

コーポレート・ガバナンス・システム研究会資料

三菱重工のグループガバナンス

2018年10月10日

三菱重工業株式会社

1. 論点整理	3
2. 三菱重工グループの概要	5
3. コーポレートガバナンス体制の整備	10
4. 経営改革の取り組みと成果	17
5. グローバル化への取り組み	27
6. 今後の経営改革の方向性	30

1. 論点整理

□ 当社グループのこれまでの取り組み

[1] コーポレートガバナンス体制の整備

- コーポレートガバナンス改革の歴史
- コーポレートガバナンス体制
- 取締役・監査役総数と社外秘率の推移
- 役員報酬構成比率の推移
- 取締役会評価の基本方針

[2] 経営改革の取り組みと成果

- 業績推移
- 経営改革の概要
- 事業所・事業本部制からドメイン・SBU制へ
- 戦略的事業評価制度
- キャッシュフロー経営の成果
- 経営管理指標の高度化
- リスクマネジメントの強化

[3] グローバル化への取り組み

- 業務プロセスの高度化
- 企業文化の形成

□ 今後の経営改革の方向性

- グローバルポリシーとリージョナルポリシーの調和
- グローバル化への対応

2. 三菱重工グループの概要

会社名	三菱重工業株式会社
所在地	東京都港区港南2-16-5
代表者名	取締役社長 宮永 俊一 (みやなが しゅんいち)
創立	1884年(明治17年)7月7日
設立	1950年(昭和25年)1月11日
決算期	3月
資本金	2,656億円
発行済株式数	337,364,781株
上場証券取引所	東京、名古屋、札幌、福岡
単元株式数	100株
株主数	270,890人
グループ会社(連結)	230社(国内 74社、海外 156社)
社員数	連結:80,652人 単独:14,717人

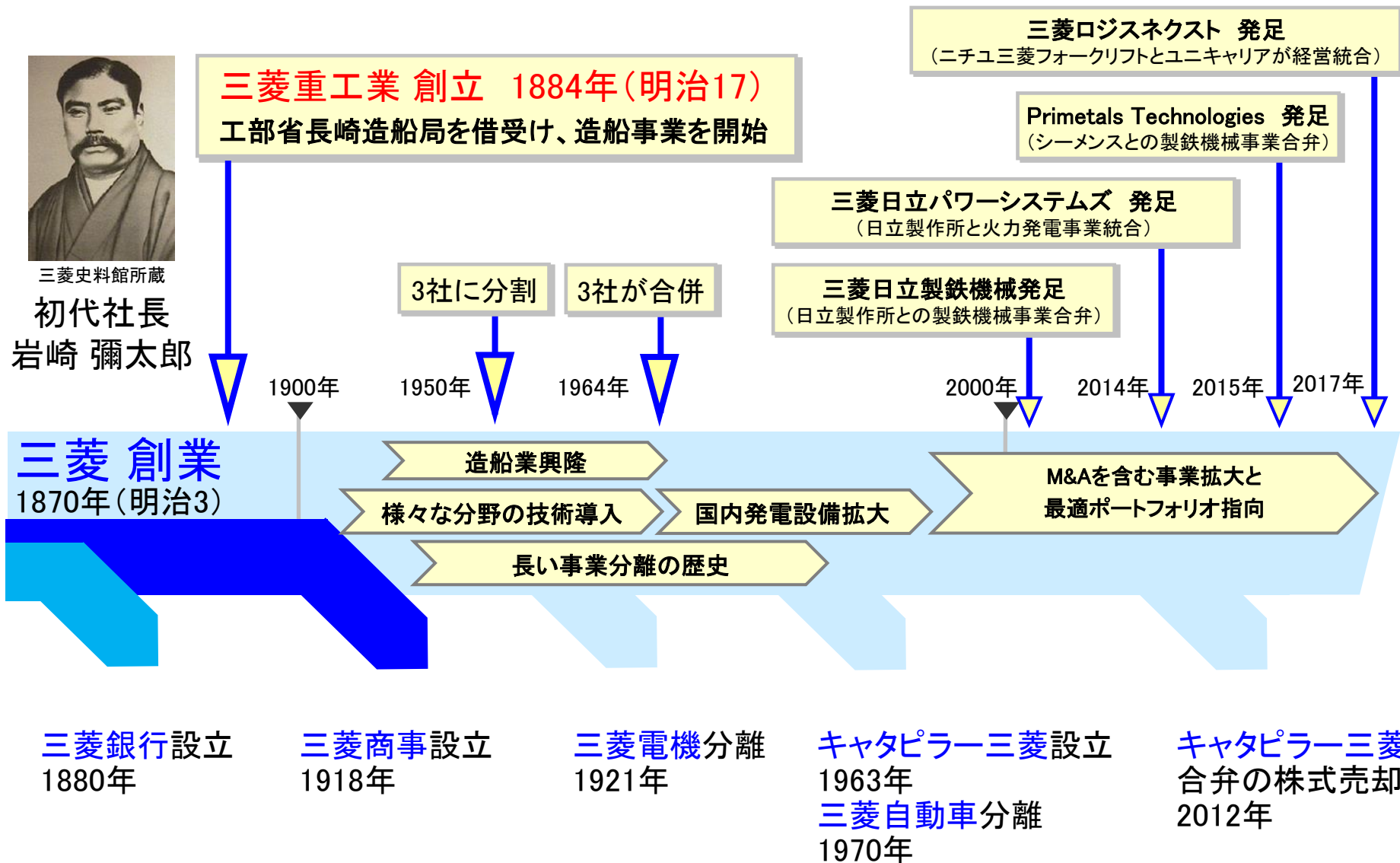


本社ビル(品川)
[撮影 木田勝久/FOTOTECA]



取締役社長 CEO
宮永 俊一

(2018年3月末時点)



三綱領

所期奉公
處事光明
立業貿易

1934年 制定(三菱合資)

社是

一、顧客第一の信念に徹し、社業を通じて社会の進歩に貢献する。

一、誠実を旨とし、和を重んじて公私の別を明らかにする。

一、世界的視野に立ち、経営の革新と技術の開発に努める。

1970年 制定

CIステートメント

 **三菱重工**

この星に、たしかな未来を

 **MITSUBISHI**
HEAVY INDUSTRIES, LTD.

Our Technologies, Your Tomorrow

2006年 制定

タグライン

MOVE THE WORLD FORWARD

2016年 制定

当社は、上記に掲げる社是に従い、たゆみない技術力の強化と研鑽による顧客提供価値の継続的な向上を通じて、地球と人類のサステナビリティ(持続可能性)と、永続的な社会の安定に資するよう、事業に取り組む。

