



今回の座談会にご参加いただいた三菱商事のCCUSタスクフォースのメンバー。写真左から小山真生さん、小崎知恵さん、中村富郎さん。\*奥村龍介さんは米国シリコンバレーよりオンライン参加。

## 三菱商事のスペシャリストたちが挑む「カーボンニュートラル」 グループ横断型タスクフォースで イノベーティブな「CCUS」に挑む

温室効果ガス削減を定めた「パリ協定」の目標達成に向け、2050年までにCO2排出を実質ゼロにするため、三菱商事が取り組むのが「CCUS」だ。30代の若手社員を中心とした10人規模のグループ横断型のタスクフォースで挑む。このCCUSの取り組みについて本誌編集長の片桐圭子が聞いた。

**パ**リ協定が示したCO2排出量削減目標を達成するための手段として、いま注目されているのがCO2s(Carbon dioxide Capture Utilization and Storage)。三菱商事でそのCCUSに挑むのは、それぞれ所属部署が違う、全社横断型のタスクフォースチームだ。今回は奥村龍介さん、小山真生さん、小崎知恵さん、中村富郎さんの4人のメンバーに、三菱商事が取り組むCCUSの内容や、その展望などを聞いた。

——そもそも「CCUS」という言葉があまり浸透していないですよ。どういうことなのか、具体的に説明して頂けますか。

**小崎** CCUSとは、地球温暖化の原因となるCO2を回収して有効利用(CCU)、または貯留(CCS)することを指します。CO2の排出を抑えるだけではなく、CO2を資源として回収して利用することで環境問題に取り組むと同時に、新しいビジネスを創出する。低・脱炭素社会実現のために期待されている技術です。

——CO2の回収や貯留というのは具体的にはどう行うのでしょうか。

**小山** 回収は、工場の排気ガス等に含まれるCO2を化学反応を起こしたり、膜で濾過したりして取

ションがすごく流行っていて、低炭素に取り組んでいるブランドの商品を身につけることはすごくクールなことだという意識が浸透していました。そうしたファッションで情報発信や意思表示をするのも個人でできることの一つだと思います。

**小山** ポップな人たちや最先端の人たちにインフルエンサー的にやってもらおうと浸透するでしょうね。

**中村** 私は先月までブラジルにいましたが、ブラジルでもサステナブルなことに取り組んでいる企業は多く、そうした企業を消費者が選んで意思表示するという流れもできていました。SNSを使ったビジネス戦略が上手く、日本も真似できることは多いと思います。

り除く方法があります。身近な例だと、炭酸飲料やドライアイスはCO2排出量の多い工場の排気ガスを使って作られているものなんです。実はもうCO2の再利用は実現できているので、問題は排出と再利用のバランスです。ネット排出量ゼロを果たすためには、CO2濃度が低い排気ガスからCO2だけを効率的に取り出すにはどうすればよいかのポイントになる。今はそこに取り組んでいます。将来的には大気中からのCO2の回収も可能になると思います。

### 脱炭素で先をいく欧米 カルチャーにギャップ

——CCUSを成功に導くために必要なことはどんなことでしょうか。

**小山** やはり、雰囲気づくりですね。マーケットの意識やCCUから作られた製品のプレミアム感を醸成していくことは重要です。欧米ではすでに進んでいて、日本でもそこに近づくための第一歩が政府が発表したネット・ゼロ宣言だったと思います。今後、コストを下げていくためには技術の成熟も必要です。

**奥村** ネット・ゼロの難しさは、その先端をいくカリフォルニアなどでは相当前から言われていたが、欧米の「難しいことをやるのがカッコいい」カルチャーと日本の「できないことは言わない」カルチャーとでは大きなギャップ



片桐圭子 Keiko Katagiri  
AERA 編集長



※この座談会企画はパーティションの設置をはじめとする感染症予防対策を講じた上で実施しました

### CO2で衣類も究極のエコ社会が実現

——この仕事で、自分に、あるいは次の世代に、何が得られると描いていますか。また、やりがいを感じることや、大切にしていることは？

**小山** CCUSは未来を「究極なエコ社会」にすることができ、一つのアイテムだと思っています。CO2リサイクルで代用できる製品もある。例えば、ウォッカやアルコール消毒液、コンクリート、ポリエステル、ガソリンなど、意外となんでもCO2で作れるんで

す。我々がいま作ろうとしているのはコンクリートやポリエステル衣類、ペットボトルです。将来的にはガソリン車もCO2を回収・再利用したガソリンで走らせることが技術的には可能です。

**中村** CCUSを社会に広く流通させるための仕組みづくりから参加できるというのは三菱商事らしいなと思います。始めるところの発射点が低いというか、作り上げていくのが大きい。チャレンジの面白さも感じます。

**奥村** JFKのムーン・スピーチではありませんが「難しいとわかっていてやるからこそやる」というシリコンバレーのとも言えるマインド

### 難しいからこそやる。

セットはすごく大事です。チャレンジを誇りにしている部分もある。仲間とこの感覚が共有できているうちは大丈夫かな、と思います。

### CO2はいずれ静脈的にリサイクルも当たり前

——今の仕事で未来にもたらすものはなんだと思いますか？

**奥村** CO2のインフラは100年後にはもう当たり前で、当然なほど困る静脈的なものになっていくと確信しています。例えば下水道って、紀元前2000年頃のモヘンジョ・ダロで最初に作られた時はものすごくイノベティブなものだったと思うのですが、今ではあるのが当たり前になってしまってますね。CCUSについても、100年後に、最初に取り組んだ



