

＞コーポレート・ガバナンス

「コーポレート・ガバナンス(企業統治)」という概念が社会に浸透してくる中で、取締役会に求められる役割も変化・拡大し、従来の「企業の安定的な利益追求やその活動の遵法性維持などの観点から執行側を監督する」役割を超えて、「執行側との積極的な議論を通じて広く総合的な企業価値の向上と持続性の強化を働きかけていく」ことが要請されるようになりました。そのために取締役会は、①その構成メンバーの経験の多様性で見識の高さを維持・強化し、②執行側との対話を積み重ね、③企業の活動が社会および各ステークホルダーの要請と整合していることの確認と説明性の向上を推進していくことが求められます。

このような変化を真摯に受け止め、三菱重工グループは2012年度から2017年度にかけて事業構造と企業統治の改革を一体的に進め、取締役会の体制を含む組織や事業体制の変革を推進しました。この改革に加え、顕在化した危機への対応とリスクマネジメント強化を完了することで、組織内外の要因による長期間の低迷から脱却できました。

しかし、「良いものを製造することに集中すれば安定経営を実現できた時代」の考えから抜け出せていないところもありますので、謙虚な姿勢でグローバルな市場や顧客ニーズへ対応していく企業風土の醸成を監督側と執行側が協力して行っていく必要があります。

次に、全体的に市場や技術が成熟した事業が多い当社グループが成長していくためには、市場における比較優位度が高く一定の規模を有する事業への集中をベースに、収益性の高いニッチ事業の強化と将来を見据えた伸長事業の育成や新分野の開拓を進めることが求められます。そして、これらの活動がさまざまなステークホルダーの異なる期待にどのように応えているかを評価し、全体最適と個別最適のバランスを取る、より広い意味でのPPM*経営を行うことが重要です。また、長期回収型の事業が多い製造系のコングロマリットである当社グループにおいては、経営資源(人・モノ・資金)の活用度や配分の妥当性および短・中・長期の経営戦略との整合性の評価が欠かせません。これらの評価と経営の枠組みを可能な限り客観的でわかりやすい形にしていく努力こそが、さらなるガバナンスの高度化につながると認識しています。

※ PPM:Product Portfolio Management

取締役会長
宮永 俊一

すべてのステークホルダーに配慮し、継続的なコーポレート・ガバナンスの強化に努めます。

取締役 常務執行役員 GC*

三島 正彦

* GC:General Counsel



基本的な考え方

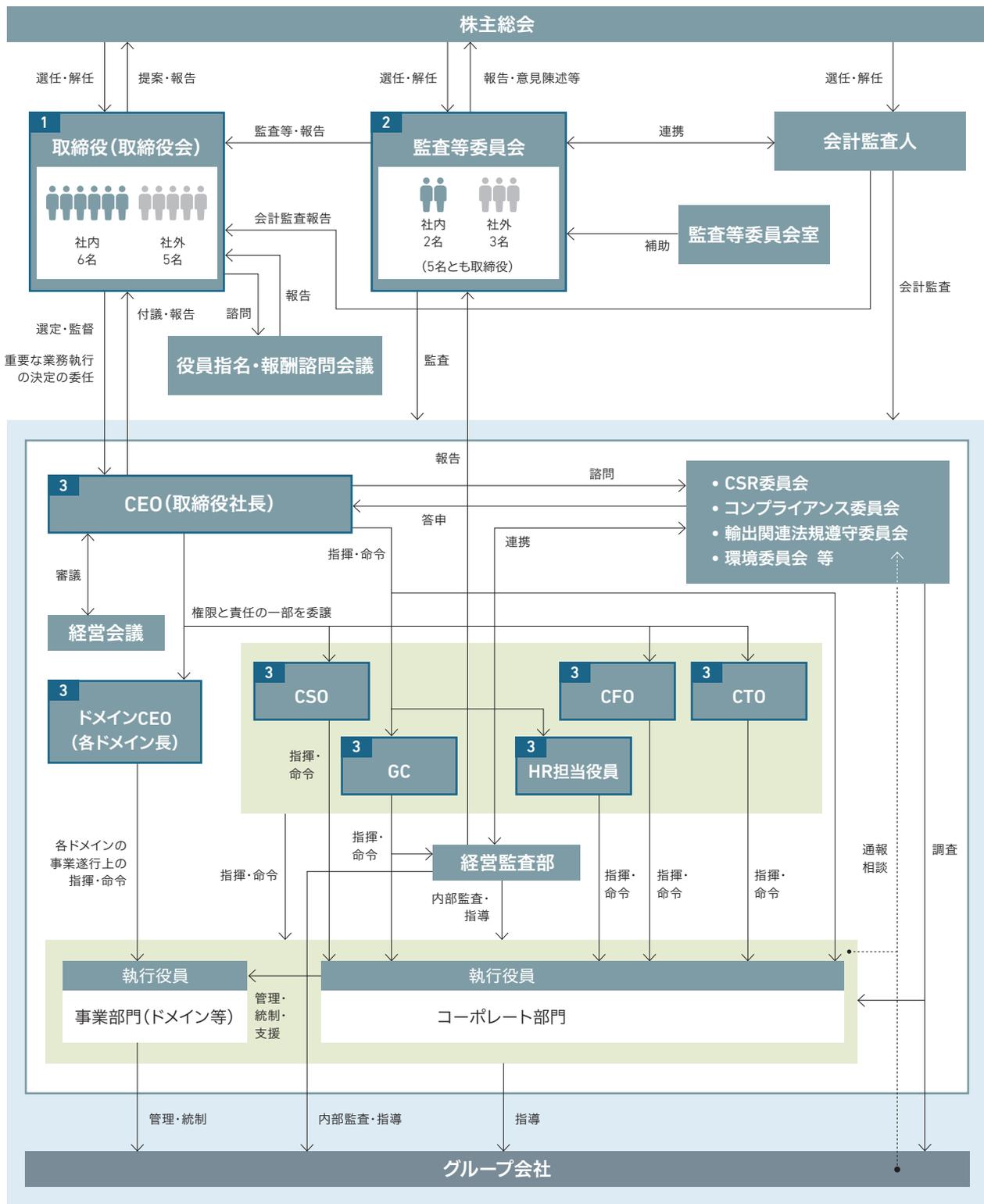
三菱重工は、社会の基盤づくりを担う責任ある企業として、すべてのステークホルダーに配慮した経営を行うとともに、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、継続的なコーポレート・ガバナンスの強化に努めることを基本方針としています。当社は、この基本方針のもと、経営の監督と執行の分離や社外取締役の招へいによる経営監督機能の強化に取り組むなど、経営システムの革新に努め、中長期的に安定した成長を続けるために多様性と調和を重視した透明性のある「日本的グローバル経営」の構築に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス改革の歴史

