

「第12回 新任役員の素顔に関する調査」 結果報告書

2009年8月

日本能率協会グループ広報委員会

社団法人 日本能率協会

社団法人 日本プラントメンテナンス協会

株式会社 JIPMソリューション

公益社団法人 日本工業英語協会

社団法人 企業情報化協会

株式会社 日本能率協会コンサルティング

株式会社 ジェーエムエーシステムズ

株式会社 日本能率協会総合研究所

株式会社 日本能率協会マネジメントセンター

目 次

1. 調査概要	2
2. 新任取締役（回答者）のプロフィール	4
3. 回答者企業の概要	6
4. 取締役の就任について	10
5. 役員教育や労働観について	22
6. 産業界を取り巻く課題・テーマ、諸問題について	28
7. エクセレントカンパニーと理想の経営者について	51
参考資料	54

1. 調査概要

1) 調査の目的

最近の企業経営を取り巻く環境は、昨年のサブプライムローン問題に端を発した、世界的な経済危機、ビック3といわれ続けてきた米国製造業の代表産業である自動車産業も自力再生の路を断たれるという厳しい状況下にある。国内に目を向ければ、雇用や格差問題、一向に改まることのない企業不祥事や、環境問題など、様々な課題が山積し、コーポレートガバナンスのあり方やトップのリーダーシップの強化など、経営の根幹に関わる課題に注目が集まっている。また、企業経営における企業とステークホルダーの関係やマネジメントスタイルのあり方があらためて問い直されてきている。

関連法人で組織する日本能率協会グループ広報委員会では、このような変革期において、企業の次代を担う新任取締役を対象に、個人としての素顔や、トップマネジメントの一人として当面する経営課題に対する認識や意識等について明らかにすることを目的にアンケート調査を実施している。1998年から毎年当該調査研究を実施しており、今回は第12回目の調査となる。なお、2005年より近年各社において導入が進んでいる執行役員制度の状況も鑑み、新任の執行役員も対象に同一調査項目を用いて実施している。

2) 調査設計

- (1) 調査対象者：2009年1月～6月までに選任された上場企業の新任取締役897名及び執行役員607名の総数1,504名
- (2) 対象者の抽出方法：ダイヤモンド社データサービスの人事情報より該当者を無作為に抽出
- (3) 調査方法：郵送法
- (4) 調査時期：2009年7月1日～7月13日
- (5) 調査項目（全調査データは巻末の集計表に記載しています）
 - ① 回答者自身について
年齢、性別、在職年数、就任直前の役職、担当経験業務、専門分野
 - ② 会社概要について
事業内容、従業員規模、取締役・執行役数、執行役員数
 - ③ 役員就任について
役職、担当部門、昇進意識、役員選任理由、業務上の失敗経験、役員就任事前認知時期、現在の心境、将来の昇進希望、希望する在職年数、取締役会参加の心構え、役員として気がかりなこと、誰の利益を重視するか、公益資本主義に対する認識
 - ④ 教育や労働観について
トップマネジメント教育経験とその内容、経営プロフェッショナル教育の重要性、自身の仕事スタイル、働く目的
 - ⑤ 産業界を取り巻く課題・テーマ、諸問題について
現在の国内景気の状態、国内景気回復時期、景気回復の切り札、自社の業績動向と業績回復の施策、現環境下における自社のマネジメントスタイル、経済危機後

に個人として重視するマネジメントスタイル、合併・提携や雇用問題への認識、企業価値向上の重要ポイント、最も重視するCSRへの取り組み、トップの法令順守への対応、企業不祥事への認識と自社における不安、重視すべき企業リスク、今後の新型インフルエンザの進展と自社における備えの現状、環境政策の低炭素化へのシフト認識、温室効果ガス削減目標の実現可能性と政府案への認識、環境への取り組みが熱心だと思ふ企業、裁判員制度の企業活動への影響と選出時の対応

⑥ 理想の会社や経営者について

エクセレントカンパニー、理想の経営者

3) 回収結果

有効回収数：299 件（新任取締役：184 件、執行役員：115 件）

有効回収率：19.9%（新任取締役：20.5%、執行役員：18.9%）

注）新任取締役には「執行役」も含まれている

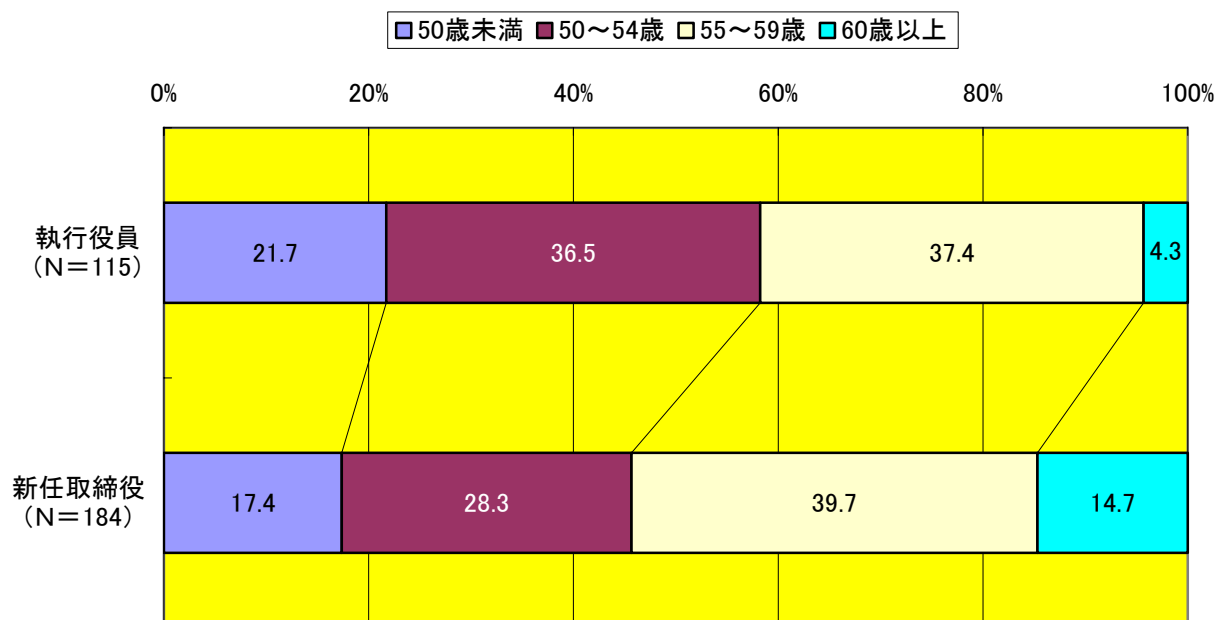
4) 本報告書を読むにあたり

本報告書は、紙面の都合により原則として時系列の結果を 2005 年からの 5 年分、新任取締役の回答比較の結果として掲載している。また、新任取締役と執行役員の今回の調査回答については、適宜両者の比較結果を掲載している。

2. 新任取締役（回答者）のプロフィール

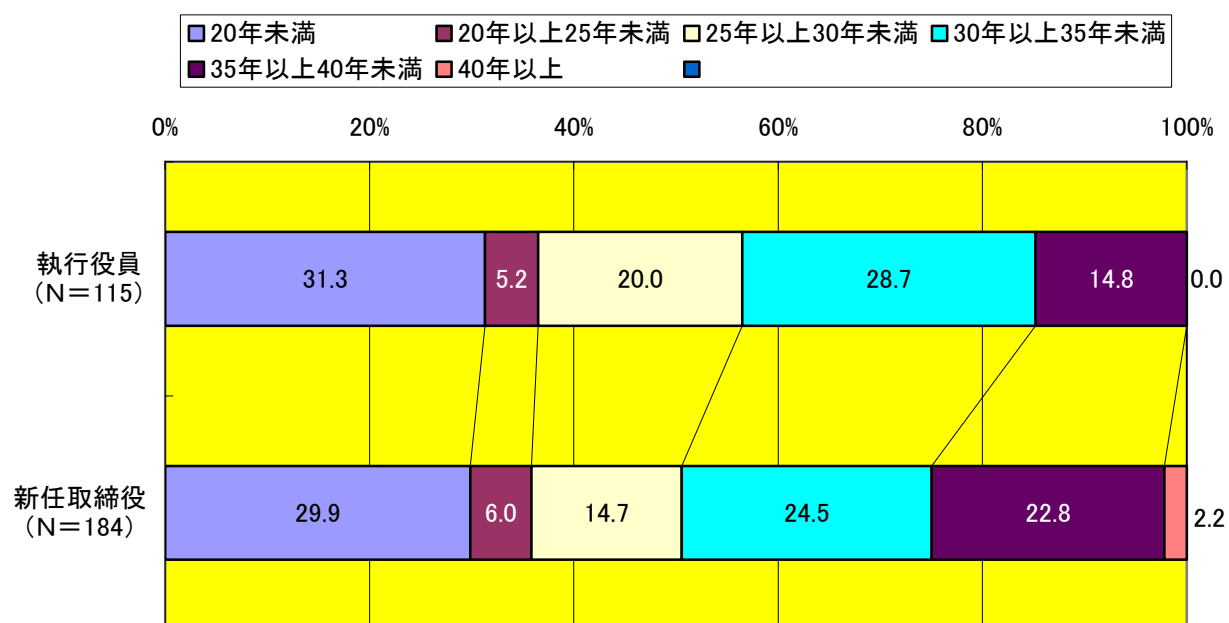
- 執行役員の平均年齢は、52.8歳（最年少：30歳、最年長：60歳）。新任取締役の年齢は54.1歳（最年少：31歳、最年長：64歳）である。
- 執行役員では3名（2.6%）、新任取締役では1名（0.5%）が女性である。

図1. 年齢



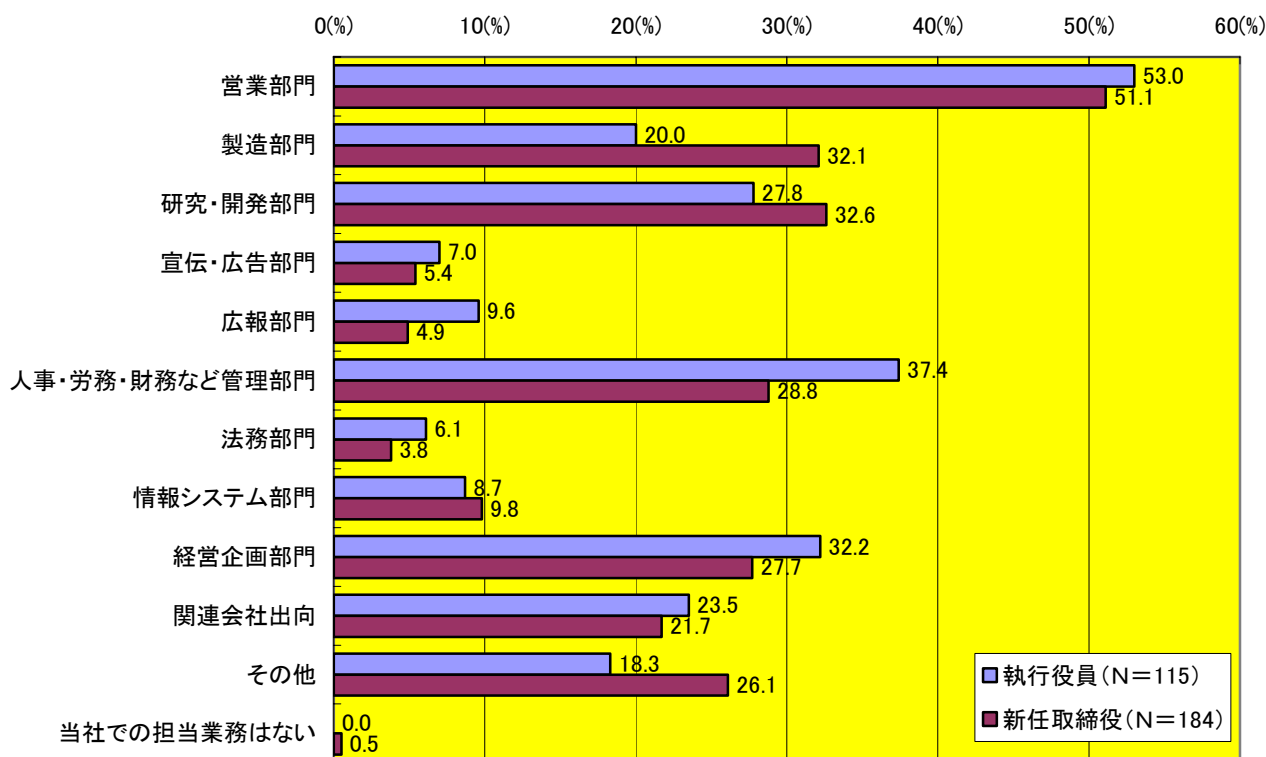
- 執行役員の平均在職年数は22.5年（最短：0年、最長：38年）で、新任取締役の平均在職年数は23.6年（最短：0年、最長：43年）である。

図2. 在職年数



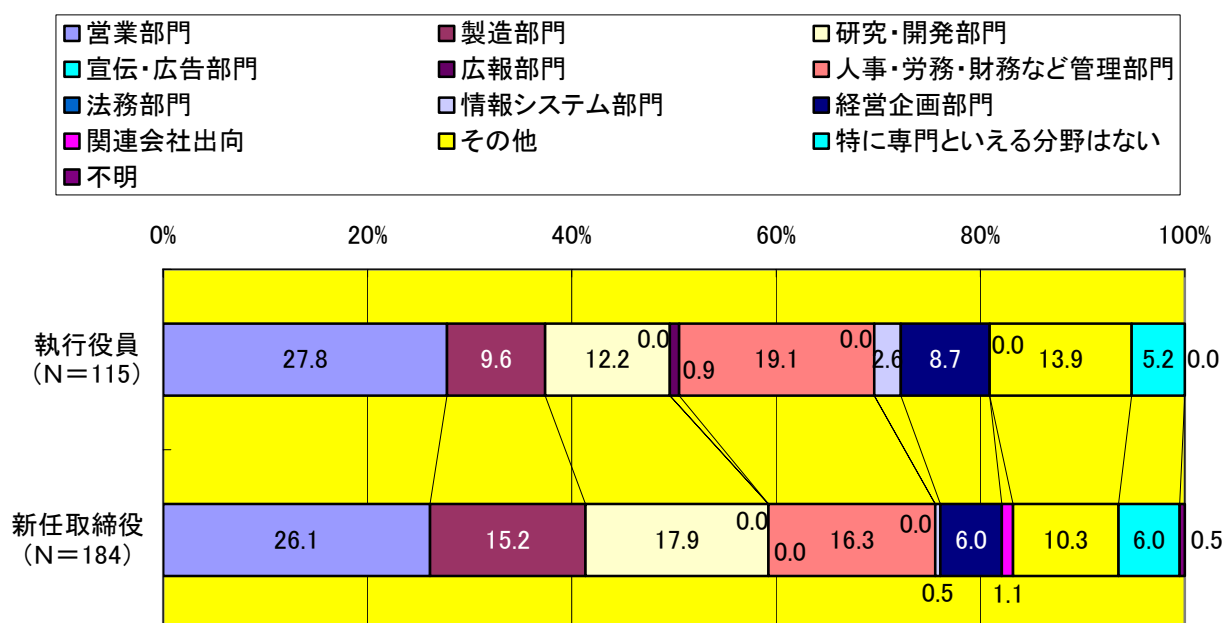
- 今までの経験業務分野は、執行役員、新任取締役ともに「営業部門」の経験者が最も多い。「営業部門」の他では、「人事・労務・財務など管理部門」や「経営企画部門」「研究・開発部門」といった業務分野の経験者が多い。
- 執行役員の方が「人事・労務・財務など管理部門」「広報部門」、新任取締役の方が「製造部門」を挙げる割合が高い。

図3. 経験した業務分野(部署)／MA



- 自身の専門分野では、執行役員、新任取締役ともに「営業部門」を挙げる割合が高い。

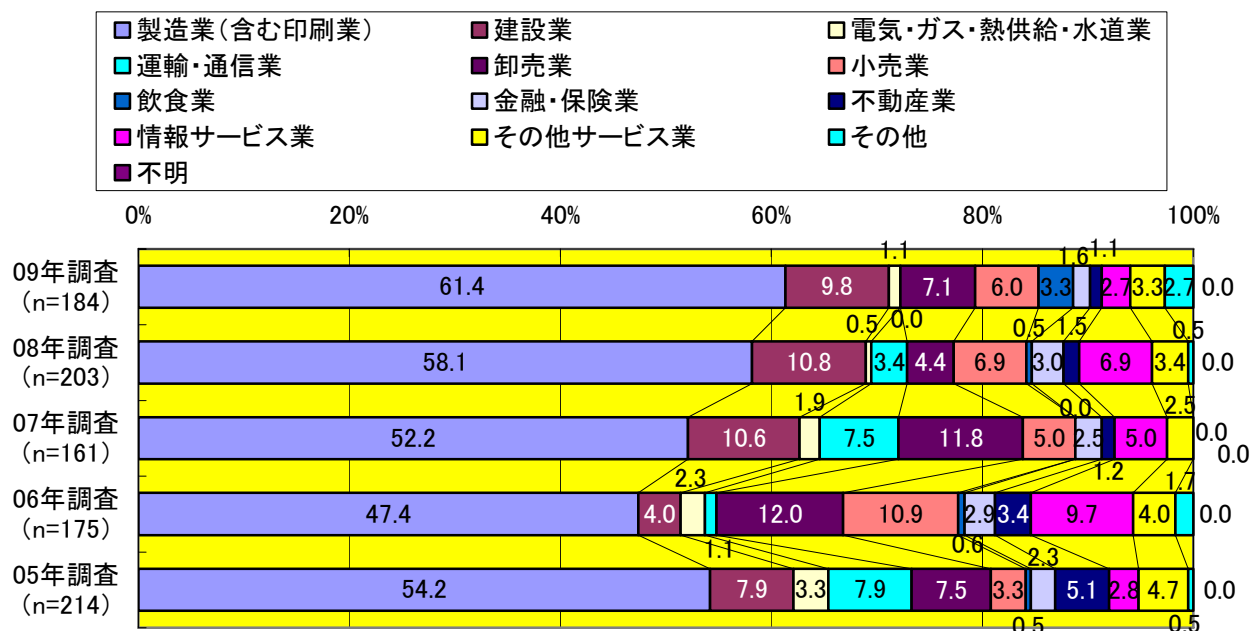
図4. 自身の専門分野(部門)



3. 回答者企業の概要

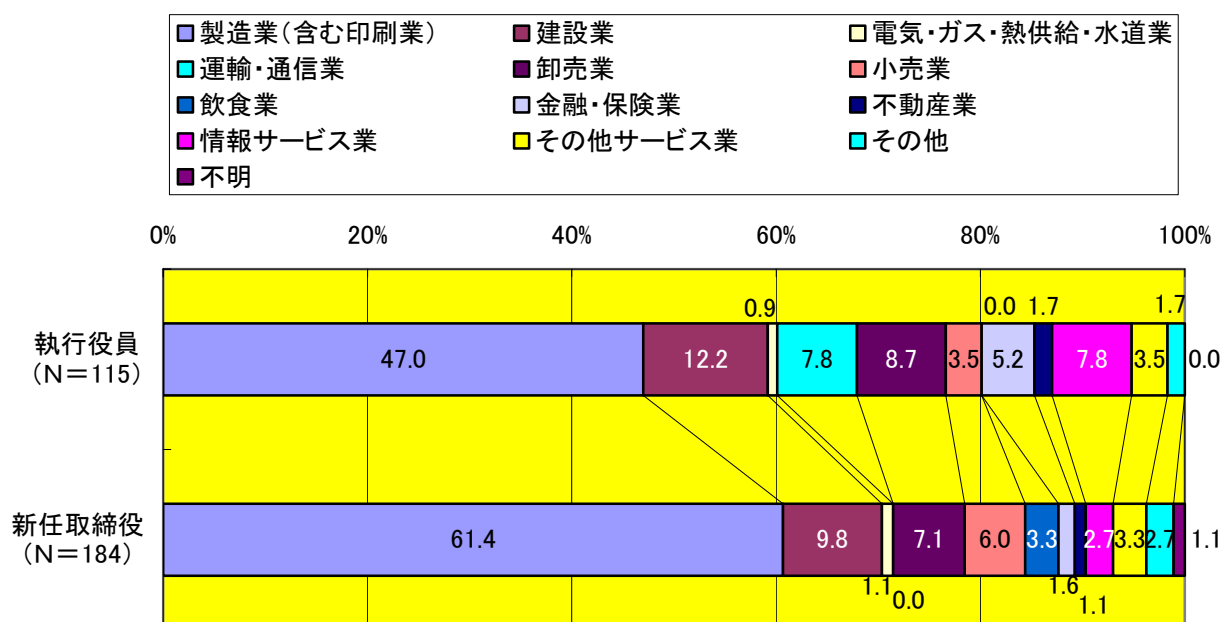
- 毎回「製造業」の割合が高く、06年以降その割合が増える傾向にあり、今回6割を超えている。次いで「建設業」(9.8%)、「卸売業」(7.1%)、「小売業」(6.0%)が続いている。

図5. 会社の事業内容



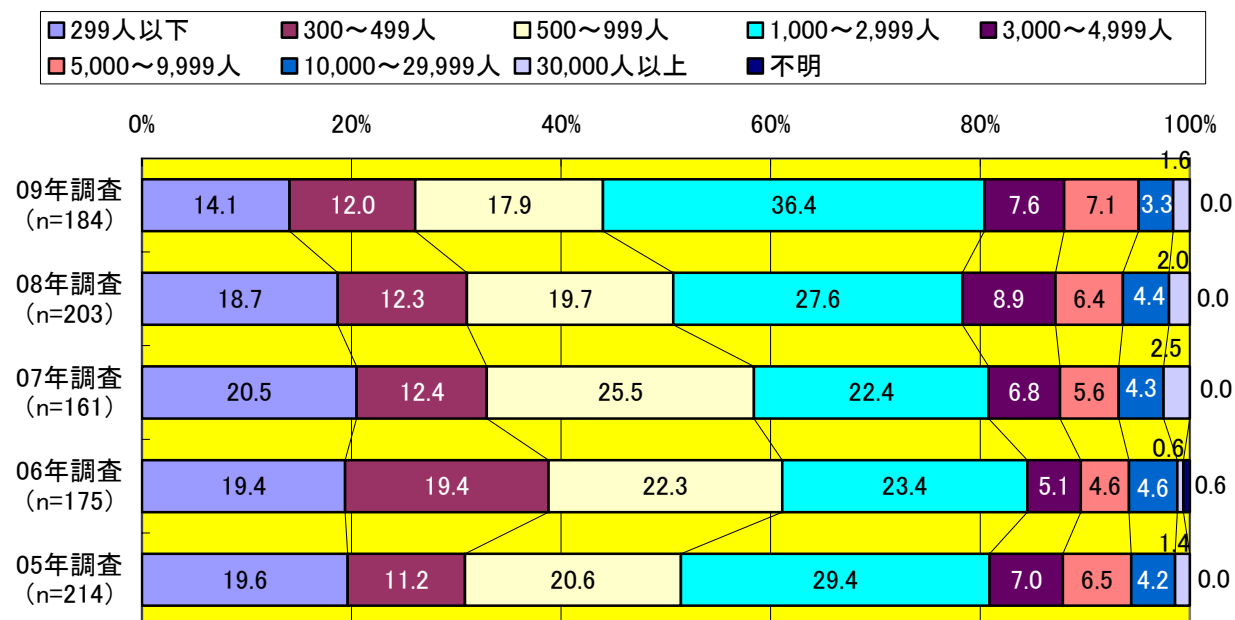
- 執行役員、新任取締役ともに「製造業」の割合が高く、執行役員の所属企業の方が「運輸・通信業」「金融・保険業」「情報サービス業」の割合が高く、新任取締役の方は「製造業」「飲食業」の割合が高くなっている。

図6. 会社の事業内容



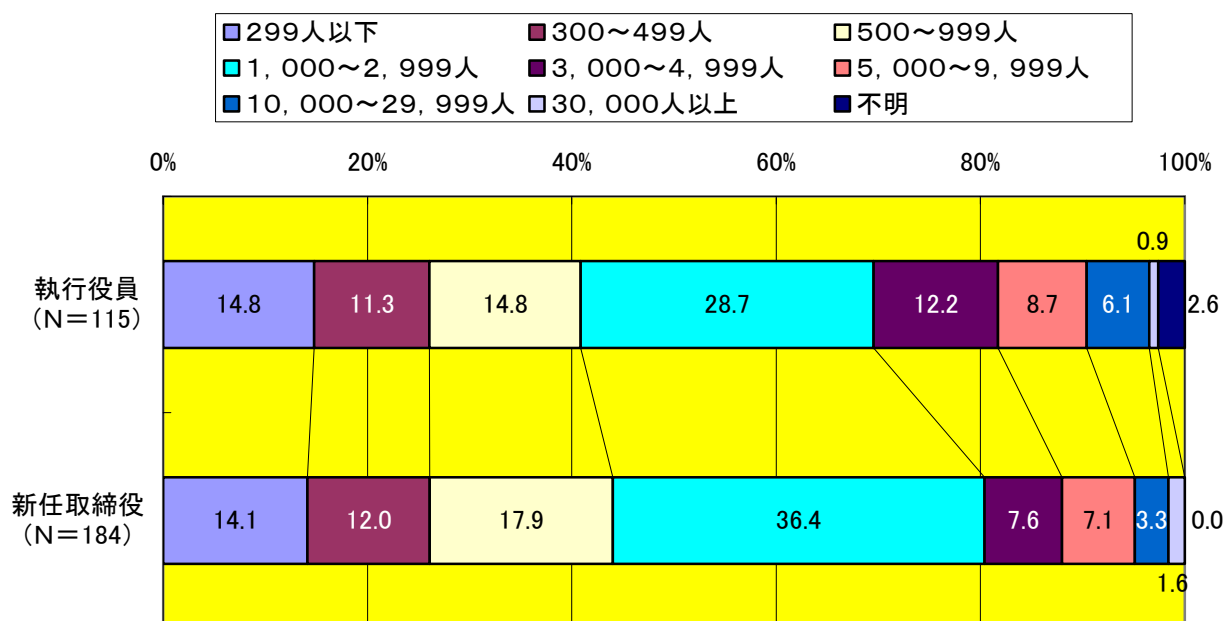
- 従業員数は06年以降「300～999人」の割合が減り、「1,000人以上」の割合が増える傾向にある。今回は、「1,000人以上」(56.0%)が半数を超えている。

図7. 会社の従業員数



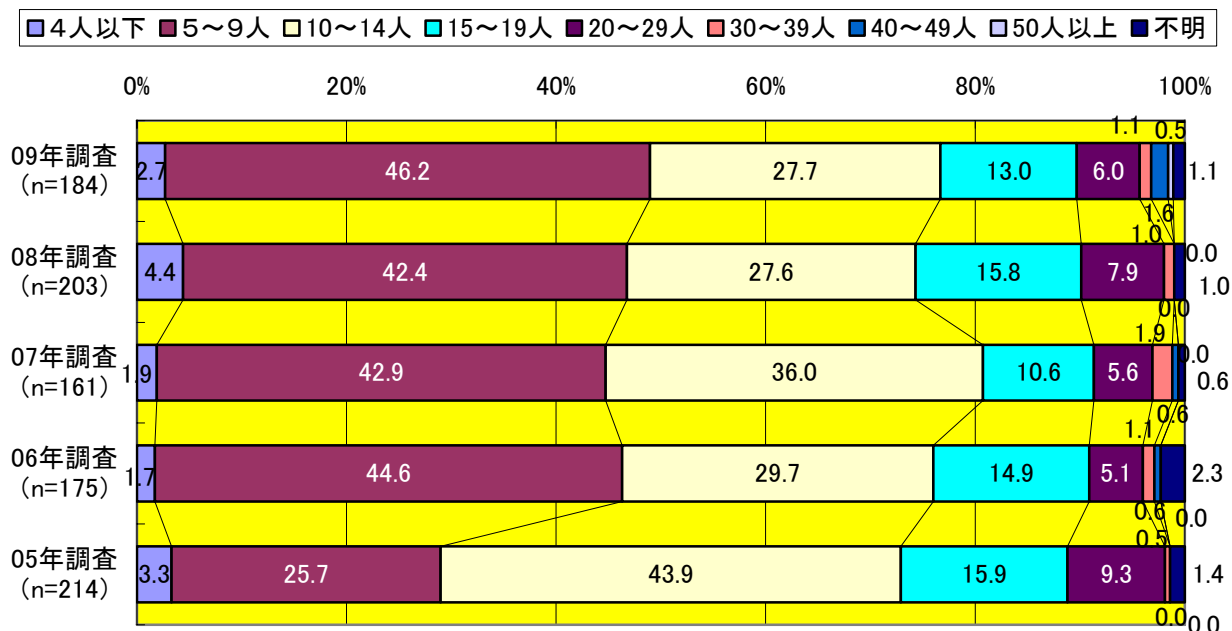
- 執行役員の所属企業の方が「3,000人以上」の割合が高い。「1,000～2,999人」の割合は新任取締役の企業の方が高くなっている。

図8. 会社の従業員数



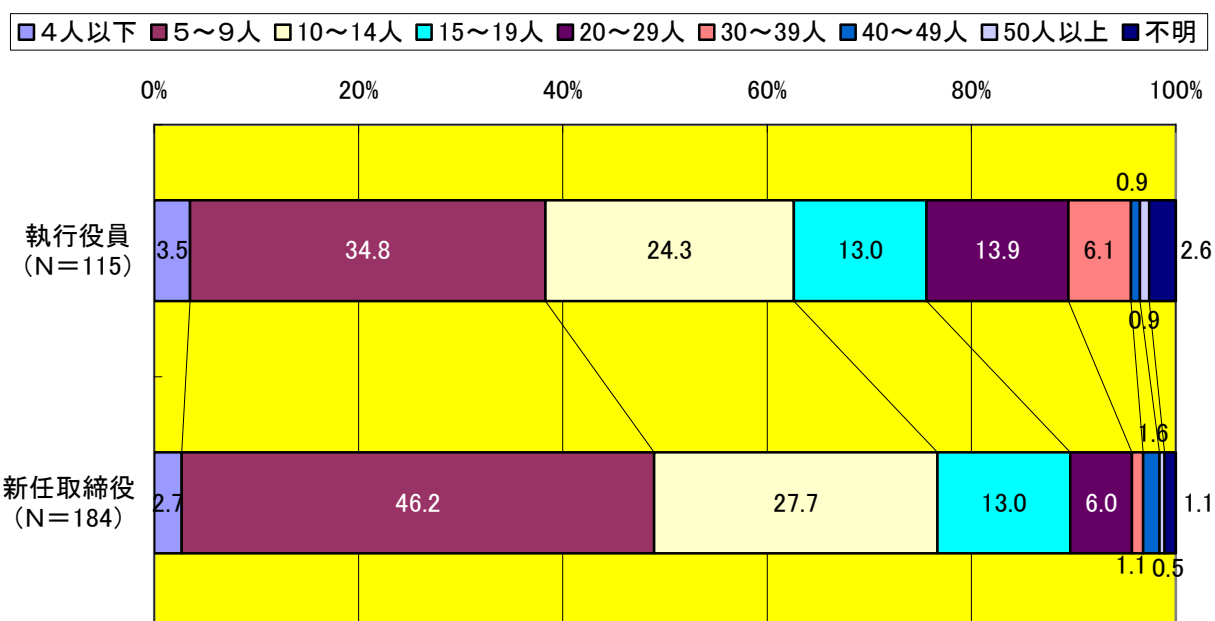
- 取締役・執行役の人数は、06年以降「9人以下」の割合が増え約半数近くを占めるようになってきている。

図9. 取締役・執行役人数



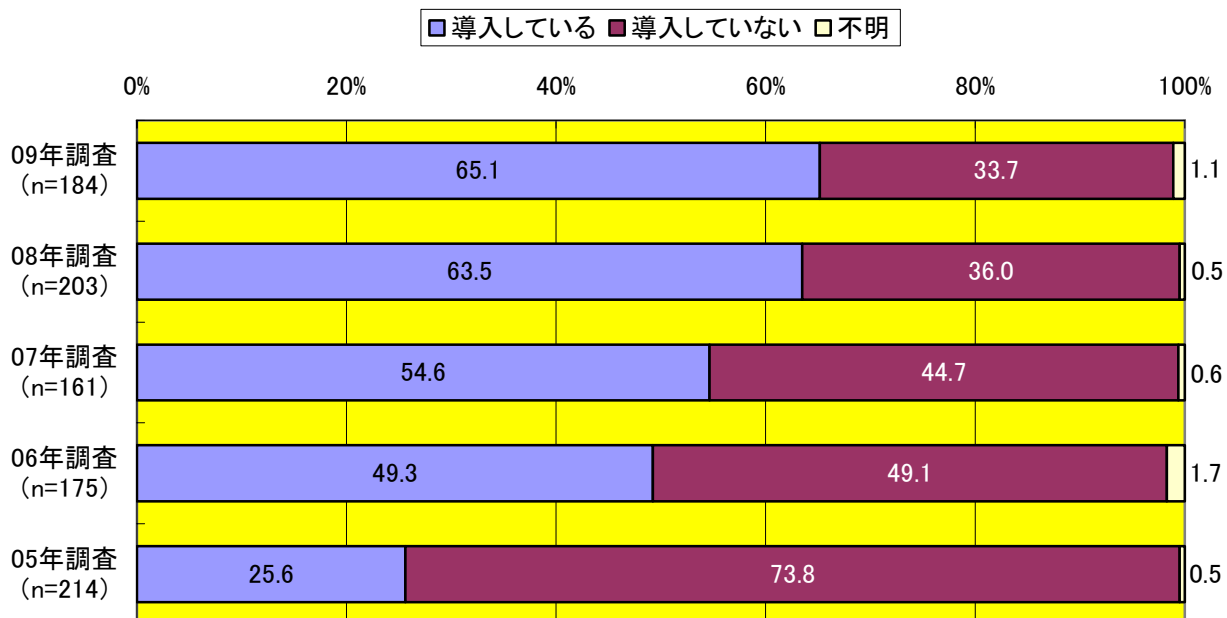
- 取締役・執行役人数では、執行役員の所属企業の方が、「20人以上」の割合が高く2割を超え、新任取締役の企業では1割以下である。反対に、「5~9人」は新任取締役の企業の方が高くなっている。

