社外取締役座談会

攻めの経営と守りのガバナンス

独立社外取締役
監査等委員
浅井 恵一

独立社外取締役
井上 龍子

独立社外取締役
監査等委員
高山 靖子

独立社外取締役
栗田 卓也

テーマ１ 社外取締役に求められる役割
テーマ２ コーポレート・ガバナンスにおける成長や課題
テーマ３ 第6次連結中期経営計画「Oil & New」の進捗
テーマ４ 気候変動対応を中心としたESG課題への取り組み
テーマ５ ステークホルダーとのエンゲージメント
テーマ６ 2023年度からの第7次連結中期経営計画

テーマ１ 社外取締役に求められる役割

高山　気候変動対応を含めたSDGsなどの社会課題への対応が注目される中、社外取締役への期待はより高まっていると感じています。脱炭素化へと向かう急速な動きの中で当社グループがサステナブルであるためには、エネルギー事業におけるポートフォリオの転換が重要課題であると認識しています。リスクを適切にコントロールして企業価値の向上に資するような執行側の積極的な取り組みを後押しする、いわば「攻めの機能」が社外取締役に求められています。また、公正かつ透明性の高い企業経営をしていくために、機関投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに対して説明責任を果たせるようにしていくことも社外取締役の重要な役割だと思っています。

浅井　社外取締役に求められる役割は、教科書的には業務執行の監督です。経営戦略や計画に照らして、その成果が妥当であったかを検証し、経営を評価することだと思います。その反面で、先ほど高山取締役から「攻めの」という言葉がありましたが、経営陣には不断の変革に取り組んでいただき、社外取締役は経営が効率的かつ公正なものになるようにサポートしていく責務もあると感じています。企業価値の長期的な向上のためには業務執行と監督のバランスを保つことが重要です。そして社外取締役は社内の各部署からの説明や個別の協議を通じて、執行側とのより良い関係を構築し、維持していくモニタリングボードであるべきだと私は思います。この1年間は、新型コロナウイルス感染拡大の未収束、ロシアのウクライナ侵攻、MICとの資本関係の解消など、当社グループにとって大きな経営環境の変化がありました。このような中で我々は今後も時代の流れを把握したうえで、経営陣に対して適切な助言を行っていきます。

井上　お二人が話されたことと重複しますが、①企業戦略等の大きな方向性を示す、②適切なリスクテイクを支える、③取締役等に対する実効性の高い監督を行うという3点を通じて、企業の持続的な成長と企業価値の向上を達成することだと思います。そしてESGや新型コロナウイルス感染症、地政学リスクなどへの対応、少数株主等のステークホルダーの意見への配慮も大切です。現在は資源価格の高騰など、経済社会の大きな変動期ですので、社内で蓄積してきた膨大な経験に加え、それぞれの社外取締役の経歴や経験、専門性を活かした助言が役に立つのではないかと考えています。私の場合、会社経営の知見は限られたものになりますが、資料や報告から事実を認定し、問題を発見すること、様々な問題に対して、法的な観点、国際的な視点、企業と政府との関係などから考察することは、弁護士または官僚としての経験により貢献できるのではないかと考えています。

栗田　私は2022年6月23日の株主総会で選任していただきました。それまでは国土交通省に身を置いていましたので、企業経営の経験はありません。社外取締役という役目を与えていただいたので、学びながら責任を果たしていきたいと思います。ある意味で、企業経営とはまったく違う世界にいた立場から考えて、率直な意見をお伝えすることが、私の役割だと考えています。先ほど皆さんからお話があった社外取締役のモニタリング機能に関しては、過去の経験が生かせると思っています。企業経営は収益を上げながら株主の期待に応えなければなりませんから、「効率性」が求められます。それに対して私が長く身を置いてきた世界では、高山取締役がおっしゃった「公正性」が求められてきました。この2つのバランスを上手にとりながら、企業のあり方を作っていくことに貢献できればと考えています。

