慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

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2012
Sub Title	Sequel to the total management ability indices: the effects of corporate governance and management factors on corporate performance 2012
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	2013
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.56, No.4 (2013. 10) ,p.57- 90
JaLC DOI	10.14991/007.20131000-0057
Abstract	慶應義塾大学経営力評価グループは第8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2012年10月-12月で, 199社より有効回答を得た(有効回答率10.1%)。なお, この調査は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グローバルCOE プログラム「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5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・従業員モラー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。 Keio Management Ability Appraisal Group conducted a survey research on corporategovernance and management. In this material, several corporate governance and management factors for 199 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.
Notes	資料#挿図表
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20131000-0057

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 2012－
Sequel to The Total Management Ability Indices :The Effects of Corporate Governance and Management Factors on Corporate Performance 2012

岡本 大輔(Daisuke Okamoto)
古川 靖洋(Yasuhiro 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 8 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 2012 年 10 月～12 月で，199 社より有効回答を得た（有効回答率 10.1%）。尚，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 5 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・従業員モラー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 199 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.

三田商学研究
第56巻第4号
2013年10月

2013年10月25日掲載承認

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2012――

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8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2012年10月～12月で，199社より有効回答を得た（有効回答率10.1％）。なお，この調査は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グローバルCOEプログラム「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5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・従業員モラー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＞

企業文化，企業倫理，コーポレートガバナンス，財務指標，サステナビリティ，執行役員制，社外取締役，終身雇用，ステークホルダー，トップマネジメント

経営パートの今回の調査（KEIO2012）では経営目標，社長および役員のトップマネジメント状況，企業の社会性，組織文化等を取り上げる。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・社長および役員の平均年齢・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・サステナビリティ・BOPビジネス，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・人事評価方針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・フォーラム調査（JCGF2000），慶應義塾大学21世紀COE調査（KEIO2007ほか）[1)]などとの継続性を重視し，同様のアンケート項目と業績（収益性・成長性）・従

* 慶應義塾大学経営力評価グループ主任研究員
** 慶應義塾大学経営力評価グループ副主任研究員

業員モラールといった成果指標との関係がQAQF[2]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），従業員モラール（アンケートより０－５に基準化），総合業績（業績＋モラール，０－15）が「良い悪い」の基準となる成果指標として設定され，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2012年は，民主党野田政権による消費増税法案が８月に可決し，2014年４月からの８％，2015年10月からの10％への増税を決めたものの，反対勢力は多く，また年金・医療の抜本改革・議員定数是正・原発再稼働・TPPなどでも意見はまとまらず，民主党からの大量離党，参議院での首相に対する問責決議案可決など，不安定な状況が続いていた。11月の自民党総裁との党首討論において野田首相は議員定数削減を呼び掛け，12月には衆議院解散，衆議院総選挙を行なったが，民主党は歴史的大敗を喫し，３年３ヶ月に及ぶ民主党政権は幕を下ろした。

新たに誕生した自民党安倍内閣は，大胆な金融政策，機動的な財政政策，新たな成長戦略を軸とする三本の矢によるアベノミクスを推し進めた。これを受けて市場はすぐに反応し，日経平均は12月に１万円台回復，その後続伸し，2013年上半期には一時15,000円台となった。為替市場も同様で，歴史的円高の続いていた2012年秋の１ドル70円台後半から年末には80円台半ば，2013年に入るとすぐに90円台，５月には４年ぶりの100円台となった。長期金利は黒田日銀総裁による「量的・質的金融緩和」と名付けられた「異次元の政策」により，４月には0.315％という史上最低利回りを記録した。

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になる。

顧客満足（CS）を重視する経営目標を掲げる企業の業績が高い

重視する経営目標として「主力製品のシェアの維持・拡大」を挙げた企業は例年どおり最も多かったが，収益性・業績・モラールが最も高かったのは「顧客満足（CS）の向上」を挙げた企業であった。製品ライフサイクルの短命化という状況における顧客ニーズの的確な把握による顧客満足の重要性がうかがわれる。

収益性と業績の高い創業者社長

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，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，生え抜き型の社長が５割となった。その中で創業社長のいる企業は収益性と業績が高く特に収益性は統計的に有意な差が見られた。

社長と役員の平均年齢が例年に続き接近する傾向

「社長の平均年齢」は60.4歳，「役員の平均年齢」は59.1歳で，長期的に社長平均年齢は緩やかな低下傾向，役員平均年齢は緩やかな上昇となっている。

執行役（員）制の採用がより一般的に

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，その採用率は年々増加し，今回８割を超えた。成果指標との関係では収益性・成長性ともに採用企業の方が高いものの，統計的に有意な差とはなっていない。

社長中心型意思決定と役員中心型に二極化

最高意思決定機関の運営状況を「社長中心型」意思決定から「役員意見参考型」までの４段階に分けで調べてみると，例年どおり「社長中心型」

1）過去の調査に関しては章末の参考文献参照。
2）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.

が増加していたものの，「役員意見参考型」も増加していた。これはそれぞれの企業によって優先的に対処する問題や状況が異なるためと考えられるが，成果指標は全般的に「社長中心型」企業の方が高い傾向となった。

終身雇用制維持派が３/４

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74.4％という高水準であり，終身雇用制は現在でも日本の企業経営における特徴として捉えることができる。成果指標との関係を見ても，多くの指標で維持派が高い値を示す傾向にあり，雇用の安定が企業のパフォーマンスを高める可能性が観測された。

地域貢献・社会貢献を戦略的に捉える

地域貢献・社会貢献を「戦略的目標」とする企業は従来どおり過半数を超え，56.3％であったが，2009年の調査からは横ばいの状況である。しかしそれらの企業は，地域貢献・社会貢献を制約条件と考えている企業よりも高い成果指標を示しており，収益性，業績，総合業績においては有意な差が確認できた。

地球環境保護の重要性

地球環境保護と経営戦略構築との関係を見ると，例年どおり「経済性と同等」「経済性と補完的」とする企業は減少したが，すべての成果指標は「経済性と同等」とする企業で最も高かった。とりわけ，モラールと総合業績においては有意な差が確認できたことから，地球環境保護を戦略に際して経済性と同等と考えることが，他社に対する競争優位を確立することにつながることが示唆されている。

ステークホルダーとの信頼関係は従業員モラール向上につながる

「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，ついで労働組合，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，従業員モラールも高いという従来どおりの結果が得られ，ステークホルダーとの信頼関係は，モラー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ールは高い

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，革新的で長期的視点を持ち，経営戦略・目標が浸透し能力主義的，部門内のコミュニケーションが良好で創造的，権威・階層的ではなく競争・独立的，そして信頼関係が強い企業ほど収益性とモラールが高い。

モラールアップに貢献する企業倫理の定着活動

何らかの形で企業倫理定着の活動に着手している企業は確実に増加している一方，倫理綱領・行動基準・行動指針等が単なる“お飾り”にとどまっている企業も依然として多く存在している。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ールは高く，総合業績も高い。

加点主義による人事評価方針の増加と高い成果

バブル崩壊以降，大量生産・大量販売の時代が個性化・多様化の時代となり，新しいことに挑戦する従業員の重要性が増している現在，年功序列制・減点主義から加点主義へ移行する企業が大半となり，しかもそれが高い成果指標につながっている。

倫理・コンプライアンスの制度化は一段落

企業倫理・コンプライアンスの制度化状況は2004年から2009年まではそれぞれの制度化施策が大きく進展した成長段階であったと見ることができるが，2010年以降は多くの施策が横ばいか微減傾向にあることから安定期あるいは停滞期に入ったと言える。

将来世代を意識するサステナビリティの経営

「将来世代のことも考える」経営と「現代世代のニーズを優先させる」経営を比較すると，前者が８割近くを占めた前年調査に比べて，５割超にまで減少した。前年の８割は東日本大震災の影響

で一時的に増加した結果と思われるが，依然としてサステナビリティ意識の高い５割の企業では，成長性以外のすべての成果指標で高い値を示し，特に収益性・業績・総合業績においては有意な差が観測された。サステナビリティの必要性と重要性が今年も確認された。

BOP ビジネスへの取り組みは始まったばかり

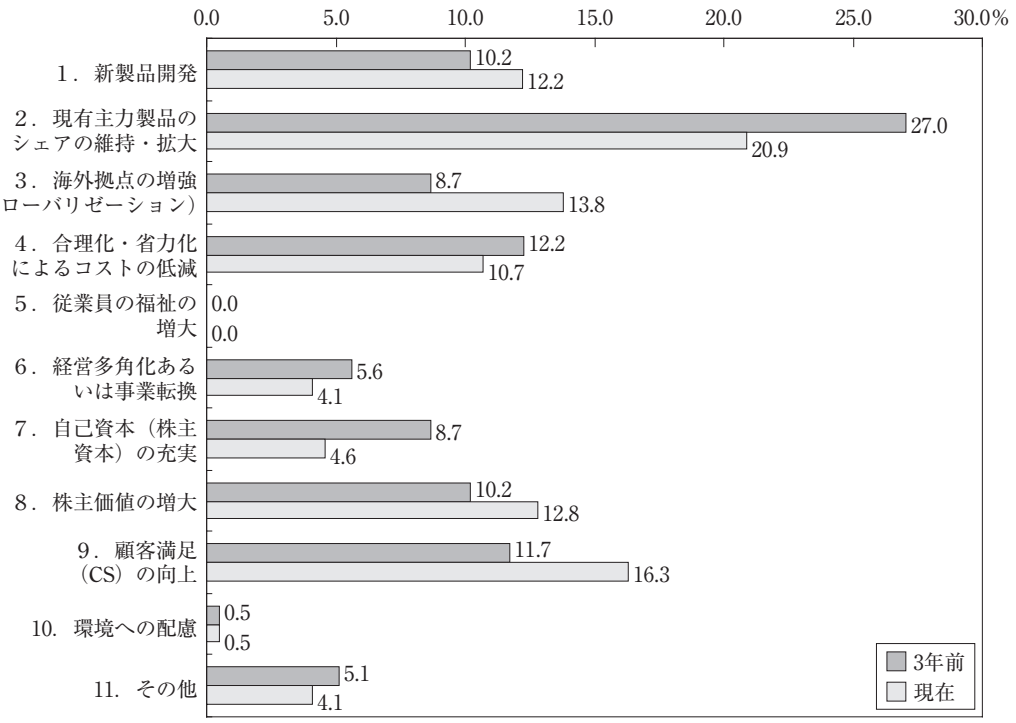
BOP ビジネスへの取り組み状況を見ると，既に取り組んでいる企業は全体の1.5％と極めて少ない。75.8％が BOP ビジネスはビジネスチャンスになるとは考えておらず，多くの企業が BOP ビジネスに対して消極的であることが明らかとなった。

