

Sink or swim:

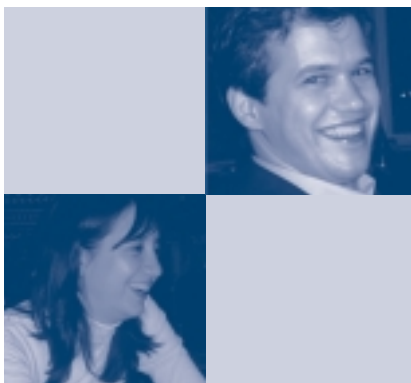
沈むか泳ぐか

明日の企業のためのビジネスと水への
フレッシュなアプローチ

Young Managers Team 2003



World Business Council for
Sustainable Development
Young Managers Team



“ 私たちは、大きな問題から取り掛かりました。「若い専門家として、企業や社会で持続可能な発展のために、私たちに何ができるだろうか。」 ”

フランシスカ・ドミンゲス、Codelco、YMT2003

Young Manager Team 2003 とは

Young Manager Team (YMT) 2003は、さまざまな国や、企業、業務分野の若い専門家で構成され、持続可能な発展にむけた変化を起こすことを目指し、行動を起こしました。第1回目の会合を3月に行ってから、メンバーはWBCSDの会議に積極的に参加し、新鮮な視点から、それぞれのビジネスや地域で持続可能な発展に向けた活動を行いました。

昨年のYMTが重視したミレニアム開発目標(MDG)の達成に貢献することの重要性を認識し、今回のYMT2003は水をテーマとして選びました。水の価値、技術革新、持続可能な発展という目標に向けたビジネス・チャンスを異なる角度から学ぶために、それぞれの参加メンバーが約20日分に相当する時間を費やしました。

水問題の専門家やさまざまなステークホルダーとの対話イベントやインタビューを通して、YMTは「ビジネスと水」という切り口で、若い人々の声を聞く機会を設けました。そこから得た結論を伝えるために、2つのものを用意しました。まずは、企業が守るべき「水の原則」で、もうひとつは水とビジネスに関する知識を得て、行動につなげていくためのユニークな教材です。



YMT2003参加メンバー

名前

Jeff Arnaud
Arlene Beathe Reme
Julie-Anne Braithwaite
Aaron Caplan
Francisca Dominguez
Margriet de Groot
Walter van Hecke
Matt Helms
Yvo Hilverink
Masami Kittaka
Barbara Lax
Alex Mung
Catherine Preston
Helen Posnansky
Ina Puender
Peter Scott
Petter Vilsted

会社名

Lafarge
Statoil
Rio Tinto
PricewaterhouseCoopers LLP
Codelco
Rabobank
Cogema
Holcim
ING Bank
Sony
Caterpillar
Alcan
Unilever
ICI
Bayer Chemicals
Shell
DNV

メールアドレス

jeff.arnaud@lafarge.com
abere@statoil.com
Julie-Anne.Braithwaite@riotinto.com
aaron.caplan@uk.pwc.com
mdomi001@codelco.cl
m.f.groot@delagelanden.com
Wvanhecke@cogema.fr
matt.helms@holcim.com
Yvo.Hilverink@mail.ing.nl
Masami.Kittaka@jp.sony.com
Lax_Barbara@cat.com
alex.mung@alcan.com
Catherine.Preston@Unilever.com
helen_posnansky@ici.com
ina.puender.ip@bayerchemicals.com
Peter.Scott@Shell.com
petter.jorn.vilsted@dnv.com



