

## ESG Day 2021 パネルディスカッション

開催日:	2021年12月3日(金)	
パネリスト:	代表取締役社長 CEO	堀 健一
	社外取締役	江川 雅子
	社外監査役	松山 遙
モデレーター:	代表取締役常務執行役員 CHRO	竹増 喜明

1. 取締役会及び各種諮問委員会について、当社のガバナンス体制・仕組み・活動状況について実効性の観点からユニークな点はありますか。

<江川>

- 1つ目は監査役が活発に発言し、妥当性に関しても意見を述べており、指名・報酬・ガバナンス委員会にも積極的に参加している点です。2つ目は情報提供が充実しており、取締役会前のブリーフィング、社外役員会議に加えてフリーディスカッションも設定され、社外役員同士や、取締役会場で自由闊達な議論ができています。3つ目は役員に女性が4人、外国人が2人いることに加えて、専門性・経験・年齢などの面でメンバーの多様性も担保されている点です。

<松山>

- ガバナンス委員会が設置されている点です。近年コーポレートガバナンス・コードではガバナンス体制の随時見直しが求められていますが、取締役会での議論の前にガバナンス委員会で忌憚のない意見交換がなされています。例えば、取締役会に付議する議案、機関設計などについてガバナンス委員会で執行側とも積極的な意見交換をしています。

2. 個別の投融资案件や事業ポートフォリオの議論について、当社では幅広い事業分野で様々な案件が議論されておりますが、必要な議論が尽くされ、また対等で公正な議論を担保するための仕組みや雰囲気作りができていますでしょうか。

<松山>

- 当社の取締役会では専門的知識を求められる案件も多いですが、充実した事前ブリーフィングがあります。事業ポートフォリオについては、コーポレートガバナンス・コードで事業ポートフォリオの見直しやあり方の議論が求められていますが、当社は早くから事業ポートフォリオについて取締役会で議論してきたと感じています。個別案件においては、社外役員の要請を受けて各案件の三井物産全体における位置付けの説明を取り入れ、またポートフォリオ管理委員会という執行側の会議体での事業ポートフォリオの議論が定期的にと取締役会に報告されています。

<江川>

- 事業ポートフォリオのレビューでは、事業・地域などのバランス、成長性・収益性、脱炭素に

向けた取組みなどを議論しています。個別案件については、取締役会・社外役員会議での議論、及び個別プロジェクトの視察などで理解を深めています。また、多様な専門性を持った取締役・監査役により深い議論ができています。

- 堀社長としては社外役員から取締役会や諮問委員会にて活発、且つオープンにご発言をいただいていると感じていますか、またどのような時に社外役員の意見が有難いと感じていますか。

<堀>

- 当社の取締役会と諮問委員会では、活発で深みのある議論が行われていると思います。特にマクロ的視点から会社のあり方、ポートフォリオについて議論しており、取締役会にかかる個別の重大案件についても幅広い見識から率直なご意見をいただけていると思っています。例えば、社外役員からの重大な指摘により、過去には取り下げに至った案件もあります。また数回の取締役会を経て丁寧な討議を重ねた結果、案件推進上の対応方針やバックアッププランの良質化が進み、最終的に取締役で合意形成に至って推進となった案件もあります。このようなプロセス自体が有効、且つ重要と考えています。
4. サステナビリティや中長期的な経営課題に対する取締役会の役割について、取締役会でのサステナビリティ関連報告や個別案件の審議に際してお気付きの点、またサステナビリティの観点から取締役会を通じた社外役員の役割についてどのようにお考えでしょうか。

<松山>

- サステナビリティは、特に当社は資源・エネルギーが強い総合商社と認識されており、大きな課題と感じています。当社は全世界でビジネスを推進しているため、日本だけでなく全世界の動きを感じながらビジネスを展開する必要があります。当社は、コーポレートガバナンス・コードでサステナビリティが謳われる以前から気候変動やサステナビリティへの課題認識を持っていました。また、気候変動・サステナビリティという観点は日本よりも先行して議論が進んでいる国にアンテナを張って議論することが重要と考えています。
- 社外役員の役割は、社内取締役の目からは見えないような視点をぶつけることだと思います。多様なバックグラウンドを有する社外役員の存在は大きな特徴です。それぞれのバックグラウンドから真摯にサステナビリティ・気候変動について、社外役員の多面的な視点から議論しています。

