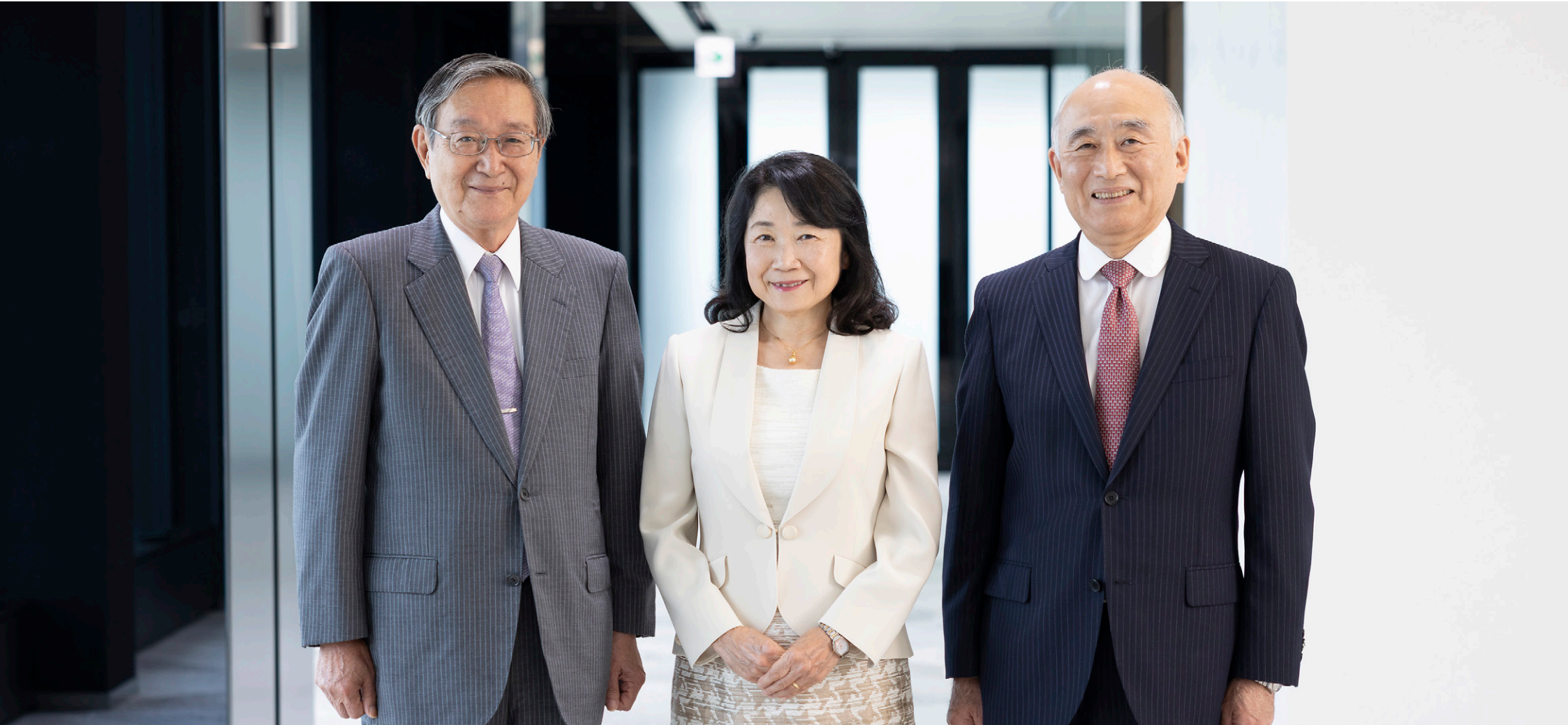


社外取締役座談会

監査等委員会設置会社移行から10年

持続的成長と企業価値向上の基盤となるガバナンス体制を目指して



取締役 監査等委員

鵜浦 博夫

取締役 監査等委員

森川 典子

取締役

古澤 満宏

社外取締役座談会

2015年、他社に先駆けて、三菱重工は監査等委員会設置会社へと移行しました。それから10年を経て、三菱重工グループのガバナンス体制は着実に進化を遂げています。今回、社外取締役3名による座談会を開催し、これまでの歩みと今後の展望について語っていただきました。



ファシリテーター

塚本 英巨 氏

(アンダーソン・毛利・友常法律事務所
外国法共同事業 パートナー弁護士)

Profile

2004年弁護士登録、2010年～2013年法務省民事局に出向（平成26年改正会社法の企画・立案担当として監査等委員会設置会社関連の条文作成にも従事）、2017年～2022年経済産業省コーポレート・ガバナンス・システム（CGS）研究会（第2期・第3期）委員、2024年～2025年経済産業省「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会委員などを歴任。

