

2013.11

CSR トピックス <2013 No.8>

CSR トピックスは、CSR（企業の社会的責任）およびこれに関連する「内部統制」「コンプライアンス（法令等遵守）」「リスクマネジメント」「環境」「品質」「CS（顧客満足）」「労働安全衛生」「従業員満足」「人権」「社会貢献」「CSR 調達」等の諸テーマについて、国内外の動向や企業の抱える疑問などについて紹介・コメントした情報誌です。

国内トピックス：2013 年 9 月に公開された国内の CSR 等に関する主な動向をご紹介、コメントします。

<コーポレート・ガバナンス>

○東証一部上場企業の 62%が社外取締役を選任

（参考情報：2013 年 9 月 10 日付東京証券取引所プレスリリース）

東証一部上場会社のうち、社外取締役を 1 名以上選任する比率が、昨年より 7.0 ポイント(162 社)増加し、62.3%(1092 社)となった。増加率は前年度比で 12.4%増であった。また、東証への上場会社全体で見ると、54.2%の企業が社外取締役を選任していることが明らかになった。

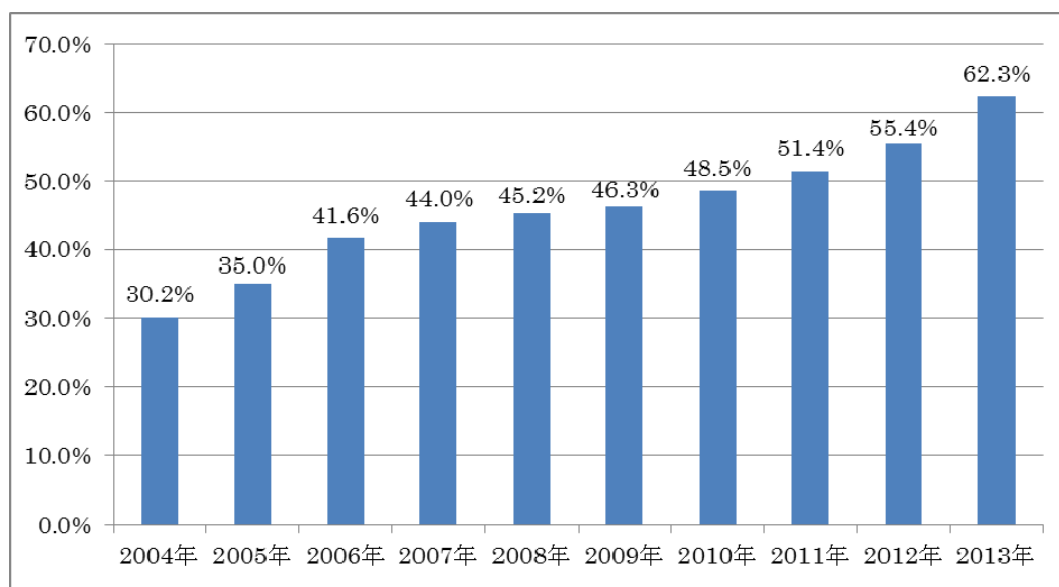
本調査は、東証上場会社が 2013 年 8 月 31 日までに提出された最新の「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」に基づいて行われた。

<社外取締役等の選任状況>

集計対象	社外取締役を選任	
	会社数	比率
市場第一部上場会社 【1,752 社】	1,092 社 (+162 社)	62.3% (+7.0%)
市場第二部上場会社 【570 社】	264 社 (-)	46.3% (-)
マザーズ上場会社 【184 社】	120 社 (+6 社)	65.2% (+0.4%)
JASDAQ 上場会社 【888 社】	364 社 (-)	41.0% (-)
全上場会社 【3,394 社】	1,840 社 (+56 社)	54.2% (-)

出典：東京証券取引所上記プレスリリース

＜東証一部上場企業における社外取締役等の選任比率の推移＞



出典：東京証券取引所上記プレスリリース



Point!

