

◆ 経営倫理シンポジウム・2011 ◆

**『東日本大震災後の“CSR最前線”
～本業に生かす戦略的CSR』
＜報告書＞**



一般社団法人 経営倫理実践研究センター
Business Ethics Research Center

シンポジウム概要

事業名称 経営倫理シンポジウム・2011
日 時 2011年11月9日(水) 14:00~17:00
会 場 財団法人 国際文化会館 岩崎小彌太記念ホール
主 催 一般社団法人経営倫理実践研究センター
後 援 社団法人日本経済団体連合会

プログラム

	開会の辞
14:00~14:10	理事長挨拶 鳥原 光憲 BERC 理事長 (東京ガス株式会社取締役会長)
14:10~15:00	基調講演 ヤマト運輸株式会社 経営戦略部長 岡村 正 氏 テーマ: 企業の復興支援~持続可能な支援を目指して 『ヤマト運輸の震災復興とCSR』
15:15~17:00	パネルディスカッション <パネラー> 日比谷 武氏 (富士ゼロックス株式会社 常務執行役員) 村田 安通氏 (昭和電工株式会社 取締役常務執行役員 最高リスク管理責任者) 吉田 浩一氏 (株式会社ローソン コンプライアンス・リスク統括室部長) <ファシリテータ> 水尾 順一氏 (BERC 上席研究員、駿河台大学教授)
	閉会の辞

理事長挨拶

14:00～14:10

BERC理事長 鳥原光憲氏（東京ガス㈱ 取締役会長）



東日本大震災から8カ月が過ぎた。早急な復旧・復興のため、企業の果たす役割が大きく期待されていると思う。こうした事態においては、社会によって立つ企業の真価が問われる。それぞれの企業が本業を通じて復興に貢献する姿をより強く示すことが大事であると思う。社会的責任を果たそうとする、あるいは果たした企業活動は、社会からのレピュテーションを高めるだけでなく、社内の倫理意識の高揚にもつながると思う。それがあってこそ、企業も持続的発展の力を得られる、と思う。

基調講演

14:00～15:00

「企業の復興支援～持続可能な支援を目指して 『ヤマト運輸の震災復興と CSR』」
ヤマト運輸(株)経営戦略部長 岡村正氏



大震災発生後から業務再開までの15日間について。

3月11日14時46分は労使談合の真っ最中。その後、ただちに対策本部を立ち上げたが、労使トップが集まっていたので、決断が早く、いろんな手が打てた。一番大切なのは情報の一元化である。「おれは阪神大震災を経験した」などとそれぞれ思い思いに現場に連絡を取りたがる。偉い人であればあるほど、そうだが、偉い人から電話が入れば、責任者はそっちに目を向けざるを得ない。「それを今回はやめてくれ。対策本部で情報を集約し、本部を通して情報を流す」とした。

4日目、4名の先遣隊が出発、救援物資の調達と輸送を開始。施設の状態もあらかし確認がとれた。7日目、BCPでは「1週間から10日で事業復旧」とあり、客から一日も早く荷物を届けてほしい、と言われる。「被災地だが、普通に生活している。ところがサプライチェーンが壊れてものが入ってこない」というような客の声が聞こえ始める。そこでまず日本海側から始めよう、と青森、秋田、山形3県の102店舗で、荷受け引き渡しからスタートし、11日目には太平洋側3県の荷受け引き渡しを123店舗でスタートした。

13日目。現場では、司令官なしに自発的な行動を取っていた。それが地元の救援物資輸送である。それが本部に上がってきたので、これは会社としてきちっと地域貢献としてやろう、なぜなら我々は何を運ぶプロであるから、そのお手伝いをしよう、と「救援物資輸送協力隊」を会社として設立した。北海道から九州までの我々の仲間10名を1クルーにして、継続的に応援部隊として現場に送り込む手配をした。規模は車両200台、人員は400～500名を送り込む。既存の組織、行政と連絡をとりながら、救援物資を輸送するチームを分けてつくった。被災2県は9月末にほぼ収束しているが、福島県は避難のことがあるので、現在、通常では考えられない運賃を設定して宅急便として配送している。

