

中堅・中小企業の ステイクホルダー・マネジメントの研究

岩	崎	尚	人
海	保	英	孝
相	原		章
福	田	和	久
都	留	信	行

2006年5月

**The Institute for Economic Studies
Seijo University**

**6-1-20, Seijo, Setagaya
Tokyo 157-8511, Japan**



中堅・中小企業の ステイクホルダー・マネジメントの研究

岩崎尚人 海保英孝
相原 章 福田和久
都留信行

【構成】

- I. 調査の概要
 - II. 事業展開の方向性
 - III. サプライヤーとの関係
 - IV. 出資先との関係
 - V. 顧客との関係
 - VI. サプライヤー・出資先・顧客に対する評価
 - VII. 従業員との関係
 - VIII. むすびにかえて
- 付属資料 アンケート調査票

I. 調査の概要

1. 調査の背景と目的

本稿の目的は、わが国の中堅・中小メーカーを対象に、利害関係者（ステイクホルダー）との関係が企業経営にどのような影響を及ぼしているのかを、アンケート調査の結果から考察することにある。

業種業態を問わず、いかなる企業も、企業を取り巻く経営環境との相互作用なくして、事業活動を営むことはできない。企業を閉鎖系（クローズド・システム）として捉えて企業の管理活動を研究してきた古典的な経営学のアプローチを別にすれば、企業は経営環境との相互作用なしに存続・成長できない開放系

(オープン・システム)の中に位置づけられるということは、もはや広く認識されている。

オープン・システム的な考え方からすれば、相互作用する経営環境の中で、企業経営にとって重要な構成要素となるのが、顧客、出資者(株主、資本家)、従業員(労働者)、供給業者(仕入先、サプライヤー)、競合他社、地域社会、政府といったステイクホルダーである。企業の存続と成長は、当該企業とステイクホルダーとの関係をいかに構築し、いかに管理していくかに左右されるということもできよう。

こういった観点から、ステイクホルダーとの関係に着目した研究は少ない。しかし、その大部分は個々のステイクホルダーと企業の関係のみに着目した研究である。たとえば、顧客に対する意識調査や満足度調査は、ステイクホルダーとしての顧客のみに焦点を当てたものであるし、近年関心を集めている株主価値や企業価値の議論、企業の社会的責任論(CSR)に関する調査、従業員を対象にした意識調査や満足度調査なども、個々のステイクホルダーと企業の関係に焦点を当てた議論といえる。

確かに、さまざまなステイクホルダーとの関係を、個々のステイクホルダーごとに分けて研究することは十分意味があるし、企業経営にきわめて有益な処方箋を与えてきたといえる。とはいえ、複数のステイクホルダーの間には解消できない対立矛盾があり、企業の立場からすれば、「一方立てれば、一方立たず」という課題に直面することになる。まして、個々のステイクホルダーの社会的存在感が強く認識され、その影響力を無視することができない昨今では、ステイクホルダー相互の関係をバランスさせることがますます必要になってきている。つまり、企業が円滑に経営活動を遂行していくためには、それぞれのステイクホルダーとの関係を個別的に考えるだけでは不十分であり、ステイクホルダー間に存在している対立矛盾に焦点をあて、それを克服し、戦略的にマネジメントする方策が求められるのである。

そこで本稿では、企業がさまざまなステイクホルダーとの関係をどのように構築し、それらをどのようにマネジメントしながら経営活動を行っているのかを、アンケート調査を用いて明らかにすることを試みる。いわば本稿は、「ステイクホルダー・マネジメント」への試論として位置づけられよう。

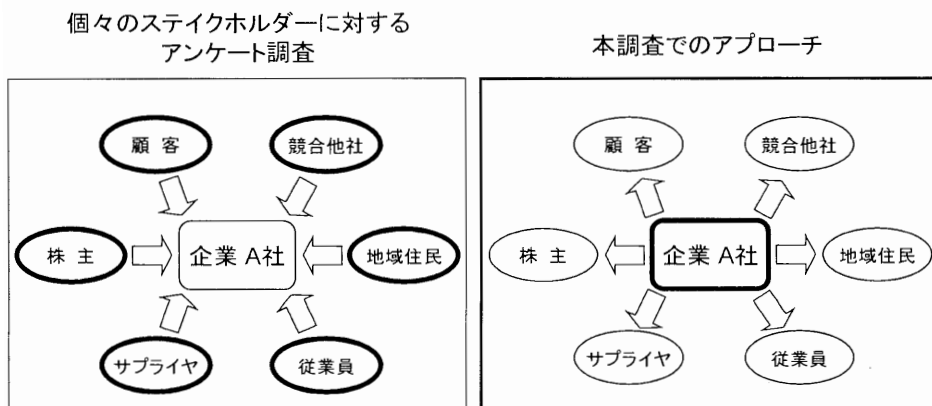
2. 調査の基本設計と回答企業のプロフィール

まず、本調査におけるアンケート設計の考え方について整理しておくことにしよう。

ステイクホルダーと企業との関係に関する個別的な調査研究の多くは、ステイクホルダーの立場から企業をどのように見ているか、ステイクホルダーの満足度を高めるにはどうすればよいのか、といった議論が中心となる。そのため、ステイクホルダーを対象にアンケート調査を実施することが多い（図表 I-1・左）。たとえば、顧客満足度調査では顧客、株主意識調査では株主などを対象に調査するわけである。しかし、そうしたアプローチでは、ステイクホルダーに企業 A 社の経営内容を直接尋ねることができるものの、その質問内容は、企業イメージ調査のようになってしまうことも多く、また、異なるステイクホルダーに実施したアンケート結果を統合し、何らかのインプリケーションを得ることが難しいという問題点がある。

そこで本調査では、そうしたアプローチとは異なった考え方にたって、質問対象企業とステイクホルダーとの関係を尋ねるようなアンケートを設計している（図表 I-1・右）。具体的には、当該企業は、自社のステイクホルダーとの関係を、どのように考えているのか、ステイクホルダーをどのように評価し、関係をどのようにマネジメントしようと考えているのか、などを尋ねている。

図表 I-1 本調査でのアプローチ



※太線枠はアンケート調査対象

図表 I-2 回答企業のプロフィールとカテゴリ変換

分類変数	アンケートでのカテゴリ	変換後のカテゴリ	回答数 (社)	有効回答数
業種	食品、繊維、パルプ・紙、化学、医薬品、鉄鋼、非鉄金属	1: プロセス処理型	52	134
	機械、精密、輸送用機器、電気機器	2: 組立加工型	60	
	その他	3: その他	22	
従業員	300人未満	1: 中小企業	47	131
	300~500人	2: 中堅企業	36	
	500人以上	3: 大企業	51	
海外売上高	0~5%未満	1: 低	63	129
	5%以上	2: 高	66	
業界位置	業界トップ、業界上位	1: 上位	83	133
	その他	2: 下位	50	
設立年	1950年以降	1: 1950年以降	75	128
	1949年以前	2: 1950年以前	53	
株式公開の意向	株式公開の意向なし	1: 意向なし	49	132
	その他	2: 意向あり	83	
株式公開	株式公開企業	1: 株式公開	62	135
	株式非公開企業	2: 株式非公開	73	

つまり、従来のアプローチのように、ステイクホルダーの視点から当該企業を眺めるのではなく、当該企業の視点から複数のステイクホルダーとの関係を明らかにするというアプローチである。

そのため、調査対象企業を、相対的にステイクホルダーの数が少なく、事業領域が比較的限定されている中堅・中小メーカーに絞り込むことにし、対象とするステイクホルダーを、「サプライヤー」(仕入先)、「出資先」(他の企業)、「顧客」(販売先)、「従業員」の四者にした。

調査対象企業は、製造業企業 2,027 社 (売上高 50 億円以上 700 億円未満, 未上場 1,001 社, 上場 1,026 社), 2005 年 12 月~2006 年 1 月にかけてアンケートを実施した。回答企業は 135 社, 回収率 6.7% であった。回答企業のプロフィールは図表 I-2 のとおりである。なお、本稿で分析に利用する変数, 業種・従業員・業界位置・設立年・株式公開の意向・海外売上高については, カテゴリごとのサンプルサイズがほぼ等しくなるようにカテゴリ変換を行っている。

II. 事業展開の方向性

当該企業とステイクホルダーとの関係を検討する前提として, それぞれの企業の事業展開の方向性について尋ねた。

1. 事業展開の特徴

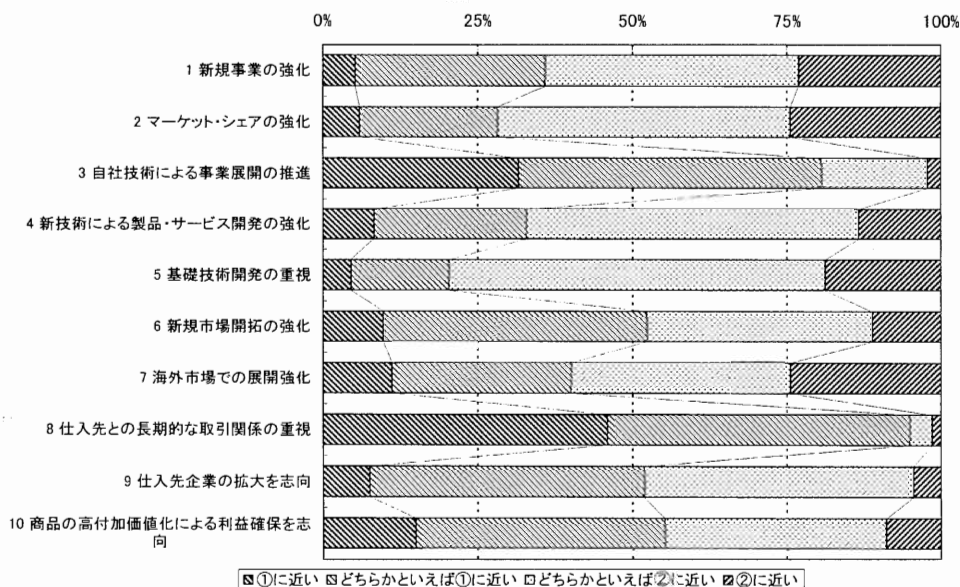
本調査では、調査対象とした企業の戦略行動をより明確に捉えることを目的に、質問をあえて二分法に構成し尋ねている。たとえば、戦略的ターゲットを明確にする際に、当該企業が新規事業の強化に焦点を当てているか、あるいは既存企業の強化に焦点を当てているかといった質問法である。質問項目は10項目であり、それぞれの質問は、(1) 新規事業重視⇔既存事業重視、(2) シェア拡大志向⇔利益志向、(3) 自社技術中心⇔提携活用、(4) 新技術開発⇔用途開発、(5) 基礎技術重視⇔応用技術重視、(6) 新規市場開発⇔既存市場の深耕、(7) 海外市場中心⇔国内市場、(8) 長期取引⇔スポット取引、(9) 仕入先拡散⇔仕入先焦点化、(10) 高付加価値化⇔コスト低減化である。(図表Ⅱ-1～図表Ⅱ-4では、質問の前者を①、後者を②として表記している。ex. ①新規事業重視⇔②既存事業重視)

全サンプルでみると4点尺度で2点および3点のより中間的な回答をする企業が、ほとんどの質問で半数を超えている。その中であって、二者択一の回答をよせる企業が25%を超える項目は、(3) 仕入先との長期的取引関係の重視(45.9%)、(5) 自社技術による事業展開の推進(31.6%)である。25%に若干欠けるものの、それに近い構成比になっているものとして、(1) 営業利益の確保を重視する(24.4%)、(2) 国内市場でも事業展開強化(24.4%)、(4) 既存事業の強化(23.1%)がある。

クロス分析の結果(図表Ⅱ-1)に示されるように、これらの質問項目について中間的な回答した企業を加えたときより顕著な傾向が示されることから、調査対象としたわが国中堅メーカーの事業展開の特徴を以下のように要約することができよう。すなわち、中堅企業の多くは「取引先との長期的取引間関係を前提に、国内の既存事業を中心に自社技術を活用して収益を上げることを志向している」。ここで安易に結論を導き出すことはできないが、90年代の厳しい経営環境を乗り越えてきた多くの中堅メーカーの現在の事業展開の発想は、過去のそれとそれほど大きく異なっていないといえるかもしれない。

もちろん、二者択一ではなく中間的な回答(3点あるいは4点)をした中に、ロジックの異なる事業展開を同時に進めようとしている企業の存在があることも確かである。しかし、新規事業の強化、技術提携による事業展開、新技術に

図表Ⅱ-1 事業展開の単純集計（構成比）



よる製品サービス開発の強化，新市場や海外市場の開拓など，新市場・新技術を事業展開の基本的な方向性として明示する企業の割合は，いずれの質問でも10%以下と低く，保有する経営資源が中堅企業の事業構造革新の制約条件となっていることを示しているものと推察される。

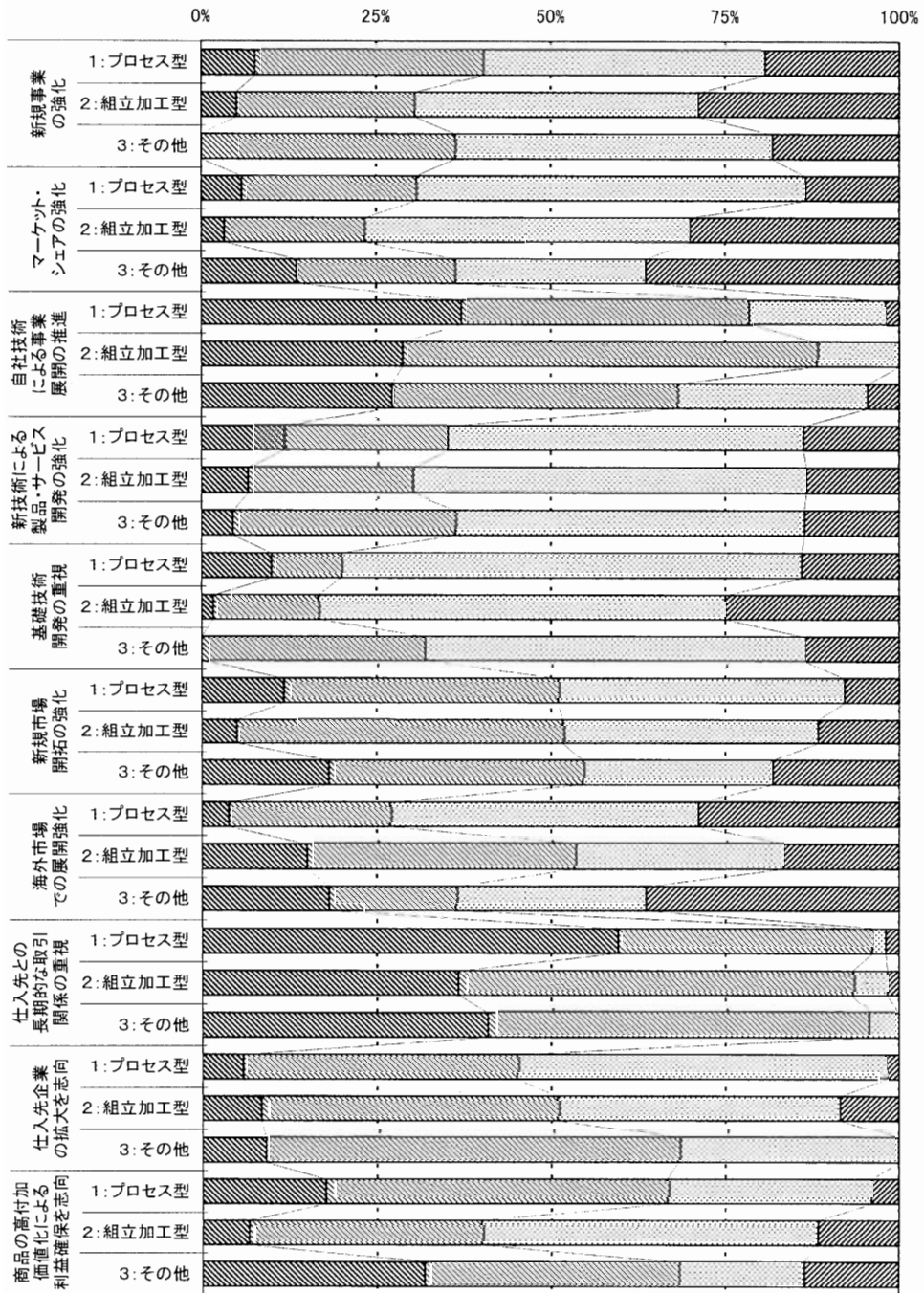
2. 業種，規模による事業展開の特性

調査対象となった企業の事業展開の特性をより明確にするために，業種，規模によっていかなる差異がみられるのかについて検討を加えていく。

本調査では，尋ねた12業種を便宜上，(1)組立加工型企业，(2)プロセス処理型企业，(3)その他の3つの企業群に分類し分析を実施した(図表Ⅱ-2)。その結果，前述の10の事業展開に関する項目で差異がみられたのは，(7)海外市場中心⇔国内市場，(10)高付加価値化⇔コスト低減化の2項目である。

(7)海外市場中心⇔国内市場強化といった市場の地理的な差異に関して，組立加工型企业群の半数以上が海外展開の強化を志向しているのに対して，プロセス処理型企业およびその他の企業群でその割合は少なく，逆に国内市場の強化を明確に打ち出している企業の割合は，いずれも25%を超えている。また，(10)高付加価値化⇔コスト低減化といった競争力強化施策に関しては，

図表Ⅱ-2 事業展開についての業種別クロス分析



■①に近い □どちらかといえば①に近い □どちらかといえば②に近い ■②に近い

プロセス処理型企業およびその他企業群で高付加価値による収益確保を志向しているのに対して、組立加工型企業ではコスト削減による収益確保を志向していることがわかる。

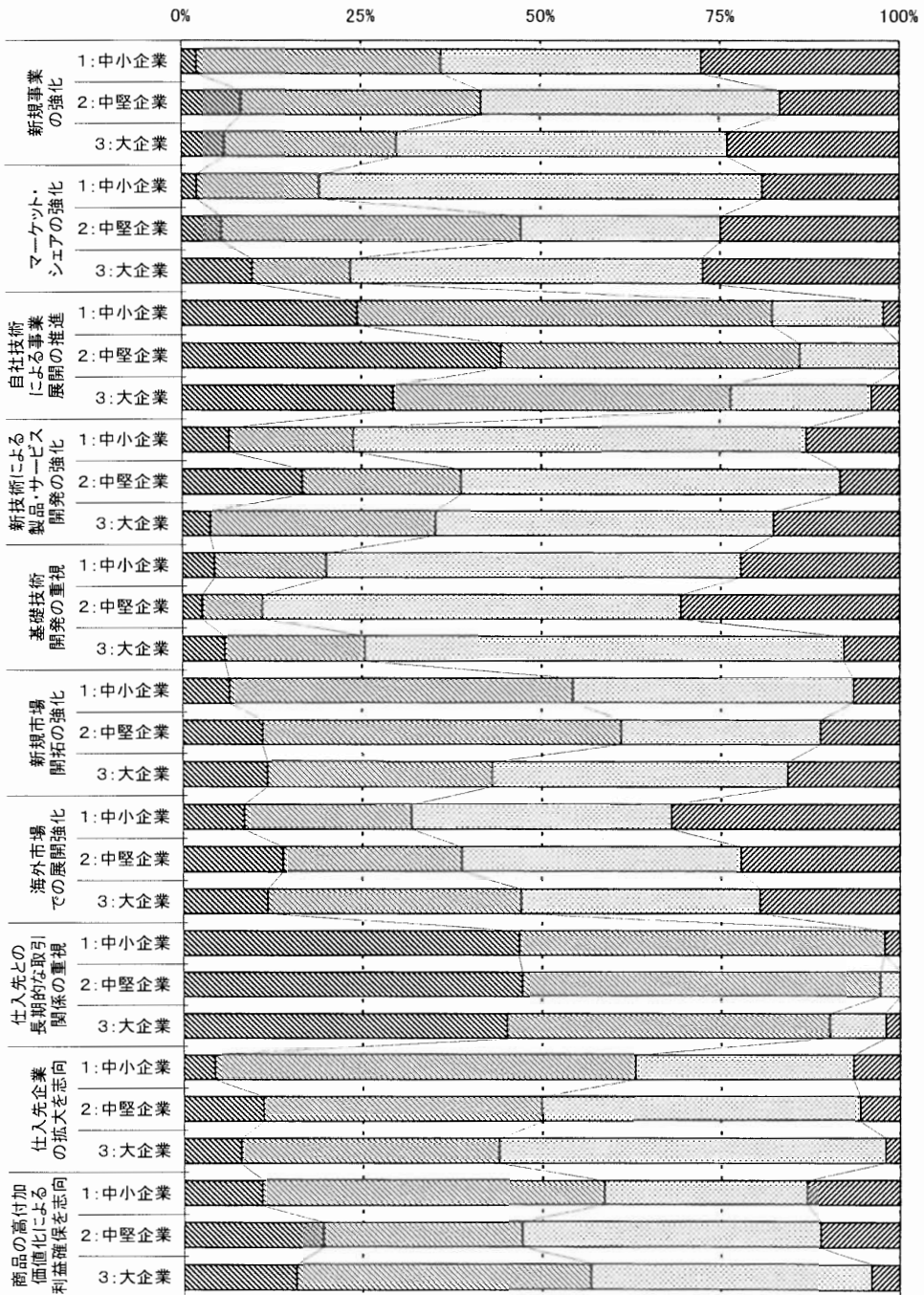
こうしたことから、国内市場での事業展開に軸足をおく中堅メーカーの中でも、相対的に、組立加工型企業がコスト削減に力点をおきながら海外市場への進出を志向する傾向が強いものに対して、プロセス処理型企業は、製品の高付加価値化を志向し国内市場を強化する志向が強いことが理解される。その背景には、わが国大規模メーカーのグローバル化の推進とコスト削減圧力、国内市場の成熟化と二極分化といった経営環境の変化が大きく影響していることをみてとることができよう。

他方、従業員数および業界内での地位といった規模要因で分析してみる。ここでは、300名未満を中小企業、300～500名未満を中堅企業、500名以上を大企業に分類し、その差をみた。

その結果、差異がみられたのは、(2) シェア拡大志向⇔利益志向の項目のみであった。その中で、事業展開を二者択一的に明確にしている企業群では、従業員数に関係なく、営業利益を重視している企業が25%を占めている。しかし、中間的な志向を示している企業を加えると、中堅企業では50%近くの企業群でマーケットシェアを重視すると回答し、中小企業、大企業の企業群とは異なる傾向を示している。つまり、一定規模になった中堅企業では、規模にともなって増大するコストを吸収する上で、収益を目的とした事業展開だけでは不十分であり、増大するコストを吸収するためには売上の拡大も求められているのである。

