



Sumitomo Trust and Banking
2010 CSR Report

ステーク
ホルダー
ダイアログ
— 全文版 —

日本における ESGの 普及について



SUMITOMO
TRUST

住友信託銀行

世界で通用するCSRとは何か？

CSRは今や企業がグローバル市場で生き残るために不可欠な経営戦略になりつつあります。日本企業のCSRを世界で通用するものにしたいとの思いから、住友信託銀行は、ESGに造詣の深いBSR*の方々を招いて社内の専門家とともに日本におけるESGの普及について熱のこもった議論を交わしました。そして、議論の場をつくるだけでなく、広く情報発信していくこともCSRと考え、CSRレポート本体に収めきれなかった貴重なご発言のすべてを、この別冊に収めることにしました。

* BSR(Business for Social Responsibility): 1992年に米国で設立され、戦略的CSR分野のコンサルティングを主要業務とする世界最大のCSR推進団体(NPO)で、全世界に250社以上の会員を有し、70カ国以上でCSR関係のプロジェクトを推進中。



ジェレミー ブレブサス
Business for Social Responsibility (BSR) マネージングディレクター
アジア統括責任者

1996年ナイキに入社。ソーシング部門のマネージャーを経て、ベトナムへと移り、1998年から99年に、労働慣行マネージャー。その後中国にて、北アジア地域をカバーするコンプライアンスディレクター。2006年にBSRに入社。アジア統括責任者として、BSRのグローバルアプローチに基づき、水・環境問題、中国におけるCSR改革、次世代のサプライチェーンマネジメント、ビジネスとCSRの統合、CSRコミュニケーション、政府との共同プロジェクトなど多岐にわたるプロジェクトに従事。



シン チュオ
Business for Social Responsibility (BSR) コンサルタント部門
マネージャー

世界銀行グループの国際金融公社(IFC)に入社し、エネルギー効率性や、政策による権利擁護などに従事。IFCにおいて、BSRとの共同プロジェクトとして、情報通信産業の世界的コンソーシアムであるEICCのアドバイザー、中国におけるCSRコミュニケーションと技術革新などにも取り組む。その後、BSRに入社。金融セクター、プライベートエクイティ、ファンド関係を中心に、環境問題、社会問題、ガバナンス問題などに取り組む。

住友信託銀行からの参加者



金井 司(司会)
企画部・CSR担当部長
社会活動統括室長

1983年住友信託銀行に入社。ロンドン支店、年金運用部などを経て、2005年より企画部・社会活動統括室。住友信託のCSR全般を統括しており、2003年にはSRI開発チームのリーダーを務めた。著書に『CSR経営とSRI』(きんざい・共著)、『戦略的年金経営のすべて』(きんざい・共著)など。



小森 博司
証券代行部
IRグループ長

1979年(株)埼玉銀行(現りそなホールディングス)入行。国際大学大学院修士課程(国際関係学専攻)を経て、1990年住友信託銀行に入社。1996年から証券代行部に在籍。1999年に我が国の証券代行機関として初の「IRグループ」を立ち上げ、特にコーポレート・ガバナンスの分野において、発行会社と国内・海外機関投資家との意見交換、情報交流の橋渡し役を担う。



川添 誠司
受託資産企画部
審議役

1987年住友信託銀行に入社。1992年ロンドンビジネススクールを卒業後、ニューヨーク現地法人、ロンドン支店、ルクセンブルク現地法人にて外国株式ファンドマネージャー、プロダクトマネジメントなど運用業務を経験。海外のESG活動に精通し、海外機関投資家と幅広くネットワークを持つ。ESG関連の内外講演多数。



伊藤 雅人
不動産営業開発部
CSR担当次長
兼環境不動産推進課長

1983年住友信託銀行に入社。不動産コンサルティング業務や不動産鑑定業務に従事しつつ、2005年からは環境不動産の普及に向けた活動に注力する。UNEP FI PWGメンバーやCASBEEと不動産評価ワーキンググループ幹事なども務める。著書『環境を考えた不動産は価値が上がる』(住宅新報社・共著)『サステナブル不動産』(ぎょうせい・共著)。

司会： 本日は皆さんご参加いただき、ありがとうございます。今回のステークホルダー・ダイアログではBSRからジェレミーさんとシンさんをお招きして、ESG(環境、社会、ガバナンス)問題を中心にお話をさせていただきたいと思います。

さて、日本においてはまだESGの考え方が定着しておらず、どういう意味を持つかも正確に認識されていないように思います。一方で、金融の世界ではESGが世界共通言語にすらなりつつあります。そこで、今ここでESGの正確な意味と、CSRとの関連を理解したうえで、金融ビジネスにもどう影響するのかをじっくり議論する意義は大きいと考えています。

さらに申し上げますと、昨年当社は「日本においてSRIを普及させるには何が必要か」というテーマでステークホルダー・ダイアログを開催しましたが、それはSRIマーケットのリーダー的役割を担っている当社から、日本のSRI関係者あるいはCSR関係者へ情報発信をするという意味合いもありました。今年度のテーマでは、ESGという視点から自社も含めた日本企業のCSRの問題点を論じ、CSRレポートを読んでいただく方と、広く情報を共有したいと考えております。

本日は、住友信託の中でESG問題に業務を通じてかかわっている3名が議論に加わっています。まずこの3名から、自己紹介も兼ね、簡単に自分の業務とESGとの関連を話していただきたいと思います。

川添： 私は受託資産企画部に所属しているのですが、簡単に自己紹介をさせていただきます。この10年ほど外国株式運用に携わっていて、ニューヨーク、ロンドン、ルクセンブルク、欧州拠点で資産運用をやっていました。今までは海外の運用機関と接する中でESGの問題を議論する機会が多く、それを通じて、今後ESGはどうなるかということを個人的に模索していました。

昨年、帰国し、受託部門の業務の一環として新たにESGの活動に取り組むようになりました。

小森： 証券代行部の小森です。私は、過去10年間、日本企業のコーポレート・ガバナンスの発展とそれに対する国内および海外機関投資家からの評価と要望事項をヒアリングしており、問題意識としては二つあります。

一つは、海外の人たちが要求するガバナンスの水準と、現在の日本企業のガバナンスとの間に大きなギャップがあるということ。もう一つは、ここ1~2年会っている海外の機関投資家が、特にヨーロッパですが、ガバナンスの話だけではなく、ESGという言葉を使い始めてきているということです。

この背景がまだよく見えないのですが、G(ガバナンス)だけの話で済むのか、それともE(環境)とS(社会)と一緒にカバーし

ないと議論が難しくなるのか、今はその動きというかトレンドを追いかけている途中です。

伊藤： 不動産営業開発部環境不動産推進課の伊藤と申します。環境不動産推進課というのは、環境に配慮した不動産をもっとビジネスとして広げていくことに組織として対応するためにこの4月から設立された部署ですが、その背景となる活動自体は実は5年ほど前から始まっています。それは私自身が5年前に、不動産鑑定士の立場から、環境に配慮した不動産の付加価値がまだまだマーケットバリューに反映されていない状況に素直に疑問を感じたことから、『不動産に関する「環境付加価値」の検討』という論文を発表させていただいたのが始まりとなっています。

その後の活動としては、会社の中と外でさまざまな研究会を立ち上げて提言を行ったり、あるいはCASBEE(Comprehensive Assessment System for Built Environment Efficiency)という日本の建物の環境性能評価システムと不動産評価を結びつけるマニュアルづくりをしたりというような国内の活動をしています。それと併せ、国連環境計画・金融イニシアチブの不動産ワーキンググループのメンバーとして、ESGに配慮した責任不動産投資(Responsible Property Investment)の普及に関して、そのツールづくり、あるいは普及・啓蒙に関する活動に参加しているところです。

司会： ありがとうございます。次にBSRのお二方に、自己紹介を兼ねて、住友信託のESGのかかわりに関してコメントをいただければでしょうか。

ジェレミー： 最初に、今回このような機会をくださった住友信託銀行さんに対し、たいへん感謝しています。この部屋にいらっしゃる方々はそれぞれが専門家ですので、そういう方々とお話しできることをうれしく思っています。

それでは自己紹介のうえ、BSRについても少し紹介させていただきます。たぶん話が進む中で意見の相違もいろいろ出てくると思いますが、それも含めて実りのある会話をしていけたらと思っています。また、私とともに参りました北京在住のシンにも、私の後から自己紹介をしてもらいます。

