

# 2011年度CSR報告書における人権情報

人権CSRガイドラインの好事例

菅原絵美

## 要約

部落解放・人権研究所企業部会は、2011年度版CSR報告書における人権情報の研究調査として、2011年3月に発行した「人権CSRガイドライン」の好事例を収集、分析した。企業の方針や事業プロセスを通じた人権の取り組みは増加、深化するとともに、グローバル化を迫られている。同時に、現場の具体的な問題にいかに関心を向けるのかが課題である。

## はじめに

部落解放・人権研究所企業部会は、研究調査活動として、2005年度版、2006年度版、2008年度版、2009年度版の企業の社会的責任（以下、CSR）報告書における人権情報の現状を把握するとともに、2008年度版からは好事例の収集、分析を行ってきた<sup>(1)</sup>。今年度はこれまでの活動を継続するとともに、昨年3月に発表した「人権CSRガイドライン<sup>(2)</sup>」の項目に沿った形で、好事例を収集、分析することにした。

詳しくは後述するが、CSRの世界的な動向として、企業は人権を経営の視点として取り組むこと、すなわち「人権尊重へのコミットメント」を自社の経営課題として重要性を確認するとともに、事業決定や活動の方針およびプロセスのなかに組み込んでいくことが期待され、求められてきている。これに対し、日本型CSRは環境とコンプライアンスを中心として発展したうえ、企業における人権啓発や研修では課題別アプローチ（例えば、部落民、女性、障がい者など当事者の視点を重視したもの）をとってきた。このようなアプローチの相違を考えると、世界的な動向が示す期待や要求は、日本社会で「人権」という言葉が示してきた概念や取り組みを拡大、深化させるものとなる。そこで、企業部

会では「人権CSR」という用語によって、この企業に対する新たな期待や要求を説明してきた。加えて、日本企業のこれまでの取り組みと人権CSRとの橋渡しが必要だと考え、自己診断ツールとして発行したのが「人権CSRガイドライン」である。

今年度調査では、2010年度調査（2009年度版CSR報告書が調査対象）の対象企業リストをもとに、2011年度版CSR報告書を次の方法で収集した。

- ①大阪同和・人権問題企業連絡会、東京人権啓発企業連絡会加盟企業から冊子版CSR報告書の提供
- ②エコほっとラインを通じて冊子版CSR報告書の収集
- ③①および②の方法で入手できなかった企業については各社ウェブよりPDF版CSR報告書の収集
- ④ウェブにPDF版の提供がない場合は調査対象から外す

大阪同和・人権問題企業連絡会、東京人権啓発企業連絡会および各加盟企業のみならずには、この場をお借りして深く感謝申し上げたい。結果として、387社のCSR報告書を収集することができた。

本稿では、第一に調査の背景となっている近年のCSRの動向を確認し、第二に調査結果を述べる。

## 1 人権CSRに関する最近の動向

### 1 CSRにおける人権の主流化

2011年度版報告書が対象とする2010年から2011年にかけては、CSRに関する国際的なガイドラインで大きな動きのある時期であった。2010年11月のISO26000発行に始まり、2011年にはGRI (Global Reporting Initiative) がCSR報告のガイドライン第4版に向けたアップデート版であるG3.1を、OECDが11年ぶり5度目となる多国籍企業行動指針の改訂版を発表した。

これらの動きのなかで、人権課題への注目がますます強まっている。ISO26000は七つの中核課題の一つとして人権を取りあげるだけでなく、社会的責任そのものを支える原則として「人権の尊重」を据えた。GRIガイドライン第3版(G3)からの改訂のポイントは、社会、人権、ジェンダー(労働指標に追加)の3点の強化であった。OECD多国籍企業行動指針は、これまで一般方針のなかの一項目にすぎなかった「人権」の規定を、独立した一つの章として拡充した。このような世界的なCSRガイドラインにおける人権の主流化を受けて、日本経団連も企業行動憲章を改訂し、第8項として、「事業活動のグローバル化に対応し、各国・地域の法律の遵守、人権を含む各種の国際規範の尊重はもとより、文化や慣習、ステークホルダーの関心に配慮した経営を行い、当該国・地域の経済社会の発展に貢献する」の文言が追加された。

