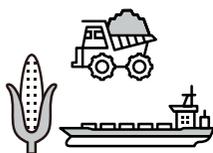


# 三井物産のマテリアリティ

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「世界中の未来をつくる」に貢献すべく、社会と当社が持続的に成長するための重要課題として「三井物産のマテリアリティ」を特定しています。

また、国連「持続可能な開発目標（SDGs）」の17目標に取り組んでいくために、三井物産のマテリアリティとSDGsを関連付けて事業・活動を推進しています。



## 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、2019年に見直しを実施し、5つのマテリアリティを特定し直しました。それぞれのマテリアリティにおいて、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。

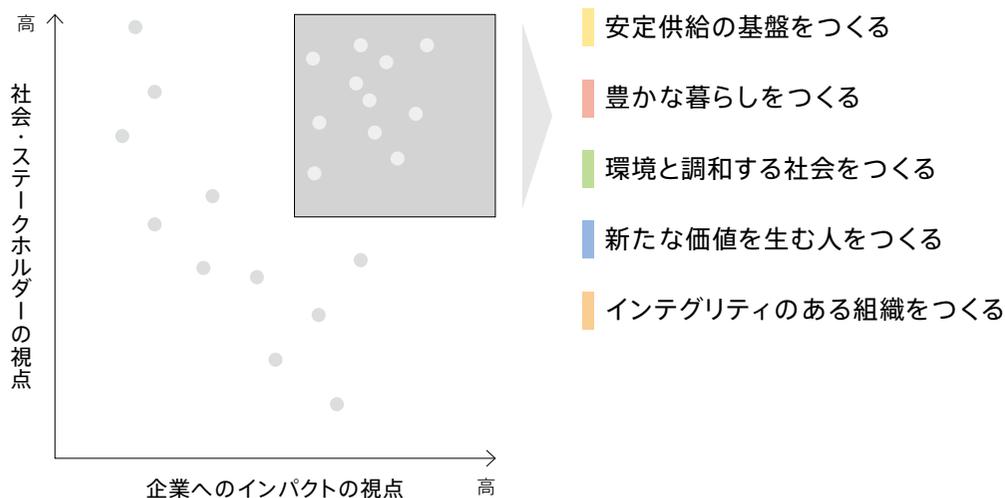
見直しに当たっては、SDGsや国連グローバル・コンパクト、ISO26000、GRIスタンダード等の国際的な枠組みや、幅広いステークホルダーの視点と、企業へのインパクトの視点の双方を考慮しました。その上で、グローバルベースでの役職員向けアンケートの実施や、サステナビリティ推進担当者からの意見聴取、サステナビリティ委員会を中心に、社外役員や外部有識者との意見交換等社内外で積極的な議論を重ね、経営会議、取締役会での承認を経て、新たなマテリアリティを特定しました。

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要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。

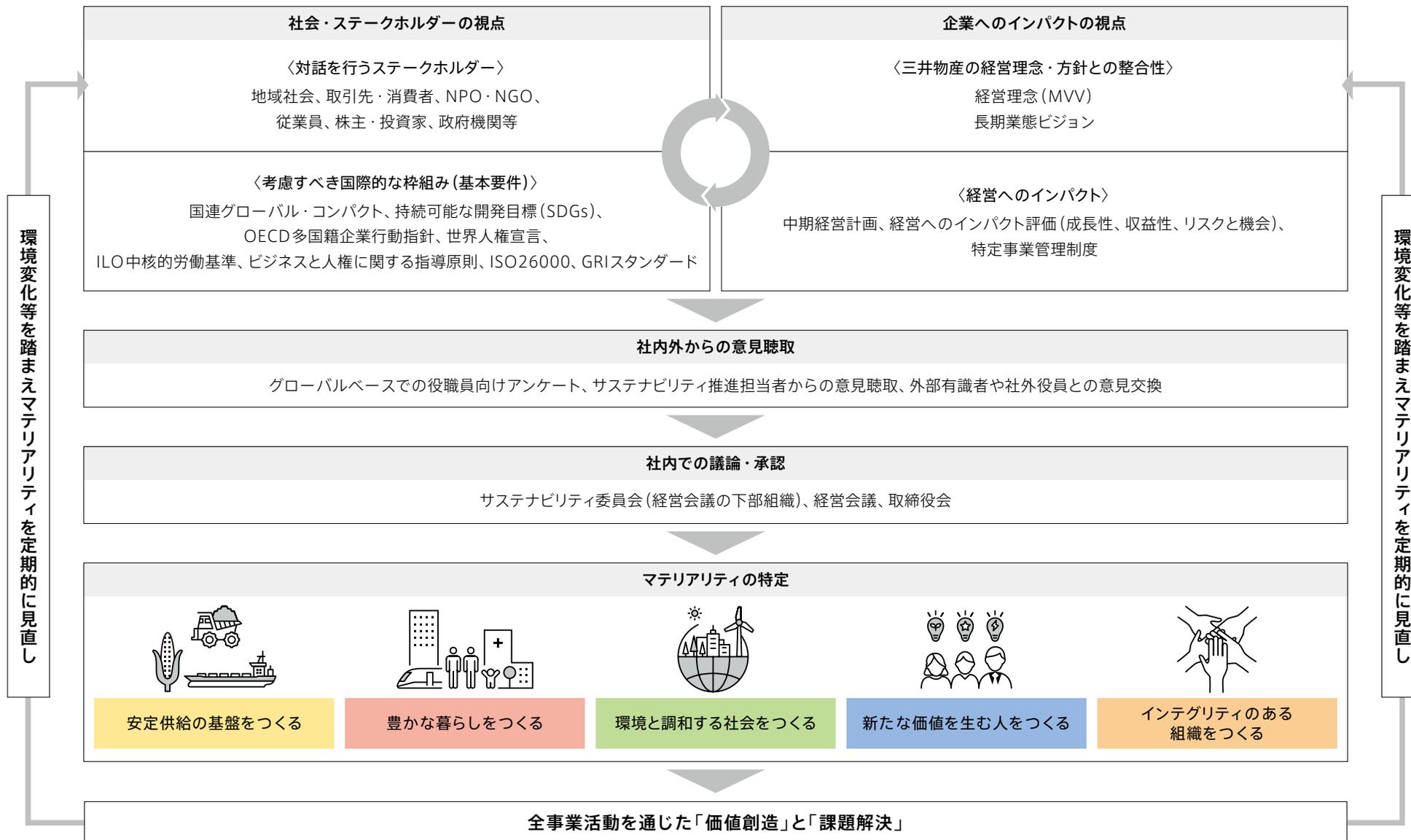
そして、2030年に向け、自らの将来像として策定した長期業態ビジョン2030で謳われている「つなぐ」から「つくる」を意識し、自ら課題を開拓・設定してこれを解決しつつ、世の中に変化を起こし、潮流をつくり、価値をつくり出していくことを目指していきます。

