

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、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、経

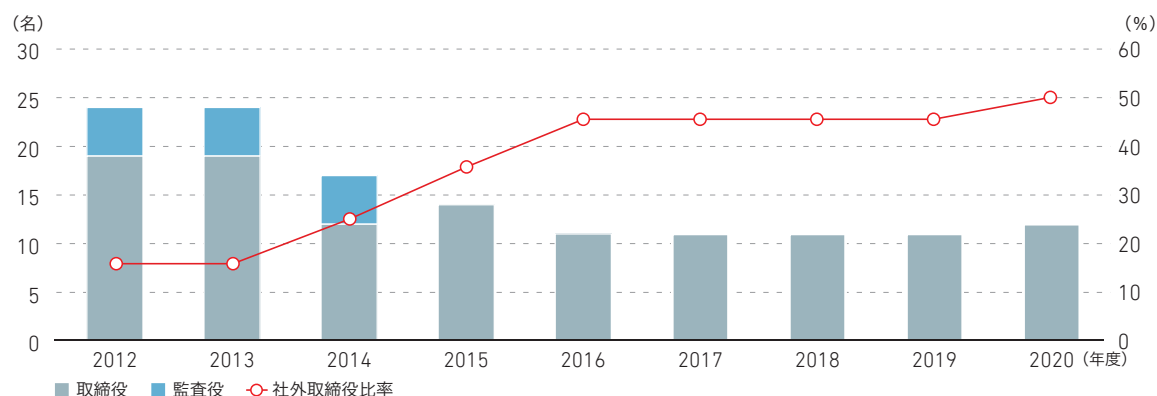
営の健全性・透明性の向上および多様性と調和を重視した「日本的グローバル経営」の構築に取り組んでいます。また、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な枠組みおよび考え方を「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」として取り纏め、当社ウェブサイトにおいて公開しています。

▶ https://www.mhi.com/jp/finance/management/governance/pdf/corporate_governance.pdf

▶ コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

	統治体制	取締役会の構成 取締役数／社外取締役数(比率)	その他 (役員報酬、エンゲージメント)
2012			● 海外機関投資家向けSR訪問を開始
2014	● チーフ・オフィサー制度の導入	12名／3名(25%)	
2015	● 監査等委員会設置会社への移行	14名／5名(35.7%)	● 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開始 ● 独立社外取締役による会合を開始	11名／5名(45.5%)	
2019	● 役員指名・報酬諮問会議を取締役会の諮問機関に変更 ● 相談役・特別顧問制度を廃止		
2020		12名／6名(50%)	

▶ 取締役数・社外取締役比率の推移※



※2015年度から監査等委員会設置会社に移行しています。

コーポレート・ガバナンス体制等

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・ガバナンス体制の概要は次のとおりです。

1 取締役（取締役会）

当社の取締役会は、取締役12名（うち、監査等委員である取締役が5名）で構成され、6名（うち、監査等委員である取締役が3名）を社外から選任しています。社外取締役に、業務執行部門から中立の立場で当社経営に有益な意見や率直な指摘をいただくことにより、経営に対する監督機能の強化を図っており、社外取締役による監督機能をより実効的なものとするため、当社が定める「社外取締役の独立性基準」※1を満たす社外取締役の人数が取締役会全体の3分の1以上となるよう努めています。取締役会は、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（次ページ「5 取締役のスキル・マトリックス」参照）。

また、当社は定款の定めおよび取締役会の決議に従い、法令により取締役会の専決事項として定められた事項、事業計画、取締役・チーフオフィサー・役付執行役員の選解任および報酬、その他特に重要な個別の事業計画・投資等を除き、取締役社長への重要な業務執行の決定を委任しており、迅速な意思決定と機動的な業務執行を可能とするとともに、取締役会の主眼を業務執行者に対する監督に置くことを可能としています。

※1 「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。

2 監査等委員会

当社の監査等委員会は、当社経営意思決定の健全性・適正性の確保と透明性の向上などを目的に、後掲の「監査等委員会の活動状況」に記載の諸活動を行っています。監査等委員会は、取締役の職務の執行の監

