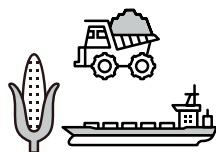


三井物産のマテリアリティ

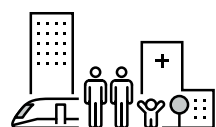
三井物産は、サステナビリティを重視した経営を行っており、さまざまなステークホルダーの期待と信頼に応え、当社の企業使命に掲げている夢溢れる未来作りに貢献すべく、「三井物産のマテリアリティ」を特定しています。2019年4月には新たに「三井物産のマテリアリティ」を特定し、それぞれのマテリアリティにおける事業活動と関わりのある社会課題を認識するとともに、社会課題の影響による当社にとっての主なリスクと機会を検証し、各課題への当社アプローチを開示しています。

また、SDGsの17目標169ターゲットに注力して取り組んでいくために、三井物産のマテリアリティごとに設定している取り組みテーマとSDGsを関連付けて紹介しています。



安定供給の基盤をつくる

社会の発展に不可欠な資源、素材、食料、製品等の持続可能な安定供給を実現。



豊かな暮らしをつくる

人々の生活向上や地域産業の発展に貢献し、グローバルに持続可能な社会づくりを実現。



環境と調和する社会をつくる

気候変動や水資源問題、資源循環への対応を促進。



新たな価値を生む人をつくる

多様な個を尊重し、主体性を持って新たな価値やイノベーションを生む人材を育成。



インテグリティのある組織をつくる

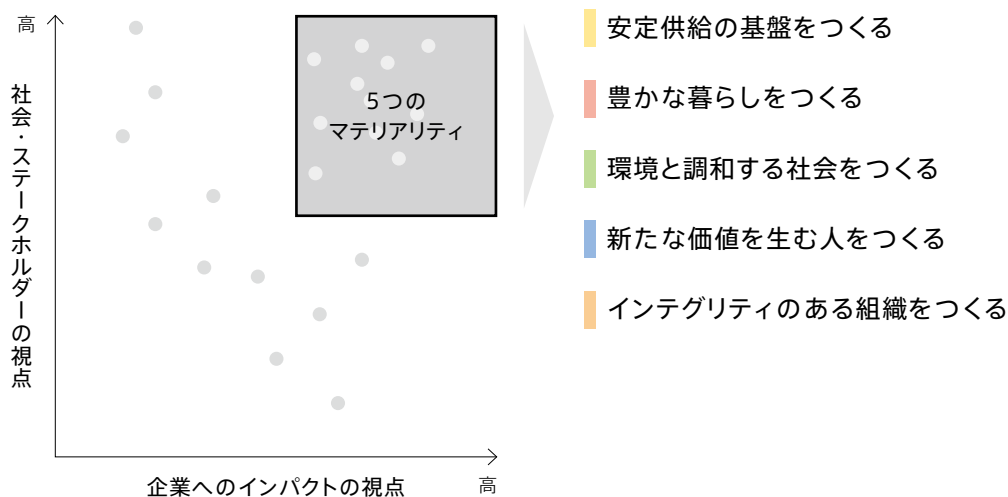
社会から信頼される企業としてガバナンス・コンプライアンスの強化。



マテリアリティの特定・見直し

三井物産は、ステークホルダーにとって重要であると同時に、当社にとって経営インパクトの大きい課題として、2015年に5つのマテリアリティを特定しました。その後、ESG（環境・社会・ガバナンス）や国連「持続可能な開発目標（SDGs）」等、世界的にサステナビリティの重要性がますます高まる中、当社事業に影響を及ぼす可能性があるメガトレンドも刻々と変化していることから、マテリアリティの見直しを実施し、2019年4月に新たに5つのマテリアリティを特定しました。

今回の見直しに当たっては、SDGsや国連グローバル・コンパクト、ISO26000、GRIスタンダード等の国際的な枠組みや、幅広いステークホルダーの視点と、企業へのインパクトの視点の双方を考慮しました。その上で、グローバルベースでの役職員向けアンケートの実施や、サステナビリティ推進担当者からの意見聴取、サステナビリティ委員会を中心に、社外役員や外部有識者との意見交換等社内外で積極的な議論を重ね、経営会議、取締役会での承認を経て、新たなマテリアリティを特定しました。



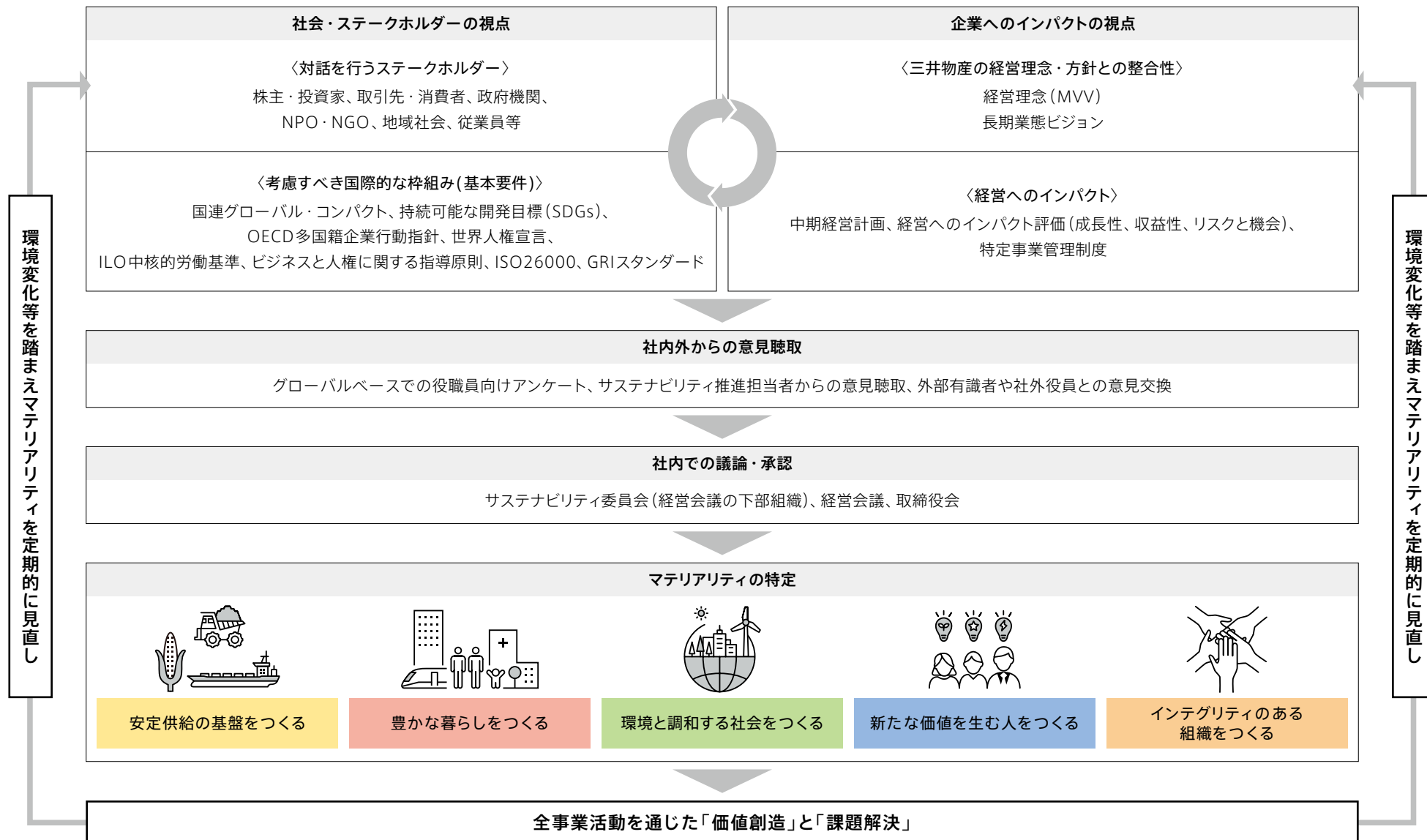
マテリアリティは、中長期視点で事業戦略上のリスクまたは機会となる事項で、当社の全事業活動を進める上で基軸となるものです。役職員一丸となって中長期の重点経営課題として取り組むことを目指します。当社は今後もサステナビリティ経営を推進し、世界のさまざまな国・地域の持続可能な経済・社会の発展と、気候変動をはじめとする地球規模の課題の解決に、グローバルで幅広い事業活動を通じて貢献し、長期的な視点で双方をバランスよく追求していきます。

