

■ パネルディスカッション

## 低炭素社会を実現するための企業戦略



平成20年2月5日開催

■ パネラー（社名50音順）

|                |                  |         |
|----------------|------------------|---------|
| 環境監査研究会        | 代表幹事             | 後藤 敏彦 氏 |
| 株式会社クリーン       | 代表取締役            | 菌田 綾子 氏 |
| 三菱電機株式会社       | 環境推進本部 本部長       | 蛭田 道夫 氏 |
| 大和証券投資信託委託株式会社 | 取締役兼専務執行役員 運用本部長 | 荒井 勝    |

■ モデレーター

|          |               |        |
|----------|---------------|--------|
| 株式会社大和総研 | 経営戦略研究所 主任研究員 | 河口 真理子 |
|----------|---------------|--------|

※なお、役職につきましてはセミナー開催日時点のものとなっております。

(河口<sup>2</sup>) 皆さん、こんにちは。先ほどの山本先生のお話は70分にわたる熱演だったのですけれども、本当はパネルディスカッションで話すテーマも先生がすべて話されてしまって、話すことないね、と



いうことであつたわけですが、70分であまりにも詰め込み過ぎていたのかなというところもあります。そのあたりをもう少し解きほぐしつつパネルディスカッションを進めていきたいと思っております。先ほどの先生のお話を伺って、恐らく2つ違和感を抱いた方がいらっしゃるのではないかなという気がいたしましたので、最初に、そのあたりを私のほうから説明させていただきます。

まず第1点は、先生がおっしゃっていた、アル・ゴアさんもおっしゃっていたプラネタリーエマージェンシーという惑星的な危機感です。温暖化問題がどのくらい大変なものなのかということに対してかなり認識の温度差があるのです。お聞きになっておわかりのとおり、先生はかなりこの面では非常に先進的というか、急進的なご意見をお持ちでいらっしゃいます。ただ、世界中の科学者の意見をまとめるとそういう先進的なことになるのだということですが、あまり温暖化問題について専門的に勉強をされていない方だと、「まさか」という話に聞こえるのではないかと。我々のようにある程度環境を勉強をしている人間にしても、先ほどのお話にあつたように今年の夏に北極海の氷がこんなに解けていって、去年聞いたよりも事態はさらに悪くなっているのだ、というような最新情報はあまりわかっていないところですので、一体温暖化問題というのはどのくらい深刻なのか。これについて、かなり温度差がありま

す。先生もこのパネリストもそうした危機感には共有していますが、世の中には、温暖化問題はないのだということを言う科学者もおりますので、温暖化問題は大したことないのに何を大騒ぎしているんだ、という違和感を感じる方も中にはいるのではないかと、という点が1点ある気がいたします。これは将来のことですので、誰も断定できません。ただ、先生のお話にあつたように世界の科学者のマジョリティーが温暖化は危機的状況にある、ということで一致していますという点はある程度ご納得いただくと。温暖化が進みこの先どのくらい深刻なことになるのかに関しては、ちょっとあまりにも信じがたいような映画に出てくるようなお話だったので、なかなか咀嚼し切れなところもあるかと思うのですけれども、決して楽観できる状況ではなく、今すぐアクションを起こさなければいけないということは皆さんにメッセージとして伝わったかと思えます。

もう1点ですけれども、後半部分で、社会的な取り組みのところで海外のお話をされていて、日本企業のいろいろなエコプロダクツの事例も出ていたのですが、国としての取り組み、企業としての取り組みでは、海外は非常に進んでいるという事例を幾つか挙げられていました。これも違和感があるところではないかと。環境といえば日本、日本の企業は世界で環境問題は非常に進んでいるという認識を多くの方は普通に持たれているのではないかと思うわけですが、環境の何に日本がすぐれていて、先生が海外のほうが最近進んでいるよとおっしゃったのは本当か、本当ならどのあたりがそうなのか。このあたりも、議論をしていくうちにどういうことなのかということがご理解いただけるようになるのではないかと考えております。

パネルの進め方ですけれども、今日は4名の方をお招きしております。まず、環境監査研究会の後藤さんには、国内外の環境経営、または社会

2 河口 真理子(かわぐち まりこ)略歴：  
1986年一橋大学大学院経済研究科修了、大和証券株式会社に入社。  
1995年に大和総研に転籍、2004年に経営戦略研究部に配属され、現在に至る。東京都環境審議会委員、環境コミュニケーション大賞審査委員も務める。

的責任投資の状況に非常にお詳しいということ、世界の動向について山本先生のお話にもあったわけですが、もう少し細かいところまで含めてお話をいただくと。お隣の藺田さんには、環境報告書作成会社クレアンという企業の代表取締役をなさっているわけですが、日本の企業述べ350社ほどの環境報告書の作成支援ということを通じて、日本の企業の環境経営の実態に大変お詳しいということもございます。また、ご自身の会社自身が環境ということに配慮したビジネスをするということもありますので、そういったお立場で、日本の企業の状況と、どういうことができて、どこをどうすればいいのかというようなお話を伺いたいと思っております。それから、企業の事例ということで、三菱電機の蛭田さんにお越しいただきました。三菱電機は、後でお話があるかと思えますけれども、2021年に3割削減というようなかなり長期的な目標を昨年お出しになっておられて、なかなかビジョンをつくって長期目標を掲げるといのは日本企業があまり得意とするところではないのですが、そういうことを既になさっている会社さんはあるのですが、そのよい事例ということで、どのようなお考えでそういうことをされているのか、また社内でいろいろとそういうことをするのに大変な苦労があったのではないかなというようなことも踏まえて、こうしたビジョンを広げていくということをお話をいただきたいと思います。皆様から向かって一番右側になります、大和証券投資信託の荒井ですが、大和証券投資信託というのはSRI、社会的責任投資にも非常に熱心に取り組んでおりますし、FTSE4Good(フツィ・フォー・グッド)というイギリスにありますSRIインデックスの運営会社の外部評価委員というようなこともやっております、国内外の投資家の状況について、温暖化問題を彼はどのように考えているのかということについてお話をいただきます。最初に、皆さんに各10分ずつぐらい

プレゼンテーションをいただいて、そしてそれぞれの立場でディスカッションをしていきたいと思っております。

では、まず後藤さん、よろしくお願いいたします。

(後藤<sup>3</sup>) 皆さん、こんにちは。ただいま紹介いただきました後藤でございます。10分しかないので、早速始めさせていただきます。私の話は、実は山本先生がほとんど話をしてくれましたので、そのうちのさわりのところを必要に応じて少しかみ砕いて話ができたらと思っています。



昨年、世界は変わったというか、日本の常識は世界の非常識で、現在の日本の常識は全く世界の常識とかけ離れているという状況にあります。ハイリゲナムサミットで、半減という話がありました。これも1つの大きな変化です。もう1つは、Baliです。スライドには英語を書きました。なぜ英語を書いたかということ、下に、最後のほうにウェブアドレスが書いてありますが、ぜひビジネスマンの皆様方は英語を読んでいただきたいということです。日本の報道機関は、お役所の発表をそのまま報道しております。言ってみれば、大本営発表です。日本の官庁の発表は、実は英文の文章とは少しニュアンスが違います。例えば、バリのアクションプランですと、社会開発と貧困撲滅、何で気候変動とこれが関係あるのだとお考えでしょうが、ここがわからないとビジネスチャンスにつながらないと思います。それから、真ん中の下のほうの、「第4次レポートに比べて」というのは、これ英語はレスポndingです。第3次レポー

3 後藤 敏彦(ごとう としひこ)氏略歴:

1964年東京大学法学部卒業後、大手損害保険会社に入社。在職から環境監査研究会の設立に携わり、1992年から同会の代表幹事を務める。98年に持続可能性報告書の国際的ガイドラインであるGRIの運営委員に就任。2002年にGRI日本フォーラム(現サステナビリティ日本フォーラム)を立ち上げ代表理事に就任、現在まで同職を務める。

トまでは、COP(気候変動枠組み条約締約国会議)では全部IPCCのレポートはノーティング、「参考にして」です。参考にしていたのですが、第4次レポートはそれに応えてということです。この「応えて」という意味はものすごく大きい意味です。この違いをぜひ理解していただきたいと思いません。ほかにもあります。ほとんどのスライドの最後にウェブアドレスが書いてありますので、ぜひ見ていただきたいと思いません。バリアクションプランはせいぜい数ページのものでありますから、これを読んでいただくのは簡単だと思いません。

それから、「数値目標はない」と言われておりますが、バリ会議では、実は数値目標のあるペーパーが採択されております。ここに赤字で書いてありますが、1990年比2020年までに25%から40%削減する。これは2009年のコペンハーゲンで決めるわけです。最低限は25%です。山本先生のお話にありましたように、欧州は昨年3月10日に2020年に20%、先進国が追随するなら30%と言っていますので、多分2009年には、先進国は2020年に1999年比30%削減。少なくとも25%です。ですから、90年のをベースにするのはおかしいなんていう福田総理のお話は、バリの文書とは全然違うことを言っておられるということで、世界はこういう約束を、特に先進国はこの約束を既に行っているということです。これは実は、今日皆様のお手元にある、大和のレポート(「経営戦略研究」)の論文の中に河口さんが書かれておりますが、そのレポートにUNDP(国連開発計画)の引用で書かれております。

次に「合意の意味」です。日本は根本的に認識を改めなければいけません。日本で、温暖化は嘘だという文書が50万部と大変売れております。先生の『温暖化地獄 一脱出のシナリオ』は1万部です。何を言いたいかということ、後でお話しますが、科学は将来を100%証明できません。ですから、IPCCは90数%の確率だということを言っているわけです。それに対して、世界の政治指導者

はレスポンドしたわけです。つまり、確率的に90%以上ということですから、人為起源でない可能性というのはゼロではないということはちゃんとIPCCは認めているのです。でも、世界の政治指導者はそれはもういい、受け入れたと。レスポンドして我々はこれに対応するということです。ですから、日本も世界の科学者と歩調を合わせ、世界と一致団結して温暖化問題に取り組まなければならないのです。次の合意をせざるを得なくなったのは、今のままの延長線上、Business as usualでは、破滅を起こしかねないという認識に至ったからだということです。50%削減ということは、先ほど山本先生は先進国は80%ということでしたが、日本は多分90%以上だと思いません。これが実は、1月に外務省の方が、「数値目標ありきではなく」と言っています。これは全く世界の非常識です。世界の常識は2℃突破を何とか抑えようということがバリ合意の中にIPCCにレスポンドしてということなわけです。「地球の吸収能力内に抑える」と。これはいいです。中学生の1次方程式で計算できます。最低限人口比でいけば、日本は9割削減しなくてはいけない。

日本の評判はどうなのでしょう。バリ会議では「化石賞」。12月4日はワースト1、2、3を独占したというのが読売新聞に出ていました。

それから、日本の温暖化対策のレベルは先進国で最低レベルです。これは1月19日の産経新聞ですが、これは間違いです。1月19日にまとめたものではありません。昨年の10月に世銀がまとめたものではありません。この中のことを1月19日に産経新聞はこのほどまとめたと報道していますが、大間違いで、昨年の10月に、バリ会議以前に日本は最低レベルです。というのが世界の中で広まっております。これも下にウェブアドレスが書いてありますから、ぜひ見てください。

IPCC第4次レポートがこんな形で出ました。「very high confidence」。これは90%以上の確率

というふうになじみがあります。「net effect of human activities」です。人間活動のネットエフェクトです。1750年の産業革命以来とっています。IPCCはこれから人類がとるシナリオを幾つか書いていますが、一番下の赤字はBusiness as usualです。どうも日本の経済界というか、経団連さんがとっているシナリオはこのシナリオのようですが、Business as usualですと、2.4℃から6.4℃の幅で4℃上がるということです。それでもいいというようなシナリオを考えておられるようですが、6.4℃ではほとんどの生命は絶滅するというのが、これもウェブに書いてありますが、イギリスのインディペンデントは、2月2日にIPCCが出た翌日、2月3日にもう出ております。これはIPCCの11月のレポートですが、この20~30年が分岐点。山本先生は10年ということですが、スターン・レビューレポートもありました。これは800ページですからなかなか読めませんが、ここ一番下の環境省のホームページを見ていただくと、サマリー版の40ページぐらいが日本語でありますので、これもぜひ読んでください。GDPの1%を投入すれば何とかできるというのがスターンレポートの言い分です。日本は500兆円ですから5兆円を投入すればいいので、道路に10兆円を投入している日本が5兆円投入できないわけではないので、温暖化に対して日本は間に合わないのではなくて間に合うのです。意思があれば間に合うと。むしろこういう経済学です。