なお、時代の変化に伴う社会の課題やニーズ、期待に添えていくとともに、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。

 P.117 マテリアリティごとの取り組みテーマとGRIスタンダード



マテリアリティ特定・見直しの流れ



## 三井物産のアプローチ



## 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	主なリスクと機会	主な取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>人口増加と資源・エネルギー・素材・食料・製品等の需要拡大</li> <li>気候変動に適応するための生産・供給能力向上</li> <li>食料・製品の安全・安心</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動、COVID-19等に起因する資源・エネルギー・素材・食料・製品等の供給不全</li> <li>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</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動、COVID-19等によって引き起こされる変化への対応による生産・供給能力向上</li> <li>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</li> </ul>	<p><b>資源・エネルギー・素材・食料・製品の持続可能な供給</b> 🔍 P.55</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>川上から川下まで最適なサプライチェーンの構築を通じ、金属、化学品、エネルギー、食料等の資源および素材、製品を安定的かつ効率的に供給</li> <li>気候変動対応、異常気象、その他の災害への対策を推進</li> </ul> <p><b>目標</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>食の安定供給により栄養へのアクセスを改善</li> </ul> <hr/> <p><b>安全・安心な食料・製品の提供</b> 🔍 P.56</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>消費生活用製品関連方針、規定および関係事業本部での細則に即し、製品を提供</li> <li>食料分野でのトレーサビリティ管理と、「食の安全セミナー」の定期的な開催による食の安全・安心に関わるリスク管理を実施</li> <li>責任ある医薬品マーケティングを推進</li> </ul>

## Our Stories : 安定供給の基盤をつくる

## 環境負荷の低い生物農薬を通じ、生産性が高く持続可能な農業に貢献



Certis USA L.L.C. 本社

## Christina Limbourg

ニュートリション・アグリカルチャー本部アグリサイエンス事業部第三事業室

\*：所属は取材当時のものです。

人口増加や経済発展を背景に、世界の食料需要量は2050年には2010年比で1.7倍(58.17億トン)になるといわれています\*。

増加する食料需要に応え供給量を増やすためには、新たな耕地の開拓や既存の耕地の収穫量向上が必要ですが、世界的にも耕地の増加は困難であることから、農業技術の発展や生産ロスの削減等による生産性の向上により、収穫量を増やすことが重要となっています。

1960年代の「緑の革命」において、食料の増産を支えたのは化学肥料・農薬と高収量品種ですが、環境汚染や食の安全が社会課題となっている現代では、人体や生態系に影響を及ぼす恐れがあるとして、欧州を中心に化学農薬や遺伝子組み換え技術等への規制が強化され、より安全性の高い手法が要請されています。

三井物産は、「生物農薬」にこの課題を解決する可能性を見だし、米国農薬メーカーから生物農薬事業を買収しCertis USA L.L.C.(以下、Certis USA)を2001年に設立しました。生物農薬は、病害虫・雑草の防除に利用される微生物、天敵、寄生昆虫等を施用しやすく、かつ効力を発揮しやすいよう製剤化したもので、病害虫や雑草が発生しづらい環境を整え、経済的な被害が出ないレベルにまで発生を抑える商品です。当社はCertis USAの製造する生物農薬と、化学農薬等を適切に組み合わせる「IPM」(Integrated Pest Management、総合的病害虫管理)を推進することで、生産性が高く、持続可能な農業システムの構築に貢献していきます。

\*：農林水産省大臣官房政策課食料安全保障室「2050年における世界の食料需給見通し」(2019年9月)より。



2.4

生物農薬の製造・販売を通じ、人々の健康と環境に配慮した、持続可能な農業システムの構築に貢献しています。



3.9

生物農薬の使用を普及・拡大することで、土壌の健全化に貢献しています。

## Our Stories : 安定供給の基盤をつくる

### 世界有数の技術力で、農業の変革を促す

当社がCertis USAを設立したのは、化学農薬や肥料が、人々の健康や地球環境に悪影響を与えることへの懸念が高まり、環境保全型農業への移行が進められている時期でした。当社は、さまざまな防除手段を組み合わせることで病害虫の発生を抑えるIPMという技術に着目し、開発初期の生物農薬分野でリーダーシップをとっていたThermo Trilogly Corporation (Certis USAの前身)を買収し、農業分野へのIPM導入推進に向けた取り組みを開始しました。生物農薬と化学農薬を各国・地域の環境や病害虫の発生状況に応じて適切に組み合わせることで、「農作物の収穫量の向上」と「環境への負荷の低減」という一見相反する課題を同時に解決することができ、結果として農と食への貢献、さらには世界中の人々の生活への貢献につながると考えたためです。農家のみならず、販売会社や消費者等からも、こうした変化を望む声が将来的に出てくるはずだと考え、19年前に投資を決定しました。それが現実になるまで少し時間がかかりましたが、ここ5年では需要が大きく伸びてきています。

現在、生物農薬分野におけるCertis USAの世界シェアは約5%で世界でもトップランナーの1社です。社員の知識が強みであることはもちろんですが、化学農薬の製造から領域を拡大してきた多国籍企業とは異なり、生物農薬だけに事業を集

中させているため商品ラインアップが豊富なことに加え、生物農薬製造における微生物等を発酵させる際の技術力も高く、固体発酵と液体発酵の両方の技術を持っていることが同社の優位性につながっています。私はCertis USAの企業価値を向上させ、事業規模を拡大するための支援をしていますが、成長分野である生物農薬で、世界トップレベルの企業をサポートできることを嬉しく思っています。

### 生物農薬を通じ、土地の生産性を高める

Certis USAでは生物農薬のみを製造していますが、化学農薬をゼロにすべきだと考えているわけではありません。生物農薬は防除対象の生物以外への影響が少ないため、人や家畜の健康被害や、環境への負荷を低減しながら防除効果を上げることができますが、即効性が低く、散布時期の見極めが難しい等の短所があります。一方、化学農薬は迅速に効果が出るだけでなく、比較的取り扱いが容易で、生物農薬の短所を補ってくれます。ただ、使い過ぎると土中の微生物の多様性が失われ、病原菌や病害虫が発生しやすい環境になってしまいます。生物農薬は、その土壤環境を整え、植物の根を守り、土地の生産性を高める役割も果たします。