査および監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに不再任に関する議案の内容の決定、監査等委員でない取締役の選任等および解任等に関する意見陳述権など、法令、定款等で定められた権限を有しています。

3 チーフオフィサー・常設担当役員

当社は、チーフオフィサー制を導入しています。具体的には、CEO※2（社長）の下に、CEOの責任と権限の一部を委譲されたチーフオフィサーとして、ドメインCEO（各ドメイン長）のほか、CSO※3、CFO※4およびCTO※5を置いています。このうち、CEO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下で各ドメインの事業推進を統括・執行しています。また、CSOは全社経営方針の企画に関する業務全般、CFOは財務・会計に関する業務全般、CTO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。このほか、当社はCEOの職務を補助する常設の担当役員として、GC※6およびHR※7担当役員を置いています。GCは、CEOの命を受け、経営監査、総務、法務およびリスク管理に関する業務全般を、HR担当役員は、CEOの命を受け、人事および労政に関する業務全般をそれぞれ統括・執行しています。CEO（社長）と、これらチーフオフィサー等を中心とする業務執行体制の中で、審議機関として、社長である泉澤清次が司会を務める経営会議（社長、チーフオフィサー、常設担当役員等から構成）を置き、業務執行に関する重要事項を合議制により審議することで、より適切

コーポレート・ガバナンス

な経営判断および業務の執行が可能となる体制を採っています。

※2 CEO:Chief Executive Officer ※3 CSO:Chief Strategy Officer
※4 CFO:Chief Financial Officer ※5 CTO:Chief Technology Officer
※6 GC:General Counsel ※7 HR:Human Resources

4 役員指名・報酬諮問会議

当社は2016年1月から役員指名・報酬諮問会議を設置しています。同会議の概要および開催実績は右表のとおりです。

位置付け	取締役会の諮問機関※8
目的	取締役候補者の指名、取締役の解任およびその他の幹部役員の選解任に関する事項や、監査等委員でない取締役の報酬等に関する事項について、取締役会における審議に先立ち、社外取締役の意見・助言を得ることで透明性と公平性をより一層向上させる
出席者	取締役会長、社長および社外取締役
開催実績	2020年度は2回開催

※8 2019年4月から、同会議を取締役会の諮問機関に見直し、構成員に取締役会長を追加

5 取締役のスキル・マトリックス

当社グループは、経営の基本理念および目標として社是を掲げ、これを着実に達成するため、定期的に事業計画を策定しています。現在当社グループが推進している中期経営計画「2021事業計画」では、長い歴史の中で培われた技術に最先端の知見を取り入れ、変化する社会課題の解決に挑み、人々の豊かな暮らしを実現することをミッションと掲げています。このようなミッションに取り組んでいる当社の経営を監督するうえでは、「社

会・経済課題」、「リスク管理・コンプライアンス」、「グローバル企業経営」、「技術・デジタル」、「マーケティング」、「財務会計」および「人材開発・育成」の知見・経験・専門性が重要と考えており、当社の取締役会において、これらをバランスよく備えることが求められます。

各取締役の有する知見・経験・専門性は次のとおりであり、取締役会として上述の知見・経験・専門性が適切に備わっているものと考えています。

	社内／社外	監査等委員	在任年数 (2021年6月29日株主総会終了時)	知見・経験・専門性						
				社会・経済課題	リスク管理・コンプライアンス	グローバル企業経営	技術・デジタル	マーケティング	財務会計	人材開発・育成
宮永 俊一	社内		13	●	●	●		●		
泉澤 清次	社内		4	●	●	●	●	●		
小澤 壽人	社内		1	●	●				●	
加口 仁	社内		新任	●	●		●	●		
篠原 尚之	社外		6	●	●				●	
小林 健	社外		5	●	●	●		●		
平野 信行	社外		2	●	●	●			●	
大倉 浩治	社内	●	1	●	●				●	
徳永 節男	社内	●	新任	●	●		●			
鵜浦 博夫	社外	●	2	●	●	●		●		●
森川 典子	社外	●	1	●	●	●			●	●
井伊 雅子	社外	●	新任	●	●					●

