

石油業界の CSR

B0EB1132 嶋森香織

目次

はじめに

第1章 石油業界について

1. 石油元売り
2. 石油開発
3. 石油スーパーメジャー
4. 歴史的な環境問題ーバルディーズ号事件ー

第2章 理論編

1. CSRについて
2. 戦略的 CSR
3. CSV(共有価値の創造)

第3章 ケース・スタディ編

1. JX 日鉱日石エネルギー
 - 1.1 ケース紹介
 - 1.2 ケース分析
2. 出光興産
 - 2.1 ケース紹介
 - 2.2 ケース分析
3. 昭和シェル石油
 - 3.1 ケース紹介
 - 3.2 ケース分析
4. 元売り4社の共同の取り組み
 - 4.1 ケース紹介
 - 4.2 ケース分析
5. 地域のSS運営会社(油藤商事)
 - 5.1 ケース紹介
 - 5.2 ケース分析
6. 国際石油開発帝石(INPEX)
 - 6.1 ケース紹介
 - 6.2 ケース分析

第4章 考察・課題

おわりに

参考資料

はじめに

一口に石油業界と言っても、その事業内容は非常に幅広い。私たち消費者にとって一番身近なのはやはりガソリンスタンドであろうか。石油業界の企業はガソリンや軽油、灯油の精製・販売の他にもアスファルトやグリースの製造・販売、あるいは海外での石油開発など、上流から下流まで多岐にわたる企業活動を行っている。このような事業の幅広さやエネルギーを扱うという性格から、私たちの日常生活との結びつきが非常に強い。この業界を分析する切り口はさまざまであるかと思われるが、自分が専攻している CSR という観点から、自分がこれから働く業界について深く知りたいと考えたのが、最初のきっかけである。

一般的には、当然のことに思われるかもしれないが、環境汚染のイメージが強い石油業界において、現在どのような CSR の取り組みが行われているか実態を探っていきたいと思う。

また、ハイブリッドカーの急激な普及や電気自動車の実用化、シェールガス革命などにより、近年石油内需の減少も進行してきている。このような業界の動向の変化に合わせて CSR はどのように変わっていくかを調べ、今後に向けて提言をしていきたいと思う。

第1章 石油業界について

石油業界の CSR について述べる前に、この章では石油業界そのものについて述べていきたいと思う。一般的に、日本の石油業界は大きく「石油元売り」と「石油開発」の二つに分けられる。

1. 石油元売り

まず「石油元売り」について紹介する。石油元売とは原油を精製して石油製品として販売する会社のことである。『石油元売会社』や『元売会社』、『元売』とも呼ばれる。精製設備を持つと共にガソリンスタンド等の給油所を多数提携し、一部は経営もしているため、自動車運転者などの一般消費者にとっても良く知られた会社であることが多い。たとえば国内資本大手は JX ホールディングス、出光興産、コスモ石油などであり、これらはガソリンスタンドやテレビ CM もよく見かけられ、私たち一般消費者にもなじみ深い会社であると言える。外資系大手には米のエクソンモービル出資の東燃ゼネラル石油、英蘭のロイヤル・ダッチ・シェルとサウジアラビア国営のサウジアラムコ出資の昭和シェル石油などがある。これら 5 社が日本の石油元売り系企業大手であり、このほかに中堅企業という位置づけの太陽石油、キグナス石油、三井石油などがある。

2. 石油開発

次に「石油開発」に関して紹介する。石油開発系の企業は、文字通り石油・天然ガスの生産・採掘を大規模に行っている。日本企業では、国際石油開発帝石(INPEX)や石油資源開発、AOC ホールディングス(アラビア石油、富士石油)、三井石油開発などがある。これらの企業は中東やアフリカなどの産油国と密接に関わっているため、海外との結びつきが非常に強い。

3. 石油スーパーメジャー

続いて外国企業、いわゆる石油スーパーメジャーと呼ばれる企業を紹介する。売上高順に、ロイヤル・ダッチ・シェル(英蘭)、エクソンモービル(米)、シェブロン(米)、BP(英)、トタル(仏)、コノコフィリップス(米)がある。

4. 歴史的な環境問題ーバルディーズ号事件ー

ここで、スーパーメジャーの一つエクソンモービルに関連した歴史的な環境問題『バルディーズ号事件』について述べていきたいと思う。

まずエクソンモービルについて説明する。石油スーパーメジャー最大手であり、ロックフェラー(Rockefeller.J.D)が1882年に設立したスタンダード・オイル・トラストに起源を持つ。世界38カ国に採掘権益を持ち、そのうち23カ国で実際に操業を行っている。高い財務的安定性を保持しており、S&PではトリプルA格付けを得ている。(2009年1-6月期)

しかしながら、エクソンモービルのCSRに対する評価は、同じスーパーメジャーのシェルやBPと比較して、極めて低い水準にある。

Ex) BP→81位、シェル→15位、エクソンモービル→298位
("Newsweek Global 500"(世界企業ランキング 500)2008年)

"Newsweek Global 500"は、各企業の財務項目とCSR項目を得点に換算して、その合算数値に基づいて順位付けをしている。ここで、財務項目の得点を省き、CSR項目のみで考えてみる(エクソンの財務体質が他の2社と比べて極めて優れているため、財務項目とCSR項目の合算値では、CSRの正当な評価が難しいと思われる)。2008年の時点で、3社のCSR得点はBPとシェルがおよそ50ポイント、エクソンも急速に数値が伸びて40ポイント程度である。しかしながら、このようなCSR得点の上昇にも関わらず、2004年から2008年までの順位を見てみても、231位→250位→329位→263位→298位というように、順位にはこれといった変動は見られない。このことに関して、矢口義教氏は2000年代中盤以降CSRに対する世界的な関心が高まり、CSR得点全体が上昇する傾向にあったからであるとした上で、このように述べている。

「エクソンのCSR得点も上昇基調にあるが、順位の面での変動がないということは、同社のCSRがBPやシェルのようにプロアクティブなものではなく、「平均的な取り組み」に過ぎないことを物語っている。」

