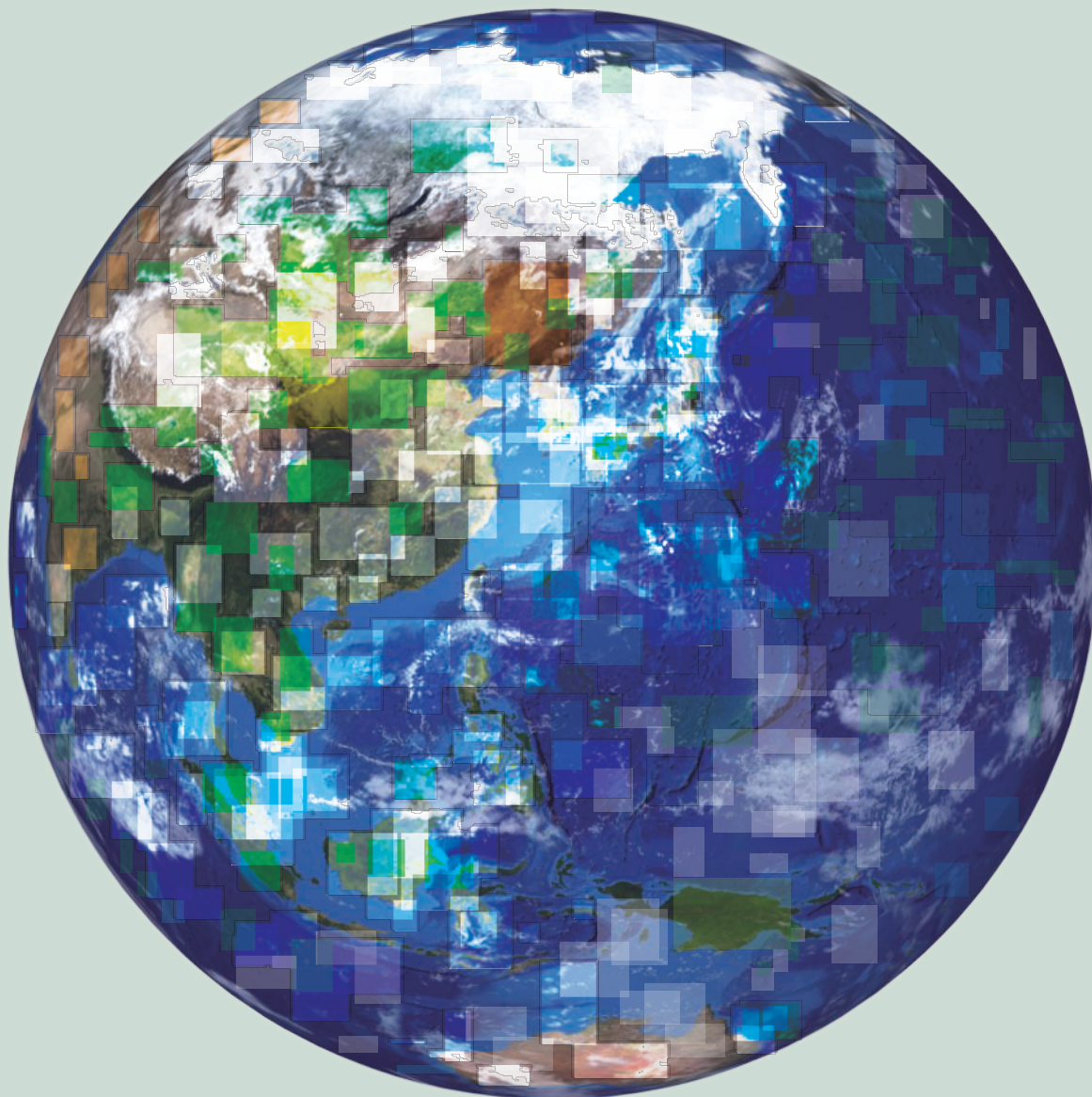


JPX - QUICK

ESG課題解説集

2022



～ 情報開示推進のために ～

日本取引所グループ

QUICK

はじめに

ESG 課題は、サステナブルな未来のために解決しなければならない社会的課題であり、上場企業にとっては、事業に大きな影響を及ぼすリスクであるとともに、成長や収益の機会にもつながる重要な経営課題でもあります。

したがって、そうした課題に真摯に取り組むとともに、その内容を株主や顧客、取引先をはじめとするステークホルダーに情報開示することは、上場企業にとって今や必須の対応要件となっています。

例えば、2021年6月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードも、地球環境問題への配慮、人権尊重などのサステナビリティに関連して、企業価値の向上の観点から、取締役会自らが積極的に取り組むべき経営課題であると明記しました。また、プライム市場に上場する企業には、気候変動に係る事業活動や収益等に与える影響について、TCFD またはそれと同等の枠組みに基づく情報開示を求めることとしています。

これらの対応を的確に行っていくためには、まずは ESG 課題とされている内容について、正しく理解しておく必要があります。

今回発刊した「JPX-QUICK ESG 課題解説集 ～情報開示推進のために～」は、2020年3月にJPX・東証が公表した「ESG 情報開示実践ハンドブック」に続く、実践書の第二弾として、ESG 課題をよく理解し、各課題解決に向けて行動しようとされる方々をサポートしようとするものです。

特に、日本企業の置かれた現状を踏まえつつ、グローバルにも認識されている各 ESG 課題が、各企業の企業価値にどのような影響を及ぼす可能性があるのか、という視点から解説することに重きを置いたものです。

本書は、E、S、G それぞれの代表的な課題について、以下のとおり分解し、解説しています。

1. 企業を取り巻く主要な課題の説明、意義や内容
2. 当該課題に関連して国内企業の置かれた状況、文脈
3. 当該課題が価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）
4. リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

ESG 課題は、環境、人権、労働、コーポレート・ガバナンス、腐敗防止など多岐にわたると同時に、それぞれが相互に関連しあっています。そこで本書は、それぞれの分野に精通した専門家と協同して製作する中で、課題相互の関連性にも配慮しつつ、できるだけ分かりやすい解説を試みています。

ESG 課題の解決とその情報開示の推進に向けた一助として、本書を是非ご活用いただければ幸いです。

以上

目次

序文 (野村資本市場研究所 野村サステナビリティ研究センター長 江夏あかね)	4
----------------------------------------	---

E (環境)

1 気候変動	8
1) 気候変動の緩和	10
2) エネルギー使用・管理	14
3) 気候変動への適応	18
2 汚染予防	21
1) 大気汚染の防止	22
2) 化学物質管理	25
3 資源循環	29
1) 原材料調達と効率的利用	31
2) 廃棄物・危険廃棄物管理	35
3) プラスチック	39
4 水	43
1) 取水・排水管理	44
5 生物多様性	47
1) 生物多様性の保全と持続可能な利用	49

S (社会)

1 人権の尊重	52
1) 人権 (国際的人権章典) の支持と尊重	53
2) 人権への負の影響の回避・除去	57
3) ぜい弱なグループに属する人の権利	63
4) 財産権	68
5) 保安要員	71

2	雇用・労働慣行	73
	1) 強制労働の排除	74
	2) 児童労働の実効的廃止	78
	3) 労働における非差別、機会均等	82
	4) ハラスメント、暴力	87
	5) 結社の自由と団体交渉	91
	6) 労働条件と社会的保護	95
	7) 労働安全衛生	100
	8) ダイバーシティ&インクルージョン	103
	9) 雇用の促進・維持、従業員の能力開発	107

G (ガバナンス)

1	コーポレート・ガバナンス	112
	1) 株主の権利・平等性の確保	115
	2) 株主以外のステークホルダーとの適切な協働	121
	3) 適切な情報開示と透明性の確保	126
	4) 取締役会等の責務	131
	4-1) 取締役会等の指名と多様性	132
	4-2) 取締役・経営陣等の報酬	136
	4-3) 独立社外取締役の役割・責務等	140
	4-4) 取締役会の実効性評価	142
	5) 株主との対話	145
2	ESGリスクマネジメント	147
	1) ESGリスクマネジメント・プロセス	148
3	腐敗防止	153
	1) 贈収賄	154

拡大するサステナブルファイナンスと高まる非財務情報の重要性

持続可能な社会の実現に向けた金融（サステナブルファイナンス）やその代表的な方法として環境・社会・ガバナンス（ESG）の要素を考慮する ESG 投資が近年、世界的に拡大しています。サステナブルファイナンスは、2015 年の持続可能な開発目標（SDGs）やパリ協定といった国際的合意を契機に世界的に広がり、2020 年に入って世界的大流行となった新型コロナウイルス感染症問題も後押しする形でさらに発展を続けています。例えば、投資に ESG の要素を考慮する責任投資原則（PRI）に署名した機関の運用資産総額は 2021 年 3 月末時点で、約 121.3 兆ドルに達しています。これは、世界の上場株式の時価総額（2021 年 12 月末時点、約 119 兆ドル）に匹敵する規模です。

サステナブルファイナンスが発展を続ける背景として、SDGs やパリ協定の達成に向けて多額の財源を要することが挙げられます。例えば、世界的には、(1) SDGs 達成に向けて 2016～2030 年までに毎年 5～7 兆ドル（国際連合）、(2) 世界のパリ協定の目標達成に向けて 2040 年までに総額 54.4 兆～67.8 兆ドル（国際エネルギー機関 [IEA]）、といったコストが必要との試算があります¹。日本でも菅義偉内閣総理大臣（当時）が 2020 年 10 月、2050 年までのカーボンニュートラル実現を目指す旨を表明しましたが、同目標の実現に向けて約 165.11 兆円を要するとの試算があります²。このような多額の資金は、国・地方公共団体といった公的セクターだけでは賄いきれない上、企業や金融機関の内部留保だけで必要な投資額を確保するのも困難です。そのため、全てのステークホルダーが持続可能な社会の実現に向けて、金融市場も通じて必要な財源を確保し、解決に向けた取り組みを強化することが求められています。

企業がサステナビリティ課題解決に向けた財源を金融市場から円滑に調達し、投資家等と向き合う上でカギとなるのが、情報開示（ディスクロージャー）です。企業にとっての情報開示は、業務内容、経営方針、財務状況等の情報を幅広く公開することを指し、企業経営の透明性を高め、投資者のみならず、消費者、取引先、金融機関等の幅広いステークホルダーからの信頼を維持・向上することを主目的とするものです。情報開示では、企業価値に財務面のみならず、ESG 課題に関連する非財務面の要素が影響を及ぼす傾向が高まっていることもあり、財務・非財務情報ともにバランス良く開示することが求められています³。

例えば、2021 年 6 月に改訂されたコーポレートガバナンス・コードでは、基本原則 3 において財務情報と非財務情報の適切な開示を促し、とりわけ非財務情報が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきとの記載があります⁴。加えて、プライム市場上場会社に対して、気候変動関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言又はそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるよう求めています⁵。

世界的にも近年、非財務情報開示の充実化の一環で、英国の IFRS 財団が国際連合気候変動枠組条約第 26 回締約国会議（COP26）の開催中の 2021 年 11 月、新たな国際サステナビリティ基準審議会（ISSB）の設立とともに、「IFRS サステナビリティ開示基準」の策定に取り組む旨を明らかにしました。また、気候変動関連以外の分野の情報開示を強化すべく、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）により開示フレームワークの検討が進められています。一方、欧州連合（EU）や英国のように、上場企業及び大企業に対して非財務情報開示を義務化する動きも見られています。

このように、世界的に非財務情報開示が進化を遂げる中、日本取引所グループではこれまでも、企業の開示を支援してきました。2019 年 6 月には、サステナブル・ストックエクスチェンジ（SSE）イニシアティブ作成の「ESG 情報の報告に関する企業向けモデルガイダンス」の日本語訳を公表しました。同ガイダンスは、なぜ ESG 課題を報告するのか、報告作成における基本原則などの情報開示に当たっての基礎

情報が取りまとめられています。そして、2020年3月には同ガイダンスを実践する観点から具体的な手掛かりを提供すべく、「ESG情報開示実践ハンドブック」を公表しています。

道しるべ的な存在である課題解説集

この度公表された「JPX-QUICK ESG 課題解説集」は、前述のガイダンスやハンドブックに加えて、非財務情報開示の前提となる ESG 課題について 10 テーマ（気候変動、汚染予防、資源循環、水、生物多様性、人権の尊重、雇用・労働慣行、コーポレート・ガバナンス、ESG リスクマネジメント、腐敗防止）を厳選し、解説しています。本課題解説集は、読者が ESG 課題を理解し、解決及び開示の充実化に取り組むことを可能とすることを目指した内容になっています。

今回取り上げられた 10 テーマは、個々の企業が国内外のステークホルダーと関わる上で課題として認識し、解決に向けてどのように取り組むか、しっかりとしたビジョンを有することが求められる代表的な分野です。もちろん、ESG 課題は、例えば SDGs が 17 のゴール、169 のターゲットで構成されているように、10 テーマで語りつくすことはできません。しかし、課題解説集では厳選された 10 テーマを起点に、複数の ESG 関連課題の解説も盛り込み、ESG 課題の全体像を把握することができるようにまとめられています。例えば、資源循環に関する項目では、廃棄物管理、紛争鉱物等の説明も含まれており、言葉の意味、問題の背景、そしてそれぞれの ESG テーマや課題に関する相互関係も明示し、そのテーマの全体像を理解することができるようになっています。それと同時に、各説明において、背景となる歴史的経緯、制度、法律、報告書等も丁寧に示しており、より詳しい情報を知りたい読者にとっては、それらを起点にさらに調べることができる仕組みになっています。

すなわち、本課題解説集は、ESG 課題に取り組む読者にとって、進むべき道に明かりを灯す道しるべ的な存在と言えます。

課題解説集の活用メリットは企業価値の向上

本課題解説集の活用も通じて、企業が ESG 課題を理解し、解決に向けて取り組み、その取り組みを適切に情報開示することによって得られるメリットは複数考えられます。

1 点目は、円滑な資金調達の確保です。前述のとおり、サステナブルファイナンスが金融市場で広がる中、投資家は企業が ESG 課題に対してどのような問題意識で対応を進めているかといった情報を判断材料に投資を決定する傾向も観察されています。しっかりと ESG 課題に対応し、適切な情報開示を行う企業への投資を選好する投資家もいます。銀行についても、融資に際して企業の ESG 課題への対応も踏まえて貸出額や金利を決定することもあります。一方、近年、証券ではグリーンボンド、ソーシャルボンド、サステナビリティボンド、融資ではグリーンローンなど、様々な ESG 関連金融商品を通じた資金調達が行われるようになりました。ESG 課題への対応及び情報開示にしっかり取り組む企業は、投資家や銀行から円滑に資金調達が可能になるとともに、資金調達手段や投資家の多様化といったメリットも期待することができます。

2 点目は、新たなビジネス機会の創出です。取り組みを通じて、新たな技術、製品、サービス開発等のイノベーションや外部との連携（パートナーシップ）といった機会が期待できます。ESG 課題の解決は、SDGs の達成に資するものも多いです。例えば、世界の企業や市民社会のリーダーが集まるイニシアティブである「ビジネス & 持続可能な開発委員会」は、SDGs は年間最大 12 兆ドルの新たな市場と 2030 年

までに3億8,000万人の雇用を創出する可能性がある⁶と試算しています。その意味で、企業が持続的成長を遂げるに当たり、ESG課題の解決にしっかり取り組むことは重要と言えます。

3点目は、企業の信用維持・向上です。課題解説集で取り上げた10のテーマは、環境・社会関連の国際ルールの遵守、取引先との関係の構築・維持、社内ルールの適正化につながり得る大切な分野です。特に、ESG課題への取り組みは近年、取引先との関係に相応の影響を及ぼすこともあります。

例えば、自社のみならずサプライチェーン全体で脱炭素を目指す企業の動きが国内外で見られる中、米国のIT機器大手のアップルは自社製品の生産や利用を通じて排出する二酸化炭素(CO₂)を実質ゼロに抑えるカーボンニュートラルを2030年までに達成する公約を掲げています。自社の施設に加え、2015年からは取引先の工場などで消費する電力についても再生可能エネルギーへの迅速な移行を呼び掛けています。その一環でサプライヤーとなっている複数の日本企業もその取り組みに参加しています⁷。一方、日本企業においても、例えばトヨタ自動車サプライヤーとの取引に当たって、法の遵守、人権の尊重、地球及び地球環境への配慮を明記した契約を締結することを明らかにしています⁸。このように、ESG課題への取り組みは、取引先との関係を構築・維持し、信認を確保する上でも不可欠になりつつあります。

4点目は、人材確保です。例えば、1980年代以降に生まれた⁹ミレニアル世代やZ世代は、環境や社会問題への意識が高い傾向にあると言われており、就職の際に企業のESG課題への取り組みも考慮する傾向が観察されています¹⁰。また、両世代を対象にした調査では、事業の成功は財務上のパフォーマンス以外でも測定すべきと考える人が全体の8割以上を占めるといった結果も明らかになっています¹¹。

世界におけるミレニアル世代以降の人口の割合は2020年時点で既に6割を超えているほか、日本でも2035年には全体の過半を超えると予測されています¹²。将来を担う世代の優秀な人材を確保する上でも、企業が財務面のパフォーマンス向上と両立しながら、ESG課題の解決に向けた取り組みを進め、しっかりと情報開示することが大切と考えられます。

これらのメリットは総じて、企業経営のサステナビリティ確保や、企業価値の向上につながるものと言えます。本課題解説集には、企業がESG課題への取り組みと企業価値向上を両立し、適切に情報開示する上でのヒントが沢山盛り込まれている点で、大変意義深いものと言えます。本課題解説集も通じて、ESG課題の解決、そして持続可能な世界の実現に向けて前進を続けることを祈念します。

野村資本市場研究所

野村サステナビリティ研究センター長

江夏あかね

1 United Nations Conference on Trade and Development, Development and Globalization Facts and Figures 2016, July 2016, p.165; International Energy Agency, World Energy Outlook 2021, 2021.

2 名古屋大学未来材料・システム研究所 (IMaSS) 未来エレクトロニクス集積研究センター (CIRFE) センター長・教授 工学博士 天野浩「再生可能エネルギーの経済合理性と新技術イノベーションによるカーボンニュートラル社会への貢献」2020年12月20日、6頁。

3 例えば、ニューヨーク大学のバルーク・レブ教授は、「1950年代には市場の企業価値(時価総額)のうち、約9割を損益計算書の利益と貸借対照表の株主資本で説明できたものの、2013年には会計数値の説明能力が約5割にまで低下している」と指摘しています。(Baruch Lev et al., *The End of Accounting and the Path Forward for Investors and Managers*, Wiley, 2016)

4 基本原則3では、「上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、経営戦略・経営課題、リスクやガバナンスに係る情報等の非財務情報について、法令に基づく開示を適切に行うとともに、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。その際、取締役会は、開示・提供される情報が株主との間で建設的な対話を行う上での基盤となることも踏まえ、そうした情報(とりわけ非財務情報)が、正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすべきである。」と示されています。(東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」2021年6月11日、11頁)

5 補充原則3-1③では、「プライム市場上場会社は、気候変動に係るリスク及び収益機会が自社の事業活動や収益等に与える影響について、必

要なデータの収集と分析を行い、国際的に確立された開示の枠組みであるTCFDまたはそれと同等の枠組みに基づく開示の質と量の充実を進めるべきである。」と示されています。(東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」2021年6月11日、11頁)

6 ビジネス&持続可能開発委員会「より良いビジネス より良い世界 概要」2017年1月。

7 Apple Inc.「Apple、2030年までの脱炭素達成へ前進 クリーン電力を9ギガワット増やし、サプライヤーの取り組みを2倍に」2021年10月27日。

8 トヨタ自動車「Sustainability Data Book」2022年1月、73頁。

9 ミレニアル世代やZ世代の定義は様々なものがありますが、本稿では1980年代と記します。

10 例えば、ディスコが2021年8月に実施した調査によると、SDGsに積極的に取り組んでいることがその企業への志望度に影響すると回答した学生は、回答者全体の4割を超えていました。(ディスコ キャリタスリサーチ「就活生の企業選びとSDGsに関する調査」2021年10月4日)

11 デロイトトーマツ「2018年デロイトミレニアル年次調査」。

12 経済産業省「令和3年版通商白書」2021年6月、134頁。

気候変動の要因と影響

工業化以降、すでに世界の平均気温は約1°C上昇している¹³。エネルギー利用のための化石燃料の燃焼による二酸化炭素（CO₂）の排出など、人為的な温室効果ガス（GHG）の排出の増加によって、大気中のGHG濃度は工業化以前と比べて増加している。このような人間の活動による影響が地球の大気、海洋、および陸地の温暖化の原因であることは明白¹³とされている。温暖化は気候を変動させる。気候変動は、高温や大雨、熱帯低気圧のような極端な気象現象の強度、頻度を増加させ、海面上昇を引き起こす。生態系や水資源、食料生産、インフラなどへの影響を通じて、世界の経済・社会・環境に大きな影響を及ぼす。

気候変動の緩和と適応の重要性

GHG排出量が非常に多く、CO₂排出量が2050年までに現状の約2倍に増加する場合には、21世紀末に世界の平均気温が最大5.7°C上昇する可能性が高いと予測されている¹³。気候変動とその影響のさらなる悪化が懸念される。そのため、人為的なGHG排出の削減や吸収の強化による気候変動の緩和を進めることが必要になる。また、緩和策を実施しても、すでに生じている、あるいは今後生じうる避けられない気候変動の影響もある。こうした影響に対しては、自然や社会のあり方を調整して回避・低減する適応策をとることも重要である。

国際・国レベルでの対応

このような気候変動の課題に対処するため、国際的な枠組みや各国・地域の制度が構築されてきている。国際的には1994年に国連気候変動枠組条約（UNFCCC）が発効し、同条約の下で2016年にパリ協定が発効した。パリ協定の前身の京都議定書は先進国のみGHG排出削減目標を定めた。それとは異なり、パリ協定では開発途上国を含め全ての国が自国の目標を決定し、それに向けて取り組むことが規定されており、世界全体に取り組みが拡大している。日本においても、中長期の排出削減目標が新たに示され、同目標の達成に向けた制度・施策などが検討されつつある。また、2018年に施行された「気候変動適応法」によって、国、事業者などが連携・協力して適応策を推進するための法的枠組みも整備されてきている。

投資・金融セクターの取り組みの進行

投資・金融セクターにおいては、脱炭素経済に向けた様々なイニシアティブが進行している。特に2015年以降、気候変動が、金融システムにおけるシステムリスクとして認識されるようになったからだ。主要25ヵ国・地域の中央銀行や金融監督当局、国際機関が参加する金融安定理事会（FSB）の下に設置された気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）は、そうしたイニシアティブの一つである。TCFDが2017年に公表した提言は、企業や金融機関に対し、低炭素経済への移行や気候変動の物理的な影響による財務上のリスク・機会を特定した上で、それらに戦略的に対応し、開示することを推奨しており、同提言を支持する企業などの数も増加している。また、以前より企業の気候変動に関する情報開示などを推進している国際NGO「CDP」もその一つであり、CDPには、世界の590超の機関投資家（総資産額110兆米ドル）が署名をしている。CDPは、その気候変動プログラムを通じて、企業に気候リスクや低炭素機会に関する情報の報告を要請している。他にも、投資家が協働して企業に気候変動への対応を求めるイニシアティブや、個々の投資家・金融機関における取り組みなどが進んでいる。

以下では、気候変動に対処するための人為的 GHG 排出の削減・吸収強化（緩和）、その主要な排出源であるエネルギー使用・管理、そして、気候変動による物理的な影響の回避・軽減（適応）をイシューとして取り上げ、説明する。

¹³ IPCC, 2021: Summary for Policymakers. In: Climate Change 2021: The Physical Science Basis. Contribution of Working Group I to the Sixth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Masson-Delmotte, V., P. Zhai, A. Pirani, S. L. Connors, C. Péan, S. Berger, N. Caud, Y. Chen, L. Goldfarb, M. I. Gomis, M. Huang, K. Leitzell, E. Lonnoy, J.B.R. Matthews, T. K. Maycock, T. Waterfield, O. Yelekçi, R. Yu and B. Zhou (eds.)]. Cambridge University Press. In Press.

1 | 気候変動の緩和

① イシューの説明

国際社会や国・地域の目標

気候変動に対処するための方策の一つが、その要因となっている人為的な GHG 排出を削減し、吸収を強化する、気候変動の緩和である。パリ協定は、気候変動の脅威への世界の対応を強化することを目指している。この対応には、工業化以前からの気温上昇を 2°C より十分に下回る水準に抑制するとともに、さらに 1.5°C に抑える努力を継続することなどを含む。1.5°C 以下の気温上昇は、2°C の気温上昇の場合と比べても気候変動の悪影響が小さくなる。気温上昇を 1.5°C 以下に抑えるためには、2050 年頃には人為的 CO₂ 排出を正味ゼロに、二酸化炭素 (CO₂) 以外の GHG の排出量も大幅に削減する¹⁴ 必要がある。日本や欧州連合 (EU)、米国など主要各国は相次いで、2050 年までにカーボンニュートラルやネットゼロ排出にする目標を掲げている。

緩和の方法

人為的な GHG 排出量の大部分は CO₂ である。CO₂ は主に、化石燃料の燃焼および産業プロセス、林業およびその他の土地利用変化によって排

出されている。その量は、経済成長や人口増加にともなって増加している¹⁵。

緩和の方策としては、① 化石燃料由来のエネルギーの使用効率改善や再生可能エネルギーなどによるエネルギーの脱/低炭素化、② 炭素が蓄積されている森林の減少の抑制、③ 植物による吸収を増やす植林、④ 炭素回収・貯留のようなエンジニアリングの手法などがある。その利用可能性や費用、正負の副次的効果などは異なる。

冷媒などに使われるフロン類も温室効果を有する。使用中・廃棄時の適切な管理や温室効果の小さい冷媒製品への転換によって排出削減ができる。

緩和に求められるのは、2050 年を目途とした中長期の時間軸のなかでの、広い視野をもった取り組みである。① すでに利用可能な技術などを活用する、② 革新的な技術の開発・展開を進め、GHG 排出を最大限減らす、③ 残る排出については、吸収や回収・貯留を進めることが重要である。

緩和の中で特に重要となるエネルギーの使用・管理については別イシューとしてとりあげる。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

日本の政策

日本の菅義偉首相 (当時) は 2020 年 10 月、2050 年までに GHG 排出を全体としてゼロにするカーボンニュートラルを目指すことを宣言した。また、2021 年 4 月には、2030 年の GHG 排出削減目標を、従来の 2013 年度比 26% 削減から 46% に引き上げることを示した。2050 年までのカーボンニュートラル実現は、2021 年 5 月に成立した改正地球温暖化対策推進法に明記さ

れるに至っている。

企業が関連する主な緩和関連施策としてはかねてより、地球温暖化対策税や省エネ法、GHG 排出量算定・報告・公表制度などが施行されている。このうち、地球温暖化対策税は、化石燃料の利用に対して課税する。省エネ法は、企業活動規模に応じたエネルギー使用状況に関する定期報告書と中長期計画書の提出やトップランナー制度などを規定する。GHG 排出量算定・報告・公表制度は、

GHG 排出量の算定・報告などを規定する。

また、業界団体が策定する低炭素社会実行計画が産業界の対策の中心に位置づけられてきた。

新たにカーボンニュートラル目標が示されたことで、その達成に向けて投資促進税制や排出されるCO₂に価格をつけるカーボンプライシング¹⁶など企業に直接的に関係する可能性のある制度・施策が検討されている。

投資・金融セクターからの要請・評価

投資・金融セクターでは、企業に対して気候変動への対応を要請するイニシアティブや、対応が進んでいる企業の投融資における評価などを通じて、脱炭素を促す動きが活発化している。たとえば、年金積立金管理運用独立行政法人（GPIF）は2018年9月、炭素効率性が高い企業やGHG排出量を開示する企業の投資ウェイトを高くする環境株式指数を採用し、その指数にも基づく運用を始めている¹⁷。

東京証券取引所が2021年6月に公表した改訂コーポレートガバナンス・コードは、特にプライム市場上場会社に対して、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）などに基づく気候変動情報開示の質と量を充実すべきとしている（補充原則3-1③）。TCFD提言は、①気候関連のリスク・機会に関するガバナンス（取締役による監視体制、経営者の役割）、②リスク・機会が事業・戦略・財務計画に及ぼす影響（短期・中期・長期のリスク・機会、事業・戦略・財務計画への影響、気候関連シナリオに基づく検討を踏まえた戦略の強靱性）、③リスクの特定、評価、管理方法（リスクの特定・評価プロセス、管理プロセス、総合的リスク管理への統合方法）、④リスク・機会を管理するための目標および目標に対する進捗の開示を推奨している。

国際的には、投資家が協働してGHG排出の多い企業に気候変動への対応を求める「Climate Action 100+」のようなイニシアティブが発足

している。国連がとりまとめた（convened）機関投資家のイニシアティブ「Net-Zero Asset Owner Alliance」もある。こちらは、投資ポートフォリオのGHG排出量を2050年までにネットゼロとすることを目指す。また、ネットゼロを目指す民間金融機関の有志連合であるGFANZ（Glasgow Financial Alliance for Net Zero）等では、ネットゼロに向かう主要セクター別の経路（パスウェイ）に関する金融機関と産業界との間の調整を促進するため、産業界との協働が進められている。

企業が主体となる取り組みの進展

企業の自主的な脱炭素化を促すイニシアティブも進展している。たとえば、SBT（科学に基づく削減目標）イニシアティブは、企業が設定するパリ協定の目標に沿った自社の目標を認定し、企業がその目標達成に向けて取り組みを進めるよう促している。「RE100」というイニシアティブもある。事業全体で使用する電力を全て再生可能エネルギー由来の電力にすることを約束する企業が参加する。このようなイニシアティブの参加企業が、取引先企業に脱炭素に向けた取り組みを促す例もある。

企業による緩和の取り組みの重要性

日本では現状、GHGの排出量を直接的に制限する規制は存在しない。しかし、企業に気候変動の緩和を促す施策はすでに実行されている。今後は、カーボンニュートラル目標に向けて施策が強化される可能性もある。また、投資家や取引先などが、企業にGHG排出削減を促す動きも活発化している。一方で、企業が気候変動の緩和に戦略的に取り組むことで、事業にともなうGHG排出は削減する。これは、潜在的、中長期的なコストを削減につながる可能性がある。またその取り組みの開示によって投資家などからの評価が高まる可能性もある。さらに、排出削減に役立つ製品・

サービスが消費者に選ばれ、新たな市場シェアを

獲得する機会もありうる。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響 (ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会)

リスクの例

(政策・法規制リスク)

GHG 排出削減のためのカーボンプライシングのメカニズムの導入や GHG 排出量の報告義務の強化により、それらの遵守のためのコストが増加する可能性がある。

また、既存の製品・サービスに対する規制の導入により、関連する資産が減損し、除却が必要となる可能性がある。

(訴訟リスク)

気候変動の緩和策の不足や気候関連財務リスク開示の不十分さを理由とする訴訟が増加し、訴訟への対応やその結果によるコストが増加する可能性がある。

また、訴訟によって企業イメージが低下すれば、製品・サービスの需要が減少する可能性もある。

(技術リスク)

既存の製品・サービスが低炭素排出な製品・サービスに置き換わることにより、既存の製品・サービスの需要が減少する。

低炭素排出製品・サービスなどへの転換のための技術開発や新技術の利用、先行設備投資によりコストが増加する。新技術に関連する投資に失敗する可能性もある。

(市場リスク)

気候変動を悪化させるような製品・サービスを避けるといった顧客の好みや行動の変化により、既存の製品・サービスへの需要が減少する可能性がある。

また、原材料コストの高騰などにより、生産コ

ストが増大する可能性がある。化石燃料に関連する資産の価値が変わる可能性もある。

(評判リスク)

ステークホルダーによる事業への非難や懸念により、製品・サービスの需要や供給が減少する可能性がある。これによって、資本の利用可能性も低下しうる。

機会の例

(資源の効率に関する機会)

生産・流通プロセスや生産設備、輸送機械などの使用エネルギー効率が向上することにより、操業コストが削減される可能性がある。

生産力が増大すれば、増収となる可能性もある。

(製品・サービスに関する機会)

低炭素製品・サービスの開発・展開や顧客の好みの変化により、低炭素製品・サービスへの需要が増加し、収益が拡大する可能性がある。

(市場に関する機会)

低炭素経済への移行に取り組む政府や国際開発金融機関などと協力し、新興市場にアクセスできる可能性がある。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

開示指標	単位	参考
TCFD 提言の実施、TCFD 提言に基づく気候関連情報開示（ガバナンス、戦略、リスク管理、指標および目標）	定性的記述（一部定量的開示もありうる）	TCFD
GHG 排出量（Scope 1、2、3） ¹⁸	tCO ₂ e	GRI305、CDP
GHG 排出原単位	tCO ₂ e/生産量、tCO ₂ e/売上、など	GRI305、CDP
GHG 排出の削減量（Scope 1、2、3）	tCO ₂ e	GRI305

14 IPCC, 2018: Summary for Policymakers. In: Global Warming of 1.5°C. An IPCC Special Report on the impacts of global warming of 1.5 °C above pre-industrial levels and related global greenhouse gas emission pathways, in the context of strengthening the global response to the threat of climate change, sustainable development, and efforts to eradicate poverty [Masson-Delmotte, V., P. Zhai, H.-O. Pörtner, D. Roberts, J. Skea, P.R. Shukla, A. Pirani, W. Moufouma-Okia, C. Péan, R. Pidcock, S. Connors, J.B.R. Matthews, Y. Chen, X. Zhou, M.I. Gomis, E. Lonnoy, T. Maycock, M. Tignor, and T. Waterfield (eds.)]. In Press.

15 IPCC, 2014: Summary for Policymakers. In: Climate Change 2014: Mitigation of Climate Change. Contribution of Working Group III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Edenhofer, O., R. Pichs-Madruga, Y. Sokona, E. Farahani, S. Kadner, K. Seyboth, A. Adler, I. Baum, S. Brunner, P. Eickemeier, B. Kriemann, J. Savolainen, S. Schlömer, C. von Stechow, T. Zwickel and J.C. Minx (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA.

16 経済産業省は「世界全体でのカーボンニュートラル実現のための経済的手法などのあり方に関する研究会」において「成長に資するカーボンプライシング」について議論している。2021年8月に公表された中間整理では、具体的な政策対応の方向性として、企業が自ら高い削減目標を掲げ、その達成のための自主的なクレジット取引などを行う枠組みであるカーボンニュートラル・トップリーグと、国内外の質の高いクレジットを取引するカーボン・クレジット市場の創設などについて具体的な制度設計のための議論を進めるとされている。環境省も、中央環境審議会 地球環境部会「カーボンプライシングの活用に関する小委員会」において議論を続けている。2021年8月に公表された中間整理では、カーボンプライシングの目的・方向性や炭素税、排出量取引制度、炭素国境調整措置などに関する議論が整理されている。

17 GPIF, 「グローバル環境株式指数を選定しました。』, 2018年9月25日, <https://www.gpif.go.jp/investment/esg/>

18 Scope 1 GHG 排出量とは、事業者が所有、支配する GHG 排出源からの直接的な GHG 排出量のことである。電力・熱・蒸気の生成時の燃料の燃焼、生産プロセス、原材料・製品・廃棄物・従業員の輸送時の燃料の燃焼などに起因する。Scope 2 GHG 排出量とは、事業者がみずから消費するために他事業者から受け入れた電力・熱・蒸気による間接的な GHG 排出量のことである。Scope 3とは、Scope1、Scope2 以外の間接的な GHG 排出量のこと、事業者の活動に関連するが、他事業者が所有、支配する GHG 排出源から生じる GHG 排出量が含まれる。

2 | エネルギー使用・管理

① イシューの説明

気候変動におけるエネルギーの重要性

エネルギーは経済・社会において必要不可欠であるが、エネルギーを生成する化石燃料の燃焼は、温室効果ガス（GHG）の主要な排出源となっている。世界のGHG総排出量の7割以上¹⁹、日本では8割以上²⁰が、エネルギー分野から排出されている。

エネルギー消費の状況

エネルギー消費量は、世界では経済成長とともに増加傾向にある²¹が、日本では2005年頃以降、原油価格の上昇や東日本大震災以降の節電などにより減少傾向にある²²。一次エネルギー供給量の約8割を化石燃料が占めていることは、世界でも日本でも変わりがない。燃料の種類別では石油が最も多く、次いで石炭、天然ガスの順となっている。

燃料の種類によって、同じ発熱量であっても二酸化炭素（CO₂）排出量は異なる。化石燃料の単位発熱量当たりの炭素排出量を排出係数と呼ぶが、この排出係数を比べると、おおむね、石炭が最も高く、次いで石油、天然ガスの順となっている²³。

ネットゼロ排出に向けたエネルギーの見通し

国際エネルギー機関（IEA）は2021年5月、

2050年ネットゼロ排出に関する報告書²⁴を公表した。同報告書によれば、ネットゼロ排出の道筋では、全ての利用可能なクリーンエネルギー技術および省エネ技術を即座にかつ大規模に展開する必要がある。利用可能な技術に加えて、現在開発中の技術の幅広い利用も必要とする。この結果、2050年には、経済が現在の2倍以上に拡大するにも関わらず、エネルギー需要は現在よりも8%減少するという。エネルギー供給量の3分の2は再生可能エネルギー由来となり、エネルギー消費の約50%が電力になる。化石燃料の使用量は減少し、石炭は、2030年時点で2020年からほぼ半減、2050年には90%減少する。石炭よりは緩やかではあるものの石油や天然ガスの使用量も減少し、2050年にはそれぞれ75%、55%減少する。

気候変動の緩和に役立つエネルギーの使用・管理

気候変動の緩和には、GHGの主要排出源である化石燃料消費の削減が必要である。中長期を見すえ、エネルギー使用効率の向上などによって消費量を抑制すること、排出係数が低いエネルギー源に移行することが有効である。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

企業によるエネルギーの使用

企業は、製品の生産工程での加温や乾燥、生産設備の動力、製品の物流、工場・事務所の空調など様々な用途で、電力や燃料などのエネルギーを使用しており、現状ではこれらのエネルギーの大

部分が化石燃料から生成されている。企業が自社で燃焼する化石燃料はもとより、企業が調達・使用する電力や熱も化石燃料を燃焼して生成されているなど、企業のバリューチェーン上でも様々な用途で、化石燃料由来のエネルギーが使用されて

いる。

日本の政策

企業に対するエネルギー使用・管理に関連する政策として現状、温暖化対策税や省エネ法などがある。また、2050年までのカーボンニュートラル宣言や2030年排出削減目標の46%削減への引き上げを受けて、同目標に向けた道筋や取り組むべき施策を示すべく、政府は、次期エネルギー基本計画を検討している。今後、脱炭素に向けてエネルギー関連政策が強化される可能性がある。

投資・金融セクターの動き

脱炭素社会に向けた動きが活発化する中、投資・金融セクターでは、企業のエネルギー使用にも関心が集まっている²⁵。石炭などの化石燃料に関連する企業や事業への投融資を止めるといった投融資先のエネルギー関連事業に対する具体的な動きも見られる²⁶。

企業が主体となる取り組みの進展

事業全体で使用する電力を全て再生可能エネルギー由来の電力にすることを約束する「RE100」のように、企業のエネルギー使用に特化したイニシアティブも活発化している²⁷。取引先に対して再生可能エネルギーの利用を促す動きもある²⁸。

企業によるエネルギー使用・管理の重要性

企業に対して化石燃料やエネルギーの使用削減を促す施策が実行されており、今後、中長期の気候変動に関する目標に向けて施策が強化される可能性もある。投資家や取引先などから企業の化石燃料エネルギーの使用に関する要請も増えつつある。エネルギー使用量の削減は、コストの削減にもつながり、また、エネルギー使用削減に役立つ商品・サービスの新たな市場が創出または拡大し、消費者に選ばれる機会もありうる。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

リスクの例

（政策・法規制リスク）

低炭素排出エネルギー利用へのシフトやエネルギー効率向上策の採用を促進する政策が強化されると、その遵守のための操業コストが増加する可能性がある。

また、既存の製品・サービスに対する規制の導入により、関連する資産に減損が生じる可能性があり、除却が必要となる可能性もある。

（技術リスク）

既存の製品・サービスが、エネルギー効率の高いまたは低炭素排出エネルギーを使用する製品・サービスに置き換わることにより、既存の製品・サービスの需要が減少する。

新製品・サービスなどへの転換のための技術開発や新技術の利用、先行設備投資によりコストが増加する。新技術への投資が失敗する可能性もある。

（市場リスク）

GHG排出量が多い従来型エネルギーやそれを使用する製品・サービスを避けるといった顧客の好みや行動の変化により、従来型エネルギーや既存の製品・サービスへの需要が減少する可能性がある。

また、エネルギーコストの予期しない変動や化石燃料関連資産の価格変化が起こる可能性がある。

(評判リスク)

使用エネルギー源への非難により、製品・サービスの需要が減少する可能性がある。これによって、資本の利用可能性も低下しうる。

機会の例

(資源の効率に関する機会)

効率的な生産プロセス・流通プロセスや効率的な輸送手段、の利用により、操業コストが削減される可能性がある。

生産力が増大すれば、収益が拡大する可能性もある。

(エネルギー源に関する機会)

i. 低炭素排出のエネルギー源の利用による操業コストの削減、ii. 政府の支援施策などをインセンティブとした低炭素排出技術への投資がもたらす

利益の獲得、iii. 新技術の利用による資本の利用可能性の増大、iv. 排出権取引市場などの炭素市場への参加、v. 分散型エネルギーシステムへのシフトによる将来の化石エネルギー価格上昇による影響低減などに機会の可能性がある。

(製品・サービスに関する機会)

低炭素排出エネルギーやエネルギー効率が高い製品・サービスの開発・展開により、需要が増加し、収益が拡大する可能性もある

(レジリエンスに関する機会)

再生可能エネルギープログラムへの参加や省エネ対策の採用などは、エネルギー源の代替や多様化、使用量の削減につながる。これによって、エネルギーの調達安定性が増し、事業継続能力が向上する可能性がある。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

開示指標	単位	参考
エネルギーに関するマネジメント手法	定性的記述	GRI302
組織内の総エネルギー消費量	MJ	GRI302、CDP
うち、再生可能エネルギーの割合	%	SASB RT-EE-130a.1など
組織内の総燃料消費量、および燃料の種類	MJ	GRI302、CDP
組織のエネルギー原単位	MJ/生産量、MJ/売上、など	GRI302
エネルギー消費量の削減	MJ	GRI302
組織外のエネルギー消費量	MJ	GRI302
製品およびサービスのエネルギー必要量の削減	MJ	GRI302
省エネ基準を満たす製品や再生可能エネルギー関連製品、エネルギー効率関連製品による収益	円	SASB RT-EE-410a.2、SASB RT-EE-410a.3など

19 World Resources Institute, 2021: Climate Watch Historical GHG Emissions. Washington, DC. Available online at: <https://www.climatewatchdata.org/ghg-emissions>

20 温室効果ガスインベントリオフィス (GIO) 編, 2021: 日本国温室効果ガスインベントリ報告書 2021年.

21 IEA, 2020: World Energy Balances (database).

22 資源エネルギー庁, 2021: 令和2年度エネルギーに関する年次報告 (エネルギー白書2021) .

23 IPCC, 2006: 2006 IPCC Guidelines for National Greenhouse Gas Inventories, Prepared by the National Greenhouse Gas Inventories Programme, Eggleston H.S., Buendia L., Miwa K., Ngara T., and Tanabe K. (eds). Published: IGES, Japan.

24 IEA, 2021: Net Zero by 2050. IEA, Paris. <https://www.iea.org/reports/net-zero-by-2050>

25 詳しい説明は、「気候変動の緩和」を参照

26 たとえば、日本の大手金融グループは、石炭火力発電所の新設および拡張に対して基本的にファイナンスを実行しない方針を示している。ノルウェー政府年金基金では、収入の30%以上を燃料炭から得ている企業や、10,000MW超の石炭火力発電所を有する企業などを投資先から除外 (exclusion)、又は観察下 (observation) に置くこととしている。

27 詳しい説明は、「気候変動の緩和」を参照

28 たとえば、米アップルは、2015年にサプライヤーグリーンエネルギープログラムを立ち上げ、製造サプライチェーンにおけるクリーンエネルギーの推進に取り組んでいる。2020年までにサプライチェーンに4GWのクリーンエネルギーを導入する目標を達成した。現在、2030年までに製造サプライチェーン全体での使用電力を100%再生可能エネルギーによる電力にする目標を掲げている。

3 | 気候変動への適応

① イシューの説明

気候変動の影響と適応の方法

地球温暖化は、単に平均気温が上昇するのみならず、降水パターンの変化や海水温・海面水位の上昇、生態系の変化を生じさせ、熱波や強い低気圧、豪雨、洪水などの極端な気象現象も増加する。これらは、経済・社会システムに様々な形で影響する。たとえば、極端な気象現象の増加によって、水害や土砂災害などの頻度や程度は悪化し、電力網や上下水道、道路、鉄道、港湾、空港などのインフラ網や重要なサービスは停止し、資産価値は棄損する。人命も失われる可能性があり、熱波による人間の健康への影響もある。

影響は、こうした突発的なものにとどまらず、長期的な影響もある。降水パターンの変化や気温上昇によって、農作物の収量は減少し、品質は悪化する。栽培適地は栽培不適地へと変化する。漁獲対象となる海洋生物の生息数は減少し、生息域も変化する。降水量や雪氷の融解による水資源量の減少や質の悪化などもありうる。海面上昇に

よって、沿岸域の陸地は減少する。気温上昇や病原媒介生物の分布の変化などは人間の健康の悪化も生じさせうる。

このような気候変動の影響は地球上で均一に生じない。地域や状況によって異なるため、対応に唯一の手法はない。防災や土地利用計画、構造的適応、制度的適応、行動変容など様々な手法が考えられる²⁹。

気候変動への適応の重要性

世界の年平均気温は近年、観測史上の上位を占める³⁰。今後、温室効果ガス（GHG）の排出を削減しても、少なくとも今世紀半ばまでは気温が上昇し続けるとされており、国内外で発生する気象災害など気候変動による影響はすでに現れている。こうした影響や中長期的に避けられない影響を回避・軽減するためには、気候変動の緩和とともに、気候変動の影響への適応が重要となる。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

気候変動の企業への影響と適応の方法

豪雨などの気象現象は企業の事業活動にすでに影響を及ぼしている。世界全体での気候変動による企業の活動への影響は、中長期的に拡大していくことが予想され、企業の活動に直接的にもたらされるもの、サプライチェーンを通じて間接的にもたらされるもの、突発的なもの、中長期的なものとの影響は様々である。たとえば、突発的には、暴風雨や洪水による生産拠点の損壊や電力網の寸断による操業の停止がありうる。また、道路、鉄道の断絶による物流の停止やサプライヤーの被災によるサプライチェーンの断絶などもありうる。

中長期的には、水量の低下や水質悪化による水資源の減少、農水産物など原材料の収量、品質の低下、原材料価格の上昇、消費者の好みの変化などがありうる。

このような影響の可能性には、ビジネスモデルや事業展開地域、バリューチェーンを考慮した様々な適応策がありうる。そのようなものとして、例えば、① 気候変動の影響を考慮した生産拠点の配置の見直し、② 災害などに対処する事業継続計画の策定・更新、③ 中長期を見通しての原材料調達先の見直しなどがある。

日本の政策

2018年に施行された気候変動適応法は、企業に「自らの事業活動を円滑に実施するため、その事業活動の内容に即した気候変動適応に努める」ことと、「国および地方公共団体の気候変動適応に関する施策に協力するよう努める」ことを期待している。

投資・金融セクターの動き

投資・金融セクターも、気候変動の影響への企業の適応策が、事業の強靱性や持続可能性を高める上で重要と認識しつつある。それは、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の提言が、気候変動の物理的影響に関連したリスクを、気候関連リスクの二つのカテゴリーのうちの一つにあげていることからもうかがえる³¹。気候変動の物理的影響は中長期にわたり、TCFD提言は、シナ

リオ分析という手法を用いて、気候変動による事業活動への中長期的な物理的なリスク・機会を特定し、それに対応する戦略をたて、対策を講じていくことを推奨している。

企業による適応の取り組みの重要性

企業のビジネスモデルや立地などにより、気候変動の影響は異なる。現在および将来の気候変動による事業への影響を、バリューチェーンも含めて評価した上で、適切な適応策を戦略的に実施し、その情報を開示していくことが重要となる。それによって、気候変動の影響による収入の減少や費用の増大を回避することができ、企業の強靱性や持続可能性を高めることができる。さらには投資家などのステークホルダーからの信頼を高める機会となりうる。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

リスクの例

（急性のリスク）

台風、洪水などの異常気象の激甚化により、突発的な製造の停止やサプライチェーンの断絶が生じ、製造能力や生産量が低下し、収益が減少する可能性がある。

（慢性のリスク）

降水パターンの変化や平均気温の上昇、海面の上昇などによって、中長期的に様々なリスクがある。このようなものとして、操業コストの増大、製造能力の低下、労働安全衛生管理負担コストの増加、労働力・労働生産性低下による収益の減少、現有資産の早期除却、資本コストの増大、販売量生産量低下からの収益の減少、保険料の増大などがある。

（訴訟リスク）

気候変動への適応策の不足や気候関連財務リスクの開示の不十分さを理由とする訴訟の増加によって、訴訟への対応やその結果によりコストが増加する可能性がある。

訴訟によって企業イメージが低下すれば、製品・サービスの需要が減少する可能性がある。

機会の例

（製品・サービスに関する機会）

ヘルスケアや農業・食料、インフラ、保険などの分野で、健康維持・疾病予防、レジリエンス強化など顧客の気候変動への適応ニーズに対応する新たな製品・サービスの供給により、収益が拡大する可能性がある。

(市場に関する機会)

適応に取り組む政府や国際開発金融機関などと協力し、新興市場にアクセスできる可能性がある。

(レジリエンスに関する機会)

自社やサプライチェーンの気候変動に対するレジリエンスの強化に取り組むことにより、事業継続能力が強化され、サプライチェーンの信頼性が向上する可能性がある。市場価値の増大などにつながる可能性もある。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

開示指標	単位	参考
TCFD 提言の実施、TCFD 提言に基づく気候関連情報開示 (ガバナンス、戦略、リスク管理、指標および目標)	定性的記述 (一部定量的開示もありうる)	TCFD

29 IPCC, 2014: Summary for policymakers. In: Climate Change 2014: Impacts, Adaptation, and Vulnerability. Part A: Global and Sectoral Aspects. Contribution of Working Group II to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Field, C.B., V.R. Barros, D.J. Dokken, K.J. Mach, M.D. Mastrandrea, T.E. Bilir, M. Chatterjee, K.L. Ebi, Y.O. Estrada, R.C. Genova, B. Girma, E.S. Kissel, A.N. Levy, S. MacCracken, P.R. Mastrandrea, and L.L. White (eds.)]. Cambridge University Press, Cambridge, United Kingdom and New York, NY, USA, pp. 1-32.

30 気象庁「世界の年平均気温」, https://www.data.jma.go.jp/cpdinfo/temp/an_wld.html

31 もう一つのカテゴリーは、「移行リスク」と呼ばれるものである。移行リスクは、低炭素経済への移行にともなう悪影響の可能性を意味する

環境汚染の問題

世界人口の増加や経済発展、都市化の進展などにもない、大気・水・土壌に排出される汚染物質が増加している。また、化学物質の消費量増加にもない、世界の多くの地域で、有害化学物質の排出量も増加している。

事業活動の様々な工程で排出される汚染物質や、有害物質を含む廃棄物による環境汚染は、人々の健康や生態系に影響を与える。大気・水・土壌などの環境汚染を原因とする死亡者数は世界全体で約900万人（2015年）に上ると推計されており、今後も数十年にわたって年間数百万人以上の死亡原因となり続けるとの予測もある³²。

また、環境汚染は、土地/海域の利用変化や生物の直接採取などと並び、生物多様性の損失の直接要因となっている。さらに、ススや粒子状物質（PM）などの大気汚染物質は、気候変動にも悪影響を与えている。

汚染予防の重要性

こうした問題は、SDGs（持続可能な開発目標）でも言及されている。SDGsのターゲット3.9は、有害化学物質や大気・水・土壌の汚染による死亡・疾病の件数を大幅に減少させることを、ターゲット12.4は、人の健康は環境への悪影響を最小限に留めるために製品ライフサイクルを通じて化学物質やすべての廃棄物の放出を大幅に削減することを目指している。

以下では、環境汚染に関する問題に対処するための「大気汚染の防止」と「化学物質管理」をイシューとして取り上げ、説明する。

³² UNEP. 2021. Making Peace with Nature: A scientific blueprint to tackle the climate, biodiversity and pollution emergencies.

