

公益財団法人 りそなアジア・オセアニア財団セミナー

第4回環境シンポジウム

「アジアの経済発展と環境問題」

講演

企業の視点から環境問題を考える

<講師>

国連グローバル・コンパクト ボードメンバー

富士ゼロックス株式会社 イグゼクティブ・アドバイザー

一般社団法人グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン 代表理事

有馬利男氏

有馬 ご紹介いただきました有馬です。素晴らしい音楽を聞いた後、またちょっと醒めさせてしまう感じで申し訳ありません。30分ほどお時間を頂戴し、「SDGs と CSR 経営」というテーマでお話しします。SDGs は聞いたことがあるけれども何だろうという方もおられると思います。そのあたりのことも含めてお話ししたいと思います。

さっそく内容に入ります。目次として三つ考えました。今日は気候変動というメインのテーマがあるので、そこからイントロ的に視点をセットしようと思いました。ただ、すでに阿部先生からお話がありましたので、ここはもうごく簡単に端折りたいと思います。

2番目に SDGs のメッセージ。そして CSR 経営。この最後の部分に少し私のポイントを置きたいと思います。

このあたりは最近の身近な異常現象です。気候変動は疑いもなく起きていると皆様も感じておられると思います。これは専門書から引用しただけですけれども、工業化以前に対してこれから地球の温度、気温を 2℃の上昇枠にとどめようとする、CO₂ の余裕排出枠はほとんど残っていないということになります。

これらの環境変動、あるいはこれは今年 3 月の宮城で行われた防災・減災の会議でも使われたチャートですけれども、こういう自然災害に対して人々、我々人類と言ってもいいのですが、自然災害のハザードがどれだけ起こるのか、災害に対して自分たちがどれだけ曝露（ばくろ）されるのか、また、曝露した段階で我々の脆弱（ぜいじゃく）性がどの程度なのか。

この三つの要素で組み合わせられると言われていますが、最初のハザード、この気候変動に対してそれをどれだけ抑えることができるか。あるいは、気候変動に対して「攻める」と書いてありますが、これは私の言葉です。例えばカーボンをきちんと抑え込んで地中に埋めてしまおうとか、そのように攻める手段というものもあるだろう。それから曝露に対しては、そこから逃げるということもありますし、そういうものに対して守っていくということもある。

脆弱性に対しては、自分たちがいかに強くなってそれに耐えていくかということもあります。例えば、気候変動によって乾燥化して水がなくなってくる。むしろ自分たちの技術によって浄水を作っていくといったように、逆に反抗するといったことも考えられる。このようないろいろな手が打てるということです。

このように企業、あるいは事業を見ると、いろいろな技術開発、イノベーション、そしてまたビジネスモデルという感覚で対応していくことは可能ではないかと思います。

この温暖化の要因の除去・削減、温暖化現象への対応・適応といったことが、いま申し上げたかたちでいろいろ考えられるのですけれども、気候変動が単独に存在するわけではなく、人類、社会にとっては総力戦になると言えます。

気候変動を起こしている要素もありますし、気候変動が引き起こしている他の問題もたくさんあるわけで、まさに複合する要因であり、複合するソリューションの組み合わせです。そういった意味では、我々は気候変動だけでなくいろいろな問題に対して幅広く対応していかなければならない。そのためにはグローバルな意思統一、あるいは連携のプラットフォームが必要になるのではないかとされています。

このように人類の課題、問題を総合的に取り上げ、このことに関してはもちろんいろいろなことが行なわれています。代表的なものとして、今から 15 年前の 2000 年に国連の総会で決議された MDGs というものがあります。M は Millennium、D は開発 Development、G は Goals。Millennium、ちょうど 2000 年という切れ目の年に、地球全体あるいは人類全体として、これから 15 年間このような課題に取り組んでいこうというのが決議された。MDGs は今年で 15 年目です。今年その期限が来るわけです。

実はこの MDGs では 8 項目取り上げられていてそのほとんどが、例えばアフリカ諸国などいわゆる途上国、あるいは貧困な国々の健康問題、教育問題、人権問題、そういうものが 8 項目にわたって取り上げられていました。

