

**「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」に関する
調査研究報告書**

2021年(令和3年)3月

一般財団法人 企業活力研究所

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。

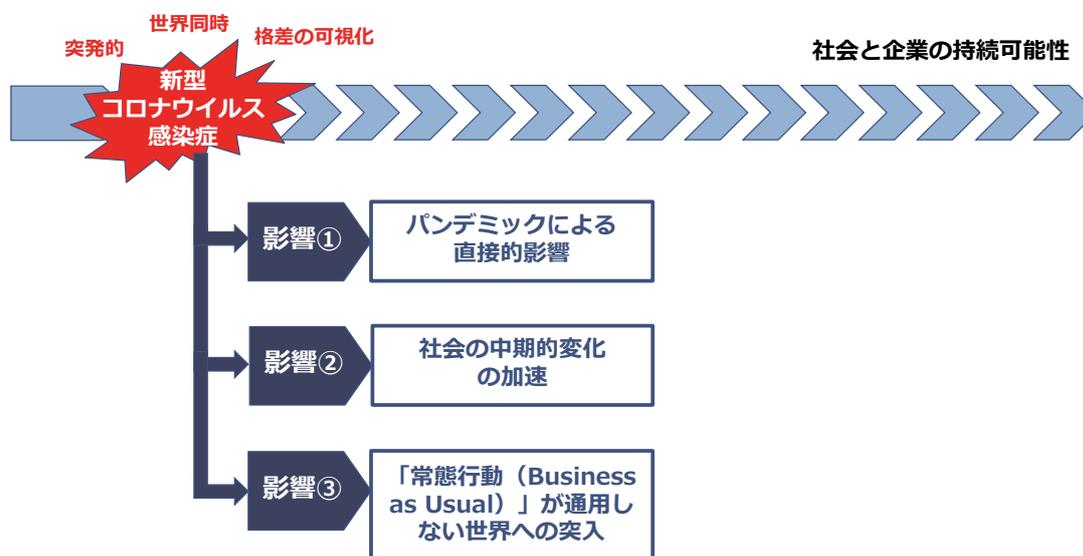
✓ 影響②：社会の中期的変化の加速

- ・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の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」に関しても、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ルズネットワーク」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

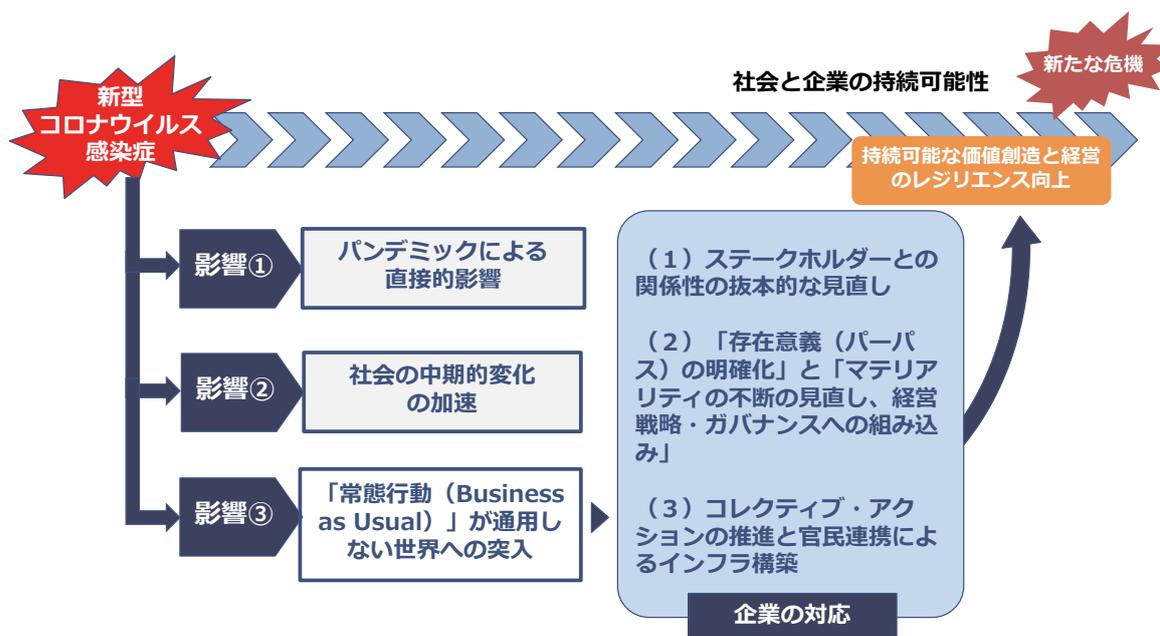
- ✓ 社会の中期的変化への対応を加速するには、メガトレンドを踏まえて ESG 課題を特定し、経営の中長期の方針やコミットメントに反映させていくことが重要である。
- ✓ 具体的には、ありたい姿と長期的な社会の要請から紐解くバックキャストिंगの発想を起点に、トップが本腰を入れて動き出すことで、従業員の受け止め方が変わり、社内の変革も加速していくと考えられる。
- ✓ 中期的変化への対応については、しっかりと時間をかけて準備し、体制を整え、文化と風土を構築していくことが必要となる。そうした対応を普段から進めておくことで、結果的に突発的に生じる影響への対応力も上がっていくと考えられる。

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、非財務の観点を統合し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場所である。

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

CSR 研究会（令和 2 年度）調査研究報告書

「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」 目次

2021 年 3 月 31 日

目次：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

Executive Summary i

第1部

はじめに 6

（1）新型コロナウイルス感染症の問題の特徴 6

（2）新型コロナウイルス感染症とCSR 7

（3）調査目的 9

第1章. 新型コロナウイルス感染症による企業への影響 11

（1）コロナ禍による産業への影響11

（2）企業活動のあり方の変化12

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 13

（1）メガトレンドへの影響13

（2）SDGs への影響15

（3）人権・労働への影響16

（4）環境への影響17

（5）投資家への影響19

（6）生活者への影響20

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 22

（1）CSR 諸課題への影響と対応23

① 働き方23

② 人権・サプライチェーン26

③ 環境30

④ コミュニティ・社会貢献33

⑤ その他の課題36

（2）経営・事業への影響と対応37

① 経営・事業方針全般37

② BCP・リスクマネジメント43

③ 情報開示・ステークホルダーとのコミュニケーション46

（3）パートナーシップへの影響と対応48

(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	50
① 迅速な危機管理体制の構築	50
② ステークホルダーニーズの把握と対応	51
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	51
④ メガトレンドを踏まえた ESG 課題の経営への統合	51
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	52
(1) ステークホルダーとの関係性の抜本的な見直し	54
① 従業員	54
② 顧客	55
③ サプライチェーン	55
④ 地域・コミュニティ	55
⑤ 将来世代と環境	55
⑥ 投資家	56
(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」	56
(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	57
CSR 研究会（令和2年度）委員名簿、開催概要	59

第2部 調査研究資料

1. CSR 研究会報告 専門家・有識者	63
① 高橋 大祐氏 真和総合法律事務所 パートナー 弁護士	64
② 福地 真美氏 東京大学 大学院情報学環 准教授	71
2. インタビュー調査	
(1) 日本企業（五十音順）	77
① 味の素株式会社	78
② ANA ホールディングス株式会社	83
③ 花王株式会社	88
④ KDDI 株式会社	92
⑤ ソニー株式会社	98
⑥ SOMPO ホールディングス株式会社	102

⑦ 大和ハウス工業株式会社	108
⑧ 東レ株式会社	114
⑨ トヨタ自動車株式会社	119
⑩ パナソニック株式会社	125
⑪ 株式会社ファミリーマート	129
⑫ 不二製油グループ本社株式会社	134
⑬ 富士通株式会社	138
⑭ 株式会社ブリヂストン	144
⑮ 株式会社丸井グループ	148
⑯ ヤマトホールディングス株式会社	153
(2) 投資家	158
① 中空麻奈氏 BNP パリバ証券株式会社 グローバルマーケット統括本部 副会長 チーフクレジットストラテジスト チーフESGストラテジスト	158
3. 文献調査 海外企業（アルファベット順）	163
① GlaxoSmithKline	164
② H&M	166
③ Unilever	168
④ Walmart	170

「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」

第 1 部

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（各章初出以降は COVID-19）は、2019 年末に中国で最初の発生が確認された後、世界に爆発的な感染が広まって社会・経済に甚大な影響をもたらしたところであり、2021 年 3 月末現在、依然十分に収束する気配は見えない。世界保健機関（WHO）は 2009 年に大流行した新型インフルエンザ以来 11 年ぶりに、COVID-19 を「パンデミック（世界的な大流行）」と認定している。

COVID-19 の流行を社会への影響の観点から考えると、いくつかの特徴が挙げられる。一つには、パンデミックの名の通り、感染の広がりには地域差が見られるものの世界で同時に大流行し、発生による影響も同時に生じている点である。この点は、例えば地震のように、局所的に発生し、影響も局所的に生じる出来事とは大きく異なる点である。

また、気候変動のように徐々に進行し、その影響も徐々に表れる課題とは異なり、突発的に発生し、影響への対応も緊急で迫られ、さらにその影響が長期化する点にも特徴がある。影響の緩和と適応に向けて十分に備える時間がかけられない中で、迅速な決断と対応が求められるところである。

更に何より大きいのは、COVID-19 は人々の行動様式や価値観に対し、世界中で急速に、大きな変化をもたらしたことである。感染拡大の抑制のために一部地域ではロックダウン（強制的な都市封鎖）の措置が導入されが、強制的か自主的に関わらず、感染を抑止するため、人々は他人との接触を避け、自宅に止まって過ごすことが多くなった。そして日常生活において他人と接触する際には身体的距離を十分に確保することが求められるようになった。リモート社会、非接触型の社会の到来である。人や物の移動が止まったことにより、あらゆる領域において、デジタルへのシフトが急速に進んでいる。また人々は心身の健康の重要性に対する認識や、家族や親しい友人、コミュニティとのつながりの大切さに対する認識を新たにし、環境や社会の持続可能性に対する認識もコロナ禍を経てより身近なものとなっている。こうした行動様式や価値観の変化は、さらに 2 次的、3 次的な変化を社会にもたらしていき、そして一度起きた変化に普遍的な意義が認識された場合は、元に戻ることなく、常態化して新しい日常として定着していくとみられる。

こうした社会の加速度的な変化は、通常は数年かけて現れるものであるが、COVID-19 に関しては、発生から数ヶ月の期間において、短期間で強制的に引き起こされた。それにより人々の暮らしも、企業経営のあり方も、大きな変化を余儀なくされている。

さらにもう 1 つの特徴として挙げられることは、COVID-19 による影響の現れ方は一様ではなく、特に社会的弱者に一層甚大な影響が生じているという点である。例えば米国での調査¹では、COVID-19 で入院する割合は、非中南米系白人に対して、非中南米系の米国先住民、アラスカ先住民、黒人では約 5 倍に上り、中南米系の人たちでは約 4 倍に達している。また密集した場所で生活

¹ <https://www.dhbr.net/articles/-/7055>

や労働を余儀なくされている人たちは高い感染リスクにさらされている。コロナ禍による需要の変動はサプライチェーンの上流でも大きな影響をもたらしており、社会保障が脆弱な新興国では、労働者は政府や企業の保護を十分に受けることができず、より深刻な影響を被っている。

国内の状況について詳細をみると、従来から家事育児介護といったケア労働を多く担っている女性においては、在宅時間の増加や外部サービスの一時的な停止・縮小に伴い負担がさらに重たくのしかかっているほか、DVの増加も各地で報告されている。医療や小売、輸送などのエッセンシャルワーカーに関しては、在宅で時間を過ごす体制に多くの人が行った一方で、自宅外に働きに出ざるを得ない状況にある。一人親家庭では、非正規雇用の労働者の割合が高くて収入が少ないケースが多く、暮らし向きが苦しいために、必要とする食料が買えない状況に直面する割合が高い²。国内の自殺率は女性や子ども・若者で増加しているという実態もある。

賃金の状況については、国内におけるコロナ禍前後での賃金水準の高さと減少率の関係をみると、一般（フルタイム）労働者・パートタイム労働者共に、賃金水準が元々低い業種において、賃金の減少幅はより大きくなっている。また、在宅勤務などの恩恵を受けているのは元々所得水準の高い労働者に限られている³。

他方、国内の外国人労働者に対しても、COVID-19は大きな影響を与えている。宿泊業や飲食サービス業など COVID-19 で大きな影響を受けた産業では、近年、外国人労働者への依存度が増大しているためである。また、中小企業では外国人労働者が働いているケースが多いが、中小企業は一般的に危機への耐性が脆弱な部分があり、ひいてはそこで就業する外国人労働者は相対的に影響を受けやすい状況にある⁴。

以上のような COVID-19 による社会への影響は、現在進行形で進んでおり、収束するまでにさらにその影響は拡大していくことが想定される。一方で、COVID-19 が大きな負の影響を社会に及ぼしていることは事実である反面、デジタル化など社会の変化が加速することによる新たな可能性や、このような危機的状況に陥ったからこそ新たに生まれるものがあるといったポジティブな側面があることも事実である。そして当然のことながら、企業も COVID-19 により大きな影響を受けているところである。

（２）新型コロナウイルス感染症と CSR

新型コロナウイルス感染症によるパンデミックは、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た。業種、業態によってその程度は大きく異なっているが、総じて企業活動には大きな影響が生じており、需要の消失、操業停止、サプライチェーンの見直しといった事業活動への直接的な影響が、広範に発生した。このことに加え、企業は CSR 諸課題についても、

² <https://www.jil.go.jp/press/documents/20201210.pdf>

³ https://www.smtri.jp/report_column/report/pdf/report_20201223.pdf

⁴ <https://www.nli-research.co.jp/report/detail/id=64709?pno=1&site=nli>

COVID-19 の影響が多岐に亘って生じる中で、様々な対応を迫られた。

CSR 諸課題の議論としては、2011 年に欧州委員会が、CSR を「企業の社会への影響に対する責任」と定義⁵したように、企業がバリューチェーンにおいて社会に及ぼす負の影響を統制することが大きな論点として議論された。そしてその後、社会課題が企業のオペレーションや競争力に及ぼす影響についても議論が高まり、CSR を経営や事業に取り込んでいくことを重視するという ESG 投資の潮流が広がっていった。また近年では、株主だけでなくその他のステークホルダーへの利益配分も同様に重視する動きへの注目が高まっている。2019 年には、これまで株主第一主義を押し進めてきた米国のビジネス・ラウンドテーブルが、株主至上主義から脱却し、顧客、従業員、サプライヤー、地域社会、株主の多様なステークホルダーを重視する方針を打ち出した⁶。またその後、2020 年 1 月には、世界経済フォーラムにおいて、社会のゴールは人々と地球のウェルビーイングを高めることであり、すべてのステークホルダーを平等に重視し、企業は長期の価値創造と ESG への対応を行うことが期待されるとする「ステークホルダー資本主義」が、主要テーマに掲げられている⁷。

このように、これまで企業は、CSR の実践を通じて、ステークホルダーとの安定的な関係を構築し、社会と企業の持続可能性を高めることに取り組んできた。この状況の中で、2020 年初めより発生した COVID-19 は、甚大でかつ急激な社会的影響をもたらし、社会と企業の持続可能性は危機的な状況に陥ることとなった。こうした COVID-19 による危機に対し、企業においては、各国政府や国際機関による移動・行動規制やワクチンや治療薬の開発・供給などの公衆衛生に係る国際公共財の供給対策と協調しながら、対応していくことが求められた。しかし COVID-19 の影響は歴史に残る規模のものであり、企業は、一般的な対応にとどまらず、さらに、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。

COVID-19 が社会と企業の持続可能性にもたらした影響は、大きく 3 つに分けることができる。まず 1 つ目は、パンデミックが及ぼした直接的な影響である。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。

2 点目は、すでに起こりつつあった社会の中期的変化の加速である。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んでしまえば、今後はすべてが元に戻ることはなく、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る

⁵[https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com\(2011\)0681_/com_com\(2011\)0681_en.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/com/com_com(2011)0681_/com_com(2011)0681_en.pdf)

⁶ <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>

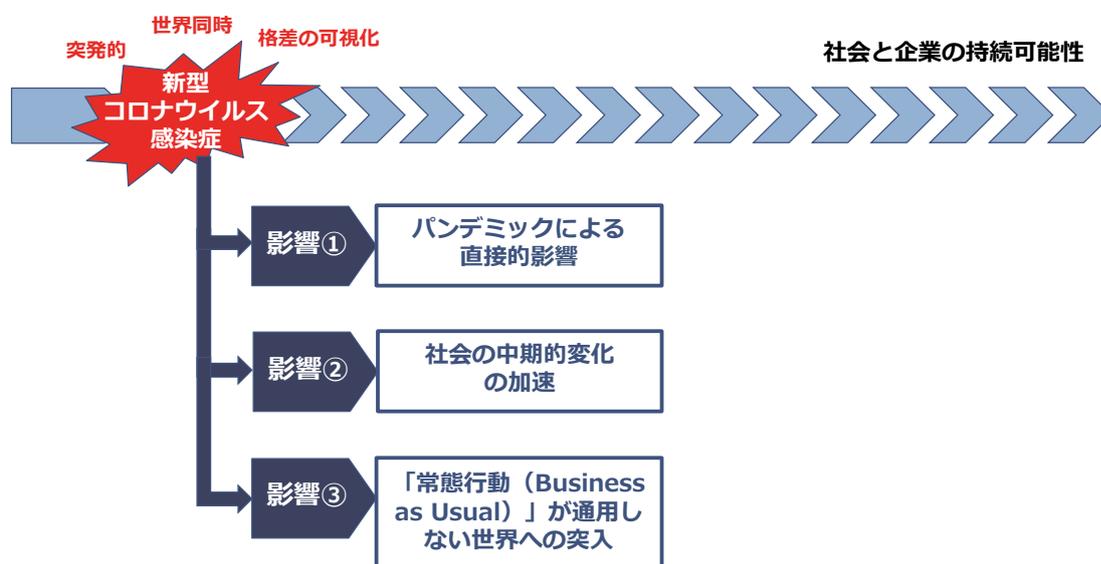
⁷ <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/what-is-the-difference-between-stakeholder-capitalism-shareholder-capitalism-and-state-capitalism-davos-agenda-2021/>

っていく可能性がある。

そして最後が、これまで当たり前としてきた企業の常態行動（BAU：Business as Usual）が通用しなくなる世界への突入である。COVID-19 は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、企業はバックカスティングの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。

このような新型コロナウイルス感染症が社会と企業の持続可能性にもたらした影響は、以下の図1のように整理することができる。

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

以上の認識を前提に、本年度の調査研究においては主に、「パンデミックによる直接的な影響」である影響①を対象に、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整理する。企業の対応としては、これまで CSR を通じて取り組んできたことが事前の備えとして活きたケースもあれば、これまで取り組めなかったことを新たにスタートすることができたケースや、全く新しく生じた課題に関して新たな対応を迫られたケースもあることが想定される。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」）に対しても、これまでの当たり前が通用しない社会を企業が

生き抜き、持続可能な価値創造を実現するために、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。

本調査研究報告書は、CSR に取り組む国内企業に加え、国際競争力を高めていきたい企業や広くサプライチェーンに CSR を浸透させていきたい企業の活用を意図している。またメインの読者対象としてはいわゆる CSR の担当部門を想定しているが、経営陣や CSR の担当部門と連携が必要な経営企画、環境、IR、総務・人事、調達等の部門にも推奨する。

なお本調査研究報告書執筆時点においても、COVID-19 の影響は現在進行形で続いているものであり、本テーマについては継続して動向を注視し、今後も議論を重ねていくことが期待される。

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

新型コロナウイルス感染症による日本経済への影響について、一般社団法人日本経済団体連合会がまとめた調査⁸を元に概観する。

この調査は、感染拡大の第一波に伴う緊急事態宣言の発令期間中である2020年4-6月に実施されたものであるが、この期間の実質GDPは、前期比年率換算で29.2%減と大きな落ち込みとなった。消費活動では、家計消費全体の約6割を占めるサービス消費において、特に激しい落ち込みがみられた。その後、消費は緩やかな回復傾向を描いていたが、2021年3月末時点では、2020年年末から2021年年始にかけての感染再拡大による影響が懸念されている。一方、生産と輸出は比較的早く回復してきている。リーマンショック時と比べると、GDP・消費がより大きく落ち込み、生産・輸出では落ち込み幅も回復も早い点が特徴と言える。また、設備投資全体は前年度比でマイナスとなっているものの、ソフトウェア投資はプラスとなっている。完全失業率の年間平均は、リーマンショック以来11年ぶりに上昇に転じた。

業種別の影響について見てみると、人の移動が止まったことで宿泊業は特に深刻な影響を受けている。飲食業も影響は大きく、テイクアウトの多いファーストフードの落ち込みは軽微な反面、居酒屋やパブレストランは大幅なマイナスとなっている。またエンターテインメント業界も前年度過去最高を記録していた音楽コンサートやステージでのパフォーマンスイベントは8割減となった。飲食やイベントの自粛は、大幅な関連市場の減少につながった。鉄道やバス、タクシーの業界では大幅なマイナス影響が生じており、特に旅客空運の国際線については依然回復の兆しが見られない状況である。

一方で、コロナ禍に伴う社会の構造変化による好影響を受けている業種もある。情報サービス業はデジタルトランスフォーメーションにより関連市場が特に拡大しており、半導体や電子部品関連もハード機器の市場が広がっている。非対面・非接触の広がりによりEC市場は拡大を続けており、巣ごもり消費によりデジタルコンテンツ市場は世界的に拡大を続けている。

COVID-19による産業への影響は、業種・業態によって大きな差がある点に特徴がある。また大きな打撃を被っている飲食業や宿泊業は元々パートやアルバイトの割合が高いこともあり、非正規雇用の労働者に影響のしわ寄せがいつている状況が見られる。こうした影響の偏りも踏まえて、企業や政府は対応を行っていく必要がある。

⁸ https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/126_gaiyo.pdf

(2) 企業活動のあり方の変化

新型コロナウイルス感染症は社会・経済の非対面・非接触をもたらし、あらゆる側面においてデジタルトランスフォーメーションを加速させている。働き方においては感染拡大第1波の緊急事態宣言下で在宅勤務が急速に広がり、業務のリモート化・オンライン化が進んでいる。小売や流通、販売においては、人や物の接触を最小限とするため、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。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。またCOVID-19 の世界的な広がり、サプライチェーンの寸断を企業にもたらした。中国を起点に各国で都市封鎖が行われたことで生産と物流が一時的にストップする事態となり、企業が対応を迫られる状況が発生した。また需要の急減や不透明な見通しにより事業継続や雇用維持に大きな影響が生じる企業がある一方、一部の製品・サービスについては需要が急増し、急な増産体制の構築や人員の補強といった対応が必要となった企業もあった。

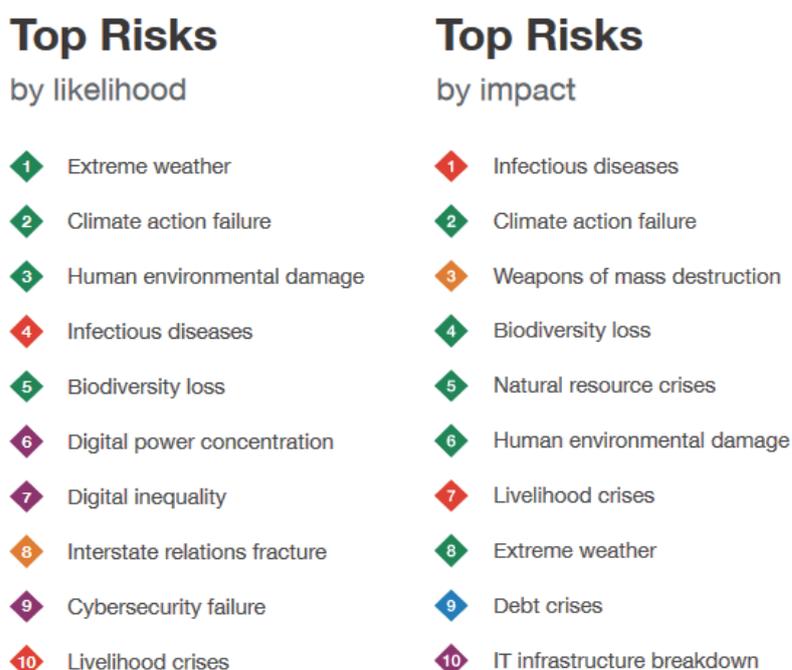
COVID-19 は従来の企業活動のあり方を一変させた。また社会課題が財務に与えるインパクトの大きさを可視化し、経営者にとっても認識を新たにする機会となったと言える。

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が2021年1月に発表した最新の報告書⁹によると、今後10年間で発生する可能性が高いグローバルリスクの4位に感染症がランクインし、今後10年間で最も影響の大きいリスクでは1位となっている。しかし感染症以外の項目では極端な気象現象、気候変動対策の失敗、人為的な環境損害、生物多様性の喪失などの環境課題が上位の半数を占める結果となっており、COVID-19の影響を受けてもなお、環境課題へのリスクに対する認識が高いことが伺える。(図2)

図2：今後10年で発生する可能性が高いリスクと影響の大きいリスク



<http://reports.weforum.org/global-risks-report-2021/>

出所：WEF “The Global Risks Report 2021”

⁹ <https://reports.weforum.org/global-risks-report-2021/>

持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）が発表した COVID-19 が今後の世界に及ぼす影響についてまとめた報告書¹⁰では、以下の点が示されている。

- はじめに、パンデミックの影響は人々に均一に影響を及ぼしているのではなく、その度合いは富裕層、労働者層、貧困層など、置かれている経済状況により異なっており、質の高い医療にアクセスできるのは資金的に余裕のある富裕層に限られるなど、格差が社会全体の脆弱性を高める結果となっている。労働者層のなかでも、契約社員、フリーランサー、ギグワーカーなど、不安定な雇用形態で働く労働者は、有給病欠や医療保険などの手当てを利用できない人も多く、パンデミックの影響を大きく受けており、今後もこうした格差は広がっていくことが想定される。
- また、COVID-19 の危機を受け、多くの国は国境を封鎖し、医療用品や重要物資の輸出を禁止するなど、ナショナリズムの強さと多国間協調の脆弱さが浮き彫りになった。そうした影響から、企業においては生産拠点の国内回帰を進める動きが加速化するとともに、サプライチェーンのレジリエンス向上に向けた対応が進むことが想定される。製造業においてはサプライチェーンのデジタル化、3D 設計・プリンティングなど、多くの分野においてデジタル化が加速している。企業におけるデジタル化はサイバー攻撃などのリスクへの脆弱性を高めてしまう可能性もある。
- COVID-19 が社会に与えたもう一つの影響として、パンデミックの広がりを抑える必要性から、多くの国において、データ化や監視社会化が急速に進んでいることが挙げられる。今回の感染の広がりがある程度終息した後も、世界中で、次のパンデミックに備え、こうした動きを継続させることが想定される。接触確認についても同様に継続される可能性が高く、こうした動きはデータ倫理やプライバシーの侵害につながる恐れがあるものの、少なくとも短期的には、より大きな安全性の確保を優先する人が多数派になる可能性が高い。
- さらにリモートワークを始めとする、e コマース、遠隔授業、遠隔治療などのデジタル化の加速に伴い、人口密度が高く、感染リスクが高い都市を離れようとする人が増え、都市への人口集中の勢いが鈍化する可能性がある。ただし、そうしたサービスの恩恵は年齢層や所得レベルにより享受できる度合いに差があり、こうした格差はますます拡大していくことが懸念される。
- パラダイムの転換、価値観、考え方、政治、政策、科学技術、ビジネスモデルなどにおいて、従来は移行に時間が必要だったものが、危機下においては広範かつ迅速に変化しつつある。人々の一時的な行動変化が続くことにより、観光、旅行、外食、対面販売などの様々なあり方に変化が起きていくことが想定される。

¹⁰ https://docs.wbcsd.org/2020/05/WBCSD_V2050IB_COVID19.pdf

(2) SDGs への影響

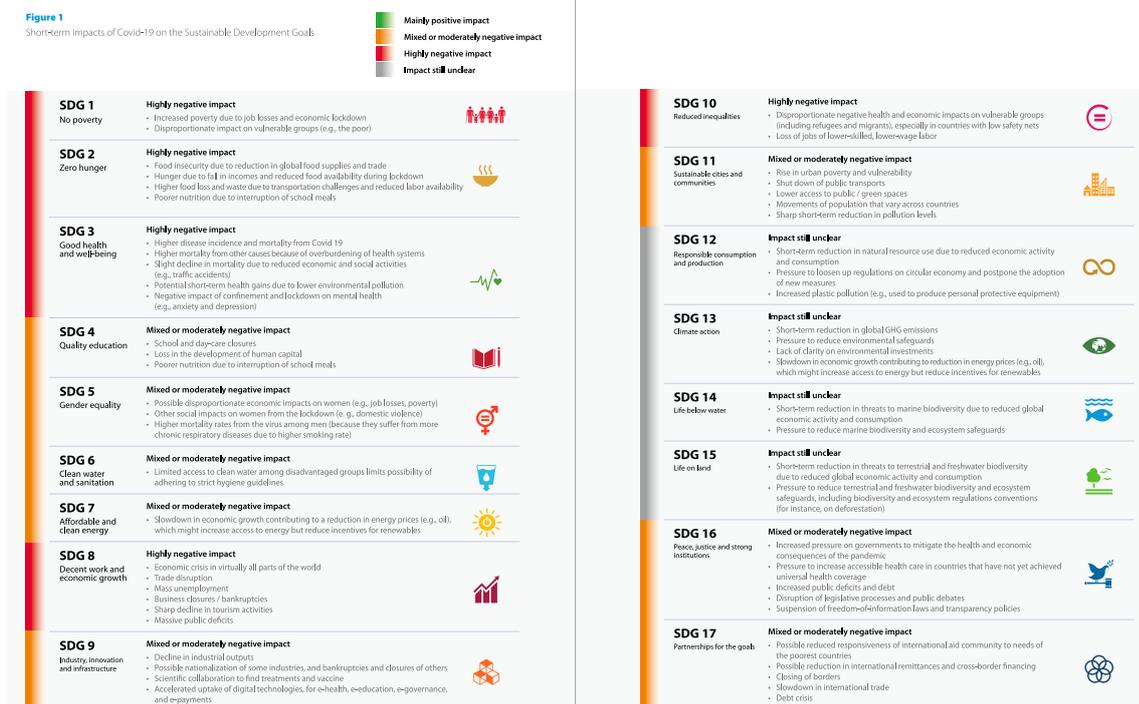
国連の報告書 (SDGs レポート 2020) ¹¹によると、新型コロナウイルス感染症は SDGs の様々なゴールの達成にも悪影響を及ぼしており、前進していた目標も大きな後退が懸念されている。ゴール 1「貧困をなくそう」では、これまで減少を続けていた世界の貧困は初めて増加に転じ、新たに約 7,100 万人が「極度の貧困」へと追いやられる可能性が指摘されている。またゴール 3「すべての人に健康と福祉を」では、およそ 70 カ国で子どもの予防接種プログラムが中断するなど、医療の混乱により数十年間の進歩が逆戻りする恐れがある。また、ゴール 4「質の高い教育をみんなに」についても、休校により約 90%の児童・生徒は学校に通えず、少なくとも 5 億人の児童・生徒はオンライン学習を受けられていないなど大きな影響が生じている。ゴール 5「ジェンダー平等を実現しよう」では、ロックダウンによる収入の減少、社会からの隔絶、過密した生活環境、そしてストレスや不安等が高まる中女性や子どもに対する暴力のリスクが増大している他、在宅時間の増加に伴う女性への家事負担の一層の増加、さらには COVID-19 への対策の最前線に立つ医療従事者とソーシャルワーカーの約 70%が女性であるなど、COVID-19 による影響が女性に大きく偏っている。ゴール 6の「安全な水とトイレを世界中に」では、公衆衛生の改善が主たる狙いとされているが、それが十分に実現されないまま COVID-19 に直面した。その結果、COVID-19 への感染予防対策として効果的な手段である手洗いをするための基本的な設備が自宅にない約 30 億人の人々が感染の危機にさらされている。またゴール 8「働きがいも経済成長も」では、世界経済の景気減速に伴い、日雇い労働者や家事労働者といったインフォーマル経済で働く約 16 億人の労働者が生計のための手段を失う懸念がある。さらにゴール 10「人や国の不平等をなくそう」では、高齢者や子ども、障がい者、先住民、移民、難民などの脆弱な立場に置かれた人々が最も打撃を受けている状況がある。

以上のように COVID-19 は多種多様な影響を及ぼしており、互いに連鎖的な反応を引き起こす可能性があり、その影響も長期化することが懸念されている。UNDP (国連開発計画) の報告書では、世界の教育、健康、生活水準を総合した尺度である人間開発指数 (HDR: Human Development Index) が、今年、測定を開始した 1990 年以来、初めて減少する可能性があるとしている¹²。

¹¹ <https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/>

¹² <http://hdr.undp.org/en/hdp-covid>

図 3： COVID-19 が SDGs に及ぼす影響



https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2020/2020_sustainable_development_report.pdf

出所：The Sustainable Development Report 2020

(3) 人権・労働への影響

COVID-19 が国内外の企業活動に多大な影響を及ぼしていることを受け、企業活動に関わる人々の人権にも深刻な影響が広がっている。ILO の COVID-19 レポート第 7 版 (2021 年 1 月) によれば、2020 年には、2019 年第 4 四半期と比べ、世界の労働時間の 8.8% が失われており、これは 2.55 億人分のフルタイム労働に相当する量である¹³。こうした状況において、政府による雇用維持のための様々な施策が講じられると共に、企業に対しても労働者の人権を守るための責任ある対応が求められている。ILO(国際労働機関)では職場における安全を確保するためのガイドンス¹⁴を発表し、企業に対応を呼びかけている。また「ビジネスと人権ロイヤーズネットワーク」は、COVID-19 に伴うビジネスと人権に関する対応の留意点に関する報告書¹⁵をまとめ、企業に対し責任ある対応を求めている。以下では、この報告書のポイントについて概観する。

¹³ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_767028.pdf

¹⁴ https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---act_emp/documents/publication/wcms_744033.pdf

¹⁵ <https://www.bhrlawyers.org/covid19>

- COVID-19 の影響は特に、サプライチェーンの上流に位置する労働者や移民労働者、さらに非正規雇用の労働者など、不安定な雇用形態における労働者への影響が、相対的に大きくなっている。こうした状況を鑑み、日本企業においても、国内外のサプライヤーや、その労働者への影響を緩和し、責任ある企業として行動を取ることが求められている。
- 企業が優先的に進めるべきこととして、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が挙げられる。その際、自社のサプライヤーが所在する国・地域の政府が、どのような労働者保護措置をとっているのか併せて確認することも重要である。
- また、移民労働者など社会的に脆弱な立場に置かれている人々は特に COVID-19 の感染拡大により深刻な影響を受ける危険性が高いことから、そうした立場のステークホルダーへの影響を特に考慮することが必要である。
- さらに、納期遅れの対応、適切なコスト負担、迅速な支払いの実施、発注の取消・変更への対応などの取り組みを行う際は、一方的に進めるのではなく、サプライヤーや労働者と可能な限りコミュニケーションを図りながら影響緩和のための方法を模索することが重要である。
- 複雑なサプライチェーン構造において企業が一方的に問題を把握しようとしても見落とす可能性も高いことから、労働者などのステークホルダーからの問題提起・苦情に適切に対応することも不可欠である。

企業においては、政府による雇用調整助成金等の雇用対策措置を活用して雇用の維持を図るとともに、同報告書でも指摘されているように、自社及び国内外のサプライヤーにおける労働者への影響を把握し、苦情処理メカニズムを強化することなどにより、労働者に救済へのアクセスを確保することが期待される。

(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、2020 年の世界の化石燃料消費による CO2 排出量は前年比 7%減少する見込み¹⁶であり、新型コロナウイルス感染症の流行が影響したと考えられる。排出量の減少率が最も高かったのは米国の前年比 12%減で、欧州連合 (EU) が同 11%減で続く。一方、政府が経済回復を強く推進する中国の排出量は、同 1.7%減にとどまるとみられる。業界別に見ると、運輸業が排出減の大部分を占めており、12 月までの排出量は道路部門で前年比 10%減、航空部門で同 40%減となっている。しかしながら、こうした影響は一時的であることが想定され、COVID-19 の感染が終息するにつれリバウンドする見通しであることから、脱炭素に向け

¹⁶ <http://www.nies.go.jp/whatsnew/20201211/20201211.html>

た流れが世界的に加速している。

COVID-19 による景気後退への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。EU では約 1 兆 8 千億ユーロをグリーン・デジタル分野に投資し、英国では再生エネルギーや水素の分野で 25 万人分の雇用創出を目指している。フランスでは、COVID-19 の影響を受けた国内航空業界に対し、国内短距離便の廃止など環境への取り組みを条件に約 70 億ユーロの緊急援助を行った。さらにカナダでは化石燃料産業の脱炭素化に向けた経済支援を、米国では新政権発足後、2 兆ドルの脱炭素への投資を実施している。

各国のカーボンニュートラルに向けた競争は激化しており、CO₂ 排出量が国別で最多の中国は、2020 年 9 月、2060 年までの CO₂ 排出実質ゼロを宣言し、GDP 当たりの CO₂ 排出量を 2030 年までに 2005 年比で 65%以上削減すると表明し、削減目標を引き上げた。2020 年 10 月には日本と韓国が 2050 年までに温室効果ガス排出実質ゼロを表明し、日本においては「経済と環境の好循環」につなげるための産業政策として 2020 年 12 月に「2050 年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」も公表された。また、米国では、旧政権下ではパリ協定から離脱していたが、新政権発足後、パリ協定への復帰を表明し、2050 年までに排出実質ゼロを表明し、石油業界への新たな規制を発表するなど脱炭素に向けた取り組みを加速させている。対策を主導する EU は 2019 年に、2050 年までに域内の排出実質ゼロを目指すといち早く決定している。こうした政策目標の実現に向け、水素や CCUS（二酸化炭素回収、利用、貯留）といった特定の分野における技術開発の国際競争が激化していく見込みであり、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、e コマースの増大や衛生対応に伴うプラスチック包装材や廃棄物が増加している。国内においては 2020 年 7 月にレジ袋の有料化がスタートしたものの、巣籠もり需要による食品の容器包装の増加や、断捨離に伴うゴミの増加により、プラスチックゴミは直近 10 年間で最多となる見込みである¹⁷。国際的な需要減に伴う石油価格の下落により、リサイクル材と比べてバージン材の価格が大幅に下落していることも、プラスチックのリサイクルに大きな影響を及ぼしている。

グリーン・リカバリーのもう一つの柱であるサーキュラーエコノミーについては、COVID-19 の以前から欧州では関連する政策が次々と打ち出されている。例えばフランスでは食品や衣類の廃棄を規制する法律が整備された。また欧州委員会は、2030 年までに EU 域内で使用されるプラスチック包装をすべて再利用可能なものへと変換することを目指しており、企業も次々に実現に向けた目標を打ち出しているところである。自然界から資源を採取して製品を生産・消費し、廃棄するという直線的にモノが流れる経済、すなわち、従来のリニアエコノミーから、資源を循環させる経済に転換していく流れは、COVID-19 を機に一層加速する様相を呈している。

日本国内においても、サーキュラーエコノミーに特化した投資を呼び込むため、企業の経営理念や価値観およびビジネスモデルそのものにおいて、中長期的な視点での循環型の概念が組み込まれ

¹⁷ https://www.jcpra.or.jp/municipality/municipality_data/tabid/399/index.php

ているかどうかを示す投資家・経営者向け情報開示のガイダンス¹⁸が 2021 年 1 月に公開された。さらに、2021 年 3 月には、環境省、経団連、世界経済フォーラム（WEF）が「サーキュラーエコノミー・パートナーシップ」を締結したことを受け、官民連携による取り組みが加速することが想定される。

生物多様性については、生物多様性条約事務局は、動物由来の感染症は大規模な開発による森林破壊が引き金になっているという考え方から、2020 年 9 月に発表された報告書「地球規模生物多様性概況第 5 版（GBO5）¹⁹」の中で、人、生物、自然環境の健全性を一体のものとして維持する「ワンヘルス」という考え方を重要なテーマのひとつとして位置づけている。2020 年 10 月には、IPBES（生物多様性及び生態系サービスに関する政府間科学-政策プラットフォーム）が報告書²⁰を発表し、パンデミックの根本原因は土地利用の変化や農業の拡大と集約化、野生生物の取引と消費などであることや、170 万種の未知のウイルスが哺乳類や鳥類に寄生し、うち最大 85 万種が人間に感染する可能性があることから、次のパンデミックの予防には「ワンヘルス」の実現が急務であると指摘している。

（5）投資家への影響

新型コロナウイルス感染症によるパンデミックに関しては、ESG 投資への影響も見られる。COVID-19 が社会と金融システムに及ぼす影響の甚大さを踏まえ、251 の長期機関投資家が署名した「コロナウイルス対応についての投資家共同声明」²¹においては、長期的な観点で人材に対して投資を行い、できる限り雇用を維持し、サプライヤーへの迅速な支払を行うことなどを企業に要請している。なお、この声明への参加機関の総運用資産額は約 6.4 兆ドルにのぼっている。

議決権行使助言会社である ISS の ISS ESG 部門の調査²²によれば、約 6 割の投資家がコロナ禍を経て、ESG の S（社会）の重要性が増加したと回答した。その他にも、約 8 割の投資家は G（ガバナンス）の要素が引き続き最重要課題であるとし、ESG 全体への関心の高まりから、約 6 割の投資家が、COVID-19 を機に ESG に特化した予算を増やしたと回答している。さらに 4 割以上の投資家は今後 ESG 評価において、労働安全や従業員の処遇、ダイバーシティ&インクルージョン、サプライチェーンの労働変化など企業の社会面における比重が高まると予測している。

COVID-19 以前は、ESG 経営が株価上昇に直接つながるか、長期の投資が ESG の観点でリターンを向上させるかという点については、S&P500 種指数（S&P 500）などでセクターごとに分析を

¹⁸ <https://www.meti.go.jp/press/2020/01/20210119001/20210119001-2.pdf>

¹⁹ <https://www.cbd.int/gbo/gbo5/publication/gbo-5-en.pdf>

²⁰ <https://ipbes.net/sites/default/files/2020-10/IPBES%20Pandemics%20Workshop%20Report%20Executive%20Summary%20Final.pdf>

²¹ <https://www.domini.com/uploads/files/INVESTOR-STATEMENT-ON-CORONAVIRUS-RESPONSE-04.02.2020.pdf>

²² <https://www.issgovernance.com/library/survey-analysis-esg-investing-pre-and-post-pandemic/>

してみても、差はそれほどないのが実態であった。しかし、COVID-19の感染拡大第1波の期間中においては、株式市場全体が下落する中、ESGのパフォーマンスが良い企業の下落幅が少ないという複数の調査結果も出ている²³。またコロナ禍という企業にとっても厳しい状況下における、従業員やサプライチェーン、必要な製品・サービスを供給するためのオペレーションの見直しといったステークホルダーとの関係性構築への投資が、市場の好感につながったことも確認されている²⁴。さらに、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）が低くなる傾向が見られた。ESG債に対する期待感から、サステナブル・ファイナンス（環境・社会課題解決の促進を金融面から誘導する手法や活動）に活路を見出す投資家も増えてきている。

投資家によるESGのE（環境）に対する関心はCOVID-19を経ても引き続き高く、世界最大の資産運用会社であるブラックロックによる2021年の投資先に対するCEOメッセージ²⁵では、昨年よりも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、ネットゼロ経済への移行と人種間の不平等の是正にも言及している。COVID-19により急速に重要性が認識されるようになったことの一つに生物多様性があり、自然関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Nature-related Financial Disclosures: TNFD）設立の動向とも相まって、投資家の注目も今後一層高まっていくことが指摘されている²⁶。

（6）生活者への影響

グローバルでは、パンデミックとその影響による景気後退という状況下においても、人々の気候変動やプラスチックなどの環境問題への関心は依然として高い状態にある。27の国と地域で2万7000人を対象に行った調査²⁷では、気候変動については、多くの人々が「大変深刻な問題」として認識しており、この考え方は今後も強くなっていくことが想定される。また「環境を保全し、消費量を減らすことが必要」「環境や自然に与える影響を大きく減らしたい」「環境に悪影響を与えていることに罪悪感を感じている」と回答した割合は前年よりもいずれも増加している。

COVID-19による危機を経験し、世界中の多くの人々はより健康的で、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。すべての世代において意識と行動には大きな隔たりがあるものの、特にこうした傾向は、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見られ、行動変容を加速化させるための大きな機会を生み出している。（図4）

²³ Morningstar、Bloomberg、Reuter 等

²⁴ https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-108_6f241583-89ac-4d2f-b5ba-a78a4a17babb.pdf

²⁵ <https://www.blackrock.com/jp/individual/ja/2021-larry-fink-ceo-letter>

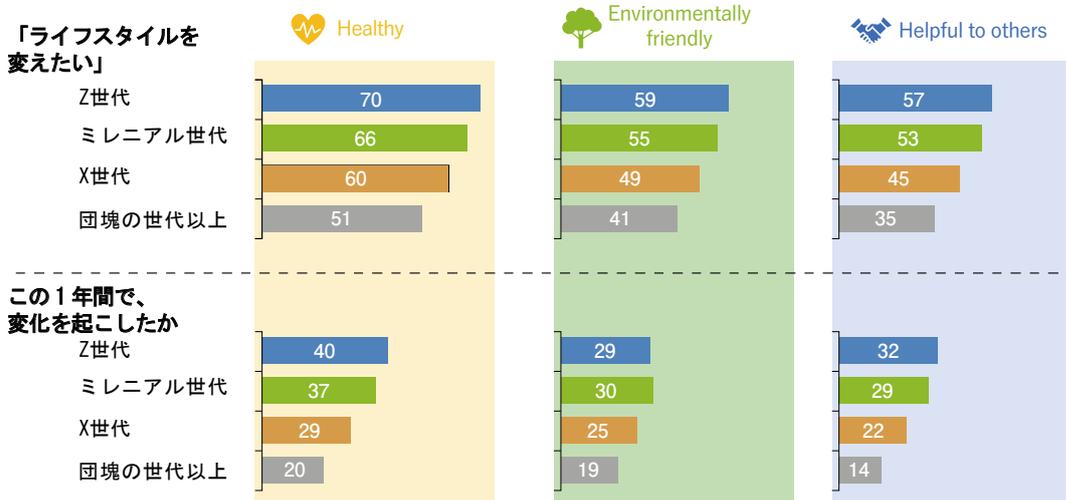
²⁶ <https://www.responsible-investor.com/reports/responsible-investor-and-credit-suisse-or-unearthing-investor-action-on-biodiversity>

²⁷ <https://globescan.com/people-want-healthy-sustainable-living-choices-2020/>

図 4：世代別の意識と行動の変化

【「ライフスタイルを変えたい」 VS 実際の変化】

世代別、27カ国の平均値



HSL20_1_2_demo2

https://www.sustainablebrands.jp/news/us/detail/1198601_1532.html

出所：SUSTAINABLE BRANDS

COVID-19 は、国内の生活者の意識にも様々な変化をもたらしている。日本の生活者を対象に行った調査²⁸では、社会課題の自分ごと化や持続可能性の実感が強まった傾向が強く見られた。「地球環境や社会問題は、決して他人事ではない」「地球や社会の持続可能性について、真剣に考える必要がある」と回答した割合は8割に上り、そのうち半数以上はコロナ禍を経て増加した。対応が必要な社会課題に対しては、「介護・高齢化」「災害支援・防災・減災」といった日本社会で以前から注目されているテーマに加えて、「格差社会・就労問題/雇用維持」への注目が高まっている。

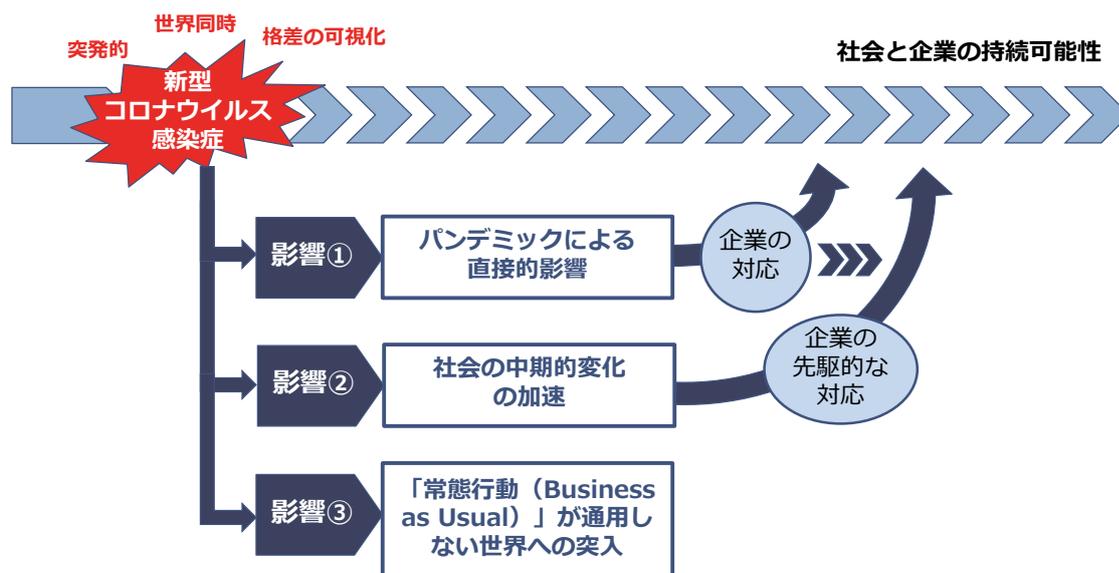
²⁸ <https://dentsu-ho.com/articles/7599>

