

グローバル企業に相応しい コーポレート・ガバナンスの確立

三菱重工グループがグローバル市場での競争を勝ち抜くと同時に、ステークホルダーから十分な信頼を得るためには、コーポレート・ガバナンスを向上させ、真のグローバル・カンパニーに相応しいものとする必要があります。当社は、「経営の健全性・透明性」と「業務執行の効率性・機動性」を同時に向上すべく、継続的なコーポレート・ガバナンス改革に取り組んでいます。

重要課題 1

- ▶ 組織文化ベースでの最適なガバナンスの構築

近年のコーポレート・ガバナンス改革

内部統制とコンプライアンス	業務執行経営体制と役員・報酬制度	取締役・監査役の構成等
2005 <ul style="list-style-type: none"> ■ 「内部監査室」を設置 2006 <ul style="list-style-type: none"> ■ 部門別のコンプライアンス委員会、グループ会社間のコンプライアンス連絡会の設置 2007 <ul style="list-style-type: none"> ■ 社規則「コンプライアンス推進規則」の制定 2011 <ul style="list-style-type: none"> ■ 内部監査室を再編・強化した「経営監査部」を設置 ■ 社外通報窓口を設置 2012 <ul style="list-style-type: none"> ■ 「コンプライアンス委員会」(2001年設置)に「危機管理委員会」を統合し、「リスク・コンプライアンス委員会」とする 2013 <ul style="list-style-type: none"> ■ 「ビジネス・コンプライアンス委員会」を設置 2014 <ul style="list-style-type: none"> ■ リスクソリューション室を設置 ■ CAO / CRO を選任 2015 <ul style="list-style-type: none"> ■ 「三菱重工グループ・グローバル行動基準」を制定 ■ 「リスク・コンプライアンス委員会」と「ビジネス・コンプライアンス委員会」を統合し、「コンプライアンス委員会」とする 	2005 <ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役の任期を2年から1年に短縮 ■ 執行役員制を導入 2006 <ul style="list-style-type: none"> ■ 役員退職慰労金制度および賞与を廃止し、月額報酬と、業績連動型報酬制に移行 ■ 社外取締役を除く取締役に對し株式報酬型ストックオプションを導入 2011 <ul style="list-style-type: none"> ■ 事業本部・事業所のマトリックス体制から事業本部制に一本化 2013 <ul style="list-style-type: none"> ■ コーポレート部門を再編・強化 ■ 9事業本部を集約・再編し、4事業ドメインの新組織に移行(～2014年4月完全移行) 2014 <ul style="list-style-type: none"> ■ チーフオフィサー制を導入 2015 <ul style="list-style-type: none"> ■ 株式報酬型ストックオプションを廃止し、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く)および執行役員を対象とした新たな株式報酬制度を導入(なお、監査等委員である取締役の報酬は基本報酬のみ) ■ 「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」を制定 	2005 <ul style="list-style-type: none"> ■ 社外取締役を1名から2名に、社外監査役を2名から3名に増員 ■ 取締役数を28名から17名に削減 2007 <ul style="list-style-type: none"> ■ 社外取締役を2名から3名に増員 2014 <ul style="list-style-type: none"> ■ 代表取締役数を12名から6名に削減 ■ 取締役数を17名から12名に削減 2015 <ul style="list-style-type: none"> ■ 監査等委員会設置会社に移行。これに伴い、取締役数は監査等委員5名を含む14名に(移行前の監査役を含む取締役会構成員は17名)。社外取締役は監査等委員3名を含めた5名に(社外取締役比率を3分の1以上に引き上げ)。

▶ コーポレートガバナンス・コードへの対応

東京証券取引所にて2015年6月より適用が始まったコーポレートガバナンス・コードについては、当社が目指すグローバル企業に相応しいガバナンスという方向性に合致し、当社のガバナンスの高度化に資するものと考えています。このため、当社はコードに定められた各原則を基本的には実施(コンプライ)する方針としています。

さらに当社では、これを機に、当社のコーポレート・ガバナンスに対する考え方や、コーポレート・ガバナンス向上に向けた積極的な取り組み姿勢をステークホルダーの皆さまにご理解いただくために、当社のコーポレート・ガバナンスの全体像をまとめた「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」を2015年8月開催の取締役会において決議・制定し、