ごあいさつ

持続可能な発展は、方針策定の際にはもはや欠かせないものであり、ビジネス・リーダーにとっては、今まで以上に社会や環境に対する責任を果たす必要が大きくなっています。

これからのマネージャーには、持続可能な発展に向けての課題を乗り越え、チャンスとしていくために、新しいリーダーシップに関する技能や経験が求められます。

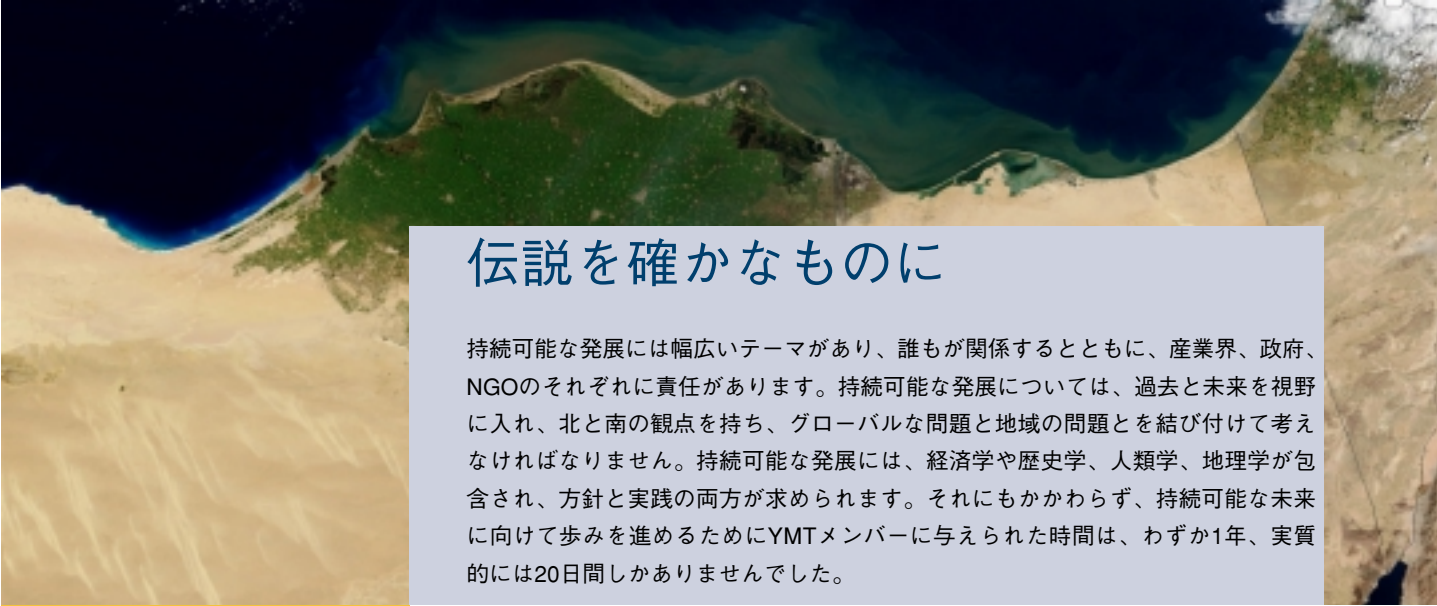
将来への視点をもつ意思決定者の理解があってこそ、WBCSDの若いマネージャーたちのプロジェクトを通して、後継者となる人々がこのような能力を獲得し、培っていくことができるのです。そしてこういったことは、企業の健全性だけでなく地球と地球上の全ての生物の健全性に役立つのです。

YMTが始まったのは2002年で、持続可能な発展に関するヨハネスブルグ・世界サミットの際に持続可能性へのメッセージを伝え、WBCSDへの認知を高めるためでした。彼らは、「話すこと」と「実行すること」のバランスを取り、異なる背景や所属でサミットに参加している若者とのグローバルな対話に参加するだけでなく、南アフリカの自転車プロジェクトを支援しました。

そして今回のYMT2003のグループは意欲を持ってバトンを受け取り、一年を通して期待以上の活躍をしてくれました。彼らは、持続可能な発展にとって、最大の課題である問題の一つに取り組みました。世界の全人口のうち、何十万人にも影響を与える水です。

このプログラムでは、メンバーとメンバーの所属する企業にとって大きな学びの経験と、ネットワークを広げるための機会を提供しています。WBCSDにとって、この若いマネージャーたちが持続可能な発展のための大使となり、会社の中やビジネス・スクール、また地域から国際的なレベルでメッセージを伝えてくれることを期待しています。また私は、彼らが必ずそうしてくれるであろうと信じています。

