



三菱商事では、環境、社会、それぞれの第一線でご活躍中の方々をお招きし、3月11日、「第2回マルチステークホルダー・ダイアログ」を開催しました。これは昨年、多様なステークホルダーの方々からご意見をいただいた第1回に続くダイアログです。第2回では、「サステナビリティ・レポート2004」を題材として、サステナビリティの観点から、三菱商事の事業、社会・環境活動はどうあるべきかについて、忌憚のないご意見・ご提言をいただきました。

## マルチステークホルダー・ダイアログ

March 11, 2005, 15:00 【東京】

# Japan

### 三菱商事なりのエネルギービジョンが必要だと思います

具体的に地球温暖化といった部分で、こういうことに取り組んでほしいということがありませんでしょうか。

**岡崎** 2004年のレポートの中で疑問に思うことがあります。それは、三菱商事が日本のエネルギーの構成、将来ビジョンをどう考え、そのビジョンに向かってどう関わっていくのか、その方向が見えてこないのです。三菱商事に日本のエネルギービジョンを描けと求めるわけではありませんが、エネルギー需給に深く関わっている立場を考えれば、将来、こういうことが考えられるんじゃないかといったビジョン、あるいはシナリオがあってもいいと思っています。

### 人権リスクをあえてとる場合、説明責任を果たすことが重要です

CSR、その中でも人権配慮への取り組みという点ではいかがでしょうか。

**寺中** 社会性報告の最初に、人権に関する基本的な考え方をきちんと書いてもらいたい。これはすごい、と期待して各論を読んだのですが、実際に人権問題で何をやっているか、あまり記述がありませんでした。たとえば、海外の投資先の人権状況をどういふふうに考慮しているか、人権問題がある国に投資する場合、現地国でのコンプライアンスを守るのは当然として、さらに踏み込んで、そこで何をやるのか、人権状況に対してどういう改善を見いだすか、CSRの観点から何を實現しようとしているの

かを明確にしていきたいですね。

**秋山** 三菱商事では、投資融資案件を決める場合、CSRが重要な視点になっていて、たとえ利益が上がるとしても、CSRの観点で良くないと判断される場合は投資しない、とお聞きしたことがあります。私は、それは素晴らしいことだと思います。

**デイビス** 相手国に問題があるからやめというのではなく、プロジェクトの相手と手を組んで底上げを図ることも大事だと思うんです。切るよりは育てる、一緒に責任を持ち寄ることも必要だと思いますね。

**寺中** たとえば、アフリカの諸国で資源を開発しようとするとならば、必ず軍事政権と衝突する、ということがあります。そういうリスクをあえてとるなら、それだけ

の戦略をもち、こう対応しています、という説明責任も引き受けた上でやらなければならないと思います。

**石曾根** ノーリスクで利益のとれるビジネスなどほとんどない。リスクとのかねあいを企業側がどのように把握して、説明責任を果たすか、ということが重要です。

### 社員教育、CSR教育の具体的な内容を開示することも大切です

CSR教育、意識啓発という面ではどう感じましたでしょうか。

**難波** 新入社員の教育とか、海外に赴任する人たちへのCSR教育をきちんとおやりになっている。それが、グループ全体にまで及んでいる。これだけ広い範囲の関係者を全部総合して、サステナブルなことをやろうというのは、壮大な実験だと思います。

**デイビス** 企業が行うサステナビリティ、CSRの最大の課題は教育なんです。人権を当然意識できるマネージャーを育てて、そういう人を海外に送り出す、そうすれば、問題を作らないようにベストを尽くすと

### ご参加いただいた皆さま



秋山 をね氏

株式会社インテグリティ  
代表取締役



石曾根 毅氏

株式会社大和総研 企業調査第三部  
シニアアナリスト



岡崎 裕哉氏

読売新聞東京本社  
編集局文化部



スコット・デイビス氏

麗澤大学国際経済学部経営学科  
教授



寺中 誠氏

アムネスティ・インターナショナル日本  
事務局長



難波 菊次郎氏

アースウォッチ・ジャパン  
理事長

## CSRに一番重要なのは、働く人々のインテグリティです

思います。三菱商事さんとしては、どのような教育をしているのか、マネジメントプロセスの質を高めるための研修体制を知りたいですね。

**秋山** 社員教育の一環として社会貢献活動があると思います。社会貢献活動に社員が参加することで、社員の意識が変わってくるという部分が大きいと思います。

**難波** ボランティアといった社会貢献活動に積極的に出ていくことが、実は会社のためなのだ、という意識を会社側のほうで持てほしい。そうすれば、世の中が少し変わると思います。

**秋山** 私はCSRには3つの側面があると考えています。経営トップのインテグリティ(誠実さ、あるいは高潔な精神)、組織のインテグリティ、働く人のインテグリティです。中でも重要なのは、働く人々のインテグリティです。会社の方針がしっかりしている、それを実践していくためには、やはり一人ひとりがそういう意識をもつことが必要です。そういう意味で社員教育や社会に貢献する気持ちを大切に

