

MHI REPORT 2018

三菱重工グループ統合レポート

2018年3月期（2017年度）

MOVE THE WORLD FORWARD  MITSUBISHI
HEAVY
INDUSTRIES
GROUP



社是

- ＞ 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
- ＞ 誠実を旨とし、和を重んじて公私の別を明らかにする
- ＞ 世界的視野に立ち、経営の革新と技術の開発に努める

CIステートメント



この星に、たしかな未来を

このCIステートメントは、「地球と人類のサステナビリティ(持続可能性)に対し、人々に感動を与えるような技術と、ものづくりへの情熱によって、安心・安全で豊かな生活を営むことができるたしかな未来を提供していく」という意志を込めています。

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。



©三菱重工/JAXA

地球上のすべての人々が 安心して暮らせる 豊かな社会へ

昨今、環境問題をはじめとするさまざまな社会的課題が顕在化しています。

私たち三菱重工グループは、事業を通じてそれらの課題を解決することで、持続可能な地球を実現することができると思っています。

これからも社会から必要とされる企業であり続けるために、現在、近未来、そしてその先の社会が直面する複雑・困難な課題に挑戦し、時代に合った製品やソリューションを提供することで、人々の暮らしの質の向上に貢献していきます。

取締役会長 **大宮英明**



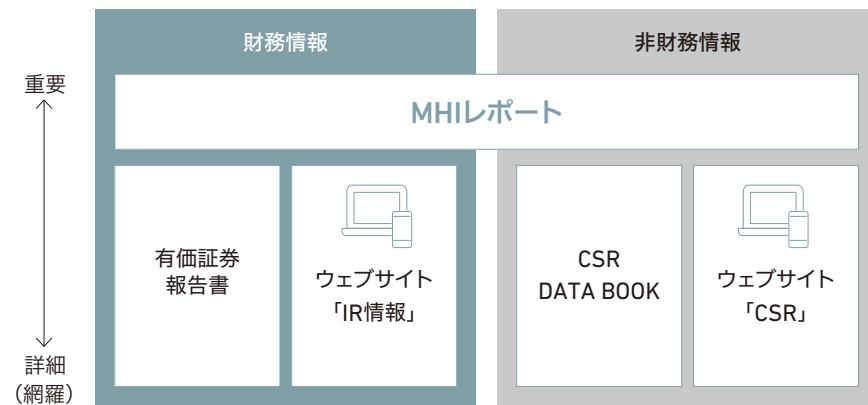
三菱重工グループはCSR重視の経営を推進しており、経済・環境・社会の各側面においてさまざまな活動と情報開示に注力しています。こうした取り組みによって、三菱重工は世界の代表的なESG(環境・社会・ガバナンス)投資の指標である「Dow Jones Sustainability Index(DJSI)」における「Asia Pacific Index」の構成銘柄に選定されました。さらに「FTSE Blossom Japan Index」「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」にも選定されています(2018年8月時点)。

本レポートの発行目的

三菱重工グループは、社是やCI※ステートメントに基づき、現在そして将来の社会の課題やニーズに多様な技術とサービスで応えることにより、世界とともに発展し続けることを目指しています。

その理念を株主・投資家やさまざまなステークホルダーの皆さまにご理解いただくため、2014年3月期(2013年度)より、経営戦略や業績などの財務要因と、当社グループと環境や社会との関係性などの非財務要因を一体的に伝える統合レポートとして、本レポートを発行しています。

※CI: Corporate Identity



参考にしたガイドライン

- 国際統合報告評議会(IIRC)
- ・「国際統合報告フレームワーク」
- グローバル・リポーティング・イニシアティブ(GRI)
- ・「サステナビリティ・リポーティング・スタンダード」
- 経済産業省
- ・「価値協創ガイダンス」
- 環境省
- ・「環境報告ガイドライン(2012年版)」

情報開示の体系

「MHIレポート」には、当社をご理解いただくために重要な情報を集約して掲載しています。より詳細な情報についてはウェブサイトをご参照ください。

<https://www.mhi.com/jp/finance/>

過去のMHIレポートは当社ウェブサイトからご覧いただけます。

<https://www.mhi.com/jp/finance/library/>



CONTENTS

三菱重工の目指す姿と道筋

目指す姿：TOP(Triple One Proportion)	4
長期ビジョン：MHI FUTURE STREAM	6
2018事業計画：持続的な成長軌道の第一歩	8

経営戦略

取締役一覧	10
社長メッセージ	12
CFOメッセージ	20
CSOメッセージ	26
技術戦略	28
人材戦略	30
特集：社外取締役と社員の座談会 ―変化の先に成長がある―	32
コーポレート・ガバナンス	35

事業を通じた社会課題の解決

三菱重工グループ × SDGs	46
セグメント別ハイライト	48
パワードメイン	50
インダストリー&社会基盤ドメイン	54
航空・防衛・宇宙ドメイン	58

財務・非財務データおよび会社・株式情報

財務・非財務ハイライト	62
11カ年財務・非財務データ	64
連結貸借対照表	66
連結損益計算書	68
連結包括利益計算書	69
連結株主資本等変動計算書	70
連結キャッシュ・フロー計算書	71
会社概要	72
海外地域統括・拠点会社/海外事務所	73
沿革	74
IR活動の状況	75

将来の見通しに関する注意

本レポートのうち、業績見通しなどに記載されている将来の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断したもので、リスクや不確実性を含んでおり、また、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。従いまして、これらの業績見通しにのみ依拠して投資判断を下すことはお控えくださいますようお願いいたします。

実際の業績はさまざまな重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社グループの事業領域を取り巻く経済情勢、対米ドルをはじめとする円の為替レート、日本の株式相場などが含まれます。



MHIレポート2018 表紙写真
MHI Vestas Offshore Windが手掛ける
洋上風車

目指す姿：TOP (Triple One Proportion)

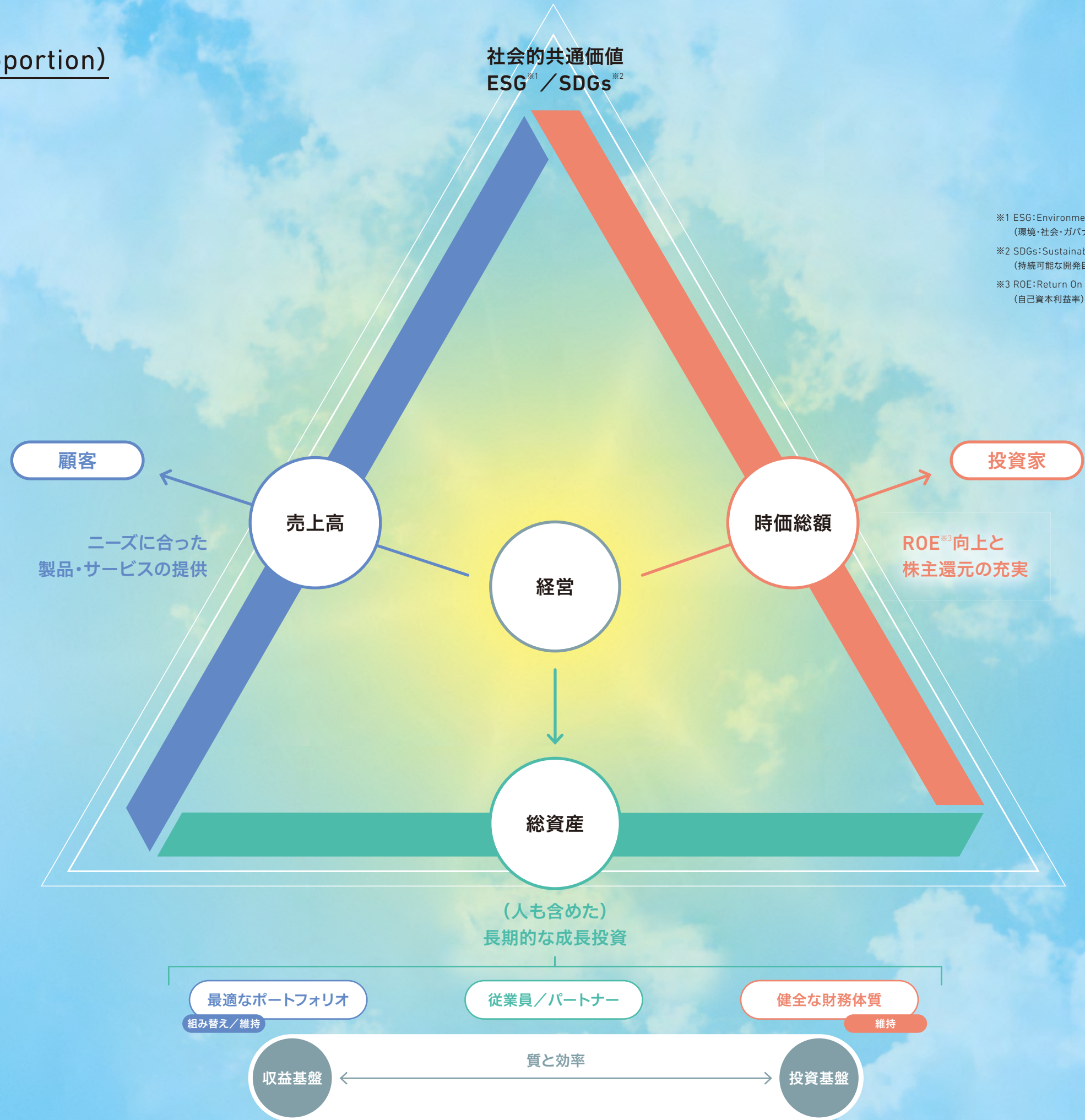
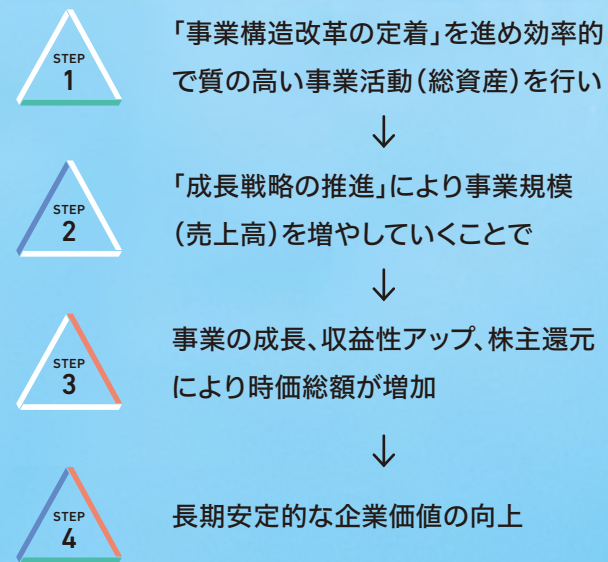
三菱重工グループがステークホルダーと社会のニーズに持続的・調和的に応えるための経営目標として、売上高(事業規模)と総資産、時価総額の比率が1:1:1となるTOP (Triple One Proportion)を設定しました。

この実現に向けて、まずは現在5兆円を超えている総資産の効率性を改善し、既存事業の効率性・収益性を上げながら成長を目指します。

さらに財務の健全性を維持しつつメガトレンドの変化を見据えた各種の投資を行います。当面はMRJ開発と即効性のある事業規模拡大を目指した成長投資に集中し、売上高5兆円を実現します。

そして、時価総額5兆円の達成に向けて、事業の成長と収益性アップ、株主還元(配当)の充実を実現いたします。また、ESGやSDGsをはじめとする社会的共通価値に沿いながら、当社グループが中長期的かつ着実に成長していくことで、投資家や顧客のご期待に応えるべく活動してまいります。

TOPは2018事業計画の基本方針と密接に連動



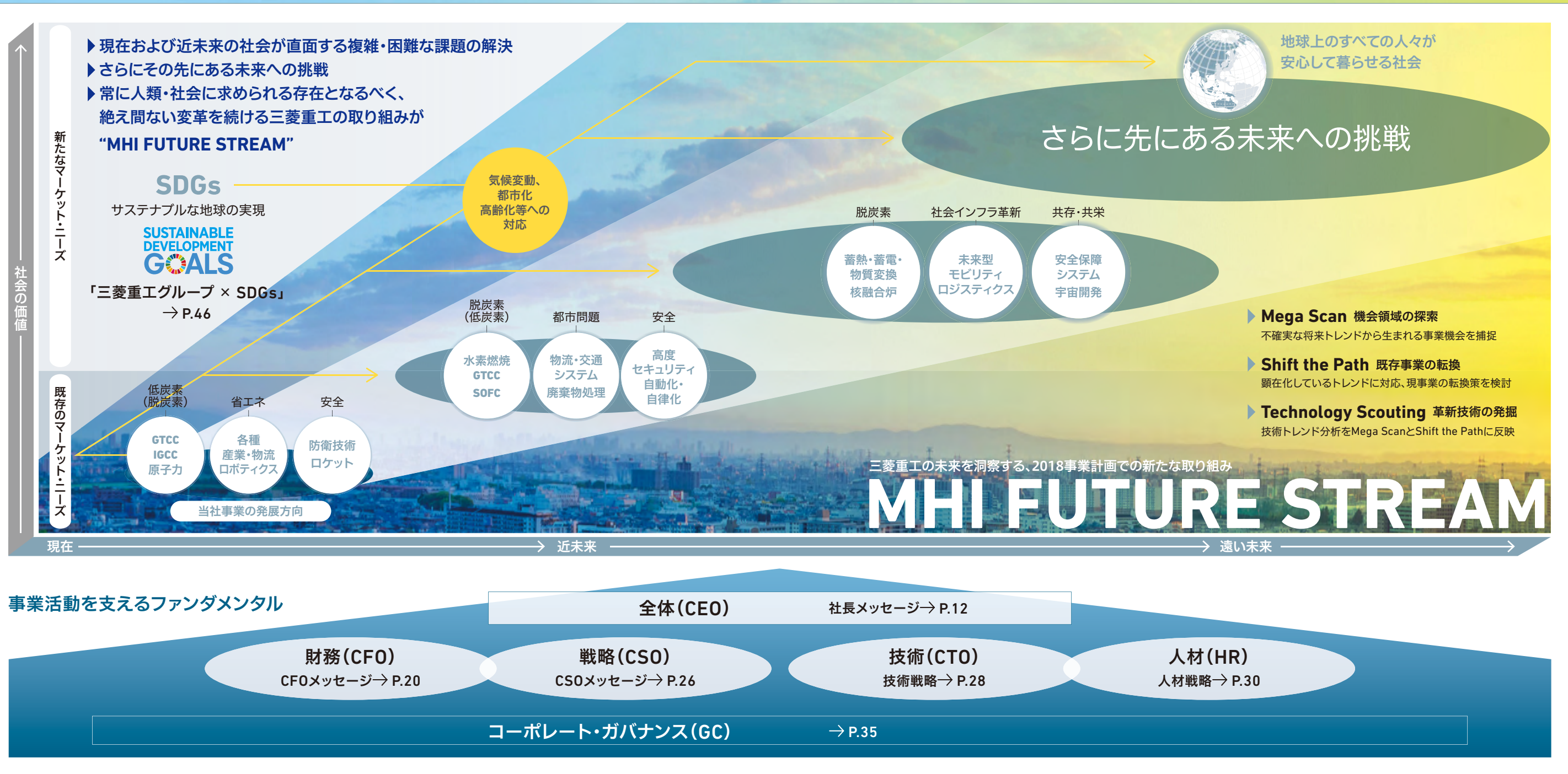
※1 ESG: Environment, Social, Governance (環境・社会・ガバナンス)
 ※2 SDGs: Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)
 ※3 ROE: Return On Equity (自己資本利益率)

長期ビジョン：MHI FUTURE STREAM

三菱重工グループは、これまで事業を通じて低炭素・省エネ・安全といった市場の課題に应运てきました。しかし、低炭素から脱炭素へのシフトや、AIやIoTなどのデジタル化の技術革新など、当社グループを取り巻く環境は非常に早いスピードで変化しています。この激しい変化の中で、現在・近未来の社会が直面する複雑で困難な課題を解決していくとともに、さらにその先にある未来

に向けて、社会の発展に合わせて絶え間ない変革と貢献を続け、常に人類・社会に求められる存在であり続けることを追求していきます。

また、こうした長期のビジョンを実現していくために、技術や人材、資金(資本)といった経営資源を戦略的・有機的に活用していきます。



2018事業計画：持続的な成長軌道の第一歩

「2018事業計画」は、三菱重工グループが“未来のあるべき姿に向けてグローバル水準の持続性と成長力を有する企業体格”を実現していくための3ヵ年計画です。本計画のさらに先にある未来を強く意識しながら、持続的な成長軌道のための第一歩を踏み出していきます。

1 グローバル企業としての企業体格の実現

- POINT** ・ 事業規模(売上高)5兆円へ
 ・ TOPによるバランス経営

当社グループは、これまでの取り組みにより財務基盤の強化が計画以上に進捗したことを踏まえ、2018事業計画では成長投資に資金を重点的に配分し、2015事業計画期間で4兆円規模にとどまった事業規模(売上高)を5兆円まで拡大することを目指します。一方で、事業規模、総資産、時価総額の比率を1:1:1にするTOPコンセプトの実現を目指します。

	売上高	総資産	時価総額	TOP比
2017年度実績	4.1兆円	5.5兆円	1.4兆円	1:1.3:0.3
2020年度	5.0兆円	5.3兆円以下	3.0兆円	1:1.1:0.6
次の目標	5.0兆円	5.0兆円以下	5.0兆円	1:1:1

2 事業構造改革の定着

- POINT** ・ ドメイン制の進化
 ・ リスクマネジメントの強化と浸透
 ・ グローバル経営の強化と人材の育成

当社グループは、戦略的事業評価制度やドメイン制・SBU*制の導入、事業ポートフォリオの見直しなど、さまざまな事業構造改革を進めてきました。また、リスク分析力と対応力を強化させ、リスク対応文化の醸成や人材育成を実施してきました。2018事業計画では、これらの構造改革とコントロールド・リスク・テイキングをよりいっそう定着させるため、グローバル経営を強化していくとともに、企業文化の醸成と人材の育成にも取り組んでいきます。

これらを通じて不確実性への抵抗力・グローバル対応力・変化への適合力を高めることで持続的な成長力の基盤とし、TOPによるバランス経営と併せてグローバルな企業体格をよりいっそう強めていくことにつなげます。

* SBU: Strategic Business Unit (戦略的事業評価における事業単位)

3 成長戦略の推進 - MHI FUTURE STREAM -

- POINT** ・ MRJ事業の再構築
 ・ 火力発電事業の構造転換
 ・ 中量産品事業の強化

2018事業計画では、MHI FUTURE STREAM活動により長期ビジョンに基づく成長戦略を構築しつつ、喫緊の課題であるMRJ事業体制の抜本的強化や火力発電事業の構造転換に取り組めます。また、ここ数年で事業規模と収益が堅調に向上している中量産品事業にも十分なりソースを投入して、事業の拡大と投資回収期間の短縮を図っていきます。一方で、中量産品事業は景気変動の影響を受けやすいため、中長期的なりソース配分との最適なバランスを維持しながら、当社グループ全体での安定的な成長を追求していきます。

(億円)	2015事業計画		2018事業計画		
	IFRS適用前	IFRS適用後	IFRS適用前	IFRS適用後	IFRS適用後
	2015事業計画 3年平均	2017年度	2018年度	2018年度	2020年度 到達目標
	¥111.1/\$ ¥129.9/€		¥110/\$ ¥130/€	¥110/\$ ¥130/€	¥110/\$ ¥130/€
受注高	42,123	38,757	41,000	41,000	50,000 ^{※2}
売上高	40,239	41,108	42,000	42,000	50,000 ^{※2}
営業利益/事業利益(利益率) ^{※1}	1,955 (4.9%)	1,265 (3.1%)	1,750 (4.2%)	1,600 (3.8%)	3,400 (6.8%)
純利益	740	704	800	800	1,700
ROE	4.2%	3.9%	4%	6% ^{※3}	11%
フリー・キャッシュ・フロー	1,066	2,079	500	500	2,000
D/Eレシオ	0.45	0.38	0.4	0.4 ^{※3}	0.4
自己資本比率	32.1%	33.3%	35%	28% ^{※3}	31%
有利子負債	9,302	8,131	7,700	7,700	7,600
総資産	54,901	54,876	53,000	51,000 ^{※3}	53,000
1株当たり配当金	120円	120円	130円	130円	180円

※1 IFRS適用前→営業利益、IFRS適用後→事業利益(金融収支以外の営業外損益、および特別損益を含む)

※2 非オーガニック成長4,000億円を含む。

※3 長期回収性資産の評価方法変更などにより総資産・自己資本を見直し。

取締役一覧

2018年7月1日現在

取締役 常務執行役員
CSO※3、グループ戦略推進室長
泉澤 清次

取締役 副社長執行役員
CFO※2
小口 正範

取締役社長 CEO※1
宮永 俊一

取締役会長
大宮 英明

取締役
篠原 尚之
元 東京大学政策ビジョン
研究センター教授

取締役
小林 健
三菱商事株式会社
取締役会長

取締役
常勤監査等委員
加藤 博樹

取締役
常勤監査等委員
後藤 敏文

取締役
監査等委員
畔柳 信雄
株式会社三菱UFJ銀行
特別顧問

取締役
監査等委員
**クリスティーナ・
アメージャン**
一橋大学大学院
経営管理研究科教授

取締役
監査等委員
伊東 信一郎
ANAホールディングス
株式会社取締役会長

※1 CEO : Chief Executive Officer
※2 CFO : Chief Financial Officer
※3 CSO : Chief Strategy Officer



社長メッセージ



これまで進めてきた構造改革で築き上げた経営基盤をもとに、持続的な成長軌道への第一歩を踏み出します。

取締役社長 CEO
宮永 俊一

2015事業計画の総括:

目標未達の要因と構造改革の成果

2017年度をもって、2015年度からの3年間の中期経営計画である「2015事業計画」が終了しました。事業規模や利益面での数値目標が未達に終わったことは非常に残念で、忸怩たる思いです。

営業利益悪化の大きな要因は、火力発電市場をはじめとする事業環境の悪化、そしてMRJ開発の遅れと開発費の増加でした。これらに対し、さまざまな施策を講じましたが、2015事業計画期間内での改善効果は極めて限定的でした。こうした想定外の事象への対応力や計画の柔軟性の不足という点も含め、真摯に反省しなければいけないと受け止めています。

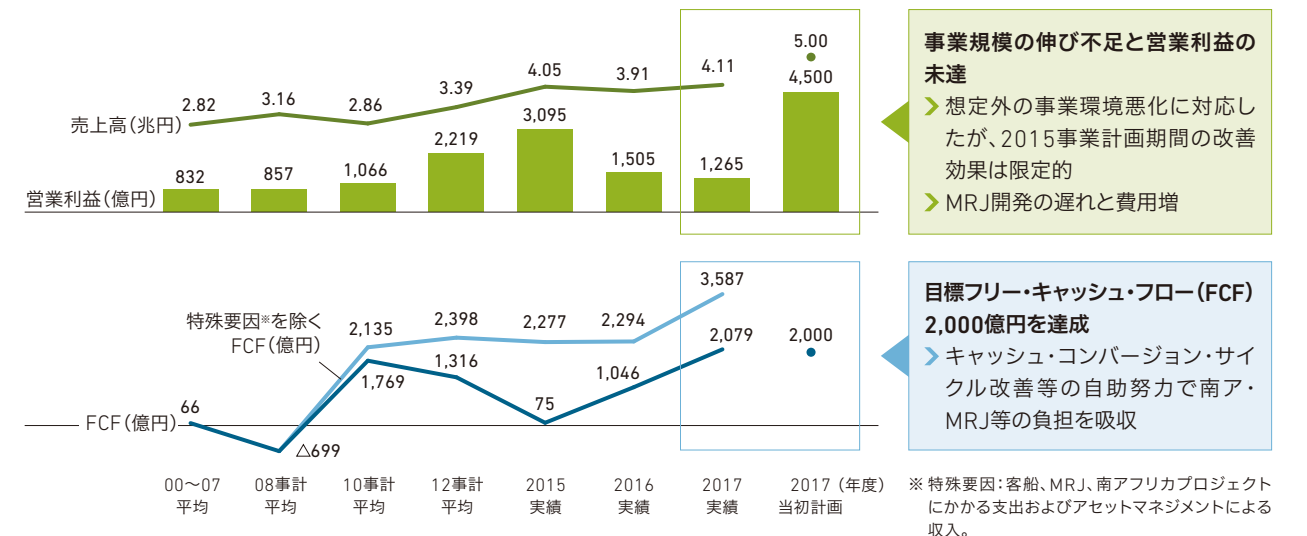
一方で、そのような逆風の中にあっても目標を達成できたもの、成果を得られたものもあります。キャッシュ・フロー経営の徹底やバランスシートの改善、アセットマネジメントの推進などにより、MRJの開発費用や南アフリカプロジェクトの負担などを吸収して余りあるフリー・キャッシュ・フローを継続的に生み出しました。中でも2017年度には2015事業計画で目標としていたフリー・キャッシュ・フロー2,000億円を達成することができました。また、有利子負債の削減が進み、D/Eレシオは過去最低水準の0.38倍に到達するなど、財務基盤は盤石なものとなりました。

