

労働政策研究・研修機構（理事長 小野旭）

調査部長 江上 寿美雄

主任調査員 郡司 正人

調査員 奥田 栄二/才川 智広

（電話）5903-6282、5903-6284

《 企業の顧客・従業員重視の姿勢変わらず、しかし約半数が今後、「機関投資家」の発言力増加と回答 》

《 ほとんどがCSRに取り組み、その約8割が企業不祥事の防止を理由に 》

「企業のコーポレートガバナンスとCSR（企業の社会的責任）に関する調査」

<回答数：上場企業450社>

・調査結果のポイント

《約半数の企業が今後、「機関投資家」の発言力が増すと回答》

上場企業が経営に対する発言力として強いと感じている利害関係者は、「これまで」は「顧客（消費者）」（52.7%）「従業員」（44.9%）が上位を占めていたが、「今後」は、「機関投資家」が56.2%でもっとも多くなっている（p3、図表1）。一方、重視する利害関係者は、「これまで」でも、「今後」でも「顧客（消費者）」、「従業員」が上位を占めており、この点は変わらないが、「今後」では、「機関投資家」が10.7ポイント上昇して44.0%、「個人投資家」も12.9ポイント上昇し37.1%と、株主重視の傾向も出始めている（p3、図表2）。

《重視する経営指標、今後、「収益力」だけでなく株主重視の指標も増加》

上場企業が重視する経営指標は、「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「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）がそれぞれ約4割を占めたが、「現在」では、「収益力指標」を重視する企業が65.8%と増える一方で、「成長性指標」をあげる割合は大きく落ち込んだ。「今後」については、「収益力指標」が34.4%ともっとも多いものの、「ROE（株主資本利益率）など、株主資本の効率性を示す指標」が19.6%、「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」が14.7%などと、株主を意識した指標を重視する割合も増加傾向にある（p4、図表3）。

《ほとんどがCSRに取り組み、その約8割は企業不祥事防止を導入理由に》

上場企業の92.7%は何らかのCSR（企業の社会的責任）への取り組みを実施している（p8、図表10）。そのうち、86.3%は「企業不祥事を未然に防止するため」をCSR導入の理由にあげている。「CSRを企業戦略の中核にして、戦略を立案・実行している」との理由でCSRを導入した企業は18.5%となっている（p8、図表11）。

《内部通報のためのヘルプライン整備は約7割》

CSRで何らかの取り組みをしている企業のうち、「従業員の相談・通報に対する体制（いわゆるヘルプライン）の整備」は69.8%の企業が実施している（p10、図表14）。また、「法令違反などを社内通報できる規程の作成」をしているのは62.6%、「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）の制定」をしているのは51.3%となっている（p9、図表13）。

調査の概要

1. 調査趣旨：近年、敵対的企業買収の顕在化とともに、企業不祥事の防止などを目的とする CSR（企業の社会的責任）・コンプライアンス（法令等遵守）経営が進展をみせている。このような状況の中で、企業の利害関係者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ため「企業のコーポレートガバナンスと CSR に関する調査」を実施した。
2. 調査名：「企業のコーポレートガバナンスと CSR に関する調査」
3. 調査期間：2005 年 10 月 6 日～10 月 21 日
4. 調査対象：上場企業全数 2,531 社（東京 1 部・2 部、大阪 1 部・2 部、名古屋 1 部・2 部）
 なお、調査にあたって、経営スタンスや株主総会、CSR などに係わる設問については経営企画担当者に、人事・労務管理制度に関する設問については人事・労務担当者に尋ねている。
5. 有効回収数：450 社（有効回収率、17.8%）
6. 調査方法：郵送による調査票の配布・回収
7. 回答企業の属性

回答企業の属性		(単位 = %)
総数		100.0 (450社)
業種	鉱業	0.0
	建設業	9.3
	製造業	48.2
	電気・ガス・熱供給・水道業	2.4
	卸売業	11.6
	小売業	6.2
	飲食店	0.9
	運輸業	2.9
	通信業	1.3
	金融・保険業	6.7
	不動産業	2.2
	サービス業	6.4
	無回答	1.8
	従業員規模	300人未満
300～999人		33.3
1000～4999人		36.2
5000人以上		11.8
無回答		1.8

総数には業種、従業員規模不明の企業も含む。

・調査結果の概要

＜顧客・従業員重視の姿勢変わらず、しかし約半数が今後、機関投資家の発言力増加と回答＞
 今後、発言力が強くなるのは、「機関投資家」で 56.2%と最多

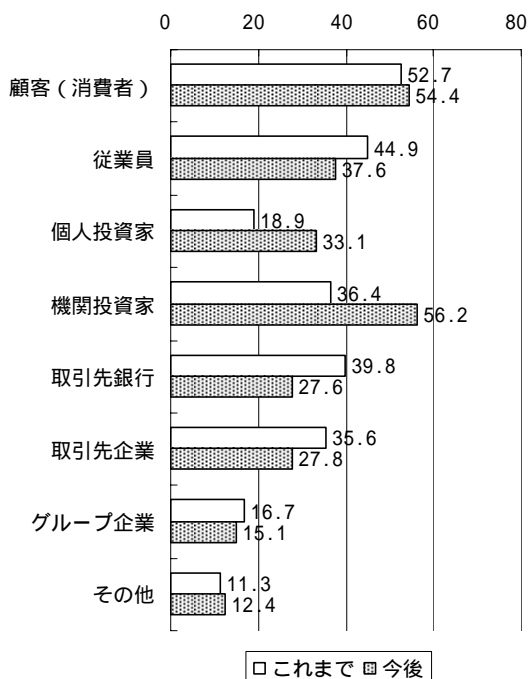
経営に対する発言力としてとくに強いと感じている利害関係者について尋ねたところ、「これまで」は、「顧客(消費者)」が 52.7%ともっとも多く、次いで、「従業員」が 44.9%、「取引先銀行」が 39.8%などだった。