ビジネスですが、「気候変動対策は義務・制約か？」といったらノーです。社会経済システムの大変革は絶好のビジネスチャンスだと思います。というようなことで、今のままでは欧州に遅れをとりかねないと懸念しています。このビジネスチャンスということ、英語風に言えばbusiness opportunityですが、それをどうとらえるかということなのです。

「イノベーションの発揮どころ」で、環境技術に

優れた日本というのは本当なのかなということですが。私はこれは一部企業、業界を別として、錯覚以外の何物でもないと考えています。多分日本の中で世界で絶対的に勝っているのがハイブリッド車とヒートポンプらしいです。それ以外は競っている。先ほど三菱電機さんと控え室で話していたのですが、電機・電子は勝っているとよく言われていますが、半年さぼったら追い抜かれるということも言っておられました。

「省エネ大国は過去の話」は、日本経済新聞の1月21日の社説です。鉄鋼などでは英独仏に既に抜かれ、政治ではドイツに大きく水をあけられた。枕言葉のように、環境技術に優れた日本というのは大間違いであるという状況なわけです。これは、先ほど山本先生の話にもありました、欧州の産業政策ですが、これは環境大臣の会議です。非公式環境大臣の会議における産業政策です。これも18ページのペーパーですからぜひ読んでください。下にウェブアドレスを書いておきました。18ページですから大して難しくありません。特にヨーロッパ人の英語ですから、日本人にはそう難しくない英語です。経済的至上命題とこんなようなことが書いてあるわけです。フロントランナー、競争力を強化というようなことで、輸出潜在力の問題だとか、日本のトップランナーはちょっとヨーロッパで評価されているようで、トップランナーというのは和製英語ですから、ヨーロッパトップランナーをつくるのだそうです。というようなことが書かれています。

ここに2番目に、Ambitious environmental standards and benchmarksとスタンダード。ISOなんかでも、私もISOの委員をやっていますが、昨年6月の北京で、なりふり構わずスタンダードをとりに来ていますというようなことがあります。

次は、「ヒラリー・クリントン氏」です。今日(2008年2月5日)はスーパーチューズデイです。というか、時差がありますけれども、明日にはは

っきりしていると思うのですが、80%削減と書いています。オバマ氏も書いています。共和党のほうは、見てみたのですけれども、とりあえずは書いていない。ですが、少なくともブッシュ氏とは断然変わった方向になるだろうと言われていました。

企業の役割としてエコイノベーションということが期待されています。これはハード、エコテクの問題だけではなくて、ライフスタイルにかかわるソフトのイノベーションの問題、ファクターXの問題等があるかと思っています。

「勝ち組の条件」は、ラディカルなイノベーション戦略があるか。2050年からバックキャストしているのだろうか。さまざまなステークホルダーとのパートナーシップが組み込まれているのだろうか。すぐれたCSR方針、戦略があるか。以上のことの透明性が高いか。私は、このような企業が勝ち組ではないかなと色々な形から考えております。

パートナーシップの形成ということで、ここは後ほどパネルディスカッションで、もし時間があれば話します。

社会的責任投資というものがありました。SRI (Socially Responsible Investment) というものです。私は、実は、社会的責任投資フォーラムという非営利法人の代表理事もしておりますが、昨年、年報をつくってみました。日本はたかだか約8,000億円。欧州は180兆円、アメリカは260兆円と言っています。本当にそんな数字が正しいかどうかは置いておきまして、桁が全然違います。欧州では最近SRIをSustainability Responsible Investmentと言っています。

というようなことで、どんどん金融商品がつくられておりまして、日本は、規制とか、対策が遅れているために、気候変動に伴う金融商品すらほとんどつくられておりません。そういう意味で、金融商品の技術もどんどん遅れているという状況にあります。それから、例えば、一昨年、国連の

コフィ・アナン前事務総長が提唱した、責任投資原則、Principles for Responsible Investmentというものもありますが、日本では、今のところ10数社がサインしているだけです。昨日チェックをしましたが、間違いがなければ11社ぐらいですが、こういったものが今後どういうふうに広がっていくかという意味で、環境を進めるについては、これをビジネスチャンスとするについては当然それに伴う金融がないとなかなか進まないわけですが、その金融商品の面でも、正直言って、遅れてきているというような状況かなと理解しております。10分ですので、こんなところでとりあえずは終わります。

(河口) 後藤さん、ありがとうございます。かなり辛口な意見で、普通ですと、私が辛口の立場で、後藤さんはマイルドなのですが、今日はこういうニュートラルな立場でおりますので私は中立的にお話させていただきます。幾つか後藤さんのお話を補足いたしますと、バリの会議で数値目標が明示されているということですが、バリでは、COP13のほかに、幾つか京都議定書に締約した締約国だけの会議というような特別部会などというのが開かれていまして、COP13は、京都議定書に加盟していないアメリカとか、中国なども入っている全体の会合なのですけれども、議定書に批准して締約している国だけの特別会議が同時並行で行われて、そこでは、京都議定書に批准している日本やEUについては2020年までに25%から40%という削減目標が課されることになりました。そして、2年以内にその25%から40%の間で具体的な削減目標を定めるということが決定されているということになりました。COP13では削減目標は決まっていなのですが、国際的な公約として日本としては25%から40%やらなければいけないことは決まっています。これは実は日本のマスコミの方はご存じなのです。この間も、あるA新聞の

方にそういう数値があるのですよと言ったら、それは知っていますよと。え、何で報道しないのかと。だから、報道されていないから、日本人の間では、「削減目標はない」、と知っているというようなことがまずあるというのが1点です。それから、三菱電機さんのお話で、「半年遅れたら追い抜かれる」というのは、三菱電機さんが頑張っても追い抜かれるということではなくて、ちょっとでも手を抜くと半年で追い抜かれるくらい競争は激しいという意味でおっしゃったということを2点補足させていただきたいと思います。

では、日本国内の状況とかを踏まえて、藺田さんのほうからお願いしたいと思います。

(藺田<sup>4</sup>)では、私のほうでは、CSRと環境経営というお話をしたいと思います。クリーンのプロフィールは、こちらを見ていただければと思います。



繰り返しになりますが、今のままでは社会は持続不可能な状況です。これは人間に置きかえると、癌(がん)だと宣告されたのと同じです。ではなぜ癌になったかということ、例えば、今までの食生活のせいであったり、もしかしたらたばこをすごく吸い過ぎてしまったり、アルコールを飲み過ぎてしまったり、あるいはすごくストレスがあったりと多分いろんな問題があって、そうした過去があったから今こういう問題が起こっているのです。ではこれからどうしていけばよいかというと、今までの習慣を変えなければいけないのです。生活を変える、あるいは考え方を変える、価値観を変える。がらりと変えなければ、この癌は完全に治すことができない。逆に、変えていくこ

とによって治すことができると考えていただければと思います。じゃあ、何のために変えなければいけないのかというと、これは皆さんのためだけではなく、皆さんの子供さんやお孫さんなどの次世代が、これから将来的にもずっと継続していくため、つまり未来のために変えていくのです。こういったことが、環境問題にもいえると思います。

今、低炭素社会に向けていろんなシミュレーションが出ています。国立環境研究所から出ているものを紹介すると、CO<sub>2</sub>の排出量を70%削減することは可能かどうか、幾つかのシナリオがあります。まず二次エネルギー需要の40%から45%の削減と、それから一次エネルギー供給自体の低炭素化。再生可能エネルギーや自然エネルギー利用の試みが始まっていますが、実際にはやればできるというシナリオです。現実的には政策を変えたり、システムやインフラを変えていかなければいけない、あるいは人々のライフスタイルを変えていかなければいけないといういろいろな課題がありますが、幾つかのシナリオの中で、本気でやればできるということを示すデータです。先ほどの癌の例でいうと、癌を治そうと思えば治すことができるのだということなのです。本気でやる気があるかどうか私たちに今問われているかと思っています。

こちらのグラフは、CO<sub>2</sub>排出量の推移と2050年までに半減するにはこのあたりになるというイメージです。では、ここでCSRのお話に戻ります。CSR(Corporate Social Responsibility)は、レスポンスビリティを普通に訳すと「責任」になりますが、これは後藤先生もいつもおっしゃっているように、辞書にもありますから、ぜひ「信頼」と訳してください。CSRとは企業の社会的信頼度を上げていく活動だと広くとらえながら、環境問題もその1つだと考えていただければと思います。実際CSRを行う動機のレベルは、大きく分けると3つぐらいに分かれるのではないのでしょうか。第1段階の当然企業がやらねばならない、リスクを回避

4 藺田 綾子(そのだ あやこ)氏略歴：  
1986年甲南大学文学部卒業後、広告代理店に入社。1987年に株式会社リクルート映像に入社。1988年に株式会社クリーンを設立。以来、環境報告書、CSR報告書作成支援の業界最大手であるクリーンの代表取締役を務める。

するためにすべき最低限のニーズ。この青い部分ですが、法令の遵守や適正な利益を確保して分配をすることなどが含まれます。リスクマネジメントやさまざまな安全性の問題、品質の問題も当然最低限としてここに含まれてきます。次がステークホルダーへの対応レベル。企業にはさまざまなステークホルダーが存在します。このステークホルダーに対してどういう対応をしていくのか。これに関しては、例えば、GRI (Global Reporting Initiative) や環境省、あるいは経済同友会、経団連、それからSRIなどで求められているようなさまざまなステークホルダーの要求を指標化しているものがあります。これらを参考にしながら、どういうふうに企業として応えていくのかのレベルが第2段階です。それに対応しなければ捕まったりとか、罰金がかかるという罰則規定はないので、あくまでソフトローですが、ステークホルダーの要望には対応していかなければ信頼にはつながりません。ちなみに、CSR部を立ち上げましたとか、あるいはこれから立ち上げますとか、プロジェクトをつくりましたという企業は、この第1段階、第2段階は進めています。じゃあ、何のためにCSRを進めるのかという点では、まだまだ議論が進んでいないところもあります。実は一番重要なのは、第3段階のより戦略的に、企業として自分たちが何をコアコンピタンスとして生き残っていくのか、社会的使命感としての自分たちのミッションは何なのか、自分たちの企業の存在価値は何なのか、存在意義は何なのかを考えるステージではないかと感じています。これについてはかなり長期的に戦略を考える必要があります。短期的に来年、または2～3年後にどうするかという視点だけでは、そこから本当の価値は生まれてこない、見えにくいものだとして理解していただければと思います。長期的に考えながら、自分たちの企業がどういふふうな事業体が理想なのか、どうビジネスモデルをチェンジしていかなければいけないの

か。あるいは、地球温暖化の問題をはじめとした環境問題をピンチではなくてチャンスとしてとらえていくことができるか。今、CSR先進企業ではこうした転換を始めていると思います。繰り返しになりますけれども、進め方としては、社内のCSRの推進体制をまず整え、マネジメントシステムを構築して、プラン、ドゥー、チェック、アクションを行うこと。つまり、方針を立てて計画をつくり、実際に行ったことに対してもまたきちんとチェックをする。このチェックの役割が幅広くCSRレポートや環境報告書に求められています。こうしたマネジメントシステムの整備や見直しも重要ですが、さらに重要なのが、やはり明確なビジョンがあるかどうかということです。それがないと、どこに向かえばいいのか、何をすればいいのかという大もとがぐらついてしまう懸念があります。その大もとになるのが、「よい企業とはどんな企業なのか」という問いかけです。それは自社の存在意義の再認識であったり、自社の製品、サービスがどれだけ社会に貢献しているかの見直しだったり、あるいは今だけではなく、これから5年先～10年先、あるいは20年、30年という長期にわたって自分たちが生き残っていくことができる、あるいは社会から求められ、受け入れられ、信頼されていくのかといったことが非常に重要な問いかけでもあります。そのためにも、次世代に向けて幸せなよりよい社会をどう築いていくのかをいま一度本当に認識する必要があります。これが、強いては企業価値の向上、財務的な価値だけではなく、環境的価値であったり、社会的価値であったり、それから実際にそこで働いている従業員の方々や取引先の方々が、自分たちの事業や経営方針に誇りを持って日々働くことができるのかということや、企業ブランディングにもつながってきます。これは経営リスクの最小化にもなるという点で非常にいいことがたくさんあるのですが、ここで本当に重要なのは、長期的な視野で経営を考



