

三田商学研究
第39巻第2号
1996年6月

1996年5月13日掲載承認

資 料

「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査(2)

十	川	廣	國	土	居	弘	元
今	口	忠	政	青	木	幹	喜
岡	本	大	輔	中	野	千	秋
高	橋	美	樹	古	川	靖	洋
園	田	智	昭	神	戸	和	雄
遠	藤	健	哉	馬	場	杉	夫
李		甲	斗	黒	川	文	子
韓		中	和	清	水		馨
大	前	慶	和	今	野	喜	文

<要 約>

本資料は「環境不測時代の企業経営」に関するアンケート調査の2年度目の調査の一次集計結果である。単年度調査のみで企業経営の動向を客観的に把握することは困難であるという視点から、前年調査の結果を踏まえアンケート項目の改善・追加を試み2年目の調査を行った。問題意識、調査の焦点については前年調査の主旨と基本的には変わってはいない。

バブル経済崩壊後、日本の企業環境は大きく変化した。最近ようやく景気回復の兆しが見えつつあるといわれるものの、先行き不透明感はまだ解消されたとはいえない。円高、国際競争などの要因の変化が日本の製造業の存立基盤を大きく揺るがしていることに変わりはない。こうした状況のもとで、企業は緊急避難的な対応に追われ、リストラクチャリングやリエンジニアリングに取り組み、コスト削減を迫られてきた。しかし、リストラクチャリングは、事業削減による合理化を目的とし、人員削減という結果をもたらすという問題が懸念され、リエンジニアリングは、リストラクチャリングよりも積極的な意味を持つものの、既存の知識や技術の利用を前提とした生産性改善策という限界を持つと指摘されている。したがって、このような限界を持つリストラクチャリングやリエンジニアリングは、企業の長期的にわたる維持・発展という課題の解決策になりうるか疑わしい。

そのためには新製品や新事業の開発可能性につながるコア・コンピタンスの構築に企業は取り組む必要があるといえる。コア・コンピタンスとは核となる複数の技術・知識・ノウハウなどを組み合わせて新製品・新事業を開発する能力である。この能力を構築するためには、トップのリーダーシップをはじめ組織再活性化の問題など多くの要因が関わりを持っている。そこで本研究は日本の製造企業に対するアンケート調査を通じて、現在の経営の実態を把握するとともに、コア・コンピタンス構築の方策がどの程度行われているかを時系列的に明らかにしようというものである。

研究目的から、調査対象要因はきわめて広範に及ぶため、戦略、組織、研究開発、人的資源管理、情報、社会性・社会的責任、戦略的提携といった多面的な分野から研究者が参加した。各参加者が理論的な検討を重ね、アンケートの作成を試みた。アンケート調査は、前年同様、上場製造企業を対象として実施した。

アンケートとその一次集計結果は、次の通りである。この一次集計結果を踏まえ、相関分析、QAQF、クラスター分析などを用い、参加者各自が担当分野のデータ解析を行い、論文として発表する予定である。なお、前年調査結果についての論文は各自が三田商学研究をはじめ、所属大学機関紙にすでに発表している。

<キーワード>

経営理念、ステイクホルダー、新製品開発、事業部制、企業家精神、研究開発、従業員モラル、情報システム、戦略的提携、企業の強み

<アンケートおよび一次集計>

1. トップ・戦略・製品

1-1 貴社では、経営を行う上で、どのような環境要因を重視されていますか。「最も重視」されるものと、「次に重視」されるものの番号を()内にご記入ください。

最も重視 ()

次に重視 ()

- 1 主力製品市場の成熟化 2 技術革新の進展
3 消費者ニーズの多様化 4 国内競合他社との競争激化
5 海外競合他社との競争激化 6 為替レートの変動
7 諸外国との政治・経済摩擦 8 政治・政策の安定性

最も重視

	社数	%
1	74	31.6
2	45	19.2
3	41	17.5
4	51	21.8
5	18	7.7
6	4	1.7
8	1	0.4
	2	
計	234	100.0

次に重視

	社数	%
1	38	16.2
2	41	17.5
3	32	13.7
4	65	27.8
5	26	11.1
6	27	11.5
7	1	0.4
8	4	1.7
	2	
計	234	100.0

1-2 1) 貴社の経営の基本理念では、様々なステイクホルダー(利害関係者)や社会問題への対応をどの程度考慮しておられますか。また、2) それらの対応が貴社の業績向上に寄与するということをどの程度期待しておられますか。1)、2)のそれぞれについて下表中の該当番号に直接○印をおつけください。

「環境不測時代の経営」に関するアンケート調査(2)

199

	1) 対応を考慮する程度	
	ほとんど考慮していない	大いに考慮している
株主	1-2-3-4-5-6	
従業員	1-2-3-4-5-6	
消費者	1-2-3-4-5-6	
取引先	1-2-3-4-5-6	
政府	1-2-3-4-5-6	
地域社会	1-2-3-4-5-6	
文化支援	1-2-3-4-5-6	
社会貢献	1-2-3-4-5-6	
環境保護	1-2-3-4-5-6	

	2) 業績向上への期待	
	ほとんど期待していない	大いに期待している
株主	1-2-3-4-5-6	
従業員	1-2-3-4-5-6	
消費者	1-2-3-4-5-6	
取引先	1-2-3-4-5-6	
政府	1-2-3-4-5-6	
地域社会	1-2-3-4-5-6	
文化支援	1-2-3-4-5-6	
社会貢献	1-2-3-4-5-6	
環境保護	1-2-3-4-5-6	

