

はじめに ～本調査の目的及び検討内容の概要～

．本調査の目的

「民間にできることは民間で」という基本理念に沿った構造改革の断行、その成果をも取り込んだ民間部門での努力、創意工夫によって、長期停滞を脱し新たな成長に向かい始めた日本経済においては、いまや市場原理を最大限に活かしながら、市場取引や企業活動が多様化、スピード化、大規模化する傾向が顕著になりつつある。

こうした傾向はまだ緒についたばかりであり、より確かなものとなっていくことが期待されるものである。現在の変革は日本経済にとって新たに経験するものであり、変革のその先に対して人々が不安、不信を感じることもあり得よう。しかし変革に棹をさしかねないような不安、不信が生ずるようなことがあってはならない。そのためには、市場取引や企業活動を支えるシステム自体に対して、効率や競争力といった観点と同時に、公正、透明、信頼といった観点をあわせて、間断なく評価し点検する目を向けていくことが重要である。

就中現在にあっては、経済活動の自由化、グローバル化、それらと表裏をなす規制改革、会社法制や市場法制の整備、改編が急進展していること、経済活動の多様化、複雑化とともに新しいタイプの企業不祥事や消費者・投資家被害が頻発していること、欧米諸国において経済システムの見直しが活発化していること、などを念頭に置きながら評価、点検を行い、改善を図るべき点があればできるところから早急に着手していくことが求められていると言えよう。

本調査は、上記のような趣旨から、新たな成長に向い始めた日本経済にふさわしい市場システム・企業ガバナンスの在り方について、国内外の実態調査を中心として考察を深めることを通じて、早急に取り組むことが望まれる課題を抽出、整理しようとするものである。

．アンケート調査の方法

1．アンケート設計の視点

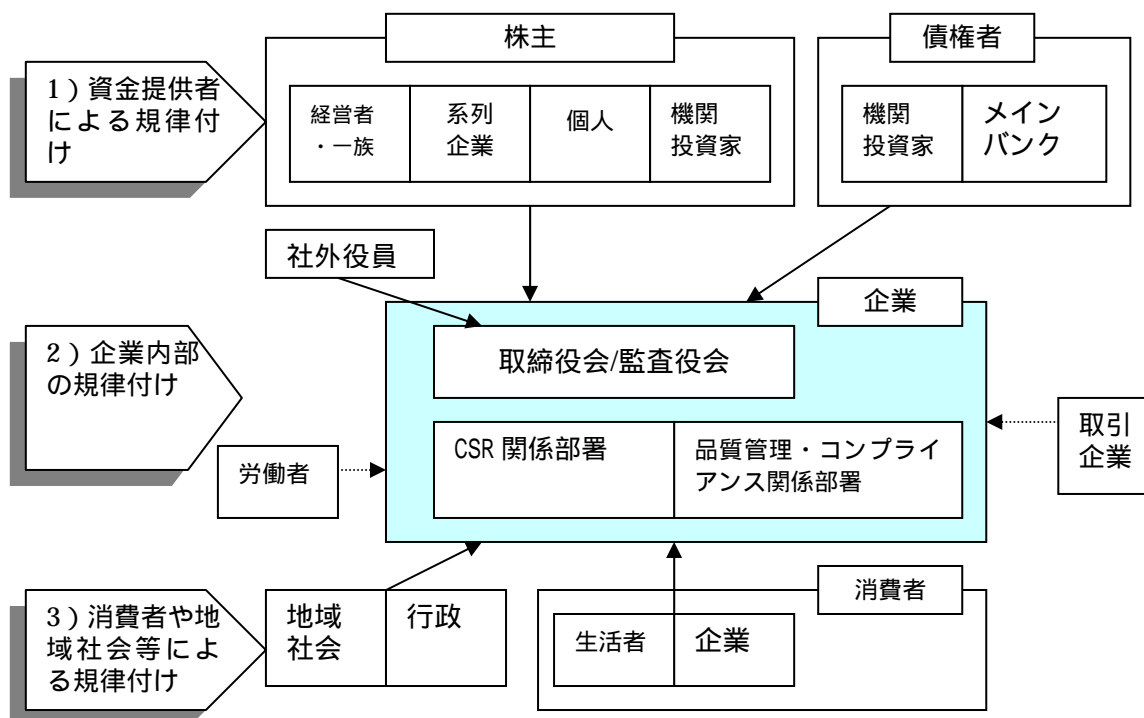
株主をはじめ、債権者、消費者、地域社会等、様々なステークホルダーが企業の活動には関与している。こうしたステークホルダーと企業との関係性において、企業に対する規律付けが働くと考えられ、それは大別すれば、「資金提供者による規律付け」と「消費者や地域社会等による規律付け」とまとめることができよう。

また、企業自身が行う規律付けに関しては、取締役会、監査役会等の制度上の機関と、

CSR 部署、コンプライアンス部署、品質管理部署等の事実上の機関の設置、組合せによって、適切に「企業内部の規律付け」が機能することが期待される。

本アンケートでは、以上の3つの括り（視点）から企業の規律付けの実態、それに対する企業の評価等について把握することとする。

図表0 - 1 企業への規律付けの捉え方



2. アンケートにおける主な検証事項

1) 資金提供者による規律付け

1990年代後半から2000年代初頭の深刻な景気低迷期以降、株式持合いやメインバンク制が見直され、（金融機関からの借入の減少等のように）企業の資金調達方法は大きく変化したと言われている。また、法制度的には、近年の商法改正や会社法導入により、株主の重要性が再確認されるとともにM&Aの円滑化の方向に移行してきている。このような取引の実態や法制度の改正から、企業と資金提供者との関係は変化してきていると考えられる。

以下のような点を中心に、資金提供者による規律付けの現状とそれに対する企業の評価を把握することとする。

株主重視の流れの中で経営に対する影響度の大きいステークホルダーの現状（例：メインバンクから機関投資家に移行）とその現状に対する評価（例：株価を意識した経営に移行、短期的な視点の経営に移行）

商法改正、会社法導入により円滑に実施できるようになった M&A に対する評価（例：経営戦略の有効な選択肢、経営の独自性を保ち難い）及び対策（例：安定株主作り）

2) 企業内部の規律付け

企業は、内部の規律付けを効果的、効率的に実践する体制（内部統制）の構築が求められている。内部統制には、機能的な機関が必要になるが、意思決定や監督等を行う取締役会、監査役会等の機関は、商法改正、会社法導入により、以前より柔軟に設計が可能になった。これにより、効果的な規律付けを適正なコストで実践することが期待されている。

以下のような点を中心に、企業内部における規律付けの実践状況を把握することとする。

高まった設計自由度による機関の変更状況（例：委員会等設置会社に移行等）と企業の設計自由度に対する評価（例：最適な設計が分からない）

信頼性の観点から見た現状の内部統制に対する評価（例：現在の機関による十分な信頼性確保の可能性、組織・社内規則等でより一層の整備が必要）

3) 消費者や地域社会等による規律付け

企業の公器としての役割が高まり、社会に悪影響を与えるミス・事故・不祥事は許されなくなるとともに、社会的責任や社会貢献が求められる傾向が目立ってきている。このように傾向も、企業行動の規律付けの役割を果たすと考えられる。

以下のような点を中心に、消費者・地域社会等からの規律付けへの対応状況を把握することとする。

企業内部の体制の整備（例：CSR 専担部署の設立、CSR 憲章の作成）

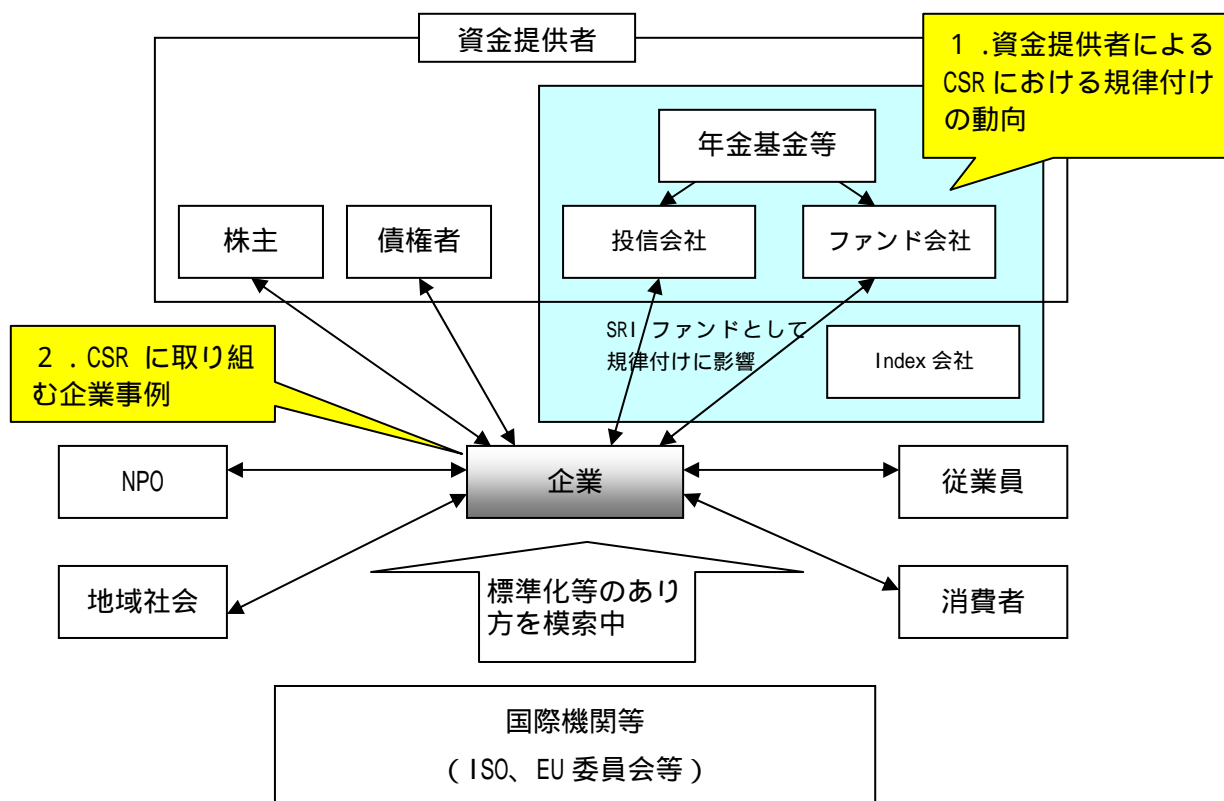
外部（消費者・地域社会等）からの意見・要請等への対応体制の整備（例：苦情等の対応の実施状況）

・内外比較調査の方法

企業行動は、株主も含めた様々なステークホルダーの要請に応じていくなかで規律付けられる。アンケート調査において検討したように、そのステークホルダーの中でも強い影響力を有するのは、資金提供者（特に株主）と考えられる。ここでは資金提供者による規律付けと CSR(Corporate Social Responsibility；企業の社会的責任)の関係

(SRI(Social Responsible Investment ; 社会的責任投資)の普及度、CSR に取り組む企業事例等) について英米を中心に整理する。

図表0 - 2 企業に対する規律付けと CSR との関係



ちなみに、CSR を勘案した投資行為である SRI は、以下の 3 つの投資手法に分けて検討されることが多い。

社会的スクリーン投資

倫理面、社会面、環境面での評価、「社会的スクリーン」を加味する手法による投資。企業の事業内容や活動のプロセスにおける社会や環境に対する配慮を評価するポジティブ・スクリーニングと社会的批判が多い産業に関連する事業を行っている企業を投資対象から除外するネガティブ・スクリーニングがある。

株主行動

株主の立場から投資した企業に対して、社会的問題への対処や環境対応の方法等を様々な手段を用いて経営陣に働きかけることを指す。

コミュニティ投資

地域の活性化・社会貢献につながるように、コミュニティ開発投資機関と呼ばれる開発金融機関に投融資を行うもの。

主に地域に根ざした中小企業向けあるいは低所得者向けの投融資を行おうとするもの。中には、不動産投資やベンチャー投資を行い地域経済の振興や地域住民の生活水準向上のための経済的目的投資（Economically Targeted Investments:ETI）もある。

ここでは（比較的規模の大きな）企業に対する規律付けの考察であるため、社会的スクリーン投資、株主行動に限定して整理する。

．調査の進め方

本調査研究を進めるにあたっては、企業アンケートの設計、内外比較調査の設計、報告書の取りまとめ等において、下記の有識者から御助言をいただいた。

落合 誠一 東京大学大学院法学政治学研究科教授
（平成19年4月より中央大学法科大学院教授）
神作 裕之 東京大学大学院法学政治学研究科教授
田中 亘 成蹊大学法学部准教授

また、企業アンケート調査、内外調査に関するコメントを中心に、企業への規律付けに関して、下記の有識者に取材協力いただいた。

阿部 泰久 社団法人 日本経済団体連合会 経済第二本部長
秋山 をね 株式会社インテグレックス 代表取締役社長
小畑 良晴 社団法人日本化財団体連合会 経済財政法制グループ長
高 巖 麗澤大学大学院国際経済研究科教授
宮島 英昭 早稲田大学商学大学院教授
柳川 範之 東京大学大学院経済学研究科准教授

（五十音順 敬称略）

そのほか、多数企業の企画経営等担当部署の方々に調査協力、取材協力いただきました。厚く御礼申し上げます。

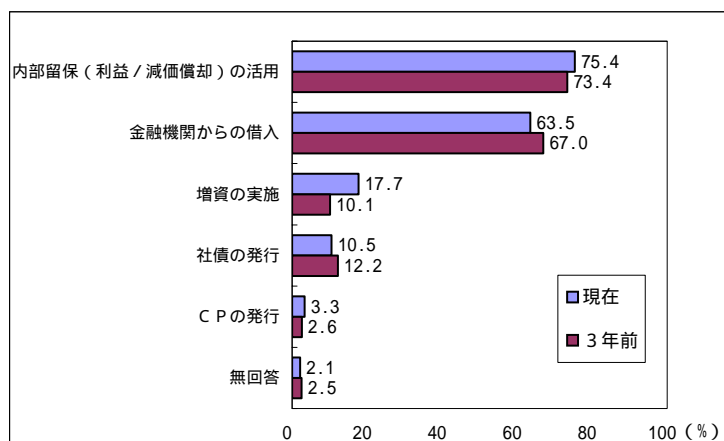
第一章 我が国企業における規律付けの実態(企業アンケート結果)

・資金提供者による規律付け

1. 主たる資金源の3年間の変化

主たる資金源の3年間の推移を見ると、上場企業の場合は、現在・3年前とも1位の「内部留保の活用」、2位の「金融機関からの借入」の2つの資金源が突出して大きくなっている。その他では、現在では「増資の実施」が17.7%と「社債の発行」の10.5%を上回っており、3年前と比較して順位は逆転している。

図表1 - 1 主たる資金源の3年間の変化(上場企業)

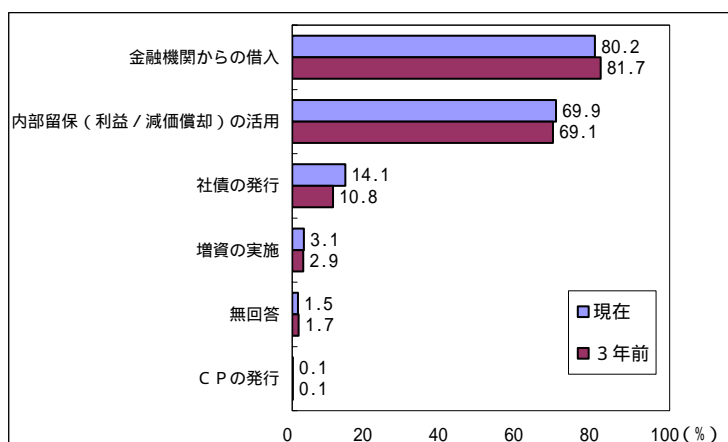


注) は現在と3年前についてそれぞれ2つずつ。回答数は764。

非上場企業¹の場合にも同様に「内部留保の活用」、「金融機関からの借入」の2つの資金源が大きいですが、この両者の順位は逆転している。そして、「社債の発行」の比率が「増資の実施」の比率を上回っている。

¹ 非上場企業は、独立系で規模の大きなものを抽出。詳しくは、発送・回収を参照。

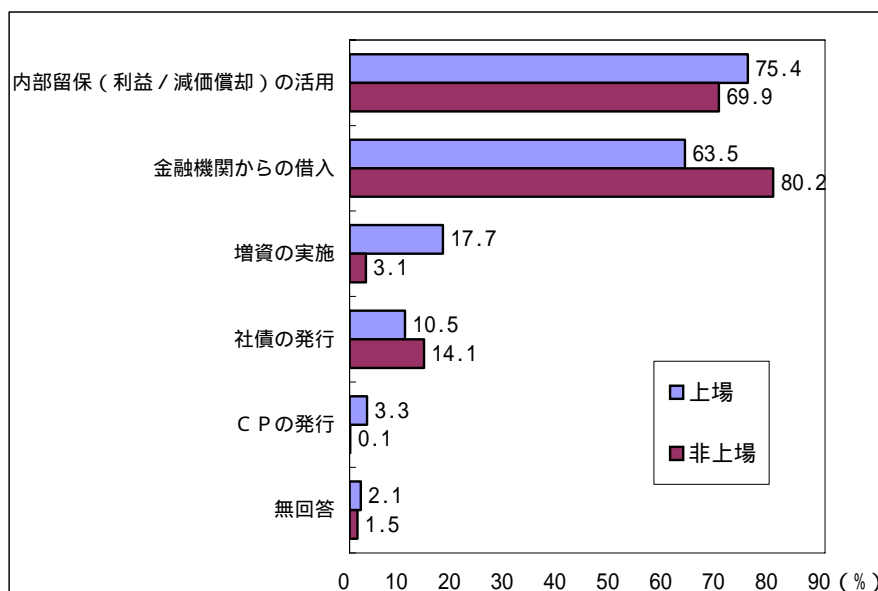
図表 1 - 2 主たる資金源の3年間の変化（非上場企業）



注) は現在と3年前についてそれぞれ2つつ。回答数は1,486。

上場企業・非上場企業の比較で見ると、上で見たように、1・2位の資金源が逆転しているほか、上場企業では「増資の実施」の比率が17.7%と高くなっている（非上場企業の場合は3.1%にとどまる）。

図表 1 - 3 現在の主たる資金源の比較（上場・非上場）



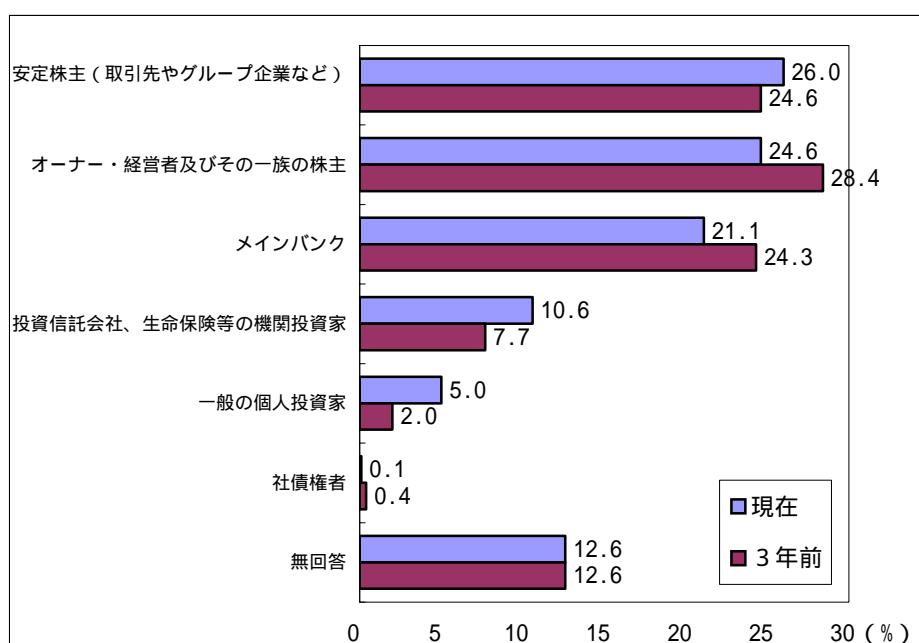
注) は2つ。回答数は上場764、非上場1,486。

2. 経営に最も影響力のある資金提供者

上場企業の場合は、現在では、「オーナー・経営者及びその一族の株主」、「安定株主（取引先やグループ企業など）」が26.0%、24.6%とほぼ同じ比率で高くなっており、「メインバンク」が21.1%でこれに次いでいる。その他の資金提供者の比率は低くなっている。

次いで、3年間の変化を見ると、「オーナー・経営者及びその一族の株主」、「メインバンク」を指摘する企業の比率が低下し、他方で、「投資信託会社、生命保険等の機関投資家」、「安定株主（取引先やグループ企業など）」、「一般の個人投資家」を指摘する企業の比率が高まっている。

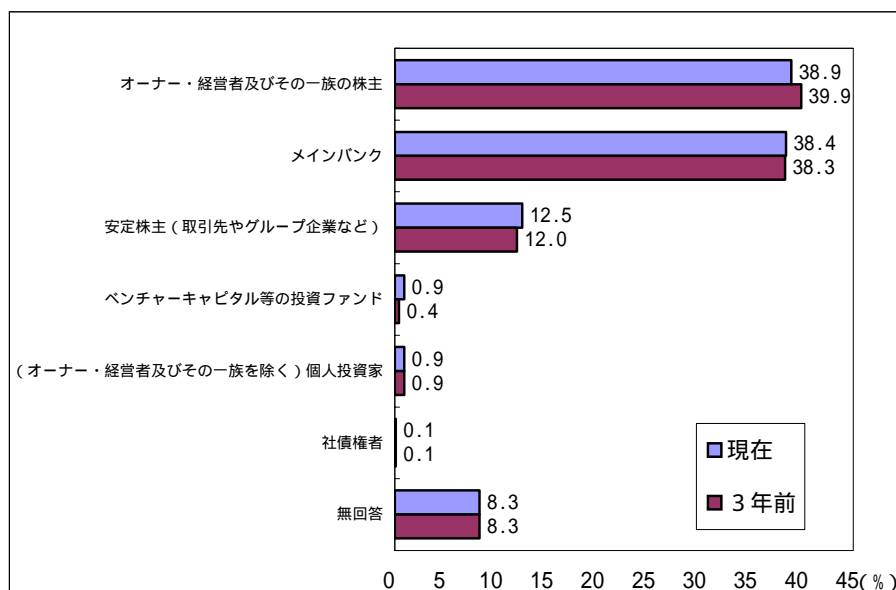
図表 1 - 4 経営に最も影響力がある主体の3年間の変化（上場企業）



注) は現在と3年前についてそれぞれ1つずつ。回答数は764。

非上場企業の場合は、「オーナー・経営者及びその一族の株主」、「メインバンク」を指摘する企業の比率がそれぞれ4割近くを占めて高くなっており、「安定株主（取引先やグループ企業など）」がこれらに次いでいる。

図表 1 - 5 経営に最も影響力がある主体の3年間の変化（非上場企業）

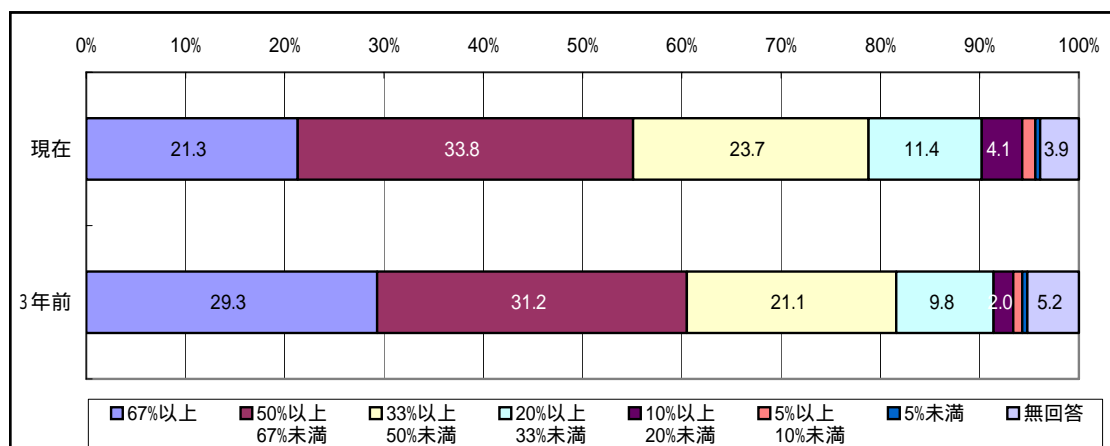


注) は現在と3年前についてそれぞれ1つずつ。回答数は1,486。

選択肢の構成が若干異なるが、上場企業と非上場企業とを比較すると、非上場企業の場合、「オーナー・経営者及びその一族の株主」、「メインバンク」を指摘する企業の比率が相対的に高くなっており、「安定株主（取引先やグループ企業など）」や外部の投資家の比率は低くなっている。

「安定株主（一族株主、取引先やグループ企業など）」など株式の長期保有者の保有比率を見ると、「67%以上」は3年前には29.3%であったのに対し、現在では21.3%に減少している。「50%以上」は3年前には60.5%であったのに対し、現在では55.1%に減少している。このように安定株主の影響力が強いとする企業が多数を占める。一方で、安定株主の保有比率が低下するという現象が起こっている。

図表 1 - 6 安定株主による株式保有比率の3年間の変化（上場企業）



注) は現在と3年前についてそれぞれ1つずつ。回答数は764。

安定株主と業績との関係を検討するために、3年前の安定株主保有比率と売上高経常利益率との関係を見たが、特に有意な関係は見出せなかった。²

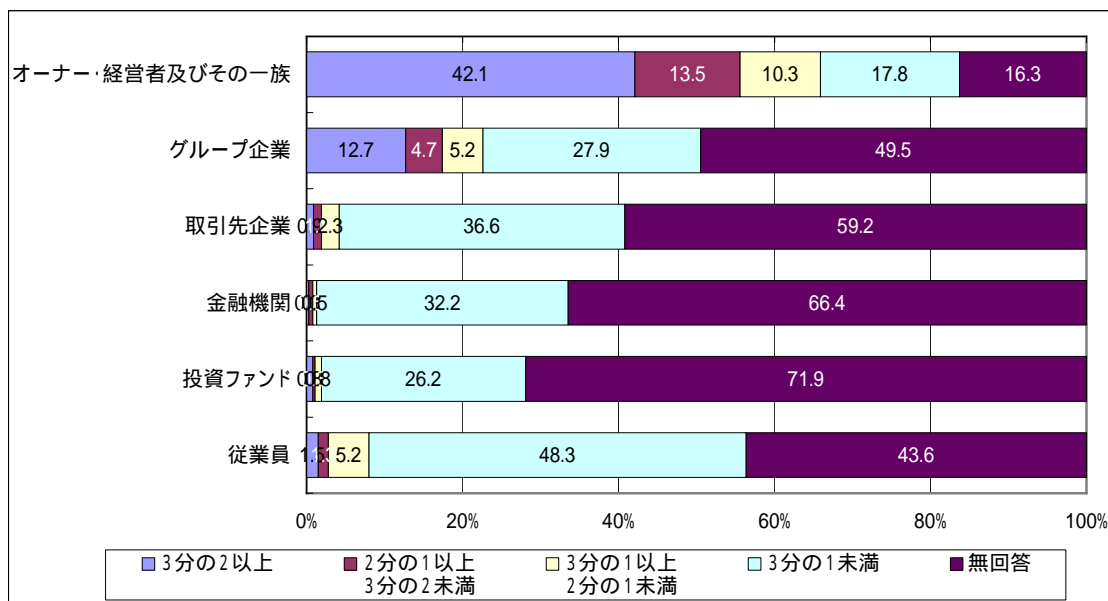
図表 1 - 7 3年前の安定株主の比率と売上高経常利益率の関係（上場企業）

	総数	0未満(マイナス)	0~2%未満	2~4%未満	4~6%未満	6~8%未満	8~10%未満	10~20%未満	20%以上	(参考)10%以上
総数	764	6.7	11.5	20.8	17.9	12.6	7.6	14.7	8.1	22.8
67%以上	224	4.9	11.6	20.1	16.5	12.1	7.6	16.5	10.3	26.8
50%以上67%未満	238	7.1	12.6	23.1	21.4	12.2	6.3	11.8	5.5	17.2
33%以上50%未満	161	5.6	13.0	20.5	18.0	14.9	6.2	14.3	7.5	21.7
33%未満	101	9.9	8.9	18.8	12.9	10.9	11.9	17.8	8.9	26.7
無回答	40	2.5	2.5	2.5	5.0	2.5	0.0	0.0	2.5	2.5