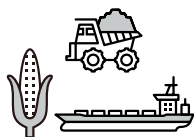
そして、2030年に向け、自らの将来像として策定した長期業態ビジョン2030で謳われている「つなぐ」から「つくる」を意識し、自ら課題を開拓・設定してこれを解決しつつ、世の中に変化を起こし、潮流をつくり、価値をつくり出していくことを目指していきます。

なお、時代の変化に伴う社会の課題やニーズ、期待に応えていくとともに、中期経営計画の策定およびそれに伴う経済・環境・社会へのインパクトの変化をサステナビリティ経営に取り込んでいくために、マテリアリティおよび具体的な取り組みテーマは、環境変化等を踏まえ3～5年を目途に見直しを行っていきます。

本レポートにおいては、GRIスタンダードが示すマネジメントアプローチとして、マテリアリティごとの具体的な取り組みテーマを設定した上で、関連方針や設定目標等を明確化し、課題への取り組みを進めていくとともに、GRIスタンダードにおけるマテリアルな項目を特定し、GRIスタンダードに準拠した報告を行っています。

マテリアリティ特定・見直しの流れ





安定供給の基盤をつくる

社会の発展に不可欠な資源、素材、食料、製品等の持続可能な安定供給を実現。

社会課題の認識

新興国を中心に人口増加が続く中、社会が発展し、より豊かな生活を実現していく上で不可欠な資源・エネルギー・素材・食料・製品等の持続可能な供給が重要となっています。また、気候変動に適応した持続的かつ安定的な供給体制の構築が求められています。

- 人口増加と資源・エネルギー・素材・食料・製品等の需要拡大
- 気候変動に適応するための生産・供給能力向上
- 食料・製品の安全・安心

主なリスクと機会

リスク

- 気候変動に伴う資源・エネルギー・素材・食料・製品等の供給不全
- 食料・製品の最終消費者の安全・健康上のトラブルによる信用低下

機会

- 持続可能な資源・エネルギー・素材・食料・製品等の供給の実現
- 気候変動に適応するための生産・供給能力向上
- トレーサビリティ確立による競争力拡大、責任あるマーケティングによる需要拡大等

三井物産のアプローチ

設定目標

- 食の安定供給により栄養へのアクセスを改善

取り組みテーマ	関連するSDGs	三井物産の取り組み	関連方針・規程	GRIスタンダードにおけるマテリアルな項目
資源・エネルギー・素材・食料・製品の持続可能な供給		調達・生産・物流等、川上から川下まで最適なサプライチェーンを構築し、金属、化学品、エネルギー、食料等の資源および素材、製品の安定供給に貢献しています。また、食料事業においては、安定的かつ効率的に供給する取り組みを進めるほか、気候変動対応、異常気象やその他の災害への対策も進めます。		間接的な経済的インパクト 地域コミュニティ
安全・安心な食料・製品の提供		安全・安心は事業推進の大前提であると認識し、事業活動を推進しています。消費生活用製品については、関連方針、規定を定め、さらに関係営業本部でも細則をつくり、同製品を取り扱っています。食料分野では、トレーサビリティ管理に注力するとともに、「食の安全セミナー」の定期的な開催により食の安全・安心に関わるリスク管理に努めています。医療分野でも、より適正な医薬品の使用にも資する各種情報を製薬企業や医療機関に向けて提供することで、責任ある医薬品マーケティングを推進しています。	<ul style="list-style-type: none"> • 消費生活用製品取扱方針 • 消費生活用製品取扱規定 	間接的な経済的インパクト 地域コミュニティ 顧客の安全衛生

Our Stories : 安定供給の基盤をつくる

営農指導・資材供給を通じ、アフリカ農業の生産性を向上



成田 有市

ニュートリション・アグリカルチャー本部 ETGビジネスチーム
シニアプロジェクトマネージャー



1.1、1.2

ETGを通じて農業生産性向上と農産物の付加価値化に取り組むことで、東アフリカ地域の人々の所得向上に貢献しています。



2.1、2.3、2.4、2.a

持続可能な食料生産システムの構築に取り組むことで、東アフリカ地域の人々が栄養ある食料を得られるよう支援しています。

労働資源の半分以上が農業に投入されているアフリカでは、農業の生産性向上は経済成長のためにも重要です。1960年代以降の急激な人口増加により食料需要も増加する中、主食となる穀物の自給率が低く、人口増加を支え切れないことがアフリカの多くの国で問題となっています。その一方、インフラや流通の未整備により、農家が市場にアクセスできないといった販売面の課題もあります。三井物産は2018年5月に、農産物取引・農業資材販売・日用品の製造・販売等、幅広く事業を展開するコングロマリット企業、ETC Group Ltd. (以下、ETG)に出資・参画しました。ETGはサブサハラ・環インド洋地域を中心に45か国で事業を展開する企業で、東アフリカ地域における肥料と雑豆類*の取扱量はNo.1の実績を誇り、ゴマ貿易においても最大手の一つです。アフリカの地で50年以上にわたり、「農家に寄り添い、共に成長する」という社訓の下、国づくりの根幹である農業分野の成長に、生産地と需要地をつなぐ「物品の売買プラットフォーム」を提供することで貢献しています。当社はETGを通じ、農業資材の安定的な供給、農産物のバリューチェーン構築と付加価値化に貢献することで、地域住民のQOL (Quality of Life) 向上に取り組んでいます。

*：大豆・落花生以外の豆類の総称で、インド等南西アジア地域における主要タンパク源の一つ。

Our Stories : 安定供給の基盤をつくる

約200万戸の農家に農業資材と販売機会を提供

ETGは、東アフリカ各国を中心に約430か所に倉庫を兼ねたファーム・ゲート(取引拠点)を有し、約200万戸の零細農家との直接的な接点として活用しています。農家が持ち込む作物を買い取る一方、生産に必要な肥料や農薬等を販売する双方向のビジネスモデルを通じ、農家に農業資材を安定供給するとともに、作物の販売機会を提供しています。

集荷した作物はアフリカでの流通・販売のほか、同社が加工することで付加価値を付けてアフリカ域外で販売、アフリカ域外からは肥料原料を輸入、加工して農家に販売しています。その流通を支えるため、ETGはインフラが整備されていないアフリカで、600台超の車両を用いて、主要港と各拠点をつなぐ物流網を自前で構築しており、これがETGの強みにもなっています。ただし、海外から原料を輸入し、商品を海外に輸出するビジネスは、資金回収までに長い時間を要するため、多額の運転資金が必要です。そこで当社はETGの財務体質の強化を最優先に、物流の最適化、過剰在庫を抱えないオペレーションの実現等既存事業の改善や、資金調達の見直し等による財務基盤の整備を支援しています。



農家の収益増が事業成長の鍵

一方で、現地を何度も訪問し、お客さまであり、取引先でもある農家の実態を把握していく中で、彼らの所得が低く、肥料も必要十分な量を購入できていないことが分かりました。収入を増やすことで、農業資材を仕入れ、それによりさらなる増収が生まれ、新たな設備投資につながるという好循環が回っていく。ETGの事業成長にとっても農家の所得向上は絶対条件です。

