

ステークホルダーダイアログ

伊藤忠商事のCSRとは何か

総合商社のCSRとは何か、伊藤忠商事の社会的役割は何か、について、多様なステークホルダーを代表する有識者をお招きしてダイアログを行いました。(開催日:2006年5月24日)

総合商社のCSRとは

CSRの潮流と、社会のニーズに対する企業の責任

薦 僕は経済記者になった40年前から企業を見続けてきました。が、いま、企業のあるべき姿について、今度はCSRという言葉で、事を構えて議論されることについて「またか」という気がします。

企業史をみると、公害の時代があり、石油危機の時代があり、また、1980年代には、社会貢献室や1%クラブをつくったりした時代もあった。バブルの時期には「モーレツからビューティフル」という言葉が語られました。社会の規範となる品性のある企業にならなければいけない、ということです。ところが、バブル崩壊後は生きることによって一生懸命で、誰もそういうことはいわなくなりました。

ここ2~3年で再び余裕が出てきて、コンプライアンスからCSRが始まったわけですね。企業には定見がないのではないのでしょうか。CSRというと新しい言葉のように聞こえますが、本質的には、昔から企業のあり方として求められてきたことだと僕は思います。CSRの基本は企業として社会と関わり合うときに、どういふことをきちんとやるかということだと思えますね。

クラーク博士が札幌農学校をつくったときに、細かい規則より「Be Gentleman 紳士たれ」といった。細かい規則で縛るよりも、自分自身で考えて紳士的な行動をとれよと。僕は私人も法人も同じだと思えますよ。

長坂 では私は、従来からの、企業が社会から求められてきたあり方と、今日のCSRの違いについて述べたいと思います。

「CSR」の概念は、1980年代後半から企業とNGOがパートナーシップを組んで作り上げてきた新しい経営システム論です。それがなぜ1980年代後半から盛り上がりしてきたかという、社会の代弁者としてのNGOが、それまで企業を攻撃していたのを、その時期、攻撃だけでは貧困問題や気候変動の問題は解決しないと認識して、パートナーシップ、協働戦略に変えたからです。

CSRとは、社会が、「企業よ、社会のニーズにどう適応するのか」と問うことです。

総合商社というのはニーズへ適応する。同時に、これから成長過程のプロセスに入る芽をつかまえて、成熟段階まで扱って、成熟段階にきたら次の芽を見出し育てるといったことを自由自在にできることによって、ビジネスを発見し生き延びてきた役割があったと思います。そういった意味では、総合商社はCSRによって生きてきたし、これから21世紀もCSRとともに生き延びるのではないかといえます。

CSRと従来の経営論が基本的には違うのは、収益だけではなく、環境や社会的な側面を経営のすべてのプロセスに組み入れて経営をすることだと思えます。

では、世界のニーズ、社会のニーズは具体的に誰が知っているのか、というと、それはNGOが代弁しているのだ、というのが世界の認識です。これを日本企業はもっと知って、どのように企業活動に反映させるか。それは、未来のビジネスチャンスにもなれば、リスク管理にもなる。商社にとってCSRは21世紀を生き延びるための大変なチャンスを与えてくれるものだと思います。

足立 持続可能性という観点で大変な状況にある途上国で起きている問題をいちばんよく分かり、その近くで活動しているのはNGOです。そういった団体とどのように連携するかということまで一歩踏み込む必要があるのではないかと思います。ステークホルダーというときに、NGOも組み込んで、NGOが持っている情報を如何に汲み上げるかという姿勢と体制が、社会のインフラストラクチャーを支える役割を担う商社には必要だと感じます。

長坂 CSRとは、実際にあるニーズに対してNGO、NPOセクターと企業とが一緒につくり上げてきたものだという認識を、日本の場合はまず持っていないことや、景気の上昇期にはCSRにまじめに取り組んでいない企業でも短期的には収益は上げられることなどが要因になって、日本ではCSRのブームが下がりつつあると感じます。ただ、世界の動きはまったく逆で、アジアでも途上国でも定着していく方向にある。10年後、CSRをやっていない日本の企業は、世界の企業と比べて競争力を失っているという状況に直面す

