

三菱重工のSR活動について

(経済産業省「第5回 新時代の株主総会プロセスの在り方研究会」説明資料)

2020年1月15日

三菱重工業株式会社

I R・S R室長

井上 卓

会社名	三菱重工業株式会社
所在地	東京都千代田区丸の内三丁目2番3号
代表者名	取締役社長 泉澤 清次 (いずみさわ せいじ)
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※	245,328人
グループ会社（連結）※	235社（国内 72社、海外 163社）
社員数※	連結：80,744人 単独：14,534人

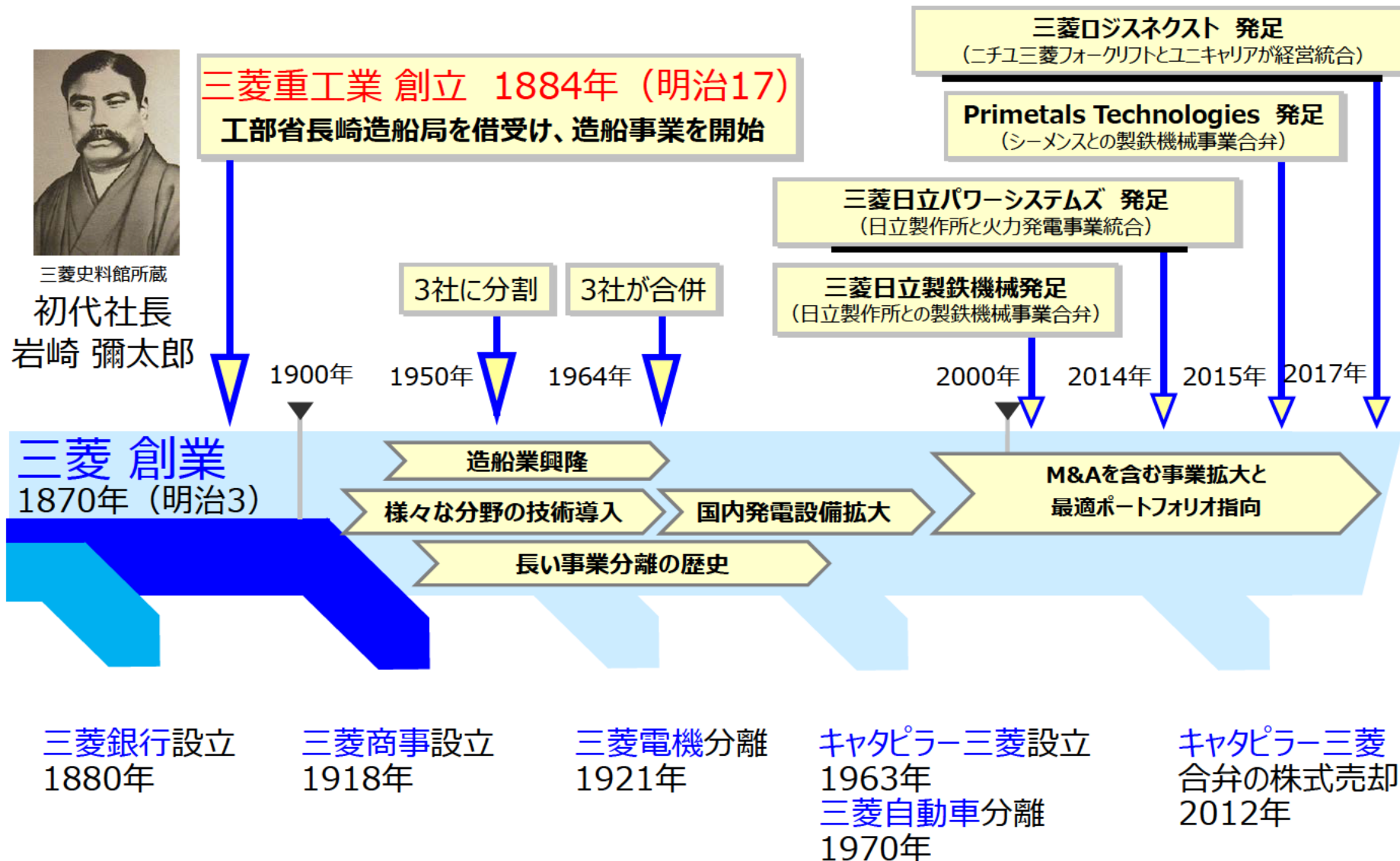
（※印の項目は2019年3月末時点の数値）



本社ビル（丸の内）



取締役社長 CEO
泉澤 清次



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

CSR行動指針

わたしたちは、この地球にたしかな未来を実現するために、

地球との絆

緑あふれる地球を環境技術と環境意識で守ります。

社会との絆