ですから、生物農薬と化学農薬、両方を上手に使い分けることが重要であり、Certis USAのコンサルタントをはじめ、同社の製品を扱う販売会社には、生物農薬と化学農薬の組み合わせ方や、商品の取扱方法の説明と合わせて、農家が円滑にIPMを導入できるようにトレーニングを提供してもらっています。

### 必要としている地域でこそ、利用してもらうために

Certis USAは北米と欧米を中心に、南米、アジア、中東の

## 生物農薬を上手に使えば

将来、飢えのない世界も実現できるかもしれない。

そう期待しています。

マーケットにも展開しています。南米、アジアとアフリカは持続可能な農業の普及という観点から特に力を入れたいエリアですが、価格競争が厳しく、どう攻めていくかが課題となっています。化学農薬に比べると生物農薬は高価で、即効性も乏しいため、「コストを抑えて迅速に効果を上げる」ことが優先される国・地域では受け入れられにくいと感じています。今検討しているのは、米国で製造した商品を世界中に販売する現状の仕組みから、現地にプラットフォームをつくって製造・販売する体制へシフトし、価格競争力と顧客ニーズへの対応力を上げていくことです。また、従来、販売会社を通じて行っていた農家への技術的支援について、米国ではCertis USAが直接行う機会を増やす計画も出ており、アジアやアフリカ等の開発途上国・地域でも同様の取り組みを実施することで、生物農薬を使う意義を理解してもらい、販売へつなげていければと考えています。

### 世界中の人々の食を、生物農薬で支えたい

世界の飢餓人口は増加し続けており、特にアジアとアフリカでは顕著です。安全で栄養のある食料を十分に得られない人は20億人を超えるといわれています。この背景にはさまざまな面が影響していて一概には言えませんが、持続可能な農業を実現することで、世界中の人々に食料が行きわたる未来も見えてくるのではないかと考えています。当社の生物農薬事業の要であるCertis USAを通じ、その普及・拡大を、今後も支援し続けていきたいと思っています。



Certis USA子会社の製剤設備(インド)

## 三井物産のアプローチ



## 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	主なリスクと機会	主な取り組み	
<ul style="list-style-type: none"> <li>開発途上国・新興国等でのインフラ整備</li> <li>先進国におけるインフラの老朽化</li> <li>健康維持、医療・介護・福祉サービスの確保</li> <li>資源開発等における先住民への配慮</li> <li>サプライチェーンにおける環境・社会側面の責任拡大、人権配慮の重要性拡大 (労働慣行・地域住民への影響等)</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>医療人材不足によるサービス低下</li> <li>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</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>人口増・経済発展による疾病構造の変化や高齢化に伴うヘルスケアニーズの増大</li> <li>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</li> <li>多様化する消費者ニーズを捉えた市場拡大</li> <li>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</li> </ul>	<p><b>生活・社会基盤の充実</b> 🔍 P.57</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>電力、特にさまざまなソリューションサービスを含む再生可能エネルギー事業の強化や、水処理、上下水道、物流、鉄道、通信等の事業を通じ、持続可能な成長と発展に欠かせない生活・社会基盤の整備を推進</li> <li>人口増加・経済発展の著しい途上国・新興国での持続可能な開発や、地域の雇用創出のためのコミュニティ投資を推進</li> </ul> <hr/> <p><b>健康・高齢化社会</b> 🔍 P.59</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>人口増加や高齢化の進行による医療ニーズの多様化に対応し、「アクセス・質・効率性」の面からヘルスケアの発展に貢献</li> </ul> <hr/> <p><b>多様化する消費者ニーズ</b> 🔍 P.60</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>消費者ニーズの多様化に応じた商品・サービスを提供</li> </ul> <hr/> <p><b>人権の尊重</b> 🔍 P.61</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループとして人権を尊重し活動し、ビジネスパートナーを含むさまざまな関係者と協働して人権の尊重を推進することを目指す <ul style="list-style-type: none"> <li>人権方針の策定と人権デューデリジェンスの実施</li> <li>人権の尊重に関する役職員の意識向上を目指した人権研修の実施</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>サプライチェーンマネジメント</b> 🔍 P.65</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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対応</li> <li>サプライチェーンにおけるサステナビリティへの取り組み状況の調査を実施(サプライヤー実態調査)</li> </ul> <hr/> <p><b>目標</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規調達先への持続可能なサプライチェーン取組方針の周知100%</li> </ul> <hr/> <p><b>社会貢献活動</b> 🔍 P.99</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>当社が日本全国74か所(約44,000ha)に保有する社有林「三井物産の森」で、多面的な取り組みを推進</li> <li>事業を展開する国や地域において、冠講座や日本研修プログラム、奨学金の支給等を通じ、若者たちにグローバルリーダーとしての知見・知識獲得と多様なネットワーク構築の機会を提供</li> <li>「三井物産環境基金」の運営を通じ、環境問題の解決に向けた助成や、大学の研究、NPO・NGOの活動の支援を実施</li> </ul>

## 非電化地域でのミニグリッド事業を通じて、人々の暮らし・経済の発展に貢献



Thomas Alwin

プロジェクト本部プロジェクト開発第二部より  
OMC Power Private Limitedに出向中



発電拠点。奥に広がるのは電力の供給を受ける住戸



7.1

太陽光発電による電力を安定的かつ安価に供給し、非電化地域の電化を推進しています。



9.4

太陽光発電事業において徹底した効率化を推進し、発電コストの削減に努めています。

経済成長を続けるアジア・アフリカを中心に世界のエネルギー需要が増加する中、特に電力業界ではDecarbonization (脱炭素化)、Decentralization (分散化)、Digitalization (デジタル化) がメガトレンドとなっており、環境負荷の低い再生可能エネルギー (再エネ) へのシフトが急激に進んでいます。三井物産は、これら「3つのD」への対応として、集中電源としての太陽光発電や、風力発電に加え、より最終消費者に近いところでサービスを提供する分散型電源についても世界に広がる形で展開を進めています。