最初に、BSRは住友信託銀行さまも会員として参加されている非営利の団体です。BSRはグローバルな組織で、サンフランシスコを本部として、北京、香港、広州、パリ、ニューヨークに地域拠点を持っています。また東京にも代表事務所があります。ミッションに基づいたNPO組織で、私たちは皆さまのような事業会社の方々とともにそのミッションを果たし、そしてより公正で持続

的な社会をつくっていくことに貢献したいと思っています。

BSRの背景、また私自身の経歴は、アイデアとしてはたいへん似通っています。BSRは1992年にリーバイス社のボブ・ダーンによって設立されました。リーバイス社はボブ・ダーンのリーダーシップのもと最初の行動規範というものを作成しました。BSRは、さまざまな企業の方々とともに、ESGなどに関して協働しているわけですが、当初はサプライチェーンエンゲージメントというところからスタートしています。

私自身のキャリアはナイキ社で始まり、当時は靴のソーシング部門のマネージャーでした。その後ベトナムへと移り、1998年から99年にかけて、労働慣行のマネージャーを務めました。この当時に、私自身のCSR分野でのかかわりが、労働慣行マネージャーとして、ナイキのサプライチェーンと行動規範に取り組むことから始まりました。当時、ナイキはベトナムにおいていろいろな課題を抱えていたのです。

当時はESGについては、サプライチェーンの草の根のところからいろいろな活動が始まっていたわけで、その観点から人々の生活や、ビジネス上のいろいろな意思決定のあり方をテーマとして取り上げて考えていたわけです。ナイキでは10年半勤め、その後BSRに入り、3年前にマネージングディレクターとなりました。

それでは、シンにバトンタッチしましょう。

シン: シンと申します。BSRに入って2年たちます。BSRに入る前は世界銀行グループの国際金融公社(IFC)というところで仕事をしていて、エネルギー効率性や、政策による権利擁護などにかかわっていました。BSRに入り、中国における民間企業のCSRなど、いろいろな点について考え始めています。

IFCで仕事をしていたときに、そこでのプログラムでBSRを知り、そこで、ジェレミーにも会ったわけです。そして私自身もBSRに入り、BSRの同僚とともに中国で仕事をする中で、さまざまなCSR関係の仕事をしてきました。その過程で、ESG関係の調査なども行い、そして、金融機関とともにESG投資というかたちで深くかかわってきました。BSRの米国チームおよび、その他アジア地域を中心にBSR会員とのかかわりなどもあります。

司会: ありがとうございます。

それでは、議論に移っていききたいと思います。



1. ESGの歴史的背景

司会: まず、最初に議論したいことは、ESGとは何かということです。私の理解では、日本のCSR元年と呼ばれている2003年当時、CSRの基本的なコンセプトは、どちらかというと環境、社会、経済で構成されるトリプルボトムライン(triple bottom line)で、少なくともガバナンスという観点は入っていませんでした。その後2006年に、責任投資原則(PRI: Principles for Responsible Investment)が導入され、ESGという考え方が日本でも初めて議論されるようになりました。この辺りの変化なども含めてディスカッションを開始したいと思います。

□ ESGのメインストリーム化

司会: そういう点から、まず小森さん、海外の投資家を回って、ESGの議論が最近出てきたという話ですが、コーポレート・ガバナンス側はESGをどう取り入れるようになったのでしょうか。

小森: 弊社は1999年から、世界の主要な機関投資家が主宰するICGN(International Corporate Governance Network)というコーポレート・ガバナンスをメインピックとして議論する国際会議に毎年出席しているのですが、最初はガバナンス(G)の話だけが議論されていました。ところが4~5年ぐらい前から、アメリカの元副大統領のゴアさんが呼ばれたりして、急に環境(E)の問題が入ってくるようになり、最近では社会(S)の問題も入ってきたりと、参加している人間からすると、とても唐突に見えます。ICGNという組織がもとのGからSとEという話に移っていったわけではなく、たぶんカバレッジを広げているのだと思いますが、なぜ、そういう変化が起きたのかを何かご存じであれば伺いたいと思います。

シン: 変化に関しては、皆さまも恐らくいろいろな経験をされたと思いますが、私自身が理解しているところでは、やはり徐々に変化してきたのではないかと思います。トリプルボトムライン、またSRI、ESGといった言葉も生まれ、変化してきました。「言葉が生まれることによって新たな世界が生まれる」という表現が、まさに当てはまるのではないかと思います。新たな言葉が生まれたことにより、SRIというもの、つまりトリプルボトムラインという考え方が具現化されたのだと思います。

ただ、それに気がついたのは、最初のごく一部の投資家の方々ではなかったかと思います。一部の投資家の方々がそういったメソッドや商品に焦点を当て始めることで、ESGは始まったのだと思います。しかし、それが大きなものとして根づくのは難しく、当時大方の投資家はあくまでも利益を上げることに注目

していたと思います。

今でこそ皆さんがこれらのことを考えていますが、以前は利益を上げることがメインの考え方でした。それが徐々に主流の方向に押されていったのではないかと思います。ESGのGは、あくまでも主流の投資家によって取り上げられた考え方ですが、それに加えE、そしてSといった要素がより強調され、ESGというかたちに確立されてきたのではないかと考えています。

□ ESとGの関係

ジェレミー: ひと言付け加えたいと思います。G、つまりガバナンスが重要なのは、そこで経営上の判断が行われるからです。つまり、SとEについても、ガバナンスで意思決定が行われるのです。私がナイキのときに体験した話を少ししたいと思います。

当時、ナイキとその他2社の靴のブランドメーカーがビジネスを展開していたわけですが、あるナイキの納入業者では、例えば労働者は社員寮に住むようにほぼ義務付けられていて、さらに家賃も払う必要がありました。世界大手の靴メーカーであり、上場もしている最大級の靴メーカーの一つでありながら、納入業者で働く人々の生活水準は非常に低かったわけです。非常に高い価格の靴を販売しておきながら、一方で納入業者の労働者に対しては、社員寮は有料で、95%の社員が社員寮に住むことを義務付けられていました。

ナイキとしてこれがいいことかどうか、私は非常に疑問に思いました。また、コストが非常にかかる事業をしておきながら、品質がどんどん悪くなってきているという問題にも直面していました。6カ月かけて話し合いをしても答えは出ず、その後さらに議論を重ねても何も変わりませんでした。

それによって非常に多くの問題が実際に表面化してきたところで、初めて納入業者の取締役会の役員と工場で話し合いを持ちました。2時間かけて役員と話したわけですが、彼らの答えも、「現状は変えない、ノー」ということでした。昼食の休みに入り、取締役会のメンバーの役員に、実際に社員寮を見たことがあるのかと聞いたところ、答えはノーだったので、では見にいってみようということで、実際に寮を見にいきました。

そして30分後には、「ジェレミー、わかった。これは変えよう」と言って彼らは態度を変えてくれたわけです。ガバナンスは意思決定を行うところですが、したがって、企業が社会や人、環境に対して与える影響が重要だと考えるのならば、ガバナンスでどのような意思決定がなされるかに注目する必要があります。だからこそ、ガバナンスがとても重要なのです。

□ 投資判断の主流になりつつあるPRI

司会: 川添さんから、メインストリームの投資家にとってESGは



もうスタンダードだという話がありました。

とは言え、投資家や投資家に資産運用サービスを提供する運用会社も含め、どこまでメインストリームになっていると言えるのでしょうか。日本の機関投資家の中には「海外の運用会社を回っていても、ESGの話なんて聞いたことがない」と言う人もいます。メインストリーム化とは実際のどの程度か、感じているところを聞かせていただけますか。

川添: 今、特に海外の投資家にいちばんインパクトを与えているのが、私ども住友信託も署名している責任投資原則(PRI)という指針です。これは2006年に国連が主導して決めたものですが、これを今、多くの欧州の年金基金および投資会社が自分たちの投資指針としても取り込んできているのが現実です。

また、同時に、これまでの伝統的な評価をするファンダメンタルのアナリストに加え、環境や、社会とか、ガバナンスといった財務データ以外の要因を分析する専門のチームが、投資会社の中に組成されています。

