

## CSR・ERM トピックス <2017 年度第 5 号>

本誌は、CSR（企業の社会的責任）およびERM（統合リスクマネジメント）に関連する諸テーマについて、国内・海外の最近の動向や企業の抱える疑問などについて紹介・コメントした情報誌です。「コーポレート・ガバナンス」「リスクマネジメント」「コンプライアンス」「人権」「労働慣行」「環境」「品質」「CS（顧客満足）」「社会貢献」「CSR 調達」「情報セキュリティ」等、関連する様々なテーマを取り上げます。

国内トピックス：2017 年 5～6 月に公開された国内の CSR・ERM 等に関する主な動向をご紹介します。

### <ステークホルダーエンゲージメント>

#### ○経済産業省が「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を公表

（参考情報：2017 年 5 月 29 日付 同省 HP）

経済産業省は 5 月 29 日、企業と投資家の長期経営を促す指針として「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス - ESG・非財務情報と無形資産投資 -」を取りまとめた。

近年、ESG（環境・社会・ガバナンス）や無形資産投資（人材や技術、顧客基盤等、財務諸表に表れない資産への投資）への機関投資家の注目が高まる一方で、ESG 等の取組を短期的には利益を押し下げる要因と捉え、情報開示が消極的な企業が散見され、このことが企業と投資家の長期的な投資判断や建設的な対話を損なっている可能性があった。このため、同省は 2016 年 8 月に「持続的成長に向けた長期投資（ESG・無形資産投資）研究会」を設立し、情報開示のあるべき形について検討を重ねてきた。

本ガイダンスは、企業価値向上のために企業経営者と投資家が対話を行う上で、企業が開示すべき情報の全体像を以下 6 項目にまとめている。企業にとっては、経営理念やビジネスモデル、戦略、ガバナンス等の情報を統合的に投資家に伝える際の手引きとして、投資家にとっては、中長期的な観点から企業を評価し、投資判断やスチュワードシップ活動に役立てるための手引きとして活用されることが期待されている。

1. 価値観	1.1. 企業理念と経営のビジョン 1.2. 社会との接点
2. ビジネスモデル	2.1. 市場勢力図における位置づけ 2.2. 競争優位を確保するために不可欠な要素
3. 持続可能性・成長性	3.1. ESG に対する認識 3.2. 主要なステークホルダーとの関係性の維持 3.3. 事業環境の変化リスク
4. 戦略	4.1. バリューチェーンにおける影響力強化、事業ポジションの改善 4.2. 経営資源・無形資産等の確保・強化 4.3. ESG・グローバルな社会課題（SDGs 等）の戦略への組込 4.4. 経営資源・資本配分（キャピタル・アロケーション）戦略
5. 成果と重要な成果指標	5.1. 財務パフォーマンス 5.2. 戦略の進捗を示す独自 KPI の設定 5.3. 企業価値創造と独自 KPI の接続による価値創造

	設計 5.4.資本コストに対する認識 5.5.企業価値創造の達成度評価
6.ガバナンス	6.1.経営課題解決にふさわしい取締役会の持続性 6.2.社長、経営陣のスキルおよび多様性 6.3.社外役員のスキルおよび多様性 6.4.戦略的意思決定の監督・評価 6.5.利益配分の方針 6.6.役員報酬制度の設計と結果 6.7.取締役会の実効性評価のプロセスと経営課題

出典：「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」を基に弊社作成

## <地球環境・地域貢献>

### ○東京ガス、新環境活動「森里海つなぐプロジェクト」を開始

(参考情報：2017年5月31日付 同社プレスリリース)

東京ガスは5月31日、新たな環境・社会貢献活動として「森里海つなぐプロジェクト」を開始することを発表した。

同プロジェクトは、「森」「里」「海」それぞれにおける取組を、関東を流れる川の上流から下流までの軸でとらえていることが特徴。各地域のステークホルダー間のつながりを育てていくことによって、気候変動対策のみならず生物多様性の保全や地域の活性化など様々な効果を生むことを目指している。

同プロジェクトは荒川・多摩川・利根川の3流域を主な対象とし、以下の3つの活動で構成される。プロジェクトは国連「持続可能な開発目標 (SDGs)」を見据えて2030年まで継続的に実施される予定であり、持続可能なまちづくり・暮らしづくりに貢献する。

