

春夏秋冬

2月3日は節分だ。もともと立春、立夏、立秋、立冬など季節の改まる前日を節分と呼んでいたのが、立春の前日だけを節分とするようになったという。節分を境に翌日から、暦の上で春が始まるという訳である。節分の豆まきの行事は、今や誰も知らない人はいないと思うが、実行している家庭は少なくなってしまったのではないだろうか。季節の変わり目は妖怪、悪霊が集まり、疫病や災いをもたらしやすい。そこで、豆をまくことで家から鬼を追い出し、福を呼び込むのだ。日本人にとって、昔から言い伝えられた大切なたいせつな厄払い行事なのです。

それが最近では、恵方巻とかなんとかを丸かじりするのが、この頃のブームになった。関西方面から伝わってきたらしいが、その年の恵方に向かって願い事を思い浮かべながら太巻きを丸かじりする。こんなことで願い事が叶うなんて、厄払いの豆まき派としてみれば、罰が当たるのではと余計な心配をする。因みに今年の恵方は南南東だという。この日はコンビニやスーパーなどの企みにまんまと乗せられて、同じ向きで太巻きを頬張る人が続出するのだろうか。

今年の冬は本当に寒い。しかし、節分後には春の兆しも見えてこよう。春が待ちどおしいと思うのもこの頃ではめずらしい。

急ぐなよ梅の山里いま蕾 風月(M)



循環型社会研究会 (Workers Club for Eco-harmonic Renewable Society) とは

循環型社会研究会は、10年来有志で環境問題現場でのフィールドワークを中心に活動しておりましたが、2002年の7月3日に特定非営利活動法人の法人格を取得しました。
「次世代に継承すべき自然生態系と調和した循環型社会のあり方を地球的視点から考察し、地域における市民、事業者、行政の循環型社会形成に向けた取組みの研究、支援、実践およびそのための交流を行う」ことを目的として活動しております。単に、資源のリサイクルや物質循環に注目するだけでなく、自然生態系と調和した未来世代にとっても維持更新が可能な仕組みを備えた具体的な地域における循環型社会づくりと、それを担う“循環ワーカー”の養成がわれわれのテーマです。

循環研通信／JUNKAN No.36
2013年2月発行

発行人：山口 民雄（代表）
編集責任者：政岡 朋（事務局）

特定非営利活動法人循環型社会研究会
東京都中央区京橋 1-9-10 フォレストタワー 株式会社ノルド内
Tel：03-5524-7334 Fax：03-5524-7332
Eメール：junkan@nord-ise.com
HP：http://www.nord-ise.com/junkan

Junkan Workers Club

特定非営利活動法人 循環型社会研究会

2012年度 循環ワーカー養成講座 第1回

「未来をつくる企業の見つけ方」

講師：竹ヶ原 啓介 氏（株式会社 日本政策投資銀行 環境・CSR 部長）

日時：2012年6月22日（金） 18：30～20：30

会場：ノルドスペース セミナールーム（東京都中央区京橋 1-9-10 フォレストタワー 8F）

はじめに

未来をつくる企業を見つける方法は、銀行、投資家等、金融界共通の課題であり、試行錯誤が行われています。環境金融という言葉も近年、定着してきています。私の所属は金融業界ですので、金融の世界が今どのように「未来をつくる企業」を見つけようとしているのか、その座標を皆さんと共有させていただければと思います。（中略）



金融とは、環境金融とは何か

金融とはお金の融通のことです。世の中には、お金を余らせている主体とお金が足りない主体の大きく2つの主体があり、その間をつないでいるのが金融です。通常、資金を余らせているのが「家計」、資金が足りないのが「企業」、つないでいるのが「金融」となります。つなぎ方は、「直接金融」と「間接金融」があります。直接金融では、資金を余らせている家計が、資金が不足している事業会社に直接お金を流す方法です。具体的には、株を買ったり社債を買ったりする方法です。間接金融は間に金融機関が挟まる方法で、お金をお預かりした機関が自分の責任でお金を貸していく方法、つまり銀行の仕事になります。（中略）

これが、どのようにCSRと関係してくるのかということですが、環境問題とは端的に言うと市場の失敗といわれます。環境が持っている本来の価値を皆が分らず過剰に消費してしまうことが環境問題です。要は、地球が呑み込めるCO₂の量が決まっているのに、コストになっていない、あるいは、廃棄物処理も限界があるのに、その費用が財の購入資金に反映されていないから過剰に排出してしまう、という議論です。

市場の失敗を正す方法（中略）の一つで、金融が環境問題の解決に非常に有効な手法になるのではないかと議論が近年出てきています。近年といっても、欧米では20年以上前から、日本ではここ5～6年の話です。これは、金融市場が「効率的な」マーケットであると言われている

CONTENTS

- 01 2012年度 循環ワーカー養成講座 第1回
「未来をつくる企業の見つけ方」
講師：竹ヶ原 啓介氏（株式会社日本政策投資銀行 環境・CSR部長）
- 07 2012年度 循環ワーカー養成講座 第2回
「巨大地震到来へ備えあれーウェルシの地下水飲料化ビジネス」
講師：福田 章一氏（株式会社ウェルシ 代表取締役社長）

- 13 2012年度 循環ワーカー養成講座 第3回
「地域との共創共生を目指した価値の創造」
講師：内田 雄司氏（大和ハウス工業株式会社 CSR推進部社会共生グループ主任）

- 19 ワークショップ活動報告
CSRワークショップ報告
エココミュニティワークショップ報告

- 20 春夏秋冬

ことにつながります。(中略)

価格のゆがみを狙って、世界中の投資家がじっと眺めているのが金融市場です。ミスプライスが仮にあっても、一瞬で売りと買いを錯綜させてきますから、あつという間に、ずれた価格は本来の価値に戻ります。これを称して、金融市場は「効率的」だという言い方をします。

要するに、皆が環境や社会について崇高なことを考えているのではなく、自分の利益のことだけを考えて、その利益を極大化させるため、市場を世界中で時差なく見ているから無駄がないという意味です。価値と価格がずれないということは、うまい話が転がっていないと言い換えることができます。うまい話で儲けようとすればインサイダー取引をするしかありませんが、だからこそ厳罰をもって禁じ手とされています。そのぐらい金融市場というのは効率的です。使い方によっては大変強力なツールと言えます。

そこで、環境政策の担い手達は考えました。強欲な金融投資家たちに「環境に配慮している経営をした企業は、潜在的成長性が高い、あるいはリスクへの目配りが際立っているので倒産確率が低いのでは」といった情報が共有されれば、投資家たちは自分たちの目線で環境に配慮した企業、社会性のある企業を選び出して投資しておけば損はないと考え出す。こうなると、そういう努力をしている企業は放っておいても金融市場において浮かび上がってきます。株価が上がってきますし、銀行にしてみればリスクは低いので貸付金利は下がり、損害保険会社にとっても事故の確率が下がりて損保料率も下がります。このような自動的に金融市場からご褒美をもらえる仕組みが作れてしまえば、企業は自然と自社が正当に評価される、あるいは生き残るために、環境経営を進めてくるだろう。これが一番効率の良い環境政策ではないか、そういう形で金融が使えないのか、という議論です。

しかし、金融機関あるいは投資家が、今現在そのような目線で投資対象を見ているかというのと、そうではないだろうと思います。

ここに、業態も規模も同じような企業が二つあ

ると仮定します。一社は、CSRや環境経営に熱心で、廃棄物処理法やりサイクル法の義務を果たすようなコンプライアンスは当然として、それ以上に様々なスキームを作って環境負荷の低減に努力したり、生物多様性にも配慮したりしている会社です。もう一社は、余計なことは一切せず、不法投棄さえしなければ良いから、廃棄物処理コストをできるだけ圧縮し、不法投棄されないぎりぎりの会社に渡しているだけ、という会社です。この二つの企業があったとして、金融市場はどのように評価するでしょうか。前者の企業はコストがかかりますので見かけの利益率は低く、後者の企業の利益率は高くなります。決算書だけを見ていると、前者の方が悪く見られ、後者の企業の評価が高くなります。金融市場はこのような逆選択をしかねないところがあります。悪い会社の株価が上がリ、悪い会社の金利が下がるということが起きかねません。(中略)

ある企業がある配当を生みます。この配当が未来永劫続くと考えると、その配当を現在の価値に割り戻します。そこに負債の分を取ったり、その他について足したり引いたりして、その会社が将来的に生み出す配当の合計を現在の価値にし、発行済みの株式数で割れば理論上の株価を出すことができます。理論上の株価が正しければ、その後はマーケット上を見て、安ければ買えばよい、といった考え方になります。

