

## Ⅱ. 質問間クロスの検討

### ◇ 質問間クロス集計の方法

1. アカウンタビリティとステークホルダーとの関わりとの関係性 ((1) 及び (2))
2. アカウンタビリティと社会的責任の関係性 ((1) 及び (3))
3. ステークホルダーとの関わりと社会的責任の関係性 ((2) 及び (3))

1～3について把握するため、下記(1)～(3)に関する質問項目を抽出して、各項目のクロス集計を考察するとともに、(4)のような外形要因の影響についても確認する。

#### (1) 企業がバナンスにおけるアカウンタビリティの重視

- ・ 監査・監督機能強化
- ① <Q8>新会社法により、多様な機関設計が可能になった  
→d) 監査・監督機能の強化による信頼性の向上に寄与している  
【そうである／どちらかといえばそうである／どちらともいえない／その他】
  - ② <Q10>社外取締役制度について  
→b) 外部の立場からのアドバイザー機能が期待でき経営にプラスになる  
【そうである／どちらかといえばそうである／どちらともいえない／その他】
- ・ 透明性向上
- ③ <Q14>情報開示を行うための社内体制  
→【○が4つ以上／2つまたは3つ／それ以下】
  - ④ <Q15> I R活動について  
→【○が3つ以上／1つまたは2つ／それ以下】

#### (2) 長期保有株主、従業員などの長期的企業価値に関わりの深いステークホルダーとの関係性

- ① <Q19>安定株主（長期保有目的の株主）の維持や獲得のための施策  
→【○が3つ以上／1つまたは2つ／それ以下】
- ② <Q24>従業員に対する施策  
→【○が5つ以上／3つまたは4つ／それ以下】
- ③ <Q25>顧客・消費者からの要望・苦情への対応に関する施策  
→【○が4つ以上／2つまたは3つ／それ以下】

#### (3) 社会的責任行動、社会貢献活動への取組状況

- ① <Q14>情報開示を行うための社内体制  
→6) 環境報告書やCSR報告書などを作成している
- ② <Q28>CSR・社会貢献活動の成果についての考え方  
→【「特に何らかの成果が得られる訳ではない」以外でそうであるが3つ以上／1つか2つ／それ以下】

(4) 外形要因

① <Q1>業種 (上場のみ)

【製造業/金融業/その他】

② <Q2>従業員規模

上場【300人未満/300~1,000人未満/1,000人以上】

非上場【200人未満/200~500人未満/500人以上】

③ <Q3>売上規模

上場【100億円未満/100~500億円未満/500億円以上】

非上場【50億円未満/50~200億円未満/200億円以上】

④ <Q4>業績 (経常利益率の伸び)

【マイナス/0~10%未満/10%以上】

⑤ <Q5>成熟度 (設立後年数)

【20年未満/20~60年未満/60年以上】

⑥ 株主構成 (外国人投資家、投資ファンドの持株比率) (上場のみ)

【5%未満/5~33%未満/33%以上】

(1) から (3) の各項目と外形要因の関係を見ると、全般的に、各項目について、従業員規模、売上規模といった規模要因の影響が観察され、一部で設立後年数や業績との関連も見られる。上場企業では、業種、株主構成の影響も大きい。

項目別に見ると、アカウントビリティ関連では、規模要因に加えて業種の影響が大きく、ステークホルダー、社会的責任関連では、規模要因に加えて株主構成の影響が大きい傾向が観察される。

(図表 2-11) 外形要因の影響 (上場企業)

		①業種	②従業員規模	③売上規模	④業績	⑤成熟度	⑥株主構成
アカウントビリティ	①監査・監督機能の強化	—	—	—	○	—	—
	②外部人材の登用	○	—	—	—	—	—
	③情報開示	○	○	○	—	—	○
	④IR活動	○	○	○	—	—	○
ステークホルダー	①安定株主	○	○	○	—	—	○
	②従業員	—	○	○	—	○	○
	③顧客・消費者	○	○	○	—	○	○
社会的責任	①CSR報告書等の作成	—	○	○	—	○	○
	②CSRの成果	—	○	○	○	○	○

※○…正の関係性が見られる —…特に関係性は見られない

(図表 2-12) 外形要因の影響 (非上場企業)

		②従業員規模	③売上規模	④業績	⑤成熟度
アカウントビリティ	①監査・監督機能の強化	○	○	—	—
	②外部人材の登用	—	—	—	—
	③情報開示	○	○	—	—
	④IR活動	○	○	—	—
ステークホルダー	①安定株主	○	○	—	—
	②従業員	○	○	○	—
	③顧客・消費者	—	○	○	—
社会的責任	①CSR報告書等の作成	○	○	—	○
	②CSRの成果	○	○	—	—

※○…正の関係性が見られる —…特に関係性は見られない

## 1. アカウンタビリティとステークホルダーとの関わり関係性

アカウンタビリティとステークホルダーとの関わり関係性の各項目のクロス集計（上場・非上場別、計24種類）では、どのクロスにおいても、一つの項目に対して積極的に取り組む企業群は、他方の項目についても積極的に取り組む傾向があることが確認された。

ただし、アカウンタビリティ、ステークホルダーとの関わり関係性の項目の多くに、従業員、売上といった規模が大きい企業群が、より積極的な取り組みを行っていることも確認された。

そのため、2項目とも外形要因の影響を受けているクロス集計については、外形要因を除いた形でのクロス集計を観察したところ、全クロス集計24個中11個で、外形要因とは関係なく、アカウンタビリティとステークホルダーとの関わり関係性の相関を示唆する結果が得られた。

なお、アカウンタビリティと社会的責任の関係性、ステークホルダーとの関わりと社会的責任の関係性と比較して、外形要因の影響が少なく、より結びつきが強いと考えられる。

（図表 2-13）アカウンタビリティとステークホルダーとの関わり関係性

		ステークホルダー			
		①安定株主	②従業員	③顧客・消費者	
アカウンタビリティ	①監査・監督機能の強化	上場	○	○	○
		非上場	△	△	△
	②外部人材の登用	上場	○	○	△
		非上場	○	○	○
	③情報開示	上場	○	△	△
		非上場	○	△	△
	④IR活動	上場	△	△	△
		非上場	○	△	△