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

新型コロナウイルス感染症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。調査対象企業は、本研究会参加企業を含む日本企業 16 社であり、対象企業への選定にあたっては可能な限り業種の重複を避けつつ、COVID-19 の影響度の大きさを考慮した。なお、対象企業はいずれもグローバルに事業を展開する事業規模 1,000 億円以上の大企業であり、CSR や ESG に先進的に取り組んでいる企業である。またその他にも特徴的な取り組みを行っている海外企業について、業種の重複と地域のバランスを考慮し、4 社について文献調査を行った。

調査の実施にあたっては、COVID-19 による直接的な影響と企業による対応が、連動した影響をもたらし、そうした影響の積み重ねが社会の中期的変化の加速につながっていくという点にも留意した (図 5)。

図 5 : 直接的な影響への企業の対応が及ぼす中期的変化の加速への影響



以降では (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) パートナーシップへの影響と対応の 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。まず事業継続の観点から働き方の変化への対応を余儀なくされた。またリアルで人が集まる職場においては感染予防のための対策が取られ、密集を回避し人の移動を極力少なくするためにリモートワークの導入が急速に進められ、機械化・自動化・デジタル化を加速させている。²⁹

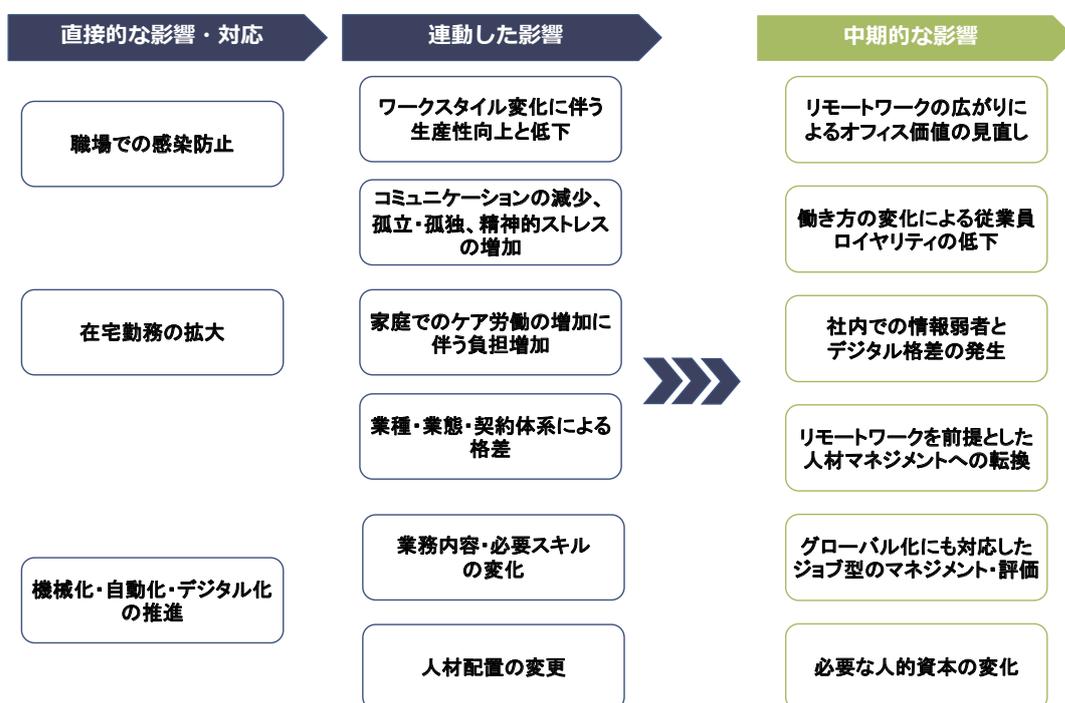
こうした COVID-19 による影響と企業による対応は、中期的に働き方に様々な影響を及ぼしていく可能性がある。リモート勤務が進むことで、オフィスや集うことの価値が再定義されていくことが考えられる。生産性は向上する例もあれば低下する例もあり得る。社内外のコミュニケーションがスピーディーに行われ生産性が向上するケースも考えられる一方、コミュニケーション不足や精神的なストレスは従業員ロイヤリティの低下につながることも想定される。働き方の変化についていくことができず、情報弱者やデジタル格差が発生するケースが生じる可能性もある。

他方、働き方やビジネスモデルにおけるデジタルトランスフォーメーションが進展することで、ワークスタイルやチームマネジメントのあり方、全社的な人材配置、求められる人材像やスキルが変化していくと考えられる。また人材のグローバル化にも対応していく上でも、メンバーシップ型雇用からジョブ型雇用または成果評価型雇用への変化が生じるなど、マネジメントや評価のあり方における変化が求められていると考えられる。

²⁹ (参考) 一般財団法人労務行政研究所が「新型コロナウイルス感染症への企業の対応アンケート」を公表している。(2020年10月14日)

<https://www.rosei.or.jp/research/pdf/000078957.pdf>

図 6 : COVID-19 による「働き方」への影響と変化



<調査対象企業の対応>

調査対象企業において共通で見られたのが、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するトップからのメッセージの発信である。身体的な安全を確保するための感染防止対策は当然のこと、そこに精神的な安心が伴うことが重要であり、その観点からも従業員を大切にするというメッセージをトップ自らが発信することは、従業員に安心感を与え、危機下において業務に従事する上でのモチベーションにも大きく影響する。こうしたメッセージの発信は、ステークホルダーとしての従業員の重要度が高まっていると捉えることもできる。

職場での感染防止については、基本的な衛生管理対応や密を回避するための施策は当然のこと、専門家のアドバイスを受けながら細かく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見られた。また厳しい状況下で働く従業員に対して、賃金の保証を明言する例や、一時金を支給して報いる例も見られた。

リモートワークの導入にあたっては、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。また 2020 年 7 月～9 月に実施予定であった東京オリンピック・パラリンピックの開催期間中にも、交通混雑緩和のためテレワークが推奨されており、都内の企業はそこに向けて準備を進めていたことが効果的に機能した側面もあった。

一方で開発や生産に携わる部門、顧客情報を扱う部門など、情報セキュリティなどの観点から導入が困難となるケースもある。そうした中でも、例えばシステムの保守・運用といった顧客常駐型

の業務の場合に人数や滞在時間を最小限とすることを顧客に要請するなど、従業員が安心して働ける環境づくりが行われたほか、出社せざるを得ない人々に配慮してメッセージ発信を行う例も見られた。

また制度としては整っていても、従来では十分に活用されていなかったり、対象となる利用者が育児や介護を行っている従業員に限られていたり、利用できる日数に上限があったりするケースも見られ、そうしたケースにおいては制度の改定が行われた。導入当初は想定以上の回線への負荷が発生し対応が必要となったという例もあった。

【事例】 パナソニック株式会社

10年ほど前から情報・通信技術の活用による時間や場所に制約されない働き方として「e-Work」を推進し、従業員の家庭の事情に合わせてフレキシブルな勤務ができるような体制を整えていた。このため、コロナ禍においても抵抗なく在宅勤務へ移行することができた。ただし、COVID-19以前は体制としては整っていたものの、育児や介護中の従業員以外はあまり利用していなかった。また既存のルールでは一ヶ月における利用可能日数は約半分と定められていたが、このルールはCOVID-19の状況に合わせて変更しているところである。

【事例】 大和ハウス工業株式会社

施工現場の在り方や建設技能者の健康と安全の確保、そして今後の人手不足への対応などを見据え、当社ではデジタルコンストラクションプロジェクトを2019年より立ち上げた。新型コロナウイルス拡大を受け、技術改革を含めた施工現場の働き方改革へ向けた取り組みとして建設現場における管理・監理および施工の省人化・無人化の取り組みを加速させていく。

リモートワーク導入によるプラスの効果としては、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、現場と経営層とのコミュニケーションがオンラインでできることでスムーズになったりといった点が挙げられる。また通勤時間ストレスの軽減や、ワークライフバランスの向上といった声も聞かれる

一方で、急激な変化により様々なひずみも生じている。気軽に相談ができずチームのコミュニケーションが難しい、職場にいないだけで自然と情報共有されていたことができないといったリモートならではの情報共有・コミュニケーションの問題、社内のネットワークにアクセスできる状況が整っていないというシステムの問題、さらには自宅では十分な仕事スペースが確保できない、家族のケアに追われ負担が増しているといった従業員の側の状況もある。リモートワークへの移行に伴い生じている潜在的な課題を把握するため、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見られた。

さらに非接触が推奨されるに伴い、オペレーションの機械化・自動化・デジタル化も加速している。工場のオートメーション化を進めることや、コールセンターでの電話対応に替えてオンラインでのチャットによる対応を行うことなどはその一例である。

【事例】富士通株式会社

従業員同士のコミュニケーション促進のサポートといった、顕在化している問題への対応、あるいは他の潜在的な問題の把握が必要と認識している。このため、従業員に対し、働き方について困っていることを拾い上げる意識調査を行っている。COVID-19 発生初期の頃は機器の接続などテレワーク環境に関する声などが寄せられた。また、個別の問題については、定期的に上司・部下で行う 1 on 1 ミーティングを通して、アドバイスや支援を行っている。

こうした変化は、これまでの業務の進め方や必要な人材のあり方を大きく変えていくことが想定され、コロナ禍を機に、働き方を進化させるべく経営主導で取り組む企業も見られる。そうした企業では、アウトプットを重視した働き方への転換や、場所や時間に捉われない自律的な働き方、ミッションや使命に基づく働き方、ジョブ型人事制度の積極活用など、働き方とビジネスモデルのデジタルへの移行に適応しながら、生産性を高めていくための新しい方針や制度の導入を進めている。

また COVID-19 からの復興フェーズを見据え、デジタル人材の育成や現場の休業期間中に社外に出向させ能力開発につなげるといった教育への投資が行われている例もある。

【事例】SOMPO ホールディングス株式会社

ビジネスモデルの変革に備え、社員の生産性を高めアウトプット重視の働き方を追求している。2020 年 8 月には新たに CEO を本部長とする「働き方改革推進本部」を設置し、『SOMPO の働き方改革』を経営の最優先課題の一つとして加速させていくことを決定した。ジョブ型人事制度の導入・拡大や、ミッション・ドリブンでの自律的な働き方の推進、場所を問わない多様な働き方といった施策を進めている。また、国籍・性別・年齢などに左右されることなく、一人ひとりの才能や強みに真剣に向き合うことで、「ダイバーシティ & インクルージョン」を実現させ、大きなイノベーションにつなげていくことが重要だと捉えている。

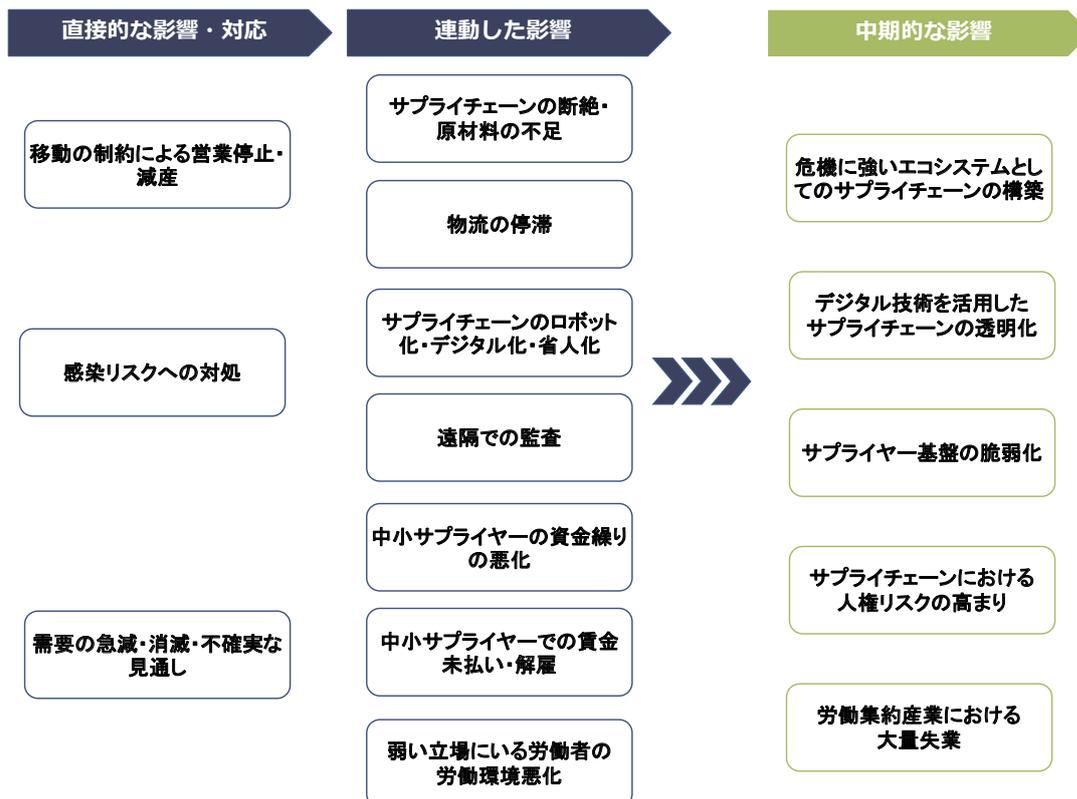
② 人権・サプライチェーン

国際分業が進み国境を越えたグローバルなサプライチェーンが形成される中で、新型コロナウイルス感染症の世界的な感染拡大がサプライチェーンに与える影響は、移動の制約による生産の停止や物流の停滞といった供給の途絶の問題から、需要の急減・消滅に伴うサプライヤーの資金繰りの悪化や立場の弱い労働者の労働環境の悪化の問題へと移行していった。また感染リスクに対処するため、業務のロボット化・デジタル化・省人化が進んでいる。

中期的には、より柔軟で迅速に変化に対応できる危機に強いサプライチェーンを構築するために、従来の上流から下流まで構造化された鎖のイメージから、サプライチェーン上にある企業が垣根を越えてつながり素早い情報流通や相互補完を可能にするエコシステムとしてのサプライチェーンへの転換や、デジタル技術を活用してサプライチェーンの透明性を上流に遡って高めていくといった方向性が考えられる。他方、COVID-19 による影響が長期化し、経済的に甚大な影響を受けたこ

とで、サプライチェーンの基盤が脆弱化していく可能性も考えられる。移動が制約され現地を訪問できない状況においては、コロナ禍により高まる労働者の人権リスクの把握が難しくなることも想定される。また機械化・自動化・デジタル化は、サプライチェーンの形を根本から変え、従来あった雇用を消失させてしまう可能性もある。

図 7：COVID-19 による「人権・サプライチェーン」への影響と変化



<調査対象企業の対応>

サプライチェーンの断絶による供給危機に対しては、リスクマネジメントの観点から対応が行われ、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取られた。また過去にサプライチェーンの断絶が発生した経験から、上流に遡っての見える化に取り組んできたことで、コロナ禍においての対応もスムーズに進んだという例が見られた。

【事例】トヨタ自動車株式会社

東日本大震災の際、サプライチェーンの Tier1 からその先に至るまでの全ての操業状況を把握することができず、何ヶ月も生産ができない状況が続いた。その経験から、サプライチェーンの「見える化」に過去 10 年間取り組んできており、今回の COVID-19 発生後の対応については大きな改善

が見られた。グループ各社の調達担当者とサプライヤーとの間で、経営の状況、COVID-19 対策などについて密な打ち合わせを行い、状況把握・情報共有を行っている。

感染予防のための移動の制約が生じる中で、国内外のサプライヤー訪問ができなかったり、自主的に控える措置を取っていたりする企業も多い。従来は現地を訪問して行われていたサプライヤー監査は、目視での確認や対面での情報収集ができない状況が生じている。そのような状況下において、オンラインのコミュニケーションツールの活用や、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、遠隔で実施する方法を模索する例が見られた。一方で現地を訪問することで課題が見つかることも多いため、潜在的なリスクの発見に影響を与える可能性もあるといった懸念も聞かれた。

サプライチェーンの実態把握や働く労働者の声の収集と対応など、従来から CSR 調達や人権デューデリジェンス、苦情処理メカニズムの構築に真摯に取り組み、サプライヤーとの信頼関係を構築してきたことが、こうした非常時においてサプライヤーにおける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、有効に作用することが期待されるという声もあった。

【事例】東レ株式会社

COVID-19 に関わる人権課題について、例えば残業強制などが無いか、サプライチェーンに関しても調査を行っている。従来サプライヤーに対してはアンケートを行い、東レグループの基準に満たない取引先に対しては訪問をして改善を促していた。COVID-19 禍においては電話や WEB 会議でのフォローとなっている。

【事例】不二製油グループ本社株式会社

グリーンバンスメカニズムを構築して社外（NGO・サプライヤー）から声が寄せられる体制を整えてきたことは、コロナ禍においてもサプライチェーンの上流の実態把握に役立つのではないかと考えている。現在は、NGO と連携しながら直接現地に行って確認していた部分の代替として、衛星写真も活用してチェックしている。

サプライチェーンの上流に行くほど、多くの場合、中小企業、零細企業と規模は小さくなり、財務基盤も弱くなっていく。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、特に影響を受けやすい中小企業のサプライヤーに対して、生産情報を密に共有して見通しを立てやすくするほか、支払の減免・延期、更には補助などを行う対応が見られた。また資金調達の支援として、加盟店舗の融資申し込みを一括で行ったり、スタートアップを中心とした中小規模事業者のクラウドファンディングによる資金調達の手数料を無料化する支援を行ったりという例もあった。またサプライヤーへの支援の形としてはノウハウの提供や能力開発といった方法もあり、自社アセットを無償提供する例も見られた。

【事例】株式会社丸井グループ

丸井グループが掲げている「共創」の理念を実践し、パートナーシップを強化していくという考えのもと、休業期間中の賃料の全額免除をはじめとする施策を「新型コロナウイルスを乗り越えるためのパートナーシップ強化策」として実施した。この施策は短期的にはコストとなるが、中・長期的に見ると取引先は将来的な企業価値向上の創造パートナーであるという考え方である。こうした考え方・施策は投資家のみなさまからもご理解いただけた。また、この施策により、社員の家族や友人、お客様からも共感や激励の声を多くいただき、社員のモチベーションも向上したように感じる。

【事例】KDDI 株式会社

スタートアップ企業とのパートナーシップやイノベーション促進を大切にしている。コロナ禍では、中小事業者の資金調達が困難となっている状況があり、クラウドファンディングの手数料無料化など、最大 5 億円の支援を実施した。また COVID-19 と戦うスタートアップ企業への支援のため、「KDDI ∞ Labo」企業連合 46 社が、保有施設や専門データなどの自社アセットを提供するプログラムを開始した。

サプライチェーンのさらに上流に遡って、大きな影響を受けている人々に対して大規模な支援を行う例も見られる。その際には COVID-19 による短期的な危機への対応という観点だけでなく、業界の変化を中長期的な視野で見据えて、新たな能力開発や雇用創出といった人々のエンパワメントや、自社にとっての新たな事業機会の創出につなげるという観点も踏まえた施策が行われている。

【事例】花王株式会社

パーム油については、これまでにミル工場までのトレーサビリティを確認。約 1,000 工場を WEB で情報開示しており何か問題が生じた場合には確認・分析できる体制となっている。その先の小規模農家は NGO と提携しながら進めている。2020 年 10 月からインドネシアの小規模パーム農園の支援プログラム「SMILE プログラム」をスタートさせている。10 年間で 5,000 軒の小規模農家の生産性向上を通じて自立支援に貢献していく。

【事例】H&M

コロナ禍において、グローバルブランドによる注文の大量キャンセルが発生し、サプライヤーが困窮する事態が生じる中、H&M ではサプライヤーへの契約履行を保証すると 2020 年 3 月末に表明した。

多くの女性が縫製産業に従事し、自社にとっても重要なサプライチェーンであるバングラデシュにおいて、縫製産業で働く女性を対象にした長期の支援プログラムを H&M 財団を通じて 2020 年 7 月にスタートした。まずは COVID-19 による影響を受けた若年女性と家族、コミュニティの緊

急支援として NGO 3 団体に 130 万ドルを寄付し、また 100 万人を対象に感染予防の啓発に取り組むことを表明した。今後は、アパレル産業の機械化とデジタル化に伴う雇用消滅のリスクに対応するための能力開発と新規雇用創出を支援していく。

さらに COVID-19 以前からの取り組みとして、業界全体での変革に向けて、自社のグローバルサプライチェーンを開放し、他社が利用できるようにするサービス Treadler を 2020 年 3 月に開始した。

③ 環境

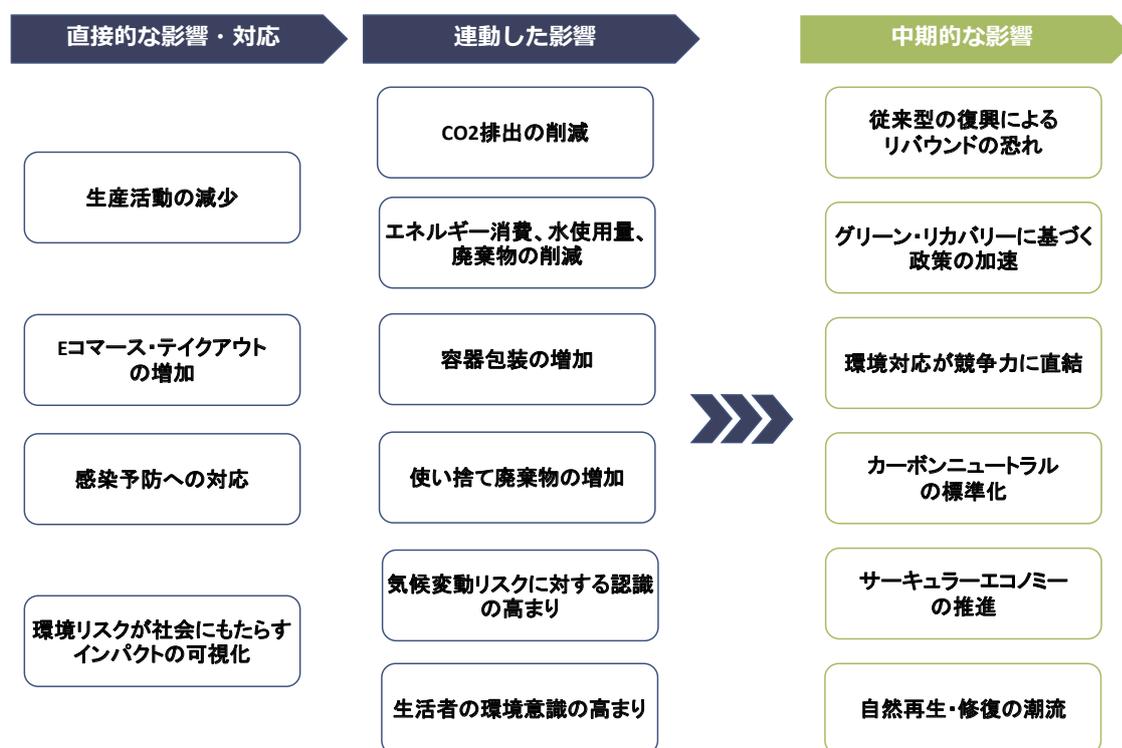
新型コロナウイルス感染症の世界的な広がり、経済活動を停滞させたことで、結果として CO₂ 排出の削減や自然環境の改善が見られた。反面、感染予防への対応や、e コマースやテイクアウト需要の増大により容器包装や廃棄物が増加している。また個別配送の増大は再配達が増加につながり、宅配における CO₂ 排出が増加する可能性もある。さらに COVID-19 の発生に環境破壊が大きく影響していることが認識され、自然環境が破壊されることで生じうる経済・社会への影響の大きさを人々が実感することとなった。

従来と同じ形での経済の復興ではせっかく減った環境負荷がリバウンドすることが想定される中で、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・リカバリーの潮流は加速している。また生活者の環境意識も高まる中で、中期的に企業への環境負荷削減への要求が高まることは確実であり、環境対応は今後ますます企業の競争力に直結していくことが想定される。

さらにサーキュラーエコノミーも、資源の問題としてだけでなく、脱炭素を実現する手段として注目されている。生物多様性保全のための自然の再生・修復（リジェネレイティブ）に対する注目も高まることが考えられる。

特に気候変動問題に関しては、COVID-19 との直接の関連性は大きくはないとしても、欧州の政策動向や米国新政権の動向とも相まって、世界的に取組が進展している。カーボンニュートラルが標準となり、達成年限も 2050 年から前倒しして進んでいくことが考えられ、サプライチェーンを含めた脱炭素化の要請も更に高まっていくと想定される。このような状況の中で、特に、グローバルな環境関連情報の開示ルールの策定や、サステナブル・ファイナンスのルール化の動きが活発化している。このようなルールは国際公共財ともいえるべきものであり、政府に加え、企業・関係団体としても、その形成プロセスに積極的に参画していくことが、強く期待される場所である。

図 8 : COVID-19 のよる「環境」への影響と変化



<調査対象企業の対応>

すべての調査対象企業から、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という声が聞かれた。来店客数の減少や作業時間の減少、リモートワークの導入に伴い、一時的にエネルギーや水の消費、食品ロスが削減されたが、こうした環境負荷削減の効果を一時的なもので終わらせず、今後の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く企業も見られた。また業績が大きな影響を受けている状況下であっても、新型コロナウイルス感染症からの復興後にCO2排出削減の要請はさらに強まるといった想定の下、持続可能な航空燃料の調達を加速させるといった事例も見られた。

【事例】富士通株式会社

デジタルシフトに伴うエネルギー消費の変化をデータとして把握していくための検討を進めている。例えばテレワークやリモート授業などが急速に増え、人の移動が減少し、交通機関の運行にも影響を与え始めており、環境負荷が変化している。デジタル化の加速によるネットワークやデータセンターでのエネルギー消費量の増加も把握しつつ、働き方やライフスタイルの変化による環境負

荷削減効果を訴求していきたい。環境面は、グリーン・リカバリーの政策動向や、ロックダウンなどにより大気汚染が改善され、市民が環境改善を体感したことによる意識変化も踏まえ、ポストコロナにおけるビジネス機会としても注目していきたい。

【事例】ソニー株式会社

ソニーグループでは Road to Zero という 2050 年までに環境負荷ゼロを目指す長期計画を掲げており、引き続き自社の環境負荷を減らす取り組みを進めていく。同時に、環境負荷を減らすだけでなく、テクノロジーを活かし、いかにポジティブなインパクトを出していきけるかの議論を進めている。2020 年 9 月には、Sony Innovation Fund : Environment を立ち上げ、環境技術に関する外部（ベンチャー企業等）への投資も含めた取り組みを進めていく。

【事例】ANA ホールディングス株式会社

国際線はパリ協定の枠外であるものの、業界として CO2 削減には従来から取り組んできた。CO2 排出量 50%削減に向けては、今後国内外の関連団体と連携しながら技術革新・環境整備を行っていく。Science Based Targets イニシアチブ (SBTi) に基づいた考え方も取り入れながら策定するべく、SBT 航空ワーキンググループに参加している。今後の大きなテーマとして、SAF (Sustainable Aviation Fuel) の導入、排出権取引制度の活用などが挙げられる。前者については需要に対し供給が全く追いついていないため、入手可能性を高めるため、業界団体や政府などの関係者で協働して進めていく必要がある。

欧州で進むグリーン・リカバリーのうねりが、欧州企業のサプライチェーンを介して日本企業にも及び始めているという声も聞かれた。こうした動きへの対応は企業競争力に直結するようになってきており、取り組みの加速には政府による事業環境の整備が不可欠な中で、対応が遅れば日本企業が大きく出遅れてしまうことを懸念する声もあった。

【事例】株式会社ブリヂストン

中長期では欧州でのグリーン・リカバリーの影響が大きくなることが想定される。すでに欧州の自動車メーカーは CO2 削減により積極的になり、自社だけでなくサプライチェーンを巻き込んだ議論に変わっている。何年までにカーボンニュートラル製品を、という要求も従来からあったが、COVID-19 を契機としてその声がより高まっており、パリ協定の目標も 2°Cでは不十分で 1.5°Cは当然という認識が広がっている印象がある。環境面についての意識は、国内と温度差が大きい。

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「リジェネレイティブ (再生・修復)」が注目されている。海外企業ではそうした概念を取り込んだ新しい長期のコミットメントを発表する動きが見られる。

【事例】 Unilever

新たな環境に関するコミットメントを 2020 年 6 月に発表した。気候変動、自然環境の保護と再生（リジェネレート）、次世代のための資源保全を重点分野とし、2023 年までに森林破壊ゼロ、2030 年までに生分解可能な製品へ移行、2039 年までにサプライチェーン全体で炭素のネットゼロエミッション達成、10 億ユーロの環境保全基金や水資源管理プロジェクトの展開、環境再生農業に取り組む農家や生産者の支援などを新たな目標として掲げる。

【事例】 Walmart

2020 年 9 月にはリジェネレイティブ・カンパニーとなるための新たなサステナビリティに関する目標として、2040 年までにカーボン・オフセットを利用しない形でのゼロ・エミッション達成と、2030 年までに最低 5,000 万エーカーの土地と 100 万平方マイルの海洋の保全・修復に取り組むことを宣言した。

④ コミュニティ・社会貢献

新型コロナウイルス感染症の感染拡大により社会全体が大きな影響を受ける中で、企業による不足物資の供給や寄付といった様々な緊急支援の動きが見られた。また感染リスクへの対応をしながら従来取り組んでいる社会貢献活動を継続する一方、一部の企業では売上の減少に伴う予算の削減といった影響も想定される。またコロナ禍を経て従業員の社会貢献意識が高まっている傾向も見られる。社会的弱者への影響のしわ寄せは深刻で、そうした人々を支援してきた支援団体にも、活動に大きな支障が生じている状況がある。

中期的な影響としては、コロナ禍を経て企業のフィランソロピー活動への注目が高まっていくことが考えられる。また活動がオンラインに移行することにより、従来のリアルを前提とした地域社会との関係性も変化していく可能性がある。コロナ禍により、社会のニーズが変化したり、新しいニーズが生まれたりする状況の中で、取り組みによるインパクトを高めていくためにも、自社の存在意義（パーパス）や強みと照らし合わせた戦略的な活動の展開や、社会的弱者への支援に向けた協働、また緊急時でも迅速な支援を展開することが可能となるような長期的なパートナーシップといった協業パートナーとの提携のあり方の見直しも想定される。

図 9 : COVID-19 による「コミュニティ・社会貢献」への影響と変化



<調査対象企業の対応>

衛生製品を製造する企業では、手洗い用の消毒液やマスクの製造に使用する不織布などへの需要の急激な高まりに対し、その製品の生産体制を大幅に増強して対応した。しかし、それでもマスクやガウンといった製品が不足したところ、本業以外の企業において、その製造を自社の工場やサプライチェーンを転用して行うといった例が見られた。また、他の分野でも、本業を通じた自社の製品・サービスによる社会貢献の活動として、高まるオンラインでの学習ニーズに対して無料の通信容量を提供する例や、海外からの帰国者に対して航空便や荷物輸送を提供する例、石鹸の寄付やインフルエンサーと連携した手洗い活動の啓発を行う例など、様々な活動が見られたところである。

また自社の有形・無形の資産を活用することで、支援の輪の広がりを作り出す例も見られた。たとえば自社が保有する店舗の敷地を PCR 検査の拠点として提供したり、経営ノウハウを提供することで医療用具の生産効率を大幅に向上したりといった例である。

【事例】ファミリーマート

従来から全国に広がる約 1 万 6 千店舗を重要拠点として生かした活動に取り組んできた店舗のスペースを利用して行っていた一部の活動は、オンラインに移行して実施した。店頭で 2020 年 4 月から 7 月までの期間、「新型コロナウイルス対策支援募金」を行い、医療従事者及び食糧支援が必要な一人親家庭等に寄付を行った。また食糧支援のニーズが高いことを受け、NPO のフードバン

ク活動に7万個の食品を寄付したり、自治体に水・食品飲料を無償で寄付したりといった支援も実施した。

【事例】 GlaxoSmithKline

全世界で2013年からパートナーシップを組んでいる国際NGO セーブ・ザ・チルドレンの日本支部の「新型コロナウイルス緊急支援」に協力し、全国の学童保育施設向けの衛生管理講座において医師免許を有する社員がボランティア講師を務める。

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、対面で行っていたものをオンラインに移行して行ったりという対応が見られた。現地での活動への参加人数が制限される一方、オンラインで開催することで遠方においても参加できることで参加者の幅が広がり、参加人数も大幅に増えたという例もあった。また従業員の社会貢献に対する意欲に高まりが見られるという声も聞かれる中で、変化する地域のニーズや活動を行う上での制約を踏まえて今後の社会貢献活動の方法を考えていくことは多くの企業において課題となっている。

【事例】 SOMPO ホールディングス株式会社

社会貢献については、直接接するボランティア活動などを現地で行えなくなるなか、さまざまな施策をWEB化し、動画の配信などに切り替え取り組んでいる。市民のための環境公開講座では、オンライン参加型で実施したことで全国から一斉にアクセスできるようになり、参加者がCOVID-19前の約5倍になるなど大幅に増加したところであり、浸透度合いという観点では高まっていると感じている。

また、自然災害については、社員に対する義援金募集に関するガイドラインの見直しなどを行った。社員がボランティアを行いたいという希望があっても現地での受け入れが難しい中でどう対応していくかが今後の課題である。

【事例】 パナソニック株式会社

2020年6月に、従業員から集まった寄付額1,941万円に、当社のマッチング寄付を加えた総額4,000万円を、医療現場や困窮する家庭、子どもの支援の活動に寄付した。従業員は会社の福利厚生制度で付与されているカフェテリアポイントを活用して寄付するほか、パナソニック専用オンライン寄付サイトより直接支援活動に取り組むNPO/NGOに寄付を行った。

また、COVID-19の影響により「社会に貢献したい」という従業員の意識が一層高まった印象があり、ボランティア等に参加する機会づくりをより推進していく必要性を感じている。

また COVID-19 に加え、同時期に発生した Black Lives Matter 運動は、社会に存在する格差や構造的な差別の存在を可視化し、公正な社会を求める機運が世界的に高まりを見せている。そうした状況に対し、企業としての姿勢を明らかにして課題に正面からコミットし、新たな支援プログラムを開始した例も見られた。

支援プログラムの立ち上げにあたっては、社会状況の移り変わりにあわせて、緊急支援の意味合いから徐々に自社の企業価値創出にもつながる領域への支援へと移行する例が見られた。長期化する影響に対し、一過性で終わらせず、かつ自社にとってもプラスになる支援のあり方が模索されている。

【事例】 ソニー株式会社

2020 年 4 月に世界各国で影響を受けている人々への支援として「新型コロナウイルス・ソニーグローバル支援基金」を、6 月には人権保護や人種差別是正などへの取り組みを支援する「Global Social Justice Fund」を立ち上げた。金額はいずれも総額 1 億 US ドル規模。前者は「医療」「教育」「クリエイティブコミュニティ」の三領域で支援活動を展開するものであり、特に米国の映画、音楽業界でクリエイターの方々が影響を大きく受けているという状況を踏まえ、経営陣の議論が迅速に進み、基金設立を判断した。クリエイターやコンテンツ制作者との長期的な関係性が強化されるといった側面は機会として捉えている他、当初は緊急支援的な意味合いが強かったが、徐々に新しいオンライン教育やコンテンツクリエイションのあり方を加速させるような試みにも取り組んでおり、中長期的にはソニーグループの企業価値創出にもつなげることも意識している。「これらの基金を迅速に立ち上げた企業であることを誇りに思う」と感じた社員も多く、社員のエンゲージメントを高める後押しともなった。

⑤ その他の課題

新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、働き方や購買活動、教育、情報へのアクセスといった社会の様々な側面で進んだデジタル化は、人々に快適さや利便性をもたらした反面、デジタルリテラシーや設備環境、経済状況により生じるデジタル格差も生み出している。デジタルを使いこなせない高齢者が取り残されてしまう恐れや、消費者トラブルや個人データの悪用といったプライバシーリスクといった問題に消費者がさらされる恐れが高まっている。

<調査対象企業の対応>

調査対象企業においては、デジタルトランスフォーメーションへの対応を積極的に押し進め、ECサイトの対応拡充、店舗でのセルフレジの導入拡大、ビックデータの新たな事業への活用、ロボット事業を推進する事業会社の設立など、デジタル化に対応したビジネスモデルの構築を進める例が多く見られた。

同時にデジタル格差にも注目し、一部の人が取り残されないことがないよう支援する例もあった。またプライバシーの問題に対しては、位置情報データへの問い合わせなどが増加する中で、プライバシー保護は事業の根幹であり、引き続き取り組みを維持・継続するといった声や、策定済みの AI 倫理ガイドラインを具体的に推進していくための体制、仕組み作りに取り組んでいくという声が聞かれた。

【事例】 KDDI 株式会社

デジタルが苦手な人向けには、リアルな店舗の営業を維持することで対応していた。またシニア向けのスマホ教室では、基本的な操作に加えて、オンラインイベントに参加するための操作方法が知りたいといったリクエストがあり、そのプログラムを拡充している。高齢者のビデオ通話やスマホ利用に対するニーズが増えており、対応していく方針。

【事例】 ヤマトホールディングス株式会社

EC 事業者の toC のニーズが非常に増えている。それに対応して、EC 事業者向け新配送サービス「EAZY（イージー）」の提供を 2020 年 6 月に開始した。「EAZY」は、EC 利用者・EC 事業者・配送事業者の全てに対し、リアルタイムに配送に係るデジタル情報を提供するものであり、非対面での受け取りニーズの多様化にも対応し、通常の対面受け取り以外にお客様の多様な指定場所での受け取りにも対応する仕組みである。

（2）経営・事業への影響と対応

① 経営・事業方針全般

新型コロナウイルス感染症の感染拡大による影響については、急激かつ大幅な需要減に見舞われた業界もある。他方、一部では、需要増への対応が迫られた業界もある。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。

デジタル化など社会全体が変化する中で、企業活動のあり方は大きな影響を受け、事業継続のための様々な対応が行われただけでなく、大きな経営方針・事業方針に対しても影響をもたらした。それも当面の財務目標値の修正といった短期的なものにとどまらず、中長期の経営計画や、さらには上位の経営理念等の改訂にまで及んでいる。

<調査対象企業の対応>

調査対象企業は従来から CSR や ESG に先進的に取り組んできた企業であるが、コロナ禍を機に、サステナビリティを重視する風潮やそれに基づく環境変化に伴う機会の拡大を積極的に経営計画の策定に織り込む意識が更に醸成され、長期経営方針・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見られた。また新型コロナウイルス感染症の発生前からそのような経営方針や計画を立てている企業では、コロナ禍による社会変化を追い風とし、一層取り組みを強化・加速する動きも見られる。

また衛生製品や食料品など、需要急増への対応を迫られた企業では、欠品を出さないためのメイン商品の絞り込みや増産体制の整備、更には行政からの要請に対応して従来生産を行っていなかった拠点で新規製造を行うための体制構築などが行われた。

【事例】株式会社ブリヂストン

以前から包括的に取り組んでいたサステナビリティの経営への統合が、一気に加速した。2020年3月に新 Global CEO が就任し、ミッションをすべての出発点とし、ビジョンを掲げて将来像を描きながら事業を考えることが重要であるとの認識の下、新しい中長期事業戦略構想についての議論が進められた。2020年7月に「中長期事業戦略構想」を発表し、「2050年にサステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」というビジョンを掲げた。サステナビリティを経営の中核に位置付け、「モビリティ」「サーキュラーエコノミー」「CO2削減」を中心領域として社会価値と顧客価値を両立しながら、競争優位を獲得していくことを明確にした。

今回の COVID-19 における、「想定が出来ない」「すぐに変化が起きる」といった点や グローバリゼーションの変化は、中長期事業戦略構想における社会環境への認識と経営や事業の戦略の方向性に大きな影響を与えた。「何が起きるかわからない」という危機意識が、「フレキシブル」や「アジャイル」といったマネジメントスタイルにつながった。

新型コロナウイルス感染拡大の影響として、経営層のマインドセットが変化した。物事の変化のスピードと一度変わり始めたときの変化の大きさを認識し、ゆったりしていると乗り遅れてしまうという危機感が強まった。またより広い視野で社会を見るようになり、社会の変化に対する感度が高まった。

サステナビリティが経営の中核に据えられたことで、従来変革が進まなかった部署でも変革が進むようになった。トップが本腰を入れたときの動きの速さ、従業員の受け止め方の違いは大きく、経営トップのマインドや事業戦略にサステナビリティを組み込まないと実効性はあがらない。その原動力となるのは危機意識。一方で、従来の CSR は企業の社会的責任ということで理解が進みやすかったが、サステナビリティは社会の話と自社の話と両方に視点を置く必要があり、腹落ちして理解し行動に移せるよう社内の理解度を高める必要がある。

【事例】味の素株式会社

2020年2月に「アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、人びとのウェルネス（心と体の健康）を共創します」というパーパスベースのグループビジョンと新中期経営計画（2020～2025）を発表し、2030年に食と健康の課題解決企業に生まれ変わることを宣言した。

当初は新興国でウェルネスに対して共感してもらえるか懸念していたが、COVID-19を機に食事や運動、睡眠の大切さが再認識され、ウェルネスへの共感が高まった。ロックダウンや社会的分断を経験した先進国ではウェルビーイング（心身ともに良好な幸福感）の更なる追求が始まると捉えている。こうした世界的な2つのトレンドに対して、味の素は商品やサービスを通じて今後どう貢献していけるのかがポイントである。

COVID-19の影響により、主に外食用冷凍商品を生産している米国・欧州の工場の需要は激減し一定期間の生産調整が余儀なくされた。一方で家庭用食品の需要が一気に拡大し、日本・米国では生産ラインが逼迫した。このため、メイン品種の欠品を起こさないよう、商品を絞り込み、従業員の安全を確保しながらラインのシフト体制を調整した。

【事例】花王株式会社

2019年4月にESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を発表し、ESG経営に大きく舵を切ることを宣言した。COVID-19をはじめとする感染症には、その「Kirei Lifestyle Plan」のアクションの中で「QOLの向上」「清潔で美しくすこやかな習慣」がキーとなり、ソーシャルイノベーションを通じて取り組んでいく。

衛生商品の生産量を急に増やすことは難しい。自治体からの要請も踏まえ、従業員やサプライヤーの協力、規制対応をクリアして、現場主導で需要の拡大に対応した。2020年日本で消毒液の大幅な増産に取り組み、4月からは生産可能なすべての工場で増産体制を確立。医療機関・介護施設をはじめ、一般家庭にも供給した。ヨーロッパ最大の拠点であるドイツでも2020年4月から行政の要請に対応し、従前は行っていなかった消毒液の生産と供給を行った。生産の現場では厳重な感染防護対策のもと、関係者全員がお互いの安全と健康を守りながら、衛生関連製品の製造を続けている。

【事例】不二製油グループ本社株式会社

新型コロナウイルス感染症を機に、植物性食品素材で世界の社会課題を解決する「PBFS（Plant-Based Food Solutions）」がCOVID-19後のニューノーマルで求められる価値であると確信した。植物性のタンパク源を供給することで、2050年に想定されている人口97億人の栄養供給に寄与できると考えている。植物由来の食品を普及させることで、社会のサステナビリティに貢献していきたい。

「人のために働く」という精神と「社会の困りごとを解決する」考えをより明確にするために2019年4月にC“ESG”O（ESGの責任者）を配置し、ESG経営を強化・推進することを宣言した。

C“ESG”O の役割は全社の ESG をマネジメントし、それを社内外に示していくことである。取締役会の諮問機関である ESG 委員会では、環境、サプライチェーンにおける人権、健康、食糧、フードロス、ダイバーシティ、ガバナンスなど幅広い社会課題をさまざまな観点から捉え、不二製油グループの事業活動に具体的に結びつける取り組みを進めている。ESG 経営は 1 つの部署でできるものではない。経営全体で取り組んでいき、全社に「行動」として落とし込んでいくことが重要だと捉えている。

COVID-19 により需要の急減や消滅に見舞われた宿泊や飲食、航空といった業界においては、危機が長期化・常態化する中で依然回復が見通せない厳しい状況におかれている。一方で、需要が戻ったタイミングですぐにオペレーションを再開するためにも備えを進めておく必要があり、特に専門的な技能が必要となる人材の確保は必須事項となる。調査対象企業においては、厳しい事業環境下にあっても、何としても雇用を維持することを打ち出し、出向や休暇に関する新たな制度の導入などあらゆる手段の検討・導入に取り組んでいる例が見られた。

また企業活動が深刻な影響を受ける事業環境下においても、中長期的な観点からはサステナビリティに取り組む重要性は変わらず、むしろポストコロナの社会においては一層高まることが想定されることから、新たにサステナビリティに関する中長期のコミットメントを打ち出す企業も複数見られた。一方で具体的な施策については、エネルギー転換などの予定していた取り組みが全社的な経費削減の影響を受けて延期を余儀なくされるなど、現実的な財務上の制約の中での判断を迫られる状況もあるという声も聞かれた。

【事例】ANA ホールディングス株式会社

移動そのものが感染源となってしまった状況の中で、公共交通機関として人・モノの移動をサポートすることで社会に貢献するというパーパス（存在意義）が問い直された。国際線は欠航・減便が続き、国内線需要は徐々に復帰している状況である。人々の交流を生み、経済を活性化し、社会に貢献する、というパーパスの中心部分是不変だが、中長期な事業戦略には大きく影響していくと考えている。

コロナ禍により事業の見通しが不透明となり厳しい状況が続く中でも、グループ社員の雇用を守ることが最重要である。COVID-19 流行当初の 2020 年 3 月、社長から「最大限雇用を守る」とのメッセージを約 4 万 5 千人のグループ社員に発信した。飛行機運航にかかわる社員には業務がなくなっている状況だが、COVID-19 の終息時航空需要が戻ったタイミングでタイムリーにオペレーションが可能となるため、必要な人材が確保できる体制にしておく必要がある。一時帰休、雇用調整助成金等を使いながら、現場で稼働が余っている空港係員や客室乗務員を対象に、長期的な能力開発の機会と位置づけ社外への出向も行なっている。

経営環境が厳しい状況でも、経営トップのメッセージで ANA グループとして中長期的に ESG 経営を進めていく方針は変わらないことを宣言したところであり、COVID-19 が収束し、経済活動が戻った後に選ばれるエアラインとなるために、今の時期に将来に向けた足場を固めていくことに取

り組んでいる。

2020年6月に、ESGに関わる中長期目標を発表した。特に環境については2030年までのロードマップを策定中である。その中で、2050年までに航空機の運航で発生するCO2排出量を2005年比で50%削減することを掲げている。

COVID-19のような緊急事態下における存在意義（パーパス）の重要性に言及する声も複数聞かれた。コロナ禍で自社の事業の社会的な価値を再認識することができたという例や、これまで取り組んできたパーパスに関する議論や社内への浸透が、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いう例が見られた。また海外企業では、COVID-19が及ぼす世界の人口・保健システムへの甚大な影響を踏まえ、製薬企業がワクチン開発のために他社との協働を積極的に進め、開発したワクチンからは利益を得ないことを宣言する例や、COVID-19対策への支援として様々なステークホルダーを対象に2020年3月時点でいち早く約1億ユーロの拠出を表明し、過去10年取り組んできた戦略に替わってパーパスに基づく成長とサステナビリティに関する新たな企業戦略を公表する例も見られた。

こうしたパーパスや使命、価値観の社内浸透とそれに基づく社内文化の構築に10年以上の時間をかけて取り組んできたことの結果が、今回のコロナ禍において強みとして発揮されたという声も聞かれた。

【事例】ソニー株式会社

新型コロナウイルス感染症の影響で社会の在り方や人々の生活が大きく変わる中、全世界で約11万人のソニーグループ社員は、パーパスのもと、人々に感動を届け続けることを社会的使命として、長期視点に基づく「人」を軸とした事業を推進している。

ここ数年かけて、ソニーグループ全体で自社が生み出す価値、マテリアリティなどを整理してきており、コロナ禍においてもこの考え方自体に変化はない。当社は、むしろ、人と人をつなぐことや、人々に感動を届けることが、社会的に非常に価値があるという理念を再認識した。

