



神戸大学



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DRESDEN



Schmalenbach-Gesellschaft
für Betriebswirtschaft e.V.

日本・ドイツ共同研究プロジェクト

「日本・ドイツ企業における経営管理と環境マネジメントの関係に関する国際比較研究」

【経営管理調査】



Thomas Guenther
ドレスデン工科大学
管理会計専攻 教授
ドイツ



梶原 武久
神戸大学大学院
経営学研究科 教授
日本

貴社名及び部署名			
記入者名			
住所			
E-Mail			
報告書送付について	1. E-mailでの送付を希望する	2. 郵送での送付を希望する	3. 希望しない

➤ 本調査の特色

- ・貴社の経営管理と環境マネジメントの実態に関して、回答者ご自身の評価・見解に基づきご回答ください。
- ・本調査は、成功企業における経営管理および環境マネジメントへの取組みを明らかにすることを目的としています。
- ・ご回答企業には、ベンチマークとしてご活用いただくため、ご希望により報告書を送付させていただきます。またデータの分析完了後、ベストプラクティスを共有するためのワークショップを開催する予定です。

➤ 本調査の考察内容

- ・本調査は、ドレスデン工科大学（ドイツ）と神戸大学（日本）の国際共同研究プロジェクトです。
- ・本調査では、環境保全活動を一層推進するために、企業がいかに経営管理に環境マネジメントを統合することができるかについて考察します。

➤ 調査票のご回答にあたって

- ・本調査票のご回答にあたって、20分から30分程度かかります。
- ・この調査には、正しい答えや間違った答えがあるわけではございません。貴社の現状に対する貴殿の評価に基づきお答えください。
- ・該当欄の□に☑または■（塗りつぶし）をお願いします。
- ・ご記入いただいた調査票は郵送、メールまたはファックスにてご返送ください。
- ・本調査についてご不明な点がございましたら、下記の連絡先までご連絡願います。

➤ ご返送上のお願い

- ・ご記入いただいた本調査票は同封の返信用封筒にてご返送ください。
- ・ご記入済みの質問票は、**2015年7月15日（水）**までにご投函・ご送付いただきますよう、宜しくお願い申し上げます。
- ・郵送先：657-8501 神戸市灘区六甲台町 2-1 神戸大学大学院経営学研究科 梶原武久研究室
- ・Tel: 078-803-6952; Fax: 078-803-6977; E-mail: mohnishi@dolphin.kobe-u.ac.jp (事務担当/大西)
- ・質問票の電子ファイルはサイト <http://www.b.kobe-u.ac.jp/~kokubu/menu6.html> より入手可能ですので、ダウンロードのうえ、上記へ Email でお送りいただいても結構です。

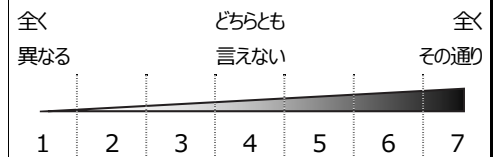
A) 組織体制		
貴社は、特定の企業グループに属する 子会社 ですか？		
1. はい	2. いいえ	「はい」とご回答の場合は、以下の質問について、グループ会社全体ではなく、貴社の状況をご回答ください。また、会社全体について回答することが難しい場合は、貴社の最も大きな事業部門（売上高順）を対象にご回答ください。

B) 記入者の職位		
あなたの 職位・職責 は、下記のいずれに該当しますか？（複数選択可）		
1	経営トップ(CEO)または役員	<input type="checkbox"/>
2	最高財務責任者(CFO)	<input type="checkbox"/>
3	経理部門責任者	<input type="checkbox"/>
4	経営管理部門責任者	<input type="checkbox"/>
5	その他	_____
6	貴社における現在の職位での在任期間をご回答ください。 上記 1~5 で複数回答された場合はその職位・職責をお書きください。	_____ 年 _____
7	貴社における勤続年数をご回答ください。	_____ 年
8	他社での経験も含めて、現在の職位における在任期間をご回答ください。	_____ 年