(矢口義教『経営論集 アメリカ石油産業におけるCSRーエクソンモービルのCSRと政策的関与ー』、2010年、396頁)

さらに矢口氏は、このような低評価の背景として、1989年の『バルディーズ号事件』を挙げている。これは、エクソン保有の石油タンカー『バルディーズ号』が、アラスカ沖で座礁した問題であり、環境への影響やその後のエクソンの対応などに世間から非常に注目が集まり、歴史に残る環境問題となった。座礁に伴う原油の流出とその被害に対する当時のエクソンの認識は低く、結果的に4万2000キロリットルに及ぶ大量の原油を流出し、大規模な環境破壊を引き起こすことになった。流出範囲は2500平方キロメ

ートル、推定 10 万羽の海鳥と 100 万頭以上の海洋動物を死滅させた大規模環境問題であった。これを受け、環境問題専任取締役や情報開示など 10 項目からなる『バルディーズ原則(現シリーズ原則)』が制定されたり、『油による汚染に係る準備、対応及び協力に関する国際条約 (OPRC 条約)』が締結されたりするなど、さまざまな範囲へ影響が及ぶことになった。

私は、石油スーパーメジャーの中でも最も影響力があると思われるエクソンモービルの、このような一連の事件とその対応が、今日石油企業に対して我々がもつ一般的な“環境汚染”のイメージに少なからず影響を与えていると考える。

このこともふまえながら、本論文では主に日本の石油業界の CSR の取り組みについて分析を行っていきたいと思う。

第2章 理論編

1. CSR について

石油業界の CSR について分析を始める前に、CSR とは何かについて紹介していこうと思う。

CSR(Corporate Social Responsibility)は、企業の社会的責任のことである。CSR の概念自体は決して新しいものではなく、「企業は社会の一員として社会的責任を果たすべき」という考え方は、過去に何度も議論されてきた。特に日本では、公害問題が巻き起こった 1970 年代に盛んに論じられてきた。

近年、CSR のあり方が変わりつつあると言われている。以下は、『CSR 経営戦略』からの引用である。

『CSR 自体は新しい概念ではない。だが『CSR を捉える切り口』がこれまでとは大きく異なっている。たとえば欧州では、CSR は社会の要請に応えるために行うのではなく、『自社の持続的発展を促すチャンス』として捉えられている。したがって、守りの姿勢ではなく、攻めの姿勢で経営戦略に CSR の要素を積極的に取り込み、自社の発展に不可欠な活動と位置づけ実践している。ところが従来の日本企業の CSR は、どちらかという守りの姿勢が強かった。それゆえに『攻めの CSR』という切り口でチャレンジする余地は十分に残されているといえる。』

(伊吹英子著『CSR 経営戦略』東洋経済新報社、2005 年、11 頁)

このように、近年はこれまでの一般的な CSR の取り組みから一歩進んだ、『攻めの CSR』が重要視されてきている。

さらに伊吹英子氏は、同著の中で次のように述べている。

「日本企業が CSR の視点に基づく経営改革を実践する際にも、経営戦略と極めて関連性の高い課題として、『経営戦略に融合した CSR の実践』という方向性を見出していく必要がある。

また、現状の日本企業における CSR の取り組みには、社会が求め始めている CSR の水準に到達していない領域も多く残されている。欧州企業が企業の独自色を出して、CSR に関する基本姿勢やアイデンティティを確立させているのに対し、日本企業は横並び意識が強く、独自性を十分に発揮しきれない。

CSR を実践するうえで、鮮やかな戦略を打ち出している企業が少ないいまこそ、CSR に先行して取り組む意義は大きい。これから数年間の取り組み方次第で、各企業が CSR を経営戦略に融合させられるか否かが決まる。」

(伊吹英子著『CSR 経営戦略』東洋経済新報社、2005 年、12 頁)

伊吹氏が述べているように、現在 CSR においてはその企業あるいはその業界ならではの取り組みが期待されている。また、CSR が経営戦略と極めて関連性が高いとみなされており、その重要性は今後ますます高まっていくと考えられる。

2. 戦略的 CSR

では、企業が CSR の実践を通じて持続的に発展するためには、具体的にどのように取り組みを考えていけばよいのだろうか。ここで、企業が独自の CSR のあり方を考える枠組みとして、伊吹氏が『CSR 経営戦略』の中で提示している『戦略的 CSR の基本フレーム』を紹介していきたいと思う。

