

2015.6.1

CSR・ERM トピックス <2015 No.2>

CSR・ERM トピックスは、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（「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）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。

国内トピックス：2015年4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。

<コーポレート・ガバナンス>

○日本取締役協会が、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針 ベスト・プラクティス・モデル」を公表

（参考情報：2015年4月20日付 同協会 HP）

日本取締役協会は4月20日、東京証券取引所第1部・第2部上場企業各社に向けて、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針 ベスト・プラクティス・モデル」を公表した。

本モデルは、6月1日施行のコーポレートガバナンス・コードにおいて、上場企業各社は、「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針」を定め、公表すべきとされていることを受けて、各社が同方針を策定する際の参考資料として活用するため、ベストプラクティスとしてのモデルを示したものの。

各社の組織形態に応じて、「指名委員会等設置会社版」、「監査等委員会設置会社版」、「監査役設置会社版」それぞれのモデルが示されている。

モデルの構成および主なポイントは以下の通り。

構成		主なポイント
第1章	総則	取締役会の基本的な役割を役員の選解任を中心とした業務執行の監督として捉える「モニタリング・モデル」の考えに基づき、会社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方を示している。
第2章	株主の権利・平等性の確保	全ての株主が適切に議決権を行使することのできる環境整備（株主総会の分散開催を含む）とともに、持合株式に係る議決権行使の基本方針や少数株主の利益を害さないようにするための基本方針を開示することを盛り込んでいる。
第3章	株主以外のステークホルダーとの適切な協働	取締役会が株主を含むステークホルダーの利益を十分に考慮すべきことを盛り込んでいる。
第4章	適切な情報開示と透明性の確保	リスク管理、内部統制システム等に関する方針を開示することを盛り込んでいる。
第5章	取締役会等の責務	「モニタリング・モデル」の考えに基づき取締役会の基本的な役割を示した上で、独立社外取締役の人数、任期及び兼任制限を設けるとともに、取締役の報酬等に関する方針（株式関連報酬その他の業績連動型報酬の割合の設定に関する方針を含む）を開示することを盛り込んでいる。
第6章	株主との対話	取締役議長等を中心とした取締役会と株主との対話を盛り込んでいる。

（「コーポレート・ガバナンスに関する基本方針 ベスト・プラクティス・モデル」より抜粋、整理）

本モデルの詳細については、以下のURLより参照できる。

http://www.jacd.jp/news/gov/150420_post-151.html

<生物多様性>

○東芝と大日本印刷が、生物多様性保全活動における連携を推進

(参考情報：2015 年 4 月 21 日付 東芝及び大日本印刷 HP)

東芝と大日本印刷は 4 月 21 日、両社グループ間で生物多様性保全活動における連携を推進していくことを発表した。

本取組は、両社のグループ会社のうち事業所が近接する国内 6 ヶ所において、互いの敷地を活用した生態系ネットワークの構築*や希少な動植物の生息域外保全**を進めるもの。大日本印刷で育成している蝶の食草を東芝に移植し、蝶の生息域を拡大する、東芝で保全している希少な植物を大日本印刷に移植し、種の絶滅リスクの分散を図るなどの企業間連携を通じて活動領域を拡大し、生物多様性保全活動へのさらなる貢献を図る。

両社は、将来的には企業や学校、公共施設などのパートナーを増やすことで、地域連携の拡大と生物多様性の主流化***にも貢献することを目指している。

また、両社は今後、生物多様性保全活動に限らず、地球温暖化対策や資源の有効活用など、環境保全活動全般についての意見交換なども進め、地域を基盤とした新たな企業間連携の可能性を探っていくとしている。

* 生態系ネットワークの構築

野生生物の移動に配慮した生息空間の有機的なつながり。野生の動物や昆虫などの生息環境ならびに移動経路の確保、生態系としての森林や緑地などをつなぐ緑の回廊、人と自然とのふれあいの場の提供など、多面的な機能を発揮することが期待されている。