**奥村龍介** Ryo Okumura  
北米三菱商事会社 シリコンバレー支店  
エネルギー&カーボンマネジメント

チームとして我々を思い出してもらえたら、ちょっとカッコいいかな、と思いますね。

**小崎** 日本人は「もったいない」というコンセプトが浸透しているので、CO2でもその意識が高まれば再利用が進むはず。我々の仕事を起点に広まって、それが当然になっていたらいいな、と思います。

**中村** CO2が増えて温暖化が進めば、気候変動で住めなくなる地域が出てきたり、絶滅の危機に瀕する動物も増える。マイナスの変化を少しでも食い止め、環境問題に貢献できているという実感を持って働けるのはうれしいです。

**小山** 僕らの仕事は「CO2リサイクルは当たり前」というドミノの最初の牌になれば。本当にそれができたら誇らしいですよ。



## 難しいからこそそのチャレンジでシリコンバレー的マインドで「CO2ネット・ゼロ」に挑む

ムを組んだのでしょうか。

**奥村** CCUSというものを考えたときに、新しい産業そのものではないか、と。既存のビジネスとは少し距離をおいて、まずはまったく新しい産業として進めてみたほうが結果的に最終形に近くなるのでは、と思いました。

**小山** 知らない情報を知るためにも、他のグループの人とチームアップすることが必要でしたね。

### 仕事も働き方も新しい組織もイノベティブ

——奥村さんと小山さんがつながった最初のきっかけとは？

**奥村** 東京の担当者をお願いして、僕のやってみることに詳しくそうだな、興味のある人、全員と社内Zoomでつないでもらいました。そこで小山さんはじめチームの皆さんと出会いました。

**小山** このチームに参加してから、グループ外の人と話す機会のほうが多くなりました。上司の命令でなく、自発的な協力とか、何か面白いことやっというよってという雰囲気がこの会社らしい。結果的にこういうチームができたのも必

### ドミノの最初のひとつになれば誇らしいと思う。

CCUSタスクフォースは三菱商事内のグループ横断型チームであることも特色のひとつだ。経験やバックグラウンドの全く異なる者同士でチームが結成されて2

年。グループ横断型でチームが結成された経緯やメリット、その難しさや課題についても聞いた。

——なぜ、グループ横断的にチー



**小山真生** Masao Koyama  
三菱商事株式会社  
金属資源グループCEOオフィス  
ローカーボントスクフォース

### サステナブルはカッコいいと浸透させていく。



**小崎知恵** Chie Kozaki  
三菱商事株式会社  
天然ガスグループCEOオフィス  
カーボンリサイクルユニット

# 組織の壁を越えたチームの理由。

## 「イノベータータイプな仕事にはイノベータータイプな組織が必要」

然なのかな、と思います。

——みなさん、お仕事をかけもちしているということでしょうか。

**小崎** 私は自分から希望してタスクフォースに参加したのですが、今は社内での理解もあり、この仕事をメインにさせてもらっています。

**小山** 僕も途中から専任でやらせてもらえることになりました。

**中村** チームに入ったばかりですが、専任でやらせてもらっています。このようなチャレンジを会社としてもバックアップしてくれる

のは、良いカルチャーだと思います。

——それぞれが専任でも、一つの部署にはしないのですか。

**奥村** それぞれ違う場所にいることがオープンでイノベータータイプな発想につながる部分もある。成長余地がより広がるのではと思っています。

——やりにくさは感じませんか？  
**小崎** メンバーの仕事の状況は100%見えてこない。誰かがすごく忙しくて、マンパワーが足りないというときにも、気づきにく

### 所属が違って、 同じ志を持つ同士 の推進力がすごい。



中村富郎 Tomiro Nakamura

三菱商事株式会社  
総合素材グループCEOオフィス  
事業構想・デジタル戦略ユニット



いですね。そこは定期的な会議や、周りを気遣うことでカバーしあっています。

**小山** ただ、今はテレワークが多くなり、所属が同じだからといって毎日会えるわけではない。そういう意味ではグループの壁や縦割りなどはあまり気にならなくなってきたと思います。

変化の激しい世の中で、産業の垣根を越えたビジネスもめまぐるしい勢いで生まれている。CCUSもまた、産業の垣根を越え、多くの業界関係者と関わるため、「総合格闘技」とたとえられる。多様な産業との接点を持つ三菱商事は、そのレンジの広さを十二分に生かせるという。

### CCUSは「総合格闘技」志を共に発信していく

**奥村** 最初、このチームを作るときに、どんな組織を設計したら、これから新規ビジネスを量産していくための再現性が生まれるかも議論しました。みんなスペシャリストですし、CCUSは総合格闘技なので、やっぱり機能的な組織にして、プロジェクトチーム体制にしよう、と思いました。

**小山** 最初、10人ぐらいでチームアップしましたが、今はすでにカ

ジュアルに意見交換する人は社内1000人ぐらいいると思います。

**中村** タスクフォース内には上司部下の関係がないので、方向性が定まらず停滞することもあるのかと思いましたが、実際にチームに入ってみると、皆さんが同じ方向に向かって全力で進んでいる。非常にうまく機能しているな、と思います。

**奥村** 僕らの仕事は面白けれどやっぱりわかりにくい。発信力も大事だと思います。啓蒙的な「エバンジェリスト」の部分も求められている。今後の課題ですね。

### AERA 編集長 片桐圭子の編集後記

アルファベットやカタカナばかり出てくる資料を眺めながら、きっとツンケンした人たちが出てくるんだろうな、と警戒していました。でも実際にお会いしたら、すごく泥臭いというか、アナログっぽいというか。使っているツールや組織の作り方は今風ですが、「やってやる!」というモチベーションの部分は昭和のスポコンに近かった。数年のうちに、彼ら発のCCUSムーブメントが巻き起こるという確信を深めた取材になりました。