

經營要因別指標에 의한 企業行動과 經營力에 관한 調查研究 (下)

—最高經營者要因·組織要因·財務要因 및 勞使要因에 의한 經營力評價—

金 正 年

《目 次》	
V. 經營關係要因	4. 勞使關係
1. 概 說	VII. 結論—經營要因의 綜合
2. 生産基盤	分析
3. 株 主	附 表

VI. 經營關係要因

1. 概 說

企業의 經營關係要因을 生産基盤, 企業系列, 株主의 持株比率 그리고 勞使關係의 측면에서 조사하였다.

먼저 外注依存狀況을 보면 企業의 特性에 따라 차이는 있으나, 대체로 우리나라의 企業은 外注에 의한 것보다는 自社의 生産施設에 의존하고 있는 것으로 나타난다. 또한 다른 企業과의 系列關係를 살펴보면 生産 및 販賣部門에서는 비교적 높게 나타나지만 전체적으로는 系列關係를 형성하고 있지 않은 경향으로 나타나고 있다. 그런데 이같은 系列關係를 형성하고 있는 企業이 그렇지 않은 企業에 비해 높은 成果를 거두고 있다. 이 사실은 系列關係의 형성이 資金調達, 販賣網의 確保, 그리고 生産技術上の 문제에 있어서 상당한 利點을 제공해 주고 있다는 것을 보여 준다.

株主의 持株比率를 살펴보면 個人株主 및 親族關係者의 실질적인 持株比率이 50% 이상인 경우가 가장 많다. 이것은 우리나라의 企業公開가 실질적으로 잘 이루어져 있지 않은 것을 反映하고 있는 것 같다. 勞使關係의 측면을 살펴보면 勞使協議會 등의 協議機關이 88.5%로서 勞組보다는 協議會를 통한 勞使關係가 주류를 이루고 있음을 알 수 있다. 따라서 協議會의 主要議題도 勞動條件에 관련된 사항이 대부분을 차지하는 등 적극적인 勞使經

筆者：서울대학교 經營大學 經營研究所 研究員, 서울대학교 經營大學 教授

營協力은 어려운 것으로 나타나고 있다는 것을 알 수 있다.

2. 生産基盤

1. 外注依存狀況

企業의 生産面에서 본 經營關係要因인 外注依存狀況에 관한 設問結果에 의하면 企業의 대부분이 製品生産을 위해 外注를 전혀 하지 않거나(30.5%), 外注에 의존하더라도 그 比重이 5% 미만인 경우가 38.9%로서 지배적인 것으로 나타난다. 전체적으로 볼 때 製品生産을 위해 대부분 自社の 生産施設에 의존하고 있다고 할 수 있다.

〈表 6-1〉 外注依存狀況

産業別	比重	0%	0~5%	5~10%	10~15%	15~20%	20~25%	25%
		30.5	38.9	14.7	4.2	—	3.2	8.4
食料品		30.8	46.2	—	23.1	—	—	—
纖維		11.1	55.6	11.1	11.1	—	11.1	—
펄프·紙類·紙類加工		60	20	20	—	—	—	—
化學		57.9	36.8	5.3	—	—	—	—
石油·石炭製品		100	—	—	—	—	—	—
金屬製品		—	83.3	16.7	—	—	—	—
一般機械		—	—	100	—	—	—	—
電氣機械		—	66.7	—	—	—	16.7	16.7
輸送用機械		—	75	25	—	—	—	—
精密機械		14.3	14.3	42.9	—	—	—	28.6
其他製造業		20	25	25	—	—	5	25

그러나 外注依存도가 25%인 企業의 수도 全體企業의 8.4%를 점하고 있다. 이들 企業은 대부분 電機機械, 精密機械, 기타 製造業(주로 建設業)에 속하며, 이들의 製造生産을 위한 外注依存의 정도는 業種의 性格과 밀접한 관계를 지니고 있다고 할 수 있다. 즉 石油, 石炭製品生産業, 化學, 펄프·紙類 및 紙類加工業, 食料品業, 섬유업 등의 경우에는 外注依存도가 낮고, 精密機械業, 電氣機械業, 기타 製造業, 一般機械業 등은 비교적 外注依存도가 높은 것으로 나타난다.

2. 企業系列

(1) 系列別의 所屬與否

金融·生産 및 販賣의 側面에서 본 去來企業과의 經營關係要因인 系列別의 所屬與否狀況을 살펴보면 다음과 같다.

設問에 응답한 대부분의 企業은 어떤 다른 企業과 특별한 系列關係를 형성하고 있지 않으며, 系列關係를 형성하고 있는 경우에는 생산의 측면에서 系列關係를 가장 많이 맺고 있

〈表 6-2〉 系列別 所屬與否

屬 性 別	金 融 系 列	生 產 系 列	販 賣 系 列
1. 속 한다	11.5%	35.1%	22.2%
2. 속하지 않는다	88.5	64.9	77.8
합 계	100.0	100.0	100.0

음을 보여주고 있다.

따라서 系列에의 所屬與否와 企業의 成果를 비교하여 보면 아래와 같다.

〈表 6-3〉 系列化的 程度와 企業의 成果

系列化的 程度	金 融 系 列	生 產 系 列	販 賣 系 列
1. 系列에 속한다	11.5%	35.1%	22.1%
① 자본관계와 인적 관계가 있다	(4.3)	(17.5)	(5.2)
② 자본관계만 있고, 인적 관계는 없다	(7.2)	(16.3)	(14.4)
③ 자본관계는 없고, 인적 관계만 있다	—	(1.3)	—
④ 자본관계와 인적 관계가 없다	—	—	(2.6)
2. 系列에 속하지 않는다	88.5	64.9	77.8

어떤 形態의 系列에 속해 있는 企業들의 成果의 平均이 系列에 속해 있지 않은 企業들의 成果의 平均에 비해 높은 것으로 나타나며, 系列關係의 형성여부가 企業成果와 밀접한 關係를 지니고 있다는 사실을 알 수 있다.

(2) 系列化的 程度

어떤 形態의 企業系列에 속해 있을 경우에 그 企業系列內에서의 垂直的인 關係의 程度를 살펴보기 위해 企業相互間 또는 어느 企業單獨에 의한 株式의 保有狀態를 나타내는 資本關係와 任員의 과견상태를 나타내는 人的 關係에 관해 조사하였다.

이에 의하면 우리나라 企業에서는 다른 企業과 系列關係를 形成할 경우에는 주로 資本關係를 중심으로 하는 垂直的 關係를 形成하고 있는 것으로 나타난다. 따라서 資本關係와 人的 關係를 동시에 形成하는 「강한 結合度」보다는 資本關係를 중심으로 한 「약한 結合度」를 形成하고 있음을 보여준다.

3. 株 主

資金과 所有간의 關係가 깊은 經營關係要因으로서의 株式保有狀況을 살펴보기로 한다. 이 設問에 의하면 대부분의 企業은 上位 大株主 10명이 株式의 80% 이상을 보유하고 있는 것으로 나타난다. 또한 전체적으로는 上位의 少數·大株主의 持分率이 비교적 높은 것으로 나타난다는 것을 알 수 있다.

