



C S R 研究部会論文集 2019

第一東京弁護士会総合法律研究所C S R研究部会（2019年6月）



発刊にあたって

- 1 本年も、総法研CSR研究部会は、論文集を発刊する運びとなりました。これで、3年連続して当研究部会の研究の成果を公表したことになります。当研究部会は、平成17年に設立を承認され、平成21年5月から本格的に活動を開始し、月1回のペースで定例会を開催しております。最近、金融機関におけるCSRへの取組み、企業の内部通報窓口（制度）の実務や、平成29年に改訂された経団連企業行動憲章をテーマごとに読み解く、といった研究活動を行っております。
- 2 本年度の論文集には、いずれも当部会が企画した川勝淳二氏のご講演（「東レグループのCSR活動」）及び関正雄氏のご講演（「経団連企業行動憲章改定の意義～その背景とポイントについて～」）の各講演録（要約）を掲載しました。
 - (1) 川勝淳二氏（東レ株式会社CSR推進室長[当時]）のご講演の概略
 - ①東レ株式会社のCSRの基本方針、②CSRレポートの制作のプロセス、③社内浸透、社員教育の内容、④社会貢献活動等のテーマ、⑤CSRレポート制作にあたりGRIガイドライン（第4版）を参照していること、第三者認証及び開示データに関する第三者保証を入れていること、ESG投資の流れから非財務情報の開示にも力を入れていること、⑥SDGs（持続可能な開発目標）への取組み、⑦人権に関しては、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」の影響が大きく、わが国の企業においても同和問題以外にも幅広い取組みが求められていること、⑧CSR調達の進め方。
 - (2) 関正雄氏（経団連企業行動憲章タスクフォース座長ほか）のご講演の概略
 - ①企業行動憲章改定の背景として、国連の2つの大きな動き（SDGs[持続可能な開発目標]の採択及び「ビジネスと人権に関する指導原則」の決議）があること、②SDGsは人権の実現も目標としていること、③企業が自ら人権デューデリジェンスを実施することの重要性、④企業行動憲章に条文の形で人権の尊重を明記したこと、⑤CSRは、SDGs、コンプライアンス、ESG、CSVのいずれをも含んだ概念であり、企業が生み出す商品やサービスやそれらを生み出す事業プロセスの中に、環境や社会、サステナビリティへの配慮を統合して一体化させるものであること。
- 3 わが国は、SDGsへの取組みを国際公約しており、現在、持続可能な開発目標（SDGs）推進本部を設置するなど、取組みを進めています。また、「ビジネスと人権に関する指導原則」については、ビジネスと人権に関する国別行動計画を作成する旨公約し、現在、その策定に向けた取組みを進めています。今後、企業も、SDGs実現のための重要なアクターとして、CSRへの取組みをさらに加速することになるでしょう。企業のCSR推進を法律の専門家として支援することができる弁護士へのニーズもまた高まるものと考えています。

2019年6月

第一東京弁護士会 総合法律研究所CSR研究部会
部会長 岩垂章

Contents

▶ 東レグループのCSR活動【講演要約】

講師 川 勝 淳 二 3

Junji Kawakatsu

東レ株式会社 CSR推進室長（当時）

▶ 経団連企業行動憲章改定の意義～その背景とポイントについて～【講演要約】

講師 関 正 雄 10

Masao Seki

経団連企業行動憲章タスクフォース座長

株式会社損保ジャパン日本興亜

CSR室シニア・アドバイザー

明治大学経営学部特任教授

※ 本論文集掲載の各講演の著作権はいずれも各講演者に帰属します。

※ 本論文集掲載の各講演の内容はいずれも各講演者の個人的見解に基づくものです。

※ 本論文集掲載の各論考において記載する法令，データ，参考文献等はいずれも各講演時点において参照した資料等に基づくもので，講演後において，改正，変更，アップデート等されている場合があります。

東レグループのCSR活動【講演要約】

(平成29年12月18日, 第一東京弁護士会1201会議室)

講師 川 勝 淳 二

【構成】

- 1 東レグループのCSR方針
- 2 CSRレポートと社会からの期待
- 3 社内浸透, 社員教育
- 4 社会貢献活動

1 東レグループのCSR方針

東レグループの企業規模は、売上高で2兆円少しです。1点だけ補足すると、例えば自動車や家電製品等の組立加工産業が出している商品は、毎年値段が下がります。お客様の中でもコストダウンということで、必ず毎年切り下げを求められてくるというような商売で、同じ物を同じ値段では買ってくださいません。量が同じであれば、売上高は基本的に下がっていきます。他方、我々のような素材産業は、製品に新しい機能を付加して単価を維持するようにしています。したがって、製品の販売数が増えたり販売地域が広がったりすることで、利用が増えれば、当然掛け算で売上高は伸びていきます。

東レグループの企業理念は、「わたしたちは新しい価値の創造を通じて社会に貢献します」というもので、この下に経営基本方針と企業行動指針があります。事業拡大とCSRは車の両輪という言い方をしています。

東レグループでは、2003年に、CSRガイドラインの10項目¹というものを定めました。これは東レの少しユニークなところで、この10項目すべてがCSRだといっているんですね。これは、世間でいわれているCSRより広いです。「企業統治と経営の透明性」はガバナンスの問題、「企業倫理と法令遵守」はコンプライアンスだとしても、「安全・防災」までCSRといっているところは少ないです。「事業を通じた社会的課題解決への貢献」は、昔はCSRではありませんでした。今でこそ、CSVといった概念の中で、ここがむしろかなり問われるようになってきています。「人権推進と人材育成」も、世間でいわれ

¹以下の10項目からなる、東レが独自に策定したCSR推進のための指針

①企業統治と経営の透明性, ②企業倫理と法令遵守, ③安全・防災・環境保全, ④製品の安全と品質, ⑤リスクマネジメント, ⑥コミュニケーション, ⑦事業を通じた社会的課題解決への貢献, ⑧人権推進と人材育成, ⑨サプライチェーンにおけるCSRの推進, ⑩社会貢献活動

ているCSRより広いでしょう。何を申し上げたいかという点、東レとしては、CSRガイドラインの10項目に関して全部取り組んでいくことがCSR活動と考えているわけですが、これら10項目はオペレーションの重要なところばかり挙げていますから、事業拡大とCSRは車の両輪という言い方をしているわけです。

また、東レグループでは、10年単位の長期経営ビジョンを作っており、現在は、2010年に発表した2011年から2020年までの長期経営ビジョンがあります。この長期経営ビジョンの下で、3年単位で中期経営課題を設定しています。長期経営ビジョンは方向性を示すようなものなのに対し、3年間の中期経営課題は、コミットメントに近いものです。これに合わせて、CSRロードマップを作っており、現在は、第6次のCSRロードマップという段階にあります。

そのCSRロードマップが何かといいますと、これは、今、世界から求められている社会的課題に対応するためにすべきことを定めたものです。これには、東レグループ全体で進めるべきものや、東レグループのみならずサプライチェーンを含めた管理もすべきもの、ステークホルダーからの期待に応えるべきものなどがあります。そんなことを全体の戦略として考えながら、それぞれの10個のガイドラインにロードマップの目標を定めて、そのロードマップの目標が達成できているかどうかのKPI（重要達成指標）を決めて取り組んでいます。第5次ロードマップと比べると、第6次ロードマップでは、グループ全体の管理を重視し、海外を含めて東レグループ全体でこのKPIデータを出していく方針としています。

CSRロードマップでの活動は、ステークホルダーの視点を入れて選定したCSRの重要課題（マテリアリティ）を明確化し、重点的に推進するという視点で行っています。マテリアリティという言葉は、GRIのガイドラインに基づくものです。また、ステークホルダーとしては、いわゆるお客様、従業員、株主、社会というような形で拾っています。東レグループにとって重要で、かつ、ステークホルダーにとっても重要なものがマテリアリティになります。これは、マテリアリティを選定する手法として一般的なものですが、東レグループでは、これにより14のマテリアリティ²を選定しています。

