

【論 文】

日本的経営の現状に関する実態調査：上場企業を 対象としたアンケート調査を中心に*

松村勝弘、飛田 努、篠田朝也、田中 伸

1. はじめに：問題意識

日本経済が「失われた10年」と言われる低迷期を経て、企業の業績が伸び悩みをみせるなか、1990年代後半から2000年代前半にかけて、日本的経営に対する悲観的な見方が広がるとともに、当時、米国企業の業績が良好であったこともあって、米国型の株主重視型経営が注目されるようになった。

伝統的な日本的経営では、従業員、メインバンク、取引先を重視しながら、長期的な経営を行うところに強みがあるとされた。しかし、企業の取引先や内部関係者を重視する経営は、企業外部にいる資本市場の投資家からみれば不透明な経営に見えてしまう。日本企業の業績が伸び悩みを見せるなかで、企業外部の株主から適切なガバナンスを受けるべきであるとする資本市場・株主重視型の観点からすると、日本的経営の不透明さは問題視され、改善されるべき標的とされてしまう。

1990年代後半から、わが国においては、制度面において、株主重視型の経営を推し進めることを目的とした様々な改革が実施された。例えば、委員会設置会社など社外取締役を重視するガバナンスシステムを盛り込んだ会社法が制定されたり、資本市場の投資家に資するようという目的のもとで、国際財務報告基準を見据えたディスクロージャー制度などの改革や、内部統制基準の制定などが行われている。あたかも、資本市場・株主重視型のガバナンス制度やディスクロージャー制度を整えて、企業が資本市場・株主重視型の経営を行うようになれば、企業の業績も向上するという直裁的なロジックに基づいて、諸制度の改革がなされてきたようにも思われる。このような動きを受けて、一部では、わが国の企業は、これまでの日本的経営から株主重視型の米国型の経営へと移行すべきであるという指摘もなされるようになった（大村・増子〔2003〕）。

しかし、短期的な利益を求める傾向のある投資家も存在しており、すべての投資家が、日本企業の強みともいわれる長期的な経営、従業員重視の経営に理解を示すとは限らない。米国型の資本市場・株主重視型経営を推し進めることで、日本的経営の長期的な経営を行うという強

*本研究は、文部科学省平成21～23年度科学研究費補助金（基盤研究（C）課題番号21530371・研究課題名「日本の経営と企業価値経営の融合に関する実証研究：ハイブリッド型日本的経営の探求」）を得て行ったものである。

¹⁾ 富山（2010）では、米国型の株主主権モデルと日本型のカイシャモデルという対立構造は、不毛な神学論争であって、非常に非生産的で、危険極まりないものであると述べている。

みは失われてしまわないかという懸念もある¹⁾。

このような日本的経営と米国型の株主重視型経営との対立的な議論を超えて、日本企業の中には、日米の両方の特徴を併せ持つハイブリッド型のシステムに向かっている企業があるとする指摘もなされている (Jacoby [2005])。つまり、環境変化に直面している日本企業は、単純にこれまでの日本的経営を捨て去り、株主重視型経営へと移行しているということではなく、日本的経営の長所を残しつつ、株主重視型の経営様式を取り入れた新しい日本的経営へと移行しているという指摘である。

以上のような日本的経営と株主重視型の経営を取り巻くさまざまな指摘がなされるなかで、我々は現実の日本企業のありのままの状況を確認することによって、日本的経営の現状を把握することで、この問題に対する解答の一端を見出そうと考えた。そこで、日本的経営の現状および変化の経緯を把握することを目的として、東証1部上場の製造業843社を対象に2010年夏にアンケート調査を実施した。本稿は、このような問題意識のもとで行われたアンケート調査結果を報告することを意図したものである。本稿では、詳細は後述されるが、わが国の企業を資金提供者によるガバナンスという視点から4種類の株主およびメインバンクという5つの要素に注目することで、3種類のグループにクラスタ分類し、それぞれのグループの経営の特徴を示している。

本稿の構成は次のとおりである。第2節で我々が実施したアンケート調査の概要を示す。第3節では、アンケート調査の結果を報告する。最後にアンケート調査の全体を通じて明らかになったことを示すとともに、今後検討すべき課題を明らかにする。

2. 調査概要

我々は、日本的経営の現状と変化を把握することを目的として「わが国の企業経営に関する実態調査」(以下、本調査)と題したアンケート調査を実施した。アンケートは2010年7月23日に郵送され、8月10日を締め切りとした。送付対象は東証1部の製造業843社であり、94社(ただし、94社のうち2社は企業名が不明)から回答を得た²⁾。回収率は11.2%である。業種別の回収率は下記の表1に示したとおりである。

本調査のアンケートでは、一部の「はい・いいえ」を回答してもらった質問項目を除くと、ほとんどの質問で7点のリッカートスケールを利用している。アンケートでの質問フォームの一例を示すと図1の通りである。これにより、回答者が各設問項目について、どのくらい重視しているのかという程度について定量的に把握することができる。

また、本調査は各企業の経営の現状を把握するのみならず、変化についても確認できるよう

²⁾ 本調査では、ダイヤモンド社会社員録2010年度版から経営企画系の部長クラス以上の役職者を抽出のうえ、各企業につき最上位の担当責任者と思われる個人宛にアンケートを送付している(471社)。同職員録で、適切な対象役職者の個人が抽出できなかった場合は、経営企画担当の責任者に回答して欲しい旨の案内を同封したうえで、各企業の「経営企画担当責任者」宛に送付した(372社)。回収率は前者が11.7%、後者が9.9%である。

表 1：業種別回収率

業種	回収数	企業数	回収率
ガラス・土石製品	0	30	0.00%
ゴム製品	2	11	18.20%
その他製品	4	47	8.50%
パルプ・紙	3	12	25.00%
医薬品	5	34	14.70%
化学	9	122	7.40%
機械	11	123	8.90%
金属製品	5	37	13.50%
食料品	7	68	10.30%
精密機器	2	24	8.30%
石油・石炭製品	2	10	20.00%
繊維製品	5	42	11.90%
鉄鋼	3	35	8.60%
電気機器	19	158	12.00%
非鉄金属	2	28	7.10%
輸送用機器	13	62	21.00%
(不明)	2		
合計	94	843	11.20%