図10. 新任取締役・執行役人数



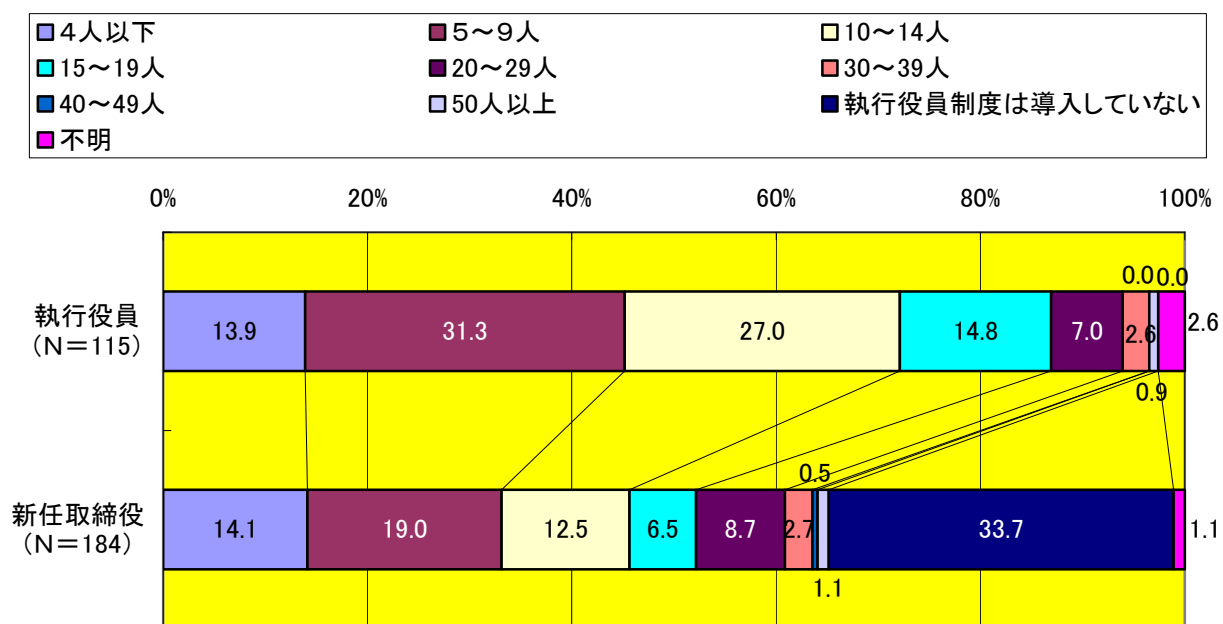
- 06年の調査では執行役員制度を導入している企業としていない企業がほぼ同率であったが、それ以降、年々執行役員制度を導入している企業が増えてきている。

図11. 執行役員制度の導入状況



- 執行役員の所属企業では、執行役員の数が「5～9人」、「10～14人」がともに3割前後と高くなっている。新任取締役の方では3割が「執行役員制度を導入していない」企業である。

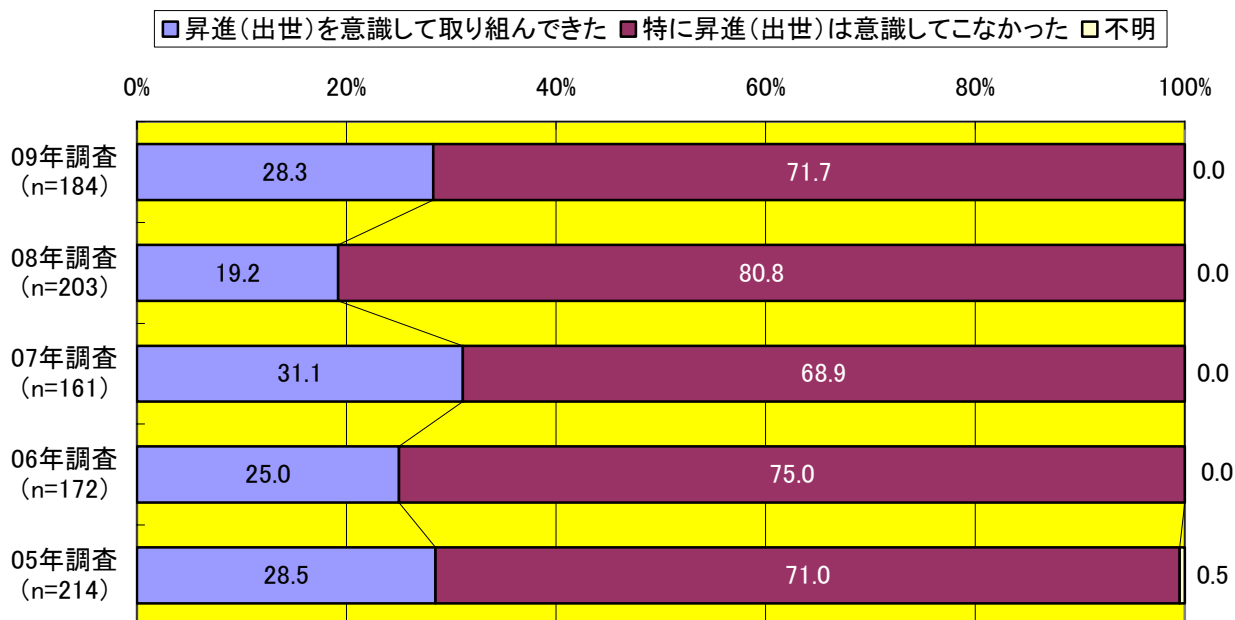
図12. 執行役員人数



4. 取締役の就任について

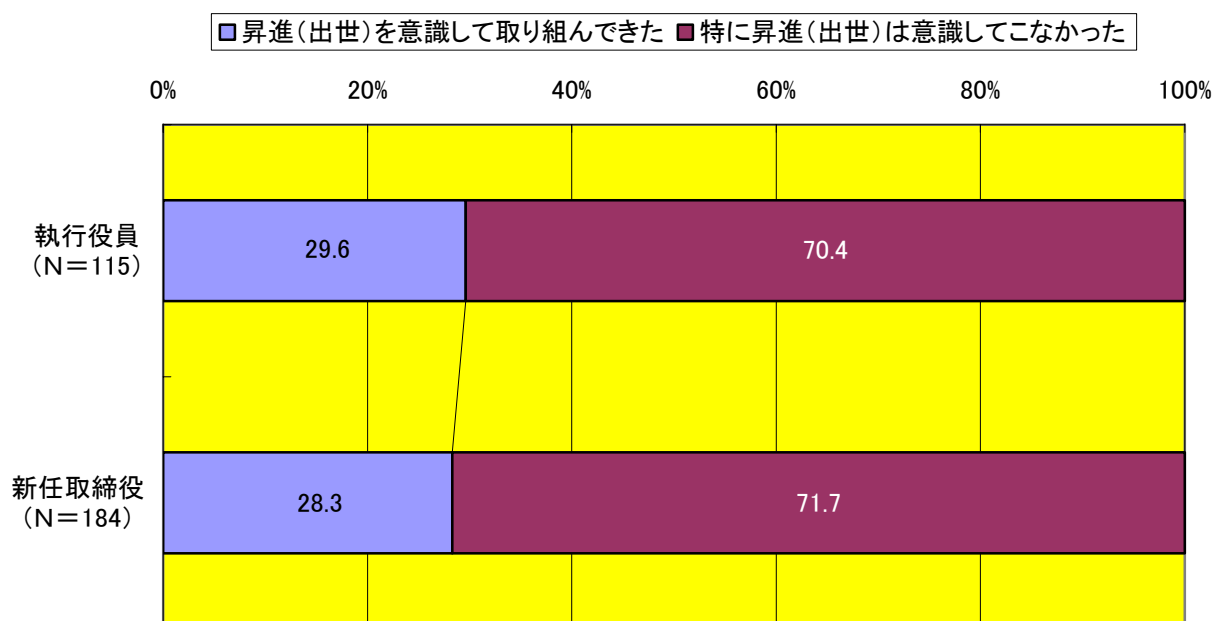
- 昨年は「昇進を意識して取り組んできた」への回答が最も低く 2 割を下回ったが、今年は前回は 9.1 ポイント上回っている。

図13. 昇進意識の有無



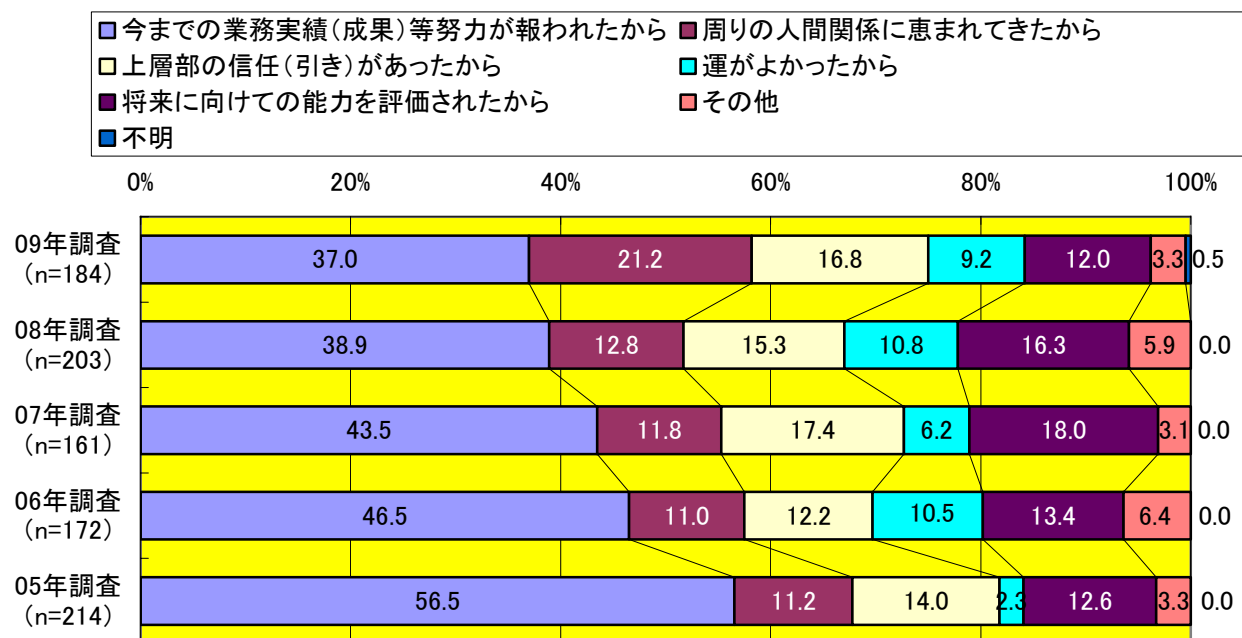
- 昇進に対する意識は、執行役員、新任取締役ともに大きな違いは見られない。

図14. 昇進意識の有無/SA



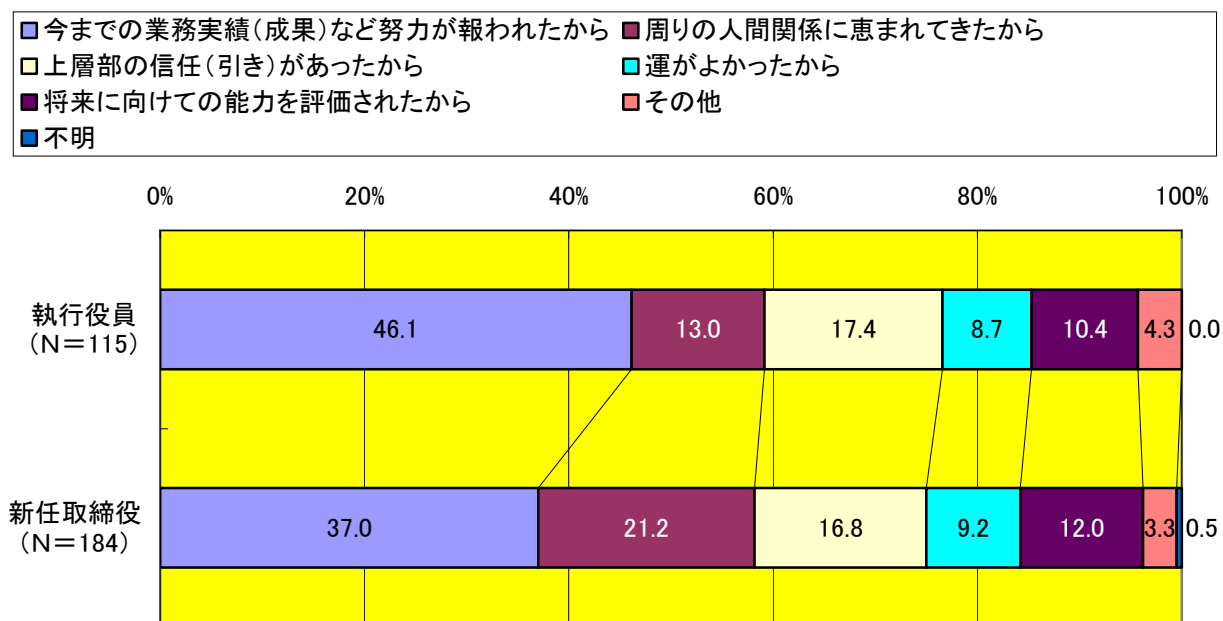
- 取締役選任理由として、「今までの業務実績（成果）等努力が報われたから」を挙げる人が毎回最も多いが、ここ数年は減少の傾向にある。一方、ここ数年 11%～12%台であった「周りの人間関係に恵まれてきたから」を挙げる割合は昨年を 8.4 ポイント上回り、2 割を超えている。

図15. 取締役選任理由



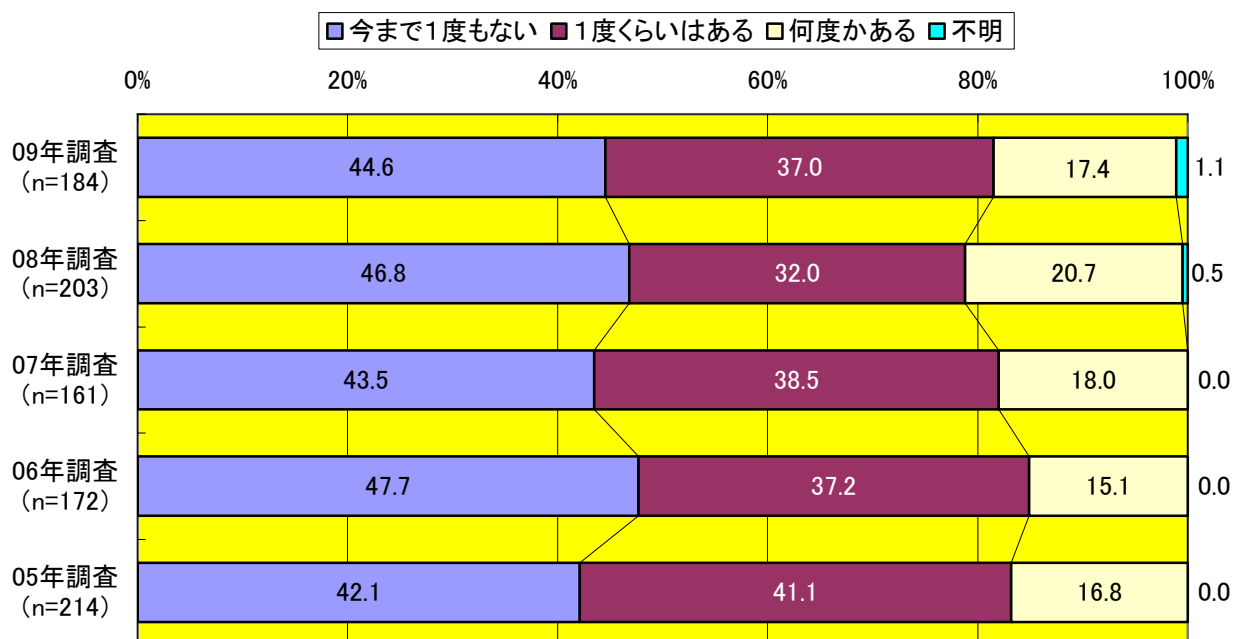
- 役員の選任理由は、執行役員の方が新任取締役よりも「今までの業務実績（成果）など努力が報われたから」を挙げる割合が高く、新任取締役の方では「周りの人間関係に恵まれてきたから」を挙げる割合が高くなっている。

図16. 役員選任理由



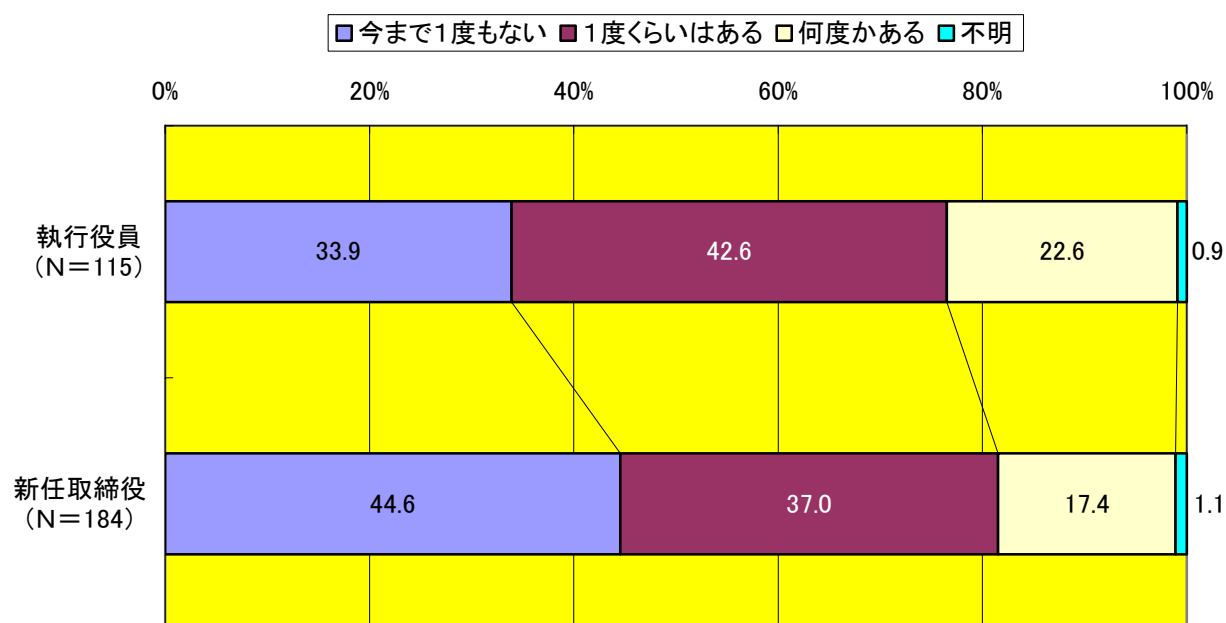
- 新任取締役の過去の業務上の失敗経験の有無は、従来とほぼ同様の傾向である。

図17. 業務上の失敗経験の有無



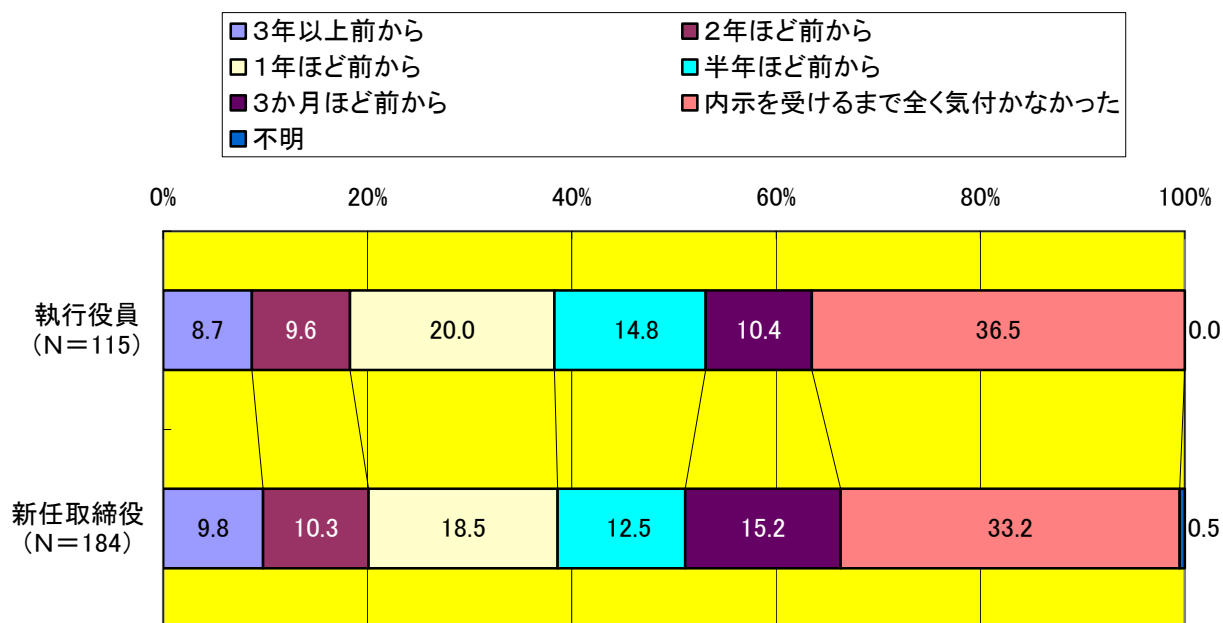
- 執行役員は「1度くらいはある」の割合が高く、新任取締役では、「今まで1度もない」の割合が高い。

図18. 業務上の失敗経験の有無



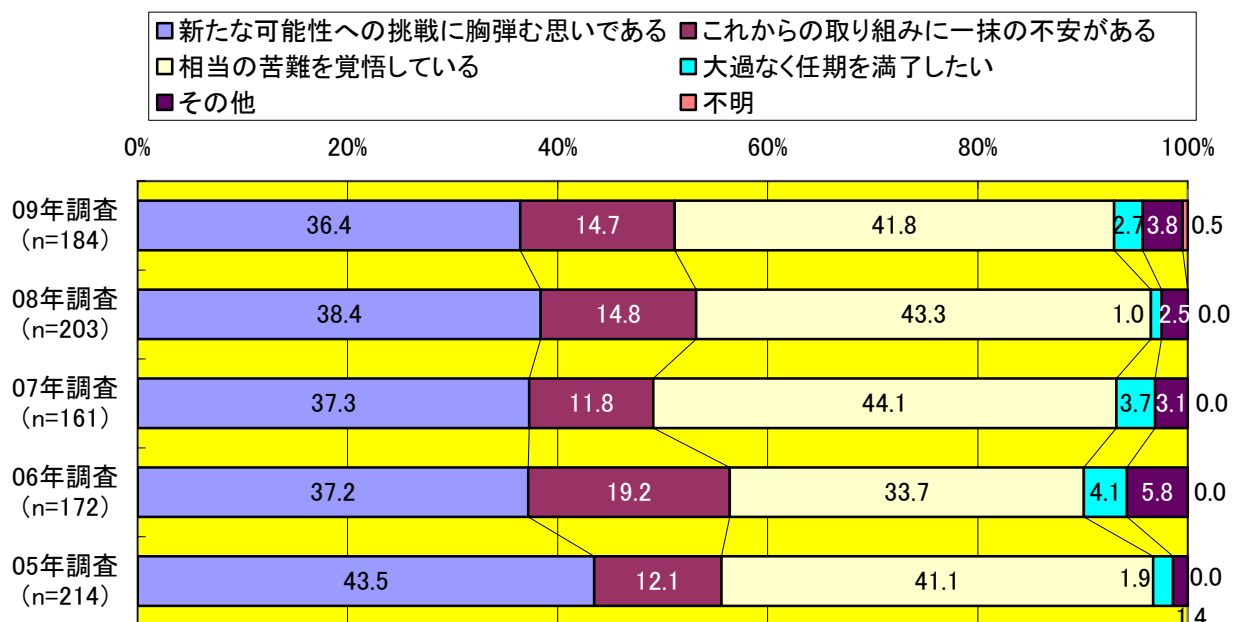
- 役員への就任を知った時期は、執行役員と新任取締役では大きな違いは見られず、「内示を受けるまで全く気付かなかった」と回答した人は、ともに3割である。一方「1年以上前から」知っていたと回答した人は4割弱で、その内「3年以上前から」知っていた人も1割弱ではあるが存在している。

図19. 役員就任の認知時期



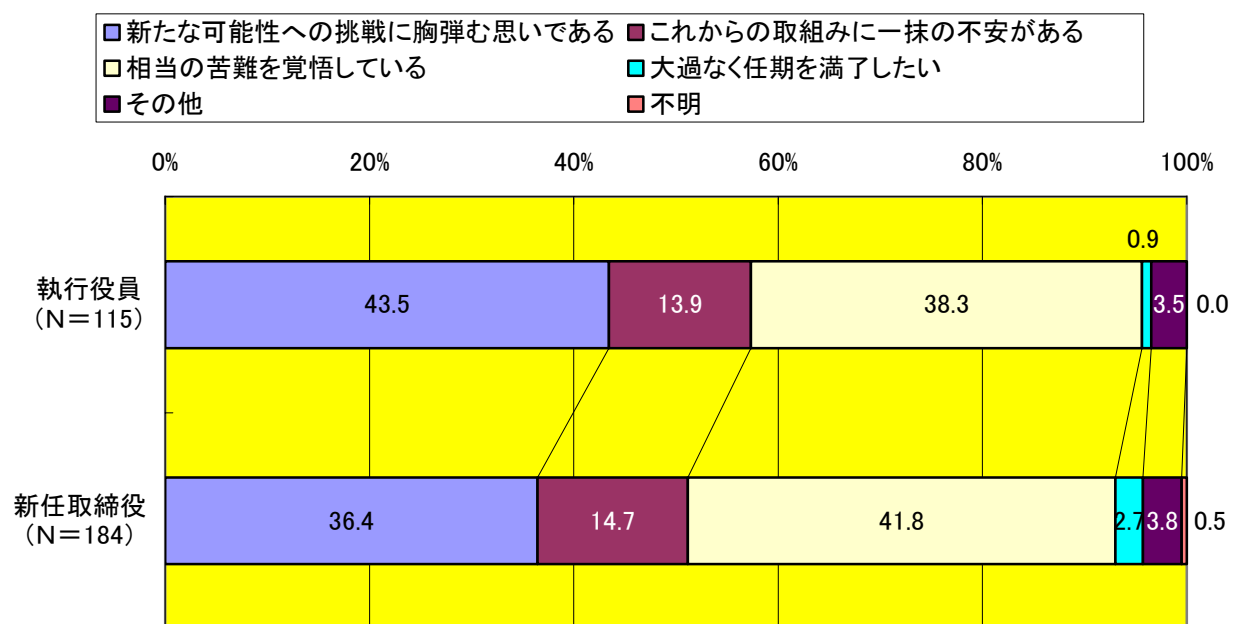
- 現在の心境では、「これからの取り組みに一抹の不安がある」「相当の苦難を覚悟している」を合わせると半数以上の人先々の厳しさを感じている様子である。

図20. 現在の心境



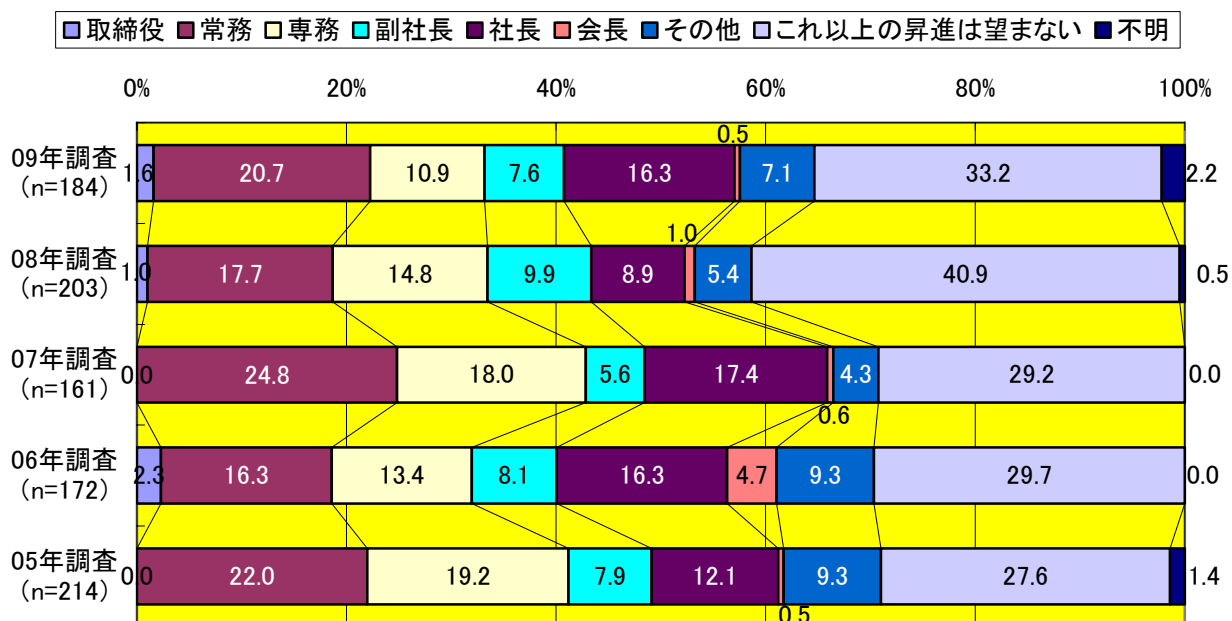
- 執行役員は「新たな可能性への挑戦に胸弾む思いである」が4割を超え、一方新任取締役では「相当の苦難を覚悟している」が4割を超える。

図21. 現在の心境



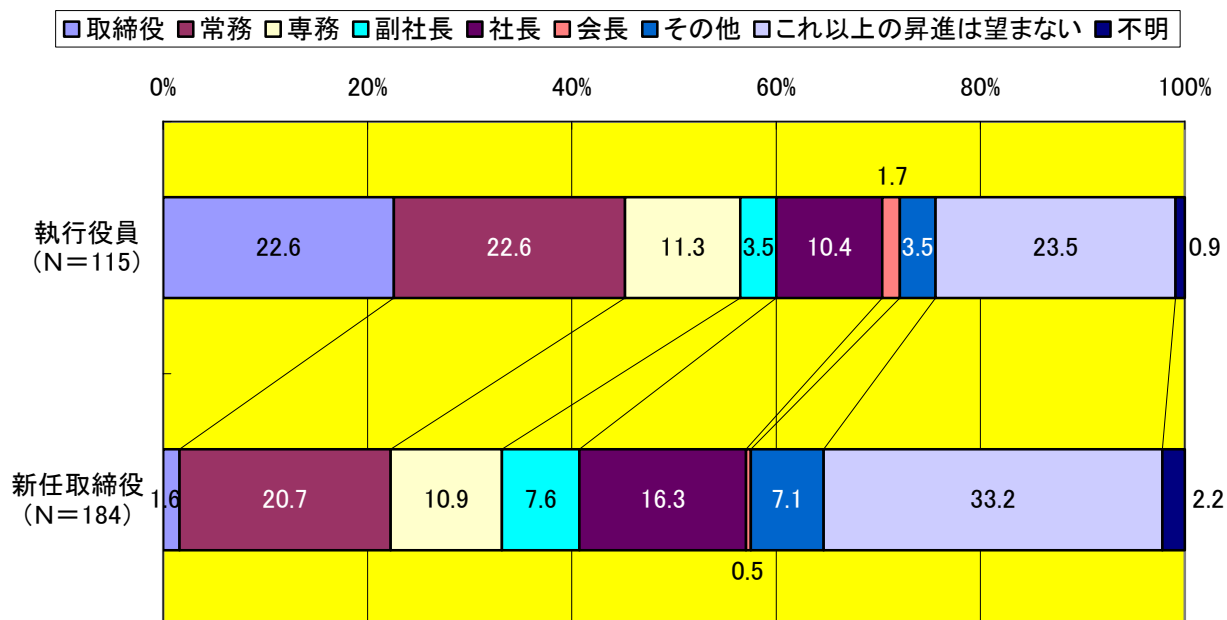
- 将来の昇進希望は、昨年の調査では「これ以上の昇進は望まない」を挙げる人が4割と最も高く、「社長」を望む人が1割を下回っていた。今回は「社長」(16.3%)を挙げた人の割合が昨年より7.4ポイントほど増え、昇進への希望が若干増えてきているようだ。