加えて、大規模なエンジニアリング事業や新規事業における危機対応を教訓に、リスクマネジメント体制の整備・強化にも注力しました。コーポレート・ガバナンス改革を含め、「2012事業計画」から本格的に開始した一連の事業構造改革に目処が付き、新しい成長への準備が整ったことには手応えを感じています。

▶ 財務状況については、P.20(CFOメッセージ)をご覧ください。

▶ コーポレート・ガバナンスについては、P.35をご覧ください。

経営および財務の主要数値



TOPコンセプト:

顧客、投資家、自社を意識した調和の取れた経営を

人類の歴史を振り返ると、長く続いた農業社会の後に、産業革命を経て工業社会に移りましたが、現在は情報通信技術が社会を大きく変えつつあり、Society 5.0と呼ばれるような新たな時代に入ろうとしています。我々が得意としてきた機械工業の価値が今後も失われるわけではありませんが、「モノ」から「コト」へとと言われるように、今まで以上に情報やサービス、システムなどのニーズが高まっていくことは想像に難くありません。

また、社会の進化のスピードは日に日に増しており、目まぐるしく環境が変化しています。

三菱重工グループは2015事業計画までに築き上げてきた経営基盤をもとに、2018年度から攻めに転じようとしています。このような社会の変化をタイムリーに捉えるとともに、社会やステークホルダーのニーズに持続的に応えていく必要があります。

そこで当社は、ESGやSDGsといった社会的共通価値を念頭に、顧客、投資家、自社の三方を意識し、調和の取れた経営を実現していくための経営指標として、売上高(事業規模):総資産:時価総額=1:1:1の比率を目指すTOP (Triple One Proportion)コンセプトを掲げました。これは当社が次のステップへと前進していく際の道標になると考えています。

▶ TOPについては、P.4およびP.20 (CFOメッセージ)をご覧ください。



MHI FUTURE STREAM:

常に社会に求められる存在であるために絶え間ない変革を

当社がこれからも社会から必要とされる存在であり続けるためには、社会の進化とともに、そのステージごとに必要とされる技術やサービスを提供していくことが肝要です。現在、10年後、20年後の社会に何が必要か、そして我々がどういった役割を果たし、どのように社会に貢献できるのかを常に模索し、我々自身が変わっていかなくてはなりません。

社会の進化に対応していくうえでは、IoTやAIといった最先端の技術やノウハウを積極的に取り入れていくのはもちろんのこと、気候変動や人口動態・産業構造の変化などにも十分注意を払う必要があります。

かつて日本が鉄鋼業や海運業で隆盛を極めていた頃、当社は国内の顧客に製品やサービスを納めることで、日本経済の発展とともに成長してきました。しかし、新興国の台頭やグローバル化の進展に伴い、市場の主軸が日本から海外に移って以降、当社は長期的な低迷に陥りました。

現在では、冷熱やターボチャージャなど、海外が主な市場となるにつれて海外生産が拡大している事業もありますが、社会のニーズがどこにあり、どのように変化しているのかに常に気を配りながら、事業ポートフォリオの組み替えを絶えず続けていかなくてはなりません。

今回、サステナブルな地球の実現に向けて、絶え間ない変革を続ける当社の取り組みを表すビジョンとして「MHI FUTURE STREAM」を打ち立てました。「STREAM」という言葉には、連綿と続いていくというイメージがあり、絶え間なく自己革新を続けていくという精神が包含されていると考えています。

当社には多種多様な機械技術だけでなく、それにまつわるさまざまな要素技術の蓄積がありますが、時代に合ったサービスを提供していくためには、AIやIoT、外部の知見も活用しながらそれらを上手く組み合わせ、イノベーションを起こし、そしてビジネスまでつなげていくことが必要です。

もちろん、挑戦を続けていくうえでは、上手くいくこともあれば失敗することもあります。これまでのリスク対応等で培ったノウハウを活かし、無謀な積極策ではなく計算されたチャレンジを実行できる「コントロールド・リスク・テイキング」を志向していきます。

そして、この「コントロールド・リスク・テイキング」を念頭に、アントレプレナーシップ(企業家精神)とともに活動を続けていくことで、当社は新しいかたちの機械メーカーに生まれ変わることができると信じています。

▶ MHI FUTURE STREAMについては、P.6およびP.28(技術戦略)をご覧ください。

▶ 事業リスクマネジメントについては、P.42をご覧ください。

2018事業計画:

持続的な成長軌道の第一歩

一連の事業構造改革と各種課題に目処がついた今、当社は次のステージへと進む段階を迎えています。私たちは2018年度からスタートする3か年の中期経営計画である「2018事業計画」を、当社が持続的な成長軌道を歩んでいくための第一歩と位置付けています。この新計画では、グローバル水準の持続性と成長力を有する企業体格の実現に向けて、これまで実施してきた事業構造改革をグループ内にしっかり定着させるとともに、長期ビジョンに基づく成長戦略を推進していきます。

2020年度の数値目標※は、受注高および売上高5兆円、事業利益3,400億円、純利益1,700億円、ROEは11%としました。また、TOPの指標でもある総資産は5兆3,000億円、時価総額は3兆円としています。

当社グループのように成熟した製品事業の多い複合製造企業(コングロマリット)が必要な投資を継続して持続的に成長するためには、またグローバルな市場で規模のメリットを追求していくためには、5兆円規模の体格が必要だと考えています。

2018年度からCSOというポジションを設けたのも、成長に舵を切るための一手です。2015事業計画までは事業構造改革と財務基盤の確立を最優先としていたこともあり、CFOがCSOを兼務していました。しかし、成長志向のグローバル経営の要としてCSOを独立させ、技術や人材、資金(資本)などの経営資源の配分や継続的なポートフォリオの見直し・組み替えを行っていくべきだと判断しました。

市場が拡大傾向にあり業績好調なフォークリフトや冷熱のような中量産品事業にリソースをより投入するとともに、気候変動対策やデジタル化などのメガトレンドに対応しつつ、事業ポートフォリオを入れ替えながら新たなビジネスモデルの構築を進めることで、数値目標の達成に向けてまい進していきます。

▶ 2018事業計画については、P.8をご覧ください。

※当社は2018年度よりIFRS (International Financial Reporting Standards:国際会計基準)を適用します。

▶ CSOメッセージについては、P.26をご覧ください。



鍵を握る2つの事業:

MRJ事業の抜本的強化と火力発電事業の構造転換

2018事業計画において、特にポイントとなる事業は、MRJ事業と火力発電事業です。

MRJ事業については、2016年度にCEOの直轄体制としてから、2020年度に予定している90席クラスのMRJ90の初号機納入に向けてほぼ計画通りに進捗しています。まだ型式証明(=安全性証明)の取得という大きな山を越えなければなりません。課題と対応策が明確になり、以前よりも靄が晴れて視界がクリアになりました。引き続き開発を加速するとともに、MRJの開発を手がける三菱航空機(株)の資本増強を含むMRJ事業体制の抜本的な強化を図ります。販売やカスタマーサポートの体制強化、MRJ70の開発本格化、民間航空機Tier1事業との連携強化など、長い育成期間に耐えうる事業体制への再構築を図ることで、MRJ事業を当社の将来の大きな事業の柱に育てていく方針です。

火力発電事業に関しては、豊富な受注残を抱え、2020年度までは高操業が続きます。この間は、効率的な工事の消化や工場の再編、人員の再配置、サービス事業の拡大などを通じて引き続き収益性の改善を図ります。併せて、2020年度以降を見据え、事業の構造転換にも注力します。当社はこれまでも世界のフロントランナーとして火力発電の効率性向上やCO₂回収装置の開発など、環境負荷の低減に貢献してきましたが、今後は化石燃料から再生可能エネルギーへのシフトや分散電源の増加など、社会ニーズの変化に合わせて、デジタル化も取り入れながら新たなビジネスモデルを構築したいと考えています。

経営基盤の強化:

グローバルに成長するための風土と仕組み

当社が成長軌道に乗るために何より大切なのは、これまでの一連の改革の中で培ってきたキャッシュ・フロー経営に対する意識や収益へのこだわりを、国内外のグループの隅々まで浸透させ、企業文化として定着させることです。少し時間はかかるかもしれませんが、皆がこうした認識を共有し、自信を持ってチャレンジする風土を育てていく必要があります。

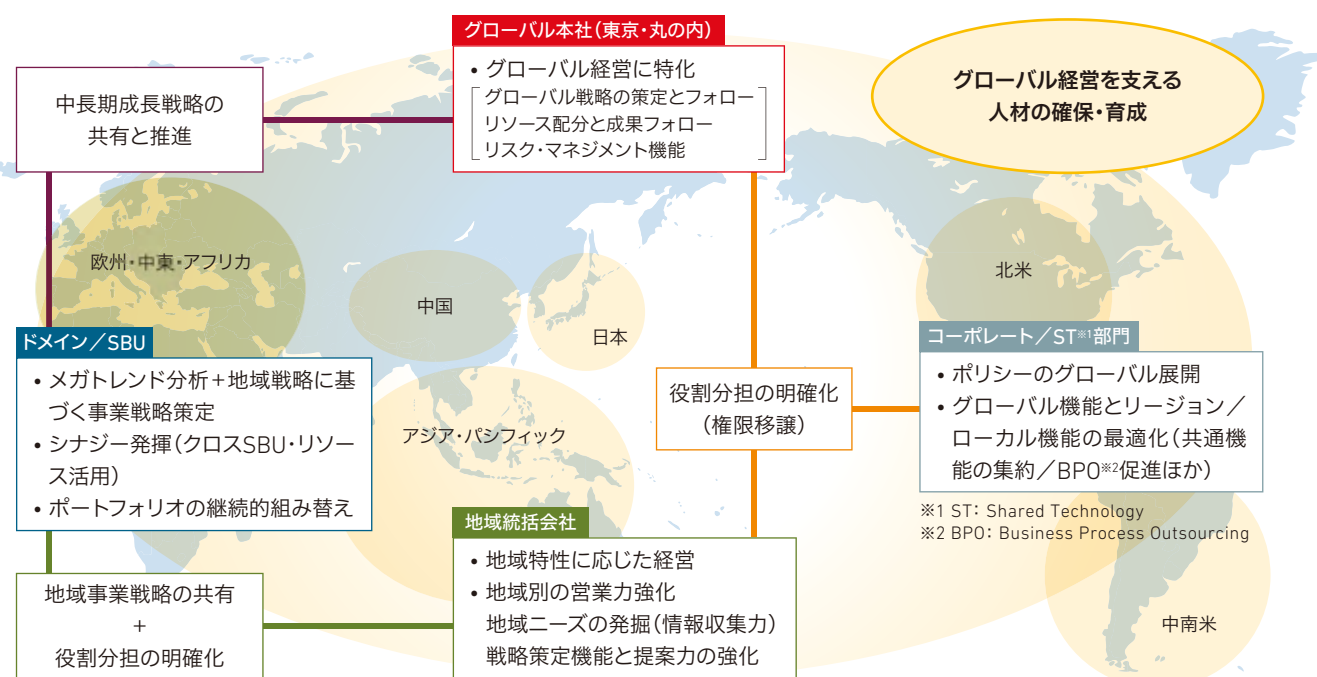
体制面では、2019年1月の東京・丸の内への移転を機に、グローバル本社を設置し、本格的なグローバル経営体制へと移行します。すでに当社グループの海外売上高比率は50%を超えていますが、将来的にはさらに増加する見込みであり、グローバル対応力の強化は不可欠です。グローバル本社では全社戦略の策定や経営資源の配分を担う一方、事業ドメイン/SBU※や地域統括会社は、それぞれの地域特性に応じた経営・戦略を推進するなど、グローバルとローカルのバランスを取りながら成長を目指します。

併せて、こうしたグローバル経営を担っていく人材の育成や活用も非常に重要だと考えています。ついては、中長期的な視野に基づいた人材育成や役員層の若返りなど、持続的な成長に資する施策を展開していきます。

※ SBU: Strategic Business Unit
(戦略的事業評価制度における事業単位)

▶ 人材戦略については、P.30をご覧ください。

グローバル経営の強化



なお、当社は2004年から「国連グローバル・コンパクト」に署名し、人権、労働、環境、腐敗防止に関わる10原則を実践するとともに、2015年には当社グループの社員が遵守すべき行動規範を示した「三菱重工グループ グローバル行動基準」を制定しました。引き続き、グローバル企業に相応しい高い倫理観と誠実さを持って、事業活動を継続していきます。

▶ コンプライアンスについては、P.45をご覧ください。

ステークホルダーの皆さまへ:

成長プロセスの丁寧な説明に努めます

TOPの実現に向けて最も改善しなければいけないところは時価総額です。これまで各種危機対応などに多くの時間を割いてきましたが、これらの問題に目処が付き、成長軌道に入ったことをステークホルダーの皆さまに認識していただけるように努めていきたいと思ひます。

もちろん、実績を残さないといけません。併せて当社が置かれた状況や成果を従来以上にタイムリーかつ丁寧に説明していくことで、市場からの信頼を勝ち取りたいと思ひています。

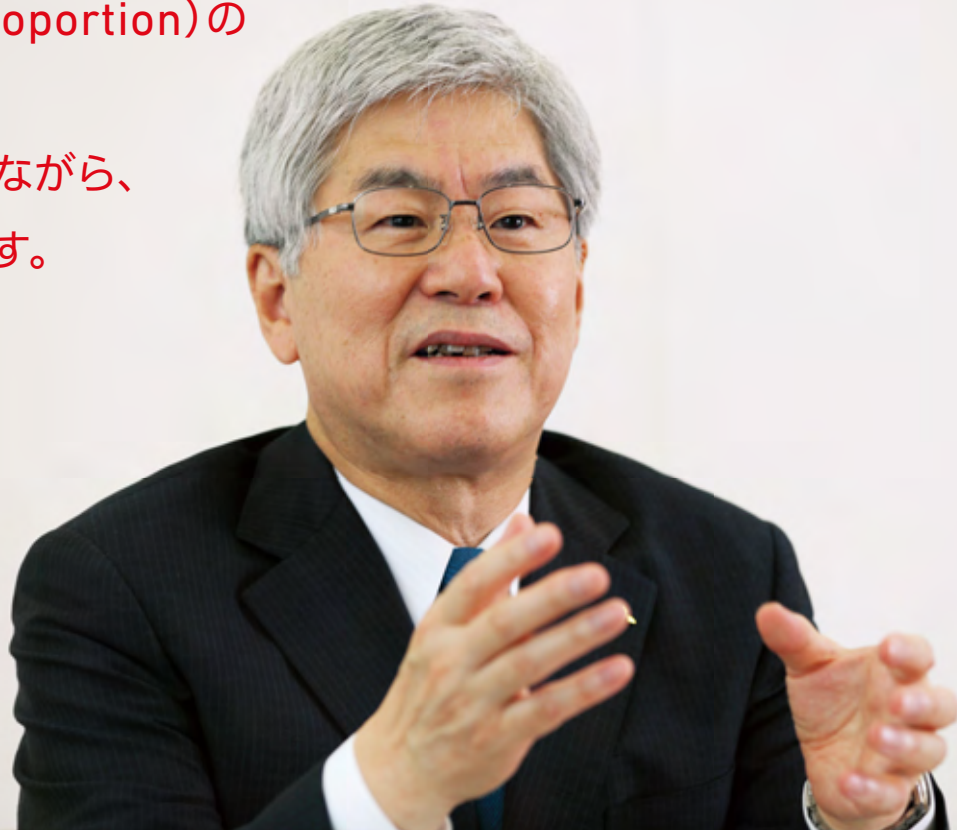
当社グループの全員が自己革新を続け、目標に向かって努力を続けることで、必ず目指す姿に到達できると信じています。

これからの三菱重工の成長にぜひご期待ください。



TOP (Triple One Proportion) の
実現に向けて、
財務健全性を維持しながら、
成長投資を推進します。

取締役 副社長執行役員 CFO
小口 正範



キャッシュ・フロー経営の徹底による財務基盤の強化

三菱重工グループでは、長い間経営状況を評価する指標として「受注高、売上高、利益」を採用していました。しかし、これらはいずれも結果指標であり、経営課題の発見や企業価値向上のための活動への寄与は十分ではありませんでした。結果として、長期にわたり事業規模は停滞し、利益水準は低迷し、財政状況は厳しい状況が続いていました。

これに対し、フリー・キャッシュ・フローと受注の質(受注時採算)は、先行指標として有効だと考えています。特に、当社の場合、フリー・キャッシュ・フローは2~3年後の利益水準と強い相関関係にあることが分かっています。また、フリー・キャッシュ・フローは損益計算書だけでなくバランスシート(以下、「B/S」)の状況を同時に表すものであり、これまであまり注目されてこなかったB/Sに目を向けるうえで最も適した経営指標であると考えています。

このような考えのもと、当社では2010年頃からキャッシュ・フローを重視する経営へと大きく舵を切りました。

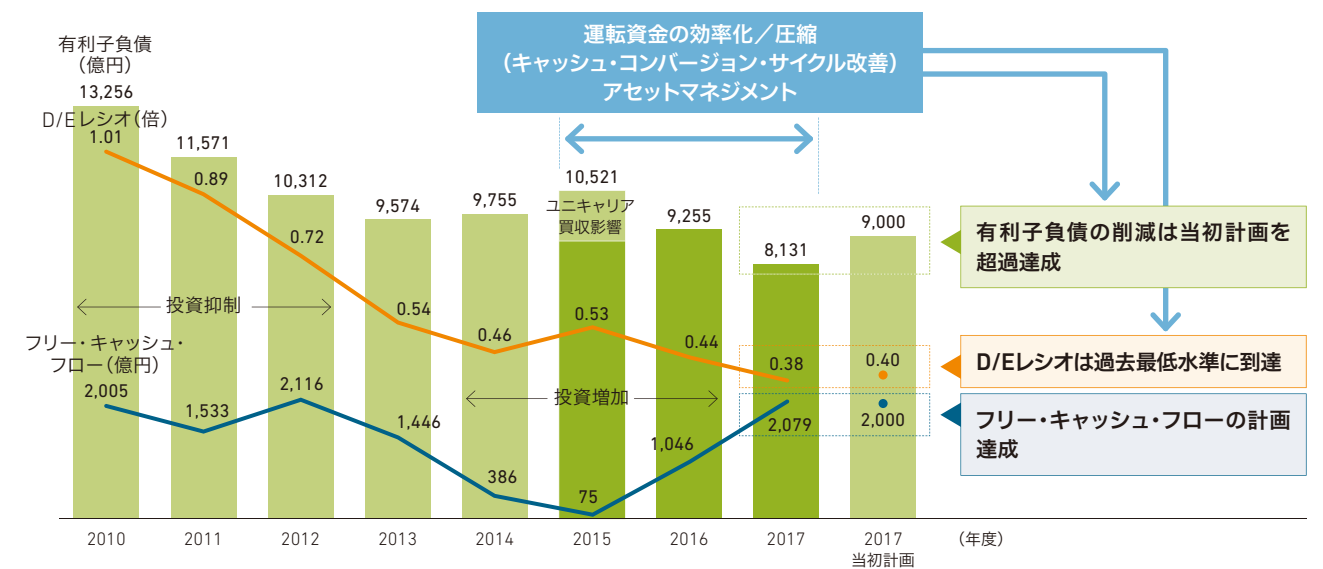
キャッシュ・フローには、利益から生まれる部分とB/Sから生まれる部分があります。前者は外的要件に左右されやすい一方、後者は自力で生み出せるものです。

リーマンショックが起きた時、私は資金部長という立場にあり、キャッシュが足りなくなる恐怖を肌身で感じました。こうした経験も相俟って、営業や調達、設計、工場の作業現場などあらゆる部門に対して、キャッシュ・フローの重要性を説いてきました。その結果、運転資金*やキャッシュ・コンバージョン・サイクルなどの指標は顕著に改善しており、企業文化としてキャッシュ・フロー経営を根付かせることができてきたと感じています。キャッシュ・フローの改善の効果は自由に使える資金が増え、投資やリスクに対応しやすくなることはもちろんですが、より大きな効果として生産効率や商務条件の改善を通じて、当社の事業競争力を高めることにつながります。

こうしたキャッシュ・フロー重視の経営への移行のほか、2012事業計画以降推進してきた一連の取り組みなどが功を奏し、2010年度以降、巨額のキャッシュ・フローを創出することができました。これにより、既存事業に対する適切な循環投資のほか、MRJの開発資金、客船損失、南アフリカプロジェクトの工事資金等、ある意味、非循環的な資金ニーズもすべてカバーしたうえで、有利子負債の削減にも成功しました。多くの課題に対処しながら、財政の健全化を達成し、次世代の成長に向けた資金準備を新たに成し遂げたことは、大きな成果であると思います。

*運転資金 = 売上債権 + 棚卸資産 - 買入債務 - 前受金の全社合計値

財務の主要数値



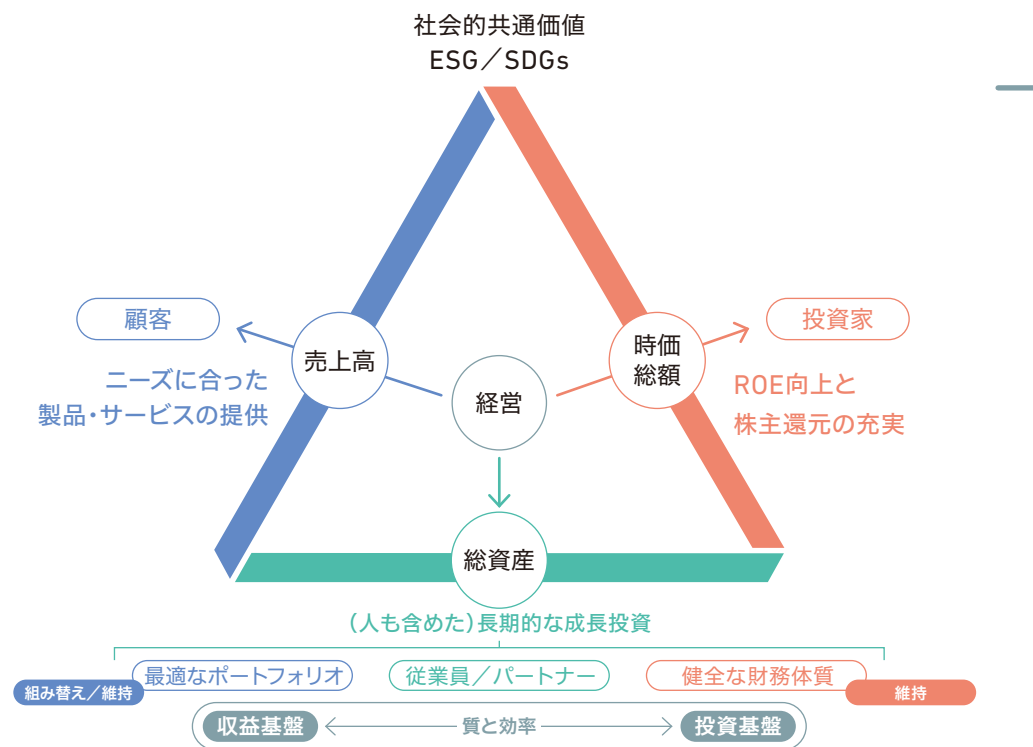
TOP (Triple One Proportion)について

2018年度からスタートした2018事業計画では、製造業である当社グループの経営状況を測る独自の包括的なKPIとして、TOP (Triple One Proportion)を採用しました。これは、売上高(事業規模)、総資産、時価総額の比率が1:1:1の状態、すなわちこれら経営の3要素のバランスが上手く取れている状態を理想としています。

基礎となるのはB/S(総資産)です。企業経営の根幹とはB/Sをうまく活用することによって、事業規模や企業価値などのアウトプットの最大化を図ることだと私は考えています。より良い製品やサービスを提供するためには、高度なテクノロジーや最新鋭の生産設備、広範な販売網や効率的なアフターサービス体制などが必要となりますが、これらはB/Sに投影されます。

