

三菱重工はなぜ今、 ガバナンス改革に取り組むのか

三菱重工は、2015年6月に開催された株主総会で、監査役会設置会社から、監査等委員会設置会社への移行を決議した。取締役会の役割の中心を業務執行の監督に置き、執行と監督の分離を図ろうとしている。また、コーポレートガバナンス報告書と同タイミングで「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」も作成している。その狙いはどこにあるのか。同社常務執行役員 CAO/CRO*1の船戸崇氏に話を伺った。



話し手：三菱重工業株式会社 常務執行役員 **船戸 崇** 氏

監査等委員会設置会社による 経営のスピードアップ

●貴社は、監査役会設置会社から、監査等委員会設置会社に移行されました。

企業によっては、監査役会設置会社でも、少しずつ重要な業務執行の決定の委任を進めているところもあります。あるいは、指名委員会等設置会社に移行されている企業もあります。

その中で貴社では、なぜ監査等委員会設置会社を選択されたのでしょうか。また、移行にあたってどのような議論がされたのでしょうか。

船戸：今回の移行の機会だけではなく、当社はかれこれ10年ほど前から、さまざまな面でガバナンス改革に取り組んでいます。たとえば、社外取締役の選任や執行役員制度の導入、代表権の見直しなどです。

背景には、経営の透明性や健全性、業務執行の効率性や機動性、いわゆるスピードアップが求められている世の中になっていることが挙げられます。

特に当社自身が大きく変化したのは、5年ほど前に組織を改革したことです。それまでは、事業本部・事業所のマトリックス制をとっており、いわば事業本部が縦の役割、事業所が横の役割を持って大きな意思決定をしてきました。それを改め、会社の経営にかかわる意思決定をすべて本社で行える形にしました。それ以前は、事業本部長および事業所長がそれぞれかなりの権限と責任を持っていましたが、現在は、それらの権限と責任は社長とチーフオフィサーに集中させています。当社にとって、会社の経営のあり方が大きく変わる転換点だったと私は思っています。

また、当社のなりわいを見ていただくとおわかりのように、事業の半分以上が海外になっています。もちろん、国内のマーケットも大事ですが、将来のことを

考えれば、当然、グローバル化しなければなりません。海外のお客様や海外の投資家の方などに、われわれ三菱重工がどういう会社であるかわかっていただく必要があります。グローバル化に向けて理解のしやすいガバナンスに変えていく必要があるとずっと認識してきました。特に、従来の監査役会設置会社は、日本独特のもので、海外の投資家の方にこれを説明してもなかなか理解いただけません。そこで、委員会設置型の会社機関設計のほうが海外の投資家の方にわかっていただけのため、昨年、監査等委員会設置会社に移行しました。

一方で、なぜ、指名委員会等設置会社に一気に行かなかったかと問われることがあります。それは、正直言って、指名委員会や報酬委員会は、やはり日本の企業にはまだ馴染んでいないのではないかと感じたためです。上場企業約3,500社の中で指名委員会等設置会社に移行されたのは2%ぐらいではないでしょうか。

監査等委員会設置会社であれば、当社はこれに移行することでさまざまなメリットが得られると考えました。もっとも大きなメリットは、かなりの重要な業務執行の決定を取締役社長に委任できることです。経営のスピードを上げる大きな一助になると考えました。

●なるほど。事業部や拠点ではなく、ビジネス軸でグローバルにコントロールをしていく方向感で変えられたわけですね。グローバル化するにはスピード感が求められるので、それには監査等委員会設置会社に移行されたほうが良いという判断ですね。ただし、指名委員会等設置会社はまだちょっと着せられた感があるので、自分に合った服を徐々に着ていくようにしたわけですね。

*1 CAO : Chief Administrative Officer, CRO : Chief Risk Officer

船戸：実は当社でも、指名・報酬委員会に準じたものを設置することを検討しています。

取締役候補者や当社の幹部の人事の構想等を、社長自ら社外取締役の方に丁寧にご説明し、幅広いご意見、ご助言を頂く場としたいと考えております。そういう意味では、指名・報酬委員会に近いイメージになるものと思っています。