有識者



足立治郎氏
「環境・持続社会」研究センター
(JACSES) 事務局長



薦信彦氏
ジャーナリスト



末吉竹二郎氏
国際連合環境計画F1特別顧問



長坂寿久氏
拓殖大学国際開発学部教授、
NPO「ファミリーハウス」理事長



松田布佐子氏
株式会社環境経済研究所
所長



る可能性があると思います。

変化する金融の世界への対応を

末吉 国連は、今、地球社会が直面している課題として「貧困」「環境」「経済成長」を挙げています。別のいい方をすれば、経済あるいは社会のグローバル化によって大きくなった負の遺産に、どう取り組むか、ということです。そのなかでも温暖化による弊害が非常に大きくなっている。これまでサイエンスの分野では大きなリスク要因だった問題が、ビジネスリスクとして認識され始めたというふうに良いと思います。

さらに、その危機に対する認識をどのように社会全体の認識にしていくのか。サッカーで例えれば、20世紀はピッチの上でどんなゲームをプレーしようと許されましたが、その荒れたゲームの結果ピッチが壊れ始めてしまった。まさに現在は、このリスクの現状の認識を共有し始めたところです。ピッチがこれ以上壊れるのを防ぎ、壊れを直すために、そのピッチ上で行われるサッカーのゲームのルールを変えなければなりません。要するに21世紀の地球社会を運営する国際ルール、国際秩序を作らなければならないのですが、グローバルにオペレーションを行う企業はそういう問題意識を持たないと、新しい国際ルールに対応できなくなってしまいます。

松田 私は、現実の厳しい勝負の世界で生きる企業の姿勢、という観点で述べます。

例えば、最大の社会的責任であろう温暖化の問題では、排出権取引で儲ける国や企業が出てくる一方で、南太平洋のツバルなど、沈もうとしている国があります。排出権取引で儲けるのは良い。そちらで儲けたのであれば、温暖化の影響を受けているところをどうサポートするか。プロジェクトに参画するときに、そこで上がる利益の1%でも、そういうところに役立てますよという姿勢、メッセージを企業は発信しなければいけないと思います。

足立 途上国の貧困層の意見をどのように汲み取るかということもCSRのひとつのポイントです。グローバル化によって、負

の側面として貧困層が世界で生み出されていることは誰もが認める事実です。日本の中の人権は守られるようになって、発展途上国では人身売買だって未だにある。儲けの1%を寄付するくらいでは正直足りません。非常に難しいことなのですが、商社としてそういう問題にどう対応していくかということを考えることが商社のCSRの本質だと思います。

末吉 金融イニシアチブ^{※1}でも同じ認識を持っているんです。金融の世界では、マイクロファイナンス^{※2}という手法で、貧しい人たちが経済的に自立できるよう助けるなど、途上国の貧困問題を企業がどう援助するかを考えています。さらに、金融界には今、投資の世界をもっと動かしたい、という動きが出てきています。

金融のインフラを使って地球社会が抱える課題を解決するために一歩前進しよう、という気運が非常に強まっているんです。

一例を挙げますと、去る4月27日、ニューヨークと東京、パリで、世界の機関投資家を中心に50数社の機関が新しい投資原則(PRI)^{※3}を打ち立てました。原則の基本は、「機関投資家は今後、投資判断のプロセスに、環境、社会、ガバナンスを反映させる」ということです。環境(Environment)のE、社会(Social)のS、ガバナンス(Governance)のGで、総称してESG問題といいます。株主行動はこれに沿うものとし、投資対象企業にはESGに関する情報公開を求めることを宣言しました。

SRI、社会的責任投資は、どちらかというと「環境やCSRに関心が深いから多少リターンが少なくても応援しますよ」という具合に投資範囲が限定的ですが、今回の宣言は、投資全般にESG問題を入れていくというものです。

ESG問題をおろそかにする企業は、クオリティの高い投資が受けられない時代が来たということです。

※1 国連環境計画と個々の金融機関が自主的な協定を結んで組成した、「環境と持続可能な発展に配慮した金融活動」を普及促進する団体

※2 貧しい人々に小口の融資を行うことで、彼らの事業運営を支援し、自立をサポートすることを目指した金融サービス

※3 Principles for Responsible Investment (責任投資原則)：国際連合が発表した原則で、資産運用を行う機関投資家等が「環境・社会・ガバナンス」に配慮した投資を実施する際の原則