いち早く監査等委員会設置会社に移行 意思決定を迅速化し、グローバル競争を勝ち抜く

塚本 2015年6月に三菱重工が監査等委員会設置会社に移行してから10年という節目を迎えました。今でこそ、プライム市場では、3つの機関設計のうち監査等委員会設置会社を採用する会社が最も多いですが、改正会社法の施行直後の当時はまだ、特に貴社のようなグローバル企業の中で移行を決断した企業は少なく、三菱重工の決定は日本の産業界に大きなインパクトを与えました。移行の背景や目的を含め、貴社のガバナンスがどう変わったのかを教えてください。

森川 約10年前、当社グループはそれまでの国内市場を中心とした事業運営から、新たな成長を求めてグローバルな事業拡大に挑戦する時期にありました。国内外の競合相手と互角以上に戦っていくために、意思決定の迅速化を主たる目的として、改正会社法により新設されたばかりの監査等委員会設置会社に移行しました。

新制度ゆえに先行事例もない中、我々が他社のロールモデルになろうという意気込みで、当時の経営陣はもちろん、社外取締役も加わって議論を重ね、新制度に基づく経営意思決定の方法、それまでの監査役監査とは異なる監査のやり方などを、工夫して作り上げたと聞いています。

塚本 監査等委員会設置会社では、定款の定めがある場合、重要な業務執行の決定を取締役会から取締役に委任することが認められています。貴社においても、そのような委任を行って意思決定の迅速化が図られるとともに、取締役会が経営監督に重点を置くモニタリング・モデルを志向されていますね。

鶴浦 当社は監査等委員会設置会社に移行する前から、監督と執行の分離を志向しつつ、経営の意思決定の迅速化を図ってきましたが、それには限界がありました。

このため、2015年の監査等委員会設置会社移行と同時に、取締役会の付議基準を大幅に見直しました。取締役会では特に重要な事項のみを決定することとして意思決定の迅速化を図る一方、監督機能を維持・強化するために報告事項をかなり充実させました。また、同じ頃に取り締役数を減らし、社外取締役比率を引き上げたことも、取締役会の機能強化につながったと思います。

現在の取締役会では事業部門やコーポレート部門を所掌する各チーフオフィサー（ドメイン長、CFOなど）から状況報告がなされますが、それぞれの部門や事業の戦略的方向性について詳細な説明がなされ、出席者間で関連な議論が交わされています。その内容は、私が当社の取締役に就任した6年前と比較しても、さらに充実してきたと感じています。

古澤 中長期的な戦略を議論し、経営の基本方針を決定することは、引き続き取締役会の重要な役割です。現行の中期経営計画「2024事業計画」を決定し公表するにあたっては、早い段階から骨子が示され、社外取締役として意見を述べる機会が複数回ありました。計画が固まってから承認を求めるのではなく、ラフなものであっても骨子の段階から案を社外取締役に示して議論をする。そして我々社外取締役の意見を真摯に受け止め、反映する。非常に大事なプロセスが確保されていると思います。

森川 同じ2015年に施行された「コーポレートガバナンス・コード」に対応する形で、当社は「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」を制定し、関連する基本的な仕組みやルールも

社外取締役座談会



整備されました。

それに基づいて毎年行われている取締役会の実効性評価では、取締役各人の意見や関心を把握した上で、その集約結果をもとに取締役会で議論をして実効性を評価し、改善や向上につなげるサイクルが効果的に回っています。

最近では、取締役会で取り扱う主な議題のほか、取締役会の場以外で行うディスカッションのテーマなどが、年間スケジュールとして設定され可視化されています。決算関連や株主総会招集などの法定事項はもちろん、鶴浦さんの言われた各部門の状況報告などが時期を定めて計画的に行われています。取締役会以外に、独立社外取締役のみの会合、当社の技術動向などを直接エンジニアの方々から説明を聞ける懇談会、国内外の拠点視察など、社外取締役が事業に対する理解を深めるさまざまな取り組みがあります。また、重要な課題について別途時間をかけて議論する機会も多数設けられています。国内外の拠点視察に伺った際には、社外取締役と現地の若手社員だけのミーティングを設定していただい

るので、社外取締役として現場の実情を知ることができますし、こちらからも何らかの良い刺激を与えられたらと思っています。

塚本 取締役会の雰囲気はいかがでしょうか。

古澤 取締役会の雰囲気はとてもフランクですが、社外取締役からは多様な視点から鋭い指摘や質問が飛び、それに対する執行側の回答も真摯かつ的確で、良い意味での緊張感が保たれています。