### 2 国連による企業の人権尊重責任に関するガイドラインの確立

世界のCSR動向における人権の主流化は、

2008年の国連「保護・尊重・救済」枠組み<sup>(3)</sup>および2011年の国連枠組を実施するための指導原則<sup>(4)</sup>が源泉である。これら国際文書は、起草者である国連事務総長特別代表ジョン・G・ラギーにちなんで「ラギーフレームワーク」(以下、RF)と呼ばれることから本稿でもこれに従う。ラギーは、国連が過去に企業行動ガイドライン策定に失敗してきたことを踏まえて、加盟国政府はもちろん、企業や業界団体、市民社会、労働組合、投資機関など幅広いステークホルダーと対話を重ね、支持を得ながら、草案を作成した。このようなRFは無事に国連人権理事会で承認され、CSRガイドラインや国連、EUおよび各国の政策に導入されることになり、人権の主流化が進んだ。

さて、RFとはどのような内容なのだろうか。ラギーは「人権課題はCSR活動のなかで個別に取り組みられてきており、全体をマネジメントしながら取り組まれることはなかった」ことが問題であったと指摘する。例えば、日本企業の場合をみても、CSR部、人事部、社会貢献部、お客様窓口など人権課題の担当部門は様々であり、各部門がそれぞれに活動を展開してきた。

この問題に対し、ラギーは人権を企業経営の視点として、全社、グループ、そしてバリューチェーンにおいて横断的に組み込まなければ「企業の人権尊重責任」を果たしているとはいえないとする。企業は人権を尊重する(人権を侵害しない)責任を有しているが、この責任は国家の能力とは別であり、事業展開地の国内法の整備状況に関わらず、国際的な人権基準を最低限の基準とする。ラギーが示した人権を尊重する事業活動の要件は、次の通りである。

- ①人権尊重を盛り込んだ基本方針の表明
- ②人権に関する影響を特定、予防、軽減、説明するための人権デュー・ディリジェンス・プロセス
  - a) 企業活動および関係性（バリューチェーンなど）の人権影響の定期的評価の実施
  - b) 人権影響評価の結果の組織への組込
  - c) パフォーマンスの追跡評価
  - d) 外部へのコミュニケーション（報告）
- ③人権への悪影響を改善するためのプロセス

このようにRFは企業に人権CSRの実現、すなわち人権の尊重を自社の経営課題として事業決定や活動の方針およびプロセスのなかに組み込んでいくことを求めているのである。

### 3 企業の市場競争力を高める人権尊重の姿勢

人権尊重への取り組みは「コスト」と考えられがちであるが、近年は企業の市場競争力を高めるものとして、RFのなかでも繰り返し確認されている。人権CSRが企業に競争力強化をもたらしている例としては、労働者の意識が高まることによる生産性の向上や離職率の低下、ダイバーシティ・マネジメントによる市場への対応力の強化、意識・質のより高い労働力の確保、取引先やサプライヤーからの好評、消費者ニーズへの対応力の強化、政府調達へのアクセスの向上などがある。

これらは、自社努力による向上の結果ではあるのだが、それ以上に市場が変化した側面もある。例えばEUにおけるCSR政策は、持続的な雇用の確保、持続可能な発展、そしてEU経済の競争力強化の三つの課題と密接に関わりながら進められてきた。2011年に発表された「2011-2014年EUのCSRのための新戦略<sup>5)</sup>」においてCSRを「社会への影響に対する企業の責任」と

再定義し、少なくとも人権、労働、環境、および腐敗防止が内容であるとした。EUは、これら課題をサプライチェーンおよび非財務情報の開示を通じて横断的に取り組むよう働きかけていくことを明らかにした。このように、欧州へ市場を広げていこうとする企業には、RoHS指令（有害物質使用制限指令）などの環境への対応に加え、人権や労働に対する積極的な取り組みが求められるのである。

