

新型コロナウイルス感染症発生を 契機とした これからのCSRのあり方

CSR研究会（2020年度）報告書概要

2021年7月

（一財）企業活力研究所

【構成】

- I. 問題意識と調査手法
- II. 調査から得られた「結論(推論)」
 - (1) CSR/ESG対応の意義
 - (2) 本推論と他の一般的なCSR/ESG対応の意義との関係
- III. 調査内容〈主に推論に係る部分〉 (本編：第3章)
- IV. 調査結果から考えられる「今後への示唆」 (本編：第4章)
- V. 終わりに

【構成】

I. 問題意識と調査手法

II. 調査から得られた「結論(推論)」

(1) CSR/ESG対応の意義

(2) 本推論と他の一般的なCSR/ESG対応の意義との関係

III. 調査内容〈主に推論に係る部分〉 (本編：第3章)

IV. 調査結果から考えられる「今後への示唆」 (本編：第4章)

V. 終わりに

I. 問題意識と調査手法

(1) 問題意識 <2020年春：調査企画時点>

- 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の発生・感染拡大
 - ✓ 2020年1~3月 中国、クルーズ船、欧州、米国等で、順次、COVID-19を確認、パンデミック地域が拡大
 - ✓ 2020年4~5月 日本でも「緊急事態宣言」



- COVID-19が、企業活動に対し、どのような影響を与えているのか？
- 企業は、COVID-19に対し、どのように対応しているのか？
- 様々な企業の取組みの中で、他の企業、または、企業の今後の在り方につき、参考となることは何か？

I. 問題意識と調査手法

(2) 調査手法

○ 企業インタビュー：個別事例の深掘り調査

◆インタビュー時期： 2020年10月～12月

◆対象企業： 従来からCSR/ESG活動に積極的に取り組んできた企業
(16社)

＜味の素、ANAホールディングス、花王、KDDI、ソニー、
SOMPOホールディングス、大和ハウス工業、東レ、トヨタ自動車、
パナソニック、ファミリーマート、不二製油グループ本社、富士通、
ブリヂストン、丸井グループ、ヤマトホールディングス＞

(五十音順、「株式会社」略(インタビュー時))

○ 有識者ヒアリング：投資関係者、環境問題・人権問題の専門家からヒアリング

○ その他文献調査：欧米企業の状況等につき、文献調査

【構成】

I. 問題意識と調査手法

II. 調査から得られた「結論(推論)」

(1) CSR/ESG対応の意義

(2) 本推論と他の一般的なCSR/ESG対応の意義との関係

III. 調査内容〈主に推論に係る部分〉 (本編：第3章)

IV. 調査結果から考えられる「今後への示唆」 (本編：第4章)

V. 終わりに

Ⅱ. 調査から得られた「結論(推論)」

(1) CSR/ESG対応の意義

【推論】

○ **企業において、CSR/ESGに取り組むことは、
将来の危機的事態への対応力を高める効果がある。**

- ✓ ステイクホルダーとの安定した強固な関係の構築
 - ステイクホルダーの課題、社会課題を把握し、対応する体制の構築
 - その体制の、常時の体制としての構築

- ✓ これらの体制の構築が、危機に際しての柔軟・迅速な対応を可能にする。

Ⅱ. 調査から得られた「結論(推論)」

(2) 本推論と他の一般的なCSR/ESG対応の意義との関係

- ① 一般的に説明されているCSR/ESG対応の意義
 - a) 企業価値(株価等)の向上につながる【「実利」】
 - ✓ 株価上昇について多くの統計分析の報告あり。
 - ✓ グリーン・ボンドのボラティリティの低減効果
 - b) 新たな事業機会のヒントになる【「機会」】
 - ✓ 企業活動においては、新事業の探索は非常に重要な要素。
 - ✓ 新事業探索には、時間とコストがかかるが、CSR/ESG活動はそのヒントとなる。
 - c) 世界の潮流への対応(不可避な対応)【「制約」】
 - ✓ 特に、地球温暖化問題や、人権問題。
 - ✓ 十分な対応がなければ、世界規模での事業運営に支障が発生するおそれ。

Ⅱ. 調査から得られた「結論(推論)」

② 本件推論の有用性

- 企業のCSR/ESG対応は、
「将来の危機的事態への対応力を高める」という側面
 - 「組織強化」の面での効果であり、①に示した a)～c)とは、異なる側面
 - 企業の運営体制の強化のための一つの方策となりうるのではないか