えることです。

それから、1つひとつの対処療法ではなく、癌同様に、どこか1箇所を治したら他が悪くなってしまうということにならないよう、鳥瞰的にバランスをよく考えていくことが必要になってきます。

サステナビリティ、持続可能性という言葉を使うと、それは誰のサステナビリティなのですかというご質問を受けるのですが、当然企業の場合は、企業のサステナビリティをまずは考えていただければいいと思います。ただ社会がなくなってしまうたら、あるいは社会のバランスが崩れてしまったら、企業も成り立ちません。もちろん地球環境が大変なことになってしまうと、そこには社会も存続できませんから、企業も存続できない。そう考えていくと、企業は、社会と地球の3つのサステナビリティを同時に考えていかなければいけないのです。その中でCSRをどう推進していくのか。CSRは手段でしかありません。ゴールはサステナビリティをどう達成していくのかということになってくると思います。ただ、それは口で言うほど簡単ではありません。私も企業の経営トップの方々とインタビューなど、いろいろな場面でお会いする機会がありますが、「藪田さんはそう言うけど、なかなか経営は大変なんだよ。長期ビジョンなんて、なかなか描けないよ。」とおっしゃいます。経営者として、長期ばかりを考えているわけにはいかないという深い悩みがあることも伺っています。では長期ビジョンを描くためにどうすればいいのかというと、誰にも未来は予測できません。今までのトレンドをずっと追いかけた予測やシミュレーションはありますが、これらはほとんど当たりません。そこに願望を強く持ちすぎて、こうなってほしいと思いこんでしまうと、未来を読み違えてしまいます。また、戦略をすべて事前に用意することはできません。これが大前提と考えてみてください。

じゃあ、どうすればいいのかというと、発想を

転換して、逆に、未来を明確につくるところから考えてみてください。不確かな未来予測に振り回されるのではなくて、未来をよく考えるのです。目指すべきゴールとか、ビジョンを明確にして、自社の事業が、例えば、20年後、30年後はこんなふうになってほしい、あるいは社会をこんなふうに変えていきたいという未来ビジョンをまず描いていただきたいのです。そのビジョンから現在を振り返った場合、当然すごいギャップはあると思います。それにどう対応していくのかを戦略的に、あるいは計画的に進めていくことがこれから求められる事業戦略になってくると思います。山登りに例えると、何となく高い山に登ろうと思っているだけだと、ちゃんと頂上には行けません。どこが頂上なのか、どんな山を自分たちは目指すのかということを明確にルートを決めます。ゴールは同じでも、いろんなプロセス、あるいはいろんな登り方がありますから、それを戦略的に見通して、ゴールへの最短距離をとる。そうしないと、遠回りしてしまったりとか、ゴールにたどり着けなかったりとか、遭難してしまったりします。またこれからの事業環境というのは、例えば、この図のような漏斗(ろうと)みたいなものだと考えてください。これから先は、いろんな問題が山積みです。多分今まで以上にこれからの事業環境は非常に厳しくなってきます。ということは、同業他社の間で生き残るのは、もしかしたらその半分だったり、あるいは3分の1だったりするかもしれません。その中で自社が生き残っていくためには、持続可能な社会に向かって漏斗の壁におち当たるのを避けつつ、未来の先の先を読みながら戦略的に、また具体的にどういうことをしていくのかを考える必要があると思います。

これを「バックキャストिंग」という言葉で表現します。未来をまず考えて、現在の社会からどういうふうに進んでいくのか。実際にこの戦略はEUでも使われていますし、スウェーデンやイギ

リスでも、このバックキャストイングの考え方を利用しています。また日本でも今幾つかの試みが始まっています。後で三菱さんの事例はお話しされるとお思いますので、他社の事例ということで、リコーさんの「超長期環境ビジョン」を紹介しましょう。リコーの2050年ビジョンは2050年までにCO<sub>2</sub>排出を8分の1にするというコミットメントです。どう実現していくのかという道筋として、まず足元の2010年までに環境負荷を20%削減していく計画を立てています。このビジョンはトップダウンですが、社内ではボトムアップとして具体的にどうするのかという試みが始まっているそうです。それから、東芝グループさんですが、こちらはクリーンでも去年までレポートの作成支援もしていました。今回出されたのは「2050のあるべき姿」です。これは、政府が出した2050年の美しい星ビジョンにもなぞらえているそうです。「地球と調和した人類の豊かな生活」を築くために、自分たちが何をやっていくのか、実現に向けた課題と、それから具体的な計画というのを今つくり始めています。具体的には、環境負荷を10分の1に下げることを決めています。総合環境効率を高めて、ファクターを10にするという戦略ですが、だんだんこういう宣言を行う企業も増えてきています。今、地球温暖化対策の目標値設定には、経団連が真っ向から反対をしています。実際に経団連に入っている企業でも、クリーンに相談に来てくださっている企業さんが数社あります。水面下ではどんな長期ビジョンを具体的に描いていこうかと考えていて、大きく動き始めています。表面だけ見て、のんびりしてられないという状況にあるのではないかと思います。ぜひ少しでも早く、持続可能という視点で未来を変えるほうにシフトしてください。私たちは、企業が動くことは非常に大きい影響があると考えています。

また、グローバルにはいろんな国々もすでに動き始めています。本当は日本も政府が主導で、今

度の洞爺湖サミットに向けて明確なビジョンや具体的な行動計画を出していく必要があるのですが、まずは企業が動いていくことがこの社会を大きく変えていくきっかけになるはずですよ。

ひとつご紹介したいデータとして、国家のGDPと企業の売上高ランキングというのを100位までずっと出したものがあります。上位は、アメリカ、日本、ドイツと続きますけれども、22位の赤いところが企業でウォールマートです。続いて23位がBP(英国石油)で、24位がエクソンモービルで、25位がロイヤル・ダッチ、シェル。ずっと先を見ていくとその下に、インドネシア、サウジアラビアという国が続いています。日本の企業はというと、37位にトヨタ自動車が入っています。その下に、39位のポルトガル、40位のタイが入っています。これはどういうことを意味しているかといいますと、もちろん金額だけでは換算できないところはあるのですが、トヨタの経営層が、長期的なビジョンを打ち出して方向性を大きく転換することは、もしかしたらポルトガルや、タイや、あるいは香港、中国が動くよりも大きく社会を変える可能性があるということではないでしょうか。そういったことが見えてくるデータだと思います。ここで私が強調したいのは、持続可能な社会を創るためには、企業の戦略としてCSR、そして環境経営というのを実行していただきたいということです。

(河口) ありがとうございます。10年以上こういうお仕事をされていて、戦略的に2つの事例をご紹介いただきましたけれども、長期で考える会社さんは確実に増えているということですか。

(藺田) はい、増えています。ここで紹介した以外にも実際には、例えば、味の素さんや、キリンビールさん、住友林業さんにもアドバイスをしています。10年から15年ぐらいの視野で具体的な

計画というのをつくり始めています。今後はどんどんそういう企業も増えてくると思いますし、中堅、中小企業でも一緒になって考えていかなければ、多分淘汰されていく時代が来るのではと思います。

(河口) そういうことを考えられているのは、やはり企業戦略上、それが生き残りのためのファクターだというご判断でそういうことをされているということですか。

(藺田) そうです。「淘汰」というと、ちょっと暗いイメージになってしまうのですが、自分たちが信頼される企業になるために、あるいは本当に尊敬されて、ずっと持続可能な企業になるために、社員が積極的に参加してビジョンづくりをやっている企業も増えてきています。そのビジョン作成の過程では、参加する社員さんのモチベーションが上がって、最終的にはトップのモチベーションも上がる。このように元気な企業づくり、あるいは良い企業づくりをしていくという意味でも、CSR、環境経営を進めていただければと思います。

(河口) では、そういったよい事例ということで、三菱電機の蛭田さん、ぜひよろしく願いいたします。

(蛭田<sup>5</sup>) 三菱電機の蛭田でございます。三菱電機グループの取り組みについて、紹介させていただきたいと思っております。

これが三菱電機グループの概要です。ここにありますよう



5 蛭田 道夫(ひるた みちお)氏略歴：  
1974年名古屋工業大学機械工学科卒業後、三菱電機株式会社に入社。開発本部業務グループマネージャを経て、情報技術総合研究所計画部長を歴任。2004年より環境推進本部副本部長として環境経営を担当。2006年に環境推進本部部長に就任し、現在に至る。

に、エレベーター、鉄道から、産業機械、自動車部品、それから衛星、パワー半導体、エアコンまで幅広い事業分野になっておりますけれども、個々の分野で選択と集中を図って、シナジーを生かした強い電機・電子事業の複合体ということを目指しております。そういう意味でいきますと、環境もこのシナジーを生かす良い1つの事例かなと考えております。

これはCSRの取り組みです。企業理念に基づき7つの行動指針というのがあります。環境はこの7つの行動指針の1つとして、経営の中にしっかり盛り込んで進めております。それから、これが環境経営の実践です。三菱電機は、創立以来、環境に対して配慮した対応をとっているわけですが、正式に環境計画というのをつくったのが1993年で、ほぼ3年ごとに更新しまして、現在第5次環境計画を推進しております。

これが環境経営の枠組みでして、三菱電機はLCAすべてについて、METの視点で考えようということにしています。MはMaterial(資源の有効活用)、EはEnergy(エネルギーの効率利用)、TはToxicity(環境リスク物質の排出回避)を示します。例えば、エコファクトリーでのMは廃棄物の削減、エコロジスでのEは物流のCO<sub>2</sub>削減。それから、エコプロダクツでのTは有害物質の入らない製品を作っていこうということです。

そして、これが環境戦略として今まで進めてきた内容です。環境管理と製品・事業のシナジー戦略です。三菱電機グループは多くのエコプロダクツをつくっておりますので、それをまず社内に展開し、環境管理の向上を図ります。例えば、省エネの例で言いますと、省エネ製品を社内に展開して工場の省エネを図る。そこでいろいろな技術とか、ノウハウを蓄積して、それを製品に転化して事業に展開していく。お客様のところで得たノウハウをもう一度またエコプロダクツに生かして、社内にも展開していくということで、工場の省エ

ネと事業の展開のシナジーを図っていこうという戦略です。

そういうことを進めてきたわけですが、3年ごとの環境計画と同時に、長期ビジョンというのが必要だなというのを私は常々考えておりました。実は、昨年10月に「環境ビジョン2021」というのを発表したのですが、検討は、一昨年の11月からスタートしました。個人的に3つの思いがありました。1つは、社外に対して三菱電機グループの姿勢を明確に示したいということで、社会的責任の観点からもこれを示したいという思いがありました。それから2つ目は、社内に対して進むべき方向を明確に示したいということで、これは社会的責任ということと、それから事業の推進ということに大きくかかわってきます。環境事業というのはこれから非常に重要になってきますので、ここを明確にして、みんなで進めていこうということです。それから3つ目は、これはちょっと視点が違うのですが、進め方として、まず自分たちで考えようということです。最初は環境推進本部のメンバーが休みの日に出たり、合宿をして泊まり込みでゆったりしながら一生懸命案を練りました。日頃日常業務に追われて、つつい明日の仕事、明後日の仕事が先になってしまうので、ゆっくりと将来のことを考える時間を持つということを進めました。3カ月か4カ月かかったのですが、ここで1回発表会をやって、社内の関係部門の人にも聞いていただいて、そこでもう一度二度練り直して、議論に議論を重ね、それから社外の方にいろいろな意見をいただいて、最終的に10月に発表させていただきました。