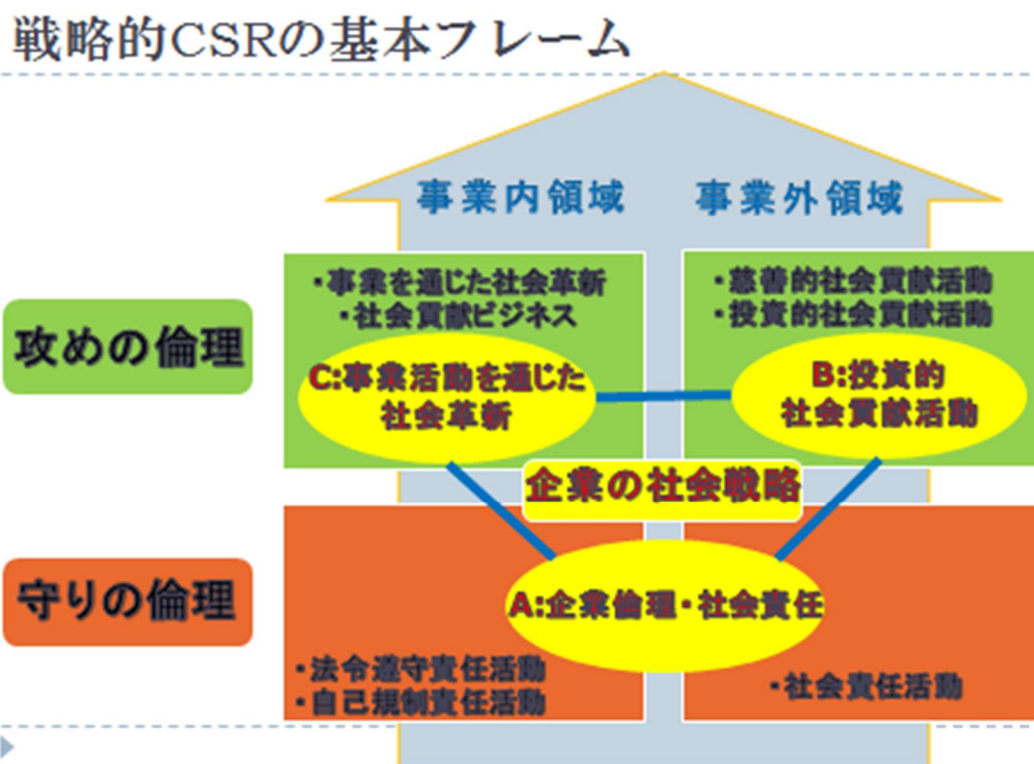


図 1. 戦略的 CSR の基本フレーム (伊吹英子著『CSR 経営戦略』東洋経済新報社、2005 年、47 頁より筆者作成)

このフレームは、企業が取り組むべき **CSR** の領域を、「守りの倫理—攻めの倫理」、「事業内領域—事業外領域」という **2** つの軸で整理し、**3** つの領域を設定している。

「守りの倫理」とは、企業が存在し企業活動を行う中で、社会に負の影響を与えないようにする、もしくは与えてしまった場合にその影響をゼロに戻すための取り組みである。

「攻めの倫理」は、「守りの倫理」とは逆に企業活動を通して積極的に社会に正の影響を与えるような取り組みである。

図 1 にあるように、「守りの倫理」「攻めの倫理」それぞれの活動は、「事業内領域の活動」と「事業外領域の活動」の **2** つに大別される。

事業内で行う活動の例としては、たとえば企業活動によって生じる環境負荷をできるだけ削減するための製造プロセスの改良、あるいは技術革新などがあげられる。

一方で、事業外の活動としては、環境負荷を削減するように努めてもどうしても生じさせてしまう場合、その負荷をゼロに戻すために本来の企業活動としてではなく事業外の活動として植林などを行うことなどがあげられる。

また、**3** つの領域とは、「企業倫理・社会責任領域 (**A** 領域)」、「投資的社会貢献活動領域 (**B** 領域)」、「事業活動を通じた社会革新領域 (**C** 領域)」である。

まず守りの倫理に位置づけられる「**企業倫理・社会責任領域 (A 領域)**」であるが、これは企業の守るべき法令や果たすべき責任を表している。多くの不祥事が示すように、倫理観の欠如は企業価値に大きな影響を与えている。そのため、法令遵守や危機管理対策などは企業存立の重要な要件となっている。

次に、攻めの倫理に位置する事業外の活動である「**投資的社会貢献活動領域 (B 領域)**」である。ここでは、企業が社会と良好な関係を維持していくための取り組みとして、社会的効果と経済的効果の双方を両立させる、投資的な活動戦略を立案することが求められる。社会貢献活動は、事業活動以外で企業が社会に直接働きかける行為のため、**A**、**C** 領域に比べて企業の裁量が大きく、戦略性が問われる領域となっている。

続いて攻めの倫理に位置づけられる「**事業活動を通じた社会革新領域 (C 領域)**」である。事業を展開する際、企業は利益の創出・獲得を第一としながらも、同時に事業活動を通じた社会革新や、社会価値の創造を可能とする事業戦略を立案することが求められる。ここで注目すべきは、新規事業開発における取り組みである。本業のビジネス形

態を抜本的に変えることは容易ではないが、新規事業開発において、利益獲得のみならず社会革新を意識した事業戦略を構築できれば、企業の社会性は一段と高まることになるだろう。

「一般に企業は、守りの姿勢に入り A 領域の取り組みにのみ終始してしまいがちである。しかし、本来は戦略性を打ち出しやすい B と C の領域を含めて、A から C の全体にくまなく関心を持ち、それらのポートフォリオを考えたいうえで、優先順位をつけながら踏み込むべきであり、そうすることによって、社会的責任への取り組みを効果的に企業価値の向上につなげることができる。」

(伊吹英子著『CSR 経営戦略』東洋経済新報社、2005 年、49 頁)

伊吹氏も述べているように、戦略的 CSR を適切に行うことは、企業経営にいくつものメリットをもたらすと考えられる。それらは、大きく以下の 3 つに分けられると考える。

① 社会的課題の解決を通じた成長機会の開拓

ビジネスモデルとしては、再生可能エネルギーの開発やユニバーサル・デザインの製品づくりなどのような、先行投資としての CSR である。

② 経営プロセスにイノベーションをもたらす点

多様なステークホルダーとの対話による、ガバナンスの多様性が見込まれる。

③ 企業のブランド価値の向上

取り組みを通して地域とつながり、より良い信頼関係を構築することができると考えられる。

本論文では、この戦略的 CSR の基本フレームを活用して日本の石油業界の CSR を分析し、活動の偏りやバランスを検討することで、より望ましいあり方を研究していきたいと思う。

3. CSV(共有価値の創造)

前述の戦略的 CSR から、さらに一歩進んだ考え方として近年ますます注目されてきているのが、CSV(Creating Shared Value)=「共有価値の創造」の考え方である。これは、企業と社会の両方に価値を生み出す企業活動を促進する経営フレームワークである。これまで豊かさの創造を通じてより良い社会づくりに貢献してきた企業が、時代の変化に対応して社会の新しいニーズに応え、これからも長期的に発展していくための経営の

