



# MHI REPORT 2017

三菱重工グループ 統合レポート

2017年3月期(2016年度)



MOVE THE WORLD FORWARD  MITSUBISHI  
HEAVY  
INDUSTRIES  
GROUP

ON LAND

AT SEA

IN THE SKY

WE TRANSFORM THE PRESENT INTO A SUSTAINABLE

## 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

 **三菱重工**

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。

# IN SPACE

# FUTURE

## 目指す企業像

たゆみない技術力の強化と研鑽、経営の革新および変化と多様性への適応により、世界の発展に貢献し、ともに成長を続ける企業

## タグライン

**MOVE THE WORLD FORWARD**

このタグラインは、世界の顧客や地域社会とともに、持続可能な社会の発展に向けて、世界を着実に前に進めていくことを標榜しています。

## 本レポートの発行目的

三菱重工グループは、「この星に、たしかな未来を」というCI (Corporate Identity) ステートメントとして掲げた強い意志をもって経営を推進しています。

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。

## 目次

### 2 はじめに

- 2 読者の皆さまへ
- 4 MHIグループ スナッチショット

### 6 経営戦略

- 6 社長メッセージ
- 13 取締役
- 14 CFOメッセージ
- 18 CTOメッセージ
- 22 グローバル社会に適応した経営基盤の構築  
— ESGへの取り組み —

### 26 事業による価値創造

- 26 財務・非財務ハイライト
- 28 11ヵ年財務・非財務データ
- 30 セグメント別事業概況
- 32 パワードメイン
- 36 インダストリー&社会基盤ドメイン
- 40 航空・防衛・宇宙ドメイン

### 44 コーポレート・ガバナンス

- 44 社外取締役メッセージ
- 46 基本的な考え方
- 48 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
- 50 役員報酬/リスクマネジメント

### 52 会社概要

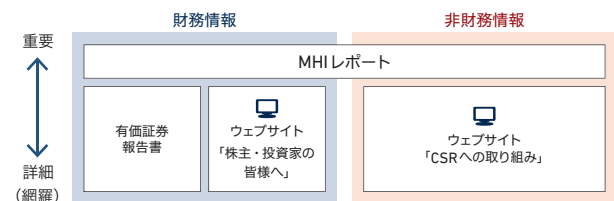
### 53 海外地域統括・拠点会社/海外事務所

#### 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・レポート・ガイドライン(第4版[G4])」
- 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。より詳細な情報はウェブサイトに掲載しています。  
財務諸表など詳細な財務情報については、ウェブサイトより平成28年度有価証券報告書をご参照ください。  
> <http://www.mhi.co.jp>



#### 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を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。

はじめに

経営戦略

事業による価値創造

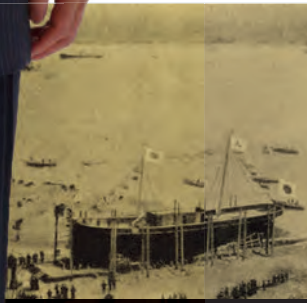
コーポレート・ガバナンス

読者の皆さまへ

たゆみなく変革を推し進め、  
変わりゆく社会に  
価値を提供し続けられる  
真のグローバル企業を  
目指します。

取締役会長

大宮英明



1880's

1884年に官営の長崎造船所を借り受けて造船事業に進出し、当社の歴史が始まりました。その後、鉄製汽船や大型客船において日本初となる建造実績を残しました。



1910's

神戸造船所で日本初の量産乗用車「三菱A型1号」を製作したほか、蒸気機関車や航空機などの輸送機や内燃機関の開発を手がけました。

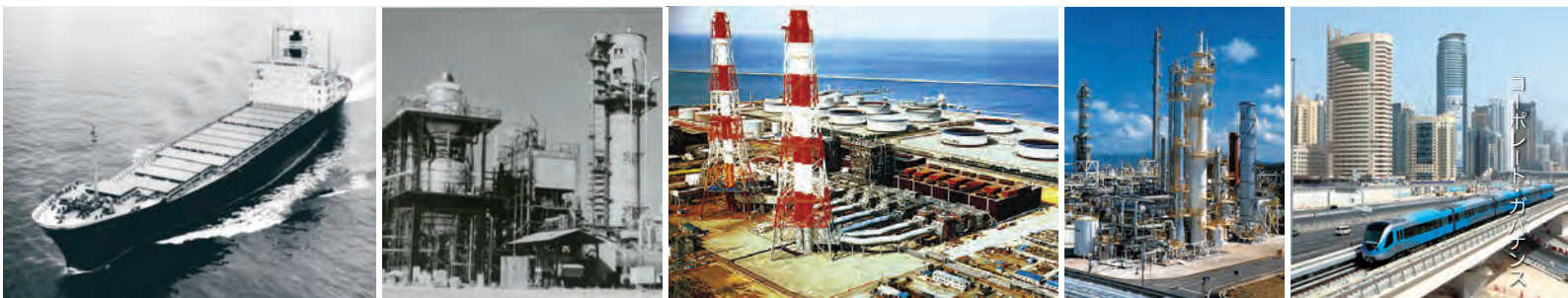


1930's

日本は戦争の時代に突入し、世界を驚かせた名戦闘機である零式艦上戦闘機（通称「ゼロ戦」）や戦艦「武蔵」など、当社の先端技術は軍需製品にも利用されていきました。

三菱重工グループは創立以来、社会の進歩とともに、さまざまな技術や製品を生み出し、次の世代に受け継ぐことで、世の中の多様なニーズに応えてきました。その一方で、当社グループを取り巻く事業環境は次第に複雑さを増し、社会の変化もスピードを増しています。こうした環境の変化を背景に、近年、当社グループでは組織体制の見直しやコーポレート・ガバナンス改革など、さまざまな経営改革を進めてまいりました。そして、歴史的経緯の中で育んできた事業や製品、人材といった当社グループ独自の多様性を、より時代のニーズに合致した多様性へと戦略的に再構成している途上にあります。

当社グループがこれからも社会に価値を提供し続ける存在であるために、グループ一丸となってたゆみなく改革を推し進めるとともに、独自性のある真のグローバル企業への進化を目指します。



### 1950's

終戦後の1950年にGHQの財閥解体方針によって当社は3社に分割され、タンカーやスクーター、トラクター、エアコンなどの多様な製品を競い合って開発し、日本の復興に貢献しました。

### 1970's

1964年の3社の再統合を経て、発電プラントやモノレール、石油掘削リグなど、大規模なインフラ関連の製品を開発し、高度経済成長を支えました。

### 1980's

日本の高度経済成長が終わると、当社の成長は約30年、停滞が続きました。そうした中でも、世界初の大型超省エネルギー船や世界最大級コンバインド発電プラントを製造するなど、現在につながる先端技術を磨きました。