取締役会での議論の質を高める上で、数日前に行われる社外取締役へのブリーフィングが非常に重要な役割を果たしています。個々の議案について提案部門から詳細な説明を受け、社外取締役も徹底的に質問します。取締役会当日までにはブリーフィングでのやり取りが関係者間で共有されていますので、担当役員からは社外取締役の疑問や関心に応える確かな説明がなされますし、ポイントが整理されているので本質的な議論に集中できます。

事務局から提供される資料も豊富かつ詳細で、取締役会で議論するために必要にして十分なものです。当社は透明性と説明責任をガバナンスの基本としているだけあって、社外取締役への情報提供が誠実に行われ、しかも常にその改善と充実が図られていることを感じます。

成長のために「守り」を固める

塚本 貴社は改正会社法による監査等委員会設置会社の制度導入直後のかなり早い時期に移行され、一つのモデルケースを築き上げてられました。監査等委員会の役割や運営にどのような独自性があるのかを教えてください。

鶴浦 当社の監査等委員会を語る上では、社内出身の常勤監査等委員2名の存在がとても大きいと感じています。常勤監査等委員は、経営会議をはじめとする重要な会議に出席するほか、各事業部門やグループ会社へのヒアリングを多数行っており、毎月の監査等委員会での報告がなされます。社外の監査等委員としては、社内の情報に精通した常勤監査等委員から詳細な報告を聞き、会社についての理解や課題認識を深めることができます。

当社のように複数の事業を営み、それぞれの事業の構造も複雑な会社にあっては、監査品質を維持するために常勤監査等委員は不可欠の存在だと考えています。監査等委員会を支える事務局に出身部門の異なる専属スタッフが揃っており、サポート体制が充実していることにも言及しておきたいと思います。

塚本 監査等委員会と内部監査部門や会計監査人などとの連携についてはいかがですか。

森川 緊密な連携を図っています。監査等委員会は経営監査部から定期的に内部監査の計画や結果の報告を受けており、常勤監査等委員とは毎月情報交換しています。コンプライアンスやリスク管理の状況についても、監査等委員会として所管部門から報告を受けています。

会計監査人からは、常勤監査等委員が毎月報告を受けていますが、監査等委員会としても定期的に会って直接話をする機会を設けています。社外監査等委員としては、進行中のプロジェクトなどについて監査法人の見解を詳細に聞けるのは非常に参考になります。

社外取締役座談会

監査等委員会も年間の監査計画に基づいて活動しており、毎年重要なテーマを定めて担当部門から直接ヒアリングする機会をほぼ毎月設けています。

鵜浦 取締役会ではどちらかと言うと会社の将来像や成長戦略など「攻め」の議論に時間をかけ、監査等委員会はリスクのモニタリングという「守り」に重点を置くように心がけています。

また、取締役会では大局的な視点での議論をすることとし、監査等委員会はより個別具体的な視点でも物事を見ています。例えばリスク管理について、取締役会では事業に重要な影響を及ぼしうるリスクを経営者の目線で抽出・可視化し、経営管理につなげる取り組みをしています。他方で、監査等委員会は、個別の案件を掘り下げて状況を確認したり、取締役会で報告されたことを継続的にフォローしたりするなどしています。これは一つの例ですが、会社が持続的な成長に向けて健全なリスクテイクをしていく上で、うまく役割分担ができていると思います。

客観性・透明性を追求した指名・報酬制度

塚本 役員の指名・報酬について伺います。貴社は任意に設置していた「役員指名・報酬諮問会議」を、2024年9月に「役員指名・報酬委員会」に改称し、その位置づけと機能を見直されました。その意義をお話してください。

鵜浦 今般の見直しにより、独立社外取締役が「役員指名・報酬委員会」の委員長となって会議の招集や進行を担うことが定められました。メンバーの合議により、私が初代の委員長を務めています。また、同委員会は取締役および主要役員の選解任や報酬に

関する取締役会議案を策定・発議する権限を有しています。

諮問会議から委員会への改組は、役員の指名や報酬に関して一層の透明性・客観性が求められるようになった昨今の動きを受け止め、その要請に適切に応えたものであると評価しています。

塚本 2025年4月に伊藤社長（CEO）が就任されました。役員指名・報酬委員会は新CEOの選任にどのように関与されたのでしょうか。

鵜浦 個別の人事に関わるので詳しくはお話しできませんが、委員会に改組される前の諮問会議の時代から、当時の泉澤社長（CEO）の意向を受けて、CEOに求めるべき資質などの議論を続けてきました。次を担うべき候補者と委員会のメンバーが直接対話する機会も設けました。一連のプロセスを経て、社外取締役の皆さんにとっても満足度の高い決定ができたと考えています。

