

# ：コーポレート・ガバナンス（CG）

## 1：理念とリーダーシップ

### 経営理念の明確化と浸透

1) 【経営理念の明確化と浸透】 経営理念を明文化し、社内に浸透させる努力をしていますか。

N：該当しない・不明	0	0.0%	-
0：明文化していない	10	4.4%	4.4%
1：明文化している	95	41.5%	41.5%
2：明文化しており、浸透努力も十分であると考えている	124	54.1%	54.1%

対象	スコア
全体	1.50
非上場	1.48
上場	1.51
300人未満	1.30
300人以上 5000人未満	1.45
5000人以上	1.69
500億未満	1.40
500億以上	1.55
10%未満	1.45
10%以上	1.64
10%未満	1.48
10%以上	1.56

回答レベル	割合 (%)
0	0.0%
1	41.5%
2	54.1%

【具体的事例の概要】  
 経営理念の社内への浸透については、あらゆる機会、場、媒体を活用してコミュニケーションを図り浸透を努めている様子がうかがえる。社長のホームページの開設、メルマガの発行など、イントラネットを活用している事例もある。

2) 【ステークホルダーの明確化】 経営理念の中で、貴社にとってのステークホルダーを明確に特定していますか。

N：該当しない・不明	6	2.6%	-
0：特定していない	46	20.1%	20.6%
1：特定している	79	34.5%	35.4%
2：特定しており、実際の経営においても十分考慮している	98	42.8%	43.9%

対象	スコア
全体	1.23
非上場	1.29
上場	1.22
300人未満	1.04
300人以上 5000人未満	1.22
5000人以上	1.34
500億未満	1.10
500億以上	1.30
10%未満	1.17
10%以上	1.43
10%未満	1.25
10%以上	1.25

回答レベル	割合 (%)
0	20.6%
1	35.4%
2	43.9%

3) 【経営理念の浸透度合】 経営理念で掲げた価値観は社内に浸透していますか。

N：該当しない・不明  
0：浸透度合を把握していない  
1：浸透度合を把握しているが、価値観の共有は十分でないと考えている  
2：浸透度合を把握しており、価値観の共有も十分であるとと考えている

2	0.9%	-
67	29.3%	29.5%
101	44.1%	44.5%
59	25.8%	26.0%

Category	Score
全体	0.96
非上場	0.95
上場	0.96
従業員数	
300人未満	1.07
300人以上	0.91
5000人未満	1.03
5000人以上	1.01
直近売上高	
500億未満	0.95
500億以上	0.88
外国人持株比率	
10%未満	1.12
10%以上	0.95
海外売上比率	
10%未満	0.96
10%以上	0.96

【具体的事例の概要】  
社員アンケート・意識調査などで理解度を把握している事例が多い。また、各社員の目標設定・面談・評価などの際に経営理念への理解度を確認するとともに、個人の評価項目・基準にしている事例も多い。

### リーダーシップの発揮

4) 【社長の直接関与】 社長は、経営理念や企業行動規範の策定、周知徹底のプロセスに直接関与していますか（結果の報告を受けるだけでなく、自らそのプロセスに参加している）。

N：該当しない・不明  
0：関与していない  
1：関与している  
2：関与しており、十分成果をあげていると考えている

3	1.3%	-
6	2.6%	2.7%
134	58.5%	59.3%
86	37.6%	38.1%

Category	Score
全体	1.35
非上場	1.38
上場	1.34
従業員数	
300人未満	1.31
300人以上	1.30
5000人未満	1.49
5000人以上	1.31
直近売上高	
500億未満	1.38
500億以上	1.34
外国人持株比率	
10%未満	1.40
10%以上	1.39
海外売上比率	
10%未満	1.31
10%以上	1.31

【具体的事例の概要】  
経営理念や企業行動規範の企画・立案・決定プロセスへの関与、社員との対話など、社長は自ら様々な取り組みを行っている。また、その周知徹底には、社長ホームページ、メルマガなど、イントラネットを活用している事例が多い。

5) 【従業員へのコミュニケーション】 社長は、従業員に対して自らの信念を直接示すための取り組みをしていますか。

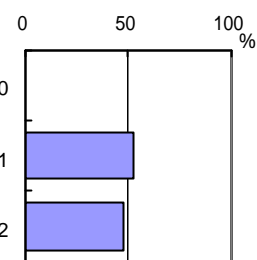
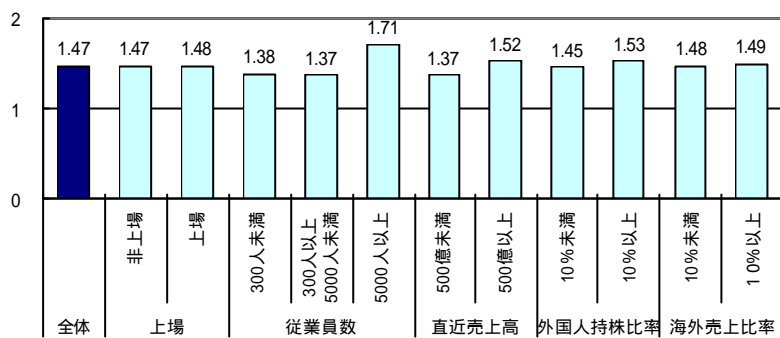
N：該当しない・不明