1) 対応を考慮する程度

株主		
	社数	%
2	7	3.0
3	19	8.2
4	59	25.3
5	90	38.6
6	58	24.9
.	3	
計	233	100.0

従業員

	社数	%
2	3	1.3
3	5	2.1
4	46	19.7
5	95	40.6
6	85	36.3
.	2	
計	234	100.0

消費者

	社数	%
1	5	2.1
2	12	5.1
3	22	9.4
4	39	16.7
5	72	30.8
6	84	35.9
.	2	
計	234	100.0

取引先

	社数	%
2	2	0.9
3	7	3.0
4	36	15.4
5	84	35.9
6	105	44.9
.	2	
計	234	100.0

政府

	社数	%
1	13	5.6
2	50	21.5
3	57	24.5
4	76	32.6
5	30	12.9
6	7	3.0
.	3	
計	233	100.0

地域社会

	社数	%
2	12	5.2
3	42	18.0
4	89	38.2
5	65	27.9
6	25	10.7
.	3	
計	233	100.0

文化支援

	社数	%
1	13	5.6
2	50	21.5
3	69	29.6
4	73	31.3
5	26	11.2
6	2	0.9
.	3	
計	233	100.0

社会貢献

	社数	%
1	1	0.4
2	13	5.6
3	42	18.1
4	94	40.5
5	57	24.6
6	25	10.8
.	4	
計	232	100.0

環境保護

	社数	%
2	3	1.3
3	16	6.9
4	70	30.2
5	82	35.3
6	61	26.3
.	4	
計	232	100.0

2) 業績向上への期待

株主

	社数	%
1	6	2.6
2	37	16.1
3	53	23.0
4	70	30.4
5	37	16.1
6	27	11.7
.	6	
計	230	100.0

従業員

	社数	%
2	3	1.3
3	6	2.6
4	33	14.3
5	90	39.0
6	99	42.9
.	5	
計	231	100.0

消費者

	社数	%
1	6	2.6
2	16	6.9
3	29	12.6
4	48	20.8
5	62	26.8
6	70	30.3
.	5	
計	231	100.0

取引先

	社数	%
2	1	0.4
3	10	4.3
4	40	17.3
5	87	37.7
6	93	40.3
.	5	
計	231	100.0

政府

	社数	%
1	18	7.9
2	48	21.1
3	75	32.9
4	60	26.3
5	20	8.8
6	7	3.1
.	8	
計	228	100.0

地域社会

	社数	%
1	14	6.1
2	45	19.5
3	63	27.3
4	73	31.6
5	29	12.6
6	7	3.0
.	5	
計	231	100.0

文化支援

	社数	%
1	35	15.3
2	61	26.6
3	75	32.8
4	48	21.0
5	10	4.4
.	7	
計	229	100.0

社会貢献

	社数	%
1	17	7.4
2	41	17.7
3	73	31.6
4	66	28.6
5	30	13.0
6	4	1.7
.	5	
計	231	100.0

環境保護

	社数	%
1	9	3.9
2	25	10.9
3	53	23.0
4	80	34.8
5	49	21.3
6	14	6.1
.	6	
計	230	100.0

1-3 貴社では、企業の将来ビジョン（将来の事業領域）が明確に示されていますか。また、ビジョンを示す標語等があれば、（ ）内にお書きください。

ほとんど示されていない 1-2-3-4-5-6 ビジョンが明確に示されている

標語等（ ）

	社数	%
2	12	5.2
3	24	10.5
4	35	15.3
5	82	35.8
6	76	33.2
.	7	
計	229	100.0

1-4 貴社の将来ビジョンは、どのくらいの割合の従業員（管理職を除く）が、理解しているとお考えですか。

ほとんどの従業員が理解していない 1-2-3-4-5-6 ほとんどの従業員が理解している

	社数	%
1	2	0.8
2	11	4.7
3	32	13.6
4	66	28.0
5	92	39.0
6	33	14.0
計	236	100.0

1-5 貴社では、経営戦略としてどのような戦略に重点をおかれていますか。「短・中期」、「長期」のそれぞれについて「最も重視」されるものと、「次に重視」されるものの番号に○印をおつけください。

		多角化・ 新規事業 開発	合理化・ 省力化	新製品 開発	国際化	既存製品 のシェア 拡大
短・中期	最も重視	1	2	3	4	5
	次に重視	1	2	3	4	5
長期	最も重視	1	2	3	4	5
	次に重視	1	2	3	4	5

最も重視／短・中期

	社数	%
1	15	6.5
2	72	31.3
3	84	36.5
4	11	4.8
5	48	20.9
	6	
計	230	100.0

次に重視／短・中期

	社数	%
1	17	7.3
2	80	34.3
3	58	24.9
4	31	13.3
5	47	20.2
	3	
計	233	100.0

最も重視／長期

	社数	%
1	67	29.3
2	14	6.1
3	107	46.7
4	21	9.2
5	20	8.7
	7	
計	229	100.0

次に重視／長期

	社数	%
1	50	21.9
2	30	13.2
3	35	15.4
4	87	38.2
5	26	11.4
	8	
計	228	100.0

1-6 貴社が以下の経営戦略を具体的に策定される場合、どのような方法で実施されておられますか。

a. - h. の各々の事項について、「原案作成担当者」はイ〜へから、「決定方法」は1〜5から、最も近いものを1つずつ選んで、すべての()内にご記入ください。

決定事項	原案作成担当者	決定方法
a. 全社的な経営戦略	()	()
b. 事業部の事業計画	()	()
c. 研究開発方針	()	()
d. 多角化方針	()	()
e. 新製品開発	()	()
f. 資金調達	()	()
借入金	()	()
社債発行	()	()
新株発行	()	()
g. 販売促進戦略	()	()
h. 海外からの部品調達	()	()

〔原案作成担当者の選択肢〕

- イ 社長
- ロ 担当役員
- ハ 担当部長
- ニ 社長室あるいは企画室などのスタッフ部門
- ホ 中間管理者などの現場の指揮者
- ヘ 現場の担当者

〔決定方法の選択肢〕

- 1 社長単独で決定
- 2 社長と少数の役員で決定
- 3 社長と役員全員が合議の上決定
- 4 基本的には権限委譲した事項であり事後承認する
- 5 基本的には権限委譲した事項であり事後報告を受ける