背景としましては、これも先ほどからありますように、2050年CO<sub>2</sub>半減というのは世界の共通目標ですので、これに向かって我々は2021年30%削減を目指そうということにしております。ちょっと申し遅れましたが、この2021年というのは三菱

電機の100周年に当たります。初めは2020だったのですけれども、少し遊び心も入れたほうがいいなということで、2021というふうにしております。実際の設立は、1921年1月ですので、年度でいうと2020年度になるのですが、2021ということにしております。1990年をベースに考えておりましたので、2050年までの半分ということで2020年あたりがいいかなと考え、2021年を選択しました。CO<sub>2</sub>削減は世の中の要求だということで、我々も少なくともこれには応えていく必要があるだろうと考え、30%削減というのを決めました。

次に、循環型社会形成に向けて、製品の3Rとゼロエミッションを推進します。ゼロエミッションについては定義がいろいろありまして、今三菱電機グループにおいては最終処分率0.5%以下というのをゼロエミッションと呼んでいるのですが、ここで言っていますゼロエミッションは、最終埋め立てを全くゼロにしようということを目指すということです。

それから、これを進める上でどうしてもベースとして必要になるのが、「環境を感じ、考え、行動する人づくり」ということで、自然との共生と環境マインドの育成というのを進めていくことにしました。

これがコンセプト、イメージでして、地球温暖化防止と循環型社会を柱にしまして、自然との共生、環境マインドの育成というのをベースにして、「技術と行動で人と地球に貢献する」ということです。我々はメーカーですので、やっぱり技術という視点をまず持っていたい。それから、たゆまぬ行動というこの2つで進んでいきたいと考えております。

地球温暖化防止につきましては、大きく分けて3つあります。1つは、製品を使用するときのCO<sub>2</sub>削減です。三菱電機グループはいろいろな製品を作っておりますので、それらが世の中に出て、やっぱりCO<sub>2</sub>を排出しています。これをいかに少

なくするか。つまり、効率的な製品を作っていくということが非常に重要になってきます。2つ目は生産時のCO<sub>2</sub>排出量削減。これは、いろいろ議論があったのですが、総量で30%削減しようということにしました。それから、3つ目がエネルギーを発電するときに、太陽光発電などによるCO<sub>2</sub>を排出しないエネルギーをつくっていくということで、太陽光発電の事業を推進していくことにしております。

三菱電機の製品は、B to B、B to Cがあるのですけれども、平均すると15年間ぐらい世の中に出て使われておりますので、そういうことを考えますと、生産時と比べて40~50倍ぐらいのCO<sub>2</sub>を排出していることになります。そこで、これをまず一番に考えようということで、3つの視点を考えております。1つは、急に新しいものが出てくるわけではないので、「長年培った当社の特徴ある技術のさらなる進化」ということです。2番目は、そうは言うもののやっぱり革新技术が必要であるということで、先ほど山本先生からありましたが、「革新技术」を創出していこうと。それから3番目は、「システムソリューション」ということで、ハードウェアは一緒でもシステムでCO<sub>2</sub>削減を図っていこうと、この3つの視点で進めることにしております。

これは生産時のCO<sub>2</sub>排出総量30%削減です。当社単独では基準年を1990年に置いているのですが、国内関係会社、海外関係会社はデータがそろわないものですから、国内は2000年、海外は2005年というのを基準年に置いております。今後成長していくことを前提に考えますと、社内は約21万トンの削減が必要であり、国内関係会社は11万トンの削減が必要です。また、海外関係会社は37万トンから17万トンまで20万トンの削減が必要であるということで、合計で52万トンの削減を図るという計画にしております。

これをどうやって達成していくかということで

すけれども、3つありまして、1つは「高効率機器の導入」です。これは、家庭の買いかえと一緒に、企業においても計画的に生産高の0.1%程度をちゃんと省エネに投資して、高効率機器への転換を図っていくことにしております。それから2つ目ですが、今一番力を入れようとしていますが、「EM活動」です。エネルギーロス・ミニマム活動と申しまして、省エネについては、まず「見える化」を図ることが重要との認識で、三菱電機で作っておりますエコモニターという電力や電流を計測するものがあるのですが、それを活用してエネルギーの見える化を図って、わかる化を図って、それから改善していくということを全社で展開していきたいと考えております。これは生産性向上にもつながりますし、最終的には企業の体質強化にもつながると私は思っております。それから3つ目として、太陽光発電を社内にとんどん導入していったら、少しでもクリーンなエネルギーをつくっていこうと考えております。

次に、循環型社会につきましては、3Rを推進して、生態系の維持と豊かな社会を両立させる必要があると考えています。リデュースとして、小型軽量化の目標を製品ごとに設定して、無駄なく材料取りを行うことで、資源投入量を30%減らす。それから、リサイクルにつきましては、三菱電機の関係会社で家電リサイクルの工場が千葉にあるのですが、そこを活用しまして、プラスチックの自己循環の拡大と家電プラスチックのリサイクル率100%を目指していこうと考えております。

最後ですけれども、これは自然との共生ということで何点か考えております。1つは、「みつびしでんき野外教室」というのを開くということで、そのためのリーダーを育成していきます。昨年から定期的にリーダー育成講座というのを始めております。各工場から参加してもらって、参加者が帰ってから各工場で開催するというので、最終

的には1,000人のリーダーの育成を目指していきます。2つ目は、森林育成活動です。国内外でいろいろな活動を行っており、これを継続して進めるのですけれども、実は最近嬉しいことがありました。当社には表彰制度があって、社長表彰というものもあるので、そこである部門が受賞した社長表彰のお金を自然保護活動に使いたいという相談がありました。合計で420万円だったのですが、それを今度は三菱電機の中にSOCIO-ROOTS基金という、社員が寄附したら同額を会社が寄附しますという制度があるので、これを適用して840万円にしまして、自然保護団体に寄附して、今年の4月からマレーシアで植林をすることを計画しております。こういうのが少しずつ広がっていけばいいなと考えております。

以上で説明を終わらせていただきます。

(河口) ありがとうございます。「環境ビジョン2021」はほぼ1年がかりで社内で策定されたということで、最初は環境推進本部でつくられて、たいて、他部署と協議して。最終的にはやはり社内でオーソライズされたということですから、これは環境ビジョンですけれども、経営ビジョンでもあるということですね。

(蛭田) もちろんそうです。当社で言いますと、経営者の会議でちゃんと承認を得て発表するというので、そういう意味では、幹部の方にも何回も説明に行って、いろいろ意見もいただきながら修正してきたということです。大変でしたけれども、非常に充実していたと思っています。

(河口) やっぱりそれを説明する段階で、かなり社内にそういう危機感というか、長期ビジョンが必要だという認識はきっちり浸透していたのでしょうか。

(蛭田) 通常の経営というのはなかなか長期は難しいですけども、環境については、やはりちゃんと将来を見据えて進めるべきだということが社内でも認知されておりまして、それに向かっていろいろ議論を進めていったということでございます。

(河口) ありがとうございます。

山本先生は、日本の会社、企業はどうなっているんだという論調でもあったわけですが、このように非常にトップランナーで頑張っている、世界的に見ても誇れる日本企業というのは非常にたくさんあると思うんですけども、国内外の投資家が今こういう問題をどのように考えようとしているのか、どのようにとらえようとしているのかということについて、荒井さんのほうからよろしくをお願いします。

(荒井<sup>6</sup>) それでは、投資の観点からお話申し上げます。

低炭素社会の構築ということは、環境問題に対する世界的な取り組みの問題なのですが、環境に対する金融からの取り組みというのが世界的な動きとしてあります。我々自分たちが金融業界に携わっていながらわりと忘れがちなのですが、実は、お金の動きというのは経済の中でも非常に重要だということです。そのお金をどう使うか。銀行さんであれば、ローンということで、例えば企業とか、あるいは世界的な大きなプロジェクト、資金を出されるといったことで取り組まれます。そういった中で、やはり環境に対して、社会に対して、良いプロジェクト、あるいは個人ベースでいえば、自動車ローンでもエコカーを買う



6 荒井勝(あらいまさる)略歴：  
1972年慶応義塾大学商学部卒業、大和証券株式会社に入社。同社国際部を経て1985年に大和ANZインターナショナル社長に就任。2000年より大和投資信託執行役員を務め、2003年に常務執行役員運用本部長(CIO)に就任。2006年に取締役兼専務執行役員に就任し、現在に至る。英国の指数運営会社FTSE社の社会責任投資(SRI)インデックスである「FTSE4GOOD」の政策委員会委員も務めている。

と金利が安くなる、それから住宅に太陽光発電をつけるとローンの金利が多少低くなるといったことで、地銀さんでも積極的に取り組まれているところがございます。銀行さんですとそういういわゆる間接金融ということですが、私ども大和証券投資信託、大和証券グループの会社としては、どちらかという、直接投資ということで、またちょっと違った取り組みがございます。特に株式投資という面です。株主という位置づけでもありますが、そういって、そういった観点から、お預かりした資金をどう投資していくかといったことにかかわってまいります。金融ということでは、私ども投資信託といったもの、特に株式型の投資信託の中で、エコファンドとか、環境ファンドというのが、去年、今年は非常に増えています。これは、実は日本だけの話ではなくて、世界的な動向です。後ほどまたご説明します。

こういったエコファンド、環境ファンドといったものが世界的な流れとしてあるということです。最近の動向としては2つあるのかなと思います。1つは、以前からあります責任投資。社会責任投資ともいわれますけれども、そういった中で環境をとらえていこうといったことです。それから、特に去年あたりから傾向がはっきりしてまいりましたのは、もっと環境技術を持った企業へ積極的に投資をしていこうといった観点です。実は、どちらが良い悪いということではなくて、投資の立場から環境問題がより広がりを持ち重要な観点となったのだと思います。それから、一番下に書いてありますがFTSE4Good(フツツイ・フォー・グッド)と読みます。英国の「フィナンシャルタイムズ」という、オレンジ色の紙面で有名ですが、日本で言うと日経のような新聞で世界的なものですけれども、その「フィナンシャルタイムズ」の頭文字がFTです。それから、SEというのはロンドンの取引所の頭文字です。この2社が合弁会社をつくってまして、株式などの指数を発表してい

ます。日本では日経さんが日経平均株価(日経225)、あるいは、東京証券取引所がTOPIXを発表しています。FTSEが発表している指数は、毎日計算をしているものだけで6万件です。ちょっと日本の指数とは数の桁が違うのですが、その中に社会責任投資の指数がありまして、FTSE4Goodという名前と呼ばれています。この指数の政策委員会というのがありまして、実は私は2年前から参加しています。年に2回ロンドンに集まって、また大体2カ月に1回ぐらい小委員会があり電話会議に参加しています。一度の会議は電話でも3時間ぐらい議論がされまして、日本とイギリスの会議の仕方というのは随分違うのだなと感じておるのですが、非常に熱心に検討が行われています。そこでどういうことが議論されているかという点は後ほどご説明します。

次のスライドで、右のほうは日経新聞の記事です。梶原さんという編集委員の方がおられますが、昨年6月に、最近では温暖化問題をかかなり取り上げていますが、そうは言っても、株式市場とどう結びついているかどうもよくわからない。そういった観点の記事にしたいのだけれど、まとめられませんかというお話がありました。その当時のいろいろ調べた結果をまとめています。ただ、投資と環境というのはまだまだ結びつきにくいかなと当時は思っていました。今はどう思っているかという、相当進みまして、もう当たり前ようになってきたかなと感じております。最初にご紹介がありましたように、世界の投資銀行などが温暖化問題についていろいろなレポートを発表するようになってきました。先ほど河口から聞いたのですが、大和総研も専門のアナリストを置くようになってきました。私どもには、日本企業の財務データ等を調査しますアナリストは25人ほどいるのですが、それにプラスしてやはり環境問題などに取り組むアナリストが必要な時代だと思っています。