※ 表中の●は、当該取締役のすべての知見・経験・専門性を表すものではありません。

取締役会の主な審議内容

2020年度の実効性評価の主な審議内容は下表のとおりです。

主な審議内容

株主総会	・定時株主総会の招集事項決定
決算等	・決算 ・株主還元の方針
役員・取締役会 関連	・取締役会の実効性評価・役員報酬・役員 (チーフオフィサー等を含む)選任
経営計画	・2021事業計画
内部統制	・内部統制システムの運用状況
重要な業務執行 の決定および 執行状況	・各ドメイン等の事業の状況
	・各チーフオフィサー等の業務執行の 状況
	・SpaceJet事業の今後の方向性
	・Vestas社との提携強化
	・工作機械事業の譲渡
その他	・三井E&S造船からの艦艇事業等の譲受
	・重要リスクの抽出とその管理プロセス
	・重要課題(マテリアリティ)の特定
	・当社経営に対する資本市場の見方
	・政策保有株式の保有適否の検証
	・社員意識調査の状況

上記に加え、取締役会で自由闊達な議論・意見交換が行われることを目的として、議題については社外取締役への事前説明を行っています。また、後述の「取締役会の実効性分析・評価の結果と今後の取り組み」のとおり、2020年度は、中長期の成長戦略や事業戦略の全体像について、定期的に議論する機会を設けるなど取締役会の実効性評価にて認識した課題に取り組みました。

取締役会の実効性分析・評価の結果と今後の取り組み

当社は、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、取締役会の実効性について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(以下、「取締役会評価」といいます)を年に1度実施することとしています。2020年度の実効性評価のプロセスおよびその結果、前年度(2019年度)の実効性評価にて認識した課題への取り組み状況ならびに今回認識した主要な課題と今後の対応は下表のとおりです。

2020年度の実効性評価のプロセスおよびその結果

	2019年度に引き続き、主に「取締役会の構成」、「取締役会の運営」、「取締役会の監督機能」、「社外取締役のサポート体制」の4つの点を軸に以下の評価プロセスにより取締役会評価を実施
プロセス	① 社外取締役を含む全取締役に対するアンケート調査の方法による自己評価
	② 社外取締役のみの会合において意見交換を実施
	③ 取締役会においてアンケート調査結果に基づき討議
	④ 上記の自己評価、議論等を踏まえて、取締役会評価の結果を取締役会において決議
結果	取締役会の実効性に関する重大な懸念等はなく、取締役会全体としての実効性が確保されているものと評価

コーポレート・ガバナンス

前年度(2019年度)の取締役会評価にて

認識した課題への取り組み状況

1.	当社グループが取り組むべき中長期の成長戦略や事業戦略の全体像について、定期的に議論する機会を設けました。
2.	当社経営に対する資本市場の見方について、機関投資家の評価等を踏まえた今後の施策の方向性について取締役会において議論し、また、ESG・SDGsへの社会の関心の高まりを踏まえ、当社グループの重要課題(マテリアリティ)特定にあたり取締役会で議論しました。
3.	当社グループの事業遂行におけるリスクを一覧化し、当社グループにおけるリスク管理プロセスと抽出・特定された重要リスクについて取締役会に報告し、議論する機会を設けました。

今回認識した主要な課題と今後の対応

1.	取締役会の議論の充実 「全社的な成長戦略」「人事戦略」「サステナビリティ」等のテーマについて、年間スケジュールにおける予定議題とします。また、より深度のある議論とするため、当日の説明内容・審議時間の最適化に努めるほか、社外取締役による当社事業の理解を促進する機会を充実させます。
2.	取締役会全体の構成の在り方等 取締役会全体の構成の在り方や候補者の選定プロセス等について、さらに議論していきます。
3.	取締役会と監査等委員会の役割・在り方等 取締役会と監査等委員会の相互の役割・在り方や支援体制等を改めて整理したうえで、当社のガバナンスの一層の向上について検討します。

監査等委員会の活動状況

当社における監査等委員会は取締役5名で構成されており、このうち過半数の3名が社外取締役です。当社は監査等委員会の活動の実効性確保のために定款において常勤の監査等委員を選定する旨を定めており、当該規定に従って監査等委員の互選により常勤の監査等委員を2名選定しています。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。