しかし、「今後」、発言力が強くなる考えられる利害関係者は、「機関投資家」が 56.2%ともっとも多く、「これまで」と比較すると 19.8 ポイント増加している。「個人投資家」も「これまで」と「今後」を比較すると、14.2 ポイント上昇し、33.1%となっている。これに対して、「取引先銀行」は 12.2 ポイント低下し、「従業員」も 7.3 ポイント低下している。上場企業は、今後、取引先銀行や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(図表 1)。

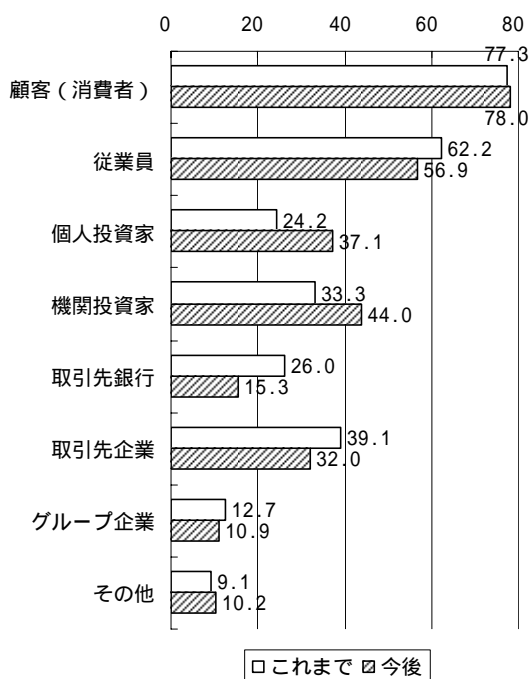
重視度では、今後も引き続き「顧客」、「従業員」が上位を占める。しかし、「機関投資家」「個人投資家」の重視度が上昇

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 77.3%、次いで、「従業員」が 62.2%、「取引先企業」が 39.1%だった。「今後」重視する利害関係者について見ると、「顧客(消費者)」が 78.0%ともっとも多く、次いで「従業員」が 56.9%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 10.7 ポイント増加し 44.0%となり、「個人投資家」が 12.9 ポイント増加し 37.1%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」を重視する姿勢は変わらないものの、「機関投資家」「個人投資家」の重視度は高まっている(図表 2)。

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)
 (n=450、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)
 (n=450、3位までの複数回答、単位=%)



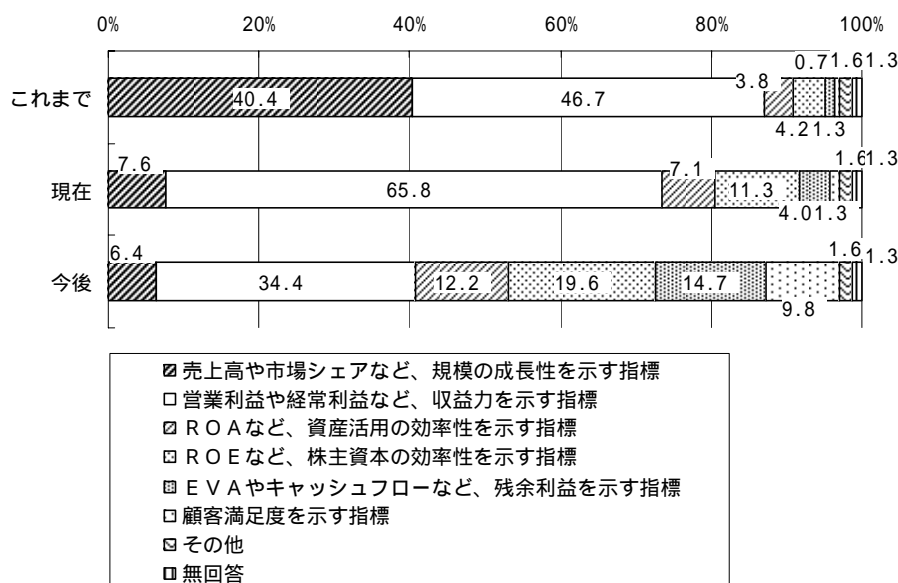
< 経営指標として、「収益力」重視は今後も最多だが、率は半減。一方で、ROE（株主資本利益率）など株主重視の指標が増加 >

企業が重視する経営指標を、「これまで」、「現在」、「今後」の3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）が46.7%、「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）が40.4%と、合わせて9割弱を占めている。

「現在」では、「収益力指標」が65.8%と比率が高まっている。他方で「成長性指標」は大きく減少して7.6%となっている（32.8ポイント減少）。

さらに、「今後」についてみると、「収益力指標」が34.4%と最上位は変わらないものの、率はほぼ半減し、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」が19.6%、「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」が14.7%、「ROA（総資産利益率）など、資産活用の効率性を示す指標」が12.2%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9.8%あり、「現在」と「今後」を比較すると、8.5ポイント増加している（図表3）。

図表3：会社が重視する経営指標（これまで、現在、今後）（n=450）

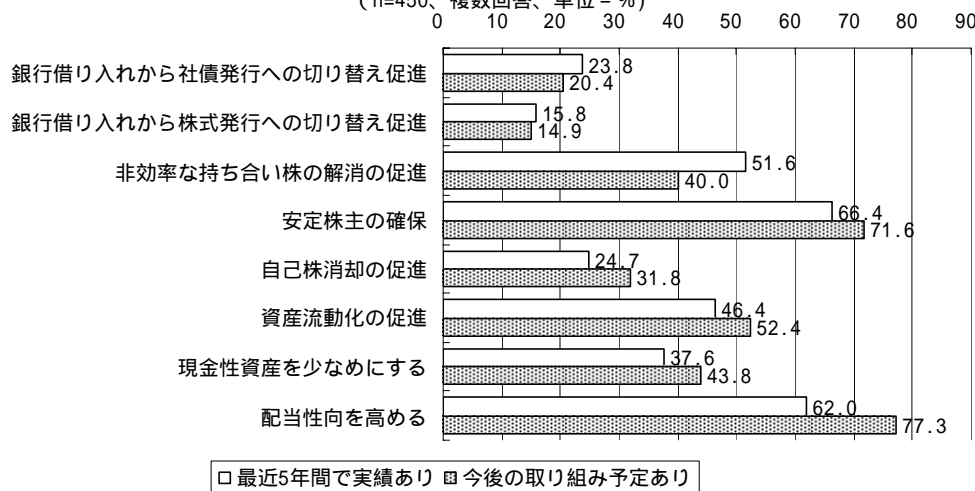


< 今後、7割の企業が株主への配当性向を高め、安定株主を確保 >

最近5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66.4%と最も多く、次いで「配当性向を高める」が62.0%、「非効率な持ち合い株の解消の促進」が51.6%だった。非効率な持ち合い株の解消を進める企業が多い一方で、敵対的な企業買収を防ぐために「安定株主を確保」する企業や、株主・株価に配慮し配当性向を向上させる企業もあった。