１．重視する経営目標

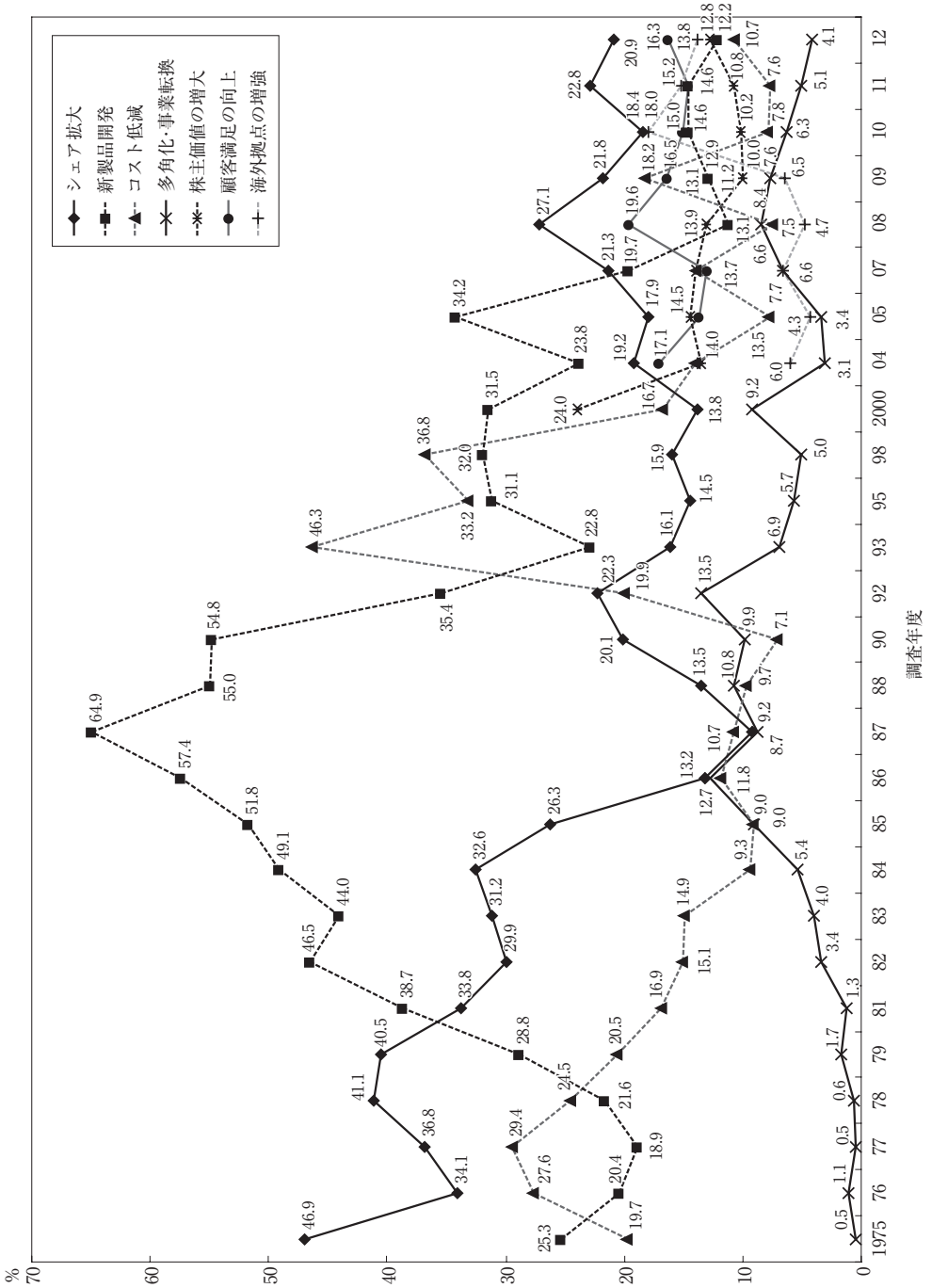
2011年度から2012年度上期の国内市場の動向は，東日本大震災からの復興需要やエコカー補助金などによる自動車販売数の伸長など，景気に緩やかな回復の動きが見られたものの，円高基調の為替推移やデフレの進行など総じて厳しい状況で推移していた。また海外市場の動向は，ギリシャの債務危機問題に端を発した EU の金融危機や，アメリカ経済の成長鈍化に加え，これまで堅調な伸びを示してきた中国や新興国などの成長までもが鈍くなり，世界的に景気が低迷するリスクが高まっていった。そのような状況の中で日本を代表する大手家電メーカーが軒並み業績不振に陥り，韓国や台湾の企業に支援を要請する事態になった。このように経済が世界的に低迷する状況下で，日本企業が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に示すとおりである。

2012年度調査では，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。シェアの維持や拡大を重視するという傾向は，ここ数年変わっていない（21.8％→18.4％→22.8％→20.9％）。次いで，「顧客満足（CS）の向上」を重視する企業（16.5％→15.0％→14.6％→16.3％），「海外拠点の

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（現在）と成果指標

	成長性	収益性	業績	モラール
新製品開発	2.494	2.391	4.885	2.445
現有主力製品のシェアの維持・拡大	2.539	2.491	5.030	2.558
海外拠点の増強（グローバリゼーション）	2.411	2.270	4.681	2.163
合理化・省力化によるコストの低減	2.455	2.524	4.978	2.247
株主価値の増大	2.356	2.180	4.536	2.757
顧客満足（CS）の向上	2.453	*2.706	*5.159	*2.765
その他	2.379	2.299	4.678	2.334

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。

増強（グローバリゼーション）」を重視する企業（6.5％→18.0％→15.2％→13.8％）が多かった。顧客満足を重視する企業は前年度調査時よりも若干増加し，それに反して海外拠点の増強を重視する企業は減少していた。シェアを拡大するためには，顧客を満足させることとアジアを中心とした海外拠点を充実させることがともに必要になってくると考えられるが，領土問題に関連して発生した中国各地での大規模な反日デモの影響もあってか，後者は多少控えめな状況になったものと思われる。緩やかな増加傾向にあった新製品開発に関しては，わずかであるが減少に転じていた（12.9％→14.6％→14.6％→12.2％）。新製品開発に一定の力を入れる必要性は感じつつも，短期的な収益確保のために，新たな投資を控えた企業が増加したのであろう。その傾向は「コスト低減」を重視する企業が，増加傾向に転じたことからもうかがえる（18.2％→7.8％→7.6％→10.7％）。震災以降，関西電力大飯原発３号機・４号機以外の原子力発電所は停止しており，それに付随して電気料金の値上げが各企業を直撃し始め，コスト削減により積極的に取り組み始めたのであろう。

また，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（7.6％→6.3％→5.1％→4.1％）。多角化により新たな市場を確保したいのはやまやまであろうが，国内市場の景気は低迷し，各社とも新規市場開拓に力を入れる余力もほとんどない状況にあるため，多角化を重視する戦略目標として挙げることができなかったものと考えられる。

ここ数年コンスタントに増加してきている「株主価値の増大」を重視する企業は12.8％存在していた（10.0％→10.2％→10.8％→12.8％）。株式市場が低迷する状況下で安定的に資金調達をするためには，株主価値の増大が必要と考える欧米型の企業がじわじわと増加しているものと考えられる。

上述した内容も含めた旧通産省の調査以来，過去37年間にわたる「重視する経営目標」の推移状況は図表１－２のとおりである。重視する経営目標の長期的な推移状況を総合的に見ると，近年の激しい外部環境の変化に適合すべく，各企業が重視する経営目標を絶えず見直し，短いサイクルでその経営目標を頻繁に変更している状況を読み取ることができる。ただ，それは環境変化を予測しきれず，各企業が混迷している状況といえるかもしれない。

重視する経営目標と成果指標との関係については，図表１－３のとおりである。今回の調査では，収益性，業績，モラールに関しては，顧客満足（CS）の向上を重視する企業でそれらの値が高かった（いずれの値も統計的に有意）。内外の企業がそれぞれ似通った製品を展開し，差別化することが難しくなっている状況下で，自社の製品を選んでもらうためには，製品自体の魅力に加えて，顧客へのきめ細やかな対応に力を入れ，顧客からの信頼感を高め，顧客満足を高めていくことが重要である。それを具体的に実践できれば，製品の購買につながり，高い収益性や業績をもたらすことになるのであろう。そして，そのような状況が続けば，従業員は自信を得てモラールを向上させ，局所的な好循環が起こるのである。

また，成長性に関しては，現有主力製品のシェアの維持・拡大を重視する企業の値が高かった。シェアの維持・拡大を実現するためには，様々な手段を用いて売上高の増大を目指すことになるの

で，それがそのまま数値となって現れたものと思われる。

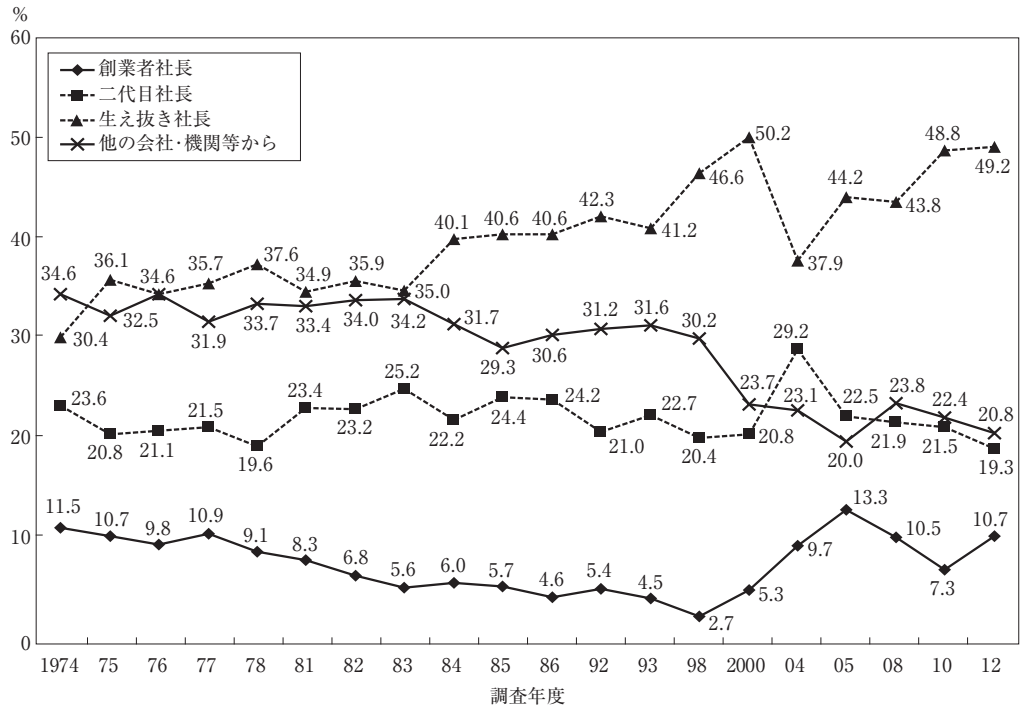
2．社長のタイプ

社長のタイプをその出身地位に基づき，創業者社長（創業者本人に加えて会社を飛躍的に成長させた実質的な初代社長を含む），二代目社長（創業者の子息，親族，および共同経営者で後継者となった者で三代目以降も含む），生え抜き型の社長，他の会社や機関等出身の社長の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。

従来の傾向と変わりはなく，最も多い社長のタイプは生え抜き型の社長で49.2%，次いで他の会社や機関等の出身の社長が20.8%，二代目社長が19.3%，創業者社長は10.7%となっていた。生え抜き型の社長は，一時減少した時期もあったが，長期的に増加傾向にあり，逆に他の会社や機関等出身の社長は減少傾向にある。ここ数年は，二代目社長と他の会社や機関等出身の社長ともに２割強程度存在している。また各タイプの社長の平均年齢であるが，創業者社長が60.6歳，二代目社長が56.7歳，生え抜き型社長が62.3歳，他の会社や機関等出身の社長が59.1歳となっていた。

社長のタイプと成果指標との関係は図表２－２のとおりである。それによると，成長性と業績に関しては創業者社長のいる企業で，収益性に関し

図表２－１　社長のタイプ



図表２－２　社長のタイプと成果指標

	平均年齢	成長性	収益性	業績	モラール
創業者社長	60.6	*2.550	2.485	5.036	2.356
二代目社長	56.7	2.487	2.390	4.877	2.361
生え抜き社長	62.3	2.390	2.510	4.900	2.493
他の会社，機関等出身の社長	59.1	2.478	2.242	4.720	2.642

ては生え抜き型の社長のいる企業で，モラールに関しては他の会社や機関等出身の社長のいる企業でそれぞれの値が高かった（成長性の値のみ統計的に有意）。今回の調査では，旧通産省以来の調査と同様に，創業者社長のいる企業の業績が高かった。一方，2008年度調査以来の傾向として創業者社長のいる企業のモラールが最も低くなっている。リーマンショックや東日本大震災など予想をはるかに超える外部環境の変化が起こり，それが従業員の価値観に大きなインパクトを与え，従来のように創業者の持つ価値観やカリスマ性だけで従業員を動機づけることが難しくなっているのかもしれない。これについてはさらなる検証が必要であろう。

3．社長，取締役，監査役の年齢と在籍期間

社長および取締役の年齢と在籍期間を尋ねたところ，その平均は図表３－１のようになった。社長の平均年齢は60.4歳で昨年度よりもわずかであるが低くなっていた。また，社長の在職期間の平均は7.6年で，前回調査とほぼ同じであった。

一方，取締役の平均年齢は59.1歳，在職期間の平均は6.3年，監査役の平均年齢は62.4歳，在職期間の平均は4.1年であった。前回調査時と比べて，取締役の平均年齢・在職期間はほとんど変化がなかった。監査役の平均年齢は長期的に穏やかな低下傾向にあり（62.9歳→62.6歳→62.4歳），在職期間の平均は4.1年と短くなっていた（4.1年→5.3年→4.1年）。取締役に関しては，ほぼ同じメンバーが残り，監査役に関しては，ある程度のメンバー入れ替えがあったものと思われる。

社長と取締役の平均年齢の時系列的な変化を見てみると（図表３－２），社長の平均年齢は長期的には非常に緩やかな下降傾向にある。そして，ここ数年間の緩やかな上昇傾向が若干ながら低下傾向に転じた模様も見受けられる（60.5歳→60.6歳→60.9歳→60.4歳）。逆に取締役の平均年齢は長期的には緩やかな上昇傾向にあり，ここ数年間の横ばい状態は変わっていない（58.5歳→59.1歳→59.0歳→59.1歳）。この結果，社長と取締役の年齢差はさらに縮まった。外部環境の変化に対して迅速で効率的な意思決定を行なうために，取締役の人数を絞り込み，社長と同年代の価値観や考え方が近い人材を選抜しているのだろう。

