

Executive Summary

はじめに

(1) 新型コロナウイルス感染症の問題の特徴

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)については、2020年に世界に爆発的な感染が広がり、社会に甚大な影響をもたらしている。その特徴として、世界で同時に大流行していること、突発的に発生したこと及び影響が長期化していること、更には通常は数年間かけて起きる人々の行動様式や価値観の変化を短期間で強制的に引き起こしたこと、そして影響が一様ではなく、特に社会的弱者に一層の甚大な影響が生じていることが挙げられる。

(2) 新型コロナウイルス感染症とCSR

COVID-19は企業活動の前提となる社会・経済システムそのものを大きく揺るがし、企業は、CSR諸課題についても様々な対応を迫られ、企業とステークホルダーの関係の見直しや、社会と企業の持続可能性のあり方を根本から問い直すことが求められることになった。

社会と企業の持続可能性にもたらした影響については、以下の3つに大きく分けることができると考えられる。

✓ 影響①：パンデミックによる直接的影響

- ・人の移動が止まったことにより、全世界で、従業員、顧客、サプライチェーン、投資家、地域社会とあらゆるステークホルダーに影響が生じた。突発的に生じたそうした影響に対して、企業はステークホルダーの状態を適切に把握し、迅速に判断して対応することが求められた。

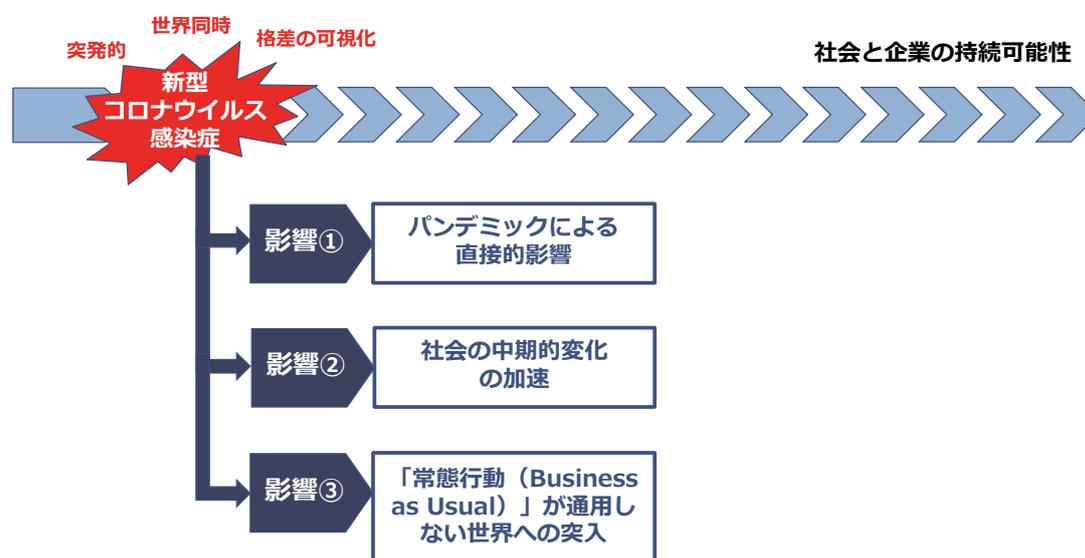
✓ 影響②：社会の中期的変化の加速

- ・COVID-19が引き起こす変化は一時的なものではない。例えば、近年の潮流であるデジタル化が一度進展すれば、今後はすべてが元に戻ることはないと思われる。この結果、以前の作業を担っていた人材の一部は不要になり、雇用の消失につながっていく可能性がある。

✓ 影響③：企業の常態行動(BAU: Business as Usual)が通用しない世界への突入

- ・COVID-19は人々の行動様式や価値観に大きな変化を引き起こし、従来の当たり前が通用しない社会を瞬く間に作り出した。BAUが通用しない新しい世界の出現を、企業はバックキャスト思考に基づき事業機会として捉えて対応していくことが求められる。そして同様に大きなインパクトを社会にもたらす事象は、COVID-19とはまた異なるパンデミックや気候変動、大地震など、今後も発生することが十分に想定されるものである。

