

不平等に 取り組む： 企業行動に 関する指針

BCTI The Business
Commission to
Tackle Inequality

Powered by



目次

序論

- 3 はじめに
- 4 本レポートについて
- 6 エグゼクティブサマリー

12 パート1：不平等への取組み—企業行動の必要性

- 13 システミックリスクとしての不平等
- 20 企業行動に関する明確かつ説得力のあるビジネスケース

24 パート2：企業行動に関する指針

- 25 BCTIの行動指針の導入
- 30 **行動1：** 国連のビジネスと人権に関する指導原則を実践する
- 38 **行動2：** 必要な商品・サービスをより入手しやすく手頃な価格にする
- 48 **行動3：** 多様で公正、インクルーシブな職場とバリューチェーンを創造する
- 58 **行動4：** 仕事の将来に向けて人材育成をする
- 68 **行動5：** 安心、安全で十分な業務を提供する
- 76 **行動6：** 生活賃金と生活所得を支払い、引き上げる
- 84 **行動7：** 労働者代表を支援し、尊重する
- 90 **行動8：** 効果的な公共政策を支援する
- 96 **行動9：** 責任ある税務慣行を採用する
- 102 **行動10：** ネットゼロとネイチャーポジティブ経済への公正な移行を実現する

112 パート3：着手する

- 113 不平等に取り組むための行動指針の方向性
- 116 企業行動の主要なイネイブラー

120 結論

- 121 熱意を行動に変える

はじめに

私たちが直面している現実と課題が、かつてないほどに厳しさを増し、見過ごすことができなくなるにつれて、世界中のメディアが不平等の問題を大きく取り上げ始めています。

世界人口の上位10%の最富裕層が世界全体の所得の半分超を獲得し、世界の富の実質すべてを保有している状況、さらに一握りの国でしか社会的地位の向上に適した条件が整っていない状況にあり、企業が依拠している政治や経済のシステムは、人々とその家族の信頼を失い始めています。

同時に、ロシアによるウクライナ侵攻により、社会で最も弱い立場の人々に甚大な影響を及ぼすと想定される食料・エネルギー・金融危機が生じ、私たちはこの時代における最大の「生活費危機」の瀬戸際に立たされています。これらの危機は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行や、気候に関する緊急事態によるプレッシャーの増大と相まって、不平等と脆弱性をさらに悪化させています。

こうした状況を背景に、国連事務総長は、持続可能な開発目標（SDGs）を支援するため、「人への投資を優先する」ことに、グローバルレベルで至急取り組むよう訴えています。

企業には、この支援の一端を担うために活用すべき有効な手段と、さらにはその手段を利用すべき確固たる理由があります。不平等は、人の尊厳を脅かし、社会の発展を弱体化させます。また、生産性やイノベーションの足かせとなり、消費意欲および消費者支出を抑制し、サプライチェーンの不安定化を招き、政治・規制環境の不確実性を高め、企業の業績に影響を及ぼします。

この重大局面に、不平等に取り組むためのビジネス委員会（BCTI）の共同議長として、私たちは、各国政府と協力して不平等の問題に取り組むという共通のミッションのもとに世界のビジネスリーダーが結集するよう行動を呼びかけています。

本レポートは、不平等の取組みの大切な出発点を示しています。本レポートは、企業や政府間組織、市民社会、学術分野からの60を超えるBCTI委員による情報提供を参考に共同で作成され、企業による不平等への取組みだけでなく、共通の行動指針について、説得力のあるビジネスケースを提示しています。

民間セクターは、政府と協力して、不平等に取り組むうえで不可欠な役割を担っています。多くの大手企業はすでに、競争の場を公正にするために取り組むことで、この役割を果たしています。今求められている行動は、増大する不平等によってもたらされるリスクを回避し、すべての人が平等な機会を利用でき、より良好な結果を得られるよう、すべての企業が自社の可能性を最大限に発揮する行動です。

私たちは、この行動を拡大し、行動に対する緊急性を高める私たちの取組みに参加していただき、民間セクターの能力を結集して繁栄の共有を実現していきたいと考えています。

BCTI 共同議長

Peter Bakker

President & CEO, WBCSD

Lynn Forester de Rothschild

Founder, Council for Inclusive Capitalism

Alan Jope

CEO, Unilever

Ilham Kadri

CEO, Solvay & Executive Committee Chair, WBCSD

Sanjiv Puri

Chairman & Managing Director, ITC Limited

Jonas Prising

Chairman and CEO, ManpowerGroup

Sunny Verghese

Co-founder & Group CEO, Olam International Ltd.

本レポートについて

本レポートは、不平等に取り組むためのビジネス委員会 (BCTI) のフラッグシップ・レポートです。BCTIは組織やそのリーダーによる部門横断型マルチステークホルダー連合であり、その使命は、不平等に取り組み、すべての人に共有される繁栄を創出するために民間セクターを結集させることです。

BCTIは、持続可能な開発のための世界経済人会議 (WBCSD) が設立し、運営しています。BCTIの委員は60名を超え、企業や投資家コミュニティ、政府間組織、市民社会、および学術分野のグローバルリーダーで構成されています。また委員は、BCTIの取り組みの策定を支援すること、それぞれが所属する組織内の意思決定権や外部のネットワーク、変化を推進する影響力を活用して世界の動向をけん引することを使命としています。

BCTIは、増大する不平等に関する問題の規模に応じて、企業がその認識や投資、行動の水準を高めるよう尽力しています。BCTIが取り組みにおいて重視していることは主に、意識を切り換え、企業が不平等をシステムックかつ喫緊のリスクとして世界的に認識すること、共通のビジョンと方向性を確立し、不平等に対する取り組みに活用できる明確な行動指針を企業が整備すること、そして行動を促進および連携させ、取り組みを支えるツールやネットワーク、ガイドライン、ならびに新たなリソースやイニシアチブ、パートナーシップを生み出すことができるプラットフォームを企業が容易に利用できるようにすることです。

本レポート「不平等に取り組む：企業行動に関する指針」は、不平等への取り組みだけでなく、機会とビジネスの実体に基づいた民間セクターに関する共通の全体的な行動指針について、明確かつ説得力のあるビジネスケースを世界の経済界に提供しています。この行動指針は、増大する不平等への取り組みの一環として企業が実行可能な、そして取り組みの活性化を促す10の指針で構成されています。

あらゆるセクターのCEOおよびビジネスリーダーが、自身の組織の能力や地理的、政治的、文化的背景を考慮して、影響をもたらす可能性が最も高い行動の優先順位を決める際に、本レポートと本レポートが提示している分析および戦略設定の指針を活用できます。また、CEOやビジネスリーダーは、本レポートの正当性と影響度のポテンシャルに確信を持ち、本レポートのさまざまな内容を活用し、組織内の広範かつ多様な分野のチーム、例えば、人事や戦略、サステナビリティ、マーケティング、イノベーション、リスク管理、調達、経理などの部門に対し、ガイダンスを提供することができます。

謝辞および免責事項

本レポートは、BCTIの名の下で作成したものであり、BCTIの委員および関連するワーキンググループによる共同作業の成果でもあります。本書の発行に尽力したすべてのBCTI委員のリストは次ページに掲載しています。ワーキンググループおよび寄稿者の詳細は、本レポートの巻末に記載しています。本レポートは幅広い組織によるレビューを受けています。これにより、本レポートにはBCTI委員の見解が幅広く示されており、委員からの情報提供やフィードバックがバランス良く盛り込まれています。ただし、これによりすべての委員または参加組織が本レポートの文言のすべてに対して同意していることを意味しているわけではありません。



日本語訳の作成は、有限責任 あずさ監査法人が担当しました。
原文 (英語) と日本語訳に差異が生じた場合は、原文が優先するものとします。

BCTI Commissioners

Alan Jope, CEO, Unilever

Alyssa Auberger, Chief Sustainability Officer, Baker McKenzie

Andreas Eggenberg, Chairman, Masisa

Anna Lungley, Chief Sustainability Officer, Dentsu

Bianca Nijhof, Co-chair, Workplace Pride

Camilla Lott, Director Corporate Sustainability, Vale

Camille Putois, CEO, Business for Inclusive Growth

Carlos Sanvee, Secretary General, World Alliance of YMCAs

Caroline Rees, President & Co-founder, Shift

Catherine Howarth, Chief Executive, ShareAction

Cezar Consing, President & CEO, Ayala Corporation

Colm Kelly, Global Leader, Corporate Sustainability, PwC

Daan Wensing, Chief Executive Officer, IDH

Farehana Hanapiah, Senior Vice President Group Human Resource Management, PETRONAS

Geraldine Matchett, Co-CEO, Royal DSM

Gerbrand Haverkamp, Executive Director, World Benchmarking Alliance

Hakan Timur, Group President for Human Capital and Sustainability, Sabanci

Halla Tómasdóttir, CEO & Chief Change Catalyst, The B Team

Hilde Røed, Senior Vice President Climate & Sustainability, Equinor

Ilham Kadri, CEO, Solvay

Jacek Olczak, CEO, Philip Morris International

Jake Reynolds, Head of Client Sustainability & Environment, Freshfields

Jane Nelson, Director Corporate Responsibility Initiative, Harvard Kennedy School

Joanna Pritchard, CEO, The Valuable 500

Jonas Prising, Chairman and CEO, ManpowerGroup

Julie Coffman, Chief Diversity Officer, Bain & Company

Katherine Chapman, Director, Living Wage Foundation

Kerry Dryburgh, Executive Vice President, People and Culture, bp

Lars-Erik Fridolfsson, Sustainability Transformation Manager, Inter IKEA Group

Laurent Freixe, Chief Executive Officer Zone Latin America, Nestlé

Lorena Dellagiovanna, Vice President and Executive Officer, Chief Sustainability Officer, Chief Diversity & Inclusion Officer, Hitachi Ltd.

Loris Tarazi, Youth Commissioner

Lynn Forester de Rothschild, Founder, Council for Inclusive Capitalism

Maria Mendiluce, CEO, We Mean Business Coalition

Mark Gough, CEO, Capitals Coalition

Martin Whittaker, CEO, JUST Capital

Matthew Beesley, CEO, Jupiter Asset Management

Mercedes Alonso, Executive Vice President, Neste

Michele Crisostomo, Chair of the Board of Directors, Enel

Michelle Nunn, President & CEO, CARE USA

Netithorn Praditsarn, Executive Assistant to Group CEO, Senior Vice President of Global Partnership for Sustainability and Communications, C.P. Group

Nicolas Moreau, CEO, HSBC Asset Management

Peter Bakker, President & CEO, WBCSD

Peter Oosterveer, CEO, Arcadis

Priscilla Dunn, Youth Commissioner

Renata Jungo Brüngger, Member of the Board of Management, Mercedes-Benz Group AG

Roberto Suárez Santos, Secretary-General, International Organisation of Employers (IOE)

Sally Uren, Chief Executive, Forum for the Future

Sanda Ojiambo, Assistant Secretary General and CEO, UN Global Compact

Sanjiv Puri, Chairman & Managing Director, ITC Limited

Satoru Kurosu, Chief Sustainability Officer, Yokogawa Electric Corporation

Sharan Burrow, Outgoing General Secretary, International Trade Union Confederation (ITUC)

Siddharth Sharma, Group Chief Sustainability Officer, Tata Sons

Stefan Crets, Executive Director, CSR Europe

Stefania Lallai, Vice President Sustainability, MSC

Steve Hare, CEO, Sage

Sunny Verghese, Co-founder & Group CEO, Olam International Ltd.

Tim Strawn, Regional Chief Executive Officer Europe, Middle East & Africa, ERM

Tom Anyonge, Senior Technical Adviser, IFAD

Tom Brown, ESG Special Adviser, KPMG International

Ute Klamert, Assistant Executive Director, World Food Programme

エグゼクティブ サマリー

不平等に取り組むためのビジネス委員会（BCTI）は2021年9月に設立され、持続可能な開発のための世界経済人会議（WBCSD）が招聘した60を超える組織およびそのリーダーによる部門横断型マルチステークホルダー連合です。招聘されたリーダーは、不平等に対する取組みを持続可能な成長に関する企業の指針の中核に据え、成長の成果の分配方法を検討しなければ持続可能な成長は実現できないという認識を持って結集しています。

BCTIは、世界中で不平等の拡大によってもたらされる課題の緊急性と規模に応じて、企業の意識や投資、行動の水準を高めることで不平等に取り組む、すべての人々に共有される繁栄の創出を目指しています。そのため、委員を通じて、民間セクターを結集しようと尽力しています。

このフラッグシップ・レポートは、このような取組みの集大成です。企業の行動に関する明確かつ説得力のあるビジネスケースを確立すると同時に、現在の企業行動の主たる制約となっている、企業ができること、また、すべきことの明確さや整合性の欠如にも対応しています。本レポートは、人権の尊重ならびに平等および社会的正義に対する責任に根差した民間セクターに関する共通の行動指針も提供しています。ビジネスリーダーは、本レポートの正当性と影響度のポテンシャルに確信を持って、分析および戦略策定にこの指針を活用することができます。



システミックリスクとしての不平等

所得と富、ウェルビーイングの明らかな不平等は、今日の私たちの世界の特徴となっています。例えば、現在の稼得者の上位10%が全世界の賃金の52%を得ている一方で、下位50%の賃金労働者は全世界の賃金の8.5%しか受け取っていません。同時に、世界の人口の上位10%の最富裕層が、全世界の富の4分の3以上を所有し、世界人口の50%を占める最貧困層はわずか2%しか所有していません。所得と富のこのような配分により、何億人もの人々が最低生活費を満たすのに苦慮しています。

さらに根本的な問題として、所得や富、ウェルビーイングのこのような不平等の背景には、機会の不平等が存在します。つまり、個人の特性や生い立ちなど、自分ではコントロールできない要因による、根深い構造的な相違があるのです。

同時に、多くのメガトレンドや変化がこの事態を悪化させています。気候変動やコロナ禍による影響の長期化、紛争、生活費危機のすべてが最も弱い立場の人々に最も大きな打撃を与えています。

今日の高水準かつ構造的な性質を伴う不平等は、喫緊のシステミックリスク、すなわちそれぞれのコミュニティや企業のみならず、社会や経済全体を脅かすリスクになっています。不平等は、私たちの政治や経済システムに対する信頼を低下させ、社会構造を崩壊させ、社会不安や政治不安に拍車をかけています。また、コロナ禍や気候変動のような危機による被害を増幅し、経済成長を抑制し、複雑なグローバル課題に対して協力して取り組む私たちの能力を弱体化しています。さらに、不平等は重大かつ増大するビジネスリスクでもあります。

幸いなことに、不平等は自然現象ではなく、私たちが変えることができる構造化されたシステムの産物です。不平等を是正するには、社会の全セクターが共同で行動を起こす必要があります。企業はそこでの必要不可欠な役割を担っています。

企業行動に関する明確かつ説得力のあるビジネスケース

不平等に取り組むことのビジネスケースは根本的なものです。それは、システミックなビジネスリスクの軽減、そして長期的に企業が繁栄できる機会に満ちた世界の構築です。

加えて、消費者や従業員、政府が企業のパフォーマンスを判断、評価する方法に変化が生じています。この変化により、不平等への取組みに関連して企業が享受する便益が明確になりつつあります。便益には、事業機会の確保、優秀な人材の呼び込みや確保、消費者の獲得が挙げられます。また、政治・規制の変化に先立って、資本を保護し資本アクセスを強化することができます。

当然ながら、不平等に取り組むための対策は、コストも便益と同様に発生します。コストと便益の計算は複雑で、特に短期的にはトレードオフにもウィン・ウィンにもなりません。行動を起こすためのコストは、行動を起こさない場合のコストとバランスが取れていなければなりません。行動を起こさない場合のコストは、不平等の影響が継続的に表出することにより急増すると予想されます。不平等への取組みは、注意義務を果たすために必要不可欠であり、長期的な事業の成功への投資です。

企業の役割

私たちが直面している不平等はシステム的な問題であるため、システム的なマルチステークホルダー対応が求められます。各国政府は、本行動指針を推進していくうえで中心的な役割を担うことになります。しかし、企業や投資家、市民社会を含むより幅広い他のステークホルダーグループによる貢献も必須です。

この点に関していえば、企業は、世界中の

人々やその家族が暮らしていくために必要な製品やサービス、雇用の大部分を提供しています。

民間セクターは、政府と協力して、何世紀にもわたりイノベーションと富の創造、生活水準の上昇を加速させ、その一方で、市場経済は、世界の人口の多くの人々に多大な便益を生み出し、または生み出し続けています。しかし、この数十年で、企業活動の便益とリスクの均衡が次第に失われ、一部のビジネスモデルや商慣習が、社会的および経済

的格差の拡大の一因となっています。

私たちは市場経済の力を利用して、これらの格差に対処し、事態を直ちに改善しなくてはなりません。

企業には、価値を創造し、より公正に分配するために自由に導入し、利用できる強力なツールがあります。そのツールにより、構造的および行動的障害を低減し、機会を最も必要とする人に拡大することができます。多くの大手企業は、すでにそのような強力なツールを活用し、競争の場の平準化を目指しています。増大する不平等によってもたらされるリスクを回避し、すべての人が平等な機会とより良い成果を手にできるよう、企業にはこのようなツールを可能な限り活用する行動が求められています。

本行動指針は、大きくは、企業による取り組みが求められる6つの広範なカテゴリを含みます。その中核となるのは、国連のビジネスと人権に関する指導原則に準拠した人権の尊重へのコミットメントです。本行動指針は、私たちのコミュニティで十分なサービスを受けられていない人々が必需品や不可欠なサービスを容易に利用できるようにすること、すべての人のために雇用と経済的機会を創出、維持すること、価値およびリスクを公正に分配すること、各国政府が自らの役割を効果的に果たせるよう支援、奨励することなど広範囲に及びます。最後に、不平等に取り組むための企業行動に関する指針には、気候変動および自然の消失を阻止すること、最も弱い立場の人々に対する気候変動と自然の損失による影響を軽減することへの取り組みも含めなければなりません。

不平等に取り組むための企業行動の主要なカテゴリ



企業が実行できるアクション

BCTIは、この6つの包括的なカテゴリーに基づいて、不平等への取組みに着手するために、各企業が実行し、ステークホルダーが企業に対して実行するよう期待を高めている10のアクションを特定しました。各カテゴリーは、人々が手にする機会と経験する結果に対してビジネスが重要な影響力を發揮するための方法を表しています。

どのような行動が変化をもたらす可能性があるかは、地域や企業によって異なります。また、自社の既存の能力や地理的、政治的、文化的背景を考慮した最大の影響力を有する行動の優先順位決めは、各企業に委ねられます。アクションの多くは、長期にわたり持続しているビジネストピックのため、これらの行動分野の一部ではすでに前進していると多くの企業は考えるでしょう。

他の分野は、比較的新しい未着手の機会を示しているかもしれません。不平等への取組みという観点からは、包括的かつ相互関連性のある課題の一部としてこれらの行動分野を検討する機会を私たちに提供してくれます。

不平等に取り組むための企業行動の主要なカテゴリー

人権を尊重する	行動1: 国連のビジネスと人権に関する指導原則を実践する	人の尊厳の尊重をビジネス遂行の中心に据えた方針や実務を採用すること
必要な商品・サービスの利用機会を改善する	行動2: 必要な商品・サービスをより入手しやすく手頃な価格にする	すべての人々が健康と生産性を維持するために必要なものを確実に手に入れるために革新し、協力すること
すべての人々に対して雇用と経済的機会を創出する	行動3: 多様で公正、インクルーシブな職場とバリューチェーンを創造する	すべての個人が参加して繁栄し、ポテンシャルをフルに発揮できるような職場環境と市場を醸成すること
	行動4: 仕事の将来 (Future of work) に向けて人材育成をする	労働に関する変革の成果を享受するために、スキルを持ち、力を發揮する人材を育成すること
価値とリスクを公正に分配する	行動5: 安心、安全で十分な業務を提供する	労働の諸条件が、すべての労働者の身体的、精神的、社会的、経済的健全性とウェルビーイングを保護し、向上させるものとなるようにすること
	行動6: 生活賃金と生活所得を支払い、引き上げる	貧困賃金を根絶し、労働者の誰もが適切な水準の生活を送るために十分な所得を得ることができるようになること
	行動7: 労働者代表を支援し、尊重する	労働者が、労働条件に関する企業側の意思決定に影響を及ぼすことができるようにすること
政府によるアクションを有効化する	行動8: 効果的な公共政策を支援する	政府が不平等に対するより強くインパクトのある取組みを推進するよう後押しすること
	行動9: 責任ある税務慣行を採用する	良好なガバナンスに欠かせない要素として、また事業を展開している社会に対する基礎的な投資として税務にアプローチすること
気候変動および自然に関する活動を加速する	行動10: ネットゼロとネイチャーポジティブ経済への公正な移行を実現する	気候に関する非常事態への対策や自然再生に関して、科学に基づく行動を起こし、これらの変革を活用して富の共有を促すこと

着手する

企業の事業モデルの全領域において不平等に関連するリスクと機会に対処するための方法を確実に識別、評価し、戦略的に統合するプロセスは、複雑なものとなる可能性があります。このプロセスを策定するうえで、不平等への取組みを後押しする持続可能なビジネストランスフォーメーションのフレームワークを適用することが有効な手段となります。本レポートは、このフレームワークを構成するいくつかの重要なステップを提示しており、それらは以下のものを含みます。

- ベースラインの策定と成熟度評価
- 行動領域の優先順位付けと目標設定
- 戦略的統合と実施
- 社会的パフォーマンスのレビュー
- 進捗状況の伝達

加えて、企業が、本レポートに概説されている変化をもたらす行動に着手する際に、長期的な成功をもたらすための基盤となる部門横断的な行動は数多くあります。例えば、次の行動が挙げられます。

マインドセットの変化を受け入れる：民間セクターが不平等への取組みを後押しするために自社の潜在的能力を確実に発揮するうえで必要な変革は、既存のアイデアや優先順位付けを推し進めることで常に実現できるとは限りません。特に、真の価値創造に貢献するための資本主義の再構築や、長期的なレジリエンスの確立、事業の持続可能性に対して再生可能なアプローチを取ることに、企業の戦略的な考え方を切り替えることは、不平等への取組みにとって大切な基盤になります。

ステークホルダーのガバナンス：民間セクターによる不平等への真摯な取組みは、企業行動の影響を受ける、または潜在的に受ける可能性のあるステークホルダーグループを特定し、積極的に関与するだけにとどまりません。最終的には、ステークホルダーとの対話から得られるインサイトを企業の意思決定に盛り込むための堅牢なプロセスに定着させる必要があります。

評価および開示：不平等への取組みが継続的に進展するか否かは、企業が人々に及ぼす直接および間接的な影響と依存度を適切に特定、評価し、開示する企業の能力にかかっています。

結論

信頼の低下と対立の増大に関する憂慮すべき統計データは、世界における社会の大きな分断を反映していると同時に、包摂性や公平性の普及を求める声を背景とする結束の強化や、政府や企業が行動を起こすことへの期待の高まりも示しています。今こそ、ビジネスリーダーは、これらの期待に最大限に、かつ確実に対応していかなくてはなりません。

本レポートは、そのような期待に応えることがなぜ企業の最善の利益になるのかを示し、また企業行動を導く総体的な指針を提示しています。しかし、これは出発点にすぎません。今こそ意欲を行動に移すときです。行動の重要な柱でありながら、あまりにも長い間見過ごされてきたESG（環境・社会・ガバナンス）のS（社会）を強化するために、私たちは目的を持って積極的に行動しなければなりません。また、すべての人により良い成果をもたらされるよう市場経済の力が働く、よりインクルーシブな資本主義へと進化するための基盤の構築を後押ししなければなりません。



パート1

不平等への 取組み— 企業行動の 必要性

不平等への取組みは、今後、何世代にもわたり、企業の繁栄を可能とする機会に満ちた世界を構築するうえで必要不可欠です。

システミックリスク としての不平等

不平等は、企業が事業経営、革新、成長のために依拠している政治および経済の根幹を脅かすシステミックリスクの要因となっています。

所得、富、ウェルビーイングの 不平等

世界経済の規模は、1820年の1兆2,000億米ドルから今日の約85兆米ドルへと、200年間で指数関数的に拡大しました¹。この間、極度の貧困状態にある人の割合は急速に低下し、ウェルビーイングの指標は大幅に改善しました。しかし、この経済成長の恩恵は、普遍的に享受されているものではありません。特にこの数十年においては、多くの人々というよりは、ごく一部の人々に多くの恩恵がもたらされており、世界中のどの社会においても不平等が拡大傾向にあります²。

過去40年間で、国家間における所得の不平等の多くは縮小しましたが、国家内の不平等は著しく拡大しました。国内の上位10%と下位50%のそれぞれの平均所得の差は約2倍になりました（図表1）³。稼得者の上位10%は現在、全世界の賃金の52%を得ていますが、労働者のうちの下位50%を占める最低賃金労働者は8.5%しか享受していません⁴。

富に関する格差はさらに大きく、現在も拡大しています。現在、世界人口の上位10%の最富裕層は、全世界の富の4分の3超を所有し、一方で全世界人口の下位50%の最貧困層は2%の富しか所有していません。1995年以降、上位10%の最富裕層は、下位50%の最貧困層の富の合計の20倍以上の富を蓄積しています（図表2）⁵。

所得と富のこのような分布は、ウェルビーイングの不平等に直接つながっており、何億人もの人々が最低生活水準を満たすのに必死な状況です。国際労働機関（ILO）によると、世界の全労働者のうち19%の所得は、貧困から抜け出すために必要な所得を下回っており⁶、最新のOxfamによる分析では、4秒に1人が不平等関連の問題によって亡くなっていることが示されています⁷。

52% vs 8.5%

稼得者の上位10%が全世界の賃金の約52%を受け取り、労働者の下位50%の最低賃金層は8.5%しか受け取っていない

75% vs 2%

世界人口の上位10%の最富裕層が全世界の富の75%超を所有している一方、50%を占める最貧困層は2%しか所有していない

世界の富豪トップ10人は、

31億人の人々

よりも多くの富を所有している

4秒

に1人が不平等が原因で亡くなっている

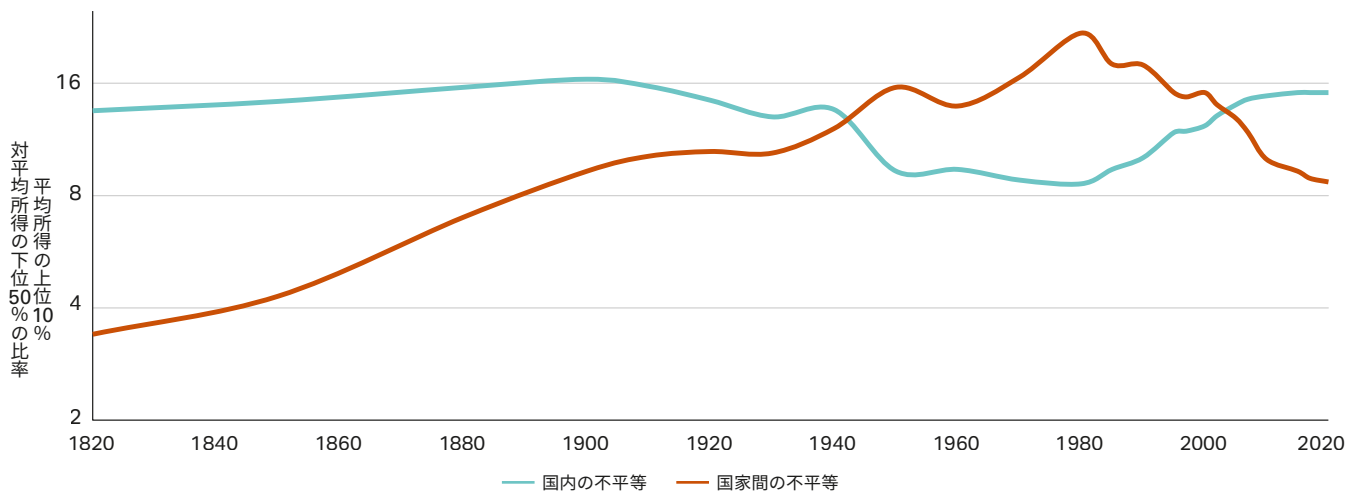


“今日の不平等の水準が腐食作用をもたらしていることは明らかです。経済成長の上げ潮はすべての船を持ち上げる、とよく言われます。しかし実際には、不平等の拡大がすべての船を沈没させています。”

国連事務総長アントニオ・グテーレス

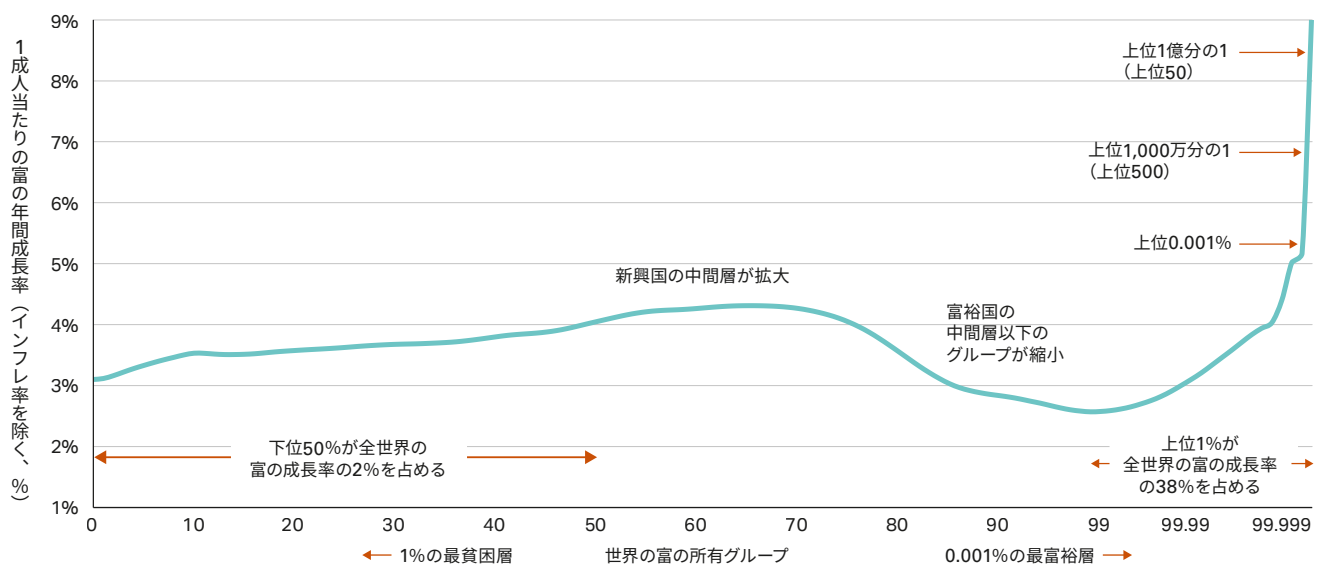
図表1：国家間の不平等対国内の不平等（1820～2020年）

出典：「世界不平等レポート2022年（World Inequality Report 2022）」



図表2：富の年平均成長率（1995～2021年）

出典：「世界不平等レポート2022年（World Inequality Report 2022）」



機会の不平等

所得や富、ウェルビーイングの不平等（結果の不平等とも呼ばれます）は、機会の不平等に基づくものでもあります。機会の不平等とは、個人の特性や生い立ちなど、大部分は自らが変えることができない要因によって、人々の機会や将来の可能性に大きな構造的な相違があることを指します。

人種、ジェンダー、民族性、宗教、障がい、性的指向、出身地、社会経済的な背景やその他の要因が、次の点においてメリット・デメリットになります。

- 教育、医療など、自らの能力を発揮するために必要なサービスの利用機会
- 最低生活費を満たし、目的意識を高め、富を築くことができる適切な仕事やキャリアの機会
- 社会的セーフティーネットへのアクセス

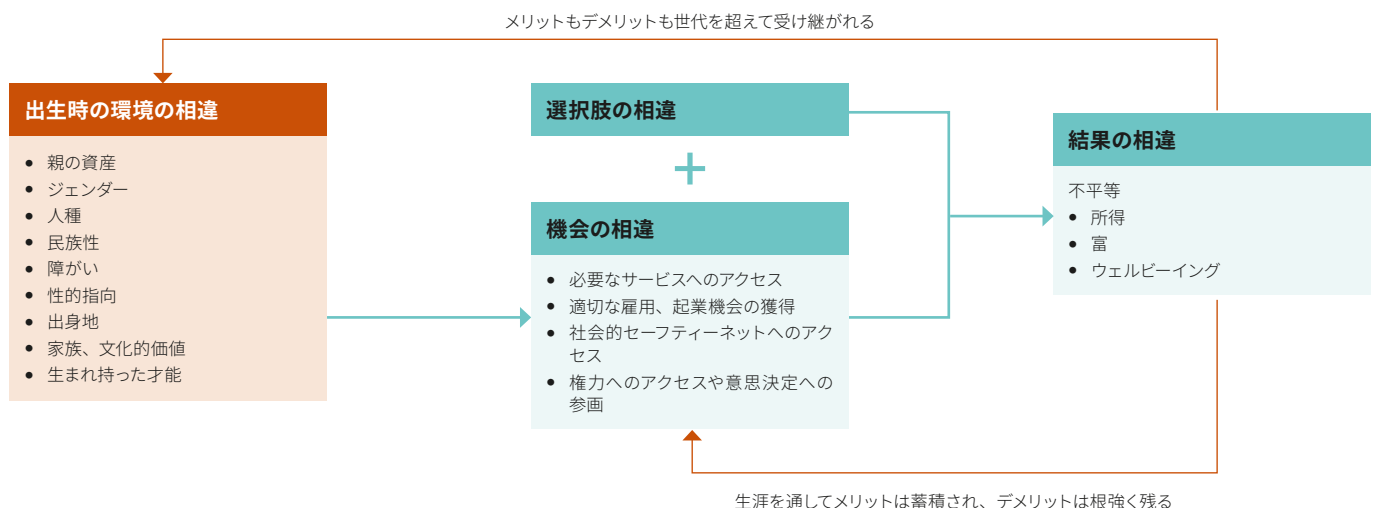
- 企業や政府などの機関における権力へのアクセスや意思決定への参画

私たちが享受している所得、富、ウェルビーイングの水準には、複数の要因が寄与しています。しかし、機会は多くの場合、支配的な変数となっています。社会的地位の向上志向は世界の多くの地域で停滞し、実際に経済協力開発機構（OECD）加盟国では減退しています⁸。世界82カ国・地域の基準に従い評価した世界経済フォーラムの「Global Social Mobility Index」は、真の社会的地位の向上志向を醸成するのに適した条件が整っている国・地域は一握りしかいないことを明らかにしました。ほとんどすべての地域において、個人の機会は出生時の社会経済的ステータスに密接に結びついています⁹。そのため、分布の高位置にいる人々はそこにとどまる傾向がありますが、低位置の人々は通常は少ない選択肢の中で生活し、多くの場合は成功を求めるのに必死です。

“人々にとっての不平等は、地球にとっての気候変動と同じです。不平等は社会を書けており、人々にとっても経済にとっても悲惨な状況です。どの企業も単独でこの問題を解決することは困難です。しかし、団結して行動し、リーダーシップを発揮することで、変化をもたらし、より良い未来へと道筋を変えることができます。”

Tom Brown
ESG Special Advisor
Emeritus Head of Asset Management
KPMGインターナショナル

図表3：不平等の根源は、出生時の環境の相違および生涯における機会と選択肢の相違である



平等と公平性を理解する

平等

特に、ステータスや権利、機会において等しい状態

公平性

公平で偏りがないこと

私たちの社会に内在する機会の不平等は、人々を平等に扱うことが不平等の解決策にはならないことを象徴しています。不平等な競争の場では、人々を平等に扱うことで不平等な状況を固定化させてしまう、または悪化させてしまうことさえあります。

むしろ、不平等への取組みに必要な行動は、公平性のある行動です。公平性のある行動により、競争の場を平準化することで、出生時の環境を諸問題から切り離し、個人の特性や生い立ち、資産に関係なく、同等の機会を享受できます。同等の機会を享受することで、徐々に結果の平等、および公平性の向上を実現することができます。

多くの難題に直面する中での 転換点

特にこの40年間にわたる結果と機会の不平等の著しい拡大は、次のような広範囲に及ぶ要因が織り交ざっていることで助長されています。

- 適切な生活水準の維持をますます困難にさせている**雇用の安全性の低下および労働賃金の停滞**
- 世帯所得において、これまでにないほどの割合を占めるようになっている**必需品および不可欠なサービスのコスト上昇**
- 富裕層の税率が労働者世帯よりも低くなる**逆進的な財政政策**
- 人口の増加と高齢化のニーズに対応しきれない**不十分な公共サービスおよび社会的セーフティネット**
- **ガバナンスシステムの十分な強化と腐敗行為への対処に関する一部の政府の失敗**
- ジェンダー、人種、民族性などの要因に基づくメリット・デメリットを永続させる**根強い差別**

本レポートでは、これらの要因の多くに対処するうえで企業が担うことのできる役割について検討しています。しかし、現段階で、他にも多くの動向や変化が明らかになっており、これらが世界中の多くの社会に定着した不平等を助長する働きをしていると同時に、現在の状況を著しく悪化させていると認識することが大切です。例えば、紛争や気候変動、破壊的イノベーション、COVID-19のパンデミックは、どれも最も弱い立場の人々に最も大きな影響を及ぼしており、今後数年で世界における不平等の規模をさらに拡大し、その深刻さを増幅させる可能性があります。

“不平等を軽減し、すべての人々が自ら望む人生を送れるようにするうえで、企業には果たすべき大きな役割があります。”

Sunny Verghese, Co-founder & Group CEO, Olam International Ltd.

