



9784860270155



1922034020009

ISBN978-4-86027-015-5  
C2034 ¥2000E

定価（本体 2,000円+税）

研究報告

# CSR白書 2021

大規模な社会変動と企業の対応  
～アフターコロナを見据えて～



東京財団政策研究所

THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH

〒106-6234 東京都港区六本木3-2-1  
六本木グランドタワー34階

[www.tkfd.or.jp](http://www.tkfd.or.jp)



東京財団政策研究所

THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH



研究報告

# CSR白書 2021

大規模な社会変動と企業の対応  
～アフターコロナを見据えて～



東京財団政策研究所  
THE TOKYO FOUNDATION FOR POLICY RESEARCH

## 刊行によせて

2019年に日本が議長国として開催した「G20 持続可能な成長のためのエネルギー転換と地球環境に関する関係閣僚会合」から2年が経ちました。

2021年は新型コロナウイルスが引き続き猛威を振るう中、1年遅れで東京2020オリンピック・パラリンピック競技大会開催を迎えるなど、“with コロナ”を強く意識させられました。そうした中、7月に「G20 環境大臣会合及び気候・エネルギー大臣会合」が行われ、持続可能な開発のための2030アジェンダとその持続可能な開発目標（SDGs）及びターゲット、アデイスアベバ行動目標、国連気候変動枠組条約（UNFCCC）とパリ協定などに対する共同声明が再表明されました。国連が毎年発表しているThe Sustainable Development Goals Reportの2021年版は、コロナ禍は2030年までのSDGsの目標達成に破壊的な影響をもたらした一方、2021年は2030アジェンダ達成に向けた世界的な転換を成し遂げられるかを占う決定的な1年であるとしており、改めて社会が一丸となり、アフターコロナも見据えながら大規模な社会変動に取り組む必要に迫られています。

こうした状況を踏まえ、2014年の刊行から8冊目となる本書『CSR 白書 2021』では、「コロナ禍における企業の社会的課題への取組」に焦点を合わせることにいたしました。第8回企業調査では企業の取組内容に加え、新たにDXやダイバーシティ、気候変動についての取組実態を明らかにするとともに、社会課題の解決に取り組む企業の事例を紹介するなど、コロナ禍及びアフターコロナにおける企業の取組についてさまざまな観点から調査しています。

この白書の調査結果が社会課題解決に向けた企業の動きをさらに活性化することを願っています。

本書の刊行にあたり、今回も多くの方々にご協力をいただきました。弊研究所のCSR企業調査にご回答いただきました231社の企業の皆さまをはじめ、本書の趣旨にご賛同いただき自社のCSRの取組について、お話しいただきました企業のCSRご担当者の皆さま、またご専門の立場からの示唆と最新の動向をご紹介いただきました有識者、実務家の方々に、この場を借りて深謝申し上げます。

2021年12月

公益財団法人東京財団政策研究所理事長  
門野 泉

# 目次

刊行によせて	001
エグゼクティブ・サマリー	006
<b>第1部 企業調査分析</b>	
第8回「CSR 企業調査」分析	014
<b>第2部 有識者論考</b>	
<b>大規模な社会変動と企業の対応</b>	
カーボンニュートラルに向けたエネルギー転換とサーキュラーエコノミー構築への対応	
平沼 光	122
SDGs ループとデジタル・フィランソロピー	
金田 晃一	132
<b>個別社会課題</b>	
CSR とダイバーシティ——従業員の多様性に関する企業の戦略	
斎藤 悦子	144
新型コロナウイルス感染症流行と企業の「レジリエンス」——社会的評価の高い企業が生き残る	
村嶋 美穂	152
消費者を対象にしたマイクロ CSR	
大野 元己	162
国際社会における日本型 CSR の位置づけと動向	
大野 元己	173

<b>第3部 企業事例</b>	
デル・テクノロジーズ株式会社	
野心的な「ムーンショットゴール」に企業全体で取り組む	184
東北電力株式会社	
東北発、新たな時代のスマート社会実現に向けて	191
日医工株式会社	
「安心と信頼への約束」でさらなる成長を目指して	199
日本製鉄株式会社	
世界最高の技術とものづくりの力を追求し、環境と成長の好循環へ	207
株式会社ポーラ・オルビスホールディングス	
感受性を磨き、ステークホルダーとともに社会貢献を進める	215
三菱ガス化学株式会社	
イノベーションと社会的価値を結びつける	222
MHD モエ ヘネシー デイアジオ株式会社	
Sustainability の実現で新たな歴史を刻む	230

## 資料篇

第8回「CSR 企業調査」質問票	240
執筆者略歴	252

## 凡例

本書における略称の正式名称は以下のとおりである。

- CSR : Corporate Social Responsibility, 企業の社会的責任
- ESG : Environmental, Social and Governance, 環境・社会・ガバナンス
- SDGs : Sustainable Development Goals, 持続可能な開発目標
- CSV : Creating Shared Value, 共有価値の創造



## 公益財団法人 東京財団政策研究所について

世界潮流の大きな転換期にあって、独立の政策シンクタンクとして、国民、市民、生活者の実態に寄り添い、しかし国と世界の将来を見通して、個人の自由と尊厳に基づいた公共圏を確立していくための合理的かつ現実的な政策を、できるかぎりのエビデンスに基づいて提言する。また、広い視野を持って社会に貢献する人材の発掘・育成をミッションのひとつに掲げ、日本ならびに世界の発展に寄与する若い世代の成長に資するプログラムを国内外で展開している。

## CSR 研究プロジェクトについて

国境を越えて広がり複雑化していく、環境問題や経済格差、人権尊重などの社会的な課題の解決に向け、組織力と資金力を持つ企業セクターの役割に期待する声が、以前にも増して高まっている。そのような企業セクターがもつ強みを戦略的に活かして社会課題を解決するというアプローチを、日本にももっと広げられないだろうか——。緊縮財政の中、政府部門だけの取組に硬直化することなく、広く民間部門を巻き込んだ公益活動を日本に醸成していくことを目指して、下記の有識者による委員会のもと、「CSR 研究プロジェクト」を開始。初年度である 2013 年度から、企業の社会課題解決に対する認識を切り口に実態を探る「CSR 企業調査」（アンケート）を行い、2014 年度から『CSR 白書』を刊行している。

### 東京財団政策研究所 CSR 委員会委員

有馬 利男	一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事
岩井 克人（座長代理）	公益財団法人東京財団政策研究所名誉研究員、 国際基督教大学特別招聘教授、東京大学名誉教授
門野 泉	公益財団法人東京財団政策研究所理事長
川口 順子	公益財団法人東京財団政策研究所名誉研究員、 武蔵野大学客員教授 国際総合研究所フェロー、元外務大臣
小宮山 宏（座長）	株式会社三菱総合研究所理事長、第 28 代東京大学総長、 プラチナ構想ネットワーク会長
笹川 陽平	公益財団法人日本財団会長

## エグゼクティブ・サマリー

# エグゼクティブ・サマリー

## 【プロジェクトの趣旨】

東京財団政策研究所では、2013年度より多くの企業にご協力いただき、CSR（企業の社会的責任）についてのアンケートを実施するとともに、ヒアリングに基づく企業事例と有識者論考を合わせて『CSR 白書』を刊行してきた。

2020年に始まった新型コロナウイルスの流行を受け、本白書ではコロナ禍における企業の社会的課題への取組をテーマに調査を実施した。国連が発表した The Sustainable Development Goals Report の2021年版では、SDGs（持続可能な開発目標）の17のゴールにコロナ禍が及ぼしたネガティブなインパクトが整理されている。中には達成に向けて悲観的な見解が示されているゴールも存在するが、他方で世界的な危機は社会のあり方を変え、SDGsの達成に向けた転換を実現するためのチャンスであるという認識が提示されている。日本企業においても、コロナ禍は従来のCSR活動にさまざまな影響を及ぼしたと予想され、加えてコロナ禍によって生まれた新たな社会的課題もあるだろう。また、コロナ禍をきっかけとする企業のポジティブな変化も存在すると考えられる。このような問題意識から、企業がコロナ禍において重視する課題や実際の取組、雇用への影響などを調査した。

コロナ禍以外にも、本年度の白書では多くの新たなテーマを設定した。中でも、「多様な人材の登用」と「温室効果ガス削減」については、それぞれ有識者の論考を掲載した。多様な人材登用はコロナ禍の影響を色濃く受けるテーマであると考えられ、進捗具合や具体的な取組、企業の自己評価などの詳しい調査が求められる。また、2020年10月には2050年のカーボンニュートラル実現に向けた方針が政府によって示され、温室効果ガス削減は日本企業にとってますます喫緊の課題となっていると考えられる。そこで、温室効果ガス削減についても、業種ごとの特徴や国際枠組みへの参加状況についてアンケート項目に加えた。

以下、それぞれのテーマのアンケート分析結果・有識者論考の要点と、それらから導かれる提言をまとめた。

## 【企業への提言】

### 1. コロナ禍の社会的課題

#### アンケート分析結果

- ・社会課題ごとには、多くの企業が「健康・福祉・高齢化対策」、「経済成長・雇用」、「衛生」を、企業のマテリアリティに設定していない場合でもコロナ禍における課題と捉えている。反対に、「ジェンダー」はコロナ禍の課題と認識されていない傾向にある。「サービス業」や「小売業」など、従業員に占める女性の比率が高い企業は「ジェンダー」をコロナ禍の社会課題として捉えている割合が全体平均よりも高い。
- ・コロナ禍に際して経営理念まで見直した企業は非常に少ないが、「サービス業」と「小売業」を中心に、多くの企業が中長期経営計画やマテリアリティを見直した。
- ・全体の58%の企業が、コロナ禍に伴う社会的課題に「ビジネスの創出・イノベーション」によって対応しており、またコロナ禍で生まれたビジネスチャンスへの対応やイノベーションを収束後も継続したいと答えた企業も同程度存在する。
- ・ジョブ型雇用や副業・兼業制度の導入・拡大など、コロナ禍を受け働き方の柔軟化に取り組んだ企業も少数ながら存在する。これらの企業の多くは、収束後も取組を継続したいと考えており、コロナ禍が長期的な雇用のあり方の変化に繋がっていると推測できる。
- ・コロナ禍を受け、正社員を減らした企業よりも増やした企業の方が多い。対照的に、非正規の職員は、増やした企業よりも減らした企業の方が多い。また、コロナ禍と雇用の関係には、業種ごとのばらつきが見られた。

#### 有識者論考から

- ・新型コロナウイルスの流行を受け、企業には内的レジリエンス（企業組織内に存在する外部からの社会的・経済的ショックに打ち勝つための資源）と外的レジリエンス（有事の際の企業存続を可能にする外部との繋がり）が求められる。内的レジリエンスとしては、従業員のロイヤルティ、財務健全性、開発力/技術力が企業の存続及び逆境を成長に繋げる活動のカギとなる。外的レジリエンスとしては、頑強なサプライチェーン確立のための取引企業との繋がり、売上の減少を防ぐための顧客ロイヤルティ、安定した投資先として認識されるための投資家との関係性が重要である。

- ・ 内的レジリエンス・外的レジリエンスともに企業の社会的評価とポジティブな関係にある。社会的評価が高いほど、従業員の満足度と企業の創造力が向上し、財務リスクの緩和、サプライチェーンの持続性の担保に繋がり、顧客・投資家のロイヤルティが醸成される。
- ・ 逆境下でも成長できる経営を実現するため、「マインドフル」な経営が注目されている。内的レジリエンスは「マインドフルな組織管理」、外的レジリエンスは「マインドフルな企業間管理関係」、「マインドフル・マーケティング」によって担保される。いずれも、各ステークホルダーへの配慮が要となる。

### まとめ

- ・ イノベーションや働き方改革は、コロナ禍の収束後も継続したいと答えた企業が多い。また、ジェンダーをコロナ禍の社会的課題と答えた企業は、ジェンダーを企業のマテリアリティとして捉えていない傾向にある。コロナ禍によって生まれた新たなビジネスやイノベーション、組織体制の改革、マテリアリティの修正などを長期的な企業のチャンスとして捉える必要がある。
- ・ 危機下において、企業の社会的評価は内的レジリエンス・外的レジリエンスの確保に繋がる。特に社会的評価はステークホルダーとのマインドフルな関係構築によって醸成することが望ましい。

## 2. 多様な人材の登用

### アンケート分析結果

- ・ 「従業員に占める女性の割合」、「管理職に占める女性の割合」、「役員に占める女性の割合」、「従業員に占める外国人労働者の割合」、「従業員に占める障害者の割合」のすべてについて、過去1年間で減少したと答えた企業よりも増えたと回答した企業の割合の方が目立って大きい。また、各属性の増減割合には、業種ごとの差異が見られる。
- ・ 自社の多様な人材登用について、約9割の企業が評価していると回答した。しかし、同じ評価している企業の中でも、多様な人材登用を「評価しており、会社の文書にも規定されている」と回答した企業の方が、「評価しているが特に会社の文書には規定されていない」と回答した企業よりも実際に登用が進んだ割合が高い。反対に、「評価しているが特に会社の文書には規定されていない」と答えた

企業では、人材の登用が実際には進んでいない割合が自社の取組を「評価していない」と回答した企業と同程度である。

### 有識者論考から

- ・ ISO26000によって明確化された労働CSR（人権や労働慣行に関わるCSR）と、表層的・外見的差異と深層的・内面的差異の双方を重視するダイバーシティ経営には共通点が多い。しかし、ダイバーシティ経営は長年競争力の源泉と捉えられ、CSRとの統合は行われなかった。
- ・ 近年では、CSRとダイバーシティ経営を統合する「マルチレベルモデル」が提唱されている。このモデルは、個人を階級、性別、人種など複数の属性の交差として理解するインターセクショナルリティを基盤にしている。個人の属性を広く捉えることで、表層的・外見的差異と深層的・内面的差異というダイバーシティの2つの側面を理解し、ダイバーシティ経営へ繋げることができる。マルチレベルモデルでは、インターセクショナルリティに基づいて明らかになった課題に対してマクロ（多国籍、国家）、メゾ（組織／戦略チーム）、ミクロ（個人間、個人内）の3つのレベルでCSRとダイバーシティ経営のそれぞれに取り組む。

### まとめ

- ・ 多様な人材登用は、目標や結果の明文化・管理などによって、企業の戦略に組み込むことが肝要である。
- ・ 従業員を単一の属性で捉えるのではなく、性別・人種から価値観・働き方まで多様な側面の集積として理解することで、よりきめ細かいCSR活動やダイバーシティ経営に繋げることができる。また、マクロ・メゾ・ミクロ3つのレベルで、CSRとダイバーシティ経営のそれぞれの方針や施策を立てることで、両者の相乗効果が期待できる。
- ・ 戦略的なCSRとその効果が注目を集める中で、ダイバーシティ経営をCSRの報告内容の一部として捉える必要性が生じている。

## 3. 温室効果ガス削減

### アンケート分析結果

- ・ アンケート対象企業が温室効果ガス削減に向けて実施している取組は「利用する

エネルギーの節約」(85%)の割合が最も高く、「環境に配慮した製品・サービスの利用」(68%)、「再生可能エネルギーへの転換」(55%)、「生産プロセスの見直し」(51%)と続く。また、すべての実施項目について、製造業の方が非製造業よりも実施割合が高い。

- ・温室効果ガス削減に向けた取組のうち、「物流の見直し」、「販売プロセスの見直し」、「環境に配慮した製品・サービスの利用」、「再生可能エネルギーへの転換」、「研究・技術開発」はESG(環境・社会・ガバナンス)活動において社員、消費者・顧客、政府を重視していると答えた企業よりも、株主・投資家を重視していると答えた企業の方が実施割合は低い。温室効果ガス削減に向けた取組は多様なステークホルダーを視野に入れて実施されていると推測できる。
- ・TCFD<sup>1</sup>、SBT<sup>2</sup>、RE100<sup>3</sup>の3つの温室効果ガス削減に関連する国際枠組みは、いずれも目標設定・評価を実施・開示している企業の方が、現在参加している割合・今後参加する予定の割合が全体平均よりも高い。また、「気候変動・災害」を重要視する社会課題・マテリアリティに設定している企業の方が、参加割合・参加する予定である割合が全体平均よりも高く、温室効果ガス削減はCSRとしてだけでなく、経営課題として認識されていると推測できる。

## 有識者論考から

- ・欧州では、政策的な後押しと技術の普及により、再生可能エネルギーが最も安価なエネルギーとなっている。また、ESG投資の呼び込みのための要求、膨大な利益が予想される市場としても、再生可能エネルギーは欧米で注目を集めている。
- ・対して、日本では2020年10月によりやく政府によってカーボンニュートラルの方針が示された。エネルギー転換の遅れは、コスト削減やESG投資において不利に働くだけでなく、欧州が検討している炭素国境調整措置が実現すれば日本の輸出品が課税対象となるリスクがある。
- ・再生可能エネルギーや省エネのための設備・機器の製造に用いられる鉱物資源を巡り、サーキュラーエコノミーの実現に向けた取組が欧州では始まっている。サーキュラーエコノミーの実現に向けた取組は2030年までに欧州で18万人の雇用と7%のGDP成長をもたらすと試算されている。

1 Task Force on Climate-related Financial Disclosures : TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース)

2 Science Based Targets : SBT (企業の科学的な中長期の目標設定を促す枠組み)

3 Renewable Energy 100% : RE100 (企業が事業活動に必要な電力の100%を再エネで賄うことを目指す枠組み)

- ・フランスなどがサーキュラーエコノミーの国際標準化に向けた取組を開始しており、日本の製造方法・品質などの規格に将来影響を及ぼす可能性がある。

## まとめ

- ・エネルギー転換とサーキュラーエコノミーは、日本にとってチャンスであると捉えるべきである。2つの施策が実現すれば、日本は資源輸入国の立場から脱却できる。日本は天然資源には乏しいが多くの廃棄物を持っており、日本企業が有する再資源化などの技術が強みとなる。
- ・再生可能エネルギー事業を展開するにあたっては、当該地域の合意が不可欠である。企業が地域主体の再生可能エネルギー事業を支援し、エネルギー調達を進めることが肝要である。
- ・サーキュラーエコノミーの実現に向けた国際動向を認識し、再資源化を前提とした製品の開発を進めることが重要である。

第 1 部

---

# 企業調査分析



## 第8回「CSR企業調査」分析

### 1. 東京財団政策研究所 CSR 企業調査について

#### (1) 本調査の概要

東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクトでは、2013年より毎年、CSR 企業調査を実施してきた。

第8回にあたる2021年度調査では、例年の質問項目に加えて3つのテーマを設定し、また1つのテーマについて内容を拡充した。

新たに設定したテーマの1つ目は、コロナ禍（2020年に始まったCOVID-19の世界規模の蔓延に伴う社会情勢）における企業の社会的課題への取組である。予期せぬ感染症の拡がりによって、各企業は従業員・株主・消費者だけでなく、より広範な社会までを含む対応を迫られた。本調査ではコロナ禍に対応するための企業のCSR活動を「ビジネスの創出・イノベーションを目的とする取組」、「事業プロセス、雇用・人事管理に関する取組」、「社会貢献活動」の3つに分類し、課題ごとの取組状況について調査した。また、コロナ禍が雇用の状況にどのように影響したかについても質問項目を設定した。

2つ目の新たなテーマは、多様な人材の登用である。従業員・管理職・役員へのさまざまな属性の人材の登用は、CSRの重要な課題の1つである。よって、過去1年間で多様な人材の登用がどの程度進んだか、自社の人材登用をどのように評価しているか、今後求められる対応は何かについて尋ね、また人材登用が進んでいる企業にはどのような特徴が存在するかを分析した。

3つ目のテーマは、温室効果ガス排出削減に向けた取組である。環境に重大な影響を及ぼす重厚長大産業に限らず、現在は多くの企業が温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいる。具体的にどのような取組を企業が実施しているかについて質問し、業種ごとの特徴をひもといた。また、温室効果ガスの削減は多くの場合企業が単独で実施するものではなく、国際枠組みとの連動が求められる。よって、代表的な枠組みであるTCFD・SBT・RE100への参加の状況についても尋ねた。

ESGについては、質問項目を大幅に拡充した。ESGは投資のインデックスとして、株主・投資家・評価機関の観点から多くの議論が積み重ねられてきた。さらに

詳細に現状を把握するため、日本の代表的な企業に毎年アンケートを実施している本調査の強みを活かし、投資家目線の「ESG投資」ではなく、企業目線の「ESG活動」に着目した質問項目を設定した。企業がESG活動を実施する際に何を意識しており、またどの項目をアピールしたいと考えているかについて質問をした。

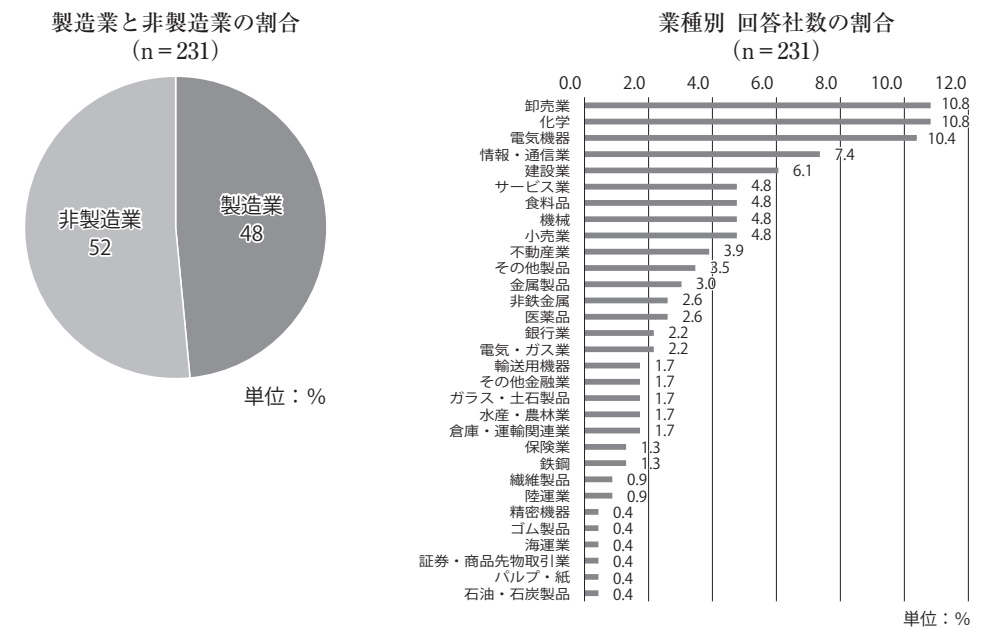
上記に加え、CSRの実施体制、重視している課題、ステークホルダーとの対話状況などについては前年度から引き続き調査して定点観測を行った。

#### (2) 回答状況

東京財団政策研究所では、2021年6月から8月にかけてCSR企業調査を実施し、合計で2,560社にアンケートを送付した。例年は東証一部上場企業を中心に調査を実施していたが、本年度は海外企業の日本支社400社を調査対象に含めた。

ご回答いただいた企業数は231社であり、前年度の269社と比較すると回答社数が減少した。大きな理由として、コロナ禍のため担当者が不在だった点が挙げられる。また、国内企業に比べ、外資企業は回答率が目立って低かった。しかし、それでもご協力いただいた200社を超える企業の担当者の方に、心より御礼申し上げます。なお、昨年度に引き続きご回答いただいた企業は137社である。

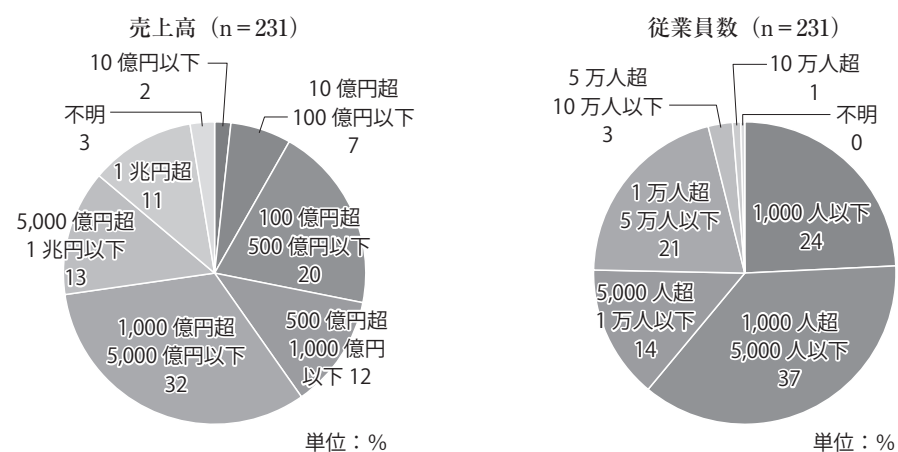
#### 回答企業の属性（業種）



業種の判定については、証券コード協議会が定める業種分類を利用し、非上場企業については、回答内容や企業 Web ページなどから総合的に判断した。また、製造業・非製造業の区分も、証券コード協議会の分類を参照した。

回答企業に占める製造業と非製造業の割合は 48% と 52% であり、例年と大きな差異はない。しかし、前年度は製造業の方がわずかに多かったのに対し、今年度の回答企業は非製造業の方が多い。業種別には、卸売業と化学が全体の 10.8% と最も多く、それに電気機器の 10.4% が続く。業種ごとの構成についても、前年度から大きな変化は見られない。

### 回答企業の属性（売上高、従業員数）



回答企業を売上高ごとに分類すると、「1,000 億円超 5,000 億円以下」が全体の 32% を占め最も多い。全体の傾向としては、前年度に比べて売り上げ 5,000 億円超の企業の割合が減少し、500 億円以下の企業の割合が増加している。

従業員数については、「1,000 人超 5,000 人以下」が全体の 37% であり、最も多い。これは、前回の調査と同様である。他方で、従業員数が 1 万人以上の企業の割合は前年度よりも減少し、1,000 人以下の割合が増加した。

## 2. 調査項目の概要

本調査は、9つのパートからなる。

第 I 部では、CSR 活動をどのような体制で実施しているかに関して質問した。例年尋ねている CSR の実施体制に関する項目に加え、前年度に引き続き CSR と人材採用・育成の関係についての項目を設定した。また、今年度から企業の DX（デジタル・トランスフォーメーション）が CSR 活動の推進に貢献しているかを新たな項目として加えた。

第 II 部は、CSR の方針策定に関する項目からなる。各社が重要視している社会的課題を例年尋ねており、今年度からは加えて各イシューを自社のマテリアリティ（経営上の重要課題）として公表しているか、コロナ禍の社会課題として認識しているかを新たな項目として設定した。また、前年度に続き CSR 関連の目標を設定しているか、取組結果の評価を行っているか、目標・評価を対外的に公開しているかを尋ねた。

第 III 部では、コロナ禍における社会課題への取組について質問した。コロナ禍を受けた経営方針の変更や雇用状況に加えて、具体的な施策を細かく分類した上で質問項目として設定した。

第 IV 部では、人材の登用状況について調査した。女性・外国人・障害者のそれぞれについて登用が進んでいるか、今後必要な対応は何かなどについて尋ねた。

第 V 部では、SDGs の CSR 活動への活用について質問した。また、例年と比較した継続的变化を整理し、変化の背景を分析した。

第 VI 部では、ステークホルダーとの対話・協働状況について尋ねた。特に、ソーシャルセクターとの協働状況に関しては独立した質問項目を設けている。

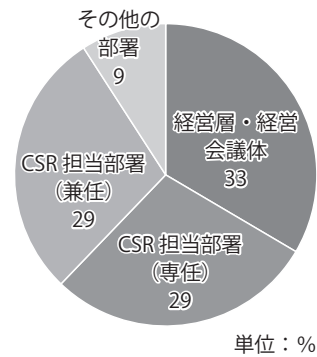
第 VII 部では、企業の ESG 活動について質問した。本調査では各社が ESG をどの程度意識しているかを 2018 年度から尋ねており、それに加えて意識している・していない理由や、評価を受けて施策を変更した経験があるかなどより細かい項目を設定した。

第 VIII 部では、温室効果ガス排出削減に向けた取組について質問した。特に、業種ごとの特徴を重点的に分析している。

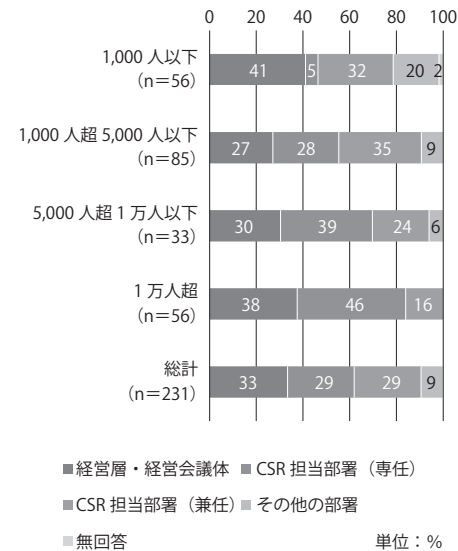
第 IX 部では、自由記述で現場の課題や国・自治体への期待について質問し、定量的調査では捉えきれない詳細な意見を収集した。

I (1-1) 貴社では、社会的課題解決に向けた取組を主導しているのはどの部署ですか。

CSR活動を主導している部署 (n=231)



従業員別 社会課題解決に向けた取組を主導している部署



I (1-1) では、各社の CSR を主導している部署について尋ねた。「経営層・経営会議体」が CSR を主導している企業が最も多く、33%に及んだ。続いて、「CSR 担当部署（専任）」と「CSR 担当部署（兼任）」が、ともに 29%で並ぶ。

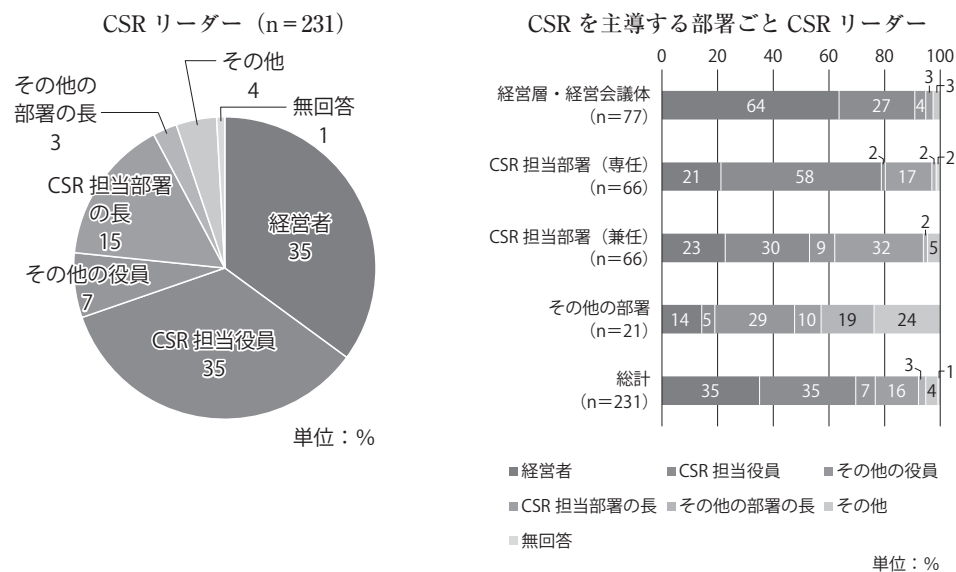
CSR を担当する部署の有無は企業の規模から影響を受ける可能性があるため、従業員数と主導部署のクロス集計を行った。まず、「経営層・経営会議体」が CSR を主導する企業の割合は従業員数が 1,000 人以下の企業で最も高い。企業規模が大きい企業では、CSR を担当する部署の設置が困難であり経営陣が CSR を主導する傾向にあると推測できる。他方で、「経営層・経営会議体」が CSR の主導部署となる割合が 2 番目に高いのは従業員が 1 万人を超える企業であり、規模が非常に大きい企業の多くでトップマネジメントが CSR 活動を主導している傾向が見て取れる。

「CSR 担当部署（兼任）」、及び「その他の部署」が CSR 活動を主導する企業の割合は、ともに企業規模が大きくなるほど減少する傾向が見られる。特に、従業員が 1 万人を超える企業で、「その他の部署」が CSR 活動を主導しているという回答は存在しなかった。反対に、「CSR 担当部署（専任）」が CSR 活動を主導する割合

は、企業規模が大きくなるほど増加する。従業員数が 1 万人を超える企業では「経営層・経営会議体」が主導部署となる割合も高い点を鑑みると、大規模な企業では経営層と専門の部署がともに CSR 活動を牽引していると考えられる。



I (1-2) 貴社では、社会的課題解決に向けた取組を主導している方（CSRリーダー）はどなたですか。

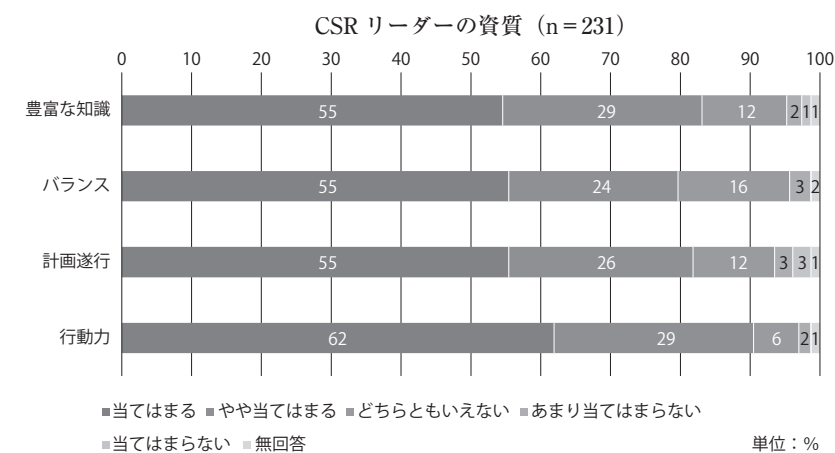


I (1-2) では、CSRの主導者（CSRリーダー）がどのような役職に就いているかを尋ねた。最も割合が高い回答は経営者とCSR担当役員で、ともに全体の35%だった。また、その他の役員を合わせると、全体の77%に及ぶ。CSR活動におけるトップマネジメントの役割が非常に大きいとわかる。実際にリーダーの役職ごとにどのような役割が評価されているかは、I (1-3) で扱う。

また、各役職の役割とCSRの推進体制には大きな関係があると考え、CSRリーダーの役職と、I (1-1) で尋ねたCSRを主導する部署のクロス集計を実施した。主導部署ごとの、経営者と役員がCSRリーダーである割合は、経営層・経営会議体が85%、専任のCSR担当部署が81%、兼任の担当部署が62%、その他の部署が48%だった。CSR担当部署を設置している企業でも、担当部署の長ではなくトップマネジメントがCSRリーダーを担う傾向にある。また、その他の部署がCSRを主導する企業はトップマネジメントがCSRリーダーを担う割合が低く、CSR活動と経営の結びつきが比較的弱い企業が多いと推測できる。

I (1-3) (1-2) で回答したCSRリーダーに関する以下の設問について、次の選択肢から1つ選んで回答してください。

(1-2) で選択したCSRリーダーの資質に関して、「CSRやCSR活動全般について、豊富な知識を持っている」、「CSR活動と事業（利益を上げること）において軋轢が生まれた時バランスの良い対応ができています」、「CSR活動の計画に沿って、活動を推進している」、「CSR活動を推進するための行動力を持っている」の4点について5段階での評価をお願いした。



いずれの項目も、「当てはまる」という回答が過半数を占めた。また、4つの項目の中で「当てはまる」という回答を得た割合は「行動力」が最も高く、62%に及んだ。「当てはまる」と「やや当てはまる」を合計するといずれの項目も8割前後であり、多くの企業でCSRリーダーの各能力が高く評価されている傾向にある。

主導部署ごと「当てはまる」+「やや当てはまる」の割合

主導部署	CSR リーダーの資質			
	豊富な知識	バランス	計画遂行	行動力
経営層・経営会議体 (n=77)	90%	88%	83%	96%
CSR 担当部署 (専任) (n=66)	95%	88%	94%	97%
CSR 担当部署 (兼任) (n=66)	71%	68%	74%	85%
その他の部署 (n=21)	62%	62%	67%	71%
全体 (n=231)	83%	80%	82%	90%

CSR リーダーごと「当てはまる」+「やや当てはまる」の割合

CSR リーダー	リーダーの資質			
	豊富な知識	バランス	計画遂行	行動力
経営者 (n=81)	83%	84%	85%	94%
CSR 担当役員 (n=80)	93%	86%	90%	96%
その他の役員 (n=16)	63%	75%	63%	81%
CSR 担当部署の長 (n=36)	83%	67%	81%	86%
その他の部署の長 (n=6)	67%	67%	67%	67%
その他 (n=10)	60%	60%	40%	70%
全体 (n=231)	83%	80%	82%	90%

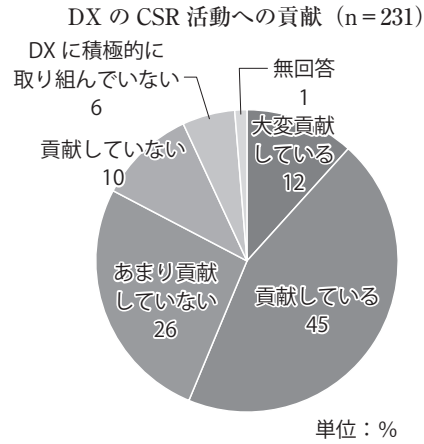
次に、主導部署ごと・CSR リーダーの役職ごとに、各項目について「当てはまる」または「やや当てはまる」と回答した企業の割合をクロス集計した。まず主導部署については、経営層・経営会議体、もしくは専任のCSR 担当部署がCSR を主導する企業の方が、それ以外の企業に比べリーダーの資質が高く評価された割合が高い。経営層・経営会議体と専任のCSR 担当部署の間では大きな差異は見られないが、「豊富な知識」・「計画遂行」は専任のCSR 担当部署の方が「当てはまる」、「やや当てはまる」と回答した割合が高い。

CSR リーダーの役職に関しては、すべての項目でCSR 担当役員がリーダーである企業で「当てはまる」あるいは「やや当てはまる」と答えた割合が最も高く、

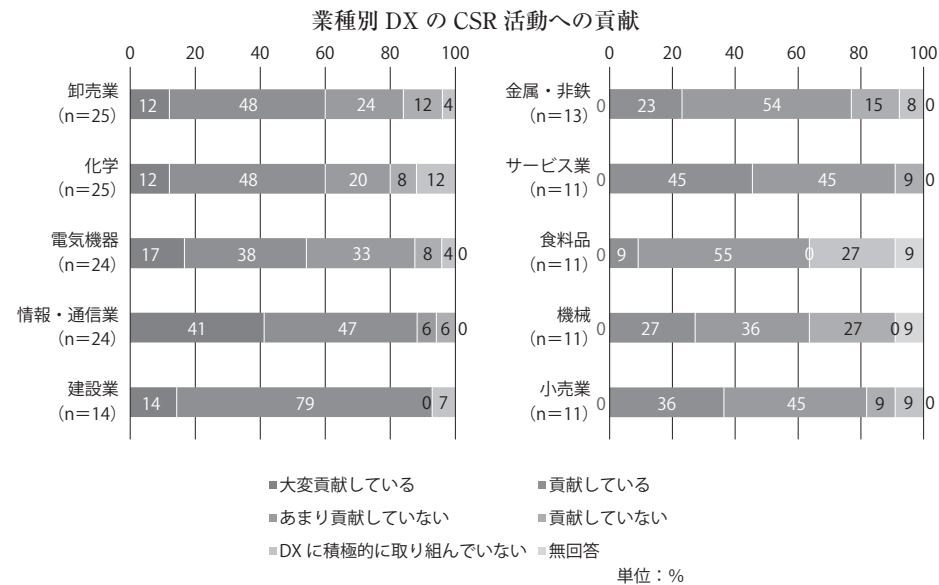
「バランス」の項目を除くと、経営者、CSR 担当部署の長が続く。トップマネジメントの中でも、その他の役員がCSR リーダーを担っている企業は各項目が高く評価される割合が比較的低い。また、CSR 担当部署の長は、「豊富な知識」・「計画遂行」・「行動力」に関しては経営者と同等に高い数値を記録している一方、「バランス」が目立って低い。CSR とビジネスのバランスをいかに取るかの判断は、多くの場合役員レベルのリーダーシップを必要とすると考えられる。

I (1-4)

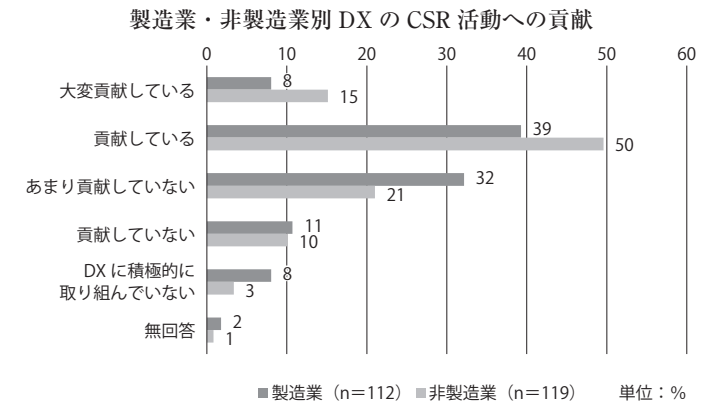
貴社の CSR 活動とデジタル・トランスフォーメーション (DX) の関係についてお聞きします。貴社が取り組んでいる DX は、CSR 活動の推進に貢献していますか。



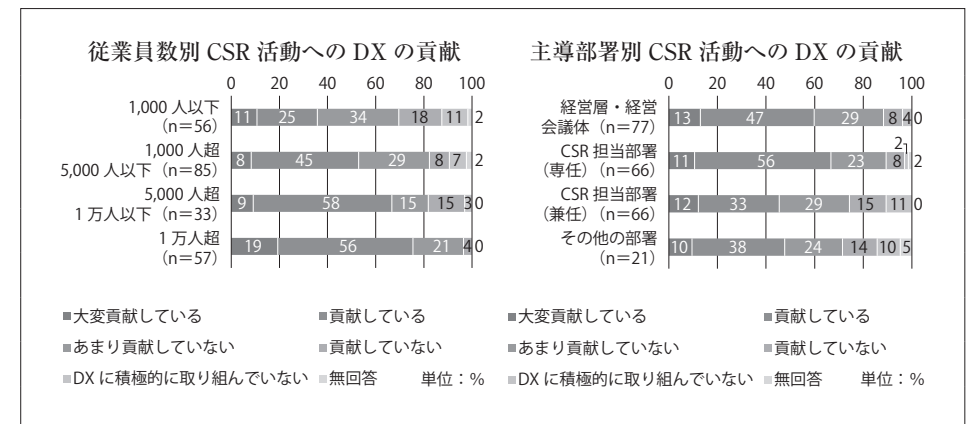
I (1-4) では、DX への取組が CSR 活動に貢献しているかを尋ねた。「大変貢献している」と「貢献している」を合計すると、全体の 57% に及んだ。多くの企業が、ビジネスだけでなく CSR 活動にも DX を活用していると考えられる。



DX の進展具合は業種ごとにも差異があると考え、業種間の比較を実施した。「大変貢献している」と「貢献している」の合計が目立って高いのは「建設業」と「情報・通信業」であり、それぞれ 93%、88% に及ぶ。「情報・通信業」は DX を遂行するだけでなく、他社の DX 化を事業の 1 つとしている。また、「建設業」は近年 i-construction と呼ばれる、事業のデジタル化に古くから取り組んできた業種である。よって、ビジネスの内容と DX が深く結びついている業種は、CSR に DX が貢献している割合が高いと考えられる。一方で、DX が CSR に「大変貢献している」・「貢献している」割合が 50% を切る業種は、「金属・非鉄」、「サービス業」、「食料品」、「機械」、「小売業」だった。特に、「食料品」に属する企業は、全体の 9% しか DX が CSR に「大変貢献している」と回答していない。



また、製造業と非製造業に分けると、非製造業の方が製造業よりも DX が CSR 活動に貢献していると答えた割合が高い。「情報・通信業」と「建設業」が、非製造業における DX の貢献度の高さを牽引していると考えられる。

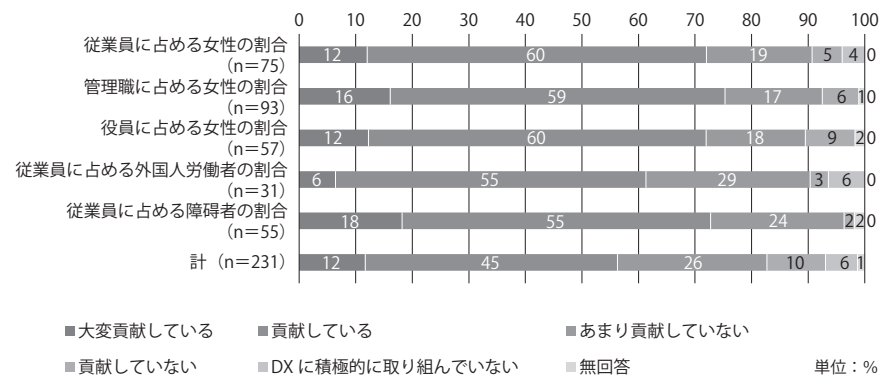


DXは組織体制の改革に結びつきうるものであり、企業規模やCSRの推進体制と関係を持つと考えられる。そのため、従業員数別・CSRの主導部署別にDXのCSR活動への貢献度合いを整理した。従業員数のセグメントごとに分けると、DXがCSRに「貢献している」と答えた企業の割合は企業規模が大きいほど増加するとわかった。対して、「大変貢献している」とする企業は、「1万人超」のセグメント以外では大きな差がない。CSRとDXの結びつきが緊密になるためには、ある程度の企業規模が求められると考えられる。

また、CSRの主導部署別では、「大変貢献している」企業の割合にセグメントごとの大きな差異は見られなかった。他方で、「貢献している」企業の割合は、「CSR担当部署（専任）」（56%）と「経営層・経営会議体」（47%）のセグメントで高かった。

では、「大変貢献している」と回答した企業と「貢献している」と回答した企業の間で、実際のCSR活動における差異は存在するのだろうか。貢献度合いごとの活動の違いを、DXと関連が深いと考えられる「多様性」、「働き方」、「温室効果ガス削減」に絞って分析した。

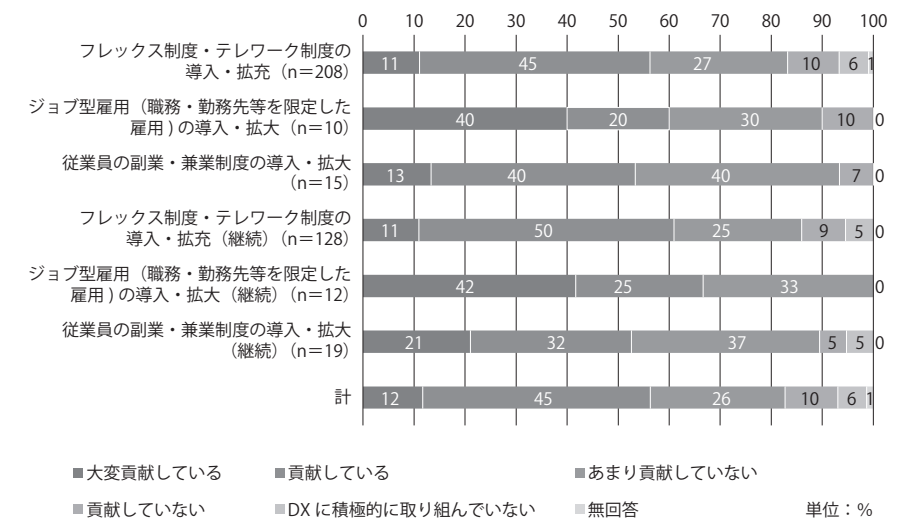
各属性の割合が増加している企業におけるCSR活動へのDXの貢献



企業の人材の多様性を進めるためには、DXの推進による多様な働き方の実現が肝要であろう。上のグラフでは、過去1年間で多様な人材の登用が進展したかを調査したⅢ(4)の結果を活用し、過去1年間に属性ごとの雇用割合が増加した企業に絞ってDXのCSR活動への貢献を整理した。すべてのセグメントで、「大変貢献している」と答えた企業の割合にはセグメントごとにばらつきがみられた。一方で、「貢献している」と答えた企業の割合は、全体平均よりも10%以上高い。「従業員に占める障害者の割合」と「管理職に占める女

性の割合」が過去1年間で増加した企業はDXがCSR活動に「大変貢献している」と回答した割合が高く、それぞれ18%、16%に及んだ。女性管理職と障害を持つ従業員が活躍できる環境を整備する上で、DX化を進めている企業が一定程度存在する可能性がある。対して、「従業員に占める外国人労働者の割合」が過去1年間で増加している企業のうち、「大変貢献している」と答えた企業の割合は6%にとどまった。

コロナ禍の働き方に関する対応とCSR活動へのDXの貢献

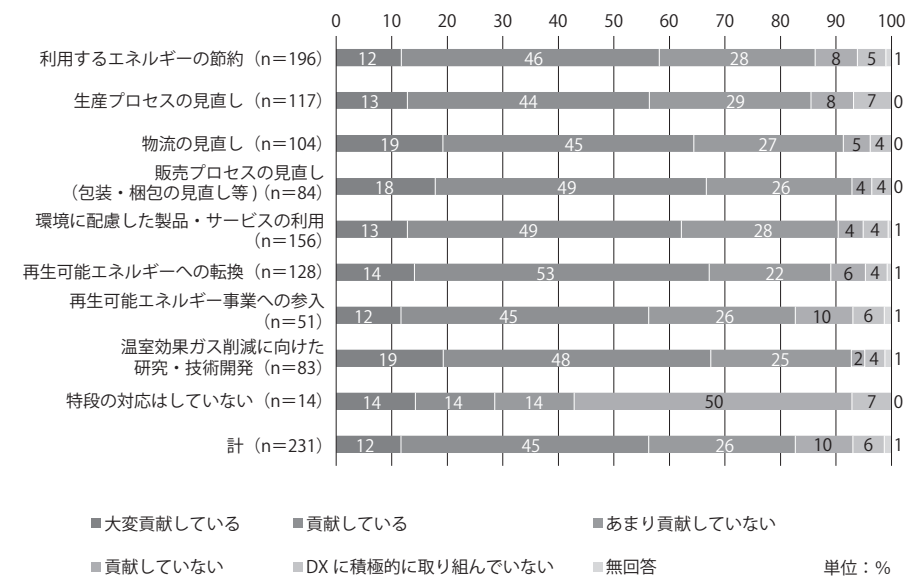


Ⅲ(2)では、コロナ禍で生じた社会課題に各社がどのように対応したか、またコロナ禍収束後もその施策を継続する予定かを質問した。その中から、働き方に関連する施策である「フレックス制度・テレワーク制度の導入・拡充」、「ジョブ型雇用（職務・勤務先などを限定した雇用）の導入・拡大」、「従業員の副業・兼業制度の導入・拡大」に絞ってDXの貢献度合いとのクロス集計を実施した。

「フレックス制度・テレワーク制度の導入・拡大」を実施している企業におけるDXがCSR活動に「大変貢献している」、「貢献している」割合は、全体平均とほとんど差がない。フレックス・テレワークはコロナ禍における喫緊の課題として、DXの進捗度合いにかかわらず実施されている、あるいは実施されているがDXの施策とは捉えられていない可能性がある。「副業・兼業制度の導入・拡大」も、現在実施している企業における「大変貢献している」、「貢献している」の割合が全体平均とほぼ変わらない。他方で、収束後に継続・導

入りたい企業のセグメントでは「大変貢献している」の割合が全体平均より9%高く、CSR活動へのDXの活用に関心な企業が継続や今後の導入を検討している。また、「ジョブ型雇用」は、n数こそ多くないものの、実施している企業のうち40%が「大変貢献している」と答えた。DXはジョブ型雇用のドライバーとして機能すると考えられる。

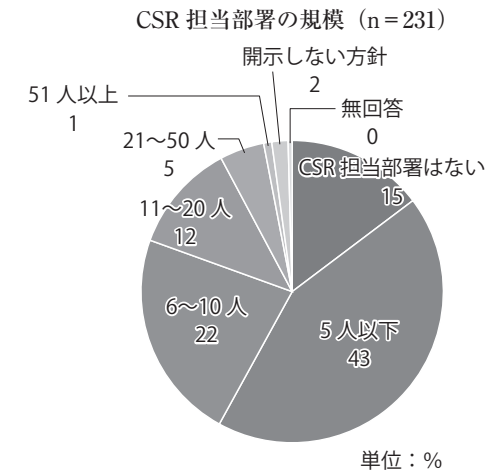
温室効果ガス削減とCSR活動へのDXの貢献



最後に、Ⅷ (1) の質問項目として設定した温室効果ガス削減に向けた各社の取組と、DXのCSR活動への貢献をクロス集計した。「大変貢献している」割合が全体平均の12%を大きく上回ったセグメントは、「物流の見直し」(19%)、「販売プロセスの見直し」(18%)、「温室効果ガス削減に向けた研究・技術開発」(19%)だった。これらの項目は「大変貢献している」と「貢献している」を足し合わせた割合でも全体平均を上回っており、イノベーションに関連する施策と、サプライチェーンの変革に関わる施策はDXに関心な企業でより実施されていると考えられる。

I (2-1)

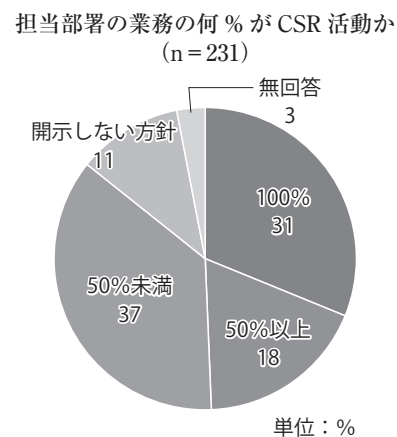
貴社のCSR担当部署では、何名が働いていますか。



CSRに取り組む部署の規模に関する質問項目を設定した。「5人以下」が43%で最も多く、「6~10人」の22%が続く。11人以上が所属するCSR担当部署を有している企業は18%であり、割合として大きくない。



I (2-2) CSR 担当部署の業務の何パーセントが CSR 活動に係っていますか。

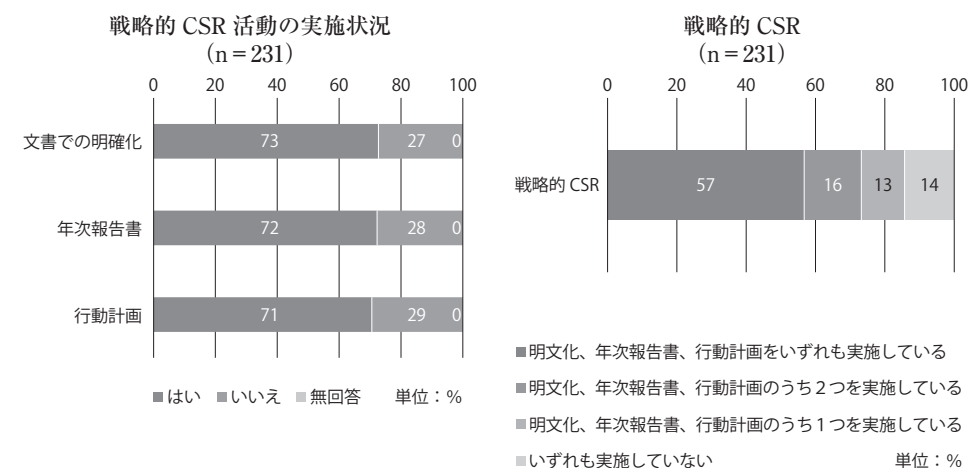


経営会議体や兼任の部署が CSR を主導する企業も多く、これらの企業では担当者が CSR 以外の業務にもあたっていると考えられるため、実際の CSR 関連の業務量を把握するためには担当部署の人数を把握するだけでは十分ではない。よって、担当部署の業務の何 % が CSR 活動であるかを調査した。調査対象企業のうち、CSR 担当部署が CSR 活動に専念している企業は全体の 31 % だった。また、CSR 活動の割合が 50 % 未満の企業が 37 % で最も多く、過半数の企業は担当者が CSR 活動以外の業務も担当している。

I (2-3) 貴社では、社会的課題の解決に向けた価値観、動機、取組課題の優先順位が文書などで明確にされていますか。

I (2-4) CSR 活動を年次報告書（アニュアル・レポート）に記載していますか。

I (2-5) CSR 活動の行動計画がありますか。

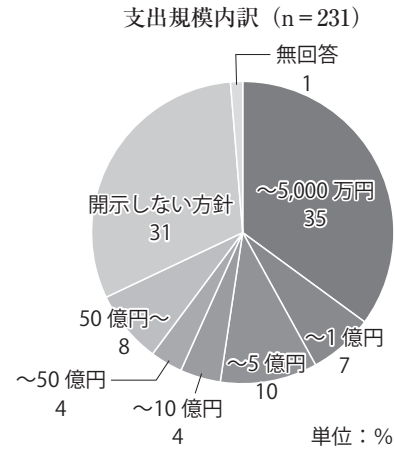


CSR 活動をどの程度戦略に沿って行っているかを、3つの項目で質問した。

全体の 73% の企業が、社会的課題解決に向けた価値観、動機、取組課題の優先順位を明文化している。また、年次報告書に CSR 活動を記載している企業は 72%、CSR 活動の行動計画を策定している企業は 71% であり、3つの項目に差異はほぼ存在しなかった。

また、3つの項目すべてに「はい」と答えた企業は 57% に及んだ。3つの項目のうち2つを実施している企業は 16%、1つを実施している企業は 13% であり、いずれも実施していない企業は 14% だった。9 割近い企業は、何らかの形で CSR 活動を明文化していると明らかになった。

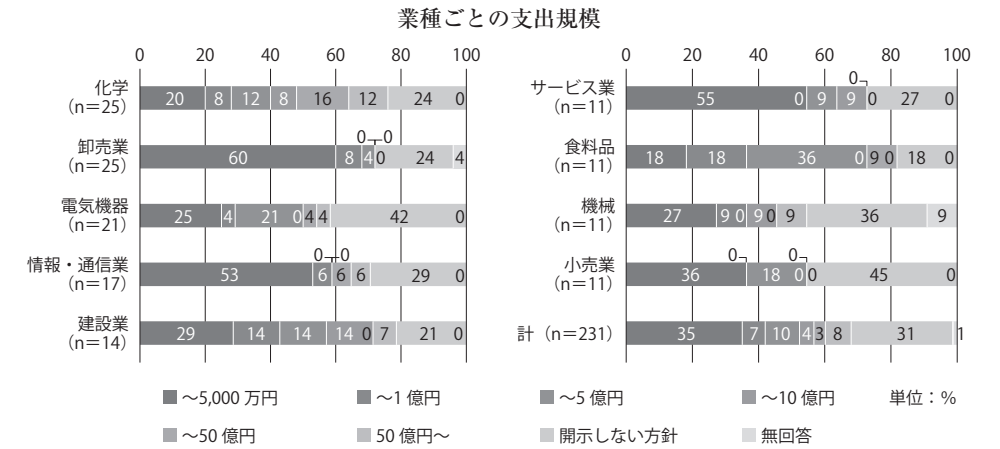
I (2-6) 貴社が取り組む社会的課題解決に向けた取組のための支出規模はどのくらいですか。



各社が社会的課題解決に向けてどの程度支出しているかを尋ねた。最も割合が高いのは5,000万円以下であり、全体の35%だった。50億円以上の多額な社会的課題解決に向けた支出を行っている企業も全体の8%存在した。また、31%の企業は支出規模を開示しない方針であり、予算の開示に消極的な企業が多く存在すると明らかになった。

製造業・非製造業と支出規模のクロス集計

業種	支出規模							
	~5,000万円	~1億円	~5億円	~10億円	~50億円	50億円~	開示しない方針	無回答
製造業 (n=112)	29%	7%	15%	4%	5%	11%	29%	0%
非製造業 (n=119)	41%	7%	6%	5%	2%	5%	32%	3%

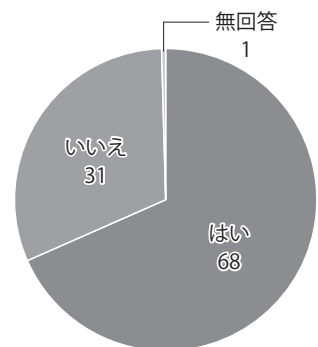


対象企業を製造業と非製造業に分けてクロス集計を実施すると、総じて製造業の方が非製造業よりも支出規模が大きい傾向にあるとわかる。業種ごとに見ると、10億円以上の支出を実施している企業の割合は「化学」(36%)、「建設業」(21%)、「機械」(18%)などが高い。「化学」と「機械」はいわゆる重厚長大産業に属する企業であり、多額の予算が必要となる研究開発や設備投資を社会や環境に資する施策の一部として捉えていると推測できる。

I (3-1) 企業説明会などの採用広報活動において、CSR 活動に関連する情報を学生に伝達していますか。

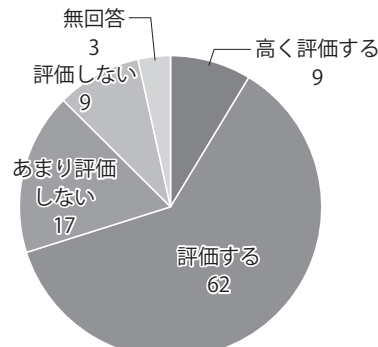
I (3-4) 入社希望者の社会貢献活動への関心の高さや、社会貢献活動の経験は、採用プロセスにおいて評価しますか。

CSR 活動に関する情報の学生への伝達 (n=231)



単位：%

社会貢献活動への関心・経験の評価 (n=231)



単位：%

採用活動と CSR 活動の関係に関する項目を設定した。まず、企業説明会など採用広報活動における CSR 活動関連情報の学生への伝達は、68%の企業が行っていた。2/3以上の企業が、CSR 活動を学生に対するアピールポイントとして捉えていると考えられる。

また、採用において学生の社会貢献活動への関心・経験を評価すると答えた企業は全体の62%だった。他方で、評価しないと答えた企業も9%存在する。

CSR 活動を主導する部署と CSR 活動に関する情報の学生への伝達のクロス集計

主導部署	CSR 活動に関する情報の学生への伝達		
	はい	いいえ	無回答
経営層・経営会議体 (n=77)	64%	36%	0%
CSR 担当部署 (専任) (n=66)	82%	17%	2%
CSR 担当部署 (兼任) (n=66)	64%	36%	0%
その他の部署 (n=21)	62%	38%	0%
計 (n=231)	68%	31%	0%

CSR 活動を主導する部署と社会貢献活動への関心・経験の評価のクロス集計

主導部署	社会貢献活動への関心・経験の評価				
	高く評価する	評価する	あまり評価しない	評価しない	無回答
経営層・経営会議体 (n=77)	16%	60%	10%	8%	6%
CSR 担当部署 (専任) (n=66)	6%	64%	20%	8%	3%
CSR 担当部署 (兼任) (n=66)	3%	65%	17%	14%	2%
その他の部署 (n=21)	10%	52%	33%	5%	0%
計 (n=231)	9%	61%	17%	9%	3%

採用活動と CSR 活動の関係に CSR の体制がどのように影響しているか分析するため、各項目と CSR を主導する部署とのクロス集計を実施した。CSR 情報の学生への伝達を行っている企業の割合は、専任の CSR 担当部署が82%で目立って高い。これらの企業では、学生に対する情報発信で CSR 担当部署が役割を担っていると考えられる。

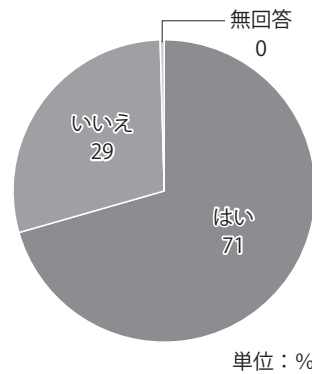
対して、採用活動において社会貢献活動への関心・経験を評価する企業の割合は、経営層・経営会議体が CSR 活動を主導している企業で高い。また、学生への情報発信を積極的に行っている専任の CSR 担当部署を持つ企業では、採用における社会貢献活動の評価は全体平均とほぼ変わらない。学生への CSR 情報の発信と実際の採用活動への反映を担当する部署は分かれており、後者に関しては経営層・経営会議体の影響が大きいと考えられる。



I  
(3-2)

社員向けに CSR 活動に関する研修を行っていますか。

社員向けに CSR に関する研修を実施しているか  
(n=231)



学生への CSR 関連情報の伝達と社員向け CSR 研修のクロス集計

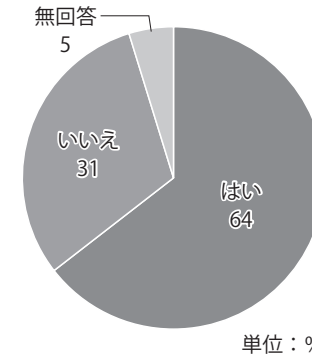
学生への情報伝達	社員向け CSR 活動研修		
	はい	いいえ	無回答
はい (n=158)	86%	14%	0%
いいえ (n=72)	38%	63%	0%

社員向けに、CSR 活動に関する研修を実施しているかを尋ねた。回答企業のうち、71%が研修を実施していた。また、採用活動における学生向けの CSR 関連の情報伝達の有無とのクロス集計を行った。学生への情報伝達を行っている企業の86%が社員向けの CSR 関連研修を実施しており、対して情報伝達を行っていない企業は38%しか研修を行っていない。採用活動において CSR 活動をアピールした企業は、入社後も CSR にひもづけた人材育成を実施している傾向にあると考えられる。また反対に、CSR への関心が低いため、学生への伝達も研修も実施しない企業が一定程度存在すると推測できる。

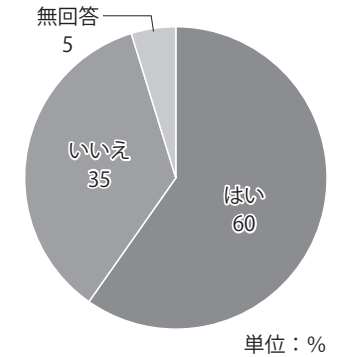
I  
(3-3)

CSR 活動は優れた人材の獲得につながっていますか。

優れた人材の獲得：新規卒業生  
(n=231)

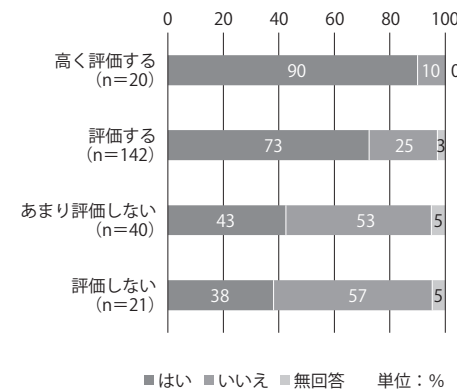


優れた人材の獲得：中途採用  
(n=231)

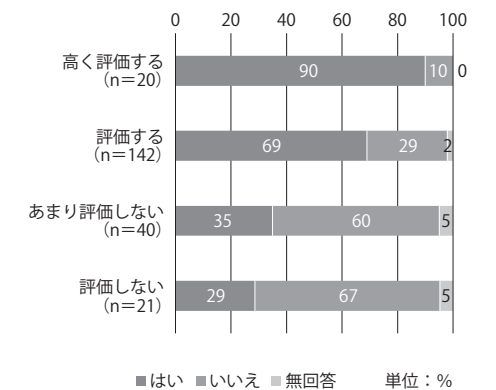


CSR 活動が優れた人材の獲得に繋がっているかを尋ねた。結果は、新規卒業生については64%、中途採用については60%が優れた人材の獲得に繋がったと回答しており、新規卒業生の方がやや高い。

採用時の社会貢献活動への関心・経験の評価と優れた人材の獲得（新卒）



採用時の社会貢献活動への関心・経験の評価と優れた人材の獲得（中途）



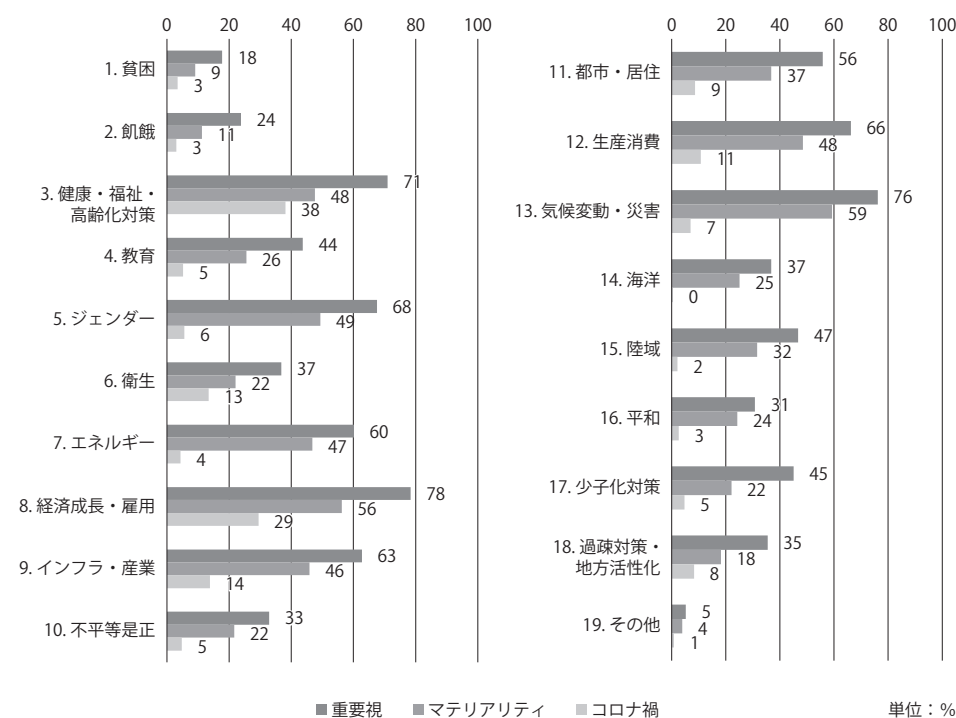
採用時に応募者の社会貢献活動への関心・経験を評価しているかと、CSR 活動が優れた人材の獲得に繋がったかをクロス集計した。新卒・中途ともに、採用時に社会貢献活動への関心・経験を高く評価すると回答した企業の90%が、CSR 活動

が優れた人材の獲得に繋がったと回答している。社会貢献活動の積極的な評価が、優秀な人材の正当な評価に繋がっている可能性と、就職先としての企業の魅力を向上させている可能性がある。よって、CSR活動を人材獲得に繋げるにあたっては、積極的に社会活動を採用時の判断基準に組み込むことが有効であると考えられる。

## II (1)

貴社が現在、解決すべきものとして重視している社会的課題は何ですか。また、重視している社会的課題のうち、マテリアリティ（経営上の重要課題）として公表されている社会的課題、コロナ禍で特に重視している社会的課題があれば、選択してください（複数回答可）。

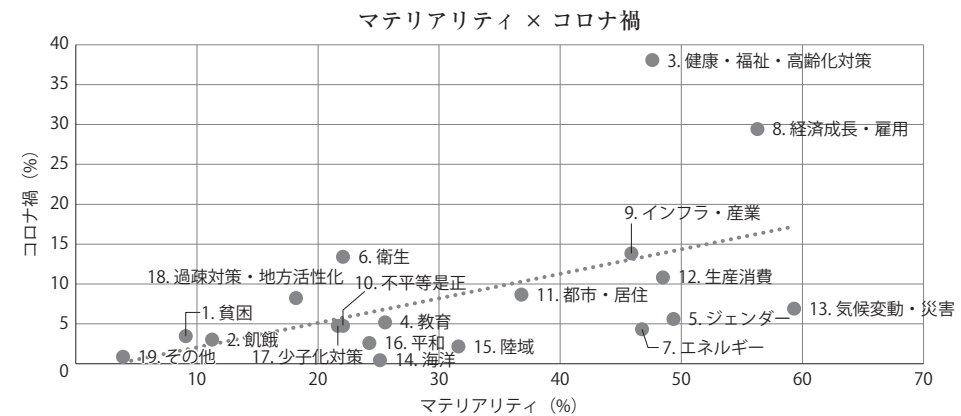
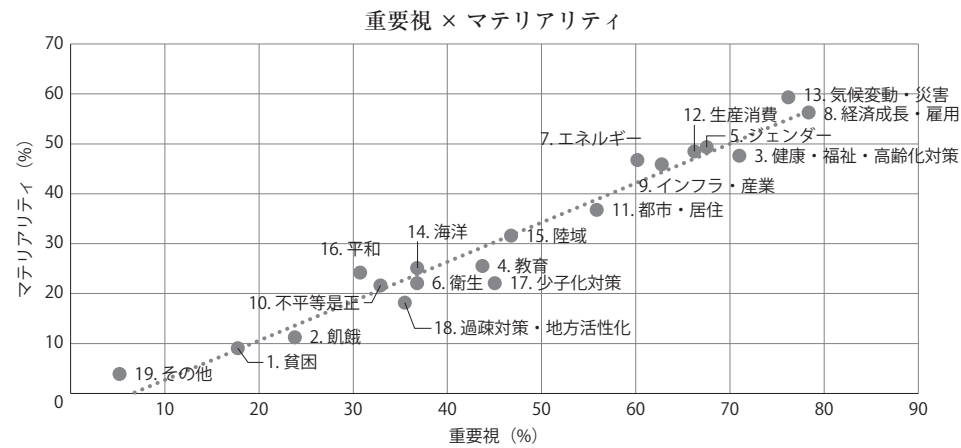
社会課題ごとの重要視・マテリアリティ・コロナ禍の重視課題（n=231）



例年どおり、企業が重視している社会的課題を複数回答可で尋ねた。また、今年度から各課題をマテリアリティに位置づけているか、コロナ禍で特に重視しているかも調査した。前年度と同様、社会的課題はおおむねSDGsの枠組みに沿って設定した。SDGsの項目以外には、日本で顕著な問題として「少子化対策」と「過疎対策・地方活性化」を加え、さらに「パートナーシップ」は課題ではなく手段であるため削除した。

重要視する社会的課題として最も選択率が高い項目は「経済成長・雇用」（78%）であり、「気候変動・災害」（76%）、「健康・福祉・高齢化対策」（71%）、「ジェン

ダー」(68%)が続く。「経済成長・雇用」と「気候変動・災害」が重要視されている点は前年度と同様であるが、「健康・福祉・高齢化対策」と「ジェンダー」は前年度よりもそれぞれ5%と7%上昇している。他方で、「貧困」(18%)、「飢餓」(24%)、「平和」(31%)、「不平等是正」(33%)の選択率が最も低い。

