

2011.12

CSR トピックス < 2011 No.5 >

CSR トピックスは、CSR（企業の社会的責任）およびこれに関連する「内部統制」「コンプライアンス（法令等遵守）」「リスクマネジメント」「環境」「品質」「CS（顧客満足）」「労働安全衛生」「従業員満足」「人権」「社会貢献」「CSR 調達」等の諸テーマについて、国内外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。

国内トピックス：2011 年 10 月に公開された国内の CSR 等に関する主な動向をご紹介、コメントします。

< リスクマネジメント >

○東京都が「ブラインド」方式の防災訓練を実施

（関連情報：2011 年 10 月 29 日 日本経済新聞、東京都ホームページ）

東京都は、小平・西東京・武蔵野・小金井の 4 市と共同で首都圏直下型地震などを想定した総合防災訓練を 10 月 29 日に実施した。

訓練は、東日本大震災の教訓も踏まえ、実践的な内容で実施された。その一環として、シナリオを訓練参加者に予め知らせないブラインド方式の訓練も実施された。

例えば警察・消防等が連携した大規模な救出救助訓練や、医薬品を含む大量な緊急支援物資の仕分けや避難所からの多様な要望への対応などを実施する緊急支援物資搬送訓練、避難所におけるトリアージ（重篤な傷病者から優先的に治療を行うことを目的に優先順位付けを行うこと）、医療措置などの医療救護班活動訓練が、ブラインド方式で行われた。



Point!

震災における緊急時対応は、組織体制や具体的な対応手順をルール・マニュアル等で定めるだけでなく、それらルール等が発災時に「本当に機能する」ものにすることが重要です。そのためには、リアリティの高いシミュレーション訓練により、ルール等の実効性を検証するとともに、参画者のリスク感性を向上させていくことが大切です。

シナリオを事前に知らせないことで、参加者はその場で判断・行動することを求められ、改善すべき課題がより明確になります。企業においても、形骸化しがちな地震訓練の実効性を高めるための有益な手法といえます。

< リスクマネジメント >

○TOTO が防災格付融資制度を活用して耐震対策を前倒しで実施

（関連情報：2011 年 10 月 31 日 同社ホームページ）

TOTO では阪神淡路大震災以降、重要施設から順次建物・設備の耐震診断・補強を実施している。既に全拠点の 7 割を完了させているが、東日本大震災をうけ、残り 3 割の拠点を前倒して完了させると発表した。

耐震診断・補強に必要な費用については、日本政策投資銀行（DBJ）の新「DBJ 防災格付」融資制度を活用する。TOTO によると、事業継続対策の継続的な取り組みが高く評価され、最優遇金利での資金調達が可能となった。

防災および事業継続対策が優れた企業を評価・選定し、評価結果に応じて融資条件を設定す

る制度。予防対策にとどまらず、危機発生後の戦略・体制等を含めた危機発生時における事業継続対策を重点的に評価する。



Point!

本事案は、通常であればコストや時間がかかるハード面の地震対策について、防災格付融資制度を活用することで、資金調達とスケジュールの前倒しを図ったものです。また、同社が事業継続対策に継続的に取り組んできたことが、同融資制度のより有効な活用につながっています。

リスク対策を検討するに当たり、短期的なコスト負担を理由に実施を先送りするのではなく、早期実現に向けて工夫を講じることの重要性を、本事案は示しているといえます。

<コンプライアンス>

- 公正取引委員会が国際航空貨物利用運送事業者らによる価格カルテル事件について審決、1社が課徴金減免制度を利用

(関連情報：2011年10月19日 公正取引委員会ホームページ 他)

公正取引委員会は、2011年10月19日、国際航空貨物利用運送事業者らによる価格カルテル(*)に関する排除措置命令および課徴金納付命令に係る審判請求を棄却する旨の審決を行った。

本件では、1社が課徴金減免制度を利用することにより、課徴金を30%減額されている。

公正取引委員会によると、申告件数の推移は以下のとおりと公表されている。

〔申告件数の推移〕

(単位：件)

	2005年度	2006年度	2007年度	2008年度	2009年度	2010年度
合計	26	79	74	85	85	131

出典：公取委「平成22年度における独占禁止法違反事件の処理状況について」

*詳細は、公正取引委員会ホームページ・2009年3月18日「国際航空貨物利用運送事業者らに対する排除措置命令、課徴金納付命令等について」参照



Point!

