



## 目 次

1. 調査概要	2
2. 新任取締役（回答者）のプロフィール	4
3. 回答者企業の概要	6
4. 取締役の就任について	10
5. 役員教育や労働観について	22
6. 産業界を取り巻く課題・テーマ、諸問題について	28
7. エクセレントカンパニーと理想の経営者について	51
参考資料	54

## 1.

## 1) 調査の目的

最近の企業経営を取り巻く環境は、昨年のサブプライムローン問題に端を発した、世界的な経済危機、ビック3といわれ続けてきた米国製造業の代表産業である自動車産業も自力再生の路を断たれるという厳しい状況下にある。国内に目を向ければ、雇用や格差問題、一向に改まることのない企業不祥事や、環境問題など、様々な課題が山積し、コーポレートガバナンスのあり方やトップのリーダーシップの強化など、経営の根幹に関わる課題に注目が集まっている。また、企業経営における企業とステークホルダーの関係やマネジメントスタイルのあり方があらためて問い直されてきている。

関連法人で組織する日本能率協会グループ広報委員会では、このような変革期において、企業の次代を担う新任取締役を対象に、個人としての素顔や、トップマネジメントの一人として当面する経営課題に対する認識や意識等について明らかにすることを目的にアンケート調査を実施している。1998年から毎年当該調査研究を実施しており、今回は第12回目の調査となる。なお、2005年より近年各社において導入が進んでいる執行役員制度の状況も鑑み、新任の執行役員も対象に同一調査項目を用いて実施している。

## 2) 調査設計

- (1) 調査対象者：2009年1月～6月までに選任された上場企業の新任取締役897名及び執行役員607名の総数1,504名
- (2) 対象者の抽出方法：ダイヤモンド社データサービスの人事情報より該当者を無作為に抽出
- (3) 調査方法：郵送法
- (4) 調査時期：2009年7月1日～7月13日
- (5) 調査項目（全調査データは巻末の集計表に記載しています）
  - ① 回答者自身について  
年齢、性別、在職年数、就任直前の役職、担当経験業務、専門分野
  - ② 会社概要について  
事業内容、従業員規模、取締役・執行役数、執行役員数
  - ③ 役員就任について  
役職、担当部門、昇進意識、役員選任理由、業務上の失敗経験、役員就任事前認知時期、現在の心境、将来の昇進希望、希望する在職年数、取締役会参加の心構え、役員として気がかりなこと、誰の利益を重視するか、公益資本主義に対する認識
  - ④ 教育や労働観について  
トップマネジメント教育経験とその内容、経営プロフェッショナル教育の重要性、自身の仕事スタイル、働く目的
  - ⑤ 産業界を取り巻く課題・テーマ、諸問題について  
現在の国内景気の状況、国内景気回復時期、景気回復の切り札、自社の業績動向と業績回復の施策、現環境下における自社のマネジメントスタイル、経済危機後

に個人として重視するマネジメントスタイル、合併・提携や雇用問題への認識、企業価値向上の重要ポイント、最も重視するCSRへの取り組み、トップの法令順守への対応、企業不祥事への認識と自社における不安、重視すべき企業リスク、今後の新型インフルエンザの進展と自社における備えの現状、環境政策の低炭素化へのシフト認識、温室効果ガス削減目標の実現可能性と政府案への認識、環境への取り組みが熱心だと思ふ企業、裁判員制度の企業活動への影響と選出時の対応

⑥ 理想の会社や経営者について

エクセレントカンパニー、理想の経営者

3) 回収結果

有効回収数：299件（新任取締役：184件、執行役員：115件）

有効回収率：19.9%（新任取締役：20.5%、執行役員：18.9%）

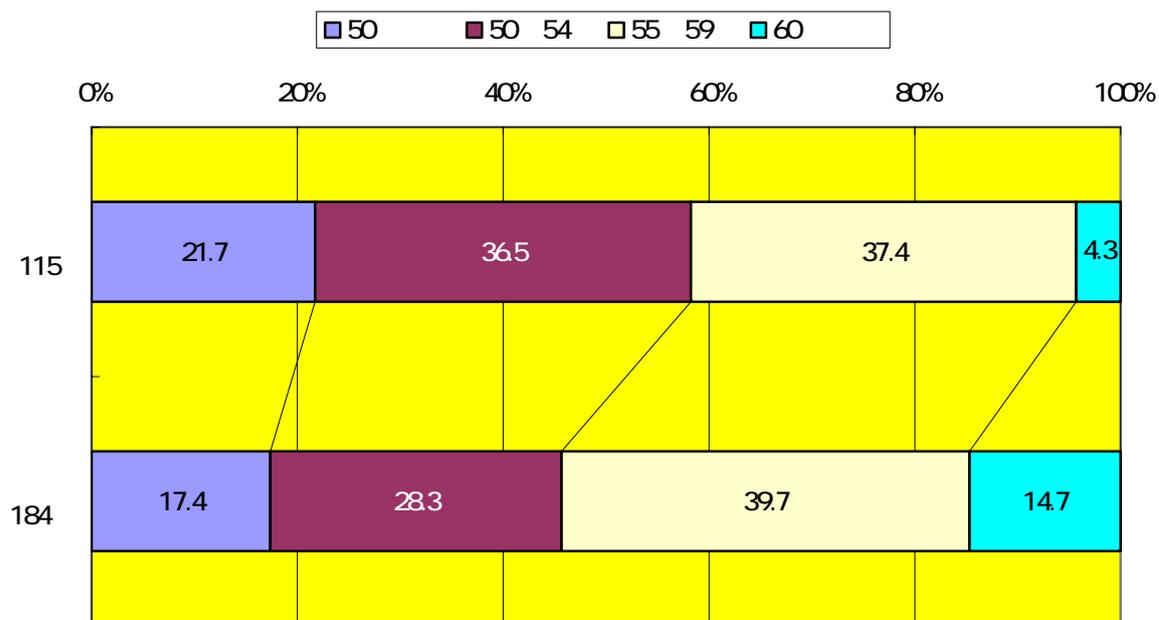
注）新任取締役には「執行役」も含まれている

4) 本報告書を読むにあたり

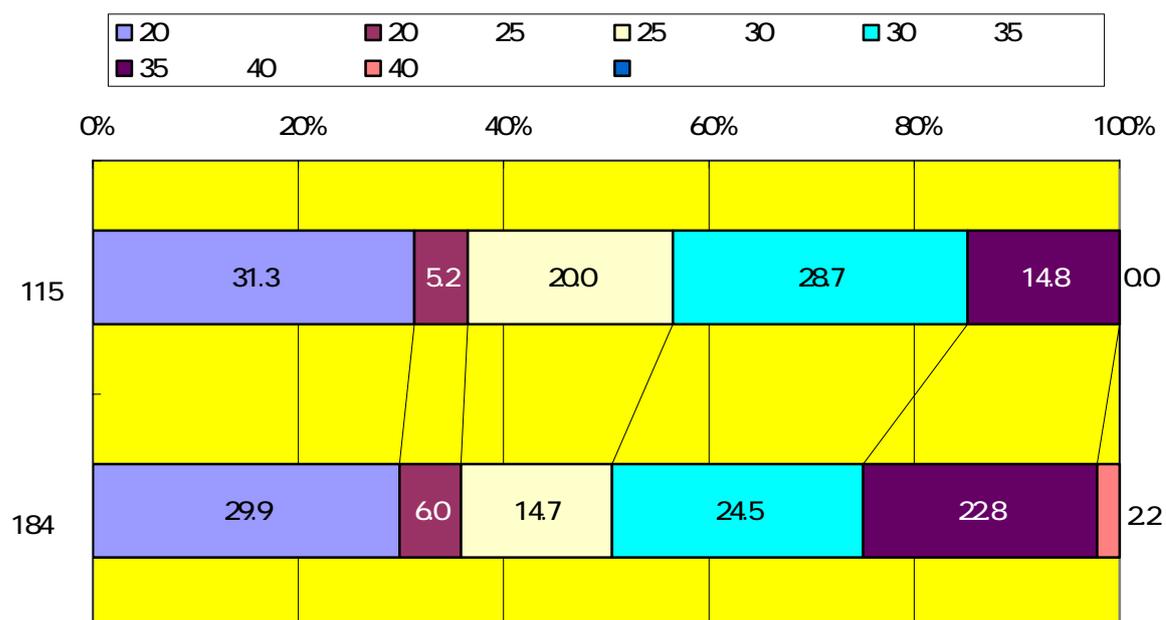
本報告書は、紙面の都合により原則として時系列の結果を2005年からの5年分、新任取締役の回答比較の結果として掲載している。また、新任取締役と執行役員の今回の調査回答については、適宜両者の比較結果を掲載している。

2.

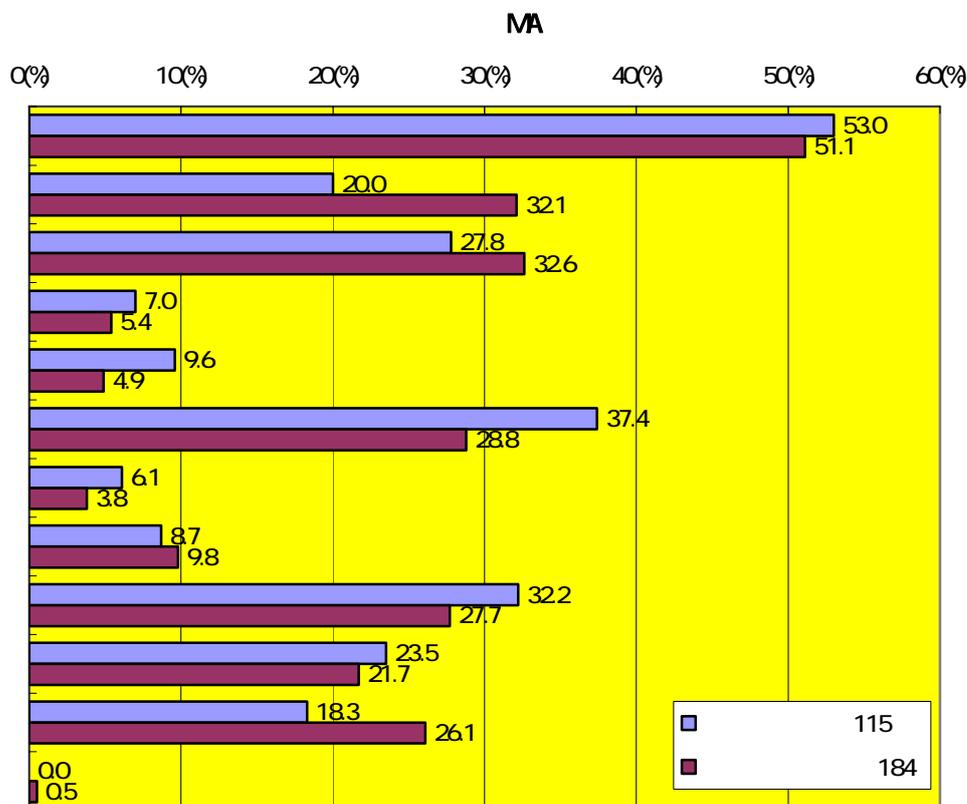
- 執行役員の平均年齢は、52.8 歳（最年少：30 歳、最年長：60 歳）。新任取締役の年齢は 54.1 歳（最年少：31 歳、最年長：64 歳）である。
- 執行役員では 3 名（2.6%）、新任取締役では 1 名（0.5%）が女性である。



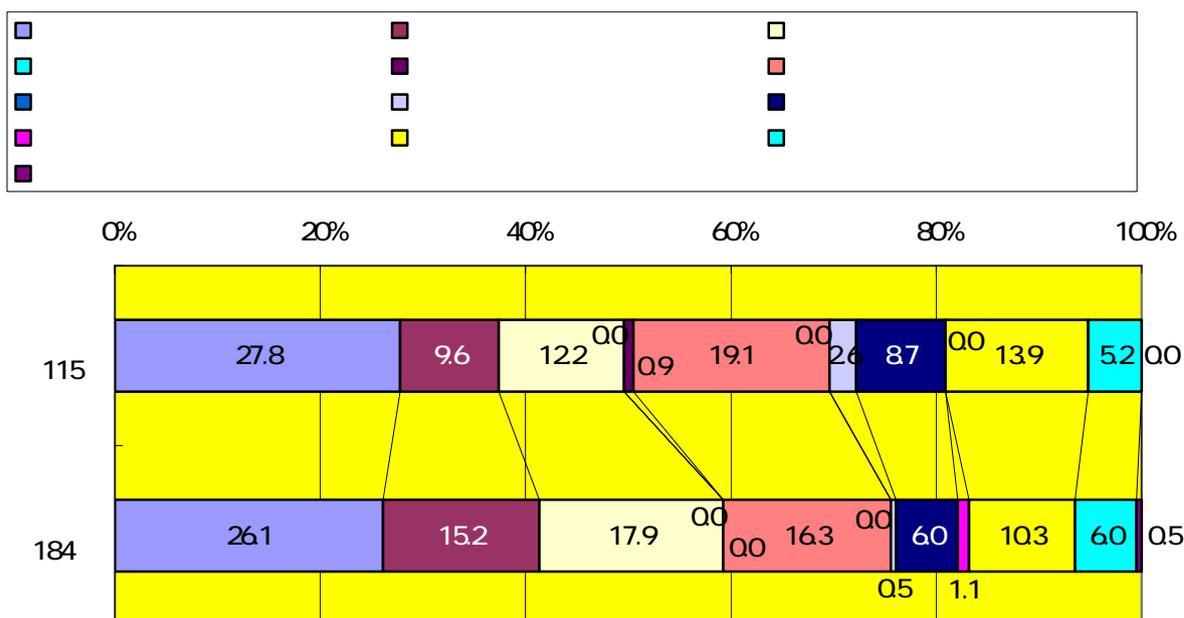
- 執行役員の平均在職年数は 22.5 年（最短：0 年、最長：38 年）で、新任取締役の平均在職年数は 23.6 年（最短：0 年、最長：43 年）である。



- 今までの経験業務分野は、執行役員、新任取締役ともに「営業部門」の経験者が最も多い。「営業部門」の他では、「人事・労務・財務など管理部門」や「経営企画部門」「研究・開発部門」といった業務分野の経験者が多い。
- 執行役員の方が「人事・労務・財務など管理部門」「広報部門」、新任取締役の方が「製造部門」を挙げる割合が高い。

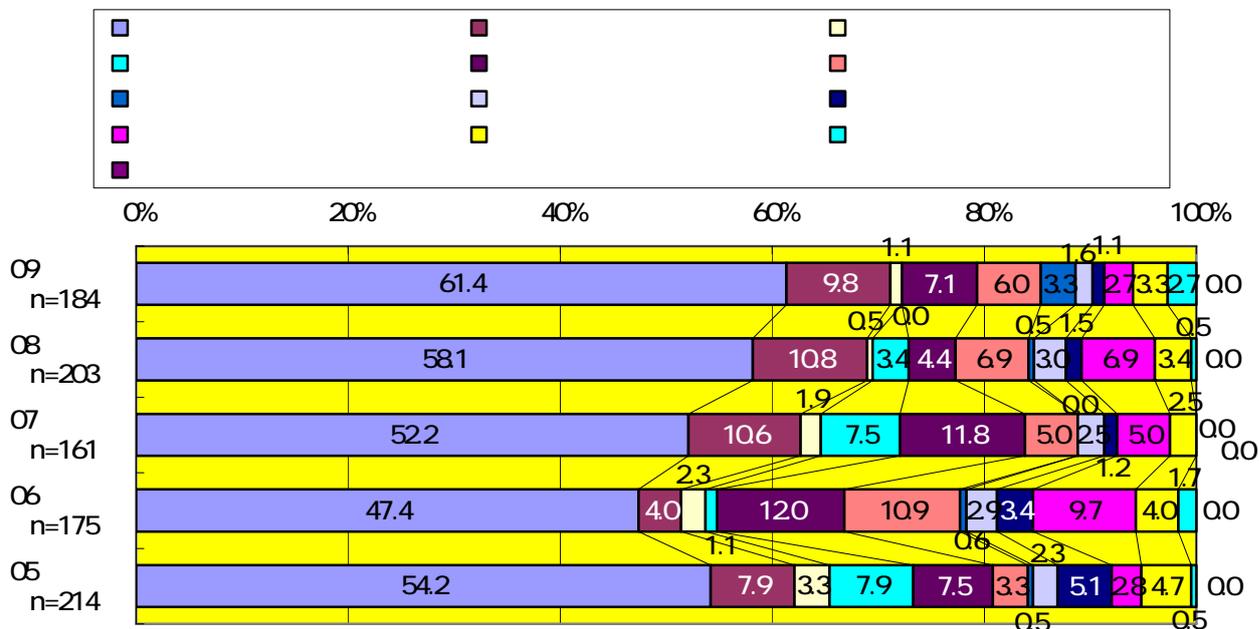


- 自身の専門分野では、執行役員、新任取締役ともに「営業部門」を挙げる割合が高い。

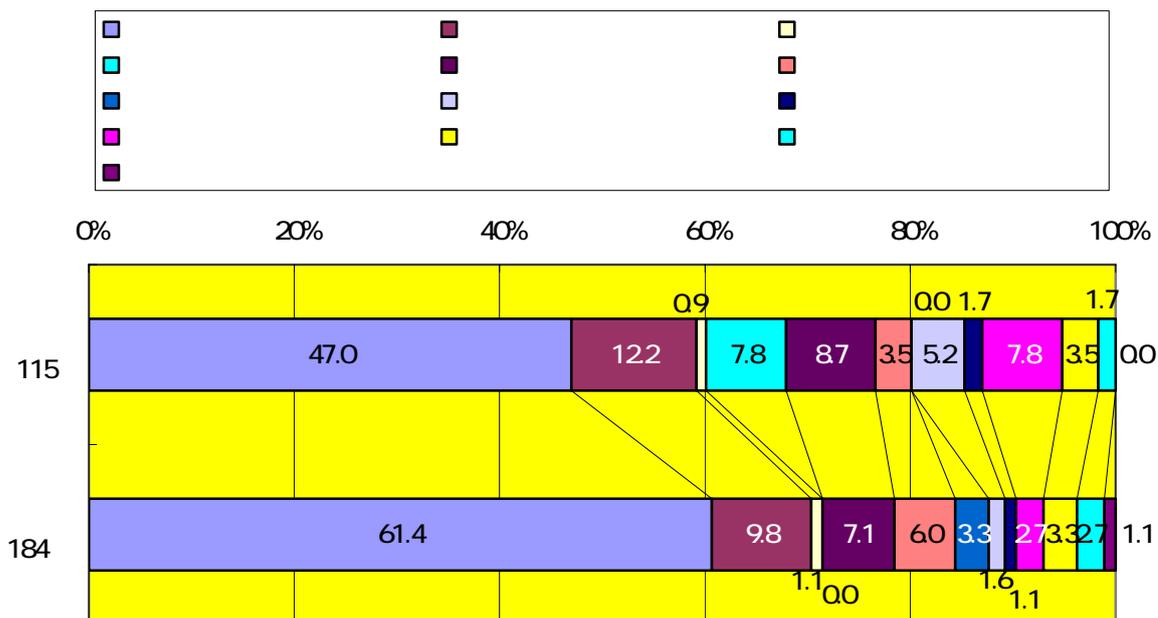


3.

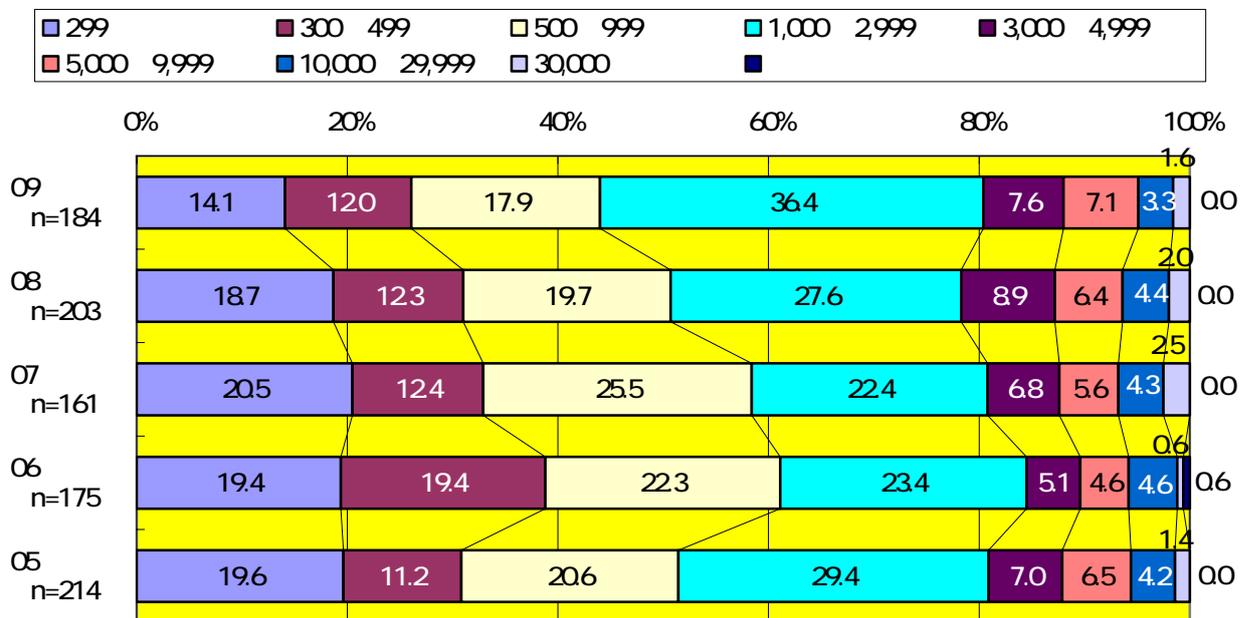
- 毎回「製造業」の割合が高く、06年以降その割合が増える傾向にあり、今回6割を超えている。次いで「建設業」(9.8%)、「卸売業」(7.1%)、「小売業」(6.0%)が続いている。



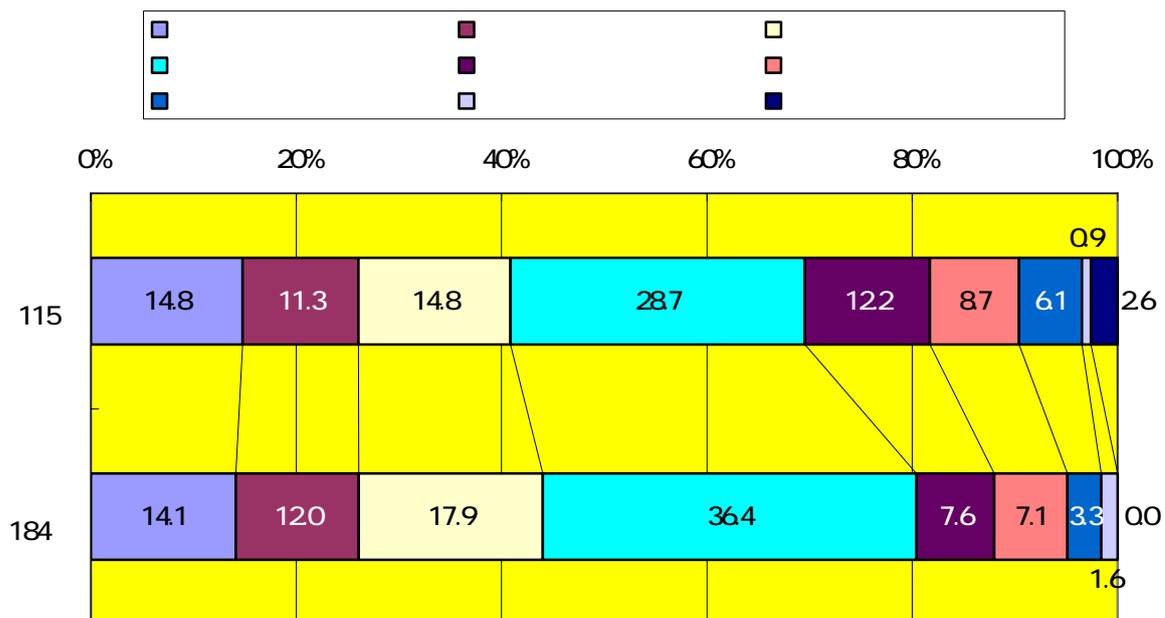
- 執行役員、新任取締役ともに「製造業」の割合が高く、執行役員の所属企業の方が「運輸・通信業」「金融・保険業」「情報サービス業」の割合が高く、新任取締役の方は「製造業」「飲食業」の割合が高くなっている。



- 従業員数は06年以降「300～999人」の割合が減り、「1,000人以上」の割合が増える傾向にある。今回は、「1,000人以上」（56.0%）が半数を超えている。

