

2025.03.03

ESG リスクトピックス <2024 年度第 12 号>

本誌では、E（環境）・S（社会）・G（ガバナンス）に関する国内・海外の最近の重要なトピックスをお届けします。

今月のトピックス

<TNFD・自然資本>

OTNFD 4 業種でセクターガイダンスを追加発表

（参考情報：2025 年 1 月 23 日付 TNFD HP <https://tnfd.global/new-set-of-sector-guidance-published/>）

2025 年 1 月 23 日、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）は新たに 4 つの業種別ガイダンス正式版（アパレル・繊維・靴、飲料、建築資材、エンジニアリング・建設・不動産）を公表した。これによりこれまでで合計 13 業種の正式版が発行されたことになる。合わせて TNFD は 3 業種（漁業、海運・クルーズライン、水道事業）のガイダンス草案も公表し、パブリックコメントを経た後、6 月に正式版を発効する予定とした。

業種別ガイダンスは自然関連課題を評価する際に課題となる可能性のあるバリューチェーンの特性、TNFD の LEAP アプローチへの各セクター特有の取り組み方法、固有の開示指標などについて概説されている。以下では、4 つの業種別ガイダンス正式版の概要について説明する。

業種	概要
アパレル・繊維・靴 セクター	衣類やハンドバッグ、宝飾品、時計、靴等を取り扱う業種が対象となっており、バリューチェーン全体で自然関連課題（自然への依存・インパクト、リスク・機会）が発生する可能性があるとしている。例えば、当該セクターは天然繊維、皮革、石化原料を使用しているため、バリューチェーン上流の土地改変（森林伐採等）などが主要なインパクトとして挙げられている。また、直接操業では製造・加工過程で染料や化学薬品の使用に関連する汚染等のインパクト、下流では廃棄におけるインパクトについて言及されている。
飲料セクター	アルコール飲料（アルコール飲料を醸造、蒸留、製造する業種）と非アルコール飲料（果実等からシロップ、茶葉等からお茶を製造する業種）が対象となっている。例えば、飲料原料として農作物、ペットボトル等の包装材料として石化原料を使用しているため、バリューチェーン上流における農地転換、施肥と農薬散布による土壌/水質汚染、石油採掘に伴う土地改変などが主要なインパクトとして挙げられている。また、直接操業では水使用のインパクトが、下流では包装材料の廃棄（マイクロプラスチック等）のインパクトが言及されている。
建設資材セクター	建設事業者または建設資材を生産する事業者が対象となっており、特にセメントや建築骨材（コンクリート等に混ぜる砂等）に焦点を当てている。自然への依存・インパクトは採石場だけに限定されず、砂等の原材料の調達工程やコンクリートの製造工程、建設工程等の下流プロセスについても検討に含めるべきであると言及している。

業種	概要
エンジニアリング・建設・不動産 セクター	建設設計業と建設事業者、不動産事業者が対象となっている。当該セクターのバリューチェーンは多岐にわたるため、TNFD は企業が把握しているバリューチェーンから検討を進めることを推奨している。また自然関連課題を検討する上で、不動産の運用の要素（エネルギーの運用等）と建築環境の要素（建築環境性能や環境に配慮した都市構造等）を考慮する必要があることを示している。建築環境は、建物（住宅等）や都市インフラ（民間や公共の建設物）、交通インフラ（道路、鉄道、航空路、水路等）、海洋・沿岸インフラ（風力発電等の洋上インフラ、養殖場や堤防等の沿岸インフラ）に分類されており、各インフラの特徴に合わせて検討が必要である。また、陸域の開発では、既に開発された土地を再開発するのか（ブラウンフィールドの開発）、自然地等の土地転換なのか（グリーンフィールドの開発）なのかを考慮すべきであると言及している。

TNFD 開示を検討している企業は、業種別ガイダンスを参照することで自社に期待されている自然関連開示の方向性について具体的に把握することができる。今回、ガイダンスが拡充した業種やそれと共通点がある業種の企業は、ぜひ確認することを推奨する。

<国際動向>

○欧州委員会、持続可能な繁栄を確保するための「競争力コンパス」を公表

（参考情報：2025年1月29日付 European Commission HP

https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_25_339）

2025年1月29日、欧州委員会（EC）は、昨年12月に発足したフォン・デア・ライエン体制2期目の政策の方向性を示す「競争力コンパス（A Competitiveness Compass for the EU）」を公表した。ECの政策実施の指針となる戦略的かつ明確な枠組みを目指す。

本指針は前欧州中央銀行（ECB）総裁および前イタリア首相のマリオ・ドラギ氏が発表した「欧州の競争力の未来」（通称「ドラギ・レポート」*）と、元イタリア首相のエンリコ・レッタ氏による「レッタ・レポート」に基づいている。ドラギ・レポートは、EUの競争力低下に警鐘を鳴らし、米国との成長性・生産性の差を埋めるため、毎年国内総生産（GDP）の5%に及ぶ投資を行い、脱炭素とデジタル化を進めるべきと提言した。同様にレッタ・レポートは、単一市場を強化し、脱炭素化とデジタル化を進めるべきとしている。