また人権尊重への取り組みは企業にとって「積極的なリスク回避」でもある。具体的には、社内でのストライキの回避、人権侵害に伴う訴訟リスクの回避、従業員モラルの低下とそれに伴う製品・サービスの質の低下の防止などがある。対外的には、人権侵害事例が明るみに出ることによる企業イメージや評判の低下、取引先からの取引拒否、政府からの事業許可の取消処分、地域住民による反対運動、社会的責任投資に基づく投資拒否といった問題を回避することにつながる。

人権CSRの推進は、ステークホルダーとの関係性をよりよく保つことができ、グローバル経済における市場競争力を対外的にも対内的にも強化することにつながるのである。

## 2 2011年度CSR報告書における人権CSRの好事例

このような現状のなかで、日本企業は人権CSRを経営方針や事業プロセスのなかで実現しているのだろうか。2011年度版CSR報告書を用いての調査結果を、人権CSRガイドラインの内容にそった形で、好事例を交えて考察した。本稿では、第一に日本企業におけるCSR報告書全体の傾向を示した後に、調査結果、なかでもRFに関する項目に焦点を当てる。

## 1 2011年度CSR報告書の傾向

これまでの調査では冊子版の報告書を対象としてきた。ダイジェスト版の作成といった昨今のCSR報告書の簡易化に伴い、冊子版報告書のページ数や情報量が減少し、代わりにPDFまたはウェブを通じた情報開示となってきている。今回の調査では、方法論がこれまでと大きく変わらぬよう、冊子版を中心に調査を行い、冊子版がない企業に限りPDF版を参照した。たとえダイジェスト版であったとしても、人権が自社にとって重要性（マテリアリティ）が高い課題であれば掲載内容に反映されるとの考えによる。調査結果として人権CSRパフォーマンスの情報量が減少したことがわかった。冊子版の巻末にデータの集約を載せる企業もあり、紙面の制約に対する工夫が必要となるだろう。

プラスの傾向として強調したいのは、中小企業によるCSRの取り組みである。これまでの調査では大企業による好事例が中心であった。今回の調査では、地域住民への権利の好事例の一つとして大栄を取り上げた。大栄は従業員80名の一般廃棄物または産業廃棄物の収集・運搬を事業とする企業であるが、地域住民の声を取り入れた中期経営ビジョンの策定や、ISO26000に基づくCSR報告書の作成など、積極的に取り組んでいる。中小企業によるCSR活動や報告の推進を考えるうえで、参考になる好事例である。

## 2 ラギーフレームワークに関する好事例

前述のようにRFでは、人権CSRを実現するために、人権方針、人権デュー・ディリジェンス・プロセス、そして人権への悪影響を是正するためのプロセスの三つを確立するよう企業に求めた。このなかでも、日本企業が特に苦手とする、人権方針、そして人権デュー・ディリジェンスの各プロセスを取りあげる。

## ①人権CSRに関する基本方針

世界人権宣言やILO条約など国際的な人権基準に言及する基本方針が増加した。しかし、基本方針の前文や説明文のなかで言及するものや、経団連の企業行動憲章のように「国際規範」という一般的な形で方針に盛り込むものが大半である。そのなかでも京セラ、クボタ、三菱商事は基本方針本文のなかで、具体的な国際人権基準を挙げ、その遵守を表明する。コカ・コーラや三菱商事のように事業に関係した原則を定める好事例も見られた。

京セラ	「京セラグループでは、国連の世界人権宣言やILOの「基本的人権規約」、国連グローバル・コンパクト（以下、GC）等の国際基準に照らして強制労働や児童労働を禁じるとともに、性別、年齢、思想信条、国籍、身体的特徴などによる差別的取り扱いを禁止しています」と表明 <sup>6)</sup> 。
クボタ	行動憲章3として、「クボタグループは、『世界人権宣言』に則り、人権を尊重し、人権侵害を行いません。また、プライバシーの尊重と、個人情報の保護に努めます」と記載 <sup>7)</sup> 。
コカ・コーラ	世界人権宣言など国際人権基準に基づく「職場の権利に関する方針」を策定しており、日本コカ・コーラでも適用 <sup>8)</sup> 。
三菱商事	世界人権宣言やILO国際労働基準など人権に関する主要な国際行動規範を支持。先住民の権利に関する方針（ILO第169号条約および先住民の権利に関する国際連合宣言などに定められた先住民の権利の配慮）を策定 <sup>9)</sup> 。