これをあっさり言うと、先進国が途上国に対して支援していく、そういう目線でつくられていたと言ってもいいと思います。もちろん先進国にも共通する問題として取り上げることも可能ですが、主としてそういうことです。

今年で 15 年経ち、新しい次の 15 年間の地球全体の目標・課題を設定しようと、先ほどお話にありました 2012 年の「リオ+20」で議論をされました。そこから約 3 年たっていますけれども、その間にいろいろなかたちで検討されました。もちろん国連及びそこに加盟をしている国々、あるいはアカデミア、NGO、そして民間の企業の代表等々が参加し、9 月 25 日にニューヨーク国連本部の国連総会で決議されたのがこの SDGs です。S は Sustainable、いわゆる持続可能性、持続可能な開発目標ということです。

ここに SDGs の 17 項目、17 のゴールが絵にしてあります。これは 17 項目、それぞれのゴールにだいたい五つぐらいでしょうか、サブ項目、サブテーマが付いていて、全部で 169 テーマあります。今回の SDGs は MDGs と違い、先進国、それから途上国共通の課題、ゴールが取り上げられています。

横断的に取り上げられていて、例えば1番の貧困の撲滅。この17項目の中でも1番目に取り上げられている。貧困は、例えば紛争の全ての原因であると言われてはいるけれども、不公平の問題に対しても貧困の問題がいろいろなかたちで絡んでくるとも言われています。

この貧困の問題は、途上国における貧困の問題が大きいです。そういう問題があるのですが、それだけではなく先進国における貧困の問題も大変強く意識されています。

これを全部やる時間はないのですが、例えば先ほどの気候変動の問題は13番として取り上げられています。とにかく気候変動の問題は世界で一斉に緊急に行動しなければならない。そういう認識をしています。

サブのテーマとして、13.1は対抗力・適応力を展開して付けていく。それから13.2は、国レベルで政策・戦略計画をつくり上げていく。このあたりは今度の12月にパリで開かれるCOP21でいろいろ議論されることになります。

13.3は、社会レベルでの教育、意識、人の問題、制度の問題です。こういったものは特に民間の企業なり組織なりNGOなりが絡んでいかなければならないと思います。

このことに関してはUNGCで、これからちょっとお話しします。Global Compact、それからGRI、これはヨーロッパを中心に世界中でいま使われていて、企業がCSRレポートとかサステナビリティレポートとか、いま日本でも1000社ぐらいが発行していますけれども、そういうレポートのためのガイドラインが出ています。

それからWBCSDというのは、世界の200社ぐらいが加入している先進企業の集まりです。この3社が一緒になってCompassを用意しましたが、これは民間企業がSDGsを自分たちの問題として取り上げ、自分たちで先ほどのSDGsの17項目に対してどう取り組んでいけばいいかを示したガイドラインです。それがCompassというもので、こういうものを見ながら、いろいろ検討していただければいいと思います。

いまGlobal Compactのお話をしたのですが、この気候変動の問題も含めて、世界の社会的な課題に対して取り組んでいこうとする組織が実は国連によって提案。国連と民間企業が手を組んで一緒に取り組んでいこうという動きが2000年、いまから15年前の2000年、ちょうど先ほどのMillennium開発目標ができたのとほぼ同じタイミングでできています。

皆さん覚えていらっしゃるでしょうか。1989年にベルリンの壁が壊れ、その2年後ぐらいにソビエト連邦が崩壊。これで冷戦の壁、東西の壁が一気に崩れた。それによってグローバル化が一気に始まったと言われています。

それまでは壁で隔てられていて経済成長もあまりできなかった。それが、壁を乗り越え、

つまり民間企業、グローバル企業がもう国の境界に関係なくどんどん動き始めた。資本、人、技術、情報、情報システムのグローバル化が一気に進んだと言われています。これが 1990 年代です。

ただ、それまでの企業のメンタリティーとしては、企業は収益を上げて雇用を生み出して税金を払って株主に配当するもの。これが企業の社会的責任だと言われていた時代を長く過ごしていますから、このグローバリゼーションが一気に進んだとき、実は多くの企業が自分たちは収益を上げて成長すればいいという意識で世界中を駆け巡ったわけです。