航空・防衛・宇宙



H-II Bロケット

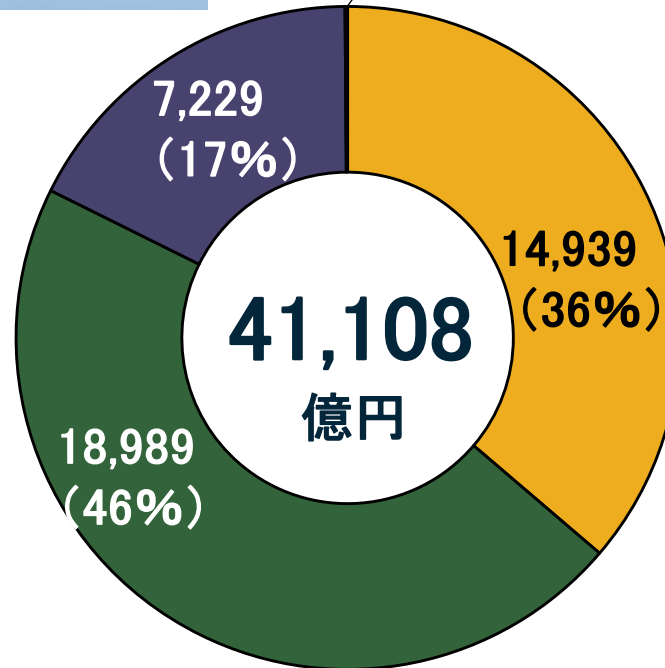


(写真提供: ロッキード・マーティン社)
ペトリオットミサイル



MRJ

その他
-51
(0%)



パワー



ガスタービン



風力発電装置



原子力発電(ATMEA1)

インダストリー & 社会基盤



ターボチャージャ



製鉄機械



フォークリフト



ポリエチレンプラント



大型フェリー

3. コーポレートガバナンス体制の整備

2005年	取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	組織	
2006年	エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	役員報酬	
2007年	取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・社外取締役を1名増員(2名→3名)
2012年	エンゲージメント	<ul style="list-style-type: none"> ・米国、英国でのSR訪問を開始 ・初の外国人・女性取締役(Christina Ahmadian氏)を選任
	取締役	
2014年	取締役	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	組織	
2015年	企業統治形態	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	取締役	
	役員報酬	
2016年	企業統治形態	<ul style="list-style-type: none"> ・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%)
	取締役	
2017年	組織	<ul style="list-style-type: none"> ・事業ドメインを3つに再編

株主総会

選任

取締役会

選任

監査等委員でない取締役6名
(内、社外取締役2名)

監査等委員である取締役5名
(内、社外取締役3名)

代表取締役



大宮会長



宮永社長CEO



小口CFO



泉澤CSO



後藤取締役



加藤取締役

監査
監督



篠原取締役



小林取締役

社外
取締役



畔柳取締役



アメリジャン取締役



伊東取締役

社外
取締役

監督

業務執行

報告

【役員指名・報酬諮問会議】(2016年1月～)