監査等委員会による監査は、同委員会が定める監査等委員会監査基準、監査等活動計画等に従い実施されています。

なお、監査等委員会の職務をサポートするため、監査等委員会室を設けて専属スタッフ（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。監査等委員会は、主な検討事項として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しています。2020年度において監査等委員会は、「2021事業計画」に向けた主要施策のうち監査等委員会が注視することが必要と考える事項の推進状況や経営への影響が大きい個別事象への対応状況等を「重点ポイント」として掲げ、活動してきました。

常勤の監査等委員は経営会議、事業計画会議、コンプライアンス委員会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などを監査しています。

また、事業年度を通じた取締役の職務の執行の監視・検証により、監査等委員会は当該事業年度に係る計算関係書類が会社の財産および損益の状況を適正に表示しているかどうかに関する会計監査人の監査の方法および結果の相当性について監査意見を形成しています。

さらに、監査等委員会は、経営監査部および会計監査人と定期的に情報・意見の交換を行うなどして緊密な連携を図っています。常勤の監査等委員は、毎月開催する経営監査部との情報交換会等を通じて、経営監査部による監査計画の策定・進捗状況を適時確認し、監査結果について報告を受けています。監査等委員会と会計監査人は、会計監査人による監査計画や監査結果等についての意見を定期的に交換し、常勤の監査等委員と会計監査人が毎月情報交換会を開催するなどしています。

これらのほか、監査等委員会は、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を、2021年6月29日開催の定時株主総会において表明しています。また、監査等委員会は、有限責任あずさ監査法人が「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」を整備しており、「独立性」、「監査の相当性」および「監査能力及び専門性」等の観点から同監査法人を評価したところ問題がないと総合的に判断したので、会計監査人の再任を決議しました。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬の仕組み

1 監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬

基本報酬に加え、業績の反映および株主との価値共有という観点から、業績連動型報酬および株式報酬により構成されます。

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、社長で概ね基本報酬3割、業績連動型報酬4割および株式報酬3割を目安(連結の税引前利益(以下「税引前利益」という)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、上位役員ほど業績連動性の高い体系とします。また、税引前利益2,000億円を超えてからは、中長期のインセンティブとしての株式報酬を拡大し、自社株保有の促進により株主との利益共有を一層高めるとともに、業績連動型報酬の伸

びを徐々に抑制し、税引前利益4,000億円を超えてからはこれを据え置きます。

業績連動型報酬および株式報酬の算定において基礎となる指標は税引前利益であり、当該指標を選択した理由は、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です(ただし、会計基準変更の影響等を評価して、報酬算定上、一部補正することがあります)。

2020年度の税引前利益の目標(期首見通し)は0億円、実績は493億円です。

ただし、2020年度は、業績連動型報酬の算定にあたって、期間業績に応じた適正な報酬額とする観点から、当該実績について対象期間外計上分の減損処理の影響を除外する等の一部補正を行いました。

種類別の報酬の額等の決定方法(監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬)

