

座談会

商社とCSRへの取り組み

出席者



稲岡 稔（いなおか みのる）

（株）イトーヨーカ堂 常務取締役 総務本部長



鈴木 均（すずき ひとし）

日本電気（株） コーポレート・コミュニケーション部
社会貢献部長



橋本 成司（はしもと せいじ）

三井物産（株） 経営改革企画部 業務推進室長



深田 静夫（ふかだ しずお）

オムロン（株） 経営総務室顧問



司会

中島 敬二（なかじま けいじ）

住友商事（株） 理事・広報部長



1. CSRをどうとらえるか

中島 最近、企業の社会的責任（CSR：Corporate Social Responsibility）がマスコミをはじめさまざまな場所で盛んに取り上げられています。

欧米諸国では、早くからCSRに取り組んでおり、社会的責任投資（SRI：Social Responsibility Investment、企業の成長性や安定性をCSRの観点から評価し投資する手法）も定着しています。また、ISOによるCSR規格化の動きもあります。こうした動きに対応すべく、日本においても、日本経団連や経済同友会の場でCSRに関する議論が行われたり、一方、日本政府では経済産業省がCSRの日本基準作りに向けての取り組みを開始しつつあります。

そこで、本日の座談会では、日本企業の中でCSRに積極的に取り組んでいる企業から、CSRの責任者をお招きし、CSRの定義、意義、欧米の動向、CSRへの取り組み状況など、そして商社としてどのようにCSRを実践していくのか、商社に対する期待などについてのお話をお伺いしたいと思います。

まず、CSRの定義およびCSRをどのようにとらえるかについてお願いします。

深田 CSRとは、グローバル化が進む企業環境の中で、企業がどのように社会と向き合い、行動するかということに尽きると考えます。そのためには自社がどのような会社になりたいのか明確なビジョンを定めることが企業の自発的なCSRの出発点であると思います。

CSRがカバーする範囲は非常に広く、一般的には企業倫理、コンプライアンス、消費者保護、労働、人権、環境保護、社会貢献などと言われていますが、統一された定義はありません。CSRの先進国である欧米諸国にしても、ある程度共通の認識は持っているものの、それぞれの国の歴史、文化、価値観、社会経済システムなどが異なるので、CSRをどのように捉え、どの要素にウェイトを置くかは、それぞれに異なっています。

日本には、麗澤大学の高巖教授グループが考案されたECS2000（CSR規格）や経済産業省の定義などがありますが、いずれも企業倫理、コンプライアンスを重視しているのが特徴です。これは日本の法制度、倫理観をベースにしたコンセプトであり、CSRを考える際には、自らが所属している社会、文化、伝統などの特性を意識する必要があると思われます。一方、米国などは、ポジティブ・エンゲージメントの考え方であり、法令遵守は当然のことであり、これを超えて社会や地域への貢献行動に努めることがCSRであると考えられていま

す。これに対して日本は、法律上の罰則の程度が米国ほど厳しくありません。したがって企業には、自らの倫理性を高く求められる社会的な土壌があり、ネガティブ・インパクトをコントロールする、すなわち、まずコンプライアンスをきちっと実践することがCSRであるととらえる傾向が強く、欧米のフォーカスするCSRの概念とは差異が生じています。そこが議論になっています。

稲岡 長年CSRを研究されている一橋大学大学院の谷本寛治教授は、「CSRとは、企業活動のプロセスに社会的公正性や、環境への配慮などを組み込み、ステークホルダー（株主、従業員、顧客、環境、コミュニティなど）に対し、アカウントビリティ（説明責任）を果たしていくことである」と定義されています。

また、日本規格協会が2003年4月に発刊したガイドブック「企業の社会的責任」によると、「CSRとは、企業が、市民、地域および社会を利するような形で、経済上、環境上、社会上の問題に取り組む場合のバランスのとれたアプローチである」と定義されています。

ここで、両者に共通する注目すべきポイントは、ステークホルダーが強く意識されていることです。ステークホルダーに対してどう向き合っていくかが、今後CSRについての議

論を進めていくうえで、大きなポイントになってくると思います。

鈴木 皆さんのお話と同じですが、整理してみますと次のようになります。まず、企業は経済責任を負っています。さらには法令を遵守し企業倫理を徹底させる責任（コンプライアンス）も負います。これらは基本的な責任です。