● 取締役 ● 役員報酬 ● 組織 ● エンゲージメント ● 企業統治形態

年度	内容
2005	● 社外取締役を1名増員(1名→2名)、社外監査役を1名増員(2名→3名) ● 取締役数のスリム化(28名→17名)、取締役の任期短縮(2年→1年) ● 執行役員制度の導入 ● 内部監査室を設置
2006	● 国内機関投資家向けSR訪問を開始 ● 役員退職慰労金制度の廃止 ● 業績連動型報酬、ストックオプションの導入
2007	● 社外取締役を1名増員(2名→3名)
2011	● 米国、英国でのSR訪問を開始
2014	● 取締役数のスリム化(19名→12名) ● 社外取締役比率の上昇(15%→25%) ● チーフ・オフィサー制度の導入
2015	● 監査等委員会設置会社への移行 ● 社外取締役比率3分の1超(取締役総数14名中5名) ● 役員に対する株式報酬制度の導入
2016	● 役員指名・報酬諮問会議を設置 ● 取締役会の実効性評価を実施、独立社外取締役による会合を実施 ● 取締役数のスリム化(14名→11名) ● 社外取締役比率の上昇(25%→45.5%)
2017	● 事業ドメインを3つに再編
2019	● 相談役・特別顧問制度を廃止(2021年事業計画期間までの移行措置を含む) ● 役員指名・報酬諮問会議を取締役会の諮問機関に変更

2019年6月27日現在



(株)東京証券取引所に提出した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を
当社ウェブサイトに掲載しています。

<https://www.mhi.com/jp/finance/library/governance/index.html>

コーポレート・ガバナンスの組織と役割

当社は会社法上の機関設計として監査等委員会設置会社制度を採用しており、コーポレート・ガバナンス体制は次の通りです。

1 取締役(取締役会)

取締役11名(うち、監査等委員である取締役5名)中5名(うち、監査等委員である取締役3名)を社外から選任しています。なお、監査等委員である取締役と、監査等委員でない取締役とは区別して株主総会において選任されており、各々、会社との委任契約に基づいて、善管注意義務等を負っています。

また、当社は、定款の定めおよび取締役会の決議に従い、取締役社長への重要な業務執行の決定の委任を進めており、迅速な意思決定と機動的な業務執行を可能にするとともに、取締役会の主眼を業務執行者に対する次元の高い監督に置くこととしています。

2 監査等委員会

当社の監査等委員会は、取締役の職務の執行、事業報告等の適正性、会計監査人の監査の相当性、内部統制システムの実効性等を監視および検証し、その結果を監査報告として株主に提供するほか、監査等委員でない取締役の選任等および報酬等についての意見の決定や会計監査人の選任等に関する議案の内容の決定等の職務を行います。

監査等委員会は、取締役5名で構成され、このうち過半数の3名が社外取締役です。また、当社は監査等委員会の活動の実効性確保のために、監査等委員の互選により常勤の監査等委員を2名選定しており、このうち1名は、経理・財務部門における業務経験のある、財務および会計に関する相当程度の知見を有

する者です。

当社では、監査業務をサポートするため、監査等委員会室を設けて専任スタッフ(6名)を配置し、監査等委員会の円滑な職務遂行を支援しています。

3 チーフオフィサー・常設担当役員

CEO^{※1}は当社の全般の業務を総理し、ドメインCEOはグループ全体戦略のもとで各ドメインの事業推進を統括・執行しています。また、CSO^{※2}は全社経営方針の企画に関する業務全般、CFO^{※3}は財務・会計に関する業務全般、CTO^{※4}は技術戦略、製品・新技術の研究・開発、ICT、バリューチェーン、マーケティングおよびイノベーションに関する業務全般をそれぞれ統括・執行しています。さらに、CSO、CFOおよびCTOは、それぞれの所掌機能について全社に対する指揮・命令権を持つとともに、ドメインに対する支援を行う体制としています。また、CEOの職務を補助する常設の担当役員として、GCおよびHR^{※5}担当役員を置いており、GCは経営監査、総務および法務に関する業務全般を、HR担当役員は人事および労政に関する業務全般を、それぞれCEOの命を受け統括・執行しています。