積極的な社会参画と、誠実な行動により、社会との信頼関係を築きます。

次世代への架け橋

夢を実現する技術で、次世代を担う人の育成に貢献します。

2014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)
パトリオットミサイル



SpaceJet

インダストリー & 社会基盤



製鉄機械



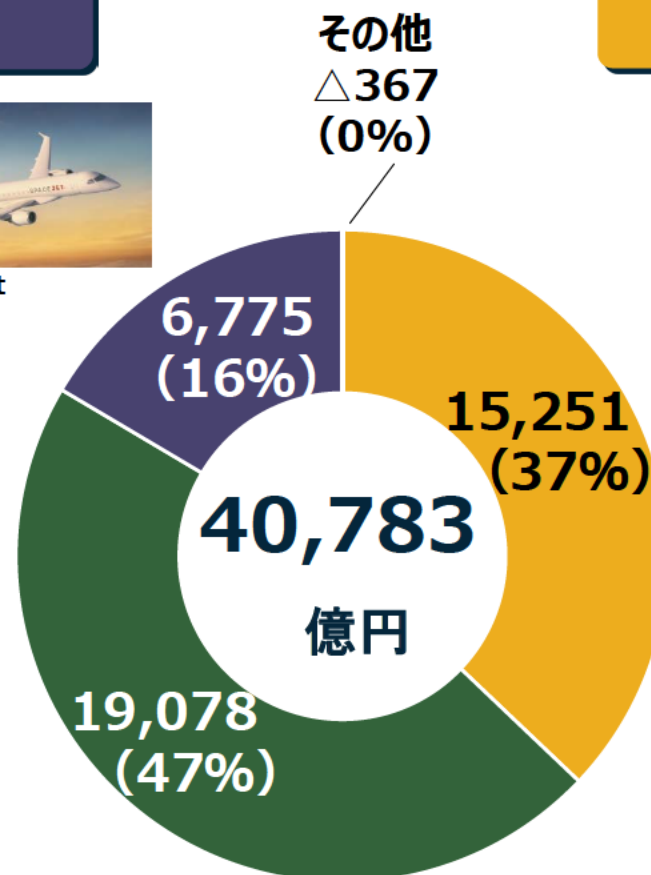
フォークリフト



ポリエチレンプラント



大型フェリー



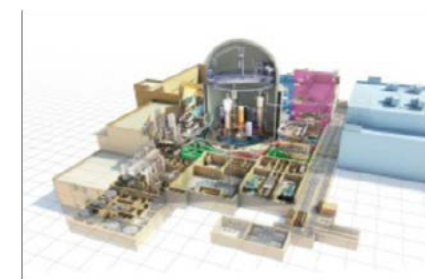
パワー



ガスタービン



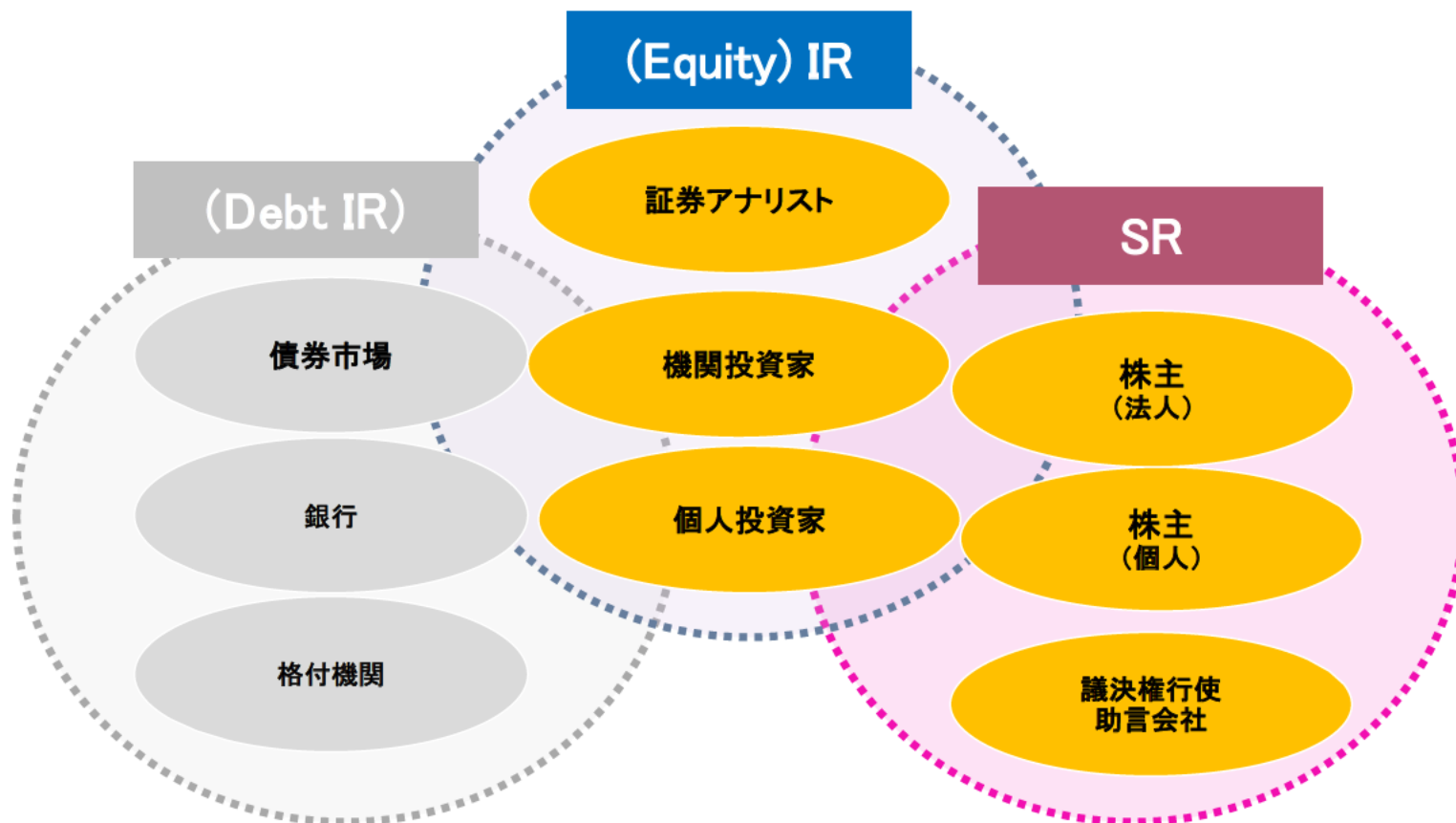
風力発電装置

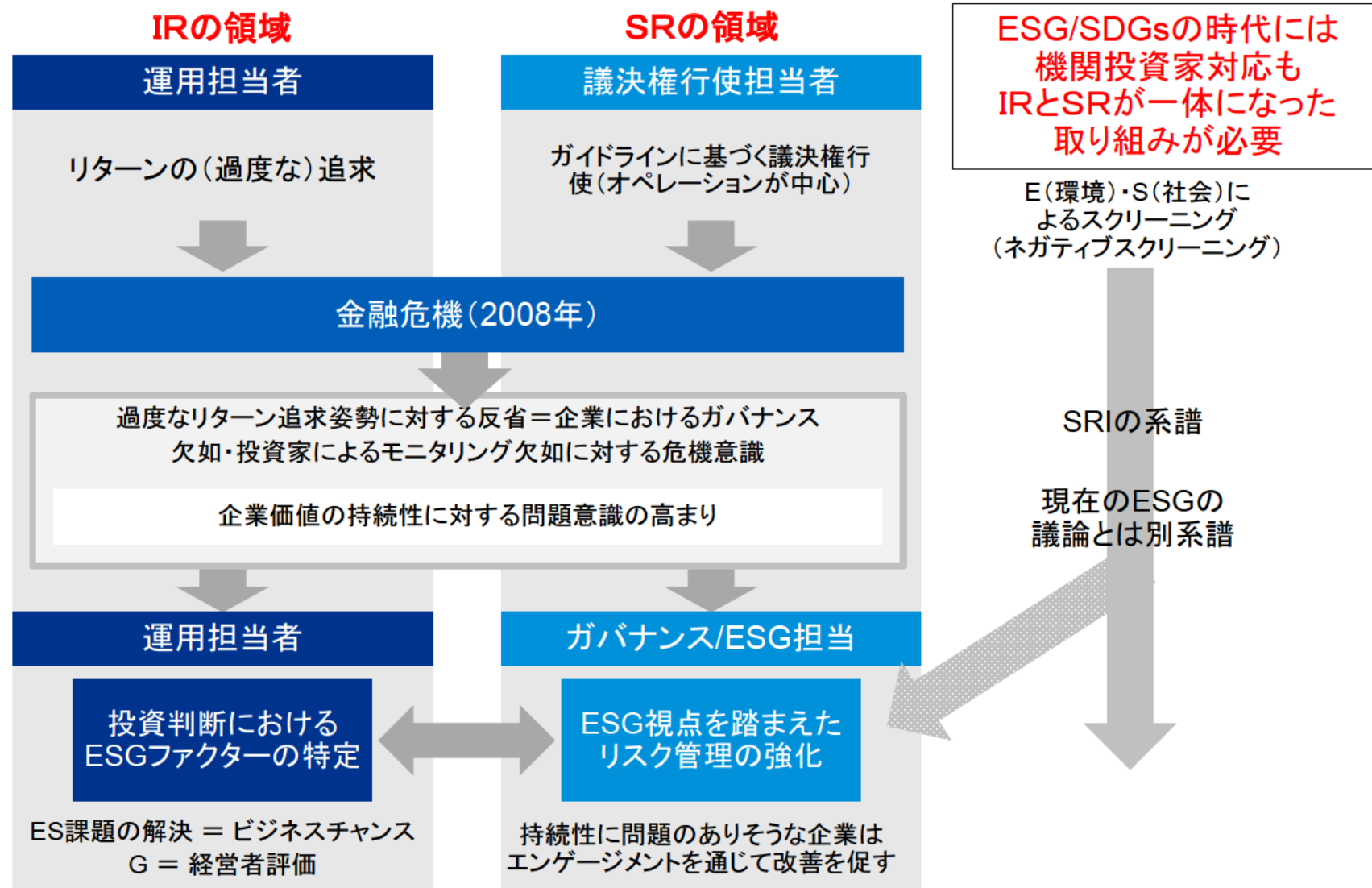


原子力発電 (ATMEA1)

IR (Investor Relations) は、当社株式の売買に関係する(機関／個人)投資家や証券アナリスト向けの広報活動であるとともに、新たな株主を獲得するための活動