非上場企業の場合、ステークホルダー別に株式の保有比率を見ると、「オーナー・経営者及びその一族の株主」が保有する比率が最も高く、42.1%が「3分の2以上」であり、「2分の1以上3分の2未満」の比率を合わせると過半数を占めている。上場企業と比較してオーナーの支配力の大きさが現れている。

² 企業の業績は、様々な要因の複合的結果であるので、一つの要因の傾向と業績の相関性を取り出してみることは十分な注意が必要である。ここでは、あくまで検討の一素材として掲載しており、以降の同様の分析も同趣旨である。なお、上場企業については、連結ベースの財務データを用いており、ここでの売上高経常利益率は連結でのデータである。非上場企業については、単体ベースの財務データを用いている。

図表 1 - 8 ステークホルダー（利害関係者）のタイプ別保有比率（非上場企業）



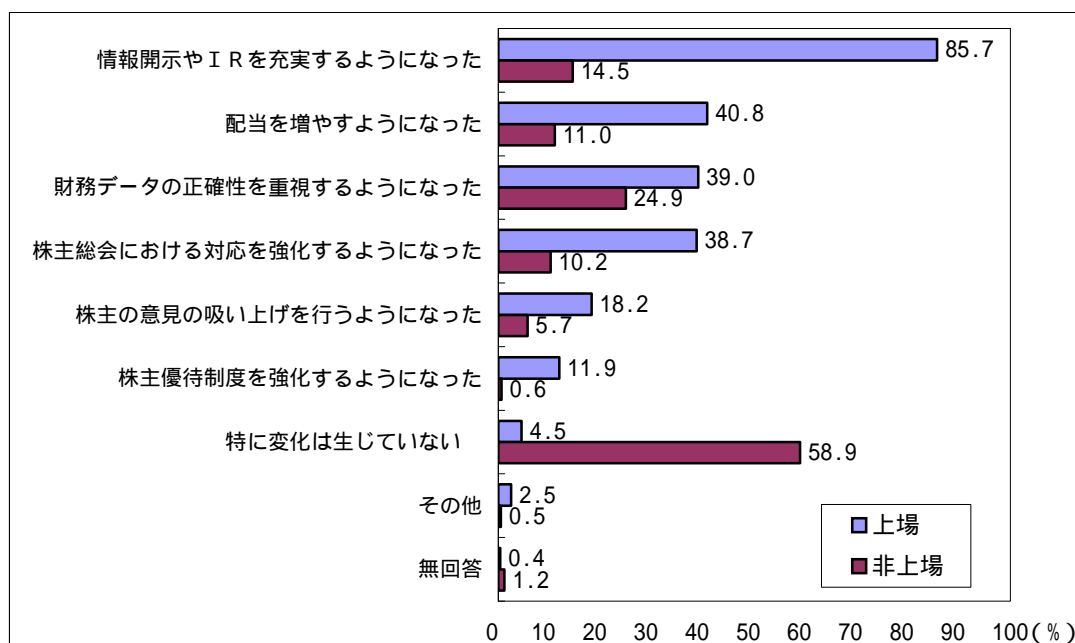
注) は現在と3年前についてそれぞれ1つずつ。回答数は1,486。

3. 株主重視の傾向による変化

株主重視の傾向の有無について見ると、「特に変化は生じていない」という企業が非上場企業の場合は58.9%に上っているが、上場企業の場合には4.5%にとどまっている。

変化の具体的な様相を上場企業について見ると、「情報開示や IR を充実するようになった」という企業が85.7%に上っている。これに次いで、「配当を増やすようになった」(40.8%)、「財務データの正確性を重視するようになった」(39.0%)、「株主総会における対応を強化するようになった」(38.7%)が多くなっている。非上場企業の場合には、「財務データの正確性を重視するようになった」(24.9%)が最も多くなっており、「情報開示や IR を充実するようになった」(14.5%)を上回っている。

図表 1 - 9 株主重視傾向に伴う株主への対応の変化



注) はいくつでも。回答数は上場 764、非上場 1,486。

経営に最も影響力のある主体の別に、株主重視の傾向がどのように異なっているかの観点からクロス集計を見ると、「投資信託会社、生命保険等の機関投資家」が経営に最も影響力があると回答した上場企業の場合、「情報開示や IR を充実するようになった」、「株主の意見の吸い上げを行うようになった」、「株主総会における対応を強化するようになった」、「配当を増やすようになった」について高い比率を示している。この傾向は、現在、3年前ともに変わらない。

図表 1 - 10 経営に最も影響力のある主体の別に見た株主重視の傾向（上場企業）

	総数	財務データの正確性を重視するようになった	情報開示やIRを充実するようになった	株主の意見の吸い上げを行ったようになった	株主総会における対応を強化するようになった	配当を増やすようになった	株主優待制度を強化するようになった	その他	特に変化は生じていない	
現在	総数	764	39	85.7	18.2	38.7	40.8	11.9	2.5	4.5
	投資信託会社、生命保険等の機関投資家	81	34.6	95.1	39.5	56.8	64.2	17.3	6.2	1.2
	オーナー・経営者及びその一族の株主	188	39.9	83.5	13.3	31.9	40.4	11.7	2.1	5.3
	安定株主(取引先やグループ企業など)	199	42.7	85.4	18.1	38.2	43.7	10.1	2.0	3.5
	一般の個人投資家	38	34.2	89.5	31.6	55.3	36.8	10.5	0.0	2.6
	メインバンク	161	38.5	83.9	9.9	37.9	29.2	11.8	3.1	6.2
3年前	総数	764	39	85.7	18.2	38.7	40.8	11.9	2.5	4.5
	投資信託会社、生命保険等の機関投資家	59	33.9	98.3	39.0	52.5	64.4	13.6	6.8	1.7
	オーナー・経営者及びその一族の株主	217	42.9	83.9	15.7	34.1	39.6	10.6	1.8	4.6
	安定株主(取引先やグループ企業など)	188	40.4	83.5	18.6	39.9	44.7	10.6	2.7	3.7
	一般の個人投資家	15	26.7	86.7	13.3	60.0	46.7	20.0	0.0	6.7
	メインバンク	186	37.1	86.0	12.4	39.2	33.3	12.9	2.7	5.4

注) はいくつでも。

同様に、非上場企業の場合、経営に最も影響力のある主体の別に、株主重視の傾向がどのように異なっているかの観点からクロス集計を見ると、「安定株主（取引先やグループ企業など）」が経営に最も影響力があると回答した非上場企業の場合、「財務データの正確性を重視するようになった」「情報開示やIRを充実するようになった」という企業が多く、「特に変化は生じていない」という企業の比率は低くなっている。この傾向は、現在、3年前とも変わらない。なお、「メインバンク」が経営に最も影響力があると回答した企業においては、「オーナー・経営者及びその一族の株主」が経営に影響があると回答した企業の回答状況との相違は小さい。

図表 1 - 11 経営に最も影響力のある主体の別に見た株主重視の傾向（非上場企業）

	総数	財務データの正確性を重視するようになった	情報開示やIRを充実するようになった	株主の意見の吸い上げを行ったようになった	株主総会における対応を強化するようになった	配当を増やすようになった	株主優待制度を強化するようになった	その他	特に変化は生じていない	
現在	総数	1486	24.9	14.5	5.7	10.2	11	0.6	0.5	58.9
	オーナー・経営者及びその一族の株主	578	23	11.8	5.7	11.1	11.1	0.7	0.3	60.7
	安定株主(取引先やグループ企業など)	186	34.9	24.2	5.9	8.6	12.9	0.5	0.5	46.2
	メインバンク	570	21.8	11.4	4.2	7.9	9.6	0.4	0.5	64
	総数	1486	24.9	14.5	5.7	10.2	11	0.6	0.5	58.9
3年前	オーナー・経営者及びその一族の株主	593	23.9	12.6	5.7	11.5	11	1	0.3	59.9
	安定株主(取引先やグループ企業など)	179	33.5	24	7.8	8.9	14	0.6	0.6	46.9
	メインバンク	569	22.7	12.1	4.2	8.3	9.3	0.4	0.5	63.4
	総数	1486	24.9	14.5	5.7	10.2	11	0.6	0.5	58.9

注) はいくつでも。

非上場企業について、「オーナー・経営者及びその一族の株主」の保有比率によって株主

重視の傾向がどのように変化するかをクロス集計で見ると、「3分の1未満」であるという企業の場合、「財務データの正確性を重視するようになった」、「情報開示やIRを充実するようになった」、「株主の意見の吸い上げを行うようになった」、「株主総会における対応を強化するようになった」という企業の比率が高くなっている。そして、「特に変化は生じていない」という企業の比率が47.3%と低くなっている。「オーナー・経営者及びその一族の株主」の保有比率が低い場合は、情報開示等を力点を置くようになる傾向が見られる。

図表1-12 「オーナー・経営者及びその一族の株主」の保有比率の相違による株主への対応の変化（非上場企業）

	総数	財務データの正確性を重視するようになった	情報開示やIRを充実するようになった	株主の意見の吸い上げを行うようになった	株主総会における対応を強化するようになった	配当を増やすようになった	株主優待制度を強化するようになった	その他	特に変化は生じていない
総数	1486	24.9	14.5	5.7	10.2	11	0.6	0.5	58.9
3分の2以上	626	20.3	10.5	4.3	8.6	10.2	0.5	0.6	65.5
2分の1以上3分の2未満	201	24.4	10.4	6.5	9.5	13.4			59.7
3分の1以上2分の1未満	153	26.1	15	3.3	10.5	10.5	2	0.7	60.8
3分の1未満	264	33	24.6	8	17.8	11.7	0.8	0.4	47.3

注) はいくつでも。

「オーナー・経営者及びその一族の株主」以外の保有比率の違いと株主への対応の変化をみると、「グループ企業」では「3分の2以上」の保有比率の場合、「財務データの正確性を重視するようになった」が相対的に高くなっている。また、「従業員」（持株会を含む）では「2分の1以上」の保有比率の場合、「財務データの正確性を重視するようになった」は高いが、「情報開示やIRを充実するようになった」、「株主の意見の吸い上げを行うようになった」、「配当を増やすようになった」が相対的に高く、「オーナー・経営者及びその一族の株主」の保有比率が高い場合とは株主への対応に違いが見られる。³

図表1-13 「グループ企業」（親会社等を含む）保有比率による株主への対応の変化（非上場企業）

	総数	財務データの正確性を重視するようになった	情報開示やIRを充実するようになった	株主の意見の吸い上げを行うようになった	株主総会における対応を強化するようになった	配当を増やすようになった	株主優待制度を強化するようになった	その他	特に変化は生じていない
総数	1486	24.9	14.5	5.7	10.2	11.0	0.6	0.5	58.9
3分の2以上	189	33.3	17.5	5.3	3.7	9.0	0.0	0.5	55.6
2分の1以上3分の2未満	70	31.4	18.6	7.1	14.3	15.7	0.0	1.4	51.4
3分の1以上2分の1未満	78	25.6	12.8	5.1	9.0	12.8	2.6	0.0	55.1
3分の1未満	414	24.2	17.9	6.5	15.5	12.3	0.7	0.5	58.0

注) はいくつでも。

³ 「取引先企業」、「金融機関」、「投資ファンド（ベンチャー・キャピタル等）」は、持株比率3分の1未満が大多数で、それ以外の持分比率の標本数が少なく、載せていない。

図表 1 - 14 「従業員」(持株会を含む) 保有比率の相違による株主への対応の変化
(非上場企業)

	総数	財務データの正確性を重視するようになった	情報開示やIRを充実するようになった	株主の意見の吸い上げを行うようになった	株主総会における対応を強化するようになった	配当を増やすようになった	株主優待制度を強化するようになった	その他	特に変化は生じていない
総数	1486	24.9	14.5	5.7	10.2	11.0	0.6	0.5	58.9
2分の1以上	28	32.1	28.6	17.9	10.7	25.0	0.0	0.0	35.7
2分の1以上3分の1未満	34	29.4	14.7	17.6	23.5	14.7	2.9	0.0	38.2
3分の1未満	544	31.3	20.8	5.9	14.7	12.9	0.7	0.2	51.8

注) はいくつでも。

これらの株主への対応の変化と業績についてみると、「株主の意見の吸い上げを行うようになった」、「配当を増やすようになった」⁴企業では、売上高経常利益率が高くなっている。これに対し、「特に変化は生じていない」企業では、売上高経常利益率が低くなっている。

図表 1 - 15 株主への対応の変化と売上高経常利益率の変化(上場企業)

	総数	0未満(マイナス)	0~2%未満	2~4%未満	4~6%未満	6~8%未満	8~10%未満	10~20%未満	20%以上	参考)10%以上
総数	764	6.7	11.5	20.8	17.9	12.6	7.6	14.7	8.1	22.8
財務データの正確性を重視するようになった	298	9.7	10.4	20.5	18.5	12.4	5.4	16.8	6.4	23.2
情報開示やIRを充実するようになった	655	6.1	11.0	20.9	17.7	12.2	7.9	15.7	8.2	23.9
株主の意見の吸い上げを行うようになった	139	7.9	10.1	15.1	14.4	15.1	8.6	15.8	12.9	28.7
株主総会における対応を強化するようになった	296	5.7	12.8	20.3	17.2	14.9	5.7	15.9	7.4	23.3
配当を増やすようになった	312	1.0	4.8	17.9	18.6	18.3	9.9	18.6	10.9	29.5
株主優待制度を強化するようになった	91	5.5	15.4	20.9	16.5	17.6	6.6	11.0	5.5	16.5
その他	19	5.3	5.3	21.1	26.3	21.1	0.0	15.8	5.3	21.1
特に変化は生じていない	34	11.8	26.5	26.5	8.8	2.9	5.9	5.9	11.8	17.7
無回答	3	0.0	0.0	33.3	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0

一方、非上場企業では、株主への対応の変化と業績については、上場企業のような顕著な違いが見受けられない。

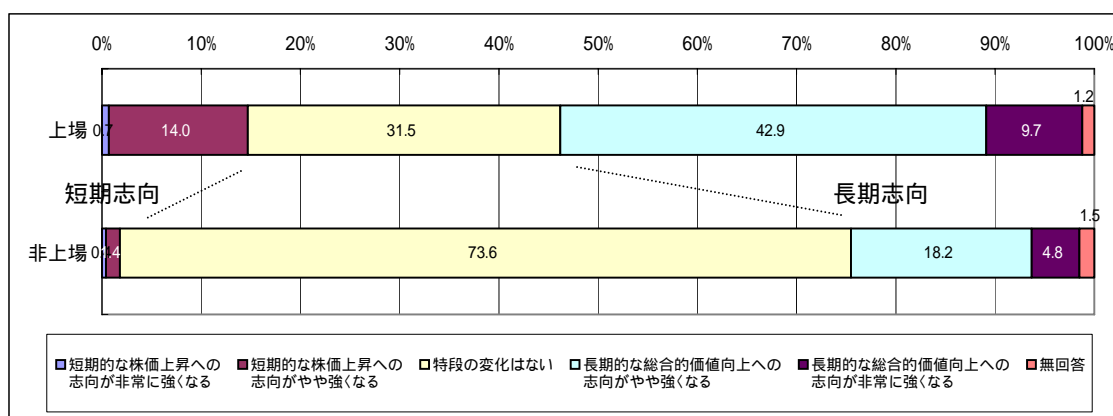
⁴ ただし、売上高経常利益率が高いため、配当を増やしたと考えることもできる。

図表 1 - 16 株主への対応の変化と売上高当期利益率⁵の変化（非上場企業）

	総数	0未満(マイナス)	0～0.5%未満	0.5%～1.0%未満	1.0%～1.5%未満	1.5%～2.0%未満	2.0%～4.0%未満	4.0%～6.0%未満	6.0%～10.0%未満	10.0%以上
総数	1486	7.9	26.6	15.9	11.5	6.8	16.2	5.5	3.6	2.8
財務データの正確性を重視するようになった	370	10.0	22.7	14.6	11.6	9.2	14.9	6.5	4.3	2.7
情報開示やIRを充実するようになった	215	10.2	20.5	15.8	8.8	7.4	17.7	6.0	4.7	5.6
株主の意見の吸い上げを行うようになった	85	11.8	31.8	14.1	8.2	5.9	12.9	3.5	5.9	2.4
株主総会における対応を強化するようになった	151	8.6	25.2	17.9	7.3	6.0	16.6	8.6	4.0	4.6
配当を増やすようになった	163	3.1	16.0	12.3	14.7	6.1	25.2	10.4	4.3	5.5
株主優待制度を強化するようになった	9	22.2	22.2	11.1	11.1	0.0	22.2	0.0	11.1	0.0
その他	7	0.0	42.9	0.0	0.0	14.3	28.6	14.3	0.0	0.0
特に変化は生じていない	875	7.4	29.1	16.7	11.3	6.2	15.8	4.6	3.2	2.2
無回答	18	0.0	22.2	27.8	11.1	0.0	11.1	5.6	5.6	11.1

株主重視の傾向が会社の経営の方向性にどのような変化をもたらしているかについて見ると、「特段の変化はない」とする見方は非上場企業の場合は 73.6%に上っているが、上場企業の場合は 31.5%に留まっている。上場企業における経営の方向性の変化内容としては、「長期的な総合的価値向上への志向がやや強くなる」が 42.9%を占め、「長期的な総合的価値向上への志向が非常に強くなる」の 9.7%と合わせると、過半数を占めている。非上場企業の場合も同様に、「長期的な総合的価値向上への志向がやや強くなる」が 18.2%を占め、「長期的な総合的価値向上への志向が非常に強くなる」の 4.8%と合わせると、20%を上回っている。上場企業・非上場企業のいずれの場合も、長期的な総合的価値向上への志向が強まっている。

図表 1 - 17 株主重視傾向に伴う経営の変化



注) は一つ。回答数は上場 764、非上場 1,486。

非上場企業の場合、経営に最も影響力のある主体の別に、株主への対応がどのように変化するかを見ると、「オーナー・経営者及びその一族の株主」が経営に最も影響力があると回答した企業と、「安定株主（取引先やグループ企業など）」が経営に最も影響力があると回答した企業と、

⁵ 非上場企業の財務データは、企業アンケートではなく東京商工リサーチ「CD・Eyes50」から取得している。「CD・Eyes50」では、財務データは単体ベースで、利益についても当期利益のデータしか取得できないので、ここでの分析は売上高当期利益率としている。

答した企業を比較すると、前者の場合、「特段の変化はない」という企業が多く、「長期的な総合的価値向上への志向がやや強くなる」及び「非常に強くなる」が少なくなっている。この傾向は、現在、3年前ともに変わりはない。

図表 1 - 18 経営に最も影響力のある主体の別に見た株主への対応の変化（非上場企業）

		総数	短期的な株 価上昇への 志向が非常 に強くなる	短期的な株 価上昇への 志向がやや 強くなる	特段の変化 はない	長期的な総 合的価値向 上への志向 がやや強く なる	長期的な総 合的価値向 上への志向 が非常に強 くなる
現 在	総 数	1486	0.4	1.4	73.6	18.2	4.8
	オーナー・経営者及 びその一族の株主	578	0.2	1.2	78.5	16.4	2.8
	安定株主(取引先や グループ企業など)	186	0.5	1.1	64	25.8	7.5
	メインバンク	570		1.6	74	18.1	5.1
3年 前	総 数	1486	0.4	1.4	73.6	18.2	4.8
	オーナー・経営者及 びその一族の株主	593	0.3	1	78.2	16.9	2.7
	安定株主(取引先や グループ企業など)	179	0.6	1.7	63.1	26.3	7.3
	メインバンク	569	0.4	1.8	73.6	17.9	5.1

注) は一つ。

また、「オーナー・経営者及びその一族の株主」の保有比率によって株主への対応がどのように異なるかを見ると、保有比率が「3分の2以上」の企業の場合、「特段の変化はない」という企業が多く80.4%に達している。これに対し、「3分の1未満」の企業の場合は、「長期的な総合的価値向上への志向がやや強くなる」及び「非常に強くなる」が36.0%と多くなっている。

図表 1 - 19 「オーナー・経営者及びその一族の株主」の保有比率による株主への対応の変化（非上場企業）

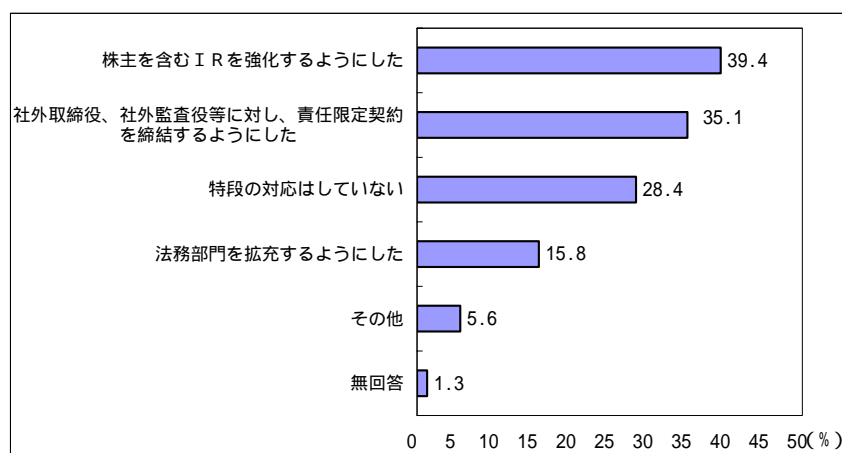
	総数	短期的な株 価上昇への 志向が非常 に強くなる	短期的な株 価上昇への 志向がやや 強くなる	特段の変化 はない	長期的な総 合的価値向 上への志向 がやや強く なる	長期的な総 合的価値向 上への志向 が非常に強 くなる
総 数	1486	0.4	1.4	73.6	18.2	4.8
3分の2以上	626	0.2	1.3	80.4	13.3	3.7
2分の1以上3分の2未満	201	0.5	1.5	75.1	17.9	4.0
3分の1以上2分の1未満	153	0.0	2.0	71.9	22.2	3.3
3分の1未満	264	1.1	1.5	61.4	26.5	9.5

注) は一つ。

4. 株主代表訴訟への対応（上場企業のみ）

株主代表訴訟において役員の責任を肯定する事例が増加していることへの対応について聞いた所、「特段の対応はしていない」という企業が 28.4%を占めているが、残る 7 割強の企業では対応策がとられている。具体的な対応策としては、「株主を含む IR を強化するようになった」（39.4%）、「社外取締役、社外監査役等に対し、責任限定契約を締結するようになった」（35.1%）が多く「法務部門を拡充するようになった」（15.8%）がこれに次いでいる。

図表 1 - 20 株主代表訴訟への対応（上場企業）



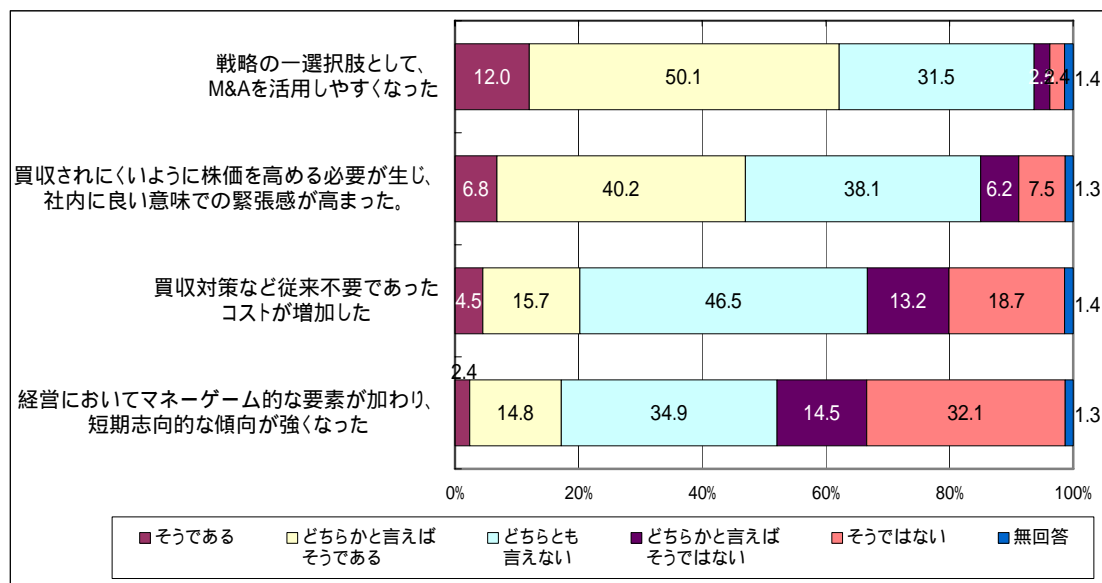
注) はいくつでも。回答数は 764。

5. M&A を円滑に実施するための制度整備に伴う変化（上場企業のみ）

M&A を円滑に実施するための制度整備に対する考え方として肯定的な判断（「そうである」、「どちらかといえばそうである」）をする企業の比率を見ると、「戦略の一選択肢として、M&A を活用しやすくなった」という企業が 6 割以上を占め、「買収されにくいように株価を高める必要が生じ、社内に良い意味での緊張感が高まった」という企業が約半数を占めて、いずれの考え方も否定的な判断（「そうではない」、「どちらかといえばそうではない」）をする企業の比率を大きく上回っている。

他方で、「買収対策など従来不要であったコストが増加した」、「経営においてマネーゲーム的な要素が加わり、短期志向的な傾向が強くなった」について肯定的な判断をする企業は 2 割程度であり、否定的な判断をする企業比率を下回っているが、最も多い回答は「どちらとも言えない」であり、4 割前後を占める。

図表 1 - 21 会社法・税制の改正に伴う M&A 関連法制に対する考え方（上場企業）



注) はそれぞれ一つずつ。回答数は 764。

「安定株主など株式の長期保有を行う株主の割合」による意見の違いを見ると、上場企業の場合、比率が相対的に低い企業の場合（50%未満の層）、「買収されにくいように株価を高める必要が生じ、社内に良い意味での緊張感が高まった」、「買収対策など従来不要であったコストが増加した」という点に関して「そうである」「どちらかというところである」という企業の比率がやや高くなっている。この傾向は「現在」「3年前」による相違はない。

これに対して、「戦略の一選択肢として、M&A を活用しやすくなった」「経営においてマネーゲーム的な要素が加わり、短期志向的な傾向が強くなった」という点に関しては、長期保有を行う株主の割合による意見の違いは見受けられない。

図表 1 - 22 「安定株主など株式の長期保有を行う株主の割合」別に見た
M&A を円滑に実施するための制度整備に対する考え方（上場企業）

		総数	「買収されにくいように株価を高める必要が生じ、社内に良い意味での緊張感が高まった」に肯定的	「買収対策など従来不要であったコストが増加した」に肯定的
現在	総数	764	47.0	20.2
	67%以上	163	33.2	9.8
	50%以上67%未満	258	40.7	16.7
	33%以上50%未満	181	63.0	27.6
	20%以上33%未満	87	62.0	33.3
	10%以上20%未満	31	42.0	22.6
	5%以上10%未満	10	40.0	20.0
	5%未満	4	75.0	25.0
3年前	総数	764	47.0	20.2
	67%以上	224	32.1	11.2
	50%以上67%未満	238	50.0	21.4
	33%以上50%未満	161	60.2	29.8
	20%以上33%未満	75	54.7	26.6
	10%以上20%未満	15	53.4	13.4
	5%以上10%未満	7	28.6	14.3
	5%未満	4	75.0	25.0

注)「そうである」「どちらかというところである」という企業の比率を合算したものを。

「買収対策など従来不要であったコストが増加した」という点で否定的な判断をする企業は、肯定的な判断をする企業と比較して売上高利益率の大きな企業の比率が高まっている。