CSR全体の重要ポイントの選定や取り組み方針は、以上のような形でまとめています。その中でどういう活動を進めているかという点は、後でまたご説明します。

2 CSRレポートと社会からの期待

続いて、CSRレポート³に関してですが、CSRレポートは、投資家、特に長期投資

² 東レが特定したマテリアリティは以下の14項目

①事業を通じた環境問題解決への貢献、②事業を通じた健康・長寿社会実現への貢献、③資源・エネルギー問題への対応、④温室効果ガスの排出量削減、⑤環境負荷物質への対応、⑥法令遵守・コンプライアンス、⑦安全・防災の推進、⑧製品の安全と品質の確保、⑨水資源管理の取り組み、⑩サプライヤーの社会・環境への影響評価、⑪人権の尊重、⑫働きやすい企業風土づくり、⑬人材の確保と育成、⑭生物多様性の保全

³ なお、東レグループのCSRレポートについては、以下よりダウンロード可能である。

家の皆さん、CSRの評価機関、お客様、地域の方々、従業員等、いろいろな関係者を想定して製作しますので、なかなか難しい仕事です。そういう意味でいいますと、今、一番CSRの中で大事なのは、社会的な課題にどう企業が貢献しているかという点です。東レグループでは、GRプロジェクトとライフサイエンスのLIプロジェクトの2つがあります。これから発生する地球温暖化や気候変動、高齢化社会ということを考えていくと、低炭素社会、循環型社会、それから健康福祉といった分野で、どう東レは貢献していくのかということ、CSRレポートのコンテンツの1つとしています。

レポートの製作は、年末ぐらいから考え出し、1月から2月に、レポートのコンセプトを固め、3月から社内の関係者を集めて、特集やガイドラインの報告内容をまとめていきます。レポートは、どんなに遅くとも、決算から6か月以内には絶対に出すというのが一般的な理解です。3月が決算だったら、9月末までには絶対出さなきゃいけない。でも、9月って、もう6か月後ですから、何とか8月中に出したいというのが各社さんの切実な期限で、私どもも同じです。必ず8月末に上げるという目標にしています。英語版は、日本語版を英訳して作るので、11月に発行します。しかし、タイムリーな情報開示が世界の流れとなっているので、英語版も本来8月に発行することが、今後の課題だと思っています。

レポートの作り方については、GRIガイドライン第4版⁴がスタンダードになるので、これに合わせないといけません。また、第三者認証や開示データに関する第三者保証を取ること、第三者の意見を入れることが、一つの大きな流れとなっています。さらに、ESG投資の流れで、非財務情報の開示の重要性も高まっています。本来は、財務情報を開示すればよいわけですが、最近では、中長期の企業業績を予想するときに、R&Dや人材、社会的問題を起こさない企業、起こすような体制になっていない企業が、中長期的に発展できるとして、そのような点に着目して投資判断をする流れになっています。社内でも、今、一生懸命こういったことを教育しています。社員の一人一人にこれを理解してもらわないと、と思っているのです。

次に、地球温暖化や気候変動も、企業が正面から取り組まないといけない問題となっています。21世紀末に気温が4度上がるかもしれないといわれていて、気温が4度上がったらどうなるかと。北極・南極の氷が溶けて、例えば名古屋市は水没するとか、太平洋の島しょ国が全部なくなるとか、そんな中で人口が増えれば、人類は破滅に向かうという中で、何とか気温の上昇を2度以内に抑えましょうという話がCOP22なわけですが。本当は、2度でもだめで、1.5度までに抑えないといけないのですが、2度すら無理だということで、1.5での合意にならなかった。でも、これは、無理では済まない問題です。だから、国とか企業とか市民とか、みんなで何とかしないといけない。地球温暖化の原因についてはい

<https://www.toray.co.jp/csr/download/index.html>

⁴ GRI (Global Reporting Initiative) が発行する、持続可能な社会に向けたサステナビリティ (持続可能性) 報告書に関するガイドライン。なお、講演時はGRIガイドライン第4版が有効であったが、現在はGRI Standardsに切り替わっている。

ろんな話がありますが、温室効果ガスの問題に収れんされてきている。温室効果ガスの大半を占めるCO₂が関連していることはほぼ間違いないということが、共通認識になってきている。とにかく今からできることは、CO₂排出量を減らし、空気中にあるCO₂を、何とかしてどこかに閉じ込めることです。そのような中で、企業に何ができますかということが問われていて、その一つの取組みが、再生エネルギーに100%切り替えることです。Science Based Targets (SBT) で、各企業が気温上昇幅を2度以内に収めるためにこういうことに取り組みますという計画を作り、SBTの認証を受けることに、世界中の企業が取り組もうとしています。

SDGs⁵についても、今、日本政府は一生懸命PRしていますし、経団連も企業行動憲章の中に織り込みました。この背景には、CO₂は先進国が産業革命以降に出してきたものですが、それで一方的にCO₂の排出を禁止すると、発展途上国からすればもう私たちは発展するなということですかという話になりかねないですし、いわゆる昔からの南北問題もあります。結局、この地球温暖化の問題を解決するためには、そういった関連したことに全部取り組まないといけない、先進国も発展途上国もみんなで取り組まないといけないということがあって、国連は、SDGsという形でまとめたということです。

一方、人権に関する問題は、2011年に国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」ができたことが大きいです。日本で人権問題というと、同和問題があり、それだけが人権問題であると思っている人がすごく多いです。多分、当社もそうですし、他社さんでも、そういう現実がまだまだあると思います。しかし、人権問題は、もはやそれだけにとどまらないということをし、しっかりと従業員に認識してもらわないといけないと思っています。さらに、ヨーロッパでは、皆さんよくご存じの英国奴隷法をはじめ、法制化の動きが始まっています。この背景には、企業は悪いことをするという理解が一般的であるという事情があります。最近の日本企業の不祥事を見ていると、どうも日本も同じなのかなという面も感じます。ただ、日本は、これ法制化するという動きではないですよ。アジアでも、シンガポール、台湾、香港、インド、マレーシアでは、上場企業には人権問題への取組みを求めるという流れになっています。人権問題では、現実的にいろいろな例が日本企業も起きています。東レグループでも、人権問題はあります。社会から、今、東レグループが求められていること、そして、それに対して何をしているか、とにかくやっていること全部の情報を出さないといけません。

ダウ・ジョーンズ等のCSRの評価機関は、企業の公開情報のみを基準に勝手に判断するというところから出発しています。人権への取組みでも、勝手に判断して、その結果を公表するという時代です。また、気候変動への取組みでも、CDP⁶がデファクト・スタン

⁵ Sustainable Development Goals「持続可能な開発目標」、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標。17の目標と169のターゲットからなる。

⁶ 機関投資家が連携して運営しロンドンに事務所を置く非営利団体CDPが、企業に対して気候変動等に関する情報開示を求め、得られた回答を分析・評価して投資家に開示している。

ダードとなっているので、みんなCDPの結果を信用して、この会社は気候変動に対応できている、できてない、といった判断をするのだと思います。この評価の基礎は、結局、企業が開示している情報しかありません。もちろん、評価機関からのアンケートも来ますが、その場合も、結局、回答のエビデンスがどこにありますかという話になるので、公開情報に行き着きます。したがって、情報公開が圧倒的に重要になってきており、日本語でも英語でも公開する必要がありますし、それが検索にかけたときにうまくヒットする形で公開していなければいけないという状況になってきています。

それから、CSR調達でも、サプライチェーンで起きた問題も全部問われるという方向になってきています。このあたりの事情を従業員に理解してもらうことが、極めて重要です。サプライチェーンの管理なんかできませんでは済まない、現場の第一線でそれをきちっとやらないといけない状況になってきているのです。東レグループでは、基本的に、東レ本体と国内関係会社での調達高の90%と、それぞれの調達内容に照らして重要なところには、CSRアンケートを実施して、その評価が悪い所には訪問して改善のお手伝いをしています。海外では、紛争鉱物の問題もあり、来年に向けて全部網羅していくというペースで進めようとしています。