## ②人権CSRを支える体制としくみ

本項が対象とする体制として、日本郵船では、人事グループとCSR推進グループからGC推進委員会を設置、国連GCの人権および労働原則に取り組んでいる。しくみの好事例としては、投資案件における人権の考慮や世界の事業地ごとの人権尊重の方針や目標の設定がある。

オムロン	国連GCの10原則を実行に移すために、エリア別方針および実行計画を立案し、実行するとして、世界各国（中国、ベトナム、インド、韓国、台湾、欧米など）における人権尊重の年度方針・目標を策定 <sup>10</sup> 。
日本郵船	2010年に人事グループとCSR推進グループで構成されたGC推進委員会を設置。国連GC原則の第1原則から第6原則（人権および労働に関する原則）に取り組む <sup>11</sup> 。
三井物産	オーストラリア先住民のアボリジナルに対して、自社のプロジェクトがどのような影響をもたらすのか、問題が見つかった場合に解決策はあるのか、といったデュー・デシリジェンスを実施し、人権を尊重し法令を遵守することを前提に事業をしている <sup>12</sup> 。
三菱商事	社長室会における投融資案件の審議に際して、経済的側面だけでなく、環境・社会・ガバナンスの観点重視し、総合的に審議・検討。投融資案件の申立書に投融資先のガバナンス体制や環境面・社会面の影響などを記入し、総務および環境・CSR推進部がESG（環境・社会・ガバナンス）の観点から審議し、必要に応じて意見を提出 <sup>13</sup> 。

シャープ	CSR調達調査の結果として、取引先企業による自己評価の全体的な状況を、A（大変良好）、B（良好）、C（やや不十分）、D（不十分）の四つのランクで、分野別（人権・労働、安全衛生、環境など）に公表 <sup>16</sup> 。
帝人	CSR調達として、取引先を継続的に調査、5段階に格付け（取引継続の基準を満たしていないIV/V群企業の推移についても記載）。CSR調達ガイドラインには人権・労働の項目あり。アンケート調査の対象は全購買金額の75%をカバーする主要取引先406社 <sup>17</sup> 。
富士ゼロックス	資源調達と物流の双方（バリューチェーン全体）でマネジメントを実施。双方に目標値を設定し、達成度を公表（資源調達はすべての取引先が57の最重要項目に90%以上適合、物流は国内配送のすべての1次協力会社・事業所、通関業務を担当する国内5社を対象に、100の最重要項目の適合率90%以上が50%以上） <sup>18</sup> 。
ミズノ	ミズノ評価項目における不合格項目の分類別割合（2010年度中国34工場、それ以外10社）を公表 <sup>19</sup> 。

### ③バリューチェーン・マネジメント

人権を盛り込んだCSR調達基準策定に加え、質問票・診断表の回収や監査など基準策定後の取り組みに焦点を当てて好事例を選抜した。製造委託先などサプライヤーとの基本契約そのものに人権、労働、環境などCSRの遵守を盛り込む企業もある。その他、警備会社との契約で人権内容を盛り込んだものの割合を開示する取り組みもみられた。

イオン	製造委託先の選定においてはイオンサプライヤーCoC（取引行動規範）監査等を実施し、契約。販売後も、品質基準に関する商品検査を定期的に行うほか、工場衛生調査など製造委託先の監査（二者監査、三者監査）を実施し、場合により是正勧告や是正報告（外部評価機関）を要求 <sup>14</sup> 。
サラヤ	「なぜRSPO認証油なのか？PSPOは農薬の適正な使用や児童労働が行われないよう、また女性の権利が守られるよう基準を定めています」など現地プランテーションの労働環境の課題や、RSPO（持続可能なパーム油生産のための原則と基準）について説明 <sup>15</sup> 。

