

# 経営基盤の強化

## 三井物産 インベスターデイ2017 Corporate Officers パネルディスカッション

代表取締役副社長執行役員 CCO : 鈴木 慎

代表取締役副社長執行役員 CAO : 田中 聡

代表取締役常務執行役員 CDO : 北森 信明

ファシリテーター: 梶原 伸洋 (株) エッジ・インターナショナル代表取締役社長

2017年6月に開催した三井物産 インベスターデイ2017での  
パネルディスカッションを基に、新中期経営計画の重点施策のうち、  
主にガバナンス・人材・イノベーションの強化に焦点を当てて、  
各オフィサーが具体的な取り組みについてご説明します。



### 鈴木 慎



### 田中 聡



### 北森 信明

CCO (チーフ・コンプライアンス・オフィサー)  
コーポレートスタッフ部門担当  
(秘書室、監査役室、人事総務部、  
法務部、コーポレート物流部、  
新本社ビル開発室管掌)、  
BCM (災害時事業継続管理) 担当、  
新社屋建設担当、  
コンプライアンス委員会委員長、  
ダイバーシティ推進委員会委員長、  
緊急対策本部本部長

CAO (チーフ・アドミニストレイティブ・オフィサー)  
CIO (チーフ・インフォメーション・オフィサー)  
CPO (チーフ・プライバシー・オフィサー)  
コーポレートスタッフ部門担当  
(経営企画部、事業統括部、IT 推進部、ビジネス推進部、  
広報部、環境・社会貢献部、各業務部管掌)、  
国内支社支店担当、  
直轄地域担当、  
イノベーション推進対応、  
環境担当、  
情報戦略委員会委員長、  
サステナビリティ委員会委員長、  
イノベーション推進委員会委員長

CDO (チーフ・デジタル・オフィサー)  
プロジェクト本部、  
機械・輸送システム第一本部、  
機械・輸送システム第二本部、  
ICT 事業本部担当、  
デジタルトランスフォーメーション担当

## 地球環境課題へのアプローチ

ファシリテーター：地球環境、とりわけ気候変動という課題への具体的なアプローチをお聞かせください。

田中：当社が手掛ける資源・エネルギー事業やインフラ事業は、プロジェクトを進めていく過程で、環境アセスメントなどについて現地政府からの許認可が必要となるのですが、気候変動の影響が大きくなるにつれ、その許認可のハードルも高まってきています。私は以前にサハリンⅡプロジェクトに従事した際、環境面での許認可を取得するまでに大変苦労しましたが、今振り返れば、しっかり対応したことで、今に繋がる持続性あるプロジェクトの一つになったのだと思います。規制や許認可のハードルは事業リスクの一つですが、世の中の変化を見据えて、プロアクティブに対応していかなくてはなりません。

また、気候変動問題に対する当社の取り組みとして、最もわかりやすいのは再生可能エネルギーへの取り組みです。当社の持分権益発電量は10.4GWあり、そのうち約20%が再生可能エネルギーとなっています。このようにポートフォリオの一部を環境対応型のものへシフトしていく取り組みもあれば、技術力を発揮して一般的に環境負荷が高いとされる資源をうまく活用していく取り組みもあります。例えば石炭だと、依然需要の大きいアジアの新興国で、当社は高効率発電で環境負荷の低減を実現する超超臨界圧プラントの導入を進めています。このほか、再生可能エネルギー

は出力が不安定という課題があるため、発電した電気を蓄積して、AIも用いた需給調整を行うことで、全体のエネルギー効率を上げるといった新しい取り組みにも着手しています。

## イノベーション機能の強化

ファシリテーター：今回打ち出した「Digital Transformation(DT)」戦略ではどんなことに取り組めますか。

北森：当社が有する数多くの現場で収集した貴重なデータにAIを融合させて、コスト削減や売上拡大を図るほか、デジタルの力を使って既存のビジネスモデルを変換し、新しい価値を生み出していく戦略です。その戦略を担うのが、2017年5月に新設したDTチームです。経営企画部イノベーション推進室の社員をはじめ、大学で人工頭脳を学んできた新入社員や、連結子会社の三井

情報(株)の技術者が名を連ねます。

営業現場からは、すでに70~80ものDTに関するアイデアが上がってきており、DTチームではそのうちの何件かについて具体的な案件へ仕立てている最中です。先ほど田中副社長が述べた発電事業の現場では、各設備に備え付けたセンサーから得られるデータを収集し、故障予知や効率化、需給予測などへ活かしています。また、製造を手掛ける子会社では、同様に得たデータを用いて、ファクトリーオートメーション化に向けたソリューションを提供しています。

これまでインターネットの世界では、主に米国のITプラットフォーマーが主導役となることが多かったのですが、IoTとなると「現場」が必要となります。各産業でリアルな場を世界中に持つ当社にとって、これは大変大きなチャンスです。デジタル技術を使いこなし、社会的な課題、産業的な効率化にグループ一丸となって取り組んでいきます。



## ガバナンスの強化

ファシリテーター：三井物産のガバナンス体制の特徴をお聞かせください。

田中：当社が手掛けるビジネスは、国や地域、産業、業態、どの面においても多岐にわたり、晒されるリスクも現場によってさまざまです。そのため、それぞれの分野に精通した執行責任者に権限を持たせ、迅速に意思決定できる体制を整備するとともに、各現場の意志決定に透明性を担保する仕組みも備えています。