3 社内浸透，社員教育

CSR活動の社内浸透については、10個のCSRガイドラインを所管するそれぞれの部署があり、各所管部署がきちっとその活動を推進していくようにしています。また、同時に、各事業本部や各工場、国内関係会社各社、海外関係会社各社のそれぞれが、この10個のガイドラインに基づいて、それぞれガイドラインの目標を立てて、取組み活動をしていて、これをCSRライン活動と呼んでいます。おそらく、企業さんの中で、ライン活動をやっておられる会社は少ないと思います。ライン活動は、CSRガイドラインの各項目について、CSR室が目標設定のテーマを示し、各部署、各工場、各社のライン活動推進リーダーが取りまとめをして進めます。各部署のライン活動の内容は、データベースで全員が見られるようになっているので、お互いに他の部署のライン活動の内容を知ることできます。ライン活動は、東レのユニークな点で、このやり方で2007年から進めています。

CSRに関する取組みは、社内報でも周知しています。まず、全従業員を対象にしている雑誌では、例えば地球温暖化問題とかSDGsとかを紹介しています。また、管理職のみを対象にしている雑誌では、もう少しレベルを上げて、例えばCSRのロードマップの中身を紹介しています。

4 社会貢献活動

社会貢献活動については、東レグループでは、2005年に社会貢献活動の方針を策定して

https://www.cdp.net/ja/japan?utm_source=cdp&utm_medium=web&utm_campaign=japan&utm_content=001

います。東レは経団連の1%クラブ⁷のメンバーでもありますが、これは、経常利益の1%程度を目安に社会貢献活動に投ずるというもので、社会貢献活動の方針に織り込んでいます。東レグループの社会貢献の活動の考え方について説明すると、我々は、企業理念として、新しい価値の創造で社会に貢献するということを掲げているので、まずは本業を通じて社会に貢献します。当社内では、本業を越えて何かをやる部分が社会貢献活動であると整理しているのですが、1%クラブの活動として、2016年度は、東レグループで1.1%、東レ単体で1.8%を社会貢献活動に投じました。支出の内訳で一番多いのは学術研究で、それに芸術・文化・スポーツ関係が続きます。

東レグループの社会貢献の重点分野は、「科学技術振興」「環境・地域」「健康・福祉」です。東レでは、1960年に、東レ科学振興会という公益財団を作りました。東レ科学振興会は、民間企業が研究助成を行う草分け的な存在です。特に、我々が重視しているのは、若手の研究者の育成です。ですから、若手の研究者の助成を、一番目の活動としています。成果を出した人に対する表彰は、二番目の活動です。それから、もう一つユニークなのは、3番目の理科教育賞です。これは、中学・高校での教育という、大学教育でないところで、将来の卵が理科に興味を持ってもらうために優れた活動をされている人を表彰するものです。

また、理科教育支援というものもやっています。これは、理科離れの問題に対応するもので、東レは、水の中空糸膜を使った教育プログラムを作りました。簡単にいいますと、中空糸膜は、微細な穴が空いた糸で作った膜で、この膜を通すことで、水と不純物を分離することが可能になります。例えば、絵の具を入れた水の中空糸膜に通すと、透明な水が出てきます。絵の具の分子と水の分子とだと、水の分子は小さいから中空糸の穴を通って出てきますが、絵の具の分子は大きいから膜を通れません。オレンジジュースとかを使うと、さらに面白くて。オレンジジュースでやると、砂糖の分子は小さいから通るのですが、オレンジは通らない。だから、透明な水なのだけれど、飲んでみたら甘いというのが体験できるのです。この仕組みについて分子模型を使って説明しながら、実際に水を引くようになりますよというようなことを、この教育でやっています。マニュアルも用意していて、ちょっと教え方の教育を受ければ誰でもできるので、当社の従業員が、それぞれの拠点で、こういう教育を出前で授業しています。この取組みは2007年に始まり、最初は2校とか5校でしたが、ちょっとずつ広がって、今では大体90校ぐらいまで増えてきました。

ほかにも、内閣府の理工チャレンジ（リコチャレ）⁸にも参加しています。今、日本の女性技術者率は13%で、世界と比べると非常に低いです。リコチャレとは、もっと女性の技術者を増やさなきゃいけない、女性に理科に興味を持ってもらわなきゃいけない、女性

⁷ 経常利益・可処分所得の1%相当額以上を自主的に社会貢献活動に支出しようと努める企業や個人の有志からなる団体（1990年発足）

<https://www.keidanren.or.jp/1p-club/files/pamphlet.pdf>

⁸ 内閣府男女共同参画局が中心となり女子学生の理工系分野選択を支援する取組み

http://www.gender.go.jp/c-challenge/about_rikochalle/index.html

が理系に進まなきゃいけないということで、女子中高生・女子学生が将来技術系に進むように促進するためのプログラムとして、内閣府が音頭取って、去年から始まったものです。これに東レも参加しまして、滋賀の研究所で研究体験をしてもらうプログラムを、今年から始めています。そして、こういった活動、それを行う従業員にとっては誇りになりますし、自分が何か社会に貢献できている、学校で貢献できているという感じがして、社員のモチベーションの向上という意味でも、すごく役立っています。

日常的なものでは、各工場で、いろいろな環境保全の取り組みをしていて、河川の清掃などは昔からやっています。河川の清掃をするといろいろな植物の保全につながりますし、海にごみが行かないので、将来の海洋生物保全にもなります。単なる清掃という道徳修身ではなくて、正にこれがSDGsとか環境、地球温暖化問題につながっているんですよという教育を、今、取り組んでいます。

アフリカのギニアでは、感染対策衣の寄贈を行いました。感染対策衣は、ウイルスから身を守るための服ですが、昔からあったものは密封性がすごく高く、暑くて10分も着てられないものでした。それでどうやって病院で作業をするのだという話から、当社でちゃんと防御もできて、かつ、蒸れないので着ていられる感染対策衣を開発し、これを寄贈しました。

学校教育支援もやっています。例えば、小学校のソフトバレーボールが必修科目として入ったのですが、バレーボールはものすごく教え方が難しいスポーツで、先生がどう教えたらいいのかわからない場合があります。当社には、東レアローズというバレーボールチームが男女ともありますので、ここのOB/OGや、ときによっては現役の者も参加して、小学校でバレーボールを教えることも始めています。2014年から2020年には、うちの教育支援を受けた人の合計が10万人になればいいねという計画で、やっていっています。

経団連企業行動憲章改定の意義

～その背景とポイントについて～【講演要約】

(平成30年12月11日, 第一東京弁護士会講堂)

講師 関 正 雄

【構成】

- 1 進化するCSR－2017年企業行動憲章改定の背景－
- 2 企業行動憲章改定と実行の手引き
- 3 CSRとは何か－CSRがRBCと言い換えられる理由－
- 4 会場での質疑応答

皆さん、こんにちは。ご紹介いただきました損保ジャパン日本興亜の関です。本日は大変貴重な機会をいただきましてありがとうございます。今ご紹介があったように、私は基本的に企業人で、損保ジャパン日本興亜でCSRをやってきておりますが、経団連の企業行動憲章に昨年かなり大きな改定があり、その改定作業に座長として関わりました。この憲章は何回か改定されていますが、2004年の改定以降ずっと関わっています。どんな変遷を遂げて現在に至っているかをお話ししようと思っております。

それから、CSRは最近いろんな言われた方をされています。「CSRは死んだ。」と言う人もいますし、今日のテーマでもあるSDGsとかESG、CSVといろんな言葉が入り乱れてきましたので、この辺の考え方を整理していきたいとも思います。

1 進化するCSR－2017年企業行動憲章改定の背景－

CSRあるいはサステナビリティの分野は絶えず進化している。今回の企業行動憲章の改定の背景にもその大きなトレンドがある。日本や世界の企業がSDGsに注目し、実際に力を入れているが、その辺りをどう理解し企業戦略にどのように組み込んでいけばよいかを話しつつ、昨年の憲章及び実行の手引き改定のポイントに触れる。

(1) CSRに関する国内外の動向 (2000年～2015年)

