



長期ビジョンの早期実現に、
自信を持って進むべき。

社外取締役 田中 稔一

三井化学(株)取締役、常務取締役、代表取締役副社長、
代表取締役社長を経て、同社相談役。平成27年6月より、
当社取締役。一般社団法人日本知的財産協会会長。

三井造船はこれだという、
次の柱を。

社外取締役 徳久 徹

国際協力銀行ワシントン首席駐在員、開発金融研究所副
所長、国際審査部長、米州地域外事審議役を経て、マサ・
テンガラ・マイニング(株)代表取締役副社長。平成25年
6月より、当社取締役。



Dialogue of Outside Directors

社外取締役対談

三井造船では2013年より、コーポレート・ガバナンスを強化するため、外部から取締役に就任いただき、
取締役会で様々なご意見をいただきながら、経営の方向性を監督いただいています。

就任4年目となる徳久徹社外取締役と、就任2年目の田中稔一社外取締役に、
今の三井造船についての率直なご意見と、これからの方向性についてお話しいただきました。

“人も会社も、すごく真面目だという印象です。” — 徳久

— まず当社に対する印象をお聞かせください。

徳久 すごく真面目な会社だというのが第一印象です。個別の人とお会いしても、組織としても。

田中 私も同感です。100年近く、日本の近代化、産業の発展に造船という大きな柱で貢献して
きたという自負と誇りはすごくありながら、事業環境の激変のなかで、ポートフォリオを変革して
いこうと並々ならぬ思いでやっこられている。社員の方たちが非常に真面目に、真摯に、前向き
に取り組んでいるという印象です。蓄積された技術レベルも高く、ポテンシャルはありますね。

— 強み、弱みはどこにあるとお感じですか。

徳久 過去100年、戦争の時代も含めて本当に大きな浮き沈みがあったなかで、同じ技術の積み
上げだけでなく、造船とは異なる新しい事業にも挑戦してきました。このことは強みになると
思いますが、造船の次の柱となるような事業が本当にできたのかというところは、まだまだ
考える余地があるのではないのでしょうか。

創立100年
当社は1917年に三井物産株式会社
造船部として岡山県玉野市で創業し
ました。2017年に創立100周年を迎
えます。

田中 そうですね。まだまだ造船のウェイトが高い。環境・エネルギー関連の技術などでもいい
ものを多くもっていますから、もっと大胆に活かしていけばいいと思います。また、もっと
グループの力を結集した方が良いようにみえます。

徳久 船舶用ディーゼルエンジンのマーケットシェアも大きいし、橋梁といった社会インフラや、
コンテナクレーンなどは海外でも評判が高いわけで、もっと押し出していけばさらに成長する
余地があると思います。

“経営のスピードはもっとあげられるのでは。” — 田中

— 当社のコーポレート・ガバナンスについての印象やお考えをお聞かせください。

田中 この1年でものすごく進化したのではないのでしょうか。「執行役員制度」は経営の根幹に
関わる大きなインパクトがあるものだったでしょうし、「人事諮問委員会」や「報酬諮問委員会」
の新設や、社外取締役の増員を行ったり、より公正な企業統治のための「コーポレートガバ
ナンス・コード」の策定も行うなど、大きく前進したと思います。

徳久 1年弱という短期間で速やかに対応できているのは、コーポレート・ガバナンス重視の動きを
認識していた経営陣が、数年前から準備をしてきたことが寄与しています。日本の上場企業の
なかでも、先を進んでいると言えると思います。

田中 当社のガバナンスはかなり進んだ、立派なものですよ。どこに出しても恥ずかしくないもの
だと思います。もっとこうすればよくなるんじゃないかということを挙げれば、「執行役員制度」を
つくって進めてきた「監督」と「執行」の分離をもう一段進めることですね。権限と責任を執行
役員に委譲していけば、もっと経営のスピードはあがるんじゃないでしょうか。

徳久 同感です。それによって取締役会も、会社の大きな方針についての議題に絞り込むことが
できて、審議のスピードをあげることができます。

田中 また、事業環境は常に激変しているわけですから、コーポレートガバナンス・コードも環境
変化に応じて柔軟に変えていく必要があると思います。当社の置かれた状況やリソースを
踏まえて、冷静に対応していけばよいと思います。

コーポレート・ガバナンス
当社のコーポレート・ガバナンスの状
況をP40にて詳しく紹介しています。

執行役員制度
当社では2015年4月より執行役員制
度を導入しています。
本制度の導入により、取締役会の役割
から「業務執行機能」を分離して、取締
役会は「意思決定・監督機能」に集中さ
せました。業務執行は執行役員に委任し
て、双方の強化を図っています。