1 | 大気汚染の防止

① イシューの説明

大気汚染の原因

大気汚染は、主に発電、運輸、工業、家庭、農業、廃棄物管理における物の燃焼などにもよって排出される大気汚染物質の不適切な管理によって発生する。代表的な大気汚染物質として、硫黄酸化物（SOx）、窒素酸化物（NOx）、揮発性有機化合物（VOC）、重金属、これらを原因物質とする粒子状物質（PM）などがあげられる。大気汚染物質には国境を越えて、国際的な環境問題を引き起こすものもある。その他、山火事や砂嵐、火山の噴火などの自然災害も大気汚染の原因となっている。

大気汚染の現状

ここ数十年の間に、高所得国における大気汚染は改善しているが、ほとんどの低所得国では悪化し続けている。たとえば、1990年以降、二酸化硫黄（SO₂）排出量は、北米と欧州では約75%減少しているのに対し、アジアでは約50%増加

しており、他の地域でも増加している³²。また、2016年時点で世界人口の95%が、微小粒子状物質（PM_{2.5}）の年間大気中平均濃度が世界保健機関（WHO）の大気質ガイドラインよりも高い地域に住んでいると推計されている³³。

大気汚染は、人々の健康に対する最大の環境リスクとされ、大気汚染を原因とする死者数は世界全体で毎年約650万人に上ると推計されている³²。さらに、健康被害に伴う労働時間の減少や医療費の増大、農作物の収量減少や建物や設備の劣化などの経済的損失にもつながる。

大気汚染の防止の方法

企業は、自社の生産設備や事業所などの排出口から大気に排出される大気汚染物質に排出基準を設定するなど「エンドオブパイプ型」の管理を確実に実施することが求められる。それとともに、バリューチェーン全体で大気汚染物質の排出を最小化していくことが必要である。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

大気汚染の防止には、気候変動のように世界的な定量目標はなく、主に各国政府が大気汚染物質の排出を規制している。企業は、地域ごとの規制を遵守するとともに、ステークホルダーに対して適切なリスク・コミュニケーションを行うことが必要である。

日本の政策

日本では、1968年に制定された大気汚染防止法や1992年に制定された自動車NOx・PM法などによって、大気汚染物質の排出基準が導入されており、これらを遵守することで、NOxやVOC

などの大気環境は着実に改善されてきている。PM_{2.5}については、改善傾向にあるものの、国が定めた大気中の濃度基準を達成できていない地域が一部存在している³⁴。また、光化学オキシダント（Ox）³⁵濃度の環境基準達成率は、2019年度で0.2%など全国的に極めて低い水準にとどまっている³⁶。

海外の政策

欧州や北米では、各国政府だけでなく、多国間の枠組みでの規制も導入されている。たとえば、1983年に発効した長距離越境大気汚染条約

(CLRTAP) は、欧州や北米などの 49 の加盟国に対して、酸性雨などの越境大気汚染の防止対策を義務付けるとともに、大気汚染による被害状況の監視・評価、原因物質の排出削減対策、国際協力の推進などを定めている。

企業による対応の重要性

工業化や都市化が著しい発展途上国では、十分

な規制がない、あるいは、規制の遵守が不十分なために、大気汚染物質が適切に管理されていない場合がある。人々や環境に悪影響をおよぼすことがないように、将来的な規制の導入や強化に備えるとともに、技術・サービスなどの提供によって現地の大気汚染の防止や大気環境の改善に貢献することも重要である。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響 (ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会)

リスクの例

(物理的リスク)

大気汚染の発生により、従業員や地域住民などに健康被害が生じる可能性がある。

また、大気汚染物質による農作物の収量減少や建物・設備の劣化などを通じて、経済的損失が生じる可能性がある。

(規制リスク)

大気汚染原因物質の排出基準が導入、強化される可能性がある。また、大気汚染による健康被害を防止するための規制が導入される可能性がある。規制への対応にはコストがかかり、違反すれば追加的なコストがかかる可能性がある。

(法的リスク)

大気汚染を発生させた場合、汚染者負担の原則により、汚染発生に対する損害賠償や汚染除去費用の負担を課される可能性がある。

(市場・技術リスク)

大気汚染防止についての市場や消費者の好みが変化する可能性があり、低汚染型の設備や製品・サービスの利用が取引条件化すると、そのための技術転換に設備投資などが必要になる可能性がある。

(評判リスク)

大気汚染物質の不適切な管理や大気汚染の発生に対して、地域コミュニティから非難される可能性がある。また、企業・ブランドイメージが低下につながる可能性がある。

機会の例

(生産プロセスの効率化)

大気汚染物質の排出量を低減するための再資源化や処理技術の向上などにより、生産コストなどの削減につながる可能性がある。

(製品・サービスへの顧客ニーズ)

大気汚染の防止に関する市場や顧客のニーズに対応するような製品・サービスや設計開発の提案、新たなビジネスモデルの提案などによって、市場の拡大や新規顧客の獲得、収益拡大につながる可能性がある。

(操業許認可の効率化)

新規設備の導入などに際して、大気汚染を防止する機能を備えておくことで、規制当局から許認可を得やすくなる可能性がある。

(企業・ブランドイメージの向上)

大気汚染を防止する製品・サービスの展開など

により、企業・ブランドイメージの向上につながる可能性がある。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

開示指標	単位	参考
汚染物質の大気排出量、排出基準 窒素酸化物 (NOx)、硫黄酸化物 (SOx)、残留性有機汚染物質 (POP)、揮発性有機化合物 (VOC)、有害大気汚染物質 (HAP)、粒子状物質 (PM)、重金属など	重量 t 定性的記述	GRI305
大気汚染に関連した規制の違反	件数	GRI307

33 UNEP. 2019. Global Environment Outlook – GEO-6: Healthy Planet, Healthy People.

34 環境省. 2019. 微小粒子状物質 (PM2.5) 対策に係る検討・実施予定.

35 工場や自動車から排出されるNOx、VOCを主体とする汚染物質が、太陽光線の照射を受けて光化学反応を起こすことにより発生する二次的な汚染物質をさす。(環境省ウェブサイトより: https://www.env.go.jp/air/osen_1/photochemi_2/post_78.html)

36 環境省. 2020. 令和元年度 大気汚染物質 (有害大気汚染物質などを除く) に係る常時監視測定結果.

2 | 化学物質管理

① イシューの説明

化学物質汚染の原因

化学物質は、様々な事業活動や日常生活で利用されており、その優れた機能は、製品・技術の効用や生活の利便性を高めている。一方で、化学物質の中には、人々の健康や環境に有害な影響を及ぼす恐れのあるものがあり、製品ライフサイクルの各段階で適切な管理が行われなければ、環境汚染を引き起こす可能性がある。

化学物質による環境汚染の大きさは、化学物質の有害性と環境への排出量によって決まる。有害性が低いものや排出量が少ないものでも、その化学物質に長期間にわたりさらされることで悪影響が生じる場合がある。また、環境中で分解されにくい残留性のあるものや長距離移動性のあるものは、より広範な地域へ影響をもたらす可能性があり、さらに、その化学物質自体は有害性がなくても、環境中に排出された後で有害な物質に化学変化するものもある。

化学物質管理の現状

化学産業の生産能力は、2000年から2017年の間でほぼ倍増している。原料抽出、製造、製品使用、廃棄、さらには、事故や自然災害など様々な段階で、大気、水、土壌への有害化学物質の放出が続いている。

世界保健機関（WHO）は、鉛、アスベスト、ベンゼン、農薬など化学物質へのばく露を原因とする疾病による2016年の死亡者数が、少なく見積もっても160万人に達すると推計している³⁷。

こうした状況から、化学物質管理に関する国際協定や各国政府の規制が導入され、化学物質の管理が改善されてきた。しかし、改善状況は国や地域によってばらつきがあり、たとえば、「化学品の分類および表示に関する世界調和システム（GHS）」³⁸と呼ばれる国際システムは、2017年時点で120か国以上が未導入である。

化学物質管理の方法

企業は、化学物質の環境汚染リスク（有害性とばく露状況）を評価するとともに、バリューチェーン上の対象物質の流れを把握することで、化学物質の排出による環境汚染を未然に防止することができる。化学物質による有害性が十分に明らかになっていない場合でも、重大かつ不可逆的な影響を及ぼすおそれがあれば、リスク管理の観点から、予防原則の考え方で行動することが重要である。

2030年における化学産業の売上規模は、2017年からほぼ倍増すると予測されている。化学物質による環境汚染の防止にはさらなる対策が求められる。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

日本の政策

1973年に制定された化学物質審査規制法は、i. 新たに製造・輸入される化学物質の事前審査、ii. 上市後の継続的な製造・輸入数量の把握、iii. リスク評価、使用制限などを規定する。また、1999年に制定された化学物質排出把握管理促進法の下

でのPRTR制度やSDS制度によって、対象化学物質の排出・移動・譲渡量を国へ届け出る義務が課されている。

さらに、土壌汚染対策法が2002年に制定されており、同法は有害物質使用特定施設の使用廃止時などに土壌汚染の調査を行う義務を課す。健康

被害の恐れがある汚染が発覚した場合には、土地の所有者などに汚染除去などの措置を命じることとなっており、同法の制定以降、都道府県などが把握した土壌汚染の件数は年々増加傾向にある。

海外の政策

化学物質管理に関する国際協定として、バーゼル条約³⁹、ロッテルダム条約⁴⁰、ストックホルム条約⁴¹、水俣条約⁴²などがある。これらの条約は、有害化学物質のライフサイクルにわたる適正管理と排出削減を規定している。

国際的なマルチステークホルダーにより採択された「国際化学物質管理のための戦略的アプローチ (SAICM)」は、「2020年までに、環境と人々の健康への重大な悪影響を最小限に抑える方法で化学物質が生産・使用されるよう、ライフサイクルを通じて化学物質の健全な管理を達成すること」を目指している。具体的には、i. 塗料中の鉛、ii. 製品中の化学物質、iii. 電気・電子機器中の有害化学物質、iv. ナノマテリアル、v. 内分泌かく乱化学物質、vi. 環境残留性のある医薬汚染物質、vii. パーフルオロ化合物の管理と安全な代替物質への移行、viii. 高危険度農薬を重点取り組み課題とするなどして幅広い分野で、官民の取り組みが行わ

れている。SAICMは、2020年に目標年をむかえ、現在(2021年9月)、次期枠組み策定の議論が進められている。

特定の化学物質の製品含有を制限する規制リスク管理の観点から、製品における化学物質含有量の情報管理(登録・届出)を義務付ける規制を導入している国・地域がある。そのような規制として、たとえば、欧州連合(EU)のRoHS指令やREACH規則があり、日本では規制対象でない化学物質が諸外国では規制対象となっている場合もある。適切な化学物質管理には、サプライチェーン上の情報伝達が不可欠である。

企業による対応の重要性

化学物質による環境汚染を防止する取り組みは、規制の遵守や化学物質取扱量の把握・管理にとどまらない。新たな生産方法の開発や代替物質への転換による取扱量の削減、循環型ビジネスモデルによる環境への化学物質の残留・蓄積の回避といった取り組みが重要になる。化学物質の適切なリスク評価とライフサイクル全体での管理には、ステークホルダーとのリスク・コミュニケーションも重要である。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響 (ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会)

リスクの例

(物理的リスク)

化学物質による環境汚染の発生により、従業員や地域住民などに健康被害が生じる可能性がある。

(規制リスク)

化学物質の使用・含有や移動が制限される可能性がある。また、化学物質の使用・含有・移動に関する情報管理(登録・届出)が課される可能性

がある。規制への対応にはコストがかかり、違反すれば追加的なコストがかかる可能性がある。

(法的リスク)

環境汚染を発生させた場合、汚染者負担の原則により、汚染発生に対する損害賠償や汚染除去費用の負担を課される可能性がある。

(市場・技術リスク)

特定の化学物質の使用について、市場や消費者

の好みが変わる可能性があり、特定の化学物質を含む材料や製品の制限、禁止が取引条件化すると、使用物質や技術を転換するための研究開発や設備投資などが必要になる可能性もある。

(評判リスク)

化学物質の不適切な管理や環境汚染の発生に対して、地域コミュニティから非難される可能性がある。また、企業・ブランドイメージの低下につながる可能性がある。

機会の例

(生産プロセスの効率化)

化学物質の排出量を低減するための再資源化や処理技術の向上などが、生産コストなどの削減に

つながる可能性がある。

有害化学物質をより安全な物質に代えることで、管理コストの削減につながる可能性がある。

(製品・サービスへの顧客ニーズ)

化学物質の使用に関する市場や顧客のニーズに対応した製品・サービス、設計開発の提案、新たなビジネスモデルの提案などによって、市場の拡大や新規顧客の獲得、収益拡大につながる可能性がある。

(企業・ブランドイメージの向上)

より安全な代替物質を用いることで、企業・ブランドイメージの向上につながる可能性がある。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

開示指標	単位	参考
新しい材料や懸念のある化学物質を特定・管理するためのプロセスに関する議論	定性的記述	SASB CG-AA-250a.2 CG-BF-250a.1 CG-HP-250a.3 CG-TS-250a.4 RT-CP-250a.2
「化学品の分類および表示に関する世界調和システム (GHS)」の「健康に対する有害性と環境有害物質に対する有害性」においてカテゴリー1および2に分類される化学物質を含む製品の割合。それらの製品のうち、有害性評価を行った製品の割合	%	SASB RT-CH-410b.1
懸念のある化学物質の管理戦略についての説明、人的・環境的影響を低減した代替品開発戦略についての説明	定性的記述	SASB RT-CH-410b.2
化学物質の製造・貯蔵・使用・排出・移動量	重量 t	環境省「環境報告ガイドライン」

37 UNEP. 2019. Global Chemicals Outlook II From Legacies to Innovative Solutions: Implementing the 2030 Agenda for Sustainable Development

38 国連の勧告を受けて2003年7月に策定されたシステム。化学品の危険有害性（爆発性、引火性、急性毒性、発がん性、水性環境有害性など）ごとの分類基準およびラベルや安全データシート（化学物質名、製品名、供給者、危険有害性、安全上の措置、緊急時対応などを記載し、事業者間の化学品取引時に添付する資料）の内容を調和させ、世界的に統一したルールとして提供することを目的とする。日本では、GHSに関連するJIS規格が制定されているほか、経済産業省が「事業者向けGHS分類ガイダンス」を策定・公表している。

39 正式名称は「有害廃棄物の国境を越える移動及びその処分の規制に関するバーゼル条約」。1992年発効。有害廃棄物の移動や処分による危険から人の健康および環境を保護するため、有害廃棄物などを輸出する際の輸入国・通過国への事前通告、同意取得の義務付け、非締約国との有害廃棄物の輸出入の禁止などを定める条約であり、2021年7月末時点で日本を含む188か国が締約。

40 正式名称は「国際貿易の対象となる特定の有害な化学物質及び駆除剤についての事前のかつ情報に基づく同意の手続に関するロッテルダム条約」。2004年発効。先進国で使用が禁止または厳しく制限されている有害な化学物質や駆除剤が、途上国にむやみに輸出されることを防ぐために、締約国間の輸出に当たっての事前通報・同意手続(通称PIC)などを定める条約であり、2021年7月末時点で日本を含む164か国が締約。

41 正式名称は「残留性有機汚染物質に関するストックホルム条約」。2004年発効。環境中での残留性が高い残留性有機汚染物質(POPs)から人の健康の保護および環境の保全を図るため、国際的に協調してPOPsの廃絶や削減などを行うことを定める条約であり、2021年7月末時点で日本を含む184か国が締結。

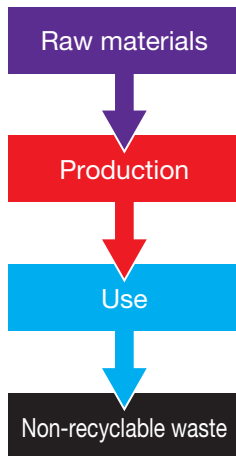
42 正式名称は「水銀に関する水俣条約」。2017年発効。水銀及び水銀化合物の人為的排出から人の健康および環境を保護するために、採掘から流通、使用、廃棄に至る水銀のライフサイクルにわたる適正な管理と排出の削減を定める条約であり、2021年7月末時点で日本を含む132か国が締約。

世界的な人口増加と経済成長を背景に、資源・エネルギーや食料需要が増大している。廃棄物の増加、気候変動などの環境問題は深刻化し、グローバル課題となっている。

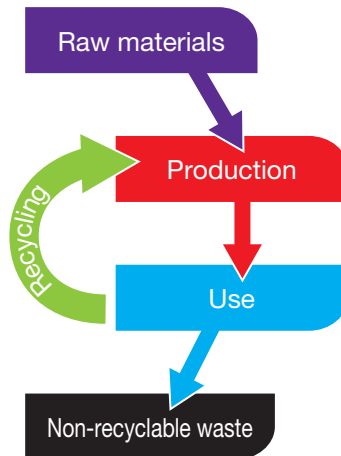
大量生産・大量消費・大量廃棄の経済社会から脱却し、成長と資源消費の相関関係を断ち（デカップリング）、中長期的に資源循環型経済（サーキュラー・エコノミー）に移行することが必要である。

線形経済から循環経済（サーキュラー・エコノミー）へ

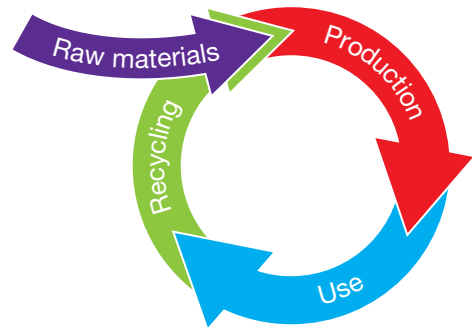
Linear economy



Reuse economy



Circular economy



（出所）オランダ政府ウェブサイト“From a linear to a circular economy”,
<https://www.government.nl/topics/circular-economy/from-a-linear-to-a-circular-economy>.

資源効率向上の意義

一般に、工程の歩留まり向上は、コスト削減と競争力強化につながる。

希少金属のようにクリーンエネルギー技術に必須な資源もある。しかし、特定地域に偏在する希少・重要資源への依存は、リスクをはらむ。輸出規制や政治的騒乱、災害など何らかの理由によって、サプライチェーンが途切れると、原材料価格の高騰や生産の一時停止などのリスクを高めてしまう。

「紛争鉱物」をめぐる問題もある。原材料調達が特定地域の紛争の助長に加担していると判明すれば、評判リスクを招く。

代替資源の検討や投入量の削減・材料効率の向上を図ることは、特定の原材料への依存リスクの低下・分散やコスト削減、安定的な調達の実現につながる。

気候変動問題への対応も相まって、製品の軽量化・薄型化・小型化技術による競争力強化や市場シェア拡大の機会もありうる。

廃棄物問題・資源循環の必要性

電気製品や自動車、バッテリー、容器包装などを大量消費するライフスタイルの結果、ごみが大量発生し、処理にかかる社会的コストを増大させ、限りある資源も浪費している。適正に処理されないプラスチックごみが散乱し、海洋に流出することで海洋を汚染している。不法投棄が山林汚染や公衆衛生上の問題を起こす場合もある。食糧生産の危機が指摘される一方で、大量の食品ロスが発生している。

リサイクルやリユース、製品の軽量化・薄型化・小型化により廃棄物の発生を回避、削減し、使用済み製品によるごみをバリューチェーン全体で極力減らす必要がある。バージン材料の使用を減らし、二次資

源の利用を促進するためには、社会的なリサイクルシステムの構築が必要であり、これにはバリューチェーン全体でのデータ連携といった革新技術の機会もある。ライフスタイル変革を促す消費者の啓発なども必要だ。

事業者は産業廃棄物処理のコストを負担しなければならない。廃棄物処理量の削減や再利用、有価物への転換などの取り組みはコスト削減に直結している。

有害廃棄物は特別に管理され、適正に保管・運搬・処理・処分することが求められる。不適切な管理は、火災などの事故や漏洩による汚染を引き起こす恐れがあり、自然環境の回復・浄化コストの負担、係争処理コスト、被害の賠償責任、操業の中断、法令違反による行政処分など様々なリスクにつながる。

特定素材・材料に係る課題

希少金属、紛争鉱物といった鉱物資源、プラスチック、木材・紙パルプ原料、農産物など特定の素材や原材料が問題になることがある。資源の不足や不安定な調達は価格の高騰を招き、採取・採掘時や廃棄物の不適切な処理は、中長期的な環境汚染、環境破壊の原因となる。サプライチェーンの上流での不適切な生産方法・体制は、環境破壊にとどまらず、社会的公正の観点からも問題視され、出荷・販売の停止や評判リスクが生じうる。

以下では、原材料調達と効率的な利用、廃棄物・危険廃棄物管理、プラスチック資源循環を 이슈として取り上げ、説明する。

1 | 原材料調達と効率的利用

① イシューの説明

経済成長と資源需要の増大

1970年代以降、世界の人口は約2倍、GDPは約4倍に増加している。天然資源の使用も3倍以上に増加し、今なお増え続けている。世界的な経済発展にともない、人々のライフスタイルも変化し、従来型の生産・消費・廃棄という一方通行の線形経済の拡大が進んでいる。国連環境計画（UNEP）の国際資源パネル（IRP）によれば、水、金属・鉱物、土壌、動植物などの天然資源の使用に伴う環境負荷はこの20年で加速しており、生物多様性の損失と水ストレスの90%以上、気候変動影響の約半分をももたらす原因となっている⁴³。世界の資源利用は2060年に2011年比で2倍に⁴⁴、廃棄物発生量は2050年に2016年比で70%増加すると予測されている⁴⁵。

金属・鉱物利用の環境影響

IRPは、2000年からの5年間で、金属の採掘・生産による気候変動と健康への影響は約2倍になったとしている。世界の産業部門におけるエネルギー需要の約4分の1を占める鉄鋼生産チェーンは、気候変動影響の最大要因になっている。アルミニウムも生産量が極めて多く、生産に多量のエネルギーを必要とするため、気候変動への影響も大きい。銅と貴金属は、環境への毒性影響が主に懸念される。

非金属鉱物資源の採掘は、資源採掘の総重量の45%以上と最も高い成長率を示しているが、気候変動、その他への影響はいまだ限定的とされる。影響の大部分は加工段階で発生し、中でもセメントの中間生産物であるクリンカ生産は気候変動への影響が大きい。鉱業、特に砂の採掘は、地域の生態系に重大な影響を及ぼす可能性がある⁴⁶とされる。

金属資源の利用における脱炭素政策の影響

金属は現代社会に必要な不可欠な資源であり、多くの製品や社会インフラに使用されストックされている。金属の生産過程には多量のエネルギーを必要とし、世界の温室効果ガス（GHG）排出量の約10%を占める⁴⁷。そのため、大幅なGHG排出削減が求められるが、これは、金属の利用可能性にも影響する。

国立環境研究所は、炭素制約下での金属の利用可能性は限られ、供給、需要サイドの一層の資源効率化で金属の利用可能性を高めることが求められるとしている⁴⁸、また、過去110年間にわたる経済活動を通じて、「高所得国の人々は低所得国の人々よりも10倍以上多くの金属資源を利用して日常生活を営んで」⁴⁹おり、国際的な金属利用は不均衡な状態にある。そのため、高所得国においては、リユースやシェアリングなどを通じて社会にストックされた資源を有効利用することが重要になるとされる⁵⁰。

農産物、木材などの林産物をはじめとする生物資源の原材料調達に関しては、「生物多様性」イシューを参照されたい。また、水資源の持続可能で効率的な利用、良好な水質の維持や汚濁防止については、「水」イシューを参照されたい。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

希少化、入手しづらさ、価格高騰のリスク： 持続可能な調達的重要性

製造業では、特定の原材料が不可欠な場合があり、そうした原材料の代替が困難な場合もある。クリーンエネルギー技術に必須の希少金属はその代表格であるが、特定の国・地域に偏在する希少・重要資源への依存には、地政学的な考慮を必要とする。資源の偏在や希少性は、供給不安や価格上昇リスクをかかえ、輸出規制、政治的騒乱、災害などの理由によって何らかのサプライチェーン途絶が発生すれば、原材料価格の高騰や生産の一時停止などのリスクを高めてしまう。また、世界的な需要が高まれば、調達競争となり、大幅な価格上昇や供給リスクが生じる。

紛争鉱物を含む原材料調達は、調達管理が堅ろうでなければ、特定地域の紛争の助長に加担していると指摘され、評判リスクを招く可能性がある。紛争鉱物とは、「重大な人権侵害を引き起こす内戦や紛争に関わる武装勢力の資金源となる恐れのある鉱物」のことである⁵¹。紛争鉱物の調達にあたっては武装勢力の資金源になっていないことを確認するよう企業に義務付ける規制もあり注意が必要だ。そのような規制として、米国の金融規制改革法（ドット・フランク法）第 1502 条に基づく紛争鉱物規則、欧州連合（EU）の紛争鉱物規則がある。

さらに、原材料の採掘地の環境汚染や劣悪な労働環境、児童労働、住民の権利侵害などが問題になることもある。

材料投入量と廃棄物の最小化、持続可能な消費： サーキュラー・エコノミーへの移行

一般に、工程の歩留まり向上は、コスト削減と競争力強化につながる。

代替材料の検討は、特定の材料への依存を減らし、価格変動リスクや供給リスクを低減した安定

的な調達の実現に役立つ。このほかにも、投入量そのものを減らす、資源を循環させる、リサイクル材料を活用する、優れた財・サービスをより効率的に提供することも有効である。

問題は、資源需要と廃棄物の増大だけではなく、炭素制約の問題もある。省資源化と低炭素化は、コスト削減や競争力の強化、市場拡大の機会にもなる。

サーキュラー・エコノミーへの移行に向けては、ビジネスプロセス・イノベーションも期待される。

① 製品設計段階からの環境配慮や技術革新によって、製品の軽量化・薄型化・小型化やリサイクル性を向上すること、② 使用済み製品の回収システムを構築することなどがこれにあたる。

また、廃棄物の発生や資源消費を抑制した持続可能な消費市場の形成もカギとなる。製品リペア（修理）・リユース（再利用）・リファービッシュ（整備）や PaaS（Product as a Service：モノのサービス化）、リサイクル材流通市場の創出といった新たな事業開拓は、持続可能な消費市場の形成につながり、将来の収益性向上に向けた投資にもなりうる。消費者啓発や行動変容の促進も必要である。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

リスクの例

（原材料価格の上昇）

産出量が少ない、産出国・地域が限定的であるなどの理由によって、希少で入手しづらい資源や重要材料は、将来的に価格が上昇する可能性が高い。

使用量の削減や工程内リサイクル、より安価で豊富な代替材料の検討などは、原材料価格の上昇リスクへの対応策になる可能性がある。

（資材供給の途絶）

紛争や貿易摩擦、自然災害などの理由で、原材料の供給が途絶するリスクがある。代替品の調達が困難になる、より高いコスト負担を強いられる可能性がある。

（使用済み製品の処理）

容器包装、食品ロス、家電製品、パソコン（PC）、建設資材、自動車、などについてリサイクル義務がある事業者の場合、対応にはコストがかかる。設計段階から廃棄物の発生量を減らす工夫やリサイクル性を考慮することで、コスト削減や市場ニーズへの対応可能性がある。

使用済み製品・廃棄物の回収や資源化のシステムの構築がまだない場合、その確立が必要となる。サーキュラー・エコノミーの構築に向けた政策への協力、同業種／異業種連携の推進、市民啓発などにより、中長期的に事業全体のコストが低減し、ブランド価値が高まる可能性もある。

（規制リスク）

特定の資源の使用が禁止される、または、管理対象となることがありうる。規制への対応にはコストがかかり、違反すれば追加的なコストがかかる可能性がある。

機会の例

（原材料コストの削減）

原材料使用量の削減や工程内リサイクル、より安価で豊富な代替材料の検討などができれば、原材料コストの削減につながる可能性がある。

（より効率的な製品への顧客ニーズ）

軽量化・薄型化・小型化や分解容易性、省資源化への市場・顧客ニーズが現れつつある。こうしたニーズに対応するような設計開発や製品・サービスの提案、さらには、新たなビジネスモデルの提案などは、市場の拡大や新規顧客の獲得、収益拡大につながる可能性がある。部品製造の場合、最終製品の使用段階での環境負荷の低減につながる提案がそのような機会となる。

（廃棄物処理コストの削減）

工程改善やリサイクルなどで廃棄物の発生を削減する工夫により、廃棄物の処理コストを節約できる可能性がある。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

開示指標	単位	参考
<p>重要な原材料（使用が不可欠であり、供給に制限のある材料）の使用に関連するリスクの管理の説明：</p> <p>事業に重大なリスクをもたらす重要な材料、リスクの種類、リスクを軽減するための戦略（サプライヤーの多様化、材料の備蓄、代替材料の開発や調達、重要な材料のリサイクル技術への投資など）。なお、当社の固有リスクが十分に理解できる程度の情報開示は必要だが、営業機密を全て開示する必要はなく、重要原材料に関する開示の程度は企業が自主的に判断する必要がある。</p>	定性的記述	SASB RR-FC-440a.1 RT-EE-440a.1 TC-ES-440a.1 TR-AP-440a.1 など
主要製品や梱包に使用した原材料の量（重量または体積）、うち再生可能な原材料の使用量	重量 t 体積 m ³	GRI301
主要製品・サービスの生産に使用したリサイクル材料の割合（重量または体積の総量に占める%）	%	GRI301 SASB TR-AP-440b.2など
工程から発生する廃棄物の総量、リサイクル率	重量 t %	SASB TR-AU-440b.1など
回収された使用済み材料の重量、リサイクル率	重量 t %	SASB TC-TL-440a.1 TR-AU-440b.2
リサイクル可能な販売製品の割合	%	SASB TR-AP-440b.1
販売された製品の平均的なリサイクル率	% 売上高当たり t	SASB TR-AU-440b.3

43 UNEP IRP (2019), Global Resources Outlook 2019: Natural Resources for the Future We Want,

44 OECD (2019), Global Material Resources Outlook to 2060: Economic Drivers and Environmental Consequences.

45 World Bank (2018), What a Waste 2.0: A Global Snapshot of Solid Waste Management to 2050,

46 前掲脚注31に同じ。または「世界資源アウトルック2019 政策決定者向け要約（日本語版）」を参照。

47 前掲脚注31に同じ。

48 「炭素制約が世界規模での金属生産と利用にもたらす影響を推定」, 国立研究開発法人, プレスリリース, 2021年6月4日 (<https://www.nies.go.jp/whatsnew/20210604/20210604.html>), Takuma Watari, Keisuke Nansai, Kenichi Nakajima, "Contraction and convergence of in-use metal stocks to meet climate goals", Global Environmental Change, Volume 69, 2021

49 前掲脚注36に同じ。

50 前掲脚注36に同じ。

51 電子情報技術産業協会「JEITA 責任ある鉱物調達」, <https://home.jeita.or.jp/mineral/>

2 | 廃棄物・危険廃棄物管理

① イシューの説明

近年のごみ・廃棄物問題

電気製品や自動車、バッテリー、容器包装などを大量消費するライフスタイルの結果、ごみが大量発生し、処理にかかる社会的コストを増大させ、限りある資源も浪費している。急速な都市化、人口の増加、経済発展により、適切な廃棄物処理システムの整備が追いつかない国や地域も多い。

世界銀行によれば、世界では年間 20.1 億トンの一般廃棄物が排出され、そのうち 3 分の 1 が環境的に安全ではない方法で処理されている。世界の廃棄物量は今後 30 年間で 70% 増加し、2050 年までに人口増加率の 2 倍を上回る年間 34 億トンになると予測されている⁵²。

プラスチック・ボトルやプラスチック袋が適正に処理されずに散乱し、海洋に流出することで海洋を汚染している。

不法投棄や野焼きは、水・土壌の汚染や火災、大気汚染につながりかねず、呼吸疾患、病気の蔓延など公衆衛生上の問題を引き起こす場合もある。

食糧生産の危機が指摘される一方で、大量の食品ロスが発生している。

廃棄物の焼却処理や運搬にともなう温室効果ガス（GHG）の発生は、気候変動の主な要因のひとつにもなっている。

危険物や有害廃棄物の管理

工場の製造工程や廃水処理、集じん設備などからは、重金属などの有害物質を含む廃棄物が発生しうる。医療施設からは感染性の医療廃棄物が生じる。特に、爆発性、毒性、感染性などの有害・危険性のある廃棄物は、人の健康や環境を保護するために、「特別管理廃棄物」⁵³として、より厳しい規制の対象となる。

多量の繊維くずや木くずなどの可燃性廃棄物は火災事故の原因となることもある。

有害廃棄物の越境移動（輸出入）は、「有害廃棄物の国境を越える移動及びその処分の規制に関するバーゼル条約」（バーゼル条約）により、国際的に手続き要件が定められている。プラスチックによる海洋汚染をうけて、廃プラスチックの輸出も 2021 年 1 月からバーゼル条約の規制対象となった。

危険物についても、国内外で貯蔵や輸送、取扱に規制・基準が設けられている。危険物とは、火薬、毒劇物、高圧ガスや引火性・可燃性液体など人や動植物、環境、財産などに危険を及ぼす恐れのある物質や物品である。

汚染者負担原則（排出者責任）

汚染者負担原則（Polluter Pays Principle : PPP）とは、環境汚染防止のコストは汚染者が支払うべきとの考え方で、経済協力開発機構（OECD）環境委員会が 1972 年に採択した原則になる。廃棄物の排出事業者は、処理コストを負担し、適正な最終処分の完了まで責任をもって管理することが求められる。

日本の廃棄物処理法では、事業者は、その事業活動にともなって生じた廃棄物を、自らの責任において適正に処理する責務がある⁵⁴。また、その産業廃棄物を自ら処理しなければならない（排出事業者責任）⁵⁵。

近年、廃棄物処理法における排出者責任はますます強化されている。排出事業者は、不法投棄や不適正な処分に対して行政処分を受け、評判リスクも生じうる。汚染浄化・現状復帰にはコストがかかり、タンカーからの油の流出や油漏れといった事故や緊急事態による海洋、土壌、地下水汚染

などにおいても、汚染の原因者は浄化責任を負う。事故や不法投棄の発生を防止する適切な管理と法令遵守が重要となる。

「汚染の予防」と「拡大生産者責任」

廃棄物対策としては、そもそも発生源において、廃棄物の発生を少なくする工夫（リデュース）が重要になる。製品の再利用・再使用（リユース）、再資源化（リサイクル）を通じて、廃棄物発生量を可能なかぎり削減することなども対策にあげられる。廃棄物の資源化・有効利用や最終的な残さの安全で適正な処分には、回収・分別のシステムへの設備投資が必要となる。初期投資や運用コストがかかることもあるが、企業の長期的なコスト構造の改善につながりうるうえ、汚染浄化の責任や罰則のリスクも軽減しうる。また、製品・サービスが使用され廃棄物となったときの環境負荷を低減するため、製品・サービス設計段階からの配

慮も重要である。

拡大生産者責任（Extended Producer Responsibility：EPR）という考え方もある。これは、製品が使用され廃棄された後においても、生産者がそうした製品の適切なリユースやリサイクル、処分に物理的または財政的責任を負うということの意味する。たとえば、有害・危険物質の不使用や削減、製品の長寿命化や軽量化、分解容易性やリサイクル容易性の向上、余分な包装の見直しや簡素化などの取り組みがある。

国や地域、海洋など場所によっては、廃棄物の適切な回収・処理システムが確立されておらず、汚染や危険にさらされている人々や生態系が存在する。法令遵守はもとより、管理されていない不適切な処理・処分ルートへ廃棄物が流れることを防ぐ、企業の技術やイノベーション、自主的イニシアティブへの期待が高まりつつある。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

企業の法的責任

廃棄物処理に関する法令遵守の体制および管理は必須であり、不法投棄や不適切処理をしないことが重要である。排出者の法的責任は強化される流れにあり、不法投棄は追跡され、罰則が科されることもある。可燃性、腐食性、感染性、人体有害性などのある廃棄物は、保管・運搬・処理・処分の全体にわたり特別な管理が求められ、不適切な管理は、爆発・火災、漏えいなどの事故による汚染、健康被害を引き起こす恐れがある。

廃棄物の削減・資源効率性の向上

事業者は産業廃棄物処理のコストを負担しなければならない。廃棄物処理量の削減やリユース、有価物への転換などの取り組みは、コスト削減に直結している。自社の製造工程から出る廃棄物の量を減らす努力は、処理コストの削減になり、歩

留まり向上は、生産効率の向上になる。有価物の売却は収入になるほか、リサイクルの工夫や新製品開発が新ビジネス開拓につながる可能性もある。

拡大生産者責任

製品・サービスのバリューチェーン変革が求められている。製品の軽量化・薄型化・小型化やリユース、リサイクルにより廃棄物の発生を回避、削減し、使用済み製品がごみになることを全体で極力減らすということである。そのためには、サプライヤーや配送・倉庫事業者、顧客など自社の上流部門、下流部門と協力することが効果的な場合がある。

地域社会に資源回収・リサイクルのシステムを確立することや、そのような公共政策を支援することが重要な場合もある。バージン材料の使用を

減らし、二次資源の利用促進を実現するには、社会的なリサイクルシステムを構築する必要があり、バリューチェーン全体でのデータ連携といった革新技术の機会もある。消費者のライフスタイル変革を促すエンドユーザーの啓発なども必要となる。

深刻な事故の予防

可燃性、有害性のある廃棄物を取扱う場合、法令に則った適正な保管・貯蔵や移動、保安体制、処理・処分の管理が求められ、事故防止も重要である。事故は、ささいなきっかけで起こることもあり、注意を怠らない適切な管理が求められる。事故は、企業価値に大きな負の影響をおよぼすことを、十分に認識する必要がある。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

リスクの例

（事故）

可燃性が高い廃棄物や有毒な廃棄物を適切に保管・貯蔵・処理していない場合、爆発、火災、漏えいなどの事故や健康被害、環境汚染を引き起こしてしまうことがある。こうした事態は、収益低下につながる可能性がある。

大規模な事故で、人的、物的被害の発生、事業の中断、二次的な汚染の拡大などが発生すると、事態の收拾・復旧・撤去解体、原因究明調査、損害賠償といったコストが発生する。設備停止が長引き、再開の見通しが立たなければ、設備の減損も検討しなければならない。

（法令違反）

不適切な処理、不法投棄には罰則があり、不適

切な廃棄物の適正処分と原状回復をしなければならない。また、排出者は特定されるため、信頼・評判の低下を招くことや、法令遵守の管理体制や企業体質を問われ、ガバナンスを問題視されることもある。

機会の例

（廃棄物処理コストの削減）

廃棄物の発生量を削減すれば、処理コスト削減機会となる。

（顧客の評価）

包装材などが廃棄物にならないような工夫をすれば、顧客側での廃棄物量を削減できる。これは、顧客の利益になるため評判が向上する可能性がある。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

開示指標	単位	参考
<p>どのような廃棄物が発生するのか。 重要な^(注)廃棄物は何か。 (注) 重要性は、危険、有害、多量、処理困難性、人体や環境への影響、および/またはコストや収益への影響の観点から判断する。</p>	定性的記述	GRI306

開示指標	単位	参考
どこで、どの程度発生するのか。 事業の全体像のうち、自社内（事業場、あるいは作業現場）か、上流（サプライチェーン上）か、下流（輸送段階、顧客の使用段階、最終消費者段階）か。	定性的記述	GRI306
それぞれの重要な廃棄物に対して、どのような管理や対応を行っているのか。 その管理や対応によって、どのようなリスク低減および/又は便益が期待できるのか。	定性的記述	GRI306
重要な（有害な）廃棄物の発生量（総重量、原単位）、組成別の内訳、処理・処分方法別の内訳	重量 t %	SASB RT-EE-150aなど GRI306
（削減、リユース、リサイクルなどの）取り組みの進捗や成果を評価するための指標（削減量、リサイクル率など）と実績	重量 t %	GRI306

52 前掲脚注33に同じ。

53 廃棄物の処理及び清掃に関する法律（廃棄物処理法）第2条第3項及び同条第5項。「爆発性、毒性、感染性その他の人の健康又は生活環境に係る被害を生ずるおそれがある性状を有する廃棄物」を「特別管理一般廃棄物」及び「特別管理産業廃棄物」として規定。ここではこれらを「特別管理廃棄物」と総称。

54 廃棄物処理法第3条第1項

55 廃棄物処理法第11条第1項

3 | プラスチック

① イシューの説明

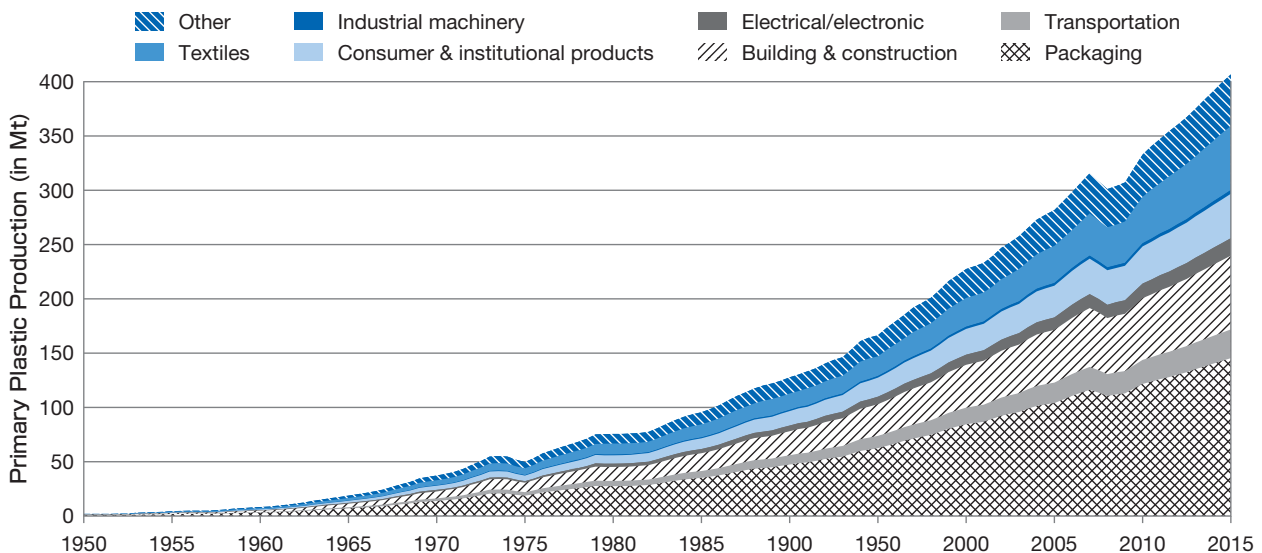
プラスチックはその機能性の高さにより、社会経済に多大な利便性と恩恵をもたらしている。一方で、近年は資源制約や廃棄物の増大、海洋プラスチックごみ問題、気候変動問題などとの関連も指摘されており、それらの問題への対応は、国際的に喫緊の課題となっている。

世界のプラスチック生産量は、1950年代に比べて20倍に急増している。プラスチックの用途は多岐にわたるが、特に、包装用が多く約40%を占め、その95%は使い捨てである⁵⁶。人口増加や産業化の進展、ライフスタイルの変化などを背景に、プラスチックの需要は引き続き増加すると予測される。しかし、世界的にはリサイクルシステムが十分に整備されていない国や地域も多く、

プラスチック廃棄物のリサイクルは9%～15%程度にとどまるとされる。プラスチックは自然に分解しないため、適切な処理ルートを外れて川や海などに流出すれば、自然生態系を汚染することになる。

プラスチックの多くは石油由来であり、その製造、使用、廃棄の各段階で多くの温室効果ガス（GHG）を排出する。世界の石油生産量の6%がプラスチック生産に利用されている。このままの傾向が続けば、2050年にはパリ協定の2℃目標達成に向けたカーボン・バジェット（許容される炭素の排出量）の15%をプラスチック部門が占めるとする予測もある⁵⁷。

世界のセクター別一次プラスチック生産量の推移（1950年～2015年）



(出所) OECD (2018), Improving Markets for Recycled Plastics: Trends, Prospects and Policy Responses, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264301016-en>.

(原典) Geyer, R., J. Jambeck and K. Law (2017), "Production, use, and fate of all plastics ever made", Science Advances, Vol. 3/7, p. e1700782, <http://dx.doi.org/10.1126/sciadv.1700782>.

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

脱プラスチック・資源循環の必要性

アジア諸国はこれまで、世界中で多量に発生する廃プラスチックの処理を引き受けてきた。しかし、中国が2017年12月に廃プラ輸入規制措置をとって以降、東南アジア諸国も次々と輸入規制を導入している。2019年5月には、バーゼル条約の改正案が採択され、リサイクルに適さないプラスチックごみが規制対象となった。この輸出国側規制は2021年1月に発効している。廃プラスチックの国内処理と脱プラスチック・資源循環の必要性が大きく高まっている。

規制や消費者行動の変化

プラスチックの環境への影響が明らかになるにつれて、消費者の行動や規制が変化しつつある。特に海洋プラスチックごみ問題はG20でもテーマになるなど注目度が高い。2050年には海洋中のプラスチックごみの重量が魚の重量を超える⁵⁸、人は、毎週クレジットカード1枚分、約5gプラスチックを摂取している⁵⁹などの試算は、消費者に訴求力があり、企業に評判リスクをもたらしている。

使い捨てプラスチック対策も強化されている。日本では、「容器包装リサイクル法」の改正により、2020年7月から小売店へのレジ袋有料化が義務付けられた。2021年6月には「プラスチック資源循環促進法」が成立し、2022年4月から施行されている。

- i. 容器包装に限らない使用済みプラスチックの回収とリサイクル
 - ii. 小売・飲食店での使い捨てプラスチック製品の削減措置
 - iii. 製造業むけのプラスチック製品の環境配慮設計指針策定・製品認定制度
- などが実施されている。

代替素材や資源循環ソリューションへのニーズ

バイオマスを原料とするバイオマスプラスチックや微生物によって分解される生分解性プラスチックを総称して、バイオプラスチックと呼ぶ。

2018年に約211万トンであった世界のバイオプラスチックの製造能力は、年々増加している。

日本は2021年1月に策定した「バイオマスプラスチック導入ロードマップ」に基づいて、2030年までに国内でバイオマスプラスチックの最大限(約200万トン)の導入を目指している⁶⁰。ただし、バイオマス原料の供給不足や持続可能性(栽培において食糧生産を圧迫しない、自然破壊を引き起こさないことなど)、代替素材など調達における新たな課題も生じつつある。

廃プラスチックを効果的に回収し、二次原料としてリサイクルするための新たな技術やシステムへのニーズも生じている。

- i. 使用済みプラスチック製品を化学的に原料に戻したうえで、同じ種類の製品をつくる水平的なケミカルリサイクルを完全に実現する技術
 - ii. 広大な海のプラスチックごみを検出・回収する技術
 - iii. 未活用の廃プラを回収・分別・資源化して廃棄物をゼロにし、サーキュラー・エコノミーを実現するような廃棄物処理ソリューションなど
- である。これらの実現には、技術開発のみならず、異業種や国際社会、地域社会とも連携したプラスチック・バリューチェーン全体での取り組みが必要になる。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

リスクの例

（廃棄物処理のコスト）

プラスチック廃棄物の輸入規制の影響により、国内の廃プラスチック処理能力がひっ迫し、受入制限が行われるなどして、適正処理ができなくなる可能性がある。

また、プラスチックの処理コストは増加しており、処理料金の値上げによりコストが増加する可能性がある。

（調達リスク）

レジ袋や使い捨てプラスチックの有料化などによりプラスチック代替素材への需要が増大し、供給不足となる可能性がある。

また、代替素材の中でも、バイオマス原料については、その生産段階での持続可能性が問われる可能性があり、このようなものとして、例えば、バイオマス原料の生産のために森林破壊や食糧生産との競合、労働問題などがある。

（炭素価格の上昇）

パリ協定目標達成に向けた炭素制約を踏まえると、石油化学製造による炭素排出への課税やその他の経済的措置が実施される可能性がある。こうした措置により、プラスチックのコストが上昇する可能性があり、その結果、プラスチックに依存する企業にもコスト上昇の影響が生じる。

（競争力の低下）

プラスチック代替素材の新技术が開発される中、既存技術の競争力が低下する可能性がある。

（評判リスク）

自然環境の悪化、水環境の汚染による生物、人体への影響など環境中に流出したプラスチックご

みによる悪影響への消費者の注目や意識が高まっている。特に、消費財メーカーや小売業、飲食店で、使い捨てプラスチックを使用し続けることは、ブランドイメージの棄損といった評判リスクになる。また、エシカル（倫理的）消費需要への対応を逸すれば、収益に影響する可能性なども考える。

機会の例

（新たな収益機会の拡大）

プラスチックの国内処理量の増加により、回収・リサイクル市場の拡大の可能性がある。

環境配慮製品・サービスが市場拡大しており、顧客の環境配慮ニーズへの対応に商機がある。

プラスチック代替素材の技術開発により、競争力向上の可能性がある。

また、環境への流出防止に資する技術や製品・サービスの市場創出の機会がある。

（評判の向上）

脱プラスチックに向けた社会からの環境配慮要請に応じることで、ブランドイメージを向上できる可能性がある。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

開示指標	単位	参考
リスク・機会認識（事業におけるプラの重要性認識、規制・価格・顧客ニーズ・社会的関心の動向が与える影響の大きさ、保有技術・製品などの価値）	定性的記述	GRI103 METI/MOE CE PRI (2019, 2021) など
プラスチック戦略（対応方針、無形・有形資産の活用の方向性、また、R&D投資、M&A計画）	定性的記述	
プラスチック使用量、リサイクル率 （リサイクル製品の売上高：金額、割合など）	重量t % 円	SASB TR-AU-440bなど GRI301 METI/MOE CE
代替素材に係る技術開発、製品開発計画の進捗	定性的記述	METI/MOE CE
非バージン材料の原材料に占める投入割合 再生材およびバイオマス由来成分の割合 持続可能なサプライチェーンから調達されている材料の割合	%	METI/MOE CE
プラスチック容器包装使用量	重量t	METI/MOE CE
海洋プラスチックごみの削減量 （モニタリングなどの削減への貢献技術やサービス）	重量t 従来比%	METI/MOE CE

(注) METI/MOE CE：経済産業省・環境省「サーキュラー・エコノミーに係るサステナブル・ファイナンス促進のための開示・対話ガイダンス」2021年1月。単位は三菱UFJリサーチ&コンサルティングによる。

(注2) PRI (2019) The plastics landscape series (<https://www.unpri.org/sustainability-issues/environmental-social-and-governance-issues/environmental-issues/plastics>), PRI (2021) Plastics engagement guides (<https://www.unpri.org/sustainability-issues/environmental-social-and-governance-issues/environmental-issues/plastics>).

56 UNEP (2018). SINGLE-USE PLASTICS: A Roadmap for Sustainability (Rev. ed., pp. vi; 6).

57 World Economic Forum (2016) The New Plastics Economy: Rethinking the future of plastics.他に、パリ協定の1.5°C目標達成に向けたカーボン・バジェットの10~13%を占めるとの推計もある。出所：Center for International Environmental Law (CIEL)(2019) Plastic & Climate: The Hidden Costs of a Plastic Planet.

58 Ellen MacArthur Foundation, The new plastics economy: Rethinking the future of plastics & Catalysing action, (2017), <http://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications>.

59 Dalberg Advisors (2019) No Plastic in Nature: A Practical Guide for Business Engagement, an analysis for WWF International. 又は、WWFジャパン報道資料 (https://www.wwf.or.jp/file/20190612_oceana01_1.pdf).