次に事業規模ですが、これはB/Sがどれだけの事業機会を創出し、市場競争を通じて顧客に製品を提供できたかを示すものです。事業規模とB/Sの規模を比較することにより、B/Sが効率的に事業規模を生み出しているかを判定することができます。

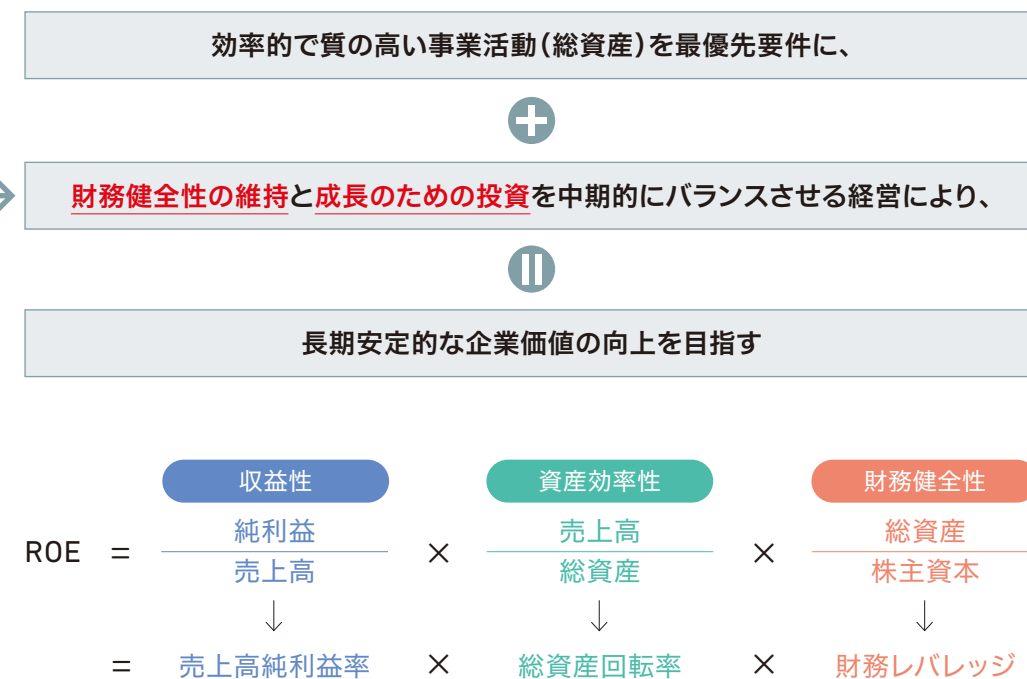
時価総額については、さまざまな要素によって決まりますが、最も大きな決定要素は企業活動により生み出される定常的な利益水準だと考えています。



話を単純化すると、仮に事業規模5兆円で売上高純利益率6%を達成できれば、親会社の所有者に帰属する当期利益は3,000億円となります。この時、当社グループの資本コストを6%とすると、時価総額は当期利益3,000億円を資本コストの6%で割り戻した(≒16.7倍した)5兆円となります。

これらの3要素を別の角度から見ると、B/Sは経営者の視点でその効率性と品質を、事業規模は顧客の視点でその満足度を、時価総額は投資家の視点で企業価値の多寡を見るものとも言えます。すなわち、TOPが達成されているということは、経営、顧客、投資家のそれぞれの立場から見ても満足すべき水準にあることを示しているということです。

2017年度末の当社は、売上高が4.1兆円、B/Sが5.5兆円、時価総額は1.4兆円でした。TOPと照らし合わせると、B/Sが生み出す事業規模は1.4兆円ほど少なく、時価総額は4.1兆円ほど少ないということになります。こうした状況を改善し、当社グループが継続的に価値を高めていくためには、適切な資金循環とそれを担保する事業規模の維持が欠かせません。逆に言えば、質の良い製品や社会のニーズを満たすサービスを提供し続けることによって、当社グループは成長のベースとなる適切な資金循環を実現し、継続的に企業価値を高めることができると考えています。事業と財政のバランスを維持し、この枠組みの中で企業価値の最大化を図ることが2018事業計画以降の財務戦略の要諦となります。





2018事業計画の財務戦略

2018事業計画期間中は、2015事業計画までに構築した財務基盤および新たに稼ぎ出すキャッシュ・フローをもとに、即効性のある成長投資を含む「攻め」の資金配分のウェイトを高めることとします。

MRJ事業については、初号機の納入を予定している2020年度に向けてさらに2,000億円程度の資金投入を予定していますが、開発という面では出口が見えつつあります。また、南アフリカの火力発電プロジェクトの工事も峠を越えたと評価しています。こうした状況を踏まえて、2018年度からの3か年では、攻めの配分として、9,600億円を新規事業等に投入する計画です。

当社グループが抱える事業のうち、売上高の70%を占める事業はすでにTOPを達成しており、収益力は安定しています。これらの事業をさらに強化するとともに、課題事業への手当てを着実に遂行することで、キャッシュ・フロー創出力と収益力の向上を図ります。

一方で、有利子負債はすでに十分低いレベルにあるため、今以上に守りを固めるよりは、株主還元を強化したいと考えています。2018年度の1株当たり配当金は2017年度比10円増の130円を予定しており、2020年度には180円を目指したいと考えています。

2018事業計画期間の定常営業キャッシュ・フロー ^{※1}		2015事業計画期間実績	
キャッシュ・フロー利益(純利益+減価償却費)	13,100億円	CF利益	10,000億円
B/S改善+アセットマネジメント	100億円 ^{※2}	B/S改善	5,000億円
合計	13,200億円	アセットマネジメント	2,600億円
		合計	17,600億円

※1 MRJ・南アフリカプロジェクトは含まず。
 ※2 BS改善は2015事業計画で大幅に進捗。2018事業計画期間は、事業規模が増加するも、運転資金は現状維持。

【攻めの配分】 9,600億円			【維持・守りの配分】 1,700億円			【株主還元】 1,900億円
新規事業 新規案件 およびMRJ事業 5,800億円	設備投資 [生産性向上] 2,400億円	投融資 1,400億円	設備投資 [老朽更新] 1,600億円	リスク 対応 500億円	有利子 負債削減 △400億円 ↓ ^{※3} 500億円	配当金 [非支配株主への 配当金を含む] 1,900億円

※3 2017年度に前倒しで獲得したCF(手許現金)を有利子負債削減に充当(900億円)。

株主・投資家の皆さまへ

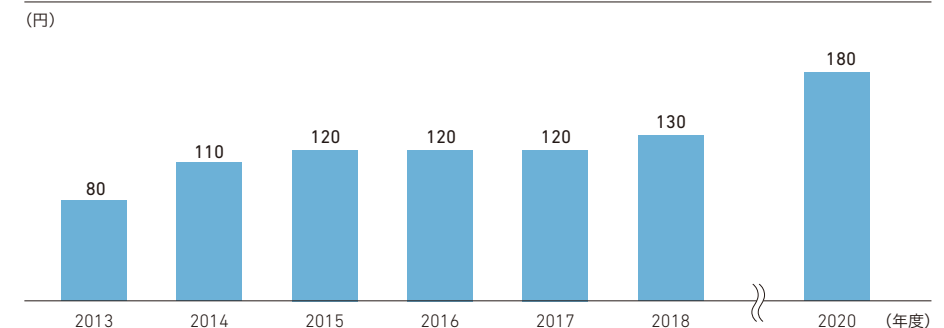
比較的成熟した事業が多い当社グループにあっては、現状の資本のレベルは過大ではないかというお考えをお持ちの方もいらっしゃるかもしれません。しかしながら、将来の成長の柱として位置付けているMRJ事業の開発を完遂し、事業を軌道に乗せるためには、ある程度資本を厚くしておく必要があります。ただし、MRJ事業への投資と株主還元とはできるだけ両立していきたいと考えています。つまり、当社は配当性向30%を目安として設定していますが、これはMRJ事業の影響を除いた場合の数値としています(MRJ投資を含めて考えると、配当性向はもう少し高くなります)。

当社グループが持続的な成長を実現していくうえで、20年後、30年後を見据えた新たな柱となるビジネスの創出が欠かせません。これまでさまざまな困難に直面してきましたが、そのような中であっても増配基調にあるということは、当社経営が着実に改善していることの表れです。

一方で、現状の時価総額は当社が目指すレベルとはまだまだ大きな乖離があります。この乖離を埋めるためにもTOPは当社が進むべき道を示す目標であり、その実現に向けてさまざまな経営施策を講じていきます。そして、次なる成長に向けて歩み出した当社グループの等身大の姿を、市場との健全な対話を通じてこれからもお伝えしていきたいと思っております。

株主・投資家の皆さまにおかれましては、今後ともご理解・ご支援をいただきますようお願いいたします。

1株当たり配当金の推移





**経営資源の最適な配分を通じて、
成長志向のグループ経営を
実践していきます。**

取締役 常務執行役員 CSO
泉澤 清次

CSOの役割

三菱重工グループはグローバル水準の持続性と成長力を有する企業体格の実現に向けて、持続的な成長軌道を歩んでいくための新たな一歩を2018年度から踏み出しました。成長志向のグループ経営を強力に推進していくために、2018年度に新設されたCSO(Chief Strategy Officer)という役職には、市場動向や社会のニーズを念頭に、全社の経営資源をどのように配分・活用していくかを考え、指揮していくことが求められています。より具体的に言えば、成長戦略の策定と経営のグローバル化を進めていくことが主な役割となります。

今後の成長戦略

成長戦略については、2018事業計画の目標達成に向けた取り組みと、その次の事業計画を見据えた中長期視点での取り組みがあります。前者に関しては、各SBUの目標に対する進捗をしっかりと管理するとともに、グローバルに戦っていくうえで必要なリソースが各SBUに適切に配分されているかを確認し、要すれば必要な措置を迅速に講じます。その点で、CFOやCTOをはじめとする他のチーフオフィサーとの連携が重要であり、日頃からコミュニケーションを密に取っています。

後者の中長期視点での取り組みに関しては、MHI FUTURE STREAMで掲げているように、現在および未来の社会が直面する課題を見極め、新たな技術や製品、ビジネスモデルの開発・創出を進めていきます。

かつての当社グループは、まず技術を開発してから事業に活かす、または我々自身が良いと考える製品を作ってお客さまに提供することを志向しがちでしたが、10年ほど前からトップがそうした風潮を変えようと努めてきました。どのような社会的課題が存在し、その解決のためにはどの分野にどれだけリソースを投入すれば良いかを念頭に置き、技術と事業をいっそう融合させた成長戦略づくりを進めていきたいと考えています。また、その成長戦略に基づいて、ポートフォリオの継続的な見直し・組み替えを行っていきます。

三菱重工流のグローバルな経営

近年、グローバル化の進展とともに、機動的な事業運営などを目的とした事業会社化を進めています。世界中で多様な事業を展開し、さまざまなバックグラウンドを持った社員が活躍している当社グループでは、その土地に合ったローカル経営を推し進めると同時に、グループ全体の求心力を高めることで、コングロマリットとしてのメリットを存分に発揮していきたいと考えています。

従来の日本流のやり方ではなく、欧米流の追随でもない「三菱重工」らしいグローバルでの経営のあり方を模索していきます。

一方で、後世に引き継いでいきたいカルチャーもあります。私は、安全・安心・快適を世界中の皆さまに提供することが三菱重工のあるべき姿だと考えています。そこにはモノづくりだけでなく、コトづくりも含めて、安心して使っていただけるより良いものをお客さまにお届けするというこだわり、あるいはプロ意識は変わってほしくないと思います。

また、複数の製品やサービスを組み合わせることで、新たなソリューションを提供し、お客さまの課題を解決していくことが、我々自身の成長にもつながると考えています。そのためには事業会社やドメインの垣根を越えて協働していくことが欠かせません。例えば、低炭素・脱炭素という潮流に対しても、発電の効率化やCO₂回収装置、水素燃料を組み合わせるなど、さまざまなアプローチが可能です。幅広い事業領域を活かした付加価値の高いソリューションを、お客さまの求めに先立って提案していく風土を醸成していきたいと考えています。



技術や知識の横通しを促進し、
 コングロマリットメリットを
 実現していきます。

副社長執行役員 CTO
 名山 理介

コングロマリットメリットの実現

シェアードテクノロジー部門^{※1}では、技術基盤およびマーケティング力の強化や調達を含めたバリューチェーン等の全社最適化を図り、さらには中長期にわたる企業および事業競争力の基盤強化を推進しています。三菱重工グループは競合他社に比べて、多品種の製品を扱っていますが、この製品の多様性を強みとして発揮できるように、既存製品の次期開発では、技術や知識の横通しを促進し、例えば、ガスタービンで開発した先端技術をコンプレッサやターボ冷凍機、ターボチャージャなど、多製品に展開することで、一つの開発投資から、より大きな成果を刈り取るコングロマリットメリットの実現に注力しています。

MHI FUTURE STREAMの推進

三菱重工グループを取り巻く事業環境は、気候変動、都市化、高齢化等による社会ニーズの変化により、複雑かつ不確実な状況に直面しています。例えば、エネルギー分野では、供給・消費の構造が変化し、再生可能エネルギーがますます広がるとともに、電化の流れもいっそう強まっていくでしょう。当社グループは、こうした社会の変化にしなやかに対応し、サステナブルな地球の実現に貢献しつつ、持続的な成長を遂げることが求められています。そのための取り組みとして、当社グループはMHI FUTURE STREAM活動を進めています。

※1 技術戦略推進室、総合研究所、ICTソリューション本部、バリューチェーン本部、マーケティング&イノベーション本部で構成。

この活動では、長期的な将来社会像から当社グループにとっての事業機会や脅威を把握し、既存事業の中長期転換策の創出に取り組んでいます。具体的には、低炭素社会、さらには、脱炭素社会の実現や都市問題を解決するためのモビリティ/ロジスティクス革新、クリーンな循環型社会、ロボティクスなどに取り組んでいきます。こうした転換策を実現するべく、最先端技術を探索/投資し、新たな製品・サービスやビジネスの芽が出るように取り組んでいます。実施にあたっては、シェアードテクノロジー部門の多角的な市場・技術センシング力を活用するとともに、2018年4月に設立したイノベーション推進研究所やCOE^{※2}とのオープンイノベーションによる革新的な社外の知見・技術を活用・導入し、相乗効果を追求していきます。

※2 COE: Center of Excellence

AIの活用

AI技術の製品への適用については、作業ナビゲーションシステムや運転監視・異常予兆診断・運転最適化、製品検査、自動溶接、スケジューリングなど、さまざまな製品や生産設備で進めています。

業務系分野では、IBMと共同で開発した「契約リスク低減システム」の実工事適用を開始しており、リスクマネジメントの高度化につなげていきます。さらに設計業務への適用や取引先情報、支出情報といったビッグデータ解析にAIを活用して調達業務の高度化・効率化を進めています。今後も、これらの取り組みを重点的に推進していきます。

MHI FUTURE STREAMの推進 付加価値の創造的拡大と新しい事業領域への進出



多様な人材が生き活きと働く、
柔軟で多様性のある
グローバル企業を目指します。

常務執行役員 HR担当役員 兼 人事労政部長

柳井 秀朗



2018年5月に発表した2018事業計画において、これからの人事戦略の軸として2つの柱を掲げました。三菱重工グループが持続的に成長していくために、活力ある企業文化の醸成と人材育成を進めています。

グループ員エンゲージメントの促進と組織力向上

持続的に発展・成長していく原動力として、当社グループを支えるすべての多様な人材が生き活きと働く企業になることが必要不可欠であり、その実現に向けて、グループ員エンゲージメントの促進と組織力の向上に取り組んでいます。具体的には、「戦略・方向性、目的の共有」「権限委譲の関連化やルールの見直し、業務内容・プロセス改善等の業務変革」「人事制度と運用の見直し」等に主眼を置き、社員意識調査等も活用しながら、全社的・継続的な取り組みを行っていきます。

また、多様性を追求するダイバーシティ・マネジメントの一環として、女性の活躍を推進しています。2014年7月には、「2020年までに女性管理職者数(課長相当職以上)を現状の3倍に引き上げる」目標を設定しました。現在は、「女性従業員数の拡大」「育児・介護中のキャリア支援(キャリアを中断しない仕組みづくり)」「女性管理職の計画的な育成」「風土醸成」の4つのテーマを掲げ、出産や育児から早期に仕事に戻るための柔軟な働き方として、育児・介護勤務(短時間勤務)に加え在宅勤務など制度を充実させるとともに、育児休業者懇

談会や介護セミナーの開催、若手層からの研修プログラムを実施し、女性のさらなるキャリアアップのための仕組みづくりや環境整備を進めています。

グローバルおよびリージョナル経営人材の確保

将来にわたる持続的な発展・成長を実現するために、当社では柔軟で多様性のあるグローバル経営体制の確立を目指しています。

こうした「成長をリードする力」の源泉となる「グローバルおよびリージョナル各層での経営人材」を継続的に輩出・確保するために、人事労政部門では2018事業計画において以下のような取り組みを加速していきます。

- ✓ 経営人材として求められる経験や資質などの要件を再定義
- ✓ 課長クラス以上を対象に、再定義された要件を踏まえて従来とは異なる枠組みを取り入れた「経営人材候補の選抜」を実施
- ✓ 選抜された候補者に対して、経営人材に必要な経験付与と評価のサイクルを回す「若手からの育成プロセス」を整備・運用

また、より柔軟でインセンティブを効かせた「グローバル経営に適した処遇体系」や「国際間異動の際のポリシー」の構築・適用を図るなど、ソフト・ハードの両面で経営人材の輩出・確保に努め、「役員・幹部クラスの早期登用と多様性拡大」の実現に向けて取り組んでいます。

これらに加え、地域横断の施策として日本・米州・欧州・アジアの各地域で推薦された優秀なミドルマネジメント層をインドに集め、経営リテラシーの習得や他地域との人材交流を通じた視野拡大を図る育成プログラムも実施しており、各地域のグループ員の活性化と一体感醸成にも効果を上げています。

さらに、国籍にとらわれない優秀な人材を確保すべく、地域の特色を活かして次のような施策に取り組んでいます。

- ✓ 欧米：採用プラットフォーム導入とSNS活用による優秀人材の獲得
- ✓ アジア：地域共通の教育コンテンツ提供を通じた人材育成機能の強化

このような施策を通じて、従来以上に多様な人材の活用推進を図り、「グローバル経営体制の強化」につなげていきたいと考えています。

特集：社外取締役と社員の座談会

－変化の先に成長がある－

三菱重工がグローバル化を推進しています。経営者は何を期待し、現場ではどのような変化が生まれ、社員は何が今後の課題と感じているのでしょうか。社外取締役監査等委員のアメージャン氏とグローバル財務部の5名が英語で意見を交わしました。



グローバル財務部 資金グループ
板岡 幹世

社外取締役 監査等委員
クリスティーナ・アメージャン

グローバル財務部 資金グループ
ヤゴダ・シャウベッカー・ステファニー

執行役員 グローバル財務部長
中山 喜雄

グローバル財務部 資金グループ長
荒川 義

グローバル財務部 資金グループ
廣渡 紀美代

職制名および肩書などは座談会を実施した2017年9月当時のものです。

グローバル化は、ゴールではなく手段

アメージャン 財務部門というと、均質的な専門家集団というイメージがありますが、今回はさまざまなキャリアを歩んできた方々が集まりましたね。多様な人材が集まる職場で働くメリットをどのように感じていますか。

荒川 業務の可視化とグローバル化が進みました。異なるキャリアを歩んできた皆さんに財務部門の果たす役割や担当業務の進め方を説明するにあたって業務の可視化が進みました。また、ヤゴダ・シャウベッカーさんが来てからは、

職場内のコミュニケーションでも英語を使うようになりました。お陰で世界の金融子会社とのテレビ会議など、海外とのやりとりがさらにスムーズに行えるようになりました。

中山 新しいコミュニケーションスタイルが確立されたことで、世界各地の財務スタッフを集めたワークショップを開催するなど、グローバル財務部としてもできることが広がりました。

廣渡 海外とのコミュニケーションを通じて、世界を相手に戦えるという自信が養われるのも大きなメリットだと思います。また、多様な意見に触れて、新しい考え方を学ぶことができるので視野が広がります。

ヤゴダ・シャウベッカー 外国から日本の企業に飛び込んだ私にとっては毎日が新しいことの連続でした。最初は母国と日本、三菱重工の文化や働き方の違いに戸惑うことが多くあり、独自の考え方や風土が分からず苦労しました。しかし、同時に学んだことも多かったです。

荒川 外国人社員やキャリア採用の社員には、^{あうん}阿吽の呼吸は通用しないので、業務内容を一から説明する必要があります。一見、手間がかかるように思えますが、見えない業務が可視化されて効率化につながり、その結果一人ひとりがより付加価値の高い業務に集中できるようになります。

中山 それが最終的に会社の競争力アップにつながるのだと思います。グローバル化はゴールではなく、あくまでも会社を成長させる手段の一つですね。

グローバル化のスタートラインに立ったばかり

アメージャン 今の当社グループのグローバル化についてどのように評価していますか。

荒川 積極的にグローバル化を推し進めているものの、まだ発展途上だと思います。現在は国内の社員を海外に派遣しているケースが多く、人材の流れが一方通行です。海外の人材も国内に、というように相互に活用していく必要があると思います。

中山 また、現在海外で活躍している日本人が帰国した時に働きづらさを感じてしまうような保守的な文化では、人も会社も成長できません。誰もが自分の能力を最大限に発揮できる職場づくりも大切だと思います。

廣渡 女性の活躍もグローバル化への大事な一歩です。当社にキャリア採用で入社して驚いたのですが、そもそも女性が男性に比べて非常に少なく、打ち合わせや会議で女性が発言したり意見を表明する機会があまりないですね。もっと多様な意見を取り入れていく雰囲気があると、女性の活躍の場も広がると思います。

板岡 アメージャン取締役は唯一の女性役員ですね。

アメージャン そうです。先日、当社グループの役員の顔写真一覧を娘に見せたところ、彼女はすぐ私のことを見つけてことができました。というも、100人ほどの中で女性は私ただ一人だったからです。当社グループの現実の姿に改めて気付かされましたね。

中山 やはり、経営幹部にも多様性が必要ですね。

アメージャン ただ、悲観することはありません。当社はグローバル化やダイバーシティを積極的に推進していて、組織としてようやくスタートラインに立ちました。あとは皆さんがグローバル化への一歩を踏み出すことが大切だと思います。

ヤゴダ・シャウベッカー そうですね。グローバル化を進めることで周辺の環境が大きく変わり、私自身がそうだったように、最初は多くの壁にぶつかることもあると思います。時には自分たちがどこに向かっているのかわからなくなることもあるかもしれません。ただ、その先に必ず成長があると思います。

“Good Cross-Cultural Communicator” であれ

板岡 今後一人ひとりがグローバル人材として活躍するために必要なことは、まずは英語力と考えがちですが、何よりも大切なのは「本当に自分は変わるぞ」というモチベーションだと思います。

廣渡 確かに、語学力だけでなく、異なる文化や価値観への理解も大切です。日本では、よく「新卒」「中途」と区別しますが、海外ではそのように区別せず、キャリアが異なるのは当然で、むしろ多様性が重要視されていると思います。

ヤゴダ・シャウベッカー 例えば、会議についても、国や文化によって捉え方が異なります。日本では、どちらかという承認や確認のために行いますが、他国ではそれぞれの不満を聞き、解消するための場として認識されています。

中山 つまり、英語が堪能な人(Good English Speaker)を目指すのではなく、違いを受け入れたうえで、異文化コミュニケーションができる人(Good Cross-Cultural Communicator)を目指すべきですね。

アメージャン 一人ひとりが違いを受け入れることが、変化への一歩ですね。Good Cross-cultural Communicatorとして、当社グループを強いグループへと育てていきましょう。