C) 競争戦略		
貴社の最大の事業部門（売上高順）の 競争戦略 として、以下 1~5 の記述の中から、最もふさわしいと思われる項目を 一つのみ 選択してください。		
1	業界におけるイノベーションリーダーとなることに注力している。（すなわち、品質向上やコスト削減を行うことで、他社に先駆けて、新製品や新サービスを頻繁に市場投入し、新しい市場分野への参入も躊躇することはない。）	<input type="checkbox"/>
2	イノベーションリーダーに続く 2 番手企業になることを志向している。（すなわち、市場における活動を注意深くモニタリングしながら、より焦点を絞った競争戦略、顧客ベネフィットの増加、あるいは総原価の低減によって、イノベーションリーダーを迅速に追従するフォロワーとして、市場における地位を築いている。）	<input type="checkbox"/>
3	最低価格であることに注力している。（すなわち、製品やサービスをできる限り効率的に生産・提供することによって、製品市場における地位を確保し、最低価格で製品やサービスを提供することによって、既存市場における市場シェアを拡大することに注力している。）	<input type="checkbox"/>
4	最高品質であることに注力している。（すなわち、優れた質の製品やサービスを、同業他社平均よりも高い価格で提供することによって、市場における競争上の地位を守っている。）	<input type="checkbox"/>
5	市場変化への迅速な反応を重視している。（すなわち、製品や市場に対して一貫した方針を持っているわけではなく、競争や市場からの圧力に対して迅速に対応することを第一に重視している。）	<input type="checkbox"/>

D) 経営管理と環境マネジメントの統合

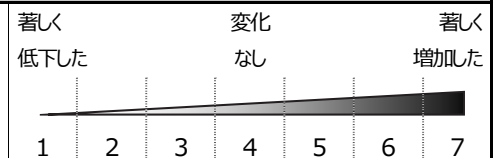
以下の記述は、**経営管理と環境マネジメントの統合状況**に関するものです。
過去3年間における貴社の実状は、下記についてどの程度該当しますか。
最も適切と思われる番号にチェックしてください。



		1	2	3	4	5	6	7
1	経営管理と環境マネジメントに必要な情報は、共通の情報システムに基づき収集されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	経営管理と環境マネジメントのためのデータは、統合型 ERP システムを通じて収集、蓄積、配信されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	環境データは、既存の経営管理制度の中で、収集・報告されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	環境部門のスペシャリストは、会計や経営管理に関するスキルを向上させるための訓練を受けている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	環境部門担当者と管理会計担当者は、経営報告や経営管理に関して、共通の方法を使用している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	管理会計担当者は、意思決定に際して、環境問題を考慮に入れるよう促されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	管理会計担当者と環境部門担当者は、経営管理と環境問題に関する知識を共有している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	管理会計担当者と環境部門担当者は、会社の課題や挑戦事項について、しばしば合同で会合を開催し議論している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	管理会計担当者と環境部門担当者は、会社の現状について理解を共有している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E) 経営管理と環境マネジメントに関する最近の動向

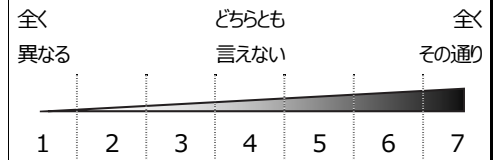
過去3年間における貴社の**経営管理および環境マネジメントの基本的役割の変化**について、どのように評価していますか。最も適切と思われる番号にチェックしてください。



		1	2	3	4	5	6	7
1	経営管理では、組織目標の実現に向けて、目標達成状況を監視することを重視する。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	経営管理では、主要業績指標 (KPI) について議論することを重視する。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	環境マネジメントでは、組織目標の実現に向けて、環境目標の達成状況を監視することを重視する。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	環境マネジメントでは、環境に関連する主要業績指標 (KPI) について議論することを重視する。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F) 業績管理とコントロール

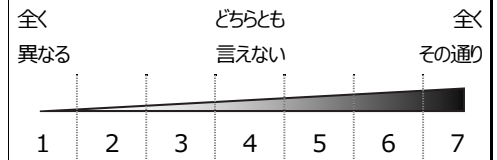
以下の記述は、**部下と上司**（例えば、事業部門長、事業単位のリーダー）の**関係**に関するものです。過去3年間における貴社の実状は、下記についてのどの程度該当しますか。最も適当と思われる番号にチェックしてください。