図 1 質問フォーマットの一例

貴社において、以下の利害関係者との関係はどの程度重要ですか。

(1 = 全く重要でない、7 = 全く重要である)

①株主（事業法人〔外国籍の事業法人も含む〕）	1	2	3	4	5	6	7
②株主（国内機関投資家）	1	2	3	4	5	6	7
③株主（外国人株主・外国人投資家）	1	2	3	4	5	6	7
④株主（個人）	1	2	3	4	5	6	7
⑤銀行（メインバンク）	1	2	3	4	5	6	7

に設計されている。具体的には、まず現在において重視している程度を回答してもらっている。そのうえで、もう一度同じ項目について、5年前と比較して重視する程度が変化したかどうかについても合わせて回答してもらっている。5年前との比較についても7点のリッカートスケールを利用しており、現在における重視の程度が5年前と比較して強まっている場合は中央値の4よりも大きい数値を、弱まっている場合は中央値の4よりも小さい数値を回答してもらっている。これにより、回答が中央値の4よりも大きいのか小さいかで、重視の程度が5年前と比較して強まったのか、弱まったのかを判断できる。この点に関するアンケートでの尋ね方については図2を参考にされたい。

どの程度重要と考えているかとの質問に対する回答を用いており、ポイントが高いほど重要度が高いと考えられる。特に、本調査では、表2に見るように、株主を「事業法人〔外国籍の事業法人も含む〕」、「国内機関投資家」、「外国人株主・外国人投資家」、「個人」と分類しており、企業がどのような株主を重視しているのかを測定できるようにしている。

表2 サンプルクラスと財務指標の平均値

		サンプル全体	ハイブリッド型	日本的経営型	独立独歩型
	企業数	89社	48社	26社	15社
クラス 分類指標	株主（事業法人〔外国籍の事業法人も含む〕）	6.00	6.56	6.04	4.13
	株主（国内機関投資家）	5.62	6.58	4.92	3.73
	株主（外国人株主・外国人投資家）	5.04	6.19	3.92	3.33
	株主（個人）	5.66	6.50	4.65	4.73
	銀行（メインバンク）	5.81	6.35	5.81	4.07
財務指標 平均値	総資産（連結・単位：百万円）	536,402	836,180	261,853	53,000
	総資産経常利益率（連結期中平均・単位：％）	0.06	1.70	-0.71	-3.84
	株主持分比率（連結・単位：％）	47.70	47.52	43.27	55.93
	外国人持株比率（単位：％）	13.15	17.59	8.30	7.35
	海外売上比率（単位：％）	28.64	33.96	20.54	25.67

注）各財務指標は『会社四季報 CD-ROM 版』2010年夏号より算出している。

表2は、各指標の平均値を示したものである。

まず、サンプル全体を見ると、クラス分類指標に区分された各指標はすべて5ポイントを超えており、企業があらゆる株主と銀行（メインバンク）を重視していることが分かる。その中でも特に、「株主（事業法人〔外国籍の事業法人も含む〕）」が6.00と最も高い。次いで、「銀行（メインバンク）」が5.81、「株主（個人）」が5.66、「株主（国内機関投資家）」が5.62と高く、日本企業がこれまでの取引関係等を重視していることが伺える。一方、近年発言力が高まってきたとされる「株主（外国人株主・外国人投資家）」は5.04であり、企業から比較的重視されているが、他の指標ほど高くはない。

では、これを3つのグループに分類するとどのような結果になるであろうか。

1つめのグループは、クラス分類指標のすべてにおいて6ポイントを超えており、株主や銀行（メインバンク）を非常に重視している企業群である。これらの企業群は、日本の経営を特徴付けるとされてきた株式持ち合いやメインバンクシステムの中核をなす事業法人やメインバンクを重視していることに加えて、外国人株主・外国人投資家をも重視していると答えている。すなわち、伝統的な日本的経営の価値観に加えて、外国人株主や外国人機関投資家の台頭に伴って注目されるようになった株主重視型経営、企業価値創造経営という価値観をも重視

するという特徴を兼ね備えた企業群である。そこで、本調査ではこれらの企業群を、Jacoby [2005] に倣って「ハイブリッド型」と呼ぶことにする。

2つめのグループは、「株主（事業法人〔外国籍の事業法人も含む〕）」(6.04) が最も高く、次いで「銀行（メインバンク）」(5.81) が高い一方で、「株主（外国人株主・外国人投資家）」が中央値の4を切っている。すなわち、伝統的な日本的経営のあり方を色濃く残している企業群と言える。これらの企業群を「日本的経営型」と呼ぶことにする。

3つめのグループは、「株主（個人）」が4.73と最も高いが、他のグループと比べてすべてのクラスタ分類指標が低い³⁾。とりわけ、「株主（国内機関投資家）」、「株主（外国人株主・外国人投資家）」がそれぞれ3.73、3.33とあまり重視していないと回答している。これらの利害関係者だけでなく、後に見るように、このグループは全体的な傾向として利害関係者の重要度が低いことから、本調査では「独立独歩型」と呼ぶことにする。

なお、松村ほか [2011] では、本調査から得られたデータをもとに簡易的な分析を行った。その際に行ったクラスタ分析では、株主とメインバンクのみならず、日本的経営や英米に特徴的に見られる株主重視型の経営モデルを勘案して、定期昇給や年功序列といった雇用・給与体系に関する質問や、従業員、取引先といった利害関係者重視度の指標、企業価値や株価といった経営指標重視度の指標を加えている。本稿ではこれらの指標を除いてクラスタ分析を実施しており、松村ほか [2011] よりも、株主とメインバンクという資金提供者に焦点を絞ったクラスタ分析となっている。ただし、松村ほか [2011] と比較して、各グループに属する企業には大きな違いは見られない。