** 生息域外保全

生物多様性条約第 9 条に明記されており、本来の生息地では存続できない生物について、自然の生息地の外で人工的に保護・増殖を行い、元の生息地を再生した上で野生回復を図る方法。植林や里山保全など本来の生息地で生態系を保全する「生息域内保全（同条約第 8 条）」の補完的措置として取られる手段。

*** 生物多様性の主流化

生物多様性の保全と持続可能な利用の重要性が、国、自治体、事業者、NPO、国民などの様々な主体に広く認識され、それぞれの行動に反映されること。

<コンプライアンス>

○経済産業省が、各国競争法の執行状況とコンプライアンス体制に関する報告書を発表

(参考情報：2015 年 4 月 24 日付 同省 HP)

経済産業省は 4 月 24 日、「各国競争法の執行状況とコンプライアンス体制に関する報告書」を発表した。

本報告書は、日本企業が EU、米国、中国、韓国、新興国等において競争当局により摘発され、多額の制裁金を課されたり、社員が禁錮刑に科されたりする事案が増加傾向にあることを踏まえ、各国競争法の執行状況や執行における課題を整理するとともに、日本企業がコンプライアンス体制を整備する上で留意すべき点をまとめている。

具体的なコンプライアンス体制整備の留意点は以下の通り。

1. 平時のコンプライアンス体制	
(1)実効的なコンプライアンス体制の確立	形式のみならず、真に実効的にすべき。
(2)事業者団体・競合他社との関係	競合他社との接触だけで競争法違反を疑われるケースに注意。
(3)子会社との関係	親会社の責任を意識した子会社管理が必要。 買収時のデューディリジェンスを徹底すべき。
(4)社内調査	競合他社や隣接業種への当局の調査が開始された際には、速やかに社内調査を実施。
(5)文書管理体制	日頃より、秘匿特権の主張を意識した文書管理体制の構築及び運用が必要。
2. 違反であるか疑わしい行為が発生した時の社内対応	
(1)リニエンシーの申請と情報収集	迅速な情報収集に基づき判断し、適時にリニエンシーを申請する必要がある。 違反行為無しと判断した場合も、後に合理的に説明できるようにすべき。
(2)秘匿特権の確保	適切に秘匿特権を主張できるよう、秘匿性を確保するための措置を取ることが必要。
(3)証拠となり得る社内資料等の補完	証拠廃棄は処罰され得るほか、当局への有効な協力ができず、不利益となる。 日頃より資料管理を適切に行い、有事の際は証拠保全を図るべき。
3. 当局による執行手続き対応及び民事訴訟対応（地域別）	
(1)米国について	個人への刑事罰を視野に入れた対応、民事訴訟における和解のタイミング、秘匿特権の主張を含むディスカバリー対応等が必要。
(2)EU について	当局と適切なコミュニケーションを行い、和解手続きへの対応の検討も有用。
(3)中国について	当局の関心分野等を日頃より意識し、調査開始後は、当局に対して誠実に対応すべき。
(4)新興国について	調査開始後は、当局に対して誠実に対応すべき。

(同省 HP より抜粋)

海外トピックス：2015年3～4月に公開された海外のCSR・ERMに関する主な動向をご紹介します。

<CSR>

○世界経済フォーラムが、責任あるサプライチェーンに関する報告書を公表

(参考情報：2015年3月24日付 世界経済フォーラム HP)

世界経済フォーラムは3月24日、『Beyond Supply Chains – Empowering Responsible Value Chains*』を発表した。本報告書では、企業は責任あるサプライチェーンの実践、すなわちサプライチェーン全体で社会的責任を実践していくことにより、下表の通り『収益性』、『地域経済・社会』、『環境』の面において利点を得ることができるとしている。

収益性	・収益を5～20%増加 ・サプライチェーン上のコストを9～16%削減 ・ブランド価値を15～30%向上 ・事業リスクを低減
地域経済・社会	・健康、福祉、労働条件の改善
環境	・製品のライフサイクルにおいてCO2排出量を13～22%削減