大事なことは、それらに加えて、企業を取り巻くステークホルダーに対して対話をし、きちんと気を配り、さらに社会が抱えているさまざまな問題の解決に積極的に役割を果たすということです。これがCSRだと思えます。

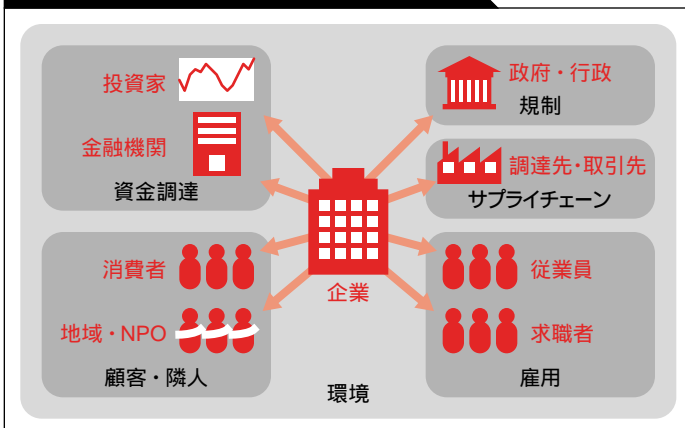
企業というものは、イノベーションを起こす力を持っており、その力をもって社会の諸問題に対応し、解決してほしいとの期待が社会から出てきています。こうした期待を企業の事業活動に取り込み、かつ、ステークホルダーに対して積極的に情報開示していくことがCSRではないでしょうか。

2. CSRの高まりの背景

中島 CSRについての議論が高まってきた背景についてお話を伺いたと思います。

稲岡 日、米、欧、それぞれ異なる社会・文化の中で、CSRがここ1~2年の間に急速に取り上げられるようになってきました。米国でのCSRの高まりの背景には、エンロン、アンダーセンやワールドコムなどの事件があります。また、サンタモニカの調査会社のレポートによると、今年のCSRにおける最もホットな話題は、同性愛の問題であるとのこと。連邦最高裁が6月に、

図1 企業とステークホルダーの関係



(出所) ㈱日本総合研究所 創発戦略センター CSR アーカイブス資料

同性愛者の性行為を禁じるテキサス州法が憲法のプライバシー保護規定に違反するとの判断を下しましたが、この判決を受け、同性愛者を差別しないとの方針を企業がはっきりと打ち出すようになったということです。また、SRIファンドの中には、ゲイ・ファンドと呼ばれるものも出てきたそうです。

欧州においては、東西冷戦の崩壊後、地域紛争が勃発して難民問題・移民問題が生じてきた中でEUを発足させなければなりませんでしたが、もはや政府レベルだけでは、こうした危機に対応できず、企業に協力を求めざるを得ないという社会情勢がCSRの高まりの背景としてあります。

日本の場合には、2001年から2002年にかけて相次いだ企業不祥事が、背景にあると思います。また、日本でのCSRの論議を聞いていると、90年代を通して盛んに論議された環境問題の流れを引きずっており、環境問題を考えてきた思考パターンがそのままCSRの考え方に投影されているように思われます。

鈴木 CSRに対する関心の高まりの背景には5つの要因があると分析しています。

第1は、グローバル化の進展です。グローバル化進展の陰には、途上国での貧困問題、環境破壊問題があり、NGOや途上国の監視が高まってきたことがあります。

第2は、NPOを代表とする市民社会の台頭によって、社会の課題解決や持続的成長に企業の役割分担を求める期待が高まってきたことです。

第3は、社会が、企業の製品やサービスの質、さらには企業活動そのものに対して、環境、安全、衛生などに十分に配慮しているかどうか関心・懸念を持ち始めたことです。

第4は、個人の価値観の変化です。最近多くの企業不祥事が露見していますが、その要因として社員からの内部告発があります。これは社員が自分の良心や価値観に従って良い

企業、良いイメージの企業で働きたいとの思いを強め、企業に対してそうあるべきだと求めている表れではないでしょうか。

第5は、マスコミの報道とインターネットの進展です。インターネットによって情報が瞬時に世界中に伝わるようになったことで、NPOや消費者個人が、企業の活動に、より敏感に反応するようになってきました。