実はそのことによって 1990 年代後半に、例えば古くなって要らなくなったタンカーを海の底に捨ててしまえという企業が出てきたり、あるいは鉱物を採掘するために大量に自然を破壊し、おかげでオランウータンの住むところがなくなった。そういう問題がいっぱい起こりました。東南アジアでは児童労働などが起きている。

ただ、企業の経営者からすれば、自分たちの目的は収益を上げることなので、多少そういうことは目をつぶってやればいいではないか。それで 1990 年代後半、いろいろな問題が起きてきた。それに対して NGO たちが立ち上がり、社会の非難を浴びるようになってきた。それがその当時のグローバル企業の状態でした。

これに対して、この写真の左側のコフィー・アナンさんという方、前の代の国連事務総長ですが、彼がスイスのダボス会議という世界の経営者が集まる場でチャレンジした。経営者たちに向かって、「皆さんこれでいいのですか。こういう状態でいいのですか」と。「もっと健全で人間の顔をしたグローバリゼーションを実現しようではありませんか」と提案したのです。

やはりこのままではいけないと考え、そのことに賛同した経営者も多かったわけで、翌 2000 年にニューヨークに集まり、2000 年 7 月につくり上げられたのがこの国連 Global Compact です。この右側に 10 原則と書いてありますが、大きく言うと人権、労働、環境です。そして 2004 年に付け加えられたのが 10 番目の腐敗防止です。この 4 エリア・10 原則を掲げ、国連と民間企業が手を組んでこれを実現しようとする組織が発足しました。ちょうど 15 年前のことです。

この組織は一体何をやるのか。この 10 原則に賛同する企業が集まり、今では企業だけでなく世界で 1 万 3000 くらいの加盟があるのですが、世界最大の CSR 推進組織です。うち企業は約 9000 とされています。あと、NGO もいます。それから、アカデミア、大学が多いです。それからもちろん金融系の組織もたくさん入っています。

これはちょっと細かくてややこしいのでポイントだけにしますが、そういう組織が集まってワーキンググループという、人権の問題とか腐敗の防止とか、そういう課題に対して専門家が集まって議論をして、いろいろな意味でのガイドを出すなどしています。

ここに世界と書いてあり、数字がご覧いただけるかどうか分かりませんが、59 とか 67 と出ています。これは参加している企業の数です。右側に 2 とか 1 とか小さい数字が書いてあって、日立製作所とか EY Japan とか住友化学とか、加盟する日本企業の数字です。ご覧いただくと非常に少ないです。

Issue platforms というのはプロジェクトのような感覚です。課題を取り上げ、世界中の企業が参加して一緒にいろいろな活動する。例えば 1 番は Caring for Climate と書いてあって、これは気候変動に対するプロジェクト活動です。これは 1997 年にスタートし、そのときはコカ・コーラとか、確か 11 社ぐらいでスタートしました。今は 397 社で、日本からも 13 社加盟をしています。

それから LEAD は、世界の中で CSR の先進的な活動をしている企業 49 社が集まったもので、日本から住友化学さんと武田薬品工業さんと富士ゼロックスの 3 社が入っています。ここでは CSR とはということかといったようなことも含めて、いろいろな先進的な議論をしています。

それからシスターイニシアチブ、これは三つ取り上げています。PRME というのはビジネススクールで先ほどお話ししました ESG、あるいはサステナビリティについて教育する。それをどうやってカリキュラムに盛り込んでいくか。そういった議論をする場所。これは 585 の世界のカレッジ、ビジネススクールが加盟しています。

それから、先ほど福島さんからお話があった PRI。これは投資する側が投資の評価基準として ESG、Environment、Society、Governance の三つを評価基準に取り上げようというもの。そのことについて自分の会社はこうやるのだと宣言するものです。ここに 1358 と書いてあります。先ほどの福島さんの数字では 1240 くらいだったと思うのですが、これは去年です。この数字は今年の数値です。この 1 年間で 100 ぐらい増えている。今、そういう勢いを持っています。こういう活動をしているのが Global Compact の、国連の事務局をリーダーとする活動です。

