

環境デュー・ディリジェンスに関する手引書（案）

目次

1. はじめに.....	2
2. 本手引書の目的.....	3
3. デュー・ディリジェンス規制に関する国際的動向.....	4
4. デュー・ディリジェンス・プロセスとは	5
(1) DD プロセスの概念.....	5
(2) OECD ガイダンスの DD プロセス	8
5. デュー・ディリジェンス・プロセスの運用とその留意点.....	15
(1) DD プロセスの基本的構造.....	15
(2) DD プロセスを運用する際の留意点	18
a. ガバナンス体制の整備	19
b. リスク評価の徹底.....	21
c. 有効性評価スキームの構築	24
d. 停止・防止への対応.....	26
6. バリューチェーンマネジメントへの DD プロセスの適用.....	28
(1) 上流への適用	28
(2) 下流への適用	28
7. リスクマネジメントとの関連付け	29
8. 重要な環境課題への DD プロセス適用.....	30
(1) 課題別の留意点.....	30
(2) 開示事例.....	30
9. 参考文献・付録.....	31
(1) 参考文献.....	31
(2) 付録.....	31

1. はじめに

✓

2. 本手引書の目的

✓

3. デュー・ディリジェンス規制に関する国際的動向

✓

4. デュー・ディリジェンス・プロセスとは

(1) DD プロセスの概念

- ✓ デュー・ディリジェンスとは、本来、「道理をわきまえた人が、ある立場において、その立場にふさわしい水準と内容で行うべき心配り」を示す用語であり、その立場に応じて払うべき「相当の注意（reasonable care）」を意味しています。
- ✓ これは、「人が、特定の状況下で、道理に従えば当然なすべきことを期待される判断、注意、慎重さ、用心深さ」の行為基準であって、分別のある人間に期待される範囲と程度の注意義務を表しています。
- ✓ たとえば、法律で規制されていなくても、航空機に乗り合わせた医療関係者が突然発症した病人にできる限りの医療行為を施したり、調理人が安全で衛生的な飲食物の提供を心がけたり、教師が教育の過程で知ることとなった学生の個人情報 unnecessary に他言しないことなどは、それぞれの職業倫理として当然の行為ですが、これらも一種のデュー・ディリジェンスにおける注意義務の履行事例であると考えられます。
- ✓ デュー・ディリジェンスは日本の社会であまりなじみのない用語ですが、西洋社会には深く根付いた考え方であり、現在では法律用語やビジネス用語としても幅広く使われています。
- ✓ 法律用語としては「デュー・ディリジェンスの抗弁（due diligence defense）」がよく知られています。これは米国 1933 年証券法に見られる考え方で、証券公募に際して証券取引委員会（SEC）へ提出すべき登録届出書に重要な事実の不実記載や脱漏があった場合、その証券を取得した人が証券発行者や関係者¹に損害賠償請求できる²ことを認めた上で、被告となる関係者は、1)合理的調査（reasonable investigation）を行い、2)登録届出書に重要な事実の不実記載や脱漏がないことを信じる合理的理由（reasonable ground）があり、かつ 3)実際にそう信じたことを証明できれば、免責になる³というものです。必要な注意義務を果たしていれば無過失責任⁴を問われないという規定で、そのために証明しなくてはならない事項がデュー・ディリジェンスにおける注意義務の

¹ 発行会社の取締役等、登録届出書を作成・証明した会計士等、証券の引受人。

² 米国 1933 年証券法第 11 条(a)。

³ 米国 1933 年証券法第 11 条(b)。

⁴ 法律上、故意または過失を要件とせずに発生する損害賠償責任（広辞苑 第六版）。

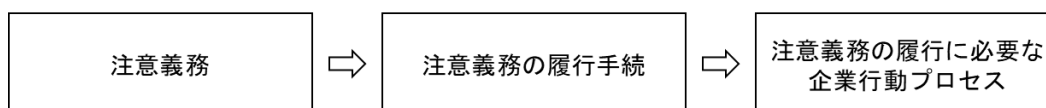
基準になります。

- ✓ ちなみに、何が合理的調査や合理的根拠に該当するのかを決定する際の「合理性 (reasonableness)」の基準については、「慎重な人が自らの財産をマネジメントする場合に求められる合理性」であると定めています⁵。この規定からは、「相当の注意」を払うべき人が損害賠償責任を免責となる場合には「どの程度の水準で注意義務を履行すればよいのか」がわかります。
- ✓ この考え方に従えば、サプライチェーン・マネジメントにおいてデュー・ディリジェンスを実施する会社は、取引先で行われる環境マネジメントの品質・内容・範囲を自社グループと同じ水準になるように影響力を行使する注意義務を負うことになり、取締役会はサプライチェーンも含めた統一的な環境マネジメント体制の確立・運用に監督責任を負うことになります。
- ✓ デュー・ディリジェンスはビジネス社会にも普及しています。企業の合併・買収(M&A)を実施する場合、M&Aに付帯するリスク評価や買収先企業の資産価値・成長性等の査定を目的として、事前に買収先企業の経営実態、財務内容、事業環境等を精査することが一般的です。これもデュー・ディリジェンスと呼ばれており、M&Aに先だって実施すべき重要な手続になっています。
- ✓ また、不動産取引では、事前に購入対象とする土地を調査して土壌汚染や水質汚濁等の環境リスクを評価する手続を実施する場合があります、これも環境デュー・ディリジェンスと呼ばれています。
- ✓ これらビジネス上のデュー・ディリジェンスは、特定の取引行動を実施する前に、その取引に付帯するリスク等を評価する調査活動に対してデュー・ディリジェンスの用語をあてており、その場合、デュー・ディリジェンスの意味は本来の相当の注意の概念から注意義務を果たすために行う調査活動(注意義務の履行手続)へと変化していることがわかります。
- ✓ 現代では、ほとんどのケースで、こうした注意義務の履行手続をデュー・ディリジェンスと呼んでおり、とりわけデュー・ディリジェンスに関する国際的なガイダンス文書等では、注意義務を履行するために実施する企業行動プロセス」を意味する用語として使

