

—ヒアリング調査結果—

I. ヒアリング調査概要

◇ ヒアリング実施企業

分類	特徴的取組	企業
ステークホルダーとの関係において特徴的な企業	外国人持株比率の高い企業	オリックス株式会社
		株式会社レオパレス 21
	MBO実施企業	トーカロ株式会社
		株式会社ポッカコーポレーション
	従業員に対するストックオプションを実施している企業	株式会社バンダイナムコホールディングス
		株式会社リンガーハット
従業員持株に積極的なインセンティブを与えている企業	サイボウズ株式会社	
	広島ガス株式会社	
従業員の働きやすい企業	日本電気株式会社	
ガバナンスに関する積極的な機関設計を導入する企業	委員会設置会社	エーザイ株式会社
		コニカミノルタホールディングス株式会社
		株式会社大和証券グループ本社
	社外取締役の独立性が高い企業	参天製薬株式会社
CSRの取組に対して積極的な企業		アサヒビール株式会社
		コマツ
		東レ株式会社
		株式会社トンボ
		日本郵船株式会社
		ヒゲタ醤油株式会社
		株式会社リコー

〈ヒアリング対象選定の考え方〉

ヒアリング対象の選定は、以下の方法で行った。

1) ステークホルダーとの関係において特徴的な企業

ステークホルダーとの関係において特徴的な企業については、上表の5つの特徴的な取組で分類した。選択の作業にあたって、有価証券報告書等の各社発表資料、および従業員の働きやすい企業については、日経産業新聞が発表した「働きやすい会社調査ランキング」(07.8.27)を参考にした。

2) ガバナンスに関する積極的な機関設計を導入する企業

ガバナンスに関する積極的な機関設計を導入する企業については上表の2つの特徴的な取組で分類した。選択作業は各社発表資料、および社外取締役の独立性が高い企業については週刊ダイヤモンドの「社外取締役中立度ランキング」(07.8.4)をもとにした。

3) CSRの取組に対して積極的な企業

CSRの取組に対して積極的な企業については、SRIファンドの選定企業の中から、各種CSRランキングを参考にして行った。

1. ステークホルダーとの関係において特徴的な企業

- 外国人持株比率の高い企業に共通してみられたのは、外国人株主を特別視することなく、あくまで投資家に対する説明責任を果たしていく、という姿勢である。また、これらの企業はCSRについて、本業に結びつけ、事業活動の一環として行っていくという姿勢が強く見られた。「これらは全て事業の一環として取り組むものであり、収益をあげてこそステークホルダーにも認められる」（オリックス株式会社）といった発言は端的な現れである。
- MBOを実施した会社に共通して見られたのは、ファンドと協調的な関係作りができていく（単なる資金提供者ではなく、戦略面でも協力者であるという位置づけ）、そして経営陣・従業員が株主となったことで、ファンドも含め全社一丸となる体勢ができたという2点である。
- ステークホルダーとして従業員を強く意識した活動を行っている企業（ストックオプションの実施、持株会への積極的インセンティブ付与）に共通するのは、その目的として従業員が業績向上、およびそれによる株価の上昇に関心を持つことを期待していることである。問題意識としては経営統合後の全従業員の目標意識統一や離職率の低下など企業固有の事情が様々あるが、いずれの場合も広い意味で従業員に会社や会社の業績というものへの関心を高めるという点で実施されていた。また、従業員の働きやすい企業ランキング上位企業からは「CSはESから」（日本電気株式会社）という特徴的な意見も聞かれた。
- さらに、ステークホルダーとの関係において積極的な企業に共通する特徴的な点として、ガバナンス面で社外取締役に期待する役割として、監督機能よりも経営へのアドバイスをより強く意識していることが確認できた。

2. ガバナンスに関する積極的な機関設計を導入する企業

- 委員会の設置や、社外取締役の選任の目的としては、監督機能の強化が各社に共通して見られた。社外取締役を置くことで社外に対する説明を意識した議論がなされるようになり、透明性や緊張感が高まったことをいずれの会社も効果として上げている。また、そうした効果のために社外取締役に対しては、「それぞれの専門性に加えて一般常識に照らし合わせた意見を述べ、厳正な目で見えていただけの方がふさわしい」（株式会社大和証券グループ本社）との意見があった。
- ステークホルダーに対する認識としては、機関投資家や外国人投資家を取引先等と同様に長期的に応援してくれるステークホルダーとして認識していることが特徴的な点として確認できた。

3. CSRの取組に対して積極的な企業

- 今後企業活動を継続していく上でCSRへの取組を必須と捉えている姿勢は全企業に一貫して見られ、経営活動そのものとして位置付ける企業が多く見られた。ただし、実際の取組面では「事業活動と一体化した取組や本業に近い領域での活動は行いやすいが、本業とは距離のある社会活動は、企業イメージという面に繋げていかないと企業活動としての位置付けが難しいと考えている」（株式会社リコー）といった意見もあった。
- また、CSRを進めるための機関を設置している企業は多数を占めたが、一方で「専門部署のみ取り組めばよいという感覚に陥ることを避け、全社的な行動に繋げる」（アサヒビール株式会社）という考えのもと専門部署を設けない企業もあった。
- ステークホルダーに対する認識としては、顧客・消費者、取引先、従業員を長期的に応援してくれるステークホルダーとして認識する一方、資金提供者（投資家、メインバンク等）をそうしたステークホルダーと同列的に見なさないことが特徴的な点として確認された。

II. ヒアリング調査結果

1. オリックス株式会社

上場企業（2007年3月31日現在）

会社概要：1964年設立のリース業界のパイオニア。グループで融資、保険、不動産など金融分野を中心に多角的な事業展開を行っている。外国人持株比率が2/3を超えたことでも注目を集めた。

資本金：98,755百万円

売上高：1,142,553百万円（連結）

従業員数：16,662名（連結）

株主：日本トラスティ・サービス信託口 8.5% ステートストリートバンクアクト・トラストカンパニー 8.0%

日本マスタートラスト信託口 6.0% ステートストリートバンクアクト・トラストカンパニー 505103 3.2%

（外国人持株比率 66.0%）

－ステークホルダーに関する基本的考え方・取り組み

2007年9月末に、外国人持株比率が2/3を超えた（特定の外資の支配下にある企業を除くと、国内上場企業では最高）。当社の業績が評価されたものと受け止めているが、NYSEに上場し、経営の透明性を評価されていることも一因であるかもしれない。ガバナンスの充実が直ちに企業価値の向上につながるわけではないが、ガバナンスはいわば安全弁であり、「経営がしっかりしていて、安全弁もそろっている」という意味で信頼を得ることができたと思っている。現在では当社株式の95%近くが国内外の機関投資家の保有であるが、属性はもちろん外国人株主と日本の株主を区別することなくしっかりと説明責任を果たし、信頼関係を築いていくことが大切。また、企業が大きくなればなるほど、社会とのつながりを意識するのは必然であり、様々なステークホルダーとバランスよく付き合うことを心がけている。ステークホルダーとの円滑なコミュニケーションによって信頼関係を築いていくことが、最終的には長期的な企業価値の向上につながっていく。IR活動については、グローバルな資金調達を目指して、30年以上前から海外機関投資家向けの情報開示に取り組んできたこともあり、経験の蓄積もある。

オリックスグループの事業は多岐にわたるため、統一したブランドイメージを築くことは難しい。しかし、信頼感や先進性をアピールすることで、企業イメージを形作っていきたい。

－ガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

当社は、制度改正の流れに先駆けて、コーポレート・ガバナンスの強化を図ってきた。グローバルに活動を展開する企業として、コーポレート・ガバナンスに対する問題意識を高め、海外の考え方も積極的に吸収していこうという狙いで、1997年に外部の有識者をメンバーとする諮問委員会を立ち上げ、98年にはいち早く執行役員制度を導入している。99年に諮問委員会のメンバーを初の社外取締役として招き入れ、諮問委員会を発展的に解消して指名・報酬委員会を発足させており、委員会設置会社に近い形態になったといえる。

その後、制度改正に伴い 2003 年に委員会等設置会社に移行、2006 年の会社法施行で委員会設置会社となった。現在、取締役 11 名のうち 5 名が社外取締役であるが、2007 年より指名委員会を含む 3 委員会の全委員が社外取締役で構成されている。

社外取締役に対する説明プロセスは手間がかかるかもしれないが、第三者の視点を取り入れることで、経営の透明性向上につながるだけでなく、意思決定に対する客観性、専門性を付加する意義は大きい。社外取締役の選任は難しい問題だが、過去の諮問委員会の経験を活かし、学識者や経営の専門家、エコノミスト等から豊富な経験と深い知見を有する人材を招聘している。

－CSRに関する基本的考え方・取り組み

企業活動の本質は、従業員に働きやすい職場を提供し、社会のニーズに見合った事業を展開することで収益（経済的価値）を生み出し続けることであると考えている。まず、事業活動を通じて社会に貢献することが企業に求められる第一義的な使命であり、それによって株主のみならず、ステークホルダー全般にも収益を分配することが可能と考えている。積極的にCSRをアピールせずとも、当たり前実践できている企業でありたい。

当社規模の企業には珍しいかもしれないが、CSRの担当部署は設置しておらず、CSRレポート等も特に作成していない。グループでは、介護・福祉ビジネスや地域再生ビジネス、オリックス環境を中心とした環境ビジネス（廃棄物処理のリサイクル仲介や一元管理、環境負荷低減につながるコンサルティングサービス等）、オリックス自動車でのカーシェアリング等、地域や社会貢献につながるビジネスや環境負荷の低減に繋がるビジネスに多岐に亘って取り組んでいる。これらは全て事業の一環として取り組むものであり、収益をあげてこそステークホルダーにも認められる。一方で、グループの事業活動だけではカバーできない分野について、オリックス社会貢献基金を設立して継続的な支援を行っている。従業員に対しても、CSRの考え方を示し、グループ内啓蒙に努めているが、それらをパッケージ化して外部にCSRとしてアピールすることは今のところ考えていない。

ただし、環境活動については、オリックス環境が 2007 年に環境レポートを作成し、一般に公表した。オリックスグループ全体の環境への取組の概要も紹介している。環境問題については、企業の自助努力が求められており、今後ますますその重要性が増すものと考えている。

2. 株式会社レオパレス 21

上場企業（2007年3月31日現在）

会社概要：大手不動産会社。アパート建築請負事業と賃貸事業がメイン。建築から入居者募集・管理まで自社で行えるのが強み。外国人持株比率が高いことでも知られる。

資本金：55,640百万円

売上高：631,608百万円（連結）

従業員数：7,409名（連結）

株主：深山祐助 13.3% 日本マスタートラスト信託口 6.4% 日本トラスティ・サービス信託口 5.2%
ステートストリートバンクアソシエーツ・トラストカンパニー 4.9%（外国人持株比率 50.0%）

－ステークホルダーに関する基本的考え方・取り組み

当社の主力であるアパート事業は、長期的な視点にたった運営が求められる。近隣住民を中心とした地域社会とのつながり、入居者との関わり、またオーナーとテナントのメリットを両立させるバランスの取り方等は、ステークホルダーとの長期的な関係の構築であり、当社の事業運営そのものであるといえる。

外国人持株比率が高いことについては、アパートの建築請負と賃貸事業のシナジーを発揮するという独自のビジネスモデルと、近年の順調な業績推移や財務内容が評価された結果、2004年に東証一部に上場して以来、短期間で外国人投資家の割合が高まるに至っており、恵まれた状況であると受け止めている。外国人投資家と国内の投資家を区別して考える必要はなく、どちらに対しても当社の経営についてしっかりと説明することが大事である。今後は、英語の会社案内の作成や、海外IRの更なる充実に取り組んでいきたいと考えている。

当社の株主構成は、機関投資家が約70%、個人投資家が約24%、その他事業会社等が約6%となっている。安定株主の獲得については特に意識しておらず、昨今のマーケットの流れを考えれば、過度に考慮すべき必要はないと感じている。また、株主優待として、グループ会社が運営しているリゾートホテルの割引券を提供したりしている。

従業員との関わりでは、従業員持株会を導入しているが、まだ日が浅く、従業員の平均年齢も若い（30歳程度）ため、規模は小さい。また今後は、女性の活躍を支援する制度の重要性が高まってくると思う。