社外取締役や常勤の監査等委員を重視 経営のわかる壁打ち相手として期待

●5年前に転換点があったというお話でしたが、2005年に社外取締役を入れるという決断をされてからもう10年以上たっています。また2015年には、社内取締役の人数を減らしてまで、社外取締役の比率を3分の1以上に上げられています。この間、社外の方への期待感が徐々に醸成されたり変わってきたりしているのではないかと思いますか、いかがでしょうか。

船戸：社外の方に参加していただく理由は、われわれ社内の人間だけではなかなか気付かない点があること、それから、グローバル化を目指すにあたって、今までの事業のやり方の延長線上だけでは限界があると思うからです。

社外取締役の方の中には、経営の第一線の方もいれ



ば、行政官のOBの方もいます。外国人の方もいます。われわれとして、こういう方に社外取締役になっていただけたらベターという考え方のベースは持っています。

社外の方と社内の者の数のバランスを考えると、最低でも3分の1は社外取締役がいないと社外の方に十分なご意見はなかなか聞けないと思っています。将来的には、できれば社外取締役の比率を半分以上にしたいと考えています。

●社外の方を選ばれるときの判断軸はどのような点なのでしょう。

船戸：やはり、経営の第一線で活躍されている方、それから、当社のように中長期的な視点に立ってやっていくようなインフラ、特に国との付き合い方もありますし、それから海外ビジネスの経験が豊富な方というように、当社にとって重要なキーになるような経験を積まれた方です。

たとえば、弁護士、公認会計士といった資格をお持ちだからと選ぶのではなく、「このような事業分野でこのようなことに長けている方、このような経験のある方」と、「将来、当社の事業を伸ばすためにはこういう方の意見を聞くのが大事」という観点で選んでおり、当社に経験などを活かしていただける方を選んでいるつもりです。

もう一つはやはり多様性です。現在、女性の社外取締役が1人いらっしゃいますが、女性の視点は大切です。それから外国の方ですね。現在はたまたま、女性の外国人の方が1人いらっしゃいますので、当社にとってはいい人選だと思っています。

●お話を伺って大きなポイントだと感じたのは、コンプライアンスだけではなく、経営として、自分の壁打ち相手になる方を選んでいることです。取締役役にとって納得感がある方を選ばれているのは、取締役会として機能させようとしているお考えだ

と思います。10年前と今とを比較して、何か示唆はあるのでしょうか。

船戸:やはり、そういう方々を増やしていく過程で、「こういうところは足りていない」というように、われわれ自身が気付くことがありました。それが、最初は2人だった社外取締役が、今では5人にまで増えた大きな理由だと思います。今後もトライアルアンドエラーを繰り返しながら、今後も経営の精度を上げていきたいと考えています。

●今回の監査等委員会設置会社への移行には、経営のリスクテイクや経営の精度を上げるという趣旨に加えて、監督機能の強化もあるのではないのかと思います。貴社の監査等委員は常勤の社内出身の取締役2名、社外取締役3名となっています。制度上は常勤が必須ではないことになっていますが、そこに常勤の方を入れられた理由を教えてください。

船戸:当社はかつて700種類の製品を抱えていると言っていました。今はそれほど多くはありませんが、それでもまだ200、300種類はあります。それだけの製品や事業があるということは、それだけのお客様がいてそれだけの商流があるということです。

社内の者でも、これらを掌握するのはかなり時間がかかります。外部の常勤でない方のみで監査等委員をやってもらうとなると、たぶん、成り立たないでしょう。そこで、常勤の監査等委員を置くことによって、重要な会議で情報をしっかり把握していただいて、その方たちから社外の監査等委員の方に説明してもらえるようにしました。

取締役会に出るのは当然ですが、常勤の監査等委員には経営会議などにも出てもらっています。常勤の監査等委員がいることで、重要会議における監督機能も果たしているのではないかなと思っています。

