

# 「21世紀地球企業に求められる経営指標」の研究

## 大転換に挑戦する21世紀企業トヨタから学ぶ

福岡企業リスク研究会 21世紀企業経営リスク研究グループ

川口益男、北島正一、栗原憲一、寺山雅也、時任和哉、野見山正弘

### 【1】 はじめに

現在経済面の問題が取り沙汰されているが、21世紀地球企業<sup>(注1)</sup>として忘れてはいけないのが、地球温暖化・エネルギー問題・資源枯渇・人口爆発・水不足・食糧不足・貧困などの地球規模の大きな環境問題・社会問題である。このような問題への取り組みの中にこそ今後の事業の芽があり、これらの取り組みを企業経営に盛り込んでこそ、企業活動が真に人類を幸せにし、平和で暮らし良い環境・社会を提供できるものではないかと考え、このテーマの研究を始めた。

現在の経済的な側面を見ると、リーマンブラザーズの破綻を契機に世界中に広がった金融危機が实体经济にも大きな影響を及ぼし、ビッグスリーなどは政府資金での援助が必要な状況に陥っている。また、影響はEU諸国にも波及し、アイスランドのように国自体が破綻寸前まで追い込まれたところもある。BRICsなど新興国でも株価が大幅に下がり、韓国ではウォンの価値が半減するなど、かつてなかった混乱状態が続いている。影響は限定的と言われていた日本においても、トヨタなど優良企業が相次いで大幅な下方修正を発表するなど、厳しい状況が続いている。

この混乱を解決すべく先進国に新興国をも加えた20カ国の首脳が2008年11月にワシントンDCに集結し、金融サミット(G20)が行われた。しかし、G20では未来の世界の経済・金融のシステムが明確に示されたわけではなく、企業も今後の動向を見守るしかない状況である。

このG20では、金融商品に対する規制/監督などが採択される一方、今まで先進国が作り上げてきた金融制度が批判され、新興国の意見が強く取り上げられる形となった。もはや新興国を無視して世界経済は成立しなくなった。一方、アメリカの大統領選挙では、初めてアフリカ出身の親を持つ黒人大統領が誕生し、世界の流れの潮目、すなわちアングロサクソンモデルの終焉を象徴することが同時に起こっている。流れは完全に変わった。私たちは大転換点に立っており、環境・社会問題と経済問題を同時に解決することが求められている。

### 【2】 研究の目的と仮説の設定

#### 1. 研究の目的とビジョン

私たちの研究の目的は、このような環境下で持続可能な企業経営を目指す上で、何に重点を置き、どのような方向性を持つことが必要かを求める経営メソッドを研究し、リスクのマネジメントに繋げることである。

私たちが昨年より研究を続けてきた「21世紀地球企業経営指標」は、未来から見た経営指標を作ることを目指している。(図表1)

はそのグランドコンセプト(概念図)である。このままで行くと、2030年~2040年には石油を含む天然資源が枯渇し、地球温暖化が加速的に進むことが予想されている。経済・金融・社会システムも変化し、2030年にはこれら全てのことが変化していると思われる。この中で企業を持続可能な形にするには、この2~3年が重要で、2011年、2012年頃までにどのような目標設定を行い、どのような対策を講じてゆくかが重要である。また、継続的に経営環境を注視し、修正を加えていくことが重要である。私たちはこれに焦点を当てて、基本となる考え方を提言することを今年度の目標とした。

昨年度はトリプルボトムライン<sup>(注2)</sup>という概念を取り入れ、指標としてGRIガイドライン<sup>(注3)</sup>を使用した。今年度はこのGRIガイドラインに無い未来指標も加え、特に経済指標と環境指標に重点を置いて、研究を進めた。

各指標を評価するには比較値で評価するのが現実的で、また、経済指標を評価するには具体例に触れる必要があった。そこで、自動車産業に焦点をあて、トヨタと日本の自動車産業全体を対比するアンケートを行い、このデータから、各指標に対する両者の評点とその乖離度を数値化し、評価を行うことにした。また、GRIガイドラインを応用して日本企業の取るべきマネジメントの重点項目を導く方法を提案したいと思う。

#### 2. 仮説の設定

研究を進めるに当たり、次の4つの仮説を設定した。

- ① 常に地球規模の問題や未来と変化を意識し、未来から見た長期・中期・短期計画の構築及び更に長い超長期的展望が重要である。
- ② 企業理念が重要で、これから生み出される企業の遺伝子を伝承することが重要である。
- ③ 実質的に企業価値を高める方法は、これらの計画(戦略)の実行と共に、地道な研究活動・改善活動及びその継続と伝承である。
- ④ この経済危機を契機に、自動車産業などの事業は製品開発についても環境対応型に急速に移行し、これを通して、経済のあり方についても社会指標全般についても変化をリードして行くことになる。

### 【3】 研究企業の絞り込みと調査方法の検討とその実施

#### 1. 研究企業の絞り込み

国内外の先進性のある企業を選び、4グループ(自動車・光学機器・重機械工業・海外企業)に分類して調査・検討を行う。海外の企業としてJ&J、P&G、BMWなどの検討を行ったが、M&Aにより

成長分野を買収することで、成長路線を維持する企業が多いことが分かった。入手可能な情報も少なく、日本の企業に絞ることにした。昨年のGRI指標に基づくアンケート結果から、自動車・電機産業の先進性が確認されたが、情報量の多いトヨタを研究対象の中心とすることにした。