当社ウェブサイトで公開しています。ガイドラインは、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な枠組みおよび考え方を定め、企業の持続的な成長と長期的な企業価値の向上に資することを目的としており、以下の項目で構成されています。

- 総則
- 企業理念及び経営戦略
- ステークホルダーとの対話及び関係
 - 基本方針。株主及び投資家との対話及び関係
 - 従業員との対話及び関係。社内・経営陣へのフィードバック
- 取締役会
- 社外取締役
- 監査等委員会

「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」を当社ウェブサイトに掲載しています。

<http://www.mhi.co.jp/company/governance/pdf/governance-guideline.pdf>

▶ FOCUS

監査等委員会設置会社への移行

監査等委員会設置会社のポイント

- 1 3名以上の取締役からなり、かつその過半数を社外取締役が占める監査等委員会を設置
- 2 監査等委員は、取締役として取締役会における議決権を有する
- 3 監査等委員会は、株主総会において他の取締役の選解任や報酬について意見を述べる権限を有する
- 4 監査等委員会設置会社では、定款の定めがある場合には、取締役会の決議によって、重要な業務執行の決定の全部または一部を取締役に委任できる

従来 監査役設置会社



2015年6月26日以降 監査等委員会設置会社



当社は、これまで一貫してコーポレート・ガバナンスの質を高めるため、さまざまな施策に取り組んできました。しかし、今後グローバル市場でメガプレイヤーと伍して競争していくためには、意思決定の迅速化によって効率的・機動的に業務執行を行うことができるようにするとともに、業務執行者を監督する機能をさらに強化することが必要となります。そのため、当社は2015年6月26日に開催された第90回定時株主総会において、監査等委員会設置会社へと移行しました。

監査等委員会設置会社では、定款の定めがある場合には、取締役会の決議によって重要な業務執行の決定の全部または一部を取締役に委任することができます。これにより、業務上の意思決定を迅速に行い、機動的に業務執行することが可能となる一方、取締役会の主眼を業務執行者に対する監督に置くこと（業務執行と監督とをできるだけ分離すること）が可能となります。当社では、監査等委員会設置会社への移行後最初の取締役会において、法令で定められた事項および特に重要な業務執行を除いては、業務執行に係る決定を取締役社長に委任する旨を決議しました。

当社は2015事業計画の基本方針の一つに「企業統治と経営プロセスのグローバル適合推進」を掲げており、今後も透明性の向上および多様性と調和を重視した日本的なグローバル経営の確立に資する施策を積極的に進めていきます。

常勤監査等委員メッセージ

企業価値のさらなる向上に貢献していきます。

これまで3年間監査役を務め、この度、取締役常勤監査等委員となりました。監査に関しては、立場が変わったことによる大きな変化はありませんが、引き続き当社の近年の組織変革に応じた監視・検証を進めていく必要があります。長年続いた事業所を中心とした運営からドメイン制に再編されたことに加え、大きな事業会社やM&Aで生まれた海外グループ会社、上場子会社など、実質的に独立経営のグループ会社が増えたことで、監査のあり方は変わってきています。従って、一定の定常的な監査は機能を強化した経営監査部に任せ、監査等委員はその結果も踏まえた重要性が高い事案を中心に対処するなど、メリハリをつけて、会計監査人も含めた三様監査の強化や、グループ会社の監査役との連携を進めていく考えです。

一方、監査等委員会には取締役の選解任と報酬についての意見陳述権という新たな役割があります。指名と報酬は業務執行の監督上、最も重要な観点なので、十分に検討しながらこの権限の行使方法を確立していかなければなりません。また、今回の改革で個々の業務執行を取締役会で決議する必要がなくなりますが、取締役には監督責任があるため、共有すべき業務執行の情報についての整理が必要となるでしょう。

今後もコンプライアンスを重視して企業価値の毀損を防ぐことは大前提ですが、それに加えて企業価値をさらに向上させることが大切な役割と考えています。その点では、常勤だからこそ知りえる当社のさまざまな情報を共有して社外取締役の的確な意見を引き出し、経営に反映させることが大きな貢献になると考えています。