そして15日目に岩手、宮城、福島全域の集配を再開した。

企業として動いている復旧のプロジェクトについて。

「みんなのチカラプロジェクト」と題して三つのアクションを行っている。

一つは救援物資輸送協力隊。宅急便の再開と救援物資輸送協力は、企業としての事業をきっちりやる、ということと企業の社会的責任をどう果たすか、という問題である。滞留したり届かない救援物資を目の当たりにして、地元社員が行政に掛け合って「おれたちに運ばしてくれ」。こういう問題は中越沖地震の時にも起きた。行政では把握しきれないので、我々が情報をとり、自分たちの事業と企業の社会的な役割を果たそうとした。

二つ目は「宅急便ひとつに、希望をひとついれて」というもので、1年間、宅急便1個につき個10円の寄付をする。「コーズ・マーケティング」と言われたりして悩んだ。運賃に載せるのだろうかと言われたが、我々の利益の中から供出した。だから次の行動につながる。

10月までに80億円ぐらいになった。このお金は、地域の生活基盤の復興と水産農業の再生支援として使いたい。通常の寄付金には税金が掛かるが、税金に入ると、どこに使われるか分からない。現場はせっぱ詰まっているのに、支給するためにはいろんな手続きが必要になる。そこで我々はこのお金を「指定寄付金」という形で認めてもらった。宅急便事業の生みの親である有名な小倉昌男が設立した「ヤマト福祉財団」という障害者支援の公益法人を持っていたので、そこに来年3月末頃まで、復興支援の基金として指定してもらい、寄付行為を無税にしてもらうことになった。

ヤマト福祉財団では第三者の選考委員会を設けて、行政を通して手を挙げてもらったところに、この委員会で審査して、この金を付ける、という形にした。どこにどういってお金を出して、どういう成果を出したか、全部チェックできる。企業の再生として使ってもらい、一日も早い復興が実現して、雇用が生まれ、経済活動が活性化すれば、そこで生まれた商品が当社の宅急便となってまた戻ってくる。そういうスキームを株主に説明したら、「ぜひやりなさい」と満場一致で了解もらった。どの企業もこういう法人を持っているだろう。それを生かしたこの活動を通して、企業として目に見える復興支援の拠出のあり方を、当社として提案できたと思う。

もう一つのアクションは全員参加の運動で、救援物資配達以外のボランティア参加、ベルマーク収集、夏の節電対策の打ち水もやった。

こういう取り組みができた背景について。

創業者の小倉康臣は「自分で世の中に役に立つ会社を起こすんだ」と1919年に大和運輸を創業、1931年に「一、ヤマトは我なり 一、運送行為は委託者の意思の延長と知るべし 一、思想を堅実に礼節を重んずべし」という社訓を制定し、今も毎朝、我々は職場でこれを唱和している。このルーツを、その時代に合わせる形で変化させたのが小倉昌男なのかと思う。経営には、絶対変えてはいけないものと、変え続けなくてはならないものがある。この社訓は「絶対変えてはいけないもの」の一つである。これを時のトップがいかに守り次のトップの引き継ぐかが大切で、その引き継ぎ方がうまかったのが、今回の震災もいろんな対応ができたのではないかと、思う。



第一線の一人一人がいざという時に判断できないと困る。何を優先したらいいか、という部分においては「迷ったら、サービスを考えろ。利益は二の次でいい」と。利益のことを考えるのは経営者であるから、第一線はまずお客のことを考えろ、と。社内教育用の「感動体験 DVD」で、判断に迷った時にサービスを優先しろ、ということを伝えている。我々の仕事は毎日、同じことの繰り返しである。世の中で何らかの形で役に立ちたいと思っても、一人ではなかなかできないが、所属している会社の事業を通して、社会に役立っている、ということが伝わる。社会に理解され、応援してもらえるような企業になるための活動を今後も続けて行ければ、と思う。