SR (Shareholder Relations) は、既に当社株式を保有している投資家である株主と長期安定的な関係を構築・維持するための活動

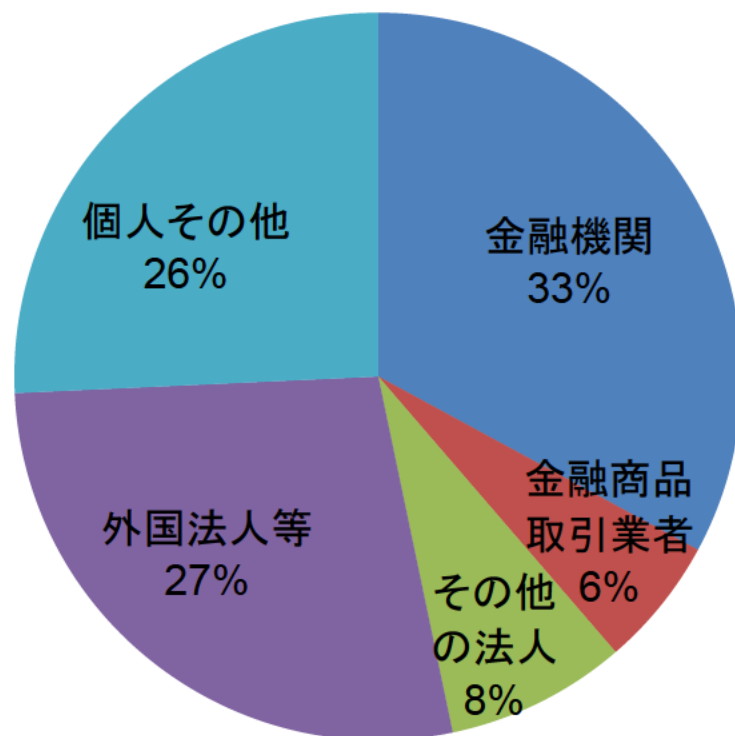




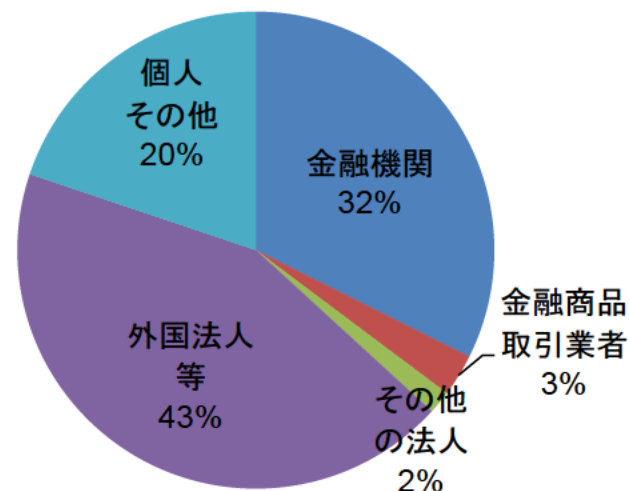
※運用とガバナンス担当者が分かれている場合と、一体となっている場合がある。

※土屋大輔『『企業価値』を重視したESGへの取組み-ESGと企業価値との連関を考察する』(東京株式懇話会会報第813号)p.8に一部加筆

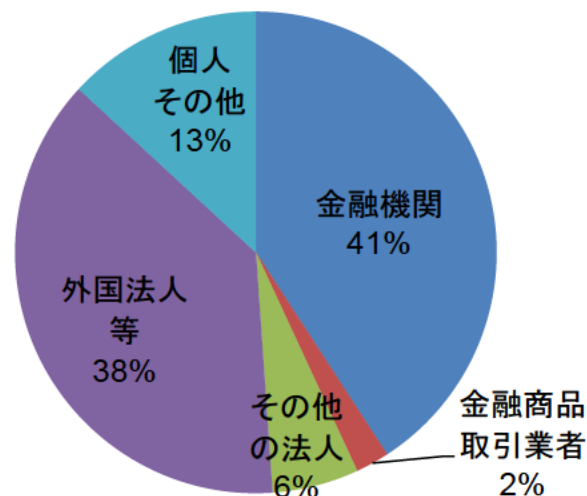
三菱重工



日立製作所



三菱電機



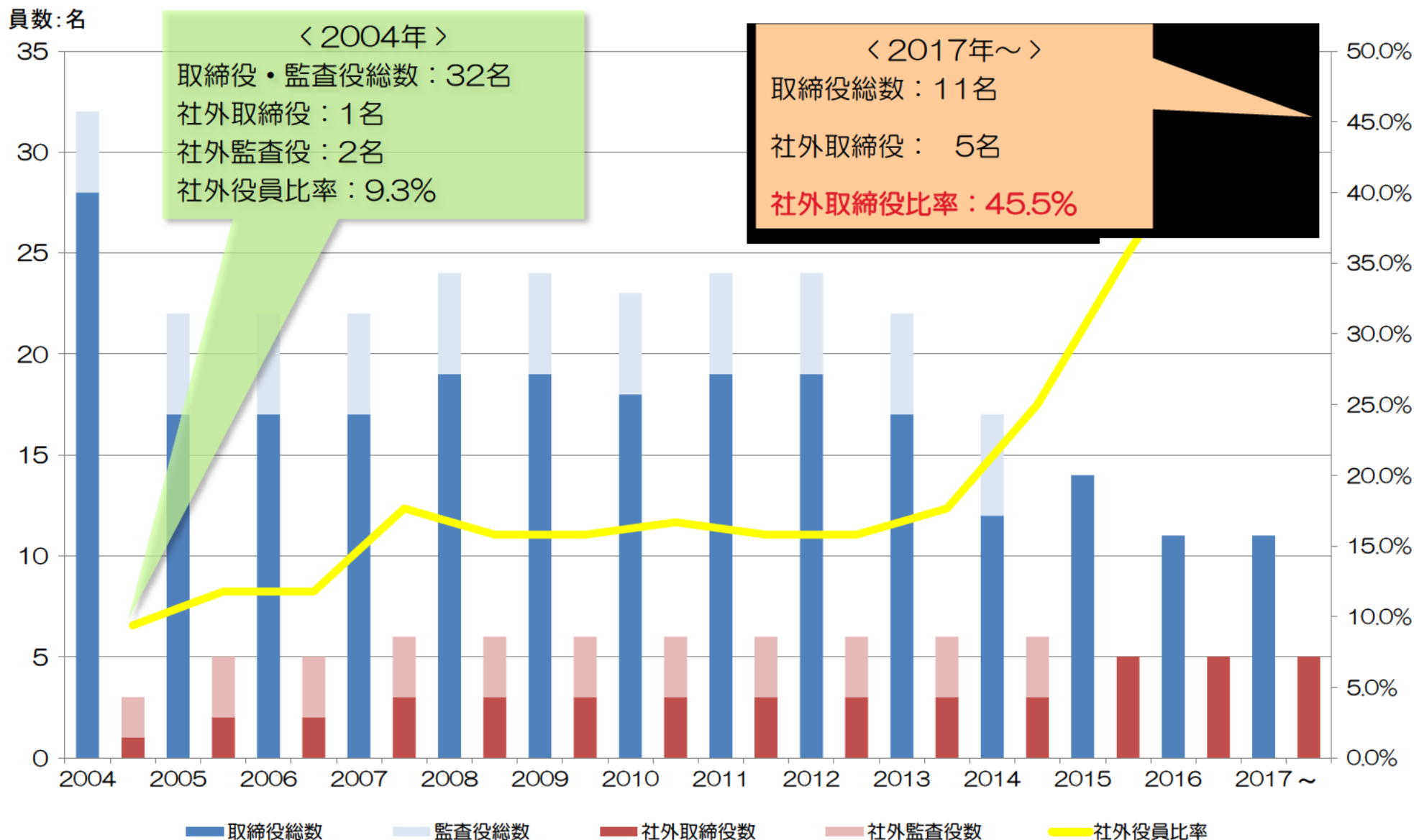
※いずれも2019年3月末日時点(各社有価証券報告書から作成)