公正取引委員会は、課徴金減免制度について、制度導入後(2006年1月以降)の申告件数の推移に対して、同制度が順調に定着していると評価しています。また近年では、課徴金減免制度を利用すれば会社の損失を軽減できたにもかかわらず、減免の機会を失った過失があるとして、課徴金と同額の損害賠償を求めて株主代表訴訟を提起したケースも生じています。

万が一、法令違反またはそのおそれのある行為が発覚した際にも、早期に事態を把握して自浄作用を発揮し、社会に対し説明責任を果たすことによって、当該企業への影響を最小化することが経営者には求められています。課徴金減免制度の利用はかかる考え方にも符合するものであり、事実関係の調査を踏まえ、同制度の利用を経営者が迅速かつ適切に検討・決断することは、緊急時対応の重要なポイントといえます。

<ワーク・ライフ・バランス>

○佐賀県が「ゆとりチャレンジ」参加企業等を募集する

(関連情報：2011年10月13日 西部読売新聞、佐賀県ホームページ、厚生労働省ホームページ)

厚生労働省をはじめ各地方公共団体において、11月をゆとり創造月間と位置づけた上で、労働時間短縮の広報・啓発活動に取り組む動きが見られる。

佐賀県は、2011年11月1日から30日まで、当該期間を通してまたは期間中のいずれかの時期に、ノー残業や年次有給休暇の取得などに取り組む「ゆとりチャレンジ」に参加する県内企業及び事業所等(部署ごとでも可)を募集する。

企業等は、所定の用紙で申込の上、以下のような取組みを「チャレンジ宣言書」に記入し、実践する。記入内容については、県のホームページや広報誌で紹介される。

<例>

- ・11月〇日をノー残業デーとします。
- ・11月〇日～〇日をノー残業ウィークとします。
- ・11月〇日を年次有給休暇の計画的付与制度により一斉休業します。
- ・取組期間中に全員が年次有給休暇を一日ずつ取得します。
- ・リフレッシュ休暇等の特別休暇の取得を奨励します。



Point!

本取組みは、ワーク・ライフ・バランス(仕事と生活の調和)のとれたゆとりある生活の実現を促すために、県が主体となって、労働時間短縮の広報・啓発活動を行うものです。

既に多くの企業では、上記のようなノー残業や年次有給休暇の取得などの推進施策が講じられていますが、このような施策を形式的に実施するだけでは、ゆとり創造による真の効果は発揮されません。

着実に効果をあげるために、個人レベルで業務の効率化を再度検証すること、マネジメント層においても個々人の業務実態の把握を通じて業務の内容や進め方を見直すなど、長時間労働の根本的な原因解決に向けた取組みもあわせて実施することが得策です。

海外トピックス：2011年10月に公開された海外のCSR等に関する主な動向をご紹介、コメントします。

○マクドナルドが、使用パーム油全量を2015年までに持続可能製品に切替えることを発表

(関連情報：2011年10月19日 同社プレスリリース)

外食チェーン世界最大手のマクドナルドは10月19日、「持続可能なパーム油の円卓会議(RSPO)」への参加を発表した。併せて、2015年までに店舗での調理や食材の加工等で使用するパーム油の全量を同円卓会議の認証を受けたもののみに切替える方針を明らかにした。

