編集・発行
サンメッセ株式会社 ソリューション戦略推進部
株式会社ファイブ・シーズ
E-mail contact@sun-5cs.jp

2018 Jan
Vol. 08

ご紹介企業
三井物産株式会社
インタビュアー：
サンメッセ株式会社　執行役員　ソリューション戦略推進部長　田中信康

国内の大手企業は今、自社のCSR体系を見直し、取り組みの深度を強めている。ある企業は事業との融合。より先進的な取り組みを推進する企業は、事業との統合に向けたアクションプランを積極的に開示するなど統合的思考に向けた動きが活発化しています。三井物産は今年、5月、サステナビリティの専門組織「サステナビリティ委員会」を新たに設置しました。従来までの組織を改編し、発展性を持たせ、まさに各事業本部との連携を強めた事業活動への展開を目指しており、今後の取り組みやESG情報の開示にも期待が高まっています。今回は、同社経営企画部業務室次長の高堰博英さんへの取材内容をご紹介します。

サステナビリティ委員会を新設 部門横断で持続可能性を追求

「良い仕事」とは何か　試行錯誤から生まれた発想

今回のサステナビリティ委員会の設置は、これまでの活動や取り組みが基盤になっていると思います。まずは貴社のCSRの取り組みについてお聞かせください。

高堰さん：少しさかのぼりますが、2004年に経営会議の下部組織として「CSR推進委員会」を発足し、MVV（経営理念：Mission・Vision・Value）とCSR基本方針を掲げてCSRに取組んできました。その後、2006年に「CSR推進部」を設立し、「良い仕事」という言葉を掲げ、社員一人ひとりが日々「良い仕事」を実践することこそが三井物産のCSRであるといった価値観の共有を推進してきました。2010年からは、経営企画部が事業活動を通じたCSR経営の中核母体となり、環境・社会貢献部などCSRに関連するさまざまな部署と連携して、事業活動と一体となったCSRの取り組みに注力してきました。

MITSUI & CO.

■ 三井物産株式会社

鉄鋼製品、金属資源、プロジェクト、機械・輸送システム、化学品、エネルギー、食料、流通事業、ヘルスケア・サービス事業、コンシューマービジネス事業、ICT事業、コーポレートディベロップメントの各分野において、全世界に広がる営業拠点とネットワーク、情報力などを活かし、多種多様な商品販売とそれを支えるロジスティクス、ファイナンス、さらには国際的なプロジェクト案件の構築など、各種事業を多角的に展開。

CSRという部門名称にはこだわらず、本当の意味で取り組むための変化ということですね。

高堰さん:はい。それでもなかなか浸透しにくかったのですが、スチュワードシップコードやコーポレートガバナンスコードのダブルコード、PRI(責任投資原則)やGPIFが今年7月にESG指数を発表するまでの流れもあり、外部環境も随分変わってきて、もう一段レベルを上げねばならないという機運が高まってきました。社内での問いかけはもちろん、社長をはじめ幹部に対してさまざまな視点で相談したり、社会の中での自社のスタンスを問う機会も増えました。
そうした社内の対話の中で、CSRの重要性は変わらずとも、もう一段踏み込んだメッセージが必要となり、その結果、サステナビリティというキーワードにたどり着きました。サステナビリティという言葉には旧三井物産の初代社長益田孝の言葉である、「眼前の利に迷い、永遠の利を忘れるごときことなく、遠大な希望を抱かれることを望む。」にも込められた、未来への思いや社会と事業の持続可能性に対する考え方が引き継がれ、示されていると感じています。

まさに、社会が持続可能でなければ、会社も持続可能にはならない。会社が持続可能でないと社会的責任が負えないということですね。

高堰さん:やはり近視眼的ではなく、長期的視点を持たねばなりません。社長の「未来づくり」、「暮らしづくり」、「国づくり」というメッセージも、我々の大切なミッションの一つだと思っていますし、MVV(経営理念)にも関わってきます。サステナビリティ視点をもって、役職員がどう対話をしていくかが大切だと思っています。