図表 1 - 23 M&A を円滑に実施するための制度整備に対する考え方と
売上高経常利益率との関係（上場企業）

		総数	0未満(マイナス)	0~2%未満	2~4%未満	4~6%未満	6~8%未満	8~10%未満	10~20%未満	20%以上	(参考)10%以上
戦略の一選択肢として、M&Aを活用しやすくなった	総数	764	6.7	11.5	20.8	17.9	12.6	7.6	14.7	8.1	22.8
	そうである	475	7.2	11.8	21.7	18.5	12.2	6.3	13.7	8.4	22.1
	どちらとも言えない	241	7.1	10.4	17.8	18.3	11.6	11.2	16.2	7.5	23.7
	そうではない	37	0.0	18.9	24.3	13.5	21.6	2.7	10.8	8.1	18.9
買収されにくいよう株価を高める必要が生じ、社内に良い意味での緊張感が高まった	総数	764	6.7	11.5	20.8	17.9	12.6	7.6	14.7	8.1	22.8
	そうである	359	6.1	9.7	20.1	20.3	14.8	8.1	13.4	7.5	20.9
	どちらとも言えない	291	7.9	11.7	21.6	16.5	10.7	6.9	16.2	8.2	24.4
	そうではない	104	5.8	18.3	19.2	15.4	10.6	7.7	13.5	9.6	23.1
買収対策など従来不要であったコストが増加した	総数	764	6.7	11.5	20.8	17.9	12.6	7.6	14.7	8.1	22.8
	そうである	154	5.2	14.3	19.5	22.1	13.0	5.2	14.9	5.8	20.8
	どちらとも言えない	355	7.6	10.1	22.5	18.3	13.8	7.9	12.7	6.8	19.4
	そうではない	244	6.6	12.3	18.4	15.6	10.7	8.6	16.4	11.5	27.9
経営においてマネーゲーム的な要素が加わり、短期志向的な傾向が強くなった	総数	764	6.7	11.5	20.8	17.9	12.6	7.6	14.7	8.1	22.8
	そうである	131	9.9	11.5	16.8	19.8	13.7	4.6	17.6	6.1	23.7
	どちらとも言えない	267	7.1	10.9	23.2	18.7	11.6	9.0	10.9	8.2	19.1
	そうではない	356	5.3	12.4	19.9	17.1	12.9	7.6	16.0	8.7	24.7

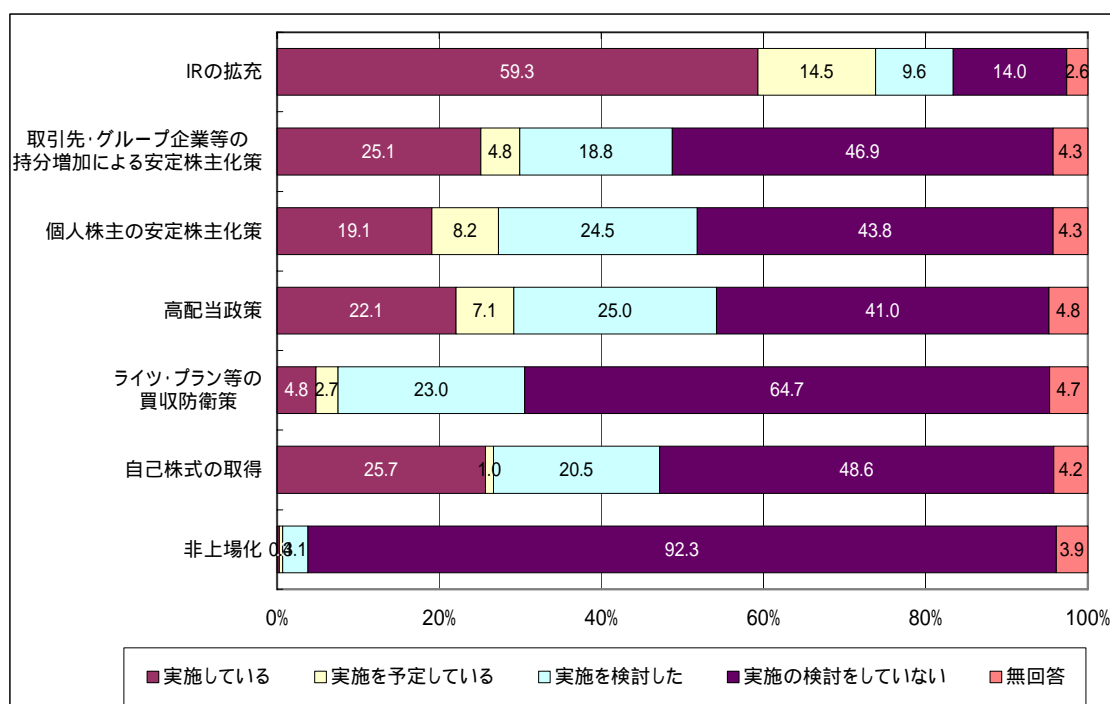
注) はそれぞれ一つずつ。「そうである」は、「そうである」、「どちらかと言えばそうである」の回答の合計。「そうでない」は、「そうでない」、「どちらかと言えばそうでない」の回答の合計。

買収対策の実施・検討状況をみると、「IRの拡充」を「実施している」企業が6割近くを占め、「実施を予定している」という企業を合わせると4分の3と最も多くの企業がこの方向での取組を始めている。

その他の対策としては、「自己株式の取得」、「取引先・グループ企業等の持分増加による安定株主化策」、「高配当政策」、「個人株主の安定株主化策（株主優待制度の充実等）」はいずれも「実施している」企業が2割前後を占め、「実施を予定している」という企業を合わせると何れも3割近くを占めている。

「ライツ・プラン⁶等の買収防衛策」は、実施・実施予定とも少ないが、「実施を検討した」という企業は23.0%と少なくない。「非上場化」については、検討をしていない企業が92.3%を占めている。

図表1 - 24 買収対策の実施・検討状況（上場企業）



注) はそれぞれ一つずつ。回答数は764。

「安定株主など株式の長期保有を行う株主の割合」による買収対策の実施・検討状況の違いを見ると、67%以上の企業の場合、「ライツ・プラン等の買収防衛策」の実施をや、「自己株式の取得」を実施の検討をしていないとしている比率が格段に高くなっている。

⁶ 敵対的買収を行う投資家に対抗する防衛策で、上場企業が平時に新株予約権を既存の株主に付与し、敵対的買収を行う投資家が何割かの株式を買い占めた場合に、新株予約権を有する株主に大量の株式を発行し買収者の持株比率を低下させる仕組みである。

図表 1 - 25 安定株主の保有比率別に見た買収対策の実施・検討状況（上場企業）

		総数	実施している	実施を予定している	実施を検討した	実施の検討をしていない
IRの 拡充	総数	764	59.3	14.5	9.6	14.0
	67%以上	163	45.4	14.7	15.3	22.7
	50%以上67%未満	258	60.5	13.6	10.1	13.6
	33%以上50%未満	181	61.9	18.2	7.7	9.9
	20%以上33%未満	87	70.1	14.9	8.0	6.9
	10%以上20%未満	31	80.6	6.5	3.2	6.5
	5%以上10%未満	10	50.0	20.0	0.0	20.0
	5%未満	4	75.0	0.0	0.0	0.0
ライ ツ・ブ ラン等 の買 収防 衛策	総数	764	4.8	2.7	23.0	64.7
	67%以上	163	0.0	0.0	12.9	83.4
	50%以上67%未満	258	2.7	1.6	20.2	71.7
	33%以上50%未満	181	7.2	6.6	28.2	53.6
	20%以上33%未満	87	11.5	3.4	35.6	46.0
	10%以上20%未満	31	3.2	6.5	38.7	48.4
	5%以上10%未満	10	30.0	0.0	10.0	60.0
	5%未満	4	0.0	0.0	75.0	0.0
自己 株式 の取 得	総数	764	25.7	1.0	20.5	48.6
	67%以上	163	15.3	2.5	19.0	60.7
	50%以上67%未満	258	24.4	0.4	21.3	50.8
	33%以上50%未満	181	31.5	0.6	21.5	41.4
	20%以上33%未満	87	34.5	2.3	24.1	37.9
	10%以上20%未満	31	25.8	0.0	25.8	45.2
	5%以上10%未満	10	20.0	0.0	0.0	70.0
	5%未満	4	50.0	0.0	0.0	25.0

注) はそれぞれ一つずつ。

買収対策の実施状況ごとに売上高利益率で比較すると、上であげたと同様に「IRの拡充」、「高配当政策」について「実施している」という企業の利益率は高く、他方で、「取引先・グループ企業等の持分増加による安定株主化策」について実施している企業の利益率は低い。「個人株主の安定株主化策（株主優待制度の充実等）」、「自己株式の取得」、「ライツ・プラン等の買収防衛策」を行っている企業の場合、「実施している」という企業と「実施の検討をしていない」という企業の間には差は見受けられない。

図表 1 - 26 買収対策の実施・検討状況別の売上高経常利益率との関係（上場企業）

		総数	0未満(マイナス)	0~2未満	2~4未満	4~6未満	6~8未満	8~10未満	10~20未満	20以上	(参考) 10以上
IRの拡充	総数	764	6.7	11.5	20.8	17.9	12.6	7.6	14.7	8.1	22.8
	実施している	453	5.3	9.5	19.4	17.7	13.7	8.2	16.8	9.5	26.3
	実施の検討をしていない	107	7.5	15.9	22.4	21.5	11.2	5.6	8.4	7.5	15.9
取引先・グループ企業等の持分増加による安定株主化策	総数	764	6.7	11.5	20.8	17.9	12.6	7.6	14.7	8.1	22.8
	実施している	192	7.3	10.9	24.5	15.6	13.0	8.9	15.6	4.2	19.8
	実施の検討をしていない	358	5.9	12.6	19.3	17.9	12.3	6.7	14.2	11.2	25.4
個人株主の安定株主化策(株主優待制度の充実等)	総数	764	6.7	11.5	20.8	17.9	12.6	7.6	14.7	8.1	22.8
	実施している	146	6.2	13.7	15.8	17.8	17.1	9.6	14.4	5.5	19.9
	実施の検討をしていない	335	6.9	12.8	20.6	17.0	11.3	6.9	14.9	9.6	24.5
高配当政策	総数	764	6.7	11.5	20.8	17.9	12.6	7.6	14.7	8.1	22.8
	実施している	169	1.8	4.7	18.3	17.8	16.0	8.3	21.9	11.2	33.1
	実施の検討をしていない	313	10.5	17.3	21.1	15.3	10.9	6.4	11.2	7.3	18.5
ライツ・プラン等の買収防衛策	総数	764	6.7	11.5	20.8	17.9	12.6	7.6	14.7	8.1	22.8
	実施している	37	5.4	5.4	21.6	27.0	16.2	8.1	13.5	2.7	16.2
	実施の検討をしていない	494	7.1	12.1	21.3	17.2	11.9	7.7	14.8	7.7	22.5
自己株式の取得	総数	764	6.7	11.5	20.8	17.9	12.6	7.6	14.7	8.1	22.8
	実施している	196	4.1	8.2	20.4	19.4	16.3	8.2	14.8	8.7	23.5
	実施の検討をしていない	371	8.6	12.7	20.2	18.3	10.8	7.0	14.6	7.8	22.4

注) はそれぞれ一つずつ。

ライツ・プラン等の買収防衛策については、資本金が20億円未満の企業では「実施の検討をしていない」が7割を超えている。「実施の検討をしていない」の企業の比率は、資本金が増加するにつれて減少する傾向にある。資本金200~500億円の企業では、「実施している」企業が12.1%に達している。同様な傾向は、従業員数、売上高についても表れている。

図表 1 - 27 資金規模別のライツ・プラン等の買収防衛策の実施・検討状況（上場企業）

	総数	実施している	実施を予定している	実施を検討した	実施の検討をしていない	無回答
総数	764	4.8	2.7	23.0	64.7	4.7
5億未満	60	0.0	0.0	16.7	80.0	3.3
5億~10億未満	101	1.0	1.0	16.8	76.2	5.0
10億~20億未満	119	2.5	3.4	15.1	76.5	2.5
20億~50億未満	136	4.4	3.7	19.9	68.4	3.7
50億~100億未満	115	3.5	1.7	25.2	65.2	4.3
100億~200億未満	92	9.8	4.3	26.1	55.4	4.3
200億~500億未満	66	12.1	3.0	28.8	47.0	9.1
500億以上	71	7.0	4.2	45.1	35.2	8.5
無回答	4	25.0	0.0	0.0	75.0	0.0

注) は一つ。

非上場化については、従業員数、売上高、資本金等の規模の指標についても、利益関係の指標からも、それを実施あるいは検討している企業群が現時点では非常に少ないことから、その特徴は浮かび上がらなかった。

図表 1 - 28 売上高経常利益率と非上場化の実施・検討状況（上場企業）

	総数	実施している	実施を予定している	実施を検討した	実施の検討をしていない	無回答
総数	764	0.3	0.4	3.1	92.3	3.9
0未満(マイナス)	247	0.0	0.4	4.5	93.9	1.2
0～1%未満	108	0.9	0.0	2.8	91.7	4.6
1～2%未満	86	0.0	1.2	2.3	89.5	7.0
2～3%未満	70	0.0	0.0	1.4	95.7	2.9
3～5%未満	75	1.3	0.0	5.3	90.7	2.7
5～7%未満	43	0.0	2.3	0.0	90.7	7.0
7～10%未満	45	0.0	0.0	6.7	91.1	2.2
10～20%未満	45	0.0	0.0	0.0	95.6	4.4
20%以上	41	0.0	0.0	0.0	85.4	14.6
無回答	4	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0

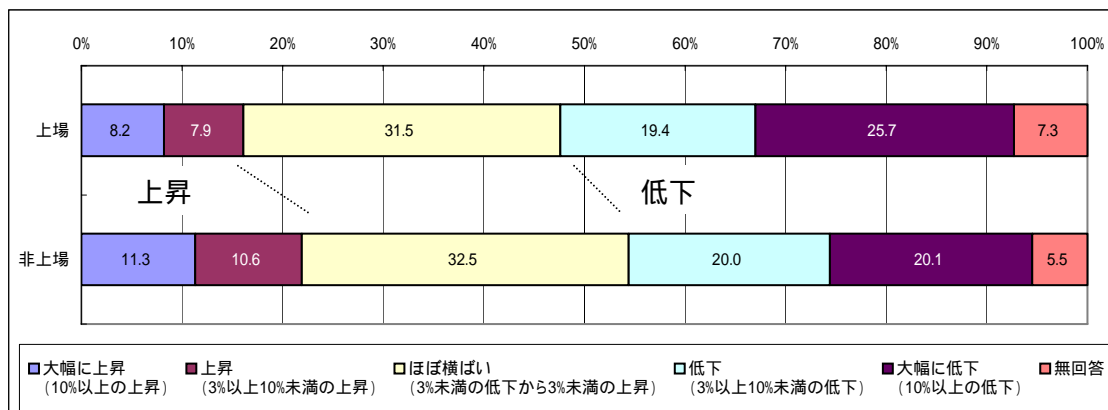
注) は一つ。

6. メインバンクや株式持ち合い

負債額に占める借入金（短期+長期）の割合が3年前と比較してどのように変化しているかについてみると、「ほぼ横ばいである（3%未満の低下から3%未満の上昇）」という企業が上場企業・非上場企業のいずれの場合も全体の3分の1を占めている。そして、上昇している企業（「大幅に上昇している。（10%以上の上昇）」、「上昇している（3%以上10%未満の上昇）」）は、上場企業の場合17.9%であるのに対して非上場企業の場合は21.9%となっている。他方、低下している企業（「低下している（3%以上10%未満の低下）」、「大幅に低下している（10%以上の低下）」）は、非上場企業の場合40.1%であるのに対して上場企業の場合は45.1%となっている。

この傾向から、上場企業、非上場企業ともに、負債額に占める借入金割合は低下してきている。

図表 1 - 29 負債額に占める借入金割合の3年間の変化

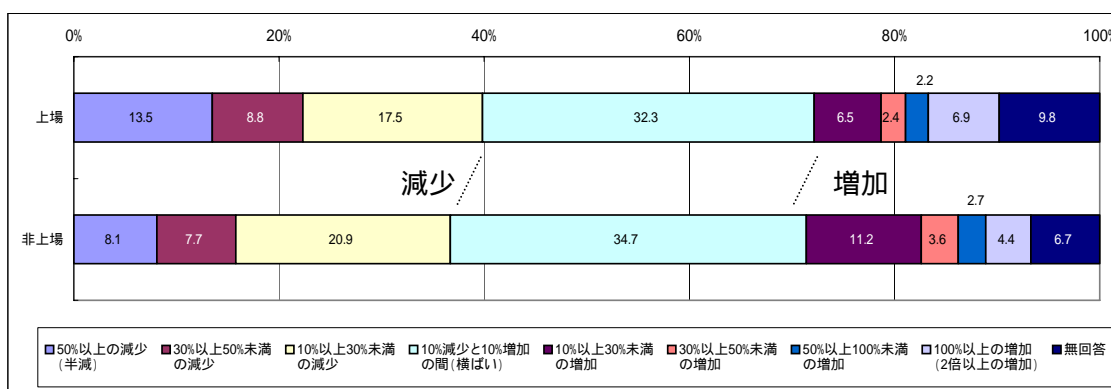


注) は一つ。回答数は上場 764、非上場 1,486。

次いで、金融機関からの借入金（残高）の3年間の変化を見ると、上場企業・非上場企業とも「10%減少と10%増加の間（横ばい）」という企業が多くなっている。これに次いで、「10%以上30%未満の減少」という企業が多くなっている。

「10%以上の減少」と回答した企業は、上場企業では39.8%を占め、非上場企業は36.7%を占めている。他方で、「10%以上の増加」という企業を合わせると上場企業の場合は18.0%を占め（この内2倍以上の増加という企業が6.9%を占めている）、非上場企業は20.5%を占めている。

図表 1 - 30 金融機関からの借入金比率の3年間の変化



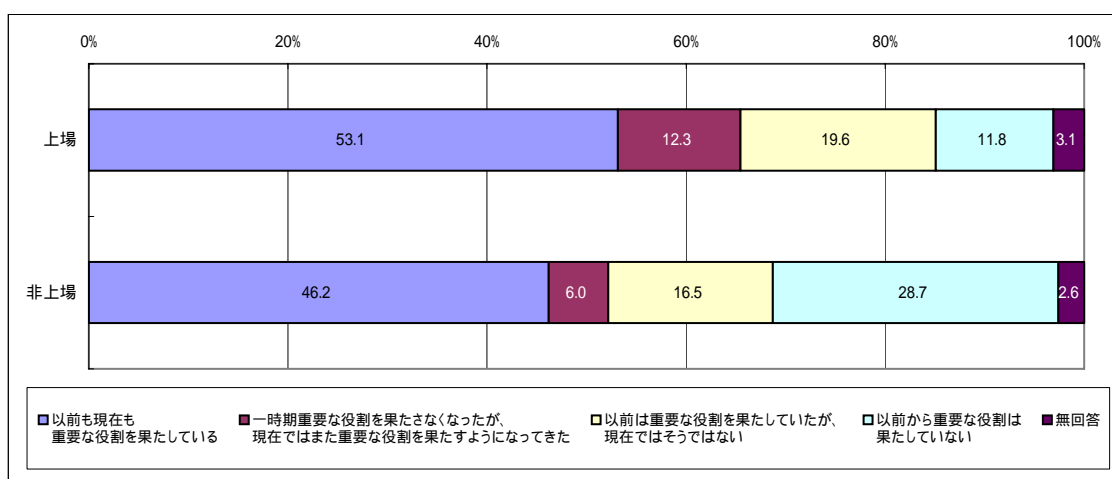
注) は一つ。回答数は上場 764、非上場 1,486。

メインバンク・システムや主要取引先との株式持ち合いは、日本企業の経営に対し長期安定的な成長という観点から重要な役割を果たしてきたかという点に関しては、「以前も現在も重要な役割を果たしている」という比率は上場企業が53.1%、非上場企業が46.2%となっている。

非上場企業の場合は、この見方に次いで、「以前から重要な役割は果たしていない」という企業が28.7%と多くなっている。上場企業でこのような見方をしている企業は11.8%と半分以下の水準である。

「以前は重要な役割を果たしていたが、現在ではそうではない」という見方をしている企業は、上場、非上場ともに2割弱ある。

図表1 - 31 「メインバンク」システムや株式持ち合いの果たす役割



注) は一つ。回答数は上場764、非上場1,486。

上場企業では、売上高の小さい企業（100億円未満）では、「以前から重要な役割は果たしていない」とする企業が多くなる。売上高が一定以上（100億円以上）の企業では、半数以上が「以前も現在も重要な役割を果たしている」と考えている。

1兆円以上の規模の企業の場合、「以前は重要な役割を果たしていたが、現在はそうでない」の比率が、全体の傾向よりもやや高いという結果になっている。

図表 1 - 32 売上高と「メインバンク」システムや株式持ち合いの果たす役割（上場企業）

	総数	以前も現在も重要な役割を果たしている	一時期重要な役割を果たさなくなったが、現在ではまた重要な役割を果たすようになってきた	以前は重要な役割を果たしていたが、現在ではそうではない	以前から重要な役割は果たしていない	無回答
総数	764	53.1	12.3	19.6	11.8	3.1
50億未満	76	31.6	17.1	18.4	28.9	3.9
50億～100億未満	80	36.3	11.3	27.5	21.3	3.8
100億～300億未満	179	60.9	9.5	17.9	9.5	2.2
300億～500億未満	93	57.0	14.0	18.3	6.5	4.3
500億～1,000億未満	111	59.5	11.7	18.0	5.4	5.4
1,000億～3,000億未満	115	52.2	16.5	17.4	11.3	2.6
3,000億～1兆未満	62	62.9	9.7	21.0	6.5	0.0
1兆以上	47	55.3	6.4	25.5	10.6	2.1

注) は一つ。

非上場企業では、「メインバンク」システムや株式持ち合いに対する意識の売上高の規模による違いは明確には見られにくいものの、300億円以上では評価する傾向がやや強くなる。

図表 1 - 33 売上高と「メインバンク」システムや株式持ち合いの果たす役割（非上場企業）

	総数	以前も現在も重要な役割を果たしている	一時期重要な役割を果たさなくなったが、現在ではまた重要な役割を果たすようになってきた	以前は重要な役割を果たしていたが、現在ではそうではない	以前から重要な役割は果たしていない	無回答
総数	1486	46.2	6.0	16.5	28.7	2.6
70億未満	192	46.4	5.7	16.7	29.2	2.1
70億～80億未満	212	40.6	4.7	16.5	34.4	3.8
80億～100億未満	238	48.7	5.5	14.3	29.0	2.5
100億～150億未満	333	42.9	7.5	18.0	29.7	1.8
150億～200億未満	176	50.6	4.5	15.9	27.3	1.7
200億～300億未満	143	43.4	5.6	19.6	28.7	2.8
300億以上	191	53.4	14.7	7.3	20.9	3.7

注) は一つ。

金融機関からの借入金（残高）の3年間の推移によって、「メインバンク」システムや主要取引先との株式持ち合いに対する考え方がどのように変化したかを見ると、上場企業では金融機関からの借入金（残高）が増加している企業では、「以前も現在も重要な役割を果たしている」という企業の比率が高くなっている。

図表1 - 34 金融機関からの借入金（残高）の3年間の推移によって見た「メインバンク」システムや株式持ち合いの果たす役割（上場企業）

	総数	以前も現在も重要な役割を果たしている	以前は重要な役割を果たしていたが、現在ではそうではない	一時期重要な役割を果たさなくなったが、現在ではまた重要な役割を果たすようになってきた	以前から重要な役割は果たしていない	無回答
総数	764	53.1	19.6	12.3	11.8	3.1
50%以上の減少(半減)	103	46.6	26.2	8.7	18.4	0.0
30%以上50%未満の減少	67	53.7	20.9	20.9	3.0	1.0
10%以上30%未満の減少	134	61.9	15.7	13.4	6.0	4.0
10%減少と10%増加の間(横ばい)	247	51.0	19.8	12.1	17.0	0.0
10%以上50%未満の増加	68	60.3	16.2	17.6	5.9	0.0
50%以上の増加	70	62.9	18.6	7.1	11.4	0.0
無回答	75	37.3	20.0	8.0	9.3	19.0

非上場企業でも、金融機関からの借入金（残高）の増加企業（特に、30%以上の増加）では、「以前も現在も重要な役割を果たしている」という企業の比率が高くなっている。これに対し、「50%以上の減少（半減）」という企業では、「以前は重要な役割を果たしていたが、現在ではそうではない」という企業の比率が高くなっている。

図表1 - 35 金融機関からの借入金（残高）の3年間の推移によって見た「メインバンク」システムや株式持ち合いの果たす役割（非上場企業）

	総数	以前も現在も重要な役割を果たしている	以前は重要な役割を果たしていたが、現在ではそうではない	一時期重要な役割を果たさなくなったが、現在ではまた重要な役割を果たすようになってきた	以前から重要な役割は果たしていない	無回答
総数	1486	46.2	16.5	6.0	28.7	2.6
50%以上の減少(半減)	121	43.0	26.4	7.4	21.5	1.7
30%以上50%未満の減少	114	47.4	19.3	9.6	22.8	0.9
10%以上30%未満の減少	311	46.6	18.3	4.8	28.0	2.3
10%減少と10%増加の間(横ばい)	515	47.4	13.4	4.9	33.8	0.6
10%以上30%未満の増加	167	48.5	16.8	8.4	24.0	2.4
30%以上50%未満の増加	53	52.8	17.0	3.8	24.5	1.9
50%以上100%未満の増加	40	57.5	12.5	5.0	25.0	0.0
100%以上の増加(2倍以上の増加)	65	52.3	13.8	9.2	24.6	0.0
無回答	100	26.0	14.0	5.0	35.0	20.0

注) は一つ。

上場意向との関係についてみると、「上場したいと考えている」企業では、「メインバンク」システムや株式持ち合いの果たす役割を肯定的に捉える傾向が強い。また、標本数は少ないが「上場していたが非上場化した」企業の場合、「以前は重要な役割を果たしていたが、現在はそうではない」の比率が高い。

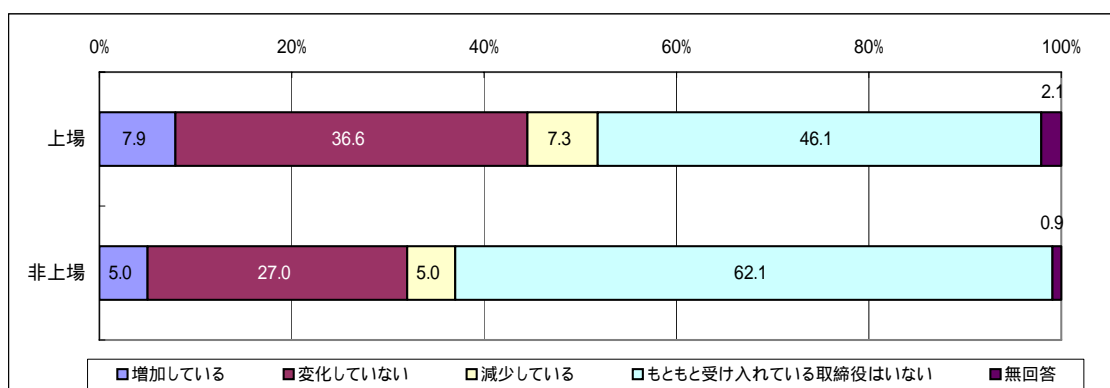
図表 1 - 36 上場意向と「メインバンク」システムや株式持ち合いの果たす役割
(非上場企業)

	総計	以前も現在も重要な役割を果たしている	一時期重要な役割を果たさなくなったが、現在ではまた重要な役割を果たすようになってきた	以前は重要な役割を果たしていたが、現在ではそうではない	以前から重要な役割は果たしていない	無回答
総計	1486	46.2	6.0	16.5	28.7	2.6
上場していたが非上場化した	9	33.3	0.0	44.4	11.1	11.1
上場したいと考えている	251	51.4	8.4	18.7	19.1	2.4
以前は上場したいと考えていたが、昨今の諸般の事情から上場しないこととした	167	43.7	5.4	19.2	31.1	0.6
以前より上場するつもりはない	1030	45.1	5.6	15.4	31.4	2.4
無回答	29	58.6	3.4	10.3	10.3	17.2

注) は一つ。

メインバンクや主要取引先からの取締役(社内、社外)の受け入れが3年前と比較してどのように変化しているかを見ると、「もともと受け入れている取締役はいない」という企業が上場企業では 46.1%、非上場企業では 62.1%に上っている。そして、「変化していない」という企業が上場企業で 36.6%、非上場で 27.0%である。この結果、増減のいずれかの方向に変化している企業の比率は低く、非上場で 10.0%、上場で 15.2%である。

図表 1 - 37 メインバンクや主要取引先からの取締役の受け入れの3年間の変化



注) は一つ。回答数は上場 764、非上場 1,486。

上場企業、非上場企業ともに、取締役を受け入れている企業では、「メインバンク」システ

ムの果たす役割を評価する傾向にある。

図表1 - 38 メインバンクや主要取引からの取締役の受入れと
「メインバンク」システムの果たす役割（上場企業）

	総計	以前も現在も重要な役割を果たしている	以前は重要な役割を果たしていたが、現在ではそうではない	一時期重要な役割を果たさなくなったが、現在ではまた重要な役割を果たすようになってきた	以前から重要な役割は果たしていない	無回答
総計	764	53.1	19.6	12.3	11.8	3.1
増加している	60	56.7	16.7	15.0	11.7	0.0
変化していない	280	65.0	16.8	11.4	5.0	1.8
減少している	56	58.9	25.0	12.5	3.6	0.0
もともと受け入れている取締役はいない	352	44.3	22.2	13.1	18.8	1.7
無回答	16	6.3	6.3	0.0	6.3	81.3