“サステナビリティは今やメインストリームです。資本市場も消費者も政府も、企業のみならず、人々や地球にとって、サステナビリティこそ唯一の未来であることに同意しています。しかし、このような進展にもかかわらず、多くの企業は、真の持続可能な発展を推進する取組みに関して、依然として大きな盲点を抱えています。全体として、私たちは、高まる不平等のレベルから生じるシステムリスクに対処できていません。”

Peter Bakker, President & CEO, WBCSD

不平等を悪化させ助長している 主なトレンドと変化

COVID-19

COVID-19のパンデミックは、不平等に急激に拍車をかけ、拡大を招き、見逃すことができない状態へと追い込みました。年齢よりも所得が、COVID-19による死亡予測の有効な指標となっているのです¹⁰。世界銀行の推定によると、COVID-19により、約1億人が極貧状態に陥りました¹¹。

気候に関する緊急事態

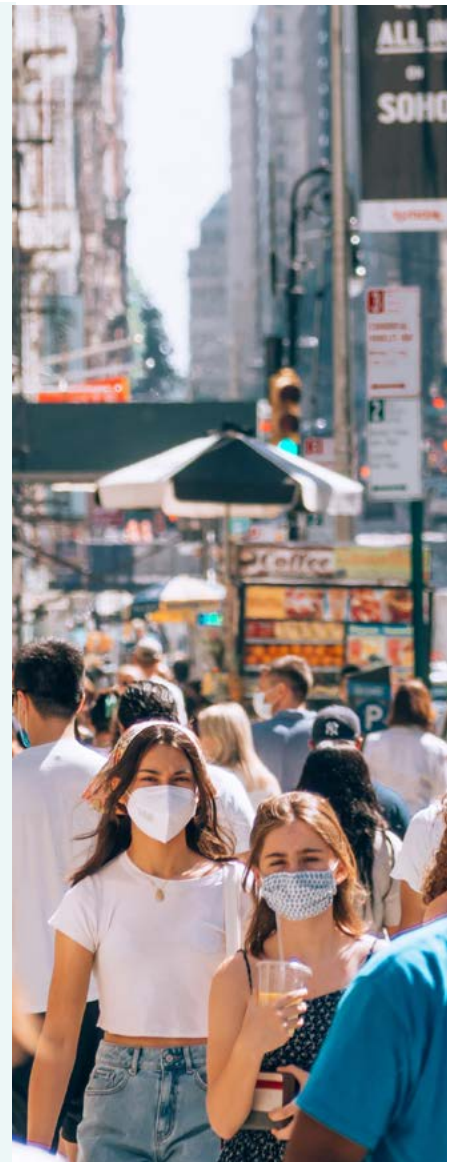
気候変動による影響は、すでに社会において最も弱い立場の人々に偏り、大きく降りかかっています。彼らは、干ばつや洪水、新たに発生する健康上の危機などによる衝撃に適応し、立ち直るために十分なリソースを有していません（一方で、炭素排出量全体の約半分が人口の10%の最富裕層に起因しているなど、裕福な人々は多くの問題に加担しています¹²）。新たな研究によれば、気候変動により、2030年までに最大で1億3,200万人もの人々が極貧状態に陥る可能性があります¹³。加えて、私たちが進めなければならないネットゼロ炭素経済への必要不可欠な移行が公正な移行を通じて適正に管理されなければ、その移行自体が不平等を拡大しかねない混乱を引き起こす可能性があります。

技術的なディスラプション

新技術は常に、新たな勝者と敗者を生み出します。新技術を扱うスキルを持つ労働者の需要と賃金は上昇し、そのようなスキルを持たない労働者の生活は脅かされます。ペイン・アンド・カンパニーは、米国、ドイツ、フランス、イタリア、日本、中国、インド、インドネシア、ブラジル、ナイジェリアの10カ国だけで、職場作業の30%超が自動化される可能性があり、これはおよそ6億人の雇用に相当すると見積っています¹⁴。また、人工知能は、適正に運用されなければ、既存の偏見を組み込み、さらに拡大させる可能性があるという証拠もあります¹⁵。

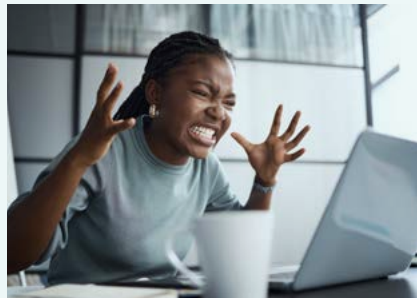
紛争

武力紛争は、最も弱い立場の人々に最も大きな影響を及ぼし、不平等の大幅な拡大を助長するもう1つの混乱要因です。例えば、ロシアによるウクライナ侵攻は、何百万人もの人々に退去を余儀なくさせ、グローバルサプライチェーンの混乱を招き、雇用や所得、エネルギーから小麦までさまざまな商品価格に影響を及ぼしています。また、生活費に関する大きな危機を引き起こし、市民の不安と政治的混乱を煽っています。世界中の他の紛争も、同じように壊滅的な影響を及ぼしています。



不平等の影響

不平等は、長年にわたり私たちの社会に内在していましたが、いま大きな岐路にあると言えます。世界的に高水準であり、構造的であるという不平等の性質は、事態をさらに悪化させるいくつかの歴史的な混乱と一体になり、増大する不平等をシステムリスクたらしめ、個々のコミュニティや企業のみならず、経済や社会全体を脅かすリスクへと変化させています。不平等は以下を引き起こします。



1 政治・経済システムへの信頼の低下

最富裕層へのさらなる富の集中が、選択と努力だけで追いつく機会が限定的であることと相まって、私たちのシステムが本当に私たちの利益につながっているのかどうかという問いを人々は抱いています。人は自身の状況にますます不満を抱き、自らの将来に次第に悲観的になります。国連開発計画の報告によると、世界の全人口の85%は不安を感じており、最も高度に発展した先進国でも人口の75%超が不安を抱えています¹⁶。「2022 エデルマン・トラストバロメーター」によれば、調査対象27か国中14か国において、5年後に暮らし向きがより良くなっていると考える人は、人口の半数を下回っています。また、そのような回答は、9か国では過去最低となりました¹⁷。そのため、エデルマンによる調査が、社会全体における企業や政府、NGO、メディアへの信頼の低さを示したことは不思議ではありません。さらには、上位の富裕層やより教育を受けている人々の回答は、一般の人々よりもはるかに高い企業や政府への信頼を示しており、こうした社会の階層に沿った明確な差異が、信頼の低さを際立たせています。この「信頼の差」は、過去10年間で2倍超に拡大し、2022年は過去最大の水準に達しました¹⁸。

2 社会構造の崩壊

主要な機関やシステムへの信頼が失われているだけでなく、人々が共有するものよりも、大きく異なる個々の人生経験や将来の見通しが先に考慮されるようになり、不平等は市民間の分断の一因にもなりつつあります。時間の経過とともに、人々の二極化は進み、反対意見に対する寛容さは薄れています¹⁹。調査によると、不平等が拡大している場合、人々は他者を信頼しなくなり²⁰、他者の生活環境の改善のために対策を講じることに消極的になり²¹、さらには罪を犯す可能性が高まり²²、陰謀論を信じるようになります²³。

3 社会不安や政治不安の加速

不満、失望、分裂が社会不安や政治不安の高まりを助長しています。2011年から2019年にかけて、世界の暴動、ゼネスト、反政府デモは244%増加しました²⁴。2020年には、世界の多くの地域においてCOVID-19関連によるロックダウンが実施され、社会不安は10%上昇しました²⁵。2008年以降、世界で暴力的なデモの発生頻度と深刻さが高まっており、世界の77%の国で増加傾向にあります²⁶。この傾向が弱まる兆しはありません。リスク分析会社のVerisk Maplecroftは、198か国中101か国において社会不安によるリスクの上昇を観測し、価格の上昇、不況への不安、気候変動の影響を伴いながら、「最悪の事態はまだこれからやってくる」と予測しています²⁷。

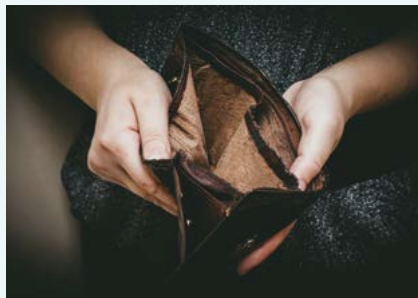
“不平等は、企業を含む組織に対する信頼を失墜させ、
社会の破滅、経済発展の抑制を招きます。”

Alan Jope, CEO, Unilever



4 さまざまな危機が引き起こす被害の拡大

不平等は脅威を倍増させる乗数として作用し、パンデミックから気候変動にわたる危機の影響を拡大させます。ニューヨーク大学による研究により、不平等の拡大はCOVID-19の感染率の高さと密接に関連していたことが明らかとなりました²⁸。不平等は、気候危機も助長しています。気候変動に関する政府間パネル（IPCC）が公表した最新の文書では、ジェンダーや民族性、所得などの他要因に関連する不平等が、気候変動のリスクと影響に対する脆弱性を高めていることが明確に示されています。また、気候変動に対するレジリエンスと適応を実現するための主な手段として、不平等に取り組む行動が呼びかけられています²⁹。



5 経済成長の抑制

不平等は、消費支出や人的資本への投資など、多くの経済成長の決定要因に影響を及ぼします。例えば、低所得者は収入が増加すると支出の割合が高くなる傾向にあります。高所得者は、すでに必要な消費が満たされているため貯蓄の割合が高くなる傾向にあります。また低所得者は、生産性を高める教育や研修にはわずかな投資しか行いません。OECD等と国際通貨基金（IMF）が行った調査は、所得の不平等は、特に機会も不平等の場合、成長に委縮効果をもたらすことを明らかにしました³⁰。OECDは、不平等の拡大により1990年から2010年間でGDP成長率が、メキシコおよびニュージーランドで10%超、イタリア、英国、米国で6~9%低下している可能性があるから見積っています。対照的に、金融危機より前のスペインやフランス、アイルランドでは、不平等の是正が1人当たりのGDPの上昇に寄与していました³¹。



6 持続可能な開発の実現に向けて協力して取り組む能力の弱体化

世界を持続可能性が高くレジリエントな道筋へと方向付けるために私たちが必要とする変革は、すべてのセクターおよび社会の全階層におけるビジョンの共有、全体としての取組み、相互の説明責任に依存しています。つまり、変革の実現は、所得、富、ウェルビーイングに著しい格差がある世界では期待できないのです。不平等はすでに、気候に関する緊急事態という私たちの時代においておそらく最も大切な課題への対応を脅かしています。資産、リソース、権限へのアクセスにおける格差は、気候に関する活動のコストと便益が不公正に分配され、恵まれない人々が多くのコストを負担し、わずかな便益しか享受できないというリスクを増大します³²。世界の各コミュニティは、ネットゼロへの移行に機会を見いだすことができなければ、この移行に賛同しないでしょう。究極的には、気候に関する緊急事態に対処するための取組みを成功させたいのであれば、それらを不平等に対する取組みに根差したものとする必要があります。不平等の是正は、「持続可能な開発のための2030アジェンダ」の中核を成しています。私たちは「2030アジェンダ」そのもののためにも、その他すべての持続可能な開発目標の達成のためにも、不平等の是正を実現しなければなりません。

企業行動に関する 明確かつ説得力のある ビジネスケース

増大する不平等に関連するシステムリスクも、企業にとっての重大なリスクです。企業が不平等に取り組むべきビジネスケースは、これらのリスクを軽減すると同時に、企業が長期的に繁栄できる機会に満ちた世界を確立することにあります。

新たに出現したビジネスリスク

増大する不平等およびその不平等が引き起こすシステムリスクの拡大は、多くのビジネスリスクに直接つながっています。例えば、次のようなビジネスリスクです。

1 経営環境の不安定化

不平等は、より厳しく不安定な事業環境を全般的に生み出しています。このような事業環境は、政治や社会、経済の不安定さによって遮断されるだけでなく、新たな混乱や危機の影響をますます受けやすくなります。すなわち、企業による長期的な戦略立案が困難であり、不平等が経済成長に課す制約により大きな市場機会が失われている環境を招きます。不平等の影響が社会全体で深刻に感じられる状況が続くなか、企業が対策に取り組むのはますます難しい状況になっています。気候に関する緊急事態と同様に、膨大なコストの発生と今後の混乱の回避のための投資は急務です。

2 サプライチェーンへの不安

企業のレジリエンスは、自社が事業を行うエコシステムやコミュニティ、経済、社会と同程度しかありません。サプライチェーンの労働者や農業経営者が最低生活水準を満たすことができず気候変動等の衝撃の影響を受けやすい場合、企業は供給不足、価格変動その他の混乱のリスクを負うこととなります。

3 生産性やイノベーションの低下

また不平等は、企業自体の内部のイノベーションおよび生産性を抑圧しています。所得と富の格差の拡大は、労働者のモチベーションに影響すると同時に、教育を受け、スキルを習得する機会を制限し、労働生産性を低下させ、著しいスキル不足の一因となります。そのうえ、異なる背景を持つ人々が一般の人々と同じ水準でビジネスに参画できない場合、企業は新商品やサービス、新たなビジネスモデルを開発する際に彼らの才能や視点を逃すことになります。

“不平等は、社会の安定と経済の発展、さらに企業が事業を営み、革新し、成長する機会に対して深刻な影響を及ぼします。企業は、不平等に取り組むための構造改革を可能とする革新的なビジネスモデルを創出する、またとない機会を得ています。”

Sanjiv Puri, Chairman & Managing Director, ITC Limited



4 規制とコンプライアンスリスク

システミックリスクの増大に直面し、世界中の多くの政府は、今後数年で事業環境を変えるような方法で、不平等に対して断固たる行動を取ることを求める声に対峙しています。これは、より進歩的な財政政策、最低賃金の引き上げ、社会保護の移転、特に貧困状態にある人々を対象とした公共サービスへの道を開くものと思われ³³。中国の「共同富裕」政策および米国政府の「ビルド・バック・ベター」フレームワークの2つが最近の事例として挙げられます。同時に、国際的な租税制度の大きな改革が進行しています。各国政府は、人権デュー・ディリジェンスの義務化や輸入制限を通じて、強制労働や児童労働など容認できない労働慣行に関する規制の強化も進めています。

5 風評リスク

不平等によるシステミックリスクの深刻さが増すにつれて、企業の行動や社会における役割に対する厳しい目がより広範に向けられるようになります。ムーディーズおよびCSR Europeによる最新の分析によれば、世界中の企業が直面するESGに関するすべての議論のうち、社会に関する議論が67%を占めており、環境およびガバナンスに関する議論をはるかに上回っています³⁴。企業の取組みが不平等の解決策の一部として認識されない場合は、問題の一部とみなされ、事業、革新、成長に関する長期的な機会において課題が山積するでしょう。企業レベルでは、不平等への取組みを支える行動を起していると思われ³⁵。人材の獲得や維持に苦労し、消費者から説明を求められる可能性もあります。「2021エデルマン・トラストバロメーター」の回答者の86%が、CEOは社会問題について先導する必要があると述べ、86%は政府の対応が十分でない場合にCEOが介入する必要があると回答しました³⁵。

6 資本へのアクセス

COVID-19と生活費の危機の拡大により、広範な社会の脆弱性とシステミックリスクが注目され、ここ数年ESGの「S(社会)」に対する投資家の注目が集まっています。220を超える投資家が現在、国連の責任投資原則(PRI)のイニシアチブ「Advance」に署名しています。この取組みは、投資家のスチュワードシップを通じて、人権の尊重と人々に対するポジティブな成果の推進を目指しています。同時に、生活賃金や多様性、公平性、包摂性などのトピックが株主決議の主要な重点項目として徐々に現れ始めています。今後、国際サステナビリティ基準審議会(ISSB)などの機関が一連の社会的成果に関する指標の開発に着手し、不平等関連財務情報開示タスクフォース(TIFD)が新たに発足すれば、不平等関連の問題に対する企業のパフォーマンスは、ますます投資家の意思決定の確固たる支柱となります。そのため株主資本や負債コストに関する中心的な検討事項にもなると考えられます。

機会の開放

企業が不平等に取り組むべきビジネスケースは、リスクの軽減であると同時に、企業が長期的に繁栄できる機会に満ちた世界を確立することでもあります。不平等への取組みにより、信頼の構築、社会と政治の安定の強化、危機の封じ込めにより事業環境を強化することができます。不平等への取組みが長期的かつ持続的な経済成長の大切なけん引役であるという証拠も増えています。

さらに、企業業績の認識と評価方法の変化を支持する機運が高まっているため、不平等への取組みは、人材の獲得や維持、消費者の獲得、レジリエントなサプライチェーンの確立、政治・規制の変化の先取りなど、企業にさまざまな便益をもたらしています。これらについては、後述の特定の企業行動に関する議論において深掘りしています。

当然ながら、不平等への取組みに関する対策は、便益と同様にコストも生じます。費用対効果の分析は時には複雑であり、特に短期的にはトレードオフにもウィン・ウィンにもなりません。しかし、行動を起こすためのコストは、行動を起こさない場合のコストに対するバランスを考慮したものでなければならず、そうでなければ、不平等の影響が続き、コストが急増することもあります。不平等への取組みは今や持続的な事業の成功に不可欠な投資です。



“不平等は脅威を倍増させる乗数です。社会的結束を低下させ、紛争に拍車をかけ、気候変動など複雑な問題に協力して取り組む能力を弱体化させます。”

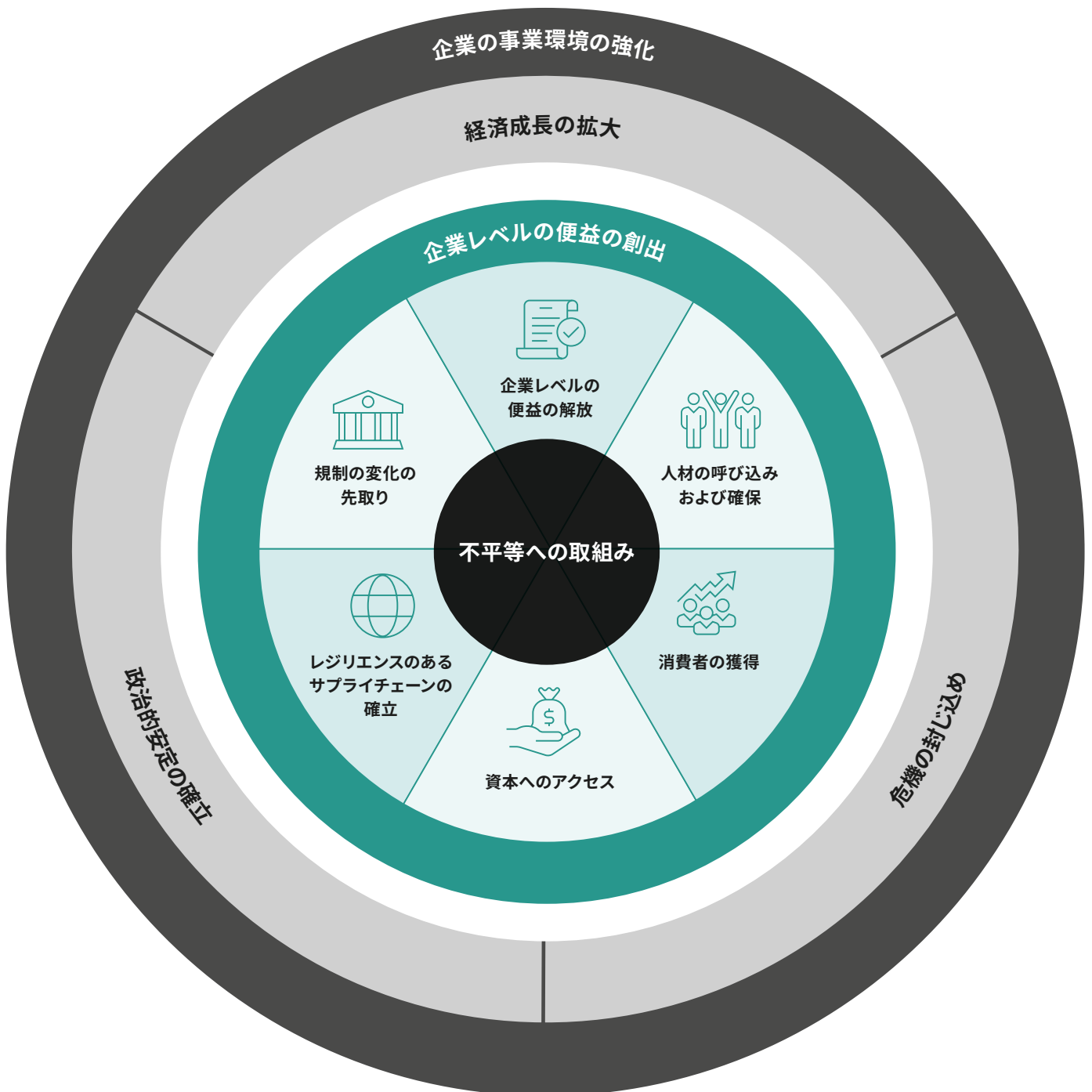
Anna Lungley, Chief Sustainability Officer, Dentsu

パート1：不平等への取組み—企業行動の必要性

“企業は、ステークホルダーやコミュニティに多大な利益をもたらしながらも、事業体として成功する力と能力を備えています。企業の寿命は、ステークホルダーといかに関連性を有しているかと密接に関係しています。最も強力かつ革新的で揺るぎない企業とは、十分なサービスを受けられていない人々に対して、経済的に持続可能なソリューションを適切に提供する企業であると考えます。”

Fernando Zobel de Ayala, Special Advisor to the Board, Ayala Corporation

図表4：不平等への取組みは企業の事業環境を強化し、企業レベルの便益をもたらす



パート2

企業行動に関する指針

価値と機会の創出および分配のために自由に利用できる有力なツールの活用を伴い、企業は不平等に取り組むうえで不可欠な役割を担っています。

BCTIの 行動指針の導入

不平等への取組みにおける企業の役割の模索と、すべての人々が共有できる繁栄の創出

企業の役割

私たちが直面している不平等はシステム的な問題であるため、システム的なマルチステークホルダー対応が求められます。各国政府は、本行動指針を推進していくうえで中心的な役割を担うこととなります。しかし、企業や投資家、市民社会を含むより幅広い他のステークホルダーグループによる貢献も必須です。

この点に関していえば、企業は、世界中の人々やその家族が暮らしていくために必要な製品やサービス、雇用の大部分を提供しています。

民間セクターは、政府と協力して、何世紀にもわたりイノベーションと富の創造、生活水準の向上を加速させ、その一方で、市場経済は、世界の膨大な人口に多大な便益を生み出し、または生み出し続けています。

しかし、この数十年で、グローバル化や技術革新、政策の変更が拡大するにつれて、企業活動の便益とリスクの均衡が次第に失われています。一部のビジネスモデルや慣行は、社会的および経済的格差の拡大を助長しています。その多くを図表5にまとめています。私たちは市場経済の力を利用して、これらの格差に対処し、事態を直ちに改善しなくてはなりません。

企業には、価値を創造し、より公正に分配するために自由に導入し、利用できる強力なツールがあります。そのツールにより、構造的および行動的障害を低減し、機会を最も必要とする人に拡大することができます。

多くの大手企業は、すでにそのような強力なツールを活用し、競争の場の平準化を目指しています。増大する不平等によってもたらされるリスクを回避し、すべての人が平等な機会とより良い成果を手に行うことができるよう、このようなツールを可能な限り活用する行動が、企業には至急、求められています。

“今日、私たちは世界中に拡大している不平等の影響を目の当たりにしています。しかし、不平等は自然現象ではありません。私たちのシステムや慣習の産物であり、私たちにはそれらを変えることができるのです。”

Ilham Kadri, CEO, Solvay

図表5：不平等の一因であるとみなされている商慣習の例

職場	<p>最低限の生活水準を維持できないほどの低賃金</p> <p>労働者が自身の賃金を補うために必要とする福利の削減</p> <p>(雇用の) 安定や経済的安定が低い標準外の就労形態への移行</p> <p>交渉力を強化し賃金の引き上げや便益の拡大、安定の強化について交渉するための労働者の団結の阻止</p> <p>ジェンダー、人種、性的指向、年齢、障がい、またはその他の要因に基づく、雇用や昇進、報酬における差別</p>
市場	<p>包括的で、良心的な価格帯で消費者が自らのニーズを満たせる革新的な製品やサービス、ビジネスモデルへの過少投資</p> <p>有害な固定観念を持続させ、経済および社会において人々が直面する障害を高める方法でのデータの公表および使用</p>
サプライチェーン	<p>生活賃金や適切な労働条件を提供する能力の低下を招く低価格、短納期、支払期間の延長を伴うサプライヤーへの圧力</p>
政策提言と税務慣行	<p>競争の場の平準化と市民へのセーフティネットの提供に必要な資金を政府から奪うような規制の緩和、労働者や消費者の保護の弱体化、税金の引下げを求めるロビー活動</p> <p>企業活動の実態をほとんど伴わないタックスヘイブンを所在する子会社への利益移転などの慣習を通じた租税の回避または最小限化</p>

企業が実施できるアクション

本行動指針は、大きくは、企業による介入が求められる6つの広範なカテゴリーを含みます。その中核となるのは、国連のビジネスと人権に関する指導原則に準拠した人権の尊重へのコミットメントです。本行動指針は、私たちのコミュニティで十分なサービスを受けられていない人々が必需品や不可欠なサービスを容易に利用できるようにすること、すべての人のために雇用と経済的機会を創出、維持すること、価値およびリスクを公正に分配すること、各国政府が自らの役割を効果的に果たせるよう支援、奨励することなど広範囲に及びます。最後に、不平等に取り組むための企業行動に関する指針には、気候変動および自然の消失を阻止すること、最も弱い立場の人々に対する気候変動と自然の損失による影響を軽減することへの取組みも含めなければなりません。

図表6：不平等に取り組むための企業行動の主要なカテゴリー



“さまざまな不平等が、人類と持続可能な発展を阻害する要因として、何世代にもわたって相互に交わり、補強し合っています。企業は、速度を増しつつある社会の気運を把握し、このグローバルな課題の根本原因に対処し、不平等への取組みの推進力として果敢に行動することで、システムの変化を引き起こす機会を掴まなければなりません。”

Michele Crisostomo, Chair of the Board of Directors, Enel

“企業が株主価値を最大化するために、社会福祉や環境保護、サステナビリティなどより幅広い社会的目標を除外する日々は終わりました。企業は、人々の生活とコミュニティを向上させたときに自らが成長するという認識を高めつつあります。”

Cezar Consing, President & CEO, Ayala Corporation

BCTIは、この6つの包括的なカテゴリーに基づいて、不平等への取組みに着手するために、各企業が実行し、ステークホルダーが企業に対して実行するよう期待を高めている10のアクションを特定しました（図表7参照）。

このリストは包括的なものではありませんが、これらの行動は、人々が手にする機会と経験する結果に対して影響を及ぼすために企業が利用できる最も影響力の強い手段の一部をまとめて示したものです。

不平等への取組みというレンズを通すことにより、総体的かつ相互関連性のある課題の一部としてこれらの行動領域を検討することができます。そのため、このアクションは取組みに優先順位をつけていません。どのような行動が変化をもたらす可能性があるかは、地域や企業によって異なります。また、自社の既存の能力や地理的、政治的、文化的背景を考慮し、より大きな影響力をもたらす行動を優先順位付ける活動は、各企業に委ねられます。この優先順位決めのプロセスは、本レポートのパート3でより深く掘り下げています。アクションの多くは、長年にわたり持続しているビジネストピックのため、多くの企業はこれらの行動分野の一部はすでに着手していると考えられるでしょう。他の分野は、比較的新しい未着手の機会を示しているかもしれません。

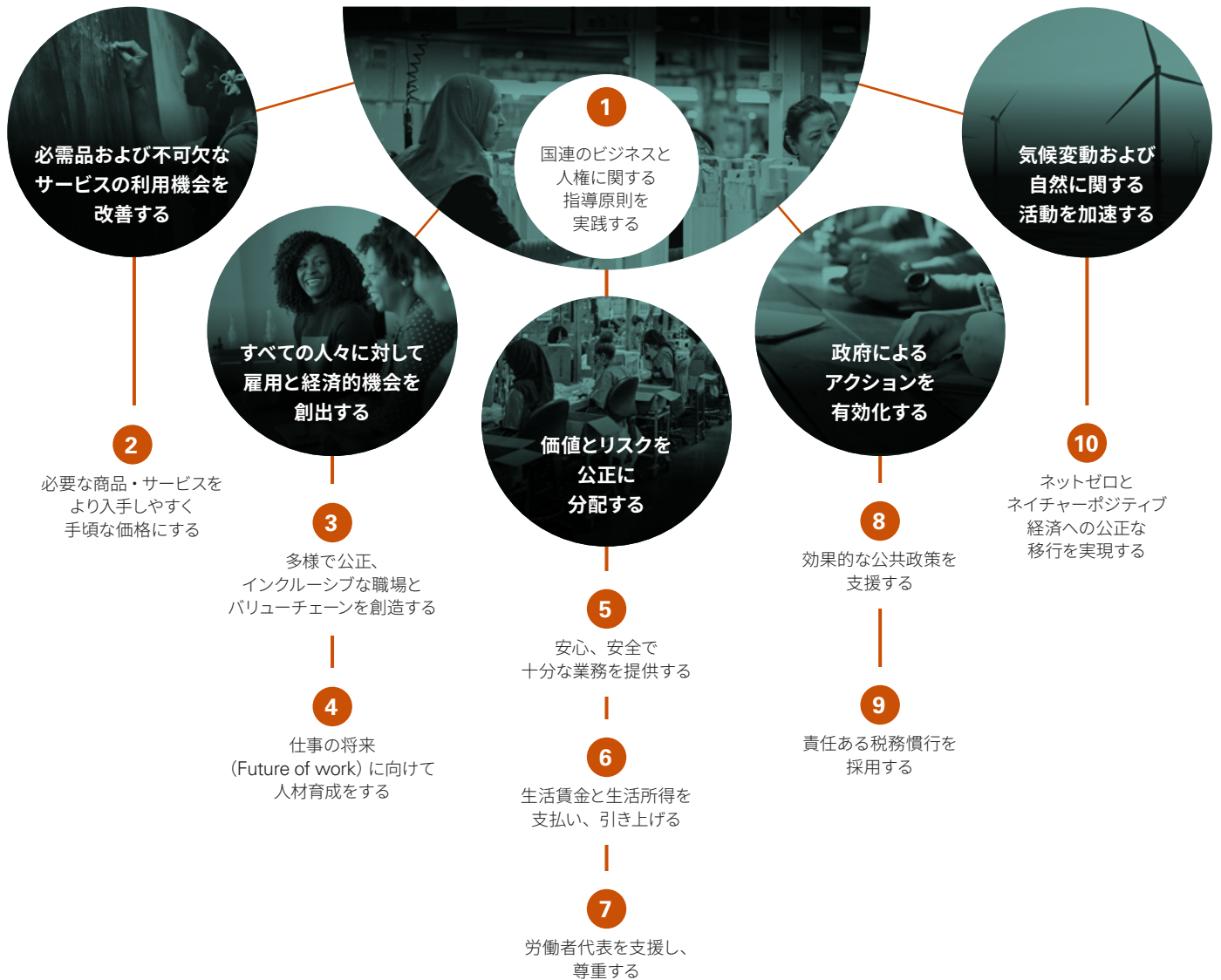
また、このアクションのそれぞれが多くの事業利益をもたらすため、最終的には長期的な事業の成功への大切な投資として認識されるべきです。それぞれの行動とそれに関連する便益については、後述の章で詳細に掘り下げています。



“適切なコーポレートガバナンスは、取締役会が、企業の活動によって生じる人々の権利と尊厳に対するリスクの実効的な監督を確実に実施することに加えて、的を絞った投資、イノベーション、目標設定、ステークホルダーとの対話を通じて、不平等に取り組むことによる戦略的な機会を理解することを求めています。”

Jane Nelson, Director Corporate Responsibility Initiative, Harvard Kennedy School

図表7：企業が不平等に取り組むためのアクション



“何十年もの間、世界は、コストとリスクを最も弱い立場の労働者やコミュニティ、消費者に向けて外部化することで成立する商慣習と経済モデルに賭けてきました。その結果、今日の不平等の水準は不当かつ看過できないほどまで拡大し、私たちは是正に至急取り組まなければなりません。ビジネス遂行において、人々の尊厳の尊重を必須のものとし、不平等の是正は実現できないでしょう。”

Caroline Rees, President and Co-founder, Shift

多様な企業行動の領域

この行動指針を検討する際は、人々への影響として、次の4つの領域を根本的にカバーするものとして認識することが大切です。

1. 自社の労働力（従業員を含むがこれらに限定されない）
2. バリューチェーンの労働者（アップストリーム、ダウンストリーム両方）
3. 消費者、または企業の製品およびサービスの使用により影響を受ける人々
4. コミュニティ全体（企業の事業地域か、またはバリューチェーン内かを問わない）

図表8に示したとおり、この指針の行動の多くは、複数の領域にわたって、個人へのより良い成果に関連するものであり、またそうした成果をもたらす可能性を有しています。しかし、留意すべき大切なことは、企業が成果をもたらすために影響を与え、コントロールできる度合いは、各領域の状況によって異なること、また、ケースごとに必要となるエンゲージメントやコラボレーションのタイプが異なっていることです。

例えば、企業は自社の労働者に成果をもたらすことに対しては、より直接的にコントロール能力を有していますが、バリューチェーン全体に影響を引き起こすためには、多くの場合、幅広いパートナーシップに着手しなければなりません。特に、コミュニティ全体に対する成果の改善に寄与する行動は、セクター全体や各国政府と密接かつダイナミックな協力体制を構築する取組みによって決定づけられます。複数の領域で各行動を推進するために必要な協力体制については、後述の章で詳細に掘り下げています。

図表8：不平等に取り組むための企業行動に関する指針は人々への4つの異なる影響領域に作用する

	領域1 自社の労働力	領域2 バリューチェーン の労働者	領域3 消費者	領域4 コミュニティ全体
行動1：国連のビジネスと人権に関する指導原則を実践する	✓	✓	✓	✓
行動2：必要な商品・サービスをより入手しやすく手頃な価格にする			✓	✓
行動3：多様で公正、インクルーシブな職場とバリューチェーンを創造する	✓	✓	✓	✓
行動4：仕事の将来に向けて人材育成をする	✓	✓		✓
行動5：安心、安全で十分な業務を提供する	✓	✓		
行動6：生活賃金と生活所得を支払い、引き上げる	✓	✓		
行動7：労働者代表を支援し、尊重する	✓	✓		
行動8：効果的な公共政策を支援する				✓
行動9：責任ある税務慣行を採用する				✓
行動10：ネットゼロとネイチャーポジティブ経済への公正な移行を実現する	✓	✓	✓	✓



行動 1

国連のビジネスと 人権に関する 指導原則を 実践する

人の尊厳の尊重をビジネス遂行の中心に据えた
方針と実務を採用すること

企業行動が 求められる理由

人権は、差別されることなく、すべての人が与えられる基本的な権利と自由です。「国際人権章典 (International Bill of Human Rights)」や「労働における基本原則および権利に関するILO宣言」などさまざまな国際的基準に記されているとおり、人権は、市民、政治、経済、社会、文化の領域に及びます。基本的な生存権から、食料や教育、労働、健康に対する権利など適切な生活水準を確保する権利まで多岐にわたります。また、公正で好ましい労働条件を享受する権利や労働組合を結成し参加する権利など、労働生活に関連する権利も含まれます。

企業は従業員やサプライヤー、請負業者、消費者、コミュニティと関わり合っているため、企業活動は日々、人権にプラスとマイナス両方の影響を及ぼしています。企業は、労働者の労働の権利を尊重しなかったり、安全ではない製品やサービスを提供したり、あるいは環境を汚染していたりする場合、または自社が持つリレーションを通して危害に関連した場合、基本的な人間の尊厳を害し、不平等を拡大させます。同時に、人権の尊重を保証するために必要な方針やプロセス、慣習の推進は、競争の場の平準化や機会と結果の不平等の是正を促すために企業ができる最も基本的な事項の1つです。

企業が人権の尊重を保証することが何を意味するかは、2011年の国連人権理事会で全会一致で承認された国連のビジネスと人権に関する指導原則 (国連の指導原則) で明

確に説明されています。国連の指導原則は、企業活動に関連する人権侵害の防止、対処、是正について、企業と国に対して普遍的なロードマップを提供しています。

企業による人権の尊重は、人々の生活に変革を起こし、BCTIの不平等に取り組むための企業行動に関する指針の中心に位置します。企業が自社の事業に人権の観点を適用すれば、人の尊厳は事業遂行の中心へとシフトし、貧困や差別、虐待から人々を脱却させるための企業の能力が強化されます。企業のこのような取組みは、世界で最も弱い立場の人々の生活に変化を起こす一因となり、不平等を是正するためのグローバルな取組みに極めて重要な貢献となります。

“私たちは今こそ、人を事業目的の中心に置いた新たなリーダーシップモデルを促進しなければなりません。国連のビジネスと人権に関する指導原則を実践すること、企業が権利の尊重を把握、理解し、自社の行動とバリューチェーンに組み込み、効果的なデュー・ディリジェンスを実施することを、ビジネスリーダーに強く求めます。権利の尊重は、自分の価値観に基づいて生きることだけでなく、優良なビジネスにもつながります。”

Halla Tómasdóttir, CEO & Chief Change Catalyst, The B Team

1億6,000万人

の子供が、現在、何らかの児童労働に従事している³⁶

4,960万人

が現代奴隷としての状況下で生活している³⁷

2,760万人

が世界全体で強制労働の犠牲者となっている³⁸

現在、世界の大手企業
1,000社のうち

76%

は人権デュー・ディリジェンスの詳細を開示していない³⁹

企業行動の促進

国連の指導原則を実践することは、人の尊厳の尊重をビジネス遂行の中心に据える方針と実務を採用することを意味します。

国連の指導原則の採択から10年以上経ち、人権の尊重に対する企業の責任への認識は高まっています。しかし現実には、多くの企業が人権の尊重を公言しているものの、必要なデュー・ディリジェンス・プロセスを徹底して実施し、実際の人権侵害を是正することは非常に困難であることがわかりました。今後は、人権に関するコミットメントを人権を尊重する商慣習に反映させる取組みを進めるなかで多くの企業が遭遇した一連の課題を乗り越えてこそ、国連の指導原則の実践の成功につながります。それらの障害の多くを図表9に列挙しています。