世界には電力へアクセスできない人々がアジアやアフリカを中心に約10億人\*存在し、インドにおいても大きな社会課題になっています。一方で、インドやアフリカの農村等の非電化地域でも携帯電話の普及率は非常に高く、データ通信に電気が使われるようになってきました。そこで「地産地消型」分散型電源事業を通じて、携帯基地局を基盤顧客とし、さらに周辺の事業者や住民にも、主に太陽光発電や蓄電池を組み合わせた電力を安定供給するべく、当社はOMC Power Private Limited (以下、OMC) に、2017年に投資・参画しました。OMCを通じて、今まで使われてきた化石燃料を代替し、より安定した環境への影響も少ない電力を低価格で提供し、インド政府の目指す「全国民への24時間電力供給」と、電力を活用した人々の生活・経済の向上への貢献を目指します。また、インドからアジア全体、アフリカ・サブサハラまで、当社はOMCと共に、少しでも多くの非電化地域に電力を届ける取り組みを進めていきます。

\* : International Energy Agency「World Energy Outlook 2018」より。

## Our Stories : 豊かな暮らしをつくる

## 独自のビジネスモデルで顧客基盤を拡大

現在、OMCが保有する発電拠点は197か所あり、同拠点から211の携帯電話基地局、約5,000の地域施設と事業者、約15,000世帯・10万の地域住民を支えています。私はOMCの一員として、2017年に100か所だった発電所を1,000か所に増やし、非電化地域に住む100万人以上に電力を届けることを目標に、事業規模の拡大と収益性の向上に取り組んでいます。

開発途上国では、携帯電話の普及が進み、無線通信網が電力網以上に整備されているところも多くあります。インドも例外ではなく、OMCはこれを活用した独自のビジネスモデルとして、携帯電話基地局への電力供給から事業を開始、その上で基地局周辺に送・配電線ネットワークを構築し、半径2～3km圏内にある地域施設や事業者、家庭へと顧客を広げることになりました。このビジネスモデルには、OMCがミニグリッド事業のリーディングカンパニーとして長年蓄積してきたノウハウ



夜間営業が可能になった商店

ウ、携帯電話会社との強いつながりや、各州政府と分散型電源の法制度をつくってきたことが活かされています。OMCは、分散型電源をつないで電力のプラットフォームをつくり、需要に合わせて制御することで、安定的・効率的な電力の供給を実現するだけでなく、将来的には、電力を基に、地域の生活水準を上げる新たなビジネスを提供することを目指しています。現在、電力を使って水を浄化するサービスを提供していますが、さらに地域住民の豊かな暮らしにつながる、冷蔵施設やEVの充電サービス施設等、多様なサービスへの派生を検討しています。

## ビジネスプロセスを見直し、高品質・低コストを追求

インドの非電化地域では、ディーゼル燃料や灯油、薪等を夜間の明かりや炊事に利用するのが一般的ですが、環境負荷が大きく、1kWh当たりの単価に置き換えるとかなり高額です。そこでOMCは、太陽光由来のクリーンエネルギーを月2、3ドルで地域住民に提供することを目指しました。どんなに環境に良く便利でも、手の届く価格でなければ継続的には使ってもらえないからです。

太陽光発電は一度設置すれば、太陽の出ている限り燃料なしで毎日稼働するのでコストパフォーマンスに優れていますし、近年では発電コストが下がり、かなり安価な電源になっています。これらも低価格を実現できている要因ですが、さらに大きいのは、OMCの長年の経験に基づく、徹底した高効率化です。コストを抑えつつ電力を安定供給するために、昼間は太陽光パネルを使って電力を供給するとともに、夜に備えて蓄電池にも電力を貯め、夜間は蓄電池から供給し、その電力がなくなった場合は、緊急時に限りディーゼル発電装置を使って、

## 電力を届けることで、社会を変えられる。

## 多くの人々に、電力を届けたい。

その電力も蓄電池に貯める等、太陽光発電パネル、蓄電池、ディーゼル発電装置を別々に効率よく動かすことで、24時間の電力供給を可能にしています。発電所を効率的かつ安定的に稼働させるのはとても難しいのですが、OMCが蓄積したノウハウがそれを可能にしています。このほか、発電所へのIT導入はもちろん、発電所内での電力ロスを削減するためのパワーコントロールユニットや、複数の発電所をより効率よく管理するためのリモートモニタリングシステムの独自開発を通じて、より安価に電力を提供できるよう、たゆまぬ見直しと改善を続けています。

## 電力を届けることは、人々の暮らしを豊かにすること

今、非電化地域に暮らす人は約10億人といわれています。私も電力が整っていなかった南インドに生まれ育ちましたので、それがどれだけ大変なことかはよく分かります。電力がない環境は生活の不便だけでなく、衛生面や教育等の低水準も引き起こします。実際、OMCの第1号発電所ができたとき、周囲には何もありませんでしたが、今では小学校や高校が建ち、小さな病院や商店も増えてきています。生活環境が改善し、経済も活性化していくのを目の当たりにすると、電力を届けることの社会的意義の大きさを改めて感じます。

インドをはじめ、アフリカやアジア等、求められるすべてのところに、持続可能な電源をできるだけ早く、安定的に、安価に届けられるよう、今後も各国・地域に向けた潜在顧客へのアプローチと、OMCの組織力強化を進めていきます。

## 三井物産のアプローチ



## 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	主なリスクと機会	環境マネジメント	主な取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>地球温暖化、気候変動</li> <li>水資源不足</li> <li>サーキュラーエコノミー</li> <li>環境汚染</li> <li>生物多様性損失</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>低炭素経済への移行に伴う政策・法規制強化による影響</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>事業活動による大量の水使用等、自然環境への影響</li> <li>有害化学物質漏洩による影響</li> <li>生態系破壊・劣化に伴う環境コスト増大</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>再生可能エネルギー等、環境関連ビジネスの市場拡大</li> <li>高効率な発電所の需要</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<p><b>環境マネジメント</b> 🔍 P.34</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル・グループで環境に配慮した事業活動を推進</li> <li>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</li> <li>環境関連認証の積極的な取得を推進</li> </ul> <p><b>目標</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>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</li> </ul> <p><b>気候変動</b> 🔍 P.40</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>資源・発電資産ポートフォリオの良質化と、幅広い事業展開を活かした機動的な取り組みを10年以上の長期的視点で推進</li> <li>再生可能エネルギー事業やモーダルシフト等、CO<sub>2</sub>の発生抑制に寄与する事業を推進</li> <li>エネルギー消費の効率改善に寄与する事業を推進</li> </ul> <p><b>目標</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2050年の「あり姿」としてNet-zero emissionsを掲げ、その道筋として2030年に2020年比GHGインパクトを半減</li> <li>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</li> </ul>	<p><b>水資源</b> 🔍 P.45</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>水資源の保全および持続可能な水の利用に向けた事業を推進</li> </ul> <p><b>サーキュラーエコノミー</b> 🔍 P.46</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>3Rを推進</li> <li>資源投入量を抑えるデザイン・素材の導入を促進</li> <li>製品・サービスの利用効率を高めるシェアリングを促進</li> <li>メンテナンスや用途転換等による製品の長寿命化を推進</li> <li>廃棄物とみなされてきたものを他用途に活用する仕組みを実装</li> </ul> <p><b>環境汚染</b> 🔍 P.47</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>化学物質の大気排出量を削減</li> <li>汚水、土壌汚染等の削減につながる取り組みを推進</li> </ul> <p><b>生物多様性</b> 🔍 P.48</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生物多様性に配慮して事業を推進</li> <li>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設定し、生物多様性の保全に踏み込んだ森林管理を実施</li> </ul>