### 1990's

1999年にマレーシア向けCO<sub>2</sub>回収装置を引渡すなど、技術力を活かし環境課題を解決する製品を海外でも積極的に展開しました。

### 2000's

統合力に強みを発揮し、台湾新幹線やドバイメトロなどの交通システムをはじめ、インフラ整備や環境保全など、地球規模の課題を解決する事業を進めてきました。

# MHIグループ スナップショット

原則、三菱重工業(株)および連結子会社  
2017年3月期および3月末時点

## 売上高

# 39,140 億円

## 親会社株主に帰属する当期純利益

# 877 億円



## フリー・キャッシュ・フロー

# 1,046 億円

## 海外売上高比率

# 53.5%



## 研究開発費

# 1,607 億円





当社グループ製品使用による  
CO<sub>2</sub>削減量（1990年度比）

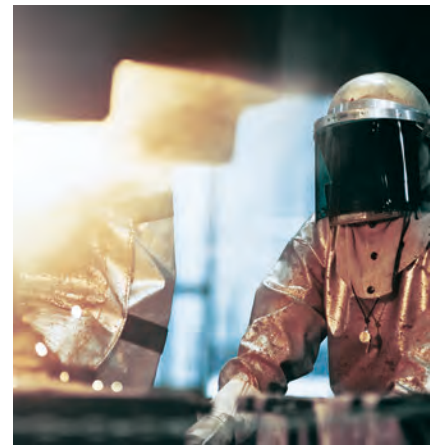
62,592.6千トン



従業員数



82,728人

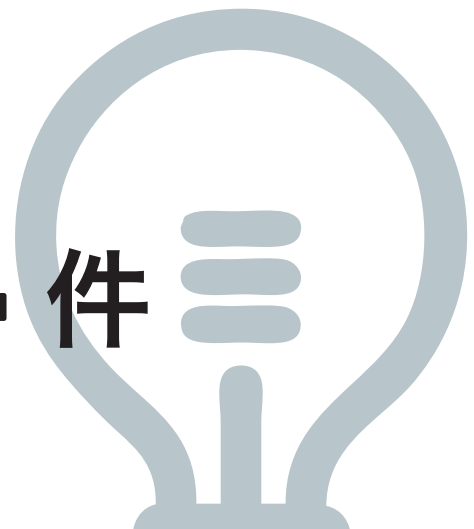


社外取締役比率

45.5%

特許保有件数

14,004件



## 社長メッセージ





# 構造改革をやり遂げ、より時代のニーズに 合致した多様性を追求することで、 持続的な成長を目指します。

取締役社長 CEO

宮永 俊一

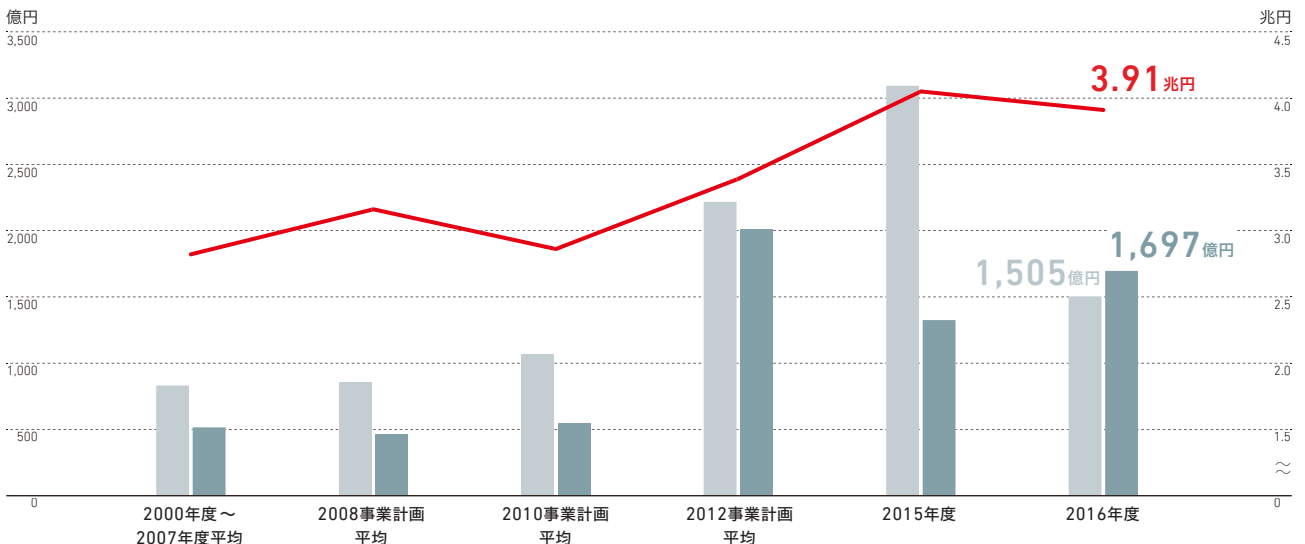
## これまでの構造改革の経緯と成果

当社は「2012事業計画」※1から本格的に構造改革を進めてきました。そして現在もその改革は進行中です。改革を進めることになった背景については1990年代まで遡らなければなりません。それまで当社は長期にわたる日本の経済成長の流れに適合した主力事業の変化と成長により、国内市場を中心に成長を続けてきましたが、バブルの崩壊以降、低成長に陥った日本経済とともに成長の歩みは極めて緩やかなものとなりました。このような状況下、幾度か打開策を試みたものの、2000年代は収益が大幅に悪化した事業の対策や国内大型投資の低迷の中で、抜本的な対策を打てずにいました。

このように、当社製品事業の国内市場が成熟あるいは縮小に向かう中で、再び成長路線に戻るためには、これまで以上に海外市場に目を向けるほかありませんでした。当然、海外市場では国内市場とは異なる競争にさらされることとなり、またリスクも大きくなるため、経営ポリシー、事業遂行体制そして業務プロセスなどの刷新が求められるとともに、企業文化そのものにも、もう一度光を当てる必要があります。たしかに、グローバル競争の中で存在感を発揮している企業は、リスクを上手くマネジメントしながら、規模のメリットを享受しています。

※1 2012事業計画：2012年度から2014年度までの中期経営計画

## 2000年代の業績推移



## 社長メッセージ

そこで、私が副社長そして社長室長として策定に大きく携わった「2012事業計画」以降、「規模の拡大」と「収益性の向上」を大きなテーマとして掲げ、海外の競合相手と戦うための体制を整えてきました。具体的には、事業本部と事業所が並存していた状態から事業本部制への一本化を実施し、さらには事業本部をより大きな組織へと再編（ドメイン制への移行）することで、経営資源活用の自由度を広げるとともに、成長性・収益性の高い分野へタイムリーに経営資源を投入することにより、事業の成長・拡大を実現しました。また、戦略的事業評価制度を導入し、事業のライフステージ（幼年期／壮年期／熟年期）と収益・財務健全性に応じた事業のポジショニングおよびそれに見合った要求リターンの設定と経営資源配分の最適化を行うことで、事業ポートフォリオの再構成を進め、収益性を向上させました。

このような一連の取り組みの結果、2016年度の受注高・売上高は、2011年度と比べてそれぞれ1兆円程度増加し約1.3～1.4倍となったほか、利益水準についても構造改革が本格化する前と比べて改善が進んでいます。また、この間に多額の投資を継続しながらも7年連続（2010年度～2016年度）でプラスのフリー・キャッシュ・フローを確保できたことは、従来の三菱重工からの変身を象徴する成果だと考えています。

中期的な業績の推移の詳細は、  
 > P28の11ヵ年財務・非財務データ  
 をご参照ください。

## 顕在化したリスクと課題

一方で、グローバル化や新たな事業への挑戦によって、従来とは質的にも規模的にも異なるリスクに直面し、「2015事業計画」※2策定当初の目標と現状との間にギャップが生じたことも事実です。その顕著な例が、大型客船プロジェクトです。当初、過去の実績からすれば対応可能と考えて受注しましたが、欧米向けの新造（プロトタイプ）客船で要求される設備や仕様に対する知見・ノウハウ等が不足していたことから、建造に苦戦し、結果として多額の損失が発生しました。また、半世紀ぶりに挑戦した国産ジェット旅客機であり、将来の当事業の柱と期待するMRJ※3事業においては、2017年1月、最新の安全性適合基準を満たす設計へ変更することに伴い、量産初号機の引き渡し予定を、2018年半ばから2020年半ばへ見直さざるを得ませんでした。

### 2017年度の業績見直し

年度	億円			見直し要因
	2016 (実績)	2017 (従来計画)	2017 (見直し予想)	
受注高 (海外比率)	42,756 (48%)	55,000 (64%)	45,000 (55%)	三菱日立パワーシステムズ(株) (火力発電プラント事業) -3,500
売上高	39,140	50,000	41,500	交通システム事業 -2,200
営業利益 (営業利益率)	1,505 (3.8%)	4,500 (9.0%)	2,300 (5.5%)	民間航空機事業 -2,000
親会社株主帰属分利益	877	2,000	1,000	Primetals Technologies (製鉄事業) -1,200
ROE	5.1%	10.2%	5.5%	コンプレッサ事業 -1,100
				受注計 -10,000



加えて、近年は世界経済の不透明感も増しており、原油価格の大幅な低下やそれに伴う資源国の景況悪化、エネルギー関連の大型インフラ投資の抑制、円高の進行等が生じました。また、三菱日立パワーシステムズ(株)(MHPS)をはじめとした主要合併会社におけるPMI<sup>※4</sup>の相対的な遅れや民間航空機の減産影響などによって、事業規模と固定費のアンバランスが生じたほか、LNG船のコスト悪化などが重なり、2016年度の営業利益は2015年度比で約50%減の1,505億円となりました。その結果、2015事業計画で掲げていた売上高5兆円、営業利益4,500億円、親会社株主帰属分の純利益2,000億円という目標は、2015事業計画の最終年度である2017年度の達成は見送らざるを得なくなりました。

※2 2015事業計画：2015年度から2017年度までの中期経営計画

※3 MRJ：Mitsubishi Regional Jet

※4 PMI：Post Merger Integration(企業や事業の合併後の統合プロセス)

-----  
2016年度の営業利益の増減要因の詳細は、

> P16のCF0メッセージをご参照ください。  
-----

## 大型リスク案件の状況と対策

しかしながら、懸案だった複数の大型リスク案件が収束し、MRJ事業も残る課題がはっきりと見えてきているという点で、視界はよりクリアになってきています。まず大型客船プロジェクトについては、2017年4月に2番船を引渡し、すべて完了しました。今後は、社内に設置した客船事業評価委員会の総括も踏まえ、当社の人員やサプライチェーンで対応可能な案件に限定して取り組むこととしているほか、本プロジェクトで得られた複雑系の船舶エンジニアリングに関する知見については、差別化技術として当社の他の事業にも活かしていきます。また、米国サンオノフレ原子力発電所に係る仲裁についても、2017年3月、当社の主張が概ね認められるかたちで仲裁裁定が下り、収束しています。

MRJ事業については、数多くの飛行試験を実施するなど開発作業は最終段階へと近づきつつありますが、最後の難関である型式証明(=安全性証明)の取得に向けた作業を進めているほか、今後の事業性を向上させるための取り組みにも力を注いでいます。そのために、2016年11月にはCEO直轄のMRJ事業推進委員会を発足させました。

-----  
商船事業の今後の方針については、

> P37のセグメント別事業概況  
インダストリー&社会基盤をご参照  
ください。  
-----

## 社長メッセージ

その委員会を中心に、重要事項に関する意思決定と全社的な支援を、スピード感をもって実施しています。民間航空機の完成機事業への参入にあたり、覚悟していた通り難しい挑戦は続いています。裏を返せば参入障壁が高く、かつ今後も市場の伸長が見込まれる分野であることは間違いありません。これまでの遅れを取り戻し、MRJ事業を将来的に当社の柱の一つに育てていきたいと考えています。

こうしたプロジェクトの複雑化・大型化によるリスクの拡大に対応するため、2016年4月に事業リスク総括部を立ち上げたほか、社の最上位ルールとして「事業リスクマネジメント憲章」を制定しました。またCEO主催の事業リスクマネジメント委員会を設置し、経営トップである私が深く関与しながら、リスクマネジメント文化の醸成、リスクの入口管理強化を図っています。経験豊富なリスクマネジメントのエキスパートと事業部門との交流も活発化しており、リスクマネジメントの経験者が増えることによって、社内にノウハウがさらに蓄積されるものと期待しています。