テーマ２ コーポレート・ガバナンスにおける成長や課題

高山　当社グループはホールディングス化した2015年に監査等委員会設置会社に移行しました。私は社外取締役に就任して4年目になりますが、取締役会、指名・報酬諮問委員会、監査等委員会の実効性評価のPDCAをしっかり回すことで、年々ガバナンス体制が充実し、その実効性が高まっていると実感しています。その中心となる取締役会では中長期的な戦略、視点からのアジェンダも増えて、議論が活性化してきています。今後は、監査等委員会設置会社の利点も生かして、個別議案の討議や執行業務の決定を執行側へ権限移譲する必要性があると感じています。

当社グループがホールディングス体制に移行した際は、傘下の中核事業会社が独立性を維持して自律的に業績を高めていくという「遠心力」が強く働いていました。現在は逆にホールディングス体制のもとで、「求心力」を効かせている時期と理解しています。コスモブランドの下に従業員を結集させ、グループガバナンスの仕組みを強化するために、3ラインモデル※における2線を通じて各事業会社の統制を強化していますし、監査機能も

「遠心力」と「求心力」の適切なバランスで相応しい姿へと成長していく

独立社外取締役監査等委員
高山 靖子

充実させています。当社グループが「遠心力」と「求心力」の適切なバランスを模索して、当社グループにとって相応しい姿へと成長していくサポートをさせていただきたいと思います。

浅井　私はまず、成長について振り返りたいと思います。2021年4月に「サステナビリティ戦略会議」が新設されました。2021年度は計8回開催され、マテリアリティの特定、TCFDに沿った情報開示など、多くのESG議題について充実した議論を重ねました。また、私が委員長を務める指名・報酬諮問委員会も8回開催され、独立社外取締役の比率向上、業務執行役員へのESG評価導入などの成果をあげることができました。さらに、社外取締役のみで構成される会議体（エグゼクティブ・セッション）も開催されました。これらはとても大きな成長であると感じています。

一方で今後の課題は、監督と執行の役割を一層明確化していくことです。日本型の「アドバイザリー・モデル」からグローバル・スタンダードである「モニタリング・モデル」へと移行していく必要があるとイメージしています。

井上　私が社外取締役に就任したのは2021年6月なので、コーポレート・ガバナンスを以前との対比において総合的に評価するのは難しい面がありますが、社内外の役員、社員などが自由に討議する社風によって、健全なコーポレート・ガバナンスが機能している印象があります。先ほど浅井取締役もおっしゃいましたが、エネルギー企業にとって非常に重要なサステナビリティと内部統制に関する活動を統括するサステナビリティ戦略会議が設置されたのは特筆すべきことです。

将来に向けた課題としては、情報セキュリティ、サイバーセキュリティ、経済安全保障など、世の中が大きく変わる中で、注意すべきことは増えていきます。リスクマネジメントにおける管理体制とリスク項目についての議論を重ねていく必要があると思います。

栗田　社外取締役就任にあたり、当社グループの中核事業会社の各部署の方々からお話を伺って感じたのは、ESGやサステナビリティについての意識の強さでした。石油を扱うエネルギー企業であるが故に、なおさら社会における位置づけを明確にしなければならないという責任感から、相当な努力をされてきたのだろうと思います。

取締役会に出席して驚いたのは、先ほど井上取締役もおっしゃったように、私が事前に思っていたよりも議論が活発であることです。単に物事を決めるという形式的な姿とは全く違い、社内社外を問わず、一人ひとりがご自身の役割を深く意識され、責任を持って発言をしている印象を持ちました。

※3ラインモデル:内部監査協会（AAI=The Institute of Internal Auditors）が公表している企業のリスク管理と統制活動を大きく3つの線（役割）に分けてモデル化したもの

テーマ3　第6次連結中期経営計画「Oil & New」の進捗

高山　「Oil & New」の「Oil」の分野に関しては、石油事業を中心に収益力が強化されて「稼ぐ力」が高まりました。それに伴い財務体質が健全化し、自己資本、ネットD／Eレシオなどの経営目標を前倒しで達成することができたのは大変素晴らしい成果と評価しています。「New」の分野は風力発電事業を柱に再生可能エネルギー事業を進めていますので、早期に事業ポートフォリオを転換できるように見守り続けていきたいと思います。