世界各国で影響を受けている人々への支援として「新型コロナウイルス・ソニーグローバル支援基金」を2020年4月2日に設立した。この基金は「医療」、「教育」、「クリエイティブコミュニティ」の三領域を中心に支援活動を展開するものであり、金額は総額1億USドル（約108億円）規模。特に米国の映画、音楽業界でクリエイターの方々が影響を大きく受けているという状況を踏まえ、経営陣の議論が迅速に進み、基金設立を判断した。

これだけの規模による支援策が迅速に実行された背景のひとつとしては、2019年1月に自社のパーパスが策定されて以来、社員やマネジメントの間でソニーが社会に対してどのような価値を生み出すべきかについての議論や理解が進んでいたことが挙げられる。さらに、日本だけではなく、エンタテインメント領域をふくめたグローバルの視点で捉えたことが、多様な支援活動の展開につながったのだと感じる。

【事例】富士通株式会社

2020年に、「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくこと」という新しい存在意義（パーパス）と、その実現に向けた全社員の行動規範である「Fujitsu Way」の刷新を発表した。

これらの検討の過程において、パーパスについての議論を社内で重ねてきたことにより、今般の新型コロナウイルス感染症の拡大の中で、社員とその家族の生命と安全の確保に加え、特にヘルスケアや自治体といった COVID-19 拡大防止の最前線の現場に立つお客様の支援に向けて、素早い行動が実現できたと考えている。

COVID-19 感染拡大防止に必要な情報の収集を行っている日本の自治体・保健所向けに、感染患者の接触者の健康状態に関わる情報を収集・共有・管理する健康相談チャットボット「CHORDSHIP（コードシップ）」を開発し導入を支援した。2020年9月1日現在、全国約25の自治体・約70の保健所に導入済み。チャットボットは、自社従業員向けに導入していたものを発展・改良したもので、支援要請から約1週間で第1版をリリースした。

中長期的な部分では、社会課題に資する事業にどのように取り組んでいくかが大きなテーマとして挙げられる。従業員に事業を通じて COVID-19 に貢献するアイデアを募集したところ、100件以上を超えるソリューション事例やアイデアが世界各地から寄せられた。集まった提案の中には、すでにソリューションとして活用されているものに加え、今後アイデアを具現化して将来的な事業化を図るよう、検討しているものもある。当社は、この活動の継続を通じて、社員の中長期的な視点での社会課題への意識を高めていく。

【事例】トヨタ自動車株式会社

先が見通せない状況の中ではあったが、2020年5月に、2020年度の全世界販売台数800万台、営業利益5000億円という通期見通しを、業界の「道しるべ」としてあえて発表した。また国内生産300万台を死守することも強いメッセージとして発信した。その後2020年11月に行われた中間決算では、5月時点での見通しを大幅に上方修正することができた。2008年のリーマンショック時、当社の販売台数の回復は市場平均より4%低い数値だったが、コロナ禍の中では市場平均の3%を上回るペースで回復した。これは過去11年間の取り組みにより、少しずつトヨタが強くなり、働く人たちが各々、自分自身で考え、自発的に動くことができるようになった結果と捉えている。

【事例】株式会社丸井グループ

環境への配慮、社会課題の解決、ガバナンスへの取り組み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すすめている。この共創サステナビリティ経営を支える1つが10年以上かけて構築してきた企業文化である。私たちが目指す企業文化は、強制ではなく自主性を、やらされ感ではなく楽しさを、上意下達のマネジメントから支援するマネジメントへ、本業と社会貢献ではなく本業を通じた社会課題解決へ、そして業績の向上から価値の創造へ、である。

長期的な視点に立つと、企業が危機に直面した時になすべきことは、危機が過ぎ去るのを待つことでも、危機回避の方策を練ることもなく、創業の原点に立ち返って企業の提供する価値の本質を見極め、価値変化をふまえてその再定義を行うことだと考える。

② BCP・リスクマネジメント

これまでも大規模な地震や洪水といった自然災害や、SARS や新型インフルエンザといった感染症が発生し、その都度企業においては危機管理の見直しが議論され、BCP（事業継続計画）をはじめとする緊急時の対応体制を構築し危機への備えが進められてきた。しかし今回の新型コロナウイルス感染症によるパンデミックの発生は、その規模と感染拡大の急速な広がり、そして社会に及ぼす影響という観点で、想定の上をいくものであったと言える。

企業の実際の対応としては、事業継続の観点から、サプライチェーンの寸断への対応や緊急事態宣言やロックダウン下における操業継続といった対応、また一部の業界では急激な需要増に対応するための人員強化や追加投資が必要となった。加えて、従業員の安全確保やサプライヤーの事業継続の支援、顧客の感染予防や安心感の醸成といったステークホルダーに対する対応、さらには影響の長期化や事業環境の抜本的变化に備えた経営戦略の見直しなど、全社的な対応を迫られた。

<調査対象企業の対応>

調査対象企業においても、今回のパンデミックは想定の上をいくものであったという声が多く聞かれたが、従来から BCP・リスクマネジメントに取り組んできていたことで、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応ができたという声が多く聞かれた。早い企業では 2020 年 1 月時点で緊急対策チームが立ち上げられ、感染規模の拡大に伴い対応を強化していった。従業員に対しては、感染予防対策を徹底し、リモートワークを導入にしてデジタルへの移行も早期に進めていった。またサプライチェーンに対しては、大きな影響を受けた購入先や品目を把握し、代替購入先や代替拠点の確保に取り組むことで、影響は限定的なものにとどまり、すでに問題は解消しているという声が多く聞かれた。

【事例】ヤマトホールディングス株式会社

大地震など広域大規模災害を想定した事業継続計画（BCP）はあり、また 2009 年の新型インフルエンザの対応で感染症に対応したマニュアルも策定していたが、今回の COVID-19 については想定外の規模であり、その範疇では収まらないものであった。コロナ禍においても事業を継続していくために、2020 年 1 月下旬～4 月中旬にかけて、厚生労働省等の専門的な機関にアドバイスももらいつつ、ダイヤモンド・プリンセス号や武漢からの帰国者の荷受けでの経験も踏まえて、23 万人のグループ社員やパートナー企業の社員が安全・安心な環境下で働けるための体制を構築していった。また安全性を高めるための情報交換を業界内でも行うこともあった。

2020年3月下旬以降は、緊急事態宣言の発令もあり、eコマース関連の荷物量が急増した。4月は例年では標準的な荷物量の月だが、繁忙期のような忙しさが急に発生した。年間計画の想定外であり、緊急的に人員を手配するなど業務に支障が出ないように対応した。

荷物量の増加に対応する配達の委託先として、個人の配送担い手を全国で組織化しており、COVID-19の第1波で急増した荷物量に対応する上で有効に機能した。現在も継続的に提携しており、こうした外部に委託した際の配達時の品質向上にも取り組んでいる。

【事例】東レ株式会社

リスクマネジメントについては全社的なリスク（気候変動、自然災害、法令違反、不祥事など）を網羅的に洗い出し、各リスク項目の重要度の相対評価を実施した上で重要リスクを特定し優先対応リスクを決定している。優先対応リスクは3年間で1期とするPDCAサイクルにて東レグループ全体でリスク低減活動を推進してきた。

中でも新型インフルエンザに対するBCP対策を長年積み上げてきたことが活き、COVID-19感染拡大という状況下、当社は全社対策をスムーズに立ち上げ、実施することができた。

今回のCOVID-19に際し社内で感染対応ガイドライン（オフィス版と工場版）を細かく策定し、国内外の事業所・現場のみならずグローバルに展開している。感染拡大の状況や政府指針などを勘案しながら、ガイドラインは適宜改訂をしている。

コロナ禍の特徴として、世界同時発生と影響の長期化という側面がある。前者に対しては、各国で異なる感染拡大や政府の対応の状況を踏まえ、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、対応については現地に判断を委ねるケースが多く見られた。またグループ会社間で定期的に情報共有を継続し、現場レベルでそれぞれができることを自主的に模索し、連携していく動きも見られた。長期化を見据えた対応としては、各国や地域への影響の実態や予測をアップデートし、継続的にグローバルで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ケースもあった。

また今後に向けた取り組みとして、事業継続のための早期復旧といった観点だけでなく、取引先の経済的な危機や一時的な人材不足に対する包括的な支援策を迅速に作り上げていくことができる対策本部の体制構築の重要性を認識したとの声が聞かれた。また加盟店の経済的な危機や人材不足に対する包括的な支援を迅速に構築するための体制構築の必要性や、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一的・包括的・戦略的に把握し、適切な対応をとることで価値の最大化につなげていく全社的な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。

【事例】味の素株式会社

2020年2月には、日本を含む世界5カ所に対策本部を設け、国内では人事、法務・コンプライアンスなどの部署が安全対策に関する情報を定期的に共有しながら、対策を進めていった。

海外については、各国で政府による指示が異なっていたため、日本本社からの指示で統一のオペレーションを行うことはできなかった。基本的には現地対策本部に任せる方針とした。アフリカなど医療体制が脆弱な地域では、日本人スタッフには引き上げてもらい、現地のスタッフに任せる形になった。

COVID-19 拡大による影響の長期化を見据えたリスクマネジメントも必要である。このため、2020年5月から3ヵ月間、月2回の頻度でシナリオプランニングミーティングを開催した。ミーティングでは、各国・地域における諸影響の実態や将来予測をアップデートしながら、COVID-19との共存期の長期化を見据えた追加施策および事業戦略の見直しについて、経営メンバーと各国・地域責任者が認識を共有し、対策を検討してきた。

【事例】ファミリーマート株式会社

2019年から、全社リスクに対して更に迅速かつ的確に対応するために、代表取締役社長の諮問機関としてリスクマネジメント委員会を設置するとともに、年4回BCP定例会を開催して緊急時の対応を定期的に協議するなど強化して取り組んできた。

しかし、今回のCOVID-19は想定を超える事態であり、新型コロナウイルス対策本部を2020年4月に設け、加盟店対応や本部社員等の対策を一元的に協議している。特に、加盟店の経済的な危機や一時的な人材不足に対し、本部としての包括的な支援パッケージをどうスピーディーに作り上げていくかが重要な課題と認識している。

【事例】株式会社ブリヂストン

過去の感染症の経験を踏まえ、2013年から感染症のパンデミックに対するリスクマネジメント、クライシスマネジメントに基づく Business Continuity Plan（事業継続計画：BCP）を策定していた。そのBCPシステムと今回の新型コロナウイルス感染拡大によるグローバルの状況も踏まえ、2020年2月、従業員の安全衛生管理等をまず最優先で対応した。このBCP体制があったお陰で、「誰が責任者であるか（チーフ・リスク・オフィサー）」がクリアになっておりトップへの情報の伝達、初動対応がスムーズに行え、後手後手の対応にならなかったと感じている。グローバルな生産体制については日々のサプライチェーンマネジメントの体制が機能したことで、仕組みの有効性が確認された。一方で、これまでは運営・オペレーションに焦点をあて、想定されるリスクに現場や地域で対応する危機管理だったが、今後はガバナンスや戦略を含めて全社としてリスクを機会に変えていく Enterprise Risk Management（全社的リスクマネジメント：ERM）のアプローチの重要性を認識している。

③情報開示・ステークホルダーとのコミュニケーション

未知の感染症の広がり刻々と変化し拡大する社会への影響に伴い、ステークホルダーの情報ニーズも多様化した。従業員は自身の健康と事業継続への不安が高まり、サプライヤーは自社の事業継続の観点から今後の事業の見通しに関する情報を必要とし、投資家においては危機への対応力や課題解決力に関する情報や ESG の S（社会）の領域への関心が高まり、生活者は感染予防や生活維持のための正しい情報に対するニーズが高まった。コロナ禍において、企業は先の見通しが不確かな状況下に置かれながらも、そうしたステークホルダーの情報ニーズを踏まえた情報開示・コミュニケーションが求められた。またコミュニケーションの方法も、リモートワークが広がりデジタル化が進む中で、社内での会議や投資家との説明会など対面で行われていたものがオンラインに移行していった。

<調査対象企業の対応>

調査対象企業においては、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に取り組む例が多く見られた。従業員に対しては、トップが直接メッセージを発信する機会が増えたという声が多数あった。リモート化が進む中、動画を積極的に活用することで全世界に迅速に発信が可能となり、またオンラインでミーティングが行われることで経営層と従業員の対話が増え、経営方針や事業戦略に対する理解が深まったという声も聞かれた。オンラインへの移行が難しい職場の従業員が不安を感じないように配慮して情報提供やコミュニケーションを行った例も見られた。一方で ESG に関する研修など、従業員と直接対話ができなくなったことで、従来の研修体系の実施方法の見直しに迫られているケースも見られた。

社外に対しては、従来から取り組んできたオウンドメディア（企業が独自で運営するメディア）を有効に活用する例が見られた。また正しい情報に対するニーズが高まる中で、自社が保有する衛生に関する専門的な情報を生活者や行政機関に積極的に提供する例もあった。また一部の企業においては、トップからの従業員向けのメッセージを WEB サイトで一般向けに公表する例も見られた。

投資家への対応としては、投資家向けの説明会はほとんどがオンラインに移行した。また前年にはほとんど行われなかった ESG 担当役員へのインタビューが大幅に増加している、以前と比べ国内の投資家からも ESG に関する本質的な質問やエンゲージメントが急激に増えているという声が多く聞かれた。さらに先が見通せない状況下においても、通常の四半期報告とは別にロックダウン期間中の各国での売り上げの速報値を開示したり、年間の業績見通しを多くの企業が見通せないとする中であえて公表に踏み切ったりと、透明性を高め説明責任を果たすことに積極的に取り組む例も見られた。また経営とサステナビリティのより統合的な情報開示の重要性を感じているという声も聞かれた。

【事例】大和ハウス工業株式会社

新型コロナウイルスによる業績への影響については、投資家に対し、2020年5月に、2020年4月の状況が同年9月頃まで続くという前提条件の下、影響額を公表した。この数字については2020年11月に上方修正した。

コロナ禍においてはすべてのステークホルダーの安全を最優先事項と明確に位置付け、対応を実施した。2020年1月からの1年間において新型コロナウイルス関連で80通以上の社内通達が発信された。

統合報告書2020ではCOVID-19への対応を時系列で詳細に報告しているほか、CSR基盤に対する影響と対応策についても詳細に開示している。

【事例】トヨタ自動車株式会社

社外に対して、究極のオウンドメディアとして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の下、「トヨタタイムズ」というメディアを通じて社内のあらゆる動きを発信している。COVID-19に関する取り組みについても取り上げている。

【事例】不二製油グループ本社株式会社

従業員向けのESGに関する研修について、COVID-19で直接対話ができなくなっている。リモートで対応しようとしているが、それでは伝わらないところもあり、E-learningなど代替案を模索している。一方でCOVID-19以前から、従業員への共感や腹落ちがまだ不十分であり、より丁寧に部長、組合員、新入社員など階層別に働きかけていく必要性を感じている。しかしCOVID-19で部門研修ができなくなったことで、やり方を見直すことが必要だと考えている。

ステークホルダーの期待を適切に捉えて経営に反映していくことはCSRに取り組む上での基本である。調査対象企業では従来から主体的にステークホルダーとの対話に取り組んでいるが、特に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対話に取り組む例も見られた。

【事例】ANAホールディングス株式会社

2019年から1年をかけてマテリアリティの長期KPI設定について、有識者の声を聴きながら議論を進めてきた。その後COVID-19で事業に大きな影響を受け、また人々の意識が大きく変わっていることから、2020年6~7月にかけて再度有識者から声を収集し、改めてANAグループに対する期待・要望を把握した。CSR活動の全ての原点は「対話」と捉えている。毎年環境・人権・ESG投資に関わる有識者とはダイアログを定期的実施している。そのダイアログには国連機関や国際機関やNGO・NPOに参加いただいている。航空機を利用した人身売買や野生動植物の違法取引などの課題については、関係官庁や他社、NGO・NPO等と協働でワークショップを開催し

ている。

(3) パートナーシップへの影響と対応

新型コロナウイルス感染症の感染拡大による未曾有の危機を前に、サプライヤーや投資家といったステークホルダー側が連帯して共同声明を発するような例が見られている。また、企業自身においても、競合他社との提携や、業界団体での協働連携、セクターを越えたイニシアチブの主導など、パートナーシップやコレクティブ・アクションの動きが活発になっている。

<調査対象企業の対応>

調査対象企業においても、様々なレベルでのパートナーシップの動きが見られた。競合他社同士の提携としては、製薬会社で COVID-19 のワクチン開発のために、競合他社と協力して取り組むことで互いの強みを生かして開発を加速させる例が見られた。また増加するプラスチック廃棄物の問題を背景に、容器包装の資源循環システム構築に向け、日用品メーカーが協働で回収の仕組みの確立や共通利用が可能な品質設計の開発、普及啓発の推進を開始した例もある。他にも BCP の観点から、大規模災害時に備えて通信企業が物資運搬や災害対応の訓練や啓発に関する相互協力を締結した。

業界全体での協働事例としては、例えば自動車業界では、2020 年 4 月に自動車工業 4 団体が合同会見³⁰を行い、コロナ禍において自動車産業が取り組むべきこととして、エッセンシャルワーカーのサポート、事業継続による内需の維持への貢献、そして復興の牽引役となるべく準備をしておくことをメッセージとして発信した。また 6 月には自動車関連企業の資金調達を支援するための「助け合いプログラム」を発足³¹し、日本自動車工業会が金融機関に預け入れる預金を担保として信用保証を行う事で、迅速な融資の実現を支援に取り組んでいる。

セクターを超えた協働の例としては、以前から賃金未払いといった問題が指摘されている日本で働く外国人労働者の問題に対して、JICA や企業、業界団体、労働組合、NGO、メディア、研究者が参加する「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム³²」が 2020 年 10 月に設立された。弱い立場にある外国人労働者がコロナ禍の影響を不均衡に受けているという状況があり、またコロナ禍によって人の移動が停止したことで、外国人労働者が日本の産業を支える存在であることが再認識され、課題解決に向けた取り組みが加速した。さらに 2020 年 6 月にエレン・マッカーサー財団

³⁰ http://release.jama.or.jp/sys/interview/detail.pl?item_id=816

³¹ http://release.jama.or.jp/sys/news/detail.pl?item_id=1929

³² <https://jp-mirai.org/en/>

が立ち上げたサーキュラーエコノミーを通じたより良い復興（ビルド・バック・ベター）を目指すイニシアチブ³³には、プラスチックやファッション、食、金融の領域での取り組み加速に向け、様々なグローバル企業や各国政府・自治体、NGOなどが賛同を表明している。

【事例】KDDI株式会社

2020年9月に、日本電信電話（株）（NTT）と当社は、大規模災害時の船舶を相互利用した物資運搬や、災害対応の訓練・啓発活動における相互協力に関する取り組みを発表した。ビジネスでは競争環境にありながら、社会課題の解決には協調して取り組みを進めていく方向性を、今後とも堅持していく。

【事例】花王株式会社

1社でやれることは限りがあり、産学や企業間での共同を展開している。2020年5月7日に（株）花王、北里大学片山和彦教授等、（株）Epsilon Molecular Engineeringは、新型コロナウイルスに対して感染抑制能（中和能）を有するVHH抗体の取得に成功した。この研究成果は、新型コロナウイルス感染症の治療薬や診断薬の開発に繋がることが期待されている。

また、2020年9月（株）花王とライオン（株）はプラスチック包装容器資源循環型社会の実現に向けて、フィルム容器のリサイクルに協働して取り組むことが決定した。

【事例】味の素株式会社

COVID-19で外国人技能実習生についての課題が改めて浮き彫りになったことから、予定していた取り組みを前倒し・強化することになった。外部団体が策定した「外国人労働者の責任ある受入れに関する東京宣言 2020」に賛同表明し、当社の取り組み方針を明らかにするとともに、具体的な取り組みを協働ですすめていくためにマルチステークホルダーによる「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム」に参画した。社内手続きを進めるにあたっては、技能実習生問題のメディアでの報道が増えた影響で社内理解も進み、円滑に進められた。従来アプローチが十分でなかった監理団体や送り出し機関に対しても積極的な働きかけをしていく良い機会になってきたと考えている。

³³ https://hmgroup.com/wp-content/uploads/2021/01/DIGITAL_EMF_Joint_Statement.pdf

(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

瞬く間に世界中に広がった新型コロナウイルス感染症に対し、企業は短期間での対応を迫られた。COVID-19 による直接的な影響への対応において重要となるのは、迅速な危機管理体制の構築と、ステークホルダーのニーズを汲み上げ期待に応える施策をスピーディーに打ち出していく経営判断、そしてそれを実行に移していく上での経営と現場のコミュニケーションと丁寧な情報開示である。

一方で COVID-19 がもたらす影響は、短期的な影響にとどまらず、デジタルトランスフォーメーションの加速やグリーン・リカバリーの潮流、ESG やサステナビリティに対するステークホルダーの意識の高まりなど、社会の中期的変化の加速にもつながっていく。企業は直接的な影響への対応を一過性のものに終わらせず、中期的変化を捉えて先取りしながら、変化の波を乗り越えて新たな事業機会につなげていくために、メガトレンドを踏まえて ESG 課題を経営に統合していくことが求められる。

このような(1)～(3)で整理した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、次の4点があげられる。

① 迅速な危機管理体制の構築

迅速な危機管理体制を構築する上では、BCP を整えていくことが何より重要になる。仮に発生した危機が想定の上で行くものだったとしても、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。そして今回の危機で明らかになった課題については、運用を見直して今後の施策に反映していくことが肝要であるが、同時に想定外の状況に対しては、事前の計画よりも「観察」と「状況判断」を重視して「意思決定」、「行動」を行うOODAループ³⁴の考え方を取り入れていくことも有効である。

BCPの策定状況については、企業規模によって、あるいは想定する課題に関して、大きな相違がみられる。その策定については、取引先に対する適切な支援や、業界団体や政府による、特に中小企業に対する策定支援が期待される。

また働き方改革やCSR調達、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。

一方でCOVID-19の影響は、今後も当分の間、続いていくことが想定される場所であり、危機が長期化・常態化している状況も一部の分野では見られている。企業としては、COVID-19が収束した後の体制も考慮しつつ、当面の運営を継続していく必要がある。これは非常に困難な課題であると考えられるが、全社的な踏み込んだ取組みを模索していくことが重要である。

³⁴OODA(ウーダ)ループは、「観察(Observe)」「情勢への適応(Orient)」「意思決定(Decide)」「行動(Act)」の頭文字を取ったもの。戦闘機パイロットの意思決定の過程を一般化したものであり、不確実な状況下における意思決定と行動のための理論。

今後は更に、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、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

ステークホルダーニーズを適切に把握し対応を行なっていく上では、従来から従業員やサプライヤーなどのステークホルダーとの関係性構築にしっかりと投資し、コミュニケーションのチャンネルを持てているか、対話を通じて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。それは即ち、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ことという、CSRの基本的要素であると言える。ステークホルダーのニーズを把握した上で、迅速な対応を決断するためには、立ち戻るための存在意義（パーパス）や企業理念、価値観が明確になっていることも重要である。

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経営としての方向性を現場に伝え実行に移していく上では、動画やオウンドメディアといったツールを活かし、経営層が自らの声でコミュニケーションを行い従業員に対して声を届けていくことが重要となる。また不確実な状況下でも、透明性のある形で社内外に対してタイムリーに情報発信を行うことはステークホルダーの信頼獲得につながっていく。さらに情報発信にとどまらず積極的にステークホルダーと対話することで、例えばサプライヤーや地域社会に対する支援といった短期的には利益の減少につながるような施策に対して投資家の理解を得るといったような、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。特に中長期の課題に取り組む上では、目の前の課題を積み上げていくフォアキャストの発想を脱却し、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の発想を起点とすべきである。その上では拠り所としての企業の存在意義（パーパス）やビジョンが重要となってくる。また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、社内の変革も一気に加速していくと考えられる。例えば働き方においては、ビジネスや働き方のデジタルトランスフォーメーションに伴う変化に備え、コロナ禍を契機と捉えて、トップの旗振りの下、新しい働き方や期待される人材像の提示、人事システムの改革、採用や育成のあり方の見直しを包括的に進めていくことが期待される。

中期的変化への対応は、いずれも一朝一夕にいくものではない。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り、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

新型コロナウイルス感染症のようなパンデミックが起きる可能性は、以前から指摘されていたものの、現実となってその影響の甚大さが可視化されたことで、企業が成長を求めて十分な対応をして来なかった足元のリスクの大きさに対する認識を新たにすることとなった。そして今後もまた、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が発生することは十分に想定される。そして一度危機が発生すれば、同じように、直接的な影響を社会に及ぼすと同時に、社会の中期的変化を加速させていく。そうした危機は新たな感染症や自然災害のように突発的に発生するものもあれば、感染症とも深く関係する気候変動のように、その影響が徐々に社会に及ぶものもある。特に首都直下地震や南海トラフ地震といった巨大地震の発生は想定されているところであり、一度発生すれば壊滅的な被害が生じることが予測されている。また気候変動については、このままの経済活動のあり方が続けば、「気候危機」、「気候非常事態」として大きな影響を確実に社会にもたらすことが想定される。

こうした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。そのためには、今般の企業のCOVID-19への対応から見えてきた知見を、今後のCSRと経営のあり方に反映していくことが重要となる。

今回の調査研究を通じて、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が確認することができたと言える。

中でも危機を想定した対応体制を整備すること、例えば、危機対応策を予め検討しておき、危機発生時には手順に基づき対応するBCP構築のような領域は、どの企業においてもこれまでの経験を踏まえた備えが有効に作用した様子が見られた。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も見えてきた。第一には、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である。特に危機がもたらす社会の中期的変化の加速も見据えた上で、最適な対応策につなげるためには、これまでのCSRの担当部門のみでの対応や前提に捉われたステークホルダーへの対応では限界があることが、今回の調査企業の事例から確認できた。その例として、次があげられる。働き方に関しては、リモートワークの広がりや働き方のデジタル化に対応するための新たな人材像とマネジメントのあり方の提示が必要になったこと。人権・サプライチェーンに関しては、サプライヤー及びサプライチェーンで働く労働者に対する影響の緩和と危機に強いサプライチェーンの構築が必要にな

ったこと。環境問題に関しては、リバウンドを防ぎ経済復興と脱炭素社会への移行を両立するグリーン・リカバリーへの対応が必要になったこと。これらの事項は、一例であるが、いずれもこれまでの CSR のあり方を越えた対応が求められるものである。

また第二に、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、より具体的には、社会の環境変化を踏まえて非財務の目標を適切に見直しステークホルダーにコミュニケーションしていくかという課題が挙げられる。今回の調査でも、COVID-19 の影響により財務が大きく毀損する中で、財務と非財務を両輪でみることの重要性を再確認したという声や、長期的な観点である ESG 課題への投資決定に逡巡する例、目標設定や行動計画の策定に苦慮する例が見られた。また海外で進むステークホルダー資本主義の潮流は、この課題を企業に改めて突きつけるものであると言える³⁵。

さらに第三には、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点が挙げられる。今回の調査においても、国際的に加速する変化に対して、国内における感度や対応のスピードが十分ではないという懸念や、業界全体や政府と一体となって変革を進めていくことの必要性を指摘する声が聞かれた。特に環境やサプライチェーンのように企業単体で対応することが難しいグローバルな課題は、官民一体での取り組みや、セクターの垣根を越えた協業など、自社の枠を越えた取り組みが必要とされるものであり、想定を超えた危機への対応に際してはなおさらそうした対応が求められると言える。

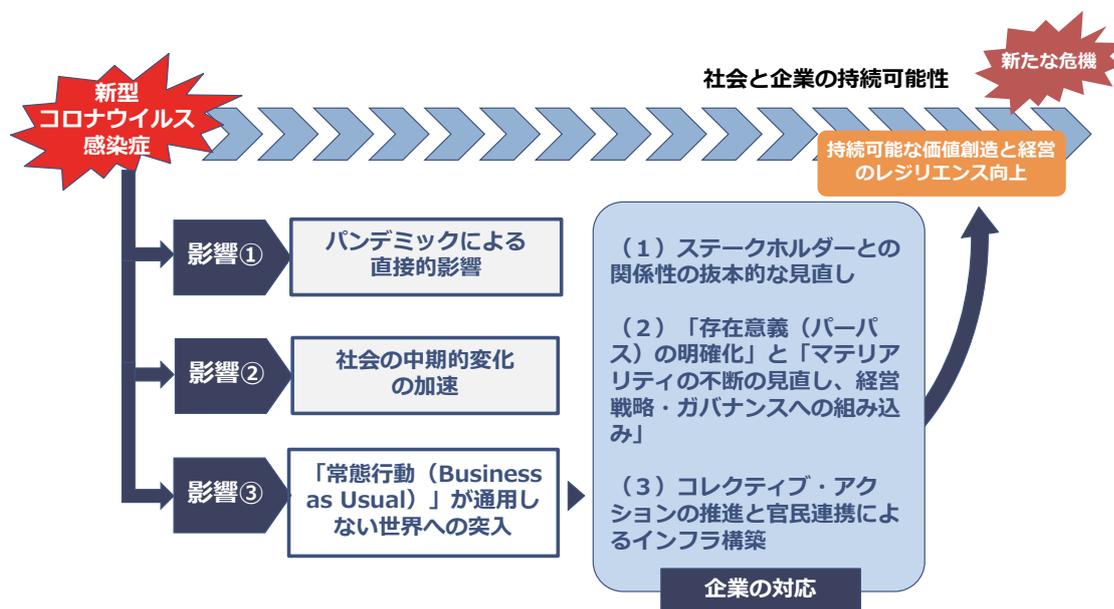
いつまた新たな危機が発生してもおかしくないという、常態行動 (BAU) が通用しない世界において、企業が持続的な価値創造を続けていく上では、以上のような COVID-19 への対応を試金石として、従来の考え方から脱却して CSR と経営のあり方をアップデートし、さらには企業のあり方そのものを再構築していくことが必要である。具体的には以下の点に取り組んでいくことが期待される。

³⁵ 例えばフランスでは 2019 年に財務的な利益以外の目標達成にも責任を負う「使命を果たす会社」が新たな会社形態として法律で制定され、コロナ禍の 2020 年に食品大手ダノンが株主からも 99% の賛同を得て第 1 号となった。同社では定款に ESG の観点を新たに盛り込み、取締役はその目標達成に責任を負い、外部有識者や従業員代表からなる独立した委員会が取締役会を監督し、株主とその他のステークホルダーに対する価値創造のバランスに対して指針を示す役割を負っている。また炭素コストを勘案した利益を公表しその場合の配当のあり方について投資家と議論を始めるなど、ステークホルダーとの対話にも取り組んでいる。しかし 2021 年 3 月には、こうした施策を推進してきた同社 CEO が長期の業績不振への責任を問われ交代する事態となり、財務と非財務の側面をバランスさせて経営の舵取りを行っていくことの困難さが改めて浮き彫りになったと言える。

<https://www.nikkei.com/article/DGKKZO62475990Y0A800C2EA1000/?unlock=1>

<https://www.ft.com/content/668d9544-28db-4ad7-9870-1f6671623ac5>

図 10：今後想定される新たな危機に対し持続的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

これまでの CSR の枠組みを越えていく上でまず求められるのは、COVID-19 による直接的な影響とそれによって加速している社会の中期的な変化を踏まえて、ステークホルダーとの関係性を抜本的に見直していくことである。取り組みを進める上では、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により、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、そしてサステナビリティを重要な価値観とするミレニアル世代・Z世代の主流化など、様々な変化が起きている。またそうした変化が進むことで、労働市場の流動化が進み、非正規雇用の労働者やギグワーカーといった不安定な働き方が一層広がっていく事態が想定される。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

COVID-19を機に、「健康」や「環境」を重視する生活者は地域を問わず一層の高まりを見せている。また今後は環境や社会課題への意識が高く、そうした課題に対応する企業姿勢に共感を示すミレニアル世代やZ世代といった若者層が社会の中心となっていく。また、このようなエンドユーザーの意識の変化に対応し、企業ユーザーの意識も変わっていくと考えられる。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

サプライチェーンにおいては、メガトレンドの潮流によって業界全体が変化を余儀なくされていく中で、中小・零細サプライヤーやそこで働く労働者が取り残されてしまう可能性がある。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も企業の責任として捉えられると共に、サプライヤーの変革を積極的に支援していくことで、自社にとっての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・コミュニティの関係性においては、コロナ禍により、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を前に、地域・コミュニティに対して企業がどう対応するべきか、という問いが突きつけられていると言える。企業はそうした状況に対して、自社の存在意義（パーパス）や価値観に基づき、ブランドアクティビズムの観点からどのような立場を表明するのか、戦略的にどのように対応していくのかが問われるようになっている。この領域は、簡単に答が得られない難しいものであるが、そこに果敢に挑戦し取り組む企業は、ステークホルダーの共感や信頼を獲得し、ロイヤリティの高いファンの獲得やブランド価値の向上につながっていくことが期待される。また 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、地方創生を推し進め、地域の持続可能性を高めていくためにも、地域で事業を展開する企業が積極的に役割を果たしていくことは重要であると言える。

⑤ 将来世代と環境

地球環境の変化は、将来世代に対してより顕著な影響を及ぼす。企業は将来世代に対する責任を認識し、重要なステークホルダーと捉え、地球環境の保全に取り組んでいく必要がある。

世界に目を向けると、特に気候変動に関し、このままでは地球環境が持たないという危機意識か

ら、環境負荷を実質ゼロにするネットゼロでは不十分であり、さらに一步踏み込んで環境負荷をマイナスにする（＝プラスの価値を生み出す）動きが進んでいる。例えば創業時まで遡った累積の炭素排出まで含めてゼロにすることを宣言する例や、「リジェネレイティブ」をキーワードに大規模な自然の再生・修復に取り組む例が出てきている。特に気候変動に対しては欧米を中心に政府や企業の取り組みが加速し、脱炭素社会への移行のためのトランジション・ファイナンス³⁶の広がりも見られる中で、日本企業も気候変動への対応は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

投資家・株主の中では、短期的な利益追求から長期の時間軸での価値創造を重視する声が近年高まっている。COVID-19を経て、ESGのS（社会）の重要性が増した他、E（環境）についても引き続き注目されている。こうした中で企業（非投資家）においては、非財務の観点を統合し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となる。情報開示と対話にあたっては、議論が途に就いたばかりの非財務情報開示の国際的な規格共通化³⁷の完成を待たず、自らの存在意義（パーパス）やミッションに照らして相応しい統合的な開示を目指して取り組んでいくことが望まれる。

投資家の側においても、これまで以上の経済格差の拡大や地球環境の危機は、社会の不安定化を拡大して資産の価値毀損リスクを高めるとの認識に立ち、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。今日の変化の激しい時代において、とりわけCOVID-19による大きな影響を経験している中では、パーパスの設定は、容易ではないことである。しかし、だからこそ、パーパスの明確化が重要になっていると言える。企業は何をパーパスとして活動するのか、すなわち、どのステークホルダーに対しどのような価値

³⁶ 着実な低炭素化に向け、移行段階に必要な技術に対して資金供給するという考え方。

³⁷ 2020年に世界経済フォーラムからステークホルダー資本主義を測るための21のコア指標と34の拡張指標が提唱され、また非財務情報開示のフレームワーク開発をリードしてきたGRI・IIRC・SASB・CDP・CDSBが協働に向けたステートメントを発表し、IFRS財団はIASB（国際会計基準審議会）と並列でSSB（国際サステナビリティ基準審議会）設置する提言を行うなど大きな動きが見られた。

を提供するのか、が問われている。企業のパーパス策定の過程において、まず経営層で徹底した議論を行い、加えて社内議論を十分に重ねる中で、従業員一人ひとりが共感して、パーパスを自分ごととして行動できるようにしていくことで、足元から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。

また前項で述べたステークホルダーとの新たな関係性の設定を前提とした上で、留意すべきことは、長期的な社会の要請と短期的な社会の変化を機敏に捉え、企業価値との関係を真摯に見つめ直し、経営のマテリアリティを固定的なものとはせず、適時見直しを行なっていくことである。COVID-19が経営にとって重要な課題に急速に浮上したように、また気候変動に対する認識が10年前と現在では大きく異なるように、課題に対するステークホルダーの認識や自社の価値創造にとっての重要性は変化するものであり、かつその変化のスピードや複雑性、不確実性は高まってきている。このような認識の下、社会の変化を敏感に察知し見直していく動的なものとしてマテリアリティを捉えるべきである³⁸。

この観点に加えるべき重要な課題が、マテリアリティをガバナンス体制に組み込んでいくことである。具体的には、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。

その際には時間軸の観点も踏まえて財務と非財務のバランスをどのように取っていくかが問われるところであり、こうした経営のあり方を実現する上では、「企業のサステナビリティ」と「社会のサステナビリティ」を同期化させ、投資家との対話において前提とする時間軸を長期に引き延ばす「サステナビリティ・トランスフォーメーション(SX)」の考え方³⁹を取り入れていくことが重要となる。

(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。特に世界規模で事業を展開するグローバル企業においては、欧米での議論の潮流と自社の行動とを対比させながら、チェックしていくことが企業の持続可能性の観点からも不可欠である。

またこのような課題に関しては、企業単体で解決していくことは非常に困難であり、課題解決に

³⁸ 国際的な非財務情報開示の統合化の議論の中ではマテリアリティは動的に捉える概念であるとして「ダイナミック・マテリアリティ」のコンセプトが提示されている。

³⁹ <https://www.meti.go.jp/press/2020/08/20200828011/20200828011-1.pdf>

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。またフリーライドを防止し、課題解決への企業の積極的な取り組みを後押ししていくためには、公正な競争条件（レベル・プレイング・フィールド）を整備し、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が必要である。

こうした連携や協業を推し進めていく上で重要となるのが、（１）及び（２）で述べたステークホルダーやマテリアリティの捉え方である。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っていくことが期待される。

また、今日のグローバル経済における社会的課題の中には、感染症や環境問題といった国内だけで完結しない課題も多いところ、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場所である。

以上

CSR研究会（令和2年度）委員名簿

（座長）

加賀谷 哲之 一橋大学 大学院経営管理研究科 教授

（委員）

青山 信秀 富士通（株）サステナビリティ推進本部 シニアディレクター
有川 倫子 パナソニック（株）CSR・社会文化部 CSR・企画推進課 主幹
稲継 明宏 （株）ブリヂストンGlobal CEO室 グローバルサステナビリティ推進部長
斉藤 秀明 トヨタ自動車（株）サステナビリティ推進室 担当部長
シッピー 光 ソニー（株）サステナビリティ推進部 CSRグループ ゼネラルマネジャー
関崎 陽子 （株）丸井グループ サステナビリティ兼ESG推進部長、Q-SUI事業準備室 部長、
ビーガン事業準備室 部長
田辺 敬章 損害保険ジャパン（株）CSR室 課長
中尾 洋三 味の素（株）サステナビリティ推進部 社会グループ
長谷川 知子 （一社）日本経済団体連合会 常務理事・SDGs本部長
畑中 晴雄 花王（株）ESG部門 ESG戦略部 部長
増田 明子 不二製油グループ本社（株）ESG経営グループ CSRチーム アシスタントマネージャー
松井 滋樹 東レ（株）CSR推進室長
宮田 千夏子 ANAホールディングス（株）執行役員 サステナビリティ推進部長

（オブザーバー）

田代 毅 経済産業省 経済産業政策局 企画官
野上 美貴 経済産業省 経済産業政策局 企業会計室 係長
富田 秀実 ロイドレジスター ジャパン（株）代表取締役

（事務局）

安達 健祐 （一財）企業活力研究所 会長
福岡 徹 （一財）企業活力研究所 専務理事
志田 英一 （一財）企業活力研究所 企画研究部長
小西 広晃 （一財）企業活力研究所 主任研究員
野澤 健 ロイドレジスター ジャパン（株）研究員
岡山 奈央 ロイドレジスター ジャパン（株）研究員

（企業・団体名・役職名は当時、氏名五十音順、敬称略）

CSR 研究会（令和 2 年度）開催概要

第 1 回 2020 年 10 月 19 日（月） 15:00～17:00
① 研究会の趣旨説明 ② 委員による各企業の問題意識についての報告・討議
第 2 回 2020 年 11 月 16 日（月） 15:00～17:00
① 有識者・専門家等とのディスカッション （一社）環境金融研究機構（RIEF）代表理事 藤井 良広氏 （株）日本総合研究所 理事 足達 英一郎氏 EY 新日本有限責任監査法人 Japan CCaSS リーダー 気候変動・サステナビリティサービス(CCaSS) プリンシパル 牛島 慶一氏 （一財）日本民間公益活動連携機構 事務局次長 鈴木 均氏 NPO 法人日本サステナブル投資フォーラム 会長 荒井 勝氏 ② 経済産業省報告 「人権デュー・ディリジェンスを巡る EU の動向」 経済産業省 通商政策局 欧州課 課長補佐 浅野 義人氏
第 3 回 2020 年 11 月 30 日（月） 15:00～17:00
① 専門家による講演 ・東京大学 大学院情報学環 准教授 福地 真美氏 「資源循環についての近年の状況」 ・真和総合法律事務所 パートナー 弁護士 高橋 大祐氏 「CSR 諸課題に関する新型コロナ発生後の影響と対応」
第 4 回 2021 年 1 月 25 日（月） 15:00～17:00
① 調査研究報告、CSR 研究会（令和 2 年度）調査研究報告書構成案（事務局）
第 5 回 2021 年 3 月 1 日（月） 15:00～17:00
① CSR 研究会（令和 2 年度）調査研究報告書案（事務局）
第 6 回 2020 年 3 月 29 日（月） 15:00～17:00
① CSR 研究会（令和 2 年度）調査研究報告書最終案（事務局）

（企業・団体名・役職名は当時）

第 2 部

調査研究資料

1. CSR 研究会報告 専門家・有識者

高橋 大祐氏
真和総合法律事務所
パートナー 弁護士

報告日（第3回 CSR 研究会）：2020年11月30日（月）

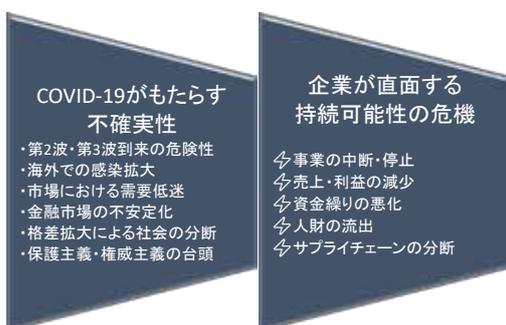
「CSR 諸課題に関する新型コロナ発生後の影響と対応－『ビジネスと人権』の視点を中心に」

1. コロナ危機の人権に対する影響と対応

【COVID-19 による不確実性の下で、企業の持続可能性制が危機に直面】

- ・国内外のサプライチェーン上流の中小企業やその労働者、社会的に脆弱なグループの人々が新型コロナウイルス感染症発生により深刻な影響を受けていることが報告されている。
- ・レジリエンスを高めるために、企業はステークホルダーとの対話・協働を通じて、ステークホルダーの人権への負の影響の拡大を可能な限り緩和できるよう革新的な工夫や責任ある行動に努めることが重要な意義を有する。
- ・企業価値の維持・向上のために、企業はサプライチェーンを通じて人権への負の影響を評価し、対処する人権デュー・ディリジェンス（人権 DD）を行っていくことが重要である。
- ・政府の政策に加えて、企業においても人権への負の影響の拡大の緩和のために配慮や不空が期待されている。

COVID-19による不確実性の下で、日本企業自体の持続可能性が危機に直面している。



企業活動のサプライチェーンを通じた人権への負の影響を評価し、対処するという人権デュー・ディリジェンス（人権 DD）の実践が、今こそ企業価値の維持・向上のために有益である。

- ・ビジネスと人権に関する国連指導原則は、OECD多国籍企業行動指針やILO多国籍企業宣言と共に、企業に対し、サプライチェーンを通じての人権DDを要請。
- ・欧米を中心に人権DDの法制化の動きも進んでいる。
- ・人権DDの実践は、「誰一人取り残さない」というSDGsの理念にも適う。また、ESG投資、コーポレートガバナンス・コードなどに沿う取り組みにもつながる。



【 COVID-19 による人権への影響に関する調査レポートの概要】

- ・ビジネスと人権ロイヤーズネットワークでは、COVID-19 による人権への影響に関する国内外の情報を整理したレポート「国内外における新型コロナウイルス感染症拡大の人

権への影響と企業活動における対応上の留意点」¹を2020年4月27日（第1版）に発行した。レポートでは、特に影響が懸念される6つの分野、1.サプライチェーン、2.移民労働者、3.非正規雇用、4.医療従事者、5.子ども・高齢者・女性・障がい者・外国人等、6.プライバシーについての影響・対応を整理している。

第1章は、サプライチェーンに関する企業の留意点・工夫として5つの点を挙げている。

留意点・工夫	内容
(1) 新型コロナウイルス感染拡大の影響を、自社のサプライチェーンの労働者への影響を含めて、評価し、開示する	<ul style="list-style-type: none"> OECDのDDガイダンスや政策ノートの参照。 UNDP・ILO・BSR発表の簡易迅速な人権DDツールの活用。 自社のサプライヤーが所在する国・地域の政府における労働者保護措置の確認。ILO・OECD・Fair Labor Associationなどが情報を集積。
(2) 移民労働者など脆弱な立場に置かれている立場のステークホルダーへの影響を特に考慮する	<ul style="list-style-type: none"> 第2章以下参照。
(3) サプライヤーや労働者と可能限りコミュニケーションを図りながら影響緩和のための方法を模索する	<ul style="list-style-type: none"> Fair Labor AssociationやFair Wear Foundationのサプライチェーンに関するガイダンスは、サプライヤーへの影響緩和のための様々な選択肢を提示。 経済産業省が要請している下請事業者への配慮（納期遅れの対応、適切なコスト負担、迅速・柔軟な支払いの実施、発注の取消・変更への対応）を、海外のサプライヤーとの関係でも実施することが有益。
(4) サプライチェーンを通じて労働者などのステークホルダーからの問題提起・苦情に適切に対応する	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンを通じて労働者等に解雇・休業・安全衛生の悪化など深刻な影響が生じる危険性があるがゆえに、問題提起・苦情も増加する可能性。 企業は「対話救済ガイドライン」を参考にしながら苦情処理メカニズムを強化することが重要。 現在の危機対応時において迅速に対応するためには、「対話救済基本アクション」を参照することが有益。
(5) 投資家において、日本企業に対し、サプライチェーンを通じた対応に関して、明確なメッセージを出す	<ul style="list-style-type: none"> PRIやInterfaith Center for Corporate Responsibilityなどの海外での機関投資家の取組が参考となる。

第2章は、移民労働者に関する企業の留意点・工夫を挙げている。

留意点・工夫	内容
外国人労働者に関するデューデリジェンスの実施	<ul style="list-style-type: none"> サプライチェーンを含む自社事業に関わっているか、家族も含め影響を受けているか、安全衛生や生活の糧は確保されているか、その他自社事業が人権への負の影響に関与していないか
収入が途絶えてしまっている場合の支援	<ul style="list-style-type: none"> 法定の休業補償の支払い、生活支援等ニーズに応じた支援の検討
その他の支援	<ul style="list-style-type: none"> 健康相談や医療機関受診の補助、行政の生活支援や相談窓口の紹介 支援を実施している労働組合やNGOの紹介
国連機関等のガイダンスの活用	<ul style="list-style-type: none"> 雇用の可能な限りの維持、健康・安全衛生の確保、正確な情報提供、社会保障システムへの誘導、日本人との平等確保、ジェンダーへの配慮 できる限り声やニーズを聴く

第3章は、非正規雇用・ギグワーカー・インフォーマル労働者に関する企業の留意点・工夫を挙げている。

留意点・工夫	内容
非標準的労働者の特性に留意したデューデリジェンスの実施	<ul style="list-style-type: none"> 生活困窮に落ちついていないか、身を危険に晒しながら仕事を継続せざるを得ない状況になったいないか、その他自社事業が人権への負の影響に関与していないか
その他の支援	<ul style="list-style-type: none"> 安全衛生の確保、生活支援等ニーズに応じた支援の検討 健康相談や医療機関受診の補助、行政の生活支援や相談窓口の紹介 支援を実施している労働組合やNGOの紹介
政府・自治体からの要請、国外における取組の活用	<ul style="list-style-type: none"> 雇用の可能な限りの維持、健康・安全衛生の確保、正確な情報提供、社会保障システムへの誘導、正規労働者との平等確保、ジェンダーへの配慮

第4章は、医療従事者に関する企業の留意点・工夫を挙げている。

留意点・工夫	内容
自社事業が医療従事者に与える影響の分析に基づき、負の影響の予防・軽減	<ul style="list-style-type: none"> 企業規模や特性に応じて可能な限り、増産体制の確保や事業分野の転換による医療資材の製造 医療従事者へのその他の物的支援 ヘルスケア事業やIoT/AI事業、労務管理ソフト事業等による医療現場の負担軽減のための技術的な取組 差別や偏見への抗議 感謝と敬意の表明 医療従事人材育成のための投資
今後の課題	<ul style="list-style-type: none"> 過重労働防止のための具体的方策 医療従事者のメンタルヘルスケア対策