図表３－１　社長および役員の平均年齢と平均在職期間

	平均年齢	平均在職期間（年）
社長	60.4	7.6
取締役全体	59.1	6.3
監査役全体	62.4	4.1

社長と取締役の平均在職期間については（図表３－３），社長の在籍期間が長期化する傾向は変わっていない（6.6年→7.4年→7.5年→7.6年）。取締役の在職期間もほぼ６年前後という傾向は変わっていなかった（5.8年→5.8年→6.3年→6.3年）。依然として景気は上向きではないのだが，長期的な視点から継続して諸問題に対処するために，社長の在職期間は長期化する傾向がある。その一方で，重要な諸問題に対して十分に対処できる専門知識や能力を持つ者を適宜取締役に抜擢しているものと考えられる。

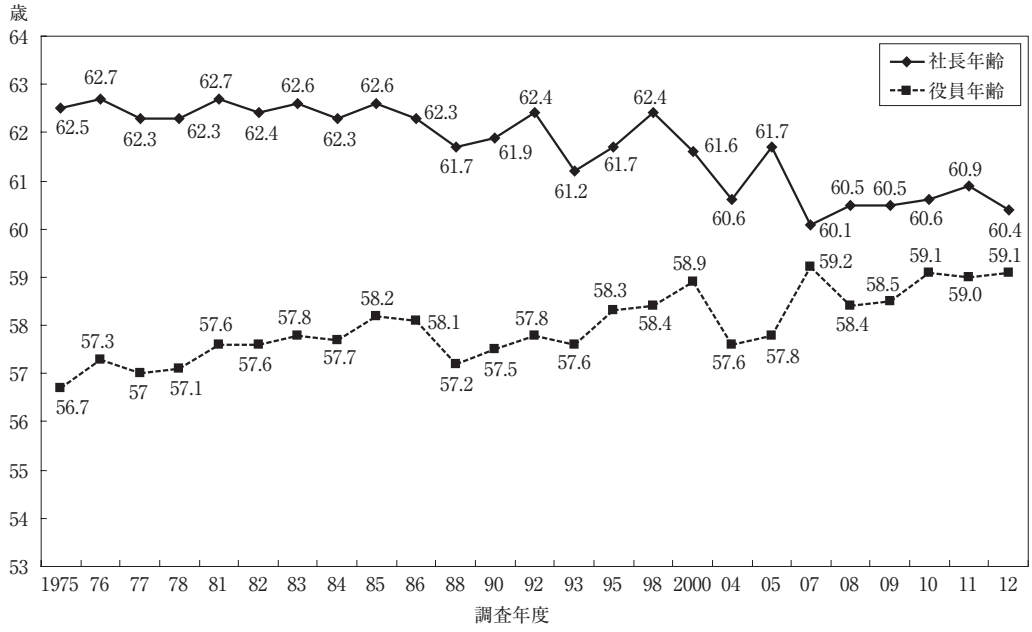
また，取締役と監査役の人数を尋ねたところ（図表３－４），取締役全体の平均人数は8.3名で，前回調査時（8.2名）とほぼ同数であった。また，社内取締役の平均人数は7.1名（前回7.3名），社外取締役の平均人数は1.2名（前回1.0名）で，社外取締役の数が微増していた。取締役会における意思決定の効率化とガバナンスの適正化を図るために，社内取締役を社外取締役と交代させている企業がわずかであるが存在するものと考えられる。

また，監査役全体の平均人数は3.8名で，社内監査役の平均人数が1.5名，社外監査役の平均が2.3名であった。これらの数値は，前回調査時と全く同数であった。

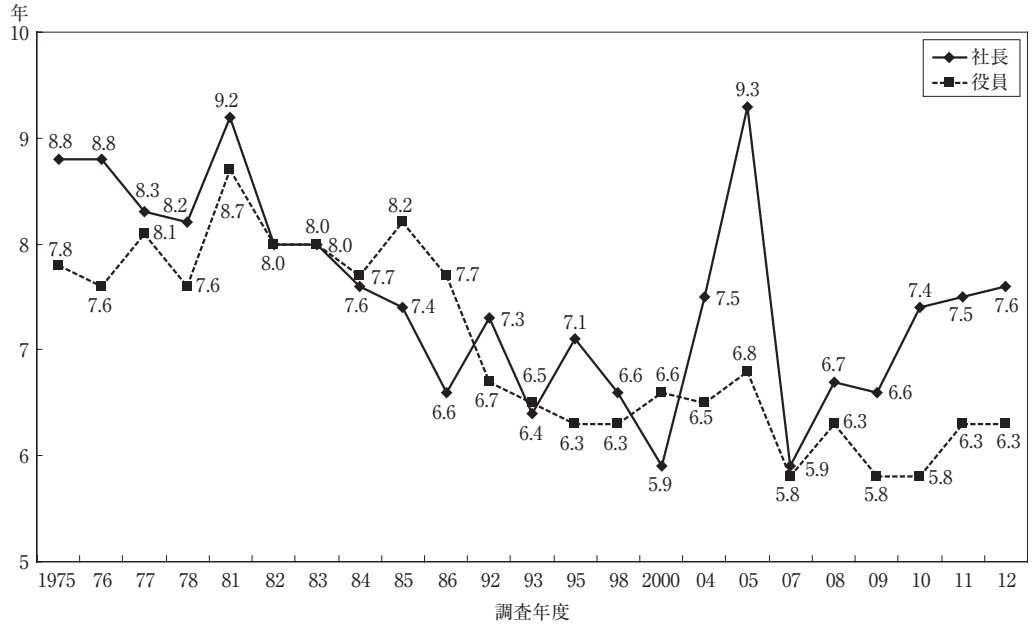
社外取締役の平均人数が1.2名ということは監査役設置会社のまま事業を継続している企業が多いということを意味している。委員会設置会社への移行は進んでいないが，外部環境の変化に由来する様々な問題への効率的な対処やガバナンス強化の意味から社外取締役の採用は順次進んでくるものと考えられる。

社長の年齢と成果指標との関係を見てみると（図表３－５－１），年齢が59歳未満の社長のいる企

図表３－２　社長と取締役の平均年齢



図表３－３　社長と取締役の平均在職期間



図表３－４　役員の人数の内訳

	人数		人数
取締役全体	8.3	監査役全体	3.8
内　社内取締役	7.1	内　社内監査役	1.5
内　社外取締役	1.2	内　社外監査役	2.3

業で成長性，収益性，業績の値が高かった。モラールに関しては，59歳以上64歳未満の社長のいる企業でその値が最も高かった。今年度の調査では，従来の調査結果と同様，年齢が若い社長のいる企業で業績やモラールが高いという結果になっていた。年齢が若い方がより積極的な意思決定を行ない，それが比較的早く業績の向上に結びついたと考えられる。

社長の在職期間と成果指標との関係を見てみると（図表３－５－２），前回調査と同様，在職期間が6.0年以上と比較的長い社長のいる企業で成長性，収益性，業績の値が高かった。景気の回復がままならないなか，的確な意思決定を行ない，それが良好な財務業績に結びついていけば，おのずとその社長の在職期間が長期化するものと考えられる。また，モラールに関しては，在職期間が3.0年以上6.0年未満の社長のいる企業で高かった。あまり長期的な政権になると，意思決定に保守的な面が出てくるため，それがモラールダウンにつながると考えられる。それ故，在職期間が短すぎずまた長すぎない状況が，従業員に安定感をもたらし，彼らの動機づけに結びつくのであろう。

取締役の平均年齢と成果指標との関係を見てみると（図表３－５－３），平均年齢が58歳以上61.0歳未満の取締役のいる企業で成長性，モラールの値が高かった。また収益性と業績に関しては，平均年齢が61.0歳以上の取締役がいる企業でそれらの値が高かった。前回調査時には平均年齢の低い取締役のいる企業で業績が高かったが，今回の調査では社長の場合と反対に，平均年齢が高い取締役のいる企業がよい成果を上げていた。若くて積極的な社長の意思決定を，慎重な立場からフォローしている企業の業績がよいのだろう。

取締役の平均在職期間と成果指標との関係を見てみると（図表３－５－４），平均在職期間が4.0年未満と短い取締役のいる企業で収益性，業績の値

図表３－５－１　社長の年齢と成果指標

	成長性	収益性	業績	モラール
59歳未満	2.510	2.467	4.977	2.529
59歳以上64歳未満	2.404	2.364	4.768	2.614
64歳以上	2.430	2.460	4.889	2.353

図表３－５－２　社長の在職期間と成果指標

	成長性	収益性	業績	モラール
3.0年未満	2.451	2.431	4.882	2.542
3.0年以上6.0年未満	2.426	2.341	4.767	2.563
6.0年以上	2.454	2.496	4.950	2.415

図表３－５－３　取締役の平均年齢と成果指標

	成長性	収益性	業績	モラール
58.0歳未満	2.457	2.286	4.742	2.435
58.0歳以上61.0歳未満	2.475	2.325	4.800	2.630
61.0歳以上	2.409	2.625	5.034	2.442

図表３－５－４　取締役の平均在職期間と成果指標

	成長性	収益性	業績	モラール
4.0年未満	2.443	2.550	4.993	2.456
4.0年以上6.0年未満	2.435	2.419	4.854	*2.665
6.0年以上10.0年未満	2.434	2.385	4.820	2.587
10.0年以上	2.479	2.285	4.764	2.179

が高く，4.0年以上6.0年未満の取締役がいる企業でモラールの値が高く，10.0年以上と非常に長い取締役のいる企業で成長性が高かった（モラールの値のみ統計的に有意）。収益を確保するため，平均年齢は高くても慎重派の取締役を新たに登用することが具体的な業績向上に結びついているものと考えられる。

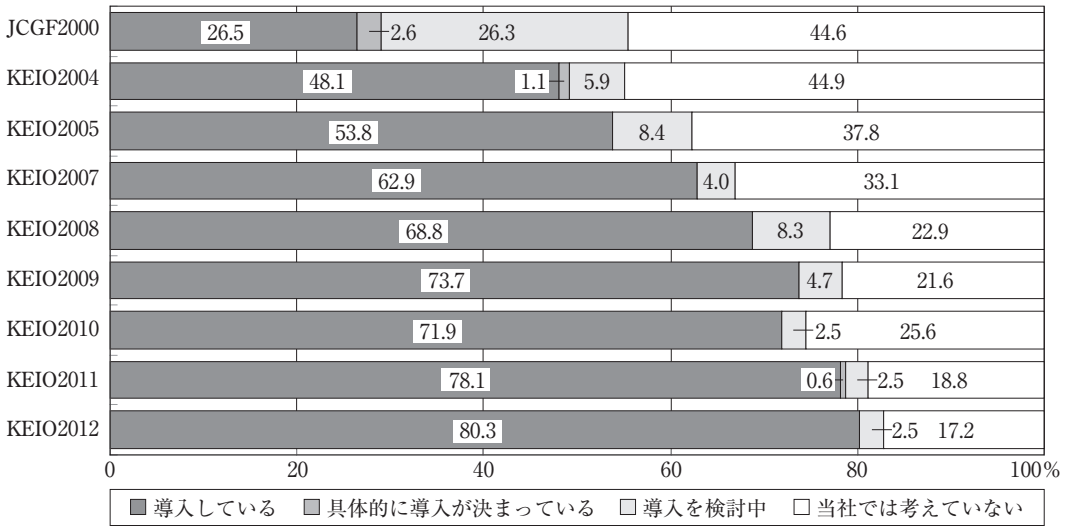
以上のことより，激しい外部環境の変化に適応するために，年齢の若い社長が積極的に意思決定を行ない，それが具体的な業績向上に結びついている。そしてその結果，社長はより長期にわたって在職し，さらに新たな変化や事象へ対処できるようになるのである。その一方で，重要な戦略案件に対しては，社長と年齢が近く適切な専門知識や問題解決能力のある人材を取締役として抜擢しているようである。ただ業績との関係を見る限り，社長の年齢が若く，それをサポートする取締役の年齢が高い企業の業績がよかった。若い社長が積極的な意思決定を行なっても，慎重になるべき所で歯止めをかけることが好業績に結びつくのであろう。

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，大企業のおけるコーポレーガバナンス体制の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，法的根拠のなかった執行役員にも，執行役という明確な法律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80.3％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増加傾向を示しているが，導入が一段落したためか増加の幅はだんだん小さくなってきている（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

図表４－１　執行役（員）の導入状況



図表４－２　執行役（員）の導入状況と成果指標

カテゴリー	%	成長性	収益性	モラール
１．導入している	80.3	2.454	2.430	2.486
２，３，４．導入していない	19.7	2.410	2.413	2.550

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13.3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55.5歳，平均在職期間は3.8年であった。取締役と兼務する執行役（員）数は平均3.6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43.4%，執行役（員）人数に占める兼務者の割合は平均28.1%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。

