

# 第三者意見



## 上智大学経済学部教授 上妻 義直 氏

伊藤忠商事のCSRマネジメントは、行動方針が明確で、何の迷いもなく淡々と進められているような印象を受けます。

基本的な考え方は冒頭のトップコミットメントに集約されています。最近では、「コミットメント(誓約)」という表現を避けて、「トップメッセージ」のような曖昧なタイトルを使う会社が増えているのですが、あえて「コミットメント」と明示して小林社長が語る同社のCSRマネジメントは、次のように要約できるでしょう。

まず、経営理念である「三方よし」、「チャレンジ精神」、「人材育成」という3つのキーワードが行動方針の基礎であること、そして「三方よし」からはステークホルダー重視の経営姿勢が生み出されていること、社会環境の変化に対応して本業でCSRを推進するために、新たな高付加価値のバリューチェーンづくりが不可欠になっており、そこに「チャレンジ精神」が発揮されていること、更に、商社業務の成否は最終的に人材に帰着するので、とりわけ「人材育成」に力を入れていること、です。

この考え方は、CSRマネジメントの核となる行動方針、行動計画、情報開示を一貫して支えており、識別されたCSR課題とその対応策にストレートに反映されています。例えば、ステークホルダー重視ではステークホルダーダイアログという直接的手段が選択され、毎年恒例となった有識者と経営陣のダイアログ以外に、ディビジョンカンパニーごとの第三者意見交換会、CSRレポートの社員アンケート、全社員総会、労働組合との経営協議会等、きめ細かいエン

ゲージメントが実施されています。また、バリューチェーンづくりでは、各ディビジョンカンパニーのサプライチェーンに対して、人権・労働・環境に関する実態調査が行われており、その数は全対象会社の80%以上に及んでいるのです。さらに、「人材育成」では、人材多様化推進計画の遂行、世界人材・開発センターの設置、体系的な人材育成・研修制度の運用によって、CSRの担い手づくりが行われています。

具体的な課題の抽出や行動計画の策定が、業務の直接的な実行組織である各ディビジョンカンパニーに委譲されていることも、特徴のひとつでしょう。この割り切りの良さが一貫性のあるCSRマネジメントに一層のドライブ感を与えています。

ところが、こうした一貫性や割り切りは、逆に大きな問題も生んでいます。それは、全社的なCSR方針と各ディビジョンカンパニーとの関係です。各カンパニーの取組が、全社的なCSR方針とどのようにリンクして、各カンパニーがそれぞれの取組の優先性をどう判断したのかが、十分な説明データが提供されていないために、よく分からないのです。本社、各カンパニー、地域活動の相互関連性も同様です。

明快で一貫性のある主張が、複雑なCSR問題の理解に不可欠な説明の欠如と裏腹ならば、CSRレポートの訴求力は弱まってしまいます。KPI(主要な業績評価指標)等の定量的情報の不足やWEB情報との連動性が配慮されていない点も課題です。今後は、更なる透明性の確保に向けて、一層の工夫が望まれます。

### CSR Report 2008 編集タスクフォースメンバー

繊維カンパニー	糸賀 應文	IR室	保里 周良
機械カンパニー	今西 洋晶	海外市場部	山本 志乃
宇宙・情報・マルチメディアカンパニー	三谷 恭介	リスクマネジメント部	東條 陽士
金属・エネルギーカンパニー	安田 貴志	人事部	篠原 弘樹
生活資材・化学品カンパニー	三嶋 章夫	CSR・コンプライアンス統括部	太田 頼子
食料カンパニー	吉本 充弘	//	西山 照美
//	工藤 拓	//	佐藤 緋紗
金融・不動産・保険・物流カンパニー	栗田 昭宏	//	高井 通彰
業務部	齊藤 晃	//	桜本 朱美
事業部	鈴木 康史郎	//	中山 比呂子
広報部	山中 直樹		