「サステナビリティ委員会」を設置し、高い意識で取り組む

こうした背景の中で、「サステナビリティ委員会」を新たに設置し、貴社にとっては、あるべき流れになったということですね。

高堰さん:2004年の発足以来継続していたCSR推進委員会を今年5月に、「サステナビリティ委員会」として機能強化しました。外部環境の大きな変化の中で、一企業としてより意識しなくてはならない必要性のある課題が多くあり、それぞれの分野での専門性が一層問われています。
委員会事務局が推進する組織でなく、各専門領域を持ったコーポレート部門各部が専門性を発揮して参加する組織としました。毎回掲げられたテーマに対し専門性の高いメンバーが活発な議論を行い、事業との関連性を今まで以上に問う場として高い意識を持って取り組む体制が取られています。

高堰 博英 氏
(三井物産株式会社 経営企画部業務室次長)

1992年三井物産に入社。営業部でインドネシアの製造業合弁事業等を担当、その経験を生かし三井物産戦略研究所では社外へのコンサルティング業務を、三井物産経営改革推進部では社内のビジネス・プロセス・リエンジニアリング(BPR)を担当。その後、米国三井物産ワシントンDC駐在での産業政策調査を経て、三菱航空機㈱へ出向し、国産旅客機開発MRJプロジェクトの全体計画・マネジメントを担当。
三井物産帰任後は営業部で航空機ファイナンスや事業会社主管業務を経て、2015年11月より現職。

社内の中心組織が、「自分事」として取り組める体制づくりを進めているということですね。

高堰さん:横断組織は以前からあったのですが、サステナビリティやESGとなると、より専門性を持って対峙しないと、不確実性の高い変化にはなかなか対応ができません。「主体性」と「自分事にする」というのが最大の強化であり、それが本当に大切なのではないかと感じています。
当社の強みでもあり、社長がメッセージとしても発信している「個の力」を強く打ち出し、「人材こそ価値創造」の考えをもって、最終的には、世界各国・地域の期待に応え、課題解決に貢献し、成果に繋げることが我々のミッションであるといった意識を持つことがより求められていくと思います。SDGs(持続可能な開発目標)で謳われている「誰もとり残さない」世界を実現するためにいかにこれまで以上に「自分事」として捉えていくか、そのための議論も意識して進めていかなくてはなりません。

この委員会での委員長は、副社長が務めていらっしゃいます。

高堰さん:はい。委員長・副委員長は、それぞれ副社長が務めています。委員は3名の執行役員を含むコーポレートの部長で構成されています。会社は何をやっていくべきか、委員会の機能を高めていけるよう、その時々のニーズと地域の特性、時代感などを中心に真剣な議論を行い、最終的には各地域の持続可能性、そして、未来づくり、暮らしづくり、国づくりに役立つような企画・立案・提言を打ち出していくことを考えています。

まさに事業との一体化ですね。委員会のメンバーと内容についてもう少し詳しくお聞かせください。

高堰さん:委員会メンバーは9名(2名の副社長と、3名の執行役員を含む7部の部長)です。経営企画が事務局をしていますが、それぞれの部門(経営企画部/IR部/広報部/人事総務部/法務部/事業統括部/環境・社会貢献部)の実務担当と連携して運営しています。
まさに立ち上がったばかりでもあり、お話しできることは限られますが、サステナビリティというキーワードを強く意識した上で、社会的責任をしっかり全うしていくことを再認識し、最終的に利益に結び付けていく実現力も求められると思っています。

マテリアリティ毎のアプローチと活動例

■ 地球環境の保全

環境関連法規・各種協定の遵守、環境汚染の発生の防止、温室効果ガス発生の抑制、気候変動への適応、生物多様性の維持など地球環境への影響を認識し、その緩和に向けて取り組むとともに、総合力の活用ならびにパートナーの協力をもって、各種環境課題の合理的で永続的な産業的解決を推進していきます。また、「三井物産環境基金」を活用し各種環境課題の解決、資源の効率的活用、生態系の保護と人間の共生などに資する大学の研究やNPO・NGOの活動への助成を継続していきます。