※1 CEO:Chief Executive Officer

※2 CSO:Chief Strategy Officer

※3 CFO:Chief Financial Officer

※4 CTO:Chief Technology Officer

※5 HR:Human Resources

社外取締役

当社は、多様な観点と客観的な立場から当社経営に有益な意見や率直な指摘を得ることで、グローバル企業に相応しい経営意思決定の安定性および迅速性等を確保するために、企業経営、財政金融、コーポレート・ガバナンス等、さまざまな経験と見識を持った5名の社外取締役（うち、監査等委員3名）を選任しています。各社外取締役は、当社が定める「社外取締役の独立性基準※」を満たし、全員が当社内経営陣からの独立性を有しているとの判断に基づき、(株)東京証券取引所その他の国内金融商品取引所に独立役員として届け出ていま

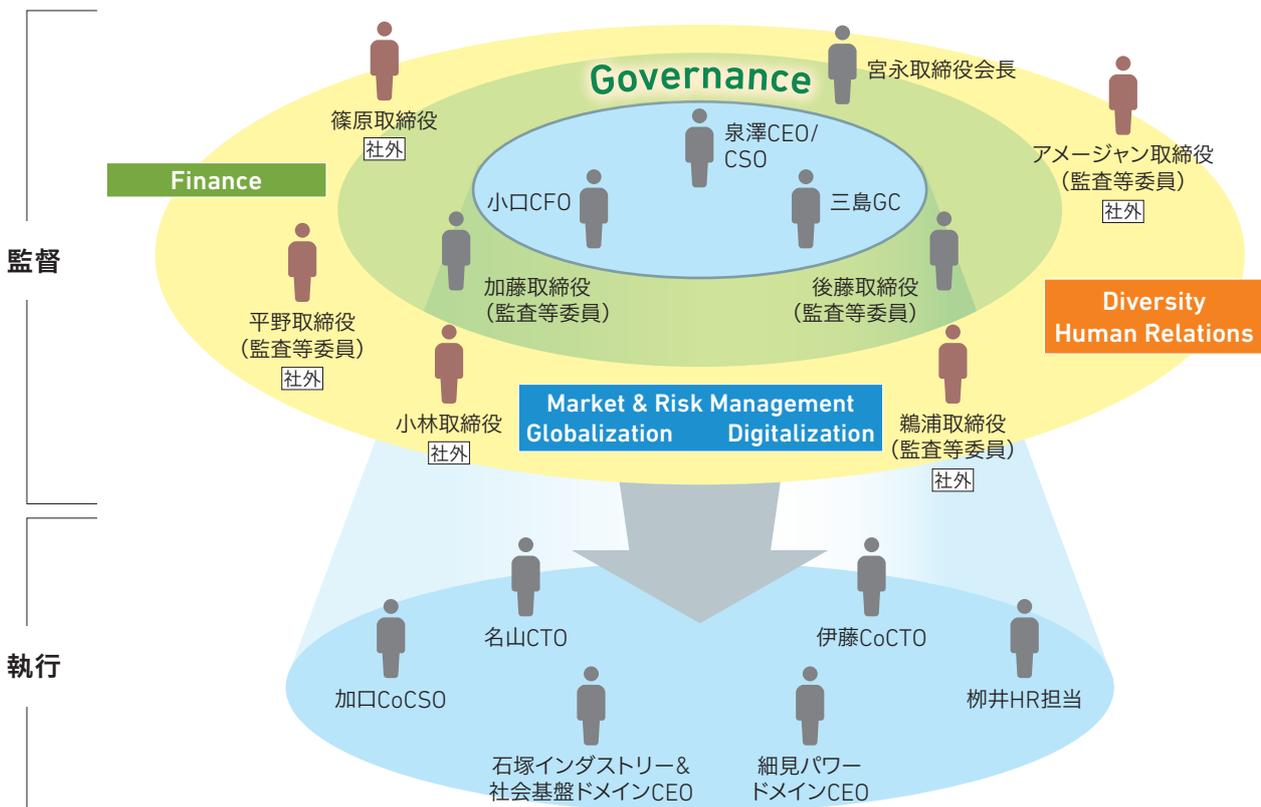
す。各社外取締役は当社内の経営陣から独立した立場で、経営の監督あるいは監査を行うとともに内部統制システムの整備・運用状況および内部監査結果の報告を受け、各々の知見・考えに基づく意見を述べています。

また、社外取締役が過半数を占める監査等委員会は、内部監査部門および会計監査人と連携を取って監査等の活動を行っており、加えて、監査等委員でない社外取締役は、監査の状況等について監査等委員会から情報共有を受けています。

※「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」に掲載しています。

監督と執行の体制

取締役会メンバーは、さまざまなバックグラウンドを持った人材で構成されており、業務執行者に対する監督がバランスよく行われる体制としています。



(2019年6月27日現在)

