**社長様もしくは経営企画部門の責任者の方**がご記入ください。
- 各質問は、**平成 22 年 10 月末日現在の状況**でお答えください。
- 空欄・記入漏れがないよう、**全ての質問**にご回答ください。
- 選択肢に該当するものが無い場合でも、貴社の実情に最も近い選択肢でご回答ください。
- 本アンケート票に関する回答内容は、統計的に処理いたします。回答を個別に公表することはありませんし、外部に漏洩することは一切ございません。
- ご記入いただいたアンケート票は**平成 22 年 12 月 31 日 (金) までに**投函下さい。
- アンケート票は、同封の返信用封筒(切手不要)で郵送にてご返送下さい。
 (アンケート票の発送・回収業務は(財)日本総合研究所に委託しております)

*本調査にご協力いただいた企業様には、ご回答者様宛に本調査の結果をご案内させていただきますので、調査票内の記入欄にメールアドレスをご記入ください。

【アンケート返送・問い合わせ先】

財団法人日本総合研究所 (東京都新宿区四谷 1 丁目 21 番 2 号)
 担当: 内田, 新関 TEL: 03-3351-7575 FAX: 03-3351-7561

はじめに貴社及びご回答者様に関する内容についてご記入下さい。

貴 社 名	
ご 住 所	
ご 回 答 者 氏 名	
部 署 名	
お 役 職	
e-mail	

- 10. 企業倫理, コンプライアンス, CSR の実践を促進する現場での活動組織がある
- 11. 企業倫理, コンプライアンス, CSR の実践に関する誓約書, 宣誓書の提出が義務付けられている
- 12. CSR 報告書を発行している

(13) 貴社のマネジメント上の問題認識について、以下の設問にお答えください。

①貴社のグループ全体で導入すべき（導入の如何を問わず）と考えるマネジメントを以下の項目から該当する番号すべてに○印を付けて下さい（○はいくつでも可）。

- | | |
|---------------------|--------------------------|
| 1. ERP | 2. ABC/A BM(活動基準原価計算・管理) |
| 3. バランスト・スコアカード | 4. MBO (目標管理制度) |
| 5. アメーバ組織 | 6. マトリクス組織 |
| 7. プロジェクトチーム | 8. グループ経営 |
| 9. 責任者のグローバルな業績評価制度 | 10. 従業員のグローバルな業績評価制度 |
| 11. グローバルな人事評価制度 | 12. グローバルな賃金制度 |
| 13. グローバルな福利厚生制度 | 14. 全世界共通の組織文化形成 |
| 15. グローバルな管理会計制度 | 16. グループ全体共通のミッション |
| 17. その他 () | 18. 特に必要なものはない |

②貴社では、ひとつの組織（事業部、カンパニーなど）の中に、その事業の知識や情報が滞留する、いわゆる「たこつぼ」組織となることを防ぐために工夫している仕組みがあれば、以下の項目から該当する番号すべてに○印を付けて下さい（○はいくつでも可）。

- 1. 本社主導による人事異動
- 2. 組織メンバー間（事業部責任者）の情報交換会
- 3. 組織メンバー間（管理職）の情報交換会
- 4. 組織メンバー間（一般従業員）の情報交換会
- 5. プロジェクトチームやタスクフォースの積極的活用
- 6. 職能別全社研修制度
- 7. その他 ()
- 8. 特にそのような仕組みはない

(14) 貴社の正規従業員のモラルの高さは、同業他社と比べておおむねどの程度でしょうか。貴社に最も近いと思われる番号1つに○印を付けてください。

非常に低い ←—————→ 非常に高い

1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

問2. 経営危機とそれに対する対応について、お答えください。

(1) 貴社では創設時から現在にかけて、経営危機と考えられるような業績の急激な低下に直面したことがありますか。その有無について該当する番号1つに○印を付けてください。また、選択肢1, 2, 3に該当する場合は、その時期を西暦でご記入下さい。