していただきたいと思います。

### 日本を変えていくような アクティビティをしてほしい

これからの三菱商事に求められるものは何だとお考えでしょうか。

**石曾根** 私の意見ですが、商社は“ご用聞き”なんです。リーダーシップをとって世の中を変えていく発言力があるにもかかわらず、していないと感じます。たとえば原料炭やLNG。もちろん取引先企

業のためにやっているわけですが、自分たちでユーザーに働きかけていけば、たとえばエネルギー問題などで、日本を変えていくような力があると思うんです。ぜひそうしたアクティビティをしてほしいと思っています。

### ▶ マルチステークホルダー・ダイアログを受けて

CSRは、「社会と企業の相乗的発展」を目指す取り組みであり、企業を取り巻くさまざまなステークホルダーと行う双方向の対話により、企業が鍛えられるという側面があると思っています。三菱商事は社会に与える影響力を十分に自覚し、本業の面でもよりいっそうCSRへの配慮を行う考えであります。今回のダイアログを通して、今後ともステークホルダーとの対話を重視するとともに、適切な情報開示を行い、透明性の高い企業活動をさらに進めて行く必要性を感じました。

亀崎 英敏 副社長執行役員



2005年5月4日、「マルチステークホルダー・ダイアログ」をロンドンで開催しました。ステークホルダーの代表として学界、環境NGO、社会的責任投資等、各分野の代表者にご参加いただき、英国三菱商事のスタッフとともにサステナビリティ・レポート2004の強みと弱み、それが今後どのように改善されるのかなどについて議論を交わし、率直にお互いの意見を共有することができました。

# マルチステークホルダー・ダイアログ

## Europe

May 4, 2005, 12:30 [ロンドン]

### レポートの印象について

最初に、2004年版サステナビリティ・レポートの感想からお聞かせください。

**Arif Zaman** まず、このレポートがステークホルダー・ダイアログに基づいて制作されていることに印象を受けました。ダイアログをもとにしてレポートを作成しないと、視野の狭いものになってしまうからね。

**Bill Sneyd** レポートには、具体的な定量的データの掲載が比較的少なかったため、報告内容が三菱商事全体の事業に関するものかどうか、十分に理解できなかった。

MICF(米国三菱商事財団)やMCFEA(三菱商事欧阿基金)などの事例紹介があったが、三菱商事の利益の何%がこの種の活動に割り当てられているのか。こうした数値を、数値改善に向けた意志とともに示す必要がある。数値は、具体的なデータを提供するだけでなく、三菱商事がどういう方向に向かっているのかを示すものでもあります。

**David Harris** 非常に良くできたりポートであり、方針へのコミットメントも評価できる。異なる6つの営業グループ、80カ国を超える国々や500社を超える連結事業会社に関するレポートは、非常に大き

な挑戦であったと思う。6つのコアビジネスについて、より詳細なデータがあれば良かったのではないかとと思うが。

**Mark Rose** 三菱商事のビジネスの多様性に驚いたと同時に、たとえば有機農業と農薬事業のように、多様性の中で相反するビジネスの周りに現れるリスクを、どの様に管理しているのかという疑問を抱いた。一方、三菱商事が事業に関与しているサハラリやタンゲーのような場所における、生物多様性への影響に関する記載がなかった。

**Jim Walker** このレポートは、CSR目標を示し、その目標を達成していたかどうかを記載することで改善されると思う。

三菱商事は世界中のほとんどすべての分野で活動する複雑な企業グループであり、「MC」という名前によって結びつけられている。従って、BPやShell程ではないにしても、世界各地にある事業活動の現場で起こっていることについては、ある程度の管理能力を持っているのではないかと。そのため、グループ会社すべての風評を背負う傾向があるが、それらグループ企業の事業を常に管理できるとは限らないのが現状ではないかと。