60 環境省、経済産業省、農林水産省、文部科学省「バイオプラスチック導入ロードマップ」2021年1月

水は、人々の生活や事業活動に不可欠な資源である。水資源は、世界全体をみると、すべての人に行き渡らせるのに十分なだけの量が存在しているが、国によって水の流入量に大きな差がある⁶¹。そのため、国あるいは地域によって、水の利用可能性は異なる。水資源量は、雨期や乾期など時期や時間によっても変わり、これも水の利用可能性に影響する。一方で、世界人口の増加や経済発展にともなって、水需要は増加している。気候変動が水資源の需給におよぼす影響も見過ごせず、水ストレス（水需給がひっ迫している状態）の増大が懸念されている。

水ストレスの問題には、「量」と「質」の二つの側面がある。「量」の側面では、世界全体で約40億人が1年のうち1か月以上の深刻な水不足に陥る地域に住んでいる⁶²。人口増加が水不足の大きな要因であり、1人あたりの利用可能な淡水量は、過去20年間で20%以上減少している⁶³。また、将来的に気候変動の影響が激化するにつれて、水不足の状況が悪化することが指摘されている。

「質」の側面では、世界全体で約22億人が安全に管理された飲料水を入手できない。汚染された飲料水や不十分な衛生環境に関連する疾患は、年間約140万人の死亡原因となっており、その他にも年間数百万人の疾患を引き起こしている⁶⁴。

水の問題の重要性

こうした問題は、持続可能な開発目標（SDGs）でも言及されている。SDGsの目標6は、「すべ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こと」である。具体的には、「2030年までに、汚染の減少、投棄廃絶と有害な化学物質や物質の放出の最小化、未処理の排水の割合半減および再生利用と安全な再利用を世界的規模で大幅に増加させることにより、水質を改善する」ことや、「2030年までに、全セクターにおいて水の利用効率を大幅に改善し、淡水の持続可能な採取および供給を確保し水不足に対処するとともに、水不足に悩む人々の数を大幅に減少させること」などを目指している。

以下では、水に関する問題に対処するための「取水・排水管理」を 이슈として取り上げ、説明する。

61 UNDP. 2006. 人間開発報告書2006. p.163

62 UNESCO. 2021. The United Nations World Water Development Report 2021: valuing water

63 FAO. 2020. The State of Food and Agriculture 2020. Overcoming water challenges in agriculture.

64 UNEP. 2019. Global Environment Outlook – GEO-6: Healthy Planet, Healthy People.

1 | 取水・排水管理

① イシューの説明

水の問題の原因

事業活動の持続性は、十分な量と質の水の利用可能性に依存している一方、事業活動にともなう取水や排水が、水の量と質に対して影響を与えている。

企業は、取水・排水管理を行うことで、水への影響を管理し、水ストレスの増大を抑えることができる。ただし、水資源は、時間的、地理的に偏在する。雨季もあれば乾季もあり、乾燥地域もあれば湿潤地域もある。水ストレスの深刻さも季節や地域によって異なるため⁶⁵、取水・排水管理は時間的、地理的な状況に応じて行うことが重要になる。

取水・排水管理の方法

「量」の側面では、取水管理が重要である。世界全体では、取水量の約7割が農業用水、約2割が工業用水、約1割が生活用水に用いられている³²。地域で利用可能な水資源量を考慮して取水量を管理する、水を消費する工程の改善や一度利用した水の再利用などによって水の利用効率を高めるなどの方法によって、水の使用量を可能なかぎり削減することが必要になる。

「質」の側面では、排水管理が重要である。世界全体では、工業排水・都市下水の80%以上が適切な処理なしに放出されていると推定されており、人々の健康や生態系に悪影響が及んでいる。排水の基準や総量を管理し、水質汚濁を防止することが必要になる。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

水の「量」に関する状況、文脈

日本は世界でも有数の降水量があり、国全体で平均すると水ストレスは高くない。しかし、水の利用可能量は時期や地域によって差があり、河川からの取水が制限される渇水は、毎年のように発生している。自社拠点が立地する地域において取水制限が行われ、事業活動に必要な水を確保できない事態が発生すると、操業効率が低下する可能性があり、場合によっては、操業の中断を余儀なくされる。

海外の事業拠点は、日本以上に水ストレスが高い地域に立地する場合もある。また、バリューチェーン上の取引先の水ストレスもしかりだ。国内外を問わず、原料調達から生産、輸送、使用、廃棄、リサイクルに至るまでの製品・サービスのライフサイクル全体で水の利用効率を高め、水不

足を防止することが重要になる。

水の「質」に関する状況、文脈

日本では1970年に制定された水質汚濁防止法などにより、排水の基準や総量規制が導入されている。これを遵守することで、良好な水質を回復・維持できているケースが多い。これに対して、海外の事業拠点やバリューチェーン上の取引先が立地する地域には、十分な規制がない、あるいは規制の遵守が不十分なために、排水が適切に管理されていない場合がある。水質汚濁が、人々の健康や生態系に悪影響を及ぼすことがないように、排水の基準や総量規制を設け管理することが重要である。

気候変動による影響

将来的には、気候変動によって水ストレスが増大する可能性があり、日本でも、気候変動による水資源へのさまざまな影響が予測されている⁶⁶。気温の上昇による水需要量 / 水使用量の増加、積雪量の減少や融雪時期の早期化による需要期の水不足、海面水位の上昇による河川や地下水の塩水化などの影響が懸念される。

流域に関する視点

水の問題は、流域の状況にも左右される。流域内の誰かが、過剰な水利用や不適切な排水管理を行っている場合や、自社や取引先よりも上流域で水ストレスが増大している場合、結果として、自社や取引先が必要な水を確保できなくなる可能性がある。将来にわたり持続的に水を利用するためには、流域全体で水資源を保全・増強する取組

みも重要である。これには、水源地の森林の機能を高める取組みも含まれる。

投資・金融セクターの動き

こうした状況から、投資家は水セキュリティの問題をリスクの一つと認識しており、企業に対して取組み実施や情報開示を求めている。たとえば、世界 590 の機関投資家（総資産額 110 兆ドル）が、環境情報開示などを推進している国際 NGO 「CDP」の水セキュリティプログラムを通じて、企業に水に関する取組みの情報開示を要求している。また、機関投資家に、投資プロセスにおける ESG（環境、社会、ガバナンス）考慮を求める「国連責任投資原則（PRI）」では、37 の機関投資家（総資産額 6 兆ドル）が、農業サプライチェーンの水リスクに関する協働エンゲージメントを実施している。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

リスクの例

（物理的リスク）

干ばつや水質汚濁の発生により、自社や取引先の操業に必要な水資源が確保できなくなる可能性がある。また、必要な量を確保できたとしても、より高いコストがかかる可能性がある。

（規制リスク）

取水量の制限や、排水へ環境基準が導入・強化されることがある。規制への対応にはコストがかかり、違反すれば追加的なコストがかかる可能性がある。

（法的リスク）

水質汚濁による健康被害が生じた場合、損害賠償や汚染除去費用の負担が課される可能性がある。

（評判リスク）

取水・排水管理が不適切な場合、同じ水資源を利用している地域コミュニティと緊張関係や対立が生じる可能性がある。これによって、企業イメージやブランドイメージが低下する可能性がある。

機会の例

（生産プロセスの効率化）

水使用量の削減や工程内での再生水の利用により水の利用効率が高まれば、生産コストなどの削減につながる可能性がある。

（製品・サービスへの顧客ニーズ）

市場や顧客の取水・排水管理の改善ニーズに対応した製品・サービス、設計開発の提案、新たなビジネスモデルの提案などによって、市場の拡大や新規顧客の獲得、収益拡大につながる可能性がある。

ある。

保全・増強活動が、企業・ブランドイメージの向上につながる可能性がある。

(企業・ブランドイメージの向上)

適切な取水・排水管理や流域における水資源の

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

開示指標	単位	参考
水管理上のリスクの説明、およびリスク軽減に向けた戦略と取組に関する議論	定性的記述	SASB CG-HP-140a.2 EM-SV-140a.2 FB-AG-140a.2 IF-EU-140a.3 RR-BI-140a.2 RT-CP-140a.2 など CDP
共有資源としての水との相互作用 (取水・消費・排水する特定の流域に関する情報、直接または間接的に水資源へ与えるインパクトとその評価の範囲・期間・方法/など)	定性的記述	GRI303
水リスクのモニタリング状況 (モニタリング拠点数・割合、モニタリングの基準)	数 % 定性的記述	CDP
サプライヤー/コミュニティとのエンゲージメントの状況 (内容、回数、参加者数・割合/など)	定性的記述 回数 人数 %	GRI303
流域環境の改善・復元・保全の活動状況	定性的記述	CDP
取水量(総量、水源別、水ストレスの高い地域別、原単位)	体積m ³ 売上高当たりm ³ 、 製品重量当たりm ³	GRI303 CDP
排水量(総量、排水先別)	体積m ³	GRI303 CDP
排水の質、排水規制への不遵守	定性的記述 件数	GRI303 CDP
水消費量(総量、水ストレスの高い地域別、回収率)	体積m ³ %	GRI303 CDP
水資源効率を考慮した製品からの収益	円 %	CDP

65 海外の場合は、世界資源研究所(WRI)の「Aqueduct」や世界自然保護基金(WWF)の「Water Risk Filter」などの公開ツールを利用することで、水ストレスの状況を簡易的に評価することができる。また、日本国内の場合は、自治体のハザードマップや水道局による貯水量情報などを参考にすることができる。

66 環境省、2020. 気候変動影響評価報告書(総説)

生物多様性の問題

生物多様性⁶⁷は、自然環境の基盤である。生物多様性がもたらす様々な「生態系サービス」⁶⁸によって、人々の生活や事業活動は成り立っている。これらの中には、人類の技術や資本では代えることのできないものも存在する。

しかし同時に、人類の活動は生物多様性に大きな影響を与えている。自然生態系は、土地/海域の利用変化や生物の直接採取といった人類の活動により、推定可能な最も初期の状態と比べて平均47%減少している。さらに、推計100万種の生物種が現時点で、絶滅の危機に瀕しており、生物多様性への脅威を取り除く行動をとらなければ、今後数十年でこれらの多くが絶滅する恐れがあるとされている⁶⁹。

このような生物多様性の問題に対処するための国際的な枠組みが、1993年に発効した国連生物多様性条約である⁷⁰。生物多様性の損失を止めるため、2010年に開催された第10回条約締約国会議(COP10)では、2020年までの生物多様性保全に関する20の行動目標(愛知目標)が採択されたが、目標年を迎えて、六つの目標が部分的に達成されたものの、完全に達成された目標は一つもなかった⁷¹。森林を含む自然生息地の損失速度の半減(目標5)、水産資源の持続的な漁獲(目標6)、農業・養殖業・林業による生物多様性の持続的な管理(目標7)、過剰栄養・農薬・プラスチックなどによる汚染の抑制(目標8)といった事業活動に関連する目標も未達成であった。

現状のままでは、生物多様性および生物多様性がもたらすサービスは低下し続けると評価されている⁷²。

生物多様性の重要性

こうした問題は、持続可能な開発目標(SDGs)でも言及されている。SDGsの目標14は「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こと」、SDGsの目標15は「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」である。両目標は、海洋や陸域における生物多様性の損失を阻止し、維持・保全、回復し、持続可能に利用できるようにすることを目指している。

また、2021年10月には、国連生物多様性条約第15回締約国会議(COP15)が開催される。愛知目標に続く、2050年ゴールや2030年マイルストーン/アクション・ターゲットを盛り込んだ「ポスト2020年目標」が策定される見込みで、これに先立ち英コーンウォールで開かれた主要7カ国首脳会議(G7サミット)は2021年6月、「G7 2030年自然協約(G7 2030 Nature Compact)」を採択した。2030年までに生物多様性の損失を止め、回復へと反転させること、2030年までに世界全体の陸地および海洋の30%以上を保護区に設定することなどを宣言している。

以下では、生物多様性に関する問題に対処するための「生物多様性の保全と持続可能な利用」をイシューとして取り上げ、説明する。

67 国連生物多様性条約は、生物多様性を「すべての生物の間の変異性」と定義し、種内(遺伝子)、種間(種)、生態系の3つのレベルでの多様性があるとしている。

68 多様な生物が関わりあう生態系から得ることができる恵みを指す。酸素の供給、気温や湿度の調整、水や栄養塩の循環、土壌の形成などの「基盤サービス」、食料、木材、医薬品などの資源を提供する「供給サービス」、津波や山地災害の軽減などの「調整サービス」、文化的な価値やレクリエーションの場の提供などの「文化的サービス」の4つに分類される。

69 IPBES. 2019. Summary for policymakers of the global assessment report on biodiversity and ecosystem services of the Intergovernmental Science-Policy Platform on Biodiversity and Ecosystem Services.

70 国連生物多様性条約は、①生物多様性の保全、②生物多様性の構成要素の持続可能な利用、③遺伝資源の利用から生ずる利益の公正で

衡平な配分の三つを目的とし、2021年7月末時点で日本を含む196か国が締約している。

71 愛知目標が掲げた20の個別目標のうち、侵略的外来種の制御（目標9）、保護地域の拡大（陸域の17%と海域の10%）（目標11）、生物多様性に関する国家戦略の策定・実施（目標17）などの六つの目標が部分的に達成された。

72 Secretariat of the Convention on Biological Diversity, 2020, Global Biodiversity Outlook 5,

1 | 生物多様性の保全と持続可能な利用

① イシューの説明

生物多様性の問題の原因

事業活動の持続性は、生態系サービスの利用を介して生物多様性に依存している。世界全体のGDPの半分以上に相当する約44兆米ドルの経済的価値の創出は、受粉、水質、疾病制御などの生態系サービスに中程度または高程度に依存する⁷³。

事業活動は一方で、生態系の改変や自然資源の利用などを通じて、生物多様性に正負の影響を与えている。負の影響を与えている場合は、生物多様性をもたらすサービスの低下を招き、長期的には事業活動そのものにも影響が及ぶ可能性がある。

生物多様性の保全と持続可能な利用の方法

事業活動は、生物多様性に依存しつつ、影響を与えている。企業は、生物多様性を保全するとともに、生物多様性の損失を可能なかぎり食い止めることもできる。それには、生態系サービスの消費速度が生物多様性の再生産速度を長期的に上回らないようにすることが必要になる。もっとも、人類の需要は、自然生態系による財・サービスの供給能力の約1.6倍に達している。これは、英ケ

ンブリッジ大学名教授のパーサ・ダスグプタが、英国政府の依頼を受けて、生物多様性の経済学を分析した報告書（ダスグプタ・レビュー）によるもので、同レビューは、自然と経済の持続的な関係を築くには、われわれの考え方や行動、経済的成功の測定方法を変える必要があると指摘する⁷⁴。

事業活動の生物多様性への依存と影響の関係は国内にとどまらない。海外さらには、バリューチェーン上の取引先も、その事業活動は、生物多様性に依存しつつ、影響を与えている。そのため、国内外を問わず、原材料調達から生産、輸送、使用、廃棄、リサイクルに至るまでの製品・サービスのライフサイクル全体で、生態系サービスを持続的に享受できるよう、生物多様性を保全することが重要である。特に、農林水産物の生産など生物資源を利用する事業活動は、生物資源の生産地での土地利用や生物資源の採取などを通じて、生物多様性に大きな影響を与えている可能性があり、違法な原材料や生態系の破壊をとまなう原材料の調達を禁止するなど生物多様性への配慮を原材料調達に組み込む取り組みが重要になる。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

海外の政策

2022年春に生物多様性条約COP15第二部で採択される予定の「ポスト2020 生物多様性枠組」では、生物多様性に関する新たな定量的な世界目標の導入が予定されており、将来的にはこれを基にした規制などが検討される可能性がある。

一方、欧米では、生物資源を輸入する企業に対して、生物多様性に対する「デューディリジェンス⁷⁵」の実施を義務付ける規制の導入、または、導入の検討が進む。バリューチェーン上の森林減少

や生物多様性の損失を防ぐことを目指している。

企業が主体となる取り組み

近年、企業が生物多様性を計測・評価する方法を開発する動きや、評価に基づき目標を設定する動きが急速に進んでいる。たとえば、国際的な産官学民の連合である「ナチュラル・キャピタル・コアリション（自然資本連合、現在の資本連合）」は2016年に、「自然資本プロトコル」を作成し、自然資本への直接的・間接的影響と依存を特定、

計測、評価し、経営判断に活かすための枠組みを示している。

また、国際的な環境 NGO など構成される Science Based Targets Network (SBTN) は、自然に関する科学に基づく目標 (Science Based Targets for Nature) の設定手法を開発中である。これは、気候変動だけでなく、バリューチェーン上の生物多様性・水・土地・海洋といった自然のあらゆる側面を対象にし、目標設定のための初期ガイダンスは 2022 年に公開される予定である⁷⁶。

さらに、企業間では、持続可能性に関する第三者認証⁷⁷を取得した農産物などの利用を自主的に取引条件化する動きがある。

投資・金融セクターの動き

こうした状況から、投資家も生物多様性に関する問題をリスクの一つと認識し、関心を高めている。例えば、世界 515 の機関投資家 (総資産額 106 兆ドル) が、環境情報開示などを推進している国際 NGO 「CDP」の森林プログラムを通じて、企業による森林減少問題に関する対応の情報開示

を要求している。

また、2020 年 9 月には、「生物多様性のための金融誓約 (Finance for Biodiversity Pledge : FBP)」が発足し、投資方針やエンゲージメント議題への生物多様性の問題を組み入れるなどして、ファイナンスを通じた生物多様性の保護・回復に取り組む。FBP に署名する機関投資家は 2021 年 6 月末時点で、世界 15 か国・55 社 (総資産額 9 兆ユーロ)。日本からも 1 社が署名している。

さらに、2021 年 6 月には、自然関連財務情報開示タスクフォース (TNFD) が発足し、生物多様性に関する情報開示枠組みを構築する。2023 年中の枠組み公表に向けて作業を開始しており、TNFD の取り組みは、気候変動分野における気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD) にならったものである。TCFD と同様、①ガバナンス、②戦略、③リスク管理、④指標と目標の四つを柱とするアプローチを採用する。TCFD が、主に気候変動が企業に与える影響について扱う一方、TNFD は自然が企業に与える影響についてだけでなく、企業が自然に与える影響についても扱う予定である⁷⁸。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響 (ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会)

リスクの例

(物理的リスク)

生物資源の減少・劣化により、原材料などの生物資源が確保できなくなる可能性がある。

また、必要な量を確保するためには、より高いコストがかかる可能性がある。

(規制リスク)

生物資源の採取・利用や、土地の利用・改変が制限される可能性がある。規制への対応にはコストがかかり、違反すれば追加的なコストがかかる可能性がある。

(市場リスク)

原材料や製品・サービスにおける生物多様性への配慮について、市場や消費者の好みが変わる可能性があり、生物多様性に配慮した原材料や製品・サービスの利用が取引条件となる可能性がある。

(評判リスク)

不適切な生物多様性の保全や利用によって、地域コミュニティで利用できる生物資源が減少すれば、地域コミュニティと緊張関係や対立が生じる可能性がある。また、企業・ブランドイメージの低下につながる可能性がある。

機会の例

(生産プロセスの効率化、レジリエンスの向上)

再資源化や処理技術の向上などにより、生産コストなどの削減や、生物資源の減少・劣化の影響を受けにくいバリューチェーンの構築につながる可能性がある。

(製品・サービスへの顧客ニーズ)

市場や顧客の生物多様性への配慮ニーズに対応した製品・サービスや設計開発の提案、新たなビジネスモデルの提案などによって、市場の拡大や新規顧客の獲得、収益拡大につながる可能性がある。

(企業・ブランドイメージの向上)

生物多様性の保全・回復活動や持続可能な利用の推進は、企業・ブランドイメージの向上につながる可能性がある。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

開示指標	単位	参考
生物由来原材料への依存度 (最重要な生物由来原材料のリスト、調達・生産・消費量、収入・売上割合)	定性的記述 重量 t 金額円	CDP
保護地域や生物多様性価値の高い地域、もしくはそれらの隣接地域に所有、賃借、管理している事業サイト(所在地、事業形態、面積)	定性的記述 面積 ha	GRI304
事業の影響を受ける地域に生息する国際自然保護連合(IUCN) レッドリストならびに国内保全種リスト対象の生物種	定性的記述	GRI304
活動、製品・サービスが生物多様性に与える著しいインパクト (採掘、土地利用・開発、廃棄物など)	定性的記述	CDP GRI304
事業サイトの環境管理方針と実践内容、生態系へのインパクトに関するリスク軽減・機会獲得に向けた戦略や計画	定性的記述	CDP
第三者認証や環境・社会サステナビリティ基準に準拠した生物由来原材料の割合、そのような原材料による製品の売上	% 金額円	SASB CG-BF-430a.1 FB-AG-430a.1 RR-BI-430a.2 RT-CP-430a.1
生息地の保護・復元活動 (規模、所在地、外部認定の有無、第三者機関やサプライヤーとのパートナーシップの有無、生息地の状況、使用した基準・方法・前提状況)	定性的記述 面積 ha / など	CDP GRI304
環境関連の許認可、基準、および規制への違反件数、法手続きに伴う金銭的損失	定性的記述 金額円	CDP GRI307

73 World Economic Forum. 2020. Nature Risk Rising: Why the Crisis Engulfing Nature Matters for Business and the Economy

74 Dasgupta, P. 2021. The Economics of Biodiversity: The Dasgupta Review.

75 デューディリジェンスとは、事業活動を通じた潜在的な負の影響を特定、防止、軽減し、対処する一連のプロセスをさす

76 Science Based Targets Network. 2020. SCIENCE-BASED TARGETS for NATURE Initial Guidance for Business.

77 森林管理協議会のFSC認証、PEFCのPEFC森林認証プログラム、緑の循環認証会議のSGEC認証、海洋管理協議会のMSC認証、水産養殖管理協議会のASC認証、マリン・エコラベル・ジャパン協議会のMEL認証、持続可能なパーム油のための円卓会議のRSPO認証、Rainforest AllianceおよびSustainable Agriculture Network (SAN) のレインフォレスト・アライアンス認証、Fairtrade Internationalの国際フェアトレード認証などがある。

78 Taskforce on Nature-related Financial Disclosure. 2021. Proposed Technical Scope.

日本企業において、人権課題といえば、伝統的には、採用における差別や、セクハラ・パワハラなどの職場における身近な問題が中心であったといえる。その原因は、社員個々の意識の問題と考えられることから、「人権」についての取り組みや対策も、社員向けの人権啓発教育に力点が置かれてきた。しかし、グローバル化が進んだ今日、日本企業は、自社の雇用領域以外での、さまざまな角度で人権課題を認識することが求められるようになっており、国内外のサプライチェーンにおける児童労働や強制労働等の問題は、その典型例である。

人権についての企業の尊重責任についての国際合意である国連「ビジネスと人権に関する指導原則」によれば、企業は、事業活動を通じて、国際的に認められている人権を侵害しないように注意を払う責任があるとされており、仮に、第三者によって引き起こされる人権侵害であっても、自社の製品やサービスと直接関係しているとみなされる場合には、こうした人権への負の影響に対処することが必要となる。欧米各国中心に、企業にこうした取り組みの実施義務を課す法制化も進んでいる。

企業は、国際的に認められている人権を理解し、自社の事業活動が負の影響を与えうる人権の保有者を特定したうえで、こうした事業活動上関連のある人権への負の影響を回避・軽減・除去する手順・仕組みを整備し、対応することが求められている。企業が人権への負の影響を考慮すべき人権の保有者は、自社やサプライヤーの従業員、顧客・消費者、地域社会の構成員等幅広く、重要な負の影響への対処は、こうした権利保有者の視点でなされなければならない。そのためにも、社内外の専門家やステークホルダーの関与・助言を得つつ、自社の人権尊重の取り組みを進めていくことが求められている。

1 | 人権（国際的人権章典）の支持と尊重

① イシューの説明

国際的に認められている人権とは何か

日本において、事業活動上の「人権課題」というと、採用差別やセクハラ・パワハラなどの職場での身近な問題ととらえられてきた。しかし、国際社会において、「人権」はより幅広い課題を意味する。

世界で最もよく知られている人権関連の文書の一つが、1948年に国連総会で採択された「世界人権宣言」⁷⁹である。「世界人権宣言」は、国際社会が合意した「全ての人民と全ての国とが達成すべき共通の基準」として、「人間が人間らしく生きるため、生まれながらに持つ権利（＝人権）」を取りまとめた文書である。「世界人権宣言」は、二つの国際人権規約、「市民的及び政治的権利に関する国際規約（自由権規約）」⁸⁰、「経済的、社会的及び文化的権利に関する国際規約（社会権規約）」⁸¹として条約化され、これら三つの文書は合わせて「国際人権章典」⁸²と呼ばれ、人権についての国際社会の共通基準となっている。

人権は、各人が生まれながらに持つ固有の権利とされ、「国際人権章典」には、自由権として、差別を受けない権利、品位を傷つける扱いを受けない権利、身体的自由及び安全、思想・良心・信教の自由、表現の自由等があげられ、また、社会権として、適正な生活水準に対する権利、教育を受ける権利、公正かつ良好な労働条件を享受する権利といった権利等⁸³が規定されている。

企業に求められる人権の支持と尊重

自国民のこうした人権を保護する義務を負うのは、一義的には、国家や政府である。しかし、グローバル化や社会的実体としての企業の存在感の増大に伴い、特に、1990年代以降、企業が国境を越えた事業活動を通じて、環境や個人の権利に

対して、良い意味でも悪い意味でも、企業が与える大きな影響力が認識されるようになった。たとえば、資源採掘会社が、進出国政府による自国民の人権侵害に間接的に加担している可能性や、衣料品メーカーの製品の一部分が、開発途上国における委託先の「搾取工場」で生産されていること等がメディア報道等を通じて注目された例があげられる。

こうした背景の中で、2000年に、企業と国連が共有できる価値として、国連は、「企業は、国際的に宣言されている人権の保護を支持、尊重すべき」とする原則を、「世界的合意（グローバル・コンパクト）」⁸⁴として提唱した。その後、「ISO 26000（社会的責任に関する手引き）」（2010年）、「OECD多国籍企業行動指針」⁸⁵への人権章の追加（2011年）等、企業と人権に関する国際的な合意形成が進んだ。そして、2011年には、現在、企業の人権についての最も重要な国際標準となっている、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」⁸⁶（「指導原則」）が承認され、企業は、「国際人権章典」および国際労働機関（ILO）の「『労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言』であげられた基本的権利に関する原則」⁸⁷において表明されている人権を、最低限の「人権」として「尊重」する責任があるとして⁸⁸、国家の人権保護義務にとどまらず、企業も、人権を尊重する主体であるという国際的な共通認識が形成されるに至った。

企業は、自社の事業活動によって人権への影響を受けるすべての人、具体的には、自社事業に関わる全ての従業員（正社員のほか、契約社員、派遣社員、アルバイト・パート社員等を含む）にとどまらず、取引先従業員、事業活動が行われる地域住民、顧客・消費者等を、自社が影響を考慮す

べき人権の権利行使主体（ライツホルダー）として認識し、こうしたステークホルダーの人権を尊重することが求められる⁸⁹。

企業が人権を尊重するためにとるべき対応

「指導原則」においては、企業の人権尊重責任は、その規模や業種にかかわらず、全ての企業に平等に期待されている。そして、企業は、国内法令上その義務があるかどうかを問わず、国際的に認められている「人権」への負の影響を引き起こしたり助長したりすることがないように取り組むことが求められており、人権への「負の影響」への対処する責任を、社会的投資や社会奉仕活動で相殺することは認められていない。「指導原則」は、企業の人権尊重責任は、企業の行動基準であるとして、次の三点を実施するよう企業に求めている。

人権を尊重する責任を果たすために企業に求められる対応

- i. 人権方針の策定（指導原則 16）
- ii. 人権デューディリジェンス⁹⁰の実行（指導原則 17～21）
- iii. 救済措置および苦情処理メカニズムの構築（指導原則 22、28～31）

企業は、人権を尊重する旨を自社の方針として

掲げること (i) により、事業活動を行う上での最低基準を理解していることを企業内外に示すとともに、従業員や取引先に対し、企業経営者が期待する行動を明確に伝えることにもなる。また、人権尊重の実践である ii、iii の取り組みの基盤となる (ii、iii に関する具体的な解説は、イシュー「人権への負の影響の回避・除去」を参照)。

そのため、人権方針の策定は、企業が人権尊重に取り組む上で、最初に必要となるステップといえる。人権方針が絵に描いた餅に終わることのないようにするために、企業には「指導原則」が示した要件を満たす形で策定することが期待される。

【人権方針の策定に必要な 5 要件（指導原則 16）】

- a. 企業の最上級レベルで承認されている。
- b. 社内及び / または社外から関連する専門的助言を得ている。
- c. 社員、取引先、及び企業の事業、製品またはサービスに直接関わる他の関係者に対して企業が持つ人権についての期待を明記している。
- d. 一般に公開されており、全ての社員、取引先、他の関係者にもけて社内外にわたり知らされている。
- e. 企業全体の事業方針や手続きに反映されている。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

第二次世界大戦後に制定された日本国憲法は、基本的人権の尊重を主要原則の一つとしており、各種自由権、社会権、平等権、財産権等を基本的人権として保障している⁹¹。そして、企業活動によって発生しうる人権への負の影響については、各種法令（たとえば、労働基準法、労働安全衛生法による労働者の心身の安全の保護等）によって企業活動を一定程度規制すること、法令上保護された権利・利益が侵害された個人への司法的・非

司法的救済等を通じて、負の影響の軽減・救済が図られることとなる。しかし、企業活動と関係するあらゆる人権への負の影響への対応が日本の国内法によって網羅的に担保されているわけではないため⁹²、法令遵守のみでは、人権尊重の取り組みとしては不十分となる場合がある。また、日本企業が海外で事業活動を行う場合、当該国・地域において適用される法令が、国際的に認められている人権に対応できない場面や、執行が弱い弱な場

面等も発生しうる。

こうした中、日本を代表する企業経営者の団体である日本経済団体連合会（「経団連」）は、企業も社会の一員として、法令遵守を超えた社会的課題の解決に向けた積極的な取り組みが求められるようになってきているとして⁹³、2017年、「企業行動憲章」を改定して独立した「人権」の章を新設し、その中で、「国際的に認められた人権を理解し、尊重する」ことや、「人権を尊重する方針を明確にし、事業活動に反映する」ことを、会員企業への

要請として明確化する方向性を打ち出した。日本政府も、2020年10月に、「ビジネスと人権」に関する行動計画（2020-2025）を公表し、日本企業に対して、人権の尊重を企業方針として宣言することへの公式な期待を表明するに至っている。経団連が会員企業向けに行った調査（2019年実施）⁹⁴によれば、回答企業のうち、人権尊重のための企業方針を策定している企業は65%で、「策定済み」「策定予定」「策定を検討」している企業を合わせて76%に達している。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

国際的に認められている人権を尊重する責任を果たすことへのコミットメントを公的に表明することはグローバルな行動基準であり、そのような企業姿勢を自社方針として公表する企業は、日本においても増加している。従業員や操業地域の地域住民の方と良好な関係を構築しながら事業活動を実施する企業であっても、公的なコミットメントの表明がない場合には、自社の人権尊重の姿勢が外部から認識されず、人権尊重を重要視する取

引先から排除されるリスクや、人権・多様性を重視する世代等からの人材維持・獲得が難しくなるリスク等にさらされる可能性がある。

逆に、社会的に立場の弱い人が抱える課題への理解を深めて、多様なステークホルダーと連携し、人権の尊重を実践する企業は、国内外における包摂的な社会づくりへの貢献を評価される機会となる。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

定性指標⁹⁵

- 人権方針において、「国際人権章典」およびILOの「労働における基本的原則及び権利に関する宣言」を支持すると表明している。
 - 人権方針において、「指導原則」を支持し、同原則に基づき人権デューディリジェンスを実施すると表明している。
 - 人権の取り組みに関するガバナンス体制を整備している（例：取締役会等による監督やレポーティングラインの有無、監督と執行の体制）。
 - 人権への負の影響を受ける可能性のあるステークホルダーとエンゲージメントをしている。
- ビジネスパートナーや取引先に対し、人権方針または人権方針で表明されている人権に関する基準や原則を支持し、それに基づいて行動することを期待している。
 - 自社の業界に特に関連する人権を尊重することを表明している。⁹⁶

（例）業界に関連する人権

農産物、飲料・食品、小売：児童労働、強制労働、結社の自由と団体交渉権、労働安全衛生、土地への権利、水と衛生への権利、女性の権利

衣料：児童労働、強制労働、結社の自由と団体交渉権、労働安全衛生、女性の権利、労働

時間

資源採掘：結社の自由と団体交渉権、労働安全衛生、先住民の権利と FPIC（自由意思による、事前の、十分な情報に基づく同意）、土地への権利、保安慣行、水と衛生への権利
ICT（情報通信技術）：児童労働、強制労働、結社の自由と団体交渉権、労働安全衛生、女性の権利、労働時間、責任ある鉱物調達
自動車：児童労働、強制労働、結社の自由と団体交渉権、労働安全衛生、女性の権利、労働時間、責任ある鉱物調達、責任ある原料調達

定量指標

- 人権方針や事業に係わる人権側面に関する業務手順について、一定期間中に従業員研修を実施した総時間数⁹⁷
- 人権方針や事業所に関わる人権側面に関する業務手順について、一定期間中に研修を受けた役職員の割合⁹⁸
- 人権方針や人権に関する状況を含む、または人権スクリーニングを受けた取引契約や投資協定の総数と割合⁹⁹

79 外務省「世界人権宣言」：<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/udhr/index.html>

80 外務省「自由権規約（市民的及び政治的権利に関する国際規約）」：<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kiyaku/index.html>

81 外務省「社会権規約（経済的、社会的及び文化的権利に関する国際規約）」：<https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/kiyaku/index.html>

82 国際連合広報センター「国際人権章典」：https://www.unic.or.jp/activities/humanrights/document/bill_of_rights/

83 約30の権利が人権として規定されている（整理の仕方によって異なる場合もある）。「国連指導原則 報告フレームワーク実施要領」は、企業が影響を与える32の人権として整理している。

Shift, Mazars LLP「国連指導原則 報告フレームワーク 実施要領 日本語版」：<https://www.ungpreporting.org/wp-content/uploads/2017/06/UNGPRReportingFramework-Japanese-June2017.pdf>

84 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン「国連グローバル・コンパクトの10原則」：<https://ungcjin.org/gc/principles/index.html>

85 外務省「OECD 多国籍企業行動指針（日本語仮訳版）」：https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/csr/pdfs/takoku_ho.pdf

86 外務省「ビジネスと人権に関する指導原則（日本語仮訳）」：<https://www.mofa.go.jp/mofaj/files/000062491.pdf>

UN Guiding Principles on Business and Human Rights, UN Office of High Commissioner for Human Rights (OHCHR): https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinessshr_en.pdf

87 ILO「労働における基本的原則及び権利に関する ILO 宣言とそのフォローアップ」：https://www.ilo.org/tokyo/about-ilo/history/WCMS_246572/lang--ja/index.htm

88 指導原則では、国際人権章典に加えて、「労働における基本的原則および権利に関するILO宣言で挙げられた基本的権利に関する原則」も、「最低限の人権」であるとしている。本原則は、雇用・労働における中核的課題を列挙したもので、詳細は、テーマ「雇用・労働慣行」において解説している。

89 詳細は、イシュー「人権への負の影響の回避・除去」を参照されたい。

90 人権への負の影響を特定、防止、軽減し、どのように対処しているかを説明する継続的なリスク・マネジメントのプロセスを指す。詳細は、イシュー「人権への負の影響の回避・除去」を参照されたい。

91 参議院憲法調査会「日本国憲法に関する調査報告書」（2005年）：<https://www.sangiin.go.jp/japanese/kenpou/houkokusyo/pdf/honhoukoku.pdf> 日本国憲法の三大基本原則は、一般的に、国民主権、平和主義、基本的人権の尊重（前文、第9条、第11条、第97条関係）、として整理されるとしている。

92 こうした状況の具体例は、テーマ「人権の尊重」、「雇用・労働慣行」の各イシュー中の記載を参照されたい。

93 日本経済団体連合会「企業行動憲章の改定の背景」（2017年）：<https://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/tebiki7-haikei.pdf>

94 日本経済団体連合会「第2回 企業行動憲章に関するアンケート結果」（2020年）：<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/098.html>

95 GRI412-2、UNGPRFA1、A2、CHRB A1、A2、B1を参照

96 CHRBのインダストリー別メソドロジーのKey Industry Riskを参照

97 GRI412-2を参照

98 同上

99 GRI412-3を参照

2 | 人権への負の影響の回避・除去

① イシューの説明

企業に対応が求められる人権への負の影響

企業は、自社の事業活動を通じて、自社の事業活動と関係する個人の人権に、正の影響を与えることもあれば、負の影響を与えることもある。国連「ビジネスと人権に関する指導原則」（「指導原則」）は、企業に、人権への負の影響に対応することを求めている。それは、自社内で発生する人権課題に対応することにとどまらず、第三者が引き起こしている人権課題であったとしても、自社の事業活動によって助長されていたり、あるいは、自社の製品やサービスと直接関係していたりするような場合には、こうした人権への負の影響にも対応することが求められる。

つまり、企業は、自社の製品やサービスが、どのような生産／製造／販売／供給のプロセス（バリューチェーン）を持つのかを把握し、その過程において、どのような関係者（従業員、顧客・消費者、地域住民、サプライヤーの従業員等）が存在するか、そして、そうした関係者のどのような人権を侵害するリスクがあるかを特定したうえで、対応することが必要となる。自社のサプライチェーンにおける、強制労働や児童労働といった課題は、こうした負の影響の典型例である¹⁰⁰。

人権への負の影響として考えられる具体的な個別課題の内容および当該個別課題と関係する事業上のリスク・機会を含む事業活動上の留意点は、「人権の尊重」テーマの各イシューおよび「雇用・労働

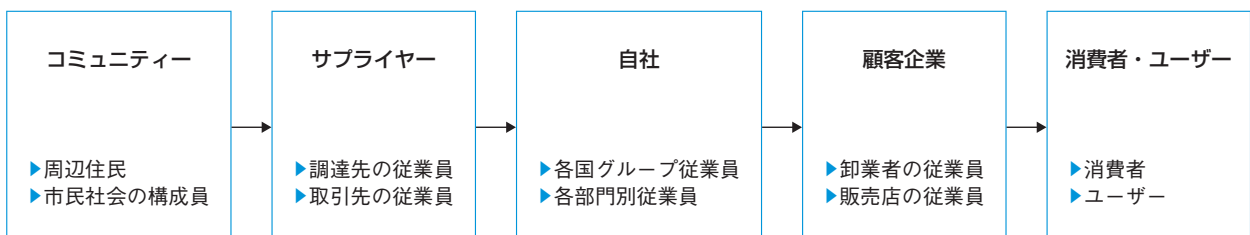
慣行」テーマの各イシューの記載を参照されたい。

人権への負の影響の予防・軽減の取り組み

「指導原則」は、企業が、人権への負の影響に対応するために実施すべき一連のプロセスを規定しており、「人権デューディリジェンス（人権DD）」と呼ばれている。人権DDは、「企業が合理的な判断に基づき、人権尊重責任を果たすために自社の状況に合わせて実施すべき継続的な人権リスクの管理プロセス」とされる。本プロセスは、事業の性質や状況によって多様な態様が考えられるが、基本的なステップは以下となる。

- i. 影響の特定と評価：企業が関与する実際の及び潜在的な人権への負の影響を特定・評価し、特に、深刻な影響についての理解を深める（指導原則18）。
- ii. 評価結果の統合：影響評価の結果を、関連する全社内部門及びプロセスに組み入れ、負の影響を予防し軽減するための適切な措置をとる（指導原則19）。
- iii. 対応の実効性の追跡：継続的なモニタリングと監査を通じて、対応が効果を上げているかどうかを追跡評価する（指導原則20）。
- iv. 情報の発信と外部とのコミュニケーション：人権への負の影響にどのように対処しているかを社外に報告する（指導原則21）。

図1 企業のバリューチェーン上で人権への負の影響を受ける可能性のあるステークホルダー例



人権 DD によって、人権への負の影響を自ら引き起こし、あるいは、助長していることが明らかになった場合には、主体的にこれを是正することが求められる（指導原則 22）。これに対して、負の影響を助長していると言えない場合であっても、取引関係によって企業の事業、製品またはサービスと直接的につながっている人権への負の影響については、関係者への働きかけ等を通じた、防止または軽減するための継続的な取り組みが期待される（指導原則 19 解説）。

人権への負の影響対応における優先度決定上の留意点

企業は、自社が関与している人権への負の影響の全てに対して対応することが求められるが、それが不可能な場合には、優先度をつけて深刻な影響に対応することが求められる（指導原則 24）。

優先度の決定にあたっては、通常のリスクマネジメントのプロセスとの違いを認識することが重要となる。一般的な企業のリスクマネジメントのプロセスでは、リスク（財務リスク、風評リスク等）は企業にとってのリスクの観点から評価される。これに対して人権 DD では、リスクは影響を受けるステークホルダーの観点、つまり負の影響を受ける可能性のある人々の観点から評価されるべきとされている。「指導原則」は、企業は以下の観点に基づいて、取るべき措置に優先順位を付ける必要があるとしている。

- a. 潜在的な影響の深刻度（影響を受けるステークホルダーの観点から評価）
- b. 影響が生じる可能性

たとえば、先住民族¹⁰¹が居住する地域で、資源採掘事業やインフラ建設事業を実施する場合、先住民族による反対運動が表沙汰にならなければ、その事業遂行上の自社へのリスクや負の影響は低いと考えるかもしれない。しかし、事業活動が先住民族の権利を侵害している場合、人権 DD にお

いてはリスクが高いと評価される。権利者への影響の深刻度が高くなる可能性がある場合は、自社の事業活動への影響やリスクが低くても、人権への負の影響の予防・低減のために何らかの対応をとらなければならないという判断をすべきである。

以上のように、人権への負の影響の回避・除去に関わる自社の取り組みは、負の影響を受けている関係者の視点を踏まえた妥当性を担保することが求められる。そのため、人権尊重の取り組みは、社内や社外の独立した人権専門家の助言を得ながら実施すべきとされており、客観性を担保し、特に、実際に人権の負の影響を受けている関係者の視点から見落とされた重要な懸念事項がないことを確認するためにも、社内外のステークホルダーの関与を得た上で対応を進めることが重要となる¹⁰²。

苦情処理メカニズムの構築（指導原則 28～31）

企業が、人権 DD を実施して、人権への負の影響の回避・除去に努めたとしても、人権への全ての負の影響を事前に特定することは困難である。そのため、「指導原則」は、企業に、負の影響を受けた個人及び地域社会のために、実効的な苦情処理メカニズムを確立し、またはこれに参加することを求めている。苦情処理メカニズムは、自社の事業活動により人権への負の影響を受けることとなるかもしれない個人が直接アクセスできるものであるべきとされている。

また、苦情処理メカニズムは、人権への負の影響の回避・除去の取り組みを進めていく上で、人権 DD の一部として、人権への負の影響を特定する一助になるとともに、負の影響が深刻化する前に、より早期にかつ直接的に是正することを可能にするという意味で、重要な役割があるとされている（指導原則 29 解説）。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

日本企業の間でも、人権への負の影響の回避・除去の取り組みが広がり始めている。経団連が会員企業・団体向けに実施したアンケート調査¹⁰³結果によれば、回答企業の3割以上が人権尊重に関する「指導原則」に基づく取り組みを進めていると回答しており、そのうち、約7割の企業が自社の従業員の人事・労働環境を対象として、また、約6割の企業が、国内外の調達先（直接の取引先）を対象として、人権への負の影響の特定・評価を実施している。さらに、一定数の企業は、バリューチェーンの下流部分である、広報・マーケティング・販売、製品の使用・廃棄、投融資を対象として負の影響の特定・評価を実施している旨回答している。

こうした動きの代表的契機となったのが、企業に「人権DD」対応を求める法制化の流れ（表1参照）である。これらは、「指導原則」が、国連人権理事会において全会一致で承認された後、欧米各国を中心に広まった。経団連が会員企業向けに行った調査（2020年実施）¹⁰⁴によれば、取り組みを進める企業が人権尊重を推進する理由として、回答企業の6割以上が、「海外での法制化やガイドラインの策定の流れ」をあげている¹⁰⁵。

企業のバリューチェーンの構造によって深刻な影響が想定される対象も異なることから、自社の事業構造に合わせて人権DDの適切なアプローチを選択することが重要となる。

人権DDの手法や仕組み

人権DDに特化した仕組み及び実施体制の構築が必要となる場合も考えられるが、自社の既存のリスク管理手順等に組み込む形も考えられる。たとえば、すでに機能している子会社を含む自社グループ内の取り組みや課題のモニタリング項目として、「人権への負の影響」の特定や管理体制の有無のチェックポイントを組み込み、その結果、特

定された子会社の取り組みの現状やリスクに応じて、管理体制の改善支援をすることは一つの方法である。サプライチェーン上の人権への負の影響については、取引先との定期的なコミュニケーションや契約関係を通じて、サプライヤーの従業員の人権に関して、関連法令の遵守等を求めていることができる。

苦情処理メカニズム

日本においては苦情処理に類似する仕組みとして、内部通報制度が存在する。内部通報とは、コンプライアンス違反や倫理違反などを知った人が通報する行為を指し、2020年6月に成立した公益通報者保護法の改正法により、従業員301人以上の事業主には、「窓口設定・調査・是正措置」などが義務化されている。もっとも、内部通報制度は、利用者が企業の役員や従業員に限定され、受付対象となる案件も法令や社内規定に関連する事案に限られることが通常である。

これに対して、「指導原則」が企業に設置を求めている苦情処理メカニズムは、自社の事業活動によって人権への負の影響を受けた、または、その可能性のある個人全般がアクセスできるべきものとされている。そのため、サプライヤーの従業員や企業の進出先の地域住民などの利用を想定する苦情処理メカニズムが必要となる場合もあり、企業は、事業活動の内容・性質に即応した苦情処理メカニズムを検討・整備することが求められる。一般財団法人企業活力研究所が実施した調査（2019年実施）によれば、回答企業の6割以上で従業員向けの「苦情処理メカニズム」が整備されている一方で、調達先に対しての設置は約3割にとどまっている¹⁰⁶。企業の状況によっては、効率性や信頼性などの観点から、集団的な苦情処理・問題解決制度の整備が有益であるため、複数の企業や業界団体等が協働して、苦情処理メカニズム

を設置・運営するといった取り組みも考えられる¹⁰⁷。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

日本政府は2020年10月、「ビジネスと人権に関する行動計画（2020-2025）」を公表し、日本企業に対して、国連の「指導原則」に基づく人権DDの実施への期待を表明しており、日本企業は、その内容を理解し、企業実務の中で取り組んでいくことが求められている。グローバルな場での「人権」は、サステナビリティの中核テーマとして企業の経営上の重要課題となりつつあるため、人権尊重の取り組みを進めない企業は、グローバル市場において、人権に関して、法令違反、ネガティブバッシング、市場からの排除といったように思われぬペナルティーを受けるリスクがある。

他方で、人権への負の影響の回避・除去への対

応は、前述の通り、自社の事業活動と不可分の多様なステークホルダーとのエンゲージメントをベースとした取り組みとなることから、ステークホルダーとの間の信頼関係の構築の契機ともなる。実際、「指導原則」に即した取り組みを行っている企業のうち、約半数が人材維持や人材獲得に貢献した経験を、約4分の1が生産性の向上を経験したとする調査結果もある¹⁰⁸。人権に関する環境変化を機会ととらえる経営者は、人権で遅れをとることによるリスクを認識し、逆に取り組みを進めることによる潜在的利益を見出している。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

定性指標

人権DD¹⁰⁹

- ・自社の業界に特に関連する人権のうち、特に深刻な負の影響を特定・評価している。また、そのプロセスについて社外に報告している。

（例）業界に関連する人権

農産物、飲料・食品、小売：児童労働、強制労働、結社の自由と団体交渉権、労働安全衛生、土地への権利、水と衛生への権利、女性の権利

衣料：児童労働、強制労働、結社の自由と団体交渉権、労働安全衛生、女性の権利、労働時間

資源採掘：結社の自由と団体交渉権、労働安全衛生、先住民の権利とFPIC（自由意思による、事前の、十分な情報に基づく同意）、土地への権利、保安慣行、水と衛生への権利

ICT（情報通信技術）：児童労働、強制労働、結社の自由と団体交渉権、労働安全衛生、女性の権利、労働時間、責任ある鉱物調達
自動車：児童労働、強制労働、結社の自由と団体交渉権、労働安全衛生、女性の権利、労働時間、責任ある鉱物調達、責任ある原料調達

- ・負の影響を予防・低減するための措置を取っている。
- ・継続的なモニタリングと監査を通じて、予防・低減の措置が効果を上げているかどうかを追跡評価している。
- ・人権への負の影響への対応について定期的に社外に報告している。

苦情処理メカニズム¹¹⁰：

- ・正社員だけでなく、非正社員や取引先、顧客、地域住民が利用できる苦情処理メカニズムを

整備している。

- 苦情申し立ての受理から救済までのプロセスや対応に係る期間を利用者に明確に示している。
- 苦情処理メカニズムの有効性を、定期的に評価し、見直している。

定量指標

人権DD¹¹¹

- 人権リスクの影響評価の対象とした事業所の総数とその割合（国別）

- サプライヤーの人権DDの実施割合

苦情処理メカニズム¹¹²

- 一定期間中にメカニズムを通じて申し立てがあった苦情の総件数¹¹³
- 一定期間中に対応または検討を行った苦情の件数
- 一定期間中に解決した苦情の件数
- 上記件数の、性質別、地域別、苦情を申し立てた主体別（従業員、サプライヤーなどのビジネスパートナー、顧客、地域社会など）の内訳

表 1 人権DD関連の各国法の例

国	法令名	成立年	対象課題	求められる対応
英国	現代奴隷法	2015	現代奴隷及び人身取引	自社の事業活動及びサプライチェーン上の現代奴隷の発生防止のために取られた措置についての年次の開示。
オーストラリア	現代奴隷法	2018	現代奴隷及び人身取引	自社の事業活動及びサプライチェーン上の現代奴隷の発生防止のために取られた措置についての年次の開示（法定開示項目が設定されている）。
米国カリフォルニア州	サプライチェーン透明法	2012	強制労働と人身取引	サプライチェーンにおける強制労働と人身売買を根絶するための取り組みについての開示。
フランス	注意義務法	2017	人権、環境	自社、子会社、下請業者、サプライヤーの活動によって生じる人権侵害や環境影響の発生防止を目的とする仕組みについての「注意計画」の開示。
オランダ	児童労働デューデリジェンス法	2019年	児童労働	オランダの消費者向けに製品やサービスを提供する企業が対象。サプライチェーンにおける児童労働リスクのデューデリジェンス実施に関する開示及び（児童労働が疑われる場合の）対応計画の策定。
米国	貿易円滑化及び権利行使に関する法律の改正	2016年改正	強制労働	強制労働由来の製品の米国への輸入を差し止める。
ドイツ	サプライチェーン法	2021年	人権、環境	サプライチェーンにおける人権や環境リスクについてのデューデリジェンス義務。リスク管理体制の確立と責任者の明確化、定期的なリスク分析の実施、リスクが特定された場合の是正措置義務を含む。
欧州連合	EUレベルでのデューデリジェンス義務の法制化	欧州委員会が案を採択済（2022年2月23日現在）	人権、環境	企業の事業活動と関係する、人権や環境リスクについてのデューデリジェンスの実施義務。

表 2 「第2回 企業行動憲章に関するアンケート結果」¹¹⁴

<p>【人権への負の影響の特定・評価の実施範囲】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・人権リスクが高いと考えられる事業（29%） ・人権リスクが高いと考えられる国・地域（27%） ・事業を行っている国・地域のほぼすべて（24%） ・新規事業・新規投資案件（13%） <p>【人権への負の影響の特定・評価の対象】</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員の人事・労働環境（72%） ・国内外の調達先（第1次サプライヤー）（61%） ・生産（61%） ・原料調達（36%） ・地域社会（29%） ・広報・マーケティング・販売（26%） ・製品の使用・廃棄（23%） ・国内外の調達先（第2次サプライヤー以降）（22%） ・流通（20%） ・研究開発（19%） ・投融資（18%）