また、これらの利点を得るための、責任あるサプライチェーン実践の全体像、その各実施項目における評価手法、および意思決定のための方法を紹介し、責任ある意思決定を強化するためのフレームワークも提示している。

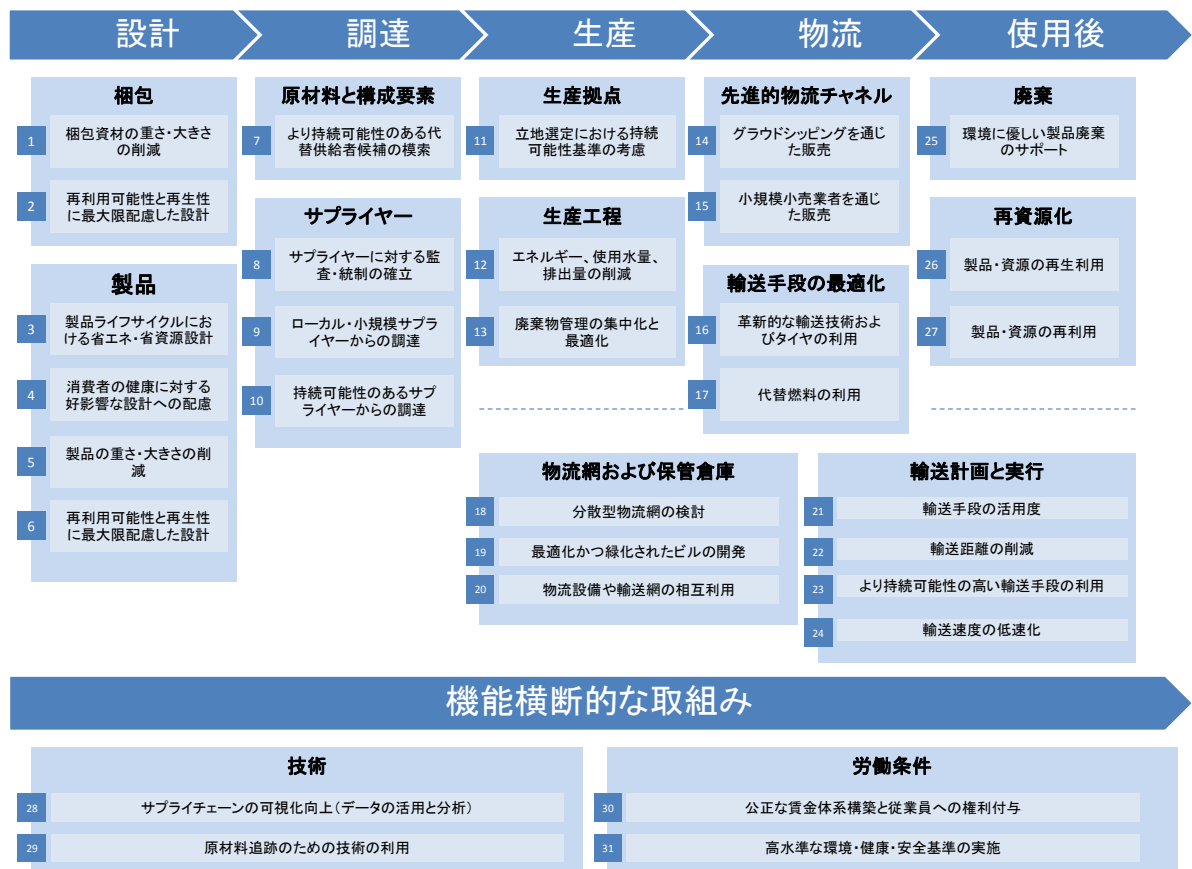


図 責任あるサプライチェーン実践の全体像 報告書を基に弊社作成

* Beyond Supply Chains – Empowering Responsible Value Chains

<http://www.weforum.org/reports/beyond-supply-chains-empowering-responsible-value-chains>より入手可能