左のほうですが、環境技術への投資拡大です。

昨年1年で50億ドルを超える市場となっています。これは、欧米で非常に盛んになっている投資です。ベンチャーキャピタル、非常に小さな企業で優れた技術を持っているというところが随分出てきておりまして、そういうところへ投資するお金も動き出していますよという話です。5,300億円ぐらいになります。

下のほうは、環境をテーマとしたファンド、エコファンドとか、環境ファンド、あるいはウォーター・ファンドとかいろいろありますけれども、昨年10本ふえています。約3,000億円です。実は、現在あります環境型のファンドは22本です。日本で最初に出ましたエコファンドは、1999年ですが、昨年1年間で突然倍の本数になっています。それから、もう少し広い意味のSRIファンドというのは7,470億円ぐらいです。その中でもエコファンド、環境ファンドが非常に大きな位置を占めている。それからもう1つ、後ほどまた議論になるかもしれませんが、海外と日本とで投資家の取り組みで最大の違いは、海外の場合は年金が主体で取り組んでいる点です。歴史的に年金がこうした投資に非常に熱心です。ところが、日本では、年金はまだまだ小さくて、投資信託に年金を合わせても8,500億円といわれていますから、規模が非常に小さい。日本では、一般の皆様が投資信託を通じて投資される点で取り組みがかなり見られる。一方で、本来期待されている年金では、まだまだ環境問題に取り組めていないところがあります。

次のスライドです。責任投資原則ですが、先ほど後藤さんからご紹介がありましたが、国連の環境計画というところが2006年4月に発表しております。一番左が2006年5月で、73と書いてありますが、賛同して署名をしたのが73機関です。年金基金、それから私どものような運用会社です。それが最近ですと304まで増えているということで、4倍になっています。世界的に見ますと非常に大きく伸びている。特に年金が積極的に参加してい

ます。日本のほうは、残念ながら、非常に遅れていまして、当初参加したのが運用会社と年金で5件です。かつ運用会社がほとんどでありまして、年金では、キッコーマン年金基金さんが1件という状況でした。これが2006年5月です。現在どうなっているかということ、年金を含めて11です。数は増えているのですが、年金基金は、相変わらずキッコーマン年金基金さん1基金だけという状況です。この辺に海外と日本の認識のギャップがあらわれているように思います。

ノルウェー、フランスの事例と書いてありますが、特に昨年の春ごろ、海外の運用会社から、こういう環境関連の運用ができますよ、一緒にやりませんかといったお話がありました。6社ぐらい来ております。ノルウェーの運用会社の例では、日本株投資をそろそろ始めたいが、始めるからには社会責任投資をやりたいというお話でした。普通の株式投資ではないというお話です。それから、今私どもは企業の社会責任を評価する会社、世界に幾つか代表的なものがありますが、そういうところともおつき合いをしておりますけれども、そういうところから今一番熱心なのはフランスの年金であるという話を聞いております。ですから、我々は日本にいるとなかなかわかりにくいのですが、海外、特にヨーロッパでは非常に大きな流れが起きているといった点をご理解いただけたらよろしいかと思います。

実は、ヨーロッパでは2000年ごろが1つの大きな転換点になっています。これはイギリスで年金法が改正されまして、投資をする場合に社会責任、環境等を含めて、そういう項目を考慮しているかどうかを公表しなさいということになりました。そういうことを基準として投資しなければいけないということではないのですが、もしそういうことをやるのだったら公表しなさいという法律です。それがきっかけとなって、その後、スウェーデン、ドイツ、フランスで同様の法律ができてい



ます。2000年ごろから投資の世界ではこうした考えが1つの大きな力、流れになっているということです。このような観点から見ますと、先ほどのFTSE4Goodでは、環境、それから従業員の人權とか、雇用、サプライチェーンの問題、あるいは最近ですと贈収賄とかいった基準がありますが、やはり最大で重要な基準が環境基準です。それから、やや似ているというところがあるのですが、最近では気候変動基準ができております。現在主要な基準が6つほどできております。日本の企業がこうした基準を満たしているのか、日本の企業が優れているのかどうか、また先ほど海外と比べてどうなのかというお話が出ましたけれども、FTSE4Goodでは環境に関しては日本の企業は頑張っているという評価になっています。ただ、日本の企業にとって一番の問題は、実はコミュニケーションの問題だと思います。FTSE4Goodの場合には、「方針を持っているか」、「それを管理するマネジメントシステムを持っているか」、それと「報告がきちんとできているか」といったのが1つの基準になっています。実は、日本の企業さんで基準に合わない場合を調べてみますと、多くの場合に欠けているのが「方針」です。企業さんが積極的に取り組まれていて、基準から見ると世界と比べて高い水準と申しましたけれども、それをうまく発表できていない。先ほど藺田さんからもお話がありましたけれども、実は企業として問題にどう取り組んでいるのだ、どういうことが自社にとって問題だ、それに対して今後どう取り組んでいくのだといった方針がまずないといけないといったところがあります。皆様がものをつくったりするときにはプラン、ドゥー、チェック、アクションといったサイクルがありますが、それと全く同じだと思うのです。実は、FTSE4Goodの委員会に入れとFTSE社から言われたのは、どうも日本人の考えていることがよくわからない。どうもヨーロッパの感覚とは違う。各国によって文化

が違うのだから、日本の企業がどう考えているのかよく説明せよということで参加することになりました。日本のやり方というのもありますけれども、ある程度は世界に通用するといえますか、自分たちがやっていることをきちんと理解させるといったことが必要かなと思っております。一応ここでとめさせていただきます。

(河口) ありがとうございます。日本企業に欠けているのは方針である。そこが欠けているからなかなか世界に評価されづらいのかなど。皆さんがもしご疑問に思っているらっしゃることがあったら、そのあたりがキーではないかと思えます。実際日本の会社、企業というのは本当によくやっていて、海外の会議とかに行くと、それで海外の会社が、「うちはこんなにエコですごい」とか言って、でもその実態を聞いてみると、日本のほうが断然すごよね、ということが非常によくあるので、どこがいいんだろうと私などは思うんですけども、みんな「素晴らしい」とか言って拍手をしていて、違和感を持つんですが、やはり日本企業はビジョンを表現するというのがなかなか苦手なのかなど。そのあたりも海外の投資家や企業とコミュニケーションをされて、日本の会社の状況というのをお話されていると思うのですが、どういうレスポンスなのですか。

(荒井) 実例として企業さんの名前を挙げるわけにはいかないのですが、FTSE4Goodで決めている基準も、勝手に決めているわけではなくて、国連や、EUだとかが決めている世界的な基準、めちゃくちゃ高い基準ではなくて、世界的な一流の企業だったらすべきだろうという基準から出発します。新たな基準を設ける場合には、専門家、学者、NGO等に相談をして、それこそ1年、2年という時間をかけて基準をつくっていきますし、また毎年改定していく。世の中は変わってき

ますので、変えていかなければいけないという発想なのです。典型的な例は、日本の企業さんからこういうことを言ってもらえないということです。この企業はいろいろな取り組みをされているし、非常に立派なことをやっている。けれども、どうも方針として、あるいは報告書等にははっきりと書かれていないという例があります。よくよく聞くと、もしかしたら担当者レベルの問題かなとも思います。企業の理念というちょっと大きな言葉になると、担当者としても言いにくい面がありますので、そこまで言い切れない、自分で言っちゃっていいのかなみたいなどころがあるのではと感じています。一方で、比較的新しくて、創業者企業ですね。非常にしっかりした企業理念を持っているし、その企業理念を実行して、いいことをたくさんやっているのですと言われる。それはそのとおりなのです。ただそれが、世界的な共通の言葉で十分に表現し尽くされていない。ですから、せっかくいいことをやられているし、こちらでも評価をしている、けれども、そういうことを言っただけでない。創業者の企業理念はこうであって、実際にもこういうことをやっていますからいいじゃないですかという企業が日本には結構多い。ですから、これはある意味で言語の問題です。それぞれが英語と日本語でしゃべっているようなところがあります。どちらがいいということにはならないのですが、ただ、やはり自分がやっていることを高く評価されようとするのであれば、ある程度理解されるように表現するということも考慮すべきかと思えます。

(河口) ありがとうございます。ビジョンというところが多分基調講演でも重要なテーマで、それは日本の国としてのビジョンというか、方向性がなかなかばちっと見えてこない。山本先生からも、後藤先生からも、なかなか見えてこないというお話がありました。海外ではかなりはっきりし

た削減目標数値が出ていますが、それに対してただ数字を出せばいいというものでもないだろう、という現実があるにしても、やはりそういう目標を高くはっきり掲げるといふカルチャーがある世界に対して、日本はそうではないという状況があります。そして、それから温暖化問題に対する認識の国内外での温度差というのがある中で、日本企業の実態としては、今まで本当に30年、40年ものすごく世界の中で一番省エネに頑張ってきて、ここまで来ているという実績があるのにもかかわらず、今ここにきて何かあまり世界から評価されていないという非常に悔しい状況がある。こうしたことは、非常に環境問題に熱心に取り組んでいらっしゃって、そしてこれを企業価値につなげようとしている先進的な日本企業の方の多くはそう考えていらっしゃると思うのですけれども。では、これからどういうふうに取り組んでいけばいいのかなということについて、ご議論いただきたいのです。後藤さんのほうから、いかがですか。

(後藤) 方針がないという話ですが、原理原則がないというのが日本社会の特色だ、日本文化の特色だとよく言われます。それは文化ですから、いいとか、悪いとかではないのですが。一方で、グローバル化の中で原理原則がないということは、本当にいい面ばかりかというところでもないだろうと。じゃあ、西欧型の原理原則をぼんと頭に掲げてやって日本の人たちがついていくかという、必ずしもそうでもないだろう。このあたりをどういうふうに作っていくかというのがポイントです。高度成長期には、1つには、官僚がつくった方針という、言ってみれば、原理原則みたいなものの中で、みんな頑張っていけば、パイが大きくなって成功した。しかし、今グローバル化のもとで国家の役割が変わってきていますし、また官僚システムがいろんな意味で劣化しておりますので、そういったビジョンというか、

方針をつくる能力もないし、またつくられても困る。かえって、今まさに温暖化、気候変動で国の発表が世界の常識とずれた形の発表がされているというあたりで、この認識でつくられては困ってしまうわけです。そういう中で、特に今日来ておられるような企業は、基本的にうちは1企業だというふうに思っておられる方が多いと私は思うのですが、先ほど藺田さんの表にもありましたけれども、あれは世界のトップ100ですが、トップ200とか、500ぐらいまで持ってきますと、企業ばかりなわけです。世界は220ぐらいの国がありますけれども、ほとんどの国がGDPと売上げの比で企業より小さいわけです。企業がやはり変わってくれることが大きなポイントだろうと思いますので、私は、今日本は横並びの中で悪い横並びのほうに走っているような気がしてしょうがないので、ここを突破して、よい横並びになるためには、どこか幾つかの企業が独自に、例えば、三菱電機さんのような形の企業がもう少し出てくると、日本も捨てたものじゃないかなと思っています。その時にどういう形でつくっていくか。ここを今我々の仲間がよく議論しているのですが、今日の三菱電機さんはああいうものをつくられましたけれども、トップはどうでしたかという河口さんのさりげない質問ですけれども、実はここが一番大きなポイントで、ミドルからトップの下ぐらいの方が上げましても、大体そこでとまってしまって、トップが動かない企業がほとんどです。トップをどう動かすかということが大きなポイントなわけで、ここを突破すると、多分いろんな企業がいろんなことをできるのではないかなと思います。そのときに、私のレジюмеの中で、パートナーシップがあるかなと。奇異に思われたかに思われますけれども、今まで企業というのは、自分の中で方針をつくって、特に国家の決めた方針の中でつくっていけばよかったのですが、そうではなくて、独自に方針をつくるとなると、社会の中の企業で