〈表 6-4〉 大株主의 持株比率

大株主持株比率 (上位 10名)	構 成 比 率 (%)
1. 0~20(%)	14.7
2. 20~40	27.5
3. 40~60	14.7
4. 60~80	5.9
5. 80(%)이상	37.2

〈表 6-5〉 個人有力株主의 持株比率

個人有力株主의 持株比率	構成比率(%)
1. 0~10(%)	11.9
2. 10~20	15.8
3. 20~30	11.9
4. 30~40	14.9
5. 40~50	6.9
6. 50(%)이상	38.6

또한 有力한 個人大株主 및 親族關係者의 實質的인 株式保有率이 50% 이상인 경우가 가장 많으며, 우리나라 企業의 경우에는 아직까지 有力한 個人大株主에 대한 株式分布의 集中度가 매우 높다는 사실을 알 수 있다.

4. 勞使關係

(1) 勞使協議機關의 協議事項

우리나라 企業에 있어서는 대부분 經營協議會 또는 勞使協議會와 같은 勞使協議機關이 설치되어 운영되고 있는 경우가 거의 88.5%이며, 이들 機關에서 과거 3년간에 중요시된 協議事項은 다음과 같다.

〈表 6-6〉 勞使協議機關의 協議事項

協 議 事 項	比 率 (%)	企 業 成 果
1. 經營에 관한 事項	10.1	5.3543
2. 勞動條件에 관한 事項	68.6	4.8689
3. 生産에 관련된 事項	21.3	5.0249
合 計	100.0	

이에 의하면 勞動協約의 체결, 改廢, 福利厚生, 安全衛生 등을 비롯한 勞動條件과 관련된 사항이 대부분 協議된 것으로 나타난다. 그 다음에는 生産에 관한 사항, 그리고 經營方針, 製品方針, 公害防止, 經理事項, 職制改廢 등을 비롯한 經營과 관련된 사항이 協議된 것으로 나타난다. 우리나라 企業에 있어 勞使間에는 勞動條件에 관한 사항이 주요 논의의 대상이 되고 있으며, 經營에 관한 사항에 대해서는 協議되는 경우가 매우 적음을 알 수 있다.

勞使協議事項과 企業의 成果를 관련시켜 分析해 본다면, 經營에 관하여 勞使間에 協議한 企業의 成果가 가장 높으며, 勞動條件 등에 대하여 협의가 이루어진 企業의 成果가 가장 낮은 것으로 나타나고 있다. 이로 미루어 본다면 勞動條件에 관한 사항 뿐만 아니라 勞使

가 企業의 經營一般에 관한 문제에 대하여 서로 協議하는 企業側의 收益性이나 成長性이 보다 높다고 추측할 수 있다.

(2) 勞使協議機關의 運營狀況

勞使協議機關의 運營에 있어서는 勞使雙方이 관심이 있는 사항에 대해서 서로 의견을 提示하고, 그 의견을 가능한 한 經營施策에 반영하거나, 또는 經營施策決定에 참고하게 되는데, 意見만을 제시하고 이를 전혀 반영하지 않거나 참고로 하지 않는 경우는 극히 드문 것으로 나타나고 있다.

VII. 結論—經營要因의 綜合分析(企業評價模型에 의한 經營力評價)

일반적으로 經營能力을 評價하는 데에는 財務指標가 利用되어 왔다. 그러나 財務指標는 이미 지나간 經營實績에 대한 것이기 때문에, 오늘날과 같이 격변하는 環境에 있어서의 經營能力을 評價하는 尺度로서는 다소 부적절하다고 볼 수 있다. 다시 말해서 企業의 미래성이란 것은 財務指標보다는 좀 더 근본적이고 또한 企業의 潛在能力을 반영할 수 있는 評價方法에 의해 測定하는 것이 바람직스러운 것이라 하겠다.

이러한 관점에서 本 研究에서의 重回歸分析은 企業評價의 尺度로서 유용하다 할 수 있겠다. <表 7-1>은 107개 企業으로 부터 회수된 설문지를 토대로 한 成果平均과 추정된 回歸係數를 정리한 것이다. 企業成果를 平均하면 5.0519이다. 그 오른쪽 行(column)은 추정된 回歸係數이다. 推定된 回歸係數에 의해서 經營能力評點을 산출할 수 있다.

즉, 社長의 출신이 創業者이고 任員의 연령이 평균 51세 이상이며, 經營을 다각화하는 企業의 경우 關聯市場分野에 진출한 同種他社와 비교한 相對的 賃金水準은 비슷하다. 또한 代表的 製品은 소비재이며, 그 市場占有率은 25% 정도이고, 新規設備比率은 약 33%, 賣出額에 대한 研究費比率은 1.3%, 純附加價值 勞動生産性은 1,500만원 정도, 賣出額 純金融費用 比率은 20%, 外注依存狀況은 4%라고 할 때 企業의 經營能力은

$$\begin{aligned}
\hat{Y} &= (-0.14274) + (-0.05055) + 0.32036 \\
&\quad + (-0.30519) + (-0.30385) + (-0.09992) \\
&\quad + (0.19466) + (-0.01678) + 0.23452 \\
&\quad + 0.14065 + 0.36073 \\
&= 0.33689
\end{aligned}$$

이다.

〈表 7-1〉經營力 模型

質 問 項 目 (item)	回 答 內 容 (category)	企 業 成 果 平 均	回 歸 係 數
〈最高經營層要因〉			
社長の 出身地位 I 2) ①	創業者	5.0589	-0.14274
	2歲 經營者	5.0186	-0.20374
	本社 出身 經營者	4.5114	-0.41041
	外部 迎入人士	5.6207	-0.11800
任員の 平均年齡 I 2) ②	51세 以上	5.1131	-0.05055
	47~50세 미만	4.8555	0.04579
	44~47세 미만	5.1542	-0.30331
	44세 미만	5.0498	0.05248
經營多角化에 따른 事業轉換 의 方向	關聯市場分野	5.2389	0.32536
	企業이미지, 상표關聯分野	4.1871	0.44658
	生産의 一貫化를 위한 分野	4.5588	0.09918
	전혀 새로운 分野	5.0139	0.17586
	多角化하지 않는다	5.6958	0.17156
〈組織要因〉			
同種他社와 비교한 相對的 賃 金水準 II 5) ②	낮 다	4.8478	0.00343
	비슷하다	4.6506	-0.30519
	높 다	5.6614	0.024
〈製品戰略要因〉			
代表的 製品의 性格 III 1) ①	消 費 財	4.8942	-0.30385
	完成生産財	5.4464	-0.23902
	中 間 財	4.3711	-0.42695
	原 料 財	5.2102	-0.04220
主力製品의 市場占有率 III 2) ②	0%~20%	5.3829	0.09784
	20%~30%	4.6370	-0.09992
	30%~40%	3.9822	-0.28035
	40% 이 상	5.1271	-0.23477
新規設備比率 III 3) ①	0%~20%	4.3416	-0.02106
	20%~30%	4.5359	-0.24538
	30%~40%	5.4513	0.19466
	40%~60%	4.9356	-0.08896
	60% 이 상	5.4632	0.25860
賣出額에 대한 研究費 比率 III 4) ①	0%~1%	4.9368	-0.28521
	1%~2%	4.5099	-0.01678
	2%~4%	5.4372	-0.20498
	4% 이 상	5.5978	0.18790
〈財務要因〉			
純附加價値 勞動生産性 (純附加價値/從業員數) IV ①	5백만원 이하	5.1151	0.39481
	5백만원~천만원	5.0591	0.01574
	천만원~2천 5백만원	5.4112	0.23452
	2천 5백만원 이상	6.8931	0.35524