原案作成担当者

a. 全社的な経営戦略

	社数	%
イ	46	19.7
ロ	39	16.7
ハ	3	1.3
ニ	146	62.4
.	2	
計	234	100.0

b. 事業部の事業計画

	社数	%
ロ	96	41.6
ハ	80	34.6
ニ	18	7.8
ホ	35	15.2
ヘ	2	0.9
.	5	
計	231	100.0

c. 研究開発方針

	社数	%
イ	8	3.4
ロ	108	46.2
ハ	79	33.8
ニ	18	7.7
ホ	19	8.1
ヘ	2	0.9
.	2	
計	234	100.0

d. 多角化方針

	社数	%
イ	42	18.4
ロ	62	27.2
ハ	21	9.2
ニ	101	44.3
ホ	2	0.9
.	8	
計	228	100.0

e. 新製品開発

	社数	%
イ	5	2.2
ロ	69	29.7
ハ	80	34.5
ニ	21	9.1
ホ	48	20.7
ヘ	9	3.9
.	4	
計	232	100.0

f. 資金調達〔借入金〕

	社数	%
イ	3	1.3
ロ	103	44.6
ハ	87	37.7
ニ	11	4.8
ホ	23	10.0
ヘ	4	1.7
.	5	
計	231	100.0

f. 資金調達 [社債発行]

	社数	%
イ	20	8.8
ロ	119	52.2
ハ	57	25.0
ニ	18	7.9
ホ	12	5.3
ヘ	2	0.9
.	8	
計	228	100.0

f. 資金調達 [新株発行]

	社数	%
イ	26	11.4
ロ	120	52.6
ハ	51	22.4
ニ	18	7.9
ホ	12	5.3
ヘ	1	0.4
.	8	
計	228	100.0

g. 販売促進戦略

	社数	%
イ	3	1.3
ロ	61	26.1
ハ	96	41.0
ニ	17	7.3
ホ	48	20.5
ヘ	9	3.8
.	2	
計	234	100.0

h. 海外からの部品調達

	社数	%
ロ	43	19.0
ハ	91	40.3
ニ	13	5.8
ホ	67	29.6
ヘ	12	5.3
.	10	
計	226	100.0

決定方法

a. 全社的な経営戦略

	社数	%
1	8	3.5
2	85	36.8
3	138	59.7
.	5	
計	231	100.0

b. 事業部の事業計画

	社数	%
2	67	29.3
3	95	41.5
4	63	27.5
5	4	1.7
.	7	
計	229	100.0

c. 研究開発方針

	社数	%
1	4	1.7
2	90	39.1
3	86	37.4
4	46	20.0
5	4	1.7
.	6	
計	230	100.0

d. 多角化方針

	社数	%
1	4	1.8
2	91	40.1
3	119	52.4
4	11	4.8
5	2	0.9
.	9	
計	227	100.0

e. 新製品開発

	社数	%
1	2	0.9
2	70	30.3
3	72	31.2
4	70	30.3
5	17	7.4
.	5	
計	231	100.0

f. 資金調達 [借入金]

	社数	%
1	6	2.6
2	75	32.9
3	76	33.3
4	59	25.9
5	12	5.3
.	8	
計	228	100.0

f. 資金調達 [社債発行]

	社数	%
1	5	2.2
2	77	33.9
3	130	57.3
4	13	5.7
5	2	0.9
.	9	
計	227	100.0

f. 資金調達 [新株発行]

	社数	%
1	5	2.2
2	79	34.8
3	130	57.3
4	10	4.4
5	3	1.3
.	9	
計	227	100.0

g. 販売促進戦略

	社数	%
2	47	20.3
3	30	12.9
4	90	38.8
5	65	28.0
.	4	
計	232	100.0

h. 海外からの部品調達

	社数	%
1	1	0.4
2	41	18.1
3	28	12.4
4	73	32.3
5	83	36.7
.	10	
計	226	100.0

1-7 貴社では自社の発展のために、既存資源の新たな活用に重きをおかれますか、それとも新たな資源の獲得・蓄積を重視なさいますか。

既存資源の新たな活用 1-2-3-4-5-6 新たな資源の獲得・蓄積

	社数	%
1	13	5.6
2	77	33.0
3	69	29.6
4	47	20.2
5	26	11.2
6	1	0.4
.	3	
計	233	100.0

1-8 貴社では、過去3年間にコンセプトの大幅に異なった製品技術や、従来の生産工程を大幅に変更するような製造技術の開発がなされましたか。

ほとんど行われていない 従来とは異なる技術を数多く開発した

製品技術 1-2-3-4-5-6
製造技術 1-2-3-4-5-6

製品技術

	社数	%
1	6	2.5
2	42	17.8
3	58	24.6
4	71	30.1
5	50	21.2
6	9	3.8
計	236	100.0

製造技術

	社数	%
1	6	2.6
2	50	21.3
3	53	22.6
4	65	27.7
5	53	22.6
6	8	3.4
.	1	
計	235	100.0

1-9 過去3年間に開発・販売された新製品は、現在の総売上高に対してどの程度の比重を占めていますか。下記のうちから1つ選び番号に○印をおつけください。

- | | |
|-------------|-------------|
| 1. 0～5%未満 | 4. 20～30%未満 |
| 2. 5～10%未満 | 5. 30～50%未満 |
| 3. 10～20%未満 | 6. 50%以上 |

	社数	%
1	74	32.0
2	56	24.2
3	46	19.9
4	28	12.1
5	17	7.4
6	10	4.3
.	5	
計	231	100.0

1-10 貴社の売上高研究費比率は、何%を目安としてられましたか。下記のうちから1つ選び番号に○印をおつけください。

- | | |
|-----------|------------|
| 1. 0～1%未満 | 4. 4～6%未満 |
| 2. 1～2%未満 | 5. 6～10%未満 |
| 3. 2～4%未満 | 6. 10%以上 |

	社数	%
1	22	9.5
2	60	26.0
3	63	27.3
4	50	21.6
5	28	12.1
6	8	3.5
.	5	
計	231	100.0

1-11 貴社では研究開発活動のなかで、基礎・応用・開発研究のどの段階を重視されますか。重視される順位を1～3の数字で()内にご記入ください。

重視される順位

- () 基礎研究
 () 応用研究
 () 開発研究

基礎研究

	社数	%
1	15	6.6
2	22	9.7
3	190	83.7
.	9	
計	227	100.0

応用研究

	社数	%
1	72	31.4
2	131	57.2
3	26	11.4
.	7	
計	229	100.0

開発研究

	社数	%
1	145	63.3
2	74	32.3
3	10	4.4
.	7	
計	229	100.0

1-12 貴社では新製品開発に際して、例えば基礎・応用・開発の段階ごとに順に分業体制（リニア方式）をとって進められる傾向が強いのか、もしくは段階ごとの分業体制よりも、必要に応じて異分野の人々が参加する方式をとられる傾向が強いのか、お答えください。