### 2017年度は構造改革の総仕上げの年に

2013年にドメイン制への移行を実施し、逐次、グローバル企業として成長していくために組織運営体制の見直しを進めてきました。その過程で認識した改善点を織り込み、2017年4月にドメイン構成を見直しました。これは、グローバル競争力やエンジニアリング事業の強化に向けて、さらなるグループシナジーを追求するとともに民間航空機および商船事業の抜本的改革を推進するための再編です。

MRJ事業の今後の方針については、  
 > P41のセグメント別事業概況 航空・防衛・宇宙ドメインをご参照ください。

リスクマネジメントに関する詳細は、  
 > P51のリスクマネジメントをご参照ください。



## ドメインの再編

	億円			億円	
	売上高	営業利益		売上高	営業利益
エネルギー・環境	14,704	1,105	パワー	14,484	1,081
交通・輸送	5,153	-519	インダストリー&社会基盤	17,470	500
防衛・宇宙	4,706	279	航空・防衛・宇宙	7,034	9
機械・設備システム	14,380	725			

※業績数値は2016年度実績

▶ ドメイン再編の詳細は、P30のセグメント別ハイライトをご参照ください。

具体的には、これまでの「エネルギー・環境」、「交通・輸送」、「防衛・宇宙」、「機械・設備システム」の4ドメインを、個別製品事業単位であるSBU<sup>※5</sup>の入れ替えにより、「パワー」、「インダストリー&社会基盤」、「航空・防衛・宇宙」に再編しました。

パワードメインにおいては、主力となるMHPSの火力発電事業と技術的に親和性の高い航空エンジン事業とコンプレッサ事業を同ドメインに配置することで、ターボマシナリー事業全体のシナジーを追求するとともにアフターサービス事業の強化を狙います。また、MHPSにおいては、拠点の集約・再編やIoT/AIのさらなる活用などを通じて、収益力の向上を図ります。

インダストリー&社会基盤ドメインでは、旧機械・設備システムドメインの事業が中心となり、各種機械事業のポートフォリオ経営による収益拡大とグローバルニッチ製品の創出を図っていきます。加えて、商船事業や化学プラント事業、交通システム事業などEPC(設計・調達・建設)要素の強い事業を本ドメインに集約することで、エンジニアリング事業を統合・強化していきます。特に、商船事業については、專業造船会社とのアライアンスを通じて、当社がこれまで培ってきた省エネ技術や環境対策技術を中心としたエンジニアリング力と各社建造能力のシナジーを追求していきます。

航空・防衛・宇宙ドメインについては、旧防衛・宇宙ドメインで手がけてきた事業に加えて、旧交通・輸送ドメインから民間航空機事業とMRJ事業を移管することで、航空機事業のシナジー発揮および経営資源のさらなる有効活用を促します。併せて、民間航空機事業のサプライチェーン改革のため、2016年4月に発足させた全社の技術・マーケティング・調達などを統括するシェアードテクノロジー部門の活用を強化します。具体的には、民間航空機の調達機能をバリューチェーン本部に移管し、新規サプライヤー開拓や調達プロセス改革などを推進しています。なお、同ドメインに関しては、MRJ事業をCEOが直轄管理することなどから、発足当初はドメイン長を置かず、CEOの直轄管理により事業運営を行います。これらの事業群は長期育成型の事業であり、新体制のもとで育成基盤の早期形成と収益安定化を目指します。

2015事業計画の最終年度である2017年度は、このような一連の構造改革の総仕上げの年と位置付けています。MRJ関連の後発施策など、一部2018年度にずれ込むものもありますが、全社的な構造改革や課題事業への主な対策は2017年度中に完了し、2018年度以降は持続的成長に向けた飛躍のステージに移りたいと思っています。

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

-----  
 > P32のセグメント別事業概況  
 パワードメインをご参照ください。  
 -----

-----  
 > P36のセグメント別事業概況  
 インダストリー&社会基盤ドメインを  
 ご参照ください。  
 -----

-----  
 > P40のセグメント別事業概況  
 航空・防衛・宇宙ドメインをご参照く  
 ださい。  
 -----

## 社長メッセージ

### 環境の変化や多様性への適応により、 持続的成長ができる組織へ

当社はコングロマリット企業として130年以上の歴史を積み重ねてきました。専門メーカーと比べると経営が複雑かもしれませんが、コングロマリットだからこそ社会の変化や多様なニーズに対応していくことができるという面もあります。

そのような変化の蓄積を活かしながらも、外部環境が大きく激しく変わっていく見通しの中で、当社は機械・エンジニアリング分野のグローバル複合企業としての新しいあり方を探していくべきなのだと思います。

日本の経済成長に合わせ、当社が主に日本国内のマーケットで成長を遂げてきたことは先に述べた通りですが、現在の国内市場においても、未だ当社の製品や技術が活躍できる場はあり、そういったものについては引き続き強化していきます。しかし今後は、海外で伸びていくポテンシャルを持った製品・事業に、より多くの経営資源を割いていく必要があります。ICTを中心にさまざまな分野で革新が起きている中で、最先端技術や外部の知見を、我々の最大の強みであるエンジニアリングや製品の心臓部を握るコア技術に柔軟に取り込んでいくことが重要です。つまり、これまで長い時間をかけて培い、これからも守っていかなければいけない技術は守り、世の中の変化に合わせて柔軟に変えていかなければいけないところは変えていく、その両方ができる組織になる必要があります。

海外で事業を伸ばしていくためには、グローバルな視点だけでなく、その地域に合わせたローカルな視点が欠かせません。2018年度に予定しているグローバル本社機能の丸の内への移転を機に、グローバル経営体制を強化するほか、各ローカル拠点への権限委譲と責任明確化を進めることによって、グローバル経営と地域特性に合ったローカル経営を上手く組み合わせたいと考えています。

これからも価値を生み出し、社会にとって必要とされる当社であり続けるためには、このような組織や体制の構築はもちろんのこと、やはりそこで働く「人」が最も重要なのだと思います。一つの製品の需要というか寿命が数十年間も持続することが難しくなっている昨今においては、社会の変化に適応し素早くニーズを掴む人材を有することがとても重要になってきています。また、どのような事態が起きても、それを克服し、組織を動かしていくリーダーシップを持った人材を育てるためには、目指すゴールと道筋を社員に発信・共有し、挑戦し、乗り越える経験を、複数の部門にまたがって積むことによって、人材が継続的に育っていく環境を作っていかなければなりません。

飛躍のための土台は一連の構造改革で整えてきました。次の中期経営計画では、人材面も含めて持続的成長のステージに向けた一步を踏み出すべく、引き続き努力してまいります。

-----  
 人材育成については、  
 > P22、24のグローバル社会に適応した経営基盤の構築 重要課題2 グローバルベースの人的資源の活用をご参照ください。  
 -----

# 取締役

2017年7月1日現在

1. 取締役会長  
大宮 英明

2. 取締役社長  
(CEO<sup>※1</sup>)  
宮永 俊一

3. 取締役 常務執行役員  
(CFO<sup>※2</sup>、  
グループ戦略推進室長)  
小口 正範

4. 取締役 常務執行役員  
(CTO<sup>※3</sup>)  
名山 理介

5. 取締役  
常勤監査等委員  
泉澤 清次

6. 取締役  
常勤監査等委員  
後藤 敏文

7. 取締役  
篠原 尚之  
(東京大学政策ビジョン  
研究センター教授)

8. 取締役  
小林 健  
(三菱商事株式会社  
取締役会長)

9. 取締役  
監査等委員  
畔柳 信雄  
(株式会社三菱東京UFJ銀行  
特別顧問)

10. 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  
商学研究科教授)

11. 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 CTO:Chief Technology Officer



## CFOメッセージ



### 財務基盤の強化は着実に進捗

三菱重工グループは、激しさを増すグローバル競争や2000年代後半に発生した世界的な金融危機を受け、将来への成長投資とリスク対応に備えて財務体質を強化するため、2010年頃から戦略的事業評価制度に基づくポートフォリオの最適化とキャッシュ・フロー重視の経営へと大きく転換を図りました。この結果、事業の選択と集中による収益性の向上やバランスシートの効率化などを通じて、2010年度から2016年度にかけて、累計で約1兆6,000億円のフリー・キャッシュ・フロー(特殊要因\*を除く)を獲得することができました。このうち、約8,100億円を新規事業・リスク対応に、約5,700億円を財政健全化に、そして約2,100億円を株主への配当に配分してきました。

当社は将来のコア事業を育成するという観点から、多額の投資を必要とするMRJの事業化を進めていますが、この資金を借入に頼らず自己資金で賄うことを財務の基本方針としています。こうした将来に向けた大型投資のほか、客船事業などのリスク案件の手当てをしつつも、2016年度のD/Eレシオは0.44と過去最低水準を記録し、有利子負債が2009年度比で40%も減少したことは、財政の健全化が着実に進んでいることを表していると考えています。