ただし、この算式の中に社会性、CSR、環境についての価値は入っていません。配当の元になるのは税金を払った後に残る利益になります。その利益は、売り上げから諸々の経費を引いたものです。例えば生物多様性に大変貢献されている企業はその経費が多く、その分、利益も生物多様性に貢献していない企業と比べて低くなります。割り戻されてくる配当も小さくなり、時価総額や株価も低くなります。評価される企業からすれば、自分たちはこれだけの貢献をしているのに、この情報を金融市場が消化できていないではないか、株価に跳ね返ってこないではないか、銀行からの借入れに返ってこないではないか、といったフラストレーションを抱えることとなります。

逆に金融サイドからすると、専属のアナリストを張り付けて高いお金をかけて環境に配慮した企業を引っ張り出しても、何か良いことがあるのか、株式市場の変化もなく投資家から怒られるのではないか、という不合理なことが起こっています。環境経営(ESG経営)はマテリアルなのか、という問題です。(中略)

未来をつくる企業像とCSR

未来をつくる企業像をどう考えるか、という話をしていきます。

下図のランキングは、私がドイツにいたときによく話題になっていたGood Company RankingというものでManager Magazineという雑誌で、毎年発表されていたものです。日本で言う日経ビジネス、東洋経済に当たる雑誌で、日経新聞の環境経営度ランキングに当たるものです。ヨーロッパの会社は自分の会社がどれに当たるのか気にしていました。

見ていただきたいのは横軸です。社会、従業員、環境、パフォーマンス(財務的成長性)の4軸が当時からCSR系の評価軸であると言われていました。ドイツに限りませんが、会社をCSR的な要素で評価し、その評価をファンドマネージャーや証券会社などに売る会社があります。

Good Company Ranking

順位	企業	国籍	社会	従業員	環境	パフォーマンス	計
1	BASF	ドイツ	16.0	16.0	17.0	20.4	69.4
2	Henkel	ドイツ	20.2	13.6	14.6	18.3	66.7
3	Anglo American	英国	17.6	12.0	14.2	21.2	65.0
4	BMW	ドイツ	12.8	20.2	17.6	12.8	63.4
4	Telefonica	スペイン	16.0	16.8	16.0	14.6	63.4
6	UBS	スイス	12.2	15.2	15.0	20.5	62.9
7	Danone	フランス	17.6	14.4	13.2	17.5	62.7
7	ABN Amro	オランダ	13.6	14.4	17.4	17.3	62.7
9	Diageo	英国	17.6	16.0	10.2	18.8	62.6
9	Repsol YPF	スペイン	16.8	12.8	13.0	20.0	62.6

・独Manager Magazin誌によるランキング

・①従業員、②社会、③環境、④パフォーマンス(収益性)の4軸からのランキング

・典型的なCSR経営評価

DBJ

日本政策投資銀行

【Good Company Ranking 出典：竹ヶ原氏当日資料】

その一つのOekomという会社の評価軸では、社会性評価と環境性評価の2軸で企業を評価し総合評価を出します。これは向こうでは一般的な考え方です。日本企業の方と話すと、このような会社からアンケートが送られて答えているものの、

評価が芳しくないとおっしゃいます。その意味は、環境に対する設問がシンプルで易し過ぎるのに対し、社会性という項目は細かく聞かれ、やれダイバーシティ、ワークライフバランス、児童労働への配慮に対してなど、よく分からない設問がたくさんある、と言われます。(中略)

大陸ヨーロッパのCSRの考え

『CSR Germany』から、大陸ヨーロッパにおけるCSRの考え方を紹介したいと思います。

「CSRは、企業の社会的な責任を表す一つのコンセプトであり、持続可能性の観点を有し、経済、社会そして環境という3本柱を支えるものである。CSR活動は、企業がその事業活動の枠内で持続可能な社会に対して果たす貢献である。それは個々の企業ごとの関与であり、自身のイニシアチブと自己責任に基づく。企業の社会的な関与にとって必要な前提と主目的は、経済的な成功である。国際的に競争力を持ちうる健全な企業だけが社会問題の解決に貢献しうる。企業は雇用を保障することを通じてとりわけ大きな責任を担う。優れた企業とは、雇用の確保に対して最も優れた保障である。」

この部分を読むと、かなり雇用が協調されていることが分かります。大陸ヨーロッパで企業の社会的責任が最も問われたのは70年代以前で、その背景には、若年層の大量失業がありました。硬直的な労働市場のため、就業機会もなく、職業訓練を受ける機会もないまま、しかし、揺りかごから墓場までということで失業手当はもらえるため若年層が大量に社会に底溜りしました。彼らが一定の年齢に達して子供を持つようになった状況をどうかしようという中で、企業の責任が非常に強く問われました。

「CSRは企業の社会的な関与を意味するものだが、これは既存の法規制にとどまるものではない。」

CSR業界でよく使われるビヨンドコンプライアンスという言葉があります。CSRは企業の社会的責任であって、義務ではありません。コンプライアンスにとどまっている話をCSRと説明しても、聞

いている方はぼかんとしてしまいます。本業においてコンプライアンスで求められるレベルを超えてどこまでコミットするか、自分で考えて決めなさいというのが概意です。従って、CSRの手法を標準化したり義務化したりすることは無理な話だと言っています。しかし、自社がどのようなCSRをするか本業に即して考えることになるので、皆不安になります。そこで、ILO、グローバルコンパクト、OECDといった国際的合意を使いながら、自社のコミットメントのレベルを決めなさい、それが自社のCSRを決めるための道具ですよ、ということを述べています。以上が定義の抜粋です。

どこにも「環境」という言葉が出てこないことに気がきます。そもそも分野論ではないということです。大陸欧州式の定義のポイントは3つです。一つ目は、「業務統合型」です。アメリカに対するアンチテーゼで、アメリカは儲けること自体には大らかですが利益を独り占めすることに対して厳しいという、儲けた利益の分配を重視しています。それに対してヨーロッパは日本に近く、利益の上げ方自体も問題である、という考え方です。本業の進め方自体を考えないといけないということです。

二つ目は、「社会的責任であり義務ではない」というビヨンドコンプライアンスだということです。

三つ目は、「一義的に決まることはなく、その会社が本業の中でコンプライアンスから求められるレベルをどう超えてコミットメントするのか」ということです。コミットのレベルも様々で、例えば農業を扱う会社は非常に厳しい規制をクリアするだけでも大変なレベルです。そのような会社のCSRは、コンプライアンスを守るだけで説明責任を果たしていますということで良いかもしれません。もっと自由度のある会社は、求められていることよりも超えてコミットしても事業として成立するかもしれません。問題はどのように決めるかです。

決めるために求められているのが、ステークホルダーとの対話です。会社は自社がどうコミットメントするかについて説明変数を決めます。その説明変数をKPI（キーパフォーマンスインディケータ

ー）と呼び、自社が何を約束しようとしているのかについて、何が適切な手法か考え選び出し、そのKPIでどこまでコミットするか目標を決めます。それを株主、債権者、NGO、取引先といったステークホルダーに伝えます。いろいろなステークホルダーにぶつけて、批判や賛同をすべて聞いたうえで、最後は自社でどこまでをコミットと決める、これがCSRということです。難しく大変です。（中略）

金融から見た環境ビジネス

まず、環境ビジネスの一般的な特徴について考えてみたいと思います。枯渇性の資源が減るとどうなるかという入口から入ります。枯渇性の資源が減ると次の三つのことが起きます。一つ目は、資源の保全です。例えば、ピークオイルを迎えれば中東の産油国は大事にとっておけば将来価格が上がるだろうということで資源の保全を図ろうとします。中国のレアアースもそうでしょう。二つ目は、ユーザー側の節約です。ユーザー側は高くなるのでなるべく大事に使おうとします。三つ目は、技術革新です。価格が右上がりです上がっていき一定の価格を超えると、それまで注目されていなかった代替材に経済性が出てきます。結果、技術革新が促されます（技術革新効果と呼びます）。

化石燃料の価格が上がる、炭素の排出に値段がつく、という時代の中で、初めて再生可能エネルギーに経済性が出てきました。このように、環境ビジネスは、総じて技術開発効果と強い関係があると考えています。そうすると、代替対象となる枯渇性の資源の価格が右上がりになれば問題ないのですが、石油にしても何にしても実際には長期トレンドとしての上昇は疑いないにしても、短中期では上げ下げを繰り返します。これが、環境ビジネスの事業性を不安定にするのです。例えば、リーマンショック前のドイツでは、地域冷暖房に用いる木質ペレットが好調でした。これは原油価格が投機マネーの流入もあって急上昇したため、ペレットの経済性が大幅に改善したためです。しかし、それもリーマンショックの直前まででした。ペレットは熱量が石油の半分ですので、ペレ