助成	「森」「里」を守る活動として、森林整備事業への助成や、未利用間伐材などをエネルギーとして有効利用するための助成を行う。
ボランティア活動	同社グループ所属員およびその家族などにより、「アマモ (海草) 場再生による海の森づくり」や里山における間伐・下草刈りなどの環境保全ボランティア活動を実施する。
同社ポイントサービス「パッチョポイント」による寄付	同プロジェクトへの寄付としてポイント交換メニューを新設し、「森」「里」「海」とそれらをつなぐ「川」で環境・社会貢献活動を行っているNPOなどへ寄付を行う。

出典：同社プレスリリースを基に弊社作成

## <コンプライアンス>

### ○国税庁が「移転価格ガイドブック」を公表

(参考情報：2017年6月9日付 同庁HP)

国税庁は6月9日、「移転価格ガイドブック」を公表した。

同ガイドブックは、移転価格等の国際課税への関心の高まり、企業のグローバルな国際展開、BEPSプロジェクト\*の進展、移転価格文書化制度 (独立企業間価格の算定根拠となる文書の作成・保存を納税者である企業に義務付ける制度) を背景に策定されたもの。移転価格調査は一般の税務調査よりも長期間にわたることが多く、納税者である企業にとって負担が大きいだけでなく、二国間の二重課税が生じた場合の解消は税務当局にとっても大きな負担となっている。同庁は、

移転価格税制上の適切さを企業自ら検証するなど企業における税務コンプライアンス向上に資するものとして同ガイドブックを公表した。

同ガイドブックの構成および概要は以下のとおり。

<p><b>I 移転価格に関する国税庁の取組方針</b> ～移転価格文書化制度の整備を踏まえた今後の方針と取組～</p>	<p>移転価格税制に関する解説や同庁の今後の取組方針などが紹介されている。 また、相談窓口設置など、移転価格文書化制度に関する企業の取組を後押しするために本年 7 月から導入する施策も紹介している。</p>
<p><b>II 移転価格税制の適用におけるポイント</b> ～移転価格税制の実務において検討等を行う項目～</p>	<p>移転価格調査に関する検討を 18 ケース例示し、各ケースにおける納税者（企業等）と調査担当者の考え方の相違を比較したうえで、実務上の留意点などを解説している。</p>
<p><b>III 同時文書化対応ガイド</b> ～ローカルファイルの作成サンプル～</p>	<p>架空企業が国外関連取引を行う例を用いながら、ローカルファイル（海外子会社との取引内容や独立企業間価格の算定方法などを記載する書式）の記載事項等が分かるサンプル（作成例）を 2 ケース示している。</p>

出典：「移転価格ガイドブック」を基に弊社作成

\* BEPS（Base Erosion and Profit Shifting：税源浸食と利益移転）プロジェクト-

国際課税ルールを現在の世界経済やビジネスモデルに即したものにし、かつ、各国政府・多国籍企業の透明性を高めるために国際課税ルール全体の見直しを行うため、OECD（経済協力開発機構）が立ち上げたプロジェクト。

海外トピックス：2017年4～6月に公開された海外のCSR・ERM等に関する主な動向をご紹介します。

### <人権>

#### ONGOのFashion Revolutionがファッション業界100ブランドの透明度指標と評価結果を発表

(参考情報：2017年4月、Fashion Revolution 発行の「Fashion Transparency Index」)

ファッション業界の改革を目指すNGO、Fashion Revolutionは、自身のレポート(Fashion Transparency Index 2017)で、業界のトップ100ブランドの経営の透明度を以下のような独自の基準で評価した。

	カテゴリー	設問例
1	方針・コミットメント	ブランドに関する環境・社会方針は何ですか？
2	ガバナンス	ブランドの環境・社会への影響度について責任者は誰ですか？
3	トレーサビリティ	製造業者から原材料サプライヤーまで、サプライヤーのリストを公開していますか？
4	監査・是正措置、情報公開	サプライヤーが環境・社会方針を履行しているかをどのように監査していますか？
5	重点課題	労働者が生活できる水準の給与を受給できるように、どのような取り組みを行っていますか？