## 2. 調査方法の検討

当初は経済誌や文献、インターネットによる調査を行うことを活動の中心とした、ただ、文献調査だけでは将来的な事柄を深く知ることが難しいので、生きた情報を得るためにトヨタへのインタビューを検討した。しかし、現在は経済的に大きな変動の真只中にあることを勘案し、インタビューは少し時期を置いてお願いすることにした。

今回はリスクマネジメント協会のメンバーに対するトヨタへの認識についてアンケートを実施することにした。アンケートはGRIガイドラインの各指標の各々の項目にできるだけ忠実に従い、更に未来指標も加えることにした。特に経済指標と環境指標に重点を置いて、研究を進めることを意識した。

## 3. 評価方法の検討

各指標を評価するには比較値で評価するのが現実的であると考えた。そのため、アンケートはトヨタと国内の自動車産業との比較をする方法を採用した。これを数値で表し、データ化を図る。

更に、このデータを使用して、自動車産業全体を基準とした時のトヨタの各指標の乖離度を数値化し、各項目の「見える化」を試みた。

## 4. アンケートの作成と実施

未来指標とGRIガイドラインに基づくアンケートを作成・実施した。

設問はできるだけGRIの指標に忠実に沿うよう作成し、属性11問とGRI指標6問（小項目計55問）とGRIの指標に無い未来指標9問の26の設問とした。

2008年11月26日から12月9日の14日間、リスクマネジメント協会のウェブサイトを利用して会員の方々を対象にアンケートを実施し、97件の有効回答を得た。

### [4] アンケート結果

今回のアンケート結果を、属性、未来指標、GRI指標に分けて、分析する。属性、未来指標は円グラフに、GRIの指標はレーダーチャートにて表す。GRIガイドラインは、経済、環境、社会のトリプルボトムラインの指標であるが、社会指標は労働、人権、製品責任、社会の4つに分かれ、全部で6指標となる。また、このGRI6指標の個別項目の平均値を出し、更にトヨタと自動車産業全体との差を計算し、分析を行った。

#### 1. 回答いただいた方々の属性

- ・トヨタとの関わり：事業を通してのかかわりのある方は直接・間接も含めて約30%に上る。また、ユーザー・株主・地域での関わりなどその他のステークホルダーも含めると約85%にまでなる。（図表2）
- ・企業規模：資本金1000億円以上が40%以上、従業員数も40%以上が1000人を超える。上場企業も40%以上となる。海外に展開

している企業の方も多く、35%を超える。（図表3～6）

- ・年齢的には約80%が40歳代以上、管理職比率も65%を超える。また、職種では経営管理者が20%を超えており、財務、CSR、リスクマネジメントを含めると40%以上になる。（図表7～9）

#### 2. 未来指標について

- ・トヨタの目指している企業形態については、70%以上が「自動車への軸足をはずさず、自動車の技術からの発展を機軸にした多角的ものづくり企業グループ」と答えている。（図表11）
- ・「自動車が事業の中心であり続けるか？」については「技術の中核は自動車で、他のものづくり事業の拡大を行う。」と答えた人が過半数を占めた。（図表12）
- ・地域限定の条件付の回答も含めると、「トヨタが世界No. 1を維持する。」と考えた人は80%に上り、肯定的とした人を加えると90%を超える。（図表13）
- ・「代替エネルギー車についてトヨタが先進性を保ち続けていくか？」についてはトップを維持すると答えた人と肯定的と答えた人を加えると60%程度に達するが、30%程度の人は国内の他メーカーに優位性が移ると答えている。（図表14）
- ・縮小が予想される国内市場については約30%の人が航空・宇宙・ロボット産業など先進分野の事業拡大をすると答えている。また、車事業を中心にこれらの事業を組み合わせることで高収益性を維持するだろうと答えた人は40%を占め、トヨタへの期待度は大きい。（図表15）
- ・海外展開について、生産拠点の展開についてはタイムリーと答えた人は40%であり、肯定的とした人を含めると過半数を占めるが、一方、1/3は市場の状況により撤退も増えていくと答えている。（図表16）
- ・新興市場への展開については意見が割れており、内容は異なるが、約40%の人が苦戦を予想している。ただ、肯定的な意見の方が多数派である。（図表17）
- ・トヨタの生産現場の「技術伝承」については、半数弱の人はトヨタ内で維持されるものとしているが、世界のデファクトスタンダードになると答えた人は22%であった。しかしその中でトヨタと業務上の関係のある人では30%に達している。（図表18）
- ・この度の金融危機については、トヨタはこれをチャンスに変えるとした人は20%程度に留まり、70%近い人は、回復に苦しむと答えている。（図表19）

#### 3. GRI指標について

GRIの6指標についてトヨタと業界全体を5段階で評価してもらったが、評点3を中心として評価がされた。

- ・全体的にはそれほど大きな差はなかったが、経済指標、環境指標に差が出た。特に経済面は差が比較的大きい。（図表20）
  - ・経済指標については3大総合評価指標として、「経済的パフォーマンス」「市場での存在感」「地域社会への経済的影響力」を設定したが、これについてはトヨタの評価は業界に比べ圧倒的に高く、すべての項目で差が0.5以上あり、特に「市場での存在感」は高く、約1ポイントの差があった。（図表21）
- （図表23）に示すように、GRIの殆どの項目でトヨタは業界全体より評価が高い。特徴的な内容を以下に記す。