取締役
常勤監査等委員
井須 英次

うち過半数の3名が社外取締役です。監査等委員会の活動の実効性確保のため、監査等委員の互選により常勤の監査等委員を2名置き、常勤の監査等委員が経営会議や事業計画会議等の重要会議に出席し、経営執行状況の適時的確な把握と監視に努めるとともに、遵法状況の点検・確認、財務報告に係る内部統制を含めた内部統制システムの整備・運用の状況等の監視・検証を通じて、取締役の職務執行が法令・定款に適合し、会社業務が適正に遂行されているかを監査します。また、常勤の監査等委員のうち1名は、経理・財務部門における長年の業務経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有する者を選任しています。

▶ 社外取締役

当社は、有益な意見や率直な指摘をいただくことにより当社経営意思決定の健全性・透明性の向上に資することを期待し、5名の社外取締役（うち3名は監査等委員）を選任しています。各社外取締役および本人が役員・使用人を務めている（または過去に務めていた）他の会社と当社との間には、人的関係・資本的関係または著しく多額の取引関係等、当社からの独立性を損なうような事情はないことから、全員が当社からの独立性を有していると判断しており、東京証券取引所その他の上場金融商品取引所に独立役員として届け出ています。なお、2015年8月に制定・公開した「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」において、各上場金融商品取引所が定める基準を上回る独立性基

準を新たに定めていますが、この基準に照らしても、全員が独立性を有していると判断しています。

これらの社外取締役はいずれも当社経営陣から独立した立場で、経営の監督あるいは監査を行っており、取締役会においてコンプライアンスやリスク管理等を含む内部統制システムの整備・運用状況および内部監査結果の報告を受け、適宜意見を述べています。また、監査等委員である社外取締役は常勤の監査等委員、内部監査部門および会計監査人と連携を取って監査を行うとともに、定期的に監査等委員でない取締役と意見交換を行うこととしています。

- ※1 CEO : Chief Executive Officer
- ※2 CFO : Chief Financial Officer
- ※3 CAO / CRO : Chief Administrative Officer / Chief Risk Officer
- ※4 CTO : Chief Technology Officer

準を新たに定めていますが、この基準に照らしても、全員が独立性を有していると判断しています。

これらの社外取締役はいずれも当社経営陣から独立した立場で、経営の監督あるいは監査を行っており、取締役会においてコンプライアンスやリスク管理等を含む内部統制システムの整備・運用状況および内部監査結果の報告を受け、適宜意見を述べています。また、監査等委員である社外取締役は常勤の監査等委員、内部監査部門および会計監査人と連携を取って監査を行うとともに、定期的に監査等委員でない取締役と意見交換を行うこととしています。

社外取締役メッセージ ▶ P28

社外取締役

小島 順彦

三菱商事株式会社 取締役会長

選任理由

経営者としての豊富な経験等

篠原 尚之

東京大学政策ビジョン研究センター教授
(元IMF副専務理事)

選任理由

行政官として得た財政金融政策に関する幅広い見識や国際機関の幹部として得たグローバルな視点

社外取締役(監査等委員)

畔柳 信雄

株式会社三菱東京UFJ銀行 特別顧問

選任理由

経営者としての豊富な経験等

クリスティーナ・アメージャン

一橋大学大学院 商学研究科教授

選任理由

コーポレート・ガバナンスや企業経営等の研究者として培われた幅広い知見やグローバルな視点

伊東 信一郎

ANAホールディングス株式会社 代表取締役会長

選任理由

経営者としての豊富な経験等

▶ 2014年度のレビュー

社外役員の活動状況

区分	氏名	取締役会出席回数	区分	氏名	取締役会出席回数	監査役会出席回数
取締役	小島 順彦	15 回中13 回	監査役	畔柳 信雄	15 回中12 回	18 回中16 回
	クリスティーナ・アメージャン	15 回中15 回		上原 治也	15 回中15 回	18 回中18 回
	津田 廣喜	15 回中14 回		伊東 信一郎	15 回中14 回	18 回中18 回

