



広瀬 晴子
取締役 (社外)

真鍋 靖
取締役 (社外)

鈴木 徹
取締役 (社外)

コーポレート・ガバナンス体制を強化しながら、三菱ガス化学グループ固有の強みを、新たな成長につなげていきます

近年、上場企業が注力するコーポレート・ガバナンス体制の強化策に、一層の注目が集まっています。そこで本座談会では、当社における企業統治のあり方をテーマに議論をすべく、3名の社外取締役にお集まりいただきました。現状の課題認識と解決に向けた提言、取締役会の実効性強化につながる経営への関与の仕方について語り合っていました。

三菱ガス化学グループの特色と、固有の課題

司会:社外取締役から見て、三菱ガス化学グループはどのような特色を有する企業でしょうか。また、経営の重点や固有の課題は何だと考えますか。

真鍋:私の前職は、技術開発を重んじる電機メーカーでした。化学メーカーの経営に関与するのは初めてですが、当社グループも研究開発型の企業で、自社技術を磨いてきた点が前職と似ています。技術開発を支える人たちが、比較的自由度の高い環境で仕事をしていて、それを許している企業風土があると見ています。天然ガスを原料として化学工業を興したというのも、非常にユニークですね。天然ガスの採掘技術を応用し、地熱発電などのエネルギー資源事業を手掛ける唯一の化学メーカーというポジションは、喫緊の社会課題であるカーボンニュートラルに寄与できる強みだと捉えています。なおかつ、川上から川下に至る技術基盤を持ち、財務体質も健全な優

良企業です。惜しむらくは、知名度が足りないことでしょうか。

鈴木:私はかつて商社に勤務していた時に、三菱ガス化学とも取引を行っていました。取引先の立場から感じていたのは、グループ内の結束が強い三菱という企業集団の中であって、良い意味でグループの枠にこだわらず、いろいろな企業とお付き合いされているオープンな気質です。あの頃の印象は、今も変わっていません。この気質は、社内で隔てなく気軽に意見を言い合える、風通しの良さにもつながっていると思います。

私が社外取締役役に就任したのは2020年の6月で、その後3年にわたってコロナ禍が続きました。ですから、社内の皆さんと対面で向き合い、飾らないストレートな言葉をお聞きする機会はあまりなかったことに心残りがあります。同時期に就任された広瀬さんも同じ思いでしょう。

広瀬:まさに、コロナとの3年間でしたね。

鈴木:2022年の秋になって、ようやく当社の工場へ足を運ぶ機会があり、翌2023年には研究所を視察しまして、現場の従業員とざくばらんに話ができました。これからは、もっと当社の等身大の姿に迫っていきたくて考えています。私なりに認識している固有の課題は、新たなチャレンジに賛同したりサポートしたりする組織風土がある一方で、チャレンジの中身に異論を唱えることがまだ十分ではないことです。適切な牽制機能が発揮される企業組織であり続けるためにも、反対意見を含めてより多面的な角度から議論する風土の醸成が必要でしょう。そのためには内弁慶になることなく、外部の第三者目線もより意識するべきです。

広瀬:優秀で真面目な人材が多く、目の前の課題に対し真摯に取り組む堅実な企業だと、つねづね感じています。一方で、率直かつ突っ込んだ議論をもっと徹底的にし尽くすことを心掛けるようにするべきだと思います。社内での実務ベースでの検討を経た上で、取締役会での議論に発展していることも多いのですが、国際機関などと比べるとまだまだ少ないと感じます。もっとも、これは当社だけでなく、日本企業に共通する課題とも言えます。海外との交渉では、自分たちの常識が相手には通用しないことを前提に、徹底的に議論することでしか、結論を導き出すことはできません。化学産業は本来、サイエンスやテクノロジーを共通言語に、世界中の技術者と議論し共創できるオープンな世界だと認識しています。だからこそ、国際競争力を強化する必要があります。