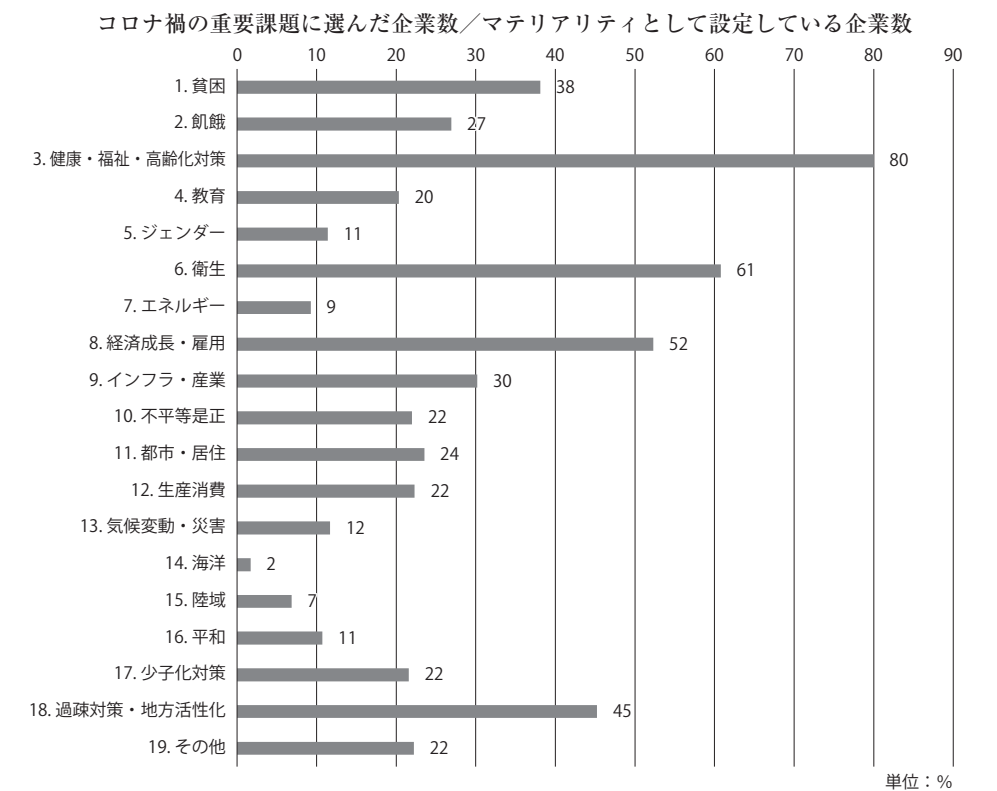


さらに、各社の業務内容とCSR活動の関係性を分析するために、重要視とマテリアリティ、マテリアリティとコロナ禍に関してそれぞれ分布図を作成した。重要視とマテリアリティに関しては重要視する企業の割合とマテリアリティに設定している企業の割合は強く相関しており、ほとんどの企業は経営上の重要課題として設定している項目についてCSR活動を実施する傾向にあると考えられる。

対して、マテリアリティとコロナ禍の重要課題は弱く相関するものの、多くの外れ値が見られる。マテリアリティとして選択された企業の割合から期待されるよりも、コロナ禍の重要視課題として選択された割合が高かった課題は「健康・福祉・

高齢化対策」、「経済成長・雇用」、「衛生」である。これらの社会的課題に対しては、自社のマテリアリティではなくてもコロナ禍を受けて何らかの対応を実施した企業が多いと考えられる。

反対に、近似直線から期待されるよりもコロナ禍の重要視課題として選択された割合が低い課題には「海洋」、「陸域」、「エネルギー」、「気候変動・災害」、「ジェンダー」などがある。これらの課題は、自社のマテリアリティではあるが特段コロナ禍を受けて対応すべき社会課題としては捉えられていない傾向にあると考えられる。



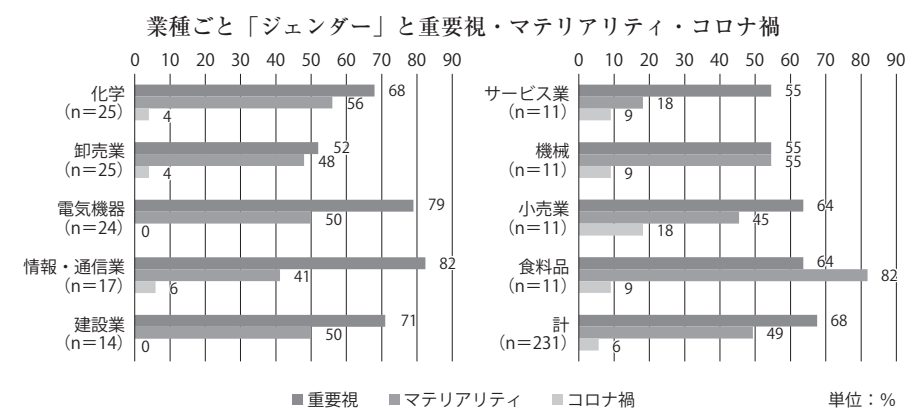
この中でも、特に目を引くのが「ジェンダー」である。コロナ禍はステイホームに伴い増加した家庭での負担が女性にのしかかる点、及び対面でのコミュニケーションが肝要な業種に女性の従業員比率が高いものが多い点から、女性への影響が大きいと指摘される<sup>1</sup>。しかし、「ジェンダー」が自社のマテリアリティであると答

<sup>1</sup> Alon, T. M., M. Doepke, J. Olmstead-Rumsey, and M. Tertilt (2020), "The impact of COVID-19 on gender equality," Working Paper, 26947, Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research

えた企業のうち、コロナ禍の重点課題として「ジェンダー」を選択した割合はわずか11%だった。

コロナ禍の影響は性別ごとに差異が存在すると指摘されているにもかかわらず、マテリアリティに「ジェンダー」を挙げている企業の多くは、「ジェンダー」をコロナ禍における社会課題と捉えていなかった。コロナ禍における企業のジェンダー関連の取組をより詳細に把握するため、「ジェンダー」に絞った分析を行った。

前述のように、Alonらによると、2つの理由からコロナ禍は男性よりも女性に深刻な影響を及ぼしている。第一に、学校やデイケア施設などが閉鎖され、増加した家庭でのチャイルドケアの負担が女性にかかっている。第二に、医療や小売など、コロナ禍においても現場での稼働を止められない業種は従業員における女性の比率が高い傾向にある。総務省統計局の平成27年度版『経済センサス』によると、日本においても従業員に占める女性の比率は「小売業」、「サービス業」、「医療・福祉」で高い<sup>2</sup>。

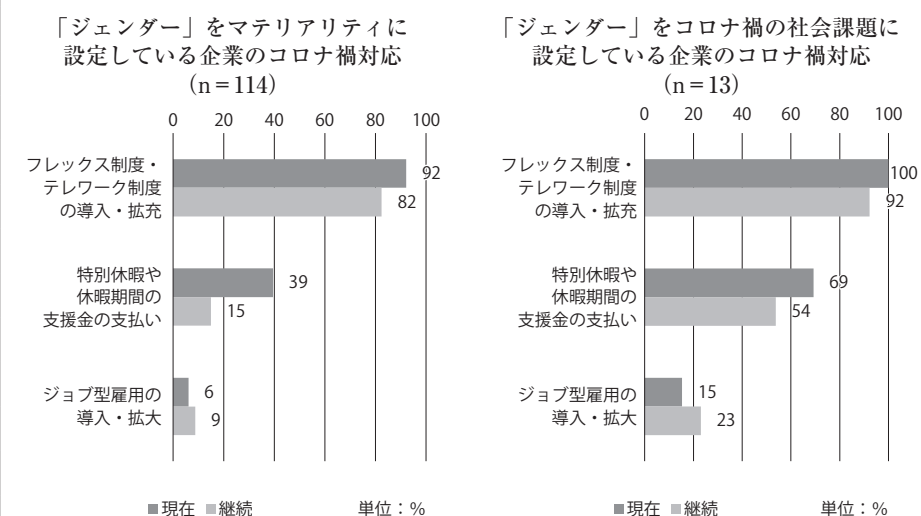


そこで、まずはどのような企業が「ジェンダー」をコロナ禍の課題と捉えているかを把握するために、業種ごとに「ジェンダー」を重要視する課題・マテリアリティ・コロナ禍の課題と捉えている企業の割合を整理した。「ジェンダー」をマテリアリティに設定している企業の割合は全体で49%である。しかし、従業員における女性の比率が高い「サービス業」(18%)と「小売業」(45%)において、「ジェンダー」をマテリアリティに設定している企業の割合

<sup>2</sup> 総務省統計局ウェブサイト  
<https://www.stat.go.jp/data/e-census/guide/basic/result/chart3.html> (2021年9月21日)

はいずれも全体平均を下回った。他方で、前述の統計局のデータで女性の比率が低い製造業に属する業種は、いずれも高い割合の企業が「ジェンダー」をマテリアリティであると回答している。これは、日本において「ジェンダー」が従業員における男女比の改善の必要性という狭義の社会課題として捉えられている可能性を示唆する。

一方で、「ジェンダー」をコロナ禍の課題として捉えている企業の割合は「サービス業」が9%、「小売業」が18%であり、値は低いものの全体平均の6%を上回っている。女性の割合が高く、また従業員の出勤をなかなか減らせない、あるいは反対に従業員の仕事が減っている可能性のある業種において、「ジェンダー」がコロナ禍の問題として顕在化している可能性がある。「ジェンダー」をマテリアリティに設定している割合が低い業種でコロナ禍の問題として捉えている企業が多いという結果は、ポジティブに捉えると、これらの業種で今後企業がレジリエンスを発揮し、「ジェンダー」をより広義の社会課題として認識する可能性を示唆する。

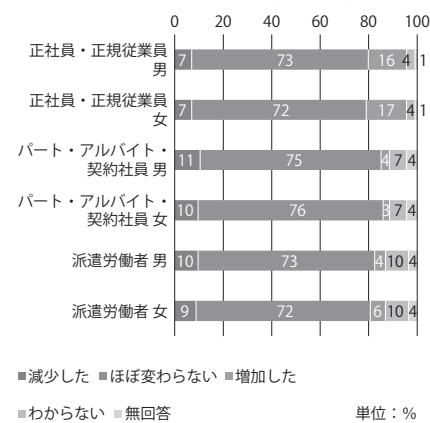


前述のとおり、コロナ禍が女性により大きな影響を与える理由として、家庭での負担の増大と、サービス業や小売業など女性の従業員比率が高い業種はコロナ禍の影響を受けやすい傾向にある点が指摘される。この2つの課題の対応策の1つとして、働き方の柔軟化が考えられる。Ⅲ(2)では、コロナ禍への対応として各社が実施している施策を質問した。その中でも、働き方に深く関係する「フレックス制度・テレワーク制度の導入・拡充」、「特別休暇や休暇期

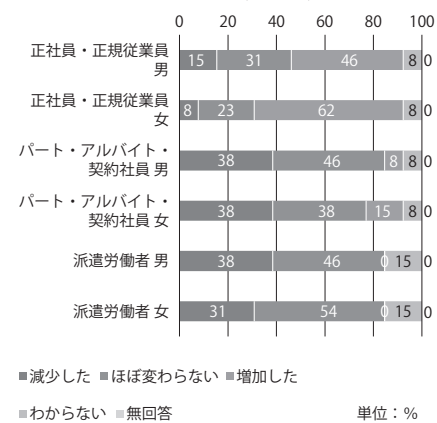
間の支援金の支払い]、「ジョブ型雇用の導入・拡大」の実施率を、「ジェンダー」をマテリアリティに設定している企業とコロナ禍の社会課題と認識している企業のそれぞれについて整理した。

3つの対応は、現在実施している割合・コロナ禍収束後も継続する予定の割合ともに、「ジェンダー」をマテリアリティに設定している企業よりもコロナ禍の課題として設定している企業の方が高い。特に、「特別休暇や休暇期間の支援金の支払い」は両セグメント間の差異が大きく、「ジェンダー」をコロナ禍の課題と捉えている企業の7割が実施している。また、「ジェンダー」をコロナ禍の課題と捉えている企業の23%が、コロナ禍収束後にジョブ型雇用を継続・導入したいと考えている。各施策を現在実施している割合だけでなく、収束後に継続したい割合も「ジェンダー」をコロナ禍の問題と捉えている企業の方が高く、コロナ禍をきっかけとした働き方の転換が図られていると考えられる。コロナ禍によって顕在化した課題が、中長期的な経営の改革に繋がっている可能性がある。

「ジェンダー」をマテリアリティに設定している企業のコロナ禍を受けた雇用状況 (n=114)



「ジェンダー」をコロナ禍の社会課題と認識している企業のコロナ禍を受けた雇用状況 (n=13)



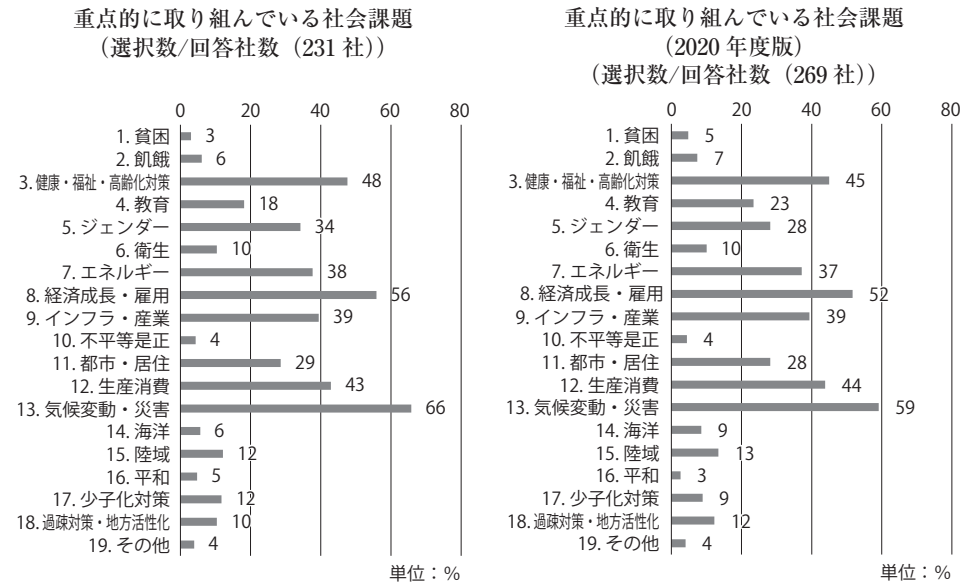
最後に、Ⅲ(4)で質問した過去1年間での雇用状況の変化を、「ジェンダー」をマテリアリティに設定している企業と、コロナ禍での課題と認識している企業に分けて分析した。一見して、マテリアリティに設定した企業はどのセグメントも70%以上が「ほぼ変わらない」と回答したのに対して、コロナ禍の社会課題に設定している企業では、特に「パート・アルバイト・契約社員」と「派遣労働者」が男女ともに30%以上の企業で減少しているとわかる。また、

「ジェンダー」をコロナ禍の社会課題と認識している企業では、「正社員・正規従業員」を増やした割合が高い。男性正社員は46%、女性正社員は62%の企業で増えている。これらの企業ではコロナ禍の雇用への影響が非常に大きく、減少した非正規労働者に正規労働者の増加で対応していると推測でき、また男性よりも女性の正社員を増やしている企業の方が多い。雇用に大きな影響を受けた企業の方が、コロナ禍で浮き彫りになった課題をジェンダー上の問題と捉えていると考えられる。これらの企業は、女性の正社員にますます頼るようになっていくと推測できる。

女性の比率が高い業種で実施されている「ジェンダー」関連の各種改革は、企業のレジリエンスを示す事例としてそれ以外の業種にとっても参考になる。他方で、家庭での女性の負担の増加の背景にある、ジェンダーに基づく役割規範に関しては今回の調査では扱っていない。コロナ禍において社員の性差に基づく役割規範への意識変革が起こったかの調査は、今後の課題としたい。

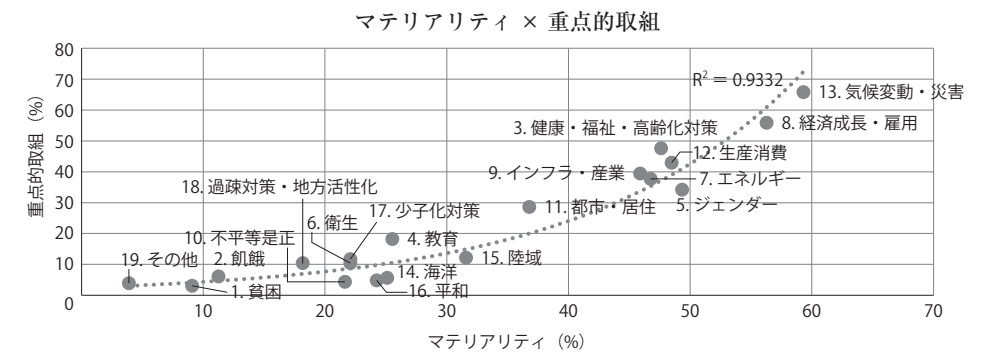
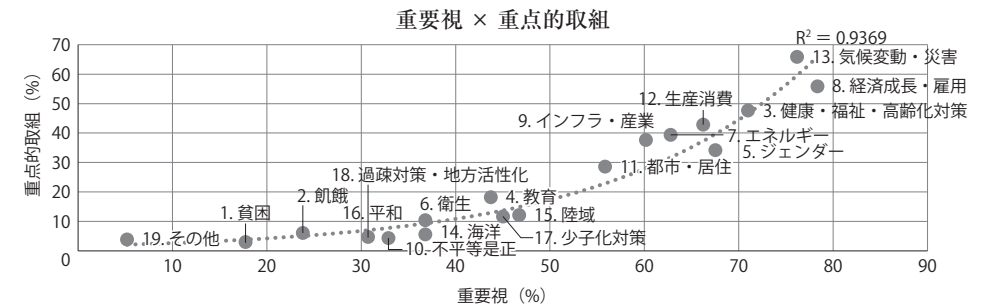


II 貴社が現在、解決すべきものとして重点的に取り組んでいる課題は何ですか。



II (1) で回答を得た重要視している社会課題のうち、重点的に取り組んでいる社会課題を5つまで挙げてもらった。これによって、実際にリソースが割かれている社会的課題を明らかにした。

重点的に取り組んでいる社会課題に選択された項目の割合は、高い順に「気候変動・災害」(66%)、「経済成長・雇用」(56%)、「健康・福祉・高齢化対策」(48%)、「生産消費」(43%)、「インフラ・産業」(39%)である。II (1) で社会課題として重要視していると答えた企業の割合では「健康・福祉・高齢化対策」と「生産消費」の間に「ジェンダー」が位置づけられていたが、重点的に取り組んでいる社会課題では順位を落とした。また、全体の傾向には前年度から大きな変化はないが、「気候変動・災害」が7%、「ジェンダー」が6%上昇した。



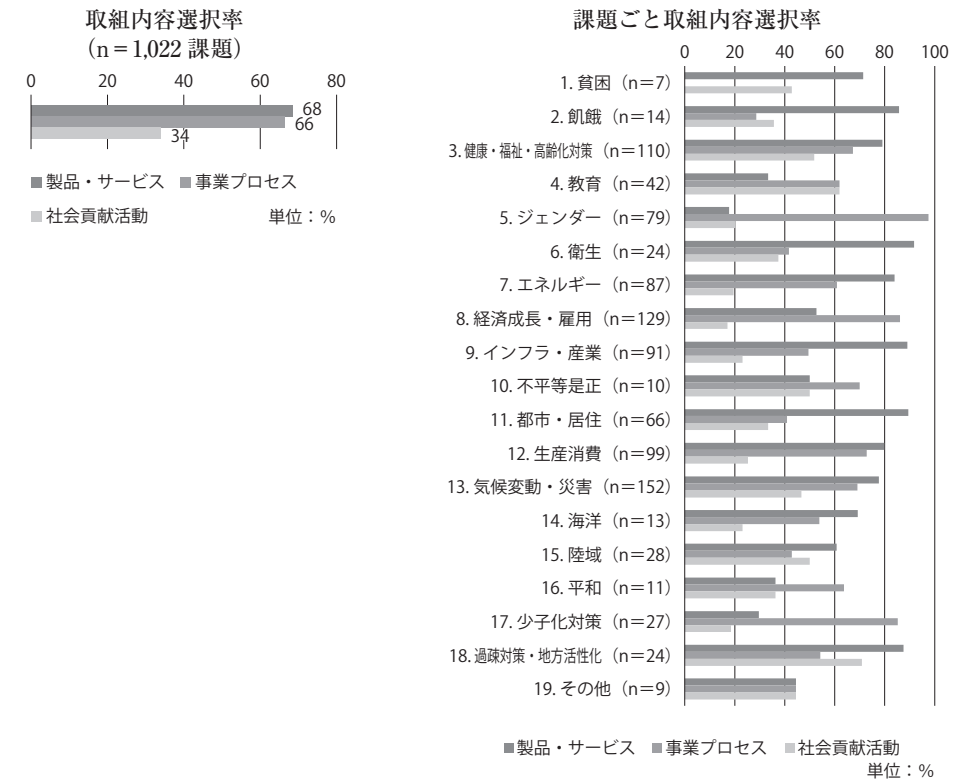
社会課題として重要視されている割合・マテリアリティとして設定されている割合と、重点的取組として選ばれた割合をそれぞれ散布図に示した。いずれも近似曲線が描け、重要視される割合・マテリアリティに選ばれる割合が増加すると加速度的に重点的取組に選ばれる割合も増加する。重要視・マテリアリティの割合が50%に満たない項目に関しては、重点的取組に選ばれる割合に大きな違いが見られない。このクラスターに属する「貧困」、「飢餓」、「不平等是正」などの項目は、重要視される割合・マテリアリティに設定される割合には差異があるものの、いずれも優先順位の高い取組課題としては認識されない傾向にある。つまり、重要視・マテリアリティに設定される割合が過半数を超えない範囲では、社会課題・マテリアリティとして認識される割合の増加が必ずしも取組としての優先順位の高まりには繋がらない傾向にある。

反対に、重点的取組・マテリアリティとして選ばれる割合が非常に高い「気候変動・災害」と「経済成長・雇用」は、関心が高まると重点的取組課題への選定率も大きく高まる。2つのクラスターの間領域に、「生産消費」、「ジェンダー」、「インフラ・産業」、「都市・居住」が存在する。

CSR 研究では、CSR の「模倣的プロセス」が強調されることがある。たとえば、Bondy らは、企業は競合の CSR 戦略・活動を模倣し、CSR 活動のリスクとコスト

を最小化すると指摘している<sup>3</sup>。重要視される・マテリアリティに設定される割合が増えるほど、直線的ではなく加速度的に施策が実施される割合が高まるという結果は、多くの企業が業界内のCSRの動向に注視して取り組む社会的課題を検討している可能性を示唆する。

II (3) (2) で選択した重点課題の解決のために、貴社ではどのような取組を行っていますか。



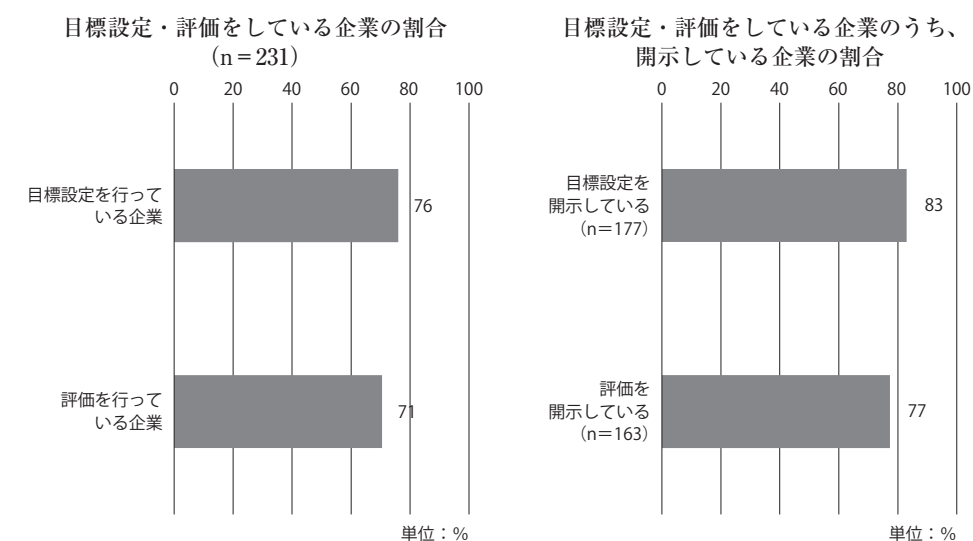
II (2) で尋ねた重点的に取り組んでいる課題それぞれに対して、具体的な取組内容を3つに分類し、調査項目として設定した。「社会的課題解決に直接的に寄与する製品・サービスの提供を通じた社会的課題解決」を意味する「製品・サービス」は68%の課題に対して選択され、3分類の中で最も高かった。次に、「事業プロセスや、雇用・人事管理を通じた社会的課題解決（自社だけでなくサプライヤーやベンダーなど取引先の課題解決を含む）」を意味する「事業プロセス」が66%で続いた。「金銭や物品の寄付、無償提供、社員のボランティア参加などの社会貢献（社会支援）活動」を意味する「社会貢献活動」は34%の課題に対して選択され、他の2項目と比べるとやや低い。この傾向は、2019年度・2020年度調査時とほぼ変わらない。

課題ごとに整理すると、「製品・サービス」の割合が最も高いのは順に「衛生」、

3 Bondy, K., J. Moon, and D. Matten (2012), "An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-National Corporations (MNCs) : Form and Implications," *Journal of Business Ethics* 111, pp.281-299

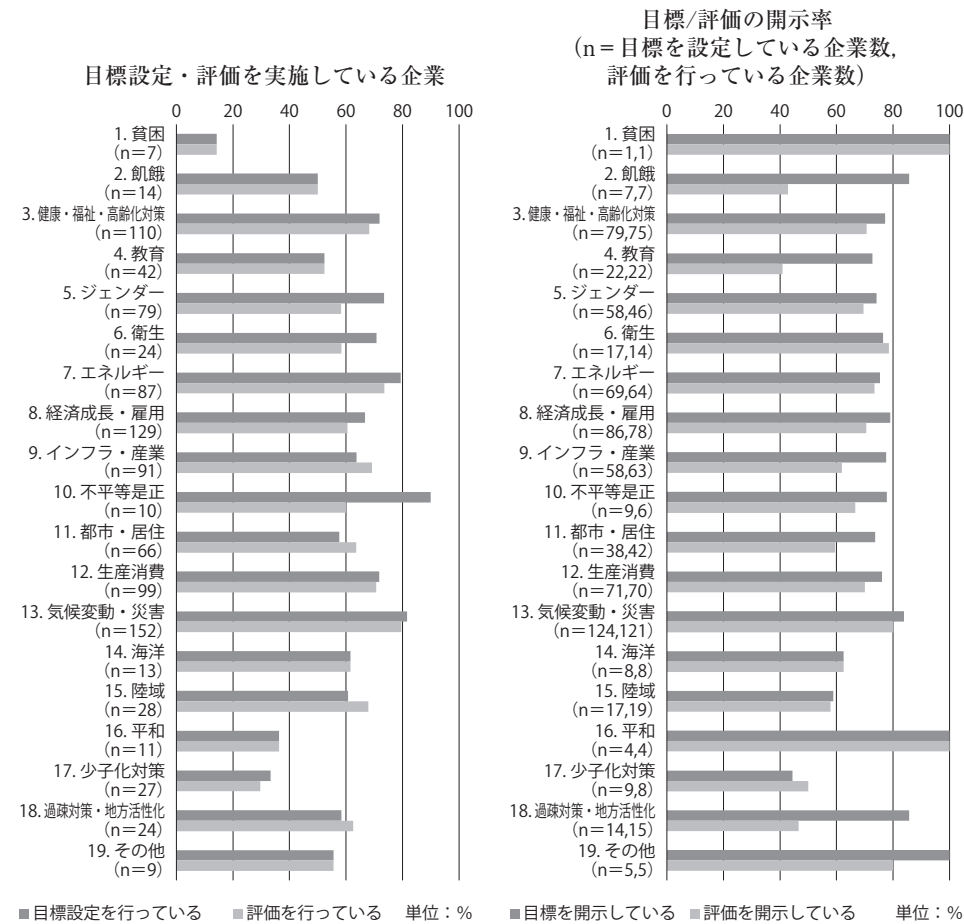
「都市・居住」、「インフラ・産業」であり、これらの課題は製品やサービスの提供を通じた解決が実施されている。「事業プロセス」の割合は、「ジェンダー」、「経済成長・雇用」、「少子化対策」の順で高く、これらの社会課題は業務プロセスや人事の問題として捉えられている。最後に、「社会貢献活動」は「過疎対策・地方活性化」、「教育」、「健康・福祉・高齢化対策」の順に高く、寄付やボランティアを通じた取組が実施されている。

- II (4-1) 自社の社会的課題解決に向けた取組に対して何らかの目標設定を行っていますか。
- II (4-2) (4-1)で「目標設定を行っている」と回答された課題について伺います。その目標を社外に開示していますか。
- II (4-3) 自社の社会的課題解決の取組の成果に対して、何らかの評価を行っていますか。
- II (4-4) (4-3)で「評価を行っている」と回答された課題について伺います。その評価結果を社外に開示していますか。



II (4) では、目標設定・評価の実施、及びそれぞれの開示の有無を調査した。左の図に目標設定・評価を実施している企業の割合を示した。取り組んでいる課題のうち1つでも目標設定・評価を行っていれば、目標設定・評価を行っている企業であると定義している。全体では、76%の企業が目標を設定しており、また71%が評価を行っている。右の図は、目標設定・評価を行っている企業のうち、それを対外的に開示している企業の割合を示す。評価よりも、目標の方が外部に公開される傾向がある。



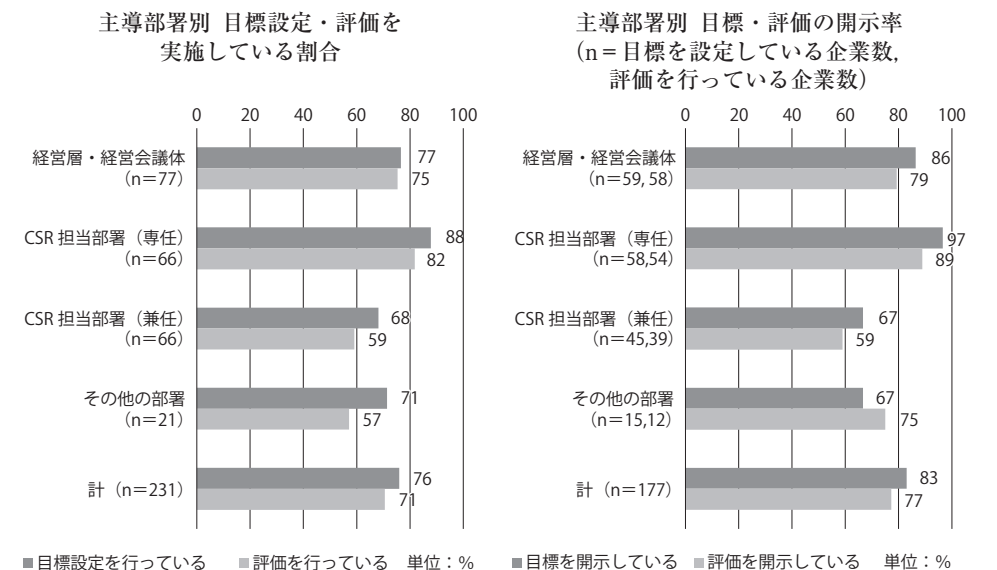


左の図に、社会課題別の目標設定・評価の実施の状況をまとめた。目標設定を行っている割合が最も高い社会課題は「不平等是正」(90%)であり、「気候変動・災害」(82%)、「エネルギー」(79%)、「ジェンダー」(73%)、「健康・福祉・高齢化対策」(72%)と続く。「不平等是正」は前年度から大きく数字を伸ばしたがn数が少なく、それ以外は前年度とおおむね同じ傾向である。評価に関しては、割合が高い順に、「気候変動・災害」(80%)、「エネルギー」(74%)、「生産消費」(71%)、「インフラ・産業」(69%)、「健康・福祉・高齢化対策」(68%)だった。目標設定を行っている企業の割合が高い社会課題は、評価を行っている企業の割合も高いという結果が出た。しかし、目標設定を行っている企業の割合が4番目に高かった「ジェンダー」に関しては、評価を行っている企業の割合は58%で全体の13位だった。

右の図は、それぞれの社会課題について目標を設定している・評価を行っている

と回答した企業のうち、目標・評価を開示している割合を示す。n数が極端に少ない項目を除くと、目標の開示率は「過疎対策・地方活性化」(86%)と「気候変動・災害」(84%)が高く、それ以外の項目に大きな差は見られない。対して、評価の開示率はばらつきが大きく、「気候変動・災害」(80%)、「衛生」(79%)、「エネルギー」(73%)については評価を公開する企業が多い一方で、「教育」(41%)と「過疎対策・地方活性化」(47%)は開示率が低い。概して、環境分野と健康衛生分野に関しては、目標設定・評価の実施とそれぞれの開示率はともに高いものの、社会的イシューに関しては評価の開示が進んでいないと考えられる。

TanimotoとSuzuki<sup>4</sup>は、日本企業は環境関連のCSR活動に関しては情報を開示する傾向にあるが、伝統的に重視されてこなかった社会的イシューの情報開示には消極的であると指摘する。この指摘がされてから15年以上が経過しており、目標の設定率で「過疎対策・地方活性化」と「ジェンダー」が上位にあることは、日本企業が社会的イシューにも着目し始めた兆候を示していると考えられる。しかし、評価の開示率では「過疎対策・地方活性化」と「ジェンダー」の相対的位置が下がり、「気候変動・災害」と「エネルギー」が上位を占めている。環境的イシューとは対照的に、社会的イシューに関してはまだCSR情報の開示が十分ではない状況が、現在の日本でも依然として見られると考えられる。

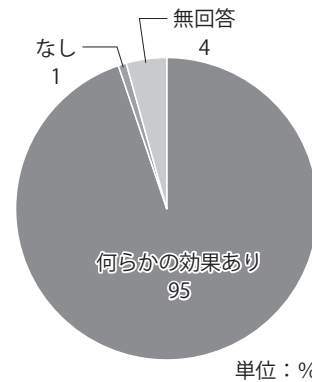


4 Tanimoto, K. and K. Suzuki (2005), "Corporate Social Responsibility in Japan: Analyzing the Participating Companies in Global Reporting Initiative," Working Paper 208, European Institute of Japanese Studies.

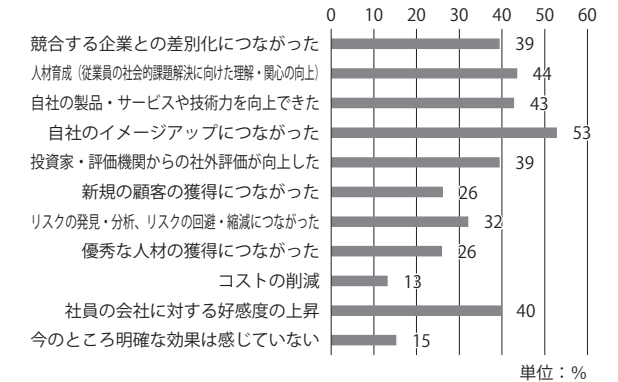
最後に、目標設定と評価の実施・開示の割合はCSRを主導している部署によって異なると考え、主導部署別に整理した。左の図はCSR主導部署別の目標・評価の有無を、右の図は目標・評価を対外的に開示しているかの割合を示している。いずれの項目も「CSR担当部署（専任）」の割合が最も高く、「経営層・経営会議体」が続く。目標設定や評価の実施・開示にあたっては、専任部署や経営層のリーダーシップが肝要であると考えられる。

## II (5-1) 社会的課題解決に向けた取組は、貴社にどのような効果をもたらしましたか。

効果を認識している企業の割合  
明確な効果 (n=231)



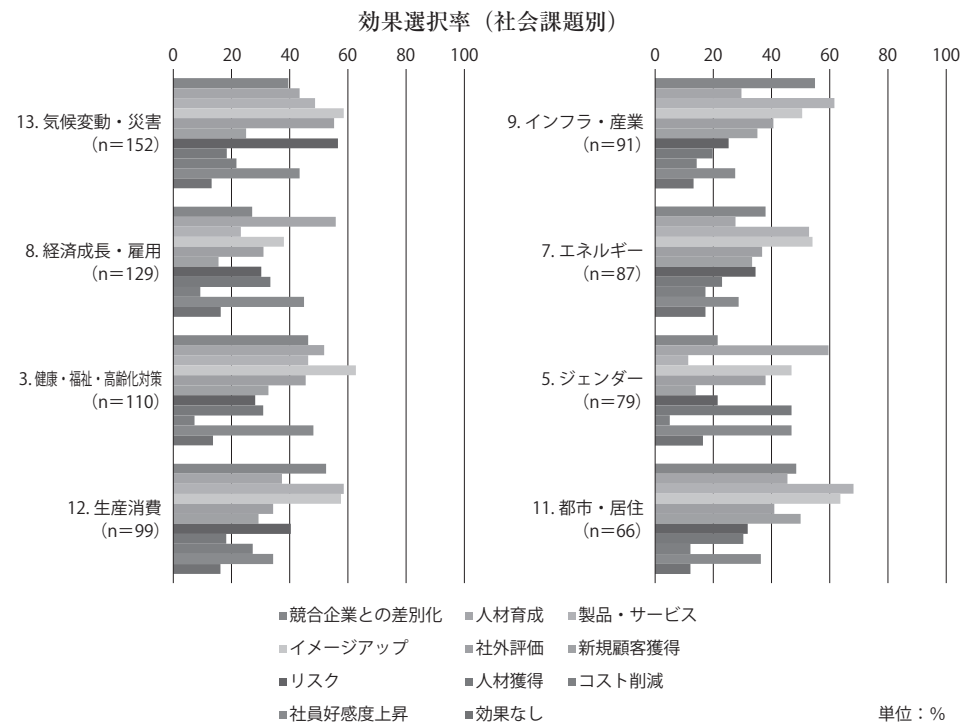
各効果の内訳  
(n=重点取組項目数：1,022)



II (1) で尋ねた重点取組課題ごとに、その社会課題の解決に向けた取組が会社にどのような効果をもたらしたかを複数回答可で尋ねた。

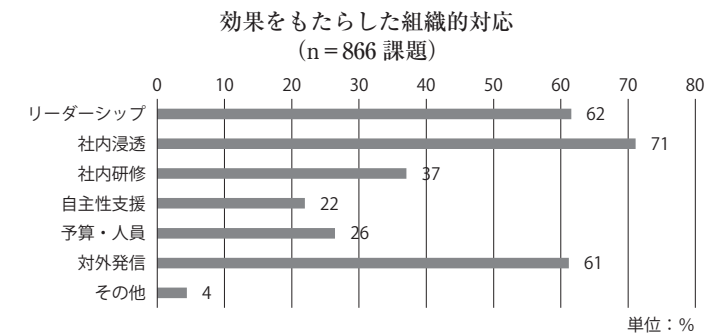
左の図に、効果を認識している企業の割合を整理した。「何らかの効果あり」は、選択肢として設定した10の効果のうち1つでも認識している企業と定義した。全体の95%の企業は、社会課題への取組が企業に何らかの効果をもたらしたと回答した。

効果別に概観すると、最も多くの企業が社会課題の解決に向けた取組の自社への効果として認識している項目は「自社のイメージアップにつながった」(53%)であった。それ以外では、「人材育成」(44%)、「自社の製品・サービスや技術力の向上」(43%)、「社員の会社に対する好感度の向上」(40%)の選択率が高い。

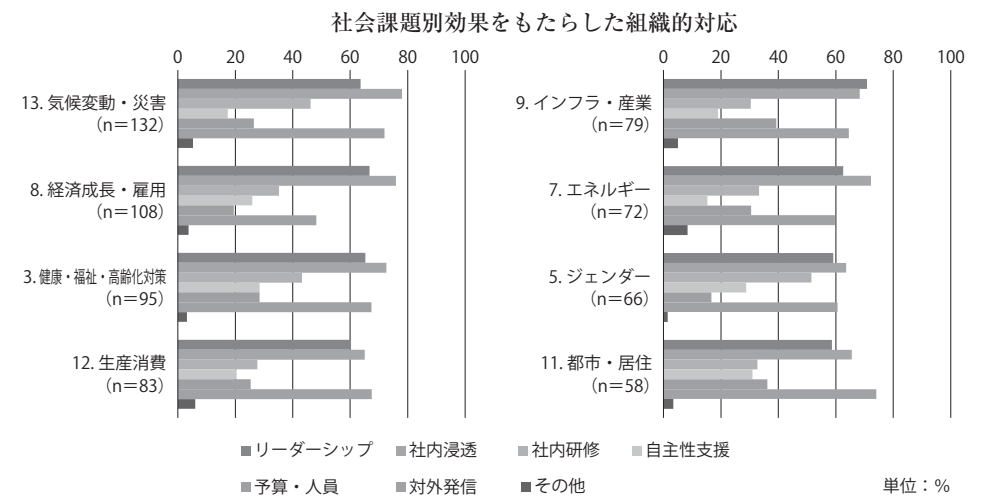


さらに、多くの企業が取組課題として選択した8つの社会課題別の、効果の選択率を整理した。一般化できる傾向は見出せないが、効果ごとの特徴は見られた。たとえば、「競合企業との差別化」については、「インフラ・産業」(55%)と「生産消費」(53%)が高い反面、「ジェンダー」(22%)と「経済成長・雇用」(27%)が低い。製品・サービスと直接結びつく項目は他社との差別化に繋がると認識されている一方で、雇用やジェンダーなどの人事・人材活用に関わる施策はこの傾向が弱い。また「リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減につながった」は「気候変動・災害」(57%)が目立って高く、ほかの取組課題ではいずれも30%前後であった。

II (5-2) (5-1)で効果があったと答えた人にお聞きします。効果をもたらした要因として考えられる組織的対応を回答してください（複数回答可）。



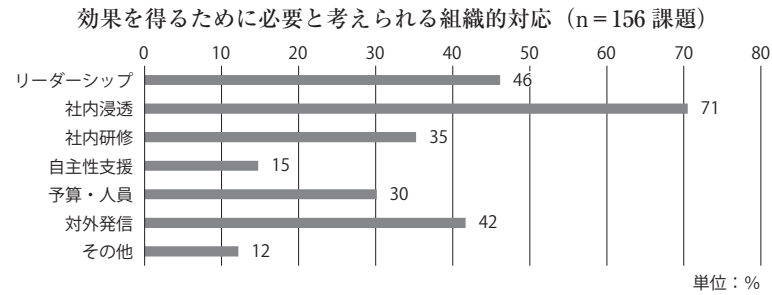
II (5-1)で何かしらの効果があったという回答を得た866の社会課題について、その効果をもたらしたと考えられる組織的対応を尋ねた。最も回答率の高い対応は「社内浸透」(71%)であり、「リーダーシップ」(62%)と「对外発信」(61%)が続く。それ以外の対応は、効果をもたらしたと答えた企業の割合が低い。



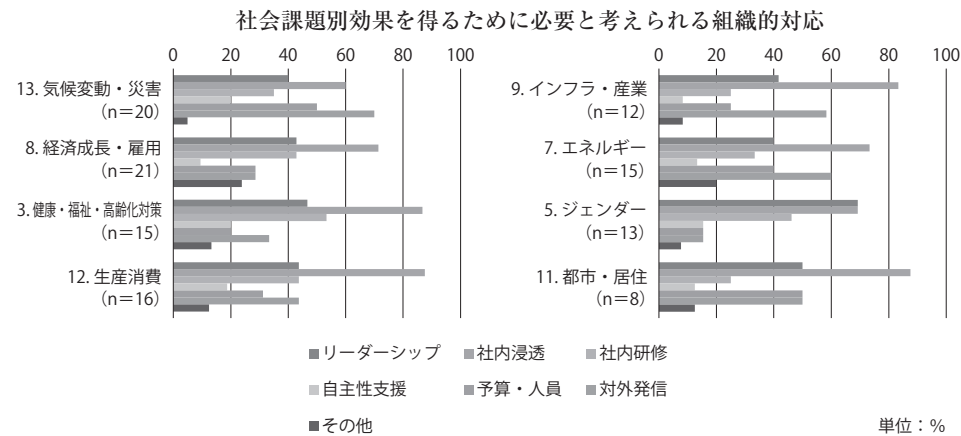
次に、多く重点課題として挙げられた8課題に関して、効果をもたらしたと考えられる組織的対応を整理した。「社内浸透」・「リーダーシップ」・「对外発信」の回答率が高い傾向は、全体と変わらない。また、それ以外の項目でも、「ジェンダー」における「社内研修」(52%)、「都市・居住」における「予算・人員」(39%)など、個別に割合が高い対応が存在した。

II  
(5-3)

(5-1) で「k.今のところ明確な効果は感じていない」と回答した人にお聞きします。今後、効果を得るために必要と考えられる組織的対応を回答してください(複数回答可)。



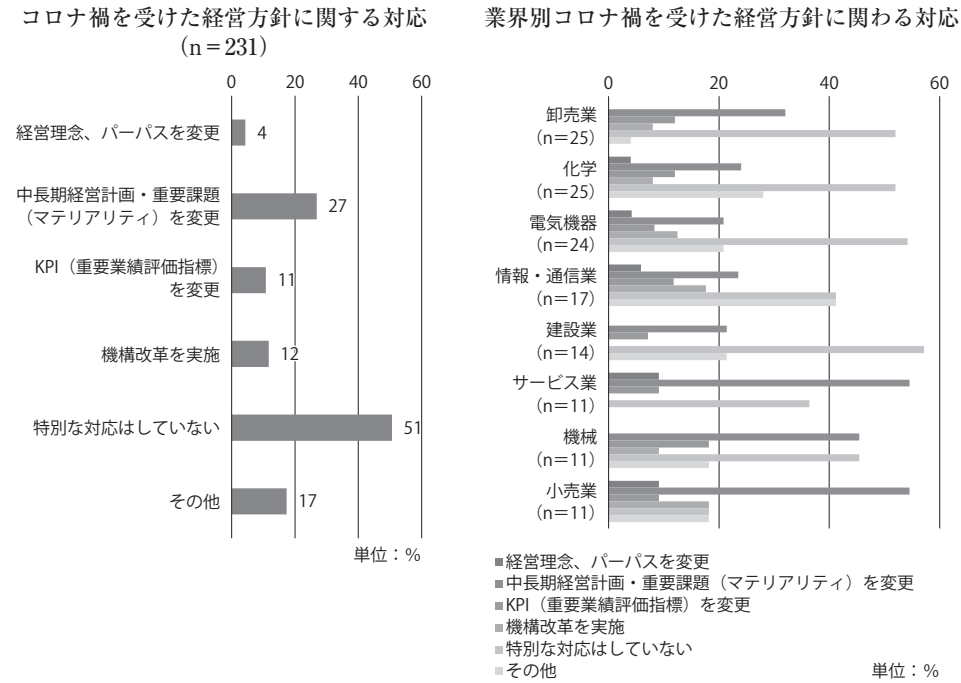
II (5-1) で「今のところ明確な効果は感じていない」という回答を得た 156 の社会課題について、今後効果を得るために必要と考えられる組織的対応を尋ねた。71%の企業が必要な対応として「社内浸透」を挙げており、II (5-2) で質問した、効果をもたらしたと考えられる組織的対応と同様に全体で最も回答率が高かった。「リーダーシップ」(46%) が2番目に、「対外発信」(42%) が3番目に高い点もII (5-2) と同様であるが、II (5-3) の方がその後の「社内研修」(35%)、「予算・人員」(30%) との差が小さい。効果を実感していない課題に対して今後実施しなければならないと捉えられる対応と、効果を実感した課題に対して実際に実施された対応の間にはギャップが存在すると考えられる。



社会課題別に見ても、全体の傾向と同様「社内浸透」が最も高く、「リーダーシップ」と「対外発信」がそれに続いた。個別には、「ジェンダー」における「リーダーシップ」(69%)、「生産消費」における「社内浸透」(44%)、「気候変動・災害」における「予算・人員」(50%)などが、II (5-2) の結果よりも目立って高い。よって、ここでも効果が出なかった社会課題に対して期待される対応と、実際に効果があったと見なされた対応の間に差異が見られる。

### Ⅲ (1)

新型コロナウイルスが流行する中、貴社の経営方針に関連してどのような対応を行いましたか（複数回答可）。



コロナ禍の経営への影響が大きい業種では経営理念にまで手を加えることは少ないものの、多くの企業が中長期経営計画の変更を余儀なくされたと考えられる。

第Ⅲ部では、コロナ禍を受けて企業がどのように社会課題に対応したかを調査した。まずⅢ（1）では、コロナ禍が各企業の経営方針に影響を与えたかを尋ねた。すでにⅡ（1）に示したように、企業の社会課題の解決に向けた活動の内容は、その経営戦略から大きく影響を受ける。よって、各社の経営方針の変更は、CSR活動を捉える上でも重要であると考えられる。

対象企業のうち、コロナ禍を受けて経営方針に関連する特別な対応をしていないと回答した割合は51%であった。また、経営理念やパーパスに変更を加えた企業の割合が4%と非常に少ない一方、中長期の経営計画やマテリアリティを変更した企業は27%に及んだ。

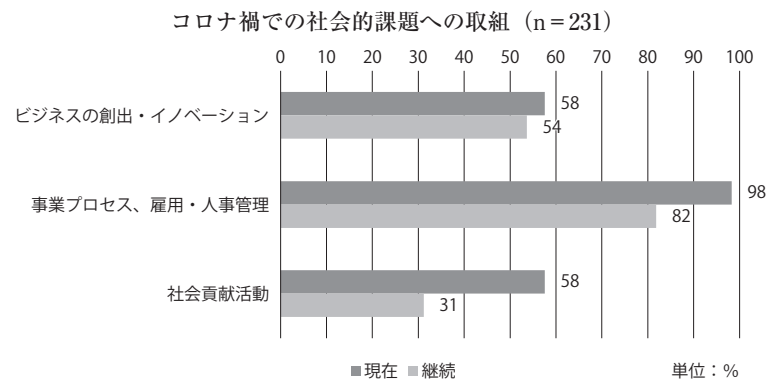
経営へのコロナ禍の影響は業種ごとに差異があると考え、回答企業数が多い業種ごとに右の図に整理した。唯一、業種ごとに大きなばらつきが見られたのが「中長期経営計画・マテリアリティを変更」である。全体平均の27%に対し、「サービス業」と「小売業」は55%の企業が中長期経営計画・マテリアリティを変更した。



### Ⅲ (2)

コロナ禍において貴社は具体的にどのような社会的課題解決に取り組まれましたか？ また、その中で、新型コロナウイルスが収束した後も継続する予定の取組はありますか？

2020年以降に各社が発表したCSRレポートや各種プレスリリースをもとに、企業のコロナ禍への対応策を整理し、質問項目として設定した。さらに、29項目からなるコロナ禍での社会的課題への対応を、「ビジネスの創出・イノベーションを目的とする取組」、「事業プロセス、雇用・人事管理に関する取組」、「社会貢献活動」の3つに分類した。

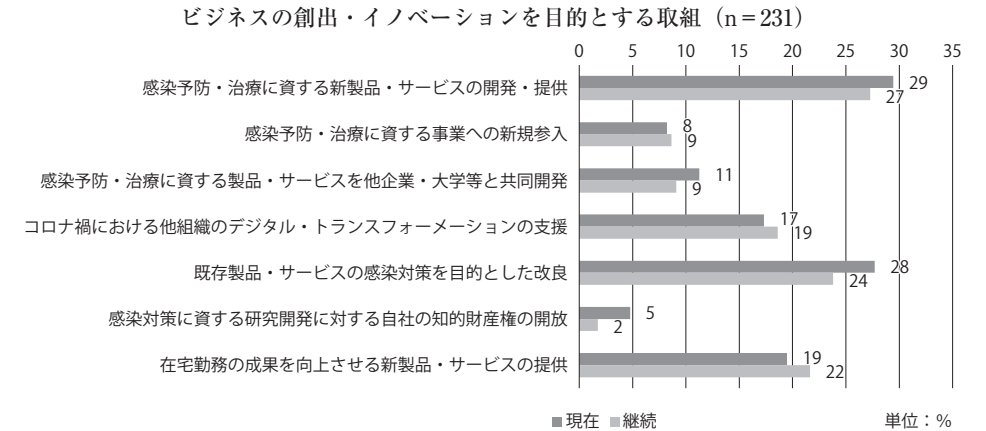


3つの分類ごとに、現在施策を実施している割合とコロナ禍収束後も継続したいと考えている企業の割合を上記の図に示した。それぞれの分類に属する社会課題のうち、1つでも取り組んでいればその企業は当該分類の社会的課題に対応していると定義した。コロナ禍収束後の施策の継続についても同様である。

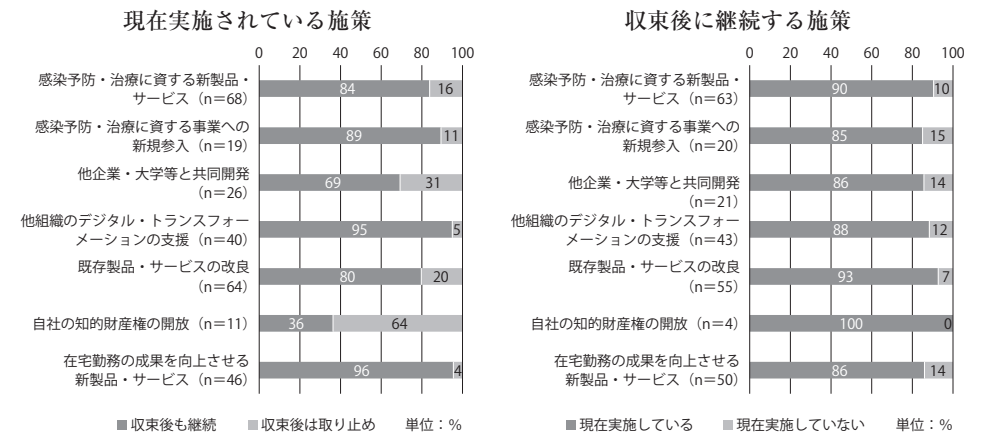
3つの分類のうち、最も現在の実施率が高いのは「事業プロセス、雇用・人事管理」であり、全体の98%に及んだ。これは、飛沫対策やフレックス・テレワークなど、ほとんどの企業が取り組んでいる社会課題が含まれるためである。「ビジネスの創出・イノベーション」と「社会貢献活動」の現在の実施率は、同じ58%だった。しかし、コロナ禍収束後も継続したいと考えている企業の割合には大きな差が見られた。コロナ禍収束後も関連の「社会貢献活動」を続けたいと答えた企業が31%であったのに対し、54%の企業が「ビジネスの創出・イノベーション」をコロナ禍収束後も継続したいと考えている。多くの企業が、コロナ禍を契機に生まれた新たなビジネスやイノベーションを、長期的なビジネスチャンスとして捉えていると推測できる。

### Ⅲ (2-1)

ビジネスの創出・イノベーションを目的とする取組



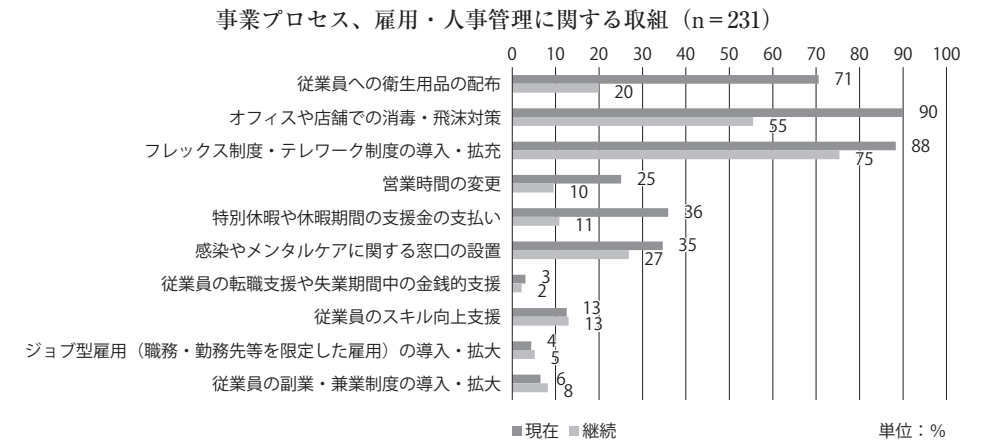
Ⅲ (2) に示した3つの大分類のうち、「ビジネスの創出・イノベーション」に含まれる7項目の選択率を上図に示した。最も選択率の高い項目は「感染予防・治療に資する新製品・サービスの開発・提供」(29%)であり、「既存製品・サービスの感染対策を目的とした改良」(28%)、「在宅勤務の成果を向上させる新製品・サービスの提供」(19%)が続く。また、「感染対策に資する研究開発に対する自社の知的財産権の開放」を除くすべての項目で、コロナ禍収束後も施策を継続したいと考える企業の割合が現在実施している企業の割合と同程度に高い。



現在実施されている施策と収束後に継続予定の施策の内訳を、より詳細に整理した。左の図は、現在各施策を実施している企業のうち、収束後も継続予定の企業と、収束後に施策を取り止める予定の企業の内訳を示している。最も多く収束後の継続の意志が示されている項目は「在宅勤務の成果を向上させる新製品・サービス」(96%)であり、「他組織のデジタル・トランスフォーメーションの支援」(95%)、「感染予防・治療に資する事業への新規参入」(89%)が続く。DX、及び感染予防対策に関連する製品やサービスの提供は、コロナ禍収束後もビジネスとして継続することが望ましいと考えられていると推測できる。反対に、収束後の継続率が最も低い施策は「感染対策に資する研究開発に対する自社の知的財産権の開放」(36%)であり、「感染予防・治療に資する製品・サービスを他企業・大学等と共同開発」(69%)が続いた。

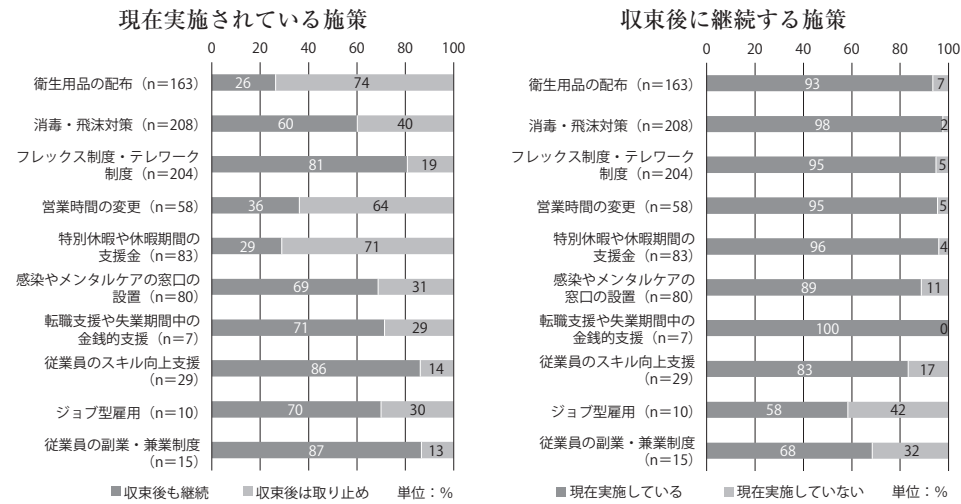
右の図では、各施策をコロナ禍収束後も継続する意志があったとした回答を、現在も実施されている施策と現在は実施されていない施策に分けてその内訳を示した。つまり、ここで「現在実施していない」とされる回答は、将来新規参入する意志を示していると考えられる。収束後も継続する意志が示された施策のうち、現在実施していない割合が最も高い施策は「感染予防・治療に資する事業への新規参入」(15%)であり、「他企業・大学等と共同開発」(14%)、「在宅勤務の成果を向上させる新製品・サービスの提供」(14%)、「他組織のデジタル・トランスフォーメーションの支援」(12%)が続く。特に、在宅勤務の成果向上やデジタル・トランスフォーメーションの支援は、収束後に撤退予定の企業数よりもこれから新規参入する意志を示している企業数の方が多く、今後参入する企業数が増加する可能性がある。また、「他企業・大学等と共同開発」は収束後に撤退する企業・今後参入する予定の企業ともに高い割合を示しており、コロナ禍を受けた基礎研究や応用研究を一時的なものに見なしている企業と、長期的に感染症対策に資する研究を続けたいと考える企業に分かれる傾向がある。

### III 事業プロセス、雇用・人事管理 (2-2)



III (2) に示した3つの大分類のうち、「事業プロセス、雇用・人事管理に関する取組」に含まれる10項目を上の図に示した。最も実施率の高い項目は「オフィスや店舗での消毒・飛沫対策」(90%)であり、「フレックス制度・テレワーク制度の導入・拡充」(88%)、「従業員への衛生用品の配布」(71%)など、社員や消費者への直接的な感染対策が上位を占める。また、これらの感染対策はコロナ禍収束後の継続率が下がる傾向にある。

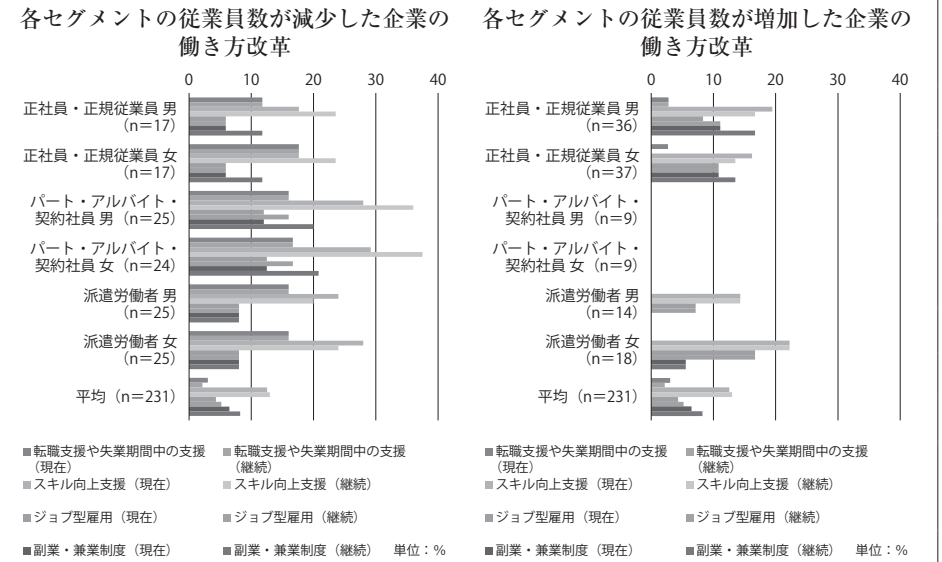
他方で、「従業員の転職支援や失業期間中の金銭的支援」、「従業員のスキル向上支援」、「ジョブ型雇用の導入・拡大」、「従業員の副業・兼業制度の導入・拡大」など働き方に関わる項目は、現在実施している企業の割合は高くないものの、収束後も継続したいと回答した企業の割合が多い。コロナ禍を契機として中長期的な働き方の改革に着手している企業が一定数存在すると考えられる。



Ⅲ (2-1)と同様、左の図は、現在各施策を実施している企業のうち、取束後も継続予定の企業と、施策を取り止める予定の企業の内訳を示している。取束後に施策を続けない割合は、「衛生用品の配布」、「特別休暇や休暇期間の支援金」、「営業時間の変更」が過半数を超えた。これらの施策は、コロナ禍の間だけの一時的な感染対策と捉えられる。反対に、「フレックス制度・テレワーク制度の導入・拡充」(81%)、「感染やメンタルケアの窓口の設置」(69%)のほか、前述の各種働き方に関する項目は、取束後も継続する割合が高い。

右の図は、取束後に実施したいとされる施策のうち、現在すでに実施されている割合と現在行っていないが将来実施したいという回答を得た割合を示している。取束後に実施したいという回答のうち現在行っていない割合は「ジョブ型雇用」(42%)、「従業員の副業・兼業制度」(32%)、「従業員のスキル向上支援」(17%)など働き方に関するものが多かった。コロナ禍を受けて、新しい形の働き方の必要性を認識した企業が少数ではあるが存在すると考えられる。

Ⅲ (2-2)で整理した「事業プロセス、雇用・人事管理に関する取組」に分類される各施策のうち、取束後も継続したいと回答した企業の割合が高い働き方改革関連の項目について、別途分析を実施した。



Ⅲ (4)では、「正社員・正規従業員」、「パート・アルバイト・契約社員」、「派遣労働者」の3つのセグメントに関して、コロナ禍での増減を各社に尋ねた。働き方改革は社内の従業員の構成比と切り離せない関係にあると考え、各セグメントの増減と、コロナ禍における働き方改革の関係を整理した。

左の図に、各セグメントの従業員数が減った企業において、働き方に関する施策がどの程度取り組まれているかを整理した。各属性の従業員が減った企業では、全体平均と比べて各施策を実施している、また取束後に継続したいと考えている企業の割合がかなり高い傾向にある。特に、「転職支援や失業期間中の支援」は、全体平均が3%に対して、各セグメントが減少した企業の12~18%が実施している。コロナ禍を受けて従業員が減った企業においては、失業者の支援が喫緊の課題であると考えられる。

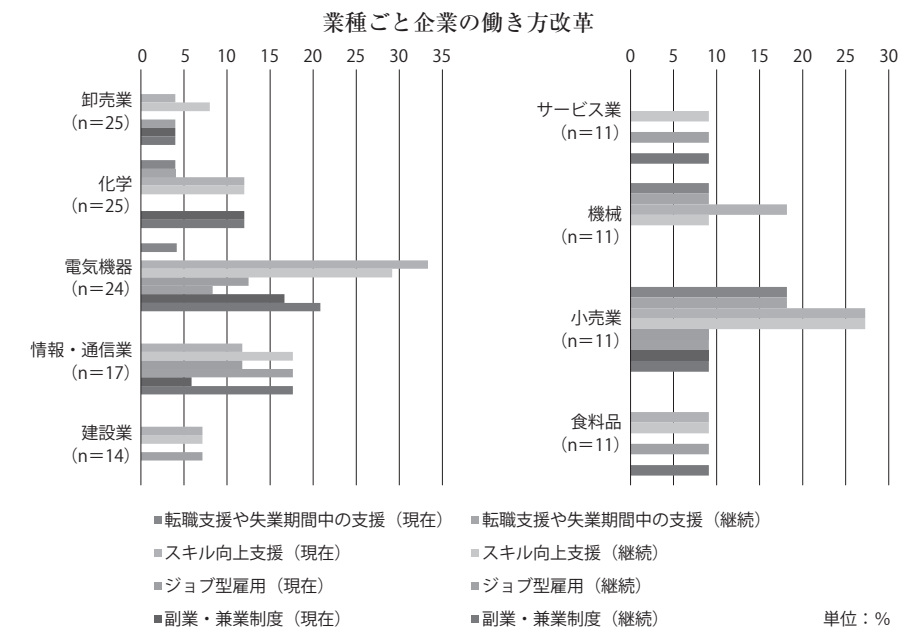
ジョブ型雇用を推進する企業の割合も、いずれのセグメントでも全体平均を上回った。特に「パート・アルバイト・契約社員」のセグメント(男性12%、女性13%)が高く、非正規の従業員が減少した企業では専門性の高い人材が重視され始めたと考えられる。「副業・兼業制度」も、全体平均が6%に対し



て「パート・アルバイト・契約社員」が減少している企業の割合は男性が12%、女性が13%と目立って高く、さらに今後施策を実施したい企業の割合は男性が20%、女性が21%である。正社員の副業・兼業を進める中で非正規の職員を雇用する余裕がなくなっている企業が一定数存在すると考えられる。

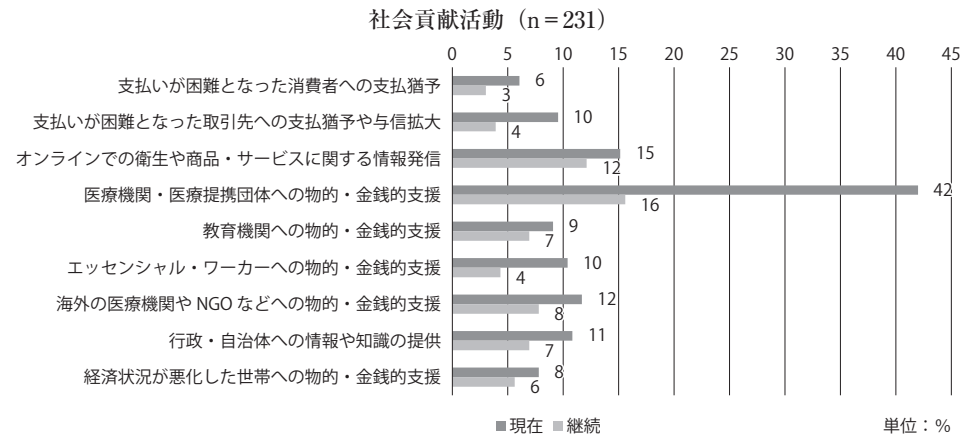
右の図は、反対に各セグメントの従業員数が増加した企業による各施策の実施割合を示している。まず目立つ特徴として、正社員が増えた企業がジョブ型雇用や副業・兼業制度などに積極的に取り組んでいる点が挙げられる。また、「パート・アルバイト・契約社員」が増加した企業は、n数は9社と多くないものの、各施策を全く実施していない。これらの企業は、コロナ禍での環境変化への対応として非正規の従業員の増加に大きく依存している可能性がある。スキル向上支援については正社員が増えた企業において実施割合が高く、男性正社員が増えた企業の19%、女性正社員が増えた企業の16%が実施している。また、ジョブ型雇用の推進・導入も、正社員が増加した企業における実施割合が目立って高い。これらの企業ではジョブ型雇用が正社員の形で行われている可能性がある。副業・兼業制度も正社員が増加した企業で割合が高く、他の職場でも働ける環境は確保しつつ人材の数を増やす企業が多い。

間中の支援については、小売業の18%が実施しており、選択率が目立って高かった。小売業と同様に接客業務が多いと思われるサービス業での転職支援実施率は0%であるが、今後副業・兼業制度を取り入れたいと回答した企業が一定数存在した。また、ジョブ型雇用に関しては、実施率が「電気機器」(13%)、「情報・通信業」(12%)、「小売業」(9%)の順で高い。特に「情報・通信業」は今後も継続したいと回答した割合が18%あり、専門人材の登用に注目が集まっていると考えられる。

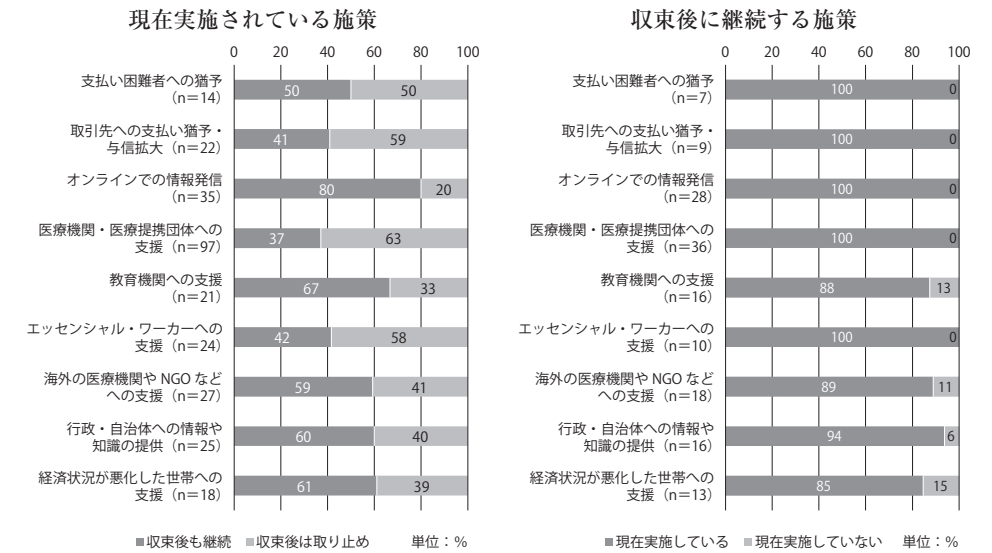


最後に、業種ごとの各種施策の実施率を概観する。まず、転職支援・失業期

### Ⅲ 社会貢献活動 (2-3)



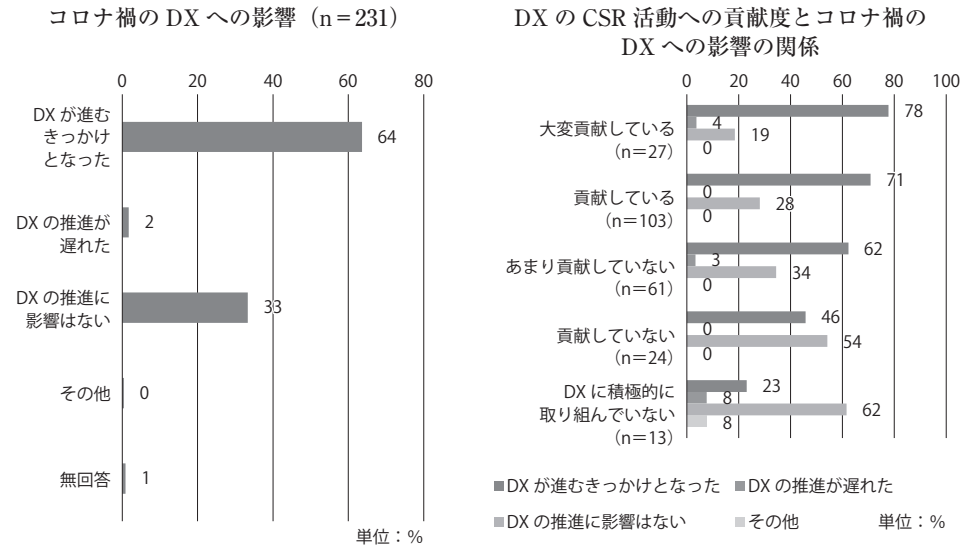
Ⅲ (2) で整理した最後の大分類である「社会貢献活動」に含まれる 9 項目の実施率を図に示した。現在の実施率に関しては、「医療機関・医療提携団体への物的・金銭的支援」が 42% で最も実施率が高く、ほかの項目はいずれも 15% 以下である。また、ほかの 2 つの大分類と異なり、すべての施策でコロナ禍収束後に継続したいと答えた企業の比率が、現在の実施率よりも低い。しかし、現在の実施率と収束後の継続率の間の差異には、施策ごとに差があった。特に「オンラインによる衛生や商品・サービスに関する各種情報発信」と「教育機関への物的・金銭的支援」は、下落率が比較的緩やかであり、コロナ禍収束後も継続する意志が大部分の企業によって示されている。