図22. 将来昇進してみたい地位



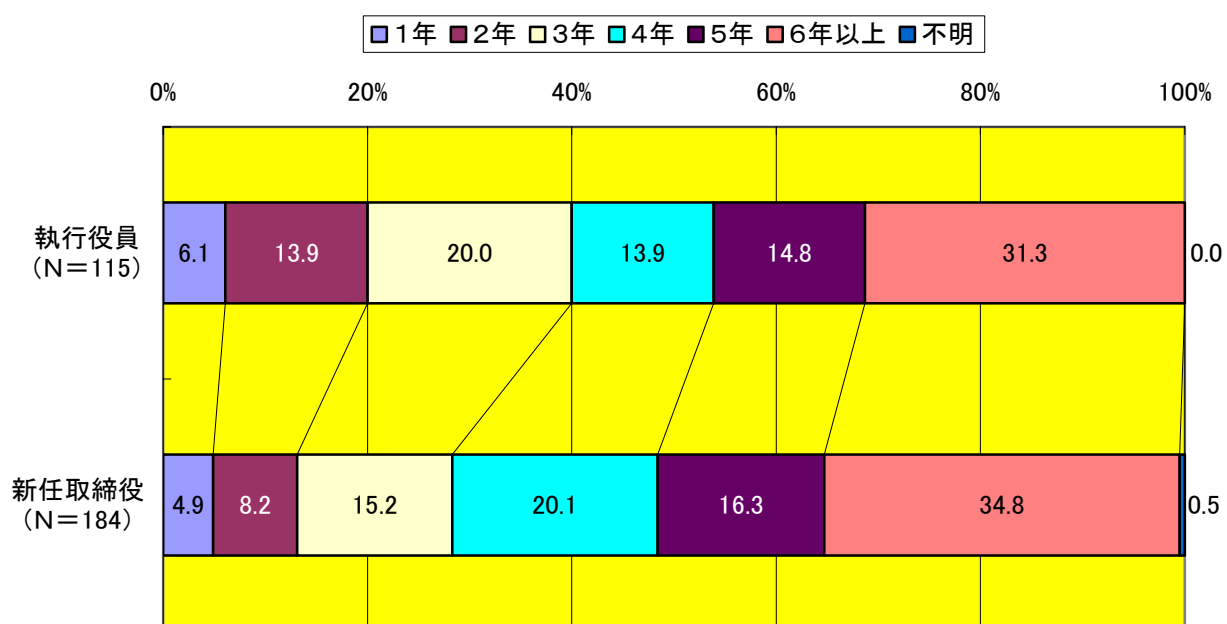
- 執行役員では 22.6%が「取締役」への昇進を望み、「社長」を望む人は 10.4%ほどである。一方、新任取締役では、「これ以上の昇進は望まない」という人は 33.2%で、「社長」を望む人は 16.3%と執行役員よりも若干高くなっている。

図23. 将来昇進してみたい地位



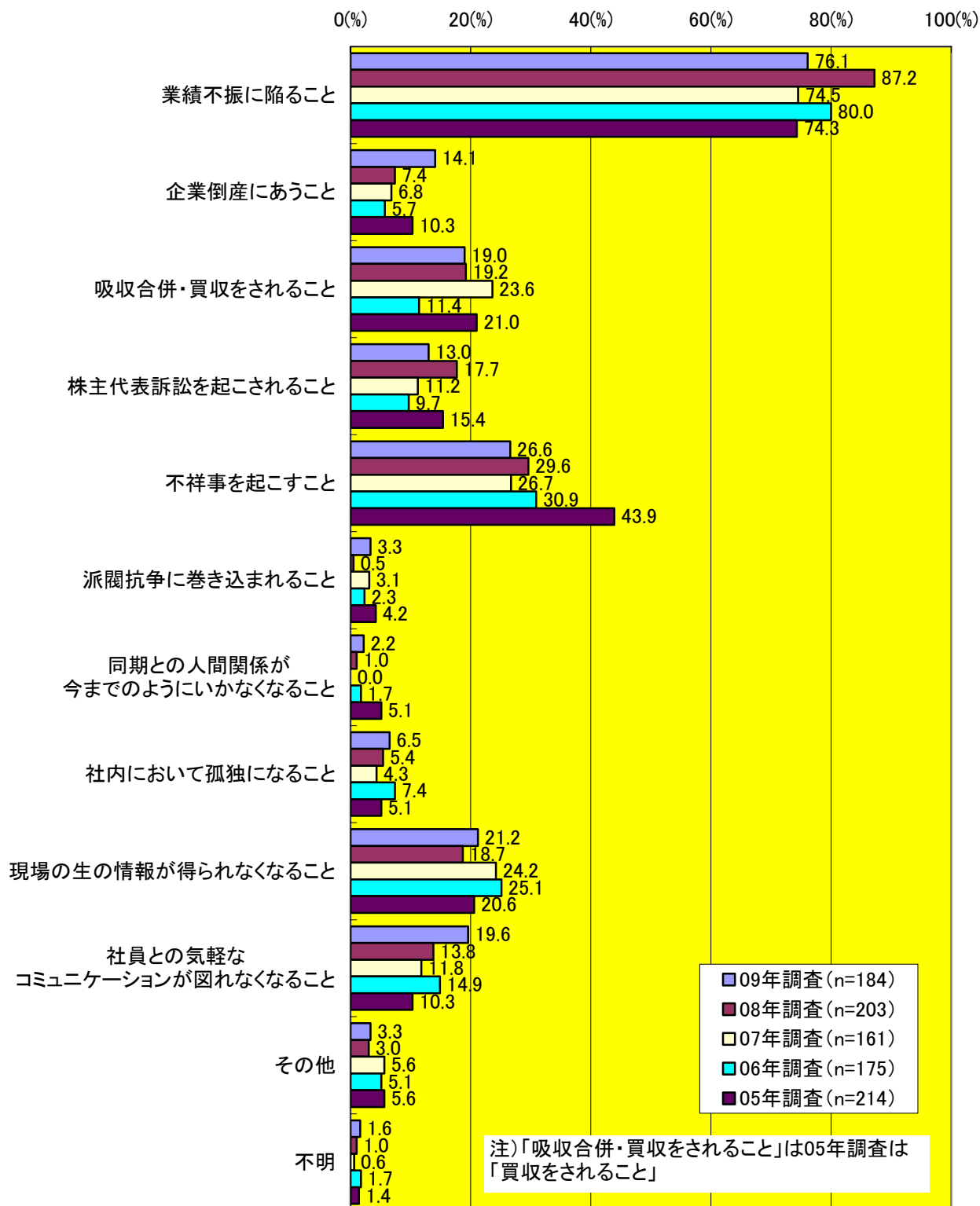
- 役員として在職したい期間は、執行役員、新任取締役ともに「6年以上」が最も高くなっている。総じて新任取締役の方が在職希望期間は長めとなっている。

図24. 役員として在職したい期間



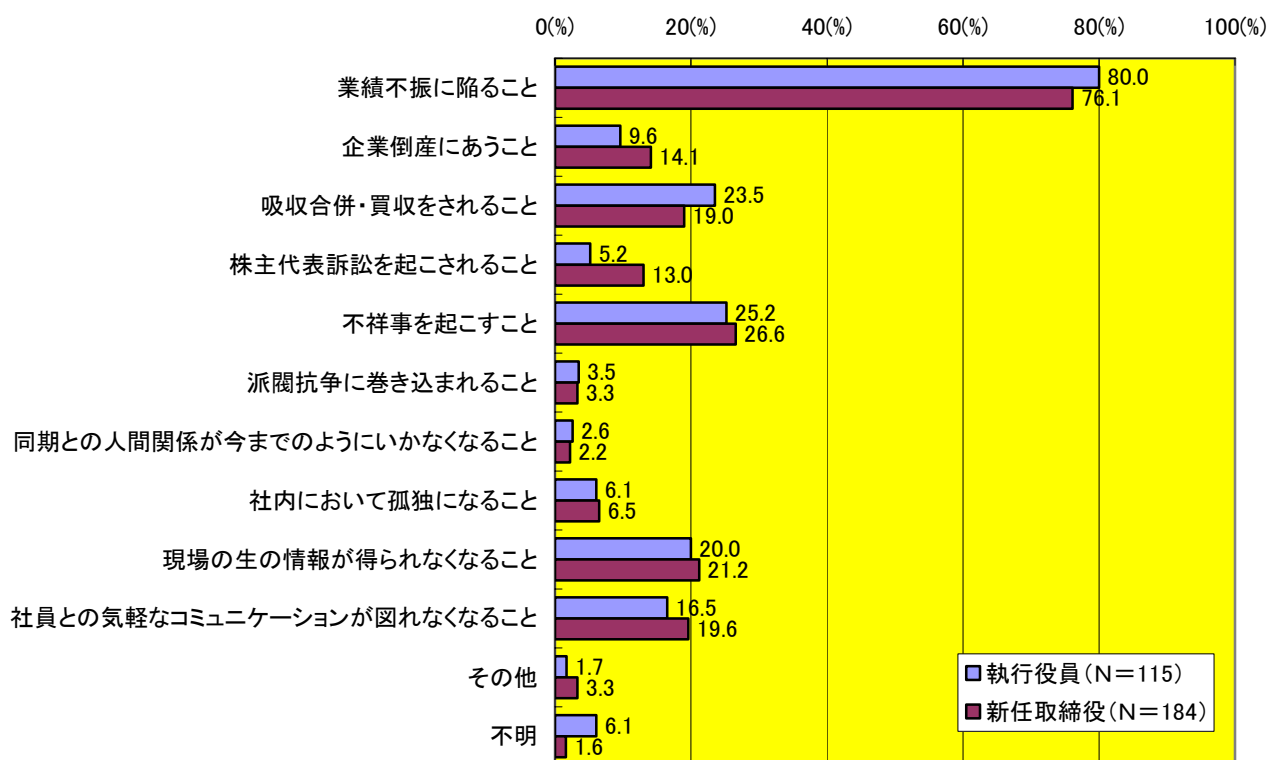
- 役員として気がかりなことのトップは、毎回「業績不振に陥ること」であるが、今回は昨年よりも 11.1 ポイントも低くなっている。一方、「企業倒産にあうこと」や「社員との気軽なコミュニケーションが図れなくなること」は昨年に比べてやや高くなっている。

図25. 役員としての心配事項(マルチアンサー)



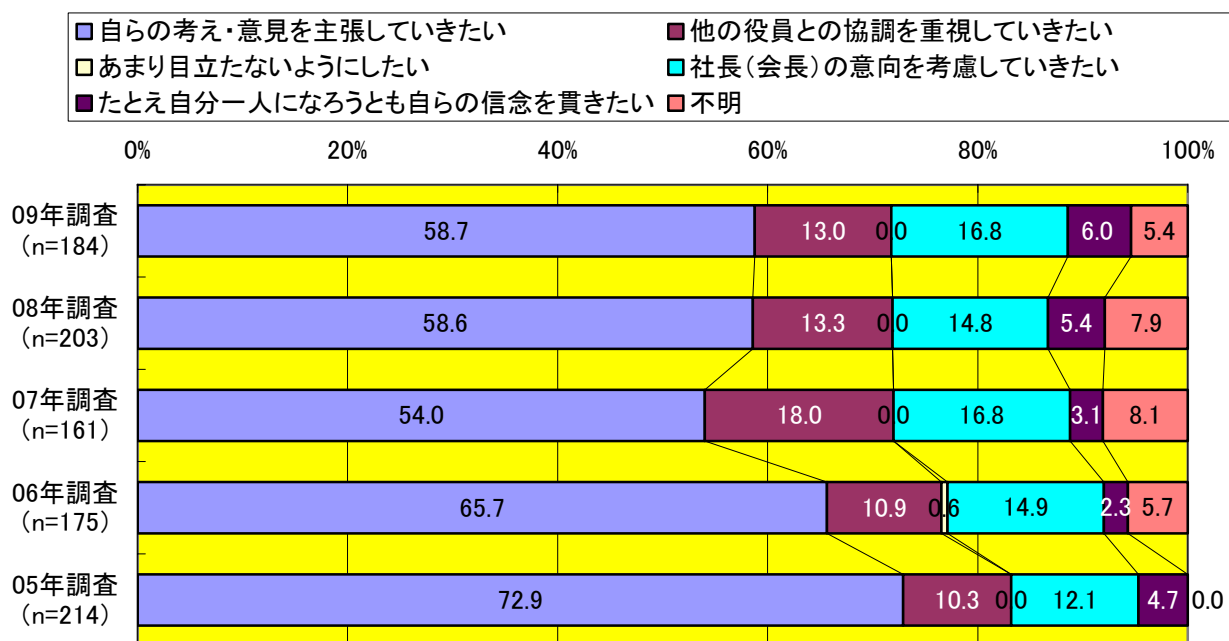
- 役員としての心配事項は、執行役員と新任取締役では大きな違いは見られない。

図26. 役員としての心配事項(マルチアンサー)



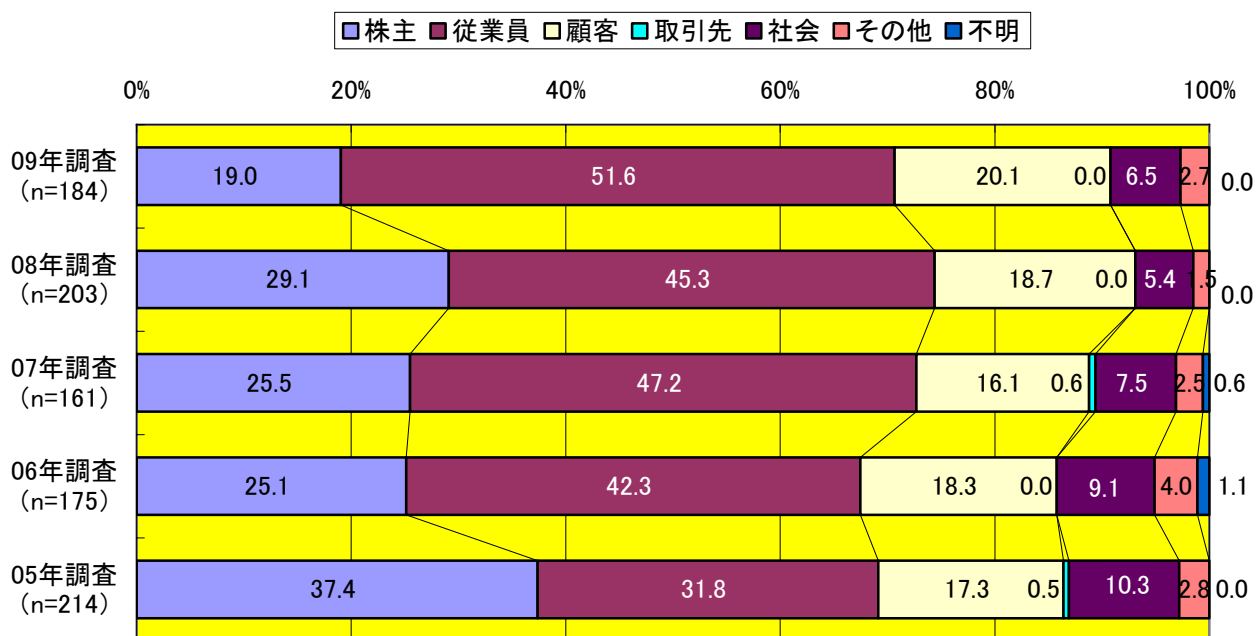
- 取締役会の一員としての心構えに対する全体的な傾向は、昨年と大きな変化は見られない。

図27. 取締役会の一員としての心構え



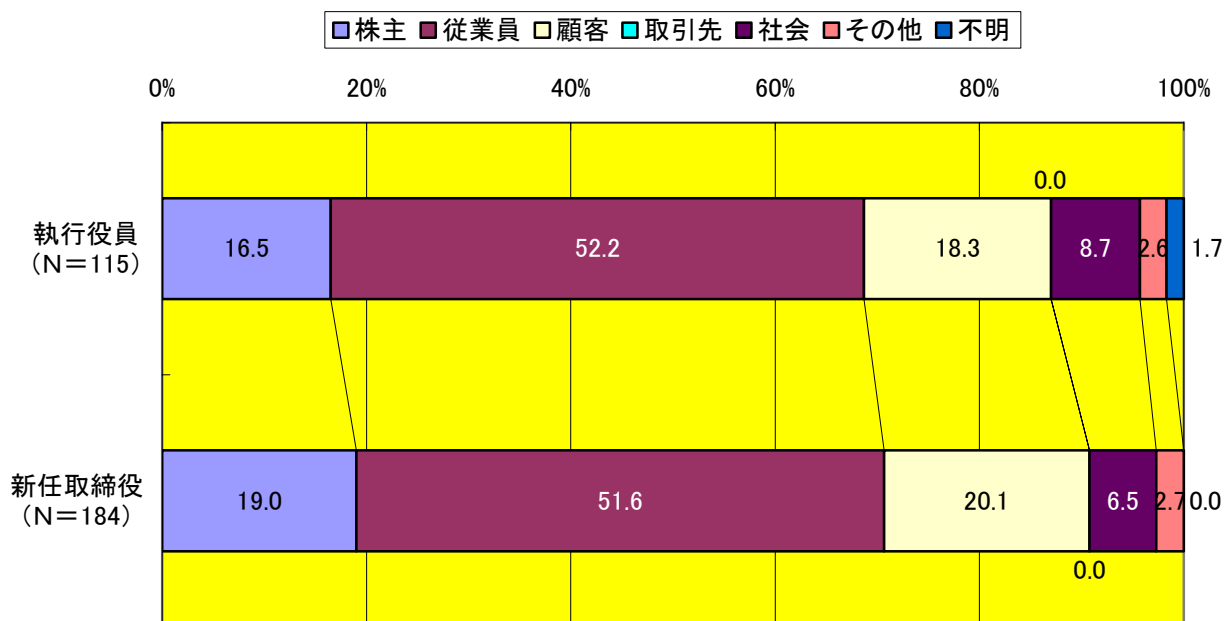
- だれの利益を最重視するのかの質問では、06年を境に「従業員」を挙げる割合が最も高くなっており、今回は半数を超えた。一方、「株主」を挙げる人が今回2割を切り、調査開始以来（98年）では最低となった。

図28. だれの利益を最重視するか



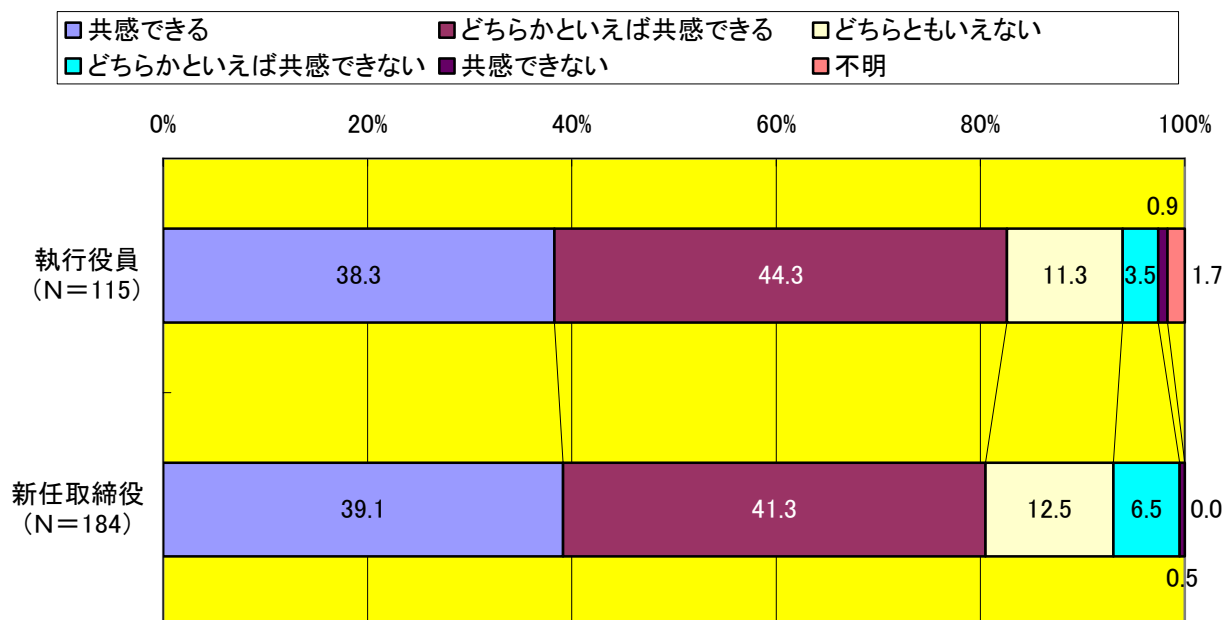
- 執行役員、新任取締役では、大きな違いは見られない。

図29. だれの利益を最重視するか



- 「公益資本主義」に対する考え方について、執行役員、新任取締役ともに共感できるとの回答が8割を超えている。

図30. 「公益資本主義」について



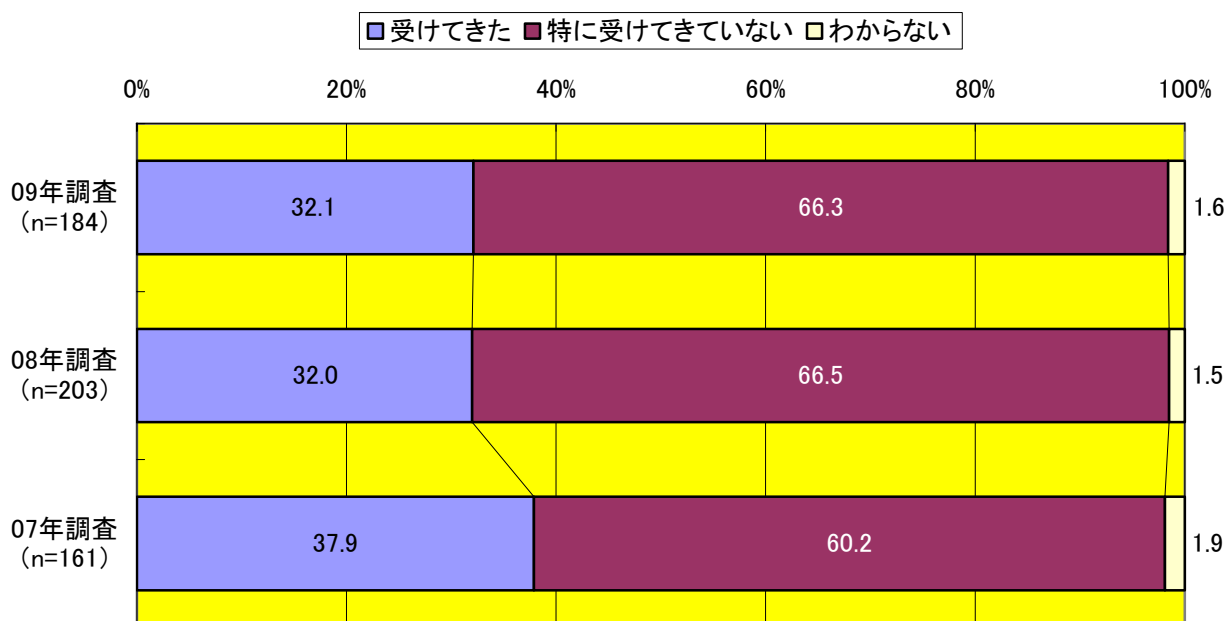
公益資本主義とは：

会社は株主のものという考え方に対し「会社は社会の公器である」という理念に基づき、「企業が市場で競争をしながら社会への貢献を企業存続の大きな目的とする考え」（東京財団「公益資本主義研究」より）で、財務省参与でデフタ・パートナーズグループの会長である原丈人氏の提言する新しい資本主義の概念

5. 役員教育や労働観について

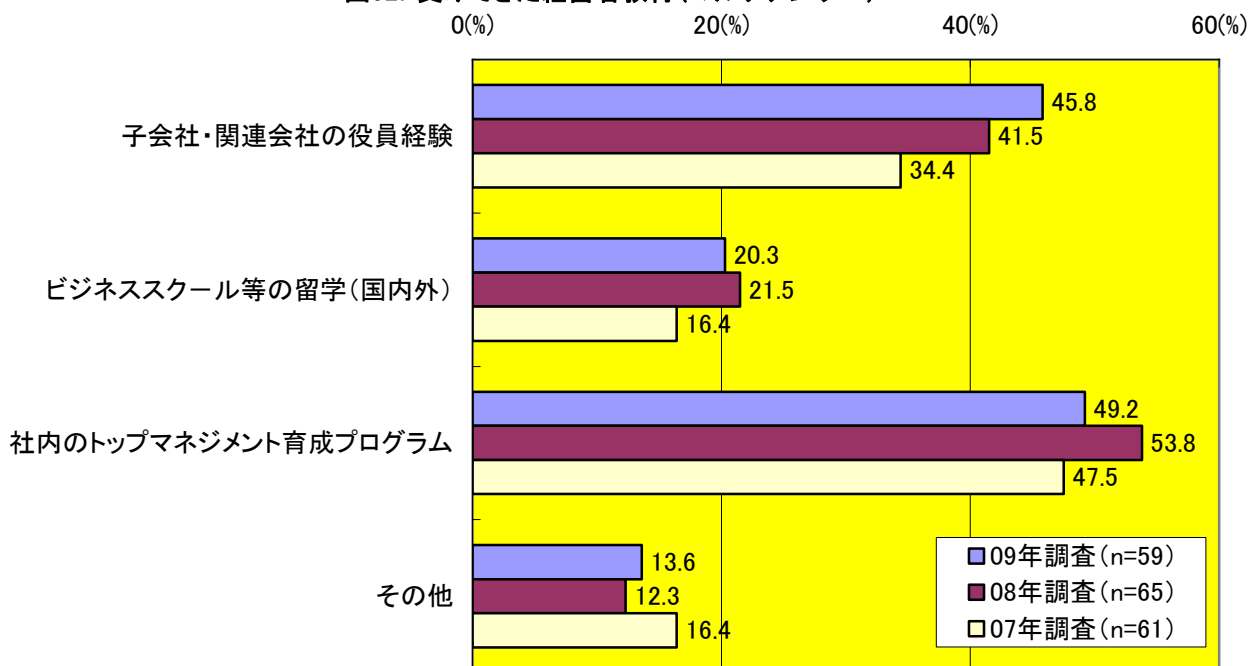
- 社内における経営者育成のための教育受けてきた人は3割を超える程度である。

図31. 経営者育成教育の実施状況



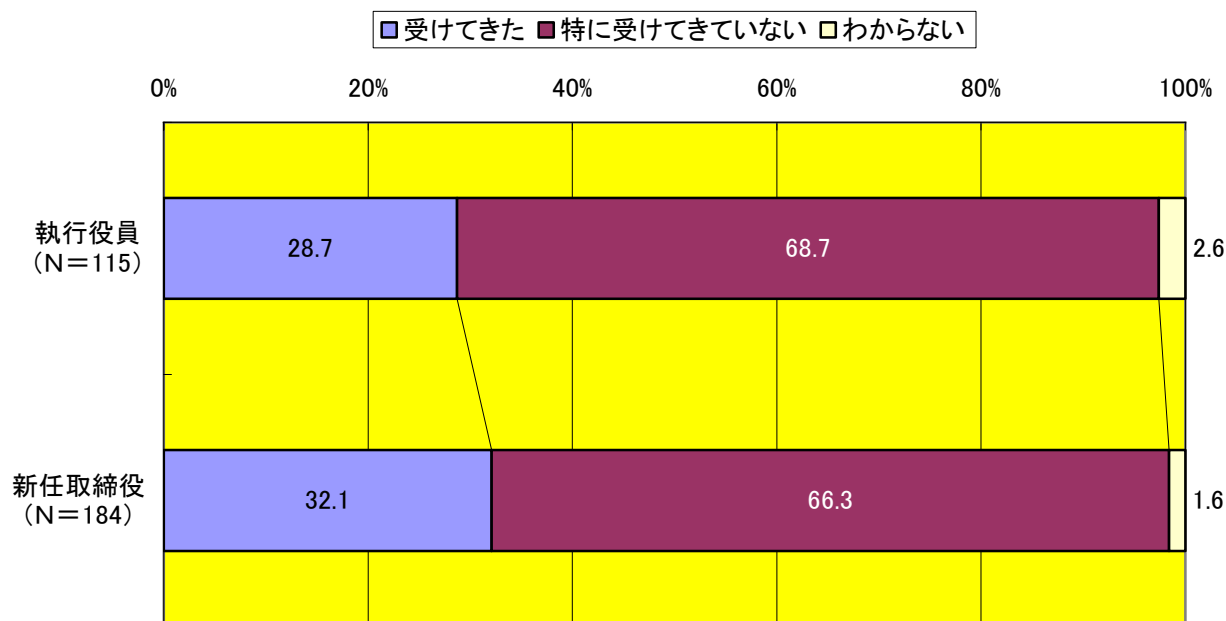
- 経営者育成のための具体的な教育内容は、「社内のトップマネジメント育成プログラム」や「子会社・関連会社の役員経験」が4~5割で、「ビジネススクール等の留学(国内外)」は、2割ほどである。

図32. 受けてきた経営者教育(マルチアンサー)



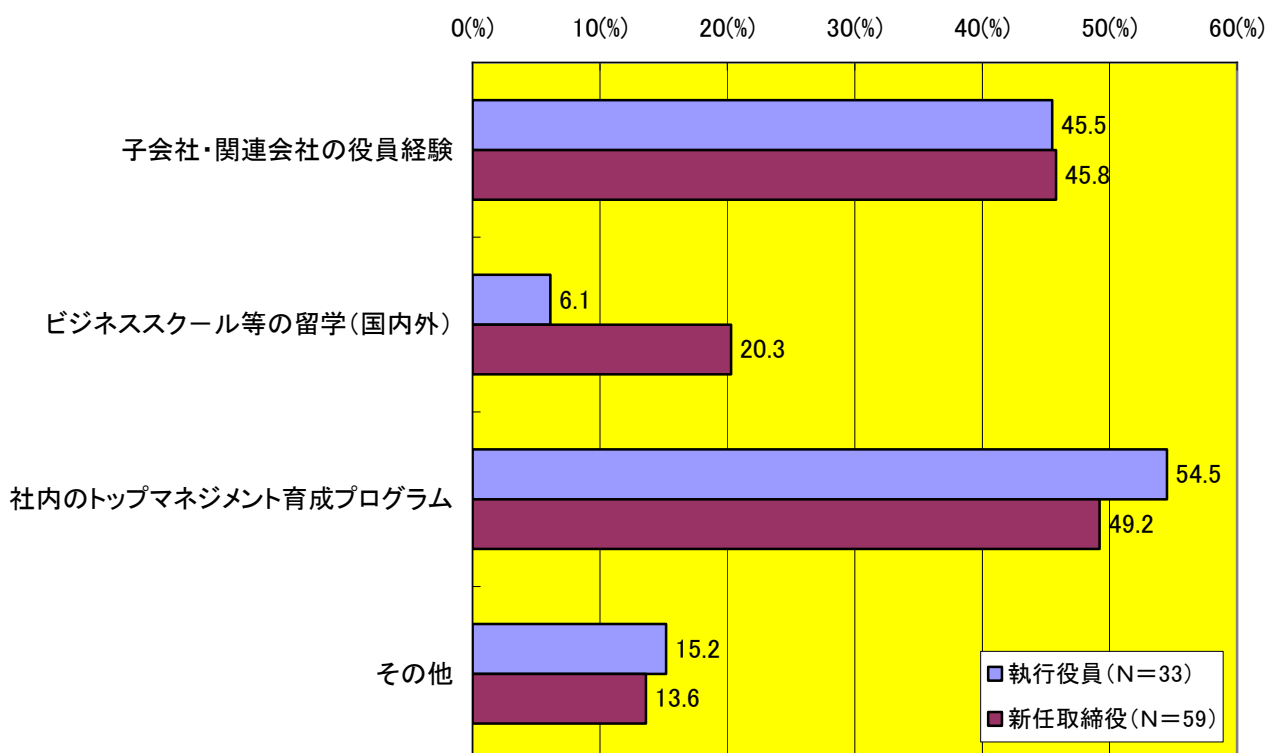
- 執行役員、新任取締役ともに3割前後の人が、経営者育成教育を受けている。

図33. 経営者育成教育の実施状況



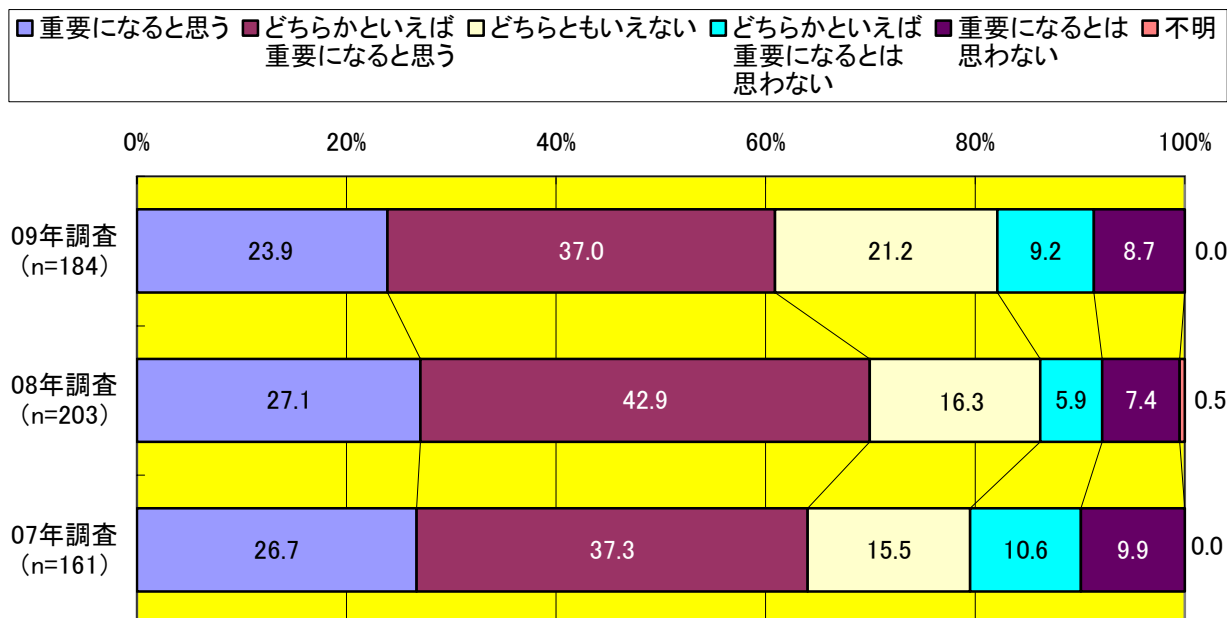
- 経営者育成のための具体的な教育内容では、新任取締役の方が「ビジネススクール等の留学(国内外)」を挙げる割合が高くなっている。