パネルディスカッション

15 : 15～17 : 00

〈パネラー〉

富士ゼロックス(株) 常務執行役員 日比谷武氏

昭和電工(株) 取締役常務執行役員 最高リスク管理責任者 村田安通氏

(株)ローソン コンプライアンス・リスク統括室部長 吉田浩一氏

〈ファシリテータ〉

BERC 上席研究員 水尾順一氏 (駿河台大学教授)





「東日本大震災からの学びと実践 『いい会社』『いい人生』で『いい社会』づくりへ貢献」

当社は被災地に7月4日から8日まで、「新入社員ボランティア研修」、教育の一環として新卒を派遣した。

被災地派遣について、社内の正式な合意を取っていない。取ったら多分できなかった。私の協力メンバーが「これはやりましょう、やらなきゃ駄目だ」と言ってくれた。新卒研修の中で「こういうこと考えているんだがどうだろう」と提案。最初は「行きたくない」「向こうのものを食べたくない」とか、海外からの社員は「怖い」とか言ったが、最終的には全員221名が参加した。気仙沼からフェリーで20分ぐらいの気仙沼大島で、NGOの協力も受け、浜辺の清掃作業をしたほか、大島のことを調べるなどいろんなことをやり、通常の研修とは大きく違った。津波が来たら、という心配があったが、逃げる体制などを事前に確認した。

最初に行った時、現地の皆さんの反応はそんなによくなかった。「都会の若手が来て何ができるんだ」ということだったが、実際に半日一日たってみると、スタッフ含め270人という力はすごくて、みるみるうちに海岸がきれいになり、民宿の食事がよくなったりした。新入社員は私たちと違うと思ったりましたが、皆、本当に一生懸命にやっていた。また、現地の人に感謝され、人に尽くす喜びを感じたのではないかな。そういう姿から私自身も新たな気づきがたくさんあった。安全には最大の配慮をしたが、一人、脚の軽い骨折をした。

現地に「おばか隊」といって、現地の若い人が「馬鹿にならないとできない」とボランティア活動をしている。海の中の遺体回収、水がないのでプールの水を浄化して飲む、などの話を聞いた。「自分たちの島は自分たちで守るしかない」という話は、日本のこれからのあり方につながった。富士ゼロックスという一企業を彼らに託し、彼らが自分たちでつくり上げていく、ということのきっかけになればいいな、という気がした。

今も被災地に、社員のボランティアが1週間交替で行っていて、会社も支援している。アジア・オセアニアにあるグループ企業の社員も来ている。その形で今度、洪水の深刻な被害に遭ったタイにもつながっていければ、と思っている。

今、日本が置かれている経営環境を見ると、東日本大震災だけでなく、経営を取り巻く社会が激変して、大きな転機が来ている、という気がする。人の面では、変革を進めるリーダーをどう計画的に組織として育成していくかが重要である。

特にダイバーシティがポイントである。多様な考え方、働き方、文化をどう受け入れて、その中で、日本人として、当社ならば富士ゼロックスらしさである原点は、変えてはいけないものとして、進めていきたい。そしてCSR＝経営である、ということを実践していく。社会的存在として「つよい、やさしい、おもしろい、いい会社」という「目指す企業像」を、日本人だけでなくアジア・オセアニアの人たちにも進めていこうと考えている。



「社会貢献企業を目指して－昭和電工グループのCSR－」

当社は、本業を通じて社会貢献事業の実現を基本として、社員一人一人が社会との関わりを意識して業務に取り組むことを目指している。しかし消費者との関わりが見えにくいので、一人一人の心に根付いたCSRにつながらないことが課題だったが、東日本大震災では改めて、社会との関わりを認識する機会となった。

震災直後、ただちに緊急対策本部を立ち上げた。社長は山形に出張していたが、翌日戻ることができた。復旧についてはライフラインを優先する、という方針を立て、復旧のための設備を立ち上げるプロセスの安全確認は、本部からのゲートを設定することにした。