過去に苦しい経営状況に陥ったとき、銀行の手厚い支援を受けた経緯もあるので、メインバンクも重要なステークホルダーであると認識している。

－ガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

迅速な意思決定と機動的な経営を実現するため、取締役、監査役制度を採用している。取締役は12名で、社外取締役は登用しておらず、監査役は4名のうち2名が社外監査役である。外国人投資家から、社外取締役の選任を求められているが、現状の体制で問題ないと考えているため、今のところ実行の予定はない。外部の人材を登用すると、取締役会への出席度合いなど、コミットメントが保証されておらず、経営に対するアドバイスにして

も、監視にしても、有益かどうか疑問である。また、当社のビジネスモデルには、現場を重視した地に足の着いた経営が重要であるという意見もある。経営の監督機能を強化するためには、監査役の実効性をあげる工夫をする方が効果的だと思う。ただし、理論的には否定されるべき制度ではなく、透明性の向上につながるなど、一定の成果はあるのだろうと思う。

当社のコーポレート・ガバナンスは、2006年から、営業活動を統括する営業総本部、主にコンプライアンスを担当する管理本部、経営のリスクコントロールを行う経営企画本部という三本部を要とする組織体制を敷いている。この三本部を中心として、企業グループを含めたガバナンスの確保に努めている。また、コンプライアンスの強化を図るため、社外委員を含むコンプライアンス委員会を設置し、取締役会の諮問機関としている。

－CSRに関する基本的考え方・取り組み

企業活動そのものがCSRにつながるようなビジネスモデルを開発・提供することが、最も重要なCSRの追求姿勢であると考えている。当社は、アパートの建築請負事業と賃貸事業が融合した独自のシナジーモデルを構築しており、「アパート事業を『土地の有効活用』と『良質の住宅供給』という2つのテーマを同時に実現できる社会的事業として捉える」ことを経営の基本方針としている。当社の主力であるワンルームマンションは、近隣住民や地域社会との付き合いが永遠の課題である。管理センターを中心に細やかな対応によってトラブルに対処しているが、本来は管理センターの存在が意識されないような、何も起こらない状態が理想である。

いわゆる社会貢献活動については、まだ発展途上だが、事業との関連で継続して行っていけることに取り組んでいきたい。現在は、アマチュアスポーツの支援（女子ソフトボール部の運営）やサッカーのJリーグのスポンサー活動などのスポーツ振興への貢献を行っており、これらは地域とのつながりを重視する当社にふさわしい取り組みだと思っている。また、アパート建築の際にグリーン調達に取り組むなど、環境に対する配慮も重視している。

特にSRIファンドの動向等を意識しているわけではないが、あるSRIファンドから評価され、出資を受けていることは前向きに受け止めている。

3. トーカロ株式会社

上場企業（2007年3月31日現在）

会社概要：溶射などの表面改質（表面処理）を主体とする金属加工会社。1951年に東洋カロライジング工業株式会社として設立。神戸市東灘区に本社を置く。2001年に親会社から株式を買収し独立するMBOを実施した。

資本金：2,659百万円

売上高：25,212百万円（連結）

従業員数：513名（連結）

株主：日本トラスティ・サービス信託口 8.1% 日本マスタートラスト信託口 7.1%

トカ従業員持株会 5.8% 中平晃 5.6%（外国人持株比率 26.9%）

－MBOについて

当社は1996年株式を店頭登録し、その後業績は順調に推移していたが、2000年に、当社の溶射技術に注目したヨーロッパの外資系企業から買収の申出があった。その際、親会社である日鐵商事（当社株の約60%を保有）は、当社株の売却に前向きであったが、当社の合意を条件としていた。一方、当社はその外資系企業の経営方針は当社の体質に合わないと判断していたため、傘下に入ることには反対であった。そこで、経営陣は切羽詰まった状況に追い込まれた結果、代替案としてMBOを提案することになった。外資系企業には、強硬な買収は人材や技術の流出を招く可能性があり、むしろ提携の強化が双方にとって得策であると指摘し、買収からの撤退を説得した。

こうして、2001年に銀行から紹介を受けた投資会社ジャフコと協力してMBOを実施し、非公開化して（上場企業としては日本初）、5年以内の再公開を目指すこととなった。結果的には、好調な業績に支えられて2003年に東証二部に再上場し、2005年には東証一部上場を果たしている。非上場後はジャフコが株式の過半数を保有していたが、再上場時には、当社経営陣と従業員が合わせて約3分の1を占める大株主となった。このように株主構成を再構築するスキームは、当社の希望をジャフコが戦略化することで実現した。

当社では、今回のMBOを「ハッピー・マネジメント・バイアウト」と呼んでおり、関係者が皆ハッピーになった成功例であると考えている。当社は親会社からの独立を果たして従業員全員が株主となり、一丸となって業務に邁進する体制が整った。ジャフコの指導による財務管理の強化も当社の経営にとってプラスになった。会社は大きな借金を抱えることになったが、好調な業績に支えられて、当初の想定より早いペースで借入金の返済が進んだ。なお、この時期に溶射加工の主力分野が、それまでの鉄鋼や産業機械向け中心から半導体や液晶分野へシフトしたことで、売上の急拡大につながったことも追い風となった。親会社の日鐵商事は保有株式の売却に成功し、ジャフコは短期間で大きなキャピタル・ゲインを得た。また、買収攻勢をかけてきた外資系企業とも業務提携を深め、ビジネスを拡大している。

従業員が安定株主になることが理想と考えているが、従業員持株会の拡大には時間がか

かる。今後は中長期的な企業価値を高めることが一番の買収防衛策であり、時価総額の拡大や株主還元等を総合的に考えていきたい。

－CSRに対する基本的考え方・取り組み

当社の経営理念は、「高技術・高収益体質の、内容を充実した中堅会社」を実現することであり、そのための具体的な方針の一つとして、「ステークホルダーとの信頼関係をより一層強化するため、コーポレート・ガバナンスの充実、環境保全への継続的な取り組みを行う」ことを掲げている。特にコンプライアンスを重視しており、前述の経営理念等が記載されている「コンプライアンス・ハンドブック」をパートを含めた全従業員に持たせており、意識向上に努めているほか、社内通報制度「クリーン・ライン制度」を設け、リスクの早期発見を促すとともに、重大な問題を未然に防ぐ体制を整えている。また、グループ一丸となってCSR活動を推進していくために、CSR委員会を設置している。

環境への取り組みにも力を入れており、ISO14001を取得済である。表面処理皮膜が持つ省資源化、省力化、環境負荷低減等の諸機能を通じて社会に貢献すること、また国際会議や欧米の有力企業との交流において、積極的に技術協力を図ること等を通じて、溶射技術のリーディングカンパニーとしての責任を果たしていきたいと考えている。

－ガバナンスに対する基本的考え方・取り組み

取締役10名のうち1名が社外取締役（弁護士）であり、監査役は3名全員が社外監査役である。主としてコンプライアンス体制についてアドバイスを受ける等、社内役員だけでは不十分な機能を補完する役割を期待している。

4. 株式会社ポッカコーポレーション

非上場企業（2007年3月31日現在）

会社概要：レモン果汁で創業し、日本で初めて本格的な缶コーヒーを製造販売した飲料メーカー。2005年に国内投資ファンド、アドバンテッジパートナーズの協力を得てMBOを実施。事業構造の変革・強化後の再上場を目指す。

資本金：2,300百万円

売上高：94,892百万円（連結）

従業員数：689人（連結）

株主：アドバンテッジ・パートナーズ CITIC 明治製菓株式会社 ポッカ投資組合

－ステークホルダーに関する基本的考え方・取り組み

当社はB to Cの事業が大半であり、消費者、そしてお取引先が重要なステークホルダーと考え、“お客様にいつも感動を提供する”を経営理念に掲げ、満足度の高い商品を開発・提供している。

再上場を果たした際の株式構成は考えていかなければならない。現在、社員のインセンティブ効果や、特に管理職に対する経営参画意識を強める目的で、従業員持株会の設置に向けて準備を進めている。また、外部の株主という面では、先日提携を決めた明治製菓のように、資本提携だけでなく、事業シナジーも出せる相手であることが前提となる。また、アジアでの展開事業もあるため、さらに成長するための提携効果が生まれるようなよい関係が築ければ、外資との提携も模索していく。

－ガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

取締役は12名で、うち常勤取締役が8名、ファンドからの非常勤取締役が4名という構成になっている。非常勤の取締役は、取締役会と週1回の経営会議に出席している。

東証などの上場基準も厳しくなる中、情報開示については、再上場に備えて内部体制の構築という面で見直しを行っている。MBO後は、半期に一度メディアに対して情報開示を行っていたが、08年3月期決算からウェブ上でも公表する予定である。課題としては、特に、グループ全体の教育を含め、ポッカ本体と業種も様々なグループ会社との情報管理のキャップをどう埋めるかということ。

MBO前の上場時は、昔からの取引先なども株主であり、いわゆる「モノ言う株主」ではなかった。そうした状況下において、当時の社長が将来への成長性を打ち出し、経営改革を進めるためにはかなり強烈な手法を取る必要があるとの判断でMBOを実施した。MBO実施後は、ファンドから非常に客観的な意見が取締役会等でなされるようになったため、緊張感が高まり、上場時に劣らずガバナンスという側面が強まったと感じられる。

－CSRに関する基本的考え方・取り組み

消費者に向けた安全・安心を重視した地道な活動を行っている。製造品質を第一に、トレーサビリティの強化や自社での検査体制の構築を進めているところ。また、お客様のご意見をそのまま社内LANで公開し、社員で共有するといった活動も行っている。

環境への配慮としては、森林再生の一助になればという思いから、間伐材を利用した紙製飲料容器「カートカン」をいち早く導入し、普及に努めている。社員の間伐体験も実施しており、ここ4年間は新入社員の研修プログラムにも組み込むことで、「カートカン」を扱う企業として社員の環境教育に努めている。他にも、環境負荷の少ない自動販売機への切り替え、ビンの薄肉化、生産拠点のボイラーの燃料転換などを行うことで、環境負荷を低減する努力を行うなど、事業体質の強化を実施する中で、本業を行いながら少しでも社会の役に立てるような取組みを行っている。

このほか、産学が連携した教育の一助として品川女子学院のライフデザイン教育における学生との共同商品開発による販売を実現した。また、仕事と家庭の両立ができる職場環境を重視した「子育て支援制度」の充実を図り、厚生労働省の「ファミリー・フレンドリー企業愛知労働局長賞」の受賞に至っている。

また、従前よりリスク管理委員会、コンプライアンス委員会を設置し、リスク情報が経営に上がる仕組み作り、法令順守・社内教育に努めてきたが、MBO後は再上場を視野に、より一層高いレベルの体制構築に取り組んでいる。

OMB Oについて

当社は創業者が一代で起こした会社で、組織経営が根付いていなかった。そうした中で、時代の変化を踏まえた次なる成長への経営体制を志向するにあたり、創業家出身である二代目の社長が、抜本的な事業構造の改革が必要との認識からMBOを決断した。その際、当社と一緒に企業価値を高めてくれ、且つ客観的な視野を持ってもらえる相手を探した中で、アドバンテッジパートナーズは資金だけでなく、人的なリレーションもっており、なにより信頼に値するパートナーだったことから、協力してMBOを実施した。MBO後、アドバンテッジパートナーズから非常勤の取締役を受け入れるとともに、アドバンテッジパートナーズの紹介で実務レベルでも常勤スタッフ3名が当社のマネージャークラスと一緒にあって現在の課題の克服に向けて改革を行っている。

MBOの発表直後から経営陣とファンで各拠点に出向き、社員に対して直接説明を行ったため、社内で混乱や不安感は生じなかった。逆に、当時の状況を打破できない閉塞感が社員の中にもあったために、新鮮に映ったのではないかと。3～5年後の再上場を目標としたので、社員との方向性もひとつになり、会社が結束を固める結果となった。

MBO実施時に「ポッカ投資組合」を設立し、経営陣だけでなく、従業員からもファンと同一条件で出資を募り、6割の社員が参加している。ストックオプションが顕在化すれば、「ポッカ投資組合」の持株比率は約1割になることから、従業員もファンと同じ土俵で経営改革に向け頑張っているところである。