図表9：国連の指導原則の実践に対する共通の障害

- | | |
|---|---|
| A 人々への影響を考慮せず、株主利益を優先するコーポレートガバナンス | D 人権パフォーマンスの評価の難しさ |
| B 指導的立場にある者や企業内のさまざまな機能のチームの人権に対する認識と専門知識の欠如 | E 潜在的に脆弱な権利保持者の観点を統合することの難しさ |
| C 人に関するリスクの識別と管理するための組織構造および方針を適用させるうえでの課題 | F 人権問題の根本原因に対処する取組みを実施する際に、企業を支援する適切なコラボレーションの識別 |

“人権に関する従業員の理解と行動を昇華させることが鍵となります。社内やサプライチェーン、クライアント、コミュニティとのパートナーシップにおいて、人権やウェルビーイング、多様性、公平性、包摂性、帰属性を尊重し、現代の喫緊の社会的問題に対応する解決策の一助となる環境を醸成したときにこそ、私たちは真に進歩したと言えます。”

Peter Oosterveer, CEO, Arcadis

障害を克服する際に企業が実施できるアクションは3種類に分類されます。

**1 企業の意思決定への
人権デュー・ディリジェンスの組み込み**

人権の尊重は、ビジネスモデル、戦略、企業文化に関する取締役会および経営幹部による意思決定に始まります⁴⁰、⁴¹。それらの決定が株主だけでなく、すべてのステークホルダーに与える影響は、意思決定がなされる前に検討されるべきです。もし企業が社会的に脆弱な人々にコストとリスクを負担させ、不平等を拡大するような方法に従事しているならば、サステナビリティやコンプライアンスのプログラムでは、そのインパクトを軽減することはできません。人権の尊重は、コンプライアンスを実践することではなく、企業の意思決定に基づき人々が確実に適切な扱いを受ける文化の醸成を実践することにあります。

**2 人に対する成果を大きな規模で
改善するためのコラボレーション**

多くの人権リスクはシステム的なものであり、政府の方針、競争市場の力学、社会的および文化的な規範および価値観、権力の不均衡、資源不足を含む根本要因を伴います。真の前進には、一般的にサプライヤー、顧客、請負業者、サービスプロバイダー、共同事業の相手方を含むビジネスパートナー間の協力が必要であり、業界の同業者や政府、労働組合、市民社会団体、国際機関との協力も頻繁に必要なようになります。国連の指導原則において想定されているとおり、協力と全体的で創造的な手段の活用が実際の変化を生み出すのです。

**3 企業活動の影響を受ける人々への
有意義なエンゲージメント**

効果的な人権デュー・ディリジェンスの一環として、企業は自社の活動が影響を与える人々、特に最も弱い立場の人々の見解を理解することが人権を尊重するうえでの最善の備えとなります。影響を受ける可能性がある人々、彼らの代表者、あるいはどちらとも不可能な場合は、代表者についての洞察を得るために信頼できる代理人と関わり合うことは、人権リスクの評価と対処に不可欠です。影響を受けるステークホルダーに関する議論は、企業の意思決定が誰の便益のためになされるべきなのかについてのマインドセットを変革する一助になりうる一方で⁴²、ステークホルダーとの議論は、彼らが享受する成果を改善するための鍵となります⁴³。影響を受けるステークホルダーに明確な発言権を与える有効な苦情処理の方法も必要不可欠な役割を果たします。



“すべての企業が、バリューチェーン全体において人権を尊重する義務を負っています。「国連のビジネスと人権に関する指導原則」を事業運営に組み入れることは、システム的な不平等に対する取組みと差別撲滅の基盤となります。”

Dr Netithorn Praditsarn, Executive Assistant to Group CEO, Senior Vice President of Global Partnership for Sustainability and Communications, C.P. Group

行動1：国連のビジネスと人権に関する指導原則の実践

図表10の表は、これら3つの行動カテゴリーをさらに詳しく説明し、国連の指導原則の実践を推進するために企業が実施できる具体的な取組みを明確に示しています。

図表10：国連の指導原則の実践を推進する取組み

企業の意思決定への人権 デュー・ディリジェンスの 仕組み	人に対する成果を大きな 規模で改善するためのコ ラボレーション	企業活動の影響を受け る人々への有意義なエン ゲージメント
<p>人権への影響に関する取締役会レベルの説明責任を確実に果たす。</p> <p>継続的に人権デュー・ディリジェンスを実施する能力、機能に投資する。</p> <p>全社リスク管理に人権を追加し、人々に対するリスクへのフォーカスを維持する。</p> <p>定量的および定性的な情報を用いて目標を設定し、人権に関するパフォーマンスをトラッキングするためのメトリクスを確立する。</p> <p>報酬とインセンティブを人権パフォーマンスに関連付ける。</p> <p>人権に関するリスクと進捗について内外に開示する。</p>	<p>コラボレーションを通じて影響力を高める方法を検討する。例えば、バリューチェーンにおける人権に関する認識を高め、継続的な向上を促進するパートナーシップ。</p> <p>特定の状況における特定の問題に着目したステークホルダーの取組みに参加する、またはその取組みを促進する。</p> <p>人権への影響を防ぎ、権利を尊重する商慣習のための公正な競争の場を創出するのに役立つ政府の方針および効果的なエンフォースメントを、共同で提唱する。</p> <p>ビジネスパートナー、特に中小企業におけるデュー・ディリジェンス・プロセスに関するキャパシティ構築を支援する。</p>	<p>影響を受けている、また受けている可能性のある個人やコミュニティ、またはその代表者との継続的な対話のための信頼でき、信用される透明性のあるメカニズムを開発する。</p> <p>意思決定が下される前の早い段階で、潜在的に影響を受けるグループと積極的にエンゲージする。</p> <p>業務および取締役会の両レベルにおける事業の意思決定と行動に、ステークホルダーの声を組み込む。</p>

参考資料

[Board Duties in Ensuring Company Engagement with Affected Stakeholders](#)

世界経済フォーラム (2022)

[UNGP's 10+ビジネスと人権の次の10年に向けたロードマップ](#)

国連ビジネスと人権に関するワーキンググループ (2021)

[人権に関するCEOガイド](#)

WBCSD (2020)

[Business Model Red Flags](#)

Shift (2019)

[Doing Business with Respect for Human Rights: A Guidance Tool for Companies](#)

Global Compact Network Netherlands, Oxfam and Shift (2016)

[国連指導原則 報告フレームワーク](#)

Shift and Mazars (2015)

[「ビジネスと人権に関する指導原則」に関するよくある質問](#)

国連人権高等弁務官事務所 (2014)

[The Corporate Responsibility to Respect Human Rights: An Interpretive Guide](#)

国連人権高等弁務官事務所 (2012)

ビジネスケース

人権の尊重を推進するビジネスケースは多面的です。

公共の利益が増大する中で、 風評リスクを低減する

国連の指導原則の実践は、人権を尊重するという企業の責任を果たすことで、顧客、従業員、将来の従業員、投資家、政府の信頼を守り、彼らと自社の関係性を強化しようとする企業に最も必要なことです。人権問題やその影響に関する情報がますます入手しやすくなり、幅広いステークホルダーの関心を引いているため、国連の指導原則の実践は、風評リスクの低減のためにも必須です。

顧客との関係を強化する

企業の人権に関するパフォーマンスや進展のみならず課題についても伝えることは、商業上のリレーションの確実な構築と強化の一助となります。法人顧客は、自社が購入する原材料や製品が責任を持って調達、生産されているかにますます関心を寄せています。

多くの企業は現在、自社の人権に関する方針をサプライチェーンに浸透させようと、サプライヤーや請負業者の人権パフォーマンスを評価しています。つまり、B2B市場の企業は、新たな基準への適合や顧客との関係解消のリスクに対処しなければならないのです。

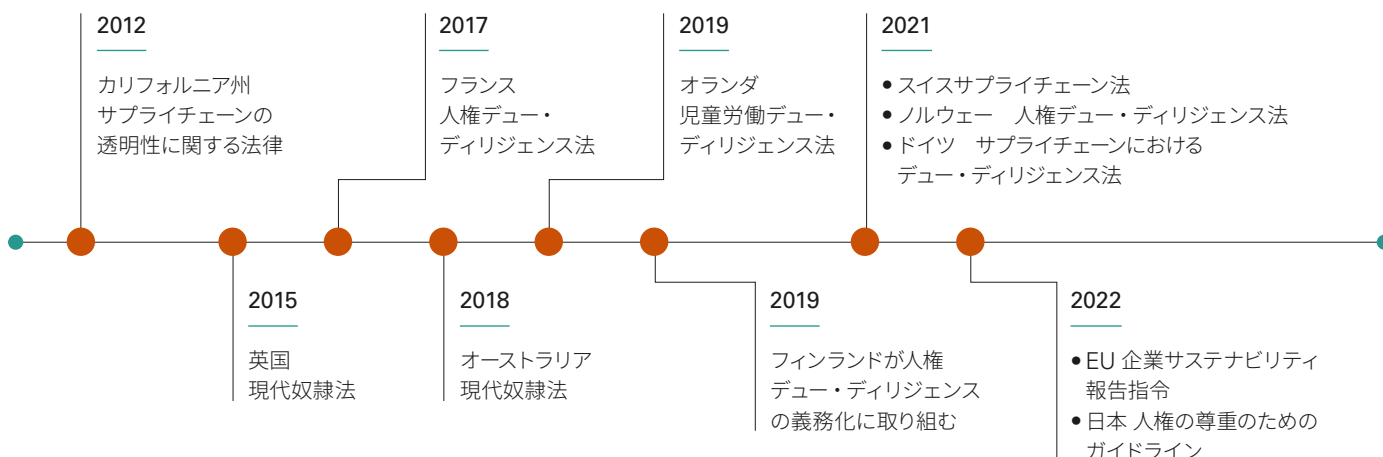
高まる投資家の期待に応える

人権への取組みを開示している企業は、資本コスト削減の機会をますます拡大させるでしょう。格付機関は、サステナビリティの格付に人権パフォーマンスを組み入れ始めており、運用資産残高5兆8,000億米ドル規模に相当する投資家たちが、企業人権ベンチマーク (Corporate Human Rights Benchmark) におけるランキングの向上を企業に求めています。

急速に変化する規制の先を行く

人権デュー・ディリジェンスを求める法律の制定が今や確かな現実となっています。新たな法律は、報告の要求にとどまらず、すでに幅広い地域で実施されている人権デュー・ディリジェンスの義務化も含んでおり (図表11)、今後数年のうちにEU加盟国全体に展開される予定です。

図表11：加速する企業と人権に関する法律の制定



実際の企業行動

Arcadis

人権の影響評価の実施

Arcadisは、人々への被害を理解し、防ぎ、また被害に対処し、社会に対してポジティブな影響をもたらすことができるよう、自社の事業およびバリューチェーン全体において広範囲に及ぶ人権デュー・ディリジェンス・プロセスを実施しています。同社の人権デュー・ディリジェンス・プロセスは、さまざまな状況や地理的状況における人権への潜在的な影響について理解を深めるために、外部コンサルタントの支援を受けて人権に関する堅牢な影響評価の実施から始まります。各評価は、フォローアップの提言につながり、また特定のタスクフォースチームを設置し、提言の優先順位付けや行動計画の策定を実行しています。



ACT Initiative

大規模な影響をもたらすための協力体制

ACT Initiativeに参画する国際的なブランドや小売業者、労働組合は協力して、アパレルセクターのシステミックな課題に対処しています。ACT Initiativeは、参画ブランドのサプライヤー工場、IndustriALLの加盟組合、対象3カ国の政府における結社の自由と団体交渉に関するキャンペーン構築を支援しています。ACTに参画するブランドは、購買業務に関するグローバルコミットメント（Global Purchasing Practices Commitments）の採択により、各ブランドの購買業務を連携させています。また、バングラデシュやカンボジア、トルコでは、業界レベルで団体交渉プロセスの実現を支援しています。



MSC

船員の権利の擁護と向上

COVID-19は、乗組員の交代と本国への帰還に影響を及ぼしたとともに、船員の健康と安全、ウェルビーイングに新たな課題をもたらしました。MSCは、その企業行動規範において、船員の権利に取り組んでいます。また、海上貨物輸送サービスを利用する全セクターが実施する企業の人権デュー・ディリジェンス（HRDD）に船員の人権基準を組み込む必要性について、積極的に主張しています。この点に関する主要な検討事項と具体的な提言が、国連貿易開発会議（UNCTAD）の第9回輸送、貿易、流通、貿易円滑化に関する複数年にわたる専門家会議（Multi-year Expert Meeting on Transport, Trade Logistics and Trade Facilitation）のなかで、規制当局や企業団体、国連システムと共有されました。MSCも、船員の人権に関連する新たなリスクに焦点を当てた契約上の要求事項を策定し、顧客やビジネスパートナーとの商業サービス合意書にその要求事項を含めることを積極的に推進しています。



Neste

リスク管理プロセス への人権の組み込み

Nestleは、全社的リスク管理（ERM）システムとプロジェクト固有のリスク評価に、人権を組み込んでいます。これにより、人々への人権リスクは、Nestleの体系的かつ定期的なERMサイクルの一環として識別、評価されます。また、この識別、評価は、同社のリスク管理チームが円滑に進め、経営管理チームや部門管理チーム、エグゼクティブ委員会、監査委員会、取締役会に正式に提起されます。この取り組みにより、Nestleのすべての主要プロジェクトで用いられる標準的なリスクレジスターにおいて、人権リスクに自動的に対応することになります。これにより、人権デュー・ディリジェンスの継続によるトリクルダウン効果がNestleのさまざまな事業領域で生みだしています。



Philip Morris International

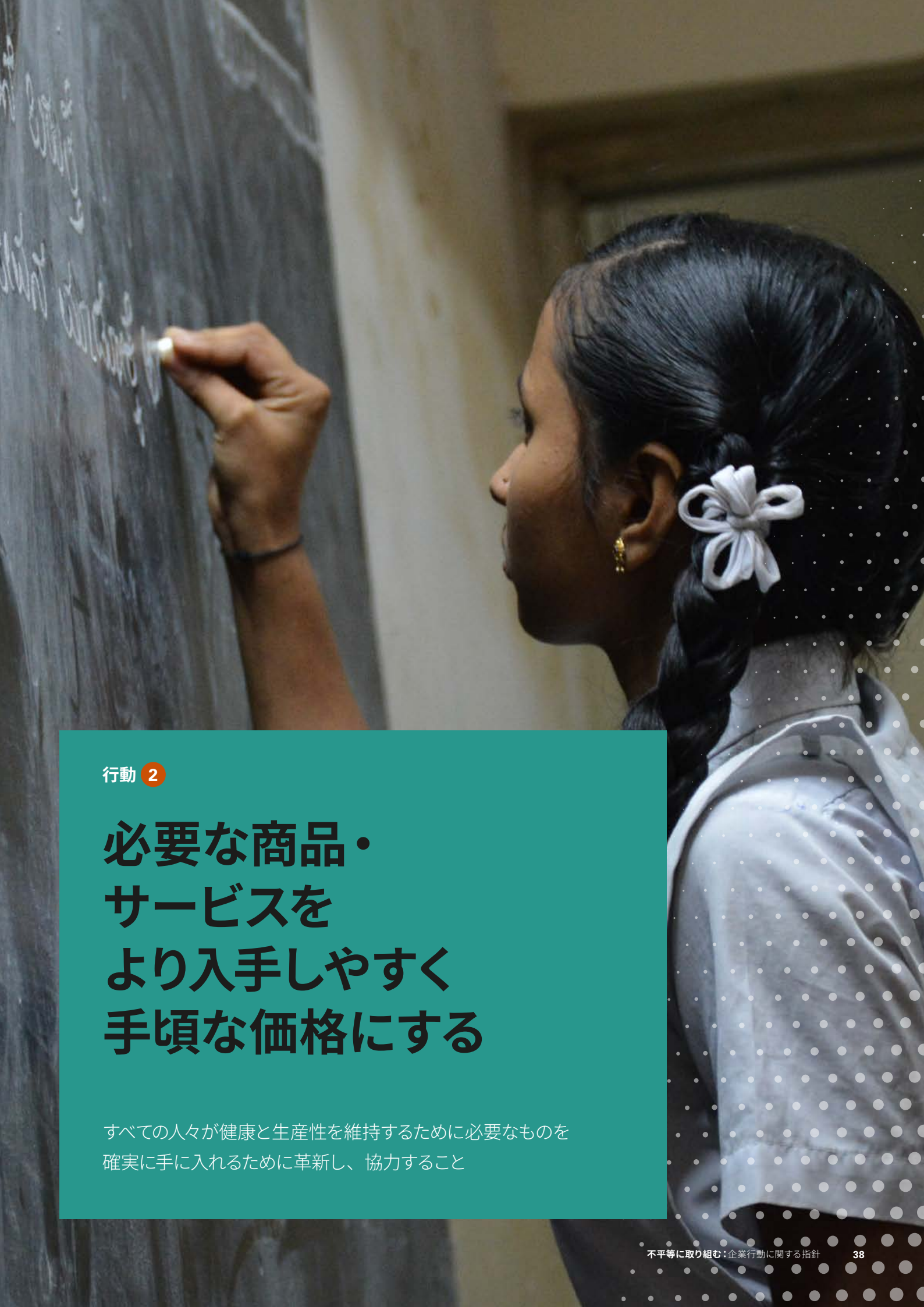
人権問題の根本原因を 一般参加型の関与を 通じて特定

Philip Morris International (PMI) は、児童労働を含む同社の顕著な人権リスクの一部について根本原因を特定して対処するために、一般参加型の評価ツールを使用して情報を収集しています。現地の意識に関する課題や、農場主や労働者、配偶者、子供の視点と経験を追求することで、顧客と社会の受け止め方について、補足情報を収集する取組みと共に、同社の「Step Change」戦略の一環として、定期的な評価や農場訪問によって既存のデータコレクションを補完しています。この補完を効果的に行うために、PMIは第三者の専門家や現地NGOと契約し、世帯調査やインタビュー、一般参加型の観察記録などさまざまなツールを用いた外部評価を実施しています。この取組みにより、児童労働の複雑な要因に関するPMIの既存の知識について、再確認することができます。同時に、2025年までにたばこの葉のサプライチェーンから児童労働を撲滅するという目標の達成を目指して、コミュニティのリーダーや家族、労働者とこの目標達成の障害について対話する契機にもなっています。



“バリューチェーンにおける人権の保護と促進は、サプライチェーン全体の従業員と労働者を含むステークホルダーが繁栄し、価値を創出できる状況を作り出しています。人権の保護と促進は、リスクを最小限に抑え、ステークホルダーの変化する期待に応え、政策や規制上の要件を先取りすることをプロアクティブに支援するだけでなく、イノベーションやコラボレーション、継続的な改善に関する主要なイネイブラーに必要なスペースと機会をもたらします。”

Jennifer Motles, Chief Sustainability Officer, Philip Morris International



行動 2

必要な商品・ サービスを より入手しやすく 手頃な価格にする

すべての人々が健康と生産性を維持するために必要なものを
確実に手に入れるために革新し、協力すること

企業行動が 求められる理由

人々は、社会や経済において成長し、自らのポテンシャルを発揮するために、住居、ヘルスケア、食料、エネルギー、デジタル技術、金融サービスなどの商品やサービスを必要としています。これらの必需品へのアクセスは、平等な機会、ひいては、所得、富、ウェルビーイングなどの成果の平等を実現するために必要不可欠です。

今日、貧困、地理的な悪条件、差別のために、何百万もの世帯が、市場の恩恵を享受していないか、市場から排除されています。20億人以上の人々がいまだに安全な飲み水を入手できず⁴⁴、17億人が基本的な衛生サービスを受けておらず⁴⁵、14億人が銀行口座を持たず⁴⁶、29億人がインターネットへのアクセスがない状況です⁴⁷。7億6,000万人が、電力なしで生活しており、世界で34.5億人が切実な食糧不足に直面しています⁴⁸。

これより多くの人々が、信頼性が低く、低品質で有害ですらある商品やサービスに接しています。例えば、電力のない地域で生活している7億6000万人のほか⁴⁹、10億人もの人々が不規則な電力供給や頻繁に発生する停電など、不安定な電力サービスを使用しています⁵⁰。世界中で4人に1人が、健康、安全、富を害する住環境で生活しています⁵¹。

さらに、ある人口グループは、ニーズを満たす商品やサービスへのアクセスに関する特定の課題を抱えています。

ビジネス障がいフォーラムの近年の研究により、障がいを持つ消費者の65%がさまざまな障壁によって購買上の選択が日常的に制限されていると感じていることが明らかになっています⁵²。

また、低所得者は、居住区に競合がほとんどいないか、好ましい一括購入の価格設定がないため、富裕層に比べて特定の商品・サービスに対して「貧困プレミアム」を支払っています。

世界中で近年生活コストの著しい高騰という危機に直面していることにより、この状況は拡大しています。ロシアのウクライナ侵攻は、最悪の食糧、エネルギー、金融危機を世界中にもたらし、社会で最も脆弱な人々に最も影響を及ぼしています⁵³。これらの危機は、COVID-19のパンデミックやワクチン接種の平等性の欠如から生じた不平等や脆弱性のほか、気候に関する緊急事態がもたらしている継続的なプレッシャーを悪化させています。

この重大な局面において、民間セクターは、私たちのコミュニティにおいて恵まれない人々に、商品をより入手しやすく手頃な価格にするための重要な役割を担っています。ある地域では、一部の必需品を公共セクターが提供していますが、現在、企業は市場を通じてその大部分を提供する責任を負っています。しかし、世界の多くの市場で、企業は人々が必要なものを入手可能な価格で提供することができていません。公的資金や慈善資金による頻繁な高額な救援活動をもってすら、すでに手薄になっており、ギャップを埋めるには不十分です。企業は、クリエイティビティ、資本、資産を動員し、新たなソリューションを開発してそれらを大規模に展開する力を有しています。ニーズが商業的に満たされない場合には、企業は、クリエイティブな官民のパートナーシップを展開する重要な役割も担っています。

34.5億人

世界中で切実な食糧不足に直面する人数

29億人

世界中でインターネットへのアクセスがない人数

20億人超

世界中で安全な飲み水を入手できない人数

14億人

銀行口座を持たない人数

4人に1人

世界中で有害な住環境に居住している人数

企業行動の促進

必要な商品やサービスをより入手しやすく手頃な価格にすることは、栄養価の高い食品、きれいな水、近代的な公衆衛生設備、安全な住居、信頼性の高いエネルギーや交通手段、デジタル技術、金融サービスなど、現在はそれらの恩恵を享受していないコミュニティが、健康を維持し、生産的な活動に従事するために必要なものを入手できるよう取り組むことを意味しています。

過去数十年にわたり、世界中の恵まれないコミュニティが利用できる商品・サービスの提供を強化するソリューションを開発し、試行する多くの取組みが実施されました。その多くが失敗に終わったものの、多くのイノベーションにより、驚くほど多数のソリューションが生み出されました。残念なことに、これらのソリューションの多くがそのポテンシャルを完全に高めることができいていません。現在ビジネスコミュニティの眼前にあるタスクは、政策決定機関と共同で、直面する課題の緊急性に適したスピードと規模でソリューションを推進していくことです。

必要な商品・サービスへのアクセスを強化するためのビジネス上の取組みは以下のとおりです。

1 恵まれない消費者セグメントおよび市場におけるアクセスを拡大するためのイノベーション

これには、ニーズに応じて、適切な顧客に適切なソリューションを開発するための商品・サービスのイノベーションのほか、それらを手頃な価格で最大限入手可能にするためのビジネスモデルのイノベーションが含まれます。収益を上げながら、恵まれない消費者ヘインクループ、かつ大規模にリーチするためには、戦略的な機会の徹底的な特定と評価、およびタスクに適した内部組織の構造とプロセスが必要です（詳細は、図表12を参照）。

2 クリエイティブなパートナーシップへの従事

市場へのソリューションの提供が商業的に実現できない場合、企業は障壁を取り払うためのクリエイティブなパートナーシップを模索することが大切です。これらのコラボレーションには、より好ましい政策環境を醸成したり、公的資金や官民両方からの資金調達モデルを活用して投資リスクを相殺したりする政府との連携も含まれます。企業はまた、世界中の恵まれない人々に対して財やサービスを提供する取組みの最前線に立ち、地域のニーズに関して独自の視点を持つ社会事業とのコラボレーションを探ることもできます。

“食料の生産と分配の方法は、公正性とは程遠いものです。今までのようなやり方では、すべての人に十分な食料を生産できなくなるでしょう。すべての人々に対して、健康的で栄養価が高く、手頃な価格の食糧を届けるために、大規模な食糧システムの変革が必要とされています。”

Geraldine Matchett, Co-CEO, DSM

3 危機の際に必需品へのアクセスを確保するための措置

紛争、気候変動、COVID-19などの危機は、限られた移動手段、立ち退き、サプライチェーンの寸断、物価上昇により、必要な商品・サービスへのアクセスを今に至るまで妨げ続けています。最もリソースを持たない人々が最も影響を受けることが多いのが現状です。企業には、イノベーションと資金調達を活用してソリューションの開発と拡張を実現し、政府、国際機関、市民社会団体と連携することで、危機の際にも必要不可欠な商品・サービスへのアクセスを保護する役割があります。

図表12：社内で組織的にインクルーシブなビジネスを構築して拡大する方法

恵まれない消費者セグメントや市場における商品・サービスやビジネスモデルを大規模に開発するためには、多くの企業がこのセグメントでの成功可能性についての仮説の確からしさ、主力事業を危機にさらすことへの不安、実務上の組織的な制約を乗り越える必要があります。これまでの経験から、社内で組織的に成功の基盤を築く方法について、数々の教訓が得られています。

信頼に値し、コネクションを持ち、リスクテイクできるリーダーを特定する

破壊的なイニシアチブに対する社内の抵抗は避けられません。破壊的なイニシアチブは、社内で強いコネクションを構築している実績があり、リスクを取ることができ、自身のモデルの財務的健全性を主力事業の経営陣に示し、専門チームを構築して、組織全体で支持者を集めることができる信頼性のある人物が推進しなければなりません。

現場と本社の両方で、パイロットプロジェクトを成功させる

現場レベルでは、意欲的な現地チームにパイロットプロジェクトを任せること、プロジェクトのビジョンと目標に合致したパートナーと協力すること、適切なタイミングで始動し、早い段階でポジティブな結果を見る化することが求められます。本社では、当初の事業計画に関してグローバルチームと各国チームの合意を得ること、プロジェクトの成功に欠かせないすべてのステークホルダーに対してインクルーシブなガバナンスを構築すること、上位レベルの支援者から早い段階でサポートを得ることが求められます。

主力事業との親和性と独立性の間での望ましいバランスをとる適切な組織な領域を作る

インクルーシブなビジネスは、既存の部門内、または2つの部門のコラボレーション、子会社や投資ファンドなどの独立した組織体、または外部パートナーとの合併事業の形で展開することができます。

インクルーシブなビジネスを組織のメインストリームに組み込む

これには、インクルーシブなビジネスモデルの進捗状況を内部に伝えること、取組みが軌道に乗り成熟するのに十分な時間を確保するためのKPIを採用すること、プロジェクトの推進者がプロジェクトにとどまり成長すること、適切な金銭的および非金銭的なインセンティブの組合せを考案することが含まれます。

参考資料

[Impact Measurement and Management for Enterprises](#)
国連開発計画 (2022)

[Mindset Drives Success: Selling Beneficial Products at the Base of the Pyramid](#)
Business Horizons (2021)

[Inclusive Business Features](#)
IBAN (2021)

[Reaching the Last Mile – Innovative Business Models for Inclusive Development](#)
世界銀行グループ (2018)

[Opportunities for All: A Framework for Policy Action on Inclusive Growth](#)
経済協力開発機構 (2018)

[Barriers and Opportunities at the Base of the Pyramid – The Role of the Private Sector in Inclusive Development](#)
国連開発計画 (2014)

ビジネスケース

必要な商品・サービスへのアクセスを改善する取組みは、ビジネス上のメリットを数多くもたらします。

パーパスとレピュテーションの強化

最も必要としている人々に対する商品・サービスへのアクセスを改善する取組みを実施することで、企業は、自らの活動により大きなパーパスを見出したいと考える従業員や投資家に意義を提供することができます。このような取組みはまた、企業のレピュテーションを強化し、政府や市民社会のステークホルダーとの関係の構築や強化に貢献します。

新しい市場へのアクセスと既存の市場におけるイノベーション

必要な商品・サービスへのアクセスを強化させる取組みは、イノベーションと成長の有望な源泉でもあり、明日の経済を作る新たな広範な市場への道を開きます。これらの市場機会は、さまざまなセクターや産業で認識されています。例えば、

- エネルギーセクターでは、オフグリッドソーラー市場は、わずか10年ほどで年間評価額が17.5億米ドルに達し、以前は電力へのアクセスが限定的または皆無だった4億2,000万人のユーザー⁵⁴に便益をもたらしています。
- 銀行セクターでは、銀行口座を持たない人々に口座を提供し、零細企業の資金ニーズを満たすことで、3,800億米ドルの収益を毎年生み出せると推計されています⁵⁵。これらの市場はすでに開拓が始まっており、2011年から2017年の間だけでも、新たなデジタル金融サービスによって、世界で12億人の成人が銀行口座を利用できるようになりました⁵⁶。

- 住宅セクターでは、国連人間居住計画⁵⁷が2030年までに30億人が適切な住宅へのアクセスを必要とすると推定しています。これは、手頃な価格で利用できる9万6,000戸の新しい住宅ユニットが日々必要になるという大きな未到達需要がすでにあることを意味します。

これまでの成功は、利益率の削減ではなく、伝統的なビジネスモデルへの挑戦や再構築によって達成されています。この再構築のプロセスは、企業が新たな未開拓の市場に進出するだけでなく、時には既存の市場における優位性の創出に貢献します（これは「リバーシノベーション」として知られる現象です）。

より有望な事業環境

最後に、必要な商品・サービスに対する広範で一貫性があり、かつ信頼性の高いアクセスは、社会的な安定に加えて、企業が繁栄、投資、成長する事業環境には必要不可欠です。

“物流がなければ、人々が本当に繁栄するために必要な必需品にアクセスすることができません。海上および陸上で展開するMSCのグローバルネットワークは世界をつなぎ、特に危機の際には世界中の遠隔地のコミュニティに生活必需品や医療品を届けています。私たちは、消費者や地元の企業をグローバル市場につなげ、社会の成長と繁栄を支援することで、不平等を低減する責任を有しています。”

Stefania Lallai, Vice President Sustainability, MSC

3,800億米ドル

銀行口座を持たない人や零細企業に金融サービスを提供することで獲得できる可能性のある年間収益

17.5億米ドル

わずか10年ほどで4億2,000万人の顧客に供給するようになったオフグリッドソーラー市場の価値

9万6,000戸

2030年までに手頃な価格で入手できる住宅ユニットの需要数



実際の企業行動

C.P. Group

社会的影響をもたらす
イノベーション文化の
創造

C.P. Groupは、グループ企業向けに毎年「イノベーションコンテスト」を開催しています。このコンテストでは、社会や環境にポジティブな影響をもたらす、グループの事業に商業的な競争優位性をもたらすプロジェクトのアイデアを従業員が考案します。優勝したプロジェクトにはイニシアチブを試験的に実施するためのリソースが提供され、従業員は「イノベーションスコア」に基づいて報酬インセンティブを受け取ります。C.P. Groupのイノベーションへの投資から生まれたプロジェクトの1つに、MorDeeアプリケーションがあります。このアプリケーションは、タイの医療システムをデジタル化するという緊急性の高いニーズに対応して開発されました。MorDeeアプリは現在、タイで最も優れたエンドツーエンドの遠隔医療プラットフォームとなっています。



20以上の専門分野で500人以上の医師や医療専門家のネットワークを確立し、これまでに50万人以上の患者が医療アドバイスにアクセスすることができました。

DSM

アフリカにおける
栄養不良と
食品安全保障の
克服

ユニークな官民のパートナーシップであるAfrica Improved Foods (AIF) により、東アフリカでは年間160万人以上が健康的な地産の栄養強化食品の恩恵を受けています。ルワンダ政府とDSMなどのコラボレーションによって、何千もの地元の小規模農家を支援してミネラルやビタミンが豊富な商品を生産し、地域的な栄養失調を解決しています。

この社会的企業は、栄養失調に対して、環境・経済の両面で持続可能で拡張可能なソリューションとなっていることを実証しようとしています。世界銀行グループの国際金融公社は、AIFがあると75組できれば、アフリカにおける食料が持続的に確保できると推計しています。



Enel

インクルーシブなソリューションを実現するために既存の資産を活用

Enelは、ユーティリティプロバイダーとしての従来の事業に加えて、既存の資産を活用して必要な商業サービスも提供しています。同社の「Codensa Easy Credit」プログラム（ボゴタ）や「Microseguros」プログラム（ペルー）は、社会的に脆弱な人々に対してクレジットや保険サービスを提供しています。支払履歴は担保の代わりに使用され、支払は顧客の電気料金に少額の追加料金として請求されます。



Ayala Corporation

フィリピンにおけるデジタルバンキングサービスの普及

Ayala Corporationは、2004年に電気通信子会社のGlobe Telecomを通じてGCashアプリケーションを初めて導入しました。フィリピンの人々の間でデジタル金融サービスに対する認知と受入れが向上し、コロナ禍でそれらがさらに加速する中で、この既存のイノベーションは中・低所得層向けにさまざまな新サービスを導入する基盤となりました。Ayala Corporationは、2018年に投資マーケットプレイス（GInvest）、デジタル預金口座（GSave）、デジタル融資（GCredit）を導入し、2020年には保険商品（GInsure）を発売しています。また、2021年には小口現金融資（GLoans）と簡単な分割支払（GGives）を導入しました。2022年5月現在、フィリピンの成人人口の83%（6,000万人）がGCashアプリを使用しており、アクティブなユーザー基盤は、国内の次世代電子ウォレットの5倍以上になっています。



IKEA

手頃な価格の住宅へのアクセスを拡大するためのイノベーション

SkanskaとIKEAのジョイントベンチャーであるBoKlokは、低賃金労働者が購入または借りることができる省エネ住宅の提供を目指しています。同社は、人々の給与、生活費、月々の支出額を詳細に分析し、販売価格の上限を設定しています。住宅へのアクセスと価値感を投資の意思決定に織り込むことは、同社の選択に大きな影響を与えています。例えば、BoKlokの住宅は主に木材を使用して工場建設され、建設中の二酸化炭素排出を削減しながら、予測可能性、高品質、低コストを実現しています。2010年以来、BoKlokはスウェーデン、フィンランド、ノルウェー、英国で1万4,000戸の住宅を建設し、Skanskaの従来の建設事業に比べて資本収益率ベースで常に優れた成績を収めています。さらに、BoKlokは現在、認知症患者や高齢者向けにカスタマイズされた住宅であるSilviaBoを新たに提供しています。



MSC

貿易アクセスを
可能にして
必需品を提供する

世界貿易は、海運と物流によって支えられています。MSCは、拡大する海上・陸上の輸送ネットワークにより、多様な輸出市場を通じて中小企業のレジリエンスを強化し、人々に必要な商品を確実に届けることで、格差解消に貢献しています。ネットワークの再設計やインターモーダルソリューションの開発への投資により、未開拓の消費者や市場、特に遠隔地や脆弱な地域の消費者や市場と連携を図ることは、同社のアプローチに欠かせないものとなっています。

MSCは、アフリカにおいて、自由で公正かつ手頃な価格で貿易を促進することを目指しており、アフリカの農家や小規模企業を世界中の市場につなげ、彼らのビジネスの持続性を確保しています。さらに、パンデミック中、MSCは必需品、特に医療用品を届けて、カメルーン、コンゴ民主共和国、ギニア、セネガルの保健省を支援するための新しい物流経路を確立しました。また、ウクライナ紛争に起因する課題に対応し、必要な穀物入手のための物流ソリューションも迅速に開発しました。



DSM

アフリカにおける
栄養不良と
食品安全保障の
克服

Valeは、2030年までに50万人を極度の貧困から脱却させることにコミットしています。この目標を達成するために、同社は、教育、医療、栄養、収入の創出、インフラの領域で、他の企業、政府、NGOと協力してプロジェクトに取り組んでいます。この取組みは、極度の貧困に陥っている人々に特に焦点を当てています。パイロット版のコンセプトプロジェクトには、ブラジルのBabaçu Coconut Breakersを支援する取組みも含まれています。



Unilever

低所得世帯の生活を改善

「TRANSFORM」パートナーシップは、アフリカやアジアなどの地域で先見性と影響力のある企業を支援するために企業、ドナー、投資家、学者をつなぐユニークなアクセラレーターです。TRANSFORMは、環境課題に取り組む新しいソリューションをテストして拡大することで、健康とウェルビーイングを向上させ、インクルーシブな経済を構築しています。同社が支援しているプロジェクトの1つがMESHであり、ケニアにおける仕事の未来にイノベーションをもたらしています。MESHは、インフォーマルなセクターに就業する8万人以上のアフリカの若者のオンラインコミュニティです。このプラットフォームによって、起業家は、ネットワークを構築して成長し、独自のピア・トゥ・ピアのトレーニングプログラムを通じてスキルと収入を向上させ、サービスや資金、関連するビジネスチャンスを手に入れることができます。



