

# コーポレート・ガバナンス

## コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

三菱電機グループは、「持続的成長を支える経営基盤強化」に向けた取組みの一つとして、コーポレート・ガバナンスを会社が存続するための基本であると考え、社会、顧客、株主、従業員をはじめとするステークホルダーの期待により的確に応えるコーポレート・ガバナンス体制を構築・整備し、持続的に強化することで、更なる企業価値の向上を図ることを基本的な考え方としています。

また、三菱電機は、指名委員会等設置会社として、経営の監督と執行を分離し、経営の監督機能は取締役会が、経営の執行機能は執行役が担う体制を構築しています。これにより、経営の機動性・透明性の向上を図り、迅速・果断な経営判断を可能とすることで、企業価値・株主価値を持続的に向上させることを目指しています。そのためには独立性の高い取締役会が、監督機能としてコーポレート・ガバナンスに関する役割と責務を十分に果たすことが重要であると認識しています。

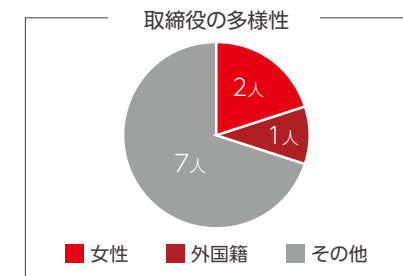
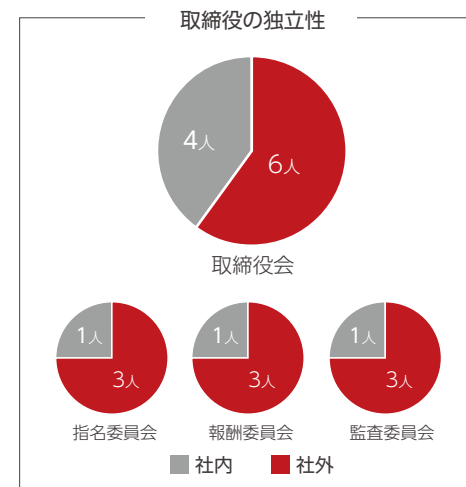
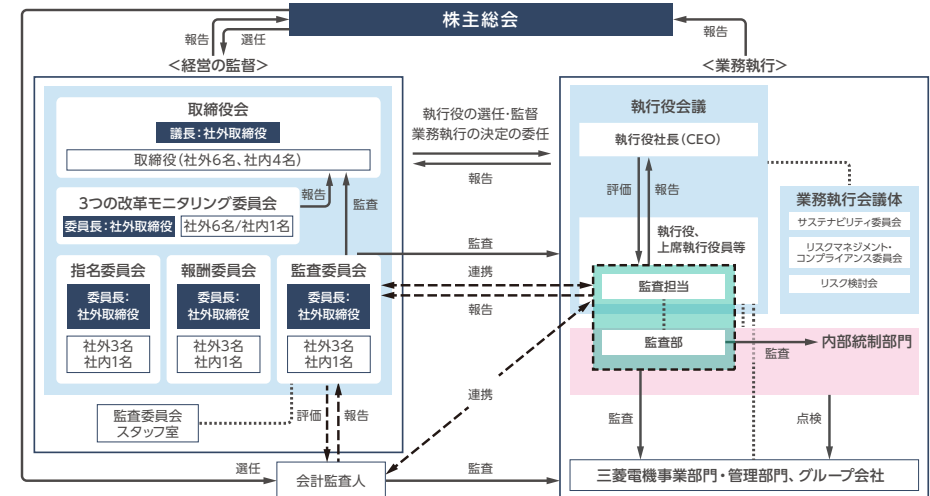
上記の考えの下、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び仕組みをステークホルダーに広くご理解いただき、建設的な対話を通じて長期的な信頼関係を構築するための礎となるよう、三菱電機取締役会は「[三菱電機株式会社 コーポレート・ガバナンスガイドライン](#)」を定めてこれを公表しています。また、継続的に点検・見直しを行い、基本方針の確実な実行と、コーポレート・ガバナンスの更なる向上に努めていきます。