【構成】

I. 問題意識と調査手法

II. 調査から得られた「結論(推論)」

(1) CSR/ESG対応の意義

(2) 本推論と他の一般的なCSR/ESG対応の意義との関係

III. 調査内容〈主に推論に係る部分〉 (本編：第3章)

IV. 調査結果から考えられる「今後への示唆」 (本編：第4章)

V. 終わりに

Ⅲ. 調査内容 <主に推論に係る部分>

- インタビューにおいては、COVID-19への対応に関し、幅広く聴取（本編第3章、第二部）。
- 各企業は、様々な局面に対し、幅広い検討・対応をされている中で、この資料では、「結論(推論)」に係る部分を「切り出し」て説明する。

(項目)

(1)CSR諸課題への影響・対応

- ① 働き方
- ② 人権・サプライチェーン
- ③ 環境
- ④ コミュニティ・社会貢献
- ⑤ その他

(2)経営・事業への影響・対応

- ① 経営・事業方針全般
- ② BCP・リスクマネジメント
- ③ 情報開示・ステークホルダーとのコミュニケーション

Ⅲ. 調査内容 <主に推論に係る部分>

(1) CSR諸課題への影響・対応

① 働き方

【事例】情報・通信技術活用の勤務体制の構築⇒円滑な在宅勤務移行

(パナソニック株式会社) <本編p25; 第2部p125>

- 10年前から、時間や場所に制約されない勤務体制（e-Work）を推進。
- このため、コロナ禍においても、抵抗なく在宅勤務へ移行。
(利用ルール(利用可能日数等)は、COVID-19の状況に合わせて変更)

【事例】リモートワークの環境準備⇒スムーズな移行、同時に生産性改革

(SOMPOホールディングス株式会社) <本編p26 ; 第2部p102>

- 以前より、リモートワークの環境を準備していた。
- COVID-19発生後、比較的スムーズに、リモートワークへの移行を進めた。
- 同時に、社員の生産性を高めるアウトプット重視の働き方を追求し、
ミッション・ドリブンでの自律的な働き方などを推進している。

(1) CSR諸課題への影響・対応

① 働き方（続き）

【事例】デジタル体制構築PJの立上げ⇒省人化・無人化の取組みの加速

（大和ハウス工業株式会社） <本編p25； 第2部p108>

- 2019年より、施工現場の在り方、建設技能者の健康と安全の確保、人手不足対応等を見据え、デジタルコンストラクションプロジェクトを立ち上げ。
- 今後、COVID-19も踏まえ、管理・監理および施工の省人化・無人化の取組みを加速する方針。

Ⅲ. 調査内容〈主に推論に係る部分〉

(1) CSR諸課題への影響・対応

② 人権・サプライチェーン

【事例】グリーンバンスメカニズムの構築⇒現地確認部分の代替

(不二製油グループ本社株式会社) <本編p28; 第2部p134>

- 従来から、グリーンバンスメカニズムを構築し、社外の声を受ける体制を整備。
- この体制は、コロナ禍で、直接現地確認していた部分の代替として、サプライチェーン上流の実態把握に役立つ。

【事例】パーム油のトレーサビリティの確認・情報開示⇒支援プログラムの開始

(花王株式会社) <本編p29; 第2部p88>

- これまでに、パーム油のミル工場までのトレーサビリティを確認し、WEBで情報開示。
- 問題が生じた場合に、確認・分析できる体制を構築。
- 2020年9月から、小規模パーム農園の支援プログラムを開始。

(1) CSR諸課題への影響・対応

② 人権・サプライチェーン (続き)

【事例】パートナーとの「共創」関係の構築⇒パートナーシップ強化策の実施

(株式会社丸井グループ) <本編p29; 第2部p148>

- 「環境への配慮」、「社会課題の解決」、「ガバナンスへの取組」がビジネスと一体となった未来志向の「共創サステナビリティ経営」を推進。
- 「共創」の理念から、パートナーシップ強化策として、休業期間中の賃料の全額免除等の施策を実施。

Ⅲ. 調査内容〈主に推論に係る部分〉

(1) CSR諸課題への影響・対応

③ 環境

【事例】従来のCO2排出削減の取組み⇒危機中での対応の継続・強化

(ANAホールディングス株式会社) 〈本編p32; 第2部p83〉

- 従来から、国際線を含め、業界としてCO2排出削減に取組み。
- SBT航空ワーキンググループに参加しており、SAF (Sustainable Aviation Fuel) の導入や、排出権取引制度の活用などを検討中。