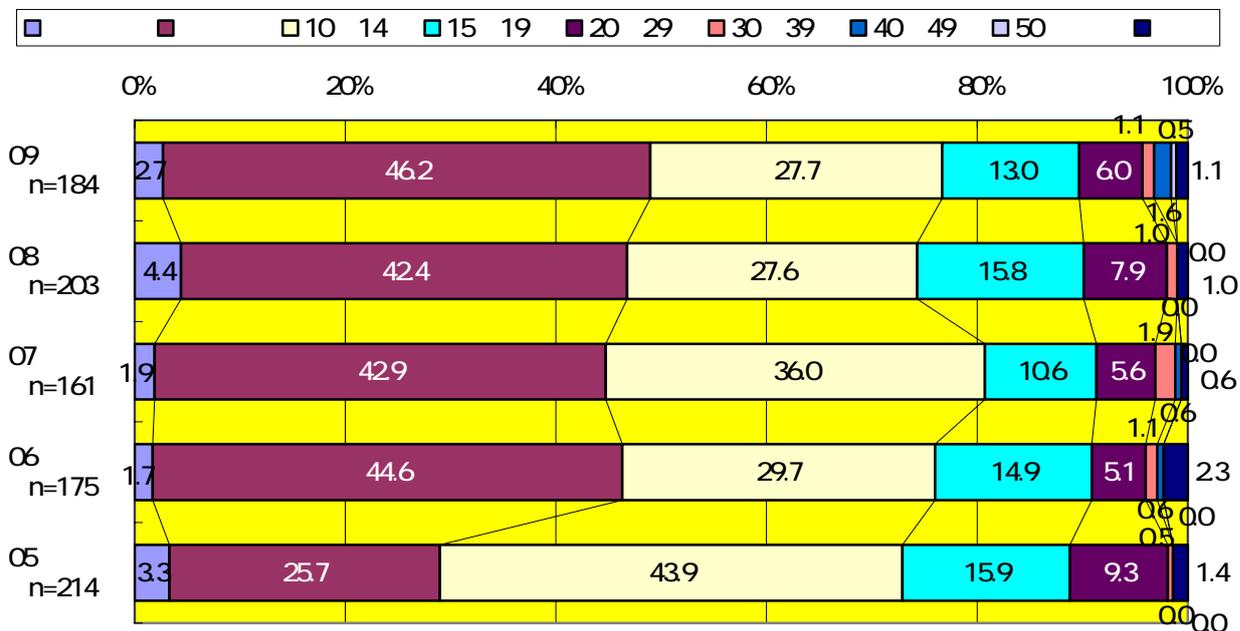


- 執行役員の所属企業の方が「3,000人以上」の割合が高い。「1,000～2,999人」の割合は新任取締役の企業の方が高くなっている。



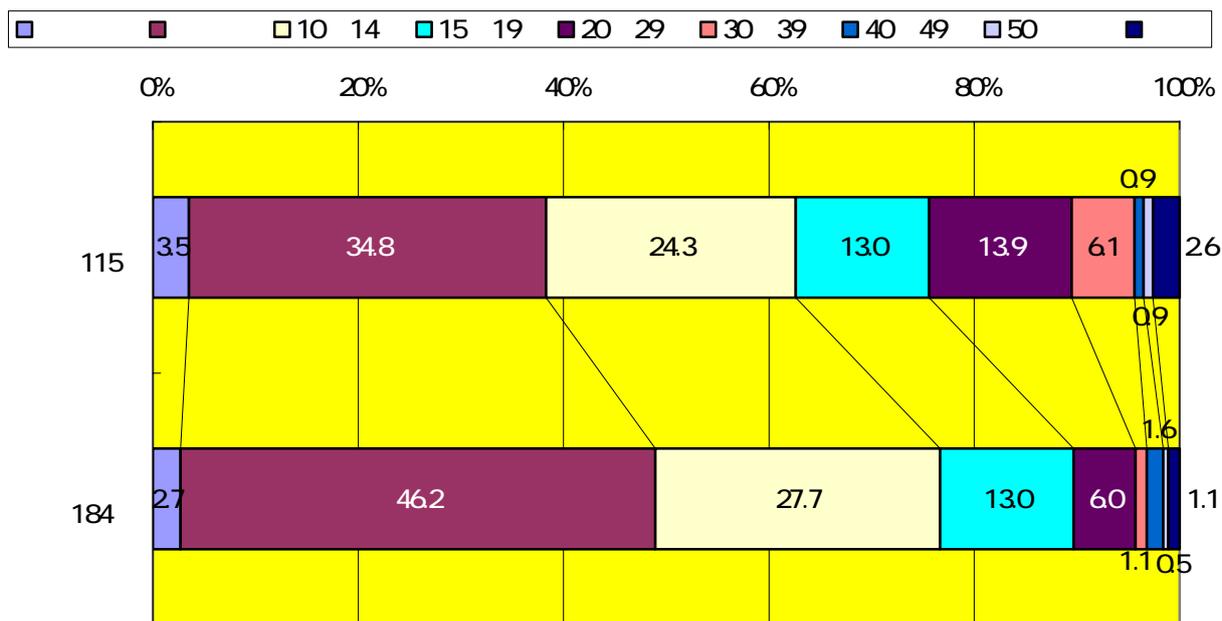
- 取締役・執行役の人数は、06 年以降「9 人以下」の割合が増え約半数近くを占めるようになってきている。

9

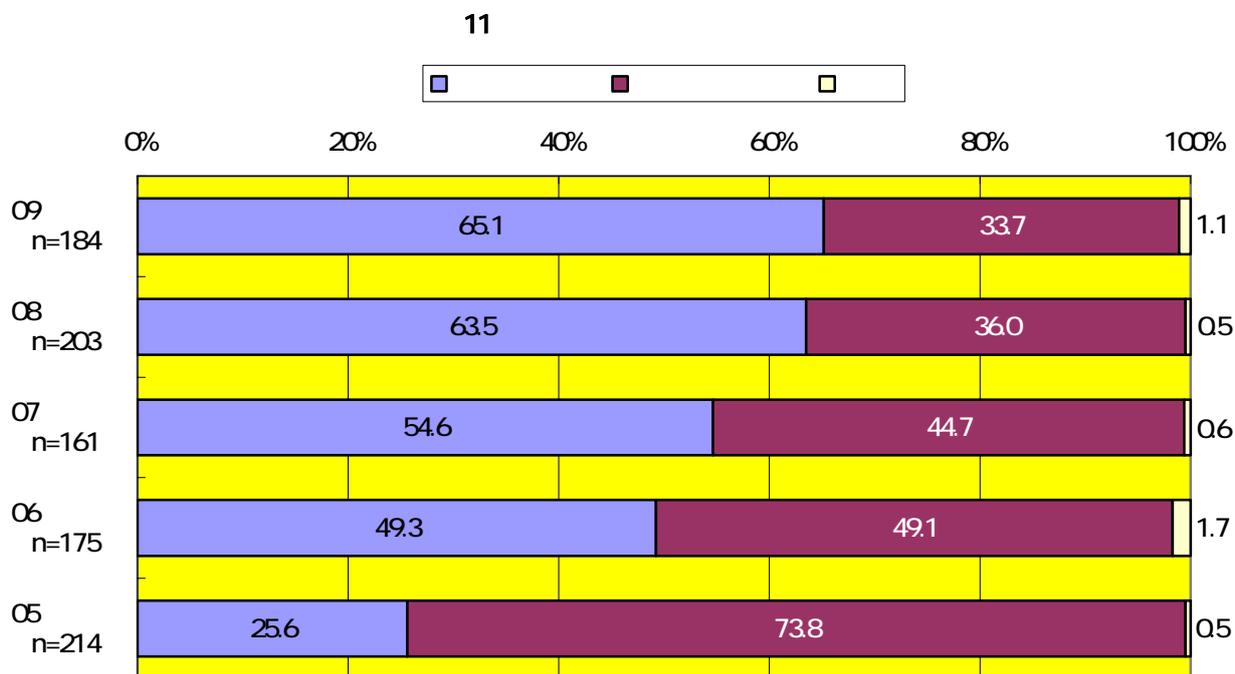


- 取締役・執行役人数では、執行役員の所属企業の方が、「20 人以上」の割合が高く 2 割を超え、新任取締役の企業では 1 割以下である。反対に、「5~9 人」は新任取締役の企業の方が高くなっている。

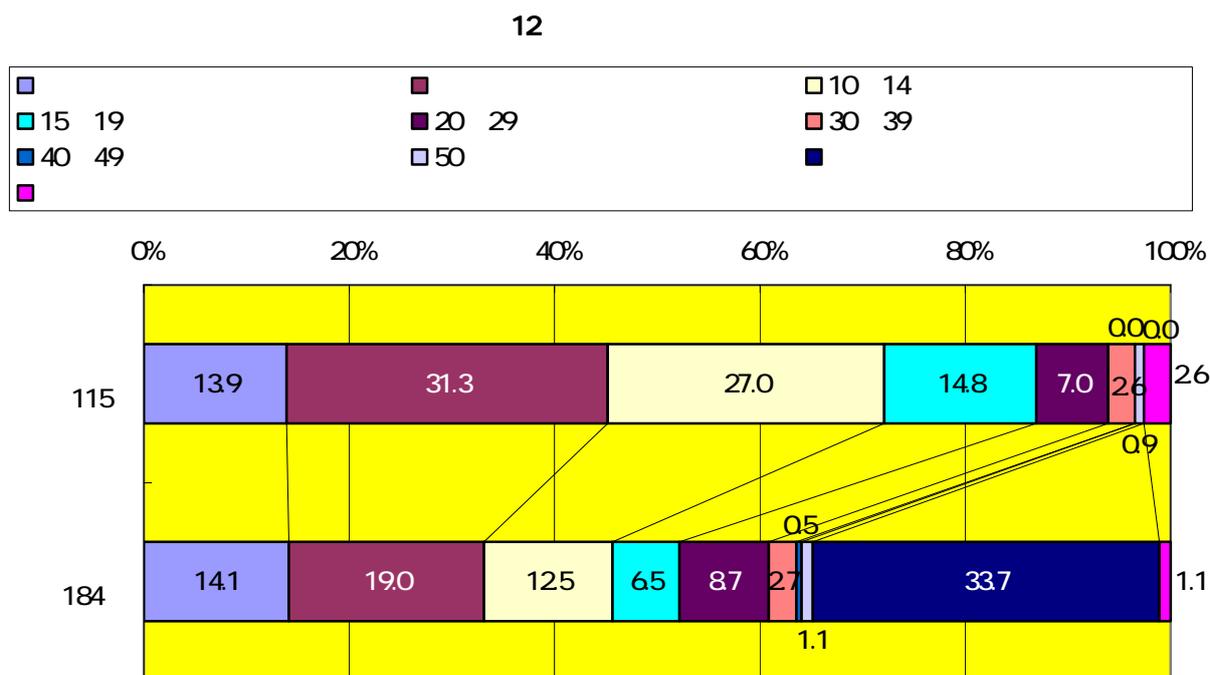
10



- 06年の調査では執行役員制度を導入している企業としていない企業がほぼ同率であったが、それ以降、年々執行役員制度を導入している企業が増えてきている。

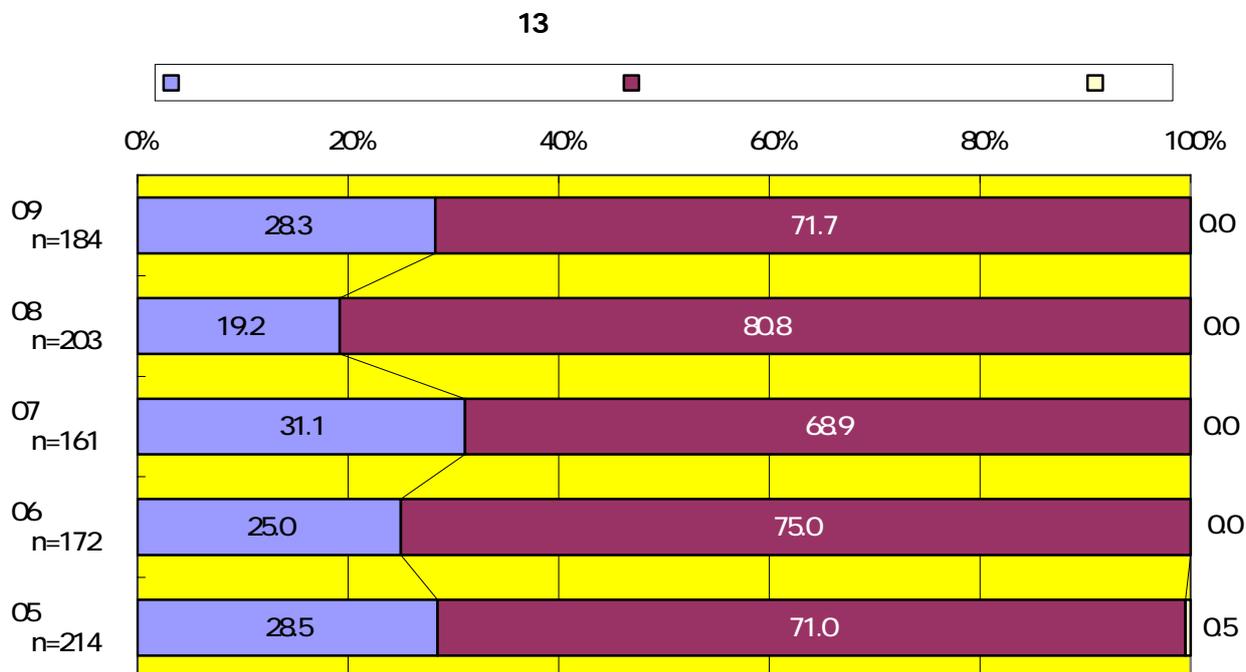


- 執行役員の所属企業では、執行役員の数が「5~9人」、「10~14人」がともに3割前後と高くなっている。新任取締役の方では3割が「執行役員制度を導入していない」企業である。



4.

- 昨年は「昇進を意識して取り組んできた」への回答が最も低く 2 割を下回ったが、今年は前回は 9.1 ポイント上回っている。

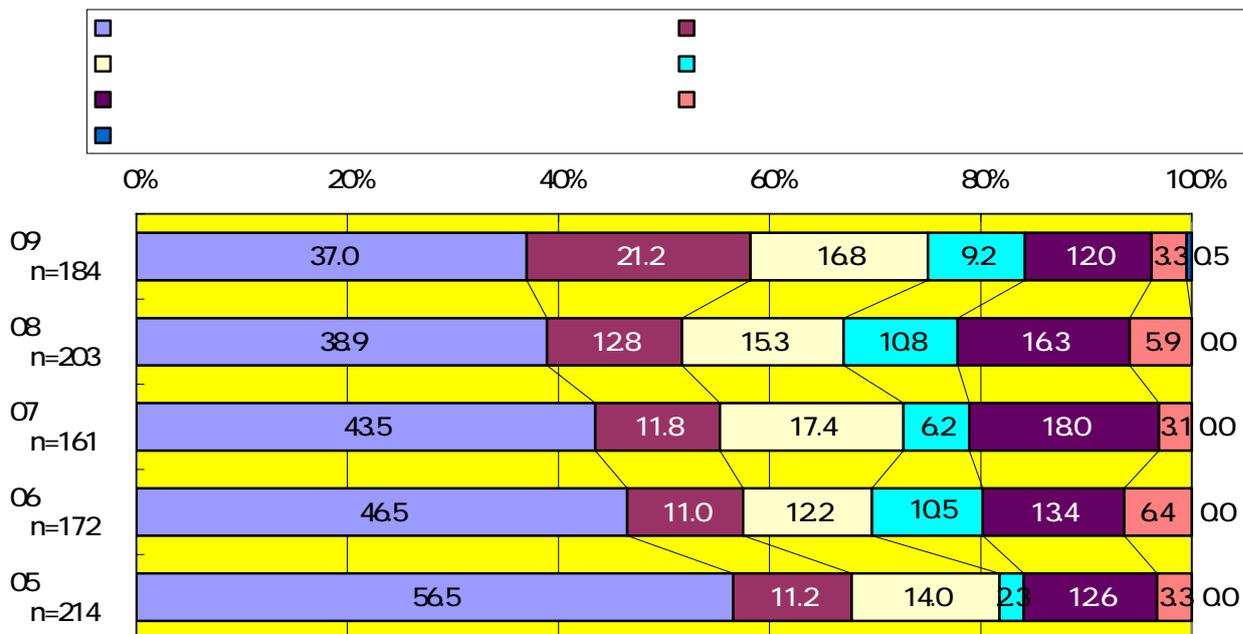


- 昇進に対する意識は、執行役員、新任取締役ともに大きな違いは見られない。



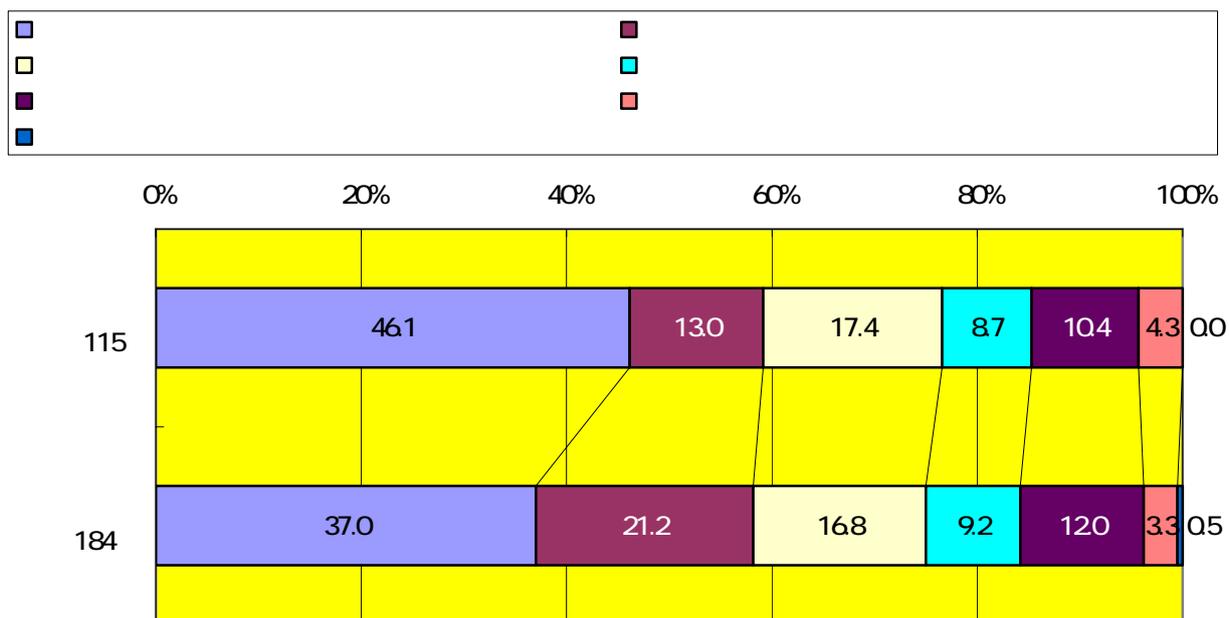
- 取締役選任理由として、「今までの業務実績（成果）等努力が報われたから」を挙げる人が毎回最も多いが、ここ数年は減少の傾向にある。一方、ここ数年 11%～12%台であった「周りの人間関係に恵まれてきたから」を挙げる割合は昨年を 8.4 ポイント上回り、2 割を超えている。

15

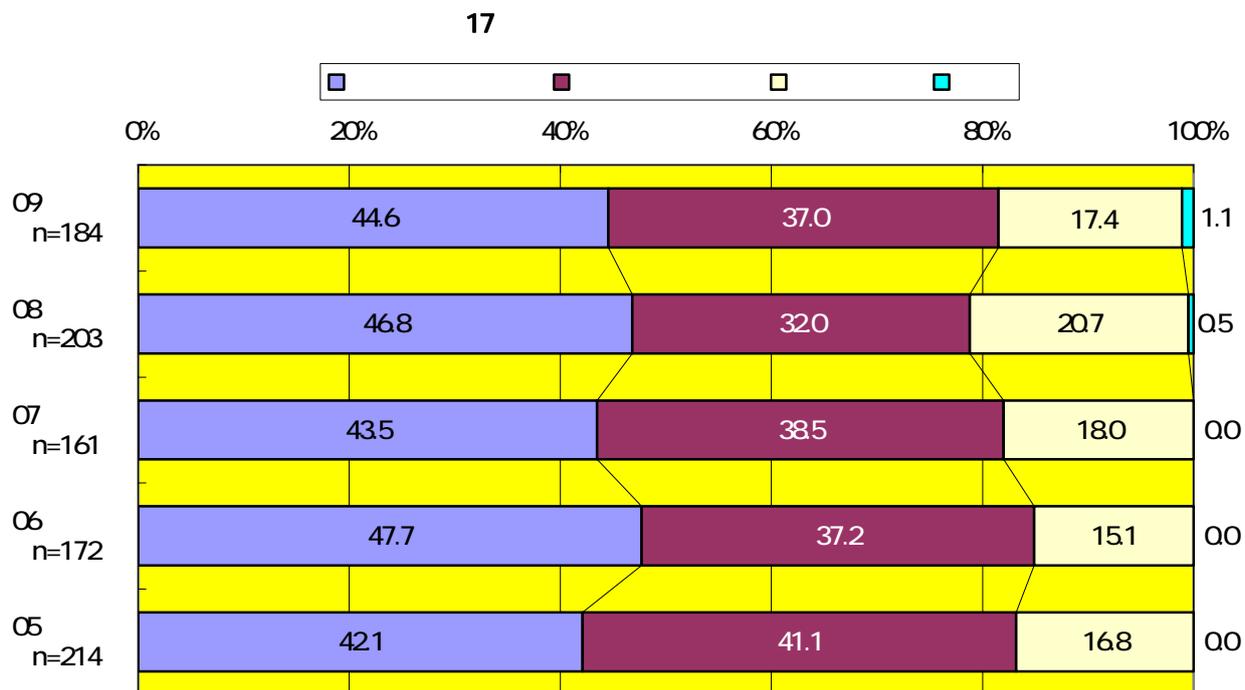


- 役員の選任理由は、執行役員の方が新任取締役よりも「今までの業務実績（成果）など努力が報われたから」を挙げる割合が高く、新任取締役の方では「周りの人間関係に恵まれてきたから」を挙げる割合が高くなっている。

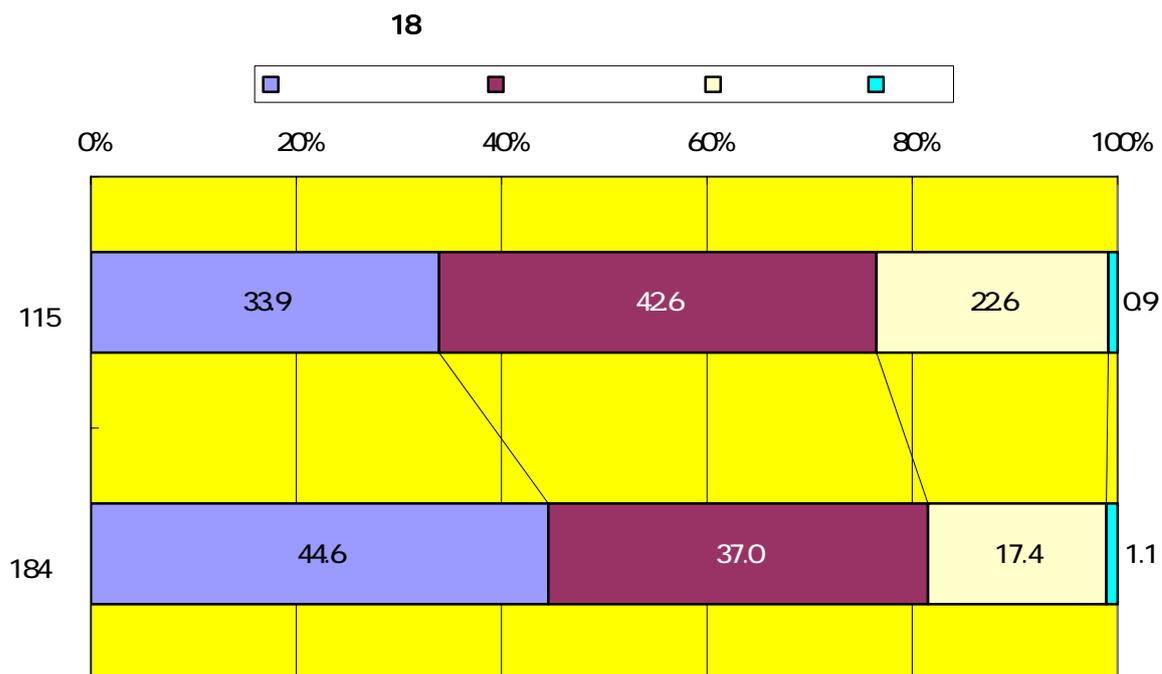
16



- 新任取締役の過去の業務上の失敗経験の有無は、従来とほぼ同様の傾向である。

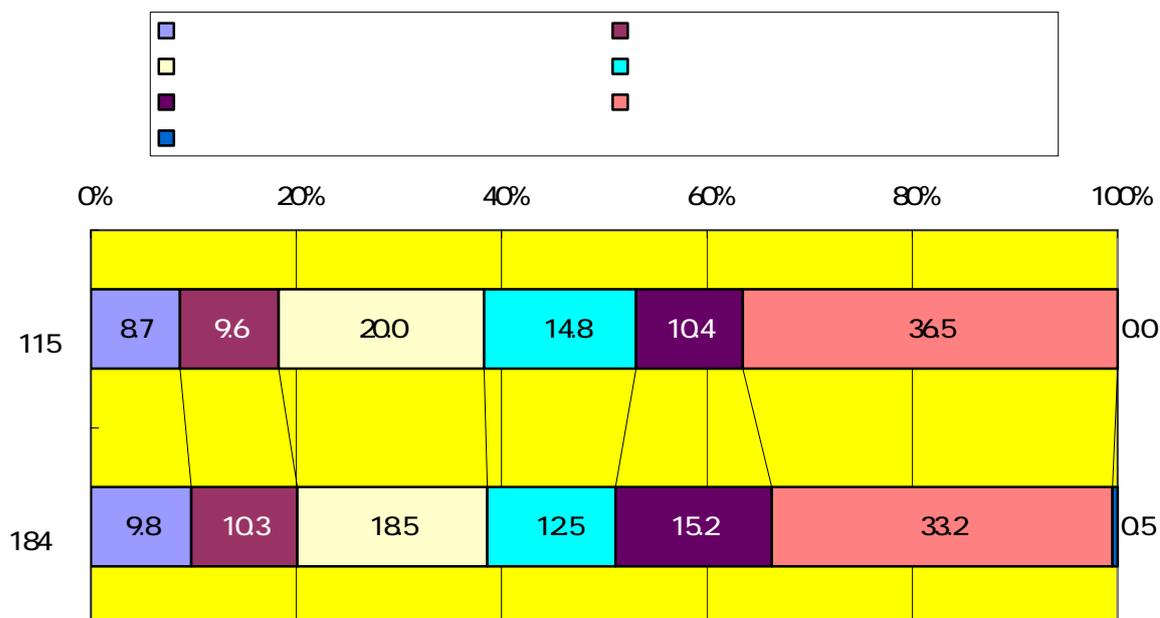


- 執行役員は「1度くらいはある」の割合が高く、新任取締役では、「今まで1度もない」の割合が高い。



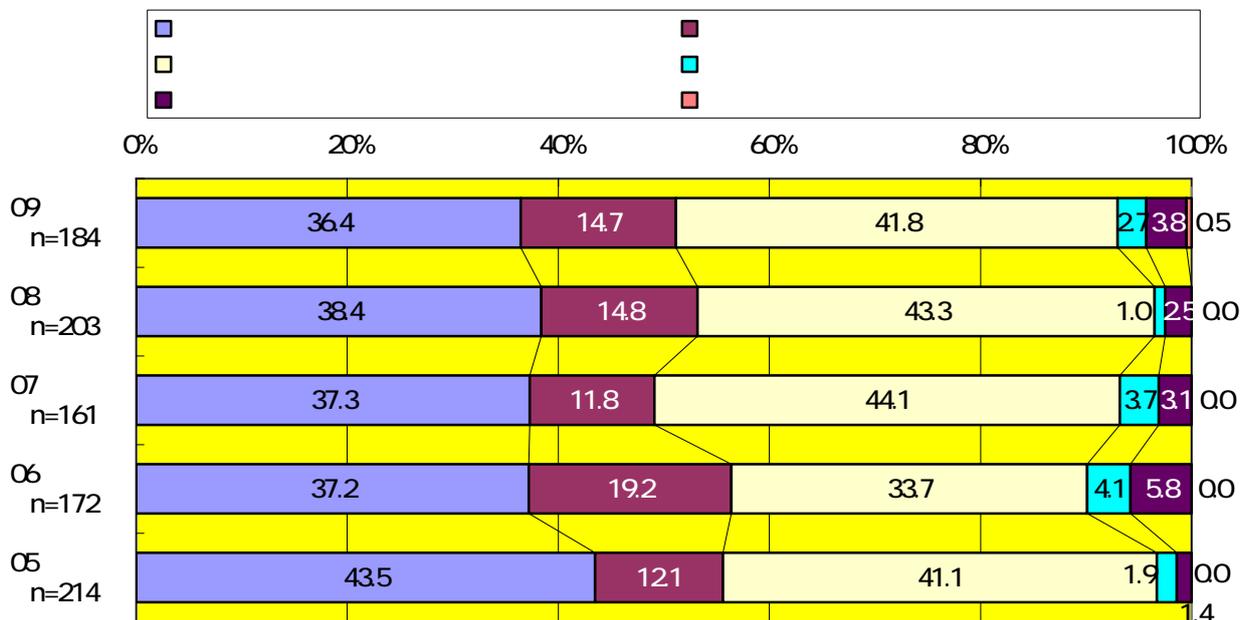
- 役員への就任を知った時期は、執行役員と新任取締役では大きな違いは見られず、「内示を受けるまで全く気付かなかった」と回答した人は、ともに3割である。一方「1年以上前から」知っていたと回答した人は4割弱で、その内「3年以上前から」知っていた人も1割弱ではあるが存在している。