⁵ 米国 1933 年証券法第 11 条(c)。

われるようになっていきます。

図表 デュー・ディリジェンス概念の変遷



- ✓ たとえば、多国籍企業が自主的に責任ある企業行動を行うように勧告した「OECD 多国籍企業行動指針」があります。同指針は、一般方針、情報開示、人権、雇用及び労使関係、環境、贈賄・贈賄要求・金品の強要の防止、消費者利益、科学及び技術、競争、納税等の幅広い分野における責任ある企業行動についてとりまとめており、その一般方針の中では、企業行動の悪影響・リスクを特定、防止、緩和するためにデュー・ディリジェンスの実施を求めています。デュー・ディリジェンスは「プロセスである」と述べています⁶。さらに、同行動指針の実務的な支援ツールとして策定された「責任ある企業行動のための OECD デュー・ディリジェンス・ガイダンス」（以下、「OECD ガイダンス」とする。）では、デュー・ディリジェンスを「自らの事業、サプライチェーンおよびその他のビジネス上の関係における、実際のおよび潜在的な負の影響を企業が特定し、防止し軽減するとともに、これら負の影響へどのように対処するかについて説明責任を果たすために企業が実施すべきプロセスである⁷」と定義づけています。また、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」でも同様に、人権デュー・ディリジェンスをプロセスとして説明しています⁸。
- ✓ こうした現状から、本手引書でも、デュー・ディリジェンスを「企業が重要な環境課題に関する道義的な責任または注意義務を果たす上で実施すべき一連の行動プロセス」として説明します。

⁶ OECD(2011), OECD Guidelines for Multinational Enterprises 2011 Edition, p.23, 『OECD 多国籍企業行動指針 世界における責任ある企業行動のための勧告 2011 年（日本語版仮訳版）』16 頁。

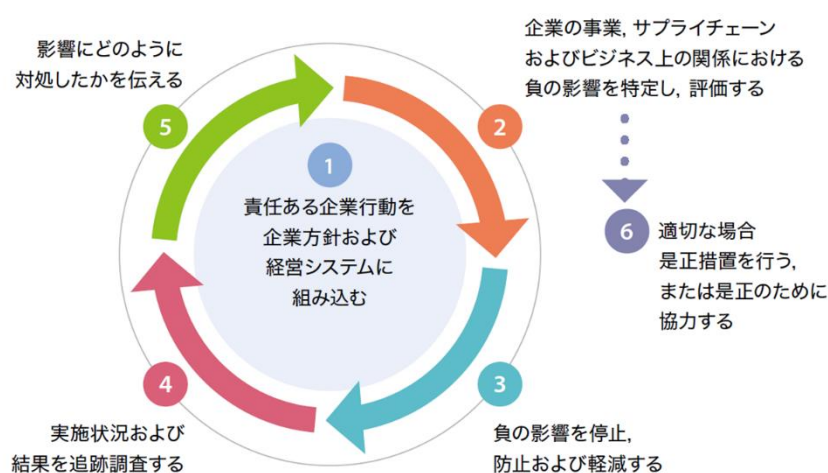
⁷ OECD(2018), OECD Due Diligence Guidance for Responsible Business Conduct, p.15, 『責任ある企業行動のための OECD デュー・ディリジェンス・ガイダンス』15 頁。

⁸ Unites Nations(2011), Guiding Principles on Business and Human Rights, para17, 『ビジネスと人権に関する指導原則』第 17 項。

(2) OECD ガイダンスの DD プロセス

- ✓ 前節で述べたように、OECD ガイダンスは「OECD 多国籍企業行動指針」に準拠した経営を目指す企業が、デュー・ディリジェンスを実施する際に参考となるガイダンス文書として作成されています。
- ✓ OECD ガイダンスは、世界で広く利用されており、日本の企業が現在運用中の環境マネジメントシステムに DD プロセスを組み込んで、より責任ある企業行動体制を構築しようとするれば、理解しておくべき内容が書かれています。
- ✓ その特徴は高い汎用性にあり、「OECD 多国籍企業行動指針」の実施支援ツールとして策定されていることから、人権や環境だけでなく、幅広い課題（以下、「ESG 課題」とする。）の DD プロセス構築に役立てることができます。
- ✓ そのため、本手引書では、読者が DD プロセスの基本的構造について理解を深められるように、OECD ガイダンスの DD プロセスの考え方を概説し、DD プロセス運用における留意点などを取りまとめます。
- ✓ OECD ガイダンスの DD プロセスは5つの手順から構成されています。それらは、①責任ある企業行動を企業方針および経営システムに組み込む、②企業の事業、製品またはサービスに関連する実際のおよび潜在的な負の影響を特定し、評価する、③負の影響を停止、防止するおよび軽減する、④実施状況および結果を追跡調査する、⑤影響にどのように対処したかを伝える

図表 OECDガイダンスのDDプロセス



出所：OECD(2011)、『責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス』21頁、図1。

のように対処したかを伝える、の5つです（図表？参照）。

- ✓ また、OECD ガイダンスでは、5つの手順以外に、6番目として「適切な場合は正措置を行うまたは是正のために協力する」プロセスを付け加えています。これは、自社の事業活動が悪影響・リスクの原因であることを発見した場合に、その原状回復等の是正措置を行うためのプロセスです。
- ✓ OECD ガイダンスではこれを DD プロセスの構成要素から除外しています⁹が、実際に重大な悪影響・リスクが発生すれば、是正措置はきわめて重大な企業責任になることから、その重要性には十分に留意する必要があります。
- ✓ OECD ガイダンスの DD プロセスを概説し、DD プロセスの理解を深めるにあたっては、各手順の内容を端的に表現できるように、本手引書では、5つの手順のタイトルを図表 XX のように言い換えます。

図表 DDのプロセスのタイトル

	OECDガイダンス	本手引書
1	責任ある企業行動を企業方針および経営システムに組み込む	経営システムの確立
2	企業の事業、製品またはサービスに関連する実際のおよび潜在的な負の影響を特定し、評価する	悪影響・リスクの発見・原因分析
3	負の影響を停止する、防止するおよび軽減する	原因の除去
4	実施状況および結果を追跡調査する	有効性評価
5	影響にどのように対処したかを伝える	情報開示