それから、日本にもネットワーク組織があります。いろいろな活動をやっていますが、例えば分科会活動をやっていて、例えば Human Rights Due Diligence という人権に関する企業の実態をきちんと認識し、評価をする、改善をする、そのやり方はどうしたらいいかな

ど。

企業の皆さんが集まって自社の経験を提供し合う。自分たちはこうやっている、こういう問題があるけれどもどうしたらいいのだろうと、みんなで議論する場です。

人権については関心が強く、二つの分科会ができています。自己評価の問題と人権の教育の問題。これは21社入っています。環境経営は非常に人気が高く、40社参加しています。

そういった中で、9番目は関西分科会です。ここは38社。実は関西地区、大阪、京都を含めて確か40社ぐらい加盟しておられます。関西は非常に熱心で、ほとんどの方がこの分科会に参加しておられます。そういう分科会活動もあります。今年は14の分科会活動をやっていますけれども、毎年こういうかたちでやっています。

それからもう一つだけお話しします。「明日の経営を考える会」です。これは1年間のプログラムで、各社の執行役員クラス、次の経営陣に入っていくような人たちに、CSR サステナビリティについて1年間勉強してもらい、議論してもらい、仲間をつくってもらい、今年24社から応募があり、1年間やってもらいます。

こういう人たちに明日の経営を担っていただくと、日本も良くなるのではないかと我々も期待を込めています。もう7年間、今年で8年目ですが、卒業生が100人います。こういう人たちのネットワーク組織もできていますから、こういう人たちの活動、活躍を期待しています。

3番目の章ですが、ではこういうことを企業の側から見たときに、企業は一体どういうことをやっているのか。もう皆さんよくご存じのことですが、これは私が長く関わっている富士ゼロックスという会社の事例の紹介です。この表はこれ1枚で説明できるようになっていて、一番上は資材調達、それからR&D、製造販売、お客様のオフィス、それから商品の使用後です。

ご存じの方が多いと思いますが、富士ゼロックスの場合はいわゆる事務機、複合機です。昔は複写機と言っていたのですが、最近ではもう複写機はなくなったのです。複写とプリンター機能、スキャン、インターネット、全部含んだものを複合機と言っています。それを作るための資材調達から商品を使い終わった後のリサイクルまで、いろいろなことをやっています。

ステークホルダー、利害関係者がいて、一番下の段、例えば資材調達の段階ではCSR調達活動とか、サプライヤー・エンゲージメント、サプライヤーを巻き込んで社会環境等々について一緒に正しいことをやろうという活動があります。

それから、その次の段は従業員の能力開発プログラム、例えば工場等々での CO₂のゼロ排出です。それから、お客様のオフィスです。我々の事務機では、エネルギーを使う最大の場所は実はお客様のオフィスです。お客様のオフィスで電気をたくさん使うのです。

電気代はお客様が払っているのでそれをできるだけ少なくする。これが省エネ商品です。富士ゼロックスは経産省の省エネ大賞を 11 年間連続で頂いている。今はもう賞のかたちがちょっと変わっているのですけれども、そのくらい熱心にやってきたわけです。こんな企業は他の業界を含めて他にはない。

それから、CSR を切り口としたマーケティング活動。例えばお客様の省エネを実現するためのシステム構築とか、ソリューションのサービスもやっています。

それから一番右は、商品の使用後です。カートリッジが空っぽになると捨てますね。これを捨てるのごみになるのですが、機械も放っておくとどこかへ消えてごみになる。そうならないように全部回収します。カートリッジも全品回収する。これは 1995 年からやっていて、日本でやって、アジア全域でやって、中国でもやっています。それら全部回収してリサイクルする。エネルギーから換算ですが、これによって CO₂の排出削減されますし、もちろん廃棄ゼロになります。それから、それほど多くはないですが、リサイクルすることによって新品で作るよりも実は安くできる。

ですから、経済性という意味でも、社会性という意味でも両立する。そういう仕組み、システムです。これをつくるのに大変苦労したのです。最初はリサイクルすると高かったのです。先ほどのお話にありましたが、開発と経済性、あるいは社会性と経済性というのは矛盾することが多い。