取締役会の実効性評価

当社はコーポレートガバナンス・コードの施行を契機として、取締役会全体が実効的にその役割を果たしているかを検証することにより、取締役会の実効性の一層の向上を図るとともに、ステークホルダーに対する説明責任を十分に果たすことを目的として、取締役会全体としての実効性に関する

分析・評価を年に1度実施しています。

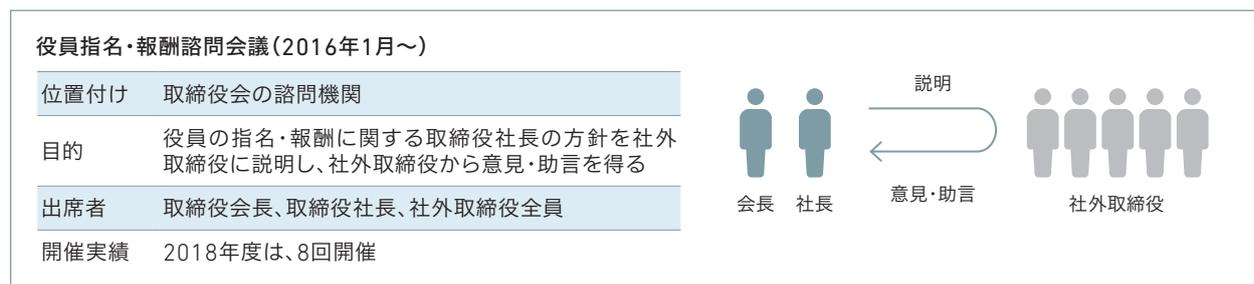
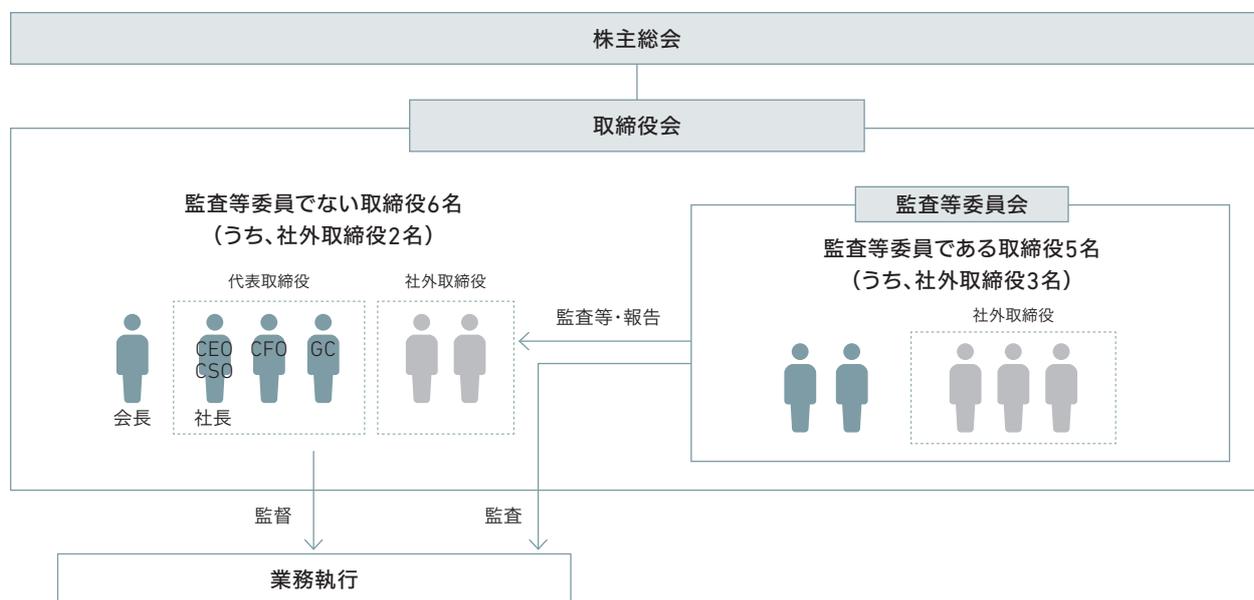
2018年度は、全取締役に対するアンケートおよび取締役会での討議等を踏まえ、取締役会全体としての実効性は確保されているものと評価しています。

役員指名・報酬諮問会議

社外取締役(5名)、取締役会長および社長により構成されています。取締役候補者の指名、取締役の解任およびCEOその他チーフオフィサー等の選解任に関する事項や、報酬等に関する事項*について

て、取締役会における審議に先立って社外取締役の意見・助言を得ることで透明性と公平性を一層向上させることを目的としています。2018年度は、役員指名・報酬諮問会議を8回開催しました。

* 監査等委員である取締役を除く。



役員報酬の仕組み

取締役（監査等委員および社外取締役を除く）の報酬

業績の反映および株主との利益共有という観点から、基本報酬、業績連動型報酬および株式報酬による構成としています。

業績連動型報酬については、連結業績を踏まえて、取締役の役位および担当事業の業績・成果等も勘案して決定しています。

株式報酬については、役員報酬BIP（Board Incentive Plan）信託の仕組みを活用し、各取締役の役位および当社の業績等に応じて付与する株式交付ポイントに基づいて、当社株式の交付および金銭の支給を行っています。