【事例】サステナビリティの経営統合の取組み⇒TCFDの強化

(株式会社ブリヂストン) 〈本編p32; 第2部p144〉

- 以前から、サステナビリティの経営への統合について包括的に取組み。
- 環境面での意識は、内外で温度差が大きいですが、経営層のマインドが変化。
- TCFDにつき、経営層への理解、社内浸透など、時間をかけて進めている。

Ⅲ. 調査内容〈主に推論に係る部分〉

(1) CSR諸課題への影響・対応

④コミュニティ・社会貢献

【事例】店舗を拠点とした社会貢献活動⇒オンライン実施、支援・寄付活動

(株式会社ファミリーマート) 〈本編p34; 第2部p129〉

- 従来から、店舗を重要拠点として生かした社会貢献活動を実施。
- コロナ禍において、一部の活動をオンラインに移行。
- コロナ対策の「支援募金」と寄付を実施。フードバンク活動への寄付も実施。

Ⅲ. 調査内容〈主に推論に係る部分〉

(1) CSR諸課題への影響・対応

⑤ その他

【事例】デジタル格差への対応体制⇒コロナ下での新ニーズへの対応

(KDDI株式会社) 〈本編p37; 第2部p92〉

- 従来から、デジタルが苦手な人向けに、リアル店舗を維持して対応。
- シニア向けスマホ教室につき、「オンラインイベント」に係る操作に係るリクエストがあり、プログラムを拡充。ビデオ通話等についても対応する方針。

Ⅲ. 調査内容〈主に推論に係る部分〉

(2) 経営・事業への影響・対応

① 経営・事業方針全般

【事例】パーパス・行動規範に関する社内議論⇒素早い行動が実現

(富士通株式会社) <本編p42; 第2部p138>

- 2020年7月に、従来の全社員の行動規範（Fujitsu Way）を刷新。この検討の過程で、「パーパス」についての社内議論を積み重ねた。
- この議論により、コロナ下で素早い行動が実現（自治体・保健所向けのアプリの開発等、対策アイデアの社内募集への多くの応募など）。

【事例】パーパスに関する社内議論⇒大規模の支援策を迅速に実行

(ソニー株式会社) <本編p41; 第2部p98>

- 2019年1月に、自社パーパスを策定（数年かけて自社の価値、マテリアリティを整理）。その後、社内で理解や議論が進展した。
- この体制の下で、「グローバル支援基金」や「ソーシャル・ジャスティス基金」などの大規模の支援策が迅速に実行された。

Ⅲ. 調査内容 <主に推論に係る部分>

(2) 経営・事業への影響・対応

② BCP・リスクマネジメント

【事例】BCP対策の積み上げ⇒緊急時のスムーズな対応

(東レ株式会社) <本編p44; 第2部p114>

- 長年、新型インフルエンザに対するBCP対策を積み上げ。
- COVID-19の状況下、この対策が活きて、全社対策をスムーズに立ち上げ、実施できた。

【事例】BCP対策の策定⇒緊急時のスムーズな対応

(株式会社ブリヂストン) <本編p45; 第2部p144>

- 2013年から、感染症パンデミックに対するBCPを策定。
- このBCP体制により、「誰が責任者であるか」がクリアになっており、トップへの情報伝達、初期対応をスムーズに行うことができた。

Ⅲ. 調査内容 <主に推論に係る部分>

(2) CSR諸課題への影響・対応

③ 情報開示・ステークホルダーとのコミュニケーション

【事例】ステイクホルダーへの情報発信体制⇒コロナ対策にも活用

(トヨタ自動車株式会社) <本編p47; 第2部p119>

- コロナ発生前から、トヨタ内部をステークホルダーに見せるというコンセプトで、「トヨタタイムズ」というオウンドメディアで発信。
- COVID-19に関する取組についても、取り上げている。

【事例】有識者からの声を聴取する体制⇒コロナ下での継続実施

(ANAホールディングス株式会社) <本編p47; 第2部p83>

- 2019年から1年をかけ、有識者の声を聴いて、マテリアリティの長期KPI設定について議論。
- 2020年6~7月に、再度有識者から声を収集し、期待・要望を把握。毎年、有識者とのダイアログを定期的を実施。

(参考) その他のインタビューでのポイント

(1) COVID-19に対応した新たな対策

【事例】シナリオプランニングミーティングの推進

(味の素株式会社) <本編p44; 第2部p78>

- COVID-19の長期化を見据えたリスクマネジメント対策として、2020年5月から、3か月間、シナリオプランニングミーティングを開催。
- 経営メンバー、各国・地域責任者が認識を共有し、対策を検討。