古澤 次期CEOの選任に相応の時間をかけ、必要な手順を踏んで、最終的に最も適任の人物が選任されたことについて、満足しています。私が承知する限り、国際機関のトップ選任プロセスと比較しても遜色ないものだったと思います。

鵜浦 私は、経営トップには、次の次を担うべき候補者までを見定めて育成していく責任があると考えています。社外取締役を主体とする役員指名・報酬委員会は、平時においては、そのような責任が果たされていることを適切に監督する役割を担います。

一方、役員指名・報酬委員会では、将来の社外取締役としてどのような人物が相応しいかということも、議論の対象にしていきたいと考えています。経営環境の変化が大きく、会社に求められるもの



も変わっていますので、取締役会が備えるべきスキルセットについても議論していく必要があるでしょう。

信頼され、期待される企業であり続けるよう ガバナンスを常に進化させていく

塚本 伊藤社長は、就任にあたって新しい経営方針「Innovative Total Optimization」（ITO）を打ち出されました。社外取締役としてどのように評価していますか。

鵜浦 伊藤社長の「ITO」は、CTO時代から一貫して追求してきた経営思想の集大成であり、極めて伊藤さんらしい、力強い所信表明だと受け止めています。これは単なるコンセプトではなく、2024事業計画を完遂し、さらに次の成長ステージへ向かうための具体的な方法論です。我々社外取締役は、この方針が全社に浸透し、新たな価値創造につながるよう、しっかりと後押ししていきます。

社外取締役座談会

森川 地球規模での複雑な課題に直面する今、当社の技術力と事業領域への期待はかつてなく高まっています。そういう時期に、技術を深く理解する伊藤社長が就任されたことは、時宜を得たものだと感じています。ITOの本質は、組織に残るサイロの壁を取り払い、個々の事業が持つ強みをグループ全体の力として最大限活用することにあります。この変革をトップダウンだけでなく、伊藤社長自らが現場や若手との対話を重ねながら進めようという姿勢に共感します。

古澤 私もITOを非常にポジティブに評価しています。「成長のポテンシャルを解き放つ」といった未来志向の言葉を使ったメッセージにも、伊藤社長ならではのセンスを感じます。

不確実性が増す現代において、リーダーには、社内外のステークホルダーに向けて会社の進むべき道を明快な言葉で語り、共感を呼ぶコミュニケーション能力が不可欠です。社外取締役として、そして取締役会としても、伊藤社長のリーダーシップを支えていきたいと考えています。



塚本 最後に、10年の歩みを経て、皆様が今感じていらっしゃる三菱重工グループのガバナンスの本質と今後の抱負についてお聞かせください。

森川 この10年で、取締役会も監査等委員会も、執行側との真摯な対話を通じて進化を続けてきました。社外取締役同士の信頼関係も非常に良好で、何かあればすぐに連絡を取り合える風通しの良さがあります。これが会社全体としての健全なガバナンスにつながっていると感じます。今後とも、新しい経営チームを支えるとともに、社外のステークホルダーの声を経営に届ける架け橋となることで、当社の企業価値向上に貢献していきたいと思っています。

古澤 当社グループは、10年前に目標としていた事業規模5兆円を超えるグローバル企業になりました。途中、新型コロナウイルス感染症の世界的流行のような逆風もありましたが、先人が築き上げたガバナンス体制もあって、さまざまな課題を乗り越え、現在の姿に至ることができたと思います。

現在取締役を務める私も、自身のバックグラウンドを活かして経営に貢献するとともに、今後も長きにわたって三菱重工グループが社会から信頼され、期待される企業であるように、ガバナンスの進化に寄与していきたいと考えています。

鵜浦 会社法が定める3種類の機関形態については、どれかが最も優れているということはなく、それぞれの会社が自社の事情に応じて選択し、自社なりに進化させていくことが重要であると考えています。監査等委員会設置会社は構造がシンプルで組織設計の自由度が高いことが特徴ですが、当社は前例も制度の縛りもない中で、ガバナンスの形を当社に合った最適なものに進化させ

てきたと言えるのではないのでしょうか。その意味で、10年前に監査等委員会設置会社を選択したことは正解だったと考えています。

これからも、その時々を経営環境や経営課題に応じて、会社の健全な発展のために望ましいガバナンスの在り方を追求し、三菱重工グループの企業価値向上につなげていってほしいと思います。

塚本 皆様、本日はありがとうございました。10年という歳月をかけて、貴社が監査等委員会設置会社の特徴を活かして、最適なガバナンス体制を築き上げてこられたことがよく理解できました。三菱重工グループの歩みが、これからの日本企業のコーポレート・ガバナンスの在り方を考える上で貴重な示唆となることを確信しています。