できるだけ段階を踏んだ分業体制をとっている

1-2-3-4-5-6

段階ごとの分業体制はとらず、必要に応じて異分野の人々が参加する

	社数	%
1	6	2.6
2	44	19.0
3	48	20.8
4	46	19.9
5	71	30.7
6	16	6.9
.	5	
計	231	100.0

1-13 貴社では、新製品開発にあたってスカンクワークのような研究者個人の活動をどの程度、重視しますか。

ほとんど重視しない

1-2-3-4-5-6

非常に重視する

	社数	%
1	8	3.5
2	43	19.0
3	58	25.7
4	80	35.4
5	35	15.5
6	2	0.9
.	10	
計	226	100.0

2. 組織

2-1 貴社の基本的な組織構造は、次のどのタイプに属しますか。該当する番号に○印をおつけください。

- 1 職能別組織 2 事業部制組織
(含：SBU)

	社数	%
1	97	41.6
2	136	58.4
.	3	
計	233	100.0

2-2 貴社では異なった部門間の情報交流や協力はどの程度なされているとお考えですか。「日常的活動」、「新製品開発」のそれぞれについてお答えください。

部門固有の方向で仕事を進めている つねに情報交流・協力が実現している

日常的活動 1-2-3-4-5-6
新製品開発 1-2-3-4-5-6

日常的活動

	社数	%
1	5	2.1
2	49	20.8
3	73	30.9
4	53	22.5
5	47	19.9
6	9	3.8
計	236	100.0

新製品開発

	社数	%
1	2	0.9
2	38	16.2
3	55	23.4
4	69	29.4
5	60	25.5
6	11	4.7
.	1	
計	235	100.0

2-3 貴社の製品開発組織のリーダーには、どの程度権限が委譲されていますか。

あまり委譲されていない 1-2-3-4-5-6 ほとんど委譲されている

	社数	%
2	12	5.1
3	38	16.2
4	70	29.9
5	104	44.4
6	10	4.3
	2	
計	234	100.0

2-4 貴社ではすべての従業員の職務・権限・責任が具体的に規定されていますか。

はっきり明文
化されてはい
ない 1-2-3-4-5-6 具体的に規定
されている

	社数	%
1	6	2.5
2	42	17.8
3	48	20.3
4	59	25.0
5	68	28.8
6	13	5.5
計	236	100.0

2-5 貴社では状況に応じて上司から部下への権限委譲が頻繁に行われていますか。

ほとんど行わ
れていない 1-2-3-4-5-6 非常に頻繁に
行われている

	社数	%
1	2	0.9
2	29	12.3
3	60	25.5
4	86	36.6
5	52	22.1
6	6	2.6
	1	
計	235	100.0

2-6 利益計画と実績とに差異が生じた場合、どのような方法で評価・修正されておられますか。最も近いと思われる形態を下記にあげた中から1つ選び、その番号に○印をおつけください。

- 1 実績に見合うように、計画自体の見直しをはかる
- 2 計画を達成できるように、実行方法そのものを

を変える

- 3 計画や実行方法は変えないで、担当部署あるいは担当者を変える
- 4 計画や実行方法は変えないで、何度でも挑戦するよう激励する
- 5 担当者の自主的な判断にまかせる

	社数	%
1	76	32.6
2	121	51.9
3	2	0.9
4	25	10.7
5	9	3.9
	3	
計	233	100.0

2-7 次の項目は、上司の決定に部下を参加させる場合の一般的な理由を示したものです。貴社では、各項目をそれぞれどの程度重視し、上司の決定に部下を参加させますか、お答えください。

	ほとんど重視しない	非常に重視する
部下の満足度を高める	1-2-3-4-5-6	
決定の質を高める	1-2-3-4-5-6	
部下を訓練する	1-2-3-4-5-6	
上司と部下のコミュニケーションを改善する	1-2-3-4-5-6	
決定の実行を容易にする	1-2-3-4-5-6	

部下の満足度を高める

	社数	%
1	3	1.3
2	20	8.6
3	55	23.7
4	75	32.3
5	70	30.2
6	9	3.9
	4	
計	232	100.0

決定の質を高める

	社数	%
1	1	0.4
2	12	5.2
3	33	14.3
4	76	32.9
5	91	39.4
6	18	7.8
.	5	
計	231	100.0

部下を訓練する

	社数	%
2	9	3.9
3	44	19.0
4	83	35.9
5	81	35.1
6	14	6.1
.	5	
計	231	100.0

上司と部下のコミュニケーションを改善する

	社数	%
2	11	4.7
3	42	18.1
4	91	39.2
5	76	32.8
6	12	5.2
.	4	
計	232	100.0

決定の実行を容易にする

	社数	%
1	1	0.4
2	7	3.0
3	38	16.5
4	78	33.8
5	85	36.8
6	22	9.5
.	5	
計	231	100.0

意見交換は活発に行われていますか。フォーマルな面とインフォーマルな面のそれぞれについてお答えください。

	部門間やセクション間（水平的）	
フォーマル	活発でない 1-2-3-4-5-6	非常に活発 1-2-3-4-5-6
インフォーマル	1-2-3-4-5-6	

	担当部署の上下間（垂直的）	
フォーマル	活発でない 1-2-3-4-5-6	非常に活発 1-2-3-4-5-6
インフォーマル	1-2-3-4-5-6	

フォーマル／部門間・セクション間（水平的）

	社数	%
2	23	9.9
3	72	31.0
4	91	39.2
5	41	17.7
6	5	2.2
.	4	
計	232	100.0

インフォーマル／部門間・セクション間（水平的）

	社数	%
2	19	8.2
3	54	23.3
4	107	46.1
5	48	20.7
6	4	1.7
.	4	
計	232	100.0

2-8 貴社において、部門間やセクション間（水平的）および担当部署の上下間（垂直的）で業務上の

フォーマル/担当部署の上下間
(垂直的)

	社数	%
2	8	3.5
3	35	15.2
4	88	38.1
5	90	39.0
6	10	4.3
	5	
計	231	100.0

インフォーマル/担当部署の上
下間 (垂直的)