あり方を提示するものである。戦略的 CSR の図 1 の、B・C 領域の上部に位置づけられる。

CSV は、3 つのアプローチから構成される。赤池学、水上武彦著『CSV 経営』では、次のように紹介されている。

- ① **社会・環境問題を解決する製品・サービスの提供（製品・サービスの CSV）**
社会問題、環境問題を事業機会ととらえ、自社の製品・サービスで如何に問題を解決するのかの探索を通じた新規事業創発・推進
- ② **バリューチェーンの競争力強化と社会への貢献の両立（バリューチェーンの CSV）**
効率化を通じたコスト削減、サプライヤー育成を通じた高品質原料の安定供給など、バリューチェーンを（新たな視点で）最適化しつつ社会・環境問題を解決
- ③ **事業展開地域の競争基盤/クラスターの強化と地域への貢献の両立（競争基盤/クラスターの CSV）**
事業展開地域における人材、周辺産業、輸送インフラ、市場の透明性などを自ら強化することを通じ、地域に貢献しつつ、自社の競争力を向上
(赤池学・水上武彦著『CSV 経営』NTT 出版、2013 年、13 頁)

「このように、CSV は、企業活動を幅広くとらえ、社会への影響、社会からの影響もスコープに入れた経営フレームワークで、企業のポテンシャルを最大限に発揮し、社会への価値と企業への価値を両立させるもの」

(赤池学・水上武彦著『CSV 経営』NTT 出版、2013 年、14 頁)

さらに、

「個々の企業にとっては、適切に設計された CSV は、長期的に見れば、必ず大きな利益をもたらす」とも述べている。

以上、「戦略的 CSR」と「CSV（共有価値の創造）」の 2 つの理論を用いて、次章から実際のケース分析を行っていく。

第3章 ケース・スタディ編

第3章では、実際の企業の事例を紹介し、前述の「戦略的 CSR」と「CSV（共有価値の創造）」の2つの理論を用いて分析していきたいと思う。

1. JX 日鉱日石エネルギー

ジャパンエナジーを傘下に持つ新日鉱グループと新日本石油の経営統合によって2010年に誕生した国内最大の石油元売り。『ENEOS』を運営している。知名度が非常に高く、事業展開地域も日本のいたるところに広がっているため、CSRを通じた社会への影響力は他社と比較して群を抜いて大きいと考えられる。

1.1 ケース紹介

【ENEOS 創エネ事業】

まず、ENEOS 創エネ事業について述べていきたいと思う。

これは、3月11日の東日本大震災により、従来の環境対応に加えて安全・安心に対するエネルギーニーズが高まったことを受けて始められた取り組みである。①省エネ（省エネルギー）②再エネ（再生エネルギー）③自立（自立型エネルギー）の3つを柱としている。具体的には、

- ① 省エネ→エネルギー利用効率向上による資源の高度利用
- ② 再エネ→再生可能エネルギーの導入加速
- ③ 自立→系統から独立して発電できる機能

を目指した取り組みを行っている。

実際の取り組み内容としては、家庭用燃料電池「エネファーム」や太陽光発電システムの普及に注力する一方で、集合住宅に自立・分散型エネルギーシステムを導入する「ENEOS 創エネリノベーション」の実証実験を進めている。

これらの取り組みの中で、本論文では特に家庭用燃料電池「エネファーム」について掘り下げていきたいと思う。

【家庭用燃料電池「エネファーム」】

エネファームは、ガスから取り出した水素と空気中の酸素を化学反応させて発電し、このときの排熱を使用してお湯もわかすことができる。送電・排熱のロスをなくすこと

で、87%もの高いエネルギー効率を実現した。大規模発電所で発電した電力と、家庭の給湯器で沸かしたお湯を使用する従来のシステムでは、送電・排熱ロスのためエネルギー効率は35~40%程度にとどまることを考えると、エネファームは非常に高い省エネ性能を持っていると言える。従来通りに電気とお湯を使いながら、CO₂を年間約43%、重さにして約1.3トンと、大幅な削減が可能になった。

1.2 ケース分析

このエネファームに関連する取り組みを、まずは戦略的CSRで分析してみる。まず、高いエネルギー効率により環境負荷を低減しているという点で、社会に正の影響を与えているため、これは攻めの倫理にあてはまる。また、従来の製品・システムよりも環境性能が優れており、伊吹氏が著書の中で述べている「ある製品を売れば売るほど、同種他製品よりも環境がよくなる、社会がよくなるといったビジネス」(伊吹英子著『CSR経営戦略』東洋経済新報社、2005年、47頁)に該当すると考えられるため、これは事業内領域の活動である。以上のことから、これは戦略的CSRの基本フレームの「**事業活動を通じた社会革新領域(C領域)**」にあてはまる。

続いて、CSVの観点から活動を分析してみる。この事例では、従来のシステムで生じる送電・排熱ロスによる環境問題を事業機会ととらえ、本来の石油関連事業とは別に新規事業として開発・推進されている。よって、これは「**①社会・環境問題を解決する製品・サービスの提供(製品・サービスのCSV)**」であると言える。

しかしながら、このエネファームの今後の普及にはひとつ大きな課題がある。経済的な側面である。エネファームは1台270万円(税込、工事費別、2012年5月現在)である。保証期間は使用開始から10年間で、8年程度で損益分岐点を迎えるものの、いずれにしても一般の家庭では少し手が届きにくい価格設定となっている。「製品・サービスのCSV」として効果的に機能するためには、より幅広い層の家庭で使用してもらうことが重要となる。今後製品の改良や他社との競合による価格の低下、あるいは政府による補助金などにより購買層を拡大していくことが、大きなカギをにぎっているといえるだろう。

2. 出光興産

民族系石油精製元売り（外国資本の出資を受けていない石油会社）大手。『人間尊重』の理念の下、1911年の創業以来、創業者の出光佐三氏が理想に掲げる独自の『大家族主義経営』を続けるなど、現在でも創業当時の社風を色濃く残す。

2.1 ケース紹介

【安全・保安に関する取り組み】

出光興産は、グループ全体で石油をはじめとした大量の可燃物を取り扱っているため、火災、爆発、油の大量漏洩などで地域社会や環境に多大な影響を及ぼす可能性を懸念し、『安全・保安』、『環境保全』を経営の根幹をなす**最も重要なリスク管理項目**であると明言している。それゆえ、他企業と比較してホームページやCSRレポート上にも安全・保安に関する取り組みが多く見られた。その中からいくつか紹介していきたいと思う。