賣出額純金融費用比率 (純金融費用/賣出額) N ①	5% 이하 5%~10% 10%~30% 30% 이상	5.5192 5.0193 4.8135 2.6806	0.42774 -0.01350 +0.14065 -0.33240
〈經營關係要因〉 外注依存狀況 V 1) ①	0% 0%~5% 5%~10% 10% 이상	5.1420 4.7477 4.4097 6.5319	0.31744 0.36073 0.45227 0.29097

〈表 7-2〉經營力 判定表

段	階	理論値의 範圍	段	階	理論値의 範圍
10		1.100 이상	5		-0.200~-0.050
9		0.800~1.100	4		-0.450~-0.200
8		0.450~0.800	3		-0.700~-0.450
7		0.200~0.450	2		-1.200~-0.700
6		-0.050~0.200	1		-1.200 이하

전체 企業의 經營能力評點을 理論적으로 10단계로 나눈 것이 〈表 7-2〉이며, 예를 든 企業經營能力 推定値는 0.33689이므로 7번째의 범위에 위치하게 된다.

만약 이 企業에서 經營能力을 8 이상으로 향상시키려 한다면, 回歸係數가 작은 값을 가지고 있는 회답내용(category)을 큰 값을 가진 회답내용으로 전환시킴으로써 가능하게 될 것이다. 즉, 經營多角化를 시도하는 경우, 關聯市場分野에 진출하던 것을 企業의 이미지 혹은 商標聯關分野로 진출하도록 한다든가 하는 등의 변화를 준다는 것이다.

그러나 各 企業마다 管理可能한 要因과 不可能한 要因이 각기 다르기 때문에 經營能力을 향상시키려 할 때에는 먼저 그 企業에서 통제할 수 있는 要因이 어떤 것인가를 명확하게 파악해야 한다. 예를 든 企業의 경우를 본다면, 消費財生産에서 原料財生産으로 代表的 製品의 特性을 바꾼다는 것이 불가능할지도 모른다. 그리고 企業成果의 平均과 回歸係數가 서로 반대방향으로 增減하는 경우를 볼 수 있다. 회답내용을 전환할 경우에는 回歸係數가 증가하는 반면, 企業成果平均은 감소할 수도 있으며, 이것은 回歸係數를 推定할 경우에 발생가능한 多重共線性(multicollinearity)에 의한 현상이라 할 수 있다. 다시 말해서 한 經營要因이 변화할 때 다른 經營要因을 같이 변화시키는 작용을 하게 된다는 것이다. 이러한 점을 고려할 경우에는 이 分析結果만으로서 모든 經營能力을 완벽하게 評價할 수 없는 것은 사실이다. 그러나 이러한 結果는 經營政策樹立에 있어서 매우 유의한 정보를 제공해 줄 것이다.

附表 I. 標本企業의 業種別分布

業 種 別	企業數	(%)
1. 食料品	13	12.5
2. 織 維	9	8.7
3. 펄프, 紙類, 紙類加工品	5	4.8
4. 化 學	20	19.2
5. 石油, 石炭製品	6	5.8
6. 窯業, 土石製品	3	2.9
7. 鐵 鋼	2	1.9
8. 非鐵金屬	—	—
9. 金屬製品	6	5.8
10. 一般機械	1	1.0
11. 電氣機械	6	5.8
12. 輸送用機械	4	3.8
13. 精密機械	7	6.7
14. 建設業	7	6.7
15. 기타 製造業	15	14.4
16. 無應答	3	—
	107	100.0

附表 II. 最高經營要因의 基本資料分析

II-1. 最高經營層의 組織

(1) 最高意思決定機關	企業數	(%)
① 理事會	96	91.4
② 委員會 등의 會議體	9	8.6
	105	100.0

(2) 最高意思決定機關의 運營	企業數	(%)
① 대부분 社長이 決定	16	15.0
② 構成員의 論議를 거쳐 社長이 最終決定	51	47.6
③ 多數의 意見 中心으로 社長이 最終決定	40	37.4
	107	100.0

(3) 最高意思決定機關의 平均 構成人員數	平均人員數
① 技術·生産	3.99

② 營業·販賣	2.91
③ 財務·經理	1.63
④ 人事·企劃	1.76

合 計 10.25

(4) 構成員의 業務擔當	企業數	(%)
① 대부분 構成員이 겸직	88	82.2
② 일부 構成員이 겸직	15	14.1
③ 원칙적으로 擔當部門이 없음	4	3.7
	107	100.0

II-2. 社長·任員關係

(1) 社長の 出身地位	企業數	(%)
① 創業主社長	33	30.8
② 2世社長	12	11.2
③ 10年 이상 근무	31	29.0
④ 外部人事	31	29.0
	107	100.0

(2) 社長·任員의 年齡 및 在職期間	平均年齡 및 期間
① 社長の 年齡	50.9 (歲)
② 社長の 在職期間	6.5 (年)
③ 任員의 年齡	46.8 (歲)
④ 任員의 在職期間	5.8 (年)

(3) 任員의 持株比率	平均比率
持株比率	30.6

(4) 任員의 外部로부터의 轉入比率	企業數	(%)
① 外部로부터의 초빙(無)	42	39.3
② 外部로부터의 초빙 (1/8 이하)	20	18.7
③ 外部로부터의 초빙 (1/8~1/4)	21	19.6
④ 外部로부터의 초빙 (1/4 이상)	24	22.4
	107	100.0

II-3. 經營戰略 (1)

(1) 環境變化的 認識(SA)	3 年 前(SA)		現 在(SA)	
	企業數	(%)	企業數	(%)
① 經濟的 要因	56	52.8	37	34.9
② 技術的 要因	27	25.5	38	35.8
③ 社會的 要因	6	5.7	7	6.6
④ 政治的 要因	8	7.5	8	7.5
⑤ 國際的 要因	9	8.5	16	15.2
	106	100.0	106	100.0

環境變化的 認識(MA)	3 年 前(MA)		現 在(MA)	
	企業數	(%)	企業數	(%)
① 經濟的 要因	90	42.9	69	32.9
② 技術的 要因	59	28.0	63	30.0
③ 社會的 要因	10	4.8	22	10.5
④ 政治的 要因	21	10.0	20	9.5
⑤ 國際的 要因	30	14.3	36	17.1
	210	100.0	210	100.0