深田 鈴木さんの言われるとおりだと思います。インターネットなどの情報伝達手段の急激な発達によって、情報が瞬時に世界を駆けめぐり時代がやってきたので、いったん、不祥事が起こってしまうと、瞬く間に世界中に伝わり、以前とは比較にならないほど企業にダメージを与えるリスクが高まりました。さらには、世の中全体が情報過多になっていて、ちょっとした不祥事に対しても社会が過剰に反応することもままありますから、ぼんやりしているとあっという間に企業イメージやブランドに傷がついてしまいます。そういう意味で多国籍日本企業はもっと市場の活動や反応に敏感になり、脇を締めてかかることが必要だと思います。

3. CSRの規格化

中島 ISOを中心にCSRを規格化する動きが強まっていますが、この動きについて話を進めたいと思います。

深田 2002年6月、トリニダード TobagoでISO消費者政策委員会の総会が開催され、CSRの規格化に関する報告書が採択されました。このとき、日本からも経済産業省を中心とするミッションが参加し、私も日本経団連の代表の一人として加わりました。この総会の運営は終始、欧州の規格協会のリードで進められ、肝心の消費者側の意見も議論も十分でないまま、あっさり規格化の方向が採択されました。

私も企業の経営そのものの問題として発言しましたが、企業の意見、提言は今後のISOプロセスの中で反映してくれとの反応でした。

その後ISO理事会で正式に採択され、現在はISO技術管理評議会（TMB）で世界各地から選ばれた22人の代表者（HLSAG：High Level Special Advisory Group）が、250とも280あるとも言われる、国連、政府、CSR・NGOなどが作成したさまざまな規格、ガイドラインを分析し、テクニカル・レポート（ガイドライン・規格基準の調査報告書のようなもの）としてまとめ、それを基に、HLSAGにおいて

CSR規格化に妥当性や正当性があるかどうかの議論が始まるという手順になっています。

当初このテクニカル・レポート（TR）は本年3月までに取りまとめる予定でしたが大幅に遅れており、今のところ2004年1月にまとめ上げられ、その後、それぞれの業界の意見をヒアリングした後、ISO/TMBには正式に2004年5月に提出される予定です。そのあと初めて、HLSAGでの“規格化正当性”の協議が始まり、2005年5月に終了後、ISO/TMBに正式な提言として提出される予定です。したがってこのHLSAG提言を受けてISOが審議

表1 CSR国際規格策定の動き

年月	決議内容
2001年	4月 ISO理事会 CSR国際規格策定の実現可能性について、消費者政策委員会（COPOLCO）が調査・検討、ISO理事会に勧告することを決議
	5月 第23回 ISO/COPOLCO総会 CSR規格化の実現可能性・必要性に関する調査を、COPOLCOのグローバル市場ワーキンググループ（GMWG）で実施すること、「CSR規格ソリューション・フォーラム」をインターネット上に開くことを決議
	10月 GMWG（ジュネーブ） 「CSR規格の必要性と実行可能性」報告書において、CSR国際規格策定は可能と結論
2002年	3月 GMWG（オタワ） 「CSR規格の必要性と実行可能性」報告書の審議を実施
	6月 第24回 ISO/COPOLCO総会 「CSR規格の必要性と実行可能性」報告書を承認、ISO理事会に対してマルチステークホルダー・ボディを新設し、実現可能性について検討継続を推奨することを決議
	9月 第71回 ISO理事会 技術管理評議会（TMB）の下にハイレベル・スペシャル・アドバイザー・グループ（HLSAG）を新設、2003年3月までにISOにおけるCSR規格化とその内容について検討、ISO理事会に結果を報告することを決議
2003年	2月 第2回 HLSAGミーティング HLSAGは、ISOが現状の規範、ガイドライン、仕様についてのテクニカルレポート（TR）を作るべきこと、規格化実施に関する正当化作業を行うこと、同規格は第三者認証ではなく自己宣言基準として使用すること、を提言
	3月 ISO理事会 TMB/HLSAGからHLSAGミーティングでの検討結果を報告、TMB/HLSAGが検討作業を継続することを確認
	7月 第3回 HLSAGミーティング（サンパウロ） TRを既存の取り組みに関する実情調査とSRの分野で今後検討を要する課題の2つのパートで構成することなどを検討
	9月 TMB会議（ブエノスアイレス） HLSAGのワーキング・レポートの原案を2004年1月のTMB会議までに作成すること、ワーキング・レポートの最終版およびSRの国際規格へのニーズに関する懸案事項の整理・分析を2004年4月末までにTMBに提出することなどを決定