図 1 : COVID-19 が社会と企業の持続可能性にもたらした影響



(3) 調査目的

本調査は、影響①「パンデミックによる直接的な影響」に関して、COVID-19 がもたらしたパンデミックによる CSR 諸課題への直接的な影響と企業の対応につき、整理を行うことを目的としている。さらに影響②「社会の中期的変化の加速」と影響③「常態行動 (BAU : Business as Usual) が通用しない世界への突入」に関して、企業が持続可能な価値創造を実現し、経営のレジリエンスを高める上で必要なことへの示唆を得ることを目指している。

調査の主な方法としては、CSR や ESG に取り組む先進的な日本企業を対象に、インタビュー調査を実施する。COVID-19 への影響と対応は、因果関係や時系列が複雑であり、また現在進行形で進んでいるものでもあることから、企業へのインタビューによってより適切な理解と考察を得ることが期待される。また必要に応じて開示情報も参照するものとする。

第 1 章. 新型コロナウイルス感染症による企業への影響

(1) コロナ禍による産業への影響

- ✓ COVID-19 による産業への影響には、業種・業態によって大きな差がある点に特徴がある。
- ✓ 人の移動が止まったことにより、宿泊業、飲食業、エンターテインメント産業、旅客交通関連の業界などは、特に深刻な打撃を受けている。
- ✓ 宿泊業、飲食業のように元々パートタイム労働者やアルバイトの割合が高い業界では、非正規雇用の労働者に影響のしわ寄せが行っている状況がある。
- ✓ 一方、情報サービス業、関連機器産業、デジタルコンテンツ産業などでは、デジタル

トランスフォーメーションや巣ごもり需要により市場が拡大している業種もある。

(2) 企業活動のあり方の変化

- ✓ COVID-19 は社会・経済の非対面化・非接触化をもたらし、業務のリモート化やオンライン化、デジタル化や省人化を加速させた。
- ✓ 人や物の接触を最小限とするため、流通・販売業においては、e コマースやテイクアウトへの対応、キャッシュレス決済が広がる他、ロボットを通じた間接的なサービス提供といった対応も進んでいる。また、製造業においては、AI やロボットの導入といったデジタル化・省人化が一層加速している。
- ✓ COVID-19 の世界的な広がりにより、サプライチェーンの寸断が発生し、企業は対応を迫られた。また、需要の急減・急増や見通しの不透明さにより、事業継続、雇用体制への影響が生じた。
- ✓ また、企業における社会課題への対応が財務に与えるインパクトの大きさが可視化されたところ、経営者にとってもその重要性の認識を新たにする機会となったと言える。

第2章. 新型コロナウイルス感染症が社会とステークホルダーに与えた影響

(1) メガトレンドへの影響

- ✓ 「世界経済フォーラム」によるグローバルリスクに関する 2021 年 1 月の報告書では、今後の 10 年間で発生する可能性が高いリスクと影響の大きいリスクのランキングにおいて、感染症が前者では 4 位に、後者では 1 位にランクインした。感染症以外の項目については、極端な気象変動、気候変動対策の失敗など、環境課題がランキング上位のリスクの半数を占めている。
- ✓ 「持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD)」の報告書では、COVID-19 がメガトレンドにもたらした影響として、社会の中の格差の拡大、ナショナリズムの強さと多国間協調の脆弱さ、デジタル化が加速する中でのサイバー攻撃リスクへの脆弱化や監視社会化の高まり、また感染リスクの拡大に伴う都市への人口集中の鈍化といった傾向などがあげられている。

(2) SDGs への影響

- ✓ 国連の「SDGs レポート 2020」によると、COVID-19 は SDGs のゴールの多く、例えば貧困、健康・福祉、教育などに関し、それらの達成に悪影響を及ぼしており、前進していた目標も大きな後退が懸念されている。

(3) 人権・労働への影響

- ✓ ILO (国際労働機関) は、「職場における安全を確保するためのガイダンス」を発表し、企業に対応を呼びかけている。
- ✓ 「ビジネスと人権ロイヤーズネットワーク」の報告書では、日本企業においても責任

ある企業として行動を取ることを求め、以下を指摘している。

- 自社のサプライチェーンにおける労働者への影響評価及びその開示
- 移民労働者など社会的に脆弱な立場に置かれている者に対する特別の考慮
- サプライヤーや労働者とのコミュニケーションを可能な限り図ることによる影響緩和のための方策の模索
- 労働者の救済アクセスを確保するための苦情処理メカニズムの強化