長年の経営経験・国際経験を駆使し、 取締役会の実効性向上に貢献する

司会:三菱ガス化学の経営を監督する立場として、取締役会などで助言・指導を行う際、特に重視している事柄は何でしょうか。

真鍋:研究開発予算の配分に注目しています。現中期経営計画では、2050年頃の未来社会を予想し、そこからバックキャストして行動計画を策定しています。予想される未来において、社会から必要とされる製品群を創出するには、既存事業の延長線上で取り組む技術開発と並行して、基礎研究にも継続的に予算を割り当て、次世代の成長につながる芽を育てることが必要でしょう。すでに商業化がある程度視野に入ってきている環境循環型メタノールのような、他社が手掛けていない、戦略的かつ市場に受け入れられる製品の登場を期待しています。

鈴木:出口戦略と、人材交流の大切さを、折に触れてお話ししています。私は過去の取締役会で、不採算が続いている案件を議論している際に、「イグジット戦略は?」と尋ねたことがあります。商社は明確なイグジット戦略があり、機動的に見直しますが、メーカーは工場設備や人材を有するため、「出口」に向かうまで時間がかかります。もっとも、現在は事業ポートフォリオ改革の下で不採算事業の整理・再編を進めており、一定の成果が上がってきています。今後は、人材や事業が更に活性化する方向に持っていく必要があります。

また、固有の技術が真価を発揮できる市場を定め、用途展開の方向性を見極めるには、文系の視点と理系の視点が混ざり合うことが、質の高い結論を導き出すために必要です。世の中のニーズを社内の技術シーズに結びつけるために、営業担当者と技術者、文系と理系の交流について、注力して見ていきたいと思っています。

なお、当社が年1回のペースで実施している「全社ポスター発表会」を初めて見た時に、とても印象的なことがありました。技術系の従業員が、研究開発の進捗・成果などを発表するのですが、製品化した後の採算性、つまり儲けを強く意識した説明をされるのです。良い意味で、大きな驚きでした。

広瀬:私は、自身の海外経験で得た知見に基づく客観的な経営助言によって、当社の企業価値向上に貢献したいと考えています。日本と諸外国は、意見を表明する仕方や意思決定のスピード感などに大きな違いがあります。日本企業が、こうした違いを踏まえて成長戦略を立案・実行する上で、まさに今が正念場だと認識しています。



海外経験で得た知見に基づく
客観的な経営助言によって、
当社の企業価値向上に
貢献したいと考えています

——広瀬 晴子

司会:取締役会の議事進行は、皆さんの眼にはどう映っていますか。

鈴木:コンセンサスを得るための場としてだけでなく、意思決定に至るまでの過程で、見落とされている点はないか、妥当性が検証されているかといった観点で、より一層議論を尽くす場にしていくことが大切ではないでしょうか。

広瀬:取締役会の実効性を高めるために、私たちのような外部の知見を採り入れ始めたことも含めて、日本の企業統治改革は今、過渡期だと思っています。政府が示す定量目標などへ速やかに対応していくのはなかなか大変なことだと感じていますが、ポジティブに捉えて乗り越えていきたいところです。

真鍋:持続的な成長のためには、資本コストや収益性、株価水準など、定量的な指標は意識しながらも、数字では表せない価値、すなわち「MGCらしさ」を失ってはいけません。こうした観点からも、取締役会などの場で、気づきを与えられるような役割を担っていきたいと考えています。

社外取締役からの提案・助言が 意思決定に反映される具体例

司会:では2022年度の実績報告会、特に活発な議論が行われた議題について教えてください。

鈴木:海外で展開する2つのプロジェクトに関して、取締役の間で見解が分かれたことがありました。一つは、数年前に増設した生産拠点です。販売価格の低迷などが原因で、過去数年にわたって利益が十分に上がっておらず、われわれ社外取締役から、マネジメント上の課題があることなどを指摘しました。そして、人材投入を含めた梃

