

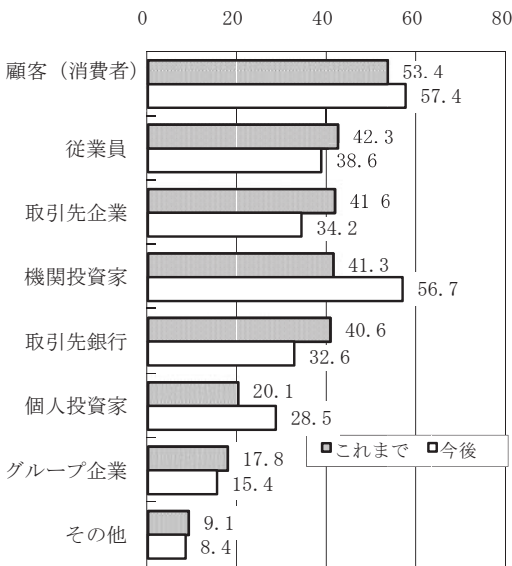
5割強の企業で 機関投資家の発言力が強まると予測

JILPT「雇用システムと人事戦略に関する調査」

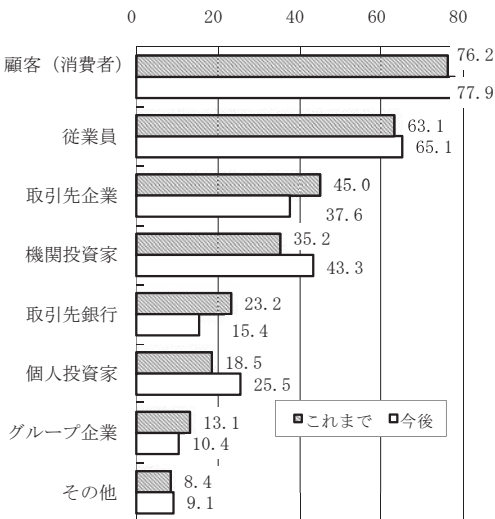
従来、日本企業（特に大企業）では、企業金融の面で間接金融方式を主体に資金調達を行い、同時に銀行や関連会社との株式の持ち合いを行ってきたといわれている。大株主には銀行や関連会社が多数を占めており、いわゆるメインバンク制度や企業集団制によって、日本の企業経営の特徴の一つである長期的視点に立った経営（すなわち銀行や関連会社との長期的な取引形態や雇用者との暗黙のうちの長期的雇用関係など）が可能になったともいわれている。ところが、一九八〇年代から金融市場における段階的な規制緩和により、日本の大企業も金融市場から直接資金調達を行うようになり、バブル経済崩壊後の金融機関の不良債権問題から、株式持ち合いは徐々に解消されてきたとされる。

さらに、近年では、敵対的企業買収の顕在化とともに、日本企業（上場企業）が買収防衛策を導入し始めているとの報道も多い。その一方で、企業不祥事の続発により、企業不祥事防止などを目的とするコンプライアンス（法令等遵守）経営や、CSR（企業の社会的責任）経営も進展を見せ始めていることから、企業を取り巻くステークホルダーは、株主だけでなく、消費者

図表1：経営に対する発言力が強い利害関係者（これまで、今後）〔2007年調査〕
(n=298、3位までの複数回答、単位=%)



図表2：経営側が重視する利害関係者（これまで、今後）〔2007年調査〕
(n=298、3位までの複数回答、単位=%)



や従業員などさまざまな利害関係者を意識したものとなっている。当機構では、このような状況の中で、企業との利害関係者（いわゆる、「ステークホルダー」）に対する重視傾向の変化やCSRの導入動機・進展状況を明らかにするとともに、日本企業の雇用システムの変化についても把握するため、二〇〇七年一月、「雇用システムと人事戦略に関する調査」(以下、「二〇〇七年調査」と略す)を実施した(本調査は、二〇〇五年に実施した「企業

のコーポレートガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査」(以下、「二〇〇五年調査」と略す)をベースとして設問設計をしたものである(1)。

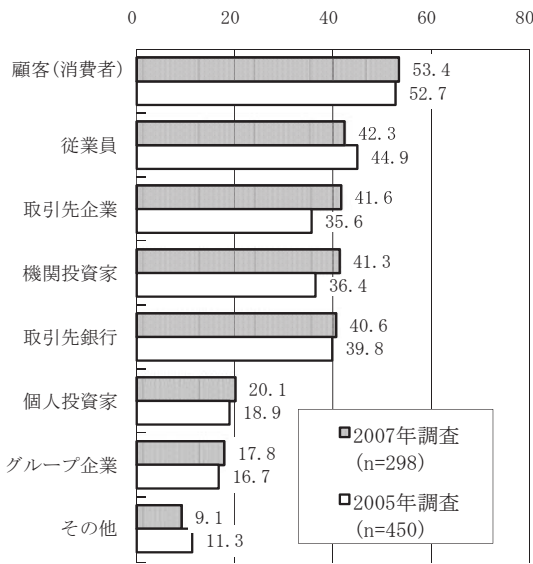
調査対象は、上場企業(上場一部・二部)全数二五二社。有効回収数は二九八社(有効回収率、一一・七%)である(なお、二〇〇五年調査の調査対象は、上場企業全数二五三社で、有効回収数四五〇社、有効回収率一七八%)。

1. コーポレート・ガバナンス

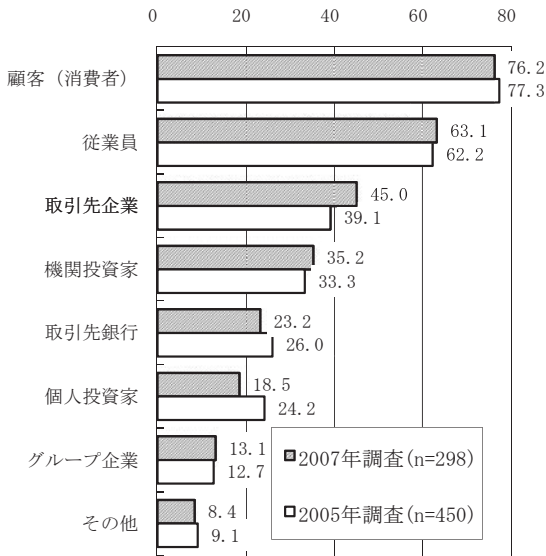
利害関係者の発言力と重視傾向

調査では、経営に対する発言力として、とくに強いと感じている利害関係者について尋ねている。それによれば、「これまで」は、「顧客(消費者)」が五三・四%ともっとも多く、次いで、「従業員」が四二・三%、「取引先企業」が四一・六%などだった。これに対して、「今後」、発言力が強くなると考えられる利害関係者でも、

図表3：これまでの経営に対する発言力が強い利害関係者の2時点比較〔2007年調査、2005年調査〕
(3位までの複数回答、単位=%)



図表4：これまでの経営側が重視する利害関係者の2時点比較〔2007年調査、2005年調査〕
(3位までの複数回答、単位=%)



「顧客(消費者)」が五七・四%と最も多いものの、「機関投資家」が五六・七%となっており、「これまで」と比較すると一五・四ポイント上昇している。「個人投資家」も「これまで」と「今後」を比較すると、八・四ポイント上昇し、二八・五%となっている。これに対して、「取引先銀行」は八・〇ポイント低下し、「取引先企業」で七・四ポイント、「従業員」で三・七ポイント低下している。上場企業は、今後、取引先銀行や取引先企業、従業員の発言力が相対的に低下する一方で、機関投資家や個人投資家の発言力が上昇すると考えているようである(図表1)。

次に、経営側が重視する利害関係者について尋ねたところ、「これまで」は「顧客(消費者)」が七六・二%、次いで、「従業員」が六三・一%、「取引先企業」が四五・〇%だった。「今後」重視する利害関係者について見ても、「顧客(消費者)」が七七・九%と最も多く、次いで「従業員」が六五・一%と上位の順位は変わらない。しかし、「これまで」と「今後」を比較すると、「機関投資家」が八・一ポイント上昇し四三・三%となり、「個人投資家」も七・〇ポイント上昇し二五・五%となっている。経営側が重視する利害関係者は、今後も「顧客(消費者)」や「従業員」で、これまでと変わらないものの、「機関投資家」「個人投資家」の比重は高まっている(図表2)。

なお、本設問は二〇〇五年調査でも尋ねており、二時点間比較が可能な間である。そこで、「これまで」での経営に対する発言力が強い利害関係者について、二〇〇七年調査と二〇〇五年調査を比較すると、二〇〇五年調査に比べて二〇〇七年調査の結果のほうが、「取引先企業」で六・〇ポイント上昇し四一・六%となっており、「機関投資

家」も四・九ポイント上昇し四一・三%となっている(図表3)。二年前に比べ、上位の順位に大きな変化は見られないが、「取引先企業」と「機関投資家」については発言力をより強く感じるようになったようである。

次に、「これまで」で経営側が重視する利害関係者について、二〇〇七年調査と二〇〇五年調査を比較すると、二〇〇五年調査に比べて二〇〇七年調査の結果のほうが、「取引先企業」で五・九ポイント上昇し四五・〇%となっており、「機関投資家」も一・九ポイント上昇し三五・二%となっている。その一方で、「個人投資家」は五・七ポイント低下し一八・五%となっており、「取引先銀行」も二・八ポイント低下し二三・二%となっている(図表4)。総じていえば、二年前に比べ、上位の順位に大きな変化は見られないが、「取引先企業」に対する重視傾向をやや強めている。

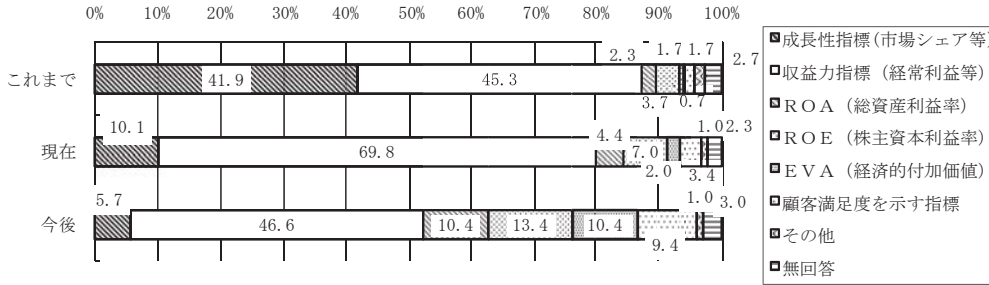
重視している経営指標

企業が重視する経営指標を、「これまで」「現在」「今後」の三時点で尋ねたところ、「これまで」は、「営業利益や経常利益など、収益力を示す指標」(以下、「収益力指標」と略)が四五・三%、「売上高や市場シェアなど、規模の成長性を示す指標」(以下、「成長性指標」と略)が四一・九%と、合わせて九割弱を占めている。