第5章は、子ども・高齢者・女性・障がい者・外国人に関する企業の留意点・工夫を挙げている。

留意点・工夫	内容
子ども	<ul style="list-style-type: none"> 休校措置等による子どもの世話をする労働者の負担の増加 体校装置等や在宅勤務、収入の低下といった労働者への影響に伴う児童虐待をはじめとする権利侵害の可能性 児童労働のリスクの変化
労働者への影響が直接的・間接的に子どもに及ぼす影響	
高齢者	<ul style="list-style-type: none"> 高齢の労働者が負う経済的・健康上のリスク 介護サービスが制限されることによる高齢者を介護する労働者の負担の増加
労働と介護といった側面から高齢者に及ぼす影響	
女性・ジェンダー・性的マイノリティ	<ul style="list-style-type: none"> 在宅勤務や収入の低下が女性労働者に及ぼす影響 在宅時間が長くなることによるDVリスクの増加 対策の計画から実施まで女性の声を反映させる仕組み 性的マイノリティが受ける影響
より先鋭化する既存のジェンダーによる差別、女性への暴力	
障がい者	<ul style="list-style-type: none"> 障がい特性に適した情報提供を含む、生活・就労環境の変化に伴う合理的配慮 計画から実施まで当事者の声を反映させる仕組み
個別のニーズに応じた対応	
外国人	<ul style="list-style-type: none"> 多言語での情報提供の実施 特定の人種等に対する差別・偏見の防止及び外部に対し、これを許容しないことの明確な意思表示
労働者としての側面に加え、企業活動に影響する点	

第6章は、デジタル監視技術を活用におけるプライバシーの配慮における企業の留意点・工夫を挙げている。

留意点・工夫	内容
間接的な影響を含め、人権への影響の評価・対処のための人権DDの仕組み活用	<ul style="list-style-type: none"> 追跡アプリなどのデジタル技術を開発・提供する企業：自社が提供した技術がどのように利用されるのかを確認 企業が政府に対し、従業員や顧客などのデータを提供する場合：データ保護に関する規制を遵守することに加え、当該データがどのように利用されるのかを確認
他国・地域の取組参照	<ul style="list-style-type: none"> デジタル監視技術に関する官民連携上の留意点に関するAccess Nowの提言の参照 EUにおける携帯電話追跡アプリに関するルールとのギャップ分析

¹ <https://www.bhrlawyers.org/covid19>

【コロナ危機後のよりよい社会に向けた革新的かつ責任ある企業行動に関する基本アクション】

- ・また、ビジネスと人権ロイヤルズネットワークでは、「コロナ危機後のよりよい社会に向けた革新的かつ責任ある企業行動に関する基本アクション（COVID-19&BHR 基本アクション）」²を2020年5月29日に取りまとめた。1.影響評価、2.安全影響の確保、3.雇用の継続、4.サプライチェーンの対応、5.不安定な労働関係への配慮、6.社会的に脆弱なグループへの配慮、7.苦情処理・問題解決体制の整備、8.医療従事者及びエッセンシャルワーカーへの支援・配慮、9.プライバシーの配慮、10.パートナーシップの10の分野におけるアクションを提案している。（企業の取組をサポートするためのイニシアティブであり、企業へ一律に全てのアクションの実施を要請するものではない。）

COVID-19&BHR 基本アクション

1. 影響評価	企業を取り巻くステークホルダーへの新型コロナウイルス感染拡大の影響を、自社及びサプライチェーンの労働者への影響を含めて、評価する。
2. 安全衛生の確保	労働者に対し、感染防止及びメンタルヘルス維持の観点から、安全衛生措置を見直し、確保する。
3. 雇用の継続	労働者に対し、可能な限り雇用を継続し、休業がやむを得ない場合には法律に則った休業手当を支給する。雇用の中断・終了その他の不利益処分を検討せざるを得ない場合には、労働組合や労働者の代表との対話を通じて、可能な限り、労働者への負の影響の緩和に努める。
4. サプライチェーンへの対応	可能な限り、サプライヤー企業への影響を緩和するための配慮（納期遅れの対応、適切なコスト負担、迅速・柔軟な支払いの実施、発注の取消・変更への対応）を行う。同時に、サプライヤー企業に対して、可能な限り、安全衛生・雇用継続の面で、その労働者への負の影響を緩和するように働きかける。
5. 不安定な労働関係への配慮	外国人労働者、非正規雇用、ギグワーカー、インフォーマル労働者など不安定な労働関係に置かれている労働者が新型コロナウイルス感染拡大における影響を受けやすいことに配慮し、その影響の緩和に努める。

COVID-19&BHR 基本アクション

6. 社会的に脆弱なグループへの配慮	労働者であるか否かに関わらず、子ども・高齢者・女性・障がい者・外国人・性的マイノリティなどの社会的に脆弱な立場におかれるリスクのあるグループは、新型コロナウイルス感染拡大における影響を受けやすいことに配慮し、特にその影響緩和に努め、また差別・偏見を防止する。
7. 苦情処理・問題解決体制の整備	サプライチェーンの労働者などのステークホルダーからの問題提起・苦情申し立てに対し適切に対応し、救済へのアクセスを確保するために、新たな窓口を設置する又は既存の窓口を強化する。
8. 医療従事者及びエッセンシャルワーカーへの支援・配慮	医療従事者に対して保護具・医薬品その他の物資、サービスを提供するなどの支援を行い、治療、ワクチン、医療機器等の製造にかかわる知的財産権の無償開放や人材育成のための投資を検討する。医療従事者及びエッセンシャルワーカー（生活必須従事者）に対する差別・偏見を防止し、そのための取組を発信する。
9. プライバシーの配慮	政府による感染拡大防止のためのデジタル監視技術の活用を積極的に支援し、または情報を提供する場合は、プライバシーの観点からの検討を行い、プロセスの透明性を確保する。
10. パートナーシップ	新型コロナウイルス感染症がもたらした危機を克服するために、政府、企業、市民社会その他のステークホルダーと連携する。政府に対し労働者等の保護措置を要請すると共に、労働者等に対し政府の保護措置を紹介するなどしてその実現にも協力する。

- ・基本アクション解説では、10のアクションについて、関連ルール・ガイダンス・ツール、企業その他のステークホルダーにおける取組や提言、留意点などを説明している。

【OECD 政策ノート「COVID-19 and Responsible Business Conduct」BOX2】

- ・具体的な取り組みの参考になる資料として、OECD 政策ノート「COVID-19 and Responsible Business Conduct」のBOX2では、レジリエントなサプライチェーンを構築するための様々な選択肢が挙げられている。

OECD政策ノート「COVID-19&RBC」BOX2

1. 調達およびサステナビリティチームと連携し、サプライヤーまたはビジネスパートナーの脆弱性、特に労務関係および安全衛生の問題に関するサプライヤーの取組状況を理解する。その情報を活用して、サプライチェーンに対し、企業の危機管理戦略と継続計画を伝達する。
2. 重要な供給サイドの混乱に対処するにあたり、短期および長期の危機管理計画に影響を及ぼす可能性のある最も重要なRBC問題に関するサプライヤー評価を中心に、新規供給元またはサプライヤーのための企業調達、持続可能性または環境・社会リスク管理チームと緊密に協議の上、迅速な対応サプライヤー-DD計画を策定する。
3. 需要サイドの混乱に対処する際には、取り消された注文や停止された注文が事業に及ぼす影響（環境的・社会的影響を含む）と危機後の再開能力を評価する。バイヤーや政府に調査結果を含むRBC問題を開示し、政府やバイヤーのローン、ドナーの援助へのアクセス、危機後の信用状や事業再開の保証を要請することを含め、社会経済的影響を緩和するための代替的な解決策やコミットメントを提案する。
4. 解雇その他の雇用への影響を伴う短期的な変更を検討するに当たっては、労働者及びその代表者（適当な場合には、関係政府当局）に対し、合理的な通告を行い、かつ、実行可能な選択肢又は悪影響を可能な限り緩和する他の措置を検討するためにこれらの者と協力する。資金の資金調達を支援し、解雇や休職を回避するために、役員報酬のカットや配当支払いの取消し（適切な場合）などの革新的な解決策を検討する。

OECD政策ノート「COVID-19&RBC」BOX2

5. 規模の大きい企業については、支払い不能や資金繰りの問題に直面している戦略的ビジネスパートナーのために、サプライチェーンやその他のビジネスパートナーが融資やその他のプログラムを提供することを検討する。そのようなプログラムの中に、環境上または社会上のリスク、その他のRBC問題、特に危機の短期的および長期的影響を管理するために最も適切なものを含める。
6. サプライヤーや取引先との間で、注文の一時的中断、取り消し、削減などを行うかどうかを検討する際には、融資や緊急支援のパッケージの有無を考慮しながら、さまざまな緊急時の選択肢の社会経済的影響を評価する。緊急時対応の選択肢について、可能であれば、国際レベル（例えば国際的な労働組合の労働者またはその代表と協議し、それぞれの影響を政府に伝える。中止された事業の社会・経済的効果を緩和するために、ドナー支援やその他の援助を求める）。
7. 倒産や資金繰りの問題に直面している企業については、様々な選択肢や危機管理計画の短期的・長期的な社会経済的影響を評価し、債権者や関連する場合には政府に伝達する。企業は、企業に対する経済的圧力を緩和する可能性のある支援・救済プログラムを最大限活用するよう努めるべきである。例えば、多くの政府は臨時的な失業プログラムを実施しており、企業での活動が不足した場合、労働者は企業に雇用されたまま、賃金の一部に相当する給付を受け取ることができる。その他の計画には、納税または社会保障の支払いの猶予が含まれる。同様に、商業銀行、特に政府融資保証プログラムの恩恵を受けている銀行は、融資枠の延長や返済条件の柔軟性を提示することができる。企業は、このような財政支援措置の利用可能性を評価し、労働者への影響がどのように緩和されるか（例えば、賃金支払いの継続、スキルや準備への将来の投資など）を伝える用意があるべきである。

² <https://www.bhrlawyers.org/covid-19-bhr>

【「企業における『人間の安全保障』インデックス（CHSI）」プロジェクト】

- ・ コロナ禍で ESG の S（社会）の部分への関心が高まりを受け、東京大学持続的平和センターでは「企業における『人間の安全保障』インデックス（CHSI）」プロジェクトを実施している。企業がステークホルダーとの対話、社会的に脆弱な立場の人々への配慮・支援を通じ、社会的インパクトを創出していく方法や事例を検討するとともに、そのような取り組みが企業価値を向上する可能性について検証している。また、企業における S の側面の取り組みをステークホルダーが客観的に評価するための指標として、CHSI を策定する取り組みを進めている。

2. コロナ禍でのビジネスと人権に関する国内外の法制度の動向

【コロナ危機下において、投資家の ESG の「S」に対する注目度の高まり】

- ・ ICCR（Interfaith Center on Corporate Responsibility）の「Investor Statement On Coronavirus Response（投資家のコロナウイルス対応に関する声明）」では企業に対し、新型コロナウイルス感染拡大を通じた労働者への影響を緩和するための5つのアクションとして、1.休業手当の支給、2.健康・安全の優先、3.雇用の維持、4.サプライヤー・顧客との関係維持、5.金融面での慎重さを要請した。
- ・ PRI（Principles for Responsible Investment）は「Why and how investors should act on human rights」と題する文書を発表し、ビジネスと人権に関する指導原則及び OECD ガイドラインをふまえ、機関投資家に対する人権尊重への期待を明確化した。また、PRI 署名の機関投資家の年次報告に人権項目を組み込むこととした。

【欧州の取組】

- ・ 近年、欧米を中心にサプライチェーンを通じた人権デューデリジェンス（DD）の開示義務、法的義務化が進んでいる。従来は人権 DD の取組の開示であったが、フランスの注意義務法採択以降、人権 DD そのものを義務付けるルール化の動きが加速化している。
- ・ 背景には、ドイツの NAP（「ビジネスと人権」に関する行動計画）に基づくモニタリング結果において、企業の自主的な取組の中では十分に人権 DD が進んでいないと政府が判断した経緯も挙げられる。
- ・ 欧州と日本の状況は異なるものの、サプライチェーンを通じた人権 DD が法制度として義務付けられた場合は日本企業にも大きく影響が生じる。適切な対応を行うためには日本企業も国際的な動向と影響を把握していく必要がある。

近年、欧米を中心に、サプライチェーンを通じたDDを開示義務、さらには法的義務に引き上げるというルール化が進みつつある。

規制	時期	規制分野	規制内容
EU・RoHS指令	2003年採択・2011年改正	有害化学物質	輸入禁止
EU・REACH規則	2006年採択	化学物質	認可・登録制度
米国・レイシー法	2008年改正	違法伐採林	DD義務・輸入禁止
EU・木材規則	2010年採択	違法伐採林	DD義務・輸入禁止
米国・紛争鉱物規則	2010年採択	紛争鉱物	DD・開示義務
米国カリフォルニア州・サプライチェーン透明化法	2010年採択	強制労働	開示義務
EU・非財務情報開示指令	2014年採択	環境・労働・腐敗防止・人権	開示義務
英国・現代奴隷法	2015年採択	強制労働	開示義務
米国・貿易円滑化貿易執行法	2016年採択	強制労働・児童労働	輸入禁止
フランス・注意義務法	2017年採択	人権・環境	DD義務
EU・紛争鉱物規則	2017年採択	紛争鉱物	DD・開示義務
オーストラリア・現代奴隷法	2018年採択	強制労働	開示義務
オランダ・児童労働DD法	2019年採択	児童労働	DD・開示義務

コロナ危機下において、欧州では、DDの義務付けに関する議論が加速化している。

時期	動向
2020年4月	欧州委員会の司法担当委員は、企業に対しサプライチェーンを通じた人権・環境DDの実施を義務付ける法案を2021年までに提出する予定があることを発表
2020年6月	欧州議会人権小委員会は、「Human Rights Due Diligence Legislation - Options for the EU」と題する2つの専門家のブリーフィングを公表(①人権DDの実体法上の要素, ②人権DD法の監督・執行・救済手続)。
2020年6月	国連ビジネスと人権作用部会が、人権DD法案に関するIssue Paper(論点整理)を発表。
2020年9月	欧州議会で、指令案の草稿が付された提言書が発表。

ドイツでは、NAPに基づくモニタリングの結果、労働社会省と経済開発協力省が、人権DDの義務付けが不可欠と判断し、2020年6月、先行して人権・環境DDを義務付ける法案の概要を発表。

【米国の取組】

・米国では人権分野に関連し輸入制限措置、経済制裁措置を強化している。民主党政権への交代で、より包括的な対応がなされるか動向が注目されている。

米国は、近年、人権分野に関連した輸入制限訴措置・経済制裁措置を強化しており、日本企業にも対応が求められている。

- ・ 輸入制限措置
 - ・ 2016年 貿易円滑化貿易執行法(TFTEA)に基づき、関税法を改正し、強制労働によって生産された製品の米国への輸入制限措置を規定
 - ・ 2017年 米国敵対国制裁強化法(CAATSA)を採択。北朝鮮労働者が生産した製品を強制労働によって生産されたものと推定。
- ・ 経済制裁措置
 - ・ 2016年 グローバルマグネツキー法を採択し、人権侵害・腐敗に関与した個人・団体に対する制裁措置を規定。
 - ・ 2017年 大統領令第13818号を発し、財務省OFACがグローバルマグネツキー制裁プログラムを開始し、人権侵害・腐敗に関与した個人・団体を次制裁リストに指定。
- ・ 北朝鮮労働者のサプライチェーンからの排除
 - ・ 2018年 米国政府は、「北朝鮮とのサプライチェーンのつながりがある事業のリスク」と題するアドバイザリーを発行。

米国は、近年、中国新疆ウイグル自治区での強制労働・人権侵害に関する懸念等をふまえ、規制を強化している。

時期	動向
2020年7月	米国政府は、アドバイザリー「Xinjiang Supply Chain Business Advisory」を発行。同アドバイザリーでは、企業に対して、サプライチェーン上での強制労働・人権侵害の有無に関するDDを要請。
2020年7月	財務省OFACは、ウイグル自治区での少数民族に対する深刻な人権侵害に関与したとして、グローバルマグネツキー制裁プログラムに基づき、中国政府関係者を制裁リストに指定。
2020年7月	商務省BISは、ウイグル自治区での人権侵害に関与したとして、11の中国企業をEntity Listに指定し、輸出を制限。
2020年9月	国土安全保障省CBPは、関税法に基づき、強制労働に基づき生産されたものとして、4つのウイグル地区における特定の企業・地域で生産された製品に対する輸入制限を実施。
2020年9月	9月、米国下院は、「Uighur Forced Labor Prevention Act」(ウイグルで製造された商品に関して強制労働によって生産された商品とみなし輸入を原則禁止)と「Uighur Forced Labor Disclosure Act」(米国上場企業に対してウイグル地区での活動に関して開示を要求)を賛成大多数で採択。

【日本の取組】

・日本のNAP(「ビジネスと人権」に関する行動計画³⁾)においては、第3章で企業に対する期待として、人権DDのプロセス、ステークホルダーとの対話、苦情処理の仕組みの整備が明確化されている。コロナ危機の人権への影響とその対応に関しては、第1章においてNAP策定の必要性についての記述の中で一部反映されている。

日本政府も、2020年10月、ビジネスと人権に関する行動計画を発表した。

優先分野を特定(第1章)	①政府、政府関連機関及び地方公共団体の理解促進と意識向上, ③企業の理解促進と意識向上, ③社会全体理解促進と意識向上, ④国内外のサプライチェーンにおける企業の人権尊重を促進する仕組みの整備, ⑤救済メカニズムの整備及び改善
重点事項に関する施策を規定(第2章)	①公共調達, ②開発協力・開発金融, ③経済連携協定, ④人権教育・啓発, ⑤国内外のサプライチェーンにおける取組, ⑥人権デュー・デリジェンスの促進, ⑦中小企業の支援, ⑧司法的救済, ⑨非司法的救済, ⑩労働⑪児童の権利の保護・促進, ⑫新しい技術の発展に伴う人権, ⑬消費者の権利・役割, ⑭法の下の平等(障害者, 女性, LGBT, 外国人等)
企業に対する期待を明確化(第3章)	①人権デュー・デリジェンスのプロセスを導入すること ②サプライチェーンにおけるものを含むステークホルダーとの対話を行うこと ③日本企業が効果的な苦情処理の仕組みを通じて、問題解決を図ること

コロナ危機の人権への影響とその対応に関しては、NAP策定の必要性を記述する中で一部反映されている。

- ・ NAP第1章1(9)
- ・ 現在、新型コロナウイルス感染症は、国境を越えて広がり、この流行により引き起こされた経済・社会の混乱は、世界のいたるところで人権に影響を与え、特に、社会において最も脆弱な人々に打撃を与えている...
- ・ 「ビジネスと人権」の分野では、国連「ビジネスと人権」作業部会がその声明の中で、新型コロナウイルス感染症の文脈においても「指導原則」が適用されると指摘...
- ・ 新型コロナウイルス感染症の流行を受けて、OECD及びILOは、新型コロナウイルス感染症により、労働条件に関するサプライチェーン及び会社運営における脆弱性が浮き彫りにされた旨指摘...
- ・ 国際社会の動きも踏まえ、政府として、人間の安全保障の理念に基づき、SDGs実現に向けた取組をより一層推進すべく、「指導原則」を履行し、責任ある企業活動の確保に向け、行動計画を着実に実施していく必要性がこれまで以上にあり

³ https://www.mofa.go.jp/mofaj/press/release/press4_008862.html

3. 環境ディーデリジェンス (DD) の意義と実践

- ・コロナ禍におけるグリーン・リカバリー、気候変動危機への対応が問われる中で、欧州では人権だけでなく環境においてもサプライチェーンにおける DD が重要とされている。
 - ・環境 DD は従来の環境管理の取組と関連する部分も多く、既存の取組に加えてバリューチェーンのマネジメントや、ステークホルダーエンゲージメント、苦情処理対応などを実施することで日本企業がリードできる部分もあるのではないかと。日本においては、環境省より「バリューチェーンにおける環境デュー・ディリジェンス入門 ～OECD ガイダンスを参考に～」⁴が 2020 年 8 月 4 日に公表された。
- OECD でも日本企業の環境デュー・ディリジェンスに関するケース・スタディを実施しており、当職がコンサルタントとして担当させていただいている。日本企業は、OECD ガイダンスとの照合を通じて、自社の取組の現状を把握することが有益である。

環境DDの国際規範における位置付け

- ▶ 指導原則 (2011年)
 - ▶ 企業に対し、人権尊重責任を果たすために、人権DDの実施を要請 (原則 1.5 ~ 2.4)。
 - ▶ 企業が尊重すべき国際的に認められた人権 (原則 1.1・1.2) には、地域住民の人権も含まれており、その負の影響には環境破壊による被害も含まれる。
- ▶ OECD多国籍企業行動指針 (2011年改訂)
 - ▶ OECD指針は、企業に対し、責任ある企業行動のために、企業活動の負の影響に関するDDを実施することを勧告 (第2章一般方針A第10段落参照)。
 - ▶ OECD指針は、第6章に環境に関する独立した章を設け、企業に対して適切な環境管理を実施することを求めているところ、上記DDに関する勧告は企業活動の環境への負の影響を含めて広く適用 (第2章一般方針に関する注釈14参照)。
- ▶ OECD「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」(2018年)
 - ▶ DDガイダンスは、DDの対象項目である課題に環境が含まれることを明確化 (日本語版10頁)
- ▶ SDGs (2015年)
 - ▶ 指導原則に基づく企業の対応は、SDGsの実施にあたって企業が果たすべき基本的責任として位置付けられている (「持続可能な開発のための 2030 アジェンダ」67段落)。

環境DDに関連するサプライチェーン規制の導入

▶ EUにおいては、従前より、RoHS指令 (2003年採択) やREACH規則 (2006年採択) などサプライチェーンを通じて化学物質管理を管理するルールが存在。

規制	内容
米国レイザー法 (2008年改正)	違法伐採林の輸入を禁止すると共に、輸入業者に違法伐採林の有無に関する注意義務を課すもの
EU木材規制 (2010年採択)	違法伐採林の輸入を禁止すると共に、輸入業者に違法伐採林の有無に関するDDを行う義務を課すもの
米国紛争鉱物規制 (2010年採択)	米国上場企業に対し、DRC諸国において環境破壊が懸念される紛争鉱物の有無に関して調査を実施し、開示をする義務を課すもの
EU非財務情報開示指令 (2014年採択)	EUの従業員500名超の上場企業・金融機関に対し、サプライチェーン等を含めた環境・労働・贈収賄・人権に関するDDの状況に関する開示義務を課すもの
フランス注意義務法 (2017年採択)	フランスの大企業に対し、その事業・子会社・サプライヤーを通じた人権・環境DDを課すもの
EU紛争鉱物規制 (2017年採択)	輸入業者に対し、紛争地域における紛争鉱物のリスクに関してDDを行う義務を課すもの

サステナブルファイナンス規制における環境DDの組み込み

- ▶ 2019年 気候変動に関する非財務情報開示指令ガイドライン付属書を発表
 - ▶ 非財務情報開示指令における気候変動関連情報の開示方法を明確化
 - ▶ TCFD提言書は気候変動が企業に対し及ぼすリスク (財務マテリアリティ) の開示のみを対象とするのに対し、このEUのガイドラインは企業活動の気候変動に対する負の影響のリスク (環境社会マテリアリティ) の開示も対象→DDの概念に整合
- ▶ 2019年 EUサステナブルファイナンス規則採択
 - ▶ 機関投資家も一定の場合にサステナビリティリスクの管理状況を開示することを義務付け。サステナビリティに対する負の影響を評価する場合にDD方針の開示を要求
- ▶ 2020年 タクソノミー規則採択
 - ▶ 6つの環境分野でのサステナブル投資の対象を類型化：①気候変動の緩和、②気候変動への適応、③水・海洋資源、④循環型経済への移行、⑤汚染の予防と管理、⑥生物多様性

EUにおけるDD法規制をめぐる動向

- ▶ EU全体
 - ▶ 2020年4月、欧州委員会司法担当委員が、人権・環境DDを義務付ける法案を提出する予定があることを発表。
 - ▶ 2020年9月、欧州議会で、指令案草稿が付された欧州委員会に対する提言書が発表。
 - ▶ 'environmental risk' means any potential or actual adverse impact that may impair the right to a healthy environment, whether temporarily or permanently, and of whatever magnitude, duration or frequency. These include, but are not limited to, adverse impacts on the climate, the sustainable use of natural resources, and biodiversity and ecosystems. These risks include climate change, air and water pollution, deforestation, loss in biodiversity, and greenhouse emissions.
 - ▶ 指令案前文19段落：上記環境リスクのリストはタクソノミー規則との一貫性を確保
- ▶ ドイツ
 - ▶ 2019年8月、ドイツ連邦環境省が、「Responsibility towards society and the environment: businesses and their due diligence obligations」と題する研究プロジェクトのバックグラウンドペーパーを公表。
 - ▶ 2020年6月、ドイツ労働社会省と経済開発協力省は、NAPモニタリングの結果をふまえ、人権DDの義務付けが不可欠と判断し、人権・環境DDを義務付ける法案の概要を発表。

⁴ <https://www.env.go.jp/press/108293.html>

気候変動と人権をめぐる紛争

- ▶ **オランダ最高裁判所判決**
 - ▶ 2019年12月、オランダ最高裁判所は、NGOの政府に対する訴訟において、気候変動が人権侵害を生じ得ることを根拠として、排出削減目標の引き上げを認める判決を下した。
- ▶ **OECDのNCPへの問題提起**
 - ▶ オランダでは、環境NGOがING銀行の気候変動対応に関してOECD指針の不遵守があるとしてNCPに問題提起を行い、その結果、ING銀行は対策強化に応じた。
 - ▶ オランダNCPは、2019年4月に、最終報告書を発表し、OECD指針がサプライチェーン等を通じたDDを要請していることを指摘。
- ▶ **国家人権委員会における調査**
 - ▶ フィリピンでは、2013年の巨大台風など異常気象災害の被災者や現地の環境団体などが、化石燃料関連企業の大手4社を相手方として、国家人権委員会に対し、人権侵害に関する調査を申し立てた。人権委員会は、2019年12月、これらの企業が地球温暖化を加速化し、人権を侵害した法的責任を問われる可能性があるという見解を発表。

OECD・DDガイダンスをふまえた環境DDのステップ



以上

※図表出所：2020年11月30日（月）第3回 CSR 研究会 高橋大祐氏ご報告資料

福地 真美氏

東京大学

大学院情報学環 准教授

報告日（第3回 CSR 研究会）：2020年11月30日（月）

「資源循環についての近年の状況～循環経済の推進～」

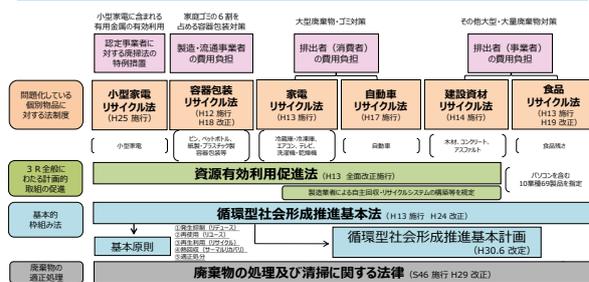
1. これまでの資源循環の取組

・日本の廃棄物・リサイクル制度の全体像としては基本法である「廃棄物の処理及び清掃に関する法律」、基本的な枠組み法の「循環型社会形成推進基本法」、事業者の3R（リデュース・リユース・リサイクル）に関する取組を促進する「資源有効利用促進法」が整備されている。さらに、問題化している個別物品に対する法制度として、家電や自動車、容器包装などの個別リサイクル法が整備されている。

・90年代には、最終処分場の残余年数が、相当逼迫していた。これに対応するための廃棄物・リサイクルに係る各種法制度の整備や事業者の取り組み等により、最終処分場に埋め立てられる最終処分量は90年代をピークに減少傾向にあり、再生利用率や循環利用率も増加している。

廃棄物対策・リサイクル制度の全体像

課題の大きな物品等については個別リサイクル法を整備。基本的枠組みとしての循環型社会形成推進基本法や、3R全般の取組を促進する資源有効利用促進法も整備。



現行の廃棄物・リサイクル制度の成果

廃棄物・リサイクルに係る各種法制度の整備により、最終処分量は減少、再生利用率や循環利用率は増加。



2. グローバルな経済社会の変化

循環経済を取り巻く、近年のグローバルな経済社会の状況変化は以下の4点に整理できる。

・まず、世界的な人口増加・経済成長に伴う消費拡大と将来的な資源制約のリスクがあげられる。世界的な人口増加・経済成長により資源採掘量が増加しており、将来的に資源価格の高騰や、クリティカルメタルの安定確保が困難となることも予想される。

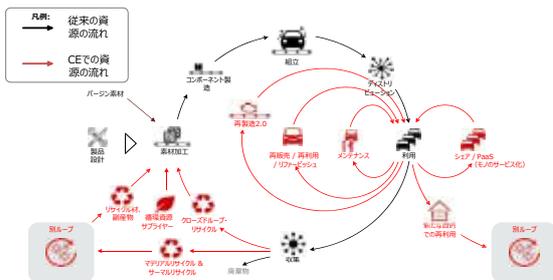
- 次に、新興国の経済発展に伴う廃棄物量増加が見込まれているが、それに伴う適正な廃棄物処理システムが構築されていないことである。さらに、アジア諸国における廃棄物輸入規制の導入といった状況に対し、グローバルな廃棄物処理システムが機能不全に陥っており、国内処理システムへも影響を及ぼしている。
- さらに、地球温暖化や海洋プラスチックごみ問題等、地球規模の環境問題の深刻化にあわせ、国際的な環境配慮要請が高まっていることがある。
- また、ESG 投資の拡大と、デジタル技術の発展もあげられる。E（環境）として、気候変動の問題のみならず、最近ではサーキュラー・エコノミーを対象とした金融商品が導入されるなど、資源循環についても投資分野で注目されている。デジタル技術の発展に伴い、資源循環に関連の深いプラットフォーム型のビジネスやシェアリングなど循環型のサービスも拡大している。

3. 循環経済ビジョン

- このようなグローバルな経済社会の変化を踏まえ、あらゆる段階で資源の効率的・循環的な利用を図りつつ、付加価値の最大化を図る循環経済を推進する動きが高まりつつある。
- マルチの場では、国際連合では、資源効率を高め、経済活動と資源消費・環境影響とのデカップリングを提唱しており、G7・G20 においても資源効率性を高めるための政策対話を継続的に行っているといった動きがある。
- さらに、欧州委員会は循環経済への移行を進める為の各種政策を打ち出している。2015年にサーキュラー・エコノミーパッケージ、2020年3月にはサーキュラー・エコノミー・アクション・プランを発表。これらは、今後日本企業のビジネスにも様々な影響が出てくることも想定される。

循環経済とは

- 線形経済：大量生産・大量消費・大量廃棄の一方通行の経済
※調達、生産、消費、廃棄といった流れが一方の経済システム（take-make-consume-throw away pattern）
- 循環経済：あらゆる段階で資源の効率的・循環的な利用を図りつつ、付加価値の最大化を図る経済



循環経済に関する国際的な動向

国際連合（国連環境計画 国際資源パネル）
 ▶ 持続可能な発展に向け、資源効率性を高め、経済活動と資源消費・環境影響とのデカップリング（切り離し）を行う必要性を提唱

デカップリング（UNEP-IRP）

G7, G20
 ▶ G7エルムワサミット（2015年）、G20ハブルクサミット（2017年）以降、資源効率性に係る政策対話が継続。
 ▶ G20大阪サミット（2019年）では、海洋プラスチックごみによる追加的な汚染を2050年までにゼロにまで削減することを目指す「大阪ブルー・オーシャン・ビジョン」を共有。

欧州（EU）の主要な取組

<p>CEパッケージ（2015年）</p> <p>1) 行動計画(Action Plan)</p> <ul style="list-style-type: none"> 海洋プラスチックごみの大幅削減 エコデザイン協働作業計画 二次資源の回収率の向上 等 <p>2) 廃棄物指令の改正案</p> <ul style="list-style-type: none"> 一般廃棄物の65%、包装廃棄物の75%を再使用またはリサイクル 一般廃棄物の埋立量を10%に削減 <p>3) 優先分野</p> <p>プラスチック、食品廃棄物、畜少原料、建設、解体、バイオマス</p> <p>4) 経済効果</p> <p>欧州企業で6,000億ユーロの節約、58万人の雇用創出</p>	<p>EUプラスチック戦略（2018年）</p> <ul style="list-style-type: none"> 2030年までに全てのプラスチック包装をコスト効果的にリユース、リサイクル可能とする 企業による再生材利用のプレッジ・キャンペーン 再生プラスチックの品質基準の設定 使い捨てプラスチックに対する法的対応のスピードを加速する 等 <p>特定プラスチック製品の循環率増進に努める所（2019年）</p> <ul style="list-style-type: none"> 使い捨てプラスチックの使用禁止 PETボトルへの再生材利用目標 等 <p>エコデザイン指令（議決案）</p> <ul style="list-style-type: none"> エネルギー関連製品（家電等）を対象に循環性要件も追加 	<p>CEアクションプラン（2020年）</p> <p>1) 持続可能な製品政策枠組み</p> <ul style="list-style-type: none"> エコデザイン指令の対象拡充（非エネルギー関連製品・サービス） 「持続可能性原則」の策定（耐久性・再利用可能性・アップグレード性を修理可能、再生材利用などを促進） 製品情報のデジタル化/データベース構築 中期段階での禁止/修理を受ける権利の担保 等 <p>2) 重点分野</p> <p>①電子機器、ICT機器、②パワーツリー・照明、③建設、④プラスチック、⑤繊維、⑥建設、⑦食品・水・栄養</p>
---	--	---

・経済産業省は、これらのグローバルな環境変化を踏まえ、新しい資源循環・循環経済の方向性を示すべく、2020年5月に「循環経済ビジョン2020」を公表。

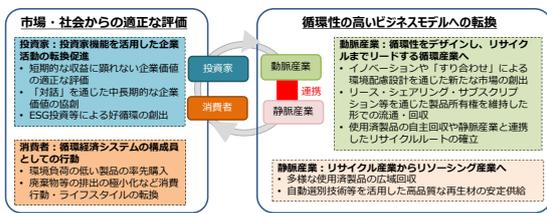
・当該ビジョンでは、事業ライフサイクルのあらゆる段階で、資源の効率的・循環的な利用を図りながら、最大限の付加価値を生み出すこと、つまり、従来の線形経済モデルの中で3Rを進めていく取組から脱却し、今後の中長期的な成長を見据えた成長戦略として循環経済への転換を実現することの重要性を述べている。

・ビジョンでは、モノやサービス全体のビジネスモデル設計をする動脈産業におけるビジネスモデルの転換が強く求められていること、このため、ソフトローを活用しながら、ビジネスモデル転換の後押しをするとともに、リサイクル等静脈産業と動脈産業の連携や投資家など関係主体の役割・機能強化のための環境整備を進める方向とされている。更に、市場・社会から適正に評価されるための投資ガイダンスの必要性についても述べている（後述）。

・また、レジリエントな循環システムの構築のために既存の製品規格・JIS・規制基準など制度のアップデート、国際的な廃棄物管理システムの再構築や途上国のシステム向上に貢献していく方向についても打ち出されている。

循環経済への転換に向けた対応の方向性①

- 欧州をはじめ様々な国が「サーキュラーエコノミー」への転換を政策的に推進。循環型の経済活動が適切に評価され、付加価値を生む市場が生まれつつある。また、地球環境の持続可能性を損なう事業活動そのものが事業継続上の重大なリスク要因とも認識されつつある。
- ⇒ 循環性の高いビジネスモデルへの転換は、事業活動の持続可能性を高め、中長期的な競争力の確保にもつながるもの。あらゆる産業が、廃棄物・環境対策としての3Rの延長ではなく、「環境と成長の好循環」につながる新たなビジネスチャンスと捉え、経営戦略・事業戦略として、ビジネスモデルの転換を図ることが重要。
- ⇒ 動脈産業のビジネスモデル転換を促す上で、関係主体（静脈産業、投資家、消費者）の役割が重要。



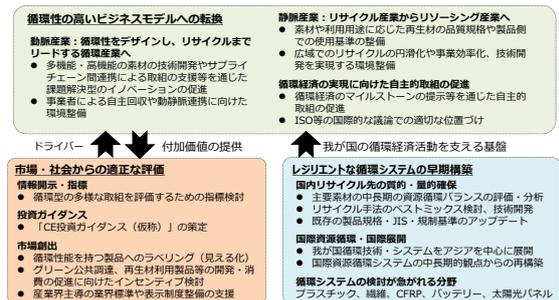
循環経済への転換の必要性～循環経済ビジョン2020～

- 世界的な人口増加・経済成長に伴い、資源・エネルギー・食料需要の増大、廃棄物の増加、温暖化・海洋プラスチックをはじめとする環境問題の深刻化はタイプIIの転換を促す。大量生産・大量消費・大量廃棄型の線形経済モデルは、世界経済全体として早晚立ち行かなくなる恐れ。
- 短期的利益と物質的な豊かさを追求する成長モデルから脱却し、あらゆる経済活動において資源投入量・消費量を抑えつつ、ストックを有効活用しながら、サービス化等を通じ付加価値の最大化を図る循環型の経済社会活動（循環経済）により、中長期的に筋肉質な成長を目指す必要。
- 循環経済への移行の鍵は、デジタル技術の発展と市場・社会からの環境配慮要請の高まり。これを新たなドライバーに、循環型の経済活動へと転換を図ることで、地球環境の保全に貢献しつつ、我が国産業の中長期的な競争力の強化につなげることを目指す（環境と成長の好循環）。



循環経済への転換に向けた対応の方向性②

- 我が国産業競争力の強化につなげるべく、①ソフトローを活用しつつ、事業者のビジネスモデルの転換を促すとともに、こうした取組を支えるべく、②投資家など関係主体の役割・機能が発揮される事業環境の整備や③中長期的にレジリエントな循環システムの構築を進める。



4. プラスチック資源循環

近年関心が高まっているプラスチック資源循環について補足する。

・海洋プラスチックごみ問題について、地球規模の問題として関心が高まっているところである。例えば、2050年までに海洋中に存在するプラスチックの量が魚の量を超過すると

の試算もある。

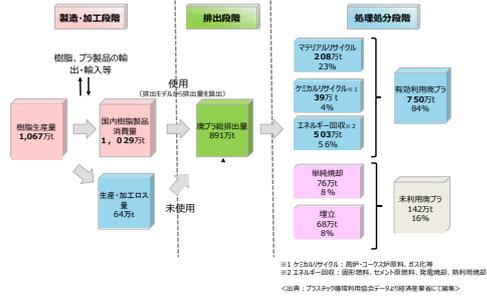
- ・日本においては、マテリアルリサイクル、ケミカルリサイクル、エネルギー回収など、約84%が何らかの形で有効利用されている（2018年）。

世界の海洋プラスチックごみの現状

- 世界全体で、毎年、約800万トン（中央値）のプラスチックゴミが海洋に流出（2010年推計）。
- 流出国の太極は、中国等アジアはじめ途上国、日本を含むG7各国からの海洋流出は世界全体の2%程度。（参考）Plastic waste inputs from land into the ocean (2015, Feb. Science)
- 2050年までに海洋中に存在するプラスチックの量が魚の量を超過するとの試算（重量ベース）。（参考）The New Plastics Economy Rethinking the future of plastics(2016, Jan. World Economic Forum)



日本のプラスチックの再資源化の現状（2018）



- ・2019年に、大阪で開催されたG20会合で、世界各国が2050年までに海洋プラスチックごみによる追加的な汚染をゼロまで削減することを目指す「大阪ブルー・オーシャン・ビジョン」が共有され、グッドプラクティスを共有できる枠組みとして、「G20海洋プラスチックごみ対策実施枠組み」がエンドースされた。

- ・海洋プラスチックごみ問題に対応するには、様々な業種の連携が必要であり、業種横断的なイノベーションを加速化するアライアンスとして、「クリーン・オーシャン・マテリアル・アライアンス (CLOMA)」が発足し、300以上（2020年5月時点）の企業や団体が加盟している。

- ・政府は、2019年5月に「プラスチック資源循環戦略」を公表。その施策の一部として2020年7月から全国でレジ袋の有料化を実施。消費者庁（2020年8月）の調査では97%がレジ袋を辞退するよう意識しているとの回答も得られている。

プラスチック資源循環戦略 (概要)

目標: 2050年までに海洋プラスチックごみをゼロにする。2030年までに国内プラスチック消費量の50%を再生プラスチックで満たす。

主要取組: 「循環」(Circular) と 「再生」(Renewable)。

期待される効果: 資源効率の向上、環境負荷の低減、新たなビジネス機会の創出、消費者意識の向上。

レジ袋有料化

- 本年7月1日より、レジ袋（プラスチック製買物袋）の有料化を開始。消費者庁による令和2年8月物価モニター調査結果によれば、約97%の方がレジ袋を辞退するよう意識しているとの回答。
- なお、経産省では、レジ袋削減に向けた試行的な取組として、庁内コンビニ店舗において、「ナッジ」を活用した施策を実施（令和2年1月27日～2月14日の3週間）。有料化に限らず、消費者に対し多様な手法で訴えかけていくことが、資源循環の鍵。

ナッジ手法

- レジ袋が必要な場合は、カードによる申告を行う形/レジ袋が不要な場合は、カードによる辞退を行う形とする。
- 申告に使うカードの種類を店舗毎に変え、辞退率向上につながる手法を検証。

カードの種類	申告ノーマル	申告ノーマル	申告ノーマル	辞退ノーマル
実施前の辞退率	24.5%	21.8%	22.8%	23.2%
1/27～1/31	38.7%	34.2%	44.5%	34.2%
2/3～2/7	45.7%	43.9%	56.2%	21.0%
2/10～2/14	38.5%	41.0%	49.7%	33.3%
終了後(カード無し)の辞退率	62.8%	41.0%	47.0%	25.8%

・2020年5～9月にプラスチック資源循環戦略の具体化を検討するための審議会が開催され、その議論の内容を踏まえた制度の検討が進められている。¹

・より高度なリサイクル技術に取り組む動きも進んでおり、回収段階でも様々な企業が自主的な取り組みを実施している。

廃プラスチックの高度リサイクルの取組み

- ・マテリアルリサイクルにおいては、水平リサイクルを含めより高度なリサイクルに取り組む動き。
- ・化学業界は、廃プラスチックを新規材料と遜色のない品質で再生可能、かつ処理能力の高いケミカルリサイクルの技術開発・社会実装を進めることを通じて、プラスチック資源循環の高度化に向けて役割を果たす方針を表明。

【マテリアルリサイクル】

○協栄産業は、回収PETボトルから飲料ボトルを作る従来のプロセスから、工程の一部を省く事で、環境負荷低減と再生効率化を実現する「FtoP（フレークtoプリフォーム）ダイレクトリサイクル技術」をサントリーホールディングス等と世界で初めて共同開発。

○その他は、廃プラスチックを有効利用するため種々異なるリサイクル技術を活用し、自動車エンジンルームの部品等を製造。



出所：各社HP、(一社)プラスチック循環利用協会「プラスチックリサイクルの基礎知識2020」

【ケミカルリサイクル】

<ガス化>

○昭和電工は、廃プラスチックをガス化し、水素、アンモニア、炭酸ガスを生成。水素は水素ステーションへ、アンモニアは工業原料として、炭酸ガスは炭酸飲料等として供給され、有効利用。



<油化>

○三井化学は、従来はエネルギー回収されることが主流であったASR（自動車のシュレッダーダスト）から回収された廃プラスチックを熱分解による溶融分解方式によって油化し、ナフサカカーブへ投入することで石油化学製品原料となるナフサを代替する技術を開発。

<モノマー化>

○日本製鉄がコークス炉化学原料化法で製造される再生油からスチレンモノマーを製造し、東洋スチレンがポリスチレン樹脂を製造。

製造・販売事業者等による自主回収を通じたリサイクルの拡大

- ・瓶の高いプラスチック資源の分別回収・リサイクルに向けては、事業者等の多様な主体による店頭回収や拠点回収を進めることが重要。
- ・消費財・飲料メーカーやスーパー・コンビニなどの小売事業者等の連携を通じて、食品トレーやペットボトルをはじめ自主的な店頭回収の取組が拡大しつつある。

(日本チェーンストア協会資料より)
○イオンは、食品トレー、紙パック、アルミ缶などの回収ボックスを店舗に設置し、回収したものをリサイクル。その一部を商品の原料に使用するなど資源循環を促進。

(日本フランチャイズチェーン協会資料より)
○セブン-イレブンは、ペットボトルの回収機を店舗に設置し、回収したものをリサイクル。ポイント付与を通じて消費者の協力を拡大。

出所：産業構造審議会資源循環分科会資源物リサイクル小委員会プラスチック資源循環戦略ワーキンググループ、中央環境審議会資源物分科会プラスチック資源循環小委員会 各関係資料より

5. 循環経済推進に向けたガイダンス

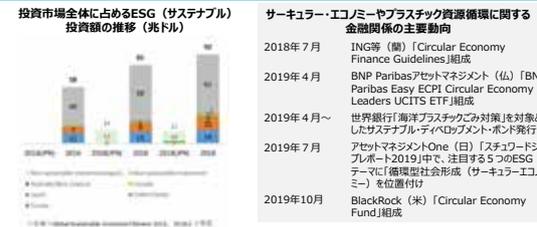
・最後に、「循環経済ビジョン」において、市場・社会から適切に評価される方策の一つとして述べられた投資ガイダンスについて説明する。

・当該ガイダンスについては、経済産業省と環境省が一緒に検討を進めている。

・検討においては、日本企業は、かねて3Rを通じて成果を上げてきたところであり、こうした取組をサーキュラーエコノミー（CE）の価値創造ストーリーとして適切に発信できれば、ESG投資を呼び込むポテンシャルがあること、国際的には、欧州が気候変動に次いで循環経済の分野におけるタクソノミーを検討する動きもあるが、日本が、多様な循環性向上に向けたアプローチを適切に評価を可能とする“トランジション”の概念も踏まえたガイダンスを先行して具体化していくことが重要であるといった点等が議論されている

循環経済への転換に向けた投資家機能の活用

- ・「循環経済ビジョン」では、ESG投資を、企業が循環性の高いビジネスモデルへ転換するのを促すドライバーとして位置付け、日本企業は、かねて3Rを通じて成果を上げてきたところであり、こうした取組をサーキュラーエコノミー（CE）の価値創造ストーリーとして適切に発信できれば、ESG投資を呼び込むポテンシャルがある。
- ・国際的には、欧州が気候変動に次いでCE分野におけるタクソノミーを検討予定。これに対して、多様な循環性向上に向けたアプローチを適切に評価を可能とする“トランジション”の概念も踏まえたガイダンスを日本が先行して具体化していくことが重要。



本年5月に「サーキュラー・エコノミー及びプラスチック資源循環ファイナンス研究会」を立ち上げ。

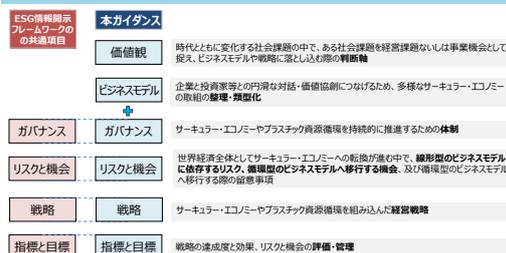
¹ 2021年3月9日「プラスチックに係る資源循環の促進等に関する法律案」が閣議決定された。

<https://www.meti.go.jp/press/2020/03/20210309004/20210309004.html>

- ・ 検討中のガイダンスでは、主要な環境情報開示フレームワークの共通項目を参考にしつつ、企業毎の価値創造ストーリーの中でいかに循環経済を位置付け、評価につなげていくかという点で参考になるようなものを目指している。²

ガイダンスの全体構成（案）

- 主要な環境情報開示フレームワークの共通項目を参考にしつつ、投資家等と企業との双方を対象とし、対話・エンゲージメントの促進につながるガイダンスとすることを旨とする。
- 循環型の経済活動への転換には多様なアプローチを取り得るため、その取組がCEに該当するかどうか、あるいは、企業間の比較を追求するのではなく、**企業ごとの価値創造ストーリーでのCEの位置付け**を評価することが重要。



※図表出所：2020年11月30日（月）第3回CSR研究会 福地真美氏ご報告資料

² 経済産業省及び環境省は、2021年1月19日にガイダンスを公表している。

https://www.meti.go.jp/shingikai/energy_environment/ce_finance/index.html

https://www.meti.go.jp/shingikai/energy_environment/ce_finance/pdf/20200119_2.pdf