- i) トヨタ・業界とも良かったもの（3.5ポイント以上）：  
「製品責任に関する法律・規制・自主規範に対する遵守」と、

少し3.5を下回るが、「製品展開と技術開発」の2項目が上げられる。

- ii) トヨタの上位が顕著なもの（0.5以上の差）：  
3大総合評価指標を除く経済指標では、「ブランドイメージ」が他の企業より1ポイント高く、「コーポレートガバナンス」、「製品と技術展開」も0.5ポイントを超える差がある。環境面では「エネルギー効率のよい製品・サービスの開発」があり、その他、労働指標に1件が上げられる。その他0.4台の差のものが幾つもある。
- iii) トヨタ・業界とも悪かったもの（3ポイント以下）：  
労働指標で6件あり、「女性の処遇」に対するもの、「多様な労働形態の改善」について顕著である。人権指標では「非正規雇用に対する人権」、「サプライチェーンや請負者の人権」が顕著である。
- iv) トヨタが悪いもの（顕著なもの）：  
これは非常に少ないが、「多様な労働形態の改善」の-0.34、「談合・不正入札・ハントラストなど非競争的な行動・独占的慣行への対応」-0.23の2項目が上げられる。

## [5] アンケート結果の分析と考察

### 1. アンケート結果の分析

#### ①回答者の属性について

・上級の役職の方々や意識の高い方々の経営的判断が多く含まれており、データのかなり的確なものと思われる。

#### ②未来指標について

・トヨタは経済指標で他社を圧倒しており、長期計画（技術開発戦略）・中期計画（市場・製品展開）・短期計画（売上・利益）が的確であることが伺える。この経済危機を見誤った感はあるが、トヨタは技術開発戦略では代替エネルギー車で支持を受け、市場戦略でも成長が期待されるアジアでトップであった。今後、縮小局面も出てくると思われるが、世界一の座は今後も維持するとのアンケートの趨勢には賛成である。

・トヨタの生産現場の「技術伝承」はトヨタ生産システム（TPS）のことであり、一般の人よりも業務的関わりのある方々の支持の方が大きく、その価値が非常に高いことが分かる。

・金融危機の影響についてはこのデータからも長期化・深刻化が予想されているようである。

#### ③GRI指標について

・現在、自動車業界では派遣社員の解雇が始まっており、これが労働指標や人権指標についての低い評価に顕著に現れた結果になったと考えられる。

・自動車業界は製品のコンプライアンスや製品開発に対して高い評価があり、企業としてフェアであり、製品開発については洗練されていることを感じる。

・GRIの指標での評価ではトヨタは雇用・昇進・女性の登用が保守的であると感じられる。

・トヨタの経済3大総合評価指標に対する高い評価は、こつこつ積み上げてきた結果であり、優良な戦略と労を惜しまない企業精神が基本にあると考えられる。

・環境指標でトヨタが高く評価されているのは、現在実用レベルにある環境対応車で、最も優れていると考えられているハイブリッドのシステムを持っていることが大きく評価されていると考えられる。

### 2. 考察

私たちはこのアンケート結果を通してトヨタそのものを論ずる野心は全くない。また、この結果だけで、私たちが学ぶべきことを結論付けることもできないだろう。既刊の書籍や情報も合わせて、多面的に私たちなりの議論を展開し、少しでも経営リスクマネジメントのポイントを検討したいと考える。

自動車産業は投資リスクも大きく、地球環境にも大きな影響を与える産業である。経済面でも環境面でも、将来に対する市場展開（中期計画）や技術開発（長期計画）の方向性を誤ったり、品質的な問題を起こしたりすると、経営的な危機に直面したり、各方面に大きな影響を与えたりする。トヨタがいつも危機感を忘れないことに注力しているはこのためでもあるだろう。

しかし、今回の経済危機でトヨタは大きな影響を受けた。これは世界一を急ぐがゆえに、バブル状態の北米に大きく依存したこと、またその備えという点で、中期計画上の失敗、生産調整の面では短期計画上の失敗があったと思われる。アンケートに「回復が遅れる。」と答えていただいた皆様の見識は当たっている。しかし、それでもなおトヨタへの期待を持っておられる点が見受けられ、その見識にも敬意を払いたい。

今後の市場を考えると、これから伸びが期待されるアジア市場ではトヨタを中心とした日本企業・アジア企業が次のトップ企業を構成するだろう。現在苦しんでいるとはいえトヨタのあり方・やり方を研究することは意義深い。一方、深刻な経営状況にあるビッグスリーも否定だけされる存在ではないだろう。現在のような状況に陥っていった原因を研究することは、リスクマネジメントの研究として、非常に意味のあることと考えている。

優良企業には受け継がれていく優れた企業理念がある。トヨタには豊田綱領がある。5項目からなる豊田綱領を（図表22）に記したが、国や社会への貢献、研究開発で機先を制すること、華美を戒め質実剛健たること、温情友愛、報恩感謝からなる。歴代の経営者はこれを基礎にトヨタのDNAを確固たるものとしていった。その結果として、愚直だが、堅実で、一日一日大切に積み上げていく、大地に根を下ろした企業風土が育まれた。異なる遺伝子がトップマネジメントに入ることはなかった。この頑固さ、一途さが、今のトヨタを築いたと考える。