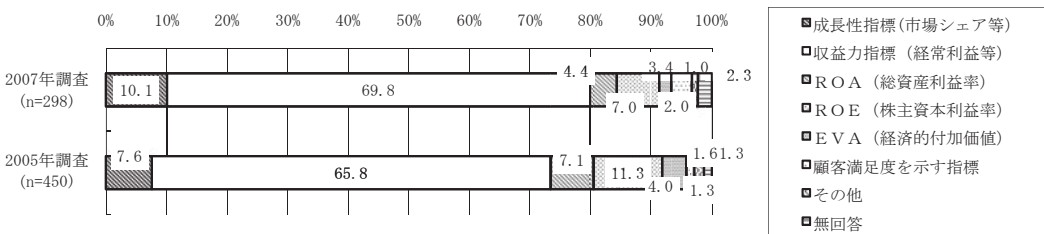
「現在」では、「収益力指標」が六九・八%と比率が高まる一方で「成長性指標」は大きく減少して一〇・一%となっている(三一・二ポイント低下)。

さらに、「今後」についてみると、「収益力指標」の最上位は変わらないものの、率は四六・六%と低下し、次いで、「ROE(株主資本利益率)など、株主資本の効率性を示す指標」(以下、「ROE」と略)が二三・四%、「ROA(総資産利益率)など、資産活用効率性を示す指標」(以下、「ROA」と略)、「EVA(経済的付加価値)やキャッシュフローなど、残余利益を示す指標」(以下、「EVA」と略)がともに一〇・四%などと、株主を意識した指標が増加傾向にあることがわかる。なお、「顧客満足度を示す指標」も九・四%あり、「現在」と「今後」を比較すると、六・〇ポイント上昇している(図

図表5：会社が重視する経営指標（これまで、現在、今後）〔2007年調査〕（n=298）



図表6：現在、会社が重視する経営指標の2時点比較〔2007年調査、2005年調査〕



図表7：財務戦略（最近2年間と今後の取り組み予定）〔2007年調査〕（n=298、複数回答、単位=%）

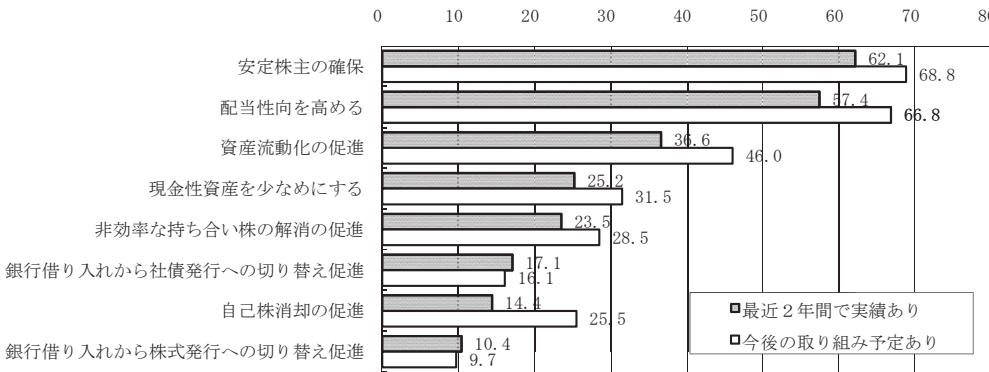


表5)。「現在」で重視する経営指標について、二〇〇七年調査と二〇〇五年調査とを比較すると、ほとんど変化はみられない。細かくみると、二〇〇五年調査に比べて二〇〇七年調査の結果のほうが、「収益力指標」「成長性指標」「顧客

満足度を示す指標」の割合がわずかに高まっている一方で、「ROE」「ROA」「EVA」などの指標の割合は低くなってきている(図表6)。総じてみれば、「ROE」「ROA」「EVA」などの指標を活用している企業は一部にすぎず、七割弱の企業は、営業利益や経常利益

などの収益力指標を使用しているようである。財務戦略と買収防衛策 最近2年間の財務戦略について尋ねたところ、「安定株主の確保」が六二・一%と最も多く、次いで「配当性

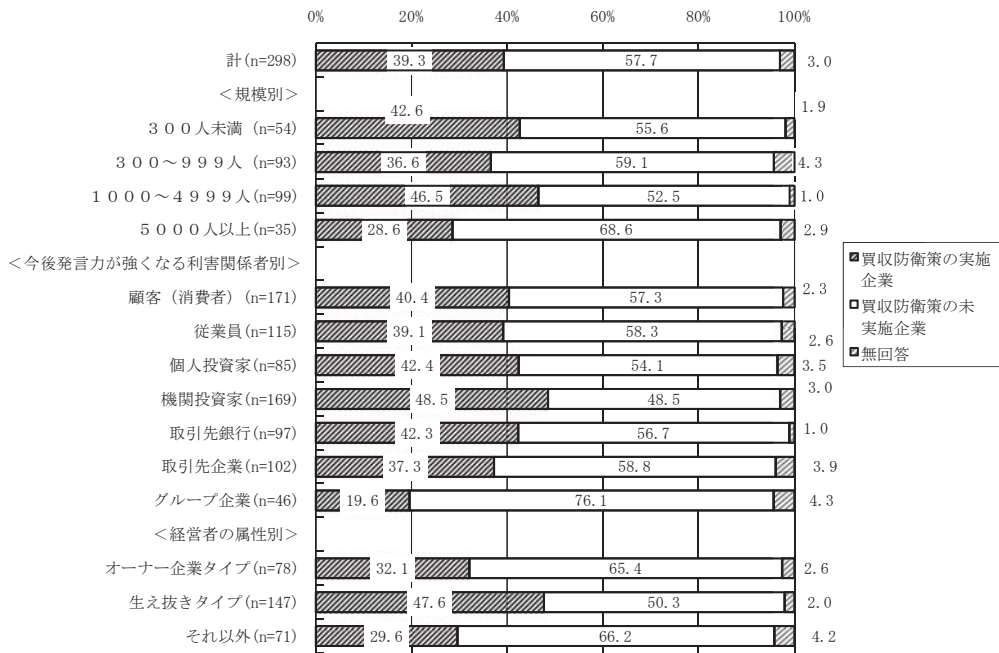
向を高める」が五七・四%、「資産流動化の促進」が三六・六%などとなっている。一方、今後の取り組み予定についてみると、「安定株主の確保」が六八・八%と最も多く、次いで「配当性向を高める」が六六・八%などとなっている。そのほか、「資産流動化の促進」(四六・〇%)、「現金性資産を少なめにする」(三一・五%)、「非効率な持ち合い株の解消の促進」(二八・五%)、「自己株売却の促進」(二五・五%)などが上位にあった(図表7)。

二〇〇七年調査では、買収防衛策の実施(2)について尋ねている。それによれば、三九・三%が何らかの買収防衛策を実施していた。これを規模別にみると、「一〇〇〇〇〜四九九九人」規模が四六・五%でもっとも割合が高くなっている。

今後、経営に対する発言力が強くなると思われる利害関係者別にみると(上位三位までの合計)、「機関投資家」の発言力が強くなるとしている企業での買収防衛策の実施企業割合が四八・五%で最も高くなっている。今後、「機関投資家」の発言力を感じている企業ほど、買収防衛策の実施に積極的なようである。その一方で、「グループ企業」の発言力を感じている企業では、買収防衛策の実施割合は低いようであり、買収の危険性を感じている企業であればあるほど、買収防衛策を実施する傾向にあるようである。

次に、経営者の属性別(3)にみると、「生え抜きタイプ」が四七・六%でもっとも実施企業割合が高い(「オーナー企業タイプ」は三一・一%) (図表8)。

図表8：買収防衛策の実施の有無〔2007年調査〕



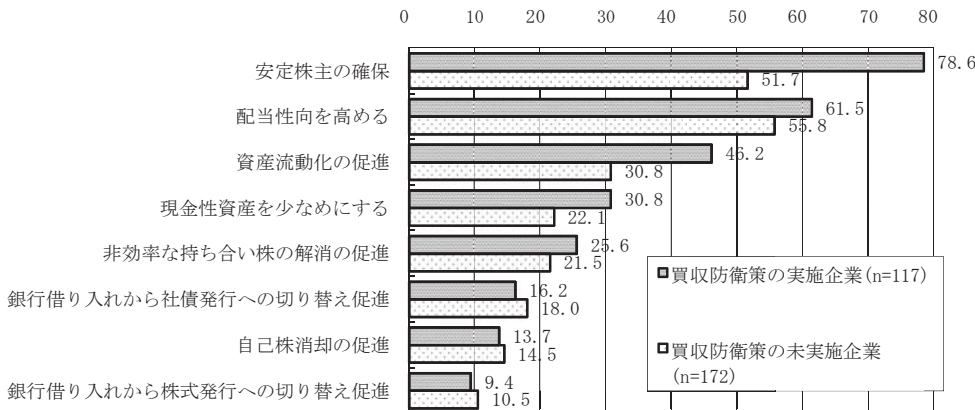
※利害関係者の「その他」は割愛した。

図表9：買収防衛策実施の内容〔2007年調査〕（複数回答、単位＝％）

	上昇 従業員持ち株比率の	新株予約権の設定 (信託型ライツプラ ンなども含む)	取締役の任期分散	普通株の強制転換条 項付き株式への転換	種類株式の発行	取締役資格の制限 (黄金株の発行)	拒否権付き株式 の発行	その他
計 (n=117)	51.3	41.0	4.3	0.9	0.9	0.9	0.0	18.8
<規模別>								
300人未満 (n=23)	65.2	26.1	13.0	0.0	4.3	0.0	0.0	13.0
300~1000人未満 (n=34)	50.0	38.2	2.9	2.9	0.0	0.0	0.0	23.5
1000人以上 (n=56)	48.2	50.0	1.8	0.0	0.0	1.8	0.0	16.1
<経営者の属性別>								
オーナー企業タイプ (n=25)	52.0	28.0	4.0	0.0	0.0	0.0	0.0	20.0
生え抜きタイプ (n=70)	47.1	45.7	2.9	1.4	1.4	1.4	0.0	21.4
それ以外 (n=21)	66.7	38.1	9.5	0.0	0.0	0.0	0.0	9.5

※買収防衛策実施企業を対象に集計。

図表10：最近2年間の財務戦略（買収防衛策の実施の有無別）
（複数回答、単位＝％）〔2007年調査〕



企業創業者などが経営トップに就いている「オーナー企業タイプ」に比べて、内部昇進による「生え抜きタイプ」の企業のほうが、買収防衛策を実施する傾向にあるようだ。

何らかの買収防衛策を実施している企業について、その内容をみると、「従業員持ち株比率の上昇」が五一・三％でもっとも割合が高く、次いで、「新株

予約権の設定」が四一・〇％などとなっている。これを規模別にみると、規模が大きくなるほど「新株予約権の設定」の割合が高まっている。

また、経営者の属性別にみると、「新株予約権の設定」では、「生え抜きタイプ」が四五・七％でもっとも割合が高くなっている（図表9）。

なお、最近二年間の財務戦略について

て、買収防衛策の実施の有無別にみると、買収防衛策を実施している企業の方が実施していない企業に比べて、「安定株主の確保」で二六・九ポイント高くなっており、「資産流動化の促進」が一五・四ポイント、「現金性資産を少なめにする」が八・七ポイント、「配当性向を高める」が五・七ポイント高くなっている（図表10）。これらの財務戦略