19



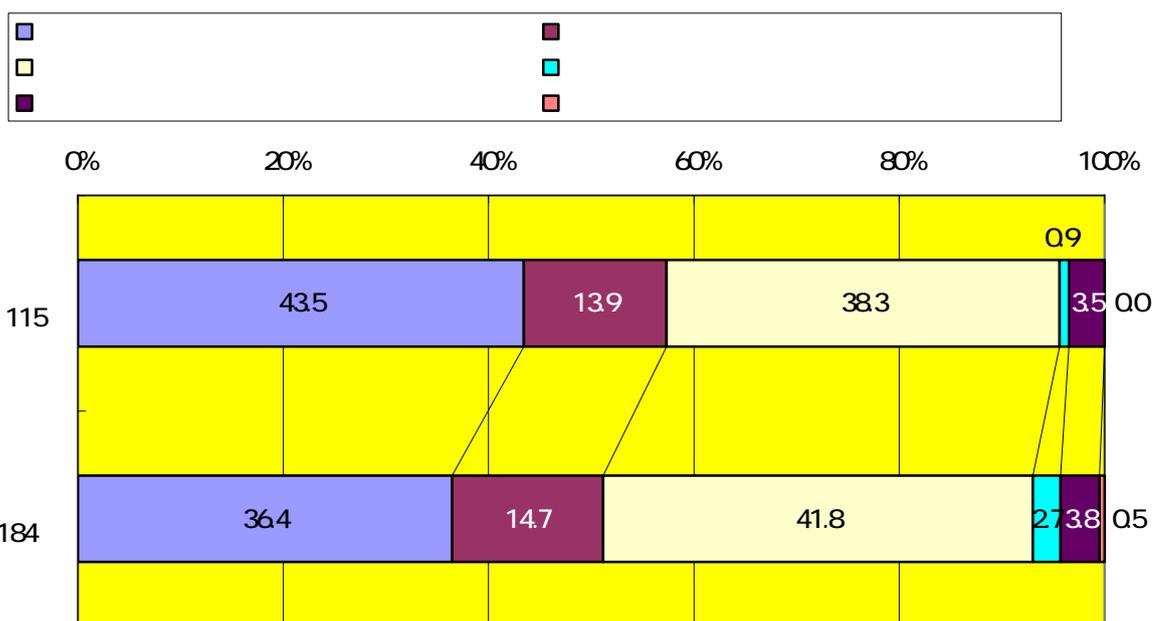
- 現在の心境では、「これからの取り組みに一抹の不安がある」「相当の苦難を覚悟している」を合わせると半数以上の人先々の厳しさを感じている様子である。

20



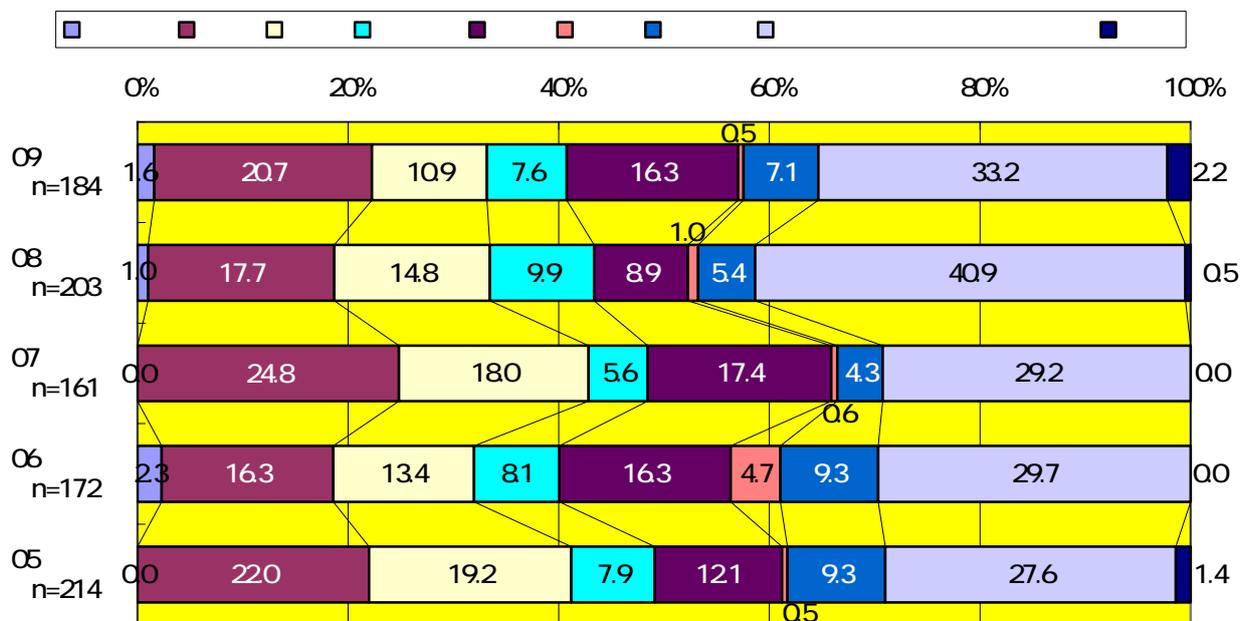
- 執行役員は「新たな可能性への挑戦に胸弾む思いである」が4割を超え、一方新任取締役では「相当の苦難を覚悟している」が4割を超える。

21

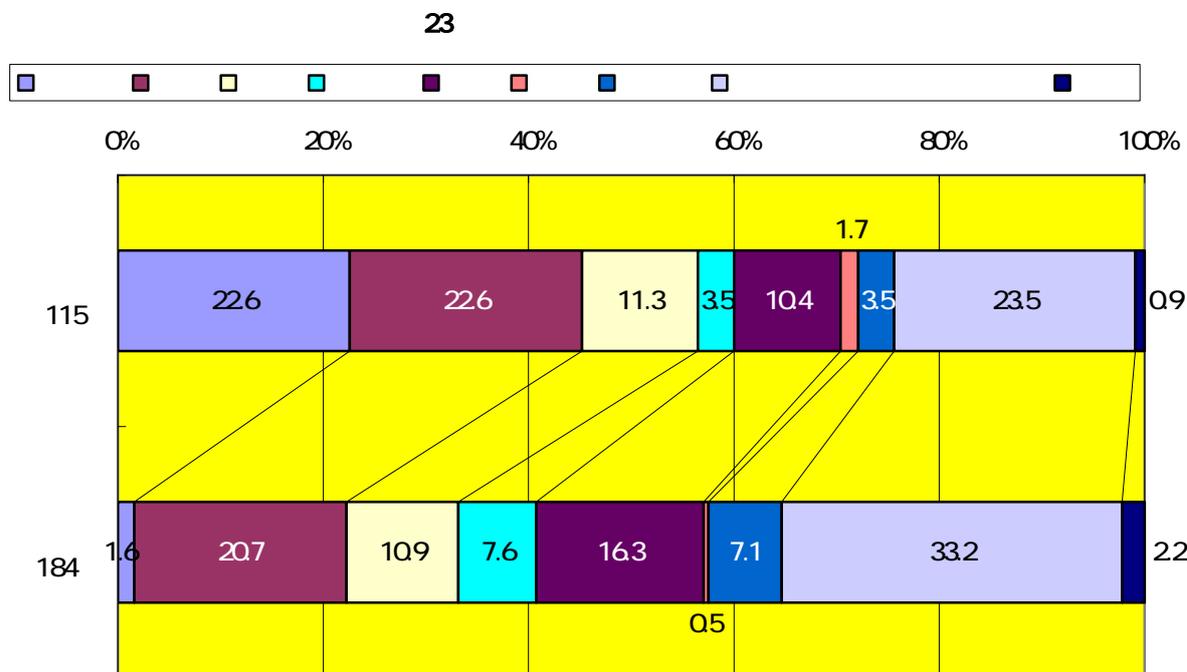


- 将来の昇進希望は、昨年の調査では「これ以上の昇進は望まない」を挙げる人が4割と最も高く、「社長」を望む人が1割を下回っていた。今回は「社長」(16.3%)を挙げた人の割合が昨年より7.4ポイントほど増え、昇進への希望が若干増えてきているようだ。

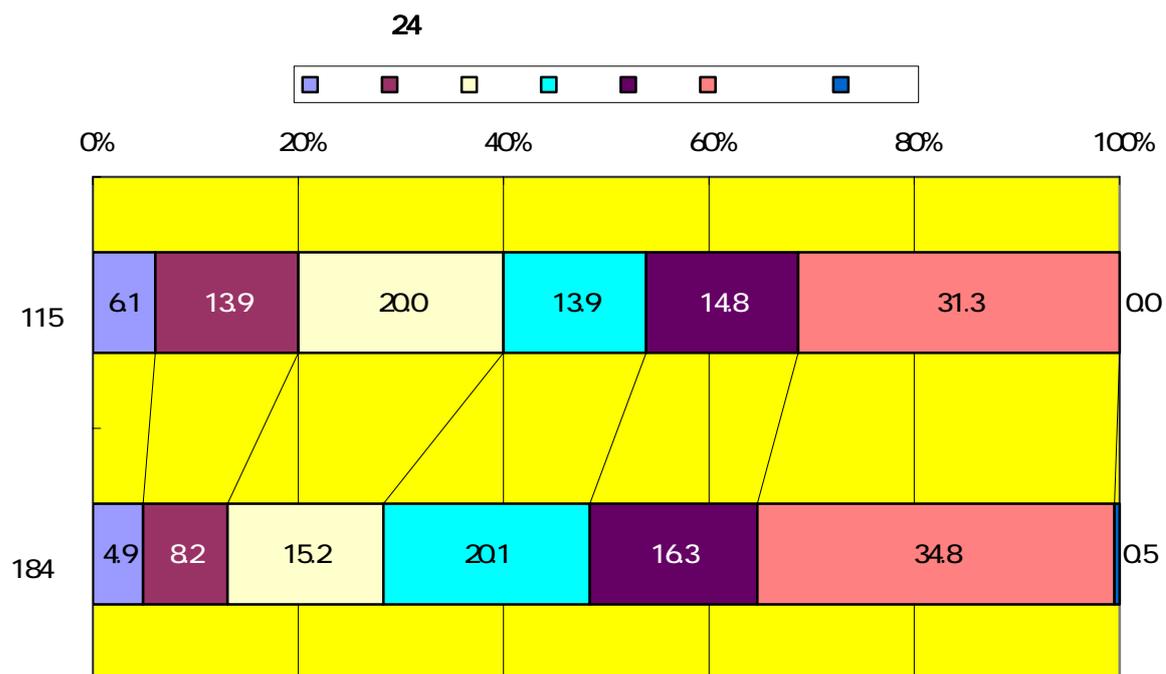
22



- 執行役員では 22.6%が「取締役」への昇進を望み、「社長」を望む人は 10.4%ほどである。一方、新任取締役では、「これ以上の昇進は望まない」という人は 33.2%で、「社長」を望む人は 16.3%と執行役員よりも若干高くなっている。

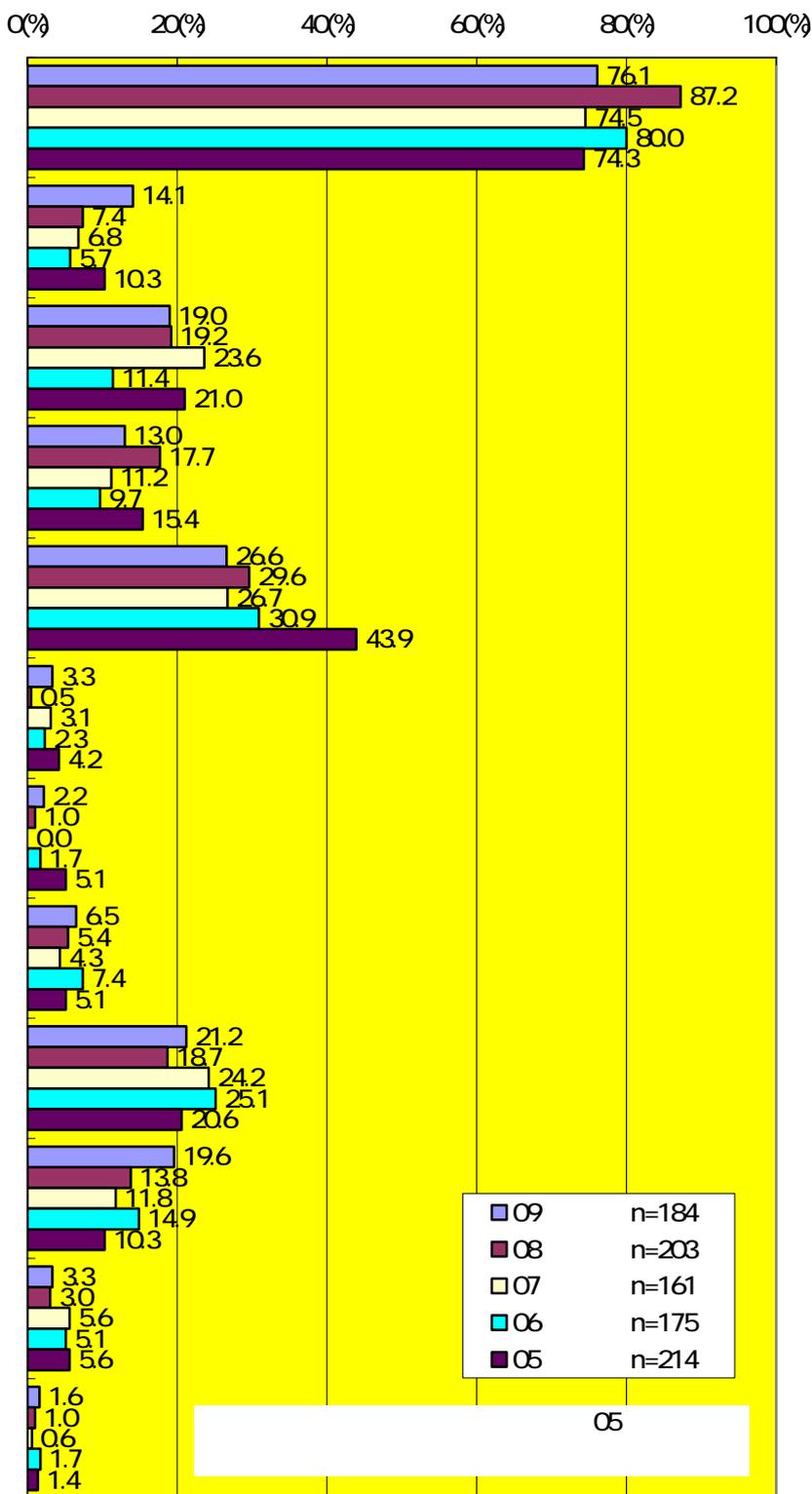


- 役員として在職したい期間は、執行役員、新任取締役ともに「6年以上」が最も高くなっている。総じて新任取締役の方が在職希望期間は長めとなっている。



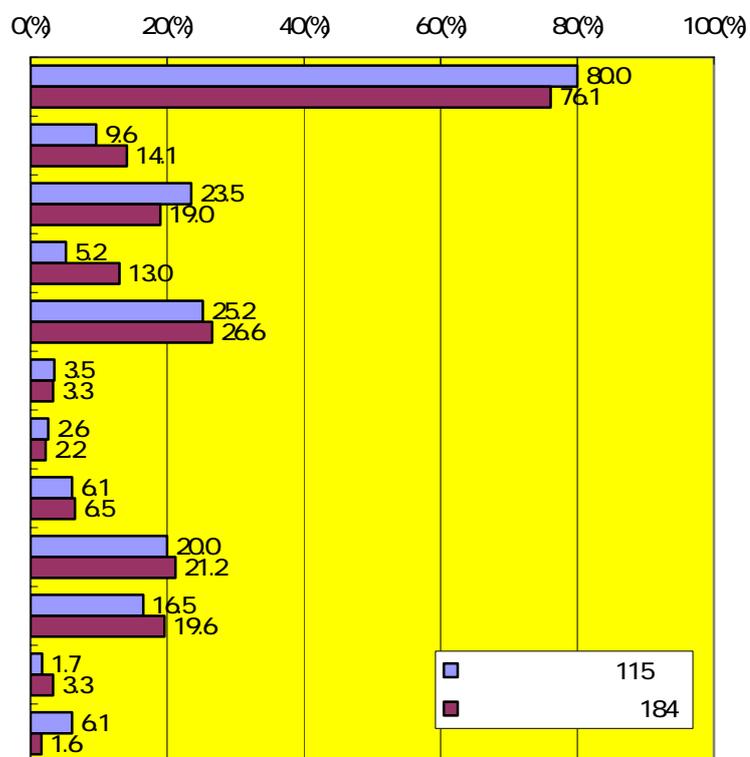
- 役員として気がかりなことのトップは、毎回「業績不振に陥ること」であるが、今回は昨年よりも 11.1 ポイントも低くなっている。一方、「企業倒産にあうこと」や「社員との気軽なコミュニケーションが図れなくなること」は昨年に比べてやや高くなっている。

