

<コーディネーター>

國部克彦(神戸大学大学院経営学研究科 教授)



國部 本日はお忙しいところお越しいただきまして、誠にありがとうございます。本日のコーディネーターを務めさせていただきます、神戸大学経営学研究科の國部と申します。

本日は、基調講演として住友林業株式会社代表取締役社長の市川様、それからロイドレジスタージャパン株式会社取締役の畠田様をお招き

<開会挨拶>

鈴木一水(神戸大学大学院経営学研究科長 教授)

鈴木 経営学研究科長の鈴木でございます。本日はシンポジウムにお越しいただきまして、どうもありがとうございます。研究科を代表いたします、一言ご挨拶申し上げます。

神戸大学経営学研究科は、その前身であります官立神戸高等商業学校が設立されました1902年(明治35年)以来、「学理と実務の調和」を研究教育の理念として掲げ、今日に至っております。そこでは、単に研究成果を大学から社会に対して一方的に伝えるということではなく、研究と実務との対話、相互作用を通じて、研究成果を

<問題提起>

國部克彦(神戸大学大学院経営学研究科 教授)

國部 それでは、今日のシンポジウムの位置付け、議論すべきポイント等について、私からお話しさせていただきます。テーマは、「持続可能な発

いたしまして、パネルディスカッションでは関西学院大学の阪先生にもご登壇いただいて、皆さんと一緒に議論させていただければと思っております。

それでは最初に、神戸大学経営学研究科の鈴木研究科長よりご挨拶させていただきます。

社会に適合できるようにさらに精緻化し、そして社会に実装していくというやり方を進めてまいりました。この現代経営学研究科のシンポジウムも、その研究成果の社会実装の手段として重要なものと位置付けております。

本日は、「持続可能な発展と価値創造」というテーマで、シンポジウムを進めていきたいと思っております。本日のシンポジウムが皆さま方にとって実りあるものになりますように、ぜひご協力いただきたいということをお願いいたします、あらためて國部教授にマイクをお渡しします。

展と価値創造—経済・社会・環境の視点から—」です。

私は、2015年頃は講演の際に「これからはサ

ステナビリティ、CSRの時代ですよ」とよく言いました。その理由としては、2015年9月に国連で「持続可能な開発目標(SDGs)」が採択され、12月にはCOP21のパリ協定が採択されたからで、パリ協定は次の年には発効しています。そして、世界中でこのままサステナビリティの動きがメインストリームになっていくのかと思ったのですが、2016年になると雲行きがかなり変わりました。まず、CSRやサステナビリティの発祥の地でもあり、非常に重要なイニシアチブを取っているEUからイギリスが離脱の決定をする。それから、アメリカでは「アメリカファースト」を主張するトランプ大統領が誕生してしまった。どちらも世界中心ではなく、一國中心的な発想が強くなってきています。

ナショナリズムの台頭は、アメリカ、イギリスに限らず全世界的な現象です。また、中国に、国家による強力な指導のもとで国をあげて活動されると、他国が民主的で自由な活動をしては、とても対向できないというジレンマも起こっています。

このようにナショナリズムとデモクラシーが再び非常に重要な問題として登場してきているわけです。そこで本日は、CSRによる価値創造で世界を救えるのだろうかという問題を立ててみました。これは大きな問題すぎるのですが、こういう現代の最も重要な問題から考える必要があると思います。

世界にCSRという概念が広まったのは、2000年にCSRがEUの政策の一つとして採用されてからです。この当時は規制緩和と市場の規律による統治がEUの政策の中心でした。しかし、規制緩和して市場中心になったら、社会や環境の面倒を誰が見るのだという問題が起こります。それは企業が自分で見なさいというのが、CSRを政策として持用したEUの発想の根本にあります。企業は社会や環境の問題を「自分

で勝手に対応しろ」と言われたら困るのかということではなく、その代わり規制緩和してくれるわけですから、企業にとってはメリットがあるので、それを受け入れるようになります。ここにCSRという政策が成立したと、私は考えます。

これは日本の文脈とは少し違うのですが、日本でもCSRが普及します。このような動向を受けて、GRIという団体が「サステナビリティ報告ガイドライン」を作ったり、ISOが社会責任に関する規格(ISO26000)を発行したりしました。当時のCSRは、それでもコンプライアンスや社会貢献、環境保護などがメインでした。

しかし、それだけではなく、もっと違う課題への転換を求めたのが、EUが2011年に出した「CSRを再定義する」という方針です。このCSRを再定義したときに出てきたキャッチフレーズが「共通価値の創造」"creating shared value"です。2013年にはIIRC(国際統合報告評議会)が統合報告のフレームワークを発表しました。統合報告書というのは、簡単に言えば、価値創造の視点からサステナビリティ報告と財務報告を統合するものです。そういう報告書が発行されて、価値創造がCSRの中心的な話題に登場してきたわけです。

では、そこで言う価値創造というのは一体何なのかというのが、本日のテーマです。統合報告書のフレームワークを作ったIIRCの報告書には、IIRCが考える価値には、組織に対して創造される価値と他者に対して創造される価値があり、他者に対して創造される価値を大きくすることで、組織に対して創造される価値も大きくなるという、非常に重要なコンセプトが示された図が掲載されています(本誌の國部論文図1参照)。

しかし、こう言ったところで、組織外部の他者に対して創造される価値とは何か、組織に対して創造される価値とは何かという問題は、依然として残っています。この問題を少しでも具体

的に考えて、社会の発展のために資することはできないのかというのが、今日、私たちが議論しなければならない一番重要なところだ。

IIRCが考える価値というのは抽象的で、具体的な内容は何でも入れられるようになっています。さらにその具体的な内容を示す指針も出てきています。その一つが国連の「持続可能な開発目標 (SDGs)」です。これは国連の全加盟国が賛成して採択されたもので、17のゴールの中に169のターゲットを作って、2030年までにそれを達成していくということを、地球の中の全ての国連加盟国が約束しているわけです。民間セクターも協力する責任があり、企業が経済の目標と合わせてそれをどう追求していくのが大きな課題になると思います。

最近、私はCSRの三層構造というものを考えています。企業が社会の中で成立するためには、まず、社会契約という最も根本的なところで守らなければいけない約束があります。これは別に企業が守るだけではなくて、人間が社会で生きていく上で必ず守らなければいけない約束です。古くはロックやルソー、カント、近年ではロールズといった人たちが提唱している社会契約です。これを基礎にして、その上に初めて経済的価値を創り出すことができる。

しかし、経済的価値というものがありにも大きくなりすぎると、今度は社会契約という根本のところを脅かしてしまう危険性もある。それを私たちは十分感じている。気候変動の問題などには、それが典型的に表れているかもしれません。

だから、経済的価値を社会契約で制約するという考え方もできるのですが、そうではなくて、むしろもっと違う社会的な価値を生み出して、全体で発展していくことはできないのか。これがおそらく価値創造をCSRの文脈で考える最も重要な点ではないかと考えるわけです。

では、そういう社会的価値の条件は一体何な

のか。これはかなり難しい問題になるのですが、そもそも経済的価値であれば、ここでわざわざたくさんの方に来ていただいて議論しなくてもいいかもしれません。しかし、社会的な価値であれば、企業だけが「これが社会的な価値です」と決めるわけには行きません。そうではなくて、社会全体で「これは価値があるか、ないか」を考える必要があります。

したがって、社会的価値創造を経済的価値創造の条件にするのは、好ましくないと考えます。なぜなら、それを経済的手段とするのなら、わざわざ社会的価値と言う必要はないからです。経済的価値創造の一貫でいいわけです。したがって、結果として社会的な価値創造が経済価値創造に寄与するのはいいけれども、それを条件としてしまうと、本質を見失うことになります。

では、それを防ぐためにどうすればいいのか。それには多様なステークホルダーを関与させることです。社会的な価値ですから、企業だけで決めることはできません。そのときに、会社というものがどういうものかを考える必要があります。

会社と社会は、ある意味真逆の形になっています。利益を追求する活動は、会社の中では社員としては当然やらなければいけない責務ですから、社員は利益を追求しなければいけません。しかし、私企業が利益を追求するということは、社会では私的なことなのです。一方、ボランティアや社会貢献活動などは、社会的な意味では公共的なものなのですが、会社にとっては私的なものなのです。「会社の目的と関係ないことをしたいのなら、休暇でも取ってやりなさい」と言ってしまうのは、会社がそれを私的なことと思っているからです。しかし、たとえば震災復興のボランティアは、どう見ても公的な活動です。

私たちの社会を考えると、会社勤務の時間が人間の時間の大部分を占めています。会社の生

み出した価値が社会を構成している以上、会社の中に「公」としての公共空間というものがおそらく必要なのではないか。こういう空間を持つことで社会的価値を創造することが、冒頭に申し上げたような世界の困難を突き崩す可能性を持つのではないか。私たちは、やはり常にそこを覚えておかなければ、これからの社会を考えるときになかなか厳しい問題が起こってくるだろうと考えるわけです。

最後に写真をお見せしたいと思います。これは淡路島に夢舞台という国際会議場があって、その中にある安藤忠雄氏の建築物です。安藤忠雄氏の建築は、内を外に出す、外を内に持っていくことがコンセプトになっています。打ち放しなど、今までは壁の中に隠していたものを外側に出して、本来外側のものを内側に取り込むということで、この写真の建物はまさに外の光を内に入れているわけです。

同じように、CSRでも公共的な責任でも、私的な会社の中に公共的な空間を作って、そして価値創造していくことが重要なのではないかと思います。それが今日どこまで議論できるかはわかりませんが、最初の問題提起とさせていただきます。

基調講演① 住友林業のサステナブル経営

市川 晃氏 (住友林業株式会社 代表取締役社長)