入れ策を提案し、議論の結果、受け入れられました。もう一つは、欧州に設立した基礎化学品系の製造子会社です。海外建設プロジェクトの実行体制について、海外コントラクターの強みや留意点などを幅広く議論した結果、当初の計画どおり進めることにしました。

広瀬:当社は海外売上高比率が高く、世界各地に進出しているわけですが、マネジメントには苦勞しているのが現状です。現地の人材に任せるべき範囲と、日本の本社でガバナンスを効かせる部分の区分けを明確にすることがなかなか難しく、ともすればやや中途半端なマネジメントにもなりかねません。当社に限らず、海外のプロジェクトが壁にぶつかる事例は、数多く見受けられます。でも、失敗を恐れる必要はありません。大切なのは、原因をしっかりと分析して、同じ間違いを繰り返さないことです。

司会:続いて、報酬・指名委員会における重要な課題である、経営陣の人材要件と登用方法、育成のためのシナリオについて、将来的に重要となり得るポイントを聞かせてください。





海外人材のキャリア開発・登用と、 女性人材の登用による 多様性の確保が、これからの 当社には不可欠です

——鈴木 徹

広瀬:世界のマーケットを舞台に、堂々と渡り合える経営人材を育てるべきだと、常日頃から考えています。そのためにはまず、日本の土俵から海外へ出て“武者修行”する期間が大切です。何かあれば東京の本社が面倒を見てくれるという安心感がある中で仕事をしていたら、経営人材になれる要件は満たせないとも思っています。

鈴木:私もまったく同感です。一つ付け加えたいのは、現地採用の人材を育成して、海外法人の幹部に登用していく制度と体系の整備です。商社での経験から、時間がかかっても、海外法人のトップは現地の人材に任せるのが理想的だと考えています。海外人材のキャリア開発・登用と、女性人材の登用による多様性の確保が、これからの当社には必要です。

広瀬:女性従業員のキャリア開発支援については、アンコンシャスバイアス、つまり無意識の偏見・思い込みをいかに払拭できるかが、ポイントになるでしょう。

真鍋:私の経験から申し上げますと、主力事業から経営人材を輩出する場合は、一度子会社に出向し、社長をやっ

てもらうのが理想です。なぜなら、主力事業というのは自社にとって優位なマーケット環境で、良い顧客にも恵まれていますからぬくぬくと育ててしまう傾向があるためです。更に理想的なのは、より厳しいビジネス環境にある事業を率いてきたような人材を発掘し、幹部に引き上げる方法です。逆境の中で苦勞してきた人間だからこそ、従業員の悩みが理解できるし、リスクに対する感度も高いのです。

課題に対して知恵を出しながら、 今後の成長を後押ししていく

司会:最後に、三菱ガス化学への期待や、これからの抱負を語ってください。

鈴木:私は、最も大切なステークホルダーは従業員だと思っています。従業員が幸せな会社は、伸びる会社です。国内外で活躍する当社グループの人材を大切に育成しながら、成長戦略などの丁寧な説明も心掛けてもらいたいです。

広瀬:繰り返しになりますが、日本の本社から、海外法人のガバナンスをしっかりと効かせる体制づくりです。ダイバーシティ&インクルージョンの推進や人材育成については、私からも知恵を出していきます。また、新たな成長分野として、廃棄物削減や循環型社会の実現に貢献できる画期的なテクノロジーの早期製品化を期待しています。

真鍋:私も同意見で、カーボンニュートラル系のビジネスが、今後の成長を支える鍵になると考えています。当社にはそのポテンシャルは十分にあり、非常に楽しみです。売上規模を伸ばしつつ資本効率も向上させて、社会の中でより大きな存在感を発揮してもらいたいと思います。

定量的な指標は意識しながらも、
数字では表せない価値、
すなわち「MGCらしさ」を
大切にしてほしいと思います

——真鍋 靖