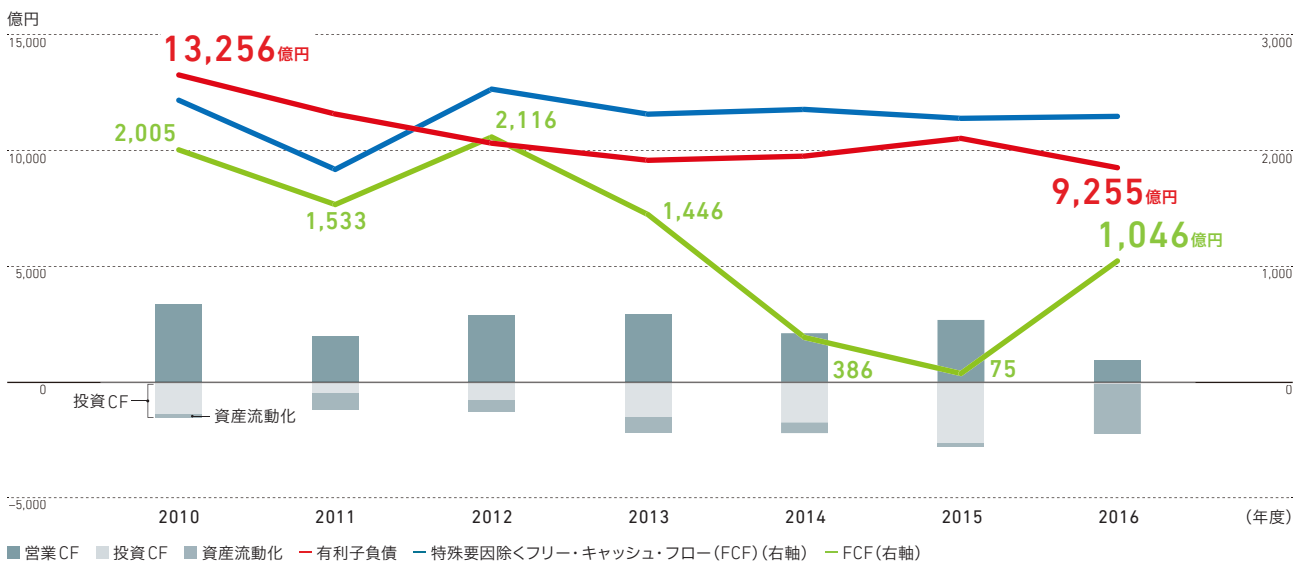
\* 特殊要因：客船事業、MRJ、南アフリカプロジェクト関連支出および2016年度の  
アセットマネジメントによる収入



# 中長期的な企業価値向上を念頭に、 キャッシュ・フロー経営を貫徹すると ともに、財務のベストバランスを 実現していきます。

取締役 常務執行役員 CFO  
小口 正範

キャッシュ・フロー(CF)と有利子負債の推移



2010～2016年度 累計FCF(特殊要因※除く) **約16,000億円**

新規事業およびリスク対応  
約8,100億円

株主還元(配当)  
約2,100億円

非支配株主への配当を含む

財政健全化  
約5,700億円

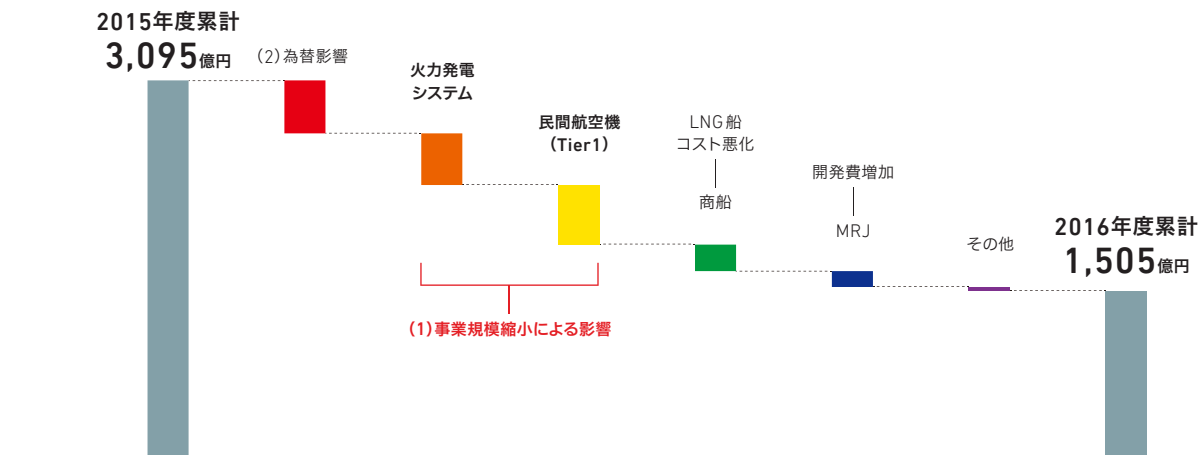
## CFOメッセージ

## 事業規模とバランスシート・固定費のアンバランス

しかしながら、2016年度は別の課題が見えた年でもありました。当社グループは、グローバル市場で存在感ある企業を目指し、「事業規模の拡大」と「収益性の向上」を同時に追求し、その過程で事業規模5兆円に向けた企業体格を構築してきました。これはバランスシートと固定費の増大をもたらします。一方で、昨今の国内石炭火力案件における工期の長期化や世界的な景気低迷などによって、当社がこれまで平均的に2年程度と捉えていた受注から売上計上までの

期間が2.5年から3年程度に延びています。すなわち、従来のタイムスパンで考えれば2016年度に売上計上されるはずだったものの一部が、2017年度以降にずれしたことにより、2016年度の売上高が伸び悩み、結果として売上高とバランスシート・固定費の間でアンバランスが発生し、これが2016年度の収益を押し下げる要因の一つとなりました。これを受けて、当面は現在の事業規模でも収益を上げるべく、まずバランスシートおよび固定費の圧縮に努めていきます。

## 営業利益の増減要因



(1) 主要合併事業におけるPMI\*の遅れや、民間航空機(Tier1)の減産によって、事業規模とバランスシート・固定費とのアンバランスが発生  
 (2) 為替は、主に交通・輸送ドメインおよび機械・設備システムドメインに影響

※PMI:Post Merger Integration

## バランスシートからの価値創造・アセットマネジメント

先ほど述べたバランスシートの無駄な部分の削減に加えて、目下、従来とは異なった視点でバランスシートの圧縮・効率化を進めようとしています。それは、アセットマネジメントによりバランスシートの資産を価値化するというものです。ここでいうアセットマネジメントとは、決して単なる資産売却、等価交換ではなく、他社との協業やアセットの組み替えなどにより、既存の資産にこれまで以上の新たな価値を見出し、キャッシュを創出することです。

例えば、2017年2月には、当社100%出資の菱重ファシリティー&プロパティーズ(株)の不動産関連事業を別会社化のうえ、同社株式の70%を西日本旅客鉄道(株)(JR西日本)に譲渡しました。不動産事業をコア事業の一つと位置づけているJR西日本との協業により、譲渡した資産のさらなる価値向上を見込むことができると考えた結果です。

また、同年3月には横浜本社ビルを売却しましたが、一方で田町地区に保有する第一田町ビルを建替え、事業推進機能・サポート機能を集積した戦略的拠点として整備します。このアセット組み替えにより、首都圏オフィス資産の利便性向上、延べ床面積の増加による付加価値・収益性の向上を図っていきます。

こうした取り組みによって、2016年度は、不動産で790億円、投資有価証券で1,180億円、計約1,970億円のキャッシュを創出しました。2015事業計画では、不動産、投資有価証券を合わせて2,000億円のキャッシュ・フローを創出することを目標として掲げていますが、2016年度までで目標を達成したことから、2017年度以降はもう一歩踏み込んだアイデアを出して、さらなる価値創造、キャッシュ・フロー創出を目指します。

## 即時・短期・中期の3段階で定常収益力と財務基盤を強化

当社は2010年度に「戦略的事業評価制度」を導入し、経営資源配分の見直しを進めてきました。収益性の観点から見た場合、事業ポートフォリオの最適化はだいたい進んできたと思っていますが、今後は世の中のニーズがどこにあるのかという点を強く意識していかなければなりません。単に高収益の事業を伸ばして、収益性が低い事業への投資資本を減らすだけではなく、社会が求めるものに対して、当社のポートフォリオをどのように組み替えていくのかという段階に入っています。グローバルにビジネスを展開していくうえで、新しい事業へのチャレンジやM&Aなど、大きな勝負をしなければいけない時が1度や2度くるはず。CFOとしてはそういった事態に備えて、1兆円程度の資金を出せるようにしておきたいと思っています。

そのために、キャッシュ・フロー経営を推進し、常に財務体質を健全化しておくことが、CFOたる私にとっての大きなミッションであると認識しています。

こうした中、2017年度以降については、先ほど述べたように外部要因に左右されず、自分たちの努力によって進めることができるバランスシートの圧縮を引き続き強化する方向であり、即時・短期・中期の各タイムスパンで、効果

的な施策を講じていきます。まず、即時に対応すべき課題として、不要なキャッシュアウトの抑制に努めます。定型業務の効率化・システム化やアウトソーシングを進める一方、外注の内作取込みによりグループ内のリソースを最大限に活用していきます。

次に、短期的な取り組みとして、生産体制全般の効率化を図ります。生産拠点の集約・再編や内部リソースの最適再配置に加え、業務プロセスの見直しによって生産性を向上し、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善につなげていきます。

これらと並行して、中長期的には当社が保有するさまざまな資産を、当社内のみならず広く活用することによって、当社のバランスシートから利益やキャッシュ・フローを創出していく取り組みを進めていきます。この対象は有形固定資産だけではなく、技術やIP (Intellectual Property: 知的財産)、ノウハウなども含みます。

このような施策を着実に進めることで、これまで重荷であったバランスシートをできるだけ早く収益化していきたいと思っています。

## 配当政策

CFOという立場から見て、会社の理想的な状態を問われた場合、事業規模と資産規模、それに株式時価総額の三者が1:1:1の比率でバランスした状態、すなわち「トリプルワン・プロポーション」が目指すべき姿ではないかと考えています。現状では、資産規模が事業規模を上回り、この2つを株式時価総額が大きく下回っている状態ですが、まずは資産規模を圧縮して収益力を高め、営業利益および純利益を高めていくことが必要です。そして、株式時価総額を上げるにあたっては、株主還元はその最も重要なポイントの一つだと認識しています。先にも述べたように、当社は2010年度以降に事業利益などから生み出したフリー・キャッシュ・フロー累計約1兆円のうち、2割にあたる約2,100億円を、株主還元へ充当してきました。この比率は決して高いとは言えませんが、経営改革の過程にある