住友の事業精神 — 自利利他公私一如

市川 住友林業の市川でございます。本日は、貴重な機会をいただきましたので住友林業の歴史、事業内容、そしてCSRへの取り組み状況を

本日は、基調講演にお二方をお呼びしています。お一人目は、住友林業代表取締役社長の市川様です。住友林業は住宅メーカーとして非常に大きな役割を果たしているわけですが、林業ということで、社会的な価値を創造するということでも、大変特徴的な活動をされています。また、本日申し上げたような動向は、日本ではまだまだこれからの課題です。CSRによる価値創造も日本初概念ではなくて海外の概念です。その国際的な動向についてはロイドレジスターの冨田さんが非常にお詳しいので、その全体的なお話をさせていただこうと思って、基調講演をお願いしました。

さらに、この価値創造をもう少し深めて議論するために、環境会計がご専門で、私と長年一緒に研究してきた関西学院大学の阪先生にも最後のパネルディスカッションに加わっていただきます。

それでは、引き続きまして、住友林業株式会社の市川社長にご講演をいただきます。

お話ししたいと思います。

住友の始まりは、400年前に住友政友が京都に書物と薬の間屋を開いたことにさかのぼります。住友政友の商人の心得を説いた書状に「文殊院旨意書」がありますが、その冒頭には「商売は言うまでもないが、全てのことに心を込めて

励むように」とあります。この考え方を根本に、明治期に入り住友の家法として整えられた教えの中で、「信用を重んじ、確実を旨として浮利に走らず」というものがあります。商売では、当然利益を追求していかねばなりません、問題はその志であり、その方法であるということ。事業を成すに当たって、目先の利潤ではなく大儀を見据えることの大切さを説いたものです。

住友には二人の創業者があり、一人は住友家の初代の政友で、「家祖」と呼ばれています。もう一人は時代を同じくして京都で銅の精練と銅細工を営んでいた政友の姉嬢である蘇我理右衛門で、「業祖」と呼ばれています。理右衛門は、南蛮人に聞いた、粗銅から銀を分離する精練技術「南蛮吹き」を開発しました。当時、銅は日本の主要な輸出産物でしたが、精練技術が未熟で多くの銀を含み、日本の資源の喪失につながっていました。

住友の事業精神を伝えるもう一つの言葉は「自利利他公私一如」で、すなわち「事業は住友自身を利するとともに、国家、社会を利するものでなければならない」という公益との調和を強く求める言葉です。「南蛮吹き」の技術は、住友にとって大きな資産であったことは言うまでもありませんが、自社だけで抱え込むのではなく、大阪の銅吹き仲間に伝授したところに住友の事業精神の神髄を感じます。

元禄4年(1691年)、この「南蛮吹き」の技術をもって住友は愛媛県別子銅山を開坑しました。純度と埋蔵量では世界屈指で1973年まで産出されています。銅山運営には建築資材や坑木、精練のための燃料として木材が必要ですから、この銅山備林経営が住友林業の事業の始まりで、当社は1691年を創業としています。しかし、時代が下り事業が発展すると、燃料として大量の木材が必要となり、精練時に発生する亜硫酸ガスの煙害と過伐採で山は荒れてしま

ました。一木一草ない当時の別子銅山の写真が残されています。

1894年(明治27年)、この荒廃を見かね、現場の土木課長が「山林之義二付上申書」を提出。別子支配人、伊庭貞剛はこれに感銘を受けすぐに山林現場を視察、「大造林計画」を策定して大規模な植林をスタートさせます。当時はCSRのような考えはありませんでしたが、伊庭は「国土の恵みを受けて事業を続けていながら、その国土を荒廃するに任せておくことは天地の大道にそむく」と考え、山を元の青々とした姿に戻すというその一念から、大造林計画を実施したのです。多いときには年間200万本以上の植林を実施し、100年たった今、山は回復して、住友林業の大切な資産としてわれわれが引き継いでおります。

この事例はまさしく「自利利他公私一如」を貫いたものであると思っています。住友林業は、木を植え、育て、伐って使ってまた植えるという「保続林業」の考え方を基本に、この大造林計画時代の事業精神をDNAとして受け継いで今日に至っています。この歴史と考え方が、住友林業の経営理念や行動指針の基本となっているのです。

住友林業の事業

住友林業の事業概要をご紹介します。山林事業は現在、国内で46,444ヘクタール、海外ではインドネシア、パプアニューギニア、ニュージーランドで約23万ヘクタールの森林を保有・管理し、植林事業を行っています。戦後に開始した国産材の取り扱い、高度経済成長に伴い海外からの木材や建材の専門商社として成長し、木質パネルの製造にも乗り出しました。

木材の商いの最大のお客さまはやはり住宅建設ですから、1975年には自ら木造住宅の建

築を開始。日本の伝統的な木造住宅の技術革新に努めながら、国内では累計約30万戸の住宅を建築、現在も年間約8000棟のペースで木造住宅を提供しています。現在は、賃貸住宅やリフォーム、リノベーション、不動産仲介や賃貸管理事業など、住まいに関わるさまざまな事業を展開。また、海外では、アメリカ、オーストラリアを中心に住宅事業を拡大しており、今期は販売9000棟を超える予想です。

また、木材の利活用を拡大するという一方で、木質バイオマス発電の事業を現在国内4カ所で展開しています。その他に、木質部材の提供からスタートした生活関連事業があり、有料老人ホーム、デイサービスへと事業の裾野を広げています。2017年3月期の業績は売上高1兆3,000億円、経常利益579億円。中期経営計画では、2019年3月期には売上高1兆1,700億円、経常利益550億円レベルを安定的に出すという目標で取り組んでいます。

事業セグメント別の業績見込みは、2013年度と比べると、2017年には全体に占める海外事業の割合が売上高で4%から21%へ、経常利益は3.4%になり、収益構造が大きく変化しています。引き続き、中期経営計画の達成に向けて海外事業の構成比を高めていきます。

住友林業を取り巻く環境

さてここからは、当社が取り組むべき課題について考えてみたいと思います。長期的な人口推移と将来推計を見ると、戦後から今に至るまでの70数年の間に、日本の人口は5600万人増加。この人口増加が戦後の経済成長を支えてきたわけですが、現在は、減少に向かっていきます。その中で日本経済のシナリオは、これまでの前提とは全く異なった量から質の時代へと大きく転換を始めているわけです。そして人口動

態を勘案すると、新築住宅の大幅な着工増は期待できない状況となっています。

注目していただきたいのは戦後の都市不燃化運動です。1950年代を中心に庁舎や学校、工場など、これまで木造で建築されていた大規模な多層階の建築物が、全て鉄筋コンクリートや鉄骨等の建築に変わっていきます。この背景には、戦争や自然災害で多くの木造建築物が焼失したという歴史的な経験と、戦前、戦中とエネルギーの輸入が止まり、日本中のたくさんの山を伐採したことによる木材不足があります。さらに、戦後建てられた家は質的なばらつきが非常に大きく、仮住まいのような家がたくさん建てられました。その後、伊勢湾台風等で建物が大きなダメージを受けるのです。そういうこともあり、1950年代以降、日本建築学会が建築防災に関する決議をして、一定地域において木造の建物をやめようということになり、木造そのものの近代化がされてこなかったという歴史があるわけですね。

住宅ストックでは、やはり質に非常にばらつきがあるものをどのようにしていくかが重要ですね。特に耐震化、バリアフリー化、省エネ化が課題。耐震化については、1981年に新しい建築基準法ができて、そこで初めて現在の耐震基準に見合う建物の基準ができました。1981年以前でもしっかりとした建物もたくさんありますが、要は、ばらつきがあるということが日本のストックの問題ですね。

住生活事情を世界と比べると、住宅の平均寿命のグラフを見れば一目瞭然で、日本は既存の住宅流通の取引があまり行われていません。流動性がないのです。建物に対する信頼感がないので、中古の家は買わないで新築に移る傾向があり、日本の住宅は、造っては壊すという市場構造の中で、できてきました。国内リフォームの市場は約6.2兆円で、2020年にかけて7.3

兆円になると推定されていますが、このばらつきのあるストックをどのように解決していくかが、ビジネスとしても社会問題としてもしっかり取り組むべき課題と考えています。

世界の状況はどうでしょうか。日本の人口が減少をたどる一方で、世界の人口は1987年の50億人から2011年には70億人を突破し、2050年には95億人を超えると予想されており、人口増加に伴う食料の消費、そしてエネルギーの消費は莫大なものになっています。

この急激な人口増加と産業活動により地球の気温は上昇し続け、温暖化対策を行わなければ、2100年には地球は人類の生存に適さない状態になると言われています。世界各地でさまざまな異常気象が起きているのは、ご承知のとおり。もちろん日本でも大雨や洪水など、災害に関するニュースは事欠きません。

温暖化の影響を、たとえば森林で見ると、北米西海岸の地域では松くい虫が猛威を奮っています。松くい虫の幼虫は木の幹の中で越冬しますが、山奥は-30~-40℃という低い温度になるので、幼虫はかなり死んでしまう。ところが、温暖化で多くの幼虫が冬を越し、それが春になって一斉に育って木を食い荒らすということで、大変な問題になっています。また、違法伐採による世界の森林減少には、まだ歯止めが掛かっていません。南米アマゾンでは、1時間ごとにサッカー場150個分の森林が消失していると言われています。

一方、日本は、国土に占める森林面積の割合は68.5%で、OECD諸国の中ではフィンランドに次いで2番目の森林率を誇っています。そのうちの5割が天然林、4割が人工林で、非常に人工林の多い国です。日本は資源がない国と言われますが、実は北海道から九州まで、黙っていても年間1800mm以上の降雨があって木は生えてきてくれるのです。ですから、木材に関

