

## インベスターデイ 2022 パネルディスカッション サマリー

---

開催日：	2022年12月2日（金）	
パネリスト：	代表取締役社長 CEO	堀 健一
	社外取締役	小林 いずみ
	社外取締役	Samuel Walsh
ファシリテーター：	フィナンシャル・タイムズ東京支局長	稲垣 佳奈 様

投資家から ESG の基準の引上げに対するプレッシャーがかかっていると思います。三井物産のビジネスモデルはこのような ESG に関する要請に対応できるのでしょうか。

<小林>

- ここ数年間、当社の取締役会では事業ポートフォリオの変革が大きな論点となっています。特に、社会や環境問題関連の変わりつつあるニーズについてです。最近、これまでの投資が実を結びつつあると実感しています。ヘルスケアの分野、IHH を例に取り上げたいと思います。ヘルスケアビジネスの視点では、IHH の発展は大きな成果であり、また製薬、医療機器やヘルスケア関連の R&D のような他の投資につながっていく見込みで、当社のヘルスケア事業の更なる成長につながっていくと思います。
- ヘルスケアは日本のみならず、世界でも大きな関心を集めています。当社はこの領域での取組みを進めていますが、ヘルスケアと他の領域の事業を組み合わせ、社会課題の解決に資する事業を形成するという新たなステージにきています。例えば、食品、ニュートリション、エネルギーといった領域での連携は可能であり、三井物産にとって将来の収益になると考えています。

ロシアのウクライナ侵攻を受けて商品価格が高騰し、三井物産のエネルギー事業は堅調な業績となっています。一方で、三井物産は事業ポートフォリオの多様化という長期戦略を持ち、ヘルスケア領域への投資はその一例です。三井物産の多様化に向けた戦略は成功しているのでしょうか。

<Walsh>

- 事業ポートフォリオの多様化は長い旅路ですが、当社は迅速に進めていると思います。堀社長のプレゼンテーションでもお話がありましたが、事業ポートフォリオの変革はエキサイティングです。シクリカルではない領域への投資を増やすことは、安定性や持続的な収益の創出につながるため、重要です。ご指摘の通りエネルギー価格や商品価格は高騰していますが、それらは投資の資金源となっています。また、小林さんがおっしゃった通り、脱炭素化は当社にとって様々な投資機会となります。そして、それらの事業を通じて GHG や気候変動のインパクト低減に貢献していきます。
- もう一つ大切な点は、各事業におけるオペレーターシップです。当社はこれまで、多くの領域でマイノリティのポジションを取ってきましたが、Trading house からオペレーターへ移行により、スキルの獲得が必要でした。今ではそのスキルを備え、当社がオペレーターとなる事業の数も増えつつあります。良質な事業で持分が大きければリターンも大きくなりますので、オペレーターとなることは重要で

す。一方、小林さんのご指摘の通り、ガバナンスやコンプライアンスも重要になります。当社がオーナーシップを取る事業においては、最高基準のガバナンスの発揮が重要になります。

- 最後にもう1つ、ESGについてです。ESGを遵守するということは、我々の義務だと思っています。堀社長もプレゼンテーションで言及しましたが、消費者やコミュニティなどの要請は高まっており、企業はESGに関する課題の最前線に立つ必要があります。

三井物産のビジネスモデルの進化について、Walshさんが言及されたような変化についてお聞かせください。

<堀>

- Walshさん、小林さんそれぞれの視点から事例をいただきましたが、取締役会での議論について1点付け加えさせてください。
- 当社の取締役会ではフリーディスカッションの時間を設定しており、戦略の方向性について議論します。我々としてヘルスケアのエコシステムで何をすべきか、長期のエネルギートランジションにおいて何をすべきか、そして、強い収益力を維持しながら事業ポートフォリオを入替え、新しい機会を取り込んでいくために何を守るべきか、などを議論しています。
- このような議論は非常に重要だと思います。小林さんがおっしゃった通り、ヘルスケア・ニュートリションのエコシステムは成長しており、そして食料の領域も包含するようになり、また、自然資本の保存にもつながっています。また、Walshさんがおっしゃった通り、三井物産がそれぞれの事業においてより主体的な役割を果たすことになれば、エネルギートランジションの取組みにおいて、もっと幅広い提供機能を持つことになるでしょう。取締役会の議論によって会社の方向性が定まってくるので、この議論は大きな価値を創造していると思います。

多くの日本の企業は、コーポレートガバナンスの改定に伴い社外取締役を取り入れています。その実効性については疑問を持っています。経営陣に対して異議を唱えているのか、より活発な議論を行おうとしているのかということです。三井物産の取締役会の議論はどのように進められているのでしょうか。また、Walshさんと経営陣の意見が異なったときの事例をご紹介します。

<Walsh>

- 三井物産は社外取締役を関与させ、そのスキルや経験を高めているところが素晴らしいと思います。当社は、社外取締役からのインプットと関与を最大化するための仕組みとして、取締役会前に事前ブリーフィングを設定しています。事前ブリーフィングでは、社外取締役は、取締役会では時間がなくてできないような詳細な質問ができ、また一段下の階層の説明者から質問に答えてもらうことができます。この仕組みによって社外取締役は、その投資に対する立場、即ち支持するのか、それとも支持しないのかについて表明ができます。
- 私が取締役会に入って間もない頃、私の経験からすると長期的には良いとは思えない案件がありました。私は事前ブリーフィングで懸念を伝え、その翌朝、経営陣とのセッションでフォローアップし、また取締役会でも意見を述べました。三井物産の取締役会はコンセンサスを原則として運営されているので、9人の社内取締役、5人の社外取締役が満場一致での合意を目指します。社外取締役は自分たち