つまり、運用機関の組織の中で、今までのような伝統的なファンダメンタルのリサーチと、今言ったような責任投資の要因を分析する人たちが統合されてきており、特に欧州のほうでその傾向は強いのですが、そういう意味ではメインストリーム化してきていると言っていいと思っています。

□ サプライチェーンマネジメントにおけるESG

司会: ところで、先ほどのナイキの話をお聞きすると、サプライチェーンマネジメントの分野はESG問題に取り組んだ時期が金融よりもずっと早く、ある意味でメインストリーム化もしているような気がします。金融とサプライチェーンマネジメントとでは、ESG問題の取り組み動向に開きがあると言っていいのでしょうか。

ジェレミー: ESGの議論は、多くの場合、people, planet, profitという話、つまり、peopleはS(社会)であり、planetはE(環境)であり、profitはG(ガバナンス)と言い換えることができますが、すべてはここに帰結します。重要なのはESGがどこから始まったかということではなく、ESGのそれぞれがビジネスを構築する

基本的なブロックという捉え方でいいのではないかと思います。

もちろん、ビジネスモデルによっていろいろなタイプがあり、現在、相互に模倣し合い、共通点が生まれてきています。金融機関、特に住友信託さんのような銀行が、そうした基本的なブロックや、自らの事業が社会、地球環境に与える基本的なインパクトを、皆さんの顧客、資産運用部門、不動産部門に合わせて応用していける、素晴らしい機会が到来していると捉えることができます。

シン: ひと言付け加えると、BSRのメンバーはさまざまなセクター、業種を代表しているので、それぞれのセクター、業種ごとにやり方などはいろいろ違うわけですが、同時にその中に共通性もあります。例えばサプライチェーンマネジメントでは小売りの部分、消費者保護といったいろいろな側面があるわけですが、ジェレミーが経験したナイキの例だと、やはりサプライチェーンマネジメントのところで問題がありました。

初めにそれを指摘したのが非政府組織であるNGOで、ナイキを含む衣料品業界の非常に劣悪な労働環境を問題視した結果、それがサプライチェーンの問題と認識され、対応されることになったわけです。

このようなトレンドですが、他の業種にも当てはまる部分があったと思います。衣料品や靴という業種だと、劣悪な労働環境の解消といったことで表現されていたかと思いますが、他業種だと、「ESGをさらに深める」という表現のほうがふさわしいかもしれません。金融業に関しても、例えば環境を汚染するようなプロジェクトに対し資金を融資する活動については、金融機関がそのような活動にかかわることの是非が上げられます。

ですから、金融機関も、消費者保護という観点からも始まっていると思いますし、ICT、ITにおける消費者保護のセクターについても同じだと思います。それぞれ業種は違っても、非常に似たアプローチに属しているということはあると思います。

□ NGOの影響力

司会: NGOに関しては、その影響力は日本ではあまり強くありません。ヨーロッパやアメリカではNGOが非常に強く、ナイキのよう

な問題が解決に向けて進展した側面もありますね。日本においてNGOがあまり強くないということは、ESGを広げていくうえで何か不利なところがあるのかどうか、お聞きしたいと思います。

ジェレミー：日本人の方に日本について申し上げるのはためらいを感じますので(笑)、NGOのグローバルな影響力についてお話ししたいと思います。この点もガバナンス、ビジネス上の戦略とかかわってくると思います。

日本の企業の中にも国際的に事業展開されているところは多くあります。ソニー、日立、東芝もありますし、住友信託さんもそうですし、コマツもあります。グローバルなステージで事業展開をするとなると、ほかの世界的な企業とも競合しなくてはならないことになります。そうした中で、こういった企業に消費者が寄せる信頼、また政府、他のステークホルダーが企業に寄せる信頼が重要になります。こうした信頼は対話により、お互いにかかわり合うことによって醸成されていくものです。その意味で世界的な舞台で活躍する日本の企業においては、NGOとかかわりを持つことは、仮にそれが恐ろしく、また、困難なものであるにせよ、その重要性は高まっていくものと思います。

次に考えるべきことは、世界は複雑になっていくのか、それとも単純になっていくのかということです。私自身は、世界はより複雑になっていくと考えていて、より多くの人々、組織が声を上げるようになると思います。例えばNGOは、現在、中国における企業活動に対し批判的な見方をするケースが多く見受けられます。中国では日本の企業も事業展開されていると思いますが、どう対処すればいいのかということです。

最後に考えるべきことは、例えば低炭素の議論に関しても、また気候変動、温暖化の議論に関しても、NGOと対話することにより、それをさらに事業機会に転じることができるかもしれないということです。

CSRはそういった観点からもリスクを緩和していくことにつながると思います。NGOはいろいろと厳しい質問をしてくると思いますが、そういったものにもきちんと耳を傾ける。消費者の声一つとっても、国によってさまざまな声が聞こえてきます。そういったものに対して耳を傾ける勇気があるオープンな企業は、よりよい情報を入手することができるし、それができる企業は、競合他社に対してもより競争力の強い存在になれると考えています。

□ 環境不動産におけるNGOの影響力

司会：次に伊藤さんに聞きたいのですが、不動産市場におけるESG問題はやや様相が異なるように思います。NGOのようなステークホルダーも、現段階では影響力があまり大きくないのではないのでしょうか。その意味では、不動産市場におけるESG問

題は、どちらかというと現場のプレーヤーが自発的に取り組んでいるような印象を受けるのですが、いかがでしょうか。

伊藤：私自身はNGOとのかかわりは日本の中での現状しか知らないのですが、環境不動産投資、あるいはESGにかかわる不動産投資に関し、NGOの影が全く見えないかという、そうではなく、特に金融機関でも、あるいは不動産会社でも、今まで自分たちだけでは知り得なかった知見をNGOに求めている部分が、日本では出始めていると思います。そのいちばん顕著な例が生物多様性の保全だと思います。

今まで不動産にかかわるビジネスに従事する者にとって、生物多様性の保全は今一つピンとこない部分だったのですが、日本の中でも生物多様性の保全を熱心に訴えるNGOがいます。彼らの言葉に真剣に耳を傾けると、これは経済問題であり、またそこにきちんと対応することが、新たな経済価値を生み出すものであるということが徐々にわかってきた。ということで、NGOとの接点を持つことは大事なことでと改めて感じたところです。

ジェレミー：私のほうから付け加えさせていただきたいと思います。新しい考え方の定義や推進力ということを考えると、それはNGOのみならず、例えば国連の環境不動産についての対話も関係してきます。また、国連のグローバルコンパクトのサプライチェーンのプロセスがありますし、UN PRIもあるわけです。ESGを牽引しているのは、もはやNGOだけではなく、加速度的に多様化しており、ESGはますますビジネスにとっても重要になってきていると思います。

□ 国連の役割

司会：ところで、UN PRIやグローバルコンパクトのような国連組織がESGの問題にかなり積極的な役割を果たしていると私たちは感じるわけですが、実際のところ国連組織は実質的にどのような旗振りをしているのでしょうか。やはり、かなり大きな影響力を行使していると考えてよろしいのでしょうか。

シン：私は国連の代理としてお話しすることはできませんが、私自身がいろいろ観察してきたことはお伝えできます。まず国連は、いろいろな分野においてファーストムーバーでありたい、リーダーでありたい、自分たちが最初にそこで行動に出る団体でありたいと考えているようです。

特にいろいろな世界的課題に対し、それぞれを認知していき、そしてまず自分たちが最初にその問題解決をし、そしてソリューションを提供していきたいと考えているようです。

現在、世界を見回してみるといろいろな問題があります。持続可能性(サステナビリティ)の問題、金融危機、環境の危機、気候変動といったさまざまな課題があるわけですが、国連の金融セクターにおいても、「ステークホルダーに対し一つのソリューションを提供していき、そして国連としてそこで影響力を行使し、問題に対応するという組織」が必要であると考え、UNEP FIの一つの組織としてUN PRIという組織もできています。

UN PRIは国連のその他の組織と比べ、起業家精神に富んだ組織だと言えます。そのリーダーはジェイムズ・ギフォードという若い方ですが、株主の責任というかたちで博士号の論文などを書き、論文を書いた後にこのUNEP FIに加わりました。そしてSRIもしくは、SRI以外のメインストリームの投資家の方たちも含め、この問題に取り組もうとしているわけです。