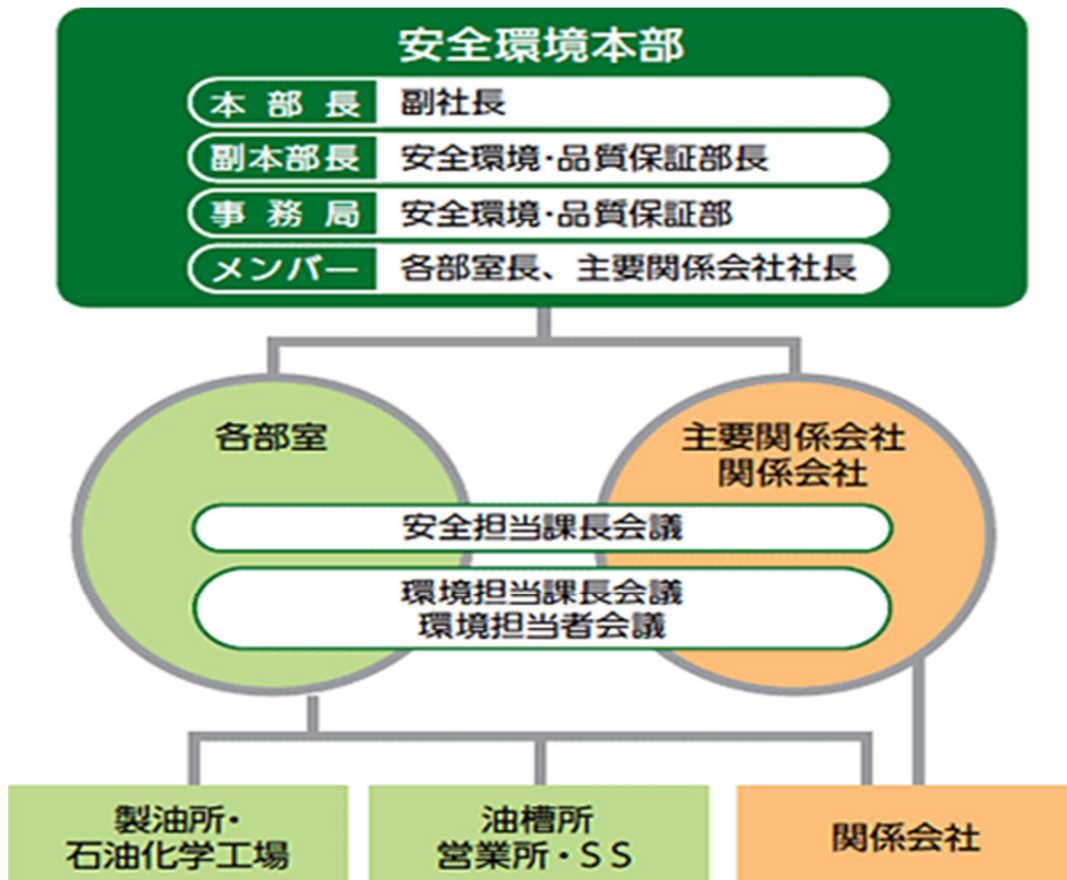


図 2. 出光興産 HP 環境マネジメントー環境マネジメント推進体制より

上の図は、出光の安全・環境推進体制を図式化したものである。この『安全環境本部』がグループ全体の環境保全活動の強化にあたっている。また、図にはないが安全環境本部内にさらに『安全専門部会』というものを設置し、保安に関する重要課題について専門的立場で検討・審議を行っている。さらに、外部の専門家からなる『安全保安諮問委員会』を定期的を開催するなど、基盤となる部分での徹底した取り組みが見られる。

また、実際の製油所や石油化学工場における保安活動にも精力的に取り組んでいる。製油所や石油化学工場では、基本方針の下、安全環境室を設置し、所内部署との連携により保安の確保と環境保全を推進している。さらに特筆すべきは、万一の場合に備えて『自衛防災隊』なるものを組織していることである。防災機能の錬度向上と防災意識の向上のため、地元消防等の協力を受け、行政との連携による大掛かりな防災訓練や大規模地震による災害等のいろいろな想定を立てた訓練を定期的実施している。その結果、2011年度の製油所・石油化学工場における重大事故は0件という実績を残している。

2.2 ケース分析

この安全・保安に関する一連の取り組みを、前述の理論を用いて分析していく。

戦略的 CSR の基本フレームで考えてみる。まず、徹底した安全管理を行い、社会、特に地域社会に負の影響を及ぼさないように予防している。また、さまざまな想定を立てた訓練を定期的に行い災害に備えることで、負の影響を及ぼしてしまった場合に影響をゼロに戻すように努めている。

このことから、守りの倫理である「**企業倫理・社会責任領域 (A 領域)**」である。これは企業の社会性の根底に位置づけるべき領域であり、自社のリスクを分析したうえで確実に対処する必要がある。出光は、大量の可燃物を扱う自社のリスクを十分に把握した対応ができていると思われる。

3. 昭和シェル石油

石油メジャーのロイヤル・ダッチ・シェル、サウジアラビアの国営石油会社サウジアラムコが大株主の、外資系元売り。石油精製プロセスの効率化を進める一方、新エネルギーの太陽電池に積極的な投資を行っている。2011年春に、グループ会社のソーラーフロンティアが所有する世界最大級の CIS 薄膜太陽電池工場が宮崎で稼働を始めた。

3.1 ケース紹介

【HSSE の推進】

1985年の会社発足当時から、「健康(Health)、安全(Safety)、危機管理(Security)、環境保全(Environment)」に関する基本方針(HSSE)」を運用し、これに関するパフォーマンスの継続的な改善を行っている。HSSEを、エネルギー企業として社会的責任を果たしていくための**最優先事項**として位置づけている。

