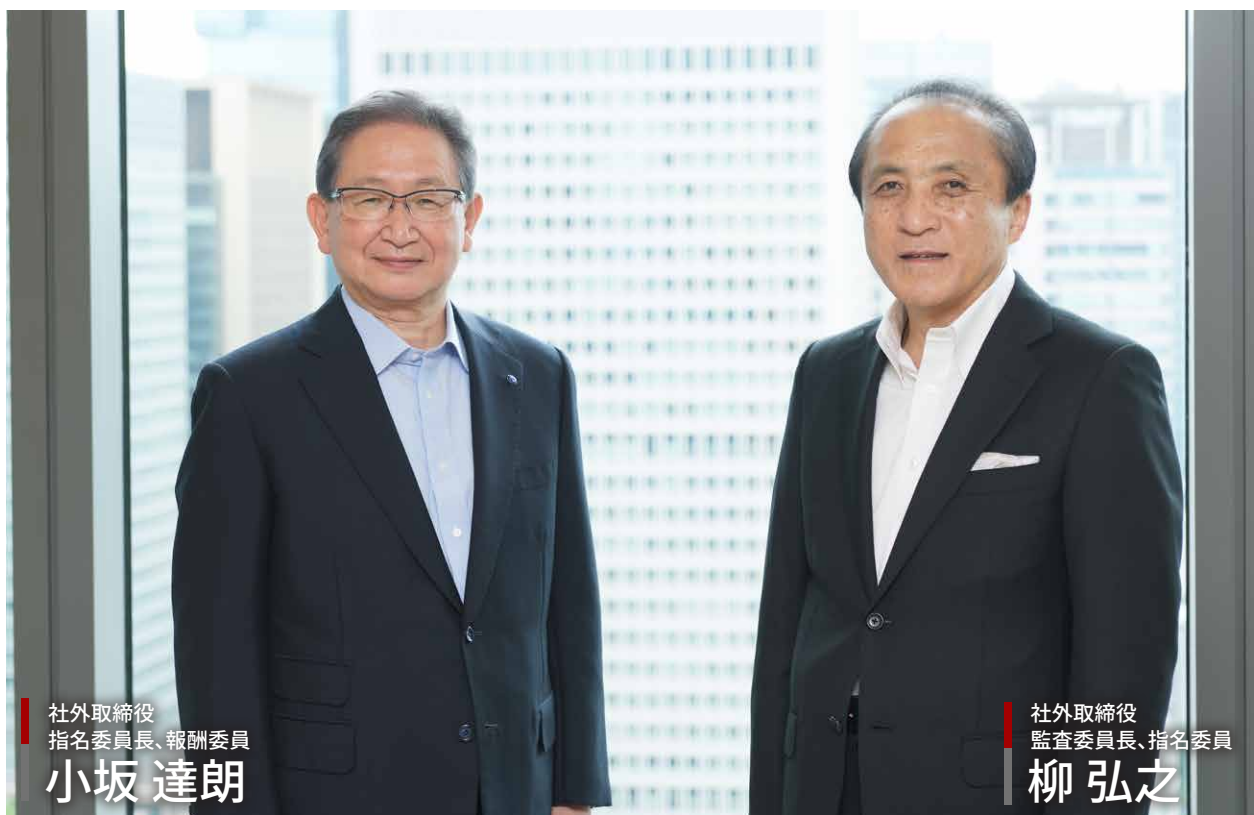


社外取締役対談



社外取締役
指名委員長、報酬委員

小坂 達朗

社外取締役
監査委員長、指名委員

柳 弘之

継続的なガバナンス強化により、 改革を成し遂げ、次の成長ステージへ

三菱電機では、2022年度から取締役の過半を社外取締役とするなど、コーポレート・ガバナンスを強化し取締役会の実効性向上に取り組んでいます。そうした中で、製造業出身で経営への知見の深い小坂達朗氏と柳弘之氏を社外取締役に迎えました。就任から1年を経て、三菱電機の経営課題や取締役会の運営に思うこと、今後への抱負などについて、両氏に語っていただきました。