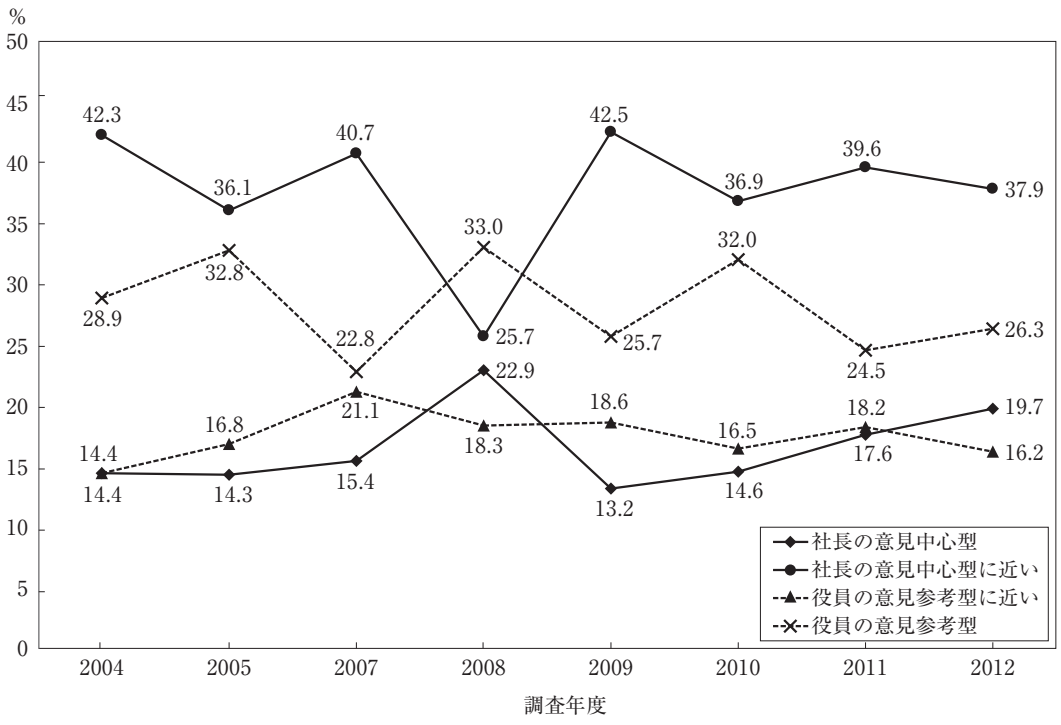
成果指標との関係を見ると，統計的に有意ではないが導入している企業で成長性と収益性が高く，導入していない企業（導入を検討中ながらも未導入，あるいは導入を考えない企業）でモラールが高い傾向が見られた（図表４－２）。昨年に引き続き有意な結果は得られず，またここ数回の調査から，一貫した傾向が見られるとは言えない。おそらく執行役員制度の導入が一段落し，８割の企業が導入するようになった現状では，制度導入の有無がもはや業績を大きく左右する要因とはなっていないものと考えられる。しかし，この点についてはさらなる実証研究が必要であろう。

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長が決定する「役員の意見中心型」を両極端とし，その間に「どちらかというと社長中心型」，「どちらかというと役員の意見中心型」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%→17.6%→19.7%，「どちらかというと社長中心型」が42.5%→36.9%→39.6%→37.9%，「どちらかというと役員の意見中心型」が18.6%→16.5%→18.2%→16.2%，「役員の意見中心型」が25.7%→32.0%→24.5%→26.3%という具合に変化していた。ここ数年の時系列的な変化は図表５－１のとおりである。

近年，長引く不況や震災への対処など困難な事

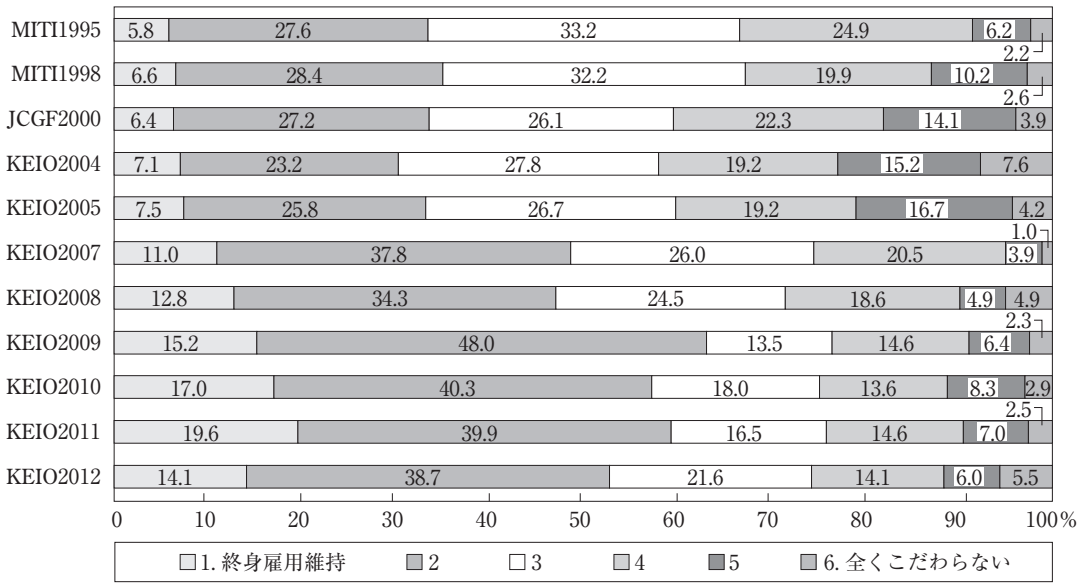
図表５－１　最高意思決定機関の運営方針



図表５－２　最高意思決定機関の運営方針と成果指標

	成長性	収益性	業績	モラール
社長の意見中心型	2.445	2.527	4.972	2.528
社長の意見中心型に近い	*2.459	2.340	4.799	2.587
役員の意見参考型に近い	2.344	2.400	4.744	2.382
役員の意見参考型	2.488	2.495	4.983	2.444

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

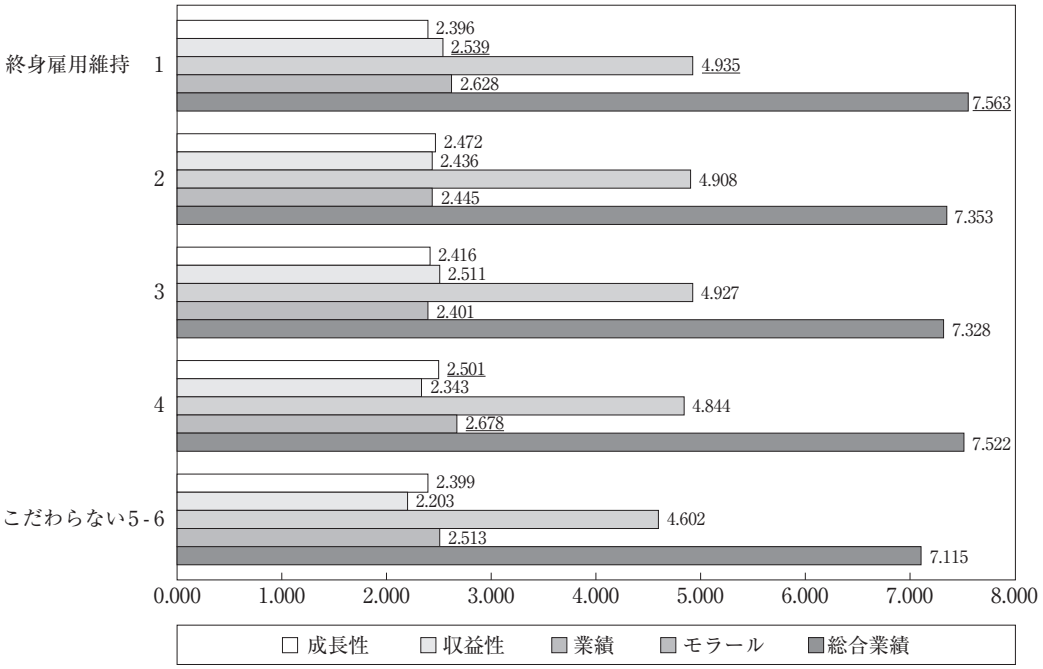
案に対処しなければならない状況下では，社長の意見を中心にする企業と役員の意見を中心にする企業がともに増加していた。前者は迅速な意思決定を後者は慎重な意思決定を目指していると思われるが，それぞれの企業によって優先的に対処する問題や状況が異なるため，このような結果になったものと考えられる。

最高意思決定機関の運営方針と成果指標との関係を見てみると図表５－２のようになった。収益性と業績に関しては，「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，成長性とモラールに関しては，「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（成長性の値のみ統計的に有意）。前述したように，厳しい環境変化に対処すべく，積極的な意思決定を目指す企業と慎重な意思決定を目指す企業が並存するような状況にあるなかで，社長の意見を中心にして，迅速かつ積極的な意思決定をする企業で好業績が達成され，その結果モラールも向上したと考えられる。

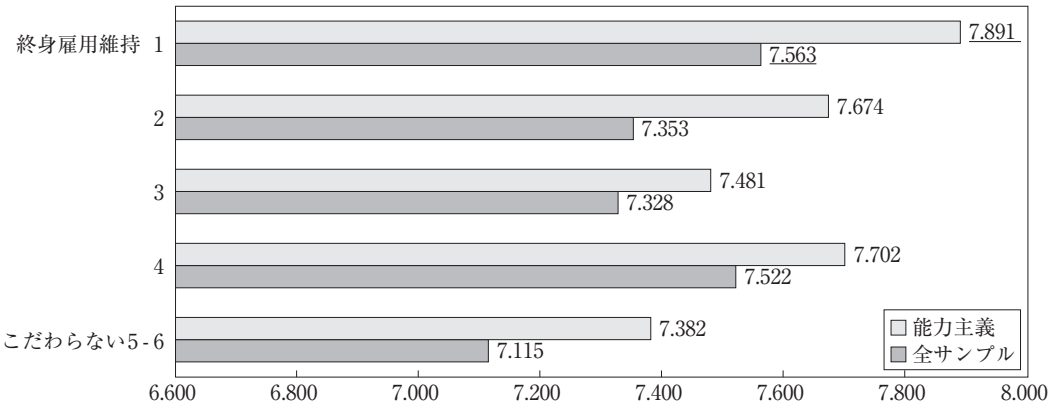
６．終身雇用制

本調査では日本的経営の３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。“終身雇用肯定派”（１－３）は全体の74.4％と高い割合を占めており（図表６－１），終身雇用制は現在でも日本の企業経営における特徴として捉え

図表６－２　終身雇用制と成果指標



図表６－３　終身雇用制と総合業績



ることができる。

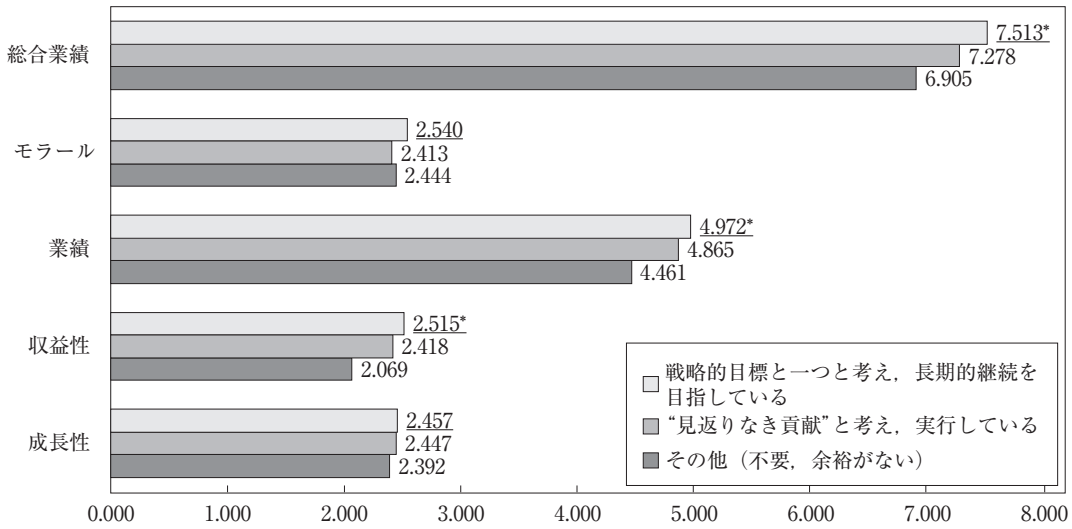
次に終身雇用制への考え方と成果指標との関係を見るため，サンプル数を考慮し前述の６グループを５グループ（１，２，３，４，５－６）に分けて分析を行なった（図表６－２）。今年度の調査においても，各指標において有意な差を見出すことはできなかったが，成長性とモラール以外の指標では終身雇用制を維持すると答えた企業が最も高い傾向にあった。雇用の安定が，企業のパフォーマンスを高める可能性があることが示唆されていると言える。