が買収防衛策において、重要な戦略であることが示唆される。

株主主権論についての認識

「会社は株主のものである」との考えをいわれる「株主主権論」(4)というが、二〇〇七年調査では、二年前と比較した職場や雰囲気の変化として、「会社は株主のものである」と考える

社員が増えているか」について、その認識を尋ねた。それによれば、「どちらともいえない」が五二・〇%ともっとも多いものの、「否定的な回答」(「あてはまらない」+「あまりあてはまらない」)が二三・五%であり、「肯定的な回答」(「あてはまる」+「ややあてはまる」)も二二・八%と、両者は拮抗している。

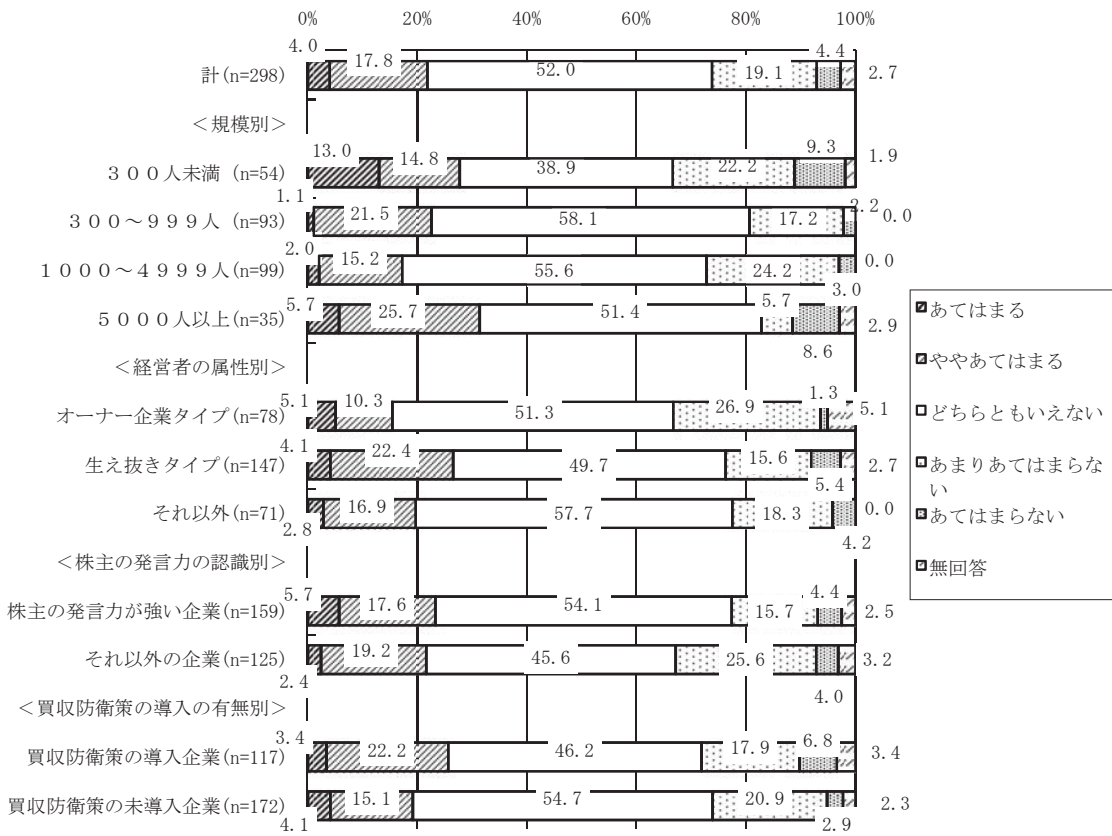
これを規模別にみると、規模と認識との間に関係性は見られない。経営者の属性別にみると、「肯定的な回答」割合は「生え抜きタイプ」の方が他の属性に比べ割合が高くなっている。その一方で、「オーナー企業タイプ」は他の属性に比べ、「否定的な回答」割合がもっとも高い。企業創業者などが経営トップに就いている「オーナー企業タイプ」では、「企業は株主のものである」との考えが職場にはあまりみられないようである。

そこで、これまで発言力が強かった利害関係者(上位三位までの合計)について、「株主の発言力が強い企業」(「個人投資家」と「機関投資家」のいずれかを選択した企業)と、「それ以外の企業」に分けてみると(以下、「株主の発言力の認識別」と略す)、「株主の発言力が強い企業」のほうが「それ以外の企業」に比べわずかに「肯定的な回答」割合が高い。逆に、「否定的な回答」割合は、「それ以外の企業」が二九・六%であり、「株主の発言力が強い企業」に比べ九・五ポイント高くなっている。

なお、買収防衛策の実施の有無別にみると、買収防衛策の実施企業のほうが、未実施企業に比べ、「肯定的な回答」

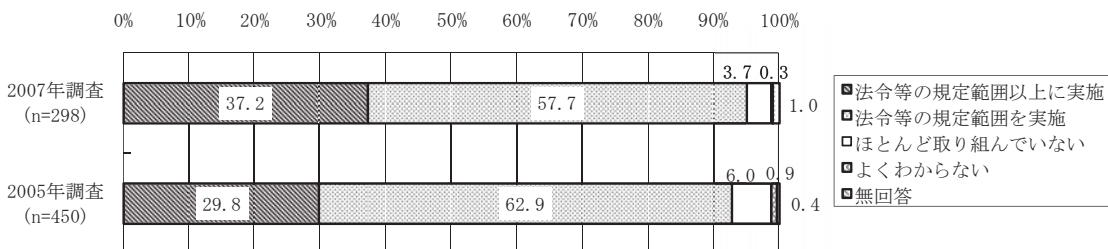
割合が高い。買収防衛策を実施している企業のほうが、「企業は株主のものである」と考える社員が増える傾向にあるようである(図表11)。

図表11: 「企業は株主のものである、と考える社員が増えているか」についての認識 [2007年調査]



2. CSR(企業の社会的責任)
CSRの取り組み状況
二〇〇七年調査では、CSR(企業の社会的責任 Corporate Social Responsibility) (5) に関する取り組み

図表12: CSRの取り組み状況 [2007年調査と2005年調査の2時点比較]



状況について、二〇〇五年調査と同様に尋ねている。二〇〇七年調査では、「法令等による規定範囲、社会から要請されている範囲以外でも、積極的に取り組んでいる」とする企業(以下、「法令等の規定範囲以上に実施」と略)が

図表13：CSRの取り組み状況（単位＝％）〔2007年調査〕

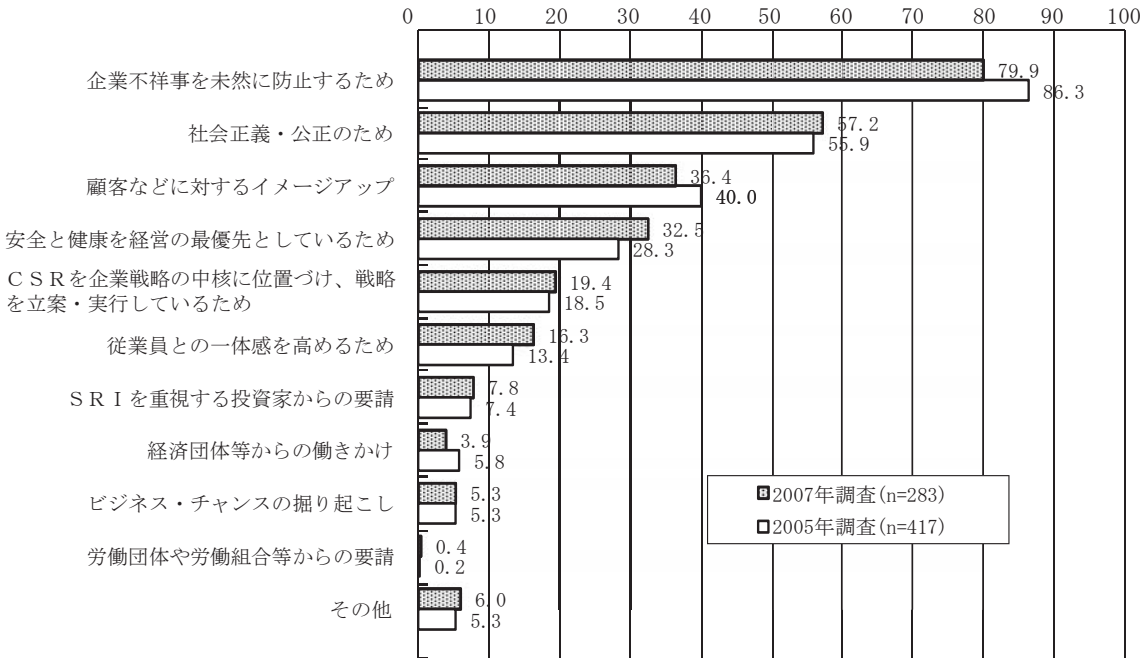
	法令等の規 定範囲以上 に実施	法令等の規 定範囲を 実施	ほとんど取 り組んでい ない	よくわから ない	無回 答
計 (n=298)	37.2	57.7	3.7	0.3	1.0
<規模別>					
300人未満 (n=54)	16.7	77.8	3.7	1.9	0.0
300～999人 (n=93)	29.0	64.5	4.3	0.0	2.2
1000～4999人 (n=99)	46.5	49.5	3.0	0.0	1.0
5000人以上 (n=35)	68.6	28.6	2.9	0.0	0.0
<業種別>					
建設業 (n=27)	29.6	70.4	0.0	0.0	0.0
製造業 (n=132)	43.2	53.0	3.0	0.0	0.8
卸売業・小売業、飲食店・宿泊業 (n=48)	22.9	70.8	2.1	2.1	2.1
運輸業・情報通信業 (n=24)	45.8	50.0	4.2	0.0	0.0
金融・保険業、不動産業 (n=31)	45.2	51.6	3.2	0.0	0.0
サービス業 (n=23)	13.0	69.6	17.4	0.0	0.0

三七・二％、「法令等による規定範囲、社会から要請されている範囲で取り組んでいる」とする企業（以下、「法令等の規定範囲を実施」と略）が五七・七％となっており、合わせて九四・九％とほとんどの企業が何らかの取り組みを行っている。つまり、日本のCSRは法令遵守を基