ビヨン・スティグソン
WBCSDプレジデント



伝説を確かなものに

持続可能な発展には幅広いテーマがあり、誰もが関係するとともに、産業界、政府、NGOのそれぞれに責任があります。持続可能な発展については、過去と未来を視野に入れ、北と南の観点を持ち、グローバルな問題と地域の問題とを結び付けて考えなければなりません。持続可能な発展には、経済学や歴史学、人類学、地理学が包含され、方針と実践の両方が求められます。それにもかかわらず、持続可能な未来に向けて歩を進めるためにYMTメンバーに与えられた時間は、わずか1年、実質的には20日間しかありませんでした。

“水というテーマの選択はとても自然で、水の原則についての意見も当然のように一致しました。問題が重要であるときには、合意を得ることができるということをこの経験から言えると思います。” ウォルター・ヴァン・エック、Cogema、YMT2003

“私たちは空気を必要とするように、水も必要としているということを繰り返し申し上げます。” キルギス共和国、タシュ・ブラクの女性 「貧困層からの声」より



そこで、手当たり次第に取り掛かるのではなく、昨年のメンバーからの提案にじっくりと耳を傾け、彼らの経験や実績を活かすことにしました。ヨハネスブルグ・サミットについて、またエネルギーや教育、水、環境、健康に関するミレニアム開発目標（MDG）を達成することが、私たちの世代が抱える大きな課題だということを学びました。YMTは持続可能な発展の大使として活躍すべきであり、概念的な作業と具体的な行動のバランスが取れた貢献をしようということで合意しました。

流れに乗って

国連淡水年ということもあり、2003年は水との関わりが深い年でした。ミレニアム開発目標（MDG）を達成するために産業界にできることを考えるのは重要だとYMTは感じていました。環境面でも持続可能性を確かなものとするのをめざしたゴール7の一部として、第10目標では、2015年までに安全な飲み水と基本的な衛生状態を持続的に得られない人々の数を半減させることが掲げられています。

2003年のYMTは、次のような数字を見て、すぐにでも行動を起こす必要があると考えます。

- ・ 29カ国で4億5千万人が水不足に苦しんでいる。
- ・ 11億人が安全な飲み水に今でも事欠き、24億人は衛生状態を改善できないままにいる。
- ・ 安全な飲み水や衛生状態を保てないために何億人もの方が水に関する病気にかかり、毎年500万人が死亡している。
- ・ 25年以内に全世界の人口の3分の2以上の方が水に困る国に住んでいることになる予測されている。
- ・ 住宅近くにきれいな水がないことは、そこに住む人がどのように時間を使うか、生活をするか、生活の質に影響を及ぼす。

YMT2003には水を直接扱う企業からのメンバーはいなかったものの、水をめぐる営利活動が問題となることもあります。問題ばかりの社会の中でビジネスを成功させることはできないと言われています。もしその通りであれば、企業が水の問題を解決するために貢献しようとするのは、まったく理に適ったことと言えるでしょう。多くの企業が事業を行うために水を必要としているのですから、そのために水不足の危機が高まる直接的な脅威への対応を行わなければなりません。

あふれ出すアイデア

他者の経験から学び、他のセクターや、若い専門家たちの主要なグループとの関係を強化することには、たがいに得るものがありました。同時に持続可能な発展に貢献するためには教育とコミュニケーションが重要だということも理解するようになりました。その意味で、水の問題は今日の持続可能な発展の議論の中でとても重要だと合意しました。

こうして、私たちのプロジェクトの目的と二つのグループに分かれるという進め方が決まりました。目的は以下の通りです。

- ・ビジネスにおける持続可能な発展について、特に水の問題について若い専門家の意識を高める。(例：教育チームによる研修ツールの開発。)
- ・企業、非政府組織、政府などさまざまなセクターと関わる。(例：ダイアログ・チームによるインタビューや対話イベントを通して)
- ・将来のビジネスと水に関わる問題についてのビジョン (いくつかの原則という形式で) を作る。
- ・私たちの組織に現在ある考え方にとらわれず見直す。



