

インベスターデイ 2023 パネルディスカッション サマリー

開催日：	2023年11月30日（木）	
説明者：	代表取締役社長	堀 健一
	代表取締役副社長執行役員 CHRO	竹増 喜明
	社外取締役	内山田 竹志
	社外監査役	玉井 裕子

今年9月に当社初となる人的資本レポート『「未来をつくる」人をつくる』を発刊しました。はじめに、今般のレポート発刊にあたって込めた思いや、当社の人材戦略の概要について、竹増 CHRO からご説明いただきたいと思います。

人材戦略の概要

<竹増>

- はじめに、あらためてお話ししたいのは、当社が長い歴史を通じて、人を本当に大切にしてきた会社であるということです。当社にとって人を大切にするということは、人を絶えず経営の中心に置いているということです。みなさまもご案内のとおり、当社は非常に幅広い産業領域で、多種多様な事業展開をグローバルに行っています。その結果、どうしても当社の活動は、外から総体として見た時に、少しわかりにくい部分があると思います。したがって、今回のレポートの発刊に際しては、幅広いステークホルダーに対して、人材・人的資本という切り口で、当社への包括的な理解を少しでも深めていただくことを第一に考え、工夫を凝らしました。その上で、このレポートが投資家のみなさまにとって、当社が連綿と続けている人材への傾注が、当社の持続的な企業価値の向上とどのように結びついているのかについて、より深く理解していただくための1つの契機、一助となればと願っています。
- レポートの作成にあたり、当社で実際に活躍している多様な社員を取り上げ、当社が過去数年にわたって注力してきた社内外の研修制度の充実や、来年に実行す

る予定の大幅な人事制度の改定、働き方改革のための様々な人事施策など、当社の現状と向かうべき方向を理解していただくために、経営データを示して、可能な限りわかりやすくご紹介するように意識しました。数度にわたる経営会議での議論を経て、最終的には取締役会で内容の確認を得て、レポート発刊の運びとなっています。一方で、発刊の準備を通じて、改善点もいくつか見えてきました。こちらについては今後、読者からの指摘や要望事項も踏まえて、内容のさらなる充実に努めていきたいと思っております。今回は率直なところ、「まずはこのようなレポートを出してみよう」という考えから、発刊の運びに至りました。種々の改善点については、それをもとに、みなさまと双方向的なコミュニケーションを行う1つのきっかけになればと考えています。

- 当社は2026年3月期を最終年度とする中期経営計画の中で、グループ経営力の強化を掲げています。この実現のために具体的な人材戦略を、3つ挙げています。第一に、多様な強い「個」の育成、第二に、このために必要となるインクルージョンの実践、そして最後に、グローバルでの適切な人材配置の徹底です。当社において、まず人材の価値を最大限に引き出し、それをさらに高めることを通じて、持続的な企業価値の向上を図っていくことは、最重要経営課題です。人材への投資を通じて社員の成長が促され、成長した社員には、持続的な企業価値の向上に大いに貢献していただき、企業価値の向上を通じて、さらに人材への投資を力強く継続することができるという好循環を、このレポートのアップデートを通じて、今後も引き続き、みなさまにわかりやすく示していきたいと思っております。

人材戦略の特徴、当社の課題

内山田取締役、玉井監査役は、これまで他社でも役員を務めた経験をお持ちです。社外役員の立場から、当社の人や人材戦略の特徴、当社の課題について、それぞれのお考えをお聞かせください。まずは内山田さん、よろしくお願いします。

<内山田>

- 三井物産を外から見ていた時には、よく「人の三井」という評判を聞いていました。実際に自分が会社の中に入ってみると、本当に人材育成と人材活用を重視している会社だと知ることができました。先ほど竹増副社長から説明があったように、人材戦略の3本柱である人材育成、インクルージョン、適切な人材配置によ

る人材の活用が、非常に上手く回っているという実感があります。人材戦略に関する社内の議論は、非常にオープンな形で行われており、その結果を単なる職制レベルにだけでなく、社員全員で共有していく努力が日々行われています。

- 人材という面に限らず、経営トップと若い社員との直接的なコミュニケーションが様々な機会で行われています。人材育成に関する考え方はもちろんですが、俯瞰的な高い視点での経営トップの話を、若い社員が直接聞けるチャンスを設けることを、現在、堀社長がとても積極的に進めています。その結果、多くの若い社員にいろいろなチャンスを仕事として提供することができ、また昔と比べて、社内報でも若い社員たちの多様な場面での活躍の様子をかなり頻繁に目にしています。
- このように、人材については非常に重要視している会社ですが、あえてこれからの課題を挙げるなら、さらなるダイバーシティの向上です。具体的には、女性社員の活躍、あるいは外国籍の社員の活躍の機会については、今まで以上にダイバーシティを進めていく余地が、まだまだあると感じています。