ほかの 2 つの大分類と同様、現在実施されている施策に占める、収束後も継続する施策と取り止める施策の割合を左の図に整理した。現在行われている施策のうち、コロナ禍収束後も継続すると回答した企業が最も多かった項目は「オンラインによる衛生や商品・サービスに関する各種情報発信」であり、全体の 80% だった。次いで、「教育機関への物的・金銭的支援」(67%)、「経済状況が悪化した世帯への物的・金銭的支援」(61%)、「行政・自治体への情報や知識の提供」(60%)において、収束後も継続するという回答を得た割合が過半数を超えた。

次に、右の図に、各施策を収束後も継続すると答えた企業数に占める、現在実施している企業と実施していない企業の割合を整理した。今は実施していないが今後導入する施策として認識されている割合が高い項目は、「経済状況が悪化した世帯への物的・金銭的支援」(15%)、「教育機関への物的・金銭的支援」(13%)、「海外の医療機関や NGO などの物的・金銭的支援」(11%) である。よって、現在行っている企業の割合と収束後も継続する企業の割合の差が小さい施策のうち、「オンラインによる衛生や商品・サービスに関する各種情報発信」はコロナ禍でなくとも有益であると企業が判断しており、「教育機関への物的・金銭的支援」はそれに加えて、現在不足している施策であると認識されていると考えられる。

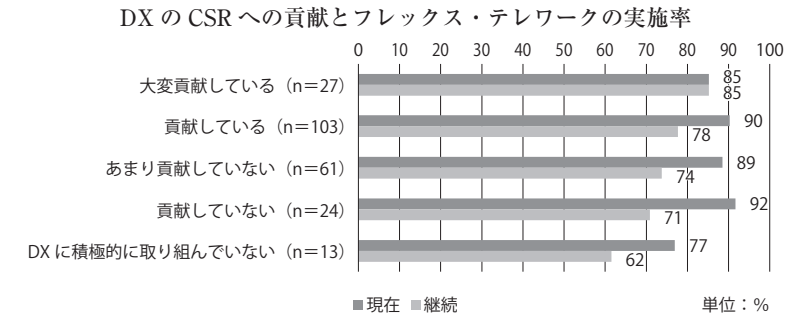
### III (3) 新型コロナウイルスの流行は、貴社のDXにどのような影響を及ぼしましたか。



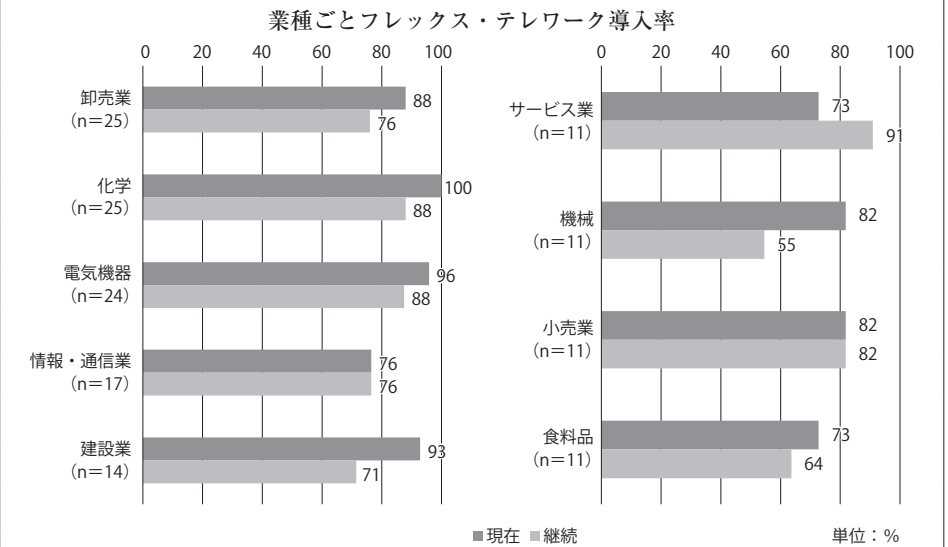
コロナ禍は、ステイホームに伴うテレワークやオンラインでの顧客とのコミュニケーションなど、DX化を推進する契機となったと仮定できる。よって、コロナ禍をきっかけとして、会社のDXが推進されたかを質問項目に設定した。

左の図に、コロナ禍のDXへの影響を示した。64%の企業が、コロナ禍がDXの進むきっかけとなったと回答している。特に影響がなかったと答えた企業も33%存在した。そこで、I (14) で設問に設定した、DXのCSR活動への貢献度合いとクロス集計を実施し、その結果を右の図に示した。DXがCSR活動に「大変貢献している」と答えた企業の8割近くがコロナ禍によってDXが進んだと回答しており、DXに積極的であるほどコロナ禍をきっかけとしたさらなる進展が実現できたと考えられる。

III (2-2) では、多くの企業がコロナ禍を受けてフレックス・テレワークに取り組んでいると明らかになった。他方で、本白書のヒアリング対象の企業からは、フレックス・テレワークによって新しく出現した労働環境でいかに生産性を確保するかという問題意識が聞かれた。よって、フレックス・テレワークに焦点を絞った分析を実施した。



I (14) で、各社にDXがCSRに貢献したと認識しているかを尋ねた。上の図に、DXのCSRへの貢献度合いとフレックス・テレワークの実施率との関係を整理した。「DXに積極的に取り組んでいない」企業を除き、いずれの貢献度でもフレックス・テレワークの実施率は90%前後であり、大きな差は見られなかった。対して、コロナ禍収束後もテレワーク・フレックスを続けたいと考えている企業の割合は、DXのCSRへの貢献度合いが高いほど上昇する。よって、フレックス・テレワークをコロナ禍の喫緊の課題として多くの企業が実施している一方で、コロナ禍収束後のフレックス・テレワークの継続はDXをCSR活動に活かしている企業でより検討されていると考えられる。特に、DXがCSRに「大変貢献している」という企業に関しては、現在フレックス・テレワークを導入している企業の割合と収束後も継続したい企業の割合で差が見られなかった。

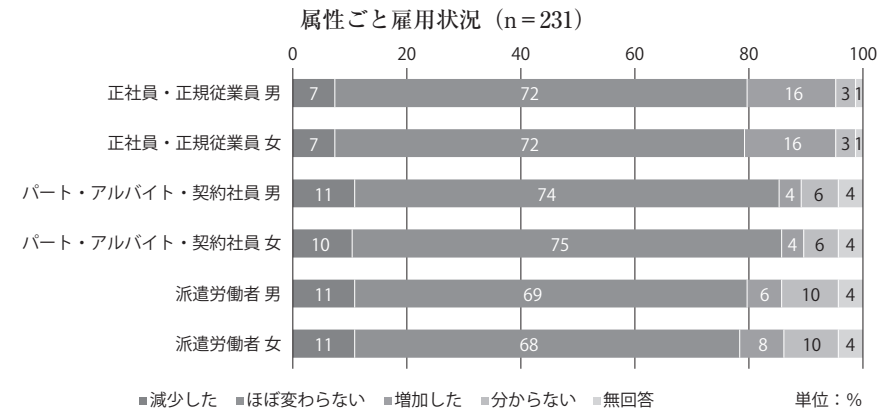


業種ごとにフレックス・テレワークの導入率を整理した。現在のフレックス・テレワークの導入率には業種ごとに大きな差異が見られた。対象の「化学」メーカーすべてからフレックス・テレワークを導入しているという回答を得た。対して、「小売業」(82%)、「情報・通信業」(76%)、「サービス業」(73%)、「食料品」(73%)ではフレックス・テレワークの導入率が低い。

他方で、コロナ禍の収束後もフレックス・テレワークを継続したいと考えている企業の割合については、対照的な結果が得られた。現在の導入率が高い業種は、いずれもコロナ禍収束後の継続予定率が大きく下がる。対して、現在の実施率が低い「情報・通信業」、「サービス業」、「小売業」では、現在と同等かそれ以上の割合の企業が、コロナ禍収束後もフレックス・テレワークを継続したいと答えた。フレックス・テレワークの導入が遅れた業界において、従来とは異なる働き方でも機能するビジネススタイルが模索されていると推測できる。また、これらの業界では成果を意識し、ゴールを高く設定したフレックス・テレワークが進められている可能性もある。

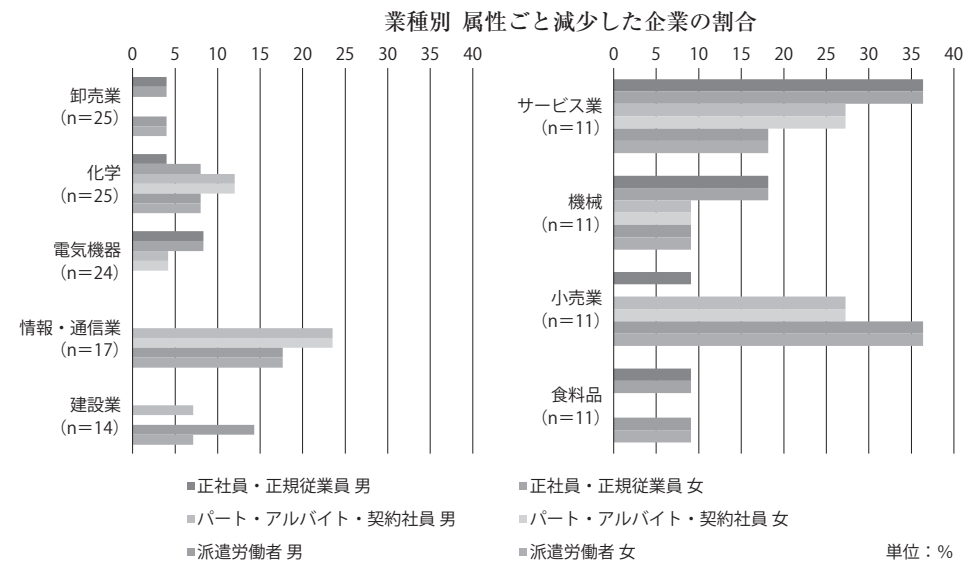
### Ⅲ (4)

コロナ禍における雇用状況について伺います。新型コロナウイルスの流行により、1年前と比較して雇用が増加・減少しましたか。



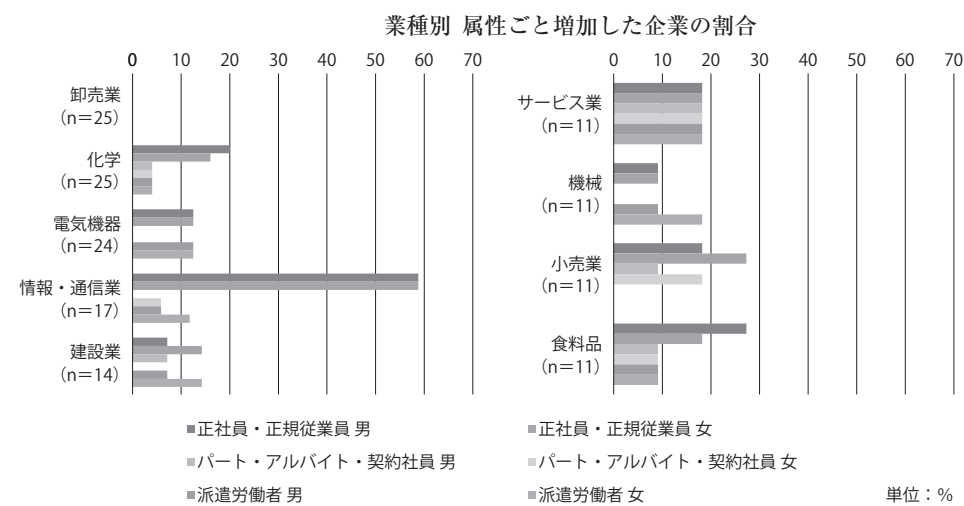
コロナ禍の雇用への影響を把握するため、「正社員・正規従業員」、「パート・アルバイト・契約社員」、「派遣労働者」が男女ごとに過去1年間で増加したか減少したかを尋ねた。いずれの属性でも、7割前後の企業から「ほぼ変わらない」という回答を得た。また、ジェンダーごとの差もほとんど見られなかった。

「増加した」に該当する属性は「正社員・正規従業員」が最も多く、16%に及んだ。対して、「パート・アルバイト・契約社員」と「派遣労働者」は、いずれも10%弱の企業が「減少した」と回答している。



次に、属性ごとの従業員が増加した企業の割合を、業種別にまとめた。「正社員・正規従業員」が増加した割合が高い業種は、「情報・通信業」(59%)、「小売業」(27%)、「サービス業」(18%)、「食料品」(18%)などであった。「情報・通信業」と「小売業」は「パート・アルバイト・契約社員」と「派遣労働者」が減少した割合が高く、非正規労働者を減らして正規労働者を増やしている構図が見て取れる。反対に、非正規労働者を増やした企業の割合が高い業種は「サービス業」であった。

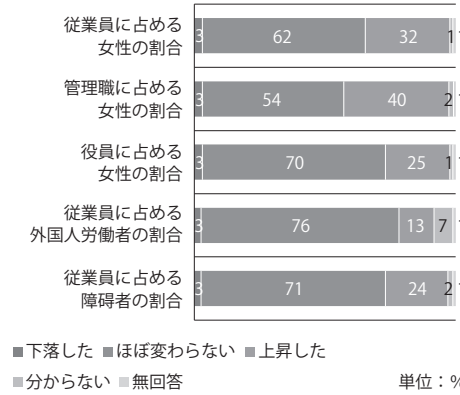
より詳細に雇用状況を把握するため、属性ごとの「減少した」と回答した企業の割合を業種別に整理した。「正社員・正規従業員」が減ったと回答した割合は「サービス業」で最も高く、男女ともに36%に及んだ。また、サービス業は「パート・アルバイト・契約社員」(27%)と「派遣労働者」(18%)も減少していた。対して、小売業で女性の「正社員・正規従業員」を減らした企業は1社も存在せず、「パート・アルバイト・契約社員」(27%)と「派遣労働者」(36%)は同様に減少した。情報・通信業も、小売業とほぼ同様の傾向を示している。



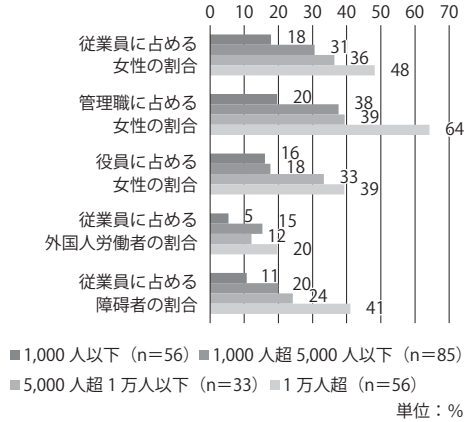


IV 過去1年における多様な人材の登用についてお聞かせください。

過去1年間の人材登用の状況 (n=231)



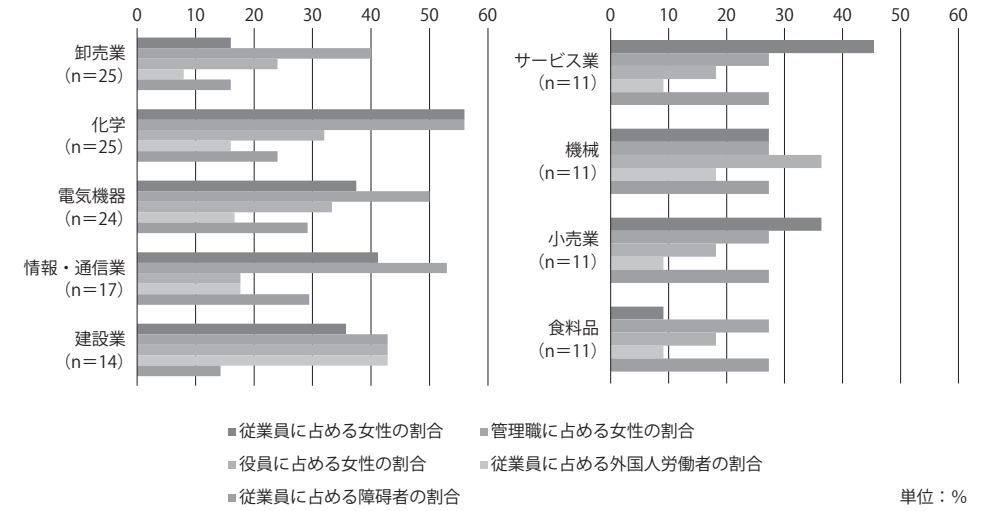
従業員数ごと 各属性の割合が上昇した企業



IV (1) では、多様な人材登用の状況を調査するため、「従業員に占める女性の割合」、「管理職に占める女性の割合」、「役員に占める女性の割合」、「従業員に占める外国人労働者の割合」、「従業員に占める障害者の割合」の増減をそれぞれ尋ねた。

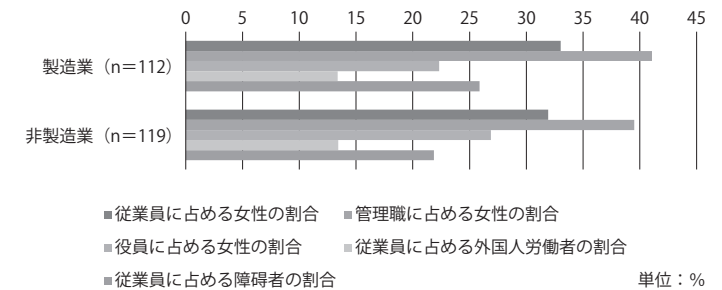
結果を左の図に示した。すべての項目について「下落した」と答えた企業は非常に少なく、3%ほどだった。また、「上昇した」と回答した企業の割合は「管理職に占める女性の割合」(40%)で最も高く、「従業員に占める女性の割合」(32%)、「役員に占める女性の割合」(25%)と続く。右の図には、従業員数別に各属性の割合が上昇した企業がどれくらい存在するかを整理した。すべての属性において、従業員数が多いほど多様な人材登用が進展する傾向にある。

業種ごと 多様な人材登用が進んだ企業の割合



最後に、業種ごとの動向を整理した。「従業員に占める女性の割合」が上昇した業種は「化学」(56%)が最も多く、「サービス業」(45%)、「情報・通信業」(41%)が続く。「管理職に占める女性の割合」が上昇した企業は、「化学」(56%)、「情報・通信業」(53%)、「電気機器」(50%)が過半数を超えた。「役員に占める女性の割合」が上昇した企業は「建設業」(43%)が最も多く、「機械」(36%)、「電気機器」(33%)、「化学」(32%)が全体平均を上回っている。「従業員に占める外国人労働者の割合」は「建設業」(43%)が目立って高い数値を示したが、それ以外の業種で大差はなかった。最後に、「従業員に占める障害者の割合」が上昇した企業は、「建設業」(14%)と「卸売業」(16%)の割合が目立って低いが、ほかの業種はすべて20%台だった。

製造業・非製造業別 多様な人材登用が進んだ企業の割合

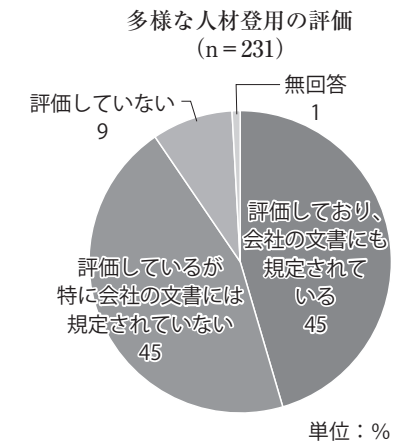


製造業・非製造業で区分すると、多くの項目で多様な人材登用が進んだ企業の割合は変わらなかった。しかし、「役員に占める女性の割合」が上昇した企業の比率は、「製造業」(22%)よりも「非製造業」(27%)の方が高い。また、「従業員に占める障害者の割合」が上昇した企業の比率は、「製造業」(26%)の方が「非製造業」(22%)よりも高い。

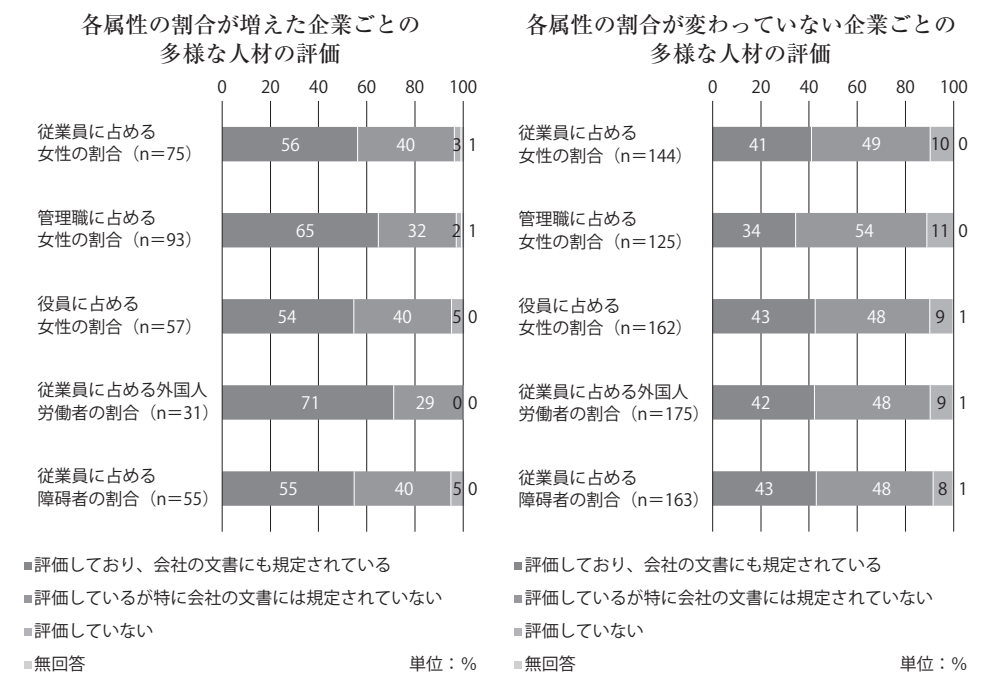
業種によって多様な人材の登用状況は大きく異なっていた。たとえば同じメーカーでも、「化学」や「電気機器」では女性の登用が大きく進んでいるのに対して、「機械」はいずれの項目も全体平均を下回った。より詳細に多様な人材の登用に作用した要因を精査するためには、各属性の従業員が実際に担当している業務内容や、業界団体の方針なども含めた分析が必要となる。

#### IV (2)

(1) の選択肢で示したような人材の登用を推進することを会社として評価していますか。



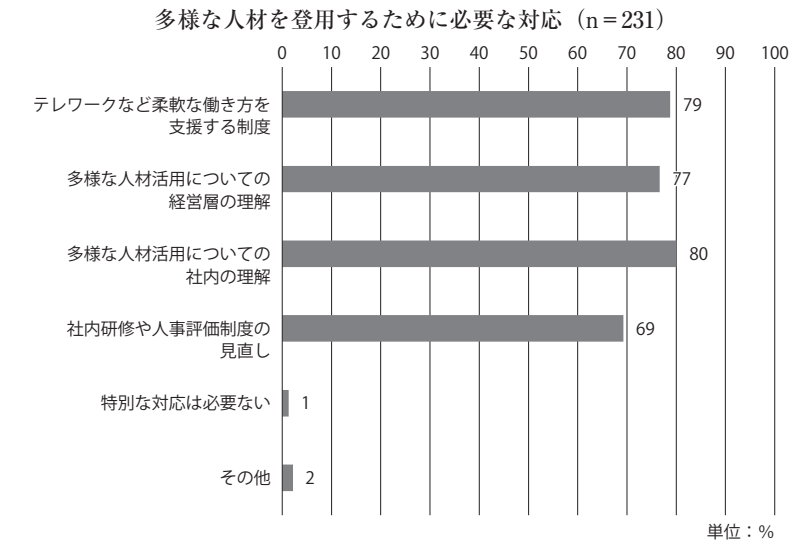
IV (1) で示した多様な人材の登用について、自社の取組を評価しているか否かを尋ねた。全体の9割の企業が自社の取組を評価しており、うち多様な人材登用を会社の文書で規定している企業と規定していない企業がちょうど半分ずつを占めた。



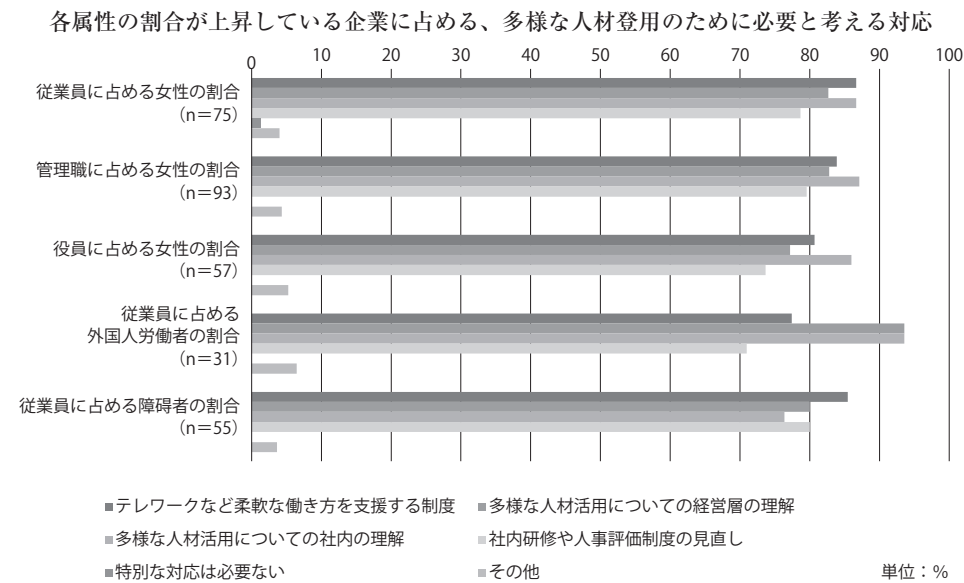
次に、実際の登用の進捗と自己評価の関係を明らかにするため、属性ごとの多様な人材の登用と自己評価のクロス集計を実施した。左の図は、各属性の割合が上昇した企業に占める、自己評価の状況を示している。いずれの項目でも、多様な人材登用を文書で規定している企業の方が、規定していない企業よりも自社の取組を評価している割合が高い。「従業員に占める外国人労働者の割合」において、すべての企業が自社の取組を評価している理由として、コロナ禍で外国人の入国が難しくなった中で外国人の割合を増やしたことを高く評価している可能性がある。

右の図は、実際には属性ごとの多様な人材の登用が進まなかった企業に占める自己評価の割合である。左の図とは対照的に、文書に規定している企業よりも規定していない企業の方が、自社の取組を評価している割合がいずれの属性でも高い。このような傾向が出た原因として、2点が考えられる。1点目に、多様な人材の登用を文書に規定している企業の方が自社の各属性の割合の増減を正しく把握している可能性があり、そのため割合が高まれば取組を評価し、成果が出ていなければ評価しないという結果が出たと推測できる。2点目に、文書に規定している企業の方が、理念として多様性の重視を発信するだけでなく、具体的な取組にも積極的である可能性がある。

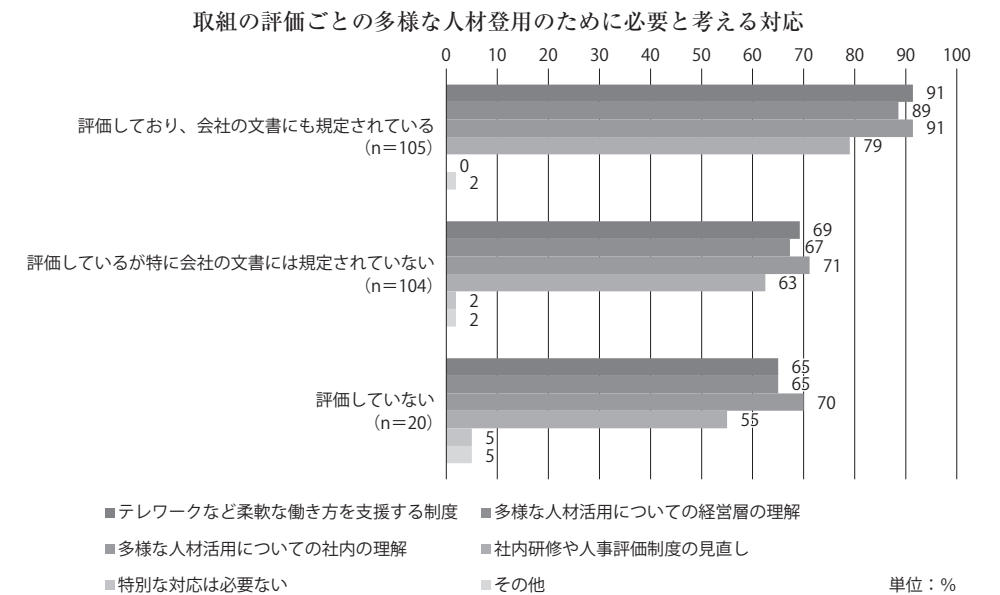
#### IV (3) 多様な人材を登用する上で必要と思う対応についてお答えください（複数回答可）。



多様な人材を登用するためにどのような対応が必要と各社が考えているかを尋ねた。「多様な人材活用についての社内の理解」(80%)、「テレワークなど柔軟な働き方を支援する制度」(79%)、「多様な人材活用についての経営層の理解」(77%)はいずれも8割ほどの企業が必要と考えており、次いで「社内研修や人事評価制度の見直し」が69%だった。

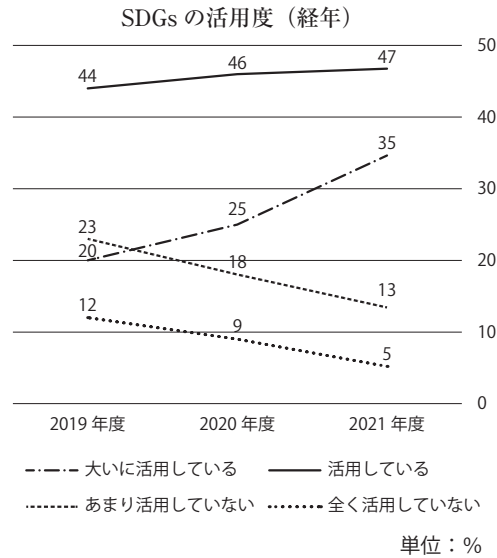
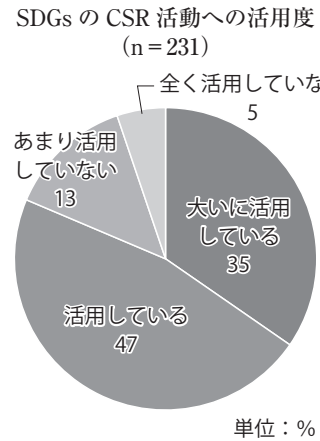


次に、各属性の割合の上昇を実現した企業が、それぞれどのような対応が必要と考えているかを整理した。「テレワークなど柔軟な働き方を支援する制度」は「従業員に占める女性の割合」(87%)と「従業員に占める障害者の割合」(85%)を上昇させた企業の選択率が高く、女性や障害者が働く上では働き方の柔軟性の確保が肝要であると多くの企業が考えていると推測できる。「多様な人材活用についての社内の理解」と「多様な人材活用についての経営層の理解」は、「従業員に占める外国人の割合」が上昇した企業によって選ばれた割合が目立って高く、両方とも94%の企業が必要であると回答した。外国人の活躍は、上層部や同僚の理解に支えられると認識されていると考えられる。「社内研修や人事評価制度の見直し」は属性ごとの大きな差異が見られなかったが、「管理職に占める女性の割合」と「従業員に占める障害者の割合」が上昇した企業の選択率が比較的高く、ともに80%だった。



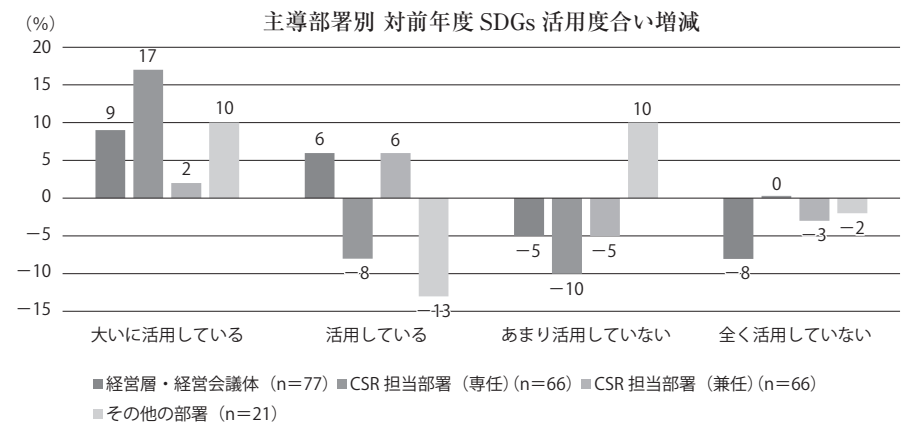
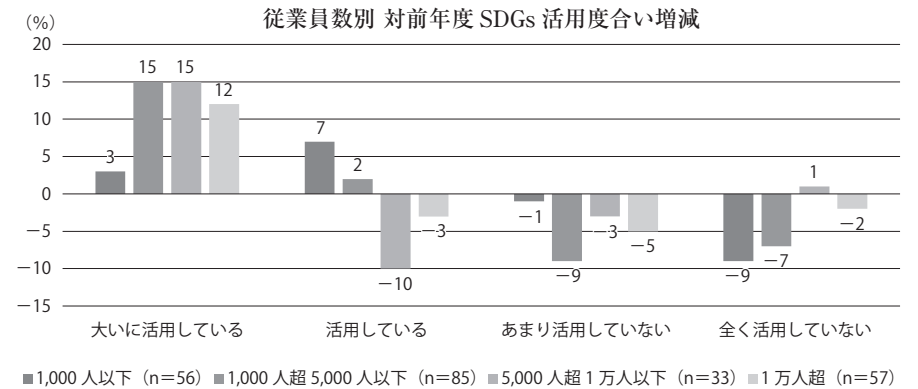
最後に、IV (2) で質問した自社の取組の評価ごとに、必要と認識されている対応の割合を整理した。すべての対応について、「評価しており、会社の文書にも規定されている」とした企業の割合が目立って高かった。対して、「評価しているが特に会社の文書には規定されていない」企業の各対応の選択率は、「評価していない」企業と大差がなかった。多様な人材の登用を文書に明確化している企業の方が、必要な取組を具体的に認識していると考えられる。

V (1) 貴社では、SDGsをCSR活動の検討・実施にあたり、どの程度活用していますか。



V (1) では、前年度に引き続きSDGsをCSR活動に活用しているかを尋ねた。「大いに活用している」企業と「活用している」企業がそれぞれ35%と47%であり、合計で82%の企業がSDGsをCSR活動の検討・実施に活用していると答えた。また、経年では、活用している企業の割合が調査を開始した2019年度から増加しており、特に「大いに活用している」企業の割合が前年度の25%から35%に大きく増えた。

V (1) では、SDGsをCSR活動に活用している企業が近年増加していると明らかになった。具体的にどのような特徴を持つ企業がSDGsを活用し始めているか、前年度との比較によって分析する。

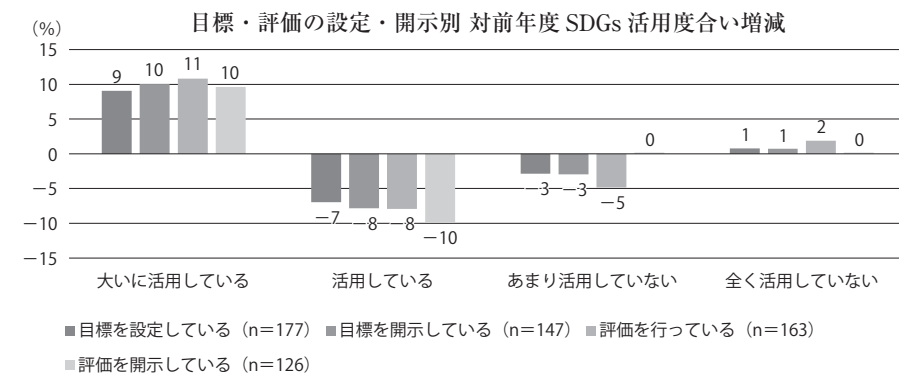


まず、総従業員数別・主導部署別に、前年度と比較した活用度ごとの増減を整理した。総従業員数別では、すべてのセグメントでSDGsを「大いに活用している」企業の割合が増加した。また、「1,000人以下」、「1,000人超5,000人以下」では「あまり活用していない」、「まったく活用していない」の割合が減少し、「活用している」、「大いに活用している」の割合が増加している。これらのセグメントでは、今年度からSDGsを活用し始めた企業が多く存在すると考えられる。他方で、「5,000人超1万人以下」、「1万人超」では、ともに「活用している」割合が減り、「大いに活用している」割合が増加した。規模の大きい企業の多くが、従来から実施していたCSR活動へのSDGsの活用をさら

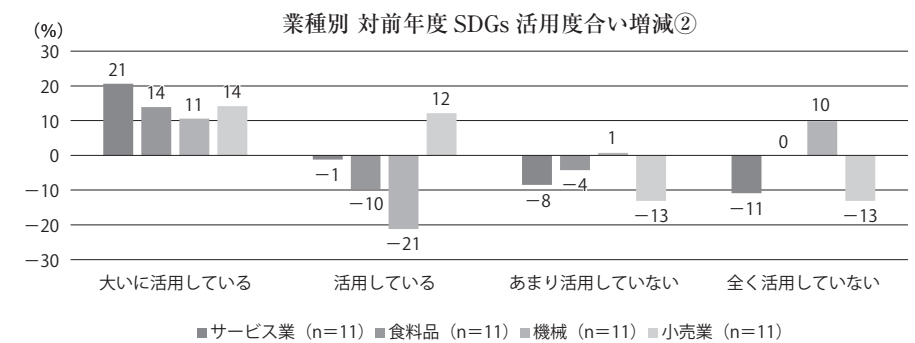
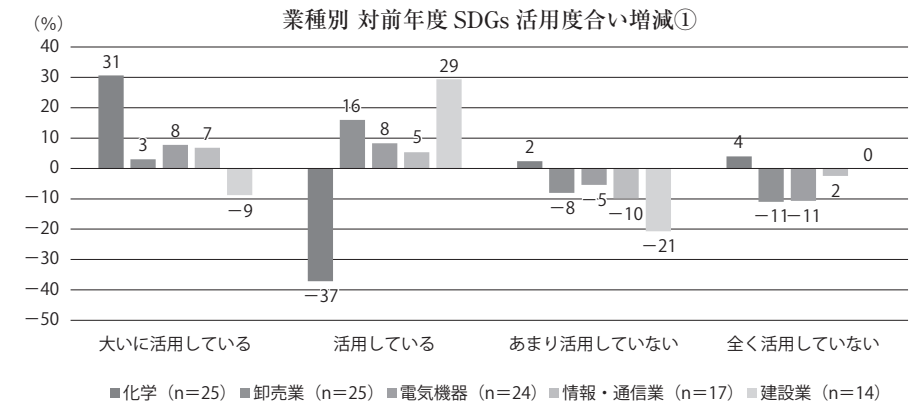


に深めたと考えられる。

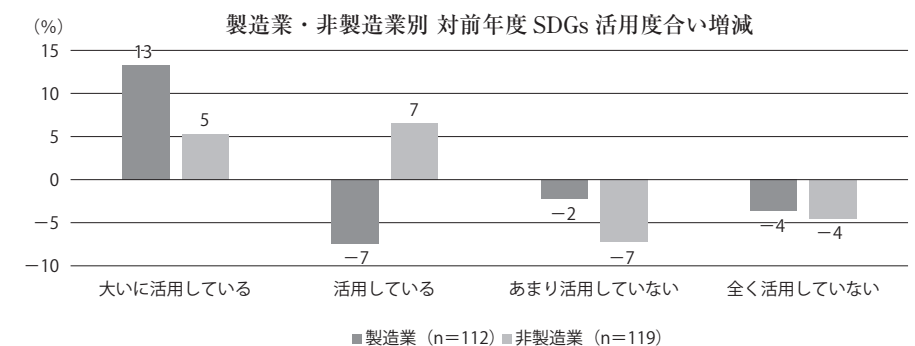
CSRの主導部署別でも、すべてのセグメントでSDGsを「大いに活用している」企業の割合が増えた。特に、専任のCSR部署を持つ企業セグメントでは17%の増加が見られた。「経営層・経営会議体」、および「CSR担当部署(兼任)」がCSR活動を主導している企業のセグメントでは、「あまり活用していない」、「全く活用していない」企業の割合が減り、「活用している」企業の割合が増加した。対して、「CSR担当部署(専任)」が主導する企業においては「活用している」の割合が減り「大いに活用している」の割合が増加しており、SDGsの活用の深化が見られる。「その他の部署」がCSR活動を主導する企業では、「大いに活用している」と「あまり活用していない」の割合がともに増加した。



V(2)では、SDGsは取組のマッピングやKPIの設定など、CSR活動の目標設定に活用されていると明らかになった。よって、II(4)で調査した、CSR活動の目標設定・評価の実施・開示状況ごとに分けて、SDGsの活用度合いを整理した。いずれのセグメントでも「大いに活用している」が大きく増加している。また、「活用している」と「あまり活用していない」の割合はともに減少しており、新たにSDGsを活用し始めた企業と、既存の活用を深めた企業の双方が存在すると考えられる。

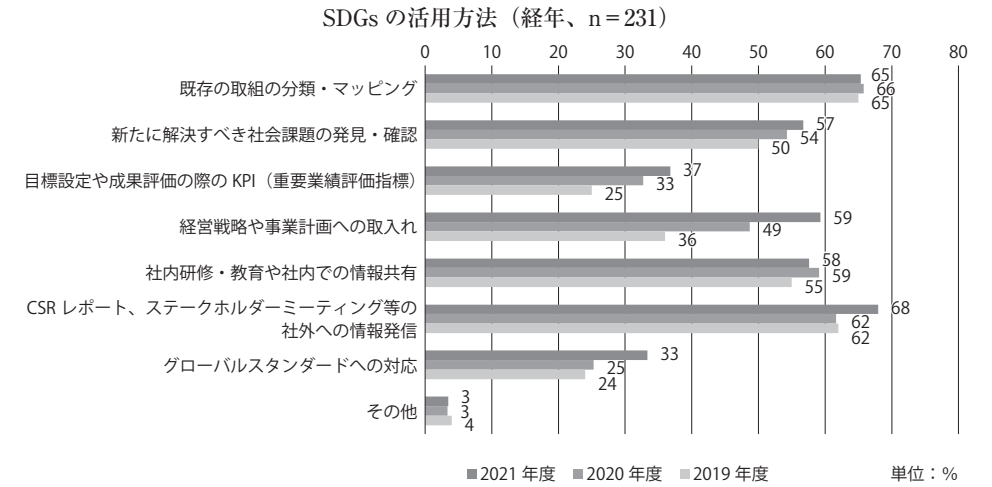


最後に、業種ごとのSDGsのCSR活動への活用状況を整理した。ある程度のn数が集まった業種のうち、「建設業」以外のすべての業種でSDGsを「大いに活用している」企業の割合が増加している。その中でも、「活用している」企業の割合が減少した業種は「化学」、「食料品」、「機械」であり、いずれも製造業である。「あまり活用していない」、「全く活用していない」企業の割合は、「卸売業」、「情報・通信業」、「サービス業」、「小売業」など非製造業で減少した傾向にある。



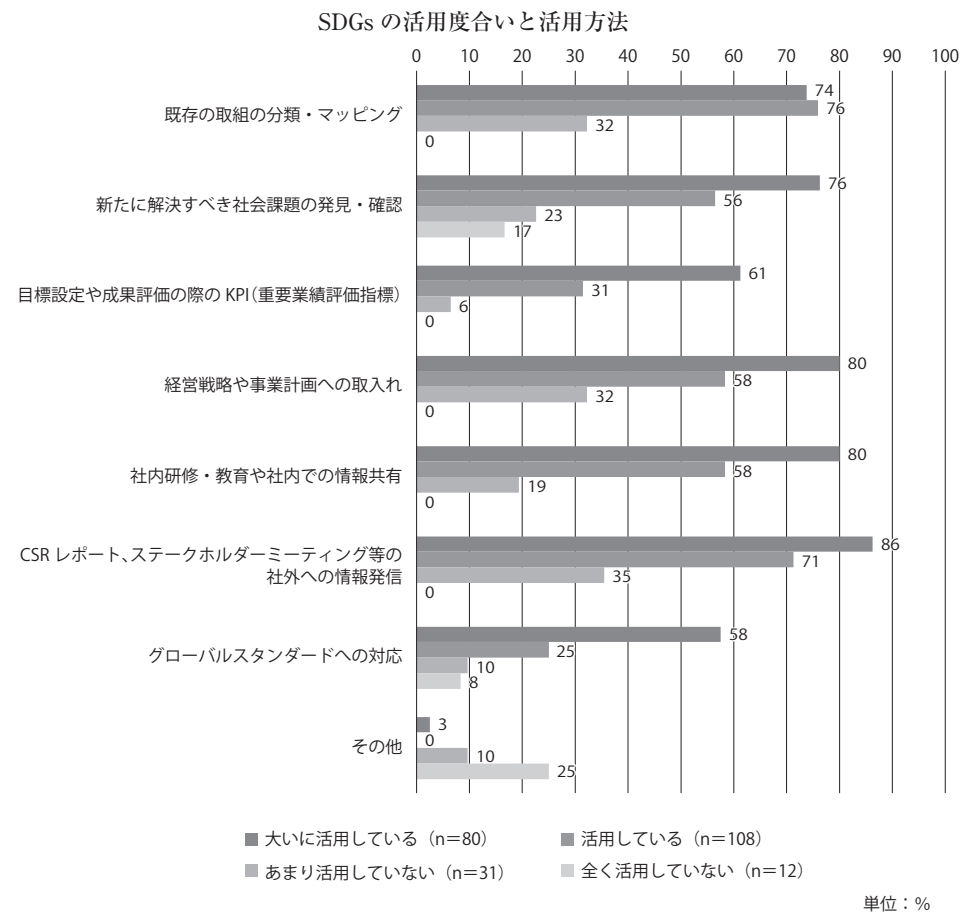
前述の傾向は、製造業と非製造業で区分しても見られた。非製造業では今までSDGsを活用していなかった企業が活用を始め、対して製造業では活用の度合いが深まる傾向が見られる。

## V (2) SDGsを具体的にはどのように活用していますか（複数回答可）。



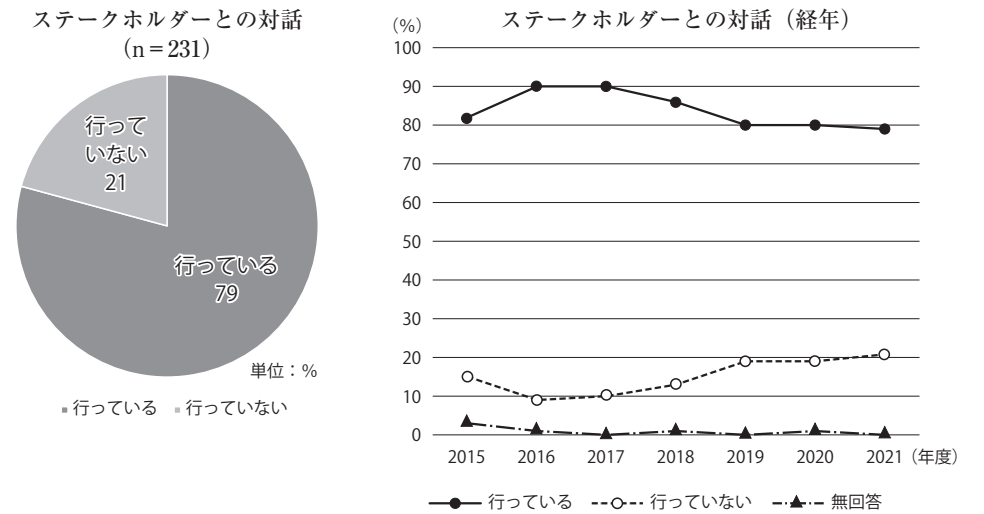
各企業が具体的にSDGsをどのように活用しているかを複数回答可で尋ね、結果を2019年度以降のデータと比較した。2021年度に回答した企業の割合が最も高い項目は「CSRレポート、ステークホルダーミーティング等の社外への情報発信」(68%)であり、「既存の取組の分類・マッピング」(65%)、「経営戦略や事業計画への取入れ」(59%)が続いた。

また、経年で比較すると、「経営戦略や事業計画への取入れ」、「目標設定や成果評価の際のKPI」、「新たに解決すべき社会課題の発見・確認」などの項目の選択率が毎年上昇している。取り組む社会課題の明確化や、目標設定のためのツールとしてSDGsが活用される割合が年々増加していると考えられる。



SDGsのCSR活動への活用度合いに応じて、どのようにSDGsが利用されているかを明らかにするため、V(1)で質問した活用度合いとのクロス集計を行った。すべての項目で、活用度合いが高いほど実施率も高くなるという結果が得られた。また、「既存の取組の分類・マッピング」と「CSRレポート、ステークホルダーミーティング等の社外への情報発信」は、「大変活用している」企業と「活用している」企業の選択率に大きな差異は見られなかった。対して、「目標設定や成果評価の際のKPI」と「グローバルスタンダードへの対応」は、「大変貢献している」と「貢献している」の差異が非常に大きい。問題の洗い出しや情報発信においてSDGsは幅広い企業に活用されているが、具体的なKPIの設定や海外の動向まで視野に入れた取組は、ややハードルが高い施策と認識されていると考えられる。

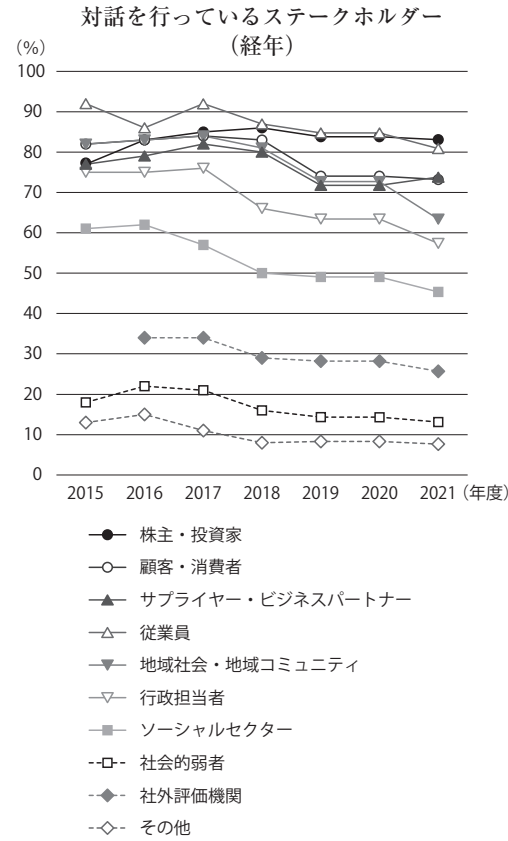
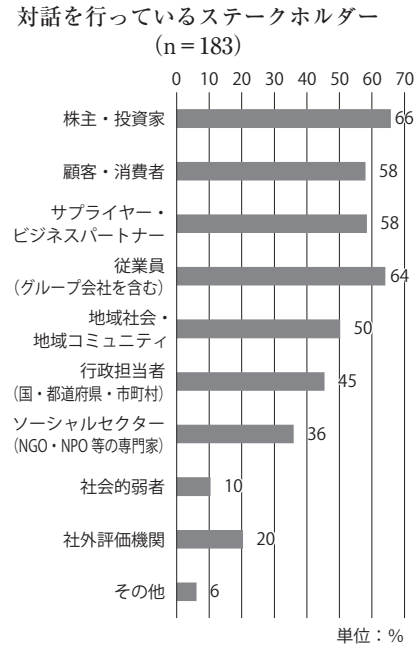
## VI (1) 貴社では、社会的課題解決に向けた取組において、さまざまなステークホルダー（利害関係者）との対話を行っていますか。



VIでは、社会課題解決に向けたステークホルダーとの対話について質問した。まず、VI(1)では、社会課題の解決に向けた取組において、多様なステークホルダーとの対話を行っているかを質問した。全体の79%の企業はステークホルダーとの対話を実施していると回答した。しかし、ステークホルダーとの対話を実施している企業の割合は2018年度以降、漸進的な減少傾向にある。

VI  
(2)

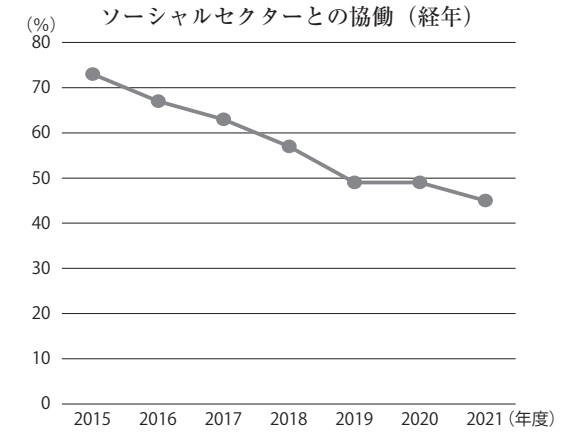
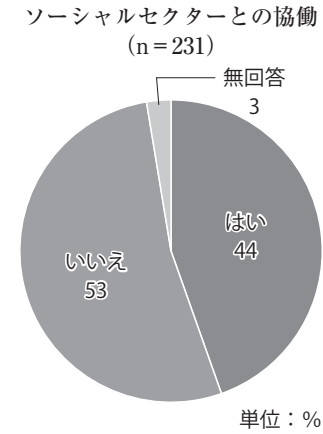
(1) で「はい」と回答された方に伺います。貴社が対話を行っている具体的なステークホルダーをお答えください（複数回答可）。



ステークホルダーとの対話の状況をより詳細に把握するため、どのステークホルダーと対話しているか質問した。最も選択率の高いステークホルダーは「株主・投資家」(66%)であり、「従業員」(64%)、「サプライヤー・ビジネスパートナー」(58%)、「顧客・消費者」(58%)が続いた。また、経年で比較すると、「株主・投資家」以外のすべてのステークホルダーについて、対話を実施している割合が年々減少している。

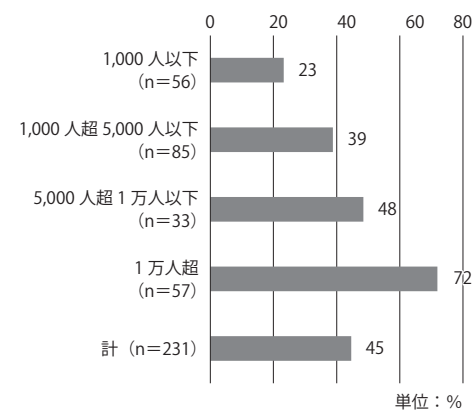
VI  
(3)

貴社では、社会的課題解決に向けた取組を進めるにあたって、ソーシャルセクター (NPO・NGO等の専門家) と協働を進めていますか。

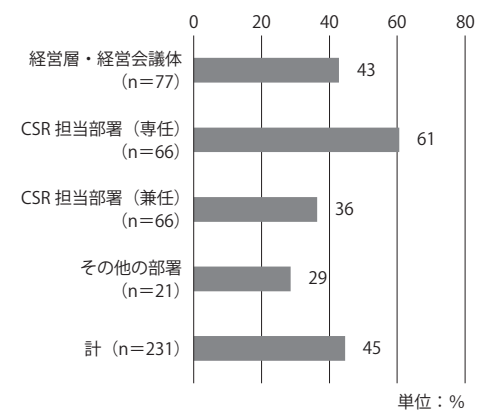


VI (3) では、社会的課題解決に向けたソーシャルセクターとの協働を実施しているか質問した。全体の44%の企業がソーシャルセクターとの協働を実施しており、前年度から5%減少した。経年で比較しても協働を行う企業の比率は減少傾向にある。

従業員数別 ソーシャルセクターとの協働

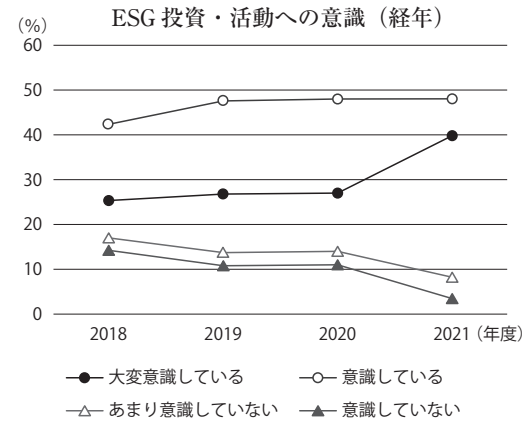
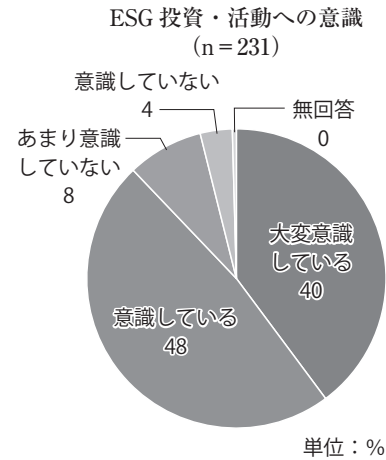


主導部署別 ソーシャルセクターとの協働



従業員数別にクロス集計を実施すると、企業の規模が大きいほどソーシャルセクターと協働する割合も高い。また、主導部署別には、「CSR担当部署 (専任)」(61%)と「経営層・経営会議体」(43%)がCSR活動を取り仕切る企業では、ソーシャルセクターとの協働率が高い。

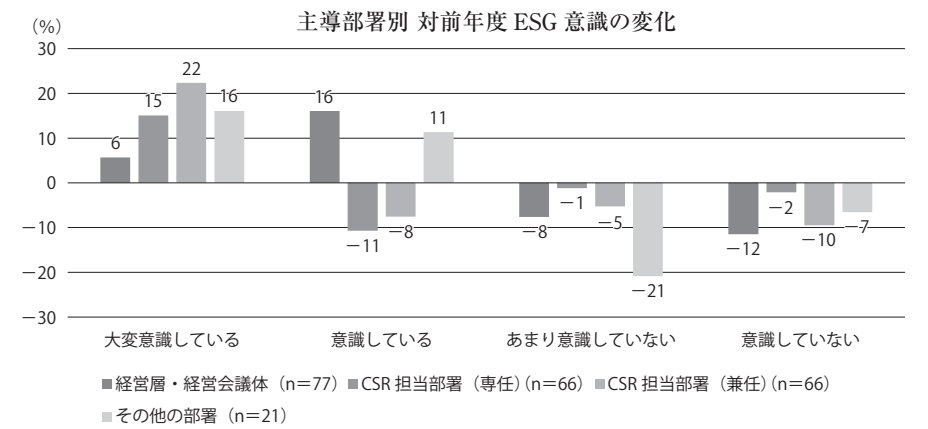
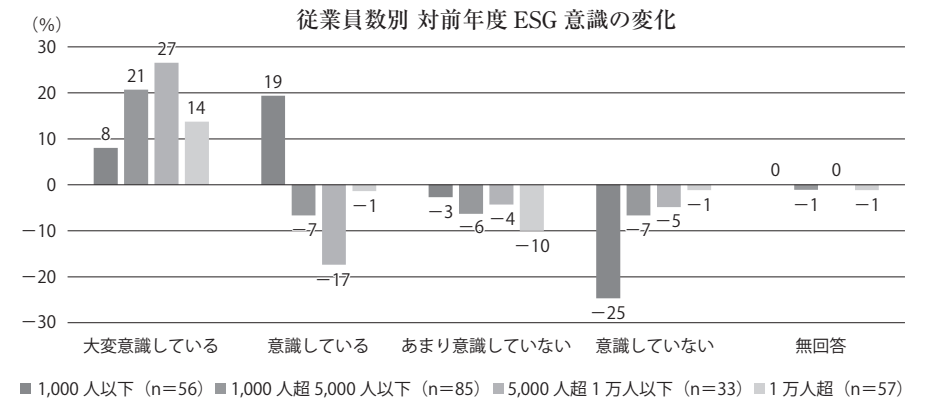
Ⅶ (1) 貴社では、社会的課題解決に向けた取組を進めるにあたって、ESG投資・ESG活動を意識していますか。



Ⅶでは、企業のESG活動について調査した。まずⅦ(1)では、各社のESG投資・活動への意識を尋ねた。40%の企業が「大変意識している」、48%の企業が「意識している」と回答しており、全体の9割近くの企業がESGを意識していた。

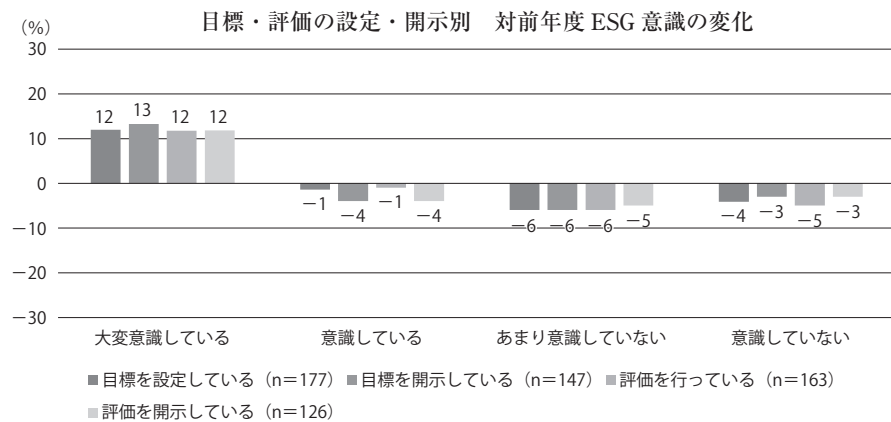
また、2018年度以降の結果を継時的に概観すると、「大変意識している」が大きく増加したとわかる。反対に、「あまり意識していない」、「意識していない」企業の割合は減少傾向にある。

2018年度の調査開始以後、ESGを意識していると回答した企業の割合は徐々に増加しており、それに伴い意識していない割合は減少している。特に、「大変意識している」と回答した企業の割合が今年度大幅に増加したため、前年度と比べてどのような企業においてESGを意識している企業の割合が増加したかを分析した。

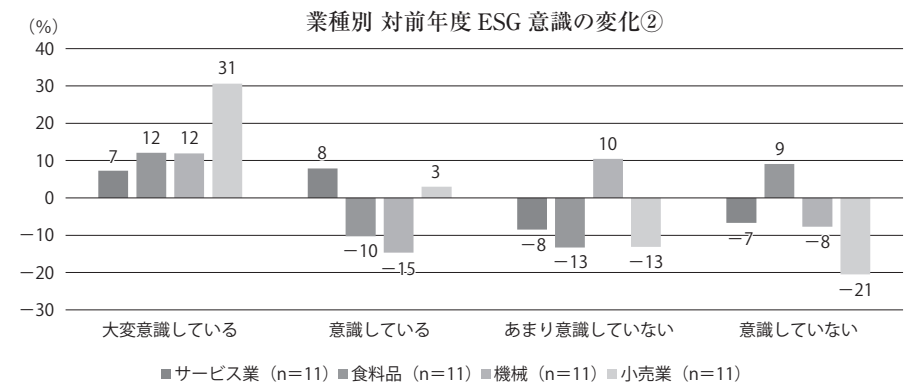
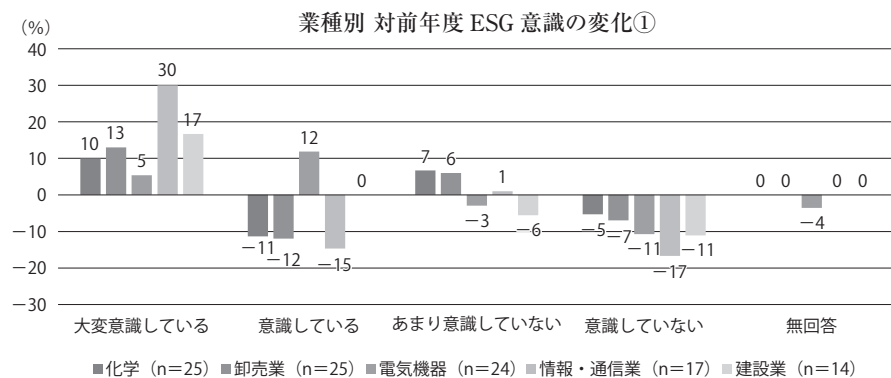


まず、従業員数別・CSRの主導部署別に前年度からのESG意識の変化を整理した。「大変意識している」と答えた企業の割合はすべてのセグメントで増加した。一方で、減少した項目には従業員数ごとに差異があった。「1,000人以下」、「1万人超」のセグメントでは、「あまり意識していない」、「意識していない」と答えた企業の割合が減り、同時にESGを「大変意識している」、「意識している」企業の割合が増えた。これまであまり積極的にESGに取り組んでいなかった企業が、ESGを重視し始めたと考えられる。他方で、「1,000人超5,000人以下」、「5,000人超1万人以下」のセグメントでは、「意識している」が減少して「大変意識している」が増加している。これらの企業では、従来からESGに取り組んでいた企業のESG意識がさらに向上したと考えられる。

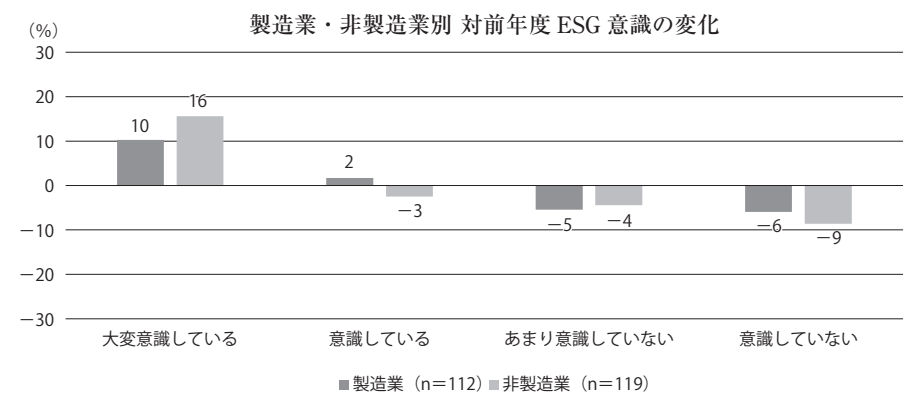




ESG を経営に組み込む企業の多くは、環境、社会、ガバナンスのそれぞれに目標を設定している。よって、II (4) で尋ねた目標設定・評価を実施・開示している企業ごとに、ESG 意識の変化を分析した。すべてのセグメントで「大変意識している」企業の割合が増加し、それ以外の割合は減少していた。また、目標・評価を開示している企業のセグメントにおいてより「意識している」企業の割合が減少しており、もともと ESG を重視していた企業の ESG 意識の深化が進んだと考えられる。



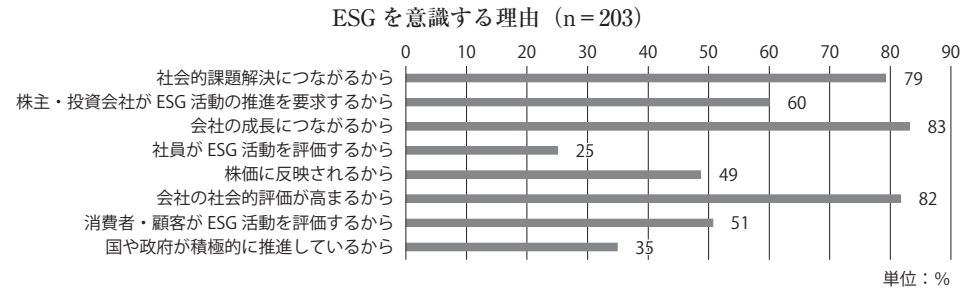
最後に、業種別に ESG 意識の変化を整理した。回答社数の多い 9 業種は、いずれも「大変意識している」割合が増えた。多くの業種では「意識している」企業の割合が減っており、もともと ESG を意識していた企業の多くが「大変意識している」に移行していると考えられる。対して、「電気機器」、「建設業」、「サービス業」、「小売業」は「あまり意識していない」と「意識していない」に属する企業の割合が減少しており、ESG に消極的だった企業が ESG を意識している企業へと転じたと考えられる。



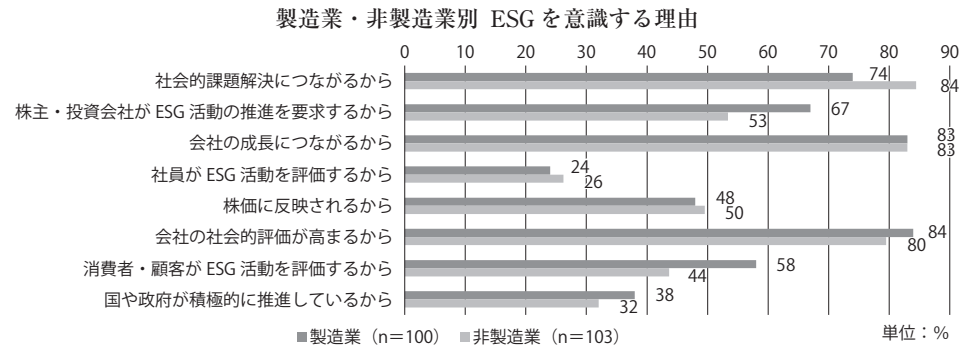
製造業・非製造業別に概観すると、製造業よりも非製造業の方が「大変意識している」の割合の増加分が大きかった。「意識している」、「あまり意識していない」、「意識していない」の増減には大きな差がなく、業種によって ESG 意識を深化させた企業と積極姿勢に転じた企業の割合が異なると考えられる。

Ⅶ  
(2)

(1) で「大変意識している」「意識している」と回答された方に伺います。その理由を御回答ください（複数回答可）。



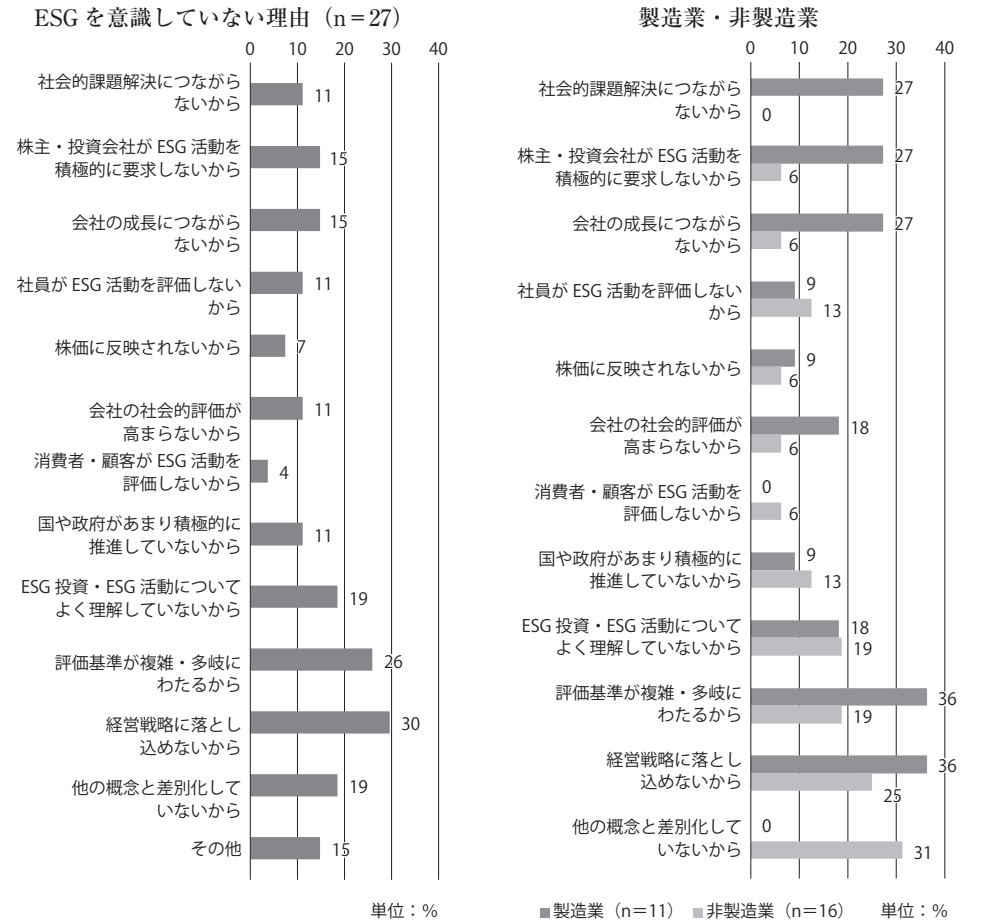
Ⅶ (1) で ESG を「大変意識している」、「意識している」と答えた 203 社に対して、ESG を意識している理由を尋ねた。「会社の成長につながるから」(83%) と「会社の社会的評価が高まるから」(82%) が最も高く、多くの企業は ESG が自社の利益に繋がると考えているとわかった。また、「社会的課題解決につながるから」も 79% と割合が高く、社会や環境に関する課題解決を ESG 活動の目的としている企業も多い。ステークホルダーごとには「株主・投資会社が ESG 活動の推進を要求するから」が 60% で最も割合が高く、「社員が ESG 活動を評価するから」が 25% で最も低い。



製造業・非製造業別には、「株主・投資会社が ESG 活動の推進を要求するから」と「消費者・顧客が ESG 活動を評価するから」の製造業における選択率が非製造業よりも目立って高い。製造業・非製造業ともに ESG 活動において会社の成長や社会的評価は強く意識しているが、他方で重視するステークホルダーには差異があるとわかった。また、非製造業は「社会的課題解決につながるから」が製造業よりも高い。

Ⅶ  
(3)

(1) で「あまり意識していない」「意識していない」と回答された方に伺います。その理由を御回答ください（複数回答可）。



ESG を「あまり意識していない」、「意識していない」と回答した 27 社に、その理由を尋ねた。最も選択率が高い理由は、「経営戦略に落とし込めないから」(30%) だった。また、続く「評価基準が複雑・多岐にわたるから」(26%)、「ESG 投資・ESG 活動についてよく理解していないから」(19%)、「CSR、SDGs など他の概念と差別化していないから」(19%) などは、いずれも ESG の定義や内容の曖昧性・多義性・複雑性に関する項目である。全体として、ESG の効果やステークホルダーからの要求の度合いを低く評価する声よりも、そもそも ESG とは何を指すのか、どう活かせばいいのかという疑問の方が ESG を意識しない理由として大きいと明