Olam Group

アフリカで栄養を提供

サハラ以南のアフリカにおける栄養失調と戦うため、Olamは、さまざまな栄養強化食品を商品ポートフォリオに取り入れています。これには栄養強化小麦粉、ビスケット、トマトペーストのほか、最近ガーナで導入された革新的な栄養強化米などが含まれます。同社は、2030年までの10年間で、栄養強化食品1兆食をアフリカで提供することを目標としています。また、ナイジェリアでは、Olamは統合飼料・プロテイン事業を通じて、地元の食料自給と手頃な価格のタンパク質の供給にも貢献しています。同社は、魚や家禽用の高品質の飼料を生産し、下流の家禽や魚の生産者を支援して地元の市場向けに健康で高品質な家禽を生産しています。





行動 3

多様で公正、 インクルーシブな 職場とバリューチェーン を創造する

すべての個人が参加して繁栄し、ポテンシャルをフルに
発揮できるような職場環境と市場を醸成すること

企業行動が 求められる理由

仕事は、人々が獲得する所得や富、ウェルビーイングのレベルを決定するうえで基本的な役割を果たしています。その影響は世代を超えて影響を及ぼす可能性があるため、仕事は労働者だけでなく、その家族にとっても重要な機会の源泉になります。現在、多くの人々が人種、民族、宗教、性別、性自認、性的指向、年齢、能力、社会経済的な地位など、個人の特性やバックグラウンドによって仕事の機会や職場での機会における制限を受けています。

これらの制限は数値で示されています。まず、特定のマイノリティグループのメンバーは、そもそも就職する可能性が低くなっています。例えば、労働年齢に達している障がい者のうち、就業しているのはわずか36%であるのに対して、障がいのない人々の60%が就業しています⁵⁸。次に、マイノリティグループのメンバーは、高い地位に就く可能性が低くなっています。世界的に見ても、女性のCEOはわずか5%であり⁵⁹、2020年時点で、米国の労働力の13%が黒人であるのに対して⁶⁰、フォーチュン500社のうち黒人のCEOがいるのはわずか4社でした⁶¹。

これは報酬にも明らかな影響を与えています。世界的に、男性は女性よりも平均して16.1%多くの報酬を得ています⁶²。サブグループで見るとさらにギャップが拡大します。例えば、白人男性が稼ぐ1ドルに対して、米国の黒人女性への支払いは平均63セントとなっています⁶³。米国のLGBTQI+コミュニティのメンバーは、異性愛者が稼ぐ1ドルに対し、平均90セントしか稼いでいません⁶⁴。ラテンアメリカでは、白人の平均収入は、肌の色が最も濃い人々の収入よりも少なくとも2倍高いことが判明しています⁶⁵。

ビジネスは、世界の雇用の約8割を占め、誰がどのような仕事をどの程度の報酬で行うかについて、決定的な役割を担っています。仕事は、人々に与えられる機会とその成果にとって非常に重要であるため、企業が仕事へのアクセスを平等にすることが重要です。すべての人が満足いく仕事を得て、キャリアで成功し、同一労働同一賃金を実現することが求められています。

77セント

男性が稼ぐ1ドルに対して女性が稼ぐ金額⁶⁶

73セント

米国において白人が稼ぐ1ドルに対して黒人が稼ぐ金額⁶⁷

2倍

障がいのない人々と障がいのある人々の雇用率の差⁶⁸

“企業は、社会全体でのダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン（DEI）を含む社会的な成果を促進し、向上させる責任があります。これには、歴史的に支援の少なかった人々に対するエクイティの促進や、尊厳と豊かさへの制度的な障壁を取り除くことが含まれます。DEIのほか、商品のブランディングや販売相手、サプライヤーの種別、事業を展開する地域のコミュニティなど、労働力を超えたより広い社会的成果について、企業が考える必要性がますます高まっています。”

Julie Coffman, Chief Diversity Officer, Bain & Company

企業行動の促進

多様で公正、インクルーシブな職場やバリューチェーンを創造することは、すべての個人が参加して繁栄し、ポテンシャルをフルに発揮できる環境を構築することを意味します。

多くの企業がすでにこの方向に舵を切っています。Korn Ferryの直近の調査では、世界の主要4,500社のうち83%が、過去2年間でダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンの取組みを加速させていることが明らかとなりました⁶⁹。しかし、ベストプラクティスの普及までの道のりはまだ長く、ダイバーシティのなかでも特定の形態が他よりも優先される傾向があります。例えば、World Benchmarking Allianceによる主要なグローバル企業1,000社に対する調査では、59%が労働力の性別構成について報告している一方で、人種や民族の構成についての報告はわずか17%、障がいや性的指向など、その他のダイバーシティの側面についての報告は6%にとどまりました⁷⁰。

現在、多くの企業が、結果を出すために必要となる戦略上、運用上の厳密さとリソースを伴う新たなダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンの方針を導入するという課題に直面しています。将来的に、あらゆるダイバーシティに対処するためのさまざまなアプローチが必要になりますが、全体的に見て、多様で公正、インクルーシブな職場とバリューチェーンを創造するための主な企業の取組みには以下のものが挙げられます。

1 組織のすべてのレベルにおいて、ダイバーシティの反映、公正な成果、インクルーシブな環境を確保する

これには、3つの主要な優先事項への積極的なアプローチが必要となります。

● 公正な人材戦略

企業は、採用、業務の割当て、パフォーマンス評価、昇進において、障壁と偏見を取り除き、マイノリティーグループのメンバーに必要な追加的な支援を提供する積極的なアプローチを適用する必要があります。例えば、採用の際、異なる人材プールに接触し、スキルを優先した採用アプローチを導入することが含まれます。昇進に関しては、キャリアパスを明確に示し、昇進に必要なスキルと能力を明示すること、ラインマネジャーにチームを公正に育成するためのトレーニングを提供すること、コーチング、メンターシップや

スポンサーシップのプログラムを導入することなどが含まれます。

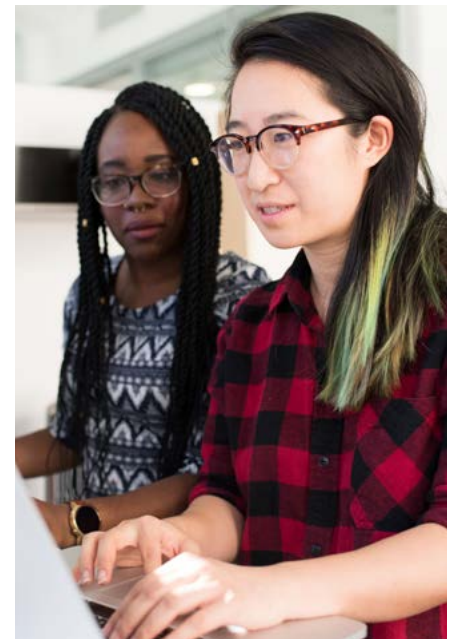
● 給与と福利厚生のエクイティの確保

企業は、各地の法令に準じて、同一労働同一賃金を約束し、多様なグループのニーズに応じた福利厚生を提供することができます。これには、すべての役割に対して標準化された基本給を定義し、給与と福利厚生の利用を監査し、ギャップを埋めていくことが含まれます。企業はまた、ベストプラクティスとして給与認証制度を導入することもできます。

● 組織全体でのインクルーシブな文化の醸成

これは、人々が大切にされていると感じ、貢献していると感じる帰属意識やサポート、信頼、尊重を重んじる環境を創出することを意味します。

例えば、親和性のあるグループやアライ



シッププログラムを通じてつながりを醸成することが可能です。

これにより、安全で効果的な苦情処理制度へのアクセスを確保することができ、コーチング、メンターシップ、スポンサーシッププログラムが、これを支援するのに役立ちます

“理解不足により、障がいは、ダイバーシティとインクルージョンの運動の片隅にとどまってきました。企業が障がいを持つ従業員や消費者をビジネス戦略の中心に据えてはじめて、企業は文化についての文脈を書き改めることができるのです。”

Joanna Pritchard, CEO,
The Valuable 500

2 ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンをサプライチェーンに組み込む

会社のビジネスにおけるリレーションと調達費用は、自社内に限らず、活躍の場を平等にするために用いることができる重要なレバレッジの源です。

サプライチェーンの多様化には、さまざまなインセンティブ制度を通じて、サプライヤーを自社のダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンに関与させるために、サプライヤーを奨励および支援する取組みが含まれます。また、マイノリティーグループが所有または運営するサプライヤーから調達するための的を絞った取組みや、脆弱なグループをより広範にグローバルなバリューチェーンに統合するための特別なプログラムへの投資も組み込むことができます。

3 市場やコミュニティにおけるダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンを支援する

企業には、自社の商品・サービスの提供方法、広告手段、顧客への提供方法が有害なステレオタイプを持続させ、不平等を助長していないかを慎重に考慮する責任があります。同時に、企業は、提供するブランド、商品、マーケティングキャンペーン、顧客体験を通じてインクルージョンを促進する機会も有しています。マーケティングチャンネルのミックスの多様化、インクルーシブで入手可能なブランドとマーケティング資料の作成と設計、インクルーシブな商品設計を確実なものとするために多様な顧客や従業員の声を活用するといったイニシアチブは、これらの取組みをサポートする大切な役割を果たします。

企業はまた、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンを促進する地域のサービスやアメニティーに投資し、推奨することによ

て、地域社会に積極的に関与し、事業を展開するより広範なエコシステムにおけるエクイティを提唱することができます。

定義

ダイバーシティとは、性別、人種、民族、宗教、性自認、性的指向、スキル、能力、性格特性、年齢、社会経済的背景、アイデンティティを形成するその他の要素など、人々を差別化したり、同等にしたりする要素のことです。ダイバーシティは、スペクトラムや尺度ではなく、お互いに異なる人々が集まった時に生じるものです。

エクイティとは、すべての人が、機会にアクセスして成功するチャンスを平等に得るために必要なものが提供されている状態のことです。エクイティには、すべての人が同じ場所を起点としていないことを認識し、すべての人に平等な扱いを促すために設計された構造、制度、プロセス、イニシアチブが含まれます。

インクルージョンとは、不平等を解消し、組織への所属意識を構築し、個人として尊厳を持って扱われ、積極的に参加し、自己の独自性を日々の仕事で表現することが奨励される、積極的かつ意図的な実践や行動を指します。

参考資料

[Inclusive Language Guide](#)
オックスファム (2023)

[WEPsジェンダーギャップ分析ツール](#)
国連グローバル・コンパクト (UNGC) (2022)

[LGBTIQ+ Standards Gap Analysis Tool](#)
国連グローバル・コンパクト (UNGC) (2022)

[What is DEI?](#)
Rights CoLab (2022)

[Inclusive Sourcing Methodology](#)
Business for Inclusive Growth (2022)

[Operational Recommendations for Ethnic Diversity & Inclusion](#)
Business for Inclusive Growth (2022)

[Diversity, Equity & Inclusion in the Workplace](#)
WBCSD (2022)

[The Fabric of Belonging](#)
Bain & Company (2022)

[LGBT+ Workplace Monitor](#)
Workplace Pride (2022)

[CEO Blueprint for Racial Equity](#)
JUST Capital, FSG & PolicyLink (2021)

[Gender Balance and Inclusive Cultures: A Guide for CEOs](#)
The B Team (2020)

[Tackling Discrimination Against Lesbian, Gay, Bi, Trans, & Intersex People: Standards of Conduct for Business](#)
国連人権高等弁務官事務所 (2017)

ビジネスケース

多様で公正、インクルーシブな職場やバリューチェーンは、さまざまな理由から競争優位性の大切な源泉となります。

パフォーマンスの強化

文化やパーパスに組み込まれた強力なダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンの実績を持つ組織は、同業他社よりも業績が優れていることが多くの研究で示されています。例えば、インクルーシブにマネジメントされている多様性のあるチームのほうが、87%の確率で複雑な問題の解決や意思決定が優れていることがわかっています⁷¹。多様な視点があるため、ダイバーシティとインクルージョンを確立する企業は、より創造的で革新的です。具体的には、イノベーションによる収益が19%上昇し⁷²、新たな市場を獲得する可能性が1.7倍高いことが研究によって明らかにされています⁷³。国際労働機関によると、特に経営陣におけるジェンダーダイバーシティの影響を追求している企業は、利益が5～20%増加すると報告されています⁷⁴。

消費者とつながり

さらに、ダイバーシティやインクルージョン、社会的に意識の高いマーケティング戦略を採用するブランドは、消費者とより強固で長期的な関係を築くことができます。例えば、Microsoftの調査によれば、米国のミレニアル世代とZ世代の消費者の約70%が、広告でダイバーシティを表現しているブランドにより高い信頼を寄せています⁷⁵。

人材の確保

多くの組織が、かつてない労働力不足、最も高い離職率、スキルギャップの拡大、人材争奪戦の激化に直面する中、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンは、従業員のバ

リュープロポジションを大幅に強化することができます。さまざまな国の求職者の86%以上が、ダイバーシティとインクルージョンを尊重する企業で勤務したいと述べています⁷⁶。同様に、行動を起こさないことによって、従業員の信頼と忠誠心を損なう可能性もあります。

資本へのアクセス

ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンの指標は、環境、社会、ガバナンス(ESG)に関する開示や格付けにおける中心的な要素として、投資家がますます注目しています。

規制の先取り

最後に、多くの法域で、ダイバーシティとインクルージョンの課題に関する企業開示とパフォーマンスを規定する新たな法律が制定されています。例えば、ノルウェー、スペイン、フランス、アイスランドでは、上場企業の取締役の40%以上を女性とすることを求める法律を整備しています⁷⁷。

“職場であるがままの自分でいられないなら、それはあなたにとっても、雇用主にとっても良くないことです。生産性の低下により、最終的には経済にも悪影響を及ぼします。70もの国で同性愛が刑罰の対象となっている今、どの企業にも、従業員や関わりのあるコミュニティの人々の生活にポジティブな影響を与えるチャンスがあるのです。”

Bianca Nijhof, Co-chair, Workplace Pride

86%

ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンを尊重する企業に勤務することを望む求職者の割合

5～20%

経営陣のジェンダーダイバーシティの影響を追及する企業の収益増加率

87%

インクルーシブにマネジメントされている多様性のあるチームがより優れた決断をする確率

1.7倍

経営陣に多様性のある企業が新しい市場を獲得する可能性



実際の企業行動

Arcadis

ダイバーシティ、
エクイティ、
インクルージョンと
帰属意識を推進

Arcadisは、従業員のニーズや実体験を紹介するためのグローバルリーダーによる5つの従業員フォーラム、Access & Neurodiversity (アクセス&ニューロダイバーシティ)、Age Representation (年齢)、Ethnicity & Heritage (民族意識と継承)、Gender (ジェンダー)、PRIDE (プライド) を設立しました。同社はまた、シニアリーダーなどの採用において、ジェンダー、国籍・出身地、経歴に焦点を当てたダイバーシティ目標に取り組んでいます。Arcadisは、ジェンダーや民族意識が経験やキャリアアップに与える多角的な影響を理解し、機会に平等にアクセスするためのソリューションを共同で創るために、ウーマン・オブ・カラー・プログラムなどの専門のプログラムも数多く整備しています。



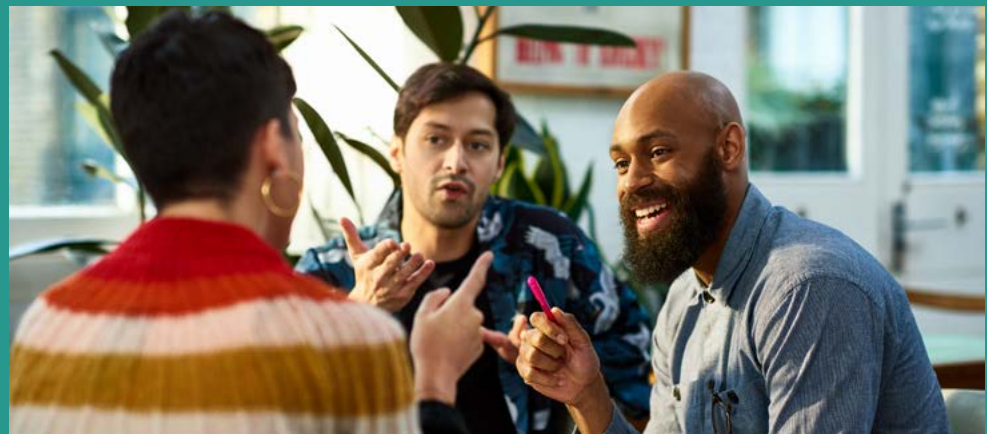
Bain & Company

社外での意義ある
持続的な変革を
促すための投資

Bain & Companyは、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョン (DEI) や人種の公平性とソーシャルジャスティスの分野において、ポジティブなESG (環境、社会、ガバナンス) の成果を促進するために、積極的にコミュニティに関与しています。同社は、教育、環境、経済開発に焦点を当てた社会的な影響力の高いプロジェクトを無償で提供するため、2020年に10年間で10億米ドルの提供にコミットしたことに加え、人種の公平性に特化して1億米ドルを追加提供をコミットしました。このコミットメントの1つの主な事例として、Bain & Companyは、人種間の富の格差解消に焦点を当てた非営利の連携団

体であるOneTenを支援しています。

OneTenのミッションは、雇用主や人材パートナーとエコシステムを構築し、4年制大学の学位を持たない100万人のブラックアメリカ人に、家計を支えるにたる給与が支払われる職に雇用したり昇進させたりすることです。さらに、OneTenは雇用主と協力して、雇用・昇進した黒人人材の長期的な定着と成功を確保しています。Bainは、OneTenの創設メンバーであるだけでなく、継続的な無償のコンサルティングサービスを提供することで連携団体をサポートしています。



Enel

障がいインクルー ジョンを通じた イノベーションの活用

Enelでは、障がいを持つ人々がイノベーションをリードしています。同社は、Valuability®モデルを通じてEnel Groupに勤務する約2,200人の障がい者にインクルーシブな職場環境を提供する取組みを実施するほか、障がいをイノベーションの源と位置付けています。障がいを持つ同僚や介護者から構成されるダイバーシティ・インクルージョン・コミッティーの知見を活用することで、Enelは、社会的・経済的に大きな価値を生み出す市場のギャップを埋める機会を特定することができました。最近の例として、Enel X WayのJuiceAbility®プロジェクトがあります。このプロジェクトによって、電動車いすユーザーが公共の充電ステーションを使ってバッテリーを充電できるユニークなスマートケーブルと、11,000カ所以上の充電ステーションのネットワークを共有するアプリが組み合わせられ、イタリア全土の電動車いすユーザー向けの新しいスマートバッテリー充電システムが作られました。



SAP

多様で公正、 インクルーシブな 職場とバリューチェーン を創造

SAPIは、すべての個人が参画し、繁栄し、そのポテンシャルをフルに発揮できる職場環境を醸成することにコミットしています。これは、単に雇用主としてではなく、開発・提供するソリューションを通じても実現しています。同社のSAP SuccessFactors Human Experience Management Suiteには、世界中の組織が労働者に関する意思決定における偏見を緩和し、より多様性のあるインクルーシブな文化を促進するための機能が含まれています。

SAP SuccessFactorsのソリューションは、人材の採用、管理、育成、報酬や昇進などの意思決定プロセス全般をサポートしています。

強力なインテリジェント技術と高度な分析により、組織は、意思決定時に発生するバイアスを即座に検知して緩和することができます。例えば、ライティングアシスタントやコーチングアドバイザーの機能を使用して、従業員の人口統計上の特徴にかかわらず、マネジャーは、公正で実行可能な目的と意味のあるフィードバックを提供することができます。また、パフォーマンス、報酬、昇進に関連する潜在的なバイアスについて、決定が下される前に人事担当マネジャーに通知するバイアスアラート機能も装備されています。



ITC

公正な成長を促し、 地域社会を支援

ITCの事業とバリューチェーンは、600万人以上の暮らしを支えています。バリューチェーン全体でインクルージョンと豊かさを醸成するために、同社は、小規模農家、女性、社会的・経済的に困難な状況にある人々を対象としたさまざまな草の根レベルの社会投資プログラムに取り組んでいます。女性に焦点を当てたイニシアチブには、経済的なエンパワーメント、農業起業、母子ケア、金融包摂、スキルの獲得などの領域における取組みがあります。これらのイニシアチブは、500万人以上の女性に提供されています。



ManpowerGroup

LGBTQI+の インクルージョンを 支援

ManpowerGroupは、クライアントによるLGBTQI+を包摂する職場文化の実現を支援することにコミットしています。同社は2021年、職場でのインクルーシブな言語や行動に関して、クライアントと雇用主との対話を促すための指針となるWords at Workを公表しました。また、シンガポールの求人サイト「PridePass」と提携し、LGBTQI+コミュニティのメンバーが仕事を見つけやすくする取組みを実施しています。



Masisa

ジェンダー平等の 組み込み

Masisaは2020年、UN Womenが策定した女性のエンパワーメント原則（WEP）に基づく、全社的なダイバーシティ、インクルージョンおよびジェンダー平等に関するポリシーを導入しました。この方針を実施するため、同社はダイバーシティ委員会を設置し、ジェンダー平等に焦点を当てたカルチャートランスフォーメーションを推進するための行動計画を策定しました。この行動計画は、さまざまなモジュールを通じて、すべての業務および企業のリーダーシップを対象としたダイバーシティ、インクルージョン、ジェンダー平等に関する詳細なトレーニングプログラムとともに展開されています。



PETRONAS

DEIに対する 経営陣の取組みと 説明責任

PETRONASは、同社のUpstream部門の執行副社長を議長とし、各部門のメンバーで構成されるダイバーシティ & インクルージョンカウンシルを設置しています。カウンシルの会議は年に数回開催され、一連のDEIに関する主なパフォーマンス領域における取組みをモニタリングしています。PETRONASはまた、経営陣の長期的なインセンティブプランの一環としてDEIを2022年に取り入れました。



PwC

機会への障壁を 取り除き、 進捗を見える化

英国PwCは、2021年の年次報告書の一環として、人種やジェンダー間の賃金格差に関する既存の開示に加え、社会経済的なバックグラウンドと障がい者の賃金格差を初めて公表しました。PwCは、革新的な高度技能研修プログラムを開始し、学校中退者がビジネス学位のトレーニングを受けながら、会計士やリスク管理コンサルタントとして有給の仕事に就けるようにしました。このプログラムにより、以前は大学卒業生しか利用できなかった機会が、同じように提供されています。



Solvay

野心的な DEI目標の設定

Solvayは2021年、DEIを同社の戦略の中心に据える「One Dignity」という野心的なDEIプログラムを立ち上げました。このプログラムは、ジェンダーの平等、障がい者の平等、公正な報酬とキャリアの機会、公正な採用、インクルーシブな従業員体験など、2025年までに達成すべき9つの具体的なDEIの行動領域を設定しています。このプログラムに明確な方向性を持たせるため、Solvayは、専門のDEIタスクフォースを含む明確なガバナンス構造を確立しています。



Unilever

より多様な サプライチェーンの 構築

Unileverは、2025年までに世界中の多様性のある企業に対して年間20億ユーロを拠出することにコミットしています。同社は、女性、人種および民族のマイノリティグループ、障がい者、LGBTQI+コミュニティなど、多様なグループのメンバーが51%以上を所有、経営し、支配的となっている企業を多様性のある企業と定義しています。同社はまた、スキル、資金調達、ネットワーキングの機会を提供する包括的なサプライヤー開発プログラムを通じて、多様性のある中小企業への支援を拡大しています。例えば、ケニアにおいて、UnileverはIFCと提携し、女性起業家が「即戦力となる」ことを支援するSourcing2Equalプログラムを実施しています。最後に、Unileverは、既存のサプライヤーにも積極的な変化を促すパートナーとなるよう求めており、サプライチェーンにさらなる多様性を持たせることを目指し、彼らの商品・サービスの調達先を見直すことを推奨しています。





行動 4

仕事の将来 (Future of work) に向けて人材育成をする

労働に関する変革の成果を享受するために、
スキルを持ち、力を発揮する人材を育成すること

企業行動が 求められる理由

仕事は、人々が達成できる所得、富、ウェルビーイングの水準において基本的な役割を果たしています。今日、この領域は、求められる仕事の種類や職場を変えていくであろう一連の複雑な変革に直面しています。

この変革のなかで最も重大なものは、急速な技術革新とネットゼロカーボン経済への移行です。これらはともに、今後10年にわたり、前例のないスピードで雇用を創出し、また消失させるでしょう。世界経済フォーラムは、人間と機械との労働分担が変化することで、2025年までに8,500万の仕事が失われ、9,700万の新しい役割が出てくると予測しています⁷⁸。同時に、ネットゼロへの移行によって、1億8,500万の仕事が消失し、2億件の仕事が創出されると予測しています⁷⁹。

これらの変革は、失われる仕事よりも多くの仕事を生み出すと概ね予想されています。また、新たな仕事は、より清潔で安全で充実したものとなる可能性があります。仕事が失われる地域やセクターで同時期に有機的な形で登場することはないでしょう。新たな機会は、根本的に異なる新しいスキルセットを必要とする可能性が大いにあるでしょう。

技術革命やネットゼロへの移行などの仕事の世界における抜本的な変化が不平等を助長するリスクを軽減し、世界中の数百万人の労働者に対してより高い生活水準とより良い将来の見通しを提供する機会を捉えています。

そのため、それぞれの人々が住んでいる場所で獲得できる仕事に必要なスキルを身につけるための戦略的かつ積極的な取組みが、さまざまなステークホルダーの間で必要となります。これは、2050年までに労働力への新規参入者が全体の3分の1を占めることが予想されているアフリカなどの地域で特に重要になります⁸⁰。

既存の労働者のリスクリングに加え、世界中の若者の間でますます顕著になっているスキルのミスマッチに対し、早急に対応する必要があります。世界の約22.5%の若者が、教育や雇用、研修に参加しておらず⁸¹、もしこの傾向が続けば、低・中所得国の8億8,000万人の子供のうち半数以上が労働市場で成功するために必要とされる最も基礎的なスキルを習得する道から今後外れることが予想されています⁸²。

同時に、ギグ・エコノミーの継続的な拡大とCOVID-19のパンデミックによって加速したリモートワークの台頭により、人々の働き方だけでなく、新たに登場する職種も変わりつつあります。これらの実務が今後も主流になっていくことは、不平等を解消する取組みにとってプラスにもマイナスにも作用する可能性があり、慎重に対処される必要があります。

企業は、現在や将来の労働力が進化する労働環境で成功するために必要なスキルを持ち、力を発揮するうえで重要な役割を果たしてい

1億8,500万件

2050年までに
ネットゼロに移行することで
失われるであろう仕事の数

2億件

2050年までに
ネットゼロに移行することで
創出される仕事の数

4人に3人

企業が求めるデジタルスキルが
不足していると考える
労働者の割合⁸³

50%

適切な仕事に就くためのスキル
が不足していると考える若者の
割合⁸⁴

ます。企業は労働者のスキル開発方法を時間をかけて変更しており、将来の労働力が繁栄するために必要なスキルに独自の知見を持っています。仕事の将来に向けて人々を育成するためにポジティブで積極的なアプローチを採用することは、不平等を解消するためのビジネス上のアジェンダに不可欠です。

“私たちは、若者がマレーシアや活動先の国々の進歩的な将来のリーダーとしてポテンシャルを発揮するため、社会全体の若者の教育に投資をしています。私たちはスキルを強化し、イノベーションやアジャイルな働き方を推進し、新たなエネルギー環境の中でビジネス戦略を実現することができる労働力を育成しています。”

Farehana Hanapiah, Senior Vice President Group Human Resource Management, PETRONAS

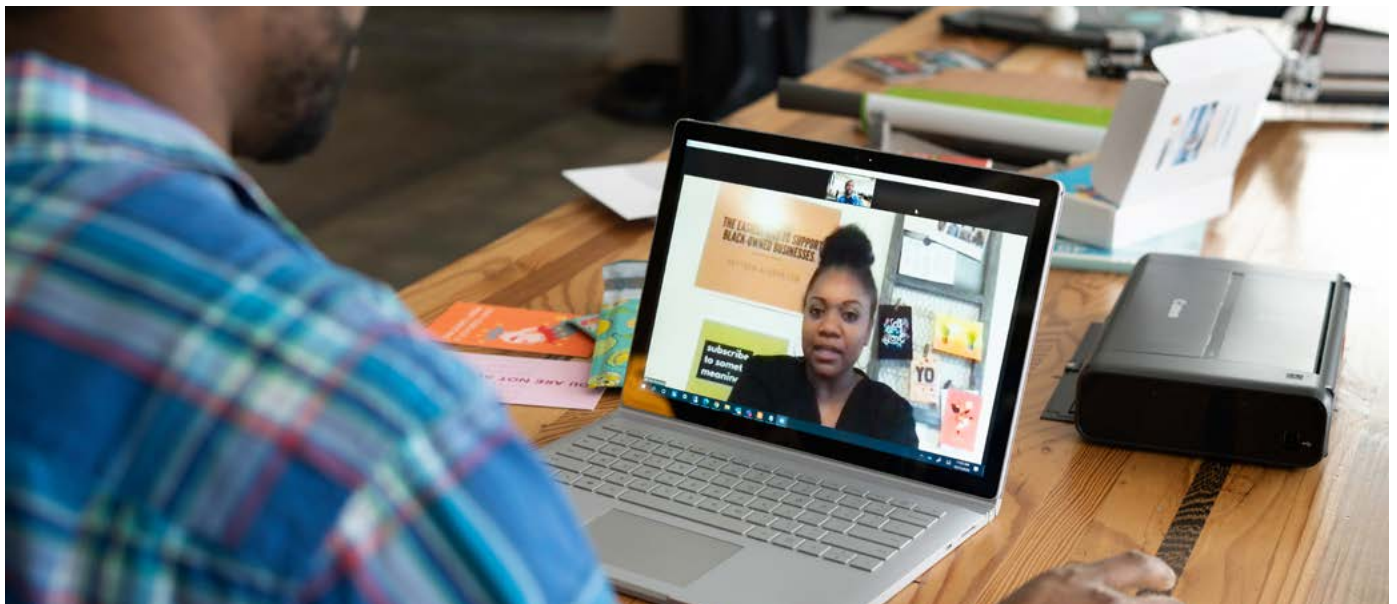
企業行動の促進

仕事の将来に向けて人材育成をすることは、技術革新やネットゼロへの移行など、仕事の世界を変えていく発展から恩恵を受けるためにスキルを持ち、力を発揮する労働力を育成することを意味します。

今日の世界では、求められるスキルは絶えず変化し、また、そのサイクルはますます短くなっています。その結果、多くの企業が重大かつ広範囲にわたるスキルギャップを埋めることに苦慮しており、従業員が持つスキルに投資する代わりに新たな従業員を採用してこの課題を解決しようとしています。一方で、スキルプログラムに投資している企業は、より高度なスキルを持つ従業員に投資を集中させる傾向があり、若手管理職が企業のヒエラルキーを上げるための育成を目的とした将来のリーダー向けのプログラムに注力しています⁸⁵。例えば、米国の25歳以上の人口のうち60%が大学に通った経験や学位を有しており、このグループに属する人々は、雇用主による学費補助やOJTの83%を享受しています⁸⁶。

“今のトレンドは、知的労働者、熟練労働者、非熟練労働者の格差を助長しています。今すぐ行動を起こさなければ、性別、人種、教育、スキルセットだけでなく、今度はリモート労働者と現場労働者との間でも機会と富の創造における格差がさらに広がっていくことになるでしょう。これはビジネスや社会にとって良いことではありません。”

**Jonas Prising, Chairman and CEO,
ManpowerGroup**



“若者は、仕事の将来における中心的存在です。将来のインクルーシブでスキルを持った労働力を確保するために、企業は将来の仕事に備えて若者を育成するための意図的で革新的な戦略を開発する必要があります。これが実現すれば、企業、コミュニティ、家族、経済全体など、全員に利益をもたらすことができます。”

Carlos Sanvee, Secretary General, World Alliance of YMCAs

仕事の将来のために人材を育成する企業行動には以下のものがあります。

1 労働市場で競争力を維持し、キャリア上の目標を達成するために必要なスキルを構築する

これには、今後のトレンドが雇用とスキルに与える影響をプロアクティブに予測し、労働力を継続的に評価して、新たに生じるスキルギャップを特定することが含まれます。また、労働者のスキル向上のための継続的な学習アプローチを拡大し、既存の役割での昇進を促す一方で、現在のキャリアパス以外の新たな役割に備えるために労働者を再教育し、失業者が社外で新たな職に就くためのスキルを獲得することも含みます。労働環境の変化が不平等を増幅させるリスクを軽減するため、企業は、解雇リスクが最も高い労働者に対して重点的に取り組む必要があります。また、従業員のニーズと懸念を聴取して考慮するためのヒアリングの仕組みを整備することも必要不可欠です。スキル向上プログラムは、機会へのアクセスに対する障壁を取り除き、ダイバーシティ、エクイティ、インクルージョンの取組みを一層強化するための機会として認識すべきです。

2 将来の労働者が持つべきスキルを磨く

これには、企業が現在必要としているスキルと将来必要とされるスキルの需要に関して明確なシグナルを、若者や教育システムにおけるさまざまなステークホルダーに対して、直接かつ積極的に伝えることが含まれます。民間セクター、政府、教育システム、若者の代表とが緊密にコラボレーションすることは、スキルの需要と供給をより入念に調整するうえで不可欠です。企業はまた、実習制度などのキャリアに結びつく学習体験や多世代間のスキル交換プログラムなど、若い労働者のスキル向上を支援するイニシアチブに投資することもできます。

3 労働者のニーズを満たすためにフレキシブルな労働モデルを責任を持って導入する

リモートワーク、ハイブリッドワーク、ジョブシェアリングなどのフレキシブルな労働モデルは、責任を持って導入されれば、不平等を解消し、労働者のニーズに合わせて労働力を進化させるのに役立つツールとなります。例えば、リモートワークは、転居や通勤が困難な労働者に対してより幅広い仕事の機会を提供することで、労働市場における地理的な不平等だけでなく、雇用喪失の影響を緩和することにも役立ちます。同様に、ジョブシェアリングは、仕事とその他プライベートにおける責任とのバランスを取る必要がある人々に対し、従来はフルタイムでしかできなかった仕事へのアクセスを拡大することが可能です。ただし、これらのフレキシブルな労働モデルには、公平性に関する一連の考慮事項もついてまわります。明確な方針を整備して、すべての仕事を適正なものとし、出社する従業員とリモートワーカーの間で便益が公平に配分されるよう、ラインマネージャーが適切に訓練されている必要があります。

参考資料

[The Good Work Framework](#)
世界経済フォーラム (2022)

[The Working Future: More Human, Not Less](#)
Bain & Company (2022)

[Skills Strategies for a Sustainable World of Work: A Guide for Chief Human Resources Officers](#)
WBCSD & GAN (2021)

[Empowering the Workforce of Tomorrow: The Role of Business in Tackling the Skills Mismatch Among Youth](#)

WBCSD & UNICEF (2021)

[Upskilling for Shared Prosperity](#)
世界経済フォーラム & PwC (2021)

[Just Energy Transition Framework](#)
包摂的な資本主義のための協議会 (2021)

[Just Transition: A Business Guide](#)
The B Team (2018)

[Guidelines for a Just Transition](#)
国際労働機関 (2015)

ビジネスケース

仕事の将来において人々が豊かになるよう備えることは、企業にさまざまな利益をもたらします。

人材へのアクセスとパフォーマンスの強化

これらの利点の中で最も重要なのは、企業が、事業継続性、レジリエンス、成長を確保するために必要な人材に確実にアクセスすることです。技術革新やネットゼロへの移行などのトレンドが既存のスキルギャップを拡大させているため、スキルを育成せずに金銭で獲得する戦略は持続可能ではないでしょう。2025年までに、全従業員の半数が雇用を維持するために新たなスキルを獲得する必要があります。最近のKorn Ferryの分析によれば、スキルギャップにより2030年までに8,500万以上の雇用が埋まらない可能性があります⁸⁸。

必要な仕事を遂行するための熟練労働者を探すことが困難となれば、企業のダイナミズム、イノベーション、生産性、グローバル競争力、成長、さらには存続に重要な影響を及ぼします。そのため、企業は、コストを上昇させる一方、長期的なベネフィットを大幅に低下させる短期的ソリューションに頼らざるを得なくなるのです。例えば、従業員のスキル向上にかかる費用は平均1,300米ドルですが⁸⁹、代わりの従業員を雇う費用は約4,425米ドルであることが研究で示されています⁹⁰。唯一の実現可能なソリューションは、企業が労働力の構築と育成においてより大きな役割を果たすこと、すなわち「人材の受入れ」から「人材の育成」への転換を図ることです⁹¹。

人材への投資と生産性の間には好循環が存在します。すなわち、人材への投資によって生産性が向上し、生産性が向上した結果、企業は人材に再投資することができます⁹²。2020年の調査によれば、スキル向上プログラムを導入したCEOの93%が、プログラムによって生産性が向上したと述べています。

人材の確保

人材へのアクセスを確保することに加え、スキル開発に投資することで、企業は自社の人材を動機づけ、エンゲージし、維持することができます⁹³。これはコスト削減につながる（従業員の入換コストは通常、基本給の33%と推定されている⁹⁴）とともに、企業固有の知識やカルチャーを保護することもできます。スキル開発プログラムは、新たな従業員を惹き付けるうえでも役立ちます。従業員の70%は、従業員の能力開発と学習に投資することで知られる組織で働くために現職を離れる可能性が高いことが研究によって明らかにされています⁹⁵。

経済成長と豊かな経営環境の醸成

広く人材への投資を行うことで、世界中の企業はより豊かな経営環境を構築することができます。世界経済フォーラムは、スキル向上への広範な投資は、2030年までに世界のGDPを6.5兆米ドル引き上げる可能性があるとして推計しています⁹⁶。