※○…正の関係性が見られ、外形要因の影響を受けていない（受けていても排除できる）

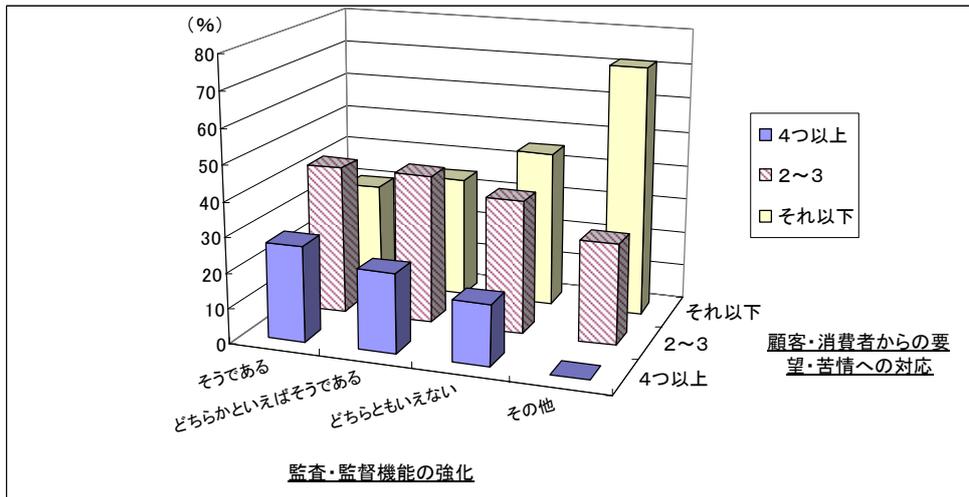
△…正の関係性が見られるが、外形要因の影響を受けている

(1) 監査・監督機能の強化（タテ軸）と顧客・消費者からの要望・苦情への対応（ヨコ軸）の関係性（上場）

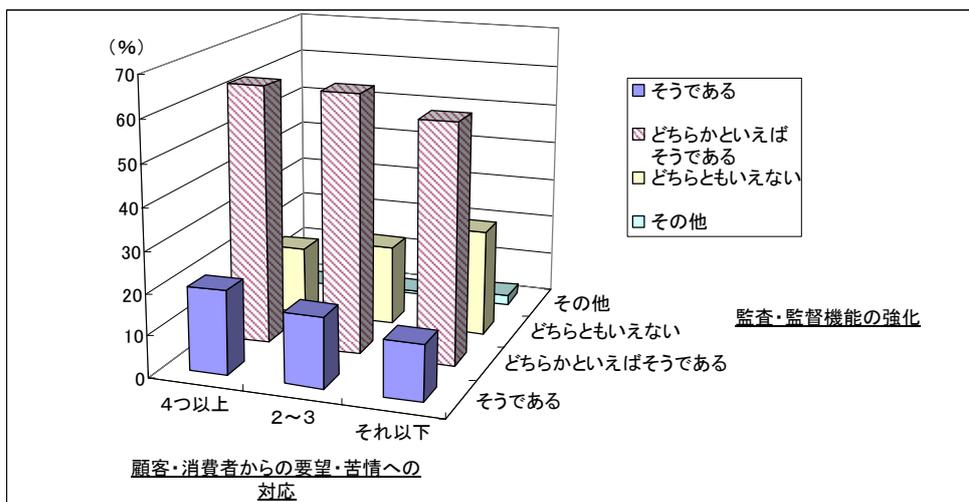
(図表 2-14)

【上場】		顧客・消費者からの要望・苦情への対応として行なっていること(複数回答)							
		○が4つ以上	2つまたは3つ	それ以下		○が4つ以上	2つまたは3つ	それ以下	
**【総数】**	1091 (100.0)	240 (22.0)	451 (41.3)	400 (36.7)		1091 (100.0)	240 (100.0)	451 (100.0)	400 (100.0)
新会社法による制度変化について →監督・監査機能の強化による信頼性の向上に寄与している そうである	179 (100.0)	49 (27.4)	76 (42.5)	54 (30.2)		179 (16.4)	49 (20.4)	76 (16.9)	54 (13.5)
どちらかといえばそうである	666 (100.0)	151 (22.7)	283 (42.5)	232 (34.8)		666 (61.0)	151 (62.9)	283 (62.7)	232 (58.0)
どちらともいえない	232 (100.0)	40 (17.2)	88 (37.9)	104 (44.8)		232 (21.3)	40 (16.7)	88 (19.5)	104 (26.0)
その他	14 (100.0)	0 (0.0)	4 (28.6)	10 (71.4)		14 (1.3)	0 (0.0)	4 (0.9)	10 (2.5)

