

インベスターデイ 2022 パネルディスカッション 質疑応答

開催日： 2022 年 12 月 2 日（金）
回答者： 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

<質問 1>

堀社長から取締役会にて大方針を議論されているとのこと説明がありました。脱炭素というテーマにおける大方針について、どのような議論がなされていて、次期中経を意識したとき、どのような投資の方向性になるのか教えて下さい。

<堀>

当社の取締役会では、特定のテーマを提示して自由にディスカッションする機会を設けることがあります。一例として、低炭素化の流れの中で当社はどのように対応すべきか、というセッションをもったことがあります。当社は既存の仕事を低炭素化していく、事業ポートフォリオにおける二酸化炭素の排出量をコントロールしていくと同時に、再生可能エネルギー、水素やアンモニア等々の新技術への投資も含め、新しい低炭素化社会の先行投資プロジェクト開発を進めていく必要があること、そしてその時間軸、どれぐらいのポートフォリオ転換を行っていくかといったことについて、幅広い議論がなされています。そして大事なことは、経済性を確保しながら責任ある企業行動を取っていくことです。将来、当社自身が二酸化炭素の排出を充分コントロールした状態で、安定的なエネルギー供給や当社の様々な仕事が低炭素社会に適合することを担保するために、次の中期経営計画の3年間での様々な施策について、今まさに議論しています。2030年に向けての指標も意識しながら、足元で起きている具体的なプロジェクトを睨みながら、中期経営計画を固めたいと思っています。

<質問 2>

方向性という意味では、脱炭素化は既に掲げており、その方向で議論されていると認識します。ウクライナ紛争が起きて、その方向性に対してのスピード、やり方など、何か変えなければならない、といった議論はあるのでしょうか。

<堀>

ウクライナ情勢を含めた地政学的なリスクが益々高まっていく想定を持った方が適切と考えています。そのためには、当社が今まで進めてきた、エネルギーならばエネルギーの調達分散のスピードとそのレベルをさらに上げていく必要がある、というような議論になっています。従い、例えば、ガスの開発は世界中の多くの地域で進めていますが、それらをしっかり完遂して、調達分散ができるように、あるいは再生可能エネルギーであれば、地域毎の自然条件や経済条件が異なることも踏まえながら、グローバルのポートフォリオをつくっていくことがさらに大事になる、という議論をしています。

<質問3>

最近3年ほど、当社の資源以外の事業の業績が著しく改善しています。現在の事業環境が業績の押し上げ要因になっているところもありますが、三井物産の独自の要因として、どのような取組みが業績改善に効果を発揮しているのでしょうか。先ほどWalshさんからマイノリティ投資からマジョリティ投資に変わってきているという話もありましたが、そのようなお話があれば教えてください。

<Walsh>

成長ポテンシャルや大きな変化の機会となる領域に関して集中的に議論することは、社外取締役の重要な役割であり、脱炭素は正にそのような機会であると捉えています。また、当社が長い時間をかけて育ててきた既存のポートフォリオやスキルがあります。小林さんが言及したIHHでは、当社は投資し、同社を通じてヘルスケアを理解し、オペレーターシップを獲得するまで買い増しています。このようなアプローチは大切だと思います。社外取締役と経営陣は、所謂シクリカルではない領域への投資を支持しており、この方向に進むことは重要だと思います。

<小林>

一つ一つのプロジェクトに対し、投資だけでなく、オペレーションにかなりコミットしてきているということがあってと思います。必ずしもすべての投資が成功する訳ではありませんが、オペレーションに関わることによって、その事業から知見を得て、それがまた次の投資につながっていくという非常に良い循環ができています。

取締役会で新しい投資の話が出るとき、必ず議論される点として「5年後どうなるのか、10年後どうなるのか、社会のニーズが変わっていく中で、何が必要なのか」という視点があります。その投資のIRRなど、定量評価だけではなく、将来の社会のニーズを見据えてどうなのかという議論がこの何年かしっかりなされています。これは、10年ほどの間に組み替えてきたポートフォリオが実際に収益を出し始めているということの一つの要因ではないかと思っています。

<質問4>

昨今地政学リスクも含めて、事業環境の不透明さへの懸念も大きくなっていると思います。機会を捉えるところについて積極的にご説明いただきましたが、取締役会の監督機能としては、合意形成とは違うアクションをしっかりと取っていくことが求められると思います。社外取締役の視点から、取締役会で健全な議論が行われているか、という点についてご紹介をお願いします。

<Walsh>

ご指摘の点は社外取締役の重要な役割です。ポートフォリオや取締役の関与を見れば、経営陣に対して何らかの洞察を提供できていることは確かです。私のオーストラリアでの関わりを例に取りあげます。当社収益の4割から5割はオーストラリアから得ているので、オーストラリアの事業に深くかかわり、その政治や社会情勢を理解する、オーストラリアを拠点とした取締役として、東京を拠点とした人には得られない洞察を提供することができます。我々はウクライナ情勢、気候変動、中国などについてもそれぞれ異なった視点を持ち、取締役会の議論においてその知識、経験、洞察を提供することができます。世界は急速に変化していますが、三井物産は柔軟性や対応力を発揮し、会社として世界情勢の変化に上手く対応していると思います。