コーポレート・ガバナンス

すべてのステークホルダーに配慮し、
継続的なコーポレート・
ガバナンスの強化に努めます。

常務執行役員 GC*

廣江 睦雄



基本的な考え方

三菱重工は、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グローバル経営の構築に取り組んでいます。

* GC: General Counsel

コーポレート・ガバナンス改革の歴史

👤 取締役・取締役会 💰 役員報酬 🏢 組織・体制等

年度	内容	
2005	<ul style="list-style-type: none"> 取締役の任期を2年から1年に短縮 社外取締役を1名から2名に、社外監査役を2名から3名に増員 取締役数を28名から17名に削減 執行役員制を導入 	👤 👤
2006	<ul style="list-style-type: none"> 役員退職慰労金制度および賞与を廃止し、月額報酬と業績連動型報酬制に移行 社外取締役を除く取締役に対し株式報酬型ストックオプションを導入 	💰
2007	<ul style="list-style-type: none"> 社外取締役を2名から3名に増員 	👤
2011	<ul style="list-style-type: none"> 事業本部・事業所のマトリックス体制から事業本部制に一本化 	🏢
2013	<ul style="list-style-type: none"> 9事業本部を集約・再編し、4事業ドメインの新組織に移行 	🏢
2014	<ul style="list-style-type: none"> チーフオフィサー制を導入 代表取締役数を12名から6名に削減 取締役数を17名から12名に削減 	👤 👤
2015	<ul style="list-style-type: none"> 監査等委員会設置会社に移行(社外取締役比率3分の1超に) 株式報酬型ストックオプションを廃止し、取締役および執行役員を対象とした新たな株式報酬制度を導入 「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」を制定 役員指名・報酬諮問会議を設置 	👤 💰 🏢
2016	<ul style="list-style-type: none"> 取締役数を14名から11名に削減(社外取締役は5名を維持) 取締役会の実効性評価を実施 	👤 👤
2017	<ul style="list-style-type: none"> 事業ドメインを3つに再編 	🏢



内部統制システムを含むコーポレート・ガバナンスの組織と役割

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、内部統制システムを含むコーポレート・ガバナンス体制は次の通りです。

1 取締役(取締役会)

取締役11名(うち、監査等委員である取締役5名)中5名(うち、監査等委員である取締役3名)を社外から選任しています。また、当社は、定款の定めおよび取締役会の決議に従い、取締役社長への重要な業務執行の決定の委任を進めており、迅速な意思決定と機動的な業務執行を可能にするるとともに、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。

3 チーフオフィサー・常設担当役員

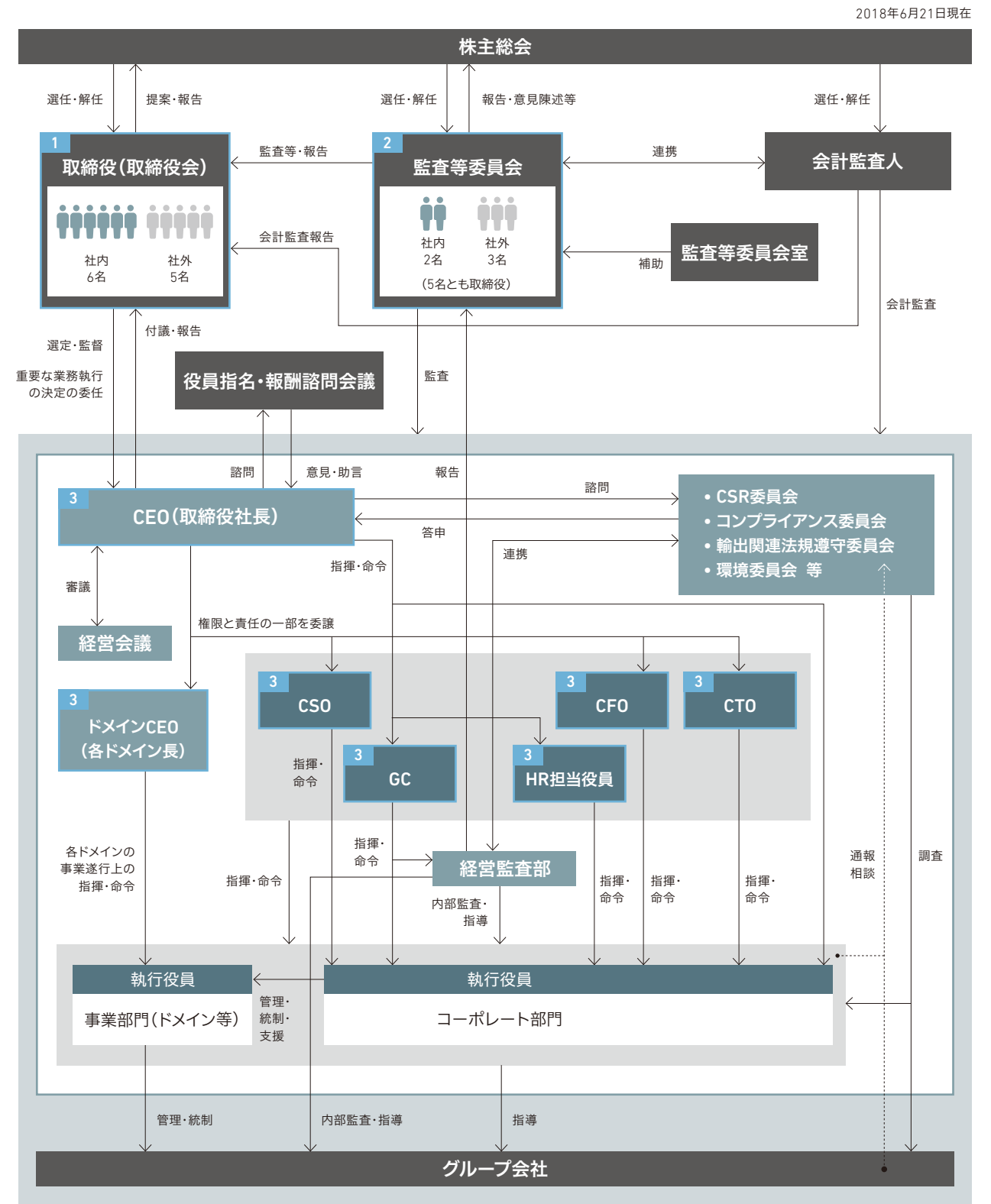
CEO^{※1}は当社の全般の業務を総理し、ドメインCEOはグループ全体戦略のもとで各ドメインの事業推進を統括・執行しています。また、CSO^{※2}は全社経営方針の企画に関する業務全般、CFO^{※3}は財務・会計に関する業務全般、CTO^{※4}は技術戦略、製品・新技術の研究・開発、ICT、バリューチェーン、マーケティングおよびイノベーションに関する業務全般をそれぞれ統括・執行しています。さらに、CSO、CFOおよびCTOは、それぞれの所掌機能について全社に対する指揮・命令権をもつとともに、ドメインに対する支援を行う体制としています。また、CEOの職務を補助する常設の担当役員として、GCおよびHR^{※5}担当役員を置いており、GCは経営監査、総務、法務およびグローバル拠点支援に関する業務全般を、HR担当役員は人事および労政に関する業務全般を、それぞれCEOの命を受け統括・執行しています。

2 監査等委員会

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って常勤の監査等委員を2名選定しています。常勤の監査等委員は経営会議や事業計画会議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を監査します。

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・意見の交換を行うとともに、監査結果の報告を受け、会計監査人の監査への立会いなど緊密な連携を図ります。また、コンプライアンスやリスク管理活動の状況等について内部統制部門あるいは関連部門から定期的または個別に報告を受けます。こうした監査業務をサポートするため、監査等委員会室を設けて専任スタッフ(5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。

※1 CEO:Chief Executive Officer
 ※2 CSO:Chief Strategy Officer
 ※3 CFO:Chief Financial Officer
 ※4 CTO:Chief Technology Officer
 ※5 HR:Human Resources

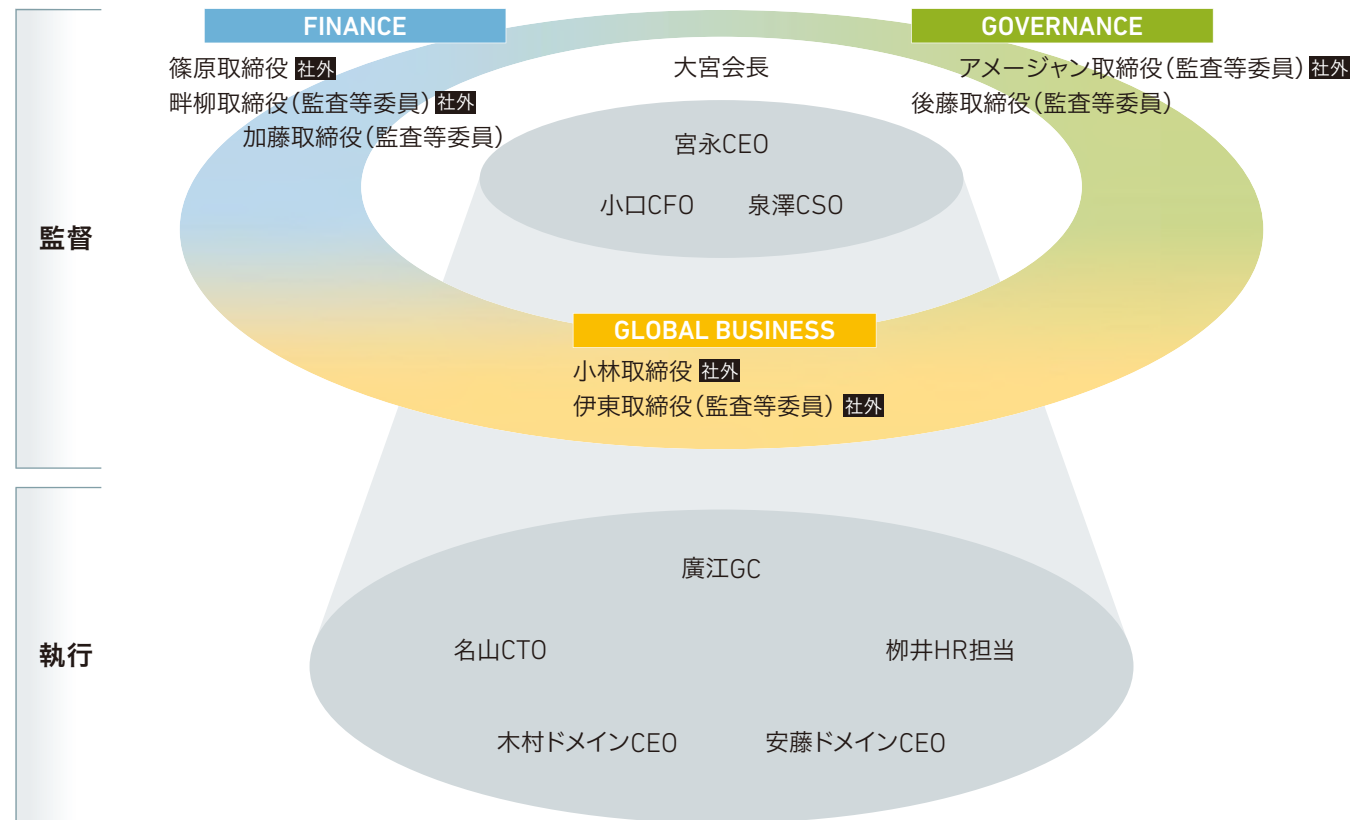


東京証券取引所に提出した「コーポレート・ガバナンスに関する報告書」を当社ウェブサイトに掲載しています。

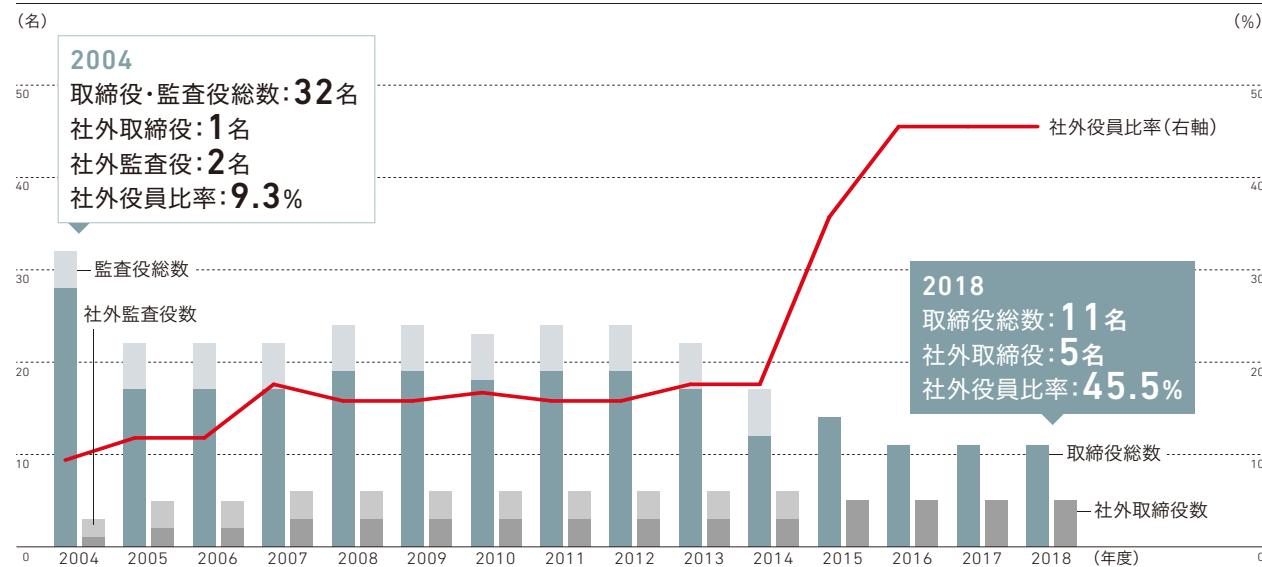
<https://www.mhi.com/jp/finance/library/governance/index.html>

取締役会の体制(監督と執行)

取締役会メンバーは、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。



取締役・監査役数と社外役員比率の推移



社外取締役

当社は、社内の視点に偏らない客観的な立場から当社経営に有益な意見や率直な指摘をいただくことが、当社経営意思決定の健全性・透明性の向上に資することを期待し、企業経営、財政金融、コーポレート・ガバナンス等、さまざまな経験、知識、スキルを持った5名の社外取締役(うち、監査等委員3名)を選任しています。各社外取締役は、当社が定める「社外取締役の独立性基準」*を満たしていることから、全員が当社経営陣からの独立性を有していると判断し、(株)東京証券取引所その他の国内金融商品取引所に独立役員として届け出ています。これらの社外取締役はいずれも当社経営陣から独立した立場で、経営の監督あるいは監査を行っており、取締役会においてコンプライアンスやリスク管理等を含む内部統制システムの整備・運用状況および内部監査結果の報告を受け、適宜意見を述べています。

また、社外取締役が過半数を占める監査等委員会は、内部監査部門および会計監査人と連携を取って監査を行っており、加えて、監査等委員でない社外取締役は、監査の状況等について監査等委員会から情報共有を受けています。

取締役会の実効性評価

当社はコーポレートガバナンス・コードの施行を契機として、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、取締役会の実効性のいっそう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・評価を年に1度実施しています。

2017年度は、全取締役に対するアンケートおよび取締役会での討議等を踏まえ、取締役会全体としての実効性は確保されているものと評価しています。

*「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。

役員報酬の仕組み

取締役（監査等委員および社外取締役を除く）の報酬は、業績の反映および株主との価値共有という観点から、基本報酬、業績連動型報酬および株式報酬から構成しています。業績連動型報酬については、連結業績を踏まえて、取締役の役位および担当事業の業績・成果等も勘案して決定しています。

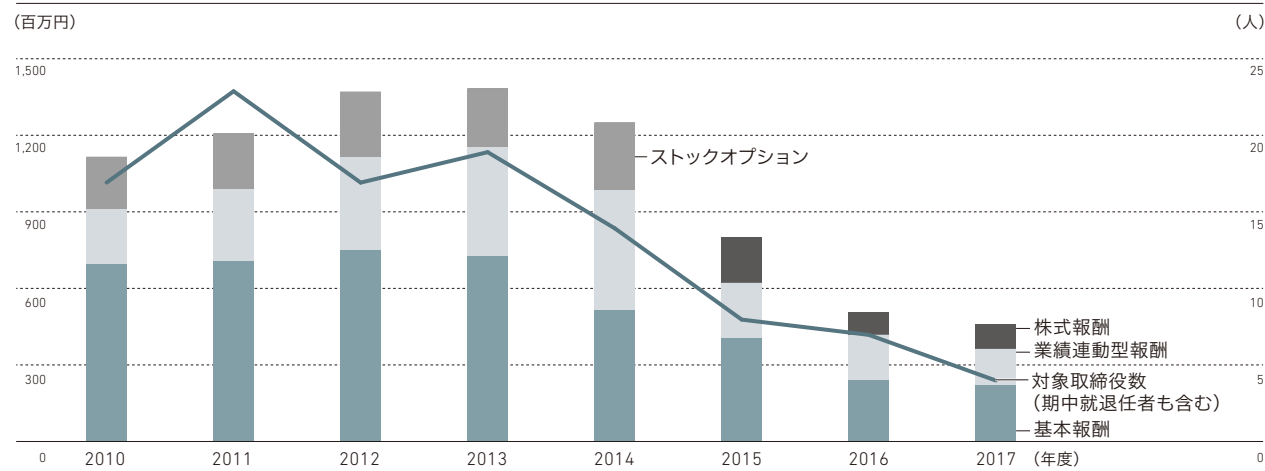
株式報酬については、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託の仕組みを用いることとし、ROE等の、当社の中長期的な業績および株価に連動する指標等に応じて付与する株式交付ポイントに基づいて、当社株式の交付および金銭の支給を行っています。

役員報酬等の額

区分	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		人員(名)	総額(百万円)	
監査等委員でない取締役	6	248	4	143	4	99	491
(うち社外取締役)	(2)	(29)	(-)	(-)	(-)	(-)	(29)
監査等委員である取締役	7	190	-	-	-	-	190
(うち社外取締役)	(3)	(54)	(-)	(-)	(-)	(-)	(54)
合計	13	438	4	143	4	99	681
(うち社外取締役)	(5)	(83)	(-)	(-)	(-)	(-)	(83)

※ 員数には、2017年度中に退任した監査等委員である取締役2人を含みます。
 ※ 監査等委員でない取締役に対する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234,000ポイント(対応する当社株式数にして23,400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)に対して年度当たり付与する株式交付ポイントの総数の上限は、500,000ポイントです。(2015年6月26日第90回定時株主総会決議)
 ※ 監査等委員である取締役に対する一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)

役員報酬額^{※1}の推移



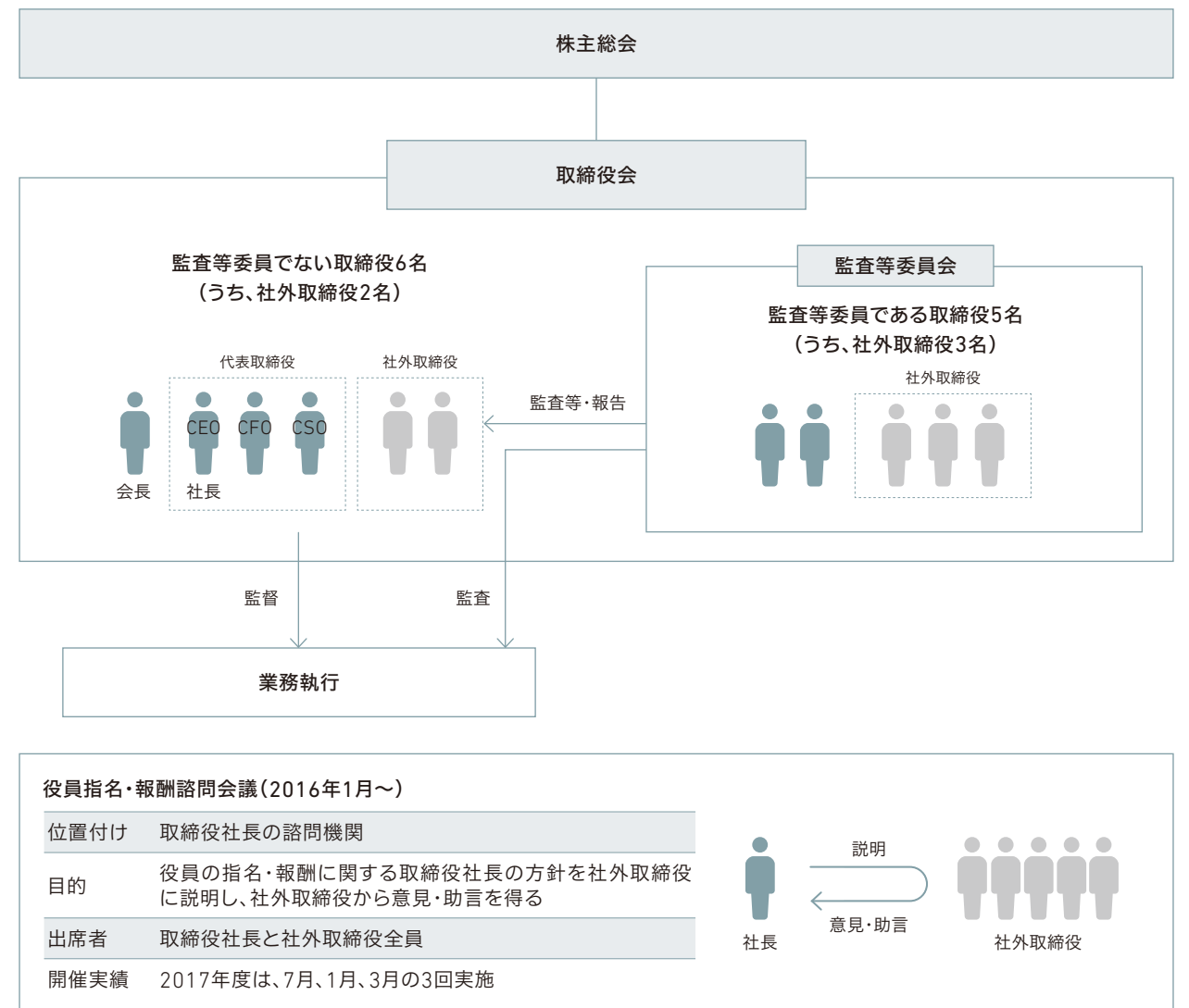
※1 監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬額

役員指名・報酬諮問会議

社外取締役5名全員と取締役社長のみにより構成されています。取締役候補者の指名、取締役の解任およびCEOその他チーフオフィサー等の選解任に関する事項や報酬等に関する事項^{※2}について、取締役会における審議に先立って社外取締役の意見・助言を得ることで透明性と公平性をいっそう向上させることを目的としています。2017年度は、役員指名・報酬諮問会議を3回開催しました。

※2 監査等委員である取締役を除く。

なお、コーポレートガバナンス・コード(改定版)の内容等を踏まえ、手続の客観性・透明性の向上等の観点から、役員人事・役員報酬に係るプロセスの見直しの検討等に取り組んでいきます。



事業リスクマネジメント

三菱重工グループは、多くの事業分野でさまざまな新しい取り組みや挑戦をする中で、持続的に成長してきましたが、併せて、大規模な損失も経験してきました。また、近年、事業のグローバル化と案件の大型化や技術の発展・複雑化などに伴い、発生するリスクの規模もさらに大きくなってきています。

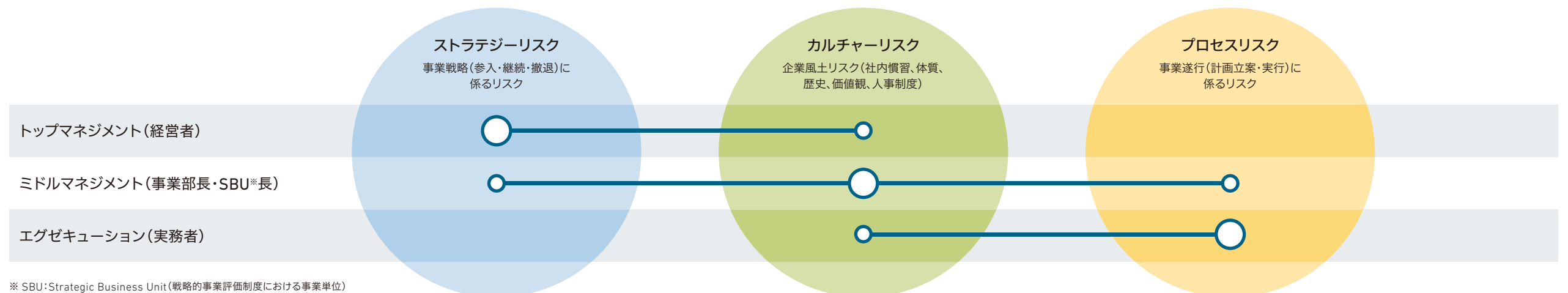
一方、絶え間なく変化する事業環境の中で、企業が持続的に成長していくためには、既存事業における改善・強化に加え、新分野、新技術および新しい顧客・地域への挑戦も続ける必要があります。このような挑戦に事業上のリスクを伴うことは当然であり、その軽減能力の高さが企業の業績および成長性を大きく左右することになります。