アフリカの農業生産性が低い原因には、灌漑や農業資材の導入の遅れがあります。ところが、より良い新しい商品や技術を提供しようとしても、長く同じ場所で農業を営んできた人々にはそうした変化を受け入れられないこともあります。納得するまで説明し、彼ら自身に選択してもらう必要がありますが、ETGはこうした対応を50年続けることで信頼関係を構築し、ビジネスを拡大してきました。この取り組みをさらに進めるため、今回、アフリカでも既に実績のあるJICAの農業振興アプローチを活用し、「つくって売る」から「売るためにつくる」への意識改革を促すことにしました。2018年5月にはJICA、ETG、当社の3社間で協力覚書(MOU)を締結し、まずはマラウイを中心に支援を開始しています。このような活動は成果がすぐには見えてこないものですが、長期目線で取り組んでいきます。

複数本部連携で多方面から企業価値向上を支援

私の所属するETGビジネスチームは、当社として先例のない4本部(欧州・中東・アフリカ本部、食料本部、プロジェクト本部、ニュートリション・アグリカルチャー本部)合同のプロジェクトチームで、長期的目線に立ってETGの企業価値向上

“

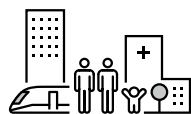
アフリカでのビジネスには継続性が必要。
腰を据えて取り組み
アフリカ市場に足跡を残す。

”

を支援することを主要ミッションとしています。私はチームが発足した2018年1月から、統括として、ETGに出向中の当社社員や現地専任スタッフと常に連携を取り、各本部間の調整をしつつ、全体最適を見極めながらプロジェクトを推進・支援しています。

プロジェクトを推進するに当たり、私たちが思い悩むのは、「理想」と「現実」のギャップを埋めていくのに、想像以上に時間がかかることです。ETGの創業者である会長は、「アフリカの地で根を張り、ビジネスを展開していくには忍耐が必要だ」と言います。私たちも、腰を据えて取り組む覚悟ですが、日々悪戦苦闘しています。とはいえ、一定の時間軸をもって、ある程度の経済性を担保しながら、ETGと二人三脚でアフリカの地に大きな足跡を残すためにも、今後、商社ならではの総合力をより発揮することで、発電設備等のインフラ整備や販売チャネルの拡大等にも取り組む予定です。

入社以来20数年ビジネスに関わる中で、社会問題に直結する食とそれを支える農が成長しなければ次の産業は生まれないと痛感しています。私たちの仕事は微々たるものかもしれませんが、ETGというプラットフォームを活用して、食と農を育てることでアフリカの持続的成長に貢献していきたいと思っています。



豊かな暮らしをつくる

人々の生活向上や地域産業の発展に貢献し、グローバルに持続可能な社会づくりを実現。

社会課題の認識

事業を展開する国・地域に暮らす人々の生活向上や地域社会の発展と持続可能なインフラの構築、シェアリングエコノミーへの移行、教育環境の整備、雇用機会の創出への貢献を通じてグローバルに持続可能な社会づくりを実現することに加え、人々が健康的に、また精神的な豊かさを持って日々の暮らしを送ることができる社会をつくることも重要であると認識しています。さらに、世界中の国・地域で多様なバリューチェーンを構築している企業として、国際基準にのっとった人権の尊重はサステナビリティ経営の基盤であると認識しています。

- 途上国・新興国等でのインフラ整備
- 先進国におけるインフラの老朽化
- シェアリングエコノミーへの移行
- 健康維持、医療・介護・福祉サービスの確保、資源開発等における先住民への配慮

主なリスクと機会

リスク

- インフラ利用者の安全・健康上のトラブルによる信用低下
- 情報発信手段や資金調達手段の多様化による競争力の低下
- 医療人材不足によるサービス低下等

機会

- 途上国・新興国等の生活向上に向けた持続可能なインフラ構築
- シェアリングエコノミーや「ヘルスケアエコシステム」の構築を通じたビジネス拡大
- 都市のスマート化の動きに対するICTを利用した社会インフラ構築ビジネスの市場創出
- クラウドファンディング・ブロックチェーン等の資金調達を活用した新規ビジネスの展開
- 医療人材確保によるサービス向上
- 多様化する消費者ニーズを捉えた市場拡大等

三井物産のアプローチ

取り組みテーマ	関連するSDGs	三井物産の取り組み	関連方針・規程	GRIスタンダードにおけるマテリアルな項目
生活・社会基盤の充実	 	世界各国・地域で事業を展開する企業として、持続可能な成長と発展に欠かせない生活・社会基盤の整備、特に電力、水処理、上下水道、物流、鉄道、通信等における事業やシェアリングエコノミーへの移行の促進を通じ、人々のより良い豊かな暮らしづくりに貢献しています。		間接的な経済的インパクト 地域コミュニティ

取り組みテーマ	関連するSDGs	三井物産の取り組み	関連方針・規程	GRIスタンダードにおけるマテリアルな項目
健康・高齢化社会への対応		グローバルな高齢化の進行に対し、高齢者住宅事業を展開するほか、疾病構造の変化に適応する医療等の基礎的サービスを提供しています。人口増加、経済成長、高齢化により、医療に対するニーズが大きく伸長することが予想されるアジアでは、病院を「ヘルスケアエコシステム」の中核として位置付けて、事業基盤を強化しています。また高成長が期待される病院周辺事業の構築、デジタルトランスフォーメーションやイノベーション技術活用による予防や疾病管理、遠隔医療や個別医療といった新たな事業を創出し、「アクセス・質・効率性」の面からヘルスケアの発展に貢献しています。		間接的な経済的インパクト 地域コミュニティ
多様化する消費者ニーズへの対応		人口増加やライフスタイルの多様化により新たなニーズ・市場が生まれ、また、世界的に多様な消費者の力が強まり、その嗜好もさまざまに個別化していく中で、消費者ニーズの多様化に応じた商品・サービスの提供に取り組んでいます。		間接的な経済的インパクト 地域コミュニティ
社会貢献活動		地域コミュニティとの協働の下、地域活性化に向けた取り組みを推進しています。また、事業を展開するさまざまな国や地域において、大学における冠講座や日本研修プログラム、奨学金の支給等を通じて、未来を担う若者たちとの相互理解を深めるとともに、次世代のグローバルリーダーとしての視野と知見を広げ、多様なネットワークを構築してもらう活動に取り組んでいます。 当社が日本全国74か所(約44,000ヘクタール)に保有する社有林「三井物産の森」では、当社森林管理方針の下、多面的な取り組みを進めています。 このほか、「三井物産環境基金」の運営を通じて、環境問題の解決に向けた助成や、大学の研究、NPO・NGOの活動を支援・促進しています。	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会貢献活動方針 ● 森林管理方針 	経済パフォーマンス 生物多様性 地域コミュニティ 公共政策
人権の尊重		世界各国・地域で事業を展開する企業として、国・地域の文化、伝統、慣習の理解に努め、国際規範を支持し人権を尊重することを、当社のCSR基本方針としています。先住民への取り組みについて、日本国内では「三井物産の森」において平取アイヌ協会および北海道平取町と協定を締結し、アイヌの伝統文化の保全・継承等に協力しています。また、人権の尊重に関する役職員の意識向上を目指し、e-learningやセミナーの実施、国連グローバル・コンパクトの意識浸透活動等を行っています。	<ul style="list-style-type: none"> ● CSR基本方針 	保安慣行 先住民族の権利 人権アセスメント

Our Stories : 豊かな暮らしをつくる

ヘルスケアエコシステムの構築を通じ、さまざまな医療問題の解決に貢献



3.4、3.8

IHHを通じ、高度先進医療を含む良質な医療サービスを、できるだけ安価に提供できるように取り組んでいます。

林 大樹

ヘルスケア・サービス事業本部ヘルスケア事業部医療事業第一室
室長補佐

*：所属は取材当時のものです。

国連の世界人口予測によると、世界の人口は2050年には97億人に達するといわれており、とりわけアジアでは、経済成長と平均寿命の伸びによる人口増加と高齢化の進行、疾病構造の変化を主因に医療費が急増しています。一方で、アジアは病院自体が不足している地域も多く、また、医療レベルが国際水準に達している病院数も十分ではありません。