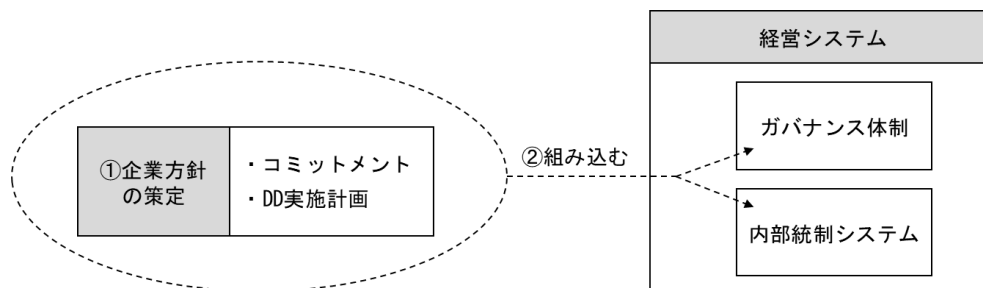
① 経営システムの確立

- ✓ ESG 課題への取組に関する企業方針を策定し、それを経営システムに組み込みます。

⁹ OECD(2018)、『責任ある企業行動のための OECD デュー・ディリジェンス・ガイダンス』Q48、88 頁。

- ✓ ESG 課題への取組に関する企業方針には、1) OECD 多国籍企業行動指針への準拠を表明するコミットメント（誓約や宣言）、2) 自社グループの事業活動だけでなく、バリューチェーン全体を対象とするデュー・ディリジェンス実施計画（以下「DD 実施計画」とする）の 2 つを含める必要があります。

図表 経営システムの確立プロセス

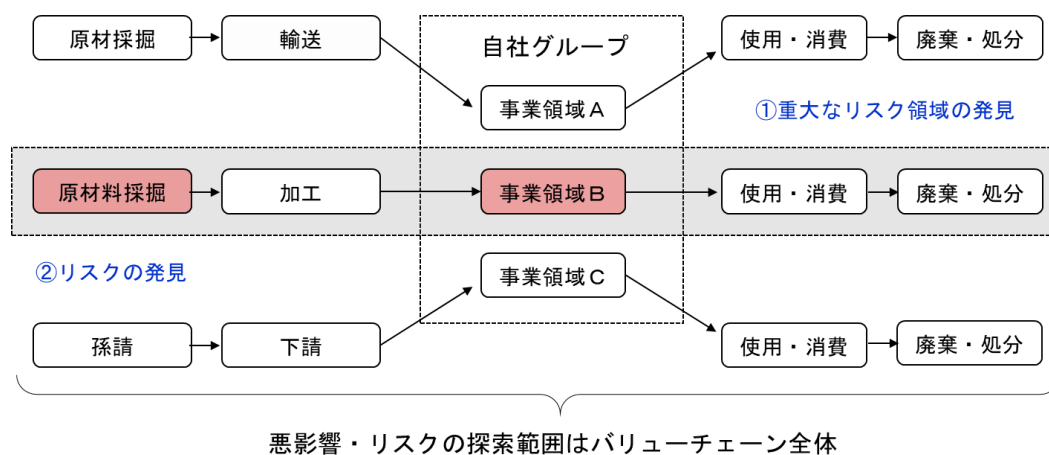


- ✓ また、「経営システムに組み込む」というのは、ESG 課題への取組が全社的な経営行動と一体的に進められる体制作りを意味しています。ESG 課題への取組に関する企業方針を事業戦略に組み込み、中長期的にはビジネスモデルの転換や修正を経て、最終的に持続可能な社会に適応できるような経営システムを確立する、という意味での体制作りです。
- ✓ 経営システムにはガバナンス体制と内部統制システムが含まれます。ガバナンス体制は取締役会による会社経営の監督メカニズムであり、内部統制システムは経営者が会社全体の動きを組織的に統制する仕組みです。これらの体制整備によって、全社的でバリューチェーン全体を対象とした DD プロセスの運用が可能になります。
- ✓ ガバナンス体制と内部統制システムは一体的に連動していなければ経営システムの機能が損なわれてしまいます。取締役会は ESG 課題への取組に関する企業方針を自らの業務に組み込んで経営者を監督し、経営者は持続可能な社会に適合するように会社組織を動かして事業活動を進めることが肝要です。こうした経営システムを確立していることが DD プロセスを実施する上での大前提になっているのです。
- ✓ DD プロセスの有効性評価によって経営システムに欠陥や不備が発見された場合には、適宜、DD 実施計画を見直して、ガバナンス体制や内部統制システムに生じている問題点を是正します。

② 悪影響¹⁰・リスクの発見・原因分析¹¹

- ✓ 事業活動が ESG 課題に及ぼす悪影響・リスクを発見し、その原因を分析・究明します。さらに、それらの中から取組対象とすべき重大な悪影響・リスクを選別します。ただし、それらへの取組が技術的に可能でない場合には、優先順位付けによって取り組むべき悪影響・リスクを絞り込みます。

図表 悪影響・リスクの発見・原因分析プロセス



- ✓ この場合、悪影響とは「事業活動が ESG 課題に及ぼすマイナスの影響」のことで、デュー・ディリジェンスの対象が環境マネジメントの場合は「環境負荷」になり、人権マネジメントの場合であれば「人権侵害」になります。
- ✓ 悪影響とリスクの違いは、悪影響が「実際に発生した影響」であるのに対して、リスクは「将来発生する可能性のある影響」を指しています。また、悪影響・リスクには「発見済みのもの」と「未発見のもの」があり、それらすべてがこのプロセスにおける探索対象となります。

¹⁰ 悪影響（adverse impacts）について、OECD ガイダンスでは「負の影響」と訳出していますが、ここでは OECD 多国籍企業行動指針の訳語に従っています。

¹¹ OECD ガイダンスでは「評価（assess）」の用語をあてています。

- ✓ 探索範囲は自社グループを含めてバリューチェーン全体に及びます。DD プロセスはバリューチェーン規模で実施されるものなので、あきらかに悪影響・リスクの発生場所が限定されている場合を除いて、必ずバリューチェーン全体を探索します。

