

MC Shared Value Creation Forum ～ESG 説明会～

社外役員との対談

< 柏木 >

それでは、社長と社外役員との対談のセッションを始めたいと思います。本日は立岡取締役、秋山取締役のおふたりにご登壇いただきます。

立岡取締役に、経済産業省において要職をご歴任され、経済・産業政策に長年携わって培われた産業界全体への深い造詣、および環境・エネルギー政策を含むサステナビリティに関する見識を基に、2018年6月から社外取締役として、当社の経営へ助言や監督を行っていただいております。

秋山取締役に、現在のアクセンチュアにて国際的な経営コンサルタントをご経験された後、産業用検査ロボット企業を創業され、グローバル企業に成長させたご経験をお持ちであり、デジタル・IT分野への深い造詣、およびイノベーションに関する見識を基に、2020年6月から社外取締役に就任いただいております。本日はどうぞよろしくお願いいたします。

それでは早速1つ目のアジェンダ「近年のガバナンスの取組」について、まずは立岡取締役に伺いたいと思います。当社の取締役に就任されてからの5年弱を振り返って、ガバナンスについてどのように感じられていますでしょうか。

< 立岡 >

就任以来、取締役会がマネジメント型の運営からモニタリング型に、本当の意味で大きく変化したと感じています。審議事項の見直し・投融資案件の定量基準引き上げを行い、重要な個別案件に加え、策定した中経のフォロー、次期中経の策定、さらにはサステナビリティに関するテーマも相当回数を重ねて議論しています。また、財務リスク・非財務リスクの分析や、昨今変化が激しい地政学リスクを踏まえた地域戦略の議論もしてきましたし、三菱商事全体の保有資産効率の問題についても定期的に状況のモニターをしたり、あるいは中経で掲げた循環型成長モデルの進捗についても、折に触れて可視化してもらって、テーブルに置いて議論をしてきています。

また、毎年取締役会の実効性評価の結果を踏まえて運営を変え、取締役会を実質的に議論する場にするという努力をしてきています。統合報告書にも記載がありますが、取締役会の事前ブリーフィングは、2017年度は年間5.5時間程度だったものが、2021年度には28.3時間と5倍に増えており、この意味するところは、事案の背景や詳細な事実関係の確認は事前ブリーフィングで時間をかけて行った上で、取締役会では案件の概要と社内の経営会議での議論内容を簡単に紹介してもらい、直ちに中身の議論に入る、という運用に変わったもので、より実効的な時間の使い方の改革がなされています。

また、取締役会自体の時間も、17年度は年間24.8時間であるのに対して21年度は16.2時間と減っていますが、これは、かつては各営業グループからの1.5時間程度の業務執行報告を、取締役会とは別の場で予め聞く形にし、取締役会での議論をより充実したものとするべく運用の改善を図ったものです。私の場合は、2021年度、この取締役会以外の場で行われた業務執行報告に57時間出席しました。つまり、それまでは取締役会で8時間程度の審議であったものが、取締役会とは別の場での説明や質疑の時間を合わせると60時間近くかけて審議しているということで、結果的に情報量が圧倒的に増え、各現場の事業の進捗、全社方針の浸透度合い、達成状況を個々に聞くことができています。このように、取締役会

がモニタリング機能を達成するために必要な個々の事業の実情を理解することができる時間の配分が変わり、大いに有意義な形で機能していると感じております。

他方、個別案件も当然取締役会で議論しておりまして、例えば 2021 年は、オランダの洋上風力案件について審議しました。また、そのような新規案件に加え、継続的に慎重にフォローする必要がある案件も年間数回、時間を設けて取締役会で議論しています。

このように、形式的な会社の機関設計自体の変更は行っていないものの、中身の面で、三菱商事の広い業容に即して、実質的に議論できるような形への運営に変わってきているという実感を持っております。

<柏木>

ありがとうございました。社長は就任から 1 年を振り返って、取締役会での審議について、どのように感じられていますか。

<中西>

社長になって本日でちょうど 1 年経ちましたが、振り返ると、当社は全産業に接地面があり、事業範囲が極めて広い中で、取締役会では多様な観点からご意見をいただいています。

立岡取締役もおっしゃったように、取締役会のみならず、事前のブリーフィングも相当時間をかけて実施しています。情報も全てオープンに共有することで、取締役会当日は執行側からの長い説明ではなく、実質的な議論が中心で、貴重な意見を率直に頂いていると感じています。