「結果による経営」、「手段による経営」という言葉を借りてくるなら、トヨタの経営の基本は「手段による経営」であると考えられる。手段があつて結果があるという自然の摂理であり、トヨタは手段を創造する達人と言えるだろう。一日一日の積み上げの中にこそ、その真骨頂があると思われる。世界一を目指すところでその軸にブレが生じたことが指摘されているとは言うものの、GRIのほとんどすべての項目で自動車産業の中で上位にランクされるのは、これを当たり前のようにやってきたことを表していると思われる。

私たちのグランドコンセプトである「未来からの視点」で見ると、この経済危機をひとつの転換点と見ると良いのではと考えている。経済環境や金融システムなどの2030年くらいの姿を見極めることは容易ではない。一方、環境面はIPCC（環境に関する政府間パネル）や日本の国立環境研究所の「低炭素社会に向けた12の方策」などの予測や提言も出ており、環境面で未来像を描くこと、必要となる技術などを描くことは可能であると考えられる。私たちは今後環境問題に真剣に取り組むことになるであろうし、それに合わせ開発する商品も、ライフスタイルも、経済の仕組みにつ

いても変えていかなければならない。車などの製品は環境対応型に急速に移行し、これをトヨタやホンダなど日本企業がリードしていくことになるだろう。米国でもグリーンニューディールなど環境対応型政策への動きが打ち出されている。このような取り組みを通して、現在人類に課された命題である「地球的な環境・社会問題と経済的な問題を同時に解決する。」ことを実現するだろうし、また、そうしなければならない。

企業として、これら全体をバランスよく見通す指標として、私たちはGRIガイドラインの使用を昨年度より提唱している。このGRIガイドラインはスタンダードではない。絶対水準を持っていない。その枠組みを与えるものである。その意味でグローバルフレームと考えればよいだろう。地域により、その時の経済環境により、水準は多様に変化するだろう。この意味からリージョナルスタンダード(地域水準)の世界的な枠組みと捉え、使用するのが良いと考える。

## 【6】 5つの提言(まとめ)

- ① ものづくりにおいては長期計画=技術開発計画・中期=展開計画(市場・商品)・短期計画=売上・利益計画の区別をはっきりさせ、地球環境から見た視点・未来から見た視点を取り入れ、その構築のプロセスを重要視し、深く研究することが大切である。
- ② 地球や人類の未来に貢献する企業の理念が重要で、トヨタのようなしっかりとした企業理念を構築することを常に意識し、これから生み出される企業の遺伝子を純粋に伝承することが重要である。
- ③ 企業価値を高めるために、これらの計画(戦略)の実行と共に、地道な研究活動・改善活動(トヨタ生産システムなど)及びその継続と伝承を1日1日積み上げていくことが重要である。
- ④ 地球温暖化・エネルギー問題・資源枯渇・人口爆発・水不足・食糧不足・貧困などの地球規模の大きな環境問題・社会問題への取り組み、特に、環境対応型製品或いは環境配慮のある企業活動、またこれを支援する社会貢献を経営に取り入れることを提言する。
- ⑤ GRI指標のバランスある経済・環境・社会指標の枠組みを応用して、企業を持続可能なシステムにするための分析ツールを提案する。GRI指標を何かと比較して評価する枠組みに使用することを提言する。

(図表23)に表したのはその一つのアプローチである。表の左

半分は今回のアンケートの結果であるが、右半分は自己診断に使用できるように構成している。例えば自社と競合他社或いは自社の将来像を比較して差を出し、重要度を掛け合わせることで、重要項目のランク付けする。これを企業持続アセスメント算定表として提案する。

## 【7】 今後の展開(フューチャー・スタディ)

今回、保留したトヨタへのインタビューを行い、インタビューの中から「21世紀地球企業」としてのポイントを研究したい。

また、上記の企業持続アセスメント算定表を進化させ、現実により即した、応用度の高いものにして行きたい。

更に、解析のコンセプトとして、図表10のように、経営の変動要素を誤差因子(コントロールできない因子)すなわち経営環境の変化と、制御因子(制御可能な因子)すなわちマネジメント可能な要素に分け、これを科学的手法により、経営環境の変動に対して強化すべきマネジメントの要素を評価、解析するメソッドを提案し、経営環境における変化への経営のロバスト性(堅牢度)<sup>(注4)</sup>を高める手段として構築したいと考えている。

今後、「21世紀地球企業」として持続可能な企業とするためのロードマップやツールを提案し続けたい。

### 【脚注】

注1: 21世紀地球企業: 経済面、環境面、社会面の多面的な側面を配慮して企業活動を行っている21世紀に通用する企業をこのように呼ぶこととした。

注2: トリプルボトムライン: 経済面、環境面、社会面をも評価する多面的なバランスのある決算のあり方。

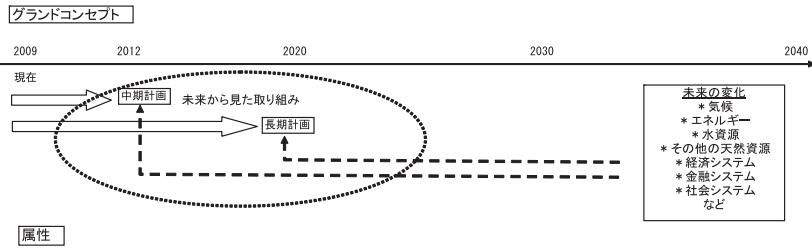
注3: GRI: グローバル・レポーティング・イニチアチブというオランダのアムステルダムに本部を置くNGOで、CSR・サステナビリティレポートのガイドラインを作成している。日本では大手企業や世界の大企業の多くがこのガイドラインに基づいてレポートを作成しているグローバル・デファクトスタンダードになっている。2000年に第一版、2002年に第二版2006年に第三版のガイドラインが発表されている。