三井物産は、2008年に医療・医薬関連の事業・部署を集約してメディカル・ヘルスケア事業部を立ち上げました。現在は、医療施設が不足している地域に病院をつくり、その病院を中核に専門クリニック等の病院周辺事業、医薬品の製造・販売や新薬開発、医療人材紹介サービス、施設管理や病院給食事業等のヘルスケア関連事業を取り込み、それらをつなぐことで、さまざまな医療問題の解決に貢献する「ヘルスケアエコシステム」の構築に取り組んでいます。ヘルスケアエコシステムの中核に据えているのが、2011年に投資・参画し、2019年に当社が筆頭株主となったアジア最大手の民間病院グループで、世界12か国で約15,000床を運営しているIHH Healthcare Bhd. (以下、IHH)です。

各国・地域における医療へのアクセスおよび質と効率の向上を実現し、当社のヘルスケアエコシステムを強化・拡大することで、必要なところに最適な医療を届けられる社会の構築に貢献していきます。

Our Stories : 豊かな暮らしをつくる

医療問題解消に向け、アジア最大手の民間病院を経営

当社がアジアでのヘルスケア事業の展開を開始した頃、アジアでは逼迫する医療需給が深刻化しつつあり、経済成長による生活水準の向上により、感染性疾患が減少する一方、生活習慣病が増加する傾向にありました。高齢化の進行や中間層の増加により医療の需要が急増し、より高度な医療が求められるにもかかわらず、先進国に比べ圧倒的に病床数が足りず、質の面でも十分とはいえない環境が多く、医療を受けたい人に適切なサービスが届いていないという状況でした。

IHHは、高度先進医療等の質の高い医療サービスを提供し、アジアでは稀有な、多国展開を行っている病院グループで、シンガポール、マレーシアにおいて圧倒的なマーケットシェアを誇っていました。このマーケットシェアに加え、高度な医療環境・技術が同社の信用やブランド力となり多くの患者の信頼・期待に応え、またそのブランド力によりアジアで不足している優秀な医療従事者を確保し、医療サービスの質的・量的拡大を達成する仕組みがあったことから、当社はIHHを通じて、医療の需給ギャップという課題解決に取り組むと考え、出資・参画を決定しました。

2011年の出資・参画以降、当社は、取締役の差入や出向者の派遣により、IHHの経営に内部から貢献し、株式上場や病院新設・買収等を支援するとともに、展開地域の拡大に向け、特に



インドや中国の当社現地パートナーの紹介を積極的に行ってきました。そういった支援の結実もあって、現在では、IHHの病床数は約4倍、企業価値は当時の約3倍強になっています。またこれまでのIHHを含む当社ヘルスケア事業での経験を踏まえ、2019年にはIHHへの追加出資も実行し、より主体的にIHHの経営に参画しています。

IHHの今後の課題としてまず取り組むべきは、既存病院のバリューアップと横断的取り組みの推進です。サービスの高度化等を通じた売上の上昇や、医薬品の集中購買等によるコスト最適化、M&Aや既存病院の増床を進めることで、より効率的な医療の提供を目指していきます。

また、各病院のノウハウやベストプラクティスの共有等他国の情報や症例を共有することで、アジア各国で、より高度でより効率的な医療サービスを提供できる機会を増やしていきたいと思っています。

ビッグデータを活用し、一人ひとりに最適な医療を提供

当社が目指すゴールは、ヘルスケアエコシステムの構築および強化・拡大です。世の中ではそれぞれのヘルスケア事業者がそれぞれの専門分野を中心に役割を担うことが多い中で、当社は病院を中核に据えて、「場」「人」「モノ」「サービス」「情報」の5つの要素をつなぎ合わせた大きな医療インフラをつくらうと試んでいます。そこで重要となるのはデータの活用です。IHHだけでも年間600万人を超える外来患者と、年間60万人もの入院患者を抱えていますが、この膨大な患者データにとどまらず、周辺事業も含めたヘルスケアシステム全体でデータの活用を行うことができれば、非常に大きな価値の創出につながると考えています。

“

ヘルスケアエコシステムは、
医療を持続的に発展させる事業。

より多くの人々に、最適な医療を届けたい。

”

データのプラットフォーム化が進めば、患者の病歴等のデータを基に、疾病管理・遠隔診断・個別化医療等の患者ニーズに根差した医療が提供できます。これらのサービス創出に向け、まずは、匿名性の担保はもちろんのこと、セキュリティ強化を図りながらデータを取得、保存、活用できる基盤をつくることに最優先で取り組み、その後、データを活用し、効率化を進めると同時に医療ニーズの適切な把握を進めます。最終形として、前述の集積したデータを周辺事業と絡めることでより高度な医療サービスを提供し、収益化していきます。5～10年はかかるとは思いますが、目指す医療サービスの実現に取り組んでいきたいと思っています。

持続可能な医療を世界中に届ける

アジアでは引き続き、医療・ヘルスケアの大きな需給ギャップが存在し、その医療を提供する要素である、病院・医療従事者・医療情報等が必ずしも効率的に連携しているとは言えません。ヘルスケアエコシステムの構築を通じ、偏在している一つ一つのリソースを効率的につなぎ再配分することで、需給ギャップ解消を目指し、医療・ヘルスケアを持続可能なものとする。そして社会全体がより豊かに成長するための一助になりたいと考えています。

将来的にはこれらの医療をグローバルに展開し、世界中のあらゆる人々の医療へのアクセスを向上させる事業に育てていきたいと思っています。



環境と調和する社会をつくる

気候変動や水資源問題、資源循環への対応を促進。

社会課題の認識

世界中の国・地域で事業を展開する企業として、気候変動を含む地球環境への影響が、社会と当社の持続可能な成長にとってのリスクとなり得ると認識しています。特に、気候変動については、近年、パリ協定の国連での採択を機に、企業の対応が社会の持続可能性にとってより重要になってきています。一方、気候変動への対応は、省エネ・再生可能エネルギー、モビリティでのEV、新技術・新素材/マルチマテリアルへの移行の加速、デジタル技術を駆使した革新的なサービス等、新たなビジネス機会をもたらすと認識しています。このほか、水資源の有効活用、森林資源の管理、生物多様性、資源循環・サーキュラーエコノミー等も重要であると位置付けています。

- 地球温暖化、気候変動
- 水資源不足
- 資源循環・サーキュラーエコノミー
- 環境汚染
- 生物多様性損失

主なリスクと機会

リスク

- 低炭素経済への移行に伴う政策・法規制強化による影響
- 新技術や新たな市場創出による既存ビジネスの需給への影響
- 気候変動の物理的影響に関連したサイクロン・ハリケーン等による操業停止
- 事業活動による大量の水使用等、自然環境への影響
- 有害化学物質漏洩による影響
- 生態系破壊・劣化等に伴う環境コスト増大等

機会


- 環境意識の高まり、規制強化によるモビリティ分野での市場変化の促進等
- 再生可能エネルギー等、環境関連ビジネスの市場拡大
- 高効率な発電所の需要
- 資源循環・サーキュラーエコノミーによる新たなビジネスモデル創出
- エネルギーの多様化による省エネ・再生可能エネルギー等の事業領域の拡大
- エネルギー消費や温室効果ガス排出抑制により、低炭素化社会に寄与する製品・サービスの取り扱い等

三井物産のアプローチ

設定目標

- 当社持分発電容量に占める水力を含む再生可能エネルギー比率を2030年までに30%に引き上げ
- 2030年までにRSPO認証を含む持続可能なパーム油の調達を100%に引き上げ
- 本店、国内支社・支店および国内子会社においてエネルギー使用量を原単位で年平均1%以上低減
- 本店および当社自社ビル(大阪・名古屋)においてリサイクル率を2020年までに85%以上
- 本店および国内支社・支店において資源(紙)使用の削減を推進