図表 発見・原因分析プロセスの実施手順



- ✓ まずは、1) 悪影響・リスクの存在可能性が高そうな事業領域を選別し（探索範囲の決定）、次いで、2) そのバリューチェーン全体で悪影響・リスクを探索し、発見します（探索活動の実施）。さらに、3) 悪影響・リスクの発生原因を調査して、事業活動が悪影響・リスクの発生とどのような因果関係にあるのかを分析します（発生原因の分析）。その後、4) 対処すべき重要な悪影響・リスクを決定します（取組対象の決定）。
- ✓ 対処すべき悪影響・リスクが多いために同時に解決できない場合は、それらを発生確率と深刻度に応じて優先順位付けを行い、優先順位の高いものから対処します。
- ✓ OECD ガイダンスでは、事業活動と悪影響・リスクとの因果関係（悪影響・リスクの発生原因）を、1) 直接的影響、2) 助長、3) 間接的影響の3タイプに分類しています。
- ✓ 直接的影響とは、自社の事業活動そのものが悪影響・リスクを発生させているケースです。自社工場から有害廃棄物等を排出することで大きな環境負荷を生じさせているような場合がこれに該当します。
- ✓ 助長は、意図的でないとしても自社の事業活動が結果的に他企業による悪影響・リスクの発生を促しているケースを言います。たとえば、コスト最優先の経営方針で部品等を外注し、環境対策の十分でない業者に発注した結果、その業者の工場で重大な環境汚染が発生したような場合です。未必の故意¹²による悪影響・リスクへの関与と言ってもよいかもしれません。

¹² 法律用語で、「行為者が、罪となる事実の発生を積極的に意図・希望したわけではないが、自己の行為から、発生するかもしれないと思い、発生しても仕方がないと認めて、行為する心理状態」のこと（広辞苑 第六版）。

- ✓ 間接的影響は、大きな悪影響・リスクの発生を伴って製造された他社製品を仕入れ、それを原材料として自社製品を製造するようなケースです。環境負荷の重いサプライチェーンに依存する事業活動がこうしたケースに該当します。

③ 原因の除去

- ✓ 悪影響・リスクの発生原因を根本的に除去する活動です。
- ✓ この場合、停止とは「悪影響・リスクの発生原因となった事業活動を直ちに止めること」で、防止は「悪影響・リスクが将来にわたって発生しないように対策すること」を意味しています¹³。軽減は悪影響が発生した場合に、その影響をなるべく小さくする行為ですが、デュー・ディリジェンスの目的は悪影響・リスクの発生回避なので、軽減はやむを得ない場合の二次的措置であることに留意する必要があります。防止・軽減については、対処計画を策定して、これを実施します。
- ✓ 防止・軽減に関する対処計画にはサプライチェーンで発生する間接的影響も含めます。ただし、自社の努力だけではサプライチェーンにおける悪影響・リスクの発生を回避できない場合には、発生場所であるサプライヤーに影響力を行使して、その防止・軽減対策が促進されるように協力を促します。

④ 有効性評価

- ✓ DD プロセスの実施によって、期待した結果が得られたかどうかを悪影響・リスクの発生場所にまで遡って確認することを意味しています。DD プロセスの有効性を評価します。
- ✓ とりわけ重要なのは、有効性評価が困難なサプライチェーンで発生する悪影響・リスクです。発生の都度に追跡調査を余儀なくされて、時間やコストを犠牲にしないですむように、サプライチェーンの有効性評価は定期的な評価の仕組み（有効性評価システム）を常設しておく必要があります。
- ✓ 有効性評価で得られた結果は、必要に応じて、これまでの各プロセスにフィードバック