このように進めていくためには、執行側と取締役会の信頼関係が不可欠ですので、取締役会だけでなく、それ以外の 1on1 の場等でも、取締役の皆さんに私の考えを伝え、コミュニケーションを取らせていただいて、お互いを知り、本音で話し合える関係を築くことを意識していますし、これからも貴重なご意見をいただきながら、信頼関係をさらに強めていければと思います。

2 点目に、立岡取締役からも個別案件としてオランダの洋上風力の件の話が出ましたが、この案件審議の際は、ロシア・ウクライナ情勢を受けて、欧州のエネルギー事情が大きく変わろうとしている中で、当社のエネルギー事業をどのように考えていくのかということも議論するなど、個別案件の審議に加えて、発展した大局的な議論も取締役会で行いました。

取締役の皆さまには、取締役会を中心に当社経営の議論に大変多くの時間とコミットメントをいただいている、というのがこの 1 年の印象です。

<柏木>

ありがとうございました。次は秋山取締役にお聞きします。昨年は中経 2024 の策定にあたり社外役員の皆さまからご意見を頂戴しましたが、この策定プロセスを振り返ってコメントをいただけますか。

<秋山>

私は 2020 年 6 月に就任いたしました。先ほど立岡取締役がお話になられた 5 年間の改革は資料 27 ページにも記載がありますが、私の就任はこの改革が行われた後のタイミングとなります。

何社か社外取締役を兼任させていただいておりますけれども、その中でも当社が最も時間のコミット

メントを必要とすることは間違いありません。ご説明があったように、会議室で行われる定例的なミーティング以外にも、執務室、あるいは会食の間などご用意いただきまして、トップを含めて経営幹部の皆さんと対話をする時間をとてもたくさんいただいております、信頼関係をベースとして構築するという当社の考え方が、そういうところに非常によく表れていると思います。

2020 年に入り、取締役会や取締役会実効性評価の中などで、多くの社外役員から、「コーポレートガバナンス・コードに従って、中経策定のプロセスに社外役員もしっかりと関わっていくべきだ」という意見があり、中経 2024 の策定の際はそれを反映していただいたと理解しています。前中経の振り返りでは、社内では言いにくいであろう部分も、社外から客観的に厳しいことを申し上げたこともたくさんあります。中経 2024 の策定のプロセスにおいては、「出来上がったものを見せていただくだけではなくて、粗々のもので良いので途中経過から共有していただきたい」というリクエストにもお応えいただいた結果、何度も中西社長自らご登壇いただき、直接ディスカッションをさせていただいて、我々社外役員の意見もピックアップして反映していただいたものが、現在の中経 2024 になっています。

会議室で報告を聞いて、気が付いたことを指摘することだけがモニタリングではなくて、中経策定のプロセスから関わっているのも、背景にある議論、計画の前提とその計画に対する現状を踏まえて確認すべきであり、それぞれの事業部門の活動についても、先ほどお話がありましたように、事業部門の責任者と対話をする時間なども定期的にいただいておりますので、かなり実効性の高いモニタリングができていていると思っております。

< 柏木 >

どうもありがとうございました。中西社長、中経の策定プロセスに関してはいかがでしょうか。

< 中西 >

昨年 5 月に中経を公表しましたが、これが社長に就任して最初の大きな仕事でした。3 月に実施する事業戦略会議を踏まえて中経を作っていくという流れの中で、社外の方にもご意見をいただきながら、一体感のあるものを作り上げたいと思い、ドラフト・骨子の段階から随分議論・意見交換させていただいて、アドバイスをいただきながら出来上がったのが、今の中期経営戦略 2024 でございます。特に、DX 戦略、地域創生、人的資本の最大化の部分は大変貴重なご意見をいただき、反映できたのではないかと思います。社長就任から 1,2 カ月後の中経公表はすごく勇気が要ることで、三菱商事が地域創生に取り組むことについては特に勇気を持って公表に至りましたが、その時、秋山取締役からも背中を押していただきました。また、全社一体で進めることの重要性という意味では、この中経を、まず社内に発信して、全社員が中経を踏まえて実行していくことの重要性、また、本日のような機会を含めて、社内のみならず社外の方にもご理解いただくべく丁寧に説明を実施すべきとのご助言もいただきました。

これからはモニタリング、つまり、中経で掲げた目標に向けて確り進捗しているのかを確認することが重要だと思っています。また、昨年策定した中経ですが、社会情勢、ビジネスの環境がよく変わるので、その前提条件が変わっていないかということも、都度モニタリングしていくべきだというご指摘もいただいております、そのとおりだと、私自身も腹落ちしているので、丁寧に対応していく必要があると思っています。

