

＞ 社外取締役・会長鼎談 現代のグローバルリスクと三菱重工の役割



社外取締役・監査等委員

鵜浦 博夫

日本電信電話株式会社
相談役

取締役会長

宮永 俊一

社外取締役

小林 健

三菱商事株式会社
取締役会長

社外取締役から見たガバナンス、経営改革について

宮永会長：

三菱重工も変革を進めていますが、まだ伝統にとられすぎるところが残っていますので、歴史ある大企業でありながら新しい形の挑戦を鋭意進めていらっしゃる三菱商事、NTTのご意見をいただきたいと思っていました。

三菱商事とは昔から一緒にビジネスをしてきましたが、働き方や事業モデルがずいぶん変わった上にこれからも変わろうとしています。小林さんには、その過程をよくご存知の立場から、いろいろなアドバイスやご質問をいただきたいと考えています。

鵜浦さんをお願いしたいのは、我々はモノをつくる立場から情報を捉えていたのですが、偏った大量の情報が流れる今の時代において、いかなる対応をしていけば良いのか。情報の整理の仕方や、通信手段の進化に伴うコミュニケーションの形など、グローバルなビジネス環境の中でNTTも変革を遂げられた立場から、ご意見をいただきたいということと、我々のようなハードウェアに近いものの改革がソフトウェ

アに近いものの改革からは、どのように違って見えるのかということについても教えていただきたいと思います。

小林取締役：

私は、長い期間、ビジネスを通じて、三菱重工の歴史やカルチャーをある程度理解した上で現状に対する見方や発言ができるので、そういう部分でお役に立つことがあるのではないかと考えています。

社外取締役に務めてきて思うのは、三菱重工は歴史的には重厚長大の会社ですが、最近は新しい分野にも挑戦したり、ソリューションビジネスにも取り組んだりとずいぶん変わってきています。一番大きく変わったのは、多数の事業部が独立して個々にベストを追求していくというやり方から、大きくドメインにくくって個々の事業の融合の要素を入れたことです。積極的にM&Aを実行し、各ドメインをつくってきた過程を如実に見て、三菱重工は変わったなと感じます。

私は経済価値、社会価値、環境価値という三つの

価値を並行して追求していくことが企業の社会的役割であり、変革を進める上でも、皆にとって目的や基準となるものであると思います。これは我々3社とも変わらないと思いますが、その表し方は企業によって特色があると思います。そうした中で三菱重工は、企業が尊重すべき基軸にブレがないかということを常に見ていて、一歩ずつ新しい企業の形に前進していると感じています。

また、歴史と伝統のある三菱重工で働く方の多くがその道の専門家のエンジニアであり、エンジニアの皆さんが経営面についても素朴な疑問を自由に話し合えるのは、素晴らしいことだと思います。さらに、多様なリスクに対しては、会社全体としてどう対応していくかが大切です。三菱重工が直面している課題に対して、バックグラウンドの異なる方々の目線を見て、素朴な疑問や意見を提言することで、新たな視点からリスクが浮かび上がることもあり、これは重要なポイントではないかと思います。

鵜浦取締役：

私自身は、三菱重工のようなハードウェアの事業と無縁でしたが、気づいたら相当に近くなっていたと言えるところもありました。産業構造が大きく変わる中、ビジネスモデルを大きく変えるためのお手伝いをするのが私のミッションだと考えており、他

の人とは少し違う観点でものを言うことを意識して、それが結果的に、三菱重工に貢献することになるのではと考えています。

小林取締役：

メーカーだから高い技術力をもって製品を製作していれば良いという時代は終わり、発電にしてもボイラーやタービンづくりだけではなく、国、都市、大きな企業体を相手に電力のソリューションビジネスを展開しないと生き残れない時代になってきています。ソリューションを都市づくりまで発展させようとする、世界が求める環境、社会性というニーズにもマッチさせる必要があります。三菱重工の各ドメインもそのような意識になりつつあり、このような局面で鵜浦さんのような方をお迎えするというのは、非常に好ましいことです。

鵜浦取締役：

最後は生活者のためのサービスになるわけですから、その価値をどうつくり出していくか、大きく様変わりする時代がきていると思います。社会が大きく変わっていく中で三菱重工も変わっていく、それは、Society 5.0が目指す社会に向けて我々のやっている仕事に近くなるかもしれません。一緒にチャレンジができればと思います。

サイバーセキュリティについて

鵜浦取締役：

サイバーセキュリティは、相手が目に見えないというのが一つの特徴で、一個人や一企業、あるいは一国で防衛することは不可能です。まさしく集団的な安全保障体制を取らないと太刀打ちできません。

我々は三つの共有を意識すべきです。一つ目は情報、二つ目は取り組みです。サプライチェーン全体や「日本」というくくりでさまざまな演習などを共通化するという取り組みの共有です。三つ目として、これがなかなか進まないのですが有用な人材の共有も

必要になります。サイバーセキュリティに携わっている人々のネットワーク化や人材を転用する仕組みが、集団的安全保障には必要となります。

宮永会長：

サイバーセキュリティは何か怖いものというよりも、真剣に取り組むことによるベネフィットの方が大きいので、そのために多くの挑戦を共有して、特に信頼できる企業間のシナジーを上手に構築すべきだと私は感じています。