2. インタビュー調査 日本企業・投資家

味の素株式会社

ヒアリング日程：2020年11月12日（木）

1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

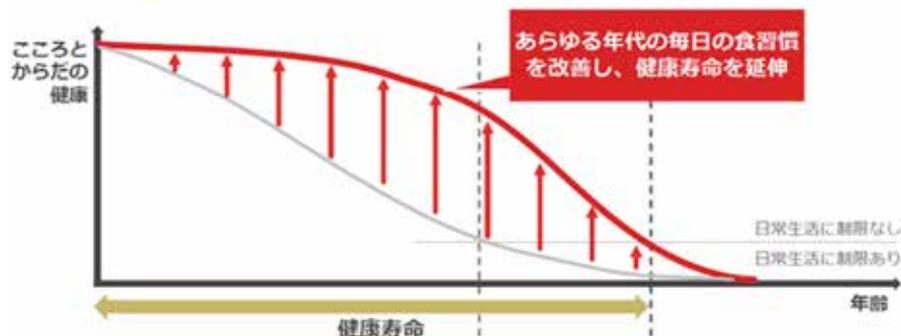
- ・これまでも中規模な感染症の波は何度かあり、近年にグローバル化が加速する中で、そのリスクの高まりが指摘されていた。しかし、多くの企業はグローバルでの成長に軸足を置いた視界の中で、そのリスクを見落としてしまっていたのではないか。そのリスクは、今回の新型コロナウイルス感染症のパンデミックにより、リアルな現実として目の前に表れた。大きなリスクが足下にあることを常に認識しながらグローバルにビジネスを行う中で、これまで以上に柔軟かつ強靱な企業構造に変えていかなければいけない。
- ・コロナショックで人々の価値観が変わった。特に「健康」に対する意識が世界で高まったことは、味の素がこれから取り組みを進めようとしていることへの追い風になったと感じている。
- ・2020年2月に発表した6年間の新中期経営計画（2020～2025）では、「アミノ酸のはたらきで食習慣や高齢化に伴う食と健康の課題を解決し、人びとのウェルネス（心と体の健康）を共創します」というパーパス（存在意義）ベースのグループビジョンを発表し、2030年に食と健康の課題解決企業に生まれ変わることを宣言した。減塩や高齢者の低栄養といった健康課題の解決に資する製品開発を加速させるとともに、Eコマースやネットスーパーなどの流通チャネルの多様化に対応していく。食と健康の課題解決というビジョンを実現するためのベースとなるのが、味の素独自の「ASV¹経営」である。従業員一人ひとりがASVを自分ごと化し、その総力戦で価値を創出していく。
- ・当初は新興国でウェルネスに対して共感してもらえるか懸念していたが、COVID-19を機に食事や運動、睡眠の大切さが再認識され、ウェルネスへの共感が高まった。ロックダウンや社会的分断を経験した先進国ではウェルビーイング（心身ともに良好な幸福感）の更なる追求が始まると捉えている。こうした世界的な2つのトレンドに対して、味の素は商品やサービスを通じて今後どう貢献していけるのかがポイントである。

¹ ASV (Ajinomoto Group Shared Value) は、CSV(共通価値の創造)の味の素版。事業を通じて社会課題を解決することによって経済価値を創出し、次の事業に再投資することで社会課題解決への好循環を生み、サステナブルな成長を実現する戦略的な取り組み。

COVID-19 を機会とし人々のウェルネスへの貢献を加速

アミノ酸のはたらきで、
世界の健康寿命を延ばすことに貢献します

- 10億人の健康寿命（健康に生活できる期間）を延伸
- 事業を成長させながら、環境負荷を50%削減



<https://www.ajinomoto.co.jp/company/jp/ir/strategy/managementplan.html>

出所：味の素株式会社ホームページ

- ・ COVID-19 の影響により、主に外食用冷凍商品を生産している米国・欧州の工場の需要は激減し一定期間の生産調整が余儀なくされた。一方で家庭用食品の需要が一気に拡大し、日本・米国では生産ラインが逼迫した。このため、メイン品種の欠品を起こさないよう、商品を絞り込み、従業員の安全を確保しながらラインのシフト体制を調整した。これは、2011年の東日本大震災の時に構築したBCP計画を発動させたものであり、特に国内においては、生産体制について対応することができた。
- ・ BCPとしては、従業員の命・安全を守ることを第一に考えた。2020年2月には、日本を含む世界5カ所に対策本部を設け、国内では人事、法務・コンプライアンスなどの部署が安全対策に関する情報を定期的に共有しながら、対策を進めていった。ただし今回の規模のパンデミックは想定しきれていなかった。
- ・ 海外については、各国で政府による指示が異なっていたため、日本本社からの指示で統一のオペレーションを行うことはできなかった。基本的には現地対策本部に任せる方針とした。アフリカなど医療体制が脆弱な地域では、日本人スタッフには引き上げてもらい、現地のスタッフに任せる形になった。
- ・ COVID-19 拡大による影響の長期化を見据えたリスクマネジメントも必要である。このため、2020年5月から3ヵ月間、月2回の頻度でシナリオプランニングミーティングを開催した。ミーティングでは、各国・地域における諸影響の実態や将来予測をアップデート

トしながら、COVID-19 との共存期の長期化を見据えた追加施策および事業戦略の見直しについて、経営メンバーと各国・地域責任者が認識を共有し、対策を検討してきた。

- ・ COVID-19 の影響を受け、農産物によっては価格が大きく変動している。例えば、ブラジルではバイオエタノールの需要が落ち込んだことにより、砂糖の相場自体が下落している。また、日本ではインバウンドが減ったことにより、タイ、マグロ、和牛などの高級食材の価格が一時的に下がり、農水産業者に影響がでている。
- ・ 一方、食糧安全保障の観点から食糧輸出を禁止する国がでてきた。例えばベトナム政府のコメの輸出禁止措置で、コメの価格が世界的に上昇している。味の素では基本的に各国で調達した原材料を使って生産しているのでリスクとしてはそれほど高くないが、今後は、国の食糧安全保障政策についても備えておかなければならないと感じている。

2. 新型コロナウイルス感染症の CSR 諸課題への影響と対応について

(労働)

- ・ 味の素では、働き方改革につき、2008 年（現 CEO が人事部長のころ）から、制度整備や意識改革などに取り組んできた。2015 年に CEO が打ち出した経営のコミットメントにおいて、「就業時刻の前倒し、無駄な会議の削減、ペーパーレス化、フリーアドレス化を進め、週 1 回の在宅勤務も含めた『どこでもオフィス』という制度」を打ち出した。その結果、4 年後には社員の総実労働時間の年間平均が 1,800 時間という、グローバル並みの水準にまで削減することができた。これで健康経営の基盤は整ったが、改革はさらに続けていく必要があるため、今はまだ第 1 ステージと捉えている。ただし、今回のコロナ禍でもスムーズに全員が在宅勤務（一部生産関連を除く）に移行できたのは、12 年かけて進めてきた働き方改革の成果だといえる。
- ・ 在宅勤務になったため必然的にオンラインミーティングを行うこととなったが、そのおかげで CEO はじめ役員や本部長も、更に多くの従業員と対話する機会が増えた。コロナ禍で外出自粛となった 2020 年 3 月下旬以降、2 カ月間で CEO とほぼ全組織との直接対話の実現できた。こうしたことが積み重なった結果、これまで以上に経営陣と現場とのコミュニケーションが進んできていると感じている。従業員による新中期経営計画の中計への理解や共感も進んだ印象がある。CEO は対外的にも COVID-19 コロナに関する発信を積極的に進めている。

(人権)

- ・ COVID-19 により自宅で食事をとる機会が増え「イートインの減少」、「中食・フードデリバリーサービスの伸長」、「食品 EC サイトの利用拡大」など販売チャネルの大きな変化

に伴い、そこで働く労働者の問題、ギグワーカーの問題、シングルマザーの貧困などの問題に企業としてどう向き合うか、食品企業としてできることは何か、など検討していかなければならない。まずはその社会課題を食品事業の周辺課題として認識させていく必要がある。

- ・ COVID-19 で外国人技能実習生についての課題が改めて浮き彫りになったことから、予定していた取り組みを前倒し・強化することになった。外部団体が策定した「外国人労働者の責任ある受入れに関する東京宣言 2020」に賛同表明し、当社の取り組み方針を明らかにするとともに、具体的な取り組みを協働ですすめていくためにマルチステークホルダーによる「責任ある外国人労働者受入れプラットフォーム」に参画した。社内手続きを進めるにあたっては、技能実習生問題のメディアでの報道が増えた影響で社内理解も進み、円滑に進められた。従来アプローチが十分でなかった監理団体や送り出し機関に対しても積極的な働きかけをしていく良い機会になってきたと考えている。

(サプライチェーン)

- ・国内では、外食産業を中心とするお客様のフードデリバリーシステムなどの事業支援を行ってきたが、海外サプライチェーンについては監査も含め、一層の対応が必要と感じている。海外では、大手グローバル企業が中小零細農家など原料サプライヤーに対する融資などの金融支援を大規模に実施した例もある。

(環境)

- ・新中期経営計画で掲げている気候変動、循環型社会の構築、サステナブル調達については、COVID-19 を追い風と捉え、取り組みを加速化していく。
- ・地球環境については当初の目標通り、2030 年度までに温室効果ガス排出量を 50%削減することとし、これにより TCFD 提言に沿ったシナリオ分析で導き出した経済リスク 80~100 億円を軽減することを最重要課題として取り組みを進めている。
- ・プラスチック廃棄物については、COVID-19 の影響で一時的に増加していることもあり、目標達成に向けた具体的な道筋をこれから検討する必要がある。

(地域コミュニティ・社会貢献)

- ・食品企業として、感染症への免疫力が弱い高齢者や、基礎疾患を抱えている方々に対してどのように貢献できるのか、専門家の力を借りながら、検討している。2020 年 4 月には「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」に発起人企業として参画した。

- ・具体的対策としては、COVID-19の終結を目的とした診断・検査・治療・衛生管理等に関連した行為に対し、保有している知的財産権を一定期間開放することとした。これは、味の素グループの技術は、医薬品原料や医薬品等の先端医療周辺領域において広く利用されているからである。

3. ステークホルダーからの期待や要望等について

- ・環境面に関して米国は、政権交代によりコミットメントを強め、米国と欧州が世界を主導していくことになる。日本もその動きに遅れないように付いていかなければ競争力を失いかねない状況になると考えられる。日本政府も「2050年までに温室効果ガスの排出を全体としてゼロにするカーボンニュートラル、脱炭素社会の実現をめざす」と宣言したが、早期に具体的な取り組みの方向性を打ち出し、企業も積極的に進めて行くことが必要である。
- ・人権については、NAP(国別行動計画)が公表されたが、規制化を進めている欧州に比べ、弱い印象を受ける。各省庁の責任が明記されているため、関連業界団体を通じた人権デューデリジェンスの普及・啓発に期待したい。また欧米企業に比べ、サプライチェーンにおける取り組みに遅れが見られる日本企業に対し、影響力を行使させることができるのがポイントになってくると思われる。

以上

ANA ホールディングス株式会社

ヒアリング日程：2020年11月12日（木）

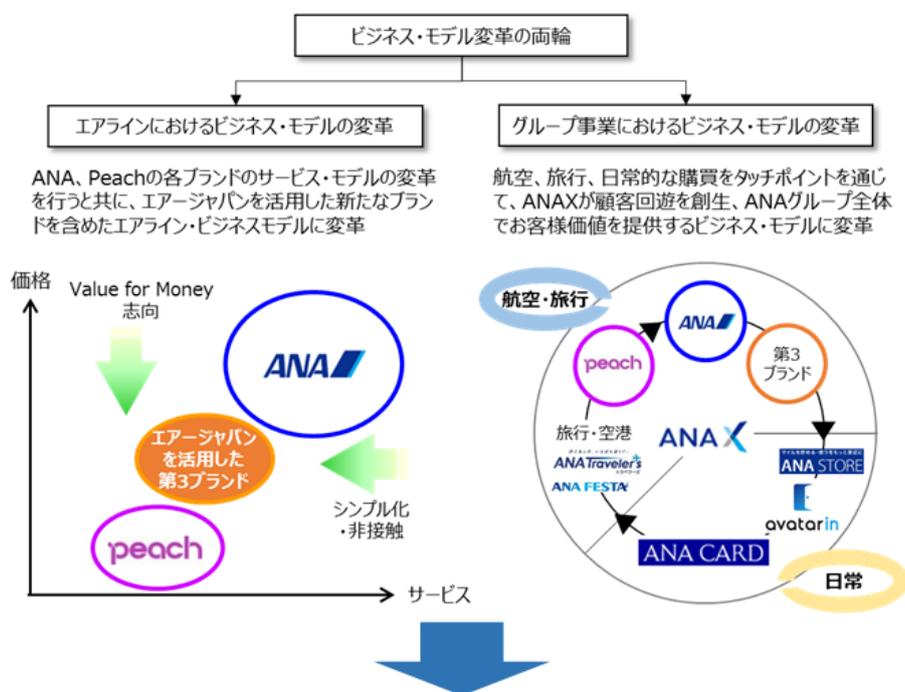
1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

- ・当社は、2018年2月に策定した「2018-2022年度 中期経営戦略」に則り、国際線事業を中心とした成長戦略を推進してきた。しかしながら2020年度第4四半期に入ると、1月後半から新型コロナウイルスの感染拡大による影響が現れ始め、中国・アジア方面の利用者が徐々に減少してきた。社会・交通インフラとしての役割を担う立場として、お客様や社員を含む関係者の安全確保を前提に、武漢―羽田チャーター便の運航をはじめ海外に滞在する邦人の帰国ニーズなど、路線別の動向をきめ細かく捉えながら、できる限り運航を継続した。
- ・しかしながら、世界中の感染拡大を受けて、2020年3月以降は各国が出入国制限を強化するようになったため、国際線の全方面で運休・減便を余儀なくされた。また、日本でも4月7日の政府による緊急事態宣言の発令や各自治体による外出自粛の要請を受けて、国内線の利用者が急減した状況の中で、減便を行った。
- ・移動そのものが感染源となってしまった状況の中で、公共交通機関として人・モノの移動をサポートすることで社会に貢献するというパーパス（存在意義）が問い直された。国際線は欠航・減便が続き、国内線需要は徐々に復帰している状況である。人々の交流を生み、経済を活性化し、社会に貢献する、というパーパスの中心部分は変わらないが、中長期的な事業戦略には大きく影響していくと考えている。
- ・コロナ禍により事業の見通しが不透明となり厳しい状況が続く中でも、グループ社員の雇用を守ることが最重要である。COVID-19 流行当初の2020年3月、社長から「最大限雇用を守る」とのメッセージを約4万5千人のグループ社員に発信した。飛行機運航にかかわる社員には業務がなくなっている状況だが、COVID-19 の終息時航空需要が戻ったタイミングでタイムリーにオペレーションが可能となるため、必要な人材が確保できる体制にしておく必要がある。一時帰休、雇用調整助成金等を使いながら、現場で稼働が余っている空港係員や客室乗務員を対象に、長期的な能力開発の機会と位置づけ社外への出向も行なっている。
- ・社員が感染しない・させない、お客様を感染させないことが第一である。COVID-19 の中で運航を行うためのANAの感染予防策として2020年6月1日から「ANA Care Promise」

を導入し、安全対策をしっかりと行いながら安心して飛行機を利用いただける環境をつくっている。Peach でも新しい生活様式に即した航空機の乗り方について WEB サイトに特設ページを開設して方針を周知するなど、必要な対応を進めている。

- ・ COVID-19 を乗り切ったとしても、Web 会議の浸透等、ワークスタイルの変容などにより航空需要は完全には戻らないと想定しており、ビジネス・モデル変革を進めている。顧客との強力なタッチポイントであるエアライン事業、旅行事業、日常的な購買を中核に、プラットフォーム・ビジネスを具現化し、グループにおける非航空収益を拡大していき、企業としてのレジリエンスを高めていくことが重要である。これまでも感染症、テロや自然災害等、外的要因の影響を大きく受けており、今後もそのような状況に対処できる事業構造にしていく。COVID-19 を経て変わる人々の意識・行動様式を的確に捉えビジネスに反映させていく。10 年以上にわたりノウハウを蓄積してきた首都圏を含む地域創生事業について、地域の窓口を明確化し、ANA グループが持つさまざまなリソースを活用することで、地域と ANA グループ双方の利益創出を目指していく。今後、ワーケーションや DX など新たな需要における市場拡大にも取り込んでいく。また非接触により機内の接客も丁寧なおもてなしより衛生・清潔・セルフ・シンプルさ等が求められる。

■ ANA グループの新しいビジネス・モデルの全体像



感染症の再来にも耐え得る強靱な企業グループに生まれ変わり、持続的な成長を実現

<https://www.anahd.co.jp/group/pr/202010/20201027-2.html>

出所：ANA ホールディングス株式会社ホームページ

- ・2020年4月、avatarin（株）を設立した。「アバター」は、疑似的な瞬間移動が可能となる遠隔操作分身ロボットで、avatarin（株）ではロボットの開発や、物理的な身体の移動を伴わないモビリティの研究を進めてきた。今後「アバター」が、1本立ちする事業になり得るかはまだ分からないが、新たな旅行需要の創出や教育・医療において様々な社会課題の解決に貢献していければと考えている。
- ・2020年6月に、ESGに関わる中長期目標を発表した。特に環境については2030年までのロードマップを策定中である。その中で、2050年までに航空機の運航で発生するCO2排出量を2005年比で50%削減することを掲げている。本来であれば中期経営計画があり、それをもとにESG計画を策定していくべきであるが、現在中期の事業計画が見通せない中でCO2削減計画を検討しなければならず苦労している側面はある。

2. 新型コロナウイルス感染症のCSR諸課題への影響と対応について

- ・企業が社会とともに持続的に成長していくためには、売上高や利益などの経済的価値だけでなく、現代社会が地球規模で直面している社会課題への対応を含めた社会的価値も同時に追求していくことが重要と考えており、以前からこの考え方に沿って取り組んできた。
- ・今回のCOVID-19の蔓延により、人々の環境や社会課題に対する意識が非常に高まったと感じている。欧州ではグリーン・リカバリーが叫ばれ、気候変動に関するプレッシャーがますます高まっている。このような社会において、企業が生き残るポイントがESGだと認識している。
- ・当社では、経営環境が厳しい状況でも、経営トップのメッセージでANAグループとして中長期的にESG経営を進めていく方針は変わらないことを宣言したところであり、COVID-19が収束し、経済活動が戻った後に選ばれるエアラインとなるために、今の時期に将来に向けた足場を固めていくことに取り組んでいる。

（組織体制）

- ・CSR課題については、適宜、人権問題などにつき、経営会議にあげてきている。また社長がトップになっているESG経営推進会議が年に少なくとも2回以上は開催されている。オリンピック・パラリンピックのスポンサー企業になったこともあり、周囲からの厳しい目にさらされる中で、CSRへの対応が経営として必要なリスク対応になっていることが大きいと感じている。このような状況の中でコロナ禍が発生したところであり、CSRが以前から経営マター（ESG経営）と位置付けていたため、まさに現在求められている企

業のリジリエンスを高めること＝ESG 経営推進という認識に立っている。

(人権)

- ・サプライチェーンの委託先企業に対しては一時的な事業縮小により雇用への影響が想定される。COVID-19 の前から ANA グループとしての調達方針の改定に取り組み、外国人労働者に関しては委託会社のトップに対し啓発・ヒアリングをしてきたことに加え、システムを活用し詳細の実態調査を実施している（2020 年 10 月）。

(環境)

- ・欧州を中心にグリーン・リカバリーやビルドバック・ベターなどの動きが進み、「飛び恥」などの言葉もあるが、航空業界自体は公共インフラとして今後も必要な業態であると捉えている。
- ・国際線はパリ協定の枠外であるものの、業界として CO2 削減には従来から取り組んできた。CO2 排出量 50%削減に向けては、今後国内外の関連団体と連携しながら技術革新・環境整備を行っていく。Science Based Targets イニシアチブ (SBTi) に基づいた考え方も取り入れながら策定するべく、SBT 航空ワーキンググループに参加している。今後の大きなテーマとして、SAF (Sustainable Aviation Fuel) の導入、排出権取引制度の活用などが挙げられる。前者については需要に対し供給が全く追いついていないため、入手可能性を高めるため、業界団体や政府などの関係者で協働して進めていく必要がある。

(地域コミュニティ)

- ・マテリアリティの一つである地方創生については、グループ会社である ANA 総合研究所が以前からビジネスとして地域活性化を支援している。コロナ禍に対応した新たな観光コンテンツや観光地づくりを目指す観光庁が推進する「誘客多角化等のための滞在コンテンツ造成実証事業」に ANA 総合研究所の提案した事業が 7 件採択された。今後は、コロナによる行動様式の変化に対応し、ワーケーション・リモートワークなどを新たなビジネスチャンスと捉え、自治体等と連携し地域といかにウィンウィンの関係を作っていくかが重要。

(社会貢献)

- ・COVID-19 の拡大の当初、医療用ガウンのニーズが高まり、日本国内での在庫が逼迫した。このため、2020 年 4 月、社員ボランティアを募り、ガウンの一部の縫製や袖生地のカット、検品作業支援を実施した。ANA グループから計 380 名の社員が 32 日間、ガウン制作に貢献した。

- ・2020年1月29日、COVID-19発生の影響により封鎖された中国・武漢からの帰国希望者を対象として、武漢―羽田間チャーターフライトを運航した。短期間で体制を整え計5回のチャーター便を運航し日本人828名の帰国を実現した。

(社内浸透)

- ・社員には事業環境が厳しい状況下ではESG関連の言葉は響きにくい部分がある。昨年からSDGsワークショップを社員に対して実施、今年度もオンラインで継続している。コスト削減など自社にとってプラスになる要素や日々の業務と紐づけながら説明している。昨年は通年で450名の参加であったが、オンラインになることで本年上期のみで既に600名超が参加した。

3. ステークホルダーからの期待や要望等について

- ・2019年から1年をかけてマテリアリティの長期KPI設定について、有識者の声を聴きながら議論を進めてきた。その後COVID-19で事業に大きな影響を受け、また人々の意識が大きく変わっていることから、2020年6～7月にかけて再度有識者から声を収集し、改めてANAグループに対する期待・要望を把握した。CSR活動の全ての原点は「対話」であると捉えている。毎年環境・人権・ESG投資に関わる有識者とはダイアログを定期的実施している。そのダイアログには国連機関や国際機関やNGO・NPOに参加いただいている。航空機を利用した人身売買や野生動植物の違法取引などの課題については、関係官庁や他社、NGO・NPO等と協働でワークショップを開催している。
- ・今回のCOVID-19の影響はどの業界にとっても想定外に大きい。航空業界として言えばPCR検査の拡充等でより早く入国制限が解除されていくことを望んでいる。一刻も早く経済が回っていくようなサポートを政府には改めてお願いをしていきたい。企業としても感染を防ぐための各所への働きかけや業界を通じた取り組みを行っていきたい。

以上

花王株式会社

ヒアリング日程：2020年11月9日（月）

1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

- ・衛生事業の事業エリアは日本が中心で、アジアで一部展開。衛生事業は、新型コロナウイルス感染症により需要が伸びた反面、化粧品やサロンといった、生活者の外出に制約を受けたことに関係する部門は大きな影響を受けた。
- ・衛生商品の生産量を急に増やすことは難しい。自治体からの要請も踏まえ、従業員やサプライヤーの協力、規制対応をクリアして、現場主導で需要の拡大に対応した。2020年日本で消毒液の大幅な増産に取り組み、4月からは生産可能なすべての工場を増産体制を確立。医療機関・介護施設をはじめ、一般家庭にも供給した。ヨーロッパ最大の拠点であるドイツでも2020年4月から行政の要請に対応し、従前は行っていなかった消毒液の生産と供給を行った。生産の現場では厳重な感染防護対策のもと、関係者全員がお互いの安全と健康を守りながら、衛生関連製品の製造を続けている。
- ・リスクと危機の管理については、従来からの社内体制として、これまでの地震や台風、感染症への対応の経験に基づき、危機対策チームの責任者が緊急事態レベルを評価し、レベルに応じた実行組織を設置し発生事象に対応している。今回のCOVID-19に関しては、社長を本部長とする「緊急事態対策本部」を立ち上げ迅速な対応がなされた。
- ・2019年4月にESG戦略「Kirei Lifestyle Plan」を発表し、ESG経営に大きく舵を切ることを宣言した。COVID-19をはじめとする感染症には、その「Kirei Lifestyle Plan」のアクションの中で「QOLの向上」「清潔で美しくすこやかな習慣」がキーとなり、ソーシャルイノベーションを通じて取り組んでいく。
- ・また「Kirei Lifestyle Plan」のアクションの「徹底した透明性」も重視し、従業員の安全衛生施策や勤務体制、感染状況について適時ニュースリリースで発信している。また生活者の不安に応える、きめ細やかな情報発信が重要。手洗いやマスクの洗い方など生活者向けに正しい情報を発信する暮らしに役立つ衛生情報サイト「プロテクト JAPAN」を自社ホームページにてオープン。感染予防生活に必要な、エビデンスのある関連商品の拡充と役立つ情報を発信した。業務用洗浄剤の販売や衛生管理サービスを提供する花王プロフ

ェッショナルサービスでは、衛生商品に加えて、介護施設で働く方々や、病院内の感染対策を担当される方々に向けた新型コロナウイルス感染症の関連情報も提供している。



<https://www.kao.com/jp/new-hygiene/>

出所：花王株式会社ホームページ

- ・リモートワークの普及やオンラインでの買い物が進んでいく事など、人々の生活観・価値観が大きく変わり、元には戻らないであろう。デジタルの時代にあったモノや商品、サービス、コミュニケーション・情報提供のあり方への対応を加速させていかないといけない。店頭でのマーケティングのあり方等、リモートを中心としてデジタルをどう活用するかが重要になってくる。
- ・欧米ではサステナビリティへの意識が急速に高まっている。日本でもその波は身近なところで感じられる。例えば生活者との面談で、WEBでサステナビリティ情報を発信しているかを見て、信頼するに値する企業かどうかを確認してから買うという声も聴いた。日本は変わるときは一気に変わる可能性があり、乗り遅れないようにしていくことが重要。購買判断に ESG が影響していく社会に向けて、生活者向けにわかりやすく情報を発信し、ESG の変化を競争力に結びつけていくことが重要だと捉えている。

2. 新型コロナウイルス感染症の CSR 諸課題への影響と対応について

(労働)

- ・従業員向けにトップがメッセージを発信。その中でまず社員の安全を最優先にしたことで方向がクリアになり、取り組みが加速した。

(サプライチェーン)

- ・サプライチェーンにおける人権にどう対応していくかが特に重要。これまではパーム油と紙パルプにフォーカスし、Sedex¹を活用してアセスメントを実施し、問題があればサプライヤーに働きかけを行ってきた。監査はこれまでの自主的な確認にとどまっていたが、今後は第三者監査についても動き出していく。
- ・パーム油については、これまでにミル工場までのトレーサビリティを確認。約1,000工場をWEBで情報開示しており何か問題が生じた場合には確認・分析できる体制となっている。その先の小規模農家はNGOと提携しながら進めている。2020年10月からインドネシアの小規模パーム農園の支援プログラム「SMILEプログラム」をスタートさせている。10年間で5,000軒の小規模農家の生産性向上を通じて自立支援に貢献していく。

(環境)

- ・ESG部門内では、今後S(社会)への注目が高まることを認識するとともに、E(環境)への対応を予定通り進めることが重要であることを確認した。COVID-19でサステナビリティへの感度が高くなることで、環境への感度も高くなるという認識を持っている。
- ・プラスチックのゴミ問題では日本中心にやっていたものを世界全体に広げていきたい。具体的には、レフィル容器をセットするスマートホルダーや自立するレフィル容器の開発、販促用アイキャッチシールの廃止などを進めていく。米国でも4月に「Kirei Lifestyle」を体現するブランド「MyKirei by KAO」を新発売。脱炭素は再エネ100%の方向に向けて引き続き進めていく。

(産学・企業間での共同)

- ・1社でやれることは限りがあり、産学や企業間での共同を展開している。2020年5月7日に(株)花王、北里大学片山和彦教授等、(株)Epsilon Molecular Engineeringは、新型コロナウイルスに対して感染抑制能(中和能)を有するVHH抗体の取得に成功した。この研究成果は、新型コロナウイルス感染症の治療薬や診断薬の開発に繋がることが期待されている。また、2020年9月(株)花王とライオン(株)はプラスチック包装容器

¹ Sedex(Supplier Ethical Data Exchange)は、サプライチェーンにおける、倫理的かつ責任あるビジネス慣行の促進を目的とする協働プラットフォーム。花王は2014年に加入。

資源循環型社会の実現に向けて、フィルム容器のリサイクルに協働して取り組むことが決定した。

3. ステークホルダーからの期待や要望等について

- ・生活者の考えが変わっていく中で、生活者とともにサステナビリティな社会を共に作り上げていくことが更に重要となってくる。サステナビリティの専門家等に対する開示は充実してきていると感じているが、生活者のレベルまでサステナビリティに関する想いや活動をまだ十分に伝えきれてはいないので、その「花王らしさ」をしっかりと今後も伝えていくことが課題である。

以上

KDDI 株式会社

ヒアリング日程：2020年12月22日（火）

1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

- ・新型コロナウイルス感染症の通信事業への影響は、全体としてみれば限定的であった。販売については、外出自粛に伴い来客数が減少したことで、2020年度第1Qは端末販売台数の大幅な減少があったが、現在は順調に推移している。グループ会社の英会話事業でもオンライン化を進めてニュー・ノーマルの時代でも適応していけるよう対応している。
- ・店舗などにおいては、対面による接客が難しくなっている代わりに、オンラインでの手続きを積極的にお客様に案内している。COVID-19発生前からオンラインでの購入・サポート体制は用意していたが、直接来店して話したいというニーズが大きい状況であった。今般のCOVID-19流行の中で、改めてオンライン手続きの便利さを知っていただくきっかけとなったのではと考えている。
- ・他方、通信量については、外出自粛の中で増加した。ピーク時には、固定・モバイル含めたトラフィックは最大10%、平日日中は固定回線で約60%増えた状況である。なお、一時期は、通勤で人が都内を移動する8時台にはトラフィックが減っていたが、現在では、以前ほど明確な数値の変化は現れていない。
- ・2020年5月には、「新型コロナウイルス感染症対応に関するKDDIの基本方針」を決算会見のタイミングで発表した。この基本方針は、同日にあわせて発表した、事業を通じさまざまな社会課題の解決に取り組む「KDDI Sustainable Action」の考え方に基づき策定された。

新型コロナウイルス感染症対応に関するKDDIの基本方針
1. お客さまおよび当社・関係各社の従業員の安全を最優先に確保します 2. 増加する通信トラフィックに対応し、社会の基盤・ライフラインである通信サービスを維持します 3. 政府・自治体・公共団体などの取り組みに積極的に協力します 4. テレワーク・オンライン教育・遠隔医療など、個人・法人のお客さまのDXを推進し環境変化に強いレジリエントな社会基盤の構築に貢献します 5. 生活の不安・困難を減らし心を満たせるようなお客さま体験を提案します

<https://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2020/05/14/4410.html>

出所：KDDI 株式会社 ホームページ

- ・当社では、災害発生時にも 24 時間 365 日安定した情報通信サービスを維持するために、BCP 体制を構築していた。今回の COVID-19 対応については、2000 年代に SARS が流行した際に、パンデミックに対する対応・体制も準備していたことが機能した。2020 年 1 月には社長をトップとした対策本部を立ち上げ、上記の基本方針もそこで検討していった。事前に準備していたことが活きた形だが、想定外の部分も多く、実際の対応を踏まえて PDCA をさらに回していくことが重要であると考えている。
- ・近年の社会は、5G/IoT、AI・ビッグデータなどの技術の進展により本格的なデジタル化が進み、データにさらなる価値を見出す「データ駆動型社会」へと変容している。当社は、これらの技術を活用し、人々が抱えるさまざまな社会課題の解決や COVID-19 とその先を見据えた対応として、生活者の安心・安全を確保し、経済活動をサステナブルなものにするための取り組みを推進していく。Society 5.0¹の実現に向けては、通信が果たす役割が大きい。従来の通信の基礎技術に加えて、リアルなヒトやモノが存在する「フィジカル空間」と、コンピュータの世界「サイバー空間」とを融合していくための戦略が、「KDDI Accelerate 5.0」である。2020 年 10 月には応用研究の分野で新しい研究スペースを立ち上げており、国や企業とのパートナーシップの下で推進していく方針である。

2. 新型コロナウイルス感染症の CSR 諸課題への影響と対応について

- ・2019 年 5 月に発表した「中期経営計画 (2019-21 年度)」では、会社の目指す姿に「社会の持続的な成長に貢献する会社」を掲げ、中期経営計画に連動した「KDDI が目指す SDGs」を発表したが、SDGs への取り組みを推進する過程で、社会課題をベースに取り組む領域の再検討を行った結果、「社会課題の大きさ」と「KDDI が通信事業者としてより貢献できる事業領域」の観点から、2020 年 5 月、8 つの社会課題領域へと見直しを行い、2030 年を見据えた KDDI の SDGs 「KDDI Sustainable Action」を新たに策定した。

(労働)

- ・東京 2020 オリンピック競技大会を視野に、従来からテレワーク・時差通勤の準備を進めており、これを改めて社内に通知し実行した結果、社員は、ピーク時で最大で 9 割がテレワークにシフトした。現在は数値目標を立てず、各部署で最適な働き方を進めることとしている。この結果として、自社社員は、現在、5～6 割の出勤率となっている。体制としては、社員全員がテレワークできる環境が整っているところであり、結果として今までの準備が活かしている。

¹ サイバー空間（仮想空間）とフィジカル空間（現実空間）を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する、人間中心の社会（Society）を指す。

- ・2020年7月末には「新・働き方宣言」を発表し、場所や時間に囚われずに成果を出し続けるため、テレワーク等を有効活用していくことを宣言した。今回のCOVID-19は、中長期的に働き方を抜本的に変えていく機運を形成した。社外の環境変化をうまく捉えて社内のDXを進めた形である。
- ・海外においては、ミャンマーやモンゴルで通信事業（ミャンマーはジョイントオペレーション）を実施しているが、安心して販売店にお客様が来られるような感染対策を実施した。

（人権・サプライチェーン）

- ・人権については、「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、事業活動における人権課題の把握・解決に取り組むこととしている。2020年3月には人権デューデリジェンスを実施し、KDDIの全事業活動を対象に評価結果を確定した。これに基づき、適切なアクションを取るとともにその有効性について継続してモニタリング、改善を行っていく予定である。
- ・委託先となるショップやコールセンター、基地局建設に関わる人々に対する配慮は、全社的に実施していた。店頭では安心してお客様に来店してもらい、スタッフも安心して働けるような環境を、KDDIが積極的に感染対策等を支援することにより、整備した。
- ・調達面については、現地の製造工場の生産低下を加味した上で、調達戦略・計画を立てるなど、配慮を行っていた。
- ・調達先に対しては、COVID-19による影響についてのヒアリングも兼ねてCSR調達アンケート結果のフィードバックを実施した。

（環境）

- ・当社は、本業である情報通信を通じて業務効率化や人の移動を減らし、社会のCO2排出を削減し気候変動の抑制に寄与することができる一方、通信設備による環境負荷は相応に増大していくという葛藤を抱えている。そうした中においても、KDDIは「KDDI GREEN PLAN 2017-2030」（2017年策定）に加え、「KDDI Sustainable Action」を策定し、2050年までにCO2排出量実質ゼロを目指し、ICT活用により社会の環境負荷を低減することを2020年5月14日に宣言した。
- ・資源再循環のKPIとして掲げている携帯電話とスマートフォンの回収台数については、COVID-19の影響が生じる可能性が考えられ、今後分析を進めていきたい。

(プライバシー)

- ・プライバシー保護は当社事業の根幹であり、マテリアリティの1つとして掲げている。位置情報の提供にあたっては、従来通りの方針等にもとづき、プライバシーに配慮した方式でのビッグデータの提供を行っており、COVID-19 を契機に何か特別な対応を行うことはしていない。他方、コロナ禍を契機として、位置情報データへの問い合わせが自治体などから増加しており、情報を提供することで貢献している。また現場レベルでは、接触確認アプリ「ココア」の導入に対する声かけも行った。

(地域コミュニティ・社会貢献・支援活動)

- ・従来行っていた青少年向けのスマホ・ケータイ安全教室は、集合型での開催が難しいため、教材提供を行った上で、オンライン開催のトライアルを進めている。
- ・デジタルが苦手な人向けには、リアルな店舗の営業を維持することで対応していた。またシニア向けのスマホ教室では、基本的な操作に加えて、オンラインイベントに参加するための操作方法が知りたいといったリクエストがあり、そのプログラムを拡充している。高齢者のビデオ通話やスマホ利用に対するニーズが増えており、対応していく方針。
- ・ニュー・ノーマルにあわせた社員参加型の社会貢献活動「+αプロジェクト※」は、工夫しながら新しい形を模索している段階である。社員・家族による森林保全活動については、密にならないよう配慮しながら、社員の社会貢献意欲に応じて継続していくことが重要だと考えている。

※+αプロジェクト（従業員参加型社会貢献活動）

従業員が社内外で実施した社会貢献活動をポイント化し、ポイントに応じた金額を、KDDI（会社）が従業員に代わって慈善団体等に寄付するもの。全従業員を対象に2008年度から実施しており、2019年度までの累計寄付額は82,549,748円となる。

- ・コンサートなどについては、観客を動員しての実施ができなくなっている状況に対し、音のVR²の提供や、渋谷区と実施したバーチャル空間でのハロウィンイベントといったVR空間で行うイベントなど、5Gを使ったエンターテインメントの新しい形の提供に取り組んでいる。

渋谷イベント

<https://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2020/09/25/4687.html>

² 360度動画の見たい・聴きたい部分に自由自在にフォーカスできる、KDDI総合研究所独自のインタラクティブ視聴技術。好きなパートに近づいたり遠ざかったりする今までにない視聴体験をアプリ上で実現。<https://time-space.kddi.com/otonovr/>

- ・スタートアップ企業とのパートナーシップやイノベーション促進を大切にしている。コロナ禍では、中小事業者の資金調達が困難となっている状況があり、クラウドファンディングの手数料無料化など、最大5億円の支援を実施した。またCOVID-19と戦うスタートアップ企業への支援のため、「KDDI ∞ Labo」企業連合46社が、保有施設や専門データなどの自社アセットを提供するプログラムを開始した。

クラウド5億円支援

<https://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2020/07/01/4534.html>

- ・学校における授業のオンライン化に伴い、通信が遅くなったり追加容量の購入が必要になったりという状況が生じた。動画での学習を阻害しないために、学生を対象に上限を撤廃し無償で利用できるという形で支援を行った。またグループ会社イーオンの英会話授業の無料提供や、職業体験キッザニアへの無償招待も実施している。

データ無償支援

<https://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2020/04/03/4364.html>

イーオン

<https://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2020/07/07/4539.html>

キッザニア

<https://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2020/10/22/4732.html>

- ・地方創生の領域では、通信会社として貢献できることとして、観光型MaaS³の提供価値の模索などにつき、さまざまな地域と協力しながら歩みを止めることなく継続的に行っている。

観光型MaaS実証実験

<https://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2020/10/15/4725.html>

(業界・企業間連携)

- ・2020年9月に、日本電信電話(株)(NTT)と当社は、大規模災害時の船舶を相互利用した物資運搬や、災害対応の訓練・啓発活動における相互協力に関する取り組みを発表した。ビジネスでは競争環境にありながら、社会課題の解決には協調して取り組みを進めていく方向性を、今後とも堅持していく。

NTTとの相互協力

<https://news.kddi.com/kddi/corporate/newsrelease/2020/09/11/4663.html>

³ MaaSとはMobility as a Service(モビリティ・アズ・ア・サービス)の略称で、あらゆる交通手段をシームレスにする新たな移動の概念のこと。観光型MaaSによって、観光客の回遊性の向上を図ることが可能になる。

3. ステークホルダーからの期待や要望等について

- ・オンライン全般の活用が一層重要な役割を担うことになり、ステークホルダーからの通信事業者への期待の大きさを感じている。ニュー・ノーマルの中でキャッシュレスや教育、位置情報系のビッグデータのニーズが顕在化している。今後、非接触の取り組みなどについても強化していきたい。
- ・2020年12月3日に実施した投資家向けSDGs説明会は、初めて、オンラインのみで実施した。
- ・投資家からは、従来から環境面についての質問が多かったが、COVID-19を機に雇用面などを踏まえた社会面、社会課題解決に即した質問が増えてきたと感じる。今後はプレ財務・ESGへの関心の高まりに合わせて、その取り組みと情報開示について強化していきたい。
- ・「新型コロナウイルスに関する基本方針」の中で、政府・自治体・公共団体の取り組みに積極的に協力すると宣言しており、「KDDI Accelerate 5.0」の実現においても様々な団体・企業とのパートナーシップが必須である。今後もマルチステークホルダーと協働しながら社会課題解決に取り組んでいく方針である。

以上

ソニー株式会社

ヒアリング日程：2020年11月12日（木）

1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

- ・ 当社は、「クリエイティビティとテクノロジーの力で、世界を感動で満たす。」という Purpose（存在意義）のもと、「テクノロジーに裏打ちされたクリエイティブエンタテインメントカンパニー」をアイデンティティとし、経営の方向性を「人に近づく」と定めている。また、グループの社員が共通で大切にしたい Values（価値観）を、「夢と好奇心」、「多様性」、「高潔さと誠実さ」、「持続可能性」と定義している。
- ・ 新型コロナウイルス感染症の影響で社会の在り方や人々の生活が大きく変わる中、全世界で約 11 万人のソニーグループ社員は、Purpose のもと、人々に感動を届け続けることを社会的使命として、長期視点に基づく「人」を軸とした事業を推進している。ソニーグループが有する多様な事業は、「人の心を動かす」「人と人を繋ぐ」「人を支える」という 3 つの事業ドメインに定義している。
- ・ COVID-19 の影響から、人の消費行動や価値観、社会の在り方も変わる中、対応策を講じる必要はあるものの、長期視点に基づく経営方針は変わらない。
- ・ COVID-19 による事業への直接的な影響としては、巣ごもり消費に伴うオンラインのゲームや音楽、映像コンテンツの需要が増加した点が挙げられる。また同時にウィズコロナ時代における新しいエンタテインメントの形を作りだすといった側面にも取り組んでいる。
- ・ ここ数年かけて、ソニーグループ全体で自社が生み出す価値、マテリアリティなどを整理してきており、コロナ禍においてもこの考え方自体に変化はない。当社は、むしろ、人と人をつなぐことや、人々に感動を届けることが、社会的に非常に価値があるという理念を再認識した。また、会社を動かしている社員の力は企業の driving force であることを、コロナ禍で再認識した。
- ・ COVID-19 への対応としては、ソニーグループでは地域ごとに人事、経営企画、総務、広報などの関連部門が連携し、情報共有と対策を検討していくという体制を 2020 年 2 月頃から構築し始めた。社員と社員の家族、そしてお客様をはじめとするステークホルダーの安全確保、感染拡大防止を最優先とし、早い段階から在宅勤務の活用等に取り組んできた。

- ・世界各国で影響を受けている人々への支援として「新型コロナウイルス・ソニーグローバル支援基金」を2020年4月2日に設立した。この基金は「医療」、「教育」、「クリエイティブコミュニティ」の三領域を中心に支援活動を展開するものであり、金額は総額1億USドル（約108億円）規模。特に米国の映画、音楽業界でクリエイターの方々が影響を大きく受けているという状況を踏まえ、経営陣の議論が迅速に進み、基金設立を判断した。体制としては、本社のサステナビリティ推進部と経営企画管理部が事務局を担い、トップマネジメントを含む役員が運営方針を決定する。活動決定プロセスとしては、国内外の各事業から活動の提案を受け付け、基準に照らして本社の事務局が議論し、基金責任者であるCSR担当役員が最終審議、承認する体制としている。
- ・ソニーグループは事業の特性上、直接事業で社会に貢献するというのがこれまで結びつきにくかったが、コロナ禍のようなきだからこそ、人々の心を感動で満たす事業の社会的な重要性を再認識できた。この「新型コロナウイルス・ソニーグローバル支援基金」は、当初緊急支援的な意味合いが強かったが、徐々に、新しいオンライン教育やコンテンツクリエーションもサポートするようになってきており、今後の社会の在り方における試みが始まってきている。グローバルな支援活動を通じて、社会全体を支えていくことで、中長期的にはソニーグループの企業価値創出にもつなげることも意識しながら取り組みを進めている。

新型コロナウイルス・ソニーグローバル支援基金

(2020年4月2日設立)



医療



教育



クリエイティブ
コミュニティ

https://www.sony.co.jp/SonyInfo/csr/community/covid19_fund/

出所：ソニーグループホームページ

- ・「新型コロナウイルス・ソニーグローバル支援基金」では、金銭的な寄付だけでなく、例えば医療についてはAIを活用した画像診断ソリューションに加え、病院の面会制限などへの対応としてVR・AR等を活用した入院患者向けバーチャル外出支援の開発など、自

社の技術を活用した支援を展開している。

- ・これだけの規模による支援策が迅速に実行された背景のひとつとしては、2019年1月に自社のパーパスが策定されて以来、社員やマネジメントの間でソニーが社会に対してどのような価値を生み出すべきかについての議論や理解が進んでいたことが挙げられる。さらに、日本だけではなく、エンタテインメント領域をふくめたグローバルの視点で捉えたことが、多様な支援活動の展開につながったのだと感じる。

2. 新型コロナウイルス感染症のCSR諸課題への影響と対応について

(労働)

- ・社員の健康と安全を最優先に、比較的早い段階から、在宅勤務の活用などの施策が始まった。製造事業所など、生産や開発に関わる社員或いはカスタマーサービスなどを担う社員は在宅では業務が遂行できないケースもあるが、多くの社員が在宅勤務を活用している。
- ・米国においては一部のメンバーを除いて2020年度内は完全に在宅勤務、欧州についても国により状況は異なるが、在宅勤務中心になっている。在宅勤務の推進など勤務における柔軟性については、COVID-19発生以前から取り組んできたこともあり、社内での大きな混乱はなかった。

(サプライチェーン)

- ・コロナ禍におけるクリエイティブコミュニティへの支援については、クリエイターやコンテンツ制作者との長期的な関係性が強化されるといった側面は機会として捉えている。また、新しいエンタテインメントやコンテンツクリエイションの在り方を加速させるような動きも「新型コロナウイルス・ソニーグローバル支援基金」を通じてサポートしている。例えば、コンサートのオンライン配信をより臨場感のある形にすることや、リアルで制約がでる部分をリモート技術等で補完するといったことなどが挙げられる。
- ・エレクトロニクス事業のサプライチェーンについては、引き続き一社単独では対応できない 이슈も多く、これまで以上に業界団体等を通じた取り組みを進めていく。

(人権)

- ・コロナ禍によりプライバシーの重要性が増したと実感している。ソニーグループとしてはプライバシーの問題に関わりの大きいAIについて「AI倫理ガイドライン」がすでに設置されていることから、今後はそれを社内で具体的に推進していくための体制、仕組みづくりを展開している。

- ・人権保護や人種差別是正などへの取り組みを支援する「Global Social Justice Fund」を、総額 1 億 US ドル（約 108 億円）の規模で 2020 年 6 月に立ち上げた。米国での Black Lives Matter の動きを受けて、ソニーグループとしてもグローバルにアクションを起こすべきと考えるなど、社会課題への向き合い方をマネジメント層が強く認識した一年であった。

(環境)

- ・ソニーグループでは Road to Zero という 2050 年までに環境負荷ゼロを目指す長期計画を掲げており、引き続き自社の環境負荷を減らす取り組みを進めていく。同時に、環境負荷を減らすだけでなく、テクノロジーを活かし、いかにポジティブなインパクトを出していけるかの議論を進めている。2020 年 9 月には、Sony Innovation Fund : Environment を立ち上げ、環境技術に関する外部（ベンチャー企業等）への投資も含めた取り組みを進めていく。

3. ステークホルダーからの期待や要望等について

- ・投資家含むステークホルダーの関心としては S（社会）の側面が高まっていると感じる。ソニーグループとしては経営とより統合されたサステナビリティに関する情報開示を強化している。昨年は ESG とテクノロジーという特に長期視点で取り組むテーマについて合同での説明会を「ESG/テクノロジー説明会」として 2020 年 9 月に開催した。
- ・以前は、一定の役職以上が参加するマネジメント会議の様態をイントラで事後に全社員向けに配信を行っていたが、在宅勤務が増加したことを機に、動画を通じたトップからのメッセージ発信をグローバルの全社員がライブで視聴できるように変更した。またコロナ禍において『「新型コロナウイルス・ソニーグローバル支援基金」と「Global Social Justice Fund」の基金を迅速に立ち上げた企業であることを誇りに思う』と感じた社員が多かった。これらの取り組みは社員のエンゲージメントを高める後押しにもなった。
- ・コロナ禍以前から感じていることであるが、サプライチェーンの課題や環境問題への対応など 1 社では実現できないことが多々あり、様々な国際機関や NGO、業界団体などと協働で実施するコレクティブアクションが重要性であると捉えている。特に Black Lives Matter ムーブメントをうけて設立した、人権保護や人種差別是正などへの取り組み等を支援する「Global Social Justice Fund」についても様々な団体と連携して取り組みを進めるなどパートナーシップの必要性をコロナ禍においてさらに感じている。