低コスト・低環境負荷の移動の選択肢を提供する、シンガポールでのカーシェアリング事業

この委員会を通じて、さらに各営業本部、海外地域本部、国内支社・支店にサステナビリティ推進担当者がいらっしゃるという構図ですね。

高堰さん:そうです。委員会には「推進」という言葉を入れていません。委員会は持続可能性を議論する場であり、議論された内容を共有した上で、各組織で持続可能性を実現していくのが、サステナビリティ推進担当者です。彼らは各事業単位で「自分事」として、テーマ選定や問題意識を持った取り組みを推進していく位置付けとなります。

ESG情報開示と対話の重要性

マテリアリティの特定は、サステナビリティ委員会の設置よりも以前に行われていたということでしょうか。

高堰さん:はい。2015年3月に5つのマテリアリティを特定しています。特定の際にはCSR推進担当者会議、委員会、経営会議、取締役会で議論しました。まず国際的な枠組みから課題を洗い出し、その上で社内で検討し、マテリアリティを特定しました。

その中でも、ESGの情報開示の重要性が問われてくると感じます。まさに取り組みの中で、現在の貴社のあり方も含めて開示されることが大切です。一般的に、商社の説明は容易ではないかと思います。

高堰さん:まさにそこで重要になるのが「対話」です。社外取締役の方々からも「対話が重要」というメッセージをもらっています。同時に、開示に対して真摯に向き合うことも大切なことと意識しています。

いかに三井物産らしさを追求するか。そういう芯の強さを感じます。

高堰さん:社長のメッセージにもある様に、「個の力」を生かすことが、三井物産らしさにつながると思っています。「士魂商才」という言葉を社内で聞くことがあります。公明正大で社会に責任を持つ志と、リスクを乗り越え、適正利潤を追求する商人の才を意識する。いかなる時も社会的な意義を意識し、ビジネスをすることは、言葉で言うほど簡単ではありません。
環境やエネルギーの問題を一つとっても、長期にわたるとても大きなテーマです。例えば弊社のマテリアリティである「地域産業・生活基盤の充実」と「地球環境の保全」でバランスをどうとっていくか。SDGsにも唱えられているアクセシビリティで、どのように取り組んでいくべきか。このようなことも委員会の中での議論になっていくと思います。

■ 地域産業・生活基盤の充実

事業活動を通じて、世界各国・地域の成長と発展に必要な電力、交通、通信などのインフラ整備や、医療、介護等の基礎的サービスの向上、イノベーションを伴う次世代型ビジネス領域での未来志向の価値創造、さらに、地場産業の育成や雇用創出に取り組んでいきます。また、大学での冠講座の開催、各種教育基金や奨学金を活用した教育環境の整備、国際的視野を持つ人材の育成に貢献していきます。

腎不全患者が急増するアジアで高品質で安定した供給を目指す透析医療サービス事業

■ 資源・素材の安定供給

国内外のサプライヤー・需要家・事業パートナーと共に、世界各地に遍在する資源開発・生産、製品の流通・加工・再利用に取り組み、また、鉄道輸送、港湾設備などのインフラ・ロジスティクスの整備を推進し最適なサプライチェーンを構築していきます。その中で、各種サステナビリティ課題把握に努め、サプライチェーン全体での改善・解決にも取り組んでいきます。