(4) 環境への影響

- ✓ 喫緊の課題である気候変動の問題については、パリ協定が目指す 1.5 度目標達成に向けて世界全体で大幅な温室効果ガスの排出削減が求められる中、経済活動の低下により 2020 年の CO2 排出量は前年比 7%減少する見込みであるが、感染の終息に伴いリバウンドする見通しであることから、地球温暖化を防ぐためにはこれまで以上に対策を強化することが必要である。
- ✓ 経済復興と脱炭素社会への移行の両立を目指すグリーン・リカバリーの動きが、欧州を中心に拡大している。また、脱炭素の実現に向けた各国のカーボンニュートラルに向けた競争は激化している。企業の間でも、脱炭素に向けた目標設定 (SBT、RE100) が国際的に拡大している。
- ✓ 資源の利用については、プラスチック包装材や廃棄物が増加しているところ、欧州では、サーキュラーエコノミーに関する政策が打ち出されている。日本においても、投資家・経営者向けの情報開示ガイダンスが公表された。
- ✓ 生物多様性に関しては、生物多様性条約事務局は、「地球規模生物多様性概況第 5 版 (GBO5)」の中で、人、生物、自然環境を一体のものとして維持するワンヘルスという考え方を位置づけている。

(5) 投資家への影響

- ✓ 議決権行使助言会社である ISS の ISS ESG 部門の調査では、COVID-19 を経て、約 6 割の投資家において ESG の S (社会) の重要性が増加したと回答し、また、約 6 割の投資家は ESG に関する予算を増やしたと回答している。
- ✓ COVID-19 の感染拡大第 1 波の期間中において、株式市場全体が下落する中、ESG パフォーマンスが良い企業の株価下落幅が少ないという複数の調査結果が出ている。
- ✓ また、コロナ禍において債券間のスプレッド (利回りの格差) が大きく拡大する中、グリーンボンドは格付けによらずボラティリティ (価格変動の度合い) が低くなる傾向もみられた。
- ✓ ブラックロックの CEO による投資先へのメッセージ(2021 年)では、昨年より明確に気候変動に関するリスクについて警鐘を鳴らすとともに、人種間の不平等の是正についても言及している。

(6) 生活者への影響

- ✓ 世界中の多くの人々は、COVID-19 による危機を経験し、より健康的で、環境に優し

く、そして他人に親切にするために、自分自身の行動を変化させることに前向きになっている。こうした傾向は、Z世代、ミレニアル世代のような若い世代において、より顕著にみられている。

- ✓ 国内の生活者に対する調査においても、社会課題を自分ごととして考え、また、持続可能性の観点を重視する傾向が高まっている。

第3章. 新型コロナウイルス感染症による企業への直接的な影響と対応

COVID-19 がもたらしたパンデミックによる CSR 諸課題への直接的な影響と企業の対応を把握するため、企業へのインタビュー調査を実施した。対象企業は、CSR や ESG に先進的に取り組んでいる大企業 16 社である。また、特徴的な取組を行っている海外企業 4 社についても、文献調査を実施した。

以下、(1) CSR 諸課題への影響と対応、(2) 経営・事業への影響と対応、(3) パートナiershipへの影響と対応、という 3 つの観点から、調査結果を整理するとともに、(4) にこれらにより今後の企業の在り方として示唆される事項をまとめている。

(1) CSR 諸課題への影響と対応

① 働き方

- ✓ 新型コロナウイルス感染症の拡大に伴い、企業は従来から取り組んできた働き方改革について一層の対応を迫られることとなった。
- ✓ 多くの企業で共通して、トップからのメッセージ発信が行われ、その中で従業員が安全・安心して働ける環境をつくることが第一であるとしていた。
- ✓ 職場では、基本的な衛生管理対応や密を回避するための施策が行われるとともに、マニュアルを整備してグループ全体・グローバル全体に展開するといった事例がみられた。
- ✓ リモートワークの導入については、従来から働き方改革の一環として制度や環境に取り組んできた企業においては、移行も比較的スムーズに行われた。導入が困難なケースについては、業務時間を最小限とする取組や、出社せざるを得ない者にメッセージ発信を行う例も見られた。
- ✓ リモートワークの効果としては、会議や移動に費やす時間が削減されたことで生産性が向上したり、現場と経営層のコミュニケーションがオンラインでスムーズになったりしたというメリットが聞かれた。
- ✓ 他方、職場・チーム内でのコミュニケーションが難しくなったこと、ネットワークのシステムが十分に整っていなかったこと、自宅では十分な仕事スペースを確保できない等の課題があるとの話もあった。このため、従業員に対して定期的に調査を行い、課題の早期発掘と対応に取り組む例もあった。