注4: ロバスト性: 堅牢性という意味で、ここでは経営環境の変化に対するタフネス度をいう。

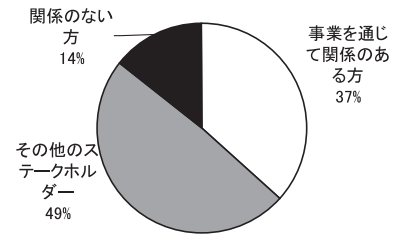
### 【参考文献・データ出典】

- ・「グローバル視点での「21世紀地球経営指標」の研究 地球・世界が求める企業経営を目指して」『リスクマネジメントTODAY 2008 年次大会特別号』
- ・GRI編「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン 2006年度版」
- ・佐藤正明氏「トヨタ戦略」日経ビジネス連載(2008)
- ・H. トーマス・ジョンソン、アンデルス・ブルムス共著「トヨタは何故強いのか?」日本経済新聞社(2002)

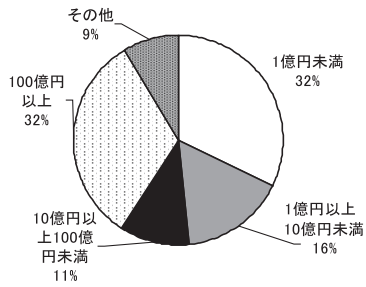
図表1 未来から見た取り組み



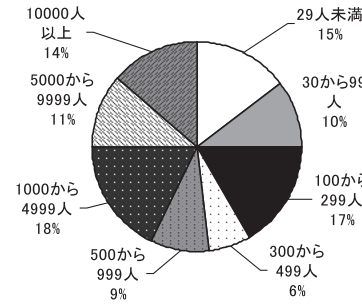
図表2 トヨタとの関わり方



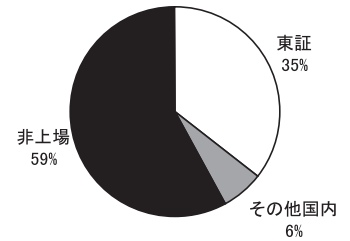
図表3 資本金



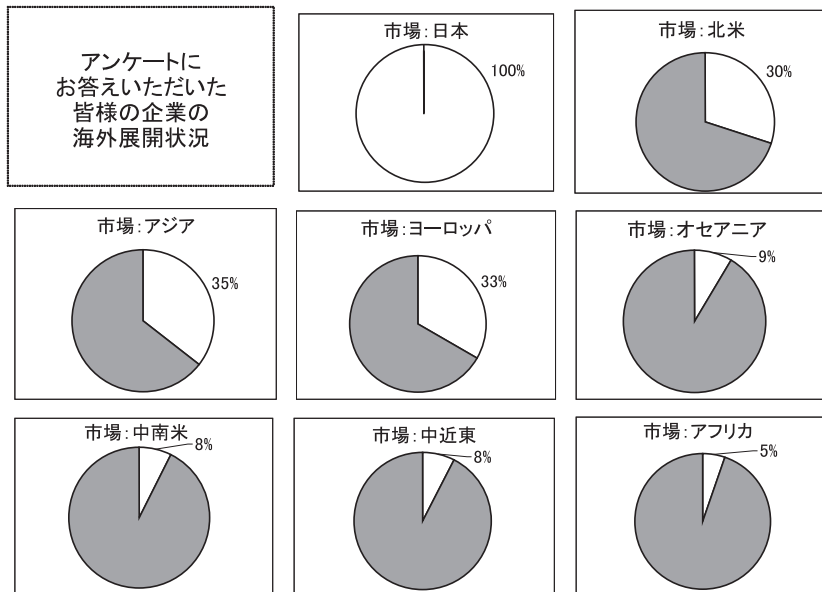
図表4 従業員数



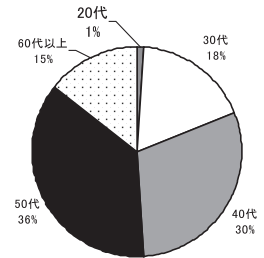
図表5 上場企業



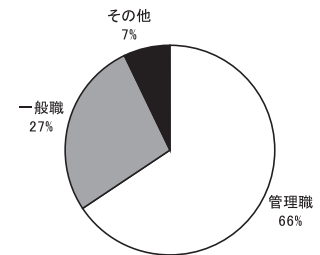
図表6 企業の海外展開状況



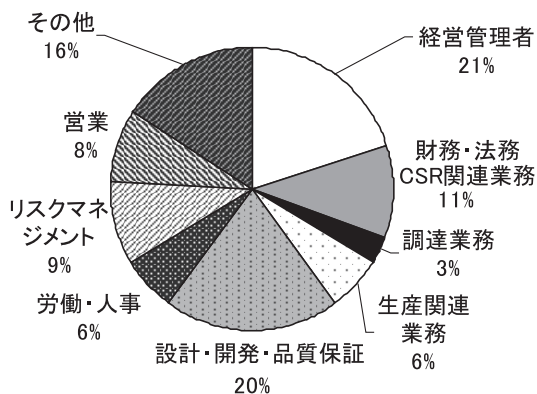
図表7 年齢



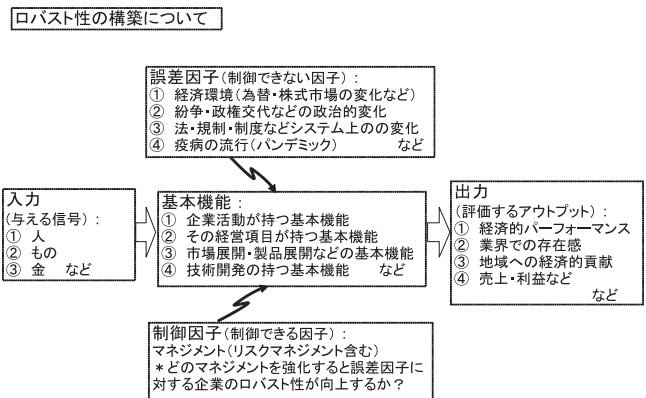
図表8 役職



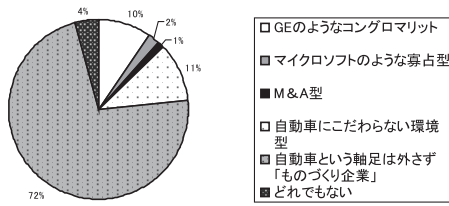