取り組みテーマ	関連するSDGs	三井物産の取り組み	関連方針・規程	GRIスタンダードにおけるマテリアルな項目
環境マネジメントの推進	     	グローバル・グループで環境・社会問題に積極的に対応すべく、ISO14001および各種国際ガイドラインに基づき、環境マネジメントシステムを運用するほか、環境関連認証の積極的な取得等、環境に配慮した事業活動を推進しています。	●環境方針	経済パフォーマンス 間接的な経済的インパクト 環境コンプライアンス 地域コミュニティ マーケティングとラベリング
気候変動への対応	     	多種多様な事業を展開する企業として、気候変動リスクを最小化するポートフォリオの継続的な見直しと、幅広い事業展開を活かした機動的な機会への挑戦に10年以上の長期的視点で取り組んでいます。再生可能エネルギー事業やモーダルシフトを推進するほか、エネルギー消費の効率改善やCO ₂ の発生抑制に寄与する取り組みを進めています。	●環境方針	経済パフォーマンス 間接的な経済的インパクト エネルギー*
水資源問題への対応	 	世界的に水資源問題への関心が高まる中、水資源の保全および持続可能な利用の推進に向け水事業に取り組んでいます。		間接的な経済的インパクト 水*
資源循環への取り組み		環境方針に資源・エネルギーの効率的活用を掲げ、資源リサイクル事業(地上資源)に取り組むほか、廃棄物・副産物の有効利用を通じて環境問題の産業的解決を目指しています。	●環境方針	間接的な経済的インパクト 排水および廃棄物*
環境汚染への取り組み	   	環境方針に環境関連法規の遵守を掲げ、化学物質の大気排出量、污水、土壌汚染等の削減につながる取り組みを推進しています。	●環境方針	間接的な経済的インパクト 大気への排出* 排水および廃棄物*
生物多様性に与える影響の軽減、生態系の保全・回復の推進	  	生物多様性に配慮した水力発電事業、森林資源事業、生物多様性を育む農法による米の生産・販売事業等を推進しています。また、当社が日本全国74か所(約44,000ヘクタール)に保有する社有林「三井物産の森」では、管理区分内の10%を生物多様性保護林に指定し、維持・管理を行っています。	●環境方針	生物多様性 地域コミュニティ

* :  P.51 環境パフォーマンスデータ

Our Stories : 環境と調和する社会をつくる

低炭素社会の構築を目指し、新技術で未来を拓く



香月 隼一

エネルギー第一本部 e&i部 次世代エネルギー第一室
室長補佐

*：所属は取材当時のものです。

2016年、パリ協定が発効し、先進国も途上国も協調して気候変動問題に取り組むことが宣言されました。しかし、各国・地域の削減努力にもかかわらず、2017年には世界のCO₂総排出量は4年ぶりに増加に転じています。国連環境計画 (UNEP) の報告によると、その要因は経済成長にあるとされており、現在、経済成長を妨げない形でCO₂削減を成し遂げることが課題となっています。

三井物産は、パリ協定発効前の2014年3月、ニュージーランドで設立され、米国に本社を持つスタートアップ、LanzaTech (以下、LT) に出資しました。LTは、CO₂やCOを含む産業排ガスをエタノールやイソプロパノールといった燃料・化学品に転換する、世界で唯一のガス発酵技術を開発しています。製鉄所や製油所からの排ガスを大規模に有効活用できることから、食と競合しない製品をつくり出せる点が大きな特長です。当社はLTの戦略的パートナーとして、当社の総合力とLTの技術を組み合わせることで気候変動の緩和に資する新たなビジネスを創造し、低炭素社会の構築に貢献したいと考えています。



世界初の排ガスからの燃料製造工場



3.9

排ガス中のPM2.5を除去し、産業由来の大気汚染を低減します。



7.1、7.2、7.b

LTの持つ新技術の周知および利用拡大に協力することで、世界全体で持続可能なエネルギーの割合を拡大します。



9.4

サーキュラーエコノミーにより、産業の持続可能性を向上します。



11.6

排ガス中のPM2.5を除去し、都市部の大気汚染による健康被害を減らします。



13.2

食と競合しない形での燃料用エタノールの利用拡大に貢献します。

Our Stories : 環境と調和する社会をつくる

産業的課題の解決と多様な環境付加価値を実現

2018年5月、中国河北省で、製鉄所の排ガスからLTの技術を用いてエタノールを製造する第1号商業プラントが稼働しました。エタノール生産量は年間45,000トン、河北省の生産者では最大規模で、フル生産での安定稼働も間近となっています。

中国では2017年に、10%の燃料用エタノールを自動車用ガソリンに混合するという「E10政策」を2020年までに全国に普及するという目標が打ち出され、エタノールの需要が急速に高まっています。現時点でのエタノール生産量では全く供給が足りていない上に、それらエタノールの99%は食物由来です。当社は今後、本プラントと同様のプラントを中国全土に順次複数建設することで、食と競合しない、より環境付加価値の高いLTのエタノール普及に努めたいと考えています。

一方、中国は大気汚染の問題も深刻です。製鉄業は、発電業に次いでPM2.5の排出が多いといわれていますが、中国には世界の粗鋼生産量の約半分を占める製鉄所が存在しています。本プラントではCO₂、PM2.5の排出を大幅に削減できることから、地球温暖化および大気汚染問題の解決にも貢献できます。LTの技術を用いた事業を普及させることで、中国の大気汚染の改善にもつながるのではと期待しています。

世界で唯一の技術を信じ、粘り強く支援

2014年の当社出資後、市場環境の変化を受けて社内外から厳しい目に晒される時期もありましたが、「LTの技術は世界を変えられる」という強い信念を持って支援を続けました。その結果、今では多くの企業がLTの技術に興味を持ってその技術導入を検討しており、世界が変わっていく瞬間を身をもって体験しました。

現在は、当事業パートナーとの事業開発、物流機能の提供、共同研究開発パートナーの紹介の3つの面でLTを支援しています。特に注力しているのは新規事業開発で、LTの技術で次世代燃料をつくり、その事業から収益を上げていくことは、私たちのミッションでもあります。世界中の当社パートナーにLTの技術や強み、導入メリットを説明し、新規事業のタネを探しています。

今後のグローバル展開としては、中国での案件拡大はもとより、エタノール需要の高い国・地域への進出を検討しています。当社食料本部はエタノールの日本最大の輸入者であり、ドイツ三井物産有限会社の化学品担当部署も燃料用エタノールのドイツ最大の輸入者となっていることから、これらシナジー発揮を通じて、より当社らしいより魅力的な事業を組み立てていくことができると考えています。

また、エタノールを原料としたバイオジェット燃料も形になりつつあります。2018年10月にはVirgin Atlantic航空による初の商業フライトを成功させ、2019年6月に全日本空輸株式会社（以下、ANA）と同燃料の引き取りに基本合意し、また将



ANAとの連携で取り組みを加速 ©ANA

“

世界は変えられる。

そう信じて、画期的な新技術を実用化。”

”

来の本邦での商業生産を視野に入れた共同事業開発の覚書をANA、LT、当社間で締結しています。2021年からは、国際民間航空機関(ICA0)によるCO₂排出規制が開始されることもあり、活用の方はさらに広がるとみえています。

4つのCを基軸に、新エネルギーの実用化を目指す

私の所属するe&i部は低炭素社会の構築をビジョンに掲げ、次世代燃料、エネルギーマネジメント、排出権取引等の分野で、新たなエネルギービジネスの柱を打ち立てることをミッションとしています。Cleaner Energy (よりクリーンなエネルギー)、No Competition with Food (食と競合しない)、Circular Economy (循環型社会の構築)、Carbon Emission Reduction (温室効果ガス排出削減)の4つのCを評価軸に取り入れ、定性的かつ定量的に評価される案件の創出を目指して日々取り組んでいます。

社会、当社それぞれが持続可能でなければ、本当の意味での発展はありません。それを成し遂げるためにも、当社機能を最大限に活用して新たなビジネスモデルや技術を世に送り出し、それをスタンダードにすることで、家族、今日の前にいる皆さん、そしてまだ見ぬ誰もが安心して過ごせる世の中をつかっていきたいと思っています。