らかになった。

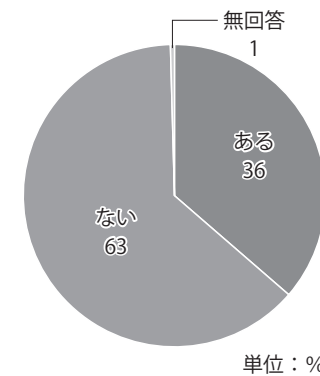
さらに、右の図で製造業と非製造業に分けて整理した。全体平均で割合が高い理由のうち、「経営戦略に落とし込めないから」、「評価基準が複雑・多岐にわたるから」、「ESG 投資・ESG 活動についてよく理解していないから」は製造業・非製造業ともに選択率が高かった。対して、「CSR、SDGs など他の概念と差別化していないから」と答えた製造業の会社は1社も存在せず、製造業は ESG と、CSR や SDGs などの概念を区別して用いている企業が多いと推測できる。

他方で、「社会的課題解決につながらないから」、「株主・投資会社が ESG 活動を積極的に要求しないから」、「会社の成長につながらないから」、「会社の社会的評価が高まらないから」は製造業が非製造業よりも目立って高く、ESG の効果を疑問視する意見が製造業において比較的多いと明らかになった。

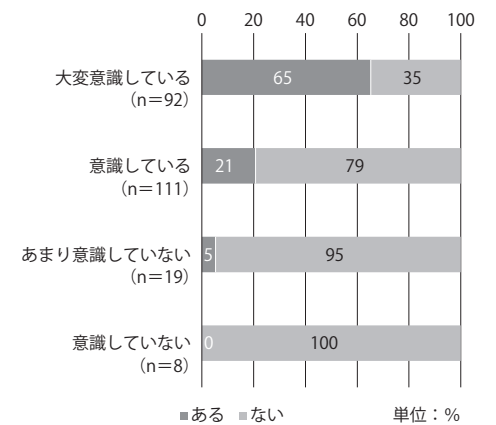
## VII (4)

投資会社や評価会社等から ESG 活動に関する評価・関与を受け、会社の施策を変更・推進したことはありますか。

評価を受けた施策の変更・推進  
(n=231)



ESG 意識と施策への反映



VII (4) では、ESG 活動に関する評価・関与を受けて会社の施策を変更・推進した経験があるかを質問した。ESG への評価を実際の活動に反映させているかと換言できる。全体では、36%の企業が会社の施策を変更・推進したことがあると答えており、VII (1) で ESG を「大変意識している」、「意識している」と答えた割合である 88% よりも大きく下がる。また、右の図には VII (1) で設問項目に設定した、ESG 意識の程度別に施策に反映した経験がある企業とない企業の割合を整理した。ESG 意識が高いほど、ESG 評価の施策への反映率が高かった。また、「大変意識している」企業と「意識している」企業の差異が非常に大きく、自社が ESG を大変意識していると評価している企業は ESG と実際の活動を結びつけている傾向があると明らかになった。

### ESGを意識している理由と施策への反映

社会的課題解決につながるから (n=161)	47	53
株主・投資会社が ESG 活動の推進を要求するから (n=67)	55	45
会社の成長につながるから (n=76)	45	55
社員が ESG 活動を評価するから (n=33)	65	35
株価に反映されるから (n=55)	56	44
会社の社会的評価が高まるから (n=75)	45	55
消費者・顧客が ESG 活動を評価するから (n=103)	63	37
国や政府が積極的に推進しているから (n=71)	59	41

■ある ■ない 単位：%

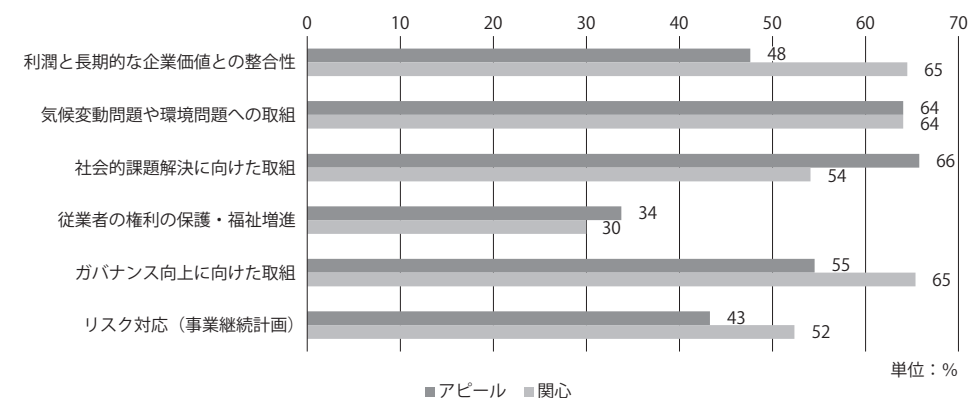
次に、ESGを施策に反映しているかはESGを活用している理由に左右されると考え、Ⅶ(2)で203社を対象に質問したESGを意識している理由とのクロス集計を実施した。「社員がESG活動を評価するから」と答えた企業がESGへの評価を活動に反映している割合が最も高く(65%)、「消費者・顧客がESG活動を評価するから」(63%)、「国や政府が積極的に推進しているから」(59%)と続く。また、ESGを意識する理由として選択率が高い「会社の成長につながるから」(45%)、「会社の社会的評価が高まるから」(45%)、「社会的課題解決につながるから」(47%)を選択した企業は、いずれも施策に反映した割合が低い。

ステークホルダーとして社員、消費者・顧客、政府の評価を重視している企業について、評価の施策への反映率が高い点は注目に値する。Ⅶ(2)の調査結果によるとESG活動に際して株主・投資家を重視する企業が最も多いのに対し、実際にESG評価を施策に反映させる企業の割合は株主・投資家以外のステークホルダーの評価を重視する企業でより高い。

## Ⅶ (5)

ESG活動に関連して、投資会社や評価会社等に対してアピールしたい事項はどのようなことでしょうか。また、投資会社や評価会社等は貴社のどのような事項に関心があるとお考えでしょうか(複数回答可)。

アピールしたい事項と投資家等の関心が高いと考える事項  
(n=231)

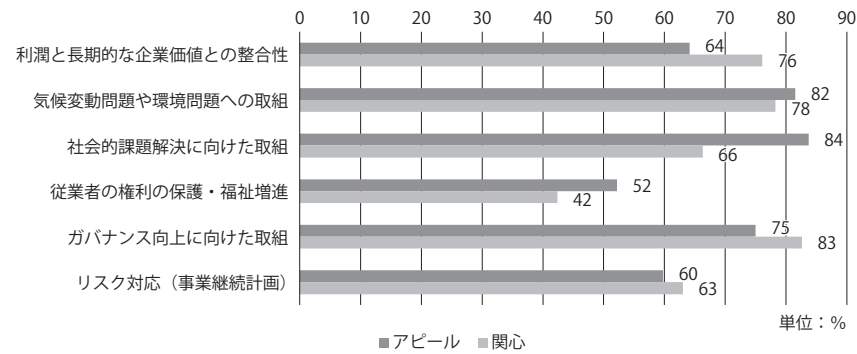


Ⅶ(5)では、各企業が対外的にアピールしたいESG活動と、投資家などが何に関心を持っていると各社が考えているかを調査した。アピールしたい事項の割合は「社会的課題解決に向けた取組」(66%)と「気候変動問題や環境問題への取組」(64%)が高く、実際にどのような社会・環境面での貢献を自社が実施したかを知ってほしいと各社が考えているとわかる。また、社会的課題よりも気候変動問題・環境問題の方が、投資家・評価会社などの関心が高い事項であると考えられる企業が多い。アピールしたい事項と答えた企業の割合が低い施策は「従業員の権利の保護・福祉増進」(34%)、「リスク対応(事業継続計画)」(43%)、「利潤と長期的な企業価値との整合性」(48%)だった。

投資家・評価会社などからの関心が高いと捉えられている事項の割合は、「利潤と長期的な企業価値との整合性」(65%)、「ガバナンス向上に向けた取組」(65%)、「気候変動問題や環境問題への取組」(64%)が高い。前者2つは持続可能な経営に深く関わる項目であるが、いずれも投資家・評価会社などの関心事項であると答えた企業の割合よりも、対外的にアピールしたい企業の割合の方が大きく低い。



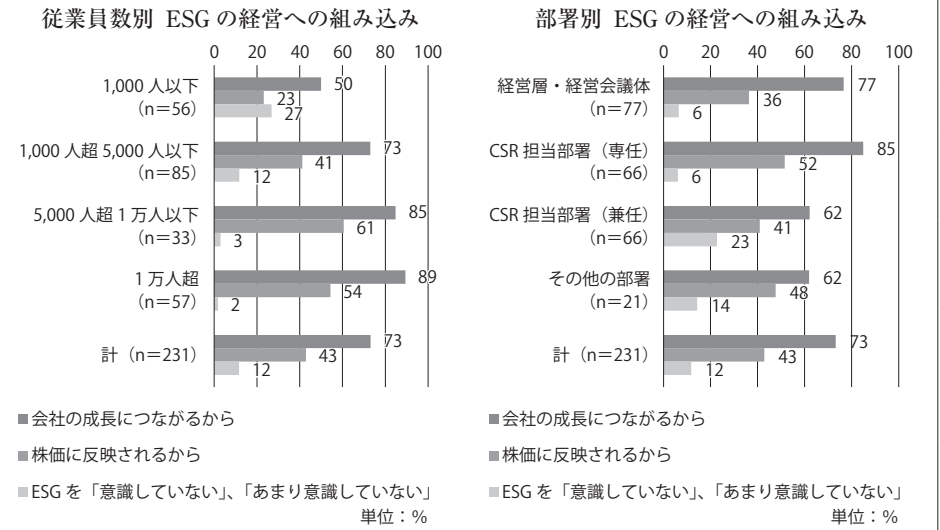
ESGを「大変意識している」企業におけるアピールしたい事項と投資家等の関心が高いと考える事項 (n=92)



次に、Ⅶ (1) で ESG 投資・活動を「大変意識している」と答えた企業に限定して、各施策をアピールしたい・投資家などの関心が高いと答えた企業の割合を整理した。すべての項目において、ESG を「大変意識している」企業の方が全体平均よりも割合が高い。特に増加率が高い項目は「従業員の権利の保護・福祉増進」を対外的にアピールしたいと答えた企業の比率であり、全体平均の 1.5 倍に及んだ。また、全体平均では投資家・評価会社などの関心が高いと答えた企業の割合よりもアピールしたいと答えた企業の割合が低い「利潤と長期的な企業価値の整合性」、「ガバナンス向上に向けた取組」、「リスク対応 (事業継続計画)」は、いずれもアピールしたい割合の増加率が、投資家が関心を持っていると考える企業の割合の増加率よりも大きかった。経営の持続可能性に関わる施策が株主・投資家から関心を持たれていると認識しているにもかかわらずアピールに消極的である企業の割合は、ESG に対する意識が高い方が下がる。

Ⅶ (1) からⅦ (5) を通して明らかになった点をもとに、ESG についてより掘り下げて分析する。

ESG を経営に活用している企業の特徴



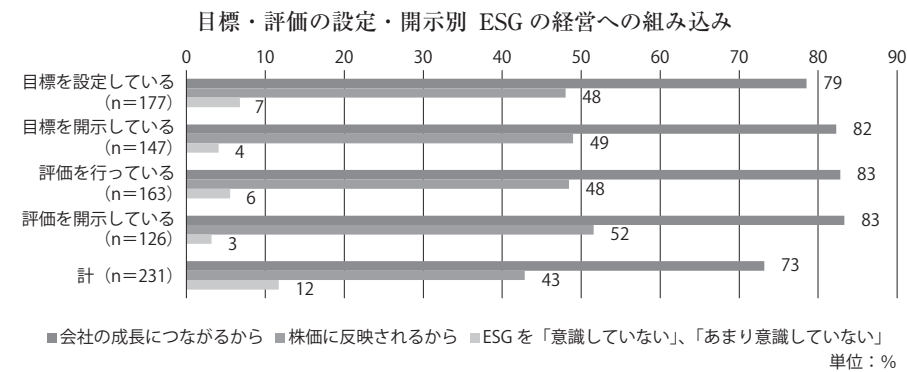
Ⅶ (3) では、ESG を「意識していない」、「あまり意識していない」理由として、「経営戦略に落とし込めないから」が最も高いとわかった。そこで、ESG を意識している理由の中から、経営との繋がりが強いと考えられる「会社の成長につながるから」と「株価に反映されるから」に絞ってどのような企業がこれらの理由を選択したかを分析し、ESG を「意識していない」、「あまり意識していない」セグメントと比較した<sup>5</sup>。

従業員数別には、「会社の成長につながるから」、「株価に反映されるから」とともに、企業の規模が大きいくほど選択率が高い。また、従業員数が「1,000 人以下」の企業の 27% が、ESG を「意識していない」、「あまり意識していない」と回答している。部署別には、「CSR 担当部署 (専任)」が CSR 活動を主導する企業において「会社の成長につながるから」の選択率が最も高く、「経営層・経営会議体」が続く。対して、「株価に反映されるから」と答えた企業の割合は「CSR 担当部署 (専任)」のセグメントにおいて最も高い反面、「経営層・

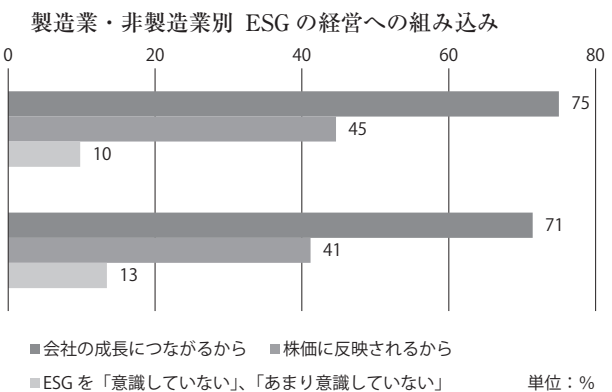
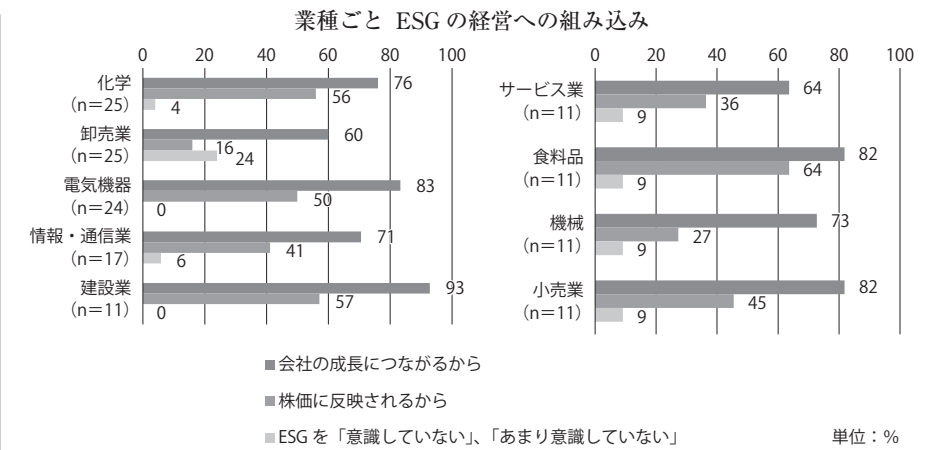
5 本来であれば「経営戦略に落とし込めないから」と回答した企業と比較するべきであるが、n 数が少ないため「意識していない」、「あまり意識していない」と回答した企業全体と比較する。



経営会議体」がCSR活動を主導する企業の選択率の低さが目立つ。トップマネジメントがCSRを先導している企業においては、ESGが自社の成長に資すると捉えられている反面、株価のためにESG活動をするという意識は比較的低いと考えられる。また、ESGを「意識していない」、あるいは「あまり意識していない」と答えた割合は「CSR担当部署（兼任）」、「その他の部署」がCSR活動を主導する企業において高く、ESGを経営に組み込むためにはCSRを専門に扱う部署が必要であると推測できる。



CSR活動の長期目標やKPIの設定、対外的な情報開示のための情報整理にESGを用いる企業が多いと考えられる。よって、CSRの目標設定・評価を実施・開示している企業セグメントごとに、調査結果を整理した。「会社の成長につながるから」、「株価に反映されるから」ともに、目標と評価を設定・開示している企業における割合は全体平均よりも高かった。また、ESGを「意識していない」、「あまり意識していない」としている企業の割合はすべてのセグメントで全体平均よりも低く、特に「評価を開示している」企業はESGを意識していない割合が低い。活動の評価や情報開示を重視してきた企業において、ESGが積極的に経営に活用されていると考えられる。



最後に、業種ごとにESGの経営への活用を整理した。「会社の成長につながるから」、「株価に反映されるから」、ESGを「意識していない」、「あまり意識していない」に共通して、業種ごとの選択率のばらつきが非常に大きいとわかる。また、製造業と非製造業では、あまり大きな差異は見られなかった。

### ステークホルダーとの対話

ESGは金融用語としての性格が強く、関連するインデックスを活用する投資家・評価機関が多く存在する。他方で、日本企業は伝統的にステークホルダーとして従業員やサプライヤーを重視する傾向が強く、また株式もグループ内企業やサプライヤーとの持ち合いの比率が高いと指摘される<sup>6</sup>。どのような

6 Tanimoto, K. (2011), Structural change in corporate society and CSR in Japan, *Corporate Social Responsibility in Asia*, Routledge

ステークホルダーと協働して ESG 活動が実施されているかをひもとくため、ESG を意識する理由と、ステークホルダーとの対話の関係を整理した。

#### ESG を意識している理由と対話を実施しているステークホルダーのクロス集計

ESG を意識している理由	対話を実施しているステークホルダー								
	株主・投資家	顧客・消費者	サプライヤー・ビジネスパートナー	従業員	地域社会・地域コミュニティ	行政担当者	ソーシャルセクター	社会的弱者	社外評価機関
社会的課題解決につながるから (n=161)	78%	66%	68%	75%	58%	54%	45%	15%	27%
株主・投資会社が ESG 活動の推進を要求するから (n=122)	82%	64%	69%	74%	59%	57%	47%	15%	31%
会社の成長につながるから (n=169)	77%	69%	72%	75%	59%	54%	44%	14%	27%
社員が ESG 活動を評価するから (n=51)	86%	78%	86%	94%	73%	69%	59%	27%	39%
株価に反映されるから (n=99)	81%	68%	71%	76%	61%	54%	44%	18%	32%
会社の社会的評価が高まるから (n=166)	77%	65%	68%	73%	58%	54%	46%	14%	28%
消費者・顧客が ESG 活動を評価するから (n=103)	83%	81%	83%	83%	71%	65%	54%	19%	38%
国や政府が積極的に推進しているから (n=71)	86%	77%	79%	80%	72%	69%	59%	23%	39%

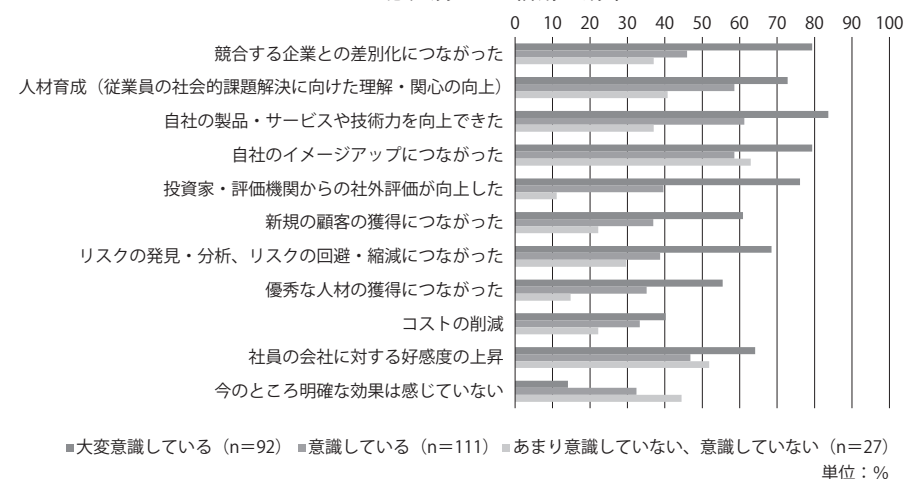
上記の表に、ESG を意識している理由と、VI (2) で尋ねたステークホルダーとの対話の状況の関係性を示した。「会社の成長につながるから」、「株価に反映されるから」、「株主・投資会社が ESG 活動の推進を要求するから」などを選択した企業は、株主・投資家との対話率が最も高かった。また、注目すべき点として、対話している割合が最も高いステークホルダーが株主・投資家以外であるセグメントが複数存在する。たとえば、「社員が ESG を評価するから」と回答した企業の 94% は、CSR 活動における従業員との対話の機会を設けており、実際に社会的課題の解決において従業員を非常に重視しているとわかる。同時に、このセグメントでは、「株主・投資家」、「サプライヤー・ビジネスパートナー」と対話している割合が同じ 86% である。また、「消費者・顧客が ESG 活動を評価するから」と回答した企業では、「株主・投資家」、「顧客・消費者」、「サプライヤー・ビジネスパートナー」、「従業員」と対話している割合がほぼ同じだった。VII (4) では、株主・投資家の評価を重視する企業よりも、従業員や消費者の評価を重視する企業の方が ESG 評価を実際に施策に反映させる傾向が強いと示されている。ESG 活動においては、CSR 活動の直接的な影響を受ける従業員や消費者との対話が重要であると考えられる。

また、ESG のインデックスを設定する主体である社外評価機関との対話の割合も、ESG を意識する理由ごとに差異が見られた。「株主・投資家が ESG 活動の推進を要求するから」(31%)、「株価に反映されるから」(32%) よりも、「社員が ESG 活動を評価するから」(39%)、「消費者・顧客が ESG 活動を評価するから」(38%)、「国や政府が積極的に推進しているから」(39%) を理由としている企業の方が、社外評価機関と対話している割合が高い。広範なステークホルダーとの対話が実際の ESG 活動に結実した結果、社外評価機関とのエンゲージメントが深まったと推測できる。

#### ESG を意識していない企業の CSR 活動

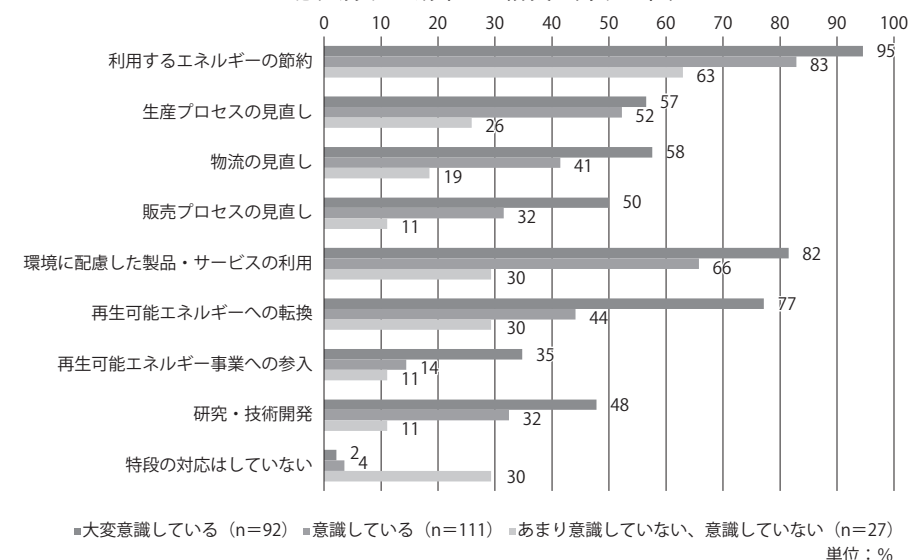
VII (3) では、ESG を「意識していない」、「あまり意識していない」理由として、ESG の概念や内容の曖昧性・多義性に関わる項目が多く挙げられた。ESG に対する理解が ESG への意識を妨げているとするならば、ESG についてはよくわかっていないが実際には CSR 活動を実施している企業が多く存在する可能性がある。よって、ESG を意識している企業と意識していない企業の実際の活動を比較した。

ESG 意識別 CSR 活動の効果



まず、ESG に対する意識ごとに、II (5-1) で尋ねた重点的に取り組んでいる CSR 活動の効果を整理した。ほとんどの項目で、「大変意識している」企業が効果を感じている割合が最も高く、「あまり意識していない」、「意識していない」が最も低い。その中でも、「自社のイメージアップにつながった」、「社員の会社に対する好感度の上昇」は「意識している」セグメントと「あまり意識していない」、「意識していない」セグメントであまり差がない。ESG を意識していない企業も、CSR 活動は社内外からの自社のイメージに貢献すると考えている。他方で、自社の競争力の確保、製品やサービスの品質、人材確保など、より直接的な成果に関しては ESG を「あまり意識していない」、「意識していない」セグメントで効果を得たと答えた企業の割合は目立って低い。

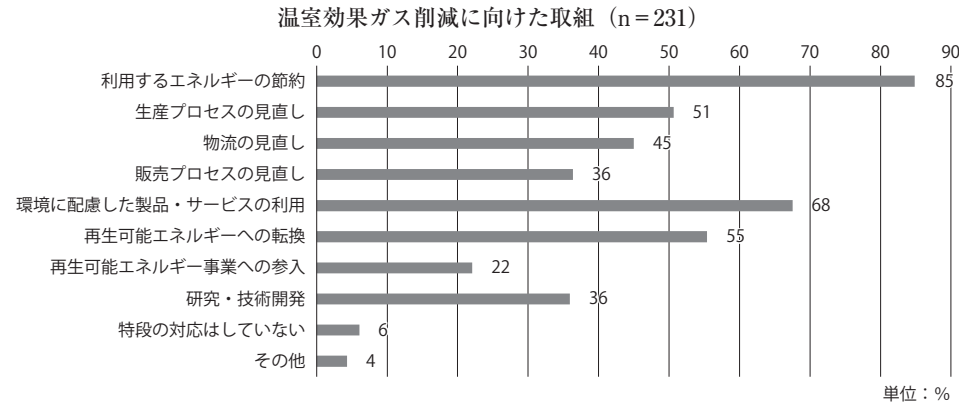
ESG 意識別 温室効果ガス削減に向けた取組



ESG の E (環境) への取組と、ESG への意識の関係性を明らかにするため、VIII (1) で質問した温室効果ガス削減に向けた各施策を実施している企業の割合との関係性を整理した。ESG を「あまり意識していない」、「意識していない」と回答した企業のうち、「特段の対応はしていない」割合は 30% であり、ESG を意識していても 70% の企業は温室効果ガス削減に向けた何かしらの施策を実施している。しかしながら、すべてのセグメントについて、ESG を「大変意識している」、「意識している」企業に比べると、ESG を意識していない企業は施策の実施率が低い。ESG の枠組みで環境保全活動をしている企業が多く存在すると考えられる。また、ESG を「大変意識している」企業と「意識している」企業の実施率の差異は「再生可能エネルギーへの転換」、「再生可能エネルギー事業への参入」、「販売プロセスの見直し」で大きく、これらの施策は ESG の枠組みでの計画策定などと強く連動させて実施されていると推測できる。

以上の分析から、「CSR 活動の効果」、「ステークホルダーとの対話」、「温室効果ガス削減に向けた取組」のすべてについて、ESG の意識は大きな影響をもたらすと明らかになった。ESG に基づく施策・目標の設定や、評価の施策へのフィードバックが、企業の社会課題解決に向けた貢献に大きく資すると考えられる。

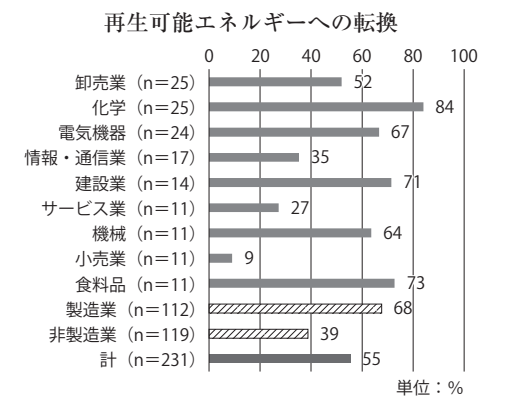
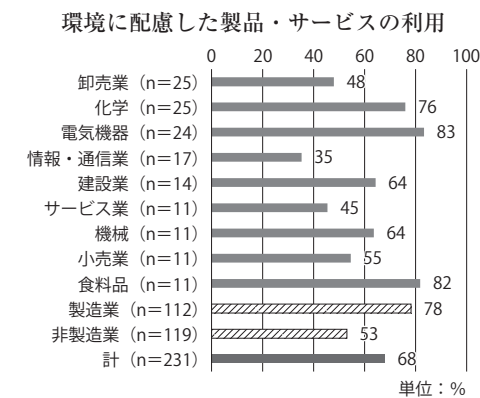
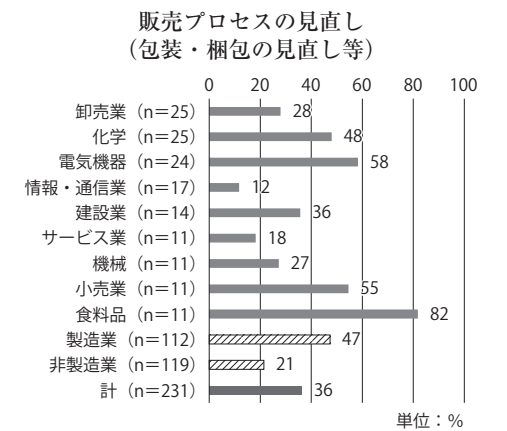
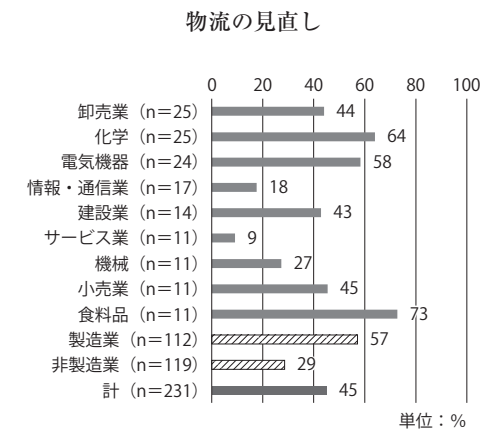
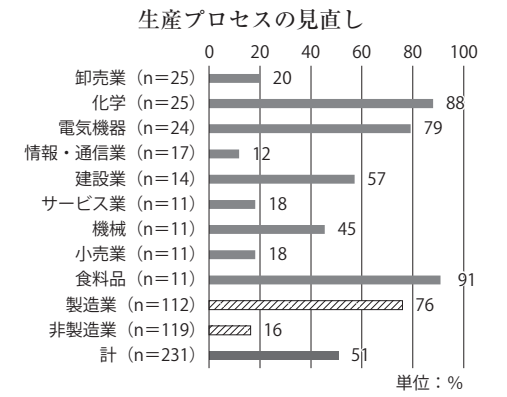
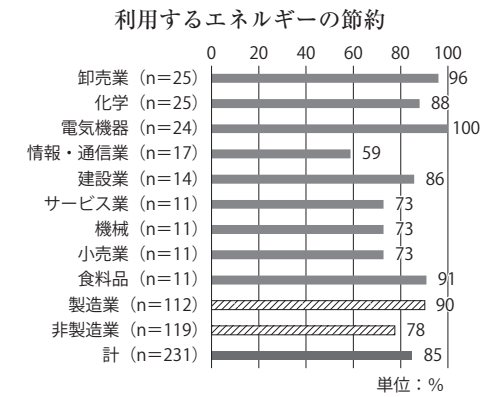
**VIII** 貴社では温室効果ガス削減に向けてどのような取組を行っていますか（複数回答可）。



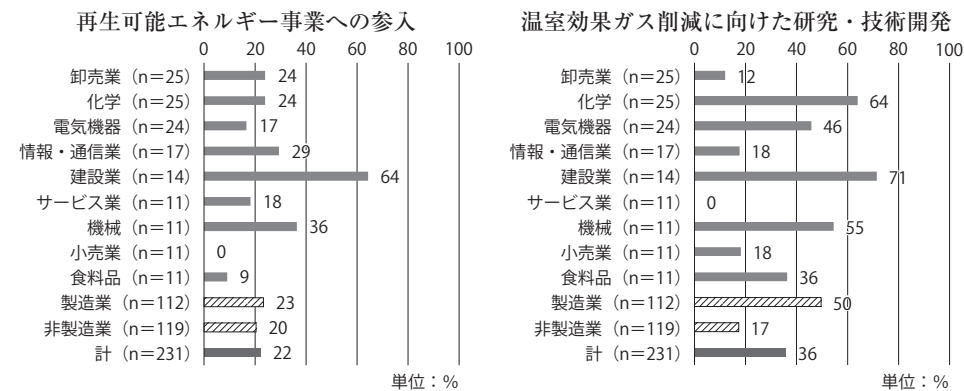
国際機関や政府レベルでの、温室効果ガスの削減に向けた枠組みや政策が近年多く提示されている。よって、今年度から温室効果ガス削減に関連する質問項目を設定した。まずVIII (1) では、各企業が温室効果ガス削減に向けてどのような取組を実施しているかを質問した。

最も多くの企業が取り組んでいる施策は、「利用するエネルギーの節約」(85%)だった。ほかには、「環境に配慮した製品・サービスの利用」(68%)、「再生可能エネルギーへの転換」(55%)、「生産プロセスの見直し」(51%)を過半数の企業が実施していた。

対して、「再生可能エネルギー事業への参入」(22%)、「研究・技術開発」(36%)、「販売プロセスの見直し」(36%)は実施する企業の割合が限定的である。



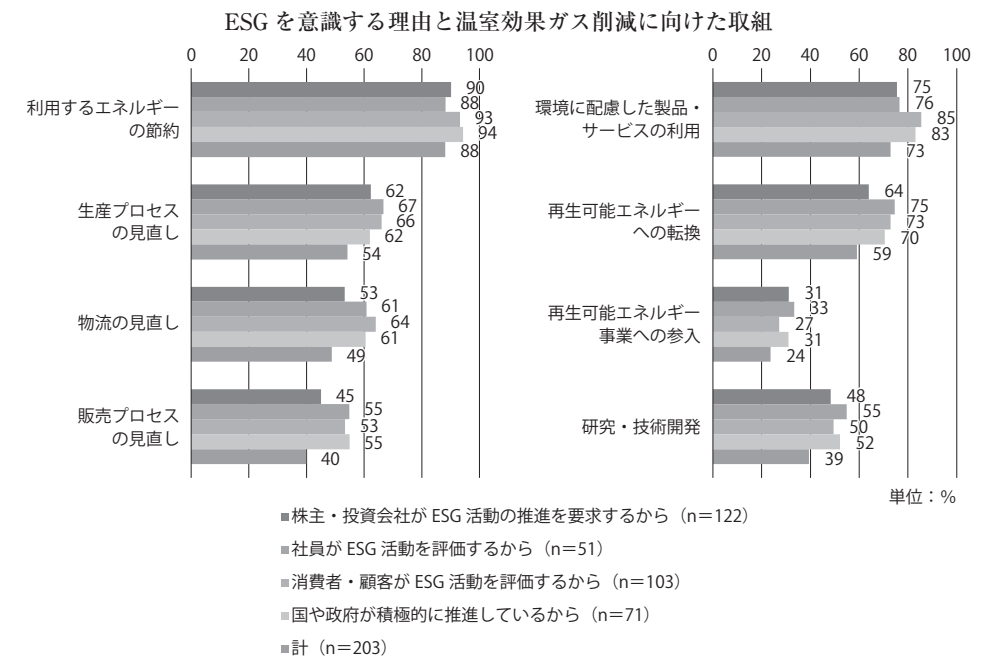




各施策について、業種ごとの取組率を整理した。すべての取組について、製造業の方が非製造業よりも実施する企業の割合が高い。特に「生産プロセスの見直し」、「温室効果ガス削減に向けた研究・技術開発」、「販売プロセスの見直し」、「物流の見直し」は製造業の実施率が非製造業の2倍以上に及ぶ。サプライチェーンの見直しと、R & D（研究開発）を伴う先進的な技術の導入は製造業にとって大きな課題になっていると考えられる。反対に、「利用するエネルギーの節約」と「再生可能エネルギー事業への参入」は製造業と非製造業の差異が比較的小さい。

業種ごとには、サプライチェーンの改革を意味する「生産プロセスの見直し」、「販売プロセスの見直し」、「物流の見直し」は近い傾向を示し、「化学」、「電気機器」、「食料品」で割合が高い。また、「販売プロセスの見直し」は包装や梱包面での改善を含むため、「小売業」でも実施している企業の割合が高い。

「再生可能エネルギーへの転換」、「再生可能エネルギー事業への参入」、「温室効果ガス削減に向けた研究・技術開発」も「化学」、「電気機器」、「機械」などのメーカーで実施割合が高い傾向にある。他方で、この3項目に関しては「建設業」の実施率が高い点に特徴がある。建設業の多くが太陽光・風力発電事業に参入しており、またそのための研究開発を自社で実施している点が理由として考えられる。



最後に、ESG活動において重視されるステークホルダーとの関係をひもとくため、Ⅶ(2)で質問したESG評価を意識する理由のうち、「株主・投資会社がESG活動の推進を要求するから」、「社員がESG活動を評価するから」、「消費者・顧客がESG活動を評価するから」、「国や政府が積極的に推進しているから」の4つの項目ごとに施策の実施率を整理した。

注目すべき点として、8つの施策のうち「物流の見直し」、「販売プロセスの見直し」、「環境に配慮した製品・サービスの利用」、「再生可能エネルギーへの転換」、「研究・技術開発」の5つについて、株主・投資会社からの評価を重視していると答えた企業の実施率が最も低い。環境保全の推進については、日本政府やCOP21がカーボンニュートラルを謳っているほか、スコープ3<sup>7</sup>でのCO<sub>2</sub>削減のためには顧客との協働が不可欠となる。また、消費者や社員の環境への関心が高まっている可能性もあり、温室効果ガス削減に向けた取組は多様なステークホルダーを視野に入れて実施されていると推測できる。

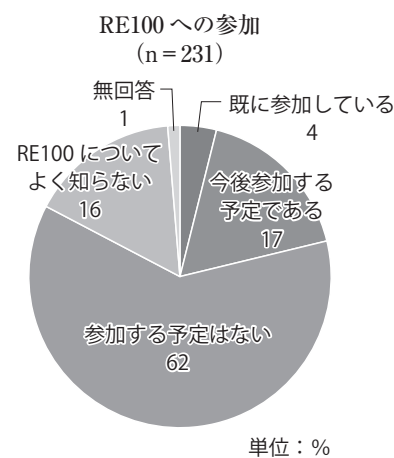
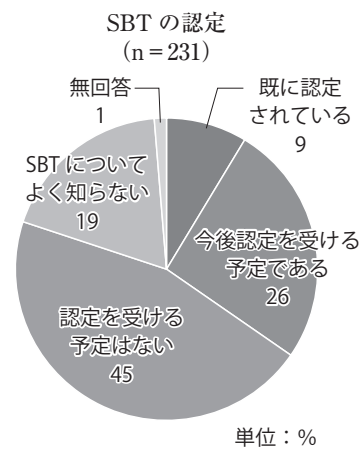
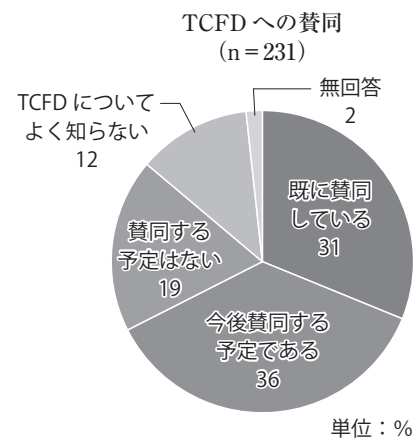
7 該当企業が直接排出する温室効果ガスではなく、関与するバリューチェーンの中で間接的に影響を与える排出をスコープ3という。



VIII (2) 貴社は、企業の気候変動への取組、影響に関する情報を開示する枠組み（Task Force on Climate-related Financial Disclosures；TCFD）について、賛同していますか？

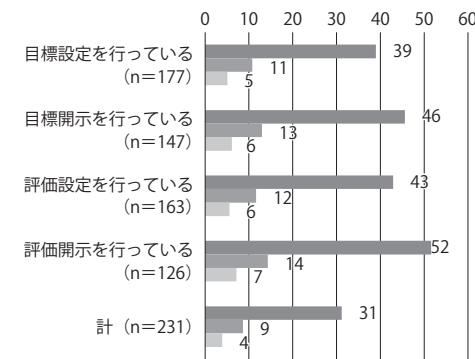
VIII (3) 貴社は、企業の科学的な中長期の目標設定を促す枠組み（Science Based Targets；SBT）の認定を受けていますか？

VIII (4) 貴社は、企業が事業活動に必要な電力の100%を再生エネで賄うことを目指す枠組み（Renewable Energy 100%；RE100）に参加していますか？

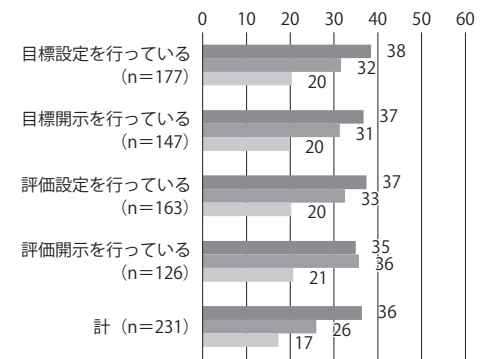


温室効果ガス削減を目的とする国際枠組みへの日本の参加状況を把握するため、『CSR 白書 2019』の山口論考に挙げられた3つの枠組みに参加しているかを質問した<sup>8</sup>。気候関連財務情報開示タスクフォース（Task Force on Climate-related Financial Disclosures；TCFD）とは、投資家が意思決定において企業の気候関連情報を考慮できるよう、財務情報と一体となった気候関連情報の開示を求める民間タスクフォースである。全体の31%がTCFDにすでに賛同しており、また36%が今後賛同する予定であると回答した。「賛同する予定はない」が19%、「TCFDについてよく知らない」が12%であることから、TCFDは日本企業から広い認知を獲得しており、また多くの企業が情報開示に向けて前向きな姿勢を示しているとわかる。企業の科学的な中長期の目標設定を促す枠組み（Science Based Targets；SBT）は、地球温暖化の抑制を目的として、企業の中長期目標の設定を促した上で承認を与える国際枠組みである。回答企業のうち9%がすでにSBTの認定を受けており、また26%が今後認定を受ける予定であると答えている。最後に、RE100（Renewable Energy 100%）は、影響力があることを参加条件に、電力消費を100%再生可能エネルギーとすることを旨とする枠組みである。参加条件が厳しいため、すでに参加している企業は全体の4%だった。今後参加予定である企業も17%であり、TCFD・SBTより低い。

目標、評価の設定、開示別 国際枠組みへの参加割合



目標、評価の設定、開示別 国際枠組みへ今後参加する予定である企業の割合



■ TCFDに既に賛同している  
 ■ SBTに既に認定されている  
 ■ RE100に既に参加している  
 ■ TCFDに今後賛同する予定である  
 ■ SBTに今後認定を受ける予定である  
 ■ RE100に今後参加する予定である

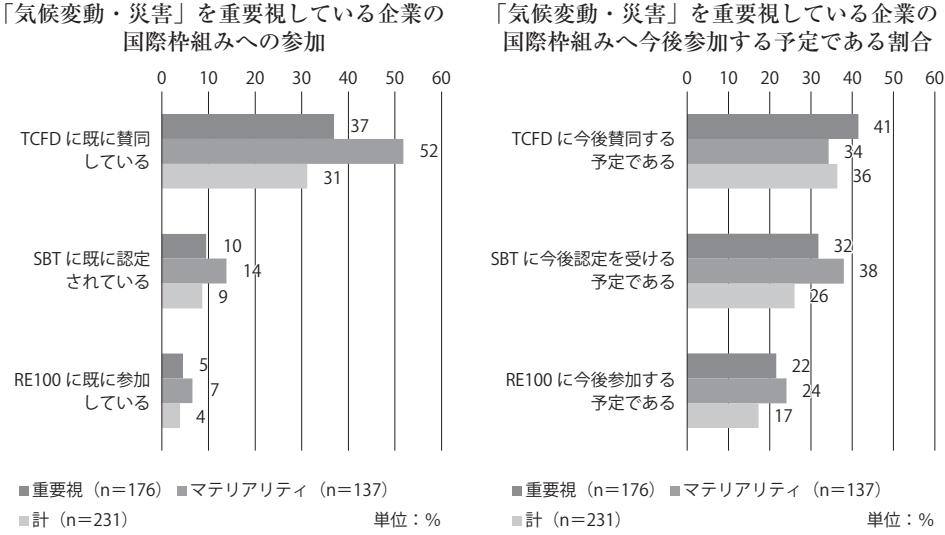
8 山口健一郎（2019）「気候変動対応で企業に求められる情報開示の重要性」『CSR 白書 2019 SDGsの企業経営への影響』東京財団、126～137頁

## 第 2 部

---

### 有識者論考

各国際枠組みは、企業に環境関連の目標設定や情報開示を求める枠組みであるため、II (4) で調査した CSR 関連の目標設定・評価を実施・開示している企業の割合とクロス集計を実施した。左の図はすでに参加している割合、右の図は今後参加する予定である企業の割合を示す。すべての国際枠組みについて、目標設定・評価を実施・開示している企業の方が、現在参加している割合・今後参加する予定の割合が全体平均よりも高い。また、現在参加している企業の割合は、目標を設定している企業より評価を実施している企業の方が高く、目標設定・評価を実施している企業より開示している企業の方が高い一方、今後参加予定の企業ではあまり大きな差異は見られない。



II (1) では、SDGs に基づき設定した各社会的イシューを、企業がどの程度重要視する社会課題・マテリアリティに設定しているかを質問した。その中でも、「気候変動・災害」を重要視する課題・マテリアリティに設定している企業がどの程度各国際枠組みに参加しているか、今後参加する予定であるかを整理した。ほぼすべての国際枠組みについて、「気候変動・災害」を重要視する社会課題・マテリアリティに設定している企業の方が、全体平均よりも参加割合・参加する予定である割合が高い。また、すでに参加している企業の割合については、マテリアリティに設定している企業の方が重要視する社会課題に設定している企業よりも高い。これらの枠組みは財務情報への気候変動関連項目の組み込みや、具体的な削減に向けた目標の提示を求めるため、CSR の一部として気候変動に取り組むだけでなく、経営課題としても気候変動を捉える企業と相性が良いと推測できる。

# カーボンニュートラルに向けた エネルギー転換とサーキュラー エコノミー構築への対応

平沼 光

世界はカーボンニュートラルを目指し再生可能エネルギー（以下、再エネ）の普及を進めるエネルギー転換を政策的に進めてきた。さらに、欧州ではエネルギー転換を進めるだけでなく、カーボンニュートラルのための施策である欧州グリーンディールの一環として、リサイクルやリユースの促進により資源効率性を高め、経済成長と環境保全のデカップリングを実現する循環経済（サーキュラーエコノミー）の構築にも取り組みだしている。こうした動きは日本の資源エネルギー動向や企業の活動にどのような影響を及ぼすであろうか。本稿ではカーボンニュートラルへ向かう世界の動きを振り返るとともに、日本への影響とその対応について考察する。

## 1. 加速するエネルギー転換と日本

### （1）エネルギー転換を着実に推進した先進各国

2015年に採択されたパリ協定はわずか1年後という異例の速さで2016年に発効された。先進各国・各地域はパリ協定の目標達成に向けて再エネの普及を中心としたエネルギー転換に政策的に取り組み、2019年の再エネ電力導入実績は、カリフォルニア州53%、ドイツ42%、スペイン37%、イタリア35%、ニューヨーク州29%、フランス20%等と高い実績を達成している。また、2030年の導入目標も、スペイン74%、ニューヨーク州70%、ドイツ65%、カリフォルニア州60%、イタリア55%、フランス40%と高い目標を掲げるに至っている<sup>1</sup>。

1 自然エネルギー財団ウェブサイト、欧州各国・米国諸国の2030年自然エネルギー電力導入目標（2021年1月15日）  
<https://www.renewable-ei.org/activities/statistics/trends/20210115.php>（2021年9月16日）

これまで気象条件によって変動する再エネは電力系統に統合するのは難しいとされてきたが、世界で普及が進んだのは、AI、IoT、Big Dataといった革新的なICT（情報通信技術）を活用し、気象予測データと需給データを解析することで再エネ電力の供給と需要のバランスを平準化して電力系統に統合するIoE（Internet of Energy）と呼ばれるエネルギーシステムの開発が背景にある。

欧州で再エネの普及が進んだのは、大陸に位置する欧州は隣国と地続きのため、再エネが不足するときは他国の電力を融通できるからであるとされてきた。しかし、ピレネー山脈により隣国のフランスと隔てられて電力融通が困難なスペインでは、IoEを導入することで再エネの普及に成功しており、スペインの大手電力会社のイベルドロラ社ではブロックチェーンを活用して顧客に再エネ100%の電力を供給することを保障するビジネスを2019年に開始するなど、その実用化が進んでいる。

こうして政策的な後押しと技術開発により再エネの普及が進んだことで世界ではそのコストも下がり、2018年の均等化発電原価（LCOE）では、風力：4.2セント/kWh、太陽光：4.3セント/kWh、ガス：5.8セント/kWh、石炭：10.2セント/kWh、原子力：15.1セント/kWhと、再エネは最も安い電力となっている<sup>2</sup>。

### （2）クリーンエネルギー市場の創出と需要家の変化

再エネの普及拡大は、再エネ設備や省エネ高効率機器をはじめとしたクリーンエネルギー市場を形成し、その規模もESG投資の増加に見られるように拡大の傾向にある。2020年の全世界のESG投資額は約35.3兆ドルで2016年から1.5倍以上の増加となっている<sup>3</sup>。また、国際エネルギー機関（IEA）によれば、パリ協定の目標達成に向けては、2040年までに世界全体で約58兆～約71兆ドルの投資が必要と試算され<sup>4</sup>、クリーンエネルギー市場は有望な投資分野となっている。

こうした動きは需要家である企業にも変化をもたらした。拡大するESG投資などを企業が呼び込むためには自らが再エネを活用するなど、環境に配慮した企業経営が欠かせなくなっている。そのため2014年には自社が使う全てのエネルギーを100%再エネで賄うことを目指す国際的なイニシアチブであるRE100が発足。2021年9月現在、RE100の参加企業は世界330社を数え、グーグル社、アップル社、マイクロソフト社をはじめ早くも再エネ100%を達成している企業は53社に及ん

2 Lazard (2018) "Levelized Cost of Energy Analysis-Version 12.0" 2018年11月

3 GSIA (2020) "Global Sustainable Investment Review 2020"

4 IEA (2019) "World Energy Outlook 2019"

5 RE100 (2020) "RE100 Annual Progress and Insights Report 2020" Dec. 2020



でいる<sup>5</sup>。

RE100には日本企業も62社(2021年9月現在)が参加しているが<sup>6</sup>、日本企業の国際競争力を維持するためには、再エネを主力としたエネルギー構成を早急に構築することが欠かせなくなっている。

### (3) グリーンディールを推進しカーボンニュートラルを目指す各国

世界がエネルギー転換に取り組むのは気候変動対策のためだけではない。国際再生可能エネルギー機関(IRENA)では、エネルギー転換にかかるコストは19兆ドルとなるが、それにより得られる利益は50兆~142兆ドルとされ<sup>7</sup>、世界ではエネルギー転換は経済政策として有効であると認識されている。

さらにIRENAでは、コロナ禍後の経済復興を目指すには、エネルギー転換を進める「グローバル・グリーン・ニューディール」(The Global Green New Deal)を国際協力のもとに推進することが有効であると指摘している<sup>8</sup>。

こうしたグリーンディールを進める動きは世界各国に広がっており、欧州連合(EU)では再エネ普及、持続可能なモビリティの普及、サーキュラーエコノミーの構築などを進める欧州グリーンディールに今後10年間で約120兆円を投資していく計画にある。米国も、バイデン大統領の公約では今後4年間で、再エネおよびEVの普及拡大などの脱炭素分野に約200兆円の投資を予定している<sup>9</sup>。もちろん、投資計画が100%実行されるものとは限らないが、各国がカーボンニュートラルに向けてグリーンディールの政策方針を示すことが、再エネなどの脱炭素ビジネスを促進させることは間違いなさだろう。

### (4) エネルギー転換に遅れた日本

世界がエネルギー転換を柱としたグリーンディールを推進し、カーボンニュートラルを目指す中、日本もようやく2020年10月に菅首相が「2050年カーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指す」ことを宣言し、カーボンニュートラルを目指す方針が打ち出された。

2018年7月に公表された日本のエネルギー政策の基本方針となる第5次エネ

6 日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)ウェブサイト  
<https://japan-clp.jp/climate/reoh> (2021年9月21日)

7 国際再生可能エネルギー機関(IRENA)(2020)「Global Renewables Outlook(国際再生可能エネルギー見直し)」2020年4月

8 前掲脚注6に同じ。

9 経産省(2020)「2050年カーボンニュートラルを巡る国内外の動き」第2回中央環境審議会地球環境部会 中長期の気候変動対策検討小委員会 産業構造審議会産業技術環境分科会 地球環境小委員会地球温暖化対策検討ワーキンググループ合同会合2020年12月16日

ギー基本計画では再エネの主力電源化が明記されており、菅首相のカーボンニュートラルの宣言においても再エネを最大限導入することがあらためて表明されたが、2019年度の日本の電力構成における再エネ導入率は約18%と低い。また、2015年7月に公表された2030年の再エネ導入目標は22~24%となっている。これは先進各国と比べ明らかに遅れており、再エネ主力電源化という政策方針と実態となる政策目標が乖離した状態となっていた。

こうした状況を解消するため、政府は、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」を公表。2050年には発電量の約50~60%を再エネで賄うことが参考値として示された。さらに、菅首相は2021年4月に開催された米国気候変動サミットにおいて、2030年度に温室効果ガスを2013年度から46%削減することを目指し、50%削減に向けて挑戦することを新たに表明。この新たな削減数値に合わせる形で、2021年10月に閣議決定された次期計画となる第6次エネルギー基本計画では、2030年の再エネ導入目標は36~38%に引き上げられた。

こうして日本もエネルギー転換の遅れを取り戻すべくようやく動き出すこととなったが、まだ十分といえる状況ではない。企業195社が加盟し、日本のRE100の窓口を担っている日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)が2021年9月に公表した「第6次エネルギー基本計画案に関する声明」では、2030年の再エネ比率50%を求めている。また、脱炭素に取り組む企業490社が参加する気候変動イニシアティブ(JCI)や経済同友会も2030年の再エネ比率40~50%を求めており、さらなる再エネ普及が求められている。エネルギーの需要家である企業が高い再エネ比率を望む背景には、世界各地で再エネが最も安い電源となっていることやESG投資が広がっているためだけではなく、気候変動対策が進んでいる国が、同対策の不十分な国からの輸入品に対し水際で炭素課金を行う炭素国境調整措置(CBAM: Carbon Border Adjustment Mechanism)の導入を欧州が検討していることなどに危機感を持っているからにほかならない<sup>10</sup>。もし、こうした措置が世界で導入された際、再エネ普及などの気候変動対策が進んでいなければ、日本の輸出品が課税対象になるというリスクが懸念されるのだ。企業にとって気候変動への取組は、もはやCSR(企業の社会的責任)の枠を超えて生き残りをかけた生命線となっているといえる。

10 日本気候リーダーズ・パートナーシップ(JCLP)(2021)「炭素税及び排出量取引の制度設計推進に向けた意見書」2021年7月28日

## 2. 欧州が取り組む次のグリーンシフト “サーキュラーエコノミー”

### (1) エネルギー転換がもたらす鉱物資源リスク

日本がようやくエネルギー転換の巻き返しを図ろうとしている中、欧州では既に次のグリーンシフトへの取組が進められている。

エネルギー転換は、CO<sub>2</sub>排出を削減する一方、再エネ設備や省エネ高効率機器の製造に必要な鉱物資源の需要を増大させ、需給を不安定化させることが危惧されている。たとえば、風力発電タービンの製造にはレアアース（RE）の一つであるジスプロシウム（Dy）が必要になるが、パリ協定の目標達成のために風力発電の普及を進めると単純計算で年間約2,000 tのDyが必要になる。2017年のDyの世界生産量が約1,500 tであったことを考えると、風力発電タービンの需要だけでDyの年間生産量を上回ることで需給の不安定化が発生することが考えられる<sup>11</sup>。EUでは、気候変動対策に必要なソーラーパネル、風力発電タービン、EVなどの製造に必要な鉱物資源の需要は2030年までに20倍に増えるとしている<sup>12</sup>。

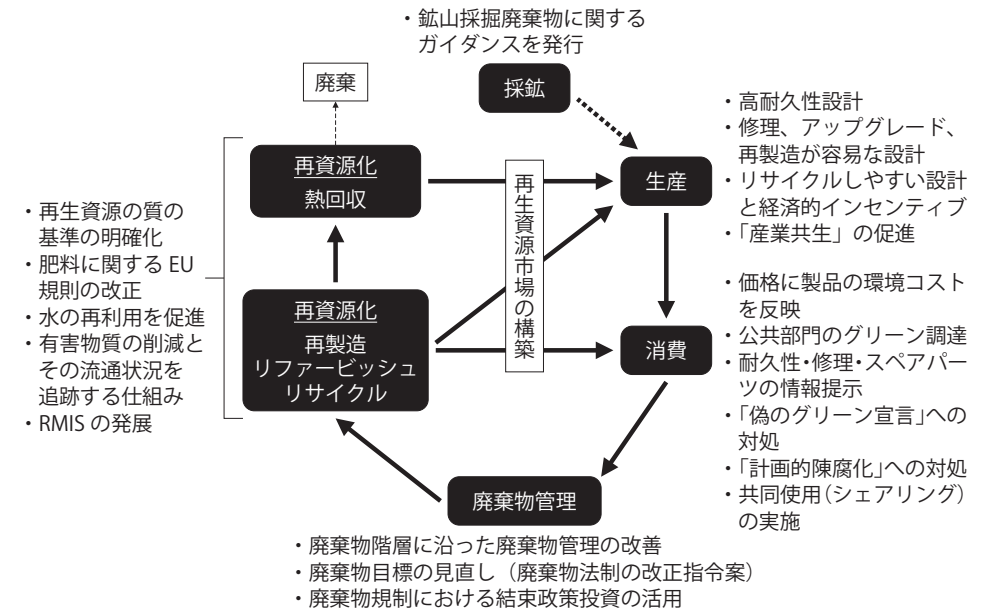
こうした鉱物資源の需給の不安定化は、従来の備蓄政策や新たな鉱山の開発では対処できない可能性が懸念されている。特にSDGsの目標12では、2030年までに天然資源の持続可能な管理および効率的な利用を達成することが目指されているため、安易な鉱山開発は難しい状況にもなっていることから、欧州では次のグリーンシフトとして資源のリサイクルを進める循環経済（サーキュラーエコノミー）の構築に取り組んでいる。

### (2) サーキュラーエコノミーという資源の大転換

サーキュラーエコノミー（CE：Circular Economy）は、欧州グリーンディールの中で重要課題とされている持続可能な社会を構築するための資源循環政策である。現在の経済モデルは、天然資源を掘り出し、それをもとに製品を生産・消費し、不要になったら捨てる、採鉱→生産→消費→廃棄という資源を直線的に消費し続ける線型経済（Linear economy）とされている。

一方、CEは、廃棄物をきちんと管理・再生して再び資源として利用する、①採鉱→②生産→③消費→④廃棄物管理→⑤廃棄物からの資源再生→再び②生産へ、という循環サークルを形成し、資源の価値を可能な限り持続させるという資源循環型

図表1：CEPの資源循環体系の概観



出所：筆者作成

の経済である。

一見すると単なる環境政策に見えるが、CEは、EUの技術革新と雇用創出に大きな利益をもたらすものとされ、2030年までに18万人以上の直接雇用を創出し、EUのGDPを7%増加させ、EUの国際競争力を向上させる経済戦略としても位置付けられている<sup>13</sup>。

2015年12月にはCEを構築するための行動計画となる政策文書「サーキュラーエコノミーパッケージ（CEP）」<sup>14</sup>が発表されており、図表1のように、採鉱から資源再生にわたる一連の循環サークルの各段階においてEUとして取り組まなければならない事項が示されている。こうしたEU指定の取組事項に則り資源を再生し、その再生資源で作られた製品を流通させる新たな再生資源市場を構築することにより、世界の経済モデルをCEへと転換させ、欧州から世界中へクリーンな製品を輸出することを狙った欧州の経済戦略と考えられる。

CEでは環境に負荷をかけて採掘される天然資源よりも廃棄物から再生した資源のほうが優先されることになる。それは、廃棄物が天然資源よりも価値を持つとい

11 平沼光（2015）『資源争奪の世界史』日本経済新聞出版社

12 European Union（2018）“Report on critical raw materials and the circular economy” Nov. 2018

13 Bourguignon, D. (2016) “Closing the loop new circular economy package,” European Parliamentary Research Service, Jan. 2016

14 EU（2015）“Closing the loop-An EU action plan for the Circular Economy” Dec. 2015



う資源の大転換を意味する。たとえば、REはその埋蔵、生産とも中国の偏在性が高く、需給不安定化のリスクを世界は常に抱えてきた。しかし、CEでは、中国の天然資源よりも、どこかの国で廃棄物から資源再生されるREのほうが価値を持つようになることが考えられる。

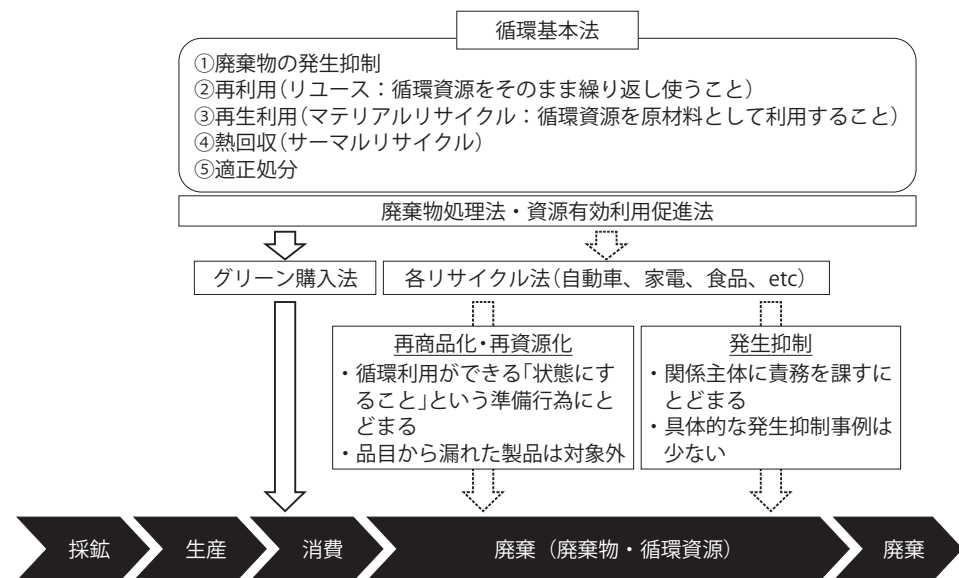
すでに欧州では、再エネ設備や省エネ高効率機器の製造に必要な鉱物について、CEにおいて特に再生資源化すべき27種類の鉱物を指定しており、今後環境に負荷をかけて掘り出される天然資源は石炭のように投資撤退される可能性もある。すなわち、廃棄物から資源を再生し、利用できる国が資源国になり、世界の地勢図が大きく塗り変わることも考えられる。

### (3) 資源を循環しない日本の資源循環体系

欧州がCEの構築を目指す中、日本における循環型社会の構築は、「循環型社会形成推進基本法」(循環基本法)とその実行法として、容器包装、家電、食品、建設、自動車、小型家電の6つの分野において定められた各リサイクル法によって推進されている(図表2)。

循環基本法は、欧州のCEのように廃棄物の再資源化が法の趣旨となっており、一見すると日本も資源循環が進められているように見える。しかし、実施法となる各リサイクル法における再資源化とは、循環利用ができる「状態にすること」とい

図表2：日本の資源循環体系の概観



出所：筆者作成

う準備行為にとどまってしまっている状況にある。そのため日本の資源循環体系はCEのように経済モデルを根本的に変革するものではなく、図表2で示すように廃棄を前提とした従来の線型経済(Linear economy)をもとにしたものとなっており、とても欧州のCEに対応できるものとはなっていない。

2018年にはフランスの主導により国際標準化機構(ISO)の中にCEの国際標準化を進める委員会が設置され議論が進んでいることから、CEは日本には関係がないとして無視することはできない。WTOの協定ではISOなどの国際的な標準化機関が作成する国際規格を自国の国家標準においても基礎とすることが義務付けられている。すなわち、欧州主導のCEが国際標準化されると、日本も再生資源の製造方法やその品質などについて欧州のルールに従わなければならない、国際競争力に影響を受ける可能性がある。

すでに欧州ではフランスを本拠とするヴェオリア社(VEOLIA)やスエズ社(SUEZ)など、大規模なリサイクルを手掛ける「メガリサイクラー」と呼ばれる大企業により、廃棄物回収から再資源化、そして再生資源販売を含めたビジネスモデルが確立されており、大規模な資源再生ビジネス展開がなされている。

2020年12月には欧州委員会(EC)がカーボンニュートラルを目指す上では欠かせないEV蓄電池をはじめとするあらゆる蓄電池について、その製品設計からリサイクルに至るライフサイクル全体を規制する改正案をサーキュラーエコノミーの一環として公表するなど、具体的な法整備の動きも進んでいる。改正案では蓄電池製造における再生資源の使用量の開示や再生資源の使用割合の最低値の導入などが求められており、こうした規制が欧州主導で国際標準化されると資源循環に遅れている日本では蓄電池の製造が困難となることが懸念される。そればかりか、現在検討されている炭素国境調整措置(CBAM)のように、再生資源の使用割合の不十分な国からの輸入品に対し水際で課金を行う「リサイクル国境調整措置」(RBAM: Recycle Border Adjustment Mechanism)といった規制の適用に発展する可能性も否定できないことから注意が必要だ。

## 3. 日本にチャンスなエネルギー転換とサーキュラーエコノミー

### (1) 日本の高いポテンシャル

現状、日本はエネルギー転換とCEの構築で遅れているが、むしろこの状況は日本にとって資源エネルギーの海外依存という呪縛から逃れる千載一遇のチャンスと考えるべきである。これまで地中の天然資源に乏しい日本は、資源を海外からの輸

入に依存せざるを得ず、常に資源の供給不安定化に怯えてきた。一方、エネルギー転換と CE の構築は、海外の化石燃料依存から国内の再エネ利用に転換し、海外の天然資源ではなく国内の再生資源を循環させる経済モデルへと移行するものである。すなわち、“資源を海外からの輸入に依存せざるを得ない”というこれまで日本にとって圧倒的に不利であったゲームのルールが根底から覆されようとしているのだ。

環境省による日本の再エネポテンシャルの試算<sup>15</sup>では、経済性を考慮した再エネの導入ポテンシャルは、日本の年間電力供給量の最大 2 倍のポテンシャルがあるとされており、日本には十分な資源ポテンシャルがある。さらに、日本の再エネ関連技術の特許保有数（2010～2019 年）は世界一<sup>16</sup>であり高い技術を有している。

そして、日本は地下に埋蔵された天然資源に乏しくとも、地下から掘り出された天然資源の純度を高めて作られた製品が、膨大な量の廃棄物として国内に蓄積されている。これは、都市の中に存在する鉱山という意味の“都市鉱山”と呼ばれており、日本の中にも十分な資源ポテンシャルがある<sup>17</sup>。

こうした“都市鉱山”は技術がなければ活用することはできないが、日本はハイブリッド車の蓄電池からニッケル（Ni）、コバルト（Co）、RE などを回収し、再資源化する技術を確認しているなど高い技術力を持っている。エネルギー転換と CE の構築という流れは、国内にある資源を最大限活用することで、日本が資源を生み出す資源大国へと進化する大きなチャンスといえる。

## （2）日本がチャンスを活かすには

日本がエネルギー転換というチャンスを活かすには、エネルギー転換で得られる利益を政府が十分に示すことが必要だ。前述したように IRENA がエネルギー転換はコスト以上の利益を生み出すことを明確に示しているなど、世界ではエネルギー転換は利益を生み出すという認識があるからこそ、欧州各国は IoE の開発などに取り組み積極的に再エネを電力システムに統合している。

一方、第 6 次エネルギー基本計画の素案を議論した政府の分科会では、変動性のある再エネを電力システムに統合するためのコストが課題視され議論となったが、コストをかけたことにより得られる利益については十分に示されていない。コストを検証することはもちろん重要であるが、コストをかけたことで得られる利益も同

時に示さなければ日本の企業や市場にマイナスシグナルを与え、チャンスを逸してしまうことが懸念される。

エネルギー転換を進めるには企業が積極的に地域から再エネを調達することも重要だ。再エネは大規模集中型の発電と違い地域に分散する地域由来のエネルギーのため、その活用においては地域市民の合意が必要になる。地域市民の合意を得ない再エネ事業は景観破壊などの社会問題を引き起こし淘汰される可能性がある。いち早く再エネ 100%を達成しているグーグル社は、地域の雇用創出に貢献しているオランダの地域エネルギー協同組合の再エネ電力を購入するなど、地域活性化を意識した再エネ調達を進めている。日本企業も地域主体の再エネ事業を支援し、そこからの調達を進めることが重要になる。

日本が CE の構築を進めチャンスを活かすためには、各リサイクル法などの法制度を抜本的に改革するとともに、欧州のようにリサイクル事業者を中心とした再生資源のサプライチェーンを構築することが必要だ。また、企業自らが再資源化を前提にした製品づくりを進めていくことも必要だ。CE が浸透することで、製品がいかに資源循環に適しているかが今後の製品の付加価値となってくる。日本はリサイクルやリユース性能の高いさまざまな製品を世界に先駆けて供給し、実績を積むことで CE の国際標準化の議論においても発言力を持つことができるだろう。

15 環境省（2020）「令和元年度再生可能エネルギーに関するゾーニング基礎情報等の整備・公開等に関する委託業務報告書」令和 2 年 3 月（令和 3 年 1 月修正）

16 世界知的所有権機関（WIPO）ウェブサイト、再生可能エネルギーに関する特許の傾向 [https://www.wipo.int/wipo\\_magazine/ja/2020/01/article\\_0008.html](https://www.wipo.int/wipo_magazine/ja/2020/01/article_0008.html)（2021 年 9 月 23 日）

17 平沼光（2011）『日本は世界一位の金属資源大国』講談社

# SDGs ループとデジタル・フィランソロピー

金田 晃一

SDGs（持続可能な開発目標）の達成年である2030年まで残り10年を切った。持続可能な社会の実現に向けて、企業セクターは、「社会課題解決型の製品・サービス」、「社会への負荷の少ない事業プロセス」、「寄付・ボランティアなどの社会貢献」のそれぞれのアプローチから、これまでよりも一段高いレベルで、社会に対して責任ある活動、すなわち、CSR活動に取り組むことが求められている。他方、このCSR活動は、個々の企業単位においても、自社の持続可能性や他社との競争優位性の観点から自発的に取り組むべき活動でもある。

「CSR白書2019」では、SDGs、ESG、CSR、CSV（共有価値の創造）、サステナビリティの5つの関連コンセプトを繋がり理解するSDGsループを紹介した。この5つのコンセプトの包括的な理解が、持続可能な社会の実現に向けた関係者間の合意形成や意思決定を促し、CSR活動のレベルアップに繋がることを期待して、本稿では、特に、ESG、CSR、CSVのそれぞれについて、その意味や役割を巡る代表的な論点を取り上げることで、SDGsループの輪郭をより明確にしたい。また、先行する「製品・サービス」「事業プロセス」に追いつく形で、「社会貢献活動」についても、経営への統合が本格化し始めている。本稿では、SDGsとDX（デジタル・トランスフォーメーション）の共振から発展しつつある社会貢献活動の新様式「デジタル・フィランソロピー」についても、用語を定義した上で、その特徴を明らかにしていきたい。

## 1. SDGs ループ

SDGsループは、SDGsから始まりSDGsに戻り、また次のループへと展開する、企業による持続可能な社会、持続可能な自社の実現に向けた営みを表現している。関連コンセプトの意味や役割を整理することで、企業が一体感をもってESG経営



やCSR活動に取り組めるよう考案したツールである（図表1）。5つのコンセプトは、以下のように、企業を主語としたストーリーで表現できる。

「企業はSDGsを参照して、自社にとっての機会とリスクを把握し、ESG（環境、社会、ガバナンス）側面を考慮した経営、具体的には、ステークホルダーに対して責任あるCSR活動に取り組むことにより、CSV、すなわち、社会価値と企業価値を創出して、社会のサステナビリティと企業のサステナビリティを高め、SDGsの達成に貢献する」

### ●主要な論点

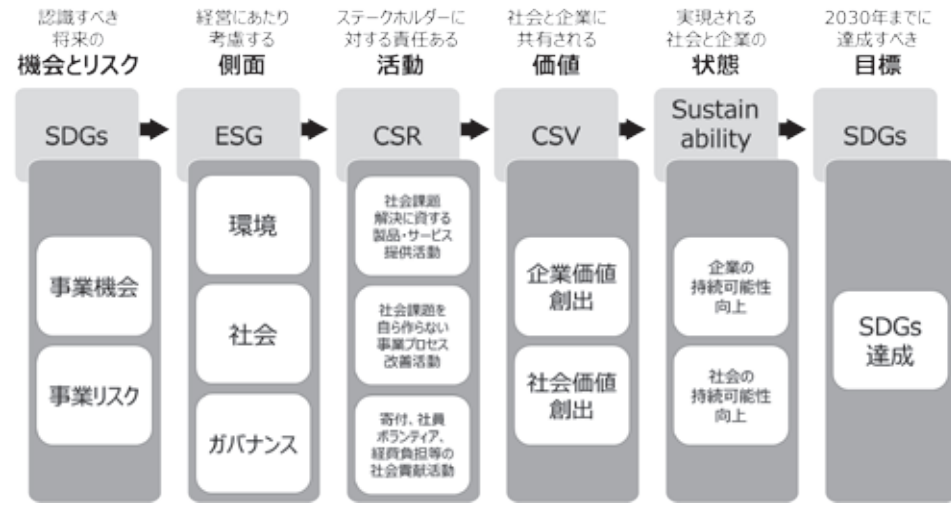
#### 論点1：「ESGに配慮した事業プロセス」と「ESGを考慮した事業」

元来、ESGは金融用語であり、金融機関が企業価値を評価する際の3つの側面（環境、社会、ガバナンス）を意味している。特に、金融機関は、投資先や融資先の企業が、事業プロセスにおけるESG分野のネガティブ・インパクトを最小化するように「配慮」しているかというリスク側面以上に、将来のESGビジネス、ESG市場の動向を「考慮」した事業<sup>1</sup>で収益を上げられるかという機会側面に関心が高い。したがって、企業が、金融機関の意向を反映してESG経営を推進する際には、「儲けの要素」を多分に含んだ戦略を組み込んでおく必要がある。実際、グ

