

社外取締役メッセージ

2015年6月、新設の監査等委員に就任した3名の社外取締役は、三菱重工のコーポレート・ガバナンスやグローバル化に向けた課題などについて聞きました。



取締役
監査等委員
畔柳 信雄 氏

株式会社三菱東京UFJ銀行特別顧問

1965年に三菱銀行に入行後、システム部長、米州本部長などを経て、2004年に三菱東京フィナンシャル・グループ取締役社長および東京三菱銀行頭取に就任。その後、合併に伴い三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役社長、三菱東京UFJ銀行頭取に就任。同行相談役を経て、2014年4月より現職。



取締役
監査等委員
クリスティーナ・アメージャン 氏

一橋大学大学院商学研究科教授

コーポレート・ガバナンスや、グローバル化、資本主義システムなどが専門研究テーマ。コロンビア大学ビジネススクール助教授を経て、現在は一橋大学に勤務。また、日米の企業での勤務経験をもつ。



取締役
監査等委員
伊東 信一郎 氏

ANAホールディングス株式会社代表取締役会長

1974年に全日本空輸に入社。社長室事業計画部長、人事部長、営業推進本部長などを経て、2009年に同社代表取締役社長に就任。2013年、ANAホールディングス代表取締役社長、全日本空輸取締役会長に就任。2015年4月より現職。

我々の最終目標は、三菱重工のブランド価値を上げていくことです。

畔柳 信雄 氏

私が社外監査役に就任してから6年間は、「変革」という一言で表されます。グローバル企業になるというトップマネジメントの意志は非常に強く、我々社外役員は取締役会などで時には厳しい意見も言いながらも、その意志を一貫して支持してきました。今回の監査等委員会設置会社への移行も、歴史を重んじつつも、グローバル企業としてのスピード経営を強く意識した結果として決断されたのだと実感しています。変革以前の三菱重工は成長性や資本効率の面で停滞しており、それはROEなどにも表れていましたが、こうした変革によって今では投資家にとって魅力的な企業になってきたと思います。

こうしたグローバル化を進める中で、各地で事業を行うと新たなリスクが顕在化し、課題も出てきています。それはリスクテイクし挑戦した結果であり、成長のためには避けられないプロセスだと考えています。チーフオフィサー制導入によるCRO (Chief Risk Officer) の設置は、そうしたリスクを企業全体の観点で捉えるために行ったこ

との一つです。発生した問題を各事業の中だけで解決するのではなく、全社で直ちに対応できるようになることが必要です。

今後は本部だけでなく、各現場も実感をもってグローバル化に臨めるかが課題になるでしょう。例えば工場の従業員も、どの生産部品が世界共通で使われるのかなどを認識できるようになれば、グローバル化は浸透してきたと言えます。ただし、変革を急ぎすぎると現場にとっては大きな負担になるので、各地で積み重ねて来た歴史を大切にしながら、適切なスピードで進めなければいけません。その点はこれまで同様に目配りを続けたいと思います。

社外・社内に関わらず、我々取締役の最終的な目標は三菱重工のブランド価値を上げていくことです。売上高や利益、中長期的な株価、コンプライアンスなどあらゆる要素がそこに集約されます。その目標にとって重要性の高い議題を、社外や社内の立場で役割分担をしながら議論することが、あるべきコーポレート・ガバナンスではないでしょうか。私は銀行出身で大小さまざまな企業をグローバルに見てきましたし、お客さまの経営変革ばかりでなく、銀行自身の変革、特に事務、システム部門の変革などに比較的長く関わってきました。これまでのキャリアを活かして、社外取締役の役割を果たしていきます。

三菱重工の監査等委員会を、 他社のロールモデルに。

クリスティーナ・アメージャン 氏

三菱重工のコーポレート・ガバナンスはこの1年でさらに進化したと感じています。取締役会の決議事項は戦略に関する重要な内容に絞られ、以前よりも意義深い議論ができるようになりました。また2015年6月に、透明性の向上と意思決定の迅速化、監督と執行の機能分離、対外的に分かりやすいガバナンスの構築という目的で監査等委員会設置会社に移行しましたが、その決定に向けた議論によって取締役会でのガバナンスに対する認識がいっそう深まったように思います。