彼らの運動は非常に意義のある重要なもので、市場に対する見方を変えようとしています。より広い意味でのステークホルダーを含めていこうということで、そこには投信、プライベート・エクイティ、さらに銀行などもメンバーとして巻き込もうとしています。

彼らは短期的には、できる限り多くの企業を誘致してメンバーになってもらおうと考えているわけです。実際にヨーロッパやアメリカに目を向けていますし、それ以外にも新興国ということで中国などにも手を広げようとしています。

彼らは最初の段階では、PRIを署名したところに対しては自主的にいろいろなことをやってもらうけれども、その後は義務的なものにしていこうと考えているわけです。PRIのメンバーとなったところは、毎年、彼らの考えにのっとった報告書を提出しなければいけません。そして、実際にPRIの原則に沿ったかたちでやっているかどうかを審査する。沿っていなかった場合にPRIの組織から脱退を求めることも選択肢に入れているので、今後非常に大きな影響力を持つてくるのではないかと考えています。



□ PRIが持つ戦略的意図

司会: UN PRIは、たいへん大きな組織になりました。今後、署名機関に新たな義務が課せられるようになった場合、気にならないから脱退するということがなかなかできにくい状況になるような気がしますね。

くどいようですが、UN PRIは一種のデファクトスタンダード(事実上の標準)をつくる意思を明確に持っているのでしょうか。

ジェレミー: よくわかりません。私のほうから少し申し上げて、あとフォローしてもらいたいと思います。

PRIは6つの原則から構成されています。原則1から原則3まではESGに関するもので、ESGに関する情報を分析し投資判断に活かすことや、active investment(モノを言う投資家としての活動)や、それからその開示をするという、情報にかかわるところが多いわけです。原則4は業界内で、これらの原則をプロモーションするという。原則5は共同して作業を進めていくということ、すなわちそれまでのことからいろいろ学んでいくということ。そして、そこから改善をしていくということ。原則6が、それぞれの会社が報告書を出していくということです。これは継続的な改善のシステムとも言えると思います。

それがうまくいっているかどうかは、これから見ていかなければいけないと思いますが、この中にはガバナンスも入っていますし、世界観も入っているわけです。そしてその中で、ビジネスモデルが本当にそのままでもいいのかどうかを、消費者の行動なども十分に加味しながら考えていかなければいけないわけですが、それによって新たな対話をするのが大切だと思います。

小森: 今の話で、確かにデファクトスタンダードになりつつあるのかなという感じがしています。というのも、私がかかわっている海外の機関投資家の人たちの中で、ここ1~2年ぐらい、「PRIに署名している」と自ら口にする人が多くなっているからです。それはあたかも、自分たちがPRIに署名していることを一つのステータスのように感じて自己紹介しているように見受けられます。逆に、「日本ではまだ14機関と少ないのですが、住友信託も署名しているのですよ」と言うと、一瞬にして、お互いの会話のベースができるような雰囲気が醸し出されるのを実感することが最近増えています。日本以外では着実にPRIの普及が進んでいるのが現実だと思います。

□ 経済の代わりにガバナンスが加わった理由

司会: ESGのテーマの議論がだいぶ長くなったのですが、次のテーマに移る前に、ESGに関してご意見がありましたらお願いします。

伊藤: とても基本的なことですが、トリプルボトムラインの中にはエコノミーのEがあるのに、ESGの中になぜ入っていないのかということはずっと考えていました。

その理由の一つは、エコノミーには二つの意味があり、そのうちの一つは、まさに企業として利益を出し投資家に還元するという役割です。ここの部分に関しては、今のジェレミーさんの話をお聞きすると、それは企業の基本的な行動としてガバナンスの中に含まれてきているのではないかと思います。

もう一つのエコノミーの意味として、不動産の場合だと経済発展に寄与するとか、社会としての経済利益に反映させるような側面があると思うのですが、そこはまさに今「社会としての」と申し上げたように、むしろソーシャルという側面の中で見ていくことになってきているのかと感じたのですが、こういう認識で合っているかどうかを確認できればと思います。

□ 外部性(Externality)の重要性

ジェレミー: ESGということを見ると、例えば金融機関における収益性は、金融機関の根底にあるということ。その収益性によってリターンを最大化し、そして投資家、それから株主に還元していくという考えが、まずあると思っています。

ESGの本当の問題は、すべてのビジネスモデルにおける外部性(externality)を考えなければいけないという点です。それは例えば労働や環境ですが、このビジネスモデルにおける外部性を考えてビジネス上のいろいろな選択をしたり、あるいはビジネスの監督をしていくことになるわけです。つまり、収益性以外の半分のところにもそういう外部性があるので、そういったものを全部含め、どういうかたちで利益を生み出していくかということを考えなければいけないのだと思います。

□ 求められるHolisticなアプローチ

川添: キーワードからすると、holistic(全体論的)なアプローチという言い方があると思います。これを日本語に直すのはすごく難しく、対応する言葉がないので「selectiveなアプローチ」という言い方になると思いますが、たまたまholisticなアプローチでビジネスを考えたときに重要な要件となるのは環境であり、社会であり、ガバナンスであると整理できるかと思っています。

そういう意味では、たぶんUN PRIなどの国際的な機関が決めている基準は、holisticなアプローチの一つの発想、「グローバルな発想ではこうしなければいけないのだ」という表現なのだろうと思います。しかし、それがselectiveなアプローチとは違うので、「自分たちの意識をグローバルなスタンダードにするためにはどうしなければいけないか」ということを考えるのではないかと感じています。

司会: 確かに日本の中で私たちがビジネスをやっていると、holisticな考え方をなかなか持ちにくい。海外で利益を上げている企業も、国内では国内の考え方でやっていくというところがあり、なかなか海外での発想をシェアできないのですね。そこに問題点の根幹の部分があるのではないかと思います。

ESG問題は、UN PRIの成り立ちから考えても結局のところ私たち自身がholisticな考え方を持たないと、たぶん理解できない。そのことをここでは確認できたような気がします。

2. 日本企業のCSR

司会: では、次のテーマに移ります。次は、企業が本業の中でCSRに取り組む場合、ESGという視点でどういうことを考えなければいけないのかということについて、議論したいと思います。

□ Eに重点を置いている日本企業のCSR

司会: 小森さんは、日本企業のIR担当の方といろいろ海外の投資家を回る機会があるそうですね。そこで、日本企業のCSRの考え方とギャップがずいぶん出てきていると感じているようですが、そのギャップとは何か説明していただけますか。

小森: 私たちのお客さんと一緒にCSRの評価機関をいくつか訪問して、お客さんの会社のCSRのスコアリングを聞くという目的で行ったのですが、かなりストレートな意見をもらいました。

まとめてしまうと、欧米企業のCSRと日本企業のCSRにいくつかギャップが見られるという評価を、すべての評価機関から聞かれています。

指摘されたギャップとは、「EとSとGのうち、日本企業は例外なくEにものすごくエネルギーを注いでいて、評価するほうにとつては不必要なほどEを一生懸命やっている。ところがSになると、ほかの国の人権問題などに関心がないというか、センスが弱いというか、内容が乏しいものになり、Gになると、もう全然話のレベルが合わないほどのギャップが生じてしまっている」というものでした。

ですから調査機関からすると、日本企業のCSRはE特化で、そこだけ一生懸命やっているように見え、ほかのことを調査機関の人が聞きたいと思っても、とたんにコミュニケーションがシャットアウトされてしまい、そこから全然対話が維持できないということがよくあるらしいのです。特にこれはSとGに関してらしいのですが、そこのバランスが欠けている。調査機関の人は、そこが日本企業のCSRのいちばんの問題点だという指摘をしていました。

そのときに調査機関の人たちからアドバイスされたのは、もっ

とボトムライン(最終収益)を意識してCSRをやったほうがいい。何のためにやるのか、何をゴールとしてやるのかという思想のようなものがないままひたすらやっていると、もう少し目的をクリアにしてからやったほうがいいということです。

司会: BSRは日本企業のCSRに対しどのような印象を持っておられますか。

ジェレミー: その評価内容には私も全面的に同意したいと思います。たいへん洞察に富んでいると思いますし、日本企業にとっても非常に多くを学べる評価結果ではないかと思います。

