

# 太平洋セメントにとって事業を通じての 社会貢献とはなにか、 社会の求めるコミュニケーション・ CSRレポートとはなにか

有識者をお招きして、当社のCSR経営についてご意見を伺うステークホルダー・ダイアログを2005年以来毎年開催し4回目を迎えました。今年は「太平洋セメントの事業を通じての社会貢献とは」、「ステークホルダーとの対話とCSRレポートの役割とは」について、あらかじめ当社の課題認識を示した上で貴重なご意見を承りました。（文中敬称略）



## 太平洋セメントにとって事業を通じて の社会貢献とはなにか

### 「社会インフラの構築」について

**岡田** 社会インフラの整備にこれまでセメント産業が果たしてきた役割を、高く評価しています。私は、かつて鋼製橋梁の設計をしていたので、コンクリート橋とは競合していたのですが、土木構造物におけるセメント、コンクリートの位置付けは高く、技術的には世界のトップクラスだと肌で感じてきました。

**河口** しかし最近、アメリカや日本でも、インフラの老朽化が指摘されていますね。日本は今後人口も減り、道路はもういらぬという議論がある中で、更新事業

はあっても大きな新規事業はあり得ず、国内での事業はやめて海外へというのが、アナリスト的な考えです。また、コンクリート護岸を剥がすという、環境保全や自然生態系を守る動きがある中で、今までとは違う形でインフラをどう造るか、セメント、コンクリートがそこにどういう役割を果たすのかを知りたいですね。

**内木場** もし日本の国民が新たな構築物に対してセメントはいらない、十分インフラは整備されているので維持修繕投資だけが必要というのであれば、これはもうほかに生きる道を見つけるしかありません。現状では更新投資や修繕事業をビジネスモデルとするのは難しいですが、潜在需要は大きく、それに向けた製品やサービスの開発を指向していきたいと考えています。もちろん、需要が伸びている海外に活路を求めるのは

### 出席者

#### 社外有識者



岡田 齋 氏

環境管理会計研究所  
上席研究員 工学博士



河口 真理子 氏

大和総研経営戦略研究所  
主任研究員



上妻 義直 氏

上智大学  
経済学部経営学科教授



福島 秀男

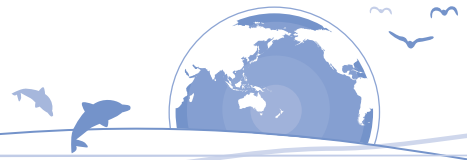
取締役 常務執行役員  
資源カンパニー プレジデント



内木場 久幸

取締役 常務執行役員 (IR 広報部・  
総物流部・WBCSD 担当)  
建材カンパニー プレジデント

#### 太平洋セメント株式会社



当然のことです。

**上妻** 企業が本業そのもので社会に貢献するのは当然のことですが、社会的責任を果たすというのはちょっと違うのではないかと思います。セメント産業は環境負荷が重いからといって、誰も世の中からなくなればいいとは思っていないのです。持続可能な社会の構築のためにCO<sub>2</sub>などの環境負荷を下げなくてはならないときに、「自分たちはそんなに悪いことはしていない。十分に世の中の役に立っていることを皆に知って貰おう」というだけでは先に行って困ることになると思います。

**福島** 当社は基礎資材メーカーですから、商品を世の中に出して、その価値、機能をまっとうして社会に貢献するのは、社会的責任でも何でもありません。むしろ、貢献というより当たり前のことで、それ以外に何かあるかという観点で経営を見る機会が少なかったと思います。

**上妻** 私は、本業そのものが社会貢献であるとかないとか言っているわけではありません。CO<sub>2</sub>をこれ以上は削減できないけれど、それ以外のところで社会貢献していることを知ってほしいと言われるのは筋が違っているのではないかと思います。セメントそのものの環境負荷が重く、規制が強化されていく環境の中で、どうやって生きていくのが重要です。例えば電力会社が、重油や石炭、原子力ではなく、再生可能なエネルギーを使うのは、本業を通じた社会貢献です。つまり、セメントの新しいビジネスモデルをつくることこそが本業を通じた社会貢献ではないかと思います。

## 「温暖化対策」について

**岡田** 福田ビジョン以降、わが国のCO<sub>2</sub>排出量を2050年に60%から80%の削減を目指すという議論は、一般的になっています。御社は2000年基準でCO<sub>2</sub>排出量を



2010年に排出原単位（ネット）3%削減という目標を掲げていますが、世の中でどう受け止められるか、見直す必要があると思います。目標を立てたときと現在の社会環境が変わっており、3%削減の目標では社会の理解が得られなくなるかもしれません。排出量半減の要求に応える革新的な技術開発に早く着手していただきたいですね。

