

世界の課題と伊藤忠グループの役割

多様なステークホルダーを代表する5人の有識者をお招きして、世界の課題は何か、伊藤忠の社会的な役割は何かについて、当社小林社長以下経営層との対話を行いました。(実施日:2007年6月6日)

地球温暖化という危機

末吉 私は、気候変動の問題について、二つの危機感を持っています。ひとつは、温暖化の進捗と、それがもたらしている実際の被害。私たちはこのことにもっと危機感と切迫感を持たなければなりません。もうひとつは、気候変動リスクはもはやビジネスリスクである、ということです。

このリスクの裏にはソリューションの提供というビジネスオポチュニティが控えています。脱炭素化に進む社会の動きを見て、自分達にとってのリスクをどうオポチュニティに転化して温暖化の解決につなげていくのが重要です。

小林(栄) 伊藤忠は、特に、衣食住という人々の生活に関連したビジネスに強みを持っていることもあって、世界の65億人の暮らしが我々の仕事にさまざまな面で直結しているとの認識のもと、社内の各営業のラインで色々考えています。

例えば、地球の気温が4度高くなったらどうなるのか。我々は何をすべきなのか。この危機を本当に真剣に考えて、当社では代替エネルギーや資源の取り組みを進めています。ご指摘の通り、これは私達たちにとってビジネスチャンスでもあります。

南谷 生活資材・化学品カンパニーでは、自然資源をビジネスの糧としていること、また環境に対する対応が常に求められる化学品を扱っていることなどから、私たちの事業は自然に環境対応型になってきました。例えば、植林地の木々が昨年枯れて損失を出しました。また、今年インドネシアで早魃になり、生ゴムが取れなくなるなど、気候変動はビジネスのリスクに直結していることを毎日のように感じます。

河口 商社の仕事はこれまで、物やお金を動かすことで豊



かさを提供してされました。ところが、環境を考えると、これからは、物をなるべく動かさずに、かつ今までと同じような豊かさをつくっていくことが求められるようになるのではないのでしょうか。どれだけCO₂を排出しているかを表すフードマイレージ^{*1}や、バーチャルウォーター^{*2}という考え方も言われるようになりました。

一方、お金を動かしてもCO₂は出ないので、エコファンドやマイクロファイナンスなど、社会的視点を組み込んだお金はどんどん動かしていったほうがいい。このようにCO₂を軸に、新しい商社のあり方を考えてみてはどうでしょう。

小林(栄) 物を動かさないトレーディングという考え方、ご指摘の通りだと思います。私どもの実践例ですが、エネルギー関連の取引で、スワップという手法を用いています。これは例えば、中近東の原油の権益を持っていても、必ずしも日本へ持ってくるのではなくて、ヨーロッパで売る。また、ヨーロッパの、メジャーが持っている権益がアジアにあれば、それを代わりに日本へ持ってくるというような手法で、トータルのコストセーブもでき、CO₂の排出も少なく済みます。

今後、各分野で、ものを動かす絶対的な距離を少なくしていく方向だと思います。

南谷 どこで何をつくるかということ、最適生産地の選択が、最もエネルギー効率を高めることであり、結果、企業にとっても一番競争力を生むことになると思います。改正省エネ法の施行によって、トンキロ^{*3}という観点からも管理が求められるようにもなりました。

今後は、例えば石油であればガス状で運ぶのか、液体にするのか、あるいは製品に加工してから運ぶのか、CO₂と経済性とを精緻にバランスをとって事業化を進めていきたいと思っています。

末吉 環境問題は、将来世代への責任をどう果たすかということに直結しています。浪費的なライフスタイルを築いてきた私達には、将来世代にどういった消費スタイルを提供して

有識者



河口 真理子氏
大和総研経営戦略研究所
主任研究員



末吉 竹二郎氏
国際連合環境計画
特別顧問



長坂 寿久氏
拓殖大学国際学部教授



藤井 敏彦氏
独立行政法人
経済産業研究所
コンサルティングフェロー



松田 布佐子氏
株式会社 環境経済研究所
所長



いくつかの責任があります。21世紀のライフスタイルをどう提供していくのかという観点で、生活消費関連に強い御社に横断的な全社のシナジーを發揮してほしいと思います。

- ※1 食べ物の生産地から消費地までの輸送距離と、農産物の量を乗じたもの
- ※2 輸入農産物や製品を、自国で耕作・飼育・生産したと仮定した場合に必要な水の量。また、農畜産物(食料)の消費を、水の間接消費とする考え方
- ※3 貨物輸送量を表す単位で、輸送した貨物重量(トン)に輸送距離(キロ)を乗じたもの。省エネ法の改正により、すべての荷主企業に対し省エネ対策が義務付けられ、輸送量の多い荷主(特定荷主)であるかどうかを判断するために、トンキロの把握が求められている