役員の報酬等の額

役員区分	対象となる 役員の員数 (人)	報酬等の種類別の総額 (百万円)			報酬等の 総額 (百万円)
		基本報酬	業績連動型 報酬	ストック オプション	
取締役(社外取締役を除く)	14	514	473	265	1,253
監査役(社外監査役を除く)	2	70	53	—	124
社外役員	6	72	—	—	72

※ 員数には、2014年度中に退任した取締役6人を含み、役員区分「取締役(社外取締役を除く)」に記載しています。
 ※ ストックオプションの総額は、いわゆる株式報酬型ストックオプションとして発行した新株予約権の費用計上額です。
 ※ 取締役に対する一事業年度当たりの基本報酬および業績連動型報酬に係る金銭報酬支給限度額は1,200百万円(2006年6月28日第81回定時株主総会決議)、社外取締役を除く取締役に対する一事業年度当たりの新株予約権発行価額総額の限度額は300百万円(2007年6月27日第82回定時株主総会決議)です。
 ※ 監査役に対する一事業年度当たりの基本報酬および業績連動型報酬に係る金銭報酬支給限度額は160百万円(2006年6月28日第81回定時株主総会決議)です。

監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	監査証明業務に 基づく報酬 (百万円)	非監査業務に 基づく報酬 (百万円)
当社	191	44
連結子会社	223	—
計	414	44

※ 2014年度において、当社の監査公認会計士等と同一のネットワークに属しているErnst & Youngグループに対して監査証明業務を委嘱している当社の在外子会社は、2014年度における同業務およびその他の業務に対する報酬として1,266百万円を支払っています。

投資家との対話活動

個人投資家向け

- 証券会社等主催のセミナーへの参加、自社主催説明会の実施: 計14回

アナリスト・機関投資家向け

- 決算説明会: 四半期ごとに1回
(年度決算説明会時に社長が中期経営計画推進状況を説明)
- スモールミーティング: 2回
- 工場見学会: 2回

海外機関投資家向け

- 欧米、アジアにおおむね半期に1回の頻度で訪問
- 国内の海外投資家向けカンファレンスへの参加: 3回

▶ コンプライアンス

当社は、法令や社会規範を遵守し、公正で誠実な事業活動を推進するために2001年に「コンプライアンス委員会」を設置し、2012年12月に「リスク・コンプライアンス委員会」へ改編しました。さらに当社グループの事業活動のグローバル化が加速する中、コンプライアンスへの取り組みもいっそう強化していく必要があり、2015年4月から、リスク管理とコンプライアンス全般を所掌してきた「リスク・コンプライアンス委員会」と独占禁止法、贈賄防止法、建設業法等を所掌してきた「ビジネスコンプライアンス委員会」を統合し、「コンプライアンス委員会」として活動を強化しました。コンプライアンス委員会はCAO / CROを委員長とし、委員は本社管理部門の部・室長、各本部の管理部門担当部長、オイル&ガス事業開発室長および、各ドメインの管理担当部長などで構成され、年2回、全社のコンプライアンス推進計画の立案や進捗状況の確認などを行っています。

また、本委員会の各委員を委員長とする「部門コンプライアンス委員会」を各部門に設置し、部門単位のコンプライアンス施策を強化するとともに、グループ会社と定期的に

コンプライアンスについて情報交換する「コンプライアンス連絡会」を設置しています。この2つの組織を通じて、自部門のコンプライアンスは自部門で徹底することを基本に、それぞれが主体性と責任感をもってコンプライアンス活動を推進しています。

さらに当社は2015年5月、2001年に制定した「三菱重工コンプライアンス指針」を発展させた「三菱重工グループ・グローバル行動基準」を制定しました。三菱重工グループは、多様な経歴、国籍、文化をもつ数万人の人々からなるグローバルカンパニーであり、こうした多様性は最大の財産の一つですが、それと同時に、一つの共通の企業文化のもとで事業を行っていく必要があります。この行動基準は、三菱重工グループの社員がどのように行動すべきかというグループ共通の規範を規定しています。

コンプライアンスに関する体制や取り組みなど詳細な情報については、当社ウェブサイトをご覧ください。

<http://www.mhi.co.jp/csr/esg/governance/compliance/compliance01.html>