	1	2	3	4	5	6	7
1 部下一人一人に、個別の業績目標が設定されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 部下の業績目標の達成は、直属の上司によってコントロールされている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 業績目標から実績が乖離する場合は、担当の部下は直属の上司に説明する必要がある。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 部下は自身の業績目標の達成状況について、直属の上司からフィードバックを受け取っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 報酬の一部は、設定された業績目標とリンクしている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G) 業績測定システム

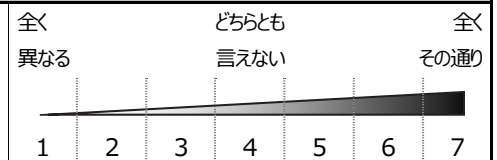
以下の記述は、経営トップもしくは部門マネジャーによる**業績測定システムの活用**に関するものです。下記について、過去3年間における貴社の実状は、どの程度該当しますか。最も適当と思われる番号にチェックしてください。



	1	2	3	4	5	6	7
1 経営トップは、業績評価システムに対して、日々注意を払っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 経営トップは、業績評価システムから得られる情報を解釈している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 部門マネジャーは、頻繁に業績評価システムに関与している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

H) コントロール活動

以下の記述は、**上司と部下の関係**に関するものです。過去3年間における貴社の実状は、下記についてのどの程度該当しますか。最も適当と思われる番号にチェックしてください。



	1	2	3	4	5	6	7
1 直属の上司は、部下が業績目標の達成するため上で不可欠なステップをモニタリングしている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2 直属の上司は、部下による業務の達成方法を評価している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3 直属の上司は、部下が行う日常業務について、最も重要な作業ステップを決定している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4 直属の上司は、部下に対して、業績目標を達成する上での最も重要なステップに関して指示を与えている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5 業務プロセスの基本的な流れは、企業方針や業務マニュアルで定められている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6 部下は、目標を達成するための必要な作業ステップについて、直属の上司と議論している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7 もし業績目標が達成できなければ、部下はその対策について、直属の上司と検討している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

I) 人事管理		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 全く異なる どちらとも言えない 全くその通り </div>						
以下の記述は、採用や人材開発プロセスに関するものです。過去3年間における貴社の実状は、下記についてどの程度該当しますか。最も適切と思われる番号にチェックしてください。		1	2	3	4	5	6	7
1	従業員の採用の際、当社の価値や規範に合致するかどうかについて慎重に検討されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	従業員を採用するための最適な採用プロセスを構築するために、多大な努力を費やしている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	特定の職能に対して、最適な応募者を雇用することに力を注いでいる。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	従業員に対する訓練・教育活動は、非常に重要であると考えられている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	当社の従業員は、スキルの幅を広げるための様々な機会を与えられている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	業務目標の達成状況は、管理職の昇進の際の重要な条件である。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

J) 価値観と行動規範		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> 全く異なる どちらとも言えない 全くその通り </div>						
以下の記述は、価値観や行動規範に関するものです。過去3年間における貴社の実状は、下記についてどの程度該当しますか。最も適切と思われる番号にチェックしてください。		1	2	3	4	5	6	7
1	当社では、伝統、価値観および行動規範が、重要な役割を果たしている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	当社では、非公式の行動規範を従業員と共有することがとても重視される。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	当社では、企業理念は、重要な価値観（例えば、一流サービスの提供）を従業員に明確に伝えている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	経営トップは、当社の重要な価値観を従業員に伝えている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	従業員は、当社の重要な価値観を理解している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	従業員は、当社の経営理念に明記されている価値観に従って行動している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	当社では、従業員に対して適切な行動を明示するために、行動規範（例えば、コンプライアンス規則あるいは内部統制ガイドライン）が活用されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	当社の行動規範（例えば、コンプライアンス規則あるいは内部統制ガイドライン）は、望ましくない行動について、従業員に伝えている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	当社では、従業員に対して、回避すべきリスクを伝える制度が構築されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	当社の従業員は、会社の行動規範を理解している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