¹³ OECD(2018)、『責任ある企業行動のための OECD デュー・ディリジェンス・ガイダンス』29 頁 3.1、74 頁 Q32。

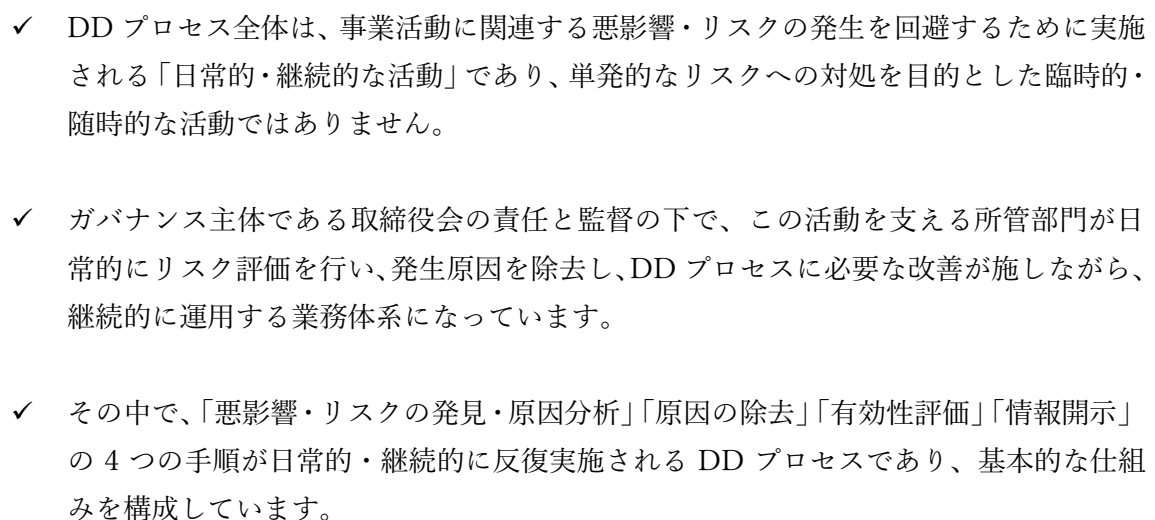
し、それらのプロセス改善に役立てます。

⑤ 情報開示

- ✓ 実施した DD プロセスについて社外に情報公開します。
- ✓ 開示する情報は DD 実施計画の運用のはじめから終わりまで、とくに、企業方針、経営システムの確立プロセスで行った作業内容、発見した重大なリスク領域、発見・原因分析した重大な悪影響・リスク、優先順位付けの基準、防止・軽減への対処行動に関する情報が含まれます。
- ✓ このプロセスの主目的は、発見された悪影響・リスクの原因となる事業活動が停止・防止され、影響が消滅したことを、利害関係者であるステークホルダーに伝えることにあります。
- ✓ 人権デュー・ディリジェンスであれば、DD プロセスの運用状況と運用結果を人権侵害の被害者が認識できるように情報発信しますが、環境マネジメントのように公共財の道義的な使用責任に関する DD プロセスでは、利害関係者の具体的な特定が困難な場合も多く、情報開示の相手先は社会全体に拡散することも少なくありません。したがって、社会の誰もが必要なときにアクセスできるような手段によって、必要な情報開示を心がけることが肝要です。
- ✓ 情報の開示場所は、サステナビリティレポート、CSR レポート、統合報告書、アニュアルレポート、有価証券報告書等のような企業報告書が一般的です。この中には会社ウェブサイトでの情報公開も含まれます。

(1) DD プロセスの基本的構造

- 図表 DDプロセス模式図



- ✓ また、それらの基盤となるのが「経営システムの確立」です。経営システムが確立されていなければ、日常的・継続的な DD プロセスは業務の方向性を堅持することが困難になり、組織活動としての正統性を喪失して、運用結果に悪影響を与えます。
- ✓ また、有効性評価の評価結果を受けて、日常的・継続的な DD プロセスのループが更新されると同時に、経営プロセスにも必要な修正が加えられなければなりません。
- ✓ DD プロセスの重要な特徴として、「デュー・ディリジェンスは予防手段であること」、「リスクアプローチを採用すること」、「ステークホルダーエンゲージを活用すること」があげられます¹⁴。
- ✓ 中でももっとも重視すべき特徴が「デュー・ディリジェンスは予防手段である¹⁵」ことです。自社の事業活動が重大な悪影響・リスクの発生原因になったり、それらを助長したり、サプライチェーンで悪影響・リスクの発生に関与するような製品・サービスを提供することがないように、事業活動を精査して必要な注意義務を払うことがデュー・ディリジェンスの最大の目的です。悪影響・リスクの発生を回避できない DD プロセスはデュー・ディリジェンスになりません。
- ✓ また、デュー・ディリジェンスがリスクアプローチを採用する点も重要な特徴です。これは、悪影響・リスクの想定される発生確率や深刻度に応じて、デュー・ディリジェンスの実施規模を流動的に拡大または限定するという考え方です。たとえば、悪影響・リスクの発生確率や深刻度が高い ESG 課題の場合には、バリューチェーン全体を大規模に探索し、それらのリスクが低い場合には探索範囲を限定して DD プロセスを効率的に運用します。また、想定される悪影響・リスクの種類や性質を考慮して、作業内容を適切に調整することも大事な留意点です。
- ✓ DD プロセスの運用には情報収集が不可欠ですが、そのためには情報収集ルートを確認しておかなければなりません。とくに重要なのはステークホルダー・エンゲージメントの活用です。ほとんどの ESG 課題でステークホルダーは決定的な情報源になることがあり、ステークホルダー・エンゲージメントが欠かせません。これもデュー・ディリジ

¹⁴ OECD(2018)、『責任ある企業行動のための OECD デュー・ディリジェンス・ガイダンス』16-19 頁。

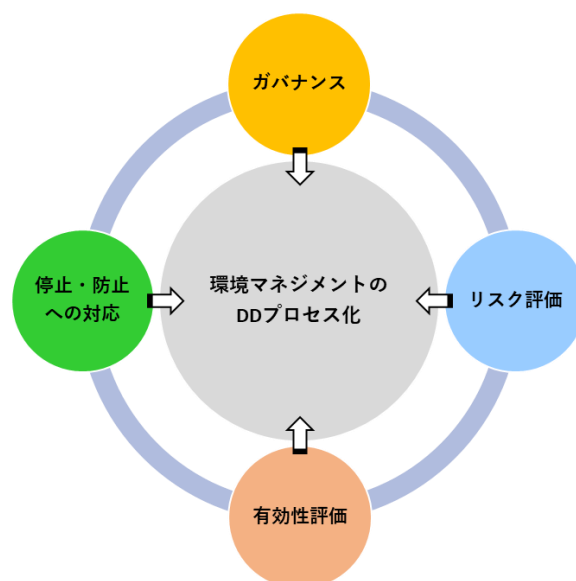
¹⁵ OECD(2018)、『責任ある企業行動のための OECD デュー・ディリジェンス・ガイダンス』16 頁。

エンスの重要な特徴です。

(2) DD プロセスを運用する際の留意点

- ✓ 現在では多くの企業では、重要な ESG 課題に対処するための取り組みが実践されており、その中に環境マネジメントも一元的に組み込まれているのが一般的です。
- ✓ しかし、そうした企業がサプライチェーンを通じて生態系に不可逆的な損傷を与えている場合や、化石燃料に過度に依存するエネルギー集約的な産業であるような場合は、持続可能な社会での企業成長を可能にするために、ビジネスモデルの転換を余儀なくされることがあります。これは必ずしも例外的な出来事ではなく、長期的にはほとんどの企業にとって避けられない現実的シナリオであると考えられます¹⁶。その場合、現在稼働中の環境マネジメントシステム（持続性マネジメントの一環として実施されている場合を含む）はデュー・ディリジェンスとして再構築する必要性が生じます。
- ✓ なぜなら持続可能な社会への移行過程では不可逆的な ESG 課題への悪影響・リスクを回避するように強く求められるからです。それが持続可能な社会に適合するビジネスモデルのあり方であり、企業がこれからも社会的な正統性を認められて維持・存続・発展するために選択すべき方途です。
- ✓ 環境マネジメントと DD プロセスは、いずれも事業活動の ESG 課題に対する影響をコントロールする手段である点で共通性がありますが、DD プロセスが影響の発生回避を