2000年頃からCSRという言葉が世界的に出回ってきた。「国連グローバル・コンパクト」という国連のCSRイニシアチブや、「GRIガイドライン」という非財務情報開示の国際標準も2000年に生まれた。

2000年以降CSRをめぐる様々な動きがあったが、2015年は大きな節目の年である。「SDGs」が国連で採択され、また、気候変動に関してはCOP21「パリ協定」で、先

進国・途上国すべての国が参加する新しい枠組みがスタートした。この2つが、長期的なグローバル・ゴールの合意という意味で非常に大きな出来事であった。

一方で国内では、世界の政府年金積立基金であるGPIFが、2015年に国連責任投資原則に署名した。責任投資原則には、署名機関は自己のインベストメントチェーンを通じていわゆる責任投資をプロモートすべき旨が規定されており、GPIFはこの署名以降、ESG投資に力を入れている。これが、アセットマネジメント会社や企業などインベストメントチェーンにつながる様々な主体に大きな影響を及ぼしている。

(2) SDGsとは

SDGsは、「MDGs」⁹を引き継いで2015年に国連総会で採択された、「持続可能な発展」に関する総合的な目標体系である。2030年を目標年としており、開発、貧困の問題から、気候変動、生態系保護、グローバルパートナーシップまで様々な目標を含む17の目標体系の下に169の具体的なターゲットがあるという階層構造になっている。

SDGsには、採択文書の中で強調されている重要なキーワードが2つある。1つは「Transformation」、つまり大変革。現代の社会は持続可能ではなく、持続可能な社会を作るためには、社会経済のあり方から人々の価値観まで、大変革をしなければならない、ということである。もう一つは「Leave No One Behind」、誰も置き去りにしない。グローバル化と経済発展の中では多くの取り残された人たちがいるので、彼らを置き去りにしてはならないのだという強い問題意識である。後に見るとおり、昨年の経団連の企業行動憲章改定の二つの柱であるSociety 5.0と人権の章の新設は、この二つの文言と深く関連している。

また、SDGsの採択文書には企業の役割に関する記述があり、企業は持続可能な発展におけるソリューション（課題解決）のための創造性とイノベーションを発揮できる存在であると明言されている。裏返せば、企業の創造性とイノベーションがなければSDGsを達成できないので、これらが強く期待されている。SDGsは国連の採択文書であるため基本的には政府間合意だが、しっかりと独立の段落を設けて企業の役割の重要性を述べている。

(3) 持続可能な発展とは？

ところで、「持続可能な発展」(sustainable development)は、「持続的な成長」のような言葉とまぎらわしく、必ずしも正しく理解されていないように思われる。「持続可能な発展」とは、1987年のブルントラント委員会の報告書(「Our Common Future」)に出てくる用語であり、「将来世代のニーズを満たす能力を損なうことなく、今日の世代のニーズを満たすような発展」と定義される。将来世代に対する配慮(前段)のみならず、今日世代のニーズをも満たすこと(後段)の双方を満たす発展のあり方を「持続可能な発展」と言うのである。前段は環境問題に関連してよく言及されるが、後段は意識されないケースが多いように感じられる。後段は貧困層その他社会から排除されている人々のニ

⁹ 国連ミレニアム開発目標：Millennium Development Goals, 2000年～2015年

ーズを満たすことを求めており、まさに「Leave No One Behind」である。このため、ざっくり言えば、「持続可能な発展」とは環境と貧困という2つの問題の両方を同時に解決していく発展を意味していることを、SDGsを語るときにはしっかりと踏まえなければならない。なお、私は、可能な限り、デベロップメントを「開発」でなく「発展」と訳している。

(4) SDGs に対する理解不足

SDGs に関しても、「持続可能な発展」と同様に理解が不十分で、そのための取組みも表面的になってしまうきらいがある。17の目標のみならず、169のターゲットも具体的なアクション目標として意識しなければならない。169のターゲットは企業にとって非常に重要な意味を持ち、あるいは有効活用できるヒントが得られるものである。また、SDGs 採択文書の前文や背景などは読み飛ばしがちだが、根本思想に関わる非常に重要なところであり、熟読し理解する必要がある。

最近、「SDGs ウォッシュ」という言葉が言われる。環境に優しい企業のふりをして、上辺だけのイメージ作りだけやって中身が伴っていない、あるいは環境汚染・破壊をしているが、その上塗りないし体面維持のために何か社会貢献的な環境活動をする—このような活動を「グリーンウォッシュ」と呼び、環境団体などから厳しい批判を受ける。SDGs に関しても、中身が無内容なものや、毎年同じことを言って何ら進歩がないなど、要するにSDGs を何かやらなければならないから取りあえずやっているように見せようという動きがあり、これらは「SDGs ウォッシュ」だと批判される。

あるいは「チェリーピッキング」という言い方もされる。取りあえずやりやすいものをとっととやって、SDGs への関与もゼロではないということアピールする。本当は何が一番会社にとって重要なことなのか、SDGs に一番貢献し得るのはこれなんだ、というきちんとした分析もせずに、取りあえずのところ済ませる。こういうきらいが日本の企業に限らず存在する。

(5) SDGs に対するビジネス界の高い関心／ビジネスチャンス

近年、産業界では、SDGs は大きなビジネスチャンスであると謳われることが多い。この問題に積極的に取り組む企業のイニシアチブである「ビジネスと持続可能な発展に関するコミッション」による試算がダボス会議で発表された。都市・食料・農業・エネルギーの4つの分野に限定しても、少なくとも想定時世界GDPの約10%、すなわち年12兆ドル程度の新たなビジネス機会が創出され、約4億人の新たな雇用を生むだろう、という試算である。大変革すなわちトランスフォーメーションは、大きなビジネスチャンスとなり得る。したがって、多くの企業がSDGs に関心を強く寄せているのは、当然ではあるが、それがビジネスチャンスであるという理解、解釈があるということだ。

2017年7月に国連本部でハイレベル・ポリティカル・フォーラム¹⁰が開催され、併設してSDGビジネス・フォーラムが開催された。ここには政府代表や世界各国の多くの企業、

¹⁰ SDGs に関する各国の進捗管理を目的とする国連の会議体。

そして研究者やNGOなど様々なステークホルダーが参加するが、今年2018年のフォーラムには定員650人に対して応募が何と4,000人もあった。なお、去年の応募者は1,500人程度である。これほど関心が強まっており、また、企業の活動に対する期待が非常に大きい。

なお、経団連は、今年のSDGビジネス・フォーラムでは経団連としてのSDGs戦略を解説した小冊子と事例集（日本企業のSDGsの取り組み事例をまとめたもの）を配布した。事例集の最新版はウェブサイトで公開しており、この冊子の形で発表した時から5割ほど収録件数が増えている。

(6) SDGsへの取り組み方ー「SDGsコンパス」の活用ー

では、具体的に企業はどのようにSDGsに取り組めばよいか。経団連企業行動憲章実行の手引きの中で引用されている「SDGsコンパス」¹¹というガイドブックには、トランスフォーメーションの実現に向けた目標設定の考え方についての記述がある。それはひと言で言うと「Outside-in」である。要するに、これまでの実績を将来に延長して「この辺までできそう」という考え方ではなく、2030年までに何をどうすべきなのかをまず考えて、そこから企業の目標を設定するということである。外部環境を起点にして将来達成すべきレベルを明らかにし、次に現状に戻ってそのギャップをどう埋めるか、という考え方をする必要がある。また、ベンチマーキングという、同業者など自社より優れている先行企業を調べてそこを基準に追い付き追い越そう、という手法がある。この点「SDGsコンパス」で強く勧めているのは、「Future-fit benchmarks」だ。現状で他社が実現していることを基準にするのではなく、2030年にはおそらくこれが常識になっているだろう、あるいはこれが実現されているだろう、と先を見てさらに上に行く基準を自ら採用する。これもOutside-inと類似の考え方である。