1. 1回ある (→いつ頃ですか。西暦_____年頃)
2. 2回ある (→最大のもの、いつ頃ですか。西暦_____年頃)
3. 3回以上ある (→最大のもの、いつ頃ですか。西暦_____年頃)
4. なし

(2) 最大の危機は何によってもたらされたとお考えですか。次の外的要因(選択肢1～8)・内的要因(選択肢9～16)に関する項目から、原因になったと思われる要因をすべて選んで、番号に○印を付けてください(○はいくつでも可)。また、○印を付けた項目のうち、外的・内的要因に関わらず、最も重要とお考えの項目を1つ選んで、番号に◎印を付けて下さい。

【外的要因】

1. 同業者の乱立による競争激化
2. 海外企業との競争激化
3. 消費動向の変化
4. 代替製品の出現
5. 取引先の事情
6. 法的規制
7. 偶発的な災害
8. その他外的要因 ()

【内的要因】

9. 事業の失敗
10. 過大な設備投資
11. 資金の欠如
12. 既存事業の成熟化
13. 人材・技術者の不足
14. 社内の人的対立
15. 経営判断のミス
16. その他内的要因 ()

(3) 最大の危機に対する対応策として、どのような方策をとられたのでしょうか。次の項目から、該当するものすべてを選んで、番号に○印を付けてください(○はいくつでも可)。そのうち、最も効果があった対応策を1つ選んで、番号に◎印を付けてください。

- | | |
|-------------------|------------------|
| 1. 有能な人材の導入・育成 | 2. 金融機関からの融資 |
| 3. 経営者の交代 | 4. 営業力の強化 |
| 5. 海外への工場進出 | 6. 新製品・新分野の開拓 |
| 7. 海外からの原料・部品の調達 | 8. 事業の転換 |
| 9. 不採算部門からの撤退 | 10. 不動産・設備・事業の売却 |
| 11. 設備の省力化・自動化の推進 | 12. 仕入・在庫管理の合理化 |
| 13. 新しい顧客(取引先)の開拓 | 14. 人員の削減 |
| 15. その他 () | |

アンケートにご協力いただき、ありがとうございました。

空欄・記入漏れ等がないかご確認いただいた上で、ご返送ください。

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『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.

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『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.

【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, G-COE 調査(KEIO2004, KEIO2005, KEIO2007, KEIO2008, KEIO2009)】

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)(2)『三田商学研究』47-6, 2005, pp.99-120, & 48-2, 2005, pp.157-175.

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「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)(2)『三田商学研究』49-1, 2006, pp.121-144, & 49-3, 2006, pp.99-114.

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「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2007『三田商学研究』51-3, 2008, pp.91-121.

岡本大輔・古川靖洋・佐藤和・安國煥・山田敏之「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2008『三田商学研究』52-4, 2009, pp.77-98.

岡本大輔・古川靖洋・佐藤和・梅津光弘・安國煥・山田敏之「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2009『三田商学研究』53-5, 2010, pp.43-63.

【その他】

岡本大輔『企業評価の視点と手法』中央経済社, 1996.

岡本大輔「終身雇用制：再考」『三田商学研究』53-3, 2010, pp.13-32.

経営パート 調査概要

調査名	企業パネル調査
調査主体	慶應義塾大学経済学研究科商学研究科グローバル COE プログラム経営会計商業班(代表 園田智昭慶應義塾大学商学部教授)
調査時期	2010年12月-2011年2月
調査対象	東証一部二部上場企業(金融除く)1963社
有効回答	206社(有効回答率10.5%)
調査担当	財団法人日本総合研究所(佐藤和彦経営研究部長, 新関崇主任研究員, 内田誠一副主任研究員)
古川靖洋	[関西学院大学総合政策学部教授/慶應義塾大学経営力評価グループ主任研究員]
山田敏之	[大東文化大学経営学部准教授/慶應義塾大学経営力評価グループ主任研究員]
篠原欣貴	[慶應義塾大学商学研究科修士課程/慶應義塾大学経営力評価グループ副主任研究員]