出典：2017年4月 Fashion Revolution 発行の「Fashion Transparency Index」を基に弊社作成

100ブランドには、アディダス、ギャップなどが含まれており、日本のブランドではユニクロ、アシックスが対象となっている。

スコアリングの結果は、250点満点のところ、平均点が49点(満点の20%)とこれらブランドの透明度は総じて低く、まだ改善の余地が大いにあるとしている。また50%以上のスコアを取得したブランドはなく、40%のスコアを取得したブランドは8つに留まった。

その他、主な結果は以下のとおり。

- 32のブランドがサプライヤーのリストを公開している。
- 14のブランドが製造工程を公開している(どこで染色、印刷、最終加工が行なわれるか)。
- 原材料サプライヤーの詳細については、いずれのブランドも公開していない。

### <CSR>

#### 英国規格協会(BSI)と持続可能な開発のための経済人会議(WBCSD)が「サーキュラー・エコノミー」推進ツールを相次いでリリース

(参考情報：2017年6月1日付 [BSI HP](#)、同5日付 [WBCSD HP](#))

英国規格協会(BSI)と持続可能な開発のための経済人会議(WBCSD)は6月、資源の有効利用や再利用・再生利用などを促進することで、資源の浪費の最小化や環境負荷を低減した経済の実現を目指す「サーキュラー・エコノミー」の推進に向け、企業の実践をサポートするツールを相次いでリリースした。

BSIがリリースしたのは、「BS 8001:2017: Framework for implementing the principles of the circular economy in organizations(組織におけるサーキュラー・エコノミーの原則を実践するためのフレームワ

ーク)。文書は「規格 (Standard)」の扱いだが、BSI は個人・組織が自身の特性に応じて柔軟に利用することを想定した「指針 (guide)」であり、「第三者認証は意図していない」としている。サーキュラー・エコノミーに関する同種の規格は世界初という。同規格は、企業が資源の一方向的消費から、循環型に転換するため、本業において取り組むべき指針として以下の6原則を提示している。

- ① イノベーション
- ② スチュワードシップ
- ③ コラボレーション
- ④ 企業価値の最適化
- ⑤ 透明性
- ⑥ 企業活動などの相互作用についての理解

一方、WBCSD がリリースした「CEO Guide to the Circular Economy」は、世界経済におけるサーキュラー・エコノミーの成長余地を 4.5 兆米ドル (約 500 兆円) と試算し、その実現のため企業がとるべき方策を提示。具体的には、5 つのビジネスモデルと 3 つのテクノロジーを挙げている。

#### 【5つのビジネスモデル】

原材料の循環	再生可能・バイオエネルギー、完全再利用可能な資源の使用。
資源の復元	原料、副産物、廃棄物などからの有効資源の抽出。
製品寿命の延長	修理、品質改良、再販・転売、イノベーション、設計による製品寿命の延長。
所有からシェアへの転換	ユーザー間の接触・取引機会の増加による、製品の利用効率の向上。
製品のサービス化	製品の所有から必要な時に必要な「効用」を得るモデルへの転換。

出典：「CEO Guide to the Circular Economy」を基に弊社作成

#### 【3つのテクノロジー】

デジタル	IoT、ビッグデータ、ビッグチェーン、RFID (IC タグ) を活用した原材料使用や廃棄物などの追跡・監視。
モノ	3D 印刷、ロボット工学、エネルギーの貯蔵・採取、モジュール設計、ナノテクなどの活用による生産・原材料コストや環境負荷の低減。
バイオ	バイオエネルギー、生物由来原料、生体触媒作用、水耕・空中栽培法などの活用による化石燃料資源への依存からの脱却。

出典：「CEO Guide to the Circular Economy」を基に弊社作成

#### <強制労働>

#### OEICC が「責任ある労働のためのイニシアチブ」を設立

(参考情報：2017年6月26日付 同団体 HP)

EICC (Electronic Industry Citizenship Coalition) は 6 月 26 日、強制労働の撲滅を目指すことを目的とした「責任ある労働のためのイニシアチブ (Responsible Labor Initiative)」(以下、「RLI」) の設立を公表した。