### CSR意識を高める必要があります

これからの三菱商事に求められるものは何だとお考えでしょうか。

**Arif Zaman** 三菱商事には、CSRに関する議論を進める役割を担ってほしい。たとえば、日本の研究者などに欧州でのCSRの取り組みを紹介したり、アジアでのCSRの在り方についての議論を活性化したりというようなものが考えられる。

**Mark Rose** CSR教育のもっとも有益な手法は、ローカルなステークホルダーの見解や意見が何であるかを見出すために行うステークホルダーとの協議であると考えられる。

しばしば、こうした手法は新たなビジネス関係を創出する価値あるプロセスにもなる。

**David Harris** BPIは温室効果ガス排出量の削減目標を設定し、異なる子会社間で排出量取引を行わせている。こうした取り組みの結果、BPIはイノベーションによる巨額のコスト削減を可能にしたことに加え、明らかにCSR面での利点を得た。三菱商事も何か同様の取り組みを行えるのではないかと思います。

## 三菱商事は、「複雑さ」という課題に向けて努力しなければならない



### 三菱商事が焦点を当てるべき CSR問題とは何か

三菱商事が取り組むべき課題について、お考えをお聞かせください。

**David Harris** 6つの営業グループは、それぞれ特定の団体と組んで社会問題などに取り組むと良いのではないのでしょうか。

**Bill Sneyd** 一旦、重点的に取り組む課題が選

択されたら、そうした課題について確実に関与していると見られるため、数年間はじっくりと取り組むべきである。

**Jim Walker** 三菱商事の気候変動に対する姿勢を知りたい。三菱商事は商社業界の指導者を志向しているのか。たとえば、レポートには排出権取引、水素エネルギー、GTLへの取り組みなど、非常に良い事例が紹介されているが、三菱商事全

体の事業活動の観点から気候変動に対してどの程度のインパクトがあるのか。また、他社が行っている活動に対してどのように評価を行うのかを知りたい。

**Arif Zaman** リポートでは三菱商事の社会貢献活動の成果にスポットを当てることができるのではないだろうか。三菱商事は、市場リスクの影響を大きく受け、貧困の観点から見ると大変に課題が多い国で活動しているので、こういう国において幾つかの事例を取り上げたらどうでしょうか。

### ご参加いただいた皆さま



**Arif Zaman氏**

Research Fellow, John Madejski Centre for Reputation and Centre for Board Effectiveness, Henley Management College Adviser, Commonwealth Business Council( 学界 )

**Bill Sneyd氏**

Operations Director, Future Forests ( 環境NGO )



**David Harris氏**

Senior Executive, FTSE4Good ( 社会的責任投資 )

**Mark Rose氏**

Executive Director, Fauna & Flora International( 環境NGO )



**Jim Walker氏**

Chief Operating Officer, Climate Group ( 環境NGO )

**Don Potts氏**

Environmental Adviser ( 環境コンサルタント = 司会 )



### ▶ マルチステーク・ホルダー ダイアログを受けて

今回はロンドンで開催した初のステークホルダー・ダイアログでした。NGO、学界、社会的責任投資分野のさまざまな経験を持った参加者に出席頂き非常に嬉しい限りです。今回のようなダイアログなどを通じて、三菱商事のCSR活動を見直し、改善することは勿論、三菱商事が直面するさまざまなCSRの課題の継続的改善にいつそう焦点を当てることができると考えています。



**野間 治**  
欧州ブロック  
コーポレートスタッフ部門担当

2005年5月3日、三菱商事は「マルチステークホルダー・ダイアログ」をニューヨークで開催しました。出席した社会的責任投資、環境NGO、人権NGOの代表者からは、サステナビリティ・レポート2004に対する印象と、三菱商事の社会・環境活動に対するご意見に加え、三菱商事が社会や環境に与えるインパクトを改善するためにはどうすべきかについてアドバイスを頂きました。

## マルチステークホルダー・ダイアログ *The Americas*

May 3, 2005, 12:00 [ニューヨーク]

### レポートの印象について

最初に、2004年版サステナビリティ・レポートの感想からお聞かせください。

**Tensie Whelan** サステナビリティ・レポートの発行と、事業投資先に対する環境影響評価にとどまらず、エネルギー使用量や廃棄物削減などの極めて重要な環境パフォーマンス指標を改善させたことを賞賛します。将来的には、三菱商事は自らの活動とサプライチェーン全体において明確な目標を設定し報告することを望みます。