“ 私たちの中には、持続可能な発展について何も知らなかった人もいます。また、産業分野、国、文化などの背景も異なります。それなのに、YMT2003の目指すべき方向については驚くほど似たような考えを持っていました。”

ピーター・スコット、Shell、YMT2003

“ YMTのメンバーは自分たちが水の専門家ではないことをよく分かっています。だから、自分たちのなすべきこと、このテーマで付加価値を付けることができる場所を見出すことが重要な一歩でした。”

アレックス・ムン、Alcan、YMT2003

YMT 2003

2003年3月 YMTが始まり、 テーマが水に 決定 (スイス)	8月 第1回目の対話 イベント (イギリス)	9月 教材をWBCSDの 「Learning by Sharing」 セッションで試行	11月 WBCSDのカウン シル会議で、 プロジェクトの 中間成果を発表	
	6月 対話イベントの計 画と教材の概要を 決定 (イギリス)	9月 アメリカ、ボルト ガルで対話 イベント	11月 対話イベント (スイス)	2004年3月 最終成果報告と YMT2004への 引継ぎ (スイス)

それぞれの企業内での、また投資家、NGO、政府機関などのステークホルダーとのインタビューは随時実施。
開催場所：ベルギー、カナダ、チリ、フランス、ドイツ、日本、ノルウェー、オランダ、イギリス、アメリカ

水という広く、深いテーマであるため、YMTはテーマを次の二つに絞りました。

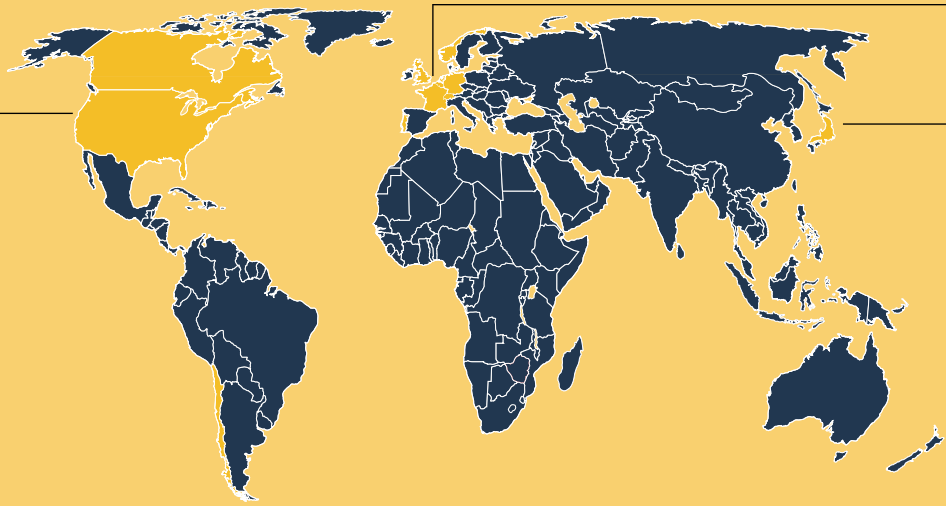
水の価値

- 1 水の価値はどのように評価されているのか。
- 2 価値を変える要因は何か。
- 3 このようなさまざまな価値を考慮して、産業界はどのようなことをすべきか、また水の使用、管理、浄化などのやり方を改善できるか。

ミレニアム開発目標 (MDG) を達成する水に関する革新と機会

- 1 革新や新しいビジネス・チャンスの可能性に対して産業界はどのようにすればもっと目を向けるようになるのか。
- 2 産業界はどのようにアイデアを生み出し、そのアイデアが適切なもの確かめることができるか。
- 3 水の持続可能性という目標に見合う革新と機会を求めよう組織内部の土壌をどのように作りだし、維持することができるか。
- 4 今産業界が水問題のためにできる具体的な事例や提案はどのようなものか。