次に、各種の財務指標をもとに、それぞれのグループがどのような特徴を持っているのかを見ていくことにしよう。まず、企業規模を総資産（連結）で見ると、ハイブリッド型がおおよそ8,400億円と最も大きい一方で、独立独歩型は530億円と極めて小さい。当期の総資産経常利益率（連結期中平均：以下、ROA とする）も、ハイブリッド型が1.70%である一方で、日本的経営型が-0.71%、独立独歩型が-3.84%である。また、外国人持株比率でも、ハイブリッド型が17.59%と最も高く、次いで日本的経営型が8.30%、独立独歩型が7.35%になっている。株主持分比率や海外売上比率では特徴が異なり、株主持分比率は独立独歩型が55.93%と最も高く、次いでハイブリッド型（47.52%）、日本的経営型（43.27%）となる。海外売上比率はハイブリッド型が最も高い（33.96%）ものの、次に独立独歩型（25.67%）が続き、最も低いのは日本的経営型（20.54%）である。

こうした結果から非常に興味深いことが分かってくる。以下、整理していくことにしよう。

まず、ハイブリッド型は企業規模が大きく、業績は比較的堅調である。外国人持株比率が高く、海外での売上比率も高い。つまり、ハイブリッド型企业は他のグループと比べて海外売上

³⁾「株主（個人）」のポイントが高いことについては、例えばオーナー型企业のように創業者などの特定の個人株主が存在する企業もある。だが、独立独歩型グループに属するすべての企業がオーナー型企业ではない。この点については、今後詳細な検討を行うことにしたい。

比率が高く、国際的な競争環境に身を投じていると理解できよう。さらに、規模も大きく、業績も堅調であり、外国人投資家の持株比率が高い。外国人投資家の持株比率が高いということから、「株主（外国人株主・外国人投資家）」を重視するという回答を導いているとも考えられる。

次に、日本的経営型は株主持分比率、外国人持株比率、海外売上比率が最も低い企業群である。その事業展開は日本国内が中心であり、外国人持株比率が最も低いことから、「株主（外国人株主・外国人投資家）」の重要度が低いと考えられる。

最後に、独立独歩型は企業規模が小さく、ROA が最も低い、株主持分比率が最も高い企業群である。つまり、持分に占める内部留保の割合が高く、比較的安定した財務状態であると推察される。外国人持株比率が低いことにより外国人株主の重要度がそれほど高くないと回答しており、合わせて国内の機関投資家もそれほど重視していないと答えている。

以上の結果から、どのような利害関係者を重視するかという回答と、それぞれの財務指標には相応の関連性があると言えよう。もちろん、それぞれの指標の関連性はさらに詳細な分析を必要であり、これは今後の課題である。

3.2. 利害関係者

本調査では、株主やメインバンクの他の利害関係者の重要度を質問している。次にその結果を見ていくことにしよう。

表3 重視する利害関係者（現時点）

	サンプル全体			ハイブリッド型			日本的経営型			独立独歩型		
	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差
株主（事業法人〔外国籍の事業法人も含む〕）	6.000	89	1.168	6.563	48	.712	6.038	26	.871	4.133	15	.834
株主（国内機関投資家）	5.618	89	1.310	6.583	48	.539	4.923	26	.845	3.733	15	.799
株主（外国人株主・外国人投資家）	5.045	89	1.602	6.188	48	.915	3.923	26	1.093	3.333	15	1.113
株主（個人）	5.663	89	1.252	6.500	48	.652	4.654	26	1.093	4.733	15	1.033
銀行（メインバンク）	5.809	89	1.137	6.354	48	.758	5.808	26	.801	4.067	15	.884
アナリスト	5.056	89	1.291	5.792	48	1.010	4.231	26	1.142	4.133	15	.834
顧客	6.461	89	.954	6.813	48	.641	6.269	26	.874	5.667	15	1.345
従業員	6.112	89	1.133	6.542	48	.874	5.808	26	1.201	5.267	15	1.163
国・地方公共団体	4.854	89	1.563	5.417	48	1.302	4.615	26	1.651	3.467	15	1.246
地域住民	5.270	89	1.475	5.917	48	1.164	4.654	26	1.164	4.267	15	1.870
同業他社	4.809	89	1.397	5.104	48	1.189	4.692	26	1.350	4.067	15	1.831
取引先	6.247	89	.857	6.542	48	.683	6.077	26	.744	5.600	15	1.121
マスメディア	4.719	89	1.348	5.250	48	1.139	4.154	26	1.287	4.000	15	1.414

表3は、現時点における利害関係者の重要度について、平均値と標準偏差を算出した結果で

ある。

まず、サンプル全体では、「顧客」(6.461)、「取引先」(6.247)、「従業員」(6.112)の順で高く、これらの値は株主やメインバンクの重要度と比べても際立って高い。つまり、資金調達先である株主や銀行が重要であることはもちろん、ビジネスに最も近い存在である顧客や取引先、従業員が重要であると答えている。

これをグループごとに見ていくと、ハイブリッド型はすべての指標で平均値が5を超えており、どの利害関係者も重要だと回答しているが、その中でも値が高いのは顧客、取引先、従業員である。また、「アナリスト」が5.792と高く、他のクラスと比べても際立って高い。やはり、ハイブリッド型企業は資本市場に対する注意を払っており、株価の動向を決めうるアナリストの重要度が高いと考えているようである。また、他のグループでは、ハイブリッド型ほど高い値ではないものの、顧客、取引先、従業員を重視している。ただ、標準偏差で見ると、日本的経営では「国・地方公共団体」が1.651、独立独歩型では「地域住民」が1.870、「同業他社」が1.831と他の回答と比べても高く、グループ内において回答にバラつきが見られる。