Q. 三菱電機の社外取締役に就任され、1年が経過しました。取締役会の運営や議論の内容についての印象はいかがですか？

小坂 品質や労務をめぐる事案で、三菱電機が大変厳しい状況を迎える中での社外取締役就任でしたが、ガバナンスをめぐることは、ここ数年で様々な進展があったと感じています。2022年度、取締役会は社外取締役が初めて過半数となり、取締役会議長と法定三委員会の委員長も社外取締役となりました。取締役会の実効性評価は第三者機関に依頼し、客観性を持たせています。これからは監督機能と取締役会の実効性を更に強化していく段階を迎えており、2023年度も引き続き手を緩めることなく改革を進めていきます。

柳 私も同感で、取締役会構成などについては、引き続き改革が必要と感じています。女性比率が高まり、取締役の専門性のバランスも改善されてきたものの、依然として外国人は不在のままです。取締役会の多様性は、企業が視野・視点を広げていくために欠かせません。また従来、事業本部間や、事業本部・コーポレート間をつなぐ横の連携が十分ではなかった三菱電機の課題に対し、取締役会としても組織横断による横のテーマアップ、競争力強化への議論を一層強めていくべきと考えています。

Q. 三菱電機のサステナビリティ経営への評価や、取締役として注目している点を聞かせてください。

柳 サステナビリティ経営では、多くの企業が特徴や個性を出し切れていない感があり、ストーリーをどう打ち出していく

かが大切です。三菱電機は「私たち三菱電機グループは、たゆまぬ技術革新と限りない創造力により、活力とゆとりある社会の実現に貢献します。」という優れた企業理念を持っており、「活力とゆとりある社会」が示す社会モデルを具体化していくことがストーリーの起点となるでしょう。自社が持つ多様な技術を活かし、そこに貢献していくという全体感を打ち出してほしいと思います。

小坂 三菱電機が事業の強みを発揮できるのは、気候変動への対策、エネルギーや半導体のサプライチェーンを含む経済安全保障、防衛・宇宙など国家の安全保障にかかわる領域でしょう。こうした領域での社会課題解決に取り組み、利益成長との好循環を起こしていくことを期待します。また、グローバルで約15万人の従業員を抱える企業グループとして人財をめぐる施策の強化や、従業員を含む多様な人々のウェルビーイング、幸せに貢献していくことも極めて重要なミッションだと感じます。GX（グリーントランスフォーメーション）、DX（デジタルトランスフォーメーション）、人づくり、ダイバーシティなどへの投資はしっかり推進していく必要があります。



社外取締役
小坂 達朗

Q. 「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」を目指した取組みをどう評価していますか？

小坂 顧客・社会のデータを収集、分析してニーズをあぶり出し、強みであるエンジニアリング力を駆使して、顧客・社会に役立つソリューションやサービスを提供していく、そのコンセプトは明快で、今日の世の中の流れに一致するものと評価しています。これからは、コンセプトの具体化に向けて、さらに議論を重ねていく必要があると思います。

柳 具体性というのは大切なポイントですね。自社のいくつかの拠点をショーケースとして徹底的に取り組み、お客様にも示しながら技術を高め、ビジネスモデルを確立していけると良いと思います。デジタル空間での分析・シミュレーションの要素技術がどこまで蓄積されているのか、そのためのシステムやコンポーネントはどのような機能を備えるべきなのかは社外取締役としても注視する点です。

小坂 最近では、他社でも先進的なデジタル活用の事例が登場する中、いかに三菱電機らしさを活かしたソリューション・サービスを構築していくかが問われているのでしょう。2023年4月に新設されたDXイノベーションセンターが果たす役割にも期待しています。

柳 2022年度から導入したビジネスエリア（BA）体制は「循環型 デジタル・エンジニアリング企業」の前提となる領域融合であり、変革の一丁目一番地となるものです。三菱電機の非常に幅広い事業領域が、コングロマリットディスカウントになるのではなく、シナジーを活かした機会拡大として、個性と優位性を発揮していくチャンスを迎えていると考えます。



社外取締役
柳 弘之

Q. 人財戦略を推進する上ではどのような点に留意すべきと考えますか？

小坂 日本社会では、長らく年功序列や終身雇用が主流とされてきましたが、現在進行するのは個人の柔軟な働き方やキャリア形成を支援することが、企業の業績向上につながるというパラダイムシフトが起っています。労働市場では成長産業・領域への労働移動も加速しています。こうした大きな変化を踏まえながら、三菱電機としては事業ポートフォリオ戦略の中で事業の見極めを行い、成長事業への思い切ったリソースシフトを進めていくことが欠かせないと思います。