また、当社は監査役会設置会社ですが、監査役制度と委員会制度に明確な優劣の差はなく、採用した制度をどう有効に使いこなすかが肝要です。当社の場合、監査役の任期は4年と比較的長いので、取締役・経営陣への牽制機能として、社外取締役・社外監査役とともに、会社のことをよく知る常勤の社内監査役が果たす役割は大きいと言えます。一方で短所は、日本独特の制度であるため、海外の機関投資家の皆様にとって、わかりにくい制度だということです。その点を踏まえて、今後、このインベスターデイのような機会を通して、より丁寧に説明していきます。

鈴木：すでに当社の社外取締役は多彩な顔ぶれとなっていますが、このたびRio Tinto社の元CEOのサミュエル・ウォルシュ氏も加わり、多様性は一層進みます。ウォルシュ氏選任に先立っては、私も何度か直接面談しましたが、これまでの実績や経歴に申し分なく、また大変

な紳士で、美術やオペラなどにも造詣が深く、私もこれからいろいろと教わることを楽しみにしていますし、取締役会も今まで以上に議論が盛り上がるでしょう。

## 人材の強化

ファシリテーター：人材面における課題や取り組み方針をお聞かせください。

鈴木：「人が仕事を作り、仕事が人を磨く」という言葉が古くから当社にあります。やはり優秀な人材がいなければ仕事も作れませんし、仕事を作れなければ人を磨くこともできません。競争力強化に向けて、人材獲得競争がますます激しくなる中、優秀な人材を継続的に確保しながら、4万3千人の連結従業員一人ひとりの生産性を高めていくことが求められます。

北森：商品軸、機能軸、地域軸での専門性の「深さ」を縦棒に、ゼネラリストとしての知見の「広さ」を横棒に見立てて「T字型人材」と言いますが、この縦棒と横棒がうまく合わさっている人材が当社には多いです。今後は、縦棒が2~3本の「π字型人材」がもっと増えてほしいと思います。

鈴木：そのため、新中期経営計画では「最適人材の登用」と「個の強化」を掲げました。当社にはグローバルなタレントプールがあり、その中からベストタレントを必要な場所で登用します。例えば、グループ会社や海外関係会社に対し、ベストマネジメントミックスを狙って人材を派遣する場合、必ずしも日本の日本人が出向するわけではなく、海外拠点で採用されたプロパー社員を派遣させるなど、適材適所をグローバルに実践しています。

また、一人ひとりの潜在能力を最大



限に引き出すことを目的に、時間単位の有給休暇や、モバイルワークを2016年から取り入れたほか、2017年6月からは個人単位の時差出勤制度もスタートしました。さらに、評価・昇格・報酬体系を見直したり、現場を経験する機会をもっと増やしていく考えです。

田中：私は、アジア・大洋州本部長時代に、国籍や性別に関係なく、やる気と能力のある人材がより活躍できる場を整備し、とても大きな手応えを感じました。書類も会議も全て英語にして、社員間で情報の格差が生まれないようにしたこと、優秀であれば国籍に関係なく幹部に積極的に抜擢しました。また、現地で採用したスタッフも海外転勤や他の事業会社へ出向させるなど、活躍の場を増やしています。「個の強化」には、制度を変えようとするだけでなく、このように制度の運用を見直して、実例を積み上げていくことも必要だと思います。

鈴木：「個の強化」に向けては、社員と当社が出資する新しい社内ベンチャー制度もスタートしました。入社7年目以降の社員が、事業アイデアを安永社長にプレゼンし、いくつかの選考を経て、最終的に1~2件を選定します。退職して起業する若手も出てきている中で、社内にとどまって起業するののも一つの道であり、当社の新規事業開発にも繋がると期待しています。



### 既存事業、グループ会社の競争力強化

ファシリテーター：最後に、既存事業、グループ会社の強化に向けた取り組みについてお聞かせください。

田中：当社の事業群の中には、潜在価値を十分に引き出し切れていないものも少なくありません。そうした事業をリストアップし、対象となる事業に対しては、中途採用の人材も含む社内横断的な専門チームを送り込み、物流コスト効率化、在庫適正化、調達コスト削減、業務プロセス改善、営業生産性向上、管理会計深化といった現場支援を通じて、潜在価値の実現に徹底的に取り組めます。

北森：デジタル技術の活用による当社グループの競争力強化を目指し、DTチームを中心にAIベンチャーやメーカーなどと連携しながら、いわゆるオープンイノベーション型で、DTを推進して

いきます。また同時に、現場でオペレーショナルテクノロジーとデジタル技術を掛け合わせて、新たな価値を創出できる人材を、若手を中心に育成しつつ、当社全体でDTマインドを醸成していきたいと考えています。

鈴木：競争力強化には、必要なところに必要な人材を適時的確に投入することが重要であり、またそれができるのが当社の大きな強みだと言えます。2017年3月期は、非資源分野の強化を進める中で、主として資源・エネルギー分野から、人材を約60名ほど異動させました。各自、異動先・出向先で大変活躍しており、受け入れた側も大いに刺激を受けていると聞いています。新中期経営計画では、営業現場のニーズに応じて、コーポレートスタッフ部門から、プロ人材を数十人規模で異動させる予定です。まさに総合力の発揮であり、全体最適を通じた適材適所をこれからも一層進めていきます。