<江川>

- 当社は他の会社に比べてサステナビリティに対する取組みは進んでいると思います。2015年の早い段階でマテリアリティを特定し、他社に先駆けて脱炭素に向けた目標を公表しました。サステナビリティ委員会も頻繁に開催しています。個別案件の審議も、これまでは収益性・成長性など経済的な側面からの議論が多かったのですが、最近は温室効果ガス排出量のインパクトなども議論するようになりました。

- 社外役員の役割は中立な視点で意見を述べることでと思います。特にサステナビリティの問題は、国内外、世界の地域毎に考え方も異なり、また変化も激しいので、アンテナを高く情報収集を行い、貢献することを心がけています。

5. 当社のサステナビリティ推進の観点から中長期的な経営資源の配分や事業ポートフォリオに関する議論についてどのような課題を感じていますか。個別案件の議論を通じて特に意識をされていることはありますか。

<江川>

- 1 つ目の課題は、脱炭素に向けた気候変動への対応とそのためシステムの転換を図る一方で、当社の企業価値を向上させるという両方をバランスさせた意思決定を行うことの難しさです。投資家の考え方も変化します。一気にカーボンゼロに移行するのではなく、トランジションが必要な地域もあり、世界全体でこの気候変動問題への取組みという複雑なパズルを解くために、具体的にどのようにポートフォリオを入替えるかという判断する必要があります。
- 2 つ目の課題は、事業ポートフォリオ議論における基準です。当社では昨年から ROIC を導入し、また温室効果ガス排出量も考慮しながらポートフォリオを議論していますが、最適なポートフォリオ構築するためにどうすべきか、つまり、長い時間がかかる案件もあり、その入口の段階から適切な判断ができるプロセスをどのように構築するかというものです。

<松山>

- 当社の事業ポートフォリオを考えるとときの難しさは、時間軸が長いということです。案件が成果に至るまで、普通の事業会社の投資案件以上に時間軸が長く、例えば 5 年後、10 年後の事業環境は大きく変化している可能性がある中で、3 次元で事業ポートフォリオを考えなければならぬところが難しいと考えています。
- もう 1 つの課題は、当社は多角的にビジネスを進めており、既存ビジネス以外の新しい事業についても取組みを進める必要があります。特に AI、デジタルなど、これから急速に世の中の仕組みや事業が変わっていく中で、既存事業に加えて新規事業を育てるという観点からのリソース配分、人材育成などに取組んでいく必要性を感じています。

6. 堀社長として、中長期的な経営課題を議論する上で社外役員に期待をしたいこと、ご助言を頂きたいことなどはありますか。

<堀>

- 当社の事業の作り方について、時間軸の話があった通り、当社はその時間軸に対して社会や様々な経済主体がどういったものに価値を見出してくれるか、或いは地球的な課題が今どういう性格付けになって、どういう認識にあるかということを絶えず理解する必要があります。それらは当然変化して行く為、様々な知見を持った人たちの意見と展望を集め、一体感のある我々の景色を作っていく作業が非常に大事だと思います。当社の社外取締役、社外監査役の皆様はそれぞれが独自の視点と長年のネットワークから見てこられた展望を、取締りに

提供していただけるので会社全体として深みのある、立体感がある景色が見えてくると考えています。

- 引き続きディスカッションを深めていきたいと思っています。秋頃にフリーディスカッションを行い、ほぼ一日かけて自由に討議していただく場があり、経営側としては楽しみでもあり、同時に健全な緊張感を持って臨む場でもあります。このような議論が毎年なされており、正式な取締役会及びオフサイトでの議論を通じて引き続きご指導をお願いしたいと思います。