"社会的、環境的、経済的価値のバランスを考慮して水の価値を判断する必要があります。水の政治的価値は、この方程式では圧倒的な要素であり、「政治の球」以上のものとして考えなければなりません。"
ステークホルダー・ダイアログ（米国）



私たちがやったこと、そして話した人々

YMT2003が立てた大きな目標は他者の経験から学び、他のステークホルダーとセクターを越えた関係を作ることでした。私たちは世界中の関わりのあるようなステークホルダーにインタビューしながら、メンバーがいる都市では対話イベントを実施しました。こうした過程の中で、100人もの以上の方から水に関する考えを集めました。幅広い年齢層で、12カ国にわたり、NGO、政府、農業、水産業、コンサルタントなどさまざまなセクターの人々です。

打ち合わせを行うYMTメンバー
（リスボン、2003年9月）



対話イベントやインタビューは、YMTメンバーが水問題に関する理解を深め、新しい考えや視点を獲得するための貴重な機会となりました。得られた情報、援助、情熱はYMTの考えをまとめるのに欠かせないものです。またこの過程を通して、水問題がとても大きく複雑な問題であることもすぐに明らかになりました。しかし、議論の中でも共通するテーマはあり、YMTの結論として10の水に関する原則をまとめました。（10ページを参照。）

水の価値を評価する

水は地球規模の問題でありながら、その影響は地域で現れます。地域社会への水の影響は、水の欠乏度合い、気候、文化、産業、地域環境、インフラなどの要因によって地域社会の外からその影響を理解することとはまったく異なります。水の価値は同じ地域社会の中でも、仕事や食料といった競合する関心によっても変わります。

先進国と途上国のどちらにとっても、水は問題となります。今日、先進国に暮らす多くの人々が水は当たり前のものと感じています。そう感じている人にとって、水は最低限のコストでいつでも使うことができ、自分たちの活動が地域の環境や将来の水利用について影響は考慮しなくて良いものでしょう。しかし、多くの国では、水に支払われる金額はインフラ整備や衛生状態なども考慮した実際の価格が反映されていません。行動や姿勢を変化させるためには、人々の意識を変えるしかないのです。

また、水の供給は十分にあり、多くの国で水の価格が低いように思われていることから、水資源の保全にしかるべき関心が払われていないのは、水の価値を考えていく上での課題です。いろいろな企業と話をすることで、水不足を経験したことがある国でさえも、水は最も安価な資源であるということです。水は十分に理解されているものの、十分な対価が支払われていないのかもしれません。

“意思決定者は、「持続可能な発展」、「人権」、「透明性」、「説明責任」といった言葉をよく使うようになりました。しかし、もはや単なる言葉ではなく、本当に実行されることが求められているのです。”

メコン・ウォッチ(日本のNGO)

“投資家にメッセージを伝えるのが大事なのは、彼らがさまざまな企業の活動に影響を与えることができるからです。またビジネスの持続可能性という観点からどの程度であれば受け入れられるかという基準を設定することも手助けしてくれるのです。”
ステークホルダー・ダイアログ(オランダ)

“日本の環境NGOにインタビューをしました。企業とステークホルダーとの対話について尋ねると、多国籍企業の本社スタッフは話しやすいけれど、地元スタッフとの対話が大変だと言われました。企業全体で同じビジョンを共有していることがいかに重要かを考えさせられました。”

橋高 真佐美、ソニー、YMT2003

水に関する革新と機会

多くの多国籍企業の中では、水を持続可能な発展の基本的な要素として考えた上で、持続可能な発展に向けて、責任を果たすことを明らかにしているところもあります。しかし、短期的な目標の達成を重視しがちな中間管理層も同様の意識を持っているとは限りません。工程で使われる中で水はたいへい最も安価な資源であることから、水の管理についても同様です。水の使用量を最小化させるためのプロジェクトによって節約される金額も小さく、中間管理層はほとんど関心を向けません。このような傾向を変えるために、YMTは環境や次世代に配慮した水の管理を中間管理層が責任を持つて行うことを奨励することが必要だと考えました。