の視点からよく検討し、取締役会以前に立場を伝えています。私が支持しなかった案件があり、事前ブリーフィングのときに伝えました。私が取締役会でその案件を認めなかったことはサプライズにならなかったと思います。その取締役会では、議長より、その案件は推進しない旨の発言がなされました。よい結果だったと思いますし、その意思決定を今振り返っても良い結果だと思います。

社外取締役との議論は、意思決定にとって有益なのでしょうか。

<堀>

- 社外取締役との議論や対話を真剣に受け止めています。同時に我々の意思決定における一連の行動を、一流のグローバル企業のやり方と比較する良い機会と考えており、我々もそのような企業としてみなされたいと思っています。例えば、Walsh さんが挙げた例は、そのような考え方を反映していると思います。率直な意見交換、つまり会社の説明責任のレベルを高めるための試みは、非常に重要です。取締役会での活発な議論によって達成できると思います。

三井物産は従業員に対する投資に力を入れていますが、三井物産の人事戦略はどのあたりが他社と比べてユニークだと思いますか。というのも、多くの企業が人への投資について強調しています。

<小林>

- 三井物産は様々な人材開発プログラムがあります。リーダーシップ研修や若い人たちのための研修もあります。私もその多くに参加させていただいて、とても興味深く思いました。人材開発の取組みではないのですが、私の視点では人材開発の非常に良いツールとして、Moon という取組みについてご紹介します。
- Moon は、社内の新規事業の支援プログラムで、誰でも申し込むことができます。同様の取組みを進める企業も多いですが、私が見る限り成功している企業は多くありません。しかし、Moon は成功していると感じており、まだ小さいですが、多くの新しい事業が生まれています。成功要因の1つはトップマネジメントのコミットメントだと思います。トップマネジメントだけでなく、ミドルマネジメントも恐らく4つの方法でMoonを機会と考えています。1つ目は、新しい事業の機会を見出すということ、また人材開発に有益なツールだということです。ここでは、若い世代が新しいことに挑戦しています。3つ目は、三井物産の人材だけでなく、異なるアイデアや考え方を持つ外部の人たちとの取組みを通じて、三井物産という箱の外で考えていることです。4つ目は、そのビジネスプランが成功するかどうかに関わらず、その事業においてCEOという役割を経験することができます。このCEOの経験は、リーダーシップ育成の強力なツールとなり、会社全体を俯瞰して物事を見ることができるようになります。Moonという取組みに人材開発に活用する意図があったかどうかわかりませんが、とても興味深いプログラムだと思います。三井物産の若い世代の多くがエネルギーに溢れ、新しいことにチャレンジするマインドセットを持っている1つの理由はこの取組みにあると思います。

グローバルでの人材獲得という観点で、三井物産の機会と課題は何でしょうか。最近の人材獲得競争についてどうお考えですか。

<Walsh>

- 三井物産はグローバル企業で、グローバルで人材ポートフォリオを持っています。人が最も強力な資産であり、当社には多くの優秀な人材がいます。三井物産は良いブランドとレピュテーションを有しており、先ほどお話しした事業ポートフォリオの入替えは、世界中の全社員の関心毎となります。当社は社員のスキル、経験、貢献度などを登録するシステム、Bloomを開発しました。これらの情報を共有し、活用することで、案件推進において、会社は誰が最も適任なのかを決めることができます。また、各部門にてオペレーションを実施していますが、率直に申し上げて、部門間のシナジー効果も出てきます。各部門のオペレーション方法、販売機会をシステムによって橋渡しすることができます。Bloomは当社のD&Iを活用するという観点から、とても重要な取組みだと思います。D&Iは重要であり、私は当社のダイバーシティの取組みがあるからこそ、ここにいます。

パネルディスカッションの締めくくりとして、なぜマネジメント・フィロソフィーの中心に人材を置いているのか、教えていただけますか。

<堀>

- 「人の三井」は、当社を表現する言葉としてこれまで常に使ってきているものです。当社は全社員に対して忠実でありたいと思います。これはミドルマネージャー、執行役員、そして取締役を含めます。当社の取締役はとても活発で、できる限り事業の前線に足を運び、現場で懸命に働く社員に会っています。
- 小林さんは、Moonに関わっている人たちを激励いただきました。Walshさんは、地理的な要因もあり、特にオーストラリアにおいて、常に当社社員と接してくださっています。私が素晴らしいと感じていることは、表現は異なると思いますが、社外を含む取締役、経営陣、ミドルマネージャーまで様々な階層の人から、当社社員は励ましの言葉を受けているということです。そして、このことは社員が成長するための大きな原動力になると思います。
- 三井物産は社員に素晴らしいネットワークを提供したいと思っています。小林さんにご説明いただいたMoonはパロアルトと東京で、社外ネットワークを興味深いやり方で提供しています。Walshさんにご説明いただいたBloomは内部人材を結び付ける方法で、様々な案件に取り組むために機能横断的で多様なチームを編成することができます。様々な階層の役職員がこういった話をするすることで、三井物産における人材開発を促進していますし、このような考え方を価値観の中核に置き続けたいと思います。

以上