

対談 – 総合商社に求められるCSRの取組

CSR情報開示強化に努め、企業価値を明確にする。 すべての軸は企業理念であり、それが果たすべき使命。

ESG投資の拡大により、投資判断における非財務情報の重要性が高まっており、いかに分かりやすく自社のCSR情報を開示するか、企業の姿勢が問われています。ここでは、サステナビリティ投資に造詣の深いNPO法人社会的責任投資フォーラム（JSIF）会長の荒井勝氏に、「三方よし」の精神を受け継ぐ伊藤忠商事の、CSR活動に対する感想や期待をお聞きしました。



荒井 勝氏
社会的責任投資
フォーラム(JSIF)
会長

小林 文彦
伊藤忠商事株式会社
CAO(兼)人事・総務部長

「ひとりの商人、無数の使命」に込められた想い

小林：総合商社というのは実際に何を行っているのか、あまり世の中に認知されていないと思います。事業が社会に与える影響や企業の社会的責任への関心が高まる中、どうしたら当社が行っている業務、背負っている責任をステークホルダーの方々にご理解いただけるのか、色々と考えてきました。そこで、当社の企業理念「豊かさを担う責任」を紐解き、端的に表す言葉として、「ひとりの商人、無数の使命」というコーポレートメッセージを設定しました。このメッセージは社内の意識調査においても、社員から「非常に共感できる言葉である」という結果がでています。

荒井：確かに総合商社の業務は多岐にわたるので、投資家サイドとしても判断が難しい点があります。しかし、同時に、プロダクトチェーン、サプライチェーン等を含めて、非常に大きな役割を担っていらっしゃいます。

伊藤忠商事には「三方よし」という精神が受け継がれていて、この経営哲学はまさに、ESG投資や責任投資でいうところの企業と社会との関わりについての言葉ですので、これを伝えることはとても重要です。また、コーポレートメッセージは、伊藤忠商事が社会における役割、責任を果たそうとしていることが伝わる非常に重要な概念だと思います。

社外からの声に耳を傾け、重要課題の解決に取り組む

小林：伊藤忠商事では、中期経営計画策定のタイミングで、「CSR推進基本方針」を見直しています。その中で、特に重要な取組をCSR上の重要課題（マテリアリティ）として選定（「気候変動」「持続可能な資源の利用」「人権の尊重・配慮」「地域社会への貢献」）し、事業活動を通じてこれらの課題を解決するよう注力しています。特に気候変動については地球規模の課題であり、地熱、風力等の再生可能エネルギー事業等に取り組んでいます。

荒井：この4つのマテリアリティは、どれも重要な社会課題ですね。自社にとって、事業上何が重要な課題であるかを特定したことが非常に重要です。社員がこうした課題をよく理解し、日常の業務に取り組むことが、CSRを推進するにあたり最も効果的かと思います。特に、気候変動については、昨年11月に公表されたIPCCの報告で、温暖化の要因は人的影響の可能性が極めて高いとされていて、避けて通れない課題です。ぜひ、伊藤忠商事の事業活動によって解決に取り組んでいただきたいと思います。

小林：マテリアリティ選定後も、外部の有識者に入ってくださいCSRアドバイザリーボードを開催し、目指すべきCSRの方向性がひとりよがりになっていないか、世の中のニーズと合致しているか等を確認しています。

荒井：外部の有識者の意見を聞く機会は非常に重要であり、ぜひ継続していただきたいと思います。外部の意見は、企業にとって必ずしも受け入れやすいものばかりではないと思いますが、そのような機会がないと、情報として入ってきませんし、企業側の考えを直接伝える機会也没有ありません。外部との積極的な意見交換により、社内だけではバイアスがかかりがちな意見をチェックすることもできると思います。



アドバイザーボード

総合商社における人的資産の重要性

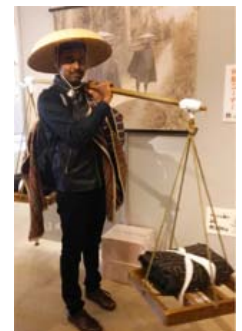


小林：非常にシンプルな言い方になりますが、商社には「人」しか資源がありません。この資源をいかに活用するかという点に勝負がかかっています。我々は社員一人ひとりにこれをして、あれをして、と指示を出しているわけではありません。自らミッションを見つけ出し、それぞれが個人として、個々の現場にて判断し、Win-Winの関係を築けるような人材を採用したい。従って、相手から信頼され、その信頼を自分の喜びとして更に次の信頼を得ようとする人なのか、という点を重視しています。どのようなビジネスの現場でも最後は1対1の人同士の対面なので、そのような信頼のサイクルを回すことができる人であれば、どの国においても必ずうまくいきます。

荒井：人材育成という面で、伊藤忠商事が恵まれていると思うのは、企業理念や先程のコーポレートメッセージなど、軸になるものが非常にはっきりしているということです。事業活動には良い時も、悪い時も、場合によっては、企業の生死を決するような状況もあります。その時に重要になるのは、企業理念であり、ミッションやビジョンなどの基本的指針だと思っています。そして、社員がそれを理解し、考え方の統一が図れているかが非常に重要な点と感じています。