<小林>

取締役が異なるバックグラウンドを持っているので、私自身も社外取締役として、他の方の発言を聞いて、新しい見方があることを気づくことが多く、様々な角度からの議論が集積されて執行側に対して多様な視点を与えていること、色々な意味でのリスク、あるいは逆に機会についてのインプットを差し上げている部分というのは、かなり大きいと思います。

2点目としては、数年前から潜在的な減損リスクについて、かなり細かくレポートしてもらっています。発生確度も含めてどれぐらいの損失になりうるか、あるいは利益が生まれるかということについて、取締役会で詳しくレビューをさせていただいていますので、我々の頭の中で、こんなことが起きると、こういうことが減損のリスクになるなど、ある程度イメージできているということも、非常に有効と思っています。

<質問 5>

社外取締役として長年見てこられて、三井物産がまだまだ改善できるところ、もしくは足りないと思われるところについて率直なご意見をお聞かせ下さい。

<小林>

様々な意味で ESG を意識したビジネスの展開を進めていることは、すでに堀社長の説明からもご理解いただいていると思いますが、やはりこの分野はさらに掘り下げていく必要がありますし、事業機会としてももう少し進んで、例えば、カーボンプライシングが導入されたときに、どういう産業でどういうことが起こるかというような点についても、もっと深掘りすることができますので、その辺りはやるべきではないかと思います。

それからもう一点、ダイバーシティにおいて、例えば、当社の女性社員、外国人社員には優秀な人たちがたくさんいますが、まだまだ残念ながら執行側のトップマネジメントのレベルには上がってきていないという点について、さらなる努力をしていただきたいと思います。

<Walsh>

日本の自動車会社、日産で働いた身として、私は現場管理、継続的な改善やリーンシックスシグマなどの信奉者で、どのようなプロセスであっても継続的な改善ができると信じています。そして、時間とともに経営陣がそのことを示していると思います。三井物産の経営陣はそういった原則を受け入れ、改善、あるいは変化の機会を捉えています。小林さんは従業員や人事について触れましたが、若い人たちは我々とは違います。彼らは大きな期待を持っており、コミュニケーション、対話、関与を求めています。彼らのスキルや経験を活用したいならば、組織を合わせていく必要がありますが、それこそまさに三井物産が行っていることで、Moon や Bloom はその例です。現場でのオペレーションによって事業や収益性を改善する機会は多くあると思いますし、堀社長もそのように発言しています。また、当社のシステム全体を強化する機会もあると思いますし、ガバナンスやコンプライアンスの改善も重要です。企業、事業、政府に対する要求はより厳しくなっており、機会を得るためにはその要求に対応する必要があります。継続的なオペレーションの改善は当社が注力するところであり、その恩恵が得られていると思います。

<質問 6>

三井物産の現状のビジネス、あるいは将来的な可能性を踏まえて、あるべき社外取締役の比率をどのようにお考えでしょうか。三井物産は現在、社内取締役 9 名、社外取締役 5 名という形で、社外取締役比率が半数を下回っています。ただ一方で、海外では社外取締役比率が 50%以上、あるいは 60~70%というのは当たり前です。この差をどう考え、どちらの方向に向かって行くべきなのかを教えてください。

<Walsh>

実際にガバナンス委員会でその話をしています。三井物産はコンセンサスを重視しており、取締役は、意思決定に当たり、よく考え、事前に自分のポジションを明確にします。率直に言えば、当社の社外取締役はともうさくて、活発に自分の考えを表明します。取締役会として議論するすべての議題について、各取締役は様々な視点から、自らのスキルや経験に基づいたコメントをします。ときには一人の取締役のコメントに対して、他の取締役がさらに付け加えることもありますので、ディスカッション、エンゲージメント、関与の観点から優れた結果につながっており、健全なプロセスだと思います。

<小林>

確かに社外取締役は何割が良いのかという議論はありますが、その会社のビジネスによって違ってくると思います。社外取締役が多ければ多いほど良いというほど単純な話ではないと思っており、どれだけその社外取締役が活性化しているかということの方が、より重要と思っています。社外取締役が発言をするということも重要ですが、取締役会の議長、あるいは社長がどれだけ社外取締役の声を聞こうとしているかという姿勢が、社外取締役のバリューを生かすか殺すかということの、大きなポイントになっていると思います。三井物産は社外取締役の方が人数は少ないのですが、圧倒的に社外取締役の発言の方が多く、一方で社外取締役が質問をして執行が答えると言うより、執行側で意見があるときはそれを表明するような雰囲気になってきているという点は、非常に進化してきていると思います。

変化する社会を考えると、今後、社外取締役に求められる要素として、これからの社会のニーズを理解する世代が社外取締役に入ってくるというのも重要だと思います。特にテクノロジーについては、もう私の世代ではすでに遅れてきてしまっていますし、そのあたりを補完してくれるようなメンバーが入ってくると今後さらに広範囲にわたって取締役会が活性化してくる、あるいは違う視点が入ってくるのではないかと考えています。

以上