(2) 企業의 強點	(SA)		(MA)	
	企業數	(%)	企業數	(%)
① 傳統·商標	34	31.8	64	20.2
② 經營陣	6	5.6	29	9.1
③ 製品의 特性	23	21.5	54	17.0
④ 製品開發力	3	2.8	13	4.2
⑤ 從業員의 資質	3	2.8	27	8.5
⑥ 우수한 下請	—	—	1	0.4
⑦ 安定된 販路	19	17.8	54	17.0
⑧ 資産內容	7	6.5	22	6.9
⑨ 品質의 우수성	12	11.2	53	16.7
	107	100.0	317	100.0

(註) SA : 單一回答, MA : 複數回答

II-3. 經營戰略 (2)

(3) 經營多角化에 따른 事業轉換의 方向	3 年 前		現 在	
	企業數	(%)	企業數	(%)
① 販賣市場과 관련있는 分野	37	35.9	16	15.4
② 企業이미지, 商標 이용가능한 새 分野	10	9.7	14	13.5

③ 原料・2次 加工部門의 진출	9	8.8	8	7.6
③ 종래와 다른 새로운 分野	14	13.6	45	43.3
⑤ 가능한 多角化를 하지 않음	33	32.0	21	20.2
	103	100.0	104	100.0
(4) 經營多角化 혹은 事業轉換의 方針	3 年 前		現 在	
	企業數	(%)	企業數	(%)
① 다른 企業에 앞서서 進出	60	61.9	59	60.8
② 신중한 進出	37	38.1	38	39.2
	97	100.0	97	100.0
(5) 海外戰略	3 年 前		現 在	
	企業數	(%)	企業數	(%)
① 輸出・海外生産據點설치 안 함	39	41.9	12	12.7
② 輸出중심(商社・代理店)	34	36.6	39	41.5
③ 輸出중심(支社・子會社)	9	9.7	28	29.8
④ 海外生産據點에의 적극 投資	11	11.8	15	16.0
	93	100.0	94	100.0

II-3. 經營戰略 (3)

(6) 經營目標	3年前(SA)		現在(SA)		3年前(MA)		現在(MA)	
	企業數	(%)	企業數	(%)	企業數	(%)	企業數	(%)
① 新製品開發	14	13.3	20	18.7	52	16.7	45	14.0
② 현재의 主力製品의 占有率擴大	65	61.3	41	38.3	87	28.0	70	21.8
③ 地域社會와의 協助	1	0.9	—	—	4	1.2	2	0.6
④ 輸出・海外據點의 強化	12	11.4	17	15.9	28	9.0	42	13.0
⑤ 合理化・절약에 따른 費用절감	10	9.4	17	15.9	54	17.4	67	20.9
⑥ 剩餘人員의 절감	1	0.9	—	—	8	2.6	8	2.5
⑦ 종업원의 福祉增大	—	—	—	—	26	8.4	31	9.7
⑧ 經營多角化・事業・轉換	—	—	8	7.5	17	5.5	18	5.6
⑨ 消費者 서어비스의 強化	—	—	—	—	15	4.8	16	5.0
⑩ 製品系列의 축소	—	—	—	—	—	—	—	—
⑪ 自己 資本의 充實	3	2.8	4	3.7	20	6.4	22	6.9
	106	100.0	107	100.0	311	100.0	321	100.0

(7) 知識集約化	SA		MA	
	企業數	(%)	企業數	(%)
① 基礎研究의 強化	17	15.9	34	10.7

② 革新的 新製品 開發	22	20.6	52	16.4
③ 現製品の 改良	19	17.8	48	15.1
④ VA의 強化	8	7.5	43	13.6
⑤ 工作기계의 自作化	—	—	8	2.5
⑥ IE, CQ에 의한 工程管理	30	28.0	72	22.7
⑦ 販賣經路의 短縮化	2	1.8	12	3.8
⑧ 商品流通의 컴퓨터化	—	—	12	3.8
⑨ 物的 流通管理의 強化	9	8.4	36	11.4
	107	100.0	317	100.0

II-3. 經營戰略 (4)

(8) 研究開發에 대한 經營者의 方針	企業數	(%)
① 積極적인 研究開發目標設定	58	55.2
② 어느정도의 指導性發揮	41	39.0
③ 다른 專門家에게 권한 委讓	4	3.8
	103	100.0
(9) 長期經營計劃의 策定	企業數	(%)
① 하고 있음	89	84.0
② 그렇지 않음	17	16.0
	106	100.0
(10) 賣出額目標		
對前年度比	43.2	

(11) 換率引上에 대한 對應策	SA		MA	
	企業數	(%)	企業數	(%)
① 原材料費의 삭감	62	60.8	82	42.7
② 現製品의 販賣價格引上	14	13.7	50	26.0
③ 內需에서 輸出로 의 전환	7	6.9	23	12.0
④ 外債의 早期償還	12	11.7	24	12.5
⑤ 事業轉換	—	—	2	1.1
⑥ 對應策의 不必要	7	6.9	11	5.7
	102	100.0	192	100.0
(12) 經營縮少戰略	企業數	(%)		
① 채택하고 있음	52	50.0		

② 채택하고 있지 않음	52	50.0		
	104	100.0		
(13) 經營縮少要因	SA		MA	
	企業數	(%)	企業數	(%)
① 다른 開發途上國家에서 뒤따름	8	10.1	20	8.7
② 價格競爭力의 低下	4	5.0	17	7.3
③ 原材料·人件費 등의 費用 增大	15	19.0	51	22.2
④ 市場衰退에 의한 賣出減少	26	32.9	58	25.2
⑤ 競爭激化에 의한 賣出減少	13	16.5	42	18.3
⑥ 新製品·新分野에의 進出	13	16.5	42	18.3
	79	100.0	230	100.0

附表 III. 組織要因의 基本資料分析

III-1. Project Team

(1) 新製品開發·新投資事業轉換 등을 위한 Project Team	企業數	(%)
① 있음	68	63.6
② 없음	39	36.4
	107	100.0
(2) 原價節減·合理化·能率化를 위한 Project Team	企業數	(%)
① 있음	77	72.0
② 없음	30	28.0
	107	100.0

Ⅲ-2. 事業部制

(1) 事業部制의 採擇	企業數	(%)
① 有	36	33.6
② 無	71	66.4
	107	100.0

(2) 事業部制의 責任制度	企業數	(%)
① 事業部 自體에서 目標設定, 目標미달일 경우에 상당한 정도의 penalty부과	14	41.2
② 事業部 自體에서 目標設定, 目標미달일 경우에 다소의 penalty부과	9	26.5
③ 本社에서 目標시달(상당한 정도의 penalty)	8	23.5
④ 本社에서 目標시달(다소의 penalty부과)	3	8.8
	34	100.0

Ⅲ-3. 經營管理體制

(1) 컴퓨터의 利用	企業數	(%)
① 工程管理	14	13.1
② 品質管理	9	8.4
③ 在庫管理	29	27.1
④ 고객·去來處情報管理	21	19.6

Ⅲ-4. 從業員施策 (1)

