

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推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>

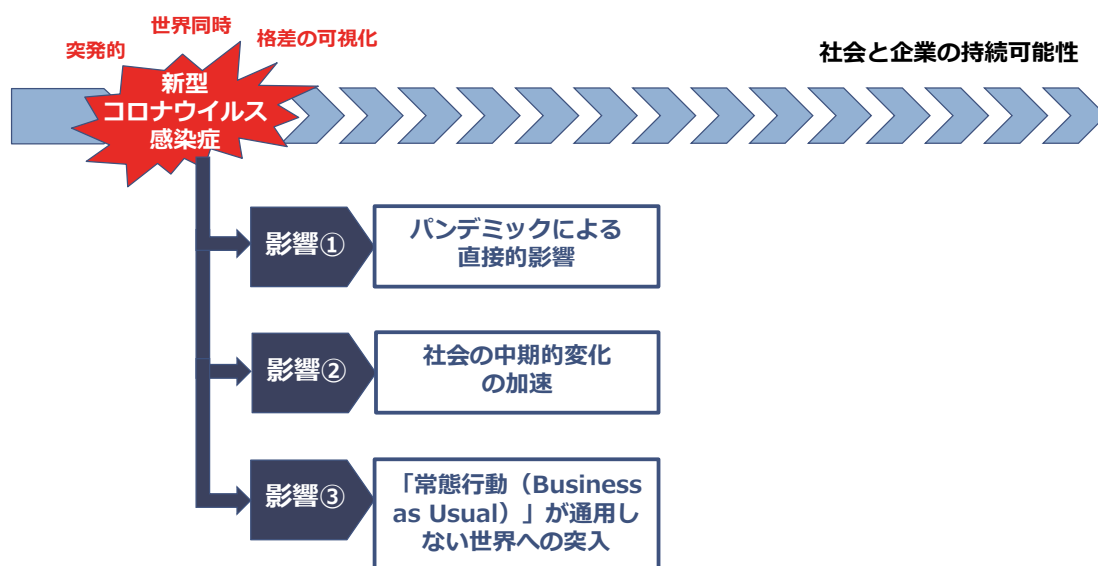
⁷ <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/what-is-the-difference-between-stakeholder-capitalism-shareholder-capitalism-and-state-capitalism-davos-agenda-2021/>

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

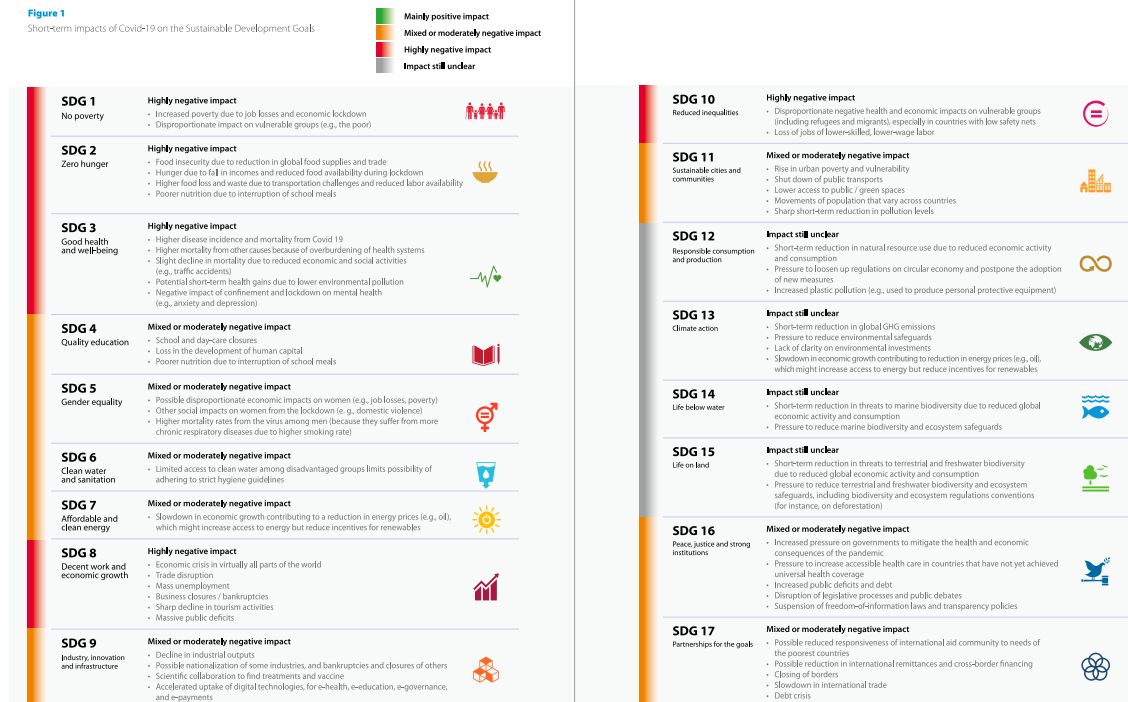
国連の報告書 (SDGs レポート 2020) ¹¹によると、新型コロナウイルス感染症は SDGs の様々なゴールの達成にも悪影響を及ぼしており、前進していた目標も大きな後退が懸念されている。ゴール 1「貧困をなくそう」では、これまで減少を続けていた世界の貧困は初めて増加に転じ、新たに約 7,100 万人が「極度の貧困」へと追いやられる可能性が指摘されている。またゴール 3「すべての人に健康と福祉を」では、およそ 70 カ国で子どもの予防接種プログラムが中断するなど、医療の混乱により数十年間の進歩が逆戻りする恐れがある。また、ゴール 4「質の高い教育をみんなに」についても、休校により約 90%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