図34. 受けてきた経営者教育



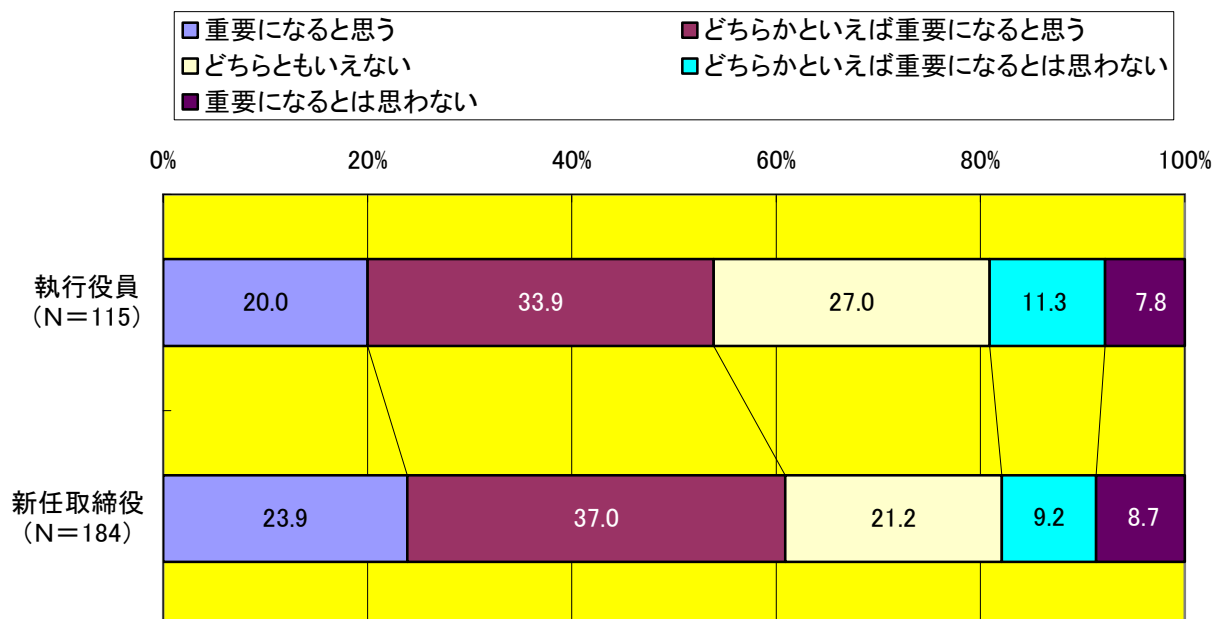
- 経営のプロフェッショナル養成教育の重要性については、「重要」「どちらかといえば重要」を合わせると昨年のよりは1割下がったが6割を超えている。

図35. 経営のプロフェッショナルを養成する教育の重要性



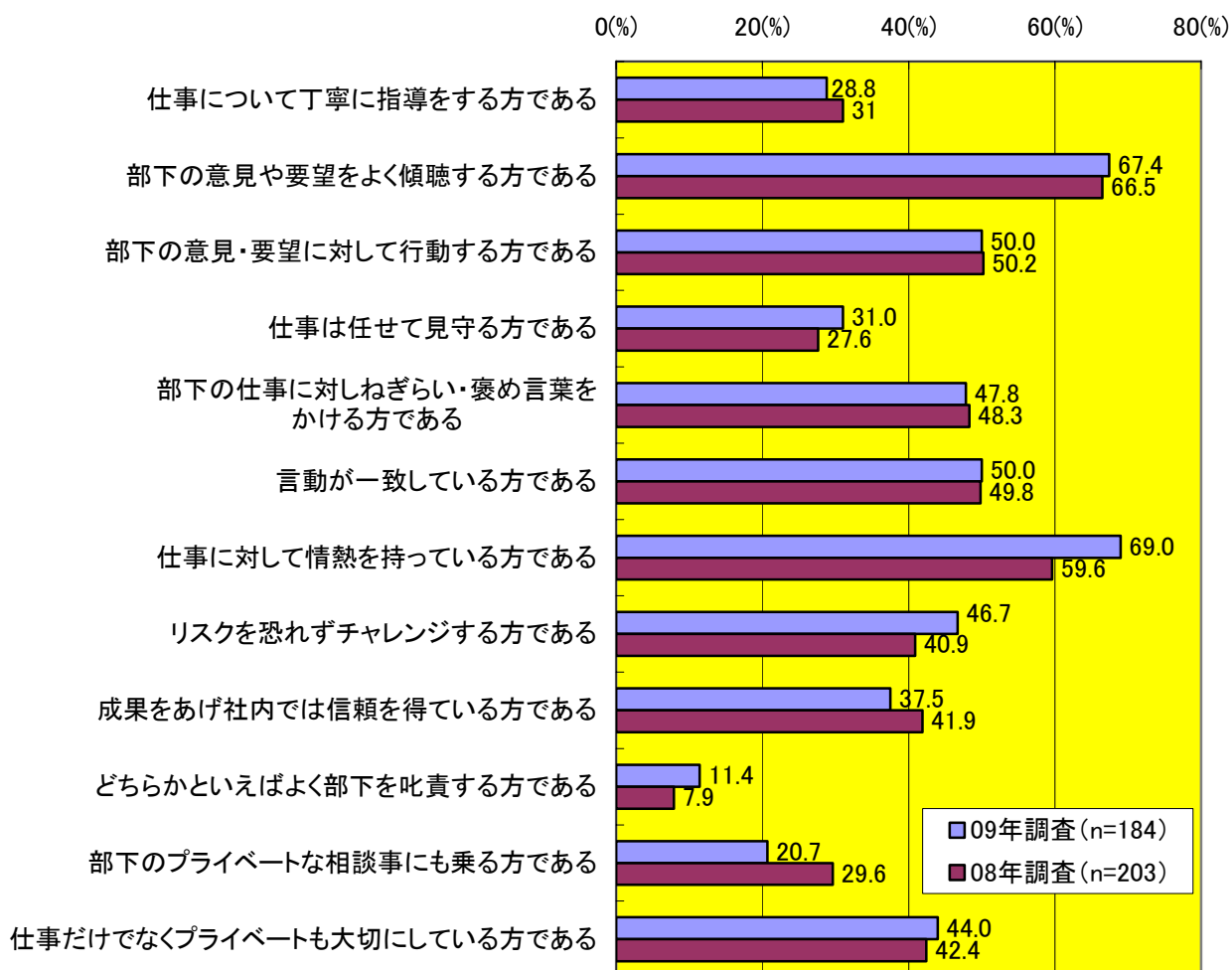
- 執行役員は5割、新任取締役では6割が重要性を認識している。

図36. 経営のプロフェッショナルを養成する教育の重要性



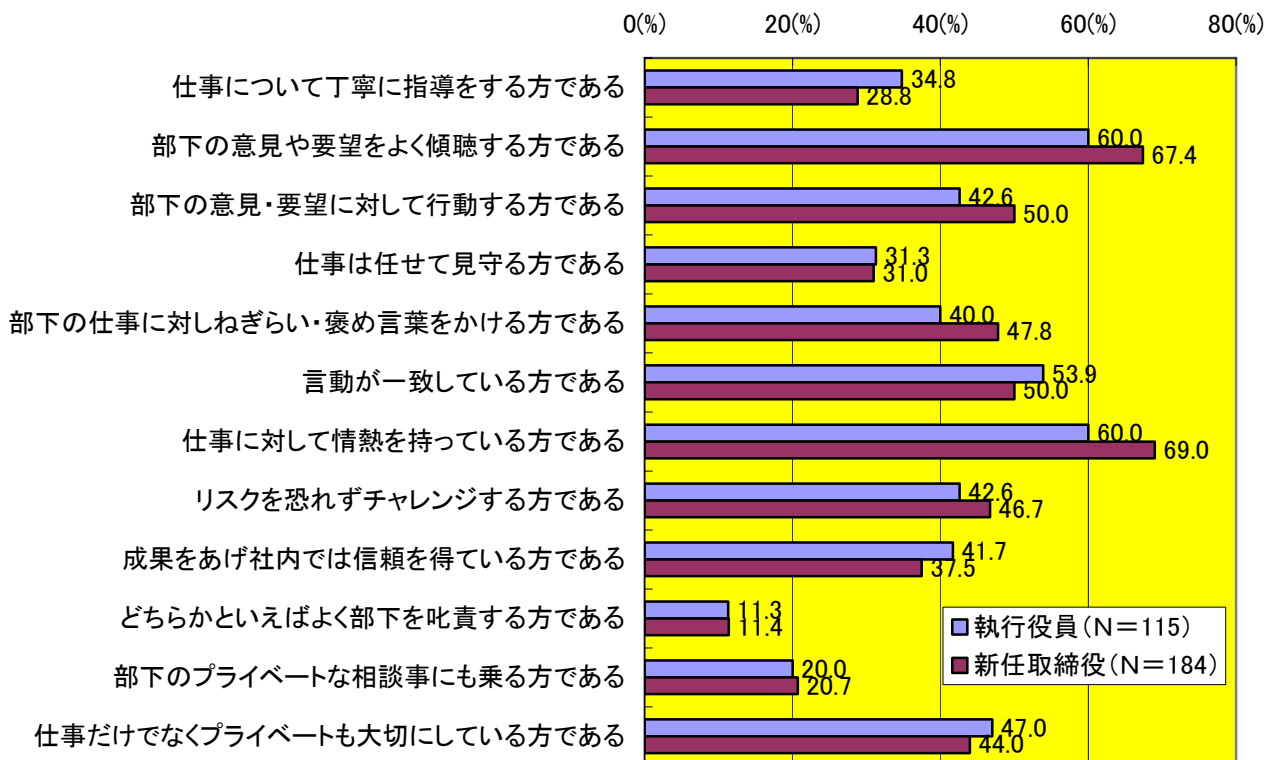
- 自身の仕事のスタイルに関する質問では、昨年同様に「仕事に対して情熱を持っている方である」(69.0%)、「部下の意見や要望をよく傾聴する方である」(67.4%)、「部下の意見・要望に対して行動する方である」「言動が一致している方である」(50.0%)、「部下の仕事に対しねぎらい・褒め言葉をかける方である」(47.8%)を挙げる割合が高い。「仕事に対して情熱を持っている方である」との回答は前回よりも高く、反対に「部下のプライベートな相談事にも乗る方である」は低くなっている。

図37. 自身の仕事スタイルに対する意識(マルチアンサー)



- 新任取締役の方が「部下の意見や要望をよく傾聴する方である」「部下の仕に対してねぎらい・褒め言葉をかける方である」「仕事に対して情熱を持っている方である」を挙げる割合が高い。

図38. 自身の仕事スタイルに対する意識(マルチアンサー)



- 収入を得ること以外の働く目的では1位及び2位の選択率の合計は、「自分の持てる力を企業の発展に役立てること」を挙げる人が半数以上と最も多く、前回よりも11.5ポイント増えている。2位は昨年1位の「仕事を通じてやりがい・充実感が得られること」である。

表1.働く目的(上位2つ)

		仕事を成功させ人に認められること	職場において多くの人々と人間的な対話の機会を持つこと	自分自身の人間性を成長させること	仕事を通じて自分の能力や可能性を試してみること	仕事を通じて社会に貢献すること	自分の持てる力を企業の発展に役立てること	社会との関わりを持つこと	仕事を通じてやりがい・充実感が得られること	その他	特に理由はない	不明
		09年 (N=184)	合計	4.9	11.4	23.4	22.8	25.0	55.4	5.4	47.3	1.6
	1位	3.3	6.5	12	13.6	11.4	29.9	1.6	20.1	1.1	0.5	0
	2位	1.6	4.9	11.4	9.2	13.6	25.5	3.8	27.2	0.5	1.1	1.1
08年 (N=203)	合計	9.8	9.8	26.1	22.2	29.5	43.9	5.9	49.7		1.5	1.5
	1位	3.9	4.4	12.8	14.3	17.2	22.7	0.5	24.1		0	0
	2位	5.9	5.4	13.3	7.9	12.3	21.2	5.4	25.6		1.5	1.5

注)その他は09年より選択肢に追加された

- 執行役員では「仕事を通じてやりがい・充実感が得られること」が最も高く、次いで「自分の持てる力を企業の発展に役立てること」となっている。一方、新任取締役では「自分の持てる力を企業の発展に役立てること」がトップで、この項目の選択率は執行役員役員よりも14.6ポイントも高くなっている。

表2.働く目的(上位2つ)

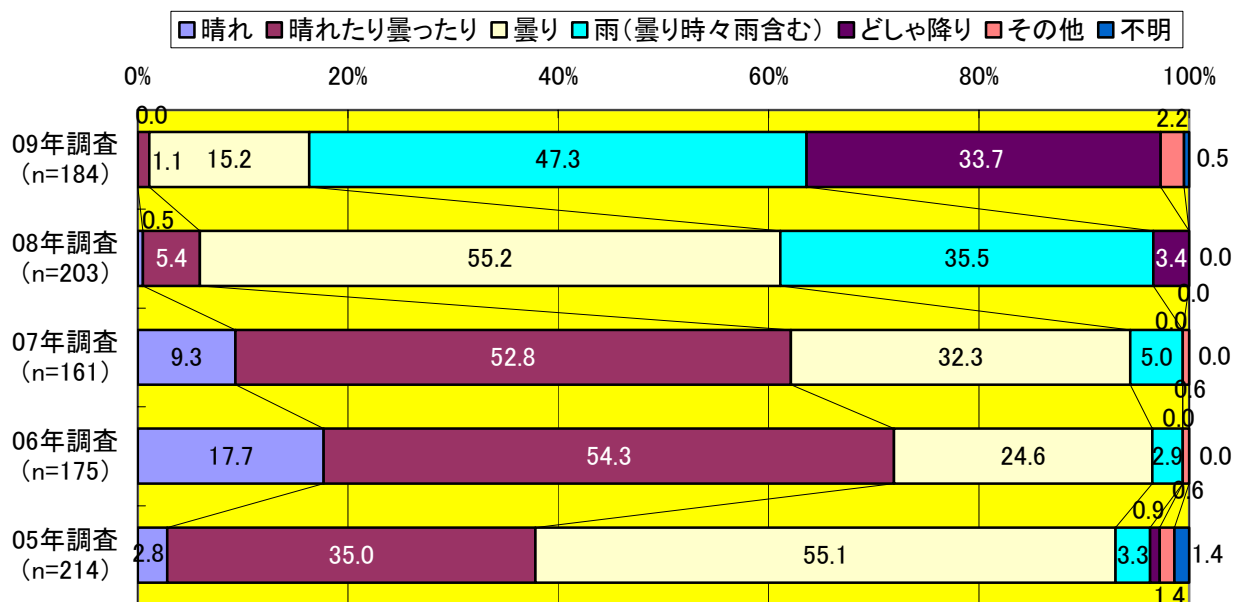
		仕事を成功させ人に認められること	職場において多くの人々と人間的な対話の機会を持つこと	自分自身の人間性を成長させること	仕事を通じて自分の能力や可能性を試してみること	仕事を通じて社会に貢献すること	自分の持てる力を企業の発展に役立てること	社会との関わりを持つこと	仕事を通じてやりがい・充実感が得られること	その他	特に理由はない	不明
		執行役員 (N=115)	合計	11.3	9.6	27.8	29.5	22.7	40.8	7.8	48.7	0
	1位	7.0	3.5	17.4	21.7	7.0	19.1	2.6	21.7	0	0	0
	2位	4.3	6.1	10.4	7.8	15.7	21.7	5.2	27.0	0	0.9	0.9
新任取締役 (N=184)	合計	4.9	11.4	23.4	22.8	25.0	55.4	5.4	47.3	1.6	1.6	1.1
	1位	3.3	6.5	12	13.6	11.4	29.9	1.6	20.1	1.1	0.5	0
	2位	1.6	4.9	11.4	9.2	13.6	25.5	3.8	27.2	0.5	1.1	1.1

注)その他は09年より選択肢に追加された

6. 産業界を取り巻く課題・テーマ、諸問題について

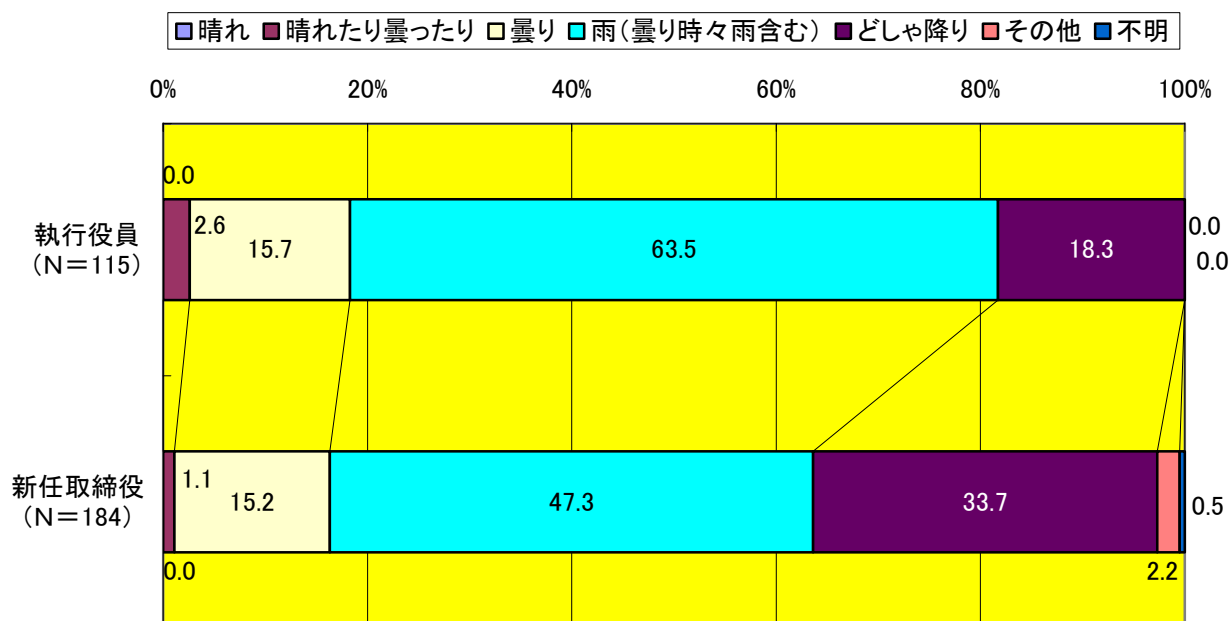
- 現在の国内景気の状態を天気にならると、急激に悪化の方向に傾いた昨年よりもさらにその傾向が強まる結果となった。約半数が「雨」との認識で、「どしゃ降り」(33.7%)は昨年の約10倍と非常に厳しい見方をしている。

図39. 現在の国内景気への認識



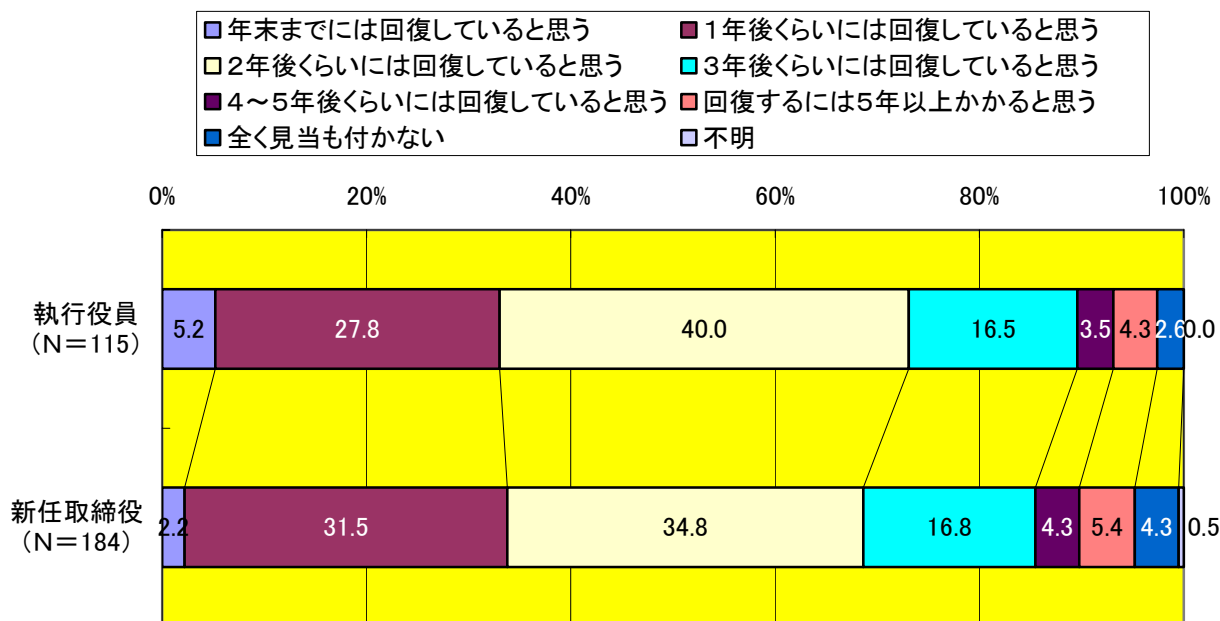
- 執行役員の方が「雨」を、新任取締役の方が「どしゃ降り」を挙げる割合が高く、新任取締役の方が厳しい見方をしている割合が高い。

図40. 現在の国内景気への認識



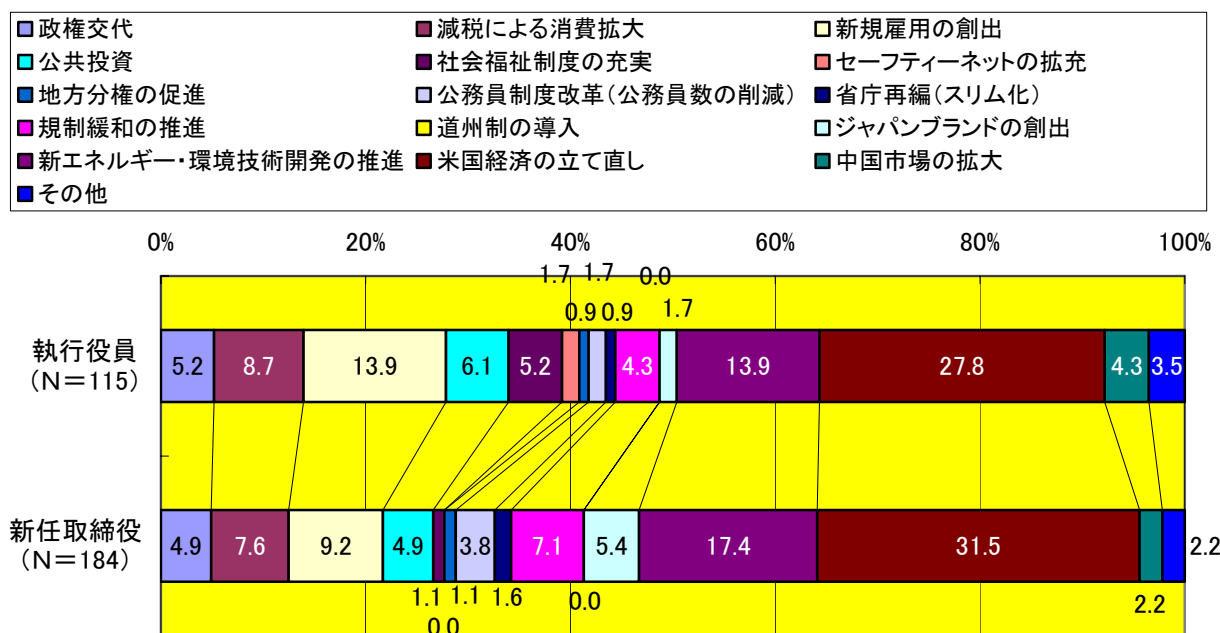
■ また、今後の国内景気の回復時期については、執行役員、新任取締役ともに3人に1人は「1年後くらいには回復していると思う」と回答している。また、ともに8%前後の人は回復が「3年後以降」と見ている。

図41. 国内景気の回復時期



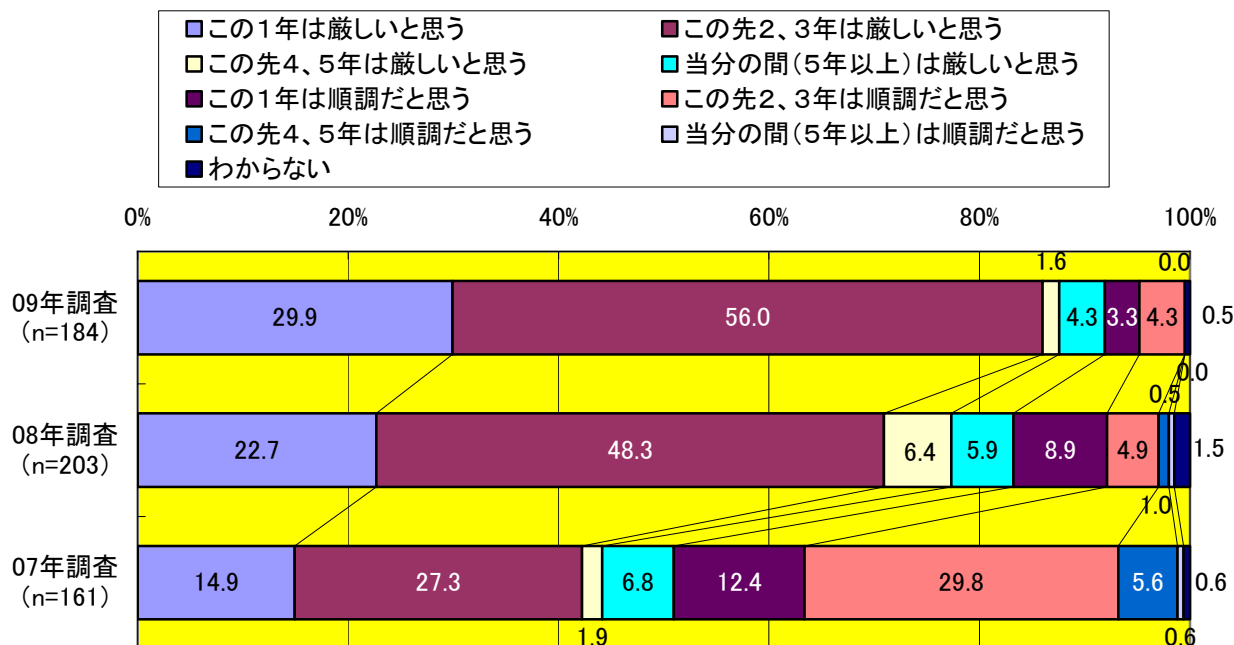
■ 景気回復のために最も期待する切り札は、執行役員、新任取締役ともに「米国経済の立て直し」を挙げる人が3割前後と最も高い。2番目は執行役員では「新規雇用の創出」「新エネルギー・環境技術開発の推進」(13.9%)を、新任取締役では「新エネルギー・環境技術開発の推進」(17.4%)を挙げる割合が高くなっている。「政権交代」を挙げる人は5%前後である。

図42. 景気回復対策の切り札への期待



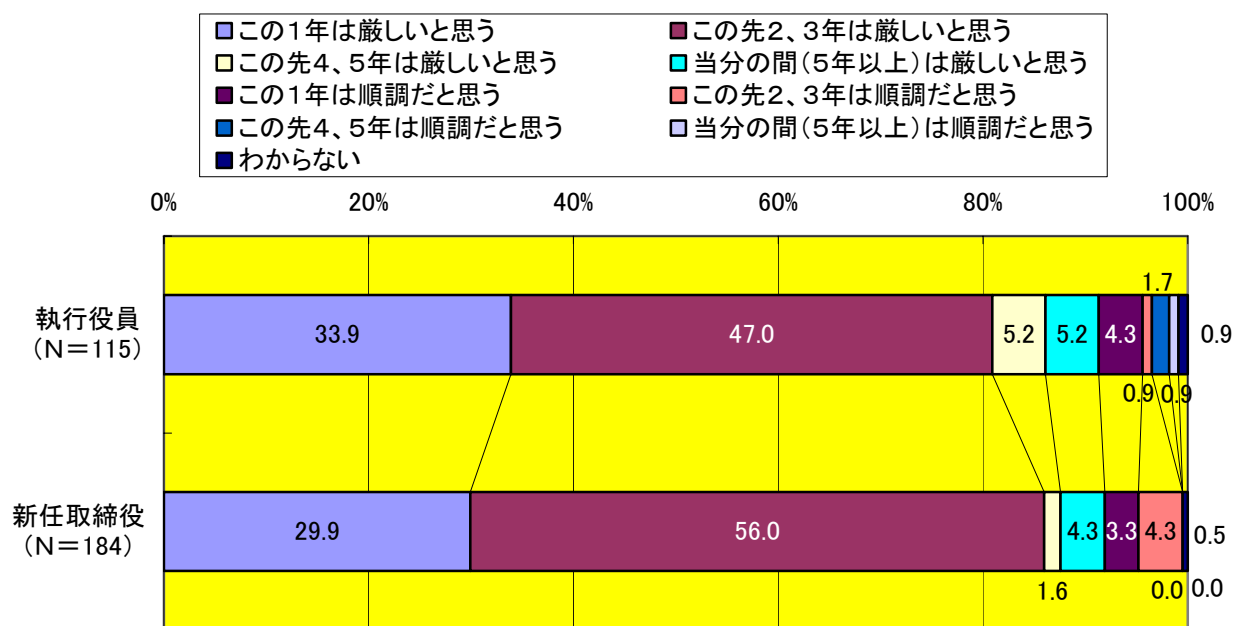
- 自社の今後の業績動向については、この3年、毎年厳しさを感じる人が増えており、順調だと思ふ「1年順調」「2、3年順調」「4、5年順調」「当分の間（5年以上）」を合わせた回答は前回の15.3%から7.6%と半減している。

図43. 自社の今後の業績動向について



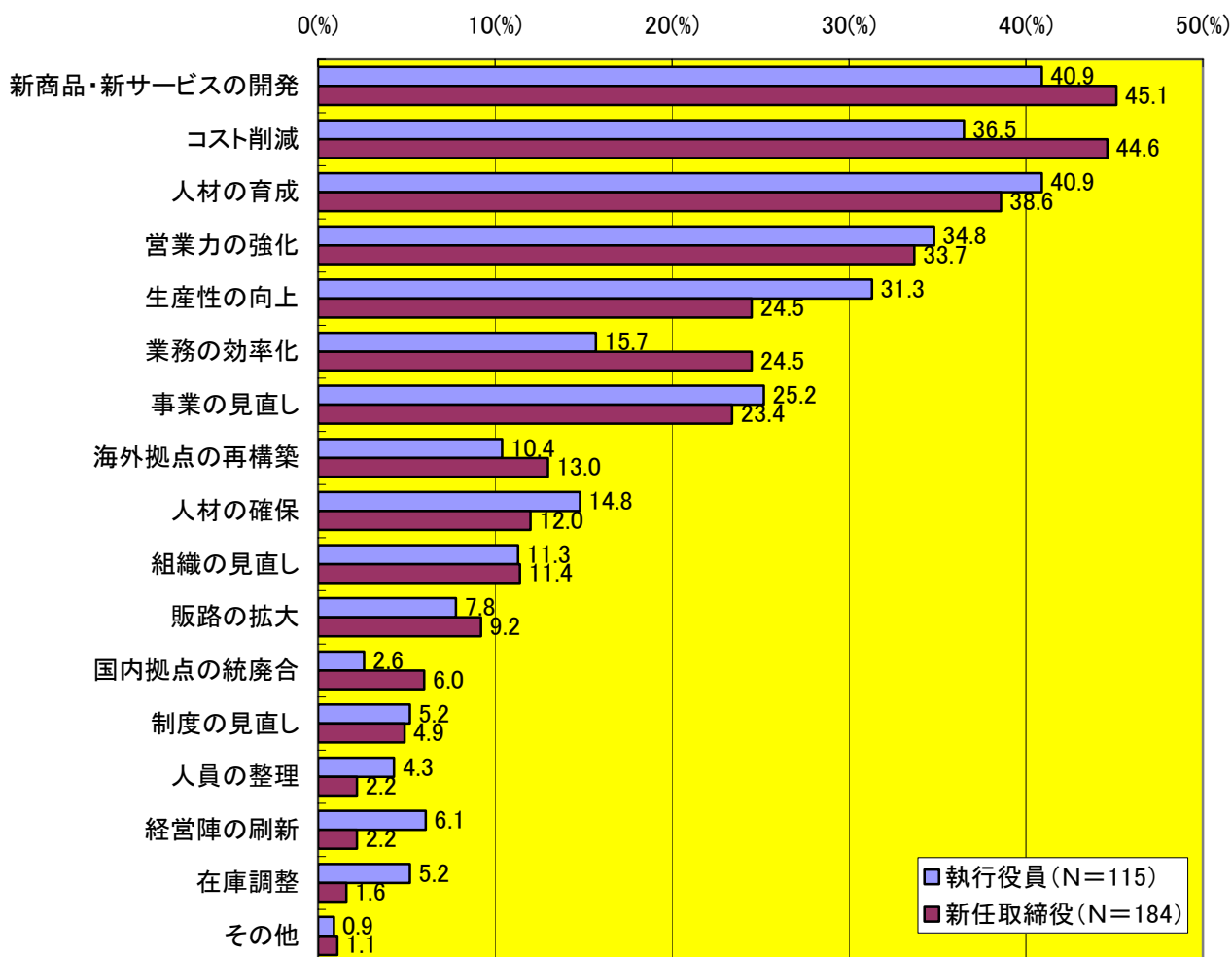
- 執行役員、新任取締役ともに、自社の今後の業界動向については、大きな違いは見られないが、「この先2、3年は厳しいと思う」との回答は新任取締役の方が若干高くなっている。