EICC は電子業界のサプライチェーンにおける CSR 活動を推進するために、これまでも「労働」「安全衛生」「環境保全」「管理の仕組み」「倫理」の 5 つの側面について「EICC 行動規範」を定め、それぞれの側面について加盟企業・団体に対して、監査を実施する際の基準を設けている。

今回の取組みは、サプライチェーン全体での強制労働撲滅の実現に向け、幅広い業界からの協力を呼びかけるもの。

RLIに参加する企業は、EICCの基準に基づく各種プログラム（リスクアセスメント、自己点検チェックリストなど）を享受できる。

サプライチェーンにおける強制労働撲滅に関する取組みは、EICCにとどまらず、多くの企業・団体で広がりを見せている。

消費財や小売業界のグローバルネットワークであるThe Consumer Goods Forumは、同HP上で、Walmart、Kellogg等の企業における強制労働に関する取組み事例を紹介している。各社の具体的な取組み概要は以下の通り。

企業名	取組み概要
Walmart	<ul style="list-style-type: none"> <li>・「Leadership Group for Responsible Recruitment」に加盟し、適正なエージェントを通じた人員募集を推進。</li> <li>・「Seafood Task Force」に加盟し、様々なステークホルダーとともにタイでのエビ養殖のサプライチェーン全体における違法労働問題に取り組んでいる。</li> <li>・EICCに加盟し、電子関連のサプライチェーンにおける潜在的な強制労働リスクの特定と対処を進めている。</li> </ul>
Kellogg	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2016年に「強制労働の禁止に関するポリシー」を策定、強制労働に関するリスクに関わる人事部門およびグローバルセキュリティ部門の強化・育成に取り組んでいる。</li> <li>・2017年秋には、トルコのリンゴ生産に関するサプライチェーンにおいて、生活水準、賃金体系、雇用環境等のデータを収集するアセスメントを実施予定。</li> </ul>

出典：The Consumer Goods Forum「Business Actions Against Forced Labor」より弊社作成

## <気候変動>

### ○金融安定化理事会の気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）が最終報告書を発表

（参考情報：2017年6月29日付 金融安定化理事会プレスリリース、2017年7月8日付 G20気候及びエネルギー行動計画、7月11日付 国連環境計画プレスリリース）

6月29日、金融安定化理事会（FSB）が設置した気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）は、最終報告書を公表した。FSBは2015年12月にTCFDを設立し、企業が金融市場に対して、気候変動に関連する財務リスクを自主的かつ一貫した情報開示を行うための提言集の作成に取り組んでいた。なお、7月8日に閉幕したG20ハンブルグサミットの合意文書においても、最終報告書が完成したことが盛り込まれた。

最終報告書は、企業が気候関連のガバナンス体制を整備し、マテリアリティの原則に基づきリスクと機会を特定及び分析し、リスクマネジメントプロセスを確立及び統合し、これらを管理するための指標と目標を策定することを推奨している。またそれらを年次報告書などの財務報告において開示することを求めている。

7月11日には、国連環境計画金融イニシアチブ（UNEP-FI）とバークレイズ、シティ、サンテnderルなどの11の銀行が、TCFD最終報告書を実践することを目的に、気候関連のリスクと機会の評価・開示のための分析ツールと指標の共同開発を行うことを表明した。このように最終報告書は、企業の情報開示のあり方を大きく変える可能性がある。

Q&A : CSR・ERM 等に関するさまざまなご質問についての解説を行うコーナーです。



## Question

企業不祥事が発生した際に、当該企業がいわゆる「第三者委員会」を設置するケースが近年増えているようですが、改めて、具体的な役割、機能等について教えて下さい。また、設置企業として、どのようなことに留意すべきでしょうか？

## Answer

### 1. 第三者委員会とは

「第三者委員会」という言葉は、企業不祥事が発生した際に、事実関係や原因等の調査を目的として設置されるものとして広く認識されてきています。呼び名も、「第三者委員会」のほか「特別調査委員会」や「社内調査委員会」など様々です。

第三者委員会の設置の契機は、報道などで取り上げられることが多い巨大企業の不正会計事案のようなケースから、たとえばインサイダー取引など社員個人の犯罪が発覚したケースまで、多岐にわたります。