第6次中計期間においては、2017年に中計を策定した時点では想像ができなかったほど社会の変化のスピードが速くなったことを背景に、2020年10月に日本政府が発表した「2050年カーボンニュートラル宣言」を受け、当社グループは2021年5月に「2050年カーボンネットゼロ」を宣言しました。その実現に向けたロードマップを策定し、2022年5月に開示しました。また、「持続的な価値創造のためのマテリアリティ」を4つ掲げており、第7次中計期間を含めて、ヒト・モノ・カネといった経営資源を適切に配分してその課題をクリアできるかどうかが重要と認識しています。

浅井　第6次中計においては厳しい経営環境の中で、稼ぐ力をつけ、収益力を強化することで財務体質を改善することができました。特に石油事業において製油所の高稼働や、販売数量が伸びている点は同業他社では見られないことです。これは東日本大震災以降、安全に対する必要な設備投資を行い、危険予知および危機管理をかなり高いレベルで行ってきた証です。また、キグナス石油への供給が確保できているのも絶対的な強みです。その結果、2022年の株主還元として5月に増配や自社株買いを発表し、他社と遜色のないレベルまできていると考えています。第7次中計ではステークホルダーとの関係もより一層強めていけるだろうと期待しています。

2021年度末で経営目標を達成し、稼ぐ力がついてきたことにより、この1年間は第7次中計に向けて戦略をじっくり検討することができます。第7次中計では、当社グループ全体が攻めの姿勢に転じていけると思います。社外取締役としては、財務と非財務の両面、それからブランディングとDXを一層強化していく骨太の経営計画を策定する後押しをしていきたいと考えています。

井上　やはり私も第6次中計において最終年度を待たずに経営目標を達成したことを高く評価したいと思います。原油価格の高騰などの環境に支えられた面があるとしても、新型コロナウイルス感染拡大による社会変容等の中で構造改革を進め、ESG課題に対応してきた成果ではないかと考えています。2023年度から始まる第7次中計においては攻めの経営を推進し、しっかりした財務基盤の上で、国民生活の基盤となっているエネルギー事業を発展させていくことを期待しています。私は前職で農林水産業に関わっていましたから、農業・漁業において石油を動力源とすることの重要性を身に染みて感じています。環境問題に配慮することは大前提として、石油に関する当社グループの存在感を大事にしながら、国民生活を支えていくことが大切だと思います。

栗田　第6次中計では「Oil & New」という言葉がありました。私は社会資本やインフラといったものを扱う世界にいたわけですが、「Oil」も「New」も社会にとって大事なインフラ部分です。2030年や2050年に当社グループはどのような姿になっているのか。稼ぐ力を身につけた当社グループは、未来の姿をある程度自律的な意思を持って選べると考えています。そういう意味で長期的な視点を持って、その中の数年を刻んだ次の第7次中計は、その姿に至る過程において非常に大事な期間となりますので、問題意識を持って議論に関わりたいと思います。

テーマ4　気候変動対応を中心としたESG課題への取り組み

高山　先ほど栗田取締役から「ESGやサステナビリティへの意識が高い」というお話がありましたが、当社グループは2001年に「環境室」という部署を立ち上げています。その初代環境室長が現在の桐山社長であったのですが、その頃に「私たちは、地球と人間と社会の調和と共生を図り、無限に広がる未来に向けての持続的発展をめざします」という企業理念を制定しました。20年以上前から環境問題を強く意識していた点は先進的であると私は理解しています。

ESG課題への取り組みで私が一番評価しているポイントは、推進部門だけでなく、グループ会社の経営陣も含めてオープンな議論をし、しっかりとコンセンサスが得られていることです。コンセンサスがあるかないかは、実効性の部分で大きな違いが出てきますので、大きな強みであると思います。しかし、人材、人権、ダイバーシティなど「S」の領域ではまだまだ取り組むべき課題が少なくないと感じていますので、今後しっかりと質的に充実していくことが大切と考えています。また、ESGは情報開示が現在大きなテーマになっており、国内外において情報開示のあり方を巡って様々な議論がなされていますが、表層的な変化に右往左往する必要はないと考えています。実体がなければ開示はできませんので、一つひとつのESG課題に対してどのように取り組んでいくのかを社外取締役としてしっかりと見守りつつ、必要に応じてサポートしていきたいと思います。