ットが石油の価格の半分以下であれば経済性があり、石油の代替として成立します。リーマンショックで原油価格が下がり、石油とペレットが同じ値段となったため、一時隆盛を極めたペレット産業向け投資は衰退していきました。環境ビジネスの多くが枯渇性資源の代替効果に依存しているものとする、ベースになる石油の価格がぶれると増幅する形で需給がぶれることになります。こうした不確実性、リスクの高さのため、ファイナンスが付きにくくなります。「環境」ビジネスだからというだけではお金が集まる訳ではないので、何か仕掛けが必要となります。（中略）

ドイツの再生可能電力の推移を見ますと、最終消費電力に占める割合は20%を超えています。再生可能電力が上がっている間も、石油やガスの価格は上がったたり下がったりしており、自然の成り行きに任せていたら、再生可能電力はこのような右肩上がりにはなりません。これは、2000年に買取法が全面的に改定されたことによります。計算通り発電すれば、その電力は優先的に接続され、かつ、固定価格で20年間買い取られるという制度です。これによってキャッシュフローはぶれなくなりますので、ファイナンスが付きやすくなります。

実際には、それでも色々な問題が生じているのですが、環境ビジネスを成長軌道に乗せるためにはこうした社会的なシステムと金融などとの連携が極めて重要だと考えます。このようなバックグラウンドがあって初めて本業として環境ビジネスを発展させていける、未来をつくる企業が活躍することが可能になるのではないのでしょうか。日本でも再生可能エネルギーの分野では本業での社会貢献を語れる時代になったと言えますが、企業が直面しているリスクとのバランスを見て評価する必要がありますと感じています。

DBJの試み：非財務情報による金融市場の補正

CSRという考え方は普遍的なことだと思います。コンプライアンスを超えたコミットメントを自社の仕事の中で何ができるかを示したうえで、ステー

クホルダーの意見を聞きながら決めていくことに異論はないと思います。身の丈にあったコミットをしている企業を金融側が評価して、そこにお金を流していく、ということが機能すれば、未来をつくる企業をセレクトしたことになります。今まで日本にはなかった仕組みです。

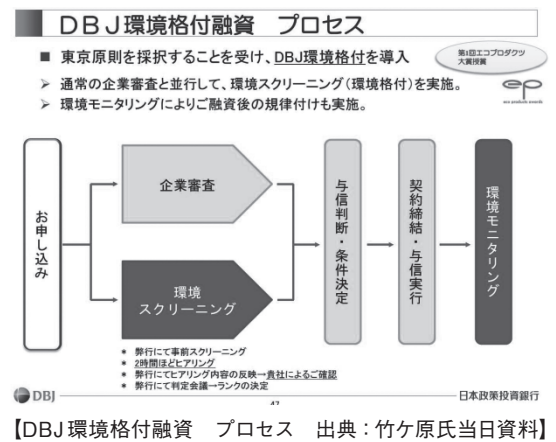
金融市場は効率的で素晴らしいのですが、真に効率的な市場であれば、社会性や未来を作る企業の価値を理解しているはずですから適切な環境ビジネスに参入するということになれば、株式市場は自動的に反応して株価は跳ね上がるようになります。ですが、そうでない可能性が高いことはすでに申し上げた通りです。環境・社会に配慮した経営がマーケットに対してのメッセージ効果を持っているのか、疑心暗鬼になっている企業が多いというのが現状です。そこを補正すれば、金融市場の効率性も強い武器になります。

直接金融は1対1で応援するツールで、直接企業の株式、社債を買うため、効果が大きいツールです。本来はSRIでいくべきですが、日本はまだ遅れています。SRIとは、社会的責任投資のことで、投資の世界でお金の流れを変える考えです。日本のSRIファンドの推移を見ても、残高は一時1兆円を超えた時期もありましたが、一本当たりのファンドの規模は数十億円程度です。これでは株価は動かせない、直接金融での応援メッセージが十分に届くレベルにはありません。これには様々な事情がありますが、その一つに個人投資家主体で機関投資家が介在していないという問題があります。解決策として、例えば、イギリスではSRIを義務化しました。もう一つ、受託者責任という問題もあります。受託者責任とは、委託者の資金を預かっている、そのリターンの極大化だけを目指し、余計なことはしてはいけないという考えです。つまり、環境への配慮度を投資尺度に加えることが合理的かどうかははっきりするまでは、こうした考慮は「余計なこと」と扱われてしまっているわけです。

実際、環境経営を評価することが投資家のためになるのかが、まだ整理できていません。それなら間接金融でやれることをやろうというのが

我々の考えです。

きっかけは、2003年に東京で開催された、金融イニシアチブを持つUNEP FIの会議にDBJが共催したことです。会議では、UNEP FI署名機関の総意として、東京原則を発表しました。この原則の2つ目に「環境に資する金融製品の開発」が盛り込まれ、きちんとしている会社が金融市場から自動的にご褒美がもらえる仕掛けを作ろうということに合意したことから、環境格付けを作成しました。



企業審査は、財務諸表に基づき、儲かっているか、資産内容に問題がないか等を分析してお金を貸します。本来なら企業を見る目の中に環境やCSRが入っていれば良いのですが入っていません。そこで環境スクリーニングを入れ、貸せる先に対して貸付条件を変えようということを考えました。環境に配慮した経営をしている企業とはリスクへの目配りがある企業ですので、倒産確率も低いと想像できます。そのため、リスクに応じてより低い金利で貸すというロジックが組めます。また、銀行は融資で5～10年と長い間お付き合いさせていただきますので、評価させていただいた結果を持ってモニタリングをかけ、企業を縛ることが可能です。この結果、お金を一定期間貸している間は、その会社の環境経営が維持できていることを銀行が代弁できます。マーケットに対して会社がしっかりしているというフラグを立てることができます。このフラグが立っている会社が増えれば、例えば、あるファンドマネージャーが同じような企業で比べた時、どうせならフラグが立

っている企業に投資しようか、という展開になってくれば、徐々に金融市場での企業の評価も変わり、最終的にはフラグが立っている企業に対して自動的にご褒美が与えられるという仕組みにつながると考えています。

我々は大きく3つの視点で企業を見ています。一つは「マネージメントの体制」で、経営として環境をどう見ているか、という点。二つ目は「事業関連」、本業としての環境への考えです。三つ目はデータをみる「パフォーマンス」です。以上の3面から、点数に応じてランクを決め、モニタリングを付与、ロゴマークを提供する、という仕組みを作りました。

今年で9年目になりますが、300社以上を評価させていただいて、実績も右肩上がりです。この手法は世の中に定着し、メッセージを出し続けられるようになった気がしています。色々な企業を評価させていただいてきましたが、我々もステークホルダーの一員として企業と対話をしています。その会社がどんなKPIで何にコミットしようとしているのか、我々の評価軸で優れていると評価すればマーケットに対してロゴマークとして出していきます。(中略)

おわりに

最初にこの話をいただいたときに、我々が評価した企業から事例を紹介しようと思いましたが、その必要はないかと思いました。企業の数だけ未来をつくる素地がありますし、そこをどう見つけていくか、評価される企業側ではなく評価する側の問題があると感じています。評価する側がしっかりとした目線を持って、そのスクリーニングを通じて見たときに、どんな企業が浮かび上がってくるのか、その設定次第だという気がしています。

(この記録は、循環研事務局で作成し、竹ヶ原氏にご加筆・ご修正いただいた原稿から抜粋したものです。全文は、『2012年度循環ワーカー養成講座記録集』をご覧ください。)

2012年度 循環ワーカー養成講座 第2回

「巨大地震到来へ備えあれーウェルシィの地下水飲料化ビジネス」

講師：福田 章一 氏（株式会社ウェルシィ代表取締役社長）
日時：2012年7月12日（木） 18:30～20:30
会場：ノルドスペース セミナールーム（東京都中央区京橋 1-9-10 フォレストタワー 8F）

はじめに-会社紹介

「ウェルシィ」は昭和60年11月の設立で、現在は従業員130名ほどの会社です。千代田区麹町に本社を置き、北海道から九州まで支社や営業所を持っているほか、昨年、上海にも事務所を開設いたしました。