社長

説明

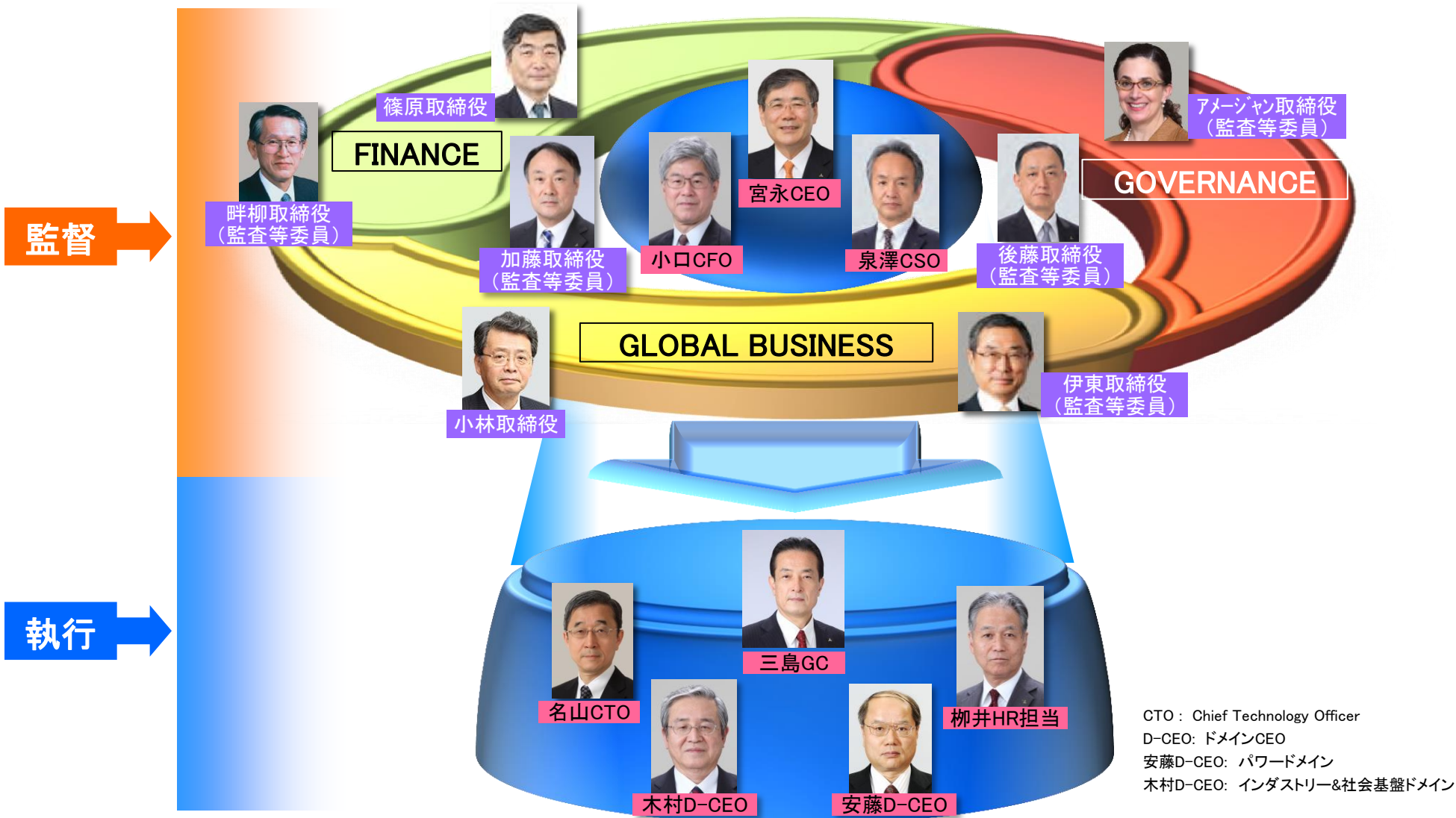
意見・助言



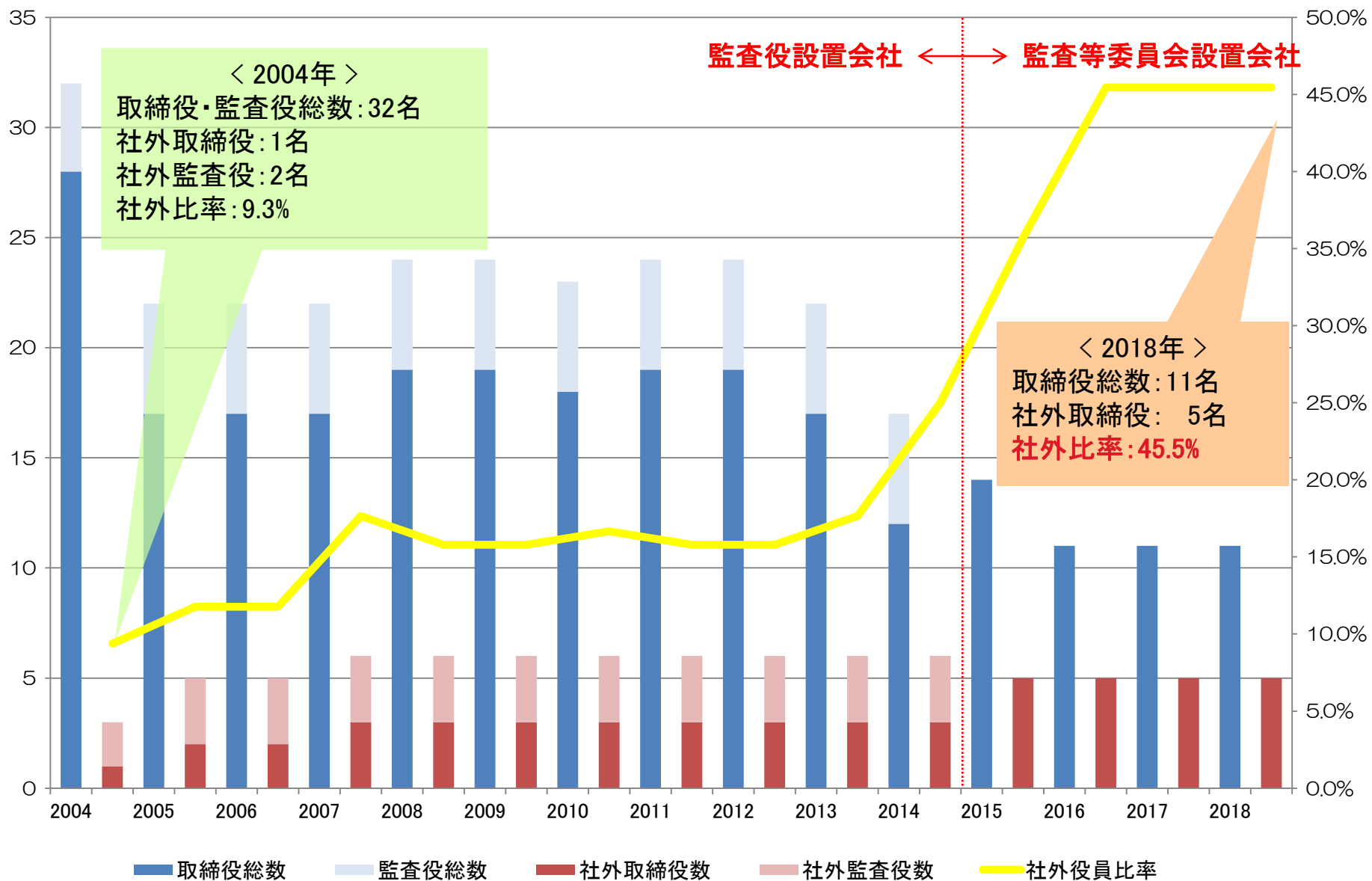
社外取締役

コーポレート・ガバナンス体制② – 監督と執行の体制

取締役会体制と執行体制（Chief Officer）の配置は下図のとおり、2018事業計画を推進する上で必要と考えるスキルセットを持つ人材とバランスを意識した構成としている。

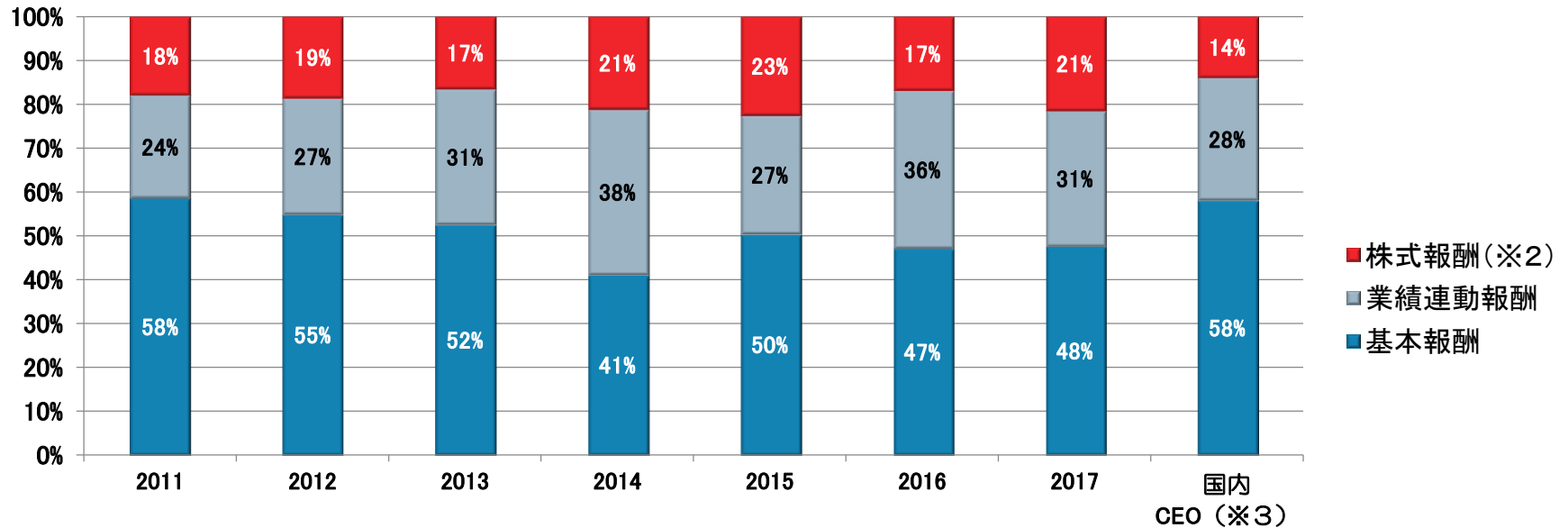


取締役・監査役総数と社外比率の推移



- 当社では、監査等委員でない取締役(社外取締役除く)を対象に、業績連動報酬(※1)および株式報酬(※2)を設定、付与している。

業績連動報酬、株式報酬付与対象取締役における役員報酬構成比率の推移



- ※1 業績連動報酬は、税引前利益と担当部門の業績評価により算定。
税引前利益については、長期視点(短期利益確保を目的として必要な投資を抑える動きを牽制)から、償却費と研究開発費を加味した補正を加える。
- ※2 FY2014まではストックオプション、FY2016以降は株式報酬(信託設定型)
株式報酬は、当社財務指標・株価、日経平均株価に基づき算定。
- ※3 売上高1兆円以上の国内企業のCEO
(ウリス・タワースワソン、三菱UFJ信託銀行共同調査「株式報酬の導入状況(2016年8月16日リリース)」より引用)

取締役会評価の基本方針

「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」

(<https://www.mhi.co.jp/company/governance/pdf/governance-guideline.pdf>)

第31条 取締役会全体の実効性に関する分析・評価

取締役会による経営の監督の実効性及び適正性を確保し、その機能の向上を図りつつ、ステークホルダーへの説明責任を果たすため、取締役会は、年1回、各取締役による自己評価等を参考にしつつ、取締役会全体の実効性に関する分析・評価を行い、その結果の概要を開示するものとする。

プロセス	独立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を実施
	独立社外取締役と取締役社長による会合において、取締役会全体としての実効性に関する分析と評価をテーマとして取り上げ、独立社外取締役の意見を重点的に聴取
	取締役会においてアンケート調査結果に基づき討議
	これらの自己評価、討議及び聴取結果等を踏まえて、取締役会評価の結果を取締役会において決議



結果	2016年度の取締役会については、そ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
----	--