(図表 2-15) アカウンタビリティ軸から見た相関図



(図表 2-16) ステークホルダー軸から見た相関図

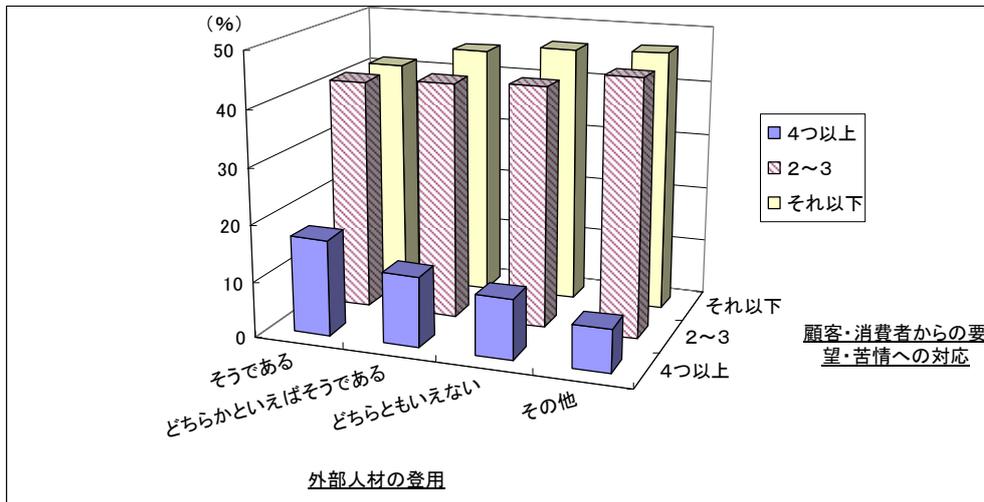


(2) 外部人材の登用（タテ軸）と顧客・消費者からの要望・苦情への対応（ヨコ軸）の関係性（非上場）

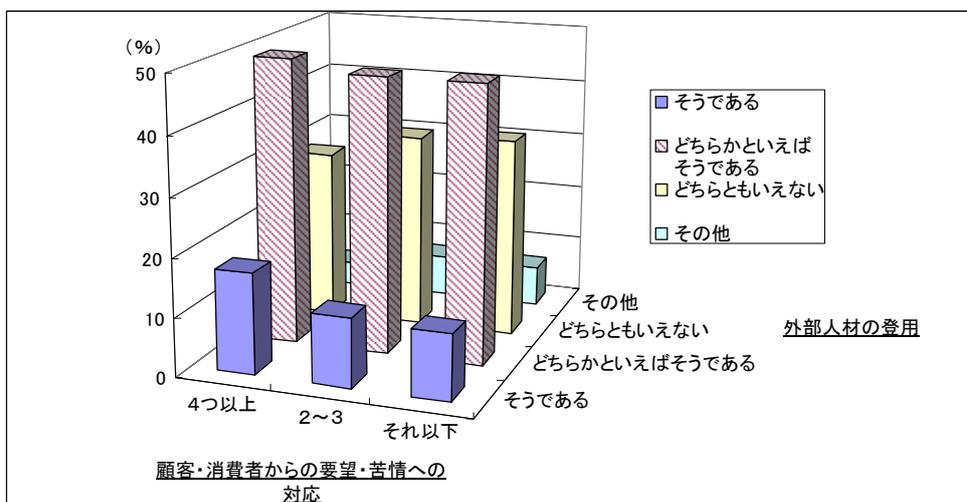
(図表 2-17)

【非上場】		顧客・消費者からの要望・苦情への対応として行なっていること(複数回答)							
		〇が4つ以上	2つまたは3つ	それ以下		〇が4つ以上	2つまたは3つ	それ以下	
**【総数】**		1180 (100.0)	144 (12.2)	503 (42.6)	533 (45.2)	1180 (100.0)	144 (100.0)	503 (100.0)	533 (100.0)
社外取締役について									
→外部の立場からのアドバイザー機能が期待でき経営にプラスになる そうである		145 (100.0)	25 (17.2)	60 (41.4)	60 (41.4)	145 (12.3)	25 (17.4)	60 (11.9)	60 (11.3)
どちらかといえばそうである		562 (100.0)	71 (12.6)	238 (42.3)	253 (45.0)	562 (47.6)	71 (49.3)	238 (47.3)	253 (47.5)
どちらとも言いえない		394 (100.0)	42 (10.7)	169 (42.9)	183 (46.4)	394 (33.4)	42 (29.2)	169 (33.6)	183 (34.3)
その他		79 (100.0)	6 (7.6)	36 (45.6)	37 (46.8)	79 (6.7)	6 (4.2)	36 (7.2)	37 (6.9)

(図表 2-18) アカウンタビリティ軸から見た相関図



(図表 2-19) ステークホルダー軸から見た相関図



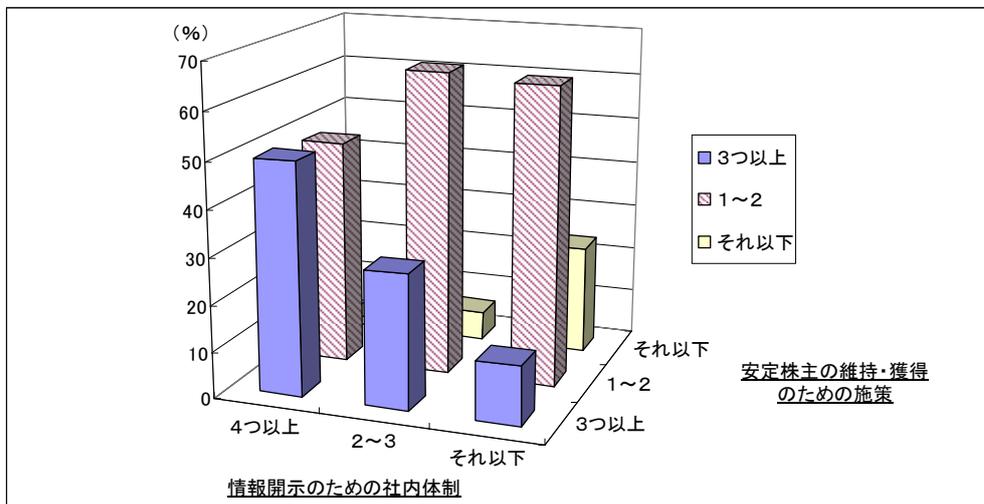
(3) 情報開示のための社内体制（タテ軸）と安定株主の維持や獲得のための施策（ヨコ軸）の関係性（上場）

(図表 2-20)

