

## チーフエンバイロメント・サステナビリティオフィサー(CESO)メッセージ

商船三井グループでは2019年4月、SDGsへの貢献に向けた戦略立案・施策実施を統括し推進する、サステナビリティ推進担当執行役員を設置しました。一方で当時、当社が特に重視する環境問題への取り組みは営業部門である新規・環境事業推進部が担っており、どちらかと言えば事業推進を重視した体制だったと言えます。そこで、2020年4月に従来のサステナビリティ推進担当執行役員をチーフエンバイロメント・サステナビリティオフィサー(CESO)に改称し、環境も含めたサステナビリティを俯瞰した立場から管理・推進する役割と位置付け直すことにより、ローリングプランともより連動する形で、環境戦略や事業を通じたSDGsへの貢献を一段と強力に推進することにしました。また、改称と合わせて経営企画部内に環境戦略とサステナビリティ推進を専任で担当するチームが

設けられ、経営戦略とサステナビリティをより密接に連携させて推進していく体制が整いました。CESOとしての私のミッションは、結成から2年が経った社内へのSDGs浸透を行う全社横断的なプロジェクトチームや、2019年度に発足した環境経営委員会、そして海上輸送における環境負荷低減に欠かせない新規技術開発を担う技術革新本部など、サステナビリティに関連する各組織に横串を通しながら、戦略立案・施策実施を統括していくことです。当社備船“WAKASHIO”がモーリシャス沖で引き起こした座礁・油濁事故により、ダメージを受けた現地自然環境の復旧に関しても、長期的な観点から、内外のステークホルダーと広く意見を交換し、商船三井グループのサステナブルな取り組みを支えています。

### 産業全体と幅広く関わる私たちの事業において、社会的要請を先んじて察知し、応えていくことは必然の動きです。

現在、私たち企業をはじめ国や自治体など各構成主体が、SDGsや気候変動抑制に代表される非常に広範かつスケールの大きな社会的要請に応えることを強く求められています。その中で掲げられている課題は、人類にとっての半永久的なテーマであり、一見すると捉えどころがない難しい課題のようにも感じますが、私自身はこうした動きを必要以上にリスクとして恐れるべきではないと考えています。一海運事業者として社会やお客様の求めるニーズにお応えしていくことを起点として考えれば、現在のこうした社会的要請はど

れも不可欠で必然の流れであり、これに応じて長期的でサステナブルな、かつ戦略的な取り組みを推進していくのは自然なことです。

私はCESOであると同時にドライバルク営業本部長の役割を担っていますが、私の担当している事業部門においても世界は大きく変わりつつあることを肌で感じています。これまでも私たちは、お客様のニーズにお応えし、お困りの点を先読みし、それを解決するソリューションを提供することで差別化を図ってきましたが、その内容はビジネスの基盤となる安全運航の実践や、船の大型化・浅い港

でも大量輸送できる船型の開発など、いわゆる伝統的な海運業のスコープに入るものが主でした。しかし、現在では、お客様自身が環境問題をはじめとしたサステナビリティに関連するテーマといかに真摯に向き合うか、どのようなアクションを取るべきかという問題に直面しています。私たちはこのように変化するお客様のニーズにスピード感を持って対応する必要があります。産業全体と幅広く関わる私たちのビジネスにおいては、環境や社会の要請を見極め、

事業戦略に織り込んでいくことは必然のことであり、元来事業の根底に根付いている文化です。それぞれのテーマに対する個別の内容では様々なものがありますが、バリューチェーンにおけるパートナーである造船所などサプライヤーやお客様とともに、積極的にディスカッションを交えながら、これらの大きな課題を乗り越えるための対策に取り組んでいく。これこそが私たちのサステナビリティに関する取り組みの第一歩であると考えています。