0：取り組んでいない

1：取り組んでいる

2：取り組んでおり、信念が十分伝わっていると考えている

2	0.8%	-
1	0.4%	0.4%
119	52.0%	52.4%
107	46.7%	47.1%

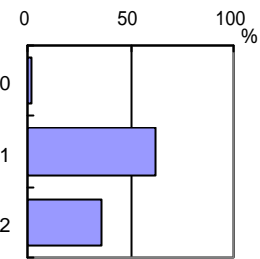
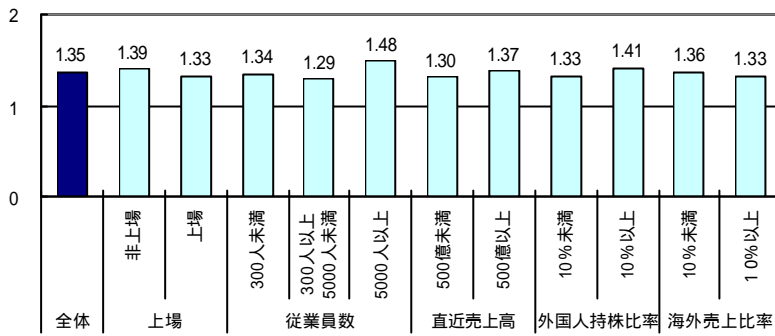


【具体的事例の概要】

非常に活発な取り組みが行われていることがうかがえる。年に何回、毎月など目標頻度を明確にして、現場訪問、ミーティング、媒体への露出などを行っている事例が多い。イントラネットの活用事例も多い。

6) 【従業員からのコミュニケーション】 社長は、現場の声や実情を直接聴くための取り組みをしていますか。

N：該当しない・不明	2	0.8%	-
0：取り組んでいない	1	0.4%	0.4%
1：取り組んでいる	119	52.0%	52.4%
2：取り組んでおり、現場の声や実情を十分把握していると考えている	107	46.7%	47.1%



【具体的事例の概要】

現場訪問、面談、懇談会など、様々な対話の機会を設けて現場の従業員の声を聞いていることがうかがえる。イントラネットを通じての意見・提案の吸収、社長へのダイレクトメールを活用している事例も多い。

【特徴的な事例】

- 毎年2回、全社員との面接を実施。( K F i )
- 管理職からは、毎週メールにて報告を受けている。(ルネサンス)
- 各種現場とのコミュニケーションミーティングにおける直接対話を実施することに加え、その効果向上の仕組みとして、事前のアンケート及び事後のフォローアップの実践をしている。更に、社員からのメールによる現場の声に対しても極力双方向で実施するように時間を費やす。この他にも当社特有のスピークアップ・プログラムなどで社員は記名・無記名でも会社に対して個人の意見を言えるように制度化し、これを社長自身が目を通してしている。(日本アイ・ビー・エム)
- 全社員を対象にしたモラルサーベイ(社員満足度調査)を毎年実施している。トップキャラバンは社長の有馬が2003年6月に就任以来、3回のシリーズにわたり実施しており、半年単位で現場で感じたことを踏まえて、経営に反映したことなどをマネジャーの集いで共有するとともに、社長個人の社内HP(パスワード)で共有化を図っている。それによりWebを主体にした双方向コミュニケーションが実現されている。また、月度社長メッセージや社内報のモニターレポートを社員から毎回とっており、その全てに社長は目を通してしている。(富士ゼロックス)
- 年に一度は全ての社員とランチをとっている。(フランク・ラッセル)

その他(取り組み)

【特徴的な事例】

- 「経営理念」の背景となっている創業以来培ってきた企業精神を次世代に伝えるため、過去の事例からそうした企業精神を学ぶことを意図した、社内図書『絶えざる革新 - 明日に受けつぐ花王の精神』を2003年6月27日に発刊した。(花王)

## 2. マネジメント体制

### 取締役会 / 監査役（会）の実効性

1) 【実質的な議論】 取締役会において、案件の説明・承認以外の実質的な議論を増やすための努力をしていますか。

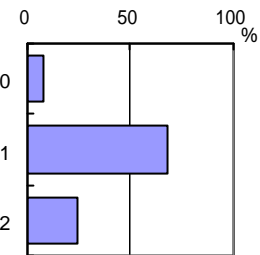
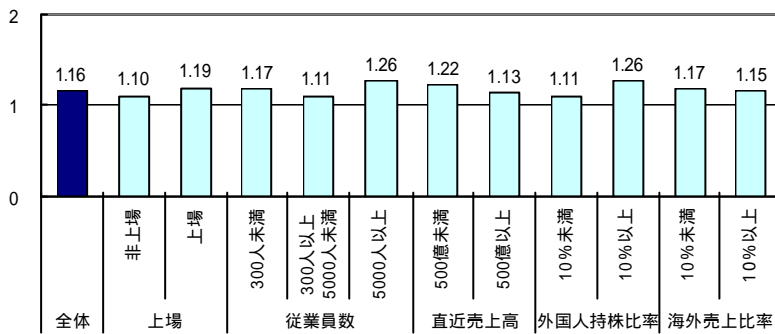
N：該当しない・不明

0：していない

1：している

2：しており、十分な成果をあげていると考えている

2	0.8%	-
18	7.9%	7.9%
154	67.2%	67.8%
55	24.0%	24.2%

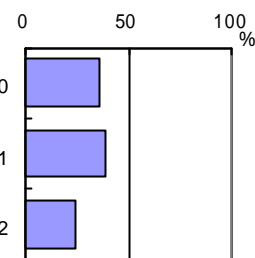
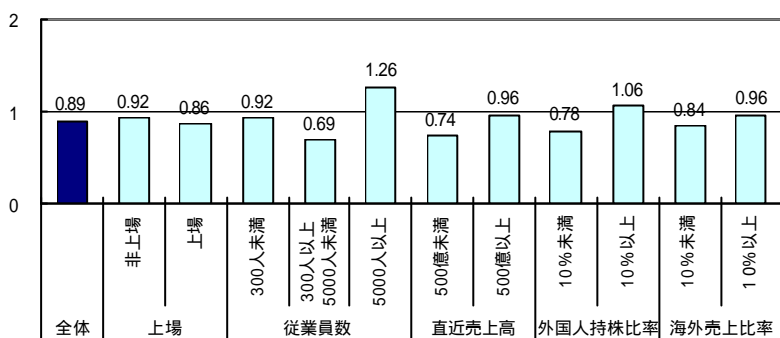