○英国クランフィールド大学国際女性リーダーセンターが、英国大手企業の女性取締役登用に関する報告書を公表

(参考情報：2015 年 3 月 25 日付 同大学 HP)

英国クランフィールド大学国際女性リーダーセンターは 3 月 25 日、英国大手企業の女性取締役登用に関する報告書(以下「本報告書」という)を公表した。

本報告書は FTSE 100*に選出されている企業(以下「FTSE 100 企業」という)の女性取締役の登用状況を報告したもの。

本報告書にて示された、FTSE 100 企業における女性取締役の登用状況は以下の通り。

【表】 FTSE 100 企業における女性取締役の登用状況

	2015	2014	2013	2012
女性取締役	263 名 (23.5%)	231 名 (20.7%)	194 名 (17.3%)	163 名 (15.0%)
女性業務執行取締役	24 名 (8.6%)	20 名 (6.9%)	18 名 (5.8%)	20 名 (6.6%)
女性非業務執行取締役 (非常勤取締役を含む)	239 名 (28.5%)	211 名 (25.5%)	176 名 (21.6%)	143 名 (22.4%)
女性業務執行取締役を置いている企業	22 社	18 社	17 社	17 社
女性取締役を一人以上置いている企業	100 社	98 社	93 社	89 社
取締役のうち女性が 25%以上占めている企業	41 社	36 社	25 社	15 社

※ 括弧内は女性の割合

また、英国では 2011 年に FTSE 100 企業における女性取締役の人数比率を 2015 年までに自主的に 25%(2011 年比で 2 倍)にするよう求めるレポート、「Women on boards February 2011**」が発行されており、本報告書では、この目標の達成度についても触れられている。本報告書によれば、FTSE 100 企業の取締役全体に占める女性の割合は 23.5%(263 名)となった。また、取締役のうち女性が 25%以上を占める企業は前年比で 5 社増加し、FTSE 100 社中 41 社となった。

なお、FTSE 100 企業の新任取締役の女性比率は増加傾向にあり、本報告書では、今後もこの割合で取締役が新任され続ければ、女性取締役比率 25%という目標は 2015 年末には達成される見込みとしている。

一方、本報告書では今後の課題も指摘している。その一つが、2013 年 11 月に欧州議会で採択された女性取締役のクォーター制導入指令案 (CSR トピックス 2013 年度第 10 号参照) への対応である。これは、欧州の上場企業において、取締役の女性比率を 2020 年までに 40%以上にするよう義務づける指令案である。本報告書では、新任取締役の登用において、今後現在の男女比率を維持したとしても、2020 年の女性取締役比率は FTSE 100 企業ですら 28%程度に留まり、目標が達成出来ないと予測している。また、2015 年の FTSE 250***企業における女性取締役の割合は 18%であり、FTSE 100 企業と比較して取組が遅れている。欧州指令案では FTSE 250 企業の多くも対象となることから、今後は、FTSE 100 企業のみならず、より広い対象に向けて一層の取組を進める必要があると指摘している。

* FTSE 100

Financial Times Stock Exchange 100 の略称。ロンドン証券取引所(LSE)に上場する銘柄のうち時価総額で上位 100 銘柄を指す。

**** Women on boards February 2011**

2011 年に元貿易産業大臣デービス卿により発表された、英国の女性取締役登用の現状についてまとめたレポート。英国における女性取締役の登用を促進するよう求めている。

https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/31480/11-745-women-on-boards.pdf

***** FTSE 250**

Financial Times Stock Exchange 250 の略称。ロンドン証券取引所(LSE)に上場する銘柄のうち時価総額で上位 250 銘柄を指す。

○米国スターバックスがアリゾナ州立大学との提携により、従業員の学費を全額負担

(参考情報：2015 年 4 月 6 日付 同社 HP)