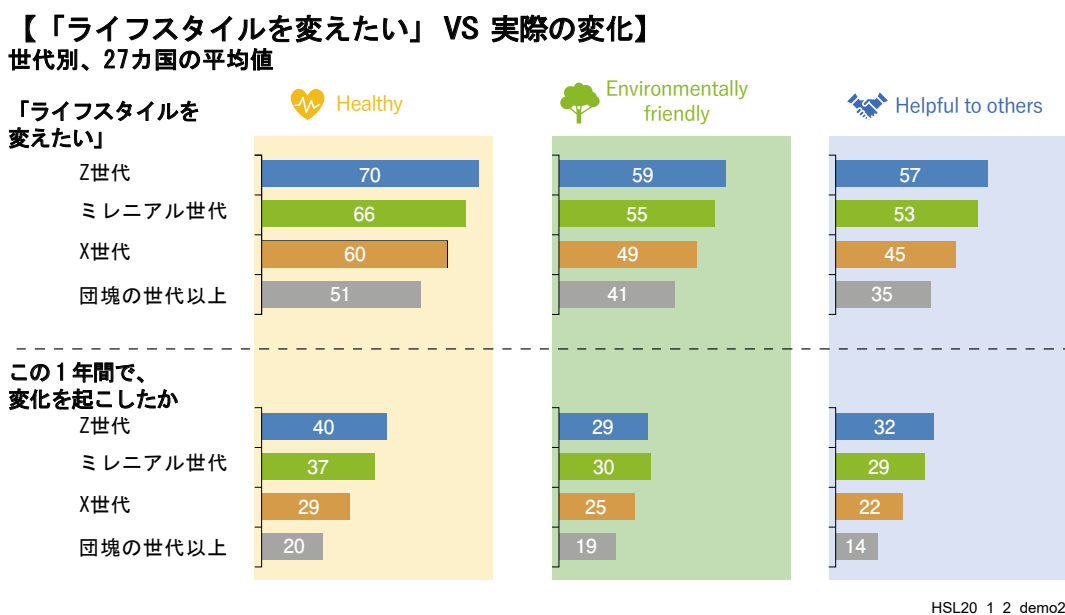
²⁴ https://www.hbs.edu/ris/Publication%20Files/20-108_6f241583-89ac-4d2f-b5ba-a78a4a17babb.pdf