以上

SOMPO ホールディングス株式会社

ヒアリング日程：2020年11月13日（金）

1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

- ・損保会社から見た、近年の経済環境の特徴的なリスクは、世界的な「超低金利」環境の常態化、世界で多発する自然災害、サイバー攻撃の脅威などであり、これらは既にニューノーマルと言える。また、社会環境を見ると、急速なグローバル化やデジタル化の進展によって格差の拡大やコミュニティの分断が生じ、ポピュリズムや権威主義の台頭を招いている。世代間や、先進国と途上国の分断・対立も深刻さを増している。このような非連続の変化が続く今、当社においても過去や慣習にとらわれず、既存のビジネスモデルの再点検・再定義・再構築を行う必要があると考えている。
- ・新型コロナウイルス感染症による当社の長期的な方針への影響については、大きな方向性に変更点はないが、事業モデルの構築に関しては COVID-19 を契機として変わってきている。2021年度から始まる新中期経営計画では、従来の国内損保、海外保険、国内生保、ヘルスケアの4つの事業につき、新たに DX の視点を取り込み、グループ全体で DX を加速化させていく。
- ・損保業界は、マーケット全体を保険として引き受ける業種のため、物流・交通の減少など外部の影響を受けやすいことがビジネスの特徴である。主力商品は自動車保険であるところ、COVID-19 による自動車の販売台数減から生じる影響を、当社も非常に大きく受けている。また逆に、自動車の稼働率の減少により、保険金支払いが減少している側面もある。
- ・特定感染症を補償する各種商品（個人・企業のお客さま向け）を対象に、COVID-19 を補償対象とするための商品改定を実施している。
- ・コロナ禍の中で、保険金支払いの条件の簡素化、完全ペーパーレス化を進めており、2020年夏頃から対応している。火災保険の対象となる事故で、お客様から修理業者の紹介依頼があった場合などに、現地で損害の確認を行う際に、ウェアラブル端末（スマートグラス）を活用し、専任オペレーターが遠隔サポートを行っている。また、自然災害に関してドローンを活用した地域の面全体（1軒1軒ではない方法）での査定を行うなど、コロナ禍においても迅速な支払いができるよう取組みを進化させている。

- ・これまで、電話やWEBを通じて直接に、お客様や代理店と営業を行う体制を構築してきた経緯もあるので、コロナ禍によって営業活動に大きな混乱は生じなかった。コロナ禍の中でWEBでの対応がメインとなり、画面上で資料を共有するようになったことから、打ち合わせがやりやすくなった。他方、新規開拓については、WEB対応では難しい状況もあり、今後の課題として挙げられる。
- ・介護事業については、COVID-19 感染のクラスター発生などもあり、コロナ禍の状況では対策が大変な状況である。当社では、2019年2月に「人間」と「テクノロジー」の共生による新しい介護のあり方を創造するプロジェクト「Future Care Lab in Japan」を始動し、国内外の最新テクノロジーの実証を行う研究所を開設するなど、引き続きグループ会社を通じて積極的に取り組んでいく。
- ・COVID-19 発生後、当社では、2020年2月に危機対策本部を立ち上げ、社内でのリモートワークへの推進体制の強化や、災害用として備蓄していた防塵用マスク・フェイスガードの社内配布や医療機関への寄贈などの対応を行った。感染対策の一環として、社員の行動もスケジューラーで詳細に各自が入力することを徹底し、上司が行動経路の管理を行っている。また情報開示については速やかにホームページでニュースリリースを出すなどの対応をとることを心掛けている。
- ・当社では、ISO 26000 によるマテリアリティ分析のマッピングに加え、SDGs、GRI、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」など、社会的責任にかかわる国際的なガイドライン等を踏まえ、常時からさまざまなリスクをマッピングしている。このため、通常では考えられないリスクも想定していたところであり、気候変動に次いでパンデミックのような事態も想定していたため、スムーズな対応が可能となったと考えている。

大きいと感じている。

- ・ビジネスモデルの変革に備え、社員の生産性を高めアウトプット重視の働き方を追求している。2020年8月には新たにCEOを本部長とする「働き方改革推進本部」を設置し、『SOMPOの働き方改革』を経営の最優先課題の一つとして加速させていくことを決定した。ジョブ型人事制度の導入・拡大や、ミッション・ドリブンでの自律的な働き方の推進、場所を問わない多様な働き方といった施策を進めている。また、国籍・性別・年齢などに左右されることなく、一人ひとりの才能や強みに真剣に向き合うことで、「ダイバーシティ&インクルージョン」を実現させ、大きなイノベーションにつなげていくことが重要だと捉えている。
- ・次年度の新規採用の凍結などを行っていない。Z世代（1990年代後半から2000年生まれの世代）に象徴される若い世代は、SDGsへの関心も非常に高く、そのような視点に関心の高い人材を積極的に採用していきたい。またジョブチャレンジ制度があり、ESGやSDGや社会貢献に関心の高い人材をCSR室でも積極的に社内から公募し配置していく。

(人権)

- ・人権デュー・ディリジェンスの推進においては、NAP（国別行動計画）が策定されたこともありコロナ禍においても社内、販売代理店などに対する取組みを強化していく。
- ・取引先企業のサプライチェーンまでを視野に、人権侵害をしている企業の保険は引き受けをしないというような、レピュテーションリスクを踏まえた対応を本業においても注力していく必要があると考える。

(環境)

- ・当社は保険引き受け会社としてだけでなく投資家という側面もあるため、お客様と建設的な対話を行いながら気候変動に関する取組みを引き続き進めていく。SOMPO リスクマネジメント（株）でTCFDのシナリオ分析のコンサルティングを実施している。物理的リスクを中心としたシナリオ分析につき、不動産業界のお客様からの問い合わせも増えており、対応しているところである。
- ・石炭事業については、既に保険引受・投融資を行うことを表明している案件を除き、日本国内の石炭火力発電所の新規建設に関する保険引受・投融資は原則として行わないことを公表した。数年後には石炭火力コストよりも再生可能エネルギーコストの方が低減するシミュレーションもあり、今後は海外大手保険会社と同様に、再生可能エネルギー（特に洋上風力発電）の保険引き受けを拡大していく。当社自体についても再生可能エネルギ

一に転換していくことなど、さらに脱炭素化に向けてポートフォリオレベルでの検討を進めていく必要性を認識している。SOMPO リスクマネジメント（株）と連携しながら石炭取引に関する保険引き受けなどについても協議しつつ、リスク対策をしていく。

- ・グリーンリカバリーの観点に防災、減災の視点を含めながら、地域でどのようにレジリエンスを高めていくかに関心を持っている。防災・減災費用保険を自治体向けに提供をしており、この保険を活用することで、いち早く住民の方に避難に関する発令を出していただくことができる。すでに 400 件（2020 年 5 月時点）のお客様に活用いただいている状況である。自然災害が増えてきているため、まずはお客様のために実施してみようということで開催している。
- ・プラスチック廃棄物については、まず、社員食堂で紙ストローを導入することなど小さいことではあるが、迅速に対応していくことを重視している。最近では、太陽光パネルの廃棄の問題にどう取り組んでいくかが課題として挙げられる。また、地域のエコシステムをどう活用するかなど、地方創生にも関連する課題であり、人口減少や高齢化など踏まえ NPO とも連携し取り組んでいる

（生物多様性）

- ・地域の環境団体や NPO 支援センター、日本 NPO センターと協働し、全国で市民参加型の生物多様性保全活動を行う「SAVE JAPAN プロジェクト」を 10 年間続けてきた。最終年となる今年は、コロナ禍でなかなかリアルな開催ができておらず、オンライン参加型で開催している。従来から取り組んでいる「種の保全」から、今後はより企業価値に繋がるよう、事業に関連する取組みにシフトしていきたい。

（地域コミュニティ）

- ・社会貢献については、直接接するボランティア活動などを現地で行えなくなるなか、さまざまな施策を WEB 化し、動画の配信などに切り替え取り組んでいる。市民のための環境公開講座では、オンライン参加型で実施したことで全国から一斉にアクセスできるようになり、参加者が COVID-19 前の約 5 倍になるなど大幅に増加したところであり、浸透度合いという観点では高まっていると感じている。
- ・自然災害については、社員に対する義援金募集に関するガイドラインの見直しなどを行った。社員がボランティアを行いたいという希望があっても現地での受け入れが難しい中でどう対応していくかが今後の課題である。

(業界としての活動)

- ・SDGs の目標年である 2030 年までに残り 10 年しかなく、改めて各企業からの発信・情報開示が非常に重要だと考えている。SDGs に関する取組みにおいて素晴らしいことを実施している企業は、中小企業も含め非常に多いと感じているが、「良いことをやっても十分な発信・情報開示ができていない企業や、そもそも自社が取り組んでいることが社会課題解決や企業価値創出につながっていることに気づいていない」ことが多いのではないかと。自社の活動を国内外に向けて発信・情報開示していくことがいかに重要であるかというメッセージを、ビジネス界・財界全体に対して企業市民協議会（CBCC）会長企業としても推進している。

3. ステークホルダーからの期待や要望等について

- ・保険業界はもともとリスクをヘッジするという役割が社会において期待されている業界であることから、今回の COVID-19 や気候変動などの社会的な動きを課題として受け止めることが重要と捉えている。具体的には、お客様に対しては「商品」として、投資家に対しては「ESG の経営への統合」などとして、具体的にアクションしていくことが期待されていると考えており、業界団体への働きかけも含め、引き続き活動を強めていきたい。
- ・COVID-19 の対応についての「グループ役職員向けのトップメッセージ」を、WEB サイトにおいて社外にも公表している。COVID-19 関連だけでなく、様々な情報開示において、透明性を持ち強めていくことは SOMPO グループが「お客様をはじめとしたステークホルダーに近い存在である」ことをお伝えする姿勢であり、今後の SOMPO グループ全体としてのブランドコミュニケーション構築の重要な側面であると考えている。
- ・今回の COVID-19 については、政府は日本全体としての国益を考え、感染防止とビジネスの両立という難しい方向での政策を展開されているかと思うが、当社としては、保険会社または業界団体として何ができるかということを常に意識して、ビジネスの活動やステークホルダーへの支援を引き続き展開していきたい。

以上

大和ハウス工業株式会社

ヒアリング日程：2021年1月14日（木）

1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

- ・当社の存在意義や長期的ビジョンは、「人・街・暮らし」をとりまく社会課題に取り組むということであり、その根本的な考えは、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた後も変わっていない。また、「世の中の役に立つ事業の推進と、環境・社会の視点から将来の事業に関わる中長期的なリスク・機会を見極め、経営基盤を強化する」という経営そのものが、新型コロナウイルスを契機に大きく変化したということはない。
- ・しかし、新型コロナウイルスは、企業を永続的に存続させ、持続的に営業キャッシュフローを生み出すためには、世の中の変化に対して、柔軟に、早急に、対応することが如何に重要であるかという点を再認識する機会になった。
- ・この観点から、新たな潮流への変革力が成長の鍵と捉え、事業や経営基盤の変革を加速する方針である。社内では企業の長期ビジョン（在りたい姿）、パーパス（存在意義）などについての重要性が再認識されており、議論が活発化している。
- ・具体的対策としては、社会環境の変化に対しての機動性を高めるため、経営体制を事業本部制へ移行し、事業本部へ責任と権限を移譲した。2019年11月に発表したガバナンス強化策に基づき、事業本部制の導入を昨年10月から試験運用しており、2021年4月から本格導入する。
- ・2022年度からスタート予定の第7次中期経営計画では、ポストコロナにおける新しい常態（テレワークの普及拡大やデジタル化の進展、都市部から郊外への転出の増加など）も、見据えた上で発表する予定。
- ・新型コロナウイルスによる業績への影響については、投資家に対し、2020年5月に、2020年4月の状況が同年9月頃まで続くという前提条件の下、影響額を公表した。この数字については2020年11月に上方修正した。
- ・コロナ禍において物流への期待が高まっていることを受け、高機能な物流施設を開発するとともに、物流ソリューションも強化することとしている。不動産投資においても事業施設への投資を進める方針。ホテル事業など新型コロナウイルスで大きく影響を受けてい

る事業については、事業の在り方を見直す機会となっている。

- ・当社のリスク管理体制の立ち上げについては、WHO による「緊急事態」の宣言を受け、2020 年 1 月 31 日より新型コロナウイルスによる影響を「重大リスク」として捉えて動き始めた。2020 年 2 月 26 日に経営管理本部長を本部長とした「新型コロナウイルス対策本部」を設置し、各部門からの通達を通じた対応情報の共有を頻繁に行っている。コロナ禍においてはすべてのステークホルダーの安全を最優先事項と明確に位置付け、対応を実施した。2020 年 1 月からの 1 年間に於いて新型コロナウイルス関連で 80 通以上の社内通達が発信された。

新型コロナウイルス感染症への対応

日付(2020年)	内 容
1月23日	中国・武漢市で発生した新型コロナウイルス感染症についての世界保健機構(以下、WHO)の発表を受け、社内への注意喚起を実施。
1月31日	WHOの[緊急事態]の宣言を受け、従業員に対し、感染予防対策および本人・周辺者において感染が発生した場合の対応に関する指示を行う。
2月26日	経営管理本部長を本部長とした[新型コロナウイルス対策本部]を設置。
3月2日	これまで指示していた新型コロナウイルス感染症に関する各種対応をふまえて[新型コロナウイルス関連対応ガイドライン]を制定し、従業員への周知徹底を指示。
4月8日	東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県・大阪府・兵庫県・福岡県の7都府県の緊急事態宣言を受け、エリア内にある26事業所を一時閉鎖。
4月15日	新型コロナウイルス感染症の拡大防止のために、緊急事態宣言発出の有無にかかわらず、原則4月20日から5月10日の2週間については、全国の施工現場の一時休工を指示。
4月18日	内閣総理大臣による緊急事態宣言の対象地域が全都道府県に拡大されたことを受け、国内の全事業所や全国229ヵ所の住宅展示場をはじめとした販売拠点を閉鎖し、テレワークへの切り替えを実施。 当社グループが管理・運営する商業施設やホテル、スポーツクラブなど、人が集まる施設についても一部閉鎖。
5月9日	[特定警戒都道府県]と指定された北海道・茨城県・東京都・神奈川県・埼玉県・千葉県・石川県・岐阜県・愛知県・京都府・大阪府・兵庫県・福岡県(13都道府県)を除く地域については、政府ならびに各県の指示・要請をふまえて、感染防止措置を実施したうえで、適宜業務を再開。 [特定警戒都道府県]内の事業所についても、政府ならびに各都道府県の指示・要請をふまえて、感染防止措置を実施したうえで、順次再開。
5月11日	休工となっていた施工現場を順次再開。
5月25日	緊急事態宣言の全面解除に伴い、国内の全事業所に対して来るべき第2波に備えた[新しい働き方]として、3密回避等の感染防止措置を見直したうえで、徹底を指示。
7月14日	東京都内で新型コロナウイルス感染症の新規感染者数が連日100名を超えていることなどを鑑み、感染拡大防止のため、東京都・埼玉県とその他道府県との移動・出張を禁止。

新型コロナウイルス感染症の各基盤への対応

基盤への対応	対応策	補足
人財基盤 (従業員の安全)	<ul style="list-style-type: none"> 現地対策本部の設置 緊急事態宣言下における事業所閉鎖 (対象:日本国内76事業所) テレワークの推進 公共交通機関の混雑回避のため時差勤務の実施 濃厚接触者およびこれに準じる者(「周辺者」)を 独自に定義)を隔離 従業員、施工現場・工場の作業員等へのマスク・ 消毒用品の配布 	<p>その他、特別な配慮を要する従業員については、下記の対応を実施しています。</p> <ul style="list-style-type: none"> 小学校6年生以下の子を養育する従業員(小学校就学前の子も含む)で、休校等により保護者の見守りが必要になる場合の「特別休暇」制度の運用 妊娠中の女性従業員への配慮最優先指示 帰国を希望する外国人労働者への対応
顧客基盤 (お客さまへの配慮、提案)	<ul style="list-style-type: none"> 緊急事態宣言下における展示場・モデルルームの一時閉鎖 定期点検等の延期により保証期間や遡り対象期間が過ぎたお客さまに対し、無償での修理・交換対応を実施 収入が著しく減少した賃貸住宅入居者に、賃料の支払いを猶予(最大3ヵ月分) 住宅テレワークスタイル商品の発売 仮設医療施設の提案 	<p>お客さま・従業員双方の安全を確保するため、展示場・モデルルーム再開後も、1組のみのご案内や入店前の検温の実施など、感染症対策を徹底し、営業を実施しています。</p> <p>また法人企業さまへの営業活動についても、電話・メール・ウェブサイトなどの多様な手段を活用し、テレワーク実施企業の増加に対応しています。</p>
技術・ものづくり基盤 (取引先・施工現場への配慮)	<ul style="list-style-type: none"> 全国の施工現場を休工 (期間:2020年4月20日～5月10日) (対象現場:約3,500件) 休工期間中に予定していた工事に対する費用補償の実施 	<p>(2020年4月社内通達より抜粋)</p> <p>現下の危機的状況において、最優先すべきものは何か。人の命に勝るものはない。従業員やその家族、現場作業員やその家族の命を守る責任が会社にはある。幸いにして、現時点では新型コロナウイルス罹患による不幸な死者は発生していない。だが、もしもこのかけがえのない命を失う事態となれば、事業活動は縮小あるいは停止せざるを得ない。そのような事態が発生する前に会社として何ができるか、どのような先手を打てるのかを熟慮した結果、一定期間の全国の施工現場における休工を決定した。加えて、当社を支える協力会社に対しては、休工期間中に予定していた工事に対する費用補償等を定めた。</p> <ol style="list-style-type: none"> 休工に伴う出来高の減少への対応 現場の職人含め、休業者に対する補償

https://www.daiwahouse.com/ir/ar/pdf/daiwahouse_IR2020J_all.pdf

出所：大和ハウスグループ統合報告書 2020

- グループ企業の大和リビング株式会社では、2020年4月に、管理する物件の中で新型コロナウイルスの感染拡大により収入に著しい影響を受けた入居者を対象として、賃料の支払猶予措置を実施した。施工現場における協力会社に対しては、休工期間(4月20日～5月10日の間)における休工期間中に予定していた工事に対する費用を補償した。
- 今後、コロナ禍における更なる業務の効率化、生産性の向上のため、テレワークへの移行、フレックス制の導入(2021年4月導入予定)、新しい働き方に対応した評価制度の見直しに加え、営業スタイルの見直し、施工現場の省人化・無人化を推進していく方針。
- 住宅事業においては、世間のテレワーク増加における課題として、「仕事ができる部屋が確保できない」、「打ち合わせなどの音が他の部屋に漏れてしまう」といった困りごとが散見された。その困りごとをいち早くニーズとして捉え商品化したのが、防音設備を備えた

「奏でる家」で培ったノウハウを活かした新提案「快適ワークプレイス」「つながりワークピット」であり、コロナ禍において顧客から好評を得ている。

- ・海外事業については、地域での感染時期の差が見受けられた。米国においては住まいのあり方の見直しが進み、想定より戸建ての業績が向上した。また中国においては2020年1月の感染拡大で需要が減退する懸念があったが、新型コロナウイルス収束以降は業績が堅調に推移している。

2. 新型コロナウイルス感染症のCSR諸課題への影響と対応について

- ・当社では、創業者の言葉が全従業員に根付いていると実感している。入社時に創業者の教えが詰まった書籍が配付され、様々な時に読み返す機会があり、ステークホルダー全体を俯瞰して考えていく土台が全社に共有されていると感じる。また、「儲かるからではなく、世の中の役に立つからやる」といった言葉に代表される創業者の教えそのものは、サステナビリティの考えにも通じるものであると感じている。新型コロナウイルスで様々なことを見直す機会にもなっており、改めて社員にもサステナビリティの浸透を図っていく。

(労働)

- ・新型コロナウイルスの影響を受け、ステークホルダーの感染リスク抑制など安全衛生への対応がこれまで以上に必要になった。施工現場の一時中断による協力会社への対応や、展示場などの関連施設の一時閉鎖、国内外への出張制限などを行った。
- ・在宅勤務、時差勤務など、従来までは試行的に行われていた制度やICTツールが本格導入され、活用が促進されるなど、従業員の働き方改革が急速に進んだ。緊急事態宣言の解除以降も従業員の50%以上を目標としてテレワークを実施している。また、組織全体の生産性をあげて企業価値を高めていくことを目的とした「テレワーク推進プロジェクト」を設置し、環境整備に取り組んでいる。
- ・営業活動が制限されるなか、非対面での営業を促進している。WEB上で間取りや仕様を構想できる戸建住宅商品「Lifegenic(ライフジェニック)」が、販売開始当初の7倍以上、ネットでアクセスされているなど、WEB発売の商品が高い反響を呼んでいる。今後のアフターコロナの世の中を見据えると対面と非対面でのハイブリット化が進んでいくと考えている。
- ・施工現場の在り方や建設技能者の健康と安全の確保、そして今後の人手不足への対応などを見据え、当社ではデジタルコンストラクションプロジェクトを2019年より立ち上げた。

新型コロナウイルス拡大を受け、技術改革を含めた施工現場の働き方改革へ向けた取り組みとして建設現場における管理・監理および施工の省人化・無人化の取り組みを加速させていく。

(サプライチェーン)

- ・2020年2月当初は、海外に製造拠点を持つメーカーの部品納期が遅延するなどの影響が生じるといった短期的な影響があったが、中長期的に見て、今後サプライチェーンの最適化・見直しがされていくと想定している。

(環境)

- ・新型コロナウイルスの影響により、営業部門等の従業員が使用する車での移動や物流事業・部材輸送が低減し、また住宅の施工現場、リゾートホテル、スポーツ施設の稼働が低下したことにより、温室効果ガスの排出量や水の使用量が低下した。低下した環境負荷については、事業活動の回復に伴い、従来水準に戻る可能性がある。一方で、コロナ禍における働き方改革などの様々な取り組みに今後のヒントがあると考え、まずは実態把握を進め、環境負荷低減に向けた取り組みに繋げていきたい。
- ・コロナ禍の影響を受けにくい環境エネルギー事業を強みとしつつ、リアリティ、リニューアブル、レジリエンスの3つの「Re」をキーワードとした街づくり「Co"Re"カラ・シティ」を推進し、事業拡大を追求していく。
- ・当社では新政権による「2050年までに温室効果ガス実質ゼロ」の宣言を受け、「長期目標の見直し」を昨年11月の取締役会で決定した。具体的には、温室効果ガスの排出量（売上高あたり）を2055年15年度比70%削減から2050年ネットゼロへと目標を見直した。

(コミュニティ・社会貢献)

- ・テレワークに対応した住まいやワーケーションへのニーズが高まっており、ニューノーマル時代を見据えた住まい提案として、快適に在宅勤務ができる当社オリジナルのテレワークスタイル「快適ワークプレイス」と「つながりワークピット」の提案を2020年6月より開始した。2020年9月には森林住宅に関するWebサイトをリニューアルし、ワーケーションやテレワーク体験を前面に押し出している。
- ・持続性のあるコミュニティを再耕する「リブネスタウンプロジェクト」の推進や、再生可能エネルギーを活用し、よりサステナブルな暮らしを提供するための郊外型複合街づくり「Co"Re"カラ・シティ」の展開を通じて、引き続き事業を通じた社会課題の解決に取り組んでいく。

- ・新型コロナウイルスのワクチン開発支援として、当社従業員への「ハート募金」の呼びかけを実施し「大阪大学新型コロナウイルス感染症対策基金【ワクチン等研究開発支援】」に寄付した。

3. ステークホルダーからの期待や要望等について

- ・機関投資家からは、従前から、事業環境が常に変化する中で、いかに持続的に営業キャッシュフローを生み出すかが問われており、事業競争力や、課題解決力の強化に加え、リスク低減への対応が期待されている。
- ・また今般の新型コロナウイルスの影響を受け、機関投資家からは、従業員への対応（テレワークの状況）などの質問が増えており、社会変化に柔軟に対応できる企業か否かの選別がなされたと感じている。加えて、「選択と集中」に関する質問も増加した。個人投資家向けについては、当社では従来からオンラインでの説明会を中心に実施していたため、大きな変化はないが、継続して、分かりやすい説明、見やすい資料作成を行うよう、努力している。
- ・IR 活動では、従来の対面による面談はほぼゼロになり、電話、WEB での対応を行った。WEB 面談では、資料を掲示しながら説明できることや、移動時間の削減、出張費用等の削減などのメリットがあった。海外投資家とは時差があるので、早朝あるいは夕方への対応となるが、投資家サイドも在宅勤務が増えていることから、大きなマイナス影響は出ていない。
- ・2021 年 1 月より「Grow a new Life」をキーメッセージとした企業広告・事業広告コミュニケーションを展開しており、お客様の声に耳を傾け、グループの総力を挙げて寄り添う姿勢を示している。
- ・政府や業界団体に対しては、新型コロナウイルスの影響による就業・賃金不安から生じる購入不安、住宅市場の冷え込みに対応するため、住宅ポイント制度や住宅ローン減税特別措置期間の伸長など、購入時の負担軽減施策の検討・実施を期待する。また、再生可能エネルギー、ZEH（ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス）、ZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）への認知を広げるためにも、補助金の拡充や普及活動の促進を期待する。

以上

東レ株式会社

ヒアリング日程：2020年11月13日（金）

1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

・1926年に創業以来、「企業は社会の公器であり、その事業を通じて社会に貢献する」との経営思想のもと、社会から尊敬される企業体として存在することを目指してきた。その長年受け継がれてきた経営思想を、2020年5月に長期経営ビジョン“TORAY VISION 2030”の発表に合わせて、「東レ理念」として創業以来の考え方を改めて体系化した。

「東レ理念」は、従来の経営理念である「企業理念」「経営基本方針」「企業行動指針」に加え、企業理念を具現化するための企業姿勢を端的に示した「コーポレートスローガン」、東レグループが将来に向けて進む方向性を示した「ビジョン」、これらの考え方の基礎となる創業以来受け継いできた価値観・経営観などの「企業文化」、「経営者の信条」から構成されている。

東レグループは、1991年に「長期経営ビジョン AP-G2000」を策定し、以降も10年後の世界を俯瞰して、東レグループの大きな方向付けを行う道標として長期経営ビジョンの策定を継続してきた。“TORAY VISION 2030”は、2018年7月に発表した「東レグループ サステナビリティ・ビジョン」に示す、「2050年に向けて東レグループが目指す世界」を実現するために、地球規模の課題を革新的な素材の力で解決し、企業価値を高めていくためのマイルストーンであり、東レグループが目指す「持続的かつ健全な成長」を実現するための統一指針である。

長期ビジョンのもとで短期・中期の課題を設定し、「基本に忠実にあるべき姿を目指してやるべきことをやる」ことが東レグループのあり方である。

また、長期ビジョンに示す「持続的かつ健全な成長」の実現のために2022年に向けた中期経営課題“AP-Growth TORAY 2020”も同時に発表した。



<https://www.toray.co.jp/aboutus/vision/>

出所：東レグループホームページ

- ・新型コロナウイルス感染拡大により生産活動・消費行動・物流が停滞し、不確実性が増大している環境下にあるが、今後の「変化の本質」を捉えて、中長期的に東レグループのあるべき姿に向けてそれぞれの課題を見直し、確実に実行していくことが非常に重要であると考えている。
- ・東レグループの持続的成長をグローバルに実現するためには、「東レ理念」を東レグループ共通の価値観として全員が理解を深め、共有し、行動につなげていく必要がある。東レグループの将来を担う人材を育成するには、東レグループで働くことの意味や、東レグループの将来像を共有・実現する仲間としてのつながりを職場の中で築いていくことが重要である。

そのため、中期経営課題“AP-Growth TORAY 2020”の中で、全社横断プロジェクトとして「東レ理念」共有・発信プロジェクトを立ち上げ、「東レグループは世の中にとってどのような存在であるのか」「東レグループはどのような『価値』を社会に提供できるのか」という存在意義について、社内各層が意見交換し、職場で議論しながら、社員一人ひとりが考えて追求していく取り組みを行っている。
- ・事業への COVID-19 の影響として、航空機向けの炭素繊維複合材料の売り上げは、航空機の生産計画の縮小に伴い大きな影響を受けている。しかしながら、長期的な視点としては航空業界が環境問題への対応として、燃費改善に寄与する軽量の素材を求める方向性には変りはない。また、気候変動問題に関連して、風力発電翼の大型化により、風力発電用炭素繊維の需要は伸びている。

COVID-19 感染拡大に伴う空気清浄機の需要高まりに伴い、エアフィルターの需要も伸びている。

東レグループが成長分野として定めているライフイノベーション事業の中には感染対策に関連する製品が多く含まれ、需要は高まっている。

また DX の加速で、高速大容量通信を可能とする 5G 対応の半導体材料などの需要は高まっている。COVID-19 禍に対しても、新たな課題に取り組み、革新技術での新市場創出を変わらず進めていく方針である。
- ・エボラ出血熱の際に 1 万着の医療用防護服をギニアに寄付した経緯がある。

今回の COVID-19 禍において、政府要請に基づき、ディスプレイの医療用ガウンを、東レグループのサプライチェーンを活用して国内で生産し納入をしており、21 年 3 月までに合計 810 万着を納入する予定。

また、グローバルな生産設備をフル活用しマスク月産 1 億枚分の不織布（衛生材料用ポリプロピレンスパンボンド）の供給体制を確立した。

- ・ COVID-19 に対しては、従業員の健康と安全、事業継続に対する深刻なリスクが急激に拡大しているとの認識から、2020年2月7日に、代表取締役副社長を本部長とする全社対策本部を設置した。対策本部を中心に、事業拠点の所在する国や地方自治体の感染予防指示や依頼を踏まえたうえで、以下の対応を行った。
 - ・ 従業員の安全を守る施策の立案と実行
 - ・ 日本も含めた各国の従業員の健康状態の把握と、感染者発生時の適切な対応
 - ・ 国内外関係会社への適切な支援
- ・ リスクマネジメントについては全社的なリスク（気候変動、自然災害、法令違反、不祥事など）を網羅的に洗い出し、各リスク項目の重要度の相対評価を実施した上で重要リスクを特定し優先対応リスクを決定している。優先対応リスクは3年間で1期とするPDCAサイクルにて東レグループ全体でリスク低減活動を推進してきた。中でも新型インフルエンザに対するBCP対策を長年積み上げてきたことが活き、COVID-19感染拡大という状況下、当社は全社対策をスムーズに立ち上げ、実施することができた。

2. 新型コロナウイルス感染症のCSR諸課題への影響と対応について

- ・ 2022年までの第7次CSRロードマップも、2020年の9月に発表した。COVID-19以前から継続的に議論されてきたものであり、COVID-19があろうがなかろうが、本来あるべき姿でKPIを策定して達成を目指していくことには変わりがないため、議論の過程でCOVID-19を意識してKPIのハードルを下げるようなことは行わなかった。

（CSRの取り組み確認）

- ・ 東レグループの各職場で、それぞれのどのようなCSR推進活動が実際に行われているのか、それぞれの課題は何かを確認し今後のCSR推進活動に反映していくため、そしてCSRの普及・教育活動もかねて、東レ本体の各部室、各工場、関係会社の全てをCSR推進室が訪問してヒアリングする取り組みを行ってきたが、COVID-19感染拡大の影響で訪問が困難となった。そのためオンラインに切り替えて実施している。実際に訪問し対面することにより出てくる本音がオンラインでは出にくくなっている可能性はある。
- ・ COVID-19感染拡大により、感染対策に関する社会への貢献、在宅ワーク中心といった働き方の変容に関する対応面等は加わったものの、CSRとして行っていくべき事の本質は変わっていないので、東レグループのCSRに関する行動指針である10個のCSRガイドラインとそれぞれのガイドラインを計画的に進めるために、「CSRロードマップ」を定めて活動していくことには変わりはない。

経営戦略と CSR



<https://www.toray.co.jp/sustainability/stance/strategy.html>

出所：東レグループホームページ

(労働)

- ・働き方改革による在宅勤務の積極的な推進で2020年4～6月は入社する割合を2割、(インタビュー時の)現在は5割に留めることを目標としている。(2021年1月7日の緊急事態宣言発出後は3割。)リモートワークに合う人・合わない人・業務・部門があり、工夫をしながら生産性の向上を図っている。
- ・労働安全衛生では、社員の意識付けが最も重要であり、基本に立ち返った教育活動を進めている。
- ・今回のCOVID-19に際し社内で感染対応ガイドライン(オフィス版と工場版)を細かく策定し、国内外の事業所・現場のみならずグローバルに展開している。感染拡大の状況や政府指針などを勘案しながら、ガイドラインは適宜改訂をしている。
- ・また、社員(派遣社員を含む)に対して、マスクを定期的に無償配布している。

(人権)

- ・各事業場・工場及び主要な国内関係会社・海外関係会社について、年に1回、啓発・教育を含む人権推進活動に関する調査を行い、国内人権推進委員会・海外人権推進委員会などで結果が報告されている。

(サプライチェーン)

- ・ COVID-19 に関わる人権課題について、例えば残業強制などが無いか、サプライチェーンに関しても調査を行っている。従来サプライヤーに対してはアンケートを行い、東レグループの基準に満たない取引先に対しては訪問をして改善を促していた。COVID-19 禍においては電話や WEB 会議でのフォローとなっている。

(地域コミュニティ)

- ・ 社会貢献活動においては、学校への理科実験教室などの教育支援活動は例年約 1 万 5 千人を対象に実施していたが、COVID-19 により出張授業などに直接出向くことができなくなり、オンライン実施への切替や教材提供（教材とマニュアルを提供し学校の教師に実施してもらう）を増加することなどで対応した。オンラインでは生徒の反応を見ながら進めることが難しいなど残念な面は多いが、オンライン授業実施のハードルが下がったことにより、今まで遠隔地で対応できなかった学校にも対応することが可能となった等のプラスの側面もある。

3. ステークホルダーからの期待や要望等について

- ・ お客様との関係についてもオンラインでのコミュニケーションが増加した。今まで展示会としてリアルで開催してきたものも WEB 展示会などに変更している。広報など社外とのコミュニケーションを担当している部門は WEB 制作などで業務多忙となっている。
- ・ 金融機関も ESG に関する質問が増え、IR 活動においては CSR 推進室が IR 室と協働で銀行や投資家対応をする機会も増えた。2020 年 7 月に三井住友信託銀行と SDGs に関するポジティブインパクトファイナンスを実施した。COVID-19 禍ということもあり打ち合わせ等はほぼオンラインにて進められた。
株主や機関投資家、ESG 評価機関等との対話も電話会議、WEB 会議にて対応している。
- ・ COVID-19 禍ではあるが 2020 年の 6 月に 2 日間にわたり WEB にて「Toray IR Day 中期経営課題“AP-G 2022” 事業説明会」を開催した。当説明会では副社長、各事業本（副）本部長が各事業について説明し、その模様を機関投資家・証券アナリスト向けにライブ配信し質疑応答も行った。

以上

トヨタ自動車株式会社

ヒアリング日程：2020年11月13日（金）

1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

- ・世界の自動車の販売台数は、近年、リーマンショックでの底から回復する傾向が続いていたが、2020年には、新型コロナウイルス感染症の影響により大きく落ち込んだ。1～2年前のレベルに回復するには今後数年かかる見込みである。
- ・国内生産台数の状況については、リーマンショック、東日本大震災で大きく落ち込み、その後年間500万台前後と一進一退の状況が続いていたが、2020年1～6月期には、コロナ禍によってリーマンショック前の生産台数の約半分の同約360万台レベルに落ち込んだところであり、大変厳しい状況である。
- ・COVID-19感染拡大に伴う生産活動への世界的な影響としては、中国・武漢が閉鎖された2020年3～4月には中国で生産を止めたところであり、北米・欧州でもそれぞれ生産を中断していた。グローバルサプライチェーンでは、コロナ禍において多くの中国サプライヤーが生産を停止したため、特に大きな影響があった。それらが徐々に生産を開始しても、物流が分断されていたこともあり、影響が長く続いた状況である。
- ・トヨタとしては、先が見通せない状況の中ではあったが、2020年5月に、2020年度(2021年3月期)の全世界販売台数800万台、営業利益5000億円という通期見通しを、業界の「道しるべ」としてあえて発表した。また国内生産300万台を死守することも強いメッセージとして発信した。その後2020年11月に行われた2020年度の間接決算では、その見通しを大幅に上方修正し、営業利益は第2四半期で5000億円の実績、通期で1兆3千億円の見通しとすることができた。これは過去11年間の取り組みにより、少しずつトヨタが強くなり、働く人たちが各々、自分自身で考え、自発的に動くことができるようになった結果と捉えている。
- ・生産現場では、工場が生産停止している非稼働日に、全員でカイゼンの議論を進め、生産性が大きく向上した。販売部門では、オンライン販売などお客様との関係づくりを推進した。従業員一人一人が自主的に動き、世のため人のために、もっといい車をつくろう、お客様に届けよう、と動いた。2008年のリーマンショック時、当社の販売台数の回復は市場平均より4%低い数値だったが、コロナ禍の中では市場平均の3%を上回るペースで回復した。

- ・新型コロナウイルス感染症対策組織については、国内では、2020年2月に対策チームが組成され、その中でもワーキング・グループ（WG）として、生産調達、医療事業者への物資支援、従業員の健康安全確保などのチームが立ち上がった。
- ・グローバルでは、地域本社間での生産対応等の情報共有は行っているが、生産調整や従業員を守るための細かな取り組みは各地域の地域本社に権限委譲されている。このため、各地域本社が連携をとりつつ、現場の状況に合わせて適切な判断・対応を行っている。
- ・国内グループ17社においては、COVID-19対策について毎週ミーティングをして社外・社内の対応を情報共有している。
- ・経営の方針としては、COVID-19発生前から、モノづくりで培った強みを活かし、モビリティカンパニーに変革することで社会課題の解決に貢献することを、目標としている。2020年5月の決算発表のタイミングでは、SDGsに本気で取り組むことをトップ自らが宣言した。



https://global.toyota/pages/global_toyota/sustainability/report/sdb/sdb20_jp.pdf

出所：トヨタ自動車株式会社 Sustainability Data Book 2020

- ・2020年11月には、新しい経営理念としてトヨタフィロソフィーを再整理したところであり、そのフィロソフィーを浸透させるべくグローバルに展開している。「わたしたちは幸せを量産する」とのミッションのもと、モビリティカンパニーとして生まれ変わるための施策を進めている。
- ・今回のコロナ禍を通じて、トヨタや多くの中小企業などそれぞれが、日本という国で技能・技術を育て守り抜いてきたことや、これからもモノづくりを守り続けていくことの大切さを改めて認識しており、今後ともそのような企業や社会でありたいということ、トップがメッセージとして発信している。
- ・トヨタらしさを取り戻す一環として、経営層と現場の専門家の役割を明確化し、「肩書」ではなく「役割」で仕事をすることを進めてきた。その方針のもと、取締役・役員数は2009年の79人から2020年には14人にまで縮小させており、経営トップのメッセージ伝達のスピードが向上している。いままでの取締役・役員に就いていたものは事業責任者などに役割を変えて業務に取り組んでいる。

2. 新型コロナウイルス感染症のCSR 諸課題への影響と対応について

(労働)

- ・従業員の働き方については、COVID-19発生後はテレワークが推奨されている。ただし、グローバルではインターネットやPCなどインフラの状況にもよるため、一元的ではなく地域ごとの対応・判断となっている。米国、欧州のオフィスワーカーの多数や東京についてはリモート勤務としているが、他方、豊田市本社は部署ごとに判断している。この中で、危機対応の行動管理は継続して行っている。
- ・COVID-19の最新情報については、職場の上司およびイントラネットを通じて従業員への周知を図っている。社内発生時の対応や予防に関する対応は随時更新されており、2020年2～9月の間にこれらの情報をまとめた社内報が15回発信されている。その中では、グローバルの全従業員に向けた、社長のCOVID-19に関するビデオメッセージも配信している。
- ・テレワークについては、従来から、特に産休産後、組合員の人々など、希望者は利用することができる制度であったが、COVID-19後の現在は積極的に推奨している。管理職に関しては、従来から時間管理ではなくアウトプットでの評価であるため、COVID-19前後を通じて体制に変化はない。いずれも、チャットや携帯を活用し、無駄を削ぎ落とした

直接的なコミュニケーションを通じて生産性を上げることに挑戦している。

- ・ COVID-19 発生後も雇用を維持することを徹底しており、グローバルにおいて COVID-19 が原因で解雇することはしていないと認識している。トヨタ自動車労働組合とも協力し、組合員へ COVID-19 対策について周知を図り継続している。労働組合に寄せられた COVID-19 に対する従業員の不安や意見に耳を傾け、さらなる対策を講じている。
- ・ 外国人労働者に関しては、日本産業全体、また当社自身も、彼らに支えられている部分がある。状況改善に力を入れて取り組み、JICA や ASSC (The Global Alliance for Sustainable Supply Chain) や他社とも連携し、外国人労働者のためのプラットフォームにも参画するなど積極的に推進している。
- ・ また、人権デューデリジェンス活動の一環として、NGO と協力し、国内外事業体およびサプライヤーにおいても、移民労働者に適正な労働条件を保証するよう取り組んでいる。

(サプライチェーン)

- ・ 国内のサプライヤーに対しては、2020 年 6 月に自動車関連企業の資金調達支援のため、互助的な取組で技術・人材・技能を守ることを目的とした「助け合いプログラム」を発足した。
- ・ 東日本大震災の際、サプライチェーンの Tier1 からその先に至るまでの全ての操業状況を把握することができず、何ヶ月も生産ができない状況が続いた。その経験から、サプライチェーンの「見える化」に過去 10 年間取り組んできており、今回の COVID-19 発生後の対応については大きな改善が見られた。グループ各社の調達担当者とサプライヤーとの間で、経営の状況、COVID-19 対策などについて密な打ち合わせを行い、状況把握・情報共有を行っている。

(環境)

- ・ カーボンニュートラルが世界中の標準となりつつあるなか、CASE¹をはじめとした対応はより一層強化していく必要があり、社内でも脱炭素に向けた議論を加速させている。資源循環にも引き続き取り組んでいく方針である。

¹ Connected (コネクティッド)、Autonomous/Automated (自動化)、Shared (シェアリング)、Electric (電動化) の 4 つの頭文字をつなげた言葉で、この新しい領域での技術革新が、クルマ、ひいてはモビリティや社会のあり方を変えていくと想定されている。

- ・環境に関する取り組みは、COVID-19 により一層その大切さが再認識されたと感じている。そのためにモビリティカンパニーとして「トヨタ環境チャレンジ 2050²」をはじめとした具体的な取り組みをより強化していく必要性を感じている。

(社会貢献・支援活動)

- ・ COVID-19 に対する社会への支援活動としては、モノづくりの技術・技能を生かし、グループ会社間で連携しながら互いの強みを活かした取り組みを推進した。具体的には、マスクや医療用フェースシールド・防護ガウンの生産、患者を運ぶタクシーの密解消車両の開発を行ってきた。また TPS（トヨタ生産方式）で防護ガウン製造企業の生産改善を支援し、1日の生産枚数を500枚から5万枚に増加することができた。いずれも現場や各部署が自発的に動いてこのような活動が行われている。
- ・ 東日本大震災発生から2カ月ほどたったところに、社内で立ち上がった被災地支援活動の名称が「ココロハコブプロジェクト³」である。そして、今回、COVID-19からの復興支援を目的としたトヨタグループの活動に同じ名前を付けた。

(業界としての活動)

- ・自動車業界が日本経済のけん引役になるべく、メッセージを発信強化に努めた。2020年4月に行われた自動車製造関係4団体による緊急記者会見にて、自動車産業として以下の3点のやるべきことを掲げた。
 - (1) 医療従事者へ感謝し、少しでもサポートしていく
 - (2) 経済を回し続けるために何としても事業を続けていく
 - (3) 復興フェーズでは一番の牽引役になるため準備する。

3. ステークホルダーからの期待や要望等について

- ・投資家やESG評価機関からの質問は、コロナ禍の現状において、「社会における人権の扱い」、「従業員の健康・安全」、「気候変動への対応」など、E（環境）やS（社会）の重要性についてのものが増えてきていると感じている。

² 気候変動、水不足、資源枯渇、生物多様性の劣化といった地球環境の問題に、20年30年先の世界を見据えて挑戦を続けていくために、2015年10月に「トヨタ環境チャレンジ2050」を公表した。

³ 「ココロハコブプロジェクト」とは、東日本大震災の被災地を支援するために、全国から「心を運ぶ」という気持ちを込めて、トヨタ自動車、トヨタ販売店及びその従業員が、継続的かつ長期的に実施してきた支援活動の総称。今回は、新型コロナウイルス感染症で闘病中の方、日夜奮闘されている医療従事者・政府・自治体関係者の皆様に対して、何か貢献できないかとの思いから、トヨタグループが力を合わせて取り組む支援活動の総称を「ココロハコブプロジェクト」とした。

- ・社外に対して、究極のオウンドメディア⁴として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の下、「トヨタタイムズ」というメディアを通じて社内のあらゆる動きを発信している。COVID-19に関する取り組みについても取り上げている。
- ・SDGs や ESG や COVID-19 に関する取り組みなど様々な取り組みをステークホルダーに対してタイムリーの報告するために、サステナビリティレポート 2020 年より「年次更新」から「随時更新」に変更した。今後、より密なコミュニケーションをステークホルダーと展開していきたいと感じている。

以上

⁴ 企業が独自に運営するメディア。

パナソニック株式会社

ヒアリング日程：2020年11月25日（水）

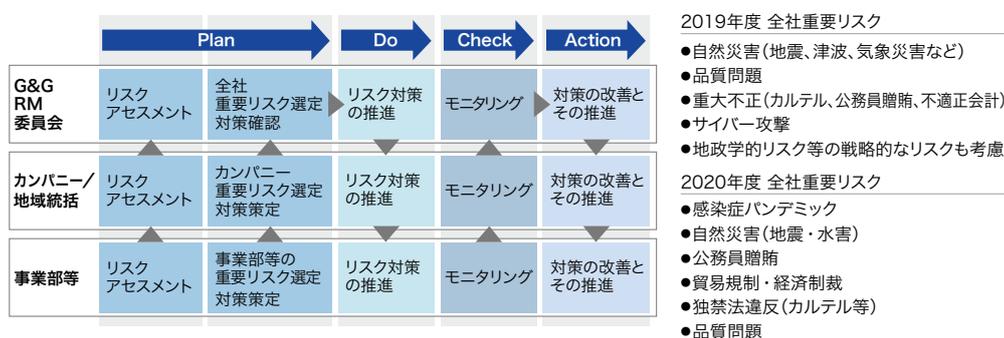
1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

- ・当社においては、2020年度は、新型コロナウイルス感染症による厳しい経営環境を踏まえ、減収の見通しであるが、中期戦略で取り組んでいる経営体質強化や事業ポートフォリオ改革に加え、固定費を中心としたコスト削減を推進・強化している。COVID-19については、生産面の影響はほぼ解消しており、需要面では、2020年度上期までは航空、自動車業界向けの事業を中心に市況悪化等の影響が見られたが、第3四半期には、航空業界向けの事業を除き、その影響はほぼ解消している。航空業界では、第4四半期も市況低迷の継続が見込まれ、当該事業の回復には時間がかかる見通しである。
- ・今回の COVID-19 の最大の特徴は、世界各国で長期に渡り、人の移動、行動が制限されたことだと考えている。そこを補ったのがデジタル技術の進化と物流ネットワークの発達ではないかと考えている。特に「デジタル技術の進化がリアルな社会を変える」ということがより明確に浮き彫りになったと感じる。当社はその進化を駆使することによってビジネスモデルや提供価値を変革していく必要があると考えている。具体的には BtoC 事業を中心とした「くらしアップデート」と BtoB 事業を中心として様々な社会課題の解決に貢献していくことが挙げられる。
- ・今後、当社の果たすべき役割は、外部のパートナーの力を活かしながら、これまで解決できなかった社会の様々なひずみの解消に大きな貢献を果たすことだと考えている。SDGs の達成、サステナブルな社会の実現、地球環境への貢献や人権尊重、公正な事業活動の推進など CSR に関する取り組みの基本的な方針については、COVID-19 の影響による変更はなく、継続的に注力していく予定である。
- ・当社は、自然災害や疫病など事業経営に大きな影響を与える事象に備え、「全社緊急対策規程」を設けている。本規程に基づき、COVID-19 については WHO の緊急事態宣言を受け、2020年1月31日に社長を本部長とした緊急対策本部を立ち上げ、従業員および地域社会・ステークホルダーの方々の安全・健康第一で取り組んできた。感染症における個人、事業場での対応策を策定、徹底すると同時に、感染局面に応じて、適宜社内通達を発信し、職場感染防止策の徹底や従業員の行動における注意喚起を実施してきた。また、人事・経営・調達・物流などについての9チームを本部内に設置し、事務局が窓口になり情報の集約を図っている。また、事業を運営している各カンパニーについても対策本部を

設置し、全社緊急対策本部と連携して対応している。また COVID-19 により大きな影響を受けた購入先や品目を調査し、代替購入先、代替拠点の確保に努めた。

- ・当社では、グローバル&グループリスクマネジメント（G&GRM）委員会、カンパニー・地域統括及び事業部の3つのレベルでリスクマネジメントを推進している。毎年、事業経営に影響を与えるリスクについてグローバル共通の基準でリスクアセスメントを行い、重要リスクを選定し対策を実施している。また取締役会で内容を評価、対策進捗のモニタリング、改善を行い全社的なリスク対策の強化を図っている。