図表9 担当業務



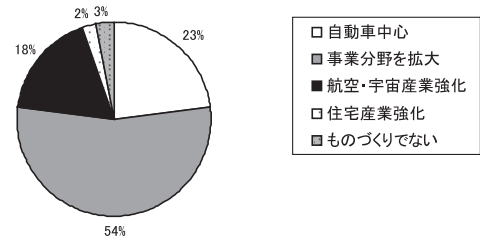
図表10 経営についてのシステムチャート



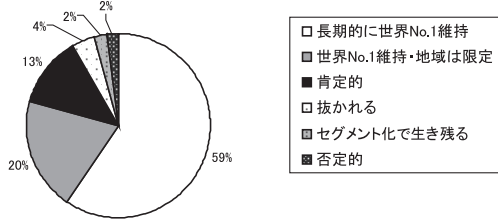
図表11 トヨタの将来の業態



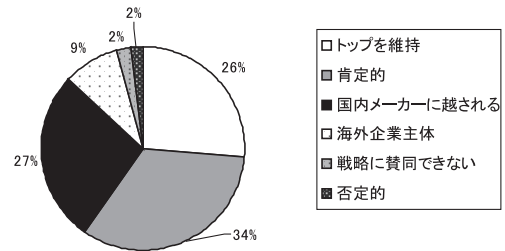
図表12 自動車事業が中心か？



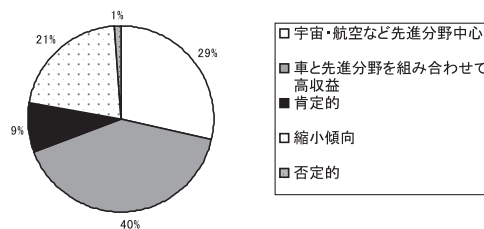
図表13 世界で幅広く車を売り続けるか？



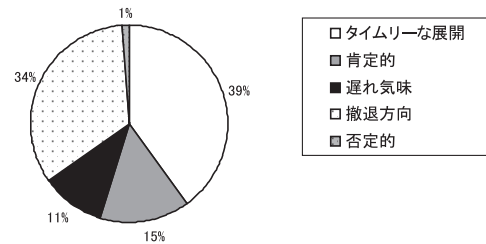
図表14 代替エネルギー車について



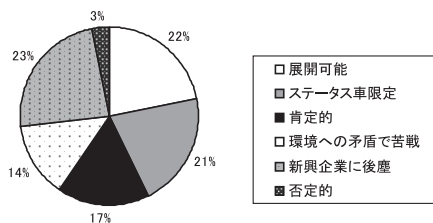
図表15 縮小する国内での事業



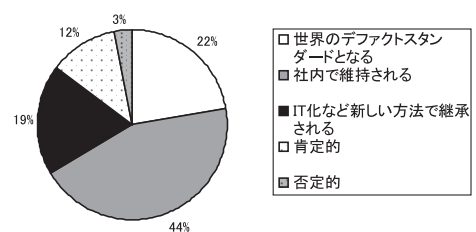
図表16 海外展開について



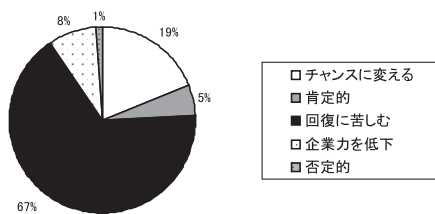
図表17 新興市場での将来



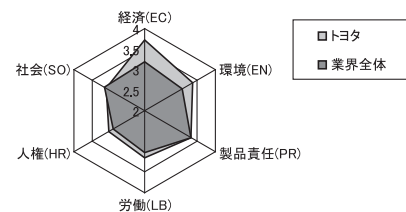
図表18 生産現場の技術継承



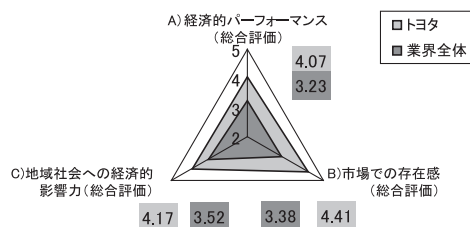
図表19 現在の金融恐慌に対して



図表20 GRI 6指標の評価



図表21 3大経済総合指標の評価



図表22 豊田綱領

一、上下一致、至誠業務に服し産業報国の実を挙げべし  
 一、研究と創造に心を致し常に時流に先んずべし  
 一、華美を戒め質実剛健たるべし  
 一、温情友愛の精神を發揮し家庭的美風を作興すべし  
 一、神仏を尊崇し報恩感謝の生活を為すべし  
 (「豊田綱領」豊田自動織機40年史より)