して言えば資源のある国ということになります。しかし、そんな日本の木材の自給率は非常に低い。1960年の木材輸入自由化以降、どんどん木材の輸入が増えて自給率が落ちていきます。2017年9月に発表された木材自給率はようやく上昇に転じて34.8%になっていますが、政府が掲げる50%という目標にまだ届いていない状態です。

原因は、都市の不燃化運動や戦後復興における木材使用の抑制などに加えて価格です。1985年のプラザ合意以降、円高で輸入材の価格が下がり、国産材は競争力を失っていきました。また地形が急峻なので、木材を伐っては全部谷に落とし筏を組んで川から出すというやり方をしている、もともと道をあまり付けていませんでした。したがって、大量に伐採して運び出すことができないという意味で、非常に非効率。また、個人所有の山が多くありますので、境界が曖昧で道が付けられないというような日本の山独特の問題もあります。

ただ、「戦後復興のために木を植えよう」と国が補助金を大量に出しましたので、木はたくさん育っています。人工林の蓄積量はどんどん増えていて、年間9400万立方増加しているのに、使用されている木材は2000万立方。しかも2000万立方使うために、実は4000万立方の木を伐り、半分は山の中に残されています。価格が合わないで利用されずに放置されているわけです。

森林には、木材生産だけでなく土砂災害防止や、水源涵養、生物多様性保全など非常に多くの公益的機能があるのですが、このまま放置して山が荒れると、その機能が失われてしまいます。また、林業従事者の高齢化と人手不足が課題で、1960年には約44万人いた林業従事者は、2010年には5万人と大きく減少しており、林業が活性化しない理由の一つになっています。

社会問題への対応

こうした社会問題に対して、住友林業としてどのように応えていくかということが、本日のテーマでもあるわけですが、市場がなければ生産は進みませんので、まず国産材を積極的に活用する取り組みをしています。そして、林業活性化を図ることで地方創生にもつなげたいと思っています。

平均的な木造住宅は、1棟あたり約900㎡の森林に匹敵するCO₂を固定すると言われてるので、木造住宅を建て植林木をたくさん使い、そこにまた植林をすれば環境が循環するわけです。住友林業は、街を森に変えていこうということで木造の建築物をもっと増やしたいと思っています。たとえば国産材の供給力と強度など技術的な課題もありますが、当社のビッグフレーム構法では主要構造材に占める国産材の使用比率を50%、マルチバランス構法では70%まで高めています。北海道では100%北海道材という住宅も発売しています。

また住宅は耐震化、バリアフリー化、省エネ化等も必要となってきますので、安心・安全の高付加価値の住宅づくりとして木造住宅の進化に取り組んでいます。ビッグフレーム構法は、植林木からの集成材を柱に、接合部にオリジナルの金物を使う梁勝ちラーメン工法で、開放感もありながら非常に耐震性の高い住宅を提供しています。

リフォーム事業では、「古い家は寒い、耐震性の問題がある」ということで、オリジナルの耐震用ダンパーを開発して住宅強度を高めるとともに、現代の快適な生活にも対応するリフォームを進めています。また、今では手に入らない立派なケヤキ、クリ、松など、昔の建物に使われている木材をできるだけ活かしたいので、技術開発を

進め古い建物を活かす「百年のいえ倶楽部」を通じて古民家の再生に取り組んでいます。

人材という点では、建築技術専門学校を開校しています。大工さんが不足して若い人のなり手がなくなっていますので、高校卒業生を住友林業グループの建築会社に社員として採用して、最初の1年間はしっかり技術を学んでもらう建築専門学校で、ここから技能オリンピックの世界大会で銀メダルを受賞する社員も育てています。

そして、近年力を入れているのが、住宅以外の建物の木造化、木質化です。これを「木化」と呼んでいますが、国も公共建築物の木造化を進めるということで、学校施設や高齢者施設、医療施設、商業施設等、今まで木造がなかった建物を木造化する技術改良も進めているところです。この木化事業のマイルストーンになったのが、2017年12月に竣工した宮城県東松島市の宮野森小学校です。津波の被害で、2011年4月に入学した子どもたちは仮校舎で授業を始めました。6年経ってその子どもたちが卒業するとき、仮校舎ではなく何と本校舎で卒業させてあげたいということで、東松島市は東北産材を使った小学校の建設に乗り出し、それをお手伝いさせていただいたというものです。地元の復興を象徴する大きな出来事であったと思っています。

林業の活性化は、地方創生も含めてわれわれの本業にとって非常に重要な課題です。木に関わる付加価値の向上、新たな裾野づくりを、科学的な知見もしっかりと投入しながら進めていく。たとえば林業用のアシストスーツの開発、あるいは林業の機械化などを進めることで、これからの林業の近代化に尽くしていきたいと考えています。

ESGへの取り組み

それでは、住友林業のESGへの取り組みをお話します。これまで企業が企業業績を発表し、アナリストによる分析や新聞の経済面の記事などが株価に影響して、時価総額で企業の価値を計ることが行われてきました。B2Cの各企業はテレビCMなどを通じて消費者に訴求します。シンボルキャラクター「きこりん」は、当社は堅苦しいイメージがあるということで作ったものです。しかし近年は、非常に重要な課題として、財務情報以外の経営の背景となる非財務の情報をどのように投資家や幅広いステークホルダーに伝えていくかということに取り組んでいます。

日本企業は、公害問題の反省を機に早くから環境問題に取り組んできたわけですが、1992年のリオサミット以降は世界的に環境への関心が高まり、2000年に入ると今度は環境問題だけでなく、不祥事などによる企業破綻がニュースになるようになり、コーポレートガバナンスへの関心も高まっています。

当社もこうした国内外の問題意識を受けて、1990年代の初めから環境問題に取り組んできました。1994年には環境理念を打ち出して環境管理委員会を立ち上げ、数字面の捕捉を開始。ISO14001の認証を通じてPDCAを通じた環境管理を実施し、2001年から環境報告書を発行しています。その後、環境問題のみでなく、CSR全般への対応を経営の重要課題と定めて、2005年より本格的に取り組んでいます。2008年には初めてCSR重要課題を特定し、その後2015年にその見直しを行いました。

CSRの重要課題の特定に当たっては経営理念や行動指針を基に、社会的責任に関する国際規格ISO26000やESG投資の企業評価項目を

参照し、住友林業に関わりがある27の項目を設定、社内外のステークホルダーにアンケート調査を行いました。約2700名からの回答と経営陣の課題認識の二軸でマッピングし、5つのCSR重要課題として特定しました。

これらの解決に向けた基本戦略と具体的な目標を「住友林業グループCSR中期計画」として策定、2020年までに達成すべき課題として事業予算と併せて数値目標を設定してPDCAを回しています。この結果は毎年7月末にCSRレポートで開示、国連のSDGsの17目標との関連も示しています。内容については第三者の保証を得ています。

ここで、重要課題の一つ「持続可能性と生物多様性に配慮した木材・資源調達の継続」についてご紹介します。木材中心の当社グループにとって、森林減少や違法伐採の問題は重要で、サプライチェーン上のリスクや機会をどう捉えるかが課題になってきます。過去のG7サミット等も含め、違法伐採の問題、貧困層の生計問題等が開発の脅威として挙げられ、日本でもグリーン購入法の導入等が行われてきましたが、住友林業は2005年に木材調達基準を策定して、合法性を確認しています。

特に気をつけているのは、現地の駐在員等が現場に出向いて実際にどういった木材が伐採され選ばれているかを調査すること。当初は、「永年取引してきたのに、なぜ今更合法証明の書類が必要なんだ」という反応もありましたが、2年近くかけてご理解いただき、以来10年以上経ちました。現在は、取引先の皆さまからの多大なご協力の下デューデリジェンスを実施しています。国内ではグリーンウッド法が5月に施行されましたが、当社はこのグリーンウッド法の第1号登録業者として先日登録を済ませたところです。

またコーポレートガバナンスコードをきっかけ

に、ガバナンスに対する取り組みを開示することが非常に重要になってきており、この作業にも取り組んでいます。

最後になりますが、われわれのこうした取り組みは社外からもいろいろ評価を受けています。FTSE4Good Global Indexには2004年より14年間連続で組み入れられ、2017年7月にはGPIPが選定する3つのESG指数の全てに採用されました。

最後は少し駆け足になって、肝心のCSRの説明を少し飛ばしてしまいましたので、また後のパネルディスカッションの席で追加をお話しさせていただきますと思います。ご清聴ありがとうございました。

國部 市川様、ありがとうございました。住友

基調講演② グローバルCSRの新時代

富田秀実氏 (ロイドレジスタージャパン株式会社 取締役)



CSRの世界的な発展

富田 CSRの世界は、日本では2003年がCSR元年といわれ、その年から各社のCSRの取り組みが始まってきたと言っていいかと思います。この動きは日本だけではなく、特にヨーロッパで、EUの統合を目指していた関係から、企業に社会的な役割を担わせようということで、CSRというものが非常に重視されるようになり、2000年頃からこういった議論が始まっていました。

欧州委員会の当時のCSRの定義は、「企業が自主的に社会・環境をビジネス活動に統合しステークホルダーと関係する」となっていて、この

林業の事業活動が社会的価値の創造など、特に森林木材について、事業活動との関連をお話しいただいて、最後は事業報告書も含めたESG活動に関するお話をいただき、大変参考になりました。

市川様のお話は森林という日本の地域と密着した事業を中心にされている住友林業が、社会、サステナビリティというところで国際水準の活動をされているというお話でしたが、次に、実際にグローバルなどではCSRがどのように変化しているかということ、長年この世界で活躍されている富田様にお話しいただきます。よろしくお祈りします。