- ✓ 更に、コロナ禍を機に、働き方とビジネスモデルの移行に適応して生産性を高めるべく、アウトプット重視の働き方、場所や時間に捉われない働き方、ミッションや使命に基づく働き方、ジョブ型人事制度などの積極活用などに取り組む企業も見られた。

② 人権・サプライチェーン

- ✓ サプライチェーンの断絶による供給危機に対しては、調達先企業の複線化や生産拠点の分散化、在庫の積み増しといった対応が見られた。また、過去の類似の経験を踏まえた備えにより、コロナ禍での対応もスムーズに進んだという例が見られた。
- ✓ サプライヤー監査に関しては、現場の目視を支援する IT 機器の導入や人工衛星データの活用など、遠隔での監査実施を模索する例が見られた。また、従来から CSR 調達や人権デューディリジェンス、苦情処理メカニズムの構築に取り組んできたことが、非常時において、ガバナンス機能の強化やサプライチェーンに関する情報収集・コミュニケーションなどに関して、有効に作用することが期待されるという声も聞かれた。
- ✓ 需要の急減・蒸発に伴い影響を受けているサプライヤーの事業活動の維持継続のため、生産情報を密に共有するほか、支払いの減免・延期、資金調達の支援や自社アセットの無償提供が行われた事例も多く見られた。また、自社にとっても新たな事業機会の創出につなげるという観点も踏まえ、業界の中長期的な変化を見据えた上で、サプライチェーンに関わる人々の新たな能力開発や雇用創出といったエンパワメントに取り組む例もあった。

③ 環境

- ✓ すべての調査対象企業において、コロナ禍においても環境への対応の手綱を緩めず、引き続き取り組みを進めていく様子が確認された。コロナ禍による環境負荷の一時的な削減の効果を継続的な削減につなげていくために、有効な施策の継続や削減効果の検証、テクノロジーを活かしたポジティブなインパクトの創出に取り組んでいる企業も見られた。
- ✓ 欧州で進むグリーン・リカバリーのうねりが、サプライチェーンを介して日本企業にも及び始めており、企業競争力に直結するようになってきているとして、対応が遅れて出遅れてしまうことを懸念するとの声も聞かれた。
- ✓ 海外企業では、サステナビリティに取り組む上での新たなテーマとしての「リジェネレイティブ（再生・修復）」が注目され、長期のコミットメントを発表する動きが出てきている。

④ コミュニティ・社会貢献

- ✓ コロナ禍の中で不足する衛生関連物資に関して、関連企業が生産体制を大幅に増強するとともに、本業以外の企業でも自社の工場やサプライチェーンを転用して製造を行う例がみられた。また、社会の様々なニーズに対して、本業を通じた自社の製品・サービスの提供による社会貢献の活動を行うことや、自社の有形・無形の資産を提供

することで支援を行うことなどの積極的な対応を行っている例が多く見られた。

- ✓ 従来から取り組んできた社会貢献活動については、活動規模を見直して感染予防対策を施しながら実施したり、オンラインへの移行により参加者数の拡大が実現したりするなど、制約がある中でも工夫を重ねて活動を継続している事例が見られた。
- ✓ COVID-19に加え、同時期に発生した **Black Lives Matter** 運動により、社会に存在する格差や構造的な差別の存在が可視化され、公正な社会を求める機運が世界的に高まっていることに対し、企業としての姿勢を明らかにして新たな支援プログラムを開始した例もあった。

⑤ その他の課題

- ✓ デジタル化に対応したビジネスモデルの構築を進める中で、デジタル格差の発生の可能性にも着目し、一部の人々が取り残されることがないように支援する例があった。また、デジタル化の中でプライバシー保護を確保するため、従来の取り組みを維持・継続するとの方針や、更には AI 倫理対策にも取り組んでいくとの声が聞かれた。