監査等委員会設置会社への移行には、監査役だった畔柳氏と伊東氏の力をさらに発揮していただけたというメリットもあります。三菱重工の社外役員は経歴や年代がさまざまで視点も考え方も異なり、時には反対意見を言い合うほど活発に議論を交わして非常に健全な状態なのですが、監査役は取締役会で議決権がないのが惜しまれる点でした。お二人が今回取締役になったことでその点も解決されます。

私自身は、監査等委員にもなったことで内部監査など社内との接点と情報量が増え、三菱重工に対する理解度がさらに高まりました。また、監査等委員会のミーティングは社外の取締役の方が多いため、取締役会以上にオープンな議論ができています。宮永社長は以前、社内側と社外側が互いに議論するような取締役会に変えていきたいと話されていたのですが、まずは監査等委員会でそれが実現されつつあります。監査等委員会設置会社はまだできたばかりの制度ですが、三菱重工がロールモデルとなるような優れた仕組みにつくり上げていきたいと考えています。

今後のガバナンスの課題の一つは、海外の株主・投資家にもより分かりやすく十分な量の情報提供をしていくことです。また、海外も含めたM&Aを引き続き行っていくうえで、ただでさえ難しいPMI*が少しでも進めやすいよう、グローバルスタンダードなガバナンスに近づけていくことも必要です。そして経営全体で見ると、最大の課題はリスク管理でしょう。リスクが高い案件が増え複雑さも増していますが、リスクをゼロにするのではなく、リスクテイクトした上で正しく管理するという考え方で取締役会でも注視していきます。

※ PMI : Post Merger Integration (企業や事業の合併後の統合プロセス)

チャレンジしない経営はありえない。 大切なのはリスクへの対応力。

伊東 信一郎 氏

2年前に初めて社外監査役になってから長崎造船所などの製造現場を実際に見てきまして、ものづくりに対する三菱重工の熱意に大きな感銘を受けました。また、現在はグローバル化の流れの中で、アグレッシブな企業に変わろうと自前主義から脱却し、選択と集中を進めていますが、撤退する場合には、従業員やサプライヤーを含む地域社会に最大限の配慮を払っており、非常に真面目な企業だという印象をもっています。

ガバナンスにおいても、宮永社長をはじめ社内取締役は真摯に、社外取締役の活発な発言に対して答えられています。今回から監査等委員会設置会社に移るのは、経営のさらなる迅速化のために適切な判断であり、監督機能の強化のために社外取締役の役割が明確になるのは望ましいことだと思います。私自身は、執行と一線を画し、自分は三菱重工を取り巻くさまざまなステークホルダーの一人だという意識を保ちながら、中長期的に三菱重工が発展するための発言を今後も続けていく所存です。

さらなるグローバル化の推進にあたっては、人材育成が大きな課題になるでしょう。その点では、2015年に連結したPrimetals Technologiesは従業員の大多数がシーメンス社 (Siemens AG) 出身ということもあり、グローバルな人材育成の上でも良い経験になることが期待されます。また、2014年にアルストム社への事業参画提案を巡って宮永社長が最前線で競合先と争った姿は、国内の従業員にとって世界で戦っていくのだという強い意識付けと刺激になったのではないのでしょうか。

業績も好調な今こそ、三菱重工は果敢に攻めるべき時期です。そもそもチャレンジしない経営などありえないので、リスクが生まれるのは当然ですが、大切なのは案件の大型化に伴うリスクに対応できる体力を身に付けること。そしてリスクの予測精度を高め、所謂「想定外」を減らしておくことです。客船事業の損失問題などはモデルケースとして多くの示唆を含んでいます。しっかり総括し全社で共有していくべきです。

何より2015事業計画を達成し、事業規模5兆円の高収益企業として成長する中で、さまざまな課題を乗り越える力をつけ、世界の競争相手との都度の戦いに勝ち残る。それが、将来の三菱重工を支えるさらに大きなプロジェクト成功への原動力につながるものと期待しています。