

地球環境基金助成事業
有識者インタビュー報告



損害保険ジャパン株式会社
カルチャー変革推進部 シニア アドバイザー
放送大学 客員教授
社会構想大学院大学客員教授

関 正雄様

2024年11月28日

一般財団法人CSOネットワーク



概要

- テーマ：情報開示についての考え方と市民社会とのステークホルダーエンゲージメント
- 日時：2024年11月28日（木）10：00～11：00
- 参加者：

- 関 正雄様

<プロフィール>

東京大学法学部卒。安田火災海上保険（現・損保ジャパン）に入社。2001年より同社のCSR推進に携わり、理事・CSR統括部長を経て現職。経団連企業行動憲章タスクフォース座長、経団連CBCCE企画部会長などを務める。2022年3月まで明治大学経営学部特任教授、2022年4月より放送大学客員教授、社会構想大学院大学客員教授を務める。専門分野は、企業の社会的責任、マルチステークホルダー・ガバナンスなど。著書に『持続可能な社会と生活』（放送大学教育振興会）、『SDGs経営時代に求められるCSRとは何か』（第一法規）など多数。

- 一般財団法人CSOネットワーク

- 代表理事 古谷由紀子、事務局長 長谷川雅子

- 方法：オンライン

- インタビューの内容

- CSOネットワークの情報開示調査結果の報告 ※CSOネットワークのWebにて報告済

- <https://www.csonj.org/sustainability20241010.html>

- インタビュー項目

- ①企業の情報開示全般についての現状と課題
- ②企業の消費者・個人・NPOなど市民社会への情報開示の考え方
- ③企業と市民社会との対話・エンゲージメントについての現状と課題
- ④市民社会への期待・要望
- ⑤企業と市民社会のエンゲージメントについてプラットフォームやガイドラインの是非
- ⑥参考になる海外企業事例



企業の情報開示の現状について（1）

- Q.企業の情報開示の現状について
 - 情報開示が細分化し各部分で高度化し、企業に大きな負担がかかっている。
 - 大きな負担の割に、ステークホルダーに活用されているのかとの懸念もあり、虚しさもある。健全な状況ではない。
 - 必要な情報を開示すれば、フィードバックがあり建設的な対話につながるという本来のあるべき姿にしていく必要がある。これは1セクターだけでは解決できない問題。
 - 本来のステークホルダーエンゲージメント、マルチステークホルダーエンゲージメントを進めるべき。ステークホルダーエンゲージメントの定義は以下のとおり経団連が行動憲章*の実行の手引きに定めている。

「企業が社会的責任を果たしていく過程において、相互に受け入れ可能な成果を達成するために、対話などを通じてステークホルダーと積極的にかかわりあうプロセス」

*【参考】経団連「企業行動憲章」

<https://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2022.html><https://www.keidanren.or.jp/policy/cgcb/charter2022.html>

（公正な情報開示、ステークホルダーとの建設的対話）

3.企業情報を積極的、効果的かつ公正に開示し、企業をとりまく幅広いステークホルダーと建設的な対話を行い、企業価値の向上を図る。



企業の情報開示の実態について（2）

- Q.企業の情報開示のレベルについて
 - 良い面やできたところのみ公開する企業が多い。
 - 日本企業は謙虚であること、また開示によるリスクを恐れることなどが理由。
 - できていなくても取組んで改善しているところを示せばよいのだが、そうなるためには市民社会側の評価にも課題がある。
 - ユニーバが世界で初めて「人権レポート」を策定公開（2015年7月）したことについて
 - ポール・ポールマン（前CEO）によると、
 - 社内でも賛否両論があった。出してどうなるのかの声があった。
 - 振り返ると自分たちのことを理解してもらい、その後の取組みも進んでいった
 - サステナビリティレポートもこれと全く同じことである。

参考：CSOネットワークの考え方

企業に対して目指すべき方向性とともロードマップを示すことを提案している。その過程にあることがわかればできていることを現状として評価し、できていないことをことさらに問題視しない。

参考：市民社会意見交換会 （2024年9月10日）での意見

記載が不十分でも評価すべきこともある

— 全く認知されていなかった分野（例.アニマルウェルフェア）の場合、情報が“ゼロ”から“方針”が記載されるような変化は評価したい。



企業の情報開示における「インパクト」「企業価値」

- Q.インパクト評価について
 - 企業はインパクト評価に大きな関心を持っている。
 - 経団連は早くからインパクト評価の重要性を認識し、WGを設置して検討している。
 - 企業は財務情報だけでなく社会的インパクトについても情報を開示し、社会に関わっていくべき。
 - 投資家もインパクト評価に対する関心を高めている。
 - 投資家には幅広い戦略があり、インパクトに着目する投資家も増えている。
 - 投資家をステークホルダーの中で最も重視する企業も多く、そうした投資家の動きに敏感に対応するようになってきている。
 - 市民社会は、短期的には企業価値に繋がらないインパクトの重要性についても主張するのがよい。
 - 社会的インパクトも長期的には企業価値向上につながるはず。
- Q.当事業においてESGの側面だけでなく「社会貢献」も調査したことについて
 - いわゆる社会貢献活動が軽視されるべきではないので、理解できる。
 - 企業と社会の関係において、企業は財務的価値を生むだけの存在ではない。すべてをそこに収斂させようとするのは適切ではない。