環境パフォーマンスについては第三者による認証を進めることを望みます。

**Celine M. Suarez** 素晴らしいサステナビリティ・レポートだ。とくに、事業のフロー、内部報告のプロセス、コンプライアンス体制などの表現は賞賛に値する。環境報告の分野では良いデータが目立つが、三菱商事が抱える課題と教訓をもっと報告してほしいですね。

**Michael Posner** 人権に対する責任の範囲をどのように考えているのかをもっと知りたかった。

とくに開発途上国において、三菱商事やサプライヤーの生産工場と農場における従業員の権利に注意が払われているかを確認するため、何をしているのかを報告すべきだと思います。

**Sandi D. Franklin** このようなサステナビリティ・レポートを制作したこと、また広範なステークホルダーとのダイアログは興味深い。レポートの副題である「未来をまもる、未来をつくる」は、三菱商事の持続可能性(サステナビリティ)に関するビジョンであり、このビジョンや使命につい



# サステナビリティへの配慮は ビジネスパフォーマンスを 改善するための機会

で「未来」である子どもたちと語ってほしい。そうすることで、このレポートはもっと結果を重視し、子どもたちにとっても、より関係の深いものになると思います。

**Michael Northrop** このレポートでは、サステナビリティに向けて着実に進んでいる会社の姿が見えます。将来は、気候変動の領域においても、さらに深い関与を望みます。

## 三菱商事が焦点を当てるべき CSR問題とは何か

三菱商事が取り組むべき課題について、お考えをお聞かせください。

**Michael Posner** 三菱商事の事業領域を考えると、とくに発展途上国におけるサプライチェーンに対する責任を果たさなければならない。これを実現するには、サプライチェーンのさまざまなところで、やれることから着実に人権や環境を守る体制を作っていくことだと思います。

**Tensie Whelan** サプライチェーンに関する、より具体的な目標を設定するために、本業の調査を行う必要があるかもしれない。そうすることにより、三菱商事は自社の事業の複雑さをより深く理解し、改善につながるヒントも発見できると思います。

いったん調査が行われたら、三菱商事は幾つかの重要な指標と、自社の活動による生態学的影響を減らし持続可能性を改善するための目標を持つべきだと思います。

**Celine M. Suarez** 三菱商事は、環境的、社会的な影響の改善に向けての課題をステークホルダーとシェアすることを恐れてはなりません。三菱商事がこれらの課題に直面したときに、どんな教訓を得てきたのか、どんな対応をしてきたのか、これからどんな対応をするのか、について報告すべきだと思います。

**Michael Northrop** 一般的に三菱商事のように、企業社会において指導的な立場にある会社は、特定の目標を設定している。たとえば、三菱商事はエネルギーコストを削減することにより金銭的な支出を抑制したり、また、人権を尊重することにより社員の意識を高めるなど、こうした目標と持続可能な施策をビジネスチャンスに変えて行くことができる。

**Sandi D. Franklin** ステークホルダーの定義には、われわれの子どもたちを含めるだけでなく、さまざまなステークホルダーとより広範囲に関わるべきである。三菱商事にとって、途上国の政府や他の総合商社とも共同で持続可能性の問題を考えていくことは有益かもしれません。こうしたステークホルダーとの関わりは、新しい市場や三菱商事の未来を切り開く新しい考え方を発展させると思います。

## ▶ マルチステークホルダー・ダイアログを受けて

ステークホルダーとのオープンで建設的なダイアログを継続していきます。ダイアログの参加者の皆さまの意見に心から感謝します。こうしたダイアログや従来からのNGO・学界・SRI分野との関係を通じ、われわれがビジネスを行う分野に関連するステークホルダーに対し、積極的に貢献できると思います。企業の未来はまさしく環境、社会、およびステークホルダーに与える敬意に左右されます。私たちは、より持続可能な明日に向かう動きを喜んで歓迎します。

**James E. Brumm** EVP & General Counsel  
Mitsubishi International  
Corporation



## ご参加いただいた皆さま



**Sandi D. Franklin氏**  
Executive Director,  
Brooklyn Center for  
the Urban Environment  
(環境教育関連団体)



**Tensie Whelan氏**  
Executive Director,  
Rainforest Alliance  
(環境NGO)



**Michael Northrop氏**  
Program Officer,  
Rockefeller Brother's  
Fund(慈善財団)



**Michael Posner氏**  
Executive Director,  
Human Rights First  
(人権NGO)



**Celine M. Suarez氏**  
Analyst, Citigroup  
Asset Management  
(金融機関)



**Riva Krut氏**  
CSR Consultant,  
Cameron Cole  
(CSRコンサルタント=協会)