図表23 GRIガイドライン アンケート結果とアセスメント算定表

GRI指標に関する質問	アンケート結果(5点満点)				アセスメント算定表(10点満点) 比較対象( )					
	トヨタと比較対象	得点平均値	比較対象との差	特徴分類(*1)	御社と比較対象	評点(10点満点)	A)比較対象との差	B)影響度(k)(*2)	A×B	特徴分類(*3)
<b>(1) 経済指標(EC)</b>										
1-1 経済的パフォーマンス(総合評価)	トヨタ 自動車業界全体	4.07 3.23	0.84	ii	現在の御社 比較対象					
1-2 市場での存在感(総合評価)	トヨタ 自動車業界全体	4.41 3.38	1.03	ii	現在の御社 比較対象					
1-3 地域社会への経済的影響力(総合評価)	トヨタ 自動車業界全体	4.17 3.52	0.66	ii	現在の御社 比較対象					
1-4 経済価値の創出とステークホルダーへの再配分についての妥当性	トヨタ 自動車業界全体	3.50 3.03	0.47		現在の御社 比較対象					
1-5 政府から受ける有形無形のアドバンテージ	トヨタ 自動車業界全体	3.58 3.28	0.34		現在の御社 比較対象					
1-6 地域の最低賃金との差	トヨタ 自動車業界全体	3.49 3.10	0.40		現在の御社 比較対象					
1-7 地域のサプライヤーに対する発注率	トヨタ 自動車業界全体	3.59 3.21	0.38		現在の御社 比較対象					
1-8 (特に海外で)現地採用と地元からの上級管理職の登用	トヨタ 自動車業界全体	3.30 3.22	0.08		現在の御社 比較対象					
1-9 地域インフラへの投資による貢献(病院・体育館など)	トヨタ 自動車業界全体	3.23 2.84	0.38		現在の御社 比較対象					
1-10 労働者の多様な雇用体系における経済的な面での対応	トヨタ 自動車業界全体	3.25 2.92	0.33		現在の御社 比較対象					
1-11 経済変動、カントリーリスク、原料の高騰、通貨リスク、信用リスクへの対応	トヨタ 自動車業界全体	3.58 3.09	0.49		現在の御社 比較対象					
1-12 コーポレートガバナンス(企業統治)	トヨタ 自動車業界全体	3.87 3.23	0.64	ii	現在の御社 比較対象					
1-13 ブランドイメージ	トヨタ 自動車業界全体	4.27 3.34	0.92	ii	現在の御社 比較対象					
1-14 製品展開と技術開発	トヨタ 自動車業界全体	3.96 3.45	0.51	i、ii	現在の御社 比較対象					
平均	トヨタ 自動車業界全体	3.73 3.20	0.53	ii	現在の御社 比較対象					
<b>(2) 環境指標(EN)</b>										
2-1 使用原材料への対応(使用量や廃棄量、リサイクル材料の使用割合)	トヨタ 自動車業界全体	3.50 3.16	0.34		現在の御社 比較対象					
2-2 エネルギーの使用について(使用量、再使用可能なエネルギーの使用、省エネ効率化活動)	トヨタ 自動車業界全体	3.47 3.15	0.32		現在の御社 比較対象					
2-3 エネルギー効率のよい製品とサービスの開発	トヨタ 自動車業界全体	3.60 3.08	0.52	ii	現在の御社 比較対象					
2-4 水の使用について(使用量、取水により影響を受ける水源地への対応、水のリサイクルの使用割合)	トヨタ 自動車業界全体	3.13 2.97	0.17		現在の御社 比較対象					
2-5 排水への対応(水質・排出先ごとの排出量、廃棄物・排水などの排出物質の処理、化学物質や油などの重大な漏出の件数や漏出量)	トヨタ 自動車業界全体	3.24 3.08	0.17		現在の御社 比較対象					
2-6 生物多様性について(事業による影響度、影響のマネジメントと計画)	トヨタ 自動車業界全体	3.20 3.03	0.17		現在の御社 比較対象					
2-7 大気への排出物の対応(温室効果ガス排出量、オゾン層破壊物質の使用量と排出量、NOx(窒素酸化物)、SOx(硫黄酸化物)など重要な大気放出物質)	トヨタ 自動車業界全体	3.29 2.99	0.30		現在の御社 比較対象					
2-8 製品・サービスの環境負荷を低減する取り組みと削減の状況	トヨタ 自動車業界全体	3.37 3.00	0.37		現在の御社 比較対象					
2-9 再利用される製品・梱包材の割合(リサイクルへの配慮)	トヨタ 自動車業界全体	3.24 3.04	0.20		現在の御社 比較対象					
2-10 環境法規制に対する遵守	トヨタ 自動車業界全体	3.58 3.28	0.30		現在の御社 比較対象					
2-11 物流や従業員の移動に対する環境負荷の低減	トヨタ 自動車業界全体	3.10 2.86	0.14		現在の御社 比較対象					
平均	トヨタ 自動車業界全体	3.34 3.07	0.27		現在の御社 比較対象					
<b>(3) 製品責任指標(PR)</b>										
3-1 製品責任に関する法律・規制・自主規範に対する遵守	トヨタ 自動車業界全体	3.59 3.57	0.02	i	現在の御社 比較対象					