注) は一つ。

図表1 - 39 メインバンクや主要取引からの取締役の受入れと
「メインバンク」システムの果たす役割（非上場企業）

	総計	以前も現在も重要な役割を果たしている	以前は重要な役割を果たしていたが、現在ではそうではない	一時期重要な役割を果たさなくなったが、現在ではまた重要な役割を果たすようになってきた	以前から重要な役割は果たしていない	無回答
総計	1486	46.2	16.5	6.0	28.7	2.6
増加している	74	58.1	14.9	10.8	14.9	1.4
変化していない	401	59.9	15.2	4.5	18.2	2.2
減少している	75	46.7	21.3	10.7	20.0	1.3
もともと受け入れている取締役はいない	923	39.7	17.0	6.0	35.5	1.8
無回答	13	23.1	0.0	0.0	0.0	76.9

注) は一つ。

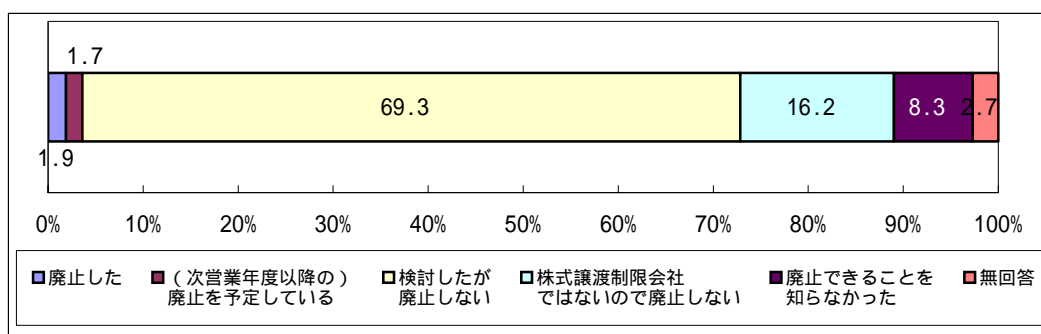
・企業内部の規律付け

1. 取締役会の廃止（非上場のみ）

会社法では、非上場企業においては機関設計の自由度が増し、大会社ではない非公開会社で全部株式の譲渡制限を行っている株式会社については、取締役会を廃止することが可能になった。この点についての非上場企業の反応は、「廃止した」、「（次営業年度以降の）廃止を予定している」という企業は合わせても 3.6%に留まる。これに対し、69.3%の非上場企業は、「検討したが廃止しない」と回答しており、企業内部の規律付けを行う機関としての取締役会を重視しているものと考えられる。

なお、「廃止できることを知らなかった」という企業は 8.3%、「株式譲渡制限会社ではないので廃止しない」という企業は 16.2%存在していた。

図表 1 - 40 取締役会の廃止の状況（非上場企業）



注) は一つ。回答数は 1,486。

2. 機関の設計

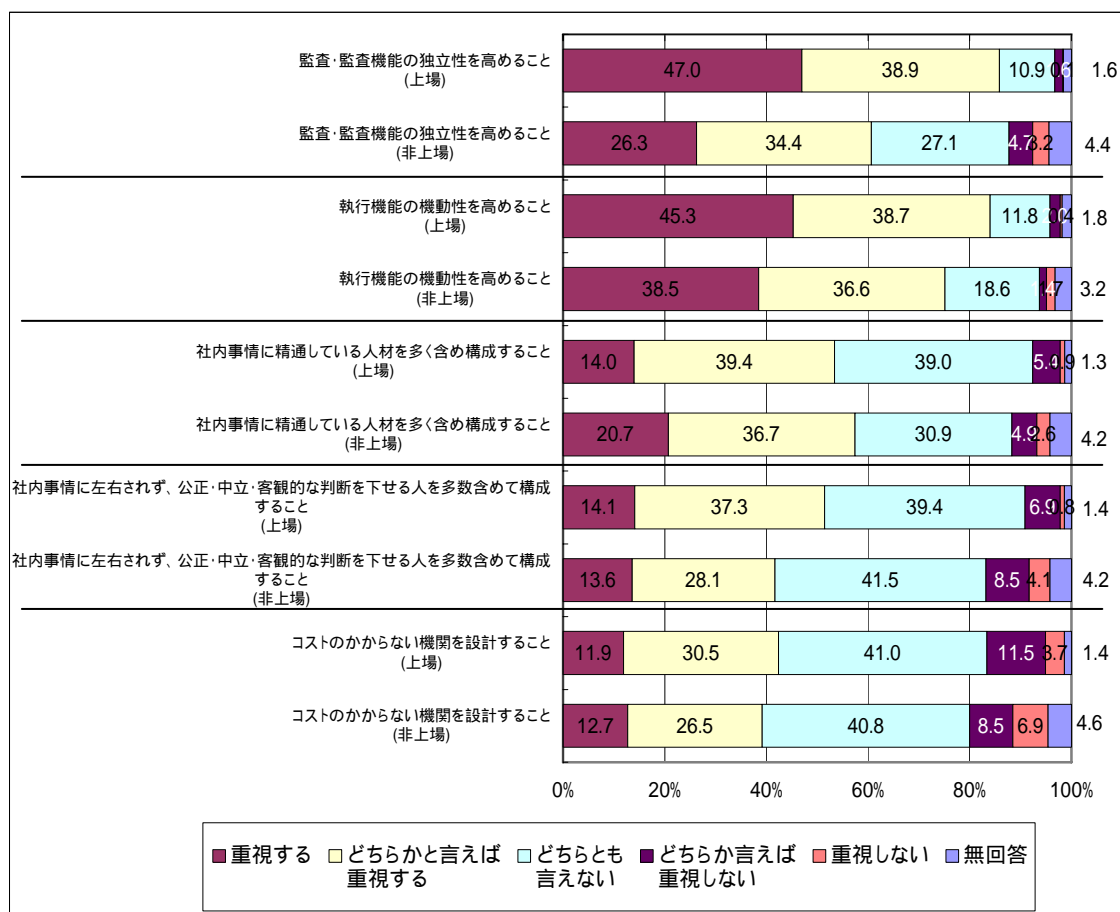
株式会社の機関とは会社の業務執行、監督・監査等を行う機構や地位のことで、会社法では株主総会、取締役、取締役会、監査役、監査役会、三委員会（指名委員会・監査委員会・報酬委員会）、執行役、会計監査人、会計参与である。株主総会を除く機関は、株式会社の日常の業務執行や監督・監査等を行っており、企業内部における規律付けを行う役割を担っている。

機関のうち、株主総会と取締役は、必ず設置しなければならない機関であるが、それ以外は大会社、公開会社等の会社の区分や自社の環境等を考慮した上で、株式会社が独自の判断で設計することが可能になった。

そこで、まず機関を設計する際に配慮すべき点について質問したところ、重視するという企業（「重視する」、「どちらかと言えば重視する」）に焦点を絞って見ると、何れの項目についても重視しないという企業（「重視しない」、「どちらかと言えば重視しない」）の比率

は低い。また、上場企業で重視する企業の比率が非上場企業のそれよりも高くなっている。

図表 1 - 41 機関を設計する際に配慮すべき点



注) は一つ。回答数は上場 764、非上場 1,486。

1) 監督・監査機能の独立性を高めること

他の配慮すべき項目との比較においても多くの企業が重視しており、特に上場企業では重視するとしている企業比率は高く 85.9%を占めている(非上場企業の場合も 60.7%を占めている)。

社会的責任・社会貢献の方針との関係をクロスで見ると、「本業との関連性が弱いものも含め、企業の責務として必ず活動する」企業の 54.6%が「重視する」と回答しており、「本業への専念が社会的責任・社会貢献を果たす方法と考えられるから、本業との関連性の弱いものを積極的に活動する考えはない」企業と比べると「重視する」比率が 20%弱開いている。

図表 1 - 42 社会的責任・社会貢献の方針の違いとの関係から見た
監督・監査機能の独立性の重視度（上場企業）

	総数	重視する	どちらかと言えば重視する	どちらとも言えない	どちらかと言えば重視しない	重視しない	無回答
総数	764	47.0	38.9	10.9	1.6	0.1	1.6
本業との関連性が弱いものも含め、企業の責務として必ず活動する	280	54.6	35.4	7.5	0.7	0.0	1.8
本業との関連性が弱いものは、業績が向上し余裕ができた場合には活動する	137	49.6	38.0	8.8	2.2	0.7	0.7
本業との関連性が強いものに限定して活動する	163	45.4	40.5	11.0	1.8	0.0	1.2
本業への専念が社会的責任・社会貢献を果たす方法と考えるから、本業との関連性の弱いものを積極的に活動する考えはない	173	35.8	43.4	17.9	1.7	0.0	1.2

注) は一つ。

2) 執行機能の機動性を高めること

配慮すべき項目として最も多くの企業が指摘しており、上場企業の場合は 84.0%、非上場企業の場合は 75.1%を占めている。

上場企業において、機関を設計する際に「執行機能の機動性を高めること」を重視している企業の場合、「執行役員制度を導入」している企業の比率が高まっている。他方、重視しないと考えている企業の場合、「導入していない」という企業の比率が高まっている。

図表 1 - 43 「執行機能の機動性を高めること」に対する考え方による
「執行役員制度導入」の状況（上場企業）

	総数	導入している	導入していない
総数	742	55.7	44.3
重視する	332	64.2	35.8
どちらかと言えば重視する	292	56.2	43.8
どちらとも言えない	88	30.7	69.3
どちらかと言えば重視しない	15	26.7	73.3
重視しない	2	0.0	100.0

注) は一つ。

3) 社内事情に精通している人材を多く含め構成すること

半数以上の企業が重視するとしており、この観点での上場企業と非上場企業の差異は小さい。「重視する」という企業は、非上場企業の比率が上場企業の比率を上回っている。

4) 社内の事情に左右されず、公正・中立・客観的な判断を下せる人を多数含めて構成すること

上場企業で 51.4%、非上場で 41.7%が重視するとしている。

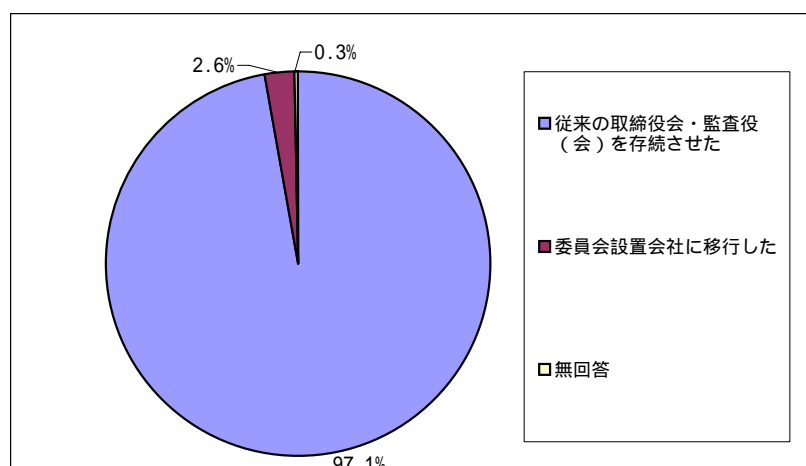
5) コストのかからない機関を設計すること

上場企業で 42.4%、非上場で 39.2%が重視するとしている。

3. 委員会の設置

上場企業について、監査・指名・報酬の三委員会からなる委員会設置会社への変更を行ったかを見ると、97.1%が「従来の取締役会・監査役（会）を存続させた」と回答し、「委員会設置会社へ移行した」は 2.6%にとどまる。

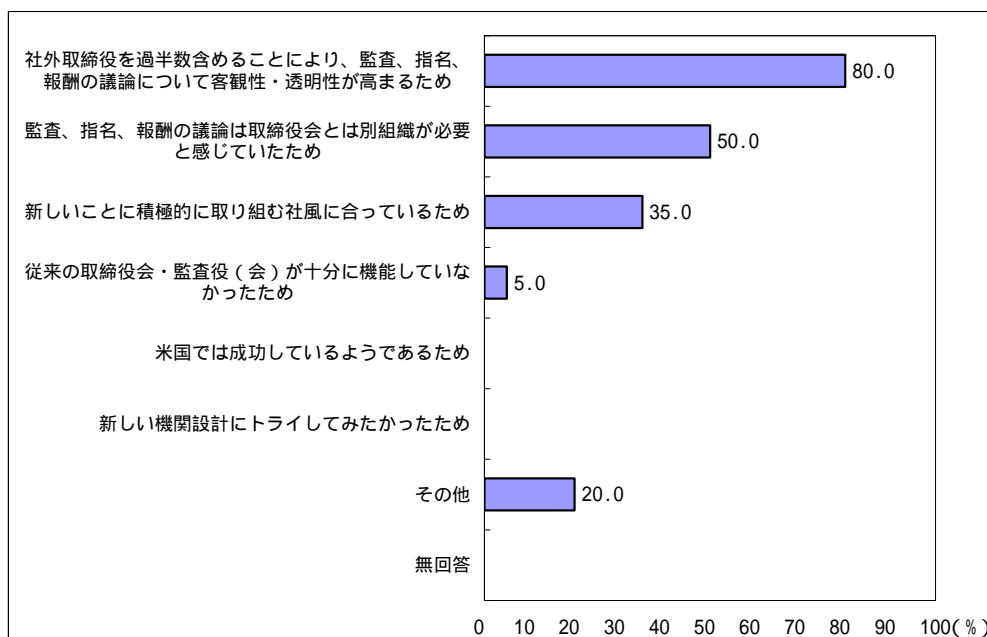
図表 1 - 44 委員会設置会社への移行（上場企業）



注) 一つ。回答数は 764。

委員会設置会社に移行した企業 20 社による理由としては、「社外取締役を過半数含めることにより、監査、指名、報酬の議論について客観性・透明性が高まるため」という企業が最も多く 16 社、80.0%を占めている。次いで、「監査、指名、報酬の議論は取締役会とは別組織が必要と感じていたため」が 10 社、50.0%となっている。「従来の取締役会・監査役（会）が十分に機能していなかったため」を指摘した企業は 5.0%（1 社）に留まる。

図表 1 - 45 委員会設置会社に移行した理由（上場企業）



注) はいくつでも。回答数は 20 社。

委員会設置会社に移行する企業の特徴としては、比較的規模の大きな企業で導入されている。従業員規模別では、3,000 人以上の企業では 5% 以上が導入している。

図表 1 - 46 従業員規模別の委員会設置会社への移行（上場企業）

	総数	従来の取締役会・監査役（会）を継続させた	委員会設置会社に移行した	無回答
総数	764	97.1	2.6	0.3
100人未満	62	98.4	1.6	0.0
100～300人未満	117	97.4	1.7	0.9
300～500人未満	92	100.0	0.0	0.0
500～1,000人未満	152	98.0	2.0	0.0
1,000～3,000人未満	155	98.1	1.3	0.6
3,000～10,000人未満	109	94.5	5.5	0.0
10,000人以上	76	92.1	7.9	0.0
無回答	1	100.0	0.0	0.0

注) は一つ。

委員会設置会社への移行と業績との関係については、売上高経常利益率では従来の取締役

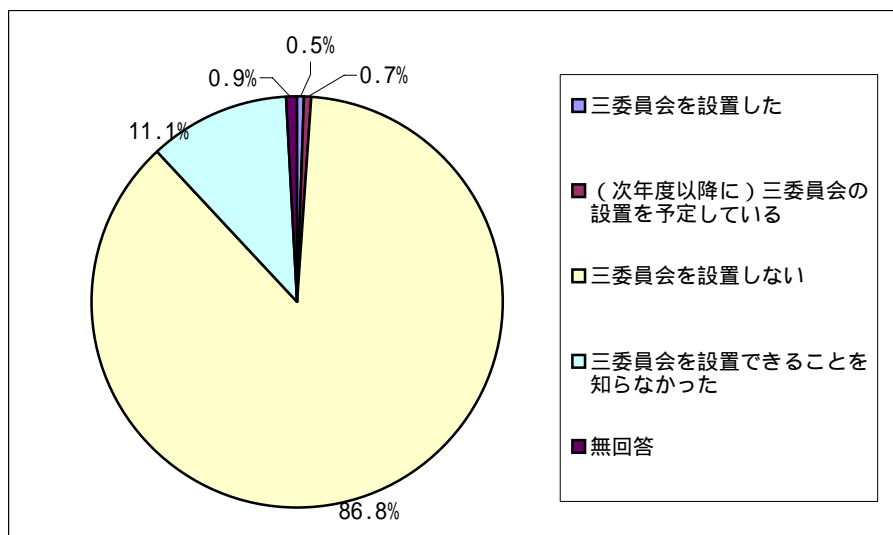
会・監査役（会）を存続させた企業に比べ、委員会設置会社は下回ってはいないようであるが、委員会設置会社へ移行した企業の標本数が20社と少ないため明確な傾向とすることは難しい。

図表1 - 47 委員会設置会社への移行と売上高経常利益率（上場企業）

	総数	0未満 (マイナ)	0~2%未 満	2~4%未 満	4~6%未 満	6~8%未 満	8~10% 未満	10~20% 未満	20%以上	無回答
総数	764	6.7	11.5	20.8	17.9	12.6	7.6	14.7	8.1	0.1
従来の取締役会・監査役(会) を存続させた	742	6.6	11.9	20.6	18.1	12.5	7.5	15.0	7.7	0.1
委員会設置会社に移行した	20	5.0	0.0	25.0	15.0	15.0	10.0	5.0	25.0	0.0
無回答	2	50.0	0.0	50.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

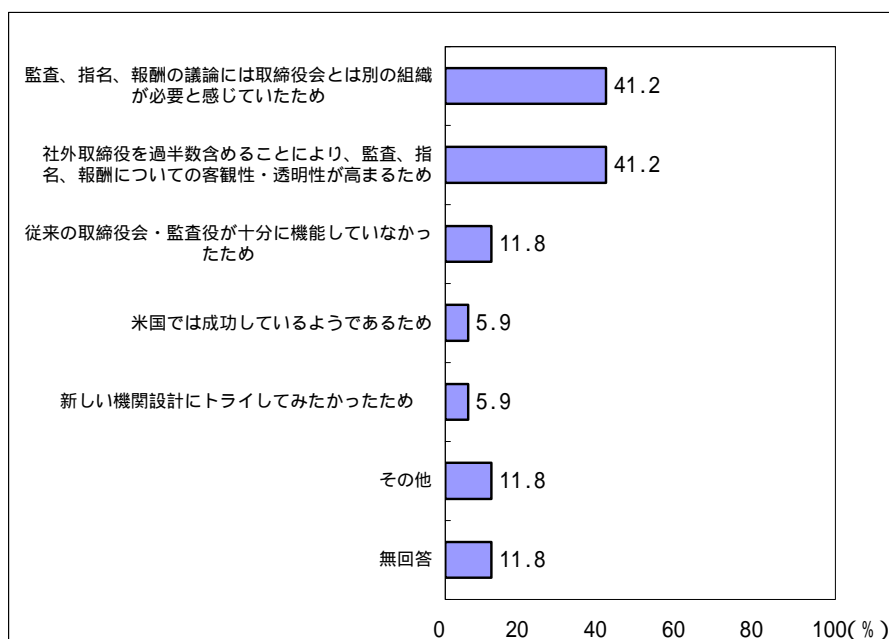
同様に、非上場会社について見ると、「三委員会を設置しない」という企業が86.8%を占めており、11.1%が「三委員会を設置できることを知らなかった」と回答している。そして、「三委員会を設置した」、「(次年度以降に)三委員会の設置を予定している」という企業は合わせても1.4%に留まっている。三委員会設置企業(17社)によると、設置理由としては、「監査、指名、報酬の議論には取締役会とは別の組織が必要と感じていたため」、「社外取締役を過半数含めることにより、監査、指名、報酬についての客観性・透明性が高まるため」がいずれも41.2%となっている。

図表1 - 48 委員会設置会社への移行（非上場企業）



注) は一つ。回答数は1,486。

図表 1 - 49 委員会設置会社への移行（非上場企業）



注) はいくつでも。回答数は17。

社会的責任・社会貢献の方針の違いからみると、「本業への専念が社会的責任・社会貢献を果たす方法と考えるから、本業との関連性の弱いものを積極的に活動する考えはない」とする企業では、委員会設置会社に移行した企業はない。標本数は少ないものの、社会的責任・社会貢献の方針がより積極的になると、委員会設置会社に移行した企業の比率が高くなる。

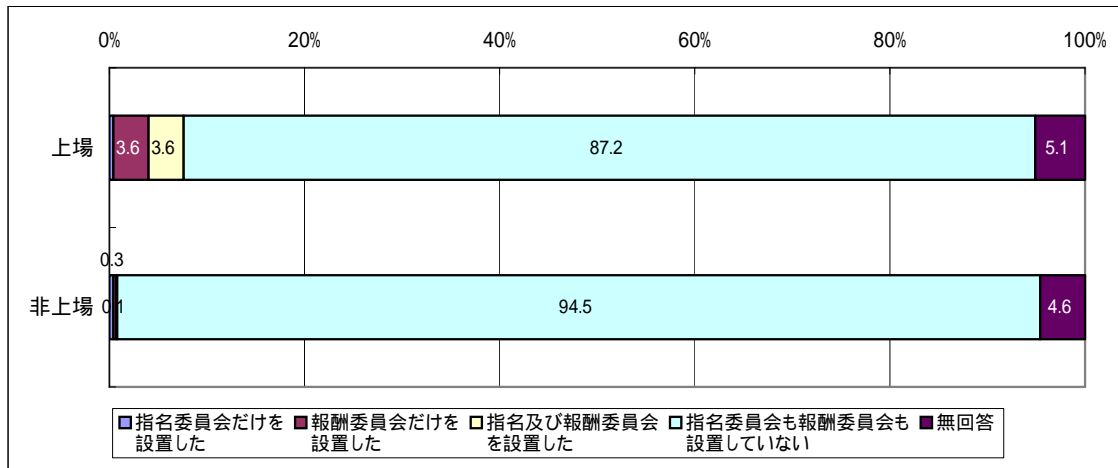
図表 1 - 50 社会的責任・社会貢献の方針の違いと
委員会設置会社への移行（上場企業）

	総数	従来取締役会・監査役(会)を存続させた	委員会設置会社に移行した	無回答
総数	764	97.1	2.6	0.3
本業との関連性が弱いものも含め、企業の責務として必ず活動する	280	95.7	4.3	0.0
本業との関連性が弱いものは、業績が向上し余裕ができた場合には活動する	137	96.4	3.6	0.0
本業との関連性が強いものに限定して活動する	163	97.5	1.8	0.6
本業への専念が社会的責任・社会貢献を果たす方法と考えるから、本業との関連性の弱いものを積極的に活動する考えはない	173	100.0	0.0	0.0
無回答	11	90.9	0.0	9.1

注) 一つ。

取締役会の下に三委員会の全部ではなく、一部の委員会（指名又は報酬委員会）だけを
置しているかについてみると、「指名委員会も報酬委員会も設置していない」という企業が
91.9%と多数を占めている。

図表 1 - 51 一部の委員会だけの設置の状況



注) は一つ。回答数は、上場の 742 社、非上場 1363 社。

三委員会のうち一部の委員会を設置している企業について、社会的責任・社会貢献の方針
との関係を見ると、「本業への専念が社会的責任・社会貢献を果たす方法と考えるから、本
業との関連性の弱いものを積極的に活動する考えはない」とする企業では、何の委員会も
設置していない企業の割合がやや高い。

図表 1 - 52 社会的責任・社会貢献の方針の違いと
一部の委員会のだけ設置の状況（上場企業）

	総数	指名委員会 だけを設置 した	報酬委員会 だけを設置 した	指名及び報 酬委員会を 設置した	指名委員会 も報酬委員 会も設置し ていない	無回答
総数	742	0.4	3.6	3.6	87.2	5.1
本業との関連性が弱いものも含め、企業の責務として必ず活動する	268	0.4	4.5	5.6	84.0	5.6
本業との関連性が弱いものは、業績が向上し余裕ができた場合には活動する	132	0.8	2.3	1.5	90.9	4.5
本業との関連性が強いものに限定して活動する	159	0.6	4.4	4.4	83.6	6.9
本業への専念が社会的責任・社会貢献を果たす方法と考えるから、本業との関連性の弱いものを積極的に活動する考えはない	173	0.0	2.9	1.7	93.1	2.3
無回答	10	0.0	0.0	0.0	80.0	20.0

注) は一つ。

委員会の設置状況を業績との関係で見ると、企業数としては少ないが、「報酬委員会だけを設置した」、「指名及び報酬委員会を設置した」企業の業績（売上高経常利益率）は、「指名委員会も報酬委員会も設置していない」と比較して、標本数が少ないが有意に良いあるいは悪いとは判断できない。

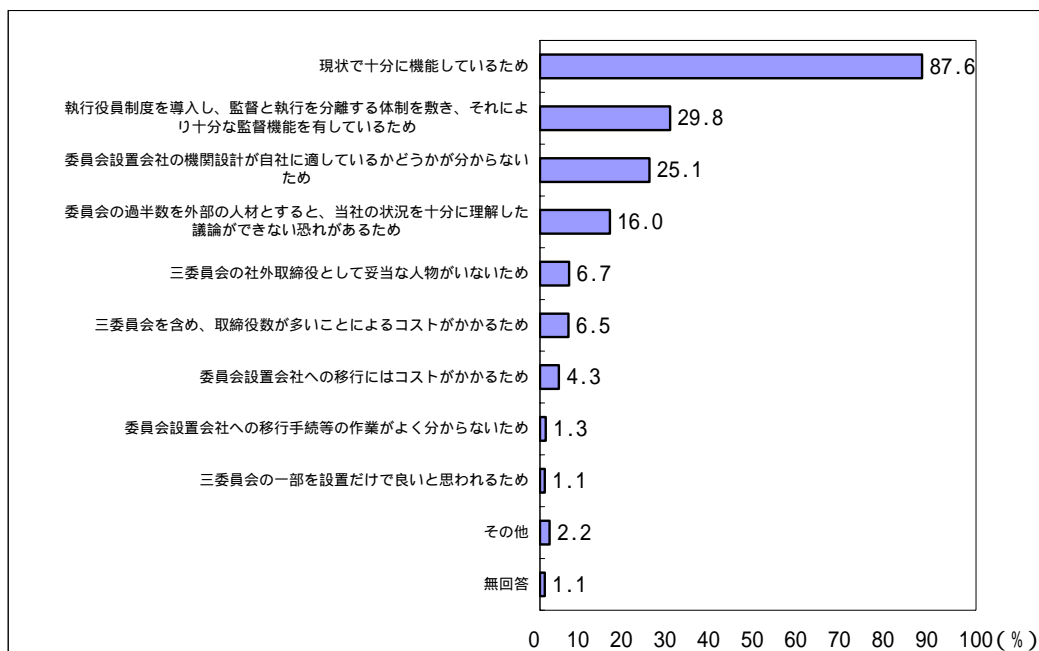
図表 1 - 53 一部の委員会だけの設置と売上高経常利益率との関係（上場企業）

	総数	0未満(マイナス)	0~2%未満	2~4%未満	4~6%未満	6~8%未満	8~10%未満	10~20%未満	20%以上	(参考)10%以上	無回答
総数	742	6.6	11.9	20.6	18.1	12.5	7.5	15.0	7.7	22.7	0.1
指名委員会だけを設置した	3	33.3	33.3	0.0	0.0	0.0	0.0	33.3	0.0	33.3	0.0
報酬委員会だけを設置した	27	3.7	22.2	29.6	18.5	7.4	11.1	3.7	3.7	7.4	0.0
指名及び報酬委員会を設置した	27	0.0	7.4	25.9	7.4	25.9	11.1	7.4	14.8	22.2	0.0
指名委員会も報酬委員会も設置していない	647	6.8	11.0	20.7	18.5	12.5	6.8	16.1	7.4	23.5	0.2
無回答	38	7.9	21.1	10.5	18.4	7.9	15.8	7.9	10.5	18.4	0.0

