

## 社外取締役からのメッセージ

# さらなるグローバル化のために 多様な「社外からの意見」に耳を傾けることが大切です

グローバル事業展開の基盤となる「コーポレート・ガバナンスの強化」に取り組んでいる当社に対して、三菱商事株式会社の取締役会長であり当社の社外取締役の小島順彦氏からメッセージをいただきました。



社外取締役

小島 順彦 三菱商事株式会社 取締役会長

### 当社への印象

#### グローバル展開に向けた組織改革を着実に推進

2010年に三菱重工の社外取締役となって以来、この会社の組織改革に取り組む真摯な姿勢に感銘を受けています。

特に印象に残っているのは、2011年に実施した2つの組織改革です。「事業本部制」に移行し迅速かつ効率的な意思決定を可能にしたこと、「経営監査部」を設けて内部統制やコンプライアンスへのチェック機能を強化したこと、そのいずれもがグローバルに事業を拡大していくうえで大きな意味を持つ改革でした。

さらに今、三菱重工は2012事業計画に基づいて「ドメイン制」への組織再編を進めています。中でも「エネルギー・環境ドメイン」がつくっている発電設備や環境・化学プラントは、世界中で求められている重要な社会インフラであり、今後のグローバル展開の鍵を握る分野であると考えています。

### 当社コーポレート・ガバナンスへの評価

#### 社外役員からの意見・要望に真摯に対応

三菱重工の社外取締役は、コーポレート・ガバナンスの専門家であるクリスティーナ・アメージャン氏、財務の専門家である津田廣喜氏、そして企業経営者である私の3名で、多様な意

見を積極的に経営に反映させたいという会社の期待を感じています。

取締役会では、社外監査役を含む社外役員の全員が、それぞれの立場から活発に意見を述べており、その提案や要望は常に真摯に受けとめてもらえます。

三菱重工がグローバル展開をさらに進めていく上では、取締役会においても多様性を高めることが重要であり、取締役全体に占める社外取締役の比率を高めることが望ましいと思います。また、我々社外役員が三菱重工の特徴、強みである多様な製品群と製造現場をより良く理解し、より活発な議論をしていくために、事業所視察等の企業理解の機会をこれまで以上に増やしてほしいと思います。

### 今後取り組むべき課題

#### さらなるガバナンス強化と海外事業拡大に期待

三菱重工が「真のグローバル企業」になるためには、より多くの社外の人々の視点から経営をチェックできるガバナンス体制を構築することが重要です。

私が会長を務めている三菱商事では、取締役会の諮問機関として社外や海外の有識者を中心とするガバナンス・報酬委員会と国際諮問委員会を設けていますが、そのような第三者によるレビューを継続的に受けられる体制を構築することが有効です。また、海外で事業拡大を進めていく上で特に大切なのは「外国人の視点」です。これは、信頼できる事業パートナーの発見や、グローバル人材の育成にも不可欠です。

異文化の中で事業を拡大していくには、経営に外部視点を取り入れることで経営の健全性・透明性を高めていく必要があります。こうした健全性・透明性は、三菱グループ共通の経営理念である「三綱領」の一つ、「処事光明」の本質でもあり、私はその視点からも取締役会で指摘、進言していきたいと考えています。

国家的プロジェクトとしての期待を背負うMRJプロジェクトや、日立製作所との火力発電システム分野での事業統合は、日本の製造業の発展と更なる高度化に寄与するものです。今後も、ガバナンスの更なる強化と、大胆かつフレキシブルな経営判断により海外事業を拡大し、国際競争力を高めていくことを大いに期待しています。