<sup>1</sup> 特にB2B企業の場合、クライアントのガバナンスを支援するビジネスはイメージしやすい。法人向けの包括的なESG情報管理システム事業やガバナンス強化のコンサルティング事業など。



図表2：CSR活動：「製品・サービス」、「事業プロセス」、「社会貢献」



出所：筆者作成

グローバルなESG調査機関によるアンケートは、企業がESG経営を通じて、どのような企業価値を短期、中期、長期にわたってどの程度創出するかについて、ストーリー、シナリオ、エビデンスで確認できるよう構造化されている。しかし、ESGを「事業プロセスの配慮側面」のみで認識している日本企業は少なくない。

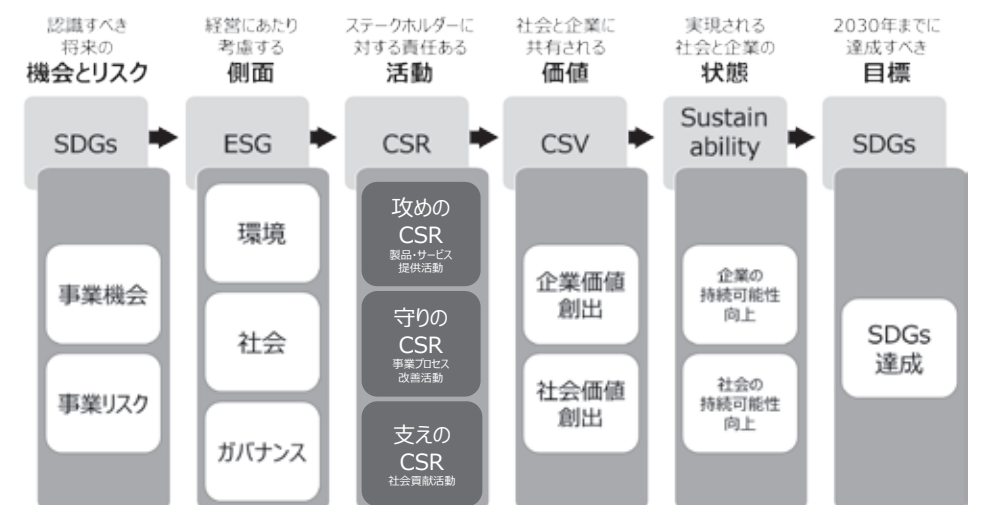
論点2：「広義のCSR」と「狭義のCSR」

CSR活動は、本業である「社会課題解決に資する製品・サービス提供活動」、外部不経済の内部化と表現される「社会課題を自ら作らない事業プロセス改善活動」、実は企業価値の向上にも繋がる「寄付、社員ボランティア、経費負担等の社会貢献活動」の3タイプで構成されている（図表2）。

2010年までは、「社会課題解決に資する製品・サービス提供活動」は「攻めのCSR」、「社会課題を自ら作らない事業プロセス改善活動」は「守りのCSR」と呼ばれていた<sup>2</sup>。また、「寄付、社員ボランティア、経費負担等の社会貢献活動」は社会的に弱い立場の方々や文化・芸術などを支援する活動が主流であったため「支えのCSR」と呼ばれることもあり、3タイプのCSR活動はその特徴から「攻め」「守り」「支え」と表現された<sup>3</sup>（図表3）。

2 経済同友会（2007）社会的責任経営推進委員会報告書「CSRイノベーション事業活動を通じたCSRによる新たな価値創造」, p.6

図表3：CSR活動：「攻め」、「守り」、「支え」



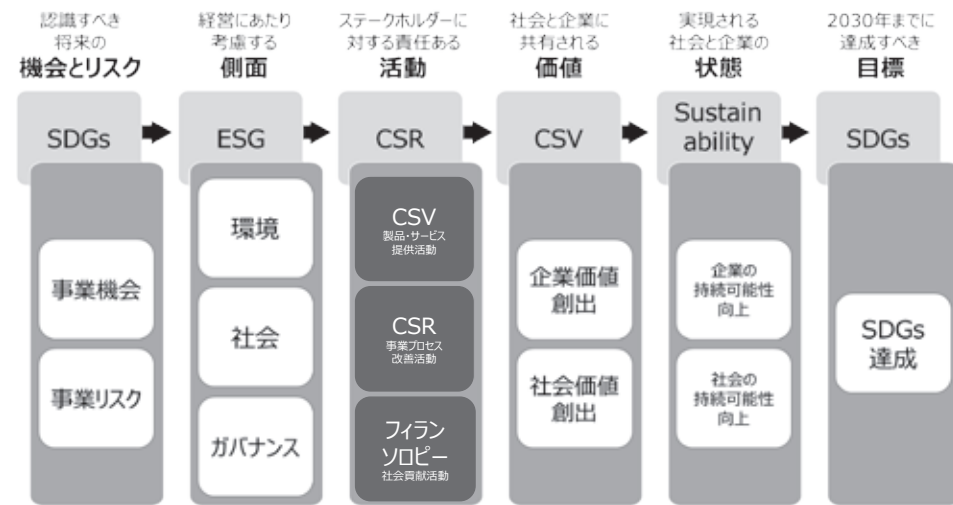
出所：筆者作成

しかし、ハーバード大学経営大学院のマイケル・E・ポーター教授が2011年にいわゆる“CSV論文”<sup>4</sup>を発表し、「社会課題解決に資する製品・サービス提供活動」を「CSV」という表現で“シンボル化”したことを境に、「攻めのCSR」領域は「CSV」、「守りのCSR」領域（「社会課題を自ら作らない事業プロセス改善活動」）は「CSR」、「支えのCSR」領域（「寄付、社員ボランティア、経費負担等の社会貢献活動」）はそのまま「社会貢献活動」、あるいは、各社のこだわりで、「フィランソロピー活動」、「企業市民活動」、「コミュニティ・リレーション活動」、「社会支援活動」などの呼称が使われた。その結果、CSRは、3つの活動の集合体を表す元来の「広義のCSR」と、人権尊重、環境保全、コーポレート・ガバナンス、倫理・コンプライアンス、リスク管理などが含まれる「守りのCSR」のみを表す「狭義のCSR」という2つの意味を持つようになった（図表4）。当時、一部の日本の経営者には、この“シンボル”は耳当たりよく伝わり、「狭義のCSR」が軽視され、「社会貢献活動」予算が削られるという現象まで起きた。

3 「攻めのCSR」枠に「社会貢献活動」を取り込むことで、CSR活動を「攻め」と「守り」の2分類とする考え方や、「守りのCSR」枠を「ハードロー対応」枠と「ソフトロー対応」枠の独立した2枠に分割することで、「攻め」と「支え」を加えてCSR全体を4分類とする考え方などもある。

4 マイケル・E・ポーター、マーク・R・クラマー（2011）「共通価値の戦略」ハーバード・ビジネス・レビュー、2011年6月号、pp.8-33

図表4：CSR活動：「CSV」、「CSR」、「フィランソロピー」



出所：筆者作成

### 論点3：「活動としてのCSV」と「価値としてのCSV」

このテーマを提起するにあたっては、2つの個人的なエピソードに言及したい。「活動としてのCSV」を語る際に触れたいエピソードは、マイケル・E・ポーター教授との直接対話である。2013年5月、ボストンで開催された「グローバル・シェアード・バリュー・リーダーシップ・サミット」に参加した際、ポーター教授に、CSVに関わる活動と価値の関係について直接質問する機会を得た。教授からの返答を以下のように理解している。

- ・ CSVを打ち出したからといって、CSR活動や社会貢献活動自体の重要性が失われるものではない。
- ・ しかし、これまで企業は、企業として最も得意なはずの「ビジネスを通じて社会課題を解決し収益を上げる活動」に対する関心が低すぎた。
- ・ そこで、社会価値と企業価値の創出に最も大きなインパクトを与える製品・サービス提供活動をCSVとして打ち出し、企業の関心を高めたいと考えた。

この経験を通じて、寄付やボランティア活動を進めるだけでなく、製品と市場を見直すという社会課題への向き合い方、そして、まだそれほど多くの企業が取り組んでいないアプローチ<sup>5</sup>という競争戦略の観点から、「活動としてのCSV」の重要性に大きな気づきを得た。

もう1つの「価値としてのCSV」を語る際に触れたいエピソードは、2011年から2013年までの期間、IIRC（国際統合報告評議会）の国際統合報告フレームワーク作りにパイロットプログラムメンバーとして関わり、また、本フレームワークの日本語訳（2014年3月発行）作りに関わった経験である。議論の末、本フレームワークの「基礎概念」の項目には、「組織に対する価値創造と他者に対する価値創造（＝ステークホルダーおよび社会全体に対する価値）」として企業価値と社会価値の概念が明記された<sup>6</sup>。IIRCの価値創造プロセスには「価値としてのCSV」が埋め込まれている。

## 2. デジタル・フィランソロピー

日本企業の社会貢献活動の推進に中心的役割を果たしている経団連1%クラブは、最新の企業会員向けアンケートの中で、社会貢献活動を以下のように定義している<sup>7</sup>。

「収益を目的とする事業活動に短期的には直接、繋がるものではないが、企業が実施している社会的課題の解決に資する活動」

この定義は、企業に対して「正の社会インパクト創出」を要請するSDGs時代において、企業の社会貢献活動のあるべき姿を的確に表現している。注目すべきは、社会貢献活動と収益活動との関係について、「短期的には直接、繋がるものではないが」と前置きしている点である。逆説的にいえば、SDGs時代の社会貢献活動は、社会課題の解決（＝社会価値の創出）に資すれば、収益活動に「長期的に繋がること」（＝企業価値の創出）を許容されている、と読み取れる。

企業の社会貢献活動が現在の定義に至るまでには、企業の内外でさまざまな議論があった。以下、国連グローバル・コンパクトが発足した2000年当時からの社会貢献活動に関する主要な論点を確認することで、現定義の一形態として位置づけら

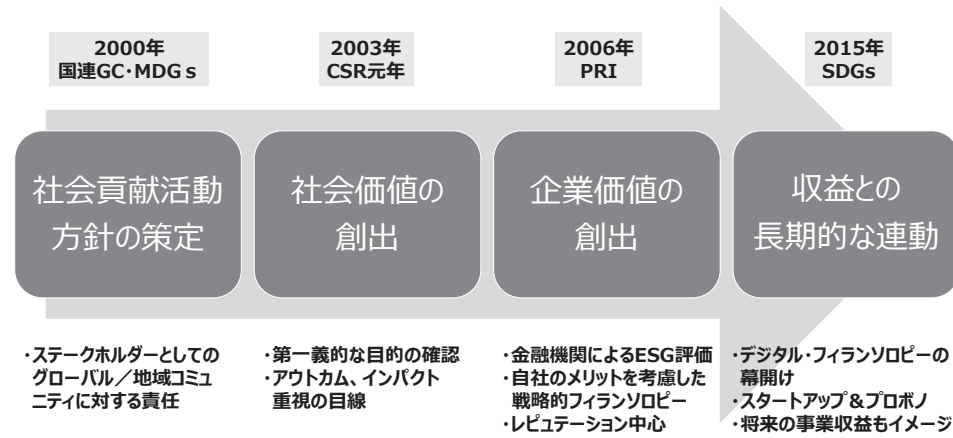
5 サミットでは、CSVを競争戦略として成功裏に推進するネスレの会長とポーター教授の対談セッションが用意された。水上武彦氏のブログ「シェアード・バリュー・サミット」（2013年5月27日付）参照。  
<https://www.cre-en.jp/mizukami-blog/?p=849#.YVVrcjHP1so>（2021年10月5日）

6 「国際統合報告フレームワーク日本語訳」p.11  
[https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International\\_IR\\_Framework\\_JP.pdf](https://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2015/03/International_IR_Framework_JP.pdf)（2021年10月5日）

7 経団連「社会貢献活動に関するアンケート調査結果」（2020年9月15日）p.1  
[http://www.keidanren.or.jp/policy/2020/078\\_honbun.pdf](http://www.keidanren.or.jp/policy/2020/078_honbun.pdf)（2021年10月5日）



図表 5：社会貢献活動に関する論点の推移



出所：筆者作成

れる「デジタル・フィランソロピー」が生まれる背景について振り返り、その意味を定義し、特徴を探っていききたい（図表5）。

## ●主要な論点

### 論点 1：社会貢献活動方針の策定

最初の論点は「社会貢献活動に方針はあるか」である。2000年以前の日本の社会貢献活動は、どちらかといえば、“受け身”であり、“硬直的”であり、“気まぐれ”なものが多かった。たとえば、寄付などは、外部からの依頼があって初めて実施するかどうかについて考え、支援するにしても支援先は有名な団体を選びがちで、利益が減れば、わかりやすく活動も低調になる傾向があった。確かに、企業から社会にカネ（金銭寄付）・モノ（製品寄贈）・ヒト（社員ボランティア）・技術・情報・ネットワークなどの企業資産を無償で提供すれば、その時点で社会貢献活動は実施されたことになり、ロジックツリーが示すインプットは完了し、社会貢献活動の統計やランキングにも反映される。しかし、2000年の国連グローバル・コンパクト発足、MDGs（ミレニアム開発目標）の合意を境に、日本企業の中でも、グローバルな取り決めに従いビジネスを展開するグローバル企業を中心に、このような“お付き合い”的慣行から脱却し、CSRの観点から社会貢献活動方針を策定し、それに則して活動すべきとの議論が本格的に始まった。

### 論点 2：社会価値の創出

このような国際社会からの要請を背景に、論点は、日本のCSR元年といわれる2003年あたりから、「社会貢献活動は社会価値を創出しているか」に移っていく。社会貢献活動の第一義的な目的は、文字通り、社会への貢献であり活動自体ではない。それにもかかわらず、これまでの議論は、企業資産の無償提供を受けた、言い換えれば、インプットされたNGO/NPOなどのCSO（市民社会組織）が「提供された企業資産を社会に役立つように活用しているはず」、あるいは「提供された企業資産は社会課題に直面している当事者の課題解決に寄与しているはず」という前提に立ち、そこで思考停止することが少なくなかった。しかし、このロジックツリーの先には、アウトプット、アウトカム、インパクトという評価段階があり、企業は社会貢献活動のモニタリングを通じて、社会価値の創出を確認、評価し、社会に開示することが要請されるようになった。たとえば、ヘルスケアや教育分野での社会貢献活動のアウトプット、アウトカム、インパクトは以下の指標や状態で表すことができる。

- ・アウトプット：「健康啓発イベントへの参加者数」や「配布した教科書の数/受け取った子どもたちの数」など対象者へのアウトリーチ情報
- ・アウトカム：「健康診断を受けて通院を始めるようになった人々の数」や「学力向上の度合い/向上した子どもたちの数」など、対象者の行動変容状態や課題が解決（軽減）された状態
- ・インパクト：「他者による模倣」「行政による同様の支援サービスの導入」など、社会への波及や社会変容の状態

### 論点 3：企業価値の創出

そして2006年には責任投資原則（PRI）が公表され、ESGを重視する株主・投資家は、投資先企業が自らの経営資源を活用して実施する社会貢献活動の成果を、創出される企業価値で評価し始めた<sup>8</sup>。このような背景から、議論は、「社会貢献活動は企業価値を創出しているか」に移行する。2000年当時は、企業自身がこのような発言をすると「衣の下に鎧を着ている」と揶揄されることもあった。言い換えれば、社会貢献活動に企業価値の創出を求めることに対して、“いやらしさ”を感じ

<sup>8</sup> PRI原則3「私たちは、投資対象の主体に対してESGの課題について適切な開示を求めます」を参照（責任投資原則、5頁）。  
<https://www.unpri.org/download?ac=10971>（2021年10月28日）

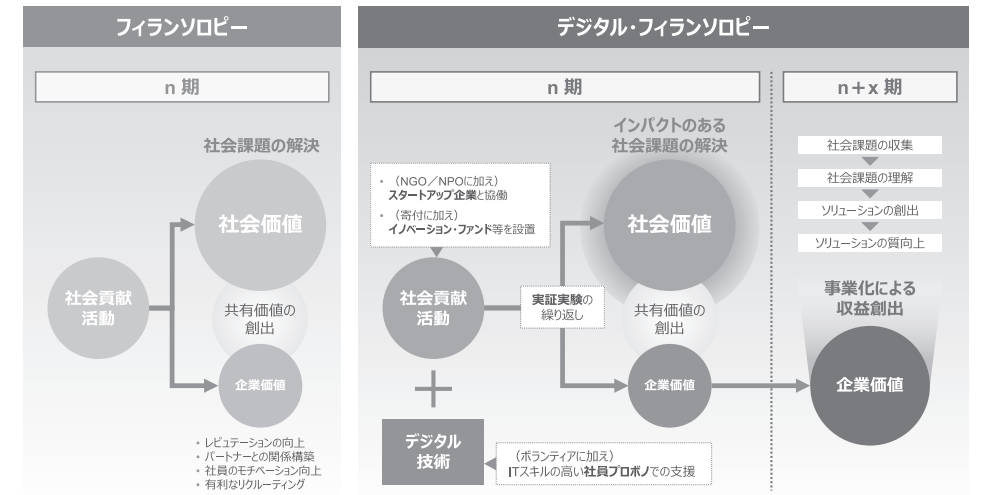
じる風潮がまだ残っていた。しかし、社会貢献活動の現場では、寄付や寄贈、社員ボランティアを通じた支援をすれば、少なくとも、受け手である NGO/NPO や受益者コミュニティからは感謝され、レピュテーションは高まり、操業地での操業許可 (license to operate) の獲得がより容易となることは誰でも知っている。このように、社会貢献活動による社会価値と企業価値の創出は表裏一体であることに加え、株主・投資家からの要請を受け、企業は、社会貢献活動によって創出される企業価値を自発的、計画的に向上させるための「戦略性」を、以下の観点から徐々に身に付けていくことになった。

- ・ 本業の強みを発揮できる重点分野選び
- ・ 製品・サービスの効果的なブランディングや倫理的マーケティング
- ・ 強みを相互補完できるパートナー選び
- ・ パブリシティを含めた効果的な情報発信、など

#### 論点 4：収益との長期的な連動

但し、本来、株主・投資家が企業価値としてイメージしているものは、レピュテーション、モチベーション、リクルーティング、資本調達というよりも、製品・サービスの市場への提供、すなわち、販売による事業収益である。そこで、議論は「社会貢献活動は長期的に収益に繋がっているか」という本丸に移り、現在の社会貢献活動の定義に着地する。このような議論ができるようになった背景には、2015年のSDGsの採択が大きく影響している。これによって、社会課題を解決する製品・サービスの販売、すなわち、収益活動が、持続可能な社会を創るアプローチとして「期待」される以上に、その確実な実施に対して、もはや「責任」を持たされるようになった。温暖化、パンデミック、貧困・格差といった社会の持続可能性を揺るがす深刻な社会課題の前では、社会貢献活動といえども「収益に繋がることなく」などというナイーブなことは言っていられない。特に「長期的に」という時間の概念は重要である。社会貢献活動を通じて、社会課題の発見力、理解力、解決力、パートナーである NGO/NPO との関係構築が、数年後、すなわち長期的に社会課題解決に資する製品・サービスの開発、市場投入に繋がることは想像にかたくない。また、無償提供した新しい製品・サービスが実験的に社会課題の現場で使われることで、数年後には、品質と課題解決力が一段と高まった製品・サービスが市場に出回るかもしれない。

図表 6：デジタル・フィランソロピー（従来との比較）



出所：筆者作成

#### ● 「デジタル・フィランソロピー」とは

以上のような一連の議論を経て、SDGs 時代かつ Society 5.0 の DX 時代に生まれた社会貢献活動の一形態が「デジタル・フィランソロピー」である。本稿ではこれを「デジタル技術を活用することで社会価値と企業価値の最大化を目指す社会貢献活動」と定義する。「誰一人取り残さない」かつ「社会インパクト」を重視するSDGs時代に、デジタル技術は主導的な役割を果たす（図表6）。

先に示した経団連が2020年度に実施した「社会貢献活動に関するアンケート調査」によれば、社会貢献活動にデジタル技術を活用していると回答した企業は178社中112社あった。「デジタル・フィランソロピー」は、進化途上の概念ではあるが、事例から以下の特徴を見出すことができる<sup>9</sup>。

#### ● 主要な特徴

##### 特徴 1：パートナーとしてのスタートアップ企業

これまで、社会貢献活動のパートナーといえば、NGO/NPO が中心的な存在であった。人々の多様な課題に日々向き合い、解決に向けて活動する NGO/NPO

<sup>9</sup> NTT データの結核 AI (人工知能) 画像診断アクセスプロジェクトについては、以下の日経 ESG ウェブサイトを参照。  
<https://project.nikkeibp.co.jp/ESG/atcl/column/00007/092700033/> (2021年10月28日)

のプロジェクトや組織基盤を、企業が各種の経営資産の提供を通じて支える——これが基本パターンであった。しかし、デジタル技術を活用して社会課題解決を目指すスタートアップ企業が世界中で生まれる中、社会貢献活動分野においても、「デジタル・フィランソロピー」のパートナーとして、スタートアップ企業の存在に注目が集まる。

## 特徴 2：社会課題解決を目的とした IT 関連助成

従来、企業財団などは、研究開発助成という形で返済不要の資金を提供し、技術振興の観点から社会の発展に大きな役割を果たしてきたが、現在は、社会課題解決の観点から、AIなどのデジタル技術の活用を条件とした返済不要の助成型イノベーション・ファンドが動き出している。マイクロソフト社の社会貢献プロジェクト AI for Good<sup>10</sup> がその典型例であり、5年間で1億6,500万ドルの予算を組み、優れたアイデアを持つ NGO/NPO やスタートアップ企業への支援を始めている<sup>11</sup>。

## 特徴 3：実証実験に対する支援

社会貢献活動とはいえ、助成を受けた NGO/NPO は、一般的には、想定した期限内に、助成を通じた受益者の問題解決・軽減など、何らかのアウトプットやアウトカム・レベルの社会価値創出が求められるが、デジタル・フィランソロピーの場合は少し発想が異なり、企業として、NGO/NPO やスタートアップ企業に技術や製品・サービスの開発に向けた実証実験の機会を提供すること自体に意味を見出している。助成対象となったプログラムでは成果が出せなくても、失敗を含めた経験知は人や組織や社会に蓄積され、別の機会に実を結ぶ可能性がある。経団連の「社会貢献活動に関するアンケート調査」によれば「事業化に向けた実証的なプログラムの実施」をしていると回答した企業は178社中、37社あった<sup>12</sup>。これは2017年度調査では見られなかったものである。

## 特徴 4：社員による IT プロボノ活動

サステナビリティ先進企業は社員ボランティア活動に積極的で<sup>13</sup>、活動を通じて

市民社会から社会課題を学び、長期的にビジネスに繋げる戦略を実行しているが、社員の専門性、特に IT 関連の専門性を持った社員のプロボノ（スキルド・ボランティア）活動が「デジタル・フィランソロピー」において重要な役割を果たす。コロナ禍の中、実はオンライン形態でのプロボノ活動が始まっている。NTT データは、NGO/NPO による IT 利活用を進めることを目的に、NGO/NPO に対して IT に関するアドバイスをする STO（Social Technology Officer）を育成する「STO 創出プロジェクト」<sup>14</sup> を2019年度から継続支援しているが、このプロジェクトには、これまで約20名の NTT データ社員がプロボノで関わっている。

「長期」という時間軸を考慮したダイナミックな思考に立つと、収益活動と社会貢献活動は繋がり、両者の境は大きく揺らぐ。デジタル活用が当たり前の Society5.0 の時代に、社会課題の解決を通じて持続的発展を目指す企業にとって、社会課題の現場を熟知する NGO/NPO に加え、高い志と技術力を持つスタートアップ企業との協働のもとで実施する「デジタル・フィランソロピー」は、注目すべき社会貢献アプローチとなるであろう。

10 AI for Good については、以下を参照。

<https://www.microsoft.com/ja-jp/ai/ai-for-good> (2021年10月5日)

11 NTT DATA INSIGHT ウェブサイト、デジタル・フィランソロピー：企業価値創出に向けた AI 社会戦略 (2021年4月7日)

<https://www.nttdata.com/jp/ja/data-insight/2021/0407/> (2021年10月5日)

12 経団連「社会貢献活動に関するアンケート調査結果」(2020年9月15日) p.3

[http://www.keidanren.or.jp/policy/2020/078\\_honbun.pdf](http://www.keidanren.or.jp/policy/2020/078_honbun.pdf) (2021年10月5日)

13 IBM コーポレート・サービス・コー (https://www.ibm.com/ibm/history/ibm100/jp/ja/icons/corporateservicecorps/)、GSK PULSE (https://jp.gsk.com/jp/responsibility/our-people/employee-volunteering/) など (2021年10月5日)

14 プロジェクト・オーナーは日本 NPO センター、Code for Japan、ETIC の3団体。STO 創出プロジェクトについては、以下を参照。

<https://www.jnpoc.ne.jp/?p=19357> (2021年10月5日)



# CSR とダイバーシティ

## ——従業員の多様性に関する企業の戦略

斎藤 悦子

### 1. 従業員に関わる CSR の課題

#### (1) ステークホルダーとして重視される従業員

CSR は論者によってさまざまに定義されているが、ここでは谷本の「責任あるマネジメント・システムを構築すること。経営プロセスに社会的公正性・倫理性、環境や人権などへの配慮を組み込むこと、そしてステークホルダーに対しアカウントビリティを果たすことである」<sup>1</sup>を採用する。ステークホルダーとは企業経営に関わる利害関係者のことである。東京財団政策研究所が2019年12月から2020年2月に実施したCSR企業調査ではステークホルダーとの対話の実施について尋ねているが、対話を行っている企業は対象企業全体の8割であり、その中で最も多く対話を行っている対象が従業員（85%）であった<sup>2</sup>。つまり、本稿のテーマとして取り上げる従業員は、企業のステークホルダーとして最も重視される対話対象となっている。

#### (2) ISO26000 における人権、労働慣行の内容

CSR は日本では2003年を契機とし、急速に拡大し今日に至る。企業のグローバル展開が進行する中で、CSRに関する国際的フレームワークを認識することは必須となった。図表1はCSRの国際的フレームワークとして頻繁に用いられる6つのガイドラインである。従業員に関しては、人権や労働慣行といった分野が相当し、どのガイドラインにも含まれている。

では、人権や労働慣行とは具体的にどのようなことを問題とするのか。図表1の

図表1：CSRに関する国際的なガイドライン

ISO26000	2010年にISOにより発行された国際規格。持続可能な発展への貢献を最大化することを目的とする。
OECD 多国籍企業行動指針	1976年OECDが参加国の多国籍企業に対して策定。最新版には人権デューデリジェンスに関する内容が盛り込まれた。
国連グローバルコンパクト	2000年に発足。人権、労働、環境、腐敗防止に関する10原則が定められている。
国連「ビジネスと人権に関する指導原則」	2011年、人権の保護、尊重、救済の枠組みを実施するために国家、企業を対象として作成された。
多国籍企業及び社会政策に関する原則 ILO 三者宣言	1977年、ILOで採択された。労働慣行、雇用条件に関して、政府、多国籍企業、使用者団体及び労働者団体に指針を提供する。
GRI (Global Reporting Initiative)	2000年に国際NGOのGRI (Global Reporting Initiative) により第1版が発行された。持続可能性報告のための国際的なガイドライン。

ガイドラインの中からISO26000を例にしてその内容を見てみよう。ISO26000はISO（国際標準化機構）が国連、ILO（国際労働機関）、各国政府、NGO/NPOなどを巻き込み、2010年11月に発行した「社会的責任に関する国際規格」である。当初は「企業の」社会的責任を検討していたが、多様なステークホルダー（政府、消費者、産業界、労働組合、NGOなど）による長期間の議論を経て、企業だけでなく、消費者、労働者、政府などがそれぞれの立場で、社会に対する責任を持っているという共通認識に至る。そのため「企業や組織の」社会的責任（SR：Social Responsibility）となった。社会的責任のゴールは持続可能な発展であり、7つの中核主題（①組織統治、②人権、③労働慣行、④環境、⑤公正な事業慣行、⑥消費者課題、⑦コミュニティへの参画及びコミュニティの発展）が設定されている。従業員に直接に関係するのは、②人権と③労働慣行である。これらの中身を詳しく検討してみよう。

まず、人権については8つの課題が設定されている（図表2）。課題1のデューデリジェンスとは、国連事務総長特別代表ジョン・ラギーが提唱した人権デューデリジェンス（人権に関して組織が引き起こすマイナスの影響を特定、防止、緩和するための仕組みを構築すること）を意味する。課題2は人権に関する危機的状況に特別な注意を払うことであり、課題3は加担の回避である。加担は、これまであまり触れられていなかった概念であるが、ISO26000では、①積極的に助ける（直接的な加担）、②知りながら沈黙する（暗黙の加担）、③こうした行為から利益を得る（受益的加担）に分類して説明している。組織は人権侵害に対して自らが何も行わなくとも、知りながら沈黙していたら加担とみなされる可能性があり、そうした加担に対しても責任を負うことが含まれている<sup>3</sup>。課題4は人権侵害の苦情解決の仕

1 谷本寛治（2020）『企業と社会』中央経済社、81頁

2 東京財団政策研究所（2020）『CSR白書2020』東京財団、71～72頁

図表 2：ISO26000 に見る従業員に関連する主題と課題

中核主題：人権
課題 1：デューデリジエンス
課題 2：人権に関する危機的状況
課題 3：加担の回避
課題 4：苦情解決
課題 5：差別及び社会的弱者
課題 6：市民的及び政治的権利
課題 7：経済的、社会的及び文化的権利
課題 8：労働における基本的原則及び権利
中核主題：労働慣行
課題 1：雇用及び雇用関係
課題 2：労働条件及び社会的保護
課題 3：社会対話
課題 4：労働における安全衛生
課題 5：職場における人材育成及び訓練

出所：日本規格協会訳「ISO 26000 を理解する」  
<https://webdesk.jsa.or.jp/pdf/dev/discovering%20ISO%2026000.pdf>  
 (2021 年 10 月 10 日)

組みの整備、課題 5 の差別及び社会的弱者は組織に関係するすべての人々への直接的、間接的差別の禁止と社会的弱者の機会均等と権利の尊重への配慮についてである。課題 6 の市民的及び政治的権利と課題 7 の経済的、社会的及び文化的権利は国連人権規約に従うものである。課題 8 の労働における基本的原則及び権利は ILO の労働における基本的権利を尊重することである。

労働慣行は、5 つの課題で構成されている。課題 1 の雇用及び雇用関係では、雇用主の組織は、完全かつ安定した雇用及びディーセントワーク（働きがいのある人間らしい仕事）を通じた生活水準の改善に貢献し、組織及び社会の利益のために雇用主及び従業員の両方に対し、権利を与え、義務を果たすことが述べられている。課題 2 の労働条件及び社会的保護では、労働条件に賃金、労働時間、休憩時間、休日、母性保護、衛生設備、医療サービスの利用などが含まれることを示し、その多くは国内の法規制などによって決定し、労働条件の質について公正かつ適切な検討をすべきとした。社会的保護は業務上の負傷、病気、妊娠、高齢、失業、障害または財政的困難な場合の収入減少や喪失などに陥った際に、社会からの保護が受けられ、その主たる責任は国家にあるとする。課題 3 の社会対話は政府、雇用主及び労働者の代表者間であらゆる種類の交渉、協議、情報交換が行われることである。課題 4 の労働における安全衛生とは、労働者の高次な身体的、精神的及び社会的福祉を促進し維持すること、ならびに労働条件によって生じる健康被害を防止することである。課題 5 の職場における人材育成及び訓練は、人間の能力及び職務能力を拡大することによって人々の選択の範囲を広げ、健康的な人生と生活水準を維持することを可能にするプロセスを含む。さらに、組織は、差別との戦いや家庭責任のバランス、従業員の多様化の推進などの社会問題に取り組むことで、人材育成を促進することができるという。

こうした従業員をめぐる人権や労働慣行に関わる CSR は労働 CSR と呼ばれ、CSR が日本に拡大し始めた当初から注目されていた。たとえば、厚生労働省は 2004 年に「労働に関する CSR のあり方に関する研究会」を設置し、2008 年に報告書がまとめられ、「労働に関する CSR 自主点検チェック項目」が提示された。同時に企業の情報開示と労働 CSR 推進のために従業員との対話による適切な管理が必要であることが述べられている。次節で労働 CSR とダイバーシティの関連を説明する。

こうした従業員をめぐる人権や労働慣行に関わる CSR は労働 CSR と呼ばれ、CSR が日本に拡大し始めた当初から注目されていた。たとえば、厚生労働省は 2004 年に「労働に関する CSR のあり方に関する研究会」を設置し、2008 年に報告書がまとめられ、「労働に関する CSR 自主点検チェック項目」が提示された。同時に企業の情報開示と労働 CSR 推進のために従業員との対話による適切な管理が必要であることが述べられている。次節で労働 CSR とダイバーシティの関連を説明する。

## 2. ダイバーシティ

### (1) ダイバーシティとは何か

既存研究は、ダイバーシティ（多様性）を表層的・外見的差異と深層的・内面的差異に大別する。表層的・外見的差異とは人種、性別、年齢、障害の有無などであり、深層的・内面的差異とは価値観、宗教、教育、生き方、考え方、性的指向、趣味、働き方などである。その捉え方は、時代や社会の変遷とともに変化し、限定的な属性から個人の持つあらゆる属性の次元へと拡大している。木谷（2016）は「外見上の違いや内面的な違いにかかわらず、すべての人が各自の持てる力をフルに発揮して、組織に貢献できる環境をつくること」、「外見的な違いだけでなく価値観、宗教、生き方、考え方、生活、性的指向、趣味、好み、働き方、さらには時間制約といった内面の違いや個人の事情をも受容すること」がダイバーシティを管理すること、すなわち、ダイバーシティ経営であるとする<sup>4</sup>。

ダイバーシティ経営（ダイバーシティマネジメントと同義）には欧州型と米国型があり、2000 年以降、日本へは米国型が紹介され<sup>5</sup>、旧経団連がダイバーシティ・

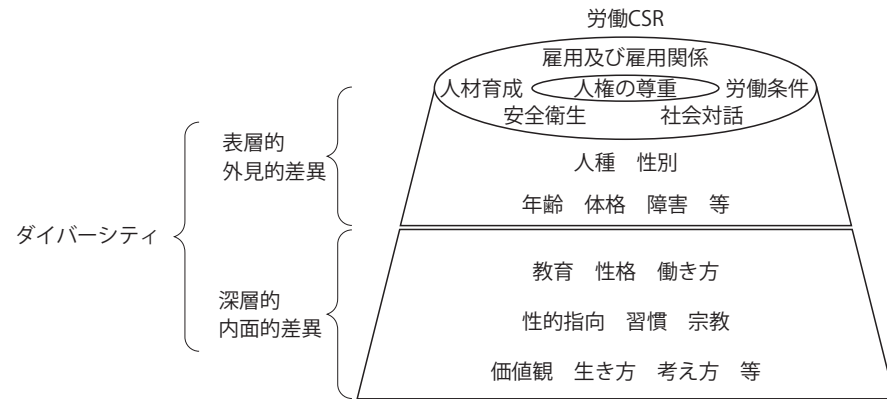
3 関正雄（2011）『ISO26000 を読む』日科技連、80 頁

4 木谷宏（2016）『「人事管理論」再考』生産性出版、105 頁

5 谷口真美（2005）『ダイバシティ・マネジメント 多様性をいかに組織』白桃書房



図表3：労働CSRとダイバーシティ



(注) 中村豊 (2018) の図 1-2-2 を改変し、労働CSRを加筆し筆者作図。

ワーク・ルール研究会を発足させ注目されるようになった<sup>6</sup>。最近の研究結果によれば、日本企業のダイバーシティの属性への関心は、女性、高齢者、障害者、外国人、LGBTQにある<sup>7</sup>。また、パフォーマンスをあげるダイバーシティを考慮するとき、表層的・外見的差異よりも深層的・内面的差異の方が重要なダイバーシティであることが見いだされている<sup>8</sup>。

## (2) 労働CSRとダイバーシティの共通性

労働CSRの人権や労働慣行を理解すると、それらが企業のダイバーシティのあり方と共通する部分が多いことに気づく。図表3は労働CSRとダイバーシティの内容を合体させたものである<sup>9</sup>。先述のとおり、ダイバーシティには表層的・外見的差異と深層的・内面的差異があるが、それらの差異に関しては、まず人権の尊重がなされなければならない。人権の尊重はダイバーシティを貫く軸となる。さらに、労働慣行としての雇用及び雇用関係、労働条件、社会対話、安全衛生、人材育成の5つの課題は、表層的・外見的差異に対して公平であると共に、深層的・内面的差異に関しても、それらの属性を持つ個人がディーセントワークを実現できるよ

6 堀田彩 (2015) 「日本におけるダイバーシティ・マネジメント研究の今後に関する一考察」『広島大学マネジメント研究』16、19頁

7 チョウウイン、加藤里美 (2020) 「ダイバーシティ経営の事例研究—CSVに焦点を当てたダイバーシティ経営—」『日本経営診断学会論』20、65頁

8 高松侑矢 (2015) 「集団対立とグループパフォーマンスに関する研究—集団断層とダイバシティの観点から—」『西南学院大学大学院経営学研究論集』61、16頁

9 図表3は中村豊「日本企業のダイバーシティ&インクルージョンの現状と課題」『高千穂論叢』53、21~99頁の図1-2-2を改変し、筆者が労働CSRを加筆した。

うな配慮が必要となろう。

## 3. CSRとダイバーシティ経営の統合

以上のように、CSRとダイバーシティ経営は従業員に対する企業の取組として共通する点が多い。しかし、長らくの間、この2つの分野は異なるものとして扱われてきた。その主たる理由は、ダイバーシティ経営は競争力の源泉として機能するもので、法令遵守やCSRの実現がその本質ではないというものであった。この議論には、CSRの持つ戦略的要素が見逃されていると思われる。最近では、CSRとダイバーシティ経営の交わりを認めることで、相互作用としてメリットがあることが主張され始めている<sup>10</sup>。ここでは、CSRとダイバーシティ経営を統合させるためのモデルを紹介する。

### (1) マルチレベルモデル

HansenとSeierstad (2017)はCSRとダイバーシティ経営を統合させるマルチレベルモデルを紹介している<sup>11</sup>。このモデルは、ダイバーシティ研究において、近年、重要な概念として登場したインターセクショナルリティを用いている。インターセクショナルリティとは、個人のダイバーシティを複数の属性（階級、性別、人種、宗教、民族等）の交差により理解することである。図表3に基づいて説明すれば、たとえば、女性であることは表層的・外見的差異であるが、その女性が育児中であることは深層的・内面的差異に関わっている。個人はいくつもの属性を持つが、その組み合わせによって、自身の力を十分に発揮できない境遇に置かれるかもしれない。インターセクショナルリティの視点をを用いることで、表層的・外見的差異のみならず、個人の深層的・内面的差異への着目も可能となり、個人の事情を受容したダイバーシティ経営が実現する。

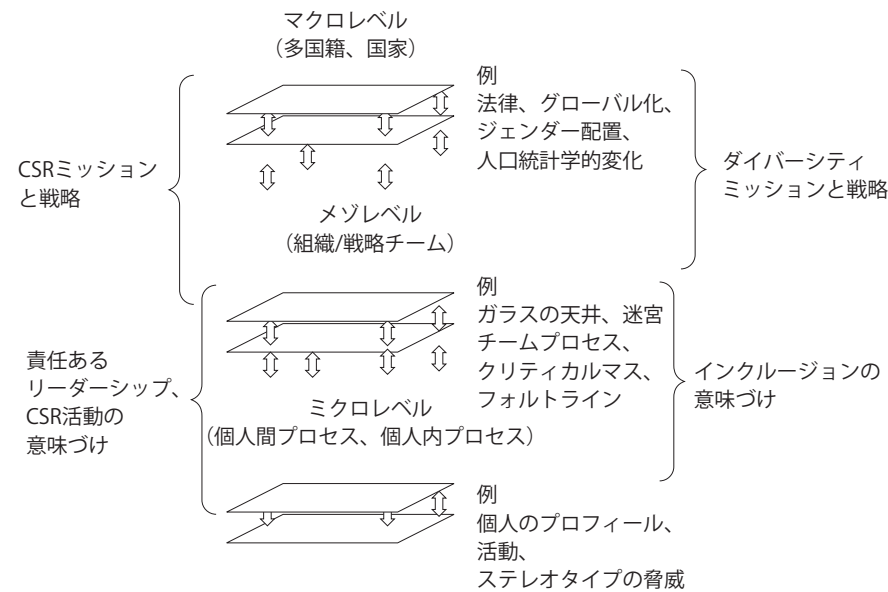
マルチレベルモデルに話を戻すと、マルチレベルとはマクロ（多国籍、国家）レベル、メゾ（組織／戦略チーム）レベル、ミクロ（個人間、個人内）レベルの3つのレベルであり、これらの各レベルにおいて、CSRとダイバーシティ経営のそれ

10 野畑真理子 (2010) 「CSRとしてのマネジメント・ダイバーシティ」『都留文科大学大学院紀要』14、1~21頁  
勝田和行 (2014) 「CSRの視点から「女性の活躍」を考える—日本企業における真のダイバーシティを目指して—」『日本経営倫理学会誌』21、273~285頁

山田雅穂 (2020) 「日本企業の障害者雇用施策とダイバーシティ&インクルージョン施策の共通性に関する考察—女性、LGBTおよびがん患者の就労支援施策との比較から—」『中央大学経済研究所年報』52、63~81頁

11 Hansen, K. and C. Seierstad (Eds.) (2017) *Corporate Social Responsibility and Diversity Management: CSR, Sustainability, Ethics & Governance*, Springer.

図表4：Hansen らによるマルチレベルモデル



(注) Hansen and Seierstad (2017) p. 50、Fig. 1を筆者が翻訳した。

ぞれの取組を実施するものである。

図表4の左側は各レベルにおいてCSRとして取り組むことを示した。マクロレベルとメゾレベルでは「CSR ミッションと戦略」を行う。メゾレベルとマイクロレベルにおいては、「責任あるリーダーシップとCSR活動の意味づけ」が行われる。このモデルの中で「責任あるリーダーシップ」は重要視されている。なぜなら、CSR活動の実際は、責任あるリーダーがさまざまなステークホルダーの利益を調整し、倫理的配慮を企業的意思決定に統合しているからである。

右側のダイバーシティの側面を見ると、マクロレベルとメゾレベルでは、「ダイバーシティミッションと戦略」が実施される。この戦略は「アウトサイド・イン」（市場の要求、規制からの圧力など）と「インサイド・アウト」（企業の強みと弱み）の組み合わせとして存在する。メゾレベルとマイクロレベルでは「インクルージョンの意味づけ」が必要となる。

メゾレベルとマイクロレベルの両側面で実施される「CSR活動の意味づけ」と「インクルージョンの意味づけ」は、意味づけ（sense making）プロセスによる3つのステップがあり、Hansenらによれば、それは、認知的「企業が何を考えているか」、言語的「企業が何を言うか」、意欲的「企業がどのように行動する傾向があるか」の3つである。マイクロレベルとメゾレベルで行われる意味づけによって、

CSR活動とインクルージョンについての態度や姿勢、その一貫性、組織のコミットメント（どのように行動するか）が明らかとなることで、ステークホルダーの理解と納得が得られるようになり、CSRとダイバーシティ経営の相乗効果が生まれる。

## (2) まとめ

CSRとダイバーシティ経営の相互作用が検討されるようになった背景には、企業戦略としてCSRの有効性が証明され始めたことが挙げられる。倉持（2016）はCSR論の歴史を詳細に紹介し、2010年代以降はCSV（Creating Shared Value：共有価値創造）により従来のCSRと戦略の統合が図られ、戦略的CSRが展開されているという<sup>12</sup>。この戦略的CSRによって財務パフォーマンスが上昇し、従業員の労働意欲や忠誠心向上が確認されると共に、SRI（Socially Responsible Investment）やESG投資の広がりもCSRと経営戦略の一体化を確固たるものとした。ダイバーシティ経営の成果はCSRとして報告されるべき重要な情報となっており、両者は相互に戦略を支えあう関係となっている。

最後に日本企業のダイバーシティ経営に関する実情を把握した上で、昨今ではダイバーシティ経営への懸念も存在することを記して締めくくりたい。三菱UFJリサーチ&コンサルティングが実施した調査によれば、ダイバーシティの推進を経営方針や経営課題に位置付けている企業は回答企業の75%であり、ダイバーシティへの取組は着実に進んでいる<sup>13</sup>。こうしたダイバーシティ経営推進について岩淵（2021）は以下のように警鐘を鳴らす。「多様性をめぐる問題は『すべての差異を大切にする』といった心地いい『ハッピートーク』として語られがちになり、既存の差別構造に異議を申し立てたり、差別による格差と分断を問題視したりするのではなく、あたかもそうした問題はすでに解決されて、もはや存在していないような平等幻想を作り出すことに寄与する」<sup>14</sup>。

このような指摘を踏まえ、ダイバーシティ経営にとって肝要なのは、多様性を深く理解すること、不平等や差別構造に敏感であること、さらに誰もがディーセントワークを得られる環境を整えること、すなわち、CSRの主題として挙げた人権と労働慣行を遵守し、一貫した活動を行っていくことであると考えられる。

12 倉持一（2016）「CSRの50年——アウトサイドイン（社会ありき）の発想へ」『CSR白書2016』東京財団、68～84頁

13 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2017）「企業におけるダイバーシティ推進に関するアンケート調査」

[https://www.murc.jp/report/rc/policy\\_research/politics/seiken\\_170629/](https://www.murc.jp/report/rc/policy_research/politics/seiken_170629/)（2021年11月7日）

14 岩淵功一（2021）『多様性との対話』青弓社ライブラリー、140頁

# 新型コロナウイルス感染症流行と 企業の「レジリエンス」

——社会的評価の高い企業が生き残る

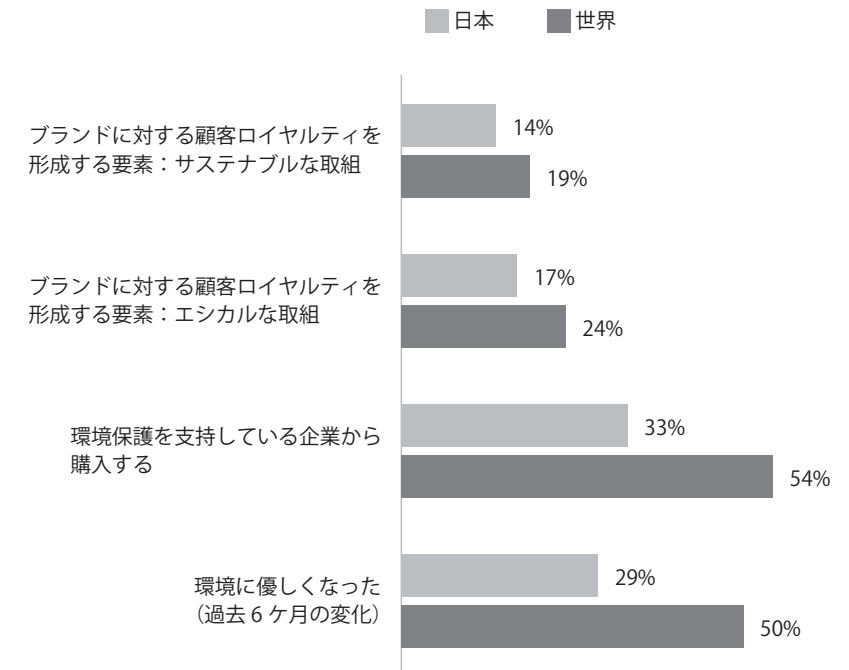
村嶋 美穂

## 1. はじめに

新型コロナウイルス感染症（以下、「コロナ」）の流行は、世界に大きな社会・経済的ショックをもたらしている。IMF（International Monetary Fund, 国際通貨基金）の「世界経済見通し：2021年4月」<sup>1</sup>によると、2020年の経済成長率は全世界で-3.3%、日本で-4.8%と世界同時かつ急激に経済が鈍化した。IMFは、各国の財政出動がなければ、さらなるマイナス成長になったとしている。経済対策やワクチンの普及により2021年以降はプラス成長になると予測されているが、先進国と新興国の格差なども含め、その後遺症はまだ続くと考えられる。KPMGが2021年2~3月に主要11市場のCEO 500人を対象に実施した「2021年CEO Pulse Survey」<sup>2</sup>では、半数近く（45%）のCEOが、2021年中に「通常」に戻ることはないと回答している。そして、顧客や投資家を含む人々は、ショックが大きく生命へのリスクが大きければ大きいほど、環境や社会などに対する価値観を変える傾向にある（Gualtieri *et al.* 2019）。図表1のように、PwCが全世界の消費者8,681名を対象に実施した「世界の消費者意識調査：2021年6月」<sup>3</sup>によると、全世界の消

1 IMF ウェブサイト、世界経済見通し：2021年4月  
<https://www.imf.org/ja/Publications/WEO/Issues/2021/03/23/world-economic-outlook-april-2021>（2021年9月6日）  
 2 KPMG ウェブサイト、2021年CEO Pulse Survey  
<https://home.kpmg/xx/en/home/insights/2021/03/ceo-outlook-pulse.html>（2021年9月6日）  
 3 PwC ウェブサイト、世界の消費者意識調査：2021年6月  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/2021/assets/pdf/consumer-insights-survey202106.pdf>（2021年9月6日）

図表1：世界の消費者意識調査（2021年6月）



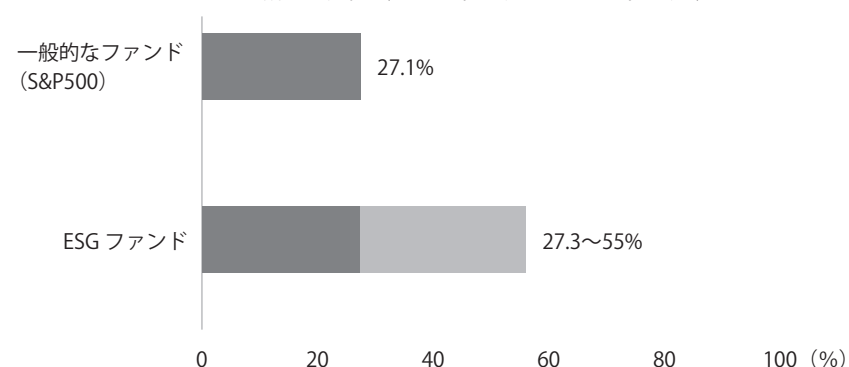
出所：PwC「世界の消費者意識調査：2021年6月」ウェブサイトのデータをもとに筆者抜粋・作成  
<https://www.pwc.com/jp/ja/knowledge/thoughtleadership/consumer-insights-survey.html>（2021年9月6日）

費者の50%が「（過去6ヶ月で）より環境に優しくなった」と答えている。日本については、全世界に比べると環境を意識している消費者の割合は少ないが、全体の約3分の1と、一定数は存在していることがわかる。

一方で、近年、CSR活動を含む企業の社会的取組は、ESG投資といった形で世界中の投資家の注目を集めている。その理由の1つとして、企業の社会的取組がレジリエンスの向上に繋がるという期待がある（Friede *et al.* 2015）。「レジリエンス」とは、すなわち「環境変化に対する企業の回復力と適応力」であり、外部からの社会・経済的ショックに直面しても動じず、逆に成長の糧とする力を指す。図表2からも、ESG活動で高く評価されている企業は、コロナ流行時期に一般企業よりも多く投資家を買われていることがわかる。また、今回の社会・経済的ショックを経て、企業のレジリエンスの重要性が、これまで以上に認知されるようになった。そこで、本論考では、コロナ流行を受け、企業の社会的活動と企業のレジリエンスの関係が今後どのように変化するかを検討したい。



図表 2：新型コロナウイルス感染症流行期における ESG ファンドと一般ファンドの価格上昇率（2020 年 5 月～2021 年 5 月）



出所：S & P Global ウェブサイト、「ESG funds beat out S & P 500 in 1st year of COVID-19: how 1 fund shot to the top」より筆者作成  
<https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/news-insights/latest-news-headlines/esg-funds-beat-out-s-p-500-in-1st-year-of-covid-19-how-1-fund-shot-to-the-top-63224550> (2021 年 9 月 6 日)

## 2. レジリエンスとは何か？ コロナ流行の影響

本論考のテーマは「コロナ流行と企業のレジリエンス」であるが、「レジリエンス」とはさまざまな外部的ショックに対する企業の抵抗力を指し、その要素は多岐にわたる。そこで、本論考では、「レジリエンス」を「環境変化に対する企業の回復力と適応力」と定義する。より具体的には、外部からの社会的・経済的ショックに直面しても、財務的困難を回避しながら企業活動を存続し、さらなる成長に繋げられる能力を「レジリエンス」と捉え、(1) 内的レジリエンス（従業員、財務健全性、開発力/技術力）と、(2) 外的レジリエンス（サプライチェーン、顧客、投資家）の2つに分類する。

### (1) 企業の社会的活動と内的レジリエンス

内的レジリエンスとは、企業組織内に存在する外部からの社会的・経済的ショックに打ち勝つための資源を指す。本論考では、内的レジリエンスの主要要素として①従業員、②財務健全性、そして③開発力/技術力の3点を挙げる。

まず、従業員は企業活動の根幹であり、その質や生産性が直接的に収益に影響する。レジリエンスの観点から見ると、外部からの社会的・経済的ショックがあった際、「従業員の定着」、「開発力」の2つの点が重要になる。1点目の「従業員の定着」とは、従業員の企業に対するロイヤルティ（自社への愛着、信頼、忠誠心）と

同義である。つまり、外部的ショックにより就業環境や条件を変更せざるを得ない中で、これまで時間とお金をかけて育ててきた優秀な従業員が自社に残ることを選択するかどうかは、企業活動存続とさらなる成長にとって非常に重要な要素となる。また、2点目の「開発力」とは、従業員が新たな商品・サービスを生み出す力である。有事の際には、従業員が困難な状況を打開する策や逆境をチャンスに変えるような策を生み出せるかどうか、その後の企業運営が成功するかどうかの分岐点となる。

次に、財務健全性も、レジリエンスの強化に重要な要素である。財務健全性が高いとは、自己資本比率が高いことや十分な流動性を確保していることなどを指す。社会的・経済的ショックにより仮に売上・収入が激減しても、財務健全性が高ければ、デフォルトせずに一定期間持ちこたえることができる。

最後に、開発力/技術力である。既述のとおり、「開発力」とは新たな商品・サービスを創造する力であり、「技術力」とはその新しいアイデアを実際に商品にする力である。今回のコロナ流行では人々の生活様式が大きく変わったが、その変化に合わせて人々が求める新しい商品・サービスを迅速に考案し、それを商品化できれば、逆境をさらなる成長の糧とすることができる。

### (2) 企業の社会的活動と外的レジリエンス

外的レジリエンスとは、有事の際の企業存続を可能にする外部との繋がりを指す。本論考では、外的レジリエンスとして①サプライチェーン、②顧客、そして③投資家の3つに注目する。

まず、サプライチェーンを見る。2011年に発生した東日本大震災や今回のコロナ流行で特に問題となったのが、サプライチェーンの断絶により多くの企業が生産を縮小・停止せざるを得なくなったことである。特に、日本中、世界中から原料・部品調達を行っている自動車産業などにおいて、その影響は顕著であった。こういった経験から、レジリエンス強化のためには、有事の際にも揺るがないサプライチェーン、すなわち取引企業との繋がりが極めて重要であることがわかる。

次に、顧客との関係性である。顧客との関係性が良好であるとは、すなわち顧客ロイヤルティが高いことを指す。コロナ流行は、人々の心理や財務状況に大きな影響を与えた。人々の不安が高まり収入が減る中、顧客ロイヤルティが高ければ、引き続き自社製品を選択し購入してもらうことができ、売上・収入の激減を回避することができる。

投資家との関係性についても、同様のことが言える。投資家との関係性が良好であるとは、すなわち投資家ロイヤルティが高いことを言う。市場を揺るがす大きな

ショックがあった際も、自社の株式が売られない、さらには安全な投資先として購入されるような地位を得られれば、有事の際の大きな強みとなるだろう。

### 3. 社会的評価の高い企業が生き残る

では、企業の社会的評価とレジリエンス力を測る各要素はどのように関係しているのか。近年の実証研究によると、社会的活動が高く評価されている企業は財務的リスクが軽減され、社会・経済的に困難な状況にも強いことが示されている (Brodback *et al.* 2019 ; Hoepner *et al.* 2016 ; Ortas *et al.* 2014)。また、Friede *et al.* (2015) の研究によると、2,200 本の関連する学術文献をレビューした結果、大多数の研究が企業の ESG 評価と企業の財務パフォーマンスとの間に正の関係を確認しているとしている。

まずは、内的レジリエンスの観点からより具体的に検討する。従業員に関し、Edmans (2011, 2012) において、社会的評価が高い企業は、質の高い従業員を惹きつけ続けると共に、目的意識を持たせることでモチベーションを高め、全体的な生産性を向上させることが示唆されている。企業の社会的影響がポジティブであるほど、従業員の仕事に対する満足度が高くなる。また、財務健全性の面から見ると、持続可能で責任ある経営戦略は、危機が発生したときに企業の財務リスクを最小限に抑えることができる (Ortas *et al.* 2014)。たとえば、銀行の貸し渋りなどが生じた際も、自社の資金調達への支障を軽減することができる。そして、企業の社会的評価が高いほど新しい価値を創造する力も高い傾向があることが既存の研究で示されている (Broadstock *et al.* 2020 ; Hull and Rothenberg 2008)。企業が商品・サービスを社会的期待に応じようと努力することで、開発力や技術力が向上する。

外的レジリエンスに関しても、企業の社会的評価と正の相関関係が指摘されている。まず、サプライチェーンに関しては、そもそもほとんどの CSR や ESG 活動の評価項目に「健全なサプライチェーンを通じて調達しているか」が入っている。「健全な」とは、サプライチェーンのどこかで児童労働や強制労働などの搾取を行っていないこと、さらに環境に負担をかけていないことなどを指す。つまり、社会的評価が高い企業は必然的に持続可能なサプライチェーンを持っているということになる。また、社会的評価が高い企業は、その戦略が社会的期待に合致しており持続可能性が高いとみなされるため、顧客や投資家に安心感を与えることができる (Galbreath 2013 ; Lai *et al.* 2016 ; Sison *et al.* 2019 ; Suchman 1995)。すなわち、企業は、社会的活動に積極的に取り組むことで顧客の自社に対する評価やイメージを向上させ、「ファン」を増やすことができる。それにより、急激な需要の低下が

起こった際も、競合他社との値下げ競争に陥らずにすむ。実際、多くの企業が「差別化戦略」として社会的活動への取組を強化している (Albuquerque *et al.* 2019, 2020)。顧客と同様、社会的活動に積極的な企業は安定した経営方針を持つ信頼できる企業として投資家に映る。つまり、企業は社会的活動を通じて投資家のロイヤルティを醸成し、外的ショックがあった際に投資家による自社株売りを回避することができる (Albuquerque *et al.* 2020)。Murashima (2020) による実証研究においても、企業の CSR 活動と企業の株価上昇率との間で正の相関関係が確認されている。

### 4. より強くしなやかな企業へ—鍵は「マインドフル」—

では、どうすれば、逆境下でも成長可能な経営、すなわち「強く」「しなやか」な経営ができるのか。近年、欧米のビジネス系学術誌を中心に「マインドフル」という言葉が再考されている。「マインドフル」という言葉は、直訳すると「周囲の事柄などに気を配る・意識している」という意味になり、CSR やステイクホルダーセオリーの考え方と通ずるものがある。もともとは宗教的な瞑想に由来し、最近では忙しいビジネスパーソンへのストレスマネジメントの一環として「今に集中する、あるがままの状態を受け入れる」というような意味合いで使用されている。ビジネスに関連して使用される「マインドフル」は、そのどちらか、もしくは両方の意味を有している。

「マインドフル」とビジネスを関連付けて紹介したのは Sheth *et al.* (2011) である。Sheth *et al.* (2011) は、現代社会の自滅的な過剰消費を緩和する方法として、モノ・サービスを購入する際に自分自身、コミュニティ、そして環境に配慮する「マインドフル消費」というコンセプトを唱えた。その後、ビジネスのあらゆる面で「マインドフル」という考え方が使われるようになったが、コロナ流行のショックを経て、今また注目され始めている。

内的レジリエンスを高めるためのコンセプトとして挙げられるのが、「マインドフルな組織管理」である。Ndubisi and Shuridah (2019) は、マインドフルな組織管理を「理念」と「運用」の2つに分類した。マインドフルな組織管理の「理念」とは、①回復力へのこだわり：問題の素早い学習と迅速な戦略への反映、②専門家への敬意と権限委譲：階層の上下を問わず最も適した専門家（清掃員、下水係なども含む）に決定を委ねる、③問題へのこだわり：経営を通じた危険性・脆弱性を常に意識しその影響を把握する、④解釈を単純化しない：生じている問題の原因を即座に外部的または局所的なものとし、⑤運用への敏感さ：現場での運用方法に



常に注意を払う、の5点である (Ndubisi and Shuridah 2019 ; Weick and Sutcliffe 2001)。一方、マインドフルな組織管理の「運用」とは、チームにおける広範かつ継続的なリアルタイムのコミュニケーションと相互補完関係を意味する (Mcphee et al. 2006 ; Ndubisi and Shuridah 2019 ; Vogus and Sutcliffe 2012)。「マインドフルな組織管理」により、たとえば、従業員は自己重要感を感じると共に、問題への対処方法などにつき自由に意見を述べるようになるだろう。これは従業員の生産性、質の向上や自社に対するロイヤルティ醸成に寄与する。また、経営陣が問題点を迅速に学習し、危険性や脆弱性を把握することは財務健全性に繋がる。さらに、経営陣が積極的に問題を把握すると共に専門家の意見や現場を重視し、風通しのよいオフィス環境があることで新しいアイデアを生み出す機会も増加するだろう。

また、外的レジリエンス向上に向けたサプライチェーン強化のために行えることの1つとして「マインドフルな企業間関係管理」(Zafari et al. 2020)がある。これは、マインドフルの「相手を常に意識し配慮する」という概念に基づき、①相手を信頼する、②問題の存在を疑う、③検証する、④関係性を調整する、というプロセスにより関係性の破綻が顕在化する前に対処することで、取引企業と強い信頼関係を構築することを指す。これにより、たとえば大地震や感染症流行などの社会的混乱が起こった際も高度な相互補完関係を維持し、危機に対処するために協働することが可能になる。また、顧客ロイヤルティを醸成することを目的とした戦略に「マインドフル・マーケティング」がある。Hagenbuch and Mgrdichian (2020)によると、マインドフル・マーケティングとは、企業とその顧客のニーズを満たしながら、彼らやほかのステイクホルダーに害を与えない効果的かつ倫理的なマーケティング戦略である。良識、公正さ、誠実さ、尊敬、責任という価値観をベースとして、自社のマーケティング戦術が害を生み出さないことを重視することで顧客の信頼を勝ち取り、確固たる「ブランド」を創り出すことができる。この戦略は、投資家の信頼を得たいときにも応用できるであろう。

こうして見ていくと、「マインドフル」な経営とは、すなわちあらゆるステイクホルダーとの良好な関係性の構築とその維持であると言える。人間に置き換えると、幅広く強い人脈は簡単に模倣できない資産であり、企業にとっても同じことが言えるのではないか。企業内外の関係者と相対する際、「一旦立ち止まって」、自社の行動による影響や相手の意向を「意識し、気を配る」ことで、有事に強いしなやかな企業になることができる。

## 【参考文献】

- Albuquerque, R., Y. Koskinen, and C. Zhang (2019), "Corporate Social Responsibility and Firm Risk : Theory and Empirical Evidence," *Management Science* **65**, pp.4451-4469.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3043>.
- Albuquerque, R., Y. Koskinen, S. Yang, and C. Zhang (2020), "Resiliency of Environmental and Social Stocks : An Analysis of the Exogenous COVID-19 Market Crash," *The Review of Corporate Finance Studies* **9**, pp.593-621.  
<https://doi.org/10.1093/rcfs/cfaa011>.
- Broadstock, D. C., R. Matousek, M. Meyer, and N. G. Tzeremes (2020), "Does corporate social responsibility impact firms'innovation capacity? The indirect link between environmental & social governance implementation and innovation performance," *Journal of Business Research* **119**, pp.99-110.  
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.014>.
- Broadback, D., N. Guenster, and D. Mezger (2019), "Altruism and egoism in investment decisions," *Review of Financial Economics* **37**, pp.118-148.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/rfe.1053>.
- Edmans, A. (2011), "Does the stock market fully value intangibles? Employee satisfaction and equity prices," *Journal of Financial Economics* **101**, pp.621-640.  
<https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2011.03.021>.
- Edmans, A. (2012), "The Link Between Job Satisfaction and Firm Value, With Implications for Corporate Social Responsibility," *Academy of Management Perspectives* **26**, pp.1-19.  
<https://doi.org/10.5465/amp.2012.0046>.
- Friede, G., T. Busch, and A. Bassen (2015), "ESG and financial performance : aggregated evidence from more than 2000 empirical studies," *Journal of Sustainable Finance & Investment* **5**, pp.210-233.  
<https://doi.org/10.1080/20430795.2015.1118917>.
- Galbreath, J. (2013), "ESG in Focus : The Australian Evidence," *Journal of Business Ethics* **118**, pp.529-541.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-012-1607-9>.
- Gualtieri, G., M. Nicolini, and F. Sabatini (2019), "Repeated shocks and preferences for redistribution," *Journal of Economic Behavior & Organization* **167**, pp.53-71.

- <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.09.016>.
- Hagenbuch, D. J. and L. M. Mgrdichian (2020), "Mindful Marketing : A Strategy-based, Branded Approach for Encouraging Ethical Marketing," *Marketing Education Review* **30**, pp.15-28.  
<https://doi.org/10.1080/10528008.2019.1686993>.
- Hoepner, A. G. F., I. Oikonomou, Z. Sautner, L. T. Starks, and X. Zhou (2016), "ESG Shareholder Engagement and Downside Risk," *SSRN Electronic Journal*.  
<https://doi.org/10.2139/ssrn.2874252>.
- Hull, C. E. and S. Rothenberg (2008), "Firm performance : the interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation," *Strategic Management Journal* **29**, pp.781-789.  
<https://doi.org/10.1002/smj.675>.
- Lai, A., G. Melloni, and R. Stacchezzini (2016), "Corporate Sustainable Development : is 'Integrated Reporting'a Legitimation Strategy?," *Business Strategy and the Environment* **25**, pp.165-177.  
<https://doi.org/10.1002/bse.1863>.
- Mcphee, R. D., K. K. Myers, and A. Trethewey (2006), "On collective mind and conversational analysis : Response to Cooren," *Management Communication Quarterly* **19**, pp.311-326.
- Murashima, M. (2020), "Do investors' reactions to CSR-related news communication differ by shareholder? An empirical analysis from Japan," *Corporate Governance : The International Journal of Business in Society* **20**, pp.781-796.  
<https://doi.org/10.1108/CG-11-2019-0346>.
- Ndubisi, N. O. and O. Al-Shuridah (2019), "Organizational mindfulness, mindful organizing, and environmental and resource sustainability," *Business Strategy and the Environment* **28**, pp.436-446.  
<https://doi.org/10.1002/bse.2219>.
- Ortas, E., J. M. Moneva, R. Burritt, and J. Tingey-Holyoak (2014), "Does Sustainability Investment Provide Adaptive Resilience to Ethical Investors? Evidence from Spain," *Journal of Business Ethics* **124**, pp.297-309.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-013-1873-1>.
- Sheth, J. N., N. K. Sethia, and S. Srinivas (2011), "Mindful consumption : a customer-centric approach to sustainability," *Journal of the Academy of Marketing Science* **39**, pp.21-39.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-010-0216-3>.
- Sison, A. J. G., I. Ferrero, and G. Guitián (2019), "Characterizing Virtues in Finance," *Journal of Business Ethics* **155**, pp.995-1007.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-017-3596-1>.
- Suchman, M. C. (1995), "Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches," *The Academy of Management Review* **20**, pp.571-610.
- Vogus, T. J. and K. M. Sutcliffe (2012), "Organizational mindfulness and mindful organizing : A reconciliation and path forward," *Academy of Management Learning & Education* **11**, pp.722-735.
- Weick, K. E. and K. M. Sutcliffe (2001), *Managing the unexpected*, San Francisco : Jossey-Bass.
- Zafari, K., S. Biggemann, and T. Garry (2020), "Mindful management of relationships during periods of crises : A model of trust, doubt and relational adjustments," *Industrial Marketing Management* **88**, pp.278-286.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.05.026>.