表 3 「新時代の「ビジネスと人権」のあり方に関するアンケート調査」¹¹⁵

<p>Q. 貴社の苦情処理メカニズムを誰が利用できますか</p> <ul style="list-style-type: none"> ・従業員（62.5%） ・調達先（31.1%） ・顧客（31.1%） ・その他（14.7%）

100 もっとも、自社の事業活動によって人権への影響を受ける関係者は、上流のサプライチェーンにとどまらず、下流側の消費者といった関係者も含まれる。

101 先住民の人権については、イシュー「ぜい弱なグループに属する人の権利」を参照されたい。

102 指導原則18, 22, 29

103 日本経済団体連合会「第2回 企業行動憲章に関するアンケート結果」（2020年）：<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/098.html>

104 日本経済団体連合会「第2回 企業行動憲章に関するアンケート結果」（2020年）：<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/098.html>

105 同調査では、「投資家や評価機関への対応」も63%と多く、投資家からの関心の高さも伺える結果となっている。

106 企業活力研究所「新時代の「ビジネスと人権」のあり方に関するアンケート調査」（連携協力＝日本取引所グループ、経団連、外務省、経済産業省）（18年11月～19年1月実施、調査対象4000社、回答率9.3%）（2019年）：<https://www.bpfj.jp/cms/wp-content/uploads/2020/03/69707541.pdf>

107 グローバルコンパクトネットワークジャパンおよびビジネスと人権ロイヤーズネットワークは、「対話救済ガイドライン」を策定するとともに、効率性や信頼性などの観点から、集団的な苦情処理・問題解決制度として「苦情処理・問題解決センター」構想を提言している。：<https://www.bhrlawyers.org/erguidelines>

108 企業活力研究所「新時代の「ビジネスと人権」のあり方に関するアンケート調査」（2019年）：<https://www.bpfj.jp/cms/wp-content/uploads/2020/03/69707541.pdf>

109 UNGPRF B1-4、CHRB B2、CHRBのインダストリー別メソッドロジーのKey Industry Riskを参照

110 UNGPRF C6、CHRB Cを参照

111 GRI412-1、414-2を参照

112 GRI103-2を参照

113 GRI412-3を参照

114 日本経済団体連合会「第2回 企業行動憲章に関するアンケート結果」（2020年）：<https://www.keidanren.or.jp/policy/2020/098.html>

115 企業活力研究所「新時代の「ビジネスと人権」のあり方に関するアンケート調査」（2019年）：<https://www.bpfj.jp/cms/wp-content/uploads/2020/03/69707541.pdf>

3 | ぜい弱なグループに属する人の権利

① イシューの説明

国連は、「国際人権章典」成立後も、人権保護強化のため、特定のグループやその個人の人権保護を目的とする各種人権基準も採択している。各国・地域社会の構成員の中に存在する、歴史的社会的に不利な立場に置かれている特定の個人やグループは、人権への負の影響に対してもぜい弱であり、特別な保護が必要であったためである。こうした追加的な国際人権基準の代表格として、国連は1979年に、「女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約（女性差別撤廃条約）」を採択した。「国際人権章典」の成立や普及といった国際社会の取り組みにもかかわらず、多くの国・地域において、依然として広範に存在している女性に対する差別を撤廃するためには、女性差別撤廃に特化した国際的人権保護の枠組みが必要と考えられたことによる。その後も、国連は、子ども、障がい者、移住労働者とその家族、先住民族、民族的または種族的少数者、宗教的及び言語的少数者等についての国際人権基準を確立していった(表4)。

国連「ビジネスと人権に関する指導原則（「指導原則」）」も、不利な境遇に置かれているため社会から取り残され、あるいは社会的に排除される可能性があり、そのために人権への影響に対して特にぜい弱なステークホルダーを「ぜい弱性または社会的排斥にさらされるリスクがより高いグループまたは一定の集団に所属する人々（individuals from groups or populations that may be at heightened risk of vulnerability or marginalization）」と表現している¹¹⁶。そして、国際的に認められている人権の最小限のリストに加え、負の影響に対して特にぜい弱である可能性があるグループに属する人々の人権を扱う追加的な規準にも、企業は注意を払う必要があることを「指導原則」は明記している¹¹⁷。

本イシューでは、「指導原則」が列挙している上記グループについて取り上げる。これらグループは、あくまで例示列挙である点は留意する必要がある¹¹⁸。

表4 特にぜい弱である可能性があるグループに属する人々の人権についての追加的な規準（指導原則12）

- 女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約（女性差別撤廃条約）
- 児童の権利に関する条約（子どもの権利条約）
- すべての移住労働者とその家族の権利の保護に関する国際条約（移住労働者の権利条約）
- 障害者の権利に関する条約（障害者権利条約）
- 先住民族の権利に関する国際連合宣言
- 国家的または民族的、宗教的及び言語的少数者に属する人々の権利に関する宣言（マイノリティ権利宣言）

女性

女性は男性とは異なる形で、そして多くの場合は、不均衡にまたは過度に、人権への負の影響を受ける可能性がある。女性は、女性特有の生物学的特徴や機能、社会的差異、婚姻状態（既婚か未婚か）、母性を理由に、差別や暴力及びハラスメントを含む非人道的な取り扱いなどの被害を、職場またはそれ以外の公的な空間（家庭内など）で経験する¹¹⁹。また、女性は男性以上に失業したり、正規雇用比べて不安定な非正規雇用に就いたりする割合が高く、低賃金の仕事に就く可能性も高い¹²⁰。先住民族や周辺住民の中でも、特に女性の場合には、鉱山や採掘場、プランテーション等の事業サイトで警備に従事する保安要員から、性的な暴力や嫌がらせを受ける事例もある¹²¹。女性に対するステレオタイプや女性の伝統的な役割を押し付け、助長するような製品、広告・マーケティングも、消費者としての女性に対する差別に該当する。

子ども

世界人口のほぼ3分の1は18歳未満の子ども¹²²とされている。たとえ製品やサービスが子どもを対象にしていなくとも、消費者、将来の従業員、従業員の家族として、子どもは、企業にとって重要なステークホルダーであると言える。

子どもは大人に比べて判断能力や意思決定能力が未熟であることから、社会においてぜい弱な立場に置かれやすい。企業との関係においても、子どもの意思や権利が尊重されず、その存在が周縁化されがちである。たとえば子どもたちは、労働者という形で雇用主に搾取される場合がある。児童労働という形で、危険で有害な労働に従事し、様々な人権の問題に直面する危険性がある¹²³。消費者としての子どもは、消費行動の経験値や判断能力は大人に比べて未熟である。こうした子どもの特性を十分に配慮せずに、子どもにとって有害な広告やマーケティング、製品表示を防止する動きが近年みられる¹²⁴。

また、企業が子どもに与える影響は、長期にわたり、不可逆的なものとなる危険性もある。子ども時代の身体・精神面での健康やウェルビーイングは、その発達を妨げるような事象が起きた場合には、生涯にわたり影響が生じる可能性がある。たとえば、子どもが工場から排出された有害物質にさらされた場合、生理的要因から大人に比べて高比率で吸収するため、健康被害がより大きくなる。製品の品質・安全に問題があり、結果、健康が害されるといった場合も想定される¹²⁵。

障がい者

世界保健機構（WHO）によると、世界人口の約15%は何らかの障害を持っているという。障がい者の国際的な定義は、「長期的な身体的、精神的、知的または感覚的な機能障害であって、様々な障壁との相互作用により他の者との平等を基礎として社会に完全かつ効果的に参加することを妨げ得るものを有する者」とされている¹²⁶。

障がい者は全体として、不公平な雇用機会や不当な貧困、失業に直面することが多い。2018年時点で、15歳から64歳の障がい者のうち23.7%は金銭的な貧困状態にあり、20歳から64歳の健常者の就労率は75%であるのに対し、障がい者の就労率は50.8%という数値にとどまっている¹²⁷。また、障がいを理由とした職場での差別や暴力及びハラスメント、機能障害をもとに、正当な理由なくサービスの利用を断られるといった事例が、企業活動による障がい者に対する差別の事例ではあげられる。

先住民族

先住民族とは、「植民地化とその土地、領域および資源の奪取の結果、歴史的な不正義に苦しんできた」¹²⁸人々や、「自らの伝統的な土地や暮らしを引き継ぎ、社会の多数派とは異なる自分たちの社会や文化を次世代に伝えようとしている人びと」¹²⁹とされている。先住民族の権利は、「先住民族の権利に関する国際連合宣言」やILO第169号「原住民及び種族民条約」で国際的な保護の対象となっている。

企業の事業活動が先住民族の権利に影響を与える事象としては、鉱物や農産物などの天然資源の採取に伴う土地開発や、大規模なインフラ事業により、その地域に居住する先住民族の土地や資源への権利、文化的・宗教的な慣習を實踐する権利、そして自己決定権を侵害するといったものがあげられる。先住民族は、その地域で築いた文化や歴史、宗教的なつながりを重視しているため、立ち退き後の別の移転先や金銭的な補償を提供するだけでは、適切な救済には至らない側面もある。地域住民の中でも特に先住民族は、その国の政府により差別や迫害を受けているという歴史的背景や、土地の権利を示す証拠がない¹³⁰といった背景が、ぜい弱性を増している要素といえる¹³¹。さらに、土地開発や強制的な立ち退きに対し抗議した先住民族に対し、企業や企業が契約している保安

要員から、暴力や脅迫を受けるといった問題もある¹³²。

「先住民族の権利に関する国連宣言」は、「先住民族」と呼ばれる集団の最も特徴的な権利である「民族の自己決定の権利」と「自由意思による、事前の、十分な情報に基づく同意 (Free, prior and informed consent: FPIC)」の権利に関して常に配慮することが必要であるとしている。FPICとは、そのコミュニティの同意が強制され、不当に操作されたものではないこと、あらかじめプロジェクトが開催される前に人々が意見を形成し意思決定を行う機会があること、潜在的な環境や社会への影響など意思決定のために必要な情報が提供されていること、そして先住民族が自由意思のもとにおこなった集団的な決定を意味する。

民族的または種族的少数者、宗教的及び言語的少数者

国連の「少数者の権利宣言」¹³³では、「民族的または種族的、宗教的および言語的少数者」を少数者と定義している。少数者の人々が差別を受けることなく、文化を享有し、宗教を信仰し、言語を使用する権利や、文化的、宗教的、社会的、経済的、公的活動に参加する権利を保障することが、国際的に約束されている。

従業員に少数者の人々がいる場合には、その他多くの従業員と文化や宗教的習慣、言語が異なるため、意思疎通が難しく、差別やハラスメントの被害につながる等、人権の行使が難しくなる場合が想定される。宗教的な礼拝等の宗教上の慣行に

対して、企業が合理的な便宜を図らないといった場合もありうる¹³⁴。上記の「少数者」には分類されない移住労働者や難民、先住民族も状況によっては「少数者」に該当しうる。

移住労働者とその家族

「移住労働者」とは、「国籍を有しない国で、有給の活動に従事する予定であるか、またはこれに従事している者」と定義づけられている¹³⁵。国境を越えて労働に従事する移住労働者の数は2021年時点で1億6,900万人にのぼる¹³⁶。移住労働者は、雇用が滞在許可と結びついているため、雇用主と健全な労使関係を結ぶことが難しい。また、言語の障壁などにより、労働条件を交渉する能力や、自身の雇用条件を認知できないといった点から、職場においてぜい弱な立場に置かれやすく、長時間労働や不当な賃金設定、強制労働といった問題に直面しやすい¹³⁷。

企業は、上記グループごとのぜい弱性は相互排他的なものではなく、複合し、交差するという点に留意すべきである。たとえば、移住労働者の大半は男性だが、女性の移住労働者は、就労における差別やハラスメントをより経験する等、男性より高い社会的・経済的障害に直面する。加えて、障がいを持っているといった場合には、そのぜい弱性は増し、もともとぜい弱な立場にいる人々がさらに周縁化しうる。また、国・地域の特性やその時々政治的状況、個人の雇用主との関係性など、様々な要素により、ぜい弱性は変化する。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

日本においても、女性、障がい者、移住労働者(外国人労働者)、少数者(本邦外出身者¹³⁸等)、先住民族(アイヌの人々¹³⁹等)が、歴史的文化的経緯の中で現在でも、社会的に不利な立場に置かれている結果、その是正のために、権利保護および

社会的地位向上を目的として、様々な法令や施策が存在する。日本企業は、まず、こうした法令を遵守することが肝要である。そして、企業は、自社の事業や事業国・地域を整理し、自社のバリューチェーン上にいる、人権への負の影響を与えうる

ステークホルダーを特定した上で、特に上記のような集団がいた場合にはそのぜい弱性について配慮する必要があり、人権 DD に、ぜい弱性の高い

グループの観点を積極的に組み込むことが期待される。

③ 이슈가價值創造に及ぼす影響 (ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会)

ぜい弱性の高いステークホルダーの存在や意見を十分に考慮しないまま人権の取り組みを推進しても、人権 DD や是正・救済措置の実効性が低下することとなる。たとえば、以下のような状況は、人権侵害の発生やその深刻度の増加を招く可能性がある。

- 外国籍の従業員が不均衡な形で特有の労働環境の問題に直面している可能性を考慮していない。
- 当事者の声や意見を吸い上げる機能に言語の障壁がある。
- 人権侵害やその懸念について通報できる苦情処理の窓口が多言語対応していない。

- 窓口の利用方法について理解可能な形で周知していない。

人権課題に対して、適切に管理・対応できない結果、「人権の尊重」や「雇用・労働慣行」テーマ中で列挙した各 이슈と関係する事業上のリスク（レピュテーションリスク、従業員の離反による事業停滞、訴訟提起・損害賠償の発生、採用力・人材定着力の低下等）へとつながることとなる。

一方で、社会的に立場の弱い人が抱える課題への理解を深め、人権の尊重を実践する企業は、国内外における包摂的な社会づくりへの貢献を評価される機会になると考えられる。

④ 리스크와機會の評価やマネジメントに使用する指標の例示

定性指標

- 従業員やサプライヤー、消費者等自社のステークホルダーの人権に関する方針（人権方針、サプライヤー行動規範、広告・マーケティング方針等）において、ぜい弱なステークホルダーのグループへ配慮することについて言及している。
- 人権 DD に、ぜい弱なステークホルダーのグループの観点を統合している
- 苦情処理メカニズムの利用及び利用方法を理解するにあたり、ぜい弱なステークホルダーのグループにとって、障壁がないよう工夫している。
- ぜい弱なステークホルダーのグループまたはその代弁者と継続的にエンゲージメントを実施している。

定量指標

- 従業員について、ぜい弱性を高める可能性のある要素別に、データを集計している：
 - ✓ 性別
 - ✓ 人種 / 民族 / 国籍
 - ✓ 障がいの有無
 - ✓ LGBTQ +
 - ✓ 年齢
 - ✓ 雇用形態
 - ✓ 職種

116 原文を仮訳。“Guiding Principles on Business and Human Rights” OHCHR (https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf)

117 これらの集団の分類は、国連の各人権条約が基となっている。たとえば、女性であれば「女子に対するあらゆる形態の差別の撤廃に関する条約（女子差別撤廃条約）」、子どもであれば「児童の権利に関する条約（子どもの権利条約）」といったように、国連は、特に人権侵害が懸念される特定の人々の人権状況には特別の配慮を払うべきであるとし、個別の人権条約を定め、当事者を含むステークホルダーと協議を重ねてきた。こうした背景を踏まえ、指導原則はこれらの集団を明記している。“Guiding Principles on Business and Human Rights” OHCHR (https://www.ohchr.org/documents/publications/guidingprinciplesbusinesshr_en.pdf)

118 たとえば、JICAの環境社会配慮ガイドラインは、高齢者、女性世帯主、土地を持たない人や、さらに国や地域によっては、識字、病気、経済的に不利な状況にある人々が「社会的弱者」になりうるとしている (<https://www.jica.go.jp/environment/guideline/index.html>)

119 差別と暴力及びハラスメントについては、イシュー「労働における非差別、機会均等」、「ハラスメント」を参照されたい。

120 [OECD 雇用アウトック2019] OECD (<https://www.oecd-ilibrary.org/sites/8e576f56-ja/index.html?itemId=/content/component/8e576f56-ja>)

121 詳細は、イシュー「保安慣行」を参照されたい。

122 児童の権利に関する条約（子どもの権利条約）第1条は、子どもを「18歳未満のすべての者をいう。ただし、当該児童で、その者に適用される法律によりより早く成年に達したものを除く。」と定義している。

123 児童労働については、イシュー「児童労働の実効的廃止」を参照されたい。

124 「子どもに影響のある広告およびマーケティングに関するガイドライン」セーブ・ザ・チルドレン・ジャパン ホームページ、<https://www.savechildren.or.jp/partnership/crbp/pdf/fm.pdf>

125 「子どもの権利とビジネス原則」ユニセフ、国連グローバル・コンパクト、セーブ・ザ・チルドレンホームページ、<https://www.unicef.or.jp/csr/pdf/csr.pdf>

126 障害者の権利に関する条約 第1条

127 “An inclusive digital economy for people with disabilities” ILO Global Business and Disability Network (GBDN) and Fundación ONCE https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_770150/lang--en/index.htm

128 国連先住民族の権利に関する宣言 (Declaration on the Rights of Indigenous Peoples)

129 ILO169条約 (1989年の原住民及び種族民条約)、国連コーポ報告書

130 先住民族は、土地を登記して所有するという概念や、宗教的観念や土地への帰属意識を基にその土地を慣習的に利用する概念があるため、国や企業に対し、土地の権利を示す証拠がない、あるいは、該当国の政府が制度整備を適切におこなっていない場合がある。

131 土地や自然資源に関する権利については、イシュー「財産権」を参照されたい。

132 保安警備による暴力については、イシュー「保安要員」を参照されたい。

133 正式名称：「民族的又は種族的、宗教的及び言語的少数者に属する者の権利に関する宣言」

134 RBA行動規範v7.0 A.6「差別/ハラスメントの排除」

135 すべての移住労働者とその家族の権利の保護に関する国際条約 第2条

136 [ILO 新刊：世界の労働力移動500万人増] ILO ホームページ https://www.ilo.org/tokyo/information/pr/WCMS_808965/lang--ja/index.htm

137 強制労働については、イシュー「強制労働の排除」を参照されたい。

138 「差別的言動解消法（ヘイトスピーチ解消法）」の第2条で定義されている「本邦の域外にある国若しくは地域の出身である者又はその子孫であって適法に居住するもの」。

139 「アイヌ民族を先住民族とすることを求める決議案（第一六九回国会、決議第一号）」衆議院ウェブサイトホームページ、(https://www.shugiin.go.jp/internet/itdb_gian.nsf/html/gian/honbun/ketsugian/g16913001.htm)

4 | 財産権

① イシューの説明

「財産権」は、「世界人権宣言」において「単独で又は他の者と共同して財産を所有する権利」¹⁴⁰と規定されている¹⁴¹。財産権の保護対象となる財産には、たとえば、個人が所有する動産や不動産や、一定の地域住民に付与された自然資源の利用といった経済的利益等も含まれる¹⁴²。個人が保有する財産の恣意的な奪取は禁止されるとともに¹⁴³、仮に個人の財産権が侵害される場合には、正当な補償をもって損失が補填されるべきとされる¹⁴⁴。

企業活動による財産権侵害と関係する人権課題としては、経済特区や工業団地、発電所、ダム等の大規模なインフラ整備、ガス油田開発、鉱山等の開発に伴う、周辺地域に居住する人々の土地、住居等の所有権や利用権、自然資源へのアクセスへの権利の侵害、並びにこうした権利侵害の結果生じる生活・生計への負の影響といった事例があげられる。

個人の財産権は、国家による法制度によって保護されている場合もあれば、自生的な慣習に基づいて認められるべき財産権も存在し得る。たとえば、先住民族に関する国際的な宣言¹⁴⁵や条約¹⁴⁶は、先住民族が、伝統的に占有する土地の所有権及び占有権を認めており、さらに、排他的に占有していない土地であっても、生存及び伝統的な活動のために伝統的に出入りしてきた土地の利用権が認められるべき場合があるとしている¹⁴⁷。仮に、各国法令上具体的な権利として保護されてい

ない場合であっても、こうした権利は尊重されるべきこととなる。

大規模な非自発的移転を伴う開発を行う場合、地域住民の土地の所有権や利用権、住居等を含む保有不動産やその他の動産、付与されていた自然資源の利用権を侵害することにつながる。そのため、世界銀行等の国際機関¹⁴⁸や独立行政法人国際協力機構（JICA）¹⁴⁹によるガイドラインは、住民たちの生計への影響を十分に考慮した移転計画の策定と実行を求めており、その中には、土地や金銭による（土地や資産の損失に対する）損失補償、代替生計手段等の支援、移転に要する費用等の支援、移転先でのコミュニティ再建のための支援等が含まれる。

こうした開発事業の実施にあたっては、適正な手続きの実行も重要となる。非自発的移転を伴う開発に伴う住民移転計画の作成に当たっては、前述のガイドラインでは、事前に十分な情報が公開された上で、影響を受ける人々やコミュニティとの協議が行われていなければならないとされている。先住民族が関係する場合、彼らの先祖伝来の土地の利用形態に影響を与えるような事業に先立って、その自由で情報に基づく合意を得るため、当該先住民族と誠実に協議かつ協力する¹⁵⁰ことが求められる。この合意は、「自由で事前の十分な情報に基づいた同意（FPIC（FPIC：free, prior and informed consent）原則）」と呼ばれる¹⁵¹。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

企業は、新規事業を開始する場合、自社の事業活動が、第三者の財産権を侵害していないか、将来的に侵害するおそれがないかを確認する必要が

ある。財産権を侵害するあるいはそのおそれがある場合には、それを回避し、財産権侵害が不可避の場合には、財産権の保有主体たる個人との適切

な協議を行った上で、正当な補償を提供することが必要となる。

この点、日本においては、たとえば、個人の不動産の所有権は、不動産登記法¹⁵²に基づく登記制度等を通じた権利保護が図られている。また、地域住民が、生計維持等のために地域の自然資源を利用する経済的利益は、行政機関から免許を付与されることで、特定の地域における自然資源を優先的に利活用できる権利として保護される（たとえば、漁業権制度¹⁵³）。こうした財産権は、権利の内容及び権利の帰属主体が公的制度を通じて公示されることとなり、企業側も、事業活動を通じた第三者の財産権の侵害リスクの特定に活用する

ことができる。

他方で、国や地域によっては、財産権の保護のための法制度が未整備であったり、ぜい弱であったりする。そもそも、先住民族¹⁵⁴の場合のように、土地所有の概念自体が存在しない状況もある。このような場合には、企業は、自社の事業活動が、影響を受ける個人の財産権を実質的に侵害していないかについて、より慎重な確認と対応が求められる。事業実施国や地域の政府当局からの許認可を得て事業開発を行う場合であっても、当該政府当局が、影響を受ける財産権の権利主体たる個人と事前に十分な協議を経ていない、といった場合も想定される。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

地域住民等の第三者の財産権を侵害する事態となれば、財産権を侵害された地域住民やその他の関係するステークホルダーとの深刻な対立・あつれきが生ずる結果、政府の操業許認可取得や操業権の維持に支障をきたし、事業の中断・停止による予算増加や利益損失へとつながる可能性がある。最悪の場合、事業からの撤退も余儀なくされ

るリスクとなることも考えられる。

適切なリスク低減活動を行うことは、問題の発生を予防し、また、課題が表面化した場合においても、ステークホルダーとの深刻な対立・あつれきを含む事態の深刻化の回避につながることで、企業の損失の防止に資することとなる。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

定性指標

- 新規または既存の、住民移転が生じる事業やプロジェクトについて、土地への権利などの財産保有権を保持する者など関連するステークホルダーを特定し、エンゲージメントを実施している¹⁵⁵。
- 住民移転に伴う、金銭的・非金銭的な補償について、その金額や規模の決定プロセスに、土地への権利などの財産権を保持する者など関連するステークホルダーを巻き込んでいる¹⁵⁶。

定量指標¹⁵⁷

- 住民移転が生じる事業やプロジェクトについて、エンゲージメント、インパクト評価、開発プログラムを実施した事業所の割合¹⁵⁸
- 一定期間中に生じた先住民の権利を侵害したと特定される総件数とその状況別の内訳。状況別の内訳は次の事項を含む¹⁵⁹
 - ✓企業が確認した件数¹⁶⁰
 - ✓救済を計画している件数
 - ✓救済を実施した件数
 - ✓救済措置が不要となった件数¹⁶¹

140 世界人権宣言 第17条1項

141 「財産権」の定義は様々ある。たとえば米州人権条約の定義は、「自己の財産を使用し享有する権利」と規定している（米州人権条約 第21条）。また、ISO26000は、財産権の中に、著作権、特許、地理的表示等の知的財産を含めて整理されている。もっとも、ISO26000上の「財産権」は、「公正な事業慣行」の課題として整理されており、「人権」の課題とはされていない。そのため、本稿においてもこうした側面は取り上げていない。

参考URL:“ISO 26000 and OECD Guidelines - Practical overview of the linkages”, ISO and the OECD, 2017:<https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/store/en/PUB100418.pdf>

142 “The right to property, A guide to the to the implementation of Article 1 of Protocol No. 1 to the European Convention on Human Rights”, Monica Carss-Frisk, Council of Europe, 2001 : <https://rm.coe.int/168007ff4a>

143 世界人権宣言 第17条2項

144 欧州人権条約第一議定書 第1条

145 先住民の権利に関する国際連合宣言

146 ILO 第169号「原住民及び種族民条約」

147 ILO 第169号「原住民及び種族民条約」 第14条

148 “Involuntary Resettlement Sourcebook”, World Bank (2004) : <https://documents1.worldbank.org/curated/en/206671468782373680/pdf/301180v110PAPE1ettlement0sourcebook.pdf>

149 国際協力機構「国際協力機構 環境社会配慮ガイドライン」(2014) : <https://www.jica.go.jp/environment/guideline/pdf/guideline01.pdf>

150 先住民の権利に関する国際連合宣言 第32条3項

151 「先住民族」、「FPIC原則」については、イシュー「弱いグループに属する人の権利」を参照されたい。

152 不動産登記法

153 水産庁「漁業権について」(https://www.jfa.maff.go.jp/j/enoki/gyogyouken_jouhou3.html)

154 詳細は、イシュー「弱いグループに属する人の権利」の先住民族についての記述を参照されたい。

155 CHRB D.1.8.aを参照

156 同上

157 GRI 412-1、CHRB B.1.5を参照

158 GRI413-1を参照

159 GRI406-1を参照。GRIは、ハラスメントは差別に含まれると定義している。

160 司法的または非司法的メカニズム（企業の苦情処理メカニズム等）により確認できた違反事例の両方を含む。

161 GRI411-1を参照

5 | 保安要員

① イシューの説明

「保安要員」とは、「組織の所有財産の保護、群衆制御、損害防止、護衛、商品や貴重品護送などの目的で雇用される人員」のことを指す¹⁶²。国や地域の公共の治安部隊や、民間の警備会社、軍事警備会社など、公共・民間を問わず保安・警備に従事する者が含まれる。

企業が保安要員を使用する本来の目的は、資本を損害から守り、企業が安全かつ生産的に事業活動を継続することにある。特に、紛争地域や紛争後の地域、途上国といった治安情勢が悪く安全面で懸念のある可能性の高い地域では、自社だけでなく、その地域の安全性の向上にも寄与する場合もある。

それにもかかわらず、企業または企業がアウトソーシングした第三者組織の保安要員が、地域の人々に対して実力を過剰に行使し、人権を侵害する事例が発生している。そのため、保安要員の慣行が、企業の人権尊重の責任として取り上げられることになる。

保安要員による人権侵害は、特に鉱物や農産物などの天然資源の採取に伴う土地開発や、大規模なインフラ事業が展開される事業サイトで発生している。事業サイト周辺で違法に資源採取を試みる人々や、土地開発と強制的な立ち退きに対し抗議した地域住民や先住民¹⁶³とそれを支持する人

権擁護者が、暴力や脅迫、殺害の被害に遭ったり、集会の自由が損なわれたりしている。労働状況に異を唱えた労働組合員を抑制するために、企業の指示のもと、保安要員が介入し、結社の自由や団体交渉権が侵害されるといった事例もある。こうした問題が起こる地域では、公的な治安部隊や民間の軍事警備会社との線引きがあいまいなため責任追及が複雑である、軍事警備会社の保安要員に対する人道や人権に関する教育の実施が法的に義務付けられていない等、法整備が不十分であることが多い¹⁶⁴。また、合併事業や政府の公共投資による事業やプロジェクトの場合は、複数の企業や事業体、政府が関与していることから、責任の所在が難しく、被害者の救済へのアクセスを妨げている場合もある。

カナダのある大手金採掘企業は、パプアニューギニアで所有する金鉱山において、合併企業で雇用している保安要員が、鉱山周辺地域の人々に集団レイプや暴行を行っていることが人権 NGO により告発された。地元の違法採掘者や武装勢力による襲撃が実際に起きるために、保安要員の配置は必要である一方、被害に遭った人々の多くは、暴力的な手段はとらず、鉱山の廃棄場から金を採取してただけであり、不当な実力行使であると指摘された。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

日本企業は、海外の操業地域や開発地域において、公共または民間の保安要員を警備に従事させている場合、注意する必要がある。特に鉱物資源の採取、農産物のプランテーション、大規模なインフラ事業や経済特区の開発など、保安要員と地域住民とのあつれきが起きやすい事業を行って

る業種は特にリスクが高い。また、そうした事業に投融資を通じて関与する可能性のある金融機関についても、スクリーニングやエクスクルージョン/ダイベストメント、企業とのエンゲージメント、株主行動といった取り組みを通じて、人権尊重責任を果たすことが期待される。先住民族や環

境・人権活動家に対し、警察や民間警備員が暴力をふるう等の人権侵害や環境破壊が問題視された米国の大規模なパイプライン事業では、事業会社だけでなく、資金を提供していた日本の金融機関

も、NGO や地域住民、世界的なアセットオーナーを含む機関投資家から、資金提供の中止も視野に入れた適切な対応を取ることを迫られた。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

自社で雇用している保安要員や、事業パートナー（合弁事業や政府）の保安要員、民間の軍事警備会社等の第三者の保安要員が人権侵害を起こした場合、企業にとって、以下のような事業上のリスクが想定される。

- 政府の操業許認可取得や操業権の維持に支障をきたし、事業の中断・停止による予算増加や利益損失が生じる。
- 国・地域における社会的な操業許可の喪失による将来の機会損失
- 民事・刑事上の訴訟が生じる法務リスクが生じる。
- 投資の引き上げや資金調達が難しくなるといった財務的な影響が生じる。
- NGO や労働組合、地域住民のボイコットキャンペーンにより、会社の評判が低下し、ブランド価値の棄損、売上減少につながる。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

定性指標

- 人権方針または関連する方針・規程において、保安慣行における基本的人権と自由の尊重を明記している。
- 「安全と人権に関する自主原則 (VPSHR)」¹⁶⁵ を支持することを表明している、または取引先に支持を期待している。
- 「民間警備サービス提供者の国際行動規約

(International Code of Conduct: ICoC)」に加盟している軍事警備会社とのみ取引する。

定量指標

- 人権方針や人権に関連する保安業務の手順について研修を受講した保安要員の割合（自社で雇用している保安要員と、第三者組織の保安要員の両方を含む）¹⁶⁶

¹⁶² GRI スタンダード用語集2016を参照

¹⁶³ 先住民の人権については、イシュー「ぜい弱なグループに属する人の権利」を参照されたい。

¹⁶⁴ “Mercenarism and Private Military and Security Companies” OHCHR website, p18 <https://www.ohchr.org/Documents/Issues/Mercenaries/WG/MercenarismandPrivateMilitarySecurityCompanies.pdf>

¹⁶⁵ 複数の政府、NGO、資源・エネルギー系企業が2000年に設立した国際的なイニシアティブ（The Voluntary Principles Initiative）が策定した。この原則は、基本的人権と自由を尊重する形で事業地の保安慣行を行うための原則を定めており、一部の日系資源・エネルギー会社や総合商社も支持している。“The Voluntary Principles on Security and Human Rights” Voluntary Principles on Security and Human Rights website, p2 <https://www.voluntaryprinciples.org/the-initiative/>

¹⁶⁶ GRI 410-1を参照

企業はその活動を行う際に、従業員、サプライヤー、顧客・消費者、地域社会の構成員等の関係者（ステークホルダー）の様々な権利に配慮する必要がある。こうした多種多様なステークホルダーのうち、あらゆる企業に欠かせないのが従業員である。働く人々の権利を侵害せず、人権への負の影響に対処し、それを開示することは、長期的な価値の創出、あるいは長期的な価値を棄損しないことにつながる。

従業員を大切にすることが企業の強みになるという認識は、伝統的に日本企業が重視してきた考え方であり、なじみやすいものかもしれない。しかし、昨今の社会的・法的要請では、企業が配慮すべき従業員には自社の正社員のみならず、様々な契約形態の労働者、さらには自社の直接/間接のサプライヤーの従業員も含まれることに注意が必要である。

働く人々の権利とは具体的に何を意味するのかという点にも気をつける必要がある。今日の企業は、現地法令に従って操業しているだけでは十分ではなく、その法令が国際的な基準を満たしていない場合には、現地法令の要請を超えて、企業自ら国際的な基準に沿った行動をとることが求められる。世界のどこで事業を行うにしても、国際的な基準に則って、安全な労働環境で、適切な労働条件の下、就労年齢に達した従業員が自由意志で差別なく働き、労働組合に問題なく加入できるようにしていなければならない。なかには、自社はともかく、一次サプライヤーやその先の従業員にまで、これらを徹底することは難しいという考えもあるかもしれない。しかし、企業への期待は、サプライチェーン全体で働く人々の人権への負の影響がないように体制を整えて継続的に適切な注意を払うこと（人権DD）であり、対処が必要な課題でもある。

1 | 強制労働の排除

① イシューの説明

国際労働機関（「ILO」）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」において、あらゆる形態の強制労働の禁止は、基本的権利に関する原則の一つとして認識されている。企業もまた、ILOの「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言」によって、その実現に貢献すべきとされている。

強制労働とは、「処罰の脅威の下に強要され、かつ、右の者が自ら任意に申し出たものではない一切の労務」のことである。ここでいう処罰とは、監禁、暴力による威嚇やその行使、労働者が職場の外に自由に出ることの制限を指す¹⁶⁷。脅威とは、被害者の家族に危害を加える旨の脅迫、不法就労者の当局に対する告発、最終的に賃金が支払われるとの期待の下に労働者を職場にとどめる目的で行われる賃金不払となる状態を意味する。賃金が支払われていたとしても、非自発的に労働が課せられた場合、それは強制労働と見なされる可能性がある。非自発的な労働とは人身取引、身体的拘束、移動の禁止、債務労働、労働条件に関する虚偽、賃金の不払いや身分証明書の取り上げなどが含まれる¹⁶⁸。

ILOの推計では、世界に約2,490万人が強制労働の状態にあるとしており、このうち約1,600万人が家事労働、建設業、農業などのセクターで強制労働に従事させられているほか、約480万人が強制的な性的搾取状態にあり、約400万人が国家により農作業や建設作業への参加を強制されている¹⁶⁹。近年、先進国においても母国で債務を背負わされた移民労働者による債務労働や人身取引な

どが、強制労働に該当する事例として問題視されている¹⁷⁰。

企業において強制労働につながるリスクがある慣行として、まず外国人・移民従業員の身分証明書の取り上げがあげられる。紛失防止などの安全上の理由であってもパスポート等の身分証明書を企業が管理することは、従業員の移動の自由を制限し、自由意志ではない労働を強制しているとして、強制労働と見なされる可能性がある。また、外国人・移民従業員を採用する際に、技能テスト代、採用・選考費用、仲介料、応募・推薦費用、企業の間接費用などの採用関連費用を従業員に負担させることは、その従業員に債務を負わせ、強制労働の状態に陥らせることにつながる。他にも、仕事の種類や労働条件について虚偽の約束をした上で採用し、立場の弱い外国人・移民従業員に対して賃金の不払いなどの金銭的な処罰の脅威を与え、実質的に逃げ出せない状態に陥れることも強制労働に該当する可能性が高い。

また、賃金支払い（含む控除）や労働時間に関する不適切な管理も、強制労働のリスクにもつながる。たとえば、賃金の不払いや遅延、雇用の際のあっせん手数料を移民労働者の賃金から控除することや、不適切な現物給与も、強制労働につながるリスクがある慣行といえる¹⁷¹。また、時間外労働の拒否に対して解雇や罰金を科す等の脅威を与え、国内法令または労働協約の限度を超える時間外労働を強制している場合には、強制労働と見なされる可能性がある¹⁷²。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

日本の多くの企業にとって特に注意が必要な

は、技能実習生等の外国人労働者の雇用・労働状

況である。日本の外国人労働者は増加傾向にあり、2016年に100万人を突破、2021年10月末時点の厚生労働省の統計¹⁷³で約173万人と過去最高（このうち外国人技能実習生は約35万人）を更新している。

米国国務省人身取引対策部は毎年、世界の人身取引の状況を調査した人身取引報告書を発行しているが、2021年の報告書では前年から引き続き、強制労働の状態にある技能実習生の事案を日本政府が摘発していないことや、技能実習生を送り出している国々で高額な金銭を徴収している仲介業者への対策が十分でないことを指摘し、警鐘を鳴らした¹⁷⁴。同報告書では、外国人労働者のパスポートの取り上げを禁止する法律の制定や、労働者の手数料負担を廃止するための関連政策の改定、雇用主による処罰規定の禁止などの対策を推奨しており、国際的な観点で技能実習生の雇用・労働状況が強制労働の問題をはらんでいると見なされていることが分かる。

外国人技能実習生は、農業、漁業、建設、食品、繊維、機械、その他の製造業等、幅広い業種で受け入れられており、業種を問わず、多くの日本企業（サプライヤー企業を含む）に関わる問題である。また、こうした技能実習生を送り出している国も、ベトナム、中国、インドネシア、フィリピン、ミャンマー、タイ、カンボジア、モンゴル等多岐にわたり、送出国の状況も様々である¹⁷⁵。自社またはサプライヤーの技能実習生が、寮に閉じ込められていないか、法外な債務を背負わされて働いていないか、パスポートが取り上げられていないか、過度な長時間労働や身体的虐待に苦しんでいないか、処罰の脅威がないか等を確認し、強制労働が発生していないよう細心の注意を払う必要がある。

「現代奴隷 (Modern Slavery)」の中でも大半を占めるのが強制労働の被害者であり、自社の事業ならびにサプライチェーンにおける、強制労働や人身取引等に代表される「現代奴隷」と呼ばれる

課題への対応が不可欠となっていることから、2015年に英国で、2019年にオーストラリアで、それぞれ「現代奴隷法 (Modern Slavery Act)」と呼ばれる法律が施行された。企業は自社の事業活動およびサプライチェーン上の「現代奴隷」の発生防止のために取られた措置についての年次の開示が求められている。

外国人・移民労働者の問題は、貧困率や失業率の高い国、労働関連法令の規定や執行が弱い国、人材紹介やあっせんの業者に登録や基準適合の義務がない国などは強制労働が発生する可能性が高く、企業の対策が望まれる¹⁷⁶。また、移民やマイノリティ、子ども、女性など社会においてぜい弱な立場にある人々が強制労働に陥りやすい傾向にあるため、こうした人々が働いている場合には、特に注意が必要である。たとえば、母国に仕送りをしている不法滞在の移民労働者が、摘発を恐れ、過酷な強制労働状態にあっても外部に声を上げることができない事例が考えられる¹⁷⁷。

業種別で見ると、労働集約的で人員の入れ替わりが激しく、季節性のあるセクターで強制労働が発生する可能性が高く、上述の建設業、農業に加えて、漁業、採掘業、繊維製品・衣料品等の産業などがその内訳としてあげられる。労働関連法令の適用外となっている経済開発特区や、政府が主導する大規模な開発プロジェクトで、労働者が強制的に働かされることもあり、現地の法令や政府が認めていることをもって、強制労働に当たらない訳ではないことにも留意したい。

過去には、以下のような事例が問題になっている。

- 漁船上で虐待を受けている移民労働者により漁獲された魚を飼料とする養殖エビを購入し、販売した食品業者と小売業者が告発された。
- 衣料品メーカーと小売業者が、強制労働状態にある労働者によって栽培された綿花による綿製品を使用したとして人権NGOの糾弾キャンペーンの対象になった。

- 債務労働により強制労働状態にあった移民労働者を雇用していたサプライヤーから電子部品を購入していたメーカーが批判にさらされた¹⁷⁸。

日本でも、繊維製品の製造業者の下請け企業が、外国人技能実習生を奴隷労働の状態に置いていたとして社会的な批判が巻き起こったことがある。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

国内外の幅広い業種でその発生が報告されている強制労働は、多くの企業にとって他人事では済まない問題といえる。強制労働は、国際機関や国際NGO、消費者団体や人権活動家が積極的に活動している課題であることはもちろん、世界中の人々が身近に生じる問題として関心を持ち、注目している。強制労働が判明した場合に発生し得る訴訟リスクや、自社やそのブランドへの評判や信頼の低下、取引関係の停止や従業員の離職などの数々の影響は、強制労働の禁止が短期・長期の企業のリスク管理の観点で極めて重要であることを浮き彫りにしている。自社やサプライチェーンにおいて、強制労働の状態で働かされている従業員がいた場合、以下のような事業上のリスクが想定される。

- 強制労働は多くの国の法律で禁じられており、法律に違反して民事・刑事上の訴訟が生じる法務リスクがある。
- NGO、労働組合や消費者のボイコットキャンペーンにより、会社の評判が低下し、ブランド価値の棄損、収益減少につながる。
- 投資の引き上げや資金調達が難しくなるといった財務的な影響も考えられる。
- 取引関係の打ち切りや従業員の離職率上昇などの日常業務への影響も起こりうる¹⁷⁹。

一方で、強制労働を許容しない姿勢を明確にし、発生予防の取り組みの適切な開示を進めることは、自社の顧客や投資家等からの理解や前向きな評価にもつながる。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

定性指標

- 労働者に対してあっせん手数料などの採用時の手数料を負担させておらず、身分証の取り上げ等で移動の自由を制限していないことの公表¹⁸⁰
- また、外国人・移民従業員が、就職のあっせんの過程で法外な債務を課されていないか確認することも推奨される。
- 強制労働に関して著しいリスクがあると考えられる事業所とサプライヤーの種類^{181,182}
- リスクが生じると考えられる事業所およびサプライヤーが存在する国または地域^{183,184}
- あらゆる形態の強制労働を禁止するために実施

した対策¹⁸⁵

たとえば、以下のような対策が考えられる。

- 強制労働の禁止に関する方針を明確に打ち出し、開示すること
- 外国人従業員のパスポートをはじめ従業員の身分証明書は、原本ではなくその写しを保管すること
- 人材派遣や人材あっせんの事業者が正規の許可や免許を受け、違法な派遣業務や斡旋業務に関与していないことを確認すること
- 社員の強制労働に関する理解を深め、強制労働のリスクを最小化するための社内研修を行うこと

- ・ 自社または第三者による現地訪問や監査を実施すること

定量指標

- ・ 強制労働に関する理解を深め、強制労働のリスクを最小化するための研修の実施数、受講率

- 167 「国連グローバル・コンパクト労働原則 ビジネスのためのガイド」、ILO、2012年 (https://www.ilo.org/tokyo/helpdesk/WCMS_201118/lang--ja/index.htm)
- 168 同上
- 169 「現代奴隷制の世界推：強制労働と強制結婚」、ILO、2017年 (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/--ilo-tokyo/documents/publication/wcms_615274.pdf)
- 170 同上
- 171 「ILOヘルプデスク:賃金、給付に関するQ&A」、ILOホームページ https://www.ilo.org/tokyo/helpdesk/questions-answers/WCMS_755448/lang--ja/index.htm
- 172 「ILOヘルプデスク:労働時間に関するQ&A」、ILOホームページ https://www.ilo.org/tokyo/helpdesk/questions-answers/WCMS_721950/lang--ja/index.htm#Q7
- 173 「「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(令和3年10月末現在)」、厚生労働省ホームページ、https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_23495.html
- 174 “Trafficking in Persons Report (June 2021)”, US Department of State website, https://www.state.gov/wp-content/uploads/2021/07/TIP_Report_Final_20210701.pdf
- 175 「令和元年度業務統計」、外国人技能実習機構ホームページ、<https://www.otit.go.jp/files/user/docs/201002-1-6.pdf>
- 176 “Forced labour”, Human Rights and Business Dilemmas Forum website, <https://hrbdf.org/dilemmas/forced-labour/#.YMq3DPJxeUk>
- 177 同上
- 178 “Forced labour”, Human Rights and Business Dilemmas Forum website, https://hrbdf.org/dilemmas/forced-labour/#.YTHes_dxeUk
- 179 “Forced labour”, Human Rights and Business Dilemmas Forum website, https://hrbdf.org/dilemmas/forced-labour/#.YTHes_dxeUk
- 180 “Corporate Human Rights Benchmark Methodology 2020” (CHRB D1.5/D2.5/D4.5/D5.5), CHRB website, (<https://www.corporatebenchmark.org/chrp-methodology>)、[KnowTheChain ベンチマーク手法 - アパレル・フットウェア部門 第3版]、KnowTheChain ホームページ、https://knowthechain.org/wp-content/uploads/2019-KnowTheChain-AF-Methodology_jp.pdf
- 181 “GRI 409: Forced or Compulsory Labor”, GRI, 2018 <https://www.globalreporting.org/standards/media/1024/gri-409-forced-or-compulsory-labor-2016.pdf>
- 182 「KnowTheChain ベンチマーク手法 - アパレル・フットウェア部門 第3版]、KnowTheChain ホームページ、https://knowthechain.org/wp-content/uploads/2019-KnowTheChain-AF-Methodology_jp.pdf
- 183 “GRI 409: Forced or Compulsory Labor”
- 184 「KnowTheChain ベンチマーク手法 - アパレル・フットウェア部門 第3版]」
- 185 “GRI 409: Forced or Compulsory Labor”

2 | 児童労働の実効的廃止

① イシューの説明

世界では約1億6,000万人の子どもが児童労働の状態にあり、全世界の10人に1人の子どもが児童労働の状態にある。そのうち、危険な業務に従事する児童が約7,900万人と約半数に上る¹⁸⁶。児童労働は、子どもの発達を妨げ、就学を不可能にする。児童労働の実効的廃止は、労働における基本的権利に関する原則の一つとして、全世界で重大な人権課題と認識されている。

国際労働機関（「ILO」）は、「就業が認められるための最低年齢に関する条約（第138号）」で、就業の最低年齢を「義務教育年齢及び、いかなる場合にも、15歳を下回らないもの」とし、「健康、安全又は道徳を損なう恐れのある業務¹⁸⁷」につかせることができる最低年齢は、18歳を下回らないもの」としている。国連の「児童の権利に関する条約（子どもの権利条約）」や「奴隷制度、奴隷取引並びに奴隷類似の制度及び慣行の廃止に関する

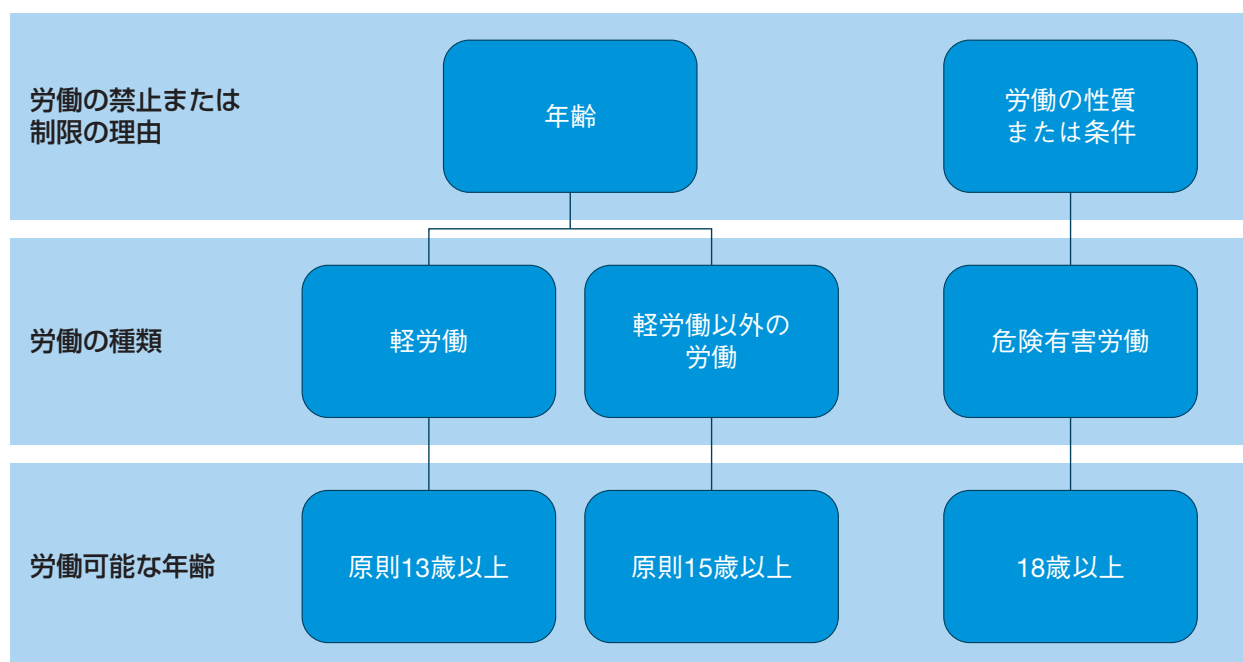
補足条約（奴隷制度廃止補足条約）」では18歳未満を対象としている。

開発途上国においては、就業の最低年齢を一般的に14歳としている。訓練という観点で行うものや、軽易な労働¹⁸⁸では、例外的に学校教育に影響を与えない範囲での就業が認められている国もある。

児童労働の中でも特に奴隷労働や危険な労働などの「最悪の形態の児童労働」¹⁸⁹が18歳未満の児童により行われている場合は、最も優先的に根絶のための行動をとることが求められる。

企業においては、どのような場合に児童労働が発生するだろうか。たとえば、採用において、応募者が年齢を偽って（採用側の年齢確認も不十分であった結果）、15歳未満の方が雇用されてしまう、あるいは18歳未満の労働者を、高所作業などの「危険有害労働」に従事させてしまうとい

図1 児童による労働に対する禁止と制限



ILO「ビジネスのための児童労働の手引き 子どもの権利を尊重し児童労働をなくすビジネスの進め方」¹⁹⁰より筆者作成

た事例がある。また、家業における労働も児童労働に該当し、第三者から雇われている場合に限られない点にも気を付けなければならず、児童労働に従事する子どもの72%は、家族経営の農場や家族企業で働いている¹⁹¹。家族経営の仕入先において子どもたちが家業の手伝いのために学校に通

えないということがないか、確認が必要である。一般的な「手伝い」の概念に近い軽易な労働が認められるのは、13歳以上（開発途上国は12歳以上）で、週14時間までの、危険有害ではなく就学を妨げない範囲である¹⁹²。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

日本企業にとって、児童労働が発生する可能性が高いのは、海外進出先や海外サプライヤーが雇った従業員においてである。特に注意が必要なのは、貧困や失業が多く公的支援が十分ではない国、現地の労働関連法が適切に施行されず労働監督制度に問題がある国、児童労働が子どもの一般的な成長過程の一つとみなされている国、教育制度や施設が整っていない国などである¹⁹³。地域別で見ると、サハラ以南のアフリカ地域では、5歳から18歳の子どもの4分の1近くが児童労働に従事しており、6.0%のアジア太平洋、5.6%の中南米と比べて突出している¹⁹⁴。

業種別で見ると、世界の児童労働の約7割が農畜産業セクターで発生している¹⁹⁵。また、米国労働省は、最悪の形態の児童労働が生じやすいセクターとして、農業（綿花、サトウキビ、たばこ、コーヒー、米、カカオ）、畜産業、漁業、製造業（レンガ、衣料品、カーペット、花火）、採掘業（金、石炭、ダイヤモンド）をあげている¹⁹⁶。これらの産業から原材料を仕入れている企業は、年齢