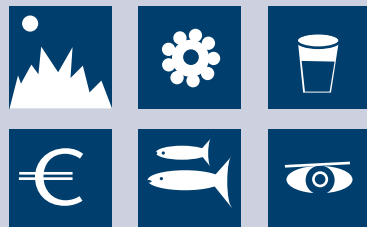
水は基本的人権であり、産業界の権利ではありません。もし産業界が中長期にわたって、淡水を使い続けるつもりであるのなら、産業界が与える影響とどのようにその影響を緩和できるかということを理解する必要があります。そのためには、企業が自分たちの製品やサービスに関わる水への環境負荷を認識することから始めるのが良いでしょう。建物やサービス、製造工程、その製品のライフサイクルで使われる水の使用量も含めることもあるでしょう。こうした情報により、水への環境負荷が大きい分野を特定し、水の使用効率を改善する新しい解決方法を開発し、全体としての水使用を削減することができます。

ステークホルダーに話を聞くことで、産業界は地域社会にとっての必要性や価値を理解することができ、そういった情報によって全ての団体が水問題を解決するための革新的な方法を開発するために歩むのを支援することができます。

たとえば、水の経済的価値について共通の理解をもつためのよいステップとして、WBCSDのような既存の団体を通し、水の専門家を交えて、さまざまなステークホルダーからの情報を得た上で、指標やガイドラインを開発することがあります。このようなやり方で成功した事例として、1998年に世界資源研究所とWBCSDによって作られた温室効果ガスプロトコル(www.ghgprotocol.org)があります。このプロトコルによる企業から排出される温室効果ガスの集計および報告基準は国際的に受け入れられています。

最後に、何より、私たち自身が個人として、そして企業として、今すぐに行動を始めるなければいけないことがはっきりと分かりました。

水の価値の評価には次のような例があります。



経済発展、教育、健康、暮らし方、信頼、人権、貯水槽、宗教と文化、余暇、漁業、景観、環境、持ち運び、飲料水、電源、風景、灌漑、農業、価格、生物多様性、将来の使用量や価値



教材開発

考え方

水問題の持続可能な方法による解決に、企業が一役買うためには、店員から経営者まで全員が水の価値への認識を変えることが重要だと理解することが求められます。そのためには、社員や企業が行動を起こすように、効果的に啓発・教育し、動機付けを行うことが必要です。このような理解に基づき、YMTでは産業界が水問題に打ち勝つことを支援できるような教材を開発しました。WBCSDの会員からのアドバイスやステークホルダーとの対話イベントやインタビューを通して得た情報などから、YMTは次の項目の理解を助けることを目的に教材を開発しました。

- ・今日の産業界が直面している問題と水が日々の活動でどれほど重要なものか
- ・私たちの行動の結果と影響
- ・責任ある水管理に向けて貢献するために機会

できるだけ広い対象に利用してもらえるように、YMTの教材は双方向のソフトウェアで、インターネット上でダウンロードして利用することも可能な形となっています。水に関する事実とステークホルダーとの対話を含むケース・スタディとの組み合わせで構成されています。

ケース・スタディ

詳細で双方向のケース・スタディにより、「Wonderful」という会社のCEOから架空のラスタバ地域に工場を建設するという提案を検討するようにと指示された若いマネージャーの立場になり考えてみるのが教材の目的です。このプロジェクトは経済的には採算がとれそうなのですが、若いマネージャーは限られた水量やさまざまなステークホルダーからの要求、繊細なエコシステムや異なる文化的視点などの課題にぶつかります。





目的は、異なるステークホルダーの視点で問題を考え、最終的には自社がとるべき行動を勧めることで、それぞれの懸念を解決することです。

このジレンマへの答えは「正しい」とも「間違っている」とも決めらず、水はさまざまな点でビジネスに影響するというメッセージが強調されています。産業界は、まったく方向の違う意見を持ち、最初に思ったよりもたくさんいる影響を受けるステークホルダーとの対話を始めなければなりません。若いマネージャーとして、私たちは企業内と外部のステークホルダーを満足させるような解決策を探すことはどのようなビジネスの状況においても価値のあるものだと思っています。