図44. 自社の今後の業績動向について



- 業績回復に向けた施策として、「新製品・新サービスの開発」「コスト削減」「人材の育成」「営業力の強化」といった項目が上位に挙がっている。執行役員の方が「生産性の向上」「経営陣の刷新」「在庫調整」を重視し、一方、新任取締役の方は「コスト削減」「業務の効率化」「新商品・新サービスの開発」を挙げる割合が高い。

図45. 業績回復のための施策(マルチアンサー/3項目を選択)



- 現在の環境下における自社の取組姿勢は、新任取締役と執行役員でほぼ同様の傾向を示している。「短期的成果」と「長期的成果」については意見が分かれるが、他はA-Bいずれかの回答に片寄りが見られる。新任取締役で回答率が高いものは、「A.収益性重視」(93.4%)、「B.無駄の削減」(91.9%)、「B.正規社員の活用」(88.0%)、「A.社員の能力」(75.5%)、「A.トップダウン」(71.8%)、「B.従業員重視」(64.7%)といった項目である。

図46. 現在の環境下における会社の取組姿勢(新任取締役 n=184)

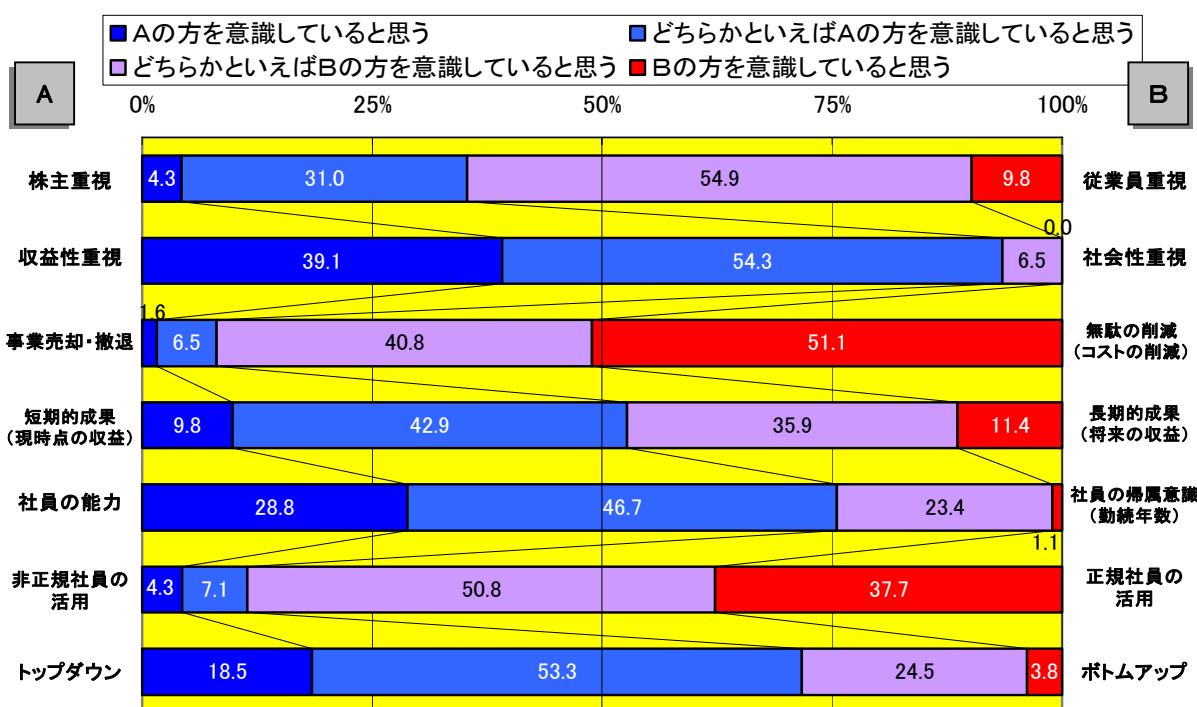
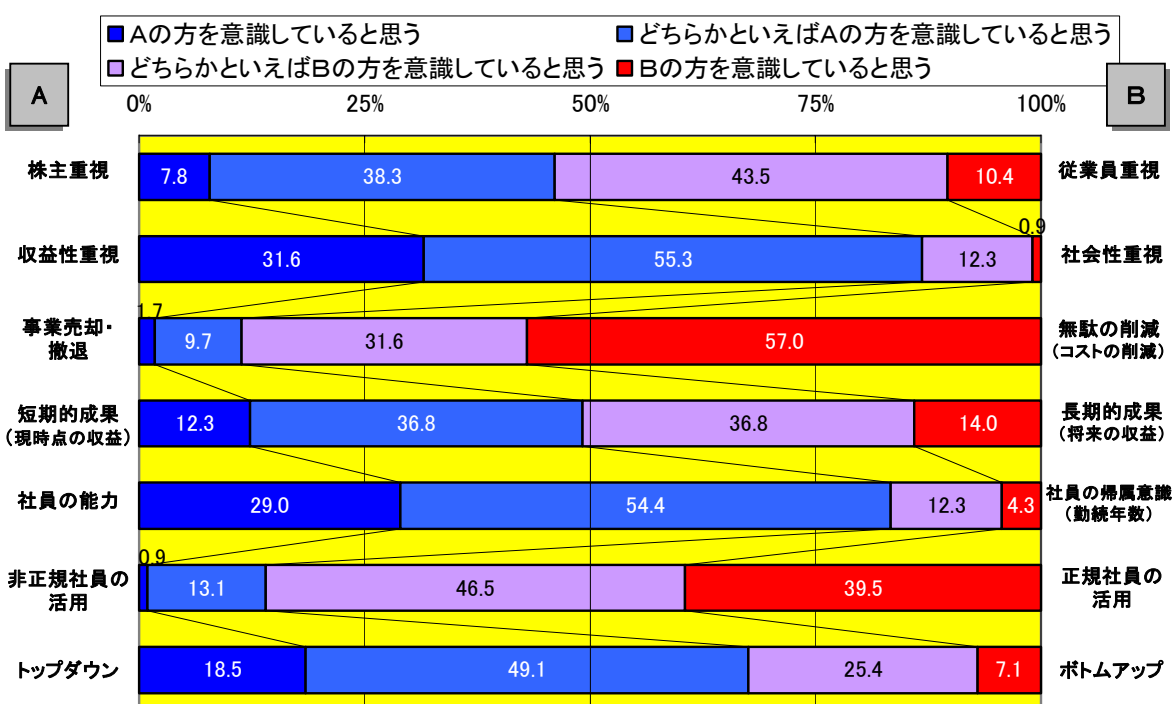
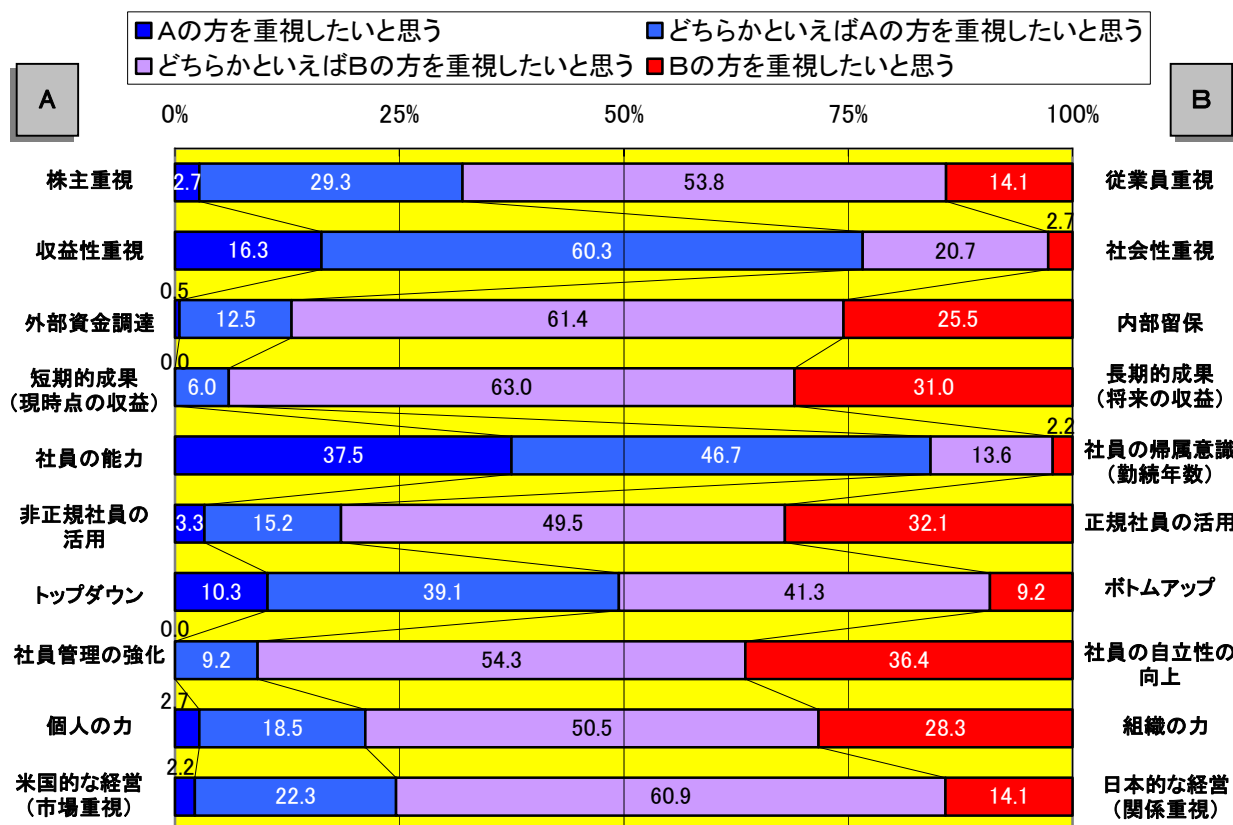


図47. 現在の環境下における会社の取組姿勢(執行役員 n=115)



- 新任取締役における経済危機後の経営の舵取りに関する考えは、「トップダウン」と「ボトムアップ」は意見が分かれる。他はA-Bいずれかの回答に片寄りが見られるが、10項目中7項目についてはB側の選択率が高くなっている。回答率が高いものは、「B.長期的成果」(94.0%)、「B.社員の独立性の向上」(90.7%)、「B.内部留保」(86.9%)、「A.社員の能力」(84.2%)、「B.正社員の活用」(81.6%)、「B.組織の力」(78.8%)、「A.収益重視」(76.6%)、「B.日本的な経営」(75.0%)、「B.従業員重視」(67.9%)といった項目である。

図48. 経済危機後の経営の舵取り(新任取締役n=184)



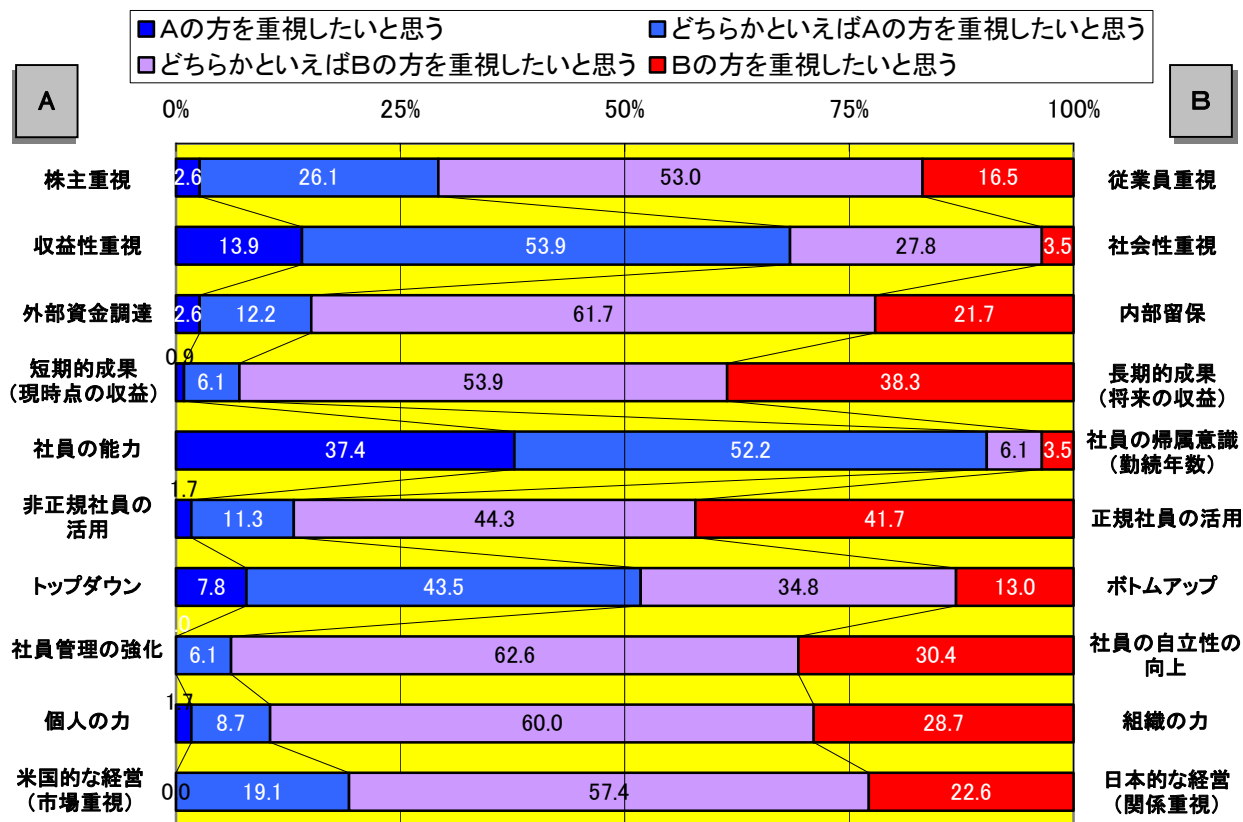
- 新任取締役における『現在の環境下における会社の取組姿勢』と『経済危機後の経営の舵取り』の両者で比較可能な5項目についてその評価差異を見ると、「長期的成果(将来の収益)」(46.7ポイント増)を経営の舵取りに挙げる割合が現在の会社姿勢を大きく上回っている。反対に、「収益重視」(16.8ポイント減)、「トップダウン」(22.4ポイント減)を挙げる割合が下がっている。

表3. 会社取組姿勢と重視したい経営の舵取り

	(A)現状環境下の会社取組姿勢	(B)経済危機後の経営の舵取り	差異(A)-(B)
従業員重視	64.7	67.9	3.2
収益重視	93.4	76.6	-16.8
長期的成果(将来の収益)	47.3	94.0	46.7
正規社員の活用	88.0	81.6	-6.4
トップダウン	71.8	49.4	-22.4

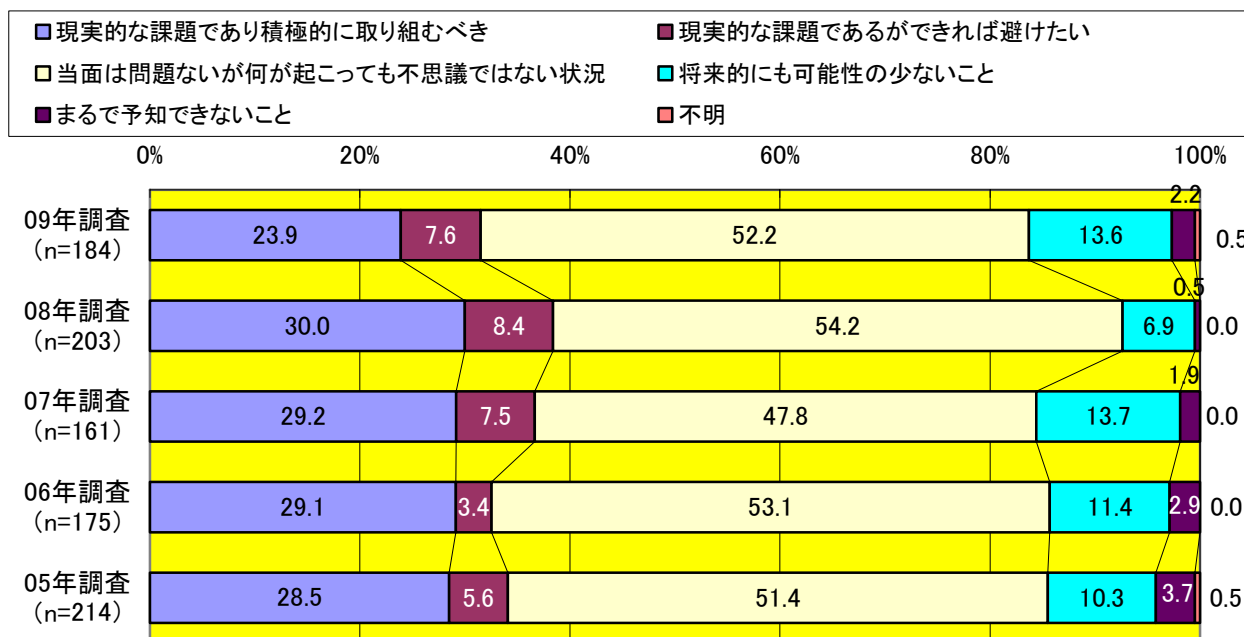
執行役員における経済危機後の経営の舵取りに関する考えも、新任取締役と同様の傾向を示している。

図49. 経済危機後の経営の舵取り(執行役員n=115)



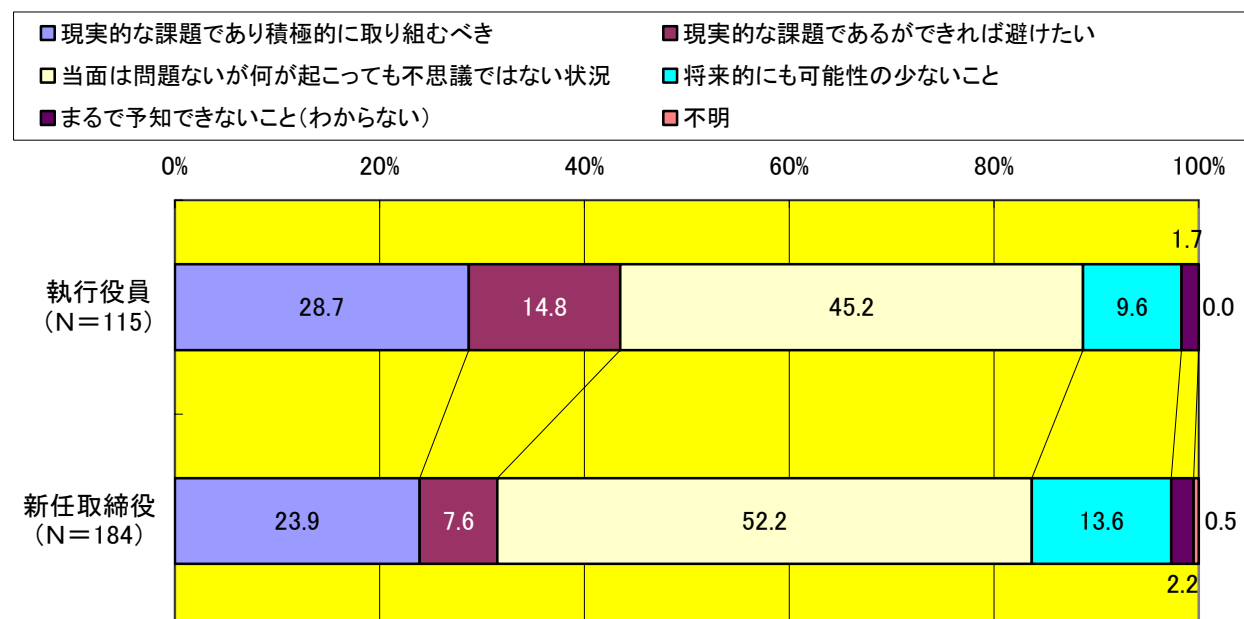
- 自社の企業合併や提携に関する認識は、「現実的な課題であり積極的に取り組むべき」(23.9%) という積極派が、「現実的な課題であるができれば避けたい」(7.6%) という消極(回避)派を大きく上回っている。また、半数以上の人「当面は問題ないが何が起こっても不思議ではない状況」にあると認識している。「将来的にも可能性が少ないこと」という回答者は1割。

図50. 自社における企業合併、提携についての認識



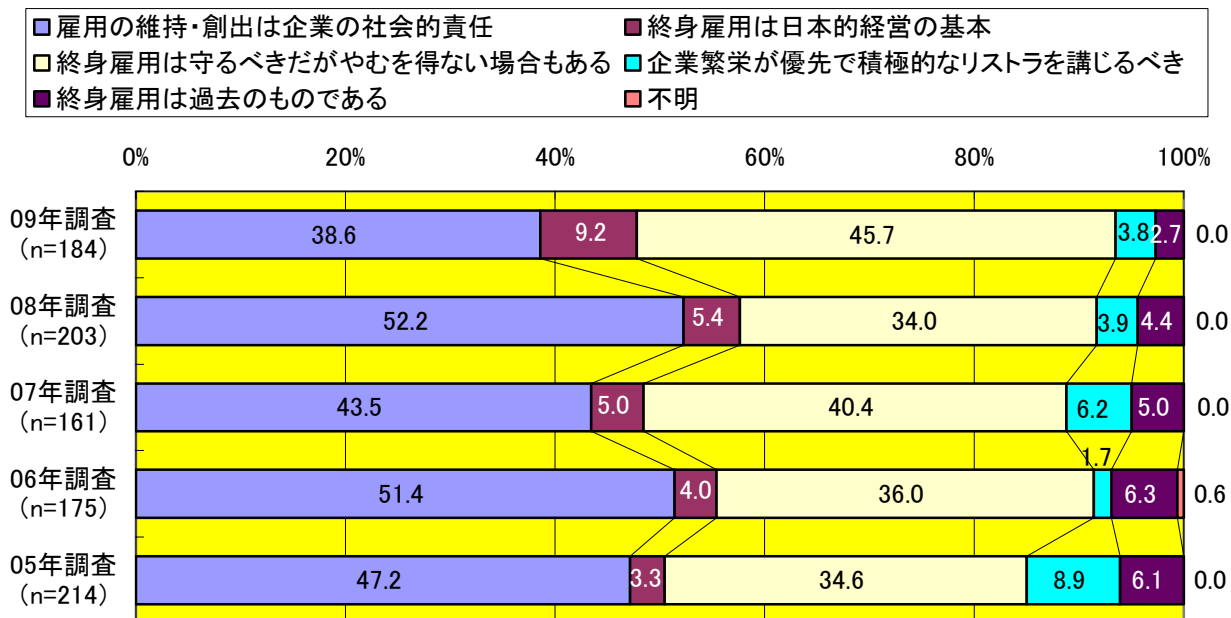
- 執行役員の方が、「現実的な課題であるができれば避けたい」を挙げる割合が高い。

図51. 自社における企業合併、提携についての認識



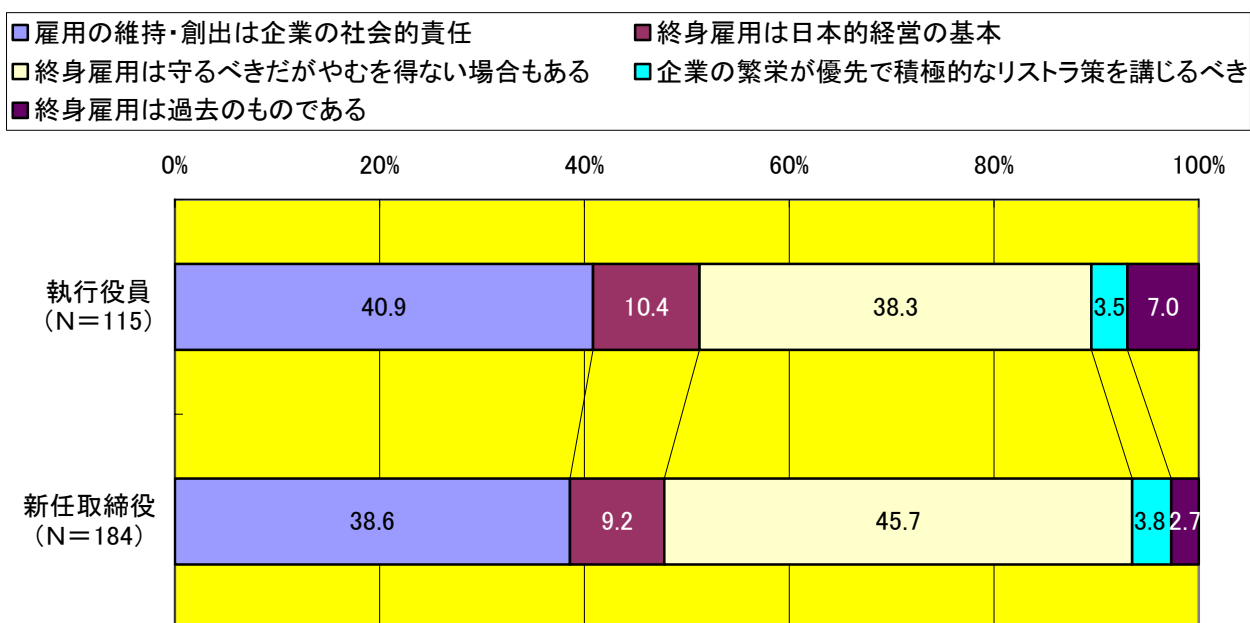
- 雇用問題に対する考え方は、前回増加となった「雇用の維持・創出は企業の社会的責任」が今回は減少に転じ、前回減少した「終身雇用は守るべきだがやむを得ない場合もある」が今回は増加に転じた。

図52. 雇用問題についての考え方



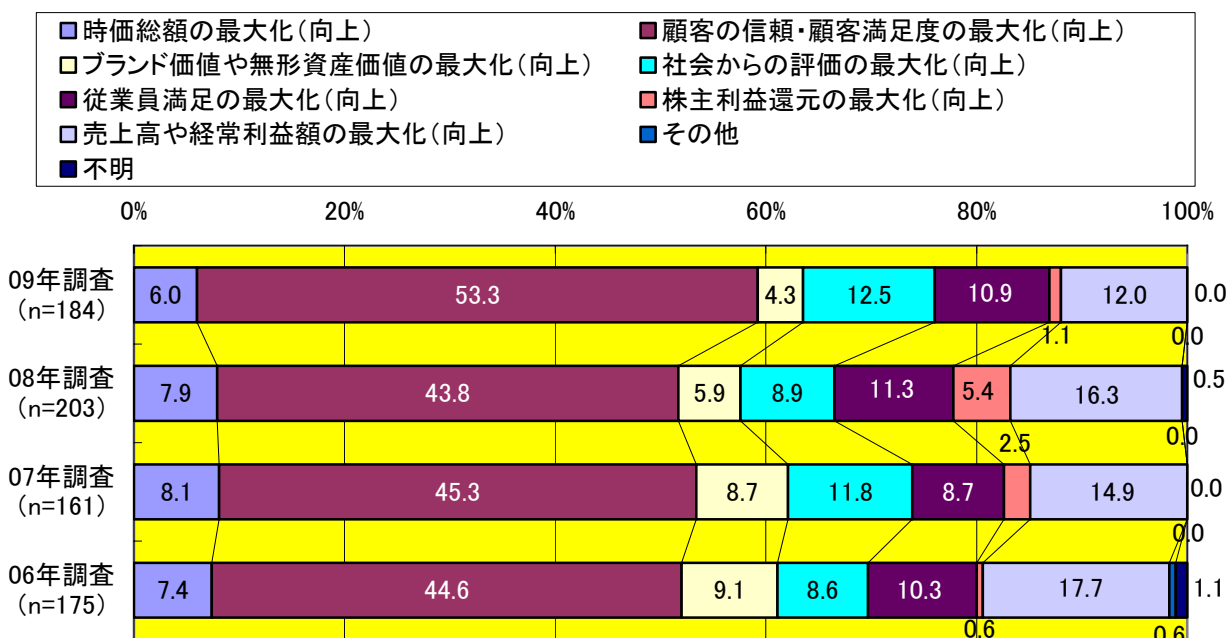
- 執行役員の方が、「終身雇用は過去のものである」を挙げる割合が若干高く、新任取締役では「終身雇用は守るべきだがやむを得ない場合もある」を挙げる割合が高い。

図53. 雇用問題についての考え方



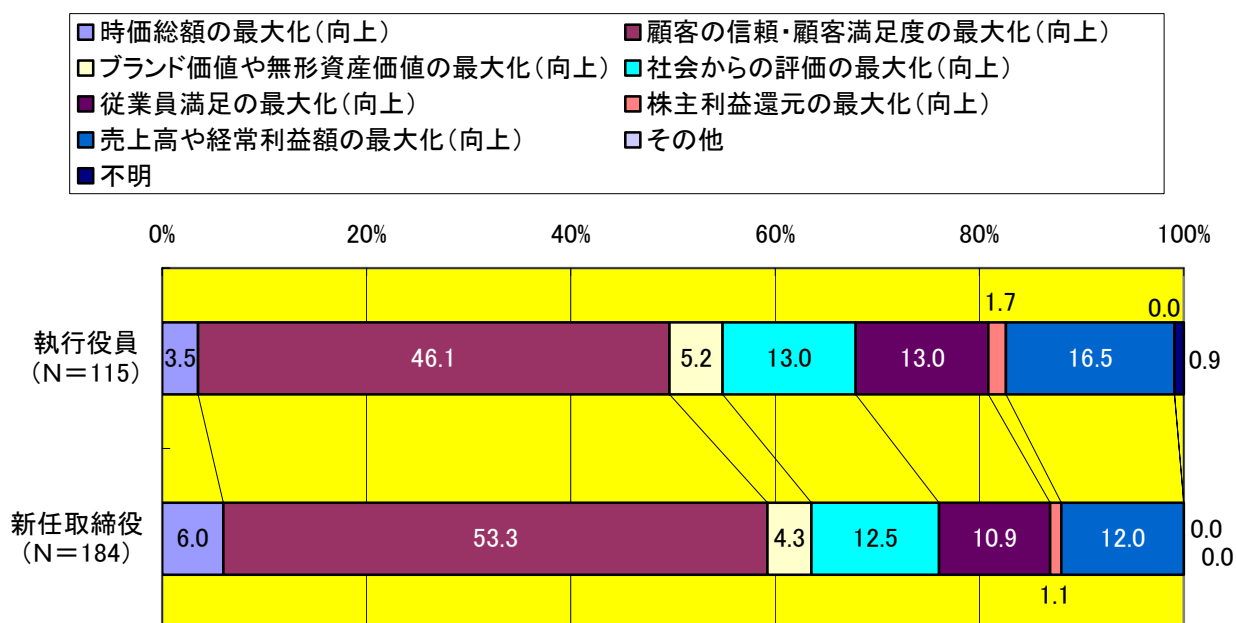
- 企業価値を向上するために最も重要なことは、「顧客の信頼・顧客満足度の最大化（向上）」とする回答が半数以上と最も高い。以下「社会からの評価の最大化（向上）」（12.5%）、「売上高や経常利益額の最大化（向上）」（12.0%）となっている。一方、「時価総額の最大化（向上）」（6.0%）や「株主利益還元の最大化（向上）」（1.1%）は数%に留まっている。

図54. 「企業価値の向上」で最も重要な事柄



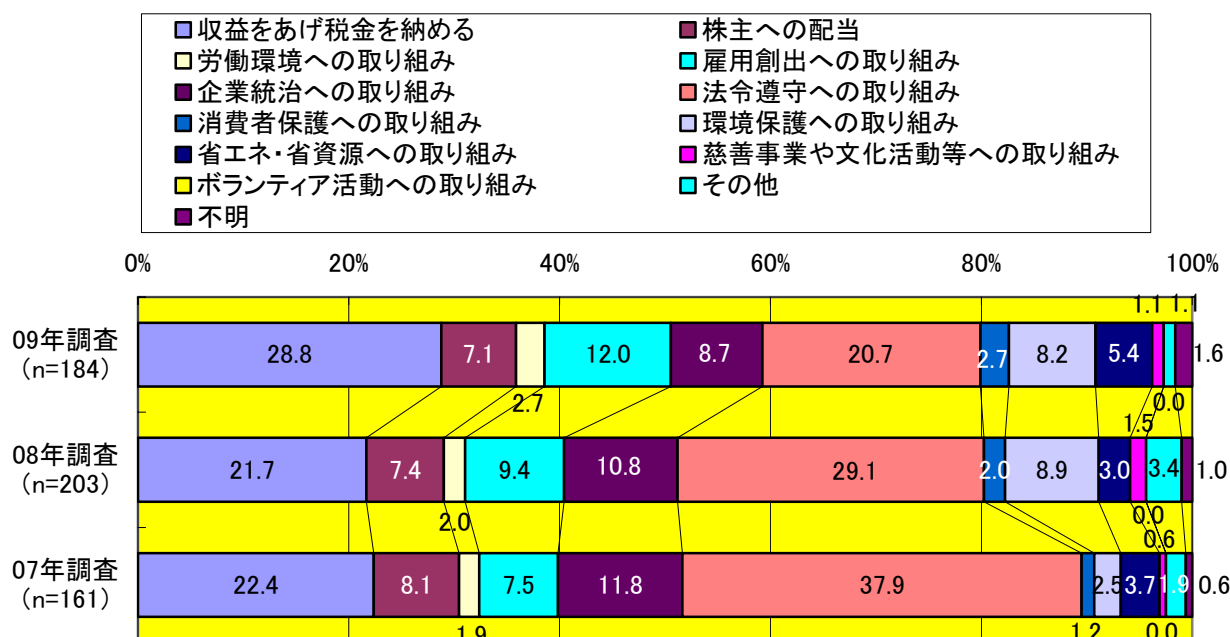
- 新任取締役の方が「顧客の信頼・顧客満足度の最大化（向上）」を挙げる割合がやや高い。