# 消費者を対象にしたミクロ CSR

大野 元己

## 1. ミクロ CSR とは何か

企業の経済的利益やコンプライアンスの範囲を超え、広範なステークホルダーのニーズに応えるために実施される CSR を、企業の戦略にいかに関与するかが企業・アカデミア双方より注目を集めている。企業の評判の向上・ステークホルダーとの関係強化・リスク緩和などを通して CSR がいかに関与するかが大きな関心となっている (Vishwanathan et al. 2020) ほか、社会の利益と企業の経済的競争力を同時に達成する CSV という概念も提示されている (Porter and Kramer 2011)。

Jones らは、政治的・経済的・社会的コンテキストの中で企業がいかに関与するかの研究をマクロレベルの分析と呼び、対して上記のような企業と経済パフォーマンスの関係の研究をメゾレベルの分析としている (Jones et al. 2017)。さらに、マクロ・メゾレベルの分析が過去の CSR 研究の大部分を占めており、個々のステークホルダーの CSR に対する姿勢を分析するミクロレベルの研究が足りていないと指摘し、ミクロレベルの分析結果はメゾレベルで扱われる企業の CSR 活動を説明する要因の一部になり得るとしている。

個人の CSR に対する認識や反応を扱うミクロ CSR の研究は、2010 年代に急増したとされる (Glavas 2016, Rupp and Mallory 2015, Aguinis et al. 2020)。ミクロ CSR が扱う個人は従業員、求職者、消費者など多岐にわたり (Jones 2018)、それぞれのステークホルダーが CSR をどう認識・評価し、それがさまざまな反応にどのように結実するかが研究されている。しかし、既存のミクロ CSR に関するレビュー論文は、主に経営者や従業員など、企業内のステークホルダーを対象にした研究を整理したものが多く (Gond et al. 2017, Glavas 2016, Jones et al. 2017, Aguinis et al. 2020)。CSR をいかに関与活動に組み込み、多様なゴール達成に向け

て活用するかを検討するためには、消費者の CSR 活動に対する認識の理解が肝要であろう。

したがって、本論考では、CSR が消費者によっていかに認識・評価され、またそれがいかに反応に繋がるかを扱った過去の研究を整理する。Gond と Moser によると、ミクロ CSR の議論には2つの潮流が存在する (Gond and Moser 2019)。1つ目は心理学的研究であり、個人が CSR をどのように認識・評価し、反応するかの心理的メカニズムを探究する。2つ目は社会学的研究であり、個人が具体的に CSR をどのように経験するかに着目する。前者が主に実験室研究によって認識や反応に影響する特定の要素をひもとくのに対し、後者は実際に CSR 活動を現実の社会で体験した個人へのインタビューや参与観察を実施する。過去のレビュー論文は主に心理学的研究に着目するものが多い。対して、本論考では、社会学的研究も視野に入れ、実際に行われた CSR 活動への消費者の反応に関わる研究も整理する。

## 2. 心理学的研究——意識と評価

多くの CSR 活動は、ブランドイメージの向上や消費者による購買活動の促進などのポジティブな効果や、企業、製品、サービスに対するネガティブなイメージの緩和を目的として行われる。しかし、消費者はこれらの CSR への反応を起こす前に、何らかの方法で CSR に関する情報を認識し、解釈し、評価していると考えられる。多くの研究では、CSR への評価には、消費者の CSR 意識 (CSR awareness) が影響するとされる。Jones は、CSR 意識を個々のステークホルダーによる CSR への仮定的理解と定義する (Jones 2018)。個々の CSR 活動に対するステークホルダーの知識は限られているため、彼らは CSR に直接反応するのではなく、何らかの解釈に基づく CSR 活動への自身の認識・評価に反応する。CSR 意識は CSR 活動に関する情報のボトムアップのインプットと、何らかの枠組みに基づいてそれに意味を与えるトップダウンのプロセスから成り立つ。先行研究では、この CSR 意識の醸成が、主に「動機の帰属」、「企業や CSR 活動との同一化」、「社会的問題と企業の特徴の適合」の3つの観点から研究されている。

### (1) CSR 活動への動機の帰属

多くの研究は、消費者は企業の CSR 活動をそのまま受容するのではなく、何らかの動機を企業に対して帰属 (attribute) させると考える。頻繁に引用される議論として、Ellen らによる研究がある (Ellen et al. 2006)。Ellen らは、CSR による企業のイメージ形成にあたり、消費者が CSR 活動に関してどのような動機を企業に



帰属させるかが媒介になると指摘する。彼らは消費者によって認識される CSR 活動の動機を、価値ドリブン、戦略的、利己主義、ステークホルダードリブンの4つに分類する。価値ドリブンは社会問題への配慮、戦略的 CSR は核となるビジネスに結びついた利益の追求、利己主義は社会問題の悪用などのより露骨な自己中心的理由、ステークホルダードリブンは多様なステークホルダーからの期待への反応を意味する。

消費者によって認識された動機が利他主義的（価値ドリブンやステークホルダードリブン）であっても、それが企業価値に基づくものである場合はポジティブな、ステークホルダーからの要求への単なる反応である場合はネガティブな消費者の反応を引き起こす。また、認識された動機が自己中心的（戦略的・利己主義）である場合、露骨に社会問題を自社の利益のために利用している場合は消費者の認識にネガティブに作用するが、企業が社会問題と自社の利益の双方を戦略的に追求することは消費者にとって許容可能であるとされる。また、純粋に利他主義的な動機よりも、自己中心的な動機と利他主義的な動機が混合した場合の方が消費者の反応がポジティブであるとされ、よって自社の CSR が戦略的に実施されていると消費者に認識されるかが企業にとって重要であると主張される。

Ellen らが指摘した、消費者によって認識される帰属の複雑性は、その後の研究によっても多く分析されている。Groza らは、CSR が周囲からの圧力への反動的な実践であると認識されるとそれはネガティブに評価され、よってステークホルダードリブンの動機はネガティブな効果を持つと指摘する。他方で、価値・戦略にドライブされた CSR は自発的な実践と捉えられ、ポジティブな反応を引き起こすとされる（Groza et al. 2011）。また、Yoon らは、消費者からの動機への疑念を払拭するためには、自社の広告によって CSR を宣伝するよりも中立的な外部のメディアに頼った方が効果的であり、また CSR の支出を広告に多くは割いていないと示す必要があるとしている（Yoon et al. 2006）。

## （2）消費者と企業の同一化

動機の帰属と並び、頻繁に言及されるテーマが消費者と企業の同一化（identification）である。Lii と Lee は、心理学における社会的アイデンティティ理論を参照しながら、消費者は一般的に自身と他者を何らかの社会的カテゴリーに当てはめると指摘する（Lii and Lee 2012）。この消費者による自己の定義は、部分的には企業との社会的関係によって形成され、消費者は自己のアイデンティティと、CSR によって示された企業のアイデンティティを同一化することがある。社会的に責任ある企業との関係によって社会的アイデンティティを構築した消費者は、企

業が批判されると自身が批判されたように感じ、他者による該当企業への評価を気にし、また企業がほめられると自身がほめられたように感じるようになる。Lii と Lee は、同一化は自社の利益に繋がる CRM（コース・リレーテッド・マーケティング）やスポンサーシップ活動よりも利他的なフィランソロピーにおいて強化され、企業への好意的な評価に繋がるとしている（Lii and Lee 2012）。

同様に、Marin らは、企業の規範や価値と自身のアイデンティティが親和的であれば消費者の自尊心は高まるとし、また企業への評価が高いほど CSR が企業のアイデンティティの魅力の認識に繋がると指摘している（Marin et al. 2009）。Baskentli らは、より具体的に個人のアイデンティティと CSR 活動の関係を分析している（Baskentli et al. 2019）。自身を独立した主体として理解する消費者は、より個人に利益をもたらす CSR を評価し、自身を集団のメンバーとして捉える消費者は、より社会全体に利益をもたらす CSR を高く評価するとされる。

## （3）CSR によって解決が目指される社会的問題と企業の特徴の適合

ここまで概観した動機の帰属、企業と消費者の同一化の文脈で、社会問題と企業・製品の適合（fit）の影響が研究されている。たとえば、前述の Ellen らの研究は、CSR とビジネスの適合度合いが高いと、消費者は企業が社会的問題解決に資する専門性を有すると考え、ポジティブな評価に繋がるとしている（Ellen et al. 2006）。適合度合いが高いと、消費者は企業に価値ドリブン・戦略的な動機を帰属させ、反対に利己主義的・ステークホルダードリブンな動機の帰属が緩和されると彼らは主張する。また、Nan と Heo は、CRM を対象に、社会問題とブランドの適合性が高いと消費者のブランドに対するイメージが強まると指摘する（Nan and Heo 2007）。たとえば、オレンジジュースのメーカーは、交通安全関連の CSR よりも健康関連の CSR を実施する方が、消費者が認識するブランドイメージがより明確になる。しかし、これは元々ブランドを購買決定において重視する消費者に限られるとされる。

## 3. 心理学的研究——反応

前章では、特定の CSR 活動に関する十分な情報を保有していない状態で、消費者がどのように情報を処理し、意味づけ、評価するかを整理した。こうして打ち立てられた消費者による意識・評価が、どのようにブランド・企業へのロイヤルティの醸成や購買行動などの反応に影響するかに関しても研究が積み上げられている。

## (1) 意識・評価と反応の関係

CSR への消費者の反応の多くは、前章で扱った帰属・同一化・適合に基づいて研究されている。たとえば、動機については、価値ドリブン・戦略的な CSR であると消費者から認識されると、企業が過度に利益を追求していないと考えられ、購買意図に繋がると指摘される。加えて、CSR が価値ドリブン・戦略的であるという認識は、社会問題と企業の適合度合いが高いと強まるとされる (Ellen et al. 2006)。また、社会的アイデンティティに関しても、前述の Lii と Lee の研究は、消費者と企業の同一化によって CSR イニシアティブが購買などの意図に繋がると指摘している (Lii and Lee 2012)。さらに、Ferreira と Ribeiro は、消費者は外資企業よりも国内企業に対して同一化する傾向にあるため、国内企業の CSR の方が消費者の購買意図に影響を及ぼすと指摘する (Ferreira and Ribeiro 2017)。消費者は、社会的に責任ある国内企業の製品が海外製品より高価でも購入する意思を示す一方、企業の不祥事や無責任が明らかになると、自身の自尊心を保つためにブランドから離れる傾向が国内メーカーに対してより強いとされる。

また、CSR への反応は、購買だけでなく企業へのロイヤルティ、ネガティブな情報へのレジリエンス、クチコミ (Bhattacharya and Sen 2004)、支援する NPO への寄付 (Lichtenstein et al. 2004) など多様である。Du らは、消費者からの好ましい動機の帰属や同一化は、購買意図だけでなくブランドへのロイヤルティ、ネガティブな情報へのレジリエンス、クチコミに影響すると指摘している (Du et al. 2007)。

## (2) 意図と行動のギャップ

CSR が消費者による企業の評価にポジティブに作用し、また購買などを通じて企業を支援する意図に繋がったとしても、それが具体的な行動に結実するとは限らない。意図や評価と、行動のギャップについても多くの研究が重ねられている。

頻繁に指摘されるギャップの背景として、CSR とその他の要素のトレードオフの関係が挙げられる。Carrigan と Attalla は、消費者は多くの場合、倫理的イシューを重視していても CSR を購買の判断基準には組み込まないとしている。その理由として、CSR の重視が価格の上昇に繋がるという考え、CSR を実施する企業でも別の場面では非倫理的な行動を取っているという懐疑、情報取得の時間的コスト、購買におけるブランドイメージの優先、企業が取り組んでいる社会問題への関心の低さなどが挙げられる (Carrigan and Attalla 2001)。近い議論として、Arredondo らは多くの消費者は CSR よりも価格を重視するか、もしくは倫理的購買を行う意図はあっても CSR に関する情報を収集する気がないと指摘する

(Arredondo et al. 2010)。

もう 1 つの研究潮流として、実際の購買選択における情報処理のプロセスを追うものがある。一例として、Öberseder らは、購買の判断基準に CSR を組み入れるかを決定する核となる要素、CSR が判断基準としてどう評価されるかを定める中心的要素、購買において CSR を考慮する度合いに影響を与える周縁的要素を区別する。核となる要素は消費者が持っている CSR に関する情報であり、情報がなければほかの要素は考慮されない。中心的要素は財政的状况であり、社会的に責任ある製品は通常の製品よりも高価であると多くの消費者は認識しているため、情報があっても支払い能力がなければ CSR は判断基準とならない。周縁的要素は企業イメージ、CSR の信頼性、他者による企業への評価などであり、購買に影響はするが、そもそも CSR を考慮するかを決定づける要素とはならない。この 3 つの要素間の関係の複雑性は購買基準に CSR が組み込まれない理由となっており、企業はそれぞれの要素に対して別個にアプローチする必要があるとされる (Öberseder et al. 2011)。

## 4. 社会学的研究

前章までに扱った研究は Gond と Moser が心理学的潮流と呼ぶものであり (Gond and Moser 2019)、研究者が調査前に先行研究から特定した変数の影響をアンケートなどによって調査する。これらの研究は多くの場合、仮想の企業や CSR イニシアティブへの消費者の反応を分析しており、現実の消費者の経験をひもといていない。Gond と Moser が指摘するもう 1 つの研究潮流である、社会学的研究では、インタビューや参与観察によって、実在する CSR イニシアティブに触れた消費者の評価や反応が調査されている。

実在の CSR を対象にした研究にも、心理学的研究と同様にアンケートを手法としたものは多く存在する。ただし、これらの研究は仮想的な条件を設定するのではなく、実際に特定の CSR イニシアティブに参加した消費者を対象にアンケートを実施している (Sen et al. 2006, Lacey and Kennet-Hensel 2010, Du et al. 2011)。

他方で、より定性的なインタビューや参与観察を実施する研究は、購買行動における習慣の重要性を指摘する傾向にある。一例として、Carrington らは長期的な購買行動の参与観察によって、倫理的な消費のプロセスをひもといている (Carrington et al. 2014)。消費者はすべての倫理的イシューを購買において意識できないため、優先順位をつけた上で重要なイシューを日常的な判断基準に組み込んでいる。対して、優先順位が低いイシューは散発的にしか購買の判断基準に組み入



れられず、またコストや利便性とのトレードオフが起こる。加えて、多くの消費者は買い物に出かける前に計画を立てており、この繰り返しがやがて習慣になるとされる。この計画と習慣の有無が、意図と行動のギャップに影響すると Carrington らは指摘する。また、Davies と Gutsche はフェアトレードの材料を使用しているカフェの利用者にインタビューを実施し、習慣の重要性を指摘した。多くの消費者は倫理的製品の重要性を認識しつつも、フェアトレードが何を意味するか具体的には知らない。購買は製品の質や自己充足のために行われ、製品が倫理的に正しいかの熟慮を経ずに習慣化される。こうして倫理的要素はほかのより重視される要素のついでに考慮され、最終的に消費者のアイデンティティ形成に繋がるとされる (Davies and Gutsche 2016)。ほかにも、幼少期の教育 (Hiller and Woodall 2019) やコミュニティ内のコミュニケーション (Moraes et al. 2012) とひもづけて習慣の重要性を指摘する研究が存在する。

## 5. まとめ

本論考では、消費者個人を対象とした CSR に対する意識・評価・反応を研究するマイクロ CSR の議論を整理した。消費者を対象としたマイクロ CSR 研究からは、いくつかの含意が得られる。

1 点目に、CSR の認識や反応は、非常に複雑なプロセスであることが挙げられる。たとえば、Ellen らは、動機が利他的であればポジティブに、自己中心であればネガティブに認識されるという単純な構図に疑問を投げかける (Ellen et al. 2006)。自己の利益を重視しても、利己主義的でなく戦略的と認識されれば消費者には許容される。問題は利己主義的動機と戦略的動機の境目であるが、この点に関しては社会問題と企業の適合度合いに関する議論が示唆的であろう。また、Ellen らの議論は、ステークホルダードリブンの動機はネガティブな効果をもたらすとしている。CSR の特徴の 1 つが広範なステークホルダーのニーズの考慮にあるとすると (Ferrell et al. 2019)、この結果は CSR という概念それ自体と対立するものである。この点に関して、Groza らは Ellen らの分類をさらに自発的 / 反動的に分けており (Groza et al. 2011)、この分類に従うと多様なニーズへの配慮が自発的な戦略や価値に組み込まれているか、単に外部からの圧力への反応であると認識されるかが重要であると考えられる。個人を対象にした詳細な研究は、このような CSR に対する認識 / 反応の複雑性に光を当てる。

2 点目として、CSR に対する認識 / 反応は、長期的なプロセスとして捉える必要がある。意図と行動のギャップがどのように発生するかを理解するには、プロセス

ごとの消費者の経験をひもとく必要がある (Öberseder et al. 2011)。また、長期的な観点は、情報処理を容易にするための習慣化がいつ、どのように起こるかという発想に繋がる。

最後に、CSR、企業、消費者の属性ごとの差異に意識的である必要がある。本論考では詳述していないが、企業の規模 (Green and Peloza 2014)、イメージ (Du et al. 2007)、本社の所在地 (Ferreira and Ribeiro 2017)、業界 (Yoon et al. 2006) など企業の属性ごとの評価 / 反応の差異が多く指摘されている。また、消費者の属性については、特に国籍ごとの違いが注目されている。メキシコでは価格が (Arredondo 2010)、ペルーでは企業の能力が (Feldman and Vasquez-Parraga 2013) より重視されると指摘されるほか、韓国の消費者の CSR 意識は儒教の影響を受けている可能性があるとされている (Park et al. 2014)。過去のマイクロ CSR 研究は主に米国や英国で行われており (Fatma and Rahman 2015)、日本の消費者が CSR をどう認識しているかについてより一層の議論が求められる。

## 参考文献

- Aguinis, H., I. Villamor, and K. P. Gabriel (2020), "Understanding employee responses to COVID-19: a behavioral corporate social responsibility perspective," *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management* 18 (4), pp.421-438.
- Arredondo Traperero, F. G., V. D. C. Maldonado de Lozada, and J. de la Garza García (2010), "Consumers and their buying decision making based on price and information about corporate social responsibility (csr): Case study: Undergraduate students from a private university in Mexico," *Estudios Gerenciales* 26 (117), pp.103-118.
- Baskentli, S., S. Sen, S. Du, and C. B. Bhattacharya (2019), "Consumer reactions to corporate social responsibility: The role of CSR domains," *Journal of Business Research* 95, pp.502-513.
- Bhattacharya, C. B. and S. Sen, (2004), "Doing better at doing good: When, why, and how consumers respond to corporate social initiatives," *California Management Review* 47 (1), pp.9-24.
- Carrigan, M. and A. Attalla (2001), "The myth of the ethical consumer—do ethics matter in purchase behaviour?," *Journal of Consumer Marketing* 18 (7), pp.560-577.
- Carrington, M. J., B. A. Neville, and G. J. Whitwell (2014), "Lost in translation:

- Exploring the ethical consumer intention-behavior gap," *Journal of Business Research* **67** (1), pp.2759-2767.
- Davies, I. A. and S. Gutsche (2016), "Consumer motivations for mainstream "ethical" consumption," *European Journal of Marketing* **50** (7/8), pp.1326-1347.
- Du, S., C. B. Bhattacharya, and S. Sen (2007), "Reaping relational rewards from corporate social responsibility : The role of competitive positioning," *International Journal of Research in Marketing* **24** (3), pp.224-241.
- Du, S., C. B. Bhattacharya, and S. Sen (2011), "Corporate social responsibility and competitive advantage : Overcoming the trust barrier," *Management Science* **57** (9), pp.1528-1545.
- Ellen, P. S., D. J. Webb, and L. A. Mohr (2006), "Building corporate associations : Consumer attributions for corporate socially responsible programs," *Journal of the Academy of Marketing Science* **34** (2), pp.147-157.
- Fatma, M. and Z. Rahman (2015), "Consumer perspective on CSR literature review and future research agenda," *Management Research Review* **38** (2), pp.195-216.
- Feldman, P. M. and A. Z. Vasquez-Parraga (2013), "Consumer social responses to CSR initiatives versus corporate abilities," *Journal of Consumer Marketing* **30** (2), pp.100-111.
- Ferreira, A. I. and I. Ribeiro (2017), "Are you willing to pay the price?The impact of corporate social (ir) responsibility on consumer behavior towards national and foreign brands," *Journal of Consumer Behaviour* **16** (1), pp.63-71.
- Ferrell, O. C., D. E. Harrison, L. Ferrell, and J. F. Hair (2019), "Business ethics, corporate social responsibility, and brand attitudes : An exploratory study," *Journal of Business Research* **95**, pp.491-501.
- Glavas, A. (2016), "Corporate social responsibility and organizational psychology : An integrative review," *Frontiers in Psychology* **7** (144).
- Gond, J. P., A. El Akremi, V. Swaen, and N. Babu (2017), "The psychological microfoundations of corporate social responsibility : A person-centric systematic review," *Journal of Organizational Behavior* **38** (2), pp.225-246.
- Gond, J. P. and C. Moser (2019), "The reconciliation of fraternal twins : Integrating the psychological and sociological approaches to 'micro'corporate social responsibility," *Human Relations*, Epub ahead of print 21 October 2019.
- Green, T. and J. Peloza (2014), "How do consumers infer corporate social responsibility? The role of organisation size," *Journal of Consumer Behaviour* **13** (4), pp.282-293.
- Groza, M. D., M. R. Pronschinske, and M. Walker (2011), "Perceived organizational motives and consumer responses to proactive and reactive CSR," *Journal of Business Ethics* **102** (4), pp.639-652.
- Hiller, A. and T. Woodall (2019), "Everything flows : A pragmatist perspective of trade-offs and value in ethical consumption," *Journal of Business Ethics* **157** (4), pp.893-912.
- Jones, D. A., C. R. Willness, and A. Glavas (2017), "When corporate social responsibility (CSR) meets organizational psychology : New frontiers in micro-CSR research, and fulfilling a quid pro quo through multilevel insights," *Frontiers in Psychology* **8** (520).
- Jones, D. A. (2018), "The psychology of CSR," in *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility : Psychological and Organizational Perspectives*, Oxford : Oxford Univ. Press, pp.19-47.
- Lacey, R. and P. A. Kennett-Hensel (2010), "Longitudinal effects of corporate social responsibility on customer relationships," *Journal of Business Ethics* **97** (4), pp.581-597.
- Lichtenstein, D. R., M. E. Drumwright, and B. M. Braig (2004), "The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits," *Journal of Marketing* **68** (4), pp.16-32.
- Lii, Y. S. and M. Lee (2012), "Doing right leads to doing well : When the type of CSR and reputation interact to affect consumer evaluations of the firm," *Journal of Business Ethics* **105** (1), pp.69-81.
- Marin, L., S. Ruiz, and A. Rubio (2009), "The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior," *Journal of Business Ethics* **84** (1), pp.65-78.
- Moraes, C., M. Carrigan, and I. Szmigin (2012), "The coherence of inconsistencies : Attitude-behaviour gaps and new consumption communities," *Journal of Marketing Management* **28** (1-2), pp.103-128.
- Nan, X. and K. Heo (2007), "Consumer responses to corporate social responsibility (CSR) initiatives : Examining the role of brand-cause fit in cause-related marketing," *Journal of Advertising* **36** (2), pp.63-74.
- Öberseder, M., B. B. Schlegelmilch, and V. Gruber (2011), "Why don't

- consumers care about CSR? : A qualitative study exploring the role of CSR in consumption decisions,” *Journal of Business Ethics* 104 (4), pp.449-460.
- Park, J., H. Lee, and C. Kim (2014), “Corporate social responsibilities, consumer trust and corporate reputation : South Korean consumers’ perspectives,” *Journal of Business Research* 67 (3), pp.295-302.
- Porter, M. E. and M. R. Kramer (2011), “Creating shared value : How to reinvent capitalism and unleash a wave of innovation and growth,” *Harvard Business Review* 2011 (January/February), pp.62-77.
- Rupp, D. E. and D. B. Mallory (2015), “Corporate social responsibility : Psychological, person-centric, and progressing,” *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 2 (1), pp.211-236.
- Sen, S., C. B. Bhattacharya, and D. Korschun (2006), “The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships : A field experiment,” *Journal of the Academy of Marketing Science* 34 (2), pp.158-166.
- Vishwanathan, P., H. van Oosterhout, P. P. Heugens, P. Duran, and M. Van Essen (2020), “Strategic CSR : A concept building meta-analysis,” *Journal of Management Studies* 57 (2), pp.314-350.
- Yoon, Y., Z. Gürhan-Canli, and N. Schwarz (2006), “The effect of corporate social responsibility (CSR) activities on companies with bad reputations,” *Journal of Consumer Psychology* 16 (4), pp.377-390.

## 国際社会における日本型 CSR の位置づけと動向

大野 元己

### 1. CSR の国際比較

CSR 概念は、1950 年代に生まれてから主に西欧のコンテクストで発展を続け (Agudelo et al. 2019)、日本でも海外の動向を受けて 1990 年代末から注目を浴びるようになった (Kawamura 2004)。西洋で生まれ、日本に輸入された CSR は、米国やヨーロッパと同様に日本でも受容されているのだろうか。他国との差異が存在するとすれば、それはどのようなものだろうか。海外で生まれた規範や目標は、どのように日本に適合して形を変えているのだろうか。これらの問いについて考察する基盤を整えるため、英語で出版された CSR の国際比較研究、及び日本の CSR に関する研究を整理した。

### 2. 国際比較の中の日本

#### (1) 日本の CSR 活動の国際的位置づけ

日本を含む国際比較研究の中でよく知られているものに Welford による調査がある (Welford 2005)。彼は、北米・ヨーロッパ・アジアの 15 ヶ国の企業を対象に、2002 年と 2004 年にアンケート調査を実施している。本研究では CSR 活動が 20 項目に分類され、アジア企業はほとんどの項目の実施率が北米・ヨーロッパに比べて目立って低いとされる。しかし同時に、アジア内では各項目の日本の実施率が高く、特に CSR レポートの出版率が突出しているとされる。結論として、アジアでは CSR に関して西洋の議論に追随する潮流が生まれており、特にその傾向は日本で強いと指摘している。

Baughn らは、北米、西ヨーロッパ、中東、アフリカ、ラテンアメリカ、東・中央ヨーロッパ、アジアの CSR を世界経済フォーラムによるアンケート調査を用い



て比較している (Baughn et al. 2007)。彼らは、社会的領域に関連する CSR では日本は北米、オーストラリア・ニュージーランドには及ばないが、西ヨーロッパよりは高いレベルにあるとしている。また、環境領域に関しては、日本の CSR はほかのどの国・地域と比較しても突出していると指摘する。

前述の2つの研究は、いずれも日本の CSR はアジアの中で例外的に発展しているとしている。ほかのアジアの国と比べて日本は西洋に近い政治的・経済的制度を有しているという認識から、アジアではなく先進国間の比較に日本が組み込まれることも多い。一例として、Gjølberg は EU 15ヶ国、米国、カナダ、スイス、ノルウェー、オーストラリア、日本の CSR の実践を比較している (Gjølberg 2009)。SRI (社会的責任投資)、CSR の国際枠組みへの参加、サステナビリティレポートの発行、ISO14001 の認証からなる独自のインデックスを用いた国際比較によると、日本は 21ヶ国中 12位であり、上位は北欧の国々とカナダで占められている。Gjølberg は、CSR に熱心な国と認識されていないスペイン、フランス、日本が中位にあることは驚くべき事実だと指摘する。また、国際枠組みのうち、CSR の実績を求められる敷居の高い枠組みに絞ると日本の順位が上昇し、対して結果よりもプロセスが要求される参加の敷居が低い枠組みに限定するとフランスとスペインの方が日本よりも積極的であるとされる。

多くの CSR 活動の中でも、日本は CSR レポートなどによる情報開示が積極的に行われていると指摘される (Williams and Aguilera 2008)。Tanimoto と Suzuki は、国際的に広く受け入れられている情報開示のガイドラインである GRI (Global Reporting Initiative) に参加する日本の大企業の特徴を分析し、海外の投資家による株式の保有率と、海外での売り上げが大きいほど GRI に参加する傾向があると指摘する。また、日本と西欧の企業の CSR レポートの内容を比較すると、日本は環境問題に関する記述が多く、対して社会的イシューやコーポレートガバナンスにはあまり言及していないとされる (Tanimoto and Suzuki 2005)。この結果は、日本は西洋からのプレッシャーによって CSR を進めており、また環境を重視する傾向にあるという前述の研究による指摘と整合的である。

Bowerman と Sharma は、日英の CSR 関連の情報開示と株価の関係を分析し、英国においては情報公開が株価の上昇に繋がるが、日本でこの傾向は見られないと指摘する (Bowerman and Sharma 2016)。この理由として、Bowerman らは日本の情報公開が株主だけでなくより広範なステークホルダーを意識して実施されている可能性を指摘する。また、Tran は、日米を対象に社外取締役の割合と ESG 関連の情報開示の関係性を分析している (Tran 2018)。Tran は、日本では社外取締役の割合が情報開示とポジティブに関係するが米国ではこの傾向が見られなとし、

Bowerman らと同様に日本では株主以外のステークホルダーの社会規範が情報開示に影響を与えている可能性がある」と指摘する。

本節で参照した研究は、西洋からのプレッシャーをドライバーとする CSR の発展、環境の重視、情報開示の積極性、株主に限られない広範なステークホルダーの重視とそれを可能にするコーポレートガバナンスなどの日本の特徴を指摘している。しかし、多くは CSR の実践・パフォーマンスを測定する研究であり、その理由や背景の解明には取り組んでいない。次節以降で、日本の CSR に影響する多様な要素を整理する。

## (2) 制度的要因

CSR の国際比較研究の多くは、それぞれの国家における行政・企業・市民の役割の差異を国家ごとの CSR の背景として挙げている。代表的な研究として、Matten と Moon の明示的 CSR と暗黙的 CSR の議論がある (Matten and Moon 2008)。Matten と Moon は米国とヨーロッパを比較し、米国は CSR などの言葉を用いて明確に社会的責任をビジネスのアジェンダに組み込む「明示的 CSR」を実践しており、対してヨーロッパは政府との協力や産業界全体での義務の明確化によって社会的責任を果たす「暗黙的 CSR」を実践する傾向にあるとする。換言すると、米国における CSR は個々の企業の自発的な取組、ヨーロッパの CSR は制度への反応とみなされる。Matten らは米欧間で差異が生まれる理由として多くの要因を挙げており、その中でも特に強調されるのが政治的・財政的システムの違いである。米国は伝統的に市場における国家の役割に疑念を持ち、対してヨーロッパは政党や組合の役割を重視する。また、米国では株が分散的に保有されるため明示的に企業の透明性と社会的責任を外部に示す必要があり、他方でヨーロッパでは企業と大株主や銀行との長期的な関係が維持される傾向にあるほか、その他のステークホルダーの影響力も強い。グローバル化に伴い、ヨーロッパでも明示的な米国型の CSR が広がっているが、それは既存のヨーロッパ各国のシステムを反映したハイブリッド型となる。Matten らは、日本の CSR はヨーロッパ型に近く、資金調達に銀行や株の持ち合いによって行われ、またステークホルダーとの関係も終身雇用などを通じた長期的なパートナーシップが好まれるとする。

Matten と Moon の議論は、以降の日本の CSR と政治・経済システムの間を論じる研究で頻繁に援用される。Kang と Moon は、日本とドイツの CSR は銀行を中心とした財政システムと緊密な労使関係からなるコーポレートガバナンスの中で発展しており、株主だけではなく従業員を重視した、合意ベースの意思決定が行われていると指摘する (Kang and Moon 2012)。両国でも米国型のコーポレートガ



バランスへの転換が90年代末以降に起こっているが、いまだに株主アクティビズムは低いレベルにあるとされる。また、Gondらは、ヨーロッパとアジアの類似性を指摘しつつ、産業界による自発的な連合が強いヨーロッパに対して、日本や韓国は行政ガイダンスの役割が強いとしている（Gond et al. 2011）。日本のCSRは政府の役割の企業への委任として行われ、その結果、福祉の一部として終身雇用などが整備され、労働者の利益がビジネスと結びついた。

国家に委任された企業主導でのCSRの発展、及び海外の影響を受けつつも独自性を保ったハイブリッド型のCSRという日本の特徴は多くの研究の基本的な前提とされつつも、国際比較によりその内実を詳細に描く議論が展開されている。たとえば、Conteらは、アジアのほかの国と比べると日本のCSRは最も西洋のロジックに近く、企業へのCSRの浸透度合いが高く、また明示的なCSRが多く見られると指摘する（Conte et al. 2020）。ChoiとAguileraは日本と韓国を比較し、日本はマイノリティ・女性・外国人への差別の解消や、コーポレートガバナンスの強化などに向けた西欧の期待に応えることには失敗したと指摘する（Choi and Aguilera 2009）。日本は伝統的に国家と企業が独立しており、政府は法的規制ではなくガイドラインによって企業への指導を行ってきたため、CSRの解釈・実践における企業の自由裁量が大きい。また、行政のガイドラインの策定には企業の影響力が大きく働き、そのため製品・サービスの品質向上、職場の安全、環境問題などは重視されたが、差別の解消やコーポレートガバナンスなど企業の抵抗が強い領域で大きな進展は見られなかったとされる。

### （3）文化的要因

制度的要因に関する論文と比べると数は多くないものの、文化に基づいて国ごとの比較を行う研究も存在する。LeeとHeroldは、社会心理学者のG. Hofstedeのモデルを用いて日本と韓国のCSRを比較している（Lee and Herold 2016）。Hofstedeは、国家ごとの文化を、国家内で権力の格差がどの程度許容されるか、個人が集団に対してどれくらい忠誠心を持つか、競争的で物質的価値を重視するか／コンセンサス志向で生活の質を重視するか、不確実性を回避する傾向があるかの4つの基準に沿って集められた膨大なデータに基づいて特徴づけている。LeeとHeroldによると、日本はやや権力の格差に順応的な傾向があり、集団志向で極めて競争的であり、また不確実性を回避しようとする性格が強い。よって、日本は権力格差が認められ、集団志向であるために重要なステークホルダーとそうでないステークホルダーを企業が区別する傾向にあり、また不確実性を嫌うために長期的なサステナビリティマネジメントを重視するとされる。対して、日本は競争的、物質

主義的な社会であるにもかかわらず、企業は政府との調和的關係に基づき環境を重視した施策を積極的に実践しており、これはHofstedeの理論とは合致しないとされる。

Hofstedeのモデルを用いてCSRの国際比較を実施している研究はほかにも多く見られる。一例として、WittとStahlは、日本、韓国、香港を比較し、この3つの国・地域はいずれも儒教圏に属し、集団主義的制度、やや高い権力格差の容認、穏健な人道主義で特徴づけられるとする。他方で、3ヶ国の中で集団主義と人道主義のレベルは日本が最も高く、したがって株主以外への広範なステークホルダーを重視する傾向にあり、日本はほかのアジアの国々よりもドイツに近いと指摘される（Witt and Stahl 2016）。

## 3. 日本のCSRの特徴と歴史

前章では、CSRの国際比較研究の中での日本の位置づけ、及びその背景をレビューした。本章では、より日本にフォーカスした過去の研究を整理する。

### （1）ハイブリッド型のCSR

第2章に挙げた多くの研究は、2つの共通した特徴を日本のCSRに見出している。1つ目が、西洋型のCSRと日本の伝統的な経営システムのハイブリッド型の制度、2つ目が株主に限られない広範なステークホルダーを重視する傾向である。環境問題の重視や情報開示の傾向などの個別的な特徴は、多くがこの2つの特徴に沿って説明される。よって本節では、この2点に絞り、その背景と歴史的経緯に関する議論を整理する。

FukukawaとMoonは、日本企業のウェブサイトの情報から、1990年代末以降の日本のCSRの変化を分析している（Fukukawa and Moon 2004）。Fukukawaによると、日本の大企業は伝統的に従業員、銀行、サプライヤーなどとの親密な関係によるコミュニティを形成しており、コミュニティのメンバーに対する社会的責任を果たしてきた。しかし、不祥事の多発を発端とする企業への忠誠を基盤にしたシステムを転換する必要性の認識、アジア通貨危機による終身雇用の継続の困難化、政府や各種業界団体によるガイドラインの策定、グローバル化による海外のCSRアジェンダの学習などによって、伝統的なシステムは変化を迫られた。システムの変化の中で、国際的プレッシャーと公害問題の経験から、環境問題への取組は制度化されたCSRとして実施された。対して、コミュニティへの貢献は前述の通り、制度化されていない個別の関係の中で推進されてきた伝統があり、また明確

な政府のガイドラインがないため、明示的に CSR レポートなどに記載されることは少ない。環境分野においてはグローバル化に伴う転換が行われたが、それ以外の領域ではより日本流の伝統的な実践が維持されていると指摘される。

後の日本企業へのインタビューに基づく研究で、Fukukawa らは海外から輸入された CSR 概念は日本ではプログラムというよりも精神として理解され、それぞれの企業で昔から強調されてきた企業理念と結びつくと指摘する (Fukukawa and Teramoto 2009)。他方で、SRI や CSR ランキングなど対外的な圧力の影響もあり、CSR を組織的イシューとして捉える企業と、従来通りの理念として捉える企業が分かれているとされる。また、具体的な取組についても、人権など従来の日本のビジネスアジェンダに符合しないイシューに関して、日本企業の多くは明確な答えを持っていないとされる。Yoshikawa らは、不景気や海外投資家の台頭を受け、日本のコーポレートガバナンスは企業のインサイダーからなる取締役会を中心とする管理体制から、執行役員と取締役の分離などを基盤とする米国型の制度へと転換していったと指摘する。しかし、日本企業は米国のシステムを完全に受け入れたわけではなく、日本企業の従来の経営体制から模倣可能な範囲の改革が選択的に行われたと指摘される (Yoshikawa et al. 2007)。

日本のハイブリッドな CSR 体制と深く関連するテーマとして、「日本企業によるステークホルダーの重視は一体何を意味するのか」についても多くの研究が重ねられている。日本企業は株主以外のステークホルダーも重視すると多く指摘される一方、その重視の度合いには格差があると指摘される (Lee and Herold 2016)。Wokutch と Shepard の研究は、日本企業のステークホルダーへの配慮の不均衡を説明する (Wokutch and Shepard 1999)。Fukukawa らが指摘する大企業中心のコミュニティを、Wokutch らは「ミクロの道德連合」と呼ぶ。日本企業にとってはこの連合へのメンバーシップが重要であり、コミュニティ内の従業員などへの社会的責任は世界的に見ても高い水準にあるが、子会社の社員・非正規職員や、女性・外国人・マイノリティなど連合の外部の人々への社会的責任は低いレベルにあるとされる。よって、日本企業の CSR の動機は、西欧に見られるような一般的な利他主義ではなく、関係者に対する儒教的な義務感にあると指摘される。Wokutch らが指摘する、日本の CSR におけるインサイダーとアウトサイダーの明確な区別は、メンバーシップと引き換えに忠誠を求めることによる人的資本の確保 (Eweje and Sakaki 2015)、ステークホルダーとの対話における具体的な戦略の欠如 (Tanimoto 2017)、アウトサイダーに対する責任の隠蔽 (Horiguchi 2021) などさまざまなテーマと結びつけて論じられている。

## (2) 2010 年代の日本の CSR

2010 年代から、日本の CSR には新たな動きが見られると多くの研究で指摘される。Davis は、従来の日本の CSR は、法的コンプライアンス、ビジネスとは切り離された寄付などの社会的支援、環境問題への対応、直近のステークホルダーへの貢献に限られていたとする (Davis 2014)。しかし、東日本大震災を契機に、民主党政権の「新しい公共」、経団連による事業継続計画の強調、経済同友会による社会益共創企業概念の提出などが相次いで起こる。本論考ではそれぞれの説明は省略するが、社会貢献とビジネスの協働、社会全体の中に企業は存在するという認識、よって企業外のステークホルダーを考慮すべきであると強調される点が共通する。社会貢献と経済的利益を結びつける発想は、その後提出された自民政権の「日本再興戦略」やその一部としてのスチュワードシップ・コード、経産省が発表した伊藤レポートと呼ばれる一連の報告書でも言及される (Davis 2016)。より最近では、内閣府が発表した Society 5.0 で強調される課題解決による新市場の創出や経団連による SDGs の推進、経済同友会が提出した Japan 2.0 で示されるステークホルダーとの関係強化による社会価値創造などのイニシアティブにもこの傾向が見られる (Suzuki et al. 2021)。

こうした 2010 年代の動向は、本論考で示された、政府のイニシアティブの欠如による企業主導の CSR 解釈、企業の伝統的価値に符合する範囲内での CSR 活動、アウトサイダーの軽視といった日本の特徴に対する処方箋としての性格を持つと言えよう。他方で、CSR を通じた価値の創造という発想には、問題点も指摘されている。たとえば、Kim らは、社会的価値の創出とビジネスの振興を同時に達成する CSV のアジアでの受容を分析し、日本において CSV は既存の企業理念の実践と捉えられており、これは日本企業の伝統的なコミュニティの感覚と接続されると指摘する (Kim et al. 2020)。Kim らは、これを長期的なビジネス戦略を重視する企業の傾向として評価するが、前述の Fukukawa らが指摘する日本の CSR の問題点 (Fukukawa and Teramoto 2009) と符合するものとしても理解できよう。また、Horiguchi は、伝統的な日本型経営におけるアウトサイダーを軽視する傾向は、現在の日本でも依然として見られると指摘する (Horiguchi 2021)。

## 4. まとめ

本論考では、日本の CSR を扱った既存の研究を整理した。国際比較研究では、日本企業の CSR のレベルはアジアにおいて例外的に高く、多くの領域で西欧と比べて遜色がないと評価されることが多い。特に CSR レポートの出版と環境問題

への取組は高い水準にあるとされ、本白書の第1部企業調査分析においても、日本企業は多くがCSR活動を年次報告書などに記載しているほか、高い割合の企業が省エネや再生可能エネルギーの利用に取り組んでいると明らかになっている。

他方で、日本のCSRは歴史的に企業主導で進められているため、海外の動向を日本企業が解釈して導入することによるハイブリッド型のCSR体制が敷かれていると指摘される。また、日本のCSRは、米国と比べて広範なステークホルダーを重視するヨーロッパ型に近い特徴を持つと指摘される。本白書の企業調査分析では、従業員を重視する企業の方が株主を重視する企業よりもESGの評価を実際のCSR活動に反映していると明らかになっており、これは必ずしもネガティブな傾向とは言えないだろう。しかし、日本企業が考慮しているステークホルダーは企業中心のコミュニティのメンバーに限定されると多く指摘されており、本白書の企業調査分析でも、代表的なアウトサイダーであるソーシャルセクターとの対話を行う企業が年々減少していると示されている。日本型のCSRの利点と欠点を把握し、より効果的な社会貢献と企業の成長に繋げるためには、国際的な動向とそれの中の日本の位置づけについて、より意識的になる必要がある。

#### 参考文献

- Agudelo, M. A. L., L. Jóhannsdóttir, and B. Davidsdóttir (2019), "A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility," *International Journal of Corporate Social Responsibility* 4 (1), pp.1-23.
- Baughn, C. C., N. L. Bodie, and J. C. McIntosh (2007), "Corporate social and environmental responsibility in Asian countries and other geographical regions," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 14 (4), pp.189-205.
- Bowerman, S. and U. P. Sharma (2016), "The effect of corporate social responsibility disclosures on share prices in Japan and the UK," *Corporate Ownership and Control* 13 (2), pp.202-216.
- Choi, S. and R. V. Aguilera (2009), "CSR dynamics in South Korea and Japan : A comparative analysis," *Corporate Social Responsibility*, Edward Elgar Publishing.
- Conte, F., A. Vollero, C. Covucci, and A. Siano (2020), "Corporate social responsibility penetration, explicitness, and symbolic communication practices in Asia : A national business system exploration of leading firms in sustainability," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*

27 (3), pp.1425-1435.

- Davis, S. (2014), "Re-conceptualizing corporate social responsibility in Japan," *Corporate Social Responsibility in Asia*, Cham : Springer, pp.35-64.
- Davis, S. T. (2016), "From insularity to integration : The reformulation of socially responsible business in Japan," in *Key Initiatives in Corporate Social Responsibility*, Cham : Springer, pp.279-302.
- Eweje, G. and M. Sakaki (2015), "CSR in Japanese companies : Perspectives from managers," *Business Strategy and the Environment* 24 (7), pp.678-687.
- Fukukawa, K. and J. Moon (2004), "A Japanese model of corporate social responsibility? A study of website reporting," *Journal of Corporate Citizenship* 16, pp.45-59.
- Fukukawa, K. and Y. Teramoto (2009), "Understanding Japanese CSR : The reflections of managers in the field of global operations," *Journal of Business Ethics* 85 (1), pp.133-146.
- Gjølberg, M. (2009), "Measuring the immeasurable? : Constructing an index of CSR practices and CSR performance in 20 countries," *Scandinavian Journal of Management* 25 (1), pp.10-22.
- Gond, J. P., N. Kang, and J. Moon (2011), "The government of self-regulation : On the comparative dynamics of corporate social responsibility," *Economy and Society*, 40 (4), pp.640-671.
- Horiguchi, S. (2021), "Making implicit CSR explicit? Considering the continuity of Japanese 'micro moral unity,'" *Business Ethics, the Environment and Responsibility* 30 (3), pp.311-322.
- Kang, N. and J. Moon (2012), "Institutional complementarity between corporate governance and corporate social responsibility : A comparative institutional analysis of three capitalisms," *Socio-Economic Review* 10 (1), pp.85-108.
- Kawamura, M. (2004), "The evolution of corporate social responsibility in Japan (part 1) -parallels with the history of corporate reform," *NLI Research*, pp.1-10.
- Kim, R. C., A. Saito, and V. M. Avvari (2020), "Interpretation and integration of "creating shared value" in Asia : implications for strategy research and practice," *Asian Business and Management* 19 (4), pp.379-406.
- Lee, K. H. and D. M. Herold (2016), "Cultural relevance in corporate sustainability management : a comparison between Korea and Japan," *Asian*



*Journal of Sustainability and Social Responsibility* 1 (1), pp.1-21.

Matten, D. and J. Moon (2008). “‘Implicit’ and ‘explicit’ CSR : A conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility,”

*Academy of Management Review* 33 (2), pp.404-424.

Suzuki, S., H. Sasaki, and S. Davis (2021), “Corporate social responsibility in Japan : Responsible business in a changing Japan,” *Current Global Practices of Corporate Social Responsibility*, Cham : Springer, pp.745-775.

Tanimoto, K. and K. Suzuki (2005), “Corporate social responsibility in Japan : Analyzing the participating companies in global reporting initiative,” *EIJS Working Paper*, 208.

Tanimoto, K. (2017), “The implementation of CSR management and stakeholder relations in Japan,” *Stages of Corporate Social Responsibility*, Cham : Springer, pp.223-241.

Tran, H. (2018), “Differences in corporate social responsibility disclosure between Japan and the USA,” *Journal of Asian Business and Economic Studies* 25 (1), pp.67-85.

Welford, R. (2005), “Corporate social responsibility in Europe, North America and Asia,” *Journal of Corporate Citizenship* 17 (1), pp.33-52.

Williams, C. and R. V. Aguilera (2008), “Corporate social responsibility in a comparative perspective,” in *Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*, Oxford : Oxford Univ. Press, pp.452-472.

Witt, M. A. and G. K. Stahl (2016), “Foundations of responsible leadership : Asian versus western executive responsibility orientations toward key stakeholders,” *Journal of Business Ethics* 136 (3), pp.623-638.

Wokutch, R. E. and J. M. Shepard (1999), “The maturing of the Japanese economy : Corporate social responsibility implications,” *Business Ethics Quarterly* 9 (3), pp.527-540.

Yoshikawa, T., L. S. Tsui-Auch, and J. McGuire (2007), “Corporate governance reform as institutional innovation : The case of Japan,” *Organization Science*, 18 (6), pp.973-988.

## 第 3 部

# 企業事例



# デル・テクノロジーズ株式会社

## 野心的な「ムーンショットゴール」に企業全体で取り組む

設立：1989年6月（2020年8月商号変更）  
 本社所在地：〒100-8159 東京都千代田区大手町一丁目2番1号 Otemachi One Tower 17階  
 資本金：300,000,500円  
 売上高：非公開  
 従業員数：3,260人（2020年8月現在）  
 URL：https://corporate.delltechnologies.com/ja-jp/index.htm  
 事業内容：日本におけるデル・テクノロジーズ製品、ソリューション、サービスの販売、  
 ならびに保守業務  
 経営理念／社は：・ビジョン「より良い未来の実現」  
 ・目的「人類の進歩を促進するテクノロジーの創造」

CSR（企業の社会的責任）活動の推進プロセスにおける多くの企業にとっての課題は、いかに全体の戦略を立てて個別の施策に落とし込むかにあるのではないだろうか。経営戦略論では、現在の外的環境や自社の特徴の分析に基づき戦略を策定するフォアキャストイングに加えて、会社として望ましいと考える未来のビジョンを先に設定するバックキャストイング<sup>1</sup>の必要性が指摘されてきた。バックキャストイングによって生まれた会社のビジョンは、フォアキャストイングによる戦略策定の参照枠組みとなる。また、「実現したい未来」に基づく中長期的かつ規範的なビジョンは、より挑戦的な目標設定を可能にする。CSR や社会・環境などの持続可能性の分野でもバックキャストイングは注目されており<sup>2</sup>、会社のビジョンをいかにCSR活動に組み込むかが今後ますます重視されることになろう。バックキャストイングをベースにしたCSR活動の先進的な事例として、「ムーンショットゴール」を軸とする新しい形の戦略策定を実施しているデル・テクノロジーズ株式会社の Social Impact を日本にてリードする松本笑美さん、及び広報部の新保将さんの

1 バックキャストイングは、現在の状況から未来を推定して戦略を立てるフォアキャストイングに代わる概念として提案された。未来の予測が困難である点、現在の状況から導出された未来は必ずしも望ましいものではない点から、バックキャストイングは予測ではなく、あらかじめゴールを設定した上でのシナリオ分析を重視する。  
 Robinson, J. (2003). "Future subjunctive : backcasting as social learning," *Futures* 35 (8), pp.839-856.  
 2 Baumgartner, R. J. (2014). "Managing corporate sustainability and CSR : a conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development," *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 21 (5), pp.258-271.

武村綾さんにお話をうかがった。

デル・テクノロジーズ株式会社の前身となるデル株式会社の歴史は、テキサス大学の学生だったマイケル・デルが1984年に始めた1,000ドル以下のパソコン販売に端を発する。テクノロジーのデザインや販売の仕組みを一新するビジネスの展開が創業当初より意識され、1995年には世界展開を始めた。2016年にはEMCジャパン株式会社と統合し、2020年8月に現在のデル・テクノロジーズ株式会社に社名を改めて多様なITソリューションの提供やデジタル・トランスフォーメーション（DX）の推進に尽力している。

## 楽観的な社風の下で野心的な目標を追求する

同社のCSR活動の歴史は長く、2007年に発表したりサイクルパーツを用いたモニターなど、製品の廃棄から再生まで意識した各種取組を実施してきた。2013年に、より包括的なCSR活動を実施するための全社規模の方針である「Legacy of Good」が発表され、2020年に向けた環境・社会・ボランティア分野での取組が明確化された。2019年には「Legacy of Good」の目標値がほぼ達成されたことから、2030年を見据えた新たな方針である「Progress Made Real」が策定された。本方針ではCSR活動の軸がSDGs（持続可能な開発目標）に即して再度精査され、「サステナビリティを推進」、「多様性を受け入れる」、「テクノロジーで人々の生活に変革をもたらす」の3本柱と、それらを下支えする「倫理とプライバシーの維持」が設定された（図表1）<sup>3</sup>。

図表1：Progress Made Real 4つの柱

サステナビリティを推進	多様性を受け入れる	生活に変革をもたらす	倫理とプライバシーの維持
 <p><b>ムーンショット目標</b></p> <p>2030年までに、企業価値を向上させるすべての製品について、同等の製品を廃棄し削減がはげやうとします。削減目標の90%を以下の削減目標で達成可能な削減目標を設定し、削減目標の90%を達成します。</p> <p><b>その他の目標</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までに、スコアとスコアの両方を達成し削減目標の90%削減します</li> <li>平均年次削減目標の90%を達成し削減目標の90%削減します</li> <li>2030年までに、削減目標の90%を達成し削減目標の90%削減します</li> <li>2030年までに、削減目標の90%を達成し削減目標の90%削減します</li> </ul>	 <p><b>ムーンショット目標</b></p> <p>2030年までに、世界のあらゆる国で10%以上の世界中の労働者の90%を確保します</p> <p><b>その他の目標</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までに、世界のあらゆる国で10%以上の世界中の労働者の90%を確保します</li> <li>2030年までに、世界のあらゆる国で10%以上の世界中の労働者の90%を確保します</li> <li>2030年までに、世界のあらゆる国で10%以上の世界中の労働者の90%を確保します</li> </ul>	 <p><b>ムーンショット目標</b></p> <p>私たちのテクノロジーと知識を利用して、教育、健康、経済的な発展の分野で社会変革を推進し、2030年までに10億人以上の生活変革をもたらします。</p> <p><b>その他の目標</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までに、教育、健康、経済的な発展の分野で社会変革を推進し、2030年までに10億人以上の生活変革をもたらします</li> <li>2030年までに、教育、健康、経済的な発展の分野で社会変革を推進し、2030年までに10億人以上の生活変革をもたらします</li> <li>2030年までに、教育、健康、経済的な発展の分野で社会変革を推進し、2030年までに10億人以上の生活変革をもたらします</li> </ul>	 <p><b>ムーンショット目標</b></p> <p>2030年までに、すべての製品が社会的責任に適合し、透明性、説明責任、誠実なコミュニケーションを通じて信頼を築きます。</p> <p><b>その他の目標</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2030年までに、すべての製品が社会的責任に適合し、透明性、説明責任、誠実なコミュニケーションを通じて信頼を築きます</li> <li>2030年までに、すべての製品が社会的責任に適合し、透明性、説明責任、誠実なコミュニケーションを通じて信頼を築きます</li> <li>2030年までに、すべての製品が社会的責任に適合し、透明性、説明責任、誠実なコミュニケーションを通じて信頼を築きます</li> </ul>

出所：同社HP

3本目の柱である「テクノロジーで人々の生活に変革をもたらす」は、「ITは人類の進歩を促進する」というマイケル・デルの従来からの理念に根ざしたものであり、同社のマテリアリティをCSRと接続する野心的な方針である。また、具体的な取組は3本の柱及びコーポレートガバナンスに関して設定されたそれぞれの「ムーンショットゴール」に基づいて実施されている。

「ムーンショットゴール」という名前にも現れているように、CSRやダイバーシティ関連の各目標はかなり挑戦的・野心的なものが並ぶ。「ムーンショットゴール」とは、かつてアメリカのジョン・F・ケネディ大統領がアポロ計画を始動する際に用いた言葉である。アメリカ国民の中には、月に着陸するという壮大な計画に強く反対する人も多くいた。綿密に立てられた計画から実現可能性の高い施策を選ぶという伝統的な決定プロセスが困難な中で、ケネディは「みんなでやればできるはずだ」というワクワク感の共有によって人々を説得していった。

このような語源を持つ「ムーンショットゴール」という名前を冠した高い目標に全社的に取り組むため、「ITで望ましい将来を我々は創造できる」というマイケル・デルの思想に連なる楽観的なメッセージの発信が社内向けに行われている。「ムーンショットゴール」という名称、及びその根底にあるワクワク感の共有は、施策に取り組む社員の共感を得ているという。困難なゴールに最高の努力で取り組むための楽観性は、実行だけでなくゴール設定の土台ともなっている。また、実際に各施策に取り組む部署が 이슈ごとに横断的に協力し、各部門に存在するサステナビリティやダイバーシティ関連のチームが過去の実績や情報をCSR部門に集約する仕組みも存在する。毎年発表される「Progress Made Real Report」では、細かく設定された各目標の進捗具合が詳細に記されている。一例として、同社は2030年までに梱包の100%をリサイクル・リユース可能な材料で行うとしており、2021年度には目標の87%が達成された<sup>4</sup>。その理由はサプライヤーの国際的な森林認証制度への加入が進んでいる点に帰されており、今後同社としてさらなる転換を推進するとされる。個々の具体的な目標の進捗具合だけでなく、その原因や今後の対応まで示される非常にきめ細かい進捗管理の体制が整備されている。ビジョンベースのバックキャストと、分析ベースのフォアキャストがうまく統

3 デル・テクノロジーズ株式会社ウェブサイト、Progress Made Real : Our Vision for 2030  
<https://corporate.delltechnologies.com/ja-jp/social-impact/reporting/progress-made-real.htm#tab0=0> (2021年9月15日)

4 デル・テクノロジーズ株式会社ウェブサイト、Progress Made Real : FY21 ESG Report  
[//corporate.delltechnologies.com/asset/ja-jp/solutions/business-solutions/briefs-summaries/delltechnologies-fy21-progress-made-real-report.pdf">https://corporate.delltechnologies.com/asset/ja-jp/solutions/business-solutions/briefs-summaries/delltechnologies-fy21-progress-made-real-report.pdf](https://corporate.delltechnologies.com/ja-jp/social-impact/reporting/fy21-progress-made-real-report.htm#pdf-overlay) (2021年10月22日)

合された体制が敷かれていると言えよう。

一例として、ダイバーシティ&インクルージョンの領域では、従業員の50%と管理職の40%を女性にすると謳われており、それを実際に現場レベルでどう追求するかについては現在進行形で議論が重ねられている。設定したゴールに取り組む中で浮上した課題にその場その場で対応するほかはないという考えも存在することから、たとえば人材育成はそれぞれの現場に任せ、ケースを積み重ねて組織的な学習を図るといった形がとられている。より広範な属性を含めたダイバーシティに関しては、13の従業員リソースグループ(Employee Resource Group: ERG)を設置し、該当のマイノリティに属さない社員を含めたチームによる社員エンゲージメントを進めている。ERGは日本を含めた各国の支部に設けられており、定期的にリーダーたちによるミーティングが実施されている。そのミーティングで共有された経験や課題などは本社に伝達され、現場の実情が全体の方針にも反映される。

また、外部のソーシャルセクター(NPO・NGOなど)との協働も積極的に行われている。同社の場合、単に外部組織の活動を支援するだけではなく、同社のCSR活動担当者(社員ボランティアによって構成)と各NPO・NGOがアンバサダー方式でコミュニティを形成している点に特徴があり、交流会では情報共有や各目標の達成度の説明が実施されている。直接的な利害関係のあるステークホルダー以外からも詳細なフィードバックを実施している点は、同社の社会・環境的なイシューへのアンテナの広さに繋がっていると考えられる。

上記の取組からわかるように、バックキャストによるビジョンの共有は一方的なトップダウン体制を意味しない。消費者や従業員など多様なステークホルダーが主体的に参加できる体制を保持しつつ、ボトムアップでのフィードバックの仕組みが整えられている。楽観的な社風の下で野心的な目標に前向きに取り組める環境づくりが、個々の社員のインセンティブによる柔軟なCSR活動を可能にしていると考えられる。

## 具体的な取組

「ムーンショットゴール」達成のために同社がグローバルで実施している代表的な施策に、「Diversity Leadership Accelerator Program」(DLAP)と「ソーラー学習ラボ」がある。

DLAPは、女性のマネージャーの中でもパフォーマンスが高い人材を対象に、包括的なコーチングやスポンサーシップ<sup>5</sup>の機会を提供するプログラムである。同社では、多様な属性の社員に対してリーダーに向けた門戸を開く環境の整備が積極



的に進められており、DLAPはその代表的な取組の一つである。9ヶ月間に及ぶプログラムの中で、参加者にはリーダーとして活躍し、また成功に向けて積極的に前進するためのリソースとツールが提供される。また、社内の女性リーダー同士のコミュニティ形成にも同プログラムは貢献している。最終ゴールは、社内でのリーダーシップのチャンネルの多様化とスポンサーシップ文化の醸成にある<sup>6</sup>。松本さんによると、前述のERGにおいても多様な背景を持つリーダーが存分に力を発揮する環境がある。たとえば、日本のERGに参加している社員は、マネージャーやトップコンサルタントなど現場のリーダー格が多い。通常業務において重い責任を担っているにもかかわらず社内のダイバーシティを促進するためERGに参加するメンバーは、課題解決に向けた非常に強い情熱を持っている。これらのメンバーはすでにリーダーシップを発揮する能力を備えているか、あるいは能力を将来獲得できる潜在力を有している。さらに、ERGでは「ムーンショットゴール」をNPO・NGOと推進する仕組みも合わせて備えている。

ERGやDLAPのメンバーは各職場のキーマンと繋がりを持っているため、これらの取組は本人の資質の向上にとどまらず、職場のインクルージョン環境の醸成にも繋がる。属性にかかわらず社員が活躍できる環境でリーダーたちが熱心に活動し、それがさらに好ましい環境の醸成に繋がる好循環を達成していると言えるだろう。

ソーラー学習ラボは、イギリスのNGOとの協働で始まった、電気の通っていない地域での学習環境を構築するための取組である（図表2）。ワークステーションとネットワークテクノロジーを備えた輸送用コンテナを教室として配置し、さらに外部スペース・ノートパソコンの提供でワイヤレスの教育プログラムを実現する。コンテナの電源はソーラーパネルによって確保されており、教育機会の提供と同時に環境面での持続可能性も意識されている。

現在、メキシコ、コロンビア、モロッコ、ケニア、エチオピア、南アフリカの6ヶ国にコンテナが設置されており<sup>7</sup>、現存の24のラボを今後10年で100ヶ所まで増築することが目標に掲げられている。マイケル・デルの「ITは人類を進歩さ

図表2：ソーラー学習ラボイメージ図



出所：同社HP

せる」という信念と深く結びついた、ITソリューションで豊富な経験を持つ同社ならではの特徴的な取組である。

## Build Back Better：コロナ禍以前より良い世界をつくる

コロナ禍を受けて個々に実施できなくなった施策は存在するものの、「ムーンショットゴール」として形になった同社のビジョンに変更はない。同社のキーワードには「Build Back Better」があり、コロナ禍以前よりもさらに良い社会の構築を目指している。コロナ禍はDXを促進させ、また元々社会に存在した課題を顕在化させた側面もあり、同社はコロナ禍を受けて実現したテクノロジーの進化をより良い社会の構築のために活用しようとしている。コロナ禍の対応にも、望ましい社会の実現が先立つ活動の特徴が色濃く反映されている。

ITを活用した教育支援の一例として、沖縄の琉球大学のプロジェクトをサポートしたデジタル教育の推進がある。コロナ禍が契機となり、さらに新しい取組として、ビデオレターなどでダイバーシティ教育を実施し、最終的にはオンラインの異文化交流を目指している。また、宇都宮ではNPOとの協働で大学生・高校生向け

5 キャリアアップに資する経験を企業が社員に積極的に与えることをスポンサーシップという。

6 デル・テクノロジーズ株式会社ウェブサイト、2021年ダイバーシティ&インクルージョンレポート <https://corporate.delltechnologies.com/ja-jp/social-impact/reporting/2021-diversity-and-inclusion-report.htm#tab0=0&pdf-overlay=//corporate.delltechnologies.com/asset/ja-jp/solutions/business-solutions/briefs-summaries/delltechnologies-2021-diversity-and-inclusion-report.pdf>（2021年10月22日）

7 デル・テクノロジーズ株式会社ウェブサイト、ソーラー学習ラボ <https://corporate.delltechnologies.com/ja-jp/social-impact/transforming-lives/education/solar-learning-labs.htm#tab0=0>（2021年9月15日）

のリモート教育の支援を実施しており、これらのITを用いたリモート支援は日本だけでなく世界中で進められている。コロナ禍を新たな社会貢献、新たなビジネスのチャンスとして捉える積極性も、同社のCSR活動に対する楽観的なスタンスを基盤にしていると考えられる。

## 「ワクワク感」を大事に

バックキャスト型で設定された野心的な目標に全社一体となって取り組むデル・テクノロジー社のCSR活動の特徴は、2点に集約できよう。1点目は、「ムーンショットゴール」という言葉に表される、実現したい将来に向けたワクワクできる目標の設定である。エビデンスに支えられた高い実現可能性が必ずしも担保できない目標は、多くの日本企業にとっては設定が困難かもしれない。しかし、マイケル・デルの強いイニシアティブと楽観的に目標を追求する社内の風土によって、同社の野心的な「ムーンショットゴール」は社員の不安ではなく共感を喚起している。「ソーラー学習ラボ」は、実現したい社会の形と、同社の経営上の強みがうまくマッチした事例である。2つ目は、トップマネジメントに限らない広範な社員が情熱を持って施策に取り組んでいる点である。同社のダイバーシティ&インクルージョンの多くの部分はボランティアなERGに支えられており、本業で忙しい中でも多くの熱心なリーダーが多様性の促進に向けて尽力している。さらに、それがDLAPなどのさらなるリーダーシップの醸成を目指す取組に結実しており、企業の風土と各々の施策の好循環が達成されている。

同社のCSR活動の成果は、バックキャスト型の意味決定に今は踏み出せない会社の背中を押す重要な前例となろう。望ましい社会の形から始まるCSRは、グローバル企業の責務であるグローバルスタンダードへの対応のためにも有用である。科学的なエビデンスベースのフォアキャストリングを、社員のワクワク感を醸成するバックキャストリングによって下支えする新しいCSRの形を同社は体現している。

# 東北電力株式会社

## 東北発、新たな時代のスマート社会実現に向けて

設立：1951年5月1日

本社所在地：〒980-8550 宮城県仙台市青葉区本町一丁目7番1号

資本金：2,514億円（2021年3月末時点）

売上高：17,349億円（2021年3月末時点）

従業員数：5,061人（2021年3月末時点）

URL：<https://www.tohoku-epco.co.jp/>

事業内容：発電事業および小売電気事業

経営理念/社是：グループ経営理念「地域社会との共栄」

グループスローガン「より、そう、ちから。」

東北電力株式会社は、発電・送配電・小売の一貫体制のもと、東北6県と新潟県へ電力の安定供給を行う電力会社として発足し、国の電力システム改革に伴い、2020年4月に送配電事業を東北電力ネットワークに分社化している。前身の東北振興電力は1936年に設立され、戦後の電力事業再編に伴い1951年に東北電力株式会社として改組・設立された。戦後復興期の電力不足の中、経済開発の推進が地域特有の課題であり、「日本の再建は東北から、東北の開発は電力から」というモットーを掲げて水力発電を中心とする電源の開発などを行い、東北と新潟の戦後復興・発展に大きく貢献した。以来、同モットーは「東北の繁栄なくして当社の発展なし」という表現に変わり、70年近い歴史の中で1970年代のオイルショック、1990年代からの電力小売市場自由化、2011年の東日本大震災と、大きな困難に直面しながらもグループ一丸で事業展開を行ってきた。地域経済活性化のためには電気事業を通じた安定的な電力の供給が重要であり、電力の供給が地域社会の発展に繋がるという地域・社会への強い思いは経営理念「地域社会との共栄」にも表れている（図表1）。

地域に根ざした思想は、「経営理念である『地域社会との共栄』とグループスローガン『より、そう、ちから。』に基づき、企業グループが一体となって、お客さまと地域によりそい、エネルギーを中心としたサービスの提供等を通じてスマート社会の実現に取り組むことで、地域や社会が直面する課題を解決し、中長期的な企業価値向上と社会全体の持続的な発展に貢献すること」<sup>1</sup>という東北電力グループサステナビリティ方針にも反映されている（図表2）。また、それを実現するために、安全の確保、環境への配慮、企業倫理・法令遵守を基盤に、「お客さま、地



図表1：東北電力のサステナビリティに関する主な取組

	経営方針	当社の主な取組
<b>草創期</b> 1930～1970 ・東北地方への資本蓄積 ・電力供給を通じた産業振興	「日本の再建は東北から、東北の開発は電力から」 「地域繁栄への奉仕 効率経営の推進」	<ul style="list-style-type: none"> <li>東北振興策として、「東北振興電力」発足（1936年）</li> <li>「東北電力」創立（1951年）。「日本の再建は東北から、東北の開発は電力から」をモットーに掲げ、只見川水系の電源開発推進</li> <li>「地域繁栄への奉仕」を経営理念に（1968年）</li> </ul> 
<b>発展期</b> 1970～1990 ・電力需要増 ・公害問題への対応 ・地域協調 1990～2010 ・地球環境問題への対応 ・CSR推進体制確立	地域繁栄への奉仕 創造的経営の推進 地域社会への奉仕 地域社会との共栄 新しい企業価値の創造	<ul style="list-style-type: none"> <li>電源立地などの公益的使命を果たすために地域協調推進本部を設置し、地域社会との接触活動を強化・拡大（1972年）</li> <li>東北地方を研究と産業開発の拠点にしようと産学官で設立された東北インテリジェント・コスモス構想に参画（1989年）</li> <li>「地球環境問題対策推進会議」設置、地球規模の環境問題に対する総合的な取組を始める（1990年）</li> <li>電源開発の高効率化を進める</li> <li>企業不祥事続発によるCSRへの関心の高まりを受け、CSR推進会議を設置（2005年）</li> </ul>  
<b>復興期・現在</b> 2010～現在 ・レジリエンス強化 ・脱炭素化	地域社会との共栄 創造的経営の推進 地域社会との共栄	<ul style="list-style-type: none"> <li>東日本大震災など経て災害対応力を強化（防災協定、設備対策、訓練）</li> <li>中長期ビジョン「よりそうnext」を策定。スマート社会の実現を通して、社会課題の解決を目指す（2020年）</li> <li>脱炭素社会を目指し、2050年カーボンニュートラルに挑戦することを公表（2021年）</li> </ul> 

出所：東北電力株式会社

域、株主・投資家、お取引先、従業員」の5つを重要なステークホルダーとし、双方向のコミュニケーションを通じたサステナビリティ活動を推進している。

CSRの推進体制として社長を議長とするサステナビリティ推進会議を執行側に置き、グループ全体のサステナビリティ活動を統括する会議体としている。また、昨今の状況を踏まえてESG（環境・社会・ガバナンス）を重視した企業の社会的責任の追求が重要であるとし、サステナビリティ推進会議においてESGに関して議論するとともに、グループ全体を統括する東北電力グループサステナビリティ連絡会を設置してグループ企業間の連携を行うなど、本業とCSR活動を密接に結びつけている。

会議では、サステナビリティ方針改正の是非やサステナビリティ課題の確認・検証を行うとともに、課題に対する取組状況については、ステークホルダーとの意見交換などを踏まえて取組の良し悪しの評価やモニタリングを進めている。

CSR担当部署と実務を行う部署の連携及び社内への理解浸透について、サステ

1 東北電力株式会社ウェブサイト、東北電力グループサステナビリティ方針  
<https://www.tohoku-epco.co.jp/csr/>（2021年10月28日）

図表2：「東北電力グループサステナビリティ方針」のポイント

方針のポイント
<ul style="list-style-type: none"> <li>●東北電力グループ中長期ビジョン「よりそうnext」の実現や、「東北電力グループカーボンニュートラルチャレンジ2050」への挑戦を通じて、サステナビリティを推進</li> <li>●東北電力グループが一丸となり、事業を通じて地域や社会が直面する課題を解決し、「社会全体の持続的な発展へ貢献すること」ならびに「中長期的に企業価値を向上させること」を宣言</li> <li>●サステナビリティの推進にあたっては、誠実で公正な事業活動を行うとともに、ステークホルダーの期待に応え、企業としての社会的責任を果たしていく</li> </ul>



出所：東北電力株式会社ウェブサイト、2021年10月28日付プレスリリース  
[https://www.tohoku-epco.co.jp/news/normal/\\_icsFiles/afieldfile/2021/10/28/b\\_1222287.pdf](https://www.tohoku-epco.co.jp/news/normal/_icsFiles/afieldfile/2021/10/28/b_1222287.pdf)

ナビリティの推進を担当するソーシャルコミュニケーション部門 マネージャー松本克彦さん、サブマネージャー横尾大輔さん、佐々木勇太さんにお話をうかがった。サステナビリティ活動は各部門との多岐にわたる協力が不可欠であるため、会議体のもとで、法務室や環境ユニット、安全保安管理室などの関連部署と連携し取り組んでいる。また、社員の理解を促す取組として、社内報やe-learningを用いた環境・コンプライアンスなどの理解浸透に加え、同社の価値創造のあり方を示す統合報告書の解説資料を年1回作成してグループ全社に共有している。同社では中期経営計画の力点の中にESGの要素を盛り込んでおり、経営の一環としてサステナビリティに取り組むためには後述する東北電力グループ中長期ビジョン「よりそうnext」への社内の理解醸成が何より重要だという。経営層が事業所へ訪問し従業員と直接対話することに加えて、「変革」「挑戦」「進化」と従業員の主体性を大事にする同社の特色を活かした、各部署の幹部による「よりそうnext」の丁寧な説明も理解促進に繋がっているという。

## 東北電力グループ中長期ビジョン「よりそう next」について

創立以来、同社は地域社会のために事業を展開してきた。しかし、事業を取り巻く環境の大きな変化を受け、グループ自ら変革を推し進め、主体的に挑戦していかねばならないという強い使命感のもと、「東北発の新たな時代のスマート社会の実現に貢献し、社会の持続的な発展とともに成長する企業グループ」をありたい姿として掲げ、東北電力グループ中長期ビジョン「よりそう next」を策定した。

佐々木さんによると、再生可能エネルギーの大量導入や電力小売の自由化による競争環境の激化に加え、人口減少（Depopulation）、低炭素化（De-carbonization）、分散化（De-centralization）、デジタル化（Digitalization）という4Dの潮流を捉えたビジネスモデルへ転換する必要性が生じている。従来は「電力の低廉かつ安定的な供給を通じた地域経済発展への貢献」に主眼を置いていたが、SDGsの達成の必要性や政府によるSociety 5.0の提唱<sup>2</sup>、また東北・新潟特有の課題である他地域に先んじた人口減少・少子高齢化の進行などから、社会と東北電力グループ双方にとっての重要課題を踏まえて「よりそう next」は策定された。だが何より、創立からこれまでの歴史を振り返り、「快適さ・便利さ」の追求・提供によって地域の人々を中心に同社の存在感をより感じていただきたい（松本さん）との思いから生まれたものである。

電気事業を生業としてきた同社にとってスマート社会実現事業は未知の領域であり、これから形を作り上げていく段階だ（図表3）。

新規事業に関する知識・技術の蓄積のためには事業を担う人材の育成が課題であり、専門性や実務経験を持つ中途採用にも注力している。ビジネス転換に取り組む人材の中には、同社が創立から築き上げてきた地域との繋がりや信頼感などの地元で根ざした積み上げを活かし、地域社会の発展へ直接結びつく事業展開に貢献できる点を魅力に感じ入社する人も多いそうだ。

## 「環境経営」について

基本姿勢と環境行動四規則から成り立つ東北電力グループ環境方針<sup>3</sup>には、事業の特性上、地域社会・自然への配慮が強く表れている。2021年度中期環境計画

<sup>2</sup> 内閣府ウェブサイト、Society 5.0

[https://www8.cao.go.jp/cstp/society5\\_0/](https://www8.cao.go.jp/cstp/society5_0/)（2021年9月1日）

<sup>3</sup> 東北電力株式会社ウェブサイト、東北電力グループサステナビリティデータブック2021  
[https://www.tohoku-epco.co.jp/ir/report/integrated/pdf/tohoku\\_sustainabilitybook2021.pdf](https://www.tohoku-epco.co.jp/ir/report/integrated/pdf/tohoku_sustainabilitybook2021.pdf)

図表3：スマート社会実現事業のイメージ

東北発の新たなスマート社会の実現とカーボンニュートラルへの挑戦を通して、地域や社会が直面する課題を解決し、社会の持続的な発展とともに成長してまいります。



出所：東北電力株式会社ウェブサイト、2021年10月28日付プレスリリース  
[https://www.tohoku-epco.co.jp/news/normal/\\_icsFiles/afiedfile/2021/10/28/b\\_1222287.pdf](https://www.tohoku-epco.co.jp/news/normal/_icsFiles/afiedfile/2021/10/28/b_1222287.pdf)

（2021～2023年度）ではグループ中期計画の力点を踏まえて4つの重要課題<sup>4</sup>が設定されている。環境方針を基本に、特に重要課題1では、後述するカーボンニュートラル2050を意識した脱炭素化に向けた取組への注力が謳われている。

同社では社長を中心とする「カーボンニュートラル・環境経営推進会議」<sup>5</sup>がグループ全体の環境経営を担っており（図表4）、同会議で毎年度の中期環境計画を設定後、各部署の環境に関する取組を集約し実績のモニタリングを行っている。その結果は、詳細なデータとして社外にも公開されている。

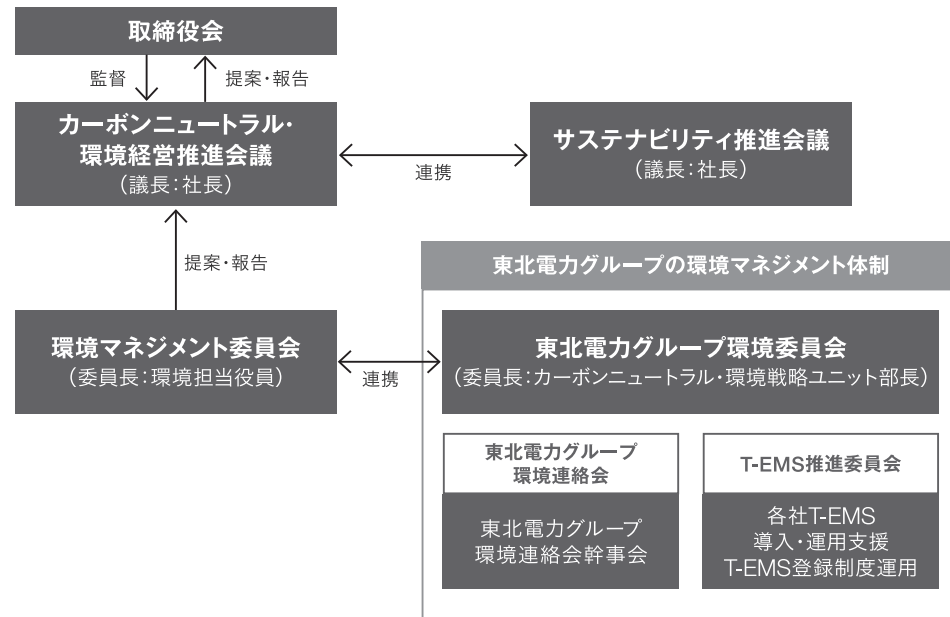
世界的な潮流や政府の方針に加え、投資家や法人顧客からの声が多く寄せられたこともあり、重要な経営戦略テーマに「脱炭素化に向けた取組」を掲げた同社。ESG経営というと投資家意識が強くなるのでは、と思われるが「サステナビリティ方針に掲げているように、投資家だけではなく地域社会や従業員など5つのステークホルダーを重視し、どれか1つではなく全体にわたり双方向のコミュニケーションを行っている」（佐々木さん）という。

<sup>4</sup> 前掲、脚注3

<sup>5</sup> 2021年7月「地球環境問題対策推進会議」を廃止し、同会議体を設置



図表4：東北電力グループの環境経営体制



出所：東北電力グループサステナビリティデータブック 2021

## 脱炭素社会の実現に向けた取組について

東北電力グループは脱炭素化に向けた取組を重要な経営戦略のテーマとして「2030年度におけるCO2削減目標」および「カーボンニュートラル実現に向けた具体的な取り組み」について<sup>6</sup>を公開し、カーボンニュートラル実現に向けたアプローチとして3つの柱（図表5）に取り組むとしている。