K) 組織構造の変更

以下の記述は、 組織構造の変更 に関するものです。過去3年間における貴社の実状は、下記についてどの程度該当しますか。最も適切と思われる番号にチェックしてください。								
		1	2	3	4	5	6	7
1	必要に応じて、社内の規定や手順を日常的に更新している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	当社は、最適化を目指して、従業員の業務や役割を変更している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	当社は、継続的に経営制度を改善するよう努力している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	必要に応じて、報酬に関する方針が日常的に変更されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	当社内の部門内や部門間のコミュニケーションのあり方は、必要に応じて見直されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	当社は、組織構造を継続的に変更している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	当社は、新しい（改良した）価格体系を開発した。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	当社は、新しい（改良した）流通システムを構築した。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	当社は、新しい（改良した）マーケティング手法を構築した。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	当社は、顧客のニーズを製品やサービスのマーケティングに取り入れている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	当社では、マーケティングに関する企画スキルが向上してきた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	当社では、新しい（改良した）マーケティング活動が実行されてきた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

L) 組織体制の社会的側面

貴社では、過去3年間において、以下の 取組み をどの程度活用していますか。最も適切と思われる番号にチェックしてください。								
		1	2	3	4	5	6	7
1	ジョブローテーション	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	意思決定権限の分権化	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	部門横断的のワークグループ（例えば、販売、生産、R&D 部門間）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	職務範囲・責任の弾力化（例えば、プロジェクトやチーム内での配置転換）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	協力的な顧客関係からの知識移転とその知識の実践的有効活用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	協力的なサプライヤー関係からの知識移転とその知識の実践的有効活用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	従業員からの知識移転とその知識の実践的有効活用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	従業員間の知識移転（例えば、上司と部下の間、同僚間等）とその知識の実践的有効活用	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

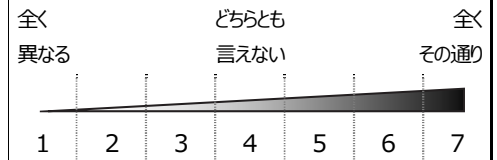
M) 製品、サービス、業務プロセス

0	貴社の 最も大きな事業部門 （売上高順）は、以下のいずれの事業分野に該当しますか。最も適切と思われる番号にチェックしてください。									
	1. 製造業 <input type="checkbox"/>	2. サービス業 <input type="checkbox"/>	3. 製造業とサービス業の混合 <input type="checkbox"/>							
	上記で選択した貴社の最も大きな事業部門の事業分野について、過去3年間における実状として、下記の記述はどの程度該当しますか。同業他社平均と比較して、ご回答ください。最も適切と思われる番号にチェックしてください。			全く異なる	どちらとも言えない			全くその通り		
				1	2	3	4	5	6	7
1	当社は、数多くの新製品やサービスを市場投入してきた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	当社は、既存の製品やサービスの改良品を数多く市場投入してきた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	当社は、数多くの時代遅れの製品やサービスに取って代わった。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	当社は、製品やサービスを開発し市場投入するための時間の短縮に取り組んできた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	当社は、多くの場合、新製品やサービスを、最初に市場に投入している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	当社の製品ポートフォリオにおける新製品やサービスの割合は、同業他社平均に比べて著しく高い。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	当社における製造工程やサービス提供プロセスの改善頻度は、同業他社平均よりも著しく高い。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	新しい製造工程やサービス提供プロセスに関して、当社は、多くの場合、最初に導入している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	当社は、新しい製造工程やサービス提供プロセスを数多く導入してきた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	当社は、製造プロセスやサービス提供プロセスについて、多くの改善を行ってきた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	当社は、製品やサービスのコスト削減のための活動を展開してきた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	当社は、製造工程やサービス提供プロセスを革新するための有益な知識を有している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

N) 事業環境の変化		<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> 全く異なる どちらとも言えない 全くその通り </div> 						
以下の記述は、 事業環境 に関するものです。過去3年間における貴社の最も大きな事業部門（売上高順）の実状は、下記についてどの程度該当しますか。最も適切と思われる番号にチェックしてください。		1	2	3	4	5	6	7
0	当社の事業環境の不確実性は、全般的に高い。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
業界における市場環境								
1	当社の事業において、顧客の嗜好は、時代の変化に伴い大きく変化する。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	当社の顧客は、いつも新製品や新サービスを探している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	当社の顧客の価格に対する反応を見極めることは難しい。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	新規顧客は、製品やサービスに対して、既存顧客と異なるニーズを持っている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	長年取引している顧客が多数いる。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	市場における変化を予測することは極めて難しい。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
業界における技術開発								
7	この業界の技術は、急速に変化している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	技術の変化は、この業界に対して大きな機会を提供している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	2,3年先のこの業界における技術について予測することは、極めて難しい。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	この業界では、技術革新のおかげで、多くの新製品や新サービスが実現されてきた。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	この業界では、技術開発があまり起こらない。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	この業界における技術変化は、頻繁に生じる。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
業界における競争								
13	この業界における競争は、過酷である。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	この業界では、販売促進活動が盛んである。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	ある会社が提供できるものは、他の競合企業も容易に提供することができる。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	価格競争が、この業界の特徴である。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	競争相手の動向について、日々情報が入ってくる。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	当社の競争相手は、相対的に弱い。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