確認と、18歳未満の従業員が危険有害労働に従事していないことを徹底する必要がある。

また、日本国内でも15歳未満の子どもが年齢を偽って就労したり、18歳未満の若者が危険有害な労働に従事したりすれば児童労働に該当するため、注意が必要である¹⁹⁷。実際、国内でも近年、18歳未満の若者が工場内で高所作業に従事して転落死するといった事例が発生しており、決して遠い世界の話ではないことが分かる¹⁹⁸。

世界的に見ても過去に、以下のような事例が問題になっている。

- 子どもたちにサッカーボールの手縫いをさせていた企業がNGOの告発をきっかけに世界的なボイコット運動の対象になった。
- 誘拐のような手段で連れてこられた子どもたちを働かせていた農場からカカオ豆を購入していた企業が、メディアの報道をきっかけに批判的となり、政治家を巻き込んで児童労働防止の取り組みを約束した。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

国際機関や国際NGO、活動家、労働組合、消費者団体に加えて、年金基金や社会問題に関心のある投資家など、児童労働への社会の関心は高く、その取り組みは世界的な広がりを見せている。児童労働が判明した場合に発生しうる訴訟リスクや、自社やそのブランドに対する評判や信頼の低

下などの甚大な影響は、児童労働の防止が長期的な企業のリスク管理の観点で極めて重要であることを浮き彫りにしている。

短期的な視点でも、児童労働が発生している場合、それまでの取引関係に影響が及ぶ可能性があり、企業は、サプライチェーン全体で児童労働を

防ぐことが求められる。消費者と直接取引を行わないB-to-B企業においても昨今、B-to-C企業である顧客から調達ガイドラインなどを通じて、サプライチェーンで児童労働を発生させない体制整備や確実な運用を求められることが増えている。長期的な企業価値の観点にとどまらず、短期的な取引関係を支障なく維持するためにも、児童労働の問題への継続的な対応が必要といえる。

自社や、サプライチェーンにおいて児童労働が発生した場合、具体的には、以下のような事業上のリスクが想定される。

- 児童労働は多くの国の法律で禁じられており、法律に違反して民事・刑事上の訴訟が生じる法務リスクがある。
- 長期的にはNGOや消費者のボイコットキャン

ペーンにより、会社の評判が低下し、ブランド価値の棄損、収益減少につながる。

- 投資の引き上げや資金調達が難しくなるといった財務的な影響も考えられる¹⁹⁹。

児童労働は、操業地域・国の社会経済環境に影響される部分が大きく、個社では対応に限界があると感じることもあるかもしれない。児童労働に取り組む企業の組織に参加したり、業界団体を通じて企業同士の連携を強化したりすることで、個社での負担を減らし、効果的な対策を可能にするとともに、適切な開示を進めることは、自社の顧客や投資家等からの理解や評価の獲得にもつながる。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

企業はこうした児童労働のリスクを回避し、自社及びサプライチェーンから児童労働を排除していくための指標には、たとえば、以下のようなものがある。

定性指標

- 児童労働および18歳未満の労働者による危険有害労働への従事の発生に関して著しいリスクがあると考えられる事業所とサプライヤーの開示²⁰⁰
- 児童労働および18歳未満の労働者による危険有害労働への従事の発生に関して著しいリスクがあると考えられるサプライヤーの種類、国や地域の開示²⁰¹
- 児童労働の根絶のために実施した対策（採用応募者や従業員の年齢の確認等）の実施²⁰²
- 身分証や出生証明書などの適切かつ検証可能な手段による採用時の年齢確認の徹底と、従業員の年齢に対する継続的で正確な把握

- 18歳未満の労働者の危険有害労働への従事の排除および労働環境の確認²⁰³
- 18歳未満の労働者に危険有害業務を割り当てないようにするための仕組みづくりと継続的な確認の実施
- 児童労働が発覚した際に講じる児童の社会復帰、就学復帰のためのプログラムの整備²⁰⁴

このほか、以下のような取り組みを指標として活用することを検討できる。

- 児童労働の禁止に関する明確な方針の策定と開示
- 社員の児童労働に関する理解を深め、児童労働のリスクを最小化するための社内研修の実施
- 自社または第三者による現地訪問や監査の実施

186 “Child Labour: Global Estimates 2020, Trends and the Road Forward”, ILO website, 2021 (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_norm/---ipec/documents/publication/wcms_797515.pdf)

187 危険有害労働とは、肉体的、心理的または性的な虐待を行わないことに加え、たとえば、坑内、水中、危険な高所、閉じ込められた空間での業務や、危険な機械等の使用、重い荷物の運搬、危険有害な物質、熱、騒音、振動等の不健康な労働環境、長時間労働、夜間労働が該当する。

188 軽易な労働とは、児童が健康と安全を脅かされず、教育または職業訓練を妨げられない限り、従事することができる労働のことを指す。現地の法律によって認められている場合に、13歳（例外として、一部の開発途上国では12歳）以上の児童のみが従事するもの。「Child Labour: Global Estimates 2020」では、統計上、12から14歳の子どもの1週間当たり14時間未満の危険有害でない労働とされている。

189 ①あらゆる形態の奴隷制度②売春、ポルノ制作、わいせつな目的での児童の使用、周旋、提供③不正な活動、特に薬物の製造及び取引のための児童の使用、周旋、提供④業務の性質または行われる状況により、児童の健康、安全、道徳を害する恐れのある労働

190 「ビジネスのための児童労働の手引き：子どもの権利を尊重し児童労働をなくすビジネスの進め方」、ILO、2020年 (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-tokyo/documents/publication/wcms_747559.pdf)

191 同上

192 脚注193参照

193 “Child labour”, Human Rights and Business Dilemmas Forum website, <https://hrbdf.org/dilemmas/child-labour/#.YKsxl41xeUI>

194 同上

195 同上

196 “Child labour”, Human Rights and Business Dilemmas Forum website, <https://hrbdf.org/dilemmas/child-labour/#.YKsxl41xeUI>

197 1999年の最悪の形態の児童労働勧告（第190号）

198 「日本にもある児童労働 ついに死亡事故まで発生」（日経ビジネス、2019年2月22日）、<https://business.nikkei.com/atcl/NBD/19/00117/00010/>

199 “Child labour”, Human Rights and Business Dilemmas Forum website. <https://hrbdf.org/dilemmas/child-labour/#.YTHcSvdxeUk>

200 GRI 408: Child Labor, GRI, 2018 (<https://www.globalreporting.org/standards/media/1023/gri-408-child-labor-2016.pdf>)

201 同上

202 “Corporate Human Rights Benchmark Methodology 2020” (CHRB D1.4/D2.4/D4.4/D5.4), Cooperate Human Rights Benchmark website, 2020 (<https://www.corporatebenchmark.org/chrh-methodology>)

203 同上

204 同上

3 | 労働における非差別、機会均等

① イシューの説明

国際労働機関（「ILO」）の「労働における基本的原則及び権利に関するILO宣言」において、雇用及び職業における差別の排除は、基本的権利に関する原則の一つとされている。雇用・労働慣行において、能力・適性・成果などの合理的な要素以外の事由により、労働者、求職者の機会や処遇に差を設けることは、差別的取扱いとして禁止され、合理的ではない要素としては、人種や皮膚の色、性、宗教、政治的見解、国民的出身、社会的出身、その他があげられる。差別は、労働時間や休暇、報酬などの労働条件、研修受講機会、人事評価や昇進・昇格、募集・採用から退職にいたるまでのあらゆる活動において生じうる。

差別には、直接的なものと間接的なものの両方が含まれる。直接的な差別には、たとえば、女性である、障がいがある、外国人である、または性的指向を理由に雇用や昇進を拒むものがあり、間接的な差別とは、規則上や制度上は中立でありながらも、実質的に一定の集団に属する人に悪い影響を及ぼすもので、たとえば、転居をともなう配置転換は事実上、育児、介護など家庭責任を負う

ことが多い女性への間接差別となる可能性がある。

もっとも、全ての区別、排除、制限が禁止される差別に該当するわけではない。個人の尊重という人権の理念に照らし、個人の違いや、歴史的に差別を受けてきた事実等を考慮することなく一律に一定のルールを課すと、逆に個人の人権が制限される結果となったり、社会の構造的な差別が固定化され是正されなかったりする場合があるためである。たとえば、母性保護の観点から、特定の業務への女性労働者の就業を禁止したり、妊娠や出産に関する休暇を付与したりすることなどは、禁止される差別には該当しない。また、積極的差別是正措置（アファーマティブ・アクション）のように、歴史的に差別を受けてきた特定の人種や性別、民族に対し、一定の範囲で積極的に機会を提供することで、実質的な平等を実現するという取り組みも許容される。たとえば、ジェンダー平等を実現するため、クオータ制を導入し、役員、管理職の一定割合を女性にするとした取り組みは、これに該当する。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

労働基準法は、労働条件に関し、国籍、信条または社会的身分を理由として、差別的取扱いをすることを禁止している（均等待遇原則）²⁰⁵。労働条件には、労働契約関係における労働者の待遇の一切が含まれ、たとえば、災害補償、安全衛生、福利厚生などの諸条件を含む。労働基準法の本規定は、採用後の雇用関係を規制するものである。

他方、募集・採用については、募集・採用過程での男女の均等な機会付与²⁰⁶、障がい者への均等な機会の付与²⁰⁷、一定の例外事由を除く年齢制限

の原則禁止²⁰⁸が関係法令の強行規定によって義務化されている。また、厚生労働省は、雇用主側の採用の自由を認めつつも、人種・信条・性別・社会的身分または門地などではなく、本人の適性と能力のみを基準として採用選考を行うことを求めている²⁰⁹。

日本における雇用差別への取り組みは、性別に基づく採用差別の禁止、男女間の待遇格差の是正、部落出身者に対する差別（同和問題）の解消をはじめとする、長年取り組まれてきた課題に加え、

近年注目を浴びている新しい課題や、国際社会の注目や環境変化により新しく対応が迫られている差別の形態もある。

公正な採用

厚生労働省は、公正な採用の基本として、「①応募者に広く門戸を開くこと」、そして、「②本人のもつ適性・能力以外のことを採用基準にしないこと」²¹⁰としている。①は、出身国、疾病、LGBT（レズビアン、ゲイ、バイセクシャル、トランスジェンダー）等の性的マイノリティなどの特定の人を除外せず、求人条件に合致するすべての人が応募できるようにすることを意味する。②は、採用過程において、「本人に責任のない事項（本籍・出生地等）」や、「本来自由であるべき事項（思想・信条にかかわること）」について、候補者から情報を収集することを指す。これらに加えて、合理的の必要性のない採用選考時の健康診断の実施も、就職差別につながるおそれがある事項とされている。

性別

男女雇用機会均等法による募集・採用、配置・昇進等の雇用管理の各ステージにおける性別を理由とする差別の禁止や、女性活躍推進法による女性活躍の推進が実施されている。一方で、女性に対する差別や、差別に起因するハラスメント等は依然として課題である²¹¹。また、男女労働者の間に事実上生じている格差の解消の問題もある。世界経済フォーラム（WEF）の「世界男女格差報告」によれば、日本は、女性の72%が就労している一方、管理職女性の割合は14.7%と低く、また、パートタイムの職に就いている女性の割合は男性の2倍であり、平均所得も男性より43.7%低い。経済協力開発機構（OECD）の統計では、日本の男女間の賃金格差は加盟国中ワースト3位²¹²である。この点、ILOは賃金格差を、社会に構造的に存在する男女間の差別に起因する問題として捉えている²¹³。これは、昇進・昇給といった

待遇面における女性差別や、性差に基づく男女の役割を反映して、補助的労働に従事する者に女性の非正規労働者が多く含まれることが要因の一つと考えられているからである。日本では「一億総活躍社会」を目指す取り組みとして女性の社会進出と活躍が注目されるようになっているが、これは単に経済問題ではなく、性差に基づく差別撤廃という人権の一面もある。

障がいの有無

障害者差別解消法は、労働者の募集および採用について、障がい者に対して、障がい者でないものと均等な機会の提供を求めており²¹⁴、また、待遇面においても、障がい者であることを理由とした不当な差別的取扱いを禁止している²¹⁵。2021年5月成立した同改正法は、社会的障壁の除去の実施について合理的な配慮提供義務を、これまで努力義務から義務規定へと強化した。2021年には、障がい者雇用の法定雇用率が2.2%から2.3%に引き上げられると同時に、対象となる事業主の範囲も広がった²¹⁶。厚生労働省の令和元年の統計²¹⁷によれば、雇用障がい者数、実雇用率ともに過去最高を更新し、取り組みが進んでいることが伺える一方で、法定雇用率達成企業は5割未満という結果となっている。法定雇用率未達で、常用労働者100人を超える企業は、不足人数1人につき月額50,000円の障害者雇用納付金を支払う義務が発生する。もっとも、納付金を支払ったとしても、障害者の雇用義務は存続する。企業は、障がい者雇用促進が、歴史的な差別・格差是正に必要な取り組みとして法制化されていることを踏まえた取り組みを進めることが期待されている。

国籍（外国籍労働者）

外国人は、人種や国籍、宗教や信仰、肌の色を理由に、採用・雇用や労働条件において差別や不当な取扱いをこうむる可能性がある。日本では、外国人労働者は増加傾向にあり、2021年10月

末時点で約 173 万人²¹⁸と過去最高を更新している（外国籍労働者のうち、「外国人技能実習生」と関係する課題については、イシュー「強制労働の排除」を参照）。こうした外国人労働者を対象に実施された法務省の調査²¹⁹によると、過去5年間に日本で仕事を探したり、働いたりしたことのある外国人は、以下のような経験をしている旨回答している（括弧内は、当該回答をした回答者の割合）。

- ・「外国人であることを理由に就職を断られた（25%）」
- ・「同じ仕事をしているのに、賃金が日本人より低かった（19.6%）」
- ・「勤務時間や休暇日数などの労働条件が日本人より悪かった（12.8%）」
- ・「外国人であることを理由に、昇進できないという不利益を受けた（17.1%）」

労働基準法は、労働条件に関し、国籍に基づいて差別的取扱いをすることを禁止している²²⁰。また、厚生労働省は、求人募集の段階でも、職業紹介事業者等に対し求人の申込みを行うに当たり、国籍による条件を付すなど差別的取扱いをしないよう十分留意する旨を指導²²¹しており、企業は、法令や指針を踏まえた対応をすることが求められている。

同和問題（部落差別）

同和問題（部落差別）は、日本社会の歴史的発展の過程で形づくられた身分階層構造に基づく差別により、日本国民の一部の人々が長い間、経済的、社会的、文化的に低位の状態を強いられ、日常生活の上で様々な差別を受けるなど、我が国固有の重大な人権問題²²²である。法務省が実施した実態調査によれば、雇用差別の相談も存在し、特に、「地方公共団体では一定数見られる」。2016年に施行された「部落差別の解消の推進に関する法律」は、部落差別の解消に関する基本理念を定め、国および地方公共団体の責務を明らかにする

とともに、相談体制の充実等について定めている。

宗教、思想、政治的意見

日本における外国籍労働者の増加に伴って、従業員の宗教上の慣習に対する配慮も近年注目を集めている。国際的な人権・労働についての監査基準を策定しているレスポンシブル・ビジネス・アライアンス（RBA）²²³は、差別についての監査基準の一つに、企業が従業員からの宗教上の慣習についての配慮に関する要請があった場合に受ける仕組みの有無の確認を含めている。労働基準法第3条も、労働条件に関する信条による差別を禁止している。

性的指向、性自認

LGBT+ と呼ばれるレズビアン、ゲイ、バイセクシュアル、トランスジェンダー等の性的マイノリティは、性的指向や性自認、ジェンダーに基づく差別やハラスメントを被りやすく、就労の継続や心身の健康面での不調、採用や福利厚生における除外といった問題に直面する。LGBT+ であることを就業先でカミングアウトした結果、不適切な処遇にあたり、内定後にカミングアウトした結果、内定を取り消されたりするケースも報告されている²²⁴。厚生労働省による調査によると、同性愛者や両性愛者（レズビアン、ゲイ、バイセクシュアル）の約4割、トランスジェンダーの約5割が職場で困りごとを抱えている²²⁵。また、調査対象企業のうち、慶弔休暇や家族手当等の福利厚生を同性パートナーへの適用など、取り組みを一つでも実施している企業は17.4%にとどまっている²²⁶。

雇用形態（正規/非正規雇用）

正規雇用と非正規雇用の労働者の間に存在する不合理な待遇の格差解消を目的として、同一労働・同一賃金等の実現を目的とするパートタイム・有期雇用労働法の改正が行われ、2021年4月から、中小企業を含めた全事業者に適用されている。同

改正により、正社員と非正規雇用労働者間で賃金や各種手当などについて、不合理な待遇差を禁止されることとなった。たとえば、各種手当に関し、その給付の性質・目的に当たる事情が、正社員と

非正規雇用労働者とで同一である場合には、同一の支給をすることが求められる（たとえば、通勤にかかる実費を補償することが性質・目的である通勤手当など）。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

労働における差別は、ハラスメント等にも該当する嫌がらせや、実際の待遇差という形で表面化することが考えられる。差別的取扱いを受けた労働者は心身に傷害を受ける結果となることに加えて、同時にそうした行為を許した企業にも大きな損失をもたらすこととなる。具体的には、以下のような事業上のリスクが想定される。

- 民事・刑事上の訴訟が生じる法務リスク
- 退職者や退職者の増加により、人材確保の対応に係る人件費や採用活動費の増加

- 被害者や加害者、周囲の人の集中力や働く意欲の低下による生産性の低下
- 会社の評判の低下による、ブランド価値の棄損、収益減少
- ダイバーシティ & インクルージョンの実現の妨げによる機会損失

こうしたリスクに対応することは、被害者を減らすことに加えて、企業の損失も防ぐことにもなる。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

定性指標

- 方針や規程において、差別の禁止を明文化している（禁止されている差別事由や差別の態様についての明示を含む）²²⁷。
- 差別の禁止について役職員が理解を向上させるために、方針の周知徹底や研修の実施を行っている。また、受講率や理解度をモニタリングしている²²⁸。
- 差別の被害を通報できる、実効性のある苦情処理メカニズムを整備している²²⁹。

定量指標

- 差別の禁止に関する役職員研修の受講率²³⁰
- 一定期間中に生じた差別の事例の総件数とその状況別の内訳。状況別の内訳は次の事項を含む²³¹。
 - ✓企業が確認した件数²³²
 - ✓救済を計画している件数
 - ✓救済を実施した件数
 - ✓救済措置が不要となった件数

205 労働基準法 第3条

206 男女雇用機会均等法 第5条

207 障害者雇用促進法 第34条

208 労働政策総合推進法 第9条

209 厚生労働省「公正な採用選考を目指して」、2021年、<https://www.mhlw.go.jp/www2/topics/topics/saiyo/dl/saiyo-01.pdf>

210 厚生労働省「公正な採用選考を目指して」、2021年、<https://www.mhlw.go.jp/www2/topics/topics/saiyo/dl/saiyo-01.pdf>

211 ハラスメントについては、イシュー「ハラスメント、暴力」を参照されたい。

212 “Gender wage gap”, OECD Website, <https://data.oecd.org/earnwage/gender-wage-gap.htm>

213 「ILOとジェンダー」、ILO ホームページ、http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-tokyo/documents/publication/wcms_445056.pdf

- 214 障害者差別解消法 第34条
- 215 障害者差別解消法 第35条
- 216 2021年3月1日から、障がい者を雇用しなければならない民間企業の事業主の範囲が、従業員45.5人以上から43.5人以上に変更された。
- 217 「令和元年 障害者雇用状況の集計結果」、厚生労働省ホームページ、<https://www.mhlw.go.jp/content/11704000/000580481.pdf>
- 218 「外国人雇用状況」の届出状況まとめ(令和3年10月末現在)、厚生労働省ホームページ、https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_23495.html
- 219 法務省「外国人住民調査報告書－訂正版－」、2017年、(<http://www.moj.go.jp/content/001226182.pdf>)
- 220 労働基準法 第3条
- 221 厚生労働省「外国人労働者の雇用管理の改善等に関して事業主が適切に対処するための指針」、2007年、(<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11650000-Shokugyouanteikyokuhakenyukiroudoutaisakubu/1015820920.pdf>)
- 222 人権擁護局、「同和問題（部落差別）に関する正しい理解を深めましょう」、法務省、https://www.moj.go.jp/JINKEN/jinken04_00127.html
- 223 RESPONSIBLE BUSINESS ALLIANCE CODE OF CONDUCT A6.3
- 224 厚生労働省令和元年度厚生労働省委託事業 職場におけるダイバーシティ推進事業]報告書(<https://www.mhlw.go.jp/content/000673032.pdf>)
- 225 同上
- 226 同上
- 227 UNGPRF A1、WDI2020 4.11を参照
- 228 GRI 412-1、CHRB B.1.5を参照
- 229 UNGPRF C6、CHRB C.1を参照
- 230 GRI 412-1、CHRB B.1.5を参照
- 231 GRI406-1を参照。GRIは、ハラスメントは差別に含まれると定義している。
- 232 司法的または非司法的メカニズム（企業の苦情処理メカニズム等）により確認できた違反事例の両方を含む。

4 | ハラスメント、暴力

① イシューの説明

職場におけるハラスメント、暴力は、人権侵害に該当するだけでなく、機会均等とディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）の実現の妨げとなる²³³。職場における暴力およびハラスメントは、国際的に、一回かぎりのものであるか繰り返されるものであるかを問わず、「身体的、心理的、性的又は経済的損害を目的とし、またはこれらの損害をもたらす、若しくはもたらすおそれのある」、許容しがたい行動と慣行、またはその脅威であると、定義されている²³⁴。

ハラスメントの形態は多種多様である。その行為が、身体的な危害であっても、精神的な危害であっても、ハラスメントに該当する。暴力や体罰、抑圧、いじめ、侮辱やみせしめ、言葉による暴力といった行為も含まれる。

また、ハラスメントと差別は密接な関係にある。人種、皮膚の色、性別、宗教、性的指向、性自認など、従事する仕事と関係ない事由に基づく暴力や嫌がらせは、ハラスメントであるだけでなく、差別行為とも解釈できる²³⁵。したがって、セクシュアル・ハラスメント（セクハラ）や、妊娠・出産等に関するハラスメント（マタハラ）を含むジェンダーに基づくハラスメントや暴力は、差別の一つの形態に該当する。女性をはじめぜい弱性の高

いグループは、異なる形で、そして多くの場合は、不均衡または過度に、暴力やハラスメントにさらされるリスクが高い点にも、企業は留意すべきである²³⁶。たとえば、全世界の女性の3分の1は、家庭やコミュニティ、職場で性暴力や身体的暴力を受けており²³⁷、20カ国・地域（G20）諸国の女性の約3分の1は、就業中にハラスメントに直面していると言われている²³⁸。

また、国際的な定義では、正社員だけでなく、インターンや退職した元労働者、ボランティア、求職者、就職志願者などもハラスメント等からの保護の対象とすることが期待されている。また、ハラスメント等が発生する場所に関しても、オフィスのような職場だけでなく、休憩・食事の場所、更衣室、業務に関連した外出先・出張先、通勤途中、さらには、メールといった電子的な空間まで含まれる²³⁹。

世界各国で事業を進めるにあたり、まず、暴力とハラスメントに関する現地の法令を遵守することが求められる。また、自社の定めるハラスメントの禁止方針や国際的な人権基準と照らし合わせて、その国や地域のハラスメントの規程が低い水準にある場合には、より高い基準を遵守することを追求することが期待される。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

日本では、労働施策総合推進法、男女雇用機会均等法、育児・介護休業法等によって、一定の類型に該当する職場におけるハラスメントに対する防止措置²⁴⁰が事業者には義務付けられている（表5）。その端緒となったのは、男女雇用機会均等法の1997年改正である。本改正により、セクシュアル・ハラスメントに関する事業主の配慮義務の

規定²⁴¹が設けられたことでセクシュアル・ハラスメントの概念が確立した。そして、同法の2006年の改正により同配慮義務は、事業主の措置義務に強化された。最近では、2019年5月、労働施策の総合的な推進並びに労働者の雇用の安定及び職業生活の充実等に関する法律（労働施策総合推進法）が改正され、職場におけるパワー・ハラス

表 5 日本において防止措置の実施が義務化されているハラスメント

類型	内容	根拠法令
パワー・ハラスメント (パワハラ)	以下の3要件を満たすもの ²⁴² ： ① 優越的な関係を背景とした言動 ② 業務上必要かつ相当な範囲を超えた言動 ③ 労働者の就業環境が害される	労働施策総合推進法第30条の2
セクシュアル・ハラスメント (セクハラ)	職場において行われる、労働者の意に反する性的な言動に対する労働者の対応によりその労働者が労働条件について不利益を受けたり、性的な言動により就業環境が害されたりすること ²⁴³	男女雇用機会均等法
マタニティ・ハラスメント (マタハラ) / パタニティ・ハラスメント (パタハラ)	労働者の妊娠・出産や、育児のため勤務時間の制限、育児休業等の申出・取得に関して、職場において行われる上司・同僚からの言動により、当該労働者の就業環境が害されること ²⁴⁴	育児・介護休業法
介護ハラスメント (ケアハラ)	職場において、働きながら家族の介護を行う労働者に対して、介護に関する制度利用の妨害や、上司・同僚からの嫌がらせ等の言動により、当該労働者の就業環境が害されること ²⁴⁵	育児・介護休業法

メントの防止措置の実施が義務化される等、ハラスメント防止のための取り組みに進展がみられる²⁴⁶。

一方、「〇〇ハラ」というハラスメントの呼称が次々と生まれるように、日本の職場におけるハラスメントは、依然として大きな課題である。厚生労働省の統計でも、「いじめ・嫌がらせ」の相談件数は多く、2020年度の民事上の個別労働紛争の相談件数をみると、「いじめ・嫌がらせ」が、79,190件（相談割合は全体の22.8%）あり、9年連続第1位である²⁴⁷。

日本労働組合総連合会（連合）が全国の有職者を対象に実施した2021年の調査では、回答者の

32.4%が職場で何らかのハラスメントを受けたことがあると回答している²⁴⁸。厚生労働省の調査報告書²⁴⁹においても、過去3年間にパワー・ハラスメントを受けたことがあると回答した労働者は31.4%、セクハラについては10.2%という結果であった。また、過去5年間に妊娠/出産した女性労働者で、妊娠や出産、育児休暇を理由にハラスメントを受けたとした回答者は26.3%と4分の1以上にのぼり、育児休暇など育児に関連する制度利用を試みた男性労働者についても、同程度の結果が出ている。就職活動中やインターンシップに参加している学生の間でもセクシュアル・ハラスメント被害が発生している²⁵⁰。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

ハラスメントは、精神的・肉体的な暴力を伴う場合被害を受けた労働者は心身に傷害を受ける結果となることに加えて、ハラスメントが発生している職場環境が被害者の周囲の労働者に対しても、負の影響を与えることとなる。同時にそうした行為を許した企業にも大きな損失をもたらすこととなる。具体的には、以下のような事業上のリ

スクが想定される。

- 職場環境の悪化
- 被害者や加害者、周囲の人の集中力や働く意欲の低下による生産性の低下
 - ✓ 職場環境の悪化は、業務面にも悪影響を与える。
 - ✓ モチベーションの低下による作業効率の悪化

やミス増加は、製品の品質や顧客へのサービスなどにも影響を及ぼす可能性がある。

- 民事・刑事上の訴訟が生じる法務リスク（直接的損失）
- 退職者や退職者の増加により、人材確保の対応に係る人件費や採用活動費の増加
- 会社の評判の低下による、ブランド価値の棄損、収益の悪化

上記の「法務リスク」については、たとえば、ハラスメント事案では、損害賠償請求などの裁判まで進むことがあり、この場合、ハラスメントを発生させた個人責任にとどまらず、会社の使用者としての責任が追及され、事業主の損害賠償責任を認める裁判例も出てきている²⁵¹。こうしたリスクに対応することは、被害者を減らすことに加えて、企業の損失を防ぐことになる。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

定性指標

- 方針や規程において、ハラスメント、暴力の禁止を明文化する²⁵²。ここで方針は、次の要件を満たすべきである²⁵³。
 - ✓暴力とハラスメントを許容しないこと
 - ✓暴力とハラスメントが懲戒事由になること
 - ✓防止計画と測定可能な目標
 - ✓労働者及び使用者の権利と責任
 - ✓苦情処理のプロセスに関する情報
 - ✓プライバシーと秘密保持の権利
 - ✓被害を申立てた本人や被害者、証人などの報復からの保護措置
- 暴力およびハラスメントの禁止について、役員らの理解を向上させるため、方針を周知徹底し、研修を実施する。また、受講率や理解度のモニタリングをする²⁵⁴。
- 暴力やハラスメントを通報できる苦情処理メ

カニズムを整備する²⁵⁵。

これらのほか、暴力とハラスメントの発生可能性の高い職場環境や職種、弱いグループに属する人々を考慮し、その危険性を評価する取り組みの実施も検討しうる。

定量指標

- 暴力やハラスメントの禁止に関する研修の実施回数、受講率²⁵⁶
- 一定期間中に生じた暴力およびハラスメント事例の総件数とその状況別の内訳。状況別の内訳は次の事項を含む。
 - ✓企業が確認した件数²⁵⁷
 - ✓救済を計画している件数
 - ✓救済を実施した件数
 - ✓救済措置が不要となった件数²⁵⁸

233 「2019年の暴力及びハラスメント条約（第190号）」ILO ホームページ、https://www.ilo.org/tokyo/standards/list-of-conventions/WCMS_723156/lang--ja/index.htm

234 「仕事の世界における暴力及びハラスメントの撤廃に関する条約（2019年の暴力及びハラスメント条約（第190号）」ILO ホームページ、https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-tokyo/documents/normativeinstrument/wcms_723153.pdf

235 差別については、イシュー「労働における非差別、機会均等」を参照されたい。

236 「弱いグループ」については、イシュー「弱いグループに属する人の権利」を参照されたい。

237 “Violence against women” World Health Organization, <https://www.who.int/en/news-room/fact-sheets/detail/violence-against-women>

238 “Thomson Reuters Foundation 2015 Annual Report” Thomson Reuters Foundation, <https://archive.annual-report.thomsonreuters.com/2015/assets/media/pages/downloads/thomson-reuters-foundation-report-2015.pdf>

239 「2019年の暴力及びハラスメント条約（第190号）」ILO ホームページ、https://www.ilo.org/tokyo/standards/list-of-conventions/WCMS_723156/lang--ja/index.htm

240 いずれに法令も、法令が対象とするハラスメントについての方針の明確化と周知、相談体制の整備、ハラスメント発生時の正確な事実確

認や行為者への措置等の対応が義務付けられている

241 男女雇用機会均等法 第11条

242 厚生労働省は、パワー・ハラスメントに当たる行為を、以下の5つに類型化している。

(1) 身体的な攻撃(暴行・傷害)、(2) 精神的な攻撃(脅迫・名誉棄損・侮辱・ひどい暴言)、(3) 人間関係からの切り離し(隔離・仲間外し・無視)、(4) 過大な要求(業務上明らかに不要なことや遂行不可能なことの強制・仕事の妨害)、(5) 過小な要求(業務上の合理性なく能力や経験とかけ離れた程度の低い仕事を命じることや仕事を与えないこと) 個の侵害(私的なことに過度に立ち入ること)。

243 厚生労働省「事業主が職場における性的な言動に忌諱する問題に関して雇用管理上講ずべき措置等についての指針(平成18年厚生労働省告示第615号)」。なお、厚生労働省は、セクシュアル・ハラスメントに当たる行為を、以下の2つに類型化

(1) 対価型セクシュアル・ハラスメント:職務上の地位を利用して性的な関係を強要し、それを拒否した人に対し減給、降格などの不利益を負わせる行為。

(2) 環境型セクシュアル・ハラスメント:性的な関係は要求しないものの、職場内での性的な言動により働く人々を不快にさせ、職場環境を損なう行為。

244 同上

245 職場において、働きながら家族の介護を行う労働者に対して、介護に関する制度利用の妨害や、上司・同僚からの嫌がらせ等の言動により、当該労働者の就業環境が害されること

246 同法は2020年6月以降大企業に対しては適用されている(中小企業への適用開始は令和4(2022)年4月)。

247 厚生労働省「令和元年度個別労働紛争解決制度の施行状況」

248 「仕事の世界におけるハラスメントに関する実態調査」日本労働組合総連合会ホームページ、<https://www.jtuc-rengo.or.jp/info/chousa/data/20210625.pdf?5128>

249 厚生労働省「令和2年度 厚生労働省委託事業 職場のハラスメントに関する実態調査 報告書(概要版)」(<https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/000783140.pdf>)

250 同上。回答者のうち、学生の間でセクシュアル・ハラスメントの被害をうけた者の割合は25.5%であった。

251 厚生労働省「パワー・ハラスメントと使用者責任」(https://www.mhlw.go.jp/churoi/chyousei_jirei/dl/03.pdf)

①バンクオブアメリカイリノイ事件(東京地判平7・12・4):被告である会社が原告に対して行った、降格、受付配転は、原告ら中高年管理職を退職に追い込む意図をもつものとして、原告の人格権を侵害する違法なもので不法行為にあたるとして、被告に対し100万円の慰謝料の支払いを命じた。

②U福祉会事件(名古屋地判平17.4.27):職員会議において他の職員らがユニオンに加盟した職員を糾弾したために、職員が精神的疾患に罹患した事案において、使用者責任(民法715条1項前段)に基づき、被用者がその事業の執行について第三者に加えた損害賠償責任を認定し、他の職員らおよび法人に対し連帯して慰謝料500万円の支払いが命じられた。

252 UNGPRF A1、WDI2020 4.11を参照

253 「2019年の暴力及びハラスメント勧告(第206号)」ILOホームページ、https://www.ilo.org/tokyo/standards/list-of-recommendations/WCMS_723158/lang--ja/index.htm

254 GRI 412-1、CHRB B.1.5を参照

255 UNGPRF C6、CHRB C.1を参照

256 GRI 412-1、CHRB B.1.5を参照

257 司法的または非司法的メカニズム(企業の苦情処理メカニズム等)により確認できた違反事例の両方を含む。

258 GRI406-1を参照。GRIは、ハラスメントは差別に含まれると定義している。

5 | 結社の自由と団体交渉

① イシューの説明

国際労働機関（ILO）によれば、結社の自由とは、働く人々が自由かつ任意に、労働組合等の団体を設立し、加入する権利である²⁵⁹。団体交渉は、従業員が労働条件について経営者と自由に自主的に行う交渉で、結社の自由の不可欠な要素といえる²⁶⁰。「結社の自由と団体交渉権」は通常、一体として取り扱われ、世界各国で必ず守られなければならない労働者の基本的権利に関する四つの原則²⁶¹の一つとして、働く人々の諸権利の中で最重要視されている。

結社の自由は、民主主義の不可欠な要素として、すべての雇用・労働に関する基本的原則と権利を実現するうえで極めて重要な原則である²⁶²。団体交渉は、経営者と従業員が問題に対処するための平和的メカニズムを促し、双方が受け入れられる解決策を見出すのに役立つ²⁶³。資本主義経済では、経営者に雇用された従業員が労働力を提供し、経営者が労働の対価を支払って、相互に依存しながら事業活動を行うが、従業員は、経営者の指揮命令を受けるため、過酷な労働環境において搾取される、といった状況も発生しうる。そこで、雇用関係における経営者と従業員の力の格差を縮

め、実質的に対等に近い関係にたち、従業員が自らの職業上の利益を守るためには²⁶⁴、結社の自由と団体交渉権が不可欠という国際コンセンサスが形成されるようになった。

雇用・労働慣行のテーマ内のイシューが共通して守ろうとしているのは働く人々の権利であるが、結社の自由と団体交渉の権利は、これらのイシューすべてに関して経営者と従業員が話し合うことによって、働く人々の権利をめぐる問題の解決を促し、法令による規制よりも効果的で柔軟な問題への対処を可能にする²⁶⁵。したがって、結社の自由と団体交渉の権利の尊重は、働く人々のさまざまな権利にも正の影響を及ぼすといえる。

企業は、まず、労働組合の結成や、労働組合への加入を阻害しないようにしなければならない²⁶⁶。たとえば、雇用契約で、組合への加入や組合活動を禁止する、あるいは組合員に対して昇格や昇進、配置、解雇など人事上、不利益に扱うといった行為は、結社の自由を侵害していることになる。また、経営側の支配下に置くことを目的に労働組合に金銭等の手段で干渉したりする行為も行ってはならない²⁶⁷。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

日本の多くの民間企業における労働組合は、非管理職正規従業員を対象とする企業内組合となっている²⁶⁸。日本の労働組合の組織率は1949年の55.8%をピークとして長期的に減少しており、2020年の日本の労働組合組織率は17.1%であった²⁶⁹。経営者と労働組合の取り決めである労働協約²⁷⁰のカバー率を見ると、世界76か国のうち、日本は52位（16.7%、2016年）となっている。世界平均（36.9%）、OECD加盟37か国

の平均（45.5%）と比べても、日本のカバー率が低位に留まっていることが分かる²⁷¹。労働協約によって労働条件が規定されている従業員の割合を示すカバー率は、結社の自由と団体交渉権の状況を捉える指標として企業の評価にも利用されている。

労働組合がある場合には、経営者は、従業員が労働組合に加入することやその活動を妨げず、定期的に労働組合の代表者と労使対話を行うことが

求められる。一方、労働組合がない場合や従業員の過半数が加入する労働組合がない場合には、就業規則の制定・改正や、36協定等労働時間関係の協定締結において、民主的な手続を経て選出された「過半数代表者」がその役割を担う。

海外での事業展開においても同様に、経営者は結社の自由と団体交渉権の尊重に留意する必要がある。進出先によっては、日本のような協調的労使関係が前提ではない場合も多く、経営者は定期的な対話を行い、従業員の声に耳を傾け、労使紛争を未然に防止することが肝要である。なお、海外進出先では、現地の法令が労働組合の設立を制限している場合もある。たとえば、投資誘致を目的として、輸出加工区や経済特区において結社の自由と団体交渉の権利が制限されている事例や、外国人・移民労働者の結社の自由と団体交渉の権利を制限している事例があげられる。こうした場合、団体交渉は、労働者の利益を真正に代表する代表者と交渉することで代替することができる²⁷²。

労働組合をめぐる問題は、国内外を問わず発生している。ある世界的な飲食企業は、組合への加入妨害や組合を代表して申し入れを行った従業員を解雇したことにより、反組合的な行いをしたとして裁判で係争中である²⁷³。また、日本企業も、国内外で不当労働行為に関する裁判や審査の当事者となったり、非政府組織（NGO）や人権活動家、国際的な労働組合組織による糾弾の対象となったりしている。海外子会社や共同企業体（JV）先での労使紛争の事例でも、影響はその子会社JV先にとどまるとは限らない。NGOが、親会社の責任を問い、批判をするキャンペーンを展開し、企業イメージを低下させることも、その商品を輸入して販売している日本の小売企業に批難の矛先が向くこともある。労使紛争は、ひとたび問題が勃発すると長期化することが多く、問題の修復が難しいことに気をつける必要があり、紛争を未然に防止するために従業員との密な対話を図ることは、きわめて重要である。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

自社の事業や、委託先を含むサプライチェーンにおいて、結社の自由や団体交渉の権利が尊重されていない、または、侵害状態が発生した場合、以下のような事業上のリスクが想定される。

- 結社の自由と団体交渉の権利を侵害することは、訴訟等の法務リスクにつながる。日本国内では、労働者または労働組合が労働組合法における不当労働行為²⁷⁴に対抗する場合、まず各都道府県にある労働委員会に救済申立てを行って審査を受け、不服があれば中央労働委員会や裁判所での手続を踏むことになる²⁷⁵。
- 審査や訴訟への対応は財務面にも影響を及ぼすため、財務リスクがある。実際に、組合活動を阻害したという訴えを受けた企業がその対応に多額の費用を支出した事例もある。

- また、結社の自由と団体交渉の権利が尊重されていないと、結果的に現場の従業員の声をうまく吸い上げられない可能性がある。これは労使紛争を引き起こす可能性を高め、実際に労使紛争が発生した場合には、操業停止リスク、意欲低下による生産性低下リスク、離職率の増加も想定される。
- NGOや労働組合が主導して、当該企業が労働組合を弾圧しているというキャンペーンが繰り広げられると、評判が低下し、ブランド価値の棄損、収益の低下、採用活動への打撃等のビジネス上のリスクが考えられる。

労働組合の存在は、労働時間や労使間のコミュニケーションの面でプラスの効果があるという研究成果が出ている²⁷⁶。結社の自由と団体交渉の権利を尊重することは、労使対話を促し、従業員の

不満を早期に捉え、対処できる可能性を高める。そして、たとえばストライキによる操業停止等の経営リスクを未然に防止する効果が期待される。また、団体交渉により適正な労働条件を確保することは、働く人々が会社に対する信頼感を高め、

生産性の向上や離職率を抑えることにもつながる。従業員と対話と行い、その要望に応じていくことは、人的資本を強化し、長期的な視点で企業競争力強化につながる取り組みといえる。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

定性指標

- 労働組合の結成や労働組合への加入を妨げず、団体交渉権の権利を尊重することの明示²⁷⁷
- 結社の自由と団体交渉の権利を行使しようとする従業員に対する脅迫、ハラスメント、報復や暴力などの行為を禁ずる措置の実施²⁷⁸
- 結社の自由や団体交渉の権利が侵害されたり、著しいリスクにさらされたりすると考えられる事業所とサプライヤーを特定²⁷⁹

このほか、以下の取り組みを指標として活用することを検討できる。

- 現地の法令の制限で労働組合の結成ができない場合、代替的な手段を検討する。
- 第三者を利用した独立かつ匿名の苦情処理の仕組みを整える。

定量指標

- 労働協約によって労働条件が規定されている従業員の割合²⁸⁰

259 ILO 結社の自由及び団結権保護条約（第87号）

260 ILO 団結権及び団体交渉権条約（第98号）

261 結社の自由及び団体交渉権の効果的な承認、あらゆる形態の強制労働の禁止、児童労働の実効的な廃止、雇用及び職業における差別の排除の四原則が該当する。

262 ILO「国連グローバル・コンパクト労働原則 ビジネスのためのガイド」、ILO、2012年 https://www.ilo.org/tokyo/helpdesk/WCMS_201118/lang-ja/index.htm

263 同上

264 久本憲夫「雇用類型と労働組合の現状」（日本労働研究雑誌、2019年9月） <https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2019/09/pdf/004-015.pdf>

265 ILO「国連グローバル・コンパクト労働原則 ビジネスのためのガイド」、ILO、2012年 https://www.ilo.org/tokyo/helpdesk/WCMS_201118/lang-ja/index.htm

266 ILO 結社の自由及び団結権保護条約（第87号）

267 ILO 結社の自由及び団結権保護条約（第87号）

268 藤村博之「日本の労働組合」（日本労働研究雑誌、2011年1月） <https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2011/01/pdf/079-089.pdf>

269 厚生労働省「令和2年労働組合基礎調査の概況」（<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/roushi/kiso/20/index.html>）世界76か国のうち、日本は52位（16.7%、2016年）となっている。世界平均の36.9%、OECD加盟37か国の平均の45.5%と比べると、日本のカバー率が低位にとどまっている。

270 労働組合と会社との間の約束で、労働協約に定める労働条件を下回る労働契約や就業規則は、その部分が法的に無効とされる。（厚生労働省「労働組合／労働委員会」） https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/roudouseisaku/roudoukumiai/index.html

271 “Statistics on collective bargaining”, ILO STAT, <https://ilostat.ilo.org/topics/collective-bargaining/>

272 「ILO ヘルプデスク：結社の自由と団結権に関するQ&A」、ILO ホームページ、https://www.ilo.org/tokyo/helpdesk/WCMS_720941/lang-ja/index.htm#Q14

273 “Freedom of association”, Human Rights and Business Dilemmas Forum website. <https://hrbdf.org/dilemmas/freedom-of-association/#.YTHZ1vdxeUk>

274 労働組合員であることを利用とする解雇その他の不利益取扱い、正当な理由のない団体交渉の拒否、労働組合の運営等に対する支配介入及び経費援助、労働委員会への申立て等を理由とする不利益取扱い（「不当労働行為とは」、厚生労働省ホームページ、<https://www.mhlw.go.jp/churoi/shinsa/futou/futou01.html>）

275 厚生労働省「不当労働行為事件の審査手続きの流れ」（<https://www.mhlw.go.jp/churoi/shinsa/futou/futou02.html>）

276 労働政策研究・研修機構「労働条件システムの再構築に関する研究」（労働政策研究・研修機構、2007年3月）

- [277](https://www.globalreporting.org/standards/media/1022/gri-407-freedom-of-association-and-collective-bargaining-2016.pdf) GRI 407: Freedom of Association and Collective Bargaining, GRI, 2018 <https://www.globalreporting.org/standards/media/1022/gri-407-freedom-of-association-and-collective-bargaining-2016.pdf>、Corporate Human Rights Benchmark Methodology 2020 (CHRB D1.6/D2.6/D3.6/D4.6/D5.6), CHRB, 2020 <https://www.corporatebenchmark.org/chrb-methodology>
- [278](https://www.corporatebenchmark.org/chrb-methodology) Corporate Human Rights Benchmark Methodology 2020 (CHRB D1.6/D2.6/D3.6/D4.6/D5.6), CHRB, 2020 <https://www.corporatebenchmark.org/chrb-methodology>
- [279](https://www.globalreporting.org/standards/media/1022/gri-407-freedom-of-association-and-collective-bargaining-2016.pdf) GRI 407: Freedom of Association and Collective Bargaining, GRI, 2018 <https://www.globalreporting.org/standards/media/1022/gri-407-freedom-of-association-and-collective-bargaining-2016.pdf>
- [280](https://www.corporatebenchmark.org/chrb-methodology) Corporate Human Rights Benchmark Methodology 2020 (CHRB D1.6/D2.6/D3.6/D4.6/D5.6), CHRB, 2020 <https://www.corporatebenchmark.org/chrb-methodology>

6 | 労働条件と社会的保護

① イシューの説明

国際労働機関（「ILO」）の定義によれば、労働条件とは、休憩、休暇、休日を含む労働時間や勤務スケジュール、賃金および各種手当や保障、就業場所の物理的な状況等を含むとされる²⁸¹。また、同じくILOの定義によると、社会的保護とは、人の生涯にわたり生活の困窮や社会生活からの排除などの問題を削減・防止するために設計された政策や制度であり、たとえば、医療保障や家族手当、育産休時の手当や失業手当、労災補償、年金などが含まれる²⁸²。劣悪な労働条件は、働く人々の身体や精神を傷つけ、人権を侵害することにつながる。ILOと世界保健機関（WHO）の調査によると、世界で長時間労働による疾病で2016年に亡くなった人の数は、74万5,000人に上る²⁸³。また、社会的保護が欠けていると、所得と生活の安定が難しくなり、働く人々の生産性にも影響する。

企業は、国内外の操業地における労働時間、賃金等の労働条件および社会的保護と関係する法令を遵守し、労働者の心身の安全や労働に関する基本的な権利を侵害しないようにする必要がある。

たとえば、企業は、最低賃金を上回る賃金を支払い、時間外労働には法定の割増賃金を支払う必要がある。賃金から法定控除項目以外の控除を行う場合にも、控除に関する法規制を遵守し、労働

者の生活に支障が発生するようなことを回避する必要がある。そして、企業は、税金や公的な保険料の控除を含め、従業員の賃金からの控除項目は、その金額の内訳とともに従業員に通知して透明性を確保しなければならない²⁸⁴。労働時間や休日、休暇も同様に、企業は事業実施国の法令を遵守し、労働時間や休暇の記録を正確に管理し、現地の法令に照らして過剰な労働時間となっていないかに気をつけなければならない。たとえ労働者自身が希望したとしても過度に長時間の労働をさせてはならないことに注意が必要である。

労働条件はまた、差別禁止の原則とも関連している。同一価値労働同一賃金の原則によれば、同一価値の労働について男女の労働者に対して性別による区別を行うことなく同等の報酬を支払わなければならない²⁸⁵。また、妊娠・出産を理由に解雇してはならない²⁸⁶。

また、労働者の社会的保護に関し、企業は、労働者が、業務に起因する怪我、疾病を発症したり、解雇されたりした場合に、労働者の生活を保護するために支給される公的保険料等の負担義務がある場合には、誠実に履行し、また、労働者が、保険料の給付請求権を適切に行使できるようにするために支援を提供することも推奨されている。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

労働契約は、雇用主と労働者との合意によって成立するものであるから、労働基準法は、雇用主に対し、労働契約の締結に先立って、その前提となる労働条件²⁸⁷を書面で明示することを義務付けている。事前に合意されていた労働条件と実際の労働条件が異なる場合、労働者は即時に労働契

約を解除することが認められる。また、合意と異なる労働条件下での労働は、本人の意思に反して労働提供を強制すると強制労働につながるリスクもある。

また、休憩、休暇、休日を含む労働時間や勤務スケジュールについて、過重労働による労働者の

心身の過度な負荷および心身への悪影響を回避するため、残業時間の上限規制を含む各種規制を労働基準法は設けている²⁸⁸。賃金については、法定最低賃金規制に加えて、賃金支払いと賃金控除についての規制も存在する。労働基準法は、賃金は、労働者の基本的な生活手段となるので、賃金が労働者に確実にわたることを目的として、本人への直接払いや、毎月1回以上払い、全額払いといった原則を法定している²⁸⁹。そして、その例外として、所得税、住民税、社会保険料等法令に基づく費用は、賃金支払時に控除することが認められているが、それ以外の控除をする場合には、会社と過半数労働組合、或いは、従業員の過半数代表者との間で、控除対象について合意し、「賃金控除協定書」として締結している場合にも控除が認められるが、以上のように、賃金控除の限界は厳格に法定されている。

労働者の社会的保護に関し、雇用主は、法定要件を満たす労働者について、社会保険（健康保険／厚生年金保険）・労働保険（労災保険／雇用保険）に加入することが義務付けられ、労働者と会社が分担してそれぞれ一定の割合での保険料の納入義務を負う。こうした公的保険は、労働者が、病気、労働災害による怪我、失業等をした場合に、労働者の命や暮らしを支えるセーフティネットとなるもので、仮に、労働者が加入を拒もうとする場合でも、法定要件を満たす労働者に対して、雇用主は、関連する公的保険の加入義務を遵守することが肝要となる。

日本国内では近年、外国人技能実習生を最低賃金以下で雇用したり、長時間働かせたりしていたとして、摘発される事例が相次いでいる。2019年に厚生労働省が労働監督指導を実施した9,455事業場のうち、6,796事業場（71.9%）で違反があり、主な違反事項は、労働時間（21.5%）、安全基準（20.9%）、割増賃金の支払（16.3%）であった²⁹⁰。特に、繊維・衣服、建設、農業業界では、違反事例のうち、賃金に関する違反が最多で

あった。機械・金属、食料品製造、繊維・衣服業界では、労働時間に関する違反がいずれも2番目に多い違反となっている²⁹¹。外国人技能実習生の賃金や労働時間が違法な状況になっていないか、特に注意が必要である。また、外国人技能実習生も、健康保険、年金、雇用保険、労災保険などの社会保険について日本人と同様に加入することが求められる²⁹²。さらに、妊娠を理由に技能実習を一方的に終了した事例が社会問題化しており、妊娠や出産を理由に外国人技能実習生を解雇することはできず、妊産婦に対して必要な配慮を行う必要がある点にも気をつけたい。

また、日本企業に特有の長時間労働は、国内にとどまらず、国際的な問題にもなっている。過労死は「Karoshi」として、海外の英語辞書にも掲載されており、ILOのホームページにも長時間労働による死亡を意味する単語として、日本の事例が細かに紹介されている²⁹³。長時間労働が深刻な問題であるという認識を持ち、自社の正社員のみならず、他の契約形態の従業員やサプライヤーにしわ寄せが行かないようにすることが求められる。

劣悪な労働条件による問題は、海外でも数多く発生している。現地法令に労働時間を制限する規定がなかったり、公的な労働監督メカニズムが弱い弱であったりする国では特に注意が必要である。また、移民労働者、派遣労働者、短時間労働者など不安定な立場にある従業員に長時間労働のリスクが高いのは、万国共通である。多国籍企業からの無理な注文を受けた開発途上国のサプライヤーが、不当に長い時間、適切な休息も与えないまま、非正規の労働者を長時間酷使するといった事例がしばしば問題となっている。