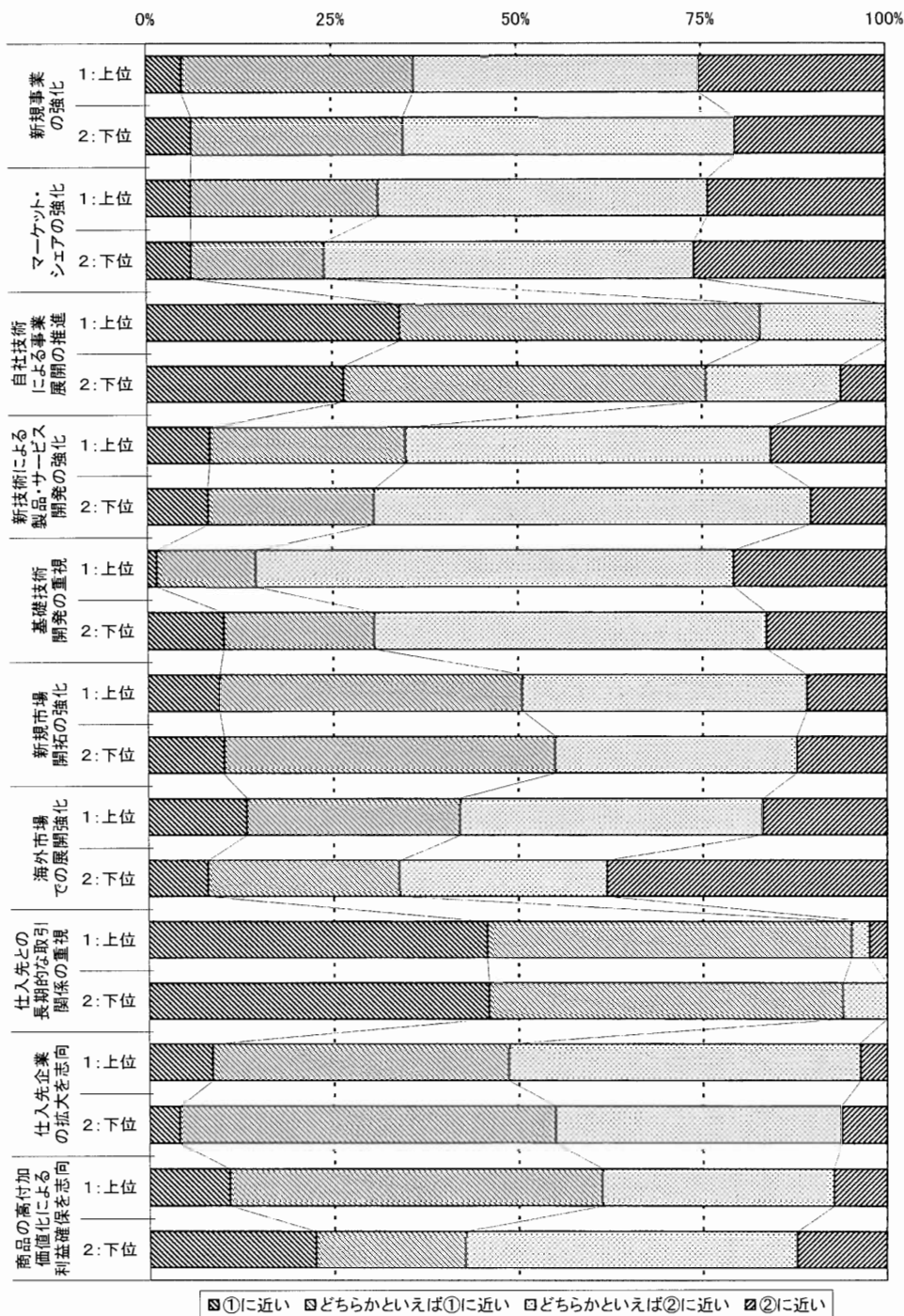
加えて、上位企業とは業界内で1位あるいは2位を占める企業群、それ以外を下位企業として、業界内でのポジションによる事業展開の差異をみた。その結果、差異がみられたのは、(8) 新技術開発⇔用途開発、(10) 高付加価値化⇔コスト低減化であった。前者の新技術開発⇔用途開発の関する項目から差異を抽出し説明することはできないが、競争力要因に関する項目で特徴的な差異をみいだすことができる。すなわち、相対的にみると業界内の下位企業ほど高付加価値化よりコスト削減を志向する傾向が強いものに対して、下位企業の中でも二者択一的な事業展開を志向する企業群で相対的に高付加価値化を志向する企業が多い。

図表Ⅱ-3 事業展開についての従業員規模別クロス分析



■ ①に近い □ どちらかといえば①に近い ▨ どちらかといえば②に近い ■ ②に近い

図表Ⅱ-4 事業展開についての業界内地位別クロス分析



要するに、中堅企業の中では相対的に競争力の小さい企業でコスト削減に向けた事業展開を図ろうとするのに対して、相対的に競争力のある企業の方が高付加価値化を進めている。また、明確な差はみられないが、上位企業が下位企業に比べてマーケットシェア拡大を志向する傾向が強いことを考慮すれば、高付加価値化を進めていく上で、経営資源の多寡が、中堅企業の事業革新を進めていく上での重要な制約条件になるということはいうまでもない。

以上の分析結果から導き出されるインプリケーションは、以下のようにまとめられる。

- (1) 多くの中堅メーカーの事業展開を二者択一的に類別することは難しく、現実には折衷的な判断で事業展開を行う傾向にある。
- (2) 中堅メーカーの事業展開は、基本的に本業および本業と密接に関連する分野で事業を展開している。
- (3) 中堅メーカーの中でも、相対的規模の大きな企業で、新規市場開拓、新技術開発に積極的である。
- (4) 中堅メーカーの事業展開は、取引先企業が展開する事業戦略によって左右される。

3. 事業展開の特性の類型化

さらに、中堅メーカーの事業展開の特徴を類型化するために、因子分析（主成分法、バリマックス回転後）によって分析を行った。その結果、4つの因子が求められた。

図表Ⅱ-5 事業展開に関する因子分析（主成分法）の結果

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
	事業革新要因	時間軸要因	志向性要因	焦点化要因
新規市場開拓の強化	0.812	-0.131	0.094	-0.050
新規事業の強化	0.755	0.067	-0.079	-0.034
新技術による製品・サービス開発の強化	0.612	0.024	0.067	-0.003
マーケット・シェアの強化	0.462	0.287	-0.187	0.106
仕入先との長期的な取引関係の重視	-0.139	0.810	0.012	0.108
商品の高付加価値化による利益確保を志向	0.263	0.529	0.295	-0.204
自社技術による事業展開の推進	-0.200	0.189	0.777	-0.027
海外市場での展開強化	0.439	-0.113	0.633	0.182
仕入先企業の拡大を志向	0.235	0.353	-0.161	0.726
基礎技術開発の重視	0.226	0.259	-0.256	-0.694
固有値	2.245	1.280	1.237	1.111
累積寄与率(%)	22.5	35.3	47.6	58.7

第1因子を説明する項目は、(6) 新規市場開発⇔既存市場の深耕、(1) 新規事業重視⇔既存事業重視、(4) 新技術開発⇔用途開発である。この因子を構成する要素は、既存市場との関連性、既存事業の継続性、および既存技術との連続性に関係するものであり、「事業革新要因」とよぶことにする。

第2因子を説明する項目は、(10) 高付加価値化⇔コスト低減化、(8) 長期取引⇔スポット取引であり、本調査ではこの因子を「時間軸要因」とよぶ。というのは、コスト低減施策と商品の高付加価値化の差異は、後者の取引関係と同様に、対応の時間的な差異によって説明されるからである。つまり、コスト低減策は、高付加価値化に比べて短期的な対応が可能であると考えられるからである。

第3因子は、(3) 自社技術中心⇔提携活用、(7) 海外市場中心⇔国内市場である。この因子を構成する要素は、事業を展開していく上で技術的、地理的に内向きであるか外向きかあるかを示すものであることから、本調査では、「志向性要因」とよぶことにする。

最後の第4因子は、(9) 仕入先拡散⇔仕入先焦点化、(5) 基礎技術重視⇔応用技術重視である。この因子は、仕入先の絞り込みの程度と技術的な絞り込みの程度を説明することから、「焦点化要因」とよぶことにする。

以上、調査対象企業の事業展開の特徴について分析を加えてきたが、ここでの分析結果と企業のステイクホルダーとの関係構築に関する検討は、個々のステイクホルダーと企業との関係に関する分析を行った後に、最後に検討することにしよう。

Ⅲ. サプライヤーとの関係

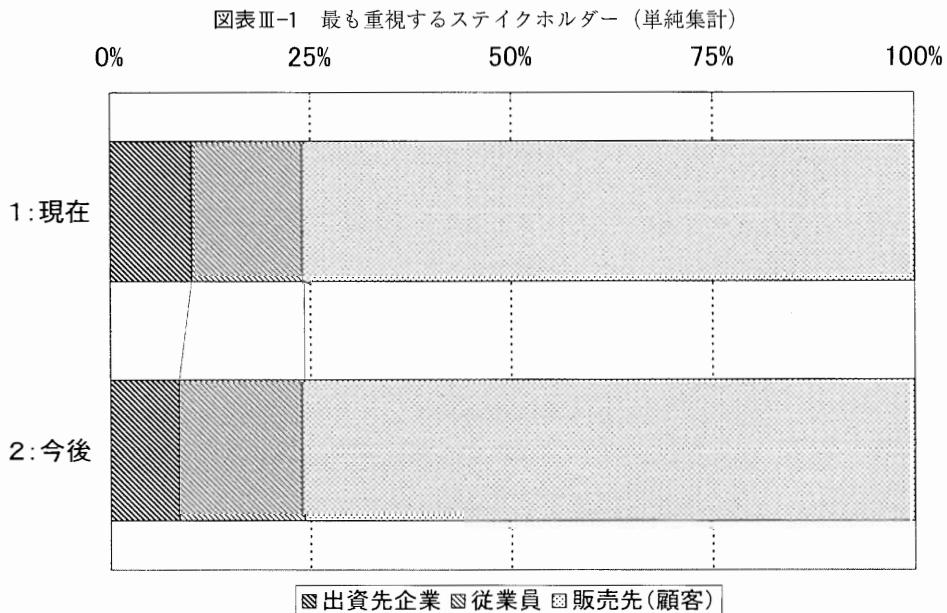
ここでは、中堅企業とそれぞれのステイクホルダーとの関係性に焦点をあてさらに検討していくことにする。それに先だって、調査対象企業が最も重視しているステイクホルダーについてみてみることにしよう。

1. ステイクホルダーとの関係

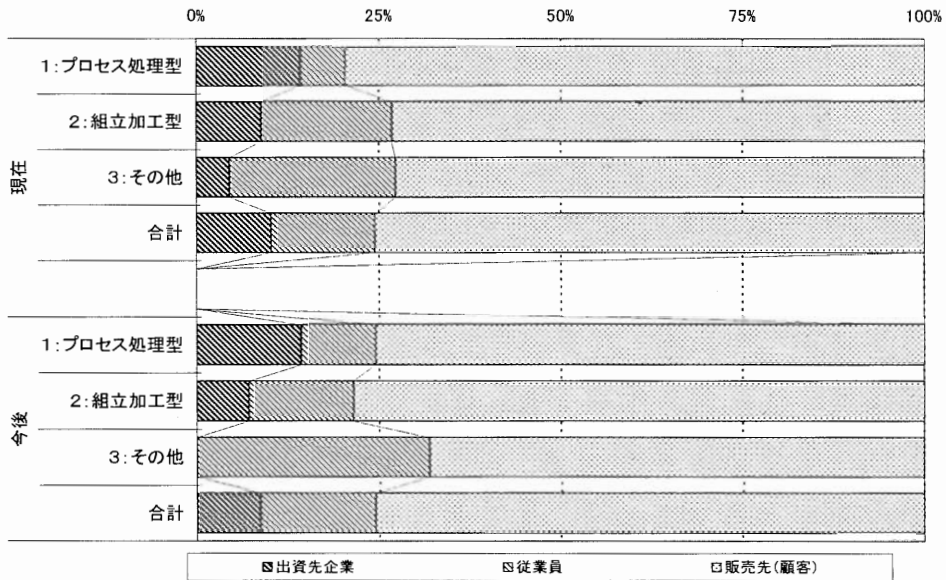
本調査では、それぞれのステイクホルダーとの関係を詳細に尋ねるにあたって、各企業が現在および将来、最も重視するステイクホルダーを特定化する質

問した。予想に違わず、最も重視する利害関係者を「顧客」とする企業が、現在・将来ともに75.4%を占め、従業員、出資先と回答した企業の割合をはるかに上回った。株主重視傾向が強くなる近年の状況で、出資先とする企業の割合が従業員を下回っていることに加えて、誤差の範囲とはいえ、その割合が将来において若干少なくなっていることは、株式を公開していない企業が過半数を占めている中堅企業を調査対象とした本調査の特徴だといえるかもしれない。また、業種別にみてその傾向に大きな差異はみられないが、プロセス処理型企業に比べて、組立加工型企業およびその他企業で現在・将来ともに従業員を重要なステイクホルダーと考える企業の割合が多い。装置・設備への依存度が相対的に低く、一定の品質とコストを維持する上で従業員への依存度が高いという事業特性によるものと思われる。こうしたことから、重視するステイクホルダーあるいはステイクホルダーとの関係性は、企業が展開する事業特性によって異なることが仮説される。

以下では、企業を取り巻く利害関係者（仕入先、出資先、顧客、従業員）との関係をどのように構築し、そのためにどういった施策で対応しているのかについて、それぞれのステイクホルダーごとに検討していくことにする。



図表Ⅲ-2 最も重視するステイクホルダー（業種別）



2. サプライヤーとの関係

第一は、サプライヤー（仕入先）との関係である。

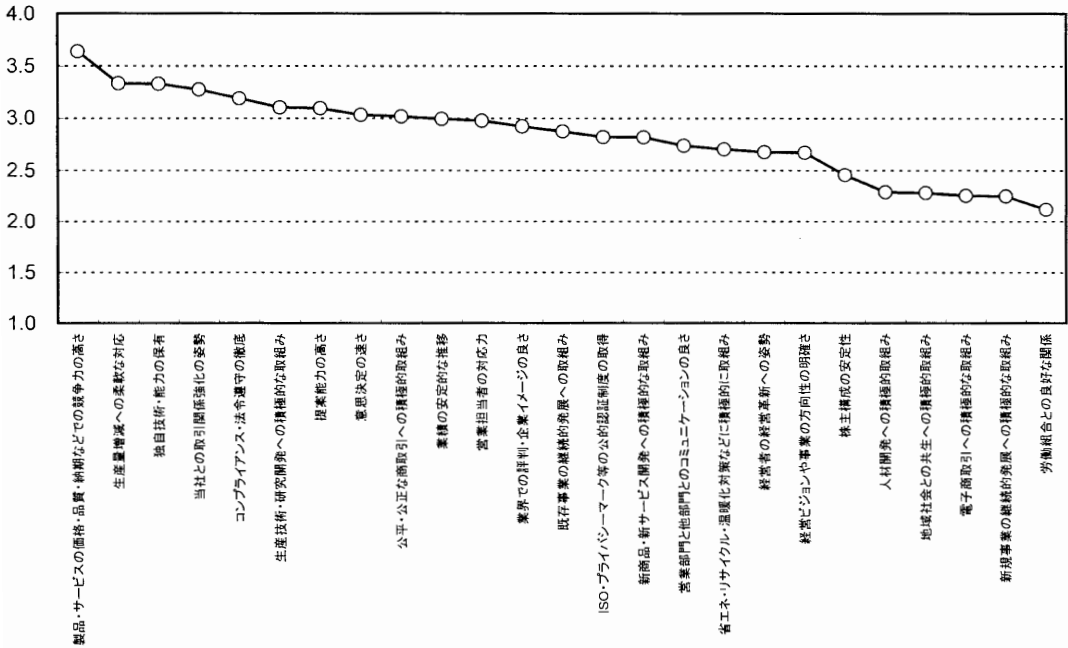
サプライヤーは、本調査の質問項目「最も重視するステイクホルダー」として取り上げられなかったが、企業活動に不可欠なステイクホルダーであることはいうまでもない。

(1) サプライヤーの評価ポイント

企業は、どのような基準によってサプライヤーを選択し、あるいは継続、非継続を決定するのであろうか（図表Ⅲ-3）。

サプライヤーを評価する上で最も重視する項目を平均値でみると、提供される製品・サービスの価格・品質・納期が最も高く、それを支える独自技術や能力を保有していることや、生産技術や研究開発への積極的な取り組んでいることなどが続き、これらの要因が継続的な関係維持の第一の条件になることがわかる。また、当社との取引関係強化の姿勢、生産量の増減への柔軟な対応、営業担当者の対応力や意思決定の速さ、提案力といった項目が高いポイントをあげており、サプライヤーが自社に対して他社の取引関係と異なる差別的なサー

図表Ⅲ-3 サプライヤーの評価ポイント（平均値）

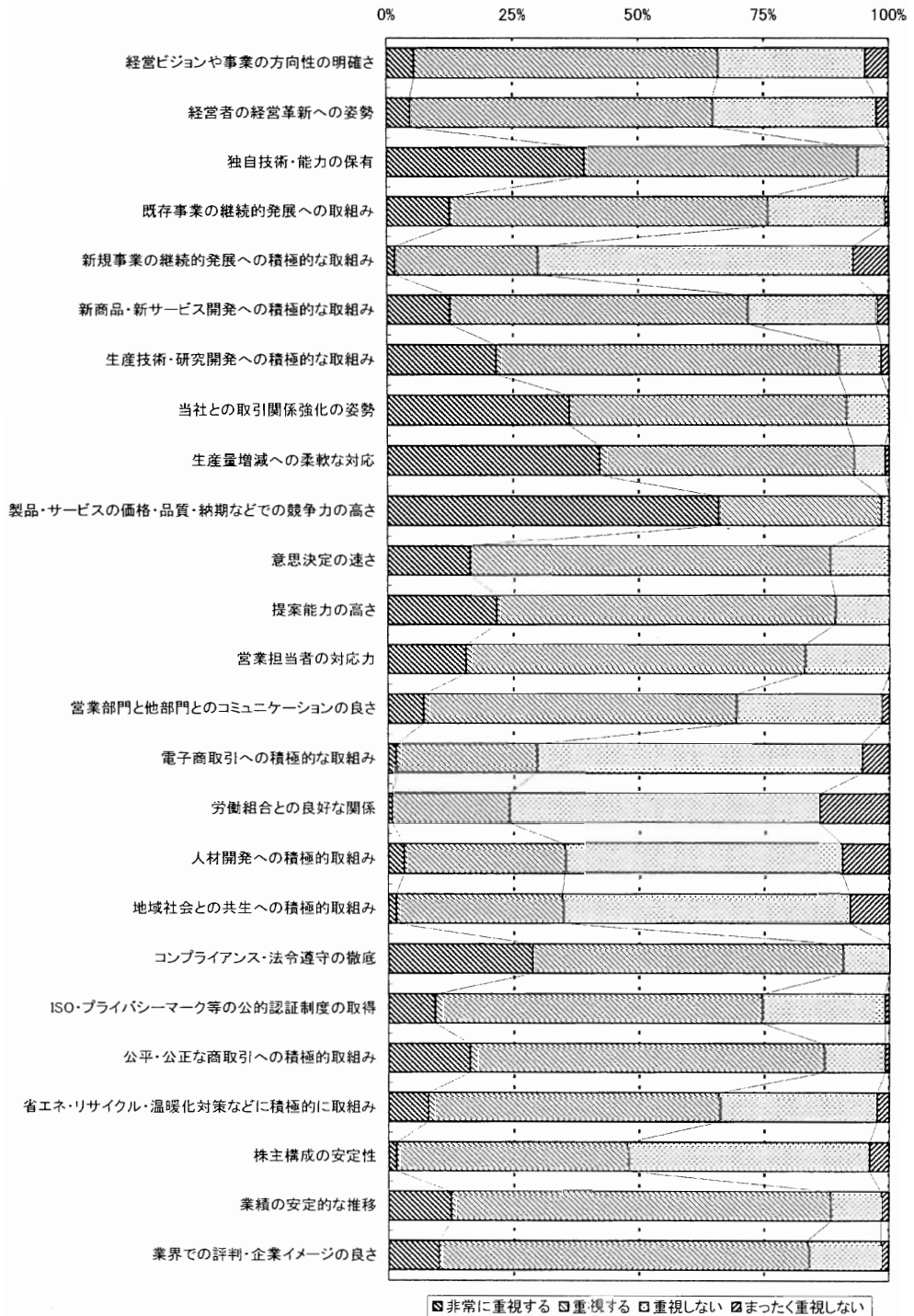


ビスの提供や対応する体制を整えているかどうかを重視していることがわかる。

さらに、安定的な業績や業界での評判やイメージも相対的に高いポイントになっている。他方、近年注目されるコンプライアンスや公平・公正な取引への積極的な取り組み、ISOなどの公的認証制度の取得、環境対応など、サプライヤーに対して社会的責任(CSR)を果たすことを求める項目でもポイントが相対的に高くなっていることが特徴的である。ただし、それぞれの項目で非常に重視する(4点)と回答した企業だけを取り上げて分析すると、平均値で示された結果とやや様相を異にする(図表Ⅲ-4)。その分析から導き出される仮説的インプリケーションは、企業がサプライヤーを選定する上で、企業イメージや業界の評判、CSRにかかわる項目などは二義的な条件であり、独自の技術や能力に裏打ちされた製品やサービスの適正価格・品質・納期、当該企業の事業活動への柔軟な対応と関係の強化が第一義的な条件であるといえる。さらにいえば、取引継続の意思決定に際して、サプライヤーの社内体制まで重視する企業の割合は、それほど多くない。

これらサプライヤーの評価に関する項目を規模別・業種別に分析したところ、全体的傾向に大きな差はみられないものの、規模の大きな企業ほど生産量増減

図表Ⅲ-4 サプライヤーの評価ポイント（構成比）



への柔軟な対応、環境対応を求める傾向が強く、業種別には、プロセス処理型企業に比べて組立加工型企业で、生産量増減への柔軟な対応、公的認証制度の取得を求める傾向が強いことがわかる。この段階で、その理由を明確にすることはできないが、すでに述べたように、各企業が展開する事業の特性に応じて、サプライヤーに求める要件が異なるということが仮説できる。

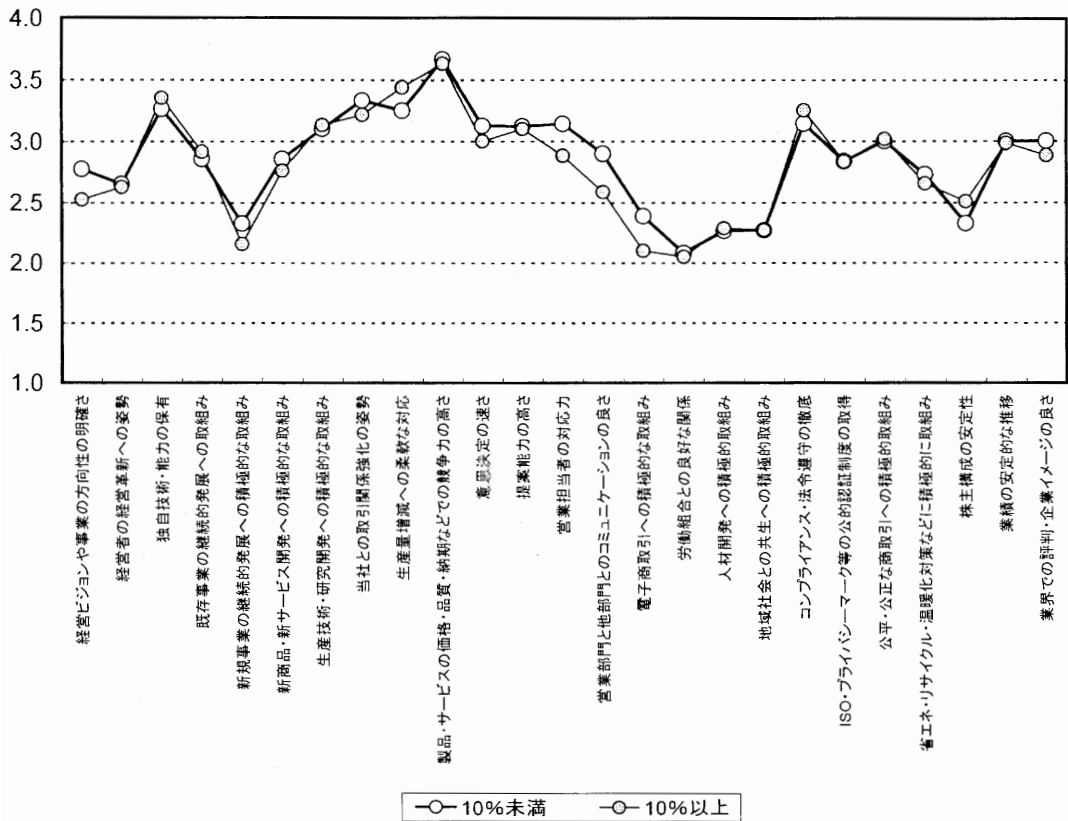
(2) 取引選択の自由度とサプライヤーの評価

次に、サプライヤーの選択に対して当該企業が有する自由度とサプライヤーに対する評価との関係のみた。サプライヤー選択の自由度を測定する指標の一つは、企業グループ内の特定サプライヤーとの取引額の多寡である。すなわち、当該企業の仕入額に占める特定サプライヤーの割合が大きければ大きいほど、サプライヤーあるいは企業グループのパワーが強く、当該企業のサプライヤー選択の自由度は小さくなると考えられる。調査対象企業のうち、連結対象企業からの仕入額が、全仕入額の30%を超える企業の割合は30.4%、10~30%の企業の割合が24.1%、10%未満の企業が45.5%という構成である。関連会社からの仕入額が仕入額全体に占める割合と当該企業との間の関係の強さを明確に規定することはできないが、ここでは仕入額連結対象企業からの仕入額が10%以下の企業は、仕入先の選定に関して相対的に自由度が高いと仮定し分析を行った(図表Ⅲ-5)。その結果、ほとんどの項目で明確な差異は示されなかったが、取引の窓口となるサプライヤーの営業担当者の対応力、およびサプライヤーの営業部門と他部門とのコミュニケーションの良さ、さらに経営ビジョンや事業の方向性の明確さに関して、両者の間に差異がみられた。