ステークホルダーを意識しながら、社会や環境を経営の中で考えていくという活動とされてきました。もう一つのポイントは、ここに「自主的に」という言葉が入っていたことです。当時、欧州委員会は、あくまで法規制は導入しない、自主的な取り組みに任せようという概念で、このCSRを定義していました。

これが今、人によっては2015年をCSR「統合」元年と言ったりします。やや変わって、より企業の経営の中にどう統合していくかという話になり、従来はその企業の自社内だけの問題、社会的責任というのがかなり中心に考えられていましたが、最近では、サプライチェーンの問題なども事業リスクとして認識されるようになってきました。さら

には、新たなビジネス機会として、この社会、環境の課題を捉えようという機運が出てきました。

実際に、欧州委員会もCSRの定義を従来のものから変えて、新しいCSRの定義は「企業の社会に与える影響（インパクト）に関する責任」と言っていて、二つの側面を定義しています。インパクトにはポジティブなインパクトとネガティブなインパクトがあって、その両方にきちんと対応するのがCSRだというのが、この定義のみです。

一つ目のポジティブなポイントというのは、企業の株主やステークホルダーと社会の共通価値（shared value）、これをいかに高めていくか、いかにポジティブな社会的な影響を及ぼしていくかというのが、一つのCSRのポイントであるとしています。もう一つは、残念ながら企業活動を行うに当たって、たとえば熱帯雨林の破壊が起こるような環境破壊や労働者の搾取が起こるようなネガティブな人権や労働の問題などを引き起こしてしまう場合もありますので、こういったネガティブな影響を見極めて回避し、さらにうまく改善していく。こういった二つの側面が求められるようになったのが、現代のCSRです。

2003年のCSR元年の頃には、国際的な行動規範として、条約レベルの話でいうとOECDの多国籍企業指針、さらにはミレニアム開発目標というものがありました。これは発展途上国の貧困を解消するための目標ということで、非常に限定的なものでした。さらには、気候変動の世界では、皆さんもご存じの京都議定書があります。こちら、このミレニアム開発目標が途上国の発展のゴールだとすると、京都議定書は当時は先進国にしか削減義務が課されていないということで、まだまだ限定的な枠組みであったという時代でした。

企業が直接CSRに携わる、ある意味で指針となるイニシアチブに関しては、グローバル・コンパクトがありました。これは2000年にできた

ものですが、当時の国連の事務総長であったコフィー・アナン氏が、プライベートイニシアチブとして、責任ある企業の振る舞いとしての10原則を出したのが、このグローバル・コンパクトです。さらに、企業がCSRに関する情報開示を進めるためのガイドラインとして、GRIガイドラインが登場してきた時代でした。

当時のCSR担当者はこれぐらい見ていればよかったのですが、今は非常に増えてきて大変です。ここに示したものが全てではなく、非常に変化が起きています。

国際行動規範に関しては、ミレニアム開発目標（MDGs）（SDGs）に発展しましたし、気候変動の方もパリ協定が合意されました。アメリカが離脱するという話がありますが、パリ協定は京都議定書とは違って、先進国だけでなく発展途上国も含めた全ての国々が取り組むべきものと定義されています。

さらには、もう一つ重要なイニシアチブ、国際規範は、従来は開発や気候変動、環境の問題だけだったのですが、ビジネスに伴う人権侵害の問題が非常に脚光を浴びるようになってきて、企業にも人権を尊重する責任があると国際的なレベルで合意されています。

こういったイニシアチブに対して、たとえば入されていますし、特にビジネスと人権に関する指導原則を受けて、各国で人権に関わる、特

サプライチェーンとCSR

ここからは幾つか特徴的なところをご説明したいと思います。まず一つはサプライチェーン

の問題です。従来、CSRは企業の社会的責任なので、自社グループ内がきちんとしていればいいという概念でしたが、最近はそれだけにとどまらず、サプライチェーンについても自分の会社の責任ということがほぼ国際的な合意になっています。もともとこのサプライチェーンの問題は、90年代にスポーツグッズの最大手であるナイキ社が、サッカーボールやシューズの製造の下請け工場で、児童労働や搾取的な労働環境で働かされている人がいることをアメリカで指摘され、大きな不買運動、ボイコットに発展して批判を浴びたことが契機になっています。

その後、特にアパレル業界を中心に、サプライチェーンの労働問題等を解決するような取り組みが行われてきましたが、残念ながら2013年にバングラデシュのラナ・プラザという縫製工場が突然崩壊し、1000人以上の方が亡くなるという大惨事が起きました。実際、この工場、グローバルで有力なアパレルブランドの商品であったことから、サプライチェーンの問題は全く解決していないのではな

いかと、あらためて脚光を浴びることになったわけです。こういった動きを受けまして、イギリスでは「現代奴隷法」という法律ができています。今ご紹介したような人権問題等が、サプライチェーンを含めてあるかどうかをきちんとデューディリジェンスをしたか、その結果について報告をする義務が課されています。これはイギリスの法律ですが、イギリスで事業をしていて一定以上の売上がある企業は、海外企業であってもこの法律が適用されるというやや恐ろしい法律であります。これはイギリスにとどまらず、ほとんど同じ法律がオーストラリアでも導入されていますし、これよりさらにグレードの高い法律の導入が、フランスやオランダなどでも既に始まっているということで、このサプ

ライチェーン等を含めた人権の問題というのは今、ビジネスの中で大きなリスク要因と見なされ始めています。今ご紹介したような人権や労働の側面も含めたCSR調達、持続可能な調達といった概念が重要視されるようになってきました。

たとえば、工場等で人権条件、労働条件、安全衛生条件などがきちんと満たされているかどうかを確認するような業界のスキームが出てきていて、こういったものを使いながらサプライヤーの管理をして、大きな問題が起きないようにすることが必要とされています

今、一番この世界で注目を浴びているのが、2020年の東京オリンピック・パラリンピックです。そこで調達する物品に関して、今お話ししたような持続可能性を追求しようという基準（TOKYO2020持続可能な調達コード）が設けられています。全般、環境、人権、労働、経済について持続可能性に関する基準（共通事項）を設け、その基準をちゃんと満たした企業から組織委員会は調達しますよと言っていますし、さらには物品ごとの個別基準ということで、木材や農産物、畜産物、水産物、今は検討中ですが紙やパーム油といったものを、きちんと持続可能な資源であると確認した上で買いたしようというイニシアチブが起こりつつあります。当然のことながら、東京オリンピック・パラリンピックのスポンサー企業に納入をしようとする企業にも、こういった調達基準を遵守することが求められている時代になりつつありますので、日本でもこういう意識はこれから徐々に高まっていくと思われます。基本的には持続可能な調達コードの中には、企業に求められるCSRの基準が一通り全て盛り込まれていると言ってよろしいかと思えます。

ここまでは、先ほどのEUの定義でご説明したネガティブな影響です。ただ、これだけやってい

ればいいのかというそうではなくて、今日のテーマの価値創造により関わってくるかもしれませんが、いかにポジティブな影響を企業が及ぼしていくかというCSRも今、非常に重視され始めています。

SDGsとCSV

先ほど出てきたミレニアム開発目標は、8つの目標がありました。それは主に途上国支援の目標で、途上国が経済発展をしていないが故に発生している問題を、いかに先進国が助けていくかというアプローチで当時は考えられていました。一定以上成功した目標もありますし、なかなかうまくいかなかった目標もあるのですが、これの後続バージョンとして登場してきた持続可能な開発目標 (SDGs) は、8個から17個まで増えています。さらに途上国の目標ではなく先進国も含めた全世界の目標となっていて、先ほどから話題になっている気候変動の問題や環境の問題などもかなり大幅に入っていますし、逆に先進国で課題になっている問題までも、幅広く取り上げられているところが特徴ではないかと思えます。この中には、やはり途上国で見られるように貧困なるが故に発生している問題もありますが、一方、気候変動のような、先進国で社会が発展し過ぎた故の裏の側面も問題として挙げられていて、ある意味でグローバルな問題に集約している目標といってよいかと思います。

こういったものに関して、企業にもいろいろ新しいアプローチが求められるようになってきましたが、先ほどから少し話が出ている共通価値の創造、いわゆるCSV (Creating Shared Value) という言葉が使われます。これはもともとハーバードビジネススクールのポーター教授とクラマー教授が、いわゆるCSR的なビジネスアプローチを考えていて、当初は競争優位の

フィランソロピーと彼らは言っていました、競争に寄与するような戦略的フィランソロピーであれば意味があるのではないかと、彼らは言い始めたのです。

その後、この概念を発展させて競争優位のCSR戦略と呼び、コンプライアンスであったり、CO₂の削減といった、守らなければいけないものを受動的CSR、それに対して、より社会のためにもなりビジネスのためにもなる戦略的CSRという概念を提示しました。当時はトヨタのプリウスが爆発的に売れ始めた時代で、それが戦略的CSRの良い事例として取り上げられました。今はさらにこれを発展させて共通価値の創造というものができていて、経済的価値と社会的価値を同時に実現するようなビジネスをやっていきましょうということが、最近一つの話題となっています。

この考えをSDGsに当てはめると、そもそもこのSDGsのような問題というのは、社会的な課題です。従来であれば、企業というのは顧客ニーズに対して商品やサービスを提供することで、社会の課題を必ずしも真正面から捉えていなかったという側面があったかと思えます。ただ、最近のトレンドは社会の課題はある意味で一つのビジネスチャンスではないかという捉え方で、社会課題と企業のイノベーション、企業の技術やいろいろな創意工夫を組み合わせることで、新たな事業機会が位置付けられるのではないかと、こういったことを積極的にやっていくという動きが出てきています。これをやることによって、当然、利益も上がるし、ひいては社会課題の解決にも貢献できるのではないかといった概念が重要視されるようになって