(2) 経営・事業への影響と対応

① 経営・事業方針全般

- ✓ 企業経営への影響の程度は企業の事業分野によって様々であるが、ほとんどの企業において、社会課題及びそれに伴う社会変化が財務面に大きな影響を及ぼしている。
- ✓ コロナ禍を機に、長期経営方針やコミットメントの中核にサステナビリティを据えた新たな中長期の経営計画を打ち出す動きがみられた。また、コロナ禍による社会変化を追い風として、従来からのサステナビリティの取り組みを強化・加速する動きも見られた。
- ✓ 一部の業界では、コロナ禍が長期化・常態化する中で厳しい状況に置かれている。そうした中でも、復興フェーズを見据えてあらゆる手段で雇用確保に取り組む事例や、サステナビリティに関する中長期のコミットメントを、中長期的な観点でその重要性が一層高まることを想定して、新たに打ち出す事例も見られた。
- ✓ コロナ禍の中で、自社の事業の社会的な価値を再認識できたという評価や、自社の存在意義（パーパス）に関するこれまでの議論や社内浸透が、今回の迅速な経営判断や従業員の自主的な行動につながったとの評価など、緊急事態下におけるパーパスの重要性に言及する声も複数聞かれた。

② BCP・リスクマネジメント

- ✓ 今回のパンデミックは、規模、急速な広がり、社会に及ぼす影響の程度という観点で、想定の上をいくものであったという声が殆どであった。しかし、多くの調査対象企業では、従来から BCP・リスクマネジメントに取り組んできたことで、対策チームの起動など一早くトップレベルで対応が進められ、比較的スムーズな対処ができた

いう評価が多く聞かれた。

- ✓ COVID-19 の特徴である世界での同時発生という側面に対しては、グローバルでの危機管理体制として、必要な情報は共有しつつも、対応は現地に判断を委ねるケースが多く見られた。また、影響の長期化の側面に対しては、継続的にシナリオプランニングミーティングを開催して認識の共有と追加施策の検討、戦略の見直しを行っているという事例が見られた。
- ✓ より戦略的なリスクへの対応としては、全社として発生するリスクを統合的・包括的・戦略的に把握し、適切な対応を取ることで価値の最大化につなげていく全社的リスクマネジメント（ERM）のアプローチの重要性に対する認識を新たにしたという声もあった。

③ 情報開示・ステークホルダーとのコミュニケーション

- ✓ ステークホルダーのニーズに応えた丁寧な情報開示やコミュニケーションとして、トップによる従業員への直接のメッセージ発信、社内での経営層と従業員のオンライン・ミーティングの実施、社外へのオウンドメディアを活用した情報提供などに取り組む例が見られた。また、投資家への対応は、オンラインで行われるようになっており、その中では ESG に関する議論が増加しているという声が多く聞かれた。
- ✓ コロナ禍において変化する社会の状況とステークホルダーのニーズを把握すべく、更に積極的にステークホルダーとの対話に取り組む例も見られた。

（3）パートナーシップへの影響と対応

- ✓ プラスチック廃棄物問題を背景とした資源循環システム構築や、大規模災害に備えた物資運搬や災害対応に係る訓練や啓発活動といった分野で、競合他社と協力して共同で社会課題に取り組む例が見られた。
- ✓ その他にも、業界全体としてサプライヤーを下支えするために支援を行う例や、外国人労働者の問題に取り組むプラットフォームを設立したり、サーキュラーエコノミーを推進するイニシアチブに参加したりするなど、セクターを越えた連携・協働の例が見られた。

（4）新型コロナウイルス感染症による企業への直接的な影響と対応からの示唆

（1）～（3）で整理した COVID-19 による企業への直接的な影響と対応の状況に基づき、今後の方向性として示唆される事項をまとめると、以下の4点が挙げられる。

① 迅速な危機管理体制の構築

- ✓ BCP を整えていくことが何よりも重要であり、発生した危機が想定の上に行くものであっても、緊急時の初動態勢が整備されているかどうかで以降の対応スピードは大きく異なってくる。また、想定外の状況に対しては、事前の計画よりも「観察（Observe）」と「状況判断（Orient）」を重視して「意思決定（Decide）」、「行動（Act）」を