また、バリューチェーンの観点から見ることも重要である。原材料を調達し、サプライヤーが加工して、それを企業が調達をして何か製品を作って消費者に使ってもらい、最終的に廃棄・リサイクルされる、というバリューチェーン全体を俯瞰し、どこにSDGsに関する自社のインパクトエリアがあるのかを分析することである。企業の内部の問題、例えば自社工場のCO2削減は自己のコントロールできる範囲として最優先課題になりがちだが、もっと広く見る。例えばバリューチェーン全体では、製品の使用段階でのCO2排出の方がはるかにウェイトが高い。ならばそこでCO2を減らすにはどうしたらいいかという問題意識を持つべきである。また、マイナスのインパクト、つまりサプライチェーン上流での人権侵害や環境破壊・汚染によるインパクトなども併せて考える。とかくSDGsはビジネスチャンスだという話になりがちで、プラスのインパクトのみに注目が集まりがちだが、事業プロセスで児童労働や奴隷労働を用いない、あるいはそのリスクがないのかもきちんとチェックして予防しなければならない。プラス・マイナス両面の影響

¹¹ SDGsに取り組む企業に向けた指針文書。世界のCSRをリードする3団体である「国連グローバル・コンパクト」と「WBCSD」と「GRI」により共同して作成された。

を考えて、バリューチェーン全体を見て、重要なインパクトエリアを特定することが肝要である。

また、目標設定に当たっては、科学的な根拠・外部データをきちんと把握して、それに基づいた目標設定をすることもSDGsコンパスの中で推奨している。他にもあるが、SDGsならではの特徴的な考慮点はこれらの点である。

(7) 日本企業のSDGsへの対応の状況－現状確認で終わらせない－

日本企業のSDGsへの関心は、非常に高い。経団連の調査によると、「既に対応している」「近いうちに対応する」「検討中」の企業を合計すると全体の約7割になる。ただ、問題は対応の中身である。一番多いのが17の目標と、今自社が取り組んでいることの関係の確認である。このSDGsとの関連性をみる、あるいはマッピングという言い方をよくするが、現状取り組んでいることがSDGsの目標のどれに当たるかという紐付けをしてみると、今取り組んでいることはSDGsのいずれかのゴールと関係があるという場合がほとんどだ。

問題は、このような検討の結果、「結構できているな」「よし、これでもうOKだ」と安心してしまい、そこで思考停止になってしまうことである。初期段階の作業としてマッピングによる現状確認をすること自体は決して悪くないが、そこから先、今後に向けて事業計画に盛り込んでいこう、あるいは新たなプロジェクトを起こそう、というようなSDGs経営へ一体化していく動きをせずに現状確認で終わってしまってはならない。

(8) SDGsと人権－国連「ビジネスと人権に関する指導原則」のインパクト－

今回の憲章改定の大きなテーマは人権であるが、これもSDGsと関係が深い。SDGsの17の目標には人権という二文字こそないが、SDGsは人権を実現するためのものである。たとえば環境問題も将来世代や脆弱な人々への人権侵害といえるので、すべては人権に収斂される。ベースには人権があるということをきちんと理解しなければならない。17目標には「すべての」あるいは「包摂的な」という表現が繰り返し強調されている。これはまさに誰ひとり取り残さないということの具現化でもあり、人権の実現と極めて密接な関係にあるといえる。

この「ビジネスと人権」に関する動きというのが、今、日本企業のCSR担当者の非常に重たい取り組み課題でもあり、頭痛の種でもある。世界的にもこのテーマは企業の重要課題としてクローズアップされている。環境であれば環境マネジメントシステムのISO14001が1996年にできて国際標準が確立されているが、ビジネスと人権に関しては、国連が策定した「ビジネスと人権に関する指導原則」が発表されたのが2011年であり、国際基準の確立という意味では環境に比べて15年遅れている。この指導原則の基になっているのがハーバード大学のジョン・ラギー教授が2008年に提言した「Protect, Respect, Remedy」というフレームワークで、“政府・国家は人権を保護する義務がある。企業は人権を尊重する責任がある。救済手段の実効性を高める。”という3つを基本においている。これに則った具体的な指導原則が2011年にようやく樹立された。バリューチェーン全体を俯瞰してどこに人権侵害のリスクがあるかを特定し、それが現実とならないように未

然防止の取組みを仕組み化して社内に定着させる、そして常にモニタリング・情報公開しながら進めていく—こうした人権デューディリジェンスが、指導原則の一番の大きなポイントであり、今国内外企業の課題になっている。

この指導原則に関する問題意識が高まったきっかけが、2013年のラナプラザのビル崩落事故である。世界の大手アパレルメーカーの下請けをしていたバングラデシュの縫製工場のビルが、ある朝突然崩壊し、中で働いていた工員1,000人以上が一瞬にして亡くなった。この悲惨な事故が世界中に伝えられ、こんな劣悪な労働状況はとて放置できないという世界的な動きになった。2015年のG7エルマウサミットでは、責任あるサプライチェーンづくりに各首脳がコミットするという宣言を行い、ビジネスと人権に関する指導原則に則って、人権デューディリジェンスを世界中に広げていこう、そのために各国政府はビジネスと人権に関するナショナル・アクションプラン（NAP）を作ろうという動きになった。OECD諸国は概ねこのNAPを作り終わっているが、日本政府はまだ策定中である。これは日本企業にとって注目すべき重要なテーマになってきている。

(9) ビジネスと人権—企業の取組みの実例—

人権デューディリジェンスを実施し、人権に関するPDCAサイクルをきちんと回すこと、なかでも情報開示が非常に重要であるとして、世界で初めて国連の指導原則に則った人権デューディリジェンスの情報公開をしたのがユニリーバ（2015年）。同社は押しも押されぬ、有識者が挙げるCSR世界No.1企業である。1年遅れて英国の小売（食料品と衣類）企業であるマークス&スパンサーも同様の人権報告書を発行した。同社も、会社を挙げて非常に立派なサステナビリティ経営をしている。

企業の環境レポートは、だんだんと社会面にも言及しサステナビリティ・レポートという総合的なレポートになってきた。しかし最近是人権だけを切り出して、人権に関する独立のレポートを作るという新しい動きが出てきている。日本でも、2018年6月に初めてANAホールディングスが人権報告書を出した。同社ホームページ上で公開されているが、機内のアメニティグッズのサプライチェーン、つまりどこで誰がどう作っているのか調達に関する人権・労働リスクに関して情報開示をしている。また、人身取引の未然防止にも取り組み、乗客の中に、航空機を使った人身取引が疑われるケースがあれば、当局と連携するなどして未然に防ぐ取組みなどもやっている。

また、オリパラも事例に挙げたい。2020年の東京大会を持続可能な大会にすべく、組織委員会が持続可能性部を中心に、持続可能性に配慮した大会運営計画を策定した。例えば気候変動、資源管理、生物多様性、人権・労働、それから参加・協働、こうした大きな柱を全部束ねた「持続可能性に配慮した運営計画」の第二版が2018年6月に発表された。2019年3月には持続可能性に関する準備調整段階での中間報告書（企業におけるサステナビリティ・レポートの当たるようなもの）を、発表する予定である。大会が終わってからの報告書ももちろん発表される。この運営計画の中には暑さ対策、生態系への配慮、電気自動車の活用など様々なことが書かれているが、人権・労働への配慮も重要な項目だ。特に注目すべきは、「ビジネスと人権に関する国連の指導原則」に則って運営する旨を世

界に向けて宣言したことだ。この宣言は、オリンピック・パラリンピック史上、東京大会が初となる。次の2024年のパリ大会からは開催国の義務になることが決定しているが、東京大会はそれを先取りした。

具体的には例えば調達基準がある。東京大会では調達にサステナビリティという考え方を取り入れている。すでに木材、農産物、畜産物、水産物、パームオイルなどの調達基準を決め、公表している。たとえばパームオイルは、生産過程で環境、人権、労働、いろいろな面で社会や環境に与える影響が大きい、非常に使いやすいため多くの用途で使われ、需要が拡大している。そこで、持続可能なパームオイルの認証制度を活用し、認証オイルに限定して調達しようという話になってきている。なかでもRSPOという認証制度は要求水準が高いのに対し、マレーシアやインドネシアで国が策定する認証制度は現実的な水準である一方、理想からすると不十分となる。随分議論したが、引き続き理想を追い求めつつも、現実問題としてまず最初の一步を踏み出すために、その三つのどれかを満たせばよしとする結論に落ち着いた。