米国スターバックスは、アリゾナ州立大学の通信課程を受講する従業員に対する奨学金制度を拡充する施策を発表した。

本制度は、2014 年に創設されたもので、従業員に教育を受ける機会を提供することにより、学歴によるキャリアや収入の格差の解消や、有能な人材を育成することによる労働力市場の充実に寄与することを目的としている。当初は 2 年分の学費を同社が負担するものであったが、今般 4 年間の学費すべてを負担する制度に拡充した。

本制度の対象は週に 20 時間以上勤務する同社の従業員であり、学位取得後に同社に留まる義務もなく、奨学金返済も不要。これまでに約 2,000 人の従業員が本制度を活用しており、2025 年までに 25,000 人の学位取得を目指している。また、同社は今後 3 年のうちに、16～24 歳の学校に所属していない若者や未就労の若者 10,000 人を雇用する計画であり、本制度を通じて教育の機会を提供する。

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

本年 3 月にコーポレートガバナンス・コードが確定しました。このコードの概要を教えてください。また、企業のリスク管理については、どのような対応が求められるのでしょうか。

Answer

1. コーポレートガバナンス・コードの概要

(1) 背景

2014 年 6 月に閣議決定された『日本再興戦略』2014』において、東京証券取引所と金融庁を共同事務局とする有識者会議で検討を行うこと、東京証券取引所がコーポレートガバナンス・コード（以下、「CG コード」）を策定することが盛り込まれました。CG コードは、2014 年 8 月に設置された「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」での 9 回の検討を経て、公表されたものです。

(2) コーポレートガバナンス・コードの枠組み

CG コードは、上場会社を対象としたコーポレート・ガバナンスの規範であり、企業を守るべき行動や取締役の責任等を規定しています。CG コードは、5 つの基本原則、30 の原則、38 の補充原則という、73 の諸原則で構成されています。

(3) コーポレートガバナンス・コードの特徴

CG コードでは“Comply or Explain”（原則を実施するか、実施しない場合にはその理由を説明するか）の考え方が採用されています。上場会社は、基本原則、原則、補充原則一つ一つについて、“Comply or Explain”を求められることになります。

また、CG コードは、ルールベース・アプローチ（細則主義）でなく、プリンシプルベース・アプローチ（原則主義）の考え方が採用されています。これは、各上場会社がコードの趣旨・精神を理解した上で、自社の個別事情に照らして諸原則を実施することが適切かを判断する考え方です。これらの特徴は、昨年 2 月に公開された日本版スチュワードシップ・コードにおいても同様に採用されています。

(4) 情報開示

CG コードは、本年 6 月 1 日から上場企業に適用されることとなっており、上場会社は今後、コーポレート・ガバナンスに関する報告書等を通じて開示を求められることになります。コーポレート・ガバナンスに関する報告書等を通じて開示が求められる事項は、73 の諸原則のうち経営計画・経営戦略、政策保有株式に関する議決権行使基準などに関する諸原則です。

また、CG コードでは各所で「目的のある対話」という表現が使われており、積極的な株主とのコミュニケーションが望まれています。

2. リスク管理の扱い

(1) コーポレートガバナンス・コードにおけるリスク管理に関する規定

CG コードでは以下のように、「適切なリスクテイク」の裏付けとなるリスク管理体制の整備や、リスクをはじめとする非財務情報の開示を求める規定が見られます。

【表】 リスク管理に関する主な記載

基本原則 3 上場会社は、会社の財政状態・経営成績等の財務情報や、 <u>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。</u> (以下、省略)
基本原則 4 上場会社の取締役会は、株主に対する受託者責任を踏まえ、会社の持続的成長と中長期的な企業価値の向上を促し、収益力・資本効率等の改善を図るべく、(中略) (2) <u>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</u> をはじめとする役割・責務を適切に果たすべきである。(以下、省略)
原則 4-3 (省略) また、取締役会は適時かつ正確な情報開示が行われるよう監督を行うとともに、 <u>内部統制やリスク管理体制を適切に整備すべきである。</u> (以下、省略)
補充原則 4-3② <u>コンプライアンスや財務報告に係る内部統制や先を見越したリスク管理体制の整備は、適切なリスクテイクの裏付けとなり得るものであるが、取締役会は、これらの体制の適切な構築や、その運用が有効に行われているか否かの監督に重点を置くべきであり、個別の業務執行に係るコンプライアンスの審査に終始すべきではない。</u>