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）。こうした分析を行なうのは，能力主義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けるからであり，2009年の調査から継続的に分析を試みている。後述の問１（10）のアンケートで能力主義であると回答した１－３の企業

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	KEIO2011	KEIO2012
1. 営利企業には不要	1.0%	1.2%	2.9%	2.5%	1.0%
2. 現在の不況で余裕はない	14.6%	18.2%	12.7%	8.9%	14.2%
3. 見返りなき貢献と考え実行	24.3%	21.8%	26.0%	33.8%	28.4%
4. 戦略的目標として長期継続	60.2%	58.8%	58.3%	54.8%	56.3%

図表７－２　地域貢献・社会貢献と成果指標



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総合業績において高い数値が得られた。今回の調査では全サンプルにおいても，能力主義の企業においても，終身雇用制を維持すると答えた企業が総じて成果指標が高かったことを示している。

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15.2%と前回よりも3.8ポイント増加したものの，社会性要因として高い意識を持っている企業（３，４）は84.7%と前回の調査と同様高い結果が得られた。しかし，地域貢献・社会貢献を戦略的目標と考えている企業は2009年の調査からは横ばいの状況であることがわかる（図表７－１）。

地域貢献・社会貢献と成果指標との関係を見ると（図表７－２），全体として戦略的目標と考えている企業の方が，制約条件と考えている企業よりも成果指標が高い傾向にあることがわかる。さらに，収益性，業績，総合業績においては有意な差が確認できた。前回の調査では，モラールにおいては見返りなき貢献と考えて実行している企業との間に有意な結果が得られたが，今回の調査では戦略的目標と考えている企業が有意ではなかった。しかし，モラールが高い傾向であることは確認できた。

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。

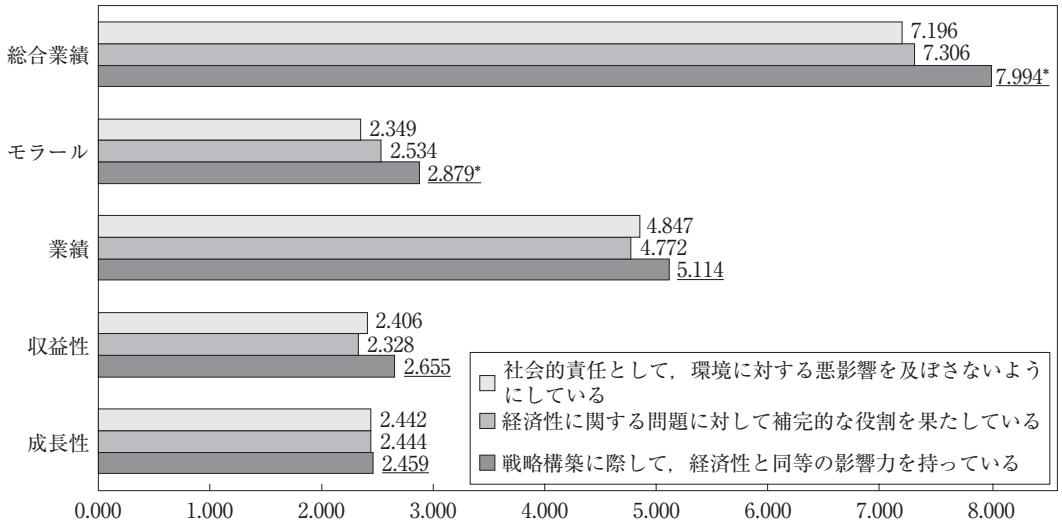
８．地球環境保護の経営戦略構築への影響

近年，環境問題への消費者の意識の高まりから，地球環境保護の経営戦略構築に対する影響が大き

図表８－１　地球環境保護の経営戦略構築への影響

	KEIO2008	KEIO2009	KEIO2010	KEIO2011	KEIO2012
1. 経済性と同等の影響力	25.7%	24.6%	25.5%	21.9%	18.2%
2. 経済性に対して補完的	14.3%	21.6%	24.0%	20.6%	19.2%
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%	55.6%	57.6%
4. 当社にはあまり関係ない	3.8%	1.8%	3.4%	1.9%	5.1%

図表８－２　地球環境保護と成果指標



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57.6％と2008年の調査から最も高い割合になり，地球環境保護の経営戦略を経済性と同等の影響力と位置づける企業の割合が減少している傾向が示されている（図表８－１）。

しかしながら，地球環境保護と成果指標との関係を見てみると，今回の調査では戦略に際して経済性と同等の影響力を持っていると考える企業の方が，社会的責任としての環境保護を掲げる企業よりもすべてにおいて高い数値を示した（図表８－２）。とりわけ，モラールと総合業績においては有意な差が確認できたことから，地球環境保護を戦略に際して経済性と同等と考えることが，他社に対する競争優位を確立することにつながることが示唆されていると言える。

なお，図表８－２の分析においては第４カテゴリー（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。

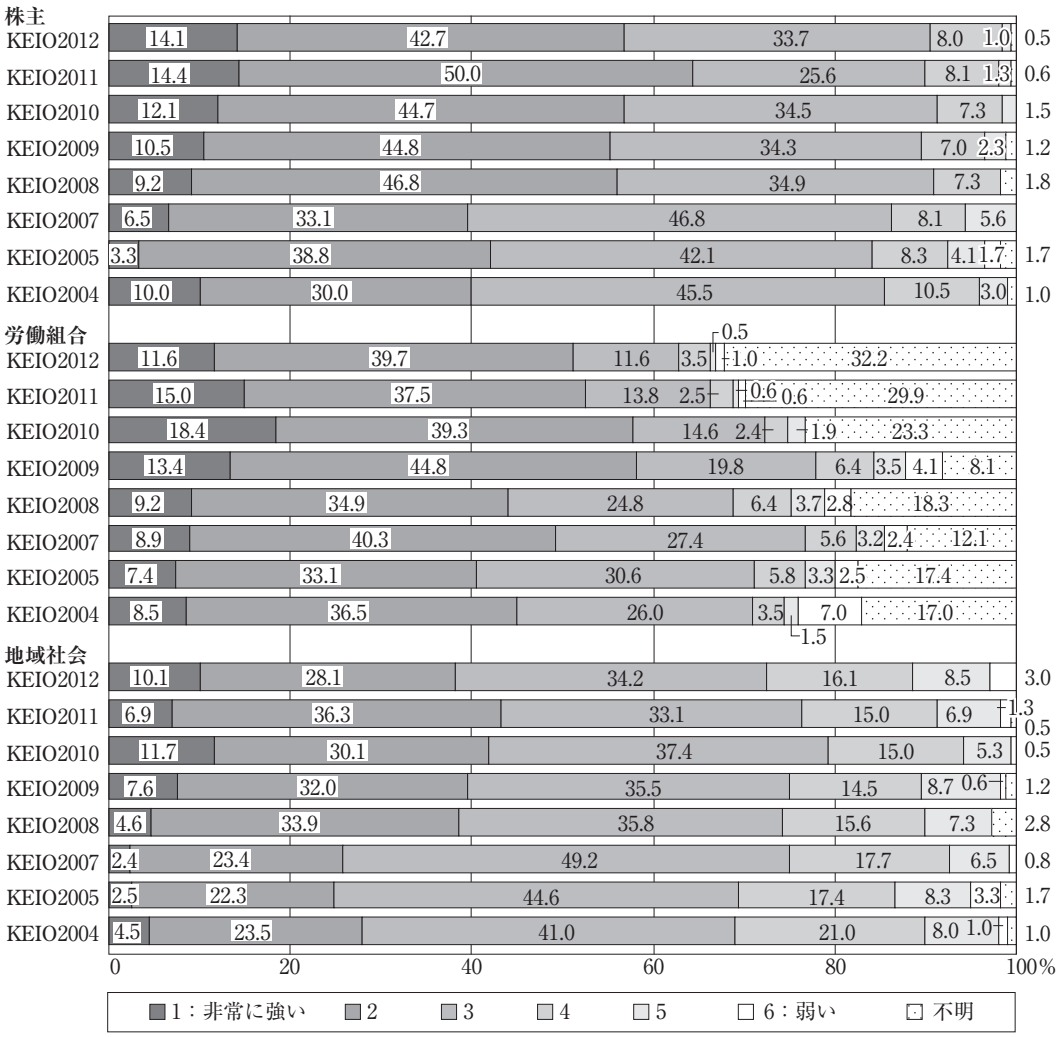
９．利害関係者との信頼関係

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。

それぞれについて成果指標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ー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，モラールを通じて企業の

図表 9－1　信頼関係



図表 9－2　信頼関係と成果指標

	カテゴリー	%	成長性	収益性	モラール
株主	1 ：非常に強い	14.1	2.348	2.407	*3.085
	2 ：強い	42.7	2.496	2.435	2.651
	3 ：普通	33.7	2.424	2.434	2.237
	4，5，6 ：弱い	9.5	2.426	2.393	1.911
労働組合	1 ：非常に強い	17.0	2.475	2.418	*2.871
	2 ：強い	58.5	2.463	2.443	2.536
	3，4，5，6 ：弱い	24.4	2.419	2.278	2.198
地域社会	1 ：非常に強い	10.1	2.456	2.587	*2.872
	2 ：強い	28.1	2.466	2.627	2.780
	3 ：普通	34.2	2.435	2.372	2.188
	4，5，6 ：弱い	27.6	2.430	2.233	2.473

長期の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，また成果指標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，トップダウン型で信頼関係が強く，部門内のコミュニケーションが良好で協調・相互依存的，集団的で経営戦略・目標が浸透，長期的視点で能力主義的，創造的で平等・調和的な企業が相対的に多いことがわかる。

それぞれについて成果指標との関係を見ると図表10−２のようになった。革新的で長期的視点，経営戦略・目標が浸透し能力主義的，部門内のコミュニケーションが良好で創造的，権威・階層的ではなく競争・独立的，そして信頼関係が強い企業ほど収益性とモラールが高くなっており，企業の持つ組織文化は，モラールを通じて企業の収益性に貢献していると言えよう。

11. 倫理綱領・行動基準・行動指針の活用状況

前回に引き続き，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。社会的に問題を起こした企業も，社内に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るケースが多い。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，特別なイベントやその場限りの活動となっていた可能性がある。制度や仕組み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。

今回の調査結果を見ると，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15.7％と依然として１割台にとどまっており，前年度とほぼ同水準であった（前年度に比べ0.1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52.1％と５割以上の企業が積極的に行なっていると回答しており（前年度に比べ5.2ポイント増加），何らかの形で企業倫理定着の活動に着手している企業は確実に増加していると言えそうである。一方，「行なっていない」（１，２，３回答企業の合計）は22.7％となり，前年度からわずかであるが増加している（前年度に比べ1.5ポイントの増加）。今年度調査の問１（13）で示された倫理綱領等の文書の保有率が85.7％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，行動指針等が単なる“お飾り”にとどまっている企業が依然として多く存在しているのではないだろうか。