私どもは「地下水膜ろ過システム」を開発し、地下水の価値に再び光をあてる事業を展開しています。地下水とは地下に存在する水の総称で、地層や岩石の隙間、割れ目に存在して重力の作用によって流動する水をいいます。ウェルシィでは、100メートルほどに深く掘削した井戸から汲み上げた地下水をろ過し、飲料水として提供しています。多角化も進めておりますが、売上の約95%は、地下水に関係する事業です。「ウェルシィ (wellthy)」という社名は、「井戸」「良い」という意味のwell、「健康にいい」という意味のhealthyとを合わせたものです。(中略)平成17年に「勇氣ある経営大賞」の優秀賞、翌年に「ニュービジネス大賞」の最優秀賞並びに経済産業大臣賞をいただき、嬉しさもひとしおでした。

四川やハイチでの大地震の際には、地下水飲料化プラントや非常用浄水装置の無償提供を行うなど、国際協力も進めてまいりました。また、内モンゴル自治区・クブチ砂漠へ社員が赴き、植林活動を続けております。

市役所勤務からの出発

本年6月に私が執筆しました本『巨大地震到来へ備えあれ』では、私の生い立ちや、このビジネスを始めたきっかけ、地球環境に対する思いや考え方をまとめさせていただきました。私は小さいころに両親を亡くし、あるご夫婦に育



てられました。周りから、よく「お世話になったんだから、恩返ししないといけないね」と言われていましたので、中学校を出たら働こうと思っていたいました。

運よく中卒で市役所に入ることができ、人事係で給与の計算などをしていました。ところがある日、市役所に出入りしていた1人の警察官が私を呼んで、「中卒だと出世のスピードがものすごく遅くなる。自衛隊なら給料もいいし、学歴に関係なく昇格できる」と言うのです。何度も誘いを受けたので試験を受けたところ、受かって入隊することになりました。配属されたのは、空対空ミサイルの整備技術を教育する浜松の学校です。30マイル離れた敵機をレーダーで捉えて自動的にロケットを発射させ、撃墜することができるアメリカの技術に、本当に圧倒されたものでした。学校では機械と電気に関する最先端の知識と技術が伝授され、大変面白く刺激に満ちていました。自衛隊の教育システムは10ヶ月の間に、電気の「で」の字も知らなかった私を、空対空ミサイルのメンテナンスができる人間にまで教育したのです。私はこの学校の教官になることができましたが、ここの勉強は後のち私の骨格をつくることとなりました。

三年が過ぎたころ、同室の隊員に誘われて東京見物に出かけました。浅草のある電気店が、試験を受ける者には片道の旅費を支給するという条件で新聞の求人欄に募集を出していたので、それに乗り、面接は遊び半分で受けました。面接の時、パーツからテレビを組み立てられると聞いて、店主は目を丸くしていました。すると間もなく採用通知が来て、それを捨ててもまた新たに採用のお誘いが来る。そのうち、「君が来てくれるものと思って部屋と夜具を準備したのですが、いつになったら来てくれるのですか」と分厚い封書が届きました。私は思いがけず感動を覚えました。そして、中学の授業で先生が言われた「鶏口となるも牛後となるなかれ」という言葉がそのときリアルに響いてきたのです。私は自衛隊を辞めることを隊長に告げ、浅草の電気店に転職しました。

電気店では、販売と修理が主な仕事でした。(中略) お客さんからは「福田さん、テレビ直せるなんてすごいね」「自分で商売できるんじゃないの」などと言われていました。「独立したら、福田くんの店から買うよ」という方までいて、すっかりその気になってしまったんですね。修理を専門にする無店舗の電気店を開くことにし、退職願を出しました。お世話になった店のお客さんをとっていくわけにいけないので、自衛隊時代に住んだ浜松に戻ることにしました。昔の仲間も最初のうちは応援してくれたのですが、途中で苦しくなり、水道管理設の土方などの仕事をして生活費を補っていました。

しかし、やはり経済的に豊かな層が多い東京に帰ることを決め、転々としながら東京で無店舗の電気事業を続けたのです。安く暮らせる東村山にやっと落ち着くと、土地にもなじんで安定した日々を送れるようになりました。すると何年かして、八百屋さんが廃業した後の店舗を格安で貸してくれるという誘いがあり、長年の夢だった自分の店をついに持つことができたんですね。(中略)

株式会社「ウェルシィ」の誕生

開店当初、「町の電気屋さん」はまだ元気な時代でした。相談、販売から修理、アフターケアまで一手に引き受け、お客さんとのふれあいも多くて楽しく充実した日々でした。人びとの購買意欲は旺盛で、商売は順調に回っていました。

しかし間もなく安売りの大型電気店が登場するようになり、衝撃的な割引価格によって販路を拡大していきました。商品が思うように売れなくなり、手形を落とすために金策に走り回る日が出てきました。電化製品を媒介にした人と人とのつながりはすっかり過去のものとなり、フクダ電気工事は風前の灯火となったのです。店を守ろうとあらゆるつてを頼って資金の工面をし、エアコンの設置工事を無料にするなどサービスを充実させました。休みなく仕事を続け、肝臓を壊してしまったほどでした。(中略)

昭和60年に会社を株式会社化し、社名も「ウェルシィ」に改めました。あるとき、「ウェルシィ」はふとしたきっかけで節電器を作ようになります。当時の電気製品は力率が悪かったので、ムダな電力がずいぶん使われていました。(中略) 売上は急速に伸びていき、社員も40人ほどになりました。しかし省エネ指向が広がって大手電機メーカーが省エネ製品に力を入れ始めると、節電器の季節は終りに近づいていきます。

水ビジネスの始まり

何か新たな商品をと模索していたとき、取引先との契約後の雑談の中で「節電器で電気代は安くなるけど、水道の料金を節約する方法はないものかね」という話が出たんですね。本を調べてみると、日本の水道事業は明治の開業以来、官庁が100%専有しているため市場競争にさらされる機会がほとんどなく、技術革新が50年ないという記載までありました。日進月歩で技術が進んでいく電気の世界にいる私は、非常に驚きました。そして「誰も競争相手のいない領域で、何か技術革新ができれば」と考えついたのです。いくつかの事業案を練り上げた末、地

下水利用の事業に最も可能性と魅力を感じました。利用できる淡水の多くが地下水であることは「目からうろこ」のような事実でしたし、足元に目を向ければ、古くから人びとに使われていた豊潤な水源があるのに、ほとんど忘れ去られていることも驚きでした。環境問題にも寄与し、新たな貢献を果たせるとの直感もありました。

私は社内でプロジェクトチームを編成し、「地下水膜ろ過システム」の開発に着手して地下水を飲料化するプラントをつくる事業を開始させました。節電器の製造販売をメインとしていた会社が、急に水事業を始める。しかもやろうと旗を振る私自身が、昨日まで全くの素人です。畑違いだと反対する社員の説得からのスタートでした。私は「忘れられた資源である地下水をよみがえらせ、水ライフラインの確保に役立ち、水道料金の削減につながる地下水膜ろ過システムは、社会に対して大きく貢献する」と訴えました。

少年のころに井戸水のおいしさを知っていた私は、地下水はすぐにでも飲料水になるものと思って意気込んでいました。しかし、当時の48項目（現在は50項目）の水質基準を満たす地下水はほとんどないことが判明しました。これはどうしても専門の人材が必要だと考え、無鉄砲なことと思われるかもしれませんが、大手新聞で「小さな小さな会社ですが、夢は大きく地球環境のことを考えています。」と全面広告を出し、専門の人材を募りました。

来られたのが、三菱レイヨンOBだった川原氏で、阪神・淡路大震災で長期断水を井戸水に救われた体験から、地下水が必ず世に役立つとの信念を持っていました。川原氏との出会いによって、三菱レイヨンの開発した中空糸膜の技術を地下水で用いる共同開発が実現することとなり、私は大いに感激しました。現在は原水の水質によって4種類の膜を使い分けていますが、どのような過材を使用すべきか、流速はどうすべきかなど、細かいノウハウが必要で、特に、目詰まりしやすい中空糸膜を自動メンテナンス

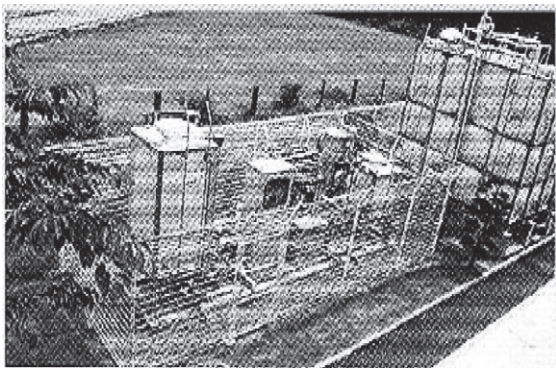
させるための工夫は困難を極め、試行錯誤の連続でした。

(中略)