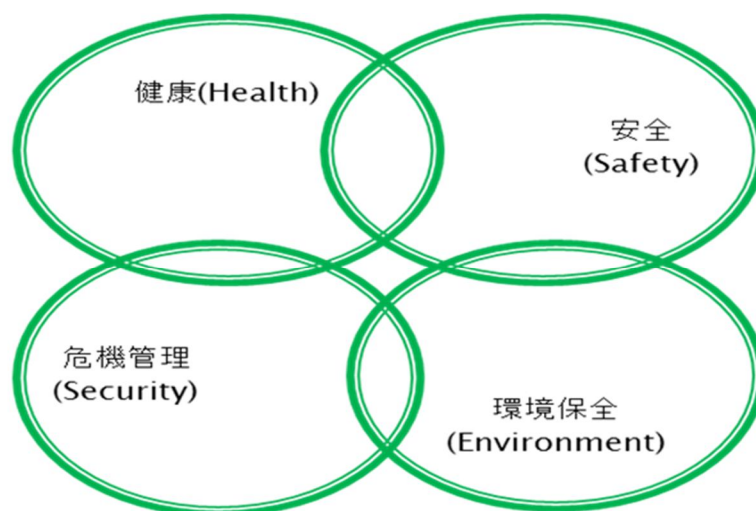


図 3. 昭和シェル石油 コーポレートレポート 2013、50 頁より筆者作成

この HSSE の中で、特に環境保全(Environment)に関する取り組みを紹介していこうと思う。

まず昭和シェル石油ではグループ製油所における産業廃棄物の削減に注力している。石油精製プロセスでは、汚泥や廃触媒などの産業廃棄物が発生する。これらの適正な処理および再資源化のため、全社的な管理体制を構築している。2008年より、目標であ

るゼロエミッション（最終処分率1%以下）を継続して達成しており、2012年にはグループ製油所における最終処分量を発生量の0.3%まで削減することに成功した。

また、環境負荷を低減する高付加価値製品の開発・販売にも精力的に取り組んでいる。有害排ガスの低減に寄与するハイオクガソリン「シェルピューラ(Shell Pura)」、省エネルギー効果の高い潤滑油「シェル ヒリックス(Shell HELIX)」、夏場の路面温度の上昇を低減できるアスファルト「ニューメロウファルト」など、使用段階で環境負荷を低減できる製品を開発・販売している。また、企業の紹介のところでも述べたように、CIS薄膜太陽電池の製造・販売を通して再生可能エネルギーの普及にも取り組んでいる。

【震災後の取り組み】

続いて、東日本大震災後の特徴的な取り組みを紹介していく。

まず2011年には、東日本大震災の影響による夏場の電力需要ひっ迫時期に合わせ、東京・東北電力管内に所有するサービスステーション(SS)のうち、約半数のキャノピー上部に自社の太陽電池を設置し、節電対応・環境対応の強化にあたった。

2012年には、政府から冬場の節電要請を受けていた関西・九州電力管内のSSにも新たに設置した。その結果、全国で所有するSSの約半数にあたる455のSSに太陽電池が設置され、節電対応に効果を発揮した。



左図上部の四角い天井がキャノピーである。

図4. 昭和シェル石油 HP より

3.2 ケース分析

これらの取り組みを、理論を用いて分析していく。まず産業廃棄物の削減に関する取り組みとその達成状況に関して分析する。これは産業廃棄物を削減することで社会に負の影響を及ぼさないようにしており、自社の企業活動による負の影響を可能な限りゼロにしようとしているため、守りの倫理である。また、製造プロセスの改良は事業内での活動にあたるため、戦略的CSRの基本フレームの「企業倫理・社会責任領域(A領域)」であり、特に自己規制責任活動にあたると思われる。

次に環境負荷を低減する高付加価値製品の開発・販売であるが、これは使用段階で従来の製品よりも環境負荷を低減でき、製品を通じて社会革新につながると考えられるため、「**事業活動を通じた社会革新領域（C領域）**」にあてはまる。これは消費者の関心を集めやすく、企業独自の色を出すことが可能な領域であるため、今後さらなる発展が期待される。

さらにこの例は **CSV** にも達しており、企業の提供価値を通じて利益を生み出しながら新たな社会価値も創造しているため、「**①社会・環境問題を解決する製品・サービスの提供（製品・サービスの CSV）**」である。。この例では、社会課題の解決を通じて成長機会の開拓ができていると言える。

次に震災後の取り組みに関してである。30年以上の間研究開発を続けてきた太陽電池を使用することで、自社の強みを十分に活かしていると言える。さらに震災後すぐにこのような取り組みを開始したことで、ひっ迫した電力需要にも貢献することができたと思われる。このことから、こちらも「**事業活動を通じた社会革新領域（C領域）**」にあてはまるケースであると言える。

また、太陽電池という企業の製品を通じて、震災による電力需要のひっ迫という社会課題の解決に寄与しているため、こちらも「**①社会・環境問題を解決する製品・サービスの提供（製品・サービスの CSV）**」となっている。この太陽電池は現在もそのまま設置されているため、これから起こりうる災害への予防策としての役割もになっていると考えることができる。

4. 元売り 4 社の共同の取り組み

近年日本の自動車業界のあり方も変わりつつあり、100%電力のみで走る電気自動車 (Electric Vehicle:EV) もついに一般に販売されるようになった。昨今のガソリンの需要不足に追い打ちをかけるこの出来事に対応するために、大手石油元売りが共同して構築したのが『EV サービスステーション・ネットワーク』である。

4.1 ケース紹介

【EV サービスステーション・ネットワーク】

ENEOS、出光、コスモ、昭和シェルの SS が共同して作った、EV 用急速充電器の新しいサービスネットワークである。この 4 社のいずれかの会員になれば、一枚のカードでどのブランドの充電器からも認証・充電することが可能になる。使用料金は、一回ごと、月額、年額など会社によってさまざまである。

4.2 ケース分析

このケースでは、本来ガソリンの供給所である SS に、EV の充電所という新しい価値を見出している。また、一社単独ではなく大手元売りが共同して企画・運営することで、消費者にとっての利便性や知名度を高めることができている。よってこれは「**事業活動を通じた社会革新領域 (C 領域)**」である。