本結果をみると、社外取締役を選任する上場企業の割合が年々増加していることが分かります。中でも、東証一部上場企業においては、社外取締役選任の増加率が、過去5年でもっとも高い結果となりました。

その背景には、昨年発表された会社法改正要綱で、社外取締役を選任しない場合にはその理由を有価証券報告書で明らかにすることが求められたこと、米国の議決権行使助言会社（ISS(Institutional Shareholder Services)やグラス・ルイスなど）などから社外取締役選任の要求が相次いだことなど、国内外で社外取締役選任を求める動きが強まっていることが考えられます。

今後、経営への提言機能や監督機能等、社外取締役への期待はますます高まることが想定され、自社におけるコーポレート・ガバナンスのあり方を考えていく中で、社外取締役の選任を検討することは不可欠といえます。

社外取締役選任にあたっては、人材の確保が困難である、当該企業の事業に精通していない、などの問題が指摘されるところですが、問題があるから社外取締役を選任しないというのではなく、社外取締役に期待する機能を発揮してもらうために、誰を選任し、どう活用するか、という考え方が大切です。社外取締役に期待する要件を明確にし、日ごろからネットワークを形成しておくことなどが肝要となります。

＜ハラスメント＞

○厚生労働省がプラスチック製品メーカーのハラスメント対策を好取組事例として紹介

（参考情報：2013年9月12日付 厚生労働省 HP）

厚生労働省は、2013年9月12日、パワーハラスメントに関する専用サイト「みんなで考えよう！職場のパワーハラスメント 明るい職場応援団」で、プラスチック製品メーカー某社（企業名非公開、所在地：愛知県、業種：化学工業、従業員数：約450人、全国7箇所に工場あり）のハラスメント対策を好取組事例として紹介した。

- 同社では、過去に社員からパワーハラスメントに関する相談があったことを契機に、
- ①社内ホームページに「ハラスメント対策ページ」を設置、
 - ②休憩室やトイレに相談窓口の案内を掲示、
 - ③自己申告シートにハラスメントについての記入欄を設置、などの取組を実施している。

当該取組の具体的な内容や成果については、以下の通り。

①	・社員教育としては、パワハラに関する書物を参考にした社内教育資料を作成し、新人研修を実施すると同時に、社内 HP にも「ハラスメント対策ページ」を設けている。 ・同ページでは、ハラスメントとはどういうものか、ハラスメントが起こったらどう対応するのか、相談窓口の案内、ハラスメントの加害者にならないための事例等を掲載して、社内周知を図っている。
②	・本社および各工場に原則男女 1 名ずつの相談員を置く相談窓口を設けている。相談窓口は一覧にして上記①の HP に掲載するほか、休憩室やトイレにポスターを掲示し、社内周知を図っている。 ・なお、同社の担当者によると、相談窓口が周知されたことで、一時的に相談件数は増加したが、最近では、ハラスメントは賞罰の対象となることも周知され、ハラスメントは許されない行為であるという認識が浸透してきたため、相談はほとんどなくなったという。
③	・毎年 1 回、社員全員が「自己申告シート」を本社総務部に提出することになっており、その中にハラスメントに関する記載をさせている。 ・何か問題になるような記述があれば、すぐに本社の総務部長が本人と連絡を取ったり、事業所長と協議するなど、素早い対応をとっている。

(厚生労働省「みんなで考えよう！職場のパワーハラスメント 明るい職場応援団」をもとに作成)



Point!

上記①～③の取組は、①ハラスメントに関する基礎知識を広く、分かりやすく周知している点、②休憩室やトイレにポスターを掲示し、目に触れやすくすることで、相談窓口を周知している点、③職制を通じての相談、所属部署内での解決が難しい中、本社総務部が対応窓口となって実態把握に努めることで、早期解決を志向している点が特徴的です。

ハラスメントに関する基礎知識や社内制度を広く、分かりやすく周知し（①②）、かつ、ハラスメントの相談をしやすくする（③）など、一つ一つを見れば難易度が極めて高い施策ではないものの、とりうる有効な施策の組み合わせにより、予防・早期解決を志向している点で、多くの企業にとっても参考になるといえます。

海外トピックス：2013 年 9 月に公開された海外の CSR 等に関する主な動向をご紹介します、コメントします。

○アクセンチュアと国連グローバル・コンパクトが企業のサステナビリティに関する CEO の調査結果を発表

(参考情報：2013 年 9 月 20 日付 アクセンチュア HP)

アクセンチュアと国連グローバル・コンパクトが世界 103 か国、約 1,000 人の CEO から回答を収集したサステナビリティに関する調査の結果を発表した。当該調査は 2007 年、2010 年に引き続き 3 回目となる。

本調査において、2010 年度に引き続き、回答企業の 93%の CEO が、「自社が将来成功する上でサステナビリティは重要な要因」と考えている一方で、「サステナビリティの取組の推進のために十分努力している」と考えている割合は 33%にとどまった。また、取組を阻害する主なものとし

ては「資金不足」、「事業戦略上他に優先するものがあるため」、「サステナビリティとビジネス上の価値の関連付けができていない」などが挙げられた。



Point!