図表 DDプロセス導入へのシステム改修



¹⁶ 気候変動問題の「移行リスク」が典型的な事例です。

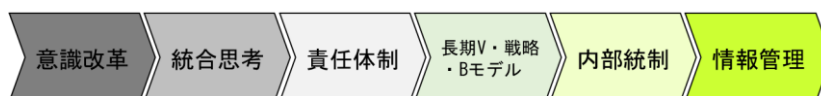
主目的とする点で目的の達成度管理はより厳格になります。そのために、環境マネジメントに DD プロセスを導入しようとするれば、いくつかの重要なポイントで大幅なシステム改修が必要になります。

- ✓ この場合、ガバナンス体制の整備や有効性評価スキームの構築といった体制面に関する改修だけでなく、リスク評価の徹底のような運用面の強化も不可欠な改修ポイントになり、それらの成否が DD プロセスの有効性を著しく左右します。また、環境課題のように、悪影響・リスクの発生原因となる事業活動を完全に除去できない ESG 課題は、発生原因となった事業活動の「停止・防止」にどう対応するかも考えておかねばなりません。

a. ガバナンス体制の整備

- ✓ DD プロセス導入の大前提は「経営システムの確立」ですが、とりわけ綿密に整備しておかなければならないのはガバナンス体制です。会社を持続可能な社会に適応させる長期的な移行過程において、ビジネスモデルを転換しながら一貫した経営姿勢で企業成長を続けるためには、適切なガバナンスの存在が前提であり、もっとも重要な課題のひとつとして、そのガバナンス主体である取締役会の役割が挙げられます。
- ✓ 現在のガバナンス体制が持続可能な社会への移行に十分な能力を備えていないのであれば、その改善が DD プロセス導入の最初のステップになります。その際のシステム改修に必要な点検事項が次の①から⑥です。

図表 ガバナンス体制の整備



①意識改革

- ✓ 持続可能な社会への移行に適応しながら、その間も長期的に企業成長を目指すことを、取締役会が総意として合意することが重要です。
- ✓ そのためには、取締役会メンバーが、1) 持続可能な社会のあり方、2) 持続可能な社会への移行過程で社会システムが大きく変わり、経営環境にも大きな影響があ

ること、3) そうした環境変化に適応できなければ、長期的に企業の維持・存続・発展が危ぶまれること、を十分に理解していなければなりません。

- ✓ 現状がそうっていないのであれば、DD プロセスを導入するのは困難なので、まずは取締役会の意識改革から始めることになります。

②統合思考

- ✓ 持続可能な社会への適応を目指す企業にとって、「統合思考(integrated thinking)」は目的達成の鍵となる重要な考え方です。
- ✓ 統合思考とは、長期的な価値創造を可能にする経営体制の実現には経営資本（財務資本、人的資本、社会資本、環境資本等）との良好な関係作りが不可欠である¹⁷という経営思想であり、持続可能な社会での成長を望むのであれば、この考え方が経営理念として会社組織全体に浸透していなければなりません。そのためには、まずガバナンス主体が統合思考を理解・実践することが求められます。
- ✓ 社会、環境、人間等へのバランスのとれた配慮を求める SDGs¹⁸はまさに統合思考のたまものであり、統合思考を理解する上での手かかりとなります。

③責任体制

- ✓ 取締役会の本来の職能である経営組織の監督機能が正常であることを確認します。
- ✓ その上で、取締役会にデュー・ディリジェンスの最高責任者または所管委員会等を配置し、経営執行組織（経営委員会等）による DD プロセス運用を監督します。

④長期ビジョン・戦略・ビジネスモデル

- ✓ 持続可能な社会への適応を目指すのであれば、会社組織全体がその到達点をイメージできる長期ビジョンの策定が有効な手段になります。それが存在しない場合や存在しても不明確な場合は、デュー・ディリジェンスの目的を組織として共有することが困難になります。

¹⁷ AICPA (2017), CIMA Global Academic Research Program : Integrated Thinking.

¹⁸ 国連の「持続可能な開発目標」のこと。

- ✓ 長期ビジョンは事業戦略に組み込まれないと実効性を喪失してしまいます。長期ビジョンを戦略化して中期経営計画と連動させます。
- ✓ DD プロセスの「停止・防止」プロセスでは、悪影響・リスクの発生確率や深刻度が高くなればビジネスモデルの転換が必要になってきます。まずは、自社のビジネスモデルに付帯する潜在的なリスクを明確にして、取締役会全体で理解を共有します。

⑤内部統制

- ✓ DD プロセスを円滑に運用するためには強力な内部統制システムが必要です。
- ✓ とくに、取締役会が主導する全社的リスクマネジメントと経営組織のリスクマネジメントは緊密に連携している必要性があり、ガバナンス主体から経営組織の末端まで同じ価値観でリスクマネジメントに関与する体制作りが求められます。

⑥情報管理

- ✓ 情報は DD プロセスの運用を支える重要な管理手段です。すべての重要な情報が雑音に歪められることなく、ガバナンス主体となる取締役会へタイムリーに流れてくるように、社内の情報ルートを整備します。

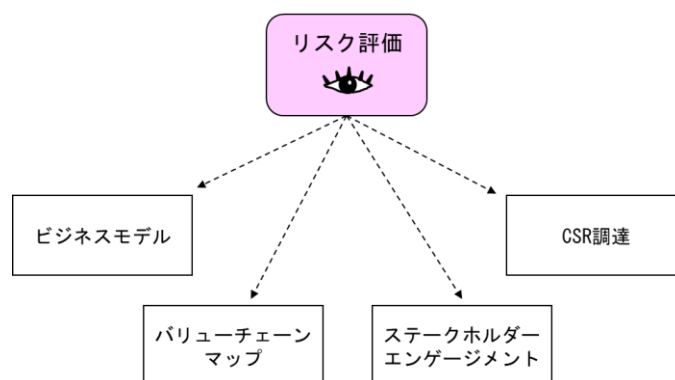
b. リスク評価の徹底

- ✓ ここでは悪影響・リスクの発見作業を「リスク評価」と呼んでいます。発見できない悪影響・リスクはマネジメントの対象にできないため、問題は何も解決されません。その意味では DD プロセスの実効性を決める核心的な手順がリスク評価なのです。
- ✓ しかし、環境マネジメントの現場では、リスク評価を適切な範囲・頻度で系統的に行う事例はそれほど多くないのが現状です。とくに PDCA サイクルの初期段階だけで重要な環境側面の評価を行っている場合は、リスクマネジメントの視点がぼやけてしまいがちで、リスク評価も形式的になってしまう危険性があります。
- ✓ リスクマネジメントとの連携を強化して、日常的なリスク評価結果が環境マネジメントに十分反映されるように、必要なシステム改修を施すことが求められます。環境マネジメントに DD プロセスを組み込むためには、徹底したリスク評価が不可欠な要因な