行う OODA ループ の考え方を取り入れていくことも有効である。

- ✓ 働き方改革や CSR 調達、更には人権デューディリジェンスや苦情処理メカニズムの構築に取り組んでおくことは、今回のような危機下におけるスムーズな対応に寄与すると言える。
- ✓ 今後はさらに、複数のリスクを比較してコントロールの優先順位をつけ、連携して取り組むことで効果的・効率的な対応を行うという、全社的リスクマネジメント (ERM) のアプローチが重要になってくる。

② ステークホルダーニーズの把握と対応

- ✓ ステークホルダーと信頼関係を構築できているかが、非常時における企業の意思決定と対応の質を大きく左右する。
- ✓ この観点から、ステークホルダーの期待を適切に捉え、経営にフィードバックし、意思決定に反映して施策に落とし込む体制を構築するという、CSR の基本的要素を普段から実践することが、非常に重要である。

③ 経営と現場とのコミュニケーション、社内外への丁寧な情報開示

- ✓ 特に危機下においては、経営層が自ら社内外への発信や透明性の高いコミュニケーションにタイムリーに取り組むことで、ステークホルダーの信頼獲得につながっていく。
- ✓ さらに経営層においては、ステークホルダーとの積極的な対話を通じて、利害関係が異なるステークホルダー間の期待の調整を行なっていくことも重要である。

④ メガトレンドを踏まえた ESG 課題の経営への統合

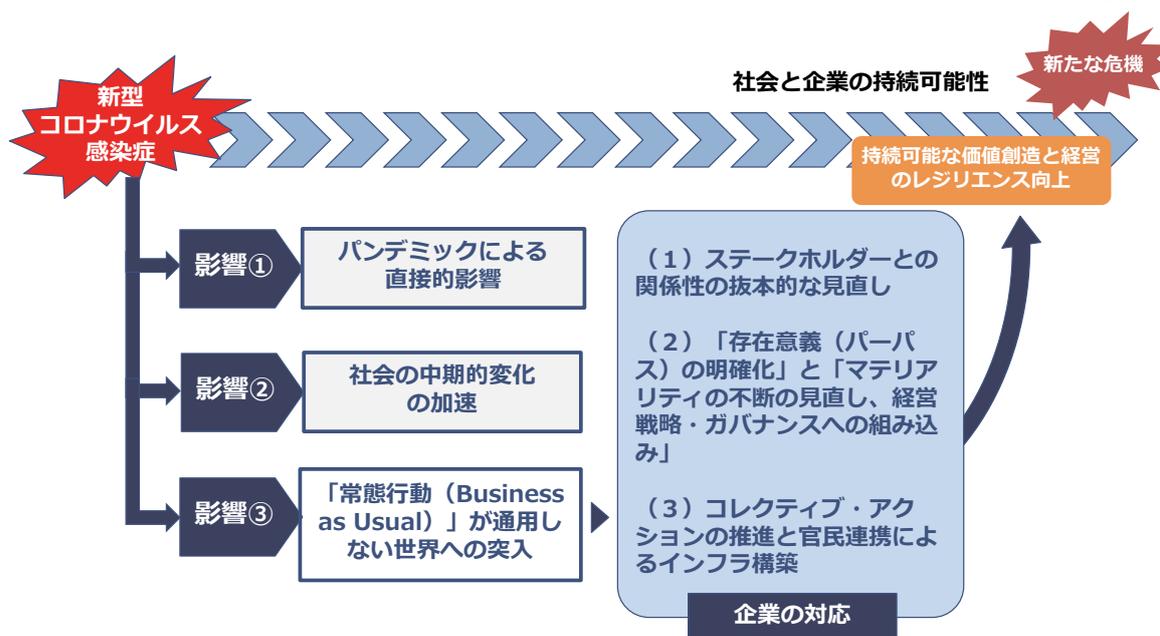
- ✓ 社会の中期的変化への対応を加速するには、メガトレンドを踏まえて ESG 課題を特定し、経営の中長期の方針やコミットメントに反映させていくことが重要である。
- ✓ 具体的には、ありたい姿と長期的な社会の要請から紐解くバックキャストिंगの発想を起点に、トップが本腰を入れて動き出すことで、従業員の受け止め方が変わり、社内の変革も加速していくと考えられる。
- ✓ 中期的変化への対応については、しっかりと時間をかけて準備し、体制を整え、文化と風土を構築していくことが必要となる。そうした対応を普段から進めておくことで、結果的に突発的に生じる影響への対応力も上がっていくと考えられる。