上記調査結果によれば、多くの企業の CEO がサステナビリティの重要性を認識しつつも、取組については不十分と認識していることが明らかになりました。その理由として、資金不足や事業戦略上の優先順位等を挙げています。

真に CSR 経営を実践するためには、経営トップのコミットメントの下、戦略的な資源投入をしていくことが不可欠です。そのためにも、自社を取り巻く様々なステークホルダーの期待を踏まえた上で、しかるべき目標設定・達成計画を立案し、達成に向けた経営資源の投入について適切な経営判断を行うこと、投資に見合う効果が発揮されているか検証していくことが重要です。

○インテルが、発展途上国の女性とテクノロジーをつなぐ 取組を開始

(参考情報：2013 年 9 月 30 日付 Intel Corp. News Release)

インテルは、発展途上国の若い女性向けに、デジタル・リテラシーやデジタル・スキルの発達支援を目的とした新しいプログラム ‘She Will Connect’ (※1) を発表した。

これは、2013 年 1 月、同社発行 ‘Women and the Web’ レポートで、今後 3 年間でインターネットへアクセス可能な発展途上国の女性の数を倍にすることをステークホルダーに示していることを踏まえ、同社が自らイニシアティブをとったもの。(※2)

同社は、インターネットへのアクセスに関するアフリカにおけるジェンダー・ギャップ (※3) を半減することを目的に、世界および地域の NGO、企業、政府等、様々なパートナーと協力し、ジェンダー・ギャップの大きい同地域の 500 万人の女性向けに本プログラムを開始する。

※1 本プログラムでは、同社の開発した新たなプラットフォームおよび安全なネットワークを通じ、学習の機会のみならず、互いのアイデアの交換、サポートやメンターシップを得ることができる。これを通じて同社は、自社で開発したプラットフォームを含む新モデルを検証する。

※2 同社の女性の社会的地位向上に向けた他の取組

- ・インドにおいてデジタル・リテラシー・プログラム・トレーニング Easy Steps を展開。来年には、100 万人の利用者を目指す。
- ・ラテンアメリカにおいても複数の政府や組織とともに、起業に向けた能力育成プログラムを展開。

※3 2013 年 1 月、同社発行 ‘Women and the Web’ レポートによると、同地域のインターネットにアクセスできる女性の割合は、男性に比して約 45% 少ないとの結果が出ている。



Point!

本プログラムは、発展途上国の女性達のデジタル・リテラシーやスキル向上を図るものです。学習機会の増加により、より多くの女性達がスキルを身につけることで、それを活かした就業等の機会が増加し、女性の社会的地位の向上が期待されます。

また、本取組は、同社開発のプログラムの検証の機会であると同時に、発展途上国でのウェブやインターネットの利用者増加にもつながるものです。

途上国における自社事業の展開と女性の活躍推進の双方を志向する取組として参考になります。



Question

「緊急時においては初動対応が重要である」といわれます。実際の企業不祥事等を見ても、初動対応における誤りが事態を悪化させていると思われる事例が少なくありません。

緊急時の初動対応で、押さえるべきポイントについて教えてください。

Answer

緊急時対応の要諦は、大きくは以下の①～⑥であると考えられます。

- ①正確な事実確認
- ②緊急措置の指示
- ③迅速な意思疎通、情報共有化
- ④適切な対策の起案
- ⑤合理的な意思決定と行動
- ⑥適時適切な情報開示

初動対応とは主に①～③を指しますが、このいずれかが不適切または不十分であれば、④以降にも悪影響を及ぼすことになります。例えば、経営層に十分な情報が上がっていない、明確な情報が上がっていない、といった状況であれば、限られた時間内で適切な判断を行うことはできません。

以下に、過去の企業不祥事等における初動対応上の失敗事例を踏まえ、初動対応上の重要なポイントをピックアップして解説します。

①正確な事実確認

多くの危機的状況は営業、工場、お客さま相談センターなどの顧客対応を行っている現場で最初に把握されます。この際、正確な事実確認が大切であることは言うまでもありませんが、正確性にこだわる余り、担当者や担当部門が

- ・細部に到るまで正確な情報を把握した上で、本社に報告しなければならない
- ・対応策の検討もできないうちは報告できない、

と考え、事実把握や当座の対応策検討に手間取っている間に事態は悪化するケースが散見されます。

このため、第一報は即座に危機管理所管部門へ入れて、詳細情報は追って段階的に入れていくことを定め、役職員に周知しておくことが必要になります。

特に初期段階における情報の把握については、以下の2点に留意する必要があります。

- ・情報の性質をより強く意識し、事実と推測を峻別する
→客観的に把握され揺るぎのない事実か、信憑性の高い事実か、事実に基づく根拠ある推定か、憶測かを適宜評価しつつ、情報を把握していくこと。
- ・経験則を過信しない
→多くの情報を共有化する際に支障となるのは、経験則上の推定を過信することであり、情報の把握にあたっては、常に冷静に事実を評価分析し、ワーストシナリオを想定して対応を検討すること。