リスクマネジメントの基本的枠組み



<https://www.panasonic.com/jp/corporate/sustainability/pdf/sdb2020j.pdf>

出所：パナソニック株式会社サステナビリティ データブック 2020

2. 新型コロナウイルス感染症のCSR諸課題への影響と対応について

(労働)

- ・当社では、10年ほど前から情報・通信技術の活用による時間や場所に制約されない働き方として「e-Work」を推進し、従業員の家庭の事情に合わせてフレキシブルな勤務ができるような体制を整えていた。このため、コロナ禍においても抵抗なく在宅勤務へ移行することができた。ただし、COVID-19以前は体制としては整っていたものの、育児や介護中の従業員以外はあまり利用していなかった。また既存のルールでは一ヶ月における利用可能日数は約半分と定められていたが、このルールはCOVID-19の状況に合わせて変更しているところである。
- ・本社部門では、密にならないよう出勤者を3割以下程度に留めるなど調整している。顧客対応など個人情報扱う部門は、情報セキュリティの観点からテレワーク対応に苦労したという課題が挙げられる。
- ・COVID-19収束後も、IT・デジタル技術を駆使した新たな働き方が浸透したことを受け、

今後さらに効率的に仕事が行える環境を整備していく予定である。

- ・当社では、以前から、経営層からの動画やブログでの従業員向けメッセージの配信を行ってきたところである。今般の COVID-19 を踏まえ、テレワークの実施が難しい工場・現場の従業員が不安に感じたり、モチベーションが下がったりしないよう、更に意識して活発な情報提供やコミュニケーションを実施するようにした。

(サプライチェーン)

- ・2020年3月頃ロックダウン等による購入先の操業停止、および輸送手段の確保難によるサプライチェーンへの影響があり、一時混乱した時期もあったが、当社グローバルでの調達ネットワークを駆使し、全社をあげての生産地の変更や代替購入先の確保などに迅速かつ集中的に取り組んだ結果、2020年11月時点ではグローバル全体でサプライチェーンの問題はほぼ解消している。他方、監査のように現場で目視が必要なものはしばらく進められない状況である点が課題である。
- ・COVID-19で特に影響を受けやすい中小企業の購入先に対しては、購入先の事業活動の維持継続を最優先に、今まで以上に生産情報の密な連携を行い、できるだけ下請事業者の事業活動に影響が生じないように調整を進めてきた。

(環境)

- ・当社では、2017年に、「パナソニック環境ビジョン2050」や2019年度から2021年度までの中期計画である「グリーンプラン2021」を定めている。
- ・環境に関しては、COVID-19による直接的な影響や方針の変更は殆どなかった。EUが主導しているグリーンリカバリーや、米国の次期バイデン政権による脱炭素の取り組み強化方針などを受け、グローバルレベルでの取り組みを強化・加速して進めていく方針である。

(企業市民活動)

- ・これまで現場に出向いて教育支援活動などを行ってきたが、それがCOVID-19の影響で学校訪問を控える必要が出ている。そのため、教育現場でのオンライン環境整備が進められる中、当社としてもオンラインでの教育支援活動を推進している。
- ・2020年6月に、従業員から集まった寄付額1,941万円に、当社のマッチング寄付を加えた総額4,000万円を、医療現場や困窮する家庭、子どもの支援の活動に寄付した。従業員は会社の福利厚生制度で付与されているカフェテリアポイントを活用して寄付するほか、

パナソニック専用オンライン寄付サイトより直接支援活動に取り組む NPO/NGO に寄付を行った。

- ・ COVID-19 の影響により「社会に貢献したい」という従業員の意識が一層高まった印象があり、ボランティア等に参加する機会づくりをより推進していく必要性を感じている。
- ・ 貧困解消が企業市民活動の重点テーマであるが、オンラインで勉強できる人とできない人がいるなど、デジタル格差に伴う貧困拡大への懸念があるため、格差解消への対応を今後検討していく。

(知的財産に関する支援活動)

- ・ 「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」の趣旨に賛同し、すべての個人および団体に対し、COVID-19 のまん延終結を唯一の目的とした行為について、保有する知的財産権の権利行使を一定期間行なわないことを宣言した。

3. ステークホルダーからの期待や要望等について

- ・ COVID-19 以前より ESG 投資は行われていたが、その流れのなかで、より投資家からの関心が高まってきていると感じている。また ESG 評価機関からも COVID-19 への対応や人権への配慮についての質問が多くなってきていると感じており、COVID-19 に対する取り組みの開示を積極的に行うよう努めている。

以上

株式会社ファミリーマート

ヒアリング日程：2020年12月17日（木）

1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

- ・新型コロナウイルス感染症の感染拡大に伴い、外出自粛が求められたところ、当社では大都市部に店舗が多いという特性もあり、お客様の数や売上が大きく減少した。そうした中で、加盟店への経営支援として、2020年上期総額30億円の支援策を実施した。
- ・具体的な支援策としては、店舗に対し、飛沫感染防止シート、マスク及び手指消毒液の無償配布を行った。従業員等に感染者が発生した店舗に対しては、災害見舞金を支払うとともに、営業再開に向けた店舗消毒も本部負担で対応した。また金融機関からの融資の手続きにつき、本部一括で申し込むことにより、円滑な実施を支援した。
- ・都市部の店舗においては、平日と週末で利用者の差が大きく、COVID-19を機に24時間営業の短縮を始めた加盟店もある。本部としても24時間営業の緩和措置を講じたが、直近の数値では短縮営業を行う加盟店数に関し、コロナ前後で大きな増減はない状況である。
- ・キャッシュレスを進めるため、セルフレジの設置店舗も拡大させた。セルフレジの設置としては、2020年6月に追加導入を開始し、追加導入を1,000店の目標で進めている。
- ・コロナ禍により、一時的にアルバイト・パートタイムの求人状況が改善し、以前より採用しやすくなってはいる。しかしながら、日本人採用の難しさや、深夜労働など、根本的な課題は変わっていない。今後の課題として、長期で働いていただける人材をどのように確保していくかという点が、改めて浮かび上がったといえる。
- ・DXについては、従来から進めており、COVID-19を機に加速させた。キャッシュレスを進展し、FamiPayをお客様接点として強化していく。また、当社と伊藤忠商事（株）、NTTドコモ（株）、サイバーエージェント（株）の4社で、新会社（株）データ・ワンを立ち上げ、小売事業の購買データを活用した広告事業を推進していく方針。社内では発注端末を新しいものに切り替え、生産性を高め、お客様との接点を高めるために加盟店をサポートしていきたい。非接触型の決済店舗の実験を行っているほか、店員の作業負担を軽減するための商品の補充・陳列のロボット化にも取り組んでいる。

- ・リスクマネジメントの体制としては、2019年から、全社リスクに対して更に迅速かつ的確に対応するために、代表取締役社長の諮問機関としてリスクマネジメント委員会を設置するとともに、年4回BCP定例会を開催して緊急時の対応を定期的に協議するなど強化して取り組んできた。
- ・しかし、今回のCOVID-19は想定を超える事態であり、新型コロナウイルス対策本部を2020年4月に設け、加盟店対応や本部社員等の対策を一元的に協議している。特に、加盟店の経済的な危機や一時的な人材不足に対し、本部としての包括的な支援パッケージをどうスピーディーに作り上げていくかが重要な課題と認識している。

新型コロナウイルス感染症拡大への対応

新型コロナウイルス感染症拡大を受け、当社はお取引先との協同による商品・サービスの安定供給と、お客さまが便利かつ快適に買い物のできる店舗づくり、ストアスタッフや従業員が安心して働ける環境の整備に、全社一丸となって取り組み、地域からの期待に応えていきます。

1 お取引先との協同による商品・サービスの安定供給

当社の中食商品は、原材料の調達から製造、配送、販売までサプライチェーンの全工程で品質管理体制を構築しています。製造委託をしている工場や物流センターでは、従業員の体調管理および工場内の衛生管理を徹底し、新型コロナウイルス感染症予防対策を行っています。

製造委託工場における取り組み

- 工場スタッフの体温測定と乗換チェック
- 作業場入場時の手洗いやアルコール消毒
- 製造時のマスク、手袋の着用
- 工場内のドアノブや階段手摺りの定期的なアルコール消毒

物流センターでの取り組み

- 出荷作業やドライバーの出発前の体温測定
- 作業時のアルコール消毒や、手袋・マスクの着用
- 「3密」を防止し、休憩室の隔離確保
- ドアノブ等の定期的なアルコール消毒
- 掲示板における注意喚起の掲示

※3密：密閉、密集、密接を示す。厚生労働省の掲げる新型コロナウイルス感染症拡大防止のための指針。

2 お客さまが便利かつ快適に買い物のできる店舗づくり

店舗ではお客さまが安心して買い物のできるよう、ストアスタッフの手洗い、消毒、勤務時のマスク着用を徹底するほかに、飛沫防止シートの設置や、お客さまとの接触機会が多い場所の消毒、店内換気等を実施しています。

ご来店されるお客さまに対しても、マスクの着用やほかのお客さまやストアスタッフとの距離の確保を呼びかけています。

また、立地に応じて衛生用品や外出の自車に伴う果ごもり需要に関連した商品品揃えを増やし、感染症の予防対策や消費行動の変化に対応しています。

- コイントリーの使用
- 飛沫防止シートの設置

- レジ前の並び位置の変更
- お客さまとの接触機会が多いレジの清掃・換気動作

- 店内換気の励行
- 店内放送での告知

3 従業員が安心して働ける環境の整備

当社は、従業員の感染予防と、感染拡大による事業継続への影響を避けるため、本社や各地区事務所において様々な取り組みを実施しています。新型コロナウイルス感染防止のため、全社的な対策をより厳しい基準で設定しており、また従業員の運動不足やストレス解消を目的に「健康News」の配信も実施しています。

感染予防のための取り組み

- 産業医や保健所による職場巡回(3密/パノール)
- 各地区事務所、本社への消毒液の設置とマスクの配布、打ち合わせスペースへのバネル設置
- ポスターやデジタルサイネージによる注意喚起

万一感染した際の取り組み

- 新型コロナウイルス罹患窓口の設置
- 感染者の適切な職場復帰手順の策定・実践

関連情報：P71「REPORT 新型コロナウイルス対策」

新型コロナウイルスに関する取り組み
https://www.family.co.jp/info/info_2020/info_2020info_2024.html

REPORT 新型コロナウイルス対策

ファミリーマートは、地域の生活インフラとしてお客さまへの商品の安定供給と、従業員が安心して働ける環境を整備するため、新型コロナウイルス感染防止についてはより厳しい基準を設け、全社的に対策を行っています。





対策の例	対象・内容
マスクの配布や消毒液の設置	各地区事務所に消毒液を設置するとともに、社員向けにマスクを配布
飛沫防止バネルの設置	本社の打ち合わせスペースにバネルを設置
産業医、保健所による職場巡回(月1回)	産業医、消毒液の設置場所、マスクの着用状況、会議室の使用状況を確認
3密/パノール(週1回)	職場が密閉・密集・密接の状態にならないかを巡回確認
ポスターやデジタルサイネージを使用した注意喚起	消毒やマスク着用、ソーシャルディスタンス等の感染予防策を周知徹底
健康Newsの配信を通じた、コロナ関連情報やストレッチ動画の配信(月1回)	全社員を対象にコロナ関連情報や、免疫力の高め方、テレワーク時の健康維持方法等について動画を配信
感染者・濃厚接触者の職場復帰	厳しい復帰基準の設定や、個別で問診票の取得、濃厚接触者も保健所の基準よりも広範囲に設定し、感染拡大の防止を徹底
新型コロナウイルス罹患窓口の設置	新型コロナウイルス罹患窓口を設置し、夜間・休日にも対応できる相談体制を整備

https://www.family.co.jp/content/dam/family/sustainability/report/sustainability_report_2020/FM_s-rep2020_all.pdf

出所：株式会社ファミリーマート サステナビリティレポート 2020

2. 新型コロナウイルス感染症の CSR 諸課題への影響と対応について

- ・ 2018 年 2 月に、サプライチェーンを通じて環境・社会に配慮した事業活動を推進する観点から、「サステナビリティ調達原則」と「サプライチェーン CSR 行動規範」を策定した。2019 年度には、グループ再編を受けたマテリアリティの見直しに加え、中長期の環境目標「ファミマ eco ビジョン 2050」を策定した。更に 2020 年度からは、重要課題ごとに目標・KPI を設定し、取り組みの実効性を高めている。今後とも社会や地域経済の発展の一翼を担う企業であることを自覚し、サステナビリティ経営の高度化を追求することで、SDGs の達成を含む持続可能な社会の形成に貢献していくことを目指している。

(労働)

- ・ テレワークについては、COVID-19 発生以前にはほぼ行っていなかったが、緊急事態宣言以降に導入し、管理職を除く社員は最低週 2 日、在宅勤務推奨とした。加盟店指導をするスーパーバイザーも訪問型のワークスタイルをテレワークに切り替えた期間があり、加盟店に対するアプローチの仕方についても、短時間で効率的に行うなど、変化させた部分があった。こうした働き方の変化を今後どう活かしていくかはこれからの新たな課題である。
- ・ COVID-19 と直接の関係はないが、収益を維持・向上し、新たな加盟者へ継承するため、FC 店舗を戦略的に直営店に切り替えるケースが増えており、店長の地域採用を少しずつ拡大している。

(人権・サプライチェーン)

- ・ 2019 年 12 月にマテリアリティを見直し、その重要基盤の 1 つに人権尊重を位置付け、2020 年 10 月には人権方針を策定した。コロナ禍において加盟店労働者や物流事業者などのエッセンシャルワーカーに対する人権保護への意識が高まっており、当該人権方針に基づいて一層の啓発活動を行っている。
- ・ 取引先の品質管理の責任者を対象にした品質管理責任者会議の場や定期的なメール配信で、普段から工場や店舗での好事例を共有している。コロナ禍においても、引き続き多くのステークホルダーに対して透明性のある有意義な情報発信を心掛けていく方針である。
- ・ グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパンの分科会に参加しており、CSR 調達に関する検討を社内で進めている。今回 CSR 調達に関するアンケートを 2020 年 7 月に調達先・委託先に実施した。その中でリスクの高いと思われる調達先・委託先については、COVID-19 の状況も踏まえながらであるが、現地監査を予定している。

(環境)

- ・レジ袋の有料化に伴う辞退率が、当初想定より上回り 70%以上となった。環境意識の高まりだけでなく、COVID-19 によって接触を減らしたいというニーズが影響したことが考えられる。
- ・エネルギー使用に伴う CO2 排出や食品ロスについては、来店客数・売り上げの減少に伴い、結果として減少した。食品ロス削減については、季節商品の予約強化やおでんのパック販売など実効性の高い取り組みを行った。

(地域コミュニティ)

- ・当社は、これまで社会貢献活動として、全国に広がる約 1 万 6 千店舗を重要拠点として生かした活動に取り組んできた。COVID-19 により、店舗で地域のお客様と交流する催しが実施できなくなったが、オンラインを活用して実施しているものもある。例えば 2019 年から店舗のイートインスペースを活用して実施していた「ファミマこども食堂」プログラムを、オンラインで実施した。
- ・店頭展開の募金活動では、2020 年 4 月から 7 月までの期間、「新型コロナウイルス対策支援募金」を行った。集まった募金は、医療従事者及び食糧支援が必要な一人親家庭等への支援として、寄付を行った。
- ・NPO のフードバンク活動に 7 万個の食品を寄付したり、自治体に水・食品飲料を無償で寄付したりといった支援も実施した。また従来から食品の寄付は行っていたが、こども食堂が実施していたような食糧支援のニーズが高いことが分かった。そちらについては自社で貢献できる領域であるということで、寄付先である NPO を通じて支援を必要とする世帯への食糧支援を行った。
- ・重点取り組み項目として「次世代の健全な育成」を設定していることもあり、学童施設に対する支援として、衛生製品、備品の提供を行った。そうした活動をスピーディーに行うためには、社内体制を常に整備しておくことが重要である。
- ・今後の課題は、社会が非接触型になっていく中で、子どもやシニア向けに、リアル店舗を前提として行っていた活動の位置づけをどうしていくのかを考えていくことだと捉えている。CSR は地域密着の活動が多く、各自治体の社会福祉協議会・地域包括支援センターと今後も相談・連携しながら展開を進める。

3. ステークホルダーからの期待や要望等について

- ・ COVID-19 による新しい生活様式の下で、直接の接触を減らすなど、お客様の期待する購買行動が変化してきている。それに対応してデジタル化の推進等ビジネスモデルを適宜再構築していく必要がある。
- ・ 社内の中でもサステナビリティの取り組みはまだ十分に浸透し切れていない。環境や人権についても社員一人一人がサステナビリティを「人ごと」ではなく「自分ごと」と捉えられるように推進していきたい。
- ・ コロナ禍の中において、飲食関連の事業を中心に営業の自粛要請なども出ているが、当社の加盟店の多くは、1人1人の個人事業主であり、判断に迷うケースもある。一方、コンビニエンスストアは社会に欠かせないインフラであり、こうした状況下でも経営を続けていけるような支援があるとありがたいと考えている。

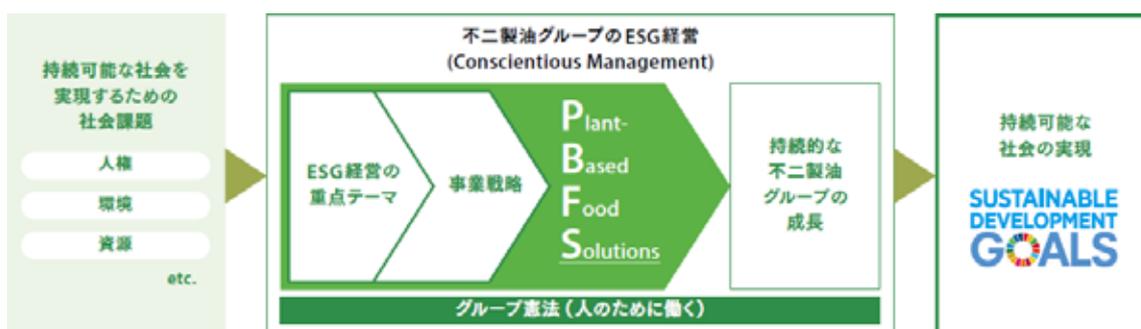
以上

不二製油グループ本社株式会社

ヒアリング日程：2020年11月13日（金）

1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

- ・新型コロナウイルス感染症を機に、植物性食品素材で世界の社会課題を解決する「PBFS（Plant-Based Food Solutions）」が COVID-19 後のニューノーマルで求められる価値であると確信した。植物性のタンパク源を供給することで、2050年に想定されている人口97億人の栄養供給に寄与できると考えている。植物由来の食品を普及させることで、社会のサステナビリティに貢献していきたい。
- ・創業当初（1950年）から社会課題解決を目指してきた企業であるが、全世界で連結従業員が約6千人規模になってくると企業ポリシーの理解・浸透がし辛くなっていく。「人のために働く」という精神と「社会の困りごとを解決する」考えをより明確にするために2019年4月にC“ESG”O（ESGの責任者）を配置し、ESG経営を強化・推進することを宣言した。C“ESG”Oの役割は全社のESGをマネジメントし、それを社内外に示していくことである。取締役会の諮問機関であるESG委員会では、環境、サプライチェーンにおける人権、健康、食糧、フードロス、ダイバーシティ、ガバナンスなど幅広い社会課題をさまざまな観点から捉え、不二製油グループの事業活動に具体的に結びつける取り組みを進めている。ESG経営は1つの部署でできるものではない。経営全体で取り組んでいき、全社に「行動」として落とし込んでいくことが重要だと捉えている。



<https://www.fujioilholdings.com/csr/approach/>

出所：不二製油グループ本社株式会社ホームページ

- ・COVID-19については、2020年2月に中国エリアに対する「緊急対策本部」、3月にCEOを本部長とする「グループ本社緊急対策本部」と各エリアトップを本部長とした「各エリア緊急対策本部」を立ち上げ、連携し情報共有しながら対応を進めていった。「グループ

本社緊急対策本部」では、ESG を含む全体のリスクマネジメントを担い、海外出張など行動の抑制や工場勤務者以外の在宅勤務への移行などの決定を行った。地域的な感染症への対策は行っていたが、ここまで全世界に激震を及ぼすパンデミックへの想定はしていなかった。しかしながら、クライシス時には緊急対策本部を立ち上げ意思決定を行うという初動対応体制が整備されており、スムーズかつ適切に対応できたのではないかと考えている。

- ・次年度の予算で計画していたエネルギー転換の取り組みが実施延期を余儀なくされるなど、ESG に関して予定していた様々な取り組みの中には、COVID-19 による全社的な経費削減の影響を受け実施が難しくなったものもある。

2. 新型コロナウイルス感染症の CSR 諸課題への影響と対応について

(労働)

- ・2020年2月より COVID-19 の従業員感染防止策を通達して以降、オフィス勤務者の約90%が在宅勤務を導入するとともに、全従業員へのマスク配付などを行った。また、BCP の観点から、工場で働く従業員の健康を守ることが非常に重要であると考え、生産部門における体調管理や、外部および社内の他部門の従業員との接触防止策を講じるなど、徹底した感染防止策に取り組んでいる。今後の状況も踏まえ、在宅勤務を正式な制度として導入するなど、これまでの取り組みが、COVID-19 を契機に加速するなど、恒常的に在宅勤務ができるように、働き方改革が進められた。
- ・COVID-19 の影響により一時期パーム油の収穫が止まったところがあったが、各国政府が食品産業はエッセンシャルであるということで対応したため、原材料が滞るということが比較的少なかったのではないかと考えられる。ただ消費サイドが滞ったために、工場を止めなければならなくなった、ということはある。
- ・COVID-19 が世界中で蔓延する中で、海外グループの安全品質環境監査については、テレビ会議を通じた審査や、事前に資料を審査することしかできず、危機感があった。そこで、スマートグラスを導入し、現地で監査をする人に装着してもらい、国内にいても動画を通じて現場を目視確認することができる監査システムを2020年度内に構築するように進めている。
- ・従業員向けの ESG に関する研修について、COVID-19 で直接対話ができなくなっている。リモートで対応しようとしているが、それでは伝わらないところもあり、E-learning など代替案を模索している。一方で COVID-19 以前から、従業員への共感や腹落ちがまだ不

十分であり、より丁寧に部長、組合員、新入社員など階層別に働きかけていく必要性を感じている。しかし COVID-19 で部門研修ができなくなったことで、やり方を見直すことが必要だと考えている。

(サプライチェーン)

- ・ グリーバンスメカニズムを構築して社外（NGO・サプライヤー）から声が寄せられる体制を整えてきたことは、コロナ禍においてもサプライチェーンの上流の実態把握に役立つのではないかと考えている。人権に対するグリーンバンスが多いかと想定していたが、現実には環境に関する問題が多かった。不二製油グループの直接的なサプライヤーよりその先（また先）のサプライヤーに関する環境破壊の問題などがピックアップされるようになった。COVID-19 が蔓延している現在は、NGO と連携しながら、直接現地に行って確認していた部分の代替として、衛星写真も活用してチェックしている。いままでも理解しているつもりでいたが、現地からの直接的な声を聴くことや遠隔でも IT を活用し確認していくことで「現実的な問題」としてサステナブル調達・サプライチェーンマネジメントに関して捉えることができた。

(社会貢献)

- ・ 発展途上国における COVID-19 への対応支援が急務であると捉え、主原料の一つであるカカオについて、チョコレート産業界の一員として、World Cocoa Foundation を通してカカオ農家コミュニティへの寄付を実施した。
- ・ 地域社会の一員として、最前線で闘う医療従事者に対する支援も行っている。不二製油グループのブラマー社（米国）やハラルド社（ブラジル）をはじめ多くの拠点で、それぞれの地域の病院で働く医療従事者の方々にチョコレートを寄贈した。また、不二製油グループ本社では、日本のトップシェフが医療従事者を「食」で支援するために発足されたプロジェクト「スマイル・フード・プロジェクト」に協賛している。フジ オイル ガーナでは、現地（Techiman 市）保険局に個人用保護具をはじめ、ゴム手袋やマスク、ハンドソープといった衛生用品、赤外線温度計等を寄贈した。日本においても、不二製油(株)が自治体に対して防護服代用品などを寄贈している。

3. ステークホルダーからの期待や要望等について

- ・ NGO を含めステークホルダーとも対話する中で、ESG について日本でも関心が高まっていることを感じていたが、COVID-19 を経て、さらに日本が変わる契機になっていると考えている。しかしながら欧州ほどには ESG に対する関心度合いは高まっていないように感じる。欧州ではもともと環境を中心とする ESG に対する意識が高かったものが、

COVID-19 を機にさらに伸びている。米国でも ESG に対応していない会社はやがて淘汰されることが明確になってきたと捉えている。エシカル市場は日本を含めてこれからますます伸びていくと感じている。

- ・ 2019 年 4 月に C“ESG”O を配置した際は、投資家から ESG に関するインタビューがほぼなかったが、COVID-19 後は数多くのインタビューの依頼を受けている。投資家や社会のサステナビリティへの関心が高まっていることは、ESG を推進する不二製油グループにとっては大きなビジネスチャンスである。
- ・ ESG について、日本政府も 2050 年までに二酸化炭素ネット排出量ゼロ（カーボンニュートラル）を発表するなど動き出したと思うが、欧州に比べスピードはやはり遅いと感じている。今後日本政府も業界団体も国際的なサステナビリティに関する討議に参画し、ルールメイキングの側にも回って欲しいと考えている。後追いではなく、日本政府が率先してリーダーとして発信することで、日本企業も世界に先んじて対応していくことができ、ビジネスチャンスも拡大していくのではないか。

以上

1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

- ・当グループにおいては、2020年に、「イノベーションによって社会に信頼をもたらし、世界をより持続可能にしていくこと」という新しい存在意義（パーパス）と、その実現に向けた全社員の行動規範である「Fujitsu Way」の刷新を発表した。その中で、経営指標として、社員の仕事への手応えや組織への帰属意識を示す「従業員エンゲージメント」とお客様からの信頼を示す「顧客ネット・プロモーター・スコア（NPS）」との非財務目標を導入した。
- ・これらの検討の過程において、パーパスについての議論を社内で重ねてきたことにより、今般の新型コロナウイルス感染症の拡大の中で、社員とその家族の生命と安全の確保に加え、特にヘルスケアや自治体といった COVID-19 拡大防止の最前線の現場に立つお客様の支援に向けて、素早い行動が実現できたと考えている。
- ・ COVID-19 のインパクトが極めて大きい理由は、日本も含めた世界各地で現在も感染が継続あるいは拡大しているからというだけではない。中長期的な観点でより大きな意味を持つのは、この先数年間で徐々に表れるはずだった社会の変化が、パンデミックの発生によって2、3カ月のうちにいわば強制的に引き起こされたこと、それによって価値観の転換が起これ、企業経営や私たちのくらしが急速な変化を遂げつつあることだと考えている。
- ・ COVID-19 に伴って生じる、個人の働き方の変化、人材・組織やお客様リレーションのマネジメントに対するアプローチの変化、サプライチェーンや事業ポートフォリオの再考、ビジネスモデルの再構築といった動きは、DX に対するニーズという形で表出してくる可能性が高い。そのような状況下において、当社が事業を通じて社会に貢献できる部分は大きく、動画などを活用したグローバルな情報発信に力を入れている状況である。
- ・ COVID-19 による当社の事業へのマイナス・インパクトに関して、現時点では通期で売上が当初より約3%落ち込みを予想している。当社は事業の約85%がテクノロジーソリューション、残り15%割がユビキタス・デバイスサービスとなっており、前者について売上の落ち込みが出ている。

- ・ COVID-19に係るリスクマネジメントとしては、早期に「感染症中央対策本部」を設け、方針や状況を全社員に対して継続的に発信した。全社員へのメッセージは社長が発信した。
- ・ グループ従業員の約 64%にあたる 8.2 万人が働く日本では、2020 年 2 月 27 日（政府が全国の学校に休業要請を行った日の前日）に、まず在宅テレワーク勤務を強く推奨した。次いで 4 月 7 日の政府による緊急事態宣言発出に先立つ 3 月 27 日には、首都圏の従業員を対象に、その後、全国の事業所に勤務する全従業員を対象として、原則在宅テレワーク勤務とした。
- ・ 日本国外においても、厳格な都市封鎖が実施された欧州や各国の都市部に勤務する従業員を中心に、政府や自治体の施策に基づき、原則在宅テレワーク勤務とした。
- ・ お客様の事業所に駐在するシステムエンジニア（SE）による運用・保守作業など、在宅テレワークでの対応が困難な業務については、幹部社員がお客様とコミュニケーションを図り、必要人数や事業所への滞在時間を必要最小限とすることなど、感染防止措置が取られるよう要請した。加えて、お客様の了解が得られた場合は、運用・保守や開発についても在宅テレワークを推進している。
- ・ COVID-19 感染拡大防止に必要な情報の収集を行っている日本の自治体・保健所向けに、感染患者の接触者の健康状態に関わる情報を収集・共有・管理する健康相談チャットボット「CHORDSHIP（コードシップ）」¹を開発し導入を支援した。2020 年 9 月 1 日現在、全国約 25 の自治体・約 70 の保健所に導入済み。チャットボットは、自社従業員向けに導入していたものを発展・改良したもので、支援要請から約 1 週間で第 1 版をリリースした。
- ・ 中長期的な部分では、社会課題に資する事業にどのように取り組んでいくかが大きなテーマとして挙げられる。従業員に事業を通じて COVID-19 に貢献するアイデアを募集したところ、100 件以上を超えるソリューション事例やアイデアが世界各地から寄せられた。集まった提案の中には、すでにソリューションとして活用されているものに加え、今後アイデアを具現化して将来的な事業化を図るよう、検討しているものもある。当社は、この活動の継続を通じて、社員の中長期的な視点での社会課題への意識を高めていく。

¹ 富士通が開発した AI を用いた自動会話プログラムで、金融機関や大手企業のコンタクトセンターなどで活用されている。モバイル端末のアプリケーションや SNS 連携を標準実装する。

富士通の取り組み

お客様、お取引先様、従業員とその家族の安全確保と感染拡大の防止を最優先としつつ、お客様への商品・サービス提供の継続、および感染拡大により生じる様々な社会課題の解決に資する取り組みを進めてまいります。

研究開発への支援

レジリエンシーと
事業継続

円滑な情報提供

<https://www.fujitsu.com/jp/covid19/>

出所：富士通グループホームページ

- ・米国の「Open COVID Pledge」が提唱している COVID-19 に関連する活動のために保有する知的財産権の無償開放を推進する行動の主旨に賛同し、当社としても、一定期間、関連する権利行使を行わず、一切の対価や補償を求めないことを宣言した。また、日本における同様の取り組みである「知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言」にも賛同した。これらにより、当社が保有する新薬開発の支援や患者の見守りなどに関する知的財産権約 4 万件を無償で開放した。この取組の背景には、知財を活用した貢献活動として、WIPO（世界知的所有権機関）を通じた環境技術の移転・普及などに取組んできたこともある。今回は COVID19 のまん延の早期終結に貢献したいとの思いから賛同した。
- ・理化学研究所と当社が共同開発したスーパーコンピュータ「富岳（ふがく）」は、2021 年度予定の共用開始に先立ち、一部のノードにおける試行的利用が開始され、理化学研究所が文部科学省と連携して実施する「治療薬候補の同定や室内環境におけるウイルス飛沫感染の予測と対策」などに活用されている。

2. 新型コロナウイルス感染症の CSR 諸課題への影響と対応について

- ・2020 年 4 月、当グループは、「サステナビリティ経営委員会」を新たに設置した。この委員会では、環境・社会・経済に与える影響を考慮し、当社を取り巻くすべてのステークホルダーへの価値創造を通じて自らも長期的に成長していくという、責任あるグローバル企業としての経営のあり方を議論している。
- ・当社においては、サステナビリティ活動を推進し、Fujitsu Way を具現化するためのプラ

ットフォームとして、CSR の取組みをベースに発展させたグローバルレスポンシブルビジネス (GRB) を用いている。具体的には、人権、ダイバーシティ&インクルージョン、ウェルビーイング、環境、コンプライアンス、サプライチェーン、安全衛生、コミュニティの 7 つの重点領域を設定し、グローバルなマネジメントを展開している。全グループ社員が「企業は社会の一員である」と常に意識し、利益追求のみではなく、事業活動から生じる負の影響を低減し、正の影響を最大化していくことを目指している。

(労働)

- ・すぐに取り組む必要があったものとしては、従業員・家族、お客様、取引先のウェルビーイングと労働・安全衛生である。働き方改革や、賃金補償対応などが挙げられる。
- ・コロナ禍の状況において、出社率 25%以下を目指してリモートワークを実施した。2015 年より、働き方改革の一環として、テレワークの実践を進めてきたが、COVID-19 による急速な移行のため、ネット接続負荷の増大への対応など、追加的な対応が必要な部分があった。出社率の目標は 2020 年 12 月時点も維持している。今後、従業員の働き易さ向上を目的に、全社フリーアドレス化も進める。結果として 3 年間でオフィススペースが半減する見込みである。
- ・「ニューノーマル」における新たな働き方や組織・人材マネジメントの変革を目指すコンセプト「Work Life Shift」を 2020 年 7 月に発表した。大きくは以下の 3 点である。
 - Smart Working**：仕事内容・目的・ライフスタイルに応じた「最適な働き方」の自律的な使い分けを行う。固定的なオフィスに全員出勤することを前提とした勤務制度、手当、福利厚生、IT 環境を全面的に見直し、時間や場所をフレキシブルに活用する。
 - Culture Change**：社員の自律性発揮を喚起するピープルマネジメントで新たな企業文化を創造する。「信頼」に基づく制度設計、個人とマネジャーによる業務・役割と期待の共有と適切な評価、社員の心身の健康へのサポートを通じ、挑戦と価値創造を促す企業文化をつくる。
 - Borderless Office**：勤務する場所に縛られない働き方と、快適で創造性のあるオフィス環境を構築する。業務の目的に合わせ、Hub Office、Satellite Office、Home & Shared Office を自由に選択できる環境を整備し、社員の創造性発揮を後押しする。
- ・具体的対策として、通勤の概念の見直しや、固定ロッカーをなくすといったオフィスのリノベーションなどを進めた結果、ペーパーレスがさらに進んでいる。環境の整備と費用のサポートとしてテレワークに伴って発生する通信料、光熱費、デスクとイスなどの

環境整備のため、1人当たり月額5,000円の「スマートワーキング手当」を支給することなども実施している。

- ・会議もほとんどがリモートになったことで、開催しやすくなった。人の移動が少なくなり、コスト面からも効率化されたと感じている。
- ・一方で、従業員同士のコミュニケーション促進のサポートといった、顕在化している問題への対応、あるいは他の潜在的な問題の把握が必要と認識している。このため、従業員に対し、働き方について困っていることを拾い上げる意識調査を行っている。COVID-19発生初期の頃は機器の接続などテレワーク環境に関する声などが寄せられた。また、個別の問題については、定期的に上司・部下で行う1on1ミーティングを通して、アドバイスや支援を行っている。

(サプライチェーン)

- ・COVID-19により、サプライチェーンで大きな問題は、現時点で発生してはいない。しかし、今後はCOVID19により社会的に弱い立場の人が貧困などの面で追いやられないか等の視点で見ていく必要があると考えている。

(環境)

- ・環境面では、デジタルシフトに伴うエネルギー消費の変化をデータとして把握していくための検討を進めている。例えばテレワークやリモート授業などが急速に増え、人の移動が減少し、交通機関の運行にも影響を与え始めており、環境負荷が変化している。デジタル化の加速によるネットワークやデータセンターでのエネルギー消費量の増加も把握しつつ、働き方やライフスタイルの変化による環境負荷削減効果を訴求していきたい。
- ・グリーンリカバリーを含め、気候変動への取組み強化への機運が高まっていると感じている。COVID-19によるロックダウンなどにより大気汚染が改善され、市民が環境改善を実体験したことで環境意識が変化したとの報告もあり、Afterコロナにおけるビジネスの機会としても注目していきたい。

3. ステークホルダーからの期待や要望等について

- ・トップによる直接のメッセージ発信の機会が増えている。リモート化が進むなかで動画を活用するケースも増えており、特にグローバルな発信においては、スピーディーに進めることができ有用性を感じている。

- ・サステナビリティに関する情報発信に際しては、社員も含め多くのステークホルダーに知って頂くために、可能な限り社内と社外の垣根をなくして取り組んでいる。例えば COVID-19 に関するグループ従業員向けメッセージもウェブサイト一般向けに公表している。

以上

株式会社ブリヂストン

ヒアリング日程：2020年10月30日（金）

1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

- ・新型コロナウイルス感染拡大以前から包括的に取り組んでいたサステナビリティの経営への統合が、一気に加速した。2020年3月に新 Global CEO が就任し、ミッションをすべての出発点とし、ビジョンを掲げて将来像を描きながら事業を考えることが重要であるとの認識の下、新しい中長期事業戦略構想についての議論が進められた。
- ・具体的には、2020年7月に「中長期事業戦略構想」を発表し、「2050年にサステナブルなソリューションカンパニーとして社会価値・顧客価値を持続的に提供している会社へ」というビジョンを掲げた。サステナビリティを経営の中核に位置付け、「モビリティ」「サーキュラーエコノミー」「CO2削減」を中心領域として社会価値と顧客価値を両立しながら、競争優位を獲得していくことを明確にした。

サステナビリティを中核とした中長期事業戦略構想 2020年～ Bridgestone 3.0 (第三の創業)



https://www.bridgestone.co.jp/ir/library/strategy/pdf/JPN_Business_Strategy_Framework.pdf

出所：株式会社ブリヂストン中長期事業構想（2020年7月28日）

- ・外部・社会環境の変化として、自動車業界は100年に1度と言われる大きな変革期を迎

えていることは捉えてはいたが、今回の COVID-19 における、「想定が出来ない」「すぐに変化が起きる」といった点やグローバルゼーションの変化は、中長期事業戦略構想における社会環境への認識と経営や事業の戦略の方向性に大きな影響を与えた。「何が起きるかわからない」という危機意識が、「フレキシブル」や「アジャイル」といったマネジメントスタイルにつながった。サステナビリティも従来もちろん考慮していたが、今回の COVID-19 でより意識が強くなった。事業では、マス交通からシェアリングやパーソナルモビリティへ回帰する可能性も出てきた。

- ・また「当社の強みはどこなのか」、「キャッシュをどこで生み出すか」という経営の本質的な部分での議論が COVID-19 を契機としてより進んだ。コア事業でキャッシュを生み出し、成長事業に資源を投下していく。そのためのコアコンピタンス・イネーブラーとして「サステナビリティ」「DX/テクノロジー」「イノベーション」「HRX（ヒューマンリソーストランスフォーメーション）」を位置付けた。
- ・新型コロナウイルス感染拡大の影響として、経営層のマインドセットが変化した。物事の変化のスピードと一度変わり始めたときの変化の大きさを認識し、ゆったりしていると乗り遅れてしまうという危機感が強まった。またより広い視野で社会を見るようになり、社会の変化に対する感度が高まった。中長期事業戦略構想の策定にあたっては、グローバル経営層間でのディスカッションを通して共通理解の醸成に多くの時間を割いた。
- ・危機対応については、過去の感染症の経験を踏まえ、2013 年から感染症のパンデミックに対するリスクマネジメント、クライシスマネジメントに基づく Business Continuity Plan（事業継続計画：BCP）を策定していた。その BCP システムと今回の新型コロナウイルス感染拡大によるグローバルの状況も踏まえ、2020 年 2 月、従業員の安全衛生管理等をまず最優先で対応した。この BCP 体制があったお陰で、「誰が責任者であるか（チーフ・リスク・オフィサー）」がクリアになっておりトップへの情報の伝達、初動対応がスムーズに行え、後手後手の対応にならなかったと感じている。グローバルな生産体制については日々のサプライチェーンマネジメントの体制が機能したことで、仕組みの有効性が確認された。一方で、これまでは運営・オペレーションに焦点をあて、想定されるリスクに現場や地域で対応する危機管理だったが、今後はガバナンスや戦略を含めて全社としてリスクを機会に変えていく Enterprise Risk Management（全社的リスクマネジメント：ERM）のアプローチの重要性を認識している。
- ・サステナビリティが経営の中核に据えられたことで、従来変革が進まなかった部署でも変革が進むようになった。トップが本腰を入れたときの動きの速さ、従業員の受け止め方の違いは大きく、経営トップのマインドや事業戦略にサステナビリティを組み込まないと

実効性はあがらない。その原動力となるのは危機意識。一方で、従来の CSR は企業の社会的責任ということで理解が進みやすかったが、サステナビリティは社会の話と自社の話と両方に視点を置く必要があり、腹落ちして理解し行動に移せるよう社内の理解度を高める必要がある。

2. 新型コロナウイルス感染症の CSR 諸課題への影響と対応について

(労働)

- ・短期では従業員への影響が特に大きい。コロナ禍に際しては、トップ自らがグローバル全従業員に対してメッセージを発信した。安全衛生の確保はもちろんのこと、従来から取り組んでいた働き方変革が加速し、本社部門では業務の性格にもよるが、ほぼテレワークが導入され、個々がいかに課題をクリアし付加価値（バリュー）を生み出すのかという観点での見直しが進んだ。工場などの生産面においてはシフトや引継ぎを工夫し、ソーシャルディスタンスが保てるようにするなど安全衛生に配慮している。また WEB 会議でのコミュニケーション頻度の向上や時間の有効活用等の多様な働き方が見られるようになったことで、多様な働き方についての議論も進み始めた。
- ・中長期事業戦略の実行化を支える多様な人財の成長・活躍を促進し、組織能力を最大化すべく、人事システム・組織の抜本的改革、人財採用・育成強化などの HRX（ヒューマンリソース・トランスフォーメーション）が加速度的に動いている。また、オンラインも活用しながらタウンホールミーティングを継続的に実施し、経営層自らの口で戦略を語り、従業員の受け止めや課題を対話・ヒアリングしている。ビジョンを共有して各自が自律的に付加価値（バリュー）を出すようなオペレーションに変わりつつある。

(サプライチェーン)

- ・CSR 活動が充実しているということは、ガバナンス面が整っているということ。ガバナンスが整っていると、危機管理の即応性も早いと考えられる。サプライヤーに対して CSR 調達を実践することで、危機に強いサプライチェーンにつながると言えるのではないか。また自社の決定で立場の弱い下請け企業に影響が及ばないように配慮しなければいけないと認識している。
- ・バリューチェーン全体で見ると、上流のゴム生産の部分でどのような社会面の問題が起きているか、普段でも自社の影響範囲の把握が難しい中で、新型コロナウイルス感染拡大の影響についてはまだ充分には把握できていない。

(環境)

- ・中長期では、環境面で欧州でのグリーンリカバリーの影響が大きくなることが想定される。すでに欧州の自動車メーカーはCO₂削減により積極的になり、自社だけでなくサプライチェーンを巻き込んだ議論に変わっている。何年までにカーボンニュートラル製品を、という要求も従来からあったが、新型コロナウイルス感染拡大を契機としてその声が高まってきている。パリ協定の目標も、新型コロナウイルス感染拡大をきっかけとして2°Cでは不十分で1.5°Cは当然という認識が広がっている印象がある。環境面についての意識は、国内と温度差が大きい。TCFDについては、経営層への理解、社内浸透について時間をかけ世の中の動きを伝えていきながら進めていく。

(ガバナンス)

- ・ガバナンス面では、危機状況下ではビジョン、中長期戦略、ポリシー、ガイドラインといった立ち返る軸をグローバルではっきり持つことが重要。これに基づいて細かなオペレーションは地域で判断して行動する。執行と監督の分離を本社でも地域別でも進め、さらに地域間で人材を交差させることで多様な視点を確保している。

(業界としての活動)

- ・業界でのイニシアチブ(WBCSD(World Business Council for Sustainable Development)のタイヤ産業プロジェクト、持続可能な天然ゴムのためのプラットフォーム等)については、新型コロナウイルス感染拡大の影響により、プロジェクトの打ち合わせや現地活動が充分に出来ておらず、取組みのスケジュールが遅れているものの、やるべき課題については変更せず今後も継続して進めていく予定。

3. ステークホルダーからの期待や要望等について

- ・欧州の投資家からはこれまでも気候変動、ガバナンスなどの質問が多かったが、最近国内の投資家からもESGに関するより本質的な質問やエンゲージメントが増えている。その他のステークホルダーからも事業戦略にサステナビリティを組み込んだことでより期待感が高まるとともに、結果(売上や利益等)に対する要望も高まっている。経営とサステナビリティのより統合的な情報開示の重要性を更に感じている。
- ・欧州ではサーキュラーエコノミー、再生可能エネルギー分野など政府と企業の連携が進んでいる。国内においても官民一体となりよりスピード感を持って取り組んでいく必要性を感じている。

以上

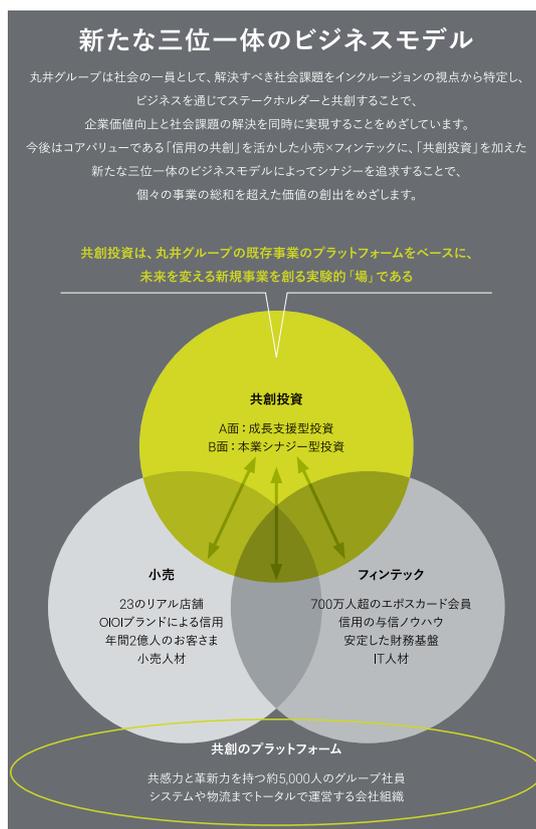
株式会社丸井グループ

ヒアリング日程：2020年11月9日（月）

1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

- ・丸井グループでは、新型コロナウイルス感染症の影響における2020年4月初旬の緊急事態宣言を受け、お客様と社員の安全を確保するために約2ヶ月間全店舗を臨時休業（食品フロアは営業）した。
- ・業績への影響では、2020年3月期決算において、主要KPI（EPS・ROE・ROIC）が計画に届かなかったものの、連結営業利益は11期連続増益することができた。小売セグメントの営業利益は12%減少したものの、フィンテックセグメントの営業利益は10%増となった2021年度3月期についても、新型コロナウイルス感染症の影響は継続しており、12期ぶりの減益となる見通しである。
- ・臨時休業期間中、お取引先さま（丸井の店舗に入居しているテナント）は大変困難な状況に直面したことから、丸井グループとして「何ができるのか」、「何をなすべきか」を議論した。このような時こそ丸井グループが掲げている「共創」の理念を実践し、パートナーシップを強化していくという考えのもと、休業期間中の賃料の全額免除をはじめとする施策を「新型コロナウイルスを乗り越えるためのパートナーシップ強化策」として実施した。この施策は短期的にはコストとなるが、中・長期的に見ると取引先は将来的な企業価値向上の創造パートナーであるという考え方である。こうした考え方・施策は投資家のみならず、社員の家族や友人、お客様からも共感や激励の声を多くいただき、社員のモチベーションも向上したように感じる。
- ・コロナ禍による今後の環境変化のキーワードは、「DX」と「サステナビリティ」だと考える。
 - ① DXの流れはこれからも加速し、EC消費は今後もさらに拡大していく。「売らない店」＝アフターデジタル時代のリアルプラットフォームを小売のDXの中核と位置づけ、オフラインとオンラインの融合をすすめ、リアル店舗が「体験の場」となるような店づくりを継続していく。また、成長性が見込め競争力を発揮できるOMO型ECの開発や、DX人材の育成にも取り組んでいく。
 - ② サステナビリティは世界的にも更に気運が高まり、日本政府も2050年温室効果ガス排出実質ゼロを宣言するなど、動きが加速していくと想定される。丸井グループも2019年2月に発表したビジョン2050のもと、その1つの取り組みであるグリーンビジネスを加速させていきたい。