また、賃金についても、世界で賃金を受け取る労働者のうち、19%が最低賃金以下の賃金を支払われており、アジア太平洋では1億6,000万人、南北アメリカでは7,600万人が最低賃金以下の賃金で働いている²⁹⁴。これに加えて、開発途上国

では、最低賃金の設定自体が生活に必要な賃金を下回っていることが多い。ILO は企業に対して、各地域の生活水準に基づく家族の基本的な生活ニーズを考慮して賃金を提供すべきであると述べている²⁹⁵。さらに、主に開発途上国では、短期や契約などの非正規労働者を中心に、社会保障を受けられない人々が多く、医療等のコストを自ら負担することで、さらに貧困に拍車がかかる事例も多い。海外で操業する際には、現地の法令を遵守するとともに、生活水準を考慮して賃金が支払われているのか確認が必要である。

業種別で見ると、まず、労働集約的で季節性の高い農業セクターで長時間労働が生じやすい。また、需要が時期により大きく変動し、納期の短い繊維・衣服業界や、生産ラインを常時稼働させて

おり、納期が厳しい電子業界も長時間労働の温床となっている。

過去に問題となった事例として、世界的に有名な複数のエレクトロニクス企業に納品していた電子部品サプライヤーが、中国工場における劣悪な労働条件に関して国際的な批判的になった事例がある。台湾にあるエレクトロニクス企業の工場でも、長時間労働による過労死と健康被害に対し、罰金が科されるとともに訴訟が起こった²⁹⁶。また、カンボジアのアパレル製品の工場で働く労働者たちが労働条件の改善を求めて抗議行動を行い、欧米の有名アパレルメーカーが取引価格の引き上げに動いた事例もある²⁹⁷。また、長時間労働により従業員の健康や生命が害された事例は、日本も含めて、国や業種を問わず発生している。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

自社やサプライヤーにおいて、労働者の賃金や労働時間、社会的保護に関する法令遵守を含む対応に問題がある場合、企業は、以下のような事業上のリスクにさらされることになる。

- 法定の労働時間を超えて従業員を働かせていた場合、行政処分、民事、刑事の訴訟の対象となるリスクがある。
- 適切な賃金が支払われていないと、労使紛争が起り、操業が停止するリスクがある。特に、賃金が極端に低い場合には、深刻な紛争に発展する可能性がある²⁹⁸。
- 法定最低賃金以下の給与の支払い、残業代の未払い、残業時間に対応する労働時間に対する割増賃金の不払いに関し、法定水準未達の部分の賃金相当額を、遡及的に請求される。
- NGO、労働組合や消費者のボイコットなどのキャンペーンにより、会社の評判が低下し、ブランド価値の棄損、収益低下につながる。
- 長時間労働は生産性が低下したり、作業ミスや勤務中の事故を引き起こしたりするリスクが

高まり、また従業員の健康を害することで補償が必要になることが考えられる²⁹⁹。

- 従業員の欠勤が増えたり、離職率が上昇したりするといった日常業務への影響も生じる。

賃金や労働時間の問題は、多くの国や業種で問題となっており、あらゆる企業が直面しうる課題である。サプライヤーの工場で生じた劣悪な労働条件の問題は、国際的な企業への批判に直結することが多く、深刻なブランドイメージの棄損につながる。また、操業停止による短期的な生産へのダメージのほかに、従業員のモチベーションが低下することによる製品の品質低下や欠陥なども長期的に深刻なリスクとなる。

一方で、基本的な労働条件を適切に設定することは、企業が長期的に安定して事業を継続する上での重要な基盤になる。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

定性指標

- 組織の正社員には標準支給されるが、非正規社員には支給されない手当（重要事業拠点別）³⁰⁰

このほか、以下の取り組みを指標とすることを検討できる。

- 労働時間、賃金、社会的保護に関する方針を明確に打ち出し、開示している。
- 労使対話において、賃金や労働時間、社会的保護に関する従業員の要望に耳を傾けている。
- 業界団体や国際的なイニシアティブに参加して、他の企業と協力して労働条件や社会的保護の問題に取り組んでいる。
- 労働時間や労働者が利用可能な公的保険給付等の社会的保護に関する研修を実施している。
- 国籍を問わず法定要件を満たす労働者の社会保険（健康保険／厚生年金保険）、労働保険（労

災保険／雇用保険）への加入義務を果たしている。

- サプライヤーに対して、極端な短納期や低価格等の無理な条件による発注をしていない。
- サプライヤーに対して、自社または第三者による現地訪問や監査を実施している。

定量指標

- すべての従業員の労働時間、従業員ではないがその企業の管理下にある労働者の労働時間（労働関連の傷害の発生に関連する指標）³⁰¹
- 従業員の相当部分が最低賃金を条件に報酬を受けている場合、その最低賃金に対する重要事業拠点の新人給与の比率（男女別）³⁰²
- 女性の基本給と男性の基本給と報酬総額に対する比率（従業員区分別、重要事業拠点別）³⁰³

281 “Working conditions” ILO Website, <https://www.ilo.org/global/topics/working-conditions/lang--en/index.htm>

282 「世界社会的保護報告2017-2019年版：エグゼクティブ・サマリー」、ILO、2017年 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-tokyo/documents/publication/wcms_644859.pdf

283 「長時間労働が心臓病と脳卒中による死亡者を増加させる可能性をILOとWHOが指摘」、ILOホームページ、https://www.ilo.org/tokyo/information/pr/WCMS_792277/lang--ja/index.htm

284 「社会的保護 Q&A」、ILO ホームページ、https://www.ilo.org/tokyo/helpdesk/questions-answers/WCMS_644779/lang--ja/index.htm

285 ILO 同一報酬条約（第100号）

286 ILO 母性保護条約（第183号）

287 労働基準法 第15条、①労働契約の期間（無期・有期）、②就業の場所・従事すべき業務、③所定労働時間、所定外労働（残業等）の有無、休憩時間、休日、休暇、交替制（シフト）勤務の有無、④賃金（計算・支払いの方法）、支払いの時期、⑤退職に関する事項（解雇の事由を含む）、⑥（有期契約の場合）有期の労働契約を更新する場合の基準

288 週8時間×5日の労働時間に加え、36協定で定める時間外労働の上限（月45時間・年360時間）を超えて、臨時的な特別の事情なしに、労働させること。適切な休憩の取得を妨げること。

289 労働基準法第24条

290 厚生労働省「外国人技能実習生の実習実施者に対する平成31年・令和元年の監督指導、送検等の状況を公表します」（<https://www.mhlw.go.jp/content/000680634.pdf>、2020年10月9日リリース）

291 同上

292 「技能実習生の労務管理に係る各種法令の正しい理解のために」、公益財団法人国際人材協力機構、<https://s3-ap-northeast-1.amazonaws.com/jitco-prd-nhp/wp-content/uploads/2020/09/14113034/handbook.pdf>

293 “Karoshi”, ILO website,

294 Global Wage Report 2020-2021: Wages and minimum wages in the time of COVID-19, ILO, 2020 (https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_762534.pdf)

295 ILO 「多国籍企業及び社会政策に関する原則の三者宣言」、ILO、2017年 https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-tokyo/documents/publication/wcms_577671.pdf

296 “Working hours”, Human Rights and Business Dilemmas Forum website. <https://hrbdf.org/dilemmas/working-hours/#.YTHVcfdxeUk>

297 “Living wage”, Human Rights and Business Dilemmas Forum website. https://hrbdf.org/dilemmas/living-wage/#.YTHW7_dxeUI

298 “Living wage”, Human Rights and Business Dilemmas Forum website. https://hrbdf.org/dilemmas/living-wage/#.YTHW7_dxeUI

-
- 299 “Working hours”, Human Rights and Business Dilemmas Forum website. <https://hrbdf.org/dilemmas/working-hours/#.YTHVcfdxeUK>
- 300 GRI 401: Employment, GRI, 2018 <https://www.globalreporting.org/media/rsch1yrk/gri-401-employment-2016.pdf>
- 301 GRI 403: Occupational Health and Safety, 2018, <https://www.globalreporting.org/standards/media/1910/gri-403-occupational-health-and-safety-2018.pdf>
- 302 GRI 202: Market Presence, GRI, 2018 <https://www.globalreporting.org/standards/media/1003/gri-202-market-presence-2016.pdf>
- 303 GRI405: Diversity and Equal Opportunity, GRI, 2018 <https://www.globalreporting.org/standards/media/1020/gri-405-diversity-and-equal-opportunity-2016.pdf>

7 | 労働安全衛生

① イシューの説明

労働安全衛生とは労働者の負傷や疾病、死亡を防止するとともに、安全で健康的な職場を実現することを目的とした活動である。労働安全衛生の実施は一般的に事業者の責務とされており、労働安全衛生に関する継続的な改善を実現するためのマネジメントシステムの規格として国際標準化機構（ISO）は、「ISO45001 Occupational health and safety management systems（労働安全衛生マネジメントシステム）」を発行している。

国際労働機関（「ILO」）の推計³⁰⁴では、1年間

に3億4,000万件の労働災害が発生しており、1億6,000万人が労働に関連した疾病に罹患し、また、30万人が労働に関連した事故や災害で死亡しているとされている。また、特に建設業界が高い労働災害発生率を示すとしている。

労働安全衛生に関する主要な危険源には、化学物質、放射線、振動・騒音、高所作業、酸欠作業、寒冷・暑熱、高温・低温、火災、感染、機械、電気などが含まれる³⁰⁵。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

日本においては、労働災害による死亡者数は年間6,000人を超過していた1960年代後半の状況からは漸減し、2010年代にはおおよそ1,000人程度となり、徐々に減少傾向にある。一方、休業4日以上死傷者数は1970年代には30万人を超過していたが、2010年頃には11万人程度まで減少している。ただし休業4日以上死傷者数については漸増傾向にあり、2020年には13万人を超過している。また、一度に3人以上の労働者が業務上死傷・病気となった労働災害である重大災害については近年でも年間200件を超える状況であり、これについては、減少傾向はみられない³⁰⁶。

年齢別での労働災害死傷者の件数の分布については、2005年には労働災害件数全数約13万件的のうち60歳以上が占める件数が約2万件程度であったのに対し、2020年の統計においては労働災害件数全数約13万件的のうち、60歳以上が占める件数は約3万5000件程度にまで上昇している³⁰⁷。これは少子高齢化に伴い高齢者についても労働力の担い手としての役割が期待され、60歳

以上の就業率が向上したことなどに起因するものである³⁰⁸。一般的に災害の発生率は若年層と高齢者で高くなる傾向が見られ、また、休業期間は高齢者になるほど長期間になる傾向にある³⁰⁹。こうした中、厚生労働省は2020年に、「高年齢労働者の安全と健康確保のためのガイドライン（エイジフレンドリーガイドライン）」を公表し、事業者に対して、リスクアセスメントの実施等を高年齢労働者の労働災害防止への取り組みを積極的に実施することを求めている。

このほか、技能実習生を含め外国人労働者の増加に伴い、外国人労働者の災害件数も増加傾向にある。外国人労働者の場合は言葉の問題などにより、労働安全衛生に関する情報の共有や教育の適切な実施が困難な場合もあり、事業者は労働者が理解できる言語等でこれらの情報を伝達するなど適切な配慮が求められる³¹⁰。

労働時間管理も日本の労働安全衛生に関する重要な課題の一つである。勤務問題を原因等の一つとする自殺者数は、近年、減少傾向にあり、2019年は1949人となっているが、自殺者数の全体に

占める割合は増加傾向にあり、2019年では全体の9.7%を占めるものとなっている³¹¹。残業規制の厳格化や有給休暇の一部取得義務化など法制面での取り組みも進んでいる。

事業者は労働安全衛生マネジメントシステムを

構築し、危険源の特定やリスクアセスメント、また、これらに基づく活動を計画的に実施し、マネジメントレビュー等を通じて継続的に改善を図ることができる体制を確実にすることが期待されている。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

自社やサプライヤーにおいて、労働安全衛生に関する法令遵守を含む対応に問題がある場合、企業は、以下のような事業上のリスクにさらされることになる。

- 違反企業等の名称、違反概要、処分内容等の公表によるレピュテーション低下のリスクがある（過労に関連する労働災害が発生した場合は報道により大きく取り上げられ、自社の評判が大きく棄損する場合もある）。
- 労働災害が発生し、安全の配慮が十分でないこと、事業者の「安全配慮義務」違反を理由にした摘発や多額の損害賠償が請求されるリスクがある。
- 経営側の、従業員の安全衛生軽視による、従業

員の就労意欲、モチベーションの低下に伴う、生産性の低下、人材定着率の低下するリスクがある。

逆に、こうしたリスクの防止に取り組むことは、生産性の向上や、採用力・人材定着率の向上につながる事となる。最近では健康経営やウェルビーイングについても社会的な関心が高まる傾向があり、従業員の肉体的、精神的、社会的な充足を図ることによりモチベーションを向上させ、生産性を上げるとともに従業員の定着率の向上などに努める例もみられる。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

労働安全衛生に関する指標としては以下のように度数率や強度率、死亡災害数などが利用される例が多くみられる。

頻度や強度を示す指標は諸外国でも用いられているが、分母となる時間数などは異なるものが利用されることがある。

定量指標

- 度数率：100万延実労働時間当たりの労働災害による死傷者数。労働災害の発生頻度を表す。
- 強度率：1000延実労働時間当たりの労働損失日数。労働災害の深刻さ・重さを表す。
- 死亡災害数：死亡災害の数を表す。

その他、労働安全衛生マネジメントシステムの構築状況や、また、労働安全衛生に関する教育の実施状況・時間数なども開示することにより自社の労働安全衛生に対する取り組みを示すことができる³¹²。

なお、情報開示については、2019年には経済産業省より安全に関する情報開示を、投資家などが安全に関する活動がどのように価値創造につながるか理解できるようにして促進するため、「産業保安及び製品安全における統合的開示ガイダンス」が公表、2021年に改訂されている。このガイダンスでは価値観、ビジネスモデル、持続可能性・成長性、戦略、KPI（Key Performance Indicator）

およびガバナンスについてどのように安全に関する取り組みが価値創造につながるか示すための情報開示の方法や事例などが示されている³¹³。

304 “Occupational safety and health (OSH) World Statistic” ILO Website, https://www.ilo.org/moscow/areas-of-work/occupational-safety-and-health/WCMS_249278/lang--en/index.htm

305 「ILO 安全衛生法令グローバルデータベースの 11 の法令分類項目」中央労働災害防止協会ホームページ https://www.jisha.or.jp/international/topics/pdf/legosh_themes.pdf

306 厚生労働省「労働災害発生状況」独立行政法人労働政策研究・研修機構ホームページ (<https://www.jil.go.jp/kokunai/statistics/timeseries/html/g0802.html>)

307 厚生労働省「労働災害統計」2015年 (https://anzeninfo.mhlw.go.jp/user/anzen/tok/anst00_h17.htm)

308 厚生労働省「令和2年版 厚生労働白書 令和時代の社会保障と働き方を考える(概要)」2020(<https://www.mhlw.go.jp/content/000684406.pdf>)

309 厚生労働省「高年齢労働者の雇用・就業と労働災害の現状」(https://www.mhlw.go.jp/content/11200000/100years_genjou.pdf)

310 「外国人労働者の安全衛生対策等リンク集」中央労働災害防止協会ホームページ (https://www.jisha.or.jp/international/topics/201902_01.html)

311 厚生労働省「令和元年度 我が国における過労死等の概要及び政府が過労死等の防止のために講じた施策の状況」(<https://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/karoushi/20/dl/20-1.pdf>)

312 GRI 開示情報 403を参照

313 経済産業省「産業保安及び製品安全における統合的開示ガイダンス」2021 (<https://www.meti.go.jp/press/2021/04/20210405001/20210405001-1.pdf>)

8 | ダイバーシティ&インクルージョン

① イシューの説明

「ダイバーシティ&インクルージョン」(「D&I」)は、日本語では「多様性と包摂」と訳される。世界経済フォーラム(「WEF」)の白書においては、ダイバーシティは「人口統計学上の区分(著者注: ジェンダー、年齢、人種・民族等)やスキル、経験が混在していること」、インクルージョンは「公正さと敬意、価値があると感じられること、帰属意識、そして力を得て成長すること」であり、それが「多様な人材の潜在能力を引き出す」とされている³¹⁴。

ダイバーシティに関する議論は、1960年代にマイノリティの差別撤廃や機会均等に向けた動きが活発化する中で生じており、伝統的なダイバーシティの定義は「ジェンダー、人種・民族、年齢における違いのことを指す」ものであった³¹⁵が、その後、特定の属性に限らず、組織における様々な差異が議論の俎上に載るようになった。2020年に公表したレポートで、WEFはダイバーシティに関し、差別や排除のリスクのあるものとして下記のような要素を示している³¹⁶。

- 年齢と世代
- ジェンダーおよび性表現
- 性的指向
- 精神的・身体的能力
- 健康状態
- 性格的特徴や行動様式
- 人種、民族、宗教
- 言語および国籍
- 居住地(地方、都市など)
- 社会的出自や親のバックグラウンド
- 収入、教育、社会経済的地位
- 外見

また、インクルージョンの「包摂」という概念

は、「排除(エクスクルージョン)」に相對するものであるが、D&Iという場合には、多様性のある組織において様々な差異を持つ個人が尊重され、組織の構成員として公正に扱われることを指す。特に「公正(エクイティ)」の側面を強調する場合には、「ダイバーシティ、エクイティ&インクルージョン(DE&I)」という用語も使用されることがある³¹⁷。

企業にとってD&Iが重要である理由については、道徳的、法的、経済的の3つの側面から必要性を説明できる³¹⁸(道徳的、法的側面についてはイシュー「労働における非差別、機会均等」を参照)。このうち、経済的な必要性については、1980年代より研究が進められてきたが、ダイバーシティが企業のパフォーマンス(財務/非財務)にプラスに作用するのは個々のメンバーの能力が発揮できる環境にあること、すなわち、インクルージョンの実現が重要であることが様々な研究から明らかになっている。たとえば、公正で心理的安全性の高い組織であることにより、従業員の満足度(エンゲージメント)や帰属意識が高まり、結果的に定着率が高くなることで、競争力が高まると考えられる。また、多様なスキルや経験を有する構成員からなる組織では、イノベーションが創発されやすくなり、新たなビジネスチャンスにつながる可能性も高まることが指摘されている³¹⁹。

また、企業のグローバル展開が進む中で、世界各地においてD&Iの取り組みが進むことにより、その影響は、一企業を超えて、社会経済全体に波及する。たとえば、サステナビリティ情報開示のフレームワーク策定に取り組む国際NGO「グローバル・レポーティング・イニシアティブ(GRI)」ではダイバーシティの意義について次のように記載している。「職場におけるダイバーシティと機会均

等を組織が積極的に促進することによって、組織、労働者双方の側に大きな利益をもたらす。たとえば、組織の採用活動において従来よりも多くの多様な人々を対象にすることが可能となる。このような利益はさらに、社会全般にももたらされる。平等が促進されるにつれ、社会的な安定が高まり、さらなる経済発展の基礎となるからである。」³²⁰。

D&Iのテーマにおいてまず問題となるのは、何らかの属性や特徴によって排除や差別が行われていないかどうかである。たとえば、従業員全体と

管理職、役員のそれぞれについて男女差を見た場合、役職が上がるにつれて女性が占める割合が低下していれば、そこには昇進や昇進に関わる教育機会等に何らかの差別が生じていると考えられ、その解消が求められる。

一方で、前述のようにD&Iにより経済的なベネフィットを得るためには、差別の解消に加え、個々の構成員が安全性や帰属意識を感じながら成長し成果を上げられる組織となっているかどうかが問われることになる。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

日本企業は長らく、新卒一括採用、長期・終身雇用、年功型賃金といった雇用制度の下で、日本人・男性を中心とした均質性の高い組織となることが多かった。その中で、いわゆる少数者に対する差別禁止や機会均等が法的に整備され、企業もそうした法制度に対応する形で、様々な取り組みを進めてきた。しかし、2000年代に入り、人口減少や経済成長の鈍化、グローバル化の急激な進展といった社会経済の変容の中で、日本企業は否応なく経営上の問題として人材の多様性を高める必要が生じてきた。

2002年には日本経営者団体連盟（日経連、現在の経団連）の「ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会」³²¹が、2004年には経済同友会³²²が、それぞれダイバーシティに関する報告書を公表している。いずれも、人材の多様性を基に企業の成長を図ることの重要性を打ち出しており、多様な人材を組織に迎え入れることのコストよりもベネフィットを重視するという視点が共通している。2012年には、経済産業省が「ダイバーシティ経営」を「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義し、その推進を政策として展開してきた³²³。

一方で、ESGの文脈においても、D&Iは「S

(社会)」の重要な要素として捉えられており、2021年には改訂コーポレートガバナンス・コードにおいて、新たに多様性の確保が明示された³²⁴。

(原則2-4) 上場会社は、社内に異なる経験・技能・属性を反映した多様な視点や価値観が存在することは、会社の持続的な成長を確保する上での強みとなり得る、との認識に立ち、社内における女性の活躍促進を含む多様性の確保を推進すべきである。

(補充原則2-4①) 上場会社は、女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針をその実施状況と併せて開示すべきである。

D&I実現に向けた取り組みとしては、組織内に存在する差別や排除の解消とともに、事業活動上の機会につながるように戦略的に取り組む必要がある。WEFでは、2020年にD(E)&Iに取り組むに当たってのポイントとして3つの領域につ

いてそれぞれ留意すべき点を取りまとめている³²⁵。

- i. 人材の発掘、選抜：採用や昇進昇格においてバイアスがかからないようにする等
- ii. 組織分析とモニタリング：適切な KPI (Key Performance Indicator) を設定してモニタリング・分析をする等
- iii. 従業員の経験、報酬、開発：組織内で管理職が的確にマネジメントを行うようにする等

日本においても、2017年に経済産業省が「ダ

イバーシティ 2.0 行動ガイドライン」を公表(2018年改訂)し、「実践のための7つのアクション」として取りまとめている³²⁶。

- i. 経営戦略への組み込み
- ii. 推進体制の構築
- iii. ガバナンスの改革
- iv. 全社的な環境・ルールの整備
- v. 管理職の行動・意識改革
- vi. 従業員の行動・意識改革
- vii. 労働市場・資本市場への情報開示と対話

③ イシューが価値創造に及ぼす影響 (ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会)

企業において D&I が実現されていない場合、特定の属性や特徴を有する従業員に関する待遇や処遇の格差や差別が生じることとなり、それらに対して訴訟等の法務リスクにつながる。また、NGO や労働組合が主導するキャンペーンにより、評判が低下し、ブランド価値の棄損、収益の減少、採用活動への打撃等のビジネス上の悪影響が考えられる。

また、組織内の多様性が低いことで集団浅慮に陥り、結果としてビジネスリスクが高まる懸念もある。たとえば、商品開発やマーケティングを行う際に、特定の属性や特徴に対してステレオタイプな見方をしたり、配慮のない商品・商材等を製作したりすることで、消費者からのバッシングや

SNS 上での「炎上」、不買運動等が生ずる例がある。

企業の D&I 実現に向けた取り組みは、そのまま事業活動上の機会に直結すると言える。多様な人材の発想や価値観、経験を基に、プロダクト・イノベーション、プロセス・イノベーションの創出につながる可能性が高まる。また、個々の従業員が企業や組織への帰属意識を持ちコミットメントが高まることで、離職率が低下し、結果として人的資本に関するコストの抑制にもつながる。さらに、そうした取り組みを行う企業の評価が高まり、結果的に消費者の選好や人材獲得にもつながることが期待できる³²⁷。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

定量指標

- 属性別従業員数、比率

GRI では、従業員のダイバーシティに関する開示事項として、下記三つの区分での従業員の割合を定量的な尺度として提示している³²⁸。

- ✓ 性別
- ✓ 年齢層：30 歳未満、30 歳～50 歳、50 歳超

✓ 該当する場合には、その他のダイバーシティ指標（たとえば、マイノリティ、社会的弱者など）

一方、DJSI では、性別や人種、その他（障がいの有無、LGBTQI+、年齢、等）のカテゴリーについて、職階別や部門別にそれぞれが占める割合を示すこととしている³²⁹。

• 給与格差

ダイバーシティの促進、性別への偏見の排除、機会均等の推進について、採用、昇進機会、報酬方針にも適用されているかどうかを図る指標とし

て、GRI では、「女性の基本給と報酬総額の、男性の基本給と報酬総額に対する比率(従業員区分別、重要事業拠点別に)」も開示事項とされている。

314 “HR4.0: Shaping People Strategies in the Fourth Industrial Revolution” World Economic Forum website, <https://www.weforum.org/reports/hr4-0-shaping-people-strategies-in-the-fourth-industrial-revolution>

315 谷口真美『ダイバーシティ・マネジメント ―多様性をいかに組織―』(白桃書房、2005年)

316 “A toolkit for leaders to accelerate social progress in the future of work” World Economic Forum website <https://www.weforum.org/reports/diversity-equity-and-inclusion-4-0-a-toolkit-for-leaders-to-accelerate-social-progress-in-the-future-of-work>

317 同上

318 同上

319 谷口前掲著、WES前掲著

320 GRI「GRI405: ダイバーシティと機会均等」(2016)

321 『『日経連ダイバーシティ・ワーク・ルール研究会』報告書の概要 原点回帰 ―ダイバーシティ・マネジメントの方向性―』(https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shougai/008/toushin/030301/02.htm)

322 社団法人経済同友会『多様を活かす、多様に生きる』―新たな需要創造への企業の取組み―(https://www.doyukai.or.jp/policyproposals/articles/2003/pdf/040224_1.pdf)

323 経済産業省「ダイバーシティ経営の推進」(<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/index.html>) なお、「ダイバーシティ経営」の定義には次のように補記があり、インクルージョンの要素を含むものと捉えられる。

「『多様な人材』とは、性別、年齢、人種や国籍、障がいの有無、性的指向、宗教・信条、価値観などの多様性だけでなく、キャリアや経験、働き方などの多様性も含みます。

『能力』には、多様な人材それぞれの持つ潜在的な能力や特性なども含みます。

『イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営』とは、組織内の個々の人材がその特性を活かし、生き生きと働くことのできる環境を整えることによって、自由な発想が生まれ、生産性を向上し、自社の競争力強化につながる、といった一連の流れを生み出しうる経営のことです。」

324 株式会社東京証券取引所「コーポレートガバナンス・コード」(2021年6月版) (<https://www.jpix.co.jp/news/1020/nlsgeu000005ln9r-att/nlsgeu000005lne9.pdf>)

325 “A toolkit for leaders to accelerate social progress in the future of work” World Economic Forum website <https://www.weforum.org/reports/diversity-equity-and-inclusion-4-0-a-toolkit-for-leaders-to-accelerate-social-progress-in-the-future-of-work>

326 経済産業省「ダイバーシティ 2.0 行動ガイドライン」(2017、2018改訂) (<https://www.meti.go.jp/press/2018/06/20180608001/20180608001-3.pdf>)

327 経済産業省「新・ダイバーシティ経営企業100選」ベストプラクティス集 (<https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinzai/diversity/kigyoyo100sen/practice/index.html>)

328 GRI「GRI405: ダイバーシティと機会均等」(2016) なお、取締役における多様性については別項(ガバナンス)に譲る。

329 “CSA Companion 2021 - Corporate Sustainability Assessment” S&P Global website, https://portal.csa.spglobal.com/survey/documents/CSA_Companion.pdf

9 | 雇用の促進・維持、従業員の能力開発

① イシューの説明

企業にとって従業員を雇用することは事業活動を進めるために必要であり、社会から企業に期待される役割を果たす意味でも重要である。国際労働機関（「ILO」）も企業にかけられる期待として「直接・間接の雇用機会の創出」³³⁰は持続可能な開発に貢献するものとして掲げている。企業の雇用活動に期待される裏返しとして雇用に関する権限が企業側に集中しやすく、いかに透明性の高いプロセスによって雇用機会の維持・創出に取り組むかが期待されている。さらに雇用した従業員に対してその雇用形態にかかわらず一人ひとりの能力開発の機会を提供することが推奨されており³³¹、企業が果たすべき責任の一部として認識されている。

企業は、こうした取り組みを着実に実施した上で、その情報を投資家や顧客、さらには従業員に向けて適切に公開することが求められている。その例としてGRIやSASBによるサステナビリティ関連の報告フレームワークの事項の中にも、雇用や能力開発の項目が盛り込まれている。加え

て、国際基準として2018年には国際標準化機構（ISO）が本イシューを含んだ人的資本に関するガイドラインを公開し³³²、国際的に標準的な指標・規格を通しての比較されうるものとして関心が高まっている。

雇用創出と維持、従業員に対する能力開発は他の経営課題に係るイシューへの取り組みを着実なものとするために重要な役割も担っている。企業が様々な危機や機会に向き合うために必要なスキルを有した十分な数の従業員と適切に雇用関係を維持できているかは本イシューに限られることなく経営全体に係る課題となるものである。

業界横断的に本イシューに関連する重要な事象として、まず法的に不当な雇用解除や契約変更といった雇用に関する事象がある。能力開発に関しては単にその機会提供の有無のみに関わらず、新規雇用者のみ、もしくは正規雇用者だけに研修機会が与えられているといった能力開発機会提供の公平性の欠如も一般に起こりうる事象である。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

多くの日本企業が終身雇用制度を前提とした雇用体系を採用し、長らく社会全体として安定した雇用の創出に寄与してきた。他方で非正規雇用者数を見ると緩やかな右肩上がり続け、この30年間で非正規雇用者の割合は、1992年の19.8%から2021年の36.7%へと上昇し続けている³³³。雇用の流動化が企業にどのような影響を与えるかについての研究は日本で十分に蓄積されていないことが指摘されているが³³⁴、高まる人材流動化の波にどのように対処するかが今後企業に問われる課題となる。労働人口が減少し、さらに非正規雇

用者が増える環境で争点となる「人材流出や人材獲得の困難化への対応の遅れ」は企業が優先して着手すべきリスクとして捉えられている³³⁵。同調査では人材に関するリスクを認識している割合は海外拠点よりも日本国内の方が高いことも示されている。

一方で、従業員にとっては、企業との雇用関係が適切な契約によって支えられることが重要である。その上で、適切な報酬が支払われているか、福利厚生を含めた人事制度が整備されているか等の条件も、企業を選ぶ理由として大きな意味を持

つ。企業がその従業員に能力開発の機会を提供しているかも企業選びの要素となる³³⁶。また、労働条件の改善や職場環境の整備、充実した教育訓練など人事制度の整備と、その適切な運用が、人材の定着率向上にとって重要とされている³³⁷。

日本企業は、ジョブローテーション制度によって、適材適所の人員配置を実現し、中長期的に幹部候補を育成してきた。これは雇用維持のためとも、能力開発のための方策ともなり得る人事制度である。しかし、ジョブローテーションには、短期的な業務パフォーマンスが低下する、日本以外の環境では受け入れられにくいといった弊害があるとの指摘もある³³⁸。外国人従業員に限らず、専門性を高めたいと考える従業員との雇用関係を考慮すると、ジョブローテーション制度が中長期的な視点での能力開発施策であるとしても、雇用の

維持に繋がらず、離職率を高める結果を招きかねない点については留意が必要である。

海外拠点を持つ日本企業は、現地の労働関連法および労働慣行を遵守することが必要である。一方で、それらが未整備であったとしても、グローバル企業としての責任を果たすべきであり、たとえば、能力開発に関する現地の関連法が未整備であったとしても、現地従業員全てに対して、その雇用形態に関わらず、能力開発の機会を提供することが推奨されている³³⁹。また、ジョブローテーション制度は、中長期的な能力開発施策であるだけでなく、雇用方針とも関わりの深い施策であるため、海外拠点での導入には現地の労働慣行に合わせて修正するなど慎重な対応が求められる。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響 (ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会)

不適当な理由による雇用契約の終了は、訴訟等の法務リスクにつながり、透明性の高い雇用契約の締結に取り組む必要がある。雇用に関する制度の未整備、あるいは、制度があっても十分にその制度が運用されていないような実態があれば、従業員が離職する要因にもなり、離職率上昇にもつながりかねない。たとえば、産休・育休の制度が導入されていたとして、その利用実績が上がっていないといったケースが相当する。雇用者数や離職率情報の開示を求める機運が高まっており、こうした数値の悪化は、社会的評価の低下につながる可能性もある。離職率の上昇は、コストを引き上げ、社会的評価の低下は、人材の採用を困難にする結果も導きかねない。

また、従業員に対して適切な能力開発の機会を提供できない企業は、能力開発がもたらす機会を逸する。そればかりか、従業員の離職率が高まるリスクもあり、離職率の高まりは採用コストを引き上げる結果に繋がりがねない。能力開発機会の

提供は、それ自体が企業の責務でもあることを十分に理解する必要がある。

一方で、雇用制度の整備や適切な運用は、従業員の定着率向上につながるが見込まれる。また、充実した雇用制度は、既存の従業員の定着につながるのみならず、新たな従業員を引き付ける魅力にもなる。

自身の能力をさらに高めたいと考える従業員に対して、研修機会のみならずキャリアカウンセリングやコーチングといった適切な能力開発機会を提供することは、高いパフォーマンスを発揮できる土壌を整えていくことにもつながる。

これらの取り組みを適切に開示することは、株主など投資家からの適切な評価につながり、安定的な資金調達のための基盤の構築にも役立つ。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

雇用の促進維持

定量指標

- 雇用を維持・促進に関する指標
 - ✓ 報告期間中の新規雇用の総数と比率
 - ✓ 離職の総数と比率（年齢層、性別、地域の内訳）
- 公平性の高い雇用関係を構築に関する指標
 - ✓ 正社員には標準支給されるが、非正規社員には支給されない手当これはそれぞれの雇用関係の差異を必ずしも否定するものではなく、その差異について透明性を持って公表しているかどうかを示すために有用である。
 - ✓ 育児休暇の性別別の取得率
 - ✓ 育児休暇の性別別の復職率
 - ✓ 育児休暇の性別別の定着率雇用の維持促進に十分に貢献しているかを示すことが可能となる。

このほか、雇用の促進・維持に関わる制度の利用実態のモニタリング状況も指標となりうる。たとえば、雇用維持のために育児休業制度整備を進める場合、残業を当然視する価値観などの職場風土があれば、制度活用に影響を与えることが指摘されている。そのため、制度変更の通知にとどまらず、広く使いやすい制度として組織に浸透しているか、制度利用に際して障害がないかなどを指標として活用することが検討できる。

従業員の能力開発

定量指標

- 性別、従業員区分を考慮した研修平均時間

定性指標

- コーチングやキャリアカウンセリング等明確に時間数に測定しにくい能力開発プログラムがあれば、そのプログラムの種類や対象者、支援内容

能力開発の成果については、それを人的資本への投資ととらえ、その金銭的リターン（ROI）を計測することが想的とする場合もあるが、難しさもある。従業員のエンゲージメント（愛着心、思い入れ）スコアや離職率、コスト削減率等金銭的リターン以外の指標もあわせて能力開発の成果として示すことが考えられる³⁴⁰。

能力開発についてもモニタリングが必要である。たとえば、従業員の意思で参加する研修への助成支援制度を設けている企業では、その制度が全従業員に認知され、活用されている状態となっているか、活用されていないか、何が抑制しているのかを分析し、対応しているかなどをモニタリング状況の指標としての活用することが検討できる。

330 “Tripartite declaration of principles concerning multinational enterprises and social policy (MNE Declaration) - 5th Edition (March 2017)”, ILO website, https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_094386/lang--en/index.htm

331 「OECD 多国籍企業行動指針」, OECD, <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/csr/housin.html>

332 ISO, *ISO 30414: Human resource management – Guidelines for internal and external human capital reporting* (2018)

333 1991年2月と2021年1～3月数値を比較、総務省統計局「労働力調査長期時系列データ」(<https://www.stat.go.jp/data/roudou/longtime/03roudou.html>)

334 「雇用の流動性は企業業績を高めるのか：企業パネルデータを用いた検証（2016）」, 独立行政法人経済産業研究所ホームページ <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/16j062.pdf>

335 「企業のリスクマネジメントおよびクライシスマネジメント実態調査（2020年度版）」, デロイトトーマツグループホームページ <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/Documents/about-deloitte/news-releases/jp-nr-nr20210302-report-japan.pdf>

- 336 「就活生の企業選びとSDGsに関する調査(2020)」, 株式会社ディスコホームページ, https://www.disc.co.jp/wp/wp-content/uploads/2020/09/sdgsshu_202008.pdf
- 337 厚生労働省「若者が定着する職場作り取組事例集(平成29年度人材不足における人材確保のための雇用管理改善促進事業)」(https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11600000-Shokugyouanteikyoku/jireisyuu29_1.pdf)
- 338 「ジョブローテーション」, 西村孝史 リクルートワークス研究所ホームページ, <https://www.works-i.com/sp/works20/>
- 339 「OECD多国籍企業行動指針」, OECD(経済協力開発機構), <https://www.mofa.go.jp/mofaj/gaiko/csr/housin.html>
- 340 Corporate Disclosure of Human Capital Metrics (2017). Aaron Bernstein and Larry Beeferman, Pensions and Capital Stewardship Project Labor and Worklife Program, Harvard Law School

ガバナンスとは、集団・組織たる企業の統治・管理などの全体を指す広い概念であるが、その中核は「コーポレート・ガバナンス」であり、機関投資家からの注目が最も高く、企業の ESG 活動全体でも主要なテーマといえる³⁴¹。コーポレート・ガバナンスについては普遍的な定義があるものではないが、「企業統治」と訳され、一般に企業活動を律する枠組みのことを意味する。

企業活動を律する枠組みとしては、守りのガバナンスと攻めのガバナンスがある。どの国でも個別企業の不祥事あるいは長期にわたる業績不振に起因する守りのガバナンスの観点でコーポレート・ガバナンスへの関心が高まるという共通点があるが、経済のグローバル化が急速に進む中で、コーポレート・ガバナンスは企業の競争力に影響を与えたとの認識が広がっており、攻めのガバナンスの観点からもその重要性が高まっている。

企業活動を律する枠組みは画一的なものではなく、各企業が置かれた状況などを踏まえて最適なものを選択することとなるが、グローバルには、企業統治におけるベストプラクティスの採用とその開示の統一化などを図り企業の自発的な努力を促すため、具体的な姿を示す諸原則を策定するプラクティスが一般的となっており³⁴²、日本においてもコーポレートガバナンス・コード（「CG コード」）が定められている。なお、CG コードにおける「コーポレート・ガバナンス」とは、「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組みを意味する」とされる³⁴³。

グローバルには、世界各国・地域において、ベンチマークとして広く利用され、日本のコーポレートガバナンス・コード策定の際にも参考とされていた「G20/OECD コーポレート・ガバナンス原則」（「OECD 原則」）や、グローバルな機関投資家が多く参加する ICGN（International Corporate Governance Network）が、十分なコーポレート・ガバナンスの体制を備えた企業について同団体の一義的基準として策定した「ICGN グローバル・ガバナンス原則」（「ICGN 原則」）がある。

OECD 原則

OECD 原則は、以下の 6 つの章により構成されており、各章で原則が示され、それに複数の補助原則が続く形となっている。

- i. 有効なコーポレート・ガバナンスの枠組みの基礎の確保
- ii. 株主の権利と公平な取扱い及び主要な持分機能
- iii. 機関投資家、株式市場その他の仲介者
- iv. ステークホルダーの役割
- v. 開示及び透明性
- vi. 取締役会の責任

これら各章の原則およびそれに紐づく補助原則は、従業員その他のステークホルダーの利害、及び会社の長期的な成功と業績向上のために貢献するという会社の重要な役割を認識し、良いコーポレート・ガバナンスの土台をなすいくつかの共通要素に立脚し、様々なモデルを包含するものとして策定されている³⁴⁴。また、拘束力を持つものではなく、目標を確認し、それを達成するための様々な方法を提示するものである。会社自らがコーポレート・ガバナンスの枠組みを策定する際、強固さと柔軟性を兼ね備えた参考資料として利用されることを目的としている³⁴⁵。

ICGN原則

ICGNは、総運用資産約59兆ドル相当の投資家メンバー主導のもと、企業のコーポレート・ガバナンス（企業統治）とスチュワードシップ（責任ある機関投資家としての行動）の促進のために、支援や助言を行う国際団体である。コーポレート・ガバナンスと投資家のスチュワードシップの実効的な水準の向上を通じ、グローバルの効率的な市場と持続可能な経済の発展を推進するというミッションのため、この原則が具現化されたものである³⁴⁶。

ICGN原則は、以下の8つの原則に対し、それぞれ指針を示す形で構成される。

- 原則1 取締役会の役割と責務
- 原則2 指導力（Leadership）と独立性
- 原則3 構成と指名
- 原則4 企業文化
- 原則5 リスクの監督
- 原則6 報酬
- 原則7 報告と監査
- 原則8 株主の権利

これらの原則及び指針は、企業のガバナンスに焦点をあて、いかに、取締役会が、株主以外のステークホルダーにも配慮しつつ、企業の成功を導き、投資家にとっての持続的な価値創出を可能にするか、について論じている³⁴⁷。

OECD原則・ICGN原則共に、株主をはじめとする様々なステークホルダーに対する適切な配慮を行いつつ、企業の持続的な成長と価値創出のため、取締役会等の会社の重要機関が何をすべきかについて定められており、日本企業においても参考となる内容である。

日本の状況

日本においては、商法における監査役制度の強化や委員会等設置会社といった機関設計、会社法における指名委員会等設置会社の導入などを通じ、コーポレート・ガバナンスが強化されてきた。一方、企業のベストプラクティスとして、2015年6月、上場企業のコーポレート・ガバナンス上の諸原則を記載したCGコードが策定され、東京証券取引所の上場制度が整備された。

CGコードは、2014年6月の「日本再興戦略 改訂2014」において、日本の「稼ぐ力」を取り戻すための主要施策のひとつとして「企業統治（コーポレートガバナンス）の強化」があげられ、「持続的成長に向けた企業の自律的な取り組みを促す」目的で策定されたものであり、実効的なコーポレート・ガバナンスの実現により、経営者の企業家精神の発揮を後押しすることを主眼としている。その意味において「いわば『攻めのガバナンス』の実現を目指すもの」であることが、CGコードの大きな特徴であるといえる³⁴⁸。

また、「『責任ある機関投資家』の諸原則（スチュワードシップ・コード）」に基づく機関投資家と会社との間の建設的な対話を通じて、CGコードに基づきコーポレート・ガバナンスの改善に向けた会社の取り組みの充実を期待するものであるが、CGコードとスチュワードシップ・コードの両輪とこれらの付属文書として位置づけられる「投資家と企業との対話ガイドライン」の3つが機能することで、企業の持続的な成長と中長期的な価値の向上、ひいては日本経済の成長や国民の安定的な資産形成を目指すものである。

なお、CGコード検討の際は、東京証券取引所「上場会社コーポレート・ガバナンス原則」やOECD原

則が参照されており、OECD 原則を踏まえ、以下の5章より構成されている。

- 第1章 株主の権利・平等性の確保
- 第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働
- 第3章 適切な情報開示と透明性の確保
- 第4章 取締役会等の責務
- 第5章 株主との対話

プリンシプル・ベースアプローチの導入

会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上という観点から、どのようなガバナンス体制が最適であるかは、各社の置かれた状況によって区々であり得る。このため、法令やルールベース・アプローチ（細則主義）の規律によって特定のガバナンス体制を一律に強制することは、たとえば、各社がその形式的な遵守のための対応のみに注力するなどといった事態を招くなど、かえってその実質をないがしろにするおそれもある³⁴⁹。そこで、CGコードは、会社が置かれた状況に応じて、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現することができるよう、プリンシプルベース・アプローチ（原則主義）を採用した。これは、各社がコードの趣旨・精神を確認・共有した上で、自らの活動が、形式的な文言・記載ではなく、真に適切か否かについて判断することを意識したものである。

そのため、東京証券取引所は、各社にCGコードの各原則等に対するコンプライ・オア・エクスプレイン（原則を実施するか、実施しない場合には、その理由を説明）を求め、その状況をコーポレートガバナンス報告書（「CG報告書」）により開示することを義務付けている。

コンプライ・オア・エクスプレインの手法についても、その意義を見誤れば、「実施（コンプライ）ありき」の考え方に基づくうわべだけの対応や、他社と足並みをそろえるだけの「ひな型的」な説明（エクスプレイン）を行うなどといった対応に陥ってしまうおそれも否定できない。こうした対応はCGコードの趣旨・精神に反するものである。各社が、各原則を実施（コンプライ）するかどうかからスタートして、実施する場合にはその実施方法について、実施しない場合にはしっかりと説明（エクスプレイン）の中身について、ときに株主との対話等も重ねつつ、真摯に検討していくというプロセスにも重要な意義があると考えべきである³⁵⁰。

本章では、コーポレート・ガバナンスに関して、CGコードの基本原則の区分に沿って、解説を行う。

³⁴¹ 例えば、GPIF「第6回 機関投資家のスチュワードシップ活動に関する上場企業向けアンケート集計結果」(https://www.gpif.go.jp/investment/stewardship_questionnaire_06.pdf) など

³⁴² 各国のコーポレートガバナンス・コードについては、金融庁「コーポレートガバナンス・コードの策定に関する有識者会議（第1回）事務局資料」(<https://www.fsa.go.jp/singi/corporategovernance/siryou/20140807/03.pdf>) を参照されたい。

³⁴³ コーポレートガバナンス・コード序文冒頭

³⁴⁴ OECD原則「本原則について」

³⁴⁵ OECD原則「本原則について」

³⁴⁶ ICGN原則「はじめに」

³⁴⁷ ICGN原則「はじめに」

³⁴⁸ 油布志行他「コーポレートガバナンス・コード原案」の解説 [1] P48~49 (商事法務No2062 2015.3.15)

³⁴⁹ 油布志行他「コーポレートガバナンス・コード原案」の解説 [1] P49 (商事法務No2062 2015.3.15)

³⁵⁰ 油布志行他「コーポレートガバナンス・コード原案」の解説 [1] P50 (商事法務No2062 2015.3.15)

1 | 株主の権利・平等性の確保

① イシューの説明

会社は、
i 株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使することができる環境を整備（株主の権利の確保）し、
ii 株主が有する株式の内容及び数に応じて平等に取扱うという実質的な平等性を確保する（株主の平等性の確保）ことが求められる。

上場会社は多様なステークホルダーとの適切な協働により、持続的な成長を目指す。資本提供者である株主は重要な要であり、コーポレート・ガバナンスの規律における主要な起点でもある。上場会社には、株主が有する様々な権利が実質的に確保されるよう、その円滑な行使に配慮することにより、株主との適切な協働を確保し、持続的

な成長に向けた取り組みに邁進することが求められる。また、上場会社は会社法上の株主平等原則の義務を負うが、この点を実質的にも確保していることについて、株主からの支持の基盤を強化するためには重要である。

グローバルな基準においても、株主の権利・平等性の確保は重視されており³⁵¹、株主平等に対する運営面での配慮や、実質的な平等確保のための対応、少数株主保護、利益相反取引の管理等について定められている³⁵²。

さらに、日本においては、会社法の「株主平等の原則」のもと、支配株主の資本多数決の濫用（らんよう）等による差別的取扱いから一般株主を守ることが規定されるほか、少数株主保護の観点から、上場子会社における少数株主保護の重要性に関する議論も行われている。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

株主の権利確保のための適切な対応

株主の権利が実質的に確保されるよう検討されるべきベストプラクティスとして、株主総会において可決に至ったものの相当数の反対票が生じた場合の原因分析の実施や株主との対話その他の対応要否の検討があげられる。

株主総会で会社提案議案に20%以上の反対行使があった会社数は増加傾向にあり、反対比率が高かった会社提案議案に対する企業の取り組みは反対株主の分析・反対理由の分析が中心となっている。一方、投資家はその分析結果をもって投資家との対話や招集通知への十分な説明を期待するなど、両者の間にはギャップが認められる旨も報告されている³⁵³。会社には原因分析にとどまらず、これらの分析が株主との対話の際に「可能な

範囲で分かりやすく説明され³⁵⁴」ことが求められる。分析を踏まえ今後の業務執行にどのように反映するか等、会社の見解を示す事例もみられる。

株主総会における権利行使のための適切な環境整備

株主総会は、会社と株主との建設的な対話の場であり、株主総会において株主がその権利を適切に行使することができる環境を整備することは、株主の権利を確保することにほかならない。各社の置かれた状況に応じて、以下の対応を検討すべきである。

- i. 株主総会へ向けた情報の適格な提供
- ii. 招集通知の早期発送・早期公表
- iii. 株主総会関連の日程の適切な設定

- iv. 議決権の電子行使の環境整備・招集通知の英訳
- v. 信託銀行名義の株主自らによる議決権行使等の要望への対応

i 株主総会へ向けた情報の適格な提供

株主総会にて株主が適切な判断を行うためには、上場会社からの情報提供が必要であり、適切な判断に資するための株主への情報提供の必要性や方法については、各社が合理的に判断することとなる³⁵⁵。実務としては、株主総会招集通知において、中期経営計画の内容やガバナンスに関する情報（経営陣幹部の選任理由等の記載充実含む）等を記載するケースも散見される。また、自社Webサイトを利用した情報提供を充実させるケースも多数確認される。

ii 招集通知の早期発送・早期公表

株主総会にて株主が適切な判断を行うためには、議案に対する十分な検討期間を確保するため、招集通知の発送のタイミングも重要となる。多くの会社が早期発送を行っており³⁵⁶、株主総会開催日の3週間前や4週間前をめどとする会社も一定数³⁵⁷見られる。

さらに、2019年会社法改正により株主総会資料の電子提供制度が創設されることとなり³⁵⁸、上場会社は、株主総会開催日の3週間前の日までに、招集通知、株主総会参考資料などを電磁的方法により提供することが求められる。東証の上場規則においても、企業行動規範に望まれる事項として、株主総会開催日の3週間前よりも早期に株主総会資料を電子提供することが掲げられている。投資家にとって望ましい招集通知の到着日は3週間～1か月未満と考えられ³⁵⁹、会社法等の規定は多くの投資家が要望する期間とも合致している。

iii 株主総会関連の日程の適切な設定

株主との建設的な対話の充実や、そのための正

確な情報提供等の観点を考慮し、株主総会開催日をはじめとする株主総会関連の日程も適切に設定されなければならない。上場会社の約60%が決算期を3月としており³⁶⁰、定時株主総会の開催日は6月末に集中している一方で、決算期が3月の東証上場会社のうち37.0%は、集中日を回避した株主総会の設定を行っている³⁶¹。

また、議決権行使基準日及び配当基準日を決算日より後ろ倒しする方法や、株主総会の開催時期や配当基準日の変更を回避するために決算日を前倒しする方法等の指摘もあり³⁶²、今後も日程設定が適切かの検討が必要である。

iv 議決権の電子行使の環境整備・招集通知の英訳

外国法人等の株式保有比率は約30%であり³⁶³、海外機関投資家等の実質的な権利行使には、議決権の電子行使の環境整備や招集通知の英訳が求められる。機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを利用している会社は、東証上場会社のうち約40%であるが³⁶⁴、特に規模の大きな会社や外国人株式所有比率が高い会社の利用率は高くなっている³⁶⁵。

また、バーチャル株主総会の開催の試みが開始されており、国内では、2020年6月に株主総会を開催した企業2,344社のうち122社がハイブリッド型（バーチャルとリアル）の株主総会とするなど³⁶⁶、株主総会への参加・出席の機会確保に向けた取り組みが行われている。2021年には産業競争力強化法等の一部を改正する等の法律が成立し、バーチャルオンリー型の株主総会が開催可能となった。

なお、招集通知については、半数以上の東証一部上場会社が、招集通知等の英訳を行っており³⁶⁷、自社の外国人株主比率等も踏まえ、外国人株主が議決権行使可能な環境を整備する取り組みが見られる。

v 信託銀行名義の株主自らによる議決権行使等の 要望への対応

信託銀行等の名義で株式を保有している機関投資家等は、いわゆる実質株主（株主名簿の名義人ではないが、実質的な株式保有者）であるが、日本においては株主総会への出席や議決権行使は名義株主によってなされる。実質株主における実質的な権利行使は、対応を検討すべきであるが、実質株主の株主総会への出席・議決権行使を認めるべきとはされない点に留意する必要がある³⁶⁸。実務としては、全国株懇連合会が作成・公表している「グローバルな機関投資家等の株主総会への出席に関するガイドライン(2015年11月13日)」が参考にされていることが多い。その中でも「会社側の合理的裁量に服した上で、株主総会の当日に株主総会を傍聴する方法(ルートB)」を採用している会社が多いと思われる。