このような挑戦を推進し、次の飛躍に備えるために、過去の経験と反省のうえに、事業リスクマネジメントを確実に遂行できる仕組みを構築するとともに、トップマネジメントの戦略判断を支える高度なインテリジェンス体制やプロセスモニタリングを強化し、事業伸長へのチャレンジを実行できる「コントロール・リスク・テイキング」を志向していきます。

事業リスクマネジメントに対する考え方

リスクマネジメントはガバナンスの一環であり、「制度・プロセス」「企業文化」「人材」という各要素が全部整って初めて機能するものと考えています。グローバル市場においてより果敢にリスクに挑戦すると同時に、そのリスクをどのようにマネージできるかが企業価値を継続的に増大させるための両輪であり、その意味で、下図(事業リスクマネジメントのマトリックス)の通り、プロ

事業リスクマネジメントのマトリックス

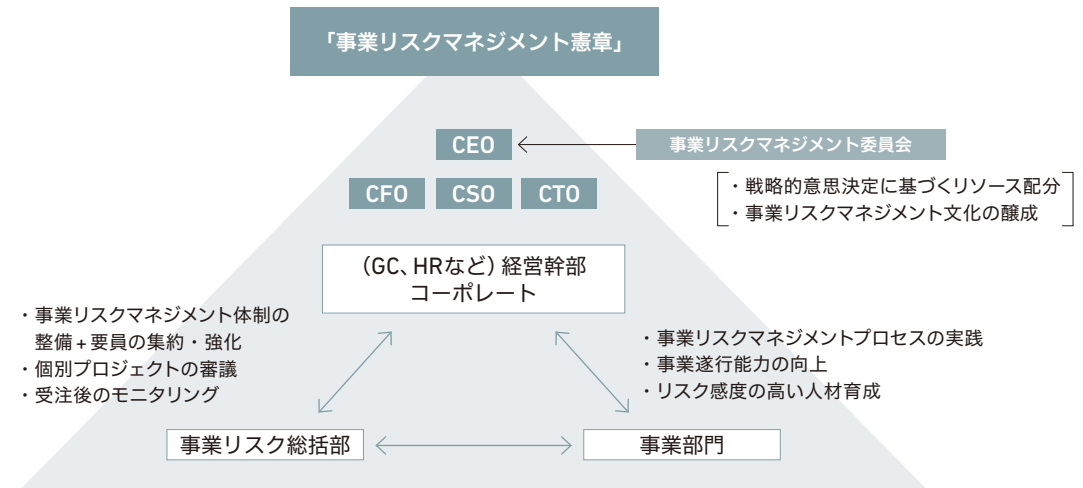


セスからストラテジーまでの幅広いリスクを、実務層から経営層まですべての事業参画者ごとに包括的、網羅的に把握し、コントロールしていくことが非常に大切であると考えています。

事業リスクマネジメントの体制

当社グループでは、下記施策により事業リスクマネジメント体制の体系化と経営幹部/事業部門/コーポレート部門の役割明確化を図っています。

- 1 当社グループの最上位ルールとしての「事業リスクマネジメント憲章」の遵守・実践
→事業リスクマネジメント対象の定義等を明確化し、これを遵守・実践
- 2 CEO主催による「事業リスクマネジメント委員会」の開催
→トップマネジメントレベルでの重要リスク情報の共有や対応方針協議

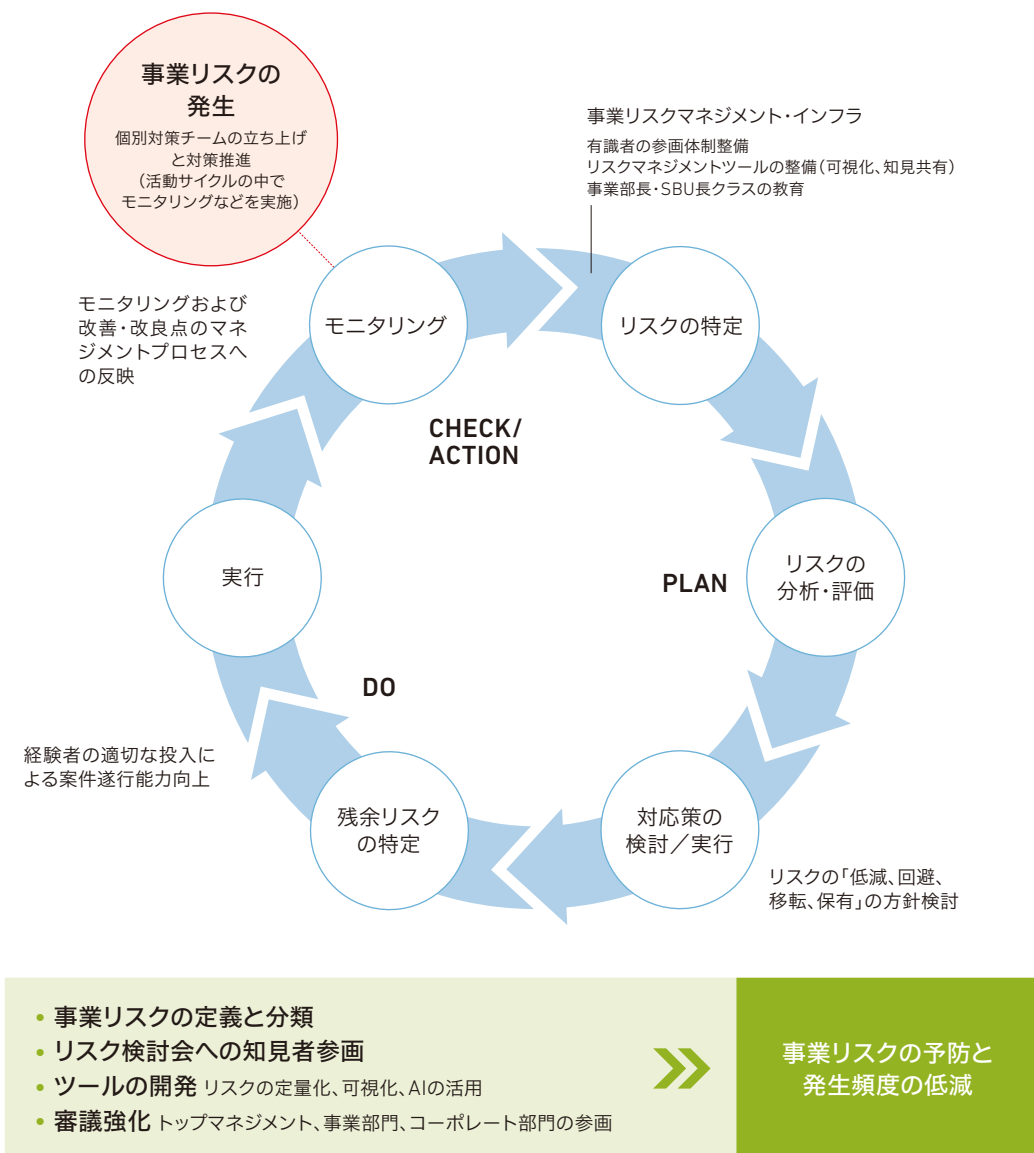


事業リスクマネジメントの活動内容

当社グループでは、2016年4月以降、CEO直轄の事業リスク総括部を責任部門として、経営者、事業部門、コーポレート部門の三者が一体となって、事業リスクマネジメントに取り組んでいます。

具体的な活動内容としては、下図(事業リスクマネジメントプロセス)の通り、事業リスクの予防と発生頻度の低減・対策に関する制度やプロセス面の強化だけでなく、当社幹部も交えた教育などを通じて、事業リスクマネジメント人材の育成やリスク対応文化の醸成にも取り組んでいます。

事業リスクマネジメントプロセス



コンプライアンス

三菱重工グループでは、法令や社会規範を遵守し、公正で誠実な事業活動を推進するために、2001年5月に「コンプライアンス委員会」を設置し、年2回、全社のコンプライアンス推進計画の立案や進捗状況の確認などを行っています。

特に社員一人ひとりのコンプライアンス意識を高めるため、2003年以降、職場で起こりうるコンプライアンス事例をテーマとして職場単位で話し合うディスカッション形式の研修を毎年実施しています。

また、2015年5月には「三菱重工グループ グローバル行動基準」を制定しました。多様な経歴、国籍、文化を持つ数万人の人々からなるグローバル企業である当社グループにとって、こうした多様性は大切な財産であり、さまざまなバックグラウンドを持った社員一人ひとりが一つの共通の企業文化のもとで事業を推進していく必要があります。

この行動基準は、当社グループの社員がどのように行動すべきかというグループ共通の規範を規定したものであり、e-ラーニングや小冊子の配布などを通じて、世界中の当社グループ社員一人ひとりへの浸透を図っています。

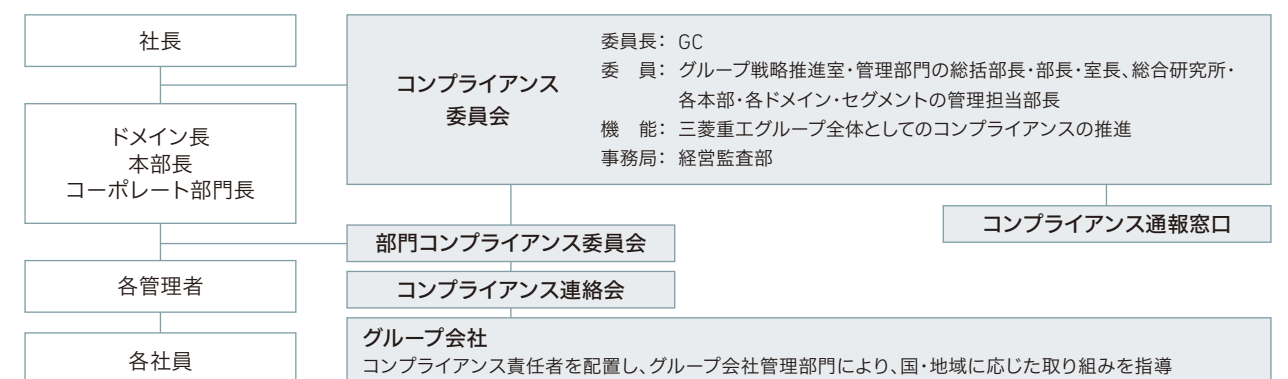
また、国内外グループ会社においては、独占禁止法、贈賄防止および輸出関連法規の遵守に関するe-ラーニングや講習会を実施しているほか、当社および国内グループ会社の技能職向けに「コンプライアンスガイドブック」を作成し、各職場での教育を通じて、遵法意識の向上につなげています。

さらに、2017年9月には「コンプライアンス推進グローバルポリシー」を制定し、体制、役割、管理事項等コンプライアンス推進に関してグループ各社が備えるべき基本事項・ルールを明確にしました。「グローバル行動基準」と併せて、当社グループ共通の行動規範や基本事項・ルールを明確化することにより、グループ全体の内部統制ならびにコンプライアンスレベル向上に取り組んでいます。

コンプライアンス
推進研修受講人数
約84,300名
(2017年度)

コンプライアンス推進体制

(2018年1月1日現在)



三菱重工グループ × SDGs

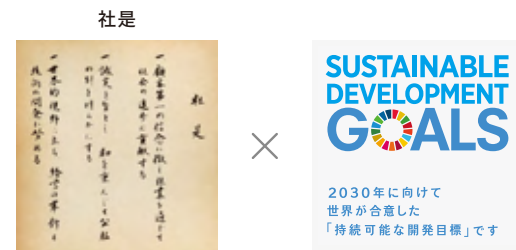
社業を通じて、社会の進歩や、SDGs達成に貢献していきます

三菱重工グループは、幅広い事業を通じ、130年以上にわたり社会の進歩に貢献してきました。

そして今、私たち企業には、社会が直面しているメガトレンドへの対応やSDGs*に象徴されるさまざまな課題解決の役割がこれまで以上に求められています。

当社はこれからも、事業を通じて、当社の社是の精神に則り、「社業を通じて社会の進歩に貢献する」ものづくり企業として、社会・産業インフラを支える製品・技術を世界に提供し、地球規模の課題解決に貢献していきます。

※ SDGs(Sustainable Development Goals): 2030年までに達成すべき17の「持続可能な開発目標」。2015年9月の国連総会で採択された。



▶ 社是については、表紙の裏をご参照ください。



14 漁業調査練習船(天鷹丸)



11 ITS(高度道路交通システム)



11 ごみ焼却発電施設



11 新交通システム



7 13 加圧水型原子力発電プラント



7 13 地熱発電プラント



7 13 洋上風車 V164-8.0MW



13 CO2回収プラント

13 気候変動に具体的な対策を

「SDG13(気候変動に具体的な対策を)」は、まさに当社グループが力を発揮できる分野です。当社グループは、温室効果ガス排出削減をはじめ、事業活動のすべてのプロセスにおいて環境負荷低減に努めるとともに、より環境に優しい発電プラントや再生エネルギー関連設備、CO₂回収装置などの提供を通じて気候変動への具体的な対策づくりを進めています。



3 14 船舶用排ガス浄化装置



7 11 ターボ冷凍機



7 ガソリン用ターボチャージャ



7 高効率ガス発電システム



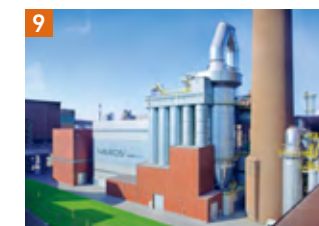
7 M501J形ガスタービン



9 電気式3輪カウンタースタイルフォークリフト



9 ロケット打上げ輸送サービス



9 排ガス再循環式焼結設備 (MEROS)



9 歯車研削盤



セグメント別ハイライト

パワードメイン

主な事業 火力発電システム(GTCC※1、汽力発電、環境プラント)、原子力機器(軽水炉、原子燃料サイクル・新分野)、風力発電機器、航空機用エンジン、コンプレッサ、船用機械

2017年度の概況 世界的に低炭素化、再生可能エネルギーへの転換が加速する市場の影響等を受けて、石炭焚きが大幅に減少したほか、GTCCの受注台数も大きく減少したことなどにより、連結受注高は、前年度を下回る1兆4,375億円となりました。連結売上高は、火力発電システムの受注工事が着実に進捗したほか、航空機用エンジンの増加等により前年度を上回る1兆4,939億円となりました。営業利益は、火力発電システムにおけるアフターサービスの採算が改善したものの、原子力機器が減少したことなどにより、前年度並みの1,089億円となりました。

インダストリー&社会基盤ドメイン

主な事業 製鉄機械、環境設備、紙工機械、メカトロシステム、ITS※2、物流機器、エンジン、ターボチャージャ、冷熱製品、カーエアコン、工作機械、船舶、交通システム、化学プラント

2017年度の概況 堅調に推移するインフラ投資を背景に製鉄機械が伸長したほか、先進国を中心とする景気の拡大基調を受けて、ターボチャージャ、物流機器、冷熱製品等が増加したことなどにより、連結受注高は、前年度を上回る1兆7,113億円となりました。連結売上高は、受注が堅調であった物流機器、ターボチャージャが増加したことに加え、商船も増加したことなどにより、前年度を上回る1兆8,989億円となりました。営業利益は、売上増による増加があったものの、交通システムや化学プラントで減少したことなどにより、前年度を下回る408億円となりました。

航空・防衛・宇宙ドメイン

主な事業 民間航空機、防衛航空機、飛しょう体、艦艇、特殊車両、特殊機械(魚雷)、宇宙機器

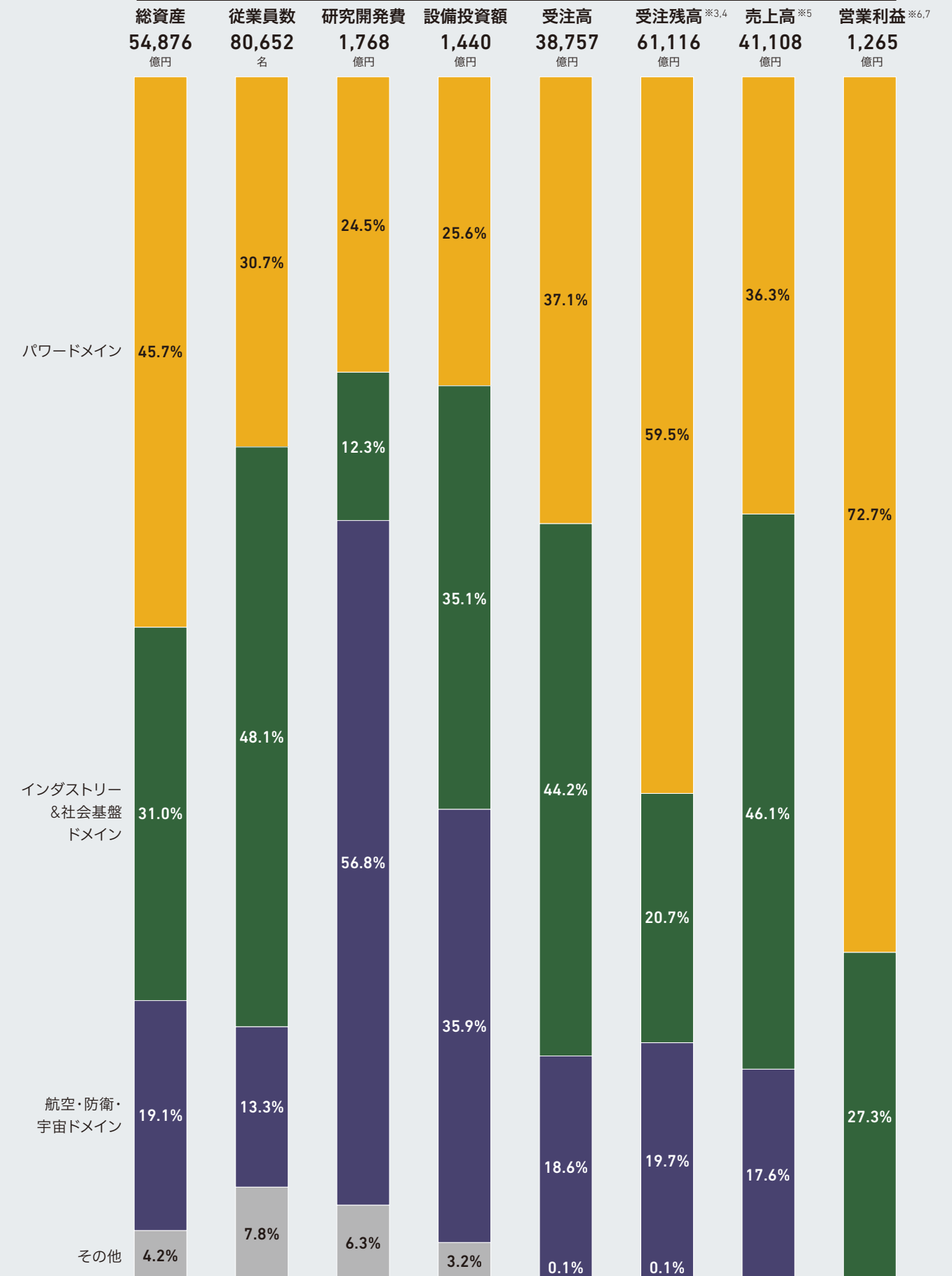
2017年度の概況 民間航空機でボーイング787向け主翼が増加しましたが、前年度に大型受注があった防衛航空機と飛しょう体が減少したことに加え、宇宙機器も減少したことなどにより、連結受注高は、前年度を下回る7,215億円となりました。連結売上高は、H-IIAロケットの打上げ機数を伸ばした宇宙機器が増加したことなどにより前年度を上回る7,229億円となりましたが、営業利益は、MRJ開発費用の増加等により、151億円の損失となりました。

※1 GTCC: Gas Turbine Combined Cycle ※2 ITS: Intelligent Transport Systems

INPUT

OUTPUT

2017年度



※3 ターボチャージャ、空調機等の量産品は含まない ※4 MRJの過去の受注額を、2017年度末の受注残高より控除して表示しています。
 ※5 その他、消去・共通△51億円 ※6 航空・防衛・宇宙ドメイン△151億円 ※7 その他、消去・共通△81億円

POWER SYSTEMS

パワードメイン

パワードメインは、地球に優しいGTCC(ガスタービンコンバインドサイクル)や地熱・風力発電、CO₂を排出せずベースロードとして活用できる原子力発電、安定供給と経済性に優れた石炭火力発電など、さまざまなエネルギーソリューションを提供することで世界の電力供給を支えています。また、食糧問題の解決に欠かせない肥料プラント用のコンプレッサや人々の快適な移動をサポートする民間航空機用エンジンなども手がけています。高度化・進化するこれらのコア機器とともに、ソリューション提案やターボマシナリーシナジーによる新製品を提供する“POWER & ENERGY SOLUTION PROVIDER”として、社会の進化と多様なニーズに応えます。

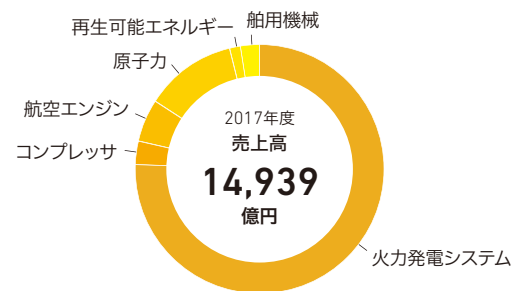
事業環境と社会課題

新興国経済の発展や電気自動車の普及などをはじめとした電化の進展により、今後、電力需要はますます伸びていくものと考えられます。同時に、地球温暖化を契機とした低炭素化・脱炭素化の動きに拍車がかかることが予想されます。

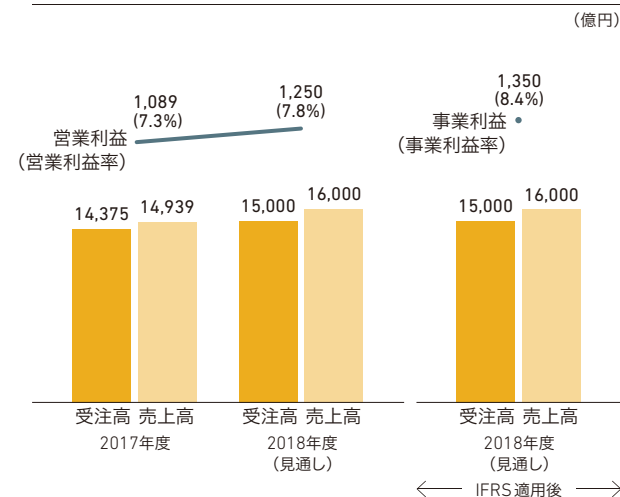
各国・地域の地理的、経済的、社会的状況は異なることから、それぞれのニーズに合った電源を提供していくことが重要です。風力発電などの再生可能エネルギーは継続的に需要が増大しています。同時に発電効率向上および発電単価低減ニーズや、電源の安定性を担保するための負荷調整システムや蓄電システムのニーズも増大しており、一定規模の安定電源が必要となります。

※ 洋上風力発電設備を手がけるMHI Vestas Offshore Wind (MVOW)は持分法対象会社のため、グラフには含まず。

主要事業別売上高



業績推移



S 強み	火力発電	・世界最高水準の高効率・高出力発電システム ・中小型から大型までの全出力レンジに対応
	原子力発電	・最先端の環境対策技術(AQCS※1、IGCC) ・世界最高水準の安全技術・製品品質
	再生可能エネルギー	・洋上風車の豊富な実績(世界シェア2位)と高出力9.5MW機種の投入(MVOW)
	航空エンジン コンプレッサ	・燃焼器・低圧タービンでの長年にわたる製造技術の蓄積 ・トップシェアを持つ化学プラント分野における実績
	船用機械	・柔軟なカスタマイズ、ソリューションの提案力
ターボマシナリー シナジー	・技術、人材、設備の相互活用 「ガスタービン、航空エンジン、航空エンジン転用型ガスタービン(PWPS※2)、コンプレッサ、ポンプ、MET過給機、有機ランキンサイクル(Turboden)」	