そこから新たな事業機会を生み出すような会社もちらほらと出始めています。こういった動きが、ポジティブな意味でのCSRということになろうかと思えます。

投資とCSR

そして、最後です。最近投資の世界も非常に様変わりしてきているということでも少しご紹介したいと思います。国連責任投資原則 (PRI) が、初めて投資の環境・社会・ガバナンス (ESG) という言葉を使いました。ESGの側面を意識しながら投資をしていきましょうというイニシアチブが立ち上がったわけです。

今、世界の有力な機関投資家その他がこれに賛同し、続々と署名をして、実際にPRIの原則の下に運用されている資産が今、うなぎのぼりで増えてきているといわれています。その中で、日本は今、一気に急成長しています。欧州では今はほぼ半分以上の資産残高がサステナブル投資、投資だといわれていますが、日本も今年の調査では35%までできているので、かなり大きな影響力が出てきたと考えられています。

その背景となりましたのが、最近よくニュースにも登場するようになった年金積立金管理運用独立行政法人 (GPIF) です。世界の年金の中で一番資産を持っている団体ですが、2015年にPRIに署名をして、自らESG投資を始めますと宣言しました。従来、GPIFは債券への投資がほとんどだったのですが株式投資も始め、さらにESGを考えるということになり、これも数カ月ESG指数を決めて、それに連動した投資を行っていくとしています。

このように、きちんとCSRに配慮している企業に選択的に投資していくという話になってきたわけですが、では、指数はどうやって決まるのかということ、たとえばFTSE Blossom Japan IndexはESG (環境・社会・ガバナンス) に関する評価をきちんと行って、一定以上の基準をクリアしたところがインデックスに入れるという形

になっています。

それに対して企業はどうすればいいのか。投資家、評価機関等に評価されるためには何をしなければいけないか。簡単にいうと、きちんと情報開示をすることです。ほとんどの評価機関等は、企業が開示している情報等を分析して、その企業がそれぞれどのように取り組んでいるのかを分析していきますので、CSRレポートであったり、統合報告書であったりといったものを作ってきちんと情報開示していかないと、いくら勝手に「一生懸命やっています」と言っても、外部の人からは見えませんので、情報開示というものが非常に重要になってきます。

この世界は、もうかなり長い歴史がありますが、たとえばGRIというサステナビリティ情報、CSR情報の開示基準を作っている団体は、既に今年で20周年を迎えました。昨年、財務報告で言うと会計基準に当たるような、GRIスタンダードというものを出しまして、先ほどご紹介したEUの非財務情報開示指令にも引用されています。CSRの世界で一体何を開示したらいいのかきちんと定義しないと、各社各様ばらばらやっても評価できませんので、一定の基準を作ろうということが出てきたのが、このGRIのスタンダードになります。

さらには、ESG、CSRの取り組みだけを単に開示するだけではなくて、いかに企業自体の価値創造に結びつけていくかということで、きちんと開示をしましょうというイニシアチブを立ち上げたのがIIRCで、統合報告フレームワークを作りました。日本でも今、統合報告がブームになっていて、今年は400社ぐらいが統合報告書を発行したといわれています。実は世界的には統合報告書のブームはほとんど起きていなくて、日本だけが今、極端なブーム化をしているとされているのですが、単に今までの財務的なパフォーマンスだけではなくて、CSRのパ

パフォーマンスであるとか、より社会的な価値も含めた価値創造を企業がどのようにしているかをきちんと開示していくことが、求められる時代になってきたと言えるかと思います。

長々とお話してきましたが、最後にまとめてさせていただきます。もともとこのCSRの世界というのは、企業が社会や環境に対して影響を与えてしまう。これにはいい影響、悪い影響があると思いますが、いかにこれに対応していくかというのがCSRです。CSRは、最近の議論で言うと2側面ありまして、ポジティブにいかに関与していくかがCSV(Creating Shared Value)で、もう一つRBC(Responsible Business Conduct)です。後者は最近OECDが使っている用語で、人権環境に配慮した、どちらかというとなegativeな影響を与えないCSRのことを呼ぶ言葉で、簡単に言うとCSVとRBCを両方やったCSRが今求められていると言えるかと思っています。

そして、企業がそれぞれ自分たちで自主的

にやれることをやりましょうというのが、過去、最近では社会が最終的に目指すべきゴールが決まってきた。たとえばSDGsは2030年までの開発目標ですし、パリ協定であれば地球の温度を2℃未満の上昇に抑えるという国際的な枠がはまってきたわけですから、目指すところが決まってきたので、ただ何となくやっていたらいいのではなくて、目標に見合った行動が求められる時代になってきました。

さらに、これもやりっぱなしでは不十分で、投資家の方はESG投資という視点から、企業がきちんとこうしたことをやっているのを見るようになってきました。ですから、従来、CSRというのは自主的な活動といわれていて、当然、自主的な、クリエイティブな部分もたくさんあるのは事実ですが、投資家の目線、さらには社会や世界の共通目標といった枠組みの中で、CSRというものを考えていく必要があるということです。



パネルディスカッション

<パネリスト>

市川 晃氏、富田秀実氏

<コメンテーター>

阪 智香氏

<司会>

國部克彦



CSRと価値の関係

國部 今日テーマは「持続可能な発展と価値創造」です。通常、CSRというと社会的責任という意味に狭く捉えられがちなのですが、もっ

と大きな事業のマネジメント全体の中でどのように位置付けられるのかということについて、ディスカッションできればと思っております。今日は住友林業の市川社長、それからロイドレジスターの富田様にお越しいただき、基調講演をしていただきました。今からのパネルディスカッ

ションでは、これまでCSRや環境経営を研究されてきた関西学院大学の阪先生に最初にコメントしていただきまして、そのコメントからディスカッションに入っていきたいと思います。時間があればフロアの皆さま方からもご意見、ご質問いただければと思います。

それでは阪先生、お願いできますでしょうか。



阪 関西学院大学の阪でございます。素晴らしい基調講演をありがとうございました。3つコメントをさせていただきます。

まず、一つ目は少し歴史をひもといてみたいと思います。これまで無限の商品、無限の自然を前提とした経済システムの下に私たちは経済成長を続けてきましたが、それが限界にきたということです。資本主義の秩序を説いたアダム・スミスは『国富論』の中で、「生産物はたとえそれがどれほど大であろうとも、決して無限ではあり得ず、必ず一定の限界を持っているに違いない」と有限性を認識していました。しかし、スミスを継承したリカードは、「労働さえ投下すれば無限に増加する商品」の前提を、彼の経済学の出発点とします。

その後、ジョン・スチュアート・ミルは無限の商品の前提を引き継ぎながらも、その崩壊を予期していました。彼は「そもそも富の増大というのが無制限のものではないこと、そして経済学者たちが進歩的状態と名付けているところのものの終点には定常状態が存在し、富の一切の増大はただ単にこれの到来の延期に過ぎず、前進の途上における一步一步はこれへの接近であり、(中略)このような定常状態を最終的に避けることが不可能である」とし、未来への提言を行っています。「定常状態は必ずしも人間の進歩の停止を意味するものではない。定常状態においてもあら

ゆる種類の精神的文化や道徳的・社会的進歩の余地があることは従来とは変わることはない。経済が発展し、人口がぎりぎりまで増大すれば、地上には人間に必要な穀物以外の雑草や花などが全て取り除かれ、地球の美しさや楽しみが失われるだろう。それは幸福な状態ではない。それゆえ、必要に迫られて定常状態に入る前に、自ら好んで定常状態に入ることを後世の人たちに切望する。」この警告は当時の経済社会の要請、つまり産業革命による過剰な生産物を売る市場の開拓にかき消されます。以後、この無限の商品の前提は根本的に問いただされることなく受け継がれてきました。しかし、それが経済理論を環境破壊を招く軌道の上に乗せてしまったのではないかと思います。

私たちは、今や、地球や資源や市場が有限であるということを知っています。1970年代以降は、電子金融市場が膨張しましたが、それらは社会を不安定にもさせ、限界に行き着いたことを、私たちは感じています。あらためて成長の限界を考え、成長と価値の概念をもう一度問いただす必要があるのではないかと。今日のお話で出てきたCSVにおける、シェアのあり方も考える必要があると思います。

そして2点目は、価値についてです。私たちはGDPを含め、フローやマーケットを通じた価値を重視してきましたが、ストックにも着目すべきです。国連では、GDPを補完する指標としてInclusive Wealth(新国富)が提案されています。これは人工資本(Produced Capital)と人的資本(Human Capital)と自然資本(Natural Capital)から成り、IIRCの6つの資本にも通じる場所です。SDGsの17項目をトータルで見ようとする指標でもあり、私たちと将来の世代が得るであろう富(ストック)を金銭価値で評価して、豊かさのポテンシャル、持続可能性を測るものです。日本の新国富はGDPの

8倍あるとされますが、90年代からの推移を見ますと、人工資本と人的資本はGDPの上昇とともに増えているのですが、自然資本は一方的に減っているのです。企業では環境活動から、CSRやESGになって、環境がone of themになりつつありますが、GDPが増えると必然的に環境が減少することを考えると、やはり環境問題は重視されるべきだと思います。そんな中で、住友林業の山を大切にしている取り組みは、貴重なことだと思います。さらに、経済的効率を越えて、公平や公正という価値観が大事にされるべきではないかと思います。

そして3番目が、CSVについてです。企業が創造する価値を経済的な側面から見たものは付加価値ですが、大企業の付加価値がどうシェア(分配)されたかを見ると、日本では失われた20年の特に後半で、利益は増えただけでも人件費が下がるという、以前にアメリカで起こったことと同じことが起きました。企業の利益を上げるために、労働者への分配が下げられ続けたということです。それを意図して、非正規雇用などが取り入れられたとも言えると思います。ピケティが示した r (資本利益率) $>$ g (成長率)が成立し、当然の結果として格差が拡大してきたという現状があります。企業が創造した付加価値をどのようにステークホルダー間で共有するかということについて、きちんと私たちが声を上げていかなければならないのだと思います。