●モニタリングという観点で、各会議で執行とは別に発言をされるわけですね。社外の方の壁打ち相手と、社内の壁打ち相手の両方を作られているということだと思います。

常勤の監査等委員2名は、元監査役の方と、元CFOの方です。それぞれの経歴も重要だと思います。どういったお考えで選ばれたのでしょうか。

船戸:従来の監査役の時代からの流れが影響していると思います。

当社の監査役は従来、経理・財務部の出身者を1名、人事勤務系の出身者を1名というように選んできた歴史があります。今の監査等委員の1人は元CFOで経理・財務の専門の方、もう一方は法務専門の方となっています。財務出身の方がいない変則的な時期もありましたが、財務は会社のキモですから、やはり財務関係の方が1人いたほうがいいと考え、従来の監査役の方の要件とほぼ同じである現在の形にしたというイメージです。

●元CFOの方がいらっしやると、圧力が強く、社外の監査等委員が求める情報を得るという観点からも実効性が高いのではないかと思います。昨日まで上長でいらっしやったわけですから。

船戸:確かにそうですね。当社のような製造業の場合は、財務系はあまり強くないのです。技術系出身の方の経営者が多いですから。当社の現在の社長は事務系なので、財務面も、非常に強いですが、従来は技術系出身の社長が多かったため、財務系は正直言って不得手でした。ですから、従来は、副社長や社長室長などで、財務部門出身の人が必ずそばにいるというような役員体制が長い間、多くとられてきました。

そういう意味で、財務部門出身の方が監査等委員をやっただけなのは、当社のような会社にとっては非常にありがたいことです。



●攻めと守りで言うと、社長が攻めで守りの方もいらっしゃるということですね。リスクマネジメントの観点で言うと、監査等委員会設置会社をとると、権限委譲が図られるので、リスクが増しやすい部分もあると思います。貴社では、権限移譲するにあたって、リスクマネジメントの体制も検討されたと思いますが、いかがでしょうか。

船戸：私自身、チーフ・リスク・オフィサー（CRO）という、当社のリスクをつかさどる役職を務めています。^{*2}
 ただ、繰り返しになりますが、当社のように事業の数が多い企業では、大きなビジネスリスクが起こった場合の判断は、私の域を超えます。たとえばサイバー攻撃などのように、全社で共通的に行われるようなリスクであれば、私の管轄になりますが、ある特定の事業やプロジェクトで大きな事件や事故が起こったときに、これを統括するのは、最終的にはやはりCEOである社長でないと難しいと思います。

●そういう意味では、監査等委員会設置会社に移行して、社長の権限を強くして、リスクマネジメントについて社長と執行のドメイン長との間である程度情報共有が図れるほうが、貴社のようなビジネ

スでは適切かもしれないということですね。

船戸：逆に言うと、現在の体制では、こういうところに課題があることに、気づいたところです。

●事業以外のリスクで何か検討されたことはありますか。

船戸：当社を取り巻くリスクは、事業リスク以外にさまざまなものがあります。たとえばテロ、サイバー攻撃などです。そこで、3年ほど前に、それらのリスクに応じた統括責任者を決めました。それぞれのリスクが起こった場合に、誰が責任を持って統括していくかということです。全社レベルで大きな課題になるようなことが想定された場合には、社として危機管理連絡会議を立ち上げます。そして、関係部門の人に集ってもらい、全社レベルで横通しを図りながら動いていくという仕組みにしています。危機管理連絡会議の責任者は私です。

もちろん、それ以前からいろいろな取り組みをしてきたのですが、これらを再整理して全社レベルでの取り決めを見直したのが3年前です。各部門では毎年、リスクの洗い出しをし、全社として、重要なリスクの共通認識を行っています。年初、中間、年度末と、PDCAのサイクルを回してやっています。

実態に応じた慎重かつ効率的な 監査等委員会設置会社への移行

●貴社のようなビジネスでは、頻度は低くても、発生すると影響が大きなビジネスリスクがあります。おそらく、リスクマネジメントの仕組みが他の企業とは全く違うと思います。