週が明けて社長がメッセージを発信した。当社グループの基本方針の「安全第一」を明確に伝え、当社の被害状況を伝え、社員の不安を減少させる狙いがあった。

川崎事業所ではアンモニアをはじめ、あらゆる分野に関わる基礎材料を製造している。地震直後にここの工場が全停電になった。日頃、訓練していたのでシャットダウンは的確に行い、プラントは無事、停止した。一方、自家発電の復旧作業を二晩で完了、各プラントへ送電するとともに、東京電力への送電も復帰した。この工場の係長は三日間、徹夜で仕事をして一旦帰宅した際、計画停電に遭って電気不足を知り、自分が電気を送ることで、ささやかだが役に立っていると実感した。

次亜塩素酸ソーダという製品がある。水道水の浄水工程や下水の消臭に使われているもので分解しやすい。これを生産する工場は関東以北に七つあるが、津波でやられたりして停止し、当社の工場だけが残った。もう一つ残ったが、計画停電でなかなか動かなかった。政府や東北各県から強い供給の要請があり、関東以北の全部の水道用消毒剤を当社から供給することになった。ライフライン優先という大きな方針を出していたので、この方針に沿って、東北地方の要請に応えていった、ということである。

下水道はライフライン以外の分野で、製品のグレードを一時的に緩めてもらい、生産量を増やせるようにして急場をしのいだ。以前から、現場のリーダーにいろいろと権限を移譲していたことが、緊急事態に即応できる体制づくりにつながったと考えている。

当社の相馬港にあるアンモニア物流基地は津波で壊滅した。福島県の三つの事業所は地震の被害が全くなく、耐震対策の効果は出ていたが、津波は盲点だった。

アンモニアは火力発電所の窒素酸化物を取り除く薬剤として利用されている。当社は使用済みプラスチックを材料とするので「エコアン」という名で販売、電力各社のグリーン調達の商品に指定されて、かなりの需要がある。震災後は火力発電所の重要性も高まった。エコアンの供給のため、物流基地の代替の確保が喫緊の課題となった。ガソリン不足でローリーがあっても運べない、物流が寸断されてなかなか運べない、などの困難があったが、日頃、ビジネスで協働している顧客とか物流会社や代理店の密接な協力でうまく行った。普段あまり見えないが、自分たちが作っている製品が社会にとって必須の材料であり、安定的に供給することがいかに大事かを改めて感じた。



「東日本大震災後の“CSR 最前線”～本業に生かす“戦略的 CSR” ㈱ローソンの経験」

BE0 懇話会で当社の浅野常務からも話したが、私は日頃の取り組みや裏方の大変さを話したい。

日頃、災害を振り返り、それについて必ずマニュアル化している。過去の災害経験で大きいのは阪神・淡路大震災であるが、この時の記録はない。私は2004年にこの部署が来て、そこからこつこつと過去の資料を振り返って作ったのが、今の災害マニュアルである。

今回の大震災では、店舗指導員がお金を積んだ車で逃げる途中、道路渋滞に巻き込まれ、逃げ道がなくなり、走って逃げ、命は助かった、ということがあった。当社従業員は毎年、全員、リスク管理講習会を受ける。そこでは津波が来たら逃げる、と教育していたので、想定より高かったが、こうして逃げるという行動はとった。毎年同じことを繰り返す、ということが重要である。

災害本部を設置した時に、安否確認を最優先した。通信手段は、NTTの協力で直通の非常用電話を持っている。衛星携帯電話を配備しているが、直通電話が掛かったので、こちらを切らずにそのまま使い続けていた。その中でテレビ会議のシステムを同時に立ち上げた。一回切ると通信回線は切れるので、つながり放しが肝である。テレビ会議は、訓練で、誰でも必ずテレビ会議が接続できるようにしているので、スムーズに立ち上がった。