一方、今後の取り組み予定についてみると、この傾向は一層進行し、「配当性向を高める」が77.3%と最も多く、次いで「安定株主の確保」が71.6%などとなっている。そのほか、「資産流動化の促進」(52.4%)、「現金性資産を少なめにする」(43.8%)などが上位にあり、敵対的な企業買収を防衛するための財務戦略をより強化する傾向にある(図表4)。

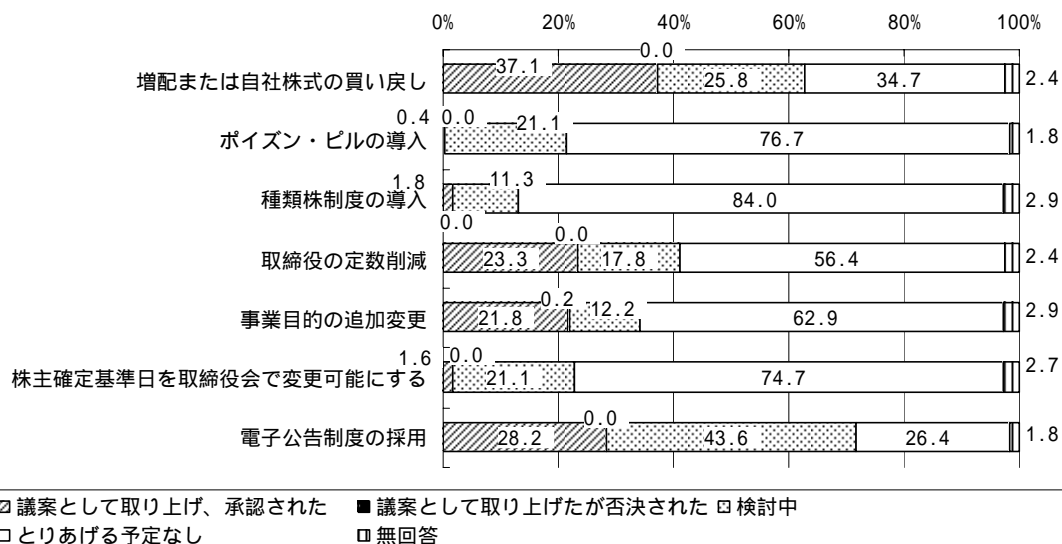
図表4：財務戦略(最近5年間の実績と今後の取り組み予定)
(n=450、複数回答、単位=%)



< 株主総会の議案提出で、ポイズン・ピルを約2割が検討 >

最近の株主総会で取り上げた議案について尋ねたところ、株主への配当を高める「増配または自社株式の買い戻し」を議案として取り上げ承認されたところが37.1%と最も多い。敵対的な企業買収の防衛策として注目されている「ポイズン・ピルの導入」を議案で取り上げ承認されたのは0.4%と僅かだが、検討中は21.1%となっている(図表5)。

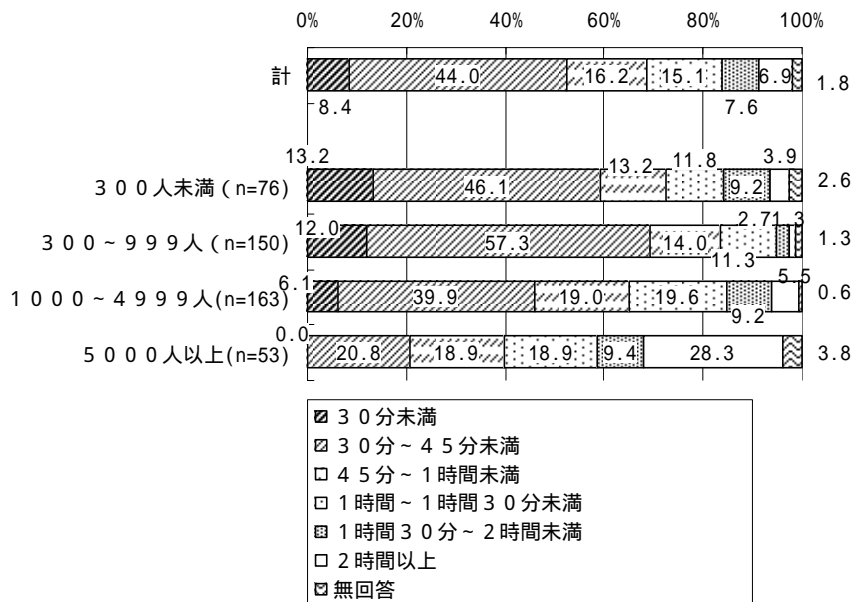
図表5：最近の株主総会で取り上げた議案(n=450)



< 株主総会の開催時間は平均約 1 時間 >

最近の株主総会の開催時間を尋ねたところ、平均 53.7 分であり、全体の 68.6% が 1 時間未満（「30 分未満」「30 分～45 分未満」「45 分～1 時間未満」の合計）となっている。規模が大きくなるほどおおむね開催時間は長くなる傾向にあり、5000 人以上規模では「2 時間以上」が 28.3% を占めている（図表 6）。