< 柏木 >

ありがとうございました。中経 2024 で掲げられております MC Shared Value も踏まえて、2 つ目のアジェンダ「三菱商事の未来に期待すること」をお聞きしたいと思います。まずは立岡取締役、お願いできますでしょうか。

< 立岡 >

EX 分野での期待についてお話しますが、そもそも企業が持続可能かどうかというのは、どんな時代でも周りの人から、社会の課題に対してソリューションを提供できる企業であるという信頼感を得られているか、ということに尽きると思っています。そういった意味では、カーボンニュートラルのロードマップ、また、EX 戦略は、エネルギー分野を中心に、三菱商事がいったい社会に対してどういうことができるのか、どう役割を果たすべきなのかを問い詰める過程で作られてきた、と理解をしております。前半のセッションで出ましたように、Scope3 の取り扱いやインターナル・カーボン・プライシングは、どういうふうにやっていくのか、どこまでやるのかについては、相当審議を重ね、執行部と十分な議論ができたと思います。特に Scope3 は、計算方法やダブルカウントも踏まえてどうやって割り出すのか、世の中で共通の物差しがない中で難しい面は多々ありますが、当社の立ち位置が今現在どこにあるのかをまずしっかり認識するという意味では貴重なステップだと思っていましたし、本日評価するというお声をいただいたことは、非常に心強く感じております。

未来への期待として、取締役会で EX 関連の議論をする際に思っていることを 2 つ述べようと思いますが、1 つ目は、総合商社という、他にない、ある意味でユニークな業態にとってのカーボンニュートラルとはどうしていくことなのかという点です。鉄鋼・化学といった直接排出が多い製造業とは異なる業態として、果たしてどうやってカーボンニュートラルを進めていくのかという問題があります。特に三菱商事は、元々広範な分野でトレーディングしていたものが事業投資になり、事業経営になり、そしてそれをさらに循環型で回していくという流れの中で、もちろんダイベストメントによる Scope1、2、3 の低減は有力な手段ではありますが、それだけで良いのか、私自身は少し違和感を持っています。これだけ多様な事業分野に展開し、さまざまなビジネスモデルを形成している企業であり、エネルギーという人類の活動にとって必要不可欠なものを扱っている以上は、社会が持ちうる様々な手段を使ってソリューションを、日本はもちろん世界にも提供していく役割を果たしていったほしい。それがひいては世界市場の中での三菱商事の持続可能性につながるのではないかと考えています。その観点から、単に Scope1、2、3 の数字だけではなくて、「削減貢献量」のような形で、つまり相殺や打ち消しといったグリーンウォッシュではなくて、世界のカーボンニュートラルのためにどのようなことにどれだけ取り組んでいるのかについて、まずは当社自身が認識し、それを世の中に見せていくということが、とても重要ではないかと思っています。そういった意味で、私自身は、総合商社らしいカーボンニュートラルの取り組みを、これからどうしていくのかという考えをテーマに持ちながら、これまでもずっと執行部の方々と議論をしてきました。

2 つ目は、トランジション期間中のマネージの難しさです。新しい分野の需要と供給の関係は、鶏と卵の問題に似た部分があります。政府で政策を作る時も同様ですが、全く供給が立ち上がらない時に需要をつくってもしょうがないけれども、良いタイミングで取り組むと効果があるというものです。ただ、その良いタイミングがいつ来るのかがよく分からない、というところに最大の悩みがあると思います。

今の当社の取組状況としては、候補案件について結構な量のロングリストからショートリスト化を進めてきており、ノーリグレットの観点で候補案件を絞り込んでいます。つまり、外部環境がどのように変化しようとも、取り組んで後悔がないといえる案件まで絞り込んできており、この絞り込みは妥当だと思っています。問題はその先であり、不確実性が高い中、どのタイミングでどういう手を打っていくのかが大きな悩みだと思います。

転換するきっかけの一つは地政学リスク、例えば今回のロシア・ウクライナ情勢かもしれませんし、新技術や不連続なディスラプションもあるでしょう。また、政府のレギュレーション・規制制度改革がきっかけになり得るので、これらに対する探知能力・理解能力と構想力が必要だと思いますし、その上で、半歩先を行くということが求められているのだらうと思います。