(下線は弊社記載)

上場会社は会社法等に基づき、既にリスク管理や内部統制システムの構築等を整備しており、『CG コードを受けて、新たな体制整備や見直しなどが必要なのか?』との疑問を持つかもしれません。

前述のとおり、CG コードはプリンシプルベース・アプローチを採用しており、リスク管理体制についても、唯一の正解を導き出すことが求められているわけではありません。一方で、CG コード各所にみられる「目的のある対話」に応えられるよう、リスク管理には株主をはじめとするステークホルダーへの説明責任を果たすことができるだけの客観性が求められます。そのため、国際標準である ISO31000 (以下、「同規格」といった物差しを活用しながら、継続的にリスク管理体制を見直すことが有効といえます。

ここでは、リスク管理のポイントである以下の点について、同規格に照らして整理します。

- ① リスクをどのように理解すべきか?
- ② どのようなリスク管理体制を構築し、監督すべきか?
- ③ リスク管理に関して、株主とどのように対話すべきか?

(2) 「リスク」の定義

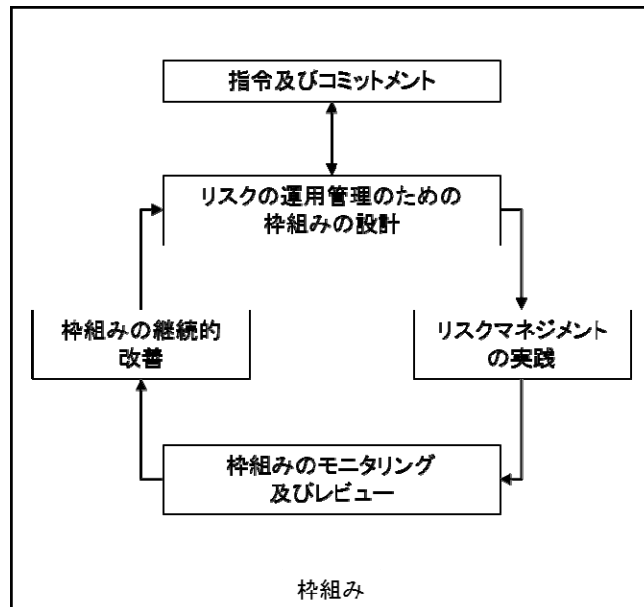
CG コードでは基本原則 4 をはじめ、「適切なリスクテイク」という表現が見受けられます。ここでいう「リスク」について考えてみます。

2009 年に発行された同規格において、「リスク」は「目的に対する不確かさの影響」と定義されています。ここでいう「不確かさ」は、必ずしも事故や災害などのネガティブな事象とは限りません。例えば、新規事業を立ち上げる場合に当該事業が好ましい状況にも好ましくない状況にも転じる可能性があります。同規格においてリスク管理は、企業等の

組織経営のための手法という考えが根底にあり、不確かさに積極的に対処することで企業価値を向上させることにも資する活動と捉えるべきものです。

(3)体制構築と監督

CG コードでは、適切なリスクテイクを支える環境としてリスク管理体制の整備を求めています。同規格におけるリスク管理の枠組みは以下のとおりです。



(ISO31000 を基に弊社作成)

この枠組みでは、いわゆる PDCA サイクル（P:「リスクの運用管理のための枠組みの設計」-D:「リスクマネジメントの実践」-C:「枠組みのモニタリング及びレビュー」-A:「枠組みの継続的改善」）を、経営による「指令及びコミットメント」に基づいて実施していくことを示しています。