表4 重視する利害関係者（5年前との比較）

	サンプル全体			ハイブリッド型			日本的経営型			独立独歩型		
	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差
株主（事業法人〔外国籍の事業法人も含む〕）	.773	88	1.069	.851	47	1.063	.808	26	1.167	.467	15	.915
株主（国内機関投資家）	.568	88	1.112	.851	47	1.083	.346	26	1.198	.067	15	.799
株主（外国人株主・外国人投資家）	.425	87	1.019	.804	46	1.046	-.077	26	.891	.133	15	.640
株主（個人）	.534	88	.958	.702	47	1.020	.385	26	.898	.267	15	.799
銀行（メインバンク）	.364	88	.860	.447	47	.802	.423	26	.987	.000	15	.756
アナリスト	.500	88	.947	.830	47	.963	.154	26	.675	.067	15	.961
顧客	.716	88	1.050	.702	47	1.102	.692	26	1.087	.800	15	.862
従業員	.466	88	.946	.511	47	.930	.462	26	.989	.333	15	.976
国・地方公共団体	.091	88	.705	.191	47	.537	.077	26	.744	-.200	15	1.014
地域住民	.273	88	.798	.532	47	.856	.077	26	.560	-.200	15	.676
同業他社	.193	88	.604	.277	47	.743	.115	26	.326	.067	15	.458
取引先	.477	88	.871	.574	47	.972	.385	26	.804	.333	15	.617
マスメディア	.182	88	.704	.298	47	.548	.192	26	.694	-.200	15	1.014

表4は、5年前との比較において、それぞれの利害関係者の重要度がどの程度高まっているかを整理したものである。

サンプル全体で最も高いのは、「株主（事業法人〔外国籍の事業法人も含む〕）」(0.773)であり、次いで「顧客」(0.716)、「株主（国内機関投資家）」(0.568)である。

ハイブリッド型では、「株主（事業法人〔外国籍の事業法人も含む〕）」と「株主（国内機関投資家）」がともに0.851と高く、ついで「アナリスト」(0.830)、「株主（外国人株主・外国人

投資家)」(0.804)と高い。これらの指標はいずれも株主に関わるものであり、5年前よりも重要度が高まっていると考えているようである。このことは、近年の株主重視という傾向を色濃く反映していると言えよう。

日本の経営型では、「株主（国内機関投資家）」が0.808と最も高い。その一方で、「株主（外国人株主・外国人投資家）」(-0.077)が唯一マイナスである。だが、ほぼゼロとも言えるので、5年前と比べても外国人投資家の重要度は変わっていないと言えよう。

独立独歩型では、「顧客」が0.800と際立って高い一方で、「国・地方公共団体」、「地域住民」、「マスメディア」がいずれも-0.200とマイナスである。

以上のことから、5年前との比較では、ハイブリッド型があらゆる株主を強く意識するようになった一方で、日本の経営型や独立独歩型では株主（事業法人）の重要度が高まっていることが分かる。また、いずれのクラスタも顧客の重要度が高まったと答えており、より競争市場を重視するようになっていくことが伺える。

3.3. 重視する経営指標

次に、重視する経営指標について見ていく。

表5 重視する経営指標（現時点）

	サンプル全体			ハイブリッド型			日本の経営型			独立独歩型		
	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差
目標利益	6.618	89	.631	6.875	48	.334	6.500	26	.510	6.000	15	1.000
目標売上高	6.090	89	.973	6.333	48	.859	5.731	26	1.185	5.933	15	.704
総資産	4.841	88	1.268	5.333	48	.996	4.360	25	1.287	4.067	15	1.387
利益率 (ROA, ROE など)	5.933	89	1.116	6.250	48	.863	6.000	26	.748	4.800	15	1.612
管理職・社員が自主的に設定した目標	5.416	89	1.136	5.875	48	.890	4.923	26	1.017	4.800	15	1.424
企業価値	5.539	89	1.216	6.208	48	.771	4.885	26	.993	4.533	15	1.457
株価	5.494	89	1.129	6.146	48	.799	4.731	26	.962	4.733	15	1.033
製品シェア	5.573	89	.976	5.813	48	.982	5.269	26	.919	5.333	15	.900

表5は現時点において重視する経営指標への回答である。

まずサンプル全体では、「目標利益」が6.618と最も高く、ついで「目標売上高」(6.090)、「利益率」(5.933)と財務指標が高い値を示している。グループごとに分けても、こうした傾向はほとんど変わらない。これらの指標に加えて、ハイブリッド型では「企業価値」(6.208)、「株価」(6.146)が高く、株式市場に関わる指標の重要度が高い。また、独立独歩型では、標準偏差が他のグループと比べても高く、同じクラスタ内でもどの指標を重視しているのかについては見解が異なる可能性がある。

表6は5年前と比べて各経営指標の重要度が高くなったか、低くなったかという問いに対する回答である。各クラスタとも目標利益の重要度が高くなっており、特に独立独歩型では1.533

表6 重視する経営指標（5年前との比較）

	サンプル全体			ハイブリッド型			日本的経営型			独立独歩型		
	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差
目標利益	1.205	88	1.136	1.043	47	1.215	1.308	26	1.158	1.533	15	.743
目標売上高	.477	88	.994	.511	47	.882	.154	26	1.008	.933	15	1.163
総資産	.295	88	.730	.277	47	.540	.385	26	.898	.200	15	.941
利益率 (ROA, ROE など)	.841	88	1.004	.872	47	1.096	.808	26	.895	.800	15	.941
管理職・社員が自主的に設定した目標	.500	88	.897	.638	47	.895	.231	26	.710	.533	15	1.125
企業価値	.761	88	.910	.957	47	.999	.538	26	.647	.533	15	.915
株価	.750	88	.900	.915	47	1.018	.462	26	.647	.733	15	.799
製品シェア	.511	88	.802	.426	47	.773	.462	26	.859	.867	15	.743

と5年前に比べて非常に重要度が増していることを示している。

クラスタごとでは特徴が見られ、ハイブリッド型は利益率、企業価値、株価の重要度が増している、日本的経営では利益率のみ、独立独歩型では目標売上高、利益率、製品シェアの重要度が増していると答えている。

