

社外取締役による座談会

三菱重工グループの 価値創造を支える コーポレート・ガバナンス



取締役

平野 信行



取締役
監査等委員

森川 典子



取締役
監査等委員

鵜浦 博夫

社外の視点で見た三菱重工グループ



(ファシリテーター) 上田 亮子 氏 プロフィール

京都大学経営管理大学院 客員教授

2001年みずほ証券入社後、日本投資環境研究所を経て、2020年より現職。公認会計士・監査審査会、スチュワードシップ・コードおよびコーポレートガバナンス・コードのフォローアップ会議等の政府審議会の委員を多数務める。

上田 本日のファシリテーターを務める上田です。私は資本市場やコーポレート・ガバナンスを研究しています。今日は統合レポートをお読みになる機関投資家のご関心も想定しながら、お話をうかがいます。最初に、社外取締役の視点から見た三菱重工グループの印象や課題などをお聞かせください。

平野 私は2019年6月に当社の取締役に就任しましたが、三菱重工グループは大きな変化を遂げてきたと感じています。2023年2月には、SpaceJetの開発中止という非常に難しい決断もありました。

気候変動問題、経済格差の拡大、AIの急速な発達など、世界の動きは激しく、会社を取り巻く環境は大きく変動しています。こうした変化にどれだけスピード感をもって対応できるかが、これからの勝負のカギになると思います。

当社は100年を優に超える歴史を誇り、日本の社会や経済の発展に大きな役割を果たしてきましたし、その間に培われた技術も豊富にあります。それを、今述べたような環境変化に応じてどう活用していただけるか。将来に向けたキャピタル・アロケーションの中で、非常に広いビジネスのポートフォリオをいかに重点化・再構築し、選び取っていただけるか。また、当社1社だけでやることには限界があるので、いわゆる自前主義にこだわることなく、いかに自分たちを外に対して開いていただけるか。そういうことが大きなテーマになるでしょう。

鵜浦 私も2019年6月に当社の取締役になりました。率直に言うと、伝統的でもっと体質の古い会社かと思っていましたが、当社が既にさまざまな変革に着手して成果を挙げていることを知って驚きました。

ただ、自前主義とか、プロダクトアウト的な意識はまだあると思います。時代は変化しているので、自分たちがパートナーを選ぶという視点よりも、優れたパートナーから選ばれる企業グループになることが重要だと思います。

中期経営計画

上田 2023年度は、現行の中期経営計画(2021事業計画)の最終年度にあたります。現行計画に対する評価と、次期計画の策定に対する思いをお聞かせください。

平野 現在の2021事業計画は、従来の問題を片付けて今後の変化に備えるためのトランジションの時期にありました。冒頭に申し上げたとおり、SpaceJetの開発中止という大きな決断をしまして、戦略分野への投資を始めるために収益性を改善するという目標も、これはこれで成功したと思います。

また、2040年カーボンニュートラル宣言は、良い意味で内外の期待を裏切る画期的なことでした。発電分野

森川 私は2020年6月に当社の取締役になり、翌年からは監査等委員である取締役になりました。当社グループの強みや良い部分もたくさんあるのですが、事業部や事業所といった社内組織間の壁がまだ高いと感じます。そのため、HR部門が旗を振って社内の人材公募制度などを進めています。

あとは、優等生的な人が多く、やんちゃ坊主が少ないように感じます。同質的な分、もしかすると同調圧力が強いかもしれません。社外との付き合いにおいても、「重工とはこういうものだ」といった自分たちの線引きがあり、人見知りをするようなところがあります。もっと歩み寄りというか、柔らかい形でいろんな相手と付き合ってみたらよいのではないのでしょうか。オープンな企業文化を培っていくことで、平野さんと鵜浦さんがおっしゃったような外部とのパートナーシップづくりもより活性化すると考えます。

における水素などの燃焼技術と、世界トップシェアを有するCCUSという二つの技術は、カーボンニュートラルのリーディングカンパニーの地位を確立する上で、極めて重要な要素です。もう一つの成長領域である、デジタル技術を使ってさまざまな製品やサービスをつなぎ、効率化や価値創造を図る「Σ SynX(シグマシンクス)」のような取り組みは、これから具体的な形になってくると思います。

次の中期計画の検討には、取締役会も既に何度か議論する形で関与しています。世の中の変化を的確に捉えて素早く対応していくことと、他社と組み、任せるところは任せるといったことが、次の中期計画ではっきりしてくると思いますし、それにより会社のバリューが上がっていくことを期待しています。