### ④人権教育

経営層および社員に対する人権教育も人権CSRを社内に統合するために必要不可欠な取り組みである。今年度の調査結果として、人権教育をグローバルに展開し、その実践結果の公表を行う企業事例を指摘したい。

オムロン	人権研修の受講率の目標値を、各国・地域別（日本、韓国、米州、欧州、中華圏、アジアパシフィック）に定め、実施状況を記載 <sup>20</sup> 。
リコー	海外生産会社（80%）および海外統括・販売会社（69%）の人権研修の実施割合を開示。なおリコーでは100%の実施割合である <sup>21</sup> 。

### ⑤報告・公表

自社のCSR取り組みにおける人権課題の重要性が示されているかどうか、人権に関する方針や目標、取り組み、成果など一連の情報が示されているか、および人権に関する指標やデータを広範に公表しているかを評価のポイントとした。

武田薬品工業	バリューチェーンを研究、開発(臨床)、調達、調達・生産・物流、販売のプロセスに分け、人権に関する基本的な考え方として方針を示した後に、課題と取り組みをバリューチェーンのプロセスごとに報告 <sup>22)</sup> 。
--------	--

ISO26000の発行やRFの採択を受けて、第三者評価において人権や労働について積極的に取り組み、情報開示を行うよう指摘するものが増加した。しかしながら、取引先での人権侵害が顕在化したにもかかわらず、第三者評価において何の指摘もない企業があり、課題が見えた場面もあった。

### 3 マイノリティである労働者・消費者への特別な配慮に関する好事例

RFでは人権CSRを実現するための方針やプロセスを示すとともに、社会的弱者に対し特別な配慮を払うことの重要性も指摘している。

#### ① マイノリティである労働者に対する雇用・昇進・職場での差別の禁止

公正採用および差別禁止の観点から労働者に国籍等を問わない方針をとる企業もある。しかし、多様性や積極的是正措置の必要性および情報開示の姿勢から、外国人雇用データを出身国および職種別で示す実行や、就職困難者への取り組みを好事例として評価した。

吉野家	地域農業の可能性を模索する農業生産法人「吉野屋ファーム神奈川」が、2011年横浜市青少年自立支援事業インターンシップの受け入れ。ひきこもり状態にある青少年の社会・経済的な自立を支援するもので、職場実習生として受け入れた <sup>23)</sup> 。
-----	--

#### ② 女性の人権

メンター制度に取り組む企業、また結婚後も配偶者と同居できるエリアへの異動制度を整える企業（女性にだけ認める場合には議論が残る）、また女性の活躍推進について数値目標を設定し取り組む企業が増えた。女性の管理職登

用として設定する目標値は必ずしも高いとは言えない企業も多いが、今回は数値目標を公表する姿勢を評価し好事例とした。

キリン	キリンビールメンタリングプログラムとして、女性管理職(メンター)が女性総合職(プロジェク=メンティ)に対して、一定期間、継続的にキャリア支援や心理・社会的支援を行っている。これまで100組が参加 <sup>24)</sup> 。
セブン&アイ	そごう・西武では、女性役職者比率の数値目標(2012年度係長:50.0%、課長・担当以上:10.0%)を設定、2010年度実績は、女性役職者比率係長:34.6%(前年度29.9%)、課長・担当以上:4.9%(前年度3.5%)の実績 <sup>25)</sup> 。
日立	ダイバーシティ推進プロジェクトとして、総合職の管理職任用比率を男女同等にすることを基本的な考え方とすると記載。欧州ダイバーシティプロジェクトに取り組み、各グループ会社は向こう数年の雇用・管理職等の男女比率の目標と施策を検討するとともに、日立ヨーロッパ社も2013年度末までに経営幹部に女性を登用する <sup>26)</sup> 。

#### ③ 障がい者の人権

障がい者の法定雇用率の達成に加えて、国連障害者権利条約で定められた「合理的配慮」により实际的に平等な機会を保障するため、ソフト面およびハード面の両面でバリアフリー化が進められている。