第4章. 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

- ✓ 今後もまた、COVID-19 と同様に社会と企業の持続可能性を揺るがすような事象(例えば大地震や気候変動)が発生することは十分に想定される。このような危機とその影響に対応していく上では、現在の社会や経済のあり方を抜本的に変えていく必要があり、企業にはその変革を主導していくことが、持続的な価値創造の観点からも、経営のレジリエンス向上の観点からも期待されている。

- ✓ 今般の企業インタビューを通じて、従来から CSR や ESG に先進的に取り組み、ステークホルダーと安定した強固な関係性を構築してきた企業においては、COVID-19 による直接的な影響に対して、柔軟かつ迅速な対応が行われ、危機への高い対応力を持つことを確認することができた。
- ✓ また、経営が厳しい状況においても従業員との長期的な関係性を前提に雇用を維持し、復興フェーズを見据えて従業員の能力開発に果敢に投資する例や、サプライヤーとの共存共栄の精神の下、業界全体として中小企業を支える協働行動を行う例なども確認できた。こうした特徴はいずれも日本企業の強みとも言える部分である。
- ✓ 一方で今後同様の危機が生じた際に企業が直面すると思われる課題として、以下の3点が挙げられる。
 - 1) これまでの CSR の枠組みやステークホルダーとの関係性を越えた更なる対応の必要性があるという課題
 - 2) ESG 課題を経営に統合していく上で、財務と非財務の側面をどうバランスさせて経営の舵取りを行っていくか、非財務の側面をどのように定量化して評価し経営のプロセスに組み込んでいくかという課題
 - 3) 未曾有の危機に対応して経営や事業のあり方を変革していく上での、スピード感と協調行動が必ずしも充分ではなかったという課題
- ✓ COVID-19 への対応を試金石として、従来の考え方から脱却して CSR と経営のあり方をアップデートし、さらには企業のあり方そのものを再構築していくことが必要である。具体的には以下の3点に取り組んでいくことが期待される。

図2：今後想定される新たな危機に対し持続可能な価値創造と経営のレジリエンス向上に必要なこと



(1) ステークホルダーとの関係性の抜本的な見直し

取り組みを進める上で、企業はステークホルダーと対話し、社内の関連部門を巻き込んで変革を進めていく必要がある。そのために CSR の担当部門は、社外のステークホルダーと関係する社内の主管部門を支援し、経営に適宜フィードバックを行うことで持続可能性についての全体の最適化に向けた部門間連携を推し進めていくことが期待される。

① 従業員

- ✓ 企業と従業員の関係性を巡っては、デジタル化が進むことによる物理的な関係性の希薄化やワークライフバランスの重視、多様な働き方や副業の広がり、労働市場の流動化など、様々な変化が起きている。
- ✓ 企業は雇用の維持や社会の安定といった観点とのバランスも踏まえつつ、従業員との関係性や労働市場の変化に対応した最適な人事のあり方に向けて変革を進めていくことが求められる。

② 顧客

- ✓ 企業がサステナビリティ意識とデジタルリテラシーの高い顧客の期待に応えていくことは、サステナビリティとデジタルの潮流に対応して経営と事業の変革を進めていく方向性とも合致するものである。
- ✓ また同時に、デジタル化の波から取り残されてしまう可能性のある人々に対しても取り組んでいくことが重要となる。

③ サプライチェーン

- ✓ サプライチェーン上で脆弱な立場にあるパートナーやその関連労働者を支援することは、ビジネスと人権の観点から重要である。
- ✓ さらに、サプライヤーの変革を積極的に支援していくことで、新たなビジネスパートナーの創出や新たなビジネスのエコシステムを形成することにもつながっていくと考えられる。