2019年6月27日開催の第94回定時株主総会で決議された株式報酬制度改定後、支給割合は、社長で基本報酬：業績連動型報酬：株式報酬＝3：4：3を概ねの目安（税引前利益2,000億円達成の場合。2018年度中に付与した株式交付ポイントの公正価値で算出）とし、上位役位ほど業績連動性の高い体系となっています。なお、金融収支を含む事業活

動の成果を業績連動型報酬および株式報酬に反映させるため、業績連動型報酬および株式報酬の決定において、基礎となる指標は税引前利益としており、2018年度は税引前利益の目標（期首見通し）の1,700億円に対し、実績は1,826億円となりました。

社外取締役

社外取締役には、社外の立場から中長期のあり方を主体とする客観的なご意見やご指摘をいただくことを期待しているため、相応な固定報酬のみを支給しています。

監査等委員である取締役

基本報酬のみとし、その役割・職務の内容等を勘案し、常勤および非常勤を区分の上、相応な固定報酬としています。ただし、常勤の監査等委員については、当社の経営状況その他を勘案して、これを減額することがあります。

種類別の報酬の額等の決定方法

基本報酬：役位別基準額＋職務加算額

- 役位別基準額は、役位および職務内容等に応じて決定
- 職務加算額は、最高50万円／月の範囲で決定

業績連動型報酬：役位別支給係数×当年度税引前利益／10,000×業績係数

- 役位別支給係数は、役位および職務内容等に応じて決定
- 業績係数は、担当事業の業績・成果等を評価し、1.3から0.7の範囲で決定
- 当年度の税引前利益が黒字、かつ剰余金の配当を行う場合に支給

株式報酬：役位別基準ポイント×業績係数

- 原則として株式交付ポイント付与から3年経過後、当社株式および金銭を交付または支給
- 役位別基準ポイントは、役位および職務内容等に応じて決定
- 業績係数は、前年度の税引前利益を基礎に決定
- 当社取締役として著しく不都合な行為があった場合などには、株式交付ポイント付与および株式交付等の見合わせ、または交付済相当額の支払請求を行うことがある

役員報酬等の額(2018年度)

区 分	金銭報酬				株式報酬		報酬等の総額 (百万円)
	基本報酬		業績連動型報酬		人員(名)	総額(百万円)	
	人員(名)	総額(百万円)	人員(名)	総額(百万円)			
監査等委員でない取締役	7	260	5	187	4	93	540
(うち社外取締役)	(2)	(30)	(—)	(—)	(—)	(—)	(30)
監査等委員である取締役	6	185	—	—	—	—	185
(うち社外取締役)	(3)	(55)	(—)	(—)	(—)	(—)	(55)
合 計	13	445	5	187	4	93	726
(うち社外取締役)	(5)	(85)	(—)	(—)	(—)	(—)	(85)

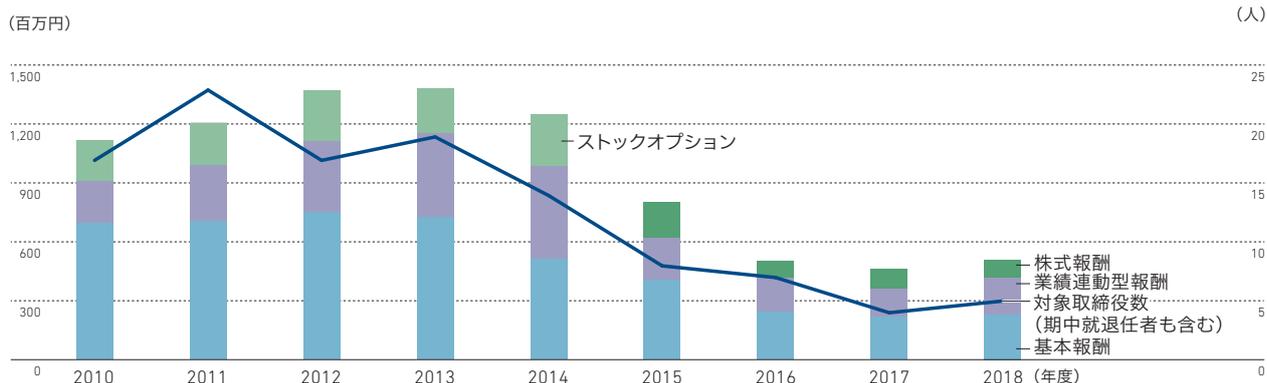
※ 員数には、2018年度中に退任した監査等委員でない取締役1名および2018年度中に辞任した監査等委員である取締役1名を含みます。

※ 監査等委員でない取締役に対する1事業年度当たりの金銭報酬支給限度額は1,200百万円です。(2015年6月26日第90回定時株主総会決議)

※ 株式報酬の総額は、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託(監査等委員でない取締役(社外取締役を除く))に対し、各取締役の役位および当社の業績等に応じて付与された株式交付ポイントに基づき、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付または支給する株式報酬制度)に関して、当事業年度中に総数254,000ポイント(対応する当社株式数にして25,400株相当)を付与した株式交付ポイントに係る費用計上額です。

※ 監査等委員である取締役に対する1事業年度当たりの金銭報酬支給限度額は300百万円です。(2015年6月26日第90回定時株主総会決議)