社会的な課題への認識を

長坂 世界的課題とは何かという視点では、ひとつは環境問題ですが、もうひとつは貧困・医療・教育・人権といった社会問題です。このCSRレポートのトップコミットメントで、中国で水のビジネスについて、人々の生死に関わることであり、ビジネスにすべきでないと判断して参入を止めた、と小林社長が述べておられます。



これはひとつの見識だと思います。途上国での水の民営化は貧しい人々への水供給を一層遠ざけ、しかも飢餓の上にきれいな水がないため汚い水を通して感染症にかかり、多くの人を死に至らしめる原因となっています。

これら社会問題は、ミレニアム開発目標※4などに規定され、世界は最重要課題として取り組みを進めています。CSRのなかには、こうした社会的課題への全社的取り組みへの認識をしっかりと組み込む必要があると感じます。

河口 伊藤忠のCSRレポートを読んで、「人」というキーワードが欠けているという印象を受けます。そのひとつの要素は、人権です。例えば繊維カンパニーでは児童労働、食糧ではフェアトレードなど、事業の背後にはそういうキーとなる課題が

あり、それに対して、御社でも現場では対応されているとは思いますが、その取り組みが報告書からは見えてきません。

事務局 サプライチェーンにおける人権は、当社として真剣に取り組むべき課題であると認識しています。例えば、繊維カンパニーでは2007年度中に、人権・労働を中心としたサプライヤー調査に着手する予定です。どんな項目をどういった手順で、調査するのかの素案はできており、まず中国で実施する予定です。実態調査をし、その後改善が必要な場合どのように対応していくのか、現場の担当者を中心に検討し、ほかのカンパニーでも順次実施していきます。

ところが、商社は膨大な数のサプライヤーと取引しており、多くの取引先の実態把握をすること自体が困難を伴うことから、現場の一人ひとりが自主的に動いてくれないと実効性がありませんので、現場とよく相談しながら進めていきたいと考えています。

小林(洋) 貧困問題や現地の地域社会との関わりという観点で思うのは、CSRとは「共存共栄」ではないかということです。例えばパプアニューギニアのガス田の開発を検討していますが、開発に当たっては、生態系への影響を調べ、人々の暮らしを妨げないかを調べ、基本的な問題がないことを確認した上で事業を開始します。現地では雇用を生み出すことで貧困をなくし、先進国には環境負荷の少ないエネルギーを供給できます。こういうビジネスが共存共栄のバリューチェーンだと考えます。

松田 「共存共栄」という言葉が出ましたが、本当にそうなのか、事業に関係するさまざまな人の意見を聞き、事業に反映することが大切だと思います。開発というのは大規模にやらなければならないわけですから、配慮が



伊藤忠商事



小林 栄三
取締役社長



丹波 俊人
専務取締役
経営管理担当役員



小林 洋一
常務取締役
金属・エネルギー
カンパニープレジデント



南谷 陽介
常務取締役
生活資材・化学品
カンパニープレジデント



田中 茂治
常務取締役
食料
カンパニープレジデント



前田 一年
常務執行役員
経営管理担当役員補佐

なければ地域の文化を壊してしまふことがあります。

「共存共栄」というときに、環境影響、人的影響がどこまでチェック・評価されているかが重要だと思います。

末吉 開発問題は、現地が満足しているからいい、ではない面があります。その商品を買う消費者がそのプロジェクト全体をどう見るかまで考え、複眼的にさまざまな立場のステークホルダーの意見を聞くことが、今後社会的要請となっていくように思います。

第三者によるチェックも有効です。例えば、近年、主要な金融機関は、環境や社会への配慮に欠けた事業には融資しない、という赤道原則^{※4}を採るようになってきました。こうした視点での外部チェックも枠組みとして機能し始めています。