3.4. 持株会社制度・カンパニー制・事業部制の導入、経営計画の策定状況

本調査では組織構造や経営計画の策定状況についても質問項目を設けている（表7）。特に持株会社制度やカンパニー制度については、1990年代以降の会社法改正や組織再編、経営の効率化の手段として、多くの企業が導入したのは、周知のとおりである。

表7 持株会社制度・カンパニー制・事業部制の導入、経営計画の策定状況

	サンプル全体				ハイブリッド型			
	はい		いいえ		はい		いいえ	
	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合
貴社は持株会社制度を導入していますか。	19	21.59%	69	78.41%	10	20.83%	38	79.17%
貴社はカンパニー制度を導入していますか。	8	9.30%	78	90.70%	7	14.58%	41	85.42%
貴社は事業部制を導入していますか。	50	56.82%	38	43.18%	26	54.17%	22	45.83%
貴社は短期経営計画を策定していますか。	76	85.39%	13	14.61%	42	87.50%	6	12.50%
貴社は中期経営計画を策定していますか。	83	93.26%	6	6.74%	44	91.67%	4	8.33%
貴社は長期経営計画を策定していますか。	20	22.47%	69	77.53%	13	27.08%	35	72.92%
	日本的経営型				独立独歩型			
	はい		いいえ		はい		いいえ	
	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合	企業数	割合
貴社は持株会社制度を導入していますか。	5	20.00%	20	80.00%	4	26.67%	11	73.33%
貴社はカンパニー制度を導入していますか。	0	0.00%	24	100.00%	1	7.14%	13	92.86%
貴社は事業部制を導入していますか。	18	69.23%	8	30.77%	6	42.86%	8	57.14%
貴社は短期経営計画を策定していますか。	22	84.62%	4	15.38%	12	80.00%	3	20.00%
貴社は中期経営計画を策定していますか。	26	100.00%	0	0.00%	13	86.67%	2	13.33%
貴社は長期経営計画を策定していますか。	5	19.23%	21	80.77%	2	13.33%	13	86.67%

まず企業内の組織構造について見ると、1950年代から日本企業が導入してきた事業部制は回答企業のおよそ6割で導入されている。グループごとで見ると、日本的経営では約7割（26社中18社）、ハイブリッド型では約半数（48社中26社）が導入しているが、独立独歩型では約4割（14社中6社）と少ない。また、持株会社制度は回答企業の約2割程度、カンパニー制度に至っては回答企業の1割程度でしか導入が進んでいない。特に、カンパニー制度については、独立独歩型では1社のみ、日本的経営では24社の回答でゼロであった。組織の分権化の程度は、おおむね各グループの企業規模に応じていることが読み取れる。

また、経営計画の策定状況では、短期、中期の経営計画はほとんどの企業で策定されているが、長期経営計画は2割程度になっている。事業形態や競争環境の不確実性の高まりによって、5年以上の長期経営計画の策定が難しくなっているとされているが、この結果はそうした理解を裏付けるものである。

3.5. 雇用制度

ここでは雇用制度について見ていくことにする。特に社内の人材交流、給与体系等に着目し

表8 雇用制度に関する回答状況（現時点）

	サンプル全体			ハイブリッド型			日本的経営型			独立独歩型		
	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差
貴社では役職員の人事異動（配置転換）が頻繁に行われている。	4.091	88	1.387	4.383	47	1.407	3.692	26	1.379	3.867	15	1.187
貴社では人事を通じて社内の人材交流を頻繁に行っている。	3.659	88	1.389	4.043	47	1.367	3.308	26	1.320	3.067	15	1.280
貴社の社員は新卒採用が中心である。	5.034	88	1.442	5.191	47	1.469	5.115	26	1.275	4.400	15	1.549
貴社では社員の中途採用に積極的である。	4.432	88	1.122	4.532	47	1.300	4.423	26	.857	4.133	15	.915
貴社では社内研修を積極的に実施している。	4.733	86	1.332	5.234	47	1.237	4.417	24	.830	3.667	15	1.543
貴社では派遣社員を活用している。	4.655	87	1.445	4.723	47	1.570	4.480	25	1.475	4.733	15	.961
貴社では平均的な正社員の勤続年数は長い。	5.701	87	1.182	5.830	47	1.274	5.846	26	.834	5.000	14	1.240
貴社の社員は労働組合に加入している。	5.864	88	2.046	6.064	47	1.983	6.500	26	1.068	4.133	15	2.642
貴社の社員の給与体系は、定期昇給が中心である。	5.368	87	1.431	5.234	47	1.549	5.885	26	.909	4.857	14	1.610
貴社の社員の給与体系は、年俸制が中心である。	3.068	88	1.964	3.255	47	2.005	2.769	26	1.840	3.000	15	2.104
貴社の社員の給与体系は、所属部署の業績と連動している。	3.667	87	1.604	4.319	47	1.576	2.962	26	1.148	2.786	14	1.528
貴社の社員の給与体系は、自ら定めた目標と連動している。	4.529	87	1.461	5.043	47	1.351	4.192	26	1.327	3.429	14	1.342
貴社の昇進は年功序列が中心である。	3.966	88	1.368	3.809	47	1.377	4.538	26	1.303	3.467	15	1.187

た質問を多く設定した。

表8は現時点における雇用制度に関わる質問への回答を整理したものである。

まず、サンプル全体では「貴社の社員は労働組合に加入している」が5.864と最も高く、ついで「貴社では平均的な正社員の勤続年数は長い」(5.701)、「貴社の社員の給与体系は、定期昇給が中心である」(5.368)、「貴社の社員は新卒採用が中心である」(5.034)の順で高くなっている。これらの指標は、日本企業の雇用制度に関する特徴として考えられてきたものであり、依然として伝統的な雇用制度が強く残っていることを示している。他方で、「貴社の社員の給与体系は、年俸制が中心である」(3.068)、「貴社の社員の給与体系は、所属部署の業績と連動している」(3.667)と、年俸制や業績連動型給与への移行はそれほど進んでいないことも見て取れる。