本政策文書は、域内産業のイノベーションの停滞や製造業の空洞化を是正すべく、以下の3領域について、産業政策、通商政策、域内市場の統合深化、EU予算、EUと加盟国の政策調整など、幅広い政策を競争力強化の観点から修正する提案となっており、今後2年間の法制化や取り組みの道筋を示している。

- | |
|---|
| <p>領域1：米中とのイノベーション格差の是正
スタートアップやスケールアップ向けの環境整備、ベンチャーキャピタル市場の創設、デジタルインフラへの投資、研究開発の促進など。</p> <p>領域2：脱炭素化と競争力強化の両立
産業・経済・通商政策と脱炭素化政策の統合、安価なエネルギーの提供、クリーンテック製造業の強化など。</p> <p>領域3：過剰な域外依存の軽減と安全保障の強化
域外国とのパートナーシップの推進、防衛産業能力の強化、緊急時に備えた域内連携など。</p> |
|---|

これらの領域は、「規則の簡素化」、「EU 単一市場への障壁引下げ」、「競争力へのファイナンス」、「スキルと質の高い雇用の促進」、「EU と加盟国での政策調整」からなる分野横断的手段によって補完される。

「規則の簡素化」では、2月26日に発表される「オムニバス草案」により、企業サステナビリティ報告指令（CSRD）、企業サステナビリティ・デューデリジェンス指令（CSDDD）、EU タクソノミー法を主に簡素化**。企業の事務負担を25%以上、中小企業の手続き負担を35%以上削減する目標を設定した。大企業のサプライチェーン上にある中小企業が、立法者の意図しない過剰な報告要求を受けられないよう配慮したものだ。中小企業の定義も改正し、中堅企業の負担も軽減されるようにする。他にも、炭素国境調整メカニズム（CBAM）、REACH 規則、EU 医薬品枠組み、農業補助金の簡素化も含まれる。同時に、行政のデジタル化を進めることで、政府レベルでの簡素化にも注力する。

「EU 単一市場への障壁引下げ」では、EU 域内市場を活発化させるため、障壁となる規制や手続を改善。また、「水平単一市場戦略」により、中小企業やスタートアップを含め、企業が業界規格を迅速に策定できるようサポートし、イノベーションを促進する。

他に、「競争力へのファイナンス」では貯蓄から投資へのシフトと EU 資金へのアクセス合理化、「スキルと質の高い雇用の促進」では人材投資、生涯学習、スキル開発、公正な流動性、海外からの高度人材獲得等を、「EU と加盟国での政策調整」では「競争力政策調整ツール」（CCT）の導入を表明した。

CCT は、ドラギの競争力調整フレームワーク（CCF）をモデルにした、EU 諸国と EC で構成されるフォーラムである。ドラギによれば、CCF は、ドラギの提案を実施するための中期的な「競争力行動計画」について、必要に応じて調整・合意し、実施するものであったが、CCT は「競争力コンパス」において、より中心的な役割を果たしている。EU 全体に影響を与える産業政策と投資の決定は、主に国家政府によって行われ、資金提供されることを前提としている。CCT は EC が加盟国の産業政策を評価し、EU 目標との合致を求めるものであり、EC の権限が拡大する内容となっている。

加盟国の政策を調整するために、規制と EU 予算という2つの主要な手段がある。ドラギ・レポートは予算の大幅な拡大を示唆していたが、競争力コンパスではその代わりに、既存の資金の再配分を提案し、将来的には小幅な増額を期待している。同時に規制の削減や、EU レベルの資金増で賄えるレベルを超えて産業政策を拡大することも望んでいる。このため、CCT による加盟国間の調整は極めて重要であると同時に、非常に困難なものとなっている。提案がどこまで加盟国に受け入れられるか今後の議論が注目される。

計画では、まず2月26日に、エネルギー集約型産業の脱炭素化とクリーンテクノロジーの生産拡大を支援する複数年計画「グリーン産業ディール」、ならびに前述のオムニバス草案を発表する**。グリーン産業ディールでは安価なエネルギーの推進案も示される見込みであり、トランプ大統領が米国のクリーンテック向け補助金を削減しようとしている中で、EU の政策動向を占うものとして注目される。また EU 域内事業やバリューチェーンを通じて EU の各種開示規制に関係がある日系企業はオムニバス草案の動向も注視する必要がある。

* 詳細は本誌 2024 年度第 8 号（2024 年 11 月）の記事「欧州委員会、ドラギ・レポートを公表 EU の競争力強化に向けて各種提言」参照 <https://rm-navi.com/search/item/1932>

** 本記事は 2025 年 2 月 20 日に執筆しており、その詳細の内容は反映できていない

<気候変動>

OGPIFが「優れたTCFD開示」5社を公表、主要事業ごとの詳細開示などが高評価

(参考情報：2025年1月27日付 年金積立金管理運用独立行政法人HP

https://www.gpif.go.jp/esg-stw/202501_excellent_TCFD_disclosure_j.pdf)

年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)は1月27日、国内株式の運用を委託する19機関が「優れたTCFD開示」に選定した44社を公表した。また、4機関以上から高い評価を得た5社として、商船三井、伊藤忠商事、アサヒグループホールディングス、日立製作所、三菱UFJフィナンシャル・グループを挙げた。主要事業ごとのリスク・機会の分かりやすい開示や、気候と自然の双方の財務影響を統合した開示などが高評価を得た。