“ 私たちも、もっと現場を見る必要がある。” — 徳久

— 社外取締役の難しいところ、取締役会への要望などはありますか。

徳久 いろいろな情報提供をしていただいているのですが、やはり「社外」の者ですので表層的な理解になりがちで、取締役会で深く議論をする際の手かせ、足かせになっているのがもどかしいところです。さらに、もっと現場を見る機会ができると良いですね。日本国内もさることながら、海外の重要な拠点にも出向いて、実際に自分の目で見る事ができれば、もっと当社の事業の広がりが直接理解できるでしょう。私たちも本業があるなかでなかなか機会を持つことができずにいるのも事実ですが。

田中 現場の人の本当の悩みとか問題点を、どこまで自分たちはわかっているのかなという思いがありますよね。ものづくりの会社って、やはり、いちばんわかるのは現場。時間をつくって、現場に入らせてもらって、いろいろな意見交換をさせてもらおうということは徳久さんとも話してきていることです。徳久さんは、取締役会での議案書類の表現については、よく気付いて指摘されていますね。

徳久 私は政府機関にいたこともあって、議案の書類の文言の正確性を細かくチェックする習慣がついてまして、誤解を生みかねない文言については指摘するようにしています。細かすぎると言われるかもしれませんが。

田中 それは必要だと思います。取締役会では、いい提案も出てきますよね。私はいいじゃないですかと褒めることもあります、あまり皆さん、褒めないですね。どの会社でも取締役会にかけるといことは、異論反論を受けるということになりがちですが、いい提案は積極的に支援する前向きな姿勢がもっとあってもよいのではと思います。

“ 世の中に三井造船グループの存在感を示したい。” — 田中

— これからの方向性、企業価値向上に向けて取り組むべきことについて、お考えをお聞かせください。

田中 リーマンショック後、世界の価値観は激変していて、IoT、AIといった技術の進展がさらに変化を加速させています。そのなかで、環境、エネルギー、食料、水、健康、医療、モビリティ、

ITという8つの分野で新たなビジネスがものすごい勢いで勃興してきています。今回、三井造船グループは「MES Group 2025 Vision」を発信したわけですが、そこで示された3つの注力領域は、いずれも今、ビジネスが勃興している分野と重なっていると思います。「環境・エネルギー」はもちろん、「海上物流」という輸送、それから「産業・社会インフラ」は8つの分野それぞれに関わるものがあります。進む方向は間違っていない。正しいということ、を、まず言いたい。エコシップ、太陽光・風力発電、バイオマス、バイオガス、浮体式海洋石油・ガス生産貯蔵積出設備（FPSO）、海洋事業、船舶用ディーゼルエンジン、コンテナクレーン事業など、成長の種がたくさん見えてきましたからね。ですから、今やっていることに自信を持って、内部だけでなく外部の企業との提携や統合、M&Aを駆使しながらスピード感をもって、大胆に進めるべきだと思っています。

徳久 そうですね。一つのガイドラインである「MES Group 2025 Vision」を、これから策定する「2017年度中期経営計画」でより具体的な方策に落とし込んでいくことが重要ですね。「2014年度中期経営計画」を総括しつつ、会社設立100周年となる節目のときに、どういったメッセージを出していくかを、これからさらに議論していくわけですが、私たちもそこに参加させていただきたいですね。一般株主の方々も含めたステークホルダーの利益や思いといった観点も十分踏まえたうえで意見をしていきたいと思います。

田中 一斉にいろいろな事業開発を行って来て、今は様々な可能性が見えてきていますが、どこかで三井造船といったこれだというものを絞り込み、注力して、大きな柱に育てていくことが大事でしょうね。

徳久 エコシップにしても、スーパーカミオカンデにしても、世の中に役立つものをこれだけつくっていて、成長分野の種もこれだけある三井造船グループが、まだまだ世の中に知られていないのも歯がゆいですね。もっと世の中に三井造船グループのやっていることを知らせていくことはできないのでしょうか。

田中 真面目にやっていて技術が立派なら誰かが認めてくれるという時代ではありませんからね。グループ社員が12,000人いて、その家族がいて、取引先がいて、おそらく何十万人という人が関わっている。この方たちに三井造船グループはこうだということを知ってもらい、一丸となって元気に行くぞというメッセージを発信することが、今、とても大事だという気がします。

— 本日はお忙しいなか、ありがとうございました。

MES Group 2025 Vision
当社WEBサイトで長期ビジョンについて詳しく紹介しています。
www.mes.co.jp/investor/manage/2025vision.html

注力する3つの領域
3つの領域についてP14社長メッセージの中で詳しく紹介しています。
また、2015年度のアクティビティの中から、それぞれ3つの領域へのアクションをP02～07にて紹介しています。