	社数	%
1	1	0.4
2	5	2.2
3	47	20.3
4	93	40.1
5	76	32.8
6	10	4.3
	4	
計	232	100.0

2-9 貴社のオフィス形態は以下のどれに当てはまりますか。役職ごとに番号に○印をおつけください。

	完全な個室	個人ごとにパーティションで仕切られている	部署ごとにパーティションで仕切られている	間仕切りのないオープンな形態
役員クラス	1	2	3	4
管理職クラス	1	2	3	4
一般従業員クラス	1	2	3	4
研究職	1	2	3	4

役員クラス

	社数	%
1	42	18.0
2	38	16.3
3	28	12.0
4	125	53.6
	3	
計	233	100.0

管理職クラス

	社数	%
2	1	0.4
3	26	11.1
4	208	88.5
	1	
計	235	100.0

一般従業員クラス

	社数	%
3	22	9.4
4	213	90.6
	1	
計	235	100.0

研究職

	社数	%
1	3	1.3
2	10	4.3
3	72	31.0
4	147	63.4
	4	
計	232	100.0

2-10 リフレッシュスペースはインフォーマルな情報交換に役立っていますか。

非常に役立つ ほとんど役立っていない リフレッシュスペースはない

1-2-3-4-5-6

7

	社数	%
1	5	2.2
2	31	13.4
3	62	26.7
4	30	12.9
5	18	7.8
6	6	2.6
7	80	34.5
.	4	
計	232	100.0

2-11 貴社では以下にあげる社外・社内での情報共有のためのシステムを導入されていますか。導入している場合は導入してからの期間を、導入していない場合は、その主たる理由を以下にあげる選択肢の中から1つずつお選びください。

導入している場合、導入してからの期間
導入していない場合、その理由

他社とのオンライン、リアルタイムの情報ネットワーク 約()カ月 ()
社内共有データベース 約()カ月 ()
電子メール 約()カ月 ()

[導入していない場合の理由]

1. 国内の法的規制
2. 国内の通信に関するインフラが未整備
3. 導入した場合の費用対効果に懐疑的
4. 社内インフラ・人員の不足
5. セキュリティが不完全なため

導入期間

他社との情報ネットワーク		
平均	標準偏差	有効回答社数
49.98	61.14	55
社内共有データベース		
平均	標準偏差	有効回答社数
56.98	72.65	94
電子メール		
平均	標準偏差	有効回答社数
14.67	19.17	104

導入しない理由

他社との情報ネットワーク

	社数	%
2	15	9.6
3	70	44.6
4	53	33.8
5	19	12.1
.	79	
計	157	100.0

社内共有データベース

	社数	%
2	5	4.3
3	37	32.2
4	68	59.1
5	5	4.3
.	121	
計	115	100.0

電子メール

	社数	%
2	7	5.8
3	56	46.3
4	54	44.6
5	4	3.3
.	115	
計	121	100.0

2-12 貴社で既に導入しているシステムはどの程度、業務の効率化、情報共有に役立っていますか。前問(2-11)で「導入している」とお答えになったシステムについてのみご回答ください。

他社とのオンライン、リアルタイムの情報ネットワーク

業務の効率化にあまり役立っていない 1-2-3-4-5-6 業務の効率化におおいに役立っている

社内共有データベース

情報の共有にはあまり役立っていない 1-2-3-4-5-6 情報共有(水平、垂直共)に寄与している

電子メール

情報の共有にはあまり役立っていない 1-2-3-4-5-6 情報共有(水平、垂直共)に寄与している

他社との情報ネットワーク

	社数	%
1	5	7.0
2	4	5.6
3	6	8.5
4	16	22.5
5	25	35.2
6	15	21.1
	165	
計	71	100.0

社内共有データベース

	社数	%
1	4	3.8
2	3	2.9
3	13	12.4
4	30	28.6
5	41	39.0
6	14	13.3
	131	
計	105	100.0

電子メール

	社数	%
1	6	5.7
2	12	11.3
3	19	17.9
4	33	31.1
5	26	24.5
6	10	9.4
	130	
計	106	100.0

2-13 貴社では新規分野進出のアイデアや業務を根本的に革新するようなアイデアを生み出す場合、最先端の情報システムがどの程度、有効だとお考えですか。

あまり有効でない 1-2-3-4-5-6 かなり有効

	社数	%
1	4	1.8
2	22	9.7
3	34	15.0
4	73	32.3
5	77	34.1
6	16	7.1
	10	
計	226	100.0

2-14 貴社では新規分野進出のアイデアや業務を根本的に革新するようなアイデアを生み出す場合、具体的にどのような情報システムからの情報が役立っていますか。「最も有用」なもの「次に有用」なものを下記の情報システムの中からお選びください。

最も有用 () 次に有用 ()

- 1 他社との情報ネットワーク 2 公開されたデータベース(含:有料) 3 社外も含んだ電子掲示板(usenet) 4 社内共有データベース 5 社内専用電子掲示板 6 電子メール

最も有用

	社数	%
1	65	34.4
2	69	36.5
3	6	3.2
4	35	18.5
5	5	2.6
6	9	4.8
	47	
計	189	100.0

次に有用

	社数	%
1	37	21.1
2	60	34.3
3	18	10.3
4	35	20.0
5	6	3.4
6	19	10.9
	61	
計	175	100.0

3. 人事

3-1 貴社における正規従業員（本社大卒，研究所研究員，現場の中高卒）のモラルの高さは同業他社と比較してどの程度高いと思われますか。

	非常に低い	非常に高い
本社大卒	1-2-3-4-5-6	
研究所研究員	1-2-3-4-5-6	
現場の中高卒	1-2-3-4-5-6	

本社大卒

	社数	%
2	1	0.4
3	31	13.3
4	93	39.9
5	96	41.2
6	12	5.2
.	3	
計	233	100.0

研究所研究員

	社数	%
2	3	1.3
3	31	13.7
4	98	43.4
5	85	37.6
6	9	4.0
.	10	
計	226	100.0

現場の中高卒

	社数	%
2	5	2.2
3	51	22.0
4	110	47.4
5	56	24.1
6	10	4.3
.	4	
計	232	100.0

3-2 貴社の正規従業員の昇進・給与に関して，能力，業績，年功をそれぞれ全体のうちどの程度の割合で評価しますか。「部長昇進」，「課長昇進」，「本社大卒給与」，「研究所研究員給与」，「現場中高卒給与」についてそれぞれお答えください。