図表 6：最近の株主総会の開催時間（n=450）

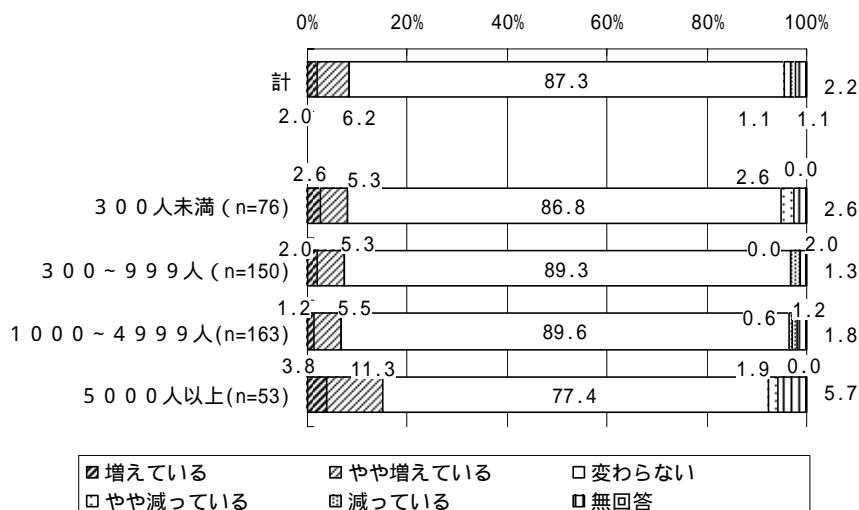


< 最近 5 年間で株主提案の数は「変わらず」が 87.3% >

最近 5 年間で株主提案の数について尋ねたところ、87.3% が「変わらない」との回答だった。増加傾向（「増えている」「やや増えている」の合計）は 8.2% で、減少傾向（「減っている」「やや減っている」の合計）とする 2.2% を上回っている。

従業員規模別にみると、5000 人以上規模では増加傾向という回答が 15.1% と他の規模に比べて割合が高い（図表 7）。

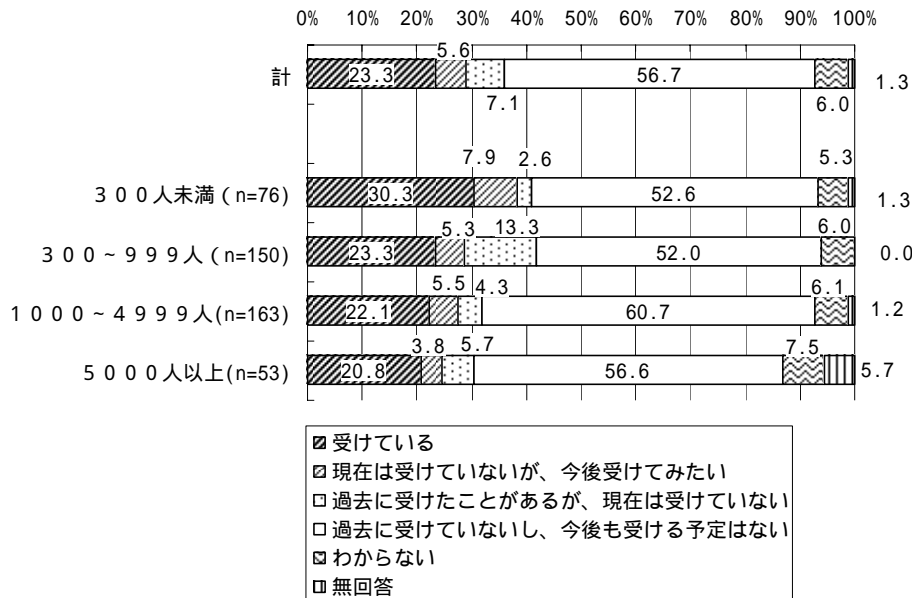
図表 7：過去5年間の株主提案の数の変化（n=450）



< 株主総会運営のためのコンサルティングサービスを約 2 割の企業が委託 >

株主総会の運営のため、進行シナリオの作成支援や議事進行のコンサルティングなどのサービスを受けたことがあるかとの設問については、23.3%が受けていると回答している。従業員規模別に見ると、規模が小さくなるほどその割合は高くなっている（図表 8）。

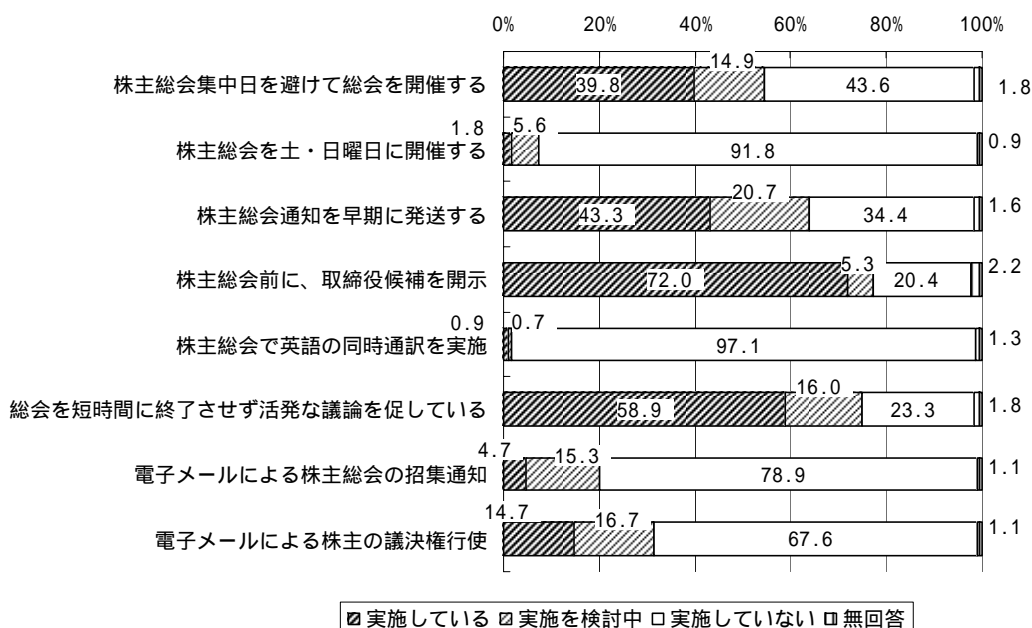
図表 8：株主総会の運営のためのコンサルティングサービスの委託（n=450）



< 株主総会でも、「総会を短時間に終了させず活発な議論を促す」（58.9%）、「電子メールによる議決権行使」（14.7%）など株主志向の取り組み >

株主総会における株主志向の取り組みについて尋ねたところ、72.0%の企業が「株主総会前に、取締役候補を開示」している。続いて、「総会を短時間に終了させず活発な議論を促している」が 58.9%、「株主総会通知を早期に発送」が 43.3%、「株主総会集中日避けて総会を開催」が 39.8%となっている。「電子メールによる株主の議決権行使」は 14.7%、「電子メールによる株主総会の招集通知」は 4.7%となっている（図表 9）。