新たな価値を生む人をつくる

多様な個を尊重し、主体性を持って新たな価値やイノベーションを生む人材を育成。

社会課題の認識

事業活動を通じて社会に新たな価値やイノベーションを持続的に創造していくためには、すべての事業活動の基礎となる人を育成し、一人ひとりが生き活きと活躍できる環境を整備することが重要であると認識しています。また、グローバルに活躍できる多様な人を採用・育成し、さらに国籍・性別・価値観等さまざまなバックグラウンドを持つ人が刺激し合うことで新たな価値を生み出すダイバーシティ&インクルージョンの推進や、働き方改革等を通じた創造性の向上が必要不可欠であると認識しています。

- ダイバーシティ&インクルージョン
- 働き方改革・多様な働き方の推進による創造性の向上
- イノベーションプラットフォーム

主なリスクと機会

リスク

- 市場・ビジネス環境の変化に伴う人材の質・競争力の低下
- 多様な人材の活躍機会の喪失による人材の流出











機会


- 働き方改革の加速に伴う生産性・効率性・モチベーションの向上
- 能力・人物本位の採用選考と公正・多彩な採用活動による、競争力ある人材の確保
- 多様性をより勘案した、きめ細かい人材育成の推進
- 連結グローバルベースでの人材の適正任用・配置
- ダイバーシティ経営の推進を通じたイノベーションの創出による、企業競争力向上
- 新しい価値創造への取り組み

三井物産のアプローチ

取り組みテーマ	関連するSDGs	三井物産の取り組み	関連方針・規程	GRIスタンダードにおけるマテリアルな項目
人材の獲得		グローバルに活躍できる多様な人材の獲得を目指し、国籍・性別・年齢・出身大学等に捉われない公正な採用活動を基本方針としています。日本および海外で応募の機会を提供しているほか、本籍地や宗教等の本人の能力・適性に関連のない事項に関しては不問として、能力・人物本位の採用選考を実施しています。	●三井物産グローバル連結経営指針	雇用*
人材の育成		グローバル・グループ経営を担い、新しい価値を創造することのできる多様な「強い個」の育成を目指しています。職場での実務経験を積むOJTを根幹に、さまざまな研修等のOff the Job Trainingプログラムを提供しています。		研修と教育
適材適所の任用・配置		当社の多様なプロ人材が最大限活躍し、組織戦力の最大化を図るための適正な人材配置を実施しています。多様な経験の場を通じて成長し、多面的に人材交流を深め、さらに良い経験ができる場を生み出すという循環をつくり出すことを目指しています。		研修と教育

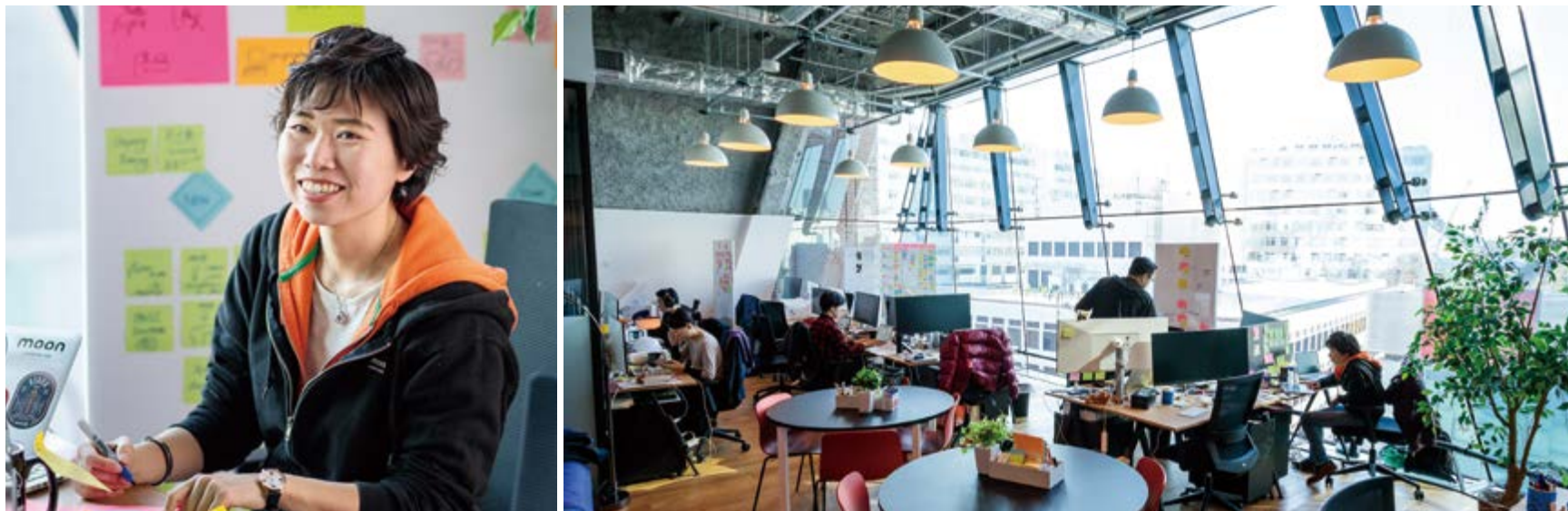
*: P.100 人事データ

取り組みテーマ	関連するSDGs	三井物産の取り組み	関連方針・規程	GRIスタンダードにおけるマテリアルな項目
ダイバーシティ&インクルージョンの推進	   	国籍・性別・価値観等多様なバックグラウンドを持つ人材が、互いを刺激し合うことでイノベーションを創出するダイバーシティ経営を推進しています。ダイバーシティ&インクルージョンの風土・文化の醸成のための環境整備・意識改革に取り組んでいます。	<ul style="list-style-type: none"> 女性活躍推進に関する行動計画 女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画 	研修と教育 ダイバーシティと機会均等
一人ひとりが力を発揮できる環境づくり	 	社員一人ひとりが効率性・生産性を高め、自らの能力を最大限発揮する環境を整えることで、会社全体の競争力を強化していくことを目指しています。従来の働き方を見直し、時間や場所に捉われない柔軟でメリハリある働き方を実現する「働き方改革」を推進するほか、仕事と育児・介護の両立支援策等、社員一人ひとりが多様な働き方を通じて生き活きと働くことのできる環境づくりに取り組んでいます。	<ul style="list-style-type: none"> 働き方改革アクションプラン 次世代育成支援対策推進法に基づく当社の行動計画書 	雇用* 結社の自由と団体交渉
健康経営・労働安全衛生への取り組み	 	社員の健康は会社にとって大切な財産であるという認識の下、社員が自らの持てる力を最大限発揮し、企業競争力を強化し続けるために、一人ひとりが健康かつ安全に働き続けられる職場環境の整備を行っています。事業活動を行っている各国・地域の法令に基づく施策はもとより、事故・災害等の緊急事態に対応できる体制を構築するとともに、さまざまな健康維持・増進策に向けた取り組みを進めています。	<ul style="list-style-type: none"> 健康宣言 心の健康づくり計画 健康成果指標 	労働安全衛生
新しい価値創造への取り組み	 	当社の「総合力」と「つなぐ力」そして「つくる力」を一層発揮し、世の中に役立つ意義のある仕事を創造する「実現力」を発揮し、持続的な成長を目指していきます。これまでさまざまな産業や業界で、企業や商品等を「つなぐ」ことで価値を生むことが多かった総合商社の機能・役割を超え、自ら主体的にビジネスを「つくる」存在へ進化を図っていきます。		

* :  P.100 人事データ

Our Stories : 新たな価値を生む人をつくる

「つなぐ」から「つくる」を具現化するプラットフォーム“Moon”



平岡 杏菜

Moon Creative Lab Inc. (出向)
Entrepreneur in Residence

三井物産は、長期的な視点から自らの将来像を示す“長期業態ビジョン”を作成しています。その中で三井物産のこれからの在り方として掲げているのが、「つなぐ」から「つくる」への進化です。これまでさまざまな産業や業界で、企業や商品等を「つなぐ」ことで価値を生むことが多かった総合商社の機能・役割を超え、自ら主体的にビジネスを「つくる」存在へ進化していこうとしています。その「つなぐ」から「つくる」を具現化するプラットフォームであり、当社全体のR & D機能を担う存在がMoon Creative Lab Inc. (以下、Moon)です。従来、新規事業創出施策として取り組んできたKarugamo Worksと社内起業制度を集約し、2018年8月に設立した独立企業で、米国・シリコンバレーと東京に拠点を置き活動しています。