25



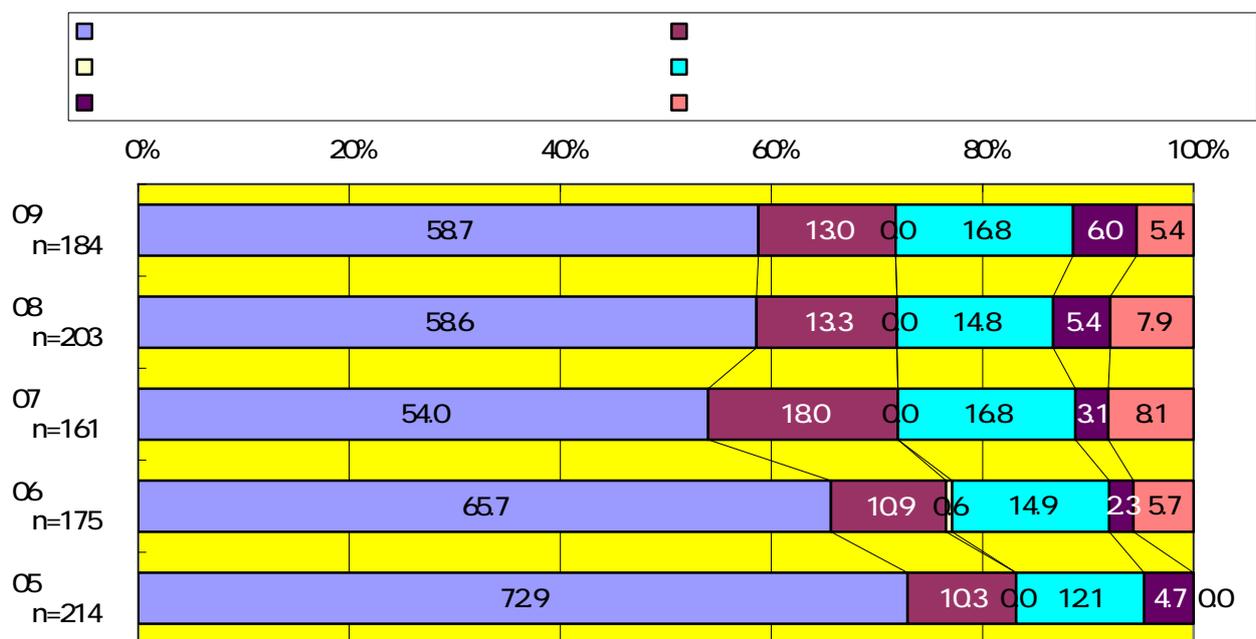
- 役員としての心配事項は、執行役員と新任取締役では大きな違いは見られない。

26

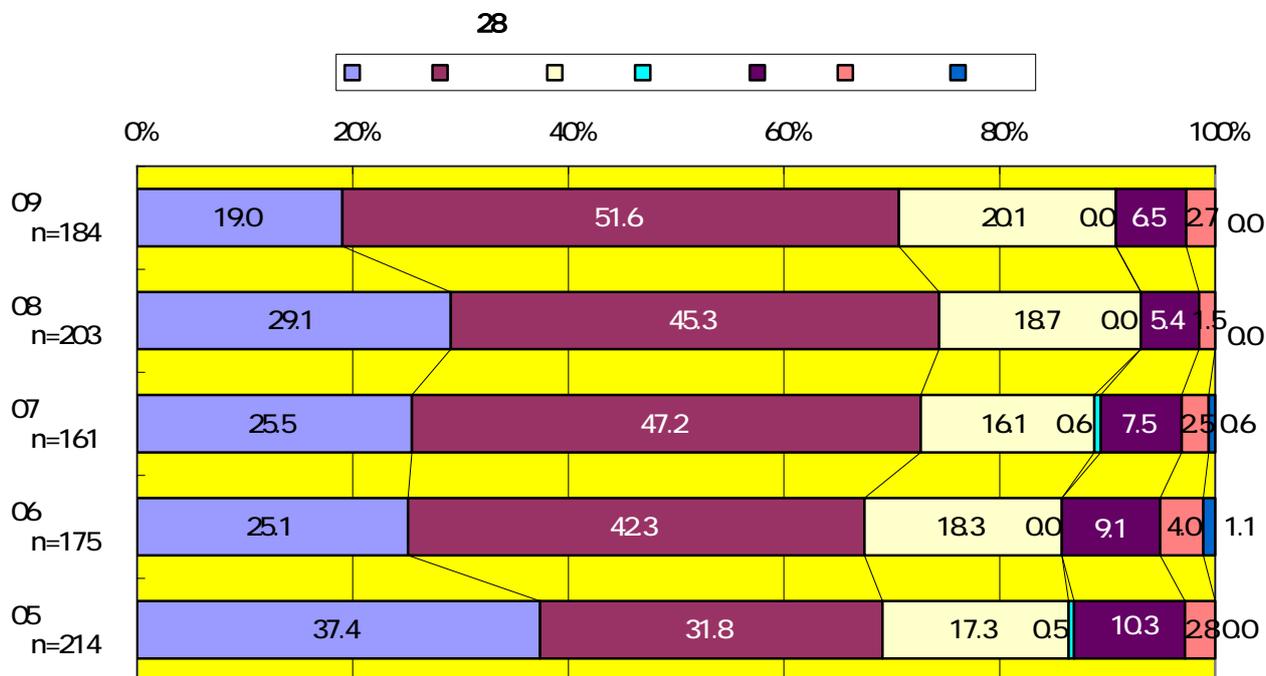


- 取締役会の一員としての心構えに対する全体的な傾向は、昨年と大きな変化は見られない。

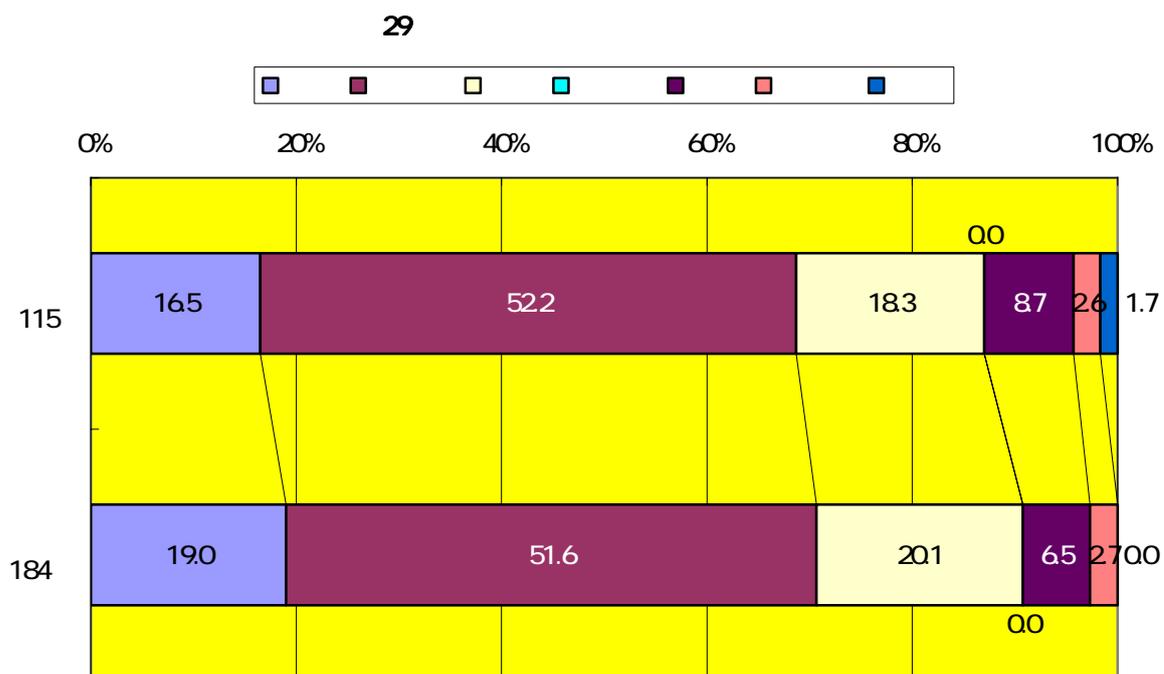
27



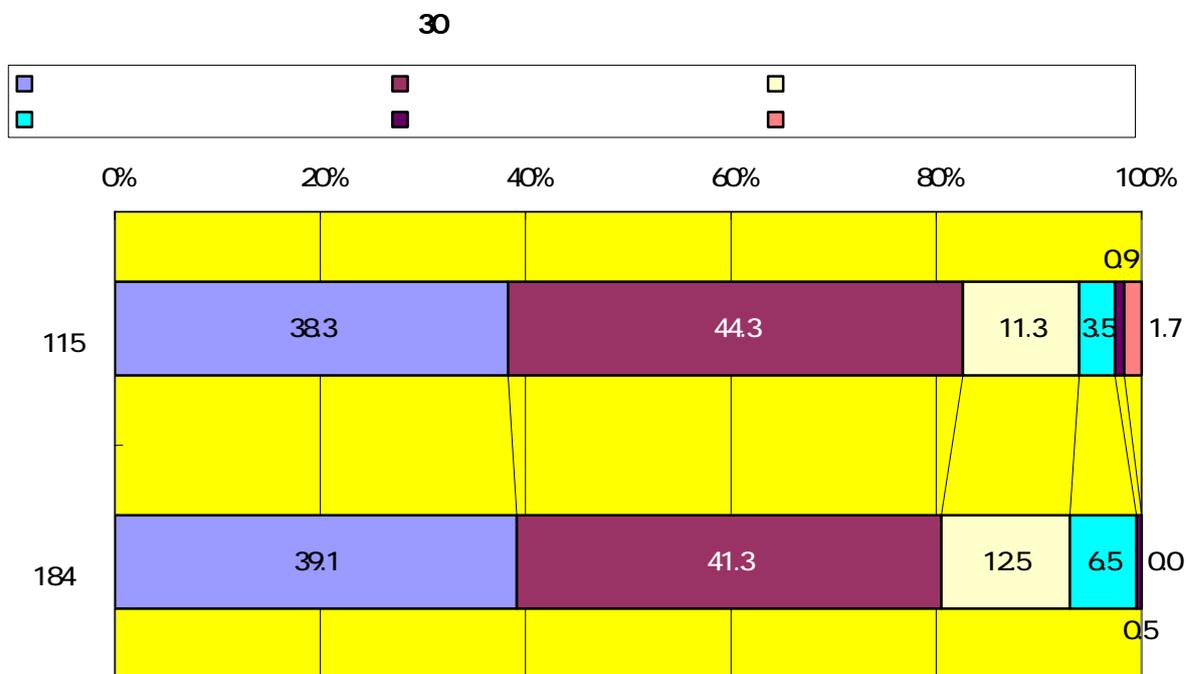
- だれの利益を最重視するのかの質問では、06 年を境に「従業員」を挙げる割合が最も高くなっており、今回は半数を超えた。一方、「株主」を挙げる人が今回 2 割を切り、調査開始以来（98 年）では最低となった。



- 執行役員、新任取締役では、大きな違いは見られない。



- 「公益資本主義」に対する考え方について、執行役員、新任取締役ともに共感できるとの回答が8割を超えている。

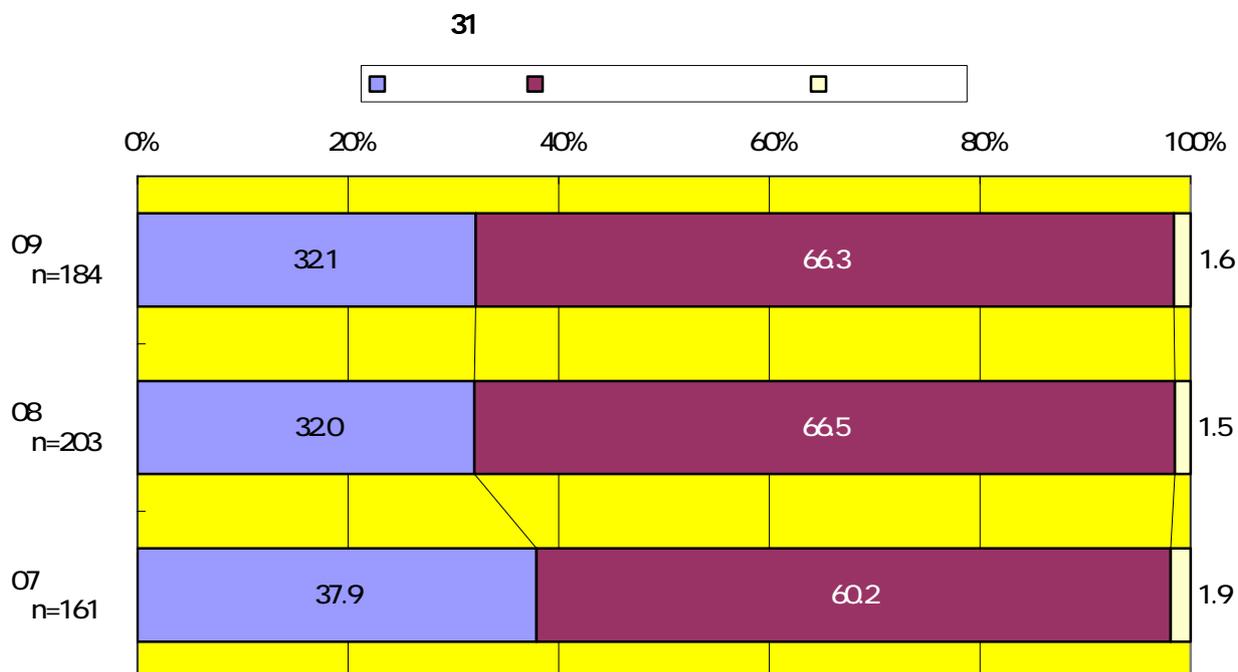


公益資本主義とは：

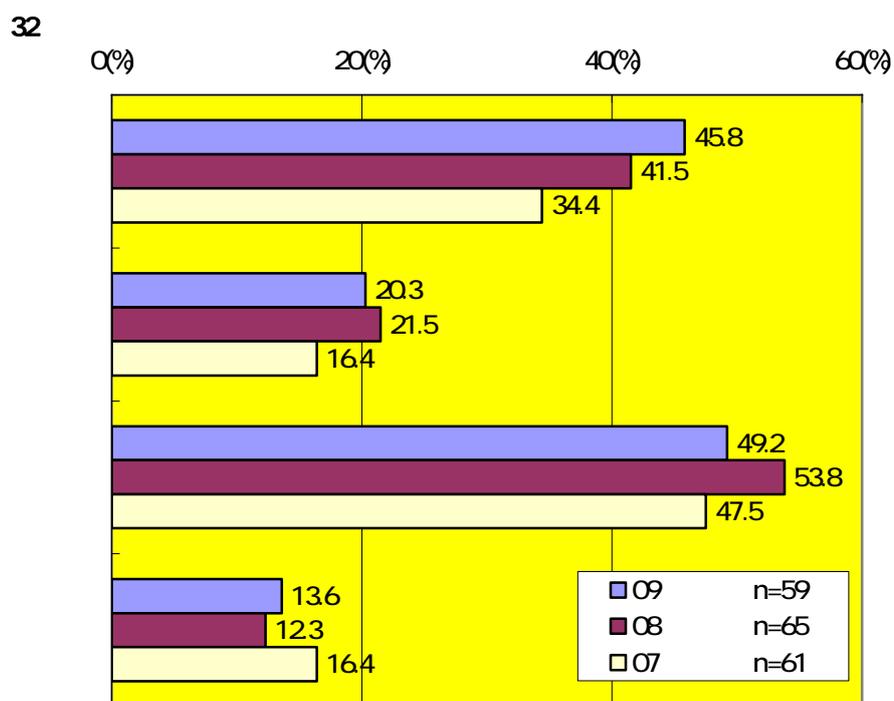
会社は株主のものという考え方に対し「会社は社会の公器である」という理念に基づき、「企業が市場で競争をしながら社会への貢献を企業存続の大きな目的とする考え」（東京財団「公益資本主義研究」より）で、財務省参与でデフタ・パートナーズグループの会長である原丈人氏の提言する新しい資本主義の概念

5.

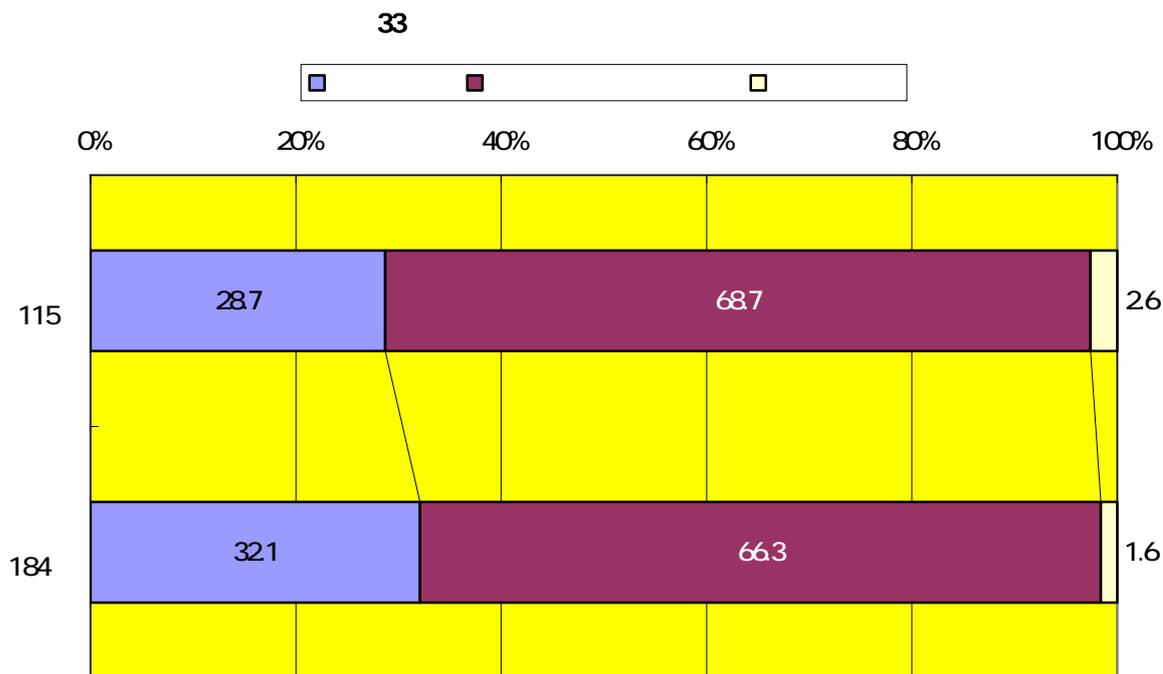
- 社内における経営者育成のための教育受けてきた人は3割を超える程度である。



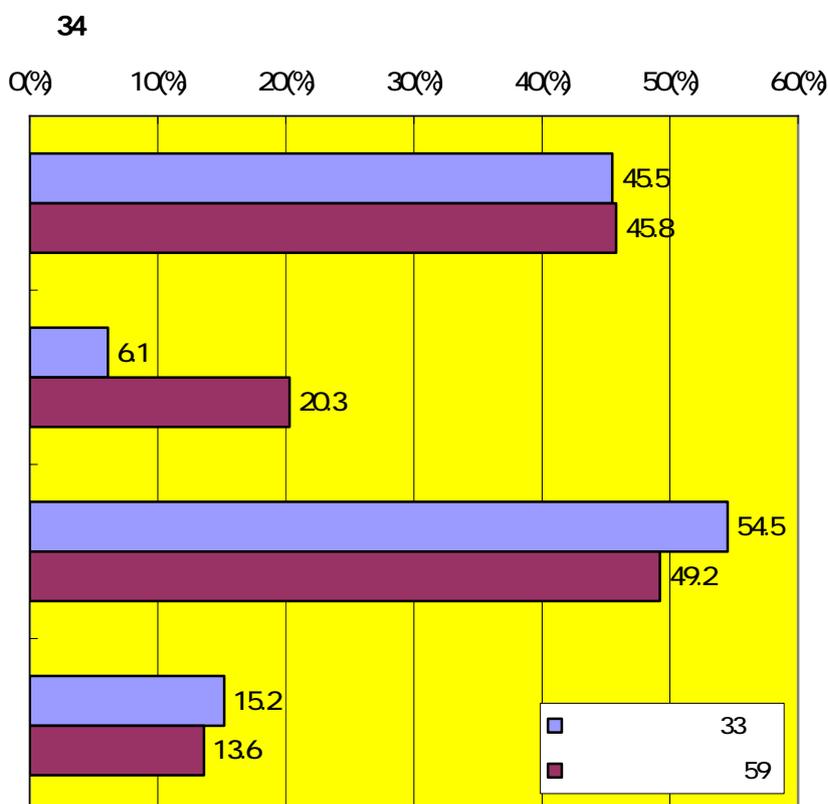
- 経営者育成のための具体的な教育内容は、「社内のトップマネジメント育成プログラム」や「子会社・関連会社の役員経験」が4~5割で、「ビジネススクール等の留学（国内外）」は、2割ほどである。



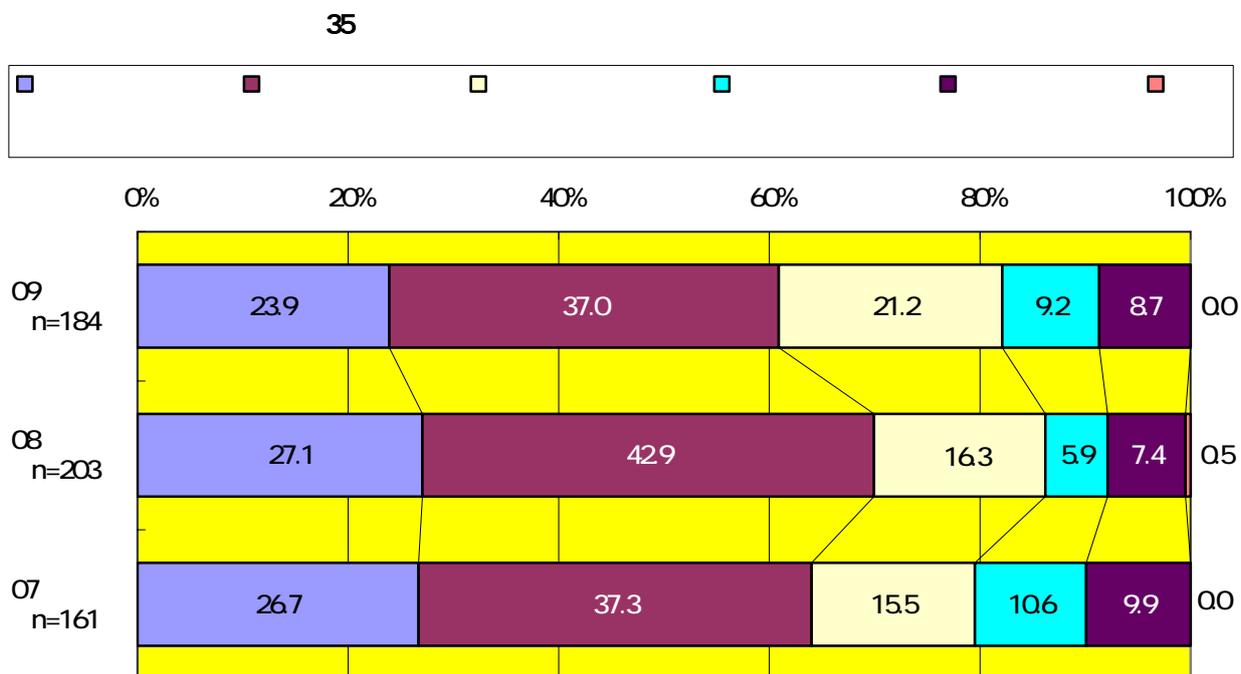
- 執行役員、新任取締役ともに3割前後の人が、経営者育成教育を受けている。



- 経営者育成のための具体的な教育内容では、新任取締役の方が「ビジネススクール等の留学(国内外)」を挙げる割合が高くなっている。



- 経営のプロフェッショナル養成教育の重要性については、「重要」「どちらかといえば重要」を合わせると昨年のよりは1割下がったが6割を超えている。

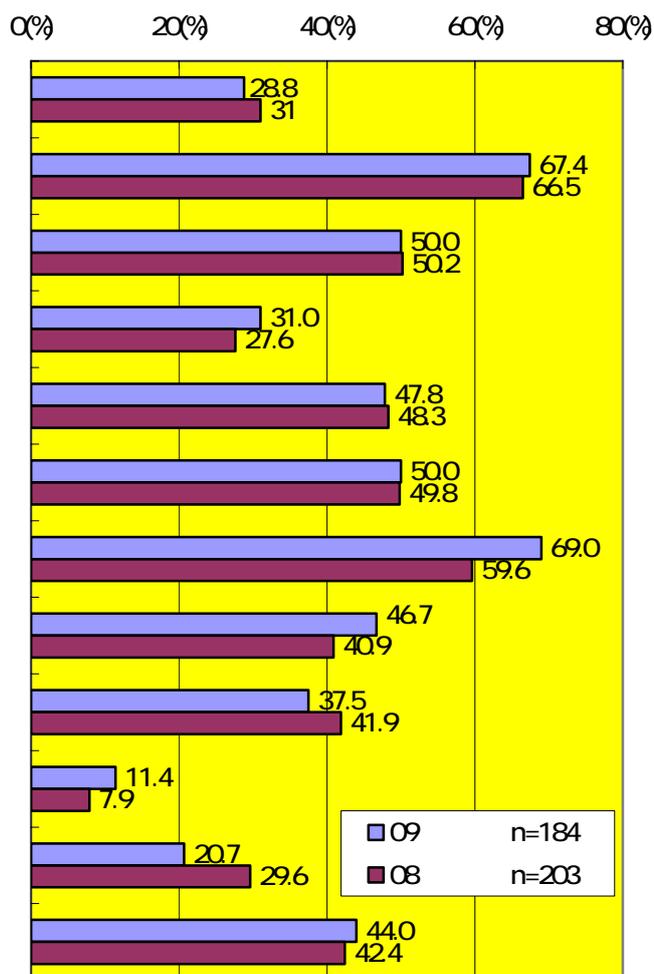


- 執行役員は5割、新任取締役では6割が重要性を認識している。



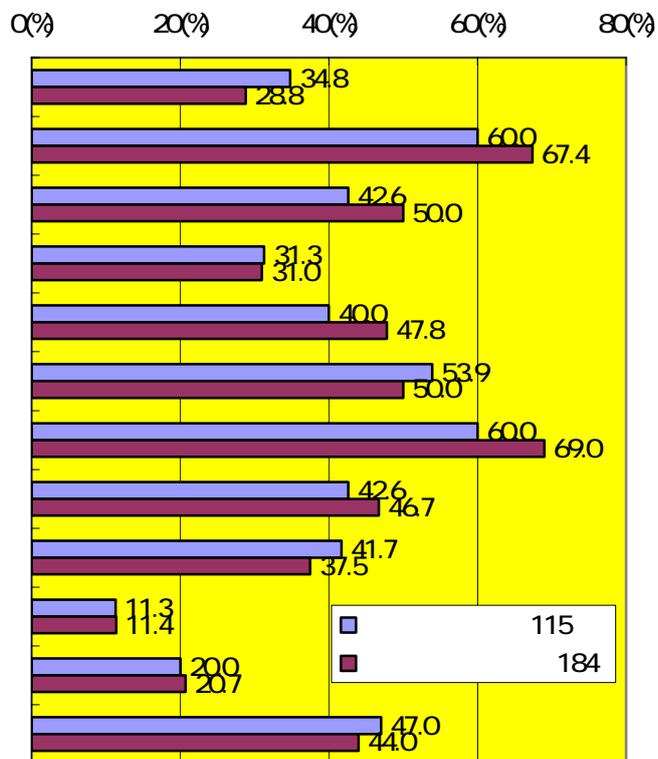
- 自身の仕事のスタイルに関する質問では、昨年同様に「仕事に対して情熱を持っている方である」(69.0%)、「部下の意見や要望をよく傾聴する方である」(67.4%)、「部下の意見・要望に対して行動する方である」「言動が一致している方である」(50.0%)、「部下の仕事に対しねぎらい・褒め言葉をかける方である」(47.8%)を挙げる割合が高い。「仕事に対して情熱を持っている方である」との回答は前回よりも高く、反対に「部下のプライベートな相談事にも乗る方である」は低くなっている。

37



- 新任取締役の方が「部下の意見や要望をよく傾聴する方である」「部下の仕に対してねぎらい・褒め言葉をかける方である」「仕事に対して情熱を持っている方である」を挙げる割合が高い。

38



- 収入を得ること以外の働く目的では1位及び2位の選択率の合計は、「自分の持てる力を企業の発展に役立てること」を挙げる人が半数以上と最も多く、前回よりも11.5ポイント増えている。2位は昨年1位の「仕事を通じてやりがい・充実感が得られること」である。

				1.		2							
09	184		49	11.4	23.4	22.8	25.0	55.4	5.4	47.3	1.6	1.6	1.1
		1	33	6.5	12	13.6	11.4	29.9	1.6	20.1	1.1	0.5	0
		2	1.6	4.9	11.4	9.2	13.6	25.5	3.8	27.2	0.5	1.1	1.1
08	203		9.8	9.8	26.1	22.2	29.5	43.9	5.9	49.7		1.5	1.5
		1	3.9	4.4	12.8	14.3	17.2	22.7	0.5	24.1		0	0
		2	5.9	5.4	13.3	7.9	12.3	21.2	5.4	25.6		1.5	1.5

09

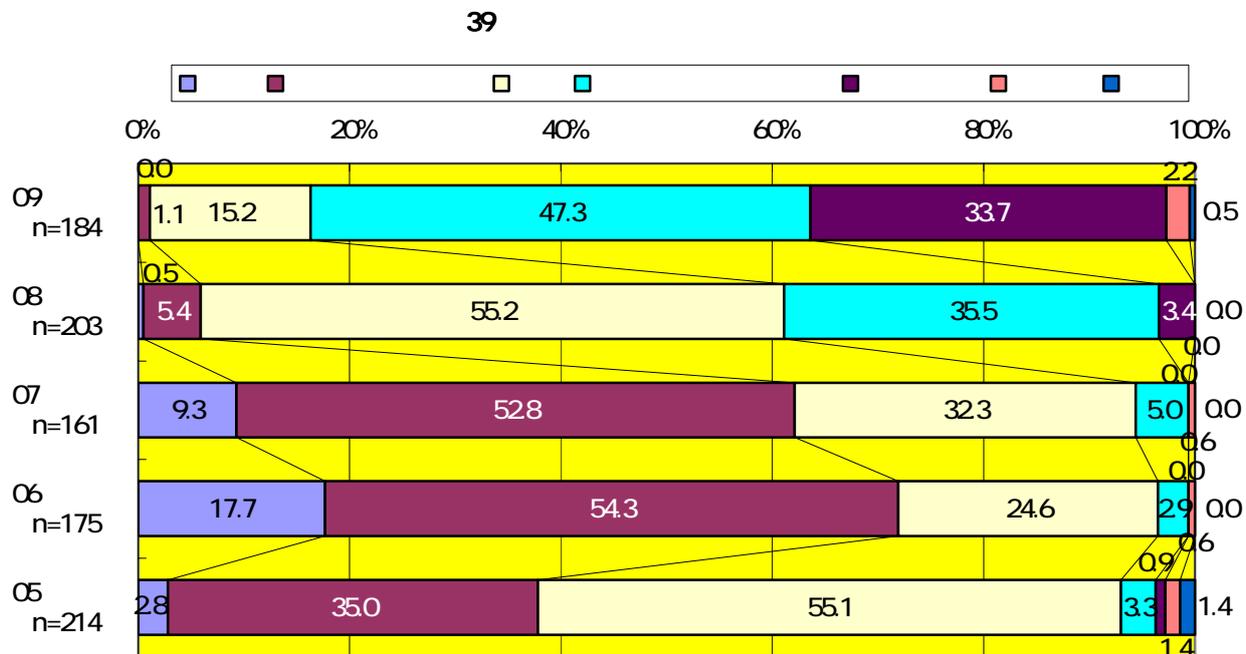
- 執行役員では「仕事を通じてやりがい・充実感が得られること」が最も高く、次いで「自分の持てる力を企業の発展に役立てること」となっている。一方、新任取締役では「自分の持てる力を企業の発展に役立てること」がトップで、この項目の選択率は執行役員役員よりも14.6ポイントも高くなっている。

				2		2							
115			11.3	9.6	27.8	29.5	22.7	40.8	7.8	48.7	0	0.9	0.9
		1	7.0	3.5	17.4	21.7	7.0	19.1	2.6	21.7	0	0	0
		2	4.3	6.1	10.4	7.8	15.7	21.7	5.2	27.0	0	0.9	0.9
184			4.9	11.4	23.4	22.8	25.0	55.4	5.4	47.3	1.6	1.6	1.1
		1	3.3	6.5	12	13.6	11.4	29.9	1.6	20.1	1.1	0.5	0
		2	1.6	4.9	11.4	9.2	13.6	25.5	3.8	27.2	0.5	1.1	1.1

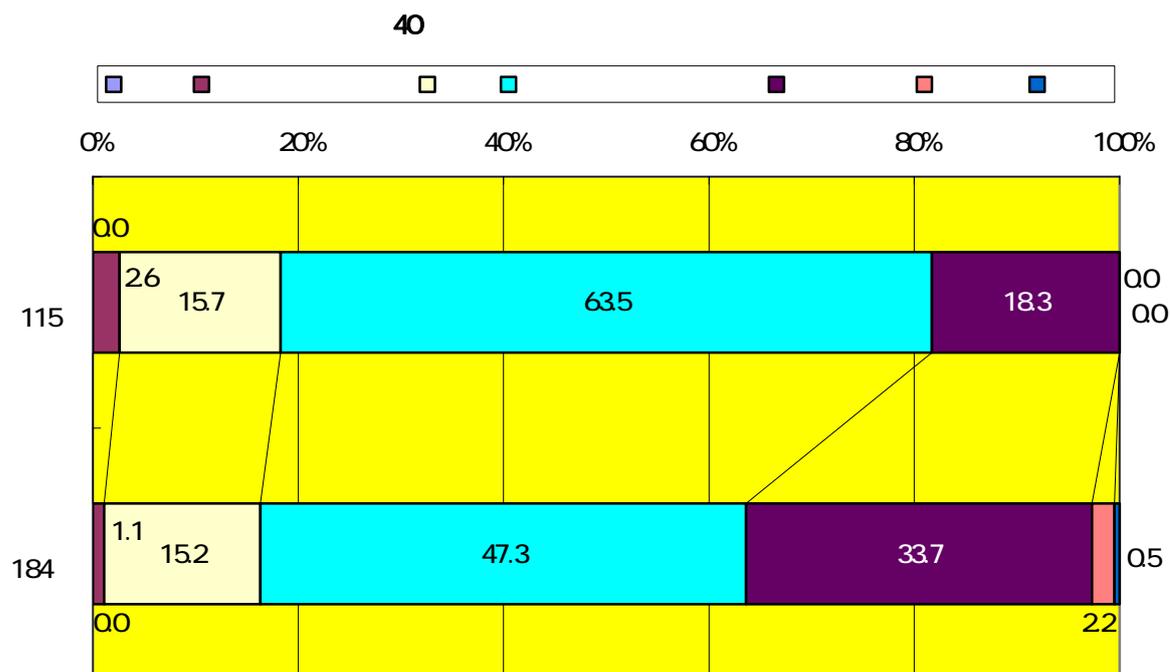
09

6.