(10) 企業行動憲章のスタンス

2000年過ぎから国内でも「CSR」に関するいろいろな動きがあった。その中で、2004年に経団連は基本的な考え方を発表し、CSRは競争優位に立つために必要であること、ただし官主導ではなく、民間の自主的取組みによるべきこと、を明らかにしている。そして、自主的な取組みとして企業行動憲章、及び実行の手引きをより充実させ、これを指針として掲げて企業自ら主体的に実践してきた。このスタンスに立って、今回は2017年11月まで約9か月間で憲章と手引きの改定作業を行った。

2 企業行動憲章改定と実行の手引き

2003年はよく日本のCSR元年と言われる。CSR室などのCSRセクションが日本の企業で初めて設立されたのが2003年になる。経団連の調査では、2005年がこうした体制整備のピーク年である。基本方針策定、役員任命、委員会・CSR部署の設置等が広く行われた。

(1) 企業行動憲章の制定と改定の経緯

企業行動憲章は、金融不祥事があった1991年に制定されたということもあり、企業倫理憲章といった性格のものからスタートした。その後2004年には、CSRの視点を憲章に取り入れた。持続可能な発展という考え方、あるいは人権の尊重も、取り入れた。その後の大きな改定は2010年9月である。同年に発行されたCSRの世界共通言語ともいえるISO26000（SR規格）を憲章に反映させ、国際行動規範との整合性を取る大きな改定を行った。そして7年後の2017年に、SDGsを反映させたわけである。

(2) 企業行動憲章の内容

憲章は会員の申し合わせ事項であり、会員になるためには憲章を受け入れる必要がある。憲章そのものは10か条の条文からなり、A4の1ページで完結する分量である。イノベーションを通じて持続可能な経済成長と社会的課題の解決を図る（1条）、責任ある

調達、自由競争（2条）、公正な情報開示、ステークホルダーとの対話（3条）、人権の尊重（4条）、消費者保護、あるいは消費者との対話、持続可能な消費等（5条）、働き方、健康経営、労働安全形性（6条）、環境（7条）、社会参画、つまり良き企業市民、社会貢献的な要素を含めた社会参画（8条）、反社勢力との決別や、組織的・総合的な危機管理（9条）。そして、経営トップの重要な役割（10条）。これが全体像である。

10か条はどれかを選んで実施するというものではない。人権も守る、環境にも配慮する、と10か条全てをセットで受け入れる必要がある。ただ、具体的な取組みは各社が事情に応じて創意工夫すべきである。「実行の手引き」は、実情に合わせて取り組むためのいわば解説書&ヒント集であり、お勧めアクションを数多く提示しているので活用されたい、という位置付けである。

(2) 「Society 5.0」と企業行動憲章

経団連の企業行動憲章でSDGsといった時に、「Society 5.0」というのが一つのキーワードである。この考え方は、元々は閣議決定された日本国政府の戦略である。人間社会の発展段階の第5段階、人間中心の超スマート社会というべき近未来の社会像である。デジタルテクノロジーを駆使し、これを人間のために使い、国内外の課題を解決していこう、というコンセプトを経団連が打ち出しているものである。既に実践されている例ではスマート農業がある。医療・健康・介護・ヘルスケア等の分野でも応用が利く。その他にも環境・防災・教育など、SDGsのすべての目標とリンクして、産業界として大きな貢献ができる。

実行の手引きの改定の趣旨は、第1に、国際的な合意事項ないし行動規範として認識されている「ビジネスと人権に関する指導原則」、「パリ協定」、「持続可能な開発目標」を取り込むこと。第2に、それに対して日本全体の戦略である「Society 5.0」を産業界なりにアレンジしてSDGsとリンクさせること。したがって、「Society 5.0の実現を通じたSDGsの達成（Society5.0 for SDGs）」というのが憲章改定の基本コンセプトである。この点については実行の手引き2頁目以降の「企業行動憲章の改定の背景」に記載がある。

(3) 全体的な変更点

改正前は「事業活動のグローバル化に対応して」（旧8条）というグローバル化に関する条項があったが、企業のグローバル化はもはや当然の前提であり、国の中と外を区分する考え方はやめようという話になり削除した。また、企業行動憲章というタイトルの次にあるサブタイトル「社会の信頼と共感のために」は、「持続可能な社会の実現のために」と、そのものズバリに変えた。さらにその次の文では、持続可能な社会の実現を牽引する、つまり企業が後からついていくのではなく先頭に立って引っ張っていく、という非常に積極的な役割を自らに課している。

(4) 改定箇所解説—第1条～第3条—

第1条は、中身が大きく変わり、イノベーションを通じて経済成長と課題解決を実現していくことを述べている。なお、条文には「Society 5.0」という言葉はないが、手引

きの第1条の解説文中には登場する。

第2条は責任ある調達、つまり先ほどのバングラデシュのケースのように、責任あるサプライチェーンを構築するということを本条に加えた。

第3条は、主に情報開示である。公正な透明性の高い情報開示に加えて特に強調しているのが、ステークホルダーとのダイアログ（対話）である。ダイアログは、実行の手引きの中で深掘りされており、単に向き合って話をするだけではなく、そこから何か新たな気づきを得たり、行動のきっかけを見つけたりするなど「建設的な対話」が求められている。これは「ステークホルダー・エンゲージメント」というCSRにおける重要な概念であるが、企業行動憲章の中でも、前回のISO26000の反映をした改定の中で既に組み込み済みである。ステークホルダー・エンゲージメントは、対話などを通じてステークホルダーと積極的に関わり合うプロセスであり、意見を交換し期待を明確にする、相違点に対処する、合意点を特定する、解決策を見出す、信頼関係を構築する、そういった協議プロセスとして有効であるということである。また、エンゲージメントと言うと、企業が受け身に回るイメージが強いかもしれないが、そうではない。むしろ企業側からステークホルダーにエンゲージし、双方向的、相互作用的であるべきである。これも非常に重要であり、その点も含めて対話し、エンゲージするということである。

(5) 改定箇所解説—第4条—

第4条は、重要な変更ポイントでもある人権の尊重についての条文である。条文自体は簡潔だが、旧憲章では前文に書かれていた人権尊重を、条文として新設した。ポイントは3つある。第1に、共通価値であり国際的な規範としての人権をきちんと理解すること。第2に、それをマネジメントの仕組みに落とししていくこと、つまりデューディリジェンスである。そして第3に、包摂的な社会作りに貢献をすること。人権侵害を起こさないだけでなく、さらに包摂的な社会作りに貢献をしていくということである。

国際的な人権規範、例えば、世界人権宣言、国際人権規約、各人権条約、そして何よりも「ビジネスと人権に関する指導原則」、OECD「多国籍企業行動指針」、あるいはILO「三者宣言」、ILOの中核的労働基準、こうした中で謳われている国際的な人権規範を理解する必要がある。日本企業の人権取組みと言うと、社内のパワハラやセクハラ、あるいは公正採用などに視点が限定されがちだが、国際的に語られている人権規範というのが何なのかをまずきちんと理解しなければならない。その上で、取り組むべきである。

また、方針を決めてPCDAサイクルをきちんと回すこと、これがまさにデューディリジェンスである。基本方針を作り、影響評価をし、マネジメントの仕組みを作る。大事なものは、仕組みに落とし込むということである。そしてモニタリングと評価を経て公表し改善していく。こうした一連のPDCAを回していく。

そして、3番目の柱。脆弱な人権侵害を受けやすい社会的な弱者の自立支援を通じて、包摂的な社会作りに貢献し、人権をプロモートしていくということ。いろいろなアプローチがあるが、企業単独で取り組む以外にも、NGO/NPO、社会起業家あるいは国連機関などと共同して取り組むことも手引きでは勧めている。