## 脱炭素社会の実現に寄与する地域密着型バイオマス発電事業の創出



山下 浩輝

エネルギー第一・第二本部 国内事業開発部 北海道エネルギー室



下川町のバイオマス発電所

世界では、地球温暖化を背景に再生可能エネルギー（以下、再エネ）を求める需要家が増え、これに応じて再エネ市場が急激に拡大しています。日本でも、2030年までのエネルギー需給構造の在るべき姿として「再エネの電源構成比率を22～24%にする」というエネルギーミックスの方針が打ち出され、再エネの主力電源化を強力に推進する姿勢が示されました。

このような社会情勢に鑑み、三井物産も温室効果ガス（GHG）排出量削減を目指し、再エネ事業への取り組みを進めています。その中で当社は、主体的・主導的に関与できる事業として、北海道での木質バイオマス発電による地域分散型電源に取り組み、2017年に苫小牧市、2019年に下川町で営業運転を開始、2020年5月には当別町での発電所を着工しました。電力消費者の近くに小規模な発電施設を分散配置することで、送電時のエネルギーロスを削減でき、GHG排出量削減にもつながる事業です。北海道には日本の森林面積の20%を超える豊かな森林資源があり、燃料となる間伐材等未利用木材の安定供給が見込めることから、太陽光や風力と異なり、気象条件によらず24時間365日ほぼ一定の出力で安定稼働するバイオマス発電でも、再エネの主力電源化を推進できると考えています。

一般に、商社が手掛けるバイオマス発電事業は海外から木質燃料を輸入し、発電した電気を電力会社へ供給するモデルが多い中、100%道産材燃料での地域密着型分散型電源は、当社特有のものであります。林業は北海道の主要産業であり、木質バイオマス発電は木材のカスケード利用<sup>\*1</sup>を実現する手段でもあります。当社は全国74か所に約44,000ヘクタールの「三井物産の森」を保有していますが、うち約36,000ヘクタールが北海道にあります。社有林の活用とともに、間伐材等未利用木材の需要創出、林業従事者・運材業者の雇用創出と木材利用の効率化等、林業活性化にも貢献していきます。



7.1、7.2

木質バイオマス発電事業の開発・運用を通じ、国内での再エネ割合の拡大と、再エネへのアクセス向上に貢献しています。



8.3

発電に際し必要となる燃料を地域内で調達することにより、林業や運送業の分野に継続かつ安定的な雇用を創出しています。



9.4

発電時の熱を施設内で再利用するとともに地域や産業施設への供給を計画し、化石燃料の使用量とCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献していきます。



15.1、15.2

間伐材等未利用木材の収益化を実現することで、放置森林の適切な管理と機能回復を後押ししています。

## Our Stories : 環境と調和する社会をつくる

## 悔しい経験をバネに、新たな地で事業をスタート

私は2017年から北海道での新規事業開発を担当していますが、再エネの主力電源化には多くの課題があると感じています。その一つが電力系統\*2への接続の制約です。従来、電力会社は大規模な発電所と需要地を結ぶ形で送電線を構築してきたため、電力系統に空きのある地域と再エネ電源の立地ポテンシャルのある地域が必ずしも一致しません。空きがなく系統電源につなげない事態が顕在化していますが、道内では上位系統の新設に5~9年を超える膨大な時間とコストがかかる等、系統へ接続するためのハードルが高い状況にあります。

今年着工した当別町の案件でも、系統への連系が課題になりました。系統接続を先行確保したはずの他自治体での建設予定地が、半年弱の調査の結果、接続不可だと分かったのです。地盤ボーリング調査も予算を使って進めており、あまりのことに社内外関係者の方々へなんと説明すれば良いものかと愕然としましたが、その後も諦めずに事業をゼロから再スタートしていたところ、再エネを導入したいと考えていた当別町に用地選定を支援していただき、役場の方々にも何度も支えられながら着工まで実現することができました。用地選定後も、省庁や道や町との70を超える許認可確認、EPC\*3コントラクター等社外との30本近い契約の締結、地銀との融資交渉、O&M\*4、原料調達、地域との合意形成や、共同出資者である北海道電力株式会社との連携、社内稟議申請等自ら打ち立てた500近いTo Do項目を、一つ一つプロジェクト主担当として推し進め、着工式の瞬間は本当にやりがいを感じました。

## ドイツのガス化技術と米国のIoTで発電所を支える

下川町も当別町もコンパクトな発電所で、系統確保の面では利点があります。ただ、一般的な蒸気タービン方式の発電機は、小規模にすると発電効率が低下するという課題がありました。これ

を解決する先進技術を調査するため出張したドイツで出会ったのが、木質ペレット\*5を特殊な炉でガス化して発電する、Burkhardt GmbHの技術です。ガス化炉は高度なペレット品質管理を必要とするため、運転開始後もペレット製造時の品質に含水率1%単位でこだわり抜いて日々改善を進めていますが、ICT事業本部が出資するOSIsoft, LLC.のPI Systemを導入して、リアルタイムでのデータ集約と可視化を行い、さらなる操業最適化・稼働率向上のための経営判断に活かすといった、総合商社ならではの連携によるDX\*6への取り組みも推進しています。

環境貢献の観点では、蒸気タービン方式と比べて必要とする木材投入量が少ないこともポイントでした。また、下川町では発電時に発生する熱をペレット製造時の乾燥工程で再活用し、全体のエネルギー効率向上につなげています。同社の発電機の視察で訪れたドイツのLadbergen村では、3km先の空港や誘致した工場への温水供給をしており、それまで外へ流出していた重油や灯油代が削減され、そのお金が森林へ戻り地域内の資金の好循環ができています。ここまでできれば木材を余すところなくエネルギー利用できますので、誘致した農業施設への温水供給といった展開ができればと考えています。