- 現在の国内景気の状態を天気と例えると、急激に悪化の方向に傾いた昨年よりもさらにその傾向が強まる結果となった。約半数が「雨」との認識で、「どしゃ降り」(33.7%)は昨年の約10倍と非常に厳しい見方をしている。

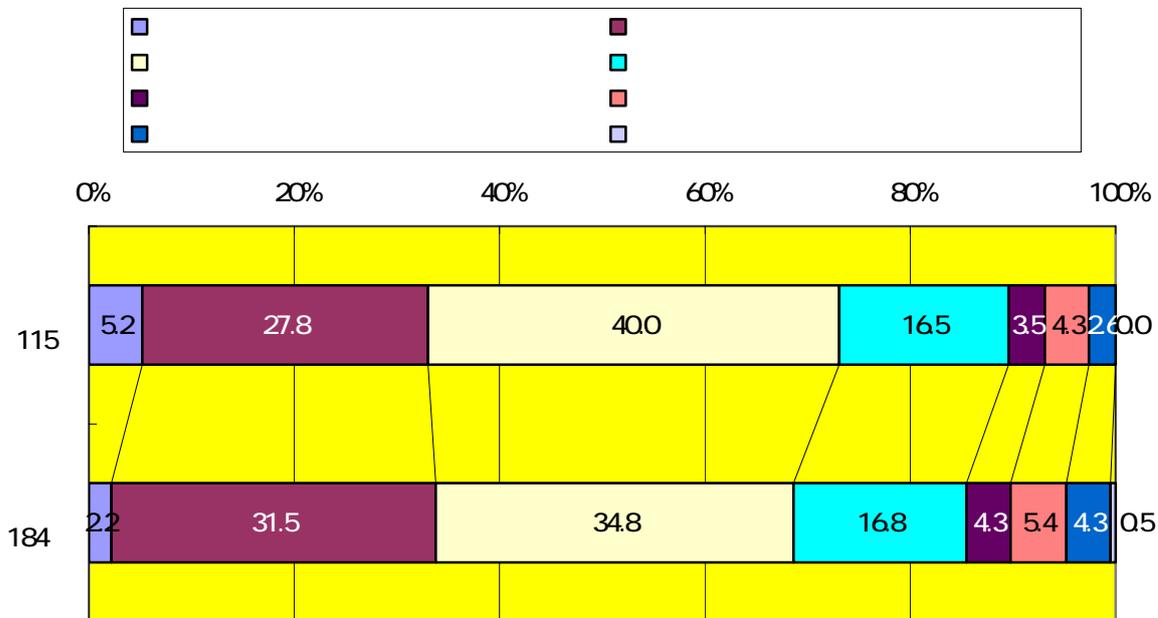


- 執行役員の方が「雨」を、新任取締役の方が「どしゃ降り」を挙げる割合が高く、新任取締役の方が厳しい見方をする割合が高い。



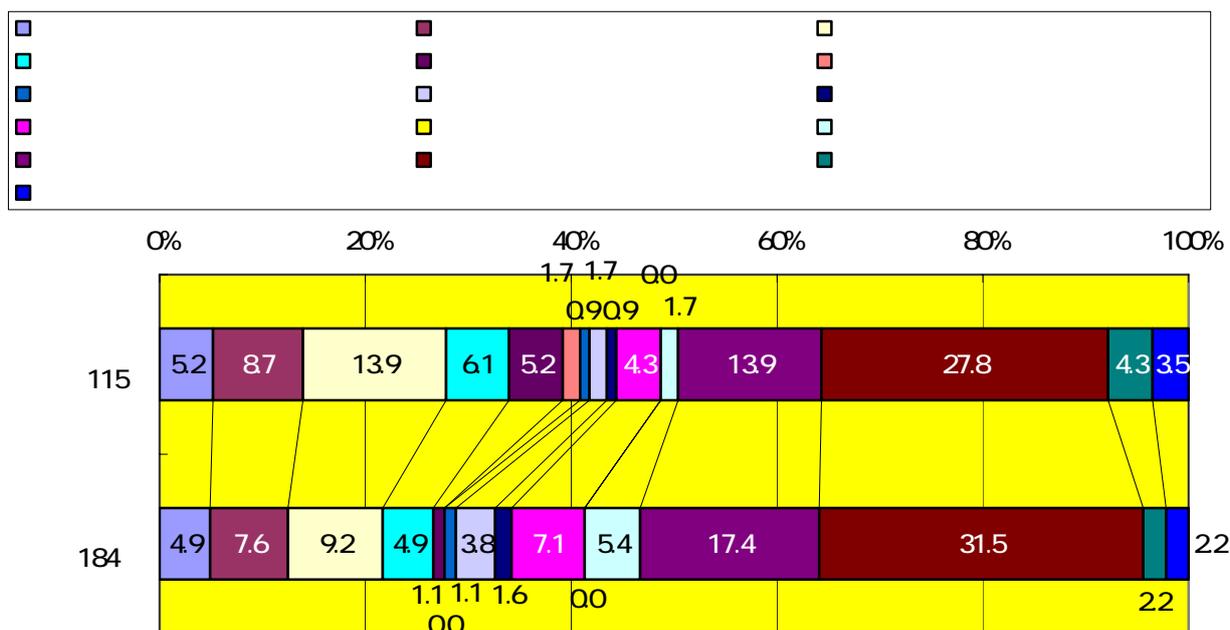
- また、今後の国内景気の回復時期については、執行役員、新任取締役ともに3人に1人は「1年後くらいには回復していると思う」と回答している。また、ともに8%前後の人は回復が「3年後以降」と見ている。

41

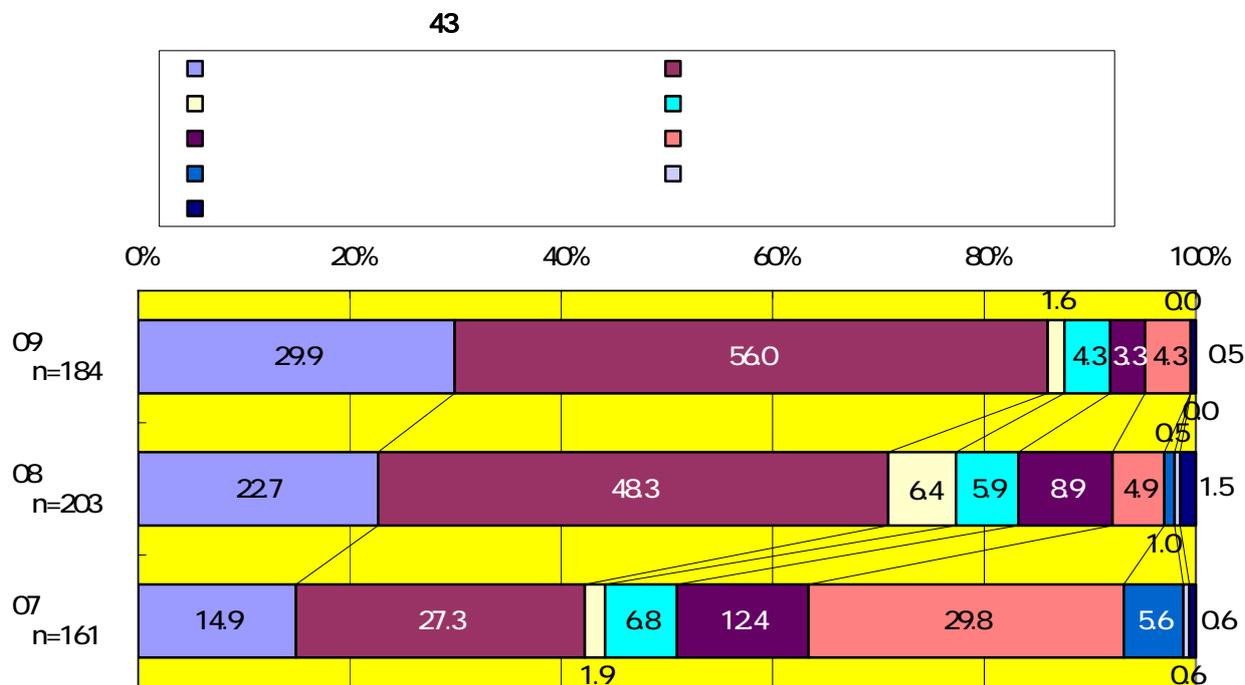


- 景気回復のために最も期待する切り札は、執行役員、新任取締役ともに「米国経済の立て直し」を挙げる人が3割前後と最も高い。2番目は執行役員では「新規雇用の創出」「新エネルギー・環境技術開発の推進」(13.9%)を、新任取締役では「新エネルギー・環境技術開発の推進」(17.4%)を挙げる割合が高くなっている。「政権交代」を挙げる人は5%前後である。

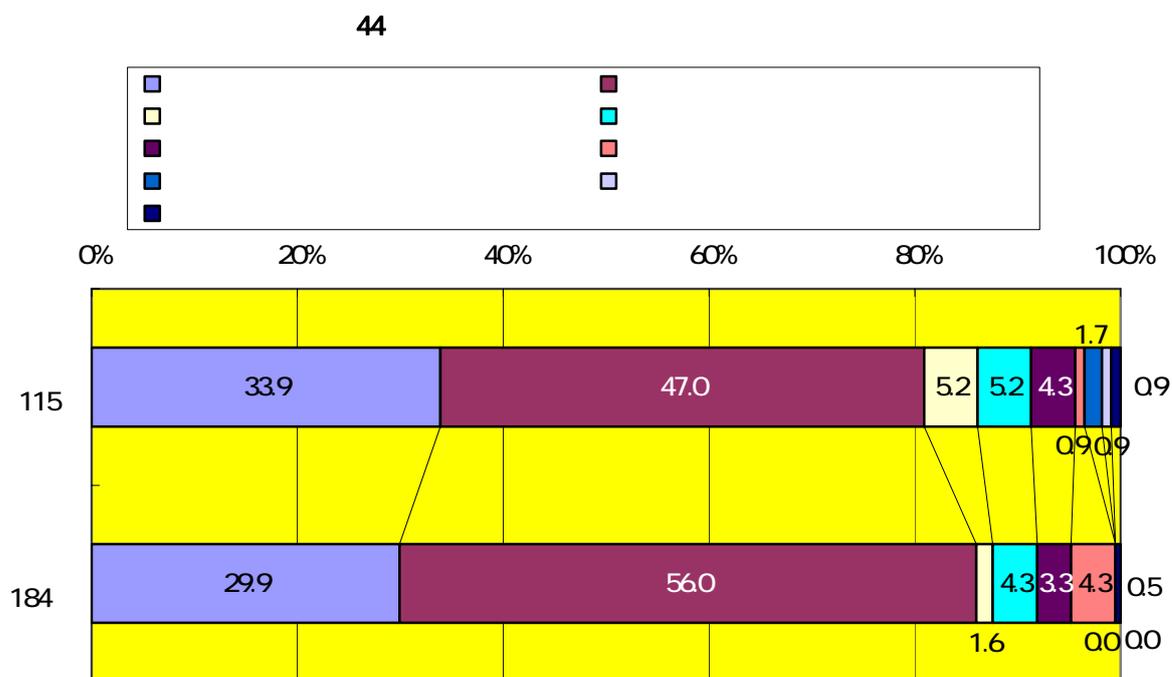
42



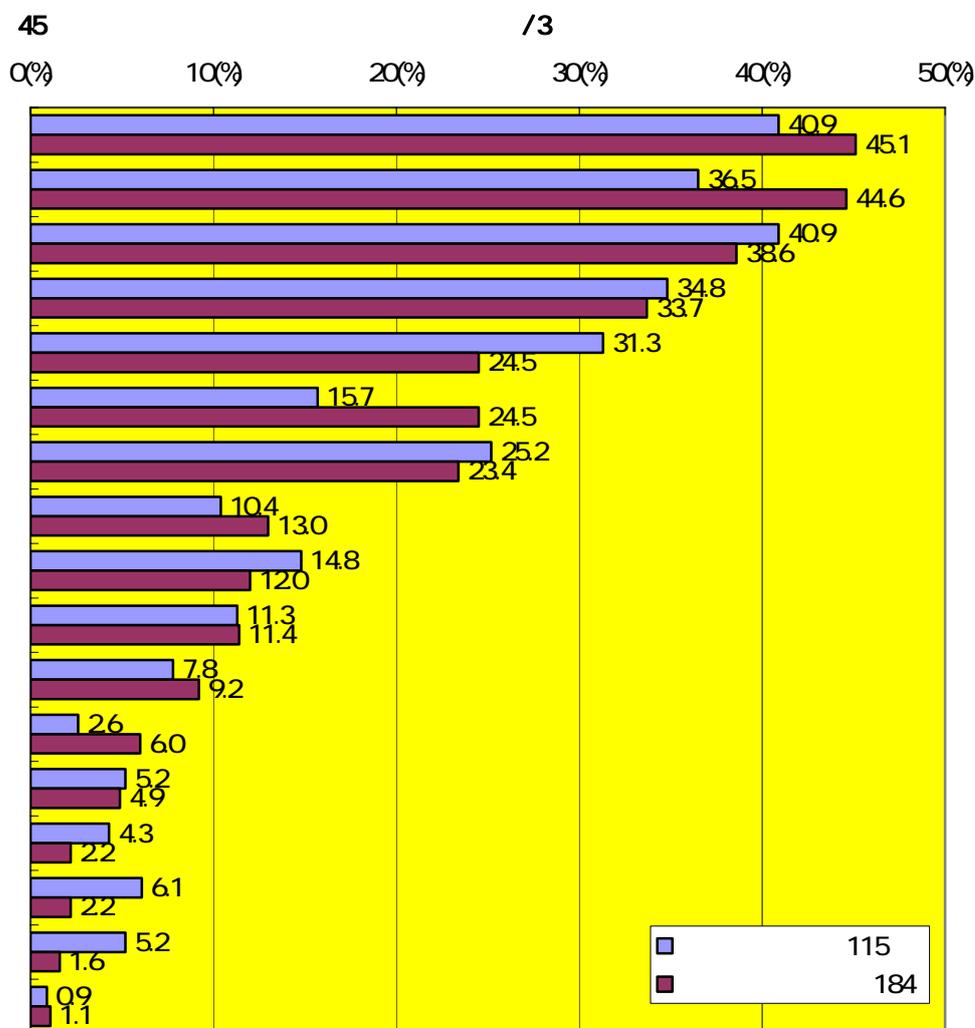
- 自社の今後の業績動向については、この3年、毎年厳しさを感じる人が増えており、順調だと思ふ「1年順調」「2、3年順調」「4、5年順調」「当分の間（5年以上）」を合わせた回答は前回の15.3%から7.6%と半減している。



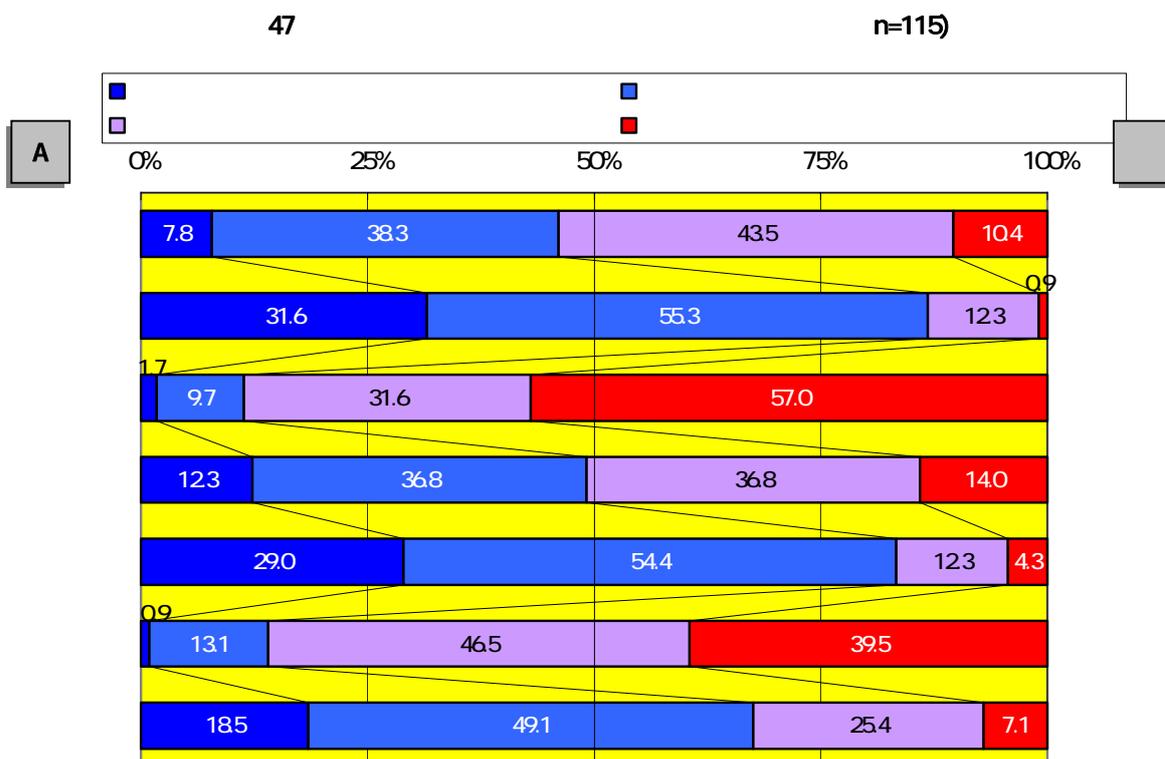
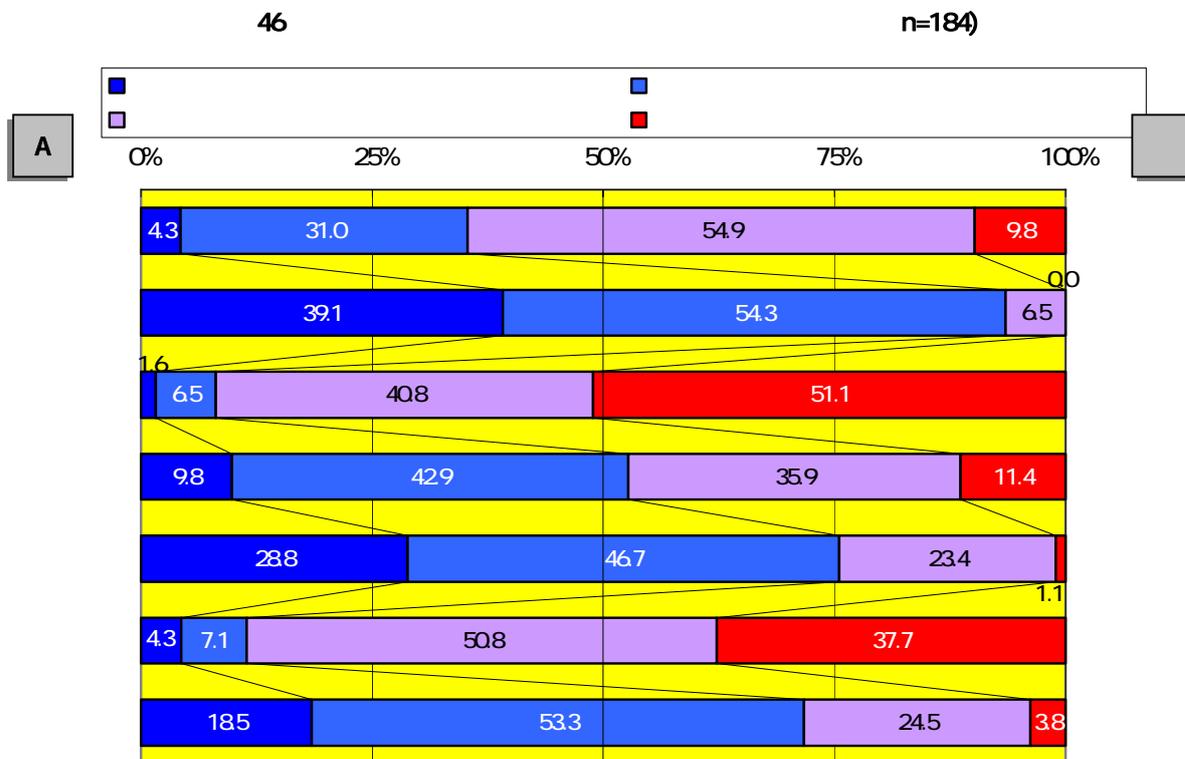
- 執行役員、新任取締役ともに、自社の今後の業界動向については、大きな違いは見られないが、「この先2、3年は厳しいと思う」との回答は新任取締役の方が若干高くなっている。



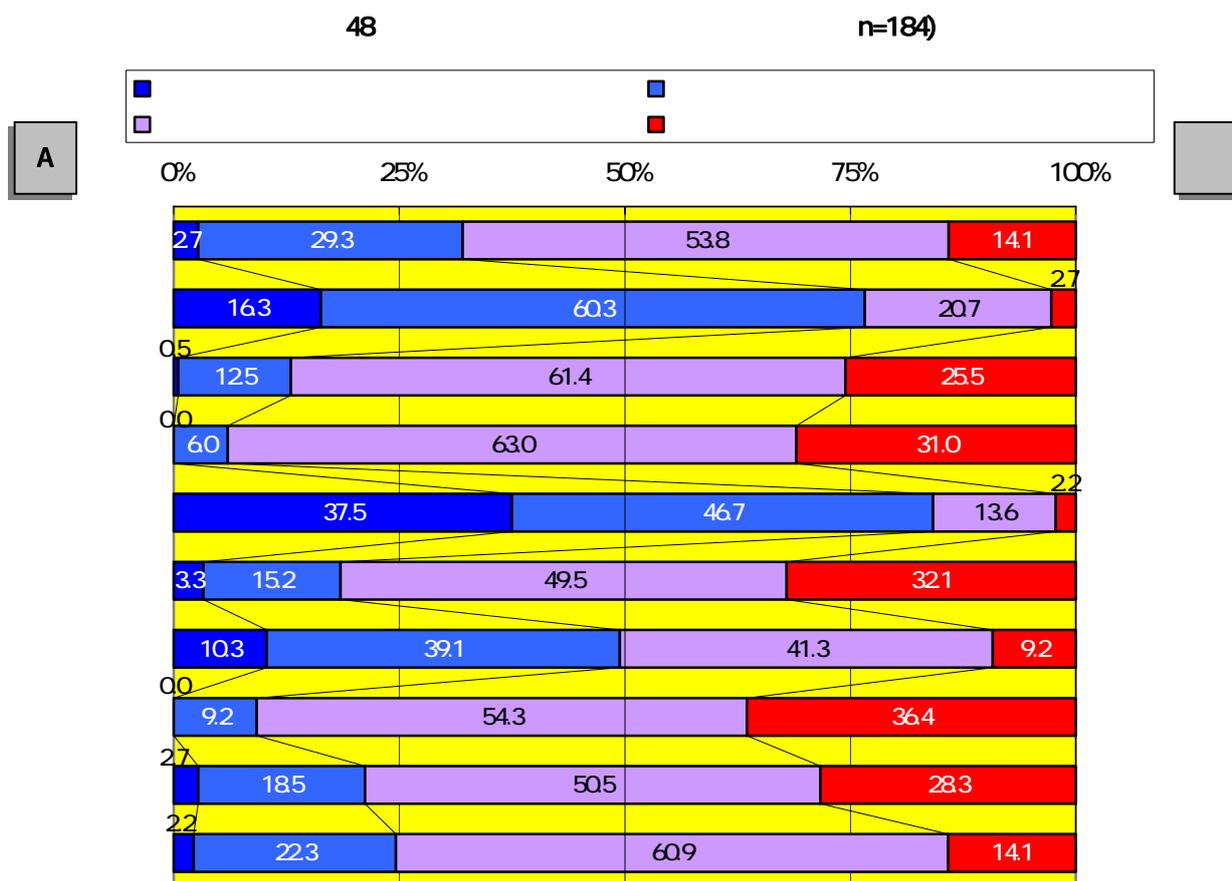
- 業績回復に向けた施策として、「新製品・新サービスの開発」「コスト削減」「人材の育成」「営業力の強化」といった項目が上位に挙がっている。執行役員の方が「生産性の向上」「経営陣の刷新」「在庫調整」を重視し、一方、新任取締役の方は「コスト削減」「業務の効率化」「新商品・新サービスの開発」を挙げる割合が高い。