私自身、世界の長寿企業(創業100年以上の企業)を研究し、それ以外の企業と比較すると、長寿企業は株主以外のステークホルダーに対する付加価値分配率が高いことがわかりました。ステークホルダーを大事にしている企業は結果的に企業自身のサステナビリティを実現させているということです。

付加価値分配の一つとしての税金支払にも注目しています。アメリカ企業は税金を費用とみな

し、租税回避に熱心ですが、社会資本を使って企業活動しているわけですから、社会の一員としてその一部を負担するのが公正ではないかと思っています。アメリカの富裕層も所得税を下げようとしています。それは「自分は公共財の負担をしない」というメッセージで、それでいいのか、という話です。公的モラルが崩壊してきているのではないかと感じます。

今日、國部先生から「公共空間」という話が出てきましたが、「公的な価値」や「公共」という考え方を取り入れることがもっと重要になるだろうと思います。取り入れる公的な価値とは何かと聞かれても私には答えはありませんが、一つ言えることは、それは私たち一人ひとりが考えなければならないことだということです。今日のこのテーマを考えるということが、私たちの豊かさとは何かということ私たち自身が考えること、そして私たちの社会をどのような社会にしたいのか、SDGsという世界の枠組みはありますが、その中で日本はどんな社会をつかっていきたいのか、これは私たち一人ひとりが考えなければならないのです。たとえば「住友林業のような素晴らしい会社があるから任せておけばいいんだ」とか「NGOに任せておけばいい」のではなくて、私たち一人ひとりが公的な価値とは何なのか、それについて企業に対してどうアプローチするのか、自分は何をすべきかを考えることが、とても大事だと思います。

それから、國部先生のお話で、民主主義という話が出てきました。私は、この問題を考えるときに、民主主義というのはとても大事な概念だと思います。私たちが民主主義についてきちんと考え、役割を果たさないと、民主主義というのは形だけのものになってしまう。その悪い例がアメリカで、大企業が多額の政治献金で政治と癒着し、政治を支配している。そうならないためにも、私たちがきちんと考えて役割を果たすことが

大事なのではないかと思えます。私からのコメントは以上です。

社会的な価値にどう対応するか

國部 阪先生、どうもありがとうございました。非常に突っ込んだご意見をいただきまして、私も考えることが大変に近いもので、感銘を受けました。

「価値」という言葉は非常に耳ざわりがいいと思いますか、響きがすごく良くて、「価値を生み出す」と言うのも誰かが賛成するのですが、ではそれは何なのかということになってくると、意見が分かります。また、あまりにも一つの価値に偏り過ぎると、先ほど阪先生がおっしゃったように、さまざまな問題が生じてしまいます。しかし、企業を運営する立場からすれば、経済的価値がなければ活動を継続することができませんし、その経済的価値は社会から求められて生じているものですから、当然、社会的な価値があるということになってくるのだと思います。

もう少しマネジメントの具体的な問題に落としていくなれば、富田さんにお話しただいた中で、CSRは国際的な動向として着実に進んでいる。いまや投資の世界の中心的プレイヤーがESG投資をするようになってきたということで、どんどん会社の真ん中の方に、さまざまな価値という形で入ってきていることがわかったと思います。

実際に住友林業様の統合報告書を見ていても、最初の方には「価値」という言葉がキーワードとして出てきます。会社の経営の代表者として、CSRとして価値創造をどういうふうにお考えなのか、もう1時間の講演で十分語り尽くされてはいるのですが、市川さんからあらためて少しコメントいただいて、そこから掘り下げていきたいと思うのですが。

市川 価値というのもそれぞれ受け止め方によって違うと思うのですが、われわれが今考えていることは、やはり企業は、一つは持続性、永続性が必要だということです。よく若い人々と議論するときには言うのですが、上場会社として、収益も含めていかに透明度の高い経営をしていくか。受け取る価値は人によって違います。給与として受け取れるものを価値という人もいれば、林業に対する取り組みを価値として捉えておられる方もいる。われわれの根本にあるのは、やはり自然資本は無限ではない。ただし、やりようによってはサステナブルな形がつくっていきけるのではないかという考え方です。

その中で、森林資源の中でもいったん人の手が入った部分は、何とかサステナブルに回したいという思いがあるのです。木の価値を高めることで森林としての価値も上がるし、それが社会への貢献にもつながるという意味で、様々な価値がある中で、われわれとしては木の付加価値を上げるために企業としてやれることは何かということを経営の軸に置いてやっています。

國部 ありがとうございます。少し追加で議論させていただくと、企業経営の意思決定をされる時に経済的なベネフィットと木の価値を上げるということが運動すればいいのですが、いつも運動するとは限りませんよね。そのときに何か方針や判断基準というのはあるのでしょうか。

市川 おっしゃるとおりです。ですから、われわれは木の価値を循環させていかなければならぬわけですが、会社の利益を将来の木の付加価値の向上にどれだけ投資できるかというのは、企業の収益力にかかっているのです。

冒頭にもお話ししたとおり、残念ながら現在

の日本の森林はほとんど経済的価値を生んでいません。補助金なしでは成り立たないような構造になっていますし、住友林業の中でも収益的にはほんのわずかです。私はIRでアメリカ、ロンドンなどを回って投資家と直接話すことがありますが、一部の投資家からは「山林事業などもうやめたらどうか」「なぜ価値のないものにコストをかけて持っているのだ」という質問を、何度も受けます。残念ながら、こういう価値を将来生み出していくと定量的なものはなかなか示せません。ただ、言えるのは、「これは住友林業のDNAです。目に見えない付加価値を実はたくさん生み出しています」ということ。それは水源涵養であり、あるいは土砂災害防止機能などの環境価値です。自然資本の価値はまだ現在の経済価値では表せないものがあると思うのです。われわれが健全な経営状態の企業だから持っているものであって、そうでなければ多分われわれも山の手入れができなくなって、荒れ果てていくことになってしまうかもしれません。

ですから、やはり企業活動をする限り、堂々とした利益を上げようといわれわれは言っています。われわれが仕事をする限りは、当然対価というものがなくなるわけですから、その対価を元に給与を払い、株主に配当もし、税金も払い、そして未来への投資もやるわけで、そういうものを堂々とできる仕事をしましょう。そして、われわれが上げたその収益が必ず山に戻る、自然資本に戻る。そういうことをわれわれは根底に置いているわけです。

國部 ありがとうございます。自然資本のお話が出て、企業のDNAであるというふうにご説明されましたが、もしここで自然資本が測定されて示すことができれば、ビジネスに取り入れやすいのではないかと思います。

そういう点で、富田さんはいろいろな世界の状況をご覧になっていて、今のようさまざまな価値と評価指標の関係で、こういう評価指標で経済的価値以外のものを評価するといいいのではないかとか、何かそういうご示唆みたいなものはありますか。

富田 いきなり難しい問いだったのですが、まず価値といったときに、どう定義するかというのが多分一つの世界では大きな問題だと思うのです。

これは私もよく思いつくのですが、昔、私はある事業会社でCSRをやっているときに、そのCSRの方針をつくるに当たって、企業価値という議論が出てきたのです。実は私は当時ソニーにいて、CSRの方針をつくるときの議論だったのですが、そのときに、株主の価値を企業価値とするのか、もう少し幅広いステークホルダーを含めた価値を企業価値と定義するか、見解が二分したのです。やはり昨今の議論からすると、株主オンリーの価値ではなく、幅広いステークホルダーや環境的な価値というものを織り込んだ価値を考えていかなければいけないのかなという気がします。ただ、そのときにどうやって評価するか。なかなかこれは、たとえば森林の価値のシミュレーションみたいなものを、本当の意味で比較可能にやっていくのは結構難しいような気がするのです。

一つ、もしかしたらヒントになるかもしれないと思うのは、結構昔にCSR会計というのが一時話題になったことがあって、これは社会的な付加価値分配を明確にするというような話で、先ほどご紹介したGRIのスタンダードにも実はこれはまだ生きて残ってはいるのです。先ほどの阪先生のお話でも、結局、企業経営を向上させる、たとえばROEを上げるためには人件費を削減するような、何か別のところの犠牲で成り

立つような利益というのは本当に正しい姿かということで、当然、株主に対する分配、これは配当であったり、自社株買いによる株価の上昇みたいなものもあるかもしれませんが、要するにそれを生み出す源泉として何が起きているかという、結局のところでいろいろなコストがかかっているわけです。それは人件費であったり、サプライヤーに対する支払いであったり、サプライヤーに対する支払いは原材料費もありますが、当然、先ほどご紹介したように、サプライヤーで働いている労働者の賃金にも直接関係してくるという話もあります。また、阪先生もご指摘になった税金の問題や、たとえば社会貢献的な寄附など、社会的な価値みたいなものもあるので、これをどのように分配していくか、このバランスでもって多分企業の形というのが見えてくるのではないかと思います。

当然、それは必ずしもwin-winになるとは限らないもので、当たり前ですが、従業員の支払いを増やせばその分だけ利益は減るのかもしれないのですが、単純に利益だけを上げればいいのかというか、どうそれぞれが結びついているのかというところを総合的に見極めながら最適なバランスを考えていくというのが、一つの方法ではないかと思います。この手法だと、どうしても金銭換算できる部分しか評価できないので、森林の価値みたいなところはなかなか定量化できないのですが、まず入り口として金銭換算ができる部分だけでもそういったアプローチはできるのかなとは思っています。