大規模水素サプライチェーンの構築を目指し、千代田化工建設などと取り組んでいる水素を大量輸送・貯蔵する実証事業
画像出典:千代田化工建設株式会社

立ち上がったばかりですが、大きな期待が持てますね。取り組みの成果や、積極的な情報発信を期待しています。

高堰さん:社長や副社長からも、「今まで当たり前のようにやっていたことをしっかりやっていこう」と言われています。持続可能な社会の実現や、社会的責任を果たすことは昔から意識し実践していますが、いま一度、真摯に社会的課題を再認識し、期待に対し、当たり前に愚直に取り組み、積極的にESG情報を開示し対話を進めることが重要だと思っています。そして弊社を理解してもらい、かつ価値を認識していただくことにつながると考えています。

サステナビリティレポートへのこだわりと編集方針

最後に、今年からCSRレポートから名称を改め、サステナビリティレポートに変えました。特にこだわった部分についてお聞かせください。

高堰さん:特にこだわった部分はマテリアリティごとに紹介している「Strategic Focus」です。ここでは、社会課題解決に向けた当社の価値創造事例を取り上げていますが、中には未来のエネルギーの安定供給に向け、実証段階の技術に取り組んでいる事業もあります。社外有識者としてアドバイスを頂いている後藤敏彦先生から、「いわゆるサステナビリティとしての未来思考でメッセージを出していくことが大切だ」とのアドバイスをいただいたこともあり、こういった事業も紹介しています。

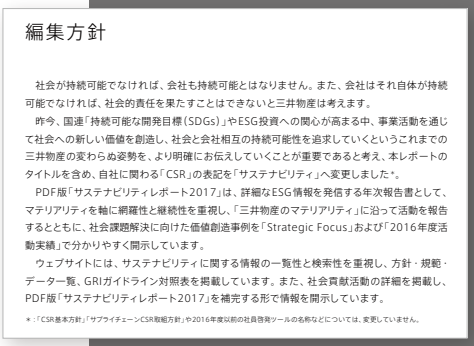
バックキャスティング的な思考や、貴社がどういう未来を描いていくかなど想起させる事業でもあり、対話を意識している面も感じます。サステナビティレポートはこれまで以上に、ESGを中心とした対話の場で活用されていくものと思います。

高堰さん:はい。まさに対話の材料をしっかり準備し、開示することでさまざまなアクションに繋げられればと思っています。まだまだ成熟した対話とはいえませんが、こうした動きが始まったこと自体、いい意味での変化が起きたと感じています。今までは、利益やキャッシュフローはどうだったかで終わっていた対話がさらに広がりをもつことにより、本当の知りたい情報や伝えたい情報が対話の中で自然と出てくるのではないかと思っています。

■ 三井物産株式会社
サステナビリティレポート

https://www.mitsui.com/jp/ja/sustainability/sustainabilityreport/index.html

サステナビリティレポート冒頭の編集方針にも注目しました。特に、冒頭2行「社会が持続可能でなければ、会社も持続可能とはなりません。また、会社はそれ自体が持続可能でなければ、社会的責任を果たすことはできないと三井物産は考えます。」には、貴社の強いポリシーを感じ興味をそそられます。



編集方針

社会が持続可能でなければ、会社も持続可能とはなりません。また、会社はそれ自体が持続可能でなければ、社会的責任を果たすことはできないと三井物産は考えます。

昨今、国連「持続可能な開発目標（SDGs）」やESG投資への関心が高まる中、事業活動を通じて社会への新しい価値を創造し、社会と会社相互の持続可能性を追求していくというこれまでの三井物産の変わらぬ姿勢を、より明確にお伝えしていくことが重要であると考え、本レポートのタイトルを含め、自社に関わる「CSR」の表記を「サステナビリティ」へ変更しました*。

PDF版「サステナビリティレポート2017」は、詳細なESG情報を発信する年次報告書として、マテリアリティを軸に網羅性と継続性を重視し、「三井物産のマテリアリティ」に沿って活動を報告するとともに、社会課題解決に向けた価値創造事例を「Strategic Focus」および「2016年度活動実績」で分かりやすく開示しています。