	部長昇進	課長昇進	本社大卒給与	研究所研究員給与	現場中高卒給与
能力	割	割	割	割	割
業績	割	割	割	割	割
年功	割	割	割	割	割
合計	10割	10割	10割	10割	10割

部長昇進／能力

	社数	%
0.0	2	1.0
1.0	2	1.0
2.0	12	6.1
3.0	44	22.3
4.0	45	22.8
4.5	1	0.5
5.0	51	25.9
6.0	21	10.7
7.0	9	4.6
8.0	8	4.1
9.0	1	0.5
10.0	1	0.5
.	39	
計	197	100.0

部長昇進／業績

	社数	%
0.0	4	2.0
1.0	5	2.5
2.0	28	14.2
3.0	54	27.4
4.0	53	26.9
4.5	1	0.5
5.0	33	16.8
6.0	7	3.6
7.0	8	4.1
8.0	3	1.5
10.0	1	0.5
.	39	
計	197	100.0

部長昇進/年功

	社数	%
0.0	43	21.9
1.0	41	20.9
2.0	64	32.7
3.0	20	10.2
4.0	15	7.7
5.0	9	4.6
6.0	2	1.0
9.0	1	0.5
10.0	1	0.5
.	40	
計	196	100.0

課長昇進/能力

	社数	%
0.0	1	0.5
1.0	2	1.0
2.0	13	6.6
3.0	52	26.3
4.0	56	28.3
5.0	43	21.7
6.0	18	9.1
7.0	7	3.5
8.0	4	2.0
10.0	2	1.0
.	38	
計	198	100.0

課長昇進/業績

	社数	%
0.0	6	3.0
1.0	10	5.1
2.0	24	12.1
3.0	60	30.3
4.0	59	29.8
5.0	25	12.6
6.0	8	4.0
7.0	5	2.5
8.0	1	0.5
.	38	
計	198	100.0

課長昇進/年功

	社数	%
0.0	33	16.7
1.0	31	15.7
2.0	57	28.8
3.0	35	17.7
4.0	20	10.1
5.0	13	6.6
6.0	5	2.5
7.0	1	0.5
8.0	1	0.5
9.0	1	0.5
10.0	1	0.5
.	38	
計	198	100.0

本社大卒給与/能力

	社数	%
0.0	5	2.5
1.0	11	5.6
2.0	35	17.7
2.5	1	0.5
3.0	53	26.8
3.3	1	0.5
4.0	48	24.2
5.0	28	14.1
6.0	12	6.1
7.0	3	1.5
8.0	1	0.5
.	38	
計	198	100.0

本社大卒給与/業績

	社数	%
0.0	15	7.6
1.0	16	8.1
2.0	34	17.2
2.5	1	0.5
3.0	62	31.3
3.3	1	0.5
4.0	39	19.7
5.0	24	12.1
5.5	1	0.5
7.0	5	2.5
.	38	
計	198	100.0

本社大卒給与／年功

	社数	%
0.0	14	7.1
0.5	1	0.5
1.0	19	9.6
2.0	37	18.7
2.5	1	0.5
3.0	33	16.7
3.3	1	0.5
4.0	35	17.7
4.5	1	0.5
5.0	18	9.1
6.0	17	8.6
7.0	9	4.5
8.0	4	2.0
9.0	4	2.0
10.0	4	2.0
.	38	
計	198	100.0

研究所研究員給与／能力

	社数	%
0.0	1	0.5
1.0	10	5.3
2.0	24	12.8
2.5	1	0.5
3.0	53	28.3
3.3	1	0.5
3.5	1	0.5
4.0	46	24.6
5.0	30	16.0
6.0	15	8.0
7.0	2	1.1
8.0	3	1.6
.	49	
計	187	100.0

研究所研究員給与／業績

	社数	%
0.0	8	4.3
1.0	12	6.4
2.0	35	18.7
3.0	55	29.4
3.3	1	0.5
3.5	1	0.5
4.0	46	24.6
5.0	20	10.7
5.5	1	0.5
6.0	4	2.1
7.0	3	1.6
8.0	1	0.5
.	49	
計	187	100.0

研究所研究員給与／年功

	社数	%
0.0	17	9.1
0.5	1	0.5
1.0	25	13.4
2.0	38	20.3
2.5	1	0.5
3.0	32	17.1
3.3	1	0.5
4.0	26	13.9
5.0	21	11.2
6.0	15	8.0
7.0	4	2.1
8.0	3	1.6
9.0	2	1.1
10.0	1	0.5
.	49	
計	187	100.0

現場中高卒給与／能力

	社数	%
0.0	6	3.1
1.0	22	11.2
2.0	39	19.9
2.5	3	1.5
3.0	62	31.6
3.3	1	0.5
4.0	41	20.9
5.0	14	7.1
6.0	5	2.6
7.0	2	1.0
8.0	1	0.5
.	40	
計	196	100.0

現場中高卒給与／業績

	社数	%
0.0	13	6.6
1.0	23	11.7
2.0	46	23.5
2.5	2	1.0
3.0	51	26.0
3.3	1	0.5
3.5	1	0.5
4.0	37	18.9
5.0	14	7.1
5.5	1	0.5
6.0	5	2.6
7.0	2	1.0
.	40	
計	196	100.0

現場中高卒給与／年功

	社数	%
0.0	7	3.6
0.5	1	0.5
1.0	7	3.6
2.0	27	13.8
2.5	2	1.0
3.0	36	18.4
3.3	1	0.5
4.0	31	15.8
5.0	32	16.3
6.0	25	12.8
7.0	9	4.6
8.0	11	5.6
9.0	4	2.0
10.0	3	1.5
.	40	
計	196	100.0