(1) 能力開發制度	中間經營層		一般從業員		能力開發制** 度의 採擇				能力開發制** 度의 廢止			
					SA		MA		SA		MA	
	企業數	(%)	企業數	(%)	企業數	(%)	企業數	(%)	企業數	(%)	企業數	(%)
① 合宿研修制度	56(3)*	53.8	46(3)*	44.2	18	32.1	18	15.7	1	11.1	2	10.5
② 外部講習會·通信教育支援	92(3)	88.5	90(3)	86.5	11	19.6	23	20.0	3	33.4	3	15.8
③ 留學 및 派遣教育制度	37(4)	35.9	24(4)	23.3	4	7.1	10	8.7	—	—	1	5.3
④ 有給教育訓練·休暇制度	44(4)	42.7	46(5)	45.1	3	5.4	14	12.2	2	22.2	2	10.5
⑤ 能力開發研究기관의 설치	23(4)	22.3	28(4)	22.3	2	3.6	6	5.2	1	11.1	1	5.3
⑥ 能力을 반영한 昇給制度	49(5)	48.0	65(5)	63.7	6	10.7	13	11.3	—	—	2	10.5
⑦ 大卒 從業員 對象의 研修會	25(4)	24.3	24(4)	23.3	—	—	—	—	—	—	—	—
⑧ 昇進試驗制度	14(4)	13.6	23(4)	22.3	2	3.6	5	4.3	2	22.2	5	26.3
⑨ 人事考課과 結付된 制度	23(4)	22.3	11(4)	10.7	7	12.5	9	7.8	—	—	2	10.5
⑩ 目標管理制度	42(4)	40.8	32(4)	31.1	2	3.6	11	9.6	—	—	1	5.3

⑤ 傳票시스템	29	27.1
⑥ 給與計算	54	50.5
⑦ 原價計算	24	22.4
⑧ 設備投資·經濟性計算	6	5.6
⑨ 人事情報管理	21	19.6
⑩ 需要豫測·市場調査	9	8.4
⑪ 廣告效果測定	1	0.9
⑫ 科學技術計算	2	1.9
⑬ 戰略的 意思決定情報	7	6.5
⑭ 기타	14	13.1

(2) 管理體制의 強化	SA		MS	
	企業數	(%)	企業數	(%)
① 原價管理	28	26.2	67	21.0
② 工程管理	11	10.3	28	8.8
③ 品質管理	37	34.6	68	21.3
④ 購買管理	—	—	12	3.8
⑤ 在庫管理	6	5.6	21	6.6
⑥ 고객管理	8	7.5	29	9.1
⑦ 下請管理	—	—	2	0.6
⑧ 物的 流通管理	4	3.7	15	4.7
⑨ 債權·信用管理	6	5.6	15	4.7
⑩ 資金管理	6	5.6	44	13.8
⑪ 人事·勞務管理	1	0.9	18	5.6
	107	100.0	319	100.0

⑪ Job Rotation制度	43(3)	41.3	38(4)	36.9	1	1.8	6	5.2	—	—	—	—
					56	100.0	115	100.0	9	100.0	19	100.0

註：* ()内는 無應答企業數임, 이후 동일함.
** 최근 1年간의 動向.

Ⅲ-4. 從業員施策 (2)			① 財形貯蓄制度		100(2)		95.2	
(2) 從業員의 動機賦與			② 從業員共濟組合制度		71(3)		68.3	
(i) 全社의 · 間接的 項目			平均採擇率				43.6	
① 從業員特權制度	54(3)*	51.9	(ii) 現場的 · 直接的 項目		企業數		(%)	
② 家族을 위한 慰安制度	49(4)	47.6	① 目標管理制度	72(4)*	69.9			
③ 社內預金制度	64(5)	62.7	② Job Rotation制度	47(4)	45.6			
④ 자기 住宅 갖기 支援制度	30(4)	29.1	③ Job Enlargement	37(5)	36.3			
⑤ 카운셀러制度	55(4)	53.4	④ 補償制度	62(5)	60.8			
⑥ 社內報	54(3)	51.9	⑤ 提案制度	96(4)	93.2			
⑦ 永久勤續保障制度	21(4)	20.4	⑥ 小集團活動	78(5)	76.5			
⑧ 週 2日 休日制度	9(4)	8.7	平均採擇率				63.7	
⑨ 企業年金制度	3(4)	2.9						
⑩ 成果配分制度	32(4)	31.1						

(3) 從業員의 勤務意慾增進方案	(i) 工場從業員		(ii) 本社從業員	
	企業數	(%)	企業數	(%)
① 給與 · 賃金	46	43.8	3	2.9
② 作業條件	35	33.3	4	3.8
③ 上司와 部下의 人間關係	17	16.2	34	32.4
④ 동료간의 人間關係	3	2.9	22	21.0
⑤ 地位昇進	—	—	17	16.1
⑥ 일 그 자체의 改善	4	3.8	25	23.8
	105	100.0	105	100.0

(4) 從業員 昇進時에 重要 視하는 要因	SA				MA			
	部 長		課 長		部 長		課 長	
	企業數	(%)	企業數	(%)	企業數	(%)	企業數	(%)
① 勤 續 年 數	15	14.2	24	22.6	27	16.8	34	21.1
② 學 歷	—	—	—	—	4	2.5	3	1.9
③ 資 格	14	13.2	12	11.4	23	14.3	22	13.7
④ 能 力	66	62.3	62	58.5	72	44.7	71	44.0
⑤ 業 績	10	9.4	7	6.6	34	21.1	29	18.0
⑥ 기 타	1	0.9	1	0.9	1	0.6	2	1.3
	106	100.0	106	100.0	161	100.0	161	100.0

III-4. 從業員施策 (3)

(5) 組織改革에 대한 抵抗	企業數	(%)
① 상당한 抵抗, 組織운영에 支障	1	1.0
② 다소의 抵抗, 組織운영에 무관	59	56.1
③ 組織운영에 무관	45	42.9
	105	100.0

(6) 經營縮小을 위한 組織變更	企業數	(%)
① 子會社의 分離·獨立	12(15)	13.0
② 採算性 없는 部·課의 統·廢合	42(17)	46.7
③ 대규모의 配置轉換	23(18)	25.8
④ 採算性 없는 部門의 賣却·양도	3(17)	3.3

(7) 從業員의 士氣	本社の 大卒		現場의 中高卒	
	企業數	(%)	企業數	(%)
① 낮다	3	2.8	1	1.0
② 다소 낮다	31	29.0	8	7.6
③ 거의 동일하다	41	38.3	48	45.7
④ 다소 높다	27	25.2	31	29.5
⑤ 매우 높다	5	4.7	17	16.2
	107	100.0	105	100.0

(8) 雇傭調整策	企業數	(%)
① 殘業 cut	4(2)	39.0
② 一時歸休의 실시	14(2)	13.3
③ 임시공, part-time勞務者의 고용	23(2)	21.9
④ 管理職의 昇給停止	15(2)	14.3
⑤ 管理職의 賃金 cut	7(2)	6.7

III-6. 中年 이상의 從業員 雇傭施策

(1) 社內에서 從業員의 效果的인 活用方法	(i) 工場從業員對象 (45~54歲)		工場從業員對象 (55歲이상)	
	企業數	(%)	企業數	(%)
① 社內再教育·訓練시스템	23(20)	26.4	7(36)	9.9
② 外部講習會·通信교육에의 지원	26(21)	30.2	12(37)	17.1
③ 配置變更희망의 自主的 申告	21(20)	24.1	10(36)	14.1