MBO実施の初年度は収益体質の強化を目標としたが、結果的に営業大幅増益となったことは、人件費や広告宣伝費の削減によるものではなく、様々な科目で少しずつ削減を達成した個々の社員の努力の結果であり、管理職だけでなく、個々の社員にも利益意識が浸透したことは大変評価できる。大きな不安材料であったMBO実施に伴う多額の借入金も、業績回復や保有する有価証券の上昇などにより、1年程度で経営上安全な範囲まで圧縮することが出来た。今期は、目標である増収増益を目指し、引き続き経営改善を行っている。

5. 株式会社バンダイナムコホールディングス

上場企業（2007年3月31日現在）

会社概要：エンターテインメント大手。2005年9月にバンダイとナムコが経営統合してバンダイナムコグループが誕生。玩具、アミューズメント施設、ゲームコンテンツなどが中心。売上の1/4が海外。2006年、ストックオプションの導入を発表した。

資本金：10,000百万円

売上高：459,133百万円（連結）

従業員数：7,081名（連結）

株主：日本トラスティ・サービス信託口 5.7% 日本マスタートラスト信託口 5.7% 中村雅哉 5.5%

株式会社マル 4.0%（外国人持株比率 40.2%）

－ステークホルダーに関する基本的考え方・取り組み

ステークホルダーとしては、従業員、顧客、消費者、地域社会など等距離の関係であると認識しており、これらのステークホルダーの満足度を向上させることが、結果として株主価値の向上につながるという認識を持っている。エンターテインメント企業は特に従業員が最大の経営資源であるので、従業員と会社の間でWin・Winの関係を築くことが大切である。

一方、株主には業績向上によって報いたいと考えており、配当方針については連結配当性向 30%を掲げているが、当社グループの事業がいわゆるヒットビジネスなので業績の振れ幅が大きいと受け取られないように、最低ラインである1株当たり24円をコミットし安定配当も意識している。外国人投資家の持株比率が高くなってきているが、外国人投資家と国内投資家を区別した取り組みをするのではなく、自ら主体性を持って説明責任を果たしていくことが大事だと考えている。また、投資家の前向きな意見についても経営に活かしていきたい。

－ガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

取締役は10名（※6月以降は取締役11名）で、内2名が社外取締役であり、経営の監督機能の強化に努めている。また、社外取締役がメンバーの半数を占める「人事報酬委員会」を設置し、取締役の人事・報酬等について客観的・中立的に検討している。委員会設置会社については検討しているものの、現状のガバナンス体制は当社の経営戦略に適していると考えている。

－CSRに関する基本的考え方・取り組み

先進的な取り組みを行っている企業と比較すれば、まだスタートラインに着いたばかりだと認識している。環境面では「バンダイナムコの森」（長野県山ノ内町）での森林保護活動を始め、「ナムコ ワンダーパークヒーローズベース」（家族向けアミューズメント施設）におけるカプセル商材を使ったエコ活動の推進や、「エコってなあに？」（子供向け環境冊子）によるお子様に向けた環境メッセージの発信など、特徴的な取り組みも行っている。

しかし、「トイホビー」「アミューズメント施設」「ゲームコンテンツ」等、各事業をユニット化した戦略ビジネスユニット（SBU）ごとにそれぞれの試みを行っている段階であり、グループとして体系化できていないところがある。そこで、グループとしての環境活動に対する基本的な考えを示した「環境ビジョン」および「環境方針」を制定するとともに、環境や社会貢献に関する現場レベルの最終決定者として、バンダイナムコホールディングス（HD）取締役からチーフ・エコロジー・オフィサー（CEO）を指名し全体を統括している。このCEOを中心として、継続して結果が出せるようなグループ横断の環境マネジメント体制を構築していきたい。CSRに取り組むことで、従業員の問題意識を喚起し、さらには会社に対するロイヤリティが高まっていくことも期待している。

ーストックオプションについて

HD及び各SBUの主幹会社の取締役と従業員（管理職約800名）に対してストックオプションを付与している。バンダイとナムコという2つの会社が経営統合してできた企業グループであり、グループの中長期的な経営目標に対する意識を合わせるきっかけになるように導入された。

HDの取締役に対するストックオプションは、インデックス条項付きであり、一定期間における当社の株価上昇率が、同期間のTOPIXのパフォーマンスを上回ることが権利行使の条件としている。これにより株主価値との連動性を高め、業績向上・株価上昇へのインセンティブ強化を図ることも目指している。また、SBUの取締役に対するストックオプションは、一定期間における、予め定められた経営目標に対する達成率が平均で50%以上であることが、権利行使の条件としている。各SBUの目標設定については、それぞれの業績や事業環境を勘案して行うが、その議論の場にはHD取締役と全SBUの代表が出席し、内容をオープンにすることで不公平感をなくし、透明性を高くしている。これらの過程では、ボトムアップで意見を汲み取りながら調整していくプロセスを重視しているが、最終的にはHDがトップダウンで目標を提示する。

ストックオプションの評価については、現時点で権利行使期間に達していないため、今後見極めていきたいが、経営統合から日が浅い中で、上述のように目標意識を合わせるための仕組みとしては役立っていると思う。また、ストックオプションを通じて、取締役、従業員の会社に対するロイヤリティが、更に向上していく可能性があると考えている。

6. 株式会社リンガーハット

上場企業（2007年2月28日現在）

会社概要：長崎市に本店を置くちゃんぽん店リンガーハットととんかつ専門店浜勝を展開する外食企業。2000年にパートタイマーも含めたストックオプションを実施。

資本金：5,028百万円

売上高：35,952百万円（連結）

従業員数：正社員 591人・パート社員 5,282人（1ヶ月165時間換算）（連結）

株主：ヨネハホールディングス有限会社 15.5% 株式会社十八銀行 4.6%

日本トラスティ・サービス信託口 4.5% 第一生命保険相互会社 2.9%

（外国人持株比率 0.2%）

－ステークホルダーに関する基本的考え方・取り組み

株主に対しては、開かれた会社を目指し、1999年から株主総会後に株主懇談会を開いており、メインバンク、取引先など大株主に対しては経営状況の報告も行っている。当社は個人株主も多いが、当社を信頼して株を保有して頂いている方も多いため、株主優待や株主説明会は力を入れて行うようにしている。また、約1000人の株主に新商品モニターをお願いしているが、アンケートの回収率が97～98%と高く、当社製品の改善にもご協力頂いた。

IR活動としてはアナリストや記者を対象に説明会を行っており、その内容をホームページで公開することで個人に対しても情報を発信している。また、スモールミーティングなども依頼があれば受け付けるようにしている。

従業員に対しては、運営費用の一部を会社が負担する共済会を設置することで社員の福利厚生向上に努めている。また、創業間もない時期からパートタイマーへ有給を付与するなど、従業員を大事するという方針を徹底している。

お客様には、自社工場で加工・製造を行っており、お手軽価格で、安心安全なおいしい料理を提供できるように努力している。今後ビジネスとして捉えているものが、店舗内食事の提供だけでなく、高齢化社会に向け、おいしい料理を提供できるようデリバリーサービスの充実や冷凍ちゃんぽん等の外販商品を充実している。デリバリーでは、1個からでも配達し、お客様に喜ばれている。現在は需要も多く、重量商品（水・米等）の配達も加え、ビジネススペースに乗せる努力をしつつ、地域に対してはこういった取組みも含めて貢献していきたい。

－ガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

当社は委員会設置会社へ移行しなければならないほど複雑な会社ではないため、特に検討はしていない。取締役は8名で、うち1人が社外取締役となっている。社外取締役を導入した背景としては、広い知識で助言を頂くことに加え、透明性の確保といった社会からの要求に答えるためでもある。現在の社外取締役はマーケティングに強い方であるため、取締役会に加え、毎月のマーケティング会議にも出席して頂き、マーケティング面などでアドバイスを頂いている。社内では狭い範囲から物事を見てしまう場合でも、社外取締役

には広範囲な知識で大所高所からの意見を頂いている。

－CSRに関する基本的考え方・取り組み

CSRは重要視しており、2年前にCSR推進室を設けた。当初はお客様相談室としてスタートし、従業員の苦情を吸い上げる専用ヘルプラインを設けたり、品質保証などに枠を広げたりしているところ。リンガーハットグループの行動基準も策定し、従業員と共有するようにしている。特に意識的に行う必要があると考えているのが環境問題であり、現在は、リサイクル活動、CO2削減活動などについて、過去からの洗い出しを行い、今後の目標設定を進めている段階である。従業員にチームマイナス6%への参加を呼びかけることで、環境への意識付けから始めており、情報共有のために、社内向けのCSR活動報告書を作成している。また、使い捨ての割箸からエコ箸への切り替え、廃油のリサイクル、残飯の飼料化、プラスチック包装容器の紙への切り替え、ガスからオール電化に切り替えなど環境に配慮した取り組みを行っている。

この他、地元長崎のサッカーチームに協賛、運営費の一部を出しており、少年・女性・障害者のサッカー大会の開催などでサポートも行っている。

－ストックオプションについて

外食産業は労働集約型であり、店長、社員のやる気で業績が大きく変わってくることから、当時のコスト面を考えた上で、創業者の判断でストックオプションの実施を決めた。初めは部課長以上の管理職を対象としたものであったが、平成12年にはパートタイマー1214人も含めて実施した。ストックオプションの実施により、株価に関心を持ち、さらには事業にも関心を持つ活動を行っており、最近では平成18年にも実施した。ストックオプションは一つの方法であり、従業員のモチベーションを上げるため、全国の店長やパートタイマーの責任者を集めた説明会で経営方針の伝達等を行ったり、各種表彰制度を設けたり、現場を巻き込んだ全員参加型の事業運営に心掛けている。

7. サイボウズ株式会社

上場企業（2007年1月31日現在）

会社概要：1997年創業。ソフトウェア開発・販売が主力。2007年にはグループウェア市場でシェアトップとなる。2005年に従業員持株会の補助率を100%に引き上げる。

資本金：553百万円

売上高：10,018百万円（連結）

従業員数：621人（連結）

株主：西端慶久 17.5% 畑慎也 17.5% 住商情報システム株式会社 14.4%

中野博久 3.8%（外国人持株比率 1.4%）

－ステークホルダーに関する基本的考え方・取り組み

ステークホルダーとして最も意識する主体は当社の場合、従業員となるのではないかと。従業員が楽しく、生き生きと働くことによって良い製品が生まれ、それをお客様に利用していただくことで利益を創出し、株主へも報いることができる。しかし、ITの業界においては従業員の離職率が20%を超えることも珍しいことではなく、当社の場合も企業成長をしていく中で、人材の確保が大きな課題となった。当社は、日本では一般的なITを通じたサービスを提供するIT企業ではなく、ソフトウェアをつくるIT企業であり、モノづくりという面では製造業に近い部分がある。モノづくりの会社ではノウハウの蓄積が重要であるが、離職率が高い状況において、人材の確保に対して意識的な取り組みを行う必要があった。従業員に対するストックオプションなども実施したが、権利行使後の離職や、既存株主への影響を考えると思った通りの効果は挙がらなかった。そこで、社員に長く働いてもらうインセンティブを与え、長期的な企業価値向上を共有してもらう施策として、2005年から従業員持株会の補助割合を日本企業では初めて100%に設定することとした。導入前には20%を超える離職率は5%前後まで下がったことから一定の効果を感じている。現在従業員数も多くはないため、持株会の株式保有比率も少ないが、安定株主としての側面も意識している。今後、従業員持株会の持株比率が従業員の増加等にあわせ増えていく可能性もあるが、現段階では、福利厚生のひとつとして、従業員のインセンティブになればという思いから導入している。その他の従業員施策についても、労働組合がない代わりに、ヒアリングを通じて従業員の意見を吸い上げながら、社員に長く働いてもらう魅力ある会社となる努力を行っている。

当社の株主構成は創業者など大株主で50%以上の株式を保有しており、外国人持株比率も非常に小さいため、安定株主を意識した取り組みは特に行っていない。株主である住商情報システムとは、今後は業務連携も含めた取り組みをはじめるところであり、資本提携だけでなく、提携効果も高めていければと考えている。

－ガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

4名の取締役のうち2名が社外取締役であるが、現段階では当社と全く関係のない業界・会社から社外取締役を登用する予定はない。社外取締役には、社内だけで経営を行っ

ていると客観的に見ることの難しい部分について、色々なアドバイスを頂ければと考えている。

－CSRに関する基本的考え方・取り組み

CSRについて、特に意識的に取り組んでいることはなく、ソフトウェア開発・販売などの事業を通じて、社会がより便利に、より快適になってくれれば、それが一つの社会貢献であると考えており、利益還元的な活動を行うつもりはない。