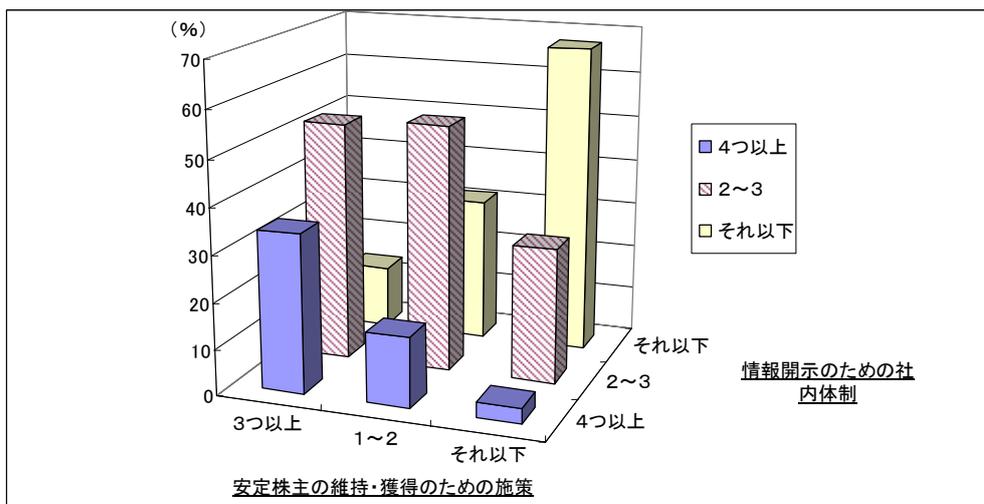
【上場】 安定株主の維持・獲得を意識して行っている施策(複数回答)

		〇が3つ以上	1つまたは2つ	それ以下			〇が3つ以上	1つまたは2つ	それ以下		
**【総数】**		1103 (100.0)	309 (28.0)	678 (61.5)	116 (10.5)			1103 (100.0)	309 (100.0)	678 (100.0)	116 (100.0)
情報開示を行うための社内体制(複数回答)											
〇が4つ以上	213 (100.0)	106 (49.8)	103 (48.4)	4 (1.9)	213 (19.3)	106 (34.3)	103 (15.2)	4 (3.4)			
2つまたは3つ	558 (100.0)	161 (28.9)	363 (65.1)	34 (6.1)	558 (50.6)	161 (52.1)	363 (53.5)	34 (29.3)			
それ以下	332 (100.0)	42 (12.7)	212 (63.9)	78 (23.5)	332 (30.1)	42 (13.6)	212 (31.3)	78 (67.2)			

(図表 2-21) アカウンタビリティ軸から見た相関図



(図表 2-22) ステークホルダー軸から見た相関図

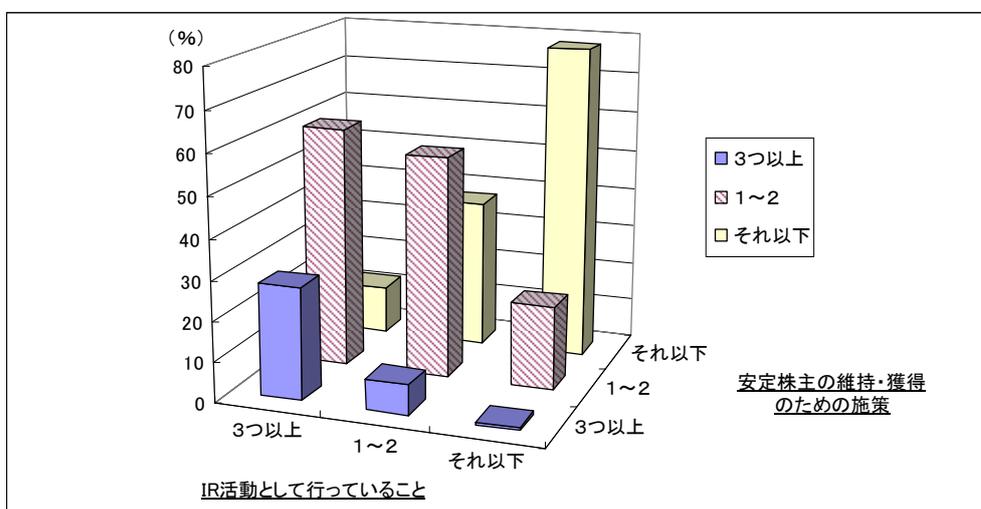


(4) IR 活動（タテ軸）と安定株主の維持や獲得のための施策（ヨコ軸）の関係性（非上場）

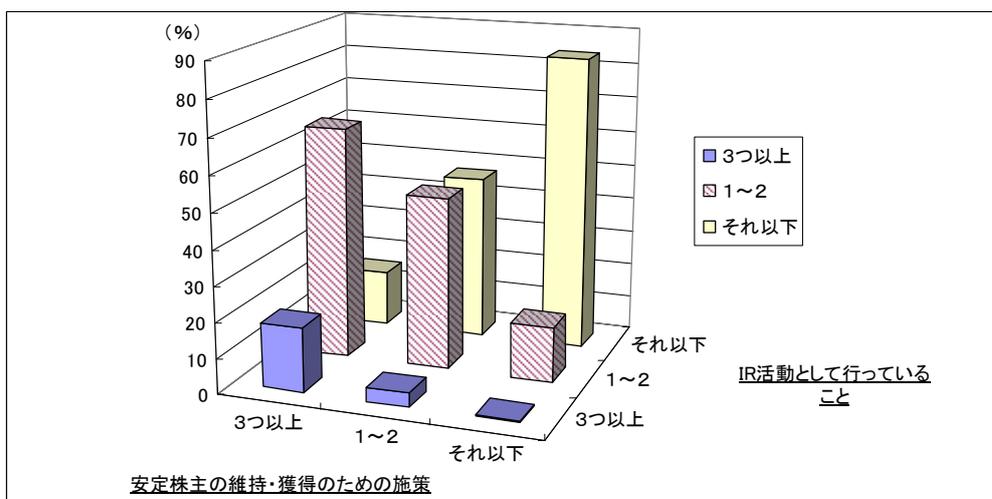
(図表 2-23)