高評価を得た企業のうち、商船三井は自社資産の入れ替えに向けた投資計画や、低炭素事業拡大に向けたサプライチェーンの構築など、保有する事業の戦略と一体となった気候変動対応を詳細に開示。他に、貨物セグメント単位のGHG削減ロードマップや、2050年までの移行計画など、バックキャストの観点から分かりやすい情報開示を行っている点が評価された。

一方、伊藤忠商事は、8つある事業セグメントについて「調達」「事業運営」「市場需要」の観点からリスク・機会を分析。シナリオ分析ではプラス・マイナスの双方の影響を提示するだけでなく、各事業にもたらす財務インパクトや、対象事業が属するセグメントの利益や総資産額も掲載することで、投資家側が気候変動に伴う影響と財務への影響を結び付けて推察できるよう工夫。複数の事業領域を抱える企業として、各事業に関連するリスク・機会の分析結果を詳細かつ分かりやすい形で、投資家へ提供している点が評価された。

アサヒグループホールディングスはTNFDとTCFDを統合したシナリオ分析を実施し、シナリオ発生確率や財務インパクト、対応策などを詳細に記載。サプライチェーンに由来する影響分析を含め包括的かつ金額により定量的に開示している点が評価された。

優れた企業の選定は初回の2021年度から今年で4回目。運用機関と投資先企業間の建設的な対話(エンゲージメント)の実現に向け、対話の前提となる企業側の情報開示のベストプラクティスを選定・公表するのが目的だ。

<非財務情報開示>

○有報の総会前開示は上場会社の1.5%、金融庁が有報開示好事例集で公表

(参考情報：2025年2月3日付 金融庁HP <https://www.fsa.go.jp/news/r6/singi/20250203.html>)

金融庁が企業の有価証券報告書の優れた開示を紹介する「記述情報の開示の好事例集」第4弾に伴って2月3日に公表した調査結果で、株主総会前に有報を開示した上場企業が2023年度では全体の1.5%に留まることが分かった。

総会前開示を実施した上場企業の実数は57社。株主総会の同日(44.9%)または翌日(40.3%)に開示する企業が大多数を占めた。1週間以上前に開示した企業は18社(0.5%)だった(図1参照。その他本稿で使用した図はすべて事例集(<https://www.fsa.go.jp/news/r6/singi/20250203/01.pdf>)から引用)。

好事例集では、実際に総会前開示を行った企業の経緯・背景・工夫を紹介。総会前開示に向けた開示タイミングの見直しを求めた。

多くの投資家・アナリスト・有識者は、株主総会での議決権行使の検討材料として総会前開示を求めている。また、金融庁も24年12月に「有価証券報告書の定時株主総会前の開示に向けた環境整備に関する連絡協議会」を開催。企業と投資家の対話促進などの観点から、総会前開示の有用性を確認し、論点整理を行っている。

【図1】総会前開示の状況

◆ 有価証券報告書の開示時期調べ(2023年4月期~2024年3月期)(*)

決算期	企業数	株主総会前開示 実施社数	割合	有価証券報告書の開示時期			
				株主総会同日	株主総会+1日	株主総会+2日	株主総会+3日
23.4月期	41社	1社	2.4%	15社	17社	1社	5社
5月期	88社	2社	2.3%	33社	32社	2社	15社
6月期	161社	3社	1.9%	57社	93社	1社	4社
7月期	58社	0社	0.0%	24社	16社	1社	12社
8月期	91社	0社	0.0%	35社	40社	10社	2社
9月期	195社	1社	0.5%	78社	60社	5社	38社
10月期	65社	0社	0.0%	24社	21社	2社	14社
11月期	66社	0社	0.0%	32社	23社	0社	4社
12月期	543社	8社	1.5%	245社	231社	27社	28社
24.1月期	65社	0社	0.0%	21社	26社	1社	3社
2月期	215社	0社	0.0%	60社	125社	6社	17社
3月期	2,312社	42社	1.8%	1,126社	887社	48社	155社
23.4~24.3期計	3,900社	57社	1.5%	1,750社	1,571社	104社	297社

今回は好事例集24年版4回目の更新で「コーポレート・ガバナンスに関する開示例」を取り上げた。

取締役会の具体的な検討内容の開示で、特に重要な事項の記載を充実した例では、双日(24年3月期)を紹介(図2参照)。最も議論に時間を割いた議案について、検討の過程での議論内容、役員のコメント等を含め具体的に記載。総審議時間に占める割合を含め、表形式で分かりやすく示した点を評価した。