6.5兆米ドル

広範囲のスキル向上を行った結果として、増加が見込まれる世界のGDP

50%

2025年まで雇用を確保するために新たなスキルを獲得する必要がある従業員の割合

70%

能力開発に投資する組織で働くために離職を考えている従業員の割合

“企業は、新たなトレンドがバリューチェーン全体における仕事やスキルに及ぼす影響をプロアクティブに予測し、既存の労働力の能力開発に焦点を当てると同時に、外部の人材パイプラインを育む強力なコンピテンスアジェンダを構築することで、仕事の未来の形成をリードすることができます。これは企業の責務であり、ビジネスチャンスでもあります。”

Lars-Erik Fridolfsson, Sustainability Transformation Manager, Inter IKEA Group



実際の企業行動

Amazon

大規模な アップスキリング

Amazonは2019年、米国の従業員の3分の1の雇用を確保するために7億米ドルを投資する計画を発表しました。同社は、2025年までに10万人超の従業員のスキル向上を目指しており、現在および将来需要がある仕事に必要な技術的スキルを従業員が習得できるよう多数の研修プログラムを開発しました。加えて、レジリエンスのある労働力を確立するという同社のコミットメントに従い、社内の縦割り構造を解消し、研修や授業料の前払負担プログラム、経済的な奨励制度を通じて需要がある職種への社内異動を促進しようとしています。



電通

社外での意義ある 持続的な変革を 促すための投資

メディア・デジタルコミュニケーションの多国籍企業である電通は、世界中の教育機関や早期キャリアプログラムと連携した旗艦プログラムである「The Code」を通じて、同社のスキルと能力を次世代の人材に共有することで、人材のパイプラインを多様化しています。

「The Code」は、没入型ワークショップや就業体験の機会や実習期間を通じて、経済的に恵まれない境遇の学生に業界で働くチャンスを提供しています。同社は、地域密着型の雇用への投資を通じて、経済的に恵まれない人々 5,000人に職業斡旋やインターンシップを提供することに尽力しています。



Enel

中高年齢層の アップスキリング

EnelとInternational Telematic University UNINETTUNOは、技術革新およびデジタル化の問題について、Enelの従業員に専門的な再教育研修コースとアカデミックな研修の受講機会を提供する「Re-Generation」研修プロジェクトを開始しました。この取組みは、主に50歳超のEnelの従業員を対象としています。対象者は、デジタル経済、デジタル社会の法律、新テクノロジーの分野にわたる13のオンラインコースを選択することができます。



KPMG

教育機関との連携

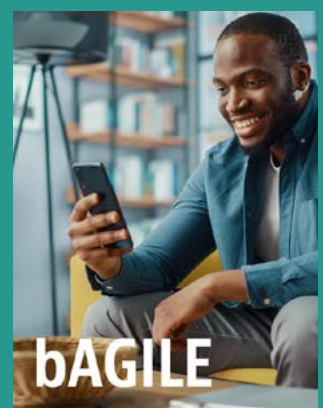
KPMGはユネスコのGlobal Education Coalition（国際教育連合）に幅広い支援を提供し、同連合の運営の高度化とミッションの推進を支えています。KPMGは、COVID-19の発生以降の各国政府の財政面の対応において教育がどの程度優先されているかを評価し、教育面の資金調達をモニタリングするユネスコの業務を支援してきました。また、Global Education Coalitionの支援のもとで実施される特定のGlobal Skills Academy（GSA）にも参加しており、ユネスコとKPMGは革新的な協力関係を構築しています。この協力関係には、労働市場の機会の分析、必要とされるスキル、さらにスキル格差への対処および学生への就職支援に関する有効なアプローチなどが含まれます。



Baker McKenzie

世界的に フレキシブルワーキング を展開

Baker McKenzieは、職員一人ひとりを、生活があり、職場よりも優先すべきことがある個人と認識しており、時に異なる方法で異なる時間に業務を行ったとしても、対応力と生産性があり、献身的で高いパフォーマンスを発揮できると理解しています。Baker McKenzieが世界で実施しているフレキシブルワーキングに関する取組み「bAgile」は、ローカルな役職かグローバルの役職かを問わず、パートナー、アソシエイト、さらにビジネスサービスおよびリーガルサポートの両方を対象とした柔軟性が高く機動的で代替的な働き方について、グローバルで一貫した取組みを啓発、推進し円滑に実施できるように計画しています。「bAgile」は、リモートワークや代替労働時間、標準外の休暇の取決めなどフレキシブル労働についてさまざまな形態を促進しています。



実際の企業行動

Mercedes-Benz Group

フレキシブルワーク
モデルを活用し
恩恵を享受

Mercedes-Benz Groupは、幅広いフレキシブル労働の選択肢によって従業員を支援しています。従業員は最も効果的と思われる方法で仕事とプライベートの両立を図ることが容易になります。フレキシブル労働の選択肢の1つとして、タンデム方式のジョブシェアリング・モデルにより、パートタイム勤務で1つの業務または1つの役職をシェアすることを希望する従業員には、職位を問わず、ジョブシェアリングを推進しています。タンデム方式により、従業員は個人的な計画や家族との約束に多くの時間を充てるできるようになります。同時に、1つの業務や機能に対して従業員2人の専門知識を投入できるため、堅調な業績をもたらしています。



ManpowerGroup

需要のあるスキルの
習得を通じて収入力を
強化する機会を提供

ManpowerGroupの「MyPath」プログラムは、同社の登録派遣社員向けの個別コーチングとスキル向上の機会を提供し、派遣社員がロースキルからミドルスキルの職に移行するのを支援します。同社は、明確なキャリアパスを描き、専任の「タレントエージェント」が担当することで動機付けを行い、ガイダンスを提供し、派遣社員が採用される可能性を高め、収入力を向上させています。特に、技術面のスキル向上を支援することは、派遣社員が将来も有効な雇用適性を得るための最速の方法の1つです。技術変革の計画を立案、展開し、採用を推進できる人材を

必要としている組織が増えているため、技術分野の人材に対する需要は供給を上回っています。同社のExperis Academyは、技術関連の学位がない人に「即戦力」となるための集中的な技術研修とコーチングを提供しています。さらに、必要とされる役職に就けるように既存の従業員を育成するカスタマイズ型スキル向上の機会も提供します。ExperisのAIを活用したCareer Acceleratorにより、従業員が自身のスキルに加え、最も重要なこととして、自身の潜在能力について理解することを支援し、IT学習の道筋と適職について指導しています。

PwC

バリューチェーン全体の
アップスキリングに
投資

PwCは2019年に30億米ドルをスキル向上の取組みに投資することを公約しました。この投資の目的は、将来の繁栄に必要なデジタルスキルについて自社の従業員を教育すると同時に、クライアントのスキル向上に関する取組みを支援するためのサービス提供を開発することです。加えて、PwCは「Generation Unlimited (GenU)」の支援についてユニセフと複数年にわたる協力を開始しました。GenUは、公的、民間、市民社会のステークホルダーを結集し、将来の成功に必要なスキルを取得することで若者が生産的な将来を築くのを支援するためのパートナーシップです。



Reskilling 4 Employment

大規模なスキル開発の
促進を目指した
コラボレーション

European Round Table for Industry (ERT) は2021年5月に、「Reskilling 4 Employment (R4E)」を正式に発表しました。R4Eは、欧州連合においてリスキリングとアップスキリングのニーズに対処する最善の方法を特定するために、一定期間の継続的な研究、支援活動、協議を経て策定された取組みです。この汎欧州プログ

ラムの目標は、失業者や「落ちこぼれの」労働者が新たな需要がある職種で仕事を見つけられるようリスキリングの機会を提供するパートナーシップを推進するハブになることです。R4Eは、2025年までに100万人、2030年までに500万人の人々が新たなスキルを習得することを目指しています。

Philip Morris International

生涯学習文化の推進

Philip Morris Internationalは、2020年にオペレーション部門で生涯学習のプログラムを開始しました。これにより、従業員はキャリアの領域を広げ、常に変化する労働市場が求める上位のスキルを習得し将来に備えることが可能となります。年齢や役職、地域、在職年数にかかわらず、大学やコースの修了証書を無料で取得できるため、従業員はキャリアアップや革新的な専門分野に重点的に取り組むことができます。コースは会社または個人のデバイスからオンラインで受講できるため、個人のスケジュールに合わせて参加できます。2022年には、本プログラムを通じて3,500人の積極的な学習者が1,350コースの修了証書を取得し、合計研修時間は4万2,100時間を記録しました。



SAP

将来のスキルを
習得することで
デジタルスキル格差に
対処

SAPは、若者の教育への投資がより公平でインクルーシブな経済や社会の基盤であるという理念を有しており、ユニセフおよび「Generation Unlimited (GenU)」とのパートナーシップを通じて、この理念を推進することに尽力しています。2019年以降、SAPおよびユニセフ、GenUは共同で、世界中の若者たちにハードスキルおよびソフトスキルの研修を提供してきました。受講者数は現在までに、インド、トルコ、ベトナムで760万人を超えています。この継続的な協力関係の一環として、現在ナイジェリア、ケニア、フィリピン、南アフリカで新たな取組みが試験運用さ

れています。その取組みでは、デジタルおよびグリーン経済において成功するために必要なスキルと知識を若者に提供します。この取組みの目標は、取組み開始から1年で50万人を超える若者に研修の機会を提供することです。

さらに、このパートナーシップは、「SAP Educate to Employ」を支援しています。このプログラムでは、若者にソフトスキルとSAPに特化した知識を習得させることで、彼らが自身のキャリアで成功できるよう支援しています。また、貴重な職場体験やSAPエコシステムにおいて成功するキャリアへの手段を提供しています。



行動 5

安心、安全で 十分な業務を提供する

労働の諸条件が、すべての労働者の身体的、精神的、社会的、経済的健全性とウェルビーイングを保護し、向上させるものとなるようにすること

企業行動が 求められる理由

安心、安全な業務は社会的地位の向上の基盤を形成します。また、安心、安全な業務は、パフォーマンスの向上、収入の増加、将来への投資に必要な身体的、精神的、社会的、経済的健全性とウェルビーイングにとっても不可欠なものです。しかし、長年にわたって一定の保護措置が講じられてきたにもかかわらず、この基盤は多くの人々に提供できていません。

依然として、業務上の事故や健康障害は多くの人々にとって珍しいものではありません。国際労働機関（ILO）および世界保健機関（WHO）による共同調査によると、世界で年間約200万人の男女が業務上の事故や疾病で死亡しています⁹⁷。また何億人もの人々が致命的ではないものの業務上の事故や疾病を被り、多くの場合、結果的に時間と収入を失っています⁹⁸。さらに、労働年齢に達している成人の15%は常に精神疾患を患っていると予測されています⁹⁹。

不安定で予測のつかない勤務スケジュールもまん延しており、米国だけで民間の従業員の最大3分の1が影響を受けています¹⁰⁰。ググエコノミーへの注目がますます高まっていますが、この問題は、小売、運輸および物流、製造、建築、医療および社会ケア、そしてホスピタリティやエンターテインメントなど幅広いセクターに及んでいます¹⁰¹。不安定で予測のつかないスケジュールは、金銭面での不安定を招き、ストレスとなり、身体的および精神的健康にマイナスの影響を及ぼす一因となります¹⁰²。実際に、不安定で予測のつかない勤務は、賃金よりも心理的苦痛、質の悪い睡眠、不満と密接に結び付いていることが研究で示されています¹⁰³。

加えて、従来の雇用よりも報酬や保護措置が少ない「インフォーマル」で「非標準的な」

雇用が急増しています。例えば、パートタイム勤務や短時間勤務、臨時就労、オンコールワークが挙げられます。

例えば欧州連合では2011年から2016年における雇用の純増分の大半は、非標準的な業務が占めています¹⁰⁴。現在、有期雇用の割合は、オーストラリアでは4分の1、日本では3分の1超、インドでは3分の2です。多くの場合、過小評価されているグループの人々は非標準的な業務に偏っています。アルゼンチン、ドイツ、インド、日本、オランダ、ニジェール、スイスなどの国では、女性のパートタイム勤務への従事率が、男性に比べて25%高くなっています¹⁰⁵。また、米国では、黒人労働者が労働者全体に占める割合は12%ですが、人材派遣会社の労働者に占める割合は26%です¹⁰⁶。

非標準的な雇用を支持する人々は、柔軟性や自身のスケジュール管理、個人的責任と職責のバランスを取れること、教育で得た知識や研修と業務を結び付けられることなどの利点を強調しています。しかし現在は、非標準的な業務の不利な点が、利点を上回ることが多くなっています。例えば、非標準的な業務に従事する人々は、標準的な業務に従事する人々より賃金が低くなる傾向が高いことが研究で示されています¹⁰⁷。また、同等の業務にもかかわらず標準的な業務に従事する人々よりも賃金が低いことや¹⁰⁸、雇用主が費用負担する研修を受講できる機会も少ないことが多くあります¹⁰⁹。非標準的な業務に従事する人々は、疾病手当や育児休暇、保険などの便益を享受できないことが多く、失業手当などの政府による社会的保護制度を受ける資格がないこともあります。そのため、彼らは、健康危機や失業といった状況の変化に対して、特に脆弱です。

200万人

業務上の事故や疾病による年間死亡者数

25倍

2009年から2019年の欧州におけるフルタイム雇用者と比較した場合のパートタイム雇用者の増加スピード¹¹⁰

41%

フルタイムの派遣労働者と標準的な労働者の格差（米ドル）¹¹¹

企業行動の促進

安心、安全で十分な業務を提供することは、労働の諸条件が、すべての労働者の身体的、精神的、社会的、経済的健全性とウェルビーイングを保護し、向上させるということです。

従来の職業安全衛生プログラムは、何十年もの間ありふれた内容のままとなっています。しかし、身体的、精神的、社会的、経済的健全性の要素を取り込んだ労働者の健康とウェルビーイングに関する包括的な視点を含むものへの転換を望む声が高まっています（図表13）。この声はCOVID-19のパンデミックを受けて、より高まり、世界中の職場や部署において労働者に影響を及ぼすさまざまな健康問題にさらに注目が集まるようになりました。

同時に、多くの企業が不確実性とリスクにさらされ、コスト削減と柔軟性の向上に努めているため、近年、不安定で予測のつかない非標準的な業務が急激に拡大しました。企業は、安定した業務を提供すること、そしてフレキシブルな業務であっても適切な業務となるよう、セクターやバリューチェーン全体におけるマルチステークホルダーの取組みに関与することで、増大する不平等に対処する重要な機会を得ています。

“COVID-19によってトータルウェルビーイングに焦点を当てた安全性の概念が拡大し、職業安全衛生に関する考え方に変化が生まれました。このような状況にもかかわらず、ストレスや傷病による休暇は上昇傾向にあります。企業はすべての人の身体的、精神的、社会的、経済的な健全性とウェルビーイングを支えるプログラムや便益を提供し、行動を起こすことが不可欠です。”

Tim Strawn, Regional CEO for Europe, Middle East & Africa, ERM

安心、安全で十分な業務を提供するために企業が取るべき主な行動の一部を、以下に概説します。

1 最高水準の身体的・精神的健全性とウェルビーイングを促進する 職場文化を確保する

これには、長時間労働や仕事関連のストレスなどリスク要因を考慮し、従来の職業安全衛生の取組みを強化すること、職場および職場以外で医療サービスと健康保険プログラムを提供すること、さらには健全な職場環境を構築すると同時に従業員の健康的な生活スタイルを推進、支援することが含まれます。ビジネスリーダーが心理社会的危険性に対処し、メンタルヘルスについて率直に話し、関連する研修やツール、支援制度を幅広く利用できるようにする組織文化を形成することも含まれます¹¹²。






2 生活賃金に加えて「生活時間」を保証する

生活時間は、経済的安定と社会的地位の向上にとって生活賃金とまったく同様に大切なものです。この考え方には、身体的、精神的、社会的な健全性とウェルビーイングを保護するために必要な範囲内で、労働者のニーズを満たす最低限の労働時間数、シフト（交代勤務時間）の適切な通知期間および当該期間内に取り消されたシフトに対する報酬、ならびに正確な労働時間を反映した書面による契約が含まれます¹¹³。

3 各地域においてすべての労働者のニーズを満たす便益を提供する

疾病手当や家族休暇、健康保険などの便益は、労働者が経済的安定や社会支援構造を損なうことなく、家族の病気から子供の誕生まで生活のなかの日常的な出来事に、確実に対処できるようにするために必要なものです。このような便益により、結果的に労働者は直ちに業務に復帰し、生産性が最も高い状態で業務を行うことができます。

図表13：従業員の健康とウェルビーイングの主な要素

 <p>職業安全衛生</p>	<p>職業安全衛生は、従業員が職場において従事する業務および職場環境の質に起因しうる傷害や健康への悪影響の防止に重点を置いています。</p>
 <p>身体的要素</p>	<p>身体的健全性は身体の全体的なウェルビーイングに関連します。従業員が職場で過ごす時間の大部分は、従業員のワークライフや習慣、働く空間の環境面の質が従業員の身体的ウェルビーイングに密接に相関していることを意味しています。</p>
 <p>精神的要素</p>	<p>精神的健全性は、個人がそれぞれの潜在能力を認識し、生活の標準的なストレスに対処することができる精神のおよび心理的ウェルビーイングの状態と定義付けられています。仕事関連のストレス、ワークライフバランスの欠如、職場での人間関係のすべてが、不安やうつなどメンタルヘルスの問題を悪化させる、または生じさせることがあります。</p>
 <p>社会的要素</p>	<p>社会的ウェルビーイングは、従業員が帰属意識や社会的包摂、社会的安定をどの程度感じているかを含みます。</p>
 <p>経済的要素</p>	<p>経済的ウェルビーイングは、資金の状況や資金力から生じる精神のおよび身体的なウェルビーイングの状態です。これは雇用によって提供される経済的な安定に大きく影響を受ける可能性があります。</p>

参考資料

[WHO Guidelines on Mental Health at Work](#)
WHO (2022)

[Healthy People, Healthy Business: Embedding a Culture of Employee Wellbeing](#)
WBCSD (2021)

[The Insecurity Complex](#)
Living Wage Foundation (2021)

[Mental Health and Employers: Refreshing the Case for Investment](#)
Deloitte (2020)

[The Future of Wellness at Work](#)
Global Wellness Institute (2016)

[Job Quality Tools Library](#)
The Aspen Institute

ビジネスケース

安心、安全で十分な業務を提供することの便益として、以下が挙げられます。

体調不良やウェルビーイングの欠如に関連するコストを削減すること

労働者の身体的および精神的健全性が雇用主に多大な影響を与えることに疑いの余地がないことは、研究によって示されています。例えば、労働者の体調不良は米国だけで年間約5,750億米ドルの負担を雇用者に強いていると推計されています¹¹⁴。同時に、全世界で、うつ病や不安のために推定で年間120億日の労働が失われ、生産性の喪失によって年間1兆米ドルのコストが生じています¹¹⁵。そのため、職場の健全性とウェルビーイングへの取り組みの推進に関するビジネスケースは明白です。WHOは、このような取り組みは、企業が負担する医療費を26%削減し、病気休暇の長期化を27%削減しうること示しています¹¹⁶。Deloitteの調査においても、雇用者は職場のメンタルヘルスへの介入に1ポンド費やすごとに、疾病による長期休暇、体調不良時の勤務、離職率が低下し、5ポンドの節約につながれることがわかりました¹¹⁷。

健康およびウェルビーイングプログラムを通じて人材を呼び込み、確保すること

さらには、多くの組織が人材の争奪戦の激化に直面している今、従業員の健康とウェルビーイングに関する有効な戦略が、従業員への価値ある提案を強化し優秀な人材を呼び込み確保するうえで非常に重要な要素になります。最近の調査では、米国の従業員のうち85%は、新しい仕事を評価する際に、行動的健康に関するベネフィットが重要な要素だと考えていることがわかりました¹¹⁸。

安心できる業務によって人材の確保と生産性を強化すること

加えて、ビジネスにおいて安心できる業務の直接的な影響を評価するための研究が始まっています。例えば、ある研究は、不安定

なスケジュールは2年後の従業員の残留率を10%引き下げると示しています¹¹⁹。また1万店超を対象にした研究では、1週間の労働時間が13時間から24時間に増えると、従業員の生産性が10%から29%に上昇することが示されました¹²⁰。同様に、スケジュールの安定を強化する介入により、生産性は5~16%上昇し、平均売上高は7%増加しました¹²¹。

投資家の期待に応えること

安心、安全な業務に投資することで、企業は投資家の変化する期待に応えることができるようになります。投資家は、労務費の減少とその他のコストやリスクの増加のトレードオフを適切に評価するために、企業の労働状況に関する職種別データを求める傾向が強くなっています。労働状況のデータを求めている投資家には、「Workforce Disclosure Initiative」に所属する、運用資産残高10兆米ドルに相当する68の機関が含まれます。

新たな規制の一步先を行くこと

各国政府は、非標準的な業務という新たな現実に政策と規制を適用し始めています。しかし、その適用は、代償として、非標準的な業務が現在提供する利益を少しずつ削ぎ取るような方法で行われており、非標準的な業務に過度に依拠している企業のビジネスモデルを脅かしています¹²²。欧州やアジア、米州の多くの政府は、例えばギグワーカーや臨時労働者のために、競争の場を平準化する対策を講じ始めています¹²³。労働者の健康と安全は、規制上でも注目の的となっています。2022年に、ILOが「労働における基本的原則および権利」の1つとして安心で健康的な労働環境を挙げ、全加盟国にその尊重と促進をコミットさせたことは画期的な決定でした¹²⁴。

5,750億米ドル

体調不良の労働者に対して米企業が年間で負担するコスト

400億ポンド超

メンタルヘルスに問題を抱える労働者に対して英企業が年間で負担するコスト¹²⁵

10億米ドル

米国において職場での怪我に対して発生する1週間当たりのコスト¹²⁶

85%

米国において、転職の際に行動的健康に関するベネフィットを考慮する従業員の割合

“貧困と不平等は農村にまん延しており、多くの場合、農家になろうという若者の意欲を削いでいます。私たちは、農業をより魅力的で収益力のあるものにしたいと考えています。そのために、農家が再生食品システムへの公正な移行を支援する再生農業の手法を取り入れることを、研修や経済的なインセンティブなどを通じて、奨励しています。”

Laurent Freixe, Chief Executive Officer, Zone Americas, Nestlé



実際の企業行動

Arcadis

従業員の ウェルビーイングを 支援

Arcadisは近年、職場において身体的および精神的健全性の均衡を保つことに尽力しています。健全性と安全に関する既存のグローバル・マネジメント・システムに、職場における精神的な危険要因を統合し始めており、ウェルビーイングにマイナスの影響を及ぼす職場のリスクの特定、管理に取り組んでいます。同社は、データに基づくアプローチによって反応型から予防型に変わりつつあります。この変革は、ウェルビーイングおよびレジリエンスに関するグローバルロードマップによって強化されています。ロードマップには、同社の従業員支援プログラムおよびメンタルヘルスへの応急処置の提供、ウェルビーイングに関する研修を改善し拡大する取組みも含まれています。



Gap

予測可能で クオリティの高い シフトスケジュールを 提供

Gapは2018年に、次の点について自社の店舗に介入を行いました。(a) テクノロジーを活用したシフト交換：モバイルアプリケーション上で、従業員はシフトを選択、交換することができ、同時に店舗マネジャーは入力が必要なシフトを掲載することができます。(b) 安定したシフト構造の確立：シフトの標準的な開始および終了時間を設定しています。(c) コアスケジュールの導入：週ごとに各スタッフの勤務予定日数と時間の一貫性を高めます。(d) 「Parttime Plus」プログラム：このプログラムを通じて、コアチームに

1週間当たり20時間以上のシフトを保証し、スケジュールの妥当性を高めます。(e) 的を絞ったスタッフの増員：これを可能にするため、店舗の給与支払可能時間を増やすことで、勤務スケジュールに一貫性と予想可能性の改善余地を店舗マネジャーに提供します。この介入は功を奏し、Gapのスタッフは、より予測可能でクオリティの高いスケジュールを提供されるようになりました。店舗の生産性は平均で5%以上も上昇し、上記5店の遵守率が高い店舗では16%超上昇しました。



Aviva

「Living Hours Employer」になる

Avivaは、2020年に「Living Hours Employer」に初めて認定された組織の1つです。この認定は、同社が全スタッフに実質生活賃金を支払うことに加えて、1週間当たりの最低労働時間の安定と保証を提供していることを示しています。このプログラムの認定を受けた雇用主は、各シフトについて少なくとも4週間前に通知し、通知期間中にシフトが取り消される場合は賃金の支払いを保証します。また、(労働者が別段の要求をしない限り) 1週間当たり最低16時間の労働を保証し、労働時間を的確に反映した契約書をスタッフに提供しています。



Solvay

多くの専門分野に及ぶ アプローチを通じた 健康とウェルビーイング への取組み

Solvayは多くの専門分野にわたる委員会を設置し、全従業員に向けた健康とウェルビーイングに関するアクションプランの策定、段階的实施、ローカライゼーションを確実に進めています。部門横断型の委員会には、従業員団体の代表者、さらに人事や医療スタッフ、安全衛生、持続可能な開発に関する部門の代表者が、

本社レベルおよび現場レベルの両方から参加しています。この多くの専門領域にわたるアプローチは、社内のウェルビーイング戦略の持続可能性を確保し、参加率を高め、経営陣からのコミットメントによって十分な支持を受けています。





行動 6

生活賃金と 生活所得を支払い、 引き上げる

貧困賃金を根絶し、
労働者の誰もが適切な水準の生活を送るために
十分な所得を得ることができるようにすること

企業行動が 求められる理由

生活賃金や生活所得は、人々が十分な生活水準を維持できる収入レベルとして、世界人権宣言第25条で定められているベンチマークです。

ここ数十年、多くの地域で、労働者の賃金の伸びが経営幹部の報酬の伸びに追いついていません。これが所得と富の格差拡大につながり、不当であるとの認識が強まる要因となっており、多くの労働者が世帯のベーシック・ニーズを満たすことができなくなっている状況となっています。

今日、世界で10億人以上の人々が、十分な食料、水、住居、教育、医療、交通、衣服、その他の必需品など、適切な生活水準を保持するために必要な収入、つまり生活賃金や生活所得を得られていません¹²⁷。

それらの人々は、ILOの統計で対象とされている全労働者のおよそ3分の1¹²⁸、世界の全小規模農家の半数以上¹²⁹を占めています。このなかには、世界で最も裕福な国の大手企業で働く労働者も含まれています。例えば、米国の大手上場企業1,000社に勤務する労働者の50%（約1,040万人）は、3人家族の生活を支えるために必要な金額を下回る収入しかありません¹³⁰。

不平等に取り組み、経済システムの信頼を取り戻すため、貧困から抜け出す道筋を提示し、すべての人に社会的地位の向上と富を

得る機会をもたらすことができるようにすることが重要です。

世界の多くの地域で、現行の設定どおりの最低賃金が支払われていません。大半の国で最低賃金が定められているものの、常に一貫性を持って実行されているわけではなく、十分な社会的対話が行われないなかで設定されていることも多くあります。最低賃金は、すべてのカテゴリーの賃金労働者に適用されているわけではなく、小規模農家や自営業者などを含む賃金収入のない人には適用されません。そして、最低賃金は非常に低い水準となっていることが少なくありません。世界の多くの地域で生活コストが上昇しており、今後状況が悪化する可能性が高まっています。

生活賃金と生活所得は、所得分配の下限に位置する人々を引き上げ、社会経済のはしごを上る足場を提供するために必要です。本質的には、生活賃金と生活所得を得ることで人々は必要な商品やサービスを得ることができ、健康を維持し、新たなスキルを獲得し、より良い仕事を確保し、あるいは大きな利益を上げることができるビジネスを構築することができます。最終的にはいずれ高い水準の所得、富、ウェルビーイングを獲得して、将来の世代に明るい未来を残すことができるのです。

1/3

世界で生活賃金を下回る所得水準にある労働者の割合

50%超

生活所得を下回る小規模農家の割合

1,460%

米国のCEOの報酬の上昇率（1978年比）¹³¹

18%

米国の労働者の平均賃金上昇率（1978年比）¹³²

“生活賃金は貧困と不平等の解消に不可欠な要素です。私たちには、より広く社会に恩恵をもたらすためにビジネスモデルの運用方法を変え、貧困の悪循環を打開し、世界経済の基盤を強化するチャンスがあります。”

Daan Wensing, CEO, IDH

企業行動の促進

生活賃金と生活所得の支払いおよび引き上げは、貧困賃金を根絶し、労働者の誰もが適切な水準の生活を送るために十分な所得を得ることができるようにすることを意味します。

生活賃金の実現に向けた動きは今、大きく勢いを増しており、さまざまなセクターの企業が、労働者に最低限の生活賃金が支払われるようにするため、真摯に取り組み始めています。大手企業も先陣を切って取り組み、自社のバリューチェーン全体で生活賃金の課題に対応しています。

しかし、それらの取り組みは複雑なものとなる可能性があり、多くの企業で、生活賃金に関する取り組みは今なお達成が困難な見通しとなっています。現在、世界で最も影響力のある企業のうち、生活賃金に関する目標や支払う意向を公表しているのはわずか4%です¹³³。実際にさまざまな障壁が存在しており、障壁があると考えられるために、一部の企業が思いとどまっていることは明らかです。なかでも大きな要因となっているのはコストに関する不透明感です。生活賃金の支払いにかかる実際のコストを適切に把握できなければ、その規模や範囲での達成が不可能であるかのように見受けられます。さらに、生活賃金のベンチマークへのアクセスは費用がかさむ場合も多く、異なる地域に所在する労働者を対象として生活賃金の格差を矛盾のない形で正確に算出することは、極めてハードルが高く、推進が困難であり、また整合性に欠ける可能性もあるでしょう。

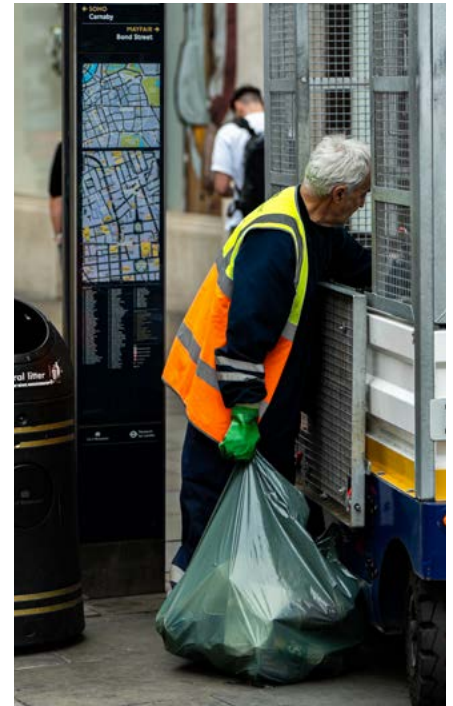
以下は、今後、生活賃金と生活所得の取り組みを進展させるための企業行動の例です。

1 自社の範囲内の全労働者に生活賃金を支払う

これは、フルタイムおよびパートタイム雇用者、ギグワーカーまたは契約社員、さらに派遣会社を通じて契約している労働者も対象とします。対象となる全地域の生活賃金のベンチマークを特定すること、ジョブ型の職種や雇用タイプで実際の賃金に関するデータを収集すること、格差是正のための計画を策定することも含まれます。これら取り組みの一環として、IDHのRoadmap on Living Wagesなど、さまざまなガイドラインが公表され、入手可能であるため、企業はそれらを活用することができます。

2 サプライチェーンにおいて生活賃金と生活所得を引き上げる

企業は、インセンティブや要求事項の提示、意識の向上、研修や能力開発の取り組みを通じて、生活賃金の支払いを担うサプライヤーに影響を与え、生活所得の改善に貢献することができます。これらの取り組みの支援とあわせて、企業の調達慣行を調整することが重要です。調達慣行が、賃金を含むさまざまなコストを低く抑えるようサプライヤーへの圧力になることがあります。有効な変更として、長期契約の締結、価格協議における人件費の確保、価格と製造コストの関連付けなどが考えられます。



生活所得の概念は、農家など賃金収入のない人、もしくは他から得る収入と賃金収入を合算している人に適用されていることから、生活所得の確保が生活賃金よりも複雑化している場合が多くなっています。企業のサプライチェーンのなかで働く全労働者が生活所得を得られるようにするため、まず世帯レベルでの経済分析を行い、世帯の収入源、コスト、キャッシュフロー、財務面でのレジリエンスおよび収益力を高める能力を特定し、把握することが重要です。これにより企業は、異なるタイプの世帯を対象として、生産性を高めるための研修から、収入の多様化、コスト削減のための介入まで、最も適した形でサポートを提供することができます¹³⁴。

3 クリティカルマスを構築し、
障壁を打ち破るために行動し、
協働する

サプライチェーンの企業の間で、生活賃金の支払いを実現するうえでの障壁に違いがあるかもしれませんが、共通する脅威もあります。企業は協力して対応しつつ、取組み推進に向けて、政策立案者を含むその他のステークホルダーとともに、クリティカルマスを形成し、団結しなければなりません。企業はステークホルダーと協議し、協力することで、意識を高め、共有する熱意を向上させ、共通のツールやベンチマークを開発し、取組みに対するインセンティブを引き上げ、責任を明確にし、相互に説明責任を負うことができるのです。

定義

生活賃金と最低賃金の違い

生活賃金と最低賃金は異なるものです。生活賃金は、労働者とその家族が適切な水準の生活を送るために必要となる金額であり、特定の場所における生活費で決まります。一方で、最低賃金は法律によって雇用主が支払わなければならない最低限の金額です。

生活賃金と生活所得の違い

生活賃金と生活所得は、いずれも労働者とその家族が適切な水準の生活を送るために必要となる金額を意味しています。生活所得は、農家など賃金収入のない人、もしくは他から得る収入と賃金収入を合算している人に適用されます。

参考資料

[The Case for Living Wages](#)

Business Fights Poverty, ケンブリッジ大学, Shift, (2022)

[Roadmap on Living Income](#)

IDH (2022)

[Living Wage Playbook](#)

AIM Progress (2022)

[Roadmap on Living Wages](#)

IDH (2021)

[Improving Wages to Advance Decent Work in Supply Chains](#)

国連グローバル・コンパクト (UNGC) (2020)

[Living Wage Database](#)

Fairwage Network

[The Anker Methodology](#)

The Living Income Community of Practice

“生活コストが上昇しているなか、雇用主が生活コストを考慮したうえで賃金を引き上げ、支払うことは、かつてないほど重要になっています。それにより、職場の安全と安定を提供するだけでなく、地域経済の発展にもつながるでしょう。”

Katherine Chapman, Director, Living Wage Foundation

ビジネスケース

生活賃金と生活所得の支払いおよび引き上げは、企業自身の事業、サプライチェーン、そして市場におけるさまざまなビジネス上のメリットをもたらします。

労働者の確保と意欲の向上

企業自身の事業においては、生活賃金は労働者を引き付け、意欲を引き出し、確保する要素となります。離職コストを軽減し、最終的には生産性、品質、顧客サービスの向上につながります。

レジリエンスの高いサプライチェーン

サプライチェーンでは、生活賃金と生活所得を引き上げることによって、リスクを軽減し、品質、信頼、レジリエンスを高めることができます。

市場におけるメリット

市場では、生活賃金と生活所得の支払いと引き上げは、企業のレピュテーションだけでなく、資本へのアクセスを向上させます。例えば、英国では、生活賃金を支払っていると認められた雇用主の86%がレピュテーションの側面でメリットを報告しています¹³⁵。さらに、ダウ・ジョーンズ・サステナビリティ・インデックス、Workforce Disclosure Initiative、Platform Living Wage Financialsなどの報告やアカウンタビリティに関するイニシアチブは、評価に生活賃金を含めるようになっていきます。

より良好な経営環境

生活賃金と生活所得の支払いと引き上げは、顧客の購買力をも高めます。例えば最近のカナダでの調査により、最低賃金が1%上昇すると、小売業界の売上が0.5%増加することがわかりました¹³⁶。これが積み上げれば、生活賃金と生活所得に関する経済的なメリットの規模は膨大です。BCTIの予測では、生活賃金の格差是正は、生産性と消費の増加により、GDPを毎年4兆5,600億米ドル増加させる可能性があります¹³⁷。

また、生活賃金への対応を世界で本格的に展開しても、全所得の8.6%しか得ていない下限50%の低所得者層が対象であるため、インフレへの影響は少ないことが調査で明らかになっています。

4.5兆米ドル

生活賃金の格差是正が世界のGDPに及ぼすプラスの影響額

“不平等は、特に若者の間で拡大しています。すべての人を対象に生活賃金と生活所得を引き上げることで、企業は地域社会を健全で豊かにする重要な役割を果たすことができます。”

Priscilla Dunn, Youth Commissioner

“企業が生活賃金を支払うことで、労働者は生活を維持できるだけでなく、帰属する社会に確固たる一員として参画できるようになります。これは私たち全員の問題です。投資家は投資先の気候変動の影響に熱心に取り組み始めています。現在の課題は、不平等であることへの根深い不公平感に対処することです。”

Catherine Howarth, Chief Executive, ShareAction

**OVER WORKED
UNDER VALUED
EXPLOITED**



実際の企業行動

ASN Bank (de Volksbank NL)

2030年までに
衣料品・服飾品セクター
における生活賃金の
実現に向けた協力

ASN Bankは、資金の観点から、衣料品・服飾品セクターにおける生活賃金を不平等リスクとして認識しています。このリスクに対処するための取組みの一環として、同行は2030年までに衣料品・服飾品のサプライチェーン全体で生活賃金を実現できるよう支援する目標を設定しています。この目標を支援するため、ASN Bankは2018年にPlatform Living Wage Financials (PLWF) を共同で設立しました。現在、19の金融機関が参加し、その運用資産は6兆5,000億ユーロ相当となっています。PLWFは、衣料品や履物、農業食品、食品小売セクターの50社超の投資対象企業が、グローバルなサプライチェーンで生活賃金と生活所得を実現できるよう、奨励、支援、モニタリングを行っています。