## コーポレート・ガバナンス体制

監督と執行の分離を促進するため、三菱電機取締役会は、具体的な審議内容を取締役会審議基準として規定した上で、経営の監督に特化する体制とし、会社法の許容する範囲内のすべての業務執行の決定権限を執行役に委任することで、迅速・果断な意思決定及び業務執行における適切なリスクテイクを可能とします。

取締役会及び法定三委員会はいずれも独立社外取締役が議長及び法定委員会委員長を務め、かつ過半数を占める構成とすることで、監督機能の実効性向上を図ります。さらに、任意の機関として執行役会議を設置し、執行役の情報共有に加え、シナジー追求や多面的なリスクマネジメントの観点から、重要な業務執行の事項を審議・決定します。

コーポレート・ガバナンス体制図



## 取締役会

取締役会は、三菱電機グループの経営の基本方針(企業理念、私たちの価値観、コミットメント、経営方針、経営戦略)等、経営の根幹をなす重要な意思決定や、取締役会で設定した三菱電機グループの「重要議題」(2024年7月～2025年6月においては全社経営戦略、サステナビリティ経営、人財戦略、情報システム戦略(業務DX)、デジタル戦略(事業DX)、技術開発戦略等)について議論を行います。取締役会は執行状況の報告をもとに十分な議論を行うことで、基本方針及び経営戦略に沿った取組みが行われているかを随時モニタリングするとともに、中長期的かつ持続的な企業価値向上に向け、執行役による適切なリスクテイクが促されるよう、迅速・果断な意思決定の支援、そして業務執行の適切な評価に努めています。

## 取締役会の活動状況(2023年度)

2023年度は、取締役会を14回(うち臨時3回)開催しました。定時取締役会における1回あたりの所要時間は概ね3時間でした。主な議論の内容は以下のとおりです。取締役会以外では、独立社外取締役間の意見交換、従業員との意見交換等も行っています。

議題	議論内容	時間配分
重要議題	三菱電機グループの中長期的かつ持続的な企業価値向上を促すため、三菱電機グループの「重要議題」(2023年7月から2024年6月においては、事業ポートフォリオ戦略、サステナビリティ経営、人財戦略、ECM*1/SCM*2戦略、デジタル戦略(事業DX)、情報システム戦略(業務DX)等)を設定し議論を行ったほか、取締役会の下に設置した「3つの改革モニタリング委員会」において、2021年6月以降に判明した一連の品質不適切行為に対する三菱電機の信頼回復に向けた取組みである3つの改革(品質風土、組織風土、ガバナンス)の進捗状況及び実効性について継続的に監督	約27%
法定決議事項	経営の基本方針、監査委員会の職務の執行のために必要な事項、執行役の職務の執行の適法性その他会社業務の適正確保のために必要な体制整備、事業報告及びその附属明細書、計算書類及びその附属明細書、連結計算書類、剰余金の配当、株主総会の招集、執行役の選任等の会社法で定められた事項の決定	約13%
執行状況報告	執行役から業務執行の経過及び結果等について報告を受けるとともに十分な議論を実施	約37%
その他	決算、取締役会日程、取締役会実効性評価、政策保有株式の保有状況報告、投資家面談状況報告等	約23%

\*1 Engineering Chain Management

\*2 Supply Chain Management

## 取締役会の議論の充実に向けた具体的な取組み

取締役会の議題に関する理解を深めて当日の議論を活性化するため、独立社外取締役に対する事前説明や説明動画の提供を行っています。また、当社事業に関する理解を深めるため、独立社外取締役による事業所訪問を継続して実施しており、2023年度は情報技術総合研究所、神戸製作所、電力システム製作所を訪問し、事業所見学及び従業員との意見交換を実施しました。