【非上場】		安定株主の維持・獲得を意識して行っている施策(複数回答)						安定株主の維持・獲得を意識して行っている施策(複数回答)				
		0が3つ以上	1つまたは2つ	それ以下			0が3つ以上	1つまたは2つ	それ以下			
**【総数】**	1210 (100.0)	38 (3.1)	378 (31.2)	794 (65.6)	1210 (100.0)	38 (100.0)	378 (100.0)	794 (100.0)	1210 (100.0)	38 (100.0)	378 (100.0)	794 (100.0)
IR活動として行っていること(複数回答)												
0が3つ以上	25 (100.0)	7 (28.0)	15 (60.0)	3 (12.0)	25 (2.1)	7 (18.4)	15 (4.0)	3 (0.4)	25 (2.1)	7 (18.4)	15 (48.9)	3 (15.7)
1つまたは2つ	335 (100.0)	25 (7.5)	185 (55.2)	125 (37.3)	335 (27.7)	25 (65.8)	185 (48.9)	125 (15.7)	335 (27.7)	25 (65.8)	185 (48.9)	125 (15.7)
それ以下	850 (100.0)	6 (0.7)	178 (20.9)	666 (78.4)	850 (70.2)	6 (15.8)	178 (47.1)	666 (83.9)	850 (70.2)	6 (15.8)	178 (47.1)	666 (83.9)

(図表 2-24) アカウンタビリティ軸から見た相関図



(図表 2-25) ステークホルダー軸から見た相関図



## 2. アカウンタビリティと社会的責任の関係性

アカウンタビリティと社会的責任の各項目のクロス集計（上場・非上場別、計 16 種類）では、ほぼ全てのクロスにおいて、一つの項目に対して積極的に取り組む企業群は、他方の項目についても積極的に取り組む傾向があることが確認された。

ただし、アカウンタビリティ、社会的責任の項目のほとんど全てに、従業員、売上といった規模が大きい企業群、金融業や株主構成が多様化している企業群（上場企業のみ）が、より積極的な取り組みを行っていることも確認された。

そのため、2項目とも外形要因の影響を受けているクロス集計については、外形要因を除いた形でのクロス集計を観察したところ、全クロス集計 16 個中 6 つで、外形要因とは関係なく、アカウンタビリティと社会的責任の相関を示唆する結果が得られた。

（図表 2-26）アカウンタビリティと社会的責任の関係性

		社会的責任		
		①CSR報告書	②CSRの成果	
アカウンタビリティ	①監査・監督機能の強化	上場	—	○
		非上場	○	○
	②外部人材の登用	上場	○	○
		非上場	—	○
	③情報開示	上場	△	△
		非上場	△	△
	④IR活動	上場	△	△
		非上場	△	△

※○…正の関係性が見られ、外形要因の影響を受けていない（受けていても排除できる）

△…正の関係性が見られるが、外形要因の影響を受けている

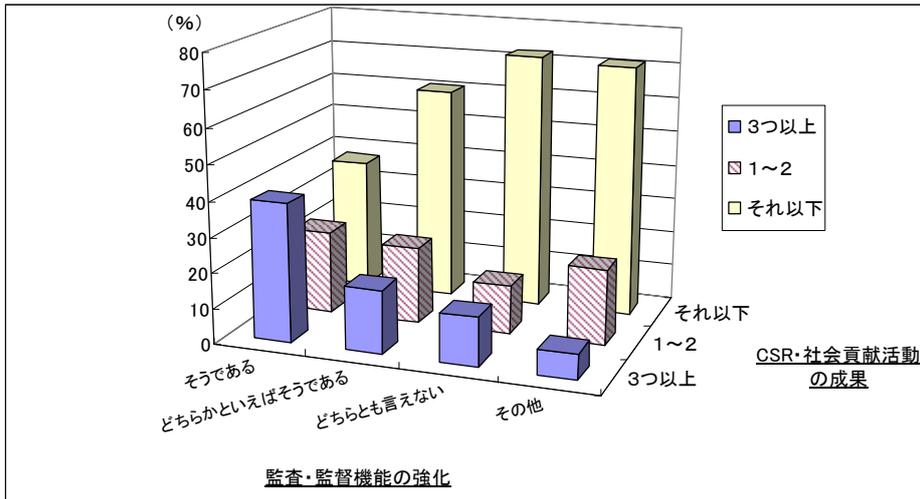
—…特に関係性は見られない

(1) 監査・監督機能の強化（タテ軸）と CSR・社会貢献活動の成果についての考え方（ヨコ軸）の関係性（上場）

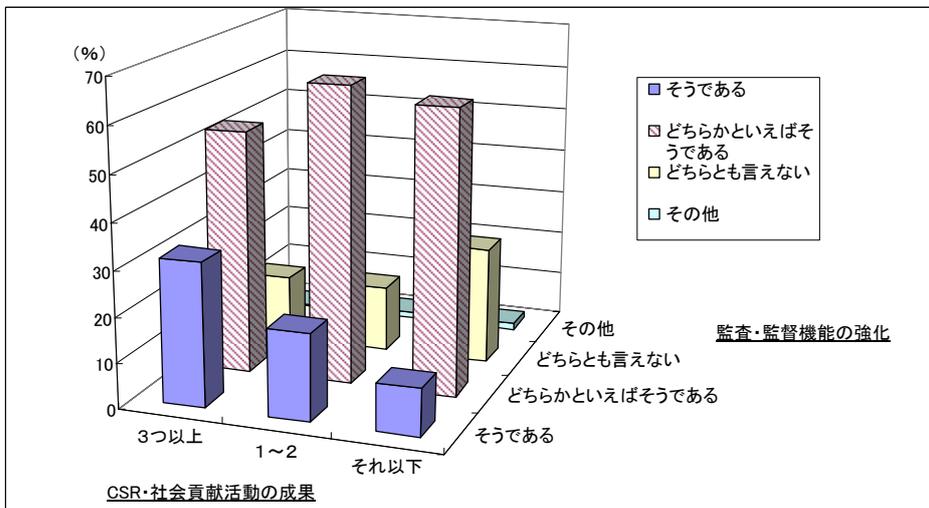
(図表 2-27)