図55. 「企業価値の向上」で最も重要な事柄



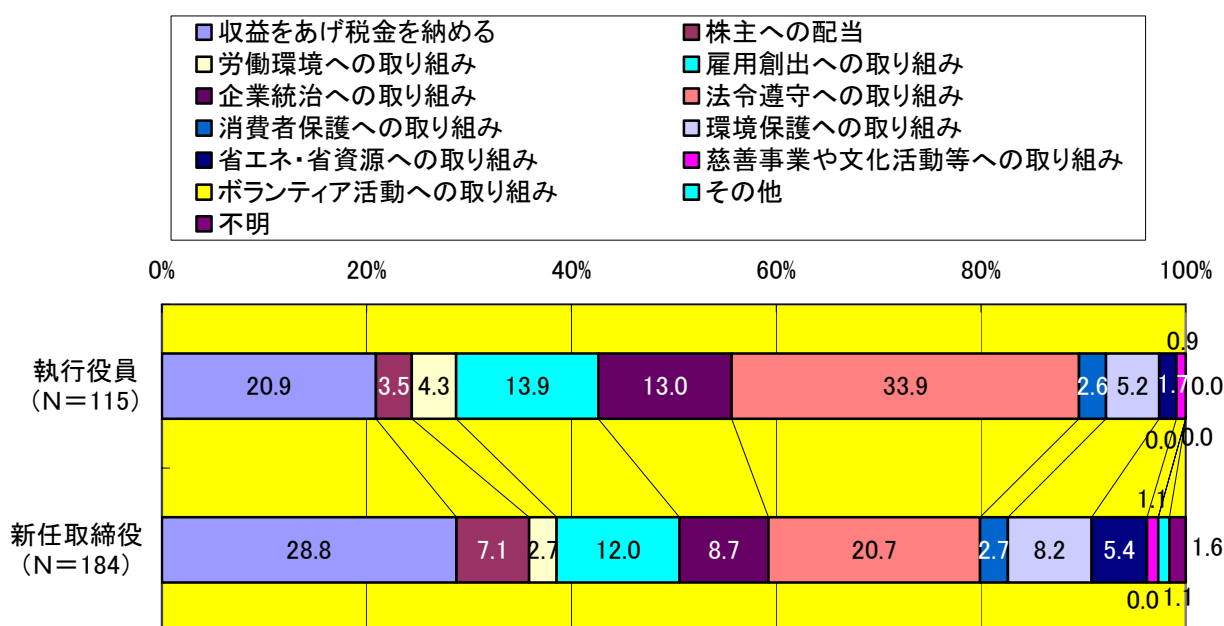
- 最も重要であるCSRへの取り組みとして挙げられた項目は、「収益をあげ税金を納める」がトップである。前回トップの「法令遵守への取り組み」は年々低下の傾向にある。

図56. 最も重要であるCSRへの取り組み



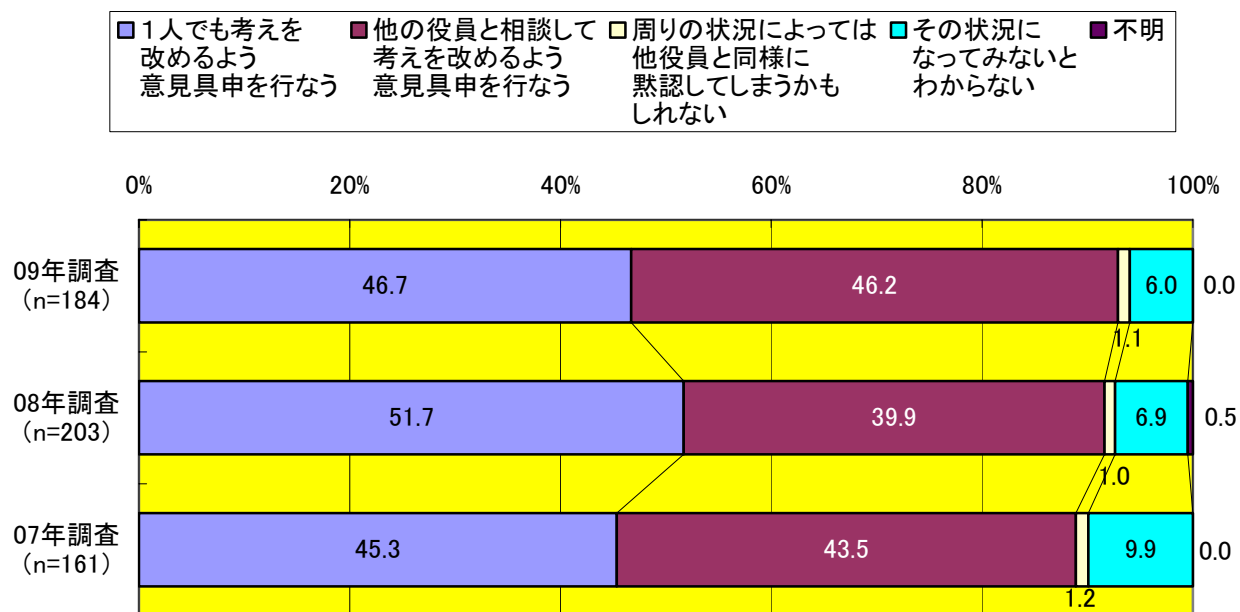
- 執行役員が「法令遵守への取り組み」を、新任取締役は「収益をあげ税金を納める」や「株主への配当」「省エネ・省資源への取り組み」を挙げる割合が高くなっている。

図57. 最も重要であるCSRへの取り組み



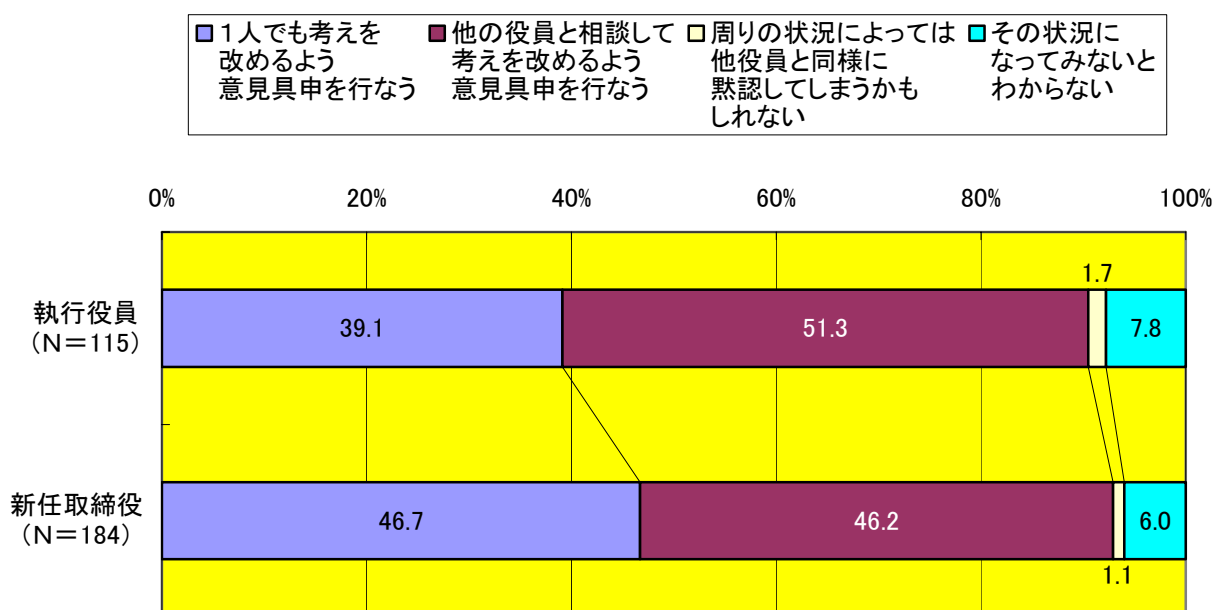
- 経営トップの法令違反に対する対応は、「1人でも考えを改めるよう意見具申を行なう」「他の役員と相談して考えを改めるよう意見具申を行なう」に意見が分かれている。

図58. 会社トップの法令違反行為への対応



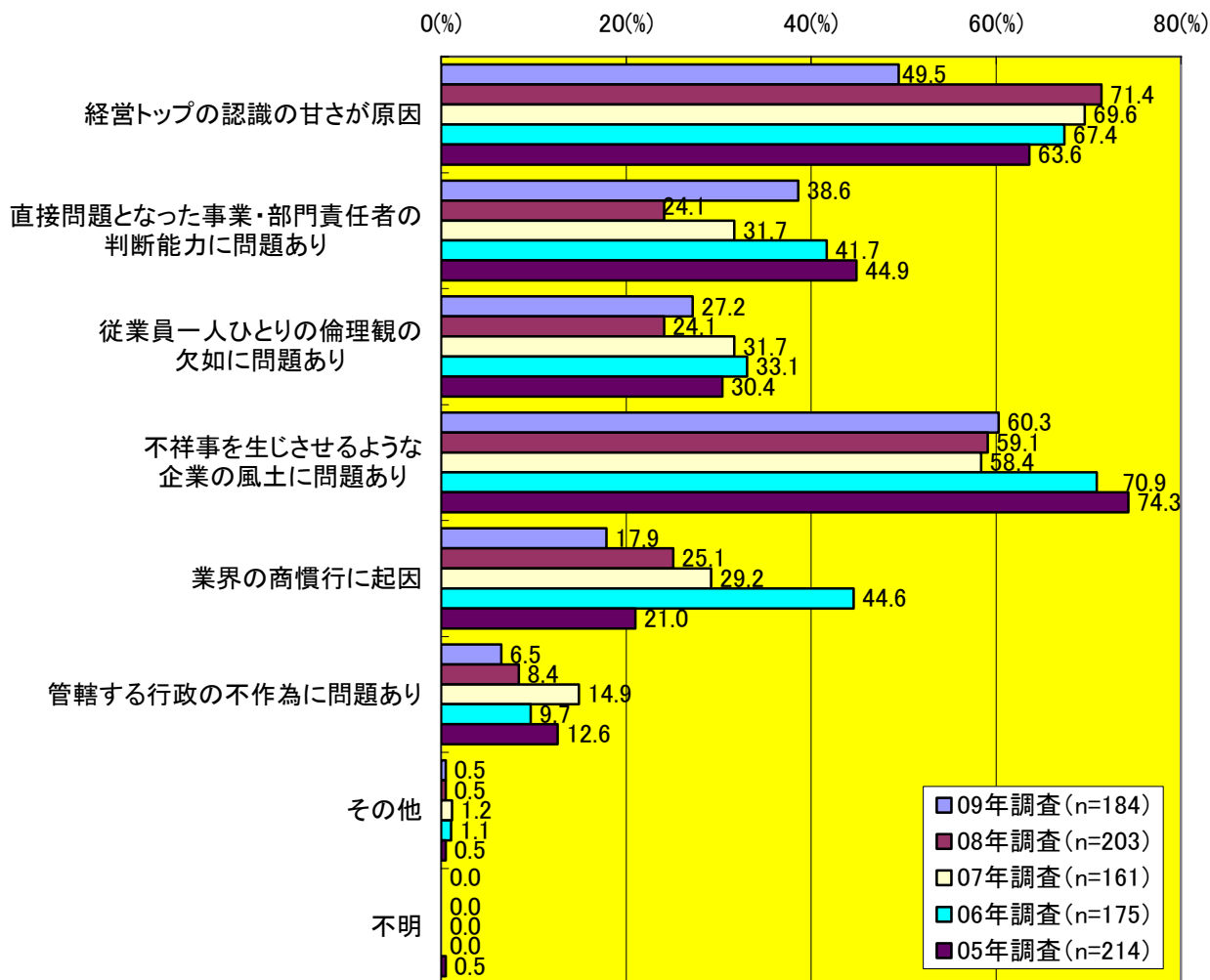
- 新任取締役の方が、「1人でも考えを改めるよう意見具申を行なう」を挙げる割合がやや高くなっている。

図59. 会社トップが法令違反行為への対応



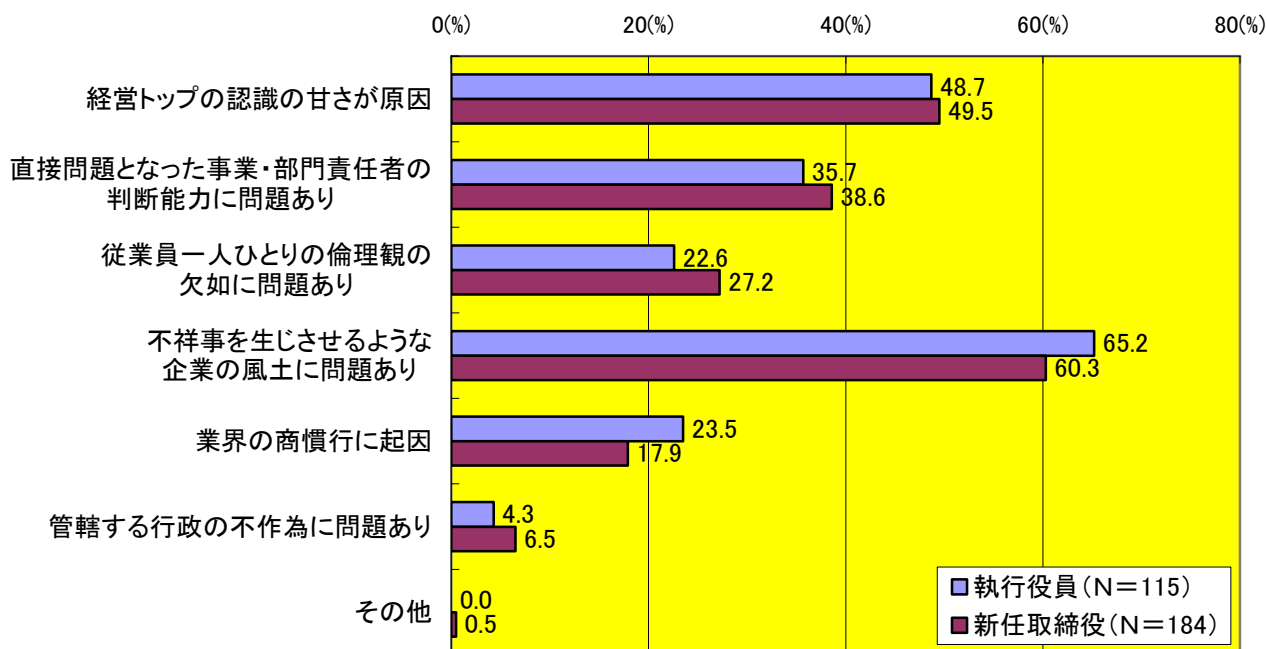
■ 企業における不祥事については、前回トップの「経営トップの認識の甘さに原因がある」が20ポイント以上も下がり5割を切った。今回は「不祥事を生じさせるような企業の風土に問題がある」が6割でトップ。「業界の商慣行に起因」は06年以降低下の傾向にある。前回まで低下の傾向にあった「直接問題となった事業・部門責任者の判断能力に問題がある」が今回14.5ポイントほど増えた。

図60. 多発する企業の不祥事について(マルチアンサー/3項目を選択)



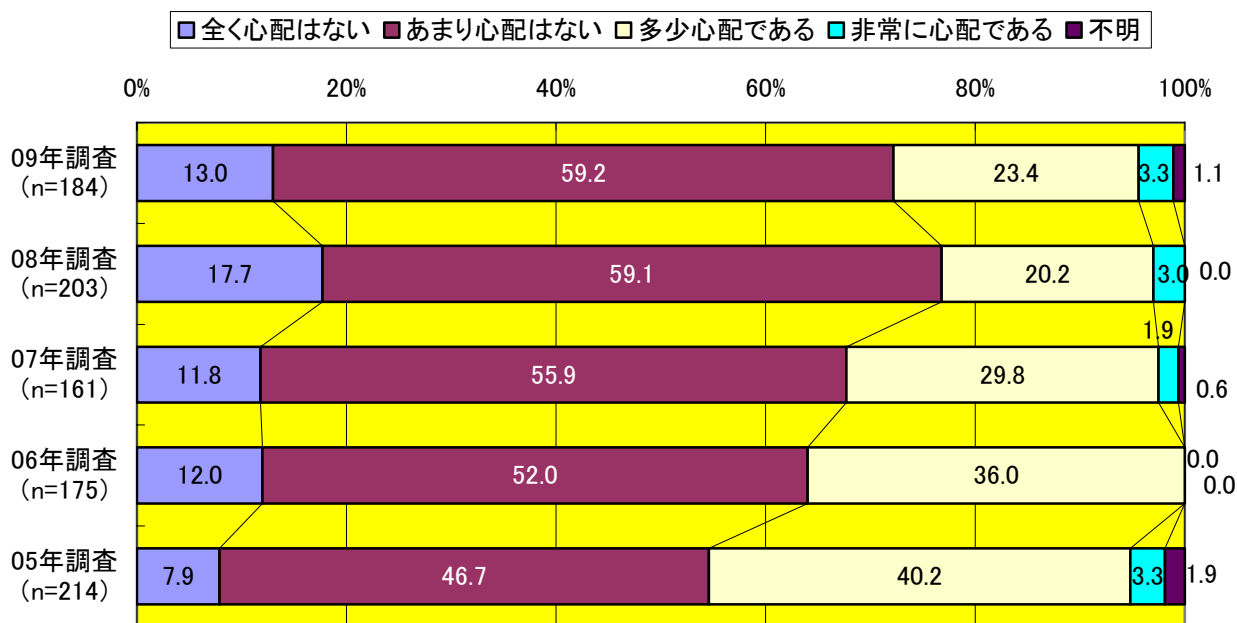
- 執行役員と新任取締役では、大きな違いは見られない。

図61. 多発する企業の不祥事について(マルチアンサー/3項目を選択)



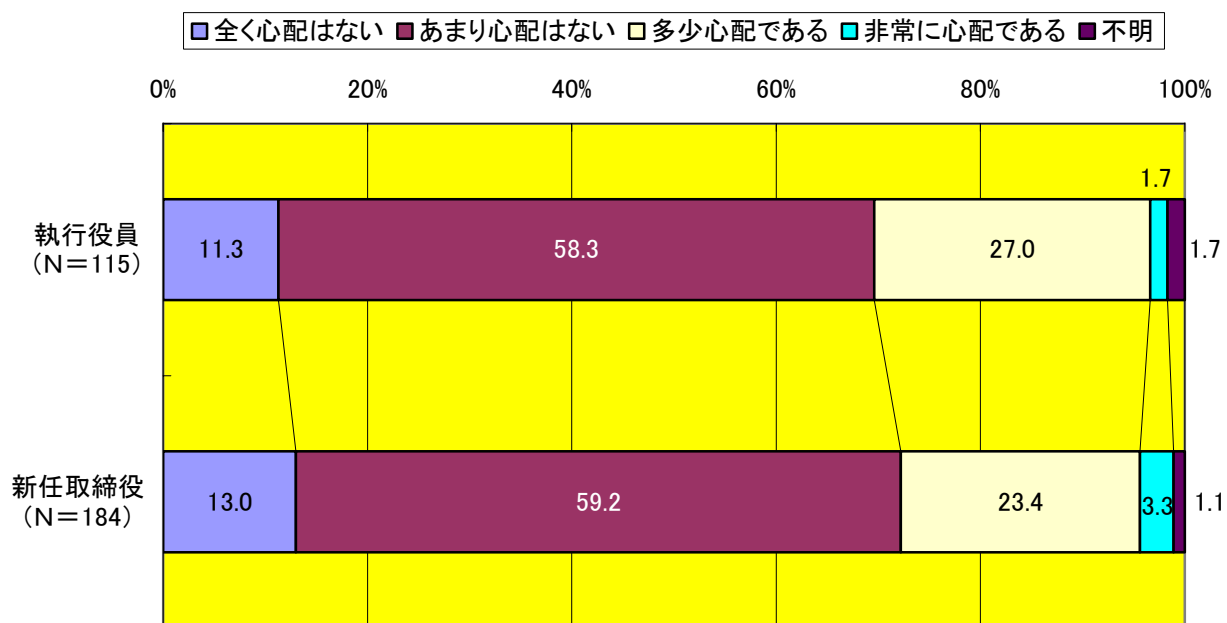
- 自分の会社において不祥事が起こり得ることへの意識は、「心配である」との回答が05年以降減少の傾向にある。

図62. 自社における問題への心配



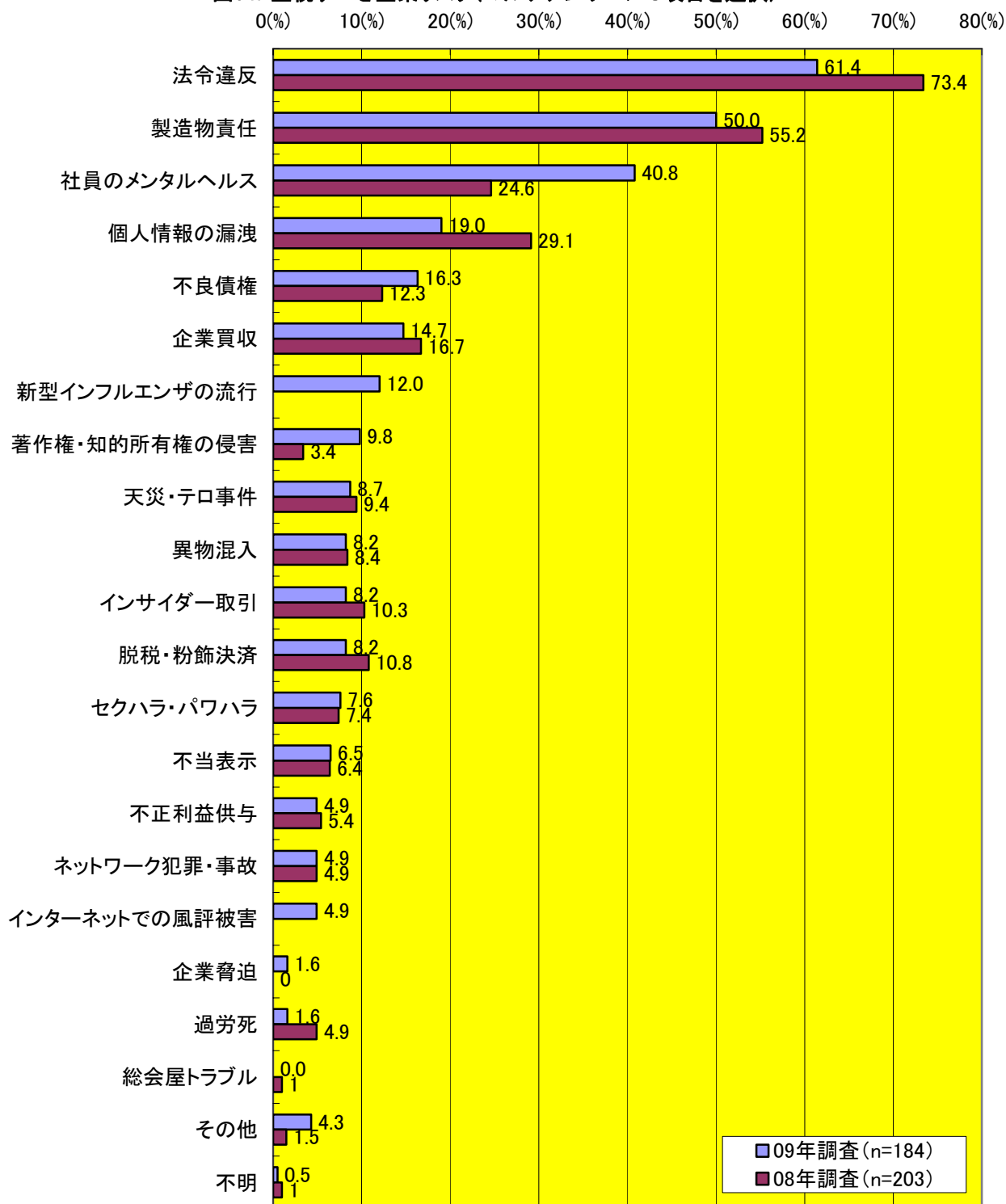
- 執行役員と新任取締役では、自分の会社において不祥事が起こり得ることへの心配意識に大きな違いは見られない。

図63. 自社における問題への心配



- 重視すべき企業リスクについては、「法令違反」「個人情報の漏洩」を挙げる割合は前回よりも下がっている。反対に「社員のメンタルヘルス」「著作権・知的所有権の侵害」は前回に比べて高くなっている。今回新たに追加した項目である「新型インフルエンザの流行」は12.0%で7番目となっている。

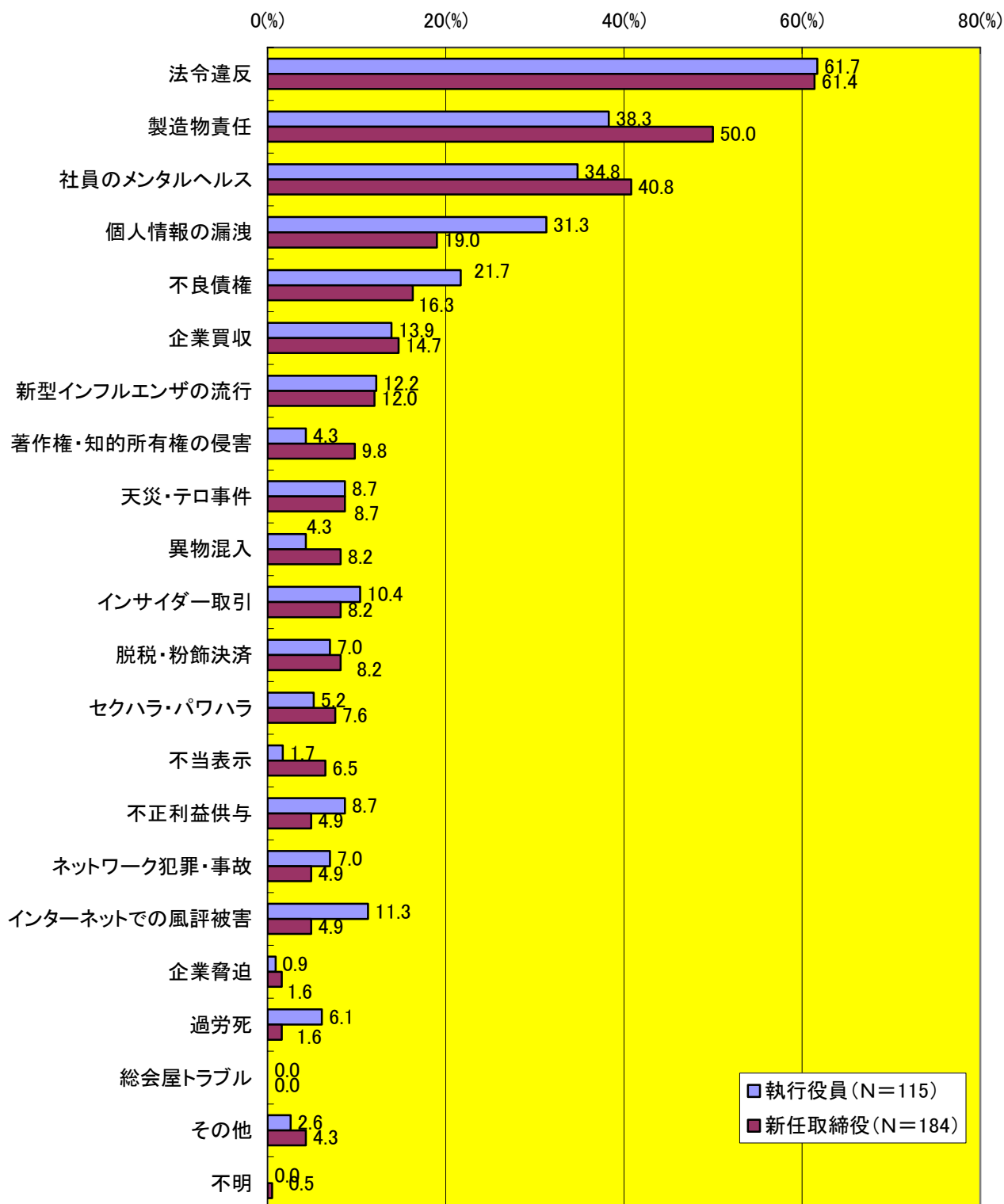
図64. 重視すべき企業リスク(マルチアンサー／3項目を選択)



注)「新型インフルエンザの流行」「インターネットでの風評被害」は09年調査より追加

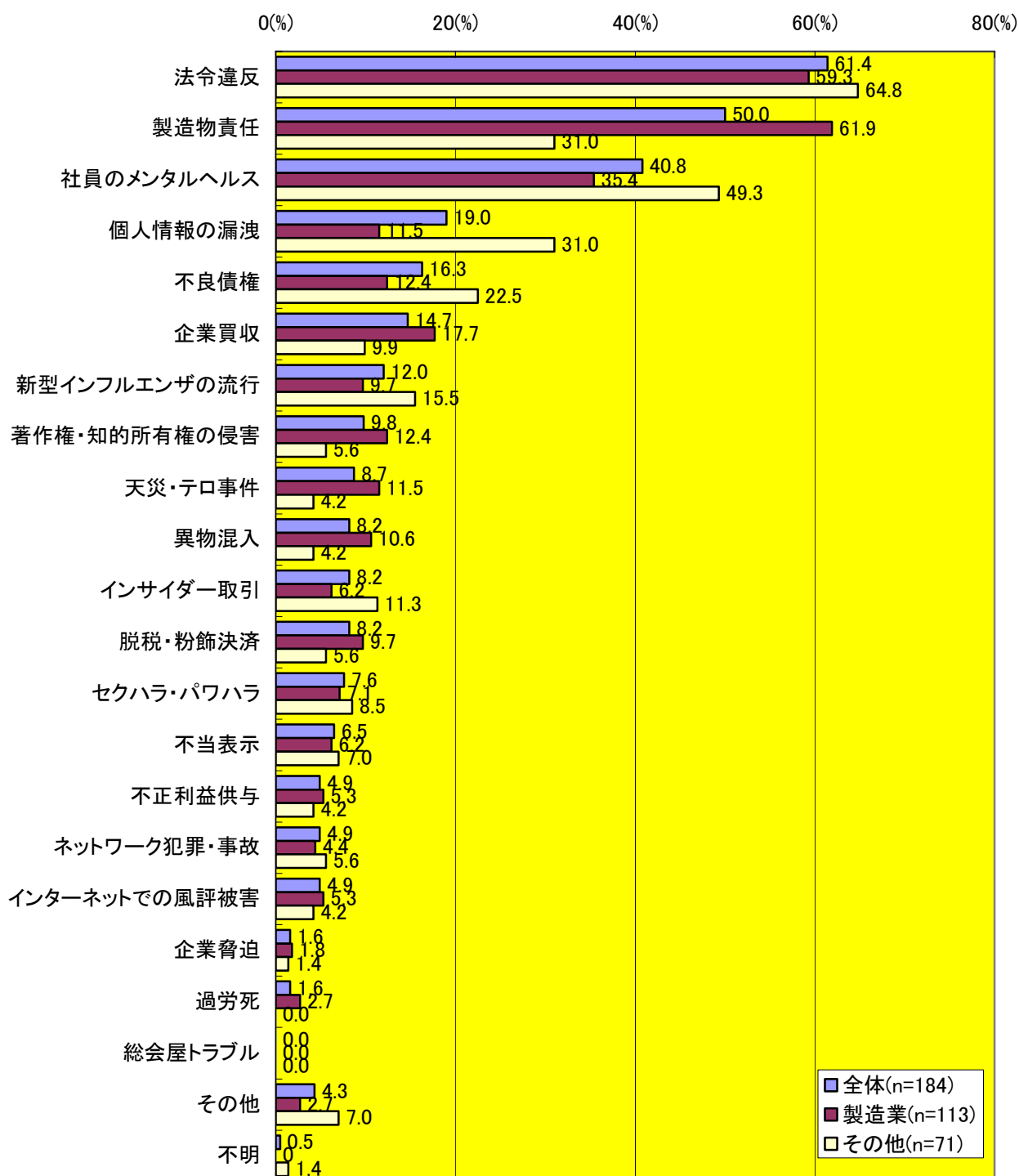
- 執行役員の方が「個人情報の漏洩」「インターネットでの風評」「不良債権」を挙げ、新任取締役の方は「製造物責任」「社員のメンタルヘルス」「著作権・知的所有権の侵害」を挙げる割合が高い。

図65. 重視すべき企業リスク(マルチアンサー／3項目を選択)