CSRの価値は、事業を行う市場によって決定されるものです。市場が重視する価値によって、責任ある企業活動とは何かが決まってきます。日本の企業が海外で展開する場合も、まさにそういったところを考慮していかなければいけない。そういった意味で、住友信託さんを含め、日本の企業の方々もそういったところは分析できるはずだし、それは投資家にとっても意味のあるところだと思います。

□ 国によって異なるESGの優先順位

シン: 付け加えて申し上げると、先ほどジェレミーが申しましたように、どの国で、どのマーケットで事業を行うのかによって、それは変えていくものではないかと思います。一つの国で重きを置かれているものも、別の国では違うということです。ESGにしても、CSRに関しても、どの国の文脈でそれを行うのかによって変えていくのが当然だと思います。

例えばブラジルの例を申し上げますと、ブラジルにもSRIはありますが、企業評価の際に「信任」に関するファクターにより大きなウエートが置かれます。ブラジルでは信任・信用は非常に重要なファクターなので、ほかの国に比べるとより重視されています。しかし、ほかの国では、その国ごとに別の要素が基準となると思います。

日本の企業が環境に対し非常に関心が高いのは、ある意味ではわかります。日本は国土が狭いし、資源もそれほど豊かではないので、エネルギー、リソース、資源を重要視しなくてはならず、同時に環境も保全しなければいけないということだと思います。

もちろん、環境以外を無視していいということにはなりませんし、その他の部分もきちんとケアをしていく必要があると思いますが、環境に重きが置かれていること自体は特に問題ではないと思っています。

□ 優先順位を決定するのはガバナンス

司会: この点について、皆さんからほかに付け加えることはありますか。

川添: 先ほども申し上げましたが、CSRの考え方もholisticが大切で、自分たちに重要なことだけをやるのではなく、何らかのグローバルスタンダードの中での発想で物事を処理する。それをCSRの中に取り入れて経営戦略に組み込む。そういう発想に変えていかないと、どうしてもバラバラというか、食い違いが起きていくのではないかと思います。

ジェレミー: もし、ビジネスが世界のすべての問題について考えなければいけないとしたら、それは際限のない作業になってしまいます。ですから、holisticなアプローチとは、全体的なシステムを考えることにほかならないと思います。と同時に、問題の重要性(materiality)も考えなければなりません。言い換えれば、あらゆる企業にとって、経営資源は限られており、ガバナンスの役割は限られた経営資源をいかに配分するかを考えることです。したがって、各市場のステークホルダーと対話を持ち、より深くかわかることで、その市場において、また、その市場のステークホルダーにとって何が重要であるか、さらに、そうした価値が自分たちのビジネスとどこでつながるかが理解できるようになります。そうすることで、私たちは適切な判断を下せるのではないかと思います。

□ 日本企業のCSRは本物か

司会: 先日、ある評価機関が日本企業のCSRを表彰するパーティがあって、そこに参加する機会がありました。どの会社も表彰には役員クラスが登壇し受賞のスピーチをされたのですが、ほとんど異口同音に、「我々はCSRを100年前からやっている」という主旨のことを言われました。

確かにそのとおりなのかもしれませんが、その思いが強すぎるため、ESGという文脈で語られる今日的なCSRから見た場合、ズレが生じているような気がしました。BSRはコンサルティング業務を通じてそういう印象を日本企業に対して持たれていますか。

シン: 非常によい質問です。例えば中国を見ても同じようなことが言えると思います。同じように賞などを受賞した大きな企業の代表者が立って何を言うかという、こういったことはもうずっとやってきたことで、特に新しいことはやってきていない。我々の企業文化の中にあったものだという発言をすることがよくあるのです。

多くの企業がESGをやっているといっても、今までずっと続け

てきたことと同じようなことをやりながら、名前だけESGと変えたにすぎず、基本は何も変わっていないところが多々あるのは確かです。サステナビリティに関しても、抜本的に変えていかなくてはいけないものだと思います。本当に真剣にサステナビリティに対しコミットメントすることになった場合には、それはただ単に表面的な変化ではなく抜本的な変化でなくてはならないと考えています。

本当の意味でサステナビリティを考えていった場合、例えば特定の場所で特殊な技術を使って工事をするというビジネスを例にとると、もしその技術がうまくいかなかった場合に、深刻な事態を引き起こさないためには、それを直す、もしくは修理をする手だて、技術を確保することが必要で、それが無いにもかかわらず、そのような特殊な工事をしてしまうのは、判断として間違っているのではないかと考えられます。意思決定プロセスそのものを根本から変える必要があるのです。

また、現場から経営陣に情報がちゃんと伝わり、そして経営陣から取締役会のほうにもきちんと伝わるように、ガバナンスの構造を抜本的に変えることも重要、表面的な変化ではなく根本的な変化が必要になるというのが我々の考え方です。しかもトップだけではなく、社員全員がそれを理解して、そして対応していくことが重要だと私たちBSRとしては考えています。

□ 本物かどうかの見分け方

ジェレミー：ほとんどの人は善人のはずですし、ほとんどの企業もいい企業のはずです。そして、そこで働いている人たちもいい人たちであり、そこでは会社にとって価値を生み出し、従業員のためになるような仕事をしているはずで

日本における一つの課題は、「自分たちがやっていることが正しいかどうかテストするために、本当に厳しい質問を投げかけられるか」だと思います。日本でそういった厳しい質問を投げかけられる人はまだ少ないかもしれませんが、しかし、そういう質問をあえて投げかけることでしか、結果は変えられません。

ビジネスも時代によって変わるし、今までよいとされてきたものも時代によって変わるでしょう。それは世の中が変わっているからです。10年後になり、CSRに関連した賞を受賞した方、あるいは企業が、同じように「CSRは自分の会社に脈々と流れてきたものを体現しただけ」とおっしゃるのだらうと思います。しかし、本当にそうかどうかは、自分たちのビジネスモデルが正しいかどうかを見るうえでの厳しい質問をしないことにはわからないのです。

□ 経営戦略としてのCSR

司会：サステナビリティが企業経営の根幹であることについて、これまでの議論で私たちも学んだわけですが、先ほどの日本



企業の問題点も踏まえ、経営戦略としてサステナビリティ、CSRを推進していくために何が必要か少し議論していきたいと思います。

川添さん、2カ月前にB for E、Business for Environmentという国際会議が韓国のソウルで開かれ、そこに参加してプレゼンテーションをされましたね。韓国企業や中国企業をはじめとしたアジアの先進的な企業も多数参加したのではないかと思います。アジア企業がholisticなアプローチでCSRに取り組みだしたという実感を持たれましたか？そこに日本企業に対するサセプション(示唆)があるかどうかを教えてください。

□ 日本企業よりも戦略的なアジア企業

川添：アジアの、例えば韓国系の企業や、台湾系の企業とか、彼らのそもそもの市場は自国ではなく他国であった。他球場でプレーをしなければいけないというそもそもの必要条件があった。したがって、日本の企業よりも早い段階で人材を雇い、自分たちの会社のマネジメントの戦略の中で、例えば現地化やCSRを考えてきたという背景があると思います。

日本の会社は、当然ひとくくりには言えないですが、日本の国内という一つのマーケットがあり、国内から収益がある程度上がっていれば、何とか生き延びてこれたということもあります。今後、日本の会社が海外へ出ていったときに、恐らく方向性としてはそうなると思いますが、こういう新しい、先ほど言ったholisticな発想でやらざるを得なくなっているのだらうということは、その会議で感じました。

これも当然時代の流れがあり、ソニーがウォークマンを出したころは、日本の会社もholisticな発想を持っていましたが、80年代以降90年代の景気が少し停滞してくる中で、日本企業の視点がしばらく内向きになっていったということもあると思います。これまでの経緯から考えると、日本の社会に停滞期があったというのも一つの大きな要因ではないかと思います。

司会：そういう状況を踏まえ、現実問題として、サステナビリティが非常に重要な経営要素になってきている中で、日本企業が国際競争に勝てるのでしょうか。

□ なぜ、CSRを行うのか

ジェレミー：私のほうからむしろ住友信託さんに同じ質問を投げかけたいと思います(笑)。住友信託さんは中国においてSRIファンドに投資をするというかたちで、かなりしっかりとした投資を行っていらっしゃると思いますが、投資を行っておられる理由は、将来のグローバル化に向けてということなのでしょう。