#### 【具体的事例の概要】

取締役会における実質的な議論を増やすために、議案の事前説明・事前配布、社外取締役・監査役の出席、時間をかける、などの取り組みを行っている。また、執行役員制の導入による経営と執行の分離、取締役の減員も、取締役会が迅速かつ適切な意思決定ができるようにすることを狙いとしている。

2) 【社外の視点の導入】 より適切な経営判断に資するため、社外の視点を導入する取り組み（社外取締役の導入、経営諮問委員会の設置等）をしていますか。

N：該当しない・不明	8	3.5%	-
0：していない	80	34.9%	36.2%
1：している	86	37.6%	38.9%
2：しており、十分な成果をあげていると考えている	55	24.0%	24.9%

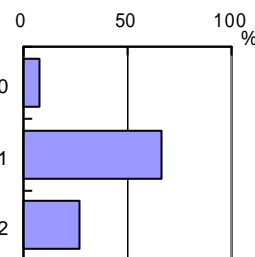
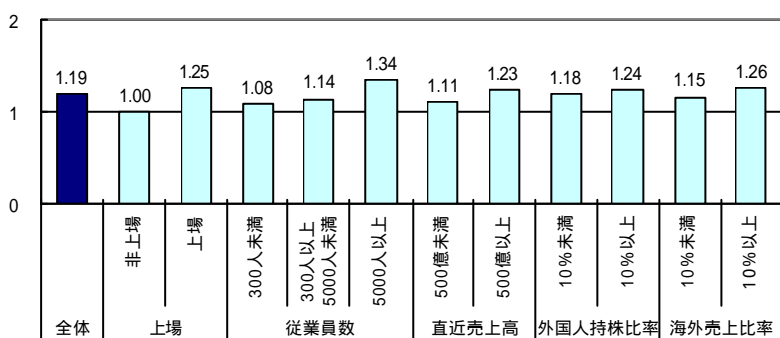


【具体的事例の概要】

委員会等設置会社への移行、社外取締役の任命などのほか、経営諮問委員会（アドバイザー・ボード）の設置、取締役会開催時に社外専門家による講演会を開催するなどが行われている。

3) 【監査役（会）/ 監査委員会の意見】 監査役（会）または監査委員会の意見が尊重されるような取り組みをしていますか。

N：該当しない・不明	5	2.1%	-
0：していない	17	7.4%	7.6%
1：している	148	64.6%	66.1%
2：しており、十分な成果をあげていると考えている	59	25.8%	26.3%



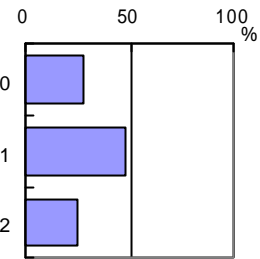
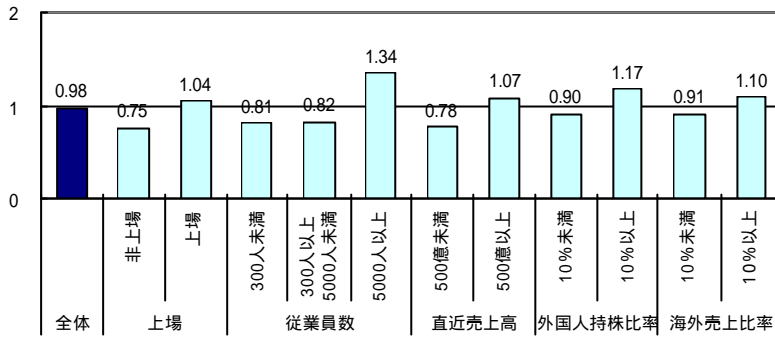
【具体的事例の概要】

監査役が取締役会・その他主要会議体に出席する、経営トップとの意見交換の実施などが行われている。一方、監査役会に社長が必ず出席するといった事例もある。

4) 【監査役のサポート】 監査役に現場の状況が直接伝わるようなサポート（専属スタッフの配置等）をしていますか。

N：該当しない・不明  
 0：していない  
 1：している  
 2：しており、十分な成果をあげていると考えている

6	2.1%	-
61	27.1%	27.4%
106	47.1%	47.5%
56	24.9%	25.1%



【具体的事例の概要】

専属スタッフの配置・拡充によるサポート、情報提供の拡充、各部門からのヒアリング・現場視察などの積極的実施などが行われている。

【特徴的な事例】

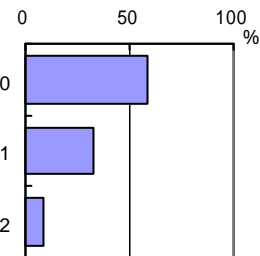
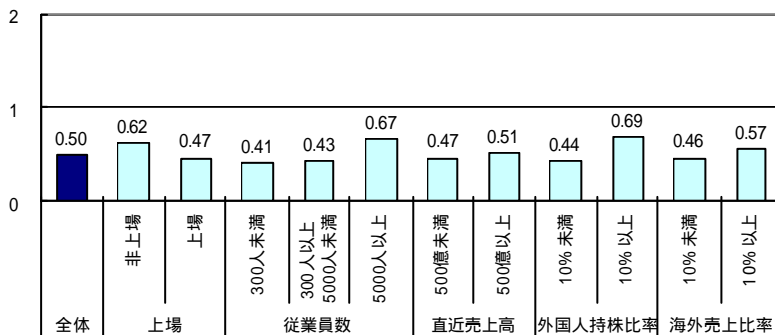
- 決裁書をいつでも閲覧できる環境を整えている。（三井不動産）