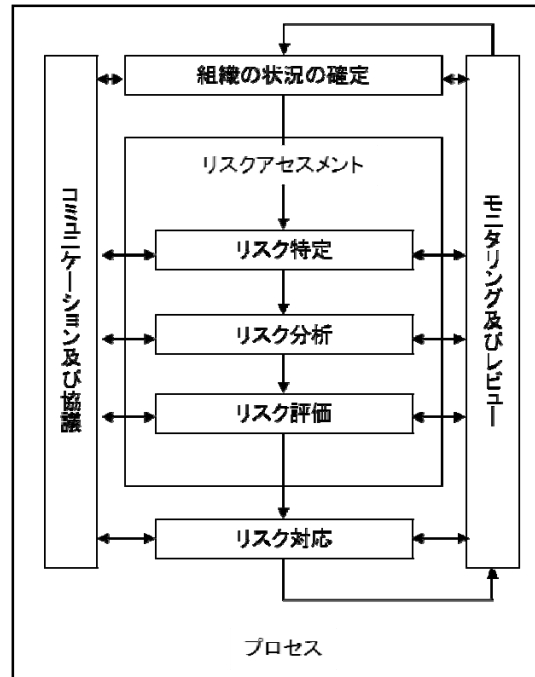
リスク管理の各プロセスが適切に運用・管理されていない場合、経営の目が行き届かず「所管部門が行うべき対策が進捗していない」といった問題が生じることがあります。こういった状況でリスクアセスメントを実施しても、「毎年洗い出されるリスクが変わらず、評価結果に変化がない」といった結果となり、リスクが低減されないまま時間が経過するという事態になりかねません。

補充原則 4－3②のとおり、経営陣はリスク管理のプロセスが適切に回っているかにも目を配ることが望まれます。また、リスク管理のプロセスを回す枠組みに経営が関わることを明文化しておくことも肝要です。

(4)情報開示とコミュニケーション

CG コードでは基本原則 3 においてリスク等の非財務情報について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としており、また、各所に機関投資家との「目的ある対話」を行うこと、ステークホルダーとのコミュニケーションが求められています。

一方、同規格では「コミュニケーション及び協議」において「外部及び内部のステークホルダーとのコミュニケーション及び協議は、リスクマネジメントプロセスのすべての段階で実施することが望ましい」、「リスクを分析するために、異なった領域の専門知識を集めてくる」としています。



(ISO31000 を基に弊社作成)

同規格では社内外のステークホルダーとのコミュニケーションを行う「協議チーム」の設置が推奨されています。経営をトップとする部門横断の組織により、「意思決定の根拠及び特定の処置が必要な理由」を多面的に検討し、ステークホルダーに伝達することも一つの方法としています。

3.終わりに

CG コードは、自社におけるリスク管理の客観性を確保し、株主をはじめとするステークホルダーとの一層の信頼関係を築くことを求めていると理解できます。

リスク管理においては、経営がコミットした重要リスクについて、優先順位を決めて対応することが求められますが、この優先順位を決定する際には、自社に対するステークホルダーの期待を十分に踏まえる必要があります。経営は、様々な立場からの意見を総合的に勘案し、会社・ステークホルダーの双方にとっての重要度・優先度を企業価値や持続可能性に照らして検討することが望まれます。

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（全社的リスク管理）に関しても、以下のテーマについてコンサルティング・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等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 事業リスクマネジメント部

TEL.03-5296-8912（CSR・法務グループ）

TEL.03-5296-8914（統合リスクマネジメントグループ）

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

◇CSR（企業の社会的責任）

◇企業リスク分析・評価

◇危機管理

◇法務リスク全般

◇食品リスクマネジメント

◇D&O（役員賠償責任）

◇ERM（全社的リスク管理）

◇コンプライアンス（法令遵守）

◇海外危機管理

◇製造物責任（PL）・製品安全（PS）

◇情報セキュリティ

◇CS・苦情対応 他

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 2015