役員報酬額※の推移



※ 監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬額

相談役・特別顧問制度の廃止

当社は、会長・社長経験者については、任期の定めがない相談役または特別顧問を委嘱してきましたが、2019年6月に相談役・特別顧問制度を廃止しました。これは、近年の事業構造改革と一連の組織・制度の見直し、および今後、本格的に推進する当社グループのグローバル企業への転換に伴う決定で、役員指名・報酬諮問会議および取締役会の審議を経ていきます。

なお、移行措置として次期中期経営計画(2021事業計画)末までを目途に、右記の取扱いを実施します。

相談役・特別顧問制度の廃止に伴う移行措置

(次期中期経営計画(2021事業計画)末までを目途)

1. 会長・社長経験者について、有期の相談役または特別顧問を委嘱します。なお、相談役を置く場合は、1名限りとします。
2. 相談役・特別顧問退任後、名誉顧問を委嘱します。
3. 名誉顧問は、原則として、委嘱期間2年間、非常勤・報酬無しとします。

なお、移行措置終了後は、会長・社長経験者には、相談役・特別顧問は委嘱せず、名誉顧問(原則として、委嘱期間2年間、非常勤・報酬無し)を委嘱することとします。

三菱重工がどうやって社会に貢献できるのかというストーリーを示すことを期待しています。

一橋大学大学院経営管理研究科教授

クリスティーナ・アメージャン



Q これまでのガバナンスや経営の変化についてはどう感じていますか。

A 私が取締役になった7年前とまったく違います。当時の取締役会では議論という感じはあまりなかったのですが、今日では、重要テーマを共有することで集中した議論ができ、ドメインのトップの話聞くことで理解度が深まり、企業価値、グローバル企業のあり方、イノベーションといった全社戦略の話が増え、議論も活発に行われ、雰囲気も前向きになりました。監査等委員会としても、重要テーマを絞り、ヒアリングを重ねることで、取締役会で深い議論ができるようになりました。

Q 今後の三菱重工グループの重要課題は何でしょうか。

A 人材が本当に今一番大事な課題だと私は思います。取締役会でも人材についての議論は増えてきていますが、ダイバーシティ、グローバル人材、モチベーションなど、もっと議論してもいいと思います。優秀な人材をこれからもアトラクトして育てていくこと、コミュニケーションを通じて三菱重工として一体になり、シナジーを出していくことが大切です。

Q 役員指名・報酬諮問会議のプロセスや議論はどのように進みましたか。

A 重要なポイントとして「次の社長は誰か」という話からは入らず、「三菱重工のトップとして適切なのはどういう人材か」という議論を約2年間かけて行いました。その中で社外取締役が共通に思っていたのは、若返り、グローバル、イノベーションです。会議の回数・時間も大幅に増えました。これからは、次の社長の候補者、また候補になるだろうと思われる人材を早い段階から見っていくこと、社外取締役のサクセッションプランニングが重要な課題であると思います。

Q 泉澤社長に最も期待することは何でしょうか。

A パワー、再生可能エネルギー、モビリティ、宇宙といった事業を手がける三菱重工の将来は明るく思いますから、本当に社会課題を解決できるのは、人材豊富でグローバルに活動していて資金を十分に持っている三菱重工のような会社しかないというストーリーを社内外に伝えてほしいと期待しています。

コンプライアンス

三菱重工グループでは、法令はもとより社会規範を遵守し、公正で誠実な事業活動を推進しています。推進にあたっては、GC(常務執行役員)を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、当社グループ全体としてのコンプライアンス推進計画の立案と実行、進捗状況の確認のほか、グループ内における取り組みや事例の共有などを通じて、継続的なコンプライアンスの強化を図っています。

多様な経歴、国籍、文化を持つ人々からなるグローバル企業である当社グループにとって多様性は大切な財産であり、さまざまなバックグラウンドを持った社員一人ひとりが共通の企業文化のもとで事業を推進していく必要があります。

このため、当社グループ共通の行動規範として「三菱重工グループ グローバル行動基準」を制定し、e-ラーニングや冊子の配布などによる世界中の当社グループ員への浸透を図るとともに、「コンプライアンス推進グローバルポリシー」を制定し、コンプライアンスを推進するための体制、役割、管理事項等の基本事項・ルールを明確にしています。また、社員一人ひとりのコンプライアンス意識を高めるため、さまざまな事例をテーマとしたディスカッション形式の研修を毎年実施し、独占禁止法、贈賄

防止および輸出関連法規の遵守に関してe-ラーニングや講習会も開催しています。また、ものづくりの各現場では技能職向け「コンプライアンスガイドブック」を使って遵法意識の向上を図っています。

コンプライアンスのさらなる徹底が求められている海外では、米州、欧州、アジア・パシフィック、中国の4地域にコンプライアンス推進者を配置。地域や国ごとのコンプライアンス連絡会やモニタリングなどを通じて海外グループ会社のコンプライアンス強化に取り組んでいます。