- 現在の環境下における自社の取組姿勢は、新任取締役と執行役員でほぼ同様の傾向を示している。「短期的成果」と「長期的成果」については意見が分かれるが、他はA-Bいずれかの回答に片寄りが見られる。新任取締役に回答率が高いものは、「A.収益性重視」(93.4%)、「B.無駄の削減」(91.9%)、「B.正規社員の活用」(88.0%)、「A.社員の能力」(75.5%)、「A.トップダウン」(71.8%)、「B.従業員重視」(64.7%)といった項目である。



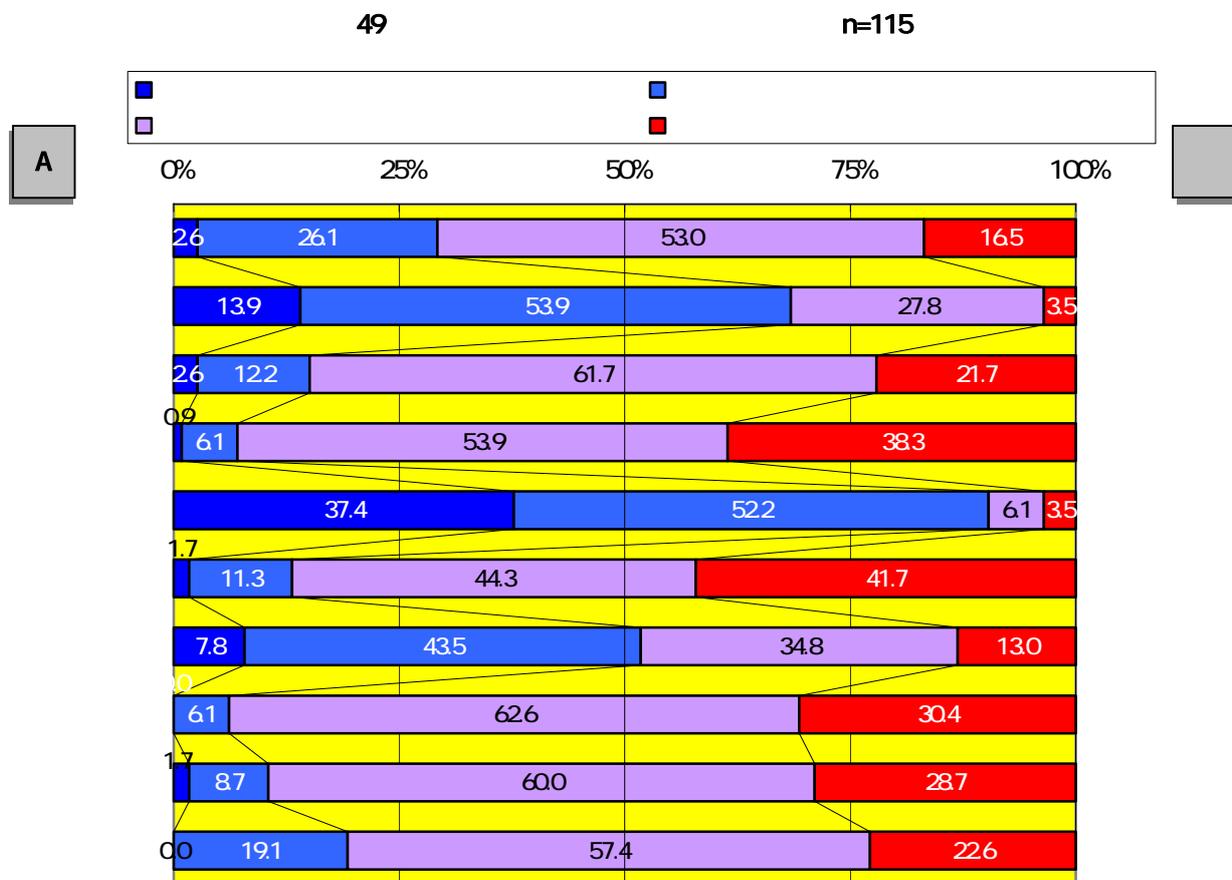
- 新任取締役における経済危機後の経営の舵取りに関する考えは、「トップダウン」と「ボトムアップ」は意見が分かれる。他はA・Bいずれかの回答に片寄りが見られるが、10項目中7項目についてはB側の選択率が高くなっている。回答率が高いものは、「B.長期的成果」(94.0%)、「B.社員の独立性の向上」(90.7%)、「B.内部留保」(86.9%)、「A.社員の能力」(84.2%)、「B.正社員の活用」(81.6%)、「B.組織の力」(78.8%)、「A.収益重視」(76.6%)、「B.日本的な経営」(75.0%)、「B.従業員重視」(67.9%)といった項目である。



- 新任取締役における『現在の環境下における会社の取組姿勢』と『経済危機後の経営の舵取り』の両者で比較可能な5項目についてその評価差異を見ると、「長期的成果（将来の収益）」(46.7ポイント増)を経営の舵取りに挙げる割合が現在の会社姿勢を大きく上回っている。反対に、「収益重視」(16.8ポイント減)、「トップダウン」(22.4ポイント減)を挙げる割合が下がっている。

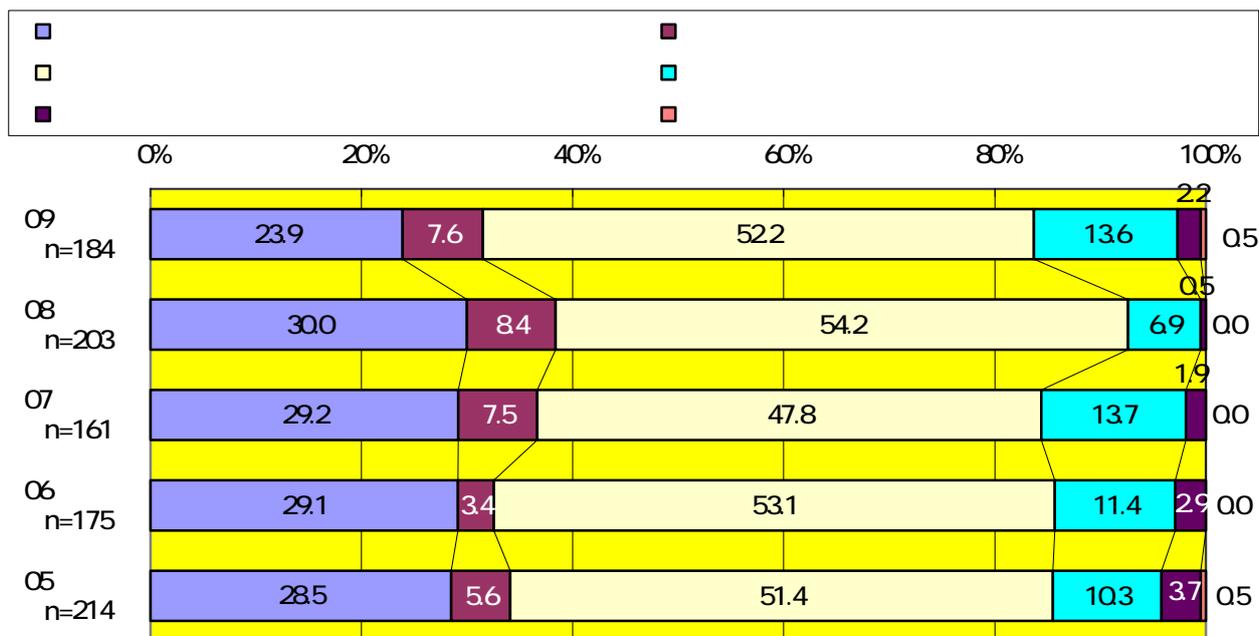
	(A)	(B)	(A) (B)
	64.7	67.9	3.2
	93.4	76.6	-16.8
	47.3	94.0	46.7
	88.0	81.6	-6.4
	71.8	49.4	-22.4

執行役員における経済危機後の経営の舵取りに関する考えも、新任取締役と同様の傾向を示している。



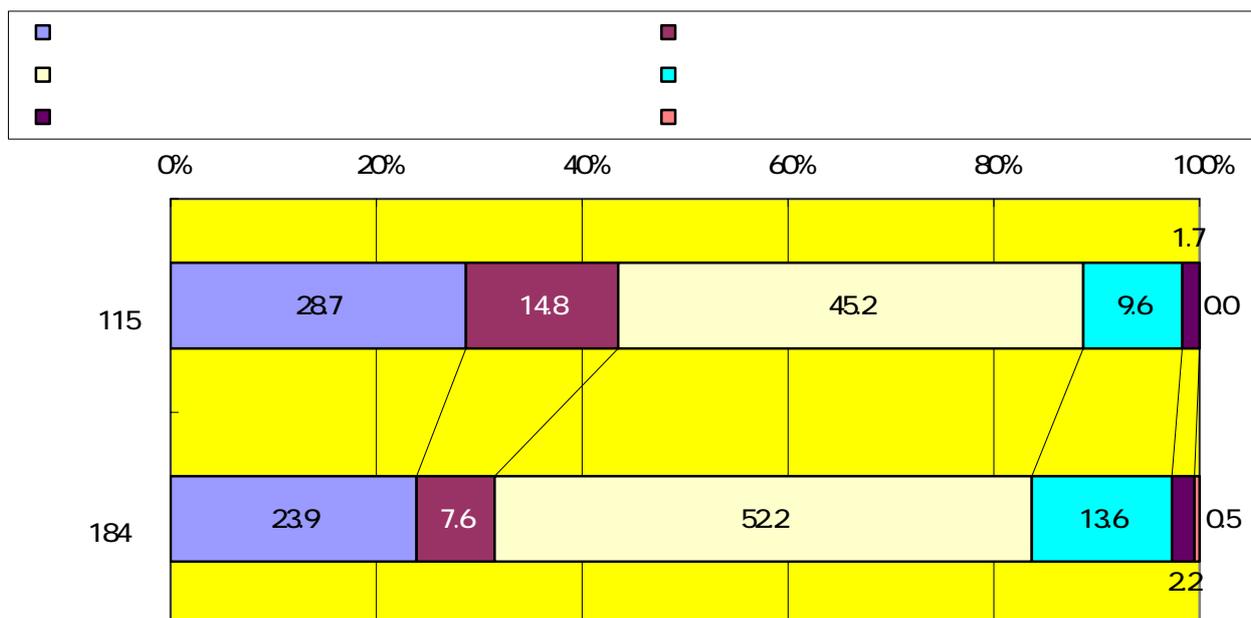
- 自社の企業合併や提携に関する認識は、「現実的な課題であり積極的に取り組むべき」(23.9%)という積極派が、「現実的な課題であるができれば避けたい」(7.6%)という消極(回避)派を大きく上回っている。また、半数以上の方は「当面は問題ないが何が起こっても不思議ではない状況」にあると認識している。「将来的にも可能性が少ないこと」という回答者は1割。

50



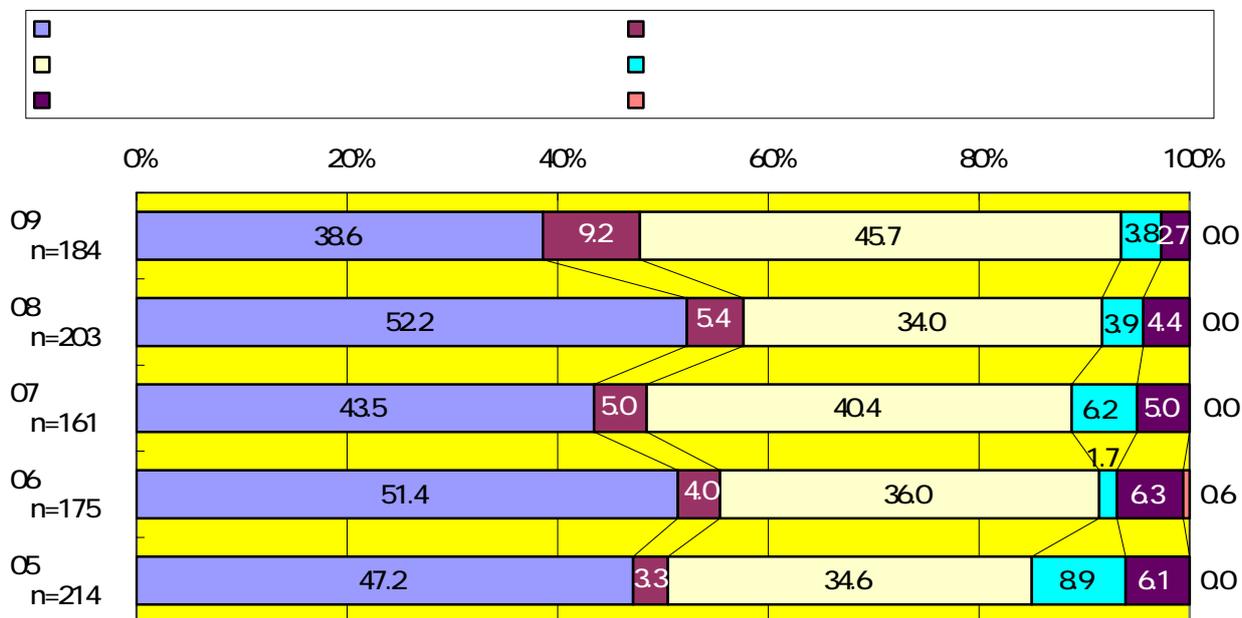
- 執行役員の方が、「現実的な課題であるができれば避けたい」を挙げる割合が高い。

51



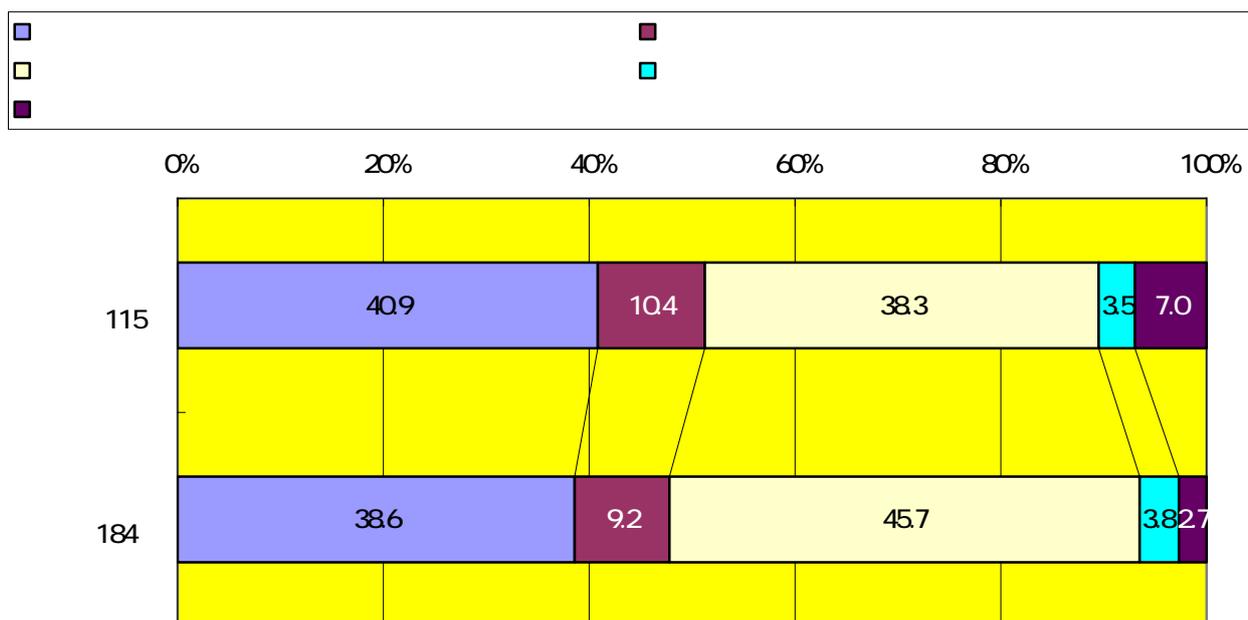
- 雇用問題に対する考え方は、前回増加となった「雇用の維持・創出は企業の社会的責任」が今回は減少に転じ、前回減少した「終身雇用は守るべきだがやむを得ない場合もある」が今回は増加に転じた。

52



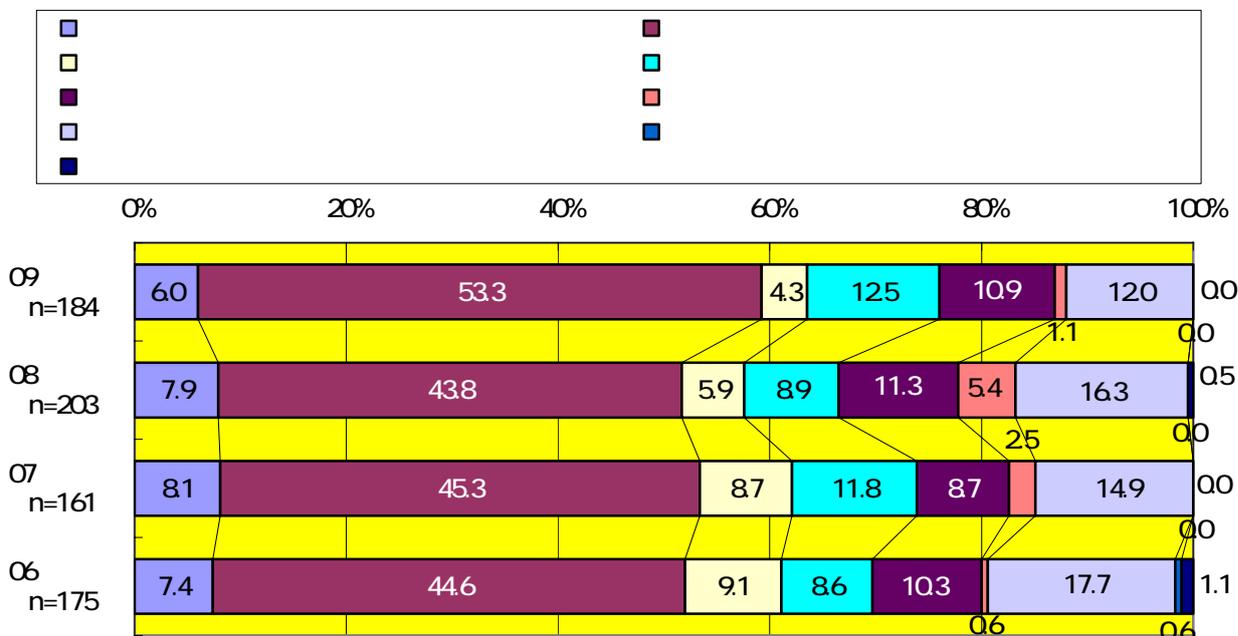
- 執行役員の方が、「終身雇用は過去のものである」を挙げる割合が若干高く、新任取締役では「終身雇用は守るべきだがやむを得ない場合もある」を挙げる割合が高い。

53



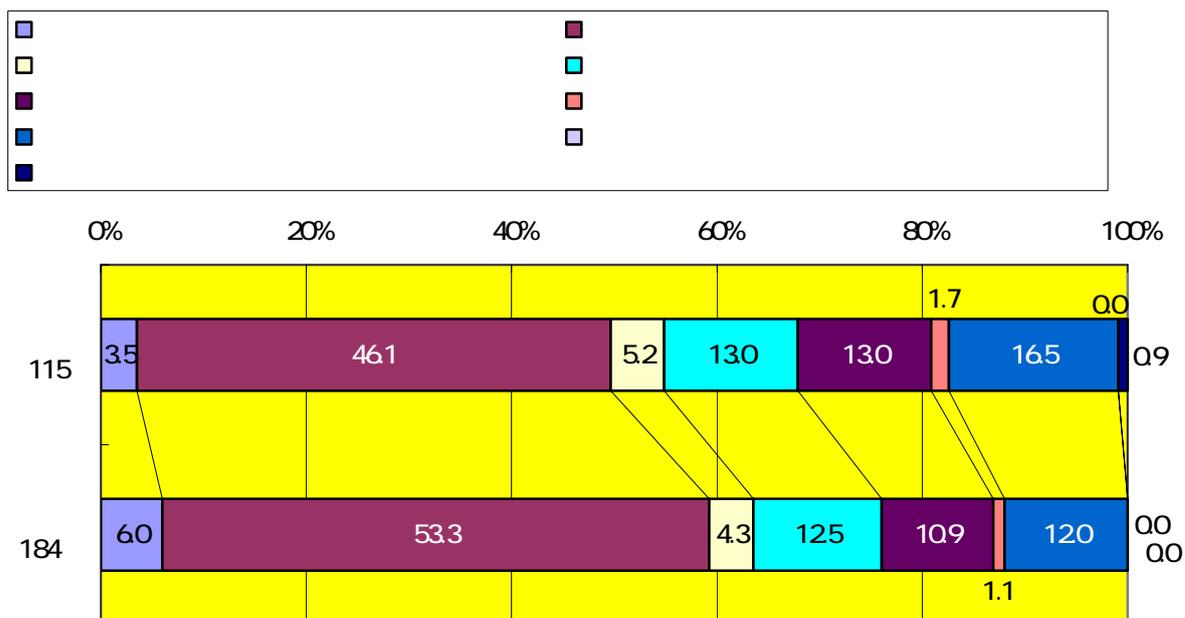
- 企業価値を向上するために最も重要なことは、「顧客の信頼・顧客満足度の最大化（向上）」とする回答が半数以上と最も高い。以下「社会からの評価の最大化（向上）」（12.5%）、「売上高や経常利益額の最大化（向上）」（12.0%）となっている。一方、「時価総額の最大化（向上）」（6.0%）や「株主利益還元の最大化（向上）」（1.1%）は数%に留まっている。

54



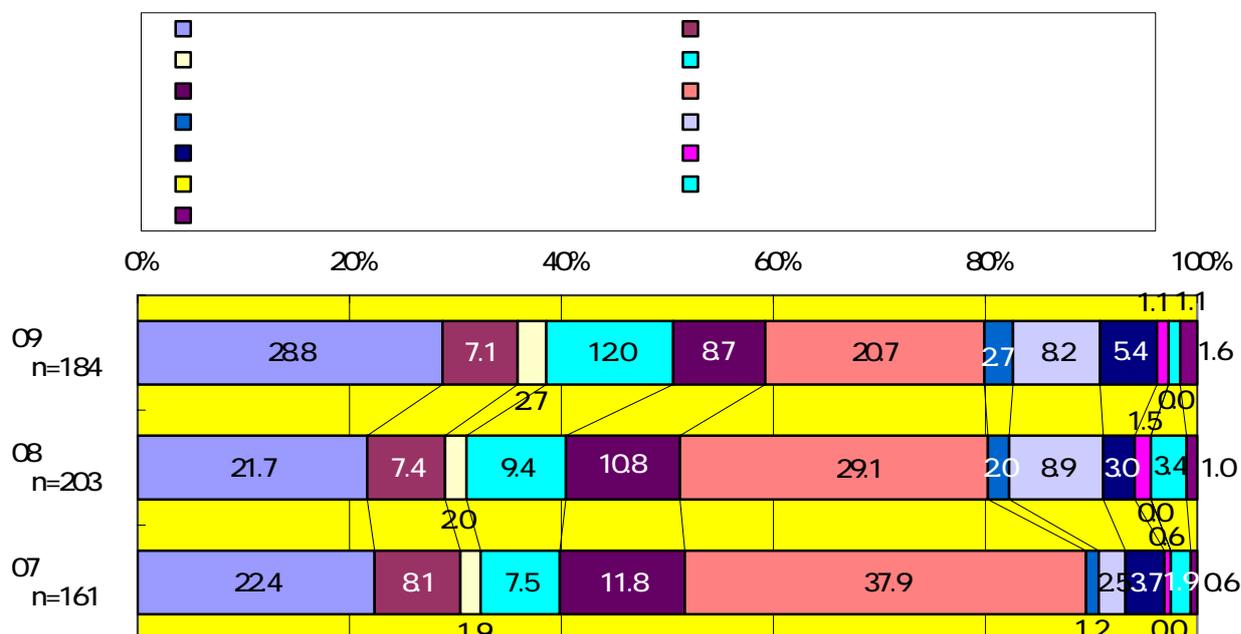
- 新任取締役の方が「顧客の信頼・顧客満足度の最大化（向上）」を挙げる割合がやや高い。

55



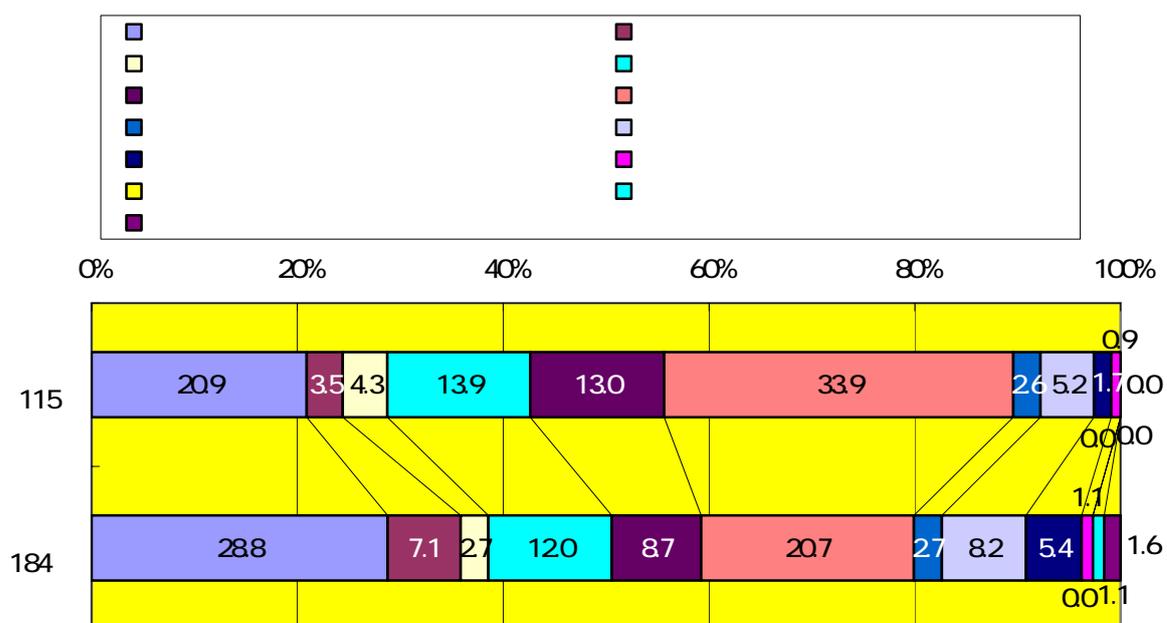
- 最も重要であるCSRへの取り組みとして挙げられた項目は、「収益をあげ税金を納める」がトップである。前回トップの「法令遵守への取り組み」は年々低下の傾向にある。