⑥ 派遣制度	23(2)	21.9
⑦ 一般從業員의 昇給停止	3(2)	2.9
⑧ 早期停年制	1(2)	1.0
⑨ 회망退職者모집	6(2)	5.7
⑩ 從業員의 解雇	12(2)	11.4
⑪ 신규卒業者의 採用停止	26(2)	24.8

III-5. 從業員狀況

(1) 中間管理者(平均人員)	企業數	(%)
① 中間管理者	107	94.6
② 管理者 이외의 全從業員		1656.2

(2) 賃金水準(平均)	平均
賃金(月額)	267.1

(3) 平均賃金水準(同業他社比)	企業數	(%)
① 낮다	1	0.9
② 다소 낮다	11	10.4
③ 비슷하다	50	47.2
④ 다소 높다	38	35.8
⑤ 매우 높다	6	5.7
	106	100.0

(4) 主力工場의 從業員現況	研修 및 比率
① 平均勤續年數	3.9年
② 임시공, part-time의 比率	10.4%
③ 身體障礙者의 比率	0.4%
④ 老齡者(60歲 이상)의 比率	0.3%

(5) 젊은 年齡者(20歲 이하)의 定着率	(%)
定着率	74.2

④ 본인의 能力·適性評價시스템	26(19)	29.5	16(35)	22.2
⑤ 職務擴大化	18(21)	20.9	6(37)	8.6
⑥ 職務內容의 再設計	21(21)	24.4	9(37)	12.9
⑦ 中高齡者用 職場, 別途會社의 設립			1(36)	1.4

(ii) 本社 從業員 對象	企業數	(%)
① 職務의 신설	15(16)	16.5
② 專門職制度·特別職制度의 신설	25(16)	27.5
③ 資格制度의 신설운용	16(16)	17.6
④ (高齡者用)別途會社의 設립	3(16)	3.3
⑤ 기 타	1(38)	1.4
(2) 獨立·再就職支援	企業數	(%)
① 獨立, 再就職 알선을 위한 社內 교육제도	1(14)	1.1
② 獨立, 再就職 알선을 위한 資格取得支援	7(14)	7.5
③ 關聯會社에의 과건	18(14)	19.4
④ 獨立支援	15(14)	19.1
⑤ 再就職의 알선	11(15)	12.0
(3) 停年制	年 齡	
① 工場從業員	54.3歲	
② 本社從業員	55.3歲	

附表 IV. 製品戰略要因의 基本資料分析
IV-1. 製品關係 (1)

(1) 製品性格	企業數	(%)
① 非耐久消費財	42	41.2
② 耐久消費財	12	11.8
③ 完成生産財	16	15.7
④ 中間財	19	18.6
⑤ 原料財	13	12.7
	102	100.0
(2) 主要製品의 sales point	SA 企業數 (%)	MA 企業數 (%)
① 技術獨創性	51 50.5	58 29.4
② 디자인	1 0.9	11 5.6
③ 商標	12 11.9	22 11.2
④ 價格	18 17.8	50 25.4
⑤ 機能本位의 設計	13 12.9	18 9.1
⑥ 아프트 서비스	3 3.0	31 15.7
⑦ 기 타	3 3.0	7 3.6
	101 100.0	197 100.0

IV-1. 製品關係 (2)

(3) 新製品의 方向	SA		MA	
	과거 3年間	금후 3年間	과거 3年間	금후 3年間
	企業數 (%)	企業數 (%)	企業數 (%)	企業數 (%)
① 老人, 身體障礙者위주	— —	— —	1 0.4	1 0.4
② 女性위주	3 3.3	3 3.3	7 2.8	4 1.5
③ 獨身위주	2 2.2	2 2.2	2 0.8	2 0.8
④ 10代위주	5 5.6	2 2.2	10 4.0	6 2.3
⑤ 新婚夫婦위주	— —	— —	— —	— —
⑥ 高額所得者위주	4 4.4	2 2.3	6 2.4	3 1.2
⑦ 幼兒위주	1 1.1	2 2.2	4 1.6	3 1.2
⑧ 기타 위주	4 4.4	4 4.4	6 2.4	8 3.1
⑨ 自動車, 關聯產業	3 3.3	3 3.3	9 3.6	5 1.9

⑩ 食品關聯產業	7	7.9	8	8.8	19	7.6	18	6.9
⑪ 外食, 飲食產業	—	—	—	—	4	1.6	4	1.5
⑫ 流通產業	1	1.1	1	1.1	4	1.6	3	1.2
⑬ 公害防止產業	1	1.1	1	1.1	2	0.8	1	0.4
⑭ 醫療產業(醫療機器等)	6	6.8	9	9.8	8	3.2	11	4.2
⑮ 運動 및 餘暇產業	—	—	—	—	4	1.6	5	1.9
⑯ 教育產業	—	—	—	—	—	—	—	—
⑰ 住宅產業	4	4.4	3	3.3	6	2.4	5	1.9
⑱ 情報處理產業	—	—	2	2.2	2	0.8	7	2.7
⑲ 電氣關聯產業	11	12.2	6	6.6	12	4.8	9	3.5
⑳ 農林·水產關聯產業	3	3.3	3	3.3	5	2.0	6	2.3
㉑ 기타 產業	5	5.6	4	4.4	8	3.2	9	3.5
㉒ 小型化·輕量化 技術	1	1.1	1	1.1	6	2.4	6	2.3
㉓ 資源節約·에너지節約 技術	1	1.1	5	5.5	18	7.2	21	8.1
㉔ 새로운 에너지 技術	1	1.1	1	1.1	6	2.4	4	1.5
㉕ 廢棄物再生·活用技術	2	2.2	2	2.2	2	0.8	2	0.8
㉖ 效率化技術	—	—	—	—	10	4.0	9	3.5
㉗ 시스템化技術	—	—	3	3.3	5	2.0	5	1.9
㉘ 費用節減技術	3	3.3	3	3.3	24	9.6	22	8.5
㉙ 高品質化技術	17	19.0	15	16.4	36	14.4	43	16.4
㉚ 精密化技術	1	1.1	—	—	5	2.0	10	3.8
㉛ 電子工學技術	1	1.1	2	2.2	5	2.0	6	2.3
㉜ 光通信技術	—	—	—	—	—	—	1	0.4
㉝ 模寫電送技術	—	—	—	—	—	—	1	0.4
㉞ fine chemical	2	2.2	3	3.3	7	2.8	8	3.1
㉟ 生化學技術	—	—	—	—	3	1.2	4	1.5
㊱ 통조림 등의 製造技術	—	—	—	—	2	0.8	2	0.8
㊲ 低溫技術	—	—	—	—	—	—	2	0.8
㊳ 기타 革新的 技術	1	1.1	1	1.1	2	0.8	4	1.5
	90	100.0	91	100.0	250	100.0	260	100.0

N-1. 製品關係 (3)

(4) 新製品比率	企業數	(%)
① 0~10%	21	23.9
② 10~20%	19	21.6
③ 20~30%	12	13.6
④ 30~40%	14	15.9
⑤ 40~50%	3	3.4
⑥ 50% 이상	19	21.6
	88	100.0