Olam Group

生活賃金の格差分析を
広範囲に実施

Olamは昨年、主な従業員の3分の2以上について、賃金の基準値を設定しました。すべての従業員が、最低賃金を上回る所得を得ていたことがわかりましたが、複数の地域では生活賃金格差が生じていることもわかりました。同社は、近い将来のうちに賃金格差を是正するための社内ロードマップを作成しています。



Nestlé

カカオ農家の
生活所得格差を
是正する支援

Nestléは、Nestlé Cocoa Plan (ネスレ カカオプラン) を通じて、カカオのサプライチェーンにおける社会的課題や環境問題について10年以上行っている取組みを足がかりに、2020年にIncome Accelerator Program (収入向上プログラム) を開始しました。プログラムでは現金支払いを行い、農家が生活所得を得て、児童を就学させられるようにする取組み、例えば、世帯の子ども全員を学校に通わせる活動、生産性と気候変動への耐性を高める農業、また、家畜の飼育や養蜂、キャッサバの加工など新たなビジネス活動を奨励しています。

農家は、プログラムの最初の2年間、会社によるカカオへの支払いに加えて、年間最大500スイスフランの収入を得ることができます。支払いは安全なモバイル送金サービスを介して直接行われ、家庭の中の男性と女性に平等に分けて支払い、ジェンダー平等を推進しています。プログラムの対象となる世帯数は1万世帯に達し、2030年までに自社のカカオのサプライチェーンにおけるすべてのカカオ農家16万世帯を対象とすることを目指しています¹³⁸。



IDH

生活賃金に関する 行動要請を支える 民間セクターの団結

IDHは2021年、企業に対してIDHのRoadmap on Living Wagesへの支持の表明と、自社サプライチェーンの全労働者が最低限の生活賃金を得られるようさまざまな対策を実施することを求める行動要請を公表しました。現在までに、Aldi、Fairphone、Hershey、L'Oréal、Mondelēz、Olam、Schneider Electric、ユニリーバなど17社が支持を表明しています¹³⁹。また行動要請は、Business for Inclusive Growth (B4IG) に参加する30以上の企業が支持しています。

Unilever

サプライチェーンの 生活賃金向上への 取組み

Unileverは2014年に、Framework for Fair Compensationを立ち上げ、自社の業務に携わるすべての従業員に対して生活賃金を支払うという目標に向けて推進してきました。2020年にこの目標は達成されたため、Unileverに直接商品やサービスを提供するすべての人が、2030年までに最低限の生活賃金や生活所得を得られるよう目標とその範囲を拡大しています。目標達成のため、Unileverの調達部門は、ポートフォリオと市場ごとに、コストとリスクのバランスを図り、Unileverとサプライヤーが競争力を維持できるようにするためのフェーズ別の実施ロードマップを策定しました。

同社は2021年に協働製造と派遣労働の従業員に焦点を当てることからスタートし、現在は「ホットスポット市場」、つまり法的な最低賃金と生活賃金間の格差が最も大きく、社会のセーフティネットが最も脆弱な市場における現地のベースライン評価を進めています。同社はサプライヤー、他の企業、政府、市民社会団体と協力し、購買慣行、コラボレーション、提言活動を通じた変革を推進しています。



ShareAction

生活賃金に関する 初めての株主提案権を 行使

2兆2,000億ポンド規模の投資家連合を組織し、責任ある投資を推進するShareActionは、2022年3月、英国で2番目に大きな食品チェーンストアであるSainsbury'sに対して、全労働者への生活賃金の支払いにコミットし、生活賃金を保証する企業となるよう求め、株主提案を提出しました。投資家連合には英国最大級のアセットマネジメント会社であるリーガル・アンド・ジェネラル・インベストメント・マネジメントや最大の企業年金基金であるNestが含まれていました。7月のSainsbury'sの年次株主総会における株主提案への賛成率は16.7%でした。生活賃金に関する初めての株主提案としては、多くの支持を得ており、この問題に対する投資家の注目度が高まっていることが示されました。



行動 7

労働者代表を支援し、 尊重する

労働者が、労働条件に関する企業側の意思決定に影響を及ぼすことができるようにすること

企業行動が 求められる理由

結社の自由および団体交渉権は、世界で160カ国以上が批准しているILO（国際労働機関）の8つの中核的労働基準に含まれているものです。職場における結社の自由とは、労働者代表機関や労働組合など、労働者が最適と考える形式の組織を設置する明示的な権利を与えるものです。

労働者との価値あるエンゲージメントは、不平等への取組み、そして価値とリスクの公平な分配に関する行動指針を実現させる主要な要素です。企業が従業員のさまざまな視点やニーズを理解すれば、関係するすべての人々に対してより持続的な成果をあげる体制を整えることができます。同時に、労働者による結社および団体交渉が行われた場合、労働者の労働条件に大きく影響を及ぼします。

価値ある労働者代表制度であれば、労働安全衛生を改善し¹⁴⁰、賃金を引き上げ、賃金格差を是正し、計画策定時の予測可能性が高まり、また、恩恵が高まることが証明されています^{141, 142}。デンマーク、フィンランド、フランス、オランダ、スウェーデンなど、団体交渉に関する仕組みへの政策的サポートがある国では、最も多く賃金を得ている人と最も少ない賃金の人との格差は相当小さくなっています¹⁴³。

ここ数十年での所得の不平等拡大は、先進諸国での労働者代表制度の著しい減少と相関性があります¹⁴⁴。OECD加盟国では、団体交渉協定の対象となる労働者の割合が1985年は46%であったのに対し、2017年には32%に減少しました¹⁴⁵。多くの国では、結社の自由・団体交渉権に対するコミットメントを守

れていないほか、法的保護の実施もしくは一貫性のある実施がなされていない、または時間とともに対応が緩んでいます。また、多くの企業は労働者による結社を抑え込むさまざまな仕組みを活用しているほか、ビジネスと経済のトレンド（外部委託、自動化、製造からサービスへのシフト、非標準型雇用の拡大など）も労働者代表にとって好ましいとは言い難い環境を生じさせています¹⁴⁶。一方で、特定の労働組合も労働者の期待に応えられず、不適切な運営や汚職により組合員の信頼を裏切るケースもあります。

不平等に効果的に対処し、価値とリスクの公平な分配を実現するには、労働者代表制度の構造を強化する必要があります。従来型の労働組合の構造のほか、労働者が自ら懸念を持つことについて声を上げ、ニーズを主張し、意思決定に対する交渉や団体行動に関与することができる労働者エンゲージメントのための新たなプラットフォームなど、さまざまな仕組みも求められます。

1,300万人

2008年から2016年の
労働協約の対象従業員の
減少数¹⁴⁷

2,000億米ドル

労働者代表制度が1979年と
同レベルで機能していた場合、
米国の労働者が得られると
考えられる年間追加所得¹⁴⁸

企業行動の促進

労働者代表制度を支援し尊重することは、労働者が声を上げ、労働条件に関する企業の意思決定に影響を及ぼすことを意味します。

ここ数十年、多くの企業が、団体交渉は企業における柔軟な調整や業務上の円滑な運営の障害になっているとの見方を強めています。World Benchmarking Allianceによる最近の調査では、結社の自由と団体交渉の権利を尊重するとのコミットメントを報告している大手企業はわずか27%にとどまっていることが明らかになりました¹⁴⁹。

想定されるコストに注目したことで、労働者代表制度に関連する投資効果やビジネス上のメリットだけでなく、結社の自由・団体交渉権が職場での基本原則かつ権利であるという事実についての認識が弱まっているケースは少なくありません。

参考資料

[Legal Guide to Grievance Mechanisms](#)

国際労働組合総連合 (ITUC) (2022)

[Why Unions Are Good for Workers—Especially in a Crisis Like COVID-19](#)

Economic Policy Institute (2020)

[Guide to Freedom of Association in Company Supply Chains](#)

Ethical Trading Initiative (2013)

今後、労働者との意義あるエンゲージメントと労働者代表制度を尊重し支援する態勢を整えるため、企業が業界を超えて取り組むことのできる主要な行動は多く存在します。

1 組織内での労働者代表制度に関する文化の振興

企業は誠意をもって労働者代表制度との関りに目を向け、エンゲージメントプロセスに（それを弱体化させることなく）合意し、彼らの状況を考慮し、対応するなどして、実直かつ公平に対処すべきです。

またエンゲージメントは、形式的なものではなく、従業員が意思決定に真の影響を与えられるレベルで実施さなければなりません。労働者の代表の取締役会への参加は、複雑ではありますが重要な問題であり、企業は従業員の考えが経営者や取締役レベルに届けられるよう最善策を検討すべきです。

2 新たなエンゲージメントプラットフォームによる既存の労働者代表制度の（置換ではなく）補完

近年、多くの企業が労働者の視点を把握できる対話の場やフォーカスグループ、調査、ホットラインなど、さまざまな仕組みを構築しています。これらの仕組みは、労働者が経営者に自分のアイデアや苦情を伝える大切な手段となりますが、労働者代表制度との誠意あるエンゲージメントに取って代わるものではなく、平行して実施されるべきものです。

3 サプライチェーン全体における労働者代表制度のサポート

これには、結社の自由をサプライヤーとの契約に必要不可欠の要素とすることで、サプライチェーン全体の労働者を集団でエンパワーするための支援へのコミットメントが含まれます。また、このコミットメントを実行するために、堅牢なデュー・ディリジェンス・プロセスを計画し、展開することも含まれます。どのような国であっても政治や規制、歴史、文化の複雑なダイナミクスは雇用関係の形式と機能に影響を与えます。サプライヤー、現地またはグローバルな労働組合、市民社会グループ、政府とのコラボレーションが、今後、この分野における課題の効果的な対処と是正に必要となるでしょう。

ビジネスケース

労働者代表制度を支援し尊重することは、以下を含む、さまざまなビジネス上のメリットがあります。

労働力の面でのメリット

企業が労働者とその代表を尊重し、誠意をもってサポートし、関与する場合、人材を獲得・維持する方法の改善、従業員モチベーションの向上、雇用主と従業員の良い関係構築を通じて、安定的で生産性の高い労働力を持つことができます^{150, 151}。

リスクの管理

労働者代表制度により、企業は、従業員が報復の懸念を軽減させながら、安全衛生上の懸念、過失、不正行為などの問題を提起できる明確なチャネルを通じて、初期段階でリスクをより効果的に低減できるようになります¹⁵²。また、危機的な状況下においても、企業は戦略上、事業運営上の意思決定において、従業員とのエンゲージメントを踏まえて、より効果的に順応することもできます¹⁵³。

社会の期待に対する反応

インフレと生活費の危機が深刻化する傾向があり、労働者の賃金が伸び悩み、不平等が拡大しているため、労働者代表制度に関する世論や期待も変わり始めています。例えば、Gallupの調査によれば、米国における労働者代表制度への公的支援は71%に達しています。これは、この半世紀で最高の水準であり、COVID-19のパンデミック前の64%からも上昇しています¹⁵⁴。



実際の企業行動

Kaiser Permanente

労働者の声をもとに
業績を好転させる

米国の医療保険会社であるKaiser Permanenteは、保有する施設の1つを閉鎖し、500人の従業員の解雇を検討していました。経営者と労働組合は、この敵対的なアプローチに代わり、双方に有益なアプローチを採用しました。つまり会社側が従業員に経営上の課題を伝えるとともに、すべての階層が解決策を検討するフォーカスグループとタスクフォースを設置しました。

階層で分断されていないタスクフォースからは、業務改善に関するさまざまな提案がなされ、新たな戦略は、事業を収益を伸ばす原動力へと変化させました。



Southwest Airlines

競争力向上の
源泉としての
労働組合の形成への
コミットメント

世界で3番目の規模の航空会社であるSouthwest Airlinesは、82%の従業員が労働組合に加盟しており、航空業界では労働組合加盟率が最も高い航空会社の1つです。同社は、サウスウエスト航空の事業をサポートしながら、従業員のハードワークに報いるという企業理念に基づいて、労働組合交渉に積極的に取り組んでいます。世界的なパンデミックが起きるまでの1973年から2020年まで、同社は47期連続で黒字経営を続け、2022年には再び業績を改善しました。







行動 8

効果的な公共政策を 支援する

政府が不平等に対するより強くインパクトのある取組みを
推進するよう後押しすること

企業行動が 求められる理由

公共政策は、不平等の是正と、民間セクターが関わる取組みのサポートに、欠かせない役割を担っています。

政策を立案できるのは政府ですが、民間セクターは政策立案プロセスとその成果に大きな影響力を持ちます。民間セクターは幅広いチャンネルを活用し、ロビー活動、政治献金、政策協議への対応、政治的な団体や政府組織への従業員の出向、コンサルタントとしての政治家の活用、マスメディアやソーシャルメディアを利用したキャンペーンを通じた世論の形成、そして市民、研究グループまたは草の根団体に対する財務面などでの支援の提供を通じて、政策に影響を与えます。

企業は、直接的に、または業界団体など第三者を通じてこれらの活動を実施しています¹⁵⁵。そして、このような企業の活動、資金提供、影響力は、社会の他のセクターによるそれらをはるかに上回ることができます。例えば、2021年、米国の企業関係者は、ロビー活動だけでも31億2,000万米ドル充てており、これは米国におけるロビー活動への支出全体の80%以上を占めています¹⁵⁶。

世界経済フォーラムによると、企業の政治的影響力とは、「環境・社会の保護あるいはそれらにもたらす損失において、企業が与える最も大きな効果」を表すとしています¹⁵⁷。官民パートナーシップとともに、企業の政治的影響力を、不平等に対する効果的な公共政策の展開を促進し、伝達するために活用することができます。企業は、政策立案者が効果的な意思決定（例えば、新興テクノロジー、市場のトレンド、労働力需要に関する意思決定）を行うために必要となるデータや知見を提示することができます^{158, 159}。また、不平等に取り組むために、これまで行ってきた革新的なビジネスモデルと商習慣から学んだ教訓も提供することが可能です。最後に大切なこととして、企業は、意思決定者が短期的な優先事項と長期的な優先事項の間でのトレードオフをサポートするうえで欠かすことのできない政治的資本を獲得することができるのです。

一方、一部の企業は、広く持続可能な世界の実現や特に不平等への取組みという目標に反する行動で自らの政治的影響力を利用しており、時にこれは自社の価値観、サステナビリティに関するコミットメントやプログラムとも矛盾しています。

31億2,000万
米ドル

2021年に米国の企業関係者が
ロビー活動に充てた金額

“政府は不平等への取組みにおける鍵となります。企業はより良い政策に向けて声をあげることで、政府が取組みを進め、より意欲的な姿勢を維持できる余地を作り出すことができます。過去の時代を逆行するようなロビー活動のために企業への信頼はダメージを受けています。そのため、企業が政策への関与についての透明性を確保し、堂々と自信を持ってステークホルダーに真の利点を示すような方法でメッセージを伝えることが欠かせません。”

Dr Jake Reynolds, Head of Client Sustainability & Environment, Freshfields

企業行動の促進

効果的な公共政策の支援とは、たとえその政策の結果によりコストが上昇する可能性があるとしても、政府による不平等に対するより幅広く、そしてインパクトのある取組みの推進を後押しすることを意味します。

企業が投資を行い、競争し、目標を達成するために依拠できるのは、安定的で、予測可能かつ公平な競争の場であり、そのような場は、周到に考えられた根拠に基づく規制によって作り出されます。政策を策定し、実施できるのは政府ですが、企業はそのプロセスと成果に大きな影響を与えていることを認識しなければなりません。法令遵守に加え、より豊かで公平な社会への転換を進めるために必要な政策や規制を具体化するため、企業がさらに踏み込んで支援することができます。



効果的な公共政策をサポートする積極的な企業の取組みには、次のものが含まれます。

1 政策立案者や他の提携企業とともに、不平等に対処する対策に政治的支援を具体化して提供する

企業は、関連性のあるデータ、知見、そして経験から学んだ教訓を提供できる理想的な立場にあり、これらによって、不平等への対処の取組みを進める政策立案者をサポートすることができます。また企業は、同業他社、市民社会組織、地域団体、国際機関および財団法人とともに政策提言のパートナーシップの立ち上げも模索すべきです。この種の政策提言パートナーシップは、縁のなさそうな組織同士が協力して活動した結果、まったく異なる専門性やインサイトが組み合わせられ、凝り固まった考え方を変化させて、変革的な政策転換を推進する手助けとなりえます¹⁶⁰。このような働きかけは、政策立案者が私たちが直面する課題の規模と緊急性に合致する十分に高い目標を設定するよう促すこととなります。

2 企業の政治的影響力を行使する活動と不平等に取り組むという目標との整合性を確保する

企業は政策に影響を及ぼす取組み全体を見直すこともできます。例えば、ロビー活動、政策提案を支持または反対する運動、政治献金、業界団体や調査研究、シンクタンクへの資金提供などです。不平等を是正する目標に沿わない取組み、例えば、関連性のある対策への妨害行為、政策立案計画への圧力行為、もしくはそもそもその計画に行きつかないようにする行為などの取組みは停止させる必要があります。業界団体が不平等への取組みの進展を台無しにするような形で行動している場合、企業は団体のメンバーである立場を活かして、プラスの方向で団体に影響を与えることができるのか、もしくは団体を退会するほうが適切なのかについて、判断する必要があります。

3 企業の政治的な立場と政治的影響力を行使する活動についての透明性を確保する

企業の政治的影響力に関する透明性は不可欠であり、それは企業が説明責任を果たすためだけでなく、民主的なプロセスへの誠実性とそれに対する国民の信頼を守るためでもあります。企業はさまざまなチャネルを通じて政府の政策立案に影響を与えるために費やした費用を開示するとともに、活動を通じてサポートする政策的立場と、自らの活動が不平等解消の目標にどのように貢献し、またどのように矛盾するのかについても明らかにすることができます。

ビジネスケース

不平等への取組みに尽力している企業にとって、大規模な影響を及ぼすために、また、新たなビジネスモデルと商慣行を競争力があり公平な競争環境で実行できるようにするために、効果的な公共政策の支援は必要不可欠なツールであると言えます。具体的な便益には以下が含まれます。

信頼を醸成し、レピュテーションを確立する

効果的な公共政策の支援は、企業の立場や活動についての透明性を確保し、それらが企業の価値観、目標、コミットメントに合致しているようにすることも含んでおり、企業もレピュテーションの維持と強化、操業のための社会的ライセンス (social license to operate)、従業員、消費者、社会全体からの信頼を維持し、強化するという点でも不可欠なものです。さまざまな調査結果が示すとおり、従業員や消費者は、企業の社会的パーパス (存在意義) とオーセンティシティ (真正性) についてますます意識するようになっていきます。いくつかのエデルマン・トラストバロメーターの調査で、このシステムが市民の利益にならない、あるいは政府が少数の利益に奉仕していると考えた国民が多いことを示している理由の1つは、企業の政治的影響力にあります¹⁶¹。

開示に関する規制の先手を打つ

不平等への取組みに対処するために設計された公共政策を支援することは、企業がこの分野に関する開示要求の高まりを予測し、それに対応する準備を整える手助けにもなります。政府側も、17の国と地域 (オーストラリア、ブラジル、カナダ、フランス、ドイツ、

香港、インド、イタリア、日本、韓国、オランダ、中国、南アフリカ、スペイン、英国、米国など) における企業の政治的エンゲージメントに関する規制とソフトローを分析したところ、ロビー活動の透明性を求める声が世界で高まっており、政治的キャンペーンへの献金など、特定の影響力の背後で、そのような声が増していることが判明しました¹⁶²。

ステークホルダーと投資家の期待に応える

同様に、市民社会グループや国際的な組織が、政治的影響力を企業責任の中核的な構成要素と考えるようになりつつあり、この分野で企業にガイダンスを示し始めています。注目に値する事例には、Transparency International、国連グローバル・コンパクト (UNGC)、国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク (International Corporate Governance Network)、OECDが含まれます。Global Reporting Initiative (GRI) は、広く採用されているサステナビリティ報告のフレームワークを提供しており、公共政策に関するエンゲージメントについての報告も奨励しています。一方で、投資家も企業の政治的影響力のある活動に注目し始めており、透明性や一貫性の欠如は投資リスクを生じさせる要素であると考えています¹⁶³。

参考資料

[Responsible Lobbying Framework](#)
Responsible Lobbying (2020)

[Guidance on Political Lobbying and Donations](#)

国際コーポレート・ガバナンス・ネットワーク (2017)

[Wise Council or Dark Arts? Principles and Guidance for Responsible Corporate Political Engagement](#)

Transparency International UK (2015)

[Towards Responsible Lobbying](#)

AccountAbilityと国連グローバル・コンパクト (2005)

実際の企業行動

Unilever

差別反対の 方針の進展

Unileverは、他者と協力してより広範なシステムの変更を実現し、規範、政策、法律の整備を進めて、数十億人の生活にプラスの影響を与えることを目標としています。そのような理由からダヴ (Dove) は美しさの体験に世界中の人がアクセスできるようにすることをミッションとし、クラウン連合 (CROWN Coalition) を共同設立してクラウン法 (CROWN Act) を前進させています。クラウン法は、「ナチュラルヘアを尊重する開かれた世界を作る」を意味する「Creating a Respectful and Open World for Natural Hair」の頭文字を取ったものであり、髪質やヘアスタイルでの差別を禁止する法律です。クラウン法およびクラウン法に影響を受けた法律は、米国20州の法改正に寄与し、その後英国および米国で、毛髪に関する差別撤廃のためのクラウン基金 (CROWN Fund) が設立されました。



その他

平等法のための 企業連合

米国では500社を超える企業が、米国平等法 (US Equality Act) を支持する連合に署名しています。

これは、連邦法に基づいて他の保護対象のグループに提供されているのと同様の基本的な保護を LGBTQI+の人々にも提供するという広範な公民権法案です。平等法のための企業連合 ([Business Coalition for the Equality Act](#)) に参加している528社は米国50州で事業を行っており、本社のある州は33州にのぼり、売上総額7兆5,000億米ドル、1,590万人の雇用を創出しています。



Workplace Pride

LGBT+の権利擁護に関するガイダンスの公表

Workplace Prideが作成した包括的なホワイトペーパー Corporate Advocacy for LGBT+ Rights: A Call to Actionは、世界的に事業展開している企業に対して、LGBT+に非友好的な地域で、より大きな影響を及ぼすよう要求しています。ここでは、企業のLGBT+の擁護活動をどのように始動、展開、実行して成功させるのかという基本的な問題を詳細に検討しています。このペーパーは、広範な調査と、ビジネス、外交、市民社会コミュニティの実際の実務家へのインタビューに基づいて作成されました。組織の課題に対処し、LGBT+コミュニティとどのように関わるかという実践的なアプローチをとるとともに、世界中の企業における擁護活動の実例も盛り込んでいます。



IKEA 等

EUの人権デュー・ディリジェンスの義務化を後押し

IKEAは2022年2月、100社を超える企業、投資家、経済団体、イニシアチブと協力して、共同意見書を公表しました。これは、EUに対して、人権・環境デュー・ディリジェンスの義務化に関する法案の迅速な採択を求めるものです。さまざまな産業や国の（中小企業を含む）企業や投資家が署名しているこの意見書は、発効予定の法案に盛り込まれるべき基本原則の概要を盛り込んでいます。





行動 9

責任ある税務慣行を採用する

良好なガバナンスに欠かせない要素として、
また事業を展開している社会に対する
基礎的な投資として税務にアプローチすること

企業行動が 求められる理由

不平等を是正するという必要不可欠な役割を果たすために、各国政府は適切な政策を必要とするだけでなく、政策を実行するためのリソースも必要とします。税金は政府の歳入を生み出す基礎的な要素であるだけでなく、社会的、経済的な成果に影響を与える強力なツールとなりうるため、重要な政策手段です¹⁶⁴。

多くの政府にとって、目まぐるしく変化する今日のグローバルな労働市場での成功に向けて国民を教育・訓練するための資金から、気候変動による影響を緩和し、適応するにあたって必要な投資まで、不平等への取組みに求められるリソースが不十分な場合も多くなっています。この資金不足は、COVID-19のパンデミック危機後にさらに拡大しています。OECDによると、2030年までにSDGsを達成するには、追加投資として少なくとも年3兆7,000億米ドルが必要¹⁶⁵。

この資金不足を埋める財源には、国内公共投資（政府支出）、外国公共投資（開発援助、外国政府からの融資等）、民間投資（海外直接投資、ポートフォリオ投資等）が含まれます。直接的にも間接的にも、税金がこれら3つの財源のすべてに影響を及ぼします。

このような資金不足が生じているにもかかわらず、世界の平均法人税率は過去40年で実質的には半減しており、1985年に49%であったのに対し、現在は23%となっています¹⁶⁶。同じ期間に、企業の間では租税回避のためのさまざまな戦略がますます一般化してきています。従来、税金は企業にとってコストとみなされ、他の多くの事業コストと同様に負担を最小限に抑えることが重視されてきました。

多くのグローバル企業の場合、これには、税率の低い国や地域にアクティブな事業活動とパッシブな事業活動の両方の拠点を置く戦略を採用する、節税効果を狙った仕組みの使用などが含まれています。また、多くの企業が、国際税法が国や地域の間で一貫性がない場合が多いという事実を利用しています。国際税務のプランニングは、これまで多くの場合、二重課税の解消に向けての調整に焦点を当てるものでしたが、最近では一部の税務プランニングでは二重非課税の状態を作り出すことに重点が置かれています。多国籍企業の海外収益の50%ほどが税率の低い国や地域で計上されていると推定されています¹⁶⁷。

世界金融危機を受けて、OECDやIMFなどの国際機関は、現在の国際的な租税ルールへの欠陥を指摘しています。価値が創出された場所と別の場所で利益に対する課税が行われる税務計画により、法人所得税が失われる政府のコストは、2,000億から6,000億米ドルに上ると推定されています¹⁶⁸。また、主に政府による租税競争から生じている二次的影響額は、この金額の3倍になるとみられています¹⁶⁹。

租税負担がコストであるとのこれまでの考え方が、最近では問題視されています。今日では、企業、政府、機関投資家やその他ステークホルダーの多くが、このような課題を認識しており、国際的な租税に関するさまざまな役割を引き受けようと模索しています。法人税についての責任ある税務慣行は、不平等への取組みと社会が直面するその他複雑な課題の克服において、政府がどのように役割を担うことができるかに関係していると多くの人が考えています。税務慣行はまた、税制に対する国民の信頼と信用にとっても極めて重要な要素とみなされています。

2,000億米ドル

利益移転により失われる
政府の年間歳入の下限推定値

企業行動の促進

責任ある税務慣行を採用することは、税法の条文とその精神を遵守し、公平で効果的な税制を下支えすることを意味します。これは、税金が単に最小限に抑えるべきコストではなく、企業が依存する社会に対する重要な投資であると認識することです。

企業は、税金を単なるコスト要因として捉えるだけでなく、競争市場、新規の事業形態、イノベーション、雇用創出の機能にとって重要な要素であることを意識するようになってきました。このような考え方の変化はわずかながらも大きなものです。現在、国・地域と産業の間でも差がありますが、進む方向性は明確です。企業がますます責任ある税務慣行や自発的な透明性向上のイニシアチブに参加するようになってきました。その一例に、Global Reporting Initiative (GRI) の「GRI: Tax 2019」や「The B-Team's Responsible Tax Principles」があります¹⁷⁰。一部の企業にとっては、これらを含む他の規範は単純に既存の行動規範を成文化したものにすぎませんが、他の企業にとっては、責任ある税務慣行をどのように事業に導入して組み込むかの検討を促すものとなっています。

“責任ある税務行動の理念はシンプルであるものの、その実行は微妙なニュアンスを伴う複雑なものです。適切なガバナンス、高い透明性、そして最も重要なマルチステークホルダーとの対話が、企業と政府の間の信頼を構築し、社会の安定を推進する鍵となります。”

Grant Wardell-Johnson, Global Tax Policy Leader, KPMG International



以下の行動は、既存の責任ある税務慣行、イニシアチブ、原則、基準に示されている核となる原則の一部を要約したものです。

1 税務アプローチを企業戦略やサステナビリティ戦略と整合させると同時に、コーポレートガバナンスと企業のリスク管理にも組み込む

企業は、事業を展開する国の税法を遵守し、適時に正しい金額の租税を支払う責任があります。企業を設立し、実質的な商業上の理由で取引を行っている地域の準拠法の合理的な解釈に基づいた税務アプローチが求められます。取締役会は、会社の税務アプローチに関する説明責任を負い、そのアプローチが目的にかなっていること、また企業戦略やサステナビリティ戦略の実行をサポートしていることを定期的に確認しなければなりません。また企業は、事業全体の税務方針の統合と遵守を確実にするための仕組みを整備しており、税務関連リスクを評価し管理する手続きがあることも確認する必要があります。

2 税制の誠実性を保護しその有効性を強化する方法で、税務当局や他のステークホルダーとエンゲージする

公平かつ効果的な税制を運用することは、特に新しいビジネスモデルやテクノロジーが確立されたルールや枠組みの境界を試す場合、複雑かつ困難です。企業、政府およびその他のステークホルダーの間の持続的な対話と協力が不可欠です。企業は、可能な限り、相互尊重、透明性、信頼に基づいて税務当局との協力関係の構築を模索しなければなりません。マルチステークホルダーとの対話に建設的に関わり、有効な租税立法とその執行の進展を支援する必要があります。

3 自社のアプローチと法人税の納税実績を定期的に透明性を持って報告する

近年、企業の税務は前例のないレベルの精査、議論、論争にさらされています。多くの場合、税制の設計方法と社会の期待が一致していないという混乱が生じており、企業にとって大きな問題となっています。その他のケースでは、何が企業による濫用的税務慣行とみなされるのか、という懸念も生じています。ステークホルダーの期待に応え、信頼を構築し、情報に基づいた公開討論に貢献するため、企業は自社の税務慣行と納税結果の説明に前向きなアプローチを検討すべきです。企業は、税務戦略の策定と戦略を踏まえた進捗状況を公表するとともに、租税に関する政策提言活動に関する透明性の保持についても検討する必要があります。透明性は、開示した内容についてステークホルダーとのエンゲージメントが実施される場合に最良の結果をもたらします。これにより、企業は、自らが責任ある租税負担者であると理解し、定義することができ、また、次の報告期間において、より適切な開示を行うための手助けとなるさまざまな見方やインサイトを社内にもたらすことになります。

参考資料

[Best Practices for Good Tax Governance](#)
European Business Tax Forum (2022)

[Corporate Tax: A Critical Part of ESG](#)
KPMG (2019)

[A Blueprint for Responsible and Transparent Tax Behaviour](#)
CSR Europe (2019)

[Responsible Tax Principles](#)
The B Team (2018)

[Investors' Recommendations on Corporate Income Tax Disclosure](#)
国連責任投資原則 (2018)

[Guidelines for Multinational Enterprise, Chapter 11, Taxation](#)
OECD (2011)

ビジネスケース

責任ある税務慣行を取り入れるメリットは、税務当局との信頼構築、租税の不透明感の低減、レピュテーションの悪化を最小限に抑えることなどがあり、これらは直接的なものです。しかし検討すべき間接的なメリットも存在します。政府が企業のために安定的で良好な事業環境に投資し、維持できるようにすることなどです。具体的には次のとおりです。

レピュテーションの保護

法人税の慣行に対する社会の監視が厳しくなっている現在、責任ある税務慣行を採用することは、企業がレピュテーションリスクを低減し、信頼を構築し、さらに政府、顧客、投資家、その他ステークホルダーとの関係性を守ることに繋がります。2021年のエデルマン・トラストバロメータースペシャルレポートによると、企業が対処しなければ信頼を失うと考えられる15の課題のうち、「企業に公平に税負担させる」は、気候変動や環境より高い4位にランクインしていました¹⁷¹。責任ある税務慣行は、優れたガバナンスと公正なビジネス慣行の指標として使用されることが多くなり、企業の善良な企業市民としての実績に貢献します。

投資家の期待への対応

取締役会のリスク選好や将来のキャッシュフローが不安定な税制の利用など、将来問題とされる可能性のある要素への依存度について、理解を深めようとしている投資家の間で、責任ある税務アプローチの提示がますます求められています¹⁷²。租税情報の開示をとりたててモニタリングしているわけではない投資家でも、投資判断に格付会社が提供するサステナビリティスコアを利用する可能性があり、そのスコアの評価には、責任ある税務と透明性に関する基準が含まれるようになっています¹⁷³。

法令リスクの低減

責任ある税務慣行や原則に従うことで、企業はグレーゾーンを伴う領域に関連する法令リスクを軽減できるようになる場合があります。特に2015年に合意された税源浸食と利益移転 (BEPS) の対象となっている、また、今後対象とされる税務慣行や原則¹⁷⁴、また、経済のデジタル化に伴う課税上の課題に対処するために画期的な合意に達する可能性がある2本柱のソリューション (BEPS 2.0) がそれにあたります。

税務関連の開示に対する高まる要求への対応

例えば、EUにおける租税、収入、利益に関する国別報告書 (CbCR) の要求事項¹⁷⁵や、オーストラリアで提案されている国別報告書 (CbCR)¹⁷⁶における税務当局からの規制上の要求事項など、税務情報の開示に対して要求が高まる中、責任ある税務慣行を採用することが企業を支援することになるでしょう。すでに税務ガバナンスのプロセスを重視している企業にとっては、内部のステークホルダーはグループの税務に関する議論に慣れ親しんでおり、未払税金や納税額のポジションを深く理解しているため、開示の義務化への対応は容易なものとなる可能性があります。

税務当局との信頼構築

この複雑な課題のもう1つの側面は、企業やそのアドバイザーと、税務当局との信頼のレベルです。OECDの最近の「納税意欲 II：税務当局と大企業間の信頼構築 (Tax Morale II: Building Trust between Tax Administrations and Large Businesses)」¹⁷⁷に基づく取組みとして、多国籍企業と税務当局の間にある信頼のギャップが明らかとなりました。グループとして企業が責任ある税務慣行を採用し取り込むことで、税務当局との関係性を改善できる場合は、双方で信頼が構築されます。これにより、税務当局の企業への関与の意欲が高まる場合があります。最終的には、税務当局は、企業がその環境で事業運営を行う必要性を理解し、納税者との信頼の欠如を理由に税務調査に膨大な時間を費やす必要がないため、事業運営に不可欠な租税の確実性と安定性を有する安定的な事業環境を生み出せる可能性があります¹⁷⁸。

実際の企業行動

The B Team

責任ある 税務慣行の 定義と推進

2017年に9社の多国籍企業の税務担当者が結成されたThe B Teamは、責任ある税務慣行に対処しています。投資家、国際機関、市民社会と協力し、税務アプローチの新たな枠組みを構築し、Responsible Tax Principlesにまとめました。この原則は、2018年2月にニューヨークの国連本部でのTax & SDG Conferenceで公表されました。この原則は、企業が税務と透明性へのア

プローチをどのように取り組むかの水準を向上させ、責任ある慣行の概要について新たなコンセンサスを得るのに役立てられるものです。コーポレートガバナンスから当局との関係、透明性まで7つの分野でのベストプラクティスをまとめています。現在、25社以上の企業がこの原則を支持しています。



KPMG

責任ある 税制への移行を サポート

2016年にKPMGはGlobal Responsible Tax Principlesを更新、公表し、当該原則について継続的な見直しを行っています。2022年には、これをより利用しやすいものとするため、短く簡素化もしています。また、2016年にKPMGはGlobal Responsible Tax Projectを立ち上げ、多様なステークホルダーを集め、グローバル化と課税をめぐる課題やこの分野における責任ある慣行がどのようなものであるのかについて、持続的で活発な討論を行っています。Global Responsible Tax Projectは、KPMGのクライアントへのアドバイス、規制当局やその他のステークホルダーとの関わり、各KPMGのメンバーファーム内での調整、提携企業の税務業務に反映できる視点を提供しています。



行動 10

ネットゼロと ネイチャーポジティブ 経済への公正な移行を 実現する

気候に関する非常事態への対策や自然再生に関して、
科学に基づく行動を起こし、
これらの変革を活用して富の共有を促すこと

企業行動が 求められる理由

今日、企業が気候変動や自然の損失防止のための取組みを行う必要があることは間違いありません。気候の非常事態や生物多様性の損失でもたらされる地球上の危機について、科学者たちは一致した考えのもと明確に文書化しています。

この地球上の危機は、人々にも深刻な影響を与えており、さらなる深刻化が予想されます。簡潔に述べると、このような傾向は人間が持つ繁栄の基盤を侵食しつつあります。放置すれば、人間の健康が害され、必要不可欠な製品やサービスへのアクセスが妨げられ、生活が崩壊してしまうでしょう。

WHOによると、毎年推定1,300万人が不健康な環境の影響による健康問題で亡くなっています¹⁷⁹。また、気候変動に起因して2030年から2050年の間に栄養失調、マラリア、下痢、熱中症などにより、さらに年間約25万人が死亡すると推測されています¹⁸⁰。

同時に、気候変動や自然損失によって引き起こされる人工インフラや重要な生態系サービスへの損害は、人々が健康的に暮らすために必要なものやサービスを提供する私たちの能力に多大な影響を及ぼします。例えば、気候変動により栄養失調のリスクにさらされる人数が2050年までに20%増加し、そのうち65%がサハラ砂漠以南のアフリカ地域に集中すると予測されています¹⁸¹。

生活への影響も深刻化するでしょう。気候変動と自然損失は、今日私たちのグローバル経済が直面している最も大きく長期的な脅威です。気候変動と人間による生態系の破壊で引き起こされる自然災害のコストは、すでに年間3,000億米ドル以上に至っています¹⁸²。

また、ILOは、世界全体の雇用の40%にあたる12億人が気候変動による影響を受けやすい生態系サービスに依存しているとしています¹⁸³。世界銀行は、健康への影響、食糧価格の高騰、生活水準の低下、住居移転など最悪の事態が生じて、2030年までに極度の貧困に陥る人数は1億3,200万人に達すると予想しています。