当社の創業地である愛媛県松山市と連携して、4月からサポートセンターと開発拠点を作る予定であり、そこでは地元の優秀な学生を採用していきたいと考えている。現在は地方の大学でも情報工学部などでITを教えており、優秀な学生も多いが、半数程度の学生は地方に残りたいと考えている。当社の従業員施策ともラップさせながら、そういった優秀な人材、特に創業地である松山市で取り込み、当社がさらに成長することによって、雇用創出や地域財政の面、地域ブランドを高める意味でも貢献していきたいとは考えている。

8. 広島ガス株式会社

上場企業（2007年3月31日現在）

会社概要：広島県内でガス事業を展開。中国地方で都市ガス首位。2007年8月に、野村證券・野村信託銀行が開発した「信託型従業員持株インセンティブプラン（E-Ship）」を導入。

資本金：3,291百万円

売上高：80,942百万円（連結）

従業員数：1,335人（連結）

株主：岩谷産業株式会社 12.3% 明治安田生命保険相互会社 6.2%

日本生命保険相互会社 4.8% 株式会社広島銀行 4.6%（外国人持株比率 0.01%）

－ステークホルダーに関する基本的考え方・取り組み

長期的な企業価値向上を共有するステークホルダーとして一番に挙げられるお客様に対しては、公益企業として、安全で安定的にエネルギーを供給し、快適な生活を送って頂けるよう努めている。また、当社はパイプラインを地下に張り巡らせていることから、地域社会は重要なステークホルダーであると認識している。エネルギー供給を通じ、環境維持に努め、地域社会の活性化に役に立つことで、持続可能な社会を目指している。さらに、公益企業として安定的な事業運営が求められるため、株主に対しても安定配当を実施しており、2005年9月期からは中間配当も行っている。大株主に対しては、役員が定期的に出向いて事業計画などの説明を行うことで良好な関係を築いている。新規株主の獲得に向けた取り組みとしては、証券会社や、証券会社を通じての個人株主に対してIRの説明会を行っている。一方、企業価値を損なう恐れがある買収者が現れた場合、当社の安定的な公益事業に影響することがあってはならないという考えから、停止条件付ライツプランを導入している。

現在は、投資ファンドを含め外資の持株比率は極めて低い。一般的に投資ファンドという短期的な利益を追うイメージがあるが、当社が公益事業・インフラ事業であることを考えると、株主に対しては、企業姿勢・経営方針を説明し、ご納得して頂く努力をしなければいけない。会社案内、CSR報告書、ホームページ等を通じて情報をタイムリーに、フェアに、出し続けることで、ステークホルダーの理解を得る努力を行っていく。

－ガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

一般論として、制度改正による機関設計の自由化により企業の選択肢が増えることはよいことだと思うが、当社では現在の経営のあり方に問題はないという認識から委員会設置についての検討はしていない。

当社では社外取締役を登用しており、現在は、大阪瓦斯、中国電力、広島電鉄、広島銀行から4名の方に協力をお願いしている。異業種を含めた社外取締役の登用により、大所高所からの助言を頂くことが出来るため、狭い世界に囚われない経営が可能となり取締役会が活性化するというメリットがある。社外取締役の選任にあたっては、個人の経験・見識・知識等をもとに就任をお願いしている。

－CSRに関する基本的考え方・取り組み

具体的な取り組みとしては、CSR報告書で経営・環境・社会の3つの側面からまとめている。社会分野での活動を例に挙げると、従業員との関わりについては、企業が発展していくために従業員の力は不可欠との考えの下、公正・公平な人事評価制度や女性の積極的な活用など、やりがい・働きがいのある、働きやすい職場環境づくりに取り組んでいる。お客様に対しては、CSR報告書の発行やホームページ・メディアを通じた情報発信など、あらゆる機会を捉え、フェアでタイムリーな情報発信に努めている。また、セミナーやガス展の開催、消費者団体との懇談会などを通じた交流事業にも意欲的に取り組んでいる。さらに、地域社会との関わりでは、広島県下の3大プロ団体（広島東洋カープ、サンフレッチェ広島、広島交響楽団）のサポート、社員による清掃活動、当社バトミントン部による講習会などを実施している。また、当社が最も力を入れている取り組みの1つである次世代教育では、事業エリア内外を問わず、学校などでの環境教育に取り組んでいる。

CSRの根幹は本来業務が前提となるが、当社の場合、取り扱っている天然ガスを普及すること自体が、温暖化対策としてCO₂削減につながることから、事業の特徴そのものといえる。更には公益事業・インフラ事業であることから、経営とCSRは切り離して考えることは出来ないものであり、事業を通じた社会的責任の遂行・社会貢献活動が当社のCSRであると考えている。

－「信託型従業員持株インセンティブプラン (E-Ship)」*の導入について

ステークホルダーの一翼を担う従業員に対しては、従来から何らかの形でインセンティブを与えたいと考えていたところ、証券会社から本制度の提案があり、主に「金庫株の活用策」「従業員に対するインセンティブ」という2つの点に着目して導入を決めた。また、社員が株主になることで、企業価値向上に意欲的になり、経営への参画意識が高まるのではないかという狙いもあった。従来からの従業員持株会では55%だった加入率が、制度導入後69%まで増えたことは、社員が意識的に制度を活用しようとしている現れだと思う。従業員のインセンティブという側面に関しては、従業員持株会への補助率を上げるといったことも考えられるが、この場合、加入率は増えたとしても、株価上昇への意識に繋がるかどうかは分からない。また、当社固有の事情として、株式の市場流動性が低いため、持株会が安定的に株式を取得することが困難な場合もあり、別の良い方策がないかと模索していた。

信託の議決権行使に関しては、経営からの独立性担保に配慮した制度設計となっているが、現在は保有株式も少ないため、ガバナンスへの影響という意味では大きなものではない。しかし、今後も更に制度を続けた場合には大きく雰囲気が変わる可能性があり、むしろ制度導入やその拡大によるインパクトを通じて、経営への緊張感を与えるのではないかという期待をしている。

*米国で普及している従業員持株制度ESOPを参考に、従業員持株会の仕組みを応用して開発した制度。自社株式を定期的に市場から購入する一般的な従業員持株会に対して、会社が設定した信託が一括して自社株式を取得し、従業員持株会は定期的に信託から株式を購入する仕組みをとる。

9. 日本電気株式会社

上場企業（2007年3月31日現在）

会社概要：通信設備・コンピュータが主力で、通信事業は国内首位。海外売上比率は26%。

日本経済新聞社「働きやすい会社」調査ランキングで第2位を獲得。

資本金：337,822百万円

売上高：4,652,649百万円（連結）

従業員数：154,786人（連結）

株主：日本トラスティ・サービス信託口 3.8% 日本マスタートラスト信託口 4.4% ヒーロー&Co. 2.9%

日本トラスティ・サービス信託口 4 2.8%

（外国人持株比率 27.3%）

―ステークホルダーに関する基本的考え方・取り組み

長期的企業価値向上を共有するステークホルダーとしては、お客様、株主・投資家、お取引先、地域社会、従業員が挙げられる。NECグループの各部門が、それぞれのステークホルダーと積極的に対話し、自分たちの活動が社会にどのように関わっているか、どう役に立っているかを真摯に振り返り、社会の変化への感度を磨くことで、ステークホルダーの声を経営に活かしている。当社の製品はB to Bが中心なので、大半のお客様は法人のビジネスユーザーとなる。しかし、その背後の消費者、家庭があり、さらにその先に地域社会があるので、そのことを考えて、様々な取り組みを行っている。

外国人株主比率は現在27～28%程度であるが、株主が国内か海外かにはこだわっていない。当社の考え方に賛同して株式を保有して頂けるように努めている。社会インフラとしての信頼性の高い情報通信システムを提供するという事業の特性からも、長期的な視点を持った安定的な株主がいることは大事なことで、当社としては、そういった方々にご納得頂ける業績の向上や説明責任を果たす必要があると考えている。そのために、経営戦略や決算に関する説明会や、個別事業分野の説明会等の実施、およびそれらのウェブ掲載を通じた広い開示を行っている。やはり安定株主への取り組みとして一番重要なことは業績を上げ、説明責任を果たすことで理解を得ることではないかと思う。

従業員も重要なステークホルダーで、「CSはESから」との考えの下、労働組合との対話などを通じて、従業員のニーズを吸い上げるよう努めている。また、働きやすい職場づくりとグローバルな人材育成を目的に、多用な人材が能力を存分に発揮し、健康でイキイキと働ける職場環境作りを目指している。その一環として、ワーク・ライフバランスの推進を目指し「仕事と家庭の両立支援施策」を拡充しており、現在は出産した女性の大半が職場に復帰しているという成果も見られる。

また、当社製品は1社単独での事業は不可能であるため、サプライチェーンである取引先と連携して様々な問題をコントロールしている。NECのブランドのリスクを未然に防ぐもので、企業の存続にも有効な手段と考えている。

ーガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

会社法改正で利便性が高まったと評価できるが、当社は現在の経営体制が充分機能していると考えているため、現在のところ委員会設置会社への移行は考えていない。

社外取締役の登用に関しては、経営の透明度向上や企業統治強化に資するという思いから、16名の取締役のうち5名を社外取締役として招聘している。経営の透明性向上と監督機能の強化を狙いで、取締役総数の1/3程度を社外取締役とするため、かつては3名であった社外取締役数を増やした。社外取締役には年15～16回（昨年は19回）の取締役会に出席して頂き、大所高所からの意見を頂いている。

ーCSRに関する基本的考え方・取り組み

当社のCSRの考え方として、CSRは特別なものでなく、事業活動そのものであり、ステークホルダーとコミュニケーションを深め、事業活動を通じて社会の課題解決しながら、製品・サービスの品質を高めることであると考えている。そのため、特別にCSRとして大きな費用はかけておらず、本業をベースに社会・環境の課題を解決するという考え方で、これまで行ってきた取組みをこの数年改めてCSRという観点から整理した。特に力を入れているのは、クオリティ・コスト・デリバリーに並ぶ要素となってきた「環境」を軸にした製品・サービスの競争力強化であり、このことは企業の競争力強化にもつながると考えている。CSRを「すべての活動の基盤」と位置づけ、その推進のために担当役員を委員長とするCSR推進委員会を設置している。具体的なCSR経営の方針としては、「①リスク管理・コンプライアンスの徹底」「②事業活動を通じた社会的課題解決への貢献」「③ステークホルダー・コミュニケーションの推進」の3つを掲げている。

2004年度から「CSRアニュアルレポート」を発行していたが、より多くの方に読んで頂けるようにと2007年度からは網羅的な内容はホームページで掲載し、エッセンスを絞った「CSRダイジェスト」を発行するようになった。当社ではこれを「NECの事業活動を支えるステークホルダーの方々から信頼を得るための重要なツール」と位置づけている。

数年前から、SRIの選定候補として当社に対する注目が増しているようで、問い合わせが多くなっている。こうした中で、SRI評価機関とSRIファンドの組成会社に対しても直接対話する機会などを設け、積極的な対応を行っている。

10. エーザイ株式会社

上場企業（2007年3月31日末現在）

会社概要：国内業界第4位の医薬メーカー。2004年には委員会等設置会社に移行し、取締役の半数以上を社外から登用。売上高の約5割が北米であり、海外売上比率は約6割。

資本金：44,985百万円

売上高：674,111百万円（連結）

従業員数：9,649人（連結）

株主：日本生命保険相互会社 5.2% 日本マスタートラスト信託口 5.0%

株式会社埼玉りそな銀行 4.2% 日本トラスティ・サービス信託口 4.0%

（外国人持株比率 31.1%）

ーガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

2004年に委員会等設置会社へと移行し、現在は取締役11名のうち7名が社外取締役であり、指名委員会、報酬委員会の委員はすべて社外取締役、監査委員会の委員長や取締役会の議長も社外取締役という体制になっている。