すから、社会のいろんなステークホルダーとのパートナーシップの中でどうつくっていくか。よく私はお酒を飲んでいるときに冗談で言うのですが、いろんな企業のトップの方に時々お目にかかる機会がここ数年結構あります。「私と会うトップは偉い」と言うと、みんな、「おまえは自分が何様だと思っているのだ」とぎょっという顔をするのです。「私は自分が偉いと言いましたか」と。「そうじゃない。私のようなNGOと平気で会うトップというのは本当に偉いのですよ」ということを言うのですが、なかなかそういうことは過去にはありません。NGOと話をするようなトップは、過去、10年前なんかは皆無でした。最近は、そういう意味で、我々と話をしていただける方も増えてきているわけです。そんな形の中で、いろんな形で少しトップをどう変えていくか。そのときによいミドルがミドルアップでトップダウンにつながるという格好で企業が変わっていけば、非常に良い。そういう企業が増えてくると、横並びがよい横並びに変わるのじゃないかと考えています。先ほども控え室で山本先生と、今は悪い横並びだけれど、よい横並びに変えるにはどうしたらいいのかねという話をしていたところです。ちょっと長くなりました。

(河口) ありがとうございます。そういうビジョンづくりをお手伝いされているお立場で、例えば、アドバイスとか、またそういうことを考えていらっしゃる会社さんとかに何かアドバイスを藺田さんのほうでお持ちですか。

(藺田) 私は後藤さんと少し視点を変えて、ステークホルダーの巻き込みについてお話します。山本先生のお話の中にも環境問題の解決のために、企業の技術、特にエコイノベーションが重要というお話がありました。ただ、企業が一生懸命考えるプロセスでは、どうしても生活者や消費者の視

点を置いてきぼりにしてしまうふしがあります。さきに技術ありきで、こういう技術は非常に優れているからすばらしいと、マーケットがまだそこまで成熟していなかったり、あるいはマーケットをどう育てていくのかという視点がなく進んでしまう可能性があると思うのです。これからは技術ありき、技術オリエンテッドの発想ではなく、マーケットインの発想がますます重要になってくると思います。そういう意味で、ステークホルダーの声を巻き込みながら進める必要があります。先ほど三菱電機さんは、従業員を巻き込んで、自分でみずから考える機会を作るというお話でした。そういう形で社内でも、巻き込みを始めている企業さんが出てきているのは、すばらしいのですが、さらにもっと、お客様や取引先なども巻き込んで一緒にビジョンを作っていくことが望ましいでしょう。長期的なビジョンを作るのはなかなか難しいものですが、ステークホルダーの期待を吸い上げて、自分たちは社会から何を期待されているのか、自分たちの可能性としてどういうことができるのかということを受け止めながらビジョンを作っていくと、非常に長期的で、かつマーケットやステークホルダー視点を盛り込んだビジョンができると思います。もちろん最終的には当然トップダウン、あるいは経営判断になってくるものですが。実はクレーンではこのようなビジョン作りをワークショップ形式などでいろんな企業さんとやり始めていて、その過程でいろいろなステークホルダーの声を吸い上げるようにしています。社会の声を反映してビジョンを作った場合には、例えば、トップに上げていったときにも、そのビジョンはだめという反応ではなく、こういう考え方もあるのだ、こういうことも取り入れていかなければいけないのだという気づきにもなると思うのです。そうすると経営層の方々も非常に発想が柔軟になる、あるいは発想がユニークになる効果があります。ですからビジョン作りはトップがするも

のと考えるのではなく、従業員、あるいはいろいろなステークホルダーの方々を巻き込みながら、ボトムアップ、ミドルアップで作りと、最終的にはトップダウンという形で、一緒になって作ってください。また、企業一社ができることだけではなく、社会にとって本当に重要なことは何なのかがわかるようなビジョンが、大事だと思います。

(河口) ありがとうございます。どのようにビジョンをつくるかというお話だったのですけれども、今求められているビジョンというのは、2050年に8割CO<sub>2</sub>削減とか、三菱電機さんでも2021年に3割削減とか、それは生産工程でも、製品の仕様でもというような、非常にありとあらゆる事業領域に制約を自分で課してしまうということですが、そういうふうに厳しいビジョンを掲げている。

(藺田) ビジョンといってもCO<sub>2</sub>対策だけではないと思うのです。先ほど後藤先生や山本先生のお話にもありましたが、すでに地球温暖化の問題は待ったなしの状況で、どのくらいに下げなければいけないのかが焦点になってくると思います。2025年に5割にするのか、あるいは2050年に9割にするのか、その辺の数字の決め方はいろいろシミュレーションがあると思うのですが、下げなければならぬということはおのずと前提条件になります。それを踏まえて、じゃあ、今後は自分たちがどういうサービス、あるいはどういう製品を社会に提供できるのか、あるいはその条件に合わせてどう経営のバランスをとっていくのかが重要です。実際には、CO<sub>2</sub>排出抑制以外で自分たちが社会に対して事業を通してどんな貢献ができるのかということを考えていくことがとても大事でしょう。その答えを見つけるためにはおそらく社内の人づくり、先ほど三菱電機さんのお話にもあったように、企業ができる究極のCSRは人づくりだと

切実に思うのです。ものをつくる前に人をつくること、あるいは社会に貢献できる人をどれだけたくさん企業が人財として持てるかということが、その企業の無形の価値になってくると思います。そういった企業姿勢もビジョンにあらわれてくるものだと思います。

(河口) そういうお話だったのですけれども、実際に1年がかりで三菱電機さんはおつくりになって、でも策定の間にはなかなかそうきれいなことばかりではなくて、1年かかったというのはいろいろ大変なことがあったと思うのですが、特にここが非常に大変だったとか、ただこういう説得をしたら納得されたというようなお話と、発表されて以降、外部のステークホルダーの方からの反応とか、それを受けて、以前は反対していた役員からの「いいことをやったな」というようなフィードバックというか、これを発表したことによって変わったことについてお話をいただければと思います。

(蛭田) 「まず自ら考える」ことで全員の意識が向上しました。ただし、全部みずから考えたわけではなくて、まず一生懸命に考えて、案をつくって、それから社外のステークホルダーの方の意見を聞いて、つくり上げていったということです。外部の方の意見をお聞きするのは非常に重要ですが、まずは一生懸命考えようというところから始めたということで、ちょっと誤解のないようにお願いしたいと思います。それから、何となくビジョンをつくると、目標をつくって、大変なことを一生懸命やらなければいけないというようなイメージがあるのですけれども、決してそうではなくて、環境は我々企業が生き残る上で不可欠なのだと言前向きに考え、そのために我々はどうしていこうかという目標を掲げて、それに向かって楽しくやると考えていただきたいと思います。例えば、工場

の場合CO<sub>2</sub>削減が必要ですが、30%削減は大変だと思うのではなく、省エネ支援機器を活用して、見える化を図って、そしてエネルギーのわかる化を図って、改善していく。そうすると、同時に生産性向上も図ることができると思うとおもしろいものです。当社にも小集団活動がありまして、そこでどんどん改善案が出てくる。そうすると、社内や社外で発表の機会も出てきます。このように、CO<sub>2</sub>削減と生産性向上が図られないと企業体質はよくなると思うのです。

それから、ビジョン策定にあたり一番苦勞をしたのはやっぱり製品・事業のほうでして、工場のCO<sub>2</sub>削減というのは、我々の部門で全貌がほぼ掌握できており、ある程度の目処はついているのですが、製品・事業でCO<sub>2</sub>削減を図るためには、設計から営業まで全員がその気になってやらなければいけない。だから、先ほどから出ていますトップダウンもあるのですけれども、それだけではなくて、本当は、草の根的に全員がそういう意識を持って進めていかないとうまくいかないと思っています。そうなってくると、今度は、工場の省エネを何とかビジネスにしようという人が出てくるとかで、ぐるぐるとうまく回っていくのかなと考えています。ですから、今工場の省エネをやっていますけれども、そこにお客様をお連れしています。工場を見学していただき、お客様に当社の省エネ製品が実際に使われているところを見ていただく。最近、工場見学会から発展して、省エネ実現塾という名前になりました。これはどうしてかといいますと、セミナーをやるだけ、見ていただくだけではなくて、それをもとにいろいろ議論をして、最終的にはお客様の省エネにつなげていこうということで、このような取り組みが広がってきています。これは結構楽しく、おもしろい取り組みかなと思っています。

(河口) そうすると、環境部がいろんな事業本部

と連携しないとできないということですか。

(蛭田) もちろんです。

(河口) 常に一緒にやられるという感じなのですか。

(蛭田) 我々はいろんなキーにはなりますけれども、実際にやるのは事業部門ですから。例えば、お客様に来ていただくのは営業部門の仕事ですし、それから工場では来ていただいたお客様に対応してもらう。それから、ここで得た情報というのはまた他の営業部門にも展開して、またお客様と議論をしながらよりよくしていこうということで、そういうことをぐるぐる回していくと考えています。

(河口) ありがとうございます。後藤さん、どうですか。

(後藤) 私はトップダウンと言いましたけれども、全くおっしゃるとおりで、トップが命令だけして企業が動くわけではないです。私がトップダウンと言いましたのは、そういう動きをトップが容認する状況をつくるということだけで、その後は、ミドルアップとか、ボトムアップと言いましたけれども、私がいつも企業の方に相談を受けたときに、どうしたらいいですかと言われて、自分で考えてくださいというのが最初の言葉です。そういう言い方をすると、木で鼻をくくったような答えであまり返事になりませんよねということから話をするのですが、最終的には企業が決めることです。私が一番言うのは、中でチームをつくってくださいということです。でも、そのチームをつくることは、トップが容認していないと非公式になってしまう。非公式ではいろんな部署を巻き込めないの、そこが大きな動きになるポイントかなという意味でトップダウンということをお願い

しましたので、トップが全部をやって、命令をして、何かと言うつもりでは全然ありません。

(河口) わかりました。荒井さんのほうから、今の議論を聞いて、こういう会社というのはどう評価できるかというのは。

(荒井) 1つは、評価される立場からすると、先ほど表現の方法を考えてくださいということをお願いしたのですが、実はもう1つ、考え過ぎないでくださいということをお願いしたいと思います。

これは大和証券グループで実際に起きた話ですが、私がFTSE4Goodの委員会に入りましたときに、実は大和証券グループは、FTSE4Goodの指数の中にまだ入っていなかったのです。私としては、委員会に入ったからには大和にも入ってほしいなと思ったので、大和証券グループ本社のCSR室に何が問題であるのか、と尋ねました。実は「環境です」と言われました。証券会社、あるいは運用会社というのは、環境といってもあまり汚すものはないのですが、実は紙を大量に使います。実際には紙を減らすとか、電気を省力化するとか、夏にはちょっとネクタイをするのをやめるとか、温度を上げるとか、このくらいしかありません、というのが1つです。一方で、例えば、他の証券会社さんが入っているのだけれど、どうしてかと尋ねましたら、実はISO14000シリーズをとっているの、ほぼ自動的にパスしてますという話でした。では、どうして大和証券はとらないのかと言いましたら、金融機関にとってISO14000シリーズというのはあまり役に立たないのだという回答でした。しかし自分たちで基準をつくらうということにグループ内ではなりました。ただそうは言っても、まだできていないのが問題だという話でした。ここで問題は、大和証券グループは一生懸命に取り組んでいたのですが、ただそれを言っていないわけです。自分たちはまだできていないから

だめだと、そう思って言っていない。だから、入れていない。そこで、FTSEに対して、大和がこういう取り組みをこうした考えでやっていますと実際にやっていることを説明しました。省力化の効果を各支店ではかったり、数値化もしています。そうしましたら、そんなことをやっているのですかという反応です。我々の本業は金融商品ですし、本業で取り組んでいくという非常に大きな経営課題もあります。エコファンドやSRIファンドも日本では最大規模です、と説明しました。そうしましたら、随分ちゃんとやっているじゃないかということで、すぐに入れました。

もう1つ申し上げておきたいのは、環境やSRIの評価については、アンケートシートがいろいろな評価会社から大量にいろんなところから送られて来るが、何だかいろいろと違っていて、どう回答したらいいのかわからない。かつ海外から来るのは英語で書いてあるので結構大変だというお話があります。しかし最近ちょっと流れが変わってきました。インターネットが進化したおかげで、各企業さんの方針やアニュアルレポート等がウェブ上で日本語や英語でかなり入手できるようになりました。FTSE社はアイリスという英国の評価会社と組んでいます、アンケートを送るのではなく、まずはウェブ上で調べるようになっていきます。また両社ともに調査する日本人がロンドンにいます。ですから日本語の開示でも十分に対応できます。ですから、まずは自分たちがやっていることをウェブ上でうまく表現することが重要なと思います。あまり力み過ぎるなど。先ほどと逆のようなことをあえて申しますけれども、そういう点もちょっとお考えいただきたいなと思います。