気候変動と自然損失の影響はいたる所で感じられることになるでしょう。しかし気候変動に関する政府間パネル (IPCC) が明らかにしているとおりに、このような傾向は女性、社会から疎外されたグループに属する人たちや、低所得者層など、世界の社会的弱者を最初に、そして最も厳しい状況に追い込んでいます¹⁸⁴。これは社会的地位を上げることがさらに困難にし、現在の不平等が深刻化するでしょう¹⁸⁵。

気候変動および自然損失に対する着実な緩和策と適応策がなければ、不平等への対処は不可能でしょう。しかし同時に、人々を中心にこの問題を考えることなく、また、すべての人々にとってより公平で豊かな未来を確保するために取り組まずに、気候に関する緊急事態と自然損失に対応することも不可能でしょう。

ネットゼロの脱炭素社会への移行はすでに、地域レベルでもグローバルレベルでも、労働者、サプライヤー、地域社会および消費者に大きな社会的・経済的影響を与えています。私たちは直ちにネットゼロのネイチャーポジティブ経済に移行する必要があるものの、社会にプラスの影響をもたらす、誰もがチャンスを見出すことができる公平かつ包摂的な移行も必要です。

12億人

気候変動の影響により、2050年までに住居を追われる可能性のある人数¹⁸⁶

1億3,200万人

気候変動の影響により、2030年までに極度の貧困に陥る人数

“気候変動や自然保護への対策が不十分な場合、何百万人もの人々に深刻な影響が及ぶとみられます。低炭素でネイチャーポジティブな経済への移行は、それが労働者と地域社会に関するソリューションを含むものでなければ、実現はできないでしょう。”

Gerbrand Haverkamp, Executive Director, World Benchmarking Alliance

企業行動の促進

気候変動や自然保護への対策が不十分な場合、何百万人もの人々に深刻な影響が及ぶとみられます。ネットゼロカーボンのネイチャーポジティブな経済への移行は、それが労働者と地域社会に関するソリューションを含むものでなければ、実現はできないでしょう。私たちは団結し、これは公正な移行の実現に向けた企業行動と、企業の説明責任の遂行によって、「地球」と「人々」に同時に取り組まなければなりません。

ネットゼロでネイチャーポジティブな経済への公正な移行の実現は、科学的根拠に従い、気候の非常事態対策や自然再生に必要な取組みを行うことを意味します。また一方で、働きがいのある人間らしい仕事を提案し、社会の包摂性を推進し、貧困をなくすためにこれらの移行を活用します。

気候変動を阻止し自然を再生するという企業による取組みは主流になっています。3,000社を超える企業や金融機関が現在、Science Based Targets initiative (SBTi) を踏まえて、気候科学をもとに排出量を削減しています。同時に、世界の大手上場企業の3分の1以上がネットゼロの目標を設定しており¹⁸⁷、およそ60カ国1,000社超が各国政府にクリーンエネルギーへの転換を加速させる政策を促しています。同様に、収入が5兆米ドルを超える1,100社超が、この10年の内に自然損失を止めて反転させる政策を採用するよう求めています¹⁸⁸。

しかしこのような動きにもかかわらず、取組み加速のために今後なすべきことは多く残されたままです。近い将来、どのセクターの企業も同業他社やステークホルダーと団結し、今後、重要な取引ではどのようにして人を中心に据えるのかについて、理解を深める必要があります。

“よりグリーンな経済への移行に伴い、世界は人々とビジネスに影響を与える社会変革を経験しています。リスキリングやスキルアップに投資し、労働者のために環境に配慮した働きがいのある人間らしい仕事の機会を創出することで、企業は自社の事業のレジリエンスを構築できるだけでなく、社会的に公正で誰一人取り残さない未来への移行の実現にも貢献することができます。”

Maria Mendiluce, CEO, We Mean Business Coalition

“エネルギー移行の戦略には、世界中の人々のために、新たな雇用の創出と労働者のスキル向上に関する計画も盛り込むべきであると考えます。”

黒須 聡

チーフ・サステナビリティ・オフィサー
横河電機（当時）



以下は、ネットゼロのネイチャーポジティブな経済への公正な移行を実現させるための企業行動の一部です。

**1 2050年までにGHG排出量を
実質ゼロとすることを目指し、
適応するために投資を行う**

すべての企業が、2050年までに温室効果ガスの排出量を実質ゼロにする目標を設定し、達成するために科学的根拠に基づいた計画を策定することが求められます。このコミットメントはスコープ1とスコープ2のほか、スコープ3の最も関連性が高く影響する要素にも拡大しなくてはなりません。また、企業は今後、自社の業務、サプライチェーン、事業を行う地域社会全体での気候関連の物理的リスクを評価し、事業の継続性および労働者と地域社会の健康と安全の両方を確保する適応策を策定する必要があります。

**2 自然に関する考慮事項を加味し、
コントロールできる範囲と影響の
及ぶ範囲でネイチャーポジティブの
実現を目指す**

これには、企業が適切に行動できるよう、自然への影響と依存度を測定、評価し、優先順位をつけ、さらに、透明性があり、期限が設定された具体的な科学的根拠に基づく目標を設定し、地球の限界範囲内でのオペレーションを進めることが含まれます。企業は負の影響を回避し、軽減しつつ、自然の回復と再生を目指すことが求められます。

3 公正な移行を実現する

ネットゼロを達成し、ネイチャーポジティブを実現するための企業行動は、労働者、サプライヤー、消費者、地域社会に社会的・経済的な影響を与えるでしょう。企業は、負の影響を軽減し、移行が公平で包摂的であるようにするため、意思を持って協力して行動しなければなりません。これには、インフラや新たなオペレーションへの投資が労働者の権利を尊重し、生活賃金を提供し、労働者の安全を確保する安全で質の高い仕事を生み出すこと、必要とされる時と場合に応じて雇用が創出されること、労働者が成長に必要なスキルを身に付けること、機会に恵まれていなかったグループの人々へ採用や投資の機会が広がること、消費者が生活必需品やサービスを手頃な価格で確実に入手できること、サプライチェーンと現地のコミュニティのレジリエンスが構築されることなどが含まれます。

公正な移行に向けた計画の策定において極めて重要なのは、企業が関与する必要のある主要なステークホルダーを積極的に把握し、最も弱い立場にある人や最も悪影響を受ける立場にある人に焦点を当てることです。企業はまた、自社の取組みについての透明性を維持し、計画の進捗を適時かつ定期的に開示しなければなりません。

この分野における企業行動のグッドプラクティスについてのガイドラインが提示され始めています。Council for Inclusive CapitalismのJust Energy Transition Framework (図表14)で概要が示されている行動計画の柱は、公正な移行を実現する取組みの中心に据えるべき企業行動の重要なカテゴリーについての有益な指針となっています。

参考資料

[The Business of Climate Recovery](#)
WBCSD (2022)

[Introduction to Just Transition:
A Business Brief](#)
国連グローバル・コンパクト (2022)

[Business and Climate Justice](#)
Business Fights Poverty (2022)

[Business for Just Transition](#)
CSR Europe (2022)

[What Does Nature-Positive Mean
for Business](#)
WBCSD (2021)

[Just Energy Transition framework](#)
Council for Inclusive Capitalism
(2021)

[Just Transition: A Business Guide](#)
The B Team (2018)

[Guidelines for a Just Transition](#)
国際労働機関 (ILO) (2015)

図表14：公正な移行に向けた行動の柱（Council for Inclusive Capitalismの「Just Energy Transition Framework」より）

	ユニバーサルな ネットゼロエネルギー	労働力の進化	地域社会のレジリエンス	コラボレーションと透明性
中核となる 慣行	<p>カーボンニュートラル目標の野心的な期限の設定</p> <hr/> <p>エネルギーのユニバーサルなアクセスに向けた対応</p>	<p>コアとなる労働基準と安全性基準の遵守</p> <hr/> <p>ダイバーシティ、経済インクルージョン、および機会への公平なアクセスの推進</p>	<p>生物多様性の保全およびインフラの再生</p> <hr/> <p>資産に依存している地域社会の地域開発イニシアチブの支援</p>	<p>労働者との社会的対話の確保</p> <hr/> <p>意思決定時のステークホルダーとのエンゲージメント</p>
公正な移行に 特化した慣行	<p>公正なエネルギー移行を支える政策と投資の推奨</p> <hr/> <p>消費者の公平性、負の影響の未然防止や低減および便益の共有に向けた努力</p> <hr/> <p>資産の転換、除去または売却に関する責任ある戦略の構築</p>	<p>GHG排出量の少ないインフラを通じた働きがいのある人間らしい仕事の創出</p> <hr/> <p>労働者の維持・獲得・再配置への尽力</p> <hr/> <p>低炭素政策への負の影響に対するイノベティブで社会的な保護措置の設計</p>	<p>公正な移行に向けたサプライヤーへの関与と支援</p> <hr/> <p>競争力のある現地サプライチェーンの育成</p> <hr/> <p>想定されるスキルギャップの解消に向けた教育機関との協働</p>	<p>期限を定めた公正な移行計画の策定およびその進捗状況の開示</p> <hr/> <p>セクターを超えたパートナーシップによる持続可能な雇用機会を生む新規事業の拡大</p> <hr/> <p>同業他社や他の組織とのナレッジやベストプラクティスの共有</p>

“変革は必要ですが、私たちに求められるのは、誰一人取り残さないカーボンニュートラルへの移行です。現在と未来の世代のために、より公平で持続可能な、より良い社会を作るため、気候変動危機への対策は、不平等と生物多様性の損失をなくす取組みとあわせて検討されなければなりません。”

Mercedes Alonso, Executive Vice President, Renewable Polymers & Chemicals, Neste

ビジネスケース

エクイティとインクルージョンを促進しながら気候変動と自然保護に向けた行動を起こすビジネスケースは十分に確立されています。そのメリットには以下のものが含まれます。

広範なリスクの低減

気候変動と自然の損失は世界経済にとって甚大なリスクとなります。Swiss Reの推定によると、もし何も対策を講じなければ、気候変動により2050年までに最大でGDPの18%に匹敵するコストを世界で負担することになり¹⁸⁹、また、世界経済フォーラムは、世界のGDPの半分以上に当たる44兆米ドルの経済価値創出が自然資本や生態系サービスに中程度から高程度依存していると指摘しています¹⁹⁰。

さらに企業にとっては、気候や自然への負の影響が、企業固有の法規制リスク、レピュテーションリスク、市場リスクなどの多数のリスクに向き合うきっかけとなっています。

2022年に国連総会は、地球上のすべての人々には健全な環境で暮らす権利があると宣言しました。この決議により、気候変動関連訴訟の増加傾向がさらに加速するとみられます。世界の気候変動関連訴訟の累計件数は2015年から倍増し、2,000件を超えています。このうちの約4分の1は、2020年から2022年の間に起こされた訴訟であり、企業を相手どった注目度の高い訴訟が増加しています。

また、今では格付会社も評価のなかに気候変動や自然関連の開示を定期的にまとめています。一方で、機関投資家は企業経営に関わる環境リスクについてさらに多くの説明責任を求めるようになってきました。これが、すでに気候や自然にネガティブな影響をもたらしている企業にとっては、資本コストが増大する状況になっています。

歴史的な市場機会の活用

気候変動や自然災害に関する対策を講じないことにより、コストとリスクが生じることは明らかであり、ソリューションへの投資にはメリットがあることも明らかです。例えば、ニュー・クライメイト・エコノミー (New Climate Economy) の報告書によると、低炭素経済へ移行することで2030年までに26兆米ドル規模の成長と6,500万人の雇用創出が見込まれます¹⁹¹。一方、世界経済フォーラムは、人と自然の明るい未来につながるビジネス機会の規模は年間10兆米ドル相当であり、3億9,500万人の新規雇用を生み出すとしています¹⁹²。

公正な移行による便益の享受

しかし、ネットゼロのネイチャーポジティブな社会への移行に、誰もが機会を見出せるような行動を起こさなければ、気候や自然関連のリスクを効果的に緩和したり、そのような社会への移行による機会を獲得したりすることは不可能でしょう。公正な移行において、計画と実施の中心に人を据えていれば、移行がインクルージョンとエクイティを高める機会として活用されるようになり、経済と労働市場の安定、イノベーションと生産性の強化、サプライチェーンのレジリエンス強化、および操業のための社会的ライセンスの維持につながるでしょう。

44兆米ドル

自然資本や生態系サービスに中から高程度依存している経済価値の金額

26兆米ドル

低炭素経済への移行により2030年までに創出される価値

2,000件以上

世界で起きている気候変動関連の訴訟件数

“ESGのS(社会)からE(環境)を切り離せば、私たちは社会システムの変革を設計する機会を逃してしまいます。システムの変革は、拡大する不平等、壊滅的な気候変動、自然損失の根本原因に対処する唯一の方法なのです。”

Dr Sally Uren, Chief Executive,
Forum for the Future

実際の企業行動

Equinor

ニューヨークでの 地域主導型の 洋上風力発電の開発

Equinorは、ニューヨーク市のEconomic Development Corporationと、サンセット・パークにある73エーカーの未使用のサウス・ブルックリン・マリン・ターミナル (SBMT) に洋上風力発電施設を建設する契約を締結しました。この契約は、洋上風力発電産業のハブとしてニューヨークを開発することを目指すEquinorと、bpの間での対等な戦略的パートナーシップの一環です。このプロジェクトは1,000人の短期雇用を創出するほか、2028年までさらに200人の長期雇用が創出されると予想されています。プロジェクトの要求に効果的に対応するため、Equinorは、現地の労働者とプロジェクトの要件とのスキルギャップへの取組みとして、労働力開発計画を策定しました。プロジェクトでは、初め

てOffshore Wind Learning Centerを近くに設立し、ニューヨーク市の住民とその周辺住民に学びと労働力開発の機会を提供することに取り組んでいます。Equinorは、現地の労働組合と連携しており、これが低所得の住民や求職中の住民にこのような機会を奨励する一助となっています。Empire Windプロジェクトで現地の地域社会やその代表と協力できるように、Equinorは15名以上の専門家でチームを結成し、プロジェクトの初期からステークホルダーとの有意義なエンゲージメントを推進しています。Equinorは、地元住民の意向を考慮した労働力の構築や、持続可能な生活賃金のニーズなど、現地ニーズへの対処にも尽力しています。



ITC

気候変動の 課題に直面する中、 生活基盤を強化

インドでは国民の約60%が農業を主要な生計手段としていますが、気候変動や枯渇しつつある天然資源を鑑みると、農業は厳しい状況に直面しています。ITCは、小規模農家や限界農家に気候や水に配慮した持続可能な農業を普及させることで、インドの農業の変革に努め、収穫が良好な年は収入を最大限に、悪化した年の損失は最小限に抑えられるよう支援しています。ITCが携わっている農地の規模は、200万エーカーを超え、70万人以上の農業従事者に便益をもたらしています。



MSC

海事分野における 公正な移行のための コラボレーション

海運の脱炭素化は、船上と陸上の両方の海事労働力に大きな意味をもたらします。世界の189万人の船員との積極的な関わりが、エネルギー転換を確実に成功させる鍵となるでしょう。将来の燃料をめぐる不確実性や急速に進化する規制状況にもかかわらず、MSCは、海事労働者がテクノロジーを活用した新たな技術システムの運用や、新しい燃料の管理に必要な海運特有の教育や研修を受けて、スキルを身に付け、習熟できるよう、尽力しています。Maritime Just Transition Task Force (MJTTF) のGlobal Industry Peer Learning Group (GIPLG) のメンバーとして、MSCはまた、海事エコシステム全体の同業他社と協力し、海運業界の公正かつ人々中心の脱炭素化を支援しています。COP27で、MJTTFは、海運業界のエネルギー移行の一環として、2030年代半ばまでに80万人の船員の訓練とスキル向上の道筋を示した10-point Action Planを発表しました。この中には海運業界、政府、船員の労働組合および学術界向けの実践的な提言も盛り込まれています。



“不平等を解消したいのであれば、企業に対して、公正な移行のための戦略と方法論を設定できる適切なツールを提供する必要があります。そして、大規模な影響を与えられるよう、地元や地域、世界のステークホルダー間で連携の取れた取組みが必要です。全員を参加させることによってのみ、公平性、気候、自然に関する野望を実現させることができるのです。”

Stefan Crets, Executive Director, CSR Europe

“公正な移行は、人権を企業経営の中核に据え、必要な商品やサービスへの普遍的なアクセスを提供し、将来の労働力を準備し、真の社会的対話に関与させます。”

Lynn Forester de Rothschild, Founder, Council for Inclusive Capitalism

Olam Group

気候変動に配慮した農業の推進

小規模農家のコメ生産システムでメタンの排出量を削減するため、Olam Agriは官民パートナーシップを通じて、AWD（間断灌漑）技術、レーザー整地、その土地固有の栄養管理、稲わらと刈り株の適切な管理など気候に配慮した農業の導入に取り組んでいます。2018年以降のタイのコメ農家での成功事例をもとに、この取り組みはベトナム、インド、そして今ではナイジェリアまで広がり、排出量削減、収穫向上、収益性向上において期待される結果を出しています。



bp

ティーズサイドでの公正な移行を促進

bpはさまざまなパートナー企業と協力し、イングランド北東部に位置するティーズサイドで、英国最大の産業クラスターの脱炭素化を進めています。bpはこの地域でさまざまなプロジェクトを開発しており、ティーズサイドを水素と二酸化炭素の回収・貯留（CCS）の世界的なハブにして、低炭素エネルギーを供給することでさまざまな産業の脱炭素化を進める取り組みを行っています。このなかには、ネット・ゼロ・ティーズサイド・パワー（炭素回収テクノロジーを備えた世界初の商業用ガス火力発電所）と、H2ティーズサイドおよびハイグリーン・ティーズサイドの2つの低炭素水素プロジェクトが含まれ、H2ティーズサイドとハイグリーン・ティーズサイドを合わせると、2030年までに水素生産能力を10GWとする英国政府の目標の15%を上回るようになります。これらのプロジェクトを合計すると、建設

段階では年間5,000人の雇用が、稼働後は年間1,500人以上の雇用が創出される模様です。

bplは、現地の地方議会、当局、教育機関と協力し、この地域にレガシーを築くために取り組んでいます。同社は、地域のニーズに基づく取り組みを行うために、地域社会と協議し、協力しています。例えば、Redcar & Cleveland Collegeと提携し、学校の卒業生、実習生、成人の学習者向けに再生可能エネルギー産業の研修に特化したClean Energy Education Hubの開発を支援しています。産業クラスターは、公正な移行を実現させる一例であり、脱炭素化されなければ危険にさらされる仕事を保護し、低炭素経済に新たな仕事を生み出し、スキルと地域社会の開発に投資する取り組みです。



“気候変動は、グローバル経済や社会の変革を促すようなインパクトをもたらしており、これは今後数十年にわたり続くでしょう。ネットゼロ計画とその対応において必要となるのは、地球だけでなく人々への影響も検討することであり、経済成長による恩恵が社会のすべての人々に可能な限り公平に分配されるよう努めることです。”

Nicolas Moreau, CEO, HSBC Asset Management

SAP

社会にプラスの影響をもたらす気候変動への取組みに対する資金提供

SAPは、Livelihoods Carbon Funds (LCF) に投資しており、気候保護、生態系の回復、持続可能な農業の促進、農村地域の生計とレジリエンスの改善に関するプロジェクトへの財務支援として最大1,000万ユーロの投資を約束しています。

LCFは、地域社会への強力な社会的、経済的影響を与える炭素プロジェクトを支援するインパクト投資ファンドです。金銭による配当に代わり、投資家は投資の見返りとして炭素クレジットを受け取り、企業、金融投資家、および都市が気候変動対策を加速させ、大規模な社会的インパクトを及ぼすことに寄与しています。



ManpowerGroup

ネットゼロへの公正な移行を目指す雇用

ManpowerGroupは、人材の育成とスキル向上に努め、ネットゼロに取り組んでいる企業をサポートしています。同社は、世界的な風力タービンの企業とパートナーシップを結び、さまざまな職種を対象に、52カ国で熟練労働者を呼び込み、研修し、雇用しており、特にリーダーの役割を担う多様な候補者を35%採用できるよう注力しています。このアプローチは環境に配慮した新たな役割の隣接スキルの特定や、大学と連携して、風力タービンの設計、製造、設置、サービスを行う高い潜在的能力を備えたタレントを特定し、グローバルな大学院課程を設置することに重点を置いています。



着手する

どの企業も、それぞれ独自のビジネスモデル、活動、バリューチェーンのリレーション、そして経営環境を有しているため、不平等への取組みに実践的に貢献できる能力もさまざまです。企業は不平等に伴うリスクと機会に関する対策を特定し、評価し、戦略的に統合し、企業の取組みにおける主要なイネイブラー（目的達成のための実現要因）を活用することが求められます。

不平等に取り組むための ビジネスアジェンダへの対応

持続可能なビジネストラansフォーメーションの枠組みの適用

本レポートでハイライトした取組みが変化をもたらす可能性は企業ごとに異なり、それぞれの能力と状況を踏まえて、最大の影響をもたらす取組みを優先し進めていくことが各企業に委ねられるでしょう。

企業の事業モデルのあらゆる領域で、不平等に伴うリスクと機会に対処するステップを特定し、評価し、戦略に統合するプロセスは、潜在的に複雑なプロセスを意味します。不平等への取組みを進めるうえで持続可能なビジネストラansフォーメーションの枠組みを適用することは、このプロセスの計画策定に有用と考えられ、複雑さに対処しながら、進展を遂げるための実践的な方法です。

図表15に示したフレームワーク（PwCとの共同作成）は、不平等と関連する商慣行におけるリスクと機会を経営者が特定し、評価し、対処するのを支援し、その範囲は、企業ごとに異なるさまざまな影響範囲と影響度に及びます。フレームワークに含まれる重要なステップは次のとおりです。

1. ベースラインの策定と成熟度評価

まずは現状分析の実施が不可欠です。企業が現在、さまざまな影響範囲にわたる不平等にどのように、そしてどのような具体的な行動で取り組んでいるのか、それぞれの範囲でどのようなレベルの影響を受けているのか、また、どのようなコラボレーションのもとで影響を与えているのかについて、明らかにしておくことが重要です。現在のイニシアチブの有効性の度合いを確認するため、ステークホルダーが関与している継続中のイニシアチブの進捗レベルについて、徹底した「棚卸」を実施しなくてはなりません。

企業は、これに加えてベンチマーク分析を行い、同業他社の成熟度レベルを判断することもできます。

検討すべき重要事項

- どのような行動領域がビジネスと関連し、どのような活動がすでに実施されているのか。
- 不平等の課題を解決するためにどのような方針、プロセス、システム、活動、スキルやコントロールが存在しているのか。これらがどのような影響をもたらすのか。
- 影響度を高めるために企業は誰とコラボレーションを図っているのか。

2. 行動領域の優先順位付けと目標設定

現状分析を踏まえた次に重要なステップは、今後企業が優先すべき行動領域がどれなのか、そしてどのような目標を設定すべきなのかを把握することです。この優先順位付けは、リスクと機会の徹底的な分析に基づいて行う必要があります。行動を起こさなかった場合に、自社の事業モデルやバリューチェーンに関連する人々や、企業そのものにとって、重大なリスクとなるものは何か、人々の生活に本質的な変化をもたらす、組織の社会的パフォーマンスを向上させ、新たなビジネス上の便益を引き出すことのできる最も影響度の高い機会はどこにあるのか。この優先順位付けを行うことで、企業のどの部分が優先度の高い変化を必要とするのか、明確になり、確かな戦略的対応を構築するうえで強固な基礎になるでしょう。

検討すべき重要事項

- 企業が不平等に取り組むために行動を起こすうえで、最も影響度の高い機会は何か。
- 各行動領域で影響を及ぼす経路（情報を入力してインパクトを与えるまでのルート）とはどのようなものか。
- 入手できるファクト、およびインパクトを重視した意思決定のフレームワークに基づき、この行動がプラスの影響をもたらす確率はどれくらいか。

3. 戦略的統合と実施

不平等に取り組むために優先すべき行動を特定したら、企業は次の段階へと進み、よく練られた行動計画を策定することができます。計画では人々への影響の各領域における戦略を明確にする必要があります。これらの戦略を策定、提示する際に、極めて重要な点は、企業が影響を受けるグループや幅広いステークホルダーと継続的に協議すること、また多くの場合は、本格的に影響を及ぼすために新たな協力体制を始動させることです。結束力を高めるため、適切な内部統制のガバナンスが存在していることも重要になります。

検討すべき重要事項

- 不平等への取組みにおいて、企業は何を目指すのか。
- 影響を受けるステークホルダーのうち重要なグループは誰なのか。
- 協力して不平等に対処できるようにするために必要なビジネス上のエコシステムのなかのプレイヤーは誰なのか。それらのプレイヤーといかに連携するのか。

4. 社会的パフォーマンスのレビュー

企業は、不平等に取り組むために望ましい成果を得るうえでパフォーマンスを適切かつ正確に追跡し、主要なステークホルダーや影響を受けたグループからのフィードバックに基づいて目標と目的を高め続けるために、どのようなプロセスを導入できるのかを検討しなければなりません。測定可能で望ましいさまざまな成果とマイルストーンを定期的に確認する必要があります。これにより、成果が出ているのか、成果に向かって進展しているのか、軌道に乗っていないのか（なぜそのような状況なのか）、あるいは企業の目標や目的が進化しているために、変更が必要なのかを判断することができます。

検討すべき重要事項

- 測定可能な望ましい成果やそれに応じた企業行動はどのようなものか。
- 不平等への取組みでの進捗状況を測定するために、どのようなマイルストーンや指標を使用することが可能か。
- 企業がパフォーマンスをどのくらいの頻度で確認するのか。どのように関連データの収集が行われるのか。

5. 進捗状況の伝達

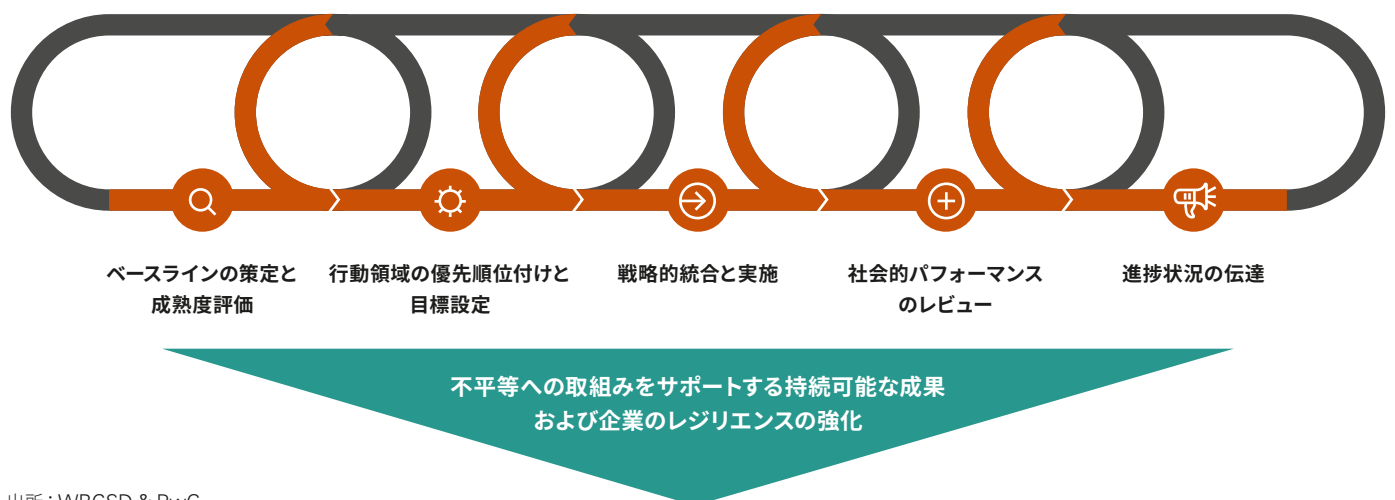
企業は、進捗状況に関する報告を行うのか、どのくらいの頻度で行うのか、また、その伝達は内部のみで（その場合、どのレベルで行われるのか、あるいは内部と外部両方なのか）について、判断を求められるでしょう。

企業は進捗に関して「発言」と「行動」が一致する形で伝達する方法を検討しなければなりません。大規模な組織は、進捗状況について、ステークホルダーや特に外部に伝達される前に、独立性の高いレビューや保証の必要性を判断することもあります。

検討すべき重要事項

- 進捗状況に関する伝達は、内部、外部、または両方で行われるのか。
- 「発言」と「行動」とのギャップが生じないよう、企業はどのように対処するのか。
- 同業他社やより広範なビジネスコミュニティに不平等への取組みの推進を促すために、どのようなストーリーを活用できるのか。

図表15：不平等への取組みのための持続可能なビジネストランスフォーメーションのフレームワーク



出所：WBCSD & PwC

(注：これらの活動のリストは、すべてを網羅しているわけではなく、企業が変革において経験すると考えられる活動に関する一般的な見解を示しています。)

“不平等に取り組む、すべての人々と繁栄を共有できるようにすることは、持続可能な成長に向けたビジネスアジェンダの中核になければなりません。”

Andreas Eggenberg, Chairman, Masisa

企業行動の 主要なイネイブラー

企業が、本レポートに概説されている変化をもたらす行動に着手する際に、長期的な成功をもたらすための基盤となる部門横断的な行動は数多くあります。

マインドセットの変化を受け入れる

民間セクターが不平等への取組みを支援するポテンシャルを確実に発揮するために必要な変革は、必ずしも既存のアイデアや優先事項に固執することでもたらされるわけではないことを認識することが必要です。ビジョン2050：大変革の時の戦略の一環として、WBCSDの認識では、今世紀半ばまでに90億人以上がプラネタリー・バウンダリー（地球の限界）の範囲内で豊かな暮らしを送ることができる世界を導くために必要な変化は、3つの戦略的なビジネス上の発想の転換に依存しています。それらは、価値の搾取ではなく真の価値創造に報いる資本主義の**刷新(Reinventing)**、長期的な**レジリエンス(Resilience)**の構築、そしてビジネスの持続可能性に向けた**再生型(Regenerative)**のアプローチです。これら3つの領域におけるビジネス上の発想の転換は、意思決定の方法を示し、最終的には不平等への取組みで重要な基礎となります。

刷新のマインドセット：資本主義における利益を追求する企業と競争的な市場との組み合わせは、イノベーション、富の形成、そして生活水準の向上に寄与してきました。その革新的な力と強大な影響力は、私たちが最も困難な課題に対処する際の欠かせない要素となります。しかし、それは今、社会的、環境的、経済的にサステナブルではない結果も生み出しています。問題の核心は、私

たちが認識している資本主義では、価値の創造と搾取が区別されていないことにあります。金融資本のリターンを、他の資本の保全（ましてや蓄積）よりも優先し、経済的な価値創造の基盤となる自然、社会および人的資本を危険なまでに使い果たしてきました。

今こそ、私たちに真の価値を生む資本主義の刷新が必要です。これにより、より適切な意思決定を行い、社会の繁栄に貢献する必要な製品、サービス、ビジネスモデルの革新を提供する、よりよい経営を行う企業が出現するでしょう。また、インクルーシブでサステナブルなビジネス慣行を適切に評価し、社会的・環境的に最もポジティブな影響をもたらす企業が報いられ、社会にとっての真の価値を生み出す企業活動、資産、ソリューションに資本を投入する資本市場へと変化が促されるでしょう。

レジリエンスのマインドセット：レジリエンスとは、強力な防御力を持ち、変化に抵抗することではありません。変化やディスラプションを予測し、受け入れ、適応しながら、企業のレジリエンスが事業を展開するエコシステム、地域社会や経済社会と同程度であることを認識することでもあります。企業が自らが大きなシステムの一部であることを認識すると、レジリエンスに対する理解が、「自社を強固にして変化に抵抗できるようにすること」から、「長期的な成功に必要な適応、進化、富を共有すること」という考え方に転換

します。レジリエンスの発想を適用することで、スキルを身につけた健全な労働力と活気のある地域社会にある大きな価値に光が当てられるようになります。

再生のマインドセット：再生とは、「害を及ぼさない」という発想から、私たちの社会・環境システムを回復させ、成長させる能力の構築という発想への移行を意味します。社会的緊張のスパイラルと生態系の転換点に直面する今、私たちは単に現状維持を目指すのではなく、再生のアプローチへと動き出さなくてはなりません。再生の考え方は、企業の成功が依存する社会と環境のシステムの回復と強化に寄与します。WBCSDと共同でForum for the Futureが作成したCompass for Just and Regenerative Businessは、再生の発想をどのように企業の意思決定に組み込まれるのかについて、さらなるインサイトを提供しています。

ステークホルダーのガバナンス

本レポート全体をとおして強調しているように、企業は活動による影響を受ける人々、特に最も弱い立場の人々の考えを理解すれば、人権を尊重し不平等に取り組む体制を整えることができます。最終的に、民間セクターによる不平等への真摯な取組みは、企業の取組みによって影響を受ける、あるいは受ける可能性のあるステークホルダーグループを特定し、積極的に関わるための取組みだ

けでなく、ステークホルダーとのエンゲージメントで得たインサイトを企業の意思決定に取り込む確実なプロセスに根付かせなくてはなりません。

これを実現させるために、取締役会だけでなく企業全体で、ガバナンス構造にステークホルダーからの情報を取り入れ、人々に関する

リスクに焦点を当てなければなりません。主要なステークホルダーの声と社会的課題を考慮しない意思決定は、後々悪い判断であったことが判明する可能性があります。

図表16の表は、WBCSDおよびDNVの調査をもとに作成されたものです¹⁹³。主な検討すべき重要事項と先進的な実務の例を提示

しており、企業の取締役および経営者が重要なステークホルダーとどの程度関わるのか、どのようなエンゲージメントが意思決定をサポートするのかについて、検討する際に活用できます。

図表16：ステークホルダーのガバナンスに関する取締役会の主な検討事項と先進的な実務

	主な検討事項	先進的な実務
ステップ1 マテリアルなステークホルダーを特定する	ビジネスモデルを推進して実現する価値創造に不可欠なステークホルダーグループを特定しているか。	すべてのステークホルダーが特定され、その関係はビジネスモデルの関係する部分にマッピングされている。
	マテリアルなステークホルダーの期待と影響をどれだけ理解しているか。	すべてのステークホルダーのニーズと期待を深く理解している。
ステップ2 ビジネスモデルの影響を受ける、またビジネスモデルに影響を与えるステークホルダーを理解し、関与する	ステークホルダーの見解を理解し、質の高い情報を得るために、ステークホルダーとどの程度の意見交換を行っているか。	取締役会は、マテリアルなステークホルダーとエンゲージメントを行っている、もしくは、彼らに関する質の高い詳細な情報に定期的に触れている。
	ガバナンスシステムやプロセスにおいて、ステークホルダーエンゲージメントはどのように浸透しているか。	すべてのマテリアルなステークホルダーについて、ステークホルダーエンゲージメントとそのフィードバックが取締役会レベルで形式化されており、組織内にカスケードされている。
ステップ3 意思決定やその他のビジネスプロセスにおいて、ステークホルダーの見解や意見を評価し、組み入れる	ステークホルダーの議論を、取締役会のアジェンダにどれだけよく取り入れているか。	すべてのマテリアルなステークホルダーの見解とフィードバックは、年間を通じて定期的に取り締り会の関連するアジェンダに盛り込まれ、レビューされています。
	ステークホルダーの意見を完全に反映した見解を持っているという確信があるか。	取締役会はすべてのマテリアルなステークホルダーの意見を理解し、そしてそれらがステークホルダーグループを代表する意見であると確信している。
	ステークホルダーの見解は、取締役会の戦略的な長期的意思決定にマテリアルな影響を与えているか。	ステークホルダーの見解は、常に取締役会レベルでの長期的な目標の策定、計画の作成、意思決定にマテリアルな影響を与えている。
	ステークホルダーエンゲージメントは、既存のビジネス慣行や意思決定活動にどの程度組み込まれているか、例えば、マテリアリティとリスク管理の評価には組み込まれているか。	取締役会はすべてのマテリアルなステークホルダーの見解を戦略の策定、リスク管理、マテリアリティと機会のマッピングなど、既存の実務に組み込んでいる。

評価および開示

最終的に、不平等への取組みを持続的に進められるかどうかは、人々への直接的・間接的な影響と依存度を企業が適切に把握し、測定し、理解できるかに委ねられることになるでしょう。本レポートで強調しているそれぞれの行動において、企業が関連性のある有用な情報を用いて意思決定できるように、時間の経過とともにさまざまなステークホルダーのために価値がどのように創出、保全あるいは喪失されるのかを説明することが大切です。

企業評価の概念は不可欠です。意思決定を改善し、それによってパフォーマンスを向上させるために、企業はアウトプットの測定から影響の評価へと進化させる必要があります。例えば、1,000人雇用を創出する企業は、積極的に対応しているように見られるかもしれませんが、背景が不透明です。私たちは、その雇用の価値を理解しなければなりません。もし、そのうち80%に不安定な雇用契約が含まれていたり、支払われる金額が生活賃金を下回っていたりする場合は、新規雇用の価値、ひいては人々への影響についての理解は、大きく異なります。この点で、Social

& Human Capital Protocolは、企業が人々や広く社会に与えるプラスとマイナスの影響について理解を深める方法に関する大切なガイダンスを提供しています。

同時に、企業の社会的パフォーマンスの外部への開示に対するステークホルダーの期待は非常に高まっています。ESGにおける「S(社会)」への注目度が近年劇的に高まっているのは、COVID-19によってさまざまな社会的脆弱性やリスクが容赦なくさらけ出された結果と言えるでしょう。社会的リスクに対処する取組みに関する企業の透明性レベルの向上を求める画期的な規制の進展も数多く見られます。