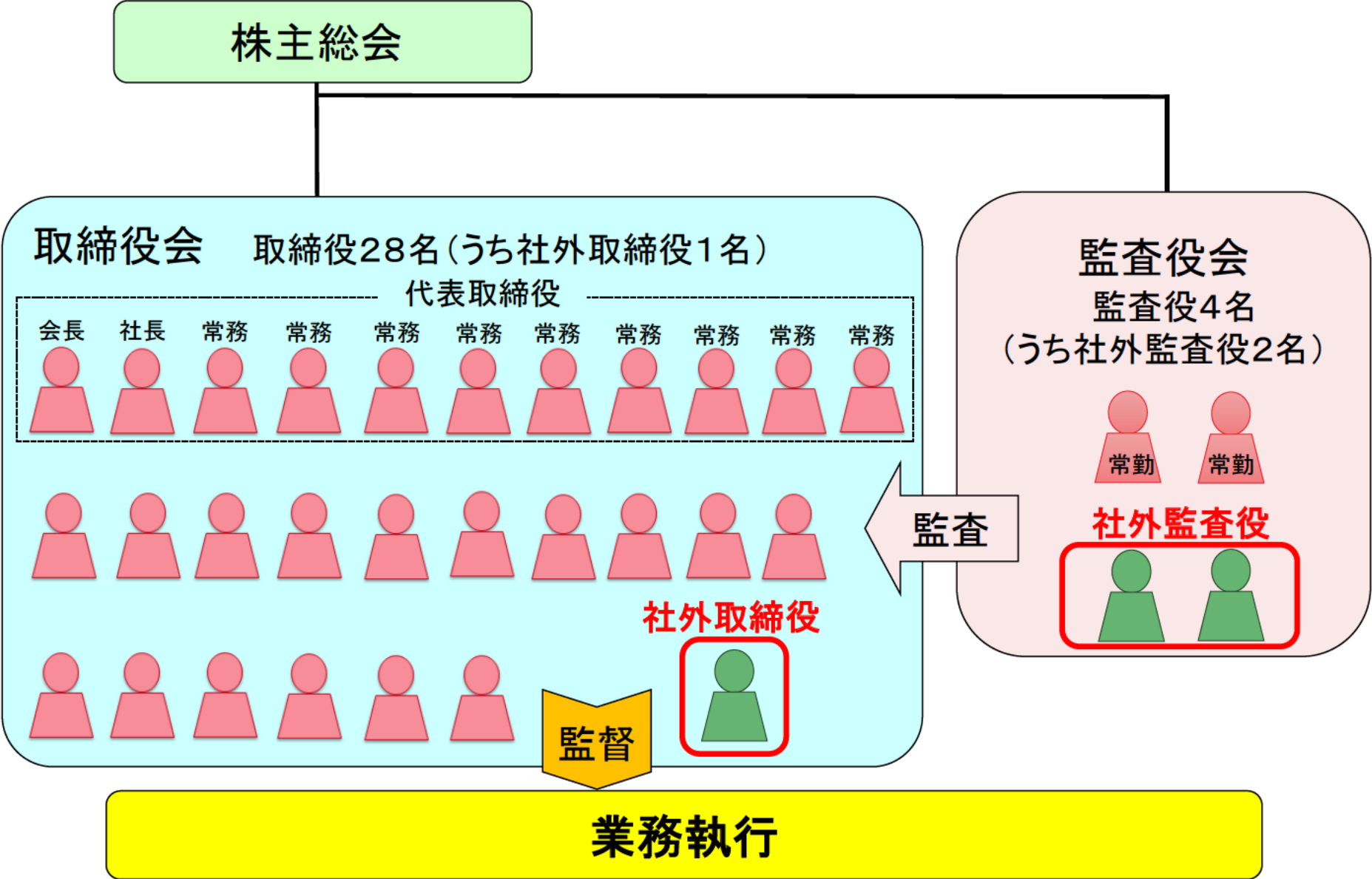
コーポレート・ガバナンス改革の歴史

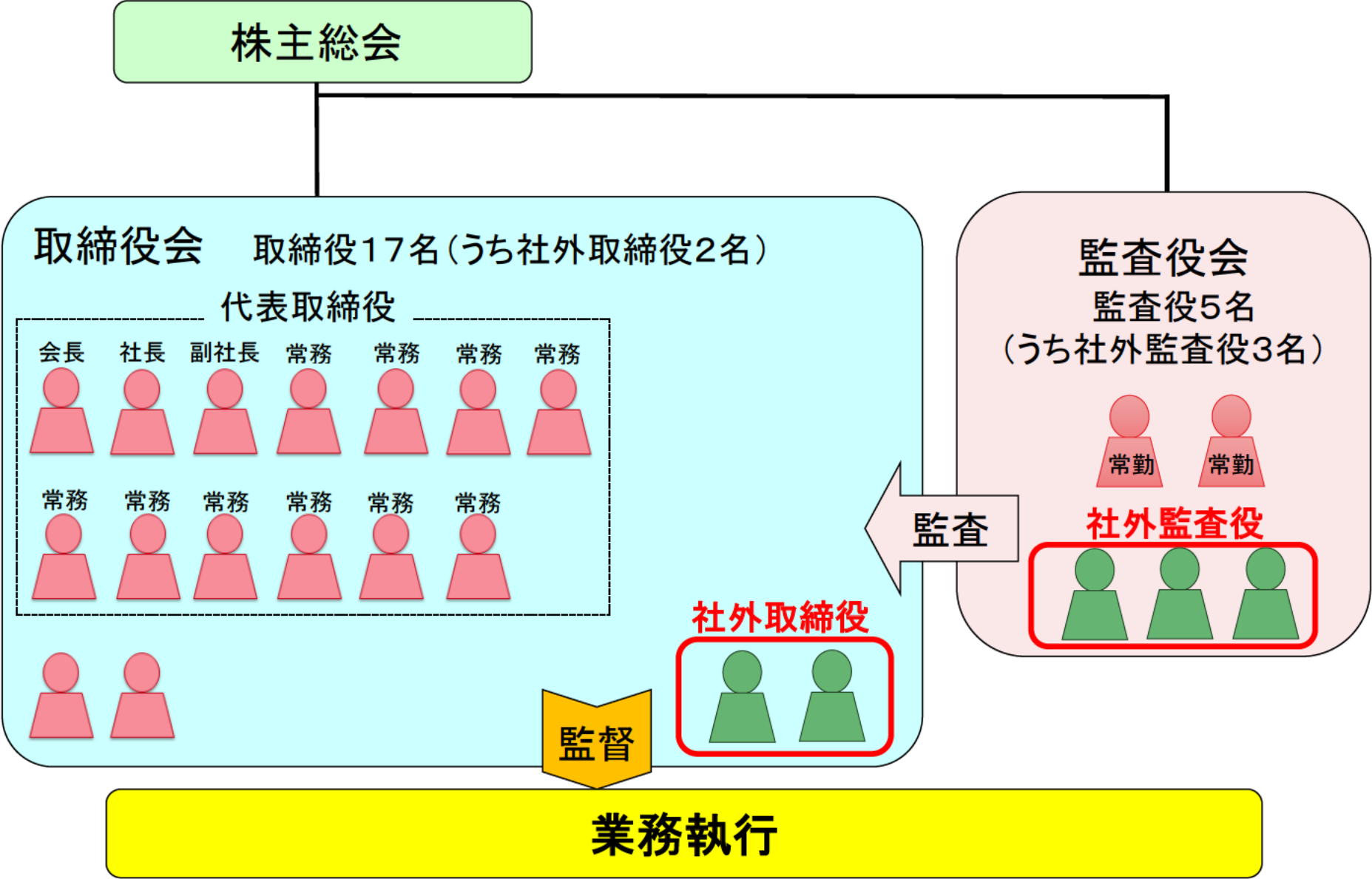
● 取締役
 ● 役員報酬
 ● 組織
 ● エンゲージメント
 ● 企業統治形態

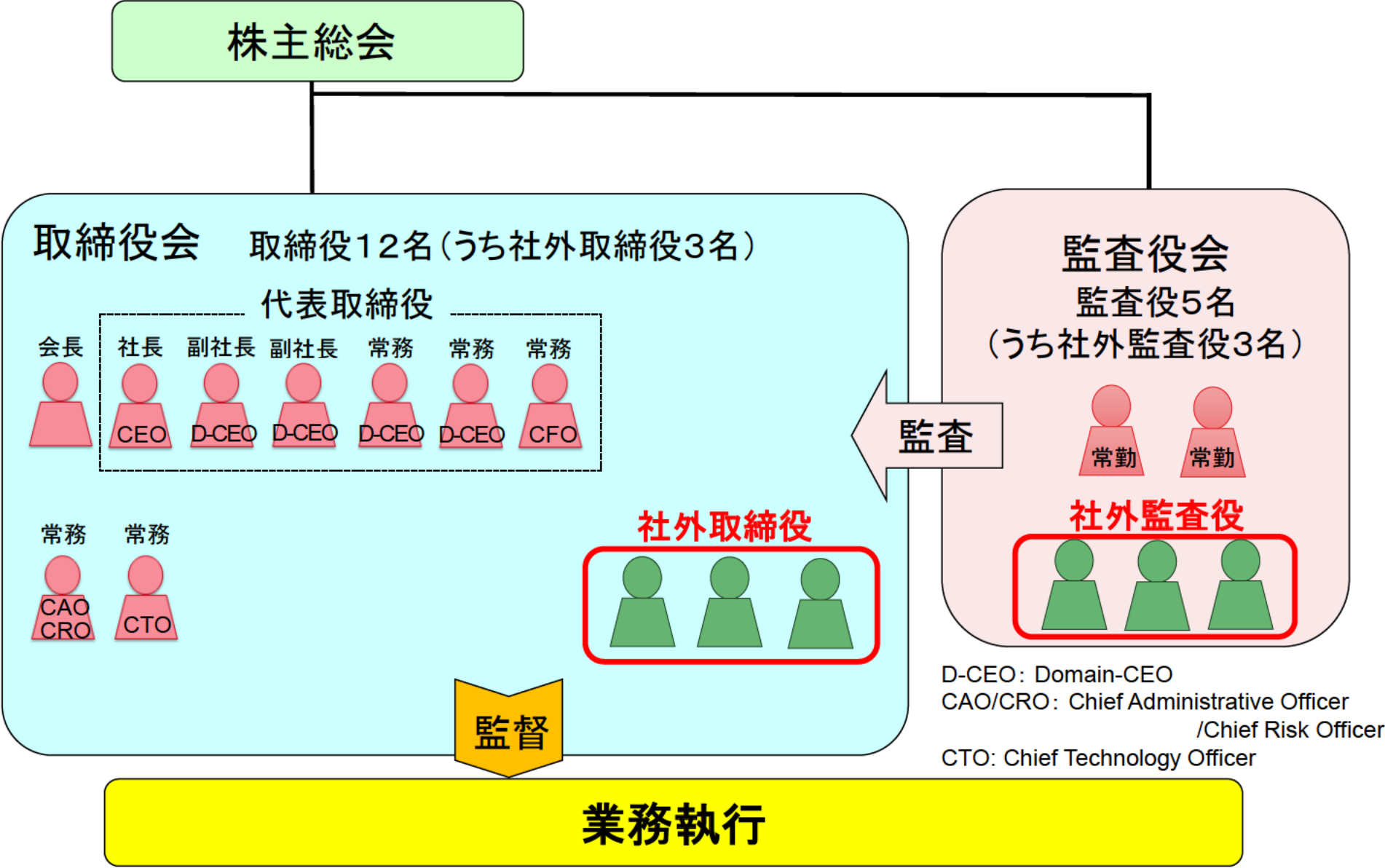
年度	内容
2005	● 社外取締役を1名増員(1名→2名)、社外監査役を1名増員(2名→3名) ● 取締役数のスリム化(28名→17名)、取締役の任期短縮(2年→1年) ● 執行役員制度の導入 ● 内部監査室を設置
2006	● 国内機関投資家向けSR訪問を開始 ● 役員退職慰労金制度の廃止 ● 業績連動型報酬、ストックオプションの導入
2007	● 社外取締役を1名増員(2名→3名)
2011	● 米国、英国でのSR訪問を開始
2014	● 取締役数のスリム化(19名→12名) ● 社外取締役比率の上昇(15%→25%) ● チーフ・オフィサー制度の導入
2015	● 監査等委員会設置会社への移行 ● 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