## 取締役による情報入手

三菱電機は、独立社外取締役を含む取締役と執行役(経営陣)との連絡・連携を担う組織として、取締役会及び法定三委員会に事務局を設置しています。取締役は、経営の監督に必要な情報がある場合に、事務局や関連する部門に情報提供を要求し、事務局及び担当部署は適時・適切にその情報を提供します。さらに、独立社外取締役は、執行役・事務局からの情報のみならず、その他従業員との直接対話を行うなど、必要な情報を幅広く得るべく能動的に活動します。取締役会では、情報提供が適切になされているか、定期的にレビューを行い、独立社外取締役の意見を中心に確認します。

## 取締役会の実効性評価

取締役会の「構成」「運営」の実効性評価を継続し、モニタリングボード機能の持続的な改善を追求するため、第三者機関による取締役会の実効性に関する評価を毎年実施し、抽出された課題と改善に向けた取組み等を取締役会で議論します。

2023年度については、2023年7月から9月にかけて第三者機関(株式会社ボードアドバイザーズ)に取締役会の実効性の評価を依頼し、2023年9月末の取締役会において、評価結果と共に、改善すべき課題についての対応策の提言を受けました。

こうした評価結果及び提言を踏まえ、2023年度下期に実効性向上に向けた対応について議論を行ったうえで、2024年度の取締役会運営に反映いたしました。今後も、「取締役会運営の改善」に重点的に取り組み、社外視点での経営モニタリング機能を更に強化していきます。

## 第三者機関による取締役会実効性評価プロセス

評価の実施手法	①取締役会の議事録等の確認 ②全取締役を対象としたアンケート調査*1 ③全取締役を対象としたインタビュー*2 ④第三者機関の専門的知見に基づく評価
評価対象	①全体評価 ②取締役会の構成 ③取締役会の支援体制 ④取締役会の議案 ⑤取締役会における審議状況 ⑥取締役の貢献 ⑦法定三委員会の活動状況 ⑧執行のモニタリング態勢

\*1 新任取締役3名を除く

\*2 退任取締役3名を除く

## 2023年度 取締役会実効性評価結果の概要

三菱電機取締役会の実効性は概ね確保されていることが確認されました。また、2022年度の取締役会実効性評価で提示された課題について、概ね進捗していることが確認されました。

取締役会の 実効性を支える強み	① 改革継続へのコミットメント ② 取締役会構成の充実 ③ 取締役会議論の充実
今後の実効性向上の ための重点課題	① モニタリングの更なる高度化 ② グループガバナンスの強化 ③ 取締役会／委員会のアジェンダの強化  これらの指摘を踏まえ、成長戦略の深掘りができるよう十分な議論の上で年間の議題の設定を行い、議論に際しては、グループの視点や事業の全体像を踏まえた議論ができるよう一層の改善に取り組んでいます。

## 指名委員会

指名委員会は、取締役の選解任、取締役会へ提出する執行役社長の選解任に関する議案の決定に関する権限を有するほか、独立社外取締役のサクセッションの主導、執行役社長の人財要件、後継者計画(後継者候補の選任・育成)の内容及び運用状況についても議論し、取締役会に答申する役割を担います。

こうした権限/役割の下、ジェンダーや国際性、職歴、年齢等の多様性がもたらす多角的な視点が事業の発展に資するとの認識に立ち、取締役会全体が備えるべき知識・経験・能力のバランス等に関する考え方を定めた取締役選任基準を制定し、その基準に沿って候補者を選定しています。

株主総会に提出する取締役候補者の選任及び取締役の解任に関する議案は指名委員会が、執行役の選任及び解任については取締役会が、それぞれ総合的に判断し決定します。

なお、指名委員会は独立社外取締役が議長(委員長)を務め、かつ過半数を占める構成となっており、十分な独立性・客観性を確保しています。

### 指名委員会の活動状況 (2023年度)

会社法が定める目的及び権限に基づき、株主総会に提出する取締役候補者の決定を行いました。また、執行役社長の選解任について客観性・透明性ある手続きとするため、取締役会へ提出する執行役社長の選解任に関する議案の決定を行ったほか、独立社外取締役のサクセッション、執行役社長の人財要件、後継者計画(後継者候補の選任・育成)の内容及び運用状況についても議論し、取締役会に答申しました。