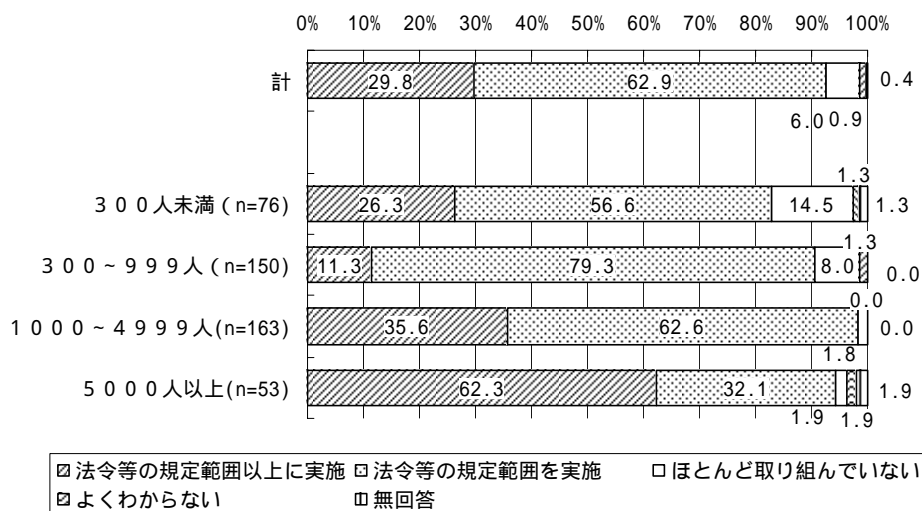
図表 9：株主総会における株主志向の取り組み（n=450）



< 企業の9割強、何らかのCSRに取り組む >

CSR(企業の社会的責任)に関する取り組み状況については、「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29.8%、「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62.9%となっており、合わせて92.7%が何らかの取り組みを行っている。これを従業員規模別に見ると、おおむね規模が大きくなるほど、何らかの取り組みを実施している企業割合が高くなっており、5000人以上規模では62.3%が法令等の規定範囲以上にCSRに取り組んでいる(図表10)。

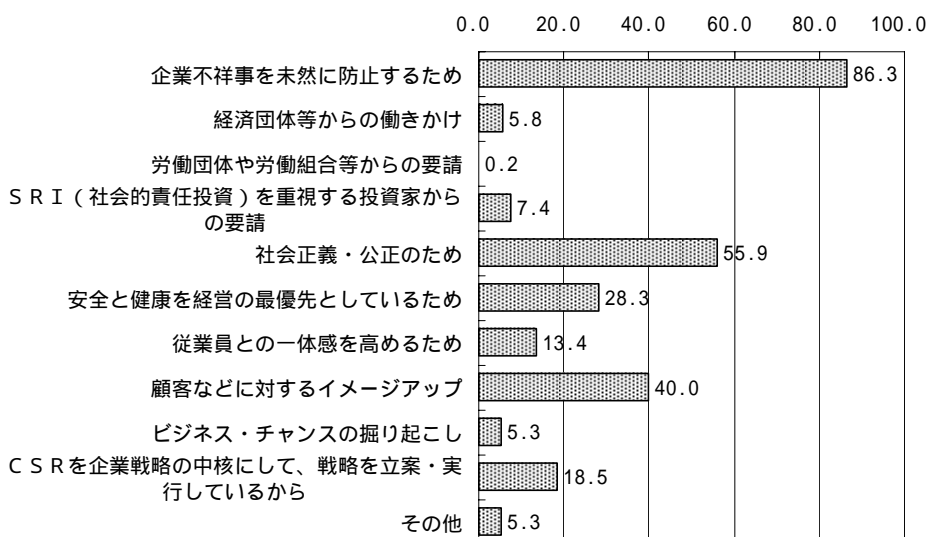
図表10: CSRの取り組み状況 (n=450)



< CSRへの取り組み動機、約8割が企業不祥事の防止 >

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、「企業不祥事を未然に防止するため」が86.3%と最も多く、次いで、「社会正義・公正のため」が55.9%、「顧客などに対するイメージアップ」が40.0%と続く。「CSRを企業戦略の中核にして、戦略を立案・実行しているから」は18.5%となっている(図表11)。

図表11: CSRに取り組む理由 (n=417、3つまでの複数回答、単位=%)

