



幸田 真音

独立社外取締役
指名委員会委員長
報酬委員

平工 奉文

独立社外取締役
取締役会長
指名委員

大串 淳子

独立社外取締役
監査委員

コーポレート・ガバナンスの進化や、中期経営計画「Challenge 2025」および今後の成長に向けた重点課題について、独立社外取締役3名による対談を実施しました。

三菱自動車における社外取締役の役割

社外取締役の役割や重視すべき事項について、
ご意見をお聞かせください。

幸田 独立社外取締役は、客観性・透明性をもって経営に外から風を吹き込む役割と言えます。私が社外取締役に就任した2018年は、コンプライアンスや業績回復が優先事項となっていた時期であり、意思決定プロセスの透明性や客観性について、かなり厳しいことを申し上げてきました。しかしながら、この6年間で執行陣は不断の努力に邁進しました。筋肉質な経営体質に生まれ変わり、ガバナンスは改善され、アカウントビリティは当たり前のこととして定着しています。長期視点、ステークホルダー価値、サステナビリティの観点などを重視するようになってきました。嬉しい限りですね。

大串 私は昨年、社外取締役に就任しましたので、厳しい時代は存じ上げないのですが、現在の三菱自動車は、そうした改革を乗り越え、言わば通常運転、進化局面にあると認識しています。そうした中、私が特に重視しているのは、組織全体の視座と現場の目線です。対極にあるような2つの視点ですが、客観的な立場だからこそ、こうした視点を基軸にすることで、執行側では見過ごしがちな無理や無駄に気付くことができると考えています。また、そのためには私自身の勉強が不可欠です。まずは各部門からの説明に加え、国内外の生産拠点への視察や、監査部門から情報共有などを通じ、事業や現場の理解に努めているところです。

平工 私は、取締役会議長として、取締役の皆さんの忌憚ない議論を促すと同時に、私自身としても、経済産業省

や日本IBMでの勤務経験も踏まえ、産業政策づくりやDX、グローバル経営などの知見を活かした議論に努めています。

また、自動車産業の企業経営者としての責務も多大だとらえています。自動車産業は取引先など関係者が多く、日本の基幹産業でもあります。産業構造がますます複雑化する中、モビリティ社会もかつてない変革期を迎え、企業として生き残るためには常にイノベーションへの挑戦が求められています。

幸田 自動車は、単価が高く、利用期間が長く、中古車市場も確立されています。先日、ブラジルに行った際、ランサーエボリューションが中古車市場で非常に人気を博しているのを目の当たりにし、私たちのクルマが世の中に与えるインパクトの大きさを実感しました。そして何よりも、クルマは命に関わる製品です。よって私たちは販売から廃車まで、もしくは廃車後までの責任を持たなくてはなりません。だからこそ、作る人、売る人のこだわりや誇りが非常に重要な事業であり、それらを育んでいきたいとも思っています。

大串 拠点網や関係領域の広さ、サプライチェーンの多重性、自動車技術の多様性などを背景に、自動車事業の理解は一筋縄ではいかない広さと深さを感じています。決算情報としての売上高ひとつをとっても、どの国・地域でどの車種を何台売ったか、その生産拠点は国内外のどの工場か、仕向国・地域の環境等規制動向はどうか、各工場の稼働率はどうか等を把握したうえで分析しないと、機会やリスクを評価することができません。限られた経営資源を有効に投下しているかを評価するために必要とされる知識情報は多岐にわたります。

三菱自動車のガバナンスとその進化

さらなるガバナンスの強化には
どのような取り組みが必要になりますか。

平工 三菱自動車は、2019年6月、コーポレート・ガバナンスの強化を最重要経営課題と定め、指名委員会等設置会社に移行しました。当時、日本の上場企業でわず

か2%のみが取り入れた機関設計でしたが、今思えば英断だったと思います。2021年には私が独立社外取締役として取締役会議長 兼 会長に就任し、取締役13名中11名が社外取締役、うち5名が独立社外取締役という取締役構成となりました。独立社外取締役の構成比率や取締役員数について、取締役会は、現在の三菱自動車においては最適な構成だという見解で一致していますが、今後とも投資家の方々をはじめとした内外のご意見や状況変化を踏まえ、常に最適化を目指していきます。

幸田 指名委員会等設置会社に移行した当時のことは、今でもよく覚えています。枠組み整備に時間をかけるのではなく、まずは変革に取り組み、運営しながら改善を続けることとしました。現在の指名委員会でも、当時の機関設計変更の意義、その精神性を大切にしています。

取締役構成については、外部から見ると、大株主籍の取締役の有効性について懸念があるかもしれません。しかし実態は、非常にフェアで真摯、率直な議論が活発に行われています。また今、多くの日本企業では、社外取締役候補としてグローバル企業のマネジメント経験者を求めています。現実には中々容易ではありません。その点当社の大株主籍の社外取締役は錚々たる経験を積んだ方々で、彼らの知見を活かせる経営が行える効果は多大了。

平工 大株主籍の社外取締役は、利益相反の可能性が少しでもある場合には出席されないなど、厳格な審議運営に努めていますし、少数株主利益についても取締役全員が重視しており、社長を筆頭に投資家との対話を積極的に行っていく方針としています。

取締役会の実効性については、毎年評価を行っており、総じて確保できていると評価されています。しかし、ガバナンスは継続的な進化が必要であり、いまだ道半ばだと考えています。特に、社外取締役と執行役の情報非対称性を補うべく、社外取締役による国内外の生産拠点への視察をはじめ多様な情報提供機会を設けるとともに、取締役会の審議を実質的に深めるべく、年間審議計画や議題選定を工夫するなど、常に改善を続けています。