レピュテーションリスクを負った企業間で情報をシェアしながら協力していくことによって安定感のあるシステムを築き上げ、サイバーセキュリティについて何か貢献していけるのではないかと考えます。

—— 宮永 俊一

小林取締役:

現代のサイバー犯罪は組織犯になってきていて、三菱重工のような、現場の末端までサプライチェーンでつながっている企業がそれに対抗するには、企業間で人材と情報の共有を進めることにより防衛せざるを得ないと思います。

鵜浦取締役:

AI社会で本質的に怖いのは、間違ったデータを正しく処理するAIの出現です。さまざまなマシンに誰かがいたずらをしてあり得ないデータを送ると、非常に簡単にそのシステムは止まります。このように、これからますます見えざる敵がとんでもない数になって攻撃してくるので、例えば電力会社と三菱重工が組まなければ、どのデータが本来の正しいデータかわからなくなるわけです。アメリカでは業界団体でISAC※という情報共有の組織があります。日本でも、銀行ISACやテレコムISACという情報共有体制ができてきていますが、もっと広がっていかなく

ればならないという危機感を抱いています。基本的な防衛対策をしっかり行った上で、大きな情報共有も含めた集団的な取り組みが不可欠になります。

宮永会長:

レピュテーションリスクを負った企業間で情報をシェアしながら協力していくことによって、完全に安全なものは難しいとしても、安定感のあるシステムを築き上げ、その中で、サイバーセキュリティというものについて何か貢献していけるのではないかと考えます。

小林取締役:

これらの取り組みが、ESGやSDGsの中の一つの役割となり、経済価値と社会価値が進化してより効率的な社会が実現すれば、環境価値にもより多くの資源を割けるような時代になるのではと考えます。

※ ISAC(アイザック): Information Sharing and Analysis Center(サイバーセキュリティに関する情報の共有や分析を行う組織)



経済価値と社会価値が進化してより効率的な社会が実現すれば、環境価値にもより多くの資源を割けるような時代になるのでは。

—— 小林 健

気候変動について

小林取締役:

気候変動への対応は、各国のエネルギー政策と大に関わります。日本については、島国でエネル

ギー資源がないという絶対的与件から、政府がエネルギーや電源の将来像を出していて、環境とどう折り合いを付けていくか、自然エネルギー、原子力、

気候変動に対してもイノベーションが必要です。
イノベーションを本質的に起こせる、その中心になるのは今までエネルギーをやってきた会社だと思っています。

—— 鵜浦 博夫

それ以外のガス、石油、石炭、これらのバランスをどのように取っていくかということが重要です。将来的な電源構成における火力の割合は減少していくことが予想されていますが、三菱重工は再生可能エネルギー分野にもずいぶん進出していて、気候変動問題への対応が非常に早く、評価できます。

鵜浦取締役：

気候変動の問題もサイバーセキュリティと同様に、一つの企業では対処できません。持続可能な社会を目指しながら、さまざまな課題を既存の流れの中で解決することは非常に難しい。そこで今までエネルギーをつくってきた人たちが自ら変えていくという大きな変革が必要であり、その取り組みが重要だと思います。三菱重工の社外取締役のオファーをいただいたときに一番関心を持ったのは、まさしくこのエネルギーがこれからの本当に大きなテーマだということです。環境問題の中でエネルギーをどうつくり出し、どう使うことを考えているのか、私も素朴な疑問などを呈しながら、協力できることがあればと思っています。

宮永会長：

石炭は、他のエネルギー源と比べて炭素という面でクリーンでないことは事実ですが、今すぐにやめてしまうことで、社会や産業の構造が激変することは避けなければなりません。三菱日立パワーシステムズ(株)の石炭火力発電技術は世界最高水準にあると思います。この技術を環境的にもエネルギー効率的にも最適な形で社会に組み込み、適応させていく動きを加速させるために、再生可能エネルギーなどをどのように使いやすくするか、ゴールをセットし

て、辿り着く過程につき、ある程度定量的なものも含めながら説明していく責任があります。

今できている技術の将来性を否定して従来考えていたビジネスチャンスを終息させていくことにコストがかかることは避けられないので、当社グループにとってのエネルギー問題は、直近の経済価値としては必ずしも明るい見通しだけではありません。しかし我々は、いくつかの産業分野のビジネスを持っています。従って、そのような厳しい状況から新しいビジネスチャンスがいくつも出てくるのがそのメリットの一つです。例えば分散電源は、従来のパワープラントとは異なる分野の技術です。

また、気候変動問題とその対策は、時間的な長さや複雑な影響因子の関係などから、その全貌を捉えきるのが難しく、いくら予測をしても思わぬところに不確実性が出てきます。従って、世界全体のビジネスのあり方もまた年を追うごとに変わっていくと思います。

鵜浦取締役：

気候変動に対してもイノベーションが必要です。私は、イノベーションを本質的に起こせる、その中心になるのは今までエネルギーをやってきた会社だと思っています。技術は小さいところからも幅広く生まれてくると思いますが、基本的には三菱重工のようにこれまでエネルギーをやってきた会社が変わっていく、そのスピード感が、世の中全体が変わっていくスピードになると思います。ですから、三菱重工は大きく変わっていかなければならないし、そのスピードも上がっていかざるを得ないと思います。