このことから、サプライヤー選択の自由度の高い企業群では、サプライヤーの数が多い、あるいは、取引関係の切り替え頻度が相対的に高くなり、当該企業が事業活動を円滑に進めていくためには、担当者の対応だけでなく、担当の営業部門と他部門との連携も不可欠になることが推察される。経営ビジョンや事業の方向性についての明確性を求めるのも、そうしたことに関連すると考えられる。

さらに、サプライヤー選定の自由度とサプライヤーの評価との関係を、別の視点から分析すると、選択の自由度の高い企業群は、取引するサプライヤーの数が多い、あるいは取引関係の切り替え頻度が高いことから、継続的・安定的

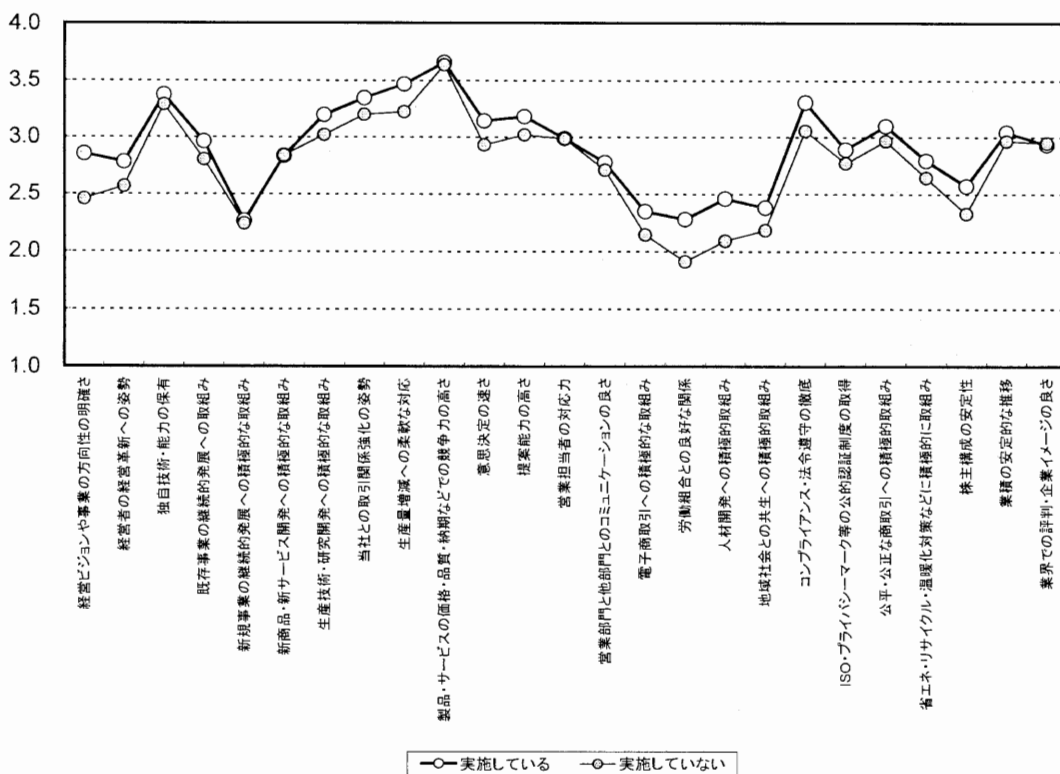
図表Ⅲ-5 サプライヤーの選択の自由度と評価



取引関係にある企業群に比べて、定期的にあるいはより高い頻度でサプライヤーをチェックすることが必要であることが仮説される。そこで、サプライヤーの定期的な評価を実施している企業群と、実施していない企業群（実施検討中を含む）に類別して分析した（図表Ⅲ-6）。

その結果、定期的に評価を実施している企業と実施していない企業群の間で、多くの点で明確な差異がみいだされた。実施している企業群の方が、ほとんどすべての項目を重視する傾向が高く、とりわけ、サプライヤーの社内体制のあり方を含めて評価する傾向にあることが統計的に有意な差でみられた。すなわち、サプライヤーの経営ビジョンや事業の方向性の明確さ、経営者の革新への姿勢といったトップマネジメントの姿勢や志向、意思決定の迅速さや人材開発への取り組みといった組織人事体制、株主構成の安定性といったガバナンス体制や地域社会との共生に関しても強い関心を持ち、評価項目として重視する傾

図表Ⅲ-6 サプライヤーの選択の自由度と定期的評価のクロス分析



向が強い。

こうした結果は、因子分析によっても確認され、サプライヤー評価を現在定期的実施している企業と実施していない企業と違いが明確になった。図表Ⅲ-7は、質問項目を因子分析（主因子法、バリマックス回転後）によって得られた結果である。第1因子は、「人材開発への取り組み」「労働組合との良好な関係」「地域社会との共生関係」などの項目によって説明されるもので、「共生関係構築要因」とよぶことにする。第2因子は、「公平・公正な商取引への積極的な取り組み」「コンプライアンスの徹底」などの項目によって説明されるもので、「正当性要因」とよぶ。第3因子は、「営業担当者の対応力」「提案力の高さ」「営業部門と他部門とのコミュニケーションの良さ」などの項目によって説明されるもので、「ニーズ対応要因」とよぶことにする。第4因子は、「経営者の経営革新への姿勢」「経営ビジョンや事業の方向性の明確さ」などによって説明されるもので、「全社方針の明確さ要因」とよぶ。「独自技術・能力の

図表Ⅲ-7 サプライヤーの評価項目の因子分析

	第1因子 共生関係 構築要因	第2因子 正当性要因	第3因子 ニーズ対応要因	第4因子 全社方針の 明確さ要因	第5因子 競争優位性要因	第6因子 新規性への 取り組み要因	第7因子 継続性要因
人材開発への積極的取組み	0.767	0.183	0.101	0.278	0.112	0.094	0.033
労働組合との良好な関係	0.704	0.097	0.085	0.253	-0.030	0.160	0.186
地域社会との共生への積極的取組み	0.672	0.245	0.129	0.049	0.048	0.089	0.071
電子商取引への積極的な取組み	0.581	0.018	0.207	0.138	-0.083	0.084	0.033
省エネ・リサイクル・温暖化対策などに積極的に取組み	0.523	0.478	0.031	-0.042	0.181	0.092	0.014
公平・公正な商取引への積極的取組み	0.282	0.741	0.049	-0.018	0.071	0.146	0.179
業界での評判・企業イメージの良さ	-0.039	0.629	0.322	0.198	-0.029	0.154	0.105
業種の安定的な推移	-0.056	0.608	0.255	0.354	0.074	0.078	0.121
コンプライアンス・法令遵守の徹底	0.339	0.561	0.114	0.008	0.064	-0.089	-0.007
ISO・プライバシーマーク等の公的認証制度の取得	0.346	0.454	-0.073	0.018	0.122	-0.030	0.240
意思決定の速さ	0.164	0.169	0.724	0.068	0.167	0.007	-0.055
営業担当者の対応力	0.046	0.064	0.691	-0.102	0.008	0.032	0.282
提案能力の高さ	0.203	0.182	0.571	-0.097	0.350	0.010	-0.051
営業部門と他部門とのコミュニケーションの良さ	0.330	-0.019	0.537	0.184	0.009	0.195	0.255
経営者の経営革新への姿勢	0.316	0.101	-0.034	0.757	0.080	0.154	0.041
経営ビジョンや事業の方向性の明確さ	0.291	0.155	-0.017	0.716	0.184	0.105	0.135
独自技術・能力の保有	0.023	-0.008	0.002	0.169	0.756	0.048	0.098
製品・サービスの価格・品質・納期などでの競争力の高さ	-0.026	0.127	0.350	-0.014	0.482	0.078	0.075
生産量増減への柔軟な対応	0.040	0.100	0.339	0.069	0.472	0.042	0.286
新商品・新サービス開発への積極的な取組み	0.115	0.055	0.045	-0.048	0.143	0.747	0.202
新規事業の継続的発展への積極的な取組み	0.147	0.023	0.037	0.218	-0.052	0.702	-0.029
生産技術・研究開発への積極的な取組み	0.118	0.302	0.172	0.241	0.374	0.467	0.070
既存事業の継続的発展への取組み	0.168	0.144	0.101	0.230	0.210	0.194	0.616
当社との取引関係強化の姿勢	0.032	0.181	0.309	-0.051	0.145	0.077	0.584
株主構成の安定性	0.298	0.365	-0.060	0.201	0.014	-0.033	0.398
固有値	2.999	2.575	2.264	1.710	1.531	1.516	1.355
累積寄与率(%)	12.0	22.3	31.4	38.2	44.3	50.4	55.8

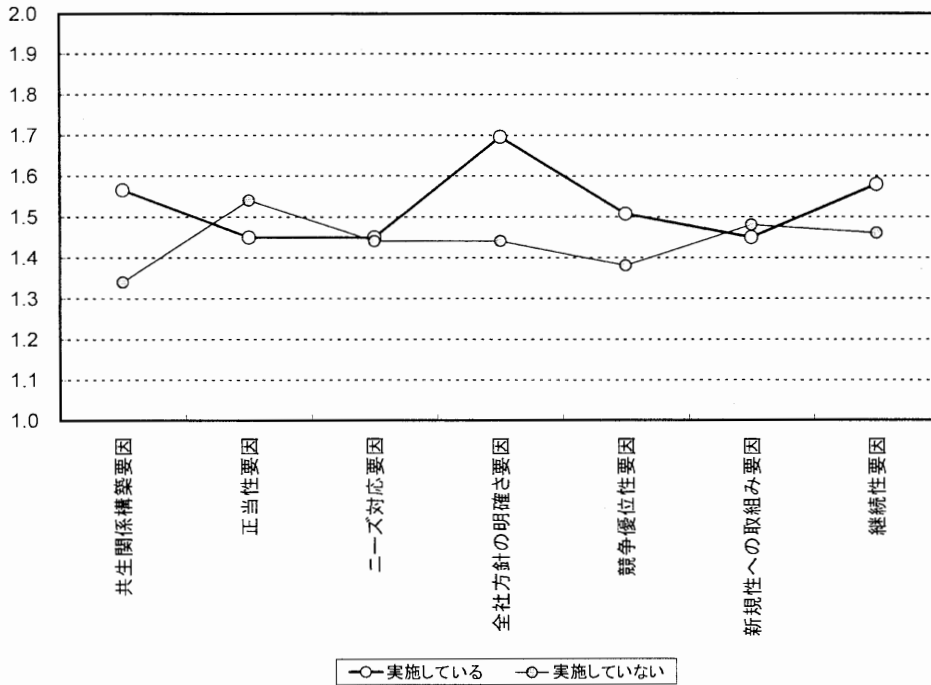
保有」「製品・サービスの競争力の高さ」によって説明される第5因子は、「競争優位性要因」とよび、「新規企業の継続的発展への積極的な取り組み」「新商品・新サービス開発への積極的な取り組み」によって説明される第6因子は「新規性への取り組み要因」よぶ。最後に、「既存事業の継続的発展への取り組み」「当社との取引関係強化の姿勢」によって説明される第7因子を「継続性要因」とよぶことにする。これらの因子得点を、サプライヤーの評価を現在実施している企業と実施していない企業で比較した結果、第1因子の「共生関係力要因」と第4因子の「全社方針の明示要因」で明確な差がみられた。

このことから前述の分析に加えて、サプライヤーの定期的評価を実施している企業群は、経営方針を明確に示すと同時に従業員や地域社会との人的共生関係を重視しており、サプライヤー以外のステイクホルダーとの関係に対しても高い配慮をしていることが理解される。

本節で分析してきたことは、以下のように要約することができる。

- (1) サプライヤーに関する評価で相対的に強く重視されるのは、主に当該企業の事業活動に直接かかわる製品・サービスの価格・品質・納期、それらを支えるサプライヤーの独自技術と能力、生産技術・開発技術にかかわる項目である。
- (2) サプライヤーに関する評価で重視される項目は、規模別・業種別で多

図表Ⅲ-8 サプライヤーの定期的評価の実施と評価要因



少の差異がみられる。

- (3) サプライヤーに関する評価で重視される項目は、当該企業のサプライヤー選択の自由度との間に密接な関係がみられる。
- (4) サプライヤーとの関係を重視する企業は、他のステイクホルダーに対しても配慮する傾向が強い。

IV. 出資者との関係

次に、出資先との関係について検討していくことにする。

1. 出資者の概要

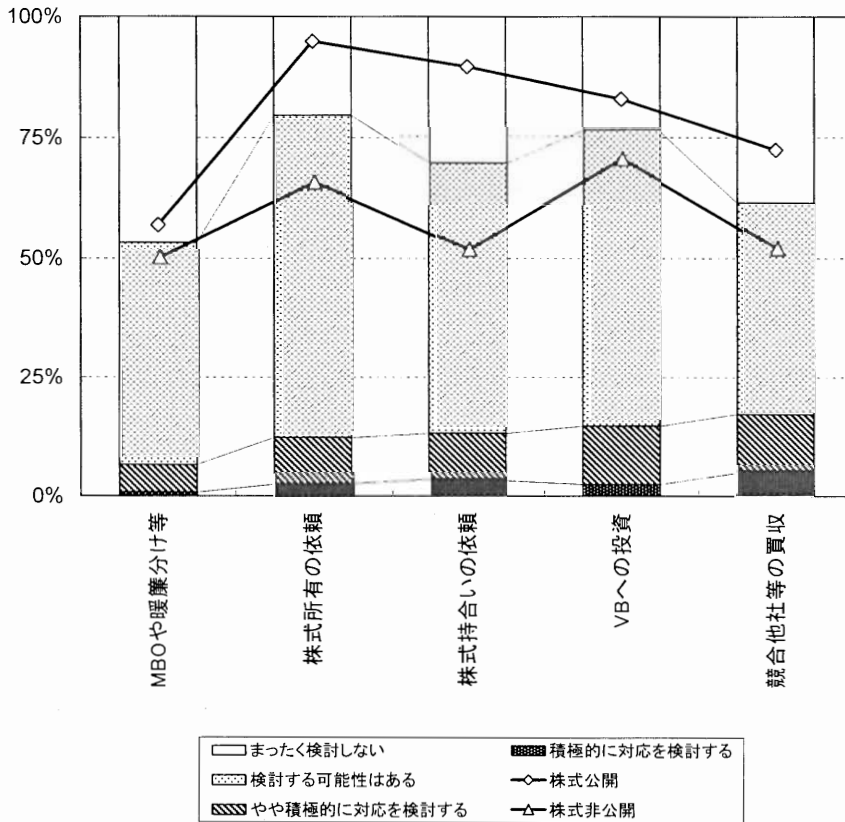
企業を取り巻く利害関係者のうち、「他の企業」との関係、とりわけ「出資」ともなうような深い関係の構築について検討しよう。ここで、「他の企業」とは、(1) 親会社・子会社・孫会社のようにグループ内の支配関係にある企業、(2) 仕入先・販売先などの対等な取引関係にある企業、(3) 競合他社やベンチ

ャービジネスのような取引関係のない企業などを想定している。(1) から (3) へ行くにしたがって、自社との間には取引関係や資本関係に距離がある。

他の企業との資本関係の形成について、新たに MBO や暖簾分けを検討する意向があるか、資本関係のない仕入先企業から株式所有や株式相互持ち合いの依頼があったときにどのように対応するか、ベンチャービジネスへの投資や敵対的買収を含めた競合他社の買収への意向を尋ねてみた。その結果を示したものが図表Ⅳ-1 である。

図表Ⅳ-1 は、有効回答企業全社について、「積極的に対応を検討する」から「まったく検討しない」までの構成比をあらわしている。これを見ると、「積極的に対応を検討する」および「やや積極的に対応を検討する」とした企業の割合は 20% に満たず、状況によって「検討する可能性がある」とする回答が最も多くなっている。出資という行為は日常的に直面する案件ではないため、

図表Ⅳ-1 出資・投資の依頼等に対する対応



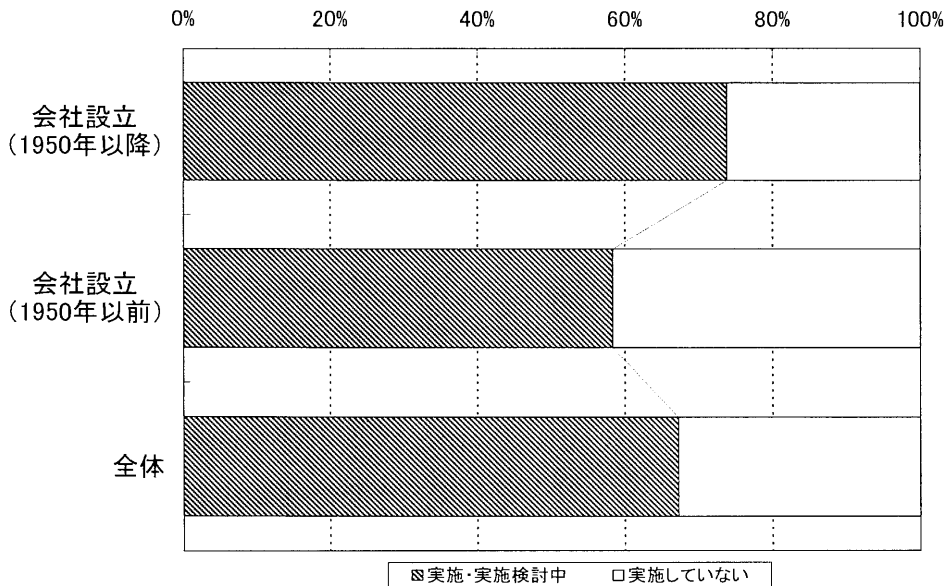
そのような回答が多いものと考えられる。そこで、「積極的に対応を検討する」から「検討する可能性はある」までの回答（図中のハッチング部分）に注目してみると、「株式所有の依頼」「株式持合いの依頼」「ベンチャービジネスへの投資」の検討を行うとする企業の割合が相対的に高いのに対して、「MBO や暖簾分け等」および「競合他社等の買収」は低くなっている。これを、規模、業種、業界内での地位などに分けて比較してみてもあまり顕著な差は見られなかった。唯一、株式公開の有無で統計的に有意な差が見られ、いずれの項目でも、株式公開企業の方が非公開企業よりも積極的であることが明らかになった（図中の折れ線グラフ）。株式公開していると、他の企業に対する資本政策にも敏感になっている様子が見える。

では、出資後の関係は、どのように形成され維持されるのであろうか。かつての株式持合い関係では、いったん出資したら、関係を途中で見直すことなく、長期にわたって関係を維持することが目的化していた。そのような企業はいまでも存在するだろうが、反対に、株主価値やビジネスの関係から絶えず評価を繰り返す企業も少なくないと思われる。

そこで、ここでは出資先企業の経営状況を定期的に評価しているか、すなわち出資先企業との関係の更新について尋ねてみた（図表Ⅳ-2）。それによると、定期的に「実施している」とする企業は60.2%であり、「実施検討中」7.1%をこれに加えると、実に約70%の企業が定期的な評価に前向きであることがわかった。さらに細かく見てみると、設立後年数の短い、若い企業ほどそのような評価に前向きで、古い企業ほど熱心ではないという差異が見られた。会社設立が1950年以前の企業では「実施している」「実施検討中」の割合が58.4%であるのに対し、1950年以降設立の企業ではそれが73.9%に達している。出資によって生じた企業間の関係は、長期的に維持することが目的というよりも、定期的な評価を行うなどして、絶えず関係性の更新に腐心しようとする動きが見てとれる。

定期的な評価ではどのような評価項目が重視されるのかを尋ねたものが図表Ⅳ-3である。これは、「非常に重視する」「重視する」の割合が高い企業から並べたものだが、「(製品・サービスの) 価格・品質・納期などの競争力の高さ」「独自技術・能力の保有」「経営ビジョンや事業の方向性の明確さ」「業績の安定的な推移」「業界での評判・企業イメージの良さ」などの項目が上位に挙げ

図表Ⅳ-2 出資先に対する評価の実施



られ、いずれも 90% を超えている。また、「非常に重視する」の割合が高い項目に注目すると、「当社との取引関係強化の姿勢」「コンプライアンス・法令遵守の徹底」「生産技術・研究開発への積極的な取り組み」などでも多くなっている。

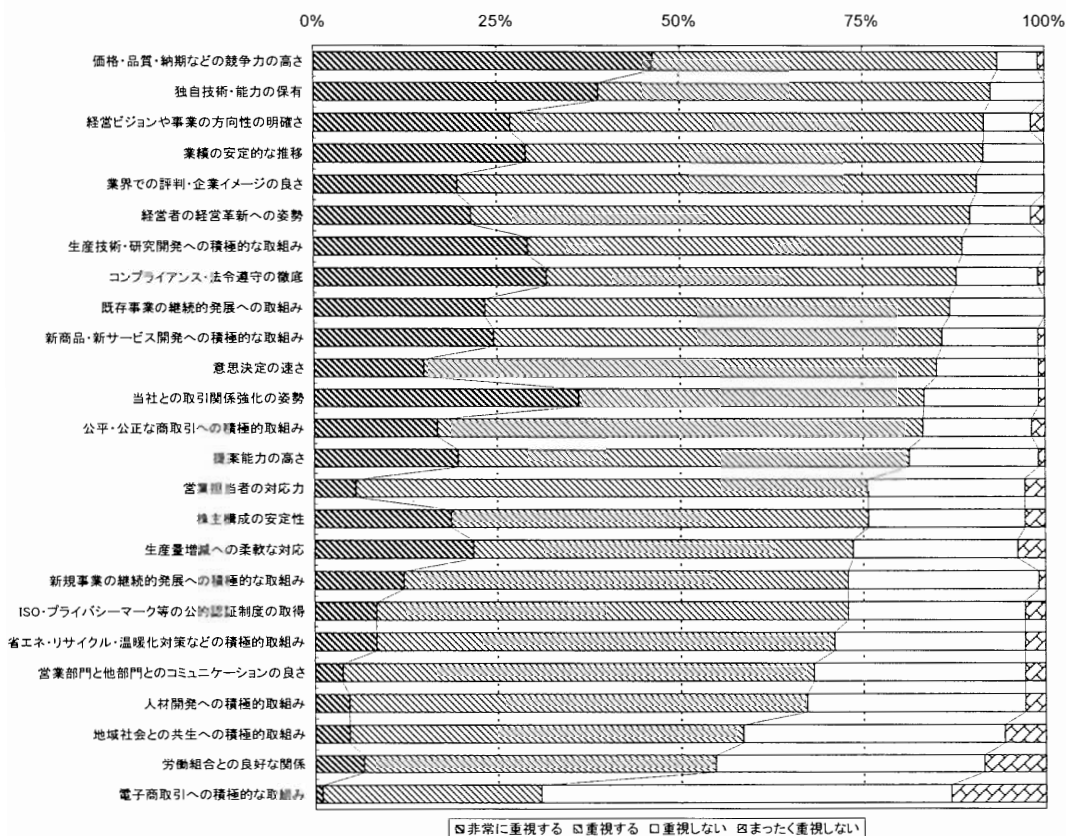
その一方で、「まったく重視しない」「重視しない」の割合が高い項目としては、「電子商取引への積極的な取り組み」「労働組合との良好な関係」「地域社会との共生への積極的な取り組み」「人材開発への積極的取り組み」「営業部門と他部門とのコミュニケーションの良さ」などである。