川添：SRIの商品という意味では、SRIのグッドカンパニーを「投資することによりアルファ、超過収益が得られる」ということで商品提供しているわけです。ただし——これは私たちがまだできていない点だと思いますが——「ではアセットクラスや、企業の収益性を全体から見て改善するアプローチを私たちは取っているか」というと、まだそれは取っていないのではないかと。どうしてかという、私たちの中に責任投資のガイドラインやポリシーなるものがまだ完全に統合されていないからで、ここに私たちが進化する余地があると思っています。

司会：日本の資産運用マーケットは90年代から自由化が進み、規模的にもかなり飽和点に近い状況になっています。当社の場合、機関投資家のマーケットではすでに相応のシェアを持っており、資産運用ビジネスを続けていくうえでは、海外、特にアジアの新しいマーケットを開拓していく必要があります。

その中でSRIは新しく、かつかなり将来性の高いテーマでもあり、アジアにおけるサステナビリティ・ビジネスを展開していくうえで、まず中国株でSRIを開始したというビジネス上の背景もあります。

ジェレミー：先ほどの質問に対するお答えにもなっているのではないかと思います。

では、私からはBSRという視点でお話したいと思います。会社はリードしなければ、そのマーケットでのリーディング・カンパニーにはなり得ません。実際にそういったリーディング・カンパニーは世界をリードしているわけで、自己強化していくような一つのサイクルを持っています。そういうサイクルに乗ることにより、自分がさらに強化されるということです。

2番目の点として、やはりそこではholisticなアプローチを取らなければいけないのです。そうでなければ、いったい何のために自分たちは事業をやっているのかと、問い直さなければならなくなります。

3番目の点です。皆さんはもうすでにやっておられますが、やはりイノベーションに投資をしなければいけません。世界は変わっていますし、市場も変わっています。そしてグローバル化が西から東へ、そして北から南へと広がっているわけです。常に新しい世界が生まれてきていますから、企業としてはイノベーションに投資をしなければいけない。そして、消費者の変化する需要にも応えていかなければいけない。さらに、持続可能な消費が実現するように消費者をどう仕向けていくかも考えなければいけないということです。

□ 環境不動産の戦略的意義

司会: よくわかりました。ところで伊藤さんに聞きたいのですが、今の当社の環境不動産ビジネスは、国内マーケットを主戦場にしていますね。しかし、確かに国内のドメスティックなビジネスだけれども、UNEP FIの不動産ワーキンググループ(PWG)に参加しESGの考え方を取り込もうともしています。これは言ってみれば国内のビジネスにholisticなアプローチを入れようとしていることにもなるわけですが、それが日本国内で勝っていくためにも重要かどうかということについて、意見をお聞かせください。

伊藤: いちばん大局的なところから申し上げますと、「不動産ビジネスそのものを持続可能なものにしていかなければいけない」という大きな課題がまず一つあると思います。それは、これから持続可能社会を実現していくに当たり、オフィスビルでも、住宅でも、そういった持続可能社会に適合するスペックにしていかなければ、不動産ビジネスそのものが成り立たないという全体論の中での考え方でもあります。それが環境配慮も含め不動産にESG 이슈を含めていくことの第一の理由だと思っています。

その中で、不動産の世界では、建築物の環境性能評価システムについて、世界のいろいろなところでメジャーなシステムができてきている状況にあります。例えばイギリスにおけるBREEAM、アメリカのLEED、日本ではCASBEEといったシステムがいろいろとできてくる中で、ここからはUNEP FI PWGの議論にも絡むのですが、投資の立場にとってそれぞれがもう少し共通の尺度を持つていく必要があるのではないかと問題認識も生じています。

そういう中で、同じUNEPのSBCI(Sustainable Building and Construction Initiative)が、まず二酸化炭素排出量に関

する共通指標を皮切りに、今後も、水やマテリアル、生物多様性、建物内部環境、それから経済といったそれぞれの指標に関して共通指標をつくっていくという動きもあります。これをUNEP FI PWGのほうで投資の立場から見ると、そういった共通尺度をどこの国においても比較可能なかたちにしていくことが、これから世界中で持続可能社会に適合した不動産投資を進めていくうえで重要なキーになってくると思っています。

一方で、不動産は地域性があるので、日本は例えば地震のたいへん多い国ですし、そういうところでは耐震性に関する指標をほかの国より重視しなければいけないとか、それぞれの国の個性も出てきます。どこの国でも対応しなければいけないことと、それぞれの国で対応しなければいけないこと、それぞれのバランスを保ちながら不動産の投資基準をつくっていくことが重要ではないかと。

今は不動産市況も回復しつつあり、世界の投資家がまたいい国際分散投資を始めようという時期にもなりつつあるのですが、以上のような取り組みを通じて、日本の不動産に対しても、きちんとESG 이슈を踏まえた投資判断ができるような体制にしていく必要があるのではないかと考えているところです。

司会: 不動産は若干特殊な資産クラスではないかと思いますが、海外の投資家を引き付けるために、私たち日本の企業としてはholisticなアプローチを取るべきだという考え方なわけですね。ドメスティックなビジネスだけれども、holisticな考え方に基づかないといけないうことだと思いますが、この点についてコメントをいただけますか。

ジェレミー: この窓の外を眺めると、東京駅があり、空気の流れを阻害するという理由で建っていたデパートを移動したという話もあります。価値のあるところにお金は引きつけられてくるわけですし、環境性能の高いビルの重要性に対し疑問をはさむ人はいないと思います。

建物の環境性能ということを見ると、それによって人の健康や、人の幸せとか、いろいろなニーズが満たされるわけですが、私の住んでいる香港においては、エアフローの問題や、グリーンスペースとか、芸術的な面とか、開放性とか、公共のスペースとか、そういうものは政治的な課題となっているわけです。私たちとしては不動産のことを考える場合に、どういう質問をどういう場合にするのかということを考えていかなければいけないと思っています。

そもそも建物を設計する場合には、もともとの意図があるでしょうし、どういう問題を解決しようとしているのかということも考えなければいけないでしょう。また、都市全体の生態系も考え



ていかなければなりません。これこそholisticな考え方ではないかと思っていて、こういったいろいろな疑問を投げかけることは、ビジネスのさまざまな慣行に反するものではないと思っています。

□ 中国の不動産事情

シン: 初めに、不動産に関して私はそれほど理解が深くないことを申し上げておかなくてはいいませんが、にもかかわらず、いまご質問いただいた点について、私なりの意見を述べさせていただきますと思います。

まず中国においては、不動産におけるサステナビリティ、またグリーンビルディングといった問題が非常に大きなトピックになっています。中国では今まさに都市化が進んでいるからです。2000年から2025年にかけて、恐らく上海レベルに達するような都市が15ぐらい増えるのではないかという話もあります。今、地方に住んでいる多くの人々が都市に移動してくると考えられ、場合によっては9億人近くの人口移動も起こり得ます。

そのような中で、これからどのように都市建設を行っていくのが非常に大きな問題になっています。中国の不動産を将来的にどのようにしていくのか、建物の建築に関しても、将来どのようにサステナビリティを確保していくのかということは、非常に多くの議論的になっています。国際的な基準だけではなく、ローカルな地元の基準もいろいろとあり、また議論もされています。

同時に、標準というかたちを取るやり方以外にも、中国においては二つ道があると言われています。Invisible hand(見えざる手)によって決められる、つまり市場メカニズムがすべての投資を決めることにより、サステナビリティが確保されるという考え方が一つある一方で、行政の力によってそれは決められるべきであるという考え方もあります。

それはすなわちスタンダードを導入して、それに基づいて建築物を建てていく。それに準拠しないものに関しては解体してしまうということも含め、行政の力を使った市場の管理の仕方ということになります。

もう一つ考えられるのは税金を使ったやり方で、例えばサステナビリティに合致していないような建造物の場合には、より税率を高くすることも考えられると思います。

現在は、マーケットメカニズムに基づいて決めていくことがよく議論されていますが、それは例えば二酸化炭素の排出権市場と同じようなメカニズムを導入したかどうかというものです。イギリスでも、ある一定の企業のグループが、エネルギー効率のよい建物を建てていこう、それに関して目標を設定していこうという動きを見せているようですが、そういった考え方に基づく方向