2017年度の取締役会評価結果については、6月下旬に更新予定のCG報告書に記載

4. 経営改革の取り組みと成果

業績推移 — 5兆円高収益のグローバル企業への挑戦

▼プラザ合意(1985)

▼電力自由化・公共投資抑制(1995)

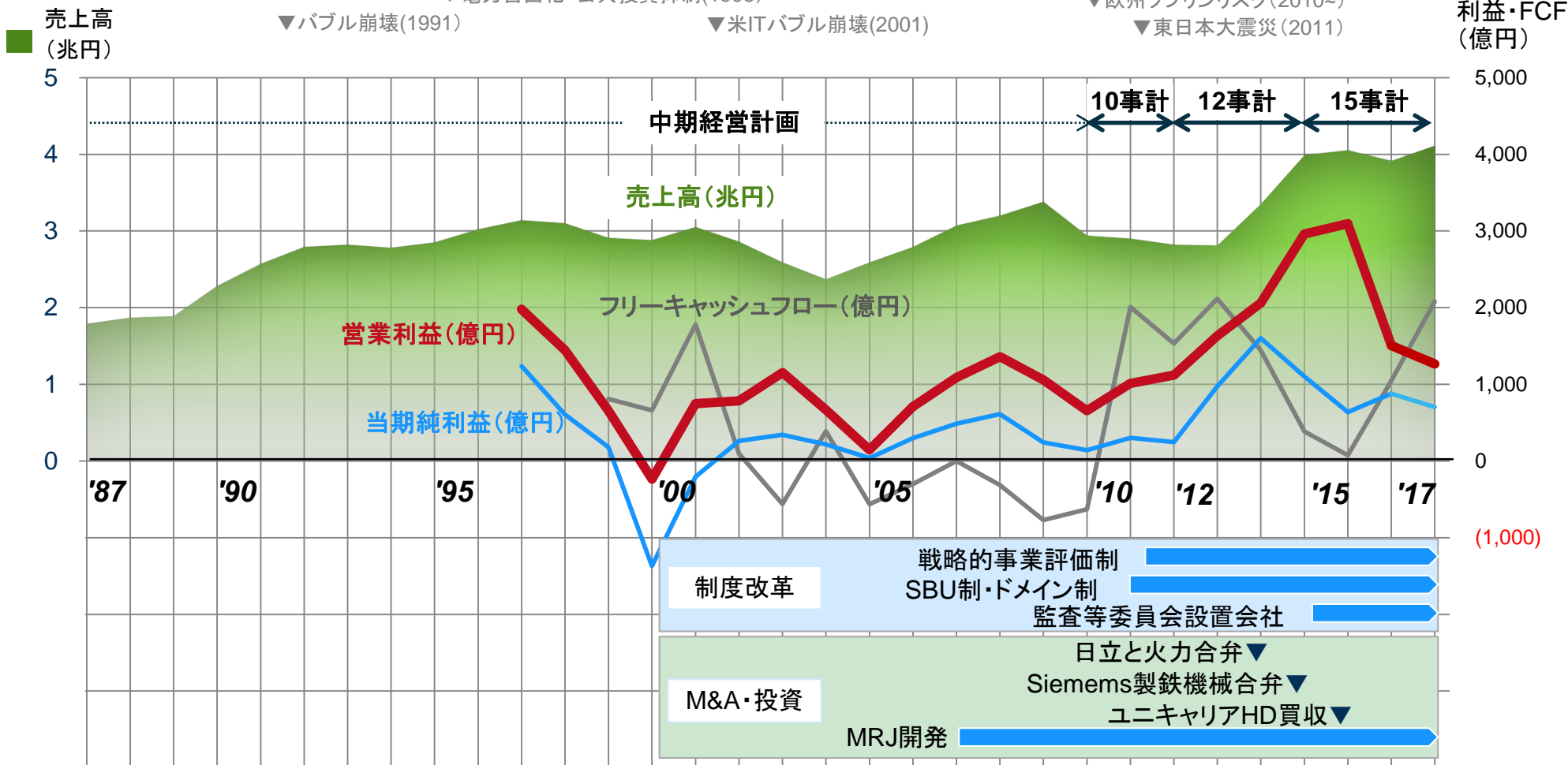
▼世界同時不況・リーマンショック(2008)

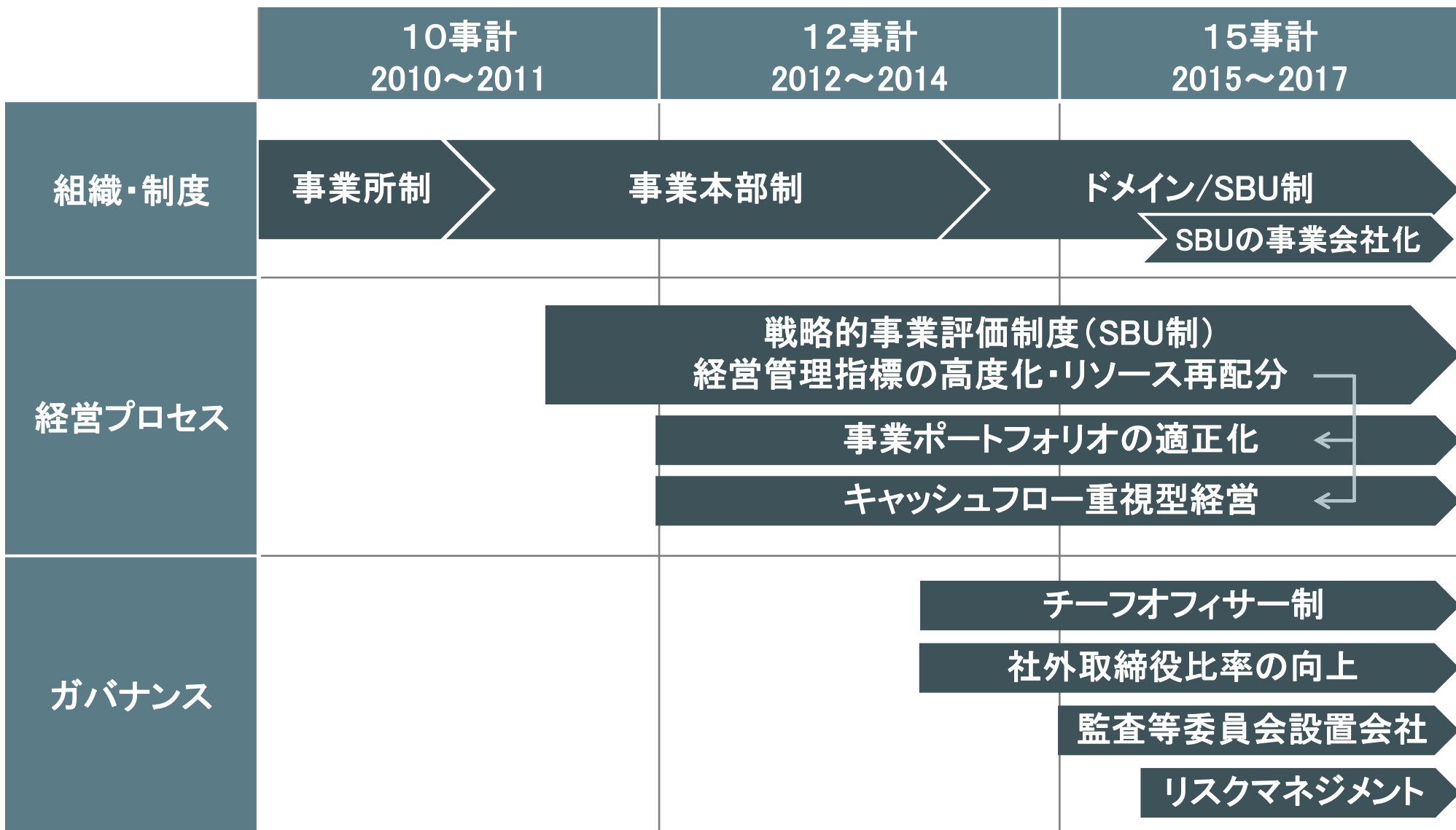
▼バブル崩壊(1991)