質問項目ごとに各グループの特徴を比較すると、際立った違いが見えてくる。

まず、人事異動や交流に関する質問（「貴社では役職員の人事異動（配置転換）が頻繁に行われている」、「貴社では人事を通じて社内の人材交流を頻繁に行っている」）については、ハイブリッド型は概ね4（中央値）であるものの、日本的経営型や独立独歩型では4を切っており、社内での人事異動がそれほど頻繁ではなく、人材交流もそれほど進んでいないとの結果であった。「貴社では社内研修を積極的に実施している」という社内研修についても、ハイブリッド型では比較的頻度高く行われているとの回答（5.234）に対して、独立独歩型では3.667と低い。労働組合への加入でも、ハイブリッド型や日本的経営型では6以上の非常に高い値になっている一方で、独立独歩型では4.133である。これについては、独立独歩型に含まれている企業群に何らかの特徴があるのかもしれない⁴⁾。

給与体系については、どのサンプルでも定期昇給が中心であり、年俸制の導入は進んでいない。ただ、所属部署との業績連動や「貴社の社員の給与体系は、自ら定めた目標と連動している」（いわゆる目標管理制度）の問いに対しては、ハイブリッド型が他のグループよりも高い。特に、業績連動制給与については、日本的経営型では2.962、独立独歩型では2.786と際立って低く、ほとんど導入されていない。

昇進に関する質問である「貴社の昇進は年功序列が中心である」については、日本的経営が4.538と最も高いが、ハイブリッド型が3.809、独立独歩型が3.467であり、独立独歩型が最も低い値を示している。ここでも独立独歩型グループが持つ特徴が出ている。

なお、標準偏差で見ると、他の質問項目に比べて値が大きく、雇用制度については企業ごとでその様相が大きく異なる可能性がある。今後の分析やヒアリング調査については、こうした結果を踏まえて、より実情に合わせた検討を行う必要があるだろう。

⁴⁾ サンプル全体を総資産規模の大きい順に四分位すると、労働組合への加入の平均値は、第1四分位が6.619、第2四分位が6.227、第3四分位が5.454、第4四分位が5.217となる。つまり、総資産規模が大きい企業ほど労働組合への加入のあてはまりが大きいと回答している。この結果と合わせて考えると、総資産規模が最も小さい独立独歩型で労働組合への加入のあてはまりが小さいという結果と整合的と言える。

表9 雇用制度に関する回答状況（5年前との比較）

	サンプル全体			ハイブリッド型			日本的経営型			独立独歩型		
	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差
貴社では役職員の人事異動（配置転換）が頻繁に行われている。	.477	88	.857	.447	47	.974	.615	26	.752	.333	15	.617
貴社では人事を通じて社内の人材交流を頻繁に行っている。	.284	88	.857	.340	47	.939	.423	26	.857	-.133	15	.352
貴社の社員は新卒採用が中心である。	.057	88	.748	.213	47	.623	-.077	26	.845	-.200	15	.862
貴社では社員の中途採用に積極的である。	.239	88	1.124	.319	47	1.086	.308	26	1.123	-.133	15	1.246
貴社では社内研修を積極的に実施している。	.552	87	1.128	.739	46	1.144	.615	26	.983	-.133	15	1.125
貴社では派遣社員を活用している。	-.216	88	1.273	-.213	47	1.284	-.231	26	1.306	-.200	15	1.265
貴社では平均的な正社員の勤続年数は長い。	.216	88	.794	.277	47	.852	.077	26	.628	.267	15	.884
貴社の社員は労働組合に加入している。	.102	88	1.125	.106	47	.938	.192	26	.849	-.067	15	1.907
貴社の社員の給与体系は、定期昇給が中心である。	-.068	88	.755	-.064	47	.734	.000	26	.693	-.200	15	.941
貴社の社員の給与体系は、年俸制が中心である。	.000	88	1.083	.298	47	.907	-.231	26	.863	-.533	15	1.598
貴社の社員の給与体系は、所属部署の業績と連動している。	.125	88	.907	.362	47	.705	-.115	26	.766	-.200	15	1.424
貴社の社員の給与体系は、自ら定めた目標と連動している。	.273	88	.893	.468	47	.856	.269	26	.533	-.333	15	1.234
貴社の昇進は年功序列が中心である。	-.432	88	.828	-.468	47	.856	-.269	26	.604	-.600	15	1.056

表9は、5年前との比較における雇用制度の状況についての回答である。

サンプル全体ではプラス（5年前と比べて強まった）とマイナス（5年前と比べて弱まった）と回答している項目がある。プラスの項目は社内研修の実施（0.552）、役職員の人事異動の頻度（0.477）についての回答であり、マイナスの項目は年功序列（-0.432）、派遣社員の活用（-0.216）が高い（あるいは低い）値を示している。

これをグループごとに分けるとそれぞれの傾向が際立って表れるようになる。

ハイブリッド型では、社内研修の実施（0.739）が最も高いが、次いで給与の自らの目標との連動（0.468）が高い。一方で、年功序列が-0.468と最も低く、5年前と比べて弱まったと回答している。

日本的経営型では、社内研修の実施と、役職員の人事異動の頻度が共に0.615と最も高く、これらが5年前に比べて頻繁に行われるようになったことを示している。マイナス項目ではハイブリッド型と同様に年功序列が弱まった（-0.269）が、加えて年俸制（-0.231）や部署との業績連動制給与（-0.115）が出てきている。

独立独歩型ではほとんどの回答がマイナスを示しており、5年前に比べて弱まっている。特に興味深いのは、年功序列(-0.600)や年俸制(-0.533)であり、他のグループと比べても非常に低い値を示している。

3.6. 経営環境の重要度

最後に経営環境の重要度として、競争市場の環境や取引先との関係、新製品開発等に関する回答を見ていく。

表10 経営環境の重要度 (現時点)