Moonでは、さまざまな業界・商品に精通する当社グループ44,000名の社員の中から、社会課題を解決し、将来的に市場で大きな存在感を発揮していく可能性を秘めたビジネスアイデアを募集します。そして、アイデアオーナーと共に、まだ世の中にない、全く新しい商品・サービスをつくりだしていく。そうした経験を数多く積み上げることで、将来的にMoonを新規事業開発のプロフェッショナル集団に育てたいと考えています。



4.4

社員のビジネスアイデアを通じて持続可能な社会をつくるために、ビジネス創造の機会と環境を提供しています。



8.3

Moonを通じ、新規事業開発とイノベーションを創出する企業文化づくりを推進しています。

Our Stories : 新たな価値を生む人をつくる

AIを活用した新事業で、世界から悲しみを減らす

Moonは、これまでの総合商社の枠を超え、全く新しいビジネスを生むためのイノベーションラボです。私はMoonのサポートを受け、会社に所属したまま起業する「アントレプレナー・イン・レジデンス(社内起業家)」として、事業化に取り組んでいます。メンバーはプロジェクトリーダーと私の二人だけです。やれることも、責任も必然的に大きくなります。日々、ゼロから事業をつくっていることを実感しています。

今取り組んでいるのは、AIを活用して疾病診断するサービスのプラットフォーム開発です。この事業を通じて、より早く、より痛みのない、より正確な診断を提供することにより、世界中のたくさんの命を救いたいと考えています。

AIのテクノロジー面は最先端のノウハウを持つ三井物産の投資先企業が担当、三井物産が世界展開に向けた市場開拓とビジネス設計を、そしてMoonがユーザー体験の設計と向上を受け持っています。そして、ゼロベースでのビジネス開発を支援してくれているのが、世界屈指のデザインコンサルティング企業IDEOです。彼らのアプローチには、学ぶべきことがたくさんあります。医師側・患者側さまざまな立場の方に広くインタビューしたりサーチ。そのリアルな声を活かした、サービス

アイデアのブレインストーミング。そして、いいアイデアはどんどんカタチにしてみ、ユーザーテストで改善していくプロトタイプング等です。

リサーチを進める中で、ある患者の家族から、大切な存在を亡くした後に、その悲しみを乗り越え再起するまでどれほど長く時間が掛かったかをうかがい、自然に涙があふれてきました。ユーザー体験を設計する上で欠かせないものは“信頼”であり、“Empathetic”つまり共感性のあるサービスこそが必要なのだ、と肌で感じた瞬間でした。

医療サービスは、人の想いとダイレクトにつながるサービスです。この事業を通じ、共感性のあるサービスを提供することで、世界から悲しみを少しでも減らしたいと感じています。

入社2年目でも、ゼロからビジネスをつくれる

私は生物学やがん研究をしていた経験がきっかけで入社2年目の秋にMoonに出向しました。Moonでは、若さや経験の浅さがマイナスになることは一切ありません。その代わりに、それを言い訳にすることもできません。大きなチームで働いていた頃との一番の違いは、自分の意志や判断が今まで以上に問われることです。常に「何に着眼し、何を感じ、何を解決したいか、どうしていきたいか」を提案し、実行しなければなりません。そこに強い意志がなければ、プロジェクトは前に進みませんし、世界に新しい価値を生むビジネスなどできないのだと、常に問われている気がします。それが、ゼロから事業をつくるということなのだと思います。

“

自ら提案し、実行しなければ、新しいビジネスはつukれない。それが、ゼロから事業をつくるということ。

”



夢を叶え続けることで、他の社員も奮起させたい

私には成し遂げたい夢が3つあります。一つは進行中のAIによる疾病診断のビジネスを成功させること。そのことが、三井物産の他の若手に刺激を与え、「彼女にできるなら自分にもできるはず」と奮起し後に続いてもらうこと。次に、一人ひとりがクリエイティビティを発揮できるような文化・環境を、三井物産にもっともっと作っていくこと。最後に、私自身がゼロから考えた教育やヘルスケアの新規事業をMoonで立ち上げることです。

Moonにも、三井物産にも、多様なバックグラウンドを持つ人たちがたくさんいて、さまざまな知見やサポートが得られるネットワークがあります。ここで成長を続けられれば、決して叶えられない夢ではないと思っています。





インテグリティのある組織をつくる

社会から信頼される企業としてガバナンス・コンプライアンスの強化。

社会課題の認識

社会から求められる価値ある事業の実現を通じて継続的に社会に貢献し、社会から信頼される企業として持続的に成長していくために、その基盤となるコンプライアンスの徹底を含む役職員へのインテグリティ意識の浸透、コーポレート・ガバナンス体制の充実および内部統制の強化が重要であると認識しています。

サプライチェーンマネジメントにおいては、持続可能な調達・生産・物流・販売・消費のために、「人権・労働」「安全衛生」「ビジネス倫理」「環境管理」等に配慮することがより重要になっていると認識しています。

- コンプライアンスの徹底を含む、役職員へのインテグリティ意識の浸透
- コーポレート・ガバナンスの充実および内部統制の強化
- サプライチェーンにおける環境・社会側面の責任拡大
- サプライチェーンにおける人権配慮の重要性拡大(労働慣行・地域住民への影響等)

主なリスクと機会

リスク

- 役職員のインテグリティ意識の欠如による、反競争的行為や腐敗・贈収賄等を含むコンプライアンス違反事案の発生
- コーポレート・ガバナンスおよび内部統制の機能不全の結果、適切な経営判断を欠くことに起因する、事業の停滞・低迷および不祥事の発生等、ならびにこれらを理由とするステークホルダーからの信頼低下
- サプライチェーンにおける人権侵害や環境負荷によるレピュテーション低下

機会

- コンプライアンスの徹底を含む、役職員のインテグリティ意識の浸透を通じた、組織の活性化および会社に対する信頼性の向上
- 実効性の高いコーポレート・ガバナンスの実現および継続的な改善を通じた、持続的な企業価値の向上
- サプライチェーン全体での環境・人権・労働・コミュニティへの配慮によるバリューチェーン全体の価値、信頼性の向上