しかし私は諦めずに、技術者、施工協力者、営業マンらの血のにじむような努力の末、平成9年に納得のいく基本システムが完成しました。日本初の、膜ろ過システムを使って地下水を浄化する画期的な製品です。みんなで「これは、絶対売れる!」と営業活動を展開したのですが、一つも注文がとれません。先方は「いい話で、ぜひ入れてみたい」とは言ってくれるものの、「どこか導入先を見学させてください」と聞かれるというんですね。「実は、お宅が最初なんです」と言うと、「うちで実験されるわけにいかない」と、どこも導入してくれないというわけです。こんな日が半年も続くと、営業はすっかり意気消沈してしまいました。

ところがあるとき、小学校時代の同級生から、同級生の千葉君がダスキン社の社長になったとのことのお手紙をいただいたので、大阪にある千葉君の会社を訪ねることにしました。話の中で地下水のことが出たのですが、ちょうどその日の午後に営業に行く予定だったスーパーマーケットの創業者の息子さんが、たまたま彼の部下だったんです。その息子さんが口利きをしてくれたおかげかと思いますが、午後になってその会社に行くこと応接室に通され、何と「一度、やってみましょう」という話になったのです。私たちの所在地である東村山市にいちばん近い店舗ということで、北浦和市のスーパーに記念すべき第一号機が設置されることになりました。「前例がない」と行く手を阻む行政の厚い壁も、なんとか突破しました。ついに地上に汲み上げた地下水は、非常に良質の飲料水でした。すぐに次の商談が成立したのですが、5件目までは濁った原水が出てきたり色のついた水になってしまったりと、なかなか工事が進みません。しかし、技術屋の意地でそれらを一つひとつ乗り越えていったおかげで、技術をさらに進歩させることができたのです。先月末で、導入先は914件となりました。導入先の約4割が病院・介護施設で、

それからスーパー・百貨店、ホテル、工場と続きます。20 くらいの同業他社の中で、おおよそ6割のシェアを確保する会社となっています。



【地下水膜ろ過システム 出典:地下水膜ろ過システムパンフレット】

ウェルシの地下水膜ろ過システムの内容

ウェルシでは現在、「砂ろ過」と「中空糸膜ろ過」、「活性炭」、「軟水器」などによって、一般細菌、有機物質、無機物質、pHなど50の厳しい水質基準をクリアするシステムを完備しています。また厚生労働省登録の水質分析部署である「日本エコロジ研究所」を設け、定期的な水質の分析を行っています。

膜ろ過システムの定期点検では毎月プラントを巡回し、各種チェックや薬品の補充、清掃などを実施してお客さまに報告書を提出しています。膜にも寿命がありますので、およそ5年に1度は膜を交換します。三菱レイヨンと共同開発した膜の自動洗浄方法が、常に安定的な水量の確保を可能としました。また遠隔監視システムによって、24時間365日の監視体制を採用しています。異常が発生するとシステムが自動停止し、地下水から公共水道へと切り替わる仕組みです。さまざまな創意と工夫を重ねて独自のノウハウを確立したことで、私どもの地下水膜ろ過システムは、長期間安心して使って頂けるものとなりました。今後は、ITを使っていっそう効果的・効率的なネットワーク管理に挑戦していく予定です。(中略)

我々が事業を始める少し前に阪神・淡路大震災があり、地下水が災害に強いというイメージは何となく持っていました。

お客さんにもそう説明していたのですが、まさに昨年、東日本大震災が起きました。プラントは東北地方に当時49カ所ありましたが、我々は震災後すぐにその導入先を1軒1軒回り、設備の稼働状況を確認しました。土台や配管の損傷等でプラントに影響が出たのは数軒にとどまり、このシステムが災害に十分耐えるということが、実証されたわけです。地域一帯が断水になったなか、いくつもの導入先で、我が社の地下水膜ろ過システムが地域住民の飲料水確保のお役に立つこととなったようです。

地下水利用で社会貢献

水戸市の「国立病院機構水戸医療センター」は、平成23年1月に膜ろ過システムを導入し給水を始めた施設です。東日本大震災では、茨城県は宮城県に次いで多くの断水の被害を受けました。病院周辺でも上水道の供給が断たれる中、水戸センターは病院を開放し、他の病院の入院患者や救急患者の受け入れを行いました。病院には大量の水が必要で、特に透析患者は水が使えなければ命に関わります。同病院では、地下水膜ろ過システムによって普段と同様に水を使い、医療活動を続け、多くの尊い命を救うこととなりました。指揮を取った園部院長の話は、以下のようなものでした。

「建物が壊れた市内の病院や津波の被害を受け、水の確保ができない病院などからも入院患者を受け入れて欲しいとの要請が次々と入ってきます。地震発生の翌日、私は全職員を前に『いまこそ、地域医療で貢献をしよう。そして水戸医療センターの底力を見せよう』と訴え、それから5日間はまさに不眠不休で患者を受け入れました。水が、すべての決め手でした。当院で使う水は1日270トン、タンクには約210トンしか貯められないので、もし膜ろ過システムを導入していなければ1日ももたなかったでしょう。導入以来、水の使用量の9割は地下水にしていたので、水道水が止まっても全く問題はありませんでした。このシステムから供給される水の水質は、透析治療も含めた病院機能を維持

できる良質のものです。3月15日には福島 of 病院からも受入れを行い、廊下にもベッドを設置するほどでした。

考えてみれば、あの震災が起こったのはシステムの導入から1ヵ月半後。『備えあれば憂いなし』の『備え』のおかげで、他の病院の患者さんをも受け入れ、多くの仕事ができ、地域貢献もできたし、多くの人にも感謝された。非常に奇跡的なことをやったのかもしれない。地下水がなかったら、逆にセンターの400人以上の患者を避難させざるを得なかった。私は多くの医療機関に対して、ライフラインの2WAY化を強く勧めたいと思っています。」

(中略)

千葉縣市川市にある千葉商科大学でも2009年からこのシステムを入れてくださっています。市川市と防災も含めた包括的協定を締結され、災害時には市民の方々に飲料水を提供できることになっています。

また、ウェルシでは地下水膜ろ過システムをぎゅっと凝縮した装置「セオエール」を開発しています。万一の災害のとき、河川やため池などの水を1時間当たり60リットル浄化することが可能です。背負えるほどの大きさですが、手動式ポンプで水を汲むので、電源は不要です。ハイチ大地震の際には、これを現地に無償提供しました。今後は一般住宅用にも、井戸を掘って膜ろ過システムをつけて売り出すという事業も考えなくてはならないと思っています。

企業というのは、何か「きっかけ」があって大きく成長できると思っています。震災の前後を比べると、受注が前年同期比で150%にまで増加しています。問い合わせが非常に多くなり、以前導入を断念されたところからも再び連絡をいただくようなことも出てきました。やはりこれは何かの力が働いている、これまで我々が想定しえなかった伸びなんですね。

最近では、企業の皆さん方の中に「震災には、万全に備えておかなければいけない」という緊張感を感じています。BCPの基本とは、非日常には日常で対応するということだと思いま

す。わが社のシステムは、水道料金の削減というメリット以上に、生存そのものにかかわる「備え」として機能します。その重要性が認識されてきたのか、「大した経費の削減にならなくても設置したい」という要望が次々届いています。こうした意識の高まりは継続させなければなりませんし、私たちも地下水膜ろ過システムを広げることで、日本人の安全と安心を守っていききたいとの認識を深くしています。

今後の水利用の方向について

私は海外に行く機会があるときには必ず、水の設備の見学や展示会を予定に入れています。地元の水道局などを拝見すると、日本と全然違います。野球場のようなドームの中にすべての設備が入っており、その中で上水処理を行っているのです。自由に出入りできないように、軍が警備をしているところもあります。今後テロなどが起きる可能性もありますが、地下水ならはるかに安全といえると思います。

(中略)