パーム油は、食品のほか洗剤やバイオ燃料等の原料に広く使用されている上、生産効率が高いため、世界の植物油生産の4分の1以上を占める。一方で、熱帯雨林を減少させているとして大規模なプランテーションによる生産方法に対する世界的な批判が高まっている。こうした動きを受けて、パーム油の持続可能な開発の世界基準を策定するため、生産者および精製・卸、メーカー、小売り、金融、環境保護組織等が参加しRSPOが設立。2011年11月時点で、700以上の企業・組織が参加している。

マクドナルド社の今回の方針は、同社が今年3月に発表した「持続可能な土壌・資源管理計画

(SLMC)」の一環。同計画では、同社事業の主要な材料である牛肉・鶏肉・コーヒー・パーム油・包装用繊維を、持続可能な製造方法によるものへの切替えを目指している。同時に、各材料が実際に持続可能な製造方法によることの第三者認証の実施も挙げている。



Point!

RSPO には食品や日用品、小売り等で世界の代表的な企業が参加しており、同組織の基準はパーム油取引におけるデファクトスタンダードといえます。マクドナルド社の方針に基づけば、今後、RSPO に不参加もしくは認証を受けない業者は今後同社のパーム油のサプライチェーンから排除されることとなります。近年、他の業界においても、こうした世界的なイニシアティブを調達基準に取り入れるケースが増加しています。サプライチェーンの川上企業にとって、こうした調達基準に適合しないことは死活問題になりかねません。自社や取引先の事業に関して同様の動きがないか確認するとともに、取引先からの要請を先取りした対策も検討に値します。

○米非営利団体が企業の効果的な災害支援活動のガイドブックを発刊

(関連情報：ネットワーク・フォー・グッド ホームページ)

企業の社会貢献活動を支援する米国の非営利団体ネットワーク・フォー・グッドは10月18日、大規模自然災害発生時等に、企業が迅速かつ効果的に募金・寄付やボランティア等の被災地支援活動を実践するためのガイドブックを発刊した。

ガイドブックの名前は「How to Help - 5 Steps to Effective Corporate Disaster Giving Campaigns (企業が効果的な災害支援活動をするための5つのステップ)」。同団体は、2001年9月の米国同時多発テロ発生時に、米国IT大手のAOLやシスコ、ヤフー各社の米国赤十字への寄付を支援するために発足。以降、世界6万組織以上の支援団体等に総計5.5億ドル(435億円)の企業寄付を仲介した経験に基づき、教訓をまとめた。

ガイドブックは、過去の事例によると顧客や従業員等の募金額は災害発生後約1週間で急増するものの、その後ニュース露出の減少等一気に減少すると分析。そこで、限られた時間内での寄付・募金額を増やすと同時に、消費者等の関心を維持しつつ、さらに自社の貢献度を適正に社会に周知するための要点として、次の5つのステップを提言した。

1. Decide When to Respond (発動基準の設定)
2. Set the Response Scope (支援の趣旨・目的・手法の選択)
3. Choose Your Cause Partner(s) (最良のパートナーの選定)
4. Frame the Call to Action (協力要請の工夫)
5. Tell Your Story (実績の説明)

上記の各ステップについて、ガイドブックが主張するポイントは次の通り。

1. Decide When to Respond (発動基準の設定)

支援活動の発動基準を設定する。通常、自社やステークホルダー(主な顧客や取引先等)との関連する地域や分野、領域、テーマ等が判断基準となる。

2. Set the Response Scope (支援の趣旨・目的・手法の明確化)

支援活動が単なる自社PRと誤解されないよう、活動の趣旨・目的等を明確にする。具体的には、誰(従業員または顧客等)に協力を求めるのか、何(募金・寄付またはボランティア等)を求めるのか、活動の期間はいつまでか、自社は何を提供するのか、結果の報告および成果のフィードバックはどんなされるか等が論点となる。

3. Choose Your Cause Partner(s) (最良のパートナーの選定)

自社の理想に適った支援活動を実現してくれる最良のパートナー（慈善団体・NGO等）を選ぶ。選定時には、活動領域・分野が自社のミッション・ブランド等に一致するほかに、公的に認められた組織である、過去の実績が確認できる、説明責任を果たしている等を精査する。