一番困ったのは商品である。関東の弁当工場が液状化による被害を受けた。さらに計画停電で、関東圏以北では弁当供給が難しい状況に陥った。弁当の食材である冷凍食材は、3時間を超えると腐り始める。弁当の食材は冷凍であるから、東日本以北の冷凍食品工場は一時ほぼ在庫ゼロ状態になり、商品供給がしにくくなった。米飯工場は、海岸沿いの埋め立て地に多いので、震災後、センターの置き換えの計画に入った。

何事も失敗から必ず学ぶ。鳥インフルエンザの時、ニワトリの供給を一カ国に集中すると困る、ということで代替地を分けた。それで今回のタイの洪水では影響を受けていない。

仙台に商品を送るため、玉突き操業をした。九州から四国、中国から中部、中部から関東、関東から東北へと持ち上げ。北海道からも南へ下ろした。八戸港が早く復旧した、という情報を得たからできたことだ。配送センターは、人海戦術ではどうにもならない部分があった。ロジスティクスで機械化され、ピッキングも自動仕分け、全て電気がないと小分けできない。センターの復旧をいかに早くするかが我々の課題だった。関東に代替センターを作り直してピッキングを始めた。コスト優先で配送センターを大型化したことがネックとなったので、分散が課題となっている。

今回一番勉強したのが燃料調達である。加盟店のオーナーの中にはガソリンスタンドを経営する人もいる。当社従業員にタンクローリーを運転できる免許所持者が3人いることを知った。ガソリンはタンクローリー、重油、軽油はドラム缶に入れて運べる。新潟港に入れて、そこからドラム缶で入れて運び、タンクローリーは何回も往復した。

被災地で何ができるか。仮設住宅の周辺には買い物に行かれるところがない、車もないので買い物に行く手段もない。ということで、なけなしの材料を工夫して4店舗つくった。下水、水道という規制をクリアして開設し、近隣の方から喜ばれている。野菜も何とか供給したり、地元野菜も供給している。津波で流された店のオーナーを、二人一組で経営してもらったり、アルバイトを雇用する。雇用確保のためであり、利益はない。店を開くことで宅急便、郵便サービスも利用できるようになった。

今回、初めて「夢応援基金」ということをやった。高校、専門学校、大学等へ進学を希望する人で被災した人に奨学金を出す、というもの。応募は2,500人弱で、採用は1,000人と決めていたが1,100人とし、厳正な抽選をし、漏れた人には1カ月分だけ出した。

質疑応答

質問 1

日頃の非常時対策は役に立ったか。また見直しの資料として、経済同友会から送られた資料は役に立ったか、ということをお願い。

村田氏

非常時対策としての各プラントで日頃の訓練は役に立った。やっていなければ、安全にプラント停止などができなかった。それを経験した人が本社のスタッフにいたので、本社の本部の立ち上げも非常にスムーズで、情報収集で何をやるべきかも動いて機能した。

同友会の提案は、参考になると思う。それを参考にして、今、見直しをやっている。

吉田氏

訓練等々のマニュアルとかBCPとかは、非常に理解しているメンバーには役立つ。

参考資料については有効に使うつもりはない。流通業が細かく分かっていない人が作ったものは、参考にはなるが、使っても無駄である。

日比谷氏

阪神・淡路大震災と新潟地震を教訓にしてやってきた。全社で毎年「重大リスク」を見直しているが、役に立ったものとそうでないものがあり、津波の問題に加えて計画停電が想定外だった。今回の震災の対応をドキュメントに残そう、という社員の総意で、冊子を作った。それと、机上の訓練でなく、実際に訓練しておかないと役に立たない、と感じた。

同友会の見直しポイントは役に立っている。他社の事例に学べるのはありがたい。

質問 2

メンタルのケアはどうか、課題はあるか。

日比谷氏

家族を亡くした人、惨状を見てショックを受けた人、福島の問題がある。家族を亡くした人には職場でケアをし、そのマネージャーを支えるのは我々の役割で、なるべく現地に入る。産業医などのプロフェッショナルがいるので、そういう人が継続的に現地に行って話を聞く。とにかく話を聞く姿勢をとっている。