ラスタバ地域と「Wonderful」という企業が直面した水の問題について理解してください。若いマネージャーになって、持続可能なビジネスの意思決定に際しての課題について学んでください。あなたはこの課題をやってみますか、それとも別のやり方を探しますか？



“ YMTを通して、水をめぐる緊張は増しており、世界的に役割や責任を考え直さざるを得ない状況となっていることがはっきりと分かりました。企業の中で「箱の外」を考えるようにすることは、多くの人の生活を改善するだけでなく、これからのビジネスを成功させるためにも欠かせない能力です。”

ベッター・ビルステッド、
DNV、YMT2003





沈むか、泳ぐか



“ 持続可能な発展は将来世代のニーズを損なうことなく、現在世代のニーズを満たすことです。YMTは将来世代を代表している側面もあります。だから私たちのビジョンは企業がどのように水問題に有益な貢献をするかを決定する際に役に立つのではないかと思います。 ”

ジュリアン・ブレイスウエイト、Rio Tinto、YMT2003

“ 私たちの目標は水の原則という共通の考え方に基づく未来です。全てのステークホルダーがこの原則を理解し、地球規模で効果的なやり方でそれらを使ってもらえるという未来です。 ” マット・ヘルムズ、Holcim、YMT2003

私たちの決意

YMT2003は、1年の調査から次に示すいくつかの「水の原則」をまとめました。私たちはこれらの原則に従い仕事を進め、自社や仲間にこれらの原則を伝えていくことを約束します。

水の原則

「沈むか、泳ぐか」というスローガンの下に、10の原則をまとめました。私たちが産業界として、地域レベルで、また地球社会の一員として抱えている水問題を調査しはじめないとしたら将来は変わるであろうという可能性について触れるために、「沈む」と「泳ぐ」という言葉を使っています。

原則がポジティブな面に基づくときには、「・・・であれば、私たちは泳ぐことができる」と書いていますが、もしミレニアム開発目標（MDG）に指摘された水問題に真剣に対応し始めないのであれば今から将来にわたって深刻な水と衛生問題がおこるだろうと認識しています。組織の中でこの原則をどの程度まで実施するかは、それぞれの企業の特長にもよりますが、問題を理解し、水管理の成果を改善していくためには地域のステークホルダーと協働する必要がある点は全ての企業に言えることです。

水の原則

YMT2003のメンバーは全員これらの原則に署名し、ミレニアム開発目標(MDG)の達成を手助けし、社会とそれぞれの企業が今日の変わりつつある環境の中で「泳ぐ」ことができるように、責任ある企業がやらなければならないことの一部を担っていることを強く信じています。

もし、これだけのことができるなら、

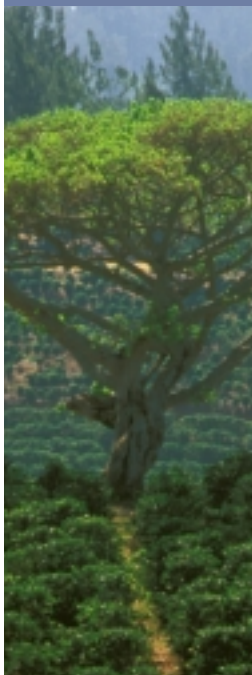
1 水の管理に関して、地球規模での、地域別の、そして産業別の指標と報告基準を設定し、



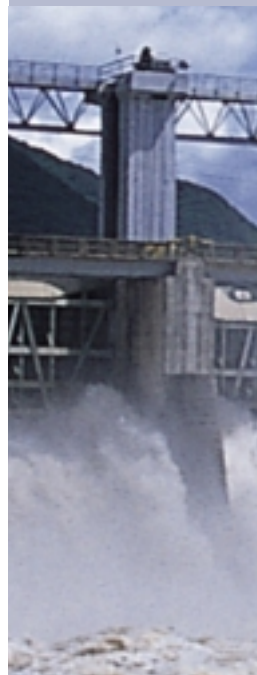
2 ステークホルダーと協力しながら、指標を選定し、それらに関する報告を公に行い、