（出所）㈱日本総合研究所 創発戦略センターCSRアーカイブス資料

し、ISOの最終結論が出るのは恐らく2006年後半になるだろうとの見方が一般的です。

HLSAG作成のグローバル基準リストの中に、日本の規格・ガイドラインとしては、日本経団連の企業憲章とECS2000が組み入れられています。全体を見てみると、国連が作成した企業行動原則(グローバルコンパクト：途上国における環境保護と児童労働禁止など人権を重視したCSR規格)をはじめとする、ポジティブ・エンゲージメントを志向する規格が多く組み入れられています。

中島 ISOの規格化が日本にとってプラスとなるかマイナスとなるかということについては、どうお考えですか。

深田 規格化がプラスかマイナスかという以前の問題として、国際的な規格作りに対する日本企業の関与の姿勢が問われているのではないかと思います。従来、国際規格は欧米、とりわけ欧州のアングロサクソン諸国がリードして立案し、彼らによって作成された規格案(黒字)を日本は赤字で訂正・追加を入れるという図式で対応してきたと思います。それも直接的には担当省庁、日本規格協会が窓口となって対応してきました。日本企業は国際規格のユーザーでありながら、従来は誰かが策定した国際規格を嘗々と使うという無意識の対応であったと思います。

日本企業が21世紀型多国籍企業としてグローバル市場で競争していくためには、まずもってビジョナリー・カンパニーとしての自らの体勢を固め、CSRのような国際規格策定議論にはどんどん参画していくことが求められていると思います。そうでなければ、嘗々とアングロサクソン型国際規格を踏襲していくというフォロアーの立場です。

もう一つの課題は、ISO規格化の議論の中で、経団連の海外事業活動関連協議会(CBCC)でアンケート調査を実施したところ、

早期規格化に賛成の意見、欧米主導の統一規格は反対とする意見、世界で共有できる規格があれば便利との意見などが出てきました。規格の中にどのような思想、定義、内容項目等を織り込めばよいのかというサブスタンスな意見・提言、具体的なアイデアがまだまだ出てきません。単に欧米主導は困るということではなく、日本としてどのような規格を求めるかという考え方を議論しなければなりません。もっともそれ以前の問題として、日本企業ははたしてISOなどの国際機関でCSRを規格化するのかという命題がまず議論されなければならないでしょう。

少し話がそれますが、欧州はEUという地域的な枠組みを経済結合から社会的結合に拡大していこうとしており、欧州の規格協会が連携し合ってCSR欧州規格を策定し、ISO国際規格作りにも輪を広げようとしています。

一方、米国企業は、自社の独自性を出して競合他社を差別化し、優位性を確保するとの観点から、統一規格の制定には反対でしょう。またISO14000の「マネジメント・システム」のような自己管理基準をCSRに適用することについても、確かに社内的なプロセスの証左にはなるが、直接ステークホルダーの利益につながるものではないとしてマネジメント・システムそのものにも難色を示しています。むしろ自らのCSR活動を情報開示して、成果をステークホルダーに直接コミュニケーションしようとの傾向が強くなってきています。

稲岡 そもそも論として、CSRは「規格化」できるのか、ISOがCSRの規格を作るべきか否か、という議論があります。また、欧米にも、CSRはあくまでも企業が自発的に取り組むべきものであるとの意見も根強く残っています。そうした中で深田さんが説明されたように、ISOの中でもまだ十分な議論がなされておらず、規格化の今後の成り行きはラグビーボールが転がっていくように、どうなるの

か分からないと思っています。

鈴木 日本は環境ISOの14001の認証取得企業数が世界一であり、それが如実に表しているように、ISOが与える影響力は大きく、また、発展途上国もISOに信頼を寄せる国が多く、ISOはCSRを世界的なレベルで進める起爆剤としての力を十分持っていると思います。

しかしCSRがカバーする範囲は多種多様で非常に広く、かつ、国・地域ごとに異なる文化・価値観といった多様性を一つの規格にまとめ、統一するのは非常に難しいと思います。

ISOによる規格化に関しての当社内でのコンセンサスとしては、規格を自己宣言として強制力のないものとし、かつ、他のISO規格のように第三者からの認証取得を条件化することは避けたいところです。