【図2】双日の例

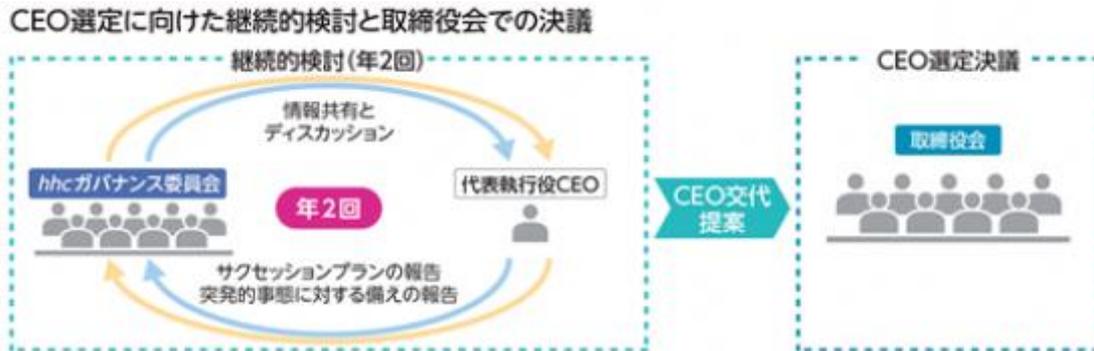
<2023年度取締役会における主な審議内容>

経営戦略 サステナビリティ ガバナンス (52%)	監査等委員会設置会社への移行、中期経営計画2023・中期経営計画2026、自己株式の取得・消却、サステナビリティ委員会報告、指名・報酬委員会報告、役員人事・報酬、業務執行報告、D&O保険、社外役員との責任限定契約、取締役会実効性評価、政策保有株式、株主資本コスト、取締役会年間計画、株主総会関連、人事施策、次期中期経営計画におけるDX戦略、情報・ITセキュリティ委員会報告
監査・内部統制 リスク管理・財經 コンプライアンス (22%)	監査役会関連、内部監査報告、内部統制委員会報告、リスク管理運営方針、決算関連、予算関連、資金計画・調達関連・業績進捗状況報告、コンプライアンス委員会報告、安全保障貿易管理委員会報告、訴訟仲裁報告
投融資 (26%)	ベトナム食品卸事業、パナマ自動車事業、豪州LNG事業等

※ 括弧内は、2023年度取締役会の総審議時間に占める、各項目の審議時間の割合

一方、サクセッションプランについて、客観性のあるプロセスや仕組みの構築、選任に関する手続き、検討状況の開示が有用と指摘。エーザイ(24年3月期)が、CEO選定の考え方や手続き、突発的事態に対する備えを端的に記載している点を紹介した(図3参照)。

【図3】 エーザイの例



また、スキルマトリクス等により取締役メンバー構成を開示する際に、スキルを選定した理由と定義、E・S・Gに分けて具体的に記載する事例として、ヤマハ発動機（24年3月期）を紹介した（図4参照）。

【図4】 ヤマハ発動機の例

(i) スキルの選定理由・定義

企業経営	「感動創造企業」を企業目的に、180以上の国・地域に二輪車や船外機をはじめとする複数の事業を展開している。CASEなど、事業環境が大きく変化する中でも持続的に成長するためには、グローバル企業やメーカー企業でのマネジメント経験を持つ役員が必要である。
新規事業開発/M&A	新たな成長分野を創出するためには、新規事業開発やM&Aの経験・知見を持つ役員が必要である。
財務/会計	売上高成長率とROICを用いて事業の位置づけを明確化し、経営資源を適正に配分するポートフォリオマネジメントを実行している。これを通じた成長戦略の推進と、株主還元の強化を実現するために、財務/会計に関する知識・経験を持つ役員が必要である。
調達/製造	損益分岐点経営の推進のためには、調達や製造におけるコスト削減や生産性向上に向けた取り組みを継続して行う必要があり、メーカー企業での調達や生産に関する知識・経験がある役員が必要である。
技術/研究開発	CASEへの対応や、中期経営計画で示した新規事業を将来のコア事業へ成長させていくためには、基本技術・先進技術への知識や、イノベーションの経験がある役員が必要である。
マーケティング/ブランディング	多様化する顧客ニーズに的確に対応するためには、各市場に精通し、マーケティング/ブランディング/商品企画/広報・宣伝/営業戦略の立案・実行をした経験がある役員が必要である。

役職	氏名	在任年数	年齢	性別	独立	グローバル経験	企業経営	新規事業開発/M&A	財務/会計	調達/製造	技術/研究開発	マーケティング/ブランディング	IT/DX	E	S	G
														環境/カーボンニュートラル	DE&I/人材開発	法務/リスクマネジメント
取締役	渡部 克明	10	64	男性		○	●			●		●				●
	日高 祥博	7	60	男性		○	●	●	●			●		●	●	
(中略)																

同庁は今後「経営上の重要な契約等」、「経営方針、経営環境及び対処すべき課題等」、「中堅中小上場企業の開示例」の好事例を公表する予定。

<サイバーセキュリティ>

○IPA、情報セキュリティ 10 大脅威（2025 年版）を公表 ランサム攻撃は依然大きな脅威

（参考情報：2025 年 1 月 30 日付 IPA「情報セキュリティ 10 大脅威 2025」

<https://www.ipa.go.jp/security/10threats/10threats2025.html>）

独立行政法人情報処理推進機構（IPA）は、2025 年の情報セキュリティ 10 大脅威を公表した。これらは 2024 年に発生した事案をもとに、研究者や実務担当者による審議・投票を経て決定したもの。

組織向けの脅威では、9 つの項目が 5 年以上連続で選ばれ、ランサム攻撃やサプライチェーンを狙った攻撃が依然として大きな脅威であることが明らかになった。昨年には上場企業がランサム攻撃を受け、子会社サービスの業務停止や情報漏洩も確認されており、伝統的な脅威への対策の重要性が再認識されている。