	サンプル全体			ハイブリッド型			日本的経営型			独立独歩型		
	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差
競争市場の変化のスピード	6.101	89	.853	6.458	48	.683	5.538	26	.859	5.933	15	.799
競争市場における他社の動向 (日本国内)	6.011	89	.935	6.146	48	.945	6.000	26	.748	5.600	15	1.121
競争市場における他社の動向 (海外)	5.685	89	1.319	6.083	48	1.217	5.231	26	1.275	5.200	15	1.373
競争市場の不確実性	5.315	89	1.154	5.604	48	1.086	5.077	26	1.017	4.800	15	1.373
法規制・官公庁との関係 (日本国内)	5.011	89	1.519	5.375	48	1.347	4.808	26	1.600	4.200	15	1.612
法規制・官公庁との関係 (海外)	4.663	89	1.507	5.167	48	1.358	4.192	26	1.524	3.867	15	1.407
経済社会の国際化、グローバルスタンダードの影響	5.337	89	1.252	5.688	48	1.151	4.885	26	1.143	5.000	15	1.464
製品の上流をなす取引先との関係	5.685	89	1.040	5.854	48	1.010	5.538	26	1.067	5.400	15	1.056
製品の下流をなす取引先との関係	5.876	89	1.009	6.208	48	.771	5.692	26	1.050	5.133	15	1.187
グループ内取引	4.539	89	1.399	4.958	48	1.304	4.038	26	1.341	4.067	15	1.438
顧客ニーズ	6.472	89	.724	6.792	48	.459	6.077	26	.796	6.133	15	.834
新製品	6.079	89	.956	6.500	48	.619	5.500	26	1.068	5.733	15	1.033
新製品の開発スピード	6.101	89	.954	6.417	48	.739	5.577	26	1.065	6.000	15	1.000
既存製品 (主力製品) の収益力維持	6.213	89	.872	6.417	48	.794	6.192	26	.634	5.600	15	1.183

表10は現時点における経営環境の重要度に関する回答結果である。

サンプル全体ではすべての回答が中央値の4を超えており、いずれも重要度が高いと答えている。中でも、「顧客ニーズ」が最も高く(6.472)、ついで「既存製品(主力製品)の収益力維持」(6.213)、「競争市場の変化のスピード」と「新製品の開発スピード」(共に6.101)が高い。収益の源泉となる製品を顧客ニーズに合わせて生産することはもちろんのこと、市場の変化や新製品の開発へのスピードへの意識が高いことを読み取れる。

ハイブリッド型ではサンプル全体の傾向とほとんど変わらないが、先に挙げた項目がほぼ6.5に近い値を示しており、極めて重要であると回答していることになる。日本的経営も同様の傾向だが、ハイブリッド型に比べると全体的にポイントが低い。また、「既存製品(主力製

品の「収益力維持」が6.192と最も高いのに比して、「競争市場の変化のスピード」（5.538）や「新製品の開発スピード」（5.577）は若干低く、ハイブリッド型と比べても1ポイント程度低い。市場や開発スピードよりも既存製品の重要度が高いことから、日本的経営型の特徴としては、変化スピードが低下した成熟市場で事業展開を行っているということが指摘できるかもしれない。独立独歩型は、ハイブリッド型よりもほとんどの指標で低い値を示しており、いくつかの指標では1ポイント以上の差がある。それでも「顧客ニーズ」や「新製品の開発スピード」が6を超えており、重要度が高いと答えている。一方で、「法規制・官公庁との関係（海外）」が唯一4を切っており（3.867）、それほど重要度が低いと答えていることも特徴である。

表11 経営環境の重要度（5年前との比較）

	サンプル全体			ハイブリッド型			日本的経営型			独立独歩型		
	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差	平均値	企業数	標準偏差
競争市場の変化のスピード	1.511	88	.983	1.596	47	1.014	1.346	26	1.018	1.533	15	.834
競争市場における他社の動向（日本国内）	.932	88	.907	.957	47	1.042	.885	26	.711	.933	15	.799
競争市場における他社の動向（海外）	1.216	88	1.088	1.426	47	1.137	.923	26	.935	1.067	15	1.100
競争市場の不確実性	1.068	88	1.015	1.128	47	1.013	1.115	26	1.071	.800	15	.941
法規制・官公庁との関係（日本国内）	.284	88	.909	.468	47	.776	.231	26	.951	-200	15	1.082
法規制・官公庁との関係（海外）	.307	88	.835	.532	47	.804	.231	26	.710	-267	15	.884
経済社会の国際化、グローバルスタンダードの影響	1.125	88	1.037	1.255	47	1.113	.846	26	.925	1.200	15	.941
製品の上流をなす取引先との関係	.489	88	.871	.638	47	1.009	.269	26	.533	.400	15	.828
製品の下流をなす取引先との関係	.586	87	.922	.783	46	1.009	.462	26	.811	.200	15	.676
グループ内取引	.295	88	.745	.298	47	.689	.423	26	.758	.067	15	.884
顧客ニーズ	1.182	88	1.056	1.277	47	1.097	1.000	26	1.095	1.200	15	.862
新製品	1.080	88	1.116	1.106	47	1.255	.885	26	.952	1.333	15	.900
新製品の開発スピード	1.227	88	1.080	1.255	47	1.170	1.077	26	1.055	1.400	15	.828
既存製品（主力製品）の収益力維持	.955	88	1.027	1.043	47	1.021	.846	26	.967	.867	15	1.187

表11は5年前との比較における経営環境の重要度に関する結果である。

サンプル全体では、現時点での結果と同様、既存製品の収益力の維持、市場の変化や新製品の開発スピード、顧客ニーズが高い値を示しており、5年前よりも重要度が高まっていると答えている。これに加えて、「競争市場における他社の動向（海外）」（1.216）、「経済社会の国際化、グローバルスタンダードの影響」（1.125）、「競争市場の不確実性」（1.068）が高く、5年前に比べて海外市場の重要度、競争環境の不確実性が高まってきたと、企業は考えている。

