

会長と社外取締役による鼎談

三菱重工のサステナビリティ経営を支える取締役会



取締役会長
宮永 俊一



取締役 監査等委員
(社外取締役)
井伊 雅子



取締役 監査等委員
(社外取締役)
鵜浦 博夫

三菱重工グループを取り巻く環境とマテリアリティ

—— 新型コロナウイルス感染症の世界的流行に続き、ウクライナをはじめとする地政学リスクの高まり等、世界情勢は先行きの読めない状況が続いています。どのように見ておられますか？

宮永 現在のロシア・ウクライナ問題にもつながる東欧の民主化と政治的混乱、新興国の台頭、グローバルizmの中での富の偏在や格差の固定化、さらにはエネルギー不足や気候変動問題の深刻化など、冷戦終結後の30年間に世界中で起きていた変化により助長されてきた負の側面が、さまざまな課題となって顕在化しているのが今日の状況だと考えます。

このように世界が大きく変動する中で、従来大切とされていたことがどう変わっていくのか、これまでにない新しいことは何なのかを探り当てることが、未来の社会を描くうえで重要であると感じています。

鵜浦 宮永さんの考えに共感しています。近年は英国のEU離脱や世界的なパンデミック、ロシア・ウクライナの問題など、まさかと思うことの連続です。これらの出来事に何か共通する背景があるのかは、まだ分かりません。今を生きるわれわれは、人類が豊かに安心して生きていける社会を目指して地道に取り組んでいくことが大切だと思います。

—— そのような中、三菱重工グループは社会課題を解決する上での重要課題として、2020年に5つのマテリアリティを再特定しました。

鵜浦 社外取締役として再特定の議論にも参加しましたし、KPIを検討した若い社員たちともディスカッションをしました。

このマテリアリティは完成度が高く、取締役会に原案が示された時も、今後三菱重工グループが進むべき道を示すものとして良いものができたと受け止めました。次の関心は「これをどうやって実現していくか」ですが、マテリアリティが中期経営計画に反映され、さらには「2040年カーボンニュートラル宣言」にもつながったことで、今後会社としてしっかりと取り組んでいくための整理がなされたと評価しています。

井伊 私は大学で公共政策を教えており、財政や税制をはじめとして国の在り方や政策づくりを専門にしています。そして、三菱重工グループのマテリアリティの中でも「脱炭素社会に向けたエネルギー課題の解決」には特に関心を持っています。エネルギーや地球環境の問題は公共政策上の重要な 이슈でもあります。当社の取締役役に就任したことで、民間企業の側からビジネスとして解決に挑んでいる状況を知ることができ、難しいけれども意義深い課題だと感じています。

また、コーポレート系のマテリアリティにある「ダイバーシティ推進とエンゲージメントの向上」にも着目しており、私がお手伝いできる点であると認識しています。タウンミーティング等の機会に社員の方と直接交流し、とても優秀な方が多いという印象を持ちましたが、上位者の承認取得などの社内手続きが多く、慎重な業務プロセスが意思決定のスピードを阻害しているのではないかといった話も耳にします。今後は、社員の高い能力

がうまく活かされているか、そのための制度や環境が整っているかといった観点から、旧来の企業文化にとられない変革を促していきたいと考えています。

宮永 マテリアリティを再特定するにあたって議論を尽くしたことで、その定義がより明確になり、分かりやすくなりました。

特に「脱炭素社会に向けたエネルギー課題の解決」については、気候変動問題が人類全体の生存に関わるファンダメンタルな課題であるという認識の下に、第一に取り上げました。カーボンニュートラルを目指して社会全体が大きくトランジションする中で、当社グループは既存の火力発電設備等の改良やCO₂回収のような移行期に役立つ技術を持っています。また、移行後を見据えた全く新しい先進技術の開発も行っています。社会の変化に応じてわれわれのプロダクトミックスを変革させ

“ 社員の能力を活かすために
企業風土や文化の変革を促す ”

—— 井伊



会長と社外取締役による鼎談

つつも、カーボンニュートラルを目指す社会のニーズに移行期および移行後の技術の両面から応えていくことで、三菱重工グループならではの現実的で実効性のある

貢献ができるものと確信しています。そして、これを受けて2021年10月にカーボンニュートラル宣言を行いました。

■ カーボンニュートラルをガバナンス面で支えていく

—— 三菱重工グループのカーボンニュートラルへの取り組みについて、どのように評価していますか？

鵜浦 カーボンニュートラル宣言について説明を受けた時は、率直に言って「ここまで言うのか」という印象を持ちました。Scope1、2に留まらず、サプライチェーン全体でのCO₂排出量であるScope3にまで言及し、かつ説得力のあるロードマップが示されています。三菱重工グループがリーダーシップを発揮して社会的責任を果たすという意志表明であり、高く評価できると思いました。