O) 企業文化

以下の記述は、**企業文化**に関するものです。過去3年間における貴社の組織文化として、以下の記述はどの程度該当しますか。最も適切と思われる番号にチェックしてください。



特徴 1

1	従業員は常にチャレンジ精神に満ちており、新しい事柄に挑戦している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	当社のリーダーは、製品開発、イノベーションおよびリスクテイクを重視する姿勢を体現している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	当社を結び付けているものは、イノベーションや技術開発に対するコミットメントである。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	当社は、新製品、新性能、新サービスの開発を重視している。新しい事柄への挑戦や機会の探索が高く評価される。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

特徴 2

5	当社は、結果重視の会社である。従業員は、お互いに競争意識が強く、結果の達成を重視している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	当社のリーダーは、实际的、積極性、結果志向を重視する姿勢を体現している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	当社を結び付けているものは、成功や目標達成を重視する姿勢にある。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	当社は、競争的な行動や達成を重視する。挑戦的な目標を達成したり、市場を制することが、非常に重視されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

特徴 3

9	当社の業務は、高度に文書化されている。整備された規定や手順が、従業員の行動を厳格に統制している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	当社のリーダーは、調整、組織化、円滑な事業運営による効率性を重視する姿勢を体現している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	当社を結び付けているものは、文書化された規則や方針である。当社では、円滑な事業運営を維持することが、極めて重視されている。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	当社は、安定性や効率性を重視している。円滑なオペレーションが、非常に重視される。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

特徴 4

13	当社は、家族のようなものである。従業員たちは、お互いに多くのことを共有している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	当社におけるリーダーシップとは、人材を育成し、良い人間関係を構築することである。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	当社を結び付けているものは、お互いに対する高い忠誠心である。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	従業員の当社に対するコミットメントは、非常に高い。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	当社は、合意形成、開放性、参加を重視している。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

P) 組織業績

過去の3年間における貴社の業績について、同業種平均と比較して、最も適切と思われる番号にチェックしてください。								
		1	2	3	4	5	6	7
1	総資産利益率（純利益／総資産）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	売上高利益率（純利益／売上高）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	総資産キャッシュフロー率（営業キャッシュフロー／総資産）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	売上高キャッシュフロー率（営業キャッシュフロー／売上高）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	従業員数の増加（成長）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	売上高の増加（成長）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	資産規模の増加（成長）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	イノベーション	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9	全般的な組織業績	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Q) 戦略的計画の有効性

以下の記述は、戦略的計画に関するものです。過去3年間における貴社の実状は、下記についてどの程度該当しますか。最も適切と思われる番号にチェックしてください。								
		1	2	3	4	5	6	7
1	当社の戦略的計画は組織目標の効果的な達成に寄与した。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	当社の戦略的計画は持続可能な競争上の地位の確立に貢献した。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	当社の戦略的計画は従業員の間に業績重視の文化を構築することに貢献した。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	当社の戦略的計画は組織における共通のビジョンの構築に貢献した。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	当社の戦略的計画は外部環境と内部能力・資源のよりよい適合関係の構築に貢献した。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	当社の戦略的計画は管理者が行う意思決定の将来的な影響の推測を支援した。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	当社の戦略的計画は管理者による分権的な意思決定の調整を促進した。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	当社の戦略的計画は異なる階層の管理者間に、戦略目標を伝達することに貢献した。	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

R) 感想

業績評価や経営管理制度の利用に関して、ご意見がございましたら、下記にご記入ください。別紙にご記載いただき、返信時に同封いただいても結構です。

ご協力ありがとうございました。