▼米ITバブル崩壊(2001)

▼欧州ソブリンリスク(2010~)

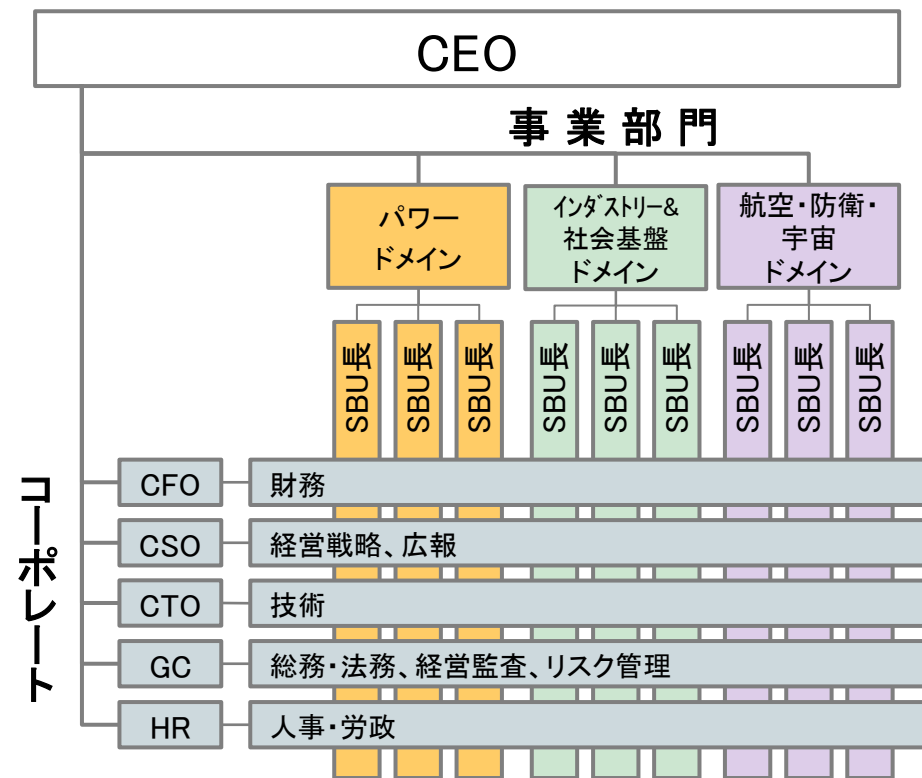
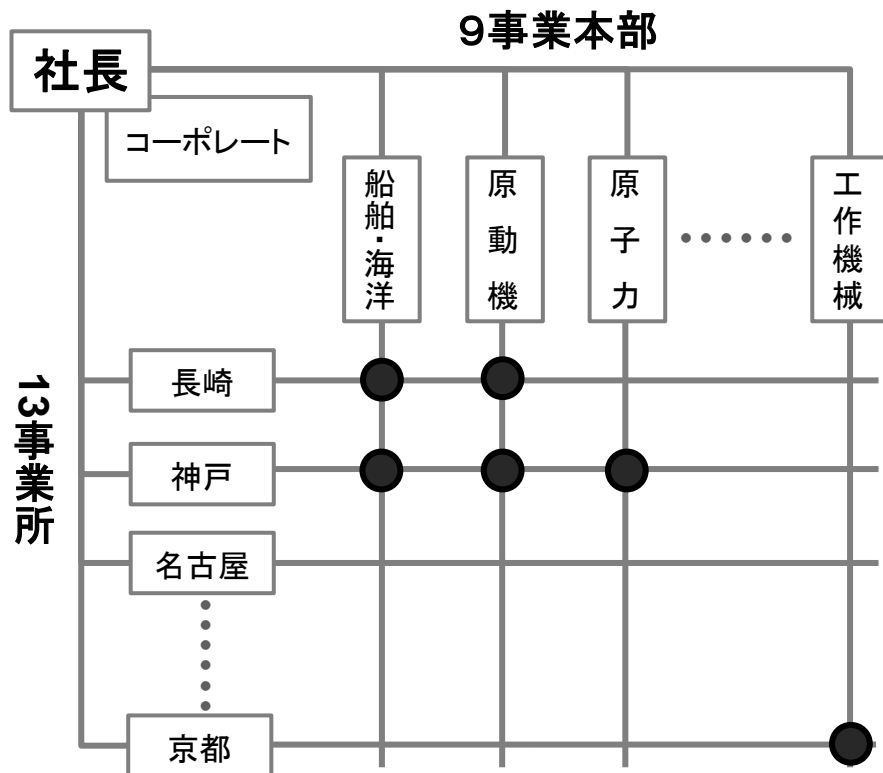
▼東日本大震災(2011)





事業所・事業本部制から事業軸中心のドメイン・SBU制へ

* SBU: Strategic Business Unit



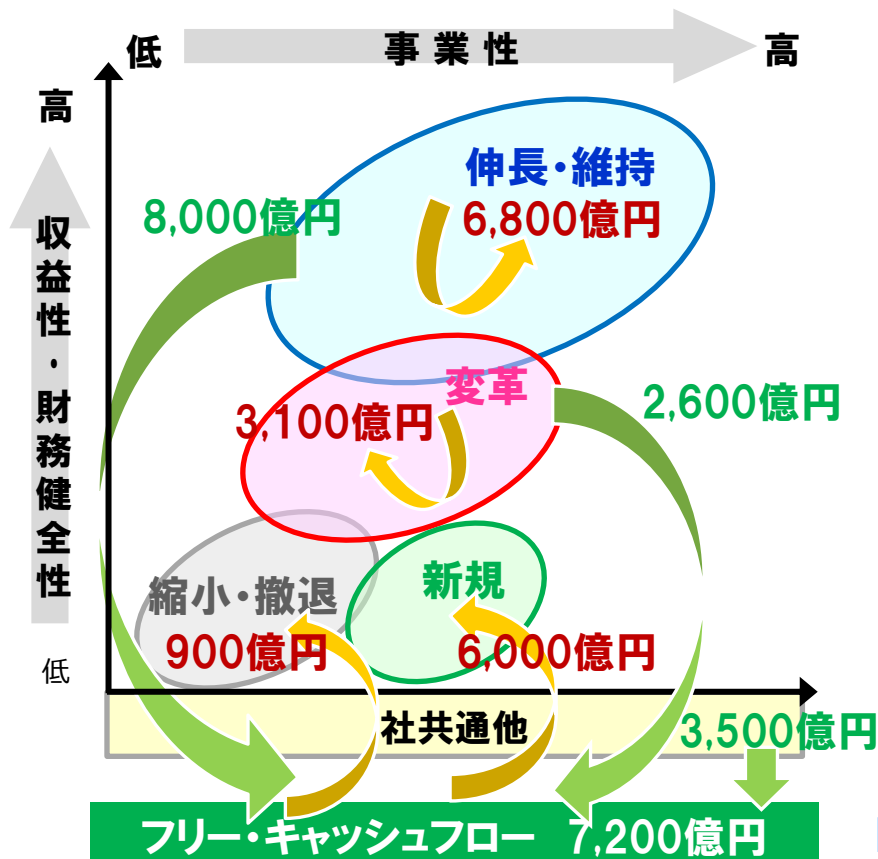
- 社長指揮下に事業本部・事業所並列のマトリックス組織
- 強い事業所権限による事業所独立主義