2021年の運転開始を目指して建設中の当別町発電所(完成予想図)

## 従来流出していた資金がドイツのように 地域の森林へ戻り、その地で循環する 環境に根差した発電所を創りたい。

## 商社の総合力で、地場に根差した事業開発を

当社は国内事業開発の強化を掲げており、私の所属するエネルギー第一・第二本部でも7月に、国内の地場に根差した事業の拡大を企図して国内事業開発部が新設されました。そこで、本事業も単に水平展開するにとどまらず、自治体との協業経験を新たな事業開発に活用し、本部横断的に地場での事業を産んでいく契機にすべく、自治体の多様なニーズに対し、当社がどう役立てるのかを目下議論しています。発電所を通じて築いた下川町との良好な関係が地場発信の事業にも広がりつつあり、現在、下川町・サッポロウエシマコーヒー株式会社・藤女子大学・当社で、下川町産農産品を活用した商品開発の産学官連携が開始されています。

北海道は広大な土地と多様な自然に恵まれ、厳しい冬は膨大なエネルギーを必要とし、再エネのポテンシャルでは日本有数の地です。「この地にLadbergen村のような場所を創りたい」という、新規案件開発への当初からの熱い想いを胸に、今後も環境と調和する社会の実現に向け、取り組みを進めていきます。

- \*1: 木材を建材等の資材として利用した後、紙パルプ等の利用を経て、最終段階では燃料として余すことなく利用すること。
- \*2: 電力を需要家の受電設備に供給するための、発電・変電・送電・配電を統合したシステム。
- \*3: Engineering, Procurement, Constructionの略称で、プロジェクト事業会社と建設請負会社との間で協議・締結されるプロジェクトの建設工事請負契約。
- \*4: オペレーション&メンテナンス契約の略称。
- \*5: 丸太等を顆粒状に破碎し、それを小粒の棒状に圧縮成型した固形燃料。
- \*6: デジタルトランスフォーメーションの略称。AIやIoT等を用いて、ビジネス基盤等をICTを前提とする仕組みへ変える取り組み。

## 三井物産のアプローチ



## 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	主なリスクと機会	主な取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>イノベーションプラットフォーム</li> <li>ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> <li>働き方改革・多様な働き方の推進による創造性の向上</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>市場・ビジネス環境の変化に伴う人材の質・競争力の低下</li> <li>多様な人材の活躍機会の喪失による人材の流出</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新しい価値創造への取り組み</li> <li>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</li> <li>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</li> <li>多様性をより勘案した、きめ細かい人材育成の推進</li> <li>連結グローバルベースでの人材の適正任用・配置</li> <li>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</li> </ul>	<p><b>新しい価値創造</b> 🔍 P.69</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新規事業開発、ビジネスインキュベーションを目的としたイノベーション・ラボ「Moon」を通じた取り組み</li> <li>デジタルトランスフォーメーション(DX)を通じ、当社保有のデータ資本活用、AI・IoTを活用した付加価値創出等、デジタルエコノミー領域でのビジネスモデルの進化</li> </ul> <p><b>人材マネジメント</b> 🔍 P.70</p> <p><b>中期経営計画2023における人材マネジメント</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>中期経営計画2023において「変革と成長」を実現する6つのCorporate Strategyの一つである人材戦略としてグローバル・グループの多様な「プロ人材」の適材適所と事業経営人材育成・活用を推進</li> </ul> <p><b>人材の育成・配置</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>公正な採用活動を基本方針とし、能力・人物本位の採用選考を実施</li> <li>多様な個を尊重し、グローバル・グループ経営を担う「新たな価値を生む」人材を育成</li> <li>適材適所の任用・配置</li> </ul> <p><b>多様な人材の活躍</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>「ダイバーシティ経営」を推進し、多様性を受け入れ、尊重するダイバーシティ&amp;インクルージョンを実現</li> </ul> <p><b>挑戦と創造を促す環境づくり</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社員が生き生きと働き、社員と会社が共に成長し続ける環境をつくるために、当社の新たな働き方を具現化する「Work-X」を展開</li> <li>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</li> <li>社員が生活(ライフ)上の責任を確り果たしつつ、仕事(ワーク)で最大限の力を発揮して活躍する「ワークライフマネジメント」を支援</li> </ul> <p><b>健康経営・労働安全衛生</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社員が健康かつ安全に、安心して働き続けられる職場環境を整備</li> <li>事業活動を行っている各国・地域の法令に基づく施策を実施</li> <li>事故・災害等の緊急事態に対応できる体制を構築</li> </ul> <p><b>目標</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍推進に関する行動計画</li> <li>女性の役員・管理職登用に関する自主行動計画 <ul style="list-style-type: none"> <li>2025年3月期までに女性管理職比率10%を達成</li> </ul> </li> <li>働き方改革の具体的な行動計画 <ul style="list-style-type: none"> <li>社員一人ひとりがメリハリある働き方を通じて生産性・効率を追求した結果、2021年3月期までに年間の時間外労働時間数(法定換算)が620時間を超える社員をゼロに</li> <li>メリハリのある働き方を実現し、年次有給休暇取得率70%以上を継続</li> <li>2024年3月期までに社内調査において働き方を問う質問に対して全社員の60~70%より肯定的な回答を得る</li> </ul> </li> <li>健康成果指標 <ul style="list-style-type: none"> <li>健康診断受診率：2021年3月期までに100%</li> <li>問診票回答率：2021年3月期までに100%</li> <li>ストレスチェック受検率：2021年3月期までに90%以上</li> <li>喫煙率：前期比0.5%減</li> </ul> </li> <li>心の健康づくり計画 <p>2021年3月期までの5年間に以下目標の達成を目指す。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>管理職を含む全社員が心の健康問題について理解し、心の健康づくりにおけるそれぞれの役割を果たせるようになる</li> <li>ストレスチェック制度の定着・浸透</li> <li>定期問診回答率100%達成</li> </ul> </li> <li>労働災害目標(2021年3月期) <ul style="list-style-type: none"> <li>労働災害ゼロ</li> <li>死亡災害ゼロ</li> </ul> </li> </ul>