柳 海外売上高比率が5割を超える中、海外ニーズにこたえ続けるための人財のグローバル化も重要です。若手人財にどんどん海外経験を積ませる、外国人採用を継続的に行うなどはそのベースになります。グローバル・ジョブグレーディングシステムの導入に向けて検討を進めていますが、国をまたぐ人事異動や後進育成にうまく活用してほしいと思います。

小坂 今日では「ダイバーシティこそイノベーションの源泉」という考えが一般化されており、その取組みもさらに強めていく必要があります。ナショナルリティの面では、2023年度初

めて外国籍の上席執行役員が就任しており、同様に社外取締役にも日本人以外を迎えることが重要と考え、現在検討している段階です。一方、ジェンダーの面では女性管理職比率が2.6%（2022年度実績）にとどまるなど、まだまだ課題があります。一朝一夕にはいかないので、社外からの経験者採用も含めてタレント・パイプラインを強化していくべきです。

Q. 「3つの改革」の進捗をどのように捉えていますか？

柳 品質風土・組織風土・ガバナンスの3つの改革それぞれで工程表がまとまり、取組みの全体像が明らかになりました。現場駆動型で必要なデータを取得・分析しながら、事例を深掘りできるものになっていると評価しています。組織風土改革では、私たち社外取締役が現場の従業員とも対話を重ねてきましたが、チーム創生をはじめ、改革の主役となる従業員の熱意を感じています。

小坂 「上にものが言える風土」への改革や、組織横断の連携、事業所間の人事ローテーションなど、着実に進展しているという肌感覚がありますね。執行側はトップである漆間社長のリーダーシップのもと、不転の覚悟で取り組んできた成果が現れてきているのだと思います。監督側も取締役会を通じ、相当に力を入れて内容の確認等、議論してきました。品質風土改革では、社長自らが2021年から2年間で約100回のタウンホールミーティングを実施し、従業員と品質の重要性を話し合うなど、打つ手はすべて打ってきたといえるでしょう。こうした改革は時間がかかるもので、継続していくことが非常に重要です。

柳 おっしゃるとおりです。一人ひとりが自分ごととして改革

をやり抜いてほしいですし、事案を風化させないよう後輩たちにも語り継いでいかなければなりません。3つの改革モニタリング委員会としては、4現主義（現場・現物・現実・現人）のもと、改革の主役である従業員との距離をできるだけ縮め、今後も事業所訪問や報告書を通じて、現場の困りごとや問題点を吸い上げていきます。

Q. 今後に向けて、ステークホルダーとの対話や三菱電機のガバナンスで重視される点、社外取締役としての抱負を聞かせてください。

柳 3つの改革では、取締役会の監督力が本当に発揮されているかが問われており、その点はステークホルダーの皆様十分に発信していくことが大切です。さらに、改革を超えた

次の成長に向けて、三菱電機がBA体制のもとで領域融合を進め、多様な技術・事業力を個性や優位性に変えていけるよう、社外取締役として助言を続けていきたいと考えています。

小坂 改革のモニタリングを継続すると同時に、中長期的な企業価値の拡大に向けたギアチェンジを支えていきます。そのために、成長事業への重点投資と課題事業の縮小、シナジーの大きいM&Aなどの適切なリスクテイクを積極的にサポートできればと思っています。さらに、成長投資を踏まえた上で、配当や自社株買いといった株主還元についても取締役会でしっかり注視していきます。また、取締役会の中だけで話すのではなく、各地の拠点を訪ね、従業員の皆さんから意見や課題を直接聞き、取締役会の議論をさらに充実させていきます。

Topics

社外取締役と変革プロジェクト関係者の座談会

一連の品質不適切行為を受け、三菱電機グループが取り組む3つの改革。そのうちの一つであるガバナンス改革では、業務執行に対する取締役のモニタリング機能の強化に取り組んでいます。

その一環として全7名の社外取締役と6名の変革プロジェクト関係者による座談会を行いました。変革プロジェクトの取組みによって三菱電機が変わりつつあることだけでなく、乗り越えるべき課題等についても共有することにより、組織風土改革の進捗状況について様々な角度から意見が交わされました。今後も取締役会として助言及び支援をしながら、しっかりとモニタリングしていくことを確認しました。

主なトピック

- 変革の必要性について従業員の理解を高めるには
- 管理職層の業務の実情
- 働きがい等、従業員エンゲージメントについて



社外取締役と変革プロジェクト関係者の座談会
(2023年5月、情報技術総合研究所)