また、10 大脅威に初めて「地政学リスクに起因するサイバー攻撃」が選ばれた。今年 1 月、警察庁は日本の半導体、製造、情報通信、学術、航空宇宙の各分野に対するサイバー攻撃に関する注意喚起を公表。これらの攻撃は国家の関与が疑われる組織的なものであると評価されている。国家を背景にしたサイバー攻撃が、公的機関だけでなく企業にも及ぶことが明らかになり、安全保障や先端技術に関連する組織は、より高いレベルでの情報セキュリティ体制が求められる。

<IPA が発表した情報セキュリティ 10 大脅威（2025 年版、組織向け）>

順位	組織向け脅威	初選出年	10 大脅威での取り扱い (2016 年以降)
1	ランサム攻撃による被害	2016 年	10 年連続 10 回目
2	サプライチェーンや委託先を狙った攻撃	2019 年	7 年連続 7 回目
3	システムの脆弱性を突いた攻撃	2016 年	5 年連続 8 回目
4	内部不正による情報漏えい等	2016 年	10 年連続 10 回目
5	機密情報等を狙った標的型攻撃	2016 年	10 年連続 10 回目
6	リモートワーク等の環境や仕組みを狙った攻撃	2021 年	5 年連続 5 回目
7	地政学的リスクに起因するサイバー攻撃	2025 年	初選出
8	分散型サービス妨害攻撃（DDoS 攻撃）	2016 年	5 年ぶり 6 回目
9	ビジネスメール詐欺	2018 年	8 年連続 8 回目
10	不注意による情報漏えい等	2016 年	7 年連続 8 回目

（IPA「情報セキュリティ 10 大脅威 2025[組織]」*を参考に当社にて作成）

IPA は 2 月末以降に 10 大脅威に関する解説や対策を公表する予定であり、これら解説等に基づき、各組織がセキュリティ対策を更に強化することが期待される。

* IPA「情報セキュリティ 10 大脅威 2025[組織]」

<https://www.ipa.go.jp/security/10threats/10threats2025.html>

<下請法>

○下請法に関する現状の課題を踏まえた改正の検討動向

(参考情報：2024年12月25日付 公正取引委員会 HP)

https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2024/dec/1225_kigyotorihiki_repot.html

2024年12月25日、下請代金支払遅延等防止法（以下、「下請法」という）に関する課題と対応案（改正の方向性）を取りまとめた報告書*が公表された。

現行の下請法は、2003年に主要な改正が行われてから約20年が経過している。公正取引委員会と中小企業庁は、2024年7月以降、有識者会議「企業取引研究会」において、適切な価格転嫁をサプライチェーン全体で新たな商慣習として定着させていくための取引環境を整備する観点から、優越的地位の濫用への規制のあり方について議論を重ねてきた。

今回の報告書では、下請事業者保護の不十分さや、下請法の適用逃れといった現行法の課題に対し、規制の強化や適用対象取引の拡大などの改正の方向性が示された。このうち、事業者が実務上の影響を受けることが想定される主な内容は下表のとおりである。

<主な改正の方向性と実務への影響>

	主な論点	改正の方向性	想定される実務への影響
1	適正な価格転嫁の環境整備	- 親事業者が一方的に下請代金を決定する行為を規制	- 下請事業者との価格交渉プロセスの確保や、適切な価格交渉の実施を管理するための事前・事後のチェック体制の整備が求められる
2	下請代金等の支払い条件の見直し	- 手形による支払いを禁止 - 金銭以外の支払手段について、支払期日までに下請代金の満額と引き換え困難な手段を制限 - 振込手数料等の下請事業者負担を禁止	- 支払手段の制限による資金繰り計画への影響の有無を確認の上、支払方法の見直しを検討する
3	物流に関する商慣習の問題への対応	- 荷主から運送事業者への物品運送の委託取引を下請法の適用対象に追加	- 運送事業者への委託取引について下請法に基づいた対応が求められる
4	下請法の適用基準の見直し	- 下請法の適用基準について、従業員数による基準（従業員数300人（製造委託等）または100人（役務提供委託等））を新設	- 既存取引や新規取引について新たな基準に基づいて適用対象となるかどうか確認の上、適用対象となる取引について下請法に基づいた対応が求められる

（企業取引研究会「企業取引研究会 報告書（令和6年12月）」を基に当社にて作成）

政府与党によると、2025年の通常国会での法改正を目指し検討が進められている。本報告書で示された方向性どおりに改正された場合、既存取引について下請法の適用対象となるかの確認を実施し、適用対象となる場合には下請法に基づいた対応への移行が求められる。また、下請法の適用対象となる取引が増加することで、下請法遵守のための管理に係る負担が増大するなど、多くの企業に影響が生じることが想定される。そのため、企業においては、今後の法改正動向に注視し、改正内容が明らかとなった場合には、早期に自社への影響や社内における管理態勢を確認の上、必要に応じて対策を講じる等のしかるべき対応を行うことが求められる。