### 2. 第三者委員会の趣旨・目的

第三者委員会をこういう場合に設置しなければならない、または組成メンバーをこうしなければならないといった明確な基準やルールはありません。しかし、ガイドラインとして、日本弁護士連合会が 2010 年に公表した「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」（以下、日弁連ガイドライン）や日本取引所自主規制法人が 2016 年に公表した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」（以下、プリンシプル）などが出されています。

日弁連ガイドラインの冒頭には、「本ガイドラインが対象とする第三者委員会（略）とは、企業や組織（略）において、犯罪行為、法令違反、社会的非難を招くような不正・不適切な行為等（略）が発生した場合及び発生が疑われる場合において、企業等から独立した委員のみをもって構成され、徹底した調査を実施した上で、専門家としての知見と経験に基づいて原因を分析し、必要に応じて具体的な再発防止策等を提言するタイプの委員会である。第三者委員会は、すべてのステークホルダーのために調査を実施し、その結果をステークホルダーに公表することで、最終的には企業等の信頼と持続可能性を回復することを目的とする。」とされています。

また、プリンシプルの冒頭では、「企業活動において自社（グループ会社を含む）に関わる不祥事又はその疑義が把握された場合には、当該企業は、必要十分な調査により事実関係や原因を解明し、その結果をもとに再発防止を図ることを通じて、自浄作用を発揮する必要がある。その際、上場会社においては、速やかにステークホルダーからの信頼回復を図りつつ、確かな企業価値の再生に資するよう、本プリンシプルの考え方をもとに行動・対処することが期待される。」としております。

どちらも、発生した不祥事に対して、原因の究明・分析、再発防止策の策定を発表することで、ステークホルダーからの信頼の回復につながることを最終的な目標にしています。

### 3. 具体的にどのような調査が行われているのか

日弁連ガイドラインには、事実の調査、認定、評価を行い、再発防止策の提言を行うと書かれています。

その目的を達成するための調査手法として以下の手法が例示されています。

#### ①関係者に対するヒアリング

委員及び調査担当弁護士は、関係者に対するヒアリングが基本的かつ必要不可欠な調査手法であることを認識し、十分なヒアリングを実施すべきである。

#### ②書証の検証

関係する文書を検証することは必要不可欠な調査手法であり、あるべき文書が存在するか否か、存在しない場合はその理由について検証する必要がある。なお、検証すべき書類は電子データで保存された文書も対象となる。その際には下記⑦（デジタル調査）に留意する必要がある。

#### ③証拠保全

第三者委員会は、調査開始に当たって、調査対象となる証拠を保全し、証拠の散逸、隠滅を防ぐ手立てを講じるべきである。企業等は、証拠の破棄、隠匿等に対する懲戒処分等を明示すべきである。

#### ④統制環境等の調査

統制環境、コンプライアンスに対する意識、ガバナンスの状況などを知るためには社員を対象としたアンケート調査が有益なことが多いので、第三者委員会はこの有用性を認識する必要がある。

#### ⑤自主申告者に対する処置

企業等は、第三者委員会に対する事案に関する従業員等の自主的な申告を促進する対応をとることが望ましい。

#### ⑥第三者委員会専用のホットライン

第三者委員会は、必要に応じて、第三者委員会へのホットラインを設置することが望ましい。

#### ⑦デジタル調査

第三者委員会は、デジタル調査の必要性を認識し、必要に応じてデジタル調査の専門家に調査への参加を求めるべきである。

上記の調査を行うために、元検察官の弁護士や、公認会計士、PC調査を行う専門業者などでチームが組成されます。

社内の関与者や規模などにもよりますが、大掛かりな調査案件となった場合には、数億円単位で費用が掛かるケースも散見されます。

なお、第三者委員会を設置しているかにかかわらず、例えば米国では、法執行機関からの調査が入ることが分かった後に、書類・帳票類の廃棄を指示したことが発覚した場合、大きな制裁を科されることがあるため、注意が必要です。特に、電子メールの場合は、社外の間が証拠として持っていた場合、社内でいくら削除しても、相手側に残っているため、証拠隠滅が発覚しやすいともいわれています。