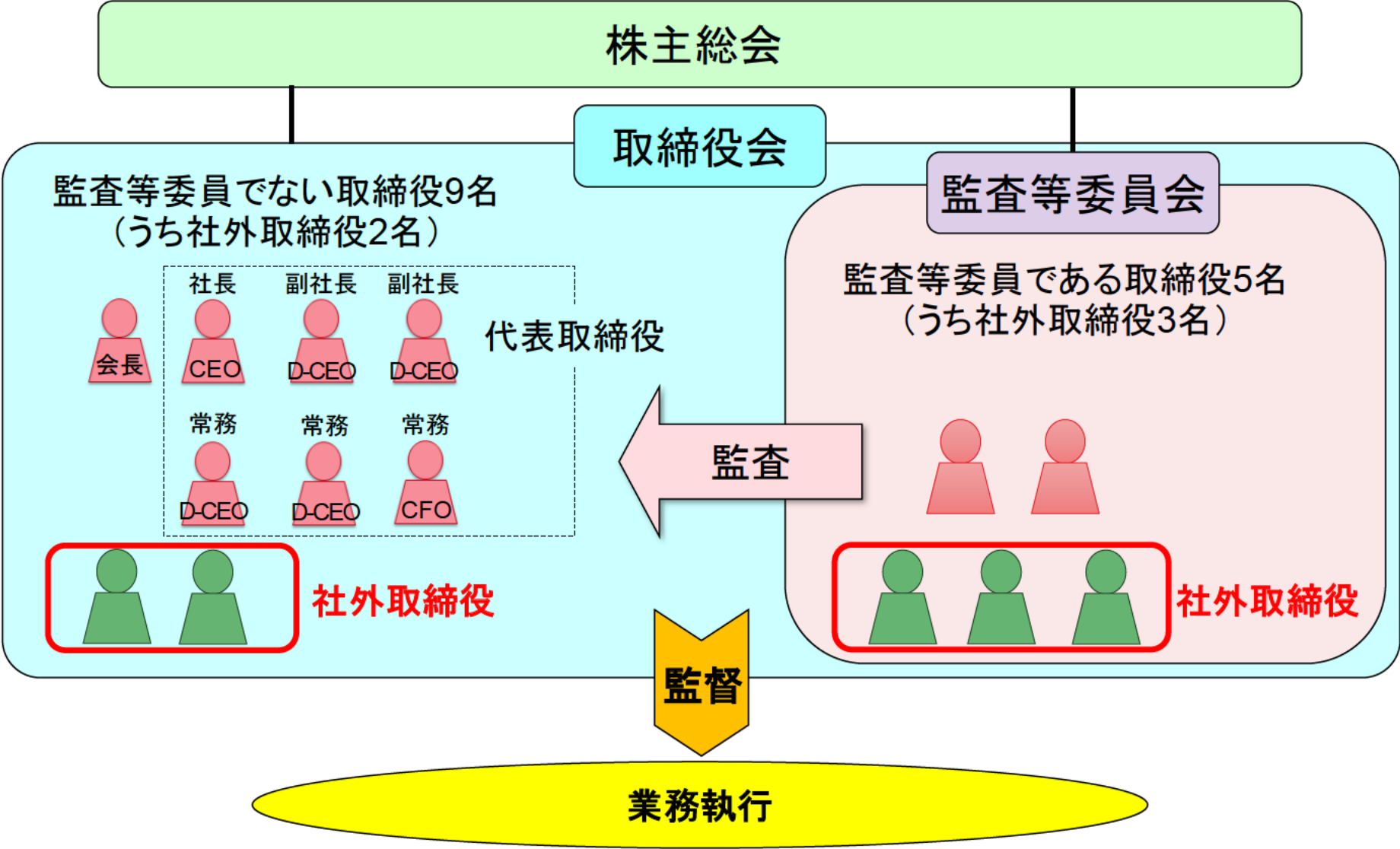
取締役・監査役総数と社外取締役・社外監査役比率の推移





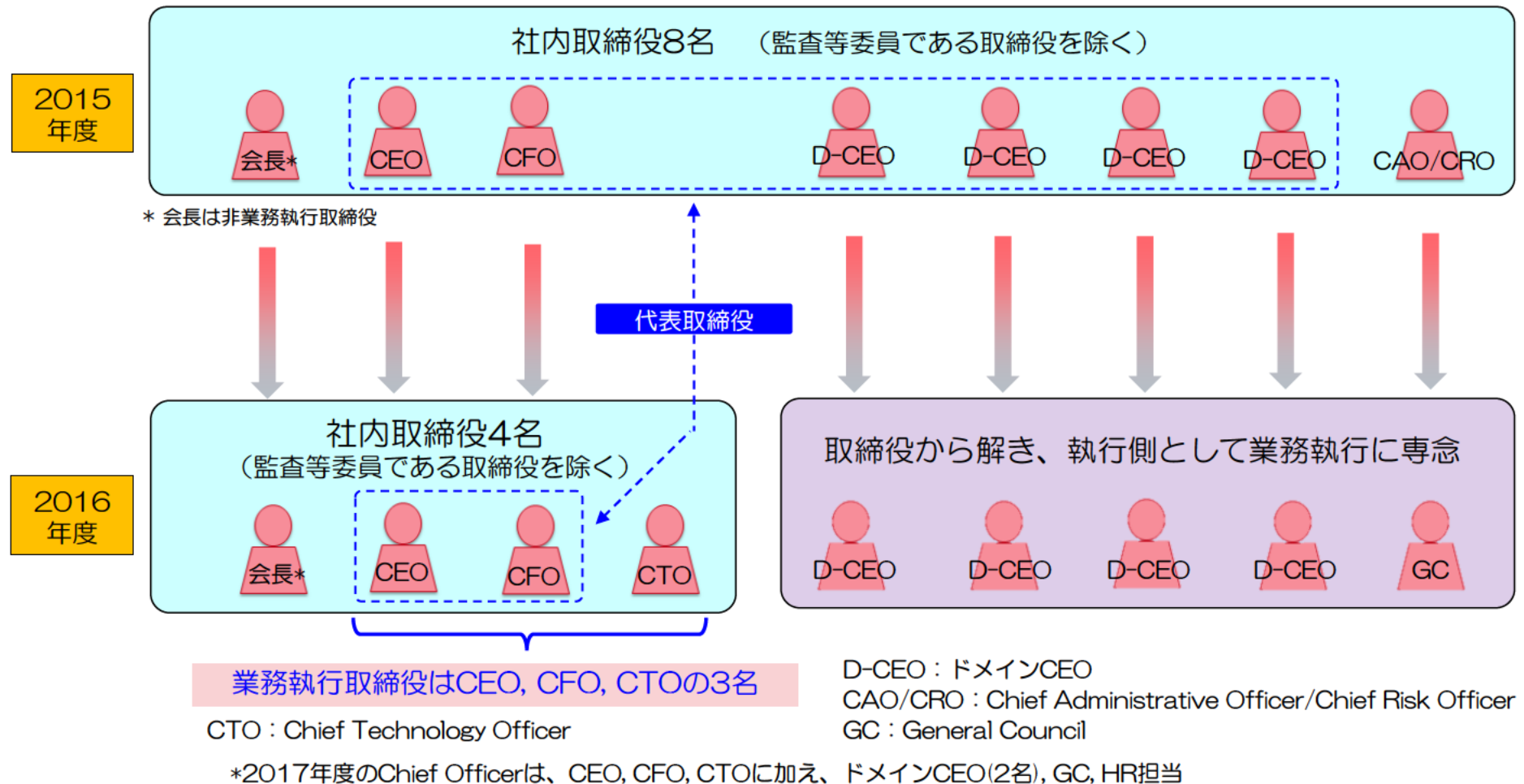