ツムラ	障がい者雇用率は3.19%であり、4%を目標として積極的な採用を行う <sup>27)</sup> 。
マツダ	障がいのある従業員が働きやすい職場づくりのために、相談窓口「フィジカル チャレンジ サポートデスク」を設置。障がいのある従業員の勤務上の悩みなどに関するカウンセリングや、働きやすい職場環境の整備(音声文字化・文字音声化・ドアの半自動化など)。また、職場で障がいのある従業員を支援できるよう、社員の資格取得や研修受講を促進 <sup>28)</sup> 。

#### ④ 高齢者の人権

高齢者のニーズに合った再雇用制度の模索が続く、希望者全員の再雇用や定年延長に取り組む好事例がみられた。

イオン	イオンリテール(株)では2007年度から「65歳定年制」を採用 <sup>59</sup> 。
任天堂	定年を65歳としており、高齢者の安定雇用の確保に努める <sup>60</sup> 。
三菱重工	原則希望者全員を再雇用する制度をグループ全体で導入し、実績は2010年度で73%。選択制の定年延長を視野に入れた高齢者雇用のあり方を検討(2013年度からの実施目標 <sup>61</sup> )。

### ⑤非正規労働者の人権

CSR報告書の簡易化により、前回調査より事例数が減少してしまったのが、非正規労働者の正規社員への登用の事例である。イオンは、パートタイマーに対し、労働組合への加入を開始した。

イオン	イオンリテール(株)では従業員全員が共通の教育・登用制度を活用できる仕組みを設ける「コミュニティ社員制度」を2004年から採用。コミュニティ社員からマネジメント的な業務に転換することができる。また、本制度制定に合わせて、パートタイマーの労働組合への加入を開始 <sup>62</sup> 。
-----	---

### ⑥マイノリティである消費者・顧客の権利

消費者・顧客の権利に関する取り組みでは、「マイノリティである消費者・顧客への取り組み」に好事例がみられた。

イオン	高齢者・障がい者を介助する「サービス介助士」を養成。2011年2月末時点で8,750名。厚生労働省とNPO「地域ケア施策ネットワーク」が推進する「認知症サポーター100万人キャラバン」に参加し、2011年2月末時点で21,757名。養成講座の講師役「キャラバン・メイト」は484名 <sup>63</sup> 。
エーザイ	音声によるバリアフリーの情報提供として、日本国内に約30万人いると言われている視覚障がい者に対し、音声コード付きの「患者様向け指導せん(医薬品の情報や服用に関する注意を記載したパンフレット)」の提供を行う <sup>64</sup> 。

サークルKサンクス	厚生労働省の「認知症サポーター100万人キャラバン」に賛同、「認知症サポーター養成講座」の受講を進める、2011年8月末までに、2,225名の加盟店オーナー・スタッフや本部社員が受講 <sup>65</sup> 。
-----------	---

## 4 海外進出先・投資先である地域住民の人権に関する好事例

人権CSRをバリューチェーン全体に浸透させるうえで、一層重要になるのが、海外進出先・投資先での取り組みである。自社の子会社、取引先が活動する国または地域では、どのような人権問題があるのか、これに対してどのような取り組みを行っているのか。投資先または取引先の問題とするのではなく、自社のマネジメントの問題として現地の具体的な人権課題に取り組むことが期待されている。すなわち、国際的な人権基準を尊重するという方針を定め、自社、子会社、グループ会社、取引先に適用するという世界共通のマネジメントを確立する一方で、例えばインドに進出している場合には、インド人口の16.2%を占めるダリットへの差別という現地の人権課題に対応すること、である。よって、現地の地域住民は人権CSRの実現を考えるうえで非常に重要なステークホルダーとなる。