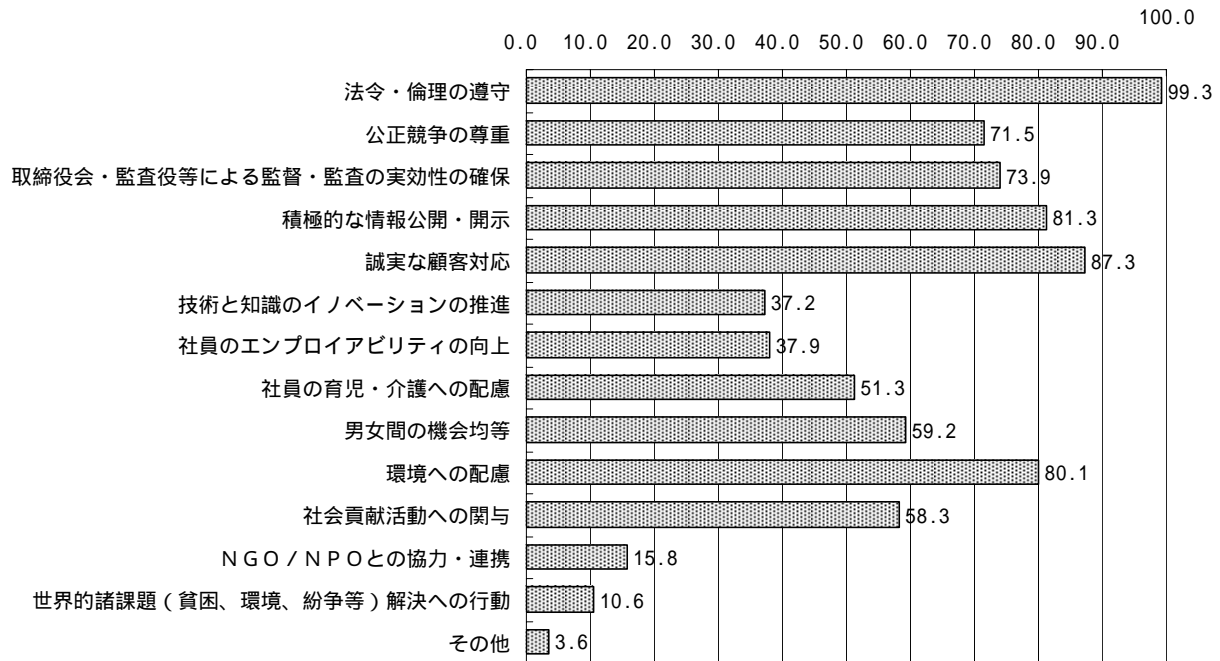


< 約半数の企業が、CSRで「男女間の機会均等」「社員の育児・介護への配慮」の取り組み >

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99.3%と最も多い。次いで、「誠実な顧客対応」(87.3%)、「積極的な情報公開・開示」(81.3%)、「環境への配慮」(80.1%)が8割台となっている。

従業員関係の項目を見ると、「男女間の機会均等」が59.2%、「社員の育児・介護への配慮」が51.3%、「社員のエンプロイアビリティの向上」が37.9%などとなっている(図表12)。

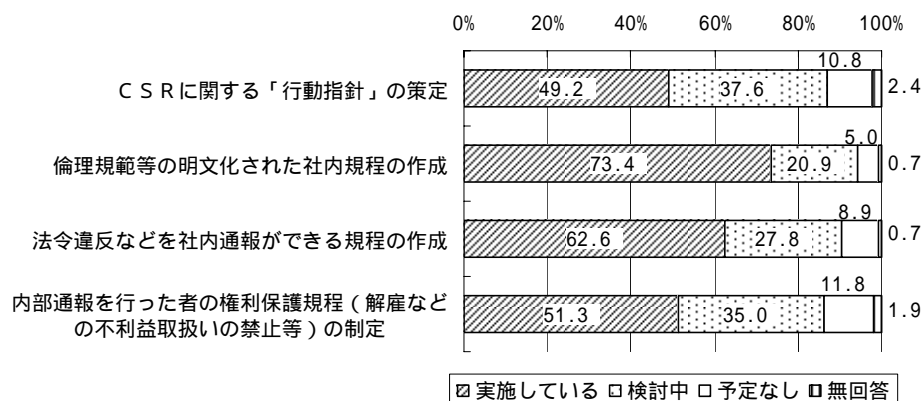
図表12：実際に取り組んでいるCSR (n=417、複数回答、単位=%)



< 6割強の企業が社内通報の仕組みを整備 >

CSRで何らかの取り組みをしている企業について、CSRに係る施策の実施状況を尋ねたところ、規程等の整備面を見ると、「倫理規範等の明文化された社内規程の作成」が73.4%、「法令違反などを社内通報できる規程の作成」が62.6%、「内部通報を行った者の権利保護規定(解雇などの不利益取扱いの禁止等)の制定」が51.3%となっている。検討中を含めると、いずれの項目も約8~9割の企業が規程の整備に前向きな姿勢をとっている(図表13)。

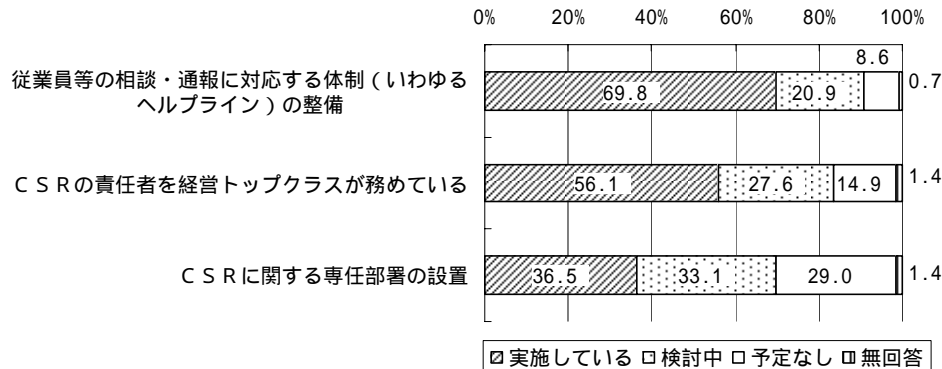
図表13：CSRに係る施策の実施状況(規程等の整備面) (n=417)



< 約 7 割の企業でヘルプラインを整備 >

次に、体制面の整備状況について見ると、「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」は 69.8%の企業が実施している。「CSR の責任者を経営トップクラスが務めている」とする企業も 56.1%となっている。「CSR に関する専任部署の設置」は 36.5%の企業が実施しているが、検討中も 33.1%あり、合わせると 6 割の企業が専任部署の設置に前向きな姿勢を示している（図表 14）。