でもそれを何とか乗り越えようとし、我々の場合、実は 8 年かけて黒字化しました。それをぐいぐいやっていると知恵が出る、イノベーションが起きる。黒字化するために、パテントが 200 本出るくらいみんな頑張ったのです。そのことによって黒字化し、CO₂削減、エネルギー削減と経済性を両立させた。これは一つのモデルではないかと思っています。

日本語訳がまだ間に合っていないですが、お手元の英語の資料に 6 ページ分付いています。これは先々週に国連で Global Compact の集まりがあり、先ほどお話した SDGs の決議がありました。その場で世界の企業が名乗りを上げ、SDGs の 17 項目に対して自分たちはこういう活動をやると宣言しました。それがこの英語の書類の中に 35 社に関して入っています。もし関心があれば、見ていただくと世界の企業がどういうことをやっているかがわかります。

最後のページですが、経営の視点。これは私自身の考え方なのですが、私も経営者をやっておりましたので、今いろいろお話したことを経営という側面からどうやって実践していくのかちょっと絵にしてみました。この4象限。横軸は経済性で、儲かるか儲からないかという経済性の話。縦軸は社会性で、社会に対してどれだけ責任を果たしているか、あるいは貢献しているか。そういう縦軸と横軸です。これを縦横で分けると4象限ありますが、やはり企業の感覚から言うと、経営の理念とかビジョンとかそういうことをど真ん中に置き、周囲を見渡す絵になります。

やはり一番気になるのは右下の事業の部分です。それから左上の社会貢献の部分です。ずいぶん前ですけれども、実は最近でもそうですが、企業の社会的な責任は何だと言われると、収益を上げること、それを通じて社会に役立つのだと考える経営者が多かったと思うのです。

それが最近では、いや、それだけではないだろうと言われるようになった。それで、この一番右上のCSR経営というものが言われるようになった。先ほどちょっとお話した富士ゼロックスの事業のバリューチェーンの中では、それぞれこういうことをやっていた。それは、事業とCSRを統合して一緒にやるのだという考え方です。それがCSR経営で、事業の本流の中で社会に関わっていく。そういう考え方になります。

ただ、事業経営である以上は、ただそれがいいからそうやればいいということにはならない。やはり一番右下の事業です。本当に強い事業の能力。組織もフラットで、スリムで、本当に力を持った人たちを育てて本当に強い事業性をつくらないと、ただ一緒に良いことをやればいいとは思えないと思います。本当にそこは大事だと私は思います。

それから、左上の社会貢献の部分。これも例えば、ボランティアとかプロボノとか、社会と関わっていくこと。これは事業の中でやらなければ意味がないと言う人も最近出ていますが、実はそうではなく、やはり社員を育成する、社員の視野を広げる、ネットワークをつくっていくことが重要です。社員が自分たちの意思で、あるいは企業も手を貸し、ボランティア活動をやるとか、専門の人はプロボノで出ていくとか、やはりそういうことやるのが非常に大事だと思うのです。

そういうものと、先ほどお話した事業の強さというものを一緒にして、事業本流の中でCSR経営をやる。それは経営者の意志の問題ですし、それができれば本当に強い経営になると考えています。それが自然に、統合的に発揮できるのがCSR経営です。

一番左下に「価値基盤」と書いたのですが、その根っこの倫理観、道徳観というものを企

業の中できちんと共有し、全体のいろいろな活動の中へそれを染みこませていく。これがもう一つの非常に大事なことです。

こういうものを 4 象限で表現してみたのですが、これを統括的に推し進めていくのが経営者の仕事ではないかと思うのです。全部一度にどこまでできるのかということがありますが、そういう意味で、やはり段階を踏んでやっていかなければならないと思います。私自身はこういうことをやっていくことにより、先ほどお話しした **SDGs** の実現というものに向かっていく。そのことによって持続的な社会の構築に貢献できるのではないかと考えています。

ちょっと口幅ったい生意気なことを申し上げましたけれども、これは私の信念としてお話しさせていただきました。ご清聴ありがとうございました。(拍手)