**河口** セメント会社の社会的責任とセメントの社会的意義とは、たぶん別です。お話をうかがっていると、「役に立つものを造っているのに、製造工程でCO<sub>2</sub>排出量が多いために不幸な材だよね」という内心の葛藤が表れている気がします（笑）。また、インフラの構築会社としてセメントを商品として供給してきたけど、将来的に問題があるから、別なものにするという発想はないのでしょうか。「石油に頼らず何らかの形でエネルギーを供給する」ことを標榜する大手石油会社がありますね。

**内木場** 2002年にWBCSD（持続可能な発展のための世界経済人会議）に集まった世界の大手セメント会社が、「持続可能なセメント産業のための自主行動計画」を発表しました。その中で、産業固有のCO<sub>2</sub>算定のルールとツールを決め、それに基づいて横並び比較が可能なKPI（主要業績評価指標）を公表することにしました。それに基づいて、当社グループでは2010年度にCO<sub>2</sub>排出原単位で3%削減を目標としているわけです。また、APP（アジア太平洋パートナーシップ）でも、セメント業界の中心として取り組んでおり、セクターアプローチなどで、EUとアジア太平洋地域の架け橋になるように努めています。わが国でも始まった規制がさらに強化されるのは間違いありません。その備えをするのが企業経営者です。ただ単に、ルールを無条件に受け入れるのではなく、事業者も納得できるルール作りに参画し、発言していかななくてはなりません。

**上妻** 「セメント会社はこれから10年から20年の間に、CO<sub>2</sub>の排出量を極端に削減しなさい」とはならないですよ。物理的に無理ですから。ただ、中長期的には何らかの対策を講ずべきなのは確かなので、そのビジネスリスクについて経営者の方々は考えればよいと思うのです。

## 資源産業と廃棄物のリサイクル事業について

**河口** 石灰石は有限の資源ですよ。国産の資源だけ

ら輸出して儲けるという単純な発想もありますが、有限なのだから国内の資源安全保障政策上こういう戦略をとるべきだと提案できれば、わが国としても意義があります。一方、採掘現場における生態系破壊といった問題をカバーしないと、資源産業としての社会的責任を果たしているかどうかが見えてこないと思います。

**岡田** 私は、世の中の廃棄物のリサイクルに太平洋セメントが大々的に取り組んでいることを、今回初めて知りました。この事業にもメリット、デメリットがあるなら、CMを打つなどもっと積極的に発信し、セメント業界に吹く逆風を弱める努力が必要ではないでしょうか。ところで、焼却灰のような処理困難廃棄物を受け入れる余地はまだあるのですか？

**福島** 余地はありますが、利用量を伸ばすには、設備投資、セメントのスペック、品質確保の問題が出てきます。また、焼却灰は重金属などの有害物質を含んでいますから、これをクリアするには有害物を除去する技術が必要です。

**上妻** 技術開発によって廃棄物の処理コストをもっと抑えられれば、新しいマーケットができるわけですよ



ね？そういう形でビジネスを展開されることこそが、本業を通じた社会貢献だと私は考えています。けれども、すべてが企業力だけでできるわけではありませんので、政府が協力すべきだと思うわけです。

## 社会の求めるコミュニケーション・CSRレポートとはなにか

### ■ ステークホルダーとの対話について

**岡田** 御社はCSRに関するお考えがまだ確立できていないという印象を持ちました。ステークホルダーに対する優先順位を付けておらず、コミュニケーションにも消極的なようですが、目的を明確にしないと成果は出ません。工場における地域社会とのコミュニケーションは公害・環境を重視するというのなら、それなりの方法もあります。

**河口** ステークホルダーのウエイト付けがないと、誰をメインのターゲットにしているのか不明ですね。工場周辺の地域以外の人たちとのコミュニケーションのあり方が見えてこないし、BtoBの企業だから、直接の接点がない消費者向けに書いても、という感覚で終わっているのではないかという印象があります。

**上妻** ステークホルダーがどんな視点で何を考えているかを知ることが重要です。自分たちの目には見えない社会の人たちが、自社が生きていくためのインフラをつくってくる可能性があることを察知して、そのために自社はどんなチャンスやリスクがあるかを分析していないと、会社の存続に必要な情報が得られません。ダイアログはそのためにすることです。その意味で、太平洋セメントがダイアログを毎年続けている目的がよく分からないのです。