※1 AQCS: Air Quality Control System ※2 PWPS: PW Power Systems

W 弱み	火力発電	・サービス事業対象となる納入実績量
	原子力発電	・海外新設プラント経験
	再生可能エネルギー	・製品ラインアップ
	航空エンジン	・欧米エンジンメーカー主導の市場
	コンプレッサ	・オイル&ガス市場での実績
船用機械	・サービス網のグローバル展開力	

O 機会	火力発電	・環境規制強化に伴う高効率・クリーン電力ニーズ増大 ・再生可能エネルギー拡大に伴う負荷調整ニーズの拡大
	原子力発電	・新興国を中心とした新規原発の導入・増設、脱炭素社会の到来
	再生可能エネルギー	・洋上風車の需要増大(欧州に加え、米国・台湾・日本市場も拡大傾向)
	航空エンジン	・航空機市場の継続的成長
	コンプレッサ	・オイル&ガス市場の活性化
船用機械	・環境規制強化	

T 脅威	火力発電	・海外競合先との競争激化 ・再生可能エネルギーの拡大と石炭火力への逆風
	原子力発電	・脱原発の潮流
	再生可能エネルギー	・市場は政策主導で補助金動向等に左右されやすい
	航空エンジン	・技術革新による航空機ビジネスモデルの変化
	コンプレッサ	・オイル&ガス市場回復の遅れ、競争激化
船用機械	・海運・造船業の長期低迷	

提供する価値

三菱重工グループはガスや石炭火力、原子力発電といった安定電源と再生可能エネルギーの共存を推進することにより、経済性に優れた安定的な電力の供給と、社会の発展と快適な暮らしを両立するソリューションを提供します。

例えば、より環境負荷の低い水素混焼発電にも取り組んでいます。将来的にはCO₂を排出しない水素専焼の発電を目指しており、さらに当社グループで有する多様な技術と組み合わせることで、エネルギーサプライチェーン構築を牽引していきます。

また、石炭からガスを抽出し環境負荷の低い発電を実現するIGCCや、排出されるCO₂の約90%を回収する技術を備えた石炭火力発電システムなど、既存の発電分野においてもより環境に優しいソリューションを提供することができます。

「3E+S (Economy, Energy Security and Environmental Protection + Safety)」の基本条件を満たし、社会のニーズに合った電力供給システムを提案していきます。

2018事業計画の成長戦略

2018事業計画期間中は、豊富な火力発電システムの既受注工事を着実に遂行し、収益確保を目指します。これと並行して2021事業計画も見据えた以下の成長戦略を推進していきます。

火力発電システムでは新設だけでなく、既存発電設備の低炭素化・高効率化のための改造工事やデジタル最新技術を活用したサービス事業の拡大などにより、収益性の改善を図ります。

原子力事業においては、国内新規規制基準対応および特定重大事故等対処施設工事の安全・確実な推進に注力するとともに、再稼働後の各種保全工事に取り組めます。また、東京電力(株)福島第一原子力発電所への支援を継続します。

航空エンジンでは、旺盛な民間航空機需要に対応すべくリソース拡大を図り、エンジンのオーバーホール・部品修理事業にも注力します。

再生可能エネルギーについては、洋上風車市場の拡大に対応すべく、量産体制を強化し世界最大出力機を市場に投入するほか、調整電源(小型ガスタービンなど)やエネルギー貯蔵(蓄電池、Power to Fuelなど)との組み合わせで高付加価値化したソリューションを提案し、競争力強化を図ります。

コンプレッサは従来からの得意分野である石油化学プラント向けの受注を確保するとともに、ターボマシナリーシナジーを発揮し、コンプレッサと中小型ガスタービンを組み合わせたガスタービン駆動LNGコンプレッサトレンなどを擁してオイル&ガス上流市場への事業拡大を図ります。

また、MHPS-TOMONI®やENERGY CLOUD®などのAI/IoTを活用した統合マネージメントシステムを組み込んだパワー&エネルギーソリューションビジネスによる新事業領域の開拓を推進します。

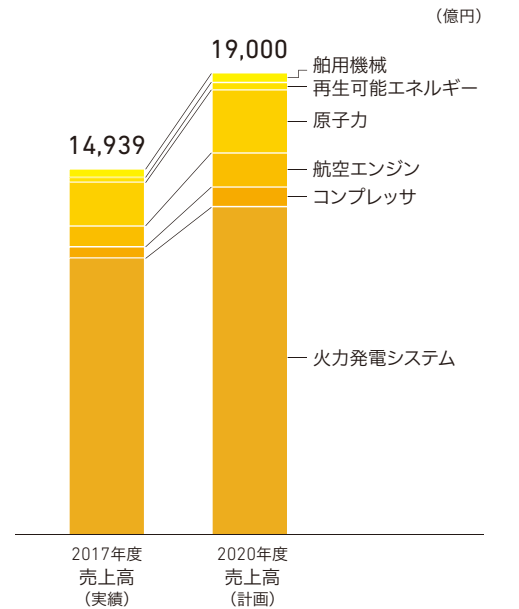
©MHI Vestas Offshore Wind

2018事業計画達成のための施策

火力発電システム	<ul style="list-style-type: none"> 既受注工事の効率的な工事遂行による収益改善 サービス事業の拡大(既存設備の低炭素化・高効率化改造、デジタル化、O&M※最適化等) PMIの継続実施による経営効率化
原子力	<ul style="list-style-type: none"> 国内新規規制基準対応、特定重大事故等対処施設工事の安全・確実な推進 再稼働後の各種保全工事の実施 原子燃料サイクル施設竣工に向けた支援 東電福島第一安定化の支援 海外プロジェクト参画に対するリスク管理強化
航空エンジン	<ul style="list-style-type: none"> 旺盛な民間航空機需要に対応した事業規模拡大 エンジンオーバーホール・補修事業の拡大
再生可能エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 洋上風車市場拡大に対応した競争力強化
その他(コンプレッサ、ターボマシナリーシナジー、パワー&エネルギーソリューションビジネス等)	<ul style="list-style-type: none"> オイル&ガス市場環境の回復に伴うコンプレッサの新設対応およびサービス拠点拡充 広範なターボマシナリー技術のシナジー発揮と事業創出 パワー&エネルギーソリューションビジネスによる新事業領域の開拓

※ O&M: オペレーション&メンテナンス

売上計画の内訳



※ 洋上風力発電設備を手がけるMHI Vestas Offshore Wind (MVOW)は持分法対象会社のため、グラフには含まず。

地域社会の一員として

アメリカにおける当社発電システム事業の拠点であるMitsubishi Hitachi Power Systems Americas, Inc. (MHPS Americas)では、毎年フロリダ州にあるオーランドサービスセンターに地元の高中生や大学生を招き、工場見学を行っています。実際にガスタービンのメンテナンス過程を見学し、発電システムへの理解を深めることで、STEM教育(Science, Technology, Engineering & Mathematics)推進や未来を担う人材の創出に貢献していきます。



※ EMS: エネルギー・マネージメント・システム

2018事業計画とその先の未来に向けての活動

OUR GOALS

低炭素・脱炭素社会の実現に貢献する技術

コア技術・製品機器の進化

既存発電システムの高度化
(高効率大容量GTCC、水素/アンモニア/メタン燃焼ガスタービン、軽水炉プラント安全性向上)

再生可能エネルギー発電
(風力発電、地熱発電、水力発電、有機ランキンサイクル)

ターボマシナリーシナジー

タービン技術・人材・設備の相互活用による事業の効率的拡大
(ガスタービン、航空エンジン、航空エンジン転用型ガスタービン、コンプレッサ、ポンプ、MET過給機、有機ランキンサイクルなどのタービン製品)

AI/IoT活用による総合マネジメント

パワー&エネルギーソリューション

発電所向けサービス (運用性改善、性能向上、O&M最適化)

需要家向けサービス (エネルギーインフラ支援、O&M支援、EMS※・ユーティリティ最適システム、設備保守サポート)

INDUSTRY & INFRASTRUCTURE

インダストリー & 社会基盤ドメイン

インダストリー & 社会基盤ドメインは、その多彩な製品と、環境に優しい方法で、私たちの毎日の暮らしのさまざまな場面を支えています。家庭やオフィスで使われる空調機器、物流で活躍するフォークリフト、モノと人の移動を支える交通システムや船舶、社会インフラの発展を支える製鉄機械、化学プラント、各種産業機械で、快適な暮らしと豊かな社会の実現を目指します。2018年1月、全事業の再編と事業会社化の完成で新体制を構築しました。その新たな成長のステージで、確かな技術と製品で、すべての人の社会基盤の充実と、生活環境の改善をより前へ進めます。

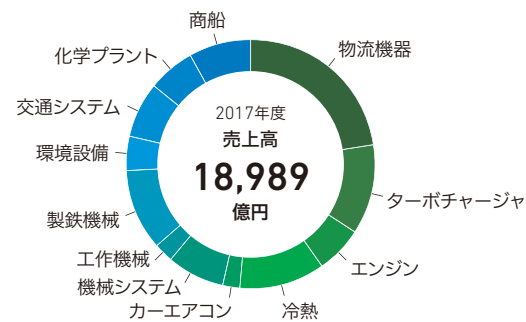
事業環境と社会課題

昨今、経済発展と環境負荷低減の両立が社会的な課題となっています。さまざまな分野で環境規制が強化されていますが、三菱重工グループは、その技術と経験で社会に貢献できる好機と捉えています。例えば、2020年に船舶排ガスの国際規制基準が大幅に強化されることに伴い、環境規制対応装置に対する需要拡大が見込まれています。また、自動車の燃費改善・CO₂排出抑制に寄与するターボチャージャーや、環境負荷の低い冷媒に適応したターボ冷凍機へのニーズも高まっています。

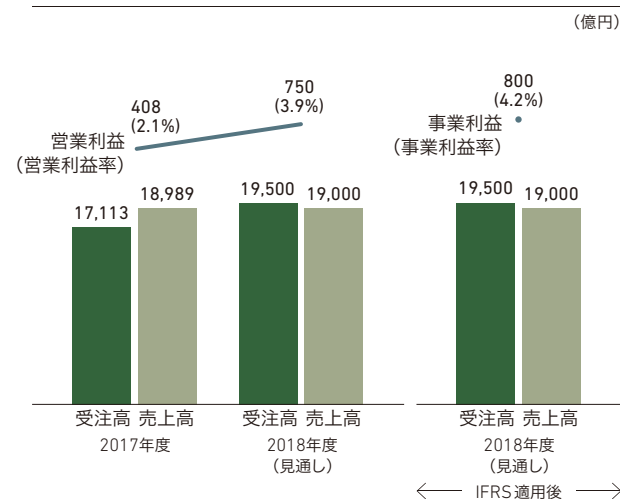
一方、e-コマースの急速な浸透により、世界の物流市場では人手不足や物流効率化といった課題が顕在化しています。

中長期的には、都市問題としての廃棄物処理や物流、交通システムの電動化・自動化への取り組みがよりいっそう求められると考えています。

主要事業別売上高



業績推移



S

幅広い製品分野で培ったノウハウとリソースのドメイン内での有効活用

物流機器	・世界第3位の事業規模
ターボチャージャー	・高速回転技術を活かした高性能製品の開発
冷熱・カーエアコン	・豊富な製品ラインアップと世界トップレベルのエネルギー環境技術
製鉄機械	・フルラインアップの体制とグローバル事業展開
交通システム	・高度なシステムインテグレーション能力や豊富なAPM ^{※1} 実績
化学プラント	・大型プラント建設実績に基づく、高度なEPC ^{※2} 遂行力
商船	・他社を凌駕する環境・省エネ技術

※1 APM: Automated People Mover(全自動無人運転車両) ※2 EPC: Engineering Procurement Construction

W

短期的な景気動向に左右される事業が比較的多い

化学プラント・交通システム	・受注のボラティリティの高さ
商船	・同じ仕様で繰り返し建造する船の相対的なコスト競争力

O

機会

物流機器	・e-コマース拡大に伴う物流ソリューション市場の拡大
ターボチャージャー	・環境・燃費規制に対応したエンジンのダウンサイズ+ターボ化
エンジン	・分散型電源の需要増加に伴い、発電用の市場が拡大
冷熱・カーエアコン	・環境保全意識の高まり
製鉄機械	・省エネ・低環境負荷志向の高まり、高級鋼板等高付加価値製品の需要拡大
交通システム・環境設備	・新興国の経済発展、都市化に伴う市場拡大
化学プラント	・北米等天然ガス産出国の設備投資拡大
商船	・海運の環境規制強化

T

新興国企業の台頭
世界経済の不透明感

交通システム	・競合企業のM&Aによる事業拡大
化学プラント	・地政学リスクの増大
商船	・新造船需給ギャップ継続に伴う競合激化

提供する価値

私たちは、「快適な暮らし」と「豊かな社会」の実現を理念として、さまざまな価値を提供しています。ターボチャージャーでエンジンのダウンサイジングによるCO₂排出削減に貢献し、低環境負荷冷媒によるターボ冷凍機で地球温暖化防止に貢献します。同時に、船舶用排ガス浄化装置や世界最大処理能力の実績を持つCO₂回収プラントで、気候変動に対してより直接的なソリューションを提供します。また、めざましい変化とともに成長する物流市場向けに、AGF^{※1}(レーザー誘導方式無人フォークリフト)を中

心とした物流ソリューションビジネスの取り組みを強化し、「自動化・無人化・省人化」で「安全・安心」と「効率化」へのニーズに応えます。そして、ITS^{※2}(高度道路交通システム)やAPMなどの交通システムを通じて交通渋滞の緩和や人々の快適な移動を実現し、都市ごみ処理施設をはじめとした各種環境設備で環境に優しい都市空間を創ります。さらに、製鉄機械、工作機械で産業の技術革新を支え、持続可能な社会の実現に貢献します。

※1 AGF: Automated Guided Forklift
※2 ITS: Intelligent Transport Systems

レーザー誘導方式
無人フォークリフト



ターボ冷凍機



2018事業計画の成長戦略

2015事業計画で進めてきたポートフォリオマネジメントの集大成として、事業の再編・集約が完成し、持続的な成長を描ける体制が整いました。物流機器や冷熱・カーエアコンなど、市場が拡大し大きな成長が期待できる事業には積極的に経営資源を投入し、売上規模の拡大と利益率の向上を目指します。ターボチャージャやエンジンは効率化と差別化により収益拡大に貢献し、製鉄機械や商船、エン

ジニアリング関連事業※は、収益貢献に向けて体質改善を進めていきます。幅広い事業を手がける機械システムについては、リソースの共有や効率化を通じてドメイン収益のベースロードとしての役割を担い、工作機械では、継続して安定した利益構造の構築を目指します。そしてドメインは、全事業の成長戦略を最大限実現するための技術の高度化と革新のための共通基盤を提供していきます。

※ 化学プラント、交通システム、環境設備

2018事業計画達成のための施策

市場の拡大に対応して積極的に経営資源を投入し、規模と収益を拡大して、成長の牽引役に

物流機器	拡大する市場にマルチブランド・グローバル戦略で売上・利益を増大。ソリューション/サービス事業の強化とメガトレンドを見据えた先進技術で差別化
冷熱・カーエアコン	グローバルでの販売網強化、市場拡大に生産能力増強で対応し空調事業拡大。低環境負荷冷媒によるサーマルソリューション事業拡大と電動車向け製品のグローバル拡販

効率化と差別化で収益率向上

ターボチャージャ	生産の高度化・効率化で事業強化。環境規制の強化で多様化するパワートレインに対応するための開発力強化
エンジン	コアコンピタンス(1MW以上の高出力領域)事業のさらなる強化、分散電源市場での事業拡大

リソースの共有や効率化で収益を追求し、ドメイン収益のベースロードに

機械システム	メカトロシステム※は事業集約のシナジー効果を発揮し、新事業の創出、伸長を推進。ITS・紙工機械(ダンボール製造機)は東南アジアなどで事業展開を推進
--------	---

継続・安定した利益構造の構築

工作機械	付加価値の高い歯車研削盤の海外拡販、金型加工機のラインアップ拡充、微細レーザー加工機など新製品の開発と早期市場投入
------	---

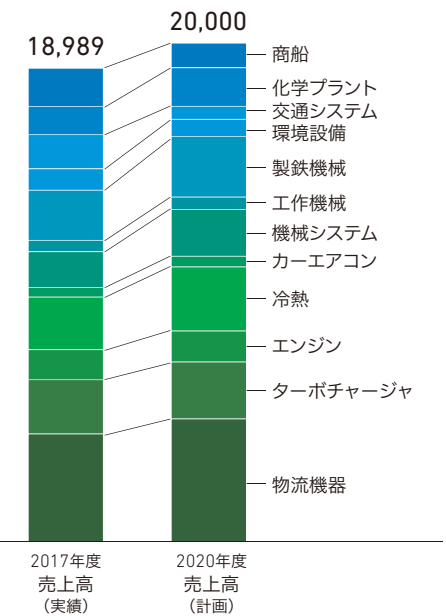
事業構造改革、体質改善により収益を確保・向上

製鉄機械	アフターサービス事業の拡大と顧客価値に着目したLifeCycleサービスの提供によるビジネスモデルの変革
エンジニアリング関連事業	EPC上下流への展開やアフターサービス高度化による収益力強化。エンジニアリングマネジメント力を活かし新事業を拡大
商船	高密度艤装船や高付加価値船へのシフト、環境ソリューションをベースにマリンエンジニアリング事業を拡大

※ メカトロシステム: 機械装置、鉄構プラント等

売上計画の内訳

(億円)



地域社会の一員として

タイにおける空調機事業の拠点であるMitsubishi Heavy Industries-Mahajak Air Conditioners Co., Ltd. (MACO)は、1998年から現地の小学校に校舎や教室などを寄贈しています。MACO設立以来、雇用創出、輸出拡大、技術移転などにより、タイ経済の発展に貢献してきましたが、良き企業市民として、タイ社会が抱える社会問題の解決により直接的に貢献していきたいと、社員が現地の要望をヒアリングして、それに応えるように努めています。

これからも地域とともに、人々の暮らしの質の向上に貢献していきます。



2018事業計画とその先の未来に向けての活動

OUR GOALS



AIRCRAFT, DEFENSE & SPACE

航空・防衛・宇宙 ドメイン

航空・防衛・宇宙ドメインは、輸送手段としてますます存在感が高まる民間航空機の構造部位（胴体パネルや主翼）などを手がけ、これに加えて、現在、より環境に優しく、より快適な70～90人乗りのリージョナルジェット、MRJの開発を進めています。三菱重工グループの将来にとって大きな柱となる事業であり、2020年半ばの初号機引渡しを目指して、全力で取り組んでいます。また、防衛装備品の開発や観測衛星などを搭載した宇宙ロケットの打上げなどを通じて、人々の安全・安心な暮らしに貢献しています。

事業環境と社会課題

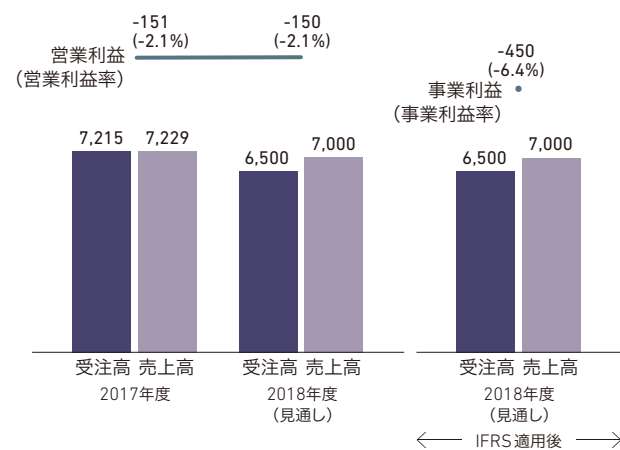
グローバル化の進展による人々の移動の活発化を受け、民間航空機の運航機数は今後20年間で2倍に増加すると予想されています。将来の環境負荷に対する排出規制や原油価格の変動に対応するため、より燃費効率の良い航空機の開発が求められ、こうした状況を背景に民間航空機事業の伸長が期待されています。

一方、価値観の多様化とともに世界情勢がますます複雑さを増す中、防衛・宇宙分野では、主な顧客である日本政府からの要請に応える形で、安全・安心に暮らせる社会の実現・維持に貢献しています。

主要事業別売上高



業績推移



S 強み

民間航空機

顧客との長期にわたる関係、長年にわたる航空機製造に係るノウハウ蓄積、国内の航空機産業基盤に基づく部品サプライヤとの関係構築
大型複合材主翼等の構造部材の設計・製造技術
高性能・高信頼性および優れた運航経済性を備えた完成機(MRJ)

防衛・宇宙

防衛・宇宙製品の開発で培った先端技術
防衛 ・ 統合防衛システム提案力、国際共同事業のノウハウとチャネル
宇宙 ・ ロケットならびにロケットエンジン開発力、世界最高水準の信頼性

W 弱み

民間航空機

特定顧客への高い依存度
海外顧客中心のため為替変動への感応度が大きい
完成機開発の経験不足

防衛・宇宙

防衛 ・ 海外案件の経験が少ない
宇宙 ・ 世界市場におけるコスト競争力

O 機会

民間航空機

今後20年間で約34,000機の新規需要
70～90席機は今後20年間で3,500機程度の新規需要

防衛・宇宙

防衛 ・ 防衛装備移転三原則の閣議決定
・ 「中期防衛力整備計画」策定により新たな装備品の開発と調達加速
宇宙 ・ 安全保障分野での宇宙利用を含む衛星利用ニーズの拡大に伴う打上げ市場の拡大

T 脅威

民間航空機

航空機製造におけるグローバルイゼーション(先進国と新興国の分業体制進展)
統合による業界再編とそれに伴う競争の激化

防衛・宇宙

防衛 ・ 装備品の海外調達増加による国内正面装備費予算の減少
宇宙 ・ 海外衛星打上げの米国新興企業参入による価格破壊のおそれ

提供する価値

民間航空機では、ボーイング787において、従来のアルミ合金を複合材へ変更した主翼の製造を担当しています。複合材を採用することで、機体のいっそうの軽量化、燃費改善に寄与しています。また、最先端の流体解析技術などがMRJの機体開発にも応用されています。

防衛・宇宙分野では、最先端技術を活用して、社会の安全・安心に貢献する製品・サービスを提供しています。例えば、観測衛星や通信衛星などの打上げを担う宇宙ロケットは世界有数の成功率

(97.4%:H-IIA(2018年6月末現在))を誇っており、当社が提供する製品・サービスの品質の高さを証明しています。

この分野で培った最先端技術を他のさまざまな分野で製品の素材、構造、制御などに応用することによって、競合する他社にとっては難しい領域においても、当社は強みを発揮することができます。

このような高度な技術開発能力を通じて、より安全で、安心して人々が暮らせる社会を守るための活動を続けていきます。



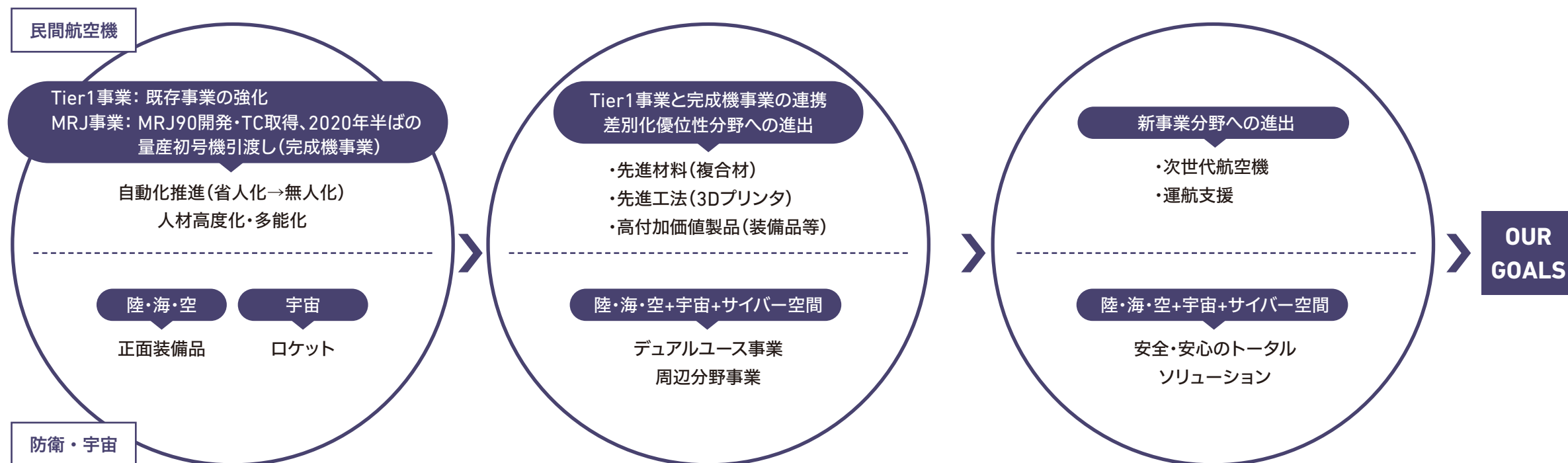
2018事業計画の成長戦略

民間航空機分野では、事業構造改革を継続し、自動化設備の導入などを通して生産性向上に努めます。2020年半ばの初号機引渡しを目指し開発中のMRJは、市場から高い評価を得ており、当社の将来の大きな柱になるものと期待しています。さらに、MRJ事業とTier1事業の連携を強化し、装備品などの高付加価値分野や、航空機運航支援などの新事業分野への進出を目指します。