4. Frame the Call to Action (協力要請の工夫)

顧客や従業員等に対して協力の要請を明確に、分かりやすく、かつ期限を設定して伝える。協力の内容や参加資格、寄付・募金ではその用途等が要素となる。一方で、例えば従業員の声を社内イントラネットに掲載する、顧客にSNS等で情報発信してもらう等、情報の拡散に力を借りるのも効果的である。

5. Tell Your Story (実績の説明)

誇大PRとの誤解は避けつつ、社会から活動の適正な評価を受けるため、自社の実績を積極的に開示する。その際、自社ではなく、支援の主体である顧客または従業員の貢献を強調するとともに、結果・成果の説明責任を果たす。一方で、ある調査結果によると、消費者の9割が自身の企業による支援活動等の成果に関心がありながら、会社のプレスリリースは見えていない。従って、メディアやHP、SNS等の複数のアプローチでの情報開示が必要である。



Point!

東日本大震災の発生時には、被災者支援をどう実施してよいか苦慮する企業の声を多数聞きました。本稿のガイドブックは、そうした悩みの解決に参考になるものでしょう。要点は、被災者の実効的な支援・救済につながること、自社のミッション・ブランドに一致すること、支援の結果・成果について説明責任を果たすこと、が挙げられます。社会貢献も企業活動である以上、貢献に見合った社会的評価を得られることが必要です。そうした観点で、自社の現行の取組を見直す際のポイントを提示しているともいえます。

○欧米で日本企業の競争法違反による制裁金の賦課や罰金の支払い命令が相次ぐ

(関連情報：下記参考資料の通り)

欧米各国において、カルテル等企業的不正競争行為に対する当局の規制が強化される中、本年9月から10月にかけて、米国および欧州において日本企業が相次いで競争法違反による制裁金の賦課や罰金の支払い命令を受けた。

主な事例は次の通り。特に、罰金の高額な事例としては、参考情報 の事案で、「10年間にわたり他社と価格操作や不正入札を行った」とする米国司法省の起訴事実を企業側が認めた上で、両者間で、罰金2億ドルの支払いと関与した企業の社員3名が最長1年半の禁固刑に服することが合意された。

公表日	国・地域	認定内容	行為者	業種	罰金額	参考情報
9/15	米国	入札談合及び外国公務員への贈賄	日本企業1社	産業製品メーカー	罰金総額 2800万ドル	
9/28・9/30	米国	価格カルテル	日本企業7社	運送業	罰金総額 約4800万ドル	
9/29	米国	価格カルテル、入札談合	日本企業1社	部品メーカー	罰金総額 2億ドル	
9/30	米国	入札談合及び価格カルテル	日本と韓国の企業のJV1社	機械メーカー	罰金総額 2110万ドル	
10/19	EU	価格カルテル	日本企業を含む3社	窯業	制裁金総額 1億2800万ユーロ	

参考情報 : http://www.justice.gov/atr/public/press_releases/2011/275025.htm
参考情報 : http://www.justice.gov/atr/public/press_releases/2011/275452.htm
http://www.justice.gov/atr/public/press_releases/2011/275742.htm
参考情報 : http://www.justice.gov/atr/public/press_releases/2011/275503.htm
参考情報 : http://www.justice.gov/atr/public/press_releases/2011/275738.htm
参考情報 :
<http://europa.eu/rapid/pressReleasesAction.do?reference=IP/11/1214&format=HTML&aged=0&language=EN&guiLanguage=en>



Point!