また、サービスを通じて今後電力自動車の更なる普及に貢献していくと考えられるので、CSV の「**①社会・環境問題を解決する製品・サービスの提供 (製品・サービスの CSV)**」と言える。

5. 地域の SS 運営会社（油藤商事）

これまで石油元売りの事例を紹介してきたが、ここでは地域の石油販売会社である『油藤商事』のケースを取り上げてみる。

油藤商事は、滋賀県にある SS 運営会社で、ENEOS のガソリンスタンドの運営を行っている。従業員数 10 名の小規模経営ながら、HP 上でも CSR への積極的な取り組みの様子が見受けられた。バイオディーゼル関連の特徴的な取り組みが見られたため、紹介していきたいと思う。

5.1 ケース紹介

【バイオディーゼル燃料】

油藤商事は、滋賀県下で唯一、全国でも数少ない、バイオディーゼル燃料が給油できるガソリンスタンドである。この取り組みは 2002 年 2 月から始まり、ガソリンスタンド店頭で各家庭から廃食油（てんぷら油など）を回収し、SS 内で精製し、販売を行っている。方法としては、従来の軽油（ディーゼル燃料）に自社精製したバイオディーゼル燃料 5% を混合したブレンド軽油として販売している。販売価格は、1 リットルあたりで近隣のマーケットの通常軽油価格より数円高い程度である。

この取り組みが評価され、2003 年には第 1 回日本環境経営大賞環境フロンティア部門地域交流賞を受賞している。

5.2 ケース分析

この油藤商事のケースでは、『地域との関わり』がキーワードとなっている。これまでの石油元売りのケースと比較してみると、地域の石油販売会社ではよりその土地の人々に密着した取り組みができるというメリットがある。油藤商事は、その潜在的なメリットをうまく取り込んで、自社の成長の機会としている。さらに、廃食油の回収・精製という循環を行うことで、家庭から出る廃棄物の削減に寄与し、環境問題の解決にもつながっている。以上のことから、この一連の取り組みは「**事業活動を通じた社会革新領域（C 領域）**」にあてはまると言える。

また CSV の観点からみると、廃食油という家庭では処理が少し面倒なものを店頭で回収し精製・販売することは、社会・環境両方の問題を事業機会ととらえ、解決に向けて地域と企業が一体となって取り組むことができていると思われる。このことから、「**① 社会・環境問題を解決する製品・サービスの提供（製品・サービスの CSV）**」である。

6. 国際石油開発帝石(INPEX)

原油・天然ガス（上流）開発事業で国内最大手。世界 70 カ国以上のプロジェクトに出資参画するが、世界では中堅に位置する。2012 年に豪州の液化天然ガス(LNG)の大規模開発案件『イクシスプロジェクト』が正式決定。自らがオペレーター（事業主体）を務める初の日の丸案件で、総事業費は 2 兆円近くに及ぶ。2016 年末に生産開始予定。

6.1 ケース紹介

【オーストラリア先住民への配慮】

ここでは、前述の『イクシスプロジェクト』における CSR について紹介していこうと思う。このプロジェクトはオーストラリアのダーウィン周辺で行われるもので、アジア太平洋地域の増大するエネルギー需要に応え、日本への安定的なエネルギー供給に大きく貢献するとともに、地域社会の持続可能な発展においても重要な役割を果たすことを目指している。

本プロジェクトが進むオーストラリア北部準州では、人口の 40%を先住民が占めている。そのため、現地先住民をプロジェクト地域における土地と水の歴史的な所有者（Traditional Owners）と位置づけ、先住民文化に配慮したプロジェクト活動を行うべく方針や戦略を策定している。実際にダーウィン周辺の先住民、ララキア族とは「当社とダーウィン周辺の先住民はお互いに協力し合い、尊重しあっていく」という覚書を交わしている。また、プロジェクトにおける先住民文化遺産管理計画を策定し、建設作業の際はララキア族とともに先住民の文化遺産についても適切に管理・モニタリングしている。たとえば、土地に影響を与える作業の間は常に、先住民遺産保全の監視要員が立ち会うよう義務づけている。

また、先住民コミュニティやビジネス開発の取り組みへの支援協賛も行っている。2012 年には、地元での人材育成を目指し、北部準州チャールズ・ダーウィン大学内のオーストラリア北部石油・天然ガス研究センター設立に 300 万豪ドルを寄付した。また 2010 年には、本プロジェクトからの 300 万豪ドルの寄付により、ララキア職業訓練校が建設された。この職業訓練校では、運営開始以来、建設、機械、電子技術などのさまざまな分野において、これまでに 450 名以上が訓練を受けている。

このような一連の取り組みの結果、現地住民の方々に対して定期的に行っているアンケートでは、常に 80%以上がプロジェクトを支持していると答えている。

6.2 ケース分析

では、このイクシスプロジェクトにおける取り組みを分析していく。

このケースでは、プロジェクトを行うにあたり、まず地域住民（先住民）の方々との対話を非常に大切にしている。遺跡調査を共に行ったり、定期的にアンケートを行ったりして先住民の方々の意見に積極的に耳を傾けることで、ガバナンスの多様性が生まれている。また、特に新興国での企業活動において重要となる地域とのつながりや信頼関係の構築を目指した丁寧な取り組みにより、企業のブランド価値の向上にもつながっている。今回の事例は、戦略的 CSR の基本フレームの「**事業活動を通じた社会革新領域（C 領域）**」であると言える。さらに先住民コミュニティやビジネス開発の取り組みへの支援協賛は、社会に正の影響をもたらすような事業外の取り組みであり、社会的効果と経営的効果の両方が期待されるため、「**投資的社会貢献活動領域（B 領域）**」だと言える。

さらに CSV で考えてみる。前述の B 領域にあたる取り組みは、一連の投資により人材やサプライヤーなどの競争基盤の強化が見込まれ、地域に貢献しつつ自社の競争力の向上も期待される。よって、CSV における③**事業展開地域の競争基盤/クラスターの強化と地域への貢献の両立（競争基盤/クラスターの CSV）**と言える。