上場企業において、「従来の取締役会・監査役（会）の機関を存続させた」理由について見ると、「現状で十分に機能しているため」という企業が 87.6%を占めている。その他の理由としては、「執行役員制度を導入し、監督と執行を分離する体制を敷き、それにより十分な監督機能を有しているため」、「委員会設置会社の機関設計が自社に適しているかどうか分からないため」がそれぞれ 25%以上を占めている。

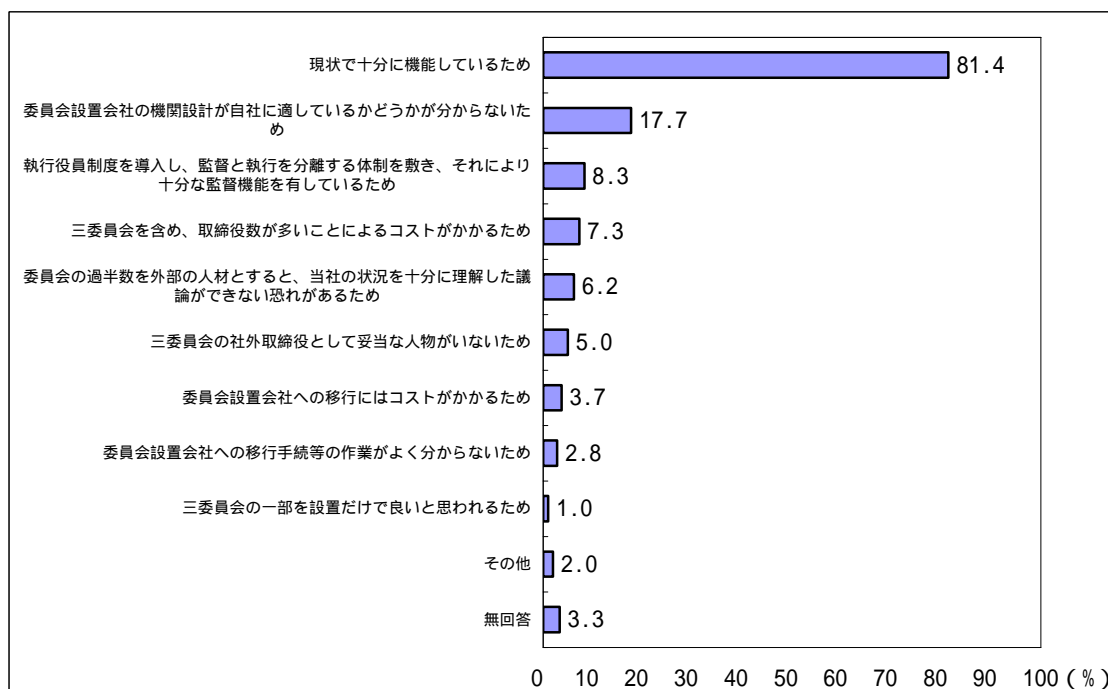
非上場企業においては、監査・指名・報酬の三委員会を設置しなかった理由について見ると、上場企業の場合と同様に、「現状で十分に機能しているため」という企業が 81.4%を占めている。これに次いで、「委員会設置会社の機関設計が自社に適しているかどうか分からないため」という指摘が 17.7%の企業であった。

図表 1 - 54 従来の取締役会・監査役（会）の機関を存続させた理由（上場企業）



注) はいくつでも。回答数は 742 社。

図表 1 - 55 従来の取締役会・監査役（会）の機関を存続させた理由（非上場企業）

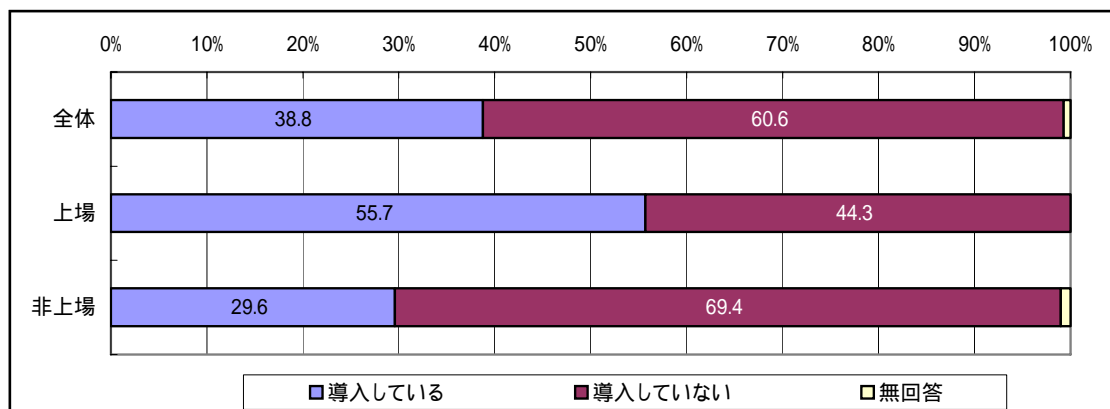


注) はいくつでも。回答数は 1,363 社。

4. 執行役員制度

執行役員制度の導入の導入状況を見ると、「導入している」という企業は38.8%であり、上場企業の場合は55.7%と過半数の企業が導入している。

図表1 - 56 執行役員制度の導入状況



注) は一つ。回答数は上場742、非上場1,363。

上場・非上場ともに従業員規模が大きな企業では、執行役員制度導入の割合が高くなる。監査・監督と執行に人材を振り分けることが可能なことが原因と考えられる。

図表1 - 57 従業員規模別の執行役員制度の導入状況（上場企業）

	総数	導入している (%)	導入していない (%)	無回答 (%)
総数	742	55.7	44.3	0.0
100人未満	61	41.0	59.0	0.0
100～300人未満	114	45.6	54.4	0.0
300～500人未満	92	48.9	51.1	0.0
500～1000人未満	149	51.0	49.0	0.0
1000～3000人未満	152	59.2	40.8	0.0
3000～10000人未満	103	68.0	32.0	0.0
10000人以上	70	78.6	21.4	0.0
無回答	1	0.0	100.0	0.0

注) は一つ。

図表 1 - 58 従業員規模別の執行役員制度の導入状況（非上場企業）

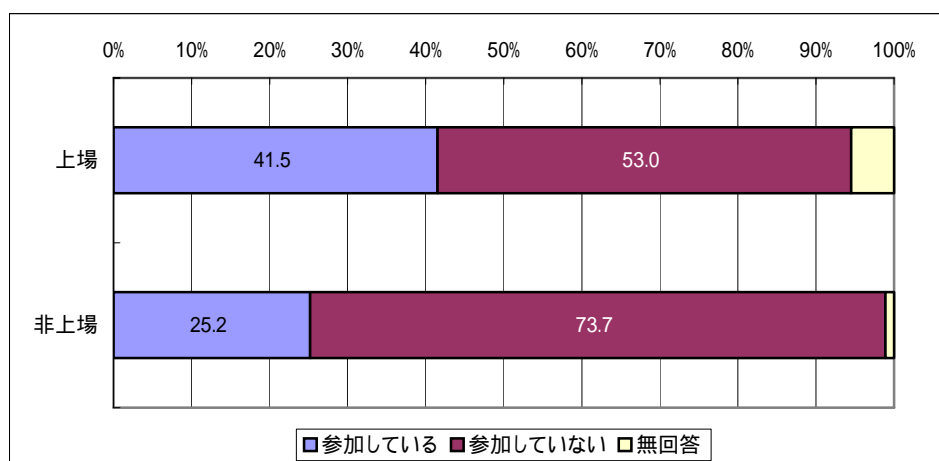
	総数	導入している	導入していない	無回答
総数	1363	29.6	69.4	1.0
50人未満	146	13.7	85.6	0.7
50～100人未満	246	19.1	79.3	1.6
100～200人未満	387	30.7	68.2	1.0
200～300人未満	217	35.0	64.1	0.9
300～500人未満	196	35.2	63.8	1.0
500～1000人未満	118	36.4	62.7	0.8
1000人以上	51	54.9	45.1	0.0
無回答	2	50.0	50.0	0.0

注) 一つ。

5. 社外取締役の参加状況

社外取締役が「参加している」という企業は全体では 31.0%を占めている。上場企業の場合はその比率が高まり、41.5%を占めている。

図表 1 - 59 社外取締役の参加の有無



注) 一つ。回答数は上場 764、非上場 1,486。

業種別では、社外取締役が「参加している」という企業の比率は、上場・非上場を問わず、金融業において高い。

図表 1 - 60 業種別の社外取締役の参加の有無（上場企業）

	総数	導入して いる	導入して いない	無回答
総 数	764	41.5	53.0	5.5
製造業	294	36.4	58.5	5.1
金融・保険業	75	46.7	46.7	6.7
その他	395	44.3	50.1	5.6
無回答	0	0.0	0.0	0.0

注) は一つ。

図表 1 - 61 業種別の社外取締役の参加の有無（非上場企業）

	総数	参加してい る	参加してい ない	無回答
総 数	1393	25.2	73.7	1.1
製造業	370	25.4	73.5	1.1
金融・保険業	40	45.0	55.0	0.0
その他	982	24.2	74.5	1.2
無回答	1	100.0	0.0	0.0

注) は一つ。

株主代表訴訟への対応状況と社外取締役の参加の有無を見ると、「社外取締役、社外監査役等に対し、責任限定契約を締結するようにした」企業では 53.0%が社外取締役が参加しており、「特段の対応はしていない」企業に比べ、17%強多くなっている。

図表 1 - 62 社外取締役の参加の有無と株主代表訴訟への対応状況（上場企業）

	総数	参加してい る	参加してい ない	無回答
総 数	764	41.5	53.0	5.5
特段の対応はしていない	217	35.9	58.5	5.5
株主を含むIRを強化するようにした	301	39.2	56.1	4.7
法務部門を拡充するようにした	121	36.4	58.7	5.0
社外取締役、社外監査役等に対し、責任 限定契約を締結するようにした	268	53.0	40.7	6.3
その他	43	51.2	46.5	2.3
無回答	10	60.0	20.0	20.0

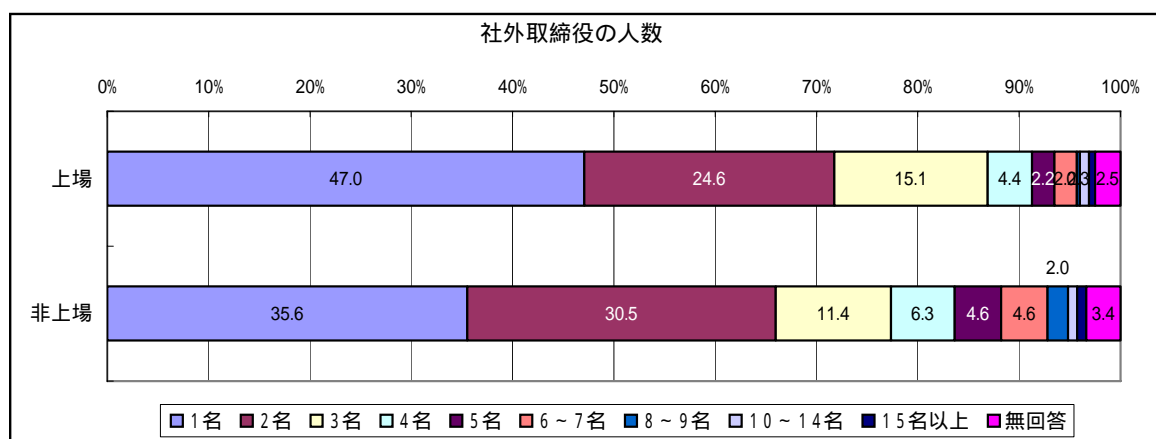
社会的責任・社会貢献の方針との関係性では、「本業との関連性が弱いものも含め、企業の責務として必ず活動する」企業の47.5%が「参加している」と回答しており、「本業との専念が社会的責任・社会貢献を果たす方法と考えられるから、本業との関連性の弱いものを積極的に活動する考えはない」企業と「参加している」との回答が14%開いている。

図表 1 - 63 社会的責任・社会貢献の方針の違いと社外取締役の参加状況

	総数	参加している	参加していない	無回答
総数	764	41.5	53	5.5
本業との関連性が弱いものも含め、企業の責務として必ず活動する	280	47.5	46.4	6.1
本業との関連性が弱いものは、業績が向上し余裕ができた場合には活動する	137	42.3	54.7	2.9
本業との関連性が強いものに限定して活動する	163	40.5	53.4	6.1
本業への専念が社会的責任・社会貢献を果たす方法と考えるから、本業との関連性の弱いものを積極的に活動する考えはない	173	33.5	62.4	4.0

社外取締役の参加人数は1名が最も多く、上場で47.0%、非上場で35.6%である。上場・非上場ともに3名以下が4分の3以上を占めている。

図表 1 - 64 社外取締役の参加人数



注) 回答数は上場 317、非上場 351。

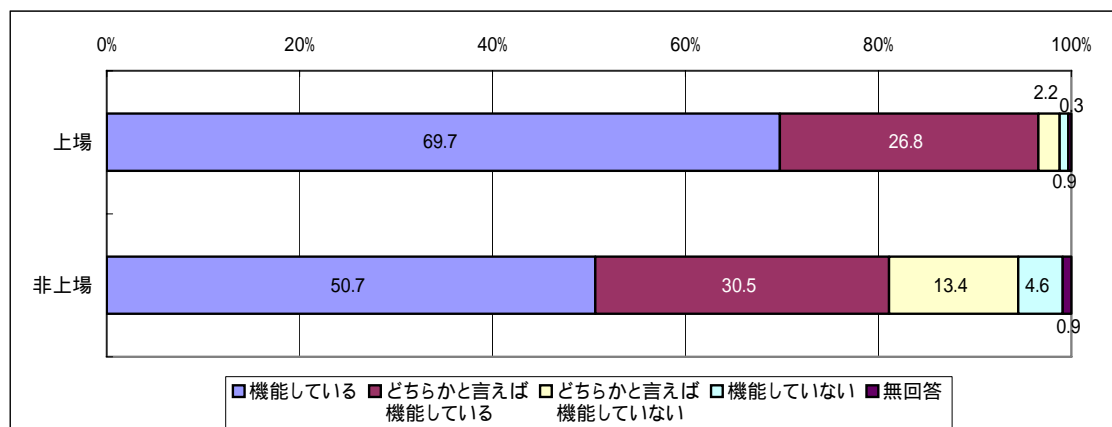
株主代表訴訟への対応状況と社外取締役との人数については、特に違いは見られない。

図表 1 - 65 社外取締役の人数と株主代表訴訟への対応状況（上場企業）

	総数	1名	2名	3名	4名	5名	6~7名	8~9名	10~14名	15名以上	無回答
総数	317	47.0	24.6	15.1	4.4	2.2	2.2	0.3	0.9	0.6	2.5
特段の対応はしていない	78	39.7	35.9	11.5	2.6	3.8	1.3	0.0	1.3	1.3	2.6
株主を含むIRを強化するようにした	118	51.7	19.5	16.1	5.1	2.5	3.4	0.0	0.8	0.8	0.0
法務部門を拡充するようにした	44	38.6	27.3	20.5	6.8	2.3	0.0	0.0	2.3	0.0	2.3
社外取締役、社外監査役等に対し、責任限定契約等を締結するようにした	142	47.2	20.4	19.7	4.9	1.4	1.4	0.7	1.4	0.7	2.1
その他	22	40.9	27.3	4.5	9.1	0.0	9.1	0.0	0.0	0.0	9.1
無回答	6	66.7	16.7	0.0	0.0	0.0	16.7	0.0	0.0	0.0	0.0

社外取締役の参加が取締役会の議論の活性化や客観性の向上に向けて機能しているかどうかについて見ると、機能している企業（「機能している」+「どちらかと言えば機能している」）の比率は、上場企業が 96.5%で、非上場企業が 81.2%であり、機能しているという意見が多数を占めている。

図表 1 - 66 社外取締役の参加の効果（議論の活性化や客観性の向上）



注) は一つ。回答数は上場 317、非上場 351。

社外取締役が取締役会に参加している企業における社外取締役の割合と売上高経常利益率の関係については、20%以上は20%未満に比べ、売上高経常利益率の分布にばらつきがあるようである。

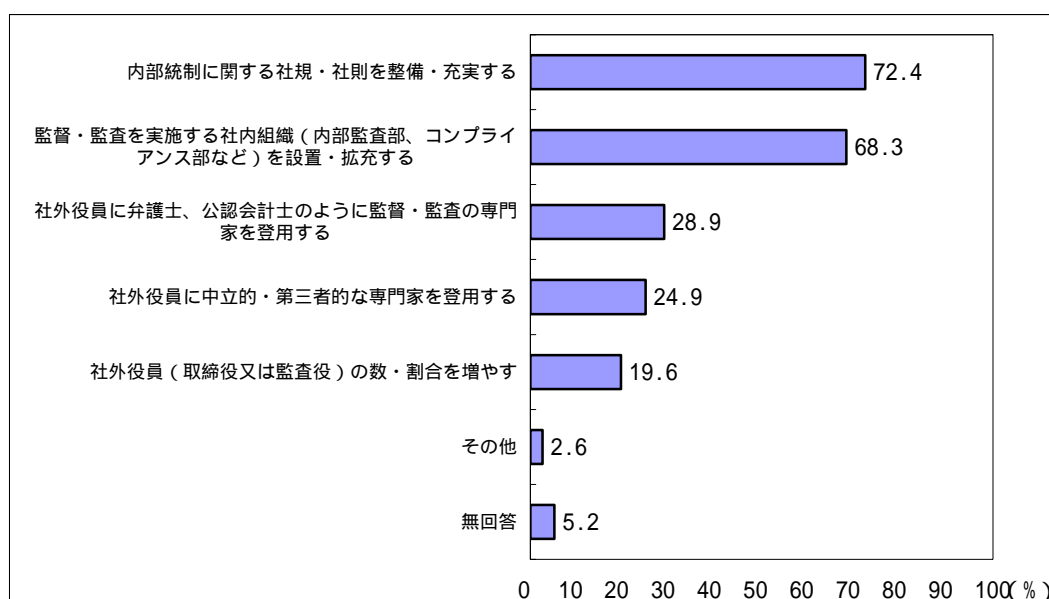
図表1 - 67 取締役に占める社外取締役の割合と売上高経常利益率の関係（上場企業）

	総数	2%未満	2～6%未満	6～10%未満	10%以上	無回答
総数	317	23.3	33.8	20.2	22.4	0.3
20%未満	124	21.8	38.7	20.2	19.4	0.0
20～40%未満	130	24.6	27.7	23.8	23.8	0.0
40%以上	49	24.5	38.8	10.2	26.5	0.0
無回答	14	21.4	28.6	21.4	21.4	7.1

6. 監督・監査機能

上場企業における監督・監査機能の客観性・透明性を高めるために上場企業がとるべき方策を見ると、「内部統制に関する社規・社則を整備・充実する」（72.4%）、「監督・監査を実施する社内組織（内部監査部、コンプライアンス部など）を設置・拡充する」（68.3%）が多くの企業であげられている。

図表1 - 68 監督・監査機能における客観性・透明性向上に向けとりくむべき方策（上場企業）



注) はいくつでも。回答数は764。

コンプライアンス体制との関係でみると、「3年前にはコンプライアンスの会議体・専任部署がともにあった」企業では、監督・監査機能における客観性・透明性向上に向けとりくむべき種々の方策に積極的に取り組んでいる。

図表1 - 69 コンプライアンス体制と監督・監査機能における客観性・透明性向上に向けとりくむべき方策との関係（上場企業）

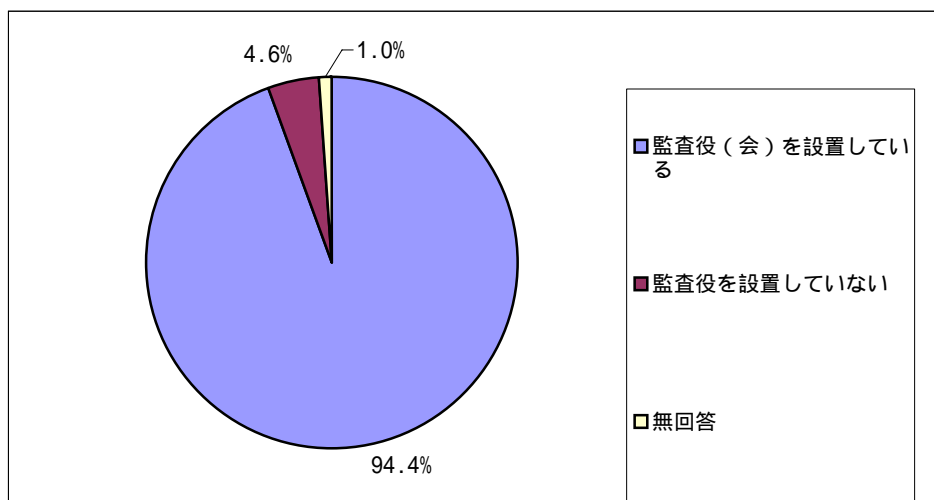
	総数	社外役員（取締役又は監査役）の数・割合を増やす	社外役員に中立的・第三者的な専門家を登用する	社外役員に弁護士、公認会計士のように監督・監査の専門家を登用する	監督・監査を実施する社内組織（内部監査部、コンプライアンス部など）を設置・拡充する	内部統制に関する社規・社則を整備・充実する	その他	無回答
総数	764	19.6	24.9	28.9	68.3	72.4	2.6	5.2
3年前にはコンプライアンスの会議体・専任部署がともにあった（1・2両方回答）	87	29.9	40.2	36.8	77.0	77.0	5.7	3.4
3年前にはコンプライアンスの会議体が設置されていた（1のみ回答）	154	18.2	27.9	25.3	69.5	70.1	2.6	5.2
3年前にはコンプライアンスの専任部署があった（2のみ回答）	68	23.5	29.4	39.7	67.6	75.0	2.9	5.9
3年前にはコンプライアンスの会議体・専任部署ともなかった	445	17.5	20.0	27.2	66.3	72.1	1.8	5.4
無回答	10	20.0	30.0	20.0	70.0	60.0	10.0	10.0

注）はいくつでも。

非上場企業の監査体制について見ると、「監査役（会）を設置している」という企業が94.4%を占めている。「監査役（会）を設置している」理由について見ると、「取締役（会）とは独立の監査役が必要であると感じているため」という企業が68.1%を占め、「監査役（会）を設置する方が金融機関・取引先等の外部から財務データの信頼性が高いと評価されるため」（28.9%）、「当社社員、役員のポストとして必要であるため」（21.5%）という企業がいずれも20%台の比率を占めている。

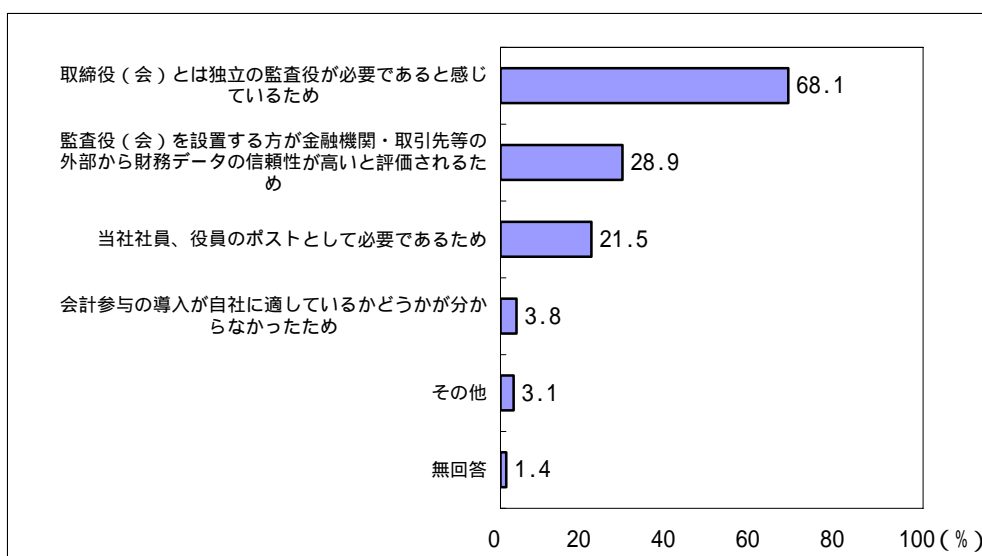
他方で、「監査役を設置していない」理由について見ると（回答は68社）、「外部の公認会計士等による任意監査を実施しており、それが十分に機能しているため」という企業が多く60.3%を占めている。その他の回答はいずれも10%を下回っている。

図表 1 - 70 監査役（会）の設置状況（非上場企業）



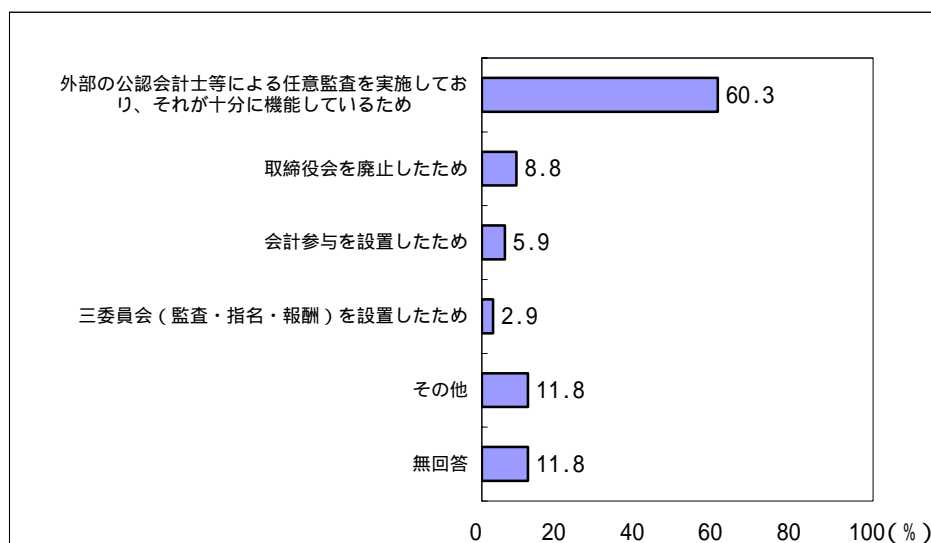
注) は一つ。回答数は1,486。

図表 1 - 71 監査役（会）を設置している理由（非上場企業）



注) はいくつでも。回答数は1,403。

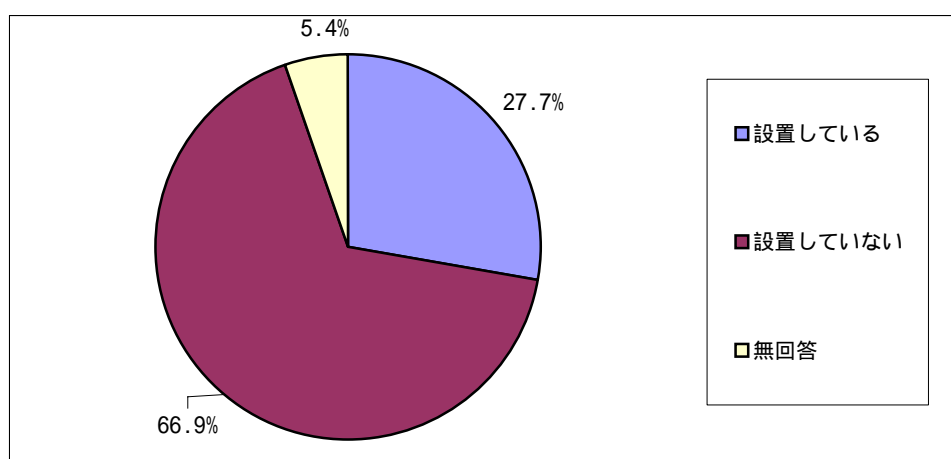
図表 1 - 72 監査役を設置していない理由（非上場企業）



注) はいくつでも。回答数は68。

非上場企業が会計監査人を設置しているかについて見ると、「設置している」という企業は27.7%と約4分の1に留まり、「設置していない」企業は66.9%を占めている。