本に取り組みされているものが、半数を占めるが、四割弱の企業は法令遵守レベルを超えた取り組みを行っていることとなる。二〇〇七年調査と二〇〇五年調査を比較すると、二〇〇七年調査の「法令

等の規定範囲以上に実施」の方が七・四ポイント上昇している（図表12）。この二年間で法令等の規定範囲以上にCSRに取り組む企業割合が増えたことが示唆される。

図表14：CSRの取り組み理由〔2007年調査と2005年調査の2時点比較〕
（複数回答、単位＝％）



※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

二〇〇七年調査の結果について、規模別に見ると、CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」している企業は、規模が大きくなるほど、その割合が高くなっている。とくに「五〇〇人以上」規模では六八・六％が法令等の規定範囲以上にCSRに取り組んでいる。

また、業種別にみると、「運輸業・情報通信業」が四五・八％ともっとも高く、次いで「金融・保険業、不動産業」（四五・二％）、「製造業」（四三・二％）などの順となっており、これらの業種のおよそ二社に二社が法令等の規定範囲以上にCSRに取り組んでいることになる（図表13）。

CSRへの取り組み動機

CSRで何らかの取り組みをしている企業（法令等の規定範囲以上に実施「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業）について、CSRに取り組む理由を尋ねたところ、二〇〇七年調査では、「企業不祥事を未然に防止するため」が七九・九％と最も多く、次いで、「社会正義・公正のため」が五七・二％、「顧客などに対するイメージアップ」が三六・四％と続く。

二〇〇七年調査と二〇〇五年調査と比較すると、CSRへの取り組み動機の傾向にほとんど変化は見られないが、二〇〇五年調査に比べ二〇〇七年調査の方が「企業不祥事を未然に防止するため」で六・四ポイント低下する一方で、「安全と健康を経営の最優先としているため」で四・二ポイント上昇し、「従業員との一体感を高めるため」も二・九ポイント上昇している（図表14）。

二〇〇七年調査の結果について、規模別に見ると、CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」している企業は、規模が大きくなるほど、その割合が高くなっている。とくに「五〇〇人以上」規模では六八・六％が法令等の規定範囲以上にCSRに取り組んでいる。

また、業種別にみると、「運輸業・情報通信業」が四五・八％ともっとも高く、次いで「金融・保険業、不動産業」（四五・二％）、「製造業」（四三・二％）などの順となっており、これらの業種のおよそ二社に二社が法令等の規定範囲以上にCSRに取り組んでいることになる（図表13）。

二〇〇七年調査の結果について、規模別にみると、「CSRを企業の中核に位置づけ戦略を立案・実行しているため」(以下、「CSR戦略企業」と略す)のみ、規模が大きくなるほど、その割合が高まる傾向にある。先述のとおり、日本のCSRは約半数の企業が法令遵守を基本とするものである。しかし、昨今では、CSRをビジネスの中核に据えて、企業業績を高めるために、戦略的にCSRに取り組み企業も出始めていると言われる。本調査によれば、規模が大きくなるほど、戦略的にCSRを位置づけていることがうかがわれる。

次に、これをこれまでの「株主の発言力の認識別」にみると、株主の発言力を感じている企業のほうが、「顧客などに対するイメージアップ」「従業員との一体感を高めるため」「安全と健康を経営の最優先としているため」「経済団体等からの働きかけ」「SRI(社会的責任投資)を重視する投資家からの要請」などで割合が高い。SRI(Socially Responsible Investment)とは、「社会環境、倫理といった企業の社会的責任に関する指標を基準とする投資家行動」(6)のことであるが、絶対数としては少ないものの、株主の発言力を感じている企業のほうが、SRIを重視する投資家の要請を取り組み理由とする割合が高いようである。

なお、CSRの取り組み状況別に見ると、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほうが、法令等の規定範囲を実施している企業に比べて、CSRの取り組み動機として、「企業不祥事を未然に防止するため」「経済団体等か

らの働きかけ」などでその割合が低下している一方で、「従業員と一体感を高めるため」「CSRを企業の中核に位置づけ戦略を立案・実行しているため」「安全と健康を経営の最優先としている」「SRIを重視する投資家からの要請」「ビジネス・チャンスの掘り起こし」

などの割合が高くなってきている。法令等の規定範囲以上に実施している企業は、そうでない企業に比べ、企業戦略やビジネス・チャンスなどに着目し、CSRに取り組んでいるようである(図表15)。

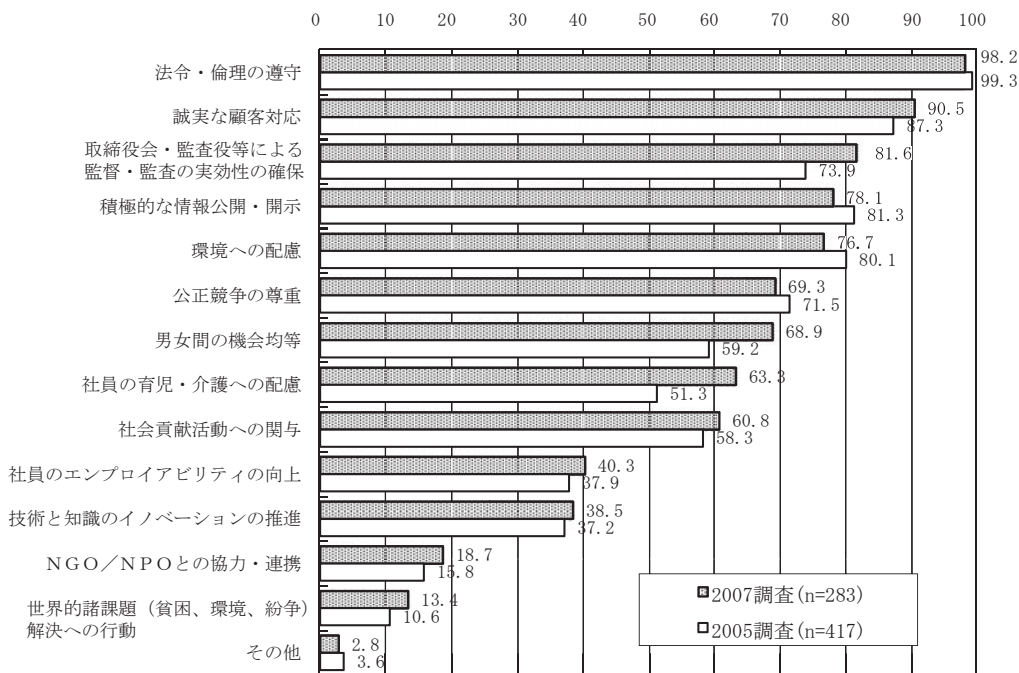
CSRの取り組み内容
CSRで何らかの取り組みをしている企業について、実際に取り組んでいる内容を尋ねたところ、「法令・倫理の遵守」が九八・二%ともっとも多い。次いで「誠実な顧客対応」(九〇・五%)、「取締役会・監査役等による監督・監査の実効性確保」(八一・六%)、「積極

図表15: CSRの取り組み理由 (複数回答、単位=%) [2007年調査]

	企業不祥事を未然に防止するため	社会正義・公正のため	顧客などに対するイメージアップ	安全と健康を経営の最優先とするため	CSRを企業戦略の中核に位置づけ、戦略を立案・実行している	従業員との一体感を高めるため	SRIを重視する投資家からの要請	ビジネス・チャンスの掘り起こし	経済団体等からの働きかけ	労働団体や労働組合等からの要請	その他	無回答
計 (n=283)	79.9	57.2	36.4	32.5	19.4	16.3	7.8	5.3	3.9	0.4	6.0	1.8
<規模別>												
300人未満 (n=51)	80.4	68.6	25.5	35.3	11.8	19.6	3.9	2.0	5.9	0.0	3.9	3.9
300~999人 (n=87)	79.3	52.9	40.2	32.2	12.6	11.5	10.3	6.9	6.9	0.0	5.7	1.1
1000~4999人 (n=95)	82.1	55.8	44.2	31.6	24.2	14.7	7.4	2.1	2.1	0.0	6.3	1.1
5000人以上 (n=34)	67.6	55.9	23.5	32.4	35.3	20.6	11.8	14.7	0.0	0.0	11.8	2.9
<株主の発言力の認識別>												
株主の発言力が強い企業 (n=152)	77.6	52.0	41.4	35.5	15.1	19.1	8.6	5.9	4.6	0.0	7.2	2.6
それ以外の企業 (n=120)	82.5	68.3	31.7	29.2	23.3	12.5	6.7	4.2	2.5	0.8	5.0	0.0
<CSRの取り組み状況別>												
法令等の規定範囲以上に実施(n=111)	77.5	56.8	36.0	36.9	24.3	24.3	10.8	6.3	0.9	0.0	9.0	0.9
法令等の規定範囲を実施 (n=172)	81.4	57.6	36.6	29.7	16.3	11.0	5.8	4.7	5.8	0.6	4.1	2.3

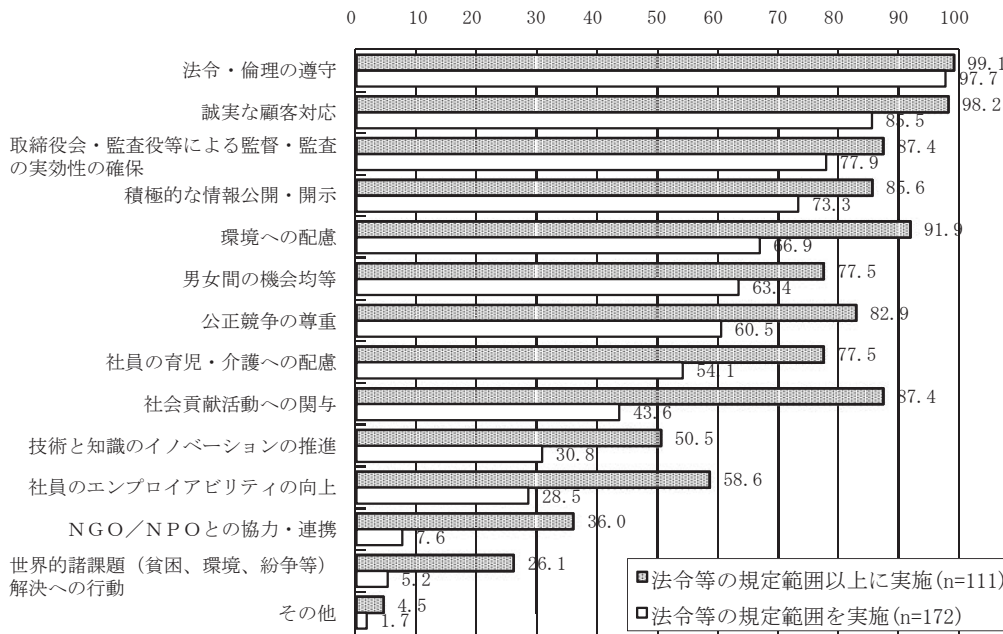
※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

