

質疑内容

<質問 1 >

三菱商事が EX に関して知見やアセット、ノウハウを有していることが明瞭になった一方、DX については事業化やマネタイズの具体的なイメージがしづらい印象があります。社外取締役の立場から、三菱商事の DX について課題意識や期待していることがあれば、教えてください。

<秋山>

当社では EX に限らず、DX についても新しい組織・新しい責任者を設置し、相当程度多くの時間を費やし、社外役員にも状況を報告いただいています。また、取締役会でも積極的に議論をさせていただいております。課題認識としては、当社らしいスケールのある事業を生み出していけるのかという点だと考えております。新しいテクノロジーをいち早く取り込み、アジャイル型に開発をして、スピードで勝負するという成功パターンがあるわけですが、当社はオペレーションにおいては極めて手堅く、意思決定においては極めて大胆にできるというのが一つの特徴ですので、その手堅さの部分で新しい挑戦の機会を逃すことがないように、取締役会でしっかりと議論をさせていただいております。これからも新しい案件が数多く出てくると思いますので、是非ご注目いただきたいと思っております。

<立岡>

私自身の個人的な見解も含めて申し上げますと、DX は目的ではなく、あくまで手段です。DX に関する議論の機会は多くありますが、DX を目的として捉えて議論することは適切ではないと思っています。当社の事例をお話させて頂くと、当社には資源開発のオペレーションを担う上流、トレーディングを行う中流、そして、B to C 領域を扱う下流の 3 つの事業領域がありますが、上流のオペレーションの DX に関して、私が非常に驚いたのは豪州の原料炭事業についてです。3 年前に視察した際には、採掘した原料炭を輸出するための港で操業オペレーションが一定程度自動化している程度であったのが、3 年経って、去年の秋に再度視察に訪れると、全てのオペレーションが遠く離れたオフィスからの遠隔操作で完結している等、非常に進歩しておりました。最適化を図るための取組が徹底されており、たった 3 年間で相当な進捗があったことに驚いたわけですが、やはり三菱商事は物事を決定・遂行する力が非常に強いと考えます。

それから中流について、これは三菱商事の強い領域ではありますが、鉄鋼から食品まで幅広い事業を持っているので、そうした領域でしっかりと取組を進捗させれば、展開力のある DX 案件になっていくのだろうと期待をしています。

最大の課題は下流の B to C 領域のところで、三菱商事にとって必ずしも真に得意な領域ではない側面もあるので、これから更に工夫を重ねていく必要があるものと考えています。工夫とは人材面に限らず、ターゲティングやアプローチ、マネタイズポイントの発掘が含まれると思います。

全体として三菱商事の DX には強みと課題の双方があるという印象を持っています。事業の領域を切り分けて、レイヤー毎に見ていくと DX の進捗がよく見えると思います。

<質問 2>

立岡取締役にお伺いします。ガバナンスに関しては、立岡取締役のご就任以来、不断の改革に努めているとの認識ですが、現状に何か課題意識はありますか。

<立岡>

大きな課題感はありません。これまで5年間取締役を務めてきましたが、課題意識は常に発信しており、改善に向けて不断に工夫がされてきたと思います。従い、私自身は現在の当社のガバナンスの在り方は最適化されたものと考えています。

もちろん細かな観点では幾つか改善できるポイントもあります。例えば、横断的なテーマや全社的なテーマに取締役会の議論の中心が移ってきていますが、こうした議論の切り口も様々な考え方や軸があると思います。例えば、取締役会において三菱商事のポートフォリオを国内で完結するビジネス、海外で完結するビジネス、そして国内外に跨るビジネスに分類の上で可視化してほしい旨の意見があり、その結果、会社として詳細な分析を行った事例がありました。これは社外取締役からの指摘で、新たな切り口で当社のポートフォリオを可視化した試みでした。また、財務・非財務の観点から当社が有するリスクを分析し、それをマッピングする取組がありましたが、財務・非財務リスクの双方に関わるような事業リスクもあるのではないかと、追加的に議論すべきポイントが確認されたこともあります。

従って、現状に大きな課題感はないものの、更に洗練されたガバナンスへとバージョンアップしていくために、検討すべき課題もあると認識しております。ただ、この5年間で相当程度、大きな進歩があったと思っており、当社のガバナンスについて抜本的に直さなくてはならない課題はないものと考えています。

<質問3>

ガバナンス・指名・報酬委員会の運用・役割について教えてください。特に、指名委員会等設置会社の場合には、機能別に複数の委員会が設置されているところ、そこを取って1つの委員会に纏めている理由について、利点・課題感と併せて教えてください。

<立岡>

世の中でガバナンスの重要性が話題になる前から、三菱商事はガバナンス強化に取り組んできたと思います。そして、ガバナンス強化に取り組みながら、順次改善してきた結果、今日に至っています。その間にコーポレートガバナンス・コードが策定され、機関設計として、任意の委員会、委員会設置会社といったさまざまな議論があったわけですが、まず根本、原則を押さえる必要があると思います。その上で、三菱商事のように、多様な事業に取り組んでおり、様々なリスクが発生する会社に、委員会型が本当に向いているのかという議論があり、現在の機関設計に至っています。

他方で報酬制度、指名、あるいはガバナンスのあり方というのは、それぞれが関連しているところがあり、1つの会議体の中で3つのテーマを全て扱うことは妥当なのかという議論もあるかもしれませんが、これまでの改革の歴史の中で、私としては三菱商事の現在の運営は適切に機能していると思います。

例えば、中西社長を選任するまでのプロセスも、長い期間をかけ、会社の在り方の議論、どのような選任プロセスを経るのが良いのか等、相当議論しています。また、会社側も丁寧にサポートしており、面談を含む候補者との接点の拡充や第三者機関の分析による候補者の詳細なデータ提供等を通じて、議論を進めていきました。

報酬制度も大胆に変更してきましたが、これも会社の価値向上と現在の課題を含めて議論しており、例えば組織のあり方と人材のアサインメントを一体的に議論して良いのではないかという意識もあります。

従って、一つの会議体とするのではなく、会議体を分けたほうが良いという議論がある一方で、一つの会議体としているからこそ一体的に議論できるという考えもあります。また、テーマに応じて、一つの会議体を様々な切り口で活用できるというメリットもあります。三菱商事においては、不断にレビューをして、改善していく体制になっていますので、現状のままで良いのかということは常に議論していますが、現時点では、歴史的な経緯を踏まえても、ガバナンス・指名・報酬委員会という一つの委員会で一体的に議論する体制が適切に機能していると考えています。

<秋山>

例えば三委員会制度を採用する企業は、ガバナンスの観点でたしかに増えています。一方で、例えば私が経験している中でも、三委員会制度でそれぞれの委員として分かれてはいますが、深い議論をするためには、他の委員会での議論を共有する必要があり、実態としては自分が委員でない委員会にもオブザーバーとしてほぼ参加しているというような運営をしている会社もあります。

その意味では、当社は形式より実質を重んじる会社だと思っています。そして、それを追求するためには、現在の形を変えることは全く厭わないということが、非常に特徴的だと思いますので、付け加えさせていただきます。

<柏木>

ありがとうございました。常にガバナンスの最適なあり方は模索しており、必要であれば変えていく、必要ないのであれば、現状を維持するという方針で取り組んでいます。

開示情報となりますが、ガバナンス・指名・報酬委員会における議論のテーマは都度見直しており、現状、コーポレートガバナンス・コードへの対応、役員報酬、後継者計画、取締役会の実効性評価等について議論しており、開催頻度は、年4～5回です。開催頻度や議論する内容も含め、常にレビューしていきたいと考えています。