【上場】		CSR・社会貢献へ取組むことによる成果について				CSR・社会貢献へ取組むことによる成果について			
		そうである が3つ以上	1つか2つ	それ以下					
**【総数】**		1091 (100.0)	222 (20.3)	221 (20.3)	648 (59.4)	1091 (100.0)	222 (100.0)	221 (100.0)	648 (100.0)
新会社法による制度変化について → 監督・監査機能の強化による信頼性の向上に寄与している									
そうである	179 (100.0)	70 (39.1)	42 (23.5)	67 (37.4)	179 (16.4)	70 (31.5)	42 (19.0)	67 (10.3)	
どちらかといえばそうである	666 (100.0)	119 (17.9)	144 (21.6)	403 (60.5)	666 (61.0)	119 (53.6)	144 (65.2)	403 (62.2)	
どちらとも言えない	232 (100.0)	32 (13.8)	32 (13.8)	168 (72.4)	232 (21.3)	32 (14.4)	32 (14.5)	168 (25.9)	
その他	14 (100.0)	1 (7.1)	3 (21.4)	10 (71.4)	14 (1.3)	1 (0.5)	3 (1.4)	10 (1.5)	

(図表 2-28) アカウンタビリティ軸から見た相関図



(図表 2-29) 社会的責任軸から見た相関図



(2) 外部人材の登用（タテ軸）とCSR報告書等の作成（ヨコ軸）の関係性（上場）

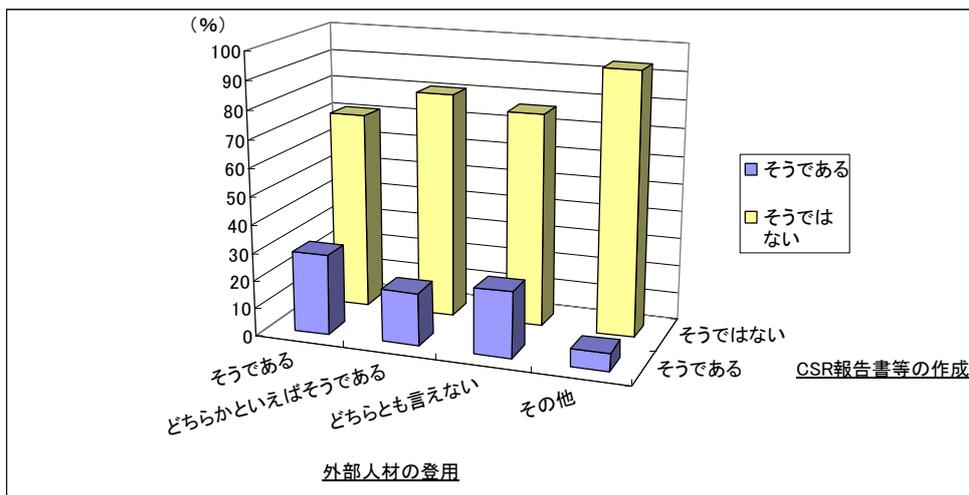
(図表 2-30)

情報開示を行うための社内体制  
→環境報告書やCSR報告書等を作成している

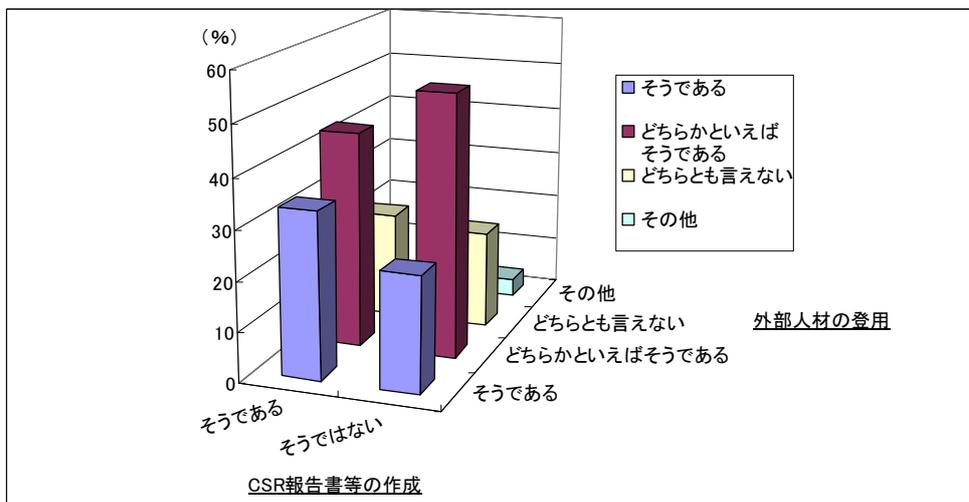
【上場】

		そうである	そうではない		そうである	そうではない
**【総数】**	1089 (100.0)	239 (21.9)	850 (78.1)	1089 (100.0)	239 (100.0)	850 (100.0)
社外取締役について →外部の立場からのアドバイザー機能が期待でき経営にプラスになる						
そうである	278 (100.0)	80 (28.8)	198 (71.2)	278 (25.5)	80 (33.5)	198 (23.3)
どちらかと言えばそうである	557 (100.0)	105 (18.9)	452 (81.1)	557 (51.1)	105 (43.9)	452 (53.2)
どちらとも言えない	221 (100.0)	52 (23.5)	169 (76.5)	221 (20.3)	52 (21.8)	169 (19.9)
その他	33 (100.0)	2 (6.1)	31 (93.9)	33 (3.0)	2 (0.8)	31 (3.6)