伊藤忠商事



丹波俊人
専務取締役
財務・経理・人事・法務・総務・CSR・コンプライアンス担当役員



前田一年
執行役員 財務・経理・人事・法務・総務・CSR・コンプライアンス担当役員補佐



辰口久
CSR・コンプライアンス統括部長



中村政樹
CSR推進室長

伊藤忠商事のCSRの主題は何か

伊藤忠商事のCSRアクションプラン策定・遂行における課題

松田 伊藤忠のアクションプラン、これは非常によくできていると思います。それぞれの部署ごとに分析されているのは非常に良い。その上で、ビジネスとCSRのバランスをどう取っていくか。グローバル化で企業の責任が非常に重くなっていることを自覚するところからスタートすべきだと思います。企業は利益を上げなければいけないし、社員を生活させていくという使命もありますから、CSRと利益のバランスをどう取るか、が重要です。

長坂 エティベル社などのNGOを前身とする評価機関がレポートを評価する際、その評価のポイントになるのは、人権や環境、労働などのマネジメントの仕組みをつくっているか、その仕組みが機能しているか、という2点です。そのとき、個々の事業ごとにNGO、NPOがどれだけその事業に関わっているかが判断基準になります。

伊藤忠のレポートは他社に比べて大変素晴らしいと思いますが、翻訳されて国際機関が見たときに、もう一步迫力がなくて評価されるであろう、それはNGO、NPOとの事業連携が少ない、という点であろうと推察します。これからCSRに取り組んでいく上で、いろいろな基準をつくっていくときに、伊藤忠の中だけで議論して基準をつくるのではなく、NGOが作った、例えば末吉さんがお話されたPRIや、GRI指標等の、行動規範類を研究されるところとスムーズにいくと思います。

鳶 伊藤忠に関わるNGO・NPOにはどういうものがあって、そのNGO・NPOはどんなコード・オブ・コンダクトをつくっているか、について調べ、本社のCSR推進室がそれを各カンパニーにぶつけていったらどうでしょう。

ひとつの例ですが、「Shopping for a Better World」という本があります。より良い世界のための買い物、という意味で、1980年代にアメリカで出た本です。そのなかに、より良い社会を築くための判断基準が出ています。寄付金の貢献度、女性管理者の採用、少数民族の社内昇進度、軍事産業との関わり、動物愛護、内部情報の公開、地域への社会教育的な貢献度、原子力発電への関与度、環境保護、社員への貢献度など11項目です。買物をするとき、品質も値段も同じだったら、こういった側面で優れている企業から買います、ということです。20年前の本ですが、今問題になっていることと課題がほぼ共通していますね。その優先順位をどう変える、あるいは新たに加えるものがあるかということを考えながら、そのなかで伊藤忠は何をしただけなのかを考えていくと分かりやすいのではないかと思います。

サプライチェーンでのCSR推進が鍵となる

松田 サプライチェーンの管理も大きな課題です。発展途上国も含めてサプライチェーンをどこまで把握して、影響を及ぼしていくのか。その線引きをする基準みたいなものをこれから作っていく必要があると思います。



末吉 サプライチェーンを考えると、私は「CSRのアウトソースをしてはならない」と思っています。つまり、根幹的な事柄を本社の中枢からどんどん離していくと、管理が薄まっていく。外部の評価機関からも非常に厳しい評価になる。

そういう意味で、事業のアウトソースと本社機能全体で守るべきCSRとのバランスをどう考え、総合商社として特徴あるCSRを打ち出して、社会の共感を得るという視点が重要だと思います。

伊藤忠商事らしい、個性を持ったCSRを

鳶 伊藤忠はどういう個性を持ったことをやるのかを考えたらどうかと思います。自分の軸をつくるという発想を持ってほしい。例えば、環境では今、中国の黄砂が問題になっていますよね。日本中の、あるいは世界中の環境技術や省エネ技術を集めて、中国とビジネスをしながら環境問題にも協力して取り組んでいくと、日中関係を良くすることにもなるだろうと思います。極めて個人的であり、ビジネスと社会的な問題とが結びつく展開になるのではないのでしょうか。貧困の問題では教育が大きなポイントですから、教育と貧困に焦点を当てたビジネスができないものかとか。