社長の選任・評価

5) 【社長の選任】 現社長（および社長経験者）以外が、次期社長候補者の選考に関与する仕組みはありますか。

N：該当しない・不明  
 0：ない  
 1：ある  
 2：あり、十分機能していると考えている

30	13.1%	-
117	51.1%	58.8%
65	28.4%	32.7%
17	7.4%	8.5%



6) 【社長の評価・解任】 社長経験者以外に、現社長の業績を評価し、場合によっては解任できる仕組みはありますか。

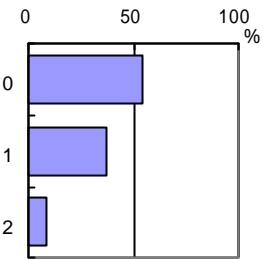
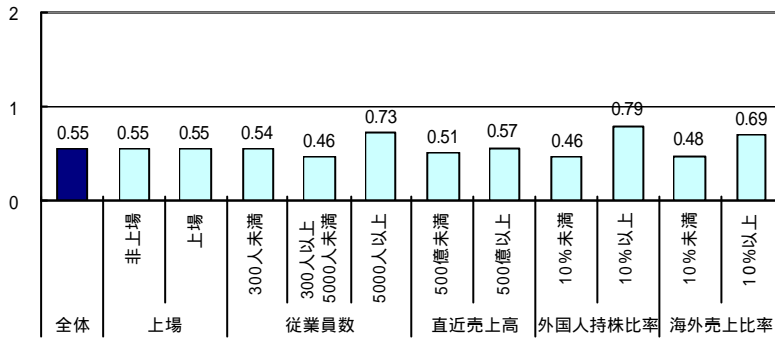
N：該当しない・不明

0：ない

1：ある

2：あり、十分機能していると考えている

25	10.9%	-
110	48.0%	53.9%
76	33.2%	37.3%
18	7.9%	8.8%



7) 【社長の報酬額決定】 社長の報酬額を決定するにあたり、本人および社長経験者以外の意見を反映させる仕組みはありますか。

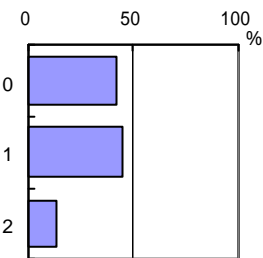
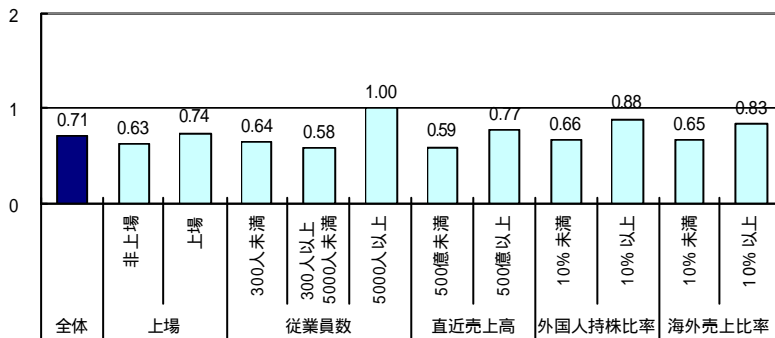
N：該当しない・不明

0：ない

1：ある

2：あり、十分機能していると考えている

25	10.9%	-
86	37.6%	42.2%
91	39.7%	44.6%
27	11.8%	13.2%





## CSRに関するマネジメント体制の確立

8) 【CSR担当部署】 「企業の社会的責任(CSR)」に関わる担当部署(ないし担当者)を設置し、その責任者に役員以上を任命していますか。

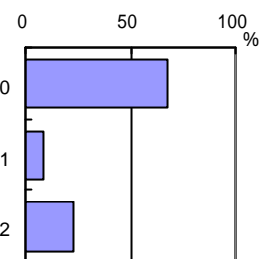
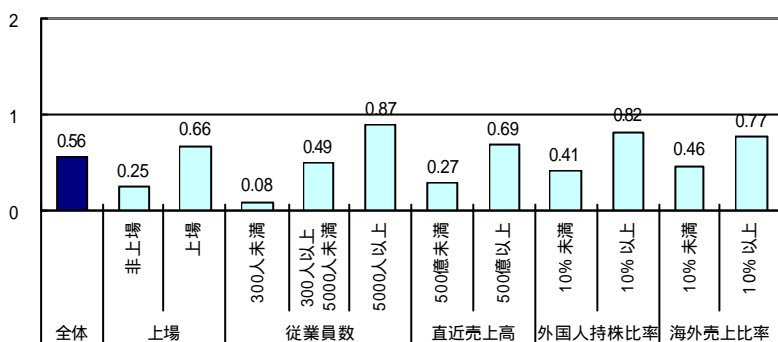
N: 該当しない・不明

0: 設置していない

1: 設置しているが、責任者は役員以上ではない

2: 設置しており、責任者は役員以上である

13	5.6%	-
147	64.2%	68.1%
18	7.9%	8.3%
51	22.3%	23.6%



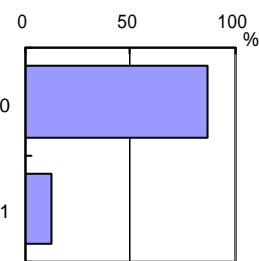
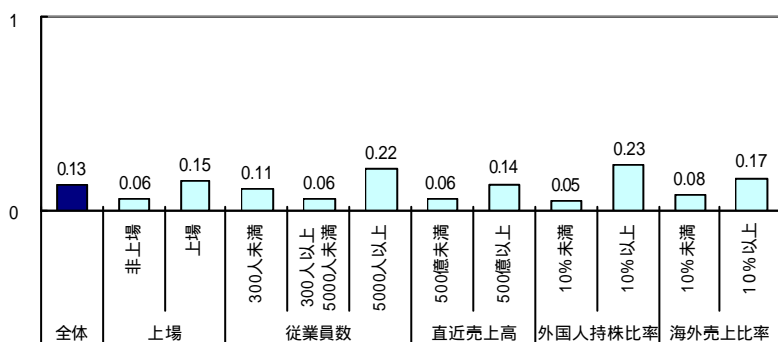
9) 【年金運用に関するSRI基準】 年金基金の運用において、「社会的責任投資(SRI)」を考慮していますか。