(図表 2-31) アカウンタビリティ軸から見た相関図



(図表 2-32) 社会的責任軸から見た相関図

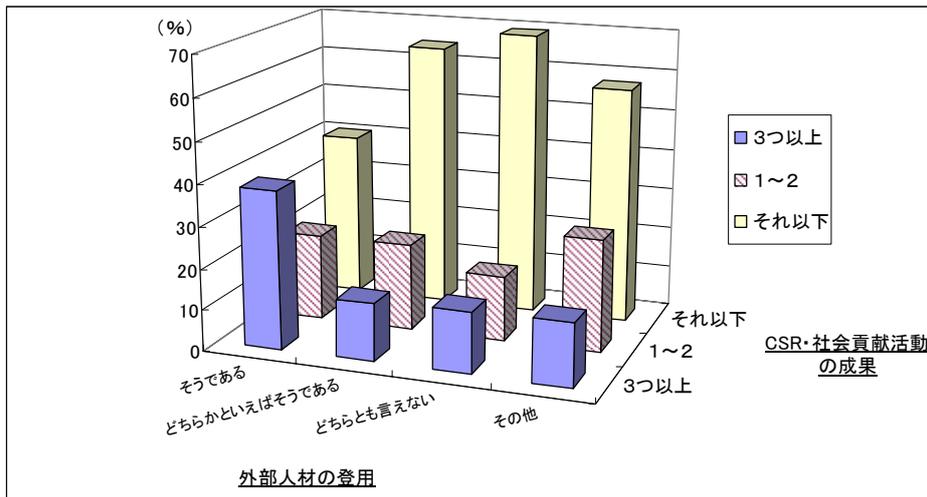


(3) 外部人材の登用（タテ軸）とCSR・社会貢献活動の成果についての考え方（ヨコ軸）の関係性（上場）

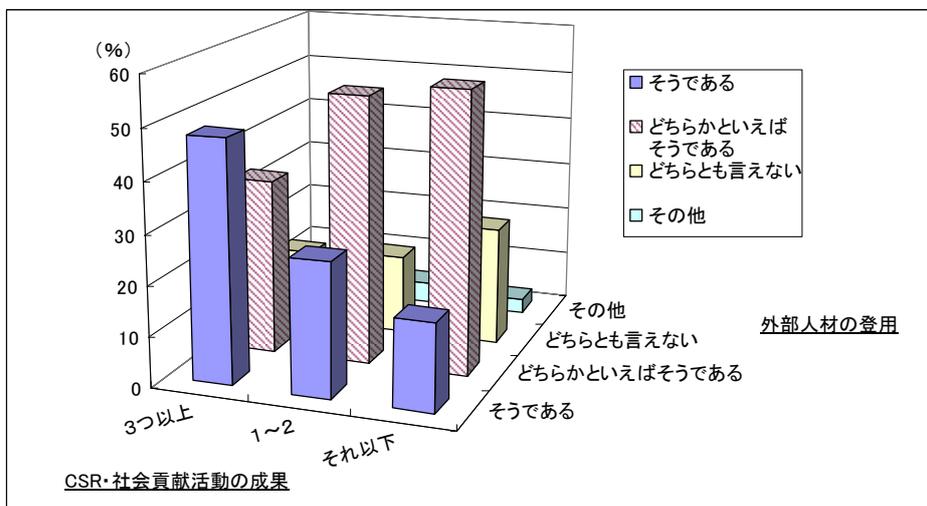
(図表 2-33)

【上場】		CSR・社会貢献へ取り組むことによる成果について				CSR・社会貢献へ取り組むことによる成果について			
		そうである が3つ以上	1つか2つ	それ以下					
**【総数】**		1089 (100.0)	223 (20.5)	221 (20.3)	645 (59.2)	1089 (100.0)	223 (20.5)	221 (20.3)	645 (59.2)
社外取締役について									
外部の立場からのアドバイザー機能が期待でき経営にプラスになる									
そうである		278 (100.0)	107 (38.5)	59 (21.2)	112 (40.3)	278 (25.5)	107 (48.0)	59 (26.7)	112 (17.4)
どちらかといえばそうである		557 (100.0)	78 (14.0)	118 (21.2)	361 (64.8)	557 (51.1)	78 (35.0)	118 (53.4)	361 (56.0)
どちらとも言えない		221 (100.0)	33 (14.9)	35 (15.8)	153 (69.2)	221 (20.3)	33 (14.8)	35 (15.8)	153 (23.7)
その他		33 (100.0)	5 (15.2)	9 (27.3)	19 (57.6)	33 (3.0)	5 (2.2)	9 (4.1)	19 (2.9)

(図表 2-34) アカウンタビリティ軸から見た相関図



(図表 2-35) 社会的責任軸から見た相関図



### 3. 多様なステークホルダーとの関わりと社会的責任の関係性

ステークホルダーとの関わりと社会的責任の各項目のクロス集計（上場・非上場別、計12種類）では、ほぼ全てのクロスにおいて、一つの項目に対して積極的に取り組む企業群は、他方の項目についても積極的に取り組む傾向があることが確認された。

ただし、ステークホルダーとの関わり、社会的責任の項目の多くに、従業員、売上といった規模が大きい企業群、株主構成が多様化している企業群（上場企業のみ）が、より積極的な取り組みを行っていることも確認された。

そのため、2項目とも外形要因の影響を受けているクロス集計については、外形要因を除いた形でのクロス集計を観察したところ、全クロス集計12個中2つで、非上場企業について、外形要因とは関係なく、ステークホルダーとの関わりとCSRの相関を示唆する結果が得られた。なお、上場企業については、外形要因の影響をはっきりと排除することはできなかった。

（図表 2-36）多様なステークホルダーとの関わりと社会的責任の関係性

			社会的責任	
			①CSR報告書	②CSRの成果
ステークホルダー	①安定株主	上場	△	△
		非上場	—	○
	②従業員	上場	△	△
		非上場	△	△
	③顧客・消費者	上場	△	△
		非上場	△	○