中島 確かに250も280もあると言われる規格をひとつに収れんさせるのは非常に難しいでしょう。

深田 数ある規格をそのまま残しておいて、ISOが新たな規格を作ろうとしても企業が混乱するだけであり、そこはHLSAGも課題であるとの認識を持っています。また、環境規格

であるISO14001との整合性をどうするのか、つまり、ISO14001と同じコンセプトにするのか、あるいは新しく環境基準を規格化するかといった問題も今後の議論として積み残しになっています。

鈴木さんがおっしゃったように、ISOは強いブランド力を持っていますので、ISO規格を取得すればそれなりの価値はあります。しかし、発展途上国が単純にISOの規格に追随し、ISO規格の取得を政府入札の条件にしてしまうといった弊害（ISO規格以外は認めないという）など、ISOの肥大化に対して米国企業が強い懸念を持っています。

また、第三者認証機関からの認証に関しては、ISO14001の認証取得でもオムロンでは毎年、平均して億近い巨額のコストを費やしており、範囲の広いCSR規格では一体どのぐらいの費用が掛かるのかといった不安があります。さらには、第三者認証機関の質についても懸念されます。日本や欧米はレベルが高いのですが、途上国の認証機関の中での信頼性について、疑問の声も出てきています。

このような議論の中で、CBCCでは、昨年12月にメンバー会社30社へのアンケートを実施した結果、企業の自発的自由裁量を十分認めるような規格、国、地域ごとに異なる

表2 経済産業省CSR標準化委員会の動向

	主な議事内容
2002年度 第1回 (2002年12月5日)	<ul style="list-style-type: none">● ISOにおける規格化の検討状況について● 日本の経済界の動向について● EUの動向について
第2回 (2003年1月31日)	<ul style="list-style-type: none">● ISOハイレベル・スペシャル・アドバイザー・グループ (HLSAG) 第1回会合の報告● 欧米のSRIの動向について
第3回 (2003年3月20日)	<ul style="list-style-type: none">● HLSAG第2回会合の報告● CSRヨーロッパの活動について● 米国におけるCSRの動向について
2003年度 第1回 (2003年5月23日)	<ul style="list-style-type: none">● 欧米におけるCSRの現状● 今後の進め方に関する報告
第2回 (2003年9月26日)	<ul style="list-style-type: none">● HLSAG第3回会合の報告● TMB会議(9月)の決定事項の報告

(出所) ㈱日本総合研究所 創発戦略センターCSRアーカイブス資料

文化、価値観の違いなど多様性を認めること、不当なコストがかからないこと、たとえ、規格化ができる場合でも第三者認証は不要との結果がまとめられ、ISOに対して提言しています。

中島 商社はどのような対応をとっていますか。

橋本 三井物産では、現在、規格化については、成り行きを見守っているところです。企業とは社会のために存在しているのであり、CSRが求めているもの、示すものは結局のところ、経営の質であり、企業価値であると思われる。これは企業自らの判断だけでなく、外の目がとても重要ですから、ISOによる規格なのか他の規格なのかはともかく、客観的で公平・公正な基準ができることになれば、企業にとっても役立つと思います。なお、こうした規格化においてはコストも過度の負担にならないようにして、一部企業だけでなく広く浸透するようにすることも必要だと考えます。

4. SRI (社会的責任投資) の広がり

中島 欧米ではSRIが、すでに一般的になっていますが、SRIの現状と、日本での広がりの可能性についてお話し願います。

稲岡 米国の機関投資家の運用資産の1割、金額にしておよそ200兆円が地域投資、株主行動等も含めたSRIによって運用されていると言われています。もちろん、そのすべてがCSRを基準としたスクリーニングによる株式選定・運用ではないのですが、すでに資本市場の1割がSRIを配慮した投資となっています。

日本では、SRIによる運用の規模はまだまだわずかですが、すでにダウジョーンズなどによる海外のSRIインデックスには、日本企業の株式が組み入れられており、このインパ

クトは非常に大きいと思います。さらには日本の投資家もCSRに注目し、SRI的な長期投資をする傾向も出てきました。

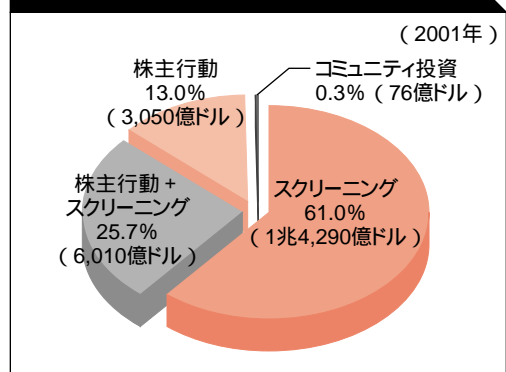
このように、財務的なりリスクだけでなく、非財務的なりリスクに注目した投資行動が増加しており、企業に与えるインパクトは確実に増大しています。