第4章 考察・課題

この章では、第3章で行ってきたケース分析から見えてきたことをまとめ、今後の課題についての提言なども行っていきたいと思う。

| ケース | 戦略的 CSR | CSV |
|-----------------|---------|-----|
| 1. JX 日鉱日石エネルギー | C | ① |
| 2. 出光興産 | A | — |
| 3. 昭和シェル石油 | A、C | ① |
| 4. EVSS ネットワーク | C、C | ①、① |
| 5. 油藤商事 | C | ① |
| 6. 国際石油開発帝石 | C、B | ③ |

図 5. 各社の取り組み 筆者作成

これまでの取り組みをまとめると、「**事業活動を通じた社会革新領域 (C 領域)**」の取り組みが多いことがわかった。これは昨今の石油の内需減に伴う注力分野の変化（海外事業や石油開発、新エネルギー分野など）の影響も大きいと考えられる。各社とも、このような外部環境の変化に応じて、より事業関連性の高い CSR 活動を行っていることがわかった。今後のさらなる石油需要の減少やシェールガス発見により起こりうる利益減少への対応の一つとして、C 領域の活動は有用な手段であると考えられる。

関連して、利益創出により効果的に寄与するためには、CSR から一步進んだ CSV である必要があると思われる。これについては、各社とも自社の製品やサービスを十分に活用した「**①社会・環境問題を解決する製品・サービスの提供 (製品・サービスの CSV)**」で、『その企業ならではの』の CSV に取り組んでいることがわかった。

以上のことから、「業界の動向に合わせて CSR はどのように変化するのか」という当初の疑問に対して、「より事業関連性が高く、自社ならではの提供価値を通じて社会価値を創造することができる CSR へ注力していく」という答えが導出された。

続いて、ケースをさらに細かく見ていく。出光興産や昭和シェルの事例などのように、『安全・安定』といった理念を第一に掲げている企業が他にも多く見られた。これは、石油業界が人々の生活や企業活動の根底にあるエネルギーを支える業界であり、一般企業でありながらも非常にインフラ的性質が強いためであると思われる。本論文では A 領域の活動はこの 2 社を取り上げたが、調べていく中で大手・中堅に関わらずほとんどの企業で A 領域に注力している様子が見受けられた。

しかしながら、一連の安全・保安に関する取り組みの中で、実際に製油所や石油化学工場ではたらいっている従業員の健康に関しては、これと言って明記されている例は見つからなかった。近年、倫理観の欠如による不祥事が相次いでいることを考慮すると、ここをさらに強化していくことで他企業との差別化にもつながるだろう。

本論文では特徴的なケースをピックアップしたが、調べていく中ではボランティアや教育活動など、社会・地域貢献活動が非常に多く見られ、特に中堅企業や地域の石油販売会社ではその傾向が顕著であった。これは前述の内需減にともないSSの顧客獲得競争がますます激化しており、価格では大きな差がつけられないため、各社とも自社のイメージアップを重視しているためと考えられる。しかしどれも似たような活動が多い印象を受けた。ここから一歩進んで、自社の強みを活かし、より競争基盤/クラスターの強化を目指した活動にしていく必要があると考える。

さらに今後、業界内で協力して行う取り組みの可能性がさらに広がっていくと思われる。本論文では大手石油元売り4社が共同した『EVSS ネットワーク』の例を取り上げたが、自社単独での活動に加えてそれぞれの強みを活かした新しい活動に取り組むことで、さらなるシナジー効果が期待できると予想される。

おわりに

本論文の作成を通じて、戦略的 CSR の基本フレームや CSV に関して、さらに理解を深めることができた。また、これから自分が実際に働く石油業界が直面している問題や、それぞれの企業の特徴・強みなども知ることができた。石油の内需減にともなう利益の減少が懸念されているが、本論文で取り上げたケースなどから、戦略的 CSR の C 領域や CSV の①のように、企業価値や利益を高める取り組みが多く行われていることがわかった。外部環境の変化に応じて、かつての A 領域から、より戦略性が高い活動へ業界全体としてシフトしてきている様子が見受けられた。

しかし、ケースのピックアップに若干の偏りがあったように思う。今回は大手石油元売りの活動紹介がメインとなったが、今後、中堅企業や石油開発企業、海外のスーパーメジャーなどのケースも見ていきたいと考えている。双方の優れている点や課題点を比較・検討することで、最適な活動を見出すことにつながると考える。

現在の石油元売り業界の状況は、決して良いとは言えないが、直面している課題には必ず解決策と成長機会が隣り合わせであると考え。そのようなチャンスをつかみとり、石油業界のさらなる発展を通じて日本のエネルギー状況をより良くしていきたいと思う。

以上

参考資料—文献

- ・ 赤池学、水上武彦
『CSV 経営 社会的課題の解決と事業を両立する』NTT 出版、2013 年
- ・ 出光興産 出光レポート 2012 持続可能な社会に向けて
- ・ 伊吹英子 『CSR 経営戦略』東洋経済新報社、2005 年
- ・ 斎田久夫 『日経業界地図 2013 年版』日本経済新聞社、2012 年
- ・ 昭和シェル石油 コーポレートレポート 2013
- ・ 矢口義教 『経営論集 アメリカ石油産業における CSR
—エクソンモービルの CSR と政策的関与—』
- ・ 山縣裕一郎 『就職四季報 2014 年版』東洋経済新報社、2012 年

参考資料—Web ページ

- ・ 油藤商事

<http://www.aburatou.co.jp/>

- ・ 出光興産

<http://www.idemitsu.co.jp/>

- ・ EV サービスステーション・ネットワーク

<http://www.evssnet.com/>

- ・ 国際石油開発帝石

<http://www.inpex.co.jp/index.html>

- ・ コスモ石油 カーライフサポート

<http://www.cosmo-oil.co.jp/ss/ev/>

- ・ JX 日鉱日石エネルギー

<http://www.noe.jx-group.co.jp/index.html>

- ・ ビルコム PR セミナーレポート

<http://www.bil.jp/seminar/2013/06/creating-shared-value.html>