56



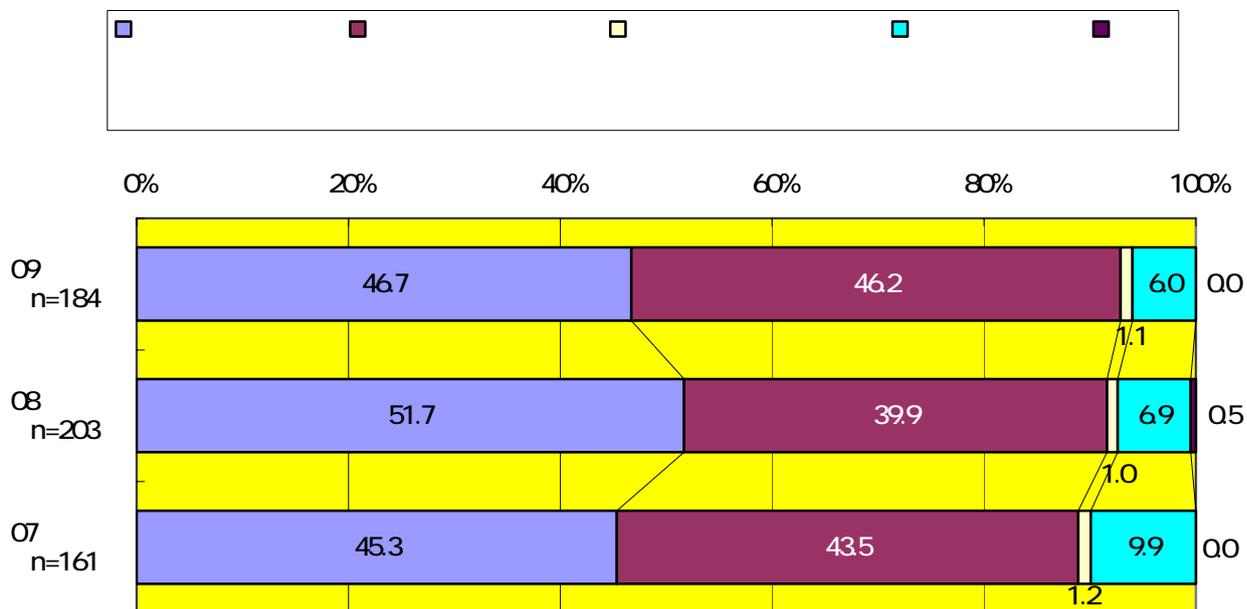
- 執行役員が「法令遵守への取り組み」を、新任取締役は「収益をあげ税金を納める」や「株主への配当」「省エネ・省資源への取り組み」を挙げる割合が高くなっている。

57



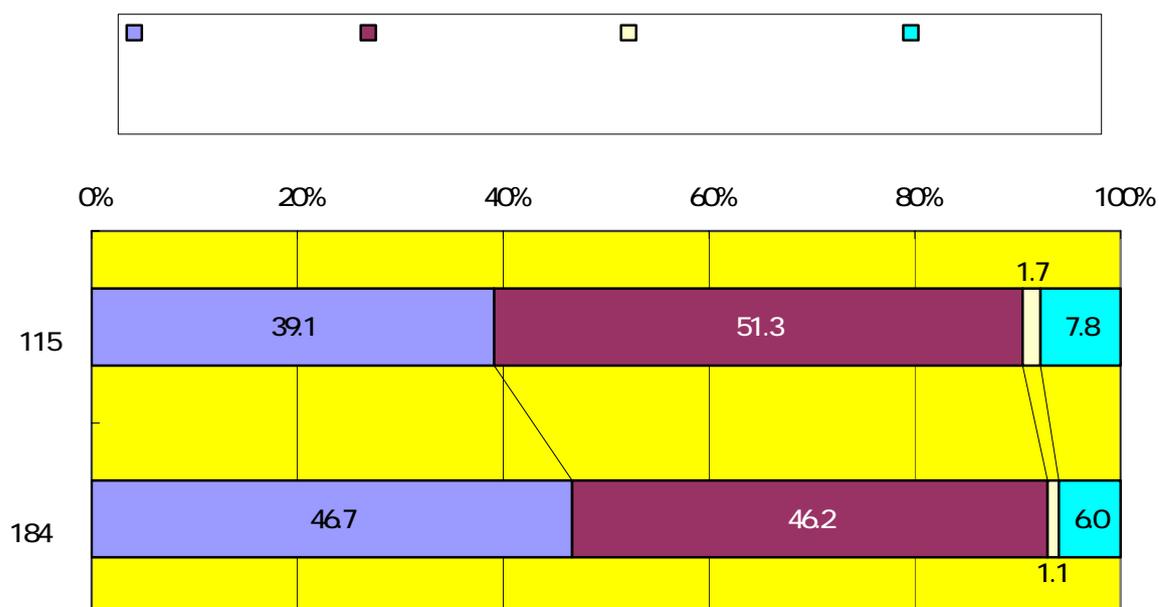
- 経営トップの法令違反に対する対応は、「1人でも考えを改めるよう意見具申を行なう」「他の役員と相談して考えを改めるよう意見具申を行なう」に意見が分かれている。

58



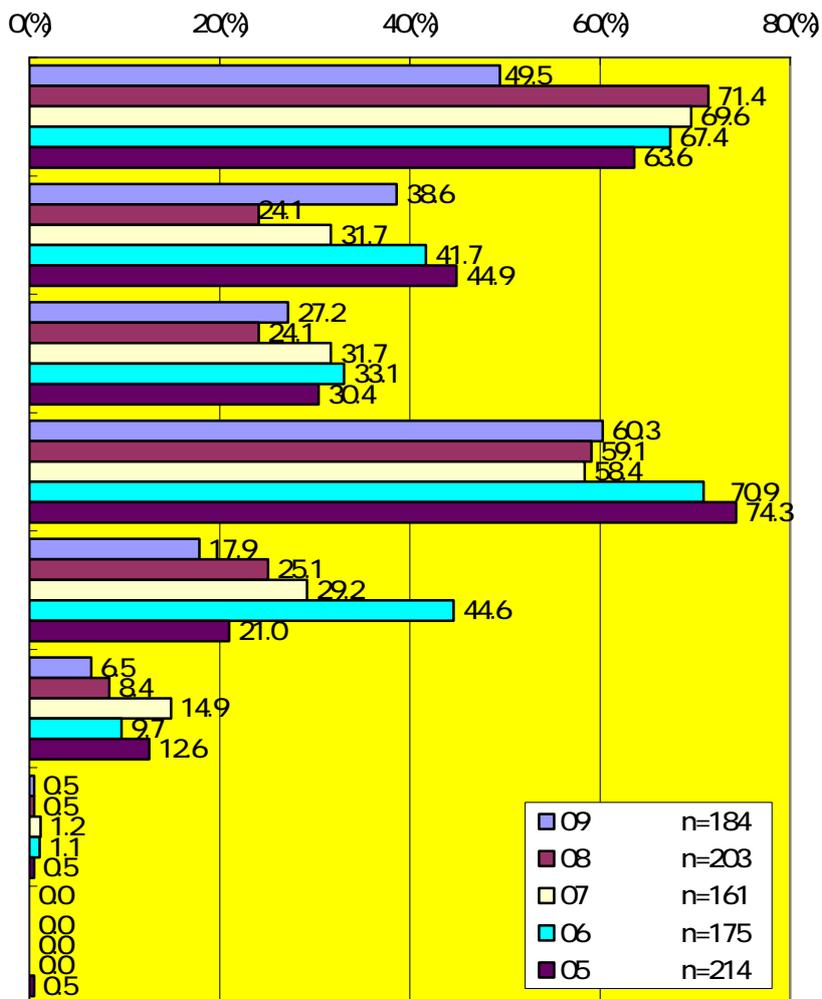
- 新任取締役の方が、「1人でも考えを改めるよう意見具申を行なう」を挙げる割合がやや高くなっている。

59



■ 企業における不祥事については、前回トップの「経営トップの認識の甘さに原因がある」が 20 ポイント以上も下がり 5 割を切った。今回は「不祥事を生じさせるような企業の風土に問題がある」が 6 割でトップ。「業界の商慣行に起因」は 06 年以降低下の傾向にある。前回まで低下の傾向にあった「直接問題となった事業・部門責任者の判断能力に問題がある」が今回 14.5 ポイントほど増えた。

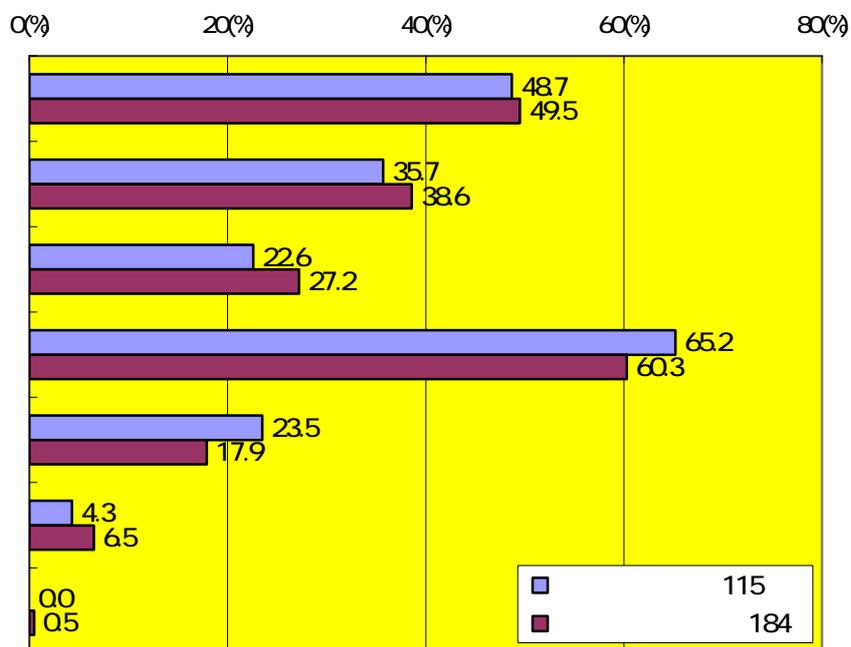
60



- 執行役員と新任取締役では、大きな違いは見られない。

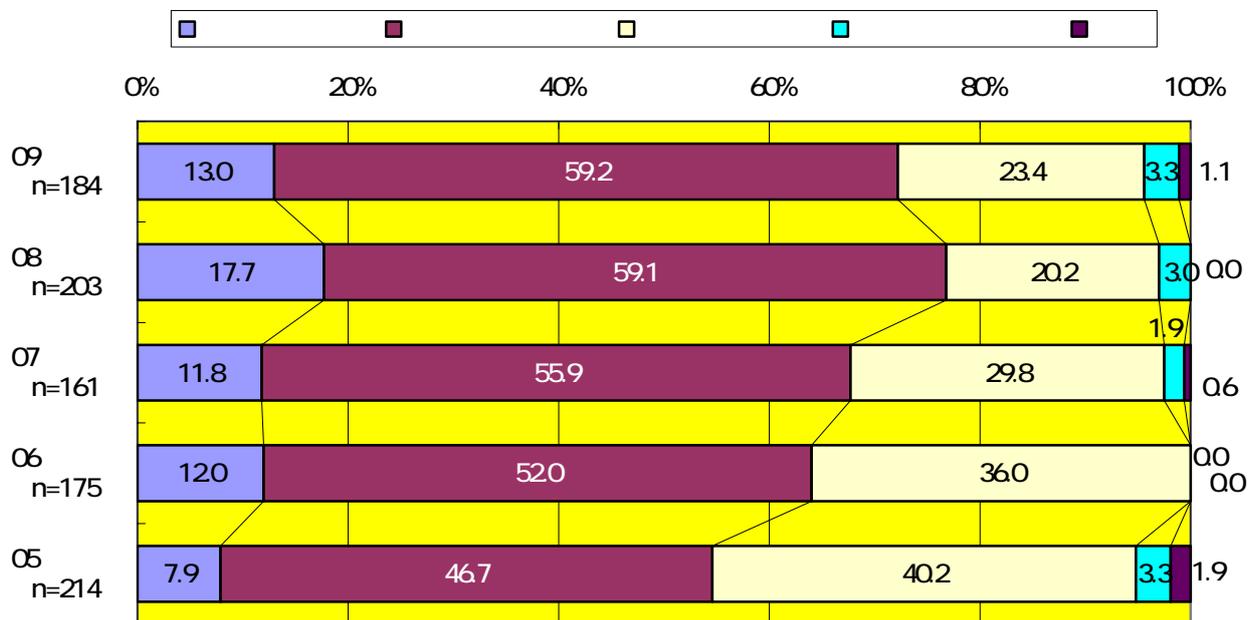
61

3



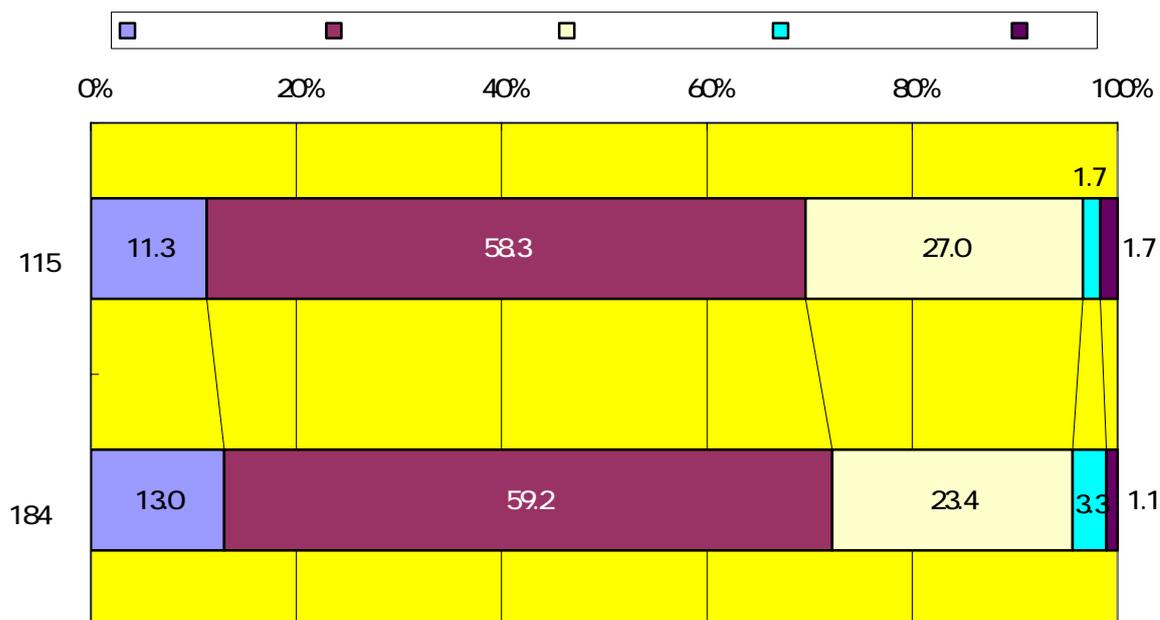
- 自分の会社において不祥事が起こり得ることへの意識は、「心配である」との回答が05年以降減少の傾向にある。

62

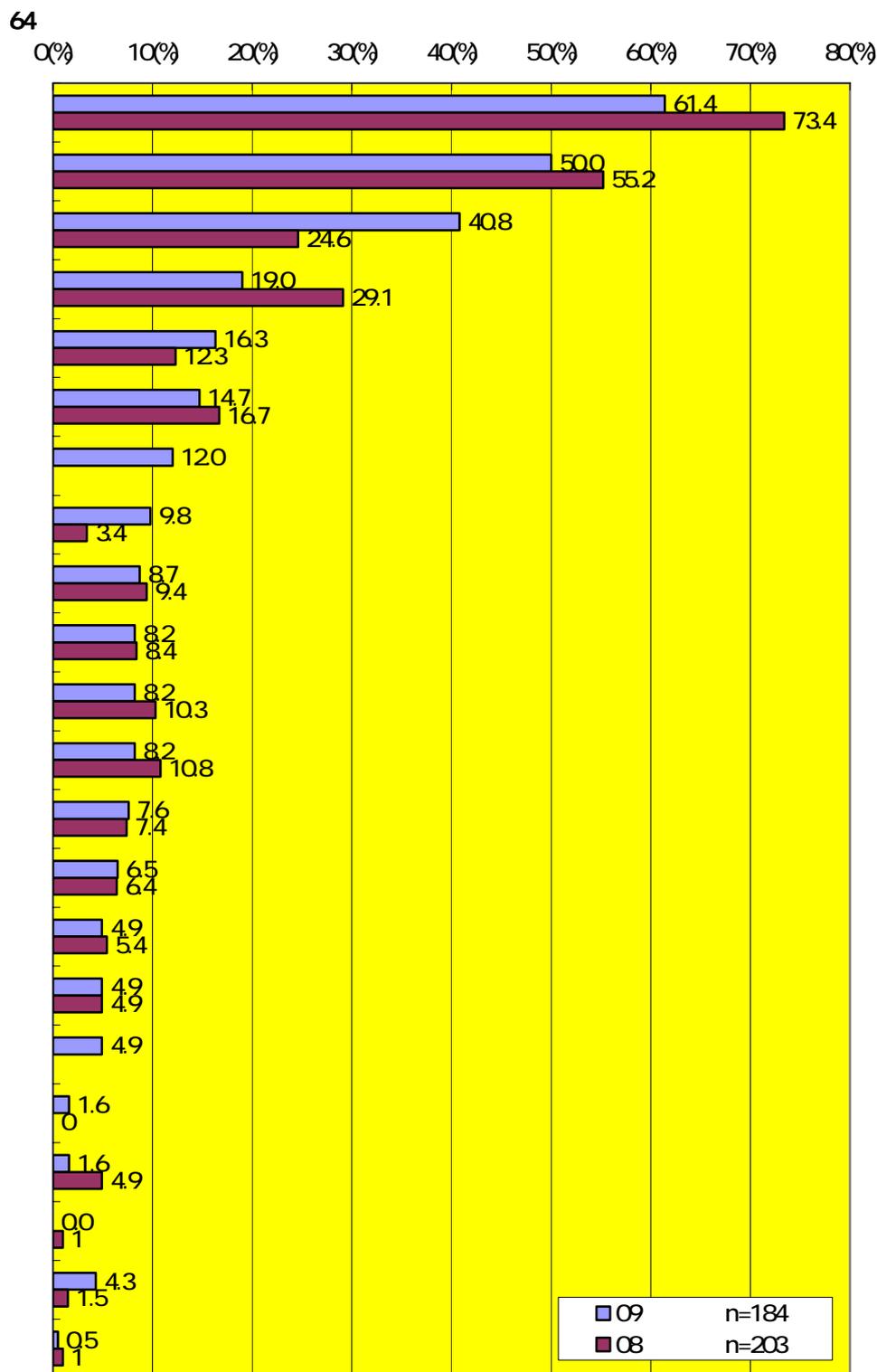


- 執行役員と新任取締役では、自分の会社において不祥事が起こり得ることへの心配意識に大きな違いは見られない。

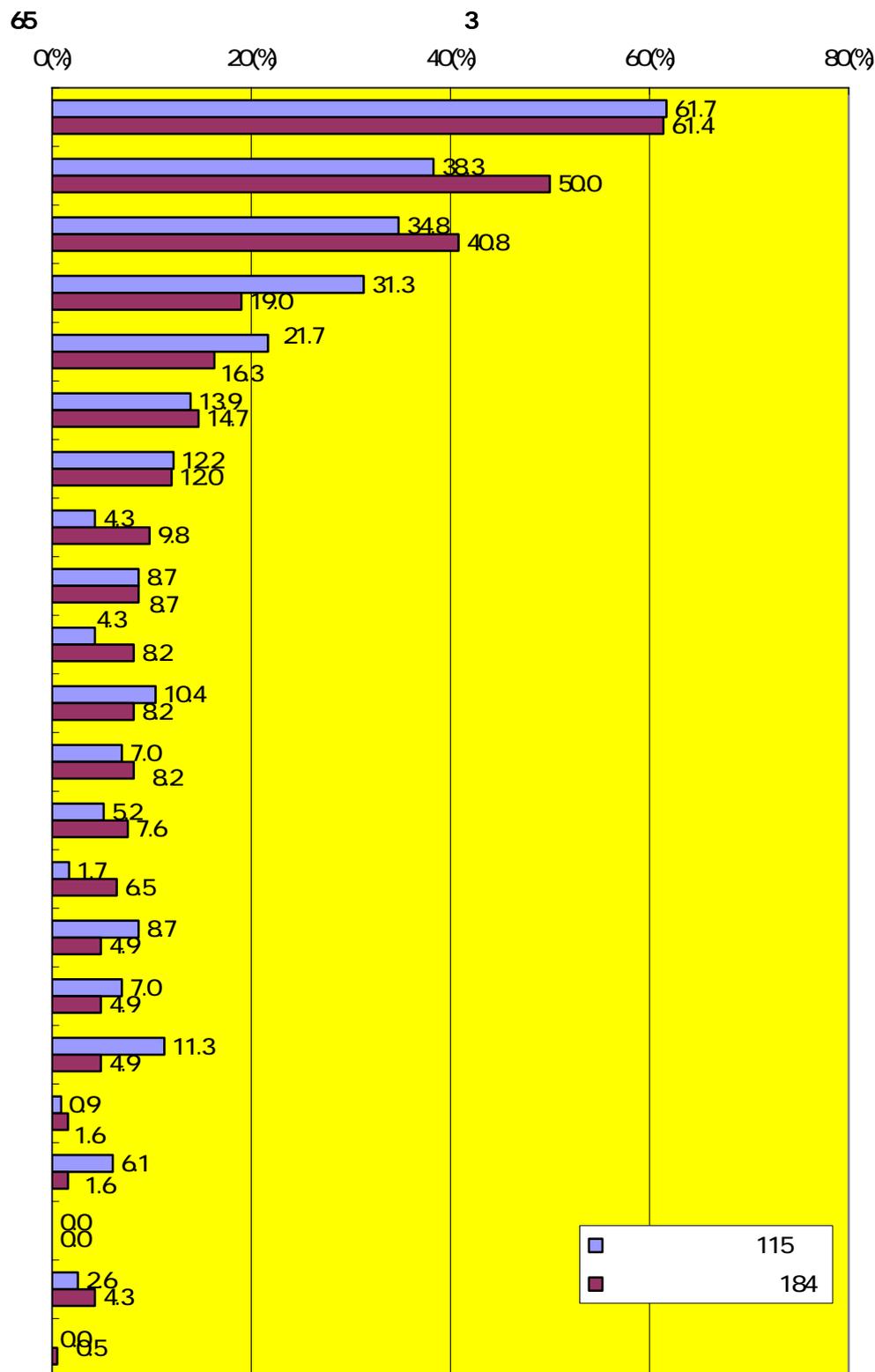
63



- 重視すべき企業リスクについては、「法令違反」「個人情報の漏洩」を挙げる割合は前回よりも下がっている。反対に「社員のメンタルヘルス」「著作権・知的所有権の侵害」は前回に比べて高くなっている。今回新たに追加した項目である「新型インフルエンザの流行」は12.0%で7番目となっている。



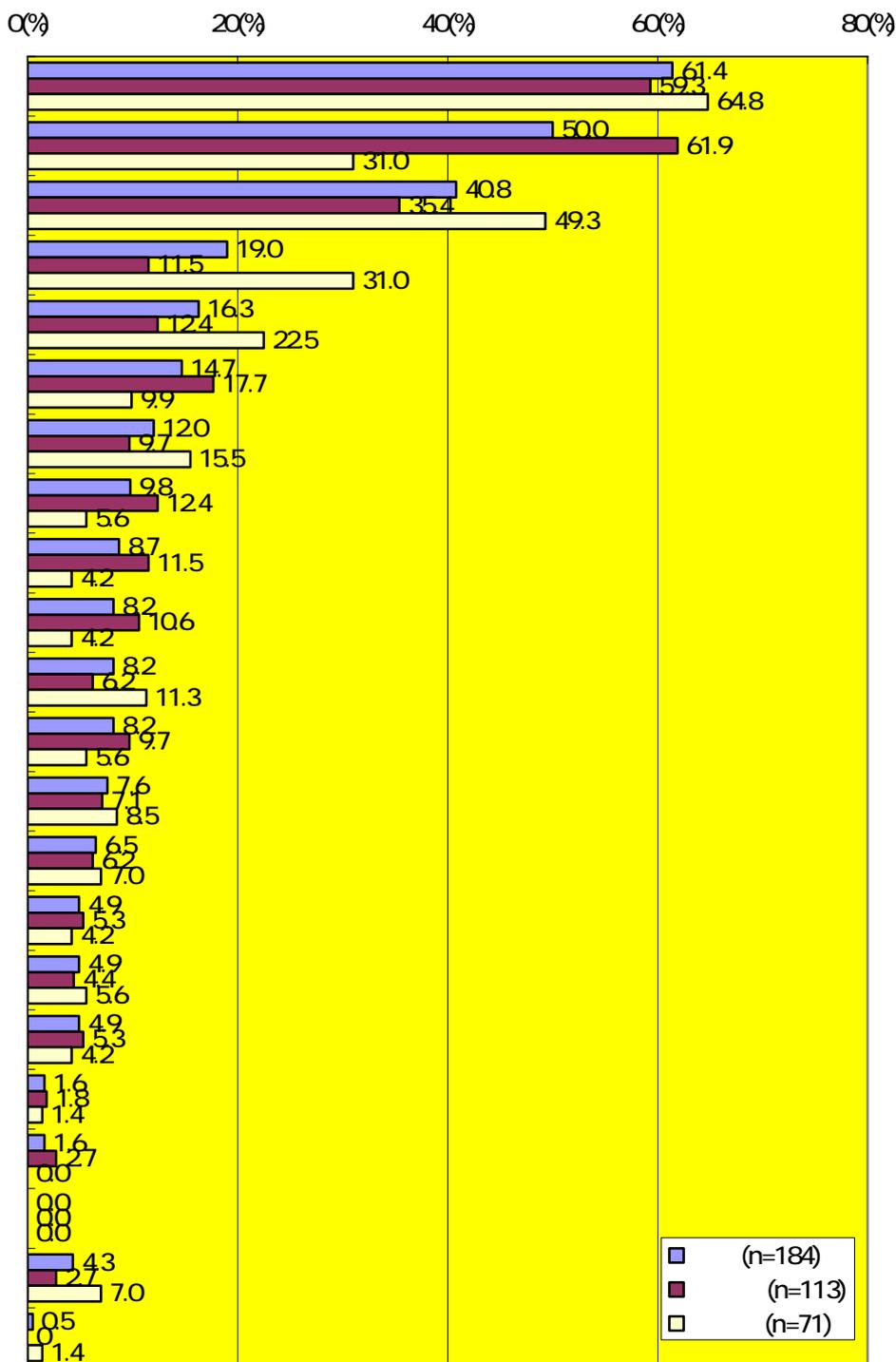
- 執行役員の方が「個人情報の漏洩」「インターネットでの風評」「不良債権」を挙げ、新任取締役の方は「製造物責任」「社員のメンタルヘルス」「著作権・知的所有権の侵害」を挙げる割合が高い。