N: 該当しない・不明

0: 考慮していない

1: 考慮している

86	37.6%	-
125	54.6%	87.4%
18	7.9%	12.6%



## その他(目標や理想像)

### 【特徴的な事例】

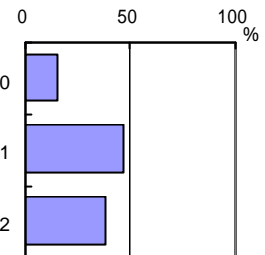
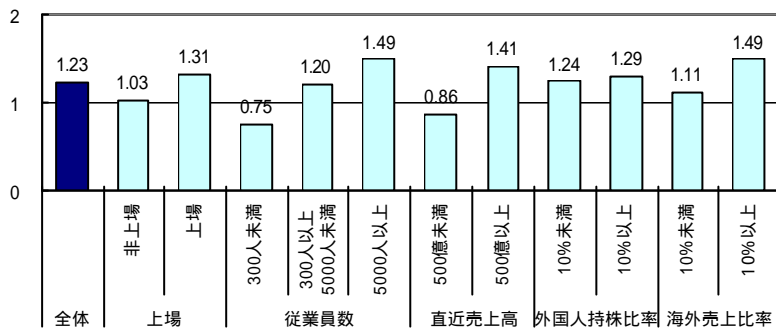
- ガバナンスのマネジメント体制については今後の課題にしたいと思っています。(ヒゲタ醤油)
- 業績評価制度の充実(報酬反映度合いの拡大)や、役員指名諮問委員会の設置等が今後の検討課題である。(日本航空システム)

### 3. コンプライアンス

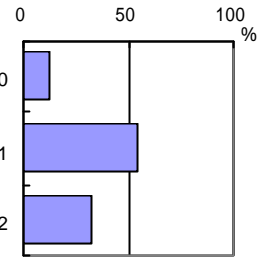
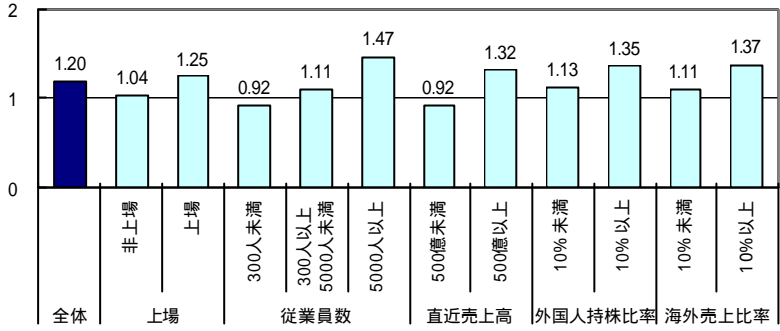
#### 企業行動規範の策定と周知徹底

1) 【企業行動規範の策定・公表】 企業行動規範（ないし倫理綱領等）を策定し、公表していますか。

N：該当しない・不明	3	1.3%	-
0：策定していない	34	14.8%	15.0%
1：策定しているが、公表していない	106	46.3%	46.9%
2：策定しており、公表もしている	86	37.6%	38.1%



2) 【行動規範の周知徹底】 企業行動規範の周知徹底を図るための取り組みをしていますか。			
N：該当しない・不明	15	6.5%	-
0：取り組んでいない	27	11.8%	12.6%
1：取り組んでいる	117	51.1%	54.7%
2：取り組んでおり、十分な成果をあげていると考えている	70	30.6%	32.7%



【具体的事例の概要】

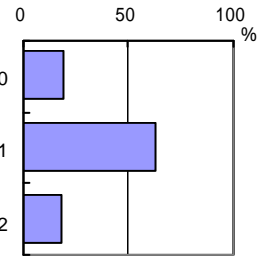
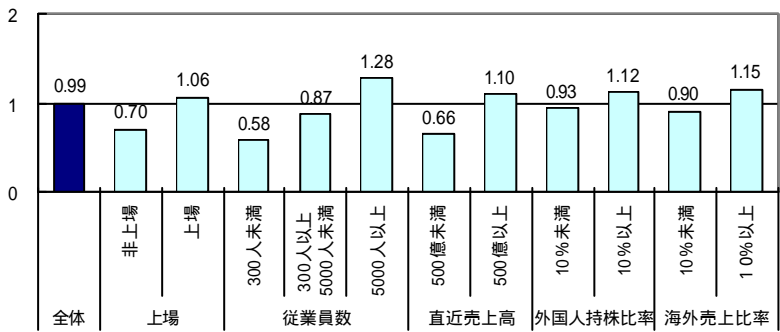
配布、誓約・確認（署名）、eラーニングを含む研修などのほか、相談窓口の設置、年一回全社員対象にコンプライアンスチェックを実施、などの事例がある。

【特徴的な事例】

- 小集団活動を中心として社員の意見等を集約し、全社員に周知している。（日清製粉グループ本社）
- 各職場に企業行動推進委員を置き、毎月事例をケースシートとして配布し職場でそれを基に討議させる等して徹底を図っている。（日本航空電子工業）
- 企業倫理委員会（隔月）コードリーダー（570人）倫理研修（毎年）社内イントラHP、情報誌コードレター、エシックスカード、ビデオライブラリー。（資生堂）

3) 【グループ各社への適用・奨励】 企業行動規範をグループ各社にも適用していますか。あるいは独自の行動規範の策定を奨励していますか。			
---	--	--	--