## Our Stories : 新たな価値を生む人をつくる

## 社員の意識や行動の変革を促す「Work-X」



高城 紘子

人事総務部 Work-X室

鈴木 大山

人事総務部 Work-X室  
室長

新本社のコミュニケーションスペース「キャンプ」



4.4

自ら主体的に行動することを習い性にし、社内外の人材とのコラボレーションを通じて事業を創出する機会と環境を提供しています。



8.2、8.3

時間や場所に捉われず、生産性・創造性高く働ける職場環境を提供しています。

三井物産は、将来の当社のあり姿を示した長期業態ビジョン2030で、企業や人を「つなぐ」から自らビジネスを「つくる」への進化を掲げています。強い「個」と「個」のコラボレーションによる知的化学反応創出で、世の中になく新たな価値やビジネスを、自らつくる集団となることを目指しています。

2020年5月、当社は新本社へ移転しました。この移転を、当社の新たな働き方を具現化する契機とし、職場体験のあり姿を全社でつくり上げるために2018年に開始したのが「Work-X」(Workplace Experience)です。新本社の職場環境を整えることにとどまらず、社員一人ひとりの意識や行動様式の変革も促していくことを目指す、組織横断型のプロジェクトです。

当社の多様な「個」を活かして新たな価値を創造し続けるためには、社員の働き方をより柔軟で機動的な形に変えていく必要があります。当社は、本プロジェクト以前から働く「時間」の多様化を進めていますが、Work-Xでは、「場」の多様化を通じ、部門の枠を超えたコミュニケーション・コラボレーションの促進をメイン施策としました。社員が仕事の状況や内容に応じて働く場所を主体的に選択することで、より生産性と創造性の高い働き方実現を目指したものです。

Work-Xの本質は物理的なオフィス環境の変化ではなく、社員一人ひとりの意識・行動変革、それによる「中期経営計画2023－変革と成長－」の実現です。意識・行動変革をグローバル・グループにも浸透させ、さらなる挑戦と創造を続けていきます。

## Our Stories : 新たな価値を生む人をつくる

### Work-Xを支えたのは、アンバサダーの主体的な姿勢

Work-X室がこの1年間取り組んできたのは、長期業態ビジョン2030から、新たな働き方のあり姿を提示し、実現していくことです。ビジョンの内容を実行施策に落とし込んでいくことも決して簡単なことではありませんでしたが、最も苦労したのは、こうしたあり姿を約6,000人の社員に理解・納得してもらい、自ら行動を起こしてもらうことです。その最も大きな推進役になったのが、各部門から選出されたアンバサダーでした。

当初、アンバサダーにはWork-Xの施策や取り組みを各部門に展開してもらう役割を期待していましたが、活動を開始すると、現場目線でさまざまな助言や提言を行い、積極的に議論を交わす場面が多々生まれました。各部門から意見をもち寄りてつくった形になるわけですから、自ずと説得力も増します。それが、現場への浸透力が高まった要因だと感じています。

### 新たな環境で、新たなビジネスをつくる

Work-Xでの議論を経て、コミュニケーションとコラボレーションの促進を目的に、新本社ではいくつかの施策を取り入れています。一つ目はグループアドレス(組織ごとのフリーアドレス)の導入です。これにより、業務やプロジェクトニーズに応じた機動的なチームingが可能になりました。二つ目はコミュニケーションエリア、キャンプの設置です。社員が部門の枠を超えてコラボレーションできる場とし、自由にアイデアを生み出せるようカジュアルな演出をしています。三つ目はスタッキング、戦略的な組織配置で、経営戦略に基づき、事業シナジーがありそうな部門を同一フロアーや上下フロアーに配置、今後も柔軟に入れ替え可能としています。これらの施策は、すべてが揃うことで効果を発揮する、三位一体の取り組みです。グループアドレス導入に際しては、その効果検証や課題点を洗い出すためのトライアルを実施しました。当初は参加に慎重な部署が多かつ

たのですが、目的や意義、会社の方向性について丁寧な説明を繰り返し行い、先行トライアル部署の評判も良かったので、その後、実施希望部門も増えました。グループアドレス導入により、ペーパーレス化も大きく進みました。本施策は社員の理解と主体的な関わりが、大きな成果につながっていると考えています。

さらに、Work-Xが実現した大きな変革は、積極的なデジタル活用です。コミュニケーションのリアルタイム化や業務プロセス効率化手段として、固定電話からiPhoneへの移行、TeamsやDocuSign等のデジタル技術活用を推奨してきました。新型コロナウイルスにより、突然全社員がテレワークになりましたが、新本社での新しい働き方準備を進めていたことで滞りなく対応できましたし、結果的にデジタル化がさらに促進されました。出社が再開された今も、新しいコミュニケーションの形が社員に受け入れられ、生産性向上に大きく貢献しています。

### グローバル・グループを巻き込み、さらなる進化へ

Work-X室のミッションは、継続的にオフィス環境を改善していくことのみならず、社内の風土や雰囲気改善し、さらなるコラボレーションを促し、社員の意識・行動変革により、当社生産性・企業価値の向上に寄与することです。世の中の変化は速く、多様化も進んでいますから、従来の組織の枠に捉われていては、事業機会に対応しきれなくなってしまう。現在ある縦組織の生産性は維持・継続しながら、今後は横や斜めにもつながって、総合力を発揮していくことが当社の目指していることです。

今後取り組みたいのは、グローバル・グループへのWork-Xの展開です。Work-Xは新本社移転を機に始動しましたが、本来の目的は、物理的な拠点に関係なく、自発的なコラボレー

## 新本社移転はきっかけ。

## Work-Xの本質は、グローバル・グループの行動変革なのです。

ションを通じて社内外の多くの人材と知的化学反応を巻き起こし、新たなビジネス価値を生み出すことです。新本社で行った施策をそのまま適用するのではなく、拠点にあった施策・活動を、社員一人ひとりが行えば、当社グループとしてのパフォーマンスが大きく変わる予感がしています。物理的なオフィス環境は拠点により異なりますので、各拠点の特性を踏まえた、オリジナルのWork-Xが生まれることに期待しています。

私たちはWork-Xを通じて、不確実で変化の速い時代だからこそ、これまでの常識を見直し、時代変化に柔軟に対応できることを習い性しておくべきであると、社員に繰り返し発信してきました。それが浸透してきたからこそ、今回のコロナ禍にも柔軟に対応できたといえます。折しも、コロナ禍がもたらす「ニュー・ノーマル」に社会の関心が集まっていますが、新たな常識・状況に対しても、私たちが変化対応力を持ち続けることが、当社の成長そのものに、きっと生きるはずです。



Work-X室 室員とアンバサダー (2020年2月)