浅井　私は2006年というSDGsがまだまだ日本の社会に浸透していない時期から当社が国連グローバル・コンパクトに署名していた事実を知って、驚きました。国連グローバル・コンパクトの掲げる環境や人権を含む10項目について取り組んできたことは、歴史的に見ても非常に先駆的な企業であると言えます。気候変動対策は、当社グループにとって最重要課題です。2022年5月に開示したロードマップでは、2030年にCO₂排出量を30%削減し、2050年にはゼ

ESG課題に対して社内の意思統一ができている

独立社外取締役監査等委員
浅井 恵一

ロにするという目標を掲げました。サステナビリティ戦略会議では、シナリオ分析をしたうえでリスクと機会を特定していますが、その中で方針、理念、課題、機会が明確になってきています。ESG課題に対して社内の意思統一ができている点が非常に素晴らしいと評価しています。

先ほど高山取締役からご指摘があった「S」に関しては、健康経営についての議論をしています。ESG課題を網羅的に扱い、基盤を整備する方向に進んでいることは良いことであると思います。同業他社よりも一歩進んで走ってきたという自負もありますし、ESGに対する社員の意識も高いと感じています。先駆的な石油会社であると評価しています。

井上　環境対応については、将来的に縮小していく化石燃料事業から風力発電を柱とする再生可能エネルギー事業へ移行していこうという桐山社長のリーダーシップを高く評価しています。社員、社内取締役、社外取締役を巻き込むかたちで自由に議論をしていく社風が役に立っていると感じます。

少し離れた視点になりますが、環境問題をリードしてきたEU諸国において、ウクライナ危機により原子力や化石燃料の扱いについての議論が紛糾しています。エネルギー供給の安定性という観点から、石油の有用性や利便性への注目が高まるかもしれません。経済発展のために石油を必要としている途上国との関係において、当社グループが蓄積してきた「環境と調和した技術」が貢献できるのではないかと個人的には考えています。国内においても排出権取引やカーボンクレジットの議論が進んでおり、問題意識を持って現在対応していることが、今後の展開に役立つのではないかと思います。

栗田　昨年、桐山社長にお会いした際、コスモエコパワーは2000年代前半から風力発電に取り組んでいたことを知り、ESG課題に対する意欲の強い会社であると認識しました。また、私が以前いた国土交通省は防災・減災官庁ですし、外局には気象庁や海上保安庁があり、いざというときに部隊が動けなければ評価されない危機管理組織でした。先ほど浅井取締役からお話があった健康経営にも通じるかもしれませんが、常にエネルギーを安定的に供給し続けるためには、中長期的に問題意識を持って、従業員一人ひとりの健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に実践する必要があると感じています。

テーマ5　ステークホルダーとのエンゲージメント

高山　私は出身企業における実務の中で、一般の消費者、取引先、行政、株主、従業員など、様々なステークホルダーとコミュニケーションに長年携わってきました。社会の流れは、かつての「株主中心主義」から「ステークホルダー主義」へと変わっており、ステークホルダー間の利害のバランスをいかに保つかが非常に重要な課題であると日々感じています。我々は、株主や機関投資家の負託を受けて選任されていますので、その方々との対話の機会を大切にすべきです。なぜならば、投資家の皆さまが会社をどのように見ていて、経営陣に何を期待しているかを肌で実感できる有益な場であるからです。それによって自分たちの立ち位置を確認し、どのような視点で社内に提言をしていくべきかを考える貴重な機会となっています。今後も可能な限り対話の場に参加し、投資家の皆さまの声を積極的に聴かせていただきたいと思います。

私はステークホルダーとのエンゲージメントにおける社外取締役の役割は、主に2つあると考えています。1つ目が、社外から社内へ。投資家の皆さまが抱いている経営に対する期待や不安をしっかり受け止めて、経営の監督および意思決定の場面で活かしていく役割です。2つ目が、社内から社外へ。社内の経営やガバナンスの状況を、投資家の皆さまへわかりやすく丁寧に説明をする役割です。執行側と投資家の皆さまの中間地点に立って、仲介役もしくは翻訳係として機能し、企業とステークホルダーとの信頼関係を高めていく責任を果たしていきたいと思います。