競争法違反については欧米諸国を中心に取締りを強化するとともに、制裁金、罰金の額が高額化の傾向にあり、さらに、競争法違反の捜査にあたって日米欧の当局が相互に情報を提供し合う協定が結ばれるなど、企業にとっては競争法違反のリスクが高まっているところ。

海外においては、違反行為の成立要件や事実認定の手法なども我が国と異なるため、我が国の従来の企業慣行が通用しないことを従業員に周知させることが重要です。企業においては、改めて海外競争法違反を予防するため、以下の取組を講じていく必要があります。

- ・海外競争法違反が発覚した場合における企業および従業員自身に与える影響の大きさについて再認識を促す。
- ・海外拠点に駐在する従業員に対し、海外競争法とあわせて進出地域の法制度や商慣習についての教育を実施する。
- ・海外競争法に係わる動向や国際的議論について注視し、重要な情報についてはタイムリーに全ての社内関係者に周知させる仕組みを作る。
- ・競争法の遵守と違反行為の抑止効果を図るために、競争法違反に対する社内における懲罰内容の厳格化、競争法違反に関与しないことについての誓約書への署名、必要に応じた内部通報制度の周知を行う。

○クラフトフーズの従業員 2 万 5 千名が世界 72 カ国で社会貢献活動を実施

(関連情報 : 同社ホームページ)

http://www.kraftfoodscompany.com/MediaCenter/country-press-releases/us/2011/Pages/multi_media_10312011.aspx)

食品・飲料世界最大手の米クラフトフーズは 10 月 31 日、同社が定めている 10 月第一週の社会貢献活動週間「Delicious Difference Week」において、本年度は約 72 カ国で、約 25,000 名の従業員が社会貢献活動に参加したと発表した。今年度で 3 回目を迎え、参加従業員の数はこれまでで最大規模。

世界各国の現地法人が、各々で設定したテーマに従って社会貢献活動を実施。取組テーマとしては、飢餓の撲滅運動、健康的なライフスタイルの促進、災害救援活動等がある。具体的な取組例は以下のとおり。

< 中国 >

従業員 1000 名以上が、農村部の幼児・児童の栄養状況の改善を目的に、小学校での健康、栄

養、体力に関する出張授業や菜園作りを実施

< ドバイ >

従業員 150 名が赤新月社と共同で、パキスタンの洪水の被災者とソマリアでの飢餓の被災者への食糧支援のための同社製品の詰め合わせ作業を実施

< 米国 >

40 のフードバンク(*)に、重量 50 万ポンド(約 220 キロ)分の自社製品の詰め合わせを提供
(*)包装の傷み等、品質に問題がないにもかかわらず市場で流通出来なくなった食品を生活困窮者などに配給する団体



Point!

本件は、グローバル企業である同社が、飢餓問題の解決と健康的なライフスタイルの促進という世界共通の目的に基づき、各現地法人が、自社の営業地域の特性を踏まえて、個別の取組テーマや内容を決定しています。

グループ全体で画一的な取組を進めるだけでなく、共通目的のもとに、現地法人に主体的に取組を企画立案し、進めさせる点において、グループ企業への社会貢献活動の展開の手法として参考になるでしょう。

Q&A：CSR 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

最近、新聞記事などで企業の役職員による内部不正事案をよく目にします。このような内部不正事案を防止するには、コンプライアンス体制を強化するだけでは十分とはいえないように思います。予防のために有効な手立てはあるのでしょうか。

Answer

企業における不祥事が未だに後を絶ちませんが、中でも近年、従業員が自らの利得を得るために、故意に会社に対して損失を生じさせる「内部不正」のケースがよく報じられるようになっていきます。

内部不正事案が現に発生すれば、その影響は当該企業だけでなく様々なステークホルダーにも及びます。例えば、自社の顧客情報を社外に持ち出して売却し、売却益を利得する行為は、その情報が不正利用されることで、当該顧客にも悪影響を及ぼす可能性があります。さらには、「不正を許す風土が蔓延している」とみられ、企業への信頼を大きく損なうことにもなります。

しかし、内部不正対策に頭を悩ます企業は多いのが現状です。これは、いわゆる「内部統制の限界」に絡むケースが多いからと考えられます。「内部統制の限界」の一つに、「判断の誤り、不注意、複数の担当者による共謀」といわれるものがありますが、この「複数担当者による共謀」や、特定人に権限が集中することで複数担当者が共謀しているのと同様の状況が起こることが絡むケースが多いと考えられます。

