

## 社外取締役メッセージ



左から、畔柳、伊東、アメリジャン、篠原、小林

### 篠原 尚之

東京大学  
政策ビジョン研究センター教授  
(元国際通貨基金(IMF)副専務理事)

2015年6月より当社取締役

選任理由：  
行政官として得た財政金融政策に関する幅広い見識や 国際機関の幹部として得たグローバルな視点

### これまで培ってきた伝統と多様性を尊重しつつも、積極的な外力の活用を

世界の多極化が進むとともに、その先行きに不透明感が増す一方、IT分野をはじめとした目まぐるしい技術革新によって、クロスボーダーコストが下がってきています。こうした世の中の変化に会社は向き合い、対応できているか、常に考えなければいけない時代が到来しています。三菱重工には多様性のある人材が集まっていると思いますが、グループ内から生まれてくる多様性だけで、このような流れに対応していくのは難しいのではないのでしょうか。これまで培ってきた価値を大切にしながらも、新たな視点を取り入れるためには、異業種との連携や社外人材の活用などが不可欠です。その点、Primetals Technologiesのような合弁会社は良い事例だと思います。私自身、国際機関で勤務していた時、国籍や性別だけでなく、文化、発想、教育上のバックグラウンドが異なる人々とともに仕事を進める難しさを体験しました。クロスボーダーな世界で生きる術を体得する一番の方法は、多様性の中に身を置いてみるのだと思います。三菱重工においても、若い時分から外の世界と触れる機会をますます増やすことが、社外の知見を取り入れ、活かしていくうえでの鍵となるのではないのでしょうか。

### 小林 健

三菱商事株式会社取締役会長

2016年6月より当社取締役

選任理由：  
グローバルな市場で活躍する経営トップとしての豊富な知見・経験等

### グローバル化の最大の鍵は、「良きパートナー」との協働

通商国家である日本は、かつて勤勉な労働者と確かな技術力を背景とした貿易により発展してきましたが、今その環境は大きな転換期にあります。「地産地消」が進んだ結果、近年世界の貿易量の伸びは著しく鈍化傾向にあり、日本で良いものを作れば、海外で売れるという時代は終わりました。また、増大する地政学リスク、格差の拡大、ITの進化、高齢化の進展など、社会も大きく変化しています。そのような環境認識のもと、三菱重工は、これまで培った技術力を活かし海外展開をより積極的に進める必要があります。重要なことは、「良きパートナー」と組み、従来以上に現地のニーズに合った製品やソリューションを提供することです。経済的価値のみではなく、社会・環境という価値を追求し、企業として社会的な信用をグローバルに高めることもますます求められます。それぞれの分野で積極的にM&Aを進めている今の三菱重工は正しい道を進んでいると思いますが、シナジーを具現化するための統合プロセスはさらなるスピードが必要であり、良き文化は残しつつ、社内の意識改革を行うことが重要です。意識改革には時間を要すると思いますが、一足飛びに効果が現れるような方策はありません。健全性・透明性を保ちながら、着実に歩を進めてもらいたいと思います。

**畔柳 信雄**

株式会社三菱東京UFJ銀行  
特別顧問

2009年6月より当社監査役、  
2015年6月より当社取締役  
監査等委員

選任理由：  
国際的な金融機関の経営トップとして  
得た知見や豊富な経験等

**グローバルで起きている変化を、  
社員一人ひとりが自分に結び付けられる組織に**

社外取締役として、いかに三菱重工のブランド価値を高めるかということを常に意識しています。三菱重工は長きにわたって良い製品を世に送り出してきました。そこに期待を抱き、株主をはじめとしたステークホルダーは存在しています。しかし、人々の生活環境が急激にグローバル化している昨今、従来良いとされてきたものが現在も良いものであるとは限りません。三菱重工が今後も社会に必要とされ、そのブランド価値を持続的に上げていくためには、自社の製品やサービスが人々の生活にどのような価値や満足をもたらしているのか、また、その源泉となる国際競争力はどこにあるのかという視点を、経営陣だけでなく、社員一人ひとりが持つことが重要です。私が銀行で経営トップを務めていたころ、「現場百回」という言葉を役員や管理職に繰り返し伝え、自らも多くの現場に出向きました。現場に行くと初めて社員に伝わることや、気付くことがあります。社会のマクロな変化をグローバルに捉えるとともに、三菱重工に、各部署に、各個人に何が求められているかというミクロな認識も併せ持つことができれば、三菱重工は自律的に、より強い組織になると思います。

**クリスティーナ・  
アメージャン**

一橋大学大学院商学研究科教授

2012年6月より当社取締役、  
2015年6月より当社取締役  
監査等委員

選任理由：  
コーポレート・ガバナンスや企業経営  
等の研究者として培われた幅広い知  
見やグローバルな視点

**誰もが活躍できる場を提供することで、真のグローバル企業へ**

2012年に三菱重工の社外取締役に就任しましたが、この5年間で経営改革は着実に前進していると思います。また、海外の競争を意識した、良い意味での緊張感が社内に浸透しつつあります。2016年度に大卒技術系新入社員に占める女性の割合が初めて1割を超えたことや女性管理職者数がここ数年増加傾向にあることも、ダイバーシティの観点からは大きな進歩だと思います。一方、社員が高い士気を保ちながら、三菱重工が前に進んでいくためには、若いうちから責任と権限を与え、成長の機会を提供することが重要です。長年コーポレート・ガバナンスや企業経営の研究に従事し、世界中の企業をみてきましたが、各人のミッションを明確にし、その成果によって評価を行う日本企業はまだ多くはありません。M&Aや社外との協業を進めている三菱重工にとって、こうした成長の機会と評価の仕組みを作ることが今後の課題の一つではないでしょうか。外部環境が変化中、グループ一体となって改革を続けていくことは簡単なことではありません。現在進めている経営改革と将来のビジョンとのつながりを社員一人ひとりが実感できるようにできれば、今よりもスピード感溢れる三菱重工になると思います。

**伊東 信一郎**

ANAホールディングス株式会社  
取締役会長

2013年6月より当社監査役、  
2015年6月より当社取締役  
監査等委員

選任理由：  
品質・安全管理に重きを置く航空会社  
の経営トップとしての豊富な知見・  
経験等

**多様性を活かした総合力を武器に、  
これからも挑戦を続けていくことが大切**

三菱重工は長い歴史を有するが故に、ともすれば過去の成功体験に捉われ、組織も硬直化しがちです。しかし、ドメイン制の導入をはじめとする近年の一連の経営改革によって、シナジーの発揮およびリソースの有効活用が進み、経営のスピード感も格段に増してきました。一方で、ここ数年は、業績に影響を与えるような大きなリスクに直面することもありました。グローバルに事業を展開していくうえでは一定程度のリスクは避けられないものですが、三菱重工が今後も社会に価値を提供し続けるためにはこれからも挑戦を止めるわけにはいきません。私は、こうしたリスクや困難を乗り越えるためには、その過程で得られた課題や知見をグループ全体で共有することが重要だと考えています。私自身、航空会社の経営者として、創業以来の厳しかった時代やこれまでの挑戦の歴史を社員に浸透させる教育に力を入れてきました。この経験からも、企業風土の醸成や人材育成に与えるトップマネジメントの影響は大きいと感じています。現在、三菱重工はMRJなどの新たな事業にも取り組んでいますが、将来のさらなる飛躍に向けてこれまで育んできた多様性を活かしつつ、グループ全体の技術・人材を結集し、総合力で勝負してもらいたいと思います。