國部 どうもありがとうございました。今、非常に重要な、具体的な方法を幾つかご提案いただきました。

市川 先ほど、阪先生が公共との関わりということをおっしゃって、そういう点からすると、たと

えば森林を考えたときに、われわれは住友林業の森林だけの価値を上げようとは思っていないのです。日本の3分の2が森林ですから、日本の国全体の森林価値を上げるためにどうしたらいいかという取り組みをしています。

そのために住友林業の山を使っているいろいろな試みをしているわけです。たとえば、日本の海というのは世界的な海洋資源で、われわれは非常においしい魚を食べているわけですが、その海というのは、日本には1万4000本ぐらいの1級河川があって、それが日本列島を貫いて山脈から太平洋側、日本海側、瀬戸内に流れ出しているわけで、この川の流れが豊富な雨と共に豊かな海をつくり出しているのです。そして、その川を守っているのが、実は森林なのです。そう捉えた場合に、この森林の価値をどうやって測るかというのは、非常に難しいのです。

ですから、われわれは森林の持つ公的な価値と同時に、林業としても収益が上がるような仕組みをつくりたい。昔は上がっていたのです。時代劇の商人で材木屋が登場しますが、昔は材木屋さんが日本の森林から間違いなく収益を上げていたのです。それが今上がらなくなってきている、その原因は何かということをわれわれは追求して、近代化、イノベーションも含めて、自然資本のサステナビリティをつくり出したいと思っております。それをどうやって環境会計の中に取り込んだらいいかというのは、また非常に難しいことだと思うのですけれども。

國部 わかりました。たとえば、プーマという会社は「環境損益計算書」というものを作成していて、それが一つのモデルになります。ぜひ住友林業でもモデルをつくっていただけるとすごくありがたいなと、私たちも思います。

では、せっかくの機会ですので、ここでフロアからご質問があれば少し受けたいと思いますが、

いかがでしょう。

質問者1 私は企業の研究者として全社のCO₂削減に関する技術開発をやっております。

いつも悩むことがありまして、やはりCO₂というのはお金にならない。ただ下げないといけない。そうしたときに、社会的価値と経済的価値の両立というのはかなり難しくなる。先ほど市川社長からご紹介いただきましたが、バイオマス発電の取り組みなどもそうで、なかなか経済的価値を両立するのが難しい。短期的な収益を求めると、必ず利益が落ちるような取り組みだと思うのですが、それを長期的視点で考えてやられていると思うのですが、そういうのをやろうというときに、どういう考え方で判断して進められるのか。ポイントは短期視点と長期視点ということで、その関係をどう判断基準でやられているのかということも、もう少し具体的にお聞かせいただけたらと思います。

質問者2 バイオマス発電なのですが、5~6年前、10年ぐらい前からブームになって、使えない木材を燃料にしようというので発想はすごくいいのですが、あちこちの自治体が一斉に作って、やり過ぎて燃やすものがなくなった。廃材がなくなって、今度は廃材を買わなくては行けないとなって元が取れない。電気は高く買ってもらっているのだけれど、元がもう取れなくなってきている。燃やすものがないので、マレーシアからヤシ殻を多量に買って燃やす。最初の志はどこに行ったのだという具合になっていきます。つまり、拡大してはいけないビジネスというのがあると思うのです。ですから、行き過ぎたものをどこで検知して、ここはやめておこうとか、そういうフィードバックが掛かるようにすれば止まるのですが、設備投資をしまつて元を取ろうと思ったら、行くところまで行ってしま

うのですよね。

特に大企業、大きく事業をやったところが都合のいいように制度を変えていくという具合になってくるので、制度をいかにCSR的につくっていくかという、制度をつくる人にはその辺が求められると思います。実際に設備投資した人たちが制度をつくってしまうと、今のバイオマス発電のようなことになってしまいます。このような構造をどのように改善すべきでしょうか。

質問者3 私がお伺いしたいのは、サプライチェーンへの働き掛けと企業の責任範囲の問題です。サプライチェーンのデューディリジェンスを行って問題が見つかったような場合、企業はどう振る舞うべきなのか。そのサプライヤーを切ってしまうのはすごく簡単なことですが、本来ならばそのサプライヤーを教育して良い方向へ変えていくところまでやらないといけないのではないかと。ただ、全く資本関係のない会社に対して力を及ぼすのは、すごくコストもかかるし手間もかかる。切ってしまうえば簡単だけれども他の企業がその会社を使ってより安いものを作ってしまうのが、完全に考え方が普及するまでには、起こってしまうのではないかと。では、企業はそこはどう考えて行動すればいいのかということをお聞かせいただければと思います。よろしく願います。

バイオマス発電とCO₂の問題

國部 ありがとうございます。それでは、最初の二つは環境問題として関係していて、もう一つはサプライチェーンの話なので、まず最初の二つをまとめて進めたいと思います。

最初の質問は、バイオマス発電を一つの例として挙げられたと思うのですが、CO₂削減と言うけれどもお金にならない。お金にならないものを

やる時にどうするのか。中長期的な視点と短期的な視点をどう判断するのかというお話を、もう少し具体的にお聞かせいただけたらというのが、趣旨だったと思います。

その次のご質問は、一つの制度ができてしまうと、もともとは環境対応だったものが、制度を維持するために非環境的になってしまう。バイオマス発電が典型的な例なのではないかという、制度の問題についての質問でした。

この二つの点について、全部お答えいただいてもいいですし、ポイントを絞ってお答えいただいても結構ですので、まずは市川さんからご意見をいただけますか。

市川 まずバイオマス発電の件を少しご説明しますと、バイオマス発電のもともとの目的は、脱化石燃料をどうするかというのが一番にあります。林野庁としては国産材の未利用材の活用ももちろん大きな目的にあるのですが、世界的に見れば石炭火力発電所からの脱却をどうするかというのが大きな課題です。たとえばイギリスは2025年までに石炭火力発電ゼロにするという目標を定めていまして、実は世界最大のバイオマス発電所はイギリスにあります。この原材料は100%輸入で、主にカナダ、アメリカからの製材から出てくる廃材を使っています。

日本の国のバイオマス発電も、目的にはやはり脱化石燃料がありまして、日本の場合はエネルギーミックスの中に原子力発電の問題も含めていまして、それをどうするかということがあります。したがって、国としても原材料によって買取価格を変えています。国産の未利用材を使った場合の値段と輸入材を使った場合の値段、あるいはurban waste(都市廃材)を使った場合の値段ということで、原材料によって買い取る値段を変えているのです。

日本の石炭にしても石油にしても、その発電

のエネルギー源は100%輸入です。ですから、輸入の行為そのものを議論するというよりも、本来の目的をどういうふうに議論するか。そのために、それこそサプライチェーンの中で、今日もお話がありました、今はパーム油でも、きちんと管理されたオイルパーム農園からでなければ買わないというふうな明確なスタンダードをつくって各社対応しようとしていますから、その辺を総合的に判断していかなければいけないと思います。

あとはCO₂排出削減のコストですが、これは世界的な課題ですから、それぞれの企業によって取り組み方が違うと思うのです。電気自動車を導入するというのもCO₂削減に向けての課題ですが、それが将来の企業のイノベーションにつながって、新しい商品化につながるとすれば、これは他の商品開発と同じように、将来に向けての投資だと企業が判断できると思うのです。ただし、短期・長期の感覚で言えば、やはり各企業とも予算というものがあって、どの程度まで現在の収益力からそういう未来の分野に投資するかということと判断されていると思います。ただ、志がしっかりあるかどうかというのが一番の決め手だと思います。やるからには続けてやらないと、将来実を結ばないと思います。

國部 ありがとうございます。今のは非常に重要な点だと思います。では、富田さん、阪さん、ご意見あればぜひお願いします。

富田 一つ目のCO₂の話は、非常に難しいところだと思うのですが、今、市川社長からお話があったように、やはり志というか、実は理念が大事なのではないかと思うのです。

これがいい例かどうかわかりませんが、Appleは自然エネルギーを100%導入するという投資関係をやっていて、これに対して株主

総会で「そんな無駄な投資をするな」という意見が出たときに、ティム・クックCEOは「あなたのような人たちに投資してほしい」と言い切ったわけです。全部の企業がそういうふう言い切れるかどうかは別として、やはりどういう会社をつくりたいかにかかってくると思うのです。そこで安易に短期的な利益が上がるからということと妥協したら、今のようなAppleの輝かしい業績は、もしかしたらブランド価値とともに剥げ落ちる可能性もないとは言えませんので、自分の会社の価値をどこに見出すかということ、出発点にしないといけないのではないのでしょうか。

二つ目は、どちらかと言うと制度の作り方の話かと思いますが、確かに今、バイオマス発電のパーム油の問題は、環境NGOの人たちから非常に強く懸念が表明されていて、殻であればまだいいのですが、油を燃やすという話もあるようですので、そうになってしまうとかなり本末転倒になります。確かに原理的にはCO₂は出さないのかもしれないのですが、それが結果的に森林破壊につながっているというロジックになって、そもそも何のためにやっているのかという話になりかねないのです。実際、制度をつくるときにいか幅広いステークホルダーの声を聞けるかというところが、基本的にはポイントなのではないかと思うのです。

最近、政府のSDGsに関する円卓会議などでも、産業界の人は当然としても、市民社会の代表なども徐々に入るようになってきています。その人たちの意見が十分に反映されているかは別として、そういうことが当然であるということは大事だと思いますし、幅広い人たちの意見を聞いていくという枠組みをいかにこれから高めていくかというところが、ポイントになるのではないかと思います。