全般的に、出資先企業の競争力や能力を重視する傾向が見られ、従業員や労働組合という組織内部の利害関係者、地域社会などの組織外の利害関係者との関係性などはあまり重視されない傾向がみられる。出資や投資はビジネスや取引とからんで行われるため、利害関係者との関係などを含めた、総合的な企業評価よりも、本業の競争力や能力の評価が中心になると考えられる。

2. 出資先企業の評価の要約

ここで利用した 25 の評価項目を因子分析（主因子法，バリマックス回転）によってまとめたものが図表Ⅳ-4 である。固有値が 1.0 を超える因子は 5 つあり、

図表IV-3 出資先企業の評価で重視する項目



それらの累積寄与率は57.2%となっている。因子負荷量0.5以上の評価項目に注目して、第4因子までのネーミングを行ってみた。

第1因子は「本業の競争力」である。「生産技術・研究開発への積極的な取組み」「独自技術・能力の保有」「新商品・新サービス開発への積極的な取組み」「経営ビジョンや事業の方向性の明確さ」「経営者の経営革新への姿勢」「新規事業の継続的発展への積極的な取組み」などの項目の相関が高くなっている。同様に、第2因子は「内部統制システム」、第3因子は「顧客対応能力」、第4因子は「安定感」である。これらの因子と、企業規模および冒頭で分析した事業展開との関連を比較したが、統計的に有意な差は見出せなかった。

図表Ⅳ-4 出資先企業の評価項目の因子分析結果

	第1因子 本業の競争力	第2因子 内部統制システム	第3因子 顧客対応能力	第4因子 安定感	第5因子 —
生産技術・研究開発への積極的な取組み	0.805	0.112	0.192	0.025	0.188
独自技術・能力の保有	0.719	0.079	0.113	0.059	0.152
新商品・新サービス開発への積極的な取組み	0.693	0.161	0.324	0.228	0.025
経営ビジョンや事業の方向性の明確さ	0.670	0.162	0.045	0.444	-0.056
経営者の経営革新への姿勢	0.607	0.057	0.128	0.335	-0.158
新規事業の継続的発展への積極的な取組み	0.526	0.160	0.286	0.268	0.011
人材開発への積極的取組み	0.220	0.801	0.151	0.034	-0.027
地域社会との共生への積極的取組み	0.017	0.727	0.116	0.102	0.166
労働組合との良好な関係	0.153	0.659	-0.045	0.320	0.043
省エネ・リサイクル・温暖化対策などに積極的取組み	0.009	0.655	0.273	0.168	0.333
電子商取引への積極的な取組み	0.083	0.554	0.438	0.196	-0.056
コンプライアンス・法令遵守の徹底	0.335	0.515	0.013	0.201	0.440
生産量増減への柔軟な対応	0.137	-0.076	0.764	-0.039	0.307
営業担当者の対応力	0.143	0.177	0.728	0.106	0.065
営業部門と他部門とのコミュニケーションの良さ	0.174	0.384	0.650	0.132	-0.069
製品・サービスの価格・品質・納期などでの競争力の高さ	0.476	-0.021	0.569	-0.054	0.105
提案能力の高さ	0.436	0.293	0.568	-0.010	0.056
業績の安定的な推移	0.169	0.125	0.005	0.703	0.055
株主構成の安定性	0.073	0.248	-0.059	0.644	0.089
業界での評判・企業イメージの良さ	0.208	0.277	0.087	0.536	0.218
ISO・プライバシーマーク等の公的認証制度の取得	-0.017	0.339	0.200	0.271	0.550
公平・公正な商取引への積極的取組み	0.183	0.417	0.190	0.405	0.483
既存事業の継続的発展への取組み	0.371	-0.019	0.213	0.359	0.290
当社との取引関係強化の姿勢	0.301	-0.023	0.257	0.408	0.278
意思決定の速さ	0.420	0.249	0.484	0.014	0.072
因子負荷量	3.931	3.482	3.175	2.420	1.302
累積寄与率	15.7	29.7	42.4	52.0	57.2

V. 顧客との関係

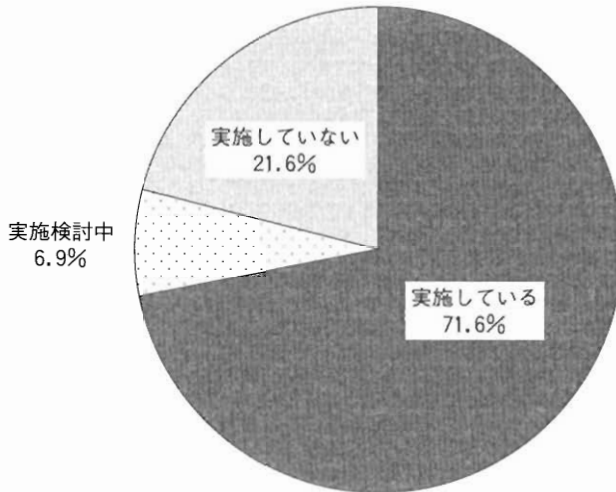
1. 顧客（販売先）に対する評価活動

ここでは企業のステイクホルダーの中でも際だって大きな存在である顧客（販売先）との関係について考察を加えていきたい。企業の顧客は大きく法人顧客と消費者に分けられるが、ここでいう顧客は、基本的に販売先の法人顧客で「親会社・子会社・連結会社を除く販売会社」を示すが、支配関係がなく基本的にビジネス上対等な取引関係を持つ企業を想定している。

第Ⅲ章でみたように、今回の調査では企業が最も重視するステイクホルダーを一つだけあげてもらった。その結果をみると顧客は他のステイクホルダーと比べて位置づけが際だって高いことがわかった。それでは顧客に対する企業側の評価活動はどのようになっているのであろうか。

顧客に対する経営状況の定期的な評価活動の有無を尋ねたところ、「実施している」との回答は71.6%と高水準で「実施検討中」も6.9%あり、「実施し

図表V-1 販売会社への定期的な評価の実施（単純集計）



ていない」は21.6%に過ぎない。圧倒的多数の企業が定期的な経営状況の把握をおこなっており、企業の顧客重視の姿勢が裏付けられている。

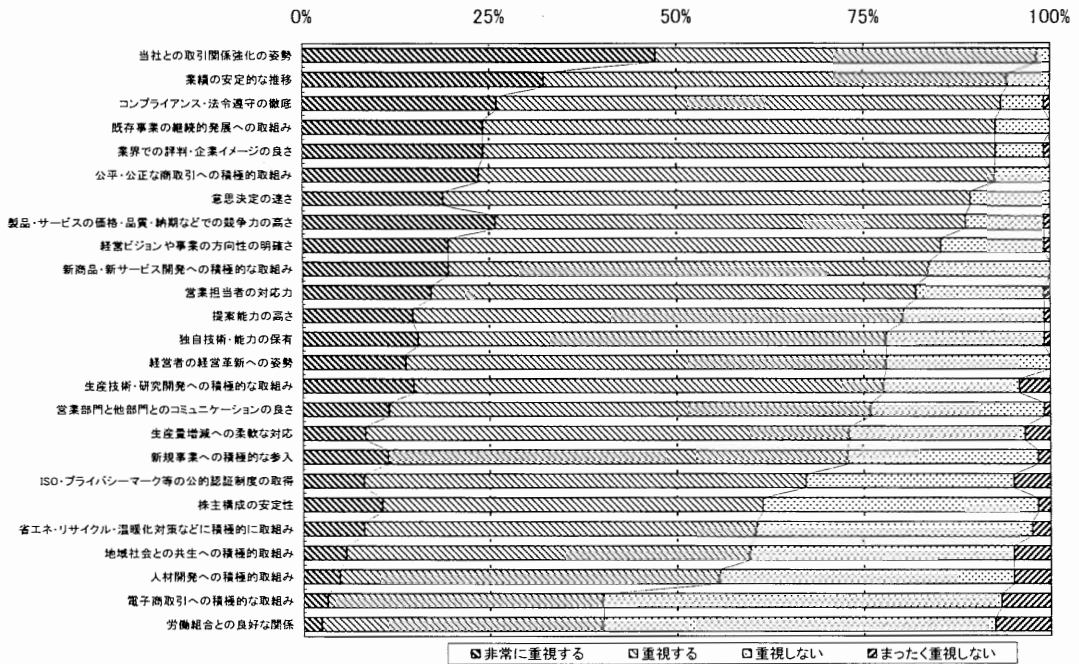
企業が顧客を評価するときに、どのようなことに着目しているのであろうか。調査では、顧客を評価する場合の重視項目を「非常に重視する」「重視する」「重視しない」「まったく重視しない」の4段階で尋ねた。図表V-2は、「非常に重視する」と「重視する」の割合の合計を多い順に並べて示したものである。

「非常に重視する」と「重視する」の割合の合計値に注目すると、データからは「当社との取引関係強化の姿勢」が98.4%で、ほぼすべての企業が顧客を重視している。また「業績の安定的な推移」「コンプライアンス・法令遵守の徹底」「既存事業の継続的發展への取組み」「業界での評判・企業イメージの良さ」「公平・公正な商取引への積極的取組み」についても90%超の企業が重視している。

これに対して、「経営者の経営革新への姿勢」「新規事業への積極的な参入」といった革新性・新規性、および「独自技術・能力の保有」といった独自性はいずれも70%台にとどまっており、相対的に重視する割合は少ない。また、「製品・サービスの価格・品質・納期などでの競争力の高さ」といった製品・サービスレベルの競争力も、相対的には重視度は小さい。

近年、CSRが注目を集め、環境問題への取り組みや地域社会への貢献意識

図表V-2 販売会社の評価視点（単純集計：構成比）



が高まりをみせているが、今回の調査結果をみる限り、顧客（販売先）を選別する際に「省エネ・リサイクル・温暖化対策などに積極的に取組み」「地域社会との共生への積極的取組み」といった環境問題や地域社会への貢献などは、相対的に重要な要因にはなっていないようである。

また、顧客を評価する基準として、コンプライアンスや既存事業の発展、業績の安定性など、企業としての安定性や信頼性を重視する傾向にあることが理解されるが、独自性や新規性といった変革・新規性志向、人材育成、環境問題や地域社会貢献といった項目に対する重視度は相対的に小さい。

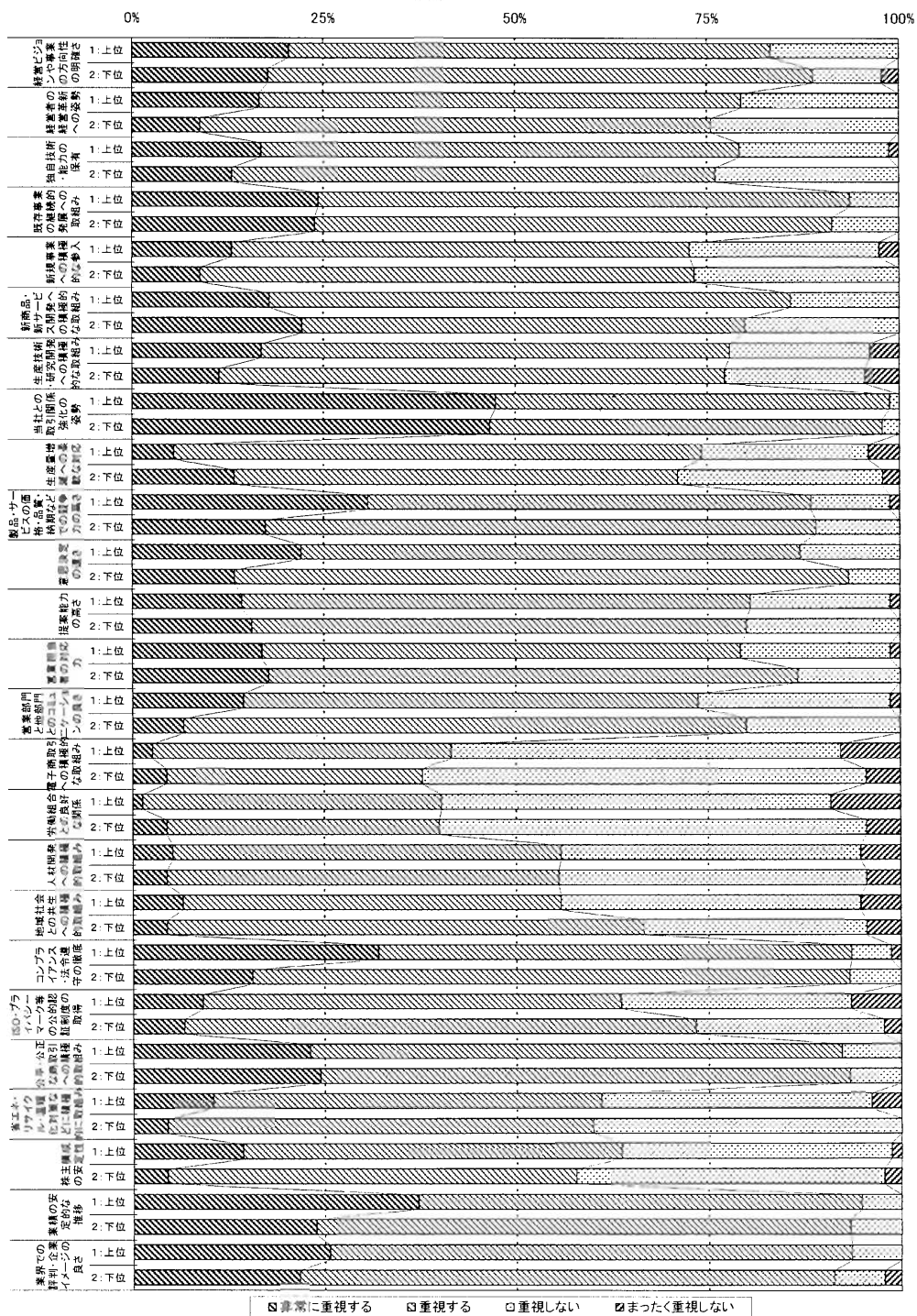
2. 業界での位置づけ、規模、業種による顧客評価

企業の販売会社評価の特徴を企業の業界内の位置別に分析してはどうだろうか。ここでは回答企業を業界内における「上位企業」と「下位企業」とに分類して分析をした（図表V-3）。

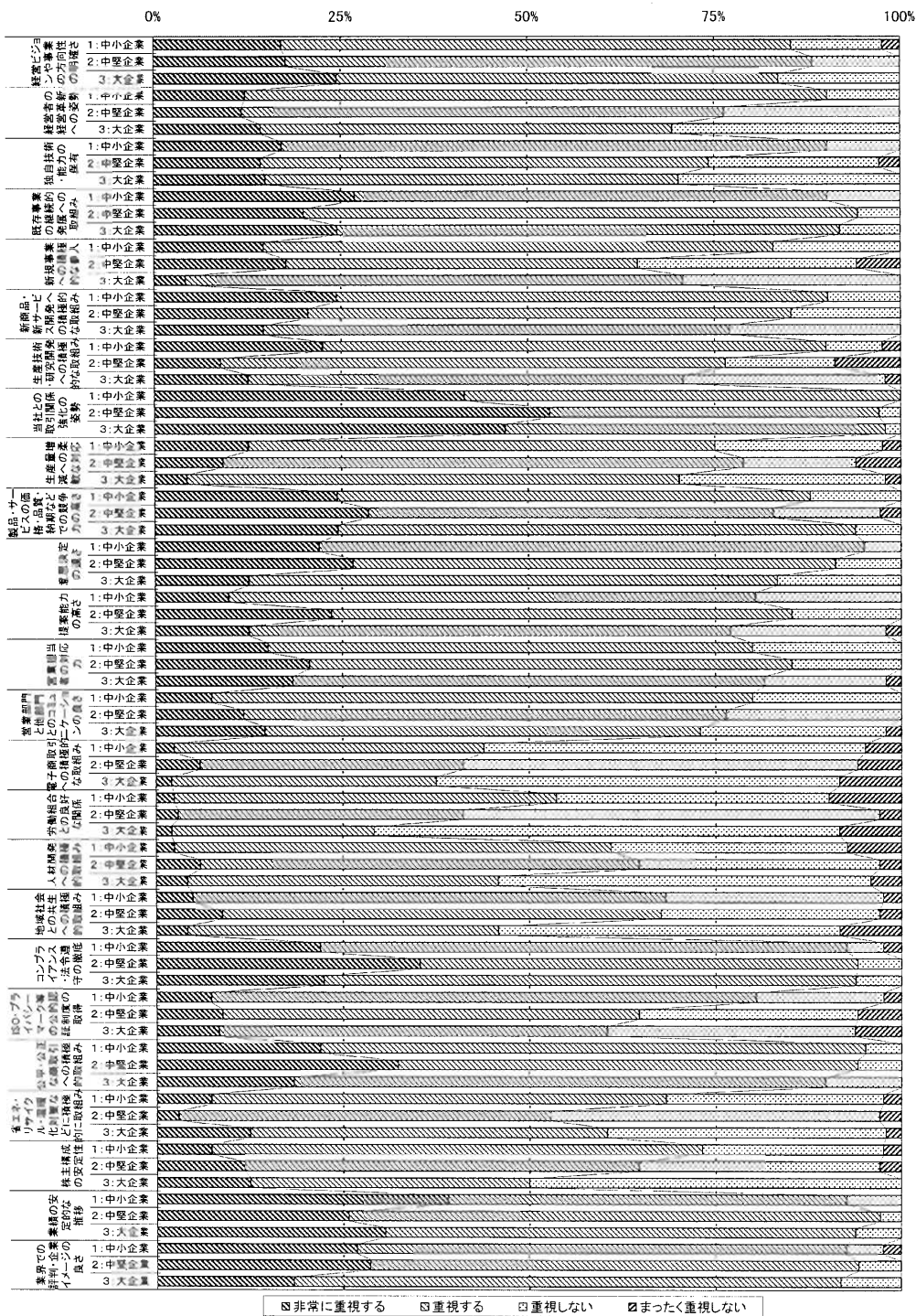
その結果、「上位企業」は「下位企業」に比べて、「製品・サービスの価格・品質・納期などでの競争力の高さ」「コンプライアンス・法令遵守の徹底」「業

中堅・中小企業のステイクホルダー・マネジメントの研究

図表V-3 販売会社顧客の評価視点（業界位置：構成比）



図表V-4 販売会社の評価視点 (規模別：構成比)



績の安定的な推移」で、10ポイント以上上回っている。「上位企業」は、顧客に対して安定性・信頼性を求めると同時に、製品・サービスレベルの競争力も重視する傾向にある。

また、従業員規模によって、「中小企業」「中堅企業」「大企業」の3つに類型化して比較分析を試みた(図表V-4)。その結果、企業規模が大きくなるに従って「経営ビジョンや事業の方向性の明確さ」「営業部門と他部門のコミュニケーションの良さ」「株主構成の安定性」の項目で、「非常に重視する」割合の増加がみられる。とりわけ、企業規模によって顕著な特徴を示しているのは中堅企業である。「当社との取引関係強化の姿勢」では、他の企業群と比べて5ポイント程度上回り、「提案能力の高さ」「コンプライアンス・法令遵守の徹底」「公平・公正な商取引への積極的取組み」でも10ポイント以上上回っている。

3. 業種別の顧客評価の特徴

さらに、回答業種を「プロセス処理型」「組立加工型」「その他」に分類して比較を試みた(図表V-5)。

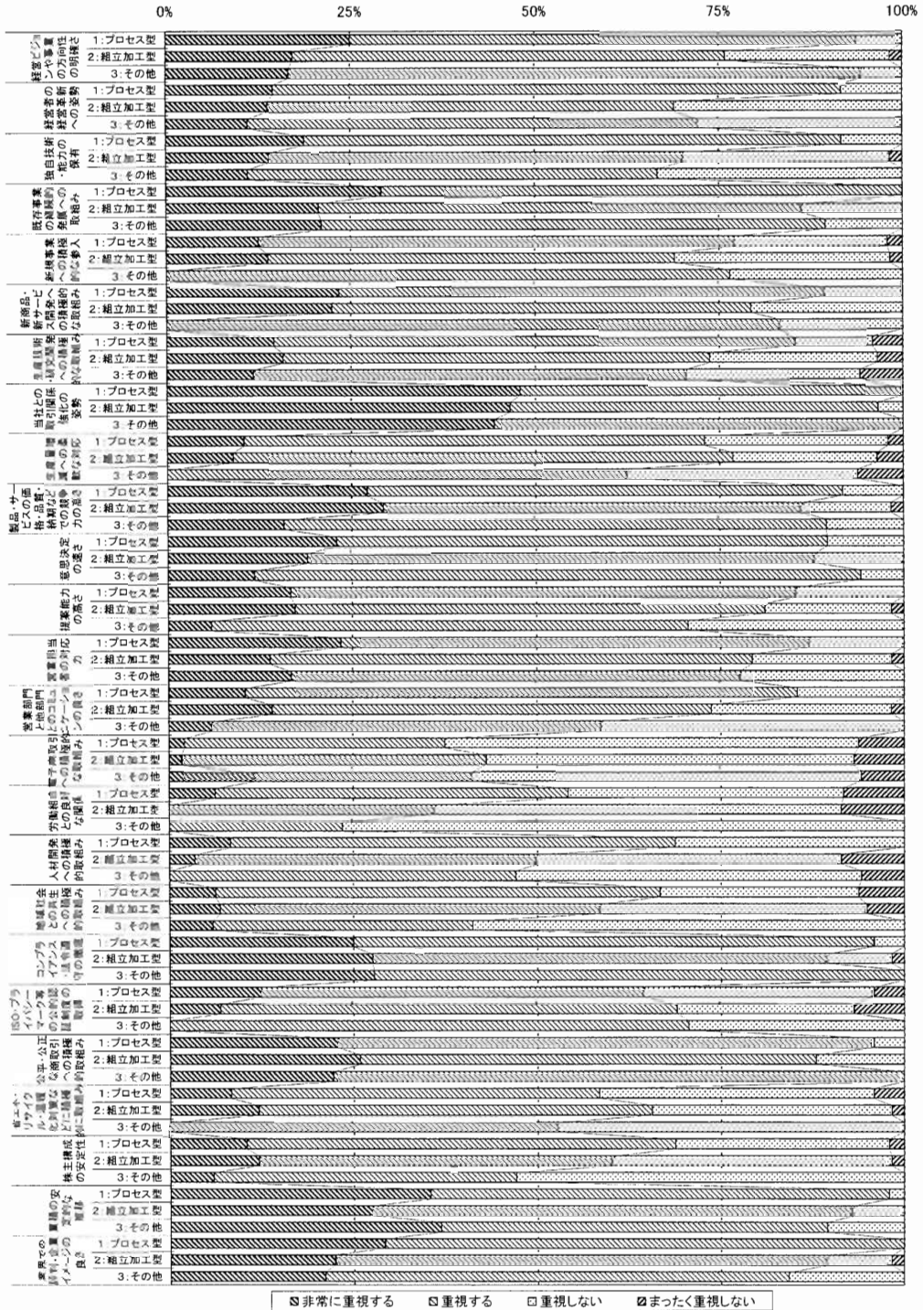
その結果、「プロセス処理型」企業で、「経営ビジョンや事業の方向性の明確さ」「既存事業の継続的発展への取組み」「営業担当者の対応力」「業界での評判・企業イメージの良さ」で「非常に重視する」割合が他の業種と比べて5ポイント以上高く、「プロセス処理型」に対して、既存事業への取り組み姿勢や営業体制の強化といった点を重視していることがわかる。