* 企業取引研究会「企業取引研究会 報告書（令和6年12月）」

https://www.jftc.go.jp/houdou/pressrelease/2024/dec/241225_kigyotorihiki_1.pdf

<カスタマーハラスメント>

○カスタマーハラスメントに関する対応体制構築に向けた Q&A

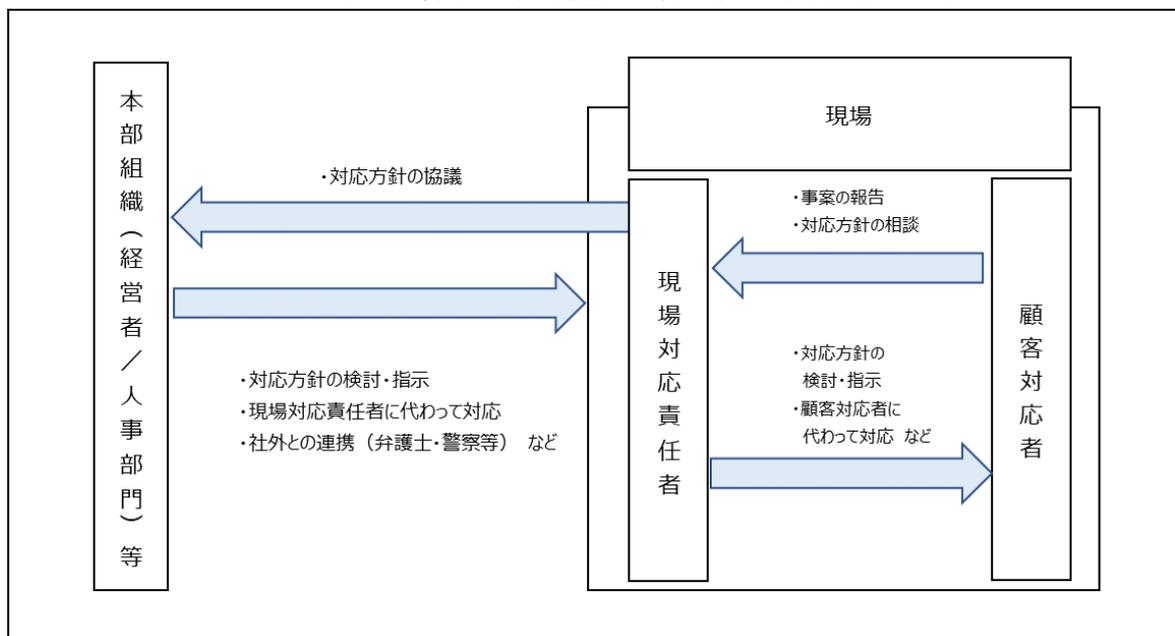
「第2回 従業員のための相談対応体制の整備と対応マニュアル作成のポイント」

本稿では、2回に分けてカスハラ対策に取り組む企業の後押しとなるような対策のポイントについて解説をしている。前回は、対策の導入から対応基本方針の策定、整備しておくべき事項について取り上げた。2回目の今回は、カスハラに該当し得る行為が発生した際の相談対応体制の整備と対応マニュアル作成のポイントについて説明していく。

【相談対応体制の整備について】

- Q. カスハラに該当し得る行為が発生した際の相談対応体制として、どのような体制を整備すべきか。
 A. カスハラに該当し得る行為が発生した際、顧客対応者と現場責任者、または本部組織間において迅速に協議し、対応方針の指示等を実行できる体制を整備することが必要である。全体像は下図のとおり。

<カスハラに該当し得る行為が発生した際の相談対応体制の一例>



出典：東京都「カスタマー・ハラスメントの防止に関する指針（ガイドライン）」をもとに当社にて作成

また、本対応体制における、「本部組織」「現場対応責任者」「顧客対応者」それぞれの対応上の主な役割は以下のとおり。

対応主体	主な役割
顧客対応者	<ul style="list-style-type: none"> 顧客との一次対応（事実確認・顧客の要望聴取など）を実施する。 その後の対応については、現対応責任者と協議したうえで対応に当たる。
現場対応責任者	<ul style="list-style-type: none"> 現場におけるカスハラ行為への対応の責任を担う。 顧客対応者と対応について協議のうえ、対応方法を検討し、顧客対応者へ指示をおこなう。 カスハラ行為により顧客対応者等に危害が加わる可能性があるなどの緊急事態時には、警察との連携等の役割を担う。 カスハラ対応における顧客対応者への心理的負荷の程度が大きい、また対応の難易度が高い場合には、顧客対応者に代わり対応にあたる。 現場での対応が困難な場合においては、本部組織との窓口を担い、本部と対応方法の協議を行うとともに、顧客対応者に代わり対応にあたる。
本部組織	<ul style="list-style-type: none"> カスハラ行為への対応の最終責任を担う。 現場での対応が困難な場合において、現場からの相談に応じ、対応方法の決定、指示を現場対応責任者へおこなう。 自社に与える影響が大きい事案に関しては現場対応責任者に代わり、事案対応にあたる。 必要に応じて社外専門家（警察・弁護士等）との連携もおこない、事案対応にあたる。