図表16: 実際に取り組んでいるCSR [2007年調査と2005年調査の2時点比較] (複数回答、単位=%)



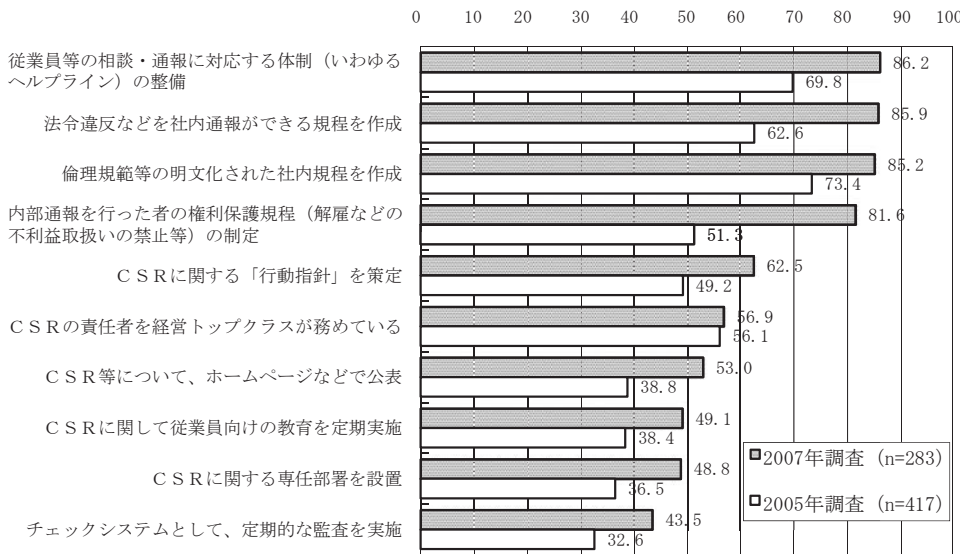
※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

図表17：実際に取り組んでいるCSR（CSRの取り組み状況別）
（複数回答、単位＝％）



※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

図表18：CSRに係る施策の実施企業割合
〔2007年調査と2005年調査の2時点比較〕（単位＝％）



※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

二〇〇七年調査と二〇〇五年調査を比較し、割合が上昇しているものを見ると、「内部通報を行った者の権利保護規程の制定」が三〇・三ポイント、「法令違反などを社内通報できる規程の作成」が二六・四ポイント、「従業員等の相談・通報に対応する体制の整備」が一六・四ポイント上昇しており、内部通報に係る項目の上昇幅が大きいことがわかる（図表18）。

的な情報公開・開示（七八・一％）、「環境への配慮（七六・七％）などが続く。二〇〇七年調査と二〇〇五年調査を比較し、割合が上昇しているものを見ると、「社員の育児・介護への配慮」が一二・〇ポイント上昇して六三・三％、「男女間の機会均等」が九・七ポイント上昇し六八・九％、「取締役会・監査役等による監督・監査の実効性の確保」が七・七ポイント上昇し八一・六％などとなっている（図表16）。

二〇〇七年調査の結果について、CSRの取り組み状況別にみると、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほうが、法令等の規定範囲を実施している企業に比べて、「社会貢献活動へ

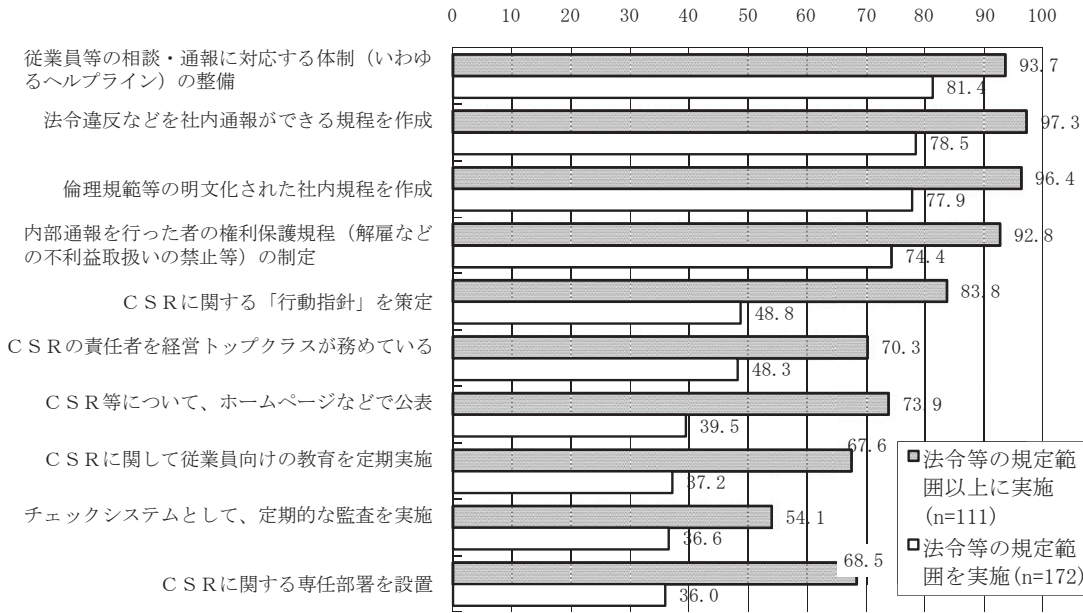
の関与」「社員のエンプロイアビリティの向上」「NGO/NPOとの協力・連携」「環境への配慮」「社員の育児・介護への配慮」などで、実施割合が高くなっている（図表17）。

CSRの取り組み施策

CSRで何らかの取り組みをしている

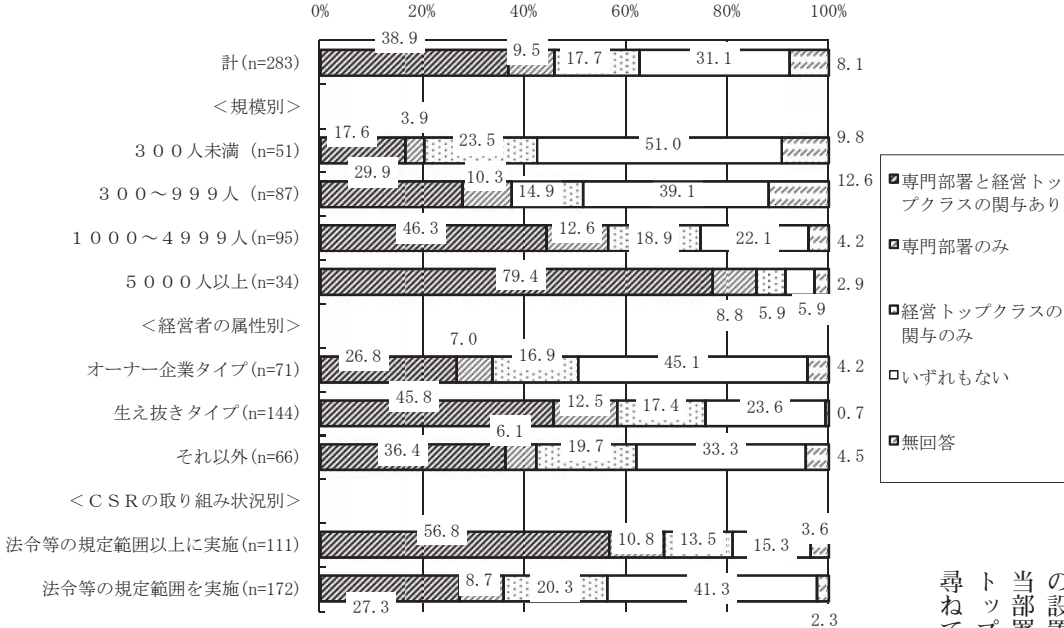
る企業について、CSRに係る施策の実施状況を尋ねたところ、「従業員等の相談・通報に対応する体制（いわゆるヘルプライン）の整備」が八六・二％、「法令違反などを社内通報できる規程の作成」が八五・九％、「倫理規範等の明文化された社内規程の作成」が八五・二％、「内部通報を行った者の権利保護規程（解雇などの不利益取扱いの禁止等）の制定」が八一・六％などとなっており、これらの項目では八割とほとんどの企業が実施済みである。続いて、「CSRに関する『行動指針』を策定」が六二・五％、「CSRの責任者を経営トップクラスが務めている」が五六・九％、「CSR等について、ホームページなどで公表」が五三・〇％、「CSRに関して従業員向けの教育を定期実施」が四九・一％、「CSRに関する専任部署を設置」が四八・八％、「チェックシステムとして、定期的な監査を実施」が四三・五％となっている。

図表19：CSRに係る施策の実施企業割合〔2007年調査〕（単位＝％）
（CSRの取り組み状況別）



※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

図表20：CSRに関する専任部署と経営トップクラスの関与〔2007年調査〕



※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

公益通報者保護法が、二〇〇四（平成一六）年六月に制定され、二〇〇六年四月一日に施行されているが、前回（二〇〇五年調査）と比較すると、法施行に合わせて企業が体制整備に努力したのかもしれない。

次に、二〇〇七年調査の結果について、CSRの取り組み状況別にみると、CSRの取り組む項目も、法令等の規定範囲以上を実施している企業のほうが、法令等の規定範囲を実施している企業に比べて割合が高い（図表19）。とくに、「CSRに関する『行動指針』を策定」「CSR等について、ホームページなどで公表」

「行動指針」や「従業員向けの教育」の公表」さらに、「従業員向けの教育」を定期実施「CSRの責任者に経営トップクラスが務めている」などの割合が高くなっており、法令以上に取り組んでいる企業では、CSRについて

に力を入れていることがわかる。また、CSRの責任者に経営トップクラスがかかわっていることも、法令以上に取り組んでいる企業で高く、重要な要素であることがうかがえる。

専任部署・経営層の関与の影響
調査では、CSRに関する専任部署の設置の状況及び、CSRの部署の担当部署の責任者として、役員など経営トップクラスが務めているかについて尋ねている。そこで、CSR専任部署の設置及び経営トップクラスの関与の二つの設問を組み合わせて、それらの実施状況を見ると、「専任部署と経営トップクラスの関与あり」が三八・九%ともっとも割合が高く、次いで「いずれもない」三一・一%、「経営トップクラスの関与のみ」一七・七%、「専任部署のみ」九・五%となっていた。

これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「専任部署と経営トップクラスの関与あり」の割合が高まる一方で、「いずれもない」とする割合は低下する傾向にある。経営者の属性別にみると、「生え抜きタイプ」で、「専任部署と経営トップクラスの関与あり」とする割合がもっとも高い。これをCSRの取り組み状況別にみると、法令