そのようなビジネススタイルを前提とした上で、監査等委員会設置会社に移行されて半年程度が経過しましたが、利点や課題について、どのようにお考えでしょうか。

船戸：まず、よかった点は、こういう組織やガバナンス体制になったことで、やはり投資家の方、特に海外の投資家の方からの理解が得られやすくなったことです。

それと、かなりのことが執行側で決められますので、スピード感は上がったと思います。

一方で、正直なところ課題もあります。たとえば、監査等委員は、内部監査部門を使って組織的に監査をすることが想定されていますが急激な移行は怖い面もあり、現在はまだ内部監査部門に大幅に依拠する体制になっているとはいえません。監査を受ける者も法律上は違うにもかかわらず、常勤の監査等委員は執行側の人間だと思っている者がいます。この間まで、財務担当の常務であり、法務担当の役員だったじゃないかというわけです。その人たちが監査に行き、それから内部監査部門も監査に行くと、監査を受けるほうにとつては、負担感もあります。

また、当社は従来、取締役会に重要な業務執行の決定に関する議案を出していました。それを、いきなり、「法律にはこう書いてあるからやめましょう」というのは怖い面があります。ですから、従来、取締役会で決議していたような事項は今でも、報告事項ということで報告しています。

組織変更には移行期間が必要です。機関設計を変えたからすぐにすべて変更するというのではなく、社内の理解を進め、当社実態に応じて慎重に効率的な形を



整えていきたいと思っています。

議論の成果をコーポレート・ガバナンス・ガイドラインとして整理

●激変緩和措置ではないですけれども、トライアルアンドエラーで少しずつ進めているわけですね。大きな方向性を議論するのは取締役会だと思えます。その内容が、貴社で作られたガバナンスのガイドラインなどにも書かれていると思えます。

コーポレートガバナンス・コードについては、各社で取り組みのレベル感が異なるようです。取締役が問題意識を持って進めている企業がある一方で、事務局が他社の開示例を参考として書類を作成するだけに終始している企業もあるようです。貴社では、ガバナンス・コードやガイドラインが開示される前と後で、どのような問題意識のもとに議論をされてきたのでしょうか。

船戸：監査等委員会設置会社への移行に向けて議論を始めたのは約1年前くらいです。その中で、当社としてのガバナンスのあり方は何なのかを検討してきました。

当社としてエクスプレインしたものが3項目あります。「役員を選任・指名理由」、「取締役会評価」、「政策保有株式」です。これ以外のコンプライについては、当社なりのことをやっているつもりでいます。

ガバナンス・コードに対する考え方も、監査等委員会設置会社に移行する前段階で、社長を中心にコーポレート部門の長、それから、かなりの部長が入って議論してきました。そういう過程においてガバナンス・コードに対する考え方の差も、みんなで議論をして埋めてきたつもりです。

内容によっては「なぜこんなことをしなければいけないんだ」という声ももちろんありましたけれども、ガバナンス・コードそのものが、今、世の中から求めら

*2 本インタビューの趣旨から4月1日に役職がGeneral Counselに変更されている。

れているものだというふうに理解すれば、何がしかの形で、コンプライシ、説明する必要があります。

また、これまでも、先ほど述べた3点のエクस्पラインをのぞけば、何がしかのことはやっています。ただ、やってきたからといって、それで満足しているつもりはありません。さらに改善すべきものがあれば行きます。今出したものが絶対的なものではないと思っています。

●ガバナンス・コードに対応したガバナンス報告書だけでなく、「三菱重工業コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」*³も作られています。ガイドラインのコンセプトはどのような点なのでしょう。

船戸：ガイドラインは、コーポレートガバナンスに関する、当社としての基本的な考え方を説明させていたっています。

●貴社のガイドラインの第4条に記載されていますが、監査等委員会設置会社への移行に伴い、重要な業務執行の決定を取締役に委任されていくことで、執行と監督が分離されていくものと考えています。