放射能に対する正しい知識、情報は社内だけでなく、関連会社にいる放射能の専門家が、現地に話に行って、正しい知識の共有とかを丁寧に、家族も含めて展開している。

村田氏

メンタルな問題は意識してないが、放射能の問題については、社内で持っている情報を提供して、社員が知識を含めることをしている。

吉田氏

加盟店のケアと従業員のケアがある。加盟店のケアは、コミュニケーション・ミーティングをエリア別に行い、オーナーの要望等々を聞きながら解決していこう、としている。従業員は、東北2県についてはコミュニケーションを図れば済むレベルだが、福島だけは別途で、定例ミーティングをして、人事が要望を聞きながら、ケースバイケースで対応している。

今後の課題

水尾氏

最後に、今後の課題について。

日比谷氏

グローバル化、デジタル化などで社会が大きく変わる中、人と人とのつながり、人の価値をつくるのが大事、という気付きがあった。その中で、新しい働き方とコミュニケーションのあり方を、当社の事業としてどう実現していくのか、ということを考えている。

村田氏

サプライチェーンで思いもよらないことが起こったので、その総点検を行った。いろいろな問題点が浮かび上がったので、各事業部門で対策を検討している。津波の検討と、もし東京で起きたらどうするかも、もう一度考え直さなくては、と思っている。

吉田氏

我々一企業だけではできない、ということ、関連業界団体、関係省庁との関係もある。自治体との間では緊急車両の協定のほか、避難所に買い物のバスを動かすとか、物流拠点づくり、ライフラインの整備としてコンビニの優先度を上げる、とか。また、BCP をがちがちに決めると、何も対応ができないマニュアルになるので、できればガイドライン辺りで抑えていた方がいいのではないか、と私は思う。



まとめ

水尾氏

最後にまとめに代えて、少しお話ししたい。

今回の大震災の後、企業と地域社会、企業と社員、NPO・NGOとの連携も含め、絆、つながり、お互いに思い合う姿勢がすごく出てきたかと思う。

きょうのシンポジウムの話では、戦略的なCSRと、CSV Creating Shared Value「共益の創造」という価値観が考えられるのではないか。それぞれの本業を通じた活動を通じて、社会の利益になるし、最終的に企業として本業の収益にもつながる、ということから、両者にとって「共益の創造」があると思う。

ヤマト運輸の、宅配便1個で10円寄付するのは「コーズ・リレーティド・マーケティング」に当たる。偽善だ、その分安くしろ、などの異論もあるが、ヤマト運輸の例はそれに当たらない。明確な企業の理念があって、社会倫理にきちっと対応して、最初から準備したのでなく、緊急対応でやった、「世のため人のためになっているか」という経営理念がバックボーンにある、ということから、本当に世のため人のためになっていると思う。

今回の大震災では絆が深まった。富士ゼロックスの新入社員の例のように、社員の気付きを生み出した。そして共感もなければ駄目である。この「絆、気付き、共感」という「3K」が戦略的CSRに必要である。そして戦略的CSRやCSVは、社会からの高い評価を得るだけでなく、社内に活力を与える、つまり、啓発的自己利益になるのではないか、ということを感じた。



閉会の辞

中村暢彦氏（経営倫理実践研究センター副理事長、日本電気㈱内部統制推進部長）

本日のシンポジウムの参加者はそれぞれ業態が違うが、きょうのシンポジウムの内容が皆さんのお役に立つと信じている。

【以上】



一般社団法人 経営倫理実践研究センター 事務局
Business Ethics Research Center (BERC)
〒102-0083
東京都千代田区麹町 4-5-4 桜井ビル 3F
TEL: 03-3221-1477 FAX: 03-3221-1478
URL: <http://www.berc.gr.jp> E-mail: office@berc.gr.jp



Business Ethics Research Center (BERC)