性も中国では出てきています。

そういうことで、いろいろな意味での変化がこれから起こるであろうと思います。その際にはチェックをきちんとしていかななくてはいいと思いますが、例えばサステナビリティに合致したような建築物であった場合には、それをリストに載せ、そして例えば賞などの対象にする。そしてリストのいちばん上のところにいるものに関しては賞を提供し、リストのいちばん下のところには建造物に寄付をするようなかたちで資金を拠出してもらい、ある意味人為的な市場メカニズムを目指すというような考え方もあります。

中国がこれからどのようにしていくのかは、まだ何もわかっていません。ただ、将来的にこれが非常に重要な問題になってくることは確かです。その点について、私の知っている限りのところを提供させていただきましたが、不動産は排出エネルギーでも2分の1、3分の1を占める大きな分野なので、重要視されていくことになるだろうと思います。

□ ESGを拡大するための突破口

司会: 先ほどジェレミーさんから、リーディング・カンパニーのリーダーシップやイノベーション、holisticアプローチの重要性についてご指摘をいただきました。当社がそれに対応できているか、常に自分たちで自問自答しなければいけないわけです。

一方でCSRの担当としては、サステナビリティに関する業務のポジションがなかなか拡大しないことに悩みもあります。金融機関の特殊性もあるかもしれませんが、この点をどのようにしたら突破できるのか、サステナビリティ・ビジネスをぐっと広げていくための会社におけるドライバーとはいったい何か。ぜひお聞きしたいです。

ジェレミー： 見つかったら、ぜひ私にも教えていただきたいと思います(笑)。むしろ私のほうからお伺いしたいのは、これを手がけられたきっかけは、どういふところからだったのでしょうか。

司会： 当社の場合は、経営トップの判断でした。

ジェレミー： なぜそうなったのでしょうか。

司会： そこにビジネスの将来性を感じたからだとは私は理解しています。

ジェレミー： 今おっしゃったようなところからスタートした企業も多いでしょうし、一方で、ナイキのように、苦しい状況があり、この苦しみを止めたいというところから始めるところもあると思います。つまり、そこに機会があるからという出発点と、何とか苦しみを止めたいという出発点です。

今、私たちが議論しているサステナビリティの問題の特徴は、非常に速く進化する分野だということです。例えば2008年の金融危機を経験したとき、BSRに対し、「もうサステナビリティの議論は終わりだ。こんなことはもう忘れて、ともかくもうけよう」と言った人も多かったわけですが、そのようにはなりませんでした。

なぜなら、マーケットそのものの競争がより厳しくなっているからです。そういう中で商品だけで差別化をするのでは十分ではなく、さらに追加的な価値が必要で、それがまたサステナビリティによってもたらされる価値だったわけです。

私の経験では、企業がある一つの考え方によって抜本的に変わるということはありません。企業が変わるのは努力や、社内的なリーダーシップによってです。企業がCSR活動を行うのは、それが単にいいことだからではなく、ステークホルダーにとっても、ビジネスにとっても重要だからです。CSR活動に重要性(materiality)

のフィルターをかけることでビジネスとしても成立するのです。

まだ私たちは道の途上にいて、最終点まではたどり着いていません。だからこそいろいろなアイデアも出てきているし、皆さんがもし解決法を見つけたら、ぜひとも教えていただきたいと先ほど申し上げたのも、実はそういった考えからです。かなりの努力が求められると思いますし、成功例も失敗例もこれから出てくると思います。失敗を恐れないリーダーシップも必要です。しかし、世界が非常に速く変化していることは事実ですし、ビジネスはそういった変化についていかなくてはいけない。そういう中で必要なことだと考えています。

司会： ところで、小森さん、株式投資家の最大の関心事は企業価値、すなわち株価ですね。SRI投資家は別として、極論すれば株主にとっては、ステークホルダーなんて関係がなく、自分だけ見てくれれば結構だということを思うかもしれない。そのような環境の中で企業が多様なステークホルダーを見ながら新しいイノベーションを起こすという発想にどうやったらなるのでしょうか。

小森： このパートは僕の出番はないなと思って、ちょっとリラックスしていたのですが(笑)。

過去10年やってきて感じるの、日本企業が言うステークホルダーの中には株主、特に機関投資家は入っていないのです。一方、メインストリームの機関投資家は、自分たちのほうだけ向いてくれと言っているわけではなく、ステークホルダーの中に自分たちを入れてくれということを言っています。このギャップがなぜ起きるのかをずっと考えていますが、たぶん日本の企業がものをつくるほうにあまりにもエネルギーを使いすぎていて、先ほどの話ですが、holisticに何のためにこのビジネスを自分たちはするのかという目的を飛ばしてしまっている、お互いに一方通行になってしまっているような状態に今はなっている。





これは絶対にお互いにとってよくない状況で、これをわかっている会社は、うまく株主とのリレーションやダイアログを続けている。この意識を持つかどうかが大ぶん決定的な違いではないかと思います。外国人機関投資家が感じる不満もここにあります。つまり日本では例えばものをつくる本業のほうが優先順位を与えられてしまい、機関投資家株主とのESGを含めた対話が成り立たない、そのバランスの悪さを彼らはinward（内向き）と表現しています。

□ 鍵を握る連合や年金基金の動向

ジェレミー： それについて非常に興味深い点があります。最近、連合とその年金基金がSRIやESGについて質問を始めたのですが、連合はステークホルダーであり、同時に資産を保有する組織でもあるということで、それに対しどのようにお考えになっていらっしゃるのか、連合への対応についてお伺いできればと思います。

川添： 具体的に投資家から、例えば環境問題や社会問題に対する質疑および照会がある場合は、私どもはそれをお客様から受託しているわけですから、それを投資先に伝えていくことは当然考えられるのではないかと思います。

そういう意味では、もしお客様のほうから照会がある場合は、当然一つの関与する力にはなるのではないかと思います。具体的にどのようなかたちでそれが実現していくかはまだ見えてい

ませんが、どのような 이슈が、どのようなガイドラインで行われるかは、今後明らかになってくると思います。

ジェレミー： 楽しみに見守っていきたいと思います(笑)。

小森： そういう意味では今までのガバナンスの議論は外国人機関投資家が何か言ってくる、日本企業はそれをシャットアウトするというパターンだったのです。もし国内の年金基金の機関投資家が同じことを言えば、たぶんもっと真剣に企業は聞くはずですよ。なぜならば、日本人が言っているからです。そういう意味では連合の話や年金基金、あるいはESGの議論自体が日本国内で盛り上がっていくことのメリットは、投資家サイド、発行会社双方に間違いなくあると思います。

現実問題として、すでに国内の機関投資家も声を上げ始めているので、もう少し時間がかかるかもしれないけれども、国内の機関投資家と会社とのダイアログはもっと盛り上がっていくと思います。なぜこんなことが言えるかというと、発行会社が2〜3年前と比べ、間違いなく投資家の存在を意識するようになっているからです。それに加えて、例えば株主総会の運営が難しくなったりという問題が現実には起きているので、発行会社の意識も、2〜3年前とは全然違ったものになりかけています。今ちょうどその過渡期だと思え、その部分では非常に期待できる現象が目前に出始めているところではあります。

司会: ただ、スピードはどうでしょうか。

小森: 問題はスピードですね。

□ CSRを戦略的機会と捉える中国企業

シン: 私どもは多くの中国企業といろいろやりとりがあるのですが、そこでもやはり一つの転換点が見えるのではないかと思います。私どもが対応している多くの中国系の企業は、ニューヨークや香港に上場しているので、大陸系の機関投資家の話にも耳を傾けています。中国のサステナブルな会社は、ESGをやっていることは比較優位であると考えているわけです。

長年、チャイナモバイルともいろいろやりとりがあるのですが、中国のそういった会社では、「ESGで先端に行くことは非常に重要である、それは自分たちにとっては痛みではなく好機である」というアプローチを取っているわけです。投資家を訪問したりして、ESGやCSRの話をする。そして、なぜ新しい商品がCSRにのっとった商品であるかという説明をする。また、ゴールドマン・サックスやLSGのような会社に対し、実際に工場にぜひ来てください、いろいろな拠点にも来ていただきたいということを言って、意見の共有をしており、これはたいへん素晴らしい兆しです。機関投資家やステークホルダーに対する会社の対応が、今後どう進んでいくかを見ていきたいと思っています。