<玉井>

- 内山田取締役から適切にご指摘とご説明をいただきましたので、私からは補足的な観点でお話しします。まず、人材戦略あるいは人に関する当社の特徴として、私自身が非常によく思っているのは、インクルージョンに関するものです。人材戦略の「Diversity & Inclusion (D&I)」の内、ダイバーシティについては、推進していくための目標を、各社がしっかり掲げて進めていると思います。三井物産の特徴は、そのうちのインクルージョンを取り出して強調していることにあると思います。
- それを支えるものとして、先ほど内山田取締役もお話ししていましたが、社内のコミュニケーションを非常に大事にしていることが挙げられます。これは本社の中に限らず、グループ会社との間でも同じことが言えると思います。グループ会社でよく聞くのが「車座ミーティング」というワードです。日本人だけではなく、外国籍の社員も「クルマザ、クルマザ」と言っています。コミュニケーションを活発に図ることに、非常に注意を払っていることがよくわかります。
- 課題として考えられることとして、当社に限らず、より広い意味での問題かもしれませんが、ジェネレーション間のダイバーシティが、非常に難しい課題ではないかと思います。ジェネレーションによって、生活のスタイルや考え方、会社や

仕事に対する期待も異なります。それを上手く取り込みながら、人材戦略を練っていく必要があると思います。特にマネジメント層はどうしても特定の年代に限られるため、その中に幅広い年代の意見を上手く吸い上げていくことが、大切であり重要な課題だと思っています。

当社における D&I の進捗

昨年のインベスターデイで社外取締役パネルディスカッションの質疑応答を行った際に、小林前社外取締役から当社の改善点として、ダイバーシティに関して、「当社の女性社員や外国人社員には優秀な人がたくさんいるものの、残念ながらまだ執行側のトップマネジメントのレベルに上がってきていないため、さらに努力してもらいたい」とのご指摘がありました。

昨年のインベスターデイ以降、当社における D&I にどのような進捗があったか、堀社長におうかがいしたいと思います。

<堀>

- 小林前取締役を含めて、当社の社外取締役のみなさまから、ダイバーシティとインクルージョンの進捗について、非常に高いレベルでのサポートとガイダンスをいただいています。我々経営陣もまったく同じ方向を向いており、一つひとつのケースを着実に積み上げて進めていきたいと思っています。
- この1年間では、特に女性幹部候補者に対する経営会議メンバーによるメンタリングが進みました。この活動はかなり功を奏しており、今でも累計で20数名の個人が、そのプログラムに入っています。そのうち9名が部長職として活躍しています。また今年も、当社に新卒入社された方の中から、女性初の執行役員が誕生しました。このように一定の進捗はあるものの、さらにそのタレントプールを広げて、層を厚くしていく活動を丁寧に進めていきたいと思っています。
- グローバル社員の活躍も同様で、当社の場合、日本で採用された社員が海外駐在として異動するケースが歴史的に多くなっています。しかし現在は、世界中の様々な国で採用された方が、エキスパートや駐在員としてほかの国に行くというケースが実際に増えています。こちらは現在、制度化もされています。これは会社全体の盛り上がりにもつながっており、そのような多様性のあるチームを作っていこうという、会社構成員みなさまの共通の意思につながっています。この具

体例を広げていくことを進めていきます。また、グループ会社から親会社単体に異動する幹部社員が、国内・海外両方のケースで起きています。

- このようなケースを丹念に拾い上げ、人材のパイプラインを厚くして、D&Iを三井物産流に、大きな視点で進めていきたいと思っています。

取締役会におけるD&Iの経営への寄与

今年の株主総会以降、石黒さん、カサノバさん、タンさんの3名が新たに社外取締役
に就任し、取締役会の女性・外国籍役員比率が向上しました。取締役会におけるD&I
は経営へどのように寄与しているとお考えか、指名委員会委員長の内山田取締役から
コメントをいただきたいと思います。

<内山田>

- 現在当社には6名の社外取締役がおり、そのうち4名が女性、2名が男性です。
また、私を除いた5名の社外取締役は外国籍、あるいは海外で生活や仕事をした
経験のある人ばかりで、私だけが純ローカルです。6月以降すぐ変わったこと
として、取締役会の前後にみんなで立ち話をするのですが、それがほとんど英語
になってしまい、個人的に苦勞しています。冗談はさておき、6月以降の取締役
会では、社外取締役のダイバーシティが向上したことで議論の幅が広がっている
と実感しています。例えば、サステナビリティや、将来ポートフォリオの組み替
え、人材活用、女性や外国籍従業員のさらなる活躍など、様々な議論の場で多様
な意見が交わされるようになったと感じています。
- ダイバーシティの向上は、かねてより指名委員会から執行部側に依頼していまし
た。まず社外取締役から積極的にダイバーシティが向上していますが、今後は社
内役員にも広げていく必要があると思います。