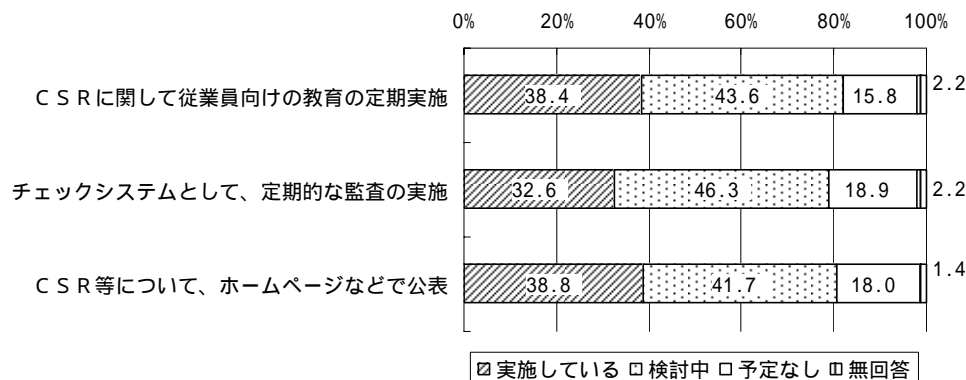
図表14：CSRに係る施策の実施状況（体制整備面）(n=417)



< CSR に関する従業員教育、約 4 割の企業で実施 >

CSR の取り組みを促進するための体制整備についてみると、「CSR に関して従業員向けの教育の定期実施」が 38.4%、「チェックシステムとして、定期的な監査の実施」が 32.6%、「CSR 等について、ホームページなどで公表」が 38.8%となっている。いずれの項目も検討中が 4 割程度あり、合わせて約 8 割の企業が CSR への取り組み促進のための体制整備に前向きな姿勢をとっている（図表 15）。

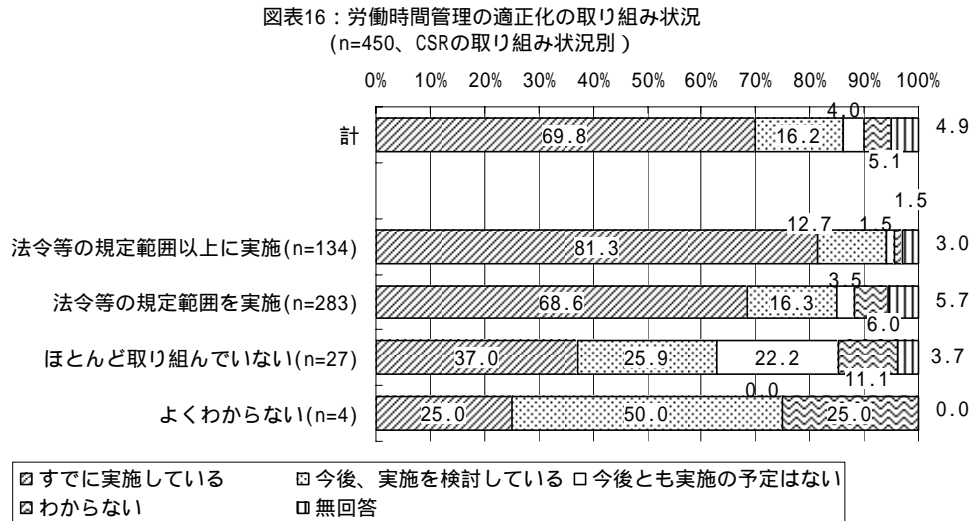
図表15：CSRに係る施策の実施状況
（CSRへの取り組み促進のための体制整備面）(n=417)



< 7割の企業が労働時間管理の適正化の取り組みを実施 >

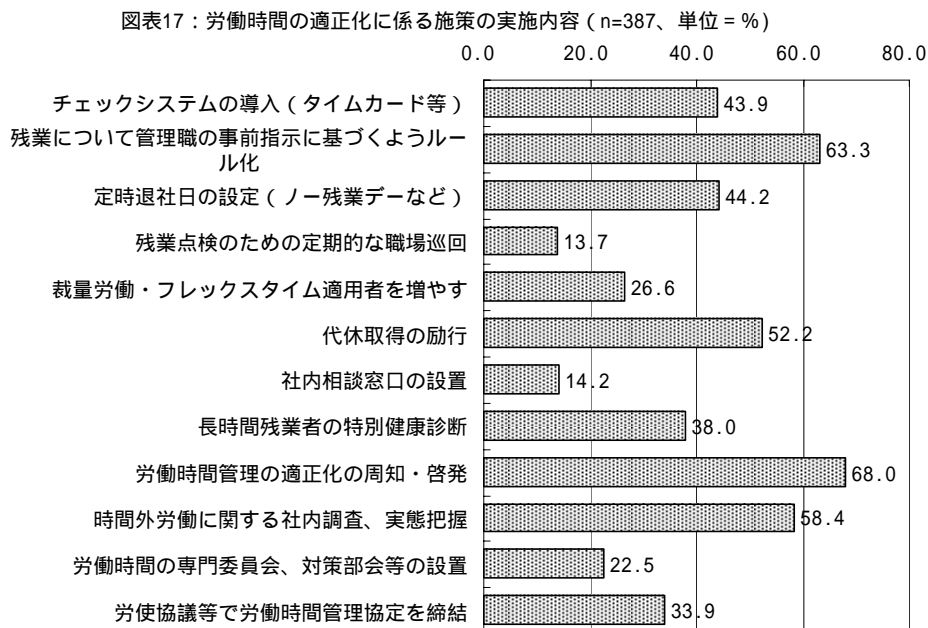
近年、法令遵守が言われる中で、長時間残業の削減や賃金不払残業の解消など適正な労働時間管理が注目を集めている。

労働時間管理の適正化に取り組んでいるかを尋ねたところ、69.8%がすでに実施していると回答した。これを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」している企業で81.3%、「法令等の規定範囲を実施」している企業でも68.6%が実施していた（図表16）。