以上の分析から、企業が顧客を評価する際の最も重要な要因は、顧客(販売先)の事業の継続可能性にあることが理解される。資金的制約条件の大きい中小・中堅企業にとって、顧客の事業継続能力(サステナビリティ)は、自らの存続を左右することにもなりかねない。顧客の支払い能力はもとより、社会的責任の履行やコンプライアンスが事業の継続に大きな影響を及ぼすことになりかねない。そうした中で、企業は与信管理のみならず、CSRの履行状況にも強い関心をもつようになっているのであろう。

4. 顧客評価の要因

次に、企業の販売先評価の特徴を類型化するために、25の項目を使って因

図表V-5 顧客の評価視点（業種別：構成比）



図表V-6 販売会社評価項目の因子分析結果（主因子法，バリマックス回転後）

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子	第6因子
	公共性	事業展開力	営業力	安定性	生産対応力	倫理性
労働組合との良好な関係	0.809	0.142	0.089	-0.029	0.010	0.136
人材開発への積極的取組み	0.628	0.252	0.351	0.048	-0.040	0.258
電子商取引への積極的な取組み	0.588	0.019	0.199	0.086	0.113	-0.121
ISO・プライバシーマーク等の公的認証制度の取得	0.577	0.069	-0.040	0.098	0.387	0.262
地域社会との共生への積極的取組み	0.567	0.132	0.161	0.101	0.191	0.302
省エネ・リサイクル・温暖化対策などに積極的に取組み	0.559	0.151	-0.042	0.074	0.263	0.362
株主構成の安定性	0.517	0.091	0.134	0.410	-0.046	0.091
独自技術・能力の保有	0.187	0.715	0.079	0.045	0.440	0.066
新商品・新サービス開発への積極的な取組み	-0.038	0.628	0.240	0.105	0.141	0.080
新規事業への積極的な参入	0.031	0.626	0.065	-0.031	0.243	0.080
経営ビジョンや事業の方向性の明確さ	0.218	0.581	0.058	0.419	-0.273	0.078
経営者の経営革新への姿勢	0.261	0.546	0.185	0.333	-0.116	0.091
既存事業の継続的発展への取組み	0.209	0.533	0.083	0.132	0.043	0.048
営業担当者の対応力	0.192	0.072	0.790	0.146	0.036	-0.117
営業部門と他部門とのコミュニケーションの良さ	0.231	0.071	0.757	0.173	0.189	-0.052
提案能力の高さ	0.123	0.304	0.696	0.021	0.045	0.091
意思決定の速さ	-0.099	0.242	0.430	0.355	0.081	0.300
業績の安定的な推移	0.144	0.073	0.108	0.822	0.098	0.124
業界での評判・企業イメージの良さ	0.099	0.130	0.151	0.583	0.068	0.299
当社との取引関係強化の姿勢	-0.054	0.289	0.130	0.379	0.271	0.079
生産量増減への柔軟な対応	0.160	0.075	0.159	0.081	0.621	-0.052
生産技術・研究開発への積極的な取組み	0.137	0.440	-0.033	0.069	0.572	0.112
製品・サービスの価格・品質・納期などでの競争力の高さ	0.113	0.348	0.263	0.021	0.385	0.114
公平・公正な商取引への積極的取組み	0.245	0.123	-0.023	0.360	0.003	0.693
コンプライアンス・法令遵守の徹底	0.299	0.117	-0.026	0.174	0.038	0.660
固有値	3.181	2.969	2.345	2.030	1.631	1.603
累積寄与率(%)	12.725	24.600	33.980	42.099	48.625	55.037

因子分析（主因子法，バリマックス回転）を行い，図表V—6にその結果をまとめた。

第1因子は「労働組合との良好な関係」「人材開発への積極的取組み」「電子商取引への積極的な取組み」「ISO・プライバシーマーク等の公的認証制度の取得」「地域社会との共生への積極的取組み」「省エネ・リサイクル・温暖化対策などに積極的に取組み」「株主構成の安定性」の7つの変数から説明される「公共性」である。第2因子は「独自技術・能力の保有」「新商品・新サービス開発への積極的な取組み」「新規事業への積極的な参入」「経営ビジョンや事業の方向性の明確さ」「経営者の経営革新への姿勢」「既存事業の継続的発展への取組み」の6つの変数で構成され，「事業展開力」とよぶことにする。第3因子は「営業担当者の対応力」「営業部門と他部門とのコミュニケーションの良さ」「提案能力の高さ」の3つの変数から説明されることから，「営業力」とよぶことにする。第4因子は「業績の安定的な推移」「業界での評判・企業イメージの良さ」の2つの変数で構成され，「安定性」とよぶことにする。第5因子は「生産量増減への柔軟な対応」「生産技術・研究開発への積極的な取組み」

の2つの変数から説明される「生産対応力」であり、第6因子は「公平・公正な商取引への積極的取組み」「コンプライアンス・法令遵守の徹底」の2つの変数から構成される「倫理性」である。

こうして導かれた6つの要因を用いて、企業の収益状況や、定期的な評価の実施の有無といった項目によってその差異を抽出することを試みたが、それらの間に、明確な差異は導き出すことはできなかった。現段階での分析では、顧客評価の要因の中でも顧客の事業の継続性は極めて重要な要素であるが、その基準は、企業のタイプによって目立った違いはなく、多様なパターンが存在していることを指摘にとどめることにする。

Ⅵ. サプライヤー、出資先、顧客との関係

これまでの各章での分析の結果、仕入先、出資先、顧客のそれぞれについて因子分析を行ったところ、およそ類似した因子が抽出された。とはいえ、それだけで利害関係者間でどのような評価基準の差があるのかを明確にすることはできない。そこで、それらを同時に分析した。

1. ステイクホルダーの評価指標の重視度

このアンケートでは、サプライヤー、出資先、顧客のいずれに対しても同じ設問（25項目）を用いているので、ここではそれらをひとつにまとめて因子分析を行うことで共通因子を探ってみることにしよう。具体的には、これまでの因子分析は変数25×サンプルサイズ135のデータを対象に行っていたが、ここでは変数25×サンプルサイズ135×3のデータが対象になる。

因子分析（主因子法、バリマックス回転）の結果をまとめたのが図表Ⅵ-1である。固有値が1.0を超える因子は5つあり、それらの累積寄与率は50.3%となっている。因子負荷量0.5以上の評価項目に注目してネーミングを行ってみた。第1因子は「利害関係者への配慮」、第2因子は「全社的な戦略への取組み」、第3因子は「顧客対応」、第4因子は「技術的競争力」、第5因子は「経営の安定感」とした。

この分析の結果導かれた、第1因子から第5因子までの因子得点を、「評価指標重視度」として考えることにする。たとえば、第4因子は「技術的競争力」

図表VI-1 利害関係者評価に関する因子分析結果（仕入先・出資先・顧客をまとめたもの）

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
	利害関係者への配慮	全社的な戦略への取組み	顧客対応	技術的競争力	安定感
労働組合との良好な関係	0.717	0.321	0.051	-0.036	0.075
人材開発への積極的取組み	0.702	0.363	0.209	0.032	0.112
地域社会との共生への積極的取組み	0.669	0.175	0.153	0.010	0.191
省エネ・リサイクル・温暖化対策などに積極的に取組み	0.645	0.011	0.057	0.249	0.286
ISO・プライバシーマーク等の公的認証制度の取得	0.526	-0.075	-0.040	0.295	0.306
電子商取引への積極的な取組み	0.525	0.117	0.333	-0.002	0.003
経営ビジョンや事業の方向性の明確さ	0.194	0.707	0.034	0.031	0.248
経営者の経営革新への姿勢	0.185	0.695	0.077	0.070	0.160
新規事業の継続的発展への積極的な取組み	0.142	0.581	0.084	0.101	0.063
新商品・新サービス開発への積極的な取組み	0.065	0.553	0.188	0.281	0.090
営業担当者の対応力	0.098	-0.003	0.752	0.116	0.063
営業部門と他部門とのコミュニケーションの良さ	0.281	0.197	0.680	0.065	0.025
提案能力の高さ	0.143	0.126	0.604	0.361	0.124
意思決定の速さ	0.030	0.175	0.568	0.238	0.342
独自技術・能力の保有	0.085	0.345	0.002	0.692	-0.005
価格・品質・納期などでの競争力の高さ	0.000	0.043	0.304	0.666	0.044
生産技術・研究開発への積極的な取組み	0.127	0.401	0.047	0.591	0.135
生産量増減への柔軟な対応	0.059	-0.126	0.318	0.584	0.020
公平・公正な商取引への積極的取組み	0.364	0.083	0.071	0.139	0.665
業界での評判・企業イメージの良さ	0.130	0.250	0.186	-0.015	0.635
業績の安定的な推移	0.091	0.338	0.111	-0.059	0.583
コンプライアンス・法令遵守の徹底	0.412	0.059	0.020	0.206	0.532
株主構成の安定性	0.378	0.307	-0.007	-0.090	0.324
当社との取引関係強化の姿勢	0.007	0.185	0.243	0.173	0.296
既存事業の継続的発展への取組み	0.167	0.438	0.099	0.159	0.153
固有値	3.152	2.800	2.268	2.191	2.172
累積寄与率(%)	12.6	23.8	32.9	41.6	50.3

について重視する度合いをあらわす変数と考える。その得点が高ければ「重視している」、反対に低ければ「重視していない」とみなす。因子得点なので、そのスコアの平均はゼロとなっている。

これら5つの「評価指標重視度」について、サプライヤー、出資先、顧客別に平均を求めたのが図表VI-2上段である。もし企業がサプライヤー、出資先、顧客を同じような視点で評価しているならば、その平均に統計的に有意な差は

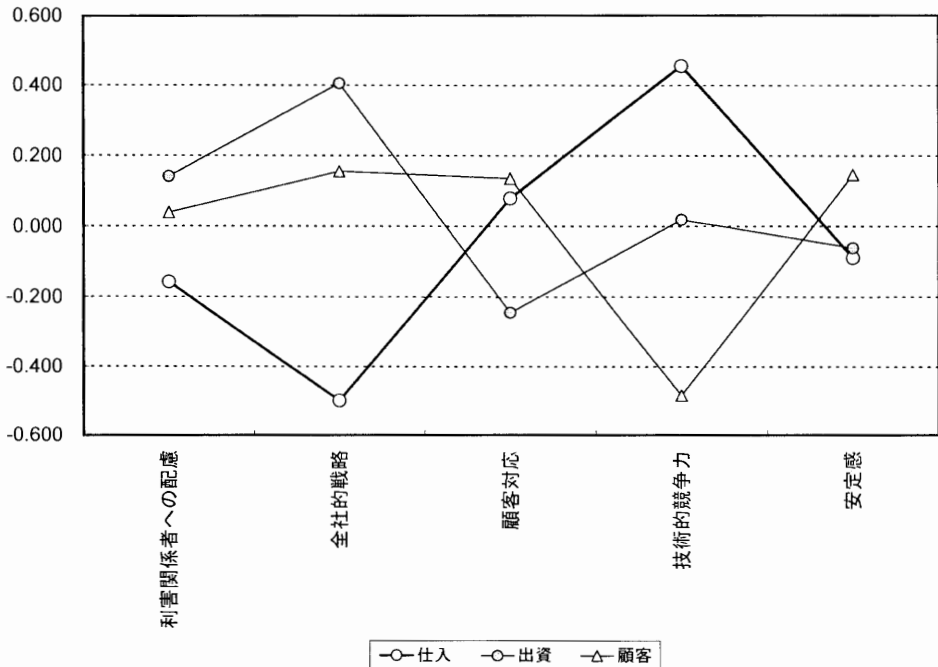
図表VI-2 サプライヤー・出資先・顧客別での評価指標重視度の平均

	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子	第5因子
	利害関係者への配慮	全社的な戦略への取組み	顧客対応	技術的競争力	安定感
仕入	-0.158	-0.499	0.079	0.455	-0.089
出資	0.140	0.405	-0.245	0.019	-0.062
顧客	0.039	0.155	0.135	-0.483	0.146
F値	3.200	37.721	5.836	40.859	2.602
有意確率	0.042	0.000	0.003	0.000	0.076

みられないはずである。そこで、平均の差の検定（F検定）を行った結果が図表VI-2下段である。これを見ると、第5因子「経営の安定感」以外では統計的に有意な差が見られている。すなわち、サプライヤー、出資先、顧客ごとに、評価の視点が異なるという可能性が示唆できる。

仕入先について注目してみると、「技術的競争力」を非常に重視する傾向が見られる一方で、全社の戦略や利害関係者への配慮などはあまり重視しない傾向が見られる。直接的な業務に対応する技術や製品・サービスを重視する傾向が見て取れる。これに対して、出資先の評価では全社の戦略や利害関係者への配慮が非常に重視されるものの、顧客対応力などはあまり重視されていないことがわかる。また、顧客に対する評価はいずれも両者の中間に位置しているが、技術的競争力などは重視されていないことに特色がある。経営の安定感などどのような利害関係者についても同じような見方をしているため、それほど大きな差が見られないものと考えられる（図表VI-3）。

図表VI-3 仕入先・出資先・顧客別での評価指標重視度の比較



Ⅶ. 従業員との関係

最後に、従業員との関係について検討していく。

従業員は、企業にとって最も身近なステイクホルダーであり、他のステイクホルダーとは異なった、いわば組織内部のステイクホルダーである。つまり、従業員は、企業にとってステイクホルダーであると同時に、企業の生産活動の中核（コア）を重要な経営資源でもある。企業がその活動を効率的に展開していくためにも、彼らの組織内での価値をしっかりと認識し、最善の注意を払わなければならない。特に、企業の外部環境の変化に対応するために、それまでの組織の構造や人材の管理の方法など、企業の内部環境の再構築を試みる場合には、従業員が主要なステイクホルダーであるという認識の下で、自社にとっても従業員にとっても納得のいく合理的な仕組み・仕掛けの探求を求めることが肝要である。

以下の分析では、第一に、今後（調査段階から約3年後）の従業員構成を階層別および職種別に捉えたうえで、その従業員の構成変化の視点から、企業がどのタイプの人材の確保に努め、組織としてのパワーを強化していきたいのかについて、調査結果から考察を進める。第二に、従来の人事管理の限界が実務界を中心に叫ばれているなか、調査対象企業である中堅企業は自社の人事管理をどのように評価しているのか。主要なステイクホルダーである従業員のパワーを引き出すための指針である人事戦略を、回答結果をもとに確認していくことにする。最後に、組織の活動にダイナミズムを与える従業員の満足度 (Employee Satisfaction: ES) について、それを引き出し、終局的に組織の全体活動に貢献することが期待される人事施策についてみていくことにする。

1. 今後の従業員構成について

(1) 全体の傾向

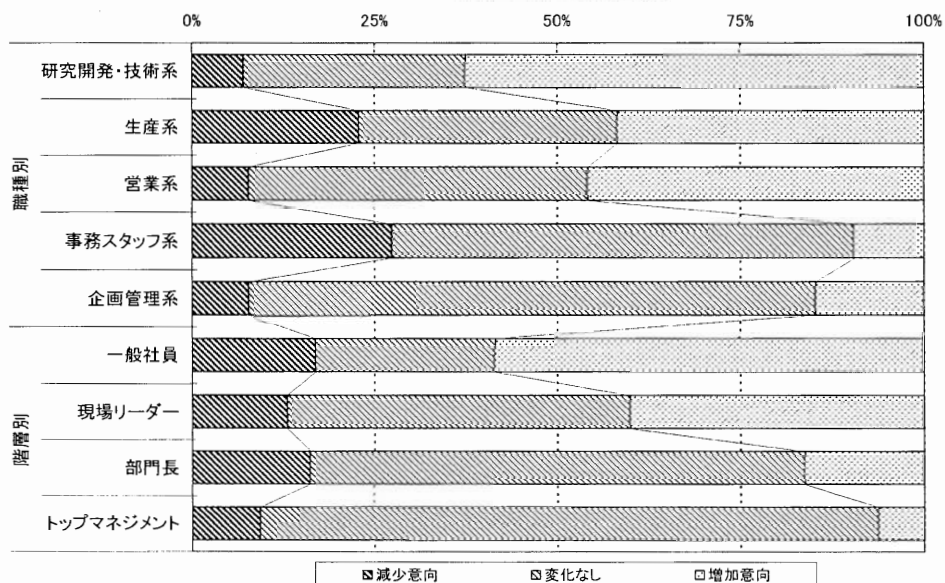
はじめに、今後（調査時点から約3年後）の自社の従業員構成について尋ねた。質問項目は、計9項目から成り、一般社員、現場リーダー、部門長、トップマネジメントについて階層別にみた場合の今後の従業員構成を尋ねる項目が4項目設計されているほか、研究開発・技術系、生産系、営業系、事務スタッフ系、

企画管理系といった職種別に捉えた場合の人員数の増減を尋ねる項目が5項目設計されている。以下では、まず階層別からみた場合の回答結果と職種別からみた場合の回答結果についてみていくことにしよう。

階層別にみた場合、今後の人員数の増減に対する回答結果は、トップ・レベルおよび（アッパー）ミドル・レベルの今後の社員構成とローワー・レベルの今後の社員構成に対する考えに差異がみられる結果を示している。トップマネジメント（84.5% 変化なし）と部門長クラス（67.7% 変化なし）についてみると、人員数を現況と変化させることはないとする回答が圧倒的であったのに対して、一般社員（58.5% 増加意向）や現場リーダークラス（40% 増加意向）の人員数については、増員を予定している（図表Ⅶ-1）。

次に、職種別にみた場合の人員数の増減については、今後、人員数の増加によって当該部門・部署の現場力・職場力の強化を目指す企業の姿勢がみられた（図表Ⅶ-1）。ただし、企画管理系（77.5% 変化なし）と事務スタッフ系（63.3% 変化なし）の人員数については、今後3年間の増減が予定されていない。これに対して、営業系（45.7%）、生産系（41.7%）、研究開発・技術系（62.5%）の人員については、増員を予定している企業が多く、バブル崩壊以降、人員削減を中心とした企業のスリム化に一応の目処が付き、改めて現場力・職場力の重

図表Ⅶ-1 階層別・職種別にみる今後3年程度の社員数の増減（単純集計）



要性を再認識し、その強化を積極的に目指している企業の姿勢が垣間見られる結果となっている。

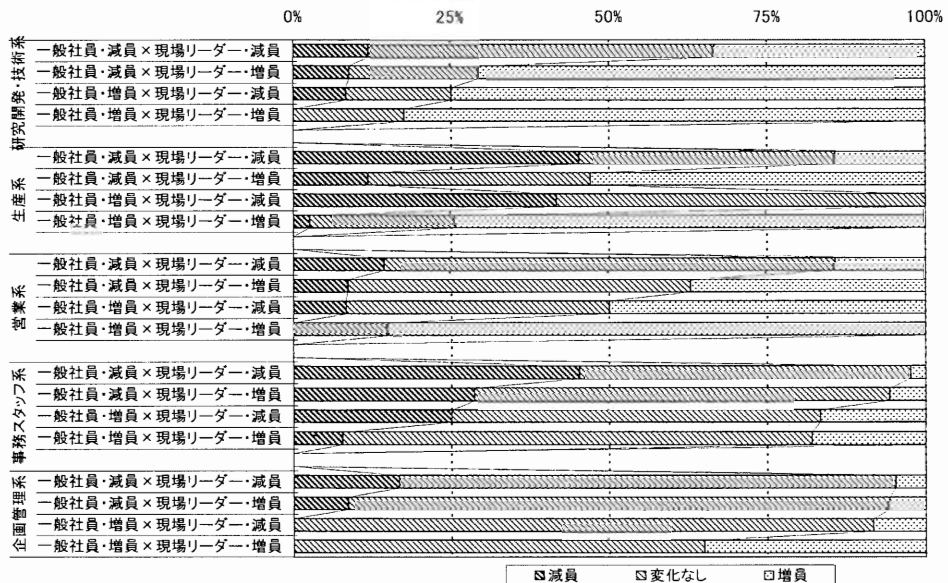
(2) 階層別と職種別の総合分析

ここでは、これまでの分析を踏まえ、階層別と職種別を総合してみられる結果について考察を進めていく。一般社員や現場リーダーの増員を予定している企業は、そうでない企業と比べて、どの職種の人材の増員に着目しているのか、といった分析である。

その分析方法として、一般社員の増員あるいは減員傾向を示す企業を2類型に分類すると同時に、現場リーダーの増員あるいは減員を予定する企業を2類型に整理した。それらの組み合わせ（「一般社員・増員×現場リーダー・増員」40社、「一般社員・増員×現場リーダー・減員」12社、「一般社員・減員×現場リーダー・増員」35社、「一般社員・減員×現場リーダー・減員」42社）によって、各タイプの企業がどの職種の人材カテゴリーに力点を置いていくのかをみていくことにする。

分析の結果、ローワー・レベルの増員（一般社員の増員×現場リーダーの増員）を予定している中堅企業は、営業系（85.0%）、研究開発・技術系（82.5%）、

図表VII-2 階層別・職種別にみる今後3年程度の社員数の増減（クロス分析）



生産系（74.4%）の人材カテゴリーに焦点化していく傾向がみられる（図表Ⅶ-2）。

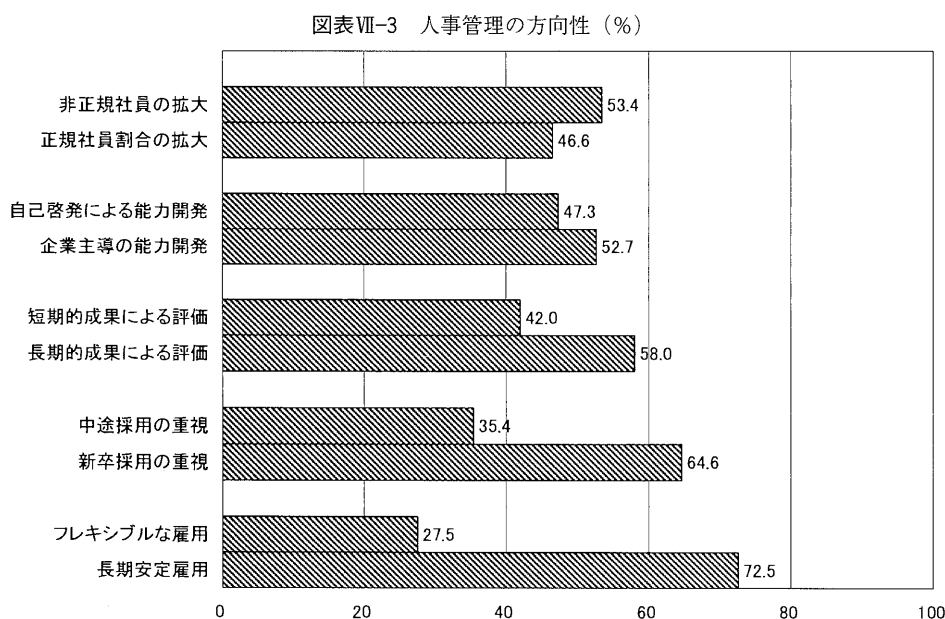
中でも、研究開発・技術系の増員については、一般社員ないし現場リーダーのどちらかを増員予定している企業についても非常に高い興味・関心を示している。この結果から、回答企業である中堅企業が自社の次なる中核的競争力（コアコンピタンス）の強化・再構築に向けて動き始めていることが理解される。