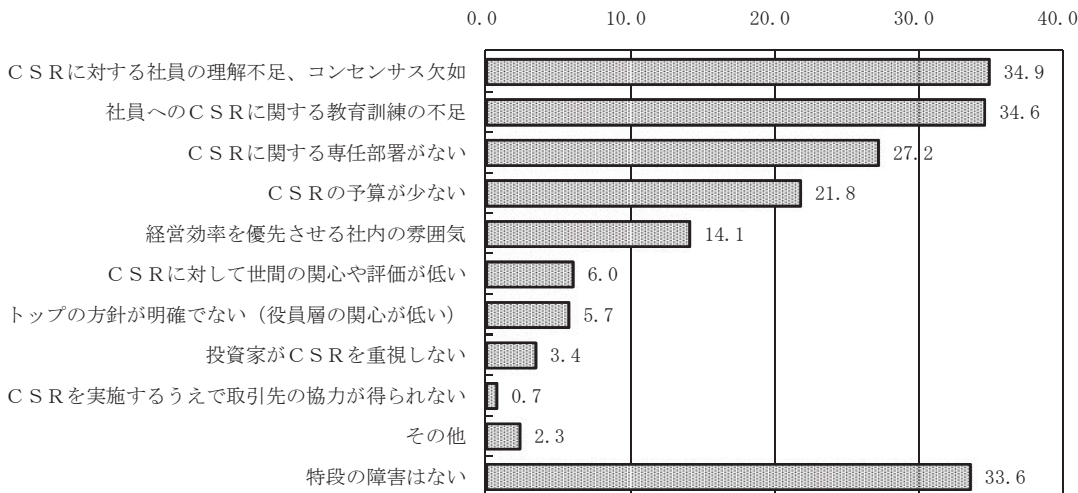
図表21：CSRにかかわる施策の実施企業割合（単位＝％）〔2007年調査〕

	CSRに関する「行動指針」を策定	倫理的な社内規程を文化	法令違反などを社内通報ができる規程を	内部通報を行った者の権利保護規程の制定	従業員等の相談・通報に対応する体制の整備	CSRに関する従業員への教育を定期実施	チェックシステムとして、定期的な監査を実施	CSR等について、ホームページなどで公表
計 (n=283)	62.5	85.2	85.9	81.6	86.2	49.1	43.5	53.0
＜CSR専任部署・経営トップクラスの関与別＞								
専任部署と経営トップクラスの関与あり (n=110)	86.4	93.6	96.4	93.6	96.4	76.4	70.0	74.5
専任部署のみ (n=27)	77.8	92.6	88.9	77.8	88.9	63.0	44.4	51.9
経営トップクラスの関与のみ (n=50)	62.0	86.0	92.0	90.0	92.0	46.0	40.0	60.0
いずれもない (n=88)	29.5	72.7	69.3	64.8	72.7	14.8	15.9	27.3

※CSRについて「法令等の規定範囲以上に実施」「法令等の規定範囲を実施」と回答した企業を対象に集計。

等の規定範囲以上に実施している企業のほうが、法令等の規定範囲を実施している企業に比べて、「専任部署と経営トップクラスの関与あり」の割合が高い。法令等の規定範囲を実施している

図表22：CSRに取り組むうえでの障害（複数回答、n=298、単位＝％）〔2007年調査〕



企業では、「いずれもない」とする割合は四一・三％となっている（図表20）。CSRに関する施策については、CSR専任部署・経営トップクラスの関与別みると、いずれの施策も、「いずれもない」とする割合がもつとも低く、「専任部署と経営トップクラスの関与

あり」がもつとも高くなっている。「CSRに関する『行動指針』を策定」「倫理的な社内規程の制定」「内部通報を行った者の権利保護規程の整備」や「CSR等について、ホームページなどで公表」については、「いずれもない」「専任部署のみ」「経営トップクラスの関与のみ」「専任部署と経営トップクラスの関与のみ」の順で割合が高くなっている。これらの施策では、経営トップクラスの関与のみよりも、専任部署の関与のみの方が実施割合を高めることができ、双方あることがより実施割合を高めている。

一方、内部通報にかかわる「法令違反などを社内通報できる規程を作成」「内部通報を行った者の権利保護規程の制定」「従業員等の相談・通報に対応する体制の整備」や「CSR等について、ホームページなどで公表」については、「いずれもない」「専任部署のみ」「経営トップクラスの関与のみ」「専任部署と経営トップクラスの関与のみ」の順で割合が高くなっている（図表21）。内部通報関係の施策は、専任部署の設置だけでなく、経営トップクラスの主導によって実施割合が促進され

たようである。二〇〇七年調査では、CSRに取り組もうとするうえで、現在、障害になっているものについて尋ねている。それによれば、「特段の障害はない」とする企業が三三・六％ある一方で、障害の内容としては、「CSRに対する社員の理解不足、コンセンサス欠如」が三四・九％ともつとも多く、次いで、「社員へのCSRに関する教育訓練の不足」(三四・六％)、「CSRに関する専任部署がない」(二七・二％)などとなっている（図表22）。

これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「特段の障害はない」の割合が高まることわかる。障害の内容をみると、規模が小さくなるほど、「社員へのCSRに関する教育訓練不足」「CSRに関する専任部署がない」「CSRの予算が少ない」をあげる割合が高まる傾向にある。

CSR専任部署・経営トップクラスの関与別にみると、「特段の障害はない」とする割合は、「いずれもない」「経営トップクラスの関与のみ」「専任部署のみ」「専任部署と経営トップクラスの関与あり」の順で高くなっている。経営トップクラスの関与や専任部署があることが障害を少なくするようである。CSRの取り組み状況別にみると、法令等の規定範囲以上に実施している企業のほうが、法令等の規定範囲を実施している企業に比べ、「特段の障害はない」とする割合が高い。具体的な障害の内容をみると、いずれの項目でも、法令等の規定範囲を実施している企業

図表23：CSRに取り組むうえでの障害（複数回答、単位＝％）〔2007年調査〕

	CSRに対する社員の理解不足 （センサス欠如）	CSRに関する教育訓練の不足	CSRに関する専門部署がない	CSRの予算が少なく（予算が足りない）	経営社内の雰囲気や優先順位が低い	CSRの関心や評価が低い	CSRの方針が明確でない（役員層の関心が高い）	投資家がCSRを重視しない	CSRを実施するうえで取引先の協力が得られない	その他	特段の障害はない	無回答
計 (n=298)	34.9	34.6	27.2	21.8	14.1	6.0	5.7	3.4	0.7	2.3	33.6	2.7
<規模別>												
300人未満 (n=54)	55.6	50.0	44.4	27.8	13.0	3.7	5.6	5.6	0.0	0.0	20.4	0.0
300～999人 (n=93)	35.5	40.9	30.1	25.8	15.1	6.5	6.5	4.3	1.1	2.2	28.0	1.1
1000～4999人 (n=99)	26.3	30.3	21.2	20.2	13.1	7.1	7.1	1.0	0.0	2.0	40.4	3.0
5000人以上 (n=35)	28.6	14.3	8.6	14.3	11.4	0.0	0.0	2.9	2.9	8.6	48.6	5.7
<CSR専任部署・経営トップクラスとの関与別>												
専任部署と経営トップクラスとの関与あり (n=110)	24.5	28.2	2.7	15.5	13.6	2.7	1.8	2.7	1.8	5.5	46.4	0.0
専任部署のみ (n=27)	37.0	40.7	3.7	29.6	11.1	3.7	0.0	0.0	0.0	3.7	40.7	1.1
経営トップクラスとの関与のみ (n=50)	36.0	34.0	38.0	16.0	6.0	10.0	4.0	4.0	0.0	0.0	34.0	3.0
いずれもない (n=88)	45.5	43.2	53.4	31.8	13.6	8.0	9.1	3.4	0.0	0.0	19.3	5.7
<CSRの取り組み状況別>												
法令等の規定範囲以上に実施 (n=111)	22.5	21.6	10.8	18.0	9.9	3.6	1.8	4.5	0.9	5.4	48.6	2.7
法令等の規定範囲内を実施 (n=172)	41.9	43.6	35.5	25.0	14.0	7.0	6.4	1.7	0.6	0.6	26.2	1.7
<CSR戦略の有無別>												
CSR戦略企業 (n=55)	21.8	34.5	16.4	23.6	7.3	3.6	0.0	3.6	0.0	1.8	43.6	3.6
それ以外 (n=223)	37.2	34.5	28.3	22.0	13.0	6.3	5.8	2.7	0.9	2.7	33.2	1.3

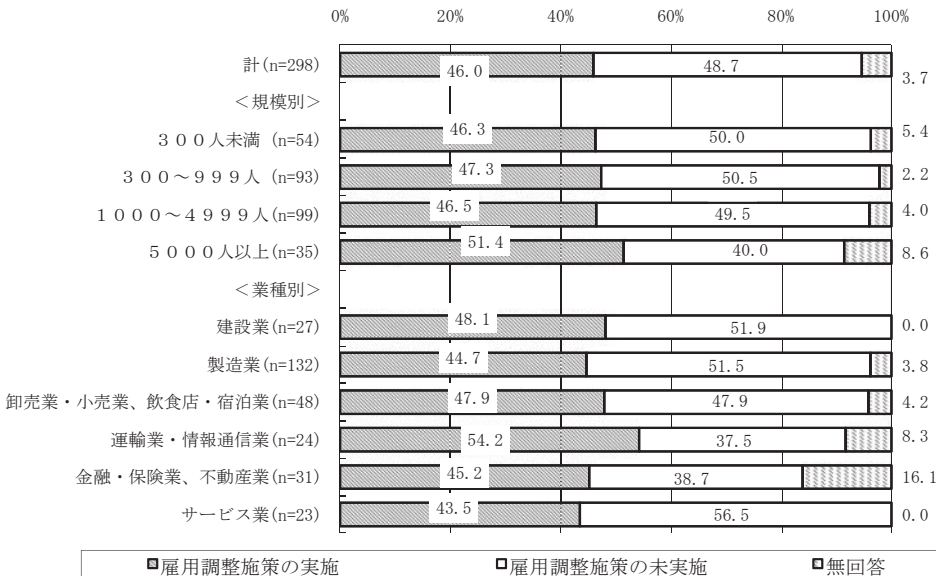
のほうが高い。具体的には、法令等の規定範囲以上に実施している企業に比べ、法令等の規定範囲を実施している企業のほうが、「CSRに関する専任部署がない」で二四・七ポイント、「社員へのCSRに関する教育訓練不足」で

二二・〇ポイント、「CSRに対する社員の理解不足、コンセンサス欠如」で一四・四ポイント高くなっている。法令の規定範囲を実施している企業では、専任部署や社員の教育訓練不足、コンセンサス不足などが課題となっているようである。