2023年度は、指名委員会を9回開催しました。1回あたりの所要時間は概ね40分でした。

## 監査委員会

監査委員会は、独立社外取締役が委員長を務めており、また、常勤の社内監査委員が監査委員会の情報収集力を支える体制としています。

監査委員は、持続的な成長と企業価値の向上に貢献するという受託者責任を株主に対して負っているとの認識の下、業務監査・会計監査等「守りの監査」にとどまらず、執行役会議やリスクマネジメント・コンプライアンス委員会等、重要な会議に出席し、経営幹部とも適宜面談を行い、さらに各部門・拠点の経営方針・事業遂行状況を把握するなど、執行部門との情報連携の強化による各施策のモニタリングをすることで、適法性・妥当性・効率性の視点から経営課題・リスクの調査に努めます。こうした調査にあたって、監査委員会は、内部監査人による内部監査及び外部会計監査人による外部監査と連携し、内部統制システムの整備・運用状況の適切な確認及び意見表明を行います。

なお、監査委員会は独立社外取締役が議長(委員長)を務め、かつ過半数を占める構成となっており、十分な独立性・客観性を確保しています。

### 監査委員会の活動状況 (2023年度)

監査委員会の定めた方針・役割分担に従い、調査担当委員(常勤監査委員)が中心となって執行役会議など重要な会議に出席するとともに、執行役、上席執行役員へのヒアリング並びに当社事業所及び子会社への往査やオンラインを通じた幹部ヒアリングなどの調査を実施しました。

また、監査部より内部監査報告書の提出と月次報告などを受けるとともに、委員会において、当年度の内部監査方針、及び半期ごとの内部監査結果の報告等を受け、必要に応じて意見を述べました。

さらに、法務・リスクマネジメント統括部及びその他の内部統制部門より、予防予兆重視の内部統制システムの構築やコンプライアンスプログラムの策定・運用、及び内部通報制度の整備・運用の状況等の報告を受け、必要に応じて意見を述べました。

加えて、会計監査人と会計監査の方針や方法について打合せを行うとともに、四半期ごとに監査リスクへの対応等レビューの実施状況報告及び会計監査人の品質管理システムや独立性の説明などを受け、意見交換を実施しました。

2023年度は、監査委員会を14回開催しました。1回あたりの所要時間は概ね1時間半でした。

## 報酬委員会

報酬委員会は、役員報酬等の決定に関する方針、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容、執行役のインセンティブ報酬に係る全社業績評価及び個別評価などを決定する権限を有しています。

報酬委員会は、こうした権限/役割の下、多様性やスキルの観点についても十分な配慮を行いながら、報酬に関わる事項を審議します。なお、2022年度に執行役の報酬体系を見直しており、その運用定着についても審議します。

取締役と執行役の報酬は、それぞれの職務の内容及び責任に応じ別体系とし、報酬委員会で定めた基本方針に基づき決定しています。詳細は「[取締役及び執行役の報酬](#)」をご参照ください。

なお、報酬委員会は独立社外取締役が議長(委員長)を務め、かつ過半数を占める構成となっており、十分な独立性・客観性を確保しています。

### 報酬委員会の活動状況 (2023年度)

会社法が定める目的及び権限に基づき職務を執行しました。具体的には、役員報酬等の決定に関する方針、取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容、執行役のインセンティブ報酬に係る業績評価及び個人別の報酬等について議論し、決定を行いました。

また、2022年度に改定を行った執行役報酬制度について運用状況を確認した上で、2024年度の制度運営に向けた議論を行いました。同制度につきましては有価証券報告書をご参照ください。

2023年度は、報酬委員会を7回開催しました。1回あたりの所要時間は概ね30分でした。



## 取締役選任基準

三菱電機は、取締役会が全体として「企業経営・経営戦略・グローバル」「サステナビリティ」「財務・会計」「法務・コンプライアンス・ガバナンス」「人事・人材開発」「エンジニアリング・DX・R&D」「事業開発・投資」に関する能力を確保することが重要であると認識し、これらを備えるべきスキルとして設定しています。