## 三井物産のアプローチ



## 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	主なリスクと機会	主な取り組み
<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>コーポレート・ガバナンスの充実および内部統制の強化</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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・贈賄賄等を含むコンプライアンス違反事案の発生</li> <li>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</li> <li>情報セキュリティ関連トラブル</li> <li>自然災害・テロ・感染症等の発生による重要業務中断に伴う顧客の喪失、企業評価の低下</li> </ul> <p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	<p><b>インテグリティとコンプライアンス</b> 🔍 P.106</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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、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む</li> <li>コンプライアンス体制の整備・強化と、社員のコンプライアンス意識のさらなる徹底を図るためのコンプライアンス教育・研修の実施</li> <li>コミュニケーションの円滑化とスピークアップ文化の醸成</li> </ul> <hr/> <p><b>コーポレート・ガバナンスと内部統制</b> 🔍 P.111</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>企業会計審議会が示す内部統制の基本的枠組みにのっとり、各種制度を導入</li> </ul> <hr/> <p><b>リスクマネジメント</b> 🔍 P.113</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>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慎重な事業を推進</li> <li>大切なビジネス資産である情報を適切に管理すべく、個人情報の保護やサイバーセキュリティ対策を推進</li> <li>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、定期的な見直しを実施</li> </ul>

## Our Stories : インテグリティのある組織をつくる

## 東アジアブロックにおけるインテグリティの浸透と価値観の共有



于 玲玲

三井物産(中国)有限公司 法務部  
副部長



コンプライアンスリーダー会議での議論(2020年1月)

三井物産は、ビジネスにおいて「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、2018年に「三井物産グループ行動指針—With Integrity(以下、「With Integrity」)」を策定、インテグリティとコンプライアンスについての考え方を改めて整理し、全世界のグループ会社で共有しました。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。

「With Integrity」をグローバルに浸透させていく上では、現地の言語へ翻訳して展開することはもちろんですが、現地での積極的な浸透活動が重要です。中でも北京、上海、広州、香港、台湾の各ユニットを擁する東アジアブロックでは、支店や出張所、ブロック内関連会社からも参加して開催される「コンプライアンスリーダー会議」を取り組みの核に据え、インテグリティのある組織づくりを強力に推進しています。



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

**インテグリティは、尊重され、信頼されるための行動姿勢**

東アジアブロックでは、総代表を統括責任者とするコンプライアンス推進体制を構築し、東アジアブロックCCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)の下、各種コンプライアンス活動を推進しています。私が所属する三井物産(中国)有限公司の法務部は、CCOをサポートする事務局として、上記体制の整備やコンプライアンス違反等発生時の対応、従業員へのインテグリティ・コンプライアンス浸透等を担っています。

企業のインテグリティは従業員一人ひとりのインテグリティから成り立っていると考えていますので、個人のインテグリティを高めてもらうこと、つまり、一人ひとりが「ほかの人や社会に尊重されるためにはどうすればいいか」を考えて行動してもらうことを重視して浸透活動を行っています。従業員からは、「『With Integrity』の趣旨は理解できるけれど、実際にどう行動すべきかが分からない」という声がたびたび聞かれます。「With Integrity」にも「判断に迷ったら」という内容で行動の指針が書かれていますが、私たちはさらに、「行動に迷ったら一人で悩まず、信頼できる人に相談してください」と伝えていきます。高いインテグリティ意識を持った信頼できる人に相談する



関係会社での「With Integrity」浸透活動・ワークショップ(2019年10月)

ことで、自分の判断により確信を持つことができます。まずは、私たち法務部員が、信頼される人、何でも相談してもらえたいと考えています。

**議論を通じ、支店や出張所、関係会社にも価値観を浸透**

東アジアブロックのコンプライアンス活動で最も重要な取り組みが、支店や出張所、関係会社を含め、地域ユニットごとに定期的開催している「コンプライアンスリーダー会議」です。東アジアブロック総代表、ユニット長、東アジアブロックCCOが出席し、インテグリティやコンプライアンスの重要性を直接伝える場であり、所属の異なる従業員が、インテグリティやコンプライアンスについて議論を交わす場でもあります。分公司や関係会社からはほぼすべての従業員が参加しています。

コンプライアンスリーダー会議では、インテグリティをより実践的に身に付けてもらうことを重視し、国内外の事例を引用し、その場にいたらどう行動すべきかを考え、議論してもらっています。ただ、インテグリティのある組織をつくるためには、年1~2回の議論では十分ではなく、常日頃からインテグリティを意識してもらう取り組みが必要だと考えています。そのためには、さきほど挙げたような高いインテグリティ意識を持つ人材がそれぞれの職場にいれば、自然とほかの従業員にも伝播していくのではないかと考えており、その影響力を最大化するための取り組みを模索しているところです。

**インテグリティの浸透が進む中でのさらなるチャレンジ**

東アジアブロックにおいては、コンプライアンス意識調査を隔年で実施していますが、インテグリティの認知度は向上しているという調査結果が出ています。最近では、従業員同士の会話の中で「それ、『With Integrity』に反していないですか？」

**インテグリティのある会社と****従業員の相互作用が、企業を持続的成長に****導いていくと信じています。**

という言葉も出てくるようになり、浸透してきているな、と嬉しく感じています。また、問題を早期に発見していくために、おかしいと思ったときに声を上げる「スピークアップ」を有効な手段と捉え、内部通報制度の積極的活用についても、継続的に発信してきた結果、報告・相談件数も増加傾向にあり、通報しやすいオープンな社内環境が醸成されつつあります。

現在の課題は、関連会社への浸透活動です。関連会社に共に投資している企業と、私たちとは、企業文化が異なることが多くあり、当社の価値観を浸透させていくことには難しさを感じています。今後は、関連会社の法務部と連携し、共同投資する相手企業の法務部と直接話し合うことで、より効果的な浸透活動とすべく、対応を進めています。

**インテグリティを深く心に留め、持続的成長を目指す**

企業が信頼を得るためには、どの国・地域に所在するかという区別なく、全世界に対し、事業活動を通じて貢献することが不可欠になってきています。世界に通用する「With Integrity」の価値観は、必ず私たちの強みになると思っています。

企業と従業員は一心同体です。会社はインテグリティのある従業員がいることを誇りに思い、また従業員はインテグリティのある会社で働いていることを誇りに思うようになれば、組織内のインテグリティは継続的に高められ、企業として持続的に成長できるのだと考え、そのための取り組みを加速していきます。