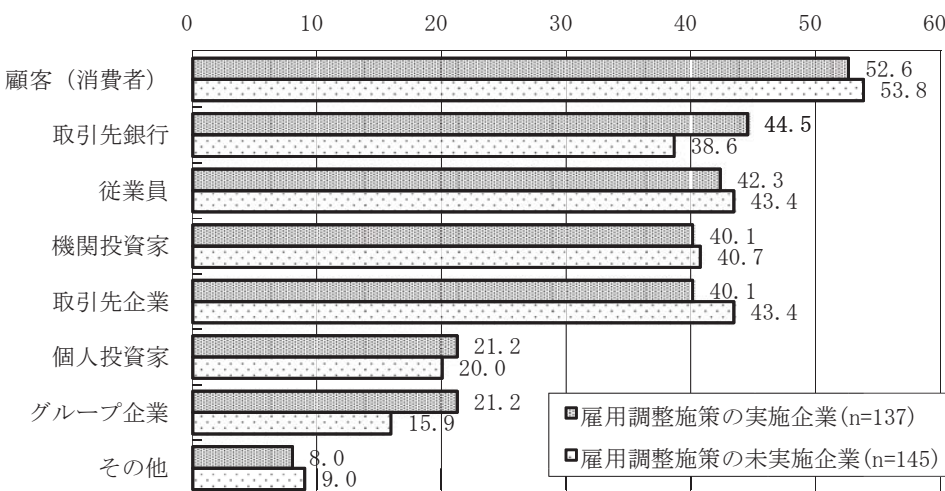
なお、CSR戦略の有無別にみると、CSR戦略を持つ企業のほうがそれ以外の企業に比べ、

「特段の障害はない」とする割合が高い。具体的な障害の中身を見ると、「CSRの予算が少ない」と「投資家がCSRを重視しない」については、わずかにCSR戦略企業のほうが障害を感じている割合が高いものの、ほとんどの項目で、CSR戦略企業のほうが低くなっている（図表23）。

図表24：過去2年間の雇用調整施策の実施の状況〔2007年調査〕



図表25：これまでの経営に対する発言力が強い利害関係者〔2007年調査〕
（雇用調整施策の実施経験別）（複数回答、単位＝％）



3. 日本の雇用システム
雇用調整施策とその実施内容
二〇〇七年調査では、ここ二年間の雇用調整にかかわる施策の実施状況について尋ねている。それによれば、四六・〇％の企業が何らかの雇用調整にかかわる施策を実施していた。これに前後存在する。業種別にみても、「運輸・

情報通信業」で割合がわずかに高いものの、やはりいずれの業種も五割前後である(図表24)。

雇用調整施策の実施企業と未実施企業に分けたうえで(以下、「雇用調整施策の実施経路別」と略す)、これまでの経営に対する発言力が強い利害関係者(上位三位までの合計)をみると、わずかではあるが、雇用調整施策の未実施企業に比べ実施企業のほうが「取引先銀行」で五・九ポイント、「グループ企業」で五・三ポイント高まっている(図表25)。業績不振の際に、銀行やグループ企業の発言力が増した可能性が示唆される(注)。

次に、具体的な雇用調整施策の内容についてみると、「出向・転籍」が六二・五%ともっともその割合が高く、次いで、「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖(五二・六%)」、「配置転換(二三・六%)」、「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充(一九・七%)」、「残業規制(一九・七%)」、「新規採用抑制(一九・〇%)」などが続く。「賃下げ」は六・六%、「解雇」は三・六%であり少数にとどまる。出向・転籍や配置転換、残業規制、新規採用抑制など、できるかぎり現存する雇用を維持する形での雇用調整施策が実施されていたことがうかがわれる。

次に、雇用調整施策の内容をこれまでに発言力が強かった利害関係者別(上位三位までの合計)にみることにする。とくに事業の廃止や雇用、賃金など重要な決断を要すると思われるものについてみると、「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」「契約社員

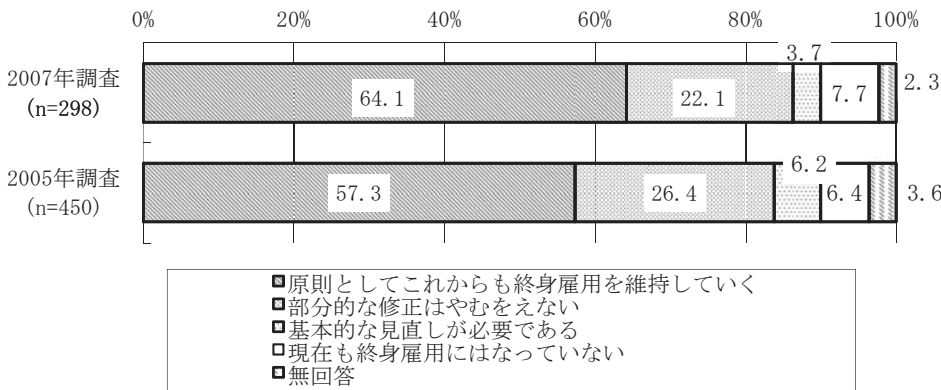
臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新」「一時金のカット」などに、「個人投資家」や「取引先銀行」などに発言力を感じていた企業の割合が高い。事業の廃止や雇用、賃金などの雇

図表26：過去2年間の雇用調整施策の実施内容(複数回答、単位=%) [2007年調査]

	出向・転籍	不採算部門の縮小・廃止	配置転換	希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充	残業規制	新規採用抑制	契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新	賃上げの抑制	一時金のカット	賃下げ	解雇	一時休業
計(n=137)	63.5	52.6	33.6	19.7	19.7	19.0	18.2	16.8	13.9	6.6	3.6	1.5
＜これまでの利害関係者の発言力の認識別＞												
顧客(消費者)(n=72)	68.1	45.8	30.6	18.1	23.6	22.2	15.3	15.3	12.5	5.6	2.8	1.4
従業員(n=58)	62.1	56.9	34.5	20.7	12.1	19.0	15.5	15.5	15.5	5.2	1.7	0.0
個人投資家(n=29)	48.3	69.0	24.1	31.0	13.8	24.1	24.1	20.7	17.2	6.9	6.9	0.0
機関投資家(n=55)	69.1	54.5	38.2	21.8	18.2	14.5	18.2	14.5	10.9	7.3	1.8	1.8
取引先銀行(n=61)	59.0	62.3	42.6	26.2	23.0	18.0	24.6	23.0	21.3	11.5	3.3	1.6
取引先企業(n=55)	63.6	49.1	32.7	16.4	30.9	18.2	21.8	10.9	10.9	3.6	7.3	3.6
グループ企業(n=29)	58.6	48.3	34.5	10.3	17.2	6.9	24.1	10.3	10.3	3.4	3.4	0.0
＜経営者の属性別＞												
オーナー企業タイプ(n=33)	51.5	48.5	27.3	24.2	21.2	15.2	27.3	6.1	15.2	9.1	9.1	0.0
生え抜きタイプ(n=72)	72.2	55.6	36.1	20.8	20.8	16.7	16.7	19.4	13.9	8.3	1.4	2.8
それ以外(n=32)	56.3	50.0	34.4	12.5	15.6	28.1	12.5	21.9	12.5	0.0	3.1	0.0

※1：過去2年間に雇用調整を実施した企業を対象に集計。
 ※2：利害関係者の「その他」は割愛した。

図表27：終身雇用に対する考え方[2007年調査と2005年調査の2時点比較]



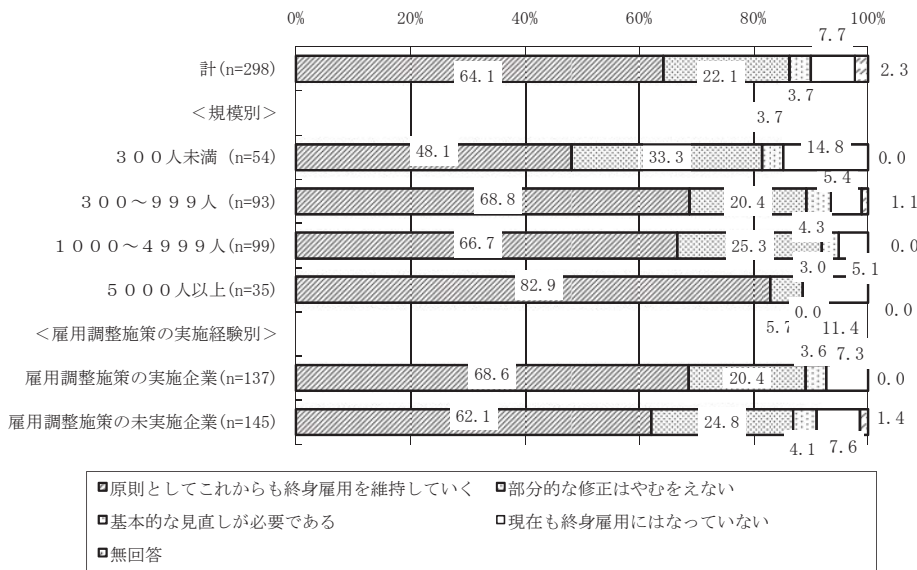
用調整の過程で、「個人投資家」や「取引先銀行」の発言力が増した可能性が示唆される。経営者の属性別にみると、傾向に大きな差はなく、いずれの属性も雇用を維持するよう努める形での雇用調整施策が実施されている。「出向・転籍」不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖「配置転換」が上位三位にきていることも共通しているが、「オーナー企業タ

「生え抜きタイプ」では、「出向・転籍」「不採算部門の縮小・廃止、事業所の閉鎖」「配置転換」「残業規制」など、比較的、雇用を維持する施策関係での実施割合がもっとも高くなっている。一方、「オーナー企業タイプ」では、他の属性に比べて、「希望退職の募集、早期退職優遇制度の創設・拡充」「契約社員、臨時・パートタイム労働者の雇用契約の不更新」「一時金のカット」「賃下げ」「解雇」など、比較的、雇用の解約や賃金にかかわるような施策での実施割合がもっとも高くなっていた(図表26)。