④ 地域・コミュニティ

- ✓ 地域社会及び地域の中の社会的弱者が大きな影響を受けている状態に対し、企業が自らの存在意義（パーパス）や価値観に基づき、どのような立場を表明するのか、戦略的にどのような対応をしていくか、が問われている。
- ✓ COVID-19 を経て大都市への集中から地方への分散の流れも起きている中、地方創生に対して積極的に役割を果たしていくことも重要である。

⑤ 将来世代と環境

- ✓ 将来世代に対する責任を認識し、それを重要なステークホルダーとして捉え、地球環境の保全に一層取り組んでいく必要がある。
- ✓ 特に気候変動については、取り組みが世界で加速している中で、日本企業も競争上の必要条件として捉え、事業機会として積極的に取り組んでいくことが求められる。

⑥ 投資家

- ✓ 企業（非投資家）においては、非財務の観点を通じた情報開示に積極的に取り組み、特に先進的に ESG 投資やインパクト投資に取り組む投資家や株主と対話を重ねることで、新たな価値創造とステークホルダーとの利益配分のあり方を共に模索していくことが重要な課題である。
- ✓ 投資家の側においても、社会と企業の持続可能性を高め、長期的な価値創造を実現するために、新たな投資方針を構築し、企業と対話を重ねていくことが期待される。

(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」

- ✓ 財務と非財務の側面を統合した経営を目指す上でまず重要なことは、ステークホルダーが抱える社会課題の解決と自らの価値観を存在意義（パーパス）として明確化し、パーパスをすべての起点とする存在意義追求型（パーパスドリブン）経営を実現させることである。
- ✓ 企業がパーパスを策定する過程において、経営層で徹底して議論し、従業員が共感することで、社会と自社の共通価値の創造につながる自律的な動きが生まれるような、変化に強い組織が形成されると考えられる。
- ✓ 経営のマテリアリティを固定的なものにせず、長期的な社会の要請と短期的な社会の変化を敏感に把握して、適時見直しを行なっていくことが重要である。
- ✓ さらにマテリアリティをガバナンスに組み込んでいく上で、特定したマテリアリティを KPI に落とし込み、経営の評価と報酬体系に組み込んでいくことが必要となる。また既に特定したマテリアリティに対しては、単なる考慮要素として捉えるのではなく、ビジネスモデルを変革して事業戦略に落とし込み、ステークホルダーと協業し、社会の認識を高めることに取り組むといった、アクティブにコントロールして事業機会へとつなげていく発想が必要である。

(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

- ✓ 社会と企業の持続可能性を脅かすような課題に対しては、社会状況の変化の方向性を不断に探索しながら、スピード感をもって対応に取り組むことが必要である。
- ✓ 課題解決に向けたインパクトを発揮していく上では、同業種内や異業種間での連携や、さらには政府や NGO とのセクターの垣根を越えた協業といったコレクティブ・アクションが不可欠となる。また適切な競争と協働のためのインフラを官民一体となって構築していくことも必要である。
- ✓ ステークホルダーの多様性や関係性のあり方、マテリアリティとなる社会課題の対象範囲、また前提とする時間軸を、狭く固定的に捉えるのではなく、広く大きく、そして長期に捉えることで、従来では実現が叶わなかった新たな連携や協働につながる

っていくことが期待される。

- ✓ また国内だけで完結しない課題に関しては、その解決のための国際的枠組みを形成し、また充実させていくため、日本政府においては、また企業・関連団体においても、国際的なルール・メイキングに積極的に参画し、貢献していくことが強く期待されるところである。

以上

【資料】

(1) インタビュー企業 (五十音順)

- ① 味の素株式会社
- ② ANA ホールディングス株式会社
- ③ 花王株式会社
- ④ KDDI 株式会社
- ⑤ ソニー株式会社
- ⑥ SOMPO ホールディングス株式会社
- ⑦ 大和ハウス工業株式会社
- ⑧ 東レ株式会社
- ⑨ トヨタ自動車株式会社
- ⑩ パナソニック株式会社
- ⑪ 株式会社ファミリーマート
- ⑫ 不二製油グループ本社株式会社
- ⑬ 富士通株式会社
- ⑭ 株式会社ブリヂストン
- ⑮ 株式会社丸井グループ
- ⑯ ヤマトホールディングス株式会社

(2) 文献調査企業 (アルファベット順)

- ① GlaxoSmithKline
- ② H&M
- ③ Unilever
- ④ Walmart