浅井　株主、顧客、取締役、従業員、地域社会というように、ステークホルダーはたくさんいます。その全てのステークホルダーと深い対話をすることは、物理的にも時間的にも困難です。やはりまずは株主の皆さまからの要請は何なのか、会社としてそれをどう生かすのかという観点からIRやSRを実施することが大切です。個人的な希望として、投資家だけでなくアナリストとの対談もしていきたいと考えています。アナリストの方々からは執行側も監督側も気づいていない点をご指摘いただけるので、重要ではないかと考えています。

コーポレート・ガバナンスの改善を強く期待しているのは中長期保有の株主であり、彼らは会社にとって重要なパートナーです。先ほど高山取締役が「社内と社外」という役割について述べてくださいましたが、大口の機関投資家などパートナーとなりうる方々の視点も大事かと思います。当社グループにどのような期待を持っているのか、どうすれば一緒に組んでいけるのか、その辺りが知りたいところです。株主からの要請という意味では、中長期的な企業価値の向上と持続的な成長は欠かすことができません。

井上　浅井取締役がおっしゃったように、様々なステークホルダーとの戦略的な対話の重要性は言うまでもなく、私が注意すべきと考えるのは「話の聞き方」です。人間も組織もそうですが、どうしても自分が聞きたいことのみを聞く傾向があります。幸いなことに当社グループは、外部の専門家も活用して現状を把握する、アンケートを実施する、他企業の動向を観察するなどして、事実やデータに基づいて対話をしています。こうした努力が、「聞きたいことのみを聞く」ことを抑止している気がします。このように事実やデータに基づいてステークホルダーとのエンゲージメントを積極的に進めていくことが重要だと考えています。

テーマ6　2023年度からの第7次連結中期経営計画

高山　世の中の変化のスピードが速くなったり遅くなったり、進んだり戻ったり、不確定要素が多い中で、中長期的なビジョンを描くのは非常に難しいと実感しています。こうした環境下において、やるべきことを丁寧にやっていくことが、一番大切なのではと思います。第7次中計の中心的なテーマは、財務と非財務の一体化です。この両面をうまく連動させて、計画を立て、実行していくという一連のプロセスを含めてわかりやすく開示していけたらと思います。

浅井　第6次中計では、「Oil & New」の「New」における成長ドライバーをどうするかという議論が中心でした。第7次中計では、その成長ドライバーとして位置付けた風力発電事業が、現実にどこまで収益化できるのかが柱の一つとなります。石油事業に見られるようなユニークで販売力のある施策が打ち出せればと思います。脱炭素への移行期間において、石油と再生可能エネルギーの両輪で稼ぐために、現実として何をしたらよいのか。どうしたら社会的使命やパーパスを追求しつつ、石油並みの収益を上げて、ステークホルダー全員を幸せにしていけるのか。まさに蛹から蝶へと変わっていくタイミングなのではないかと思っています。

井上　引き続き日本および世界の経済は、穏やかではないと想定しています。そうした中で、どのようにして企業価値の向上と持続的成長をコンスタントに保っていくかが重要です。変化の激しい時代だからこそ、組織における「人」ということが大切になると考えておりますので、そこをしっかり見守っていきたいと思います。

栗田　中長期的にエネルギーを安定供給していくためには、企業理念も含めて、あるべき姿を明確に示す必要があると考えています。私がいた省庁も当社グループも、関わる人が多くて縦に長い組織です。先ほど高山取締役や浅井取締役がおっしゃったように、社外に向けて中期経営計画を発表するという側面もあれば、社内の従業員に向けて発表をするという側面もあります。会社の方向性を知ることで誇りを感じ、自信を持って一人ひとりが働くようになる。第7次中計には、そんな作用もあるのではないかと感じました。

会社の方向性を知ることで誇りを感じ、自信を持って一人ひとりが働くように

独立社外取締役
栗田 卓也

変化の激しい時代だからこそ、組織における「人」ということが大切になる

独立社外取締役
井上 龍子