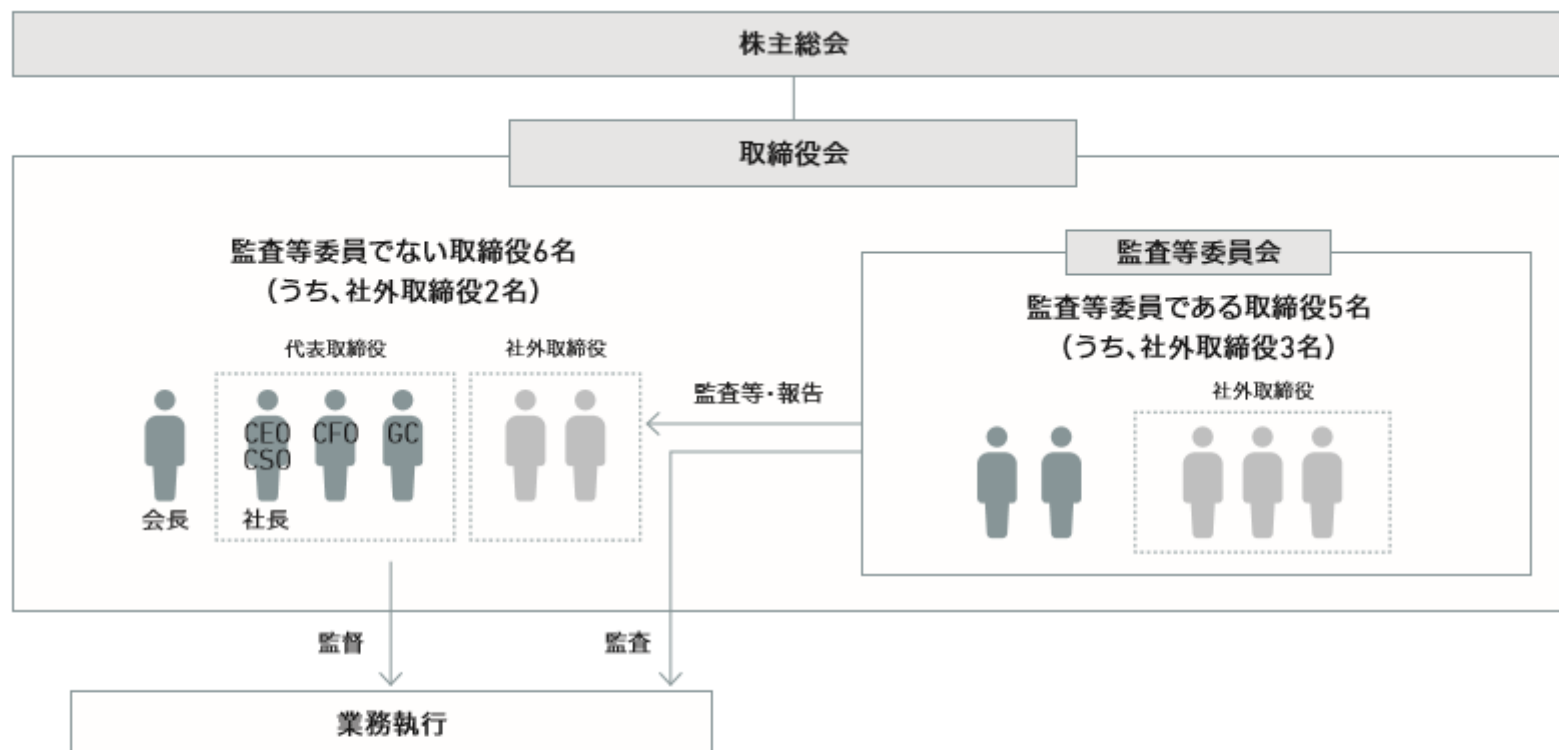




2017年の取締役会改革の考え方

- 経営の監督と業務執行の分離を促進（責任の明確化と経営効率の改善）
- ドメインCEOは担当事業の執行に専念





役員指名・報酬諮問会議(2016年1月～)