2. 自社の人事管理の方向性について

（1）全体の傾向

さらに、回答企業が自社の人事管理の方向性をどのように認識しているかについて分析していくことにする。人事管理の方向性を尋ねる質問項目は、「長期安定雇用の重視」、「正規社員割合の拡大」、「長期的成果からの従業員評価の重視」、「新卒採用の重視」、「企業主導の能力開発の重視」と、それらに対応する「必ずしも長期的安定的雇用にこだわらない（フレキシブルな雇用）」、「非正規社員割合の拡大」、「短期的な成果での従業員評価の重視」、「中途採用の重視」、「自己啓発による能力開発の重視」である。

図表Ⅶ-3は、自社の人事管理の方向性を尋ねた各項目の回答結果を示した



ものである。回答結果をみると、回答企業の約半数によって支持されている人事の方向性と、多くの企業に支持されている人事管理の方向性といった2通りの回答傾向がみられる。まず、企業による回答結果がおよそ半数ずつ分かれた人事管理の方向性について検討していくことにする。

第一は、現在の自社の採用戦略（正規社員の拡大⇔非正規社員の拡大）である。回答企業の半数が「正社員の拡大」を支持している一方、約半数は「非正規社員の拡大」を支持する結果となっている。この傾向は、従業員の能力開発の支援主体（企業主導⇔従業員自身）についても同様である。

第二は、長期安定雇用の重視（72.5%）、長期的成果による従業員評価（58.0%）、新卒採用の拡大（64.6%）の項目について、回答企業の多くが支持している。特に、期間の定めのない雇用を志向する企業が相対的に多くみられると同時に、評価方法の時間軸の設定についても、短期的評価を重視する傾向にあった昨今の事情とは裏腹に、長期的成果に基づき従業員を評価する人事戦略を採用する企業が多くみられた。また、採用形態についても、即戦力として期待できる中途採用ではなく、新卒採用を重視した人材の確保を基本としている。

以上のことは、長期不況といった外部環境の変化に対応した人事管理の施策・制度の見直しにも一応の目処が付き、新しい人事管理制度を模索している状況にあることを示すものと理解される。

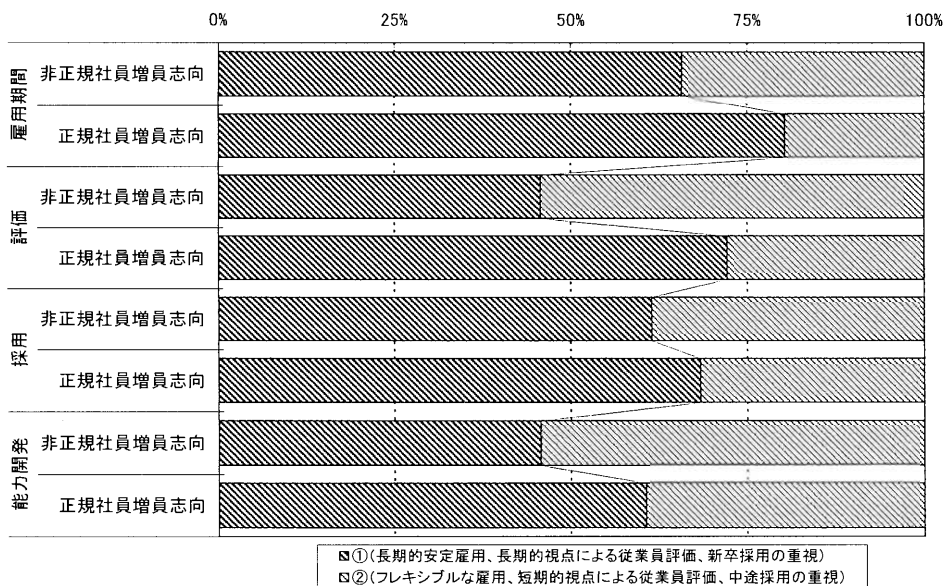
(2) 採用戦略のタイプ別にみる自社の人事管理の方向性

加えて、企業が「正規社員の拡大」の採用戦略を採る場合と「非正規社員の拡大」の採用戦略を採る場合に、雇用期間、人事評価の時間軸の設定、採用対象（新卒あるいは中途）といった一連の人事管理の方向性に差異がみられるのかについて分析を試みた（図表Ⅶ-4）。

その結果、いずれの項目についても正規社員の拡大を採用している企業の方が、非正規社員の拡大戦略を採用している企業よりも、雇用期間を長期化させる傾向がみられると同時に、長期的視点から人事評価を実施する傾向にあることがわかる。また、採用対象についても、新卒採用を重視する傾向を示している。

とりわけ、2つの企業群では、評価の時間軸の設定に明確な差異がみられる。すなわち、非正規社員拡大の採用戦略を採る企業は、短期的に評価する傾向が

図表VII-4 採用戦略の視点からみる人事管理の方向性



強いものに対して (54.3%)、正規社員拡大の採用戦略を採る企業は、従業員を長期的な視点に立って評価する傾向がみられるのである (72.1%)。正規社員の採用拡大を推し進める企業の場合、彼ら (彼女ら) の潜在能力 (ポテンシャル) も含めて評価に結びつけていこうとするのに対して、非正規社員の採用拡大を志向する企業の場合には、従業員の顕在化した能力を評価に結びつけようとする傾向が強い。

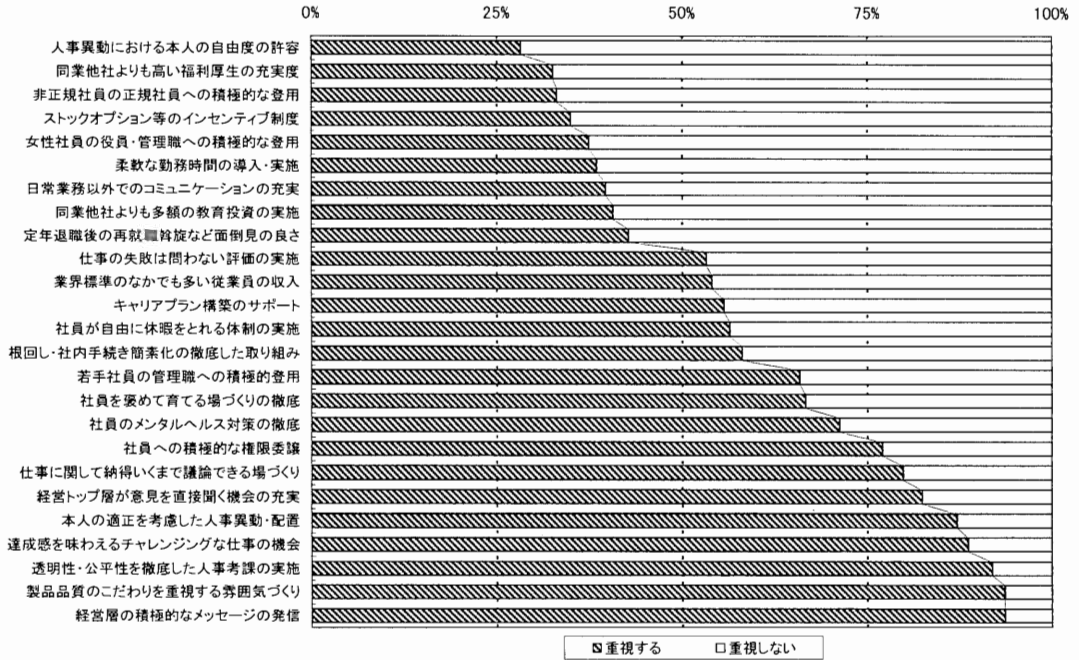
3. 従業員の満足 (ES) 向上施策について

(1) 全体の傾向

組織エネルギーの源泉とも言うべき ES を向上させる人事施策は、これまで数多く考案され、導入・運用されている。ここでの分析のねらいは、中堅企業の ES 向上施策を明らかにすることである。ただし、これまでの技法や施策をすべて網羅することはできないため、代表的な ES 向上施策を 25 項目に絞り込んでの質問項目の設定となっている。

分析の結果は、ES 向上施策は、3 つに分類される (図表VII-5)。第一に、数多くの企業が重要視する人事施策である。第二に、企業によって見解が二分される ES 向上施策である。最後は、数多くの企業が必ずしも重要であることを

図表Ⅶ-5 ES 向上策に対する認識結果



認めない人事施策である。以下では、数多くの企業によって重視される人事施策と支持されることが少なかった人事施策について確認していくことにする。

多くの企業が高い支持を示した施策は、「経営層の積極的なメッセージの発信 (93.7%)」、「製品の品質のこだわりを重視する雰囲気づくり (93.6%)」、「透明性・公平性を徹底した人事考課の実施 (91.9%)」、「達成感を味わえるチャレンジングな仕事の機会 (88.6%)」、「本人の適正を考慮した人事異動・配置 (87.1%)」である。これらの人事施策に共通してみられる特徴は、従業員個人が自らの力を如何なく発揮でき、それが正当に評価される施策の重要性である。また、公式的なコミュニケーション・ルートの構築や社内での業務内容の矛盾を極力少なくするといった、自社の目的・目標の実現に密接に関連する人事施策に注目していることがわかる。

反対に、回答企業によって高い支持が得られなかった項目は、「人事異動における本人の自由度の許容 (28.2%)」、「同業他社よりも高い福利厚生の実施 (32.5%)」、「非正規社員の正規社員への積極的な登用 (33.1%)」などである。これらの項目に共通する点は、従業員個人を大切にするといった視点であ

るが、個人尊重を重視した人事施策が、人材のマネジメントの領域において代表的な標語になりつつある近年、個人尊重を一を協調する ES 向上施策に対して、回答企業の中堅企業ではそれほど関心をもっていない結果となっている。

(2) ES 向上施策の要約・類型化

ES 向上策 25 項目の要約を類型化するために、因子分析（主因子法、バリマックス回転後）を実施した（図表Ⅶ-6）。因子毎に新たに合成尺度を作成し、その得点を利用して比較分析を実施している。

抽出された因子は、計 8 因子である。第 1 の因子は、7 変数から説明される「個人の重視」である。第 2 の因子は、3 変数から説明される「能力発揮機会の提供」である。第 3 の因子は、3 変数から説明される「公式コミュニケーションの強化」である。第 4 の因子は、4 変数から説明される「個人尊重重視型の人事施策」である。第 5 の因子は、2 変数から説明される「教育と福利厚生」の充実」である。2 変数から説明される「金銭的インセンティブの充実」が第 6 因子であり、第 7 の因子は、2 変数から説明される「非公式コミュニケーションの程度」である。最後の第 8 因子は、2 変数から説明される「自由と責任が伴う仕事の提供」である。

以下では、様々な分析を実施した中で、とりわけ特筆すべき点がみられた

図表Ⅶ-6 従業員満足向上施策項目の因子分析結果（バリマックス回転後）

	第1因子 個人の重視	第2因子 能力発揮 機会の提供	第3因子 公式コミュニケ ーションの強化	第4因子 個人尊重重視 型の人事施策	第5因子 教育と福利 厚生	第6因子 金銭的インセン ティブの充実	第7因子 非公式コミュニケ ーションの程度	第8因子 自由と責任が伴 う仕事の提供
社員個人の意向に副ったキャリアプラン構築のサポート	0.622	0.176	0.274	0.254	0.191	0.110	-0.124	-0.033
製品の品質に対するこだわりを重視する雰囲気づくり	0.620	-0.023	0.169	-0.134	0.043	-0.165	0.312	0.014
社員を委ねて育てる場づくりの徹底	0.596	0.163	0.038	0.022	0.130	0.197	-0.033	0.091
透明性・公平性を徹底した人事考課の実施	0.579	0.047	0.280	0.346	0.181	0.007	-0.017	-0.180
社員のメンタルヘルス対策の徹底	0.562	0.120	-0.076	0.144	0.059	-0.240	0.164	0.493
仕事の失敗は問わない評価の実施	0.501	0.001	-0.162	0.147	-0.068	0.428	0.053	0.095
納得いくまで職場メンバーと議論できる場づくり	0.445	0.418	0.304	0.134	0.048	0.112	0.294	-0.242
若手社員の管理職への積極的な登用	0.035	0.804	0.126	0.057	-0.063	0.082	0.113	-0.130
女性社員の役員・管理職への積極的な登用	0.085	0.762	0.018	0.175	0.244	-0.080	0.037	0.019
社員への積極的な権限委譲	0.193	0.655	-0.019	0.246	-0.114	0.170	-0.069	0.133
従業員に対する経営層の積極的なメッセージの発信	0.187	0.022	0.818	0.145	0.023	-0.038	0.007	0.012
経営トップ層が管理職以下の意見を直接聞く機会	0.053	0.073	0.721	0.199	0.151	0.036	0.190	0.042
根回し・社内手続き簡略化のための徹底した取組み	0.049	0.395	0.454	-0.180	0.058	0.348	-0.052	0.394
フレックスタイム制度など柔軟な勤務時間	0.144	0.138	0.453	0.631	-0.054	-0.043	-0.139	0.115
定年退職後の再就職支援など面見の良さ	0.142	0.018	0.080	0.613	0.017	0.176	0.395	0.212
人事異動における本人の自由度の許容	0.046	0.321	0.095	0.598	0.211	0.111	0.031	-0.045
本人の能力等の適正を考慮した人事異動・配置	0.129	0.230	0.150	0.579	0.426	0.027	0.109	-0.001
同業他社よりも高い福利厚生	0.046	-0.024	-0.048	0.089	0.833	0.006	0.030	0.141
同業他社よりも多額の教育投資の実施	0.362	-0.008	0.269	0.103	0.632	0.185	0.079	-0.081
ストックオプション等のインセンティブ制度の導入・推進	0.017	0.093	0.030	0.049	0.109	0.813	0.057	0.020
業界標準の中でも多い従業員の収入	0.143	0.090	0.075	0.170	0.502	0.541	-0.099	0.042
日常業務以外でのコミュニケーションの充実	0.059	0.026	0.048	0.090	0.008	-0.028	0.830	0.094
非正規社員の正規社員への積極的な登用	0.081	0.319	0.185	0.034	0.428	0.219	0.493	-0.172
社員が自由に休暇をとれる体制の実施	0.044	-0.042	0.110	0.130	0.051	0.131	0.077	0.768
達成感を味わえるチャレンジングな仕事の機会	0.238	0.203	0.358	0.285	-0.053	0.290	0.179	-0.423
固有値	6.140	1.770	1.660	1.470	1.350	1.280	1.160	1.020
累積寄与率(%)	24.6	31.7	38.3	44.2	49.6	54.7	59.4	63.4

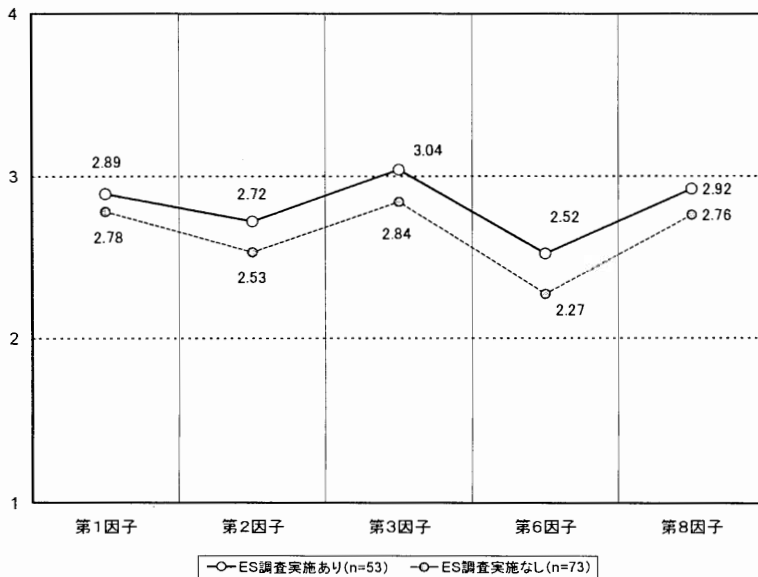
「ES 調査を実施の有無」の視点から、上記の8つの因子を用いて分析していくことにする。

(3) ES 調査実施別にみる比較分析

従業員満足 (ES) 調査の定期的な実施の有無を分析の軸として、ES 向上施策をどのように捉えているか、各企業がどの程度重要視しているかの意識を調べ、有意傾向および有意差がみられた項目について示したのが図表VII-7である。分析結果は、ES 調査を実施している企業 (n=53) の方が、ES 調査を実施していない企業 (n=73) に比べて、差異がみられた各因子を相対的に重視している傾向がある。

その中でも注目すべき項目は、ES 調査実施企業が「重視している」と回答し、ES 調査を実施していない企業が「どちらでもない」とも解釈できる得点レンジ [2.1~2.9] に回答し、有意差がみられたのが因子3の「公式コミュニケーションの強化」である。トップ・ダウン型情報伝達とボトム・アップ型情報伝達を併用し、社内の公式的な情報経路の構築、運用することの重要性に対する認識の違いが明確に結果として示された。有意傾向ないし有意差がみられた他の項目については、グレーゾーン内での相対的な差異がみられたのに対し

図表VII-7 ES 調査実施有無にみる比較分析結果



て、この結果は、ES 調査を実施している企業と因子3との関連性を暗示するものであり、実際に正の相関がみられる ($p=0.21, p<0.05$)。

ES 調査を実施している企業は、従業員満足の上昇施策に対して強い関心を示すだけでなく、その実現にむけて取り組んでおり、部分的修正を繰り返している状況にあるといえよう。それに対して、ES 調査を実施していない企業群は、自社の従業員が常日頃から何を感じ、考え、行動として示しているのかを客観的に把握できていないようである。

要するに、従業員の満足度について、現況の理解を抜きにして「重要である」と回答する場合と、実際に職場のモラル状況の把握など、あらゆるアクションの実施を通じて「重要である」と回答している場合には、決定的な差異が存在するはずである。企業の目的・目標の達成と重要なステイクホルダーである従業員の欲求の充足の同時実現をより現実的にしていこうとする企業行動の差異が生じるのは、ES の実態把握の違いにあるといえるのかもしれない。

4. 従業員との関係分析の要約

以上、今後の社員構成の変化、人事管理の方向性、ES 向上施策に対する姿勢の実態をアンケート調査結果から明らかにしてきた。それぞれの分析のインプリケーションは、以下のように要約することができる。

第一に、中堅企業は、現場力に注力し組織パワーの強化を志向し、その源泉たる人材の確保に取り組もうとしている。特に、その対象は、トップ・レベルや（アッパー）ミドル・レベルの人員ではなく、モノづくりや顧客との距離が近接しているロー・レベルの従業員や現場のリーダーである。

第二は、長期間をキーワードに人事管理に取り組みはじめたことである。雇用期間に限らず、人材の評価の時間軸についても、また、新卒採用の重視といった点からも、長期的視点に立った人事管理へと舵をきり始めている。雇用期間が短期的であれば、従業員との関係は安定性の点から言って限定的なものとならざるを得ないし、また、仕事の評価が短期的な場合には、従業員の職務活動も近視眼的になる恐れがある。調査対象となった中堅企業は、長期的なスタンスに立った従業員との関係構築を志向しているのである。

第三に、企業は、ES 向上施策においても、企業目的・目標の達成を第一のプライオリティと考え、従業員の意向を反映する施策を副次的なものとし

傾向が強い。近年大企業の多くが従業員の ES に配慮した施策を打ち出しているが、中堅企業では、何らかの制約条件によって過度の従業員個人の考えを尊重することを反映した人事施策を敬遠する傾向にある。

VIII. むすびにかえて

本稿では、中堅・中小企業が事業活動を展開していくうえで、ステイクホルダーとの関係をどのような視点で捉え、ステイクホルダーとの関係をどのようにマネジメントしているかの実態を明らかにするために、アンケート調査結果を分析してきた。最後に、Ⅱ章で検討を加えた「企業の事業展開の特性」と、ステイクホルダー・マネジメントの特性との関連について、若干検討を加えておくことにする。

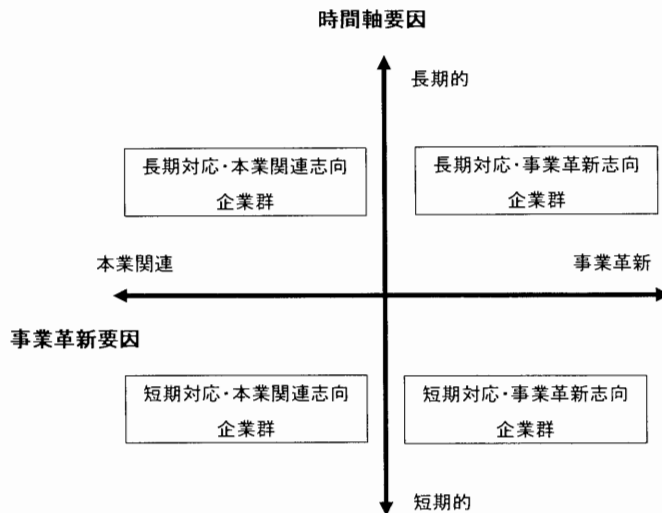
1. 事業展開の特性による企業の類型

本稿のⅡ章で示したように、本調査では、事業展開に関する 10 の質問項目で因子分析を行い、「事業革新要因」、「時間軸要因」、「志向性要因」、「焦点化要因」の 4 つの因子を求めた。ここでは、第 1 因子である「事業革新要因」と第 2 因子である「時間軸要因」の 2 つの因子を用いて、事業展開の特性によって企業の類型化を行い、その後にステイクホルダーとの関係について分析することにする（詳細については、Ⅱ章を参照）。

第 1 因子の「事業革新要因」の因子得点の高いものは、新規事業重視、新規事業開発、新技術開発を志向する「事業革新志向の企業群」であり、得点の低いものが、既存事業重視、既存事業重視、用途開発を志向する「本業関連強化の企業群」である。それぞれの構成は、前者が 65 社で構成比は 65.04%、後者が 64 社で 49.6% である。他方、第 2 因子である「時間軸要因」では、因子得点の高いものが事業展開で「長期的対応を志向する企業群」であり、因子得点の低いものが「短期的対応を志向する企業群」である。それぞれの構成は、前者が 67 社で構成比は 51.9%、後者が 62 社で 48.1% である。

これら 2 つの要因のうち「事業革新要因」を横軸に「時間軸要因」を縦軸にとったとき、図表Ⅷ-1 に示すように、「長期対応・事業革新志向」、「短期対応・事業革新志向」、「長期対応、本業関連志向」、「短期対応・本業関連志向」