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

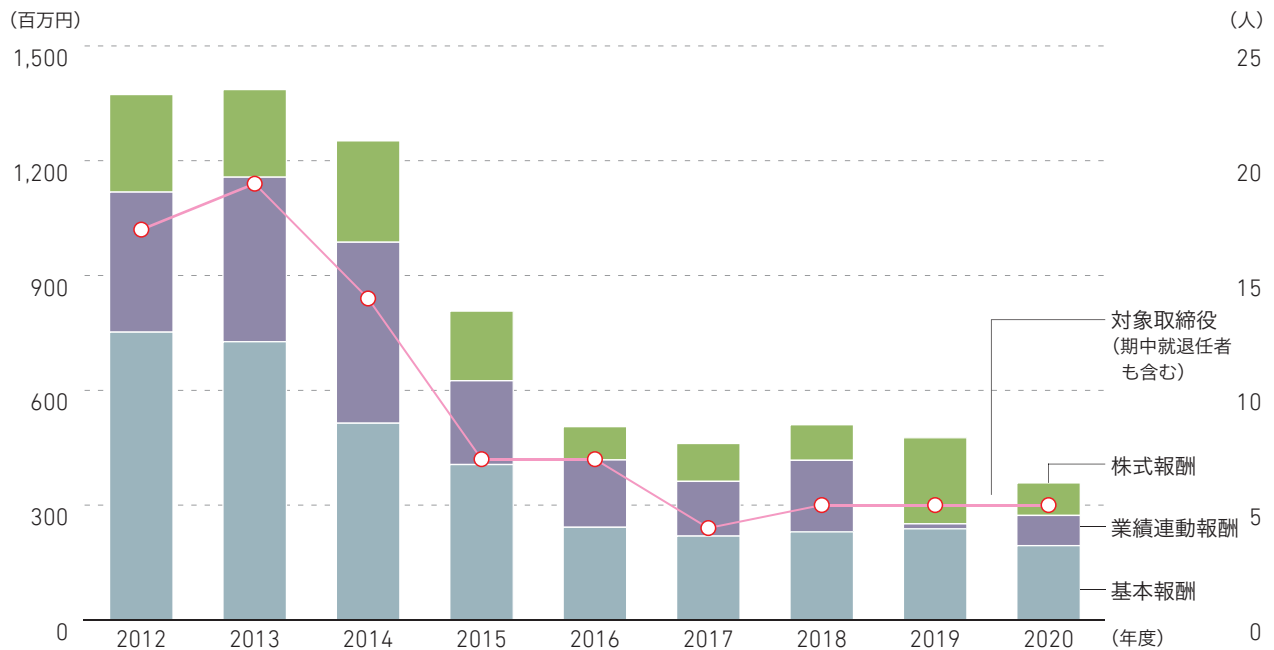
業績連動型報酬：役位別支給係数×当年度税引前利益/10,000×業績係数

- 業績連動型報酬は、当年度の税引前利益(一部補正をする場合には補正後のもの)が黒字であり、かつ剰余金の配当を行う場合に支給
- 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

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、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の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）の報酬の総額）



2 社外取締役

社外取締役には、社外の立場から中長期の在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、基本報酬（相応な固定報酬）のみを支給しています。

3 監査等委員である取締役

監査等委員である取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針は、監査等委員である取締役の協議により定めています。

監査等委員である取締役の報酬は基本報酬のみとし、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ます。

ただし、常勤の監査等委員については、会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。

コーポレート・ガバナンス

▶ 取締役の報酬等の額(2020年度)

	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				
区 分	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	8	233	5	79	4	85	399
(うち社外取締役)	(3)	(39)	(一)	(一)	(一)	(一)	(39)
監査等委員である取締役	6	186	—	—	—	—	186
(うち社外取締役)	(3)	(53)	(一)	(一)	(一)	(一)	(53)
合 計	14	420	5	79	4	85	585
(うち社外取締役)	(6)	(93)	(一)	(一)	(一)	(一)	(93)

※表の人員には、2020年度中に退任した監査等委員でない取締役1名および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376,000ポイント(対応する当社株式数にして37,600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。なお、監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)に対して1事業年度当たりに付与する株式交付ポイントの総数の上限は1,000,000ポイントです(2019年6月27日第94回定時株主総会決議)。

※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)。

政策保有株式の状況

保有方針

当社は、当社の長期安定的な企業価値向上を実現するために必要と判断する場合に限り、他社の株式を保有しています。また、資本の効率性や保有リスクの抑制等の観点から、保有する株式の縮減を進めています。

保有の合理性を検証する方法

当社は、毎年、取締役会において、保有するすべての株式について事業戦略との整合性、事業機会の創出・拡大の状況・見通し、収益性、取引関係強化等の観点から検証しています。収益性については、個別銘柄ごとに当社の資本コスト（加重平均資本コスト）に比べ配当金・関連取引利益等の関連収益が上回っているか否かを確認しています。

取締役会での今年の検証内容と当社行動

2020年9月開催の取締役会において検証を行った結果、一部の銘柄で当初の保有意義が薄れていることを確認しました。また、収益性の面では、約1割の銘柄で関連収益が資本コストを下回っていることを確認しました。この検証や保有先企業との対話の結果等を踏まえ、2020年度は11銘柄（全数=8銘柄、一部=3銘柄）を処分しました。

▶ 政策保有株式の残高/銘柄数の推移