特に社外取締役に關しては、企業経営者として豊富な経験を有する者や国際情勢に深い知見を有する者、コンプライアンス等の内部統制に精通した者、会計・税務実務に精通した者などが適切なバランスで構成されるように検討し決定します。なお、個別の取締役の具体的なスキル保有状況については、取締役会が全体として備えるべき能力及びその確保の状況を説明するスキルマトリックスにより、開示します。

## 社外取締役の独立性判断基準

三菱電機は、社外取締役の独立性に関する基準を定めています。

社外取締役に、その経験に裏付けされた高次の視点から、経営の監督を行うことを期待しており、その役割を担うにふさわしい人格、識見及び業務・専門職経験を備えているかを総合的に検討して、十分にその能力があり、東京証券取引所の定めに基づく独立役員要件及び三菱電機が定める社外取締役の独立性ガイドラインの要件を満たすなど、一般株主と利益相反が生じるおそれのない独立性のある者を、指名委員会において社外取締役候補者に指名しています。

社外取締役の独立性ガイドラインにおいては、金融商品取引所が定める基準に加え、具体的な取引額等の数値基準を定めるなど、候補者の独立性をより厳格に判断しています。

## 三菱電機株式会社 社外取締役の独立性ガイドライン

実業界の経営者経験者、法律家、学識経験者等の中から、当社経営の監督者としてふさわしい者で、かつ以下のいずれにも該当しない者を社外取締役候補者に指名する。

なお、以下1、2、4、5については、過去3事業年度のうちいずれかの事業年度において該当した場合を含む。

1. 当社との取引額が、当社又は相手先会社の連結売上高の2%を超える会社に業務執行取締役若しくは執行役又は支配人その他使用人(以下、業務執行者)として在籍している場合
2. 当社の借入額が、連結総資産の2%を超える会社に業務執行者として在籍している場合
3. 当社の会計監査人の関係者として在籍している場合
4. 専門家・コンサルタントとして、当社から1,000万円を超える報酬を受けている場合
5. 当社からの寄付が、1,000万円を超えかつ団体の総収入の2%を超える組織に業務執行役員(理事等)として在籍している場合
6. 当社の大株主(10%以上の議決権保有)又はその業務執行者として在籍している場合
7. その他重大な利益相反を生じさせる事項がある者又は会社等の関係者である場合

## 取締役及び執行役に対するトレーニング

三菱電機では、取締役・執行役には、会社役員として求められる一般的な役割・責務に加え、三菱電機が抱える各事業の事業特性や財務、組織等について十分に理解し、全社的な見地から監督・助言又は業務意思決定を行う能力が重要だと認識しています。

このような認識の下、取締役・執行役に就任する前に、三菱電機役員として新たに求められる役割・責務や対応等に関する研修を実施しています。また、就任後も取締役・執行役としての役割・責務が適切に果たせるよう、コンプライアンス教育や取締役・執行役向け研修の最新資料の提供等を実施しています。さらに、ビジネスエリア・事業本部の特性・最新状況についても十分な情報を提供し理解を促す機会を設けているほか、事業所訪問により、事業への理解や、現場の管理職・従業員の声を聴く機会を設定しています。

## 後継者計画・後継者の育成

指名委員会は、執行役社長の人財要件及び後継者計画(後継者候補の選任・育成計画等)について、執行役社長の起案をもとに内容の審議を行い、後継者候補の選任状況及び育成状況についてのモニタリングを行うとともに、取締役会への報告を行います。

執行役社長の人財要件については後継者育成の基準と位置付けており、後継者候補がこれらの基準を満たすよう指名委員会のモニタリングのもとで育成施策を推進しております。

指名委員会及び取締役会は、こうした事項の審議を十分に行うことで、後継者候補が計画的に育成されるよう監督しております。

## 取締役及び執行役の報酬

### 報酬決定プロセス

報酬委員会は、役員報酬等の決定に関する方針の審議・決定にあたって、判断の独立性を確保するとともに、報酬委員会の役割・権限の実効性を高める観点から、グローバルに豊富な経験・知見を有する外部専門機関の報酬アドバイザーからの情報収集並びに助言等を得た上で、経営者報酬を取り巻く環境や世間動向等を十分に考慮して審議・決定を行います。