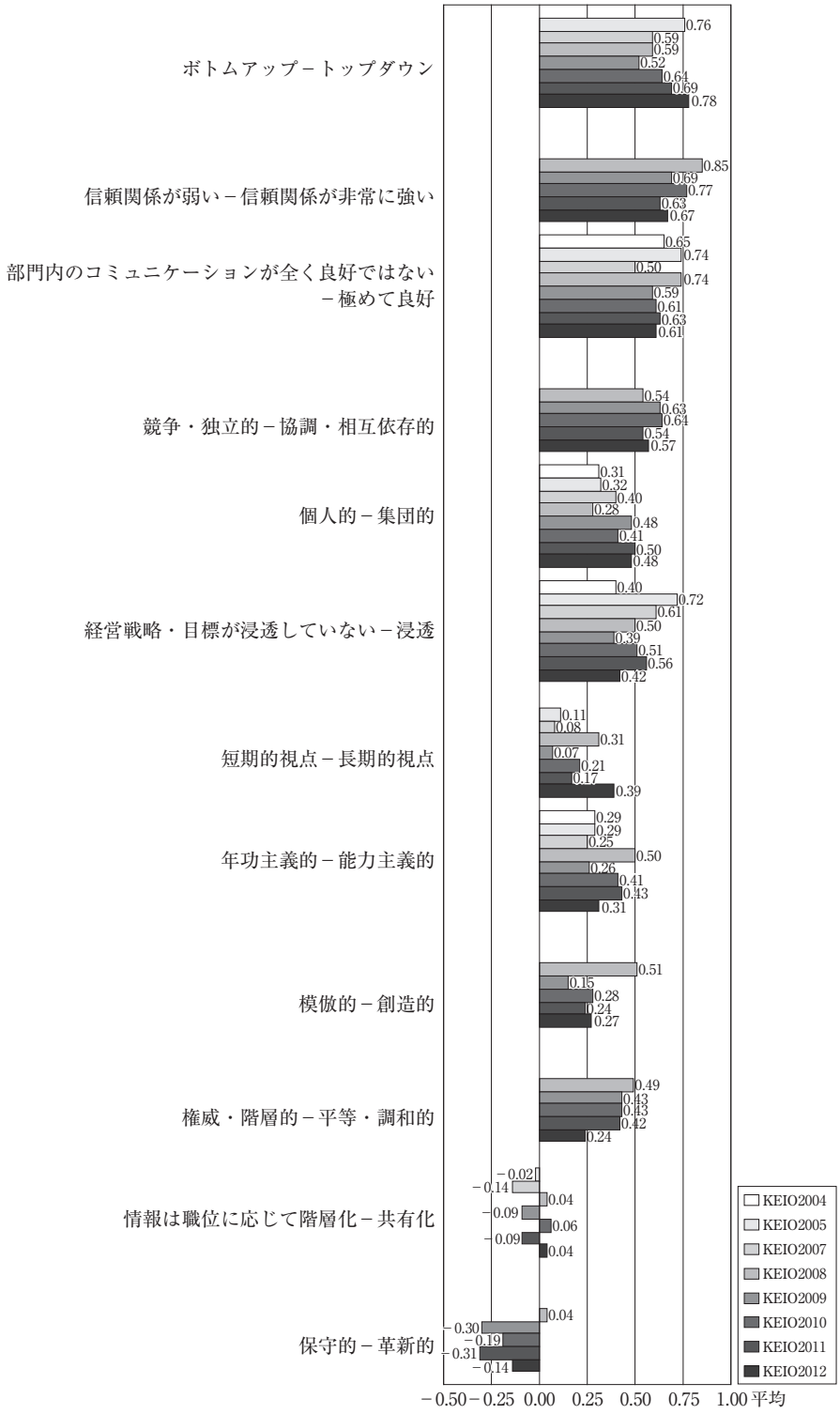
企業倫理定着の活動とモラール，総合業績との関係を見ると，企業倫理定着の活動を日頃の業務の中で頻繁に行なっている企業ほど従業員のモラールが高く，最終的な総合業績も高いものとなっている（図表11）。これらの分析結果は前回とほぼ同様の傾向を示している。前回の結果では「行なっている」企業の数値と「ごくまれに行なっている」企業の数値が逆転したものとなっていたが，今回はこのような傾向は認められなかった。

12. 加点主義

年功序列制は終身雇用制と並んで日本的経営三種の神器の１つと言われてきた[3)]。これは人事評価基準として年齢および勤続年数による「年功」を用いるもので，いわば減点主義と言える。減点主

3) ３つ目は企業内労働組合。日本的経営三種の神器，加点主義について詳しくは岡本大輔・古川靖洋・佐藤和・馬場杉夫［2012］pp.2−17.

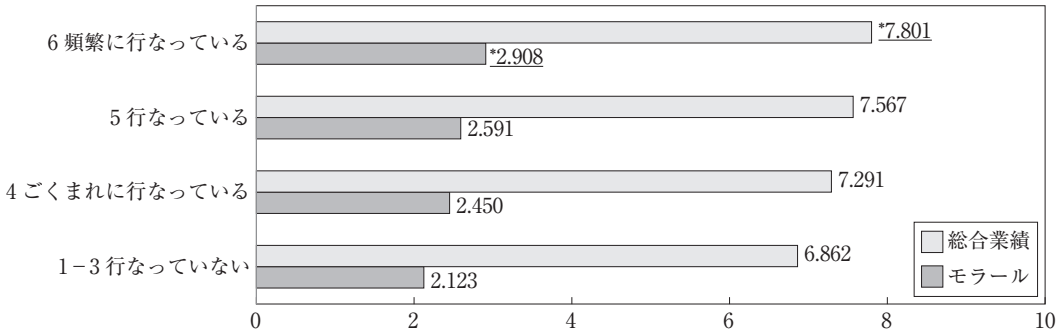
図表10-１　組織文化


ボトムアップ－トップダウン
0.76
0.59
0.59
0.52
0.64
0.69
0.78
信頼関係が弱い－信頼関係が非常に強い
0.85
0.69
0.77
0.63
0.67
部門内のコミュニケーションが全く良好ではない
－極めて良好
0.65
0.74
0.50
0.74
0.59
0.61
0.63
0.61
競争・独立的－協調・相互依存的
0.54
0.63
0.64
0.54
0.57
個人的－集団的
0.31
0.32
0.40
0.28
0.48
0.41
0.50
0.48
経営戦略・目標が浸透していない－浸透
0.40
0.72
0.61
0.50
0.39
0.51
0.56
0.42
短期的視点－長期的視点
0.11
0.08
0.31
0.07
0.21
0.17
0.39
年功主義的－能力主義的
0.29
0.29
0.25
0.50
0.26
0.41
0.43
0.31
模倣的－創造的
0.51
0.15
0.28
0.24
0.27
権威・階層的－平等・調和的
0.49
0.43
0.43
0.42
0.24
情報は職位に応じて階層化－共有化
－0.02
－0.14
0.04
－0.09
0.06
－0.09
0.04
保守的－革新的
0.04
－0.30
－0.19
－0.31
－0.14
KEIO2004
KEIO2005
KEIO2007
KEIO2008
KEIO2009
KEIO2010
KEIO2011
KEIO2012
－0.50 －0.25 0.00 0.25 0.50 0.75 1.00 平均

図表10-２　組織文化と成果指標

	カテゴリー	%	成長性	収益性	モラール
保守的－革新的	1，2：保守的	30.5	2.435	2.353	2.263
	3：やや保守的	28.4	2.465	2.358	2.449
	4：やや革新的	19.8	2.428	2.457	2.550
	5，6：革新的	21.3	2.454	2.605	*2.838
短期的視点－長期的視点	1，2，3：短期的視点	34.3	2.466	2.318	2.096
	4：やや長期的視点	36.4	2.440	2.409	2.484
	5，6：長期的視点	29.3	2.433	*2.583	*2.989
経営戦略・目標	1，2：浸透している	35.9	2.420	2.567	*2.895
	3：やや浸透	32.3	2.465	2.356	2.520
	4，5，6：浸透していない	31.8	2.459	2.346	2.030
能力主義的－年功主義的	1，2：能力主義的	27.8	2.420	*2.588	*2.830
	3：やや能力主義的	34.9	2.496	2.455	2.495
	4：やや年功主義的	22.7	2.418	2.378	2.423
	5，6：年功主義的	14.6	2.425	2.143	1.996
部門内コミュニケーション	1，2，3：良好でない	24.2	2.446	2.506	2.237
	4：やや良好	37.9	2.434	2.237	2.354
	5，6：良好	37.9	2.460	2.570	*2.811
模倣的－創造的	1，2，3：模倣的	37.9	2.466	2.289	2.229
	4：やや創造的	38.9	2.450	2.410	2.472
	5，6：創造的	23.2	2.410	*2.686	*2.984
平等・調和的－権威・階層的	1，2：平等・調和的	24.7	2.490	2.483	*2.878
	3：やや平等・調和的	34.8	2.448	2.353	2.425
	4，5，6：権威・階層的	40.4	2.418	2.461	2.330
競争･独立的－協調･相互依存的	1，2，3：競争・独立的	20.7	2.445	*2.541	2.592
	4：やや協調・相互依存的	44.4	2.472	2.493	2.487
	5，6：協調・相互依存的	34.8	2.416	2.280	2.458
信頼関係	1，2：強い	35.9	2.480	2.524	*3.029
	3：やや強い	47.5	2.434	2.424	2.271
	4，5，6：弱い	16.7	2.409	2.237	2.007

図表11　企業倫理定着の活動とモラール，総合業績との関係



義は従業員の悪いところを探し，問題があった時のみ減点する，それ以外の人は通常評価，という人事評価方針であり，年功序列制においては，特別なことをしなくても１年間通常勤務を続ければ年齢も勤続年数も１つ増え，年功の評価も上がるが，何か失敗をしたり，問題のある人は減点評価となるからである。大量生産・大量販売の時代の仕事は，同じことをどんどん繰り返す仕事なので，

この減点主義・年功序列制は誠に理屈の合った評価方針であった。ところが現代のような個性化・多様化の時代においては，同じものばかりを作っていては売れず，社員には新しいことにどんどん挑戦してもらい，新しいアイディアをたくさん出してもらいたい。しかし減点主義であれば，失敗の可能性も大きく，誰もそのようなリスクは取らない。そこで登場するのが加点主義である。これは従業員の良いところを見つけ，成果が出ていたら加点する，それ以外の人は特に評価しない，という人事評価方針である。

この加点主義の実施状況を見るため，本調査から，問１（12）の質問を加えた。これはABC評価と言われる評価方法を想定している。ABC評価は三段階評価の加点主義で，最も高い評価となるAは“新しいことに挑戦して成功”した人，次のBは“新しいことに挑戦して失敗”した人，最も低いCは“従来通りやって並みの成果”を上げた人，となっている。Aは減点主義でも加点主義でも高い評価となろうが，問題はBとCである。減点主義で言えば，Cの人は，新しいことに挑戦していないが，ちゃんとそれなりの成果を上げているので，減点対象にならない。逆にBの人は，新しいことに挑戦したが，失敗してしまったので成果が出ず，Cよりも悪い結果を残している。しかし加点主義においては，成果はともかく，新しいことに挑戦した，というプロセスや態度を評価してあげようと考える。なぜならば，今回は失敗してしまったBであるが，その失敗に至る挑戦のプロセスにおいて，きっといろんなことを学んでいるはずである。もしかしたら将来的に，Aになってくれるかもしれない。もちろんまた失敗してBになるかもしれないが，少なくとも何もしていないCよりは期待できるであろう，と考えるのが加点主義だからである。問１（12）はBの人をCの人よりも高く評価しますか，という質問になっていて，減点主義よりも加点主義で人事評価を行なっていますか，という質問と考えられる。

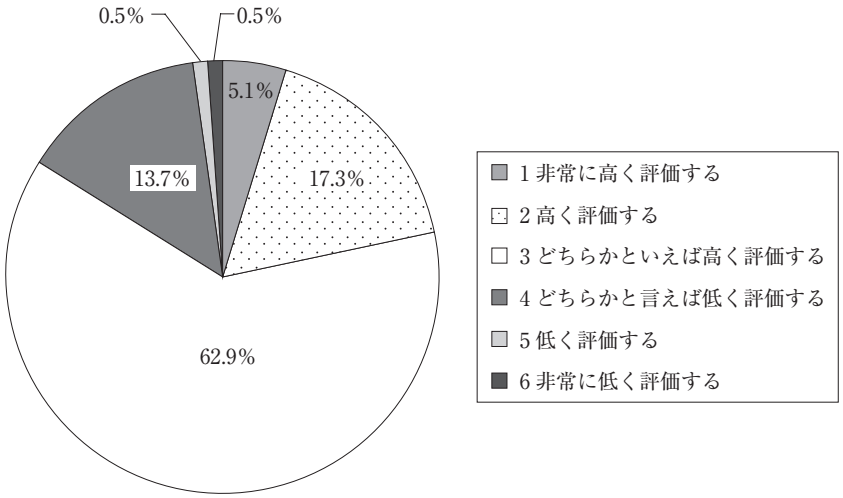
図表12−１のように減点主義から加点主義までを６段階で調査しているが，１から３までを加点主義，４から６までを減点主義とすると，加点主義85％，減点主義15％である。KEIO1993はおよそ20年前のバブル崩壊直後のデータであるが，当時既に年功序列が崩れ，同様の集計での加点主義70％であったが，それがさらに進み，もはや日本的経営三種の神器の１つである年功序列制は大きな変貌を遂げている，と言える（図表12−２）。

次にこの人事評価方針と成果指標との関係を見てみよう。図表12−３では，６段階の回答を，１＋２の22％を「加点主義」，３の63％を「やや加点主義」，４＋５＋６の15％を「減点主義」としている。成長性，収益性，業績，モラール，総合業績すべてにおいて「減点主義」の企業よりも「やや加点主義」の企業の方が高い成果を上げており，さらに「加点主義」の企業が最も高い成果を達成していて，特にすべてを合計した総合業績においては統計的に有意な差が観測されている。バブル崩壊以降，大量生産・大量販売の時代が個性化・多様化の時代となり，新しいことに挑戦する従業員の重要性が増している現在，減点主義から加点主義へ移行する企業が大半となり，しかもそれが高い成果指標となって現れていることが確認された。