### 4. 第三者委員会とのかかわり方

- ・取締役、監査役等

第三者委員会の調査のポイントとなるのが、当該事案に役員がどのように関与していたかということです。そのために、取締役会の議事録を精査し、役員クラスで当該事案を把握していたのか、把握した上で当該事案への対応について十分な議論や検証が行われていたのかなどを確認します。



実際に、議事録を精査した結果、不正の事実を認識していたにも関わらず、事実確認や原因の解明などを行わなかったことが判明したケースもあります。取締役会等の経営会議体の議事は、正確に残しておくことが求められます。

・法務部門

法務部門は、第三者委員会への各種対応においてコンプライアンス違反が起こることの無いよう、社内に周知徹底させることが必要になります。特に不祥事発覚時に、証拠隠滅をさせないために、関係者に向けて、「リティゲーションホールド」と呼ばれる証拠保持命令を発信したり、社内各部署への調査対応上の留意点の周知などを行っていくことなどが求められます。

・経理部門

経理部門は、不正会計事案などでは特に、正確な経理帳票を委員会に提供し、調査に協力することが求められます。様々なヒアリングを受けることも想定されるため、協力を惜しまずに対応することが重要です。

5. まとめ

第三者委員会に対しては、近年弁護士等から構成される「第三者委員会報告書格付け委員会」などで、その実効性が厳しく問われるケースも少なくありません。その多くは、委員の独立性・中立性などに疑義があるものや、調査・原因分析の深度等が十分で無い等の理由が考えられます。特に後者については、第三者委員会に公的な捜査権が無い以上、設置企業側の協力なくしては、十分かつ実効性のある調査・分析は期待できません。

そもそも第三者委員会を設置せざるを得ない状況にならないことが最良ですが、万が一にも設置しなければならなくなった際には、第三者委員会に「丸投げ」するのではなく、同委員会の本来の趣旨に立ち返り、企業側も上述の通り、誠実な対応をすることが肝要です。隠蔽や意図的な非協力は論外ですが、業務に支障が出るからといって調査に否定的な姿勢を示したり、調査への対応を先送りにすることなどもあってはなりません。

そのためにも、経営層が「内部の膿を徹底的に出し切って、再発防止を図ることでステークホルダーからの信頼を回復する」という姿勢を宣明し、社内各部門にも第三者委員会への協力を促すことが最も重要なのです。

以上

株式会社インターリスク総研は、MS&AD インシュアランスグループに属するリスクマネジメント専門のコンサルティング会社です。CSR（企業の社会的責任）・ERM（全社リスク管理）等に関するコンサルティング・セミナー等のサービスを提供しています。

弊社サービスに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記のお問い合わせ先、または、お近くの三井住友海上、あいおいニッセイ同和損保の各社営業担当までお気軽にお寄せ下さい。

#### お問い合わせ先

㈱インターリスク総研 リスクマネジメント第三部  
TEL.03-5296-8912（危機管理・コンプライアンスグループ）  
TEL.03-5296-8913（環境・CSRグループ）  
TEL.03-5296-8914（統合リスクマネジメントグループ）  
<http://www.irric.co.jp/>

主な担当領域は以下の通りです。

#### <危機管理・コンプライアンスグループ>

- ◆ 危機管理・海外危機管理
- ◆ コンプライアンス（法令遵守）
- ◆ 役員賠償責任（D&O）
- ◆ CS・苦情対応
- ◆ 製品安全・食品安全

#### <環境・CSRグループ>

- ◆ 環境経営（環境リスク・ブランディング）
- ◆ 環境マネジメントシステム（ISO14001等）
- ◆ 生物多様性
- ◆ エネルギー（再エネ・省エネ）
- ◆ 社会リスク（環境デューデリジェンス・人権リスク等）

#### <統合リスクマネジメントグループ>

- ◆ ERM（全社リスク管理）
  - ・リスクマネジメント体制構築
  - ・企業リスク分析・評価（リスクアセスメント）
- ◆ 情報漏洩リスク

本誌は、マスコミ報道など公開されている情報に基づいて作成しております。

また、本誌は、読者の方々に対して企業のCSR・リスクマネジメント活動等に役立てていただくことを目的としたものであり、事案そのものに対する批評その他を意図しているものではありません。

不許複製／Copyright 株式会社インターリスク総研 2017