図表 1 - 73 会計監査人の設置状況（非上場企業）



注) は一つ。回答数は1,486。

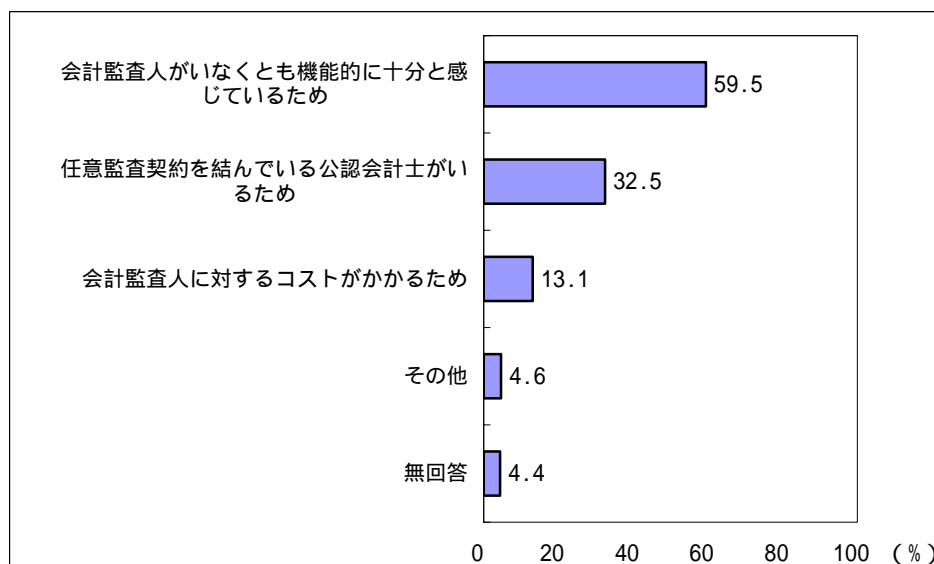
会計監査人の設置状況によって企業の業績を見ると、「設置している」企業の比率が高いのは、赤字企業が売上高利益率の高い企業である。

図表 1 - 74 売上高当期利益率と会計監査人の設置状況（非上場企業）

	総数	設置している	設置していない
総数	1486	27.7	67.0
0未満(マイナス)	118	39.8	55.9
0～0.5未満	396	20.5	74.2
0.5～1.0未満	237	22.4	72.2
1.0～1.5未満	171	22.2	74.3
1.5～2.0未満	101	30.7	65.3
2.0～4.0未満	240	31.7	62.9
4.0～6.0未満	81	37.0	58.0
6.0～10.0未満	53	26.4	60.4
10.0以上	42	66.7	28.6
無回答	47	27.7	61.7

大会社に該当しない非上場企業（45.3%）に会計監査人を「設置していない」理由について見ると、「会計監査人がいなくとも機能的に十分と感じているため」という企業が多く59.5%を占めている。そして、「任意監査契約を結んでいる公認会計士がいるため」という企業も32.5%を占めている。「会計監査人に対するコストがかかるため」という企業は13.1%に留まっている。

図表 1 - 75 会計監査人を「設置していない」理由（非上場企業）

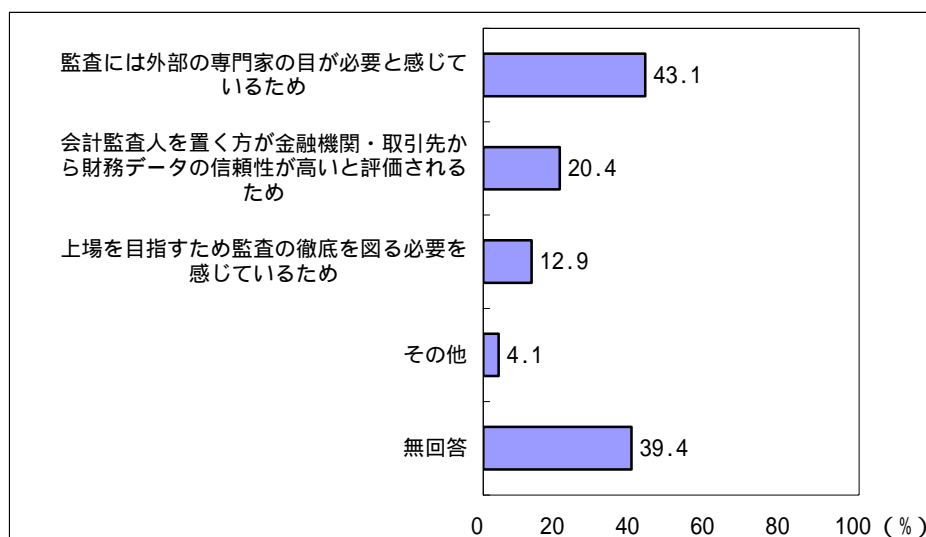


注) はいくつでも。回答数は995。

非上場企業で会計監査人を「設置している」理由について見ると、「監査には外部の専門

家の目が必要と感じているため」という企業が最も多く 43.1%を占めている。その他では、「会計監査人を置く方が金融機関・取引先から財務データの信頼性が高いと評価されるため」という企業が 20.4%を占めている。「上場を目指すため監査の徹底を図る必要を感じているため」という企業は 12.9%である。

図表 1 - 76 会計監査人を「設置している」理由（非上場企業）

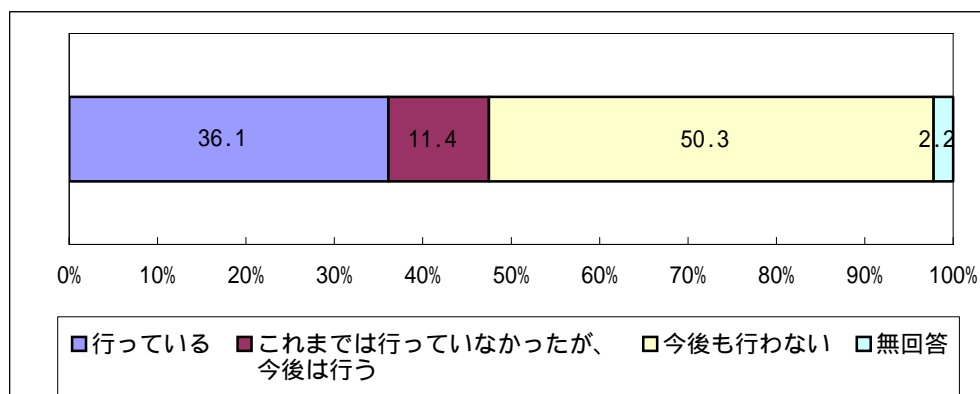


注) はいくつでも。回答数は 411。

7. 決算公告の実施状況（非上場企業）

決算公告を「行っている」企業は 36.1%であり、「これまでは行っていなかったが、今後は行う」という企業 11.4%を合わせても過半数には至らない状況にある。

図表 1 - 77 決算公告の実施状況（非上場企業）



注) は一つ。回答数は 1,486。

決算広告と上場意向との関係を見ると、「上場したいと考えている」企業では、「行っている」及び「これまでは行っていなかったが、今後は行う」の比率が高くなっている。

図表 1 - 78 上場意向と決算公告の実施状況との関係（非上場企業）

	総数	行っている	これまでは行っていなかったが、今後は行う	今後も行わない	無回答
総計	1486	36.1	11.4	50.3	2.2
上場していたが非上場化した	9	66.7	0.0	11.1	22.2
上場したいと考えている	251	51.0	20.3	26.3	2.4
以前は上場したいと考えていたが、昨今の諸般の事情から上場しないこととした	167	40.1	8.4	50.3	1.2
以前より上場するつもりはない	1030	31.5	9.8	56.9	1.8
無回答	29	41.4	10.3	34.5	13.8

注) は一つ

「メインバンク」システムや株式持ち合いに対する意識との関係では、「以前から重要な役割を果たしていない」とする企業では、「今後も行わない」とする比率が高い。

図表 1 - 79 「メインバンク」システムや株式持ち合いに対する意識と決算公告の実施状況との関係

	総数	行っている	これまでは行っていなかったが、今後は行う	今後も行わない	無回答
総計	1486	36.1	11.4	50.3	2.2
以前も現在も重要な役割を果たしている	687	40.5	13.0	44.3	2.3
一時期重要な役割を果たさなくなったが、現在ではまた重要な役割を果たすようになってきた	89	33.7	19.1	47.2	0.0
以前は重要な役割を果たしていたが、現在ではそうではない	245	34.3	11.0	53.9	0.8
以前から重要な役割は果たしていない	427	29.5	8.2	60.9	1.4
無回答	38	50.0	2.6	23.7	23.7

注) は一つ

決算広告の実施状況と借入残高との関係では、決算広告を「行っている」企業では残高が減少している企業の比率が高い。

図表 1 - 80 決算公告の実施状況と金融機関からの借入残高との関係（非上場企業）

	総計	50%以上の減少(半減)	30%以上50%未満の減少	10%以上30%未満の減少	10%減少と10%増加の間(横ばい)	10%以上30%未満の増加	30%以上50%未満の増加	50%以上100%未満の増加	100%以上の増加(2倍以上の増加)
総計	1486	8.1	7.7	20.9	34.7	11.2	3.6	2.7	4.4
行っている	537	11.5	10.1	17.9	32.2	10.1	3.0	2.0	6.0
これまでは行っていなかったが、今後は行う	169	6.5	4.7	17.8	33.1	14.8	5.9	3.0	10.1
今後も行わない	747	6.2	7.0	24.2	36.7	11.1	3.5	3.1	2.1

また、決算公告の実施状況と売上高当期利益率の3年間の伸びとの関係を見ると、「行っている」という企業の比率は、売上高当期利益率の3年間の伸びが5%では6割超に達している。

図表 1 - 81 決算公告の実施状況による売上高当期利益率の3年間の伸びとの関係（非上場企業）

	総数	行っている	たこれ、ま が、ま では 今後は 行って いな かつ	今後 も 行 わ な い	無 回 答
総数	1486	36.1	11.4	50.3	2.2
0未満(マイナス)	514	33.9	12.1	51.0	3.1
0～0.5%未満	314	29.9	10.5	57.0	2.5
0.5～1.0%未満	149	37.6	12.1	49.7	0.7
1.0～2.0%未満	146	37.0	14.4	48.6	0.0
2.0～3.0%未満	86	38.4	10.5	51.2	0.0
3.0～5.0%未満	62	48.4	4.8	46.8	0.0
5.0～10.0%未満	48	66.7	10.4	16.7	6.3
10.0%以上	37	64.9	8.1	24.3	2.7
無回答	130	30.8	11.5	54.6	3.1

決算広告を行っている企業では、業績が比較的良好で金融機関からの借入残高は減少しているものの、資金需要を満たす選択肢として「メインバンク」システムや株式持ち合いを肯定的に捉えている。300億円以上の売上高の企業では、半数以上の企業が決算広告を行っている。

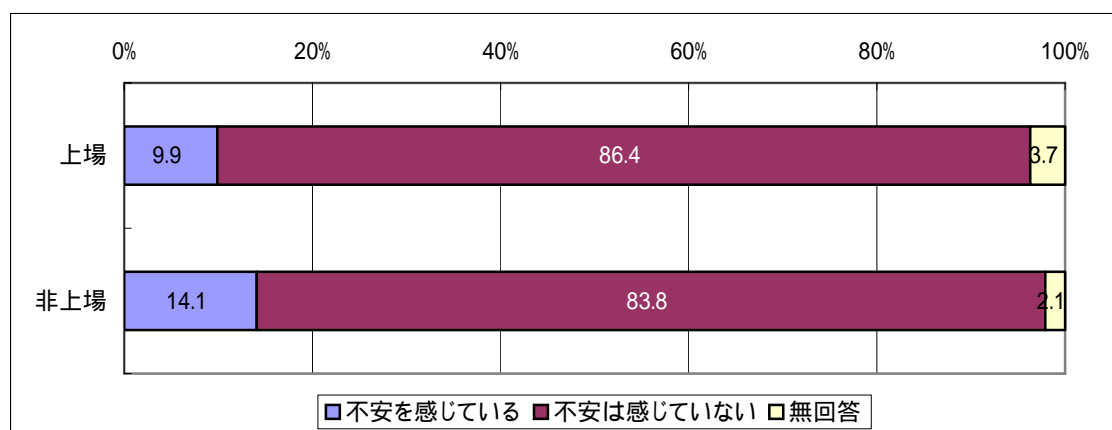
図表 1 - 82 売上の差異と決算公告の実施状況（非上場企業）

	総数	行っている	これまでは行っていないが、今後は行う	今後も行わない	無回答
総数	1486	36.1	11.4	50.3	2.2
70億未満	192	26.6	9.4	62.0	2.1
70億～80億未満	212	31.6	10.4	56.1	1.9
80億～100億未満	238	26.5	16.4	55.5	1.7
100億～150億未満	333	32.4	12.9	53.5	1.2
150億～200億未満	176	39.2	11.4	47.2	2.3
200億～300億未満	143	46.9	7.7	42.0	3.5
300億～500億未満	86	51.2	8.1	38.4	2.3
500億以上	105	63.8	8.6	21.9	5.7
無回答	1	100.0	0.0	0.0	0.0

8. 機関設計に対する不安

会社法では多様な機関設計が可能になったが自社に適した機関を選択していないのではないかという不安を感じているのかについて見ると、「不安を感じている」という企業は、上場企業では9.9%、非上場企業では14.1%である。

図表1 - 83 妥当な機関設計への不安



注) は一つ。回答数は上場764、非上場1,486。

妥当な機関設計への不安は、業績に起因していると考えられる。上場企業の場合、3年間の経常利益率の伸びを見ると、「0未満(マイナス)」の企業では「不安を感じている」という比率は14.2%とプラスの企業に比べ高くなっている。

図表 1 - 84 売上高利益率の伸びと自社に適した機関設計を行っているかどうかの判断
(上場企業)

	総数	不安を感じている	不安は感じていない	無回答
総数	764	9.9	86.4	3.7
0未満(マイナス)	247	14.2	83.0	2.8
0～1未満	108	6.5	87.0	6.5
1～2未満	86	12.8	83.7	3.5
2～3未満	70	7.1	90.0	2.9
3～5未満	75	5.3	92.0	2.7
5～7未満	43	4.7	88.4	7.0
7～10未満	45	6.7	91.1	2.2
20未満	45	13.3	82.2	4.4
20以上	41	7.3	90.2	2.4
無回答	4	0.0	100.0	0.0

注) は一つ

．社会的責任・社会貢献のための活動

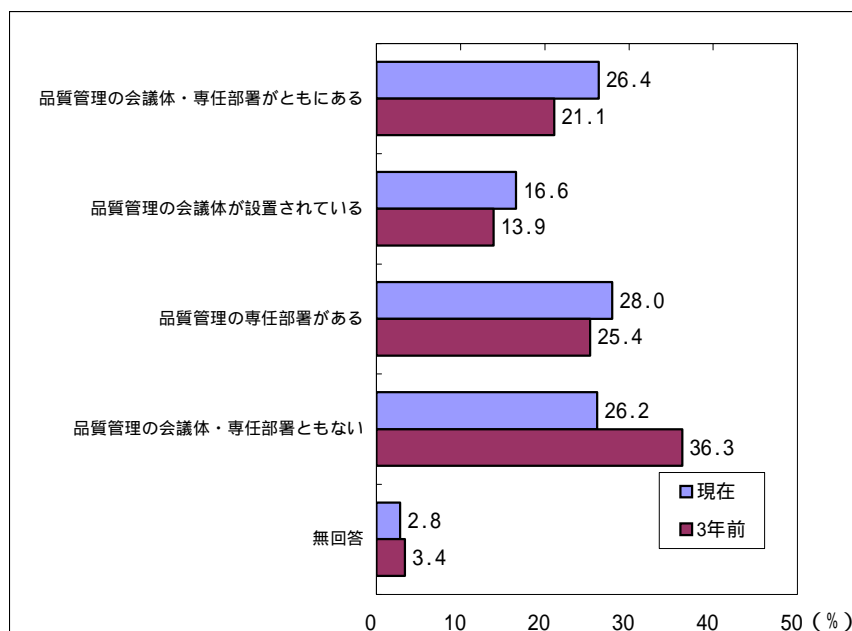
1. 「品質管理」に関する体制

1) 3年間の推移（上場企業）

「品質管理」に関する「会議体、専任部署ともに設置していない」という企業は現在では26.2%に留まり、3年前の36.3%から10%ポイントの減少となっている。そして、「専任部署・会議体がともにある」という企業は26.4%、「専任部署がある」という企業は28.0%であり、いずれも3年前の水準を上回っている。

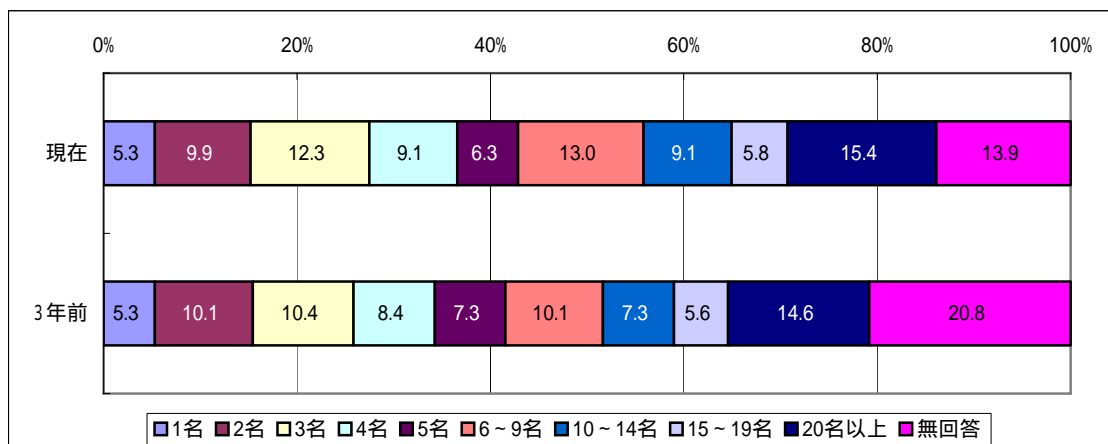
専門部署のスタッフ数は、3年前も現在も5名以下が4割で少人数の企業が多いが、20名以上の企業も10%超存在する。

図表1 - 85 品質管理への取組状況（上場 / 現在と3年前の比較）



注) は一つ。回答数は764。

図表 1 - 86 品質管理専任部署のスタッフ数（上場 / 現在と3年前の比較）



注) 人数を記入。回答数は3年前が356、現在が416。

「品質管理」に関する体制整備の3年間の推移を見ると、「3年前には品質管理の会議体・専任部署ともなかった」という企業のうち3割が何らかの体制整備を行っている。

図表 1 - 87 「品質管理」に関する体制整備の3年間の推移（上場企業）

	総数	品質管理の会議体・専任部署がともにある(1・2両方回答)	品質管理の会議体が設置されている(1のみ回答)	品質管理の専任部署がある(2のみ回答)	品質管理の会議体・専任部署ともない
総数	764	26.4	16.6	28.0	26.2
3年前には品質管理の会議体・専任部署がともにあった(1・2両方回答)	162	98.8	0.0	1.2	0.0
3年前には品質管理の会議体が設置されていた(1のみ回答)	105	15.2	80.0	3.8	1.0
3年前には品質管理の専任部署があった(2のみ回答)	194	7.7	1.0	90.7	0.5
3年前には品質管理の会議体・専任部署ともなかった	277	3.6	14.8	10.8	70.4

注) は一つ。

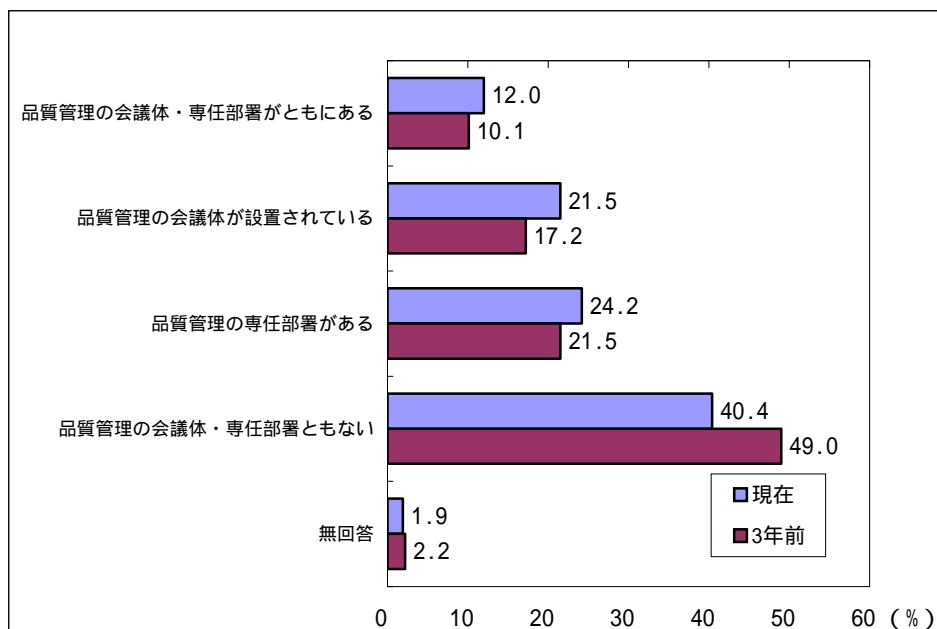
2) 3年間の推移（非上場企業）

「品質管理」に関する「会議体、専任部署とも設置していない」という企業は現在では40.4%であり、3年前の49.0%から8ポイント以上の減少となっている。そして、「専任部署・会議体がともにある」という企業は12.0%、「会議体を設置している」という企業は21.5%、「専任部署がある」という企業は24.2%であり、いずれも3年前の水準を上回っている。

専門部署のスタッフ数は、3年前・現在ともに5名以下の企業が6割を超えており、少

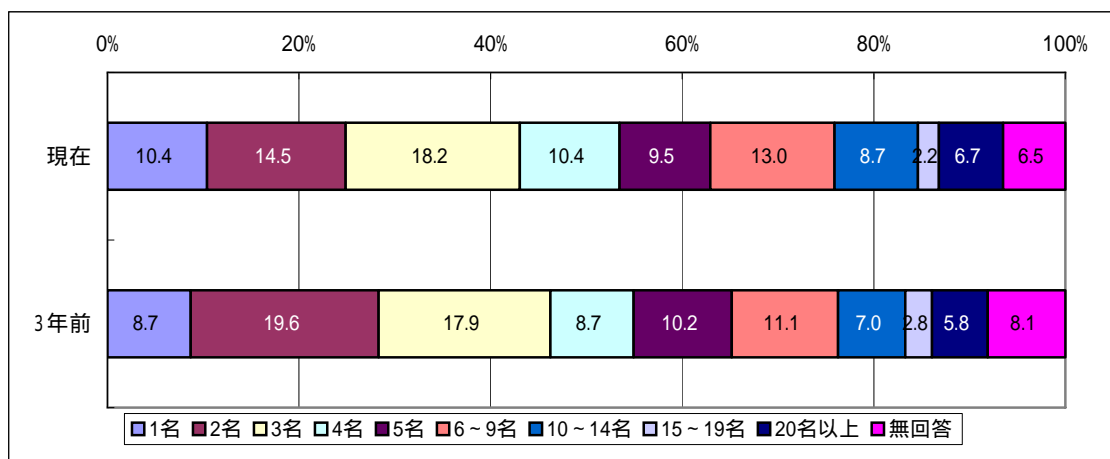
人数の企業が多いが、5%超の企業では20名以上となっている。

図表 1 - 88 品質管理への取組状況（非上場 / 現在と3年前の比較）



注) は一つ。回答数は1,486。

図表 1 - 89 品質管理専任部署のスタッフ数（非上場 / 現在と3年前の比較）



注) 人数を記入。回答数は3年前が469社、現在が539社。

「品質管理」に関する体制整備の3年間の推移を見ると、「3年前には品質管理の会議体・専任部署ともなかった」という企業のうち18.3%が何らかの体制整備を行っている。

図表1 - 90 品質管理に関する体制整備の3年間の推移（非上場企業）

	総数	品質管理の会議体・専任部署がともにある(1・2両方回答)	品質管理の会議体が設置されている(1のみ回答)	品質管理の専任部署がある(2のみ回答)	品質管理の会議体・専任部署ともない
総数	1486	179	320	360	601
3年前には品質管理の会議体・専任部署がともにあった(1・2両方回答)	150	100.0	0.0	0.0	0.0
3年前には品質管理の会議体が設置されていた(1のみ回答)	256	4.7	90.6	3.5	1.2
3年前には品質管理の専任部署があった(2のみ回答)	319	3.4	3.4	93.1	0.0
3年前には品質管理の会議体・専任部署ともなかった	728	0.8	10.6	6.9	81.7

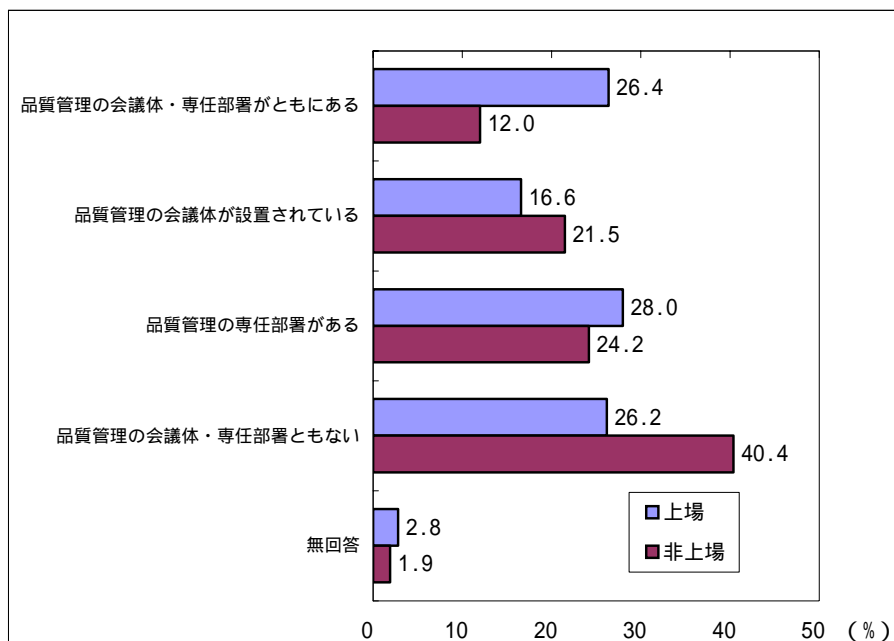
注) 一つ。

3) 上場企業・非上場企業の比較

上場企業では「会議体、専任部署ともに設置していない」という企業は26.2%であり、非上場企業(40.4%)と比較して14.2%も下回っている。そして、「専任部署・会議体がともにある」という企業は14.4%上回っている。

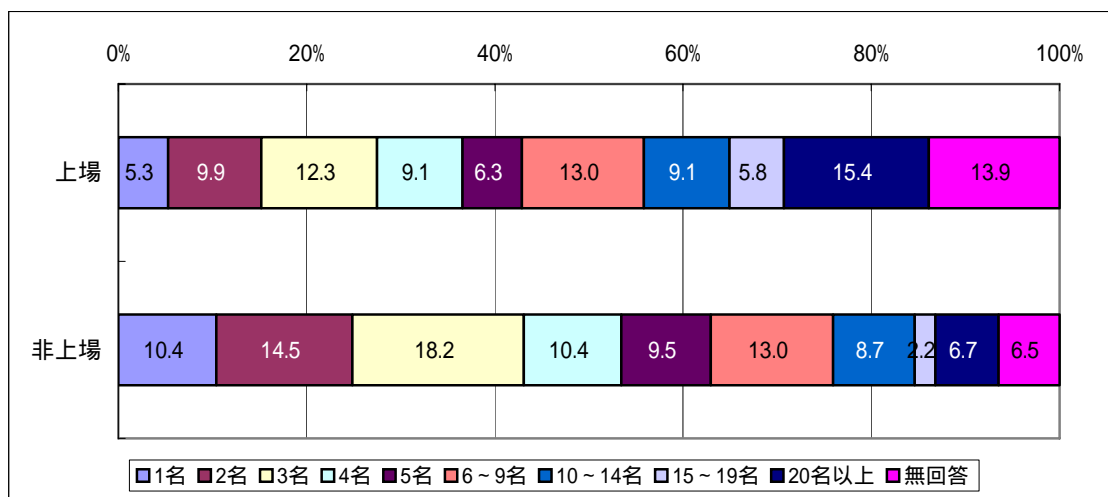
専門部署のスタッフ数は、上場企業の場合の方が多く、5名以下の企業の比率が2割程度少ない。また、20名以上の企業も13.4%存在し、非上場企業を大きく上回っている。

