

## 社外取締役メッセージ



### 社会の期待に応えて価値を提供し続ける リーディングカンパニーであるために

取締役  
古澤 満宏

世界経済や国際情勢が激しく動き続ける中で、日本は長年の経済停滞から脱却しようとしています。防衛や原子力の在り方についてもより広い観点から議論が交わされるようになり、国の政策も見直されてきています。これらの変化は、三菱重工グループの活動と密接な関わりがあります。私が取締役に就任してから1年あまりが経ちましたが、大きな変化の最中に経営に携われることを光栄に感じています。

コーポレート・ガバナンスの目的は、企業の持続的な成長と中長期的な株主価値の向上を確保することです。単に利益だけを追求しても持続的な成長は見込めません。社会の期待や要求に合致した事業活動により、その発展に貢献し続けることが求められます。三菱重工グループが、世界中の人々の安全・安心・快適な暮らしに資する普遍的な価値を創造し続けるリーディングカンパニーであるよう、私も努めていきたいと思っています。

#### 全体最適の視点を持って議論を交わす

大きな会社や組織では、それぞれの部門が最善と判断したことが、結果的に全体最適の視点を欠いていることがしばしばあります。しかし実際に1年間、取締役会に出席してみても、当社グループが大企業ゆえのマネジメントの難しさに適切に対処していることが分かりました。取締役会は忌憚なく議論が交わされる場であり、それぞれの取締役が自分のキャリアに基づいた説得力ある意見を述べています。社外取締役に「自分たちの役割は執行側にお墨付きを与えること」などという感覚はありません。個別の部門や事業に対する見解も非常に鋭いものがあります。本当かと思われる方には、取締役会の議論をすべてお聞かせしたいくらいです。

サステナビリティに関しては、実体としての活動を地道に行うことと、それを確実に評価してもらうこと、いずれもが大切です。開示や評価の枠組みを活用して積極的に発信する努力は必要だと思います。また、当社グループが掲げるMISSION NET ZEROは、政府の目標より10年早い2040年にカーボンニュートラルを目指しています。その志は高く、ネーミングもいい。素晴らしい目標があるので、これからは成果を示していくことが大切だと思います。

#### ポートフォリオ経営の強化に向けて

事業の幅が広い当社グループにとって「ポートフォリオ経営の強化」は極めて重要な経営課題です。2024事業計画で明確な方向性を打ち出したのは特筆すべきことですし、3年の期間中に売上を2割、事業利益を6割向上させる数値目標を示したことを高く評価しています。

当社グループが140年の歴史を歩んでこられたのは、次の時代が求めるものを見越して事業の種をまき、製品や技術を育ててきたからにほかなりません。企業が個別事業の寿命を超えて永続していくには、10年後20年後に必要なものを見出し、新たに重点化する領域を定めることと、特に人的リソースのシフトを円滑に、しかも社員のモチベーションを維持しながら実施することがカギになります。

また、多様で複雑な社会のニーズに対応するためには、これまで以上にパートナーシップも重要になるでしょう。三菱重工グループが世界の動向や時代の変化を的確に捉え、「社会の変革を実現するエコシステムの結節点(ハブ)」となって発展していくために、私自身の経験も活かして貢献していくつもりです。



## 人的基盤の強化を実現し、 サステナブルな成長を導く

取締役 監査等委員  
井伊 雅子

三菱重工グループのコーポレート・ガバナンスに関して、大きく2点を評価しています。まず、取締役会における議論が充実していることです。出席者が発言しやすいオープンな雰囲気があり、時には厳しい意見も交わされます。取締役会全体としてスキルやキャリアのバランスが取れていることが、経営課題に対する多面的な議論を可能としていると感じています。

次に、社外取締役へのサポート体制が充実していることが挙げられます。事前の情報提供も適切ですし、要望したことに対する事務局の対応も丁寧かつスピーディーです。必要な情報を把握して会議に臨むことができます。国内外の拠点を訪問して視察したり、さまざまな部門の社員と直接対話する機会があったりするのも社外取締役を務めるうえでとても役に立っています。

### リーダーの力強い発信に共感

2024年5月に新たな事業計画が発表されました。泉澤社長は2024事業計画の開始にあたり、社内向けの動画で方針を説明しています。この事業計画で「競合他社に負けない収益性を達成し、事業を進化させる」「課題解決に向けて地域・顧客に応じたリアリティのあるソリューションを提供する」「ビジネスの幅をバリューチェーンの上流・下流に広げる」という意気込みがよく伝わってきました。重要な経営判断や組織改正などにあって、リーダーが明確なメッセージを発していることは、非常に重要なことです。

この2024事業計画では、重点領域に注力していく姿勢もクリアに示されました。環境と経済は二項対立するものではなく、両立させていくべきものであって、MISSION NET

ZEROを成長戦略の柱に据える当社グループの取り組みはその良い例だと思います。公共のためにインフラを提供する会社であっても、民間企業として適正な利益を上げ、持続可能な経営をしていく責任があります。公共政策の専門家として、公と民の関係を常に考えてきましたので、そのような視点を活かして当社の経営にも貢献していきたいと思っています。

また、今回の事業計画で「人的基盤の強化」を掲げたことも評価しています。社員が成長できる機会を提供する、働き方改革等でエンゲージメントを向上させる、としています。採用難に苦しむ企業が少なくない中で、優秀な人を採用し、育て、長く力を発揮してもらうことが、これからの時代には特に重要になります。HR部門を中心とした取り組みに注目し、必要な支援をしていきたいと思っています。

### 主観的な思いや意見を大切に

当社グループで働く皆さんは素晴らしい人ばかりです。社員の方々と接する機会を得るたびに、私はこの会社がどんどん好きになります。ただ少し心配になるのは、前例にとられれたり、数字で根拠を示すことに重きを置きすぎる面があることです。私も経済学者なのでデータに基づく論理性や過去の事例はもちろん重視しますが、直感や思いつきといったものがブレイクスルーを生むことがあるのも事実です。主観を交えた議論の場が広がり、社員各人が持っている豊かな発想を引き出すことができれば、グループの次の成長に結びつくと思います。また、組織の透明性や健全性を向上させることにつながり、不正などのリスクを減らすことにもつながると考えています。