3-3 貴社の正規従業員（本社大卒，研究所研究員，現場の中高卒）の能力は，同業他社と比較しておおむねどの程度発揮されていると思われませんか。

ほとんど発揮
されていない

十分発揮さ
れている

本社大卒 1-2-3-4-5-6
 研究所研究員 1-2-3-4-5-6
 現場の中高卒 1-2-3-4-5-6

本社大卒

	社数	%
2	4	1.7
3	35	15.3
4	109	47.6
5	76	33.2
6	5	2.2
.	7	
計	229	100.0

研究所研究員

	社数	%
2	4	1.8
3	35	15.9
4	103	46.8
5	73	33.2
6	5	2.3
.	16	
計	220	100.0

現場の中高卒

	社数	%
2	4	1.8
3	31	13.7
4	105	46.3
5	75	33.0
6	12	5.3
.	9	
計	227	100.0

3-4 貴社は正規社員の雇用（グループ内出向を含む）についてどのようにお考えですか。

会社業績状態 1-2-3-4-5-6 業績にかかわ
に依存する らず維持する

またその考えはどの程度，従業員に伝わっていますか。

ほとんど伝
わっていない 1-2-3-4-5-6 十分に伝わっ
ている

正規社員の雇用への姿勢

	社数	%
1	8	3.5
2	45	19.5
3	51	22.1
4	51	22.1
5	55	23.8
6	21	9.1
.	5	
計	231	100.0

正規社員の雇用への姿勢
の従業員への浸透

	社数	%
2	9	3.9
3	22	9.5
4	69	29.9
5	103	44.6
6	28	12.1
.	5	
計	231	100.0

4. 社会性

4-1 貴社では、倫理価値の企業内への制度化策として、以下にあげた方法を採用していますか。各々該当する番号に○印をおつけください。

倫理コードの設置

1 設置していない 2 設置している
従業員に対する倫理トレーニングの実施

1 実施していない 2 実施している

倫理コードの設置

	社数	%
1	187	82.4
2	40	17.6
.	9	
計	227	100.0

倫理トレーニングの実施

	社数	%
1	182	80.5
2	44	19.5
.	10	
計	226	100.0

4-2 貴社の全社員年間平均総労働時間と全社員年間平均総所得をお教えてください。

年間平均総労働時間 () 時間

年間平均総所得 () 万円

年間平均総労働時間

平均	標準偏差	有効回答社数
1943.88	96.82	194

年間平均総所得

平均	標準偏差	有効回答社数
586.91	113.59	161

4-3 貴社では、1) 地元の各種団体に対して、2) 地元以外の全国的な組織・団体に対して、それぞれのくらいの寄付を行っていますか。売上高に対しておおよそ何%ですか。

1) 対地元の各種団体 () %

2) 対地元以外の全国的な組織・団体 () %

※有効回答社数が少ないため集計結果は省略

それらの寄付を行う場合、お金だけを寄付する場合と、セレモニーに出席するなど何らかの活動を伴う場合に分けると、お金だけを寄付する場合は回数にしてどの位ですか。上記の1), 2) それぞれについてお答えください。

1) 対地元の各種団体 () 割

2) 対地元以外の全国的な組織・団体 () 割

1) 対地元の各種団体

	社数	%
0.0	12	10.6
0.1	1	0.9
1.0	3	2.7
2.0	3	2.7
3.0	8	7.1
4.0	5	4.4
5.0	21	18.6
6.0	6	5.3
7.0	9	8.0
8.0	14	12.4
8.5	1	0.9
9.0	13	11.5
9.5	1	0.9
10.0	16	14.2
.	123	
計	113	100.0

2) 対地元以外の組織・団体

	社数	%
0.0	14	12.8
0.1	1	0.9
1.0	7	6.4
2.0	5	4.6
3.0	5	4.6
5.0	14	12.8
6.0	3	2.8
7.0	5	4.6
8.0	15	13.8
9.0	19	17.4
10.0	21	19.3
.	127	
計	109	100.0

4-4 貴社では社会貢献活動についてどうお考えですか。

収益性・成長性と同様、企業目標と考え積極的に進んでいる

1-2-3-4-5-6

不況下においてその余裕はない

	社数	%
1	11	4.8
2	31	13.4
3	61	26.4
4	52	22.5
5	63	27.3
6	13	5.6
.	5	
計	231	100.0

4-5 貴社には、社会貢献推進部・企業文化部・企業市民室などの社会貢献を専門に行う部署がありますか。

常設の部署があり、積極的に活動している

1-2-3-4-5-6

ケース・バイ・ケースで対処している

	社数	%
1	9	3.9
2	8	3.5
3	7	3.1
4	7	3.1
5	58	25.4
6	139	61.0
.	8	
計	228	100.0

4-6 貴社では、環境問題が企業活動に対してどれほどの影響力を持っていますか。

大きな影響力を持ち、場合によっては企業活動の方針変更も行う

1-2-3-4-5-6 制約条件としては考慮する

	社数	%
1	35	14.8
2	57	24.2
3	50	21.2
4	41	17.4
5	43	18.2
6	10	4.2
計	236	100.0

4-7 貴社には環境保護に専門的に取り組むための部門がありますか。

常設の部門があり、積極的に活動している

1-2-3-4-5-6

ケース・バイ・ケースで対処している

	社数	%
1	51	21.6
2	55	23.3
3	24	10.2
4	23	9.7
5	40	16.9
6	43	18.2
計	236	100.0

5. 企業間関係

5-1 貴社では新製品や新事業開発に際して他企業との戦略的提携にどの程度取り組んでおられますか。

提携に消極的 1-2-3-4-5-6 提携に積極的

	社数	%
1	8	3.4
2	32	13.8
3	31	13.4
4	76	32.8
5	69	29.7
6	16	6.9
.	4	
計	232	100.0

5-2 貴社が他社と提携する目的として、技術やノウハウ等の資源・能力を「補完するため」と「学習・獲得するため」のどちらを重視しますか。「部品生産」、「OEM」、「販売」、「技術」、「共同開発」の各々について1または2の該当する番号に○印をおつけください。「委託」、「受託」の場合に分けてお答えください。

	委託の場合		受託の場合	
	資源・能力の補完	資源・能力の学習・獲得	資源・能力の補完	資源・能力の学習・獲得
部品生産	1	2	1	2
O E M	1	2	1	2
販 売	1	2	1	2
技 術	1	2	1	2
共同開発	1	2	1	2

