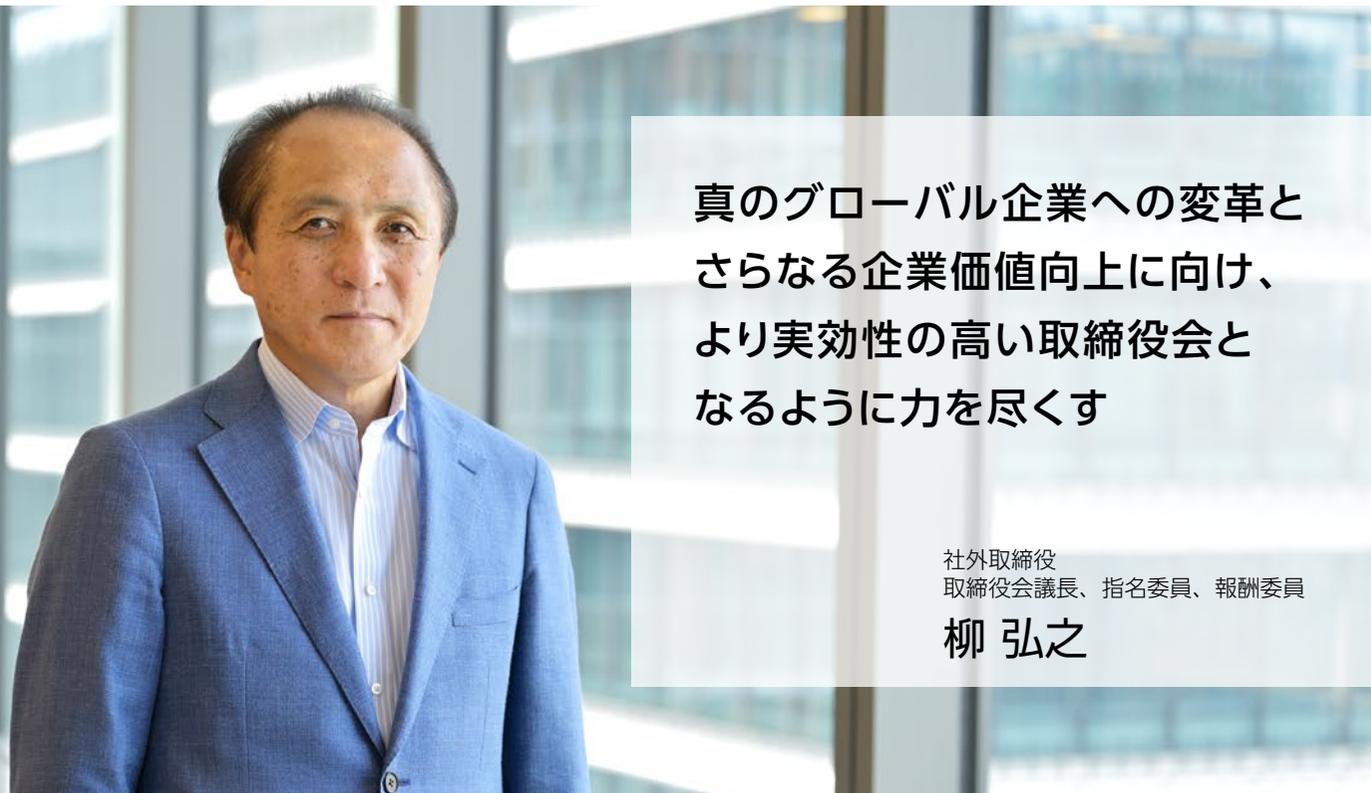


## 取締役会 議長メッセージ



真のグローバル企業への変革と  
さらなる企業価値向上に向け、  
より実効性の高い取締役会と  
なるように力を尽くす

社外取締役  
取締役会議長、指名委員、報酬委員

柳 弘之

2024年6月に取締役会議長に就任した柳 弘之氏に、三菱電機グループの経営課題や、「3つの改革」の進捗への評価、これからの取締役会運営に向けた抱負などについて語っていただきました。

### 取締役会における議論の深化と実効性向上

私が三菱電機の社外取締役に就任して2年、取締役会が変わってきました。まず、報告の場から、活発な質疑や意見が飛び交う議論の場へと変わりました。次に、社外取締役の構成をみる

と、女性比率が高まり、2024年6月からは新たに外国人が1名加わっています。さらに、メンバー各自が有する専門性の幅も広がり、取締役会に、より多様な視点と広い視野がもたらされるようになりました。

形の変化だけでなく、各議案の論点も変わってきました。中

期経営計画、ビジネスエリア(BA)戦略、機能戦略へと議案の力点が変わり、当初の課題設定や体制案といった戦略策定フェーズから実行フェーズへ進み、「いかに実行して成果に結びつけるか」ということに主眼が置かれるようになりました。例えば、自動車機器事業の構造改革や、パワーデバイス事業等の重点成長事業への成長投資は、各施策の意思決定が進み実行されていく中、議論の内容もより具体的なものへと変わってきました。まさに、経営が前進していると感じています。