- 重視すべき企業リスクについて、新任取締役が所属する企業の業種を製造業とそれ以外に分けて見てみると、業種特性による違いが見られる。製造業所属の新任取締役の方が「製造物責任」「企業買収」「著作権・知的所有権の侵害」「天災・テロ事件」「異物混入」などを挙げる割合が高い。その他業種の新任取締役の方は「社員のメンタルヘルス」「個人情報の漏洩」「不良債権」などを挙げる割合が高くなっている。

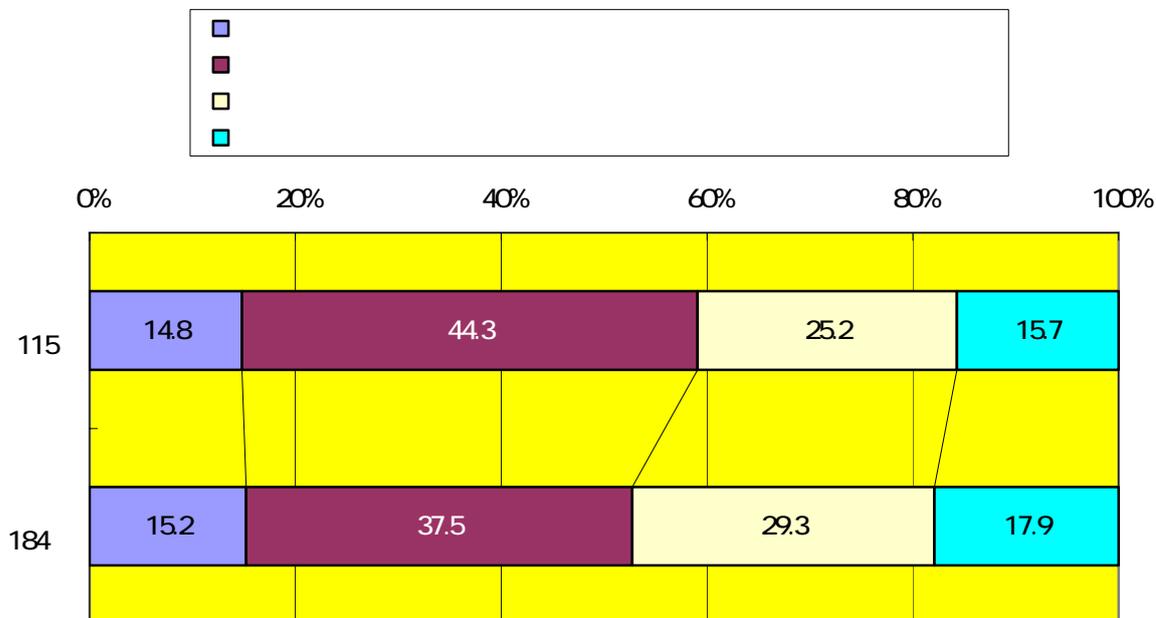
66

/3



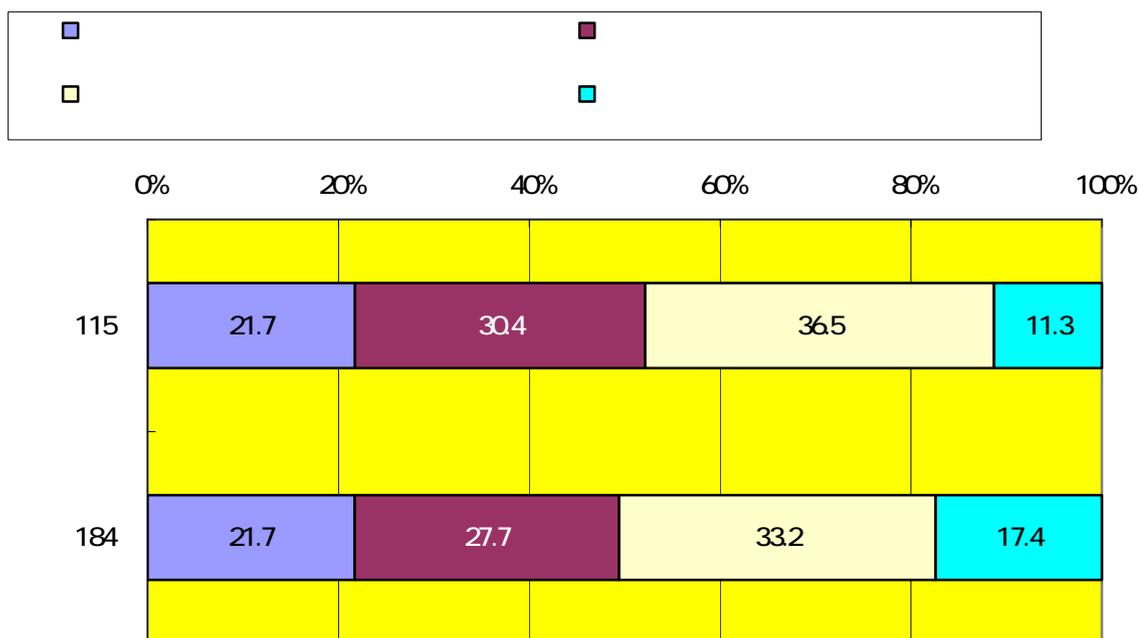
- 新型インフルエンザの今後の行方は、「夏に向けて鎮静化するがより強毒性の強いウイルスが発生する」と考えている人が、4割前後と最も高くなっている。「ワクチンが開発され流行は最小限となり大事には至らない」と考えている人は3割弱ほどである。

67



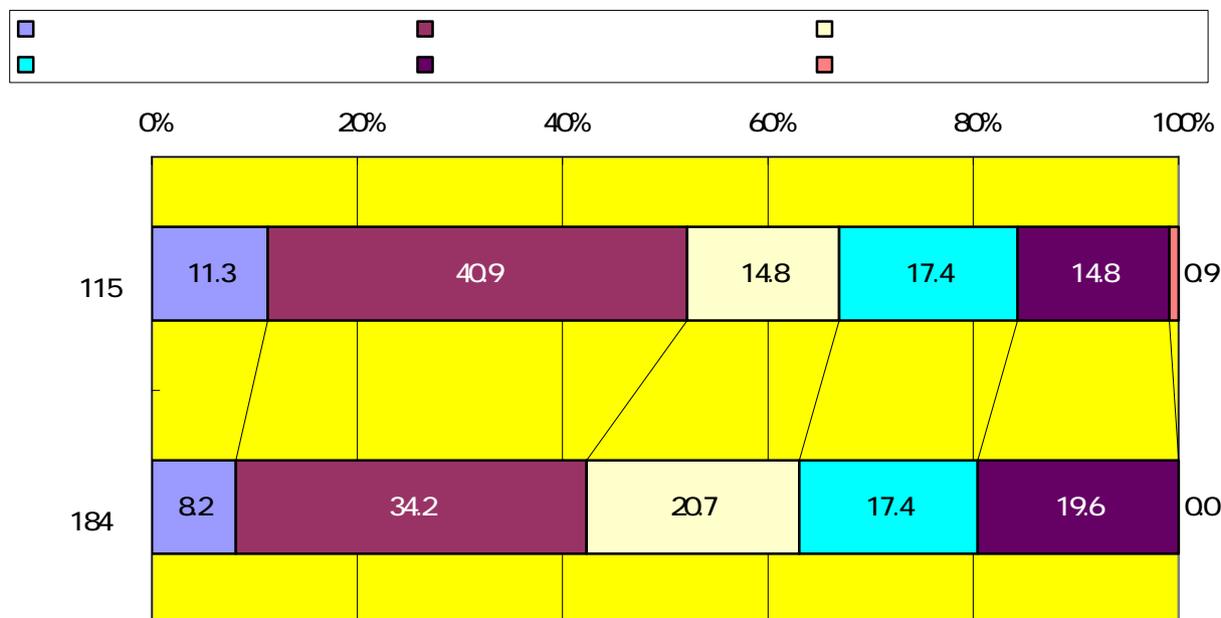
- 新型インフルエンザへの自社の備えについては、「パンデミックを想定した危機管理体制が構築」されているところは2割ほどで、「今回の件で危機管理体制を構築」したのが3割前後、「現在、危機管理体制の構築中である」が3割を超えている。なお、「まだ、特に何も対応していない」という企業も1割以上存在している。

68



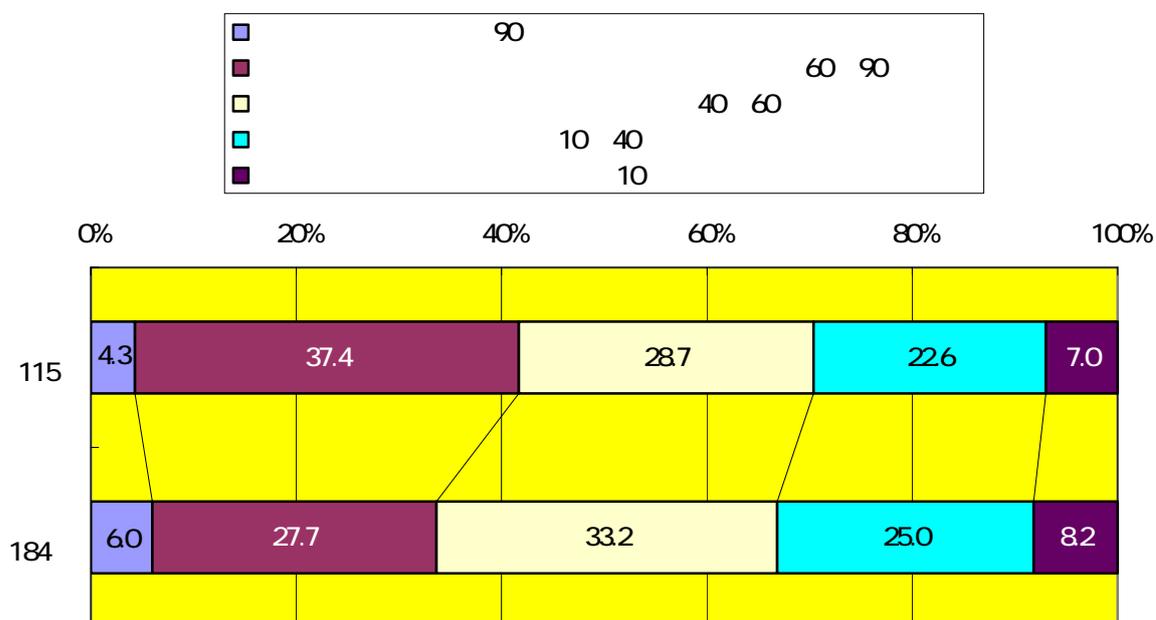
- エコポイント等の環境政策による低炭素化へのシフトに対する認識は、「そう思う」「どちらかといえばそう思う」の割合が、執行役員（52.2%）の方が新任取締役（42.4%）に比べ、9.8ポイントほど高い。

69

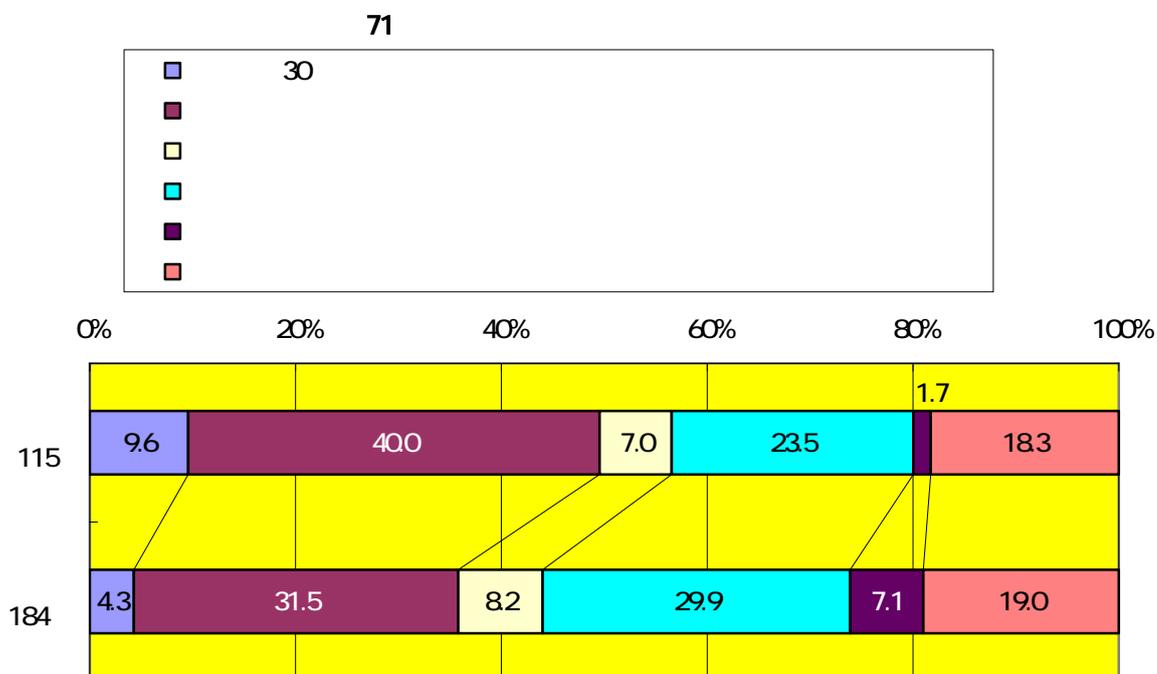


- わが国の温室ガス削減目標（「2020年までに2005年比15%削減」）に対する実現の可能性については、「達成は可能だと思う」という前向きな回答は数%に留まっている。「努力を要するが達成は可能である」や「達成できるかどうかは五分五分」では3割前後である。「達成はほとんど不可能である」と認識している人は1割弱ほどである。

70



- 温室ガス削減政府案に対する認識は、3~4割が「低炭素社会実現が世界的な潮流でもあり最大限の努力を要するべきだ」と回答し、約2~3割が「低炭素社会への対応は、技術革新など積極的に取り組むべきだ」と捉えている。



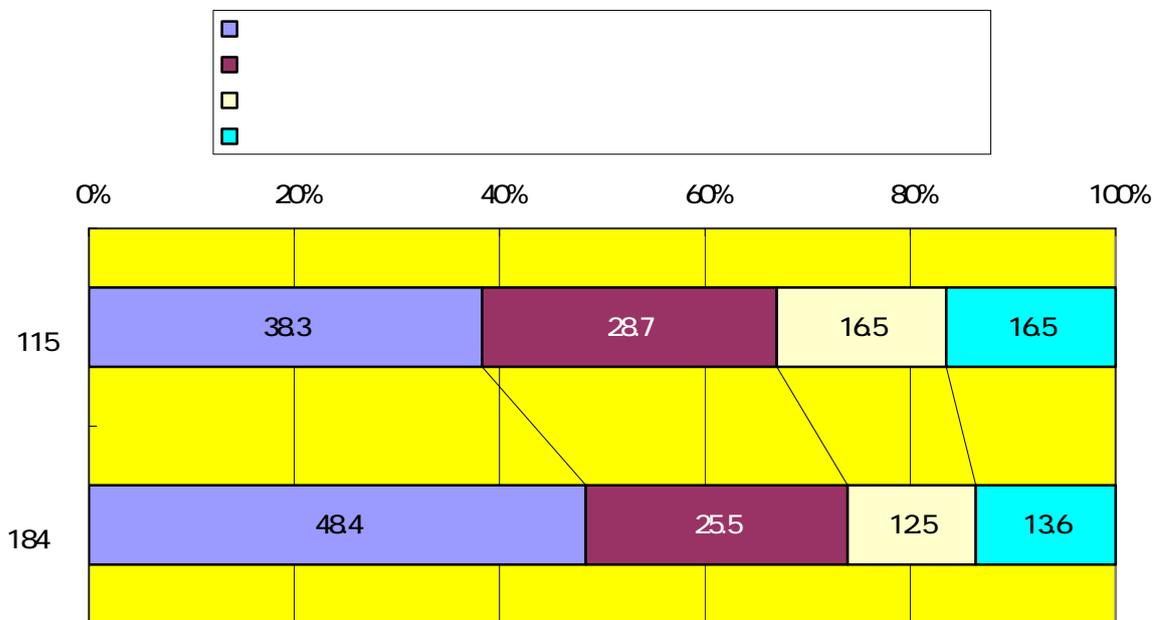
- 環境に対する取り組みが熱心であると思う企業は、新任取締役、執行役員ともにトップは「トヨタ自動車」で、2番目は「シャープ」である。その他では順位は異なるが、「パナソニック」「リコー」「東京電力」「本田技研工業」「イオン」「ソニー」などがそれぞれ2名以上で挙げられた企業である。

1		36
		12
		12
		10
		5
		5
	/	4
		4
		3
		2
		2
		2
		2
		2
	1	16
		115

		25
		11
		9
		8
5		6
		4
		3
		3
		2
		2
		2
	1	14
		89

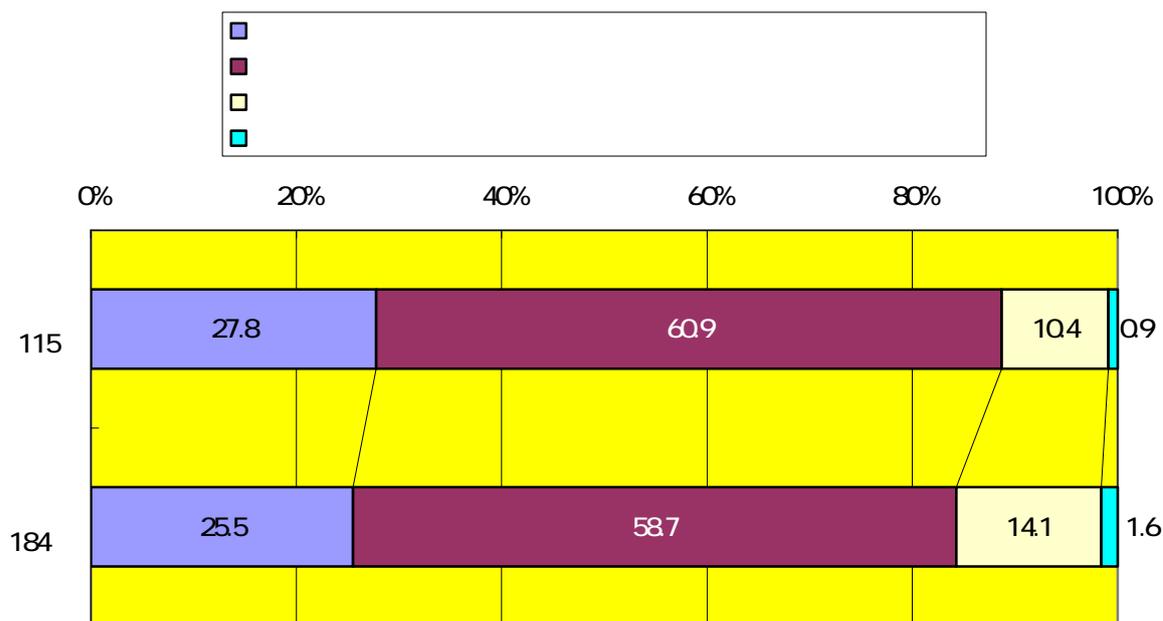
- 裁判員制度の企業活動への影響についての認識は、新任取締役では約半数が「企業活動への影響はほとんどない」との認識で、執行役員（38.3%）よりも高くなっている。また、「規模や業種によって影響を受けるところがあるのではないか」と考える人が3割弱ほどである。

72



- 自身が裁判員に選出された場合の対応は、執行役員、新任取締役ともに8割が出席の意向をしめしている。

73



7.

■ 新任取締役が選ぶエクセレントカンパニーは、「トヨタ自動車」が 2002 年以来 8 年連続で第 1 位に選ばれ、2 位が「GE」、3 位が「本田技研工業」となった。2004 年から連続 2 位の「キヤノン」が今回姿を消した。また、執行役員においてもトップ 3 は新任取締役と同じ結果となった。

		122	
	1	30	24.6
	4	11	9.0
	3	10	8.2
	/ 5	9	7.4
	-	7	5.7
	6	6	4.9
	5	4	3.3
	8	4	3.3
	6	3	2.5
	-	3	2.5
	-	3	2.5
	-	3	2.5
	-	2	1.6
	-	2	1.6

$$\frac{1}{2} \div \frac{3}{2} \times 100$$

		79	
	1	19	24.1
	2	9	11.4
	6	8	10.1
	Johnson & Johnson -	3	3.8
	- -	3	3.8
	- -	3	3.8
	6	3	3.8
	3	2	2.5
	7	2	2.5
	-	2	2.5
	-	2	2.5
	4	2	2.5
	-	2	2.5

$$\frac{1}{2} \div \frac{3}{2} \times 100$$

■ 過去 5 年間で、上位 5 社の中に常連として顔を出しているエクセレントカンパニーは、「トヨタ自動車」1 社のみである。今回もトップの「トヨタ自動車」ではあるが、ここ数年 50% 前後で推移してきている得票率が 24.6%と大きく下げている。また、昨年まで連続 2 位の「キヤノン」が今回姿を消した。

		5		5							
		2009		2008		2007		2006		2005	
1		24.6	42.5	51.1	48.9	51.8					
2		9.0	8.2	6.0	11.5	9.5					
3		8.2	6.8	5.3	5.3	7.1					
4		7.4	4.8	2.3	3.1	4.8					
		5.7	3.4	1.5	2.3	3.0					
		-	-	1.5	-	-					
		-	-	1.5	-	-					
		-	-	1.5	-	-					
		-	-	1.5	-	-					
		-	-	1.5	-	-					
		-	-	1.5	-	-					
		-	-	1.5	-	-					
		-	-	1.5	-	-					
		-	-	1.5	-	-					

$$\frac{1}{2} \div \frac{2009}{122} \times 100$$

2009 122 2008 146 2007 133 2006 131 2005 169

- 新任取締役が選ぶ理想の経営者のトップは、昨年2位の松下電器産業の「松下幸之助」氏である。第2位には昨年3位の「稲盛和夫（京セラ）」氏が選ばれ、昨年1位の「本田宗一郎（本田技研工業）」が今回は3位に選ばれた。また、執行役員においても、トップは「松下幸之助」氏が選ばれ、2位には「本田宗一郎」氏、3位には「ジャック・ウエルチ（GE）」氏（新任取締役7位）が選ばれている。新任取締役に2位の「稲盛和夫（京セラ）」氏は6位である。その他、票数2票以上で新任取締役に執行役員に共通して選ばれた理想の経営者は「鈴木敏文（セブン&アイホールディングス）」氏、「土光敏夫（石川島播磨重工、東芝）」氏の2名である。

		109	
	2	27	24.8
	3	13	11.9
	1	11	10.1
	-	6	5.5
5	-	4	3.7
	6	3	2.8
	4	3	2.8
	5	2	1.8
	5	2	1.8
	5	2	1.8
	-	2	1.8
	3	2	1.8

$$\frac{1}{2} \div \frac{3}{2} \times 100$$

10

		67	
	2	12	17.9
	1	9	13.4
	-	6	9.0
4	-	4	6.0
	-	3	4.5
	4	2	3.0
	-	2	3.0
	-	2	3.0
	5	2	3.0
	-	2	3.0

$$\frac{1}{2} \div \frac{3}{2} \times 100$$

■ 過去5年間に理想の経営者としてトップ5に選ばれた経営者を見ると、常連者は「松下幸之助（松下電器産業）」氏、「本田宗一郎（本田技研工業）」氏、「稲盛和夫（京セラ）」氏の3名である。今回トップの「松下幸之助（松下電器産業）」氏の得票率24.8%はトップとしても過去最高の得票率である。また、昨年までトップ5入りしていた「御手洗富士夫（キヤノン）」氏が今回姿を消した。

**11. 5 5**

	2009		2008		2007		2006		2005	
1	24.8	13.6	13.5	12.8	14.5					
2	11.9	10.4	10.6	10.1	10.7					
3	10.1	9.6	8.7	8.3	7.6					
	-	-	-	-	-					
4	5.5	4.8	5.8	-	6.9					
	-	4.8	-	-	-					
	-	4.8	-	-	-					
5	3.7	3.2	4.8	5.5	4.6					
	-	3.2	-	5.5	4.6					
	-	3.2	-	-	-					

1 ÷ × 100  
2 2009 109 2008 125 2007 104 2006 110 2005 131

# 参考資料

(集計表、調査票)