従って、このような特性も踏まえ、自社において発生しうる内部不正の類型を想定した上で、

その要因を分析し、対策を講じていくことが不可欠です。

内部不正を引き起こす要素は、大きく以下の3つに分けて考えることができます。

不正の動機

不正を助長する温床

不十分な内部牽制

この3つの要素が揃うことによって、内部不正リスクが顕在化することになります。

例えば「不正の動機」であれば、

- ・個人的事情（金銭トラブル等）
- ・会社または上司・同僚・部下への怨恨
- ・ストレス蓄積、モチベーション低下

などによって「不正な手段によってでも金銭を得よう、鬱憤を晴らそう」といった主観が生まれることになります。

また、「不正を助長する温床」とは、企業や職場の側にも、不正を働こうとする行為者の心理を後押しするような状況があるということです。例えば、「コンプライアンスよりも経済的利益を最優先する」という風土のある企業や職場では、「自分だけ真面目にやるのは馬鹿らしい」という心境になるでしょう。また、職場内マネジメントの不備もこれに該当します。顧客情報や機密情報の保護をうたっているが、職場の大半のメンバーが、情報を机上放置して外出しているような実態があれば、「みんなルールを守っていないのだから、自分が積極的にルールを守る必要もない」という心理になるでしょう。

最後の「不十分な内部牽制」では、例えば部下の業務に対しチェックを行う仕組み・ルールがない、不適正な業務の可能性のある事象に対するアラーム機能がない、特定人に業務や権限が集中している、といったものが挙げられます。

これら～の切り口から検討することで、より具体的かつ実効的な対策を検討することが可能になります。

人間である以上、不正を行う可能性はゼロではないとの前提に立ち、不正へのモチベーションを低減させると同時に、不正を実施できない、または実施しても発覚する仕組みを導入していくことが求められます。また、仕組みは人為的に破られうることを念頭に、一度対策を講じて安心するのではなく、仕組みが十分に機能しているか、継続的なモニタリングを行うことも重要といえます。

以 上

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 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。

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についての調査研究及びコンサルティングに関する専門会社です。
CSR・内部統制に関しても、以下のようなコンサルティング・セミナー等を実施しております。
これらのコンサルティングに関するお問い合わせ・お申込み等は、下記の弊社お問い合わせ先、または、お近くのあいおいニッセイ同和損保、三井住友海上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 コンサルティング第一部（CSR・法務グループ）
TEL.03-5296-8912 <http://www.irric.co.jp/>

< CSRコンサルティングメニュー >

経営トップにCSRの本質を理解してほしい。

経営者向けCSR研修

目指すべきCSR像を定めたい。

ブランドデザイン策定コンサルティング

迅速かつ確実な手順・ペースで活動を進めたい。

CSRマネジメントシステム構築コンサルティング

まず行動憲章・規範を作りたい。

経営理念、行動憲章・規範、綱領、ガイドブックの策定コンサルティング

ステークホルダーとのコミュニケーションを促進したい。

ステークホルダー・ミーティングの企画・運営支援

全員参加で進めたい。

教育プログラム策定コンサルティング

CSR社内研修用ビデオの製作

< 内部統制コンサルティングメニュー >

役員・従業員に周知徹底させたい。

内部統制セミナー

「リスクの評価と対応」を実践したい。

総合リスクマネジメント・コンサルティング

危機管理体制構築コンサルティング

「法令遵守」の体制・対策を整備したい。

コンプライアンス体制構築コンサルティング

自社固有の「統制環境」を整備したい。

企業行動憲章・役職員行動規範策定コンサルティング

CSRコンサルティング

「内部統制に関する基本方針」を具体的に展開したい。

内部統制・CSRブランドデザイン・アクションプラン策定コンサルティング

不許複製 / ©株式会社インターリスク総研 2011