当社は、従来からより良いガバナンスとは何かを検討していたが、執行役員制度を導入するなど、2000年以降、取締役会の業務を法の許す範囲で執行役員に委任することで経営のスピード化を図り、加えて監督機能の強化を目的とする、経営の執行と監督の分離を進めてきた。特に海外出身の社外取締役が、執行と監督の分離の必要性を強調されたことも、その後の機関設計の検討にあたり大きな示唆となった。取締役会を監督機能に特化する上で、商法がネックとなる部分も出てきたが、法改正を受けて検討を行い、委員会等設置会社への移行を決めた。同時に、コーポレートガバナンスガイドラインを改定し、取締役会は過半数を社外取締役とすることとした。

社外取締役の選任にあたっては、多様性と独立性をポイントとしている。社外取締役の独立性に関しては、厳しい自主基準を設けることで会社外に対しても説明可能な独立性を担保している。その意味でも、社外取締役には、経営へのアドバイスというよりはむしろ、経営の見識等に基づく監督の徹底という役割を期待している。こうした利害関係が全くない独立性の高い社外取締役の参加により、執行役から社外取締役への客観性の高い十分な説明の必要性や、運営面での良い意味での緊張感が生まれ、そのことが会社外への透明性のある説明にも繋がっていると考えている。

また、当社の売上の半分以上が海外であることから、グローバルな視点を持てる方、特に海外の中でも大きな売上を誇るアメリカの事情に精通した方の参加が必要であると考えている。

ーステークホルダーに関する基本的考え方・取り組み

当社のステークホルダーに対する考え方として、一番大きな特徴と言えるのは、主要なステークホルダーとして患者様・生活者の皆様、株主の皆様、従業員を定義した上で、そ

これらのステークホルダーへの考え方を謳っている企業理念を定款の中に記載しているということである。定款への記載は社外取締役からの提案によるもので、定款に定める以上、非常に責任も重い一方、当社の考え方を反映しているものと言える。

2006年に敵対的買収防衛策を導入しているが、防衛策の見直し・廃止・発動にあたっては、全委員が社外取締役で構成されている社外取締役独立委員会がイニシアティブをとることとなっている。中期計画を着実に実行し、それによって実現される企業価値を損なう買収者が現れた際に備えて、それを排除するために導入したものであるが、独立委員会の主導での導入としたことなど、透明性や独立性を重視した制度となっている。

ステークホルダーに対しては、情報開示の面でもタイムリーに、透明性、公正性を重んじて積極的に対応する必要がある。IR活動は国内外問わず、重要な経営活動と捉えて積極的に取り組んでいる。

－CSRに関する基本的考え方・取り組み

当社のCSRは、健康関連産業という業態からも、患者様の医療ニーズを満たすための新薬開発を行い、その治療に貢献することが第一にやるべきことであり、加えてコンプライアンスやガバナンスといった取り組みを行うことが基本と考えている。さらに、社会貢献活動にブレイクダウンすれば、医療関連の協賛活動など、医療に係る分野での取り組みを地道にやっている。これら従来からの活動の延長上での取り組みと合わせて、持続的社会的な実現に向け、企業としてどう貢献していくかと考えた際の環境への対応という側面で活動を展開している。製薬会社は、研究開発を行い、世の中の患者様に医薬品を安定的に供給し、正しい情報を伝えることが最大の使命である。医薬品の安定供給のために一定の在庫もストックが必要となるが、こうした使命に期待される責任は大きいと考えている。

SRIに限らず、CSRについてどのように取り組んでいるかは外部に対しても示していかなければならない。当社の基本姿勢としては、他と同様にCSRの取り組みに関しても、タイミングよく、公正・公平に情報を開示していくことで対応していく考えである。

11. コニカミノルタホールディングス株式会社

上場企業（2007年3月31日現在）

会社概要：2003年8月にコニカ株式会社とミノルタ株式会社が経営統合し、持株会社として発足。経営統合に先駆けて6月に委員会設置会社へと移行。世界約40カ国に拠点を持ち、海外売上比率は70%以上。

資本金：37,159百万円

売上高：1,027,630百万円（連結）

従業員数：30,207人（連結）

株主：ザ・チェースマンハッタンバンクエヌエイロンドン10.0% 日本トラスティ・サービス信託口6.2%

日本マスタートラスト信託口5.2% 株式会社三菱東京UFJ銀行2.9%

（外国人持株比率45.8%）

ーガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

事業環境が変化する中で、経営統合を機に、「経営監督と業務執行の分離」「社内外に対する透明性の向上」「グループ経営の推進」といった観点から、委員会設置会社への移行を決断した。当時の経営トップの問題意識として、優秀な経営者が会社を牽引するといった一時的な経営手法ではなく、よい経営が長期的に続くための仕組み・土台を構築したいと考えていた中で、経営統合も重なったため、比較的早い段階から委員会設置会社となった。

コーポレートガバナンスの体制としては、取締役13名のうち、社内取締役9名（非執行役3名）と社外取締役4名という構成となっており、経営監督の強化の観点から、取締役会議長を非執行役として、代表執行役社長との分離を図っている。委員会については、3委員会の全委員長が社外取締役、3委員会は全員を非執行役とすることによって、より監督機能を高めている。社外取締役は、業種を問わず、会社経営の経験者を登用することで、経営の監督と合わせて、経営者の観点からのアドバイスも頂いている。これまでは、事業内容中心の「内向き」になりがちであった議論が、社外取締役の参加により、経営の意思決定に外部の視点を取り入れられたことで、より対外的な説明も意識した議論がなされるようになった。また、3委員会及び代表執行役への大幅な権限委譲により、取締役会の議論が高度化され、さらには事業執行のスピード化も図られるようになったことから、委員会設置会社としてうまく機能していると評価している。

委員会設置会社の導入という制度改正は、企業に合う機関設計が選択できるようになった点で評価できるが、導入企業が少ない理由として、法的な制約が大きいことも一因ではないかと考えられる。現在は、一部任意で諮問委員会導入といった法律に縛られない形での、制度の機能のみを取り込む企業も出てきているので、各企業も工夫しながらガバナンス向上に取り組んでいるのではないと思われる。

ーCSRに関する基本的考え方・取り組み

2003年10月に策定したコニカミノルタグループ行動憲章では、企業は経済的主体であ

ると同時に、「広く社会にとって有用な存在」であるとして、環境・社会面においても責任を持つ存在であることを明記している。06～08年度のグループ全体の中期経営計画においても、3つの基本方針の1つに「グローバルに通用するCSR経営の推進」を柱として打ち出した。こうした中、2007年4月にはホールディングカンパニーにCSR推進部を新設することによって、本格的にグループワイドでのCSRに取り組む体制を整えた。当社の経営理念である「新しい価値の創造」を実施する上で、財務面での強化と合わせて、事業会社と連携しながら、社会・環境に対する取り組みを強化していくことがCSRの狙いであり、そのためにも、すべてのステークホルダーの方々に対してバランスのとれた活動を行っていく必要があると考えている。

IR活動では、すでに外国人持株比率が40%を超えている状況の中、多くの株主の意見を吸収していくため、経営トップも出向いて海外で説明会を行うなどといった積極的な企業説明・情報開示を行っている。また、2005年から本格的に作成を始めたCSRレポートは、国内の全株主に対して送付しており、また、海外のステークホルダーに対するコミュニケーションのためにも計5言語での作成も行っている。そういった取り組みを通じて、経済事業活動と環境社会活動の両輪から、投資家の皆様に理解を頂くことで、コミュニケーションを増やしていきたいと考えている。SRIについても、現在FTSE 4 Goodなどにも組み入れて頂いている。CSRが世界的にも広がりを見せる中で、今後も当社の社会・環境へのCSRの取り組みや考え方とフィットする形で、SRIにも積極的な対応を行っていききたい。

2006年に創業以来の事業であったカメラ・フォト事業の終了を決めた。これまでは社会に溶け込んだカメラ・フォトというB to Cの商品を扱ってきたのに対して、大きくB to B事業への転換を行い、現在は海外での売上比率も7割を超える状況になっている。これまでのようなお客様との繋がりが薄くなる一方、お客様との新たな関わり方と合わせて、CSR活動をその中でどのように位置付けるかも検討を進めている。CSR活動自体は全体的にバランスよく取り組んでいるが、ビジネスが変わったので会社も変わらないといけなといった考えの下、企業ブランドの新たな構築も併せて、グローバル規模で従業員が参加するCSR活動を行っている。

12. 株式会社大和証券グループ本社

上場企業（2007年3月31日現在）

会社概要：証券会社大手。1999年に大和証券、大和証券SMBC、大和総研などをグループ会社に持株会社として発足。2004年に委員会設置会社へ移行。グループが販売するSRIファンドの資産残高は国内シェアの2割以上。

資本金：178,324百万円

売上高：917,307百万円（連結）

従業員数：13,264人（連結）

株主：日本マスタートラスト信託口 6.5% 日本トラスティ・サービス信託口 5.4%

日本トラスティ・サービス信託口 4 3.0% ステート ストリート バンク アント トラスト カンパニー 2.5%

（外国人持株比率 40.2%）

ーガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

バブル崩壊後の金融危機以降、経営の透明性を高めることが重要な課題であると考えていた。そうした中で、1999年に経営の機動性を高めることを目的として持株会社化を実施し、経営の透明性を高めるといった観点からは、任意の経営諮問委員会や報酬委員会を導入した。法制度化される以前からそのような取組みを行う中で、商法改正以降は、委員会設置会社（当時、委員会等設置会社）移行による経営の機動性としての意思決定の迅速化、透明性向上並びに監督機能の強化などの意義や効果を検討した上で、証券市場をリードしていかなければならない立場として市場に対する一層の透明性向上のためにも委員会設置会社へと移行した。

委員会設置会社移行にあたって、最大のポイントと考えていることは、社外取締役にどういった形で参加して頂けるかということだが、現在までのところ、当社では社外取締役に高い視点から意見を頂くことができしており、社内と社外の取締役がうまくバランスが取れた形で機能しているのではないかと感じている。さらに、社外取締役の導入により、高い透明性に加え、経営の活性化や社外の意見を適切に取り入れることによる経営への緊張感といったメリットも感じている。

社外取締役候補者の検討にあたっては、ある程度の経営経験や、知識・バックグラウンドが必要であると考えているが、それに加え人物としての評価が重要なファクターになっている。特に、社外取締役に、会社の論理だけで経営が一方向に走り、周囲を見失うリスクを避ける役割を担うという意味で、それぞれの専門性に加えて一般常識に照らし合わせた意見を述べ、厳正な目で見ていただける方がふさわしいと考えている。

ーステークホルダーに関する基本的考え方・取り組み

すべてのステークホルダーを大切にしていきたいが、そのためには、ステークホルダーとの利害調整を適正に行う必要があると考えている。ステークホルダー間の合意を得られる形で、バランスを取りながら利害調整を行うことで、各ステークホルダーとの信頼関係を築いていきたい。

外国人投資家や投資ファンドに関しては、投資家の形態で色分けするものではなく、会

社にとってどういった提案を行っているのかという中身を問うていく話である。昨今の雰囲気として、会社の長期的価値を向上させようとするファンドなどに対しても過敏に反応し、排除する傾向には危惧している。当然、外資である場合、経営スタイルが日本企業とは違う可能性はあるが、会社が将来的に成長する上でよい意見であれば、お互いを尊重しながら取り込んでいきたい。そういった視点から、株主とは短期的な利害を調整するのではなく、中長期的な成長に向けて利害調整を行っていききたい。そうした株主との信頼関係を構築するためには、IR活動そのものが理解を高めてもらえる場だと考えている。当社では海外投資家向けから国内個人向けまであらゆる投資家への説明会を行っており、そうした情報発信の中で、当社を理解して頂いた上で投資をして頂くことで、信頼関係を構築していきたい。そのためにも、従前の持ち合いのような安定株主を形成するのではなく、特に個人株主などを中心に当社グループのファンを増やしていきたい。個人投資家、機関投資家問わずIR活動を通じて、当社の経営方針に納得していただき、合理的な判断の中で当社の株を持ってもらえるような経営をし続けることで、安定的な株主との信頼関係を作っていきたい。

企業は従業員の集まりであり、企業活動も個々の従業員の仕事から生まれるという側面からも、従業員も株主同様重要なステークホルダーとして位置づけている。従業員持株会に関しては、証券企業グループということもあり、他社に比べ従業員の持株会に対する意識が高いと思うが、会社と共に発展し、経営との方向性を合わせる意味では非常に意義があると考えている。また、中長期的に会社との方向性を共有するため、当社グループの一定の役職員を対象にストックオプションも実施している。