ただし、このような目標は決して三菱重工グループだけの力で達成できるものではありませんし、諸々の技術的課題が一挙にクリアになり、社会への実装がドラスティックに進むとも思えません。大変息の長い活動であり、次世代、さらに次の世代へと、世代を超えて取り組んでいくべき課題です。

したがって、三菱重工グループはこのような大きな課題を自身で抱え込むのではなく、社会全体の変革のための新しい技術開発やそのための投資を、ユーザー企業などのパートナーと目的意識を共有し、協力を得ながら進めていくべきです。そういう意味で、カーボンニュートラルは世の中全体を巻き込んでいくテーマと言えるでしょう。

井伊 鵜浦さんが指摘されたパートナーとのコラボレーションとも関係しますが、エネルギー政策に関わる部分は当然、三菱重工グループだけでは決められません。

とはいえ、政府は、エネルギー政策の主役は民間企業であり、技術開発に対する財政支出を含め、予見可能性を担保する形で民間投資を促進すると言っています。したがって、技術や市場の最前線にいる三菱重工グループは、従来のように政府がつくった需要に応じて製品を納入するというハード面の貢献だけでなく、グランドデザインを自ら描いて政府や世の中に働きかけていくようなソフト面の貢献も積極的に行うべきだと思います。

“カーボンニュートラルは世の中全体を巻き込んでいくテーマ”

—— 鵜浦



宮永 鵜浦さん、井伊さんのそれぞれの視点は大変参考になります。私も、三菱重工グループがカーボンニュートラル実現のために積極的な技術開発やパートナーとの協働を行っていることについて、社会での認知度を高めていくことが重要であると感じています。それが他社にとっての刺激となり、参加するプレーヤーが増えることも期待しています。われわれとは全く異なる発想や技術を持つ国内外のスタートアップ企業などとも、補完関係を築いていける可能性があります。

市場競争が起きればさらなる進化が生み出されますし、われわれのお客さまや各国政府を含む幅広い議論を喚起し、社会的コストに対する理解や受容にもつながります。三菱重工グループのカーボンニュートラル宣言は、そのような良い意味でのタービュランスを起こしていくのではないかと考えています。

■ グローバルカンパニーとしての取締役会の在り方

—— 三菱重工グループのガバナンス、取締役会について、どのような印象を持っていますか？

井伊 三菱重工の取締役会は、いつも自由に意見を述べられる雰囲気があります。また、社外取締役に対する配慮として、三菱重工グループのさまざまな事業の現状や方向性などについて、かなり丁寧な説明を受けています。私は、カーボンニュートラルに向けた対応をはじめとして、会社が進めようとする施策が社会にどのように貢献するのか、どのように当社の企業価値向上に結び付くのかといった点に留意してモニタリングしています。

ガバナンスの手法については、形式にこだわることも、それぞれの国や企業の文化や歴史を尊重することが大切であり、日本企業のやり方を、米国や欧州の企業のやり方に近づけること自体が目的化してしまうべきではないと考えます。やはりガバナンスの役割とは経営の実績を残し、企業価値そのものを高めていくことに尽きるのではないのでしょうか。

鵜浦 取締役会は井伊さんがおっしゃるとおり、大変オープンで非常に良い雰囲気だと評価しています。いくつかの重要なテーマについて、社外取締役による意見交換の機会も設けられています。

当社は監査等委員会という日本独特の仕組みを採用していますが、これを上手く機能させていくことが大切だと思います。私は監査等委員ですので、既存事業や新規事業のリスクをしっかりと見ていきたい。そのために質問をし、意見交換をし、助言できることは助言するというのが基本的な役割だと考えています。

宮永 私自身は2013年4月から2019年3月まで社長を務めましたが、当時から大切にしているのは、問題が起きた時はできうる限りオープンにすることです。経営上の判断は必ず成功するわけではありません。失敗した時にこそきちんと説明することが大切と考えています。

取締役会の運営においても、法令上最低限の事項だけを付議するという姿勢ではなく、現在起きていること、これからやろうとしていることを社外取締役にも極力

会長と社外取締役による鼎談

オープンにしてきました。監査等委員会設置会社への移行を含め、経営の監督と執行の分離を進めたことなどにより、取締役会の監督機能が強化され、経営陣が時としてリスクを取り、しかし慎重に判断するということを支える形ができたと考えています。