図表 1 - 91 品質管理への取組状況（上場・非上場の比較）



注) は一つ。回答数は上場 764、非上場 1,486。

図表 1 - 92 品質管理専任部署のスタッフ数（上場・非上場の比較）



注) 人数を記入。回答数は上場 416 社、非上場 539 社。

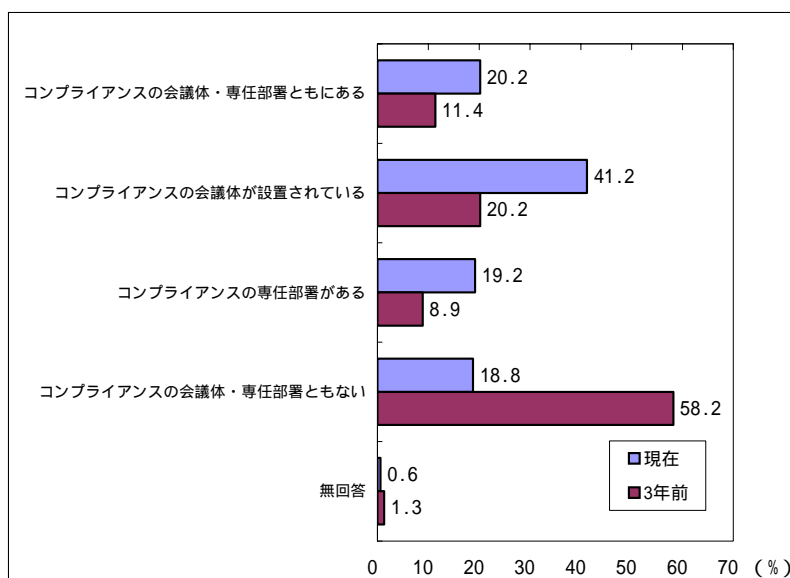
2. 「コンプライアンス」に関する体制

1) 3年間の推移（上場企業）

「コンプライアンス」に関する「会議体、専任部署ともに設置していない」という企業は3年前は58.2%も存在していたが、現在では18.8%で大幅な減少を示しており、この3年間で急速に体制が整えられたことが伺われる。そして、「専任部署・会議体がともにある」という企業は20.2%、「会議体を設置している」という企業は41.2%、「専任部署がある」という企業は19.2%であり、いずれも3年前の水準を大きく上回っている。しかも、前述の「品質管理」の場合は、「専任部署を設置している」企業の比率が「会議体を設置している」という企業の比率を上回っていたが、「コンプライアンス」ではこの関係が逆転している。体制の確立やレベル向上のプログラムの立案及びそのモニタリング等は担当役員を任命するとともに会議体を設置して行われることが多い。また、「会議体・専任部署ともにある」企業も、3年前の11.4%から20.2%に増加している。

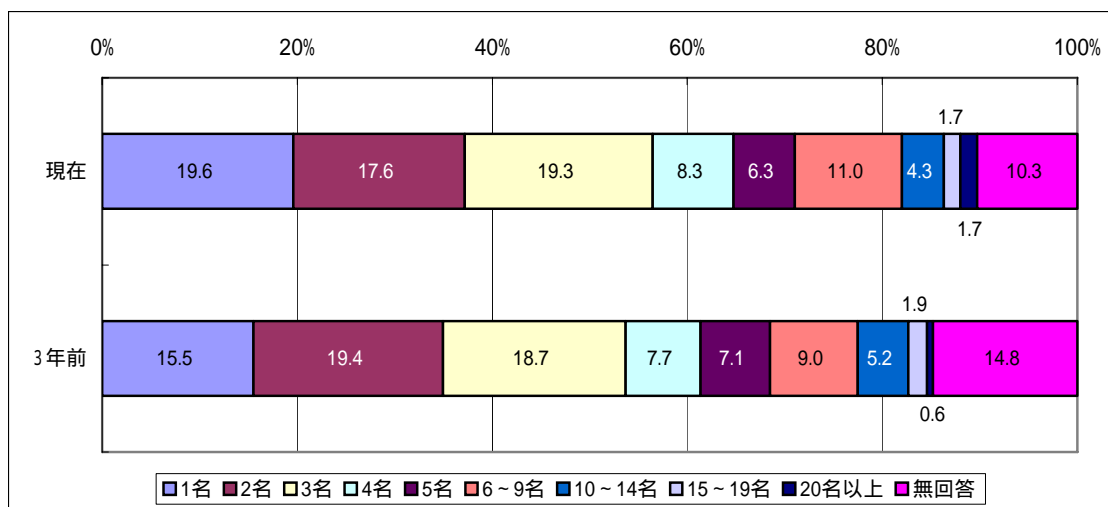
専門部署のスタッフ数は、3年前・現在ともに3名以下が過半数、5名以下が6割超で、少人数で運営している企業が多い。

図表1 - 93 コンプライアンスへの取組状況（上場 / 3年間の変化）



注) は一つ。回答数は764。

図表 1 - 94 コンプライアンス専任部署のスタッフ数（上場 / 現在と3年前の比較）



注) 人数を記入。回答数は3年前が155、現在が301。

「コンプライアンス」に関する体制整備の3年間の推移を見ると、「3年前にはコンプライアンスの会議体・専任部署ともなかった」という企業のうち3分の2が何らかの体制整備を行っている。

図表 1 - 95 コンプライアンスに関する体制整備の3年間の推移（上場企業）

	総数	コンプライアンスの会議体・専任部署がともにある(1・2両方回答)	コンプライアンスの会議体が設置されている(1のみ回答)	コンプライアンスの専任部署がある(2のみ回答)	コンプライアンスの会議体・専任部署ともない
総数	764	20.2	41.2	19.2	18.8
3年前にはコンプライアンスの会議体・専任部署がともにあった(1・2両方回答)	87	97.7	1.1	1.1	0.0
3年前にはコンプライアンスの会議体が設置されていた(1のみ回答)	154	13.0	79.2	7.8	0.0
3年前にはコンプライアンスの専任部署があった(2のみ回答)	68	19.1	2.9	77.9	0.0
3年前にはコンプライアンスの会議体・専任部署ともなかった	445	8.1	42.0	17.8	31.9

注) は一つ。

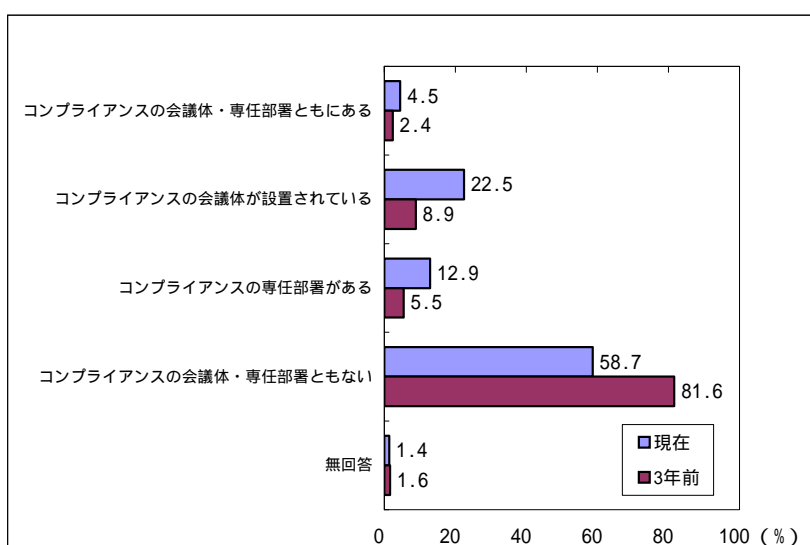
2) 3年間の推移（非上場企業）

「コンプライアンス」に関する「会議体、専任部署ともに設置していない」という企業は現在では58.7%であり、3年前の81.6%から23%ポイントの減少となっている。上場企業の場合と同様、この3年間で急速に体制が整えられたことが伺われる。ただ、「会議体・専任部署ともがともにある」という企業は4.5%にとどまり、「会議体を設置してい

る」という企業は22.5%、「専任部署を設置している」という企業は12.9%である。いずれも3年前の水準を大きく上回っている。また、会議体を設置している企業が専任部署を設置している企業の比率を上回っている点も上場企業の場合と同様である。「会議体・専任部署ともに整備された企業」については、3年前の2.4%から現在では4.5%に増加した。

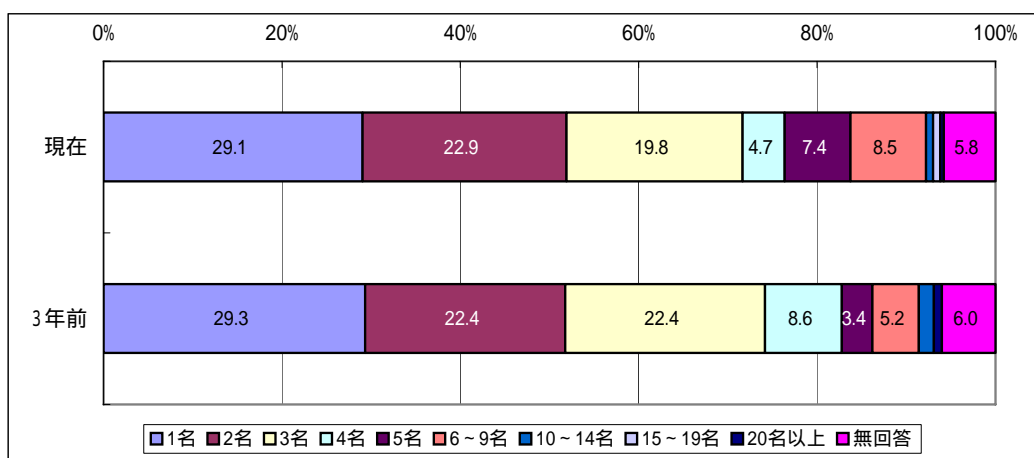
専任部署のスタッフ数は、非上場企業の場合、3年前・現在ともに3名以下が7割超、5名以下が8割超と多くの企業が少人数で運営されている。

図表1 - 96 コンプライアンスへの取組状況（非上場 / 3年間の変化）



注) 一つ。回答数は1,486。

図表1 - 97 コンプライアンス専任部署のスタッフ数（非上場 / 現在と3年前の比較）



注) 人数を記入。回答数は3年前が116、現在が258。

「コンプライアンス」に関する体制整備の3年間の推移を見ると、「3年前にはコンプライアンスの会議体・専任部署ともなかった」という企業のうち3割弱が何らかの体制整備を行っている。

図表1 - 98 コンプライアンスに関する体制整備の3年間の推移
(非上場企業)

	総数	コンプライアンスの会議体・専任部署がともにある(1・2両方回答)	コンプライアンスの会議体が設置されている(1のみ回答)	コンプライアンスの専任部署がある(2のみ回答)	コンプライアンスの会議体・専任部署ともない
総数	1486	4.5	22.5	12.9	58.7
3年前にはコンプライアンスの会議体・専任部署がともにあった(1・2両方回答)	35	97.1	0.0	2.9	0.0
3年前にはコンプライアンスの会議体が設置されていた(1のみ回答)	132	3.8	91.7	3.8	0.8
3年前にはコンプライアンスの専任部署があった(2のみ回答)	81	2.5	3.7	92.6	1.2
3年前にはコンプライアンスの会議体・専任部署ともなかった	1213	2.1	17.3	8.9	71.6

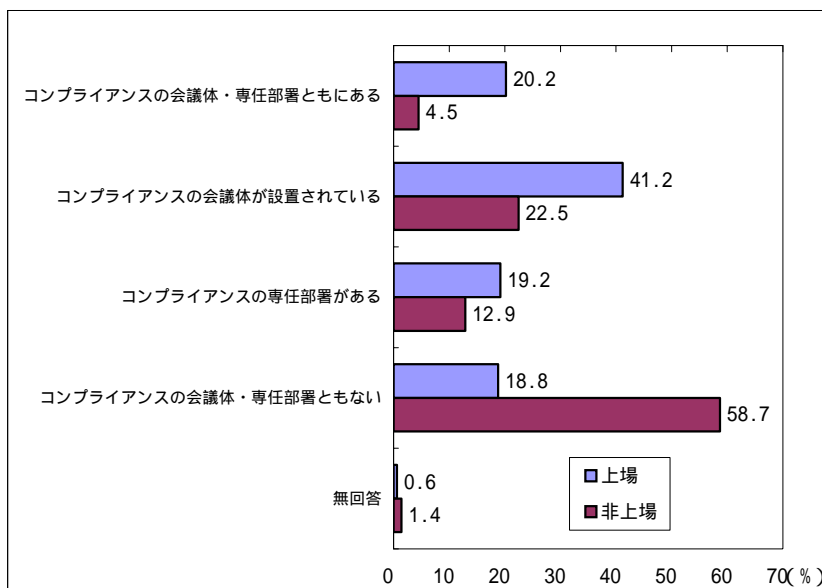
注) は一つ。

3) 上場企業・非上場企業の比較

上場企業では「会議体・専任部署ともに設置していない」という企業は18.8%であり、非上場企業(58.7%)と比較して40.0%も下回っている。そして、「会議体・専任部署ともがともにある」という企業は20.2%、4.5%であり差異が大きい。「会議体を設置している」という企業は18.7%、「専任部署を設置している」という企業は6.3%上回っている。「品質管理」の場合と比較して、上場企業と非上場企業との設置状況の格差が大きくなっている。

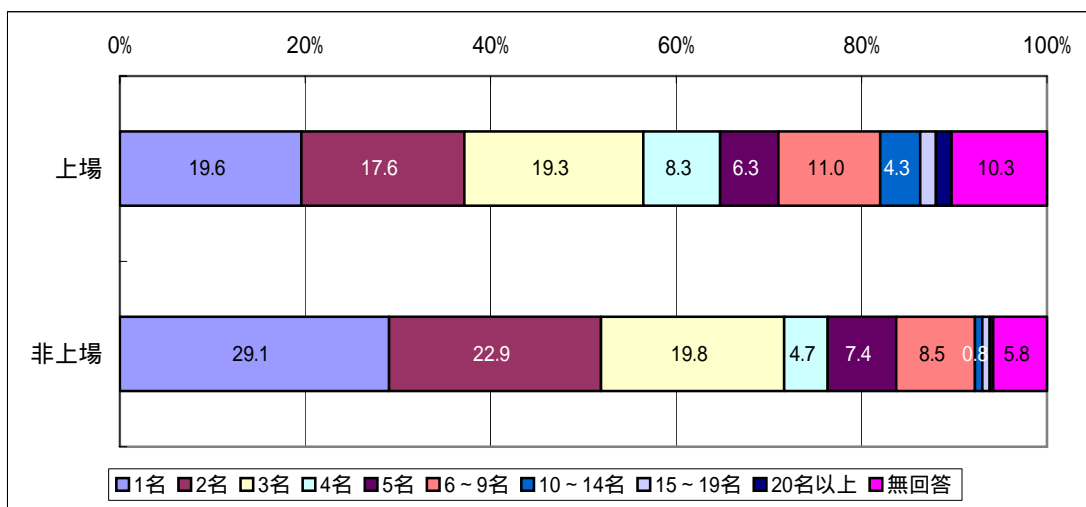
専門部署のスタッフ数は、上場企業の場合、6名以上の各層で非上場企業を大きく上回っている。

図表 1 - 99 コンプライアンスへの取組状況（上場・非上場の比較）



注) は一つ。回答数は上場 764、非上場 1,486。

図表 1 - 100 コンプライアンス専任部署の現在のスタッフ数（上場・非上場の比較）



注) 人数を記入。回答数は上場 301、非上場 258。

3. 「CSR 推進」に関する体制

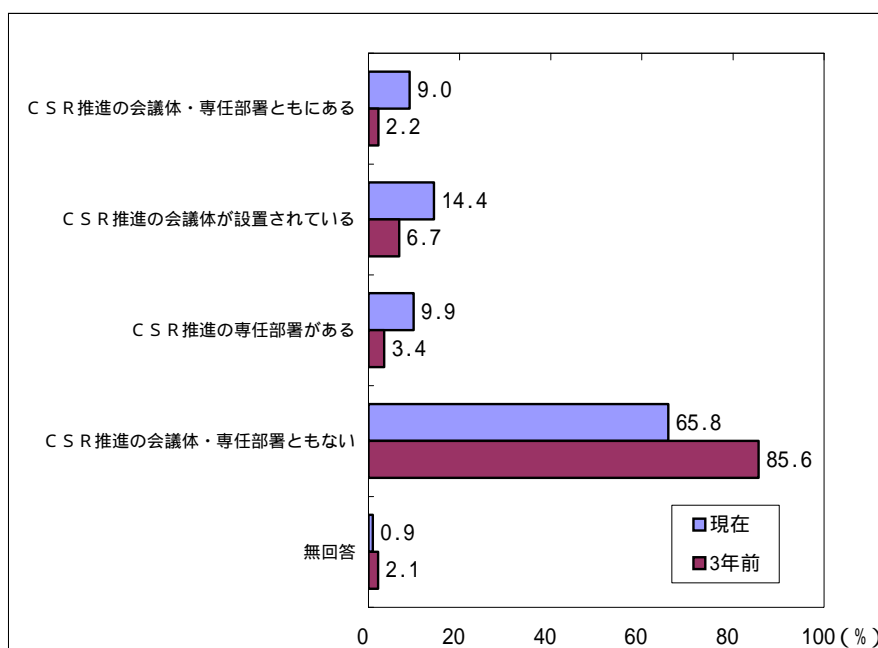
1) 3年間の推移(上場企業)

「CSR 推進」に関する「会議体、専任部署ともに設置していない」という企業は現在では 65.8% であり、「品質管理」、「コンプライアンス」と比較してその比率は高い。そして、「専任部署・会議体がともにある」という企業は 9.0%、「会議体を設置している」という企業は 14.4%、「専任部署がある」という企業は 9.9% であり、いずれも 3 年前の水準よりも高くなっている。

上で見た「品質管理」の場合は、「専任部署を設置している」企業の比率が「会議体を設置している」という企業の比率を上回っていたが、「CSR 推進」では「コンプライアンス」と同様にこの関係が逆転している。

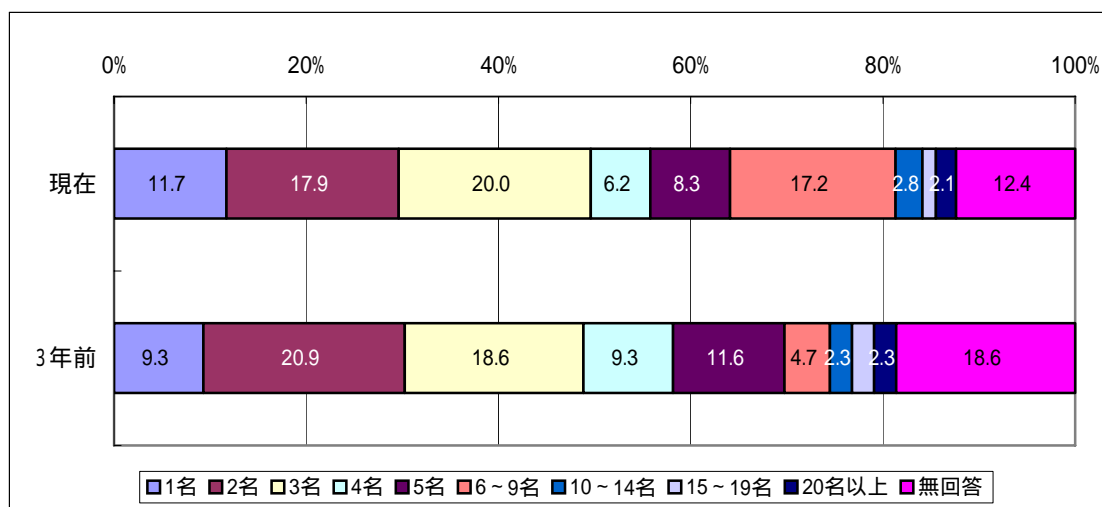
専門部署のスタッフ数は、3 年前・現在ともに 3 名以下が半数前後に達しており、少人数で運営されている企業が多いものの、現在では 6 名以上が 2 割を超えている。

図表 1 - 101 CSR 推進への取組状況(上場 / 3 年間の変化)



注) は一つ。回答数は 764 社。

図表 1 - 102 CSR 推進専任部署のスタッフ数（上場 / 現在と 3 年前の比較）



注) 人数を記入。回答数は 3 年前が 43、現在が 145。

「CSR 推進」に関する体制整備の 3 年間の推移を見ると、「3 年前には CSR 推進の会議体・専任部署ともなかった」という企業のうち 24.1%が何らかの体制整備を行っている。また、現在までに新たに「会議体・専任部署ともに整備された企業」5.7%となっている。

図表 1 - 103 CSR 推進に関する体制整備の 3 年間の推移（上場企業）

	総数	CSR推進の会議体・専任部署がともにある(1・2両方回答)	CSR推進の会議体が設置されている(1のみ回答)	CSR推進の専任部署がある(2のみ回答)	CSR推進の会議体・専任部署ともない
総数	764	9.0	14.4	9.9	65.8
3年前にはCSR推進の会議体・専任部署がともにあった(1・2両方回答)	17	94.1	5.9	0.0	0.0
3年前にはCSR推進の会議体が設置されていた(1のみ回答)	51	17.6	76.5	3.9	2.0
3年前にはCSR推進の専任部署があった(2のみ回答)	26	19.2	0.0	80.8	0.0
3年前にはCSR推進の会議体・専任部署ともなかった	654	5.7	10.6	7.8	75.8

注) は一つ。

業績との関係では、売上高経常利益率の低い上場企業では、CSR 推進の会議体・専任部署ともに設置していない比率が高くなる傾向がある。

図表 1 - 104 売上高経常利益率を CSR 推進の取り組み（上場企業）

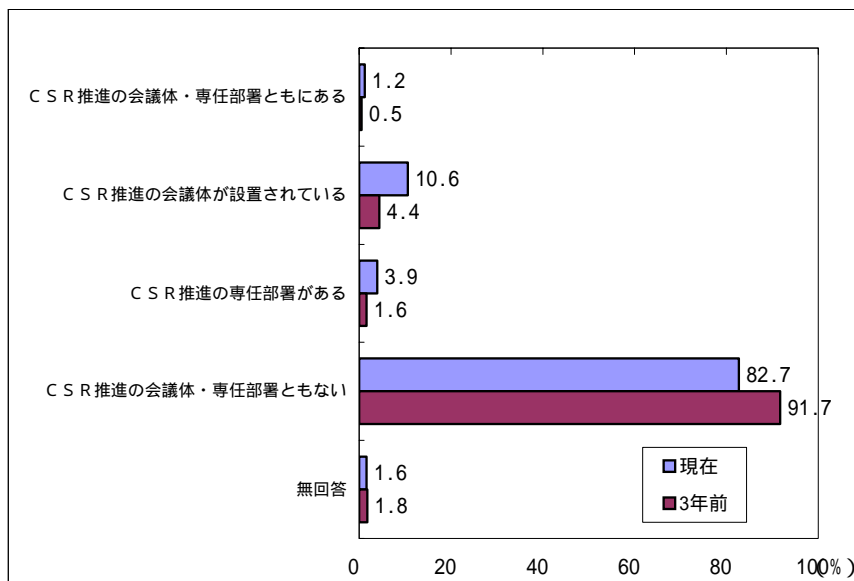
	総数	CSR推進の会議体・専任部署がともにある(1・2両方回答)	CSR推進の会議体が設置されている(1のみ回答)	CSR推進の専任部署がある(2のみ回答)	CSR推進の会議体・専任部署ともない	無回答
総数	764	9.0	14.4	9.9	65.8	0.8
0未満(マイナス)	51	0.0	9.8	2.0	88.2	0.0
0～2%未満	88	8.0	11.4	5.7	75.0	0.0
2～4%未満	159	8.2	12.6	14.5	64.2	0.6
4～6%未満	137	6.6	16.8	9.5	67.2	0.0
6～8%未満	96	12.5	14.6	12.5	58.3	2.1
8～10%未満	58	10.3	24.1	8.6	55.2	1.7
10～20%未満	112	9.8	13.4	13.4	62.5	0.9
20%以上	62	17.7	14.5	3.2	62.9	1.6
無回答	1	0.0	0.0	0.0	100.0	0.0

2) 3年間の推移（非上場企業）

「CSR 推進」に関する「会議体、専任部署ともに設置していない」という企業は現在では 82.7%であり、3年前の 91.7%から 9%ポイントの減少となっている。そして、そして、「専任部署・会議体がともにある」という企業は 1.2%と少なく、「会議体を設置している」という企業は 10.6%、「専任部署がある」という企業は 3.9%にとどまる。

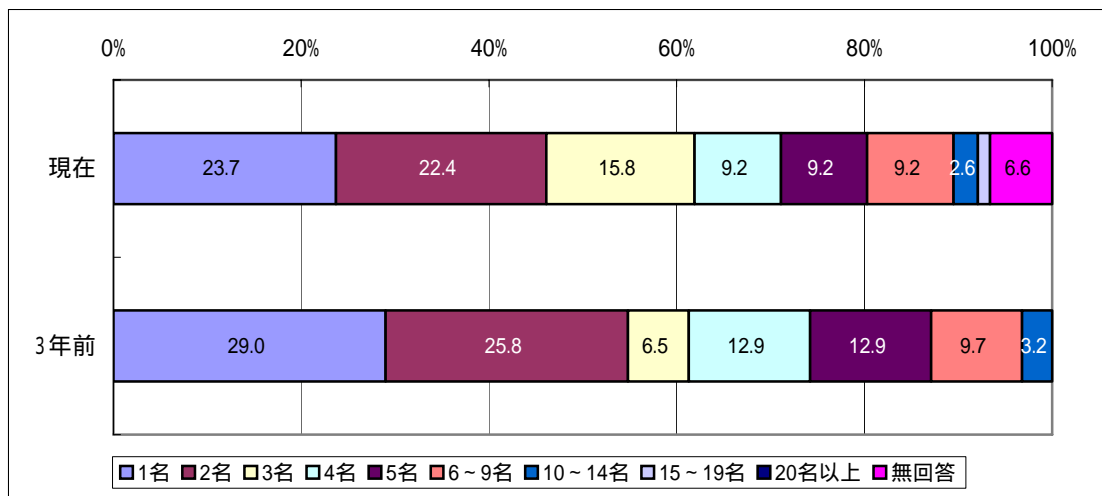
専門部署のスタッフ数は 3 名以下が 6 割超で、少人数で運営する企業が多い。

図表 1 - 105 CSR 推進への取組状況（非上場 / 3 年間の変化）



注) は一つ。回答数は 1,486 社。

図表 1 - 106 CSR 推進専任部署のスタッフ数（非上場 / 現在と 3 年前の比較）



注) 人数を記入。回答数は 3 年前が 31 社、現在 76 が社。

「CSR 推進」に関する体制整備の 3 年間の推移を見ると、「3 年前には CSR 推進の会議体・専任部署ともなかった」という企業のうち約 140 社、10%が何らかの体制整備を行っている。

図表 1 - 107 CSR 推進に関する体制整備の 3 年間の推移（非上場企業）

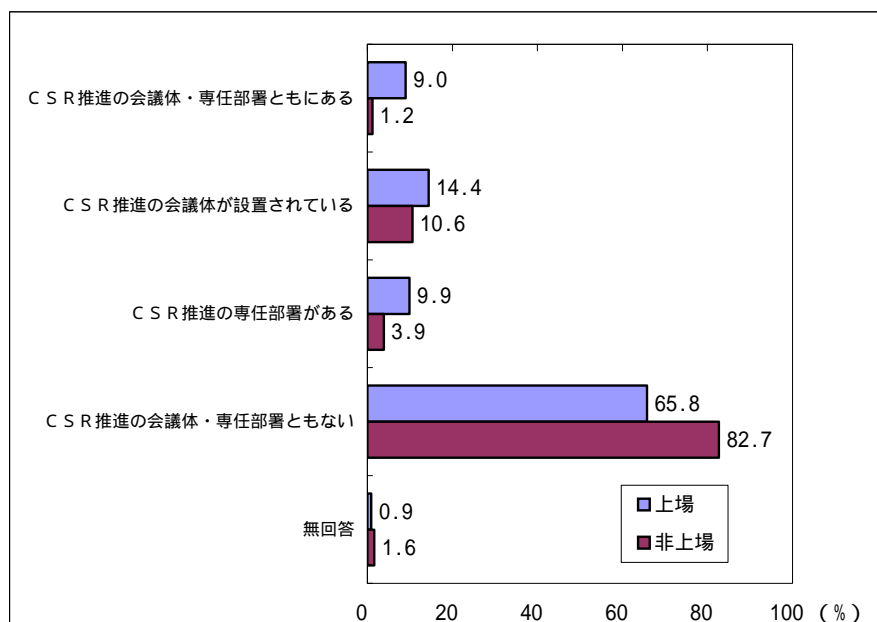
	総数	CSR推進の 会議体・専任 部署がともに ある(1・2両 方回答)	CSR推進の 会議体が設 置されている (1のみ回答)	CSR推進の 専任部署が ある(2のみ 回答)	CSR推進の 会議体・専任 部署ともない
総 数	1486	1.2	10.6	3.9	82.7
3年前にはCSR推進の会議体・専任部署がともにあった(1・2両方回答)	7	100.0	0.0	0.0	0.0
3年前にはCSR推進の会議体が設置されていた(1のみ回答)	66	3.0	95.5	1.5	0.0
3年前にはCSR推進の専任部署があった(2のみ回答)	24	0.0	4.2	91.7	4.2
3年前にはCSR推進の会議体・専任部署ともなかった	1362	0.7	6.8	2.6	89.9