### 「サステナビリティ課題」を日常業務へと浸透させることが今後の大きなテーマです。

当社グループがこれまでに取り組んできた施策を振り返ると、まずは2019年度、当社グループのバリューチェーンにおける社会に対するプラス要因とマイナス要因の洗い出しを行った上で、サステナビリティに関して優先的に取り組むべき「サステナビリティ課題」を新たに特定したことが大きな進捗として挙げられます。ローリングプランにおいては、主として経済的な価値や財務的な価値がフォーカスされがちな面がありましたが、今回の「サステナビリティ課題」の特定を機に、私たちが環境や社会、ガバナンスといった課題を、事業運営と切り離すことのできない、当社存続に関わる重要なものとして認識し、取り組んでいく姿勢を明確化できたのではないかと思います。

それ以外にも、環境の観点からは、ローリングプランの3本柱として環境戦略の推進とエミッションフリー事業のコア事業化に向けた動きを加速させてきましたし、2020年からのSOx排出規制強化への対応を着実に遂行しているほか、最近には経営が強くコミットする形で「環境ビジョン2.0」を新たに策定し社内外に対し打ち出すなど、多くの面で進捗が得られています。社会とガバナンスの側面においても、とりわけ2014年に特定自動車運送業務の取引に関連して違反する行為があったと認定されたことを一つの契機として、組織風土改革などのコンプライアンス、ガバナンスの強化に取り組んできており、これらのテーマに満点という状態はないものの、

着実に進展していると感じています。

一方で、全社目標である「サステナビリティ課題」の社内浸透と日常業務への落とし込みについてはまだ道半ばにあります。当社グループではこれまで、安全運航における「4ゼロ」など個別具体的に重要なテーマの達成度を測る指標を設定して取り組んできました。しかし、お客様のニーズにきちんとお応えをしていくための活動の中で、自覚がないまま「サステナビリティ課題」の解決に向けたステップを踏んでいる場合も多々あると認識しています。今後は、「サステナビリティ課題」の概念を社員に浸透させ、日常業務において自然と意識されるようなものに進化させていく必要があります。それを実現するためには、変化するお客様のニーズや社会的要請を捉えることから始まり、一人ひとりの社員の中でそれが当社「サステナビリティ課題」と結びつき、日常業務との繋がりが腹落ちして感じられるようなマインドセットを醸成することです。さらに言えば、社員がその日に行った業務の一つひとつが、マテリアリティの進捗にこれだけ関連しているだとか、どの程度まで進捗したとか、そういったことがすぐさま頭に浮かぶような状態を作り上げていく必要があります。KPIの設定ももちろんのこと、一段と踏み込んで日々の実務レベルでの関与度や進捗度を感じられるような形にまで落とし込みを進めていきたいというのが私の思いです。

### CESOとして、中長期的な視点のもとに社内のベクトルを束ね、当社グループの企業価値を高めていきます。

CESOとしての私の役割には、サステナビリティに関する取り組みを社内ですべて推進していくことと、それを社外の皆様にきちんとお示していくことの両方があると捉えています。社内での推進にあたっては、「サステナビリティ課題」という方向性を示す物差しが2019年度にできた一方、それを実践に結びつけるための翻訳作業がまだ必要な状況です。まずは、先にご説明したような「サステナビリティ課題」の日常業務への落とし込みに注力しながら、中長期的な視点のもとで社内のベクトルを束ね、当社グループの企業価値を高めていく。そのプロセスと成果を発信することによって、社外の皆様からのご評価も得られるよう努める所存です。

私はこれまでのキャリアではドライバルク部門での経験が長かったのですが、コーポレート部門でも力を発揮してみたいという思いも強かったので、今は非常に楽しみな気持ちです。ドライバルク営業本部長として営業の第一線に身を置きつつも、投融資委員長、経営会議メンバー、取締役と様々な視座から意見を吸い上げ、発信することができる現在の立場を存分に活かし、先人から引き継いだもののうち継続するべきものはきっちり継承し、変えるべきところは変革していくことで、当社グループのサステナビリティを一段上のものへと進化させていきます。

## CESOとして、環境戦略や事業を通じたSDGsへの貢献を一段と強力に推進していきます

田中 利明

取締役 常務執行役員  
チーフエンバイロメント・サステナビリティオフィサー