N：該当しない・不明	34	14.8%	-
0：適用していない（奨励していない）	37	16.2%	19.0%
1：適用している（奨励している）	122	53.3%	62.6%
2：適用しており（奨励しており）十分浸透していると考えている	36	15.7%	18.5%



## コンプライアンス体制の確立

4) 【専任部署】 コンプライアンス（法令・倫理等遵守）に関する専任部署を設置し、その責任者として役員以上を任命していますか。

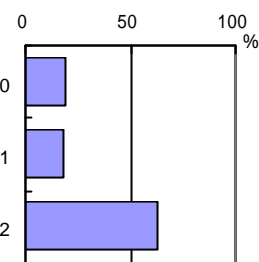
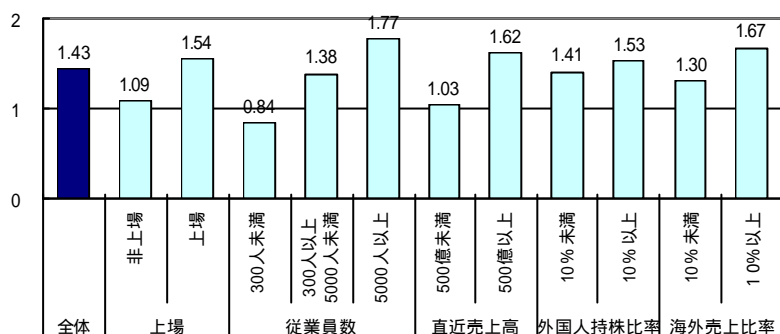
N：該当しない・不明

0：設置していない

1：設置しているが、責任者は役員以上ではない

2：設置しており、責任者は役員以上である

6	2.6%	-
43	18.8%	19.3%
40	17.5%	17.9%
140	61.1%	62.8%



5) 【相談窓口】 コンプライアンスに関し、問題を事前に防ぐため、従業員の相談窓口を設置していますか。

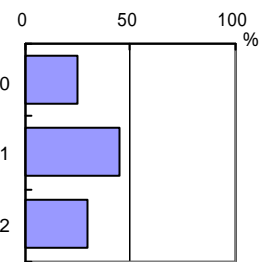
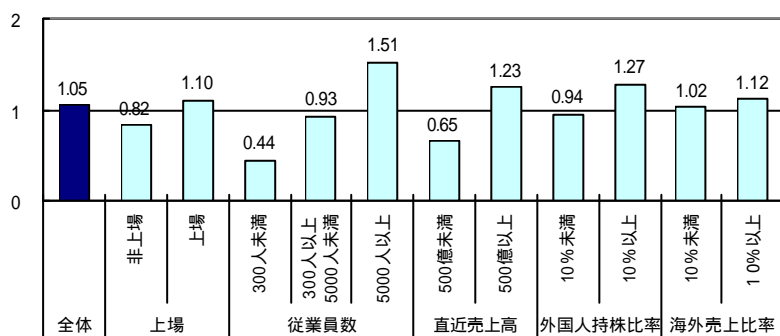
N：該当しない・不明

0：設置していない

1：設置している

2：設置しており十分機能が果たせるような仕組みであると考えている

5	2.1%	-
56	24.5%	25.0%
101	44.1%	45.1%
67	29.3%	29.9%



### 【具体的事例の概要】

相談窓口（社内外、弁護士等の活用も）の設置、各部署に担当者・コードリーダー配置、などが行われている。利用者を社員に限らず派遣社員・グループ会社・協力会社社員などに広げているとともに、相談者の保護にも配慮している事例が多い。

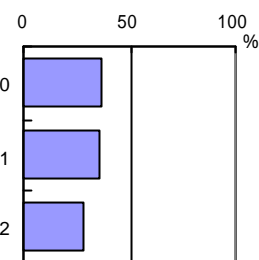
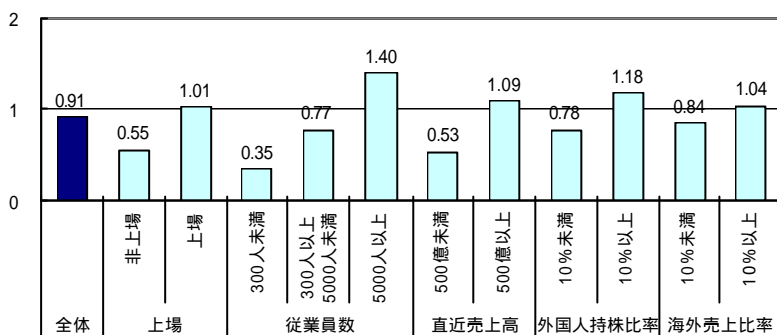
### 【特徴的な事例】

- 社内に3つの窓口（セクハラ相談、職場の倫理相談、行動倫理相談）をイントラネットに設け、担当役員を含め常時ウォッチして相談対応している。社外にも2つの窓口を設置。一つは法令違反、公益侵害などの疑いについて弁護士事務所に、もう一つはセクハラや職場での問題相談について専門のカウンセラーが対応し、匿名性を高めている。（花王）