(河口) ありがとうございます。環境経営をどのような形で取り組むのがやりやすいかということと効率的かということと、対外的にも非常に納得性が高いかというようなこととお話をいただい

たのですけれども、前段の山本先生の最後の一言が、「温暖化に対して宣戦布告せよ」ということですので、取り組み方はわかったのですけれども、取り組みの内容というのがかなりドラスチックなものにならざるを得ない。CO<sub>2</sub>を3割とか、5割とか削減するという方向でビジネスモデルも考えていかなければいけないし、供給する製品というものもそういう発想でつくっていかなければいけないということなのですけれども、そこで、ちょっとここで訴えたいというか、言いたいことは、日本の会社というのは、ずっと前から環境経営ということで世界で非常に進んできたわけです。それなのに10年たった今、何でこんなに日本の会社は遅れているというニュアンスのセミナーをやらなければいけないかということを一言申し上げたいと思います。

お手元に「経営戦略研究 (Vol.15)」というのがあります、これは四半期ごとに当社でつくっているものですが、たまたまですが、私が論文の最後のところに「環境経営再論」というのを書いていまして、環境経営ということを書いて10年たつと。世界的に見ても日本の会社の環境経営というのはトップランナーで進んできていたのに、わざわざここで再論ということでもう1回仕切り直しをしなければいけないということを述べております。というのは、大体10年前にできた枠組みというのは、当時は非常に最先端のものだったんですけれども、京都議定書の6%削減というのをベースに、じゃあ、うちは10%削減でやろうとか、基本的な枠組み・前提条件がそこなんです。そうすると、あまりビジョンだとかということをやわずに、実際6%削減をめざして、皆さん各部署で省エネをするということを一生涯懸命に地道に取り組んで、やってきた。そして、ここになってポスト京都ということになると、6%なんてとんでもないという議論になって、2050年までの長期で5割、6割8割もっと減らさなければいけないという事

態になってきています。その間海外の企業は、幸か不幸か、10年前から環境経営に取り組んでいないケースもあり、最近の温暖化の状況を見て、これはまずいと気がつき始めた。今の状況から見た、今からの削減の枠組みというのは「2050年5割とか、7割」とかということ的前提に最初から白紙の状態ビジネス戦略をつくっているというところがあるのですが、日本の会社さんは、幸か不幸か、10年前に6%というのをイメージして1回つくってしまっているのです。多くの会社さんは、6%をベースにうちはもうやっていると。実際やっていらっしゃることは非常にまじめで、とてもいいのですが、それが10年たって、ある意味でやや陳腐化してきているのですが、自分たちの間では10年間もきちんとやっていて、かなり中身もレベルアップしているからいいのではないかなという認識がある。ただ、古くなっている。海外は真新しいもので、今からはじめるとい状況になっていますので、そのあたりのマインドセット、山本先生もおっしゃっていたのですけれども、マインドセットで10年前のは10年前でよかったんですけれども、今はもっとレベルアップしなければいけない。実際に日本の会社というのは、やっているのだけれども評価をされていないと。そのキーポイントは、1つ方針がないとか、はっきり見えないことだと。本日お話があったように、三菱電機さんとか、実際にそういう方向で動き出されている会社さんもある。そして、そういうサポートもいろいろとされているというところまで来たのですが、じゃあ、これから日本企業の多くの会社さんは非常に立派な環境経営をやっているというところで、今後国際的に打って出て勝てる環境経営をするためには、どういうことに取り組まなければいけないとお考えかということで、ご議論いただきたいのです。

(後藤) 私は、最初の10分のところで、最後のほ

うのパートナーシップのところを省きました。もちろん決めるのは自分のところで、議論をして決めるのです。そのときに、やはり周りのステークホルダーとの話の中で方向を決めていかないと、天上天下唯我独尊では多分だめなのだろうということでパートナーシップということをやったのです。日本企業は、実はいいことをたくさんやっているねという話がさっきから出ていますけれども、コミュニケーションも国内的には結構やっているのです。2000年ぐらいからステークホルダーダイアログとか、いろいろな形で、これは菌田さんが結構仕掛けたりしているのですけれども、数多く行われています。私がISOの環境コミュニケーション規格というもののエキスパートで7年間ずっと10数回ISOの会議に出ていたのですが、日本の国内のことは結構海外の人は知っていました、日本はコミュニケーション進んでいるねと言われて、ワークショップでプレゼンテーションしてくれということで、私は2度も日本企業のコミュニケーションのことをプレゼンテーションすることがあります。ところが、ここへ来て、実はコミュニケーションはそんなに進んでいないと言わざるを得ない部分が、海外でのコミュニケーションです。国内的にはいろんなステークホルダーとコミュニケーションをしているのですが、企業が海外でものすごく活動をしている。それは工場を持っているばかりではない、売り上げのかなりが海外だとか、いろんな意味で、それから購買している素材のほとんどは海外ですから、そういう意味では、結構海外とのつながりがあるんですが、海外におけるコミュニケーションというものが本当に欠如しているんです。やはりグローバルの経済活動の中で日本企業がサバイバルしていくためには、もう一度コミュニケーションという観点で、国内でやっているものを海外でどうやるのかということが、しかもそれはいろんなステークホルダーとのコミュニケーションです。そのときに、



コミュニケーションをするのにこちらに方針がないとなかなかコミュニケーションにならない。日本社会の中だと、方針がなくても、原理原則がなくても、日本文化の中ですから、お互いに何となくあいまいに言っていてコミュニケーションができて、それはそれなりに結構いい成果を生み出すのですが、海外では多分その形のコミュニケーションではうまくいかないだろうと思うのです。このあたりが今後の大きな課題かなと思っています。

(河口) ありがとうございます。では、今度ちょっと順番を変えて、蛭田さん、いかがですか。

(蛭田) 海外のコミュニケーションというのは日本の国内と違いなかなか難しいのですけれども、例えば、我々が今行っていることとして展示会があります。これは、アジアでエコプロダクツを広めようということで、日本のエコプロダクツ展と同じようなものをアジアで始めています。マレーシア、タイ、シンガポールと続いて、今年は3月1日から4日までベトナムのハノイで開催されます。そこに出席して、アジアの国々といろいろコミュニケーションを図ろうとしています。タイ、シンガポールで取材を受けたのですけれども、やっぱり日本と全然感覚が違う。展示会を開催してから環境に対する意識が少し変わったという話もありますが、海外の場合は国ごとにいろいろと考えて進める必要があるのかなと思います。特に欧州は環境に対する概念が非常に進んでいますので、どちらかというところ、我々よりもやや考えが先に行っているところもあると思います。工場についてはアジア、中国が多いので、国ごとの状況をよく理解して進める必要があると考えます。

(河口) 逆に進んでいらっしゃると言われた、ヨーロッパの意見を日本の本部でも「これいいね」と言って、取り入れたりとか、そういうことでレ

ベルアップをされていていっているというのはありますか。

(蛭田) 欧州は、我々のところも工場や販売拠点があって、年に2回現地で環境会議というのを開催しています。昨年11月の会議で「環境ビジョン2021」を紹介したのですが、日本よりも現地の販売の方がこのビジョンに対する反応が早いというのを感じました。ビジョン説明後すぐに、例えば、これのバッジを作りたいのだけれどどうすればいいとか、こういうロゴをつくりたいけれどもいいとか、そういう反応がすぐ返ってきました。やっぱり環境をビジネス面でもいろいろとPRしたいという思いが非常に強いように感じました。

(河口) そうすると、日本のグローバルで活躍されている会社さんは、そういうのが下手だったら、現地の従業員とかに最初にアピールすると、彼らが勝手に宣伝をしてくれたりとか、そういうことはありますか。

(蛭田) それはあります。

(河口) ありがとうございます。藪田さんはいかがですか。

(藪田) グローバルという点では、地理的な範囲をカバーすることだけでもまだまだ日本の企業はできていないこともあります。範囲としてあともう2つ気になることがあります。まず時間的な範囲。先ほどお話しました長期という視点からのビジョンと戦略がさらに必要です。また、グループやサプライヤーの範囲もあります。例えば本社ではCSRや環境経営が非常に進んでいたり、あるいはマネジメントのレベルも高いけれども、その範囲から一歩出て、いろんなステークホルダーを巻き込んでやっているのかということ、そこはまだ

できていないケースもあります。実際にグループ企業で範囲を拡大し始めていたり、ホールディングスとして指揮を始めているところもありますが、正直言って、まだまだこれからというところで、さらにサプライチェーンに至っては、まだまだで、本当にやってくださいねというレベルです。例えば、エレクトロニクス業界は非常に早い時期から、CSR調達やグリーン調達をやっています。でもほかの業界では、自社ではできているけれども、あるいはある程度グループ内までは広げたが、関係会社だったり、サプライチェーンだったり、あるいはお客様であったり、取引先までをどう巻き込んで展開していくのかということはいずれからで、具体的に進めているところは少ないと思います。

(河口) それから、藪田さんご自身でも起業されているということで、環境ということに対して、大企業は体力があるからいろいろと可能性があるのですけれども、中小企業のお立場でいろいろとネットワークをお持ちだと思うのですが、これが環境経営ということにどのような心構えでいるのか。

(藪田) クレアンは40人ぐらいの会社ですが、ビジョンも「2020年までに事業を通じてサステナブルな社会をつくっていく」というものを旗印にしていて、集まってくるメンバーもそういう思いを持った人ばかりなので非常にやりやすい面もあると思います。クライアント企業のレポートをついたり、コンサルティングの仕事をする中で、自分たちも環境経営やCSR経営を進めていくのが当然で、クレアンの本業を進めることが私たちのCSR活動そのものです。もちろん、クレアンだけではなく、お客様やパートナーさんなどいろいろな方々を巻き込みながら進めています。具体的にはクレアンの中にCSR推進会議をつくって、その中に環境委員会とか、品質委員会とか、市民活動委員会とかワークスタイル委員会などを置いてい

ます。メンバーは交代制で、CSR委員会のそれぞれの役割を決め、プランをつくり実行していくという枠組みをつくっています。進めていく中で感じたのは、もしかしたら中小企業、中堅企業のほうが、意識もまとまりやすく、部門間の調整が少ない分、逆にやりやすい部分もあるのではないかと思います。また、先日クレアンでもグローバルコンパクトにもサインをしました。環境経営を進めるに当たっては、2020年にカーボンニュートラルな企業にしようという案もあります。実際に、パートナー企業でIT系の企業がありますが、そこでは具体的にサーバーセンターの電力消費を含め、全部CO<sub>2</sub>ニュートラルにしようという目標を社長が宣言しています。海外でGoogle社がやった、カーボンニュートラル宣言も、IT系の企業や中小企業だとやりやすい部分もあると思うので、中堅、中小企業こそ積極的にブランディングを含めて、あるいは社内で働いている方々のモチベーションアップという点からも進める意味があると思います。

(河口) ありがとうございます。荒井さんのほうからは、10年後に買いたい、20年後に買いたいエコイノベーション企業の条件みたいなものがあつたら、幾つかあげていただけますか。

(荒井) 条件ですか。

(河口) というか、こういうイメージとか。

(荒井) これはちょっと難しいと思います。イノベーションというのとは異なるのですが、イメージとして1つ申し上げたいのは、今日はエコ、あるいは環境ということでお話ししていますが、私もそういう基準で企業さんを見る癖がついてきましたから、企業さんと話すと、あ、この企業さんはだいたいこういうことを考えられているな