グループ別で分けると、ハイブリッド型と独立独歩型は、ポイントの大小はあるものの、ほぼ同じような傾向を示しているが、日本的経営型は「競争市場における他社の動向（海外）」、

「経済社会の国際化、グローバルスタンダードの影響」が他のクラスに比べて若干低い。このことは、表1で見た日本的経営型の海外売上比率が最も低いという結果と一致する。つまり、日本的経営型に属する企業は主として国内市場を対象とした事業活動を行っていることから、他のグループと比べて海外における競争市場や国際化といった動向に対して、重要度が若干低いのだと言えよう。

また、独立独歩型では、国内外ともに法規制・官公庁との関係においてマイナスを示しており、5年前と比べて重要度がやや弱まっていると回答していることも特徴として挙げられる。

4. おわりに：調査結果のまとめと今後の課題

これまでアンケート調査の結果得られたデータについて、その回答から3つのクラスタに分類しさらに指標の平均・標準偏差などを用いて各指標の検証をしてきた。その結果得られたことをここで簡単にまとめてみることにする。

まず、本稿では3つのクラスタをその性質から、ハイブリッド型、日本的経営型、独立独歩型に分類した。各クラスタの性質は前述したとおりであるが、回答結果だけではなく各企業のさまざまなデータを改めて分析し直して浮き上がってきた特徴的部分を示すと以下のとおりである。

ハイブリッド型はおもにどの指標もおおむね高い数値を答えており、各方面に対して目配りのいきとどいた企業の姿が思い浮かぶ。これは、ハイブリッド型に分類される企業が、比較的規模が大きく、業績が比較的堅調であり、外国人持株比率が比較的高く、海外での売上比率も高いことが特徴として出ているものと思われる。つまり、ハイブリッド型企業は、規模が大きくグローバルな製造業の熾烈な競争環境にさらされる中で経営を行っている企業である。これらの企業は、もともと日本的経営を行ってきた企業がグローバルな経営スタイルを持つ企業との競争をする中で、自然とグローバルな経営を一部取り入れた企業であるとみなすことができる。そのような経営環境にさらされる企業であるので、経営環境の変化や新たな経営手法や管理指標などに敏感にならざるを得ないのかもしれない。

日本的経営型企業については、株主持分比率、外国人持株比率、海外売上高比率が最も低い企業群であり、海外との競争に比較的さらされていないと考えられる。そのため、外国人投資家や海外市場に関連の深い指標に対しては意識が低い、それ以外の指標に対してはある程度意識しているとの結果が得られたのであろう。機関投資家などに対する意識は確実に増していることが見て取れるが、外国人投資家に対する意識は低い結果となっている。このことは雇用関係や経営環境についても同じことが言える。つまり、日本型経営に分類される企業は、日本国内を市場として見ていれば良く、所有関係にしても国内の株主の動向を見ていることで十分に経営が成り立つし、従来の日本的経営が機能しているために、それをわざわざグローバルスタンダードに合わせることを求められていない企業であるということが出来る。

独立独歩型企業については、企業規模が小さく、当期はROAが最も低い、株主持分比率

が最も高い企業群である。つまり、持分に占める内部留保の割合が高く、比較的安定した財務状態で外国人持株比率も低いことから外国人投資家の重要度やさらには国内の機関投資家の重要度もそれほど高くない。よって、顧客ニーズや新製品開発スピードといった事業に直接関連する項目以外についてはそれほど大きな関心を示さない企業である。

また、全体的な傾向として、資本調達に関わる利害関係者の重要度はもちろんのこと、顧客や取引先といった利害関係者、あるいは競争市場に関する質問の重要度のポイントが高いことが指摘できる。さらに言えば、資本調達に関わる利害関係者の重要度よりも、顧客や取引先、競争市場の重要度の方が平均値ではほぼ高いと言える。このことは、近年のコーポレートガバナンス論で指摘されてきた企業が資本市場・株主重視型の経営を行うようになれば、業績や企業価値も向上するという直裁的なロジックだけでは、企業の実態を十分に明らかにできないことをも意味している。ごく当然のことではあるが、企業収益の源泉である顧客や取引先を重視することなくして、企業はゴーイングコンサーンとして存立し得ない。顧客や取引先が重要な利害関係者として、企業経営の規律付けに何らかの機能を働かせているとも言えよう。

最後に、本稿の課題と限界を提示しておきたい。まず、本稿でのクラスタ分析は、株主とメインバンクに焦点を当ててグループ分けをしようとした我々の問題意識に基づいたものとなっているが、それ以外にもクラスタ分類は可能であるということは断っておく必要がある。また、本稿での検討の多くは、アンケート結果の基本統計量に基づいて事実関係を示しながら、ありうる解釈を提示したに過ぎず、項目間の関係性などについて本格的な統計的分析に基づいた議論を行っていない。もう少し踏み込んだ統計的な分析や検証は今後の課題である。さらに、定量的な分析のみでは十分に把握できない点もあり、分析の頑健性を高めるためには実際のインタビュー調査等を通じた多方面からの検討を行う必要があると思われるので、これも今後の研究課題としたい。

<参考文献>

- ・ Jacoby, S. [2005] *Embedded Corporation*, Princeton University Press. (鈴木良始・伊藤健市・堀龍二訳『日本の人事部・アメリカの人事部 - 日米企業のコーポレート・ガバナンスと雇用関係』東洋経済新報社)
- ・ 松村勝弘・飛田 努・篠田朝也・田中 伸 [2011] 「日本的経営の現状分析：わが国上場製造業への質問票調査を素材として」財務管理学会『年報財務管理研究』第22号 (掲載予定)
- ・ 大村敬一・増子 信 [2003] 『日本企業のガバナンス改革 - なぜ株主主権の経営が実現しないのか -』日本経済新聞社
- ・ 富山和彦 [2010] 『カイシャ維新 変革期の資本主義の教科書』朝日新聞出版