相談対応体制の整備において重要なことは、顧客対応者が対応に苦慮した場合は現場責任者に、現場責任者が対応に苦慮した場合は本部組織に、迅速に連携できる体制にすることである。その際、現場責任者が不在の場合に備えた代替責任者の設置や、現場責任者が本部への報告を躊躇する場合*を想定し、現場の対応者から直接本社（本部）へ相談できるような複数の報告ルートを設けておくことが有用である。また、カスハラへの対応に際しては弁護士や警察といった社外機関との連携が重要になる。これらの関係者とは有事の際に円滑に連携をした対応が取れるよう、日頃から協議をしておくことが望ましい。

Q. 相談対応体制の整備に関してその他の留意点は？

A. 顧客対応をおこなう従業員のメンタルケアを行うことも同様に重要である。具体的には顧客対応者や現場責任者に対して、定期的なストレスチェック等を実施し、従業員のメンタル不調の兆候を早期に掴むことが肝要である。万が一メンタル不調の兆候が見られた場合には、早期に社外カウンセラーや産業医との連携、医療機関への受診のアドバイス等を上位者がおこなえるよう環境整備をしておくことが望ましい。なお、従業員へのメンタルケアが十分でない場合に起こり得る影響として、従業員本人のメンタル不調による休職や辞職、顧客から受けたストレスを発散するための他の従業員へのハラスメント行為の発生が考えられる。

【対応マニュアルの作成について】

Q. マニュアルの作成については、どのような関係者が主体となって作成をするべきか？

A. カスハラ行為への対応については、複数の部署が連携することが想定されるため、関係する可能性のある部署が協働して作成にあたることを望ましい。具体的には、顧客対応の観点でCS対応部門、法的措置といった観点で法務部門、従業員のメンタルケア等の観点では人事部、そして社内規定作成の観点からは総務部といった関係者が連携して取り組むとよい。

Q. 対応マニュアルの目次として入れるべき項目は？

A. 入れるべき目次の例と留意点は以下のとおり。

目次	記載における留意点
(1) 目的	○本マニュアル作成に至った背景等にも触れる。
(2) 基本方針	○既に策定しているカスハラへの対応基本方針をここに記載し、カスハラに対する自社の対応基本姿勢を明確にする。
(3) カスハラの見義	○厚生労働省や東京都において、カスハラ行為の定義が示されている**。 こちらを参考にして企業ごとの業種・業態・規模等に照らして、実態にあった定義づけをおこなうことが望ましい。
(4) 本マニュアルの対象	○以下について明記することが望ましい。 ・本マニュアルは全従業員（正社員、派遣社員、アルバイトなど）を対象としていること ・カスハラが発生する前の平時の取組から実際に発生した際の対応、対応の終了までを対象としていること ・苦情対応マニュアル等、関連する規程やマニュアル類との体系的整理がなされていること
(5) 対応体制	○実際にカスハラ行為が発生した際の対応体制だけでなく、平時における取組等の役割・対応についても示す。ただし、自社の企業規模、人的リソース、業務実態に応じて検討する。
(6) 平時の取組	○従業員に対するカスハラ対応研修の実施や、ストレスチェックの実施など、本部組織が主体となって平時から取り組むべき事項について明記する。
(7) カスハラの見断基準	○顧客等の行為がカスハラに該当するか否か、判断の基準を記載する。判断基準の策定にあたっては自社被害実態もふまえて、発生し得る言動の具体例とともに示すことが有効である。なお、カスハラ行為への該当性を判断するステップとしては以下が考えられる。 ①刑事事件に該当する行為か否か →暴力行為、不退去、脅迫等、刑法に定めのある行為が行われた場合には対応を中止し、従業員の身の安全確保をおこなう。 また上記行為がおこなわれた場合には速やかに警察と連携して対応することが望ましい。 ②顧客が要求する内容における妥当性の判断 →自社の提供する商品・サービスに瑕疵・過失が認められない場合や自社の提供する商品・サービスの内容とは関係のない要求があった場合、当該要求はカスハラへの該当性が高く、通常の苦情対応からカスハラ対応に切り替えて対応する。 ③顧客が要求を実現するための手段・態様の妥当性の判断 →精神的な攻撃（誹謗中傷、名誉毀損、暴言など）や性的な言動、過剰な商品交換・金銭補償の要求などがあった場合、たとえ要求の内容に一定の妥当性があったとしても、当該言動はカスハラへの該当性が高く、通常の苦情対応からカスハラ対応に切り替えて対応する。
(8) カスハラへの対応方法	○カスハラ行為を類型化し、それぞれの類型に対する対応方法を具体的に記載する。行為類型については、厚生労働省のカスタマーハラスメント対策企業マニュアル***が示すカスハラの見断類型を参考にしつつ、自社での対応方針をふまえて作成する。

目次	記載における留意点
(9) カスハラ対応の終了と終了後の対応	○対応の終了にあたっては、自社・顧客双方合意のほか、弁護士への対応移管や膠着状態に持ち込む****ことなどが考えられる。 ○カスハラ対応終了後は、全件本部組織へ事案報告をおこなうことが望ましい。
(10) 参考資料等	
過去に発生したカスハラの事例と対応方法	○過去の教訓として、実際に自社において発生したカスハラ行為と当時おこなった対応について掲載する。なお、当時の対応に対して別の対応方法が考えられる場合には、模範対応の例を記載することが望ましい。その際、掲載にあたっては被害を受けた本人のプライバシーに配慮したうえで掲載可否を決定する。
社内外関係者の連絡先	○本部組織の相談窓口や顧問弁護士、メンタル不調に関する相談ができる社外カウンセラーや産業医等の連絡先を記載する。
報告用定型フォーマット等	○具体的には以下のとおり ・(カスハラ対応に必要な情報を集約するための) 社内外連携用事案報告フォーマット ・(現場にて対応が完結したカスハラ事案に関する) 社内事案報告用フォーマット など