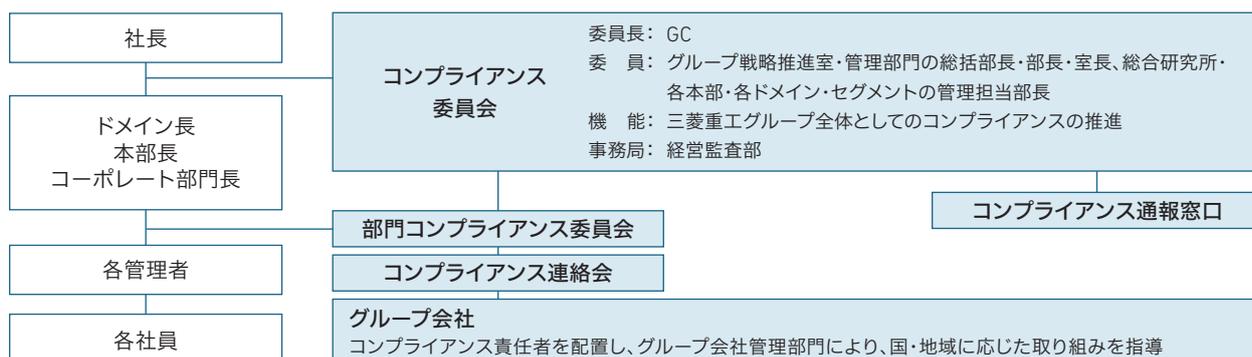
当社グループは、国内外に「コンプライアンス通報窓口」を設置し、コンプライアンス違反または違反の恐れがある行為に直面したときなどさまざまなコンプライアンス・リスクに迅速に対応するように努めています。

コンプライアンス推進e-ラーニング受講人数 約90,300名(2018年度)

	年度/件		
通報件数の内訳	2016	2017	2018
労働・職場環境	42	49	81
規律・マナー違反	28	17	13
取引関連法令	11	11	15
相談・意見	3	0	1
その他	34	36	32
合計(うち、是正・改善件数)	118(64)	113(59)	142(65)

コンプライアンス推進体制

(2019年1月1日現在)



事業リスクマネジメント

三菱重工グループは、多くの事業分野でさまざまな新しい取り組みや挑戦をする中で、持続的に成長してきましたが、併せて、大規模な損失も経験してきました。また、近年、事業のグローバル化と案件の大型化や技術の発展・複雑化などに伴い、発生するリスクの規模もさらに大きくなってきています。

一方、絶え間なく変化する事業環境の中で、企業が持続的に成長していくためには、既存事業における改善・強化に加え、新分野、新技術および新しい顧客・地域への挑戦も続ける必要があります。この

ような挑戦に事業上のリスクを伴うことは当然であり、その軽減能力の高さが企業の業績および成長性を大きく左右することになります。

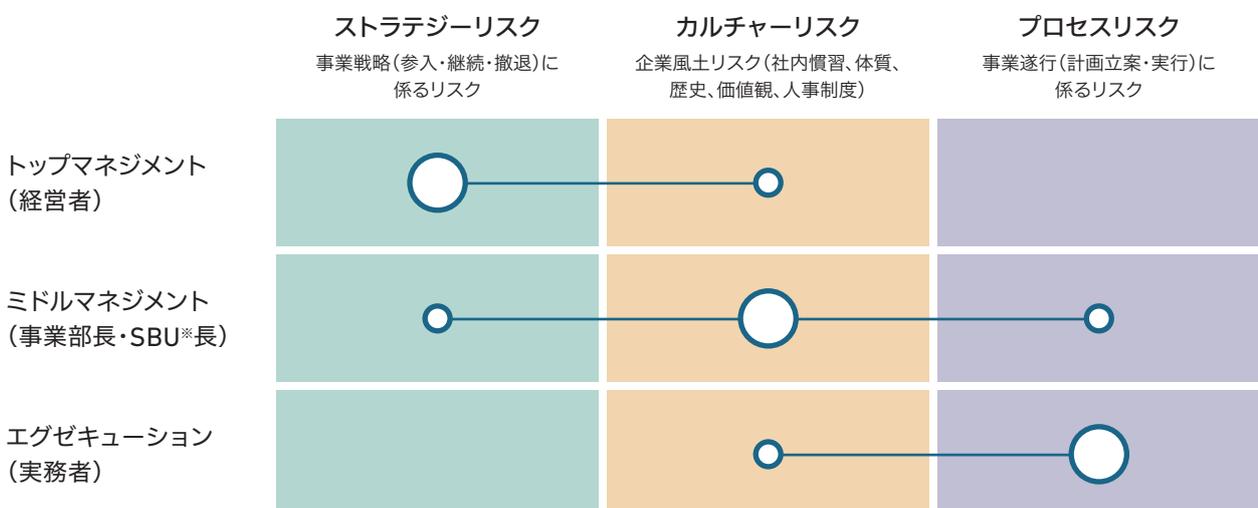
このような挑戦を推進し、次の飛躍に備えるために、過去の経験と反省の上に、事業リスクマネジメントを確実に遂行できる仕組みを構築するとともに、トップマネジメントの戦略判断を支える高度なインテリジェンス体制やプロセスモニタリングを強化し、事業伸長へのチャレンジを実行できる「コントロール・リスク・テイキング」を志向していきます。

事業リスクマネジメントに対する考え方

リスクマネジメントはガバナンスの一環であり、「制度・プロセス」「企業文化」「人材」という各要素が全部整って初めて機能するものと考えています。グローバル市場においてより果敢にリスクに挑戦すると同時に、そのリスクをどのようにマネージできるかが企業価値を継続的に増大させるための