環境問題を考えていくと、地球上に命を持たないものはない、すると地球そのものも一つの生き物だと思うんですね。そして、命の源である水が、その血液なのです。水は凍結したり蒸発したり、固体になったり液体になったりと変化しながら地球上を流れています。コンクリートでその大きな循環を遮断してしまうと、地下水の涵養量を減らすだけでなく、異常気象やヒートアイランド現象の原因にもなってしまいます。川が埋められ、ふたをされていくような経済効率優先の社会は、多くの災害を引き起こすことになっただけではなく、人間そのものの心も破壊してきているように思えてなりません。昨今、これまでとはまったく異質の凶悪事件が続いていることは、何かの訴えのように感じます。心が侵されている、それを元に戻していくにはコンクリートを一度剥いで、水が浸透していくような社会をつくり、どんどん浄化していくが必要です。雨水をみなで活用していきるように、川を守っていかなくてもなりません。

ドイツではどんな古い建物にも雨樋をつけていて、雨が降ったらそのまま地下水に流れていくシステムになっています。つけなければ、課税されてしまうんですね。環境に対する意識の差が大きいのですが、日本もそういった取組みを進めていかなくはなりません。

地下水の資源化に向けて

地球は「水の惑星」と呼ばれていますが、その97.5%は海水で、人間が使うことのできる淡水は残りの2.5%。さらにその7割は氷河・氷山として固定されているので、あとの3割が取水できる水となります。そして実はそのほとんどを占めるのが、地下水です。私たちの先祖は日々の営みの中で地下水を身近に利用してきたにもかかわらず、ある時期から「地盤沈下を引き起こす」として利用を規制され、忘れられた資源となってしまいました。

行政は何かにつけて「規制をかけよう」と動くものですが、地下水にしても取水に規制をかければ事が足りると思っているところがあります。それだけでは温暖化への対策にはなりませんし、地球規模で起こってくる水害も、絶対に防げません。やはり、水の「入り」をうまくコントロールすることが重要なのです。

ある市では100%地下水を使っていますが、水位が下がっていき、どんどん地盤沈下が進んでいました。その理由を研究者などが解明したところ、減反政策によって田に水を張らなくなったからだということが分かりました。そこで、もう稲作をやらなくなっていた田の持ち主に頼んで水を入れてもらったところ、下がり続けていた水位が上昇し始めたのです。山林にしても、自治体がきちんと手入れをして水の涵養機能を維持すべきです。循環をうまくやっていきさえすれば、地下水はもっともっと使っても十分に私たちの需要をまかなうことができるのです。日本は、非常に水資源に恵まれた国だと思っています。

最後に

わが社は、他の同業他社よりもずっと水に対して強い「思い」「執念」を持っていると自負しています。絶対に、社会の役に立つことをやるんだ、との強い「思い」「執念」です。今後は、東アジアや東南アジアなど水で困っている国々に対しても、水供給の支援をしていきたいと思っています。そして同時に、海外でもビジネスを展開していく予定です。

振り返ってみると「もはや、ここまでか」と思うような状況が何度もあったのですが、必ず助け船が現れ、いとも簡単に解決できたという局面が多々ありました。「会社としてどういう方向をめざしていくか」という目標をきちんと設定し、「これなら、いける」という気概を持って作り上げていけば、いつの間にかご縁をいただいて、すばらしい取引先を紹介していただける。あるいは、いいめぐり合いがある。間違いなく、世の中はそういう仕組みになっていると思います。

(この記録は、真木彩子氏が作成し、福田氏にご加筆・ご修正いただいた原稿から抜粋したものです。全文は、『2012年度循環ワーカー養成講座記録集』をご覧ください。)

2012年度 循環ワーカー養成講座 第3回

「地域との共創共生を目指した価値の創造」

講師：内田 雄司 氏（大和ハウス工業株式会社 CSR 推進部 社会共生グループ主任）
日時：2012年8月24日（金） 18:30～20:30
会場：ノルドスペース セミナールーム（東京都中央区京橋 1-9-10 フォレストタワー 8F）

はじめに

私は、1999年に新卒で入社して総務経理課に在籍した後、社内公募制度を利用してCSR推進室（当時）に採用されました。大阪本社でCSRの仕事を5年間担当し、現在は2011年10月に東京支社に新しく設置されたCSR部署に在籍しています。（中略）

1. 大和ハウス工業株式会社の概要

大和ハウスの「大和」という言葉には、奈良県吉野の林業の家に生まれた、当社創業者である石橋信夫の思いが込められています。昔、奈良県が大和の国と呼ばれていたことはご存知かと思います。創業者の石橋は、戦後間もない時期、木が色々なところで使われ、どんどん切り倒されている現実を見て、このままでは林業が廃れていくのではないかとの危機感を持ちました。また、当時は住宅が少なく、すぐ住宅がほしいという時代の要請から、大量生産で作る必要がありました。そこで、木ではなく鉄を使い、早く供給できる住宅を作ろう、ということで立ち上げたのが大和ハウスです。なぜ「やまと」ハウスではないかという、和の心を込めて、大いなる和、という意味で「だいわ」と名付けられました。建築の工業化をやろうという思いも込め、正式名称は「大和ハウス工業」となりました。また、当社のシンボルマークである「エンドレスハート」には、大和ハウスグループ全体の連帯感やステークホルダーの皆様との絆が絶えることのないように、との思いが込められており、「サステナビリティ」の観点が当社のDNAにも含まれています。（中略）



2. 大和ハウスの事業キーワード「明日不可欠のーア・ス・フ・カ・ケ・ツ・ノ」

「ア・ス・フ・カ・ケ・ツ・ノ」という言葉は大和ハウスのキーワードです。「ア」は安全・安心、「ス」はスピード・ストック、「フ」は福祉、「カ」は環境、「ケ」は健康、「ツ」は通信、「ノ」は農業を意味しています。この言葉を生み出した現会長の樋口武男は、世の中に必要なことは何か、というところからビジネスを始めようと言っています。先ほどお話したように、ビジネスの多角化を進めていますが、儲かるからだけではなく、世の中に必要とされていることは何なのか、ということを考えています。この考えは創業者石橋とも相通ずるところがあります。そうでなければ100周年は達成できないと、樋口は社内でも社外でも常に口にしています。このキーワードに沿って、当社の取り組みをご紹介します。

①「ア」＝安心安全

どんな業種でも、安心・安全が第一ですが、2011年版のCSR報告書では、「施工現場における品質向上」と題して、品質管理体制など現場の姿勢を掲載しました。



【施工現場における品質向上
出典：CSR レポート 2011（33 ページ）】

仮面ライダーを用いた最近のCMシリーズには、防犯というキーワードが込められています。各家に仮面ライダーはいませんが、大和ハウスの住宅に住むと安全ですよ、ということを表現しています。この背景には、単身世帯の比率が増えており、特に女性単身世帯の賃貸住宅を選ぶ目が非常に厳しくなっていることがあります。その中で、大和ハウスは防犯というキーワードでアパート、賃貸住宅を展開しています。（中略）

②「ス」=スピード・ストック

3.11は金曜日でしたが、その週明けすぐに、住宅メーカーでどれだけ住宅を供給できるか、国土交通省と打ち合わせを行い、3月19日に着工しました。スピードへのこだわり、というのは創業以来の当社のモットーでもあります。

ストックという面では、日本の住宅の平均寿命は欧米と比べると非常に短いです。やはり50年、100年持つ住宅を提供しなければいけないと思っています。大和ハウスでは、ハード面だけでなく、家族構成が変わっても長く住み続けられるよう、ソフト面にも配慮した家を目指しています。ハードとソフト両面の価値が備わっていかないと中々ストックが充実していかないと考えています。最近、日本でもリフォーム

の需要が増えつつありますが、最新技術のいった住宅を、メンテナンスしながら長期に渡って使い続けていただくことが重要だと思います。

③「フ」=福祉

福祉の観点から、車いすの方でも歩くことができたり、あるいはリハビリに使っていただいたりすることができる、ロボットスーツの開発を支援し販売を展開しています。また、最近では「パロ」というアザラシ型ロボットの販売も開始しました。



【アザラシ型ロボット「パロ」
出典：CSR レポート 2012（3 ページ）】

このロボットをなでると、動いたり鳴き声を出したりするため、癒し効果があります。実際に、アメリカで実証実験を行い、人を癒す効果があるとの結果が出ておりまして、正式に大和ハウスグループで販売しています。被災地支援の一環で、50体の「パロ」を2年間無償で貸与するという社会貢献活動にも活用しています。このほかメインの建築事業でも、大きな柱の一つとして高齢者施設の建設など、福祉関連の事業を展開しています。