※○…正の関係性が見られ、外形要因の影響を受けていない（受けていても排除できる）

△…正の関係性が見られるが、外形要因の影響を受けている

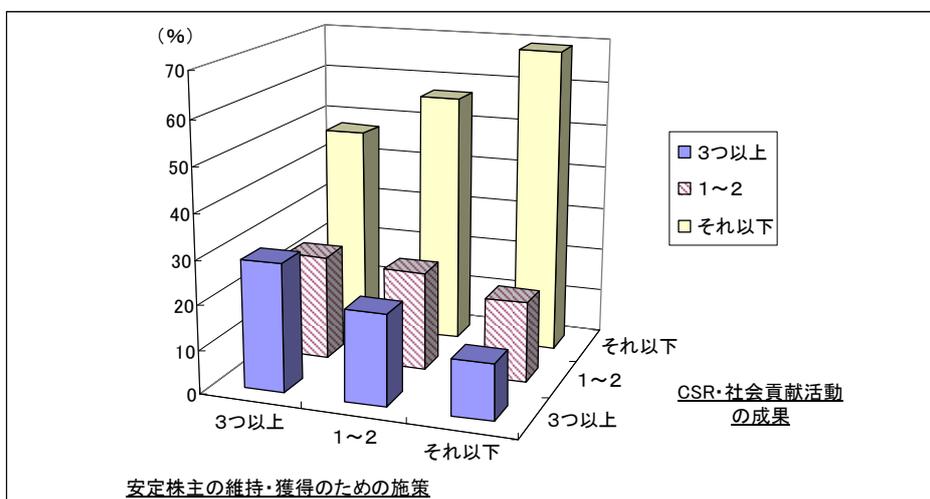
—…特に関係性は見られない

(1) 安定株主の維持や獲得のための施策（タテ軸）とCSR・社会貢献活動の成果についての考え方（ヨコ軸）の関係性（非上場）

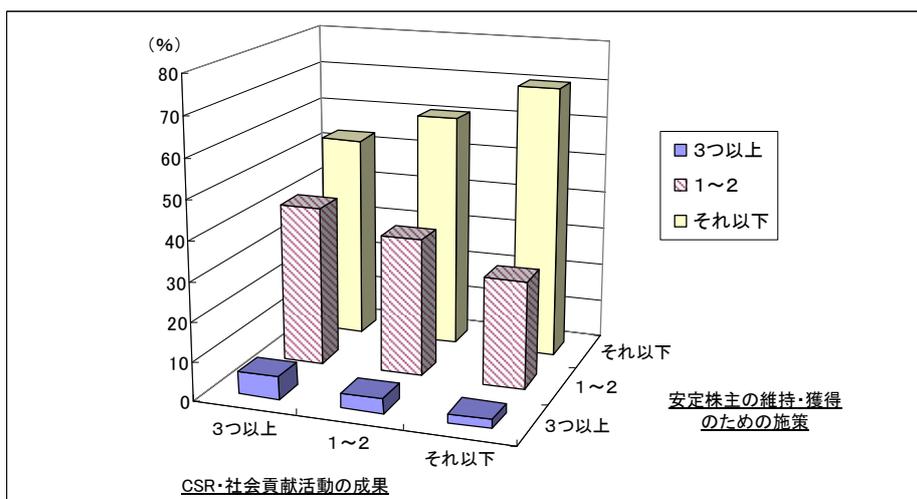
(図表 2-37)

【非上場】		CSR・社会貢献へ取り組むことによる成果について				CSR・社会貢献活動の成果について			
		そうである が3つ以上	1つか2つ	それ以下					
**【総数】**	1210 (100.0)	187 (15.5)	239 (19.8)	784 (64.8)	1210 (100.0)	187 (100.0)	239 (100.0)	784 (100.0)	
安定株主の維持・獲得を意識して行っている施策（複数回答）									
○が3つ以上	38 (100.0)	11 (28.9)	9 (23.7)	18 (47.4)	38 (3.1)	11 (5.9)	9 (3.8)	18 (2.3)	
1つまたは2つ	378 (100.0)	77 (20.4)	85 (22.5)	216 (57.1)	378 (31.2)	77 (41.2)	85 (35.6)	216 (27.6)	
それ以下	794 (100.0)	99 (12.5)	145 (18.3)	550 (69.3)	794 (65.6)	99 (52.9)	145 (60.7)	550 (70.2)	

(図表 2-38) ステークホルダー軸から見た相関図



(図表 2-39) 社会的責任軸から見た相関図

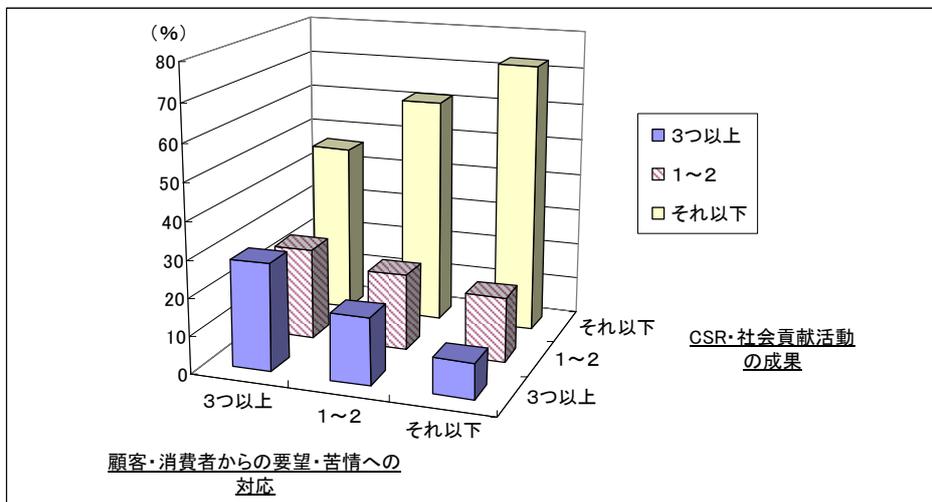


(2) 顧客・消費者からの要望・苦情への対応（タテ軸）とCSR・社会貢献活動の成果（ヨコ軸）の関係性（非上場）

(図表 2-40)

【非上場】		CSR・社会貢献へ取り組むことによる成果について				顧客・消費者からの要望・苦情への対応として行なっていること(複数回答)			
		そうである が3つ以上	1つか2つ	それ以下	割合	そうである が3つ以上	1つか2つ	それ以下	割合
**【総数】**	1210	187	239	784	1210	187	239	784	
	100.0	15.5	19.8	64.8	100.0	100.0	100.0	100.0	
顧客・消費者からの要望・苦情への対応として行なっていること(複数回答)									
○が4つ以上	149	43	37	69	149	43	37	69	
	100.0	28.9	24.8	46.3	12.3	23.0	15.5	8.8	
2つまたは3つ	513	92	106	315	513	92	106	315	
	100.0	17.9	20.7	61.4	42.4	49.2	44.4	40.2	
それ以下	548	52	96	400	548	52	96	400	
	100.0	9.5	17.5	73.0	45.3	27.8	40.2	51.0	

(図表 2-41) ステークホルダー軸から見た相関図



(図表 2-42) 社会的責任軸から見た相関図