### デジタル基盤「Serendie(セレンディ)」と従業員「ひらめき」に期待

経営戦略の中核に位置付ける「循環型 デジタル・エンジニアリング」の取組みでは、DXイノベーションセンターが立ち上がり、デジタル基盤「Serendie」がスタートして、具体的な戦略が動き出しました。関連事業を集計・分析した経営数値の説明もなされ、社外からの関心も高まり、社内では注力すべき力点として明確になってきています。事業ポートフォリオ戦略を考える上でも、この事業がBAや事業本部を横断した新たな成長領域になることを期待しています。

「Serendie」は、偶然の巡り合いがもたらす「ひらめき」を意味するSerendipityと、Digital Engineeringを掛け合わせた三菱電機の造語です。三菱電機らしい言葉づくりのアイデアですね。この事業推進にあたっては、三菱電機グループで働く皆さんが、論理的思考に豊かな感性を組み合わせ、多様な「ひらめき」を生み出すプロセスを大切にしてほしいと思います。そこから、多様な新しい価値が生まれてくるでしょう。

## 複雑化する社会課題解決に貢献する 三菱電機グループならではのストーリーの構築を

ステークホルダーからは、持続可能な社会の実現と事業発展の両方を求められています。地球環境・社会・個人それぞれと未来型の関係性をつくりながら企業価値を向上させていく、三菱電機グループならではのストーリーを描き、発信していく必要があります。そうすることで、三菱電機グループとしてのブランドイメージがより鮮明になるでしょう。例えば、「Serendie」の活用事例として、鉄道・電力などのインフラやビルでのエネルギー最適利用といったソリューション提供が地球環境課題や社会課題の解決に貢献し始めています。今後、ますます貢献の質・量が高まり増えていくでしょう。それらの貢献と成果をサステナビリティ経営の太い軸のひとつとしてストーリーにすると、三菱電機グループらしさがわかりやすくなるのではないのでしょうか。

## グローバルマネジメントの強化

三菱電機グループはBAや事業本部の縦軸が強い一方で、グローバルでグループ全体に横串を通す、横軸としての人材、マーケティング、生産、研究開発といったコーポレート機能を強化していく必要があると感じています。三菱電機グループ全体の海外売上高比率は既に5割を超えており、事業横断的なグローバルマネジメントが今後の成長には不可欠です。取締役会としても、三菱電機グループが真のグローバル企業として成長し続けるように、この課題についての議論を深めていきたいと思います。一例として、人材面では、グローバル人材戦略を加速するための本社人材関連部門の再編や、グローバル・ジョブブレーディングの

導入などが始まっています。こうした動きの中で、グローバルタレントの育成や経営層・管理職層への外国人の積極登用が進んでいくでしょう。縦軸と横軸がうまく連携するグローバルマネジメントは不可欠です。

## 「3つの改革」の進捗と評価

2021年から継続してきた「3つの改革」は、着実に進展してきています。行動目標と結果目標を設定した工程表は、データに基づく定量的評価とその背景にある現場の皆さんの様子を反映した定性的評価によって進捗管理がなされています。工程表そのものが、現場が自走する現場駆動型になっていることは、評価すべき点です。

まず、組織風土改革では、「チーム創生」の皆さんが重要な核となりながら、1on1ミーティングやタウンホールミーティングを通して組織内コミュニケーションが活性化し、経営と現場の一体感が高まっています。製作所を訪問すると、組織風土の変化を実感しているという従業員の皆さんの声を多く耳にします。また、品質風土改革では、いろいろな取組みの良好事例が、製作所間で共有されるようになってきました。その一例として、事業本部を超えた部品設計の標準化が動き出したことは、まさに変革であり、大いに評価すべき点です。

今後は、経験を風化させないよう、グループ内で共有を深めて語り継いでいくことが大事になってきます。「3つの改革」を自走できるようになった上で、改革の先にある本来の品質力・技術力、人材力・組織力を高めるステージに進んでもらいたいと思います。



## 「現場・現物・現実」の三現感覚を重視

議長として、取締役会運営で大切にしたいのは「現場・現物・現実」の三現感覚です。様々な意見が活発に交わされるものの、会議室内の議論は、ともすると現場・現物・現実から乖離してしまいがちです。現場・現物を観る、主役である従業員の皆さんの声にふれて本質を理解する、ということを実行と監督の双方が重視して、三現感覚を意識した取締役会にしたいと思います。三菱電機グループの皆さんに、さらなる企業価値向上を目指して、新しいことに失敗を恐れずに情熱あふれる挑戦をしてもらえるような経営環境づくりを進めます。