- 事業遂行責任と権限の明確化 (SBU長への大幅な権限移譲、SBUは事業会社やJVの場合あり)
- コーポレートの統制・支援による全社最適化

創出したキャッシュで、成長投資と株主還元を行いつつ、有利子負債を削減し、グローバル競争に耐え得る財務基盤を強化

FY2012～2017(6年間)

ポートフォリオ別のCF経営



伸長・維持

- ・高い収益性によりCFを創出
- ・投資の継続と余剰資金の全社還元

変革

- ・収益性、資本効率の改善によりCFを創出、余剰資金を全社に還元

新規

- ・伸長・維持、変革が獲得したCFを原資に将来事業に向けた投資を継続

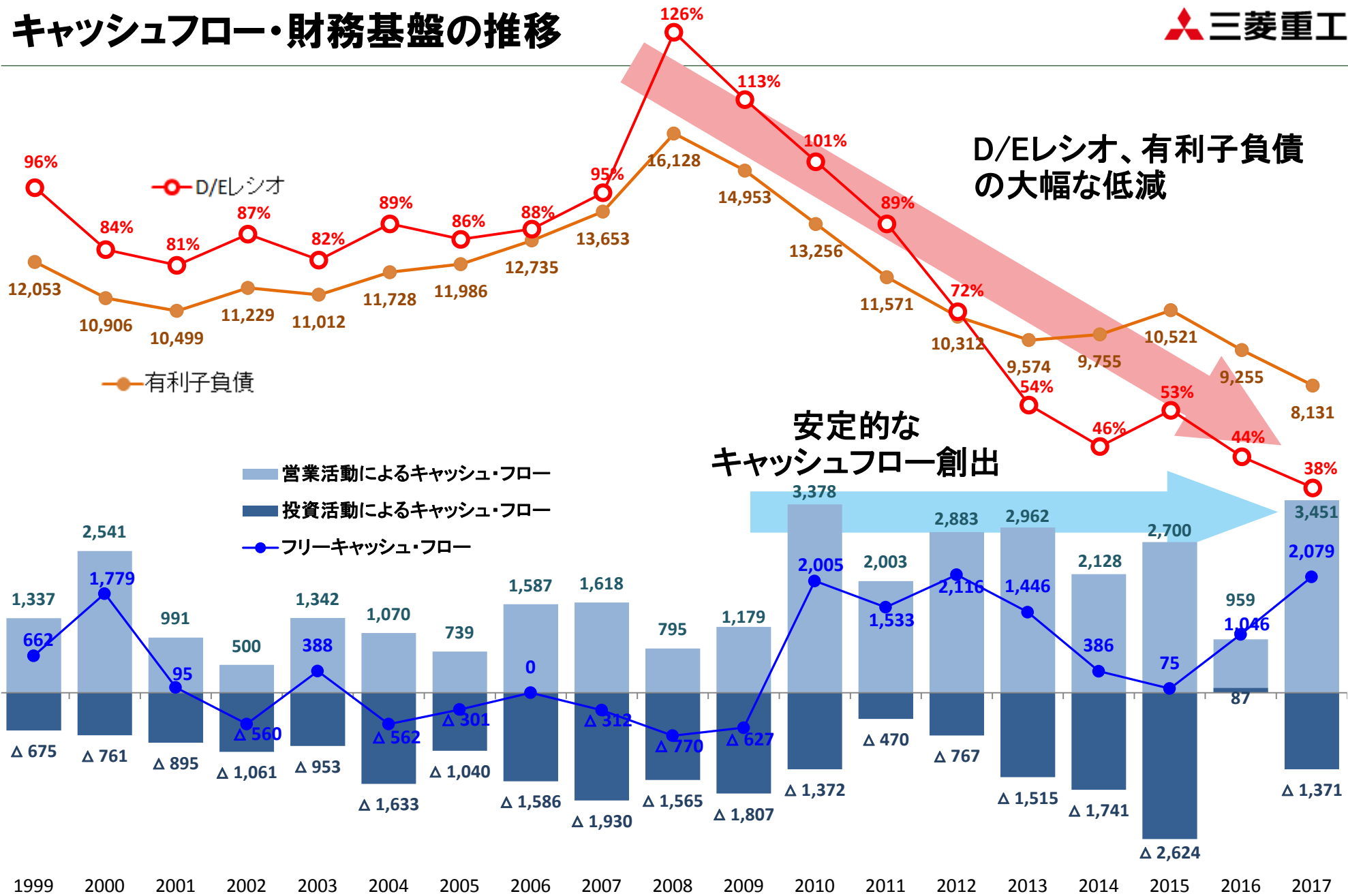
株主還元(配当) 約2,300億円

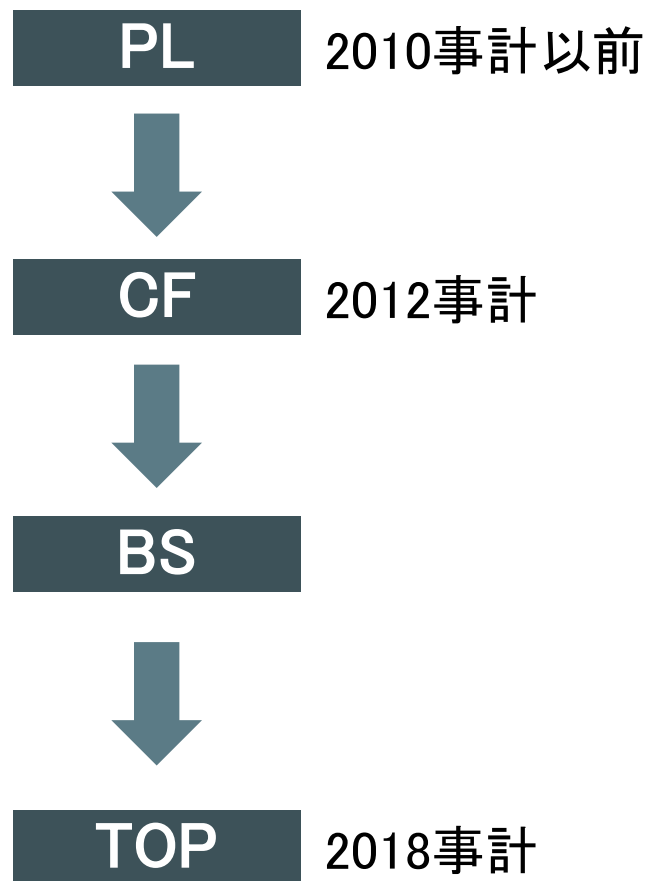
財務基盤の強化
(主に有利子負債削減)
約4,900億円

戦略的事業評価制度の下では、低格付事業は、資本コストが上がり、投下資金限度額が減る。その結果、経済的付加価値がマイナスに。そのようなSBUは事業継続性について、トップレベルで再評価(リソース配分委員会)することで、ポートフォリオの組換えを促進。