当社としては、事業規模拡大やリスクに対する備えとして、また将来ビジネスの創出のために財務基盤強化を図ることで、中長期的な株主価値の向上につなげていきたいと考えています。

もちろん、経営改革を大胆に進め、ROEを高め、もって株主還元を重視した配当政策を目指す所存ですが、当面は、成長事業への投資等を考慮して、配当性向30%を目途に株主還元を実施してまいりたいと考えています。

以上の考え方に基づき、2016年度の年間配当は、前年度と同額の1株当たり12円とさせていただきます。理想の「体格」を実現した暁には、当社は間違いなく世界で戦えるエクセレントカンパニーになっているはず。株主・投資家の皆さまにおかれましては、引き続きご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## CTOメッセージ

# 製品の多様性を 強みとして発揮できるよう、 技術や知識の事業間の 横通しを促進していきます。

取締役 常務執行役員 CTO

名山 理介

### 製品の多様性を強みにする仕掛け

当社は2016年4月、全社の技術とマーケティング、調達などの機能を横断的に融合させた「シェアードテクノロジー部門」をCTO直下に発足させました。同部門は、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から構成されています。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が目的です。

2016年度は、特に部門全体のベクトル合わせに注力した1年でした。部門発足前は各組織がそれぞれの目的をもって活動していたため、まず、そもそも全社機能として何を提供し、何を止めれば良いのか、部門全体で議論し、共通認識を深めました。そのうえで、部門としてのミッション、ビジョン、ストラテジーを決め、それに基づいて下部組織に展開していくことで部門全体の方向性を揃えてきました。

従来は分かれていた組織が一体化することによるシナジーも現れ始めています。例えばマーケティング&イノベ

ション本部は、社会で求められている製品のニーズを営業出身の社員と研究所出身の技術者が議論して考えることで、お客さまへのアプローチがしやすくなり、新しいアイデアも生まれてくるようになりました。

当社はかつて中小企業の集まりのような組織と言われ、事業間の横のつながりが弱いところがありました。国内市場が伸びていた時代は、事業ごとに動いていても問題ありませんでしたが、現在のように縮小傾向になっている中では、各専門知識を持った人間だけで検討しても発展的な発想に限界があり、事業の発展は望めません。そのため、三菱重工全体の知識や技術を活用していく必要があり、シェアードテクノロジー部門による事業間の横通しが重要になっています。

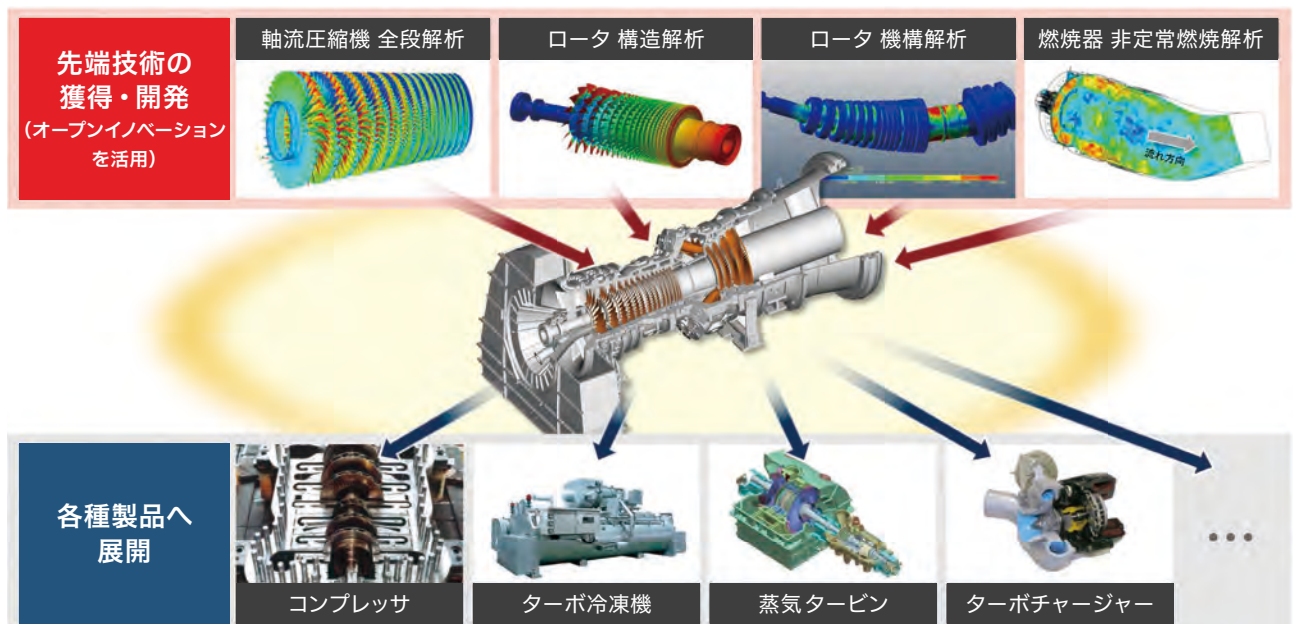
競合他社に比べて多品種の製品を扱っていることは弱みと捉えられる場合もありますが、多様な製品を開発してきた技術や経験は大きな強みであるはずで、特にエネルギー分野のガスタービンや防衛・宇宙関連の製品には先端レベルの技術が要求されており、他の事業領域にもそう



した技術を適用していくことが新たな製品の開発や事業にもつながります。また、技術だけに限らず、調達や営業でも、専門メーカーにはないシナジーを得ることができます。

このようにシェアードテクノロジー部門の横断的な展開を、弱みを強みに反転させる仕掛けにしていきたいと考えています。

先端技術の多製品への展開(例：ガスタービン)



## CTOメッセージ

### 全社を技術面でリードする役割とカバーする役割を併せ持つ

シェアードテクノロジー部門では、プロトタイプを開発し、それを各事業に展開するといった活動も行っています。例えば、IoT(モノのインターネット)やAI(人工知能)などの先端技術について事業ごとに知識を蓄えるだけでなく、シェアードテクノロジー部門がプロトタイプを開発し、国内外の事業やグループに展開していく考えです。

その一例が、当社とデンマークのヴェスタス社(Vestas Wind Systems A/S)との洋上風力発電設備合併会社であるMHIヴェスタス社(MHI Vestas Offshore Wind A/S)のイギリス工場とデンマーク工場でのプロジェクトです。このプロジェクトでは、3カ所の工場にシェアードテクノロジー部門の技術者が赴き、それぞれの工場の製造工程を診断し、改善に必要となるシステムを開発・導入した結果、タクトタイムを最大50%以下に短縮し、設備を増やすことなく生産能力を大幅に向上することができました。このシステムのオリジナルは当社の国内工場の生産現場向けに

開発を重ねてきたスケジューリングシステムです。比較的小規模の生産現場からさまざまな事業に展開し進化させてきたもので、ボーイング787主翼の生産現場でも活用されています。このような実績を積み重ねていくことで、グループ全体に対する三菱重工本体の求心力を高め、ノウハウや技術の一層の横通しを進めていきます。

近年、相次ぐリスク案件の顕在化に対し、当社の技術力の低下を懸念する声を聞くことがありますが、少なくともガスタービンや航空機、ロケット、防衛装備品など、先端技術が要求されている分野において、それは当てはまりません。ただ、国内で市場規模が縮小している分野で、技術者を含め、事業に携わる人員の数が次第に減少していくことには危機意識を持っています。このような産業分野を社全体でカバーしていくのもシェアードテクノロジー部門の重要な役割ですので、技術力を底上げし、そうした懸念を払拭していきたいと考えています。



## 社外の知恵を取り込むイノベーション推進研究所

製品開発においてはミッションごとに期限とKPIを明確に設定し、達成の進捗を図っていくのが当社の基本方針です。ただし、この方法では長期的な展望を見据えた新製品や新事業の開発や研究につながりにくいという側面がありました。また、国内を中心に各事業の市場環境は頭打ちとなり、大きな成長を期待することは難しくなっています。そのため、10年以上先を見据え、当社の事業を良い意味で壊していくような投資が必要だと考え、イノベーション推進研究所(仮称)を設立することとしました。

シェアードテクノロジー部門を発足させてから、オープンイノベーションに注力し、投資額の増加や人員の拡充だけでなく、海外を中心にパートナーの数も増やしてきましたが、イノベーション推進研究所はこの方針をさらに発展さ

せ、従来にはない発想とアプローチで、国内外のパートナーとの連携を通じた新たな知の獲得を推進していきます。

研究活動の自由度を高めるため、イノベーション推進研究所は当社が100%出資する研究開発専門法人とする計画です。外部登用したプロジェクトマネージャーに大きな裁量を持たせることで、最先端知見やアイデアを吸収し、共通基盤技術や新製品の研究開発を加速させていきます。現段階ではすぐに大規模な投資を検討しているわけではありませんが、実現できれば大きな変化を起こせるようなテーマをいくつか選んでいます。すぐには製品に導入されなくても、今後市場を席巻するかもしれないイノベーションが生まれることに期待しています。

## 将来の社会 ニーズに応えられる技術基盤の構築

当社は伝統的に、テーマをこれと決めて技術開発を行ってから社会に広めるというよりも、まず社会のニーズを掴み、それに対して製品を開発してきた文化があります。創業も、ビジネスのために船が必要だったので造船を始めたのがきっかけで、その発展でエンジン、ボイラ、発電設備も開発していったのです。ただし、お客さまにニーズがあった際に真っ先に当社に声をかけていただくには、その期待に応えられるよう技術力を向上し続けていかなければなりません。