のです。

- ✓ リスク評価のあり方は、ビジネスモデルに付帯するリスクの発生確率や深刻度によって異なるので、DD プロセスを実施しようとする会社が独自に仕組みを工夫すべき事柄です。
- ✓ しかし、高い精度で系統的・網羅的なリスク評価を行うためには、次のような点が注目ポイントになります。

図表 リスク評価の点検事項



①ビジネスモデル

- ✓ ビジネスモデルとは、企業の持続的な価値創造モデルのことであり、環境報告ガイドライン 2018 年版では「事業者が、どのような事業により、どのように競争力を得て、長期間にわたり利益を稼得・保持しているかを表現するものであり、主要な製品・サービス、事業環境、販売市場の動向、バリューチェーンにおける事業者の位置付け・役割、顧客、販売方法等で説明されることが一般的です¹⁹⁾」と説明しています。
- ✓ 事業活動による悪影響・リスクはビジネスモデルと深く関係していることが多く、リスク評価にあたっては、まず自社のビジネスモデルを把握することが大事です。ただし、ほとんどの企業では事業領域が多岐にわたっており、企業全体のビジネス

¹⁹⁾ 環境省(2018)、『環境報告ガイドライン 2018 年版』13 頁。

モデルを表現するのは非常に複雑な作業になります。

- ✓ しかし、デュー・ディリジェンスはリスクベースなので、ビジネスモデル固有のリスクを理解しなければ、リスク評価ができません。とりあえずは主たる事業領域や主力製品・サービスのビジネスモデルだけでも把握し、業種、事業所の立地、サプライチェーン等のビジネスモデルに関係する諸要因をよく整理して、固有リスクの把握・理解に努めます。その際に、ビジネスモデルを図などで視覚的に表現²⁰しておくことで理解を促進するのに役立ちます。

②バリューチェーンマップ

- ✓ バリューチェーンマップ²¹を作成することで、ビジネスモデル固有の悪影響・リスクの発生場所を推定することが容易になります。
- ✓ とりあえず、主たる事業領域や主力製品・サービスのバリューチェーンマップを少なくとも 1 つは作成するところから始め、自社のバリューチェーンの特性を少しずつ理解することが DD プロセス導入の第一歩です。
- ✓ 中小企業の場合でもバリューチェーン（とくに上流＝サプライチェーン）はグローバルに展開することが多く、潜在的なリスクの大きさは大企業の場合と大差ありません。コストや技術的な制約があっても、マスコミ報道や NGO 等の調査報告は入手可能なので、それらを情報源にして、リスクの発生確率を下げられるような調達ルートを選定することは可能です。

③ステークホルダー・エンゲージメント

- ✓ バリューチェーンのリスク評価でもっとも有効な手段はステークホルダー・エンゲージメント²²です。
- ✓ ステークホルダー・エンゲージメントからは、企業単独で実施する情報収集と比較

²⁰ ビジネスモデルの描写方法については、『環境報告のための解説書～環境報告ガイドライン 2018 年版対応～』およびその詳細解説を参照のこと。

²¹ バリューチェーンマップについては前掲書を参照のこと。

²² ステークホルダー・エンゲージメントについては、『環境報告のための解説書～環境報告ガイドライン 2018 年版対応～』およびその詳細解説を参照のこと。

して、リスクの発生場所により近い的確な情報が得られ、悪影響・リスクの存在を複眼的に可視化することが可能になります。

- ✓ ステークホルダー・エンゲージメントは、単にダイアログだけに留まらず、お客様相談室での対応から会社ウェブサイトに対するアクセス実績まで、様々な形態で実施可能であり、それぞれが貴重な情報源になっています。
- ✓ 入手する情報にバイアスがかからないように、個々のステークホルダーグループに対して可能な限り複数のエンゲージメント方法（ルート）を確保し、得られた情報を一元的に集積して分析することが効率的です。

④CSR 調達

- ✓ CSR 調達（グリーン調達を含む）もリスク評価に必要な情報の入手ルートとして有用です。
- ✓ CSR 調達方針をサプライヤーに対して周知徹底する際には、DD プロセスの導入についても伝達し、当該サプライヤーとそれより上流のサプライチェーンに関するリスク評価情報の提供を依頼します。
- ✓ CSR 調達の実施状況に関する調査票等を工夫するのも 1 つの手段ですが、情報の内容や品質は不十分なことが多く、信頼性にも問題があります。
- ✓ 少なくとも CSR 調達の対象となる重要なサプライヤーからは可能な限り CSR レポート等の ESG 報告媒体を入手します。

c. 有効性評価スキームの構築

- ✓ 持続性マネジメントとデュー・ディリジェンスの決定的な違いは有効性評価の厳格性にあります。デュー・ディリジェンスの方が圧倒的に高い水準での有効性評価が求められるのです。それは、デュー・ディリジェンスの目的が基本的に悪影響・リスクの発生原因となる事業活動の停止・防止にあり、悪影響・リスクが完全に除去されるようにしなければならないからです。
- ✓ とりわけ、サプライチェーンでの人権侵害リスクや生態系の損傷リスクに対しては、社会的に根本的な解決を求められることが多く、持続可能な社会への移行でその傾向は