防衛・宇宙分野では、世界水準の製品の提供を通じて安定的な事業運営を続けながら、指揮統制や無人機システムなど新たな事業領域への拡大を図ります。同時に、培ってきた技術等を活用し、MRO^{*}等の既存分野の拡大、海外事業の拡大、および、高度セキュリティに係る民生分野への展開を進めていきます。

^{*} MRO: Maintenance, Repair and Overhaul

2018事業計画とその先の未来に向けての活動



2018事業計画達成のための施策

Tier1

生産性向上	<ul style="list-style-type: none"> ・自動化設備導入による省人化加速 ・AI/IoTによる間接業務の自動化推進 ・部品高効率生産に向けた生産拠点の集約
固定費圧縮	<ul style="list-style-type: none"> ・付帯・定型業務のシステム置換→人件費削減 ・技能高度化・多能化→リソース再配置、平準化
外部流出費用抑制	<ul style="list-style-type: none"> ・調達プロセス高度化[*]による運転資金削減とキャッシュ・フロー増出 ・高度化人材活用による外部委託作業の内製化

MRJ(長期的事業継続性の確保に向けた打ち手)

Tier1事業との連携強化	事業のシナジーや高付加価値分野への参入による収益性拡大
販売およびカスタマーサポート体制強化	人員強化、外部との協力の検討
MRJ70の開発本格化とTCの早期取得	RJ最大市場での早期地位確立による事業基盤の確立

^{*} AI/IoT/RPA等情報システム、生産プロセス、調達オペレーション、CAD/NCプログラム等の専門的スキルを修得させる仕組みを導入

防衛・宇宙

国内既存分野・周辺分野の拡大

既存分野	<ul style="list-style-type: none"> ・次期基幹事業の着実な立ち上げ ・事業領域の拡大(指揮統制、M&S[*]、等)
周辺分野	<ul style="list-style-type: none"> ・維持整備分野でのMRO事業の拡大 ・新たな周辺分野への進出(無人機、ビッグデータ活用、等)

海外事業拡大

キーコンポーネントの海外装備品適用	<ul style="list-style-type: none"> ・既存事業で培った海外メーカーとのチャンネルを活用 ・企業間協議と並行して政府に働きかけ
国際共同開発事業	<ul style="list-style-type: none"> ・同盟国との共同開発事業への参画 ・政府との連携で立ち上げ推進

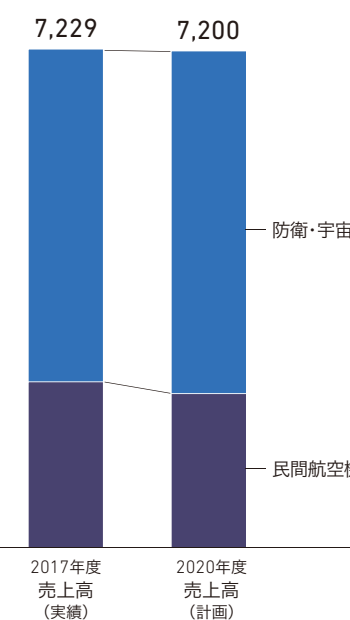
デュアルユース展開事業の確立

<ul style="list-style-type: none"> ・防衛事業のコア技術を活用 ・セキュリティ分野を中心に民需展開
--

^{*} M&S: Modeling and simulation

売上計画の内訳

(億円)



地域社会の一員として

種子島でのロケット打上げやロケット製造工場の見学を通じて、次世代を担う子どもたちの夢を後押しする特別理科教室「種子島宇宙教室」を継続的に開催しています。同教室では、当社ロケット技術者による教育のほか、自作したペットボトル製ロケットの打上げを行うなどの活動を通じて、子どもたちのものづくりへの興味・関心を高め、未来にはばたく人材を育成しています。



INPUT	ACTIVITIES	OUTPUT	OUTCOME
<p>2017年3月末時点 (2016年度比)</p> <p>総資産 54,819 億円</p> <p>純資産 21,041 億円</p> <p>有利子負債 9,255 億円</p> <p>従業員数 82,728 名</p> <p>特許保有件数 22,248 件</p> <p>研究開発費 1,768 億円 (10.0% UP)</p> <p>設備投資額 1,584 億円 (22.5% DOWN)</p> <p>エネルギー投入量*1 5,179 TJ (13.3% DOWN)</p> <p>海外従業員数 27,954 名 (2.8% DOWN)</p>	<p>2017年度の主なトピックス</p> <p>課題事業の対策推進</p> <ul style="list-style-type: none"> MRJおよびTier1事業の対策加速 主要合併会社のPMI推進 エンジニアリング系事業の構造改革・対策を実施 <p>財務基盤の強化</p> <ul style="list-style-type: none"> キャッシュフロー経営の徹底 バランスシートの効率化・アセットマネジメント(政策保有株式の処分等) <p>リスクマネジメントの強化</p> <p>グローバル経営体制の検討と移行準備</p>	<p>受注高 38,757 億円 (9.4% DOWN)</p> <p>売上高 41,108 億円 (5.0% UP)</p> <p>営業利益 1,265 億円 (16.0% DOWN)</p> <p>温室効果ガス(CO₂)排出量*2 270 千トン (14.8% DOWN)</p> <p>EBITDAマージン 7.8% (0.9ポイント DOWN)</p>	<p>親会社株主に帰属する当期純利益 704 億円 (19.6% DOWN)</p> <p>配当金支払額(2017年度分) 402 億円 (NO CHANGE)</p> <p>EBITDA 3,191 億円 (6.1% DOWN)</p> <p>当社グループ製品使用によるCO₂削減量(1990年度比) 49,791 千トン (20.5% DOWN)</p> <p>ROE 3.9% (1.2ポイント DOWN)</p>
<p>2018年3月末時点 (2016年度比)</p> <p>総資産 54,876 億円 (0.1% UP)</p> <p>純資産 21,644 億円 (2.9% UP)</p> <p>有利子負債 8,131 億円 (12.1% DOWN)</p> <p>従業員数 80,652 名 (2.5% DOWN)</p> <p>特許保有件数 24,487 件 (10.1% UP)</p>			

ESG 重要課題への取り組み

重要課題 1 組織文化ベースでの最適なガバナンスの構築

- 事業を通じて持続的に社会に貢献するための組織確立
- 公正な事業慣行・適正な労働慣行の遵守

目標: グローバルな普遍性を共有する組織文化が確立されていること

戦略KPI: グローバルで統一した、国際行動規範に適合したポリシーの浸透(普遍性の確立)

- 透明性の向上(普遍性の担保)情報開示の拡充/ステークホルダーとの対話

重要課題 2 グローバルベースの人的資源の活用

- グローバル化に適合できる人材の確保・育成
- ダイバーシティと機会均等(女性の活躍推進含む)

目標: 多様性が受け入れられている組織であること(多様性を阻害する要因が取り除かれていること)

戦略KPI: 多様性に関する指標の改善

重要課題 3 メガトレンド(グローバル市場)への適合

- グローバルニーズに応えるイノベーションと品質管理
- 安全と安心の高度化(情報の発信と透明性の確保含む)

目標: グローバルな社会ニーズに適合した戦略策定・事業運営を行っていること

戦略KPI: ステークホルダーによる評価の向上(SRI調査、顧客満足度調査など)

KPI: コンプライアンス通報件数

グループ会社を含めた全社員を対象にした「三菱重工コンプライアンス通報窓口」ならびに「三菱重工社外通報窓口」を設置し、これら窓口へ通報のあった全件に対して、コンプライアンス委員会事務局が速やかに調査し、適切に対応しています。

通報件数の内訳	2015	2016	2017
労働・職場環境	39	42	49
規律・マナー違反	24	28	17
取引関連法令	8	11	11
相談・意見	11	3	0
その他	49	34	36
合計(うち、是正・改善件数)	131 (85)	118 (64)	113 (59)

KPI: 女性管理職者数*

2014年7月に「2020年までに女性管理職者数(課長相当職以上)を現状の3倍に引き上げる」目標を設定し、多様性を追求するダイバーシティマネジメントの一環として、女性の活躍を推進しています。

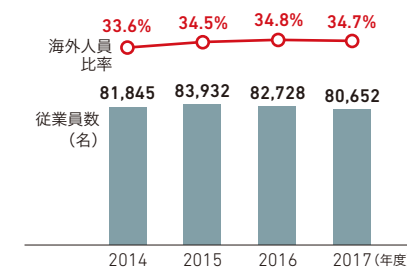
	2015	2016	2017
	102	126	149

※ 各年4月1日時点の課長相当職以上。原則、三菱重工(株)および三菱日立パワーシステムズ(株)の数値。

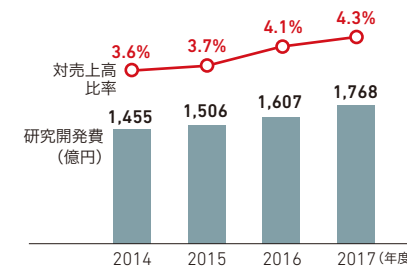
CSRへの取り組みや詳細なESG(環境・社会・ガバナンス)データは、当社ウェブサイトをご覧ください。

CSRサイト <https://www.mhi.com/jp/csr/>

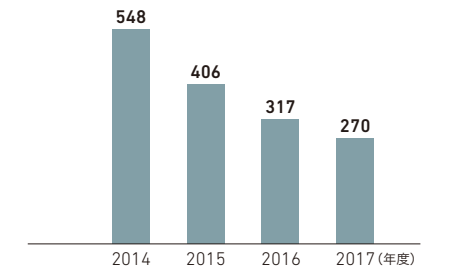
従業員数/海外人員比率



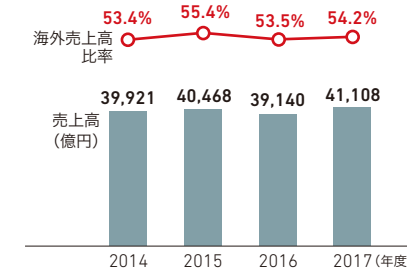
研究開発費/対売上高比率



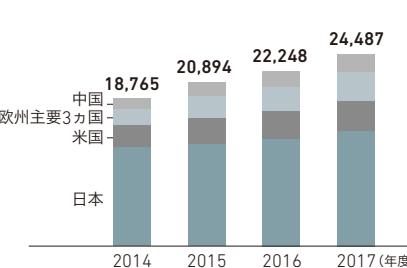
温室効果ガス(CO₂)排出量*2(千トン)



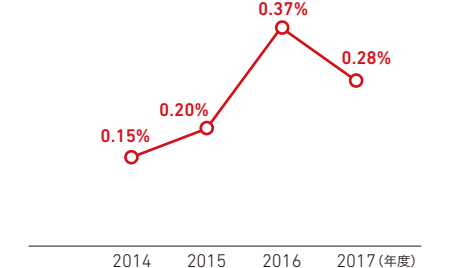
売上高/海外売上高比率



特許保有件数*3



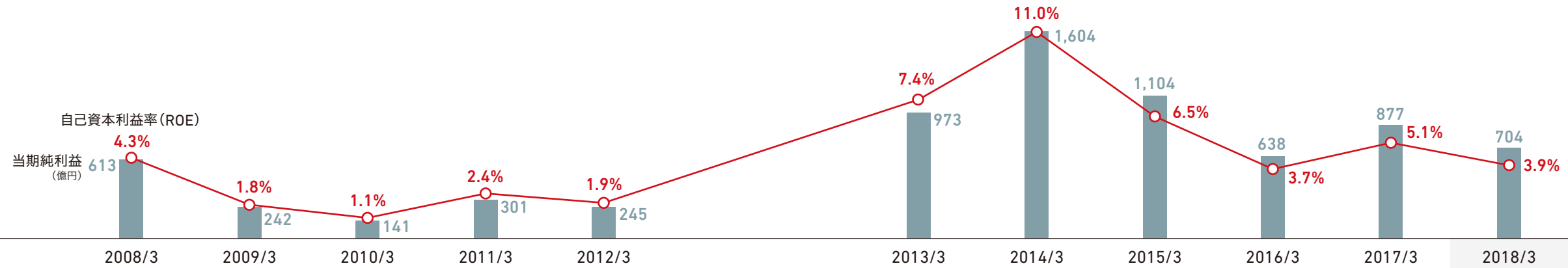
労働災害度数率*4



※1 三菱重工(株)単体(生産工場+オフィス部門)。
 ※2 三菱重工(株)単体。ただし、2014年度は三菱日立パワーシステムズ(株)の長崎、高砂、横浜工場を含む。
 ※3 三菱重工および主要連結子会社。欧州主要3カ国はイギリス、ドイツおよびフランス。
 ※4 原則、三菱重工(株)単体および三菱日立パワーシステムズ(株)の数値。

11ヵ年財務・非財務データ

三菱重工(株)および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度



(各年3月期および3月末時点) 単位: 億円	2006 事業計画		2008 事業計画		2010 事業計画		2012 事業計画		2015 事業計画		単位: 百万米ドル ^{※1}	
受注高	¥ 37,152	¥ 32,687	¥ 24,762	¥ 29,954	¥ 31,888	¥ 30,322	¥ 34,200	¥ 46,991	¥ 44,855	¥ 42,756	¥ 38,757	\$ 36,480
売上高	32,030	33,756	29,408	29,037	28,209	28,178	33,495	39,921	40,468	39,140	41,108	38,693
営業利益	1,360	1,058	656	1,012	1,119	1,635	2,061	2,961	3,095	1,505	1,265	1,190
税金等調整前当期純利益	1,013	649	281	394	698	1,554	2,144	2,326	1,326	1,697	1,280	1,205
親会社株主に帰属する当期純利益	613	242	141	301	245	973	1,604	1,104	638	877	704	663
研究開発費	¥ 1,079	¥ 1,013	¥ 1,292	¥ 1,232	¥ 1,214	¥ 1,200	¥ 1,385	¥ 1,455	¥ 1,506	¥ 1,607	¥ 1,768	\$ 1,664
設備投資額	1,914	1,966	1,771	1,266	1,207	1,188	1,486	1,561	1,755	2,044	1,584	1,490
減価償却費	1,292	1,538	1,404	1,344	1,262	1,194	1,349	1,570	1,587	1,727	1,761	1,657
総資産	¥ 45,171	¥ 45,262	¥ 42,628	¥ 39,890	¥ 39,639	¥ 39,351	¥ 48,860	¥ 55,203	¥ 55,007	¥ 54,819	¥ 54,876	\$ 51,652
純資産	14,404	12,832	13,287	13,126	13,063	14,302	17,742	21,200	19,997	21,041	21,644	20,372
有利子負債	13,653	16,128	14,953	13,256	11,571	10,312	9,574	9,755	10,521	9,255	8,131	7,653
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,618	¥ 795	¥ 1,179	¥ 3,378	¥ 2,003	¥ 2,883	¥ 2,962	¥ 2,128	¥ 2,700	¥ 959	¥ 3,451	\$ 3,248
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,930)	(1,565)	(1,807)	(1,372)	(470)	(767)	(1,515)	(1,741)	(2,624)	87	(1,371)	(1,291)
フリー・キャッシュ・フロー	(312)	(770)	(627)	2,005	1,533	2,116	1,446	386	75	1,046	2,079	1,956
財務活動によるキャッシュ・フロー	712	2,620	(1,052)	(1,697)	(1,836)	(1,542)	(1,366)	(458)	(231)	(1,620)	(1,521)	(1,431)
1株当たり情報 ^{※2} 単位: 円											単位: 米ドル	
1株当たり当期純利益 (EPS)	¥ 182.76	¥ 72.16	¥ 42.20	¥ 89.74	¥ 73.14	¥ 290.09	¥ 478.13	¥ 329.04	¥ 190.17	¥ 261.24	¥ 209.82	\$ 197.4
1株当たり純資産 (BPS)	4,231.74	3,699.45	3,807.98	3,761.68	3,740.84	4,109.00	4,599.86	5,306.47	5,003.00	5,299.14	5,431.02	51,120
1株当たり配当金	60.00	60.00	40.00	40.00	60.00	80.00	80.00	110.00	120.00	120.00	120.00	1,129

財務指標

海外売上高比率	48.7%	48.9%	50.3%	49.0%	41.9%	44.8%	49.3%	53.4%	55.4%	53.5%	54.2%	
売上高営業利益率	4.2%	3.1%	2.2%	3.5%	4.0%	5.8%	6.2%	7.4%	7.6%	3.8%	3.1%	
自己資本利益率 (ROE) ^{※3}	4.3%	1.8%	1.1%	2.4%	1.9%	7.4%	11.0%	6.5%	3.7%	5.1%	3.9%	
総資産利益率 (ROA) ^{※4}	1.4%	0.5%	0.3%	0.7%	0.6%	2.5%	3.6%	2.1%	1.2%	1.6%	1.3%	
流動比率	160.9%	158.7%	181.7%	167.9%	153.9%	155.0%	139.2%	146.2%	135.7%	139.4%	141.0%	
負債資本比率 (D/E レシオ) ^{※5}	95%	126%	113%	101%	89%	72%	54%	46%	53%	44%	38.0%	
自己資本比率 ^{※6}	31.4%	27.4%	30.0%	31.6%	31.7%	35.0%	31.6%	32.3%	30.5%	32.5%	33.3%	
配当性向 ^{※7}	32.8%	83.2%	94.8%	44.6%	82.0%	27.6%	16.7%	33.4%	63.1%	45.9%	57.2%	

※1 当レポートの米ドル金額は、日本円を便宜的に2018年3月31日現在の換算為替レート、1米ドル=106.24円で換算した場合の金額。
 ※2 当社は2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行いました。2017年度の中間配当や2016年度以前のデータはそれぞれの期首に当該株式併合を行ったと仮定して、「1株当たり情報」を算出しています。
 ※3 自己資本利益率 (ROE) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / (純資産 - 新株予約権 - 非支配株主持分)
 ※4 総資産利益率 (ROA) = 親会社株主に帰属する当期純利益 / 総資産
 ※5 負債資本比率 (D/E レシオ) = 有利子負債 / 純資産
 ※6 自己資本比率 = (純資産 - 新株予約権 - 非支配株主持分) / 総資産
 ※7 配当性向 = 配当金 / 親会社株主に帰属する当期純利益
 ※8 各年4月1日時点の課長相当職以上。
 ※9 原則、三菱重工(株)および三菱日立パワーシステムズ(株)の数値。
 ※10 三菱重工(株)単体およびグループ会社23社を含む。
 ※11 三菱重工(株)単体(生産工場+オフィス部門)。ただし、2014年度は三菱日立パワーシステムズ(株)の長崎、高砂、横浜工場を含む。
 ※12 三菱重工(株)単体およびグループ会社152社を含む。
 ※13 三菱重工(株)単体。ただし、2014年度は三菱日立パワーシステムズ(株)の長崎、高砂、横浜工場を含む。

非財務指標

従業員数(名)	68,213	80,583	81,845	83,932	82,728	80,652	
海外従業員数(名)	14,129	19,909	27,489	28,941	28,751	27,954	
女性管理職者数 ^{※8,9} (名)	82	74	85	102	126	149	連結
労働災害率 ^{※9}	0.11	0.23	0.15	0.20	0.37	0.28	0.31 ^{※10}
エネルギー投入量 ^{※11} (TJ)	10,303	9,796	9,885	7,398	5,976	5,179	17,003 ^{※12}
温室効果ガス(CO ₂)排出量 ^{※13} (千トン)	533	538	548	406	317	270	883 ^{※12}
社会貢献支出額(億円)	14	14	19	21	25	17	

連結貸借対照表

三菱重工業(株)および連結会社
2018年3月31日現在、2017年3月31日現在

資産の部	単位: 百万円		単位: 千ドル
	2017年度	2016年度	2017年度
流動資産			
現金及び預金	¥ 313,458	¥ 248,040	\$ 2,950,470
受取手形及び売掛金	1,232,742	1,180,143	11,603,369
商品及び製品	173,152	178,884	1,629,819
仕掛品	899,839	989,336	8,469,870
原材料及び貯蔵品	139,822	157,330	1,316,095
繰延税金資産	108,954	114,274	1,025,545
南アフリカプロジェクトに係る資産	400,903	294,955	3,773,559
その他	319,337	368,088	3,005,807
貸倒引当金	(8,998)	(8,959)	(84,695)
流動資産合計	3,579,212	3,522,095	33,689,871
固定資産			
有形固定資産			
建物及び構築物(純額)	340,447	361,310	3,204,508
機械装置及び運搬具(純額)	234,690	262,129	2,209,054
工具、器具及び備品(純額)	47,758	64,511	449,529
土地	179,936	179,674	1,693,674
リース資産(純額)	5,224	5,004	49,171
建設仮勘定	59,828	62,448	563,140
有形固定資産合計	867,884	935,078	8,169,088
無形固定資産			
のれん	105,125	120,552	989,504
その他	107,655	128,896	1,013,318
無形固定資産合計	212,781	249,448	2,002,833
投資その他の資産			
投資有価証券	605,434	578,758	5,698,738
長期貸付金	18,623	17,778	175,291
退職給付に係る資産	73,426	60,556	691,133
繰延税金資産	27,350	13,060	257,435
その他	109,548	113,407	1,031,137
貸倒引当金	(6,608)	(8,204)	(62,198)
投資その他の資産合計	827,774	775,356	7,791,547
固定資産合計	1,908,440	1,959,883	17,963,478
資産合計	¥5,487,652	¥5,481,978	\$51,653,350

負債の部	単位: 百万円		単位: 千ドル
	2017年度	2016年度	2017年度
流動負債			
支払手形及び買掛金	¥ 771,324	¥ 736,502	\$ 7,260,203
電子記録債務	106,968	99,560	1,006,852
短期借入金	229,584	205,679	2,160,993
1年内返済予定の長期借入金	68,956	97,729	649,058
1年内償還予定の社債	30,000	60,000	282,379
未払法人税等	27,251	31,233	256,504
製品保証引当金	13,936	14,899	131,174
受注工事損失引当金	64,896	49,853	610,843
客船事業関連損失引当金	—	18,463	—
事業構造改善引当金	6,739	6,585	63,431
株式給付関連引当金	781	366	7,351
前受金	899,642	777,654	8,468,015
その他	318,138	428,734	2,994,521
流動負債合計	2,538,219	2,527,262	23,891,368
固定負債			
社債	205,000	215,000	1,929,593
長期借入金	279,630	347,157	2,632,059
繰延税金負債	77,590	85,689	730,327
株式給付関連引当金	1,148	1,247	10,805
PCB廃棄物処理費用引当金	6,911	6,485	65,050
退職給付に係る負債	137,893	123,160	1,297,938
その他	76,789	71,858	722,788
固定負債合計	784,963	850,598	7,388,582
負債合計	3,323,183	3,377,860	31,279,960
純資産の部			
株主資本			
資本金	265,608	265,608	2,500,075
資本剰余金	213,898	203,658	2,013,347
利益剰余金	1,244,492	1,214,749	11,713,968
自己株式	(4,081)	(4,609)	(38,413)
株主資本合計	1,719,918	1,679,407	16,188,987
その他の包括利益累計額			
その他有価証券評価差額金	100,021	100,600	941,462
繰延ヘッジ損益	(880)	(1,882)	(8,283)
為替換算調整勘定	(6,999)	(2,287)	(65,879)
退職給付に係る調整累計額	12,732	3,683	119,841
その他の包括利益累計額合計	104,874	100,113	987,142
新株予約権	2,129	2,536	20,039
非支配株主持分	337,547	322,059	3,177,211
純資産合計	2,164,469	2,104,118	20,373,390
負債純資産合計	¥5,487,652	¥5,481,978	\$51,653,350