将来、社会ニーズが高まると考えられる分野の一つはオイル&ガス分野です。現在は原油価格の低下により市場は低迷していますが、中長期的な観点で当社が提供する技術や製品のポテンシャルがある市場には積極的にアプローチしています。また、エネルギー分野では、再生可能エネル

ギーがますます広がり、将来の基幹電源にもなりうると認識しています。その際には火力発電や原子力発電の役割は大きく変わることになります。また、電化の流れもいっそう強まり、使用されるエネルギーの中で電気が占める割合もさらに増えていくでしょう。こうした社会の最適化を実現するべく、火力発電の運用性をコントロールするシステムやそれに付随するサービスなどの研究に取り組んでいきます。

私の役割は、技術基盤の構築とイノベーションの創出です。事業部門ですばらしい製品のアイデアが出てきたとしても、その基盤や創出の仕組みがなければ具現化できません。近い将来に新たな製品・サービスやビジネスの芽が出るよう、長期的な観点で事業の拡大・強化に貢献していきます。

# グローバル社会に適応した経営基盤の構築— ESGへの取り組み —

当社グループは真のグローバル企業に進化するため、ESG(環境・社会・ガバナンス)に配慮しグローバル社会と調和した経営基盤の構築を進めています。世界の激しい環境変化や幅広い多様性に対しても適応し、社会に高い付加価値を生み出すことができる企業となることで、持続的な成長を目指していきます。

## 3つの重要課題の特定

当社グループは2014年度に、現在の外部環境と経営革新とグローバル化を推し進めている自身の現状を踏まえて、社会および企業価値の双方にとりわけ大きな影響を与え得るESGにおける3つの重要課題を特定しました。その過程では、社会の視点としてISO26000やGRIなどの各種国際基準やステークホルダーの意見、メガトレンドを取り入れる一方で、事業の視点として各部門へのヒアリングを行い、事業上のリスク分析や事業戦略立案の一環として経営層の承認を経ています。これら3つの重要課題への取り組みにより、グローバル社会に適応した経営基盤を構築していきます。

### 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



#### 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	年度 / 件		
	2014	2015	2016
労働・職場環境	48	39	42
規律・マナー違反	49	24	28
取引関連法令	14	8	11
相談・意見	26	11	3
その他	48	49	34
合計(うち、是正・改善件数)	185(110)	131(85)	118(64)

### 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

多様性が受け容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



#### 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。

年度 / 人		
2014	2015	2016
85	102	126

※原則、三菱重工業(株)および三菱日立パワーシステムズ(株)の数値。

### 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)



3つの事業ドメインにおける重要課題への取り組み例をセグメント別事業概況(P35、39、43)に掲載していますのでご覧ください。

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。当社グループのCSR・ESGに関する方針や戦略、各種取り組み、社会的責任投資の参考となるESGデータなどを掲載しています。

CSRサイト > <http://www.mhi.co.jp/csr/index.html>



## 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

## 国内外における国際行動規範への適合

当社は2004年に「国連グローバル・コンパクト」に参加し、人権、労働、環境、腐敗防止の4分野における10原則の普及・実践に努めていくことをコミットし、国際的な行動規範に則った事業活動を行っています。

コーポレート・ガバナンスについては、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「日本的グローバル経営」の実現を目指し、社外取締役の増員や役員報酬制度の変更、監査等委員会設置会社への移行など、これまでさまざまな改革を行ってきました。

また、コンプライアンスへの取り組みについても、2001年に「コンプライアンス委員会」を設置するとともに、これまでの「三菱重工コンプライアンス指針」を発展させた「三菱重工グループ・グローバル行動基準」を2015年に制定しました。三菱重工グループは、多様な経歴、国籍、文化を持つ約83,000人の人々からなるグローバル・カンパニーです。当社グループは、こうした多様性を活かすと同時に、一つの共通した企業文化をグループ会社に浸透させて事業を行っていく必要があります。この行動基準は、公正な競争、汚職防止、輸出関連法規遵守など、三菱重工グループ

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す。2016年度下期には行動基準eラーニングを新規開設し、国内外グループ会社も含めて受講

必須としてグローバル展開を行い、理解浸透を図りました。

さらに、2016年度より、中国、アジア・パシフィック、欧州、北米の各エリアを統括する地域統括会社にコンプライアンス推進支援機能を配置し、各地域の実情に応じたグローバルコンプライアンス活動を推進しています。同年8月には、各地域の監査・コンプライアンス担当ナショナルスタッフに対する初の導入研修を品川で開催し、各スタッフが各地域の取り組み状況についてプレゼンテーションを行いました。参加者からは、「普段交流のない他地域の担当者と交流する機会となったうえ、取り組み状況を知ることができ、大変刺激になった。今後も継続してほしい」などの声をもらいました。



各地域のナショナルスタッフに対する  
コンプライアンス導入研修

## ステークホルダーとの対話

当社は、顧客、サプライヤー、ビジネスパートナー、グループ社員、地域コミュニティなど、当社に関わるさまざまなステークホルダーの声を経営に活かす取り組みを重視しています。日々の事業活動におけるさまざまなステークホルダーとのコミュニケーションに加えて、CSRや社会課題に関する外部有識者とダイアログを行うことで、社会的な視点をより積極的に取り入れるように努めています。2016年度は、人権をはじめ環境やガバナンスに深い知見を有する2名の海外有識者とダイアログを実施しました。

ダイアログの中でNieuwenkamp氏からは、特に人権侵害リスクの高い鉱物のサプライチェーンにおけるデューデリジェンスに関して、他社の先進事例を紹介いただくとともに、まずはサプライチェーンのリスクをマッピングして、リスクの潜在する箇所を特定・認識することが最初のステップであるなどの助言を受けました。Thomas氏からは、当社がこれまでに目立った人権問題に直面していないことは良いことであるが、仮に問題が起きた際に適切な対応をするためにも、当社の多種多様な事業活動における

人権リスクを常に認識して備えておく必要があるなどの助言を受けました。引き続き、このようなステークホルダーの意見を経営に活かしていきます。

日時：2016年9月14日

海外有識者：Roel Nieuwenkamp氏

(OECD 責任ある企業行動に関する作業部会 議長)

Thomas Thomas氏

(ASEAN CSRネットワーク CEO)

対話窓口：CSR部門

ファシリテーター：高橋 宗瑠氏

(ビジネス・人権資料センター 日本代表)



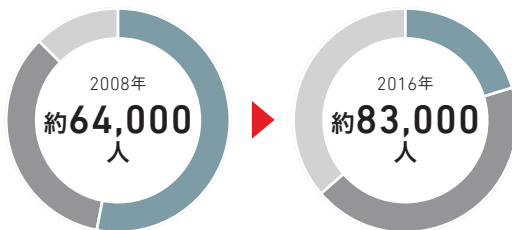
## グローバル社会に適応した経営基盤の構築 — ESG への取り組み —

### 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HR部の新設

事業会社化やグローバル化の進展、M&A・合併会社の増加といった事業形態の変化に合わせて、グループ内の人員構成も大きく様変わりしてきています。

#### 2008年と2016年の人員構成比較



■ 三菱重工単体 ■ 国内グループ会社 ■ 海外グループ会社

当社グループでは、これまでも事業ニーズを踏まえたグローバル人材育成体系を整備して、スキルとマインドの両面における対応力強化に取り組むだけでなく、特に近年のグローバル展開が必要な施策では、企画段階から海外グループ会社人事担当者を巻き込んでリソースの有効活用を図りながら、当社ブランドを活かした効果的な採用プラットフォーム(共通基盤)の導入・活用や、海外ビジネススクールとの連携による現地での人材育成機能強化などを進めています。加えて、人事情報についてはグローバル人材データベースを構築して、海外を含む連結ベースで約180社83,000人分のデータ集約をほぼ完了しており、これにより地域別・職種別といったさまざまな切り口での統計分析が実現できるようになります。

#### 女性の活躍推進

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作り)」「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の検討、そして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。



海外グループ会社を巻き込んだ施策展開(欧州でのHRカンファレンス)

こうした従来の施策の拡充に加え、将来的な事業環境や人員構成のさらなる変化を見据え、買収・合併先や海外を含むグループ・グローバル連結ベースでの人材マネジメント(タレントマネジメント)をよりいっそう強化・推進するための専門組織として、2017年4月にグローバルHR部を新設しました。今後は日本・海外を問わず各国・地域に根差した人材のさらなる活用に加え、特に上級役職者においてはグローバルレベルでリソースを最適活用できるような施策を加速していきます。

その一例として、上述の集約された人事データを最大限活用すべくタレントマネジメントの分野でもプラットフォーム(共通基盤)システムの導入を進めており、例えば経営上の重要ポジションに対する後継者候補を国内外グループ全体から見出すことを可能にするとともに、これらの施策実現の基盤となるグループ共通のHRガイドライン策定を進めています。

これらの取り組みの成果もあり、女性管理職者数は2014年度の85人から、2015年度は102人、2016年度は126人、2017年度は149人へと着実に増加しています\*。

※ 原則、三菱重工業(株)および三菱日立パワーシステムズ(株)の数値。



理系女子採用強化プロジェクトチーム

## 重要課題 **3** メガトレンド(グローバル市場)への適合

### 国内外市場への取り組み

当社がグローバル企業としていっそう成長していくために、2016年度にマーケティング&イノベーション本部を発足させました。同本部では、事業環境変化や技術トレンド、世界各地域特有の社会動向や技術ニーズを継続的に調査し、当社グループとしての市場機会およびリスクを分析し