企業と市民社会のエンゲージメントについて

- Q.エンゲージメントの充実のためには何が必要か
 - 欧州の企業は市民社会によって長い間鍛えられてきたため、エンゲージメントが進んでいる。
 - 欧州では市民社会が大きな発言力を持っているが、企業も戦略的に対応している。
 - 日本でも市民社会・市民組織がもっと成熟していった欲しい。
 - 結果だけを見るのではなくプロセスを大切にすること。信頼を築くとともに緊張感を持ち、お互いの異なる立場を尊重して、関係性を築くことが必要。
 - CBCC*で北欧での調査の際に、NGOとの付き合いについて企業に聞いたところ、「毎週と書いていいほど会ってディスカッションをしている」とのこと。
 - 理由は彼らが何を考えているかをいち早く察知することが大切と考えているからである。問題が大きくなってから対応するのでは後手に回るため、事前の密なコミュニケーションが大切。

*参考【CBCC(公益社団法人 企業市民協議会)】

<https://www.keidanren.or.jp/CBCC/>

経団連の関連団体として、CSRに関わる経団連の他の委員会や組織、さらには海外の主要なCSR推進団体とも密接に連携しながら、「CSRに関する会員企業向けの懇談会やセミナーの開催」、「海外のCSR事情調査およびわが国のCSRに対する理解促進のためのCSR対話ミッションの派遣」等の事業を実施。

企業と市民社会のエンゲージメントのあり方について (1)



- Q.ステークホルダーエンゲージメントを一覧にして見せる企業が増えていることについて
 - 良いことだが、単にエンゲージメントの実績を見せるだけのアリバイ的な開示もある。
 - 損保ジャパンの例
 - マテリアリティを見直す際に、16回国内外の有識者やNGOと対話
 - 見直し案を提示し誰とどのような対話をしたか、指摘事項は何か、を開示したことがある。そのくらい透明性の高い開示が必要ではないか。
 - サステナビリティレポート第三者意見書は、IIHOEの川北さんに書いていただいている
 - 市民社会の目線で指摘していただくことがCSRの進化には必要と考えた。会社の各部門の責任者とも直接話をしていただいたうえで、忌憚のない意見書を書いていただいている。
- Q.企業は市民社会とのエンゲージメントの必要性を感じているか。
 - 必要性の認識は向上してきていると思う。経団連では社会貢献のアンケートを長年実施しているが、その結果を時系列で見ても、NPO/NGOと企業のパートナーシップは広がっている。



企業と市民社会のエンゲージメントのあり方について（2）

- 国内のNPO/NGOとエンゲージメントしている企業は、まだ多くはないのではないか。
 - NPO/NGOが議論できるだけのスキルや知識を持っていないと、企業は協働するメリットを実感できない。
 - 例えば「企業と生物多様性」などの新しいテーマでは、企業は具体的に何をやっていかわからない場合があり、戦略を構築するのも大変。
 - そこで企業は専門的知識がほしいので相談相手としてNPO・NGOに聞いたりする。
 - 例えばWWFは、専門性が高く企業の戦略に直結できるような話ができる。

- 連携ありき（手段が目的化）で相談されても、形だけのエンゲージメントになってしまい、意味のあるエンゲージメントはできない。



企業と市民社会の対話・エンゲージメントの促進

- Q.プラットフォームやガイドラインの提案について
 - 企業も市民社会も変わらないといけないという意味で、良いアイデアだと思う。
 - 企業は開示に労力を使って疲れ切ってしまうところもあるが、大切なのは開示情報の活用であり、重要な活用方法としてのダイアログである。
 - つなぎ役が必要。双方の鎧や対立をほぐしていくファシリテーターも必要。市民社会側がファシリテーター役を育てていくと良いのではないか。
 - 対話の作法として、問題解決のための妥協、より良い解決のための妥協、グッドコンプロマイズ、という考え方が重要だと考えている。
 - 主張は大事だけど問題解決はもっと大事
- 他の方法について
 - 企業のトップの意識によって変わる可能性がある
 - 損保ジャパンの前身の安田火災時代、後藤社長がリオ地球サミットに行きたいといったのが損保ジャパンのサステナビリティの原点。後藤社長は「21世紀は市民社会の時代になると」いい、NPOではなくCSOという呼び方にこだわっていた。
 - 企業からNGOに出向する制度があってもよい（安田火災時代に実施した）。
 - 政府・アカデミアなどいろいろな職種を経験することも含め、企業もNPO・NGOも、人材が互いに行き来できるようになるといい。



海外事例

- 海外のレポート
 - 情報開示のルール化が進み、日本企業のレポートも画一的で特徴が見えなくなっているが、海外も同様の傾向がある
 - トップメッセージや戦略ストーリーがとても重要で、力を入れて書いてある

- 以前のレポートで、注目した事例

https://www.responsibilityreports.com/HostedData/ResponsibilityReportArchive/v/LSE_VOD_2005.pdf

- Vodafone

- 自社の取組をステークホルダーの「You said.」に対して、「We said, we have, we will」と整理して説明した報告書（2005年3月発行）

- バクスター（製薬会社）

- レポートに社員の子どもの絵を掲載。
 - レポートを子どもに見せる、家族に読ませたい、家族に知ってもらい共感を得ようとするためのレポートだった。