6) 【内部通報窓口】 コンプライアンスに関し、問題を早期に発見するため、内部通報窓口を設置していますか。

N：該当しない・不明  
 0：設置していない  
 1：設置している  
 2：設置しており 十分機能が果たせるような仕組みであると考えている

5	2.1%	-
82	35.8%	36.6%
80	34.9%	35.7%
62	27.1%	27.7%



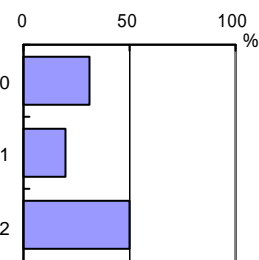
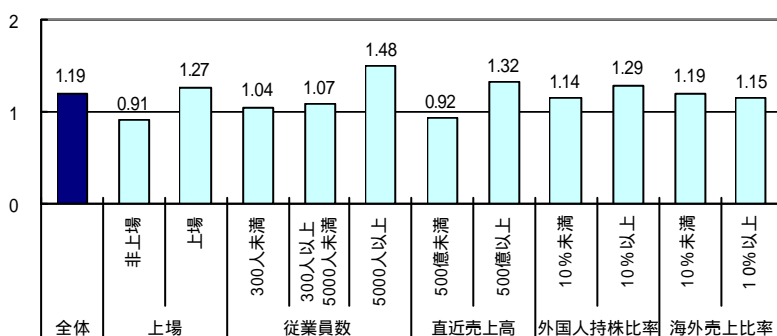
【具体的事例の概要】

社内外の窓口への通報制度を整備している（6ルート設置の事例もある）とともに、通報者保護に配慮している。また、利用対象者を、社員に限らず、派遣社員、協力会社社員、取引先までとする事例もある。

7) 【遵守状況のチェック】 コンプライアンスの遵守状況について、定期的にチェックし、取締役会や監査役（会）に報告する仕組みはありますか。

N：該当しない・不明  
 0：ない  
 1：チェックしているが、取締役会や監査役（会）には報告されていない  
 2：チェックしており、取締役会や監査役（会）にも報告されている

5	2.1%	-
69	30.1%	30.8%
44	19.2%	19.6%
111	48.5%	49.6%



8) 【業績評価での考慮】 社内の各部門の業績を評価するにあたり、それがコンプライアンスの観点から妥当なものであることを判断する仕組みはありますか。

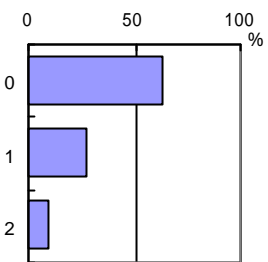
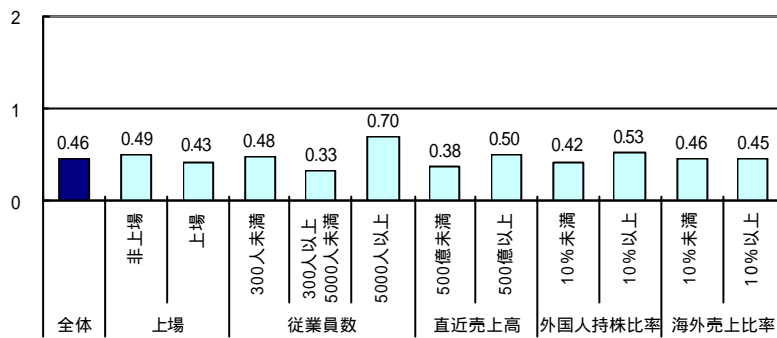
N：該当しない・不明

0：ない

1：ある

2：あり、有効に機能していると考えている

9	3.9%	-
139	60.7%	63.2%
61	26.6%	27.7%
20	8.7%	9.1%



【具体的事例の概要】

部門・個人のコンプライアンスへの取り組み状況を業績評価に組み込み、コンプライアンス違反があった場合は業績から除外、減点する、などの事例がある。

その他（取り組み）

【特徴的な事例】

- 毎年、企業倫理白書を作成し、活動の見直しを行っている。アドバイザー弁護士による社外調査を行っている。（資生堂）

## 4. ディスクロージャーとコミュニケーション

### ディスクロージャーとコミュニケーションを推進するマネジメント体制の確立

1) 【基本方針】 ディスクロージャーに関わる基本方針を定め、公表していますか。

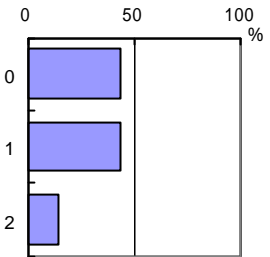
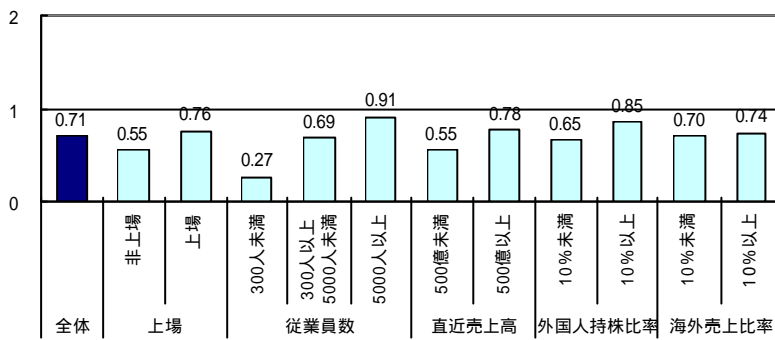
N：該当しない・不明

0：定めていない

1：定めているが、公表していない

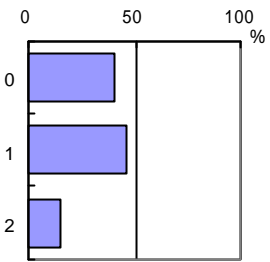
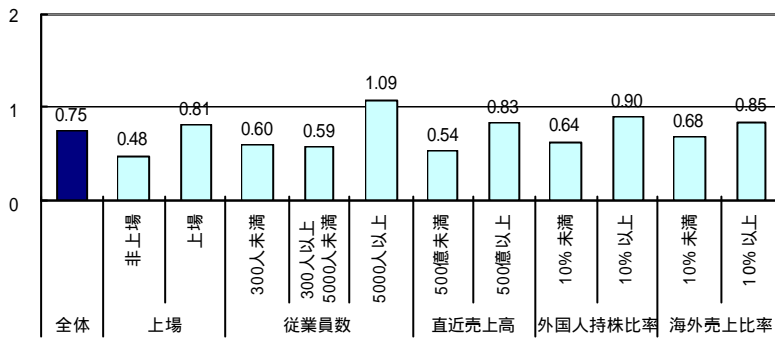
2：定めており、公表もしている