監査役会設置会社に比べて、執行と監督の分離が明確化されることのメリットとデメリットをどうお考えでしょうか。

船戸：やはり意思決定の速さですね。だからといって、会社に致命傷を与えるような案件まで、ある特定の人に決定権を委ねているわけではありません。取締役会にあげなくていい案件であっても、経営会議にはテーマとして挙がってきますので、そこは全社レベルの目で議論する場になっています。常勤の監査等委員も出席します。

●コーポレートガバナンスの整備・運用という、義務的にとらえる企業も少なくありません。

船戸：当社ではそれはないですね。1年ぐらい前から監査等委員会設置会社の移行に向けて皆さんが非常に前向きにとらえて検討していただいたと思います。誰かに何かを言われたから、法律ができるから仕方ないとやってきた感じは一切ありませんでした。

背景は、やはり、グローバル化に向けて意思決定を速くするには、どうしたらいいのかとみんなで考えていたのだと思います。

前述した意思決定のスピードについても、たとえば、従来の監査役会設置会社であれば、「何億円以上の案件は取締役会に挙げなければならない」となっていたものが、監査等委員会設置会社に移行することによって、執行側に委任されました。取締役会は月1回ですが、経営会議は月3回やっていますから、スピードが3倍になります。

●貴社のガイドライン第19条では、取締役会で議論すべき領域が列挙されています。大所高所の目線で領域を分類された理由を教えてください。

船戸：代表取締役をはじめとした執行側に意思決定を委任するといっても何でも委任するのではなく、取締役会で議論すべき領域を明確にしておこうという趣旨です。

具体的には、たとえば、経営計画に関するドメインごとの進捗よく状況などです。実は先日、私も、CAO/CROとしての業務執行状況を取締役会で報告したばかりです。これまでは、そのような全体像を説明するような機会はありませんでした。監査等委員会設置会社になって、各事業のドメイン長とそれからチーフオフィサーになった人が自分の業務の執行状況を取締役会で報告するというようになりました。それだけではないですけども、そういうことも含めてガイドラインには記載しています。

●貴社のガイドライン第3章では、ステークホルダーとの対話の方針が、株主に限らず記載されています。貴社は多様なビジネスを展開され、ス



左から、トーマツ 松下、三菱重工業株式会社 坂井様、船戸様、西本様、トーマツ 山内、関口

ステークホルダーも非常に数多くいらっしゃるということだと思います。CSR活動とガバナンスはどういう関係があるとお考えでしょうか。

船戸：私は一時期、CSR推進部長を務めていました。CSR活動は、会社をやっていく上での基本だと思います。

いわゆる、ステークホルダーには、従業員、株主、お客様、地域の方などがあります。それらへの社会貢献を総称してCSR活動だと思いますが、その中で「三菱重工はけしからん」と言われるようなことになったら、会社としての基本が崩れるのではないかと思います。それぞれのステークホルダーのどれ一つも無視できないと思います。

●最後の質問になりますが、これまでいろいろな改革を進められてこられました。今後の展開についてお聞かせください。

船戸：やはりまだ、グローバル化に向けての対応ができていないところが散見されますので、まずはそうし

たところにすぐ手を付けなければなりません。それに伴ってモニタリングすべきところの強化も図ってきます。先ほど述べたリスクもまさにそうです。大きなビジネスリスクの最終責任者は誰かと言ったら、最終的にはCEOである社長になります。そういうところも整理しなければなりません。

それからもっと、コーポレート側に力点を置いてやらなければならないところの強化もあります。一方で従来から漫然とやってきた業務の見直しなどもやらなければならないと思っています。

●スピード感を重視しながらも、ビジネスリスクとコンプライアンスを分けて議論し実効性を確保するという方針は、とてもわかりやすいですね。貴社の課題意識も含めて、他社の皆さんにも、参考になるとと思います。

今日は、とてもためになるお話をありがとうございました。

〆

聞き手：有限責任監査法人トーマツ

パートナー 松下 欣親
シニアマネジャー 山内 達夫
シニアスタッフ 関口 雅己

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