國部 ありがとうございます。阪さん、何かございますか。

阪 CO₂排出量と企業価値との関係について、私自身の研究成果からなのですが、日本の製造業1000社以上を対象に、環境省・経済産業省に報告するCO₂排出量データを使い、売上高単位当たりの排出量と企業価値を見たときに、排出量が多いほど企業価値が低いことがまず言えます。変化率でも同じです。さらに、気候変動に関する対策の情報開示をする企業については株価の下げを緩和する効果があるという結果も出ています。排出量が少ないほど企業価値が高くなるということと、きちんと対策をして情報開示をすることが企業価値を上げることにつながるという結果でしたので、ご参考までに。

國部 ありがとうございます。私の研究室の調査によりますと、2011年と2017年の質問票調査を比較すると、全体的に2017年の方が企業の熱意は落ちているのです。ただし、その中でスコープ3というライフサイクルでCO₂を測定している企業群だけ取ると、むしろ熱意は維持されています。

これはどういうことかということ、スコープ3という先進的な方法を採用している企業は進歩するけれど、そういうものがなければ、やはり時代の流れに応じて動いてしまうのではないか。だから、具体的な方法でどうこうというのはすごく難しいかもしれませんが、特定の手法を企業が導入して、継続することで、状況が改善する可能性があるのではないかと私は思っています。

サプライチェーンの問題

國部 それでは、最後の質問に移りたいと思います。サプライチェーンというのは非常に重要

で、サプライヤーとの関わり方も、もちろんいろいろな方法がありますが、問題のあるサプライヤーを切ってしまうのか、指導するのか、あるいは他の方法を取るのか。普通のCSR調達は、問題のあるところとは取引をするとか、問題のあるところをチェックしろと言っていますが、その先まではなかなか指導してくれない。そこはどうかという非常に重要な質問ですが、では、これは富田さんに先にお答えいただいて、それから市川さん、よろしくをお願いします。

富田 ご質問は、サプライチェーンを見て、問題がある企業を切ったときに起こるネガティブな影響ということで、日本の企業でそういうステージに達しているところはまだまだ少ないかもしれませんが、欧米の企業ではこの問題はかなり初期段階からあって、いろいろな失敗もしています。

実際に、ご指摘があったように、たとえばサプライヤーに監査に行ったら児童労働があったということでその児童を辞めさせた。その結果、その辞めさせられた児童はもっとひどいところで働いていたということもありますし、まさしく取引関係を停止したら、もっと悪い会社と取引しなくてはいけなくなって余計に環境が悪くなったということもあります。全体的なアプローチとしてそれは少しずつ変わりつつあって、やはりキャパシティビルディングをきちんとしていかななくてはいけないだろうと思います。たとえば、児童労働が見つかったら、それをいきなり辞めさせて終わりではなくて、教育機会をきちんと与えとか、ある程度子どもが就業年齢に達するまではひとまず学校に行ってもらって、それから雇うといことをきちんと導入していくようなやり方が、徐々に考えられ始めていると思います。

ただ、特に欧米型のやり方は、サプライヤーを

いわゆる下請けとして下に見るような考え方が非常に強いが故に、どうしても問題のあるところは切っていくようなアプローチが、今まで比較的採用されていたのではないかと思います。日本企業の比較的伝統的なサプライチェーンの管理の方法というのは、いわゆる自動車産業でいう系列のような、非常に共存共栄型のアプローチを従来取ってきていますので、そういったアプローチを少しでも考えていくということは、これからあり得るかと思っています。

逆に、いろいろなトライアルをやっていた海外のアパレル業界などですと、単に切るといったアプローチではなく、最近ではサプライヤーの従業員の満足度を測るというようなことをやり始めている企業もあります。それによって、問題があれば一目瞭然にわかるし、逆に言うと、従業員の満足度が上がることによって生産性も上がります。逆に言うとwin-winに持っていけるような事例というか、現時点ではトライアルかもしれませんが、そういったことも行われ始めています。単純に、今こうすれば絶対に成功しますよなどという解はないとは思いますが、考え方を工夫して、いかにサプライチェーンと共存共栄を果たしていくかということ、日本企業であるからこそ、今後積極的にやっていけたらいいのではないかとと思っています。

國部 どうもありがとうございました。では、市川さんよろしくをお願いします。

市川 木材調達のところでお話したのですが、まずはやはり住友林業の調達あるいはサプライチェーンに対する考え方をオープンにすることです。われわれはグローバル・コンパクトにも署名しておりまして、そういうことも取引先には全てオープンにしています。その上で、協力や改善を求めるなど、サプライヤーとの関係を築い

ています。

使用目的も含めて共存共栄という話がありましたが、やはりまずわれわれの考え方に賛同していただける企業に対する経営の責任というか、共存の責任ということもわれわれは常に意識して共存共栄を図っていかないと、付いてきてくれないと思いますので、そういうオープンで建設的な議論を重ねていくことが必要ではないかと思っています。

今後の課題について

國部 なるほど。ありがとうございました。

そろそろ時間がなくなってきましたので、最後に、まとめの言葉に代えて、一言ずつお願いできればと思います。

今日は「価値創造」という比較的抽象的な議論だったにもかかわらず、幾つか具体的なところまで議論を掘り下げられたと思いますが、これから考えるとき、どのような課題が重要になってくるでしょうか。現在は全然論点に入っていないところでもいいですし、今後の中長期的なCSRの方向性についてのお考えでも結構ですので、これを最後の発言として、阪さんからお願いいたします。

阪 先ほど、日本企業らしい共存共栄の話もありましたが、そういう私たちが持つ良いところを再度評価し、大切にすることが、大事ではないかと思っています。

日本がなぜ植民地にならなかったのか、あるいは戦後の惨状から復活できるだろうかというときに、外国の方が日本を見て、日本人の勤勉さ、高いモラル、そして地域社会がしっかりしているから大丈夫だと言われたようです。今も私たちが持っているそのような価値を大切に、企業は、市場は、社会はどうあるべきか、自分は何を

すべきかをみんなが考え行動することが大切だと思います。みんなで考えることについては、日曜日にもかかわらず今日これだけ多くの方が来られていて、私は大きな希望を持ちました。今日は本当にありがとうございました。

國部 ありがとうございました。では富田さん、お願いいたします。

富田 いろいろな課題があると思うのですが、私の経験からすると、日本企業で一番課題視されるのは、経営層の理解がないということなのです。これは、日本の社会や日本企業を取り巻く環境自体が、こういったものが十分に評価される形になっていないのではないかと思います。

ですから、企業がどうするかという以前に、こういったことにきちんと取り組む会社が評価されるような社会をどうつくっていくかという問題が非常に大事なのではないかと思っています。その観点からいきますと、投資家の世界は徐々にESG投資ということで少しずつ変わりつつあるかと思いますが、それ以外に、たとえば消費者や、従業員自体、メディアの関心など、そういったところがどう変わっていくかがすごく大事だと思います。

結局のところ、個人一人ひとりがちゃんとそういった意識を持つ社会をどうつくっていくか。先ほど國部先生のお話の中に「会社の中の公共空間」というお話があったのですが、私はいつも半分冗談で「一人マルチステークホルダー」と言っています。一人の人間、私自身も多様なステークホルダーの側面を持っているのですね。これは会社の社員であるかもしれないし、もしかしたらどこかの株を持っている株主かもしれないし、どこかの会社の商品を買っている消費者でもあるかもしれないし、一応税金も払っている、国のステークホルダーの一部でもあると

言えます。それぞれの人がそのように意識したことをやっていける社会をつくっていけば、徐々にこのような取り組みをきちんとやっていく企業が評価されるような時代になるのではないかと期待しています。

國部 どうもありがとうございました。では、市川さん、お願いします。

市川 今日はありがとうございました。私が一番気をつけているのは、アカウンタビリティの大切さということです。日本には、非常に立派な企業がたくさんあると思います。ただ、それが単一文化といえますか、共通の価値観を持って暗黙知の中でつくり上げてこられたクローズな部分が強く、その良さというのはなかなか世界には理解されません。やはりIRで投資家と対話しても大切なのは、明確に経営指標なり目標なり志をきちんと説明することです。特に多様

性、グローバルという中で、せっかくの日本企業の良さが説明不足で理解されないのは残念ですし、われわれとしてもこの点は十分認識してやっていかなくはいけないと思っていますので、こういう機会を通じてまた一つ勉強して、アカウンタビリティを今後もやっていきたいと思えます。今日はありがとうございました。

國部 どうもありがとうございました。最後はアカウンタビリティで締めさせていただきました。

もう私がここでまとめるまでもなく、最後は3人の登壇者の方のご意見をもって、今日のシンポジウムはここで終わりたいと思います。どうもありがとうございました。

では、最後に現代経営学研究所の正司理事長の方からご挨拶をさせていただきます。



<閉会挨拶>

正司健一（現代経営学研究所 理事長・神戸大学大学院経営学研究科 教授）

正司 本日は「持続可能な発展と価値創造—経済・社会・環境の視点から—」ということで、研究所としては第28回になるシンポジウムを開催させていただきました。もともとこの研究所は、NPO法人としては2004年設立なのですが、その前身として現代経営学研究学会があって、それは1993年設立ということで、来年で25年の歴史を迎える学会です。冒頭、研究科長のご挨拶ありましたが、ざっくりと実務、実際との調和という神戸大の理念の下、経営学部としてはこうやって皆さん方と議論する場を持つことの大切さを考えてやってきた組織です。本日もたくさんの皆さまにお越しいただき、本当にありがたい

と思っていますが、今後ともご支援を賜ればと思っております。

本日は、本当にお忙しい中、わざわざおいいただきました住友林業株式会社の市川様、ロイドレジスタージャパンの富田様、関学院の阪先生に、もう一度拍手をお願いしたいと思います。本当にありがとうございました。そして、コーディネーターの國部さんもご苦労さまでした。それではこれで本日のシンポジウムを終了いたします。