そういった意味で、これらに対するインテリジェンス能力を今まで以上に高めていくことが大事だと思いますが、今年度から中西社長の下で、社内のインテリジェンスの取得・整理・共有・経営への活用の体制整備が進んでいますので大いに期待しています。このアウトプットが EX の具体的アクションとリンクしていくのか、確りモニターしていく必要があると思っています。

中経 2024 では“つながり”ということを謳っておりますけれども、EX においてもいろいろなものを持ち寄って、社会の課題を解決していくアプローチが大事で、それはまさに MCSV そのものであると思いますので、今申し上げたような視点を持ちながら、これからはしっかりモニターし、後押ししていきたいと思っております。

< 柏木 >

ありがとうございました。EX 戦略中心のお話でしたが、中西社長、いかがでしょうか。

< 中西 >

21 年 10 月に策定したカーボンニュートラルのロードマップは、私が常務の時にエネルギー委員会の委員長として、取締役会のメンバーと 1 年以上かけて議論して出したものです。その後、中経を策定する過程でも、皆さんとドラフトの段階から議論させていただいて、今般のカテゴリー11 の開示までに至っています。このように、執行側と取締役会で議論を尽くして発表に至ったことについて、社外役員の皆さまにも改めて感謝申し上げたいと思っています。

それから立岡取締役がおっしゃっていた、循環型成長モデルの中でダイベストメントと EX 戦略のあり方、トランジション特有の難しさについては、総合商社の役割、わが社らしい脱炭素に向けた取組が大切であり、日本ですぐには実行できないものは海外で案件を進め、そのためにもインテリジェンスをいかに経営に生かしていくか、ということについてはコメントをいただいています。構想の段階からご相談・ご説明し、社外役員の皆さまにもご理解いただきながら、わが社らしい EX 戦略を進めていきたいと思っています。

< 柏木 >

ありがとうございました。続いて秋山取締役、三菱商事の未来に期待することをお伺いできますでしょうか。

<秋山>

未来創造・地域創生についてコメントをさせていただきます。私はこの「未来創造」は、「地に足を着けて、しかし大きく構える」という志が表れている、当社らしい良いワーディングだと思います。資料6ページには、当社の未来創造・地域創生に関する具体的な取組を幾つか紹介しておりますけれども、私からはこれに加えて海外の事例にも触れたいと思います。

コロナが落ち着いた去年の後半から海外の現地視察にも参加しており、そのうちの一つとして、インドネシアの BSD City というグリーンフィールド型のスマートシティプロジェクトを視察しました。私は内閣府の仕事の関係で、世界の代表的なスマートシティのプロジェクトを幾つか現地で視察させていただいた経験もありますけれども、そういったものと比べても、非常にスケール感のあるプロジェクトです。これに今、当社が関わり開発を進めていますが、例えば再エネ事業において、ヨーロッパで Eneco を中心として経験値を上げて、それをまた日本で洋上風力事業に展開するといったようなことが、このスマートシティの分野でも必ずできるだろうと思います。

国内の地域創生は、なかなか一筋縄でいくものではないと思いますけれども、ここで生かせる当社の強みというのは、複数の事業分野にまたがったプロジェクトが展開できるということ、様々なステークホルダーを取りまとめてプロジェクトを推進することであり、これは商社である当社の得意分野の一つです。また、リソースには圧倒的なアドバンテージがありますので、一度投資を決めたプロジェクトに関しては、腰を落ち着けて芽が出るところまでやりきることができるだろうと思います。強みを生かして、まだ誰も見たことがないような地域創生の新しい景色を、国内にもたくさんつくってほしい、と期待しています。

<柏木>

ありがとうございます。中西社長は、未来創造について、いかがでしょうか。

<中西>

ありがとうございます。インドネシアのスマートシティの話が出ましたが、社外役員の皆さまには、年間複数回、海外事業投資先を視察して現場を知っていただくということが、取締役会での議論の活性化につながっていると思っており、視察の感想も含めて現場の取組に生かしています。

秋山取締役は、ご自身で会社を立ち上げられて、イノベーションを導いてこられたご経験があるので、そのご経験を踏まえたご助言をいただいております、中でも非常に印象に残っているのは、「イノベーションが起こらないと新しい産業が生まれない。EX・DX という世の中の変わり目が事業機会になるのだ」ということをはっきり言われたことです。このように、ご経験を通じた説得力のあるご発言で背中を押していただいたことには大変感謝しております。

今日申し上げたように、取締役会場で活発な意見交換をしながら、サポートいただいていることを大変心強く思っておりまして、緊張感も持ちながら、より強い信頼関係の構築を進めていきたいと思っています。ありがとうございます。