ウェブサイトには、サステナビリティに関する情報の一覧性と検索性を重視し、方針・規範・データ一覧、GRIガイドライン対照表を掲載しています。また、社会貢献活動の詳細を掲載し、PDF版「サステナビリティレポート2017」を補完する形で情報を開示しています。

＊：「CSR基本方針」「サプライチェーンCSR取組方針」や2016年度以前の社員啓発ツールの名称などについては、変更していません。

高堰さん:この2行は、とても意識しました。本来、持続可能な社会と企業、もしくは社会と会社の実現だったりすると思います。しかし会社はあえて訴求せず、真摯な姿勢を意識しています。このレポートは何のためにつくるのか。そのことを自問自答し、さまざまな対話の場を生かし沢山の意見を伺いながら、新たな対話も期待して今回の開示に行きつきました。

貴重なご意見、ありがとうございました。

今号は、オルタナ総研が運営するWebサイト「CSRtoday」内のコラム「田中信康のESG情報発信のススメ（12）（http://www.csr-today.biz/25402）」を一部再編集し、配信しております。

編集後記

“サステナビリティ経営とは?”を、真剣に考える時代…

国内大手著名企業にCSR、あるいは“サステナビリティ経営とは?”を、社内外に問う動きが活性化している。IIRCフレームワーク、GRIスタンダードなど国際ガイドラインが改訂され、更には国内において「伊藤レポート2.0」「価値共創ガイダンス」の発行など、国際的変革として大きな潮流が起きている。ここにESG経営・ESG投資と、SDGsの動きも加わり、これらを経営の思考プロセスに適応することを意識するだけでなく、まさに企業経営の活動そのものに落とし込み、適合させていく本格的な動きに繋がっていることを感じる。同時に国内では「Society5.0」が提唱され、新しい産業構造の構築時期を迎えているともいえよう。

三井物産株式会社の安永代表取締役社長は、「様々な分野に事業展開しているコングロマリットの強みを活かしていく。」と自社戦略の強みを語り、そして、その商社経営を実現させるためのドライバーの一つとして、「商社は人」と社内外にメッセージを発されていることが実に印象的だ。“ビジネスを切り拓いていく人材を育てる”、“チャレンジグな社員を後押しし、人材活用と育成に注力する”といったトップとしてのパッションを放っていらっしゃることが、同社の強みの一つであると認識している。ここに強靭なガバナンスの効力が加わることで、三井物産ではCSR推進部が存在しなくとも、クロスファンクショナルで強い組織構造が構築できていると感じてならない。

いつの日にか、私の本業の一つであるCSR経営のコンサル職も、先々なくなることも到来するのか?
そして、そんな将来を願ってやまない。

サンメッセ株式会社　執行役員　ソリューション戦略推進部長
株式会社オルタナ　オルタナ総研　事務局長
田中 信康
（経営倫理士）

今号のコラムについては、休載させていただきます。次回の掲載をお待ちください。

「E! Talk's」では、毎号、読者の皆様にとって企業活動のヒントとなるであろう「いい(E)話題」を、Environment（環境）、Ethical（エシカル）、Economy（経済）などのキーワードを中心に、各企業、各界の方へのインタビュー(Talk)形式でご紹介してまいります。

本内容に関し、さらに詳しく聞きたい、各関連報告書作成の相談をしたい、等々、ご興味のある企業様は、弊社コンサルタントがお伺いのうえ、ご説明させていただきます。お気軽に担当営業までお問い合わせください。今後とも、弊社サンメッセ株式会社をご愛顧のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。

本 E! Talk'sは投資勧誘を意図してご提供する内容ではありません。このレポートの掲載情報は信頼できると考えられる情報源から作成していますが、その正確性、完全性を保証するものではありません。また、記載された意見や予測等は作成時点のものであり、今後予告なく変更されることがあります。内容に関する一切の権利はサンメッセ㈱にあります。無断での複製・転載・転送等はご遠慮ください。

サンメッセ株式会社　http://www.sunmesse.co.jp/
Five Cs　http://www.fivecs.co.jp/