ますます強くなると考えられます。そうしたケースでの有効性評価はより厳格に行うことが期待されているのです。

- ✓ 有効性評価の基本は自己評価ではなく追跡調査です。とくにサプライチェーンで発生する悪影響・リスクの場合は追跡調査が有効であり、その手法としては、質問票やアンケートから、サプライヤーに対する監査、第三者保証、ステークホルダー・エンゲージメント、苦情処理システムの設置等まで、現場での取組成果を確認するために様々な手法が開発されています。
- ✓ しかし、質問票の作成・回答依頼や通常の監査は社内チームが行うので、その効果には限界があります。サプライヤーが質問票に重要事項をすべて開示するとは限らないし、監査の場合も相手方がサプライヤーである限り、得られた情報の信頼性には問題が残るからです。
- ✓ 被害者と直接エンゲージメントして取組成果の確認ができる人権デュー・ディリジェンスの場合とは異なり、環境マネジメントの DD プロセスでは取組成果を「あったか、なかったのか」の二元論で確認することは困難です。排出量や放出量が一定量削減されたとしても、それが悪影響・リスクの除去に有効だったか否かは主観的な判断にならざるを得ず、そもそも、達成をコミットした目標との相対的な関係性でしか評価できない環境課題も少なくないのです。
- ✓ こうした問題点を解消するためには、環境マネジメントシステムの有効性について ISO14001 やエコアクション 21 等の環境認証取得と合わせて、DD プロセスの有効性評価に関する第三者保証の受審や格付機関の格付取得が有効です。
- ✓ しかし、もっとも効果的な有効性評価手法は、継続的なステークホルダー・エンゲージメントです。有識者や NGO 関係者で構成するアドバイザリーパネルや社外専門家・組織との定期的なダイアログを通じて、環境マネジメントの運用成果を社外の目で評価してもらうことにより、自己評価では甘くなりがちな目標・実績管理をより客観視することができます。
- ✓ また、自社グループの従業員だけでなく、サプライヤーの従業員、地域住民、消費者、NGO 等の意見を吸い上げられる通報制度や苦情処理システムは、日常的に有効性評価の手がかりとなる情報を入手できるので、可能な限り常設して、その存在を会社ウェブサイト等で広報することが望まれます。

- ✓ 情報開示も有効性評価の適切性を担保する重要なプロセスです。DD プロセスが有効に機能したかどうかは最終的にステークホルダーが判断することになるので、定期的な情報開示を通じて、発見された重大な悪影響・リスク、是正措置の内容、有効性評価のために選択した手法、有効性評価の結果等を伝えます。
- ✓ いずれにせよ有効性が確認できない DD プロセスはデュー・ディリジェンスにならないことを理解すべきです。

d. 停止・防止への対応

- ✓ 環境マネジメントに DD プロセスを組み込むにあたって、人権デュー・ディリジェンスのように、原因となった活動を停止・防止し、悪影響・リスクを根絶することが現実的でない場合があります。生産活動自体が環境負荷の発生原因であり、通常はその影響を完全にゼロにすることが困難だからです。
- ✓ このような場合、重大な環境負荷の影響を「軽減する」方法が残されていますが、デュー・ディリジェンスの悪影響・リスク除去の思想からは、軽減で満足するのではなく、できる限り発生原因の停止・防止に努めることが大事です。
- ✓ その観点からシステム改修の点検事項を選択すると次のようになります。

①目標の妥当性

- ✓ 完全に悪影響・リスクが排除できなくても、社会的に許容される水準で軽減に努めることは可能です。その際に課題となるのが、設定する目標の妥当性です。
- ✓ どの程度の水準で目標を設定すべきなのかは、環境課題に関わるリスクの発生確率と深刻度に応じて変わります。水ストレスの高い地域に立地する事業所の水消費量削減目標は、水資源の豊富な地域のそれよりも著しく高くなるのが普通です。また、気候変動のようにグローバルベースで大規模な対策が急務である環境課題では、どの事業者も長期的にゼロエミッションが求められることになります。
- ✓ 目標を設定するのは企業ですが、その妥当性を判断するのはステークホルダーです。妥当な目標を設定するためには、「誰が見てもその目標なら許容できる」と思われるような水準で目標設定する必要があります。

- ✓ たとえば、気候変動では SBT (science based targets) ²³がこれに該当するでしょうし、生物多様性では愛知目標の実現に関連付けた目標設定がその許容範囲に含まれると考えられます。

②目標・実績管理の可視化

- ✓ 目標が妥当であったとしても実績が伴わなければ意味がありません。目標 (targets) は着実に達成することが求められるので、目標と実績による厳格な達成度管理は DD プロセスにおいても重要な作業です。
- ✓ 目標の未達が社内所管部署の責任にならないように、事前に設定目標を開示しない実務が散見されますが、これでは目標・実績管理が機能しなくなるので、事前に目標を開示して、その達成をコミットし、一定期間が経過した後に実績と比較して、達成度や進捗度を示すことが重要です。
- ✓ こうした可視化によって、ステークホルダーは目標自体と目標・実績管理の妥当性を評価し、停止行動や防止計画の是非を判断することが可能になります。

③ロードマップによる管理

- ✓ 目標には短期的に達成可能なものと中・長期であれば達成可能なものがあります。後者については、時間をかけても悪影響・リスクの完全除去が可能であるならば、目標達成に向けて作業用ロードマップを作成し、そこに単年度の達成目標を加えて、達成実績を積み上げながら最終目標を目指します。
- ✓ ロードマップの作成効果は最終的な到達点を提示できることで、その活動が悪影響・リスクの「軽減」ではなく、計画的な「停止・防止」であることを示せます。

²³ 平均気温の上昇を 2℃未満に抑制するのに必要な科学的根拠にもとづいた企業の CO₂ 排出量削減目標のこと。

6. バリューチェーンマネジメントへの DD プロセスの適用

(1) 上流への適用

✓

(2) 下流への適用

✓

7. リスクマネジメントとの関連付け

✓

8. 重要な環境課題への DD プロセス適用

✓

(1) 課題別の留意点

✓

(2) 開示事例

9. 参考文献・付録

(1) 参考文献

(2) 付録

※関連する既存ツール等の表（任意に使われているもののリストであるが内容を保証するものではないと断り書きを入れる）