鵜浦 現在の2021事業計画は「転換期」の計画でしたが、掲げた目標は十分に達成できると思いますし、良い中期計画だったと思います。一方、次の2024

持続的成長を支える人材の育成

上田 人的資本に対する関心が高まっています。会社の持続的成長を支えるのは人であり、人材育成の重要性が増しています。どのように見ておられますか。



事業計画は「結果」を求められる厳しい中期計画になると認識しています。

もちろん、計画策定にあたってはわれわれ社外取締役の意見も十分に聞いてもらえると思っていますし、実際に、各人のさまざまな経験を踏まえていろいろと発言をしていきたいと思います。

すべてのことに1社だけでは対応できない時代になりました。高品質で高効率な製品を納めれば評価される時代は終わり、それをどう使いこなしていくか、そのために当社製品と何を組み合わせればよいか、といったことを考えなければなりません。持続的に発展していくためには、良いパートナーを選ぶこと、そうした相手から選んでもらえることが非常に重要であり、今後の成長領域と位置づけている分野においては特にそうです。次の中計期間の大きなポイントになると思います。

森川 人材育成については海外の好例が多いので、いいとこどりをすればよいと思います。私は外資系企業に勤務した時期が長いのですが、米国系とドイツ系ではやり方が全く違いました。

当社グループでは「人材育成方針」を定め、各種の教育講座や人材公募制度など、社員各人による能力伸長とキャリア形成を支援する制度が整い始めています。当社グループの中で自分の可能性を高めたいと思えば、さまざまな制度を活用できるし、あるいは一度外に出て挑戦し、経験を積んでまた戻ってくるということもあろう。そのような流動性の中で、社員一人ひとりが自分自身の市場価値を意識して高める努力をしていけば、結果的に当社グループはもっと強くなるだろうと思います。

▶ 詳しくは、「経営戦略の実現に向けたHR戦略」(P86-93)を参照ください。

鵜浦 これまでの人材育成は、終身雇用を前提とした「会社がこうしてほしいから、あなたはこの研修を受けなさい」というスタイルが主流でした。しかし今後は、社員が自分自身の価値を高めるためのチャンスを与えることが主眼となります。当社グループの将来を支える事業も、必要とされる専門能力もさまざまです。会社はバリエーションを提供して、それを本人が選べる仕組みにしていけることが有効でしょう。

一度会社を出て戻ってきた人や、中途入社の人に活躍してもらえば、会社にとっても刺激になります。また、当社グループは事業拠点ごとの地域性や専門性が強い中で、相互の人材交流を図るなど、ネットワークづくりの機会を意識的に増やしていくことも必要だと思います。

平野 当社グループでは、次世代リーダー育成のプログラムも充実しています。具体的には、50歳台を対象とするもの、40歳台を対象とするもの、それより若い世代を対象とするプログラムの3層構造となっています。また、グローバル社員も対象とするリーダー育成プログラムも整備されました。これは当社グループにとって大きな前進です。これらの研修は、同じ場で学ぶ者同士のネットワーク構築の機会にもつながり、人材の組織的な育成システムとして非常に優れていると思います。

三菱重工グループのコーポレート・ガバナンスのシステム

上田 三菱重工業は監査等委員会設置会社です。監査等委員会の活動や、当社のガバナンス・システムの特徴について取締役としてどのように評価しておられるのか教えてください。



取締役会における人事の議論にも触れておきたいと思います。各事業部門からの定期的な状況報告では、当該部門における社員意識調査の結果と、その結果を受けたアクションと改善状況についても報告されます。こうしたことまで取締役会に報告する企業は珍しく、高く評価できる取り組みだと思います。

最後に付け加えると、多様性が非常に重要だと考えます。例えば、当社はフォークリフトと冷凍冷蔵設備をデジタル技術で結び付けるようなソリューションも提案していますが、このように今はビジネス自体が越境を必要としています。経験者採用を増やしたり、社内の人事交流を積極的に行ったりすることが、新しい視点や発想を生み出すことにつながります。

鵜浦 監査等委員会設置会社は日本独自のガバナンス形態ですが、このシステムをどう機能させるかについては、それぞれの会社のスタイルがあってよいと思います。

当社の場合は常勤監査等委員が2名おられますし、事務局によるサポート体制もしっかりしています。監査法人も優秀なチームが当社を担当してくれており、



第三者の視点で細かい指摘もしてくれます。そもそもですが、当社の執行サイドはよくできたリスクマネジメントのフレームを構築しており、しっかりしたリスク管理をしていると認識しています。

監査等委員会では、特定のテーマに関して、担当部門に来てもらって説明を受けることもあります。最近の例では、われわれも関心の高い人的資本に関して、HR部門と突っ込んだ議論をしました。