ています。これにより、国内外の事業拡大・強化のための多様な戦略・アイデアを創出するとともに、お客さまや協業先とも連携し、事業・製品・サービスの提案と実用化のための検証を行います。

### オープンイノベーションの拡大

2015事業計画における当社の研究開発は、外力を積極活用したバリューチェーン全体にわたる「イノベーション創出力の強化」、グローバル市場での比較優位に焦点を当てた「技術基盤強化」を二本柱に総合研究所が推進しています。

具体的には、材料・流体・伝熱など複数製品に適用可能な分野の要素技術やバリューチェーン全体に関わる製造プロセス技術の開発を中心に、国内外トップクラスの大学、研究機関などと協業しています。製品開発・設計のキーと

なる大規模数値解析技術などの一部はすでにガスタービンなどの製品開発や設計に適用され、成果が上がっているものもあります。また、世界トップクラスの研究機関と協業することで、技術や製品の開発期間を短縮しています。

今後もグローバル競争に勝てる製品開発を目指し、協業先や協業分野の拡大を通じた開発効率化を推進していきます。

### ものづくりのグローバル展開

グローバル展開を進める際、国内で確立した技術・ノウハウを単に海外拠点に移転しただけではスムーズな立ち上がりとはならないのが現実です。現地工場や現地サプライヤーの能力などに合わせた技術・ノウハウについて移転上の工夫が必要となり、バリューチェーン本部主体でその支援を行っています。

具体的には、現地で製作できる仕様への見直し支援、現地で調達できる代替部品・材料の体系化等の仕組み構築支援、現地工場および現地サプライヤーの指導などを行っています。

### イノベーション推進研究所

変化のスピードが極めて速いグローバル市場において、機械・エンジニアリング分野を得意とする複合企業である当社グループの長期成長戦略を検討していくうえで必要なことは、グループ内の取り組みのみにこだわることなく、外部の最先端の知見を取り込んでいくことです。これを推し進めていくための組織として、研究開発専業法人としてのイノベーション推進研究所を設置します。本研究所では、研究

者の外部登用を促進するとともに、研究者に大きな裁量を与えるなど従来にない発想とアプローチを取り入れて、自由度の高い研究活動を国内外で行い、その成果を当社グループの基盤技術や新製品の開発などに活用します。

技術面の戦略については

> P18 CTOメッセージをご参照ください。

## 財務・非財務ハイライト

## INPUT

2016年3月末時点

総資産※1

55,007 億円

純資産※1

19,997 億円

有利子負債

10,521 億円

従業員数

83,932 人

特許保有件数

14,056 件

研究開発費

1,607 億円

設備投資額

2,044 億円

エネルギー投入量※2

5,995 TJ

海外従業員数

28,751 人

(2015年度比)

6.7% UP ↑

16.5% UP ↑

18.9% DOWN ↓

0.7% DOWN ↓

## ACTIVITIES

## 2015事業計画の推進

事業拡大加速によるグローバル競争力強化 (5兆円超事業規模の早期実現)

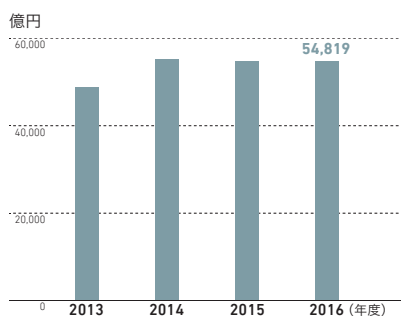
財務基盤の更なる強化と高収益性追求 (自己資本積増しとROE向上の両立)

- ・エクイティバッファー2,500億円以上
- ・資金調達余力6,000億円以上
- ・S&P「A格」取得
- ・ROE10%以上
- ・EBITDAマージン12%以上

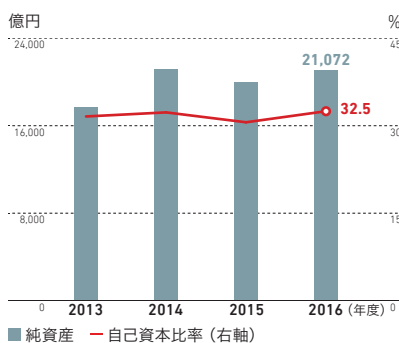
企業統治と経営プロセスのグローバル適合推進

- ・監査等委員会設置会社への移行
- ・資本政策の明確化 等

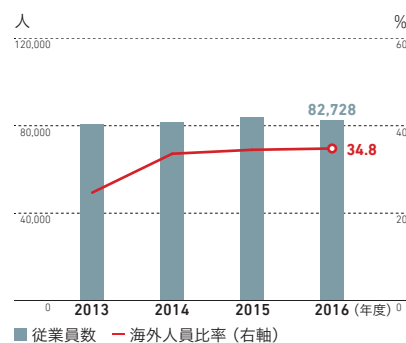
## 総資産



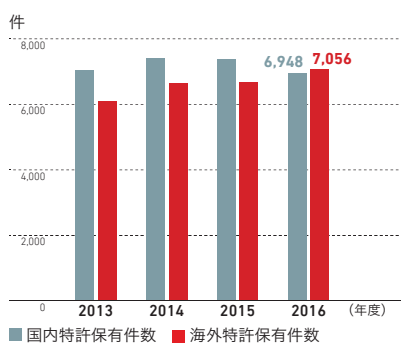
## 純資産 / 自己資本比率



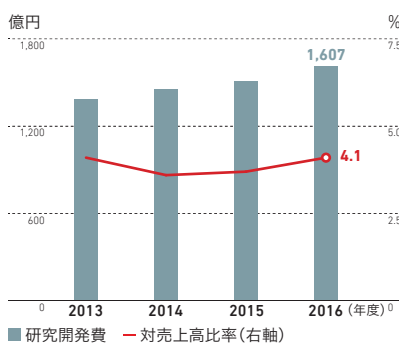
## 従業員数 / 海外人員比率



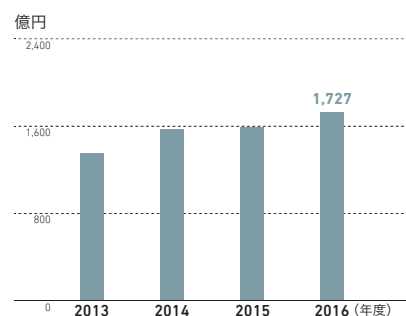
## 特許保有件数



## 研究開発費 / 対売上高比率



## 減価償却費



※1 2016年3月31日に行われたユニキャリアホールディングス(株)(現ユニキャリア(株))の株式取得について、2015年度において暫定的な会計処理を行っていたが、2016年度に取得対価の確定および取得原価の配分の見直しを行い、会計処理を確定している。

※2 原則、三菱重工業(株)単体。

※3 三菱重工業(株)単体生産工場。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、横浜工場分を含む。

OUTPUT

OUTCOME

受注高  
**42,756** 億円 4.7% DOWN

売上高  
**39,140** 億円 3.3% DOWN

営業利益  
**1,505** 億円 51.4% DOWN

温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)排出量※2  
**318** 千トン 21.7% DOWN

EBITDAマージン  
**8.7**% 3.2ポイント DOWN

親会社株主に帰属する当期純利益  
**877** 億円 37.4% UP

配当金支払額(2016年度分)  
**402** 億円 NO CHANGE

EBITDA  
**3,398** 億円 29.1% DOWN

当社グループ製品使用によるCO<sub>2</sub>削減量(1990年度比)  
**62,592** 千トン 35.9% UP

ROE  
**5.1**% 1.4ポイント UP

2017年3月末時点 (2015年度比)

総資産  
**54,819** 億円 0.2% DOWN

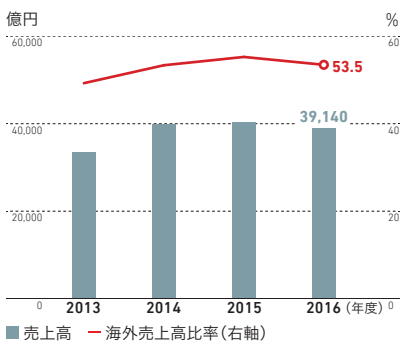
純資産  
**21,072** 億円 5.5% UP

有利子負債  
**9,255** 億円 12.0% DOWN

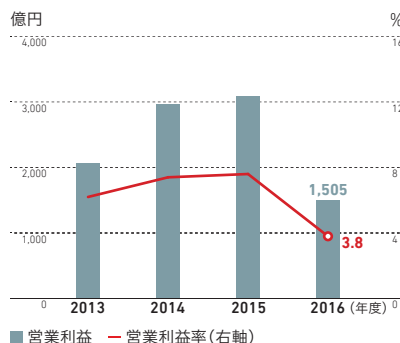
従業員数  
**82,728** 人 1.4% DOWN

特許保有件数  
**14,004** 件 0.4% DOWN

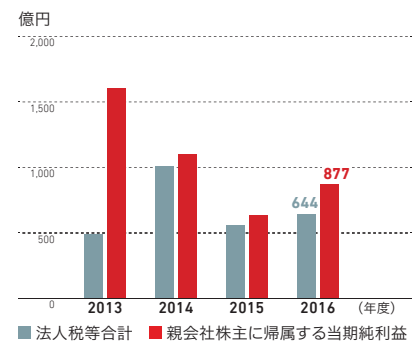
売上高 / 海外売上高比率



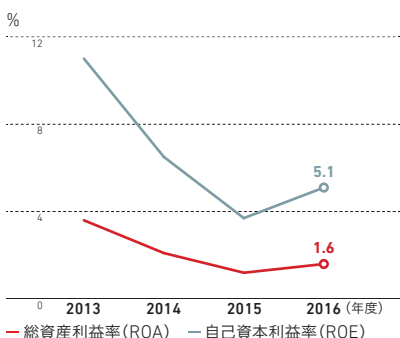
営業利益 / 営業利益率



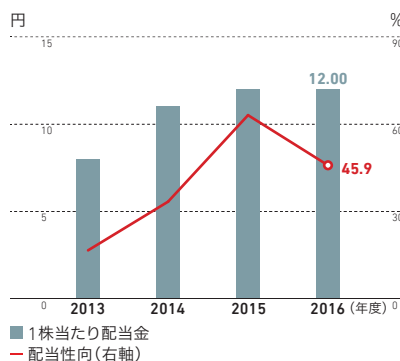
法人税等合計 / 親会社株主に帰属する当期純利益



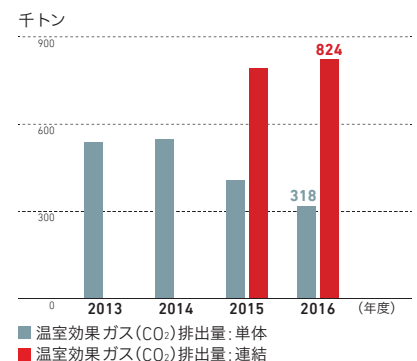
総資産利益率(ROA) / 自己資本利益率(ROE)