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



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。

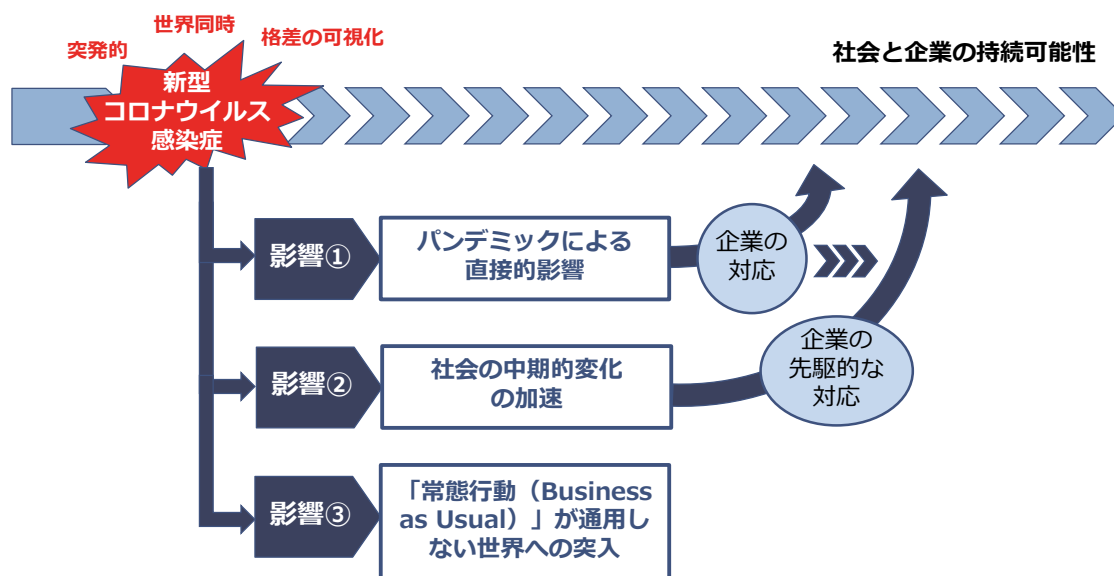
²⁸ <https://dentsu-ho.com/articles/7599>

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

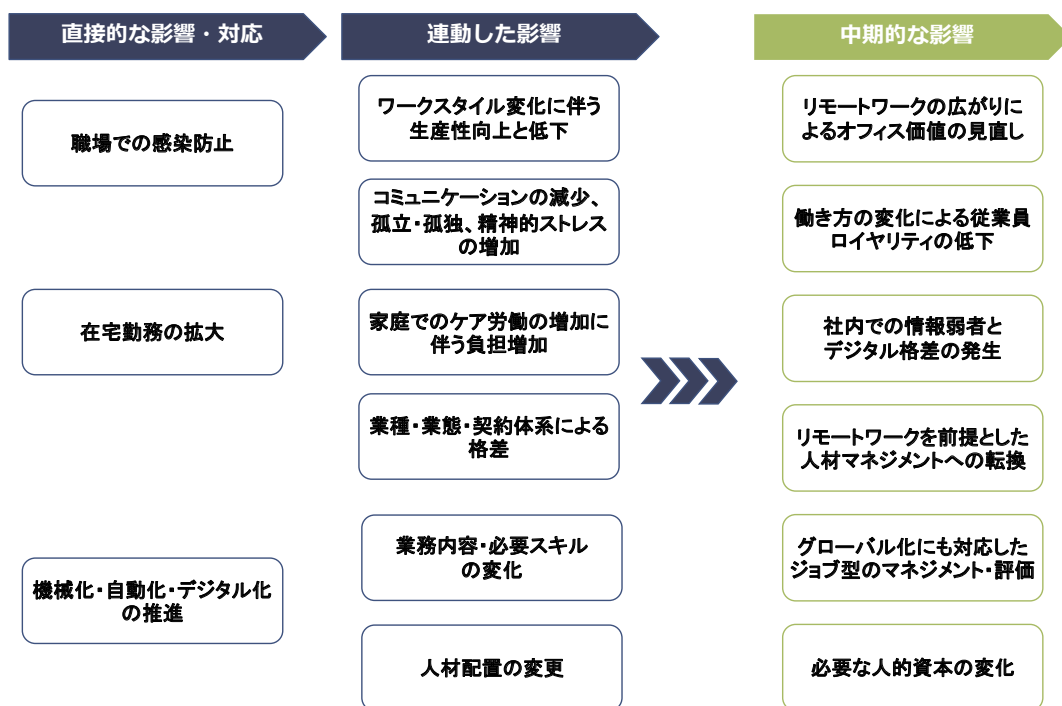
こうした COVID-19 による影響と企業による対応は、中期的に働き方に様々な影響を及ぼしていく可能性がある。リモート勤務が進むことで、オフィスや集うことの価値が再定義されていくことが考えられる。生産性は向上する例もあれば低下する例もあり得る。社内外のコミュニケーションがスピーディーに行われ生産性が向上するケースも考えられる一方、コミュニケーション不足や精神的なストレスは従業員ロイヤリティの低下につながることも想定される。働き方の変化についていくことができず、情報弱者やデジタル格差が発生するケースが生じる可能性もある。