### 役員報酬等の決定に関する方針

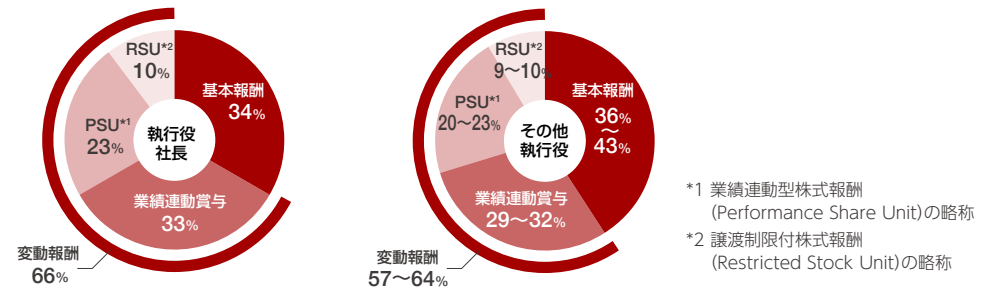
三菱電機は、経営の監督機能は取締役及び取締役会が、経営の執行機能は執行役が担う体制としているため、取締役と執行役の報酬は、それぞれの職務の内容及び責任に応じ別体系とし、以下の基本方針に基づき、報酬委員会が決定します。

	取締役	執行役
基本方針	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営の監督機能の発揮を適切に促すものであること</li> <li>三菱電機の取締役の責務を果たすに相応しい人財を確保するために必要な報酬等であること</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>三菱電機グループの企業理念に従い、社会・顧客・株主・従業員をはじめとするすべてのステークホルダーに対して説明責任を十分に果たすものであること</li> <li>経営戦略に沿った職務の遂行を促し、経営目標の達成を強く動機付けるものであること</li> <li>持続的な業績成長と企業価値向上へのインセンティブとして機能するものであること</li> <li>役割や職責に対する成果及び貢献を公平・公正に評価するものであること</li> </ul>
報酬体系	客観的かつ独立した立場から三菱電機の経営へ助言と監督を行うという役割に鑑みて、基本報酬(固定報酬)のみとする。	中期的な企業価値・株主価値の向上を重視し、基本報酬、業績連動賞与、業績連動型株式報酬、譲渡制限付株式報酬を支給する。
報酬水準	取締役及び執行役の報酬水準・報酬構成割合は、毎年、外部専門機関による報酬調査データによって市場水準と比較の上、役割や職責に応じて設定する。市場水準との比較にあたっては、三菱電機の規模や業態、グローバル展開等の観点から類似する日本国内の大手製造業企業を報酬ベンチマーク企業群として選定する。	

役員の固定報酬・変動報酬を含む詳細につきましては有価証券報告書をご参照ください。

### 有価証券報告書

#### 2023年度の基準報酬の構成割合



\*「基本報酬:業績連動賞与:株式報酬(PSU+RSU)」の構成割合について、執行役社長は「1:1:1」、その他執行役は「1:(0.67~0.8):(0.67~0.8)」の範囲で、上位の役位ほど変動報酬の比率が高くなるように設定。短期・中長期の重要性は同等とし、業績連動賞与と株式報酬の比率は均等に設定。

## 株式保有ガイドライン

三菱電機は、執行役が株主の皆様との価値共有を長期的かつ持続的に確保することが重要と考えています。そのため、基準金額到達以降も、在任中は継続して基準金額以上の当社株式を保有することとします。

## マルス・クローバック条項

執行役に重大な不正・違反行為等が発生した場合、又は過年度決算内容の重大な修正が発生した場合、報酬委員会の決議により、当該執行役に対し、インセンティブ報酬を受給する権利の没収(マルス)又は報酬の返還(クローバック)を請求することができます。対象となり得る報酬は、支給前又は支給済の業績連動賞与、株式交付前のポイント及び譲渡制限解除前の株式、交付済の株式の一部又は全部となります。