というのがわりとすぐに、ぱっとわかるようになってきました。環境への取り組みだけではなく、企業さんの姿勢、例えば、日本の大企業が海外に行ったときに現地での従業員の問題というのがあったりしますけれども、そういったことに対する企業姿勢がやはり見えてしまうと思うのです。10年後、20年後となりますと、やはり企業の姿勢が大事です。投資家は、今後はそうした点を評価していく。海外の年金はもうそういう観点で投資を始めていますから、その辺を気をつけないといけないと思います。

それから、やや話がずれて申しわけありませんが、私が危機感を感じているのは、日本の企業は一生懸命やっている、それで評価も高いと申し上げましたけれども、実は、先を考えるとこれでいいのかなという点です。今後5年、10年といったときに、日本企業が世界の中で環境問題で本当にトップレベルでいられるのかという点です。危機感を感じています。これは先ほどお聞きになって感じておられると思うのですが、世界の認識が短期間でものすごく変わってきた。かつヨーロッパに加えて、今まで反対していたアメリカまで、企業レベル、あるいは州政府レベルで熱心に取り組み始めています。それに対して日本はどうかというと、投資責任原則にも年金ではキッコーマンさんしか入られていない。どうしてこんなに世界と違うのだろうかということです。それから、太陽光発電のパネルがあります。家の屋根につけたりするものです。これは最近まで日本が一番と言われていましたが、ドイツや中国の企業に抜かれてしまった。この間ある企業さんにどうしてなのですかと聞いたら、補助金がなくなった途端に売れなくなりましたということでした。それから企業や産業のCO<sub>2</sub>排出の数値化には反対というところが結構まだある。経団連にもあると思うのですが、それによって、例えば、排出権取引というのも日本ではまだできていない。先ほどの河口さんの言

葉のように、日本企業は既にレベル高くやっている。だから、ほかのところと比べたらそんな高い目標は要らないのだという発想があると思うのですが、ただ、他国はここからもっとすごいスピードで追い上げてくるわけです。一方で、日本が、うちはもうレベルが高いのだから良いのではといったような感覚では、日本は近々中国にも抜かれてしまうのではないかと、という危機感を私は持っています。一部の製品では抜かれていく可能性がありますし、気がついたときには日本は遅れていたといったようなことになりかねない。これは各企業さんの努力もありますし、また各産業界、あるいは政府の取り組みによって解決しなければなりません。首相の発言等を聞いてもいま一つ積極的に取り組んでいるという姿勢を感じないのは私だけでしょうか。日本と世界のギャップが大きいことを非常に強く感じています。今は日本全体としてどうやっていくべきかという観点から議論を進めることが必要な時期だと考えています。

(河口) ありがとうございます。こういう議論は、結構環境をやっている人間の間では出ていまして、私はこれはウサギとカメではないかなと。日本はウサギで、今までぴっと来たので、ちょっとお昼寝をしている間にカメが必死になって今スタートダッシュで走り始めたみたいな。でも、我々はウサギで「我々が早いよ」とまだ思っているところと、会社さんによっては、「まずい、カメに抜かれる」といって頑張り出すところが出てきているのですが、まだ国全体としては、我々はウサギだからまだもうちょっと一休みしてても大丈夫、という感じなのかなと。早くお昼寝から起きて、ウサギのスピードで走り始めなければいけないのかということかと思えます。

まだ時間がございますので、会場から、フロアからご質問があればお受けしたいと思うのですが、いかがでございましょうか。とはいっ

でも、すぐにご質問は出ないと思うのですが。パネラーの方でも、何でも結構です。なければ、パネラー同士でご質問とかはございますか。これを聞いてみたいということはあるですか。

(後藤) 三菱電機の蛭田さんに質問をさせていただきますが、私はこれはすばらしいと思います。遊びがないとこういうのはできないということをおっしゃって、そうなのだろうなど。1年以上かかったというのもそうなのだろうなどと思います。多くの企業が今中期計画なんていうのをつくると、大体3年で、4月に発表するのに今ついているわけです。これのできるわけがないので、ある会社に、じゃあ、今度の中期計画はこの中期計画中に長期計画をつくるという中期計画にしたらどうですかと冗談を言ったのですけれども、本当は、実はそれぐらいバックキャストでつくるということは時間がかかることだろうと思うのです。それを1年ちょっとでなさったと。それで質問の趣旨は、1年近くというのは、私から見ると、よく1年ちょっとでつくられたなど。しかも、外の声も入れられた。そのあたりにおける苦勞。私だと2年ぐらいはかかるのではないかなと想像してましたのですばらしいなどと思っていて、そのあたりのご苦勞をちょっとご披露いただけたらありがたいなど思っています。

(蛭田) そういう意味ではまだ十分ではないかもしれないので、これからまたさらなるブラッシュアップをしていく必要があるのではないかなと思っています。実は、2021年という10年から15年ぐらい先の話になってしまいますので、これだけでは絵にかいた餅になってしまう可能性があります。そこで、今まで進めておりました3年ごとの環境計画を当然継続して行って、これに具体的施策を落とし込んでいくということです。先ほどバックキャストの話がありましたけれども、

2021年というところを見据えながら、第6次環境計画(2009年-2011年)で具体策を策定するつもりです。ですから、ビジョンと環境計画は両輪であると思っております。

(河口) ありがとうございます。

(藺田) 私も三菱電機さんに質問をしてもいいですか。今年の洞爺湖サミットは世界中からもすごく注目されていて、環境宣言をするいい機会だと思いますが、三菱電機さんでは具体的な計画はお持ちでしょうか。

(蛭田) 単独での計画はありません。業界とか、いろいろところで展示会を始めとしてイベントを計画していますので、そこに一緒になって参画するということが計画しております。

(藺田) ちょっとだけPRになりますが、7月の洞爺湖サミットに先立って、5月に神戸である環境大臣会議に合わせて、世界中の子供たちを100人集めて、未来の宣言を子供たちから発信してもらおうという企画があります。子供たちから2020年、あるいは2050年にこんな社会にしたいとか、こんな車をつくってほしいとか、こんな家電をつくってほしいとか、こんな家に住みたいというような、未来メッセージをもらう予定です。次世代に向けた取り組みとして、いろんな企業にもお願いし、広く世界に向けて発信していく計画です。ぜひそこで何か一緒にできる場所があればと思いました。世界のマスコミが注目している絶好のチャンスですから、ぜひ皆さんも洞爺湖サミットに向けて、自社の未来ビジョンや技術でこういうことができるぞという宣言をされると、戦略的にいいコミュニケーションができる機会だと思います。

(河口) ありがとうございます。ほかに、環境

経営に関してアドバイスとか、提案とかはありますか。

(蛭田) 私も1つよろしいですか。先ほど工場の省エネとそれからビジネスの展開を説明させていただいたのですが、今日お配りいたしました、「三菱電機グループ環境行動レポート」という冊子についてです。冊子の3ページ目のところに、「工場&オフィスで」という項目があります。攻めの省エネという項目がありますが、福山製作所でエコモニターという、電力、電流とか、いろんなものを計測できる装置を作っております。これで見える化を図って、改善をしていくというのをみずから実践して、そのノウハウをもって売り込もうということで、10年近く前からやっているわけです。ここににこやかなおじさんが載っておりますけれども、この方はコンサルタントもやりながらビジネスをしております。こういうのがありまして、先ほどの省エネ実現塾につながっています。エコモニターというのは、単に設置しただけでは全然省エネにならない。逆に、増エネになってしまいます。これで見える化を図り、改善につなげていく必要があります。ある意味で言いますと、改善する力がないとこれが有効活用できないということで、その辺のノウハウを一緒に議論しながら買っていただくというようなことをやっております。それがどんどん進んで、4ページの右のほうにあるのが、「環境JIT(ジット)」です。環境もジャスト・イン・タイムに必要なエネルギーだけを持ってくればいいじゃないかということで、エネルギーの視点で見直しをし、工場の改善にもつながっております。それから、1ページ開いていただきまして6ページに、今度は、これをビジネスにつなげていきましょうということで、ここには省エネ実現塾の紹介とか、納入させていただいたところの紹介もありますので、ぜひ参考にさせていただけたらと思います。

(河口) ありがとうございます。私のほうからも、環境経営を考える企業の方にぜひ一言申し上げたいことがあります。先ほど山本先生のお話にも、環境技術でイノベーションというお話があって、まさにそれはそうなのですけれども、どういう技術を目指すかというときに、日本に古くからあった技術をもう1回見直していただきたいなと思います。先日、竹でつくった食器というものをつくっている家具工場さんのお話を聞いたのですが、日本では昔から、食器だとか、生け垣みたいなものとか、いろんなことに使っていました。昔は竹で足場を組んでいたとか、竹は、ものによっては鉄鋼の1.5倍の強度があるものもあるといわれるくらい、実は非常に強く、かつしなやかで、湿気も吸う。日本はありとあらゆる生活の部分で竹というのをすごく活用してきたのに、竹は古いといってすべて捨ててしまって、ほとんどなくなってきている。竹というのは6年ぐらいで成木というか、成竹になって、非常に持続可能で、木材よりもそういう面でも持続可能であると。例えば、日本にそういうものすごい技術があったと。環境省さんのホームページを見ると、チームマイナス6%でシャワーを1分短くしましょうみたいな話があって、それからあと4人家族だったらお風呂に入ったほうが効率的ですよと。それを考えてみると、こういうお風呂モデルというのを持っているのは日本だけです。大抵みんな1人ずつ流してしまうシャワーなので、例えば、日本人的な洗い場で洗って、風呂場で見ると非常に効率的とか、日本というのはものすごくエコにやさしいライフスタイルとか、モデルをいっぱい持っている。でも、これというのはあまりにも当たり前なので、エコ技術というと、全く新しく、すごくぴかぴかして、お金がかかるようなイメージがあるのですが、意外とそういうところに古い知識というか、知恵というか、新しいものが眠っているのではないかなと思います。この間ガス会社

の方に申し上げたのは、私が子供のころというのは、冬になるとガスストーブの上でお湯を沸かして、それで湯たんぽにお湯を入れて、そしてそれを布団の中に入れて、朝になると、それでお湯ができているから、昔は蛇口をひねっても水しか出ないのですけれども、そのお湯で顔を洗えば温かいです。そうすると、ガスストーブが1個あれば、加湿器の役割もあるし、湯たんぽだったら電気毛布の役割もある。比較的そういうものを今の技術で新しくするとか、そういう温故知新ではないのですけれども、それを昔の欠点を今の技術で新しくするという仕組みとかいった技術も、高度な技術と同時にぜひ開発していただきたいなと思っております。

モデレーターが随分しゃべってしまったのですが、あと2分ほど残されておりますが、これだけは言いたいということがありましたらどうぞ。

(藺田) じゃあ、あと1つだけお話させてください。もし、ビジョンをどうやってつくったらいいのかなと思っていらっしゃる企業さんにお知らせです。後藤先生が代表理事となり、私が事務局長をしている、企業やNPO、中間組織の団体とマルチステークホルダー方式でやっているサステナビリティ日本フォーラムというNPOがあります。ここで2050年に向けてどういう環境制約条件があるのかということ洗い出した上で、企業のビジョンを策定するお手伝いをしていこうというプロジェクトを今年、発足いたします。もし、長期ビジョンを考えている企業で、何かお手伝いできるようなことがあれば一緒になって考えていくスタンスで、ご参加やお問い合わせをいただければ幸いです。どうぞよろしく願いいたします。

(河口) 後藤さん、どうぞ。

(後藤) 極めて具体的なのですが、今日来ておら

れる企業は、多分ISO14001を工場レベルとか、どこかのレベルで取っておられる企業がほとんどではないかと思われるのですが、ISOができてから10年たちました。今後に向けて戦略的活用を考えられたらどうでしょうかということを行っています。今までと活用の仕方が全く違う、企業としての戦略的活用、そのときにはステークホルダーをエンゲージメント、組み込んだ形の戦略的活用というのをもう一度考えられたら、せっかくやっているISOは、死んだままになっているのではなくて生きてくるのではないかなと思っています。

(河口) どうもありがとうございました。

ちょうど予定の時間の4時半ぴったりになりましたので、ご質問がおありの方がいらっしゃったかと思うのですけれども、今日はここでお開きさせていただきます。長時間、ご清聴どうもありがとうございました。(拍手)