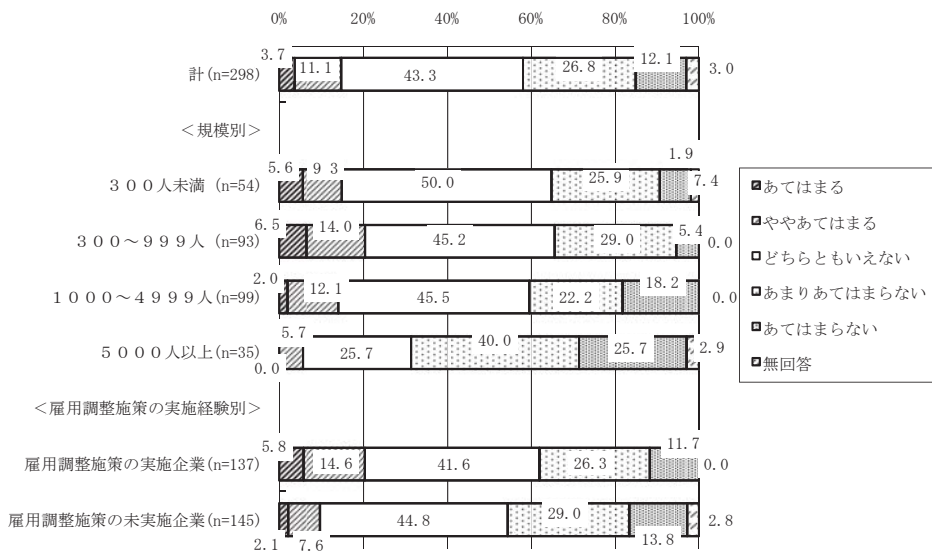
終身雇用に対する考え方

終身雇用は、「三種の神器」と称せられるように、長期雇用を重視するという意味で、日本型の雇用制度を象徴する用語である。そこで、二〇〇七年調査では、今後の終身雇用のあり方について、二〇〇五年調査と同様に尋ねた。二〇〇七年調査では、「原則としてこれからも終身雇用を維持していく」とする回答が六四・一%ともっとも割合が高く、次いで、「部分的な修正はやむをえない」が二二・一%、「基本的な見直しが必要である」が三・七%などとなっている(図表27)。

図表28：終身雇用に対する考え方〔2007年調査〕



図表29：「会社（わが社）の労使は、運命共同体意識が弱まっているか」についての認識〔2007年調査〕



二〇〇七年調査と二〇〇五年調査を比較すると、二〇〇七年調査の方が「原則としてこれからも終身雇用を維持していく」とする割合が六・八ポイント上昇している。この二年間で終身雇用を維持するという考え方がより強くなった可能性が示唆される。

二〇〇七年調査の結果について、規模別にみると、「原則としてこれからも終身雇用を維持していく」とする割合は、おおむね規模が大きくなるほど高

まる傾向にある。また、過去二年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、実施の企業に比べ、「原則としてこれからも終身雇用を維持していく」の割合が高くなる一方で、雇用調整施策の未実施企業のほうが、実施企業に比べ、「部分的な修正はやむをえない」「基本的な見直しが必要である」の割合が高くなる傾向にある（図表28）。

運命共同体意識についての認識

二〇〇七年調査では、二年前と比較した職場や雰囲気の変化として、「会社（わが社）の労使は、運命共同体意識が弱まっているか」についての認識を尋ねた。それによれば、「どちらともいえない」が四三・三%ともっとも多いものの、「否定的な回答」（「あてはまらない」「あまりあてはまらない」「あてはまる」「ややあてはまる」）が三八・九%であり、「肯定的な回答」（「あてはまる」「ややあてはまる」）が二・五%となっている。

帰属意識についての認識

二〇〇七年調査では、二年前と比較した職場や雰囲気の変化として、「社員（わが社）に対する帰属意識が希薄になっているか」についての認識を尋ねた。それによれば、「どちらともいえない」が四二・三%ともっとも多いものの、「肯定的な回答」（「あてはまる」「ややあてはまる」）が三二・二%であり、「否定的な回答」（「あてはまらない」「あまりあてはまらない」）の二二・八%を九・四ポイント上回っている。三社に一社は、社員の帰属意識が希薄になっていると感じているようである。

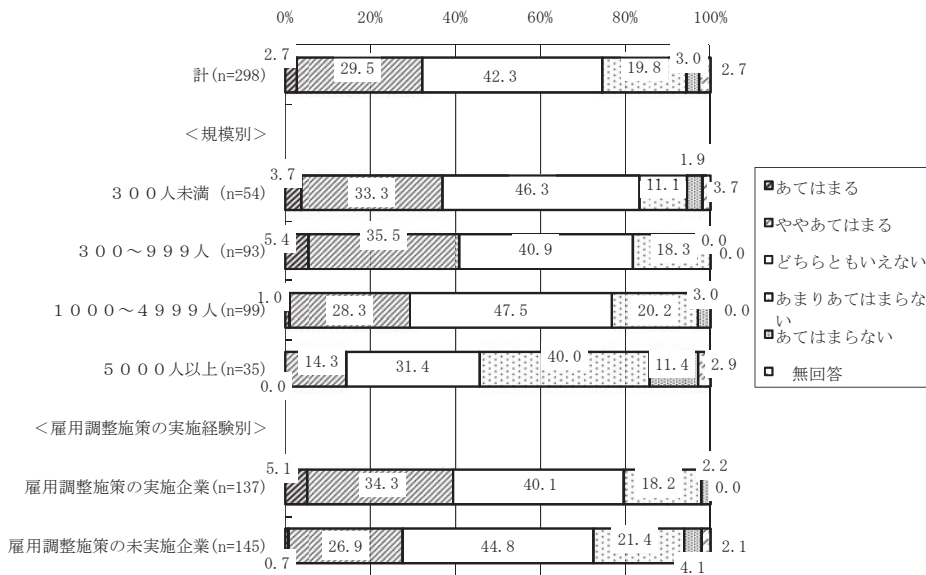
これを規模別にみると、おおむね規模が小さくなるほど、「肯定的な回答」割合は高まる傾向にある一方で、規模が大きくなるほど「否定的な回答」割

の一四・八%を二四・一ポイント上回っている。日本企業の労使の運命共同体意識は、今も健在のようである。

これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「否定的な回答」割合は高まる傾向にあり、「五〇〇人以上」規模では、六五・七%にのぼる。その一方で、規模が小さくなるほど、おおむね「肯定的な回答」割合が高まる傾向にあり、「三〇〇〇〜九九九人」規模では、二〇・五%となっている。

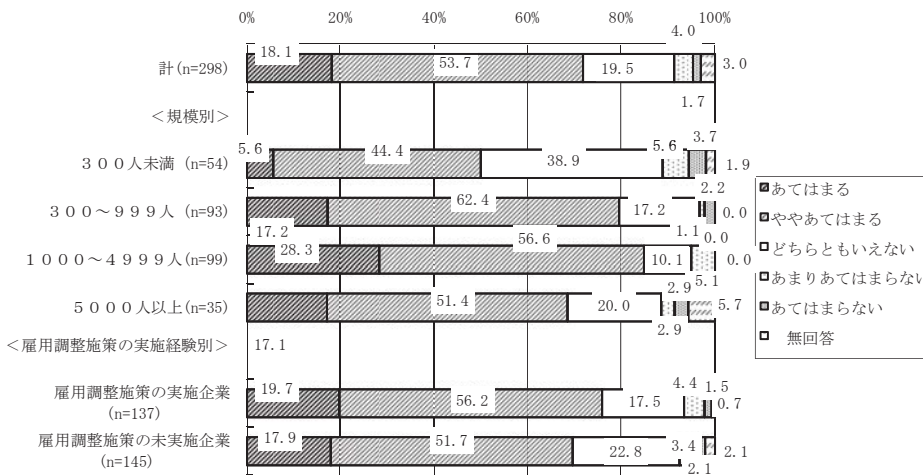
過去二年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施の企業に比べ、「肯定的な回答」割合が高い（図表29）。雇用調整にかかわる施策を実施することで、運命共同体意識が弱くなっていると感じているのかもしれない。

図表30：「社員の会社（わが社）に対する帰属意識が希薄になっているか」についての認識 [2007年調査]



メンタルヘルス問題についての認識
二〇〇七年調査では、二年前と比較

図表31：「メンタルヘルス問題がわが社では重要性を増してきたか」についての認識 [2007年調査]



メンタルヘルス問題が現在の日本の職場で重要な問題となりつつあることがうかがわれる。

これを規模別にみると、規模が大きくなるほど、「肯定的な回答」割合はおおむね高まる傾向にある。過去二年間の雇用調整施策の実施経験別にみると、雇用調整施策の実施企業のほうが、未実施の企業に比べ、「肯定的な回答」割合が高い。雇用不安の経験によって、メンタルヘルス問題の重要性をより感じているのかもしれない (図表31)。

(調査・解析部 奥田栄二)

[注]
1. 二〇〇五年調査の結果については、労働政策研究報告書「企業のコーポレートガバナンス・CSRと人事戦略に関する調査研究報告書」<http://www.jil.go.jp/institute/reports/2007/074.htm>参照。
2. ここでの「買収防衛策の実施企業」とは、本設問で「買収防衛策は特に実施していない」を選択した企業のこと。「買収防衛策の実施企業」とは、「新株予約権の設定」「拒否権付き株式(黄金株)の発行」「普通株式の強制転換条項付き株式(「取締役の任期分散」従業員持株比率の上昇)」「その他」のいずれかを選択した企業のこと(以下、同じ)。なお、本調査では、新株予約権の設定など、買収防衛策の実施状況について聞いて尋ねていくわけではないことに留意。
3. ここでの「オーナー企業タイプ」とは、経営トップの属性について、「オーナー」と回答した企業であり、「生え抜きタイプ」とは「生え抜き」と回答した企業であり、「それ以外」とは「親会社・関連会社出身」「金融機関出身」「天下り」「官公庁出身」。「その他」と回答した企業のことである(以下、同じ)。「それ以外(七社)」のうち、「親会社・関連会社出身」が四社、「金融機関出身」一社、「天下り(官公庁出身)」六社であり、八三・一% (五九社/七一社) は関係会社などの他法人出身者であることに留意。
4. 株主主権論については、岩井克人(二〇〇三)「会社はこれからどうなるのか」(平凡社)が参考となる。
5. CSRについては、岩井克人(二〇〇五)「会社はだれのものか」(平凡社)で、株主主権論とCSRの関係性から、興味深い解説をしている。
6. 詳しくは、荒木尚志(二〇〇七)「企業の社会的責任(CSR)・社会的責任投資(SRI)と労働法」労働法政策におけるハードローとソフトローの視点から、菅野和夫・中嶋三也・渡辺章編『友愛と法』山口浩一郎先生古稀記念論集(信山社出版)参照。
7. 日本では、業績不振に陥った企業がメインバンクとの密接な関係によって金融危機を乗り切ることがよくあると言われている。例えば、星岳雄「企業集団とメインバンク制度」その経済的役割、青木昌彦・ロナルド・ドーア編「システムとしての日本企業(NTT出版)」は、企業集団制とメインバンク制度が①インセンティブと情報の問題を軽減し、②金融危機の費用を引き下げることを実証している。なお、メインバンク救済の典型的な特徴は、「メインバンクが債権者の調整役として行動し、新規資金を策定するための役員を派遣し、再建計画を策定(最終的には)現経営陣を更迭する」というものであるが、星岳雄・A.ガシャツプ(二〇〇六)「日本金融システム進化論」(日本経済新聞社)第5章「銀行の企業「救済」」によれば、このような典型的な例からの逸脱もしばしば観察され、一九九〇年代以降このような逸脱例は増加傾向にあるという。