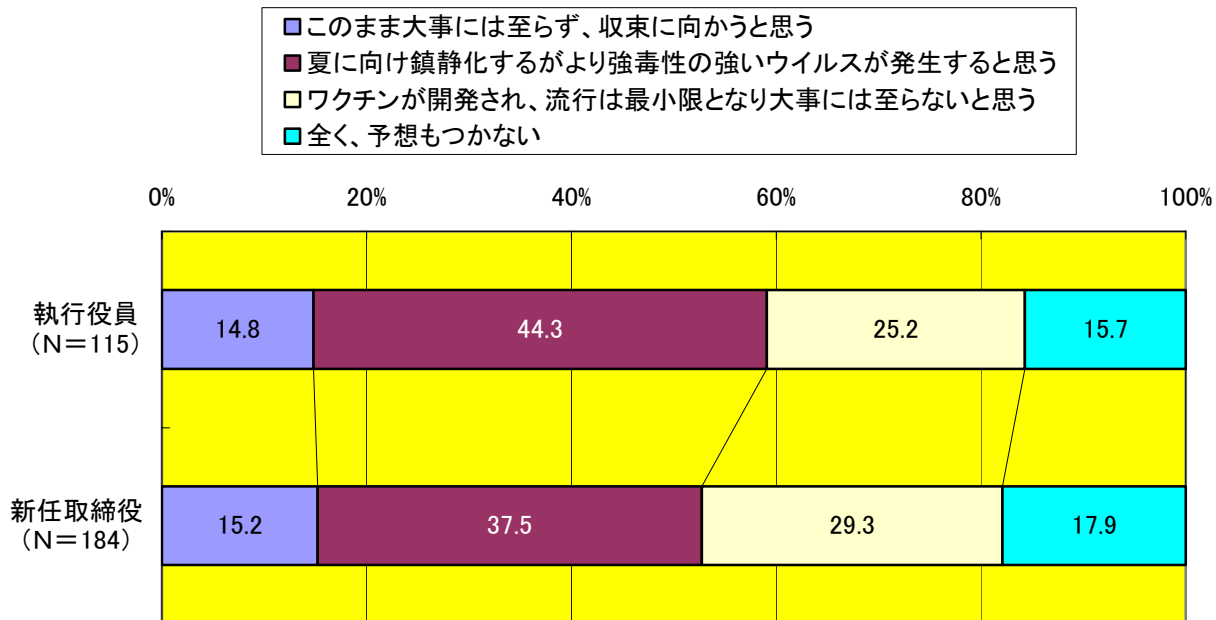
- 重視すべき企業リスクについて、新任取締役が所属する企業の業種を製造業とそれ以外に分けて見てみると、業種ごとの特性による違いが見られる。製造業所属の新任取締役の方が「製造物責任」「企業買収」「著作権・知的所有権の侵害」「天災・テロ事件」「異物混入」などを挙げる割合が高い。その他業種の新任取締役の方は「社員のメンタルヘルス」「個人情報の漏洩」「不良債権」などを挙げる割合が高くなっている。

図66. 重視すべき企業リスク(新任取締役業種別:マルチアンサー/3項目を選択)



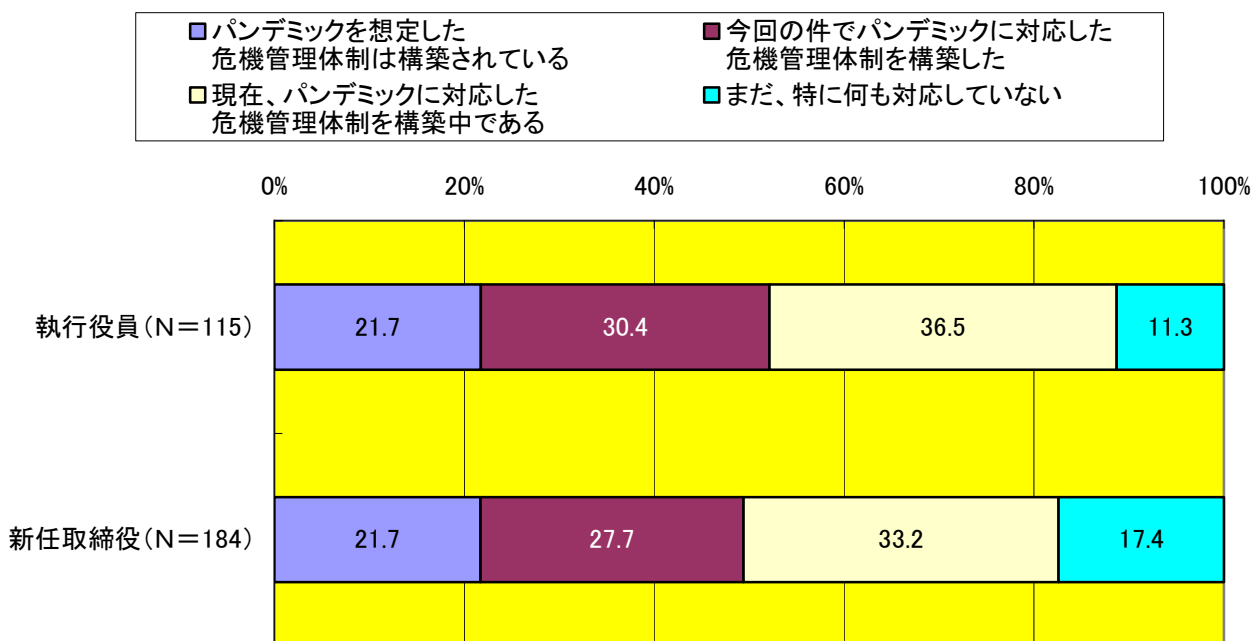
- 新型インフルエンザの今後の行方は、「夏に向けて鎮静化するがより強毒性の強いウイルスが発生する」と考えている人が、4割前後と最も高くなっている。「ワクチンが開発され流行は最小限となり大事には至らない」と考えている人は3割弱ほどである。

図67. 新型インフルエンザの今後の行方



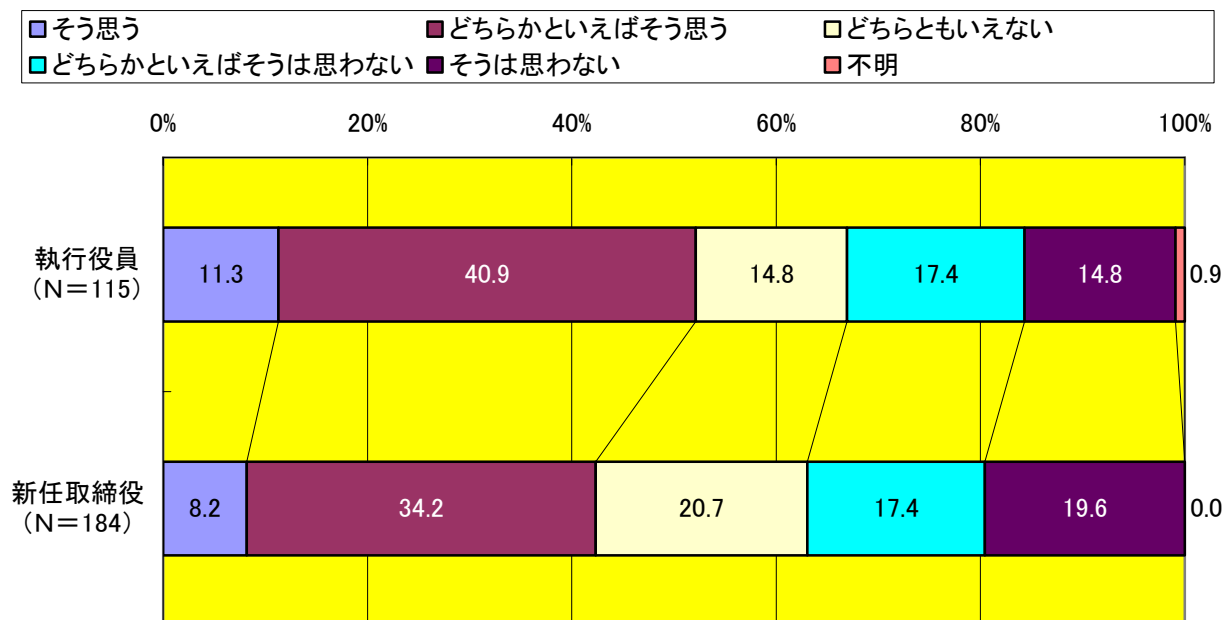
- 新型インフルエンザへの自社の備えについては、「パンデミックを想定した危機管理体制が構築」されているところは2割ほどで、「今回の件で危機管理体制を構築」したのが3割前後、「現在、危機管理体制の構築中である」が3割を超えている。なお、「まだ、特に何も対応していない」という企業も1割以上存在している。

図68. 新型インフルエンザへの会社の備え



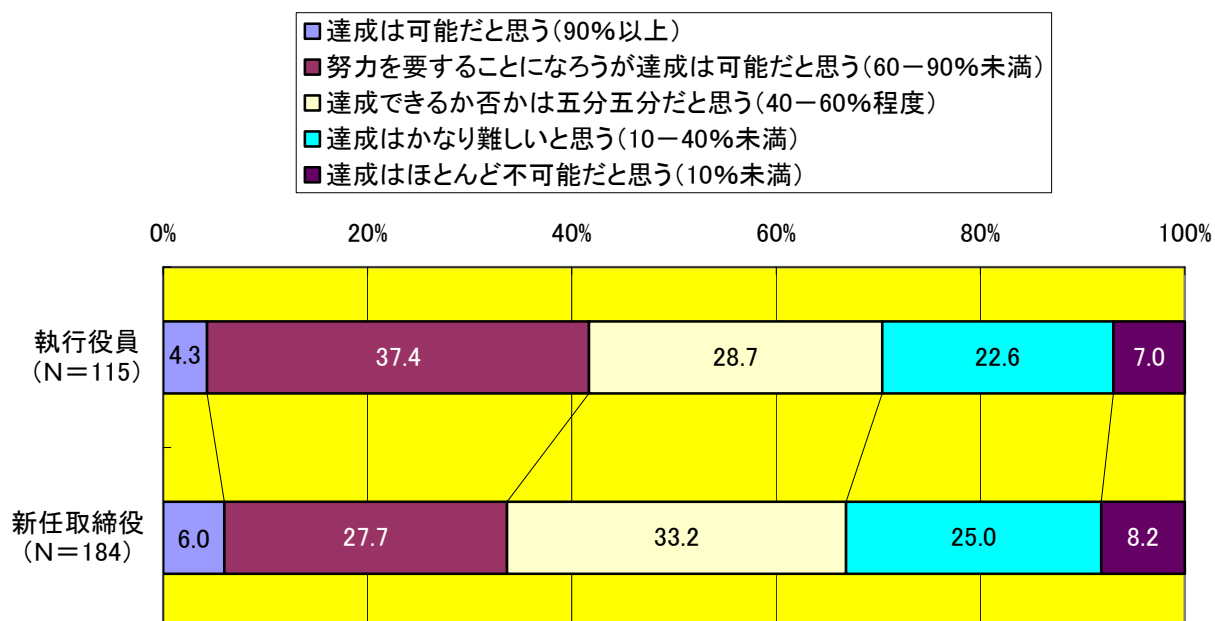
- エコポイント等の環境政策による低炭素化へのシフトに対する認識は、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の割合が、執行役員（52.2%）の方が新任取締役（42.4%）に比べ、9.8ポイントほど高い。

図69. エコポイント等の環境施策による低炭素化へのシフト効果



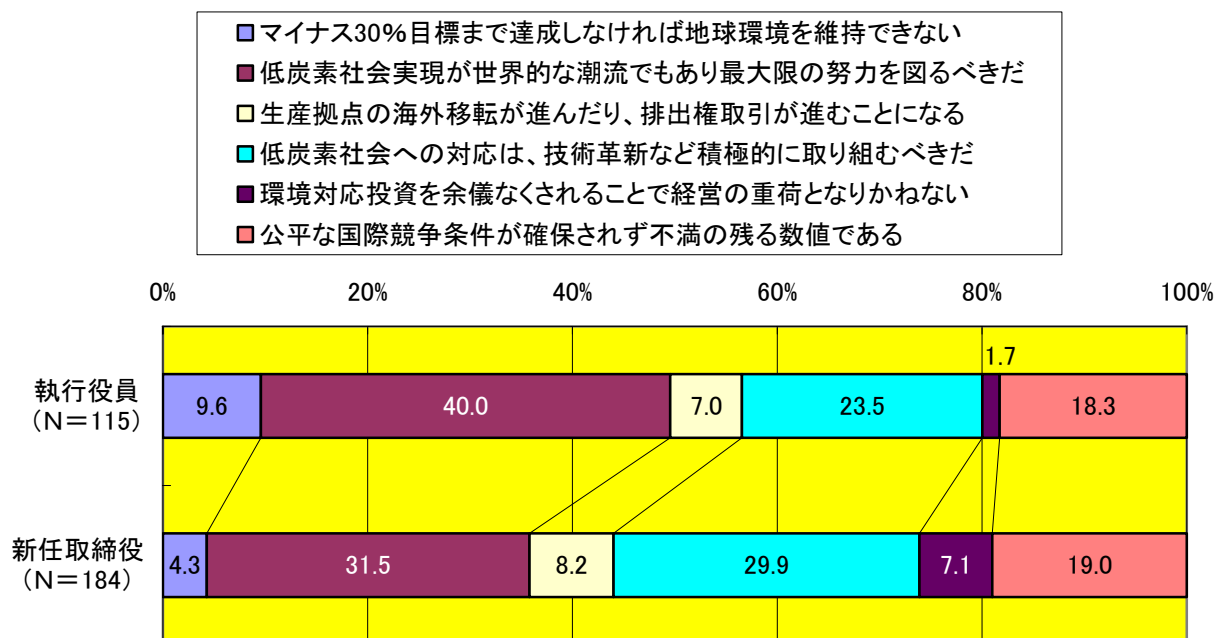
- わが国の温室効果ガス削減目標（「2020年までに2005年比15%削減」）に対する実現の可能性については、「達成は可能だと思う」という前向きな回答は数%に留まっている。「努力を要するが達成は可能である」や「達成できるかどうかは五分五分」では3割前後である。「達成はほとんど不可能である」と認識している人は1割弱ほどである。

図70. 温室効果ガス削減目標の実現可能性



- 温室ガス削減政府案に対する認識は、3～4 割が「低炭素社会実現が世界的な潮流でもあり最大限の努力を図るべきだ」と回答し、約 2～3 割が「低炭素社会への対応は、技術革新など積極的に取り組むべきだ」と捉えている。

図71. 温室ガス削減政府案への認識



- 環境に対する取り組みが熱心であると思う企業は、新任取締役、執行役員ともにトップは「トヨタ自動車」で、2番目は「シャープ」である。その他では順位は異なるが、「パナソニック」「リコー」「東京電力」「本田技研工業」「イオン」「ソニー」などがそれぞれ2名以上で挙げられた企業である。

表4. 新任取締役が選んだ環境への取り組みが熱心な会社

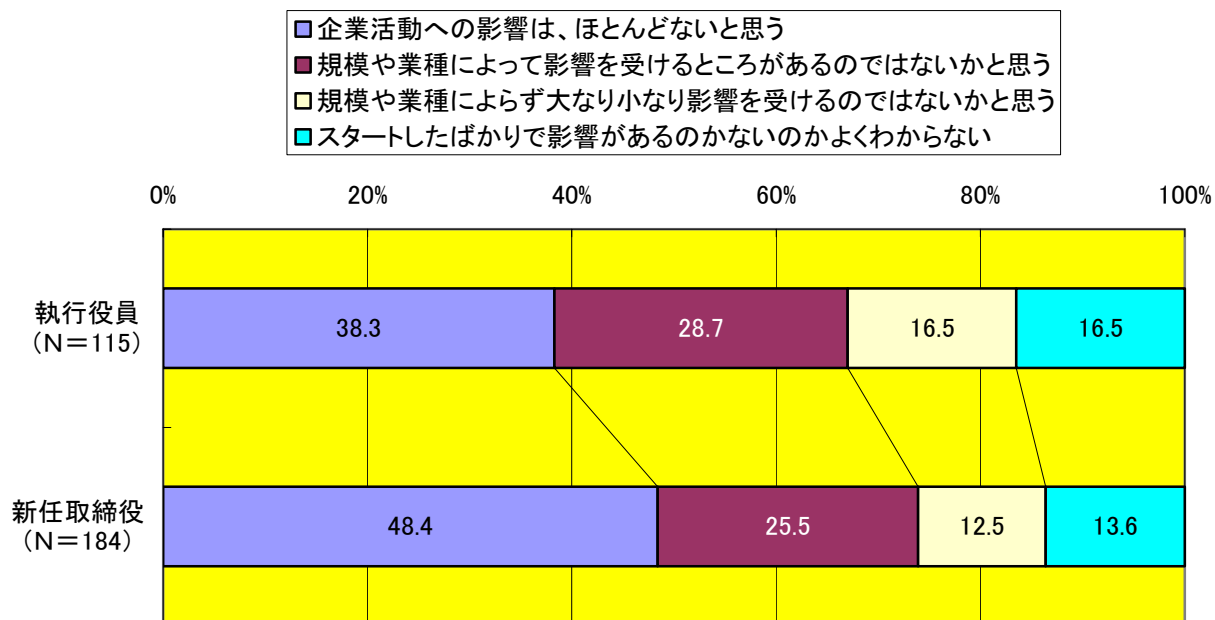
順位	社名	件数
1位	トヨタ自動車	36
2位	シャープ	12
	本田技研工業	12
3位	パナソニック	10
4位	東京電力	5
	リコー	5
5位	イオン/イオングループ	4
	キヤノン	4
6位	富士ゼロックス	3
7位	ソニー	2
	京セラ	2
	東芝	2
	日立	2
8位	その他得票数1票の会社	16
有効回答数		115

表5. 執行役員が選んだ環境への取り組みが熱心な会社

順位	社名	件数
1位	トヨタ自動車	25
2位	シャープ	11
3位	パナソニック	9
4位	東京電力	8
5位	リコー	6
6位	サントリー	4
7位	ソニー	3
	本田技研工業	3
8位	アサヒビール	2
	イオン	2
	三菱自動車	2
9位	その他得票数1票の会社	14
有効回答数		89

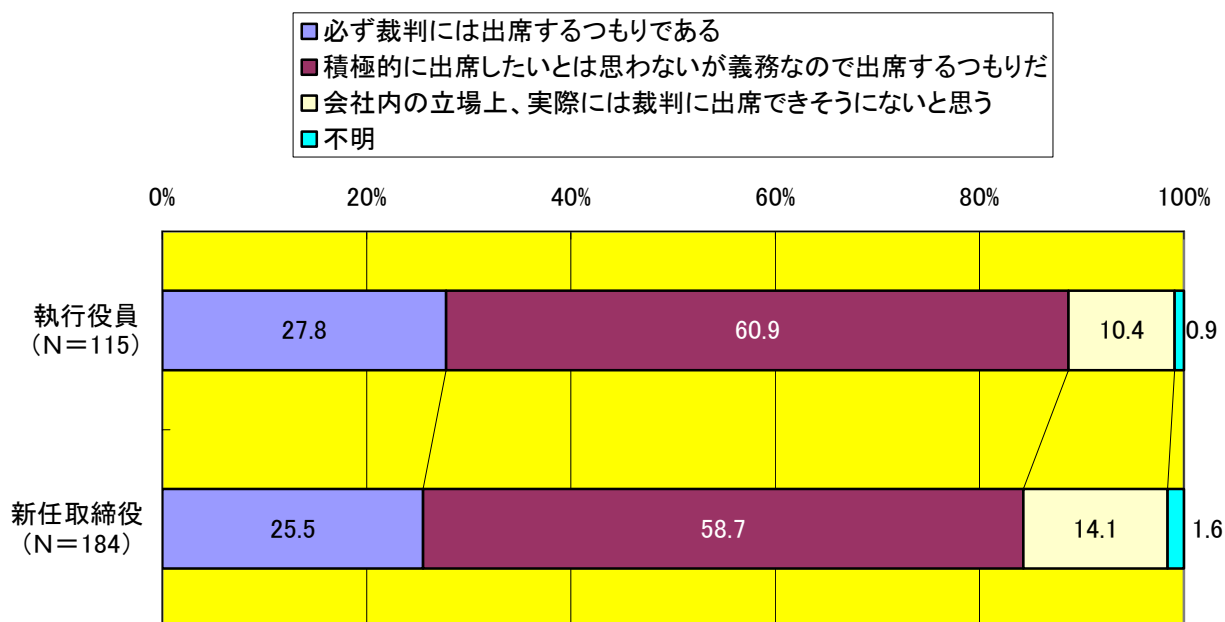
- 裁判員制度の企業活動への影響についての認識は、新任取締役では約半数が「企業活動への影響はほとんどない」との認識で、執行役員（38.3%）よりも高くなっている。また、「規模や業種によって影響を受けるところがあるのではないか」と考える人が3割弱ほどである。

図72. 裁判員制度の企業活動への影響



- 自身が裁判員に選出された場合の対応は、執行役員、新任取締役ともに8割が出席の意向をしめしている。

図73. 裁判員選出時の対応



7. エクセレントカンパニーと理想の経営者について

- 新任取締役が選ぶエクセレントカンパニーは、「トヨタ自動車」が2002年以来8年連続で第1位に選ばれ、2位が「GE」、3位が「本田技研工業」となった。2004年から連続2位の「キヤノン」が今回姿を消した。また、執行役員においてもトップ3は新任取締役と同じ結果となった。

表6. 新任取締役が選んだエクセレントカンパニー
(有効票: 122票)

順位	会社名	票数	得票率
1位	トヨタ自動車(1位)	30	24.6
2位	GE(4位)	11	9.0
3位	本田技研工業(3位)	10	8.2
4位	松下電器産業/パナソニック(5位)	9	7.4
5位	ユニクロ(-位)	7	5.7
6位	任天堂(6位)	6	4.9
7位	京セラ(5位)	4	3.3
	グーグル(8位)	4	3.3
8位	スリーエム(6位)	3	2.5
	IBM(-位)	3	2.5
	P&G(-位)	3	2.5
	信越化学(-位)	3	2.5
9位	花王(-位)	2	1.6
	三菱商事(-位)	2	1.6

注1) 票数とは得票数、社名の後の()内は昨年の順位

注2) 得票率=票数÷有効票数×100

注3) 2票以上の得票があったものを掲載

表7. 執行役員が選んだエクセレントカンパニー
(有効票: 79票)

順位	会社名	票数	得票率
1位	トヨタ自動車(1位)	19	24.1
2位	GE(2位)	9	11.4
3位	本田技研工業(6位)	8	10.1
4位	Johnson & Johnson(-位)	3	3.8
	キ-エンス(-位)	3	3.8
	セブンイレブン(-位)	3	3.8
	パナソニック(6位)	3	3.8
5位	IBM(3位)	2	2.5
	京セラ(7位)	2	2.5
	グーグル(-位)	2	2.5
	信越化学(-位)	2	2.5
	任天堂(4位)	2	2.5
	三菱重工(-位)	2	2.5

注1) 票数とは得票数、社名の後の()内は昨年の順位

注2) 得票率=票数÷有効票数×100

注3) 2票以上の得票があったものを掲載

- 過去5年間で、上位5社の中に常連として顔を出しているエクセレントカンパニーは、「トヨタ自動車」1社のみである。今回もトップの「トヨタ自動車」ではあるが、ここ数年50%前後で推移してきている得票率が24.6%と大きく下げている。また、昨年まで連続2位の「キヤノン」が今回姿を消した。

表8. 新任取締役が選んだエクセレントカンパニー過去5年間上位5社の推移

順位	2009年		2008年		2007年		2006年		2005年	
	社名	得票率	社名	得票率	社名	得票率	社名	得票率	社名	得票率
1位	トヨタ自動車	24.6	トヨタ自動車	42.5	トヨタ自動車	51.1	トヨタ自動車	48.9	トヨタ自動車	51.8
2位	GE	9.0	キヤノン	8.2	キヤノン	6.0	キヤノン	11.5	キヤノン	9.5
3位	本田技研工業	8.2	本田技研工業	6.8	本田技研工業	5.3	GE	5.3	本田技研工業	7.1
4位	パナソニック	7.4	GE	4.8	花王	2.3	信越化学工業	3.1	花王	4.8
5位	ユニクロ	5.7	京セラ	3.4	IBM	1.5	IBM	2.3	ソニー	3.0
	-	-	-	-	P&G	1.5	-	-	-	-
	-	-	-	-	味の素	1.5	-	-	-	-
	-	-	-	-	グーグル	1.5	-	-	-	-
	-	-	-	-	スリーエム	1.5	-	-	-	-
	-	-	-	-	ソニー	1.5	-	-	-	-
	-	-	-	-	武田薬品工業	1.5	-	-	-	-
	-	-	-	-	ノキア	1.5	-	-	-	-
	-	-	-	-	マイクロソフト	1.5	-	-	-	-
-	-	-	-	松下電器産業	1.5	-	-	-	-	
-	-	-	-	林原	1.5	-	-	-	-	

注1) 得票率=得票数÷有効票数×100

注2) 各年の有効票数は、2009年(122票)、2008年(146票)、2007年(133票)、2006年(131票)、2005年(169票)

- 新任取締役が選ぶ理想の経営者のトップは、昨年2位の松下電器産業の「松下幸之助」氏である。第2位には昨年3位の「稲盛和夫（京セラ）」氏が選ばれ、昨年1位の「本田宗一郎（本田技研工業）」が今回は3位に選ばれた。また、執行役員においても、トップは「松下幸之助」氏が選ばれ、2位には「本田宗一郎」氏、3位には「ジャック・ウエルチ（GE）」氏（新任取締役7位）が選ばれている。新任取締役で2位の「稲盛和夫（京セラ）」氏は6位である。その他、票数2票以上で新任取締役と執行役員に共通して選ばれた理想の経営者は「鈴木敏文（セブン&アイホールディングス）」氏、「土光敏夫（石川島播磨重工、東芝）」氏の2名である。

表9.新任取締役が選んだ理想の経営者(敬称略・故人を含む)
(有効票:109票)

順位	氏名	会社名	票数	得票率
1位	松下幸之助(2位)	松下電器産業	27	24.8
2位	稲盛和夫(3位)	京セラ	13	11.9
3位	本田宗一郎(1位)	本田技研工業	11	10.1
4位	柳井正(-位)	ファーストリテイリング	6	5.5
5位	鈴木敏文(-位)	セブン&アイホールディングス	4	3.7
6位	土光敏夫(6位)	石川島播磨重工業、東芝	3	2.8
	丹羽宇一郎(4位)	伊藤忠商事	3	2.8
7位	奥田碩(5位)	トヨタ自動車	2	1.8
	ジャック・ウエルチ(5位)	GE	2	1.8
	西田厚聰(5位)	東芝	2	1.8
	星野佳路(-位)	星野リゾート	2	1.8
	盛田昭夫(3位)	ソニー	2	1.8

注1) 票数とは得票数、人名の後の()内は昨年の順位

注2) 得票率=票数÷有効票数×100

注3) 2票以上の得票があったものを掲載

表10.執行役員が選んだ理想の経営者(敬称略・故人を含む)
(有効票:67票)

順位	氏名	会社名	票数	得票率
1位	松下幸之助(2位)	松下電器産業	12	17.9
2位	本田宗一郎(1位)	本田技研工業	9	13.4
3位	ジャック・ウエルチ(-位)	GE	6	9.0
4位	土光敏夫(-位)	石川島播磨重工業、東芝	4	6.0
5位	孫正義(-位)	ソフトバンク	3	4.5
6位	稲盛和夫(4位)	京セラ	2	3.0
	金川千尋(-位)	信越化学	2	3.0
	鈴木敏文(-位)	セブン&アイホールディングス	2	3.0
	ビル・ゲイツ(5位)	マイクロソフト	2	3.0
	渡辺美樹(-位)	ワタミフーズ	2	0.3

注1) 票数とは得票数、人名の後の()内は昨年の順位

注2) 得票率=票数÷有効票数×100

注3) 2票以上の得票があったものを掲載

- 過去5年間に理想の経営者としてトップ5に選ばれた経営者を見ると、常連者は「松下幸之助（松下電器産業）」氏、「本田宗一郎（本田技研工業）」氏、「稲盛和夫（京セラ）」氏の3名である。今回トップの「松下幸之助（松下電器産業）」氏の得票率24.8%はトップとしても過去最高の得票率である。また、昨年までトップ5入りしていた「御手洗富士夫（キヤノン）」氏が今回姿を消した。

表11. 新任取締役が選んだ理想の経営者過去5年間上位5人の推移(敬称略・故人を含む)

順位	2009年		2008年		2007年		2006年		2005年	
	氏名	得票率	氏名	得票率	氏名	得票率	氏名	得票率	氏名	得票率
1位	松下幸之助	24.8	本田宗一郎	13.6	本田宗一郎	13.5	稲盛和夫	12.8	カルロス・ゴーン	14.5
2位	稲盛和夫	11.9	松下幸之助	10.4	松下幸之助	10.6	御手洗富士夫	10.1	本田宗一郎	10.7
3位	本田宗一郎	10.1	稲盛和夫	9.6	御手洗富士夫	8.7	カルロス・ゴーン	8.3	稲盛和夫	7.6
	-	-	-	-	-	-	松下幸之助	8.3	-	-
4位	柳井正	5.5	カルロス・ゴーン	4.8	稲盛和夫	5.8	-	-	御手洗富士夫	6.9
	-	-	丹羽宇一郎	4.8	-	-	-	-	-	-
	-	-	御手洗富士夫	4.8	-	-	-	-	-	-
5位	鈴木敏文	3.7	奥田碩	3.2	土光敏夫	4.8	ジャック・ウエルチ	5.5	永守重信	4.6
	-	-	ジャック・ウエルチ	3.2	-	-	本田宗一郎	5.5	松下幸之助	4.6
	-	-	西田厚聰	3.2	-	-	-	-	-	-

注1) 得票率 = 得票数 ÷ 有効票数 × 100

注2) 各年の有効票数は、2009年(109票)、2008年(125票)、2007年(104票)、2006年(110票)、2005年(131票)

参考資料

(集計表、調査票)

調査数	問1. 年齢			問1. 年齢			問2. 性別		問3. 在職年数						問3. 在職年数						
	50歳未満	50～54歳	55～59歳	60歳以上	平均	最小値	最大値	調査数	男性	女性	調査数	20年未満	20年以上25年未満	25年以上30年未満	30年以上35年未満	35年以上40年未満	40年以上	平均	最小値	最大値	
299 100.0	57 19.1	94 31.4	116 38.8	32 10.7	53.58	30.00	64.00	299 100.0	295 98.7	4 1.3	299 100.0	91 30.4	17 5.7	50 16.7	78 26.1	59 19.7	4 1.3	299 100.0	23.18	0.00	43.00

調査数	問4. 現職就任直前の役職/SA										問5. 経験した業務分野(部署)/NA									
	事業本部部長・部長	支店長・支社長	工場長・研究所長	執行役員	取締役	他社からの転籍	その他	営業部門	製造部門	研究開発部門	宣伝・広告部門	広報部門	人事・労務・財務など	法務部門	情報システム部門	経営企画部門	関連会社出向	その他	当社での担当業務はない	
299 100.0	155 51.8	15 5.0	10 3.3	78 26.1	-	18 6.0	23 7.7	155 51.8	82 27.4	92 30.8	18 6.0	20 6.7	96 32.1	14 4.7	28 9.4	88 29.4	67 22.4	69 23.1	1 0.3	

調査数	問6. 自身の専門分野(部門)/SA												
	営業部門	製造部門	研究・開発部門	宣伝・広報部門	広報部門	人事・労務・財務など	法務部門	情報システム部門	経営企画部門	関連会社出向	その他	特に専門としない分野はない	不明
299 100.0	80 26.8	39 13.0	47 15.7	-	1 0.3	52 17.4	-	4 1.3	21 7.0	2 0.7	35 11.7	17 5.7	0.3

調査数	問7. 会社の事業内容/SA										問8. 会社の従業員数/SA											
	製造業(含む印刷業)	建設業	電気・ガス・熱供給・水道業	運輸・通信業	卸売業	小売業	飲食業	金融・保険業	不動産業	情報サービス業	その他サービス業	その他	調査数	299人未満	300～399人	400～499人	500～599人	600～699人	700～799人	800～899人	900人以上	不明
299 100.0	167 55.9	32 10.7	1.0	3.0	9 3.0	23 7.7	15 5.0	6 2.0	9 3.0	4 1.3	14 4.7	10 3.3	299 100.0	43 14.4	35 11.7	50 16.7	100 33.4	28 9.4	23 7.7	13 4.3	4 1.3	3 1.0

問9. 取締役・執行役人数/SA		問10. 執行役員人数/SA															
調査数		4人以下	5人	10人	15人	20人	30人	40人	50人以上	不明							
299	9	125	79	39	27	5	299	42	71	54	29	24	8	1	3	62	5
100.0	3.0	41.8	26.4	13.0	9.0	1.7	100.0	14.0	23.7	18.1	9.7	8.0	2.7	0.3	1.0	20.7	1.7

問11. 役職/SA		問12. 担当部門/MA										問13. 昇進意識の有無/SA								
調査数		執行役員	取締役兼執行役員	取締役	取締役兼執行役員	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	取締役	調査数	
299	115	68	1	5	110	184	299	78	52	54	69	25	17	48	62	9	1	299	86	213
100.0	38.5	22.7	0.3	1.7	36.8	61.5	100.0	26.1	17.4	18.1	23.1	8.4	5.7	16.1	20.7	3.0	0.3	100.0	28.8	71.2