**河口** 年々、ステークホルダー・ダイアログの目的や用途を戦略的に考える企業が増えたように思います。最近BtoBのタイプの二社のステークホルダー・ダイアログに参加したのですが、一社はBtoBということに安住して社会を知る努力をしてこなかった会社。もう一社は「BtoBの会社だからこそ自分たちが努力して生活者の視点を持たないといけない」と副社長以下参加役員の方が言い、むしろCに対する先入観がなく、素直な意見が発信できる会社でした。

### ■ CSRレポートの果たす役割について

**岡田** 最近、主婦や学生をはじめ幅広くCSRレポートが読まれています。CSRレポートは、ほかに代わるものがないくらいコミュニケーションの有力なツールですので、そんな視点に立った作り方が必要だと思います。

**上妻** 2006年にGRIガイドラインが改定されたときに「マテリアリティ（重要性）」という考え方が組み込まれ、それがレポートの記載事項を決める重要な基準となってきています。しかし、私にはそのものの持つ意味が理解されていないという思いがあります。ネガティブ情報について恣意的に重要性が低いとしてほとんど書かない会社があるように、戦略的に使われています。本来マテリアリティは、「社会に必要な情報は何かを斟酌して、それをリソースの中で最も効率的に出していきなさい」という考え方なのに、そのように使われているのは残念です。ただ、太平洋セメントは「必



要なことはちゃんと報告しています」という立場でレポートを出せばいいのです。その意味では、ステークホルダーをマテリアリティの考え方で識別されていないのは、ひょっとすると正しいかもしれません。

**河口** レポートには、一つのコミットメント、それを担保する事実、それを示す正確なデータの3段階があるわけですが、そこに着眼して編集されるといいのではないのでしょうか。

**上妻** レポートの信頼性を決める基本は、開示基準です。ネガティブ情報は、書いてあれば信頼できるというものではなく、どういう基準で書くかが大事です。一体どの程度まで出しているのかを最初に書いておくべきです。

**岡田** 太平洋セメントは「ネガティブ情報は報道された事案に関して記載する」という姿勢ですね。そうすると、その情報についてどの程度記載をするかが重要になってきます。事実だけを簡単に記載するのか、原因や再発防止策まで開示するのか。企業は誠実であるべきだという観点からすれば、「報道はされてないが自主的に開示する」ところまで行ってほしいと思います。

**河口** レポートの信頼性の担保は非常に難しいですね。私は、まずトップのコミットメントで何を言いたいのか、その会社独自の視点があるか、そこで語っている内容の詳細が後半の誌面に書いてあるかを見ます。その整合性ができている会社は意外と少ない。また、「真実は細部に宿る」と思いますので、ささいなことの記述が誠実に書いてあるかを見ます。

信頼性で言えば、正確と信頼は違います。社員が「そうだ」と言ってくれるのか、「キレイゴトばかり」と怒っているのか。社員の人に納得してもらうのは、非常に重要なことですね。

**上妻** 信頼できるかどうか、要は整合性の問題です。レポートだけでその会社を評価するわけではなく、その会社が何をやっているかを見ながら、整合的かどうかを見るわけです。伝えたいと思っていることがちゃんと伝わっていることが最低条件だと思います。レポートの出来が良くても、やっていることが違う会社もあります。御社の場合はそういうギャップは少ない方だと思います。会社のことをよく知っている社員の方々がレポートを見て、ここの会社にずっと勤めたい、自分の子供をいれたいと思うかを最初に考えれば、合理的な結論は出るのではないのでしょうか。



## ステークホルダー・ダイアログを終えて

### 福島常務執行役員

これまでは、CSRレポートを自然体で読んで違和感がないか、どなたにお読みいただいても当社の状況のアウトラインはつかんでいただける内容かどうか、というふうに見ていました。

皆様のお話をうかがって、今までは何を書くべきかという視点で見たことがなかったと反省をいたしました。中でも、どういう開示基準を持っているのが大事だという上妻先生のお話を聞き、情報開示に関するポリシーと思想の重要性を痛感いたしました。いいヒントとアドバイスをいただき感謝しております。

### 内木場常務執行役員

貴重なご意見をいただき、ありがとうございました。太平洋セメントの社員一人ひとりに、何かしたいという強い思いが根底にあれば、自ずから表すべき形ができてくる、しかし、それがあっても、うまく仕組むには戦略性が必要だということを再確認いたしました。

厳しい環境の中にあって、何とかしていかなければいけないという思いはみんな当然持っているわけです。私も役員は社員の思いを一つにして、会社の内実をより強くし、それが自然に社外の皆様に伝わっていくような会社にすること、そして、それをCSRあるいは情報戦略の観点からより効果的に発信していくという両面を鍛えていかなければいけないと改めて感じました。

開催日:2008年7月2日