(7) 改定箇所の解説—第5条と第6条—

第5条に大きな変更はないが、顧客満足の獲得だけではなく、十分な情報提供、そして誠実なコミュニケーションを新しく強調している。この辺りが変わってきた。

第6条。ここはいろいろな概念が追加されている。能力開発、働き方改革を意識した新しい働き方、それから健康経営。こういうキーワードをこの中に盛り込んでいる。LGBTとか差別、ワークライフバランス等もここに入っている。

(8) 改定箇所の解説—第7条と第8条—

第7条の環境は、大きな枠組みは変わっていない。4つの柱があり、1番目と2番目は低炭素社会と循環型社会を作ること。3番目に環境リスク対策、4番目に生物多様性の保全。これらの柱は変える必要もないし変えようもない。ただ、パリ協定など新たな動きについて内容を盛り込んで充実させ、アップデートをしている。

第8条は、社会参画。旧憲章では社会貢献活動に限定していた。それを受け継ぎつつ、より概念を拡張して、社会参画と社会発展への貢献について述べている。これは社会貢献プログラムだけを言っているのではなくて、企業の事業プロセスを通じて、あるいは商品・サービスを通じて貢献することも良き企業市民としての行動である、というふうに、より概念を広げた。

(9) 改定箇所の解説—第9条と第10条—

第9条は大きく変化した。旧憲章では反社勢力との関係遮断に特化していたが、それに加えて現代社会における様々なリスク、テロ、サイバー攻撃、自然災害など、組織的・総合的なリスク管理（危機管理）が必要である。そのような条文に生まれ変わった。

第10条は、旧9条と10条を合体した。改定後の憲章が持続可能な社会に向けた積極的な取組みを強調していると述べたが、不祥事対応やトップの責任を弱めているわけではない。逆に10条ではサプライチェーンにも本憲章の精神に基づくことを促すとして、範囲を拡大している。グループ企業については、影響力行使の範囲内であることから「周知徹底を図る」とされ、サプライチェーンについては「促す」とされているという違いはあるものの、憲章の精神を広い範囲に浸透させていく趣旨である。これは経営トップの責任として記述している。また、トップが率先して不祥事対応をきちんとやるという、ここは変わっていない。

(10) 各種ガイドラインと企業行動憲章

経産省系シンクタンクである企業活力研究所の調査によると、日本企業はISO26000を最もよく使っている。次に、グローバル・レポーティング・イニシアチブ（GRI）¹²もCSRレポートを作成するときによく使っている。そして3番目には企業行動憲章が来ている。企業行動憲章はこうした世界の国際基準と肩を並べてよく参照されているのである。国際的な行動規範は、もちろんそれを英語のまま読み受け入れてもよいが、企業行動憲章がワンクッション間に入り消化された形で日本企業に提供されると、より使い

¹² 情報開示に関する国際基準。

やすいものとなる。実際に、重要な国際規範、SDGsといった要素は憲章の中に取り込まれている。したがって、企業行動憲章及び実行の手引きに則った活動をすれば、おのずと国際基準を踏まえた取組みになる。ここが企業行動憲章の果たす役割として大きいところである。国際行動規範を常に取り込みアップデートして、憲章自体も進化していく。

3 CSRとは何かーCSRがRBCと言い換えられる理由ー

(1) CSRのISO26000による定義

社会的責任とは、ISO26000の定義によれば、「組織の決定及び活動が社会及び環境に及ぼす影響に対して、次のような透明かつ倫理的な行動を通じて組織が担う責任」であり、短く言えば「組織が社会や環境に及ぼすインパクトに対する責任」である。そして定義はさらに続く。社会的責任とは、持続可能な発展に貢献することである。それから、ステークホルダーの期待に耳を傾け、きちんと対話することである。法令遵守は言うまでもないが、これ自体はそもそも100%やらなければならないことで、それができた先に社会的責任がある。もちろん、国際行動規範、つまり実定法に限らず、ソフトローとして事実上の規範となり受け入れられているものとも整合している必要がある。そして、重要なキーワードは統合(インテグレーション)である。組織全体に浸透していて、事業戦略、事業プロセス、あるいは日々の意思決定にもそれがしっかりと組み込まれている状態にすること。しかも、本体だけではなくサプライチェーンやバリューチェーン、関係先も巻き込みながら実施していく必要がある。

(2) 欧州委員会による定義

翌2011年に欧州委員会によるCSRの定義がなされた。短く言えば、同様に「社会に与えるインパクトに対する企業の責任」であり、法令遵守は前提である。そして、それを超えたもの、様々なステークホルダーの関心事項を自らの事業・戦略の中に統合すること、これもISO26000と全く同じである。また、ステークホルダーとの協力関係に関して、2つに分けて書いてある。1つは、共通価値の創造というプラスのインパクト。社会と企業との共通価値の創造を最大化するという、ポジティブインパクトを大きくしていくことである。もう1つはネガティブインパクト。マイナス影響の方は予防あるいは緩和し、最小化する。いずれにおいても、ステークホルダーと協力する。これがCSRの定義である。

(3) CSRの概念

CSV、SDGs、ESGなど様々な言葉が存在するが、基本はCSRである。残念ながら、CSRを単なる社会貢献活動だと誤解している人が多い。CSRの本当の定義を理解してこれに基づけば、SDGs、ESG、CSVのいずれもすべてこれに包含される。CSRは社会貢献も含むがそれとイコールではないし、コンプライアンスとイコールでもない。企業が生み出す商品やサービスの中に、また、それを生み出すための事業プロセスの中に、つまり外ではなく中に、環境、社会、サステナビリティへの配慮を統合して(組み込んで)一体化させる、これがまさにCSRである。SDGsには、グローバルな課題

とローカルな課題がある。これらに企業としての本業を通じてソリューションを提供するというのがCSRの本質である。

OECDは最近、CSRという言葉を使わずに「Responsible Business Conduct」という言葉を用いている。その理由は、残念ながら、特にアジアにおいてCSRイコール社会貢献と誤解されているからだという。このため、OECDは「RBC」として責任あるサプライチェーンを強力に推し進めている。特にILOとOECDが共同して、そこに欧州政府がファンディングをして、アジアにおける責任あるサプライチェーンの浸透を推進している。そのような中でCSRという言葉は使わずに、RBCを中心に掲げている。

CSV (Creating Shared Value) は、マイケル・ポーター氏のいわゆる競争戦略理論に登場した言葉であり、「共有価値の創造」と訳される。これは、企業と社会との共通価値を生み出すことによって企業も社会もハッピーなウィンウィンの関係になる、これこそが企業が目指すべき道であり、「コストとして企業が社会に貢献する」CSRから、CSVに変換すべきとされた。しかし、それに対して、CSRは単なるコストでも社会貢献でもなく、包括的・体系的なISO26000による社会的責任の概念を基本に置くべきであると問題提起をしたのが、2014年に企業やNGOなどの国内CSR有識者有志によって公表された「CSRとCSVに関する原則」である。社会にポジティブインパクトをもたらすウィンウィンの関係は望ましいが、他方で社会にもたらすネガティブインパクトへの対処も忘れてはならない。CSRを原点として進められるべきというのは、そういうことである。

(4) SDGs 経営の時代

参考文献1は、最近の私の著書である。今日最後に話したことを中心にSDGs 経営のありかたや実践について書いたものである。基本的概念としてのCSRや、そもそも前提としてSDGsとは、あるいは持続可能な発展とは何か、ということをしてできるだけ分かりやすく書いている。

また、参考文献2は、今日お話した内容、特に企業行動憲章についてその役割、歴史的な位置付け、意義などについて書いており、秋に出た今年の「CSR白書」に収録された論文である。他にもいろいろあるが、参考にしていただければ幸いである。

[参考文献]

- 1 「SDGs 経営の時代に求められるCSRとは何か」 関正雄 (第一法規, 2018)
- 2 「課題解決者としての企業に求められる責任—経団連企業行動憲章の背景にあるもの」 関正雄 (CSR白書2018, 東京財団)
- 3 「SDGs と経団連企業行動憲章の改定」 関正雄 (会社法務A2Z, 2018, 7)
- 4 「ISO26000を読む」 関正雄 (日科技連, 2011)

