

特集 3

社外取締役に聞く
三井不動産

取締役(社外・独立)
河合 江理子



01. 取締役に就任され、三井不動産の取締役会の印象をお聞かせください。

第一印象として、我々独立社外取締役に對して経営に関する情報開示をしっかり行い、かつ意見を真摯に受け止めてくれると感じました。例えば事前説明では、明確な資料を提供し、質問にも丁寧な回答をしてくれます。また取締役会以外にも重要なテーマごとに説明の場があり、新任の社外取締役でもしっかりとビジネスを理解し、実力を発揮できる環境が整っていると感じています。

また、当社の取締役会では、社外取締役と社内取締役との間で活発な議論が交わされています。「個別のプロジェクトの審議」はもちろんのこと、「ストラテジーに関する議論」にも重点が置かれていて、経営の方向性やブランド戦略、

持続可能なビジネスモデルなどについての議論や評価を行います。これは社外取締役の重要な役割の一つで、最も能力を発揮できる場所です。実際に、社外取締役の意見が尊重され、経営に取り入れられていると感じております。今後もそうした運営を継続していただければと思います。

また、個別のプロジェクトの審議では、メリットだけでなく、考えられるすべてのリスクについてもしっかりと分析したうえで提示されるので、議論が効率的に進められていると思っています。また、経営陣は積極的な経営をする一方、コンプライアンスを重視しており、社外取締役として確固な土台を感じます。

02. これまでのキャリアを活かして、 どのような視点で経営に参画したいとお考えですか？

私は英国、フランス、スイスで金融のプロフェッショナルとして職務を遂行し、ポーランドでは国営企業の民営化ファンドのチーフ・インベストメント・オフィサーとしてマネジメントの経験も積みました。また、投資先のポーランドの数社の社外取締役もしておりました。当社も大きな投資を伴う不動産という事業をグローバルに展開していますので、私がこれまでに培ってきた国際的な知見や、国際機関や金融業界での経験を踏まえて、さまざまな助言や提案ができると考えています。女性の視点や生活者としての視点、

欧州でのビジネスや異文化経験から、異なる視点から発言し、取締役会の多様性にも寄与できると思います。

さらに京都大学では、グローバルに活躍できるリーダーの育成に取り組んできました。加えて、グローバル化を推進する企業の幹部に対してのリーダーシップ研修も行っているため、当社でのグローバル人材や女性の力を引き出せるように女性のリーダー育成にも貢献していきたいと考えています。

03. 当社のグローバル戦略について、どのようにお考えですか？

当社は、長期経営方針「VISION 2025」において、海外事業利益を30%程度に拡大するという将来見通しを掲げています。昨今の事業環境として、海外と比較すると国内の成長率は低く、人口も減少傾向など国内競争も厳しい状況がありますので、国外の事業機会を積極的に取り込んでいくことは、持続的な成長のために必要な戦略だと捉えています。とくに、当社が得意とするミクストユースの街づくりは、海外においてはユニークな開発手法であり、ロンドンの「テレビジョンセンター再開発計画」などの成功を足がかりとして、

さらに拡大していける可能性があると考えています。「柏の葉スマートシティ」のような街づくりもグローバルに展開できると思いますので、選り抜かれた現地パートナーと協働しながら、人と地球に優しく、すべての人が安心して暮らせる街づくりを発展させていただければと期待しています。当社は国内ではリーディングカンパニーですが、不動産業はローカルな知識、ノウハウが必要なので、信用できるパートナーを選ぶことは大切だと思います。

04. 当社のダイバーシティへの取り組みに対するご意見をお聞かせください。

ダイバーシティの一つのテーマである女性の活躍推進のためには、機会の平等はもちろんのこと、女性が自信を持つことが必要です。そしてロールモデルも少ないですし、上司のサポートも必要です。成長を阻む壁や天井を取り払うことを推進するトップマネジメントの存在が、ジェンダーに関わりなく活躍できる組織を実現する鍵になると考えています。当社は、女性活躍を推進するためアンコンシャスバイアス(無意識の偏見)を取り除く研修などに取り組むなど、会社として女性活躍に力を入れていることは非常に素晴らしいと思います。ただ人が育つには時間がかかります。ですので当社も中途採用を積極化してきています。当

社は同質性の高い組織でそれが強さでもありますが、価値観の多様化が進むことによりさらに発展すると思います。これからの変化に期待しています。

効率性を軸にした働き方改革と女性活躍推進はリンクしていることを念頭に置く必要があると思います。例えば、重要な意思決定を行う会議は17時以降にせず日中に行うなど、工夫をすることができます。人事評価においては、効率性の観点を入れており、働く時間の長さではなく効率性を重視しています。このように一つひとつ積み上げることによって大きな変化をもたらすことも大切だと考えています。

05. 当社の脱炭素への取り組みへの期待をお聞かせください。

当社は2050年度までに温室効果ガス排出量をネットゼロとすることを目標にするなど、国内企業でも先進的な取り組みをしています。これは自社の努力だけでは達成できない問題であり、川上の建設会社や川下の顧客を巻き込まなければならないので、大変勇気のいる決断だと思います。オフィスビル等の省エネ・創エネの努力だけでなく、メガソーラー設置などによって、事業で使用する電力を100%再生可能エネルギーで賄うことを目指す「RE100」への加盟や「TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)」への賛同・情報開示、温室効果ガス排出量をスコープ3まで算定し、SBT(Science Based Targets)イニシアチブ認定を取得するなど積極的に取り組みをしています。

このようなアプローチからは、規制があるからやるのではなく、人類の将来のために地球温暖化を抑制して、社会

的な責任を果たしていくという強い想いを感じますし、私個人としても、当社のような大企業が持続可能な脱炭素社会の形成に真摯に向き合っていることは非常に心強いと思っています。例えば、北海道の持続可能な“終わらない森づくり”や、高層の木造オフィスビルなども、当社のノウハウを活かした素晴らしい取り組みだと感じていますので、今後さらに発展させていただきたいと思います。

環境への取り組みは、街づくりと同様に、長期的な視点が必要になります。しっかりと目標を立てて、無駄なく投資を行い、皆が安心して暮らせる社会をつくっていくことは当社に課せられた社会的使命だと思います。今後も、社内取締役・社外取締役が一体となって、グループ全体の脱炭素に向けた取り組みを推進していければと考えています。



プロフィール

日本の高校を卒業後、アメリカのハーバード大学で学士、フランスのINSEADでMBAを取得。以降、マッキンゼー・アンド・カンパニーのバリ支社をはじめとする欧州の複数の企業において、経営コンサルタントやファンドマネージャーとして従事。その後、金融分野の専門家として、国際決済銀行(BIS)や経済協力開発機構(OECD)などの国際機関を経て、2012年に帰国してから京都大学教授に就任、2021年4月から京都大学名誉教授・京都大学大学院総合生存学館ソーシャルイノベーションセンター特任教授を務める。2021年6月から、当社の社外取締役に就任。