【事例】新たな社会ニーズへの対応

(ヤマトホールディングス株式会社) <本編p37; 第2部p153>

- 2020年6月に、EC事業者の「toC」のニーズの増加に対応し、新配送サービス（リアルタイムに配送に係るデジタル情報を提供）を提供開始。
- 通常の対面受取以外に、多様な指定場所での受け取りに対応する仕組み。

(2) COVID-19を契機としたパートナーシップの構築

【事例】大規模災害時の対応、事前訓練等に係るパートナーシップ

(KDDI株式会社) <本編p49; 第2部p92>

- 2020年9月、日本電信電話(株)と、大規模災害時の物資運搬や、災害対応の訓練・啓発活動における相互協力に関する取組みを発表。

【事例】プラスチック容器資源循環型社会に向けてのパートナーシップ

(花王株式会社) <本編p49; 第2部p88>

- 2020年9月、ライオン(株)と、フィルム容器のリサイクルに協働して取り組むことを決定。

【構成】

I. 問題意識と調査手法

II. 調査から得られた「結論(推論)」

(1) CSR/ESG対応の意義

(2) 本推論と他の一般的なCSR/ESG対応の意義との関係

III. 調査内容〈主に推論に係る部分〉 (本編：第3章)

IV. 調査結果から考えられる「今後への示唆」 (本編：第4章)

V. 終わりに

IV. 調査結果から考えられる「今後への示唆」

(1) 日本企業の「強み」の確認

- 経営が厳しい状況下における行動事例
 - ✓ 雇用の維持(従業員との長期的な関係性)を図り、復興フェーズを見据えて従業員の能力開発に投資する例
 - ✓ 業界全体として、中小企業を支える協調行動を行う例

(2) 今後の危機の際に直面すると思われる課題

①	ステークホルダーとの関係の抜本的な見直し
②	「存在意義(パーパス)の明確化」と「マテリアリティの不断の見直し、経営戦略・ガバナンスへの組み込み」
③	コレクティブ・アクションの推進と官民連携によるインフラ構築

(3) 具体的内容（今後の危機の際の課題）

① ステークホルダーとの関係の抜本的な見直し

- ステークホルダーとの対話を、社内の関連部門と協力して取り組む必要。
- CSR担当部門には、1) 社内の主管部門の支援、2) 経営へのフィードバック、3) 部門間連携の推進という機能が期待される。

② 「存在意義(パーパス)の明確化」と「マテリアリティの不断の見直し、経営戦略・ガバナンスへの組み込み」

- パーパスドリブン経営の実現が課題。
- パーパス、マテリアリティの社内議論・共感により、変化に強い組織の形成が期待される。
- マテリアリティは、固定的なものとはせず、適時見直しを行うことが重要。

③ コレクティブ・アクションの推進と官民連携によるインフラ構築

- 従来では実現がかなわなかった新たな連携や協働に期待。
- 日本政府、企業・関連団体には、国際的ルール・メイキングへの積極的参画を期待。

【構成】

I. 問題意識と調査手法

II. 調査から得られた「結論(推論)」

(1) CSR/ESG対応の意義

(2) 本推論と他の一般的なCSR/ESG対応の意義との関係

III. 調査内容〈主に推論に係る部分〉 (本編：第3章)

IV. 調査結果から考えられる「今後への示唆」 (本編：第4章)

V. 終わりに

V. 終わりに

- 「CSR研究会」は、CSR/ESG対応の意義・効果を調査分析し、その幅広い普及を図ることが目的。
- 2020年度においては、最も大きな課題と考えられた「COVID-19への企業の対応のあり方」につき、調査分析。
- この取りまとめにあたっては、重要な読者として、企業の「CSR/ESG担当者」を想定し、その参考となると思われる事項に重点を置いた。
- 聴取者・読者の皆様の参考となる点があれば、幸いです。

【謝辞等】

- インタビューに対応していただいた企業・有識者の方々に対しまして、深く感謝申し上げます。
- 2020年度のCSR研究会に参加していただいた皆様に、改めて感謝を申し上げます。
- 聴取者・読者の皆様方に、心から感謝いたします。
- 事後の御意見、御質問等は、次にお送りいただくよう、お願いいたします。
(企業活力研究所ホームページの「お問い合わせ」あて、又は
電子メール： konishi@bpf-f.or.jp あて)

御清聴ありがとうございました。