大串 最近の取り組みとしては、内部統制の強化が挙げられますね。三菱自動車は、一定水準のコンプライアンス態勢を整えています。内部統制システムとして国内外全拠点をみると、若干の弱さを感じていました。しかしながらこの1年、加藤社長の陣頭指揮のもと、内部統制システムの実効性強化対策をとってきました。そして2024年7月、内部統制推進本部が新設され、ようやく内部統制と監査が両輪で回る体制が確立されました。これは非常に心強いと感じています。この体制の実効性は今後の運用にかかっていますので、内部統制推進本部及び監査本部と意見交換・協議を重ねていきます。

幸田 私は、将来に向けた視点が大切になると考えています。構造改革を経て各種基盤が整備され、会社としても、より将来に重点を置いた戦略を描けるようになりました。次の注力事項は、この将来を担う人材を育て、輩出していくことです。指名委員会でも経営陣のサクセッションプランを構築・運用していますが、その対象範囲を広げていく考えです。また、将来の三菱自動車への期待という意味で、株価・時価総額への意識も高めていく必要があります。もちろん短期的な株価変動に振り回されてはいけませんが、今後の投資などに鑑みれば、資本コストを踏まえた経営が一層重要になるはずですね。



中期経営計画「Challenge 2025」

初年度を終えた「Challenge 2025」についてのご意見をお聞かせください。

平工 前・中期経営計画の構造改革を通じて、筋肉質で機動的となった経営体質を基盤に、現在の「Challenge 2025」では成長軌道へとシフトしています。この策定では、「三菱自動車らしさ」の体現という原点回帰を大事にしました。100年に一度といわれる大変革期において、長期的な展望や三菱自動車として目指す姿を議論すべく、2021年後半から「15年の計 検討チーム」による検討を進めました。ここでの結果を基点に「3つのChallenge」というテーマを掲げたため、方向性は明確であり、マテリアリティと一貫性のあるものとなりました。「3つのChallenge」とは、①世界市場を3つに分類し各地域の役割を明確にしたうえで絶対的安定収益基盤の確立・強化を図ること、さらに②電動化加速や温室効果ガス排出量の削減によりカーボンニュートラル対応を促進すること、そして③デジタル化推進および新ビジネス領域への進出です。初年度の2023年度は、投入した新型車への評価がいくつもなく高く、各戦略は概ね順調に進捗しています。なお、成長領域としていたタイやインドネシアの景気低迷による総需要の落ち込みなどがありましたが、こうした環境変化は常に起きうることです。2024年度以降は、こうした世界の市場変化をつぶさに把握し、機動的で柔軟な対応をしていくことがポイントになると考えています。

幸田 これまでは守りの経営が主軸でしたので、攻めに転じて「Challenge」という言葉が出てきたことは率直に嬉しいです。業績も回復し、成長軌道に移行するという社員のマインドを表していると思います。一方、今後の論点は、Challengeの選択と集中です。モビリティ・ビジネスの多様化、地政学、地球環境なども含めて不透明さを増す環境下、社会からの期待・要請も変化し続けます。如何なる挑戦に資源投下を集中するか、柔軟に判断していかなければなりません。

また、ますます重要になるサステナビリティにおいては、人権や、CO₂排出量におけるScope 3など、サプライヤーとともに取り組む領域は特に注視していく構えです。三菱自動車が負うべき責任範囲は広がっていると捉えています。

大串 そうですね。「Challenge 2025」は挑戦が主眼ですので、新たな取り組みや投資について、重点的にモニタリングしていきたいと思っています。特に重視しているのは、海外やグループ会社の動向です。例えば、アジアでの金融サービスなどの取り組みも始めていますが、ここでの関連会社や投資先のモニタリングは重要になると思います。

また、内部統制を的確に機能させていく上でも、モチベーションを重視したいと考えています。過去、痛みを伴う改革を断行してきたグループ会社もありますので、これらの企業がモチベーション高く、挑戦を続けられる土壌を作るとともに、内部監査に対しては、こうした過去の経緯に配慮しすぎない、冷静、客観的な監査を行えるよう支えていきます。



今後の抱負

今後の抱負をお聞かせください。

幸田 はい。今後も「三菱自動車らしさ」を追求し、「挑戦」を続けていくためには、開発部門と販売・マーケティング部門などが協働し価値を高め合うことが重要だと考えます。また、対外的情報発信力をさらに高め、社内外の多様な

知見を取り入れるべく、コミュニケーション力をブラッシュアップしていくことが不可欠で、やはり鍵は人材だと考えています。如何に三菱自動車の発展に適した人材を確保し、育て、活躍してもらうか。こうした人的資本戦略の進化に向け、議論を深めていきたいと思っています。

大串 私は就任2年目となりますので、改めて気を引き締め、業界や事業の理解度を上げるとともに、冒頭で申し上げた、組織全体の俯瞰や現場視点を一層重視していく所存です。企業規模や資本力の大きい他社と対峙し、さまざまな挑戦と努力を続けるわけですから、どこかにボトルネックが生じてくるはずですね。モチベーションの低下、無理・無駄といった事象が起きていないか、監査部門や内部統制推進本部と連携し、アンテナをしっかりと立てたいと思います。

平工 お二人が仰るように、モチベーション高く、「三菱自動車らしさ」を体現する人材を増やしていきたいですね。そのためにも、社会の中で三菱自動車がどれだけ「エッセンシャルな存在」になれるかが重要だと思います。2023年度に投入した新型車は、その一翼を担えたと捉えていますが、S-AWCなどタフで安全・安心・快適な走行性能技術や、内燃機関車、電動車の主要なパワートレインをすべて有するというポートフォリオの優位性を駆使しながら、三菱自動車ならではの価値を社会に届けていく。そして、「三菱自動車の車に乗りたい」というファンを一人でも多く増やしていきたいです。