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。

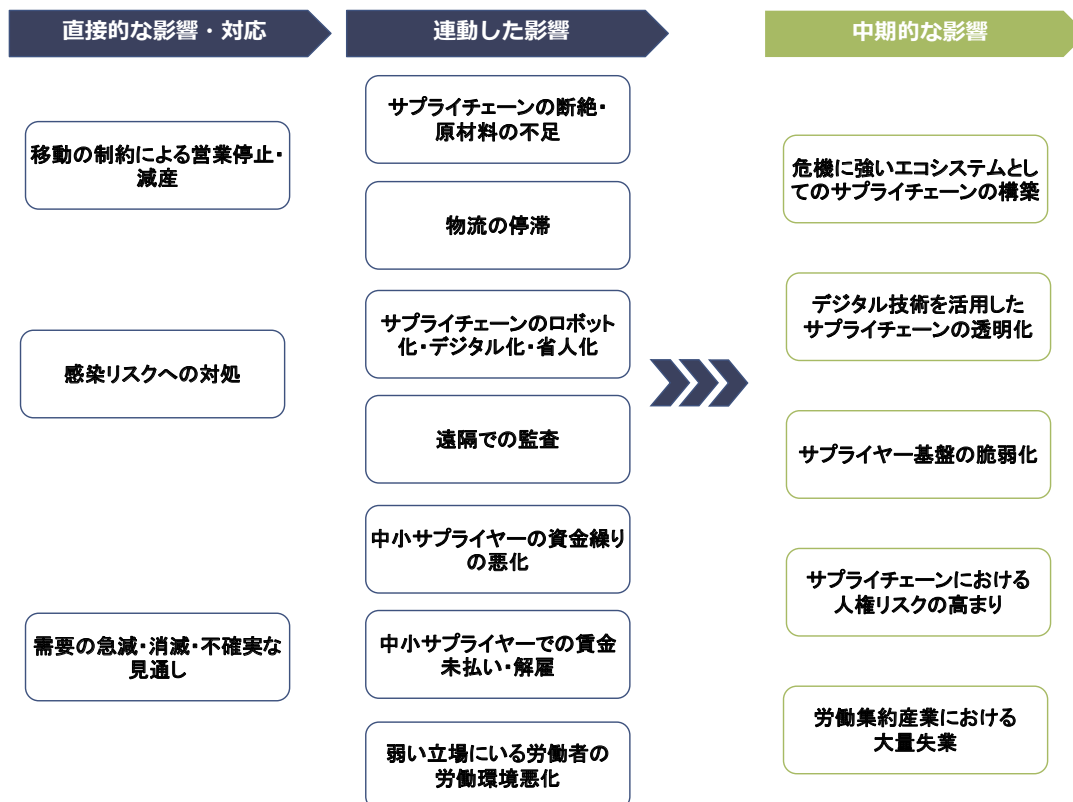
② 人権・サプライチェーン

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

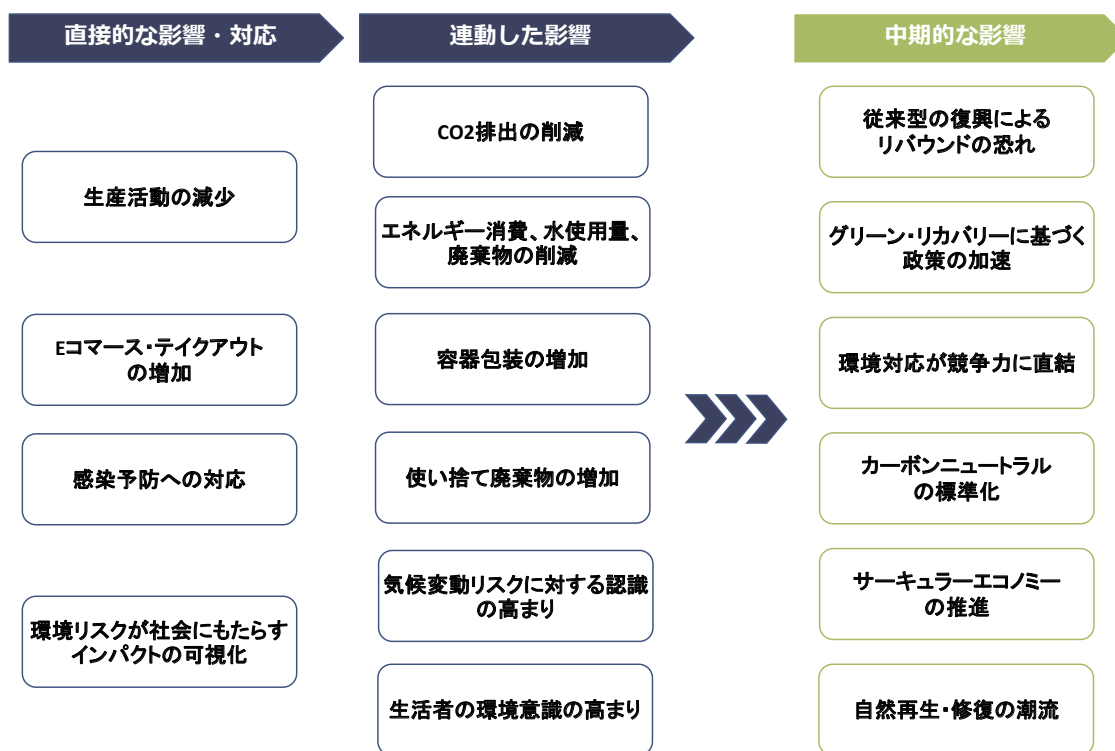
新型コロナウイルス感染症の世界的な広がり、経済活動を停滞させたことで、結果として CO₂ 排出の削減や自然環境の改善が見られた。反面、感染予防への対応や、e コマースやテイクアウト需要の増大により容器包装や廃棄物が増加している。また個別配送の増大は再配達が増加につながり、宅配における CO₂ 排出が増加する可能性もある。さらに COVID-19 の発生に環境破壊が大きく影響していることが認識され、自然環境が破壊されることで生じうる経済・社会への影響の大きさを人々が実感することとなった。

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う想定の下、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ル化の変化は、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。