中島 日本国内での今後のSRIの動向をどう見ておられますか。

稲岡 金額的には増加しています。ただ、欧州などと違うのは、国が政策としてテコ入れしていない点です。日本ではいまだ政府内での所管省庁を決めようという議論もなされていません。

鈴木 SRIの進展には年金運用が鍵を握っていると考えます。例えば、ある教職員組合は、社会性への配慮が進んでいる企業を投資銘柄

図2 米国におけるSRI運用資産総額の内訳



(注) 1.スクリーニング：企業の経済性、環境適合性、社会適合性の3つの側面から企業を評価し銘柄選定をする投資行動

2.株主行動：社会的責任の観点から企業行動を改善させるための行動。具体的には、企業の環境問題について経営陣と対話したり、株主総会での議決権を行使したりする

3.コミュニティ投資：通常の金融機関では融資しにくい、マイノリティや低所得者層地域の発展のために、投融資を行うこと

(出所) ㈱日本総合研究所 創発戦略センター
CSR アーカイブス資料

に組み込み、年金基金の一部をそのようなものに充てるという運用を開始しています。また、住友信託銀行は企業年金資産の運用を行っている機関投資家を対象としたSRIファンドを開始しました。

中島 商社が内外のSRIに組み込まれている例もあるようですが。

橋本 SRIの対象という観点からは、SRIは企業の財務面だけの評価にとどまらず、社会、環境、倫理といった面からの評価も含めた言わばトータルな評価を前提としています。社会、環境等への対応は企業にとって重荷になるのではなく、むしろ企業の総合的な力、成長性につながります。したがって、SRIの対象として選ばれることには意味があります。実際、当社の場合、国内のいくつかのSRIファンドの対象銘柄に選定してもらっていますが、まだ海外のインデックスの対象となっておりません。CSRやSRIにおいてアカウンタビリティ、ディスクロージャーが重要な要素であることは当然で、今後、外部への発信にもさらに力を入れて取り組みたいと考えています。また、社内の理解も高めていきます。

深田 海外でも、CSRへの関心の高まりと同

様にSRIに対する関心が非常に高まっています。欧州では、企業のアニュアルレポートにCSR関連の項目を記載し、投資家、アナリストに情報を提供することを義務付けています。こうした動きが強まってくれば、投資家、アナリストのCSRに対する意識も高まり、企業にとってもCSR推進の拍車になるでしょう。残念ながら、日本はこの面でも欧米に後れをとっていますが、今後、間違いなく同じ方向に向かっていくと思います。

5. 日本の取り組み状況

中島 日本企業はCSRへの取り組みが遅れているとマスコミで言われていますが、実際はどうなのでしょう。

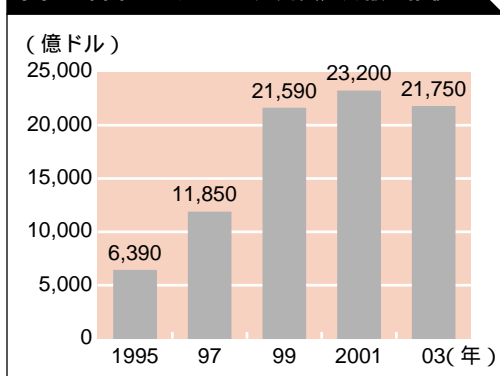
深田 まず申し上げたいのは、これまで日本企業は、CSRという言葉こそ使わなかったものの、その時々^しの社会が抱えるニーズ・課題に対して、^{しん}真摯に対応し、実績成果も出してきたおり、私は、企業はもっと自信を持ってよいと思います。その意味で、CSRは日本でもオールド・ソングだと思えます。