伊藤忠はどのように世界のために、日本のために尽くすのか。自社の考えをはっきり定めて、個性を持ったやり方をしていくことが大事だと思います。

末吉 個性あるCSRには私も大賛成です。今後の世界に対して伊藤忠はどうコミットするかではなく、何をコミットするかが大事です。「what」ですよ。そのコミットしたwhatを実現するために、手段、道具としていろいろなことをやるという流れでいわないと、国内



はもちろん、海外に対するメッセージ性が非常に薄らいでしまう。世界が何を求めているか、誰が困っているのか、ということを生かして一生懸命に探し出していくことが重要なポイントだと思います。

長坂 伊藤忠で取り組まれている「MOTTAINAIプロジェクト」。マータイさんのコンセプトを伊藤忠全体のコンセプトに入れないと、それこそもったいないと思います。

マータイさんの運動はどのような意味があるのかを社内で分析して、根付かせるよう意識していったらいいかでしょう。



「MOTTAINAI」という言葉が世界のNGOや企業のCSRを通じて発信され、市民社会のなかに日本語が使われるようになれば、素晴らしいと思います。

次に労働組合とCSRの関係についてですが、労働組合の位置付けはCSRにおいては非常に重要なのです。日本ではほとんど影響力がないのですが、国際的には労働組合の社会的役割がきちんと意識されている。我が社は労働組合と一緒にCSRに取り組んでいるという、国際的に非常に大きなインパクトがあるんです。伊藤忠の場合は労働組合との対話を十分やっておられるわけですから、レポートのなかにもっと活かしたらいいと思います。

松田 それぞれのカンパニーでのダイアログも持たれると良いのではないかと思います。社員の皆さんが気がつかない課題が、NGO、NPOを含めていろいろ出てくると思うんですね。そうすると、本来のCSRという言葉にとらわれず、伊藤忠が何を大事にやっていくのがはっきりしているのではないのでしょうか。



末吉 伊藤忠は7つのカンパニーに分かれていて、CSRもそれぞれのカンパニーで取り組んでいくということですが、そうすると、ひとつの会社であることをどう位置付けるのか。個々の7部門のカンパニーで行うこと、全体として統合していくことを適切に区別することが非常に重要です。

次に各カンパニーのCSRミッションについてですが、ミッションの

言葉を見ていますと20年前でも通用するもののように思います。安全・安心というのでも、20年前と今とでは安全の追求の仕方が異なってきています。ですから、それを反映するようなミッションにしないと、「本当に変わっていくんだ」というインパクトが薄れるように思います。今、どのような付加的な価値を大事に思うのか。それを社会に伝えてほしいと思います。

世界から敬意を表される国家になるための提言を

薦 世界だけでなく日本を見ることも必要です。21世紀の日本の問題は人口減少とか、少子高齢化とか、安全・安心、それから地域の再生とか。こういった問題はいちばん身近に感じますよね。こういうことに対しても、具体的に何かを始めることが非常に重要だと思います。

日本は今、世界で2番目の経済大国ですが、あと20年か30年すると間違いなくミドルパワーの国になるだろうと思います。日本が、世界のなかでアイデンティティを失ったとき、そのためには今から日本はどう生きていくのか戦略が必要ですし、ミドルパワーの国になっても国際社会で敬意を表される国になるにはどうしたらいいか。商社はいろいろな情報を持っているわけですから、政府に任せるだけではなく、その情報を基に提案を出すのも、大きな役割だとぜひ認識してもらいたいと思います。

ご意見を受けて

今回、初めてステークホルダーダイアログを開催し、各分野でご活躍の方々から大変貴重なご意見、ご提言をいただきました。

7つのディビジョンカンパニーごとにCSRアクションプランを策定・実行するという伊藤忠商事のCSRの進め方については、ご理解を得られたものと思いますが、同時に、NGO・NPOとのさらなる連携の必要性、CSRの視点でサプライチェーンをどこまで把握し推進していくのかという問題、また、当社らしい個性を持ったCSRを進めていくべきという指摘など、さまざまな視点に立ったご意見をいただいたことで、社会が当社に何を期待しているのかが良く理解でき、次への課題がより明確になったと思います。

今後も、ステークホルダーの皆様との対話、コミュニケーションをますます強化し、社会に対する責任を果たしていけるよう、当社のCSRを推進していきたいと思っております。

丹波俊人

専務取締役 財務・経理・人事・法務・総務・CSR・コンプライアンス担当役員