②緊急措置の指示

放置すれば被害が拡大するケースにおいては、まず被害の拡大を抑えることが最優先です。

一刻を争う程に緊急性の高い事案は別として、原則として現場独自の判断に委ねず、必ず事前に定められた社内関係者に判断を仰ぐことが重要です。仮に緊急措置により事態が終息したと思えても、実は終息していない場合もあるため、この判断が役員や然るべき本社管理部門の役職者を含む関係者の合意の下になされることが重要となります。

③迅速な意思疎通・情報共有化

・経営トップへの伝達

組織が縦割り構造でかつ役職の階層が多重化されていること等が原因で、現場で把握した情報が経営トップになかなか伝わらないケースも少なくありません。また、現場や本社所管部門が経験則等により、「この程度のことであればトップの耳に入れる必要はない」と評価することで、報告が寸断されることもありえます。

このため、明らかな危機的状況ではなくとも、そのおそれがある状況においては、経営トップまで報告を上げること、報告ルート上のある役職者が不在であれば、その上位の役職者や危機管理所管部門に直接報告することなどを予め定めておくことが重要です。

・関係者への周知徹底

社内関係者への通報に際し、初期の段階から本社の危機管理所管部門などに情報が入るようにすることが重要です。事態が悪化し、経営に重大な悪影響を与えかねない、という段階になって本社が関与するようでは遅すぎます。

・段階的に判明する事実の把握

緊急時においては、様々な情報が段階的に判明します。多くの場合、現場が本社に逐次把握した情報を伝達し、本社側でこれを記録しますが、短時間で大量の情報が入るため、効率的に記録を行うことが求められます。

特に被害発生箇所が複数あり、所管部門も複数に及ぶ場合は、本社側で情報の記録を専門とする担当者を置くこと、および把握した情報は、時系列で部門毎もしくは対象毎に整理するなど、運営上の工夫を行うことが得策です。

以上のポイントを実践するためには、緊急時対応のルール・連絡体制などをマニュアル等により明確に定めることも必要ですが、緊急事態に直面した役職員が危機的状況のおそれがあることを察知し、正しく判断・行動することが不可欠です。

そのため、マニュアル等に基づいて役職員向けの研修を行うことや、緊急時対応のコアメンバー（緊急時対策本部や本社関連部門のメンバー）を対象としたシミュレーション方式のトレーニングを行うことも有効です。

以 上

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。
また、本誌は、読者の方々に対して企業の CSR 活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属する、リスクマネジメントについての調査研究及びコンサルティングに関する専門会社です。

CSR・内部統制に関しても、以下のようなコンサルティング・セミナー等を実施しております。
これらのコンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、お近くのあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

お問い合わせ先

㈱インターリスク総研 コンサルティング第一部（CSR・法務第一・第二グループ）
TEL.03-5296-8912 <http://www.irric.co.jp/>

<CSRコンサルティングメニュー>

- ①経営トップにCSRの本質を理解してほしい。
⇒経営者向けCSR研修
- ②目指すべきCSR像を定めたい。
⇒グランドデザイン策定コンサルティング
- ③迅速かつ確実な手順・ペースで活動を進めたい。
⇒CSRマネジメントシステム構築コンサルティング
- ④まず行動憲章・規範を作りたい。
⇒経営理念、行動憲章・規範、綱領、ガイドブックの策定コンサルティング
- ⑤ステークホルダーとのコミュニケーションを促進したい。
⇒ステークホルダー・ミーティングの企画・運営支援
- ⑥全員参加で進めたい。
⇒教育プログラム策定コンサルティング
CSR社内研修用ビデオの製作

<内部統制コンサルティングメニュー>

- ①役員・従業員に周知徹底させたい。
⇒内部統制セミナー
- ②「リスクの評価と対応」を実践したい。
⇒総合リスクマネジメント・コンサルティング
危機管理体制構築コンサルティング
- ③「法令遵守」の体制・対策を整備したい。
⇒コンプライアンス体制構築コンサルティング
- ④自社固有の「統制環境」を整備したい。
⇒企業行動憲章・役職員行動規範策定コンサルティング
CSRコンサルティング
- ⑤「内部統制に関する基本方針」を具体的に展開したい。
⇒内部統制・CSRグランドデザイン・アクションプラン策定コンサルティング

不許複製／©株式会社インターリスク総研 2013