④「カ」=環境

環境については大和ハウスで提供している住宅やマンション・アパートだけでなく、グループ各社で環境をキーワードとした事業を展開しています。特徴的な事例をご紹介しますと、風力発電を大和エネルギーというグループ会社が運営しています。そのほか、リチウムイオン電池をはじめとするエネルギー事業を取扱っています。

⑤「ケ」=健康

スポーツクラブも手掛けています。なぜ大和ハウスグループがこうした事業を展開しているかということですが、やはり長く快適に住まうためには健康でなければならないという基本に立ち戻ってのことです。

2011年には、女性が美しく暮らせる住まい提案ということで、化粧品メーカーのSK-II社と連携し、女性向けの部屋を標準装備した住宅を作りました。これがなぜ健康なのかというと、最近、体は健康でも心を病むという方が増えています。日本の自殺者も年間3万人を超える状態が続いています。この点に着目し、健康を保つためには、家に帰ってリラックスする空間があれば少しでも改善につながるのではないか、ということで、特に30～40代の女性の方という視点で作ったオリジナル商品です。

健康は色々な切り口があって、先ほどの福祉とも連動しています。日本も長生きする人が増えてきて、しかも健康な方が増えていますので、そういった方々にも対応できるような住空間が必要になってきています。

⑥「ツ」=通信

あと15分で家に着くという時に、クーラーが付けられたら、あるいはお風呂のお湯が張れたら、と思われることはありませんか。これらのことをスマートフォンによる遠隔操作で可能にできないかと試行しています。まだ完全ではありませんが、進行しています。

⑦「ノ」=農業

『建築の工業化』から始まった大和ハウスですが、今度は『農業の工業化』にチャレンジしようということで始めています。土が無くても、野菜が大量生産できないかと目論んでいます。開発したユニットは、水と電気があれば野菜を作ることができ、持ち運びも可能です。飲食店に小さいタイプを置いて、目の前で収穫して調理して食べるといったことも可能ですね。



【左：植物工場ユニット外観、右：ユニットの中
出典：内田氏当日発表資料】

3. CSR推進部のミッション

CSRの推進体制は、会長と社長、その下に担当役員を置き、本社にCSR推進部があります。また、全国約90か所の各事業所に、人権啓発推進員、社会貢献推進委員、コンプライアンスやセクハラ、パワハラなど全般を管轄するCSR推進委員を各1名ずつ配置しています。

CSR推進部は、大阪本社に14名、東京支社に2名、計16名体制です。当社の場合は、他に環境部や法務部が独立してありますが、CSR部署と連携しながら業務を行っています。

推進部には、人権啓発、社会責任（企業倫理、コンプライアンス）、社会共生（社会貢献活動、コミュニケーション）の3グループがあり、様々なステークホルダーとコミュニケーションをし、全体をマネジメントすることを業務内容としています。

当社ではまだまだですが、最近では社会貢献がビジネスと限りなく近づいて、クロスしているところが大きくなっています。言い方を変えると、新しいビジネスチャンスの創出という側面もあると思います。CSRとビジネスの一体化は当社でも課題になりつつあるところですよ。

企業の価値は、社会的側面、経済的側面、環境的側面の大きく3要素で図ることができるかと思います。この3要素をバランス良くレベルアップしていくことで、当社グループの「ありたい姿」、持続可能な経営の確立をしていきましょう、というのがCSR推進部のミッションです。最近、社内では様々な案件が話題に出ていますが、CSR的な観点という意味で、社会的側面はどうか、大和ハウスは本当にいい企業か、との思いを持ちます。利益を生み出すだけでなく、「大和ハウスはいい会社だね」と評価

いただけているのか、という自問自答がこの1~2年です。3要素のバランスが揃っていないと、持続可能経営は成り立ちません。高いレベルで高さを合わせていかないと、持続可能な会社にはなれない、これを達成するのが我々のミッションだと思っています。(中略)

4. CSRの3本の柱

1本目の柱は企業倫理です。様々な企業不祥事について耳にされているかと思います。大和ハウス内部でも、中で体感していると、このまま大きくなれば問題になるのではないかと思うことは実際にあります。事前に芽を摘んでいくには、企業としての企業倫理、また社員としての倫理観が絶対に必要です。社内で啓発しているのは「後ろめたい会社で働いていたら、モチベーションは上がらない。モチベーションが上がらないと業績も上がらないと思いませんか。」ということです。リスク管理の観点からも、経営層が意識しているのは、働きやすい職場環境です。風通しの悪い職場はリスク情報も隠れてしまします。

具体的な活動として、ケースブックや社内研修があります。ハラスメントの問題で、特に管理職クラスの方からよく聞かれるのが、何をしたらハラスメントになるのか、その線を教えてくれということです。実際の対応はケースバイケースになりますが、ケースバイケースですという答えだと、よく分からない返答になってしまいます。そこで、社内で起きた微妙なトラブルを集め、問題が起こったときに管理職はどうあるべきかという、具体的な事例とベストアンサーをまとめたケースブックを作成しました。正直、最初に作成したときは、非常に風当たりが強かったのですが、徐々に内容が充実してきていますし、より具体的な中身になっています。社員には一人一冊配っており、2012年4月には第5版が配られました。今後の課題としては、事後的な対応策ではなく、もっと自主的、前向きに、問題が起こらないようにするための防止策にすることです。

また、社会責任グループのメンバーが中心となり、全国約90か所の事業所を全国行脚し、講義とグループディスカッションを内容とする社内研修も行っています。(中略)

しかし、これだけのことをやっても、恥ずかしながらセクハラもパワハラもなくなりません。長年の間に醸成された企業風土みたいなものも影響しているのかもしれませんが。

そこで、2004年に相談窓口「企業倫理ヘルプライン」を設け、社内からの電話や手紙を受け付けています。実際の運用状況ですが、2007年までは毎年件数が増えて、正直どうなるかと思っていた状況で、他社のCSR担当の方からも、年間231件という件数に驚かれたこともあります。最近では年間100件前後で推移していますが、231件の相談があった年には、なぜこんなに多いのかと社内でも議論になりました。他の企業の方とも話していて思ったところでは、逆にこれは窓口への信頼性の証ではないかということです。相談窓口では、1ヶ月以内の解決を目指しており、そのため相談窓口に言えば何とかしてくれると、社内の評判が高く、件数が右肩上がりなのはとの結論になりました。(中略)

2本目の柱は人権啓発です。私自身も、入社当時は同和問題や障がい者の人権問題についてあまり意識が高くありませんでした。CSRの世界でISO26000という国際規格がありますが、最近では、その中で一番重要なテーマとして人権が掲げられています。私が認識していた人権というのは、まだまだ狭いものだったというのが印象です。そして大和ハウスが完璧かという、まだまだ足りない点もあると思います。

なぜ大和ハウスが重点テーマとして人権啓発に昔から取り組んでいるのかと申しますと、契機となった差別事件があります。1988年、新入社員研修の中で、新入社員の1人が同和問題について役員に質問をしました。その回答とその後的人事部研修担当者の対応が、今であれば大変不適切な対応だったということです。その新入社員は結局、入社して3日ほどで入社辞退

となりました。この問題を受けて、一部のマスメディアからもご指摘をいただき、このままではいけないと、人権啓発に取り組む発端になりました。(中略)

3本目は社会貢献活動です。大和ハウスグループでは何のために社会貢献活動をやっているのかと聞かれたとき、次の3つを狙いとしていますとお答えしています。

①誇りを持てる会社にする

②コミュニケーションの改善

③社員ひとりひとりの『人間力』向上

社会の皆様は何らかの貢献やプラスの影響をもたらす活動を、社会貢献活動と呼んでいます。特に人間力の向上が狙いとしてあります。活動している社員に新しい気付きやヒント、スキル、人脈など、プラスの効果があり、実は我々が得をするという点を取って3つ目に入れています。(中略)

5. 社会貢献活動の考え方と現状

社会貢献活動の考え方として、社会貢献理念、社会貢献活動スローガン、「環境・福祉・教育」の重点3分野があります。さきほど、ビジネスでは「ア・ス・フ・カ・ケ・ツ・ノ」というキーワードを紹介しましたが、社会貢献活動では、環境・福祉・教育をメインに取り組んでいます。

『社会貢献活動・社長表彰制度』という2007年9月に創設した活動を紹介します。毎年1月の年頭訓示に先立って、社長自ら表彰しようというのが制度の趣旨です。昔から社長表彰制度そのものはありましたが、これまでは受注成績の優秀者など営業担当だけが表彰されてきました。しかし、経済的側面に貢献した者だけが表彰されるのはおかしい、社会的側面に貢献した者も表彰されても良いのではないかという思いから、この制度を創設しました。これまでに5回実施しています。現在では環境部も社長表彰制度を立ち上げまして、トリプルボトムラインそれぞれで表彰制度を設けています。(中略)