Q. 対応マニュアル作成に際して押さえるべきポイントは？

A. まず、カスハラの判断基準やカスハラ行為への対応方法など、「どういった言動がカスハラに該当し得るのか」「カスハラ行為が発生した際に、誰が・何を・どのようにおこなうのか」といった具体的な記載が望ましい。一方で、あらゆるカスハラ行為への対応を網羅することは現実的ではない。個々の対応者が適切な対応を検討する際の一助となるような記載を意識されたい。なお、マニュアルは一度作成したら終わりではなく、自社の被害実態を継続的に把握し、最新の事例や対応方法等を反映するなど定期的に見直しをしていく事が重要である。

* 例えば、現場責任者がカスハラへの対応について判断に時間を要したり、「自身が管理する店舗でカスハラが発生した事が自身の人事評価にマイナス影響を及ぼすと邪推し、意図的に本部相談をしない」といった事情が考えられる。

** 厚生労働省はカスハラ行為とは「顧客等からのクレーム・言動のうち、当該クレーム・言動の要求の内容の妥当性に照らして、当該要求を実現するための手段・態様が社会通念上不相当なものであって、当該手段・態様により、労働者の就業環境が害されるもの」と示しており、東京都のガイドラインでは「①顧客等から就業者に対し、②その業務に関して行われる著しい迷惑行為であって、③就業環境を害するものであり、①から③までの要素をすべて満たすもの」と示している。

*** 厚生労働省「カスタマーハラスメント対策企業マニュアル」

<https://www.mhlw.go.jp/content/11900000/000915233.pdf>

**** 具体的には、自社がカスハラと判断した行為を顧客がやめない場合は対応しかねる旨を通知する、または自社としての対応可能な範囲を通知し、それ以上の要求については対応できかねる旨など通知し対応を打ち切ることが考えられる。

以上

MS & ADインターリスク総研株式会社は、MS & ADインシュアランスグループのリスク関連サービス事業会社として、リスクマネジメントに関するコンサルティングおよび広範な分野での調査研究を行っています。本誌を編集している以下のグループでは、危機管理、サステナビリティ、ERM（全社リスク管理）、サイバーリスク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

MS & ADインターリスク総研(株) リスクコンサルティング本部

リスクマネジメント第三部

interrisk_csr@ms-ad-hd.com (危機管理・コンプライアンスグループ)

interrisk_erm@ms-ad-hd.com (統合リスクマネジメントグループ)

CyberRisk_irric@ms-ad-hd.com (危機管理・サイバーリスクグループ)

リスクマネジメント第五部

kankyo@ms-ad-hd.com (サステナビリティ第一グループ)

sustainability2@ms-ad-hd.com (サステナビリティ第二グループ)

<https://www.irric.co.jp/>

主な担当領域は以下のとおりです。

<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

<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）

<危機管理・サイバーリスクグループ>

- ◆ 情報セキュリティ、サイバーリスク

<サステナビリティ第一グループ>

- ◆ 気候変動・TCFD支援
- ◆ 自然資本・TNFD支援

<サステナビリティ第二グループ>

- ◆ SDGs（持続可能な開発目標）推進支援
- ◆ 生物多様性（企業緑地）取り組み支援
- ◆ 「ビジネスと人権」取り組み支援
- ◆ サステナビリティ経営に関する体制構築・課題対応支援

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 MS & ADインターリスク総研 2025

MS&AD インターリスク総研は、2024 年 4 月、これまでのホームページを刷新し、リスクに強い組織づくりをサポートするプラットフォーム「RM NAVI(リスクマネジメント ナビ)」をリリースしました。

「RM NAVI」は、MS&AD インターリスク総研の知見をフル活用して、情報提供から実践までをトータルサポート。

コンサルタントの豊富な経験と、最先端のデジタルサービスで、リスクに強い組織づくりを支えます。

あなたに寄り添い、最適な答えへと導く、リスクマネジメントの羅針盤です。

リスク対策がわかる。 組織がかわる。

リスクに強い組織づくりをサポートするプラットフォーム



RM NAVI

リスクマネジメントナビ

こんなお悩みはありませんか？

リスクが多様化・複雑化し、
最新ノウハウを
得ることが困難に…

リスク対策を
効率化したいが、
リソースが足りない…

情報セキュリティや
BCPなどのリスク対策が
進んでいない…

RM NAVIが最適なリスクマネジメントへと導きます



MS&ADインターリスク総研の知見をフル活用
して、リスクマネジメントをサポート！



現場経験豊富なコンサルタントが、
最新の情報を提供！



最先端のデジタルサービスを駆使して、
対策の実行までを支援！

「RM NAVI」はこちら（会員登録もこちらから可能です） >

<https://rm-navi.com>