4 会場での質疑応答

A SDGs とESG投資は、実際にはほとんどが重複すると思うが、私が企業の幹部と話

をする中ではそこにずれがある。企業には、とにかくアナリストからESGでいい点を取りたいという意向がある。SDGsは企業のみならず国をも含めた非常に大きなものであるのに対し、ESGは投資が対象であり、例えば人権でいうと、サプライチェーンにおける児童労働は両者ともに重なっている。しかし、より大きな人権尊重という問題となると、SDGsではカバーされるだろうが、企業ではそこがどうしても後手に回ってしまう面があり、そこを何とか企業にESG投資とか目先のことでなくて、もっと大きなSDGsに目を向けてもらう必要があるのではないかと考え、私も取締役会でそんな話をす。その辺り、先生のお考えをお話いただきたい。

関 お話いただいた問題意識は私にもよく分かる。経団連では、CSR現状調査という会員企業の実態調査を定期的実施している。最近特にESGがブームであり、調査結果によると企業が最も重視するステークホルダーは直近では圧倒的に投資家である。つまり、企業はESG投資家からいい評価を得ることに躍起になっている感がある。しかし、すべての投資家がサステナビリティを本当に理解して、投資判断に真にインテグレートしているわけではない。「我々はESG投資家として企業を見ているが、企業価値向上につながらないような、本業と関係ないCSRや社会貢献の話なんて聞きたくもない」というESG投資家は現実には少なくない。要するに何が企業価値向上につながるのか、あくまでも経済のレンズのみで見ているのであって、必要な限りにおいてESG情報を参考にしているにすぎない。

ところが、おっしゃるようにSDGsのテーマの中には企業価値向上に短期的にはつながらないものもたくさんあり、そこをどう考えるかが問題である。ESG投資家を意識することはよいが、それのみに関心が限定されてしまうとSDGsへの取組みとしては不十分だ。本当は、ESG投資家もSDGsのリテラシーを向上させなければならない。そのように投資家の目線がどんどん変わってくれば、自然とSDGsに関する取組みも進むのだが、必ずしもそうではない。特に最近はメインストリーム投資家が介入し、より企業価値向上にダイレクトにつながる要素を見極める流れとなった。ガバナンス重視はまさにそう。それが現状である。

したがって、SDGsへの取組みというのは、現状の市場（投資）システムの中では完全には達成されないと思う。理想かもしれないが、企業が生み出す本当の社会的あるいは環境的、経済的な価値の全体像をもう一度きちんと定義し直さないと、おっしゃるようなサステナビリティ（持続可能性）を真に企業活動に反映して、それがきちんと評価される世界は来ないと思う。このため、理想と現実の間にギャップがあるのは私も同感である。

B 「SDGsウォッシュ」に関連して、経団連の「イノベーション事例集」に掲載されている事例がどういうプロセスで出てくることになっているのか。下世話な話だが、そこにしかるべきチェックが働いていないと、それがまさに「SDGsウォッシュ」に使われてしまうのではないかと思ひ、その辺りを聞かせていただきたい。

関 ご心配はもっともである。経団連は、組織再編によってSDGs本部を新設し、体制も増強してSDGs及びCSRに関する事項をすべてそこで所管することになった。そのSDGs本部がスクリーニングを行っている。ただ、経団連の会員にも様々な規模の企業があるため、厳しく絞りすぎずに、できるだけ事例の提出をエンカレッジするという配慮もある。このため、質も大切だが、数やバリエーションも大事にしている。つまり、すばらしい事例でなくても、こういうアプローチ・視点もあるなというヒントとして役立つものであれば、できるだけ掲載する。2018年7月に第1版を作って以降、紙ベースでの改定はないが、ウェブ上では件数が5割増になっている。英語版も出しており、日本企業のみならず世界の企業にもどんどん提出してもらって一つのプラットフォームに発展させていく計画がある。B20が来年あるので、そこで各国の世界産業団体に呼び掛けて、共通のプラットフォームにして開示できるようにしていきたいとも考えている。以上が方針と実態である。

司会 実行の手引の中で、人権に関する部分ですが、人権宣言をはじめとする各種の著明な国際規範が挙がっている一方で、わが国の憲法に関する、人権に関する規定はほとんど載っていない。この辺りはどういった事情からそういうふうになったのか。

関 排除するとか意図的にしたことはなく、参照すべき情報・規範を挙げていったら、結果的に入っていなかった。先ほど述べたとおり、日本企業の人権の感覚・視点は狭く、社内の社員の人権が関心の中心になってしまう。グローバルなサプライチェーンにおける奴隷労働や、それこそラナプラザで見えてきたことは自分たちには関係ないというふうにところが国際的には、特に欧州を中心に、この問題に関して強い問題意識があり、「現代奴隷法」など様々な仕組みがある。このため、知らずにのほほんとしている日本企業に対して、これは国際競争力に直結する問題である、「もっと国際的な視野を持ってください」と訴えたかった。国際行動規範を相当数入れたのはこうした背景がある。

現在、経団連では人権に関するタスクフォースを設置し、政府のナショナル・アクションプランに対して産業界の意見をインプットすべく取り組んでいるが、一方で会員企業への啓発も大事である。そこで、啓発と普及のために、人権タスクフォースの場でメンバー企業から人権取組みのベストプラクティスなどを話してもらい、相互に学ぶことをやっている。ただ、人権に関しては、「自社の取組みを公の場で話してください」と依頼しても固辞する企業が結構多く、苦労している。

デューディリジェンスについても、実施した結果を真面目に公表して糾弾されたり叩かれてしまうくらいならば、取りあえず「問題なかったですよ」というようなレポートを出してしまう、という事態が横行しないか懸念している。企業を責めたり叩けばそれでよい、というのではなく、情報や問題はオープンに共有し、社会全体で根本的な解決を考えて行動するようにしなければ、と思う。

司会 大企業ではCSR専門部局を設け、そこにスタッフを配属してCSRに向けた取り組みをしている。一方、中堅企業ではそういうところに人手やコストをかけづらいという問題がある中で、そうはいつでも志の高い経営者もおり、CSRを進めたいとは思いますがどこから手を付けてどのように進めたらよいかのノウハウや手順がなかなか手近にないというのが現実だと思う。そうした企業に、CSRを進めていくといいことがある、それにはこういう方法があるということ伝えていくには、どのような働きかけがよいか。

関 これは欧州を含むCSRの先進地域にも当てはまる共通の、重要な問題である。最近の啓発ツールで使いやすいと思うのは、環境省が特に中小企業向けに作成した、SDGsに関するガイドブック¹³である。それほど厚くないもので、環境省のウェブサイトに公開されている。SDGsの取り組みや手順、具体的な取組事例などを含んだ充実した内容であり、そのまま使えるツールである。

経団連の企業行動憲章も、特に実行の手引きは懇切丁寧に、コラムや見出しも工夫してわかりやすく解説しているので、ぜひ広く活用してもらいたい。

そして、やはり事例からヒントを得るのが最もよい。従業員10人の企業にこれだけのことができるんだ、というのが実際には結構あるので、事例の活用は大きなポイントである。

司会 そうでしたら、お時間でございますので、本日のご講演はこれまでとさせていただきます。大変貴重なお話、長時間にわたってありがとうございました。私どもCSR研究部会もこれからも、CSRが弁護士の業務にも密接に関係していくものなんだということを前提として、さらなる研究を進めて参ります。これからも先生には当研究部会にご指導、ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

関 今日はありがとうございました。逆に、先ほどおっしゃっておられたように企業行動憲章を見て「ここが足りないんじゃないか」とか、「こういう観点が必要なんじゃないか」というご提案なりご指摘を、引き続きぜひお聞かせいただきたいと思います。(録音終了)

要約者：岩 垂 章 (CSR研究部会部会長)
同 : 枝 吉 経 (同副部会長)

¹³ 「持続可能な開発目標 (SDGs) 活用ガイド」。