問14. 選任理由/SA		問15. 業務上の失敗経験の有無/SA			問16. 役員就任認知時期/SA														
調査数		今までの業務努力が報われたから	周囲の恵まれてきたから	上層部の信任引き	将来に向けての能力を	選がよかつたから	不明	今までも一度もない	1度くらいはある	何度かある	不明	3年以上前から	2年ほど前から	1年ほど前から	半年ほど前から	3か月ほど前から	内心を受け取るまで	不明	
299	121	54	51	27	34	11	1	299	121	117	58	3	299	28	30	40	40	103	1
100.0	40.5	18.1	17.1	9.0	11.4	3.7	0.3	100.0	40.5	39.1	19.4	1.0	100.0	9.4	10.0	13.4	34.4	34.4	0.3

問17. 現在の心境/SA		問18. 昇進希望地位/SA					問19. 希望現職在任期間/SA																
調査数		挑戦に胸弾む思いである	新たな可能性への	これからの取組みに	相当の苦難を	大過なく任期を	その他	不明	取締役	専務	副社長	社長	会長	その他	不明	1年	2年	3年	4年	5年	6年以上	不明	
299	117	43	121	6	11	1	299	29	64	33	18	42	3	17	88	5	299	16	31	53	47	100	1
100.0	39.1	14.4	40.5	2.0	3.7	0.3	100.0	9.7	21.4	11.0	6.0	14.0	1.0	5.7	29.4	1.7	100.0	5.4	10.4	17.7	15.7	33.4	0.3

問20. 取締役会の一員としての心構え/SA		問21. 役員としての心配事項/NA	
調査数	不明	調査数	不明
自らの考え・意見を述べたい	108	業績不振に陥ること	232
他の役員との協力を重視していきたい	24	企業倒産にあつこと	37
自らの考え・意見を述べたい	13.0	吸収合併・買収をされること	62
社長・会長への意見を述べたい	31	株主代表訴訟を起されること	30
自らの意見を述べたい	11	不祥事を起すこと	78
自らの意見を述べたい	6.0	株主代表訴訟を起されること	30
社長の意向を尊重していきたい	16.8	派閥抗争に巻き込まれること	10
社長の意向を尊重していきたい	16.8	同期との人間関係がいかなくなる	7
社長の意向を尊重していきたい	16.8	社内において孤独になること	19
社長の意向を尊重していきたい	16.8	現場の生の情報が得られなくなる	62
社長の意向を尊重していきたい	16.8	コミュニケーションが円滑にならなくなる	55
社長の意向を尊重していきたい	16.8	社員との気遣い	18.4
社長の意向を尊重していきたい	16.8	その他	8
社長の意向を尊重していきたい	16.8	不明	10
社長の意向を尊重していきたい	16.8		3.3
社長の意向を尊重していきたい	16.8		2.7
社長の意向を尊重していきたい	16.8		3.3

問22. 最重視する利益層/SA		問23. 「公益資本主義」について/SA		問24. 経営者育成教育を受けたか/SA	
調査数	不明	調査数	不明	調査数	わからない
株主	54	共感できる	116	受けてきた	92
従業員	155	どちらかといえば共感できる	127	特に受けてきていない	201
顧客	58	どちらかといえば共感できない	36		6
取引先	22	どちらともいえない	12.0		2
社会	7.4	どちらかといえば共感できない	5.4		16
その他	2.7	共感できない	0.7		2
	8	不明	2		299
	22		299		100.0
	7.4		100.0		0.7
	2.7		2		0.7
	8		2		243
	22		299		18
	7.4		100.0		6.0
	2.7		2		81.3
	8		2		6.0
	22		299		2
	7.4		100.0		100.0
	2.7		2		0.7
	8		2		2
	22		299		92
	7.4		100.0		30.8
	2.7		2		67.2
	8		2		201
	22		299		6
	7.4		100.0		2.0
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4		100.0		
	2.7		2		
	8		2		
	22		299		
	7.4				

調査数	問27. 働く目的：2位/SA										問28. 現在の国内景気の状態/SA								
	人に認められること	職場において多くの機会を持つこと	自身自身の人間性を成長させること	仕事を適して自分の能力や可能性を試してみる	仕事を通して社会に貢献すること	自分の持っている力を企業の発展に役立てること	社会との関わりを持つこと	やりがい・得られること	その他	特に理由はない	不明	調査数	晴れ	晴れたり曇ったり	曇り	雨(曇り時々雨含む)	どしゃ降り	その他	不明
299 100.0	8 2.7	16 5.4	33 11.0	26 8.7	43 14.4	72 24.1	13 4.3	81 27.1	1 0.3	3 1.0	3 1.0	-	5 1.7	46 15.4	160 53.5	83 27.8	4 1.3	4 1.3	1 0.3

調査数	問29. 国内景気回復時期について/SA					
	年末までには回復していると思う	1年後くらいには回復していると思う	2年後くらいには回復していると思う	3年後くらいには回復していると思う	4～5年後くらいには回復していると思う	5年以上かかると思う
299 100.0	10 3.3	90 30.1	110 36.8	50 16.7	12 4.0	15 5.0
						11 3.7
						1 0.3
						不明

調査数	問30. 景気回復対策への期待/SA																
	政権交代	減税による消費拡大	新規雇用の創出	公共投資	社会保障制度の充実	セーフティネットの拡充	地方分権の促進	公務員制度改革	公務員数削減	省庁再編(ふりかた)	規制緩和の推進	道州制の導入	ジャパンブランドの創出	新エネルギー・環境技術開発の推進	米国の経済の立て直し	中国市場の拡大	その他
299 100.0	15 5.0	24 8.0	33 11.0	16 5.4	8 2.7	2 0.7	3 1.0	9 3.0	9 3.0	4 1.3	18 6.0	-	12 4.0	48 16.1	90 30.1	9 3.0	8 2.7

調査数	問31. 会社の今後の業績動向について/SA					
	この1年は厳しいと思う	この先2、3年は厳しいと思う	この先4、5年は厳しいと思う	この先2、3年は順調だと思う	この先4、5年は順調だと思う	当分の間は(5年以上)順調だと思う
299 100.0	94 31.4	157 52.5	9 3.0	11 3.7	2 0.7	1 0.3
						2 0.7
						274 91.6
						23 7.7
						順調だと思う 社
						厳しいと思う 社
						わからない

調査数		問32. 業績回復施策/3A																
299	72	事業の見直し	コスト削減	人員の整理	生産性の向上	業務の効率化	人材の育成	人材の確保	制度の見直し	組織の見直し	新商品・新サービスの開発	販路の拡大	営業力の強化	経営陣の刷新	国内拠点の統廃合	海外拠点の再構築	在庫調整	その他
100.0	24.1	41.5	3.0	27.1	81	63	118	39	15	34	130	26	102	11	14	36	9	3
	24.1	41.5	3.0	27.1	21.1	21.1	39.5	13.0	5.0	11.4	43.5	8.7	34.1	3.7	4.7	12.0	3.0	1.0

問34. 経済危機後の経営の舵取り/各SA

調査数	1) A株主重視-B従業員重視						調査数	2) A収益性重視-B社会性重視						調査数	3) A外部資金調達-B内部留保															
	Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Bの方を重視したいと思う	不明		Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Bの方を重視したいと思う	不明		Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Bの方を重視したいと思う	不明										
299 100.0	2.7	28.1	84	160	45	92	205	2	0.7	15.4	173	46	70	9	219	79	1	0.3	1.3	12.4	37	184	61.5	72	24.1	41	13.7	256	85.6	0.7

調査数	4) A短期的成果(現時点の収益)-B長期的成果(将来の収益)						調査数	5) A社員の能力-B社員の帰属意識(勤続年数)						調査数	6) A非正規社員の活用-B正規社員の活用																
	Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Bの方を重視したいと思う	不明		Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Bの方を重視したいと思う	不明		Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Bの方を重視したいと思う	不明											
299 100.0	0.3	18	6.0	178	101	19	279	1	0.3	37.5	112	146	48.8	32	8	258	40	1	0.3	2.7	13.7	41	142	47.5	107	35.8	49	16.4	249	83.3	0.3

調査数	7) Aトップダウン-Bボトムアップ						調査数	8) A社員管理の強化-B社員の自立性の向上						調査数	9) A個人の力-B組織の力																
	Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Bの方を重視したいと思う	不明		Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Bの方を重視したいと思う	不明		Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Bの方を重視したいと思う	不明											
299 100.0	9.4	28	40.8	122	116	32	150	148	1	0.3	299	24	8.0	172	102	24	274	1	0.3	2.3	14.7	44	162	54.2	85	28.4	51	17.1	247	82.6	0.3

調査数	10) A米国的な経営(市場重視)-B日本的な経営(関係重視)										
	Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Aの方を重視したいと思う	どちらかといえば	Bの方を重視したいと思う	不明					
299 100.0	1.3	4	63	21.1	59.5	17.4	52	67	230	2	0.7

調査数	問35. あなたの会社が合併、提携することについて/SA				問36. 雇用問題についての考え方/SA				問37. 「企業価値の向上」で最も重要な事柄/SA														
	現実的な課題であり、できれば避けたいと思う	当面は問題ないと思う	協議ではない状況であるが何が起ころうと思わない	将来的にも可能性の少ないことである	ここである(わからない)まで、予知できない	不明	調査数	企業の維持・創出は、社会的責任である	終身雇用は日本的経営の基で、支持できない	終身雇用は日本の経営が状況によっては、終身雇用は守るべきではない	企業が繁栄が優先で、構造的なリストラ策を講ずるべきである	企業は雇用維持を、最終的に必要はない	調査数	時価総額の向上	顧客の信頼・顧客満足度の向上	ブランド価値の向上	無形資産の向上	社会からの評価の向上	従業員満足度の向上	株主利益の最大化(向上)	売上高や経常利益の最大化(向上)	その他	不明
299 100.0	77 25.8	31 10.4	148 49.5	36 12.0	6 2.0	1 0.3	299 100.0	118 39.5	29 9.7	128 42.8	11 3.7	13 4.3	299 100.0	15 5.0	151 50.5	14 4.7	14 4.7	38 12.7	35 11.7	4 1.3	41 13.7	-	1 0.3

調査数	問38. 最も重要であるCSRへの取り組み/SA												問39. 会社が違法行為を犯したら/SA										
	税金をあげ、従業員への配当	労働環境への取り組み	雇用創出への取り組み	企業統治への取り組み	法令遵守への取り組み	消費者保護への取り組み	環境保護への取り組み	省エネ・省資源への取り組み	慈善事業や文化活動等への取り組み	ボランティア活動への取り組み	その他	不明	調査数	改めるようI人でも考えを	意見を改めるよう他の役員と相談して	意見を改めよう	意見を改めよう	意見を改めよう	意見を改めよう	意見を改めよう	意見を改めよう	意見を改めよう	意見を改めよう
299 100.0	77 25.8	17 5.7	10 3.3	38 12.7	31 10.4	77 25.8	8 2.7	21 7.0	12 4.0	3 1.0	-	2 0.7	299 100.0	131 43.8	144 48.2	4 1.3	4 1.3	4 1.3	4 1.3	4 1.3	4 1.3	4 1.3	20 6.7

調査数	問40. 多発する企業の不祥事について/3LA										問40-1. 自身の会社における問題への心配/SA					
	経営トップの認識の甘さが原因	従業員一人ひとりの倫理判断能力の問題あり	従業員一人ひとりの責任問題あり	生じさけるような不祥事を	企業の風土に問題あり	業界の商慣行に起因	管轄する行政の問題あり	不作為の問題あり	その他	全く心配はない	あまり心配はない	多少心配である	非常に心配である	心配はない	心配である	不明
299 100.0	147 49.2	112 37.5	76 25.4	186 62.2	60 20.1	17 5.7	1 0.3	1 0.3	17 5.7	37 12.4	176 58.9	74 24.7	8 2.7	213 71.2	82 27.4	4 1.3

調査数	問41. 重視すべき企業リスク/3LA																					
	異物混入	不正表示	製造物責任	インサイダー取引	法令違反	不正利益権争	著作権・知的財産の侵害	個人情報の漏洩	総務屋トラブル	企業買収	不良債権	脱税・粉飾決済	ネットワーク犯罪・事故	企業脅迫	セクハラ・パワハラ	過労死	社員のメンタルヘルス	天災・テロ事件	新型インフルエンザの流行	インターネットでの風評被害	その他	不明
299 100.0	20 6.7	14 4.7	136 45.5	27 9.0	184 61.5	19 6.4	23 7.7	23 7.7	71 23.7	-	43 14.4	55 18.4	23 7.7	17 5.7	4 1.3	20 6.7	10 3.3	115 38.5	26 8.7	36 12.0	22 7.4	1 0.3

(II) つぎに、あなたの会社についてお伺いいたします

問7. あなたの会社の事業内容について、下記の中からあらはまるものをお選びください。なお、複数の事業の場合は、売上規模の最も大きな事業をお選びください。(○は1つ)

- | | | |
|------------------|-----------|--------------|
| 1. 製造業(含む印刷業) | 5. 卸売業 | 9. 不動産業 |
| 2. 建設業 | 6. 小売業 | 10. 情報サービス業 |
| 3. 電気・ガス・熱供給・水道業 | 7. 飲食業 | 11. その他サービス業 |
| 4. 運輸・通信業 | 8. 金融・保険業 | 12. その他() |

問8. あなたの会社の従業員数をお聞かせください。(○は1つ)

- | | | |
|-------------|-----------------|-------------------|
| 1. 299人以下 | 4. 1,000～2,999人 | 7. 10,000～29,999人 |
| 2. 300～499人 | 5. 3,000～4,999人 | 8. 30,000人以上 |
| 3. 500～999人 | 6. 5,000～9,999人 | |

問9. あなたの会社における取締役・執行役の人数の合計をお聞かせください。(○は1つ)

- | | | |
|-----------|-----------|-----------|
| 1. 4人以下 | 4. 15～19人 | 7. 40～49人 |
| 2. 5～9人 | 5. 20～29人 | 8. 50人以上 |
| 3. 10～14人 | 6. 30～39人 | |

注) 執行役とは、委員会設置会社における委員会(指名、監査、報酬)メンバーを指し、執行役員とは異なる

問10. あなたの会社における執行役員の数をお聞かせください。(○は1つ)

- | | | |
|-----------|-----------|-------------------|
| 1. 4人以下 | 4. 15～19人 | 7. 40～49人 |
| 2. 5～9人 | 5. 20～29人 | 8. 50人以上 |
| 3. 10～14人 | 6. 30～39人 | 9. 執行役員制度は導入していない |

(III) 役員ご就任についてお伺いいたします

問11. あなたの、お役職をお聞かせください。(○は1つ)

- | | | |
|---------------|--------------|--------|
| 1. 執行役員 | 3. 執行役 | 5. 取締役 |
| 2. 取締役 兼 執行役員 | 4. 取締役 兼 執行役 | |

問12. あなたがご担当される部門はどちらですか。(○はいくつでも)

- | | | |
|------------|----------------|-----------------------------|
| 1. 営業部門 | 6. 人事・財務など管理部門 | 11. 会社全般(特定の部門はない) |
| 2. 製造部門 | 7. 法務部門 | 12. 業務の執行には関与しない(担当する部門はない) |
| 3. 研究・開発部門 | 8. 情報システム部門 | |
| 4. 宣伝・広告部門 | 9. 経営企画部門 | |
| 5. 広報部門 | 10. その他() | |

問13. あなたはこれまで、役員への昇進(出世)を意識して仕事に取り組んできましたか。(○は1つ)

- | |
|-----------------------|
| 1. 昇進(出世)を意識して取り組んできた |
| 2. 特に昇進(出世)は意識してこなかった |

問14. あなたが役員に選任された理由について、どのように思いますか。(○は1つ)

- | | |
|----------------------------|----------------------|
| 1. 今までの業務実績(成果)など努力が報われたから | 4. 運がよかったから |
| 2. 周りの人間関係に恵まれてきたから | 5. 将来に向けての能力を評価されたから |
| 3. 上層部の信任(引き)があったから | 6. その他() |

問15. あなたはこれまで、昇進をあきらめなくてはならないような、大きな業務上の失敗をおかしたことがありますか。(○は1つ)

- | | | |
|-------------|-------------|----------|
| 1. 今まで1度もない | 2. 1度くらいはある | 3. 何度もある |
|-------------|-------------|----------|

問16. あなたは役員への就任を、何時頃から(うすうすでも)感じていましたか。(○は1つ)

- | | |
|------------|-----------------------|
| 1. 3年以上前から | 4. 半年ほど前から |
| 2. 2年ほど前から | 5. 3か月ほど前から |
| 3. 1年ほど前から | 6. 内示を受けるまで全く気が付かなかった |

問17. 役員としての現在のお気持ちを聞かせください。(○は1つ)

- | | |
|------------------------|-----------------|
| 1. 新たな可能性への挑戦に胸躍る思いである | 4. 大過なく任期を満了したい |
| 2. これからの取り組みに一抹の不安がある | 5. その他() |
| 3. 相当の苦難を覚悟している | |

問18. あなたは将来どの地位まで昇進してみたい(あくまでも希望として)と思いますか。(○は1つ)

- | | | |
|--------|--------|-----------------|
| 1. 取締役 | 4. 副社長 | 7. その他() |
| 2. 常務 | 5. 社長 | 8. これ以上の昇進は望まない |
| 3. 専務 | 6. 会長 | |

(IV) 教育や労働観などについてお伺いいたします

問 24. あなたは、これまでに経営者(トップマネジメント)育成のための教育を、会社で受けてきましたか。(○は1つ)

1. 受けてきた → 問24-1へ 2. 特に受けてきていない 3. わからない

問 24-1. それでは、どのような教育を受けてきましたか。(○はいくつでも)

1. 子会社・関連会社の役員経験 3. 社内のトップマネジメント育成プログラム
2. ビジネススクール等の留学(国内外) 4. その他()

問 25. あなたは、今後、わが国の企業における優秀なトップマネジメント層の人材育成のために、ビジネススクールのような経営のプロフェッショナルを養成する教育機関が、重要性を増すと思いますか。(○は1つ)

1. 重要になると思う 4. どちらかといえば重要になるとは思わない
2. どちらかといえば重要になると思う 5. 重要になるとは思わない
3. どちらともいえない

問 26. あなたご自身に当てはまるものをお選びください。(○はいくつでも)

1. 仕事について丁寧に指導をする方である 7. 仕事に対して情熱を持っている方である
2. 部下の意見や要望をよく傾聴する方である 8. リスクを恐れずチャレンジする方である
3. 部下の意見・要望に対して行動する方である 9. 成果をあげ社内では信頼を得ている方である
4. 仕事は任せて見守る方である 10. どちらかといえばよく部下を叱責する方である
5. 部下の仕事に対しねざらい・褒め言葉をかける方である 11. 部下のプライベートな相談事にも乗る方である
6. 言動が一致している方である 12. 仕事だけでなくプライベートも大切にしている方である

問 27. あなたが収入を得ること以外で、働く目的は何ですか。選択肢の中から上位2つを選び、回答欄にその番号をご記入ください。

【回答欄】 1位 2位

□ □

1. 仕事を成功させ人に認められること 5. 仕事を通じて社会に貢献すること
2. 職場において多くの人々と人間的な対話の機会を持つこと 6. 自分の持てる力を企業の発展に役立てること
3. 自分自身の人間性を成長させること 7. 社会との関わりを持つこと
4. 仕事を通じて自分の能力や可能性を試してみること 8. 仕事を通じてやりがい・充実感が得られること
9. その他()
10. 特に理由は無い

問 19. あなたは現職(または役員としての在任期間)を、どのくらい勤めたいと思いますか。(○は1つ)

1. 1年 2. 2年 3. 3年 4. 4年 5. 5年 6. 6年以上

問 20. (執行役員以外の方にお伺いします) 取締役会の一員としての心構えをお聞かせください。(○は1つ)

1. 自らの考え・意見を主張していきたい 4. 社長(会長)の意向を考慮していきたい
2. 他の役員との協調を重視していきたい 5. たとえ自分1人となろうとも自らの信念を貫きたい
3. あまり目立たないようにしたい

問 21. (全員の方に)役員として気がかりなことはありますか。以下の項目の中で該当するものをお選びください。(○はいくつでも)

1. 業績不振に陥ること 8. 社内において孤独になること
2. 企業倒産にあうこと 9. 現場の生の情報が得られなくなること(報告過程で情報がゆがめられる)
3. 吸収合併・買収されること 10. 社員との気軽なコミュニケーションが図れなくなること
4. 株主代表訴訟を起こされること 11. その他()
5. 不祥事を起こすこと
6. 派閥抗争に巻き込まれること
7. 同期との人間関係が今までのようにならなくなること

問 22. あなたは役員として、企業経営を考える際にどなたの利益を最も重視しますか。(○は1つ)

1. 株主 3. 顧客 5. 社会
2. 従業員 4. 取引先 6. その他()

問 23. 米国のサブプライム問題に端を築き、米国の金融資本主義に対して「公益資本主義」という考え方が提唱されていますが、あなたはどのように感じますか。(○は1つ)

公益資本主義とは：
会社は株主のものという考え方に対し「会社は社会の公器である」という理念に基づき、「企業が市場で競争をしながら社会への貢献を企業存続の大きな目的とする考え」(東京財団「公益資本主義研究」より)で、財務省参与でデフタ・パートナーズグループの会長である原丈人氏の提言する新しい資本主義の概念

1. 共感できる 4. どちらかといえば共感できない
2. どちらかといえば共感できる 5. 共感できない
3. どちらともいえない

(V) 産業界を取り巻く課題・テーマ、諸問題についてお伺いいたします

問 28. あなたは、現在の国内景気の状態を天気にならんと例えますか。(○は1つ)

1. 晴れ	3. 曇り	5. どしゃ降り
2. 晴れたり曇ったり	4. 雨(曇り時々雨含む)	6. その他()

問 29. 国内景気の回復の時期は、何時頃になると思われますか。(○は1つ)

1. 年末までには回復していると思う	5. 4～5年後くらいには回復していると思う
2. 1年後くらいには回復していると思う	6. 回復するには5年以上かかると思う
3. 2年後くらいには回復していると思う	7. 全く見当も付かない
4. 3年後くらいには回復していると思う	

問 30. 景気回復のための切り札として最も期待することは何ですか。該当するものを1つだけお選びください。(○は1つ)

1. 政権交代	9. 省庁再編(スリム化)
2. 減税による消費拡大	10. 規制緩和の推進
3. 新規雇用の創出	11. 道州制の導入
4. 公共投資	12. ジャパンブランドの創出
5. 社会福祉制度の充実	13. 新エネルギー・環境技術開発の推進
6. セーフティネットの拡充	14. 米国経済の立て直し
7. 地方分権の促進	15. 中国市場の拡大
8. 公務員制度改革(公務員数の削減)	16. その他()

問 31. それでは、あなたの会社の今後の業績動向については、どのようにお考えですか。(○は1つ)

1. この1年は厳しいと思う	6. この先2、3年は順調だと思う
2. この先2、3年は厳しいと思う	7. この先4、5年は順調だと思う
3. この先4、5年は厳しいと思う	8. 当分の間(5年以上)は順調だと思う
4. 当分の間(5年以上)は厳しいと思う	9. わからない
5. この1年は順調だと思う	

問 32. 今後の業績回復に向けた施策として優先度の高いものは何ですか。該当するものを3つだけお選びください。(○は3つ)

1. 事業の見直し	7. 人材の確保	13. 経営陣の刷新
2. コスト削減	8. 制度の見直し	14. 国内拠点の統廃合
3. 人員の整理	9. 組織の見直し	15. 海外拠点の再構築
4. 生産性の向上	10. 新商品・新サービスの開発	16. 在庫調整
5. 業務の効率化	11. 販路の拡大	17. その他()
6. 人材の育成	12. 営業力の強化	

問 33. 現在の厳しい経済環境下に対応するため、あなたの会社は次の1)から7)それぞれについて、AとBどちらをより意識していると思えますか。(それぞれ○は1つずつ)

A ↓	Aの方を 意識している と思う	どちらかとい えばAの方 を意識してい ると思う	どちらかとい えはBの方 を意識してい ると思う	Bの方を 意識している と思う	B ↓
1) 株主重視	1	2	3	4	従業員重視
2) 収益性重視	1	2	3	4	社会性重視
3) 事業売却・撤退	1	2	3	4	無駄の削減 (コストの削減)
4) 短期的成果 (現時点の収益)	1	2	3	4	長期的成果 (将来の収益)
5) 社員の能力	1	2	3	4	社員の帰属意識 (勤続年数)
6) 非正規社員の 活用	1	2	3	4	正規社員の活用
7) トップダウン	1	2	3	4	ボトムアップ

問 34. 現在の経済危機が去った後、あなたは次の1)から10)それぞれについて、AとBどちらをより重視した経営の舵取りをしたいと思えますか。(それぞれ○は1つずつ)

A ↓	Aの方を 重視したいと 思う	どちらかとい えばAの方 を重視したい と思う	どちらかとい えはBの方 を重視したい と思う	Bの方を 重視したいと 思う	B ↓
1) 株主重視	1	2	3	4	従業員重視
2) 収益性重視	1	2	3	4	社会性重視
3) 外部資金調達	1	2	3	4	内部留保
4) 短期的成果 (現時点の収益)	1	2	3	4	長期的成果 (将来の収益)
5) 社員の能力	1	2	3	4	社員の帰属意識 (勤続年数)
6) 非正規社員の 活用	1	2	3	4	正規社員の活用
7) トップダウン	1	2	3	4	ボトムアップ
8) 社員管理の強化	1	2	3	4	社員の自立性の 向上
9) 個人の力	1	2	3	4	組織の力
10) 米国的な経営 (市場重視)	1	2	3	4	日本的な経営 (関係重視)

問 35. あなたは、あなたの会社が合併、提携(業務・資本)することについてどのようにお考えですか。(○は1つ)

1. 現実的な課題であり積極的に取り組むべきだと思う
2. 現実的な課題であるができれば避けたいと思う
3. 当面は問題ないと思うが、何が起ころうとも不思議ではない状況である
4. 将来的にも可能性の少ないことである
5. まるで予知できないことである(わからぬ)

問 36. あなたは雇用問題についてどのようにお考えですか。以下の中から、あなたのお考えに一番近いものを1つお選びください。(○は1つ)

1. 雇用の維持・創出は企業としての尊い使命であり、企業の社会的責任である
2. 終身雇用は日本の経営の基本であり、雇用に手をつけるリストラ策は支持できない
3. 終身雇用は守るべきと考えるが、経営状況が危うくなった場合は雇用に手をつけるリストラ策はやむを得ない
4. 企業の繁栄が優先であり、業績がよい時にこそ人員を削減するなど積極的なリストラ策を講じるべきである
5. 終身雇用は既に過去のものであり、企業は雇用維持を前提にする必要はない

問 37. あなたにとって「企業価値の向上」で最も重要なこととは何ですか。(○は1つ)

1. 時価総額の最大化(向上)
2. 顧客の信頼・顧客満足度の最大化(向上)
3. ブランド価値や無形資産価値の最大化(向上)
4. 社会からの評価の最大化(向上)
5. 従業員満足度の最大化(向上)
6. 株主利益還元率の最大化(向上)
7. 売上高や経常利益額の最大化(向上)
8. その他()

問 38. あなたは、CSR(企業の社会的責任)への取り組みとして、何が最も重要だと思いますか。以下の取り組みの中から、最も重要であると思う項目を1つお選びください。(○は1つ)

1. 収益をあげ税金を納める
2. 株主への配当
3. 労働環境への取り組み
4. 雇用創出への取り組み
5. 企業統治への取り組み
6. 法令遵守への取り組み
7. 消費者保護への取り組み
8. 環境保護への取り組み
9. 省エネ・省資源への取り組み
10. 慈善事業や文化活動等への取り組み
11. ボランティア活動への取り組み
12. その他()

問 39. もし仮に、あなたの会社のトップが、法令の遵守に反するような行為あるいは判断を犯しそうになっていたら、あなたはどのようにお考えですか。(○は1つ)

1. 1人でも考えを改めるよう意見具申を行なう
2. 1人では難しいが、他の役員と相談して考えを改めるよう意見具申を行なう
3. 周りの状況によっては、他の役員と同様に黙認してしまうかもしれない
4. その状況によってみてみたいとわからない

問 40. ここ数年、企業の不祥事が多発していますが、これらについてどのようにお考えですか。(○は3つまで)

1. 経営トップの認識の甘さに原因があると思う
2. 直接問題となった事業・部門責任者の判断能力に問題があると思う
3. 従業員一人ひとりの倫理観の欠如に問題があると思う
4. 不祥事を生じさせようとする企業の風土に問題があると思う
5. 業界の商慣行に起因していると思う
6. 管轄する行政(官僚体制)の不作為に問題があると思う
7. その他()

問 40-1. では、あなたの会社では上記でお答えいただいたような問題の心配はありますか。(○は1つ)

1. 全く心配はない
2. あまり心配はない
3. 多少心配である
4. 非常に心配である

問 41. 危機管理が求められている昨今ですが、あなたが重視すべきだと思う企業リスクとは何ですか。選択肢の中から3つお選びください。(○は3つ)

1. 異物混入
2. 不当表示
3. 製造物責任
4. インサイダー取引
5. 法令違反
6. 不正利益供与
7. 著作権・知的所有権の侵害
8. 個人情報情報の漏洩
9. 総会屋トラブル
10. 企業買収
11. 不良債権
12. 脱税・粉飾決算
13. ネットワーク犯罪・事故
14. 企業脅迫
15. セクハラ・パワハラ
16. 過労死
17. 社員のメンタルヘルス
18. 天災・テロ事件
19. 新型インフルエンザの流行
20. インターネットでの風評被害
21. その他()

問 42. わが国においても感染者が800名を超える新型インフルエンザですが、あなたは、今後、どのように進展するとお考えですか。(○は1つ)

1. このまま大事には至らず、収束に向かうと思う
2. 夏に向けて一時は鎮静化するが、秋以降の風邪のシーズンにはウイルス変異により、より強毒性の強いウイルスが発生して社会的な混乱を来たずと思う
3. フクチンが開発され、流行は最小限に押さえられ大事には至らないと思う
4. 全く、予想もつかない

問 43. 新型インフルエンザの流行時に対する、あなたの会社での備えはいかがですか。(○はいくつでも)

1. パンデミックを想定した危機管理体制は構築されている
2. 今回の件でパンデミックに対応した危機管理体制を構築した
3. 現在、パンデミックに対応した危機管理体制を構築中である
4. まだ、特に何も対応していない

(VI) 理想の経営・経営者についてお伺いいたします

問 44. エコポイントなどの環境政策は、産業界の低炭素化へのシフトを導いていると思いますか。(〇は1つ)

1. そう思う	4. どちらかといえばそうは思わない
2. どちらかといえばそう思う	5. そうは思わない
3. どちらともいえない	

問 45. 先日、2020年までの日本の温室効果ガス削減目標として「2005年比15%減」とする政府案が発表されました。まず、(1)あなたはこの政府目標は実現可能だと思いますか。次に、(2)あなたはこの案についてどのように思いますか。以下の(1)、(2)それぞれについてお答えください。

(1) 実現可能性について(〇は1つ)

1. 達成は可能だと思う(90%以上)
2. かなりの努力を要することになろうが達成は可能だと思う(60-90%未満)
3. 達成できるか否かは五分五分だと思ふ(40-60%程度)
4. 達成はかなり難しいと思ふ(10-40%未満)
5. 達成はほとんど不可能だと思う(10%未満)

(2) 政府案への考えについて(〇は1つ)

1. 気候ネットワークや環境NGOなどが掲げるマイナス30%目標まで達成しなければ、いまの地球環境を維持できないと思う
2. 低炭素社会実現が世界的な潮流でもあり地球環境への取り組みに最大限の努力を図るべきだ
3. 生産拠点を海外に移転が進んだり、排出権取引が進むことになる
4. 低炭素社会への対応は、新たなビジネスチャンスと捉え、技術革新など積極的に取り組むべきだ
5. 世界的な不況の中で、多額の環境対応投資を余儀なくされることで経営の重荷となりかねない
6. そもそも排出削減が求められていない米国や中国などの二酸化炭素大量排出国が存在するため、公平な国際競争条件が確保されず不満の残る数値である
7. その他()

問 46. わが国企業の中で、環境に対する取り組みが熱心であると思う企業はどちらだと思いますか、あなたが最も熱心であると思う企業名1社を挙げください。(具体的に)

--

問 47. この5月より裁判員制度がスタートしましたが、この制度の導入と企業活動への影響についてどのようにお考えですか。(〇は1つ)

1. 企業活動への影響は、ほとんどないと思う
2. 企業の規模や業種によって、影響を受けるところがあるのではないかとと思う
3. 企業の規模や業種に関わらず、大なり小なり影響を受けるのではないかとと思う
4. スタートしたばかりであり、影響があるのかよくわからない

問 48. もしあなたが裁判員に選出された場合、あなたはどうしますか。(〇は1つ)

1. 必ず裁判には出席するつもりである
2. 積極的には出席したいとは思わないが、国民の義務なので出席するつもりである
3. 会社内の立場上、実際には裁判に出席できそうにないと思う

問 49. あなたが思うエクセレントカンパニー(国内外問わず)を1社挙げください。(具体的に)

--

問 49-1. 問 49 で挙げていただいた会社をエクセレントカンパニーに選ばれたのは、どのような理由からですか。(具体的に)

--

問 50. あなたが理想とする経営者を1名挙げください。(具体的に)

氏名		会社名

問 50-1. 問 50 で挙げていただいた経営者を選ばれたのは、どのような理由からですか。(具体的に)

--

「第12回 新任役員の素顔に関する調査」結果報告書

日本能率協会グループ広報委員会

(エグゼクティブ研究会)

2009年8月4日

事務局: 社団法人 日本能率協会 広報室

TEL: (03) 3434-8620

FAX: (03) 3433-0269

無断複製転載を禁ず