(5) 衰退製品比率	企業數	(%)
① 0~5%	38	49.4
② 5~10%	15	19.4
③ 10~15%	12	15.6
④ 15% 이상	12	15.6
	77	100.0

(6) 採算性이 없는 製品에 대한 廢棄基準	企業數	(%)
① 없 다	67	75.3

② 이 다	22	24.7
	89	100.0

(7) 製品廢棄基準利益率	企業數(%)
賣出額利益率	2.5%

N-2. 市場關係 (1)

(1) 販賣促進戰略	S A				M A			
	3年前		現在		3年前		現在	
	企業數	(%)	企業數	(%)	企業數	(%)	企業數	(%)
① 販賣員에 의한 現在の 顧客과의 密接한 關係	45	47.8	37	38.5	69	26.53	64	22.45
② 販賣員에 의한 新市場·新顧客의 開拓	15	16.0	31	32.3	55	21.20	67	23.50
③ 販賣員의 敎育訓練·販賣技術의 manual化	5	5.3	7	7.3	26	10.00	34	11.92
④ 販賣員의 contest, premium	—	—	—	—	3	1.20	7	2.45
⑤ sales engineer의 育成	3	3.2	5	5.3	13	5.00	22	7.71
⑥ 企業廣告	1	1.1	3	3.1	7	2.70	10	3.50
⑦ 製品廣告	11	11.7	5	5.3	30	11.53	28	9.82
⑧ 廣告商標의 적절한 選擇	1	1.1	—	—	5	1.92	4	1.40
⑨ 廣告媒體의 적절한 選擇	—	—	1	1.0	5	1.92	4	1.40
⑩ 廣告費豫算의 確保	—	—	—	—	1	0.40	4	1.40
⑪ 販賣店支援	2	2.1	1	1.0	5	1.92	7	2.45
⑫ 販賣店敎育	—	—	—	—	5	1.92	4	1.40
⑬ 販賣業者의 組織化	—	—	1	1.0	6	2.30	7	2.45
⑭ rebate政策	4	4.3	—	—	10	3.84	9	3.15
⑮ 展示會·工場見學	2	2.1	1	1.0	8	3.10	7	2.45
⑯ 販賣促進의 不必要	5	5.3	4	4.2	12	4.61	7	2.45
	94	100.0	96	100.0	260	100.00	285	100.00

N-2. 市場關係 (2)

(2) 主力製品(1個에 限함)	平均比率(%)
① 賣出額에서 接하는 比率(3年前)	54.5
② 賣出額에서 接하는 比率(現在)	57.6
③ 現在業界에서의 占有率	40.1

(3) 製品 channel	國內		海外	
	企業數	(%)	企業數	(%)
① 自社直販	62	63.3	22	28.3
② 自社の 販賣子會社	2	2.0	3	3.8
③ 小 賣 業	12	12.3	3	3.8
④ 專門商社·代理店	20	20.4	14	17.9

⑤ 綜合商社	—	—	27	34.7
⑥ 기 타	2	2.0	9	11.5
	98	100.0	78	100.0

(4) 輸出比率	企業數	(%)
① 0~10(%)	32	38.1
② 10~20	5	6.0
③ 20~30	7	8.3
④ 30~50	9	10.7
⑤ 50(%)이상	31	36.9
	84	100.0

IV-3. 生産關係

(1) 新規設備比率	企業數	(%)
① 0~20(%)	26	27.4
② 20~30	11	11.6
③ 30~40	11	11.6
④ 40~50	14	14.7
⑤ 50~60	9	9.5
⑥ 60~70	6	6.3
⑦ 70(%)이상	18	18.9
	95	100.0

(2) 廢棄設備比率	平均比率(%)
廢棄設備比率	8.8

(3) 工場稼働率	平均稼働率(%)
1981年度(6個月 平均)	81.3%

IV-4. 技術關係

(1) 研究費比率(研究費)/ (賣出額)	企業數	(%)
① 0~1(%)	42	43.3
② 1~2	26	26.8
③ 2~4	18	18.6
④ 4~6	8	8.2
⑤ 6~10	2	2.1
⑥ 10(%)이상	1	1.0
	97	100.0

(2) 生産技術·製品 技術	生産技術		製品技術	
	企業數	(%)	企業數	(%)
① 全面的인 技術도 입	22	23.2	14	14.9
② 部分的인 技術도 입	32	33.7	30	31.9
③ 도입技術의 대폭 改良	12	12.6	20	21.3
④ 완전한 自社の 技 術	29	30.5	30	31.9
	95	100.0	94	100.0

(3) 研究開發目標(技術)	企業數	(%)
① 現在保有技術의 改良	74	76.3
② 革新的 技術	23	23.7
	97	100.0

(4) 研究開發目標(市場)	企業數	(%)
① 現在市場의 유지·擴大	59	60.8
② 新 市場의 開拓	38	39.2
	97	100.0

(5) 研究目標의 設定	企業數	(%)
① 달성方法·期日은 研究者 의 裁량	12	12.4
② 研究者와 上司가 달성方 法·期日에 대해 상의한 후에 범위결정	77	79.4
③ 上司가 달성方法·期日등 을 지시한다	8	8.2
	97	100.0

(6) 研究評價	企業數	(%)
① 研究者 자신의 評價를 중 심	3	3.2
② 研究 영역에서의 評價를 중심	12	12.6
③ 企業成果와의 관련을 중 요시	69	72.6
④ 오로지 企業 成果와 관련 하여 評價	11	11.6
	95	100.0

(7) 社內의 意思疏通 (커뮤니케이션)	企業數	(%)
① 定期的 會議 또는 委員 會制度	76 (9)	77.6
② 重役의 직무의 중복 또 는 겸직制度	34(10)	35.1
③ 팜플렛의 定期的 配布	22(11)	22.9
④ 研修 또는 정보제공制度	56(12)	58.9
⑤ 製品 클레임 발생시의 研 究스텝의 處理참가	72(10)	74.2

附表 V. 財務要因의 基本資料分析

V-1. 財務指標

(1) 附加價值·純金融費用 107個企業(百萬元)

① 總附加價值	13,548
② 人件費	6,081
③ 純金融費用	3,148

(2) 重要視하는 財務指標

	SA		MA	
	企業數	(%)	企業數	(%)
① 賣出額 伸張率	46	45.1	70	34.3
② 利益의 伸張率	14	13.7	31	15.2
③ 利益金額	11	10.8	21	10.3
④ 賣出額 利益率	13	12.7	28	18.6
⑤ 資本金에 대한 利益率	4	3.9	6	2.9
⑥ 使用 總資本의 利益率	6	5.9	8	3.9
⑦ 自己資本比率	1	1.0	5	2.5
⑧ 資金의 調達	7	6.9	22	10.8
⑨ 自社의 株價	—	—	—	—
⑩ 配當率	—	—	2	1.0

⑪ 기타 — — 1 0.5

102 100.0 204 100.0

V-2. 財務改善關係

(1) 財務改善策 企業數 (%)