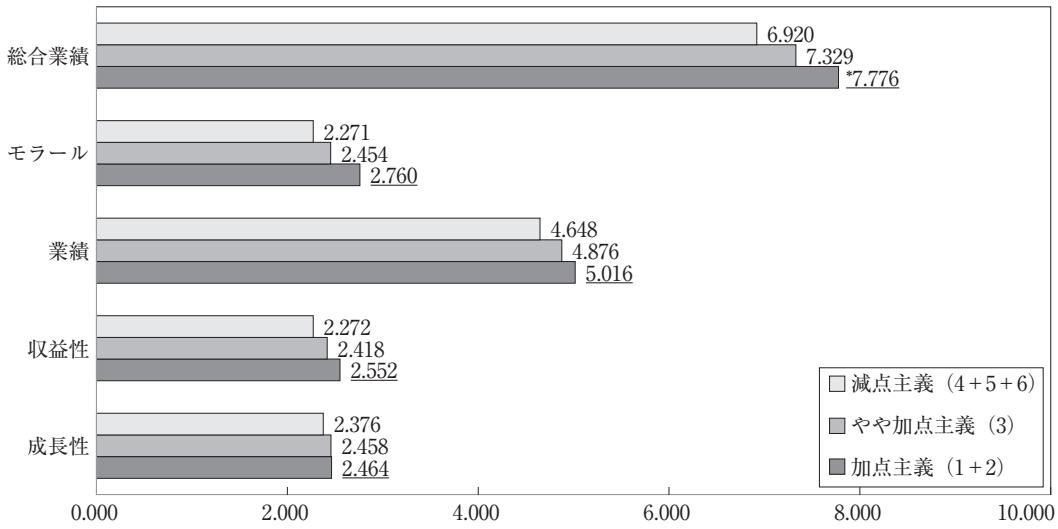
図表12−１　加点主義評価への変化

		KEIO1993	KEIO2012
加点主義	１非常に高く評価する	4.0％	5.1％
↕	２高く評価する	20.0％	17.3％
↕	３どちらかといえば高く評価する	46.0％	62.9％
↕	４どちらかと言えば低く評価する	24.0％	13.7％
↕	５低く評価する	5.0％	0.5％
減点主義	６非常に低く評価する	1.0％	0.5％
	サンプル数	341社	197社

図表12-２　加点主義評価



図表12-３　加点主義と成果指標



13. 企業倫理・コンプライアンス

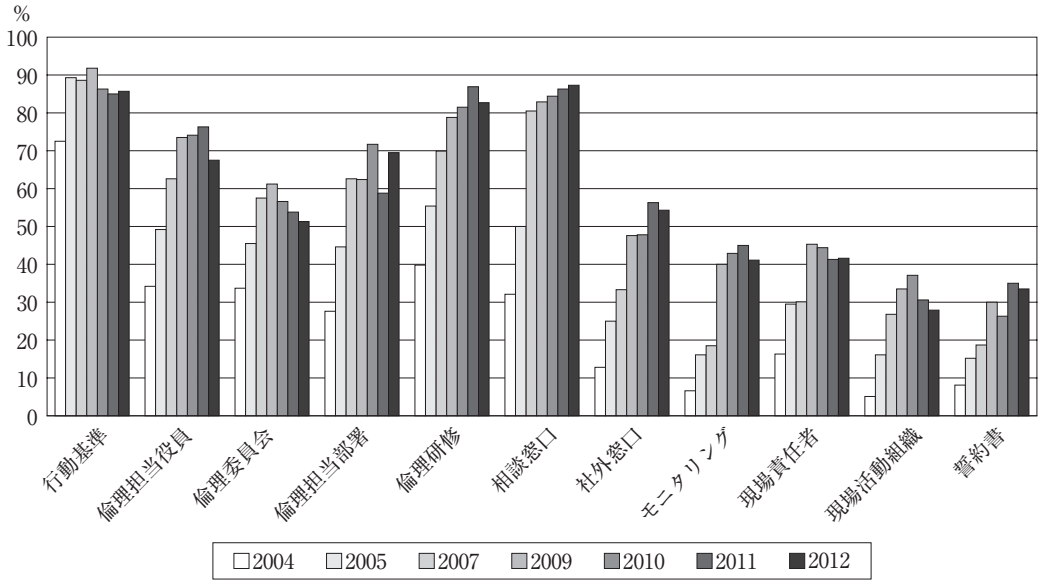
日本企業における企業倫理およびコンプライアンスの制度化状況を把握する目的で12問，副問も含めると18項目にわたる質問を設けて調査した。

全体として，ここ数年企業倫理の制度化状況については高い実施率とともにやや減少傾向が見られる。2004年の調査開始から一貫して質問してきた11の質問項目のうち７問に減少傾向が見られた（図表13）。

行動規範等のコード文書については，今回85.7％で３年連続の微減傾向に歯止めがかかり微増傾向が見られた。また関連質問として，社内規範の社外への公表という副質問については70.8％が社外へ公表しているとこたえている。

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については倫理担当部署の設置が69.5％と2010年並に回復したものの，他の項目については大きく減少したものもあった。

図表13　企業倫理・コンプライアンスの制度化状況



倫理担当役員の選任については前回の76.3％から67.5％に減少し，倫理委員会の設置も51.3％に減少した。2011年の震災の影響から，部署を縮小する傾向が観察されていたが，ここへきて企業倫理担当部署については震災以前の状態に戻ってきている。

倫理・コンプライアンス・CSR研修については82.7％と，今までコンスタントな伸びを見せていたが，ここへきて微減になったほか，相談窓口の設置も社内が87.3％，社外が54.3％と横ばいあるいは微減の状態を示している　モニタリングの実施状況についても，前回45.0％から41.1％と今回はじめて微減が認められた。

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問うている質問９～10では，横ばいと減少傾向が見られる。現場における責任者については前回の41.3％から41.6％と微増が認められたものの，現場活動組織については30.6％から27.9％と３割を割る状況になった。宣誓書の提出については前回の調査では35.0％であったが，今回は33.5％に微減した。

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報告書の発行は前回が36.3％であったが，これも今回は35.0％に微減し，担当部署の人員については，専任者数で０人が43.8％，１人以上４人以下33.1％，５人以上が23.1％となっている。また兼任者数では０人が33.9％，１人以上２人以下が32.2％，３人以上が23.1％となっている。平均の部署人員数は専任者では前回の4.17人から3.45人へ減少，兼任者では前回2.41人から2.6人に減少という結果であった。

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０円以上500万円以下が34.9％，500万円以上２億3300万円以下が46.0％であり，平均値は前回2542.8万円から2150.6万円に減少した。

今回の調査では，相談窓口の相談件数について副質問を追加した。社内の相談窓口への年間相談件数は０件が30.8％，１件から10件未満が38.5％，10件から100件が30.8％であり，平均相談件数は9.5件であった。また，社外の相談窓口への年間相談件数は０件が45.2％，１件以上５件未満が25.8％，５件以上70件までが29.0％であり，平均相談件数は4.13件であった。

これまで７回，９年間にわたる調査をまとめると，前回も指摘したとおり企業倫理・コンプライアンスの制度化状況は2004年から2009年まではそれぞれの制度化施策が大きく進展した成長段階で

あったと見ることができる。そして，2010年以降は多くの施策が横ばいか微減傾向にあることから安定期あるいは停滞期に入ったと見ることができる。途中2011年３月の東日本大震災を経て，日本経済や企業のあり方も変化するなかで，制度化の状況は震災以前の状況に戻りつつあると見ることができる。課題としては本社における施策の状況と，現場における制度化状況には格差が観察され，時間の経過においてもその辺りの差が縮まらないのが全体を通じての傾向であると言えよう。

14.　将来世代を意識した経営

前回の調査と同様，新しく将来世代を意識した経営を行なっているかどうかを，「１　将来世代の負担にならないことに重きを置いている」と「６　現代世代のニーズを満たすことに重きを置いている」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取ることで調査した（図表14－１）。現代世代だけでなく，将来の世代のことも考えた企業（１－３）の企業は54.5％に及ぶことがわかるが前回の調査よりその割合は減少している。前回の調査では東日本大震災発生と原発被害の影響から，将来世代を意識した企業が多かったのではないか，と考えられる。

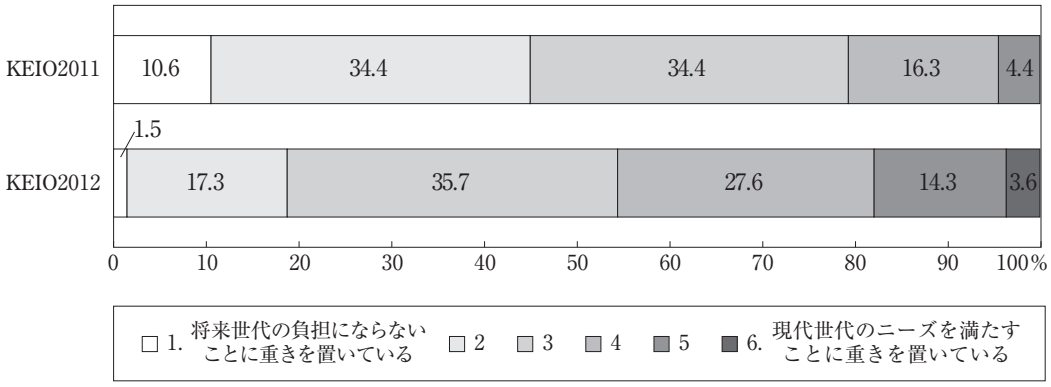
次に，このアンケートをもとに，（１，２）と（５，６）と回答した企業をサンプル数の関係上，それぞれ「将来世代のことも考えて事業に取り組んでいる」，「現代世代のニーズを満たすことに注力している」としてまとめ，成果指標との関係を分析した。図表14－２を見ると，成長性以外の項目において，将来世代のことを考えて事業に取り組んでいる企業の方が，現代企業のニーズを満たすことに注力している企業よりも高い傾向があることがわかった。また，モラール以外のすべての指標において，有意な結果が得られている。将来を見据えた長期的ビジョンを持って企業経営を行なうことは，短期的な収益性だけでなく，企業全体の業績に結びつくという結果が示されたと言える。

15.　BOP ビジネス

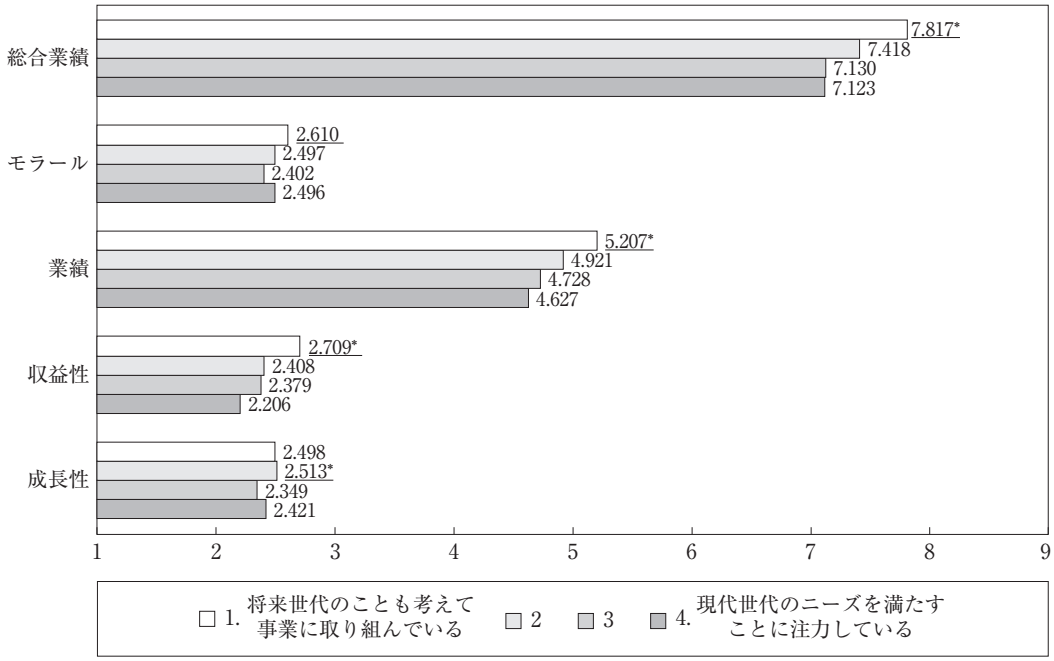
BOP とは，Base of the Pyramid あるいは Bottom of the Pyramid を意味し，今まで企業がターゲットとしてこなかった貧困層を意味する。とりわけ，この BOP に向けた企業戦略は近年注目を集めており，今回も BOP に対する企業の現状をアンケートによって調査した。質問項目および各項目に対する企業の割合を示したものが図表15－１である。すでに BOP ビジネスに取り組んでいる企業は全体の1.5％と極めて少ないことがうかがえる。また，75.8％が BOP ビジネスはビジネスチャンスになるとは考えておらず，多くの企業が BOP ビジネスに対して消極的であることが明らかとなった。