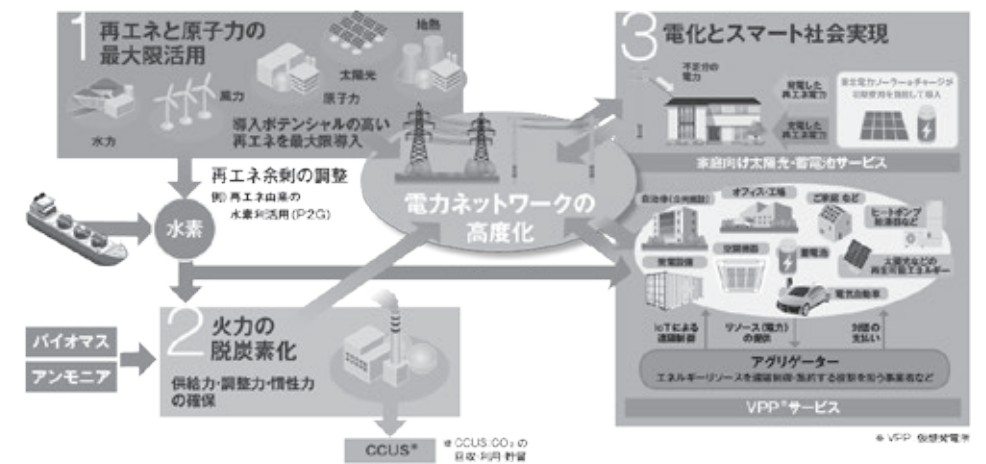
火力発電の脱炭素化については、水素やアンモニアの利用による脱炭素化を検討しているという。一方、再生エネルギーと原子力の最大限の活用については、他社との共同開発を含めて2030年以降早期に200万kWの開発を目指し、風力発電を中心とした取組をすでに進めている。スマート社会の実現は、先に述べた通り未知の領域だが、分散型エネルギーを活用したVPPサービス<sup>7</sup>や同社の知見を活かし

6 東北電力株式会社ウェブサイト、2021年7月30日付プレスリリース  
[https://www.tohoku-epco.co.jp/news/normal/\\_icsFiles/fieldfile/2021/07/30/b1\\_1220986.pdf](https://www.tohoku-epco.co.jp/news/normal/_icsFiles/fieldfile/2021/07/30/b1_1220986.pdf) (2021年9月1日)

7 VPPサービスとは、自治体や企業、一般のご家庭などのお客さまが保有している発電設備や蓄電池、電気自動車など、地域に分散して存在するエネルギーリソースについて、IoTなどの新たな情報技術を用いて遠隔制御し、集約することで、あたかも一つの発電所（仮想発電所）のように機能させることである。（東北電力グループ統合報告書 2021より）

[https://www.tohoku-epco.co.jp/ir/report/integrated/pdf/tohoku\\_report2021\\_jp.pdf](https://www.tohoku-epco.co.jp/ir/report/integrated/pdf/tohoku_report2021_jp.pdf)

図表5：カーボンニュートラル実現に向けたアプローチ



出所：東北電力株式会社ウェブサイト、東北電力グループカーボンニュートラルチャレンジ 2050  
<https://www.tohoku-epco.co.jp/cnc2050/>

た太陽光発電と蓄電池が一体となった発電などを推進するとのことである。

こうした新たな取組に加え、「電力会社としての社会貢献とは、やはり電力を安定的に供給すること」（横尾さん）だという。国土の約2割を占める広範囲なエリアと厳しい自然条件により幾多もの災害を経験してきた東北電力グループは「災害対応力強化」に重きを置いており、たとえば海水塩分を含んだ季節風の影響で停電が起りやすい日本海側での雪害に強い送電線設備の整備などがこれに該当する。それでも停電は起こってしまうため、停電を早期に復旧させるための個々の技術力向上訓練に加え、組織戦として災害対策に当たるための迅速な社長への情報集約と適切な現場での采配が求められる。そこで、車のナビゲーションシステムへ電柱の位置情報を組み込むなど、現地の応援部隊を自律的に誘導する仕組みの構築にも取り組んでいる。

東日本大震災から10年が経過し、現在は震災後に入社した社員が全社員の4分の1を占める。当時の経験や記憶が薄れてしまうことのないよう、イントラネット上でのアーカイブ作成のほか、先輩社員から次世代の社員への語り継ぎが行われている。当時、震災後3日で約80%の停電の解消を実現できた理由として、松本さん、横尾さん、佐々木さんのお話からもうかがえたように、「一秒でも早く電気を届けたい」という地域・社会への強い思いが同グループ全体に浸透していたことが非常に大きいのではないだろうか。

## 新型コロナウイルス流行後のCSR活動の変化について

ライフラインを扱う企業として「電気を止めない」ための業務を最優先し、2020年春の時点で電力供給に直接関係のない活動の多くはほぼ停止したという。少しずつテレワークを進めている同社だが、一番の課題は「コミュニケーション」だそうで、ちょっとした雑談が減った、見様見真似によるOJTが難しいといった声が上がっているという。

社外に対しては、コロナ禍で電力の支払いが難しい方向への支払期限の延長や法人顧客へのICTサービスの提供を進めているほか、テレワークに必要な設備機材のレンタルサービスなどを行っている。ほかにも、備蓄している災害非常食で消費期限が近いものをフードバンクに提供するなど、業務に関連する取組と純粋な社会貢献としての取組の双方を継続している。

## スマート社会の実現に向けて

創立以来、「地域・社会の課題解決」に主眼を置き、電力供給事業を展開してきた同社。時代と共に社会・環境が大きく変化する中で、「地域社会との共栄」もまた、それに順応していく必要がある。「これからは、東北・新潟への強い貢献意欲を胸に、事業展開エリアや経営資源を東北・新潟のみにとらわれることなく求め、エネルギーサービスをベースに社会課題解決に資する先進的な取組を進めることで、創出した価値による東北・新潟への貢献や、人材・技術・投資の誘引を図ることこそが、その姿<sup>8</sup>であり、スマート社会の実現は同社にとってとてもチャレンジングな取組である。「東北の繁栄なくして当社の発展なし」というモットーを掲げて、数多くの大きな困難に直面しながらもグループ一丸で乗り越えてきた同社だからこそ、「地域社会との共栄」「より、そう、ちから。」に表れている地域に寄り添う形のスマート社会の実現が期待される。

8 東北電力株式会社ウェブサイト、東北電力グループ統合報告書 2021  
[https://www.tohoku-epco.co.jp/ir/report/integrated/pdf/tohoku\\_report2021\\_jp.pdf](https://www.tohoku-epco.co.jp/ir/report/integrated/pdf/tohoku_report2021_jp.pdf) (2021年9月28日)

## 日医工株式会社

「安心と信頼への約束」でさらなる成長を目指して

設立：1965年7月15日

本社所在地：〒930-8583 富山県富山市総曲輪一丁目6番21

資本金：233億60百万円（2021年3月31日現在）

売上高：188,218百万円（2021年3月31日現在）

従業員数：2,725名（2021年3月31日現在、連結）

URL：<https://www.nichiiko.co.jp/>

事業内容：医薬品、医薬部外品、その他各種薬品の製造販売輸出入など

循環器官用薬、消化器官用薬、呼吸器官用薬、中枢・末梢神経系用薬ほか

経営理念：ミッションステートメント「我々は、我々のジェネリック医薬品が世界の患者様とご家族・薬剤師様・お医者様・卸売業者の方々・製薬企業の方々が必要とされ、提供し続けるために自ら存続する努力を行い、ジェネリックメーカーとして世界で卓越する」

日医工株式会社は1965年の創業以来、「以動補拙」<sup>1</sup>の精神のもと常に新たな価値の創造に挑み続け、大きく成長を遂げてきた<sup>2</sup>医薬品メーカーである。「我々は、我々のジェネリック医薬品が世界の患者様とご家族・薬剤師様・お医者様・卸売業者の方々・製薬企業の方々が必要とされ、提供し続けるために自ら存続する努力を行い、ジェネリックメーカーとして世界で卓越する」というミッションステートメントを掲げてきたが、創立55周年の節目を迎える2020年に、改めて同社の目指すべき姿・存在価値を示す必要があると考え、長期ビジョン（図表1）を新たに策定した。

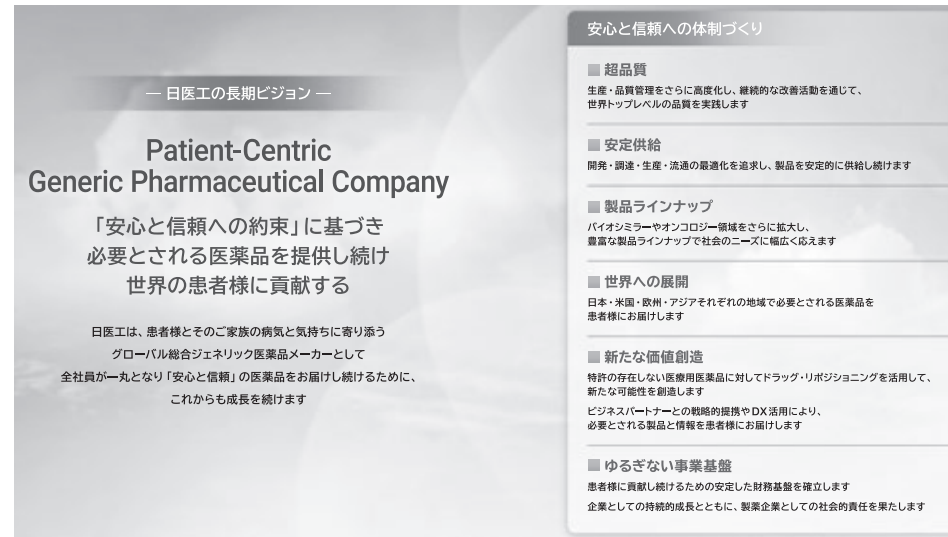
ビジョンの根底には「患者様とご家族の病気と気持ちに寄り添うジェネリックメーカーを目指す」との強い思いがある。お客様・社会から真に必要なとされる企業であり続けるために、品質の高い医薬品を安定的に供給し続けることに社員一人一人が自身の役割を認識し、強い決意で活動に当たっている。2020年7月には、長期ビジョンに先立ち新たな品質方針「安心と信頼への約束《日医工グループ品質方針》」（図表2）を発表した。すべて「私は」が主語で始まる品質行動指針も定め

1 「以動補拙」とは、「動を以て拙を補う」行動を起こさなければ何も始まらない。行動することによって見えてくるものがある」という意味である（日医工グループ統合報告書2020, 15頁より）。

2 日医工株式会社ウェブサイト、日医工グループ統合報告書2020  
[http://nichiiko-ir.irbridge.com/ja/Library/IntegratedReport/main/0/teaserItems1/0/linkList/00/link/IntegratedReport2020\\_A3.pdf](http://nichiiko-ir.irbridge.com/ja/Library/IntegratedReport/main/0/teaserItems1/0/linkList/00/link/IntegratedReport2020_A3.pdf) (2021年9月16日)



図表1：日医工の長期ビジョン



出所：同社統合報告書 2020

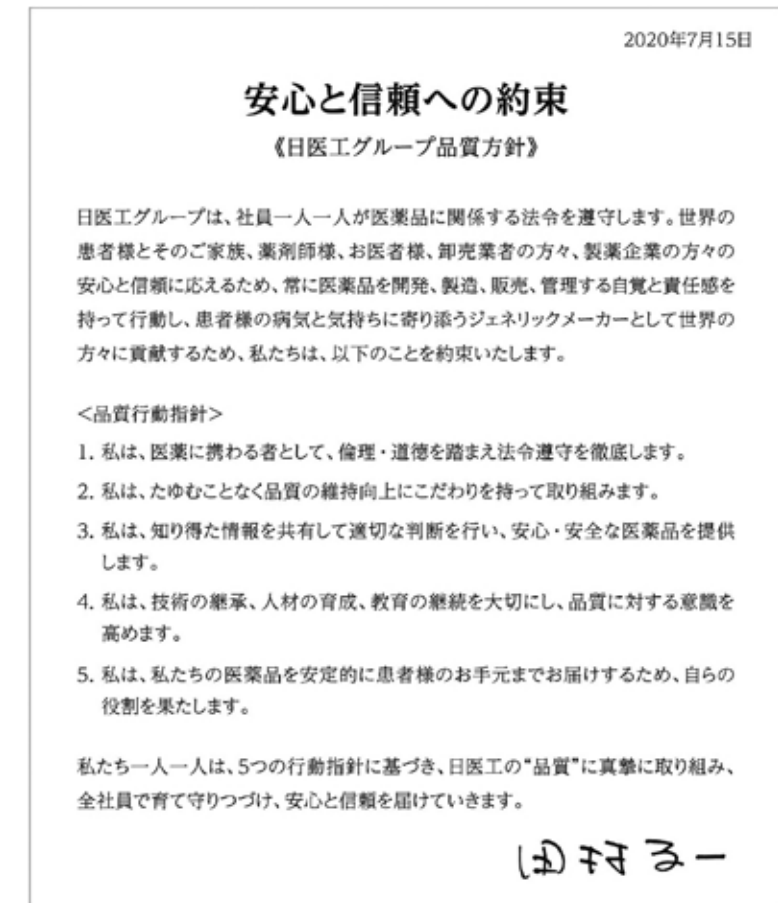
ており、社員一人一人が患者様の病気と気持ちに寄り添うジェネリックメーカーとして、世界の患者様とご家族に安心と信頼をお届けすることを約束している。

社員全員がその内容をしっかりと理解した上ですべてのステークホルダーに対する「安心と信頼への約束」を果たすため、株主総会や取締役会をはじめとする会議の開始前にミッションステートメントと品質方針を必ず唱和し、会社全体への浸透・マインドの醸成を図っている。

これらの経営理念を踏まえたCSR基本方針として、同社は「地域社会との共生と子供たちの明るい未来を支え、より健康で豊かな社会づくりへの貢献」を掲げている。CSR活動について、社長室 理事担当部長 岡田一也さん、DX事業推進部長 北尾太一さん、地域連携推進部長 松平哲也さんにお話をうかがった。

2005年、創立40周年事業として公益財団法人アイメイト協会の盲導犬育成支援事業への支援活動を開始した。医薬品では克服できない身体的障害のある人たちに何かできないかとの思いで、日医工本社、東京本社をはじめ、各工場、支店、グループ会社に加え、同社製品を採用し趣旨に賛同する医療機関に募金箱を設置する活動に16年以上取り組んでいる。また、東日本大震災の際には5年間にわたり被災した東北の子供たちへの寄付・支援を行い、同社グループの手指消毒剤45,000本を被災地に無償提供した。さらに2011年と2012年には福島県・富山県に同社製品「ヨウ化カリウム丸50mg」を寄付している。ヨウ化カリウムは他社でも製造しているが、放射線ヨウ素による甲状腺の内部被ばくの予防適応を持つのは同社製

図表2：日医工グループ品質方針



出所：同社HP

品のみであり、同社ならではの取組である。

同社はさまざまなCSR活動に取り組んできたが、取締役副社長をCSR・ESG担当役員とし、CSR専任部署を設けて活動を専任部署任せにするのではなく、社長室を主幹部署として各部署の横断的な連携を推進している。副社長はCSR・ESGについて強いイニシアティブを発揮しており、その肩書にはCSR・ESGに加え「ビジネス創造担当」がある。さまざまな発想の中で社長室と各部署が連携しながら活動に取り組んでいる点が特徴的だ。

こうした体制から生まれる活動は、社長室のコーポレート・コミュニケーション部がホームページのプレスリリース、統合報告書、社内イントラや総務部が年4回発行している社内報を通じて、社内外のステークホルダーへ発信している。より一

層の理解浸透に向け、ステークホルダーへいかに伝えていくか検討しているという。

## ESG を重視した施策で企業価値の向上を目指す

同社は2021年8月に「日医工グループSDGs宣言」<sup>3</sup>を公表し、患者様とご家族・薬剤師・医師・卸売業者・製薬企業をステークホルダーとして推進していたESGの項目ごとに日医工の取組（図表3）を設定した。これらの取組は、SDGs目標や第8次中期経営計画「NEXUS∞」<sup>4</sup>の重点施策と関連づけて整理されている。

その中でも、品質の高い医薬品を安定的に供給し続けることを重視する同社は

図表3：日医工グループSDGsの取組

ESG	SDGs目標*	課題	日医工の取組み		
			第8次中期経営計画「NEXUS∞」重点施策	日医工の取組み	
環境【E】	⑥ ⑦ ⑬	・地球温暖化 ・環境負荷の低減 ・水資源の保護 ・汚染防止と廃棄物削減 ・災害対策	○社会的責務の一つとして、事業活動に伴う環境負荷の低減と改善に向けた取組を継続的に推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>●CO2排出量の削減               <ul style="list-style-type: none"> <li>・LNGへの燃料転換促進</li> <li>・エコカー導入推進</li> </ul> </li> <li>●再生可能エネルギーの活用推進</li> <li>●生物多様化               <ul style="list-style-type: none"> <li>・PTPシートの小型化等、環境配慮型製品の取組み</li> </ul> </li> <li>●水資源の再利用および水使用量の低減</li> <li>●廃棄物の3R（リデュース、リユース、リサイクル）推進</li> <li>●化学物質、大気汚染物質の削減</li> <li>●ISO14001自己適合宣言</li> </ul>	
				<ul style="list-style-type: none"> <li>○患者様とご家族の負担軽減及び医療費削減に貢献するため、バイオンミラー、抗がん剤ジェネリック等の製品ラインナップを拡充</li> <li>○地域社会に貢献する包括的な支援・サービス提供体制（地域包括ケアシステム）への取組を促進</li> <li>○医療用医薬品メーカーとして患者様とご家族のためにビジネスパートナーとの戦略的提携を促進</li> <li>○健康・生命に関わる製薬企業としての誇りを持った社会貢献活動への積極的な取組</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>●低価格で良質なジェネリック医薬品の供給</li> <li>●未病・予防対策の促進</li> <li>●多様なパートナーシップの活性化</li> <li>●大学の研究・教育活動の支援</li> <li>●自治体との連携協定の推進</li> <li>●音楽・スポーツ活動への支援</li> </ul>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>●女性活躍推進、女性管理職の活用</li> <li>●ジェンダー平等への配慮</li> <li>●働きがいのある環境・制度の整備</li> <li>●シニア人材の活用</li> <li>●メンタルヘルズ対応</li> <li>●障害者雇用の促進</li> <li>●介護・育児支援</li> <li>●人材開発・教育の強化</li> </ul>	
社会【S】	③	・健康寿命の延伸 ・社会貢献活動 ・子供達への支援	○個々の強み・能力を最大限に生かす多様な成長の機会を提供、柔軟な働き方を促進することによる働きやすい環境づくり	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「つかう責任」「つくる責任」の徹底</li> <li>●環境及び品質・安定供給確保を十分認識、汚染防止、回収・廃棄などムダの発生しない体制づくり</li> <li>●「安心と信頼への約束」に基づく品質の追求</li> <li>●安定確保医薬品の供給</li> <li>●新たな領域の医薬品の提供</li> <li>●医薬品情報の適切な提供と収集</li> <li>●製品の品質・供給に関する積極的な情報公開</li> <li>●医薬経営支援、お客様サポートセンターの充実</li> <li>●DX活用による情報提供</li> </ul>	
					<ul style="list-style-type: none"> <li>●コンプライアンスの徹底</li> <li>●薬機法およびGMP省令等の遵守</li> <li>●Quality Cultureの醸成</li> <li>●リスク管理の推進</li> <li>●内部統制の整備</li> <li>●ガバナンス強化</li> <li>●贈収賄・買収行為の防止</li> </ul>
ガバナンス【G】	⑫	・医薬品の品質確保 ・医薬品の安定供給	○患者様とご家族のニーズ（生の声）へ迅速に伝える製品開発・製品改良 ○国内最大のジェネリックメーカーとしての調達力・生産力を活かした原価低減及び製造内製への促進 ○世界各産の品質基準を満たすグローバルな開発体制の推進と製品ラインナップの拡充	<ul style="list-style-type: none"> <li>●「つかう責任」「つくる責任」の徹底</li> <li>●環境及び品質・安定供給確保を十分認識、汚染防止、回収・廃棄などムダの発生しない体制づくり</li> <li>●「安心と信頼への約束」に基づく品質の追求</li> <li>●安定確保医薬品の供給</li> <li>●新たな領域の医薬品の提供</li> <li>●医薬品情報の適切な提供と収集</li> <li>●製品の品質・供給に関する積極的な情報公開</li> <li>●医薬経営支援、お客様サポートセンターの充実</li> <li>●DX活用による情報提供</li> </ul>	
					<ul style="list-style-type: none"> <li>●コンプライアンスの徹底</li> <li>●薬機法およびGMP省令等の遵守</li> <li>●Quality Cultureの醸成</li> <li>●リスク管理の推進</li> <li>●内部統制の整備</li> <li>●ガバナンス強化</li> <li>●贈収賄・買収行為の防止</li> </ul>
公正 経営	⑯	・法令遵守 ・公正・誠実な事業活動	○健全な経営基盤を支えるガバナンス体制、コンプライアンス体制の堅持と向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>●コンプライアンスの徹底</li> <li>●薬機法およびGMP省令等の遵守</li> <li>●Quality Cultureの醸成</li> <li>●リスク管理の推進</li> <li>●内部統制の整備</li> <li>●ガバナンス強化</li> <li>●贈収賄・買収行為の防止</li> </ul>	

出所：同社HP

\* 表中の丸数字はSDGsの目標の番号に対応。

3 日医工株式会社ウェブサイト、「日医工グループSDGs宣言」

<https://www.nichiiko.co.jp/csr/sdgs/>（2021年9月16日）

4 日医工株式会社ウェブサイト、第8次中期経営計画「NEXUS∞」説明資料

[http://nichiiko-ir.irbridge.com/ja/Vision/Pian/main/02/teaserItems1/0/linkList/0/link/4541\\_20190513\\_8th%20mbp\\_J.pdf](http://nichiiko-ir.irbridge.com/ja/Vision/Pian/main/02/teaserItems1/0/linkList/0/link/4541_20190513_8th%20mbp_J.pdf)（2021年10月5日）

「品質と安定供給」を「G：ガバナンス」に含めている。製品の品質を「S：社会」に含める企業も多い中、製品の提供自体が社会に資する活動であるとの観点で、それを経営基盤であるガバナンスとして捉える姿勢からは、「安心と信頼への約束《日医工グループ品質方針》」への取組に対する同社の強い意志が感じられる。

また、「E：環境」ではCO<sub>2</sub>排出量の削減、「S：社会」では中期経営計画の目標でもある女性管理職比率15%以上、「G：ガバナンス」では安定確保医薬品の供給など、各取組に合わせKPI（重要業績評価指標）を定めている。こうした指標についても社外公表できるよう検討している。

## 「患者様とご家族に寄り添う」を形に

同社の強い思いから生まれた取組を2つ紹介したい。

1つ目はメドピア株式会社<sup>5</sup>の運営事業である保険薬局のかかりつけ薬局化支援サービス「kakari」と、同社とメドピア（株）の共同事業である患者様とクリニックを繋ぐかかりつけクリニック支援サービス「kakari for Clinic」（図表4）だ。これらはオンライン服薬指導・オンライン診療をそれぞれ可能にするもので、両サービスを連携させ患者様とクリニック・薬局とを包括的に繋ぐことで診療から服薬指導までをサポートするヘルスケアプラットフォームを実現している。同社にとって新しい取組であるヘルステック企業との提携に至った経緯をうかがった。

2019年4月から第8次中期経営計画を進める中で基本戦略の1つに「事業領域

図表4：kakari、kakari for Clinic



出所：同社統合報告書2020

5 メドピア株式会社ウェブサイト

<https://medpeer.co.jp/>（2021年9月16日）



のさらなる深化／進化」を同社は掲げ、具体的な施策を2つの軸で検討した。2つの軸とは、本業である医療用医薬品事業との親和性と、当該事業領域でステークホルダーである患者様に寄り添うことができるかである。同社の長期ビジョンに「患者様とご家族に寄り添う」と謳っているものの、医療業界は医薬品、医療機器等の品質、有効性及び安全性の確保等に関する法律（薬機法）などさまざまな制約があり「製薬会社は直接患者さんと触れ合う機会を持ってない」（北尾さん）。そこで、患者様に真に寄り添える事業を目指したという。

また、日本は医療提供体制の水準は高い一方、デジタルを活用した医療サービス提供が遅れている。同社だけで解決できなくとも、他事業者との協働が解決に繋がると考え、オンライン診療やオンライン服薬指導サービス分野への新規参入を模索し始めた。その頃メドピア（株）が薬局向けサービス「kakari」を開始していたことから、2019年11月に戦略的提携に至る。また、同社の製品や顧客基盤とメドピア（株）の医療IT技術を組み合わせることで、新しい価値を創造できるのではないかと考え、2020年9月、同社とメドピア（株）との共同事業として「kakari for Clinic」のサービス提供を開始した。

アプリサービスは実際に利用されないと意味がなく、導入後すぐに効果が見えるものではないという。両社の開発方針は「患者様も使いやすく、クリニックや薬局スタッフも使いやすく、導入後すぐに利用してもらえる」だ。利用者の細かな改善要望をもとに開発を重ね、kakariの機能は当初の3種類から現在では12種類に増えた。kakari for Clinicもクリニックや薬局のニーズを吸収して操作性改善・機能開発を実施し、リソースが限られる中でもメドピア（株）の開発陣がスピーディに対応している。軽微な不具合が生じることもあるが、改良の中での利用者のニーズへの迅速な対応が1つの強みになるのではないかと考えているという。

処方箋送信や予約機能の活用によって薬局・クリニックと患者との結びつきを強くしてほしいとの思いから導入費用は可能な限り低く抑えている。kakariは2019年11月の開始から2021年6月末までに1,795件の薬局に採用され、ダウンロード数は30万件を超えている。また、医療アプリはさまざまな規制を意識しながら実装しなければならない。参入時はオンライン診療・オンライン服薬指導がようやく限定的に認められた状況で、5～10年掛けての展開を想定していたという。しかし、コロナ禍で規制が特例的に緩和されるなど法整備も動き始めた。今後の展開が期待される。

2つ目は、地方自治体との包括的連携事業である。同社は医療機関向けの活動を中心としていたが、地域における包括ケアや医療介護連携も事業領域に含める重要性を感じ、2018年10月に営業本部に地域連携推進部を立ち上げた。同社の知見や

ノウハウを活用し、自治体が持つ共通の課題、健康寿命の延伸、医療費の適正化を支援すべく活動を開始。2019年8月の富山県滑川市を皮切りに、1道8県の22市と連携協定を締結している（2021年9月現在）。

「自治体が抱える課題に対し当社が持つ知見やノウハウが課題解決に役立つ可能性があることに互いに気づいていないのではないか」（松平さん）との思いから、協議を通じて顕在化した課題に対してオーダーメイドでの支援を行っている。社員を講師として派遣する「感染防止セミナー」は、医療機関への感染防止対策支援のノウハウを活かして市民向けセミナーや行政が行う健康フェアなどで啓発するものだ。また、薬や摂食嚥下障害についても知見があるため、市民や介護従事者向けセミナーなどの直接的な情報提供も実施している。コロナ禍においては介護職従事者や自治体の職員など、業務上多くの市民に接する機会を持つ方を対象に、感染防止対策を改めて確認するための勉強会を実施しており、提携した自治体からこれまで55件、2,500人以上が参加している。また、提携を結んでいる自治体に限らず、全国の多くの自治体でもセミナー・勉強会を開催している（図表5）。

図表5：滑川市 手洗い・手指消毒による感染予防講座



出所：同社統合報告書 2020

他方で、コロナ禍の影響を受け、現状は対面での勉強会は難しい。同じように自治体も住民の交流や学習の機会が設けにくいことに頭を悩ませている。特に高齢者が交流を図る場は設けにくく、交流が減り、社会と繋がる機会が減ることによる心の問題や、そこから生じる認知症の進行、運動不足からくるフレイル（虚弱）の進行、介護度の上昇などさまざまな問題が顕在化している。アフターコロナにおいてはこうした課題に向けた支援に加え、「健康づくり、生活習慣病重症化予防の支援」も進めたいという。また、高齢化が進み、生活習慣病を抱えた状態で生活している人も多い中、若年層も含め、生活習慣病を検診などで早期発見し、発症の予防や軽

症の段階で治療開始することで重症化を予防していくための支援が実施できないかと考え、準備を進めている。

## 医薬品メーカーとしての新型コロナウイルス流行後の取組

最後に、医薬品メーカーだからこそ実施できる同社のコロナ禍への対応を2つ紹介したい。

1つは新型コロナウイルス治療薬「デカドロン<sup>®</sup>錠」<sup>6</sup>だ。2020年7月、厚生労働省は国内2例目のCOVID-19治療薬として抗炎症薬「デキサメタゾン」を診療の手引きに記載した。デキサメタゾンは中等症2以上の患者に用いられており、国内では同社が唯一内服製剤を製造販売している。デカドロン<sup>®</sup>錠は、癌、ぜんそくや肺炎などの治療に使われるステロイド剤であり、幅広く使用されている。そのため、従来の生産に加え、新型コロナウイルス治療薬として使用されるよう、量産に向けた原材料調達・生産調整にも努めている。

2つ目はワクチンの接種だ。同社は連携協定を締結した自治体に集団接種会場用の手指消毒剤を300本ずつ提供している。また、職域接種については社外取締役の種部恭子医師が先頭に立ち、配布資料の準備やワクチン接種へのアドバイスに加え自身も医師として接種に取り組んでいる。またワクチンの注射器への充填は、同社従業員の薬剤師が担当し、すべての充填を行っている。この取組は日医工本社と富山第一工場、岐阜工場で実施し、従業員だけでなく取引先の従業員とご家族、本社近隣の学校や企業など、希望する団体に対して合計約3,700名に接種を行っている。加えて、富山県内在住の妊婦へも接種を行っているという。

## ONE NICHI-IKO で安心と信頼を届ける

医療用医薬品を扱う企業として本業がCSR活動に直結している同社。2020年に長期ビジョンを策定し、お客様から真に必要とされる企業としての活動の根底には「患者様とご家族の病気と気持ちに寄り添う」という強い思いがある。この想いは全社で醸成されており、ヘルステック領域の新規事業などさまざまな取組に繋がっている。これからも社員一丸となり、超品質へ向けた創造と挑戦を続けていく同社の取組に期待したい。

6 一般名はデキサメタゾンで、デカドロン<sup>®</sup>錠は同社の販売名である。

# 日本製鉄株式会社

世界最高の技術とものづくりの力を追求し、  
環境と成長の好循環へ

設立：1950年4月1日

本社所在地：〒100-8086 東京都千代田区丸の内2-6-1

資本金：4,195億円（2021年3月31日現在）

売上高：4,829,272百万円（2021年3月31日現在）

従業員数：106,226人（2021年3月31日現在）

URL：<https://www.nipponsteel.com/>

事業内容：製鉄、エンジニアリング、ケミカル&マテリアル、システムソリューションの各事業  
経営理念/社是：基本理念「日本製鉄グループは、常に世界最高の技術とものづくりの力を追求し、優れた製品・サービスの提供を通じて、社会の発展に貢献します」

日本製鉄株式会社は、日本を発祥とするグローバルな鉄鋼メーカーとして、多様なDNAを受け入れつつ、未来に向かい世界で成長すべく、2019年4月に新日鐵住金株式会社から商号を改め、2020年4月には日鉄日新製鋼株式会社と合併し、現在の姿となった。将来にわたって日本の産業競争力を支える「総合力世界No.1の鉄鋼メーカー」を目指して成長し続けることを念頭に、2021年3月に新たな中長期経営計画を公表した<sup>1</sup>。

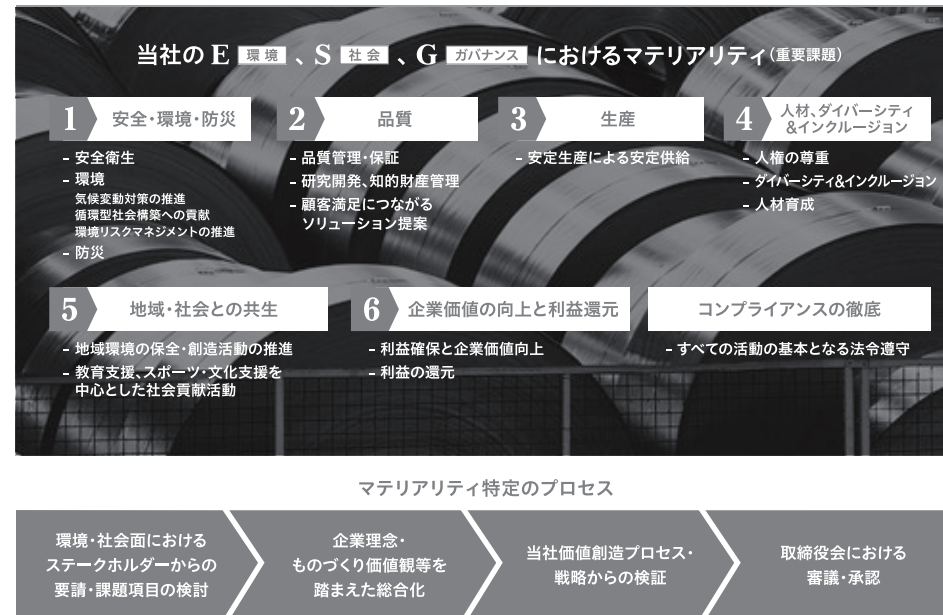
CSR活動について、環境部部長代理 小杉健さん、同部上席主幹 下重智さん、総務部部長代理 水口利彦さん、同部主幹 山鹿加奈子さんにお話をうかがった。同社は1998年に国内鉄鋼業で初めて「環境報告書」を発行し（現在は「サステナビリティレポート」）、2019年からは統合報告書も発行している。「日本製鉄グループは、常に世界最高の技術とものづくりの力を追求し、優れた製品・サービスの提供を通じて、社会の発展に貢献します」という企業理念は、同社のESGの考え方そのものである。E（環境）、S（社会）、G（ガバナンス）は成長を支える基盤であるという認識のもと、2019年に「ESG課題におけるマテリアリティ」（図表1）を定め、各種活動に取り組んでいる。

課題の特定プロセスを見ると、基本理念・ものづくりの価値観を踏まえているのはもちろん、前段で環境・社会面におけるステークホルダーからの声を重視している。CSR活動を重視するに至ったきっかけを山鹿さんにうかがうと、創業時から

1 日本製鉄株式会社ウェブサイト、トップメッセージ\_企業情報：日本製鉄株式会社  
<https://www.nipponsteel.com/company/message/>（2021年10月7日）



図表 1：ESG 課題におけるマテリアリティ



出所：同社統合報告書 2021

CSR の基盤となる意識が根付いていたとわかる。マテリアリティは 2019 年に設定されたが、CSR 活動の始まりは特定が難しい。製鉄所は地域の理解・協力があり成り立っているもので、各製鉄所の設立当初から地域社会への取組は行われてきた。地域社会の環境との調和が求められる企業の責任として、省エネルギー、3R（リデュース、リユース、リサイクル）の取組や環境保全に力を入れてきた同社は、1970 年代から「郷土（ふるさと）の森づくり」に取り組んでいる。高度経済成長期真っ只中で公害問題が顕在化する中、環境保全活動の整備を検討し、緑化活動の権威である故 宮脇昭氏（横浜国立大学名誉教授）の指導・協力のもと植樹活動を開始した。製鉄所近くの歴史ある神社の森（鎮守の森）でその土地本来の自然植生を調べ、地域の方々と社員が苗木を一つひとつ丁寧に植えていく取組だ。大分製鉄所から始めた取組は全国の製鉄所に広まり、現在では約 830 ha（東京ドーム約 180 個分）にも及ぶ森となり、環境保全や生物多様性の実現、地域の景観づくり、CO<sub>2</sub> の吸収源の増加に貢献している。

他にもさまざまな CSR 活動を行っており、日本製鉄ファクトブック<sup>2</sup>で拠点ごと

<sup>2</sup> 日本製鉄株式会社ウェブサイト、日本製鉄ファクトブック 2021  
<https://www.nipponsteel.com/factbook/18.html>（2021 年 9 月 1 日）

にどのような活動を行っているか知ることができる。同社の成り立ちからも CSR 活動が十分社内に根付いているとかがえるが、社内報で毎号コーナーを設けて紹介するなど、さらなる理解浸透に向けた取組を継続している。

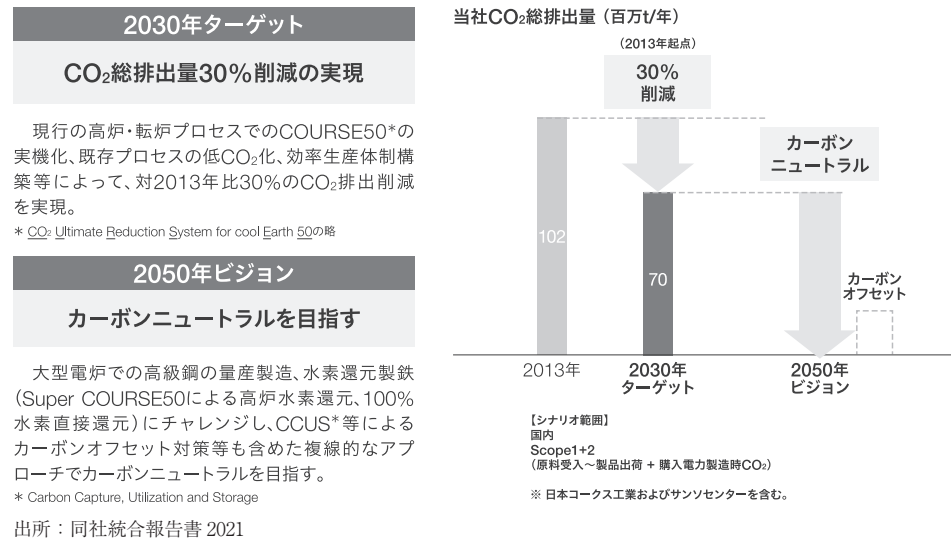
では、こうした CSR 活動はどのように推進されているのだろうか。先に述べたマテリアリティは取締役会で承認されたものだが、CSR を冠する組織は設置しておらず、CSR 活動は総務部が主管となり、広く関係部門と連携しながら取り組んでいる。取締役会の下に経営会議があり、さらにそれに先立つ審議機関として環境経営委員会や安全推進委員会、防災推進委員会、品質保証委員会など、目的別の全社委員会が 21 存在し、個別テーマについての連携・審議体制が構築されている。各委員会で議論された内容が経営会議へ報告される仕組みだ。2020 年には代表取締役副社長 5 名全員が参加する部門横断的な「ゼロカーボン・スチール委員会」を新たに設置した。2050 年カーボンニュートラルに向けた経営の最重要課題としてゼロカーボン・スチール実現のカギとなる「超革新技術（鉄鋼製造プロセス）の他国に先駆けた開発・実機化」を掲げ、実行に向けた取組を進めている。

## 脱炭素社会に向けた取組について「カーボンニュートラルビジョン 2050～ゼロカーボン・スチールへの挑戦～」

環境基本方針を早くから制定し、時代ごとに変化する環境問題に対し 1971 年に環境庁が設立される以前から取り組むなど、環境に対する同社の取組の歴史は長い。当初は環境リスクマネジメントを中心に議論されていたが、社会情勢の変化から昨今は気候変動対応の比重が大きくなってきた。SDGs の取組も進み中、特に気候変動対策の一環としての温室効果ガスの削減や循環型経済（サーキュラーエコノミー）の構築は鉄鋼業にとって大きな使命である。また、ESG 投資が盛んになる中で、業界としてだけでなく「個社として」の取組を求める投資家や株主の声も多く、政府によるカーボンニュートラル宣言が出される前から検討を重ねて今に至ったという（図表 2）。

具体的には、製鉄プロセスで発生する CO<sub>2</sub> を抜本的に削減する「エコプロセス」に加え、同社の省エネ技術を途上国に移転・普及させることで世界規模での CO<sub>2</sub> 排出量削減に資するグローバルバリューチェーンの構築を目指す「エコソリューション」、高機能鋼材の開発・提供により最終製品段階で省エネ性能を発揮する「エコプロダクツ<sup>®</sup>」、ゼロカーボン・スチールも視野に入れた「革新的技術開発」という 4 つの柱で取り組んでおり、それぞれの施策がリスクへの対応にも新たな機会の創出にも繋がるという考えで進めている。

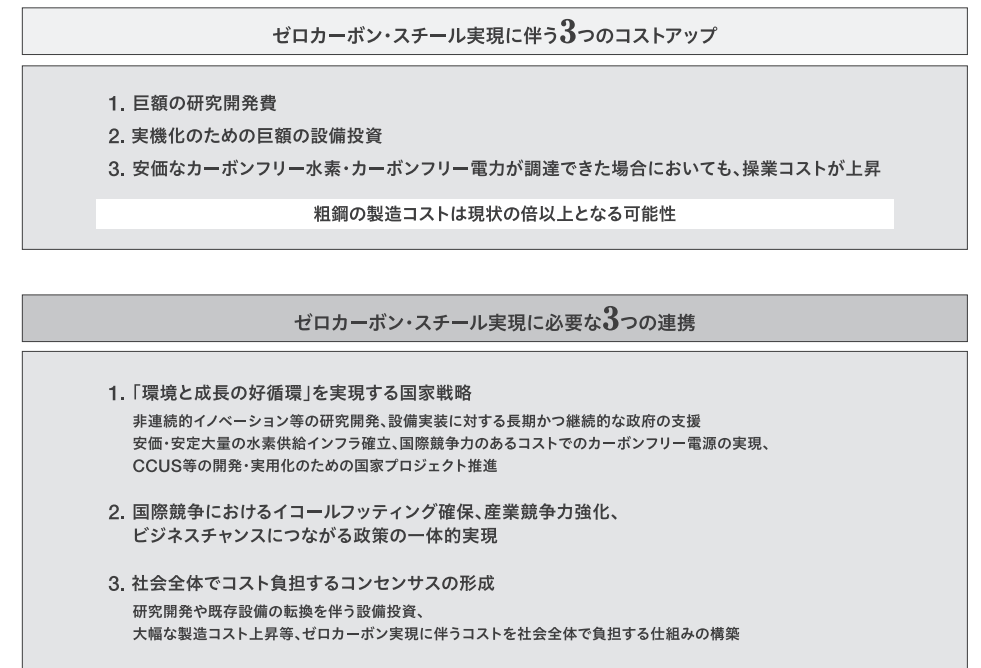
図表 2：「カーボンニュートラルビジョン 2050」実現に向けて



また、脱炭素社会の実現に向け 2021 年 4 月にゼロカーボン・スチール委員会のもとで各分野のカーボンニュートラル技術を検討する、約 60～70 名からなる「ゼロカーボン・スチールプロジェクト」を新設し、環境経営委員会やゼロカーボン・スチール委員会で目標進捗管理・PDCA 管理を行いながら取り組んでいる。

同プロジェクトには 2 つの側面があると小杉さんは話す。1 つは、同社の技術や商品の国内外への提供によるグリーン社会実現への広範な貢献であり、これは同社のビジネスチャンスとして捉えられている。もう 1 つは、製造工程での抜本的な CO<sub>2</sub> 削減を目指した新しい生産プロセス開発への挑戦であり、鉄鋼業の歴史の中でも最も難易度の高い挑戦である。世界の鉄鋼業界において同社が圧倒的な優位性を再構築する絶好のチャンスと捉え、経営の最重要課題として積極的に取り組む。また、それだけではなく、日本の鉄鋼業が引き続き世界をリードし、日本の産業全般の競争力を維持・強化するために、鉄鋼各社とも情報共有をしながら進めている。重厚長大産業ではこうした技術開発に膨大な時間と莫大な研究開発費が必要なため、同社単独で取り組むにはリスクが大きすぎる。そこで、ゼロカーボン・スチール実現のための社会との連携（図表 3）にも力を入れ、毎週のようにプロジェクトリーダーやメンバーと連携し進めている。

図表 3：ゼロカーボン・スチール実現のための社会との連携

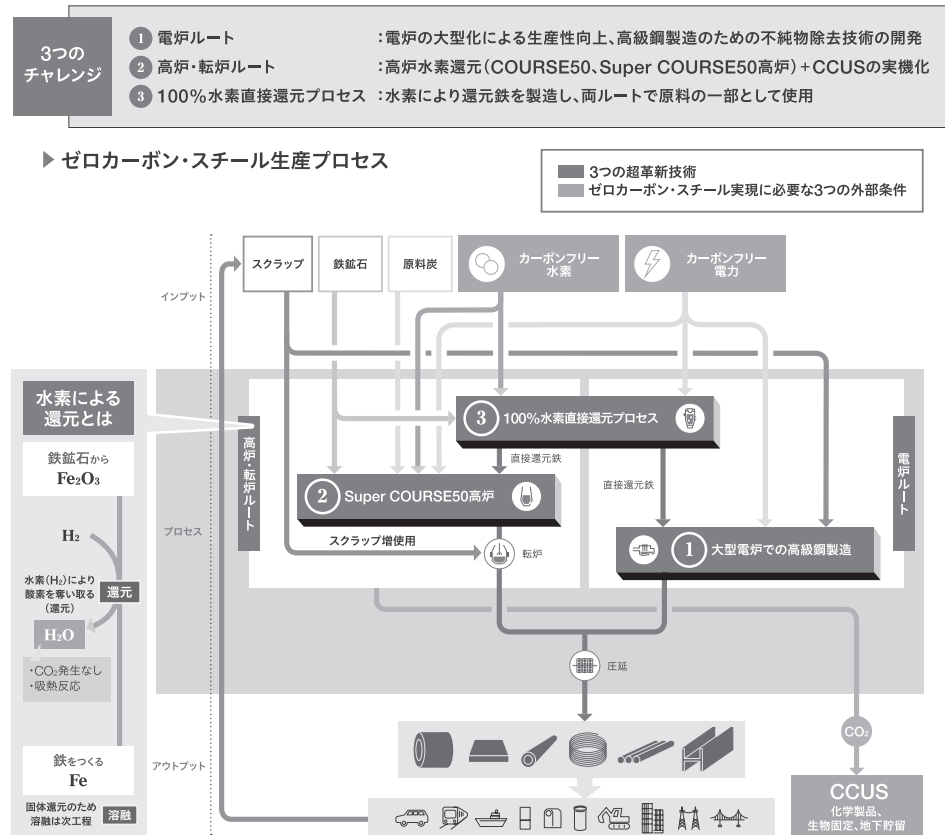


## ゼロカーボン・スチール実現に向けた取組について

私たちの生活に欠かせない鉄は、自然界において酸化した鉄鉱石として存在するため、鉄鋼製品をつくるには鉄鉱石から酸素を除去する還元プロセスが必要だ。木炭や石炭などの炭素を用いて鉄鉱石から酸素を除去する高炉・転炉法が開発され、現在では巨大な高炉を用いた還元によって連続的・効率的に鉄が生産されている。

安定的かつ安価に大量の鉄鉱石の還元を行うには炭素（石炭）を用いる方法が最適だが、この方法では鉄鉱石に含まれる酸素を炭素が奪うことによる CO<sub>2</sub> の発生が避けられない。鉄鋼製造で発生する CO<sub>2</sub> の大部分は高炉での鉄鉱石還元プロセス由来であり、製造時の CO<sub>2</sub> 発生を抜本的に削減するためには還元剤の見直しが必要となる。また、電炉プロセスを利用し、すでに還元された鉄スクラップを原料とすることで、より少ない CO<sub>2</sub> 排出量で鉄を製造することもできるが、設備の大型化が難しく大規模大量生産に向かない、スクラップ供給量が現時点で限られている、スクラップに含まれる不純物が原因で高級鋼の製造が難しいなどの課題があるという。

図表4：3つのチャレンジとゼロカーボン・スチール生産プロセス



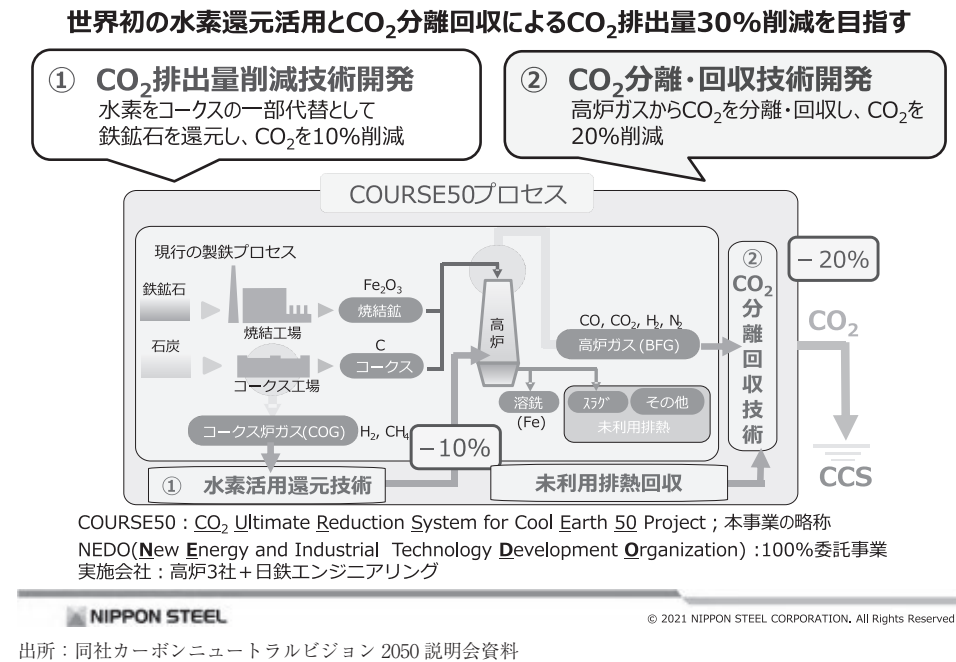
出所：同社統合報告書 2021

同社はカーボンニュートラル実現に向け、こうした課題を抱えるこれまでの製鉄プロセスを見直し、電炉ルートと高炉・転炉ルートの特性を活かし組み合わせた「ゼロカーボン・スチール生産プロセス」において3つのチャレンジ（図表4）を掲げている。ここではチャレンジ②にあたる環境調和型プロセス技術開発「COURSE50」プロジェクト<sup>3</sup>を取り上げたい。

これは、既存高炉を一部改造した COURSE50 高炉で、還元材の原料炭（コークス）の一部を水素で代替する世界初の水素還元活用と CO<sub>2</sub> 分離回収・地下貯留により CO<sub>2</sub> 排出量 30%削減を目指す取組（図表5）だ。

3 日本製鉄株式会社ウェブサイト、日本製鉄カーボンニュートラルビジョン 2050 説明資料  
https://www.nipponsteel.com/ir/library/pdf/20210330\_ZC.pdf (2021年9月1日)

図表5：COURSE50 プロジェクトの概要



2008年から同社を含む高炉3社と日鉄エンジニアリングで開発に着手し、水素還元技術については東日本製鉄所君津地区の試験高炉で実証実験を行ってきた。すでに成果が上がっており、CO<sub>2</sub> 排出量削減技術の開発において10%削減が実証されている。今後は、水素100%還元製鉄が確立するまでの間のトランジション技術として、試験高炉での実証実験成果を踏まえ、2030年を目標として高炉をどのような形状にすべきか、スケールアップにあたってどのような課題があるのかなど次の実証に向けた研究開発に移っている。

COURSE50は既存技術をベースに革新的技術開発を積み重ねてきた成果だが、CO<sub>2</sub>の削減量が限られており、また非連続なイノベーションこそが環境と成長の好循環を生むとの考えから、同社は新たなプロジェクトとしてSuper COURSE50も打ち出している。水素還元活用技術において、外部から水素を調達し、現在のCO<sub>2</sub>10%削減からさらなるCO<sub>2</sub>削減を目指して水素還元比率の最大化に挑戦している。

また、チャレンジ③100%水素直接還元プロセスは、従来の高炉を用いた方式ではなく全く新しい形態になると考えられる未知の領域であるという。現在実機化されている直接還元法の大部分は炭素が含まれるメタン（天然ガス）を還元剤として使用するため、一定量のCO<sub>2</sub>が発生する。そこで、同プロセスで還元材を100%水素とすることで「還元プロセスからのCO<sub>2</sub>発生ゼロ化」を目指している。だが、



水素による還元は吸熱反応である。還元反応を持続させるためには熱供給する必要がある。シャフト炉を利用する場合は温度低下により還元鉄が粉化して還元鉄同士の固着が起りやすいなどの問題が存在する。革新的な技術開発や水素の多量・安価・安定供給も課題であり、政府や産業界との連携が不可欠であるため、ゼロカーボン・スチールプロジェクトメンバーと共に粘り強く取り組んでいくという。

## 総合力世界 No.1 の鉄鋼メーカーを目指して

地域に根差した産業として、省エネルギー、3R の取組や環境保全に力を入れてきた同社。環境を企業経営の根幹をなす重要課題と捉え、長い歴史の中で経営環境や環境問題の変化に直面しながらも、「変化を先取りし、自らの変革に努め、さらなる進歩を目指して挑戦」し続けることで乗り越え、発展してきた。脱炭素化という大きな転換が求められる中でも、世界の鉄鋼業界において同社が圧倒的な優位性を再構築する絶好のチャンスと捉え、非連続なイノベーションこそが環境と成長の好循環を生むとの考えのもと、脱炭素化という極めて挑戦的なビジョンの実現を目指していく。

# 株式会社ポーラ・オルビスホールディングス

## 感受性を磨き、ステークホルダーとともに社会貢献を進める

設立：2006年9月6日

本社所在地：〒104-0061 東京都中央区銀座1-7-7 ポーラ銀座ビル

資本金：100億円（2020年12月30日現在）

売上高：176,311百万円（2020年12月期）

従業員数：4,373人（2020年12月30日現在）

URL：<https://www.po-holdings.co.jp/index.html>

事業内容：グループ全体の経営管理（ビューティケア事業、不動産事業、その他）

経営理念/社是：Mission「感受性のスイッチを全開にする」

株式会社ポーラ・オルビスホールディングスは1929年に静岡県で創業し、2006年から持株会社制に移行した化粧品メーカーである。ダイレクト・セリングを武器に、「感受性のスイッチを全開にする」を企業理念として、社員一人ひとりが個性を発揮しつつ顧客の求めるものにしっかりと向き合う企業風土を確立している。

CSR活動にさまざまなステークホルダーの声を取り込むためにどのような企業体制で対話やモニタリングを実施するか、フィードバックの内容をいかに活動に組み込み、成果へ結び付けるかなどは、企業が社会的課題に取り組むにあたり頭を悩ませる 이슈だろう。社員一人ひとりが感性を研ぎ澄ませてステークホルダーと向き合い、それをより優れたCSR活動へと昇華させるための強固かつ柔軟な体制を整備している株式会社ポーラ・オルビスホールディングスの取組を、同社コーポレートコミュニケーション室長の橋直孝さんとサステナビリティ統括チーム課長の南部裕亮さんにうかがった。

## 全社一丸でCSRに取り組む

同社は、創業者が妻の手荒れを治すためのクリームを開発したところからその活動を開始した。「喜ばれることに喜びを」という創業精神が現在に至るまで企業理念の根幹を成し、CSRという言葉が一般的になる前から社会貢献活動とビジネスは切り離せない関係にあった。



同社は、CSR を3つの段階で捉えている。基盤となる「基本的 CSR」は、コンプライアンス、コーポレートガバナンス、アカウントビリティのための情報開示を指す。この基盤の上にある「事業的 CSR」は、従業員の高い満足度の確保による持続的な発展、プロダクトやサービスの質の向上、地域活性化など、広範なステークホルダーとの協働での本業を通じた CSR 活動である。最後に、企業の独自性を担保するための「選択的 CSR」活動がある。現在の活動で特に同社のオリジナリティが反映されている活動には、文化・アート の振興や環境保全が含まれる。

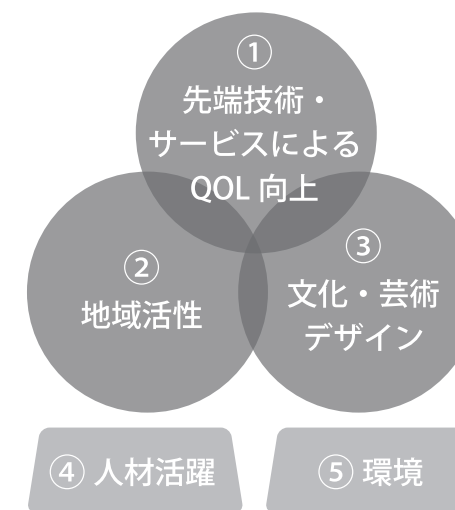
こうした CSR 活動の実施は、取締役会をトップに置きつつ、グループ CSR 委員会が担当している。同社は 10 のブランドを有しており、それぞれが独立採算のカンパニー制となっている。各事業会社のトップマネジメントが CSR 委員会のメンバーとなり、CSR の考え方やサステナビリティ活動について議論する。さらに、より具体的な実務に落とし込むため、各事業会社の CSR 担当で構成されるグループ CSR 事務局長会議が毎月開催されている。それらの会議での議論内容は取締役会まで報告され、必要に応じてトップマネジメントから指示を仰ぐ体制が確立されている。理念の提示から現場での実務まで、責任者を明示した上で情報共有と対話を行うネットワークが張り巡らされている。

このようなきめ細かい情報共有体制は、ビジネスと深く結びついた CSR 活動を可能にしている。同社は、小売や卸売を通さずに顧客とじかに繋がるダイレクト・セリングを事業の強みとしてきた。スキンケア商品はブランド・スイッチが起こりにくいため、ダイレクト・セリングによる顧客との密接で長期的な関係の構築がビジネスを展開する上での優位性となる。さらに、ブランドごとが自主自立で経営するマルチブランド戦略は、市場のニーズや多様な価値観に沿ったマーケティングを可能にするための意思決定スピードの向上に寄与している。

同社が掲げている、「先端技術・サービスによる QOL 向上」、「地域活性」、「文化・芸術・デザイン」、「人材活躍」、「環境」の5つの領域からなるサステナビリティ・ステートメント（図表1）は、この事業の強みと連動するように策定されている。たとえば、「文化・芸術・デザイン」の領域で非財務 KPI（重要業績評価指標）として掲げられている「リベラルアートワークショップ参加人数」は「感受性と個性を磨き、社会へ還元」を目的としており、文化活動としての CSR 的要素を持つと同時に、顧客の製品へのロイヤルティを向上させるための側面も有する施策であるといえよう。

業務と深く結びついた CSR 活動は、上述の柔軟な推進体制の基盤の上に成り立っている。グループ全社単位では5つの領域について全体目標を設けており、その達成のために事業会社がそれぞれにサステナビリティ目標、非財務 KPI を設定

図表1：サステナビリティ・ステートメント5つの領域



出所：同社 HP

する。親会社のホールディングスとそれぞれの事業会社は四半期ごとに進捗状況を確認し合い、現場での活動や進捗管理は各社が独自で実施する。グループ理念を共有しつつ、現場ごとに自発的に施策に取り組むシステムが構築されている。

## お客様と従業員を大切にする ESG 活動

「感受性のスイッチを全開にする」という理念を同社は有しており、顧客に喜んでいただくためには社員一人ひとりの感受性が大切であると考えている。サステナビリティ・ステートメントの5つの領域や各事業会社の目標・施策には、この理念が落とし込まれているという。

こうした考え方は、同社の ESG（環境・社会・ガバナンス）に対する考えにも色濃く反映されている。ESG は投資家・株主目線で議論される傾向にあるが、同社はブランドビジネスを展開する会社として、まず何よりも「お客様」を大切にしているという。また、顧客に喜んでいただくためには従業員の感受性の発揮が不可欠であるため、重視すべき2つ目は「従業員」であるとされる。次に、ESG 活動は自社だけでは限界があるため、重視すべき3つ目のステークホルダーとして「取引先・ビジネスパートナー」が挙げられる。最後に、これらのステークホルダーとの価値創造や事業を通じて創出される健全な利益を分配し、また社会から選ばれる企業となるために「株主・投資家」も当然重視している。ESG 活動において意識

しているステークホルダーとして、まず顧客・従業員・取引先・ビジネスパートナーが指摘される点は、同社の理念から導かれる大きな特徴である。

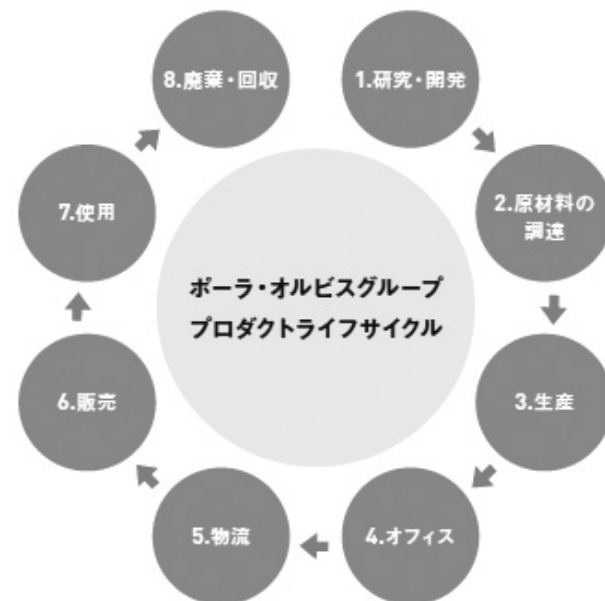
広範なステークホルダーに注視したCSR活動の成果に対する投資家からの評価は、各種インデックス指標や投資家ヒアリングを通じて良くなった点・悪くなった点を分析し、取締役会・CSR委員会での議論を通じて施策・方針に反映させている。また、年間約600社以上の機関投資家とのミーティングや、決算毎の社長と投資家とのエンゲージメントも積極的に実施している。対外的発信で終わらず、ESGに対する各ステークホルダーの意見の施策への落とし込みを同社は徹底している。

## 具体的取組

上述の体制で実施されている具体的なCSR活動を、環境、人権、文化・アートに絞って1つずつうかがった。

環境に関する同社の代表的な取組に、プロダクトライフサイクルの枠組みでの環境負荷低減がある。同社はサプライチェーンを8つに分類（図表2）し、それぞれについて環境保全のための施策を実施している。

図表2：プロダクトライフサイクル



出所：同社HP

たとえば「原材料の調達」では、「持続可能なパーム油のための円卓会議」(Roundtable on Sustainable Palm Oil: RSPO) に加盟し、認証パームオイルへの切り替えを進めている。まだ切り替えできていないパームオイルについてはBook & Claim<sup>1</sup> 購入し同社グループで利用している全量を100%認証としている。これは、環境負荷の低減だけでなく、インドネシア等のパームヤシの生産地における貧困問題の改善にも繋がる活動である。また、「生産」ではスコップ1、2での温室効果ガス排出削減に資するために工場や事業所の使用電力を再生可能エネルギーに切り替えた。「輸送」においてはコロナ禍による通信販売の増加を受け、配達クライシス<sup>2</sup> に対応するため、同社子会社のオルビス株式会社においてAIロボットを用いた倉庫の自動化を実施した。この施策により、温室効果ガス排出の削減に加えて人材不足が解消されている。サプライチェーンの川下である「廃棄・回収」での環境負荷の低減にあたってはサーキュラーエコノミー・タスクフォースを結成し、今後の実行計画を発表予定である。

人権に関しては、2018年に人権デューデリジェンスを取締役会で承認し、グループ各社に適用した。規程には差別・ハラスメント・長時間労働・児童労働の禁止や給与水準の適正化を定めている。特に、化粧品メーカーとして、パーム油やファンデーションの原材料などのサプライヤーに対する働きかけを取組に含めている点に特徴がある。デューデリジェンスは年に一度進捗状況をモニタリングし、CSR委員会と取締役会で報告されている。また、迅速なコンプライアンス違反の発見と対応を進めるため、社内のヘルプラインと取引先向けのホットラインを設置している。取引先に対しては、さらに人権・安全・環境などについてのアンケートと実地の監査を実施している。もし取引先に違反があったら、取引を停止するのではなく共に手をとり合って状況の改善に取り組んでいくとしている。広範なステークホルダーをしっかりと重視する同社ならではの責任のあり方と言えるだろう。

文化・アートに関しては、「文化・芸術・デザイン分野での活動によるブランド体験の向上」に精力的に取り組んでいる。同社はアートや文化の支援活動を、顧客に差別化された最上の体験を提供したいという想いで実施してきた。一例として、同社の大株主であるポーラ美術振興財団が運営しているポーラ美術館での従業員向

1 グリーンパーム・プログラムのもとで認証油の証券が生産者と最終製品製造者、販売者との間でオンライン取引されるもの。サプライチェーンの認証油流通体制が未整備で調達困難な場合でも、認証生産者を直接的に支援することが可能になる。ただし、この方式は将来的に認証油だけの取引が可能になるまでの間の暫定的な仕組みとして位置づけられる。

公益財団法人世界自然保護基金ジャパンウェブサイト

<https://www.wwf.or.jp/activities/addinfo/1803.html> (2021年10月15日)

2 配達量の増加に伴い、配達業者に過剰な負担がかかること。

図表3：ポーラミュージアムアネックス



出所：同社 HP

けアートワークショップがある。同じ絵を鑑賞しても感じ方は十人十色である。自分の想い、社会の想い、作者の想いなどについて議論し、そこから得られたインスピレーションがパッケージデザインや専門店の世界観などにも反映されている。アートワークショップは、文化振興と顧客に提供するプロダクトの品質向上を同時に達成する試みと言える。また、銀座の本社にはポーラミュージアムアネックス(図表3)が設置されており、アート鑑賞により顧客が感じる時間の豊かさを通じたエンゲージメントを深めている。同社のCSR活動の源泉となる感受性の高さを対外的にアピールし、それを顧客とのコミュニケーションに直接活用する施策である。

## コロナ禍への対応

顧客との対面でのコミュニケーションを強みとする同社の経営方針は、コロナ禍による変更を迫られた。コロナ禍でも引き続きダイレクト・セリングを実施するため、顧客接点のあり方をオンラインに移した。個々のショップにZoomアカウントを配布し、カウンセリングや接点づくりの多くをオンラインで実施できるようにコロナ禍以降すぐに体制を整えた。また、中期経営計画にはECの販売比率を組み込んだものの、すべてをECにすれば良いと考えているわけではない。顧客に非日常の体験を提供するため、オンラインでのエンゲージメントのKPIを新たに設けながら、リアルでの顧客体験価値の向上を追求していくようだ。

また、コロナ禍で生まれた新たな社会課題への対応も進めている。コロナ禍を受けたテレワークによって、新入社員の育成や社内コミュニティ形成が困難になって

いる。そこで、同社の子会社である株式会社ポーラではバディ&メンター制度を設け、新入社員が直接先輩社員に聞ける仕組みを導入した。バディ制度は、悩みの解決や業務に対する理解の深化の一助となっている。また、ウェルビーイング増進の観点から幸せ研究所を設立し、コロナ禍によって変化した人生観・幸せに対する考え方や化粧品との連動を図っている。

さらに、従来のCSR活動の延長線上にある取組として、医療機関への支援と文化・アート活動との接続を行っている。クリスマスのタイミングに合わせてポーラミュージアムアネックスでの展示に参加したアーティストの作品のオークションを行い、その入札で得た金額をすべて日本赤十字社に寄付している。ただ寄付を行うのではなく、それを同社の独自性に繋げていく試みである。

これらの創造的な対応は、従来から継続していた組織体制上のポリシーによって可能になった。コロナ禍以前も、リーマンショックや東日本大震災などの予期できないクライシスに対して、同社は環境の変化に応じて自らも変わって対応するというポリシーをとってきた。その変化を従業員がタイムリーに感じ取れるよう、取締役会や執行会議の審議録は全従業員に可能な限り公開しており、組織の透明性を高めることによって一気通貫でアジリティの高い組織形成を可能にしている。それが今回のコロナ禍対応の基盤となっている。

## オリジナリティを重視したCSR活動

ヒアリングの中で、橋さんと南部さんは施策のオリジナリティを何度も強調された。基盤となる理念から実際のCSR活動、コロナ禍への対応に至るまで、同社ならではの独自性の高さが垣間見られる。オリジナリティは、差別化された最高の体験を提供するための社員の感受性の重視、および広範なステークホルダーの意見を施策に反映させるための緻密な組織づくりに担保されていると考えられる。本白書のアンケート分析では、ESGの評価を実際のCSR活動に反映させている企業は、株主・投資家だけでなく顧客や従業員も重視している企業に多い傾向があると明らかになっている。一貫した理念を保持しつつもステークホルダーの声に耳を傾けることで環境の変化に柔軟に対応し、目標達成に向けた独自の施策を打ち出す株式会社ポーラ・オルビスホールディングスの姿勢は、CSR活動を社会課題の解決や企業の利益に繋げる上で非常に多くの示唆を与えるものである。



# 三菱ガス化学株式会社

## イノベーションと社会的価値を結びつける

設立：1951年4月21日  
 本社所在地：〒100-8324 東京都千代田区丸の内2-5-2 三菱ビル  
 資本金：419.7億円（2021年3月末現在）  
 売上高：595,718百万円（2021年3月末現在）  
 従業員数：8,998名（連結）（2021年3月末現在）  
 URL：https://www.mgc.co.jp/  
 事業内容：「基礎化学品事業部門」、「機能化学品事業部門」の二つの事業部門の下、基礎化学品からファインケミカル、機能材料まで、独創性の高い製品の提供  
 経営理念／社是：ミッション「社会と分かち合える価値の創造」

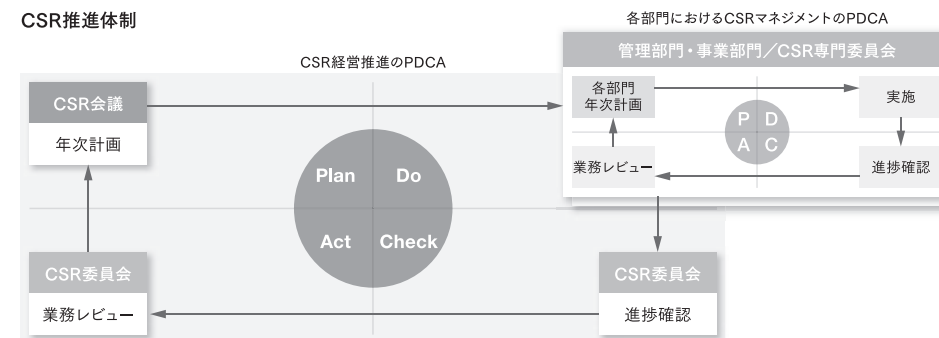
1918年に三菱製紙株式会社の出資により江戸川バリウム工業所として創業した三菱ガス化学株式会社は、化学製品の販売を中心に、エネルギー関連のコンサルティングなど幅広いビジネスを国内外で展開しており、1971年の合併から2021年で50周年を迎えた。社会に不可欠な事業を担う一方で、ビジネスの環境負荷も大きい同社の社会貢献活動においては、企業のマテリアリティと結びつけたCSV（共有価値の創造）の追求が肝要となる。主要な事業活動と社会的課題解決の緊密な接続によって社会の価値と自社の利益の双方を同時に達成することは、特に重厚長大と呼ばれる産業に属する企業にとっては喫緊の課題ではないだろうか。「社会と分かち合える価値の創造」というミッションとしても掲げられている、社会と共有できる価値創造活動に精力的に取り組んでいる同社の高村光喜さん（CSR・IR部CSR推進室室長）と伊藤泰幸さん（同主席）からお話をうかがった。

### 縦割りのCSR活動を打破する

同社は、取締役会の承認を得て「社会と分かち合える価値の創造」をミッションにしており、これはCSRの文脈では経営と不可分のCSVの追求へと繋がる。ミッションを受けた行動指針には、イノベーションを通じた社会のニーズに応える製品・サービスの提供や事業活動全般を通じた環境問題への積極的な取組などが並び、社会・環境への貢献を事業による新たな価値の創造によって実現するという同社の姿勢が垣間見える。

この基本方針に基づく活動を推進するため、CSRに関連する最上位の組織とし

図表1：CSRの組織体制



出所：同社統合報告書 2021

て、社長を議長として取締役で構成されるCSR会議を設置している。CSR会議は主にCSRの計画・活動の承認機関としての役割を担っている。CSR会議に上程される議案は各部門の部門長から成るCSR委員会で審議され、事務局機能はCSR推進室が担っている。また、事業に携わる各CSR活動の進捗情報はCSR会議に集約される体制が整備されている。このような形で、実際の現場での活動がしっかりと責任者にフィードバックされ、トップマネジメントレベルまでのコミットメントを促す体制が構築されている（図表1）。

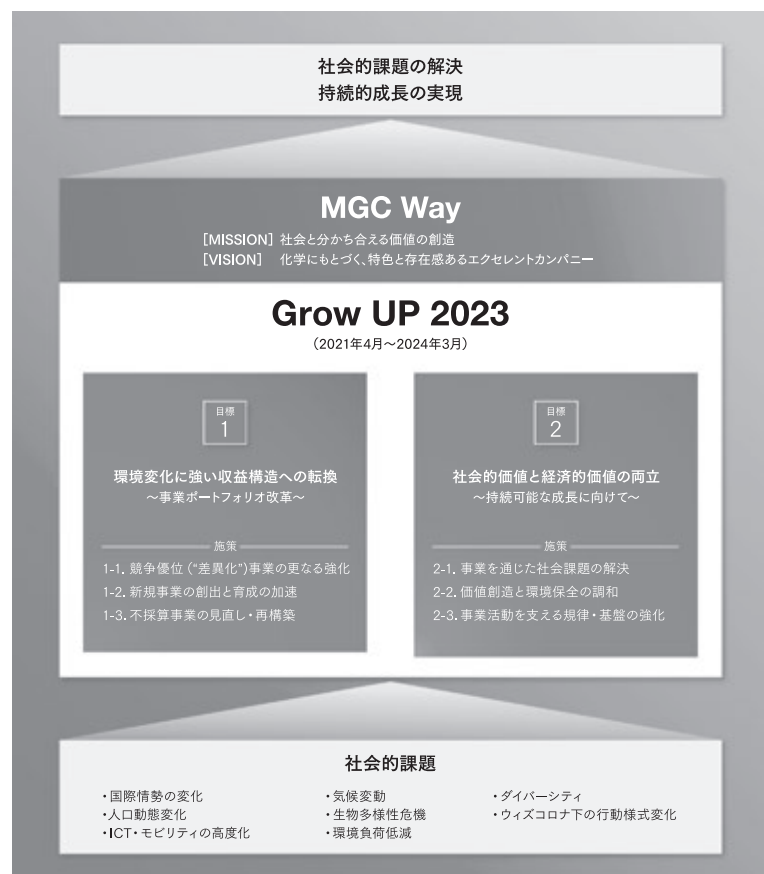
事務局としての機能を担うCSR推進室の立上げは2019年と比較的最近である。その立上げにあたっては、CSR会議とCSR委員会で審議を行うに際して、まずは事業横断的な 이슈に関して情報を取りまとめる必要性が意識されていたという。従来は、縦割りの推進体制の中で環境・社会関連の活動が個々の部門ごとで完結していたが、CSR推進室の設立によって、より一体感を持ったCSR活動が可能になった。CSR推進室は、CSR活動の司令塔として、各部門の意見やモニタリング結果を集約し、指示を与えている。当初は社長直轄の部門であったが、経営と結びついたCSVの分野にも課題を選定しているため、現在では経営企画部との結びつきが強くなっている。社会課題の解決はビジネスと一体となったものであるという同社の考えが、組織体制に結びついた結果といえよう。

### 望ましい未来を目指して社会と価値を共有する

2021年4月から始まった中期経営計画の大きな目標の一つに「社会的価値と経済的価値の両立」（図表2）が掲げられ、全社的にESG・CSVにコミットしていく姿勢がはっきりと示された。



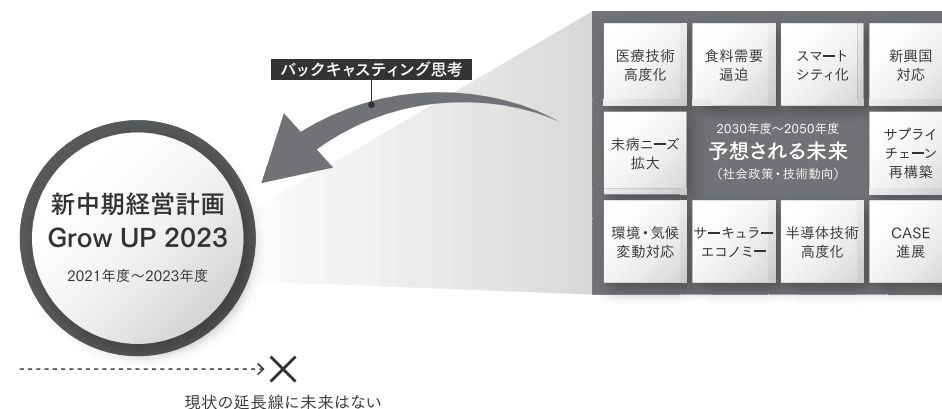
図表 2：Grow UP 2023



出所：同社統合報告書 2021

この ESG・CSV に関わる目標策定にあたり、マテリアリティと KPI（重要業績評価指標）の明確化が行われた。各部門が KPI を設定し、それを CSR 推進室が集約したうえで CSR 委員会・CSR 会議が審議した。また、目標の策定において各部門が参照する枠組みとして、同社の考える 2050 年の望ましい将来像が設定された。一例として、情報・通信領域では 6G、EV（全固体電池）拡大、スマートシティの普及などを見据えた上で同社の強みを活かした価値の創造を目指している。2050 年までの長期的なゴールを視野に入れて、2023 年までの中期的活動が決定された。将来実現される社会を目標に置くことで、自社としてどの領域に力を入れるべきか、ターゲットは何か、何が足りないか、事業ポートフォリオの中でどう取捨選択を行うかなどが明確になる。経営層の目指す未来に対し、各部門の策定する個々の目標の基盤となるバックカスティング<sup>1</sup>型の意思決定（図表 3）によってより一

図表 3：バックカスティング思考



出所：同社統合報告書 2021

体的で綿密な活動が可能となった。

また、各施策は事業ポートフォリオの改革と連動している。エビデンスベースで成長性、利益貢献度、資本効率を基準にした事業ポートフォリオの改革を実施しており、その一環として環境・社会問題に向けた取組と経営の接続が図られている。一例として、脱炭素化事業においては、最終的な目標を見据えつつ、環境と経営を両輪としてその時々の実現が可能なること、将来に向けて実施したいことを確定している。繰り返しポートフォリオを改革し、収益構造を強靱化する中で、未来を見据えつつも状況に合った戦略をとる体制が構築されている。社会・環境問題の解決とビジネスがトレードオフの関係にあると捉えず、あくまで社会との価値の共有を目指す同社の理念が色濃く反映された取組である。

## カーボンニュートラル達成ロードマップ

同社の社会的・環境的課題解決における大きなイシューの一つに、温室効果ガスの排出量削減がある。削減に取り組むため、中長期的な KPI と活動を示す「カー

1 バックカスティングは、現在の状況から未来を推定して戦略を立てるフォアカスティングに代わるものとして提出された。未来の予測が困難である点、現在の状況から導出された未来は必ずしも望ましいものではない点から、バックカスティングは予測ではなく、あらかじめゴールを設定した上でのシナリオ分析を重視する。

Robinson, J. (2003), "Future subjunctive : backcasting as social learning," *Futures* 35 (8), pp.839-856.