① 借入金의 積極적인 상황	50 (5)	49.0
② 剩餘資産의 賣却·整理	33 (7)	33.0
③ 불필요한 株式의 賣却	22 (7)	22.0
④ 剩餘資金의 積極적 運用	69 (6)	68.3
⑤ 대폭적인 在庫의 삭감	65 (6)	64.4
⑥ 債權·債務의 決濟期間변경	72 (6)	71.3
⑦ 기타	12(65)	28.6

(2) 資金調達 企業數 (%)

① 銀行去來창구는 擴大하 나, 集中시키지 않는다.	30	29.4
② 銀行去來창구는 擴大하 나, 集中시킨다.	62	60.8
③ 銀行去來창구를 축소시 킨다	10	9.8

102 100.0

SA

MA

(3) 固定資産의 調達源泉

	3 年前		現 在		3 年前		現 在	
	企業數	(%)	企業數	(%)	企業數	(%)	企業數	(%)
① 社 內 留 保	41	39.8	39	37.1	57	29.1	51	26.0
② 增 資	11	10.7	10	9.5	40	20.4	31	15.8
④ 社 債	11	10.7	11	10.5	23	11.7	33	16.8
⑤ 長 期 借 入 金	38	36.9	39	37.1	71	36.2	74	37.8
⑥ 기타	2	1.9	4	5.8	5	2.6	7	3.6
	103	100.0	105	100.0	196	100.0	196	100.0

附表 VI. 經營關係要因의 基本資料分析

M-1. 生産基盤關係

(1) 外注依存度 企業數 (%)

① 0(%)	29	30.5
② 0~5(%)	37	38.9
③ 5~10	14	14.7
④ 10~15	4	4.2

⑤ 15~20 — —

⑥ 20~25 3 3.3

⑦ 25(%)이상 8 8.4

95 100.0

(2) 關聯會社數(20%이상 株式保有, 資本金 10억원 이상) 平均

關聯會社數 0.949

Ⅱ-2. 企業系列關係

(1) 系列의 有無	金融系列		生産系列		販賣系列	
	企業數	(%)	企業數	(%)	企業數	(%)
① 속한다	10	11.5	33	35.1	20	22.2
② 속하지 않는다	77	88.5	61	64.9	70	77.8
	87	100.0	94	100.0	90	100.0

(2) 系列企業과의 關係有無	金融系列에 속해 있는 경우의 資本, 人的 關係의 有無		生産系列에 속해 있는 경우의 資本, 人的 關係의 有無		販賣系列에 속해 있는 경우의 資本, 人的 關係의 有無	
	企業數	(%)	企業數	(%)	企業數	(%)
① 資本關係와 人的 關係가 있다	3	37.5	14	50.0	4	23.5
② 資本關係만이 있고 人的 關係는 없다	5	67.5	13	46.4	11	64.7
③ 人的關係만이 있고 資本關係는 없다	—	—	1	3.6	—	—
④ 資本關係와 人的 關係가 없다	—	—	—	—	2	11.8
	8	100.0	28	100.0	17	100.0

(3) 生産系列에 속해 있는 경우의 戰略的 意思決定方法	企業數	(%)
① 系列內 中核企業의 역할을 하며, 거의 독자적으로 意思決定을 한다	20	69.0
② 대부분의 경우, 系列內 中核企業의 의견을 존중하여 意思決定을 한다	9	31.0
	29	100.0

Ⅱ-3. 株主關係

(1) 大株主持株比率(上位 10명)	企業數	(%)	⑥ 50(%)이상	企業數	(%)
① 0~20(%)	15	14.7		39	18.6
② 20~40	28	27.5			
③ 40~60	15	14.7			
④ 60~80	6	5.9			
⑤ 80(%)이상	38	37.2			
	102	100.0		101	100.0

Ⅱ-4. 勞使關係 (1)	
(1) 勞動組合의 有無	企業數 (%)
① 있다	39 36.4
② 없다	68 63.6
	107 100.0

(2) 有力個人大株主의 持株比率	企業數	(%)	(2) 勞動組合의 結成經過年數	企業數	(%)
① 0~10(%)	12	11.9	① 0~1(年)	1	2.6
② 10~20	16	15.8	② 1~2	2	5.3
③ 20~30	12	11.9	③ 2~3	2	5.3
④ 30~40	15	14.9	④ 3~4	4	10.5
⑤ 40~50	7	6.9	⑤ 4~5	4	10.5

⑥ 5(年) 이상	25	65.8		
	38	100.0		
(3) 勞働組合側과 經營者간의 協力關係	企業數	(%)		
① 勞使協議가 대체로 잘 이루어지나, 경우에 따라서 의견조정이 어렵다.	15	38.5		
② 勞使간에 전혀 마찰이 없다.	24	61.5		
③ 勞使協議가 잘 이루어지지 않아, 의견대립시에 勞働爭議도 일어난다.	—	—		
	39	100.0		
(4) 勞働組合과 經營者간의 主要論議事項	SA 企業數	(%)	MA 企業數	(%)
① 賃金の 調整·引上	23	59.0	25	32.1
② 作業時間의 단축	—	—	3	3.8
③ 作業환경의 개선	4	10.3	13	16.7
④ 人間的인 대우	1	2.6	3	3.8
⑤ 福祉·厚生制度	9	23.0	28	35.9
⑥ 教育·훈련 등의 宗업원개발	2	5.1	4	5.1
⑦ 經營參加	—	—	2	2.6
	39	100.0	78	100.0
(5) 勞働組合이 結成되어 있지 않는 경우의 從業員과 經營者간의 意思疎通制度	企業數	(%)		
① 從業員代表制	27	43.5		

② 職長, 職制를 통한 意思疎通制度	32	51.6
③ 意思疎通制度가 없다	6	4.9
	65	100.0
(6) 勞使協議機關의 有無	企業數	(%)
① 있 다	92	88.5
② 없 다	12	11.5
	104	100.0

M-4. 勞使關係 (2)

(7) 勞使協議機關이 있는 경우의 과거 3년간의 主要論議事項	企業數	(%)
① 經營에 관련된 事項	9	10.1
② 勞働條件에 관한 事項	61	68.6
③ 生産에 관한 事項	19	21.3
	89	100.0
(8) 勞使協議機關의 運營	企業數	(%)
① 쌍방의 관심사항에 대해 의견을 내고 이를 가능한 經營施策에 반영	43	48.9
② 쌍방의 관심사항에 대해 의견을 내고 이를 經營施策에 참고	44	50.0
③ 勞使間에 意見을 제시할 뿐이며 經營施策에는 전혀 반영하지 않는다	1	1.1
	88	100.0

M-5. 對 社會的 關係

對 社會的 關係	經營關係강화를 위한 重要施策			
	SA		MA	
	企業數	(%)	企業數	(%)
① 販賣經路의 變更·短縮	33	34.7	71	28.0
② 生産關聯會社의 整理	22	2.1	9	3.6
③ 系列企業間의 相互間 株式保有	1	1.1	7	2.8
④ 勞使間 協助關係의 強化	28	29.5	80	31.6
⑤ 消費者·實需要者에 대한 PR 強化	31	32.6	86	34.0
	95	100.0	253	100.0