富士ゼロックス	オーストラリアでは15歳の国民の約30%が本来あるべき識字レベルに達していないなど、深刻な教育問題に直面。富士ゼロックスオーストラリアは地元のNGOと協力し、2006年から子どもたちの教育支援を行う。従業員が地域の子どもたちのメンターとなって読み書きを教え、また職場で得た経験やスキルを活かして進路の相談に乗っている <sup>66</sup> 。
---------	--

## おわりに

企業の責任として経営のなかに人権の視点を据える人権CSRの重要性が、RFで確認され、ISO26000、OECD多国籍企業行動指針などの

CSRガイドラインに導入されてきた。この人権CSRへの関心の高まりは、日本企業の2011年度版CSR報告書における人権情報調査を通じてもみることができた。人権に関する情報開示の積極度が以前に比べ増すなかで、好事例にあるように人権を企業の方針やプロセスを通じて実現する取り組みは増加、深化するとともに、バ

リューチェーンを通じてグローバル化を迫られている。一方で、グローバルなマネジメントを確立するとともに、現場の具体的な人権問題にいかに関心を向け、いかに取り組んでいくのが課題であり、この点に関する情報開示の積極性も期待したいところである。

## 注

- (1) これら成果は報告書として公表している。『部落解放・人権研究報告書No.6 2005年度版CSR報告書における人権情報』（2007年）、『部落解放・人権研究報告書No.9 2006年度版CSR報告書における人権情報』（2008年）、『部落解放・人権研究報告書 No.11 2008年度版CSR報告書における人権情報』（2009年）、『部落解放・人権研究報告書 No.15 2009年度版CSR報告書における人権情報のグッド・プラクティス』（2010年）、を参照。
- (2) 『部落解放・人権研究報告書No.19 人権CSRガイドライン：自己診断を通じて知るマネジメントとパフォーマンスの達成度』（2011年）を参照。
- (3) A/HRC/8/5。
- (4) A/HRC/17/31, Annex。
- (5) COM(2011)681。
- (6) 京セラ『京セラグループCSR報告書2011』、36頁。
- (7) クボタ『KUBOTA REPORT 2011 事業・CSR報告書』、34頁。
- (8) コカコーラ『コカ・コーラサステナビリティレポート2011』25頁。
- (9) 三菱商事『アニュアルレポート2011』96頁。
- (10) オムロン『社会の公器性報告書2011』14頁。
- (11) 日本郵船『CSRレポート2011』15頁。
- (12) 三井物産、『三井物産CSRレポート2011』11頁。
- (13) 三菱商事、前掲書、91頁。
- (14) イオン『イオン環境・社会報告書2011』49頁、55～56頁。
- (15) サラヤ『環境レポート2011』、26-27頁。

- (16) シャープ『シャープ環境・社会報告書2011』89、91頁。
- (17) 帝人『2011年帝人グループCSR報告書』54頁。
- (18) 富士ゼロックス『サステナビリティレポート2011』23頁。
- (19) ミズノ『2011ミズノCSR報告書』30頁。
- (20) オムロン、前掲書、14頁。
- (21) リコー『リコーグループ社会的責任経営報告書2011』56頁。
- (22) 武田薬品工業『アニュアルレポート2011CSR DATA Book』20～23頁。
- (23) 吉野家『吉野家ホールディングスCSR報告書2011』22頁。
- (24) キリン『キリングループサステナビリティレポート2011』50頁。
- (25) セブン&アイ『セブン&アイHLDGS CSR Report 2011』46～47頁。
- (26) 日立『日立グループサステナビリティレポート2011』119～123頁。
- (27) ツムラ『ツムラ環境・社会活動報告書2011』33頁。
- (28) マツダ『マツダサステナビリティレポート2011』55頁。
- (29) イオン、前掲書、60頁。
- (30) 任天堂『CSR Report 2011』31頁。
- (31) 三菱重工『CSRレポート2011（ダイジェスト）』37頁。
- (32) イオン、前掲書、63頁。
- (33) イオン、前掲書、51～52頁。
- (34) エーザイ『環境・社会報告書2011』20頁。
- (35) サークルKサンクス『社会環境報告書2011』12頁。
- (36) 富士ゼロックス、前掲書、20～22頁。