女性社員が活躍できる職場作りに必要なポイント

D&Iの足元の課題の1つとして女性活躍推進の加速が挙げられていましたが、玉井監
査役が当社をご覧になって、女性社員が活躍できる職場作りに向けてどのような取組
みが必要か、お考えをお聞かせいただけますでしょうか。

<玉井>

- 職場環境を整えるという意味で、2つのポイントがあると思います。1つは、不必要なストレスのない職場環境の確保です。特に育児をしながら働く女性は、限られた時間を最大限に活用して仕事の成果を出すことが求められると思います。
- その点において、まずは無用なストレスを感じない職場であることが大切です。三井物産では様々な仕組みや制度が非常に整っているため、あとは運用面と意識の問題だと思います。社員のみなさまが制度を気持ちよく活用し、それがパフォーマンスの向上につながるという好循環を作ることが大切だと考えています。
- もう1つは、よりポジティブな話ですが、実際に従事する仕事の中で、社員がやりがいや成長を感じられる機会を会社がきちんと提供することも、非常に大切ではないかと思います。

人事施策の浸透度

続いて、竹増 CHRO におうかがいします。当社には人材戦略を踏まえ、現在様々な人事施策が設けられていますが、運用面においては社内への程度浸透しているとお考えでしょうか。また、社員の各種施策に対する意識や理解については、どのように捉えていますでしょうか。

<竹増>

- 当社は来年に大きな人事制度改定を予定しています。大きな変化に対しては、多くの方がまず慎重になり、不安を感じる方もいると思います。そこで、人事総務部を中心として、すでに相当数の社員説明会を実施しています。タウンホールミーティングという形でいろいろな趣向を凝らし、社員との双方向のコミュニケーションを通じて、制度趣旨の理解の徹底に努めています。一方、トーン・アット・ザ・トップ（経営者が社員に見せる姿勢）も非常に重要です。すでに堀社長から人事制度改定に関するメッセージを複数回出していただいています。こうしたきめ細かいアプローチを今後も継続していく予定です。さらに、新制度を現場で浸透させるための鍵は現場のライン長や管理職であると考え、このような方々への研修にも意を尽くしたいと思っています。人事制度改定は、社員に対してより幅広いキャリアの選択肢を提供するものです。一方で会社としては、制度改定を通じて社員一人ひとりがより付加価値の高い仕事を積み上げ、組織として一層生産性の高い仕事に、働き方そのものをシフトすることを期待しています。

- 人的資本についてもコメントします。人的資本を十分に発揮するのは社員自身です。そのためには、社員エンゲージメントの向上がこれまで以上に大事になると考えています。そして人的資本そのものは、基本的に社員に帰属するものであり、決して無条件に会社に帰属するわけではありません。したがって、会社は社員のリテンション向上にも一層意を尽くして取り組んでいかなければいけないと考えています。
- 人材の流動化やグローバル化がますます進む中で、当社においても人材を引きつけるためにより魅力的な職場環境の整備が必要です。人事制度の改定についても、そのような趣旨に沿って実行したいと考えています。

企業価値向上に対する人材戦略や D&I 等の関連性、今後重視する点

最後に堀社長からコメントをいただきたいと思います。当社の人材戦略や D&I への取組みは、企業価値向上にどのようにつながっているのでしょうか。また、今後さらに重視しようと考えていることについても教えてください。

<堀>

- 当社は様々な社会的課題に対してソリューションを提供していますが、それを「現実解」と呼んでいます。これは、ソリューションを提供する当社のチームが、現実的な発想ができなければ成立しないモデルです。
- 一番大切なのはプロフェッショナルバックグラウンドですが、そこに多様性があり、チーム内で互いに補完し合えることが重要です。人種やジェンダー、国籍、年齢を問わず、いろいろな発想ができるような多様なグループを作ることが、我々の力の源泉になると思っています。多様性のあるグループの中で自然に、当たり前のようにお互いをリスペクトしながら働くことが、当社流のインクルージョンだと思います。例えば、先進地域と、グローバルサウスと呼ばれるマーケットの両方の視点があれば、幅広い解決策は出てきません。そのような意味でも、いろいろな国の経験を持った人を組み合わせることが必要だと思います。機動的なチームを作り、十分に機能させることが、当社の付加価値実現にとって、ますます大切になっていきます。
- そのような意味で、D&I への取組みは企業価値の源泉だと思っています。本日パネリストのみなさまからお話しいただいた方針や施策に基づいて、その点を強化していきたいと思っています。

以上