2 三菱ガス化学株式会社ウェブサイト、ニュースリリース 2021 年 3 月 29 日  
<https://www.mgc.co.jp/corporate/news/2021/210329.html> (2021 年 9 月 3 日)

「ボンニュートラル達成ロードマップ」が2021年に発表された<sup>2</sup>。これは、温室効果ガス削減が国際的に注目を集める中で中期経営計画と連動する形で作成されたロードマップであり、2023年、2030年、2050年の目標が示されている。2050年にはカーボンニュートラルという野心的な目標が設定され、そこに向けて2023年には2013年比で28%、2030年には36%の温室効果ガス排出量削減を目指している。

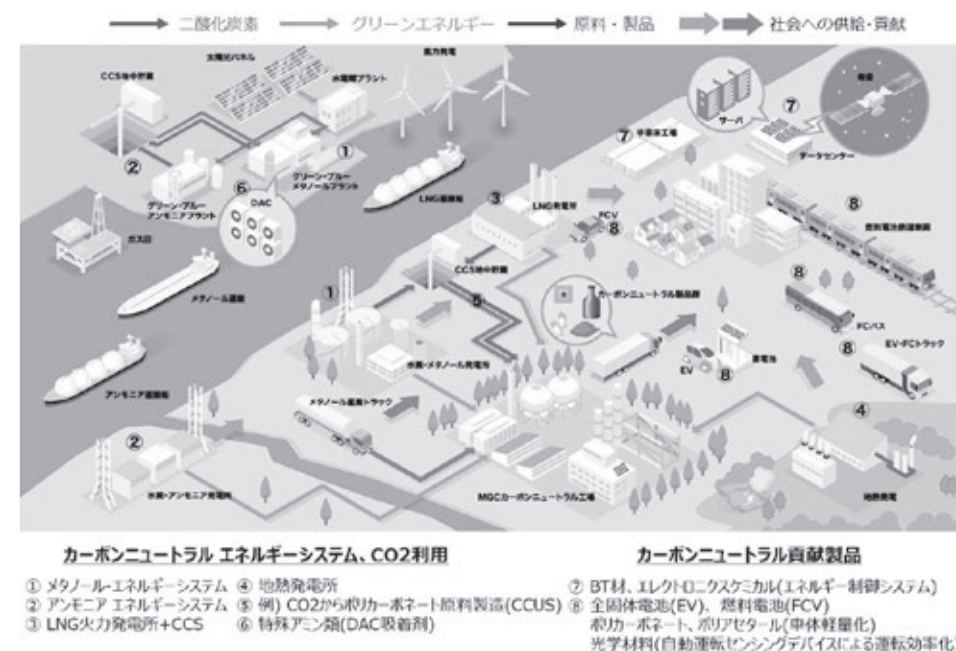
2023年までの施策には省エネ、重油使用の全廃、再生可能エネルギーの10%導入などが掲げられ、ある程度実現可能性が担保された計画となっている。また、2023年・2030年までの目標と共に将来の事業ポートフォリオの変更も配慮して策定されており、利益も考慮した事業計画の再考を繰り返すことが環境面での課題解決にも資すると考えられている。これに対して、2050年のカーボンニュートラル達成は現時点では実現が非常に困難な領域であり、あらゆる技術的ブレークスルーが必要であると考えられている。カーボンニュートラルは日本政府やCOP21でも示されている目標であり、同社が化学メーカーとして社会と分かち合える価値である。次節で扱う環境循環型メタノール構想など、さまざまなイノベーションを社会的価値と結びつけるCSV的発想が、ここでも貫かれている。

## 環境循環型メタノール構想

各部門が取り組むCSR活動の参照枠組みとして、望ましい将来像を設定する同社のバックカスティング型の意思決定は環境分野にも適用されている。「三菱ガス化学が描く2050年カーボンニュートラルの世界」(図表4)では、同社の価値創造によって実現される地球に優しい社会のあり方がわかりやすく示されている。「カーボンニュートラルエネルギーシステム、CO<sub>2</sub>利用」と「カーボンニュートラル貢献製品」のそれぞれについて、同社の化学メーカーとしての技術力を活かした多くの取組が行われている。その中でも、同社独自のチャレンジングな施策である環境循環型メタノール構想についてうかがった。

同社は1952年に新潟の天然ガスを原料として、メタノールの合成に日本で初めて成功しており、長きにわたりその製造に携わってきた。触媒技術などのブラッシュアップを続け、サウジアラビア、ベネズエラ、ブルネイなど海外とのライセンス契約によって大量のメタノールを製造している。メタノール製造の総合メーカーとして、現在では大気中に放出されるCO<sub>2</sub>を利用した循環型の生産に可能性を見出している。この技術が実装されれば、CO<sub>2</sub>の量を増加させないメタノールの製造が可能となる。循環型の生産は原理的には可能であると考え、新潟のパイロットプラントでの実証実験や、大量のCO<sub>2</sub>を排出する企業とのパートナーシップを進めて

図表4：三菱ガス化学が描く2050年カーボンニュートラルの世界



出所：同社2021年3月29日付ニュースリリース

<https://www.mgc.co.jp/corporate/news/2021/210329.html>

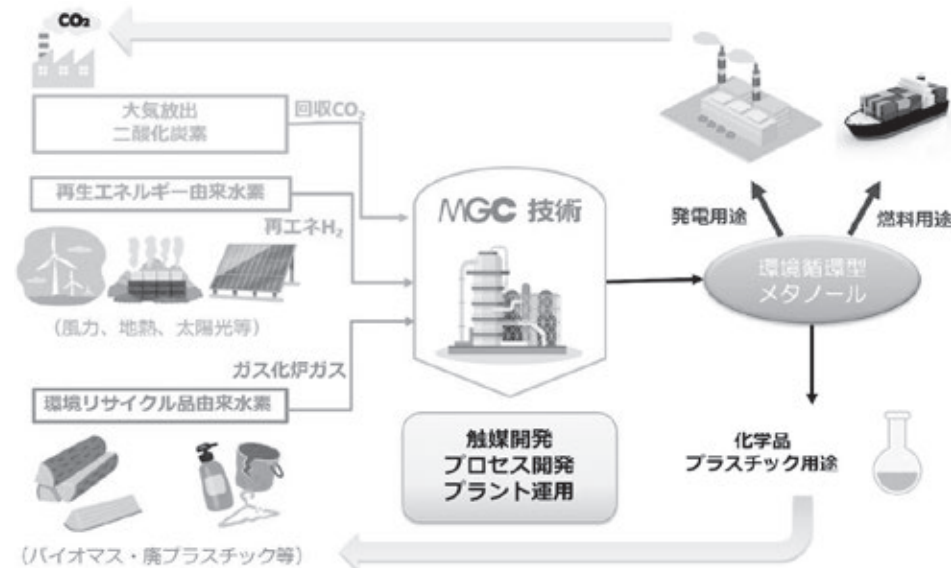
いる。またほかにも、廃プラスチックを再び化学原料に変えてメタノール生産に活用する試みにも着手している。これらは同社のビジネス上の優位性を活かして、カーボンニュートラル化やプラスチックのリサイクルを進めるための技術的イノベーションを図る試みである（図表5）。

しかし、イノベーションを実現する上での課題もいくつか存在する。第一に、メタノールの原料となるクリーンな水素をまとまった量確保する必要がある。このためには、同社が並行して実施しているCCU（Carbon Capture and Utilization）との連携が求められる。第二に、コスト上の問題がある。循環型の製造工程でつくられたクリーンなメタノールが、よりコストの低い既存のメタノールと共存する選択肢となるかが焦点となる。

イノベーションを実現するには、一社の力だけでは難しい点も存在する。このため、たとえば、循環型の製造に必要なCO<sub>2</sub>の確保のために他社とのパートナーシップが求められる。また、業界全体でクリーンなエネルギーに取り組むため、水素バリューチェーン推進協議会（Japan Hydrogen Association：JH2A）に加入して企業間の協働や行政への働きかけを進めている。

環境循環型メタノール構想は、経営上の強みを発揮した同社ならではの画期的な

図表5：環境循環型メタノール構想



出所：同社 2021 年 3 月 30 日付ニュースリリース  
<https://www.mgc.co.jp/corporate/news/2021/210330.html>

取組である。またメタノール以外にも、同社は燃焼時に CO<sub>2</sub> を出さない有用な次世代エネルギーとして燃料アンモニアにも着目し、研究を進めている。「三菱ガス化学が描く 2050 年カーボンニュートラルの世界」を基盤にする未来志向のバックカスティングと現実に即した事業ポートフォリオ改革を組み合わせた同社の CSR 体制が、大きな技術的ブレークスルーをいかに実現するかが注目される。

## コロナ禍への対応

コロナ禍を受け、同社は化学メーカーとして生産できる製品を医療機関等に提供している。たとえば、ポリカーボネート製の樹脂をフィルム状にしたフェイスシールドを寄附している。同社のマテリアリティと深く結びついた対応であるといえる。

他方で、コロナ禍によって実施が困難となった活動もあるという。たとえば、CSR 活動の社内浸透を行う上では、本来であれば工場などに出向いて対面でコミュニケーションをとることが望ましいこともある。しかし、コロナ禍のためにオンラインでの対話が主流となり、一時的な不便が生じた。他方で、オンラインによる柔軟なコミュニケーションは、場所が離れていてもいつでも対話ができるなどの新し

い効果を生み出しており、アフターコロナに向けた変革が起こりつつある。

## 全社一体となってイノベーションを実現する

化学メーカーをはじめとするいわゆる重厚長大産業は、事業に付随する環境負荷に取り組まなければならない点で、非常にチャレンジングな CSR 活動を求められる。こうした状況下での同社の取組には、興味深い特徴が二つある。一点目は、同社が「社会と分かち合える価値の創造」という CSV 的な発想を前面に押し出し、事業と連続したものとして CSR を捉えている点である。本白書のアンケート分析では、専任の CSR 部署が存在する企業は ESG 活動に積極的である一方、CSR をビジネスに繋げるためには経営層のコミットメントが必要であると明らかになった。CSR 推進室が全体の取りまとめを行いつつ、CSR 会議におけるトップマネジメントの関与も確保するという同社の体制は、事業と結びついた CSV の実施に資するものであると考えられる。

二点目は、カーボンニュートラルという野心的な目標を達成するため、技術的なブレークスルーが強調されている点である。狭義の CSR に限定されず、いかにイノベーションを起こすかという観点で同社の社会課題への取組のカギとなっている。三菱ガス化学株式会社の活動は、CSR をただの対外的なアピールで終わらせず、いかに長期的な戦略を描きつつ社会に価値を提供するためのイノベーションを実現できるかの重要な事例となろう。



# MHD モエ ヘネシー ディアジオ株式会社

Sustainability の実現で新たな歴史を刻む

設立：1987年12月14日  
 本社所在地：〒101-0051 東京都千代田区神田神保町 1-105 神保町三井ビル 13F  
 資本金：1億5,000万円（2020年12月31日時点）  
 従業員数：238人（2020年12月31日時点）  
 URL：https://www.mhdkk.com/  
 事業内容：洋酒の輸入・販売およびマーケティング  
 バリュー（価値観）：Sharing/共有、Elegance/洗練、Epicurism/エビキュリズム、Integrity/誠実さ、Spirit of Conquest/開拓者精神  
 サステナビリティ マニフェスト：「LIVING SOILS, LIVING TOGETHER 生きた土壌、共に生きる」

MHD モエ ヘネシー ディアジオ株式会社は、フランスのLVMHグループのモエヘネシー社と、イギリスのディアジオ社の合弁会社である。同社の経営方針やサステナビリティに関する取組はモエヘネシー社グローバルのサステナビリティマニフェスト「LIVING SOILS, LIVING TOGETHER（生きた土壌、共に生きる）」<sup>1</sup>に沿って、より良い世界を次世代に伝えていくことを目標として「土壌の再生」、「気候変動の緩和」、「社会との関わり」、「エンパワーメント」の4つの柱（図表1）から構成されている。

同社のサステナビリティ/CSR活動の推進体制について、Public Affairs, Corporate Communication & Sustainability担当の牧陽子さんにお話をうかがった。同社にはCSR Committee（図表2）が2つあり、そのうちCSR Operational Committeeは毎年メンバーが替わる点が特徴的だ。

メンバーを替える理由、またその効果についてうかがうと、外資系企業はヘッドカウントに大変シビアだと感じる（牧さん）中でも創意工夫を凝らして1人ひとりの声を吸い上げようと、精力的に取り組む姿勢が伝わってきた。同社のサステナビリティ/CSR活動は社会に対して貢献できるだけでなく、会社にとってもリターンがあると信じて実施されている。しかし、通常サステナビリティ/CSRの実務は、

<sup>1</sup> MHD モエ ヘネシー ディアジオ株式会社ウェブサイト、サステナビリティマニフェスト  
 https://www.mhdkk.com/company/csr/（2021年9月1日）

図表1：サステナビリティ マニフェスト  
 LIVING SOILS, LIVING TOGETHER



私たちはより良い世界を未来の世代に伝えていくという使命感を持って、サステナビリティ、持続可能な発展、社会・環境に関する活動に注力して参ります。

数世紀の歴史を誇るメゾンを擁するラグジュアリーワイン&スピリッツの世界的リーダーとして、私たちはステークホルダーと地球全体に対して果たすべき責任があります。地域社会を支援し、社会にポジティブな変化をもたらすことが私たちの役割です。自然を大切にすることは、最終的には人を大切にすることに繋がります。それが一つになって「共に生きる」ということなのです。



出所：同社 HP

短期的な財務への貢献度を測りにくいことから、なかなか専任の人数を増やせないという。少人数ではできることに限界があり、また現場の声と乖離する恐れもある。そこで各現場の人を巻き込みつつ、各自の業務やその周囲の同僚にも、よりポジティブな影響を与えるであろう「アンバサダーを増やす」という想いで、継続したい希望者以外は毎年新しく任命している。また、メンバーの積極性が評価されるよう、LVMHグループの個人業績評価システムの中でプロジェクトメンバーとしての貢献を評価する仕組みを設けている点も特徴的だ。

これまでのCSR Operational Committeeの活動の中で評価できる点として、「現場と乖離のない計画策定ができる点、サステナビリティ/CSRに興味のなかった人が自分で学び行動するようになる点」（牧さん）が挙げられる。また、プロジェク



図表 2 : CSR 推進体制

**CSR Executive Committee**

- ・開始時期：2019年2月22日～
- ・メンバー：すべての役員（3名以上出席で開催）  
（社長、ファイナンスディレクター、人事総務ディレクター、マーケティングディレクター、セールスディレクターなど）
- ・開催頻度：四半期に1回
- ・活動内容：CSR活動の方向性と目的の確認、予算管理

**CSR Operational Committee**

- ・開始時期：2016年7月13日～ CSR Project Team Meetingとして活動  
2019年～現名称で活動
- ・メンバー：役員により1年ごとの任命、さまざまな部署のメンバー  
（営業、マーケティング、ファイナンス、人事総務、オペレーションズ、IT、広報など）
- ・開催頻度：月に1回
- ・活動内容：CSR活動の計画策定とプログラムの実行  
各タスクリーダー、メンバーにて企画・実施

出所：同社情報を元に作成

ト参加者が周囲に影響を及ぼした結果、さまざまな活動へのコミットメントが変化したという。メンバーは着任時、任期の1年ではなく、その1～2年先も見据えた計画を立てた上で活動を行い、新任者に引き継ぐ工夫をしている。新任者も慣れないうちは前の年の活動を前任から引き継ぎ、同様なやり方で行ううちに、自主的に改善点を見つけたり、新しい企画を発想し実行している。

メンバーに立候補する人や1年以上の継続を希望する人も少なからずいて、CSR Operational Committeeのメンバーは2016年の6名から毎年徐々に増え2021年には27名となっている。サステナビリティ/CSRに関する取組を「自分事化」している人は着実に増えているようだ。

では、本社との連携はどのように実施されているのだろうか。当プロジェクトの調べではフランスの大手企業が2020年6月26日上場企業として世界で初めて、株主価値の持続的向上と環境・社会課題解決の両立を定款に明記する「Entreprise à Mission（使命を果たす会社）」モデルを採択し話題を集めるなど、欧州はサステナビリティ/CSR活動が進んでいるように見える。外資系企業はまず本国の方針があり国内のサステナビリティ/CSR活動に繋げているのではないかと想定していたが、興味深い回答が得られた。

長年、サステナビリティ/CSR活動のグローバルな方向づけはさほど明確ではなく、牧さんは日本法人の社長と議論を重ねながら2016年よりサステナビリティ/

CSR活動を行ってきた。2020年4月、モエ ヘネシー本社のChief Sustainability Officerにサンドリース・ソマー氏が任命されて以来、本社から世界中の拠点の方針が伝達されるようになった。サステナビリティマニフェストも明確化され、日本で行っていた取組をグローバルの方針に組み立て直すなどの変化が見られるという。

モエ ヘネシー本社にはChief Sustainability Officerの下にエリア別・テーマ別の担当者が3名おり、牧さんはアジア担当者と連携してプランニングを行っている。また、牧さんも参加するLiving Committeeには各国から代表者が参加し、半年に一度、本社、生産拠点及び各国との取組が共有される。LIVING SOILS, LIVING TOGETHERの4つの柱の中でも「土壌の再生」、「気候変動の緩和」といった「環境」の柱についてはグローバルの目標、方向づけが重要であり、他方で「社会との関わり」、「エンパワーメント」といった「社会」、「人」に関わる柱については各国の情勢や課題が尊重され、ボトムアップ型で各種施策を柔軟に実施できる点が大変ありがたいという。グローバル全体の明確なディレクションを日本に落とし込む構造と、反対に日本を含む各国・各生産拠点からフィードバックされる仕組みが確立されている。

「LIVING SOILS, LIVING TOGETHER」について

目標設定については、LVMHグループのLIFE360<sup>2</sup>のコミットメントから各メゾン、ブランドへ落とし込まれる大きな目標がある。さらにその下に上記と連動したモエ ヘネシーの目標があり、2030年までの目標が社内でも共有されている。財務情報やSocial and Environmental Responsibility Report<sup>3</sup>は、各メゾンごとではなく、LVMH全体で情報開示されている。モエ ヘネシーには、LIVING SOILS, LIVING TOGETHERの4つの柱に関して定量もしくは定性目標が存在する。国内では、グローバルの目標提示がされる前から、SUSTAINABLE DEVELOPMENT KPI（環境 Key Performance Indicator）（図表3）を設定している（2018年～）。国内に生産拠点が存在しないため、生産拠点のある国と比較するとできることは限られているかもしれないが、日本法人本社及び日本の各営業拠点でできることを考え、取り組んできたという。

2 LVMHグループウェブサイト、LIFE360 自然とクリエイティビティの同盟  
[https://r.lvmh-static.com/uploads/2021/05/life-360\\_booklet-jpn-lr.pdf](https://r.lvmh-static.com/uploads/2021/05/life-360_booklet-jpn-lr.pdf) (2021年10月5日)  
 3 LVMH 2020 Social and Environmental Responsibility Report  
[https://r.lvmh-static.com/uploads/2021/05/en\\_lvmh\\_reng20.pdf](https://r.lvmh-static.com/uploads/2021/05/en_lvmh_reng20.pdf) (2021年10月15日)

図表 3：SUSTAINABLE DEVELOPMENT KPI（環境 Key Performance Indicator）。MHD 独自の環境 KPI を設置、各項目の改善を目指している。

1. QUANTITATIVE TARGET 定量目標

No.	Indicator	Unit
1	Electricity consumption 電気使用量	kWh
2	Paper cup purchase 紙コップ	no.
3	Plastic bottle purchase プラスティックボトル	no. (0.5 L)
4	Office paper consumption for printer 紙使用量	no.
5	VMD waste (display tool) VMD 商品廃棄量	m <sup>2</sup> , kg
6	Industrial waste from office (large garbage, POSM materials) オフィス粗大ゴミ	kg, no.

2. TRACKING INDICATORS 追跡指標

7	Office waste emission-Total オフィスゴミ排出量	kg
8	-Recycled waste リサイクル率	%
9	-Combustible waste 可燃ごみ	kg
10	Business travel 出張	CO <sub>2</sub> kg
11	Fuel for sales and marketing vehicles 営業車燃料	JPY
12	Office paper purchase for printer 紙購入量	no.
13	Cork recycling コルクリサイクル	no.

3. PREPARATION FOR FUTURE 将来に向けた準備

14	Fuel for domestic distribution 国内物流燃料	Increase availability of data collection for future social demand
15	Carbon emissions (value chain) 炭素排出量	Prepare for the calculation of CO <sub>2</sub> emissions when requested

出所：同社情報を元に作成

新型コロナウイルスの流行により営業車利用や出張が減少し、燃料の使用量は自然に減っている。一方、コロナ禍以前にイベントや店頭配布用に準備していたプロモーションツールの廃棄物処理が課題であるという認識から廃棄量削減の推進を実施しているほか、今年新たに環境配慮のビジュアルマーチャндаイジング、プロモーションツールの発注、使用、廃棄に関するガイドラインも作成した。気候変動対策は個々の活動の集合体であり、グローバルから落とし込まれた数値目標に合わせて国内 KPI をどのように設定すれば良いのか、今まさに取り組んでいる最中である。2021 年 8 月には Citizen Week JAPAN 2021—Living Soils, Living Together<sup>4</sup> をオンラインセミナー形式で実施した。社会・環境問題にフォーカスする週を毎年設定しており、活動は今年で 3 年目となる。プロジェクトメンバーも増え、今までにないアイデアが生まれるなど自分事化できている人が増えている。また、外部有

識者によるリサイクルや社会との関わり方についての全社員に向けた講演などを通じてさらなる自分事化の推進が、永遠の課題だという。

## 「社会的課題解決に向けた取組」について

上述の、社員を積極的に巻き込む体制の中で同社が実施している取組を 3 つ紹介したい。

日本の The Global Gender Gap Index Ranking<sup>5</sup> における点数は低い水準にある。同社社長のブルノ・イヴォン氏は、日本におけるジェンダーギャップの現状を課題と捉え、また、まだまだ男性社会が色濃く残るアルコール業界において改善する必要性を感じ、2019 年より Women Empowerment や Diversity, Equity & Inclusion (DE&I) Employee Network の活動を始めた。Women Empowerment は、モエヘネシー本社のシャンパンメゾン ヴーヴ・クリコ (Veuve Clicquot) が対外的に実施してきた「ヴェーヴ・クリコ ビジネスウーマン アワード」<sup>6</sup> の受賞者のキャリアや功績を社内でも十分理解、認知し、学んでほしいという意図から、受賞された女性起業家を社内に招き、社員向けの講演を行うものだ。2020 年 9 月から Women Empowerment Event をオンラインで実施しており、この取組は、LVMH グループ Diversity & Inclusion 戦略の重要な柱である「LVMH Inclusion Index Award」<sup>7</sup> で 148 プロジェクトの中の受賞 7 プロジェクトの 1 つに選ばれるなど、今後の展開がさらに注目される。また、2021 年 3 月の国際女性デーにあたり社内での気づきと意識改革を促す試みとして DE&I Employee Network とサステナビリティ/CSR

4 MHD モエヘネシー デイアジオ株式会社ウェブサイト、2021 年 8 月 19 日付プレスリリース <https://www.mhdkk.com/company/information/7774> (2021 年 10 月 15 日)

5 World Economic Forum ウェブサイト、Global Gender Gap Report 2020 [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2020.pdf) (2021 年 9 月 1 日)

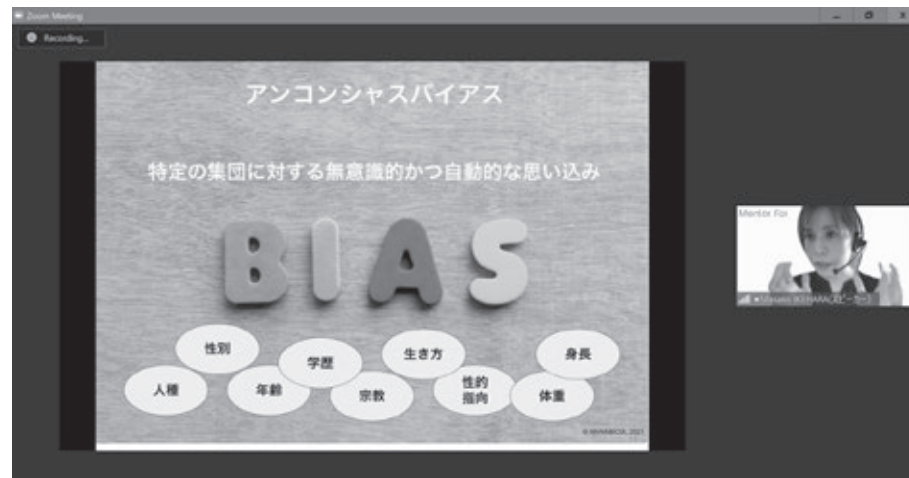
World Economic Forum ウェブサイト、Global Gender Gap Report 2021 [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GGGR\\_2021.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf) (2021 年 9 月 1 日)

6 ヴーヴ・クリコは、夫を亡くしたマダム・クリコが拡大させた歴史を持つモエヘネシー社のシャンパンメゾンである。女性の起業家推進を体現してきたマダム・クリコの意志を受け継ぎ、女性のリーダーシップを応援するために女性起業家を表彰するヴェーヴ・クリコ ビジネスウーマン アワードを行っている。ヴェーヴ・クリコ ビジネスウーマン アワードウェブサイト <https://www.veuveclicquot.com/ja-jp/bold-by-veuve-clicquot/about> (2021 年 9 月 1 日)

7 LVMH と各メゾンがグループ内のジェンダーバランスの改善を実現し、組織のあらゆるレベルで役割を担う女性のプロフェッショナルとしての成長を支援するための取組を測定し、促進することを目的として、2018 年に開始される。2020 年にはジェンダー平等を推進する 148 のプロジェクトが報告され、社会的影響力、効率性、革新的なアプローチを基準として 7 つのプロジェクトが選出された。これらのプロジェクトは LVMH が 2013 年に承認した国連の 7 つの「女性のエンパワーメント原則 (WEP)」に従っており、また、インクルージョン・インデックスは LGBTI コミュニティのインクルージョンに関する取組にも対象を拡げている。 <https://www.mhdkk.com/company/information/7641> (2021 年 10 月 15 日)



図表4：「バイアスを超えて、自分も、他者も、成功していくために  
～国際女性デー講演&ワークショップ～」



出所：同社情報を元に作成

プロジェクトチーム共催で、全社員参加の「バイアスを超えて、自分も、他者も、成功していくために～国際女性デー講演&ワークショップ～」(図表4)を実施。さらに、2021年6～11月には、希望する女性社員15名に外部企業Mentor Forのメンタープログラムを実施しており、ゆくゆくは社外の受講希望者への支援体制も整えたいという。

着実な進展が感じられる取組だが、牧さんはまだまだ満足していない。男性比率が100%の営業所も存在する中で、ダイバーシティやジェンダーに関して社内でも議論しても良いのだと社員が実感できたことは成果であるとしつつも、インクルージョンを自身の問題として捉えていない社員はまだ多く、「自分事化」のさらなる浸透を目指している。

2つ目は、飲食業界とのコラボレーションだ。2016年にサステナビリティ/CSR活動へより精力的に取り組むと決めた際、同社のバリューに沿い、社会的意義のある活動に従事する団体の支援を行うことを決定し、NPO法人被災地支援団体あおぞらん(aoSORAnt)<sup>8</sup>(図表5)のサポートを開始した。2011年の東日本大震災以降、レストランシェフ・スタッフが温かい食事を届ける同NPOの活動に社員がボランティアとして参加し、活動資金を支援している。

<sup>8</sup> 特定非営利活動法人被災地支援団体あおぞらんウェブサイト (Facebook)  
<https://www.facebook.com/aoSORAnt/> (2021年9月1日)

図表5：aoSORAntの活動



出所：同社

現在はコロナ禍のため休止しているが、飲食業の方がコロナ禍においてどのような課題を持ち、どのような支援を必要としているのか、同社として何ができるかを検討し、引き続き継続的にサポートしていく予定だ。そのほか、コロナ禍が自身のビジネスにも大きく影響しているにもかかわらず、医療従事者へ無償で温かい食事を提供したいとのシェフ達の想いに賛同し、同社はSmile Food Project<sup>9</sup>の費用の一部も支援している。

最後に、「社員全員が責任ある飲酒の大使」を標語とする責任ある飲酒の啓発活動についてうかがった。LVMHグループであるモエ・ヘネシー社は、「我々はアルコールカンパニーではない。ラグジュアリーカンパニーである」との意識から、積極的な飲酒関連の啓蒙活動は行っていなかったという。しかし、5～6年前からこの標語を掲げ始め、酒類を扱う企業として責任ある行動を守っていくため日々活動している。2021年に入り、責任ある飲酒国際連盟The International Alliance for Responsible Drinking (IARD)<sup>10</sup>にモエ・ヘネシー社として初めて参加表明を出した

<sup>9</sup> Smile Food Project ウェブサイト  
<https://smilefoodproject.com/> (2021年9月1日)

ことから、飲酒の責任についての啓発活動のより一層の進展が期待される。

## 新型コロナウイルス流行後のサステナビリティ/CSR 活動の変化

同社はコロナ禍においても企業としての価値やミッション、理念はゆるぎないものだと理解している一方でビジネスのあり方を変える必要性を感じており、コロナ禍以前から準備を進めていた「オンラインビジネス」を強化している。またコロナ禍における課題選定プロセスについてうかがうと、サステナビリティ/CSR の観点ではこれまでは広範な社会を対象に日本の課題を選定していたが、コロナ禍では顧客である飲食業界が大変な被害を受けているため、そうした方達へ同社として何ができるかという考え方によりシフトしているという。

## コロナ禍の今だからこそできることは何か

同社で一番古い Ruinart<sup>11</sup>（世界最古のシャンパーニュメゾン）は、300年の歴史を持つ。300年も継続できたのは何故か、それは「『今まで取り組んできたことを地道に継続してきたからこそ』であり、戦争や自然災害によるぶどう畑の全壊など新型コロナウイルス流行のような予測不可能な何かが起きても、継続してきたからこそ。まさに Sustainability なのではないか」と牧さんは話す。

同社の歴史から学び、Sustainability の重要性を実感しながら、外資系企業としてグローバルな目標とローカルな課題の双方を勘案しつつ、これまで続けてきたこと、コロナ禍の今だからこそできることを着実に積み重ねていくことが、また新たな同社の歴史に繋がっていくはずだ。

## 資料篇

10 The International Alliance for Responsible Drinking ウェブサイト

<https://www.iard.org/>（2021年10月12日）

11 MHD モエ ヘネシー デイアジオ株式会社ウェブサイト、Ruinart 紹介ページ

<https://www.mhdkk.com/brands/ruinart/>（2021年9月1日）




上の欄は記入しないでください

第8回

# CSR企業調査 質問票

2021年7月23日（金）までに同封の封筒、またはメール（宛先：csr@tkfd.or.jp）にて  
東京財団政策研究所にご返送ください。

【記入上の注意】

- 選択式質問は、該当項目にチェックを付けてください。
- 記述式質問は、該当欄にご記述ください。
- PCでの入力をご希望の場合は、下記URLより質問票（Excel）をダウンロードし、ご利用ください。  
<https://www.tkfd.or.jp/research/detail.php?id=3685>
- 貴社が純粋持ち株会社の場合は、「貴社名」の欄に事業会社名もご記入いただくとともに、回答に際しては事業会社の活動を含め、ご回答ください。

環境、貧困、人権などの社会的課題が多様化・複雑化する中で、国際的な協調路線の変容、政府部門の守備範囲の縮小という事情も加わり、社会的課題解決に向けた民間部門への期待がこれまで以上に高まっております。公益財団法人東京財団政策研究所では、CSR活動を「社会的課題解決に向けた取組」と捉え、企業の強みを活かした社会的課題解決がより加速するような機運を、日本社会で醸成していくことを目指し、有識者や実務家による委員会を設置して「CSR研究プロジェクト」に取り組んでいます。

2013年より毎年アンケートを実施し、多くの企業にご協力を賜り、これまで『CSR白書』を毎年刊行し、公開フォーラムの開催等、研究成果を発信してきました。こうした社会的課題解決を切り口としたCSR活動に関する定量データは少なく、実務家や研究者、専門家からもご評価をいただいています。

今年も、引き続き、アンケート調査を行い、社会的課題に対する関心・実践、ステークホルダーとの対話と協働、取組の成果・要因などを中心にお伺いしたいと思います。また、定点観測に加え、**今回のアンケートでは、新型コロナウイルスの流行を踏まえ、企業のコロナ禍及びアフターコロナにおける社会的課題への取組を明らかにしたいと考えております。**

ご回答は、これまでと同様、非営利・独立のシンクタンクである当研究所ならではの観点で分析と検証を進め、広く社会と共有していけたらと考えています。つきましては業務ご多忙の中、長尺な質問票を差し上げ誠に恐縮ではございますが、この「CSR企業調査質問票」にご回答賜りますようお願い申し上げます。

東京財団政策研究所CSR委員会（五十音順）

- |             |  |
|-------------|--|
| 有馬 利男       | 一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン代表理事                    |
| 岩井 克人（座長代理） | 公益財団法人東京財団政策研究所名誉研究員、<br>国際基督教大学特別招聘教授、東京大学名誉教授      |
| 門野 泉        | 公益財団法人東京財団政策研究所理事長                                   |
| 川口 順子       | 公益財団法人東京財団政策研究所名誉研究員、<br>武蔵野大学客員教授 国際総合研究所フェロー、元外務大臣 |
| 小宮山 宏（座長）   | 株式会社三菱総合研究所理事長、第28代東京大学総長                            |
| 笹川 陽平       | 公益財団法人日本財団会長   |

東京財団政策研究所CSR研究プロジェクト（担当）

北原、大野  
〒106-6234 東京都港区六本木3-2-1 六本木グランドタワー34階  
TEL 03-5797-8404 FAX 03-5570-6033 Email csr@tkfd.or.jp

貴社名 : \_\_\_\_\_

業種 : \_\_\_\_\_ 証券コード : \_\_\_\_\_

売上高 : \_\_\_\_\_ 百万円 (うち海外売上高 : \_\_\_\_\_ 百万円)

経常利益 : \_\_\_\_\_ 百万円

従業員数 : \_\_\_\_\_ 人 (うち海外従業員数 : \_\_\_\_\_ 人)

(上記数値は前年度の連結ベースの数値をご記入ください)

貴部署名 : \_\_\_\_\_ ご担当者名 : \_\_\_\_\_

郵便番号 : \_\_\_\_\_

ご住所 : \_\_\_\_\_

TEL : \_\_\_\_\_

Email : \_\_\_\_\_

I 貴社のCSR活動（社会的課題解決に向けた取組）の体制について教えてください。

(1) 貴社における社会的課題解決に向けた取組の体制についてお聞きます。

(1-1) 貴社では、社会的課題解決に向けた取組を主導しているのはどの部署ですか。

次の選択肢から1つ選んで回答してください。

- a. 経営層・経営会議体（取締役会・経営執行会議など）
- b. CSR担当部署（専任）
- c. CSR担当部署（兼任）
- d. その他の部署（事業部門など）

(1-2) 貴社では、社会的課題解決に向けた取組を主導している方（CSRリーダー）はどなたですか。

次の選択肢から1つ選んで回答してください。

- a. 経営者（社長、会長など）
- b. CSR担当役員
- c. その他の役員
- d. CSR担当部署の長
- e. その他の部署の長
- f. その他

(1-3) (1-2)で回答したCSRリーダーに関する以下の設問について、次の選択肢から1つ選んで回答してください。

	当てはまる	やや 当てはまる	どちらとも いえない	あまり 当てはまらない	当てはまらない
(1) 貴社のCSRリーダーは、CSRやCSR活動全般について、豊富な知識を持っている。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) 貴社のCSRリーダーは、CSR活動と事業（利益を上げること）において軋轢が生まれた時バランスの良い対応ができています。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) 貴社のCSRリーダーは、CSR活動の計画に沿って、活動を推進している。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) 貴社のCSRリーダーは、CSR活動を推進するための行動力を持っている。	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

(1-4) 貴社のCSR活動とデジタル・トランスフォーメーション（DX）\* の関係についてお聞きます。

貴社が取り組んでいるDXは、CSR活動の推進に貢献していますか。

\*本調査では、デジタル・トランスフォーメーション(DX)を「データとデジタル技術を活用して製品やサービス、ビジネスモデル、組織を変革すること」と定義します。

- a. 大変貢献している
- b. 貢献している
- c. あまり貢献していない
- d. 貢献していない
- e. DXに積極的に取り組んでいない

(2) 貴社のCSR担当部署の活動についてお聞きます。

(2-1) 貴社のCSR担当部署では、何名が働いていますか。

次の選択肢から1つ選んで回答してください。

- a. CSR担当部署はない
- b. 5人以下
- c. 6人～10人
- d. 11人～20人
- e. 21人～50人
- f. 51人以上
- g. 開示しない方針

(2-2) CSR担当部署の業務の何パーセントがCSR活動に関係していますか。

次の選択肢から1つ選んで回答してください。

- a. 100%
- b. 50%以上
- c. 50%未満
- d. 開示しない方針

(2-3) 貴社では、社会的課題の解決に向けた価値観、動機、取組課題の優先順位が文書などで明確にされていますか。

- a. はい
- b. いいえ

(2-4) CSR活動を年次報告書（アニュアル・レポート）に記載していますか。

- a. はい
- b. いいえ

(2-5) CSR活動の行動計画がありますか。

- a. はい
- b. いいえ

(2-6) 貴社が取り組む社会的課題解決に向けた取組のための支出規模はどのくらいですか。

次の選択肢から1つ選んで回答してください（単年度ベース。概算で結構です）。

- a. ～5,000万円
- b. ～1億円
- c. ～5億円
- d. ～10億円
- e. ～50億円
- f. 50億円～
- g. 開示しない方針

(3) 貴社の人材採用・育成とCSR活動の関係についてお聞きます。

(3-1) 企業説明会などの採用広報活動において、CSR活動に関連する情報を学生に伝達していますか。

「はい」と回答された場合は、具体的な取組についてもお答えください。

- a. はい (具体的に: \_\_\_\_\_)
- b. いいえ

(3-2) 社員向けにCSR活動に関する研修を行っていますか。

「はい」と回答された場合は、具体的な取組についてもお答えください。

- a. はい (具体的に: \_\_\_\_\_)
- b. いいえ

(3-3) CSR活動は優れた人材の獲得につながっていますか。

(新規卒業生)  a. はい  b. いいえ

(中途採用)  a. はい  b. いいえ

(3-4) 入社希望者の社会貢献活動への関心の高さや、社会貢献活動の経験は、採用プロセスにおいて評価しますか。

- a. 高く評価する
- b. 評価する
- c. あまり評価しない
- d. 評価しない

II 貴社が解決に向けて取り組んでいる社会的課題について教えてください。

- (1) 貴社が現在、解決すべきものとして重視している社会的課題\*は何ですか。当てはまるものに「✓」を付けてください（複数回答可）。「19.その他」を選択された場合は、具体的な課題についてご記述ください。  
また、重視している社会的課題のうち、マテリアリティ（経営上の重要課題）として公表されている社会的課題\*\*、コロナ禍で特に重視している社会的課題があれば、選択してください（複数回答可）。

社会的課題番号・項目	具体的内容	重視	マテリアリティ	コロナ禍
1. 貧困	あらゆる場所のあらゆる形態の貧困を終わらせる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. 飢餓	飢餓を終わらせ、食料安全保障及び栄養改善を実現し、持続可能な農業を促進する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. 健康・福祉・高齢化対策	あらゆる年齢の全ての人々の健康的な生活を確保し、福祉（高齢化社会への対応を含む）を促進する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. 教育	全ての人に包摂的かつ公正な質の高い教育を確保し、生涯学習の機会を促進する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ジェンダー	ジェンダー平等を達成し、全ての女性及び女兒の能力強化を行う	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. 衛生	全ての人々の水と衛生の利用可能性と持続可能な管理を確保する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. エネルギー	全ての人々の、安価かつ信頼できる持続可能な近代的エネルギーへのアクセスを確保する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. 経済成長・雇用	包摂的かつ持続可能な経済成長及び全ての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する（働き方改革など）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. インフラ・産業	強靱（レジリエント）なインフラ構築・維持、包摂的かつ持続可能な産業化の促進及びイノベーションの推進を図る	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. 不平等是正	各国内及び各国間の不平等を是正する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. 都市・居住	包摂的で安全かつ強靱（レジリエント）で持続可能な都市及び人間居住を実現（地域文化の保全を含む）する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. 生産消費	持続可能な生産消費形態を確保する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. 気候変動・災害	気候変動及びその影響を軽減するための緊急対策や、災害対策を講じる	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. 海洋	持続可能な開発のために海洋・海洋資源を保全し、持続可能な形で利用する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. 陸域	陸域生態系の保護、回復、持続可能な利用の推進、持続可能な森林の経営、砂漠化への対処、ならびに土地の劣化の阻止・回復及び生物多様性の損失を阻止する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. 平和	持続可能な開発のための平和で包摂的な社会を促進し、全ての人々に司法へのアクセスを提供し、あらゆるレベルにおいて効果的で説明責任のある包摂的な制度を構築する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. 少子化対策	安心して子どもを産み、育てられる社会を作ること貢献する（働きながら子育てできる職場環境づくりなど）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. 過疎対策・地方活性化	地域資源の発掘・活用、地域ブランドの構築など、地方経済・社会の活性化に貢献する	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. その他	(具体的に： _____ )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

\* 17の目標と169のターゲットからなる「持続可能な開発目標（SDGs）」が、2015年9月の国連総会にて全会一致で採択されました。国連加盟国は、2016～2030年の15年間でこれらの目標の達成を目指しています。本質問の「社会課題」のうち、1～16までは、2016年5月20日開催の持続可能な開発目標（SDGs）推進本部会合（第1回）配布資料を基に作成しました。

\*\*「マテリアリティ」（経営上の重要課題）として公表されている社会的課題については、「重視している社会的課題」として選択された回答のうち、貴社が取締役会の決議等を経てマテリアリティ（経営上の重要課題）として策定・公表しているものを選択してください。

- (2) 貴社が現在、解決すべきものとして重点的に取り組んでいる課題を、前ページ（1）の社会的課題から5つまで選択し、枠内に社会的課題番号・項目を記入してください。

	重点課題①	重点課題②	重点課題③	重点課題④	重点課題⑤
(回答例)	3.健康・福祉	13.気候変動・災害	7.エネルギー	4.教育	5.ジェンダー
社会的課題番号・項目					

- (3) (2) で選択した重点課題の解決のために、貴社ではどのような取組を行っていますか。重点課題ごとに、次の選択肢（社会的課題解決に向けた企業の取組の3分類）から選んで回答してください（複数回答可）。

「社会的課題解決に向けた企業の取組」の3分類について  
本調査では、CSR活動を「社会的課題解決に向けた企業の取組」と捉えた上で、社会的課題解決に向けた企業の取組内容を以下の3つのカテゴリーに分類しています。

<p>a. 製品・サービスの提供を通じて</p> <p>社会課題解決に直接的に寄与する製品・サービスの提供を通じた社会的課題解決</p>	<p>b. 事業プロセス、雇用・人事管理を通じて</p> <p>研究開発、調達、製造、物流、販売等の事業プロセスや、雇用・人事管理を通じた社会的課題解決（自社だけでなく、サプライヤーやベンダー等取引先の課題解決を含む）</p>	<p>c. 社会貢献活動を通じて</p> <p>金銭や物品の寄付、無償提供、社員のボランティア参加などといった社会貢献（社会支援）活動を通じた社会的課題解決</p>
--	---	--

	重点課題①	重点課題②	重点課題③	重点課題④	重点課題⑤
a. 製品・サービスの提供を通じて	<input type="checkbox"/> a.	<input type="checkbox"/> a.	<input type="checkbox"/> a.	<input type="checkbox"/> a.	<input type="checkbox"/> a.
b. 事業プロセス、雇用・人事管理を通じて	<input type="checkbox"/> b.	<input type="checkbox"/> b.	<input type="checkbox"/> b.	<input type="checkbox"/> b.	<input type="checkbox"/> b.
c. 社会貢献活動を通じて	<input type="checkbox"/> c.	<input type="checkbox"/> c.	<input type="checkbox"/> c.	<input type="checkbox"/> c.	<input type="checkbox"/> c.

- (4) 貴社の社会的課題解決に向けた取組に対する目標設定・評価について、(2) で選択した重点課題ごとにお答えください。  
(P.4 (2) で選択したものと同一社会的課題番号・項目を記入してください。エクセルをご利用の場合は自動的に補完されます)

	重点課題①	重点課題②	重点課題③	重点課題④	重点課題⑤
(2) で選択した社会的課題番号・項目					

- (4-1) 自社の社会的課題解決に向けた取組に対して何らかの目標設定を行っていますか。

	重点課題①	重点課題②	重点課題③	重点課題④	重点課題⑤
a. 目標設定を行っている	<input type="radio"/> a.	<input type="radio"/> a.	<input type="radio"/> a.	<input type="radio"/> a.	<input type="radio"/> a.
b. 目標設定を行っていない	<input type="radio"/> b.	<input type="radio"/> b.	<input type="radio"/> b.	<input type="radio"/> b.	<input type="radio"/> b.

- (4-2) (4-1) で「目標設定を行っている」と回答された課題について伺います。  
その目標を社外に開示していますか。次の選択肢から1つ選んで回答してください。

	重点課題①	重点課題②	重点課題③	重点課題④	重点課題⑤
a. 開示している	<input type="radio"/> a.	<input type="radio"/> a.	<input type="radio"/> a.	<input type="radio"/> a.	<input type="radio"/> a.
b. 開示していない	<input type="radio"/> b.	<input type="radio"/> b.	<input type="radio"/> b.	<input type="radio"/> b.	<input type="radio"/> b.

- (4-3) 自社の社会的課題解決の取組の成果に対して、何らかの評価を行っていますか。

	重点課題①	重点課題②	重点課題③	重点課題④	重点課題⑤
a. 評価を行っている	<input type="radio"/> a.	<input type="radio"/> a.	<input type="radio"/> a.	<input type="radio"/> a.	<input type="radio"/> a.
b. 評価を行っていない	<input type="radio"/> b.	<input type="radio"/> b.	<input type="radio"/> b.	<input type="radio"/> b.	<input type="radio"/> b.

- (4-4) (4-3) で「評価を行っている」と回答された課題について伺います。  
その評価結果を社外に開示していますか。次の選択肢から1つ選んで回答してください。

	重点課題①	重点課題②	重点課題③	重点課題④	重点課題⑤
a. 開示している	<input type="radio"/> a.	<input type="radio"/> a.	<input type="radio"/> a.	<input type="radio"/> a.	<input type="radio"/> a.
b. 開示していない	<input type="radio"/> b.	<input type="radio"/> b.	<input type="radio"/> b.	<input type="radio"/> b.	<input type="radio"/> b.

(5) 貴社の社会的課題解決に向けた取組の成果に対する効果と要因について、(2) で選択した重点課題ごとにお答えください。

(P.4 (2) で選択したものと同一社会的課題番号・項目を記入してください。エクセルファイルを使用する場合は自動的に補完されます)

	重点課題①	重点課題②	重点課題③	重点課題④	重点課題⑤
(2) で選択した社会的課題番号・項目					

(5-1) 社会的課題解決に向けた取組は、貴社にどのような効果をもたらしましたか。

次の選択肢から選んで回答してください(複数回答可)。

	重点課題①	重点課題②	重点課題③	重点課題④	重点課題⑤
a. 競合する企業との差別化につながった	<input type="checkbox"/> a.	<input type="checkbox"/> a.	<input type="checkbox"/> a.	<input type="checkbox"/> a.	<input type="checkbox"/> a.
b. 人材育成(従業員の社会的課題解決に向けた理解・関心の向上)	<input type="checkbox"/> b.	<input type="checkbox"/> b.	<input type="checkbox"/> b.	<input type="checkbox"/> b.	<input type="checkbox"/> b.
c. 自社の製品・サービスや技術力を向上できた	<input type="checkbox"/> c.	<input type="checkbox"/> c.	<input type="checkbox"/> c.	<input type="checkbox"/> c.	<input type="checkbox"/> c.
d. 自社のイメージアップにつながった	<input type="checkbox"/> d.	<input type="checkbox"/> d.	<input type="checkbox"/> d.	<input type="checkbox"/> d.	<input type="checkbox"/> d.
e. 投資家・評価機関からの社外評価が向上した	<input type="checkbox"/> e.	<input type="checkbox"/> e.	<input type="checkbox"/> e.	<input type="checkbox"/> e.	<input type="checkbox"/> e.
f. 新規の顧客の獲得につながった	<input type="checkbox"/> f.	<input type="checkbox"/> f.	<input type="checkbox"/> f.	<input type="checkbox"/> f.	<input type="checkbox"/> f.
g. リスクの発見・分析、リスクの回避・縮減につながった	<input type="checkbox"/> g.	<input type="checkbox"/> g.	<input type="checkbox"/> g.	<input type="checkbox"/> g.	<input type="checkbox"/> g.
h. 優秀な人材の獲得につながった	<input type="checkbox"/> h.	<input type="checkbox"/> h.	<input type="checkbox"/> h.	<input type="checkbox"/> h.	<input type="checkbox"/> h.
i. コストの削減	<input type="checkbox"/> i.	<input type="checkbox"/> i.	<input type="checkbox"/> i.	<input type="checkbox"/> i.	<input type="checkbox"/> i.
j. 社員の会社に対する好感度の上昇	<input type="checkbox"/> j.	<input type="checkbox"/> j.	<input type="checkbox"/> j.	<input type="checkbox"/> j.	<input type="checkbox"/> j.
k. 今のところ明確な効果は感じていない	<input type="checkbox"/> k.	<input type="checkbox"/> k.	<input type="checkbox"/> k.	<input type="checkbox"/> k.	<input type="checkbox"/> k.

(5-2) (5-1) で効果があったと答えた人にお聞きします。効果をもたらした要因として考えられる組織的対応を、次の選択肢から

選んで回答してください(複数回答可)。

	重点課題①	重点課題②	重点課題③	重点課題④	重点課題⑤
a. 経営層のリーダーシップ	<input type="checkbox"/> a.	<input type="checkbox"/> a.	<input type="checkbox"/> a.	<input type="checkbox"/> a.	<input type="checkbox"/> a.
b. 取組の意義・内容の社内浸透(情報共有)	<input type="checkbox"/> b.	<input type="checkbox"/> b.	<input type="checkbox"/> b.	<input type="checkbox"/> b.	<input type="checkbox"/> b.
c. 社内研修・教育の実施	<input type="checkbox"/> c.	<input type="checkbox"/> c.	<input type="checkbox"/> c.	<input type="checkbox"/> c.	<input type="checkbox"/> c.
d. 従業員の自主性を支援するしくみ	<input type="checkbox"/> d.	<input type="checkbox"/> d.	<input type="checkbox"/> d.	<input type="checkbox"/> d.	<input type="checkbox"/> d.
e. 取組を行う予算・人員の十分な確保	<input type="checkbox"/> e.	<input type="checkbox"/> e.	<input type="checkbox"/> e.	<input type="checkbox"/> e.	<input type="checkbox"/> e.
f. 取組の意義・内容の対外発信	<input type="checkbox"/> f.	<input type="checkbox"/> f.	<input type="checkbox"/> f.	<input type="checkbox"/> f.	<input type="checkbox"/> f.
g. その他	<input type="checkbox"/> g.	<input type="checkbox"/> g.	<input type="checkbox"/> g.	<input type="checkbox"/> g.	<input type="checkbox"/> g.

(5-3) (5-1)で「k.今のところ明確な効果は感じていない」と回答した人にお聞きします。今後、効果を得るために必要と考えられる

組織的対応を、次の選択肢から選んで回答してください(複数回答可)。

	重点課題①	重点課題②	重点課題③	重点課題④	重点課題⑤
a. 経営層のリーダーシップ	<input type="checkbox"/> a.	<input type="checkbox"/> a.	<input type="checkbox"/> a.	<input type="checkbox"/> a.	<input type="checkbox"/> a.
b. 取組の意義・内容の社内浸透(情報共有)	<input type="checkbox"/> b.	<input type="checkbox"/> b.	<input type="checkbox"/> b.	<input type="checkbox"/> b.	<input type="checkbox"/> b.
c. 社内研修・教育の実施	<input type="checkbox"/> c.	<input type="checkbox"/> c.	<input type="checkbox"/> c.	<input type="checkbox"/> c.	<input type="checkbox"/> c.
d. 従業員の自主性を支援するしくみ	<input type="checkbox"/> d.	<input type="checkbox"/> d.	<input type="checkbox"/> d.	<input type="checkbox"/> d.	<input type="checkbox"/> d.
e. 取組を行う予算・人員の十分な確保	<input type="checkbox"/> e.	<input type="checkbox"/> e.	<input type="checkbox"/> e.	<input type="checkbox"/> e.	<input type="checkbox"/> e.
f. 取組の意義・内容の対外発信	<input type="checkbox"/> f.	<input type="checkbox"/> f.	<input type="checkbox"/> f.	<input type="checkbox"/> f.	<input type="checkbox"/> f.
g. その他	<input type="checkbox"/> g.	<input type="checkbox"/> g.	<input type="checkbox"/> g.	<input type="checkbox"/> g.	<input type="checkbox"/> g.

III コロナ禍における貴社の社会的課題解決に向けた取組について教えてください。

(1) 新型コロナウイルスが流行する中、貴社の経営方針に関連してどのような対応を行いましたか? 以下の選択肢から選択してください(複数回答可)。

- a. 経営理念、存在意義(パーパス)を変更した  b. 中長期経営計画・重要課題(マテリアリティ)を変更した
- c. 重要評価指標(KPI)を変更した。  d. 機構改革を実施した。
- e. 特別な対応はしていない。
- f. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

(2) コロナ禍において貴社は具体的にどのような社会的課題解決に取り組みましたか? また、その中で、新型コロナウイルスが収束した後も継続する予定の取組はありますか? 以下の選択肢から選択してください(複数回答可)。

社会的課題解決に向けた企業の取組の3分類	具体的取組	コロナ禍で開始	収束後も継続
(2-1) ビジネスの創出・イノベーションを目的とする取組	a. 感染予防・治療に資する新製品・サービスの開発・提供 b. 感染予防・治療に資する事業への新規参入 c. 感染予防・治療に資する製品・サービスを他企業・大学等と共同開発 d. コロナ禍における他組織のデジタル・トランスフォーメーションの支援 e. 既存製品・サービスの感染対策を目的とした改良 f. 感染対策に資する研究開発に対する自社の知的財産権の開放 g. 在宅勤務の成果を向上させる新製品・サービスの提供 h. その他(具体的に: _____)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2-2) 事業プロセス、雇用・人事管理に関する取組	a. 従業員への衛生用品の配布 b. オフィスや店舗での消毒・飛沫対策 c. フレックス制度・テレワーク制度の導入・拡充 d. 営業時間の変更 e. 特別休暇や休暇期間の支援金の支払い f. 感染やメンタルケアに関する窓口の設置 g. 従業員の転職支援や失業期間中の金銭的支援 h. 従業員のスキル向上支援 i. ジョブ型雇用(職務・勤務先等を限定した雇用)の導入・拡大 j. 従業員の副業・兼業制度の導入・拡大 k. その他(具体的に: _____)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(2-3) 社会貢献活動	a. 支払いが困難となった消費者への支払猶予期間等の設定 b. 支払いが困難となった取引先への支払猶予期間の設定や与信の拡大 c. オンラインによる衛生や商品・サービスに関する各種情報発信 d. 医療機関・医療提携団体への物的・金銭的支援 e. 教育機関への物的・金銭的支援 f. エッセンシャル・ワーカーへの物的・金銭的支援 g. 海外の医療機関やNGOなどへの物的・金銭的支援 h. 行政・自治体への情報や知識の提供 i. 経済状況が悪化した世帯への物的・金銭的支援 j. その他(具体的に: _____)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(3) 新型コロナウイルスの流行は、貴社のDXにどのような影響を及ぼしましたか。

- a. DXが進みきっかけとなった  b. DXの推進が遅れた  c. DXの推進に影響はない
- d. その他(具体的に: \_\_\_\_\_)

(4) コロナ禍における雇用状況について伺います。新型コロナウイルスの流行により、1年前と比較して雇用が増加・減少しましたか。

- (4-1)正社員・正規従業員 男  a. 減少した  b. ほぼ変わらない  c. 増加した  d. 分からない
- (4-2)正社員・正規従業員 女  a. 減少した  b. ほぼ変わらない  c. 増加した  d. 分からない
- (4-3)パート・アルバイト・契約社員 男  a. 減少した  b. ほぼ変わらない  c. 増加した  d. 分からない
- (4-4)パート・アルバイト・契約社員 女  a. 減少した  b. ほぼ変わらない  c. 増加した  d. 分からない
- (4-5)派遣労働者 男  a. 減少した  b. ほぼ変わらない  c. 増加した  d. 分からない
- (4-6)派遣労働者 女  a. 減少した  b. ほぼ変わらない  c. 増加した  d. 分からない



IV 貴社における多様な人材の登用について教えてください。

(1) 過去1年における多様な人材の登用についてお聞かせください

- (1-1)従業員に占める女性の割合  a. 下落した  b. ほぼ変わらない  c. 上昇した  d. 分からない
- (1-2)管理職に占める女性の割合  a. 下落した  b. ほぼ変わらない  c. 上昇した  d. 分からない
- (1-3)役員に占める女性の割合  a. 下落した  b. ほぼ変わらない  c. 上昇した  d. 分からない
- (1-4)従業員に占める外国人労働者の割合  a. 下落した  b. ほぼ変わらない  c. 上昇した  d. 分からない
- (1-5)従業員に占める障害者の割合  a. 下落した  b. ほぼ変わらない  c. 上昇した  d. 分からない

注：本調査では、管理職、役員、外国人労働者、障害者を以下のとおり定義します。

管理職：課長級、課長級より上位の役職（役員を除く）にある労働者

役員：会社法上の役員（取締役、会計参与及び監査役）並びにその職務の内容及び責任の程度が役員に相当する者

外国人労働者：外国人の労働者（技能実習生を含む）

障害者：障害者手帳を持っている者

(2) (1)の選択肢で示したような人材の登用を推進することを会社として評価していますか。

- a. 評価しており、会社の文書にも規定されている  b. 評価しているが特に会社の文書には規定されていない
- c. 評価していない

(3) 多様な人材を登用する上で必要と思う対応についてお答えください(複数回答可)。

- a. テレワークなど柔軟な働き方を支援する制度
- b. 多様な人材活用についての経営層の理解
- c. 多様な人材活用についての社内の理解
- d. 社内研修や人事評価制度の見直し
- e. 特別な対応は必要ない
- f. その他 (具体的に： \_\_\_\_\_ )

V 貴社のSDGsへの対応について教えてください。

(1) 貴社では、SDGsをCSR活動の検討・実施にあたり、どの程度活用されていますか。

次の選択肢から1つ選んで回答してください。

- a. 大いに活用している  b. 活用している
- c. あまり活用していない  d. 全く活用していない

(2) SDGsを具体的にはどのように活用されていますか(複数回答可)。

hを選択された場合は、具体的な活用方法についてもご記述ください。

- a. 既存の取組の分類・マッピング
- b. 新たに解決すべき社会課題の発見・確認
- c. 目標設定や成果評価の際のKPI（主要業績評価指標）
- d. 経営戦略や事業計画への取入れ
- e. 社内研修・教育や社内での情報共有
- f. CSRレポート、ステークホルダーミーティング等の社外への情報発信
- g. グローバルスタンダードへの対応
- h. その他 (具体的に： \_\_\_\_\_ )

VI 貴社のCSR活動における、ステークホルダーとの対話、およびソーシャルセクターとの協働について教えてください。

(1) 貴社では、社会的課題解決に向けた取組において、さまざまなステークホルダー（利害関係者）との対話を行っていますか。

- a. はい  b. いいえ

(2) (1)で「はい」と回答された方に伺います。

貴社が対話を行っている具体的なステークホルダーを次の選択肢から選んでお答えください(複数回答可)。

h~jを選択された場合は、具体的なステークホルダーについてご記述ください。

- a. 株主・投資家
- b. 顧客・消費者
- c. サプライヤー・ビジネスパートナー
- d. 従業員（グループ会社を含む）
- e. 地域社会・地域コミュニティ
- f. 行政担当者（国・都道府県・市町村）
- g. ソーシャルセクター（NGO・NPO等の専門家）
- h. 社会的弱者 (具体的に： \_\_\_\_\_ )
- i. 社外評価機関 (具体的に： \_\_\_\_\_ )
- j. その他 (具体的に： \_\_\_\_\_ )

(3) 貴社では、社会的課題解決に向けた取組を進めるにあたって、ソーシャルセクター（NPO・NGO等の専門家）と協働を進めていますか。

- a. はい
- b. いいえ

VII 貴社のESG投資・ESG活動への意識・対応について伺います。

(1) 貴社では、社会的課題解決に向けた取組を進めるにあたって、ESG投資・ESG活動\*を意識していますか。

次の選択肢から1つ選んで回答してください。

- a. 大変意識している
- b. 意識している
- c. あまり意識していない
- d. 意識していない

\* ESG投資とは、投資家が企業投資をする際、企業の財務情報に加え、非財務情報、特に、環境（Environment）や社会問題（Social）、企業統治（Governance）への取組を判断の材料にする投資のことです。また、ESG活動とは、環境、社会問題、企業統治への企業の取組のことです。

(2) (1)で「大変意識している」「意識している」と回答された方に伺います。その理由を御回答ください(複数回答可)。

- a. 社会的課題解決につながるから  b. 株主・投資会社がESG活動の推進を要求するから
- c. 会社の成長につながるから  d. 社員がESG活動を評価するから
- e. 株価に反映されるから  f. 会社の社会的評価が高まるから
- g. 消費者・顧客がESG活動を評価するから  h. 国や政府が積極的に推進しているから
- i. その他 (具体的に： \_\_\_\_\_ )

(3) (1)で「あまり意識していない」「意識していない」と回答された方に伺います。その理由を御回答ください(複数回答可)。

- a. 社会的課題解決につながらないから  b. 株主・投資会社がESG活動の推進を積極的に要求しないから
- c. 会社の成長につながらないから  d. 社員がESG活動を評価しないから
- e. 株価に反映されないから  f. 会社の社会的評価が高まらないから
- g. 消費者・顧客がESG活動を評価しないから  h. 国や政府があまり積極的に推進していないから
- i. ESG投資・ESG活動についてよく理解していないから  j. 評価基準が複雑・多岐に渡るから
- k. 経営戦略に落とし込めないから  l. CSR、SDGsなど他の概念と差別化していないから
- m. その他 (具体的に： \_\_\_\_\_ )

(4) 投資会社や評価会社等からESG活動に関する評価・関与を受け、会社の施策を変更・推進したことはありますか。

- a. ある (具体的に： \_\_\_\_\_ )
- b. ない

(5) ESG活動に関連して、投資会社や評価会社等に対してアピールしたい事項はどのようなことでしょうか。  
また、投資会社や評価会社等は貴社のどのような事項に関心があるとお考えでしょうか（複数回答可）。

事項	アピール したい	関心が高い
a. 利潤と長期的な企業価値との整合性	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b. 気候変動問題や環境問題への取組	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c. 社会的課題解決に向けた取組	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d. 従業員の権利の保護・福祉増進	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e. ガバナンス向上に向けた取組（情報開示の徹底など）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f. リスク対応（事業継続計画）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g. その他（具体的に： _____）	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ⅷ 貴社の温室効果ガス排出抑制に向けた取組について伺います。

(1) 貴社では温室効果ガス削減に向けてどのような取組を行っていますか（複数回答可）。

具体的取組	
a. 利用するエネルギーの節約	<input type="checkbox"/>
b. 生産プロセスの見直し	<input type="checkbox"/>
c. 物流の見直し	<input type="checkbox"/>
d. 販売プロセスの見直し（包装・梱包の見直し等）	<input type="checkbox"/>
e. 環境に配慮した製品・サービスの利用	<input type="checkbox"/>
f. 再生可能エネルギーへの転換	<input type="checkbox"/>
g. 再生可能エネルギー事業への参入	<input type="checkbox"/>
h. 温室効果ガス削減に向けた研究・技術開発	<input type="checkbox"/>
i. 特段の対応はしていない	<input type="checkbox"/>
j. その他（具体的に： _____）	<input type="checkbox"/>

(2) 貴社は、企業の気候変動への取組、影響に関する情報を開示する枠組（Taskforce on Climate related Financial Disclosure, TCFD）について、賛同していますか？

- a. 既に賛同している    b. 今後賛同する予定である    c. 賛同する予定はない    d. TCFDについてよく知らない

(3) 貴社は、企業の科学的な中長期の目標設定を促す枠組（Science Based Targets, SBT）の認定を受けていますか？

- a. 既に認定されている    b. 今後認定を受ける予定である    c. 認定を受ける予定はない    d. SBTについてよく知らない

(4) 貴社は、企業が事業活動に必要な電力の100%を再生エネルギーで賄うことを目指す枠組み（Renewable Energy 100, RE 100）に参加していますか？

- a. 既に参加している    b. 今後参加する予定である    c. 参加する予定はない    d. RE 100についてよく知らない

Ⅸ その他（自由記述）

(1) 社会的課題解決に向けた取組を進めている中で、ぜひ社会に共有したい取組があればご記述ください。

(2) 社会的課題解決に向けた取組を進める上で、現在直面している最も大きな課題をご記述ください。

(3) 企業が社会的課題解決に向けた取組を進める上で、国や自治体に期待することがあればご記述ください。

(4) 本調査に関するご意見、ご要望等がございましたらご記述ください。今後の参考にさせていただきます。

アンケートは以上です。ご協力ありがとうございました。

アンケートで得た情報につきましては、当研究所の研究目的のみに使用するものであり、当研究所のプライバシーポリシーに従って厳格に運用・管理いたします。また、個別企業のお名前を出す際には別途事前にご確認のご連絡をいたします。

## 金田 晃一 (かねだ こういち)

株式会社NTT データ 総務部 サステナビリティ担当 シニア・スペシャリスト  
レディング大学大学院修士課程修了(多国籍企業論) 慶應義塾大学経済学部卒業(国際経済論)。ソニー渉外部通商政策課、在京米国大使館経済部通商政策担当、ブルームバーグテレビジョン・アナウンサーを経て、1999年以降、ソニー(再入社)、大和証券グループ本社、武田薬品工業、ANA ホールディングス、NTT データの5社にてESG経営を推進。東京財団政策研究所・CSR委員会WGメンバー、国際協力NGOセンター(JANIC)理事、中央共同募金会・赤い羽根福祉基金運営委員、全国社会福祉協議会・全国ボランティア市民活動振興センター運営委員、広告電通賞SDGs特別賞選考委員長。

これまで、国連グローバルコンパクト・LEADプログラム・メンバー、IIRC統合報告パイロットプログラム・メンバー、内閣府「新しい公共」円卓会議構成員、日本経団連・社会貢献担当者懇談会座長、日本NPOセンター理事、慶應義塾大学大学院政策・メディア研究科非常勤講師(ソーシャルフィナンس)などを務めた。日本NPO学会員、日本ソーシャル・イノベーション学会員。

## 齋藤 悦子 (さいとう えつこ)

お茶の水女子大学基幹研究院 教授

昭和女子大学大学院生活機構研究科博士後期課程修了、博士(学術)。

専門領域は生活経営学、ジェンダー論、CSR論。

代表著書『CSRとヒューマン・ライツ』(単著、白桃書房、2009年)、『ダイバーシティと女性—新しいリーダーシップを創る—』(共同執筆、御茶の水書房、2019年)『ジェンダーで学ぶ生活経済論 第3版』(共編、ミネルヴァ書房、2021年)

## 平沼 光 (ひらぬま ひかる)

東京財団政策研究所 主任研究員

早稲田大学大学院社会科学研究科博士後期課程修了、博士(社会科学)。日産自動車株式会社勤務を経て、2000年より現職。内閣府 日本学術会議 東日本大震災復興支援委員会 エネルギー供給問題検討分科会委員、福島県再生可能エネルギー導入推進連絡会系統連系専門部会委員を歴任するほか、国立研究開発法人科学技術振興機構(JST)低炭素社会戦略センター客員研究員も務める。

著書に『資源争奪の世界史』日本経済新聞出版(2021年5月24日)ほか多数あり。

## 村嶋 美穂 (むらしま みほ)

立教大学経営学部 助教

早稲田大学地域・地域間研究機構 招聘研究員

米国コロンビア大学公共政策学部修士課程修了(MPA)、早稲田大学アジア太平洋研究科博士後期課程修了、博士(学術)。

慶應義塾大学経済学部卒業後、国際協力銀行及び国際協力機構にて途上国開発事業等に従事。政策研究大学院大学、早稲田大学地域・地域間研究機構を経て、現職。

研究テーマは、企業の社会的活動と企業価値の関係に関する実証分析。

## CSR研究プロジェクト

## 大野 元己 (おおの もとき)

東京財団政策研究所 CSR研究プロジェクト・オフィサー

2014年慶應義塾大学法学研究科政治学専攻修士課程修了。日本たばこ産業株式会社、慶應義塾大学勤務の後、東京工業大学環境・社会理工学院修士課程修了、清華大学人文学院修士課程在学中。専門領域は中国の科学技術政策。2021年より現職。

## 東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクトメンバー

石井 宜明	CSR 研究プロジェクト・リーダー
伊藤 公二	CSR 研究プロジェクト・アドバイザー
大野 元己	CSR 研究プロジェクト・オフィサー
大熊 雅子	CSR 研究プロジェクト事務局
北原 玲奈	CSR 研究プロジェクト事務局
高橋 真美子	CSR 研究プロジェクト事務局

---

### 研究報告 CSR 白書 2021 大規模な社会変動と企業の対応 ～アフターコロナを見据えて～

発行 2021 年 12 月  
著者 東京財団政策研究所 CSR 研究プロジェクト | 発行者 公益財団法人 東京財団政策研究所  
〒106-6234 東京都港区六本木 3-2-1 六本木グランドタワー 34 階 | 電話 03-5797-8404  
Email : info@tkfd.or.jp | URL : www.tkfd.or.jp  
印刷・製本 三美印刷株式会社