3) 上場企業・非上場企業の比較

上場企業では「会議体、専任部署ともに設置していない」という企業は 65.8%であり、非上場企業（82.7%）と比較して 17.0%下回っている。そして、「専任部署・会議体がともにある」という企業は 9.0%と非上場企業の場合を大きく上回っている。

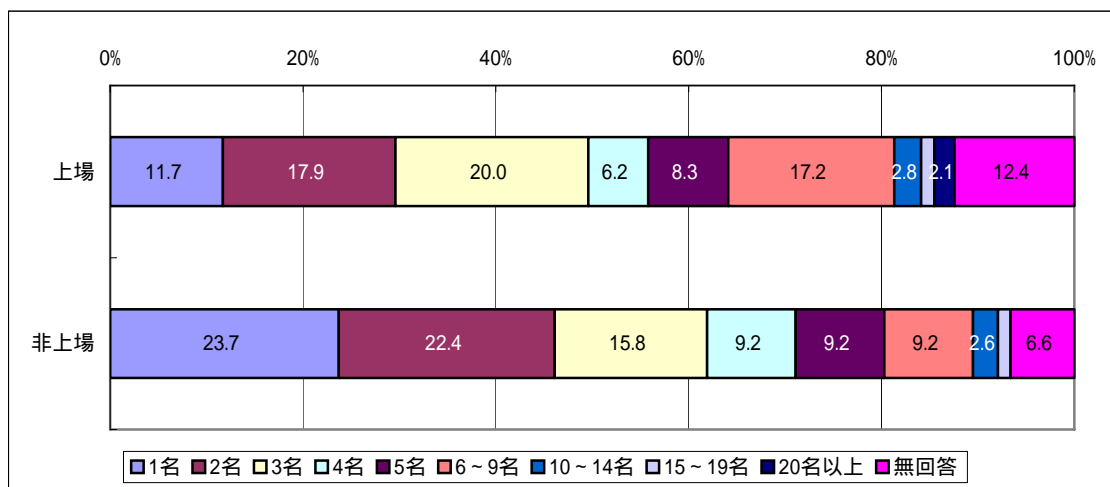
専門部署のスタッフ数は、上場企業の方が多く、6名以上の企業が2割超存在する。非上場の場合は、8割超が5名以下である。

図表 1 - 108 CSR 推進への取組状況（上場・非上場の比較）



注) は一つ。回答数は上場 764 社、非上場 1,486 社。

図表 1 - 109 CSR 推進専任部署の現在のスタッフ数（上場・非上場の比較）

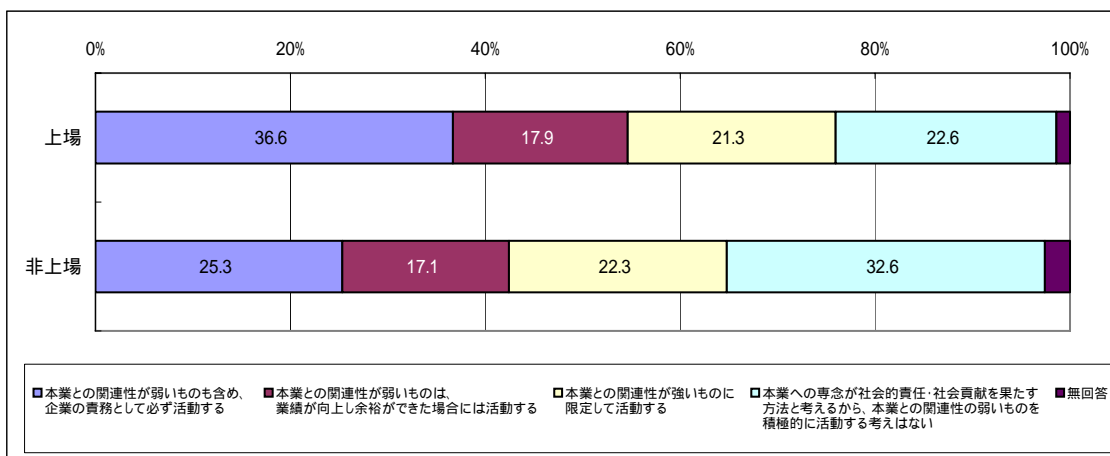


注) 人数を記入。回答数は上場 145 社、非上場 76 社。

4. 社会的責任・社会貢献について

社会的責任・社会貢献を果たすための活動についての方針を見ると、「本業への専念が社会的責任・社会貢献を果たす方法と考えるから、本業との関連性の弱いものを積極的に活動する考えはない」が、非上場企業の場合はこの比率は 32.6% を占め、上場企業の 22.6% を 10% 上回っている。これとは逆に、「本業との関連性が弱いものも含め、企業の責務として必ず活動する」は、上場企業では 36.6% を占め、非上場企業の 25.3% を 8.7% 上回り、多くなっている。

図表 1 - 110 社会的責任・社会貢献を果たす活動の方針



注) は一つ。回答数は上場 764 社、非上場 1,486 社。

上場企業の場合、業績と社会的責任・社会貢献を果たすための活動についての方針との関係を見ると、売上高経常利益率の伸びが10%以上の企業では「本業との関連性が弱いものも含め、企業の責務として必ず活動する」という方針の企業が50.0%に達している。

他方、売上高経常利益率の伸びがマイナスの企業では、「本業への専念が社会的責任・社会貢献を果たす方法と考えるから、本業との関連性の弱いものを積極的に活動する考えはない」という割合がプラスの企業に比べ高くなっている。

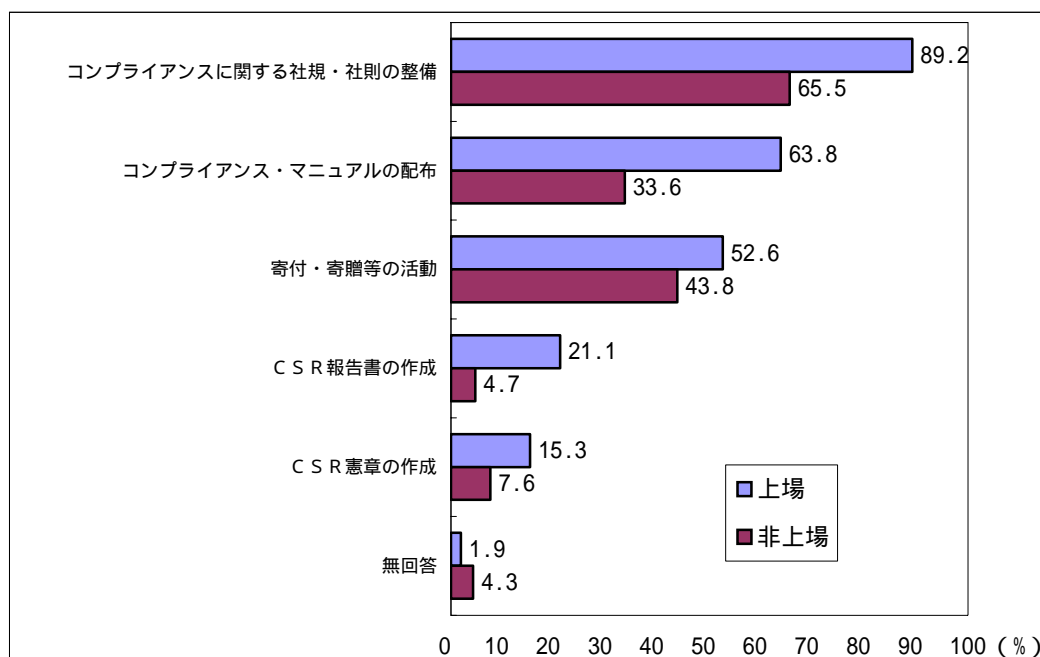
図表1 - 111 売上高経常利益率の伸びと社会的責任・社会貢献を果たす活動の方針との関係（上場企業）

	総数	本業との関連性が弱いものも含め、企業の責務として必ず活動する	本業との関連性が弱いものは、業績が向上し余裕ができた場合には活動する	本業との関連性が強いものに限定して活動する	本業への専念が社会的責任・社会貢献を果たす方法と考えるから、本業との関連性の弱いものを積極的に活動する考えはない
総数	764	36.6	17.9	21.3	22.6
0未満(マイナス)	247	29.6	23.5	23.9	22.3
0～1%未満	108	41.7	13.0	23.1	22.2
1～2%未満	86	33.7	12.8	25.6	23.3
2～3%未満	70	38.6	15.7	18.6	25.7
3～5%未満	75	37.3	17.3	20.0	22.7
5～10%未満	88	38.6	18.2	17.0	26.1
10%以上	86	50.0	15.1	15.1	17.4

具体的な取組み内容を見ると、全体では「コンプライアンスに関する社規・社則の整備」が最も多く74.7%を占めている。これに次いで、「寄付・寄贈等の活動」(46.6%)、「コンプライアンス・マニュアルの配布」(45.3%)が多くなっている。「CSR報告書の作成」、「CSR憲章の作成」を行っている企業は10%程度に留まっている。

上場企業と非上場企業とを比較すると、すべての取組みにおいて上場企業の取組んでいる比率が非上場企業を上回っている。例えば、「コンプライアンスに関する社規・社則の整備」では上場企業が非上場企業を24.2%、「コンプライアンス・マニュアルの配布」では同様に29.4%上回っている。

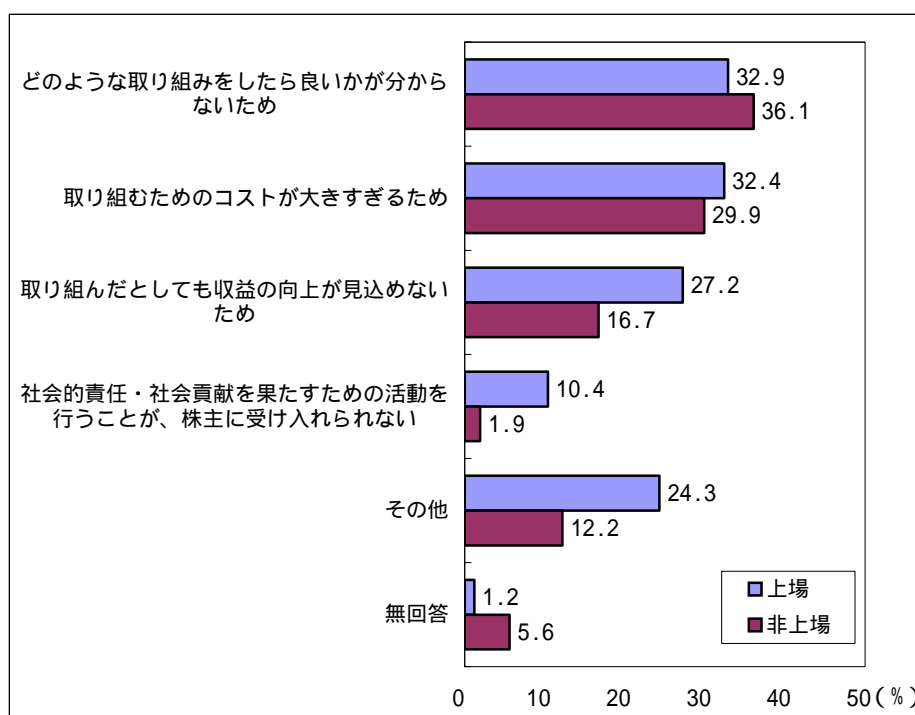
図表 1 - 112 社会的責任・社会貢献活動の取組状況



注) はいくつでも。回答数は上場 580、非上場 962。

本業との関連性が弱い社会的責任・社会貢献活動を行わない理由について見ると、上場・非上場ともに「どのような取組みをしたら良いかが分からないため」という企業が最も多く、上場で 32.9%、非上場で 36.1%を占めている。次は、「取組むためのコストが大きすぎるため」で、上場で 32.4%、非上場で 29.9%となっている。また、「取組んだとしても収益の向上が見込めないため」という企業は、上場で 27.2%、非上場で 16.7%となっている。「社会的責任・社会貢献を果たすための活動を行うことが、株主に受け入れられない」と考える企業は、上記の3つの理由に比べ少なく、上場で 10.4%、非上場で 1.9%となっている。

図表 1 - 113 本業との関連性が弱い社会的責任・社会貢献活動を行わない理由

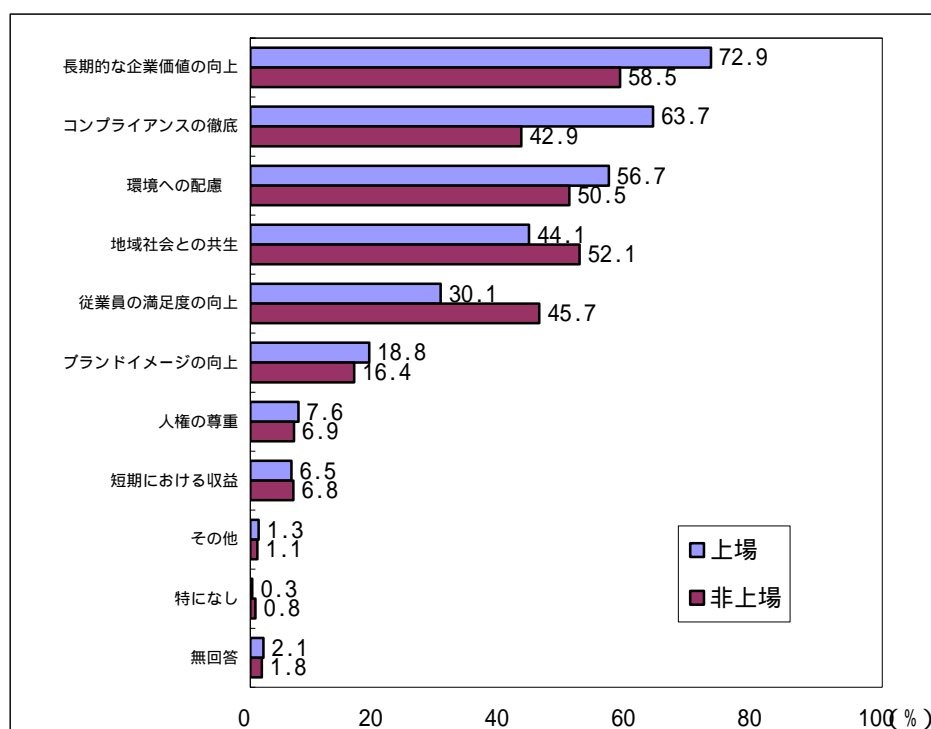


注) はいくつでも。回答数は上場 173、非上場 483。

社会的責任、社会貢献を果たすために実現すべき目標を見ると、「長期的な企業価値の向上」(上場 72.9%、非上場 58.5%)、「環境への配慮」(上場 56.7%、非上場 50.5%)、「地域社会との共生」(上場 44.1%、非上場 52.1%)、「コンプライアンスの徹底」(上場 63.7%、非上場 42.9%)、「従業員の満足度の向上」(上場 30.1%、非上場 45.7%)の5点が上場・非上場のいずれも3割以上の比率で指摘されている。これに対し、「ブランドイメージの向上」(上場 18.8%、非上場 16.4%)、「人権の尊重」(上場 7.6%、非上場 6.9%)、「短期における収益」(上場 6.5%、非上場 6.8%)を指摘する企業の比率は少なくなっている。

上場企業と非上場企業との比較で見ると、「長期的な企業価値の向上」、「コンプライアンスの徹底」では上場企業が非上場企業で指摘する比率を上回っている。他方で、「地域社会との共生」、「従業員の満足度の向上」は、非上場企業で指摘する企業比率が高くなっている。非上場企業の場合、地域密着型の発想で経営に取り組んでいる企業が多いためと考えられる。

図表 1 - 114 社会的責任、社会貢献の目標



注) は3つまで。回答数は上場764社、非上場1,486社。

上場企業の場合、社会的責任・社会貢献を果たすための活動についての方針として「本業への専念が社会的責任・社会貢献を果たす方法と考えるから、本業との関連性の弱いものを積極的に活動する考えはない」と考えている企業の場合、その他の企業（例えば、「本業との関連性が弱いものも含め、企業の責務として必ず活動する」と考えている企業との比較で見ると）と比較して「社会的責任、社会貢献の目標」としては、「短期における収益」（12.7%：2.9%）⁷、「長期的な企業価値の向上」（76.9%：68.9%）、「ブランドイメージの向上」（22.0%：13.6%）、「従業員の満足度の向上」（37.6%：23.2%）を指摘する企業の比率が高くなっている。

非上場企業の場合も同様であり、「短期における収益」（8.7%：2.1%）、「従業員の満足度の向上」（53.4%：36.4%）を指摘する企業の比率が高くなっている。そして、「コンプライアンスの徹底」（32.2%：53.5%）、「地域社会との共生」（44.7%：64.4%）、「環境への配慮」（41.6%：60.1%）を指摘する企業の比率は低くなっている。

⁷ 前の数字は、「本業への専念が社会的責任・社会貢献を果たす方法と考えるから、本業との関連性の弱いものを積極的に活動する考えはない」と考えている企業における比率。後の数字は、「本業との関連性が弱いものも含め、企業の責務として必ず活動する」と考えている企業における比率。

図表 1 - 115 社会的責任・社会貢献を果たすための活動についての方針から見た
社会的責任、社会貢献を果たすために実現すべき目標

(上場企業)

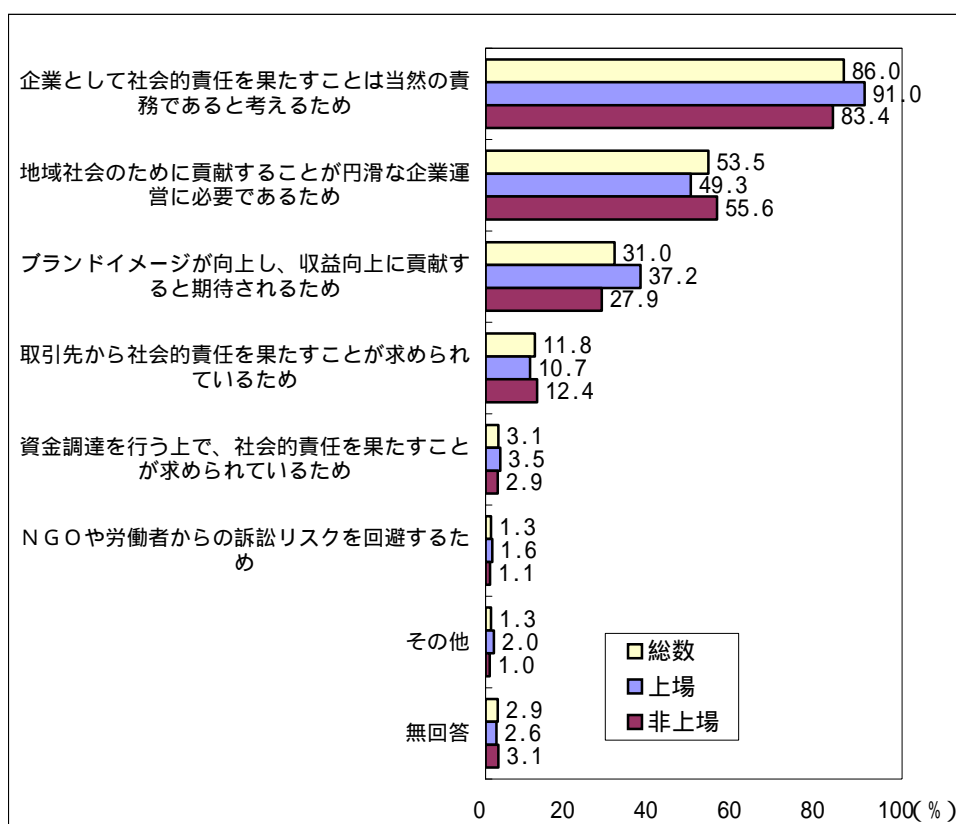
	総数	短期における収益	長期的な企業価値の向上	ブランドイメージの向上	コンプライアンスの徹底	従業員の満足度の向上	地域社会との共生	環境への配慮	人権の尊重	その他	特になし	無回答
総数	764	5.9	72.9	17.9	64.8	29.5	42.5	56.8	7.5	1.8	0.3	2.0
本業との関連性が弱いものも含め、企業の責務として必ず活動する	280	2.9	68.9	13.6	66.8	23.2	48.9	66.1	10.7	2.1	0.0	2.1
本業との関連性が弱いものは、業績が向上し余裕ができた場合には活動する	137	5.1	82.5	18.2	74.5	35.0	35.8	53.3	7.3	1.5	0.0	0.7
本業との関連性が強いものに限定して活動する	163	4.9	71.2	21.5	68.7	26.4	44.2	62.6	5.5	0.6	0.6	1.2
本業への専念が社会的責任・社会貢献を果たす方法と考えるから、本業との関連性の弱いものを積極的に活動する考えはない	173	12.7	76.9	22.0	52.0	37.6	35.8	40.5	4.6	2.9	0.6	1.2

(非上場企業)

	総数	短期における収益	長期的な企業価値の向上	ブランドイメージの向上	コンプライアンスの徹底	従業員の満足度の向上	地域社会との共生	環境への配慮	人権の尊重	その他	特になし	無回答
総数	1486	6.5	58.4	16.5	42.9	45.2	52.0	50.5	6.9	1.1	0.9	2.0
本業との関連性が弱いものも含め、企業の責務として必ず活動する	376	2.1	57.2	16.2	53.5	36.4	64.4	60.1	8.0	0.8	0.0	0.8
本業との関連性が弱いものは、業績が向上し余裕ができた場合には活動する	254	7.5	60.6	18.1	51.6	48.4	54.7	52.0	5.1	1.2	0.4	0.4
本業との関連性が強いものに限定して活動する	332	8.1	59.6	17.2	42.2	44.0	48.8	53.3	6.3	0.6	0.3	0.9
本業への専念が社会的責任・社会貢献を果たす方法と考えるから、本業との関連性の弱いものを積極的に活動する考えはない	485	8.7	59.2	16.1	32.2	53.4	44.7	41.6	7.6	1.9	2.1	1.4

社会的責任・社会貢献に行う理由について見ると、「企業として社会的責任を果たすことは当然の責務であると考えため」が最も多く 86.0%を占めている。特に、上場企業の場合は 91.0%に達している。これに次いで、「地域社会のために貢献することが円滑な企業運営に必要であるため」が 53.5%を占めており、非上場企業の場合は上場企業の比率（49.3%）を上回り 55.6%を占めている。「ブランドイメージが向上し、収益向上に貢献すると期待されるため」という企業は 31.0%となっている。

図表 1 - 116 社会的責任・社会貢献を行う理由



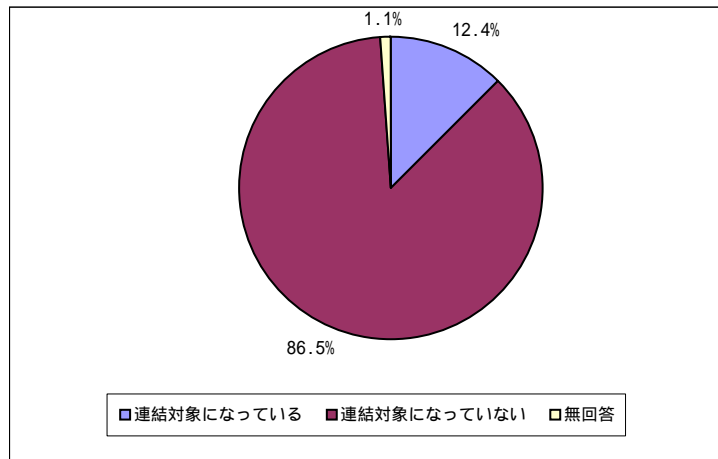
注) はいくつでも。回答数は上場 764、非上場 1,486。

． 回答企業の属性（非上場企業）

1． 連結対象

上場企業あるいは大会社の「連結対象になっている」企業は 12.4%を占めている。

図表 1 - 117 連結対象（非上場企業）

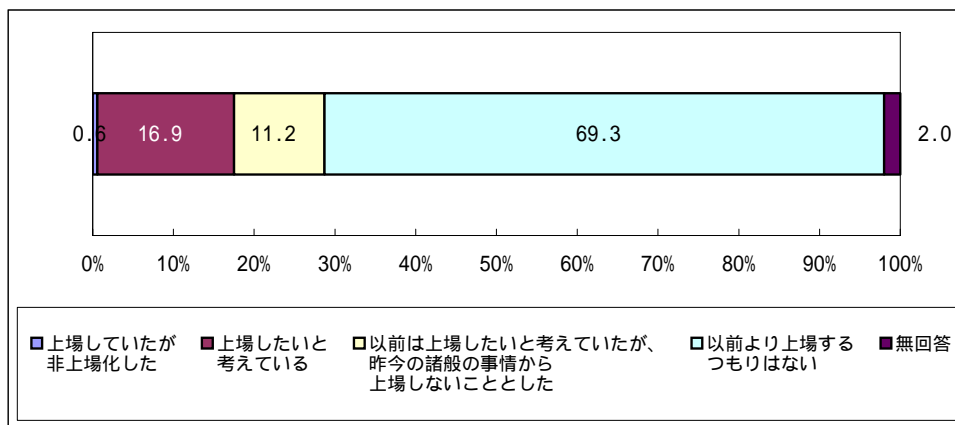


注) 一つ。回答数は 1,486。

2． 上場意向

「以前より上場するつもりはない」という企業が最も多く 69.3%を占めている。そして、「上場したいと考えている」企業は 16.9%に上っている。このほか、「以前は上場したいと考えていたが、昨今の諸般の事情から上場しないこととした」が 11.2%あり、「上場していたが非上場化した」という企業も 9 社、0.6%含まれている。

図表 1 - 118 上場意向（非上場企業）

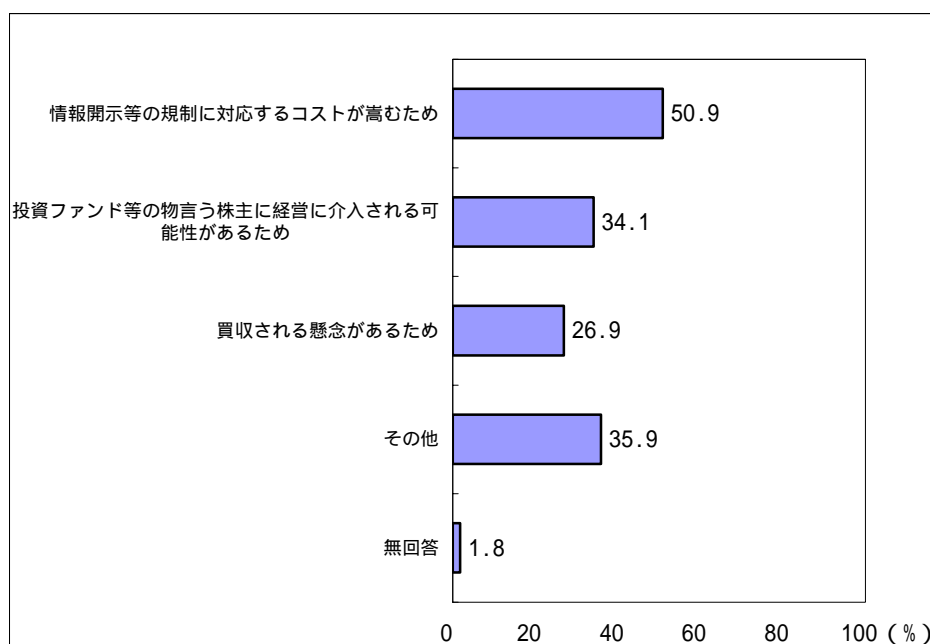


注) 一つ。回答数は 1,486。

「上場をしないこととした」理由について見ると、「情報開示等の規制に対応するコストが高むため」という企業が最も多く 50.9%を占めている。このほか、「投資ファンド等の物言う株主に経営に介入される可能性があるため」(34.1%)、「買収される懸念があるため」(26.9%)のそれぞれが多くの企業から指摘されている。

なお、「その他」が 35.9%であるが、多い理由は上場のメリットがないというものであった。

図表 1 - 119 上場しない理由（非上場企業）



注) はいくつでも。回答数は 167。