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することもあった。

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合的・包括的・戦略的に把握し、適切な対応を取ることによって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よく聞かれた。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く、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。

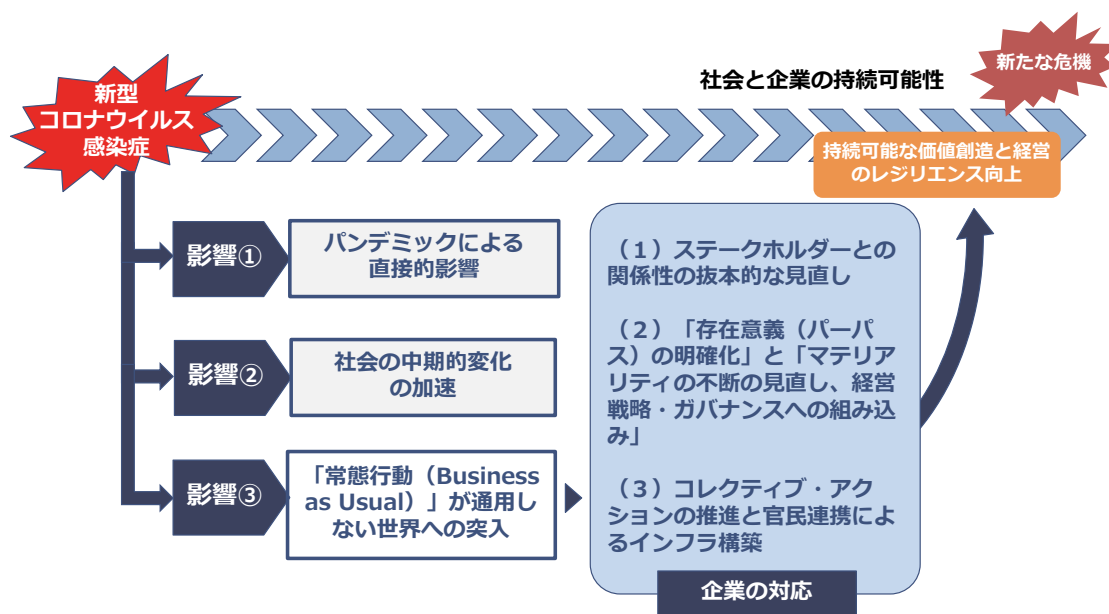
いつまた新たな危機が発生してもおかしくないという、常態行動 (BAU) が通用しない世界において、企業が持続的な価値創造を続けていく上では、以上のような COVID-19 への対応を試金石として、従来の考え方から脱却して CSR と経営のあり方をアップデートし、さらには企業のあり方そのものを再構築していくことが必要である。具体的には以下の点に取り組んでいくことが期待される。

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）