6. ステークホルダーとのコミュニケーション

CSRレポートは2000年から発行しています。最初は環境報告書だけでしたが、現在は環境プラス社会面が加わっています。2011年からは、日・英・中の3か国語で発行しています。

CSRレポートを発行する目的ですが、きちんと情報開示をして、ステークホルダーの皆さんに評価、信頼をしていただくためです。最近よく私が使うのは、社会における大和ハウスの居場所を確保するために我々はやっている、ということです。我々が何者かを知ってもらうためには、コミュニケーションが必要です。だからこそ、CSRレポートを発行しています。

ステークホルダーのみなさんへという側面もあります。社員にも読んでほしいと思っています。昨年度の社員アンケートでは84%の社員が読んだと回答してくれています。コミュニケーションツールの1つということで、社内報「CSRニュース」も毎月1日に発行しています。震災直後の3月31日には特別号として、会長のメッセージを社内に向けて発信しました。

ステークホルダーミーティングも実施しています。ISO26000でも重視されていますが、CSRで重要なのはステークホルダーに関与してもらう、意見を聞く、もっといえばコミュニケーションすることです。参加者公募形式を取っているステークホルダーミーティングは、当社の活動の中でもオリジナリティの高い活動の一つだと思います。

年に1回、様々なステークホルダーの方に集まいただき、当社社員も参加して、設定テーマに沿って議論していただいています。昨年までで8回実施してきました。ステークホルダーは、ネット公募（従業員グループは社内公募）で募集しています。大和ハウス側からは、CSRや環境を担当している複数の役員や部門長クラスが出席し、どのような質問が来ても極力その場で回答できるようにしています。ファシリテーターは、中立性を保つために大学の先生にお願いしています。担当の役員がこれだけ直接コミュニケーションの場に出ている点について、

勇気がありますね、と他社の方からはよく言われます。

7. 今後の課題

まずは「グローバル化」です。ゼネコンのフジタさんと大和ハウスが連携するという記事がメディアに出たことをご存知の方もいらっしゃるかと思います。大和ハウスでも中国でマンションを手掛けており、ビジネスのグローバル化が進んでいます。

このような中、CSRはグローバル化しないのか、業績ありきだけでよいのか、社会的価値の部分はグローバル化しなくてよいのか、と思っています。中期経営計画の中でも、CSR戦略の重点課題というところでもグローバル化が挙げられています。

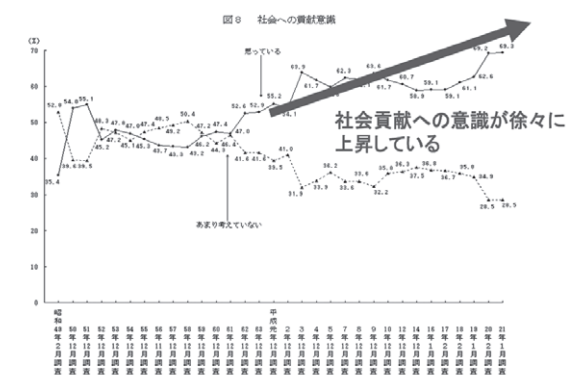
もう一つは「グループ化」です。大和ハウスだけレベルを上げていくのではなく、他のグループ会社も含めた大和ハウスグループという枠組みで全体としてレベルを上げることを重点課題として取り組んでいく必要があります。

グローバル化という点では、中国がメインになりますので、色々な活動を始めています。ケースブック中国版を6月に発行し、CSRレポートの中国語への翻訳も2年目になります。CSRニュースも中国語に翻訳して紹介を始めており、日本と同様に3つのツールが揃ってきました。

また、単に日本語の制作物を中国語に翻訳するだけではだめだと思っています。昨年のCSRレポートは直訳でしたが、今年は現地での取り組みを特別に4ページ加えました。そういう意味では、今後海外展開していく国やエリアも増えていく可能性がありますので、その地域に適したCSRの展開が必要になるかもしれません。指針は示せますが、具体的な活動についてはある程度任せていっても良いと思いますので、CSRレポートをはじめとする各種のツールがそのきっかけづくりになればと思っています。

最後に

社会の意識の変化ということで、震災前の平成21年に内閣府が実施した、社会意識に関する世論調査をご紹介します。これを見ますと、個人の意識が高まっていることが分かります。この調査では、社会の一員として社会のために役立ちたいと思っていると回答した方が69.3%いらっしゃいます。



【社会の意識の変化】

出典：内閣府「社会意識に関する世論調査」（平成21年）

売上だけ、利益だけという意識ではだめだ、というのが大和ハウスの現状認識です。この数値が社会の一般的な意識を示しているのであれば、当社としてはさらに高い意識を持った企業でありたいと思っています。

大和ハウスグループが大事にしている基本姿勢は、『共創共生』（共に創る、共に生きる）です。引き続きステークホルダーの皆様のご協力を得ながら、ビジネスならびにCSR活動を展開していきたいと思っています。

（この記録は、事務局が作成し、内田氏にご加筆・ご修正いただいた原稿から抜粋したものです。全文は、『2012年度循環ワーカー養成講座記録集』をご覧ください。）

ワークショップ活動報告

▶ CSRワークショップ報告

CSR WSでは、恒例の「CSR特別セミナー」を2012年12月20日と2013年1月18日に開催した。プログラムは、「2012年版報告書の動向と2013年版作成の留意点」（山口民雄）、「グローバルCSRを考える」（田中宏二郎）、「グローバルCSRによるサステナビリティ 3.0」（後藤貴昌）、18日にはこれらと「統合報告は、これまでの報告と何が違うのか」（株式会社アイディアシップ 代表取締役 後藤 大介氏）が加わった。集客については、これまで以上に難しかったものの、事務局の協力により当初の目的に近い人数を確保することができた。

ESGを核とする報告書のタイトルは、CSR報告書が約50%に留まる一方、「その他」の大幅増、サステナビリティレポートの微増、その他のタイトルはいずれも減少している。「その他」は各社が独自のネーミングをしている例も少なくないが、大幅増の主要因は、アニュアルレポートとCSR報告書を統合した「統合報告書」の増大である。「統合報告書」は、現在、そのフレームワークについて国際統合報告審議会において議論中であるにもかかわらず、わが国においても50～60社が発行されている（内容的には統合ではなく合冊が大半ではあるが）。このように報告書は大きな転換期にあり、今後も動向に注視する必要がある。

2012年度の研究テーマである「グローバルCSR」については、次号の「循環研通信」で田中副代表より報告を予定している。

（CSR WSリーダー 山口民雄）



【山口代表による講演】

▶ エココミュニティワークショップ報告

エココミュニティ WSでは、文字通り循環研の目的にある「次世代に継承すべき自然生態系と調和した循環型社会のあり方」について考えてきました。その成果として2011年にまとめたのが、「エココミュニティの要件」と「エココミュニティの要件に関する解説文書」です。

ここでは「エココミュニティ」を、「自然生態系と調和して発展する将来世代にとっても維持更新が可能な地域共同社会（Eco-harmonic Renewable Community）」と定義しています。そして、エココミュニティの形成、維持、更新を図るための三原則として、「原則1：自然生態系をまもり、活かす」「原則2：環境負荷を減らし、再生可能な資源で暮らす」「原則3：地域内外の人々と助け合える関係を築く」を示しました。この三原則は、14のエココミュニティの要件を集約したものであるとともに、各要件はこの三原則をブレイクダウンしたものという相互関係をもちます。

東日本大震災から半年を前にした2011年9月、循環研は「エココミュニティとしての日本再生」という提言を発表しました。エココミュニティの要件を基本的な考え方として踏まえた、①「日本のふるさと」東北の再評価と創造的再生、②回復力ある日本「レジリエント・ジャパン」、③「真の脱原発」と再生可能エネルギーへのシフト、④日本が世界にできること「ビーチ・ジャパン」という4つの提言です。

2013年、再び自民党が政権に復帰し、アベノミクスや国境問題の陰に地球温暖化や原発・放射性廃棄物などの差し迫った環境問題が隠れてしまった気がします。いまこそぶれることなく地球的視点から「エココミュニティとしての日本再生」を推進する必要があります。上記文書はいずれも循環研ホームページのオピニオンコーナーからダウンロードできますのでぜひご一読ください。

（エココミュニティ WSリーダー 久米谷弘光）