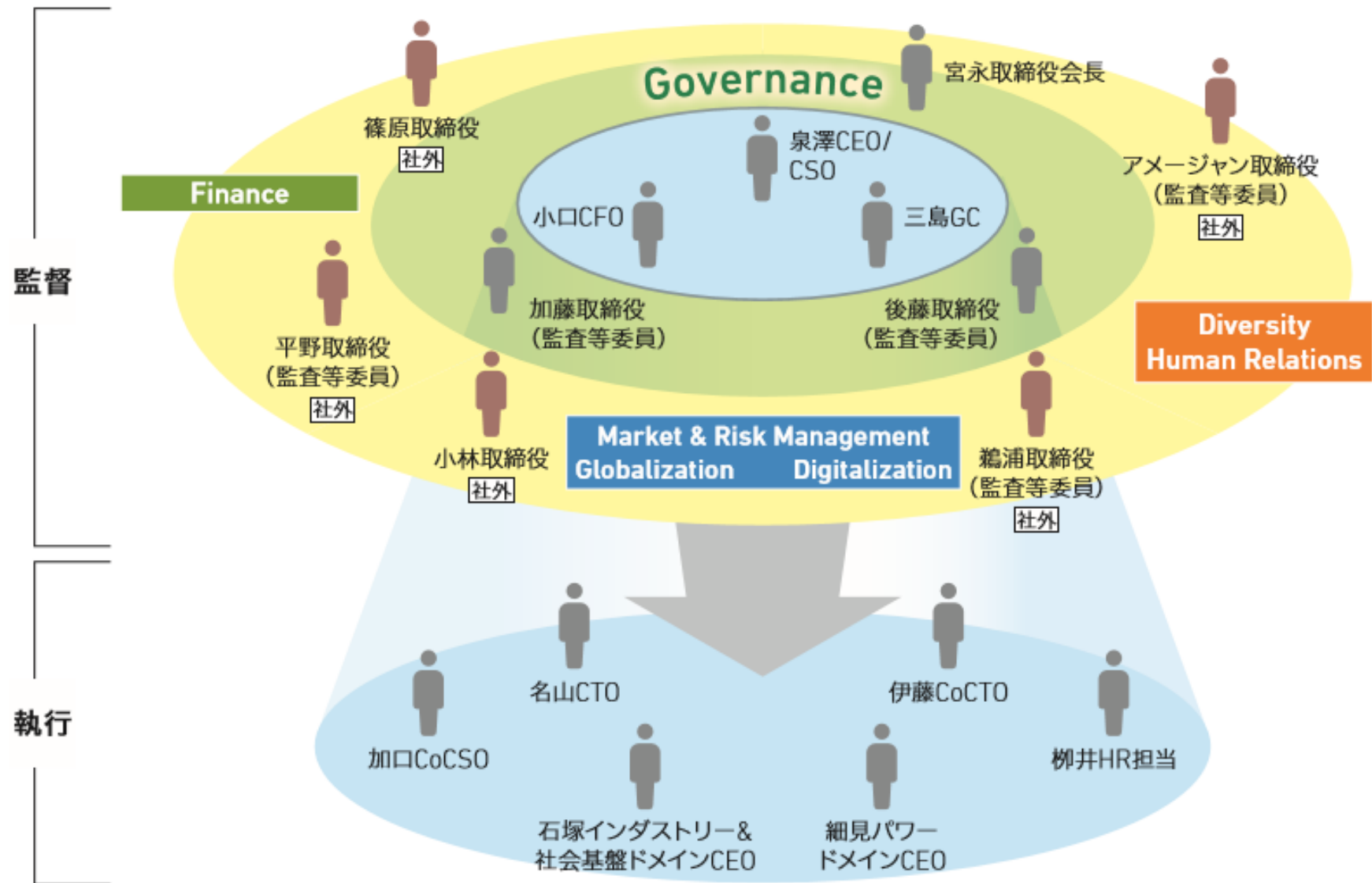
位置付け 取締役会の諮問機関

目的 役員の指名・報酬に関する取締役社長の方針を社外取締役の説明し、社外取締役から意見・助言を得る

出席者 取締役会長、取締役社長、社外取締役全員

開催実績 2018年度は、8回開催





(2019年6月27日現在)

TITLE : In Dialogue with Our Shareholders

- 1.Purpose of Our Visit Today
 - 2.Company Profile(1)
 - 3.Company Profile(2)
 - 4.Corporate Creed
 - 5.History “As Japan Modernizes, MHI Emerges”
 - 6.Vision- Drive to Become a Highly-Profitable 5 Trillion-Yen Enterprise
 - 7.2012 Medium - Term Business Plan (1)
 - 8.2012 Medium – Term Business Plan (2)
 - 9.FY2012 Business Plan Strategies –Progress of
 - 10.Strategies in Initial Year
 - 11.Progress of Strategies –Accelerate initiatives (1)
 - 12.Progress of Strategies – Accelerate initiatives (2)
 - 13.Approaches to Improve Capital Efficiency
 - 14.Dividend Policy
 - 15.The Corporate Governance of Japanese Companies
 - 16.The Corporate Governance Structure of MHI
 - 17.The Corporate Governance Policy of MHI
 - 18.Efforts to Strengthen Corporate Governance
 - 19.Perspective on the MHI’s Outside Directors
 - 20.Perspective on the MHI’s Outside Statutory Auditors
 - 21.Directors and Auditors from Mitsubishi Group Companies
 - 22.Compensation
 - 23.Compliance
 - 24.Approach to Corporate Social Responsibility(1)
 - 25.Approach to Corporate Social Responsibility(2)
 - 26.Toward Appropriate Steps to Respect Human Rights
- Closing Remark:
- Shuinchu Miyayama, New President & CEO

Corporate Governance in Japan ~ Statutory Auditors and a New Governance Structure, Company with Audit and Supervisory Committee ~

1. Purpose of this Presentation
 2. Position of Japanese Law among World Jurisdictions
 3. The Four Roots of Japanese Law
 4. Origin of Kansayaku, “the Statutory Auditor”
 5. Why Kansayaku were Introduced in Japan
 6. History of Kansayaku in the Japanese Commercial Code and Companies Act(1)
 7. History of Kansayaku in the Japanese Commercial Code and Companies Act(2)
 8. Powers and Authority of Kansayaku
 9. Conducting of Audit by Kansayaku, the Example of MHI
 10. Structure of a Company with a Board of Auditors, the Example of MHI
 11. Structure of a Company with Three Committees
 12. Structure of a Company with Audit and Supervisory Committee
 13. Creating a Company with Audit and Supervisory Committee
 14. Comparative Chart of Statutory Auditors and Audit and Supervisory Committee
- Our Conclusion: Corporate Governance Can Be Improved within Kansayaku Structure

1. 沿革
2. 経営改革の概要
3. 戦略的事業評価制度
4. キャッシュフロー・財務基盤の推移
5. 2018事業計画 - 長期ビジョン MHI FUTURE STREAMMHI FUTURE STREAMの推進
6. TOP (Triple One Proportion)
7. コーポレート・ガバナンス体制
8. 役員報酬構成比率の推移
9. 取締役会評価の基本方針と実践
10. リスクマネジメントの強化
11. 今後の経営改革の方向性ー日本企業からグローバル企業へ
12. MHIグループ×SDGs
13. 低炭素・脱炭素化を巡る動向
14. Energy Systemの現状と目指すべきEnergy Portfolio
15. 電源別発電単価・CO₂排出量
16. 石炭火力
17. 高効率石炭・LNG火力発電の有効活用促進
18. 環境対応製品(AQCS)
19. CO₂回収
20. 再生可能エネルギー
21. 水素社会実現に向けての水素サプライチェーン拡大
22. (検討案)北米・中南米のエネルギービジネス展開 (OEMからソリューションへ)
23. 原子力発電
24. 原子力発電の産業利用
25. ENERGY CLOUD[®]
26. 都市インフラ環境対応製品
27. Mobility関連製品
28. 今後の取り組み
29. TOP以外のKPI(ESG関連)
30. 従業員Interview

MOVE THE WORLD FORWARD

**MITSUBISHI
HEAVY
INDUSTRIES
GROUP**