丹波 伊藤忠のCSRを考えるときに、社会問題の視点をより取り入れることのご指摘はよく分かりました。今後、ぜひ改善していきたいと思います。

※4 2000年9月国連総会において採択された貧困の撲滅、保健・教育の改善、環境保護等に関する目標。2015年までに国際社会が達成すべきものとして掲げられている

※5 世界の民間金融機関が、天然資源開発や、ダム、発電所などの大型プロジェクトへの融資を行うときに環境・社会面に配慮する方針を定めた自主規範

総合社における CSRサプライチェーンマネジメント

河口 商社には、サプライチェーンの隅々までよく知っているという強みがあるのではないのでしょうか。今までは、スーパーに行けば世界各国から来た商品が並び、「地球上どここの製品でも、良いものは売れる」という時代でした。また、そういうインフラをつくってきたのは商社です。しかし、いま商品に求められるのは、製品をつくる上でどんな環境負荷があり、人権侵害（労働条件）などの問題がないか、といった情報です。商社には情報を得るノウハウもあります。ですから、ぜひサプライチェーンの上と下をつないでほしいです。



長坂 商社のコア機能のひとつはトレーディングですが、トレーディングとはサプライチェーンのことです。つまり、各カンパニーが取り組むべき優先的なテーマはサプライチェーンマネジメントです。扱う商品の生産から流通、販売までの全プロセスで児童労働などの労働実態をクリアしているか、生物多様性を破壊していないかといった生態系のつながりを整合的にチェックするなどの取り組みを期待します。

CSRの多面性

藤井 日本では本業でのCSR、例えば製薬会社であれば、「良い薬をつくって病気予防に役立つことがCSRである」と言えば多くの人が賛同すると思います。しかし、欧州では「それは当たり前のことだ」と考え、CSRの充分条件とは捉えないことが一般的です。海外では、「CSRは仕事のやりかた」

と考えられていますから、良い薬をつくる過程でどのようなプロセス、人の使い方、人材教育、もしくは原料調達の仕方をしており、どう変えていくのかの方法論が問われます。製薬会社で言えば、動物実験のことかもしれません。日本ではCSRを「何がしか良いこと」とひとくりに捉える傾向がありますが、日本企業の取り組みを海外で評価すると、何も評価する項目がないということが多く起こっていて、海外で本当に求められることができていないことに気づかない怖さがあるように思います。



河口 ある化学品メーカーがコマースで、「この洗剤はヤシ油からつくっているから環境にやさしい」というコマースをしたところ、環境NGOから非常に批判を受けたケースがありました。日本国内で製品を使う際には、石油原料ではなく、水を汚さないという面では環境にやさしいかもしれない。けれども、そもそもヤシ油を採るためのヤシ畑は、住人が立ち退き、原生林を切り、プランテーションにして大量の化学肥料を使い、現地の環境破壊も引き起こしているという問題も抱えています。

商社は世界中ありとあらゆる価値観に接されてご商売をされているので、そういった多様な価値観のなかで自社はどうするのかということを経営上考えていただきたいし、また、実は海外でこういう価値観・事例もあるんだと、というような情報発信もしていただきたいなと思います。

藤井 先ほどの洗剤の例が典型的かもしれませんが、日本の目だけで見ていると分からないリスクというのが、海外にはまだまだたくさんあって、それを日本の企業はあまり知りません。

例えばアメリカが京都議定書を批准しなかったため、アメリカのIT企業のヨーロッパ法人が、わが社は環境にやさしいと広告を欧州で打った際に、多くの批判を受けました。同様にして、日本企業の場合は、貧困問題で海外から批判を受けることがあるかもしれません。このようなビジネスリスクを事前に察知できる能力を、商社は持ち得るのではないかと思います。

田中 先ほどの河口さんのお話を聞いて驚きましたが、恐らく情報のミスマッチが原因だったのではないかと思います。

弊社では、環境にやさしい飲料開発を目指した紙容器飲料の事業を行っています。森を育むために必要な間伐をした枝を利用しているのですが、森を切っているのかと誤解をされる消費者もいて、なかなか普及しない。こういった問題に対しては、正確な情報を与えるために業界全体で取り組むことが重要だと思います。

小林(栄) 当社の企業活動の中で、伊藤忠の常識でやっていると見えていないか、周りから見ると全然期待したのではないといったことが起きてはいないか、心してやっていきたいと思っています。