3-2 リコールなどの公開	トヨタ 自動車業界全体	3.11 3.03	0.08		現在の御社 比較対象					
平均	トヨタ 自動車業界全体	3.35 3.30	0.05		現在の御社 比較対象					
<b>(4) 労働慣行とディーセントワーク(公正な労働条件)指標(LA)</b>										
4-1 雇用創出と離職率低減活動	トヨタ 自動車業界全体	3.63 3.19	0.44		現在の御社 比較対象					
4-2 社員向けの福利厚生制度	トヨタ 自動車業界全体	3.26 3.07	0.19		現在の御社 比較対象					
4-3 組合員比率	トヨタ 自動車業界全体	3.32 3.09	0.24		現在の御社 比較対象					
4-4 経営の変更に伴う著しい業務変更に関する事前協議	トヨタ 自動車業界全体	3.21 3.01	0.20		現在の御社 比較対象					
4-5 深刻な疾病に関する危機管理プログラム(特に海外におけるもの)	トヨタ 自動車業界全体	3.74 3.24	0.49	ii	現在の御社 比較対象					
4-6 従業員の研修	トヨタ 自動車業界全体	3.51 3.24	0.27		現在の御社 比較対象					
4-7 キャリアの終了計画・技能管理・生涯学習プログラム	トヨタ 自動車業界全体	3.20 3.38	-0.19		現在の御社 比較対象					
4-8 定常的なキャリア開発のレビュー	トヨタ 自動車業界全体	3.13 3.01	0.12		現在の御社 比較対象					
4-9 女性・多様な人種・年齢の社員の比率・幹部への登用など	トヨタ 自動車業界全体	2.87 2.98	-0.10	iii	現在の御社 比較対象					
4-10 同業他社における男女の報酬差	トヨタ 自動車業界全体	2.92 2.79	0.13	iii	現在の御社 比較対象					
4-11 多様な労働形態(正社員・パート・派遣社員など)の改善	トヨタ 自動車業界全体	2.67 3.01	-0.34	iii、iv	現在の御社 比較対象					
4-12 機会均等性(雇用、登用、昇進、昇給など)の監視システム	トヨタ 自動車業界全体	2.87 2.84	0.03	iii	現在の御社 比較対象					
4-13 ワークシェアリング	トヨタ 自動車業界全体	2.73 2.72	0.00	iii	現在の御社 比較対象					
4-14 女性に対する支援	トヨタ 自動車業界全体	2.95 2.84	0.11	iii	現在の御社 比較対象					
4-15 メンタルヘルス	トヨタ 自動車業界全体	3.06 2.80	0.16		現在の御社 比較対象					
平均	トヨタ 自動車業界全体	3.14 3.02	0.12		現在の御社 比較対象					
<b>(5) 人権指標(HR)</b>										
5-1 (特に海外で)人権保護に著しい懸念のある地域での人権保護可能なパートナーとの関係の構築	トヨタ 自動車業界全体	3.21 3.00	0.21		現在の御社 比較対象					
5-2 (特に海外への)外部委託、グローバルネットワークの依存の中での人権パフォーマンスの監視	トヨタ 自動車業界全体	3.13 3.01	0.12		現在の御社 比較対象					
5-3 人権に関する方針・手順の研修	トヨタ 自動車業界全体	3.11 2.94	0.17		現在の御社 比較対象					
5-4 差別(人種・部落・性別・年齢・出身国)	トヨタ 自動車業界全体	3.14 3.02	0.12		現在の御社 比較対象					
5-5 非正規雇用など労働形態の相違から来る人権問題	トヨタ 自動車業界全体	2.80 2.71	0.09	iii	現在の御社 比較対象					
5-6 サプライチェーンや請負業者の人権	トヨタ 自動車業界全体	2.76 2.66	0.10	iii	現在の御社 比較対象					
5-7 強制サービス残業	トヨタ 自動車業界全体	2.94 2.81	0.13	iii	現在の御社 比較対象					
平均	トヨタ 自動車業界全体	3.01 2.88	0.13		現在の御社 比較対象					
<b>(6) 社会指標(SO)</b>										
6-1 談合、不正入札、反トラストなどの非競争的行動・独占的慣行への対応	トヨタ 自動車業界全体	3.28 3.51	-0.23	iv	現在の御社 比較対象					
6-2 公的な立場での政策・社会性に対する取り組み(政府・地方自治体・経済団体・業界団体などへの取り組み)	トヨタ 自動車業界全体	3.18 3.01	0.16		現在の御社 比較対象					
6-3 政党、政治家及び関連機関への寄付の透明性	トヨタ 自動車業界全体	2.91 3.08	-0.15		現在の御社 比較対象					
6-4 従業員のボランティア活動	トヨタ 自動車業界全体	2.84 2.94	0.00	iii	現在の御社 比較対象					
平均	トヨタ 自動車業界全体	3.08 3.13	-0.05		現在の御社 比較対象					

(\*1)

i:トヨタ・業界全体共良かったもの(3.5以上)  
ii:トヨタの上位が顕著なもの(0.5以上の差)  
iii:トヨタ・業界全体共悪かったもの(3以下)  
iv:トヨタの方が悪いもの(顕著なもの)

(\*2)

独自の係数を設定  
(例:1~10)

(\*3)

独自の分類