BOP ビジネスに対する考え方と成果指標との関係を明らかにするため，（１－４）の項目を１つのカテゴリーにまとめ，BOP ビジネスに積極的

図表14－１　将来世代を意識した経営



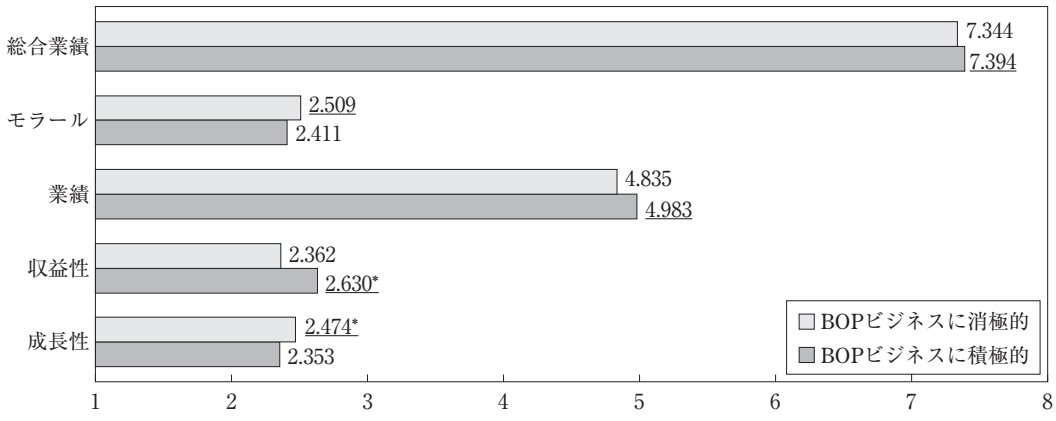
図表14-2　将来世代を意識した経営と成果指標



図表15-1　BOPビジネスに対する企業の取り組みと意識

	KEIO2012
1. すでに事業として取り組んでおり，利益を上げている	1.0%
2. すでに事業として取り組んでいるが，利益を上げていない	0.5%
3. まだ事業として取り組んでいないが，具体的に検討中である	3.1%
4. まだ事業として取り組んでおらず，具体的に検討もしていないが，将来的なビジネスチャンスと捉えている	19.6%
5. まだ事業として取り組んでおらず，具体的な検討もしておらず，将来的にビジネスチャンスになるとは考えていない	75.8%

図表15-2　BOPビジネスに対する考え方と成果指標



な企業とした。また，（5）と回答した企業をBOPビジネスに消極的な企業とした。そして，積極的な企業と消極的な企業との間に差があるかどうかを分析した（図表15-2）。有意な差が現れたのは収益性と成長性で，収益性はBOPビジネスに積極的な企業の方が高く，成長性はBOPビジネスに消極的な企業の方が高いという興味深い結果となった。BOPビジネスに積極的な企業は，短期的な収益性は高いものの，中・長期的な成長性という点では劣っていると言える。そのため，こうした企業は自社のさらなる成長を求めるために，BOP向けの新市場開拓をビジネスチャンスと考える傾向にあるのかもしれない。

慶應義塾大学経商連携グローバル COE プログラム

（平成 24 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 24 年 9 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 24 年 11 月 16 日（金）まで**にご投函下さい。
●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（一財）日本総合研究所に委託しております）

【アンケート返送・問い合わせ先】
一般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：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	

問１．コーポレートガバナンスとマネジメント全般について，以下の設問にお答えください。

(1) 貴社では経営計画を策定する際，以下の経営目標のうち，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１つずつ，選択肢の中から選び，回答欄に番号をご記入ください。

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（グローバリゼーション）
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（　　）

【ア．最も重視されるもの】	【イ．次に重視されるもの】
３年前［　　］	３年前［　　］
現　在［　　］	現　在［　　］

(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１つに○印を付けてください。

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）
2．二代目社長（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で三代目以降も含む）
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

(3) 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，役員の人数の内訳をご記入ください。

①役員の年齢と在職期間

	年齢（平均）	在職期間（平均）
ア．社長	歳	年
イ．取締役全体	歳	年
ウ．監査役全体	歳	年

＊社長の在職期間は現社長の期間。

②役員の人数の内訳

	人数		人数
ア．取締役全体	名	イ．監査役全体	名
内，社内取締役	名	内，社内監査役	名
内，社外取締役	名	内，社外監査役	名

(4) 貴社の執行役員または委員会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１つに○印を付けてください。また，執行役（員）がいる場合には，合わせて人数・年齢等についてお答えください。

1．導入している ⟶ 執行役（員）の状況
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

ア．人数	名
イ．年齢（平均）	歳
ウ．在職期間（平均）	年
エ．取締役兼務者	名

(5) 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１つに○印を付けてください。

1．役員の意見も参考にするが，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，どちらかというと選択肢１に近い
3．構成メンバーは同等の立場だが，どちらかというと選択肢４に近い
4．多数の構成メンバーの意見を中心に議論し，多数意見を尊重し社長がこれを決定する

(6) 貴社では，終身雇用制についてどのようにお考えですか。「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１つに○印を付けてください。

あくまで維持するつもり ←――→ 維持することに全くこだわらない

1 － 2 － 3 － 4 － 5 － 6

(7) 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○印を付けてください。

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．“見返りなき貢献”と考え，実行している
4．戦略的目標の一つと考え，長期的継続を目指している

(8) 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○印を付けてください。

1．戦略構築に際して，経済性と同等の影響力を持っている
2．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
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
4．当社にはあまり関係ない

(9) 以下にあげる各ステークホルダーに対して，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１つに○印を付けてください。

	非常に 強い ←――→ 弱い
ア．株主	1 － 2 － 3 － 4 － 5 － 6
イ．地域社会	1 － 2 － 3 － 4 － 5 － 6
ウ．労働組合	1 － 2 － 3 － 4 － 5 － 6

労働組合が無い場合には□に○印をご記入ください

□

(10) 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１つに○印を付けてください。

ア	保守的	1 － 2 － 3 － 4 － 5 － 6	革新的
イ	ボトムアップ	1 － 2 － 3 － 4 － 5 － 6	トップダウン
ウ	短期的視点	1 － 2 － 3 － 4 － 5 － 6	長期的視点
エ	経営戦略・目標が完全に浸透	1 － 2 － 3 － 4 － 5 － 6	経営戦略・目標が浸透していない
オ	能力主義的	1 － 2 － 3 － 4 － 5 － 6	年功主義的
カ	情報が職位に応じて階層化	1 － 2 － 3 － 4 － 5 － 6	情報が職位を問わず共有化
キ	集団的	1 － 2 － 3 － 4 － 5 － 6	個人的
ク	部門内のコミュニケーションが良好ではない	1 － 2 － 3 － 4 － 5 － 6	部門内のコミュニケーションが極めて良好
ケ	模倣的	1 － 2 － 3 － 4 － 5 － 6	創造的
コ	平等・調和的	1 － 2 － 3 － 4 － 5 － 6	権威・階層的
サ	競争・独立的	1 － 2 － 3 － 4 － 5 － 6	協調・相互依存的
シ	信頼関係が非常に強い	1 － 2 － 3 － 4 － 5 － 6	信頼関係が弱い

(11) 倫理綱領や行動基準，行動指針を職場で読み返したり，業務との関係で内容を吟味するなどの活動を行なっていますか。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。

ほとんど行なっていない ⟷ 頻繁に行なっている

1 － 2 － 3 － 4 － 5 － 6

(12) 貴社では新しいことに挑戦して失敗した人を，従来通りにやって並みの成果を上げた人より高く評価しますか。

1．非常に高く評価する
2．高く評価する
3．どちらかと言えば高く評価する
4．どちらかと言えば低く評価する
5．低く評価する
6．非常に低く評価する

(13) 貴社では企業倫理やコンプライアンスに関して，どのような活動をされていますか。以下の各項目に関して，該当する番号すべてに○印を付けてください。(○はいくつでも可) また，選択肢1，4，6，7に該当する場合は，実施状況や人数，件数等をそれぞれご記入下さい。

1．企業の基本的価値観を示す文書（倫理綱領，行動基準，行動規範）などの文書を持っている
（→上記の社内規範の社外への公表（行なっている・行なっていない））
2．企業倫理，コンプライアンス，CSR担当役員を選任している
3．企業倫理委員会が設置されている
4．企業倫理，コンプライアンス，CSR担当部署を設置している
（→その名称（　　），担当者数（専任　　人，兼任　　人）
人件費を除く部署の年間予算（約　　万円））
5．企業倫理，コンプライアンス，CSRに関する教育・研修を実施している
6．企業倫理，コンプライアンス，CSRに関する相談窓口（ホットライン，ヘルプライン等）を社内に設置している（→年間相談件数　　件）
7．企業倫理，コンプライアンス，CSRに関する相談窓口（ホットライン，ヘルプライン等）を社外に設置している（→年間相談件数　　件）
8．企業倫理，コンプライアンス，CSRの実践状況のモニタリング制度がある
9．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責任者がいる
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

(14) 貴社は事業に取り組む際，現代世代のニーズを満たすことに重点を置くだけでなく，将来世代に負担を強いてはならないということを意識して事業に取り組んでおられますか。「1　現代世代ニーズを満たすことよりも将来世代の負担にならないことに重きを置いて事業に取り組んでいる。」「6　将来世代の負担にならないことよりも，現代世代のニーズを満たすことに重きを置いて事業に取り組んでいる。」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1つに○印を付けてください。

将来世代の負担にならないことに重きを置いている　←→　現代世代のニーズを満たすことに重きを置いている

1　－　2　－　3　－　4　－　5　－　6

(15) 一日二ドル以下で暮らす貧困層の人々をターゲットとしたBOPビジネス（BOP＝Base of Pyramid）について，貴社では事業として取り組んでおられますか。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。

1．すでに事業として取り組んでおり，利益を上げている
2．すでに事業として取り組んでいるが，利益を上げていない
3．まだ事業として取り組んでいないが，具体的に検討中である
4．まだ事業として取り組んでおらず，具体的に検討もしていないが，将来的なビジネスチャンスとしてとらえている
5．まだ事業として取り組んでおらず，具体的な検討もしておらず，将来的にビジネスチャンスとなるとは考えていない

(16) 貴社の正規従業員のモラールの高さは，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

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（KEIO1993, KEIO2004, KEIO2005, KEIO2007, KEIO2008, KEIO2009, KEIO2010, KEIO2011）】
清水龍瑩・岡本大輔・海保英孝・古川靖洋・佐藤和・出村豊・伊藤善夫・馬塲杉夫・清水馨・山﨑秀雄・山田敏之・兼坂晃始「企業個性化度の測定」『三田商学研究』37-4，1994，pp.69-89。
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。
岡本大輔・古川靖洋・佐藤和・梅津光弘・山田敏之・篠原欣貴「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――『三田商学研究』54-6, 2012, pp.87-113。
岡本大輔・古川靖洋・佐藤和・梅津光弘・山田敏之・篠原欣貴「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2011――『三田商学研究』55-4, 2012, pp.65-92。

【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・古川靖洋・佐藤和・馬塲杉夫『深化する日本の経営』――社会・トップ・戦略・組織――Revisiting Japanese Management，千倉書房，2012。

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	2012年10月～12月
調査対象	東証一部二部上場企業（金融除く）1961社
有効回答数	199社（有効回答率10.1%）
調査担当	一般財団法人日本総合研究所

古川靖洋［関西学院大学］
山田敏之［大東文化大学］
篠原欣貴［慶應義塾大学大学院商学研究科博士課程］

お詫びと訂正

本調査のアンケート回収および集計をお願いしている一般財団法人日本総合研究所より，過去データのミスが発見されたとの連絡がありました。上記参

図表 8　執地域貢献・社会貢献に関する考え方と成長性・収益性・モラール（岡本大輔他［2009］）

	%	成長性	収益性	業績	モラール	総合業績
営利企業には不要	1.0	2.587	2.581	5.169	1.902	7.071
現在の不況で余裕はない	14.6					
見返りなき貢献と考え実行	24.3	2.721	2.503	*5.223	2.320	7.543
戦略的目標として長期継続	60.2	2.302	2.394	4.697	*2.766	7.463

考文献の岡本大輔他［2009］に掲載された第４回2008年調査の図表８（p.90）を上のように訂正致します。

また，この図表の一次集計値（%）は，第５回調査・岡本大輔他［2010］p.54，第６回調査・岡本大輔他［2012］p.100，第７回調査・岡本大輔他［2012］p.78においても過去データ KEIO2008として掲載されていますので，併せて訂正し，お詫び致します。なお，これらの修正を反映させて纏めなおしたものが本稿の図表７－１に掲載されています。