連結損益計算書

三菱重工(株)および連結会社
3月31日に終了した各会計年度

	単位: 百万円		単位: 千ドル
	2017年度	2016年度	2017年度
売上高	¥4,110,816	¥3,914,018	\$38,693,674
売上原価	3,379,874	3,180,898	31,813,573
売上総利益	730,942	733,119	6,880,101
販売費及び一般管理費合計	604,412	582,576	5,689,118
営業利益	126,530	150,543	1,190,982
営業外収益			
受取利息	4,155	3,799	39,109
受取配当金	12,211	11,637	114,937
為替差益	—	10,213	—
持分法による投資利益	3,230	—	30,402
米国向け原子力関連機器に係る仲裁費用(受取)	—	6,558	—
その他	15,674	9,945	147,533
営業外収益合計	35,272	42,155	332,003
営業外費用			
支払利息	(9,036)	(11,461)	(85,052)
為替差損	(10,385)	—	(97,750)
持分法による投資損失	—	(22,845)	—
固定資産除却損	(7,022)	(7,627)	(66,095)
その他	(20,896)	(26,470)	(196,686)
営業外費用合計	(47,340)	(68,404)	(445,594)
経常利益	114,462	124,293	1,077,390
特別利益			
投資有価証券売却益	31,303	61,047	294,644
固定資産売却益	—	53,861	—
特別利益合計	31,303	114,908	294,644
特別損失			
事業構造改善費用	(14,548)	(12,810)	(136,935)
減損損失	(3,174)	—	(29,875)
客船事業関連損失引当金繰入額	—	(34,323)	—
米国向け原子力関連機器に係る損害賠償金等	—	(16,076)	—
投資有価証券評価損	—	(6,272)	—
特別損失合計	(17,723)	(69,483)	(166,820)
税金等調整前当期純利益	128,042	169,718	1,205,214
法人税			
法人税、住民税及び事業税	63,184	49,856	594,728
法人税等調整額	(31,315)	14,584	(294,757)
法人税等合計	31,868	64,440	299,962
当期純利益	96,173	105,278	905,242
非支配株主に帰属する当期純利益	25,689	17,557	241,801
親会社株主に帰属する当期純利益	¥ 70,484	¥ 87,720	\$ 663,441

1株当たり情報	単位: 円		単位: ドル
	2017年度	2016年度	2017年度
1株当たり当期純利益	¥209.82	¥261.24	\$1.975
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	209.39	260.71	1.971
1株当たり配当額	—*	12.00	—

*当社は2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行いました。株式併合を考慮した場合の2017年度の1株当たりの年間配当金は120円となります。

連結包括利益計算書

三菱重工(株)および連結会社
3月31日に終了した各会計年度

	単位: 百万円		単位: 千ドル
	2017年度	2016年度	2017年度
当期純利益	¥ 96,173	¥105,278	\$905,242
その他の包括利益			
その他有価証券評価差額金	(648)	60,914	(6,099)
繰延ヘッジ損益	2,488	3,676	23,418
為替換算調整勘定	(1,790)	(23,946)	(16,848)
退職給付に係る調整額	9,501	20,893	89,429
持分法適用会社に対する持分相当額	(857)	(6,165)	(8,066)
その他の包括利益合計	8,694	55,371	81,833
包括利益	¥104,868	¥160,649	\$987,085
(内訳)			
親会社株主に係る包括利益	¥ 75,244	¥152,495	\$708,245
非支配株主に係る包括利益	29,623	8,154	278,830

連結株主資本等変動計算書

三菱重工業(株)および連結会社
3月31日に終了した各会計年度

	単位: 百万円												
	株主資本					その他の包括利益累計額							
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己 株式	株主資本 合計	その他有価 証券評価 差額金	繰延ヘッ ジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
2016年4月1日現在残高	¥265,608	¥203,951	¥1,173,053	¥(4,771)	¥1,637,842	¥ 40,108	¥ 3,044	¥ 17,762	¥(18,998)	¥ 41,917	¥2,616	¥317,360	¥1,999,737
2017年3月31日終了年度 会計方針の変更による 累積的影響額					—		(6,578)			(6,578)			(6,578)
会計方針の変更を反映した 当期首残高	¥265,608	¥203,951	¥1,173,053	¥(4,771)	¥1,637,842	¥ 40,108	¥(3,533)	¥ 17,762	¥(18,998)	¥ 35,338	¥2,616	¥317,360	¥1,993,158
剰余金の配当			(40,291)		(40,291)								(40,291)
親会社株主に帰属する 当期純利益			87,720		87,720								87,720
連結範囲の変動			(333)		(333)								(333)
持分法の適用範囲の変動			(5,398)		(5,398)								(5,398)
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		(398)			(398)								(398)
自己株式の取得				(81)	(81)								(81)
自己株式の処分		104		243	348								348
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						60,491	1,651	(20,049)	22,682	64,774	(80)	4,699	69,394
当期変動額合計	—	(293)	41,696	161	41,564	60,491	1,651	(20,049)	22,682	64,774	(80)	4,699	110,959
2017年3月31日現在残高	¥265,608	¥203,658	¥1,214,749	¥(4,609)	¥1,679,407	¥100,600	¥(1,882)	¥ (2,287)	¥ 3,683	¥100,113	¥2,536	¥322,059	¥2,104,118
2018年3月31日終了年度 剰余金の配当			(40,305)		(40,305)								(40,305)
親会社株主に帰属する 当期純利益			70,484		70,484								70,484
連結範囲の変動			(681)		(681)								(681)
持分法の適用範囲の変動			246		246								246
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		10,077		0	10,077								10,077
自己株式の取得				(21)	(21)								(21)
自己株式の処分		162		549	711								711
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						(578)	1,002	(4,712)	9,048	4,760	(407)	15,487	19,840
当期変動額合計	—	10,239	29,743	528	40,511	(578)	1,002	(4,712)	9,048	4,760	(407)	15,487	60,351
2018年3月31日残高	¥265,608	¥213,898	¥1,244,492	¥(4,081)	¥1,719,918	¥100,021	¥ (880)	¥(6,999)	¥12,732	¥104,874	¥2,129	¥337,547	¥2,164,469

	単位: 千ドル												
	株主資本					その他の包括利益累計額							
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己 株式	株主資本 合計	その他有価 証券評価 差額金	繰延ヘッ ジ損益	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計	新株 予約権	非支配 株主持分	純資産 合計
2017年4月1日現在残高	\$2,500,075	\$1,916,961	\$11,434,007	\$(43,382)	\$15,807,671	\$946,912	\$(17,714)	\$(21,526)	\$ 34,666	\$942,328	\$23,870	\$3,031,428	\$19,805,327
2018年3月31日終了年度 剰余金の配当			(379,376)		(379,376)								(379,376)
親会社株主に帰属する 当期純利益			663,441		663,441								663,441
連結範囲の変動			(6,410)		(6,410)								(6,410)
持分法の適用範囲の変動			2,315		2,315								2,315
非支配株主との取引に 係る親会社の持分変動		94,851		0	94,851								94,851
自己株式の取得				(197)	(197)								(197)
自己株式の処分		1,524		5,167	6,692								6,692
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)						(5,440)	9,431	(44,352)	85,165	44,804	(3,830)	145,773	186,746
当期変動額合計	—	96,376	279,960	4,969	381,315	(5,440)	9,431	(44,352)	85,165	44,804	(3,830)	145,773	568,062
2018年3月31日残高	\$2,500,075	\$2,013,347	\$11,713,968	\$(38,413)	\$16,188,987	\$941,462	\$(8,283)	\$(65,879)	\$119,841	\$987,142	\$20,039	\$3,177,211	\$20,373,390

連結キャッシュ・フロー計算書

三菱重工業(株)および連結会社
3月31日に終了した各会計年度

	単位: 百万円		単位: 千ドル
	2017年度	2016年度	
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税金等調整前当期純利益	¥128,042	¥ 169,718	\$1,205,214
減価償却費	176,104	172,762	1,657,605
減損損失	3,174	—	29,875
のれん償却額	16,484	16,568	155,158
退職給付に係る負債の増減額(括弧内は減少)	6,612	(1,093)	62,236
受取利息及び受取配当金	(16,366)	(15,437)	(154,047)
支払利息	9,036	11,461	85,052
為替差損益(括弧内は益)	(2,239)	(8,337)	(21,074)
持分法による投資損益(括弧内は益)	(3,230)	22,845	(30,402)
投資有価証券売却損益(括弧内は益)	(31,303)	(61,047)	(294,644)
投資有価証券評価損益(括弧内は益)	372	6,272	3,501
固定資産売却損益(括弧内は益)	(1,693)	(53,861)	(15,935)
固定資産除却損	7,022	7,627	66,095
負ののれん発生益	(45)	—	(423)
事業構造改善費用	14,548	12,810	136,935
客船事業関連損失引当金繰入額	—	34,323	—
売上債権の増減額(括弧内は増加)	(42,093)	(11,002)	(396,206)
たな卸資産及び前渡金の増減額(括弧内は増加)	126,965	(121,023)	1,195,077
その他の資産の増減額(括弧内は増加)	(110,734)	(117,552)	(1,042,300)
仕入債務の増減額(括弧内は減少)	41,733	(14,261)	392,818
前受金の増減額(括弧内は減少)	118,648	39,375	1,116,792
その他の負債の増減額(括弧内は減少)	(54,039)	52,556	(508,650)
その他	(15,908)	(3)	(149,736)
小計	371,089	142,703	3,492,931
利息及び配当金の受取額	21,470	20,270	202,089
利息の支払額	(8,456)	(12,185)	(79,593)
法人税等の支払額	(38,994)	(54,875)	(367,036)
営業活動によるキャッシュ・フロー	345,109	95,913	3,248,390
投資活動によるキャッシュ・フロー			
定期預金の増減額(括弧内は増加)	(5,849)	2,521	(55,054)
有形及び無形固定資産の取得による支出	(165,168)	(200,185)	(1,554,668)
有形及び無形固定資産の売却による収入	8,231	97,013	77,475
投資有価証券の取得による支出	(104,514)	(5,033)	(983,753)
投資有価証券の売却及び償還による収入	112,122	17,376	1,055,365
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による収入	1,900	102,436	17,884
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の売却による支出	(928)	(849)	(8,734)
事業譲渡による収入	1,400	—	13,177
貸付けによる支出	(1,993)	(10,996)	(18,759)
貸付金の回収による収入	15,898	13,868	149,642
その他	1,719	(7,440)	16,180
投資活動によるキャッシュ・フロー	(137,181)	8,712	(1,291,236)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減額(括弧内は減少)	25,963	(132,340)	244,380
長期借入れによる収入	6,449	60,206	60,702
長期借入金の返済による支出	(96,841)	(62,804)	(911,530)
社債の発行による収入	20,000	30,000	188,253
社債の償還による支出	(60,000)	(20,000)	(564,759)
非支配株主からの払込みによる収入	519	445	4,885
配当金の支払額	(40,206)	(40,283)	(378,445)
非支配株主への配当金の支払額	(6,128)	(2,682)	(57,680)
その他	(1,868)	5,381	(17,582)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(152,113)	(162,078)	(1,431,786)
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,607	1,060	15,126
現金及び現金同等物の増減額(括弧内は減少)	57,422	(56,392)	540,493
現金及び現金同等物の期首残高	242,404	300,267	2,281,664
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	2	—	18
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	(592)	(1,470)	(5,572)
現金及び現金同等物の期末残高	¥299,237	¥ 242,404	\$2,816,613

会社概要

2018年3月31日現在

本社所在地: 〒108-8215
東京都港区港南二丁目16番5号
電話: (03)6716-3111

設立年月日: 1950年1月11日

資本金: 2,656億円

発行可能株式総数: 600,000,000株

発行済株式総数: 337,364,781株

株主数: 270,890名

従業員数: 80,652名(連結) 14,717名(単独)

上場証券取引所: 東京、名古屋、福岡、札幌

証券コード: 7011

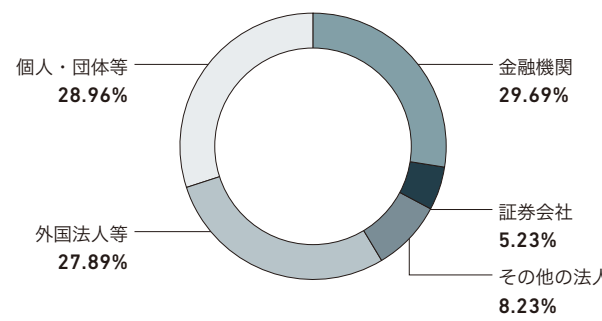
株主名簿管理人: 三菱UFJ信託銀行株式会社
〒100-8212
東京都千代田区丸の内一丁目
4番5号

独立監査人: 有限責任 あずさ監査法人
〒162-8551
東京都新宿区津久戸町1番2号

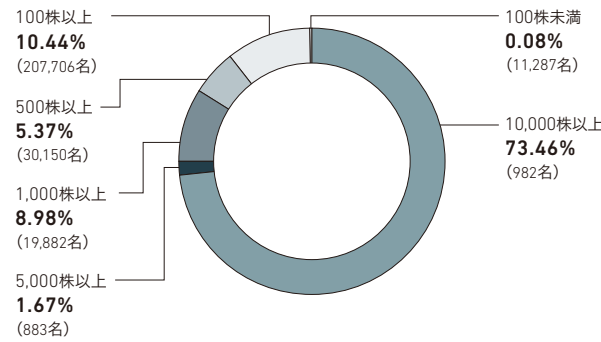
大株主

	所有株式数(株)	構成比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	16,478,900	4.88
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	11,603,300	3.43
明治安田生命保険相互会社	8,002,274	2.37
野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱東京UFJ銀行口)	6,526,300	1.93
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	6,404,400	1.89
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	6,212,881	1.84
みずほ証券株式会社	6,108,020	1.81
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	5,396,500	1.59
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	4,760,000	1.41
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口2)	4,686,000	1.38

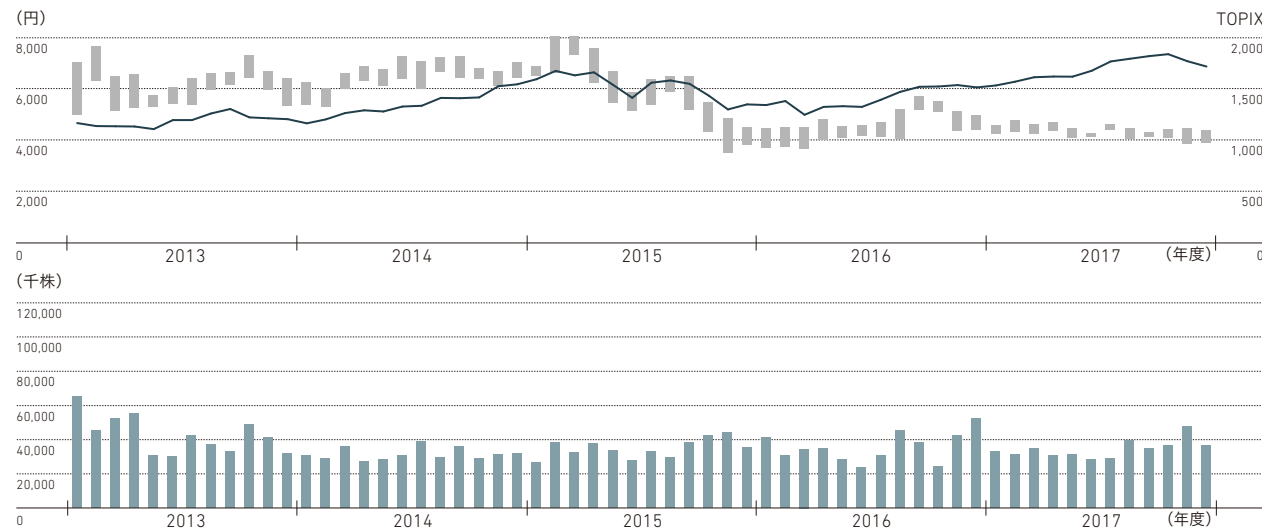
所有者別株式保有状況



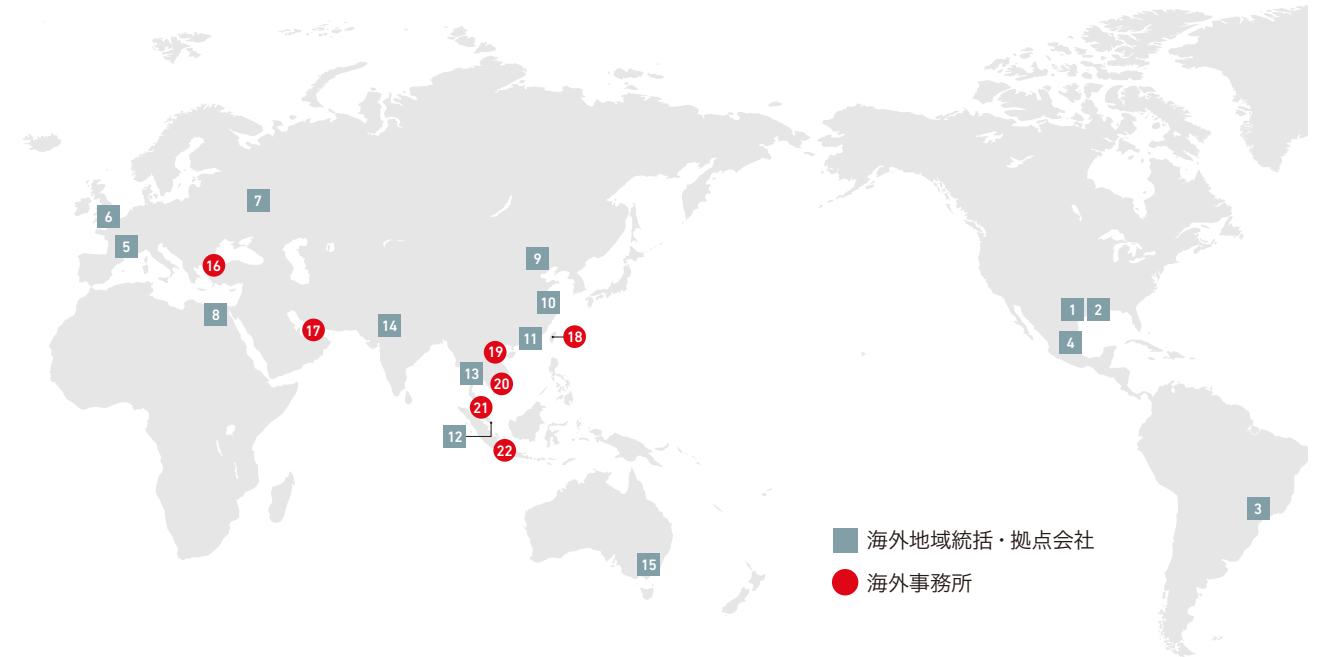
所有株数別株式保有状況



株価・出来高推移(東京証券取引所)



海外地域統括・拠点会社/海外事務所



海外地域統括・拠点会社

北米

- 1 Mitsubishi Heavy Industries America, Inc.
- 2 MHI Shared Services Americas, Inc.

中南米

- 3 Mitsubishi Industrias Pesadas do Brasil Ltda.
- 4 Mitsubishi Heavy Industries Mexicana, S.A. de C.V.

欧州・CIS

- 5 Mitsubishi Heavy Industries France S.A.S.
- 6 Mitsubishi Heavy Industries Europe, Ltd.
- 7 MHI Russia LLC

アフリカ

- 8 MHI Technologies S.A.E

アジア・大洋州

- 9 三菱重工業(中国)有限公司
- 10 三菱重工業(上海)有限公司
- 11 Mitsubishi Heavy Industries, (Hong Kong) Ltd. / 三菱重工業(香港)有限公司
- 12 Mitsubishi Heavy Industries Asia Pacific Pte. Ltd.
- 13 Mitsubishi Heavy Industries (Thailand) Ltd.
- 14 Mitsubishi Heavy Industries India Private Ltd.
- 15 MHI Australia, Pty. Ltd.

海外事務所

欧州・CIS

- 16 Turkey Liaison Office / トルコ事務所

中東

- 17 Middle East Office / 中東事務所

アジア・大洋州

- 18 Taipei Office / 台北事務所
- 19 Hanoi Liaison Office / ハノイ事務所
- 20 Ho Chi Minh City Liaison Office / ホーチミン事務所
- 21 Kuala Lumpur Office / クアラルンプール事務所
- 22 Jakarta Liaison Office / ジャカルタ事務所

創立～戦前 近代国家への道を牽引



長崎造船所(1884年)

1884年、長崎で本格的な造船事業に乗り出したところから、三菱重工の歴史が始まりました。それ以来、欧米に追いつくための急速な進歩を、造船にとどまらず、自動車、航空機や、タービン、内燃機関などの製作を通じて牽引してきました。当時の世界水準を超えるまでに極められた技術は、戦艦や戦闘機など軍需製品にも転用されていきました。

戦後～高度成長期 豊かな日本を築いていくキープレイヤーとして



立体駐車場1号機(1963年)

終戦後の1950年、GHQの財閥解体方針により当社は3社に分割され、それぞれが競合しながら、タンカーやガスタービンなどの重機械に加え、スクーターやエアコンなど幅広い製品分野で日本の復興を支えました。1964年に3社は再統合し、発電プラント、橋梁などの社会インフラや、コンテナ船、モノレールなどの輸送機械を開発・生産し、日本の高度経済成長の一翼を担いました。

国内経済成長の鈍化 日本経済とともに成長が停滞



H-1ロケット初号機打上げ成功(1986年)

1973年のオイルショックによる日本の高度経済成長の終焉は、造船事業を中心に当社にも大きな影響を与えました。その後、産業機械事業の新設などにより安定成長を経た後、1991年のバブル景気の崩壊を受け、再び低成長時代に入りました。この間も当社はロケット打上げを成功させ宇宙開発に参入するなど事業領域を広げ、先端技術を磨きましたが、年間売上高は約30年にわたって3兆円前後で横ばいの状態が続きました。

持続性と多様性の時代へ 新たな成長を求め、グローバル企業へ



世界最高効率のJ形ガスタービンが実証運転で世界最高のタービン入口温度1,600°Cを達成(2011年)

日本の成長が鈍化する一方、海外では新興国が著しく発展し、インフラ整備の需要が拡大しています。また、気候変動や天然資源の枯渇に対する危機意識の高まりから、環境保全が世界共通の課題となりました。長年にわたり多様なインフラを提供し、オイルショック以降は環境技術も追求してきた当社は、世界の進歩を支え新たな成長を遂げるべく、グローバル企業への道を進んでいます。

個人投資家向け説明会

国内主要都市を中心に全国各地で個人投資家向け説明会を開催しており、会社概要、事業戦略、株主還元、CSRへの取り組み等に関する説明を行っています。また、個人株主向けの工場見学会も随時開催しています。

アナリスト・機関投資家向け説明会

四半期決算ごとに決算説明会を開催し、CFOが決算内容を説明しています。また、2018年5月に開催した2017年度決算説明会では、2018年度から始まる3カ年の中期経営計画である「2018事業計画」について社長が説明を行いました。このほか、事業戦略説明会、スモールミーティング、工場見学会等を随時開催しており、各種情報発信の強化に努めています。

海外投資家とのミーティング

北米、欧州およびアジアの海外機関投資家を訪問し、当社の業績や経営戦略等について説明しています。また、国内外で開催されるカンファレンスにも年数回参加しています。

ESG インデックス組み入れ状況 (2018年8月時点)



環境・社会・ガバナンスへの対応力が優れた企業を選定するESG指標「FTSE Blossom Japan Index」に選定。



世界的な社会的責任投資(SRI)株式指標である「Dow Jones Sustainability Index(DJSI)」の、アジアパシフィック地域の構成銘柄「Asia Pacific Index」に選定。



日本株の時価総額上位500銘柄のうち、国際産業分類基準における各業種の中で、性別多様性に優れた銘柄を対象に構成されたESG指標「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」に選定。



当社が「MHIREポート」を発行するのは今回で5回目となります。今号では、当社が社会から必要とされる企業であり続けるために、現在そして未来の社会課題を解決していくことで、人々の暮らしに貢献するという当社のビジョンを伝えるとともに、そのビジョンを実現するという一貫した目標のもとに、社内の各リソースが有機的に機能している様子を描くことを試みました。株主・投資家の皆さまの当社理解促進の一助として、また対話のツールとして本レポートを活用していただければ幸いです。皆さまからの忌憚のないご意見をお待ちしております。

IR・SR室 2018年8月

三菱重工業株式会社