両輪であり、その意味で、下図(事業リスクマネジメントのマトリックス)の通り、プロセスから戦略までの幅広いリスクを、実務層から経営層まですべての事業参画者ごとに包括的、網羅的に把握し、コントロールしていくことが非常に大切であると考えています。

事業リスクマネジメントのマトリックス



※ SBU: Strategic Business Unit (戦略的事業評価制度における事業単位)

事業リスクマネジメントの体制

当社グループでは、下記施策により事業リスクマネジメント体制の体系化と経営幹部／事業部門／コーポレート部門の役割明確化を図っています。

1

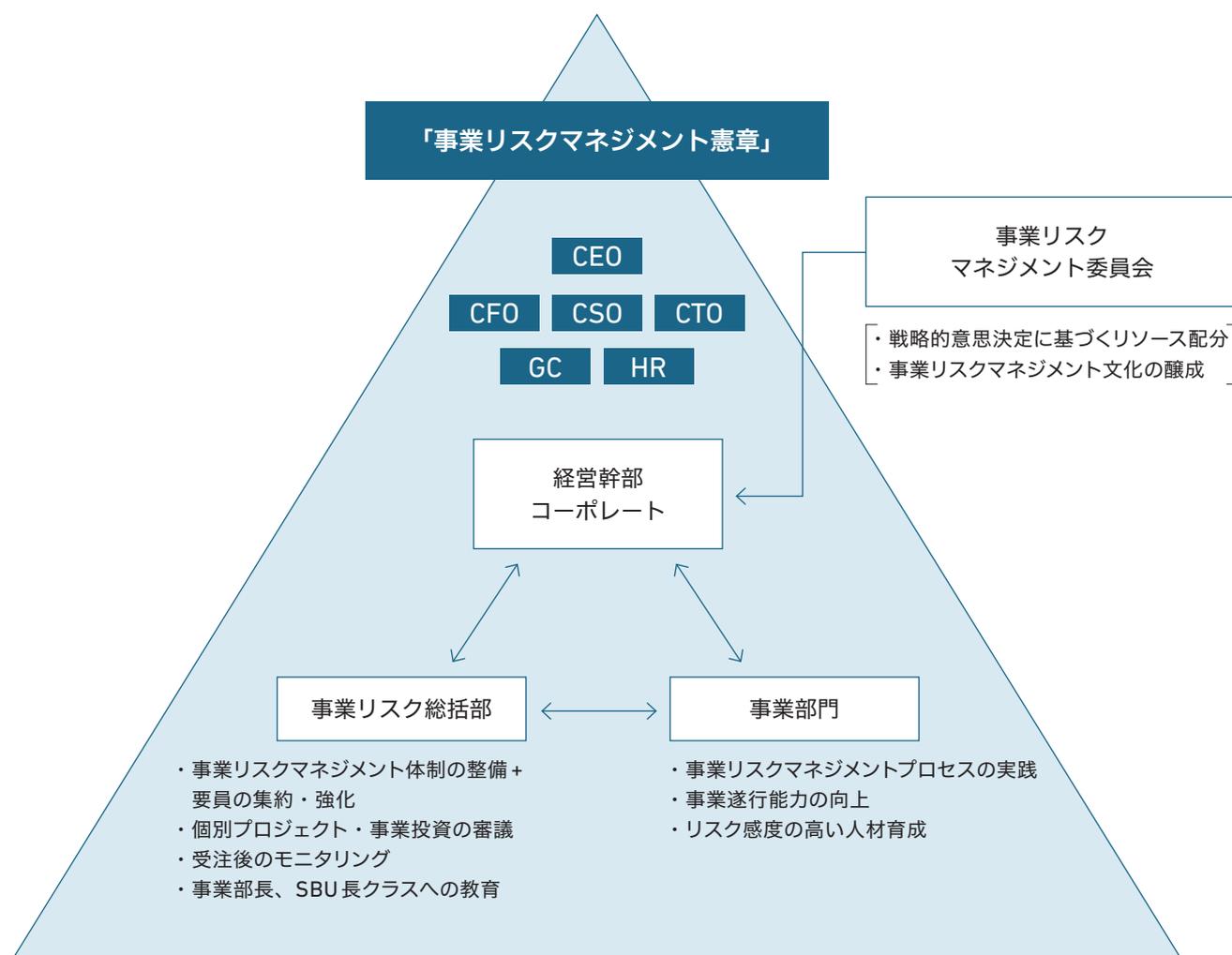
当社グループの最上位ルールとしての「事業リスクマネジメント憲章」の遵守・実践

→事業リスクマネジメント対象の定義等を明確化し、これを遵守・実践

2

「事業リスクマネジメント委員会」の開催

→トップマネジメントレベルでの重要リスク情報の共有や対応方針協議



事業リスクマネジメントの活動内容

当社グループでは、2016年4月以降、事業リスク総括部を責任部門として、経営者、事業部門、コーポレート部門の三者が一体となって、事業リスクマネジメントに取り組んでいます。

具体的な活動内容としては、下図(事業リスクマネジメントプロセス)の通り、事業リスクの予防と

発生頻度の低減・対策に関する制度やプロセス面の強化だけでなく、当社幹部も交えた教育や社内報(2018年4月)への事業リスクマネジメントの特集掲載などを通じて、事業リスクマネジメント人材の育成やリスク対応文化の醸成にも取り組んでいます。

事業リスクマネジメントプロセス