資本政策の基本的な方針の策定

企業と株主との建設的な対話において、個別の資本政策の議論に先立っては、資本政策の面での経営理念のようなものが示されてしかるべきであり³⁶⁹、上場会社が事業を遂行していく上で必要とされる資本・負債の調達、株主還元、資本・負債の比率、それらの手段など、資本の管理のための施策を意味するものと考えられる³⁷⁰。

なお、上場会社の多くが開示を行っているが、説明に際しては、ROICやROE、EPS等の管理指標を用いることを記載しつつ、具体的な目標水準等は中期経営計画へ参照されているケースも見られる。

政策保有株式の縮減に対する方針検討・開示

政策保有株式は、上場会社の株式を活用し会社間との関係性を構築する日本に独特の実務慣行であるが、少数株主や市場からの規律づけを阻害する要因となりうるため、政策保有に関する情報開示と市場との対話により合理的な解決策を見出すこ

とが図られている。

政策保有株式の総数は、2010年半ば以後減少傾向であるが、金融機関が保有する政策保有株式は減少している一方、事業法人間等での同比率は依然として高い水準となっている³⁷¹。上場会社の側からは、政策保有株式は提携等を通じて事業上の利益につながるとの見方が示される³⁷²一方、投資家側からは、議決権の実質化・資本効率向上の観点から、依然、縮減や保有理由の説明の充実に求める声が強い³⁷³。

実際、議決権行使助言会社が、政策保有株式を純資産の一定割合以上保有する会社の経営トップ選任議案に対して反対推奨する旨を公表するなど、政策保有株式を有する上場会社に対する資本市場の要請は、「説明責任の強化」から「具体的な縮減の実施」へとフェーズが移り変わりつつあると考えられる³⁷⁴。

このような状況下において、政策保有に関する投資家と企業の対話をより建設的・実効的なものとするため³⁷⁵、開示の一層の充実に求められ、上場会社は、政策保有株式について、保有方針、保有の合理性を検討する方法、保有の適否に関する取締役会等の検証の内容などについて、有価証券報告書等で開示することが求められている。

買収防衛策に対する適正手続・株主への十分な説明

買収防衛策は、一般の株主や投資家に対して大きな影響を与え得るため、その導入・運用について、株主に対する受託者責任を全うするという観点から、適切な対応と十分な説明が求められる³⁷⁶。

買収防衛策を導入している会社は東証上場会社の7.7%³⁷⁷となっている。買収防衛策を導入している会社は、株式持合いの解消等の経営環境の変化や敵対的買収に対する関心の高まり等を受けて、2005年ごろから大きく増加した³⁷⁸ものの、濫用的買収を巡る法制度等の整備や、買収防衛策に対する投資家の厳しい評価もあり、近年は徐々

に減少してきている³⁷⁹。

なお、買収防衛策を導入していない理由の説明として、企業価値を高めることが最良の買収防衛策であると考え、現状では買収防衛策の導入を予定していないとの説明が大半となつて³⁸⁰おり、取締役会等における買収防衛策導入の必要性・合理性の検討がしっかりと行われるようになった結果であると推察される。

株主の利益を害する可能性のある資本政策

支配権の変動や大規模な希釈化をもたらす資本政策（増資、MBO等を含む）については、法令等の規律による一定の制約（開示の規律を含む）が課されており、こうした規律の適切な遵守を含め、株主に対する受託者責任を全うする観点からの適切な対応を求められる³⁸¹。

具体的には、株主の利益を害する可能性のある資本政策は、会社法、金融商品取引法、取引所規則による規制やその他の指針³⁸²等に対し、適切に対応を進めることが考えられる。

関連当事者間の取引

上場会社が、その役員や主要株主等との取引（関連当事者間の取引）を行う場合には、構造的な利益相反の可能性があるため、そうした取引が会社や株主協働の利益を害することのないよう、あらかじめ手続きを定めることが求められる。

関連当事者間の取引については、従前より、会社法や金融商品取引法において一定の開示等が求められており、多くの会社において投資者保護のための仕組みが整備されていると考えられる。

なお、具体的な記載内容は、「利益相反防止手続」と「取引条件」に大別³⁸³される。手続については、多くの会社が従前から会社法等の法令に基づいて、関連当事者間の取引の手続きとして、取締役会による承認若しくは決議や取引についての状況報告を求める体制を構築していることがうかがえる³⁸⁴。取引条件については、取引条件の妥当

性等を確認するための手続を開示³⁸⁵しているケースが見られる。また、関連当事者取引における利益相反のリスクに対処するため、一定の独立性を有する者により審議・検討を行う体制を導入している会社も見られた³⁸⁶。

支配株主を有する上場会社の対応

2020年時点で、日本の上場子会社は31.1%、支配株主が30%以上保有している上場子会社の割合は10.73%である。米国・英国は1%以下、フランス・ドイツでは4%程度となっている³⁸⁷。

上場子会社について、投資家からは親会社と少数株主との利益相反が指摘されているのに対し、上場親会社においては、少数株主との間の利益相反リスクを感じるものが「あまりない」と回答する企業が78%、上場子会社は独立性を十分満たしているため、現状のまま問題ないと考えている割合は52%となっており³⁸⁸、投資家からの見解と各社の見解にギャップが生じていると思われる。投資家からは、親会社による「企業グループ」の価値最大化と子会社価値の最大化が必ずしも一致するとは限らず、両社がかい離する有事の局面に備えた仕組みを事前に整備することの必要性が指摘されている³⁸⁹。

一方、企業からは、上場子会社を保有する理由として「社員のモチベーション維持・向上」や「上場企業としてのステータス維持」「優秀な人材採用」等が挙げられており³⁹⁰、子会社上場の利点に対する意見も見られる。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響 (ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会)

株主の権利・平等性の確保については、会社法等法規制上も整備されており、上場にあたっても有価証券上場規程等において規制がされている。CGコードにおいても、株主が上場会社における多様なステークホルダーの要であり、コーポレート・ガバナンスの主要な起点であるとの認識を踏まえ、上場会社に対する株主の権利と平等性の実質的な確保を要請している³⁹¹。当該法令・規制へ遵守しない場合、株主等から訴えを起こされる、

上場廃止となる等、実質的な不利益が生じる他、会社の信頼の喪失や、企業価値の棄損が懸念される。一方、株主の権利・平等性を実質的に担保すべく、CGコードに記載されている具体的な要請を踏まえた上で、自社にとって適切な対応を検討・実行し、かつその状況について開示や実際の株主との対話において十分な説明を行うことにより、株主からの信頼を確保し、中長期的な企業価値向上に寄与するものと考えられる。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

株主の権利・平等性の確保については、株主に対する環境整備の状況、十分な開示・株主等への説明ができていないか確認し、不足する点を確認された場合、自社内の体制・取り組みを改善する等の対応が必要である。

これらの評価やマネジメントにあたっては、以下の指標が考えられる。

- 反対票の分析手法の妥当性・十分性、分析結果にかかる株主等に対する説明・対話の適時性・十分性
- 株主の権利行使のための環境整備の十分性（株主総会に向け、株主総会招集通知や関連するWebページの情報の充実状況（株主の判断に資する情報が提供されているか）、招集通知の発送・公表時期、株主総会関連の日程設定にかかる考え方・議決権の電子行使の環境整備（株主・投資家の構成等を踏まえ、議決権電子行使プラットフォームの活用、あるいは活用を検討し

ているか）、招集通知の英訳有無・公表時期、信託銀行名義の株主自らによる議決権行使等の要望への対応（実質株主への対応方針について、ガイドラインを踏まえ、適切な対応が選択されているか）

- 政策保有に関する基本方針の検討の十分性、開示内容の妥当性
- 政策保有株式の縮減に対する方針の検討の十分性、開示内容等の十分性
- 買収防衛策の考え方（必要性・合理性に関する検討状況の妥当性の確認、手続の適切性の確認を含む）に対する株主への説明の十分性
- 株主の利益を害する可能性のある資本政策に対する対応の適切性（会社法・金商法、取引所規則等に適切に対応できているかを確認）
- 関連当事者間の取引に対する対応の適切性
- 親子上場の場合の少数株主保護に関する対応の適切性・十分性、開示内容等の十分性

³⁹¹ OECD原則では、「コーポレート・ガバナンスの枠組みは、株主の権利を保護するとともにその行使を促進し、少数株主、外国株主を含む、全ての株主の公平な取扱いを確保すべきである。全ての株主は、その権利の侵害に対して、有効な救済を得る機会を有するべきである。」とされ、ICGN原則においても、原則8に「株主の権利」が設けられ、全ての株主の権利が平等に取り扱われるべきとされている。

³⁹² 例えば、OECD原則には、株主が株主総会に参加し、議決権を行使する権利（IIのC）、同種の系列に属する株主の平等の確保・一定の株主が自身の株式持ち分に比して不釣り合いな影響や支配力を持つような資本構造・取決めの開示の必要性（IIのE）、関連当事者取引における利益相反の適切な管理・会社及びその株主の利益を保護するやり方での承認・実行（IIのF）、支配株主による権利濫用・利益のための濫用行為からの少数株主保護（IIのG）、企業買収や会社資産の大幅な売却時の株主の権利保護、買収防衛措置検討時の受託者責任の維持（IIのH）等が定められる。

- 353 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 第22回 資料3「(5) 反対比率の高かった議案への対応」
- 354 投資家と企業の対話ガイドライン4-1-1「株主総会の在り方」
- 355 油布志行他「コーポレートガバナンス・コード原案」の解説 [1] P53 (商事法務No2062 2015.3.15)
- 356 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」。ここで「早期発送」とは、定時株主総会についての招集通知を法定期日より3営業日以上前に発送した場合を指す。
- 357 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」。3週間前をめどとする会社は523社(上場会社の14.2%)、4週間前をめどとする会社は41社(同1.1%)。
- 358 公布の日(2019年12月11日)より3年6か月内施行
- 359 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 第22回 資料2「株主総会に関する課題(3) 招集通知の早期発送・早期開示」。
- 360 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」
- 361 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」
- 362 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 第22回 資料2「株主総会に関する課題(4) 株主総会関連の日程」
- 363 全国証券取引所「2020年度株式分布状況調査」
- 364 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」
- 365 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」。連結売上高が1兆円以上の会社の96.2%が、外国人株式所有比率が30%以上の会社の80.1%が、機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームを利用している。
- 366 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 第22回 資料2「株主総会に関する課題(2) パーチャル株主総会」
- 367 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 第22回 資料2「株主総会に関する課題(5) 英文開示」
- 368 油布志行他「コーポレートガバナンス・コード原案」の解説 [1] P54 (商事法務No2062 2015.3.15)
- 369 コーポレートガバナンス・コード策定に関する有識者会議第7回議事録
- 370 フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの改訂に寄せられたパブリック・コメントの結果について「回答37番」(2018/6/1)
- 371 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 第23回 資料1「グループガバナンス/株式の保有構造等」(4) 政策保有株式
- 372 油布志行他「コーポレートガバナンス・コード原案」の解説 [2] P51 (商事法務No2063 2015.3.25)
- 373 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 第23回 資料1「グループガバナンス/株式の保有構造等」(4) 政策保有株式
- 374 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」
- 375 田原泰雅他「コーポレートガバナンス・コードの改訂と投資家と企業の対話ガイドラインの解説」P14 (商事法務No2171 2018.3.7.5)
- 376 油布志行他「コーポレートガバナンス・コード原案」の解説 [2] P53 (商事法務No2063 2015.3.25)
- 377 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」
- 378 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」によると、調査開始時点である2006年132社から2008年461社へ増加した。
- 379 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」
- 380 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」
- 381 油布志行他「コーポレートガバナンス・コード原案」の解説 [2] P53 (商事法務No2063 2015.3.25)
- 382 経済産業省「公正なM&Aの在り方に関する指針(2019年6月)」
- 383 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」
- 384 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」なお、同白書によると90.4%の会社が「取締役会」に言及している。次に多いのが「決議」・「承認」であり、83.5%が言及している。また、上記の体制を社内規則等で明文化している事を明記している会社が約半数あった。
- 385 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」なお、同白書によると、「取引条件」を含む記載をした会社は22.3%であった。
- 386 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」なお、同白書によると、「監査役」・「監査等委員会」・「監査委員会」に言及している会社は16.2%である一方で、「社外取締役」(独立社外取締役も含む。)に言及している会社は5.5%に留まっており、親会社を有する会社(239社)に限って分析しても、12.1%の言及に留まっている。
- 387 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 第23回 資料1「グループガバナンス/株式の保有構造等」(1) 上場子会社等の現状
- 388 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 第23回 資料1「グループガバナンス/株式の保有構造等」(2) 上場子会社等の少数株主保護
- 389 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 第23回 資料1「グループガバナンス/株式の保有構造等」(2) 上場子会社等の少数株主保護
- 390 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 第23回 資料4「グループガバナンス/株式の保有構造等」(1) 上場子会社等の現状
- 391 油布志行他「コーポレートガバナンス・コード原案」の解説 [1] P52 (商事法務No2062 2015.3.15)

2 | 株主以外のステークホルダーとの適切な協働

① イシューの説明

上場会社にとっての株主以外のステークホルダーとしては、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会をはじめとする様々な会社の存続・活動の基盤をなす主体等が挙げられる。自社の持続的な成長・企業価値の創出は、これらステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果であり、適切な協働が求められる。

グローバルな基準においても、ステークホルダーとの協力関係を促進し、会社の持続可能性を高めるべきとされている³⁹²。

日本のCGコードにおいては、「第2章 株主以外のステークホルダーとの適切な協働」として、独立した章が設けられている。例えば、イギリス、ドイツやフランスのコードには、株主以外のステークホルダーとの協働について独立した章を設けているものではなく、こうしたステークホルダーについての記述もそれほど多いわけではない。CGコードで独立した章を設け、相応の分量を割いた記述がなされている理由は、わが国では伝統的にこうしたステークホルダーの権利や立場を幅広く尊重する企業文化・風土が根強いことを反映したものといえる³⁹³。

サステナビリティを巡る課題への取り組み

上場会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出を達成するためには、多様なステークホルダーとの適切な協働が不可欠であり、サステナビリティ（ESG要素を含む中長期的な持続可能性）を巡る課題への対応が、特に重要な課題となっており、取締役会にて取り組むべき重要な経営課題であるべきとされる³⁹⁴。

会社が取り組むべきサステナビリティの課題はさまざまであり、気候変動、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や構成・適切な処遇、

取引先との構成・適正な取引、自然災害などへの危機管理等が例示されるが、これに限るものではない³⁹⁵。各社が主体的に自社の置かれた状況を的確に把握し、取り組むべきサステナビリティ要素を個別に判断していくことは、サステナビリティへの形式的ではない実質的な対応を行う上でも重要となるものであり³⁹⁶、取締役会において積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。また、サステナビリティの基本方針の策定などが取締役会の役割と期待されるため、サステナビリティに関する取締役会における審議も想定される。サステナビリティ推進の枠組みの一つとして、「取締役会の下または経営陣の側に、サステナビリティに関する委員会を設置するなど³⁹⁷」の具体的な仕組みも考えられる。

中核人材の多様性の確保

サステナビリティを巡る課題への取り組みと並び、日本における重要な論点の一つとして中核人材の多様性確保がある³⁹⁸。CGコードでは、「女性・外国人・中途採用者」が例示されるが、企業がコロナ後の不連続な変化を先導し、新たな成長を実現する上では、取締役会のみならず、経営陣においても多様な視点や価値観の存在が求められる³⁹⁹。また、取締役会や経営陣を支える管理職層においてジェンダー・国際性・職歴等の多様性が確保され、それらの中核人材が経験を重ねながら、取締役や経営陣に登用される仕組みを構築することが極めて重要であり、多様な働き方やキャリア形成を受け入れた上で、社員のスキルや成果が公正に評価され、それに応じた役職・権限、報酬、機会を得る仕組みの整備が求められる⁴⁰⁰。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

開示情報等からみられる取り組み状況

株主以外のステークホルダーとの適切な協働について、東証上場会社は、社内規程等によるステークホルダーの立場の尊重についての規定や、環境保全活動、CSR 活動等の実施、ステークホルダーに対する情報提供にかかる方針等の策定など、ステークホルダーの立場の尊重にかかる取り組みの状況を開示している⁴⁰¹。

東証上場会社全体の71.1%において社内規程等によるステークホルダーの立場の尊重に関する規定があるが⁴⁰²、会社は、自らの持続的な成長と中長期的な企業価値の創出に向け、これらのステークホルダーとの適切な協働を実現するため、ステークホルダーとの信頼関係を構築するための行動指針や方針文書を策定し、役職員に対し周知徹底をすることが考えられる。

取締役会を起点とした取り組みの必要性

会社は、株主以外のステークホルダーとの適切な協働の重要性を認識し、ステークホルダーの権利・立場や健全な事業活動倫理を尊重する企業文化・風土の醸成は、一次的には取締役会・経営陣の役割・責務であることを示している（トーン・フロム・ザ・トップ）⁴⁰³。

これを達成するため、様々なステークホルダーへの価値創造に配慮した経営を行いつつ中長期的な企業価値向上を図るべく⁴⁰⁴、経営理念を策定

し、また、ステークホルダーとの適切な協働やその利益の尊重、健全な事業活動倫理などについて、会社としての価値観を示し⁴⁰⁵た行動準則を取締役会にて策定・改訂し、広く浸透・遵守させることが求められている。

また、取締役会は、内部通報にかかる適切な体制整備を行うと共に、その運用状況を監督する⁴⁰⁶ことが求められている。実効性の高い内部通報の体制整備を行うことは、違法または不適切な行為・情報開示を早期に発見・是正し、ステークホルダーの権利・利益を保護することにつながるとともに、会社にとってもリスク管理に必要な情報収集機能の強化を意味している⁴⁰⁷。

とりわけ、サステナビリティについては、将来的な企業価値につながる戦略作りといった視点からもその必要性にかかる認識ができあがりつつあり、そうした認識の下適切に対応していくためには組織の柔軟性や対応力、その前提としてのガバナンス体制が重要といった指摘や、取締役会はサステナビリティ経営を監督する責務を負うなどの指摘がされた⁴⁰⁸。

あわせて、女性の活躍を含む社内の多様性の確保について、自主的かつ測定可能な目標の設定と多様性確保に向けた人材育成方針と社内環境整備方針の策定・開示⁴⁰⁹が要請されており、実務上の対応として、取締役会にて審議・決定することに言及している例もある⁴¹⁰。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

株主以外のステークホルダーへの対応の充分性について、開示等も求められているところ、株主・投資家、また社会一般からも高い注目をあびており、多様なステークホルダーへの配慮不足は市場からの撤退をも引き起こす重要なリスクとなりうる。

一方、自社にまつわる様々なステークホルダーの権利・立場や事業活動倫理を尊重し、適切な協働の実現は、会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の創出に寄与するものと考えられる。

さらに、サステナビリティに関して、「持続可能な開発目標（SDGs）」が2015年の国連サミット

で採択され、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）への賛同機関が増加する等、中長期的な企業価値の向上に向け、サステナビリティが重要な経営課題であるとの意識が高まっている⁴¹¹。

加えて、近年、中長期的な企業価値の向上に向けては、リスクとしてのみならず、機会としても

サステナビリティを巡る課題へ積極的・能動的に対応することが重要であるとの認識が、企業・投資家双方において高まる等、企業価値向上という観点からも議論され、注目が高まっている⁴¹²点を意識し、会社として適切な対応をしていくことが必要となる。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

株主以外のステークホルダーとの適切な協働について、取り組み等の適切性等を検証するにあたっては、GRIスタンダードやSASBスタンダードにおける考慮事項や活動指標等を参考にすること

とが考えられる。GRIスタンダードにおいては、「ステークホルダー・エンゲージメント」として配慮すべき事項が列挙されている。

【株主以外のステークホルダーへの対応に関連し、会社が取り組むべき項目（例）】

GRIスタンダードの項目	配慮すべき事項
102-40 ステークホルダー・グループのリスト（組織がエンゲージメントしたステークホルダー・グループのリスト）	ステークホルダー・グループ ⁴¹³ の網羅性
102-41 団体交渉協定（団体交渉協定の対象となる全従業員の割合）	団体交渉協定対象となる従業員の割合（グループ全体での計測が想定されている）の十分性
102-42 ステークホルダーの特定および選定（組織がエンゲージメントを行うステークホルダーを特定および選定する基準）	エンゲージメント対象となるステークホルダーの特定・選定基準の策定とエンゲージメントの実施状況
102-43 ステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法（組織のステークホルダー・エンゲージメントへのアプローチ方法。種別別、ステークホルダー・グループ別のエンゲージメントの頻度を含む。また、特に報告書作成プロセスの一環として行ったエンゲージメントか否かを示す）	ステークホルダー・エンゲージメントに対する、全体的なアプローチ方針やステークホルダー毎のアプローチ方法・エンゲージメントの頻度等が定められ、また、それらの開示プロセスが適切なものとなっていること
102-44 提起された重要な項目および懸念（ステークホルダー・エンゲージメントにより提起された重要な項目および懸念。次の事項を含む i. 組織が重要な項目および懸念にどう対応したか（報告を行って対応したものを含む） ii. 重要な項目および懸念を提起したステークホルダー・グループ）	ステークホルダー・エンゲージメントで提起された懸念事項を網羅的に抽出し、会社として適切な対応を行う体制ができていないこと また、当該課題に対する状況や取り組みに対する適切な開示ができていないこと

また、GRIスタンダードにおいては、ガバナンス機関（取締役会等）並びに、従業員のダイバー

シティの確保状況として配慮すべき事項が列挙されている。

【中核人材等の多様性確保について、会社が取り組むべき項目（例）】

GRIスタンダードの項目	配慮すべき事項
405-1 ガバナンス機関および従業員のダイバーシティ	
a. 組織のガバナンス機関に属する個人で、次のダイバーシティ区分に該当する者の割合	i 性別
	ii 年齢層：30歳未満、30歳～50歳、50歳超
	iii その他のダイバーシティ指標 (マイノリティ、社会的弱者等)
b. 次のダイバーシティ区分の従業員区分別の従業員の割合	i 性別
	ii 年齢層：30歳未満、30歳～50歳、50歳超
	iii その他のダイバーシティ指標 (マイノリティ、社会的弱者等)

さらに、SASB スタンダードにおいても、経営
陣・従業員のダイバーシティの状況や、従業員エ

ンゲージメントの状況として配慮すべき事項が列
挙されている。

SASBスタンダードの項目	配慮すべき事項
Employee Engagement, Diversity & Inclusion	
(1)外国籍、(2)外国で働く従業員の割合	取締役会、従業員双方、(1)(2)を算出
従業員エンゲージメントレベル	従業員意識度調査結果等で確認
(1)経営陣、(2)技術スタッフ、(3)その他の従業員の男女比、人種・民族別の構成	(1)～(3)それぞれにおける男女比、人種・民族別の構成を導出

392 OECD原則「第IV章コーポレート・ガバナンスにおけるステークホルダーの役割」の冒頭において、「コーポレート・ガバナンスの枠組みは、法律又は相互の合意により確立されたステークホルダーの権利を認識するべきであり、会社とステークホルダーの積極的な協力関係を促進し、豊かさを生み出し、雇用を創出し、財務的に健全な会社の持続可能性を高めるべきである。」と記載されている。さら、会社が対応すべきものとして、ステークホルダーの権利（法律、契約その他会社とステークホルダー間の幅広いコミットメント）の尊重（IV-A）、ステークホルダーに対する法的権利侵害に対する救済機会の確保（IV-B）、従業員のガバナンスへの参加の仕組みの確保（取締役会への従業員代表の参加、従業員持株制度、独立的な年金基金の運用体制確保等）（IV-C）、ステークホルダーに対する必要な情報へのアクセシビリティ確保（IV-D）、会社の違法行為等に対し従業員等から通報する体制の確保（IV-E）、債権者の権利執行に資するコーポレートガバナンスの枠組み確保（IV-F）が記載されている。

393 油布志行他「コーポレートガバナンス・コード原案」の解説 [2] P.55（商事法務No2063 2015.3.25）

394 CGコード2-3①「取締役会は、気候変動などの地球環境問題への配慮、人権の尊重、従業員の健康・労働環境への配慮や公正・適切な処遇、取引先との公正・適正な取引、自然災害等への危機管理など、サステナビリティを巡る課題への対応は、リスクの減少のみならず収益機会にもつながる重要な経営課題であると認識し、中長期的な企業価値向上の観点から、これらの課題に積極的・能動的に取り組むよう検討を深めるべきである。」と改訂された。

395 フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの一部改訂に係る上場制度の見直しについて パブリックコメントの結果の概要 回答No301

396 フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの一部改訂に係る上場制度の見直しについて パブリックコメントの結果の概要 回答No302

397 対話ガイドライン1-3

398 「上場会社は、女性・外国人中途採用者の管理職へ登用等、中核人材の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示す確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標を示すとともに、その状況を開示すべきである。また、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成方針と社内環境整備をその実施状況と併せて開示すべきである。」

399 「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」意見書（5）

400 「スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議」意見書（5）

401 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」

402 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」

403 油布志行他「コーポレートガバナンス・コード原案」の解説 [2] P55（商事法務No2063 2015.3.25）

404 CGコード原則2-1

- 405 CGコード原則2-2
- 406 CGコード原則2-5
- 407 油布志行他「コーポレートガバナンス・コード原案」の解説 [2] P56 (商事法務No2063 2015.3.25)
- 408 島崎征夫他「コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改訂の解説」 P11 (商事法務No.2266 2021.6.25)
- 409 CGコード補充原則2-4①
- 410 中村直人他「コーポレートガバナンス・コードの読み方・考え方 (第3版)」 商事法務
- 411 島崎征夫他「コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改訂の解説」 P11 (商事法務No.2266 2021.6.25)
- 412 島崎征夫他「コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改訂の解説」 P11 (商事法務No.2266 2021.6.25)
- 413 CGコードを踏まえると、従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会等

3 | 適切な情報開示と透明性の確保

① イシューの説明

上場会社には、様々な情報を開示することが求められているが、これらの情報が法令に基づき適時適切に開示されることは、投資家保護や資本市場の信頼性確保の観点から不可欠であり、また、上場会社は、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきである。法令に基づく開示であれそれ以外の場合であれ、適切な情報の開示・提供は、上場会社の外側にいて情報の非対称性の下におかれている株主等のステークホルダーと認識を共有し、その理解を得るための有力な手段である。

上場会社は、「財務情報（会社の財務状態・経営成績等）・経営戦略・経営課題、非財務情報（リスクやガバナンスにかかる情報等）について、法令に基づく開示を適切に行い、法令に基づく開示以外の情報提供にも主体的に取り組むべきこと」が求められ、取締役会に対しては、「開示情報（特に非財務情報）が正確で利用者にとって分かりやすく、情報として有用性の高いものとなるようにすること」が求められている⁴¹⁴。

また、外部会計監査人と上場会社の双方において、外部会計監査人が株主・投資家に対して責務を負っていることを認識し、適正な監査の確保に向けて適切な対応を行う⁴¹⁵ことが求められる。外部会計監査人（公認会計士または監査法人）は、監査等を通じて上場会社が開示する情報の信頼性を担保する存在として、情報利用者である株主や投資家に対する責務を負っていると考えられ⁴¹⁶、上場会社においてもその認識のうえ、実効的な枠組みを担保すべきである⁴¹⁷。

グローバルの基準においても、会社による適時かつ適切な開示が行われるべきことが記載され⁴¹⁸、また、外部監査人の活用、責任・義務についても記載されている⁴¹⁹。

具体的には、法令に基づく開示に加え、以下の事項について、開示のうえ、主体的な情報発信を行うべきである。

- i. 会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画
- ii. 本コードのそれぞれの原則を踏まえた、コーポレートガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針
- iii. 取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続
- iv. 取締役会が経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行うに当たっての方針と手続
- v. 取締役会が上記(iv)を踏まえて経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明⁴²⁰

開示に対し、参考とすべき基準について、国内のガイダンスとしては、金融庁の「企業内容等開示ガイドライン等」や、「記述情報の開示に関する原則」等がある。非財務情報の開示におけるグローバル基準については、TCFD、SASBスタンダード、GRIスタンダード、国際統合報告フレームワーク（IIRC）、CDP、CDSBフレームワーク等が存在する⁴²¹。サステナビリティの情報開示については多様なフレームワークが林立している一方、各フレームワークの統合に向けた動きが進んでいる⁴²²。また、人的資本における情報開示ガイドラインとして、2018年にISO30414が制定されている。さらに、知的財産への投資等の検討については、「経営デザインシート」（知的財産戦略本部、2018年5月公表）等もある⁴²³。

非財務情報の開示を中心に、参考となるガイダンスやフレームワークが複数存在する。会社はそ

れらを参考にしつつ、自社にとってより良い開示

としていくことが求められる。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

情報開示の充実

上場会社は、CG 報告書をはじめ、有価証券報告書、株主総会招集通知、自社 web サイト等の各種の媒体等にて情報開示を行っている⁴²⁴。会社の意思決定の透明性・公正性を確保し、実効的なコーポレート・ガバナンスを実現するとの観点から、以下の事項について開示し、主体的な情報発信を行うべきである。

- i. 「会社の目指すところ（経営理念等）や経営戦略、経営計画」
- ii. 「コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針」
- iii. 「取締役会が経営陣幹部・取締役の報酬を決定するにあたっての方針と手続」
- iv. 「経営陣幹部の選解任及び取締役・監査役候補の指名の方針と手続」
- v. 「経営陣幹部の選解任と取締役・監査役候補の指名を行う際の、個々の選解任・指名についての説明」

また、「人的資本・知的財産にかかる開示」については、日本企業の人材投資（OJT 以外）は、諸外国と比べ、低い状況となっており、経営戦略実現に必要な人材を採用・配置・育成できていない／どちらかというとできていないと考えている会社は 4 分の 3 にのぼっている⁴²⁵。一方、人材投資について、従前よりコストではなく投資と捉えるべきとの意見が聞かれたが、コロナ禍を経て、人材投資の重要性の意識の高まりも見られている⁴²⁶。

知的財産においても、米国等と比較し、日本はいまだ有形資産への投資ウェイトが高く、無形資産に対する投資が進んでいない状況となっている。その中で、ESG 投資においては知財及び知財情報の役割が重視されつつあり、株価に影響する

との試算も存在しており、無形資産への投資促進が企業価値向上のための重要なファクターとなっていることが分かる⁴²⁷。

このような背景を踏まえ、人的資本や知的財産への投資等についても、自社の経営戦略・経営課題との整合性を意識⁴²⁸しつつ、改めて人的資本や知的財産への投資等の在り方について検討し、その方針を決定した上で、わかりやすい開示を行うことが求められる。

外部会計監査人

外部会計監査人（公認会計士または監査法人）は、上場会社が開示する情報の信頼性を担保する存在⁴²⁹であり、会社としても適正な監査の確保に向けた適切な対応が求められている。

まず、監査役会において、外部会計監査人候補を適切に選定し外部会計監査人を適切に評価するための基準の策定を行うべき⁴³⁰であり、外部会計監査人の選解任プロセスには客観性が求められる⁴³¹。あわせて、外部会計監査人に求められる独立性と専門性を有しているか否かについての確認⁴³²を行うことも考えられ、これらに対しては、日本監査役協会「会計監査人の選解任等に関する議案の内容の決定権行使に関する監査役の対応指針」（2015年3月5日）や、「会計監査人の評価及び選定基準策定に関する監査役等の実務指針」（2017年10月13日）等が発信されており、参考とすることが考えられる。

また、取締役会・監査役会は「(i) 十分な監査時間の確保、(ii) CEO・CFO 等の経営陣幹部へのアクセス、(iii) 監査役・内部監査部門・社外取締役との十分な連携確保、(iv) 不正、不備・問題点検出時の会社の対応体制確立⁴³³」が求められる。このうち、(iii) については、監査報告書に監査上

の主要な検討事項（KAM）の記載が義務付けられ

るなど、連携の重要性は高まっているといえる。

③ **イシューが価値創造に及ぼす影響**（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

法定開示・適時開示等に不備・不正がある場合、法令違反等となり、課徴金が課されたり、上場廃止等の措置が講じられたりする懸念がある。また、（法令違反状態ではないものの）不十分な開示が行われている場合や任意開示が十分でない・分かりづらい状況となっている場合、株主・投資家をはじめ様々なステークホルダーからの信頼が十分に得られない懸念がある。

一方、法定開示や任意開示における財務情報や非財務情報共に、適時適切かつ分かりやすい情報提供を行うことで、株主との間での建設的な対話の基盤となるほか、株主・投資家をはじめ様々なステークホルダーが会社を理解し、適切な判断が可能となり、信頼が醸成され、企業価値向上に資するものと考えられる。

④ **リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示**

法定開示をはじめ、CG コードにおいて要求される開示内容の網羅性・十分性や、開示への対応体制の適切性等について確認する必要がある。

一義的には、法令等への適切な対応や、CG コードの要請への対応状況につき、確認をする必要があるが、一部の項目についてはより具体的な開示内容とするため、GRI スタンダードの項目を参考とすることが考えられる。

（財務情報にかかる内部統制の適切な整備状況の確認等も含む）

- CG コードにおいて要請される開示の網羅性・内容の十分性・妥当性の確認（3章以外の開示の網羅性の確認を含む）

以下、CG コードにおいて特定の事項の開示を要請している原則（原則 3-1 等）に基づく開示内容の十分性・妥当性を検証する際に参考となる、GRI スタンダードの項目である。

※原則 3-1（iii）～（iv）に関連する事項

適切な情報開示

- 法定開示の内容の適法性の確認、手続の妥当性

GRI スタンダードの項目	配慮すべき事項
102-35 報酬方針	a. 最高ガバナンス機関および役員に対する報酬方針（次の種類の報酬を含む） <ul style="list-style-type: none"> i. 固定報酬と変動報酬（パフォーマンス連動報酬、株式連動報酬、賞与、後配株式または権利確定株式を含む） ii. 契約金、採用時インセンティブの支払い iii. 契約終了手当 iv. クローバック v. 退職給付（最高ガバナンス機関、役員、その他の全従業員について、それぞれの給付制度と拠出金率の違いから生じる差額を含む） b. 報酬方針におけるパフォーマンス基準と、最高ガバナンス機関および役員の経済、環境、社会項目における目標との関係性

GRIスタンダードの項目	配慮すべき事項
102-36 報酬決定プロセス	a. 報酬決定プロセス b. 報酬コンサルタントが報酬の決定に関与しているか否か、また報酬コンサルタントが経営陣から独立しているか否か c. 報酬コンサルタントと組織との間に存在するその他の関係
102-37 報酬に関するステークホルダーの関与	a. 報酬に関するステークホルダーの意見をどのように求め、また考慮しているか b. 考慮している場合、報酬方針や提案への投票結果
102-24 最高ガバナンス機関の指名と選出	a. 最高ガバナンス機関およびその委員会メンバーの指名と選出のプロセス b. 最高ガバナンス機関のメンバーの指名と選出で用いられる基準。次の事項を含む i. ステークホルダー（株主を含む）が関与しているか、どのように関与しているか ii. 多様性が考慮されているか、どのように考慮されているか iii. 独立性が考慮されているか、どのように考慮されているか iv. 経済、環境、社会項目に関する専門知識や経験が考慮されているか、どのように考慮されているか

また、人的資本の開示については、2021年度CGコード改訂時にパブリックコメントの考え方

においても言及されている、ISO30414の開示要求事項を参考とすることも考えられる。

ISO30414開示要求事項	参考すべき項目
	<ul style="list-style-type: none"> • コンプライアンスと倫理 • コスト • ダイバーシティ • リーダーシップ • 組織文化 • 組織の健康・安全・福祉 • 生産性、 • 採用・異動性・離職率、 • スキルと能力 • 後継者の育成 • 労働力の可用性

外部会計監査人

- 外部会計監査人の適切な選定・評価のための基準の策定と、内容の妥当性（先に紹介した日本監査役協会の指針等を参考にすることも考えられる）
- 外部会計監査人の独立性と専門性の確認の実施と、内容の妥当性（先に紹介した日本監査役協会の指針等を参考にすることも考えられる）
- 外部監査人の十分な監査時間の確保の状況
- 外部監査人がCEO,CFO等の経営陣幹部への

アクセス機会の十分性（面談の実施機会の確保等）

- 外部監査人と監査役・内部監査部門・社外取締役との連携確保の十分性（それぞれとの定期的な面談機会の有無・頻度、監査計画の連携の有無等）
- 外部監査人が発見した不正、不備・問題点に対する指摘にかかる会社の対応体制確立状況の十分性（監査役等や、内部監査部門、コンプライアンス部門等における対応体制の確立状況等）

- 414 CGコード「第3章 適切な情報開示と透明性の確保」 基本原則3
- 415 CGコード原則3-2
- 416 油布志行他「コーポレートガバナンス・コード原案」の解説 [3] P37 (商事法務No2064 2015.4.5)
- 417 油布志行他「コーポレートガバナンス・コード原案」の解説 [3] P37 (商事法務No2064 2015.4.5)
- 418 OECD原則「第V章 開示及び透明性」の冒頭にて、「コーポレート・ガバナンスの枠組みより、会社の財務状況、経営成績、株主構成、ガバナンスを含めた、会社に関する全ての重要事項について、適時かつ正確な開示がなされることが確保されるべき」とされている。また、ICGN原則においても、「原則7 報告と監査」の冒頭にて、「取締役会は、財務諸表、戦略、事業成績、コーポレートガバナンス、重要な環境・社会要因に関する投資家やその他のステークホルダーへの開示が、適時かつ高品質の水準で行われるよう監督すべきである」とされている。
- 419 OECD原則第V章 「C財務諸表が会社の財務状況及び営業業績を全ての重要な観点において適切に示しているとの、外部からの客観的な保証を取締役会及び株主に提供するために、年次監査は、独立の能力・資格を備えた監査人によって高品質な監査基準に従って実施されるべきである。」「D外部監査人は、株主に対して説明責任を負うべきであり、監査の実施に当たっては、専門家としての注意を払う義務を会社に対して負うべきである。」とされている。
- 420 CGコード原則3-1情報開示の充実（なお、CGコードにおいては本章以外の各原則においても「開示すべき」とされている項目についても開示が必要となる。）
- 421 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」
- 422 2020年9月にCDP、CDSB (Climate Disclosure Standards Board)、GRI (Global Reporting Initiative)、国際統合報告評議会 (IIRC)、SASB の5団体が財務情報と非財務情報が適切に関連付けられた「包括的な企業報告」の実現を目指す共同声明を発表している。また、IIRCとSASBの両団体が組織統合を進め、2021年6月にValue Reporting Foundation (VRF) という統一組織が設立されている。さらに、国際的な財務報告基準を策定しているIFRS財団においては、新たにサステナビリティ報告に関する基準設定主体 (ISSB) を設置することが2021年11月に発表された。
- 423 フォローアップ会議の提言を踏まえたコーポレートガバナンス・コードの一部改訂に係る上場制度の見直しについて 提出された意見とそれに対する考え方回答No373
- 424 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」
- 425 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 第23回 資料2「資本効率／経営資源の配分等」 3 (3) 人材投資の現状
- 426 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 第23回 資料2「資本効率／経営資源の配分等」 3 (2) 人材投資に関する意見
- 427 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 第23回 資料2「資本効率／経営資源の配分等」 3 (3) 知的財産をはじめとする無形資産
- 428 CGコード補充原則3-1②
- 429 油布志行他「コーポレートガバナンス・コード原案」の解説 [3] P37 (商事法務No2064 2015.4.5)
- 430 CGコード補充原則3-2①
- 431 油布志行他「コーポレートガバナンス・コード原案」の解説 [3] P37 (商事法務No2064 2015.4.5)
- 432 CGコード補充原則3-2①
- 433 CGコード補充原則3-2②

4 | 取締役会等の責務

実効的なコーポレート・ガバナンスを実現するためには、取締役会が自らに期待される役割・責務を適切に果たすことが必要不可欠であり、CGコードにおいては取締役会の主要な役割・責務として、株主に対する受託者責任・説明責任を果たし、会社の持続的成長と中長期的な企業価値向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るため、

- ・企業戦略等の大きな方向性を示すこと
- ・経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行うこと
- ・独立した客観的な立場から、経営陣（執行役員及びいわゆる執行役員を含む）・取締役に対する実効性の高い監督を行うこと

等を果たすことと示される。

これは、いわゆる「モニタリング・モデル」の考え方であり、取締役会は業務執行の決定を経営陣に委ね、自らはその監督者としての役割に集中することを指している⁴³⁴。

グローバルな基準においても、「取締役会は、会社の戦略的方向付けとともに、利益相反を防止し、会社に対する競合する要請間のバランスをとりつつ、経営業績を監視し、株主へ十分な利益を還元

することを主たる責務としている」とされており⁴³⁵、モニタリング・モデルが意識されている。

日本においてもCGコードの記載から、モニタリング・モデルの考え方に沿うという基本姿勢が表れている⁴³⁶。一方、日本における伝統的な企業統治は「マネジメント・モデル」と呼ばれるものであり、取締役会は社内出身の業務執行取締役を中心に構成され、重要な業務執行案件について決議事項として取り上げるという考え方である。監査役会設置会社は、マネジメント・モデルを想定した機関形態であるが、モニタリング・モデルの要素も取り入れ、取締役会の監督機能を強化する方向で対応が進められている⁴³⁷。

なお、会社法上は3つの機関設計があるが、いずれにおいても取締役会の役割・責務は変わらず、以下、実効性ある取締役会等の運営において、特に重要な論点となる

- 4-1. 取締役会等の指名と多様性
- 4-2. 取締役・経営陣等の報酬
- 4-3. 独立社外取締役の役割・責務等
- 4-4. 取締役会の実効性評価

について解説をしていく。

434 中村直人他「コーポレートガバナンス・コードの読み方・考え方（第3版）」（商事法務）

435 OECD原則「第IV章 取締役会の責任」

436 中村直人他「コーポレートガバナンス・コードの読み方・考え方（第3版）」（商事法務）

437 中村直人他「コーポレートガバナンス・コードの読み方・考え方（第3版）」（商事法務）

4-1 | 取締役会等の指名と多様性

① イシューの説明

会社の持続的成長・企業価値向上に資するような取締役や経営陣の選解任は最も重要な検討事項であり、またそれらの者を評価し人事権を行使することは監督の一環として重要であるため、指名プロセスにおける客観性・公正性・透明性を担保することが求められる。また、取締役会におけるコーポレート・ガバナンスの実効性を高めるため

には、知識・経験・能力が不足なく供えられていることが不可欠であり、取締役会メンバーの多様性（ジェンダー、国際性、職歴、年齢等）を確保し、多角的な議論が行われることが求められる。

グローバルな基準においても、公正で透明な取締役の指名・選任⁴³⁸、取締役会の多様性の確保について要求されている⁴³⁹。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

取締役等の指名

取締役等の指名に関し、市場第一部においては、任意の指名委員会の設置している上場会社の比率は66.3%⁴⁴⁰、社外取締役が過半数となるよう構成されているケースは76%⁴⁴¹、委員長を社外取締役としているケースは56%となっている⁴⁴²。取締役の指名プロセスの客観性・公正性をより高めるため、任意の指名委員会を設置したうえで、さらに、構成メンバーの過半数を社外取締役（または独立社外取締役）とする、委員長を社外取締役（または独立社外取締役）とするなど、独立性の高い構成とすることが望ましい。

指名委員会（任意／法定含む）の開催回数について、5回以上開催している会社が2割程度存在するのに対し、年2回以下の会社も4割程度存在している⁴⁴³。また、現状においては、任意の指名委員会の役割・権限として、経営陣及び事務局が作成した指名人事案を追認する形式が多くみられる⁴⁴⁴。指名委員会を実効的なものとするため、委員会の開催回数を充実させ、経営陣及び事務局が作成した指名人事案について十分な議論を行う等、実質的な議論を行うことが望まれる。今後は取締役会の機能を強化し、取締役会が企業変革を主導するという観点から、指名・報酬に知見ある

社外取締役が委員長を務めるなど、独立性の高い指名委員会・報酬委員会が主体的に当該会社の指名及び報酬に関与し、経営陣への監督機能を発揮することが期待される⁴⁴⁵。

指名委員会の実効性を高める工夫として、委員に対し適時・適切に情報を提供し、各委員が指名の案にかかる妥当性について判断可能な状況を作ることが求められる。具体的には、社外の指名委員に対し、次世代経営候補者等との懇親の機会や、候補者にプレゼンの機会を与え、候補者の人となりの理解促進や、その他さまざまな従業員とのコミュニケーションの場を作り、候補者に対する判断をやすくするような工夫を行っている会社もある。

取締役会等の多様性

取締役のバランスという観点からは、日本における上場企業の役員に占める女性の割合は上昇傾向にあるものの6.2%と依然と低く⁴⁴⁶、また、企業の特性・事業環境によっては外国人役員の登用も求められるものの、外国人取締役の比率も高くない⁴⁴⁷。

取締役会において中長期的な経営の方向性や事業戦略に照らして必要なスキルが全体として確保

されることは、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすための前提条件と考えられる⁴⁴⁸。近時では、取締役の選任にあたり、いわゆるスキル・マトリクスの作成・開示を行う例も増加しているが、まずは経営戦略等に照らして自社の取締役会として必要なスキルが何かを検討したうえで、それが取締役会全体で備わっているかという観点から取締役の構成を検討することが望ましい⁴⁴⁹。

取締役・監査役の兼任状況

プライム市場上場会社には、CGコードにより3分の1以上の独立社外取締役の確保が要求されるなど、一層独立社外取締役のニーズが高まるなか、社外取締役に期待される役割も増える傾向に

ある⁴⁵⁰。実際、社外取締役・社外監査役の兼任数について「2社以下」が約95%を占める一方、5社以上（7社まで）兼任している人は20名程度見られる⁴⁵¹。社外役員1人あたりの兼任数が多いほど、その役割・責務を適切に果たすための時間・労力が分散することになり、定量的には取締役会への出席率の低下等として表れるなど、社外取締役に期待される役割を適切に果たすことが困難になるとの指摘もある。なお、議決権行使助言会社の中には、役員の兼任数が一定数を越えた場合反対票を推奨しているケースもあるため、過剰な兼任に対し、資本市場の目線自体が厳しくなっていることも意識する必要がある。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

取締役会の指名プロセスの客観性・公正性・透明性が損なわれている場合、会社が選任した取締役等が会社にとって真に最適なものとなっているか、対外的な説明責任を果たすこともできず、株主・投資家等の信頼を得られず、企業価値の棄損等につながる懸念がある。また、取締役等の構成において、中長期的な戦略方向性を見すえつつ、適切な知見・経験・資質を有し、性別・国籍・年齢等の多様性が確保されない場合、環境変化や様々なステークホルダーからの期待に追いつけず、また、イノベーションや柔軟な発想が生まれず、会社としての中長期的な戦略の実現や、持続的成長機会を阻害する懸念がある。

一方、取締役会等の指名プロセスの公正性・客観性を確保し、実効性を担保することは、自社が求める取締役等を選任することが可能となり、対外的な説明責任を十分に果たすことができるようになるため、企業価値の向上に寄与するものとなる。

合わせて、自社のビジネスモデルや中長期的な戦略の推進を支えるために必要な、国籍・性別・年齢をはじめ様々な知見・経験、資質を持つメンバーを確保することで、環境変化の激しい現在において、多様な視点やアイデアを生むことでレジリエンスを高め、企業の持続的成長を維持することが可能となる。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

取締役等の指名

取締役等の指名プロセスについて、任意の指名委員会を設置すべきか、設置している場合、プロ

セスの客観性・公正性・透明性の確保、実効性の確保にかかる検証が必要となる。

CGコード／GRIスタンダード等の要請	考え方のポイント
指名プロセスの公正性・客観性・透明性	
任意の指名委員会設置	設置しているか否か
委員会の構成	社外取締役の割合・委員長の属性
取締役会への答申の実施	実施頻度・タイミングの適切性
委員会プロセス（102-24a. 最高ガバナンス機関およびその委員会メンバーの指名と選出プロセス）	ルール・仕組化の有無

CGコード／GRIスタンダード等の要請	考え方のポイント
指名プロセスの実効性	
委員会の運営	頻度・内容／深度・情報提供の妥当性・十分性
取締役等の選任基準（102-24b. 最高ガバナンス機関のメンバーの指名と選出で用いられる基準 i ステークホルダー関与、ii 多様性の考慮、iii 独立性の考慮、iv 経済、環境、社会項目に関する専門知識や経験の考慮）	基準の有無 基準の妥当性（左記i～ivが考慮されていること）

取締役等の多様性

自社のありたい姿・中長期戦略等を見すえて、
取締役会メンバーにて、取締役・経営陣等の知見・

経験、資質、多様性等のバランスと経営戦略等との
整合性について検証する必要がある。

CGコード／GRIスタンダード等の要請	考え方のポイント
102-22 a. 最高ガバナンス機関およびその委員会の構成	
v. ジェンダー	ジェンダー割合の適切性（事業環境、経営戦略等を踏まえ）
vi. 発言権が低い社会的グループのメンバー	構成メンバーとして必要かの検証
vii. 経済、環境、社会項目に関係する能力	スキルや知見の配分の適切性（事業環境、経営戦略等を踏まえ）
viii. ステークホルダーの代表	構成メンバーとして必要かの検証
405-1a. 組織のガバナンス機関に属する個人で、次のダイバーシティ区分に該当する者の割合	
i. 性別	ジェンダー割合の適切性（事業環境、経営戦略等を踏まえ）
ii. 年齢層：30歳未満、30歳～50歳、50歳超	年齢層の配分の適切性（事業環境、経営戦略等を踏まえ）
iii. その他のダイバーシティ指標（社会的マイノリティ・社会的弱者等）	構成メンバーとして必要かの検証
CGコード	
職歴	必要な職歴の確保の十分性
国籍	外国籍メンバーの登用状況

CGコード／GRIスタンダード等の要請	考え方のポイント
経営経験者	スキルや知見の配分の適切性（事業環境、経営戦略等を踏まえ）
監査役の財務・会計・法務に関する知識（財務・会計は1名以上）	財務・会計知識を有する監査役の確保状況

取締役・監査役の兼任状況

CGコード／GRIスタンダード等の要請	考え方のポイント
102-22 a. 最高ガバナンス機関およびその委員会の構成	
iv. 構成員の他の重要な役職およびコミットメントの数	各役員の兼任件数の妥当性（兼任数の基準等を定めることも想定）
iv. 構成員の他の重要な役職およびコミットメントの性質	各役員の兼任職務の内容の妥当性（自社の業務とのコンフリクトの有無や職務がその役員にふさわしいか 等）

438 OECD原則「第VI章 取締役会の責任」の中で「公式で透明な取締役の指名・選任過程の確保（D-6）」「取締役の兼任状況の開示・出席記録、その他業務に関連する報酬の公表（E-3）」との記載がある。また、ICGN原則においても「原則1 取締役会の役割と責務」の中で「取締役会の指名、選出及び評価について構成かつ透明で正式なプロセスを確保する（1-1-g）」との記載がある。

439 取締役会の多様性については、ICGN原則では、「3-1多様性」という独立した項目が設けられている。

440 東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況（2021年8月2日）」なお、法定の指名委員会の設置は市場第一部で3.1%。

441 東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況（2021年8月2日）」

442 東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況（2021年8月2日）」なお、法定の指名委員会において委員長を社外取締役としている比率は市場第一部で87%。

443 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」

444 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」

445 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」

446 内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 令和3年版」

447 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 第21回 資料5「(3) 企業の取締役・中核人材におけるダイバーシティ①（取締役の国際性）」

448 スチュワードシップ・コード及びコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議 意見書（5）令和2年12月18日