－CSRに関する基本的考え方・取り組み

CSRの中では、本業に直接関係してこない寄付活動なども、社会の一企業としての取り組みとして実施しているが、加えて、当社のCSRで特徴的なことは金融分野の先進企業として、SRI、商品開発、環境意識の高い企業への投資促進といった観点から、本業を通じた活動を意識しているというところ。最近の具体例では、SRIファンドの組成・販売、ワクチン債の引受・販売、排出権ビジネスへの取り組みなどを通じた社会貢献があげられる。また、金融に対する正しい知識を普及する活動にも力を入れている。

SRIファンドが日本で普及しない理由としては、定量的なパフォーマンス検証結果が必ずしも良いと言えないことに加え、日本と海外の投資全体に対する文化の違いが非常に影響しているのではないかと考えている。

13. 参天製薬株式会社

上場企業（2007年3月31日現在）

会社概要：医療用眼科薬首位。眼科と抗リウマチ薬に特化。2003年より社外取締役の導入や任意の委員会を設置するなど、経営の透明性向上に取り組む。

資本金：6,382百万円

売上高：100,485百万円（連結）

従業員数：2,409人（連結）

株主：日本トラスティ・サービス信託口 7.3%

ノーザントラストカンパニーエグゼクティブアカウントアメリカンクライアント 6.5% 三田産業株式会社 5.5%
株式会社東京三菱UFJ銀行 4.9%（外国人持株比率 35.8%）

ーガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

当社は、企業価値最大化にはコーポレートガバナンスの充実・強化が不可欠であるとの認識から、企業統治システムを構築することで、経営の透明性と健全性を確保しつつ、業績の向上を目指している。

経営に対するモニタリング機能を期待して、取締役7名のうち3名の社外取締役を登用している。現在の社外取締役は、過去に当社の社外監査役を経験している大学教授、製薬業界で長年経営に携わってきた医療コンサルタント、経営コンサルタントの方を登用しており、2006年度は3名ともすべての取締役会に出席を頂いている。それぞれ幅広い知識と経験を有しており、それらを活かして、経営の一層の透明性向上と客観性確保、株主等の利益を目的としたコーポレートガバナンスの強化に貢献して頂いていると評価している。

当社は、監査役と内部監査部署との連携により、精度が高く効率的な監査が行えるとの考えの下、監査役設置会社を継続している。さらに、コーポレートガバナンスを一層強化し、透明性、客観性を向上させるため、社内外の取締役で構成する任意の委員会である「戦略審議委員会」「指名委員会」「幹部報酬委員会」を設置している。

ーステークホルダーに関する基本的考え方・取り組み

株主、医療関係者、顧客、患者さん、患者さんを愛する人たちと地域社会、従業員を含むすべてのステークホルダーから信頼される企業であることを目指している。企業が持続的に成長するためには、企業としての責任を果たし、情報開示をはじめとして、すべてのステークホルダーとのコミュニケーションを図っていくことが不可欠であると考えている。

IRの専任部署として、コーポレート・コミュニケーショングループを設置し、アナリスト、機関投資家向けに中間、期末決算の説明会等を行っている。また、配当による株主還元と資本効率の向上の両面を考慮した指標DOE（自己資本配当率）を採用しているが、2007年度はDOE 5%、配当性向で約50%に相当する配当額の実施が可能な見込みとなっている。中期経営計画をより確実に遂行し、株主をはじめとするステークホルダーの期待に応え、企業価値ひいては株主共同の利益の最大化に努めていく。

お客様には医薬品にとって重要な要素である「安全性・有効性・高品質」を担保できる

製品を供給できてこそ、信頼関係を作ることができると考え、医薬品の品質基準順守はもちろん、独自の品質基本方針を策定、高い品質保証体制を確立している。

地域社会とは、CSR活動にも通じるが、本社や工場周辺の清掃や地域の美化活動に参加するボランティア活動、大学との連携講座開設、中国眼科医奨学金制度、自然災害被災者への支援など、様々な活動を行っている。

従業員には人権と個性を尊重し、差別のない職場づくりや、より健康で安心して働ける職場環境づくりに取り組んでいる。また、人権啓発についても、定期的に社内LANを通じてeラーニングを実施し、従業員の人権に対する意識を高めている。

－CSRに関する基本的考え方・取り組み

2002年度から毎年、社会・環境報告書を作成しており、「事業活動を通じて社会に貢献するとともに社会から信頼されるために企業の責任を果たしていく」というトップメッセージを発信している。具体的には、世界中の眼病やリウマチで苦しむ患者さんと患者さんを愛する人たちを中心にして、QOL（クオリティ・オブ・ライフ）の向上と人々が健康に暮らせる社会づくりに貢献することを当社の使命と考えている。このため、全国に約400名のMRを配置し、多様化した医療ニーズに即した情報を迅速、正確に医療関係者に提供している。

環境への取り組みとしては、省エネルギー、廃棄物削減等と合わせて、2006年度に「グリーン調達ガイドライン」を作成し、国内で当社と関係が深い主要10社の実施状況を把握しながら、設計段階から原材料の調達、製造、供給、消費、廃棄、リサイクルまでの全体を踏まえたライフサイクルアセスメントの観点でモノ作りを進めている。

14. アサヒビール株式会社

上場企業（2007年12月31日現在）

会社概要：ビール、発泡酒、新ジャンルを合計したビール類合計で7年連続で首位の大手総合酒類メーカー。酒類事業を基盤に、飲料事業、食品・薬品事業等も展開。国内外の多数のSRIファンドに組み入れられる。

資本金：182,531百万円

売上高：1,464,071百万円（連結）

従業員数：15,599名（連結）

株主：日本マスタートラスト信託口 6.0% 旭化成株式会社 3.9%

日本トラスティ・サービス信託口 3.9% 第一生命保険相互会社 3.7%

（外国人持株比率 26.2%）

－CSRに関する基本的考え方・取り組み

当社のCSRの考え方として特徴的なものが2点あり、1つが、CSRを「CS（顧客満足）+R（リレーション）」と捉えていること。CSRにおけるお客様として、6つのステークホルダー（消費者、取引先、株主・投資家、従業員、地域社会、地球環境）を位置づけ、これら6つのお客様とのリレーションを通して、様々な社会的責任を果たし、PDCを回すことで企業価値の向上を目指すという考え方である。2つ目が、これらの取り組みはアサヒビールグループの各部署が各々行うべきことであり、CSRを特別なものと考えていないことから、CSRの専門部署を設置していない。専門部署のみ取り組めばよいという感覚に陥ることを避け、全社的な行動に繋げるという経営トップの考え方を表したものである。

更に、コア業務の酒類事業などの多くは海外から原料を輸入し、海外事業にも力を入れている中で、CSRにグローバル、サプライチェーンといった視点を組み入れる必要があるとの考えを反映したCSR方針を2006年に策定した。グループ会社を含めて参加するCSR委員会では、日本のCSRの現状把握やグループ内での意思統一を図るなど、グループ全体でこうした取り組みの方向性を合わせている。

具体的なCSR活動としては、特に優先テーマとして「品質の追求」「適正飲酒の啓発活動」「環境保全活動」を掲げている。例えば「環境保全活動」では、環境教育や森林保全活動の取り組み、ビン・樽・缶を使用するメーカーとして3R（リユース・リデュース・リサイクル）を実現する循環社会の形成に向けた取り組みなど、特に直接声の出てこない地球環境に関して、積極的に自主的な活動を行っている。

SRIについては、調査会社の評価やファンドの組入れなどに関してプロセスが企業側から見えにくいと感じる部分もあるが、当社としては、SRIの調査に対しては真摯に回答し、ネガティブな評価を頂く場合には、頂いた課題に対しては改善に努めると同時に、客観的な社外の目として社内各部署で共有することで更なるCSR活動の向上に向け、活かしていきたいと考えている。

－ステークホルダーに関する基本的考え方・取り組み

6つのステークホルダーに対しては、企業価値を高めていくために何をすべきかを考えながら、プライオリティーをつけることなく対応している。

外国人投資家や投資ファンドは年々増加しており、当社にとっても重要な投資家であると考えている。求められる情報開示に対しては、社長又は会長による年2回の海外ロードショーや国内機関投資家などに対するスモールミーティング、社長による個人投資家説明会などを行い、丁寧な説明を行っている。その中で出てくる当社に対する期待の声や企業価値向上のための考え方については耳を傾けていきたい。

当社は敵対的買収防衛策を導入しているが、発動の検討に際しては社外委員からなる独立委員会の検討を制度に組み込むことで、透明性の確保に繋げている。「CS+R」活動を通じ、企業価値を高めることでステークホルダーに伝えていく考えだが、世界的にビール業界が大きな再編の動きを見せる中で、ステークホルダーの利益を損なう可能性がある買収者が現れた場合には、透明性を確保し、ステークホルダーに対する説明責任を果たしながら対応していきたいと考えている。

安定株主という面では、当社の株式を長く保有して頂けるロイヤルカスタマーを作るため、株主優待などにも力を入れている。また、CSR活動にも繋がるが、株主からご協力頂ければ、株主優待品を贈呈する代わりに、株主優待相当額を拠出して頂き、当社側からも拠出をマッチングさせることによって環境基金を共同で積み立てる、アサヒビール環境基金「水の惑星」といった活動も行っている。

－ガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

当社は、監査役設置会社であるが、11名の取締役のうち2名が社外取締役であり、さらに指名委員会と報酬委員会を設置している。

問題が発生する前から先手を打つという経営トップの考え方が底流にある中で、経営の意思決定のスピード化と透明性の向上といった観点から、2000年に取締役の数を大幅に削減するとともに、社外取締役を増員し、報酬委員会、指名委員会を設けてガバナンス改革を行ってきた。ビール・発泡酒主体から飲料事業や食品・薬品事業を含めた総合酒類メーカーへの転換を図っている中で、狭い業界に囚われず、事業領域を高めて内容のあるものにしていくために、異なったアングルの視野を持った方の意見を活かしていきたいという考えの下、社外取締役を登用した。結果、現在の委員会設置会社の良い点を取り入れた内容になっているのではないかと評価している。

15. コマツ

上場企業（2007年3月31日現在）

会社概要：建設・鉱山機械および産業機械の大手メーカーで、建設機械の日本でのシェアは1位。世界で2位。CSR活動例として自社技術を活かした対人地雷除去機の開発がある。

資本金：67,870百万円（米国会計基準による）

売上高：1,893,343百万円（連結）

従業員数：33,863名（連結）

株主：日本トラスティ・サービス信託口 6.9% 日本マスタートラスト信託口 6.1%

太陽生命保険株式会社 5.7% 日本生命保険相互会社 3.2%（外国人持株比率 35.2%）

ーガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

当社は、「企業価値とは、社会とすべてのステークホルダーからの信頼度の総和である」を経営の基本に掲げている。この信頼度を高めるためには、トップ自らが適切な情報開示を行い、説明責任を果たすことにより、「経営の見える化」をはかり、サプライズをなくすことが必要である。よって、企業価値の向上のためには、コーポレート・ガバナンス体制の構築と整備が必須のテーマであった。

そこで、取締役会をコーポレート・ガバナンスの中核機関として位置付け、その実質性を確保すること、社外取締役の活発な審議参画により、透明性、健全性を確保すること、グローバル・グループワイドでのガバナンス強化を図ること、の3つを大きな柱として改革に取り組んできた。

組織面の改革としては、1999年に取締役の人数を28名から8名へ大幅に削減し、同時に執行役員制度を導入した。また、社外取締役を1名招聘し、報酬委員会を発足させた。現在では、社外取締役を3名に増員し、取締役は計10名となっている。社外取締役は、企業経営の経験者や様々な分野の専門家が中心であり、金融、環境、技術等の面で、当社のガバナンスを補完してくれることを期待している。その他、取締役会を支える機関として、海外有識者4名からなるインターナショナル・アドバイザリー・ボード（1995年～）、地域マネジメントコミッティー（2001年～）、経営トップと労組代表で構成されるコンプライアンス委員会（2001年～）等を設置している。