15	6.5%	-
92	40.2%	43.0%
92	40.2%	43.0%
30	13.1%	14.0%



2) 【開示範囲・内容】 ディスクロージャーの開示範囲や内容について、株主（投資家）に限らず、多様なステークホルダーの意見を聴く仕組みはありますか。

N：該当しない・不明	22	9.6%	-
0：ない	82	35.8%	39.6%
1：ある	94	41.0%	45.4%
2：あり、その意見は十分反映されていると考えている	31	13.5%	15.0%



【具体的事例の概要】

特記すべきことはない。

【特徴的な事例】

- マスコミを中心とした公聴活動とお客様からの意見集約。(キリンビール)
- 持続可能性報告書への「第三者意見」。環境問題、社会貢献、消費者問題などの外部専門家を招いた「意見交換会」の開催。研修、座談会、社内報などを通じた従業員の意見の吸収。(大和証券グループ本社)
- 地域のオピニオンリーダー等から当社事業に対するご意見・ご要望を承る懇談会の実施。環境報告書にアンケートはがきを添付し、広く読者の方々からご意見をいただき、報告書の内容改善に活かしている。(東京電力)
- お客様満足度調査(世界共通質問、無作為抽出による定期的調査)の実施。ビジネス・エフェクティブネス・サーベイ(ビジネスの効果的運営と組織の健全な機能についての意識調査。年一回、全社員対象)(日本アイ・ピー・エム)
- 定期的に株主アンケートを実施する。(野村総合研究所)



3) 【フィードバック】 多様なステークホルダーから寄せられた意見について、社長や取締役会に報告する仕組みはありますか。

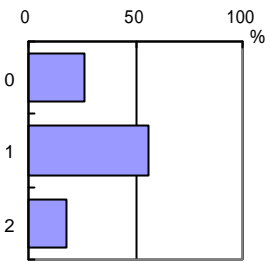
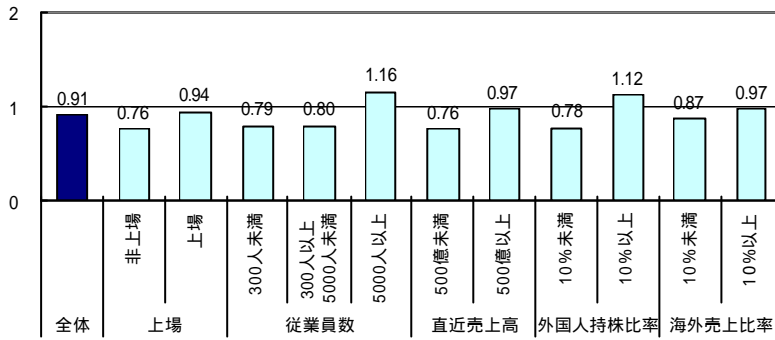
N：該当しない・不明

0：ない

1：ある

2：あり その意見は経営の改善にフィードバックされていると考えている

18	7.9%	-
56	24.5%	26.5%
118	51.5%	55.9%
37	16.2%	17.5%



【特徴的な事例】

- お客さまからのご意見に基づく業務改善や新サービスを審議する場として、経営層を委員長とする「エコ委員会」を設置している。(東京電力)

4) 【ステークホルダーとの対話】 社長が、多様なステークホルダーと直接対話する仕組みはありますか。

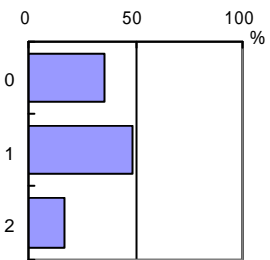
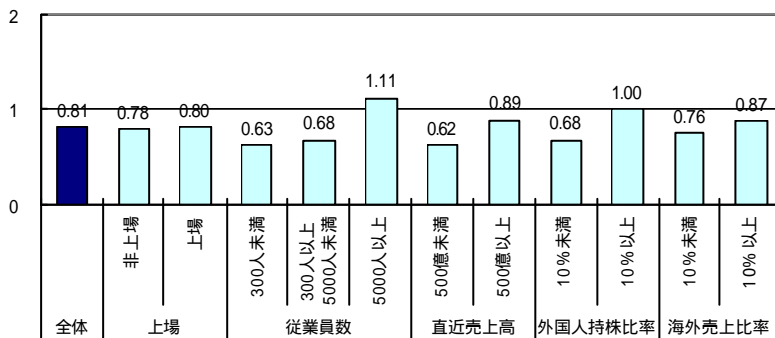
N：該当しない・不明

0：ない

1：ある

2：あり、十分な成果をあげていると考えている

20	8.8%	-
74	32.3%	35.4%
101	44.1%	48.3%
34	14.8%	16.3%



## その他（取り組み）

### 【特徴的な事例】

- 当社の社会・環境活動（サステナビリティ活動）に関するご意見・ご要望をできるだけ多くのステイクホルダーの皆様からお寄せいただきたいとの思いで、2001年から毎年1回「ステイクホルダーミーティング」を開催しています。2003年2月に開催したミーティングは「環境・社会レポートを読む+質問する～発行者との協働ワークショップ」と題し、（株）日産自動車と共同で開催。司会とコーディネータはNPOの方に依頼しました。当日は60名弱のステイクホルダーの方が参加し、積極的な意見交換が実施されました。（損害保険ジャパン）
- 経営会議体の課題別委員会として「財務情報開示委員会」を設置し、公開情報の開示の適切性検証、財務報告にかかる内部統制レベルのモニタリングや対策実施を行っている。（三井住友海上火災保険）