	事業買収	事業統合 (含むメジャーJV)	事業譲渡 (含むマイナーJV)
2008~2011 (戦略的事業 評価制度前)	<ul style="list-style-type: none"> フォークリフト(ロックラー) 		<ul style="list-style-type: none"> 製紙事業(メッツオ) アンカードリル事業(MCDプロダクト) 新キャタピラー三菱株式売却
12事計以後 (戦略的事業 評価制度後)	<ul style="list-style-type: none"> 工作機械 (Federal Broach) ガスタービン (PWPS) 有機ランキンサイクル (Turboden) フォークリフト (ユニキャリア, Daily Equipment) 製鉄機械 (Concast) 冷熱 (東洋製作所) <p style="text-align: center;">売上増 約2,700億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> フォークリフト (ニチュ) 火力発電 (日立) 製鉄機械 (シーメンス、IHIメタルテック) 洋上風車 (Vestas) <p style="text-align: center;">売上増 約5,300億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> 商業印刷機 (リョービ) 橋梁 (宮地エンジニアリング) シールド掘削機 (JTSC) 自動車用エンジンバルブ (フジオーゼックス) 射出成形機 (宇部興産機械) エステート事業 (JR西日本) リチウム二次電池 (デルタ電子) 産業用クレーン (住友重機械搬送システム) 湘南モノレール (みちのりホールディングス) 船用ディーゼルエンジン (J-ENG) 水門事業 (佐藤鉄工) X線治療装置 (日立) ETC車載器 (古野電気) <p style="text-align: center;">売上減 約1,400億円</p>

キャッシュフロー・財務基盤の推移





伝統的な業績管理指標としてPL重視(受注・売上・利益)
3重工合併(昭和39年)以降、製品事業別自己資本制度を維持していたが、平成4年廃止

リーマンショック(2008年)後の財政悪化、MRJ等への大型投資を念頭に、CF重視の経営へシフト(CFは2~3年後の経営成績とゆるやかな相関関係: 損益改善の先行指標)

CFの改善はBSの効率化が前提、CCCを重視し生産効率性に着目すると同時に、固定資産の効率化を含めたBS全体の効率化を進める

CCC: Cash Conversion Cycle (運転資金÷売上×365日)

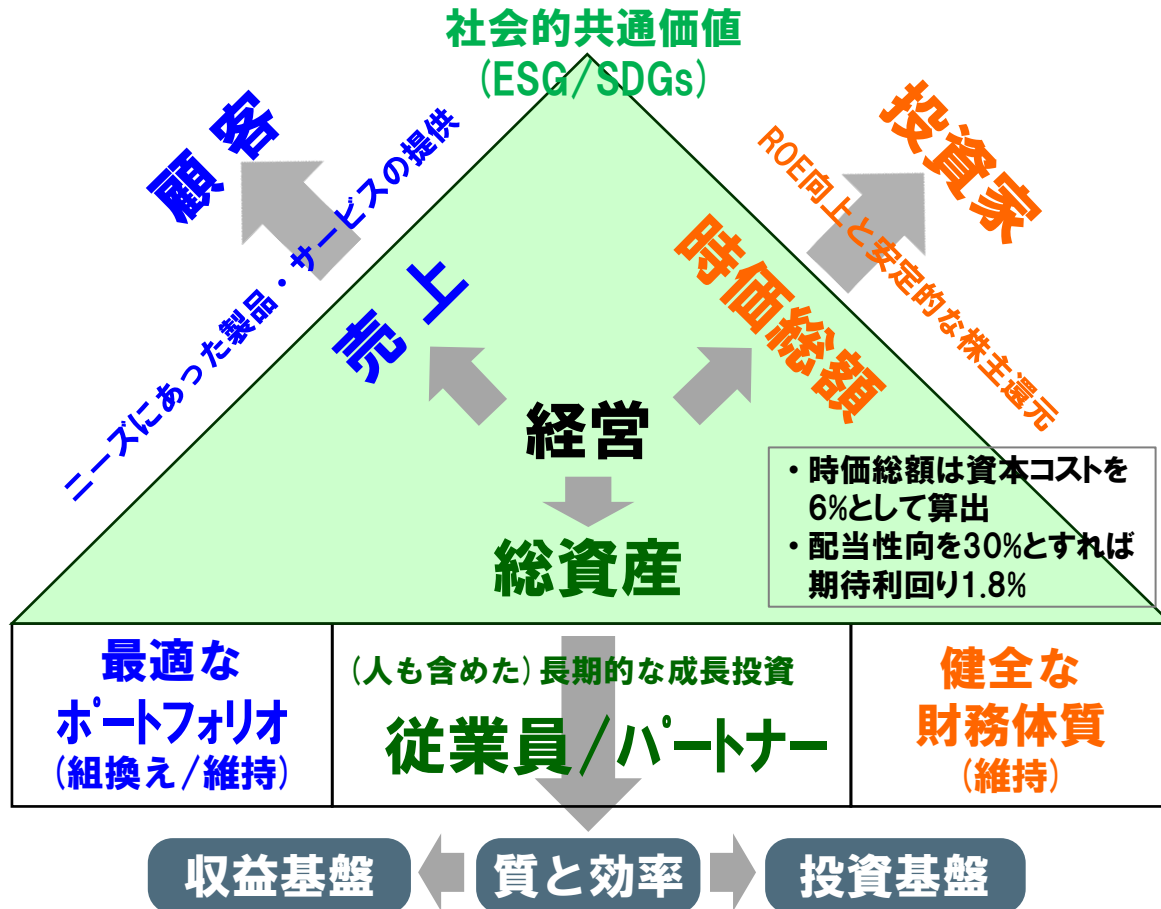
BSを基盤にして、それが生み出す事業規模、企業価値のバランスを見る包括的指標としてTOPを採用。全社だけではなく、製品事業(SBU)別にTOPをみることによって、各SBUの課題を明確化

TOP: Triple One Proportion (売上:総資産:時価総額=1:1:1)

TOP (Triple One Proportion) コンセプト

当社グループが各ステークホルダーと社会のニーズに持続的・調和的に応える
経営目標 (比率) として、**売上:総資産:時価総額 = 1:1:1**を設定 (注)