< 6割弱の企業が残業に関する社内調査、実態把握を実施対象に >

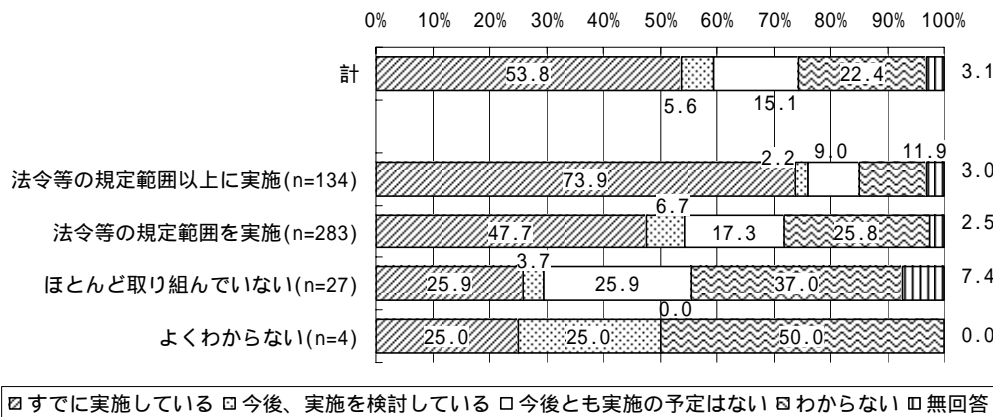
労働時間管理の適正化について、「すでに実施している」「今後、実施を検討している」と回答した企業について、労働時間の適正化に係る施策の内容を尋ねたところ、「労働時間管理の適正化の周知・啓発」が68.0%ともっとも多く、次いで「残業について管理職の事前指示に基づくようルール化」が63.3%、「時間外労働に関する社内調査・実態把握」が58.4%などとなっている（図表17）。



< CSR を法令以上に実施する企業の約 7 割が、ポジティブ・アクションを実施 >

企業の CSR 施策の一つと考えられる女性の管理職登用などのポジティブ・アクションの実施状況を尋ねたところ、53.8%がすでに実施していると回答している。これを 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」している企業で 73.9%、「法定等の規定範囲を実施」している企業では 47.7%が実施しており、CSR に積極的な企業（「法令等の規定範囲以上に実施」している企業）のほうが、ポジティブ・アクションの実施割合が高い（図表 18）。

図表18：ポジティブ・アクションの実施状況
(n=450、CSRの取り組み状況別)

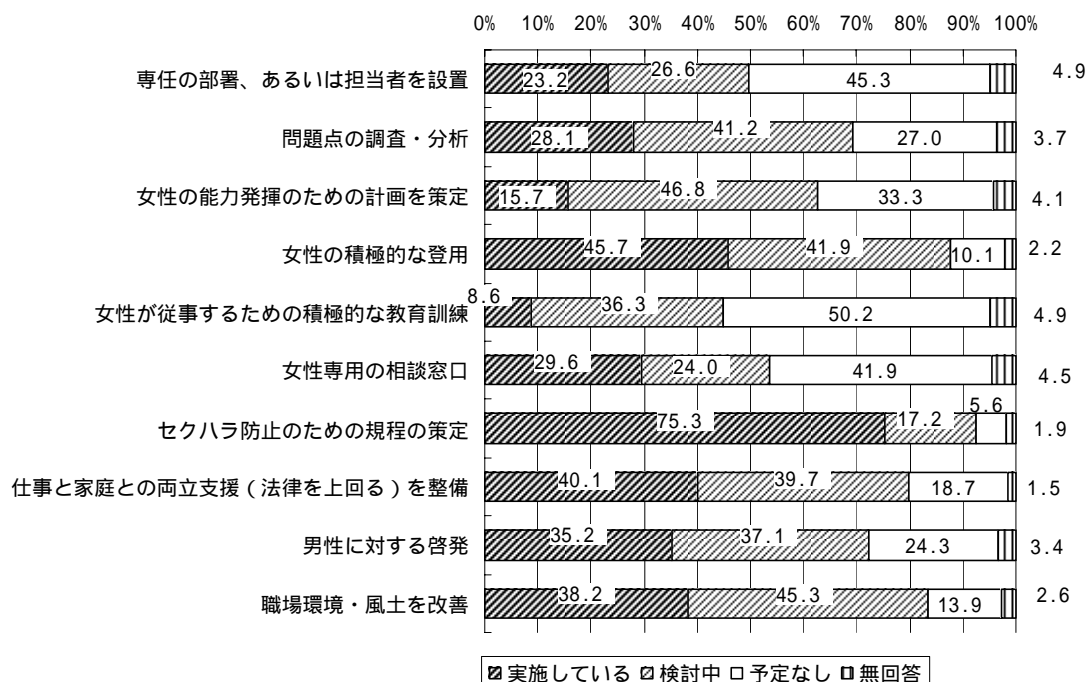


■すでに実施している □今後、実施を検討している □今後とも実施の予定はない □わからない □無回答

< セクハラ防止の規程整備が 7 割と最多。女性の積極的な登用は 4 割 >

ポジティブ・アクションについて、「すでに実施している」「今後、実施を検討している」と回答した企業にポジティブ・アクション施策の具体的内容を尋ねたところ、不祥事防止にあたる「セクハラ防止のための規程の策定」が 75.3%と最も多い。次いで実施割合が高いのは、「女性の積極的な登用」が 45.7%、「仕事と家庭との両立支援を整備」が 40.1%、「職場環境・風土を改善」が 38.2%などとなっている（図表 19）。

図表19：ポジティブ・アクションの施策の実施状況 (n=267)



■実施している □検討中 □予定なし □無回答

< ポジティブ・アクション実施企業では女性管理職比率が増加傾向 >

過去5年間の女性の管理職比率（課長相当職以上に占める女性の比率）の変化を尋ねたところ（「該当者がいないのでわからない」を除く）、「横ばい」が44.7%と最も多いものの、「やや増えた」（39.7%）、「増えた」（8.5%）を合わせて48.2%が増加傾向との回答をした。

これをポジティブ・アクションの実施状況別にみると、ポジティブ・アクションをすでに実施している企業では、「やや増えた」（45.6%）、「増えた」（11.3%）をあわせて56.9%が増加傾向と回答しており、実施していない企業に比べ増加の割合が高い（図表19）。

図表19：過去5年間の女性管理職比率の増減（n=295）