図表Ⅷ-1 事業展開の4類型

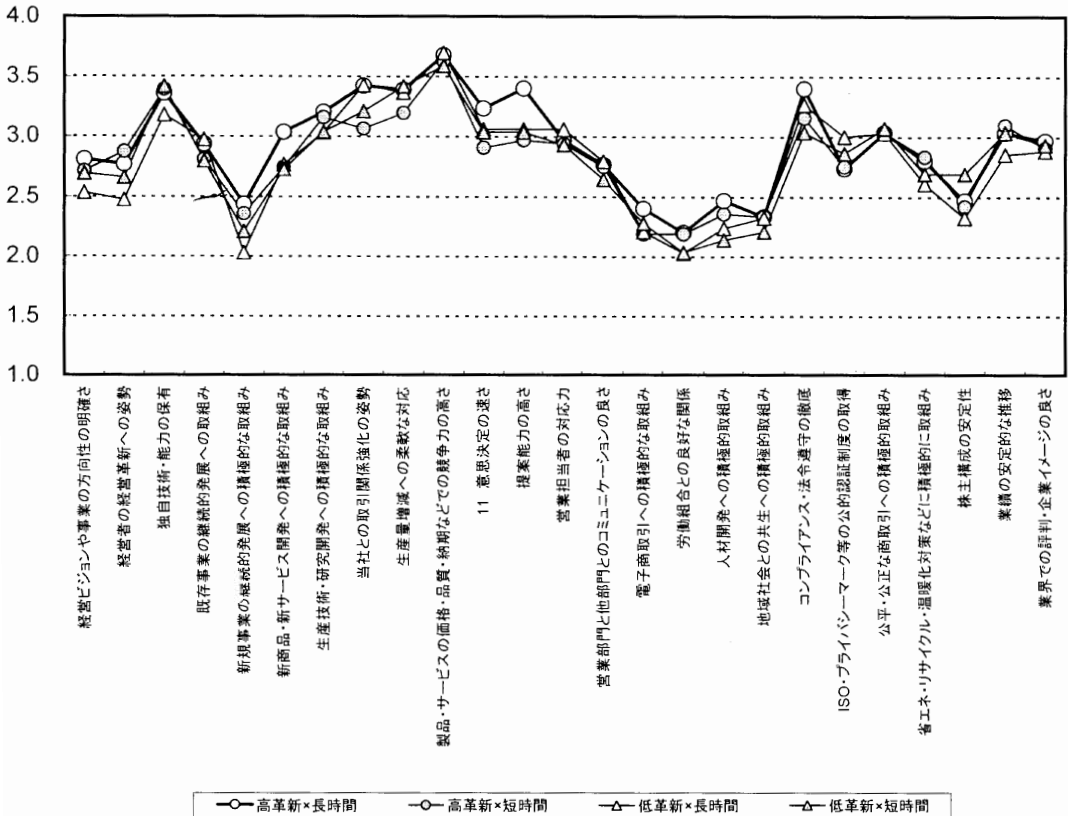


企業群の4つに類型化することができる。それぞれの構成は、「長期対応・事業革新志向」が24.8%、「短期対応・事業革新志向」が25.6%、「長期対応、本業関連志向」が27.1%、「短期対応・本業関連志向」が22.5%である。

2. 企業タイプ別ステイクホルダー・マネジメントの特徴

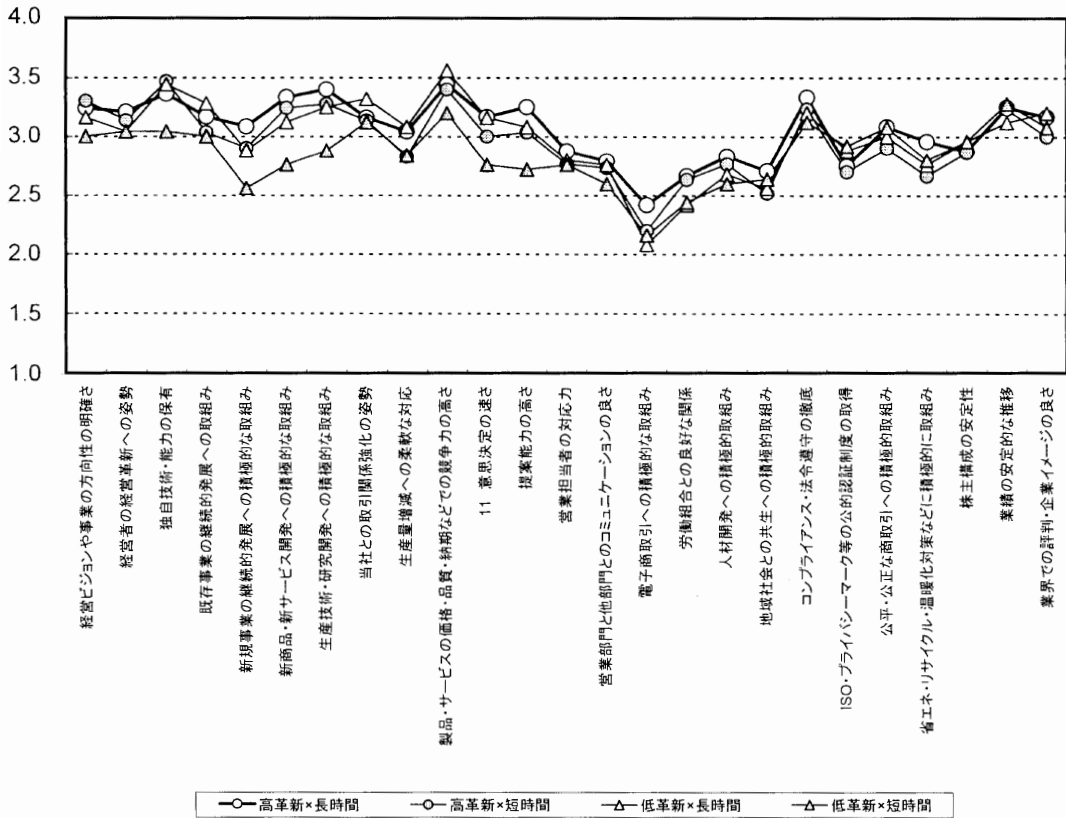
こうして分類された4つの企業群が、それぞれのステイクホルダーに対して、どういった関係構築を志向しているのか、また、そこにはどのような差異をみいだすことができるのかについて分析した結果が、図表Ⅷ-2-①～④である。個々の項目は図表Ⅷ-2に示したとおりである。それらを概観してわかるように、「長期対応・事業革新志向企業群」は、他の3つの企業群と異なった傾向を示している。その傾向は、統計的に有意な差がみられる項目で顕著である。すなわち、「長期的視点に立った対応を行うと同時に、事業構造の根本的な革新を進めながら事業展開を行っている企業群」では、それ以外の企業群と異なった視点でステイクホルダーとの関係構築を行っているということが理解される。そうした意味では、第Ⅱ章で述べた、今日的に平均的な事業特性中堅企業（「取引先との長期的取引間関係を前提に、国内の既存事業を中心に自社技術を活用して収益を上げることを志向している」と、長期対応・事業革新志向企業群とは、異なるタイプの企業であるといえる。

図表Ⅷ-2① 長期対応・事業革新志向企業群と仕入先企業評価のクロス分析



さらに、長期対応・事業革新志向企業群の企業特性をより明確にするために、規模、業種、株式の公開、設立年、業績推移によってクロス分析を試みた。その結果、長期対応・事業革新志向企業群とその他の企業群の間には、売上・従業員といった規模別の差異、設立年の違い、株式公開の有無による顕著な差はなく、業種分類および過去3年間の業績推移で差異がみられた。特に特徴的なのは、過去3年間の業績推移による分類であった。本調査では、業績推移を「増収増益」「増収減益」「減収増益」「減収減益」（横ばい企業は欠損値として処理）に分類して尋ねているが、その全体の構成比は図表Ⅷ-3の合計に示すとおりである。それを長期対応・事業革新志向企業群とその他に分けて分析した結果、増益傾向にある企業群の中で長期対応・事業革新志向群の占める割合が75%、その他企業群が64.2%であり、前者が10ポイント以上上回っている。また、減益傾向にある企業の割合では、前者が18.8%であるのに対して、後者は

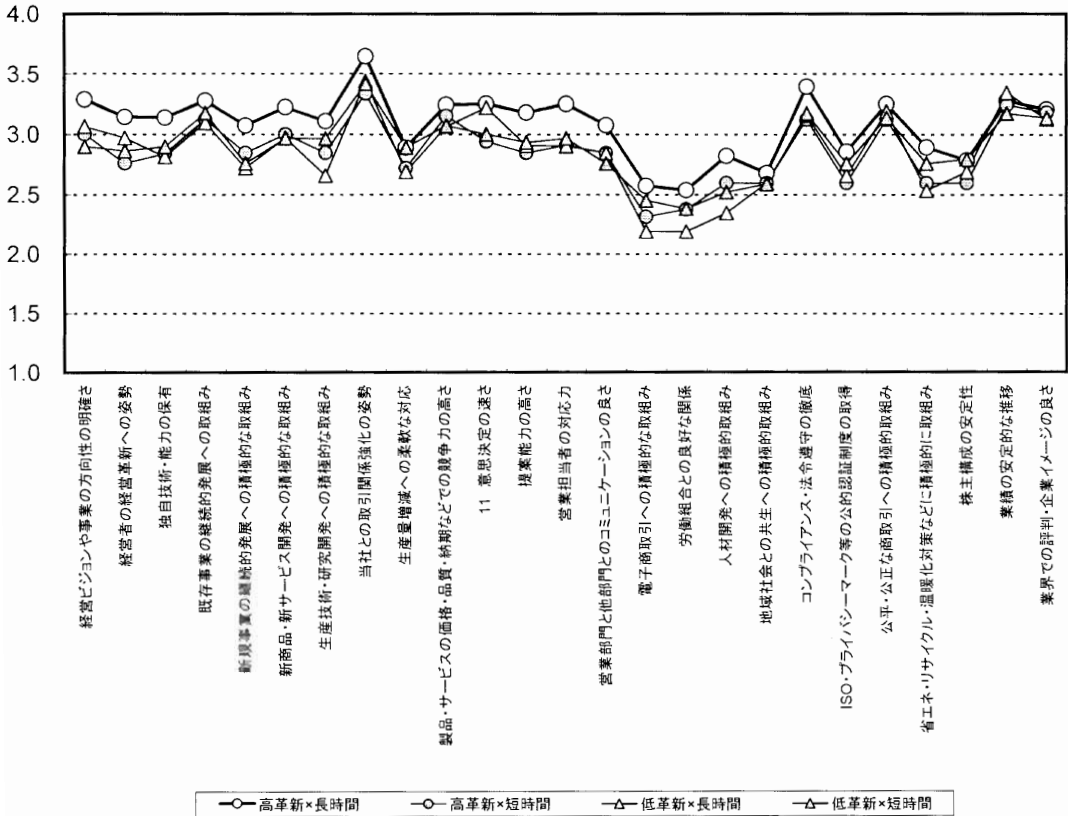
図表Ⅷ-2② 長期対応・事業革新志向企業群と出資先企業評価のクロス分析



33.7%であった。本調査のサンプル数の限界および業種区分の制約条件から一概に結論づけることはできないが、長期対応・事業革新志向企業群が、相対的に高い業績を上げていると仮説することができよう。すなわち、本稿でこれまでみてきた長期対応・事業革新志向企業群とそれ以外の企業群とのステイクホルダーとの関係性のマネジメントは、業績に対して少なからぬ影響を及ぼすと理解される。換言すれば、他の条件を一定とすれば、長期対応・事業革新志向企業群のステイクホルダー・マネジメントは、企業業績向上に寄与する、あるいは、少なくとも業績低下を阻止することに関連しているといえるのである。

長期的視点に立った対応を志向し、事業構造の根本的な革新を進めながら事業展開することによって業績向上を実現してきた長期対応・事業革新志向企業群のステイクホルダー・マネジメントの特徴は、以下のようにまとめることができる。

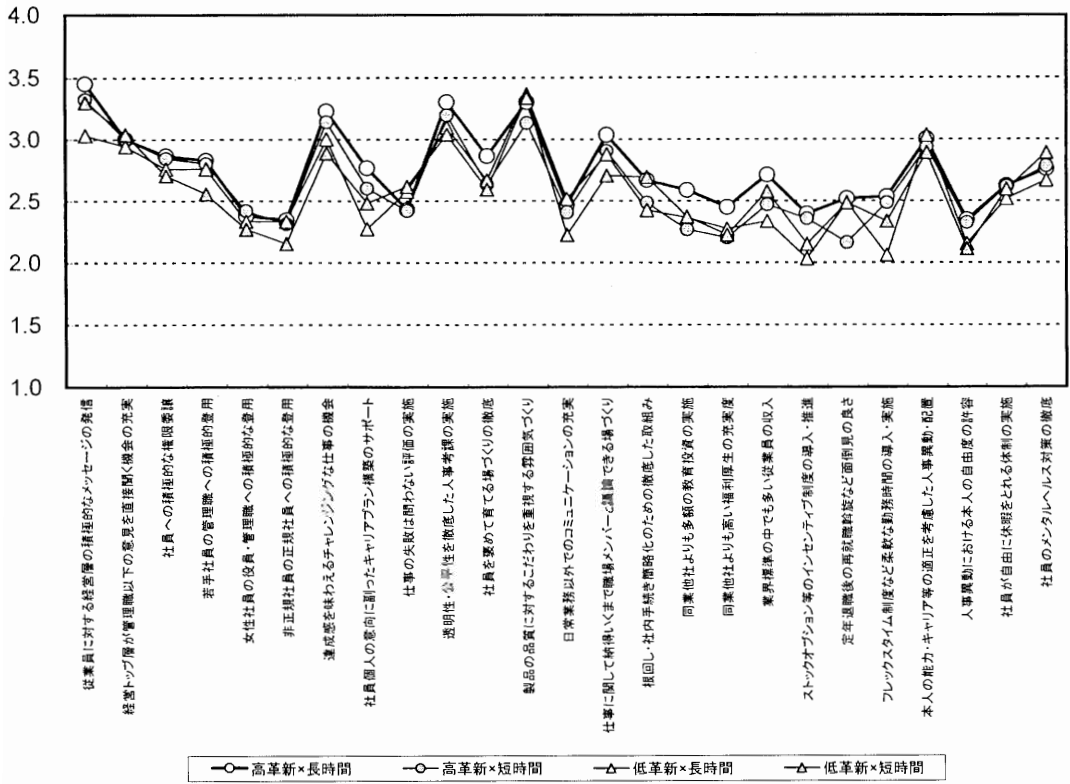
図表Ⅷ-2③ 長期対応・事業革新志向企業群と顧客（販売先企業）評価のクロス分析



長期対応・事業革新志向企業群は、新規事業や新製品・新技術を自律的に開発することを求めると同時に、それをベースにした提案力を求めており、ステイクホルダーを単機能の利害関係者というより、事業革新や事業拡大の協力者として考える傾向にある。ここでいう単機能のステイクホルダーとは、出資者に対しては「金銭」、サプライヤーに対しては「原材料」、顧客に対しては「売上」といった機能だけを求めることであり、長期対応・事業革新企業は、それを求めない傾向にあるということである。

さらに、長期対応・事業革新志向の企業群は、従業員との関係において、個々の従業員を尊重し、情報の共有化やコミュニケーションの双方化を図ると同時に、均等なチャンスや高いインセンティブを提供することを志向している。すなわち、長期対応・事業革新志向企業群は、ステイクホルダー間の共生的なネットワークをベースにして事業展開を行っているのである。

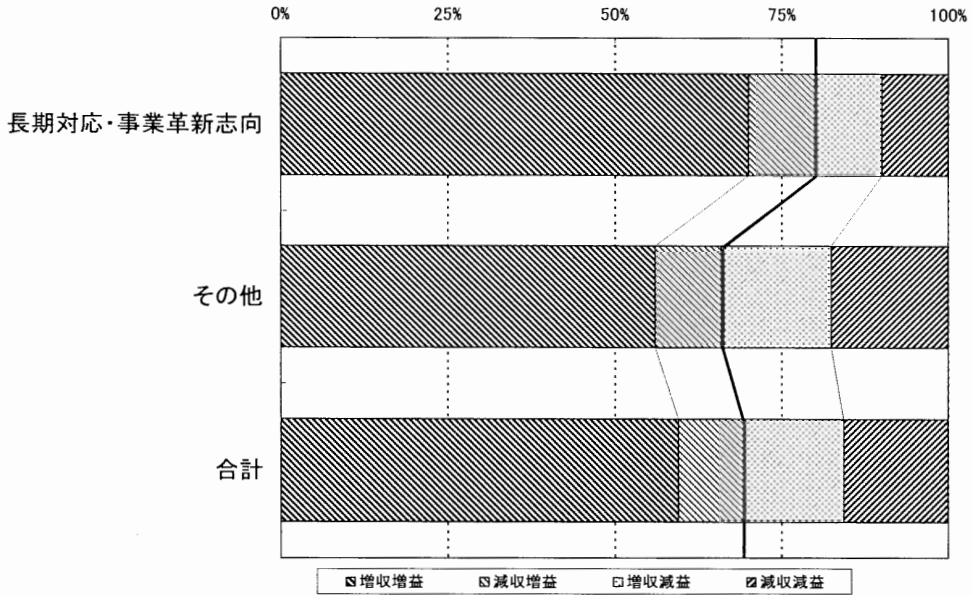
図表Ⅷ-2④ 長期対応・事業革新志向企業群と従業員評価のクロス分析



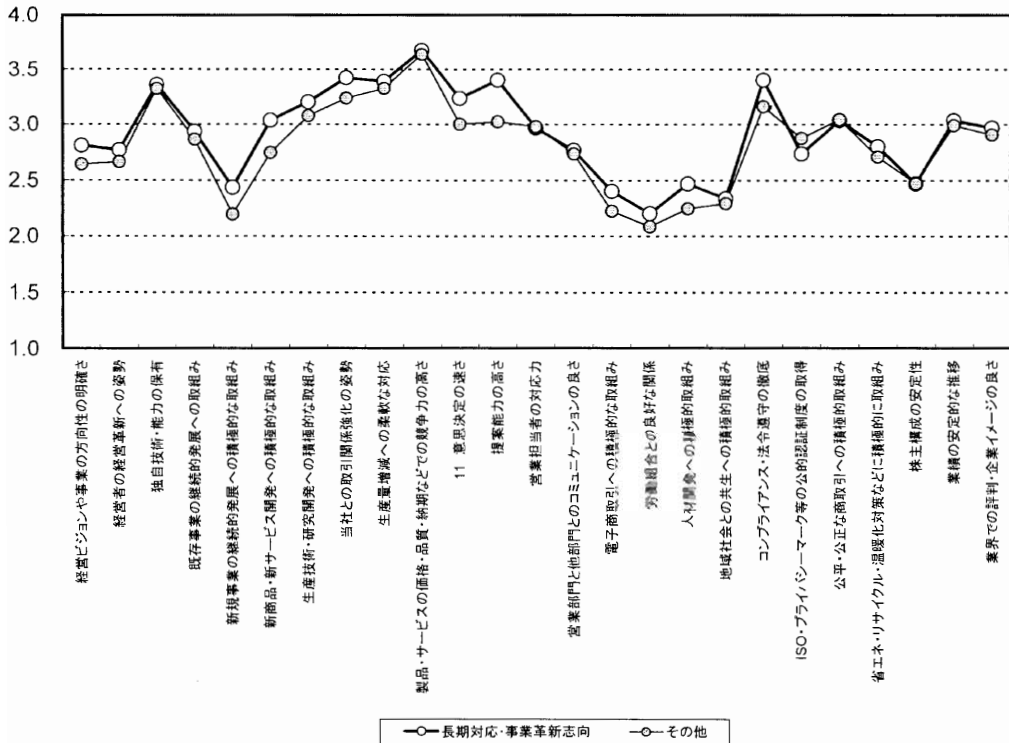
要約すれば、ステイクホルダー間で共生ネットワークを構築・維持していくためには、かかわるステイクホルダーが自律的強みを確立し強化することが重要で、それらの相互作用の中で生み出された価値を自らの中に取り込み、双方向利益を生み出すことによって存続と成長を確保しているステイクホルダー・マネジメントのエッセンスは、そのための仕組み・仕掛けづくりにあるといえる。

これまで検討してきた「ステイクホルダー・マネジメントに関する研究」は、まだ緒についたばかりであり、本稿は、ステイクホルダー・マネジメントに関する探索的な研究にすぎない。その意味では、企業とステイクホルダーとの関係構築に関する実態を明らかにしたもので、詳細な分析とそれに基づく理論化はこれからの課題である。

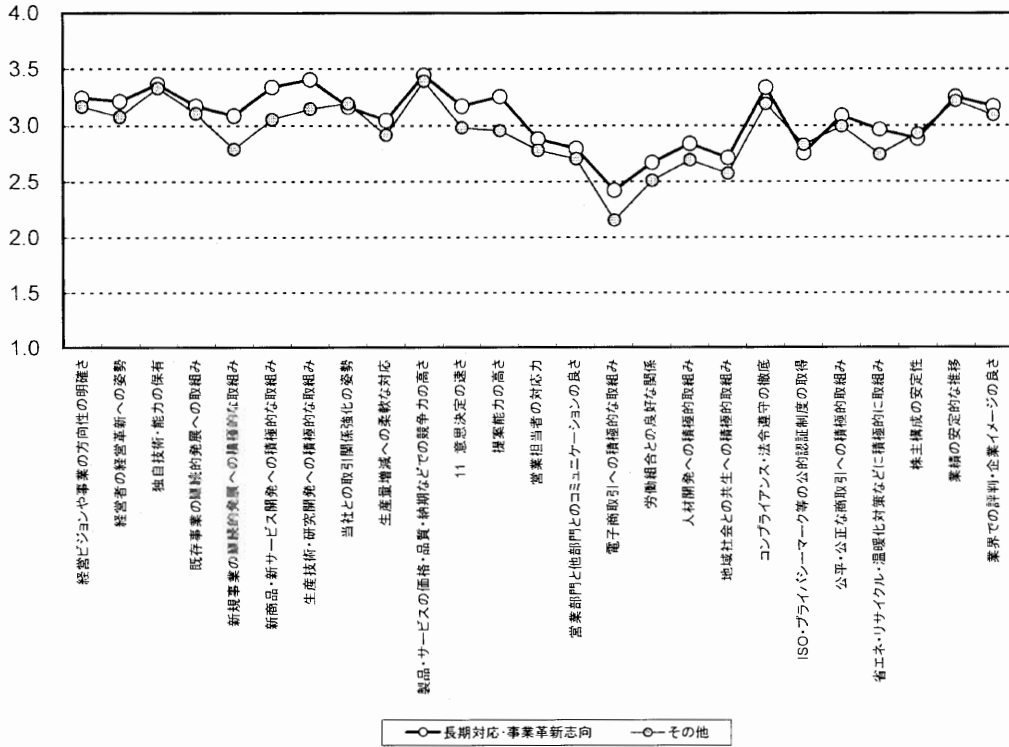
図表Ⅷ-3 長期対応・事業革新志向企業群のそれ以外の企業群との業績推移の比較



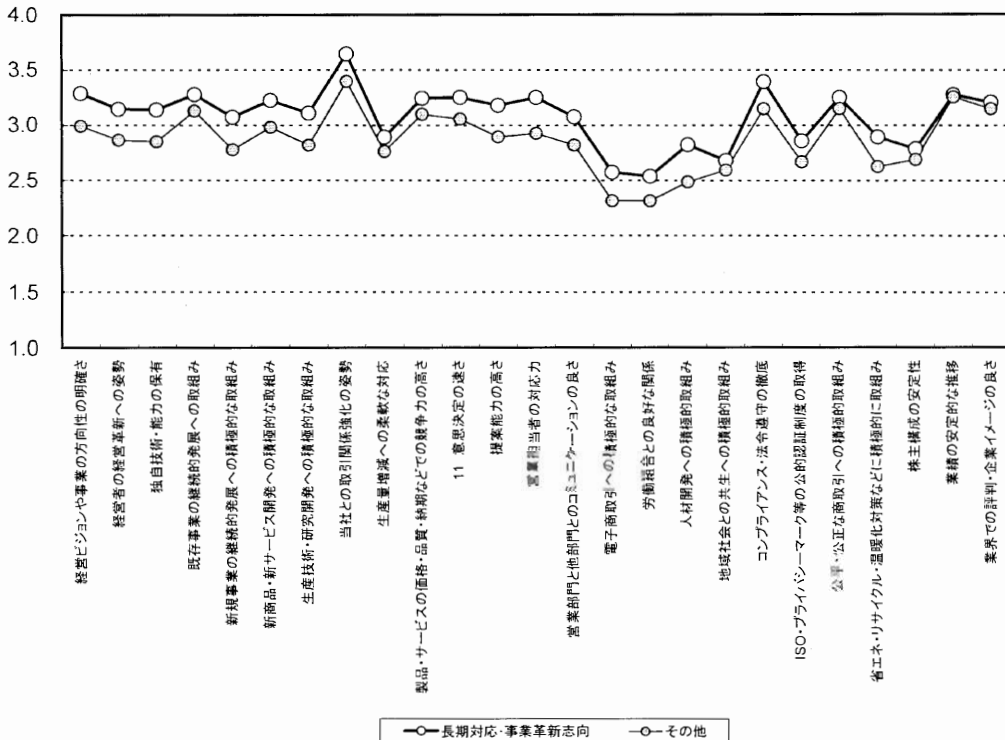
図表Ⅷ-4① 長期対応・事業革新志向企業群とそれ以外の企業群と仕入先企業の評価の比較