(注) 将来指向: 総資産 ≤ 1、時価総額 ≥ 1



効率的で質の高い事業活動
(総資産) を最優先要件に、

+

財務健全性の維持と成長の
為の投資を中期的にバランス
させる経営により、

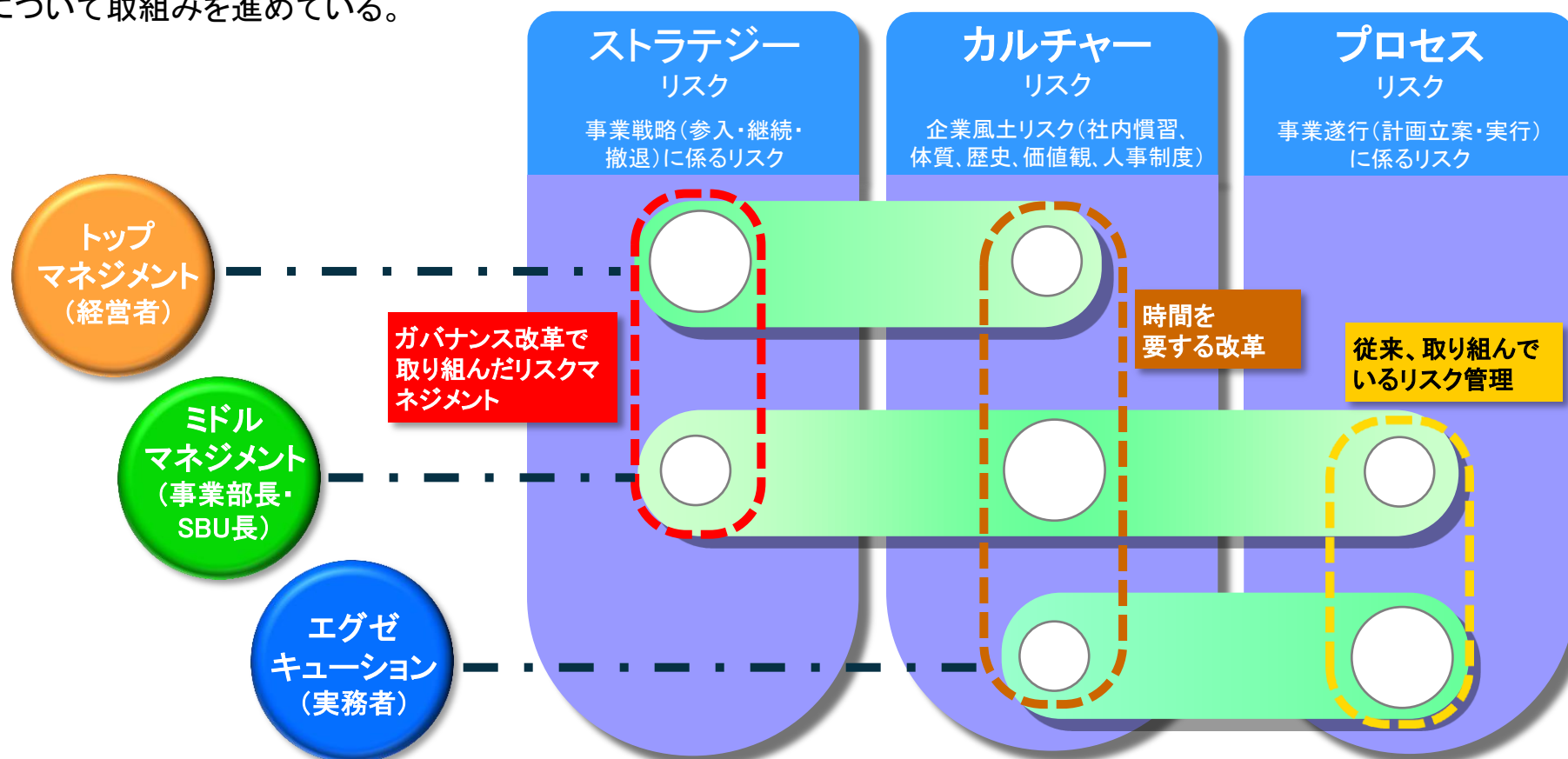
||

長期安定的な企業価値の向上
を目指す

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} &= \frac{\text{【収益性】 純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{【資産効率性】 売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{【財務健全性】 総資産}}{\text{株主資本}} \\
 &= \frac{\text{売上高}}{\text{純利益率}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{回転率}} \times \frac{\text{財務}}{\text{レバレッジ}}
 \end{aligned}$$

リスクマネジメントの強化

- 事業リスクは、戦略からプロセスレベルまで幅広く発生する危険性があり、経営者／事業部長・SBU長／実務者は、そのリスクの内容・重要性に応じて適切に評価、対処する必要がある。
- 従来のリスクマネジメントは、プロセスレベルでのコスト、契約技術・商務条件、市場環境等に関する実務的審査・管理が中心であったが、大型リスク案件発生等の反省に立ち、そもそも、会社としての人員・技術・財務等経営リソース配分に係る戦略レベルでの判断及び責任の所在の明確化の問題ととらえ、社長直轄のリスクマネジメント体制を構築し、戦略的リスクマネジメントを行っている。
- 制度変更を受け入れるだけの企業文化の変化、更に人材育成等、カルチャーレベルでの改革が必要であり、それぞれについて取組みを進めている。



5. グローバル化への取り組み

1. ガバナンス体制

- ガバナンスを取締役会や内部監査部門などの基本構造（定型）のみに委ねず、財務、戦略、技術、人事、リスクマネジメントなどが連携した非定型的なガバナンスを重視

2. 明文化・高度化

- 従来の暗黙知をベースとした業務プロセスは、非効率だけでなく、属人的であり、ガバナンス上も重大なリスク
- 多国籍企業に求められる人材の多様性に対応するには、ルールの明文化、効率化、高度化が必須

3. IT技術の活用

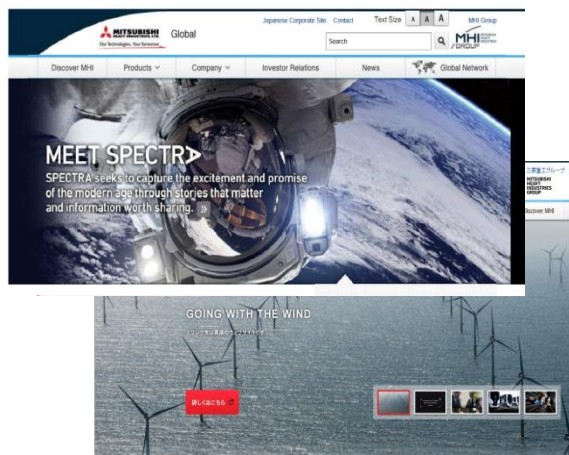
- ITの活用により、人手の介在機会を減らし、異常値の早期発見確率を上げる
- 定型業務に従事する時間を削減し、より付加価値の高い創造的な業務に従事する時間を確保する

<取り組み事例>

- グローバルポリシーの整備、文書化
- Global Cash Management System
- RPA (Robotic Process Automation) 活用

- 基本理念や経営方針を組織構成員の隅々まで浸透させ企業文化を形成
- 経営トップによる理念・方針の発信 → 社内外から評価を受ける体制の構築

グループステートメント



2016年 制定

グローバル行動基準



2015年 制定

グループ報



2013年 発行

コーポレート・ガバナンス・ガイドライン

2015年 制定

6. 今後の経営改革の方向性

グローバル企業：グローバル市場に対応した多国籍企業
(幅広い事業を傘下を含むコングロマリット)

経営コンセプト

- 個々の地域・事業会社の事業価値向上とグループ全体としての企業価値向上の同時達成(古くて新しいテーマ)
- ▼
- 日本企業としての成功事例はあまり多くないのではないか
 - ・ 過度の干渉
 - ・ 過度の放任
- ▼
- 企業価値の毀損、海外事業からの撤退(特にM&Aのケースに多くみられる)

方向性

- 地域の法制度(会社法、会計基準、労働法、各種取引法など)、文化(リーダーシップ、雇用、業務プロセスなど)を尊重する
⇒ 個々の事業価値を最大化させる施策(リージョナルポリシー)
- グループ全体としての経営理念、価値観を統一し、共有する
⇒ 個社の価値を超えた企業グループとしての価値向上を目指す(グローバルポリシー)
- この一見相反するポリシーをグループ本社がどう調和させるかが、多国籍コングロマリットとしての経営の本質

MOVE THE WORLD FORWARD

**MITSUBISHI
HEAVY
INDUSTRIES
GROUP**