## サステナビリティの取組みの役員報酬等への反映

サステナビリティの取組み推進については、執行役の報酬指標の一つとしており、サステナビリティ・ESG関連領域等非財務事項での業績指標達成度はインセンティブ報酬へ反映しています。

## 内部監査

内部監査は、三菱電機及び国内外関係会社の経営の効率化、リスク管理の強化、倫理遵法の徹底、内部統制の充実を図り、経営の健全化と体質強化に寄与することを目的としています。

監査部は国内外に専属の人員を約60名配置し、更に関連部門から専門的視点を有する応援監査人を加え、公正・客観的な立場から内部監査を実施しています。

## 内部統制部門との関係

三菱電機の内部統制は、経営企画室、経理部、法務・知的財産渉外部、輸出管理部等の本社コーポレート部門やコーポレート本部が、それぞれ所管する内部統制体制、規程等の整備運用状況の点検を実施しています。また、各ビジネスエリア(BA)・事業本部の中にコンプライアンス部門を設置し、各BA・事業本部における社内横断的なコンプライアンス施策の着実な展開や部門内のコンプライアンス状況の点検を実施しています。

監査部は、内部統制体制の運用状況等について内部監査を実施するとともに、財務報告に係る内部統制の評価を実施し、各内部統制部門と相互に必要な情報提供を行っています。

## 内部監査、監査委員会監査及び会計監査の相互連携

監査部は、内部監査方針や内部監査結果を監査委員会に報告するとともに、監査委員と定期的な意見交換を実施しています。

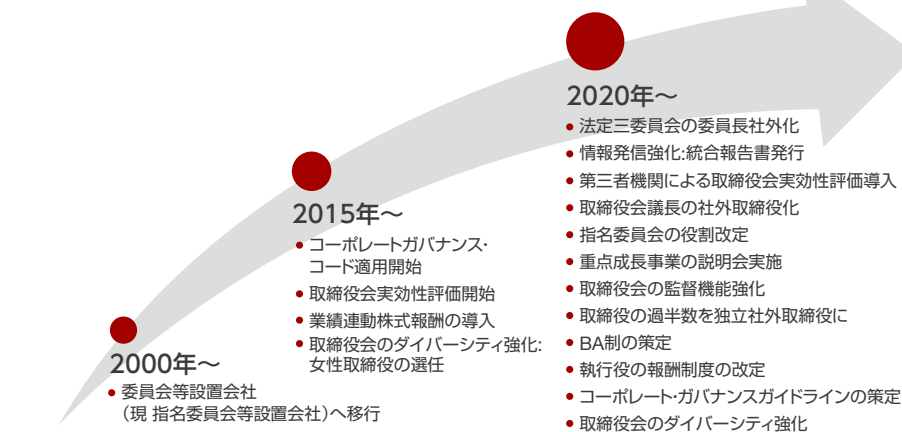
また、監査部は、会計監査人に対して内部監査結果を報告するとともに、会計監査人との間で、財務報告に係る内部統制の評価に関して適宜協議し、継続的な連携を行っています。

## 内部監査の実効性を確保するための取組み

監査部は、内部監査実施後、被監査部門長あてに監査報告書を作成・送付し、必要に応じて改善対策の立案を指示しています。監査部は、内部監査の実効性を確保するため、被監査部門から提出される回答書により、被監査部門が立案した改善対策を確認し、必要に応じて実施進捗状況を確認するためのフォロー監査、フォロー評価を行っています。

また、監査部は、定期報告として、上期・下期の内部監査を総括した報告書を作成し、年2回、担当上席執行役員を通じて、監査委員会及び執行役社長に報告しています。

これまでのコーポレート・ガバナンス強化の取組み



[三菱電機株式会社 コーポレート・ガバナンスガイドライン](#)

[三菱電機株式会社 コーポレートガバナンス・コードに対する取組](#)

[コーポレート・ガバナンスに関する報告書](#)