三井物産のアプローチ

設定目標

- 新規調達先へのサプライチェーンCSR取組方針の周知100%

取り組みテーマ	関連するSDGs	三井物産の取り組み	関連方針・規程	GRIスタンダードにおけるマテリアルな項目
インテグリティとコンプライアンス		当社グループが真に社会から信頼される企業グループで在り続けるために、社員のコンプライアンス意識徹底と、インテグリティのある組織づくりにグローバル・グループベースで取り組んでいます。	<ul style="list-style-type: none"> ●三井物産グループ行動指針 “With Integrity” ●三井物産役職員行動規範 ●カルテル防止に向けた行動基準 ●三井物産贈賄防止指針 ●Global Tax Management 基本方針 	腐敗防止 反競争的行為 社会経済面のコンプライアンス
コーポレート・ガバナンスと内部統制		コーポレート・ガバナンス体制の構築に当たり、「透明性と説明責任の向上」および「経営の監督と執行の役割分担の明確化」を重視しています。また、内部統制プロセスの構築に当たり、企業会計審議会が示している内部統制の基本的枠組みにのっとり、各種制度を導入しています。	<ul style="list-style-type: none"> ●三井物産コーポレート・ガバナンス及び内部統制原則 	経済パフォーマンス
リスクマネジメント		<p>環境・社会・ガバナンス等に関連する定性リスクの高い事業領域を「特定事業」と定め、「特定事業管理制度」にのっとり事業を推進しています。</p> <p>大切なビジネス資産である情報の適切な管理は当社にとって必要不可欠であると認識し、個人情報の保護やサイバーセキュリティ対策を行っています。</p> <p>災害時における事業継続は重要な課題であると認識し、災害時事業継続管理(BCM)体制の下、災害時事業継続計画(BCP)を策定し、適切な管理体制を維持できるよう、定期的な見直しを行っています。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ●特定事業管理制度 ●情報管理規程 ●情報システム管理規程 ●ITセキュリティ規程 ●情報セキュリティ方針 ●個人情報保護方針 ●個人情報保護規定 ●災害時事業継続管理(BCM)方針 ●災害時事業継続管理(BCM)規程 	経済パフォーマンス 人権アセスメント 地域コミュニティー 顧客の安全衛生
サプライチェーンマネジメントの推進		世界中で多様なサプライチェーンを構築し、機能・サービスを提供しています。そのため、サプライチェーンにおけるさまざまな課題の解決に向け、法令遵守、人権尊重、労働安全衛生の確保、環境負荷の低減、商品・サービスの安全・安心の確保等に配慮し、取引先と共に社会の要請にえています。具体的には、「サプライチェーンCSR取組方針」に基づいて、サステナビリティへの取り組み状況を毎年調査しているほか、実態調査を行っています。	<ul style="list-style-type: none"> ●サプライチェーンCSR取組方針 	腐敗防止 サプライヤーの環境面のアセスメント 結社の自由と団体交渉 児童労働 強制労働 人権アセスメント サプライヤーの社会面のアセスメント

Our Stories : インテグリティのある組織をつくる

インテグリティの浸透を通じた価値観の共有



安江 基喜

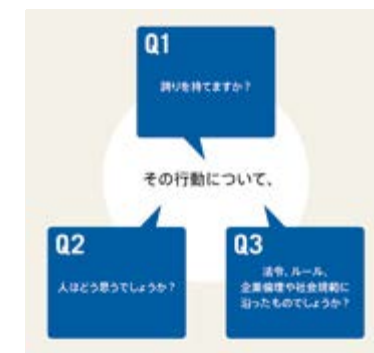
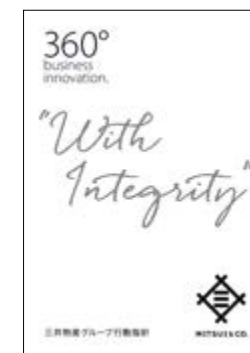
法務部コンプライアンス室
室長補佐

* : 所属は取材当時のものです。

三井物産では、ビジネスにおいては「信用」こそが重要であり、その信用を守り、一層高めていくためには「コンプライアンス」に加えて、企業人としての良識や品格、すなわち「インテグリティ」を意識することが肝要であると考えています。

そこで、グループ全体でインテグリティやコンプライアンスに関する価値観を共有するため、当社は2018年11月に「三井物産グループ行動指針 “With Integrity”」を策定しました。

当社グループが真に社会から信頼される企業グループであり続けるために、社員一人ひとりがインテグリティを持って行動する、インテグリティのある組織づくりにグローバル・グループベースで取り組んでいます。



5.5

社員一人ひとりの個性と多様性を尊重し、自由闊達な風土を守り、育てます。



10.2、10.3

社員一人ひとりのエンパワーメントと機会均等につながる企業風土を醸成します。



16.5

贈収賄に関する法令を遵守する旨を記載し、社員への浸透に努めています。

Our Stories : インテグリティのある組織をつくる

インテグリティとは何か、社員の思考を促す

法務部コンプライアンス室は、各組織のコンプライアンス担当者や連携しながら、コンプライアンス体制やコンプライアンス・プログラムの整備、実際に発生したコンプライアンス関連事案への対応等に当たっています。中でも、私たちの重要なミッションの一つが、グループ全体に「インテグリティ」を浸透させることです。

当社は2017年4月からインテグリティという言葉を経営に用いて社員のコンプライアンス意識の向上に取り組んでいますが、当初、社員の間では「インテグリティって何?」という声もありました。そもそも定義しにくく、日本語に訳すのも難しい言葉であるため、会社がインテグリティという考え方をどういう意図で使い、コンプライアンスとどう違うのか、分かりやすく示す必要性を感じていました。そこで、多くの関係者と協力しながら取りまとめたのが「With Integrity」です。

「With Integrity」では、当社グループにおけるインテグリティを「企業人の良識と品格」、すなわち自分の良識や品格に照らして何が適切か、自分で考えて行動することと定義しています。加えて、インテグリティの具体例として、法令の遵守はもちろん、人権や多様性の尊重、差別の排除、自由闊達な風土の涵養等をあげた上で、最も高い倫理水準により誠実に行動することを挙げています。

コンプライアンスが法令やルールの遵守等の他律的な意味合いがあるのに対し、インテグリティは自律的なアプローチといえます。コンプライアンスという視点だけでは、法令やルールを守るという受け身の姿勢になり、ルールに明示されていない事態が発生すると戸惑ってしまいがちですし、ルールで禁止されていないから良いやと考えてしまう人も出て来ないとは限りません。当社では、そうした場面において、インテグリティ

に照らしてどうなのかを自ら考えて行動することを提案しています。「With Integrity」には、それを考える一助として、「誇りを持てるか?」、「人はどう思うか?」、「法令、ルール、社会規範に沿ったものか?」の3つの質問を示しています。自分の良識と品格に照らし、また、人としてどうなのだろうと自ら考えることが大切です。

従来、コンプライアンス意識の啓発活動は、法令や会社のルールを守ってください、とお願いする活動でしたが、インテグリティは自律的なものなので、やるべきことを会社が強制するという性質のものではないと考えています。そのため、インテグリティの浸透活動においても、社員が自分で考え、社員同士が議論するきっかけをつくることを意識した取り組みを展開しています。例えば、経営幹部からの情報発信もその一つです。イントラネット上のCCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)ブログでは、CCOが業務だけでなく日々の生活で感じたことを起点にしてインテグリティについてさまざまな切り口から語っています。月2回程度のペースで全社員向けに発信しており、社員がインテグリティについて考えるきっかけになっていると感じます。実際、ブログの内容について社員同士で話している姿を見かけることも少なくないですし、ブログを読んだ社員からCCO宛てに、その社員が考えるインテグリティとは何なのか、メッセージが届くこともあります。今後も、会社から押し付けるのではなく、社員が自ら考え、他者と議論することで、自分にとってのインテグリティとは何なのか考えを深めていけるような取り組みを展開したいと思います。「With Integrity」についても、読んでみて「違う」と思うことがあれば、ぜひ社員同士で意見を交わして欲しいと思っています。そうした過程を経ることで初めて、一人ひとりの社員が共感を覚える内容になるのではないかと考えています。

“

自分の良識や品格に照らして何が適切か、自分で考えて行動するのがインテグリティだと捉えています。

”

スピークアップすることもインテグリティ

インテグリティと並行して浸透活動を行っているのが「スピークアップ」です。おかしいと思ったことに声を上げる文化を醸成し、内部通報制度を積極的に活用してもらい取り組みです。内部通報には後ろめたい等、あまり良くないイメージがあるかもしれませんが、当社の場合は、問題を早期に発見して芽を摘むために非常に有効な手段だと考えており、おかしいと感じたことがあれば見て見ぬふりをせず積極的に声を上げることを奨励しています。こうした取り組みの甲斐もあってか、内部通報の件数は増えており、通報しやすいオープンな社内環境がこれまで以上に醸成されつつあるのではないかと見えています。これまで見過ごされていた問題、放置されていた問題に対して社員が声を上げることで、問題の解決につなげられればと考えています。

会社の信用を高めるのは社員のインテグリティ

企業は社会からの信用がなければ持続的に成長していくことができません。その信用をつくるのは、社員一人ひとりの信用—コンプライアンスであり、インテグリティだと思います。一人ひとりが常にインテグリティを持って行動し、おかしいと思ったことにはためらわずに声を上げることを通じ、より良い会社をつくっていかればと思います。