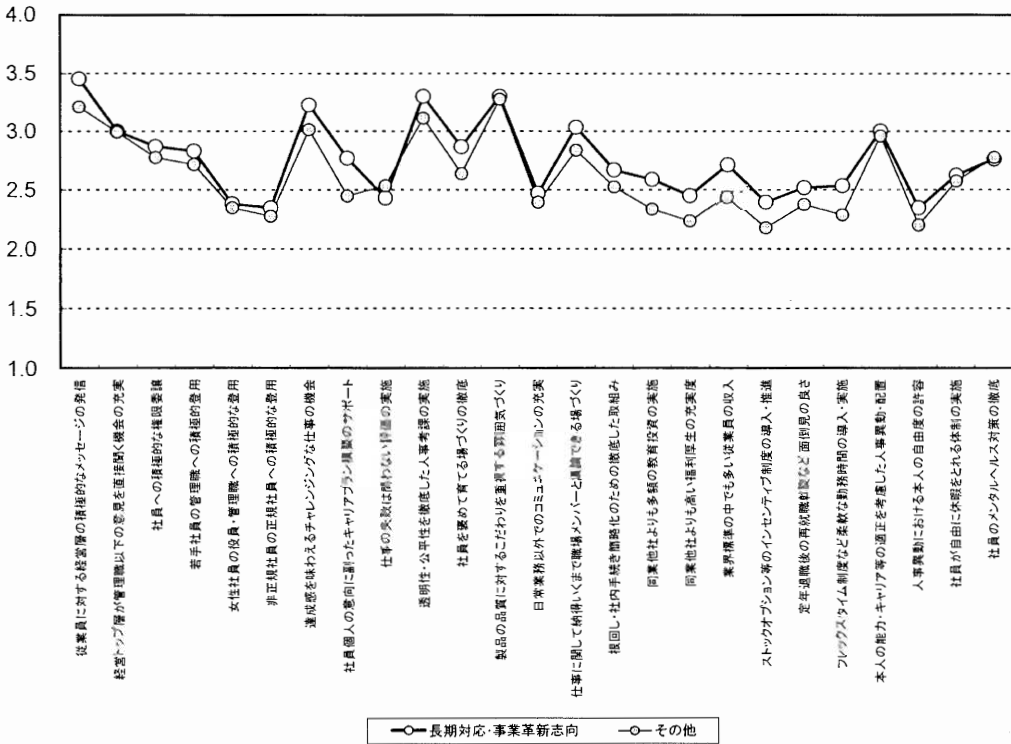
図表Ⅷ-4② 長期対応・事業革新志向企業群とそれ以外の企業群と出資先企業の評価の比較



図表Ⅷ-4③ 長期対応・事業革新志向企業群とそれ以外の企業群と販売先企業の評価の比較



図表Ⅷ-4④ 長期対応・事業革新志向企業群とそれ以外の企業群と従業員の評価の比較



- (い わ さ き ・ な お と 成城大学経済学部教授)
- (か い ほ ・ ひ で た か 成城大学経済学部教授)
- (あ い は ら ・ あ き ら 成城大学経済学部助教授)
- (ふ く だ ・ か ず ひ さ 日 本 能 率 協 会)
- (つ る ・ の ぶ ゆ き 成城大学経済研究所研究員)

付属資料

ステイクホルダーに関する

アンケート調査質問票

Ⅰ. 事業展開・企業価値

Q1. 企業の事業展開を下表の①、②のように二分法で分類した時、貴社の事業展開に対する考え方は、どのようなものですか。それぞれ当てはまる番号に○印をつけて下さい。

	①	選択肢				②
		①に近い	どちらかといえば①に近い	どちらかといえば②に近い	②に近い	
1	新規事業の強化	1	2	3	4	既存事業の強化
2	マーケット・シェアの拡大	1	2	3	4	営業利益の確保
3	自社技術による事業展開の推進	1	2	3	4	技術提携による事業展開の推進
4	新技術による製品・サービス開発の強化	1	2	3	4	既存技術をベースにした用途開発の強化
5	基礎技術開発（基礎研究）の重視	1	2	3	4	応用技術開発（応用開発研究）の重視
6	新規市場開拓の強化	1	2	3	4	既存市場の掘り起こし
7	海外市場での展開強化	1	2	3	4	国内市場での展開強化
8	仕入先との長期的な取引関係の重視	1	2	3	4	仕入先とのスポット的な取引の重視
9	仕入先企業の拡大を志向	1	2	3	4	仕入先企業の絞り込みを志向
10	商品の高付加価値化による利益確保を志向	1	2	3	4	製造原価低減による利益確保を志向

Q2. 貴社で自社の企業価値を評価するとき最も重視している経営指標は何ですか。当てはまる番号に1つだけ○をつけて下さい。

- | | | | |
|--------|--------|--------------|----------------|
| 1 売上高 | 3 経常利益 | 5 経常増益率 | 7 ROE（株主資本利益率） |
| 2 営業利益 | 4 当期利益 | 6 ROI（投資収益率） | 8 その他（ ） |

Ⅱ. ステイクホルダー（利害関係者）との関係性

以下では、貴社のステイクホルダー（「A. 仕入先企業」「B. 出資先企業」「C. 顧客（販売先）」「D.（貴社）従業員」との関係について、それぞれお伺いします。

Q3. 貴社が経営上、最も重視するステイクホルダーは次のうちどれですか。「現在」と「今後」について、それぞれ当てはまる番号に1つずつ○をつけて下さい。

	仕入先企業	出資先企業	（貴社）従業員	販売先（顧客）
現在	1	2	3	4
今後	1	2	3	4

《A. 仕入先との関係》

貴社が日常的に事業活動を展開していくうえで必要不可欠な原材料・商品・サービスの「仕入先企業との関係」についてお伺いします。

Q4. 貴社の「仕入先」の構成（仕入額ベース）についてお伺いします。当てはまる数値をご記入下さい。

親会社・子会社・連結会社経由

%

Q5. 貴社では、「仕入先」企業(親会社・子会社・連結会社を除く)の経営状況を定期的に評価していますか。当てはまる番号に1つだけ○印をつけて下さい。

1 実施している 2 実施検討中 3 実施していない

Q6. 貴社が「仕入先」企業(親会社・子会社・連結会社を除く)を評価する場合、下記のそれぞれの項目をどの程度重視しますか。それぞれ当てはまる番号に○印をつけて下さい。

	項 目	非常に重視する	重視する	重視しない	まったく重視しない
1	(仕入先企業の) 経営ビジョンや事業の方向性の明確さ	1	2	3	4
2	(仕入先企業の) 経営者の経営革新への姿勢	1	2	3	4
3	(仕入先企業の) 独自技術・能力の保有	1	2	3	4
4	(仕入先企業の) 既存事業の継続的発展への取り組み	1	2	3	4
5	(仕入先企業の) 新規事業への積極的な参入	1	2	3	4
6	(仕入先企業の) 新商品・新サービス開発への積極的な取り組み	1	2	3	4
7	(仕入先企業の) 生産技術・研究開発への積極的な取り組み	1	2	3	4
8	(仕入先企業の) 当社との取引関係強化の姿勢	1	2	3	4
9	(仕入先企業の) 生産量増減への柔軟な対応	1	2	3	4
10	(仕入先企業の) 製品・サービスの価格・品質・納期などでの競争力の高さ	1	2	3	4
11	(仕入先企業の) 意思決定の速さ	1	2	3	4
12	(仕入先企業の) 提案能力の高さ	1	2	3	4
13	(仕入先企業の) 営業担当者の対応力	1	2	3	4
14	(仕入先企業の) 営業部門と他部門とのコミュニケーションの良さ	1	2	3	4
15	(仕入先企業の) 電子商取引への積極的な取り組み	1	2	3	4
16	(仕入先企業の) 労働組合(従業員)との良好な関係	1	2	3	4
17	(仕入先企業の) 人材開発への積極的取り組み	1	2	3	4
18	(仕入先企業の) (工場や店舗が立地する) 地域社会との共生への積極的取り組み	1	2	3	4
19	(仕入先企業の) コンプライアンス・法令遵守の徹底	1	2	3	4
20	(仕入先企業の) ISO・プライバシーマーク等の公的認証制度の取得	1	2	3	4
21	(仕入先企業の) 公平・公正な商取引への積極的取り組み	1	2	3	4
22	(仕入先企業の) 省エネ・リサイクル・温暖化対策などに積極的に取り組み	1	2	3	4
23	(仕入先企業の) 株主構成の安定性	1	2	3	4
24	(仕入先企業の) 業績の安定的な推移	1	2	3	4
25	(仕入先企業の) 業界での評判・企業イメージの良さ	1	2	3	4

《B. 出資先企業との関係》

貴社の「出資先」企業(親・子会社・連結会社を除く)との関係についてお伺いします。

Q7. 貴社では、「出資先」企業(親・子会社・連結会社を除く)の経営状況を定期的に評価していますか。当てはまる番号に1つだけ○印をつけて下さい。

1 実施している 2 実施検討中 3 実施していない

- Q8. 貴社が他社（親・子会社・連結会社を除く）に出資するときの対応姿勢についてお伺いします。下記のような場合の貴社の対応姿勢としてあてはまるものに、それぞれ○印をつけて下さい。

項 目	積極的に 対応を検討	やや積極的に 対応を検討	可能性はある 検討する	まったく 検討しない
1 (資本関係のない)「仕入先」企業から株式所有の依頼	1	2	3	4
2 (資本関係のない)「仕入先」企業から株式相互持合いの依頼	1	2	3	4
3 貴社の業務内容に関連したベンチャー・ビジネスへの投資依頼	1	2	3	4
4 (敵対的買収を含めた) 競合他社などの買収	1	2	3	4
5 従業員や現経営陣等に自ら出資させたり (MBO)、別会社を設立させるような手法(暖簾分け)	1	2	3	4

- Q9. 貴社が「出資先」企業（親・子会社・連結会社を除く）を評価する場合、下記のそれぞれの項目をどの程度重視しますか。それぞれ当てはまる番号に○印をつけて下さい。

項 目	非常に重視する	重視する	重視しない	まったく重視しない
1 (出資先企業の) 経営ビジョンや事業の方向性の明確さ	1	2	3	4
2 (出資先企業の) 経営者の経営革新への姿勢	1	2	3	4
3 (出資先企業の) 独自技術・能力の保有	1	2	3	4
4 (出資先企業の) 既存事業の継続的発展への取り組み	1	2	3	4
5 (出資先企業の) 新規事業への積極的な参入	1	2	3	4
6 (出資先企業の) 新商品・新サービス開発への積極的な取り組み	1	2	3	4
7 (出資先企業の) 生産技術・研究開発への積極的な取り組み	1	2	3	4
8 (出資先企業の) 当社との取引関係強化の姿勢	1	2	3	4
9 (出資先企業の) 生産量増減への柔軟な対応	1	2	3	4
10 (出資先企業の) 製品・サービスの価格・品質・納期などでの競争力の高さ	1	2	3	4
11 (出資先企業の) 意思決定の速さ	1	2	3	4
12 (出資先企業の) 提案能力の高さ	1	2	3	4
13 (出資先企業の) 営業担当者の対応力	1	2	3	4
14 (出資先企業の) 営業部門と他部門とのコミュニケーションの良さ	1	2	3	4
15 (出資先企業の) 電子商取引への積極的な取り組み	1	2	3	4
16 (出資先企業の) 労働組合（従業員）との良好な関係	1	2	3	4
17 (出資先企業の) 人材開発への積極的な取り組み	1	2	3	4
18 (出資先企業の) (工場や店舗が立地する) 地域社会との共生への積極的な取り組み	1	2	3	4
19 (出資先企業の) コンプライアンス・法令遵守の徹底	1	2	3	4
20 (出資先企業の) ISO・プライバシーマーク等の公的認証制度の取得	1	2	3	4
21 (出資先企業の) 公平・公正な商取引への積極的な取り組み	1	2	3	4
22 (出資先企業の) 省エネ・リサイクル・温暖化対策などに積極的に取り組み	1	2	3	4
23 (出資先企業の) 株主構成の安定性	1	2	3	4
24 (出資先企業の) 業績の安定的な推移	1	2	3	4
25 (出資先企業の) 業界での評判・企業イメージの良さ	1	2	3	4

《C. 顧客（販売先）との関係》

貴社の顧客（販売先）との関係についてお伺いします。

Q10. 貴社は、販売会社（親会社・子会社・連結会社を除く）を評価する場合、下記のそれぞれの項目をどの程度重視しますか。それぞれ当てはまる番号に○印をつけて下さい。

	項 目	非常に重視する	重視する	重視しない	まったく重視しない
1	(顧客の) 経営ビジョンや事業の方向性の明確さ	1	2	3	4
2	(顧客の) 経営者の経営革新への姿勢	1	2	3	4
3	(顧客の) 独自技術・能力の保有	1	2	3	4
4	(顧客の) 既存事業の継続的発展への取り組み	1	2	3	4
5	(顧客の) 新規事業への積極的な参入	1	2	3	4
6	(顧客の) 新商品・新サービス開発への積極的な取り組み	1	2	3	4
7	(顧客の) 生産技術・研究開発への積極的な取り組み	1	2	3	4
8	(顧客の) 当社との取引関係強化の姿勢	1	2	3	4
9	(顧客の) 生産量増減への柔軟な対応	1	2	3	4
10	(顧客の) 製品・サービスの価格・品質・納期などでの競争力の高さ	1	2	3	4
11	(顧客の) 意思決定の速さ	1	2	3	4
12	(顧客の) 提案能力の高さ	1	2	3	4
13	(顧客の) 営業担当者の対応力	1	2	3	4
14	(顧客の) 営業部門と他部門とのコミュニケーションの良さ	1	2	3	4
15	(顧客の) 電子商取引への積極的な取り組み	1	2	3	4
16	(顧客の) 労働組合（従業員）との良好な関係	1	2	3	4
17	(顧客の) 人材開発への積極的取り組み	1	2	3	4
18	(顧客の) (工場や店舗が立地する) 地域社会との共生への積極的取り組み	1	2	3	4
19	(顧客の) コンプライアンス・法令遵守の徹底	1	2	3	4
20	(顧客の) ISO・プライバシーマーク等の公的認証制度の取得	1	2	3	4
21	(顧客の) 公平・公正な商取引への積極的取り組み	1	2	3	4
22	(顧客の) 省エネ・リサイクル・温暖化対策などに積極的に取り組み	1	2	3	4
23	(顧客の) 株主構成の安定性	1	2	3	4
24	(顧客の) 業績の安定的な推移	1	2	3	4
25	(顧客の) 業界での評判・企業イメージの良さ	1	2	3	4

Q11. 貴社商品の（直接的な）販売先の構成（売り上げベース）についてお伺いします。貴社の販売先の構成について、それぞれ当てはまる数値をご記入下さい。

1	販売会社（親会社・子会社・連結会社）経由	<input type="text"/>	%	} 「販売会社経由」がまったく ない(0%) 場合にはQ13へお 進み下さい。 (それ以外の方は続けてご回 答下さい)
2	最終ユーザーへ直接販売	<input type="text"/>	%	
3	その他（ <input type="text"/> ）	<input type="text"/>	%	

Q12. 貴社の「販売会社」（親・子会社・連結会社を除く）の経営状況を定期的に評価していますか。当てはまる番号に1つだけ○印をつけて下さい。

- 1 実施している 2 実施検討中 3 実施していない

《D. 従業員との関係》

貴社の従業員との関係について伺います。

Q13. 現在の貴社の従業員構成についてお伺いします。当てはまる数値をご記入下さい。

正規従業員（雇用期間の定めのない社員） %

Q14. 今後3年程度の社員数の増減についてお伺いします。(1)階層別および(2)職種別の社員数の増減意向として、それぞれ当てはまる番号に○印をつけて下さい。

		項 目	増加意向	やや増加意向	変化なし	やや減少意向	減少意向
(1)階層別	1	一般社員クラス	1	2	3	4	5
	2	現場リーダークラス	1	2	3	4	5
	3	部門長クラス	1	2	3	4	5
	4	トップマネジメントクラス	1	2	3	4	5
(2)職種別	1	研究開発・技術系	1	2	3	4	5
	2	生産系	1	2	3	4	5
	3	営業系	1	2	3	4	5
	4	事務スタッフ系	1	2	3	4	5
	5	企画管理系	1	2	3	4	5

Q15. 人事管理を、下表の①、②のように二分法で分類した時、貴社の人事制度に対する考え方はどのようなものですか。それぞれ当てはまる番号に○印をつけて下さい。

	①	選択肢				②
		①に近い	どちらかといえば①に近い	どちらかといえば②に近い	②に近い	
1	長期安定的雇用の重視	1	2	3	4	必ずしも長期安定的雇用にこだわらない
2	正規社員割合の拡大	1	2	3	4	非正規社員割合の拡大
3	長期的成果からの従業員評価の重視	1	2	3	4	短期的な成果での従業員評価の重視
4	新卒採用の重視	1	2	3	4	中途採用の重視
5	企業主導の能力開発重視	1	2	3	4	自己啓発による能力開発の重視

Q16. 貴社では、従業員満足度の調査を定期的実施していますか。当てはまる番号に1つだけに○印をつけて下さい。

1 実施している 2 実施検討中 3 実施していない

Q17. 貴社ではES（従業員満足度）を引き出すために、下記のそれぞれの項目をどの程度重視しますか。それぞれ当てはまる番号に○印をつけて下さい。

	項 目	非常に重視する	重視する	重視しない	全く重視しない
1	従業員に対する経営層の積極的なメッセージの発信	1	2	3	4
2	経営トップ層が管理職層以下の意見を直接聞く機会の充実	1	2	3	4
3	社員への積極的な権限委譲	1	2	3	4
4	若手社員の管理職への積極的登用	1	2	3	4
5	女性社員の役員・管理職への積極的な登用	1	2	3	4
6	非正規社員の正規社員への積極的な登用	1	2	3	4
7	達成感を味わえるチャレンジングな仕事の機会	1	2	3	4
8	社員個人の意向に副ったキャリアプラン構築のサポート	1	2	3	4
9	仕事の失敗は問わない評価の実施	1	2	3	4
10	透明性・公平性を徹底した人事考課の実施	1	2	3	4
11	社員を褒めて育てる場づくりの徹底	1	2	3	4
12	製品の品質に対するこだわりを重視する雰囲気づくり（QCの推進）	1	2	3	4
13	（飲み会・レクリエーション等）日常業務以外でのコミュニケーションの充実	1	2	3	4
14	仕事に関して納得いくまで職場メンバーと議論できる場づくり	1	2	3	4
15	根回し・社内手続き簡素化のための徹底した取り組み	1	2	3	4
16	同業他社よりも多額の教育投資の実施	1	2	3	4
17	同業他社よりも高い福利厚生の実施度	1	2	3	4
18	業界標準のなかでも多い従業員の収入	1	2	3	4
19	ストックオプション等のインセンティブ制度の導入・推進	1	2	3	4
20	定年退職後の再就職斡旋など面倒見の良さ	1	2	3	4
21	フレックスタイム制度など柔軟な勤務時間の導入・実施	1	2	3	4
22	本人の能力・キャリア等の適正を考慮した人事異動・配置	1	2	3	4
23	人事異動における本人の自由度の許容（社内公募、リ・エージェンツ制等）	1	2	3	4
24	社員が自由に休暇をとれる体制の実施	1	2	3	4
25	社員のメンタルヘルス対策の徹底	1	2	3	4

Ⅲ. 貴社株式・株主の状況 貴社の株式・株主の状況についてお伺いします。

Q18. 貴社の株式公開に関するお考えとして、当てはまる番号に1つだけ○印をつけて下さい。

- | | |
|---------------|--------------|
| 1 既に公開している | 3 株式公開の意向はない |
| 2 株式公開の可能性はある | 4 株式公開の意向はある |

Q19. 現在の貴社の株主構成（持株比率）についてお伺いします。貴社の株主構成の割合として、それぞれ当てはまる数値をご記入下さい。

1 創業者・創業者一族	<input type="text"/>	%
2 金融機関	<input type="text"/>	%
3 ベンチャーキャピタル	<input type="text"/>	%
4 従業員持ち株会等	<input type="text"/>	%
5 取引先	<input type="text"/>	%
6 個人・その他	<input type="text"/>	%
合計	100	%

Q20. 現在の貴社の株主構成（持株比率）は、（貴社の経営に対して）何か影響があるとお考えですか。当てはまる番号に1つだけ○印をつけて下さい。

- 1 不都合・問題はない
- 2 あまり不都合・問題はない
- 3 やや不都合・問題がある
- 4 不都合・問題がある

IV. 貴社のプロフィール

F1. 貴社の業種は何ですか。（最も売上高の多いもの1つだけ）

- 1 食品
- 2 繊維
- 3 パルプ・紙・紙加工
- 4 化学
- 5 医薬品
- 6 機械
- 7 精密機械
- 8 輸送用機器
- 9 電気機器
- 10 鉄鋼
- 11 非鉄金属・金属製品
- 12 その他（ ）

F2. 貴社の従業員規模どのくらいですか。（1つだけ）

- 1 50人未満
- 2 50人～100人未満
- 3 100人～300人未満
- 4 300人～500人未満
- 5 500人～1,000人未満
- 6 1,000人～3,000人未満
- 7 3,000人以上

F3. 貴社の売上規模はどのくらいですか。（1つだけ）

- 1 50億円未満
- 2 50～100億円未満
- 3 100～300億円未満
- 4 300～500億円未満
- 5 500～1000億円未満
- 6 1000億円以上

F4. 貴社の海外売上比率はどのくらいですか。（1つだけ）

- 1 0%
- 2 5%未満
- 3 5～10%未満
- 4 10～20%未満
- 5 20～30%未満
- 6 30～50%未満
- 7 50%以上

F5. 貴社の業界での位置づけはどのような状況ですか。（1つだけ）

- 1 業界トップ
- 2 業界で上位クラス
- 3 業界中位クラス
- 4 業界下位クラス

F6. 貴社の過去3年程度の業績はおおむねどのような状況ですか。（1つだけ）

- 1 増収増益
- 2 増収減益
- 3 減収増益
- 4 減収減益

F7. 貴社の創業年と設立年をお伺いします。

(1)創業年（西暦） 年

(2)設立年（西暦） 年

<ご記入者連絡先>

会社名		電話番号	
所在地	〒		
部署・役職			ご記入者氏名
メールアドレス	@		

～お忙しいところ調査にご協力頂き、誠にありがとうございました～

中堅・中小企業のステイクホルダー・
マネジメントの研究

(研究報告 No. 45)

平成 18 年 5 月 25 日 印 刷

平成 18 年 5 月 30 日 発 行

非売品

著 者 岩 崎 尚 人
海 保 英 孝
相 原 章
福 田 和 久
都 留 信 行

発行所 成城大学経済研究所
〒157-8511 東京都世田谷区成城 6-1-20
電 話 03 (3482) 9187 番

印刷所 白陽舎印刷工業株式会社