449 島崎征夫他「コーポレートガバナンス・コードと投資家と企業の対話ガイドラインの改訂の解説」P8（商事法務No.2266 2021.6.25）。なお、その注釈において、4-11①は「『いわゆるスキル・マトリクスをはじめ』とあることから、必ずしもスキル・マトリクスの作成自体が求められているのではなく、これ以外の方法により本コードの趣旨に沿った分かりやすい開示がなされる場合には、他の形式を用いることも想定されている。」としている。

450 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」

451 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」

4-2 | 取締役・経営陣等の報酬

① イシューの説明

取締役・経営陣等の報酬は、企業の持続的な成長に向けたインセンティブとなるよう設計される必要があり、また、決定プロセスにおいては公正性・透明性を担保する必要がある⁴⁵²。

グローバルな基準において、取締役・経営陣幹部のインセンティブとなるような報酬設計と会社や株主等を犠牲にした報酬が支払われないようにするための一定の制限（報酬支払の保留・返還）を設けることについて記載されている。合わせて、報酬委員会の設置も求められている⁴⁵³。

日本においては、会社法にて報酬の形式（固定報酬や業績連動報酬、ストックオプション等）や、報酬決定の手続等が定められ、CGコードでは健全なインセンティブとなるような経営陣幹部の報酬制度の設計や、任意の報酬委員会の設置等について記載されている⁴⁵⁴。一方で、グローバル基準

にある報酬支払いの保留・返還にかかる要求までは明記されておらず、各社のおかれた状況を踏まえた検討が考えられる。

開示の観点から、会社法上、公開会社は役員報酬に関する開示を事業報告にて行うことが義務付けられ、金融商品取引法も、上場会社に対し有価証券届出書及び有価証券報告書における報酬制度・方針、役員報酬の決定手続、役員報酬の実績にかかる開示を求めている。

なお、グローバルな開示基準としてGRIスタンダードがあり、「報酬方針（102-35）」「報酬の決定プロセス（102-36）」のほか、「報酬に係るステークホルダーの関与（102-37）」「年間報酬総額の比率（102-38）」「年間報酬総額比率の増加率（102-39）」等、詳細な開示を求めている。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

取締役等の報酬の内容

役員報酬体系にかかる近時の動向として、会社の持続的な成長を後押しするため、短期インセンティブから長期インセンティブへのシフト（中長期的な業績連動報酬の設定等）、持続的な社会の実現のための業績指標へのESG指標の取込み等について徐々に行われてきている。また「報酬支払の保留・返還の制度（マルス・クローバック条項）」を導入する会社もある⁴⁵⁵。CGコードにおいても、中長期的な会社の業績や潜在的リスクを反映させ、健全な起業家精神の発揮に資するようなインセンティブ付けを行うべきとされ、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬の割合を適切に設定するなど、各社が置かれた状況を踏まえ、合理的な検討が行われることが期

待される。

取締役等の報酬については、株主等の利益と相反する可能性もあり、機関投資家等の関心も高く、様々な議決権行使基準が発信されている⁴⁵⁶。会社は、各助言会社や機関投資家からの発信をしっかり捉え、株主・投資家等の対話に備えることも必要となる。

取締役等の報酬決定プロセス

任意の報酬委員会を設置している上場会社の比率は、市場第一部では70.3%となっている⁴⁵⁷。市場第一部に属する上場会社において、社外取締役が過半数となるよう構成されているケースは76%⁴⁵⁸、委員長を社外取締役としているケースは56.7%となっている⁴⁵⁹。

報酬委員会（任意／法定含む）の開催回数について、5回以上開催している会社が2割程度存在するのに対し、年2回以下の会社も4割程度存在している⁴⁶⁰。なお、現状においては、任意の報酬委員会の役割・権限として、経営陣及び事務局が作成した報酬案を追認する形式が多くみられる⁴⁶¹。委員会を実効的なものとするため、委員会の開催回数を充実させ、経営陣及び事務局が作成した報酬案について十分な議論を行う等、実質的

な議論を行うことが望まれる。なお、参考として、報酬委員会にて審議される事項について例示する。

- 株主総会に付議する取締役および監査役報酬議案の原案決定
- 取締役の個人別報酬額（算定方法を含む）の原案決定
- 取締役以外の経営陣（執行役員等）の報酬総額または個人別報酬額（算定方法を含む）の原案の決定 等

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

取締役会等の報酬決定プロセスの客観性・公正性・透明性が損なわれている場合、社内においても不信感がつよむほか、対外的な説明責任を果たすこともできず、企業価値の棄損等につながる懸念がある。

一方、取締役会等の報酬決定プロセスの客観性・公正性・透明性とその実効性の担保は、取締役・経営陣等の高いモチベーションを維持し、適切なインセンティブ付与による企業の持続的成長・企

業価値向上へのチャレンジを促進することで、会社の業績への貢献のほか、中長期的な企業価値の向上に寄与する。

合わせて、報酬体系そのものに対し、中長期的なインセンティブ、ESG等社会の持続性を確保するための成果等を加味することで、取締役・経営陣等による中長期的な視点・ESGに配慮した事業運営が促進され、会社の持続的成長を後押しするものと考えられる。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

取締役等の報酬の内容

まず、取締役等の報酬の内容について、CGコード等の趣旨に照らし、妥当であるかを検証する必

要がある。検証に際しては、報酬の内容について網羅的に整理されているGRIスタンダードの項目を参考にすることが考えられる。

GRIスタンダード等の要請	考え方のポイント
102-35 a. 最高ガバナンス機関および役員に対する報酬方針	
i 固定報酬と変動報酬（パフォーマンス連動報酬、株式連動報酬、賞与、後配株式または権利確定株式を含む）	固定報酬と変動報酬の割合の妥当性（インセンティブとして機能しうるか）
ii 契約金、採用時インセンティブの支払い	金額検討時の公正性、金額自体の妥当性
iii 契約終了手当	金額検討時の公正性、金額自体の妥当性
iv クローバック	自社の状況を踏まえ、導入要否を検討
v 退職給付（最高ガバナンス機関、役員、その他の全従業員について、それぞれの給付制度と拠出金率の違いから生じる差額を含む）	取締役等と従業員との制度等の相違について、著しく不公平なものとなっていないか

GRIスタンダード等の要請	考え方のポイント
b. 報酬方針におけるパフォーマンス基準と、最高ガバナンス機関および役員の経済、環境、社会項目における目標との関係	報酬の要素として、ESG等の要素が織り込まれているか

取締役等の報酬決定プロセス

取締役等の報酬決定プロセスについて、任意の報酬委員会を設置すべきか、設置している場合、

プロセスの客観性・公正性・透明性の確保、実効性の確保にかかる検証が必要となる。

CGコード／GRIスタンダード等の要請	考え方のポイント
報酬決定プロセスの公正性・客観性・透明性	
任意の報酬委員会設置	設置しているか否か
委員会の構成	社外取締役の割合・委員長の属性
取締役会への答申の実施	実施頻度・タイミングの適切性
報酬決定プロセス(102-36a)	ルール・仕組み化の有無

CGコード／GRIスタンダード等の要請	考え方のポイント
報酬決定プロセスの実効性	
委員会の運営	頻度・内容／深度・情報提供の妥当性・十分性
報酬に関するステークホルダーの関与 a. 報酬に関するステークホルダーの意見をどのように求め、また考慮しているか b. 考慮している場合、報酬方針や提案への投票結果	関与プロセスが明確か 実際の報酬方針等への反映検討の十分性・妥当性

452 CGコード補充原則4-2①を参照

453 OECD原則「第6章 取締役会の責任」にて、「幹部経営陣を選出し、報酬を決め、監視し、必要に応じて交替させ、さらに承継計画の監視をすること(D-3)」、「幹部経営陣と取締役会に対する報酬を、会社及び株主の長期的利益に合わせること(D-4)」が要求されている。この中で報酬と業績を連動させ、会社の長期的利益を強調するような測定可能な基準を設定し、報酬方針文書として策定・開示することが求められる。合わせて、報酬委員会の設置についても求められる。さらに、経営上の不正その他の状況に対し、執行取締役への報酬支払いを保留とし、返還させる権利(減額及び返還条項: malus and claw-back provisions)の導入についても推奨されている。ICGN原則「原則6 報酬」にて「役員報酬は会社の長期的な業績と持続可能な価値創造の促進のため、最高経営責任者(GEO)・執行役員の利益と会社・株主の利益が整合的となるように設計されるべきである。また、取締役会は、報酬総額の決定において、株主への配当金支払額、将来の投資に向けた資本確保との適切なバランスがとれるようにすべきである。」とされ、「報酬の水準が制度面でも金額面でも合理的かつ公平であり(6-1)」、「報酬はシンプルな方法で設計され、賞与や繰延ストックオプション、長期インセンティブプラン(LTIPs)などの諸給付とバランスさせることが必要であり(6-2)」、「パフォーマンスとして、会社や株主を犠牲にして不適切なリスクをとることに對して報酬が支払われることのないよう、業績連動報酬部分(LTIPsなど)ではリスクを考慮に入れるべきである。業績連動報酬部分は、一定の時間枠、かつ、持続的な価値創造と緊密に結びつく手法で測定されるべきである。重大な不正行為や会社の財務諸表に重大な虚偽記載があった場合、未払い報酬の減額を図る条項(「マルス: malus」)や支払い済みの報酬を返還させる条項(「クローバック: claw-back」)を報酬プランに組み入れるべき(6-3)」とされています。合わせて「報酬委員会の設置(6-10)」も要求されている。

454 CGコード「第4章 取締役会の責務等」において「持続的な成長の健全なインセンティブとなるような経営陣幹部の報酬制度の設計(補充原則4-2①)」・「取締役会の下に任意の報酬委員会を設置すること(補充原則4-10①)」が記載されている。プライム市場上場会社は、さらに「各委員会の構成員の過半数を独立社外取締役とすることを基本とし、委員会構成の独立性に関する考え方・権限・役割等を開示(補充原則4-10①後段)」との記載がある。

455 大和総研「役員インセンティブ報酬拡大と開示動向 ～改正開示府令への対応状況～(時価総額上位500社の役員報酬報酬プログラム編)」(2020年11月12日)によると、「時価総額上位500社の開示を見ると、報酬設計について、取締役・執行役の報酬に占める業績連動報酬の割合は約3割であった。また、報酬額は欧米と比較すると低い水準となっている。業績連動報酬の内容について、指標としては営業利益などの利益を示す指標を採用する企業が多いほか、ESGに関連する指標を導入する企業も見受けられた。」との記載がある。また、「わが国でマルス・クローバック条項を導入している企業は、まだ一部にとどまる。時価総額上位500社においては、56社が採用している」との記載

がある。

456 例えば、ISS (Institutional Shareholder Services, Inc.) における株式報酬議案について、「業績達成条件が付されていないものは、付与から3年未満は行使が禁止されている場合・退職前の行使が禁止されている場合を除く反対推奨とする」等の基準が設けられている。

457 東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況(2021年8月2日)」なお、(法定の)報酬委員会の設置は市場第一部で3.1%。

458 東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況(2021年8月2日)」

459 東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況(2021年8月2日)」なお、(法定の)報酬委員会における委員長が社外取締役である割合は、市場第一部で85.5%。

460 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」

461 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」

4-3 | 独立社外取締役の役割・責務等

① イシューの説明

独立社外取締役には、

i. 経営の方針や経営改善について、自らの知見に基づき、会社の持続的な成長を促し中長期的な企業価値の向上を図る、との観点からの助言を行うこと

ii. 経営陣幹部の選解任その他の取締役会の重要な意思決定を通じ、経営の監督を行うこと

iii. 会社と経営陣・支配株主等との間の利益相反を監督すること

iv. 経営陣・支配株主から独立した立場で、少数株主をはじめとするステークホルダーの意見を取締役会に適切に反映させること

といった役割が期待される⁴⁶²。経営陣から独立した社外取締役には、自らの知見に基づく助言といった役割・責務に加え、経営の監督における取締役会の独立性及び客観性を真に確保することが期待される。

グローバルな基準において、取締役会の独立性・客観性確保のため、「十分な数の取締役が経営陣から独立していること」が要求されている⁴⁶³。また、客観性担保のための具体的な要件として「取締役のうち十分な数の者が会社や関連会社によって雇用されていないこと及び、相当の経済関係、血縁関係、その他の関係を通じて、会社やその経営陣と緊密な関係にないことが必要となる」ことが言及されている⁴⁶⁴。さらに、潜在的な利益相反の検

討については、非業務執行取締役を中心に（あるいは全員）構成された特別な委員会の設置も推奨されている⁴⁶⁵。なお、支配株主が存在する会社（Controlled Companies）については、取締役会の過半数を独立非業務執行取締役とするか、少なくとも独立取締役は3名（または3分の1）任命すべきとの記載もある⁴⁶⁶。

日本においても、一般的に求められる独立社外取締役の比率・数の水準として、プライム市場上場会社においては、少なくとも3分の1以上、それ以外の上場会社においては少なくとも2名以上が求められ、さらに業種・規模・事業特性・機関設計・会社をとりまく環境等を総合的に勘案して必要と考えられる場合には、プライム市場上場会社においては過半数、それ以外の上場会社においては少なくとも3分の1以上を選任することが促されている。

また、独立社外取締役の判断基準として東証が定める独立性基準がミニマム・スタンダードとしてあり、加えて実質的に利益相反のおそれがないことが求められる。各社においては、実質的な独立性を担保すべく、独自の独立性判断基準を策定・開示すべきである。なお、一部の会社においては、議決権行使助言会社や機関投資家等の議決権行使基準を参考として独立性基準とする例もみられる⁴⁶⁷。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

独立社外取締役の選任状況

市場第一部において、独立社外取締役を2名以上選任している上場会社は97%、3分の1以上選任している上場会社は72.8%、過半数選任している会社は7.7%となっており⁴⁶⁸、独立社外取締役

の選任について、CGコード制定以降大きな進展がみられている。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

社外取締役の独立性が確保できない場合、法令違反あるいは上場規則に抵触し、最悪の場合、経営陣等への責任追及や上場廃止等に至る懸念がある。独立性が確保できないと、CGコードでいわれている独立社外取締役としての役割・責務が十分果たせない懸念があり、株主・投資家等が離反してしまうリスクもあると考えられる。

一方、独立社外取締役を十分に確保し、役割をいかに発揮できる状態を確保することで、中長期的な企業価値向上に向けた経営方針等について大所高所からの助言・指摘や、経営の監督のための問題提起等が十分に行われるようになり⁴⁶⁹、これらの客観的かつ多様な意見を通じ、企業価値の向上に寄与するものと思われる。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

- ・独立性判断基準の策定有無と内容の妥当性
- ・自社において必要となる独立社外取締役の人数・割合
- ・独立社外取締役の属性や資質の妥当性、十分性
- ・独立社外取締役の一層の機能発揮のための各種取り組みの実施要否・実施状況（独立社外取締役のみの会合、独立社外取締役への情報提供

の方策、筆頭独立社外取締役の設置等）

なお、これらは、あくまで体制や取り組みの妥当性・十分性等について判断するものであり、独立社外取締役が有効に機能しているかについての検証は困難であるものの、次章で取り上げる取締役会実効性評価等を通じ、評価することも考えられる。

462 CGコード原則4-7

463 OECD原則「第6章取締役会の責任」によると、「取締役会は、会社の業務について客観的で独立の判断を下すことができるべきである(6-E)」とされ、(同項内にて)経営陣との関連での取締役会の独立性・客観性の担保のため、「十分な数の取締役が経営陣から独立していること」を要求しています。合わせて、単層構造の取締役会を採用する国では、「最高経営責任者(CEO)と取締役会議長の分離」をすることにより、「権力の適切なバランスが達成され、説明責任を向上させ、経営陣から独立して意思決定を行う取締役会の能力を高めるための助けとなる」との記載がある。

464 OECD原則「第6章取締役会の責任」

465 OECD原則「第6章取締役会の責任」

466 ICGN原則「原則2：指導力(Leadership)と独立性」

467 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」

468 東京証券取引所「東証上場会社における独立社外取締役の選任状況及び指名委員会・報酬委員会の設置状況(2021年8月2日)」

469 中村直人他「コーポレートガバナンス・コードの読み方・考え方(第3版)」(商事法務)

4-4 | 取締役会の実効性評価

① イシューの説明

取締役会の実効性評価とは、取締役会がその役割・責務を実効的に果たすために、各取締役個人の職務遂行の状況のみならず、取締役会全体が適切に機能しているかを定期的に検証することであり、その結果を踏まえ、問題点の改善や強みの強化等の適切な措置を講じていく、という継続的なプロセスである。

グローバル基準においても、取締役会の評価を行うべきことが要求されている⁴⁷⁰。さらに、3年に1度を目安に外部コンサルタントを起用した評価を行うべきことや、業務執行取締役・筆頭独立取締役の主導による取締役会の議長評価を行うべきことも要求されている⁴⁷¹。

日本においては、CGコードにおいて、まずは取締役会の実効性評価を実施すべきことが要求さ

れており、これに加え、評価の対象を議長や個々の取締役、法定・任意の委員会に拡大していくことも考えられる。各取締役の職務遂行の自己評価や定期的な検証など、継続的なプロセスを通じ、取締役会の実効性を担保することや、分析・評価の結果の概要の開示により、株主等との建設的な対話の材料とすることも期待される。

また、取締役会実効性評価は、株主による取締役選任にかかる議決権行使における直接の参考資料となるため、グローバル基準においてもCGコードにおいても開示が要求される。開示の観点からは、評価手続や内容が具体的に示されている、GRIスタンダードの各項目を参考とすることが考えられる。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

取締役会実効性評価を実施している会社は、市場一部・二部上場会社の81.5%に及んでいる⁴⁷²。

評価手法・プロセス

取締役会の実効性評価を実施している会社の開示内容からは、自己評価の実施が主流であり、それに比して、第三者機関、外部評価機関、弁護士等による外部評価を活用する会社は少ないと考えられる⁴⁷³。

評価項目

取締役会の実効性評価について開示している会社の多くが、取締役会の構成や役割、運営状況、審議状況、取締役への支援体制（トレーニングや情報提供等）等を評価項目としてあげている。さらに、「IR・SR等の株主との対話」や「個々の役

員の取締役会への参画状況」、「リスクマネジメント・コンプライアンス」、「ESG・サステナビリティ」等を評価項目に含めている事例も多く見られ、「グループガバナンス」や「ボードカルチャー」等を評価項目として取り上げているケースもあった⁴⁷⁴。なお、過去の評価における課題対応のレビューを評価項目に組み込み、継続的に取締役会の機能向上に取り組む例も見られた。

日本において取締役会実効性評価がCGコードで求められるようになってから5年経過し、評価項目も外形や形式面から、取締役会で取り扱うべき重要テーマの議論の十分性や監督の十分性等、実質的なものへ移行しているものと考えられる。

評価結果の概要

評価結果を踏まえ、取締役会の更なる実効性の

確保に向けた課題や対応方針を検討し、それを開示するケースが多くみられる⁴⁷⁵。主な課題として、後継者育成（サクセッション・プラン）やリスクマネジメント・コンプライアンス、中長期的な戦略の議論の深化等が指摘されている。また、資料の量や質については前年に引き続き継続課題としている会社が多くみられた⁴⁷⁶。近年の傾向として、サステナビリティやESGを課題として言及する会社も増加している⁴⁷⁷。

取締役会の実効性評価を通じ、課題や改善方向性を認識したものの、明確な改善活動に落とし込

みがされず、翌年、類似した課題が導出されてしまうのであれば意味がない。取締役会実効性評価で導出された課題・改善方向性について、取締役会事務局が具体的な施策とスケジュールに落とし込み、取締役会議長と社外取締役のレビューを踏まえ、取締役会の年間活動プログラムに織り込んでいるケースもあり、取締役会評価の結果をより具体的なアクションに落とし込むことで、一歩ずつ確実に課題を解決し、改善プロセスを継続していくことが重要であると考えられる。

③ **イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）**

取締役会実効性評価を実施しない、あるいは形骸化している場合、取締役会が実効的に機能せず、コーポレート・ガバナンスの改革もできないことで、他社の水準から遅れをとった場合、相対的に企業価値が低下する懸念がある。また、開示が他社に比べて不十分な場合、株主・投資家を含め、その他ステークホルダーの信頼を喪失する懸念がある。

取締役会実効性評価について、導出された課題に対し確実に改善活動が実施されている企業は、常に取締役会が実効的に機能し、コーポレート・ガバナンスのあるべき姿に着実に近づくことで、企業価値向上に資するものと考えられる。また、評価プロセスや結果に対する開示を充実させることで、株主・投資家を含め、その他ステークホルダーの信頼を得るものと考えられる。

④ **リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示**

取締役会実効性評価に対する妥当性、十分性の検証においては、CGコードや対話ガイドラインの記載事項のほか、開示すべき項目をより具体的に記載しているGRIスタンダードを参考にすることも考えられる。

- CGコードへの対応状況の検証
 - ✓ 取締役会実効性評価の内容（評価手法・項目・分析等）の妥当性・十分性
 - ✓ 取締役会実効性評価を通じた改善活動の妥当性・十分性
 - ✓ 取締役会実効性評価の開示の妥当性・十分性
- 対話ガイドラインへの対応状況の検証

- ✓ 取締役評価の実施要否
- ✓ 法定／任意の委員会の評価の実施要否
- GRIスタンダードの項目「102-28 最高ガバナンス機関のパフォーマンスの評価」
 - ✓ 「最高ガバナンス機関の経済、環境、社会項目のガバナンスに関するパフォーマンスを評価するためのプロセス」が組み込まれているか
 - ✓ 当該評価の独立性が確保されているか否か、および評価の頻度の妥当性
 - ✓ 当該評価が自己評価であるか否か（自己評価である場合、客観性をどのように確保するか）

の検証)
✓最高ガバナンス機関の経済、環境、社会項目
のガバナンスに関するパフォーマンス評価

に対応して行った措置（メンバーの変更や組織の実務慣行の変化を含む・法定 / 任意の委員会の評価の実施要否）

470 OECD原則「第6章 取締役会の責任」にて、「取締役会は、その業績を評価するとともに、経歴と能力面で取締役会が適正な組み合わせとなっているかを査定するために、定期的に評価を実施すべき(6-E-4)」と記載されている。

471 ICGN原則「原則3 取締役会の構成と指名」にて、「取締役会評価(3.6)」の項目があり、「取締役会自身、委員会および個々の取締役について、再任に先立ち、業績を厳格に評価すべき」とされ、「取締役会は定期的(3年に1度を推奨)に、独立した外部のコンサルタントを起用」した評価を行うべきこと、また「非業務執行取締役・筆頭独立取締役の主導による取締役会の議長評価」を実施すべきことが記載されている。また、評価プロセス並びに課題や改善方向性に対する開示を行うべきことが要求されている。

472 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」

473 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」

474 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」

475 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」

476 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」

477 東京証券取引所「東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書2021」

5 | 株主との対話

① イシューの説明

上場会社には、株主と平時からの対話を通じ、具体的な経営戦略や経営計画などに対する理解を得るとともに懸念があれば適切に対応を講じ、経営の正当性の基盤を強化し、持続的な成長に向けた取り組みにつなげることが期待される。

グローバル基準には明示的に取り上げられない「株主との対話」という項目が強調されるのは、「上場会社の経営陣・取締役が株主と接する機会は通常限られているため、上場会社が株主との間で建設的な対応を行うことは、上場会社が持続的な成長に邁進する上で極めて有益である⁴⁷⁸」ためである。特に、プライム市場は、グローバルな投資家との建設的な対話を中長期的な企業価値向上の原

動力としていくことをコンセプトとした市場として設けられるため、プライム市場の上場会社において株主との対話はより一層重要なものとなる。

また、上場会社を規律するCGコードは、機関投資家を規律するスチュワードシップ・コードといわば「車の両輪」となって株主との間の建設的な対話の実現を後押しすることにより、実効的なコーポレート・ガバナンスが実現されることが期待されている⁴⁷⁹。

取締役会においては、株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取り組みに関し、方針を設定し、それを実施していくことが必要である⁴⁸⁰。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

株主との対話について、社外取締役が必要に応じ機関投資家等と直接対話を行うケースも見られ、また、株主の意見・懸念の取締役会等へのフィードバックにかかる好事例としては、執行か

ら単に定期的なIR活動等の報告を受けるだけではなく、フィードバック内容について取締役会やオフサイト等の機会を通じ審議を行い、経営戦略や経営計画等に落とし込みをしているケースがある。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響（ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会）

株主との対話について、株主の要望を踏まえた適時適切な対応を行わなければ、自社の状況についての十分な理解を得られないだけでなく、資本提供者の目線からの経営分析や意見を得ることができず、価値創造が困難となる。持続的な成長や企業価値向上の機会が得られないことや、株主・投資家等に対する真摯な対応を欠くことで、株主・

投資家等の離反につながる懸念がある。

対話を通じて、株主の声を聞き、その関心・懸念に正当な関心を払い、経営方針等についてわかりやすい説明を行い、理解を得るための努力を行うことで、経営の正当性の基盤強化を通じ持続的な成長や企業価値向上に資するものと考えられる。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

株主との対話の十分性や妥当性に関し、体制整備の面では、CGコード原則5-1②に記載される各要求事項についての対応状況の十分性・妥当性を検証する必要がある。

- 株主との対話全般についての統括する担当役員等が配置できているか
- 対話を補助する社内のIR活動体制（執行側・監督側）の適切性・十分性（対話者等の選定の考え方の適切性・十分性等の検証も含む）
- 個別面談以外の対話の手段（例えば、投資家説明会やIR活動）の十分性
- 株主・投資家等の意見の取締役会や経営陣幹部に対するフィードバックの適時性・適切性、取締役会内での議論の十分性
- インサイダー情報の管理体制、ルールの妥当性
また、実際の対話の状況に関しても、実施回数や方法、対応者の割り当てなど、適切な対応がとられたかどうかを評価する必要もある。

478 油布志行他「コーポレートガバナンス・コード原案」の解説[4] P53（商事法務No2062 2015.4.15）

479 油布志行他「コーポレートガバナンス・コード原案」の解説[4] P53（商事法務No2062 2015.4.15）

480 CGコード原則5-1

ESG リスクマネジメントとは、企業の内部統制・リスクマネジメントに、人権・気候変動など ESG（環境・社会・ガバナンス）に関わるリスクを統合することである。

ESG に関わるリスクには、「企業が環境・社会の要因などの変化から受けるリスク」と、「企業が環境・社会などの要因に与えるリスク」の両面がある。企業は、双方を統合して管理することが求められる。

「企業が環境・社会などの要因の変化から受けるリスク」については、企業活動の前提となる環境・社会との関係を把握することが第一歩になる。① ビジネスモデルや事業の存続に影響する ESG 関連リスクを特定しているのか、② 自社のビジネスモデルの競争優位を支える経営資源などをどのように確保・強化しているのか、③ それらに影響を与えるリスクをどのようにマネジメントしているのかなどを検討し、そのうえで、方針や体制、KPI など統合的に示すことが求められる。

「企業が環境・社会などに与えるリスク」とは、企業活動・事業自体が環境や社会に悪影響を与えてしまうことをいう。これは、最終的に自社の評判も含めた損失につながりかねない。自社が環境問題や人権などに与える悪影響についても、リスクマネジメントの取り組みに含めて管理することが求められる。

1 | ESGリスクマネジメント・プロセス

① イシューの説明

ESGの文脈でリスクマネジメントを語るうえで、昨今、重要な論点となっているのが、企業全体のリスクマネジメントにおける取締役会の位置づけである。これは、取締役会によるリスクの監督を問うもので、まずは、この点を説明する。そのうえで、構築が求められるリスクマネジメント・プロセスと、ESG関連リスクの既存のリスクマネジメント・プロセスへの統合について説明する。

取締役会によるリスクの監督

取締役会の役割として、会社の戦略と密接に関わる「リスクマネジメントの監督」の重要性が増している。リスクマネジメントの監督とは、i. 会社にとって重要なリスクの管理（特定・評価・対応・モニタリング）、ii. 会社がその目標を追求する上で許容するリスクの種類・程度の特定、iii. 会社の事業や関係から生じるリスク（対外的に企業が与える影響も含む）を管理する方法についての説明責任および責務の監督をいう。

グローバル原則も、その必要性を示している。主要20ヶ国・地域（G20）と経済協力開発機構（OECD）による「G20/OECDコーポレート・ガバナンス原則」の第VI章「取締役会の責任」は、「取締役会は、リスクマネジメント体制及び、会社が税法、競争法、労働法、環境法、機会均等法、安全衛生法を含む適用を受ける法律を遵守していることを確保するために設計された体制を監視する重要な責務も負っている」としている。具体的には、「会社の経営戦略、主要な行動計画、リスクマネジメント方針及び手続並びに年次予算・事業計画の検討と方向付けをすること」(VI-D-10)が、取締役会の重要な機能であると考えられる。

また、国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク（ICGN）⁴⁸¹の「ICGNグローバル・ガバナ

ンス原則」は、「リスクの監督」をその原則6に掲げ、「取締役会は、定期的に、または、重要な事業上の変更があるごとに、リスクマネジメントの手法を積極的に、監督、検証および承認し、当該手法が効果的に機能していることを確認すべきである」とする。具体的には、「積極的な監視」、「包括的なアプローチ」、「リスク文化」、「ダイナミックなプロセス」、「リスク委員会」という観点で実施すべき事項を示している。

企業のリスクマネジメント・プロセスに取締役会を明確に位置づけ、管理していくことが重要である。

リスクマネジメント・プロセスの構築

取締役会は、全社的なリスクマネジメント（ERM）の仕組みを構築する必要がある。リスクマネジメントの仕組み構築に向けたグローバル指針としては、国際標準化機構（ISO）が発行する国際規格「ISO31000 Risk management-Guidelines: リスクマネジメント - 指針（ISO31000）」、米トレッドウェイ委員会支援組織委員会（COSO）が発行する「Enterprise Risk Management - Integrated Framework（COSO-ERM）」がある。

ISO31000は、リスクを「目的に対する不確かさの影響（期待されていることからかい離すること）」と定義している。これは、機会と脅威の双方を示したものとされている。また、リスクマネジメントの原則について、「リスクマネジメントの意義は、価値の創出及び保護である。リスクマネジメントは、パフォーマンスを改善し、イノベーションを促進し、目的の達成を支援する」としている。好ましくない影響を減少させるだけでなく、機会や好ましい影響を増大させ、企業価値や社会価値を高めることがリスクマネジメントの範囲である

ことを明確に示している。

COSO-ERM では、リスクが「事業戦略およびビジネス目標の達成に影響を与える不確実性」である旨、明示されている。「リスク」と「機会」を区別するのではなく、両者をあわせて「リスク」と整理している。また、ERM は、「組織が価値を創造し、維持し、実現する過程においてリスクを管理するために依拠する、戦略策定ならびに実行と一体化したカルチャー、能力、実務」であると定義されている。

リスクマネジメントは、まさに経営陣が実施すべき戦略の遂行そのものであるといえる。

ESG 関連リスクのリスクマネジメント・プロセスへの統合

ESG リスクマネジメントとは、企業の内部統

制・リスクマネジメントに、人権・気候変動など ESG 関連リスクを統合していくことである。

ESG 関連リスクには大きく、「企業が環境・社会などの変化から受けるリスク」と「企業が環境・社会などに与えるリスク」の二種類がある。企業は、双方のリスクを既存のリスクマネジメントに統合し、管理していくことが求められる。

ESG リスクマネジメントを考えるにあたっては、COSO と持続可能な開発のための世界経済人会議(WBCSD)⁴⁸²が2018年に発行したガイダンス「Enterprise Risk Management Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks」⁴⁸³が参考になる。事業体が ESG 関連リスクの全範囲をよく理解し、既存のリスクマネジメント活動に統合するプロセスについて解説している。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

取締役会によるリスクマネジメントの監督に関する日本企業の課題

日本においても、CG コードによって、取締役会は、経営陣幹部による適切なリスクテイクを支える環境整備を行い⁴⁸⁴、内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである⁴⁸⁵ことが示されている。

また、「投資家と企業の対話ガイドライン」では、「経営戦略・経営計画等の下、事業を取り巻く経営環境や事業等のリスクを的確に把握し、(中略)果敢な経営判断が行われているか」⁴⁸⁶が問われている。

リスクマネジメントでは、「損失回避などマイナス要素を減らすものと捉えるのみならず、企業価値の向上の観点から企業のリスクを取締役会が適切に決定・評価すること」が求められている。

一方で、日本企業においては、取締役会がリスクマネジメントを十分に議論しているケースは少ないとみられる。CEO 主導のリスク管理委員会や

リスク管理部門を通じたリスクマネジメント、つまり、執行側が主導したリスクマネジメント・プロセスにとどまっている企業はまだまだ多い。内部統制システム構築の法的義務を果たすために、取締役会で、「内部統制システム基本方針」を決議している企業は多いものの、本質的な戦略と結び付けたリスクマネジメントの議論が、議論できているケースは一部の先進企業にとどまっているとみられる。

背景として、リスクマネジメントは、経営陣が主として対応するものという考え方が一般的になっていたことがあげられる。そこでは、リスクマネジメントは、コンプライアンスや法規制違反、情報漏えい、財務報告の虚偽記載などオペレーションに関するリスクがもたらす損失回避のための対応策を検討する活動にとらえられている。

こうした活動が、企業価値の棄損を防ぐという観点から重要であることに間違いはない。しかし、CG コードや対話ガイドラインの内容からする

と、リスクには、プラス要素（機会）とマイナス要素（脅威）の両面を含む不確実性（Uncertainty）という意味合いがあり、企業は、企業価値の向上につながるものとしてリスクをとらえることが求められる。

金融庁が2019年1月に改正した「企業内容等の開示に関する内閣府令」において、有価証券報告書の「事業等のリスク」の項目に関し、「当該リスクが顕在化する可能性の程度や時期、当該リスクが顕在化した場合に連結会社の経営成績等の状況に与える影響の内容、当該リスクへの対応策を記載するなど、具体的に記載すること。記載に当たっては、リスクの重要性や経営方針・経営戦略等との関連性の程度を考慮して、分かりやすく記載すること」とが求められている。

単なる損失回避行動だけがリスクマネジメントではない。取締役会は、戦略的なリスクも含めた全社的なリスクマネジメントを監督し、経営陣の行ったリスクテイク、経営方針・経営戦略と関連するリスクとその対応策も含めてリスクマネジメント・プロセスとして実行することが重要となると考えられる。

執行としてのリスクマネジメントの課題

経営陣によるリスクマネジメントの運用では、部門間の縦割りの問題もあり、リスクテイクや戦略との融合という観点から、これに取り組んでいる企業が少ないのが現状である。

一般的には、総務部門やリスクマネジメント部門、法務部門などを全社のリスクマネジメントの統括部門とし、リスクマネジメント委員会や内部統制委員会を設置して対応しているケースが多い。こうした場合、リスクマネジメントが、戦略や事業を検討している事業部門や経営戦略部門と切り離されているケースも多い。その執行状況が、取締役会にまで報告されていない企業も存在するとみられる。

前提として、日本企業においては会社法で定め

られる内部統制（会社法362条4項6号）の構築義務がある。具体的には、取締役会は、「株式会社の業務の適正を確保するための体制」を構築する義務がある。また、上場企業においては、金融商品取引法第24条の4の4などに定められる内部統制報告制度（J-SOX）の対応が必要となる。J-SOXはあくまで「財務諸表の正確性」を確保するものであり、社外の監査法人によって監査されるものである。

J-SOX＝内部統制ととらえるむきもある。しかし、会社法は、財務リスクだけでなく企業活動全体のリスクをとらえ、自主的、主体的にリスクマネジメントに関する体制を構築することを内部統制に求める。ここまで至っていないケースも存在する。

事業を行う上で発生しうるあらゆるリスクについて、問題の事前防止体制や発生した場合の対応手続きなどについて規程を策定するなどして、リスクマネジメントの体制を構築・強化することが求められる。さらに、単純な損失回避にとどまらず、戦略と結び付けたリスクマネジメントへと昇華させていくことが期待される。

ESGリスクマネジメント・プロセス構築に向けた日本企業の課題・チャレンジ

企業は、ESG関連リスクを既存のリスクマネジメント活動に統合し、PDCA（計画・実行・評価・改善）プロセスの改善と実行を行うことが求められる。

ESG関連リスクを既存のリスクマネジメント・プロセスに統合できている企業はまだ少ないとみられる。サステナビリティ部門とリスクマネジメント部門の各活動が縦割りで、独自の活動になっており、お互いの情報共有ができていない状況があるのではないだろうか。

ESGリスクマネジメント・プロセスの構築には、サステナビリティ部門とリスクマネジメント部門が、お互いの活動を理解し、それぞれの活動

を連携させることが重要になる。内部監査の活用も求められる。

また、ESG 関連リスクを考えるうえでは、企業が社会・環境などの要因に与えるリスクについても、全社的なリスクマネジメント・プロセスに統合していくことが重要になるが、日本企業で、これを考慮できている企業は少ないとみられる。

リスクマネジメント・プロセスへの ESG 関連リスクの統合は、環境・社会の要因などの変化から受けるリスクに限定される企業がほとんどで、マインドセットの転換が必要であると考えられる。企業が社会・環境などの要因に与えるリスクをマネジメントするプロセスにおいては、リスクに基づいたデューディリジェンスが不可欠にな

る。リスクに基づいたデューディリジェンスとは、企業活動が環境・社会におよぼす「負の影響を特定し、その負の影響を防止し軽減し、実施状況および結果を追跡調査し、どのように対処したかを伝える一連のプロセス」をいう⁴⁸⁷。

リスクは自社の活動だけにとどまらない。業務委託先やサプライヤー、フランチャイジー、ライセンサー、下請事業者など取引先の活動も含めて考える必要がある。影響が最も重大な領域を特定し、リスク評価に基づき、優先順位付けを行うことが推奨される。できうる限りの範囲で、その要因を回避、防止するための必要な措置をとり、それでも残る悪影響を緩和するために企業の影響力を行使すべきであると考えられる。

③ イシューが価値創造に及ぼす影響 (ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会)

リスク情報の開示

「財務情報の利用者や市場参加者は、合理的に予見可能な重要リスクについての情報を必要としている」⁴⁸⁸。以下に記載するようなリスクを自社の固有のリスクとして、しっかりと開示をしていかなければ投資先として選ばれなくなる可能性もある。

- 会社が活動する産業や地域に特有のリスク
- 物資への依存度
- 金利・為替リスクを含めた金融市場リスク
- 派生商品や簿外取引に係るリスク
- 企業行動に関するリスク
- 環境・社会に関するリスク など

有価証券報告書の事業等リスクや、統合報告書において、将来変化も踏まえたリスクや対応策をしっかりと開示していくことによって、ステークホルダーからの信頼が高まる可能性が高まる。

ESGリスクのマネジメント不備によるリスク

ESG に関わるリスクは、企業の評判を棄損し、財務に影響する可能性がある。それは多くの場合、メディアやソーシャルメディア、非政府組織 (NGO)、その他のステークホルダーが ESG に関わる問題に反応し、市民社会が注目することで起こる。

ESG リスクを適切に管理し、取締役会が監督しなければ、今後の事業機会を逸するだけでなく、投資家をはじめとするステークホルダーの信頼を失う可能性もある。

現代社会は、より不確実性が高く、変化が激しい。企業は引き続きビジネス環境の変化に注意し、自社の持続性可能性を確保することが求められる。さらに、持続可能な社会の実現に向けた取り組みを進めることが期待される。

最も重要なことは、リスクマネジメントを、既存のガバナンスに融合していくことである。取締役会がいかに経営戦略として ESG に関わるリスクへの対応を議論し、進めていくかである。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

企業は、サステナビリティ情報開示のフレームワークを活用し、適切な指標を決定することができる。たとえば、サステナビリティ情報開示のフレームワーク作りに取り組む国際 NGO であるグローバル・レポーティング・イニシアティブ (GRI) の「GRI スタンダード」は、直接には、リスクを

測定するようには設計されていないが、組織の対応とパフォーマンスを確認するための指標の参考となる。特に、GRI スタンダード「102：一般開示事項 2016」は、サステナビリティに関わるリスクや機会の開示や、リスクマネジメントの有効性などの報告を要求しており、活用できる。

指標	指標の概要	参考指標
マテリアルな項目とその該当範囲の説明	組織が経済、環境、社会に与える著しいインパクトを反映する項目、ステークホルダーの評価や意思決定に対して実質的に影響を及ぼす項目に関する理由と範囲などの開示	GRI 開示事項 103-1
重要なインパクト、リスク、機会	組織が経済、環境、社会に与える著しいインパクト、およびそれに関連する課題や機会についての記述。ステークホルダーやその権利などについての開示	GRI 開示事項 102-15
経済、環境、社会へのインパクトの特定とマネジメント	経済、環境、社会項目、およびそのインパクト、リスク、機会の特定とマネジメントにおける最高ガバナンス機関の役割などについての開示	GRI 開示事項 102-29
リスクマネジメント・プロセスの有効性	経済、環境、社会項目に関するリスクマネジメント・プロセスの有効性のレビューにおける最高ガバナンス機関の役割	GRI 開示事項 102-30
経済、環境、社会項目のレビュー	経済、環境、社会項目、およびそのインパクト、リスク、機会に関して最高ガバナンス機関が行うレビューの頻度	GRI 開示事項 102-31

481 ICGN は、企業のコーポレートガバナンス（企業統治）とスチュワードシップ（責任ある機関投資家としての行動）の促進のために支援や助言を行う国際機関投資家団体である。

482 WBCSD は、世界の200以上の企業のCEOが主導する組織で、持続可能な世界への移行にむけて協働している。

483 COSO&WBCSD, 2018, Enterprise Risk Management Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks,

484 CGコード原則4-2

485 CGコード原則4-3

486 対話ガイドライン1-4

487 OECD, 2018, 責任ある企業行動のための OECD デュー・ディリジェンス・ガイダンス

488 G20/OECD コーポレート・ガバナンス原則, 2016, G20&OECD, p.46

企業は、強要や贈収賄を含むあらゆる形態の腐敗の防止に取り組むべきである⁴⁸⁹。

企業の社会的責任に関する世界最大のイニシアティブである「国連グローバル・コンパクト(UNGC)」⁴⁹⁰は、その原則10において、このような原則を掲げる。本原則は、腐敗の防止に関する国際連合条約(国連腐敗防止条約)を根拠とする。同条約は、マネーロンダリングや贈収賄、横領など様々な行為に関する規定を設け、腐敗行為を防止する。

腐敗を一般的に定義づけることは難しい。腐敗には様々な行為が含まれるからだ。国連薬物・犯罪事務所(UNODC)の発行したガイド「An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide」⁴⁹¹でも、腐敗には、様々な違法行為が含まれ、普遍的に受け入れられ、理解できる定義を確立することは困難である(challenging)とされている。

ESG投資においては、腐敗防止に取り組む国際NGO「トランスペアレンシー・インターナショナル(TI)」の定義が、広く引用されている⁴⁹²。TIは、腐敗を「受託した権力を個人の利得のために濫用すること」としている。UNGCはこの腐敗の定義を引用し、利得には、金銭的・非金銭的なものの双方を含むとしている。

企業の腐敗防止の取り組みにおいて、避けて通れないのが贈収賄の防止である。腐敗は、贈収賄をその重要な要素とするからである。贈収賄のリスクは、企業にとってますます大きな懸念事項になっている。UNGCは、贈収賄についてもTIの定義を引用し、「企業の事業遂行における、不正、違法又は背任にあたる行為の誘因となる、何人かに対して又は何人かからの贈与、貸付け、手数料、報酬その他の利益の提供又は受領すること」と説明する。

489 仮訳は「グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン」<https://www.ungcjin.org/gc/principles/10.html>による。

490 UNGCは、コフィー・アナン国連事務総長(当時)が提唱し、2000年に発足した。企業や団体に、その戦略や運営を、人権、労働、環境、腐敗防止の分野の10項目の普遍的な原則に整合させ、幅広い社会的ゴールへの前進に向けた行動をとるよう呼びかけている。

491 An Anti-Corruption Ethics and Compliance Programme for Business: A Practical Guide, UNODC, https://www.unodc.org/documents/corruption/Publications/2013/13-84498_Ebook.pdf

492 ICGN, 2020, Guidance on Anti-Corruption Practices, p.5

1 | 贈収賄

① イシューの説明

贈収賄は、世界各国で法規制の対象となっている。国際条約を受けたものであり、そのようなものとして、腐敗の防止に関する国際連合条約（国連腐敗防止条約）や国際商取引における外国公務員に対する贈賄の防止に関する条約（OECD 外国公務員贈賄防止条約）などがある。これらの条約は、締約国に、贈収賄を犯罪とするために必要な措置をとるよう規定している。

日本企業にとって、思い浮かべやすいのは、公務員との贈収賄だが、国連腐敗防止条約には気をつける必要がある。同条約において、締約国は、民間における贈収賄についても、犯罪とするために必要な措置をとることを考慮するよう規定している。英国や中国、ドイツなどの国では実際に、民間における贈収賄を法規制の対象としている。

② イシューに関連して上場企業の置かれた状況、文脈

国連腐敗防止条約や OECD 外国公務員贈賄防止条約などを受け、日本においても、外国公務員贈賄罪に関する規定が不正競争防止法に定められている。同規定により、上場企業が国際商取引において自らの利益を得たり、維持するために、外国公務員に対して直接または第三者を通して、金銭等を渡したり申し出たりすると犯罪となる。同規定について、経済産業省は、企業の自主的・予防的なアプローチを支援する目的のガイドライン「外国公務員贈賄防止指針」を公表している。

こうした条約の国内法制化の動きは日本に限られたものではない。世界各国・地域においても関連法規制の制定・改正が進んでいる。事業のグローバル化の進展も相まって、日本企業が遵守を求められる規制は著しく増加し続けている。

国外の関連法規制のうち、代表的なものに、米国の海外腐敗行為防止法（Foreign Corrupt Practices Act : FCPA）、英国の贈収賄法（Bribery Act）がある。

米国の海外腐敗行為防止法は、米国外の行為に対しても積極的に適用されており、日本企業を含む多数の外国企業が処分の対象となっている。日本企業は、同法による処罰を受けないよう、適切

な体制の整備などを行う必要がある。

同法については、米司法省（DOJ）と米証券取引委員会（SEC）が、「A Resource Guide to the U.S. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA Resource Guide)」というガイドラインを発行し、その遵守にあたり求められるコンプライアンス体制の整備・運用を手引きしている。

英国の贈収賄法は、これまでに日本企業の処罰例はないものの、日本企業に対して域外適用される可能性があり注意を要する。

同法についても、FCPA Resource Guide と同様のガイドライン、英法務省が、「UK Bribery Act 2010: Guidance to help commercial organisations prevent bribery」というガイドラインが発行されている。参照が求められる。

また、国際標準化機構（ISO）が、これらのガイドラインを参照しつつ、企業に求められる体制や取組みをより包括的にとりまとめた国際規格「ISO37301 Compliance management systems（コンプライアンスマネジメントシステム）」、「ISO37001 Anti-bribery management systems（贈賄防止マネジメントシステム）」を発行している。

UNGCは、「社内や事業運営そのものに腐敗対策の方針とプログラムを導入すること」⁴⁹³を、腐敗防止対策の最初の基本的なステップとして提案している。

現状、多くの企業がコンプライアンスに関する取組みの一環として、関連する研修の実施、社内

規程の整備を進めている。一方で、世界各国・地域における関連法規制の制定・改正にキャッチアップすることに困難を感じている。こうしたガイドラインを用いて、企業としての取組みを検討することは、組織と事業活動に腐敗防止方針とプログラムを導入することにもつながる。

③ **イシューが価値創造に及ぼす影響** (ビジネスモデル、戦略、業績へのリスクと機会)

日本企業が認識しておくべき贈収賄リスクには、以下のようなものがある。なお、リスクによっては、定量化が難しいものもある。その分、検討から漏れてしまうことが懸念されるため、注意が必要である。

(法的リスク)

・罰金

日本の不正競争防止法における外国公務員贈賄罪により処罰される場合、5年以下の懲役若しくは500万円以下の罰金(又はこれの併科)、法人重課として3億円以下の罰金が科せられる。また、国民の国外犯も処罰されることになっている。

米国の海外腐敗行為防止法違反に問われた場合、罰金や違法収益の返還等の制裁が科される。同法違反による罰金は非常に高額となる傾向がある。過去には、日本企業においても、数百億円単位の罰金を科された事例がある。

・取引停止・入札資格はく奪

贈賄などの不正な行為を行った場合、取引先から取引の停止を受けたり、入札の資格はく奪されたりする可能性がある。海外における今後のビジネスに影響を与える可能性がある。

(評判リスク)

贈収賄を行ったことが明るみになった場合、各種メディアが、その事案の内容や企業としての姿勢、取組みなどについて、繰り返し報道することが考えられる。贈収賄に限らず、不正や倫理的問

題が繰り返し発生する場合、コンプライアンスに関する方針や態勢が不十分と評価される場合、深刻な評判リスクにさらされることとなる。

(財政的成本)

腐敗により10%以上の過剰な事業経費が発生しており、これにより企業の業績が損なわれているとの指摘がなされている⁴⁹⁴。また、年間1兆5,000億~2兆ドルの資金が賄賂として失われているとの試算もある。贈収賄が世界経済に与える影響は極めて大きいことを念頭に置き、贈収賄を防止する取組みを進めていくことが求められる。

(従業員の会社に対する忠誠心と倫理文化の棄損)

企業が贈収賄に関与することは、従業員の忠誠心や倫理的行動の源泉となる企業文化を棄損することになる。このことは、社内の信用・信頼関係にも大きく影響を与える。ビジネスを円滑に遂行するための基盤を揺るがすことにもなりかねない。

④ リスクと機会の評価やマネジメントに使用する指標の例示

贈収賄防止（腐敗防止）のリスクを評価し、マネジメントするための使用として、以下のようなものが、考えられる⁴⁹⁵。

- 腐敗に関するリスク評価を行っている事業所
 - ✓ 腐敗に関するリスク評価の対象とした事業所の総数と割合
 - ✓ リスク評価により特定した腐敗関連の著しいリスク
- 腐敗防止の方針や手順に関するコミュニケーションと研修
 - ✓ ガバナンス機関メンバーのうち、腐敗防止に関する組織の方針や手順の伝達対象となった者の総数と割合
 - ✓ 従業員のうち、腐敗防止に関する組織の方針や手順の伝達対象となった者の総数と割合
 - ✓ ビジネスパートナーのうち、腐敗防止に関する組織の方針や手順について伝達対象となった者の総数と割合
 - ✓ ガバナンス機関メンバーのうち、腐敗防止に関する研修を受講した者の総数と割合
 - ✓ 従業員のうち、腐敗防止に関する研修を受講した者の総数と割合

- 確定した腐敗事例と実施した措置
 - ✓ 確定した腐敗事例の総数と性質
 - ✓ 確定した腐敗事例のうち、腐敗を理由に従業員を解雇または懲戒処分したものの総数
 - ✓ 確定した腐敗事例のうち、腐敗関連の契約違反を理由にビジネスパートナーと契約破棄または更新拒否を行ったものの総数
 - ✓ 報告期間中に組織または組織の従業員に対して腐敗に関連した訴訟が提起されている場合、その事例と結果

これら一連の指標について、具体的な取り組み事例を年次報告書などで開示することは、経験やベストプラクティスを共有する取り組みにもつながる⁴⁹⁶。

また、事業環境におけるリスク評価については、腐敗防止に取り組む国際 NGO 「トランスパレンシー・インターナショナル (TI)」 の腐敗認識指数を参照できる。同腐敗認識指数は、公共部門の腐敗の認識レベルによって 180 の国と地域をランク付けするものである。

493 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン, “国連グローバル・コンパクト4分野10原則の解説 日本語訳 (仮訳)” <https://www.ungcjin.org/gc/files/10principles.pdf>

494 グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン, “国連グローバル・コンパクト4分野10原則の解説 日本語訳 (仮訳)” , <https://www.ungcjin.org/gc/files/10principles.pdf>

495 GRI, 2017, GRI 205: 腐敗防止 (Anti-corruption) 2016, [japanese-gri-205-anti-corruption-2016.pdf](https://www.gri.org/ja/2017-2018-report/gri-205-anti-corruption-2016.pdf)

496 UNGC が示す、腐敗防止の具体策の一つでもある。

JPX-QUICK ESG 課題解説集 2022
～情報開示推進のために～

発行日	2022年3月30日
発行	株式会社日本取引所グループ 株式会社QUICK