- 丸井グループが今後目指す方向性は、「小売×フィンテック×共創投資」という三位一体の知識創造型のビジネスモデルである。「共創投資」によってスタートアップを含めた協業先とオープンイノベーションを進めていく。共創投資は、スタートアップ企業等に対する成長支援型投資という側面と、本業（小売・フィンテック）とのシナジー効果を生む側面の両面がある。今期、投資協業先ごとに執行役員をリーダーとして、メンバーに部課長職やリーダー職がつく約20の共創チームの体制を整え、取り組みを推進している。



https://www.0101maruigroup.co.jp/ir/pdf/i_report/2020/i_report2020_a3.pdf

出所：株式会社丸井グループ共創経営レポート 2020

- 丸井グループは、環境への配慮、社会課題の解決、ガバナンスへの取り組み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すすめている。この共創サステナビリティ経営を支える1つが企業風土である。

丸井グループの企業文化は、以下の4つの掛け合わせによって培われている。

- ① 1つの丸井グループであること。つまり、グループ一括採用、同一の人事・賃金体系、1つの労働組合
- ② グループ間での職種を変更した異動が行われること
- ③ 研修や社内プロジェクトといった成長の場への参加が公募制で、「手挙げの文化」があること

④「対話の文化」があること

中でも「手挙げの文化」は、丸井グループの大きな特徴である。「手挙げの文化」は、社員一人ひとりの自主性を促すことにより自律的な組織をつくることだ。自律的な組織を基盤に事業を行うことで、イノベーション創出できる企業になっていくことが目的である。

このような企業文化になるには、実に10年以上の年月を要してきた。代表取締役社長の青井の強いリーダーシップ、加えて経営メンバーによる様々な支援のもとで、少しずつ育まれてきたものである。その取り組みはまだ途上であるが、着実に歩みをすすめ、21世紀にふさわしい企業に進化していきたい。

私たちが目指す企業文化は、強制ではなく自主性を、やらされ感ではなく楽しさを、上意下達のマネジメントから支援するマネジメントへ、本業と社会貢献ではなく本業を通じた社会課題解決へ、そして業績の向上から価値の創造へ、である。

2. 新型コロナウイルス感染症のCSR諸課題への影響と対応について

(労働)

- ・以前から働き方改革の一環としてテレワーク推進の計画があり、2020年度には40%程度まで高める予定で、本社スタッフを中心に端末導入をすすめていた。緊急事態宣言時、多くがテレワークに切り替え、2020年4月期は約70%のテレワーク率となった。緊急事態宣言以降、テレワークが一気に浸透し、感染防止とともに新たな働き方が促進されている。
一方、コールセンター、カスタマーセンター、物流センターなど物理的にテレワークが難しい職場もあり、そうした部門では、事務所の分散化、飛沫感染防止の徹底など、安心して働ける職場環境の整備を行った。
- ・テレワークで生産性を高め、成果を出していくことはとても重要なテーマだと考える。成功事例を共有するなどの動きもでてきており、一人ひとり、またチームが、テレワークという新しい働き方に適応していくとともに、リアルな場・オンラインの場を組み合わせながら、今後も様々な工夫を重ねていきたい。
- ・臨時休業期間中、店舗スタッフは原則特別休暇となったが、雇用調整助成金を申請し、給与については全額補償した。なお、営業再開後も、感染防止対策の徹底を各店舗で行っている。

(環境)

- ・気候変動については、COVID-19の影響により国内外で関心がこれまで以上に高まっており、改めてしっかりと取り組まなければならないと感じている。

- ・丸井グループは、将来世代への責任として、気温上昇 1.5°Cの世界を実現したいと考える。2030年までに再生エネルギー化 100%を目指し、2020年度は15店舗・5施設に再生可能エネルギーを導入。再エネ率は当初の目標通り 50%を予定している。今後も脱炭素の取り組みを加速させたい。

また、2020年9月には、「みんな電力」との協業により、再生可能エネルギーをエポスカード会員におすすめする取り組みをスタートした。お客さまにサステナブルにつながる選択肢をご提案し、お客さまとの共創により、温室効果ガスの社会排出削減という社会課題の解決をすすめていきたい。このような社会排出削減を社内指標として「スコープ4」とし、自社排出以上の削減に取り組んでいく。

- ・資源循環についても取り組みを継続し、店舗のゴミ集積所をエコファクトリー化し、ゴミ分別がしやすい環境整備をすすめている。

また、従来のプラスチック製ショッピングバッグを2020年7月より紙製・有料化した。お客さまにマイバッグの持参へのご協力を伝え、全店で8割を超えるショッパー辞退率となっている。

今後もプラスチックごみの削減に取り組むとともに、アパレルを中心とした大量生産・大量消費・大量廃棄といった社会課題に対しても、取り組みを検討していきたいと考えている。

(地域コミュニティ)

丸井グループでは、社員が自ら手を挙げ、参加するグループ公認のプロジェクトがある。その1つのウェルネス経営推進プロジェクトが行った取り組みをご紹介します。

- ・「コロナ禍だからこそ、ウェルネスを通じて世の中のお役に立ちたい。しあわせを共に創りたい。」という想いのもと、コロナ禍で発表や活躍の場を失った学生に対して、「ウェルネス・フェス 2020」と題し、社内外を巻き込んで取り組んだ。中学校・高校の文化祭やお披露目会の展示を店舗で実施したことで、店舗で働く社員やテナントスタッフのみならず、地域の方に視線が向き、考えるきっかけになったのではないと思う。今後も地域社会の中で商売をさせていただいている企業として、地域社会との関係性の強化・地域への貢献につながる取り組みをすすめたい。

(消費者課題)

- ・今回のコロナをきっかけに、お客さまの消費に対する考え方や行動、価値観がますます変化していくと考えている。
たとえば、エポスカードを通じた寄付や、クラウドファンディングを通じたいわゆる応援消費の取り扱いが伸びた。コロナ禍は、お客さまにとって、消費行動が変わるきっかけになっているということだと思う。

- ・また、DX やサステナビリティは一つのキーワードだと考えており、前述の再生可能エネルギーという選択肢のご提案をはじめとする、様々な選択肢をご用意し、すべての人がしあわせを感じられるインクルーシブで豊かな社会の実現に向け、お客さまのニーズをお聞きしながら、取り組んでいきたい。

(情報開示)

- ・丸井グループでは、これまでも積極的な情報開示に取り組んでいる。今回のコロナ禍では、関連する取り組みをまとめた特設サイトを設けるなどの工夫もおこなった。積極的な開示によって、投資家のみなさまとの対話につなげることができていると思う。一方で、サステナビリティや ESG の取り組みに関して、なかなかお客様にお伝えできていないという課題も感じている。お客さまとともに、社会課題解決に取り組んでいくために、お客さまに向けた発信や、お客さまとのエンゲージメントを高めていくといったことも、今後強力にすすめていきたいと考えている。

3. ステークホルダーからの期待や要望等について

- ・丸井グループが考えるステークホルダーは、お客さま、株主・投資家、お取引先さま、社員、地域・社会、将来世代の 6 ステークホルダーである。ステークホルダーのみなさまの「利益」と「しあわせ」が重なり合う部分を調和させ拡大することこそが、みなさまからの期待であり、真の企業価値であると考えている。長期的な視点に立つと、企業が危機に直面した時になすべきことは、危機が過ぎ去るのを待つことでも、危機回避の方策を練ることでもなく、創業の原点に立ち返って企業の提供する価値の本質を見極め、価値変化をふまえてその再定義を行うことだと考える。
- ・今回の新型コロナウイルス感染拡大は、依然として、社会に大きな影響を及ぼしている。グリーンリカバリーや「Build Back Better」に向け、社会全体としてすすめていけるよう、企業としての責任を果たしていきたい。
- ・雇用調整助成金をはじめ、国・自治体による様々な支援策が講じられた。今後、脱炭素化、資源循環型社会など取り組むべき社会課題は多岐にわたる。たとえば、再生エネルギー導入はどの企業にとってもコストネックになる。欧州の動き等も参考に社会課題の解決に向け政府には一層のリーダーシップを発揮してもらいたい。

以上

ヤマトホールディングス株式会社

ヒアリング日程：2020年12月17日（木）

1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

- ・新型コロナウイルス感染症の事業面での短期的影響については、当社グループでは、eコマース関連の荷物量が増加している反面、一部法人向け事業や国際物流の落ち込み等があり、業績にプラスとマイナスの両面でインパクトがある。このような状況の中、社会の変化により生まれる新たな成長機会に目を向けることがより重要だと考えている。当社の具体的な影響としては以下が挙げられる。
- ・ダイヤモンド・プリンセス号の乗客が2020年2月に下船・帰宅する際に、当社は乗客手荷物の荷受けを担当した。また武漢からの帰国者の荷受けにも対応した。いずれも前例のない事態のため、厚生労働省や国土交通省や現地と連携して、安全な荷受けを担保するための必要な情報を入念に収集し、現場の社員等が安心して対応できるための体制を構築した。例えば武漢から邦人が政府専用機で帰国したケースでは、千葉のホテルに2週間待機しチェックアウトの後、荷物を48時間滞留させてから、当社が荷受けを行うなどの運用を行った。
- ・2020年3月下旬以降は、緊急事態宣言の発令もあり、eコマース関連の荷物量が急増した。4月は例年では標準的な荷物量の月だが、繁忙期のような忙しさが急に発生した。年間計画の想定外であり、緊急的に人員を手配するなど業務に支障が出ないように対応した。
- ・COVID-19の第1波では、ステイホームで在宅率が高まったため、これまでみられていた一定の不在率が改善されたため、荷物量は増える一方で配達生産性がやや上がった。
- ・大地震など広域大規模災害を想定した事業継続計画（BCP）はあり、また2009年の新型インフルエンザの対応で感染症に対応したマニュアルも策定していたが、今回のCOVID-19については想定外の規模であり、その範疇では収まらないものであった。コロナ禍においても事業を継続していくために、2020年1月下旬～4月中旬にかけて、厚生労働省等の専門的な機関にアドバイスをもらいつつ、ダイヤモンド・プリンセス号や武漢からの帰国者の荷受けでの経験も踏まえて、23万人のグループ社員やパートナー企業の社員が安全・安心な環境下で働けるための体制を構築していった。また安全性を高めるための情報交換を業界内でも行うこともあった。

- ・ BtoC 需要は継続して増加している。増加の背景としては、自分で取り寄せる e コマースが増えたこと、また帰省や旅行ができないために、贈り物や取り寄せ需要が増えたことなどが挙げられる。
- ・ 従来は、玄関先で対面での受け渡しを前提としていたが、お客様と宅配ドライバー双方にとっての安心感醸成のため、インターフォンでお客様の意向を確認した上で荷物を玄関前に置いていく非対面の配達を導入した。また、ライフスタイルの多様化の中で、お客様が欲しい時に、欲しい場所で荷物を受け取りたいというニーズにも対応している。自宅での非対面での受け取りの他に、コンビニ、オープン型宅配便ロッカーでの受け取りなど、対応を進めている。
- ・ また EC 事業者の toC のニーズが非常に増えている。それに対応して、EC 事業者向け新配送サービス「EAZY (イージー)」の提供を 2020 年 6 月に開始した。「EAZY」は、EC 利用者・EC 事業者・配送事業者の全てに対し、リアルタイムに配送に係るデジタル情報を提供するものであり、非対面での受け取りニーズの多様化にも対応し、通常の対面受け取り以外にお客様の多様な指定場所での受け取りにも対応する仕組みである。
- ・ 当社は、2020 年 4 月に独立系ベンチャーキャピタル大手のグローバル・ブレイン株式会社と共同で、CVC ファンド「KURONEKO Innovation Fund」を設立した。KURONEKO Innovation Fund は、「常に長期的視点で考え、スタートアップ企業へヤマトグループからのアセット提供を通じてともに成長する」という基本方針のもと、物流やサプライチェーンに変革を起こしうる革新的な技術・ビジネスモデルを有する国内外のスタートアップ企業に対して、投資を行っている。また、ヤマトグループが持つ経営資源のオープン化を通じて、物流および関連市場における成長モデルの創出を目指している。
- ・ 2020 年 1 月に経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」を発表した。同プランはコロナ禍の影響による社会的変化にも対応した経営のアジェンダとして、グループが進むべき方向性を示している。

COVID-19による影響と経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」

▶ COVID-19による中期的な影響

機会	リスク
<ul style="list-style-type: none"> □ With コロナ・After コロナにおけるライフスタイルの変化に対応するEC化の急進 □ 対面中心に行われていた診療や教育などの分野におけるサービスのオンライン化による新たなニーズの発生 □ EC 拡大やBCP(事業継続計画) 視点による物流の外部委託ニーズの拡大 □ 非対面での発送や受け取りニーズへの対応による集配生産性の改善 □ テレワーク等の多様な働き方の進展やテクノロジーを活用した業務効率化による生産性の向上 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 安全を最優先にした体制整備と業務量への対応による運用コストの増加 ■ 社員やパートナーの COVID-19への罹患が拡大した場合の作業遅延や事業継続の困難 ■ 店舗や工場などの営業自粛や休止、イベントの延期・中止による需要の減少 ■ 世界的な製造業の生産活動や貿易の停滞による B to B 需要の減少(自動車関連、電子機器など) ■ 移動制限に伴うラインバウンド消費縮小による需要の減少(百貨店等の店舗など)

▶ 「YAMATO NEXT100」の課題認識との関係

「YAMATO NEXT100」策定時の課題認識		COVID-19の影響
社会的な課題	ヤマトグループにとっての課題	
お客様の「期待」「ニーズ」の多様化	荷物の届け方/受け取り方の多様化だけでなく、より深くお客様に向き合い、新しいサービスを創り出す	ライフスタイルやビジネス環境の変化が加速
産業のEC化の急進展	急進展するEC化の中心にヤマトを積極的にポジションし、高成長の好機と捉える。そのために、経営構造を再構築するとともにデータ・ドリブン経営へシフトする	産業のEC化が加速
総人口の減少と地域社会インフラの衰退	地域のインフラとしてのサプライチェーンを再構築し、ヤマトが根差す地域社会の持続可能性向上に貢献する	地域コミュニティの課題が深刻化
労働人口の縮小	徹底的な機械化による省人化により、「業務量の増加に対し、人を増やさない経営」をする	EC 拡大による業務量増加と感染リスクを考慮したオペレーション構築の必要性が発生
気候変動と資源減少	社会的インフラ企業としてサステナビリティの取組みに対する責任を果たす	企業経営におけるサステナビリティの重要性が増大

「YAMATO NEXT100」は、With コロナ・After コロナの社会的変化にも対応できる経営のアジェンダ

https://www.yamato-hd.co.jp/investors/library/annualreport/pdf/j_ir2020_00.pdf

出所：ヤマトホールディングス株式会社 アニュアルレビュー2020

2. 新型コロナウイルス感染症の CSR 諸課題への影響と対応について

・当社グループでは、経営構造改革プラン「YAMATO NEXT100」の公表前から、CSRを推進してきたが、当社の考え方や活動を、よりステークホルダーとの関わりを意識したものに変えてゆく必要性を感じていた。ここ数年で、欧州を中心としてサステナビリティや ESG に関する考え方や評価基準もクリアになってきた状況変化もある。このため、この経営構造改革プランは、当社のサステナビリティの考え方を更に強化し、取り組んだことを正しく開示することを目的の一つとして、環境と社会面の課題を経営に統合するこ

とを、改めて掲げたものである。

(労働)

- ・お客様に対して安全にサービスを提供する上で土台となるのは、社員とその家族であり、彼らに安心感を持っていただくことを最大の目的として、必要な投資や物品配布を行なった。各職場において感染予防徹底のための事項を決め、マスク着用や日に複数回の職場の消毒などにも取り組んだ。国の特別定額給付金（国民一人10万円）の支給と同じ時期に、当社からも、社員に対して感謝の思いを伝えるため、社員一人最大5万円の一時金を支給した。
- ・職場における感染拡大防止のため、密を作らない職場づくりを心掛けることとし、本社スタッフを中心に、在宅勤務を推進した。
- ・今般の COVID-19 をきっかけに、従来型の対面でのコミュニケーションに加えて、リモート形式でのコミュニケーションの機会が飛躍的に増えたことは、当社グループにとって大きな変化である。当社には、日本全国で約4,000の営業所、約70のターミナルがあり、そこにいる現場責任者と経営幹部とのコミュニケーションがオンラインによりスムーズになったことで、現場の情報をよりタイムリーに把握できるようになった。このような新たな仕組みの導入は、コミュニケーションの向上だけでなく、会議や移動に費やす時間の削減など、生産性向上にも寄与している。After コロナの「ニューノーマル」を見据えながら、最適な形でデジタルテクノロジーを活用し、生産性向上と働き方改革につなげていきたい。

(サプライチェーン)

- ・特に e コマース系の荷物が増える中で、業界全体では個人の配送担い手が重要になってきている。前提として、配達品質の維持・向上のために配達ドライバーは直接雇用という方針を掲げている。その上で、荷物量の増加に対応する配達の委託先として、個人の配送担い手を全国で組織化しており、COVID-19 の第1波で急増した荷物量に対応する上で有効に機能した。現在も継続的に提携しており、こうした外部に委託した際の配達時の品質向上にも取り組んでいる。

(環境)

- ・環境面では、「つなぐ、未来を届ける、グリーン物流」を長期ビジョンとして掲げ、「エネルギー・気候」、「大気」、「資源循環・廃棄物」、「社会と企業のレジリエンス」をマテリアリティとしている。特に資源循環については、COVID-19 発生以前からリターナブル資材を BtoB 向けに開発するといった対応を進めている。荷物量の増加に伴う梱包資材の増

加に対して、物流業者として働きかけをする点については、今後の課題として挙げられる。

(消費者課題)

- ・お客様の安心・安全に応えられるよう、先述した営業形態の変化という形で対応した。
- ・再配達の問題に対しては、非対面で受け取るという顧客の意識変化は確実に起こっている。同時に事業者側としては、1回の配達でお客様に受け取っていただける選択肢をつくっていくことが重要である。例えば受け取りを前日に通知し、時間帯を自分で変更できるようなサービスを導入しており、そのサービスを利用できるクロネコメンバーズの登録者数も増加傾向にある。

(地域コミュニティ)

- ・自治体や集落の要望に沿う形で、社会福祉協議会と協働し、これまで高齢者の見守りを行ってきたが、今後とも対応していく。

3. ステークホルダーからの期待や要望等について

- ・コロナ禍の第一波の最中において、エッセンシャルワーカーとして多忙をきわめていた配送ドライバーが、配送先等で、まるで菌を媒介する者のように扱われ、暴言を浴びる等の被害が一時期見られた。そうした際には、当社としても当然、従業員を守るための取り組みを行うが、政府・行政の役割としては、消費者の生活を支える社会的インフラ業務に従事する従業員に対しこの種の被害がないように、社会の啓発に取り組むことも重要ではないかと考えている。

以上

中空麻奈氏

BNP パリバ証券株式会社

グローバルマーケット統括本部 副会長

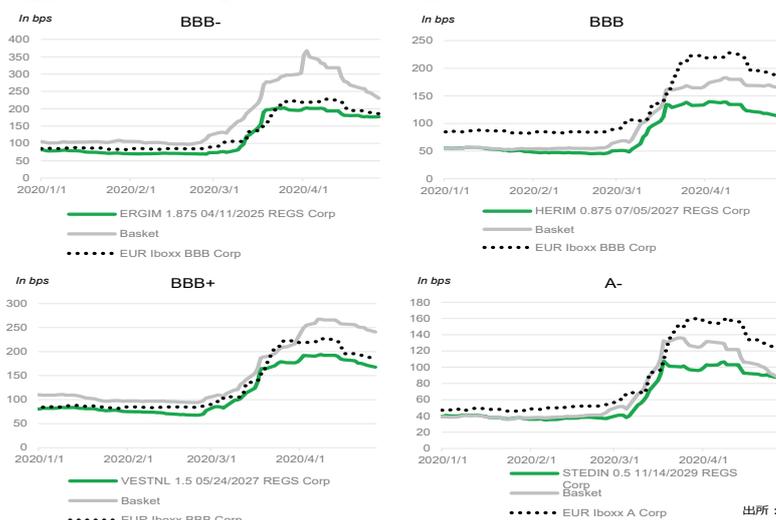
チーフクレジットストラテジスト チーフ ESG ストラテジスト

ヒアリング日程：2021年2月19日（金）

1. 今回の新型コロナウイルス感染症発生で株式・債券市場、投資家の考え方がどのように変化しましたか

- ・新型コロナウイルス感染症発生以前は、ESG を取り入れた経営が株価上昇に直接つながるか、長期の投資が ESG の観点でリターンを向上させるかという点について、腹落ちしている投資家は決して多くはなかった。S&P500 種指数 (S&P 500) 1などで、セクターごとに分析してみても、差はそれほどないのが実態だった。
- ・コロナ禍の 2020 年 2 月頃からスプレッド²（債券における利回りの格差）が全体的に一気に拡大した。そのような中、グリーンボンド²は格付けによらず、ボラティリティ（価格変動の度合い）が非常に低かったことから、ESG 債³に期待感が持てるようになり、投資家がサステナブルファイナンス（環境・社会課題解決の促進を金融面から誘導する手法や活動）に活路を求めるようになってきている。COVID-19 が金融市場の構造変化を後押ししたといえるのではないか。

■ グリーンボンドのパフォーマンス変動（ボラティリティ）が債券指数のそれと比べて安定していた事例



※緑の折れ線グラフがグリーンボンド

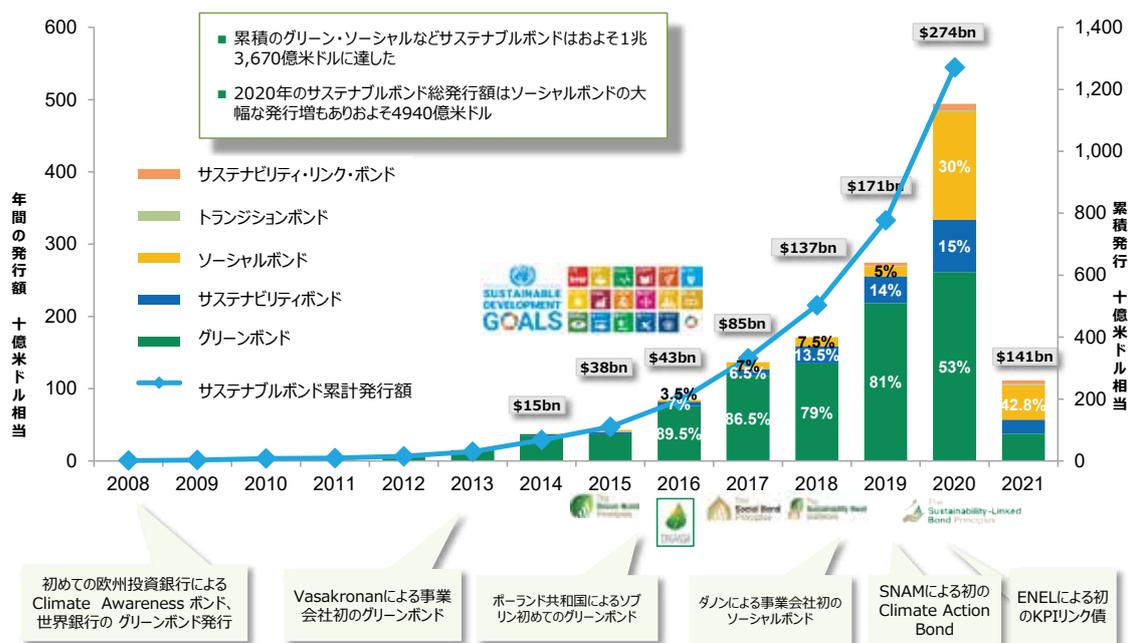
出所：ブルームバーグ、BNP パリバ証券

出所：ブルームバーグ、BNP パリバ証券株式会社

1 米国大型株の指標として広く認識された株価指数で、幅広い投資商品の基礎としての機能を果たす。代表的な 500 銘柄で構成され、市場時価総額の約 80% を網羅。
2 環境改善効果が見込まれるプロジェクトの資金調達のために発行される債券。
3 グリーンボンドをはじめとした環境や社会、ガバナンスに関連する債券。

- ・2020年になりグリーンボンドだけでなくソーシャルボンド⁴の発行が急増した。量は少ないが、重要業績評価指標（KPI）連動債⁵や、トランジションボンド⁶などさまざまなツールが見えてきたこともあり、ソーシャルボンドを積極的に取り入れていく動きがでてきた。

■サステナブルボンド市場の概観



出所：ブルームバーグ、BNPパリバ証券株式会社（2021年2月21日時点）

- ・グリーンボンドは一般担保がついているわけでもなく、投資家保全が取り立ててなされていないため、無担保債と同じであるにも関わらずボラティリティが少なかった。この原因については、解析や分析は明確にはできていない。通常、社会環境が不安定なときには、格付けの低いところからリスクオフ（回避）になる傾向があるため、リスクの高いものから売却され、結果的にAAA（トリプルA）格付けなど高格付けのものが安定的に流通することになる。グリーンボンドは、全てが高格付けではないものの、プロジェクトに紐づいていること、また、社会に良いことをするプロジェクトのためとして資金が集められるため、仮に問題が起きたとしても、他の用途に使われる可能性が相対的に少ないことが安心感に結びついたのでないか。

⁴ 社会（ソーシャル）課題に取り組むプロジェクトの資金調達のために発行される債券。

⁵ サステナビリティー・リンク・ボンド — 例えば重要業績評価指標（KPI）連動債やSDG連動債などは、債券のクーポンに関する財務制限条項を通じて、構造的に発行体の気候や広範なSDG目標の達成状況に連動する債券。

⁶ 一般的に、二酸化炭素排出量等の観点からグリーンボンドの発行基準を満たさないものの、低炭素経済社会等に移行（トランジション）するためのプロジェクトを資金使途とする債券。

- ・さらに、欧州における金融サービス部門のディスクロージャー規制⁷が変化していることも、ESG 投資拡大に影響している。これは COVID-19 だけに起因するものではないが、この1年で相当程度後押しされてきた。これまで世の中の流れでやむをえず ESG 投資をしていた会社のなかでも、以前より積極的に ESG 投資に舵を切った会社も増えてきた。
- ・グリーンボンドの懸念としては、グリーンウォッシュ（環境に配慮しているかのように見せかける）などが出てきた場合のリスクなどが挙げられる。またソブリン債（各国政府や政府機関が発行する債券）においては、先進国と後進国のグリーンボンドでレベル感が異なる中、「いかにリスク管理をするのか」といった懸念事項もある。ESG スコアと信用力との関連を証明していく必要がある。
- ・セクターによる差異についてはまだ確認できていないが、コロナ禍では、格付けによらず、すべての ESG 債は手堅い動きをした。スプレッドが大きくなり、グリミアム（グリーンプレミアム）⁸がつけばつくほど、発行体にはグリーンボンドを出すインセンティブが増える。非グリーンセクターや低格付けのほうにグリミアムが上乗せされるということがわかってきた。
- ・海外の投資家は COVID-19 以前でも、ESG 投資でリターンがでることには疑う余地はないという考えの人が大多数だった。ESG 投資をしないことによるリスクは高く、これから先の収益も見込めないという考えが浸透しており、目先のリターンが下がるからといって ESG を考慮しない経営者はネガティブスクリーン⁹にかけるという状況だった。そのため、海外では COVID-19 の前後で、国内ほどの変化はなかったといえる。そのようななか、中国は例外で、中国ではコロナ下で、情報開示の義務付けなどグリーンボンドガイドラインが厳しくなったことから、ESG 投資に対する積極性が増した。
- ・2020 年から欧州では以前にも増して ESG 投資の必要性は増しており、中央銀行の動きも加速化している。ドイツ、フランス、ベルギーなどは中央銀行がガイドラインの中に ESG 投資の視点を取り入れてきており、政府サイドでも、グリーンリカバリーの予算をとるため、グリーンボンドを使用できるようになってきている。国としても本気で進めるという宣言になっている。スウェーデンの国立中央銀行はカナダのアルバータ州やオーストラ

⁷ 欧州の金融規制分野では、「金融サービス部門における持続可能性関連の開示に関する規則」という規制が、2021 年 3 月 10 日から施行される。これは、金融商品を提供する業者およびフィナンシャル・アドバイザーが一般の投資家に商品を販売する際に、対象の金融商品について、持続可能性に関する情報開示を行うことを義務付ける規制である。

⁸ グリーンボンドの発行時の金利が通常の債券よりも低くなること。

⁹ 社会的批判の多い産業に関する企業を投資対象から除外すること。

リアのクイーンズランド州の鉄鋼石や石炭に関わっている州債をネガティブスクリーンにかけ、売却した。これらの動きは全て COVID-19 がきっかけではないと感じているが、遠因としてはあったのではないだろうか。

2. 新型コロナウイルス感染症発生後の企業の取り組みや変化に関して何を感じているのか、またどのような点をより評価するようになっているのか

- COVID-19 だけに起因するものではないかもしれないが、事業会社からの ESG やディスクロージャー等に関する質問や相談が急増した。これは国内だけに限ったことではなく、アジア地域、フランス、イギリスなど欧州地域においても同様の傾向が見られた。同じセクターのなかでも ESG の取り組みや情報開示に熱心に取り組んでいる企業とそうでない企業の差異が開いている印象がある。ただ、その差が株価にきちんと反映されているかという点で明確な判断や説明ができていない状況である。しかしながら取り組まなければ投資家からの評価は上がらないので最低限取り組まなければいけないという意識が大企業に限らず、感じ始めているのが 2020 年だったのではないかと。
- 投資家の変化については、外国人の投資家によるプレッシャーが大きいことを挙げたい。ESG スコアだけを見ると、日本の企業は欧米の企業よりかなり低い。ブラックロックやフィデリティ証券等も ESG 投資を強力に推進しており、ブラックロックのラリーフィンクからの手紙¹⁰を受け取ると、日本のファンドマネジャーは焦りを感じ、企業に対しエンゲージを図らざるを得なくなっているとも言われている。投資家側の変化が事業会社の変化にも影響を与えている状況かと思われる。
- EU タクソノミー¹¹が整備され、ある程度環境等の目標値が見えてきたこともあり、「それに即して対応していかなければ」という気運が日本企業のなかで高まったのではないかと。
- 投資家によるソーシャルへの関心が高まった背景に、ソーシャルボンドがグリーンボンドよりフィージビリティや柔軟性が高いということがある。コロナ債¹²もソーシャルボンドだが、ワクチン開発の費用だけではなく、一時帰休などを余儀なくされた労働者の救済を目的とした資金調達に活用してもよい。債券投資家にとって、COVID-19 を機に、ソーシャルボンドに対するイメージが湧きやすくなったのがコロナ債である。グリーンボンドは非グリーンのセクターには使用できないが、ソーシャルボンドではそういった制限

¹⁰ <https://www.blackrock.com/jp/individual/ja/about-us/larry-fink-ceo-letter-2020>

¹¹ 投資家、金融機関、企業に透明性を提供し、EU 加盟国全体の基準を調和させ、環境的に持続可能な投資を促進するために、「グリーン」な経済活動と投資を分類する枠組み。2020 年 6 月公表。

¹² 新型コロナウイルス感染症流行を受けて医療物資の拡充などを目的とする債券。

はない。2、3年後はコロナ債という名称ではなくなっているかもしれないが、ソーシャルボンドとしての枠組みは COVID-19 をきっかけに根付いてくるのではないか。

- ・海外の事業会社が COVID-19 で変化したことの典型的な例ではダノンのケースがある。ダノンは株主総会でグリーンについて一定のガイドラインをもって進めるという宣言をし、それに対し、株主が満場一致で賛同した。欧州ではもともと浸透しつつあった ESG の視点が、形になってきているといえる。
- ・ユニリーバやダノンなどのサステナビリティ先進企業は NGO による ESG 評価ランキングが降下した場合、2～3 カ月の間に降下した項目のリカバリーの手立てを行っている。サステナビリティ先進企業がより良い評価を得るために経営を柔軟に迅速に変化させていっているということが言えるのではないだろうか。
- ・「黙して語らず」という言葉が日本の美德として捉えられることがある。敢えて「気候変動を気にしています」、「地球環境を守ります」と言わなくても「地球を傷つけるつもりなど毛頭ない」ということにもつながっているのかもしれないが、現在は「言わないと（情報開示をしないと）話にならない」状況となっていることを認識する必要がある。
- ・サステナブルな取り組みをしていないと今後「お金（ファイナンス）」が回らない状態になってきている。欧州を中心に他国ではそれにいち早く気付いて取り組んでいるがその変化に気付いていない日本企業もまだ多いのではないだろうか。それら危機感に気付く日本企業でも動き始めている状況もあり、サステナブルファイナンスが企業の ESG の取り組みに対する後押しとなっているのではないかと思われる。
- ・一方、投資家サイドも意識の変化はみられるもののまだ太宗は「何をもって ESG 投資と捉えられるのか」など明確に理解していない状況ではないだろうか。それでも、先進的な投資家を中心に、様々な工夫をして ESG 投資に積極的に取り組む姿勢が見られ始めた。このような ESG に対して先進に動いている投資家がどのような点について評価しているのか事業会社も注視してもらいたいし、投資家からももっと明確に伝えていかなければいけないと感じている。

以上

3. 文献調査 海外企業

GlaxoSmithKline (GSK)

1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

- ・新型コロナウイルス感染症ワクチンの開発に向けては、自社が保有する、1回の接種における抗原量が抑えられ、ワクチンの生産数量を増やすことができるワクチンアジュバント技術へのアクセスを提供し、世界中の企業や研究グループと協働している。
- ・2020年4月には、互いが持つ科学的専門知識、技術、能力を組み合わせることで、自社の専門知識とリソースを補完し合う前例のないパートナーシップを、仏製薬大手 Sanofi 社と開始し、協働でのワクチン開発を進めている。その他にも田辺三菱製薬株式会社の子会社であるカナダのバイオフーマ企業 Medicago 社や、中国を拠点とした Clover Biopharmaceuticals 社とも提携し、2021年1月時点でいずれも臨床試験に進んでいる。
- ・開発されたワクチンを世界中で使用できるようにするため、2021年に10億回分のワクチンアジュバントを生産する意向を発表し、英国、米国、カナダ、欧州の施設で増産に取り組む。
- ・2020年9月には、ワクチンの研究開発における科学的プロセスを担保する共同声明に他の製薬会社8社とともに署名した。
- ・新型コロナウイルス感染症治療薬に関しては、Vir Biotechnology 社と共同で治療または予防に活用できる薬の開発を進めるほか、市販および開発中の医薬品のパイプラインとポートフォリオの中で適応可能なものがないか再評価を進めている。
- ・ニーズが高いコンシューマーヘルスケア製品を必要とする人々に届けるため、鎮痛剤や栄養補助剤の増産に取り組んでいる。

2. 新型コロナウイルス感染症のCSR諸課題への影響と対応について

（人権）

- ・ワクチンの価格とアクセスについては、COVID-19が及ぼす世界の人口・保健システムへの甚大な影響を認識し、ビジネスモデルが持続できる価格設定のアプローチを踏まえ、3つの方針を掲げる。
 - 1) GSKのアジュバント、またはアジュバント添加ワクチンの一部を責任ある価格で政府や機関に提供する。

- 2) 世界の最貧国を含む全ての国々が GSK のアジュバントを利用できるよう、現地でのニーズを判断できる世界的な機関にアジュバント、またはアジュバント添加ワクチンの一部を無償で寄付する。
- 3) GSK は、今回のパンデミックの状況下において、ワクチンに関する協働から利益を得ることはしない。短期的利益が得られた場合も、関連研究および長期的なパンデミック対策支援に投資する。

- ・またワクチンへの公平なアクセスを世界に提供する枠組みである ACT アクセラレーター (Access to COVID-19 Tools Accelerator) への相当数のワクチン供給も予定し、2020 年 9 月には、COVID-19 ワクチンおよび治療薬の全世界における公平なアクセスを確保するための声明に署名した。

(地域社会)

- ・世界中の病院、保健当局、慈善団体など、最前線で働く医療従事者のニーズに応え、これまでに 25 カ国で 50 万個以上のコンシューマーヘルスケア製品を寄付した。
- ・日本では、気管支喘息治療薬の研究開発をリードしてきた GSK として、呼吸器疾患の患者への貢献を目指し、公益財団法人日本呼吸器財団の新型コロナウイルス感染症関連研究に 1,000 万円を寄付した。またその他に合計で 1,600 万円を医療現場や研究活動、COVID-19 の影響を受けている人々をサポートするコミュニティ活動の支援のために寄付している。
- ・全世界で 2013 年からパートナーシップを組んでいる国際 NGO セーブ・ザ・チルドレンの日本支部の「新型コロナウイルス緊急支援」に協力し、全国の学童保育施設向けの衛生管理講座において医師免許を有する社員がボランティア講師を務める。

【参照】

<https://www.gsk.com/en-gb/media/resource-centre/our-contribution-to-the-fight-against-2019-ncov/>

<https://jp.gsk.com/jp/media/covid-19/>

H&M

1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

- ・ 2020年3月中旬から4月末にかけて、米国、ドイツをはじめ全世界で新型コロナウイルス感染症の影響により約8割の店舗を一時的に閉鎖した。以降はそれぞれの地域の状況を踏まえて順次運営を再開していった。
- ・ そうした状況の中で、従来の四半期報告とは別に、説明責任の観点から2020年5月7日に財務速報を公表した。世界約5,000店舗のうち約60%が依然閉鎖中であること、2020年3月1日から5月6日までの期間の売上は前年同期比で57%の減少であること、一方でオンラインでの売り上げは32%増となったことを報告した他、売上については主要国別の数値を公表した。
- ・ 次の2020年6～8月期の売上は、ロックダウンの解除とともに回復し、前年同期比約2割減となった。売上の減少を踏まえた経営効率化のため、2021年には不採算店舗250店舗を閉鎖する計画を発表した。
- ・ COVID-19への対応として、2020年3月中旬に従業員、取引先、などステークホルダー宛てのCEOメッセージを自社WEBサイトにて公開。また自社のサプライチェーンやファストファッション製造のノウハウを生かし、医療従事者への防護具を生産し医療機関に寄付した。またマスクやエプロン、手袋なども製造し、各国で社内外に提供した。
- ・ COVID-19支援としては、H&M財団を通じてWHOの要請により国連財団が設立したCOVID-19連帯対応基金に50万USドルを寄付した他、後述の通りサプライチェーンにおける様々な施策を実施した。

2. 新型コロナウイルス感染症のCSR諸課題への影響と対応について (サプライチェーン)

- ・ コロナ禍において、グローバルブランドによる注文の大量キャンセルが発生し、サプライヤーが困窮する事態が生じる中、H&Mではサプライヤーへの契約履行を保証すると2020年3月末に表明した。
- ・ 多くの女性が縫製産業に従事し、自社にとっても重要なサプライチェーンであるバングラ

デッシュにおいて、縫製産業で働く女性を対象にした長期の支援プログラムを H&M 財団を通じて 2020 年 7 月にスタートした。まずは COVID-19 による影響を受けた若年女性と家族、コミュニティの緊急支援として NGO 3 団体に 130 万ドルを寄付し、また 100 万人を対象に感染予防の啓発に取り組むことを表明した。今後は、アパレル産業の機械化とデジタル化に伴う雇用消滅のリスクに対応するための能力開発と新規雇用創出を支援していく。

- ・ COVID-19 の影響に共に取り組み、アパレル業界をよりレジリエンスな産業にすることを旨とし、ILO (国際労働機関)、IOE (国際労働組合連合)、ITUC (国際労働組合連合)、インダストリアル・グローバルユニオン、雇用者団体、その他のブランドと連携し、世界的な行動の呼びかけ (call to action) に参加した。
- ・ 持続可能なサプライチェーンの構築に向けて、COVID-19 に関わらず様々な施策を進める。業界全体での変革に向けて、自社のグローバルサプライチェーンを開放し、他社が利用できるようにするサービス Treadler を 2020 年 3 月に開始した。また中国の新疆ウイグル自治区での強制労働疑惑を受け、同地区では今後、綿花を調達しない方針を明らかにした。

(環境)

- ・ サーキュラーエコノミーを通じたより良い復興 (Build Back Better) を目指し、2020 年 6 月にエレン・マッカーサー財団への支援を表明した。2020 年 10 月には同財団、世界自然保護基金 (WWF)、ボストンコンサルティンググループ、その他グローバル企業などと連携し、プラスチック汚染解決に向けた国連協定を求める企業宣言を行った。
- ・ サーキュラーなビジネスモデルを実現するため、持ち込まれた服を店頭で新たな服に再生・販売するサービスの開始や、コットンを循環型にする業界横断のコンソーシアム「New Cotton Project」への参加など、コロナ禍においても新しい取り組みに次々と着手している。

【参照】

<https://hmgroupp.com/media/news.html#year=hmgroupp:year/2020>

<https://hmgroupp.com/media/news/general-news-2020/HM-Foundation-backs-women-garment-workers-in-Bangladesh.html>

<https://www.business-humanrights.org/en/latest-news/hm-assures-garment-suppliers-it-will-pay-for-orders-per-agreed-payment-terms-while-other-retailers-cancel-orders-delay-payments-during-pandemic/>

<https://forbesjapan.com/articles/detail/36863/1/1/1>

Unilever

1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

- ・新型コロナウイルス感染症への支援策として、2020年3月24日時点でいち早く約1億ユーロの拠出を表明した。消費者やシングルマザー支援団体などコミュニティへの石鹸、消毒液などの寄付に加え、取引先やサプライヤーを対象としたキャッシュフロー支援を実施した。さらに従業員に対してはフルタイム、パートタイムなどの雇用形態を問わず最大3ヶ月まで収入を保障するなど、世界中のステークホルダーへの支援を実施した。
- ・COVID-19により衛生への関心が高まり、石鹸、消毒剤などの販売が拡大したことから2020年7～9月期の業績は好調となった。一方で、消費者の外出の機会が減ったことから、デオドラント製品など売上が減少となった製品もあった。
- ・COVID-19によるビジネス環境の変化への対応として、二元上場会社制を廃止。オランダ法人を英国法人に統合した。
- ・COVID-19に対する自社の取り組みについて、全体像をまとめた短い動画の他、WEBサイトで月に1本程度継続して関連記事を発信。継続する危機に対して自社も継続的に取り組んでいることを示している。
- ・2010年に発表したサステナブルなビジネス戦略であるユニリーバ・サステナブル・リビング・プラン（USLP）の最終年を迎え、10年間の総括を発表した。パーパスに基づくサステナブル・リビング・ブランドは他製品群と比べて大きく成長を続け、コスト削減は10億ユーロ以上にのぼり、約90%の従業員が同社で働くことを誇りに思うと回答した。一方でコロナ禍によって環境と社会的不平等の問題が可視化された社会状況を踏まえ、USLPに続くものとして、新しい資本主義のモデルをつくることを目指し、パーパスを根幹に据えた新たな指針「コンパス」を発表した。
- ・Black Lives Matterに伴い高まる人種差別への関心に対しては、美白商品からfairという表現を廃止した。また、「勇気をもつことは美しい」と題したコミュニケーションムービーを発表し、美への固定観念を取り払い、一人ひとりが自分らしさに自信をもつことの大切さを広めている。
- ・また2021年の株主総会から、気候変動に関する計画を決議事項にすると発表した。株主

に対する透明性を高め説明責任を積極的に果たしていくことを目指す。

2. 新型コロナウイルス感染症の CSR 諸課題への影響と対応について

(環境)

- ・「コンパス」に基づく新たな環境に関するコミットメントを 2020 年 6 月に発表した。気候変動、自然環境の保護と再生（リジェネレート）、次世代のための資源保全を重点分野とし、2023 年までに森林破壊ゼロ、2030 年までに生分解可能な製品へ移行、2039 年までにサプライチェーン全体で炭素のネットゼロエミッション達成、10 億ユーロの環境保全基金や水資源管理プロジェクトの展開、環境再生農業に取り組む農家や生産者の支援などを新たな目標として掲げる。
- ・2025 年までに、使用するプラスチックの少なくとも 25%を再生プラスチックに切り替える目標について、2020 年時点では 10%を達成しており、次年度までに 20%の達成を目指している。また、商品補充型販売のトライアル販売も開始している。
- ・消費者の健康だけでなく、食品サプライチェーンにおける環境インパクト削減を目指し、植物由来の代替肉、乳製品について、2025 年から 2027 年までにグローバルで 10 億ユーロの売上を目標とする戦略 Future Foods を発表した。

(地域社会)

- ・2019 年に開始した、石鹼ブランド Lifebuoy の手洗い促進プログラムを強化し、17 の主要な市場で 200 人の国際的なインフルエンサーと連携し、ソーシャルメディアを通じた衛生啓発を行うなど、コロナ禍においてもパーパスに沿ったキャンペーンを展開している。
- ・脆弱なコミュニティを支援するため、2020 年 3 月時点で 1 億ユーロ相当の製品を寄付することを発表した。また世界経済フォーラムの支援プラットフォームや各種 NGO と連携し、2020 年 12 月にはすべての寄付を完了した。

【参照】

<https://www.unilever.com/news/covid-response/>

<https://www.unilever.com/news/press-releases/>

<https://www.unilever.com/sustainable-living/ten-years-on/>

<https://www.unilever.com/news/news-and-features/Feature-article/2020/the-unilever-compass-our-next-game-changer-for-business.html>

Walmart

1. 新型コロナウイルス感染症の経営（企業の存在意義、長期的ビジョン、企業運営の方針、経営戦略等）への影響と対応について

- ・新型コロナウイルス感染症の影響によるソーシャルディスタンス確保のため、ピックアップ&デリバリーサービスの提供を大幅に拡充した。増大する需要に対応するため、全世界で大幅に新規雇用を確保し、操業を継続している。
- ・最前線で働くアソシエイトを守り、安心して働き続けられる環境を作るために、身体面・精神面・財政面での様々な支援策を導入した。
- ・ウォルマートが展開する薬局では、COVID-19 ワクチンが利用できるように準備を進め、2020年12月には実際に接種を開始した。
- ・2020年9月にはリジェネレイティブ・カンパニーとなるための新たなサステナビリティに関する目標として、2040年までにカーボン・オフセットを利用しない形でのゼロ・エミッション達成と、2030年までに最低5,000万エーカーの土地と100万平方マイルの海洋の保全・修復に取り組むことを宣言した。

2. 新型コロナウイルス感染症のCSR諸課題への影響と対応について

（労働）

- ・ウォルマートで働くアソシエイトが安心して働き、あるいは自宅で過ごすことができるよう、2020年4月にCOVID-19に関する臨時休暇方針を発表し、以下の様々な施策を導入。方針は2020年12月に2021年7月5日まで延長することを決定した。
- ・身体面のウェルビーイングのため、自社の医療プランに加入しているアソシエイトに対して、従来有償であった医師へのリモート相談サービスを無料で利用できるようにした。さらに米国在住のアソシエイトに対しては、インフルエンザの予防注射を無料とした。
- ・精神面のウェルビーイングのため、全アソシエイトはリモートでのカウンセリングを無料で利用できる他、正確な情報を得て不安を解消するためのCOVID-19対策の知識や子どもへのケアに関するウェビナーを提供している。
- ・財政面のウェルビーイングのため、2020年3月19日には時間単位で働くフルタイム・

パートタイムのアソシエイトに対し、臨時ボーナスの支給と四半期ボーナスの前倒し支給を実施した。臨時ボーナスは2020年5月、7月にも実施し、総支給額は11億ドルにのぼる。また給与の支払いを週単位とするオプションを提供している。さらに財務的に困窮したアソシエイトに対しては、確定拠出年金(401k)から手数料や税負担なく引き出しできる措置を3年間導入した他、保険料支払いを1年間猶予する措置も導入した。

- ・1年間で全世界において50万人以上のアソシエイトを新規に雇用した。雇用確保に向けて、新規採用者を紹介したアソシエイトと採用者双方にボーナスを支払う制度を導入している。

(サプライチェーン)

- ・サプライヤーへの支払いを迅速化するため、手続きの簡略化や提携金融機関の増強といった措置を実施した。また、2020年4月及び5月については、米国での出店テナントに対し、家賃の減額や支払いを延期した。

(消費者)

- ・高齢者や障がい者、COVID-19への感染リスクの高い職種の人々を対象に、優先的に買い物ができる時間帯を設定した。
- ・一部の食品や日用品については購入制限を実施し、消費者の生活必需品へのアクセスを確保した。また移動が困難な人が他の住民に必要な買い物を頼めるアプリを提供し、コミュニティ内での助け合いをサポートしている。

(地域社会)

- ・COVID-19のドライブスルー検査の利用拡大に向けて、米国保健福祉省や保険会社と協力をした。より多くの人々がCOVID-19の検査を利用できる状況を目指し、約600の拠点で検査場を設置している。政府のガイドラインに従って利用でき、費用は無償である。一部のウォルマートの薬局でも検査が受けられる。検査場設置のための必要機材およびアソシエイトの時間はウォルマートが無償提供している。

【参照】

<https://corporate.walmart.com/here-for-you>

https://corporate.walmart.com/media-library/document/u-s-covid-19-related-information-nov-2020/_proxyDocument?id=00000175-d65a-d74b-a57d-fefe8d7f0000

令和2年度調査研究事業

「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」に関する
調査研究報告書

2021年（令和3年）3月

一般財団法人 企業活力研究所

〒105-0003 東京都港区西新橋 1-13-1
Tel (03)3503-7671 Fax (03)3502-3740
<https://www.bpfj.jp/>