本レポートに記載した行動領域に関する実績を、広く比較可能な一貫した形で開示することが、更新された揺るぎない社会契約の一環として、民間セクターと他のステークホルダーとの信頼強化の基盤を築くことに寄与するでしょう。同時に、この開示は、資本市場が包括的なビジネス慣行を適切に評価し、報いるために必要な情報を提供し、市場経済の力を活用して、不平等に取り組み、人々のためのより良い成果を届けるのに役立てられるでしょう。

BCTIは企業に対し、本レポートで強調している行動領域に関する開示を強化する機会を模索するよう働きかけています。また、最初の重要なステップとして、確立されている報告基準やフレームワークの活用を推奨しています。GRIスタンダードや世界経済フォーラムのStakeholder Capitalism Metrics (SCM)が有用なガイダンスを提供しています。また、Workforce Disclosure InitiativeやWorld Benchmarking Allianceが作成した評価手法も有用な評価基準を提供しています。

また、社会領域の開示基準を収れんし、高度な厳密性を高める新たな基準や枠組みに従うことも重要になるでしょう。国際サステナビリティ基準審議会 (ISSB) は、今後、社会関連の開示基準の包括的なグローバルベースラインの策定を計画しています。また、不平等関連財務情報開示タスクフォース (Task Force on Inequality-related Financial Disclosures) の設立により、企業や投資家が不平等への影響を測定し管理するためのガイダンス、閾値、指標と目標が提供される予定です。

“Capitals Coalitionは、企業が不平等に対処するための明確で有意義な行動計画を企業に提供するBCTIのFlagship Report (本レポート) を歓迎し、支援しています。Social & Human Capital Protocolを活用し、価値の創出と毀損がどこで生じているのか、誰にとって生じているものなのかを体系的に理解すれば、企業はやがて自社の進捗状況を追跡でき、不平等に関するパフォーマンスを測定できるようになります。”

Mark Gough, CEO, Capitals Coalition



結論

熱意を行動に変える

行く手にある道

信頼の低下と紛争の激化に関する憂慮すべき統計データは、世界中の社会での深刻な分断を反映している一方で、さらなるインクルージョンとエクイティを求めて結束が強まっていること、そして政府や企業が行動を起こすよう期待する声が高まっていることを示しています。経営者は、自らの潜在能力を最大限に発揮し、これらの期待に確実に応えるべきときを迎えています。

本レポートでは、行動を起こすことがなぜ企業の最善の利益であるのかを示し、企業の行動を導くための包括的な行動指針を提供しています。しかし、これは出発点にすぎません。今こそ、熱意を行動に移すときです。私たちは、重要な行動の柱でありながらも、あまりに長い間見過ごされてきた、ESGの「S(社会)」を強化するために、積極的かつ目的を持って行動しなければなりません。本レポートが、拡大する不平等によってもたらされるリスクを回避するための幅広い企業の取組みを推進させ、市場経済が世界中の人々により良い成果を提供することに役立つインクルーシブな形態の資本主義への深化の基礎となることを願っています。

今後も、BCTIとそのパートナーは本レポートが特定した行動指針の実践に向けた取組みを継続し、世界のビジネスコミュニティを支援するツール、基準、コラボレーションを発展させる取組みを促進し、コーディネートしていきます。

行動の呼びかけ

BCTIの委員は、企業が公正かつ公平な社会の一員として繁栄する機会に満ちた世界の構築に取り組むために、それぞれの組織をリードすることを決意しています。

本レポートは、すべての企業経営者がこの取組みに加わり、以下を実施することを求めています。

1. 不平等の拡大を認識する

不平等はすべての企業が対応すべき役割を担う喫緊のシステミックリスク(かつ事業リスク)です。

2. 企業として人権尊重に取り組む

不平等に対処し、富の共有を推進する企業能力を高める重要な基礎となります。

3. BCTIの行動指針を活用する

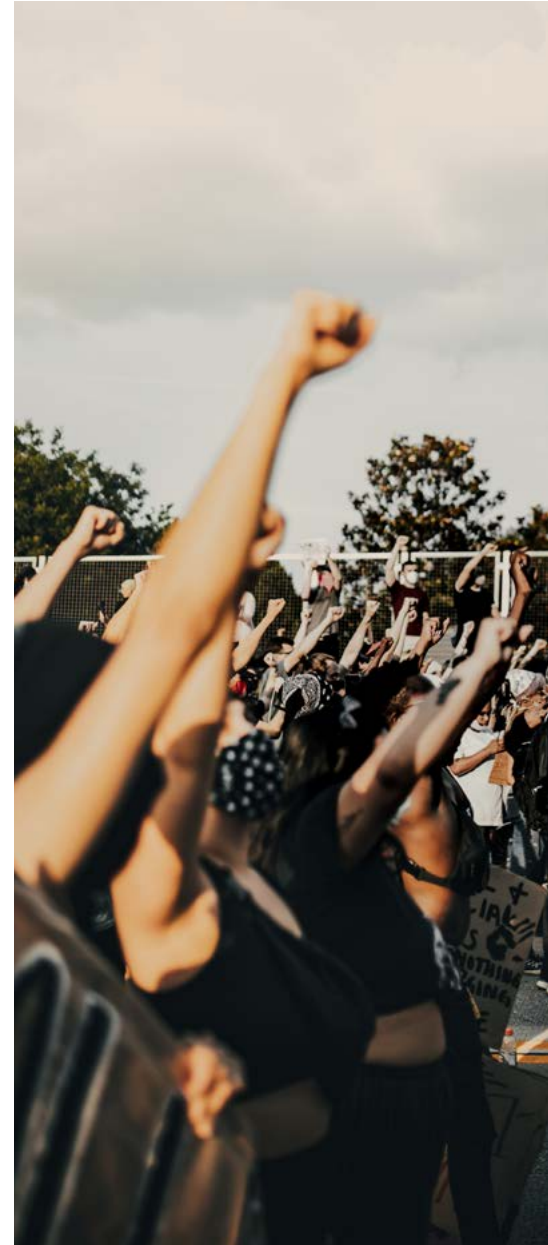
人々の生活を本質的に変えていくために、企業が自由に使える最も影響力のある機会の優先順位付けを行い、目標を設定し、指標を特定してください。

4. ステークホルダーグループを特定し、プロアクティブに関与する

不平等に取り組むための影響力のある戦略を設計し、継続的に強化するために、貴社の事業活動によって影響を受ける、または受ける可能性のあるステークホルダーグループを特定し、関与する必要があります。

5. 創造的なコラボレーションに乗り出す

政策立案者やNGO、投資家などと協力してシステミックな問題を克服し、広く変革を推進します。



謝辞

本レポートは、多くの方々のご協力を得て作成されました。協力者の方々は、貴重な時間と専門家としての見解を提供し、本レポートをまとめてくださいました。ここに主な協力者のリストを掲載しています。

コミッションのメンバーは、それぞれの組織において、多くの人々の専門的見解をとりま

とめました。これらの方々は、リストには記載されていないものの、多くの情報やフィードバックを提供してくださいました。また、多くのステークホルダーからもワークショップ、意見交換、その他フォーラムにおいて、貴重なアドバイスやコメントをいただきました。ご協力いただきましたすべての方々に、心より感謝申し上げます。

BCTIワーキンググループ

Amazon	Alyssa Boggs, Sara Blackwell
Arcadis	Nana Berchie, Nadia Cicek
Ayala Corporation	Victoria Tan, Paolo Monteiro
Bain & Company Inc.	John Hazan, Sophie Ladousse
Baker McKenzie	Stephen Ratcliffe, Monica Kurnatowska, Yindi Gesinde and Penny Darragh
bp	Rza Aliyev
BASF SE	Anthony Heslop, Brigitte Dittrich-Krämer
Business for Inclusive Growth	Marie Basso, Nal Nangai Venkatakrishna
Capitals Coalition	Natalie Nicholles
CARE	Mark Muckerheide, Erin Oakley
Charoen Pokphand Group Co., Ltd	Viranon Futrakul, Nitipat Nantavaropas
Council for Inclusive Capitalism	Meredith Sumpter, Alexandra Rogan
CSR Europe	Emanuela Pisano, Bianca Pailloux
DSM N.V.	Achim Hupperts
Enel	Rubinia Proli, Paola Lischio
Environmental Resources Management Limited (ERM)	Linden Edgell
Equinor	Marte Stensrud
Hitachi Ltd.	Tomoko Soma, Yuri Itoh
HSBC Asset Management	Ozge Usta, Oliver Wilcock
IDH	Sonia Cordera, Carla Romeu Dalmau
Inter IKEA Group	Alinde Melin, Berit Gleixner
International Fund for Agricultural Development (IFAD)	Mollie Brennan, Rahul Antao
International Organisation of Employers (IOE)	Matthias Thorns
International Trade Union Confederation - ITUC	Alison Tate
ITC Limited	Nazeeb Arif, Nandini Basu
Jupiter Asset Management	Sandra Carlisle

BCTIワーキンググループ	
JUST Capital	Tolu Lawrence, Alison Omens
KPMG International	Karin Eggers, Mark Essex, Becky Knight, Ruth Lawrence, Lina Hilwani, François Marlier, Kristine Remedios, Grant Wardell-Johnson
Living Wage Foundation	Shaheen Hashmat
ManpowerGroup	Raul Grijalba, Agnieszka Ekert, Emma Almond
Masisa	Reinaldo Gallegos
Mercedes-Benz Group AG.	Karsten Schroeder, Sebastian Behm
Neste	Salla Ahonen, Nina Norjama, Chrisanne Kouzas
Nestlé SA	Rob Cameron, Yann Wyss
Olam Group	Julie Greene
Petroliam Nasional Berhad (PETRONAS)	Haslina Abdul Ghani, Huey Fang Woo
Philip Morris International SA	Jennifer Motles, Nicole Austin
PricewaterhouseCoopers LLP (PwC)	Wendy van Tol, Barry Murphy, Nabeel Osman, Bethan Grillo
Sabancı Holding	Derya Özet Yalgi, Tugçe Tuglu Ozalpay
Sage	Natasha Thomas, Rachel Dignam
SAP	Giovanna Enea, Gitte Winther Bruhn
Saudi Basic Industries Corp. (SABIC)	Danielle Cannata, Leon Jacobs
ShareAction	Simon Rawson
Shift	Anthony Ewing, Bob Dannhouser
Solvay S.A.	Dominique Debecker, Marie Flourié
Tata Group	Manjuta Sriram
The B Team	Sierra Leder
The Valuable 500	Ryan Curtis-Johnson
Unilever	Anouk Heilen, Matteo Squire
United Nations Global Compact (UNGC)	Griet Cattaert
University of Cambridge	Anna Barford
Vale International S.A.	Patricia Ulrich, Viviane Leffingwell
We Mean Business (WMB) Coalition	Clemence Schachter
Workplace Pride	Bianca Nijhof
World Benchmarking Alliance	Sofia del Valle
World Food Programme (WFP)	Tim Hunter
World YMCA	Kathleen Elsig
Yokogawa Electric Corporation	Karen Murray

BCTI 事務局

James Gomme, Director

Marcus Burke, Project Manager

Nazwa Khalid, Associate

John Hazan, Project Advisor (seconded from Bain & Company)

Beth Jenkins, Value Distribution Lead

Chrisanne Kouzas, Human Rights Lead (seconded from Neste)

Sophie Ladousse, Diversity and Inclusion Lead (seconded from Bain & Company)

プライマリーコンサルティングパートナー

Bain & Company

コンサルティングサポート

Business Fights Poverty

Esprit Partners

ERM

FSG

Hystra

KPMG International

PwC

Shift

SocialSide Insight

脚注

- 1 Our World in Data. No date. [“World GDP over the last two millennia.”](#)
- 2 Moatsos, Michail. 2021. [“Global Extreme Poverty: Present and Past since 1820.”](#)
- 3 Chancel, Lucas et al. 2021. [“World Inequality Report 2022.”](#) World Inequality Lab. Pages 11 and 57
- 4 Chancel, Lucas et al. 2021. [“World Inequality Report 2022.”](#) World Inequality Lab. Pages 10 and 15.
- 5 Chancel, Lucas et al. 2021. [“World Inequality Report 2022.”](#) World Inequality Lab. Page 10.
- 6 International Labour Organization (ILO). 2020. [“World Employment and Social Outlook: Trends 2020.”](#)
- 7 Oxfam. 2022. [“Inequality Kills.”](#) Page 6.
- 8 World Bank Group. 2018. [“Fair Progress? Economic Mobility Across Generations Around the World.”](#)
- 9 World Economic Forum. 2020. [“Global Social Mobility Index.”](#)
- 10 The Economist. 2021. [“Why have some places suffered more covid-19 deaths than others?”](#)
- 11 World Bank. 2021. [“Updated estimates of the impact of COVID-19 on global poverty: Looking back at 2020 and the outlook for 2021.”](#)
- 12 Chancel, Lucas et al. 2021. [“World Inequality Report 2022.”](#) World Inequality Lab. Page 123.
- 13 World Bank Group. 2020. [“Revised Estimates of the Impact of Climate Change on Extreme Poverty by 2030.”](#)
- 14 Bain & Company. Bain Futures internal research
- 15 See, for example, Zerilli, John et al. 2021. *A Citizen’s Guide to AI*. Cambridge, MA: MIT Press and United Nations Development Programme (UNDP). 2022. [“New threats to human security in the Anthropocene: Demanding greater solidarity.”](#) Page 70.
- 16 United Nations Development Programme (UNDP). 2022. [“New threats to human security in the Anthropocene: Demanding greater solidarity.”](#)
- 17 Edelman. 2022. [“Edelman Trust Barometer 2022.”](#)
- 18 Edelman. 2022. [“Edelman Trust Barometer 2022.”](#) Page 16.
- 19 This trend is captured in a long-term decline in the “attitudes” measure of the Global Peace Index of 1.8% since 2009. This measure has declined in 60% of countries studied. See Institute for Economics and peace. 2022. [“Global Peace Index 2022: Measuring peace in a complex world.”](#) Page 39.
- 20 Gould, Eric D. and Alexander Hijzen. 2016. [“Growing Apart, Losing Trust? The Impact of Inequality on Social Capital.”](#) International Monetary Fund.
- 21 Paskov, Marii and Caroline Dewilde. 2012. [“Income Inequality and Solidarity in Europe.”](#) GINI Discussion Paper 33. University of Amsterdam, Amsterdam Centre for Inequality Studies
- 22 OECD. [“Under Pressure: The squeezed middle class.”](#) Page 3.
- 23 Casara, Bruno G.S., Caterina Suitner, and Jolanda Jetten. 2021. [“The Impact of Economic Inequality on Conspiracy Beliefs.”](#) *Journal of Experimental Social Psychology*, forthcoming.
- 24 Institute for Economics & Peace. 2021. [“Global Peace Index 2021: Measuring peace in a complex world.”](#)
- 25 Institute for Economics & Peace. No date. [“World less peaceful as civil unrest and political instability increases due to COVID-19.”](#)
- 26 Institute for Economics & Peace. 2022. [“Global Peace Index 2022: Measuring peace in a complex world.”](#)
- 27 Soltvedt, Torbjorn. 2022. [“101 countries witness rise in civil unrest in last quarter: Worst yet to come as socioeconomic pressure builds.”](#) Verisk Maplecroft.
- 28 Von Chamier, Paul. 2021. [“Inequality, Lockdown, and COVID-19: Unequal Societies Struggle to Contain the Virus.”](#) New York University Center on International Cooperation
- 29 IPCC. 2022. [“IPCC Sixth Assessment Report.”](#)
- 30 For example, IMF modeling suggests that when the income share of a country’s richest 20% of people increases by just 1%, GDP growth is reduced by 0.08% over the next five years, whereas an increase in the income share of a country’s poorest 20% of people is associated with 0.38% higher growth (see International Monetary Fund. 2015. [“Causes and Consequences of Income Inequality: A Global Perspective”](#)). Similarly, OECD modeling suggests that lowering inequality by 1 Gini point would translate in an increase in cumulative growth of 0.8 percentage points in the following five years, or 0.15 points per year (see Cingano, Federico. 2014. [“Trends in Income Inequality and its Impact on Economic Growth.”](#) OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 163.
- 31 Cingano, Federico. 2014. [“Trends in Income Inequality and its Impact on Economic Growth.”](#) OECD Social, Employment and Migration Working Papers No. 163.

- 32 World Resources Institute. 2022. "Achieving social equity in climate action: Untapped opportunities and building blocks for leaving no one behind." Page 11.
- 33 UN Department of Economic and Social Affairs. 2020. World Social Report 2020: Inequality in a Rapidly Changing World. Pages 156-158.
- 34 CSR Europe & Moody's ESG Solutions. 2022. Sustainable Industry Barometer
- 35 Edelman. 2021. "Trust Barometer 2021."
- 36 ILO. 2020. "Child Labour: Global Estimates 2020."
- 37 ILO, Walk Free, IOM. 2022. "Global estimates of modern slavery."
- 38 ILO, Walk Free, IOM. 2022. "Global estimates of modern slavery."
- 39 World Benchmarking Alliance. 2022. "Social Transformation Baseline Assessment 2022."
- 40 Shift. 2021. "Business Model Red Flags."
- 41 Shift. 2021. "Leadership and Governance Indicators of a Rights Respecting Culture."
- 42 World Economic Forum. 2019. "Davos Manifesto 2020: The Universal Purpose of a Company in the Fourth Industrial Revolution."
- 43 Shift. 2021. "Assessing the Quality of Relationships."
- 44 WHO. 2022. "Drinking-water fact sheet."
- 45 WHO. 2022. "Sanitation fact sheet."
- 46 World Bank. 2021. "Global Findex Database: Financial Inclusion, Digital Payments, and Resilience in the Age of COVID-19."
- 47 International Telecommunication Union. 2021. "Measuring digital development: Facts and Figures 2021."
- 48 Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). 2022. "The State of Food Security and Nutrition in the World."
- 49 Sustainable Energy for All. 2021. "Tracking SDG7: The Energy Progress Report."
- 50 World Bank Group, GOGLA, and Dalberg. 2018. "2018 Off-Grid Solar Market Trends Report." "Unreliable grid" households are assumed to receive electricity for less than 12 hours a day.
- 51 UN-Habitat. No date. "Housing."
- 52 Business Disability Forum. 2022. "What disabled consumers choose to buy and why."
- 53 UN Sustainable Development Group. 2022. "Global impact of war in Ukraine on food, energy and finance systems."
- 54 World Bank Group, GOGLA, and ESMAP. 2020. "2020 Off-Grid Solar Market Trends Report."
- 55 Accenture and Care. 2015. "Within Reach: How banks in emerging economies can grow profitably by being more inclusive."
- 56 World Bank. 2022. "Financial Inclusion Overview."
- 57 UN-Habitat. No date. "Housing."
- 58 United Nations Department of Economic and Social Affairs (UNDESA). 2018. "Disability and Development Report: Realizing the Sustainable Development Goals by, for, and with persons with disabilities."
- 59 Analysis covered 906 CEOs in 16 countries across all five continents. Heidrick & Struggles. 2019. "Chief Executive Officer: Route to the Top 2019."
- 60 US Bureau of Labor Statistics. 2021. "Labor force characteristics by race and ethnicity, 2020."
- 61 Wahba, Phil. 2021. "Only 19: The lack of Black CEOs in the history of the Fortune 500."
- 62 Korn Ferry. 2018. "Korn Ferry Global Gender Pay Index Analyzes Reasons Behind Inequalities in Male and Female Pay."
- 63 National Partnership for Women and Families. 2020. "Black Women and the Wage Gap."
- 64 Human Rights Campaign. No date. "The Wage Gap Among LGBTQ+ Workers in the United States."
- 65 Woo-Mora, Guillermo. 2022. "Unveiling the Cosmic Race: Racial Inequalities in Latin America." World Inequality Lab Working Paper 2022/03.
- 66 <https://news.un.org/en/story/2022/09/1126901#>
- 67 TIIP. 2022. "Systemic Stewardship: Investing to Address Income Inequality." Page 16.
- 68 UN DESA. "Disability & Employment Fact Sheet."
- 69 World Business Council for Sustainable Development and Korn Ferry. 2022. "Diversity, Equity, & Inclusion in the Workplace: The journey to leading practice."

- 70 World Benchmarking Alliance. 2022. "[Social Transformation Baseline Assessment 2022.](#)"
- 71 Cloverpop. No date. "[Hacking Diversity with Inclusive Decision Making.](#)"
- 72 "Innovation revenues" are defined as revenues from products or services launched in the last three years. Lorenzo, Rocío et al. 2018. "[How Diverse Leadership Teams Boost Innovation.](#)"
- 73 Bersin, Josh. 2015. "[Why Diversity and Inclusion Has Become a Business Priority.](#)"
- 74 International Labour Organization. 2019. "[Women in Business and Management: The Business Case for Change.](#)"
- 75 Microsoft. 2019. "[Inclusive marketing: Opportunities to empower all people.](#)"
- 76 Survey of 6,178 job seekers in the US, Canada, UK and Israel. ZipRecruiter. 2019. "[Over 86% of job seekers say workplace diversity is an important factor when looking for a job.](#)"
- 77 Creary, Stephanie J. et al. 2019. "[When and Why Diversity Improves Your Board's Performance.](#)" Harvard Business Review, March 27.
- 78 World Economic Forum 2020. "[The Future of Jobs Report 2020.](#)"
- 79 McKinsey & Company. 2022. "[The net-zero transition: What it could cost, what it could bring.](#)"
- 80 African Development Bank Group. 2015. "[African Development Report.](#)"
- 81 The World Bank Data. 2021. Share of youth not in education, employment or training.
- 82 Global Business Coalition for Education and the Education Commission. 2019. "[The 2030 Skills Scorecard: Bridging business, education, and the future of work.](#)"
- 83 Salesforce. 2022. "[Salesforce launches Global Digital Skills Index: In-depth insights from 23,000 workers.](#)"
- 84 World Economic Forum. 2021. "[Youth Recovery Plan.](#)"
- 85 Bain & Company. 2022. "[The Working Future: More Human, Not Less.](#)"
- 86 The Hatcher Group. 2019. "[Taking Action: Positioning Low-Income workers to succeed in a changing economy.](#)"
- 87 World Economic Forum. 2021. "[Upskilling for Shared Prosperity.](#)"
- 88 Korn Ferry. 2022. "[The \\$8.5 Trillion Talent Shortage.](#)"
- 89 ADT. 2019. "[2019 State of the Industry Report.](#)"
- 90 World Economic Forum. 2019. "[Towards a Reskilling Revolution.](#)"
- 91 Bain & Company. 2022. "[Taking Flight: How to Maximize the Potential of Career-Connected Learning.](#)"
- 92 Garton, Eric. 2017. "[The Case for Investing More in People.](#)" Harvard Business Review, September 4.
- 93 PwC. 2020. "[2020 Global Digital IQ: Buckle Up. Uncertainty is Back.](#)"
- 94 Work Institute. 2022. "[2022 Retention Report: How Employers Caused the Great Resignation.](#)"
- 95 Instructure. 2019. "[How to get today's employees to stay and engage? Develop their careers.](#)"
- 96 World Economic Forum. 2021. "[Investment in Upskilling Could Boost Global GDP by \\$6.5 Trillion by 3030.](#)"
- 97 WHO/ILO. 2021. "[Joint Estimates of the Work-Related Burden of Disease and Injury, 2000-2016: Global Monitoring Report.](#)" The most important risk factors include long hours (750,000 deaths), air pollution, gases and fumes (450,000 deaths), and injuries (360,000 deaths).
- 98 340 million suffer work-related accidents and 160 million suffer work-related illnesses every year. World Benchmarking Alliance. 2022. "[Social Transformation Baseline Assessment 2022.](#)"
- 99 WHO. 2022. "[Guidelines on mental health at work.](#)"
- 100 Fugiel, P.J., Lambert, S.J. 2019. "[On-call and On-demand Work in the USA: Adversarial Regulation in a Context of Unilateral Control.](#)" In *Zero Hours and On-call Work in Anglo-Saxon Countries*. Work, Organization, and Employment. Springer, Singapore.
- 101 Buttle, Martin. 2020. "[Insecure Work in Insecure Times: An Investor Briefing.](#)" ShareAction.
- 102 International Labour Organization. 2021. "[Inequalities and the World of Work.](#)" Page 51.
- 103 Schneider, Daniel and Kristen Harknett. 2019. "[Consequences of routine work-schedule instability for worker health and well-being.](#)" *American Sociological Review*, volume 84, issue 1.
- 104 Buttle, Martin. 2020. "[Insecure Work in Insecure Times: An Investor Briefing.](#)" ShareAction.
- 105 ILO. 2016. "[Non-Standard Employment Around the World.](#)"
- 106 <https://www.nelp.org/publication/lasting-solutions-americas-temporary-workers/>

- 107 European Commission. 2016. "Low pay and in-work poverty: preventative measures and preventative approaches." In addition, growth in non-standard work in the EU over the period from 2011-2016 was predominantly in the bottom four quintiles. See Eurofound. 2020. "Labour market change: Trends and policy approaches towards flexibilisation."
- 108 International Labour Organization. 2021. "Inequalities and the World of Work." Page 50.
- 109 Adolfsson, Maja, Anna Baranowska-Rataj and Anneli Lundmark. 2022. "Temporary Employment, Employee Representation, and Employer-Paid Training: A Comparative Analysis." *European Sociological Review*.
- 110 European Public Employment Services. 2019. <https://www.pesnetwork.eu/2019/11/05/lmb5-part-time-employment/>
- 111 National Employment Law Project. 2019. "Lasting solutions for America's temporary workers."
- 112 WBCSD. 2022. "Healthy People, Healthy Business: Embedding a culture of employee health and wellbeing."
- 113 Living Wage Foundation. No date. "Living Hours: Providing Security of Hours alongside a Real Living Wage."
- 114 Japsen, Bruce. 2020. "Poor worker health costs U.S. employers \$575 billion a year." *Forbes*.
- 115 WHO. 2022 Guidelines on mental health at work.
- 116 WBCSD. 2022. "Healthy People, Healthy Business: Embedding a culture of employee health and wellbeing."
- 117 Deloitte. 2020. "Mental health and employers: refreshing the case for investment."
- 118 WBCSD. 2022. "Healthy People, Healthy Business: Embedding a culture of employee health and wellbeing."
- 119 Fugiel, Peter J. 2022. "New research shows unstable schedules do not offer more flexibility for U.S. workers."
- 120 Hashemian, Mahdi, Zeynep Ton, and Hazhir Rahmandad. 2021. "The Effect of Unstable Schedules on Unit and Employee Productivity." MIT Sloan Research Paper No. 6056-19.
- 121 Williams, Joan C. et al. 2018. "Stable Scheduling Increases Productivity and Sales: The Stable Scheduling Study." University of California Hastings College of the Law, Center for Worklife Law.
- 122 Buttle, Martin. 2020. "Insecure Work in Insecure Times: An Investor Briefing." ShareAction.
- 123 Padin, Laura and Maya Pinto. 2019. "Lasting Solutions for America's Temporary Workers." National Employment Law Project.
- 124 International Labour Organization (ILO). 2022. "International Labour Conference adds safety and health to Fundamental Principles and Rights at Work." June 10.
- 125 Deloitte. 2020. "Mental health and employers."
- 126 WBCSD. 2022. "Healthy People, Healthy Business: Embedding a culture of employee health and wellbeing."
- 127 BCTI team used employment data from ILO per skill level, sector and country, to which we associated average wage data from WageIndicator Foundation and compared it to living wage thresholds per country (also from WageIndicator Foundation). We then identified the number of employees worldwide who are below the living wage threshold. All data sources are for the year 2020. Global Living Wage Coalition. No date. "What is a Living Wage?"
- 128 BCTI calculations.
- 129 The percentage of small-scale farmers earning less than a living income may be as high as 95%. See short film at IDH. No date. "Roadmap on Living Income."
- 130 Whittaker, Martin. 2022. "Americans agree—companies should invest in workers, including paying employees a livable wage." *Business Insider*, May 26. Data from 2020.
- 131 Economic Policy Institute. 2022. "CEO pay in 2021."
- 132 Economic Policy Institute. 2022. "CEO pay in 2021."
- 133 World Benchmarking Alliance. 2022. "Social Transformation Baseline Assessment 2022: Are companies contributing to systems transformations that leave no one behind?"
- 134 Rogers MacJohn in collaboration with SocialSide. 2022. "Enabling Smallholder-Based Agricultural Transformation." Farmer Income Lab.
- 135 Living Wage Foundation. 2017. "The Living Wage: Core principles and global perspectives."
- 136 Jung, Y. C., McFarlane, A., and Das, A. 2021. "The effect of minimum wages on consumption in Canada."
- 137 This figure includes the effects of increased productivity and spending. Evidence from Harvard Business School (Emanuel & Harrington 2020) showed an elasticity between wage increase and productivity of 1.1–1.2. We used the previous estimates of numbers of employees earning below the living wage to calculate the cost of closing the living wage gap (US\$ 1.89 trillion) and the gain in productivity (using the 1.1–1.2 multiplier). The increased spending is based on a multiplier of 1.21 from the Economic Policy Institute for the US (2013). Together, the gain of productivity and increased spending equals US\$ 4.56 trillion. This model is built on high-level data and estimates that contain important uncertainties, meaning that the results are directionally correct only. Further research on countries, sectors and employment per skill level would need to be done to derive the exact change in productivity and spending to be expected, since that change can vary substantially according to those factors.

- 138 Nestlé. No date. [“We are helping to close the living-income gap for cocoa farming communities.”](#)
- 139 IDH. No date. [“Call to Action: We can build a living wage economy to eradicate poverty.”](#)
- 140 Walters, David. 2010. [“The Role of Worker Representation and Consultation in Managing Health and Safety in the Construction Industry.”](#) International Labour Organization.
- 141 Economic Policy Institute. 2021. [“Unions help reduce disparities and strengthen our democracy.”](#)
- 142 For a literature review of high-quality quantitative studies in Britain, see Bryson, Alex and John Forth. No date. [“The added value of trade unions: A review for the TUC of existing research.”](#)
- 143 International Labour Organization (ILO). 2012. [“Weakening collective bargaining hurts recovery.”](#) September 12.
- 144 Ahlquist, John S. 2017. [“Labor Unions, Political Representation, and Economic Inequality.”](#) *Annual Review of Political Science Volume 20*.
- 145 OECD. 2019. [“Negotiating our way up. Collective bargaining in a changing world of work.”](#)
- 146 International Labour Organization (ILO). 2021. [“Trade unions in transition: What will be their role in the future of work?”](#)
- 147 Visser, Jelle. 2016. [“What happened to collective bargaining during the great recession?”](#) IZA Journal of Labor Policy, Volume 5, Issue 9.
- 148 Shierholz, Heidi. 2020. [“Weakened labor movement leads to rising economic inequality.”](#) Economic Policy Institute, January 27.
- 149 World Benchmarking Alliance. 2022. [“Social Transformation Baseline Assessment 2022.”](#)
- 150 Quak, Evert-jan. 2019. [“Supporting the different channels of worker representation.”](#) K4D Helpdesk Report.
- 151 Aidt, Toke and Zafiris Tzannatos. 2002. [“Unions and Collective Bargaining: Economic Effects in a Global Environment.”](#) World Bank.
- 152 Laroche, Patrice. 2017. [“Research Shows Unionized Workers Are Less Happy, but Why?”](#) *Harvard Business Review*, August 30.
- 153 The Economist. 2002. [“Let’s all sit down together.”](#) April 22.
- 154 Gallup. 2022. [“U.S. Approval of Labor Unions at Highest Point Since 1965.”](#)
- 155 UN Principles for Responsible Investment (UNPRI). 2022. [“The Investor Case for Responsible Political Engagement.”](#)
- 156 Open Secrets. 2022. [“Lobbying Data Summary”](#) and [“Business, Labor & Ideological Split in Lobbying Data.”](#)
- 157 World Economic Forum. 02 Feb 2022. [“4 ideas on how businesses can be responsible for political lobbying”](#)
- 158 PRI and OECD. 2022. [“Regulating Corporate Political Engagement”](#)
- 159 OECD. 2021. [“Lobbying in the 21st Century: Transparency, Integrity and Access.”](#)
- 160 Business Fights Poverty and the Corporate Responsibility Initiative at the Harvard Kennedy School. 2018. [“Advocating Together for the SDGs: How civil society and business are joining voices to change policy, attitudes and practices.”](#)
- 161 Edelman. 2020. [“2020 Edelman Trust Barometer.”](#) Also see Edelman. 2019. [“2019 Edelman Trust Barometer.”](#)
- 162 UNPRI and OECD. 2022. [“Regulating Corporate Political Engagement: Trends, Challenges, and the Role for Investors.”](#)
- 163 UNPRI and OECD. 2022. [“Regulating Corporate Political Engagement: Trends, Challenges, and the Role for Investors.”](#)
- 164 (Global Initiative for Fiscal Transparency, 2022)
- 165 OECD. 2020. [“Global Outlook on Financing for Sustainable Development 2021: A New Way to Invest for People and Planet.”](#)
- 166 Clausing, Kimberly, Emmanuel Saez, and Gabriel Zucman. 2020. [“Ending Corporate Tax Avoidance and Tax Competition: A Plan to Collect the Tax Deficit of Multinationals.”](#) Social Science Research Network.
- 167 Emmanuel Saez and Gabriel Zucman. 2020. [“The Triumph of Injustice: How the rich dodge taxes and how to make them pay.”](#) New York: W.W. Norton & Company.
- 168 Methodological differences and limitations on the data account for this large range. See, for example, Faccio, Tommaso and Roberto Iacono. 2021. [“Corporate Income Taxation and Inequality”](#); Tørsløv, T., L. Wier, and G. Zucman. 2015. [“Close to 40% of multinational profits are shifted to tax havens each year”](#); IMF. 2019. [“Corporate Taxation in the Global Economy.”](#)
- 169 Global Alliance for Tax Justice, PSI & Tax Justice Network. 2021. [“The State of Tax Justice 2021.”](#) Citing Crivelli, Ernesto, Ruudde Mooij and Michael Keen. 2016. [“Base Erosion, Profit Shifting and Developing Countries.”](#) *Public Finance Analysis*, Vol. 72, No. 3. According to the Global Alliance for Tax Justice report, other work suggests indirect losses may be in a range of 4-6 times larger (Cobham, Alex and Petr Janský. 2018. [“Global Distribution of Revenue Loss from Corporate Tax Avoidance: Re-Estimation and Country Results.”](#) *Journal of International Development*, Vol. 30, No. 22) or 2-15 times larger (Garcia-Bernardo, Javier, Petr Janský and Thomas Tørsløv. 2021. [“Multinational Corporations and Tax Havens: Evidence from Country-by-Country Reporting.”](#) International Tax and Public Finance).
- 170 The B Team Responsible Tax Principles, The B Team, 2019, [A-New-Bar-for-Responsible-Tax.pdf](#) (Bteam.org)

- 171 Edelman. 2021. "Trust: The New Brand Equity."
- 172 UN PRI. 2018. "Evaluating and Engaging on Corporate Tax Transparency: An Investor Guide."
- 173 S&P Global Corporate Sustainability Assessment CSA Companion 2022, S&P Global, 2022, https://portal.csa.spglobal.com/survey/documents/CSA_Companion.pdf
- 174 UN PRI. 2015. "Engagement Guidance on Corporate Tax Responsibility: Why and How to Engage with Your Investee Companies."
- 175 Country-by-Country Reporting, KPMG EU Tax Centre, <https://home.kpmg/xx/en/home/services/tax/regional-tax-centers/eu-tax-centre/country-by-country-reporting.html>
- 176 Australia: Public country-by-country (CbC) reporting proposed in 2022-2023 federal budget, 27/10/2022, [Australia: Public CbC reporting proposed - KPMG United States \(home.kpmg\)](https://www.kpmg.com/au/issuesandinsights/articlespublications/2022/10/27/australia-public-cbc-reporting-proposed-kpmg-united-states)
- 177 Tax Morale II: Building Trust between Tax Administrations and Large Businesses, OECD, 05/09/2022, <https://www.oecd-ilibrary.org/sites/7587f25c-en/index.html?itemId=/content/publication/7587f25c-en>
- 178 Understanding tax transparency, KPMG Responsible Tax Project, 2021, "Understanding tax transparency - KPMG Responsible Tax."
- 179 World Health Organization (WHO). 2016. "An estimated 12.6 million deaths each year are attributable to unhealthy environments."
- 180 World Health Organization (WHO). 2021. "Climate change and health."
- 181 World Food Programme (WFP). 2021. "Climate Crisis and Malnutrition: A case for acting now."
- 182 United Nations (UN). No date. "Life on Land: Why It Matters."
- 183 Montt, Guillermo, Federico Fraga, and Marek Harsdorff. 2018. "The future of work in a changing natural environment: Climate change, degradation and sustainability." ILO Future of Work Research Paper Series.
- 184 Intergovernmental Panel on Climate Change (IPCC). 2022. "Climate Change 2022: Impacts, Adaptation, and Vulnerability."
- 185 World Resources Institute. 2022. "Achieving social equity in climate action: Untapped opportunities and building blocks for leaving no one behind."
- 186 Institute for Economics and Peace. 2020 "Ecological Threat Register"
- 187 Net Zero Tracker. 2022. "Net Zero Stocktake 2022."
- 188 Business for Nature. 2022.
- 189 Swiss Re Institute. 2021. "The economics of climate change: no action not an option."
- 190 World Economic Forum. 2020. "Nature risk rising."
- 191 New Climate Economy. 2018. "Unlocking the Inclusive Growth Story of the 21st Century: Accelerating Climate Action in Urgent Times." The 2018 Report of the Global Commission on the Economy and Climate.
- 192 World Economic Forum. 2020. "New Nature Economy Report II: The Future of Nature and Business."
- 193 WBCSD & DNV. 2021. "Improving Stakeholder Governance"



BCTI The Business Commission to Tackle Inequality

Powered by



World Business
Council
for Sustainable
Development