□ 中国の金融機関の動向

司会: シンさんに中国の金融機関の話を少しお聞きたいと思っています。昨年、北京でBSR主催のラウンドテーブルがあり、私も参加させていただきましたが、中国の銀行のCSRに対する取り組みが急速に進んでいるという印象を受けました。例えばCSRレポートを必ず発行しなければいけないなど、CBRC(中国銀行業管理委員会)のようなところから指導が入っているという話を聞いているのですが、今中国の金融機関の動きはどんな感じになっているのでしょうか。



シン: ここ1~2年の間に見られる兆候ですが、中国の場合はNGOなどもあまりありませんので、政府が非常に大きな役割を果たしていて、重要事項に対応しています。そして、CSRやESGなどの概念に対する理解というか賛同を求めています。2年ほど前にも、政府やCBRCなどがSRIとかESGに対し肯定的な考え方を示し、それによって政府の政策も変わってきています。グリーンクレジットポリシーも出てきています。CBRCとしては環境問題への対応も行っています。

中央政府のみならず、地方自治体のレベルにおいてもそういうことが見られ始めているということで、トップダウンの効果が生まれ、それによって中国の銀行に状況の変化が見られ、真剣に取り組まれています。CBRCはグリーンクレジットポリシーを持っていて、他国ではどういうことが行われているのか、また成功例、失敗例など、どういった政策を取っているかに関心を寄せており、その実施を考えています。

環境省も関与し、ブラックリストのデータベースを保有しています。環境省とCBRCが共同で、また中国の中央銀行もかわり、どういう会社が環境汚染を行っているのかを見えています。そしてそのデータベースをいろいろなところと共有して、ブラックリストに載っている会社に対し情報などを提供しています。銀行はこれを真剣に扱っています。なぜかと言うと、例えばその会社に融資を行った後、その会社が汚染問題を引き起こして会社や施設自体が閉鎖になってしまった場合には、貸し手として大きな問題を抱えることになるからです。当然それに対しては真剣に取り組めます。

2点目としては、報告をしっかりとさせることです。CBRCは全国銀行協会とも協力して、ディスクロージャーに関しては真剣に取り組んでいます。もし銀行がCSRあるいはグリーンクレジットに対していろいろな活動を行っているのであれば、それを透明なかたちでステークホルダーあるいは株主にも伝えなければいけないということです。

もちろん、こういうことがちゃんとやられているかどうかをモニターするのはたいへん難しいので、今後、実際に社会あるいは政府などがそれをしっかりと見守っていく、ブラックリストに載っているところなどを見守っていく、そしてNGOや投資家個人もそれに目を光らせることが大切です。個人としても、その銀行に預けた資金が不正に使われてはならないと考えているからです。現在、この二つの変化が見られるわけですが、それが早く、ちゃんと導入されることに関してはなかなか難しく、時間がかかっています。

銀行セクターの弱い面は、シニアマネジメントレベル、あるいは取締役会のレベルにおいて、CSRやグリーンクレジットに関して十分に理解ができているとは必ずしも言えない点です。また、そういった知識を理解するだけの資格があるかどうか疑問視さ

れているので、そういった面での研修や、認知度を高めることが必要だと思っています。

イノベーションに関しては、むしろ中堅の金融機関のほうに柔軟性があり、そういったイノベーション的なアプローチを取っています。例えば中国の商工銀行は30人のチームを北京に持っていて、そこではサステナビリティを取り上げていて、いろいろなかたちでグリーンクレジットなども検討しています。そして各省にまたがるいろいろなグループ間での活動も行っており、体系的に進められています。さらに、Equator Principle(赤道原則)についても、いくつかの銀行などの金融機関がかかわっているようです。

3. 今後への想い——

司会： あっという間に4時間近くたってしまいました。最後に、今日の議論を踏まえたうえで今後何をすべきか、抱負を住友信託の参加者のほうからひと言ずつ言ってもらい、最後にジェレミーさんにアドバイスというか結論をいただくことにしたいと思います。

伊藤： 今日は一人だけ、不動産という立場から参加しました。先ほどからholisticなアプローチという言葉が出ていますが、ESGに関する取り組みがholisticな考え方から生じたものであっても、最終的には、保有不動産なり、あるいは企業の価値として内部

化される要素があるのだと思います。それをより一層明らかにしていくことが、今後も私自身のテーマであると思っています。

小森： リーマンショックの後、ようやく日本企業が回復を見せ始めていて、もうこの段階では海外市場に出ていくしかないという状況を皆がわかりつつある大事なときなので、このタイミングでESGのバリューの話も、ぜひ一緒に発行会社に考えてもらような情報提供やコンサルティングのかたちで引き続きやっていきたいと思っています。

川添： グローバルな基準であるような、例えば環境とか、社会とか、ガバナンスというものを会社の中で内包化させ、私たちの海外受託や海外のビジネスにつなげていければと思っています。

シン： 本日、住友信託の皆さんからお伺いしたいろいろな発言を非常に印象深く受け止めました。お話いただいた内容は非常にインスピレーションに満ちたものだと思います。また、将来に対しても非常に熱心に取り組もうとされていることは、私たちもまさにその方向でいくべきという方向を示唆されていると思っています。

これからも、BSR全体もそうですが、BSRのほうにもそれぞれ部門があり、どちらでも、もし機会がありましたら協力させていただければと思っています。この問題は個人もしくは一社の問題ではなく、全世界的に取り組まなければならないことだと考えているので、よい方向でお進みになっていると思います。



司会: 最後は、ぜひジェレミーさんに締めくくっていただきたいと思います。

ジェレミー: 本日出てきましたいろいろなポイントについてお答えしながら、コメントさせていただきたいと思います。

まず第1点として、今回話し合った問題は、もうすべて完了したというものではなく、今の時点でも進化し続けている問題、課題です。そういった中で、非常に難しい問題であることを率直に認められ、そして難しいがゆえに奮闘していることを率直に認めていらっしゃる企業の姿勢に対し、尊敬の気持ちを表したいと思います。

住友信託銀行さんの前年のステークホルダー・ダイアログなどを拝見しても、果たしてこれでよいのか、これでうまくいくのかどうかといった疑問も呈されています。それを率直に表に出されていることを非常に印象深く思いましたし、まさにこれから考えていかなければいけないという問題意識のあり方を、非常に印象深く拝見しました。

本日伺ったお話の中でキーワードとなる3つの言葉が出てきたと思います。それはリーダーシップ、holistic、そしてイノベーションという考え方です。例えば、昨年のCSRレポートを拝見するとエコ・トラステーションという考え方が出ていますが、なぜそれをするのか、またそれをしたらどうなるのかということに興味を引かれます。エコ・トラステーションで目指しておられるビジョンとは何なのか。なぜ、住友信託の排出権信託商品の仕組みは重要なのか。そして、その仕組みで何ができたのか。小さいものな

のか、革新的なものなのか。あるいは、大きなもので、より普遍的なものなのか。変化をもたらすものなのか。

環境不動産の普及活動についても同じです。環境不動産でどんなビジョンを実現しようとされているのでしょうか。住友信託がこうしたさまざまな取り組みを進めているのはなぜなのでしょう。そして、社会に対してどのような影響を与えているのでしょうか。もちろんこういったことは非常に難しい問い掛けで、答えるのが難しい問題です。

エコ・トラステーション自体が非常に素晴らしいものですが、なぜそれを行い、その結果どうなるのか。社会に対してどのような影響を与えるのか。環境不動産についても同様です。エネルギーの効率性ということかもしれませんが、市場でその価値が評価されなければなりません。

こういう真摯な問い掛けをすることで、CSRのリーディング・カンパニーになることができると思います。つまり、自分たちのビジネスプラクティスを理解し、透明性を保ちながら、ほかの企業、政府、また社会全体を巻き込むとともに協働していくことです。ただ単にいろいろな活動を寄せ集めるのではなく、それを一つの全体的な試みにして展開させるということが、これから求められてくると思います。皆さんはこの分野において明らかにリーダーシップを取っていらっしゃると思いますし、BSRは喜んで一緒に働きたいと思います。

最後になりましたが、今回、このような場にお招きいただきましたことへの感謝を申し上げて結びにしたいと思います。(拍手)





SUMITOMO
TRUST

住友信託銀行