しかし、グローバル化の進展の結果、ビジネス環境ががりと変化している現在、CSRのあり方も変化し、進化してきており、企業は21世紀型企業にギア・チェンジが必要でしょう。だからこそ、外の世界で起こっている変化とスピードに追いついていない面がいろいろ出てきたということではないでしょうか。ホモジニアスな日本社会での企業活動、企業のあり方と外の世界との整合性や内外シームレスなシステム・モデル作りが今、日本の多国籍企業に求められていると思います。

6. CSRの重要性

中島 CSRの重要性を認識せず、CSRをおろそかにすると、どういったリスクがあるので

図3 米国におけるSRI運用資産総額の推移



(出所) 株日本総合研究所 創発戦略センター
CSR アーカイブス資料

しょうか。

稲岡 CSRへの配慮を欠いた経営を行った場合には、事業リスクが急激に増大することは明らかです。企業のトップはそのことを重く受けとめる必要があります。CSR担当の役員を決め、担当部署を設置するとともに、企業トップが自らの頭で考えることが必要ではないでしょうか。

また、今の日本では、CSR、リスクマネジメント、コーポレートガバナンス、コンプライアンス、企業倫理といったことが重なり合いながら議論されています。さらに、商法改正という法的な枠組みの変更が並行して進んできましたので、バランスよく考えておかないと、企業価値そのものが下がってしまうことになりかねないと思います。

鈴木 CSRに取り組まない場合のリスクについてもう少し付け加えさせていただきます。まず、事業・ビジネス面でのリスクが高くなります。CSRへの対応が不十分だとNGO・NPOなどから社会的非難を受け、ブランドの失墜につながるおそれがあります。日本では人権問題に対してなじみは薄いのですが、欧米では先ほどの同性愛者の例のように、労働者の人権保護に対して非常にナーバスです。また、サプライチェーンマネジメントに関するリスクも深刻です。英国では政府調達のガイドラインにCSRの視点を取り入れようとの動きがあり、そうなると政府に直接納入する企業だけでなく、その企業に原料・部品を供給する取引先にもガイドライン遵守が求められます。いまひとつは、従業員のモラル面に関するリスクです。不祥事を起こした企業は必ずと言っていいくらい従業員のモラルが低下します。従業員は重要なステークホルダーのひとりであるという会社のメッセージを常に発信し、良い労働環境の下で従業員のモラルを高めていくことが重要だと思います。

7. CSRの社内への浸透と外部への発信

中島 それでは、ここでどのようにCSRを社内に定着させるのか、そして、その情報をいかにして外部へ発信したらよいかについてお伺いします。

鈴木 当社では、90年に企業理念を制定して社会への貢献をうたい、97年には会社・社員の行動のあり方を定めたNEC企業行動憲章とNEC行動規範を制定しました。そして、これを推進する専門部署として企業行動推進部を設置しました。ここが司令塔となって、「CSRに対しては経営の品質を高めるという意識で取り組む」というコンセンサスを作ってきました。

10月からはインターネットとイントラネットを通じて、CSRとは何か、当社はどのような取り組みをしているかを社内外へ具体的に情報発信しています。来年1月からは社内報でも情報発信して社員の家族にもCSRの重要性について啓発することを予定しています。

しかし、CSRの精神を社内に浸透させるためには、経営トップが自らの言葉で社員に対して、社会やステークホルダーへの配慮の重要性を愚直なまでに繰り返し、繰り返し、話していくことが大切だと考えます。

橋本 当社は、昨年10月に社長も含めて経営が新体制になり、新社長から「三井物産の志すもの」という新しい経営理念、価値観を打ち出しました。この中で、「利益と社会責任が調和した誠実な企業活動を展開し、その活動内容を常に明らかにすることにより、お客様、株主の皆様、そして社会からの信頼に応える」ことや、「世界各国の文化・社会・人々に対する深い理解に基づく企業活動を通じ、豊かで調和のとれた地球の未来作りに貢献する」こ

とを挙げ、それぞれの社員が「正当なプロセスを踏んだ仕事をしているか」「社会にとって意味のある仕事をしているか」を常に自問することを求めている。CSRという言葉は使っていないものの、CSRの思想が示されています。

もちろん、こうした思想は今になって採り入れたということではなく当社の歴史の中で長年うたわれてきたものです。また、思想面だけでなく、実際の企業経営においてもCSRを踏まえた活動をしていると考えています。現在は、CSRの実行をより確実に担保すべく、組織・体制面での強化を検討している最中です。