このような改革が進んだ2019年に、鵜浦さんに社外取締役に就任していただきました。鵜浦さんは当社グループとは全く違う業界のご出身ですが、世界的に見ても非常に大きな企業グループの経営者として、さまざまな課題に対峙し、改革を進めてこられました。そうした経験や知見をもとに、時代の変化の中で組織がどのように変わっていくべきか、どのような価値観を持つべきなのかといったことについて、多くの有益なアドバイスをいただいています。

また井伊さんは公共政策に明るい学識者です。当社グループは、社会や公共に関わる事業を多岐にわたって展開してきました。時代の変化とともに新しいソリューションが求められる中で、独りよがりな経営になっていないか、あるいは「公益」という言葉の下で事業性のないプロジェクトを推進してはいないかといった観点から、しっかりとモニタリングをしていただき、かつ事業にとっても有益なアドバイスをいただきたいと考えています。

鵜浦 三菱重工グループは幅広い事業をやっていますから、常にいろいろなリスクがあると思います。宮永さんが言われたようにそれを「隠さない」、「きちんと説明する」という姿勢は、基本的ですが非常に大切なことだと思います。

また、コーポレート・ガバナンスを実効性のあるものにするためには、トップ一人がそれを叫ぶのではなく、安全管理や品質向上、コンプライアンス、企業風土の改革といった活動に、社員一人ひとりが、自分の問題と

して経営層と同じ意識を持って取り組んでいくことが重要です。

そのためにも、今後も社外取締役が一般社員とディスカッションする機会を持ち、彼らがやりたいことなどについて雑談も交えた対話をしながら、当事者意識を持ってもらえるようなお手伝いを積極的に行っていきたいと考えています。

井伊 ガバナンスに関連して付け加えると、不正の防止という観点から「社員同士の対話」や「物を言いやすい風土」の重要性が指摘されています。当社グループにおいても、部門の垣根を超えたヨコの対話やつながり、意識して促進していくことが必要ではないでしょうか。

また、今の学生と話していると、同じ会社・組織・団体に一生ずっと勤め続けたいという感覚はあまり強くないようです。自分が所属している組織や世界から飛び出し、他社での職務や自営・独立開業等を通じて多様な経験を積み、いつかまた戻ってくるというようなキャリアパスがありうる。当社としてもそういうメッセージが出せたら、優秀な人材の獲得という面でもっと有利になるかもしれません。



—— 三菱重工グループのガバナンス、取締役会に関するお二人のお話を受けて、どのようなことを感じましたか？

宮永 鵜浦さん、井伊さんのお話を聞いていて、当社のガバナンスについて評価いただいていることを大変うれしく思いました。同時に、われわれはガバナンスの強化に努めてきましたし、最近ではESGやSDGsといった課題への対応も進めていますが、まだ道半ばだなというのが実感です。

三菱重工グループは、これから少なくとも20～30年にわたって、非常にチャレンジングな、やりようによってはとても夢のある環境に身を置くことになると思います。

当社グループの社員はまじめで、言われたことを丁寧にきちんとやる人が多く、その結果、大きな組織として安定してきました。加えて、人に対する優しさとか長い目で人を育てるといった組織の中の「潤い」が、われわれの強みである「困難に耐える力」を生み、企業自身の持続可能性につながっています。

その一方で、激変する事業環境に対応していくためには、ただ安定した状態に留まるのではなく、新しい課題に果敢に挑戦する必要がありますし、外の世界へ飛び出していったり、逆に外から戻ってくることができるような開かれた組織になってほしいという思いもあります。

世界で事業を展開するグローバルカンパニーとなった現在、われわれとは価値観の異なる国々や社会に対しても、お互いの良いところを認め、共通点を探して仕事ができるというような、多様性を包摂できる組織であることも必要です。

また同時に、われわれが大切にしている理念や考え方を、株主・投資家をはじめとする多様なステークホルダーの方々に丁寧に説明し、ご理解いただく必要があります。そして、それらの考え方や説明が独善的で自己本位にならないように、社外取締役には多様な知見と客観的な視点からの監督と助言をお願いしたいと思っています。

社外取締役の方々のおかげで、取締役会では非常に活発な議論ができており、本当に感謝しています。三菱重工グループが引き続き健全で透明な経営を行い、社会課題の解決に貢献することで企業価値を高めていけるよう、取締役会としてもガバナンスを機能させてまいります。

**“ 激変する事業環境に対応するため
新しい課題に果敢に挑戦します ”**

—— 宮永