森川 監査等委員会では、主要なプロジェクトの進捗や損益の状況等について、監査法人からの指摘を踏まえた有益な議論を行っています。併せて、プロジェクトに関する執行側との対話も、リスクマネジメントの視点で各プロジェクトの状況を把握するために極めて重要です。その際に特に重要なのが、説明の透明性とレポートの迅速性です。当社グループの社員が業務に対する強い責任感を持っているのは企業文化における美点の一つですが、その反面、リスクを自らの責任で解決してしまおうとして情報を抱え込んでしまう可能性もあります。リスクの状況を包み隠さず、なるべく早いタイミングでレポートすることの大切さを常々執行サイドに伝えています。

平野 私も以前は監査等委員を務めていたのですが、当時提案したのが「リスクマップ」の作成です。当社グループでは多様な事業を行っており、工期が長く、金額規模の大きなプロジェクトも手掛けています。そのため、投資家などのステークホルダーに対するネガティブ・サプライズを起こさないためにも、リスクの所在や規模、顕在化する蓋然性を可視化する仕組みづくりを要請しました。こうしてまずラインで認識されたリスクをマネジメントがレビューすることで、マネジメント自身がリスクを把握し、さらにその結果を取締役に報告し、議論をするという3層構造のリスク管理の仕組みができました。

当社の取締役会は主に戦略面に重点をおいて議論していますが、言うまでもなく取締役会は経営全体を監督する機関であり、内部統制やリスク管理も含めて全部見えています。そのうち、より各論的なところを監査等委員会できちんと見ていただいているというのは、大きな安心感につながっていると思います。

鵜浦 このような取締役会と監査等委員会の役割分担により、当社グループでは実効性のあるガバナンス・システムが構築されていると私は評価しています。毎年実施している取締役会の実効性評価においても、監査等委員会を含めた当社のガバナンス体制がどう機能しているかを評価し、それを対外的にアピールしてもよいのではないのでしょうか。

取締役会の構成、社外取締役としての役割

上田 最後に、取締役会の構成やご自身の役割などについてご意見ををお願いします。また、三菱グループの会社ご出身の取締役もいらっしゃいます。この点についてコメントがあればお願いします。

森川 取締役会には女性取締役が2名いて、自由に意見を述べやすい雰囲気があります。出席者のさまざまな経歴を踏まえて、毎回いろいろな角度から意見が述べられるので、多様性もあると感じています。

一方、取締役会全体としてのスキルセットの観点からは、当社の特性や今後の事業展開を踏まえると、「技術」や「IT」を専門分野とする社外取締役がいてもよいかもしれません。また、外国人の登用も今後検討してほしい課題です。

鵜浦 当社の社外取締役に同じ三菱グループ出身の平野取締役と小林取締役がおられます。お二人は優しくて思いやりのあるお人柄ですが、会社のマネジメントに対しては大変厳しいところもあります。これは、それだけの見識のある方だということです。三菱グループに属する会社のトップ経験者だからこそ、当社グループの経営や事業のことはよくご存じですし、必要な時には手厳しい指摘もされますので、実効的な監督を行うという観点から取締役会のメンバーとしての役割を適切に果たしていると思います。

私自身は、取締役会では少し変わった視点を提供し、常に執行サイドに「刺激を与える」存在でありたいと思っています。また、社外取締役が各地の拠点の若手社員と対話する機会もあるので、彼らに対して何かのきっかけを与えることにも努めたいと考えています。

平野 ガバナンスで大事なことは「形式」ではありません。エンロン事件やリーマン・ショックなどの歴史をたどれば、優れたコーポレート・ガバナンス・システムと

いわれている指名委員会等設置会社タイプの企業が不祥事を起こしたり破綻したりした事例も多く見られます。

社外取締役の独立性についても、形式面が重要なのではなく、少数株主の利害を含めてさまざまなステークホルダーの利益を守り、かつ企業価値を増やすための発言ができる人材かどうかが本質的な問題です。そのために、当人のさまざまな経験、視点、スキルセットが求められますし、グローバルであることも条件になりうるでしょう。もう一つ条件を挙げれば会社に対する理解が極めて重要であり、取締役に就任してからも相当勉強しなければなりません。それと最後に、会社に対する愛情が大事だと思います。愛すればこそ叱ることができる。それが欠けてしまうと、本当の意味で価値のある社外取締役とは言えないのだと思いますし、私自身は常に心掛けています。

上田 お話をうかがって、社外取締役の皆さんの会社へのリスペクトが伝わり、三菱重工の取締役会では非常に活発に、深い議論がなされているということがイメージできました。外部の視点で言えば、このような会社であれば、長期的にその成長を見守りたいという気持ちにもなりました。本日は大変貴重なお話をありがとうございました。