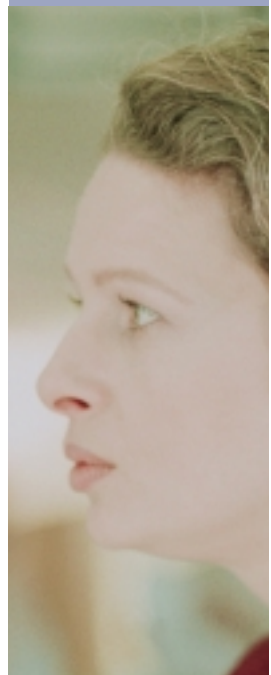
3 製品やサービスに由来する水への環境負荷を把握し、



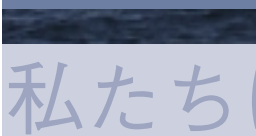
4 水への環境負荷を最小化し、



5 地域の水問題を理解し、革新的な解決方法を見つけるためにパートナーシップを形成し、



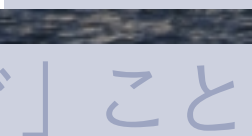
6 水の利用が継続的に改善されるように従業員を教育・支援し、



7 中間管理層が良い水管理を行うことの必要性を理解した上で実行し、



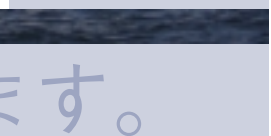
8 良い事例や革新事例を共有するために、会議の際には水の管理をテーマとしてとりあげ、



9 サプライヤーやお客様にもこの原則を採択することを働きかけ、



10 共に努力をすれば、



私たちは「泳ぐ」ことができます。

教材の入ったCD（英語版のみ）はWBCSDより郵送にてお送りしますので、ご希望の方はWBCSDまでご連絡ください。

なお、恐れ入りますが、お問い合わせ等は英語にてお願い申し上げます。

WBCSD, 4, chemin de Conches, 1231 Conches-Geneva, Switzerland.
Tel: +41 (22) 839 3100. Fax: +41 (22) 839 3131. E-mail: info@wbcsd.org

また、オンライン版は WBCSDのウェブサイト(www.wbcsd.org)から、ダウンロードすることも可能です。

WBCSDについて

WBCSDは経済的成長、環境のバランス、社会的前進の3つの柱を通じて持続可能な発展を実現するという共通の決意を持つ165の多国籍企業の連合です。会員企業は、30カ国以上、20の主な産業セクターから集まっています。また40の国あるいは地域レベルの産業協会や世界中で1000人以上のビジネス・リーダーを擁するパートナー団体とグローバルなネットワークを結んでいます。

私たちの使命：持続可能な発展にむけた変化のきっかけとしての産業界のリーダーシップを発揮し、環境効率、革新、企業の社会的責任の役割を促進すること

私たちの目的：上記の使命を達成するために、私たちの目的と戦略は次の項目を含みます。

- ・産業界のリーダーシップ — 持続可能な発展に関連する課題について指導的な産業界の唱道者となること
- ・政策の策定 — 産業界が持続可能な発展に効果的に貢献できるような枠組みをつくるために、政策の策定に参画すること
- ・最善の事例 — 環境と資源の管理や企業の社会的責任において産業界が前進していることを示し、会員間で最先端の事例を共有すること
- ・世界への情報発信 — 発展途上国、中進国の持続可能な将来へ貢献すること

For more information about the Young Managers Team, contact Katherine Madden, madden@wbcsd.org (英語のみ)

+41 22 839 3113

発刊物の送付受付:

WBCSD, c/o SMI (distribution services) limited

Tel: 44 1438 748 111

Fax: 44 1438 738 844

Email: wbcsd@earthprint.com

Web: www.earthprint.com

発刊物はWBCSDのホームページでもご覧いただけます。

www.wbcsd.org