日本における食料、水、エネルギー問題

田中 先ほどフードマイレージのお話がありましたが、例えば、日本への食料輸入について、その考え方に沿ってビジネスできればよいのですが、60%を輸入に依存している現状ではなかなかそうもいきません。現在の日本における食料の一番の課題は、どう効率的に消費するかだと思います。日本の食糧自給率はカロリーベースで40%ですが、一方、食料の25%も食わずに捨てています。日本は常に供給過剰であるという需給バランスの問題と捉え、業界全体の問題として皆で取り組んでいくべきです。このような考え方から、IT投資による発注精度の高度化には力を入れており、欠品も廃棄も出さないことを目指しています。

また、自給率の向上という観点で、日本の農業は強くしていかねばなりません。国産の担い手といわれている農業法人をどう強化していくのか、さまざまな自立支援をしています。今後もNPOと組んで消費者に循環型農業の価値観を普及したり、農業法人がつくった商品のマーケティングや販売も行っていきたいと考えています。

河口 本日はグローバル企業でという話が多かったのですが、御社のような日本をベースとしたグローバルな商社には、食料、水、エネルギーといった日本社会の安全保障に関わる問題に対して果たしていただける役割は大きいと思います。世界のどこかで早魘が起きたときに、ものの値段が違うどこかで上がったりする、そういった情報をお持ちだと思いますので、日本における食料、水、エネルギー問題は重要な課題ということでご考慮いただければと思います。

小林(栄) 当社のグローバルな企業活動は、当然日本も含めてのことですので、ご指摘の点は十分に考えていきたいと思えます。

当社は中期経営計画Frontier+2008の副題として「世界企業を目指し、挑む」ことを掲げています。本日皆様からいただいた助言を教訓として本当に世界に認められる企業を目指したいと思えます。

対話を終えて

専務取締役 経営管理担当役員 丹波 俊人

今回、「世界の課題と伊藤忠グループの役割」とのテーマで各分野でご活躍の方々とお話させていただきましたが、当社が総合商社としてグローバルな企業活動のなかで何をしなければならぬかが、より明確になったと思えます。

ご指摘のあったサプライチェーンにおける人権・労働問題については組織的・体系的な取り組みを着実に推進する所存です。

また、日本と海外でCSRの捉え方に違いがあることも含め、CSR活動の推進にあたってはCSRの多面性にも充分留意し、今後も多様なステークホルダーとのコミュニケーションを深め、ステークホルダーに配慮した経営を進めていきたいと思えます。

各組織のCSRアクションプランの内容についてもアドバイスをいただきましたので、ご指摘の点をよく検討して、今後CSRアクションプランそのものも高度化していきたいと思えます。



伊藤忠は、本業のCSR課題をアクションプラン化し、PDCAサイクルでCSRを進めています。

このレビューには、内部チェックだけでなく、外部の客観的な眼が必須と考え、今回のダイアログ時には2006年度の進捗を含めて当社のCSRの進め方と内容についてご意見をいただきました。

松田

各カンパニーで目標を掲げPDCAで取り組んでいく方向はとも良いと思います。PDCAの報告に当たって、取り組んだ結果どんな問題があり、何が課題なのか、継続しない場合の理由は何なのか、もっと明確に書くことが必要だと思います。

長坂

伊藤忠のCSRの推進手法は、事業部制におけるCSRマネジメントの優れた取り組みのモデルとなるのではないのでしょうか。ただし、現状では各カンパニーは、コンプライアンスを中心に据えている印象が強く、アクションプランのなかに敢えて掲げる必要のないものもあるように思えます。環境については、それなりに取り組んでいこうという決意が伝わってきましたが、一方で社会問題については、まだあまり課題として認識されていないように感じました。

末吉

新しい価値基準をCSRに取り入れてほしいと思います。各部門で取り組んでいる環境への配慮や食の安全などについて、社会の要求基準が変わってきているのを感じ取り、それをアクションプランに転化してほしいと思いました。

また、定常的な業務の説明がCSRとして行われているように見える部分があり、目標と手段が不明確であるように感じます。

河口

CSRレポートについて言えば、人権への配慮や途上国とのつながりなどの記載がなく、日本の消費者が知っている常識の部分で切り取られてしまっているようです。商社は、世界のそれぞれの現地の情報を良く知っているわけですから、日本の中で知られていないことも情報提供してほしいと思えます。

人の観点では、「人材多様化計画」など女性が活躍するよい仕組みができていのに、CSRレポートでもさざっとしか触られていないのがもったいないと思いました。

藤井

商社という業態から本質的にグローバルな会社ですので、日本の社会でのCSRの理解と、日本を一步出たときに随分違う海外でのCSRの理解があることを知っておくことは重要だと思います。