運営面の改革としては、議事の明確化、十分な審議時間の確保、決議事項の進捗フォロー等の工夫のほか、全子会社に非常勤取締役として執行役員等の幹部社員を派遣し、各社の取締役会に必ず出席させるとともに、コマツの取締役会への説明を義務付けている。このように、グループ全体でグローバルなガバナンスの徹底を実現することが課題である。

コーポレート・ガバナンス改革に積極的に取り組んでいたのは、ちょうど当社が伸び悩んでいる時期であった。しかし、その間に改革を断行したことで、現在では業績とガバナンスが両方しっかりしている会社として評価されるに至った。

当社の主力である建設機械市場は、早くからグローバル化が進展していたため、経営に関してグローバルな視点で改革を行うことができた。このことが、当社のガバナンスやCSRへの取り組みのきっかけになった。現在の建設機械の売上は海外 85%に対して国内 15%、生産は国内 50%に対して海外 50%であり、社員は半分が外国人である。

2006年7月、それまでの成長・発展の過程で築き上げてきたコマツの強さや、強さを支える信念・心構え・行動規範等を、社長自らが中心となって明文化し、「コマツウェイ」を策定した。その内容は、モノ作りの領域からコーポレート・ガバナンスにまで及んだ広範囲なものである。特徴的な点としては、トップマネジメントとして実行すべき5項目が定められており、取締役会の活性化、ステークホルダーとのコミュニケーション、ビジネス社会のルールの順守等がうたわれている。コマツウェイを世界中のグループ各社にも定着させるため、社長自らも直接現地を訪問して説明会を開催している。

－CSRに関する基本的考え方・取り組み

CSRは、すべてのステークホルダーからの信頼を獲得するために必須の取り組みであり、当社のブランドイメージにも資するものだ。特に環境に関する技術力は、製品の競争力の強化にもつながる。グローバルな取り組みとしては、建設機械メーカーならではの技術を活かして対人地雷除去機を開発し、国際貢献に役立てている。

環境、コンプライアンスなどの分野ごとに担当部署を定めており、それぞれの審議機関として会議体を設け、担当役員を交えて問題点を討議している。また、統括部門として2004年にCSR室を設置し、2006年からは社長直轄の組織としている。その他、環境社会報告書を発行し(1994年～)、環境負荷低減のための活動等について情報発信に努めているほか、「コマツ地球環境基本方針」(2003年改定)を定め、持続可能な社会実現に向けてのビジョンを表明している。

コンプライアンスについては、1998年に「コマツの行動基準」を作成し、2007年までに7回の改定を重ねている。さらに周知徹底のため、行動基準の内容を凝縮した「コンプライアンス5原則」のポスターをグループの各事業所に掲示し、社員の意識向上を図っている。また、専門部署としてコンプライアンス室を設け、担当役員を任命しているほか、社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンス活動の状況を定期的に取り締役に報告している。

16. 東レ株式会社

上場企業（2007年3月31日現在）

会社概要：繊維事業、プラスチック・ケミカル事業を基盤事業、情報通信材料・機器、炭素繊維複合材料などを戦略的拡大事業とする総合化学メーカー。海外売上比率は約4割。国内外の多数のSRIファンドに組み入れられている。

資本金：96,937百万円

売上高：1,546,461百万円（連結）

従業員数：36553人（連結）

株主：日本マスタートラスト信託口 5.5% 日本トラスティ・サービス信託口 4.4%

日本生命保険相互会社 4.2%（外国人持株比率 20.9%、個人持株比率 31.8%）

－CSRに関する基本的考え方・取り組み

CSRは概念的に極めて広いものだが、当社では経営そのものと位置づけている。一方で、多少社会的な流行でもあると認識している。法令順守等ミニマムの取組みから、積極的に社会と関わりを持つ意思を具体化するマキシマムの取組みまでを含むCSRの取り組みがあり、一方で、事業活動である有用な財・サービスの提供や先端材料開発を通じて社会に貢献することが、望ましい方向と考えている。両方を踏まえた上でCSRに取り組む必要があると考えているため、結果として総花的なCSRに取り組んでいるが、事業とCSRを車の両輪としてしっかりやっていかなければ企業として存続しえないと認識している。

当社は、1950年に「東洋レーヨン（現・東レ）は社会に奉仕する」という社是を作り、現在の企業理念である「新しい価値の創造を通じて社会に貢献する」に至るまで、社会との関係性を重視する基本思想は一貫している。企業倫理・法令順守は当然のこととして、安全・防災・環境保全是経営活動の根幹に位置付けられており、社会貢献活動に関しても、基礎科学・理科教育を奨励し、若手研究者への助成等を行う「東レ科学振興財団」（1960年設立）への拠出を柱として長く行ってきた。

こうしたCSR活動は長年に行ってきた認識だが、世の中の風潮も受けて、2003年にトップダウン型のCSR全社活動としてCSR委員会を設置し、10項目のCSRガイドラインとアクションプログラムを策定・実施すると共に、続いて2005年に、ボトムアップ型のCSR全社活動を推進するべく、CSR行動宣言を国内外関係会社を含め、グループ内に発信した。トップダウン型の全社委員会をベースにしたガイドラインとアクションプログラムの推進と、ボトムアップ型のCSRライン活動の両面でCSRの意識を浸透・定着させながらグループ全体の革新に繋げていきたいと考えている。CSRライン活動は、各職場におけるステークホルダーの特定から始まり、その期待に応えるという、社員一人一人のステークホルダーコミュニケーションの取組みをポイントとした、職場単位のCSR活動である。個々の社員がステークホルダーとの関係を意識し、ステークホルダーコミュニケーションを通じて職場活動でPDCAを続けることがCSRの基本であると考えている。

SRIファンドは当社としても注目しており、2007年には日本の化学企業として唯一

DJSIに組み入れられたことを契機に、対応をより積極化していきたい。SRIにはIR活動の一環として対応していくが、他にサステナビリティ経営格付への対応などと共に、CSR活動の社外評価を確認する手段と位置づけている。当社のCSR活動を当社自身の目で見ればかりでなく、社外の厳しい目でチェックして頂く中で、PDCAサイクルに乗せていくことが非常に重要なことと考えている。

―ステークホルダーに関する基本的考え方・取り組み

当社は、機関投資家の株式保有比率が約40%、うち5割が海外投資家であり、国内・海外同様に、半期または四半期ごとに担当者が訪問し説明を行っている。国内・海外投資家いずれに対しても同じスタンスで対応している。

ステークホルダーの要請は千差万別で、その間の利害は対立し得るが、各ステークホルダーが何を考えているのかをよく理解し、その期待に応えるのが企業であり、そのためのステークホルダーコミュニケーションであると考えている。

企業のオーナーである株主は日々変わるので、広い意味で社会の期待に応えるのが経営である。数十年のタームで将来を見据え、買収防衛の意味でも隙をみせない、毅然とした経営を行い、そのような経営を理解して下さるステークホルダーに支持を受けながら、持続的な成長を遂げていきたい。

―ガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

現在30名の取締役がおり、社外取締役は登用していない。当社は基礎素材産業であり、あらゆる業界に広がるお客様の要望・スペックがあるため、極めて専門性が高い企業といえる。当社の経営と事業執行に精通する人間が、株主の委託を受けて経営の執行と監督の任にあたるのが、株主に対して最も透明性が高い体制であると考えている。経営と執行の分離は重要なことと認識しているが、当社の取締役は自ら執行と監督を行う意識を持つと信じている。また、現在多くの企業で導入している執行役員制度は、執行役員の身分がCEOの忖意で決まる不安定な立場であること、さらに、社外取締役は最近マーケットが開けてきたと感じるものの、効果は明らかではなく、独立性を担保することが難しいことなども考えられる。

当社では、4名の監査役のうち2名の社外監査役からの外部の目を含め、監査役の取締役会、常務会への出席等、監査役が取締役の活動を踏み込んで監視している。委員会体制では、現在の監査役ほど踏み込んだ監視を行って頂く委員の選任は難しいと考えており、当社では監査役会の監査体制を充実することで、充分機能が果たせていると考えている。

17. 株式会社トンボ

非上場企業（2007年6月30日現在）

会社概要：明治9年に創業した学生服の大手。学生服は岡山の大手3社がシェアの約8割を占め、同社はその中の最大手。同族経営から、昭和46年以降は生え抜きの社長が就任。ユニークなCSR活動例として20年以上続く「トンボ絵画コンクール」がある。

資本金：180百万円

売上高：18,843百万円

従業員数：700人

株主：財団法人 八正会 19% 自社社員持株会 19% 三宅愛子 7% 玉井義郎 4%

－CSRに関する基本的考え方・取り組み

経営理念として、信用を重んじる、縁を大切にする、社会に役立つ、といったことを大切にきており、創業者のDNAは歴代社長にも受け継がれているが、これは現在のCSRにも通じるところがある。その後、創業130周年を機に自然と環境に配慮した活動方針も加えた。環境を含め、企業活動全体の「社会的責任」がますます注視されるようになっており、今後の企業経営にはCSRは欠かせないものと認識している。

2002年から環境報告書を作成し始め、昨年、CSR推進室を設けるとともに、環境報告書から「CSRレポート」へと移行した。CSR推進室は現在、常務取締役を室長に12人を室員としているが、専任のスタッフは置けないので、全員兼務で各部の部員が参加している。

CSRの具体的取り組み例としては、環境重視と地域社会との共存をめざし、1986年、創業110周年を記念して「トンボ絵画コンクール」を始めた。現在まで20年以上続いており、年々、応募者も増えている。この種の絵画コンクールとしては日本一の規模ではないかと自負している。また、当社の筆頭株主でもあり、創業者が設立した財団法人を通じた奨学金制度もある。昭和35年から毎年約40人の高校生に月1万円の奨学金を贈呈するとともに、年4回の研修会を実施し、心の教育を行う中で「人の大切さ」などを説いている。

これらのコストは、絵画コンクールで数千万円、奨学金制度には、教育研修を含め年間1千万円の費用が掛かっている。イメージアップや社員教育に役立っているとは思いますが、具体的な効果はわからない。しかし、長年行っていることで、会社の利益が大幅に減少した時期にも続けており、社員も含めて企業活動と一体の活動という認識を持っている。

当社の従業員は、パートが数パーセントで長期雇用が大半。学生服は毎年、同一品質で多様なサイズに対応するという品質管理と、入学までに全発注数量に対応する納期の厳守が求められる。そこで、熟練した縫製工などを必要とし、長期間働く社員の育成に力を入れているため、人を大切にし、全員参加をめざし、地域社会に貢献することをモットーとしている。そのような背景や、納期・品質の問題から、海外拠点での生産などは一部に留めている。

ーガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

委員会の設置や社外取締役の登用は行っておらず、社外取締役の登用も現在は考えていない。監査役については、社内の者を登用する場合もあるが、現在は社外からの登用となっている。また、上場する計画もなく、特に安定株主の維持・獲得等は意識していないが、社員が当社の株を持ちたいと思うような会社にしたいとは考えている。

ステークホルダーの中で、最も大切にしているのはお客様。また、社員が納得してくれないと社業は進まないと考えるため、社員の満足度向上も大切にしている。株主に対しては、額面の15%配当を長期に継続しており、八正会の運営も考え、安定的に配当することを一番重点に考えている。

上場はしていないが、ステークホルダーとの情報の共有には力を入れている。グループ会社、金融機関には社長が自ら出向いて決算書の説明を行っている。当社の主力の学生服は、基本的に年1回4月に売れるだけであるため、運営資金を借入で賄っており、金融機関、取引先からの信用がなくなったらキャッシュが回らなくなり、会社が潰れてしまう。ガバナンスとして特に意識しているわけではないが、情報をオープンにし、信頼される会社になることが会社存続に必要と認識し、当たり前のこととして行っている。

18. 日本郵船株式会社

上場企業（2007年3月31日現在）

会社概要：大手海運会社。連結子会社は600社を超え、グループ社員は全世界で約51,000人。国内外の多数のSRI対象銘柄に組み入れられている。

資本金：88,531百万円

売上高：2,164,279百万円（連結）

従業員数：29,872人（連結）

株主：日本マスタートラスト信託銀行株式会社 6.57% 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 6.27%
ステートストリートバンクアソシエーツ株式会社 5.19% 東京海上日動火災保険株式会社 4.65%
（外国人持株比率 25.7%）