小林：そうですね。当社は世界で事業展開をしているため、各国で働く社員への企業理念の浸透も重要と考えています。毎年200人近いナショナルスタッフを東京に招き、幾つもの研修に参加してもらっていますが、そこでは、リーダーシップや経営戦略を学ぶだけではなく、滋賀にある初代・伊藤忠兵衛の家を訪ねるというプログラムも組み込まれています。これは、伊藤忠商事の原点を知り、その発祥の精神、つまり「三方よし」という経営方針をナショナルスタッフに理解してもらう大変良い機会となっています。

荒井：伊藤忠商事は、グローバルに、また各事業分野で、非常に専門性の高い方々の育成に力を入れているところが素晴らしいですね。恐らく、人材教育という意味では、最も進んでいる企業の一社ではないかと思っています。

近江商人博物館にて
近江商人の経営哲学を学ぶ

小林：連結経営の観点からも、事業会社をどう経営していくかは極めて重要な課題です。トレードの拡大だけではなく、事業会社をしっかりと経営し、管理・指導していくことができる人材を養成する必要性が高まっています。従って、営業担当者が管理もできる人材になってもらうよう、当社独自の研修制度を昨年から実施しています。例えば、社内インターン制度です。当社の一年を通じたすべての経理業務を数週間で経験できるシミュレーションプログラムを新たに用意しました。経理・財務マインドを持つ営業人材を、部署の異動を行わなくても育成できるシステムは、とても好評でした。

投資家の声に応えるべく、透明性の高い積極的な情報開示に努める

荒井：世界のサステナブル投資の規模は2500兆円で、日本の株式市場の約5倍程度になっています。特に注目すべきは、ESG投資（E環境、S社会、Gガバナンスを考慮した投資）が近年大きく伸びており、2012年から2014年の2年間でも2.1倍※になっています。日本はこの10年、そうした動きが広がりましたが、昨年の日本版スチュワードシップ・コード、また今年のコーポレートガバナンス・コード導入により、投資家をはじめとしたステークホルダーが企業に求める情報が急速に変化してきました。投資家は財務情報を中心に企業を評価してきましたが、それに加えて、企業の環境・社会への取組、またガバナンス体制などの非財務情報をバランスよく評価して、投資プロセスに組み込んでいこうとする傾向が顕著になっています。



※ 出典：Global Sustainable Investment Review 2014

そこで重要になるのは、やはりエンゲージメント、いわゆる建設的な対話かと思います。しかし、機関投資家もすべての企業と対話することは難しいので、まずは企業が開示する情報を投資判断の基準にします。このため、例えば統合報告書ですが、CSRとして取組まれていることと、実際の営業活動との関わり合いについて、できれば財務情報との関連も含めて明確に記述すると、投資家にとって非常に使いやすい情報になると思います。また、ESGに関する課題をどのようにとらえ、どう取組んでいるかを開示することも求められています。商社が投資家に正しく評価されるためには、自社の価値や、今後の機会・リスクについて開示していくことも非常に重要です。ESGを重視する投資家は、長期で投資するため、企業にとっても安定した株主基盤づくりに結び付くでしょう。伊藤忠商事には、グローバルリーダーとして、今後も積極的な情報開示を期待しています。

小林：まさに今回のアニュアルレポートやCSRレポートでは、従来の財務情報とCSR情報の分離を見直し、営業活動に直接に関連し会社全体への影響度が高いCSRの課題と対策を、各事業セグメントの頁で取り上げる等、工夫をしました。同時に、CSR上の課題をリスクとしてのみ捉えるのではなく、機会としても捉え展開している事例も紹介しています。

CSR情報の開示と強化は今般改訂したCSR推進基本方針にも新たに加えています。エンゲージメントが投資家の間で重要視されているというのは実感していましたので、これに呼応するような透明性の高い開示に引き続き取組んでいきます。

「三方よし」という精神は非常に古風な表現ですが、「ひとりの商人」として自社やお客様だけでなく、社会全体を見てそれに対する責任を果たしていくことが私たちの使命です。今後も事業活動を通じた社会課題の解決に取組、企業価値の向上を目指していきます。



荒井勝氏

NPO法人社会的責任投資フォーラム(JSIF)会長 国連責任投資原則(PRI) 理事

1972年大和証券入社。サウジアラビア駐在、大和ANZインターナショナル(オーストラリア)社長などを務め、1992年1月大和投資信託入社。取締役兼専務執行役員・運用本部長、顧問を経て2012年退任。2005年より世界的な責任投資指数であるFTSE4Good/ESG Ratingsの諮問委員会、基準小委員会を務め(アジアから唯一)、2012年3月より社会的責任投資フォーラム会長。2014年5月より企業価値リサーチ・インスティテュート(CoVRI)代表理事。2015年6月には、国連責任投資原則(PRI)の理事に選出。