委託の場合

部品生産

	社数	%
1	176	92.6
2	14	7.4
.	46	
計	190	100.0

O E M

	社数	%
1	174	87.9
2	24	12.1
.	38	
計	198	100.0

販売

	社数	%
1	172	88.7
2	22	11.3
.	42	
計	194	100.0

技術

	社数	%
1	120	59.4
2	82	40.6
.	34	
計	202	100.0

共同開発

	社数	%
1	102	49.5
2	104	50.5
.	30	
計	206	100.0

受託の場合

部品生産

	社数	%
1	102	60.4
2	67	39.6
.	67	
計	169	100.0

O E M

	社数	%
1	117	63.6
2	67	36.4
.	52	
計	184	100.0

販売

	社数	%
1	114	63.0
2	67	37.0
.	55	
計	181	100.0

技術

	社数	%
1	82	43.2
2	108	56.8
.	46	
計	190	100.0

共同開発

	社数	%
1	76	38.8
2	120	61.2
計	196	100.0

5-3 貴社が他社と提携する際に、最も重視する手段は何ですか。「部品生産」、「OEM」、「販売」、「技術」、「共同開発」の各々の形態について、以下にあげる5つの手段の中から、1つずつ選び番号に○印をおつけください。

手段 形態	資本 参加	株式 持合	J V	人事 派遣	特に なし
部品生産	1	2	3	4	5
O E M	1	2	3	4	5
販 売	1	2	3	4	5
技 術	1	2	3	4	5
共同開発	1	2	3	4	5

部品生産

	社数	%
1	32	15.8
2	3	1.5
3	18	8.9
4	20	9.9
5	130	64.0
計	203	100.0

OEM

	社数	%
1	20	9.3
2	11	5.1
3	17	7.9
4	18	8.4
5	149	69.3
計	215	100.0

販売

	社数	%
1	36	17.3
2	23	11.1
3	21	10.1
4	31	14.9
5	97	46.6
計	208	100.0

技術

	社数	%
1	18	8.3
2	8	3.7
3	31	14.3
4	78	35.9
5	82	37.8
計	217	100.0

共同開発

	社数	%
1	13	6.0
2	12	5.5
3	47	21.6
4	62	28.4
5	84	38.5
計	218	100.0

5-4 貴社が提携する際、「委託」と「受託」の場合の各々について最重視されているものの番号に○印をおつけください。

委託の場合

- 1 部品生産 2 OEM 3 販売
4 技術 5 共同開発

受託の場合

- 1 部品生産 2 OEM 3 販売
4 技術 5 共同開発

委託の場合

	社数	%
1	63	29.7
2	47	22.2
3	25	11.8
4	37	17.5
5	40	18.9
.	24	
計	212	100.0

受託の場合

	社数	%
1	17	8.3
2	51	24.8
3	24	11.7
4	49	23.8
5	65	31.6
.	30	
計	206	100.0

5-5 貴社が他社と提携関係を結ぶ場合、技術やノウハウの流出を防ぐためにどのような方法を用いられますか。下記のうちから1つ選び番号に○印をおつけください。

- 1 契約に明記
- 2 提携先との窓口を限定
- 3 従業員教育の徹底
- 4 その他 ()

	社数	%
1	191	85.7
2	21	9.4
3	8	3.6
4	3	1.3
.	13	
計	223	100.0

6. 財務

6-1 貴社では資金の調達方法として、どのような調達方法を重視していますか。以下にあげる各々の調達方法に関してお答えください。

あまり重視していない かなり重視している

借入金	1-2-3-4-5-6
社債	1-2-3-4-5-6
株式発行	1-2-3-4-5-6
内部留保	1-2-3-4-5-6

借入金

	社数	%
1	26	11.2
2	26	11.2
3	31	13.4
4	49	21.1
5	62	26.7
6	38	16.4
.	4	
計	232	100.0

社債

	社数	%
1	15	6.4
2	27	11.6
3	37	15.9
4	59	25.3
5	72	30.9
6	23	9.9
.	3	
計	233	100.0

株式発行

	社数	%
1	21	9.1
2	34	14.8
3	54	23.5
4	62	27.0
5	47	20.4
6	12	5.2
.	6	
計	230	100.0

内部留保

	社数	%
1	2	0.9
2	7	3.0
3	11	4.8
4	45	19.5
5	98	42.4
6	68	29.4
	5	
計	231	100.0

6-2 資金の運用戦略上、デリバティブをどの程度重視していますか。

あまり重視していない 1-2-3-4-5-6 かなり重視している

	社数	%
1	88	37.9
2	64	27.6
3	31	13.4
4	32	13.8
5	14	6.0
6	3	1.3
	4	
計	232	100.0

6-3 デリバティブを行っている場合、それに対する管理体制について以下にあげるものの中から最も当てはまる番号に○印をおつけください。

- 1 デリバティブ専門の部または課が存在し、組織的に管理している。
- 2 デリバティブ専門の部または課は存在せず、専門の担当者がデリバティブに関するすべての業務を行っている。
- 3 デリバティブ専門の部または課は存在せず、他の業務も兼ねた担当者がデリバティブに関するすべての業務を行っている。

	社数	%
1	12	11.4
2	15	14.3
3	78	74.3
	131	
計	105	100.0

6-4 デリバティブを行っている場合、その目的は「ヘッジ目的」、「投機目的」のいずれですか。主と

する目的の番号に○印をおつけください。

- 1 ヘッジ目的 2 投機目的

	社数	%
1	91	95.8
2	4	4.2
	141	
計	95	100.0

本調査は、1995年度大学院高度化推進研究資金によるものである。

土居弘元 [国際基督教大学]

今口忠政 [京都産業大学]

青木幹喜 [東京情報大学]

中野千秋 [麗沢大学]

古川靖洋 [嘉悦女子短期大学]

遠藤健哉 [杏林大学]

馬場杉夫 [専修大学]

李 甲斗 [大学院商学研究科後期博士課程]

黒川文子 [大学院商学研究科後期博士課程]

韓 中和 [大学院商学研究科後期博士課程]

清水 馨 [大学院商学研究科後期博士課程]

大前慶和 [大学院商学研究科後期博士課程]

今野喜文 [大学院商学研究科修士課程]