ーCSRに関する基本的考え方・取り組み

CSRの概念は幅広く、位置づけも難しい。しかし、今後、社会から受け入れられる企業となるためには、利潤追求や信頼に足るサービスを提供するというだけではなく、さらに踏み込んだ社会的要素を付加する必要があると考えている。当社は、そのような活動を通じて、社会になくてはならない企業グループとなることを目指している。ステークホルダーからの要請に対して耳を傾け、これを日々の活動に組み込むことによって会社も変わっていくことがCSR活動であり、こうした活動を通じて企業価値も向上していくと捉えている。その意味でCSRは企業活動そのものであると考えている。

CSR活動の柱としては、「健全で透明性の高い企業経営」「安全の確保と環境活動」「誇りを持って働ける職場づくり」の3つを掲げ、目標達成に向けて「経済」「安全・環境」「社会」「マネジメント」の4項目からなるCSR活動プログラムを策定し、実施している。当社の業態の特徴でもあるが、船の事故が油濁事故に繋がり、環境問題に直結することからも、安全と環境を密接に関係するものとして捉えている。以前のタンカー事故が背景となり、安全対策と並行して環境への意識を高める取り組みを行ってきたことが、現在のCSR活動の取り組みにも繋がっていった。仮に事故が起こった際の社会に与える影響と、モノを運ぶ企業としての品質管理の両面からも、非常に重要視するべき取り組みであると考えている。

CSR活動を推進していく中で、2005年に社長をトップとしたCSRマネジメント本部を設置した。特徴としては、1人の担当役員の下に、広報、CSR推進、IRグループを配し、有機的に結び付けたことが挙げられる。また、本社の23部署、国内連結56社、海外6地域にCSR担当者を置き、CSR推進グループが横断的にとりまとめている。今後も引き続き、CSR活動をグループ全体で推進していきたい。

地域貢献の活動としては、横浜市山下公園の風景として認知されている歴史的文化遺産「日本郵船氷川丸」の維持・管理や、日本郵船歴史博物館の運営、さらには、被災地への救援物資の海上輸送や、学生・当社グループ社員の海洋調査プロジェクト参加を支援するネイチャーフェローシップなど、数多くの社会貢献活動を行っている。様々な社会貢献活

動を社内で企画し、社員にも参加してもらうことで、全社的なCSRに対する意識が高まってきていることも評価している。

SR I に関しても真剣に取り組んでおり、Dow Jones Sustainability World Index, FTSE 4 Good Global Index, Global 100 など、海外のSR I 対象銘柄にも組み入れられている。この 3 つのSR I に選出されている日本企業は少ないのではないかと思うが、当社グループの積極的なCSRの取り組みが評価されたことは励みにもなっている。

－ステークホルダーに関する基本的考え方・取り組み

海外投資家や投資ファンドといった投資家に対しての色分けはしておらず、海外の大手機関投資家には社長自らが説明を行う機会も設けている。企業価値向上を考え、きちんとステークホルダーに向き合う中で、株主に対しても当社の考えに対する理解を得ていきたいと考えている。

－ガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

当社は、現在は社外取締役を導入していないが、社内取締役 9 名と社外有識者 6 名からなるアドバイザリーボードを設置している。当社の業態に精通している社内取締役の場合には、経営の意思決定が迅速に行われるメリットがある一方、経営の透明性が不十分という問題意識は持っていた。そのため、外部の客観的な意見を聞く場を設け、社外有識者による経営へのアドバイスを期待して、アドバイザリーボードを設置した。2008 年 6 月の株主総会での承認を条件として社外取締役の導入を予定している。

19. ヒゲタ醤油株式会社

非上場企業(2007年12月31日現在)

会社概要：1616年創業の老舗で、醤油を中心とした大手の調味料メーカー。工場などの拠点は千葉県銚子市。現在はキッコーマングループの一翼を担っている。環境マネジメント規格のISO14001、品質マネジメント規格のISO9001を認証されている。

資本金：396百万円

売上高：12,171百万円（連結）

従業員数：318名（連結）

株主：キッコーマン株式会社 19.5% 財団法人 野田産業科学研究所 12.2%

財団法人 興風会 11.0% 株式会社千秋社 6.7%

－CSRに関する基本的考え方・取り組み

CSRは企業経営そのものであると考えており、当社の経営方針の中にも位置付けている。CSRは、企業としての利益追求、環境への配慮、良好な職場環境作り、ガバナンス体制の構築など、社会に対する責任を果たすという事で、いわゆる社会貢献活動だけではなく、結果として社会貢献につながる幅広い概念を含んでいると捉えている。したがって、外部的な要請や、具体的な取り組みについての短期的なコストパフォーマンスやメリット・デメリットを意識するのではなく、企業が当然取り組まなければならないものとして、どのように効率的な仕組みを構築していくのかということを考えている。

社長が同友会の研究会に参加していたことから、その成果を当社の取り組みに採り入れるよう努力している。第15回企業白書（2003年3月）に提唱されている市場、環境、人間、社会という4つの評価軸からなる企業の社会的責任の枠組みに沿って、CSRへの取り組みを行っている。

CSRの導入期には、経営理念の明確化やコンプライアンスをテーマとした内部統制の勉強会を立ち上げ、役員を中心に議論を行った。その後、管理職も参加してCSRの自己評価シートを作成するなど、社内への浸透を図っている。

大企業ではCSR推進のために担当役員や専門部署を設置しているところもあるが、中小企業にとっては、コストや経営資源の面でどうしても制約がある。そのため、効率的なCSR活動を実践する手段の確立が一番の課題である。当社では、ISO14001及びISO9001を取得し、そのマネジメントシステムにCSRに関する具体的な目標を自主的に、落とし込んで実践している。ISO9001で企業の品質を、ISO14001で企業の品格を追及していきたい。今後については、従業員への意識付けを通じて、全社的にCSRに対する考え方や認識を深めることが課題である。

CSRの具体的な取り組み例を同友会の枠組みに沿って考えると、市場との関係では、利益を出して株主への安定配当を行うことに加え、醸造や生産に関する技術開発に注力し、より良い商品とサービスの提供に努めている。環境対策については、ISO14001に基づ

いて積極的な取り組みを行っており、環境・社会報告書を作成してホームページで公開している。また、育児休暇をはじめとする次世代育成支援、高齢者雇用の促進など、従業員の働きやすさの向上にも努めている。

地域貢献活動には古くからの歴史があり、ゴミゼロ運動、工場見学や出前授業（小学校）を通じた食育活動、主婦を対象としたバレーボール大会や講演会などを開催し、好評を得ている。地域に根ざした企業として特徴のある地域貢献活動を心がけている。社会環境が厳しくなっている中で、このような活動によって伝統と食文化を守り、醤油離れを少しでも食い止めることができれば幸いである。

ーガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

執行役員制度を採用しており、委員会などは設置していない。社外取締役を1名登用しており、監査役は2名とも社外監査役である。社内体制としては、CSRの一環としてコンプライアンスやリスクマネジメントの強化を重視している。それらに関する専任の部署はないが、社外役員の意見も取り入れながら工夫を行っており、今後も一層充実させていきたいと考えている。

ーステークホルダーに関する基本的考え方・取り組み

当社のステークホルダーは、顧客、株主、従業員、取引先、地域社会である。顧客との対話で重視していることは、コンプライアンスを中心とした危機管理体制の強化であり、安心・安全な生産・物流体制の構築である。株主との関係では、2004年から主要取引先であるキッコーマンと資本提携し、相互のアライアンスが強化されている。キッコーマンによる収益管理の強化やグローバル・コンパクトの精神は、当社の経営効率化やCSRへの取り組みにも前向きな影響を与えていると感じている。また、伝統的な地域貢献活動としての各種イベントを通じた地域社会との交流が、地域企業である当社の場合、ファミリー・フレンドリーな職場環境の実現につながっている面もあるかもしれない。

20. 株式会社リコー

上場企業（2007年3月31日現在）

会社概要：カラー複合機を中心としたオフィス機器メーカーで、海外売上比率は約5割。

国内外の多数のSRIファンドに組み入れられる。

資本金：135,364百万円

売上高：2,068,925百万円（連結）

従業員数：81,939人（連結）

株主：日本マスタートラスト信託口 8.9% 日本トラスティ・サービス信託口 5.3%

株式会社三菱東京UFJ銀行 4.9% 日本生命保険相互会社 4.2%

（外国人持株比率 40.4%）

－CSRに関する基本的考え方・取り組み

CSRは国際的に定義付けができていないもの、当社は経営活動そのものと位置づけており、コンプライアンス・リスクマネジメントは当然のこと、それ以上の企業価値創造に繋がる活動にしていかなければいけないと考えている。

当社は2003年に日本企業としては初めてCSR室を設置した。そのCSR室発足に繋がる動きとしては以下の三つの流れがあった。

- ① 当時のグループビジョンに「企業市民としての責任ある行動」が盛り込まれ、CSRに関する強み・弱みを明確にし、社内体制を確立していくことを目的として「CSR研究会」を2002年4月に発足させたこと
- ② リスクマネジメントシステム構築強化の取り組み
- ③ 法務部門を中心としたコンプライアンス体制強化の流れである。

さらに、当時の社長はヨーロッパの駐在が長く、企業の社会的責任という分野に関する問題意識も従前から持っていたため、日本企業に先駆ける形での動きとなった。

当社はCSR活動を「社会に対する基本的な責任（コンプライアンス）」と「社会に対する自主的な責任（魅力創造活動）」の2階建てとして捉えている。魅力創造活動の一例としては、色覚の多様性を持った方にも配慮した「カラーユニバーサルデザイン活動」に全社的に取り組んでいる。魅力創造活動はロングレンジの活動であり、カラーユニバーサルデザイン活動等、事業活動と一体化した取り組みや本業に近い領域での活動は行いやすいが、本業とは距離のある社会活動は、企業イメージという面に繋げていかないと企業活動としての位置づけが難しいと考えている。

当社は現在グローバル企業として活動しており、また将来は、BRICs等の諸外国にも一層進出する可能性もある。そういった中で、今後は、貧困やエイズ・児童労働問題等といった日本では問題として認知されにくい、グローバルな社会的課題にも目を向けていく必要があり、さらにこれらに関しての対応を積極的に社会的に発信していかなければ、社会

から必要とされない存在となると考えている。その際、特に当社のようなB to Bの事業である場合に、どのように活動と事業を結びつけるかは難しい問題である。しかし、グループの大きな課題としては受け止めており、今後きちんと対応して社会的に発信していかなければならないと考えている。

現在、当社の社会貢献活動は、「地球環境の保全」と「青少年の健全育成」の2つの分野に重点化して取り組んでいる。特に浜田広（当社元会長）が、現在の青少年の育成に対して強い問題意識を持ち、「生きる力を大地から学ぶ」ことを目的とし、全国2箇所ですべて8ヶ月にわたる滞在型農業体験施設「市村自然塾」をスタートして8年目に入っている。さらにメーカーとしての「ものづくり能力」を活かし、子供の理科離れを防ぐことを目的とした「サイエンスキャラバン」を全国的に展開している。

環境活動に関しては、1990年には環境対策室を設置し、現在のCSR活動に先行する形で以前より取り組んできていた。当社は、「環境経営」という概念を日本で最初に導入した企業であり、環境に関する活動を環境会計という形で社外に公表している。現在では環境に関する活動を無視する企業は少ないかもしれないが、環境保全活動と利益創出活動の同時実現が図れなければ長期的な活動には結びつかないと考えている。

ーガバナンスに関する基本的考え方・取り組み

現在当社は11名の取締役のうち2名の社外取締役を登用している。また、現在社外取締役2名、社内取締役3名からなる指名報酬委員会を2005年に設置した。

委員会導入の目的は、経営監督機能を強化し、経営トップの緊張感を熟成し動機付けたり、執行役員の人事制度の透明性を向上し、執行役員・社員のモチベーション向上等があげられる。

社内でキャリアを積んできた人間の場合、狭い業界の中で同じ様な教育を受ける結果、考え方が似てしまい、全く違う発想は難しいのではないかとの思いから社外取締役を導入した。社外取締役には、バックグラウンドによっても求める役割は異なるが、基本的には、全く外部の発想から当社の事業執行を外の目で見えて頂くことや、内部役員ではなかなか意見しにくい場面についても意見を頂き、当社のいい点や悪い点を指摘して頂きたいと考えている。