深田 当社の創始者の立石一真は、1959年に「経営者の社会的責任の自覚と実践」という経済同友会の岸代表幹事（当時）の講話を聞いて感動し、経営の公器性（doing well）と社会の公器性（doing good）の2つを経営理念の両輪として位置付けました。ありがたいことに当社はこの精神が社員に根付いています。後は、この理念に沿って具体的な内容を継続的に、業績が苦しい時期でも、実践して結果を出してゆくことに専念努力しています。

8. 商社とCSR

中島 12月から日本貿易会でもCSRに関する研究会の活動が始まります。商社としてCSRを実践していくにあたってのアドバイス・注意点をお聞かせください。

鈴木 先ほど、CSRに対する関心が高まっている背景には、グローバリゼーションの負の面があるとお話ししました。グローバリゼーション進展の一翼を担っているのが商社です。したがって、グローバリゼーションの視点を絶対に忘れてはならないと思います。

また、企業倫理やコンプライアンスの徹底は当然のこととして、それを越えたところで社会の課題に対してどのように関わっていく

かという視点で捉えていただきたいと思います。商社が海外に進出するときには、その地域社会や住民の幸福に貢献することを念頭において進めていくことが重要だと思います。そのためには、積極的に地域社会のステークホルダーと対話し、関与していくというスタンスが求められます。

ブリティッシュ・テレコムやヒューレット・パカードなど欧米の一流企業の中には、自社を超えて取引先企業に対してまでCSRの指導を行っているところがあります。商社はグローバルに展開しており、膨大な取引先を相手にしているので、CSRの実践にあたっては、国内外の取引企業を巻き込んで影響力を發揮し、日本の産業界の中でリーダーシップを取っていただきたいと思います。

稲岡 商社の得意分野は、複数の業種をまたぐクロス・ファンクショナルなチーム作りだと思います。それによって、競争力を増し、海外に進出し、日本経済の発展に寄与してきました。CSRといった社会全体に関わる分野にこそ、商社のリーダーシップを期待したいと思います。

深田 商社は国内、海外に幅広い拠点をもって事業活動しており、顧客、製造業者、消費者、サプライヤーなど数え切れない取引・人的関係を持っています。異文化交流あるいは地域社会への貢献、企業市民としてのボランティア活動も数多くされていると思います。欧米の価値観やCSRに関わるニーズについても現地でひしひしと肌で感じられているのではないかと思います。言葉についても世界の主要言語はすべて駆使できる人材が大勢そろっていると思います。ぜひとも、商社が持っている知見と行動力を提供して、CSRのような国際議論の場に日本企業のリード役をお願いしたいことと、CSRに関して、欧米にも通じるCSR日本モデル策定に知恵と行動力を提

供してほしいと思います。

橋本 商社は、グローバルに事業展開しており、また、川上、川中、川下分野それぞれで活動し、さまざまなステークホルダーや社会との付き合いがあります。先に申し上げたとおり、CSRとはまさに経営の一部を構成すべきものであると思っています。しかし、せっかくCSRを踏まえた経営が行われていても、残念ながら当社では、説明不足もあってCSRが何たるかについての理解が必ずしも十分とは言えません。CSRイコール社会貢献でいくらか金を使っているという程度の理解しかされないこともあります。そのあたりの認識を変えていくことがまず必要だと思っています。

それから、外部に対しての情報開示について、より積極的に取り組みたいと思います。当社の場合、今年から環境レポートに代え「サステナビリティ・レポート」を発行することにしました。CSRを踏まえた経営・活動を行っているのだからそれをきちんと説明しようということです。ただ一方で、例えばホ

ームページを見ると、そこに財務データがあり、また社会貢献や環境活動も掲載されているものの、そこに「CSR」として書くものが十分ではないように思えます。CSRという目線からとらえて当社は何をしているのかを、分かりやすく正確に説明していくことが課題だととらえています。

これからさまざまなステークホルダーとの関わりにおいてCSRをきちんと踏まえた企業活動を行い、それを責任をもって開示していく、その中で商社らしいCSRの実践例のようなものを産業界の方々に参考として提供できれば私どもにとっても嬉しいことだと思います。

中島 本日は、CSRの意義、内外の取り組み状況など、多岐にわたってお話を伺うことができました。本座談会は、商社がCSRに取り組んでいくうえでの大きな参考になると思います。皆さん、本日はお忙しいところをありがとうございました。

（11月19日 住友商事会議室にて開催）