1株当たり配当金 / 配当性向

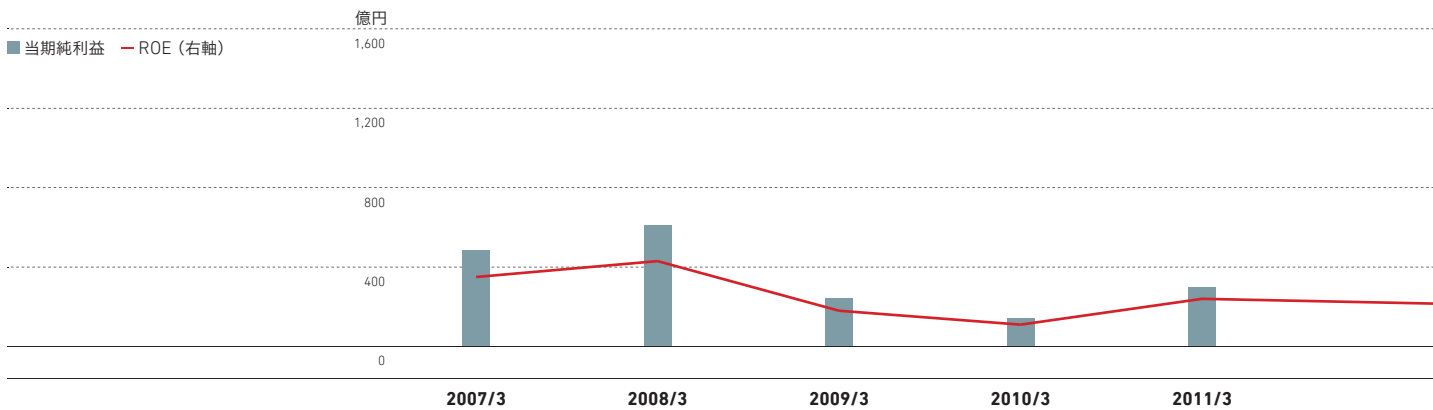


温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)排出量※3



# 11カ年財務・非財務データ

三菱重工業(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
受注高	¥32,747	¥37,152	¥29,954
売上高	30,685	32,030	29,037
営業利益	1,089	1,360	1,012
税金等調整前当期純利益	837	1,013	394
親会社株主に帰属する当期純利益	488	613	301
研究開発費	¥ 1,063	¥ 1,079	¥ 1,232
設備投資額	1,759	1,914	1,266
減価償却費	1,067	1,292	1,344
総資産	¥43,918	¥45,171	¥39,890
純資産 <sup>※2</sup>	14,464	14,404	13,126
有利子負債	12,735	13,653	13,256
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,587	¥ 1,618	¥ 3,378
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,586)	(1,930)	(1,372)
フリー・キャッシュ・フロー	0	(312)	2,005
財務活動によるキャッシュ・フロー	487	712	(1,697)

## 1株当たり情報 単位: 円

1株当たり当期純利益 (EPS)	¥ 14.56	¥ 18.28	¥ 7.22	¥ 4.22	¥ 8.97
1株当たり純資産 (BPS)	425.54	423.17	369.94	380.80	376.17
1株当たり配当金	6.00	6.00	6.00	4.00	4.00

## 財務指標

海外売上高比率	47.7%	48.7%	48.9%	50.3%	49.0%
売上高営業利益率	3.5%	4.2%	3.1%	2.2%	3.5%
自己資本利益率 (ROE) <sup>※3</sup>	3.5%	4.3%	1.8%	1.1%	2.4%
総資産利益率 (ROA) <sup>※4</sup>	1.2%	1.4%	0.5%	0.3%	0.7%
流動比率	154.2%	160.9%	158.7%	181.7%	167.9%
負債資本倍率 (D/Eレシオ) <sup>※5</sup>	88%	95%	126%	113%	101%
自己資本比率 <sup>※6</sup>	32.5%	31.4%	27.4%	30.0%	31.6%
配当性向 <sup>※7</sup>	41.2%	32.8%	83.2%	94.8%	44.6%

注記: <sup>※1</sup> 当レポートの米ドル金額は、日本円を便宜的に2017年3月31日現在の換算為替レート、1米ドル=112.19円で換算した場合の金額。

<sup>※2</sup> 純資産の算定にあたり、2007年3月期から、「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準」(企業会計基準第5号)および「貸借対照表の純資産の部の表示に関する会計基準等の適用指針」(企業会計基準適用指針第8号)を適用。

<sup>※3</sup> 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)

<sup>※4</sup> 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

<sup>※5</sup> 負債資本倍率 (D/Eレシオ) = 有利子負債 / 純資産

<sup>※6</sup> 自己資本比率 = (純資産 - 新株予約権 - 非支配株主持分) / 総資産

<sup>※7</sup> 配当性向 = 配当金 / 親会社株主に帰属する当期純利益

<sup>※8</sup> 各年4月1日時点の課長級以上、医務職を除く人数。2013年度までは三菱重工業(株)単体の数値。

2014年度以降は三菱日立パワーシステムズ(株)を含む。

<sup>※9</sup> 原則、三菱重工業(株)および三菱日立パワーシステムズ(株)の数値。

<sup>※10</sup> 三菱重工業(株)単体およびグループ会社20社分を含む。

<sup>※11</sup> 三菱重工業(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、横浜工場分を含む。

<sup>※12</sup> 三菱重工業(株)単体およびグループ会社133社分を含む。

<sup>※13</sup> 三菱重工業(株)単体生産工場。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、横浜工場分を含む。

## 非財務指標

従業員数(人)

海外従業員数(人)

女性管理職者数<sup>※8</sup>(人)

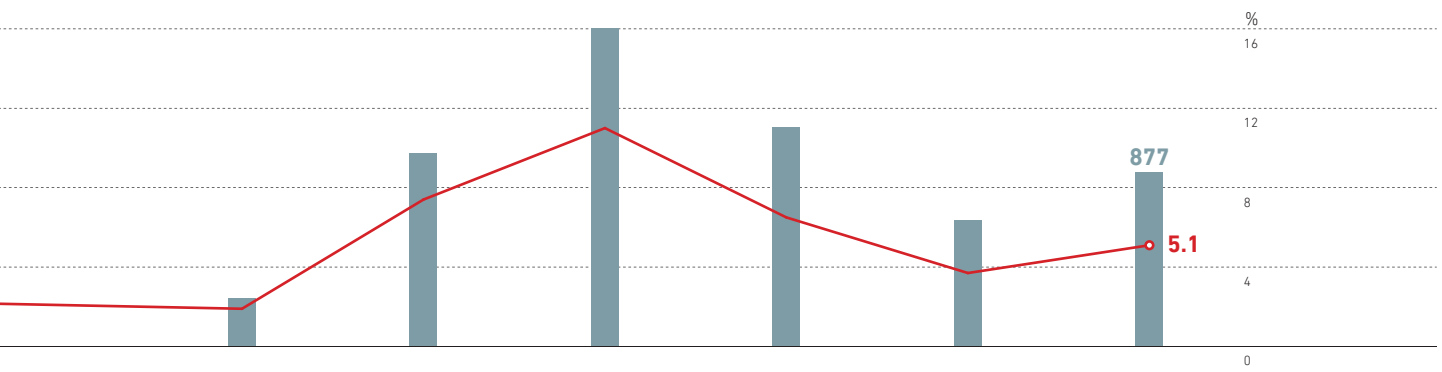
労働災害度数率<sup>※9</sup>(%)

エネルギー投入量<sup>※11</sup>(TJ)

温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)排出量<sup>※13</sup>(千トン)

水使用量<sup>※13</sup>(100万m<sup>3</sup>)

社会貢献支出額(億円)



2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3
2012 事業計画			2015 事業計画		

単位：百万米ドル※1

¥31,888	¥30,322	¥34,200	¥46,991	¥44,855	<b>¥42,756</b>	<b>\$38,110</b>
28,209	28,178	33,495	39,921	40,468	<b>39,140</b>	<b>34,887</b>
1,119	1,635	2,061	2,961	3,095	<b>1,505</b>	<b>1,341</b>
698	1,554	2,144	2,326	1,326	<b>1,697</b>	<b>1,512</b>
245	973	1,604	1,104	638	<b>877</b>	<b>781</b>
¥ 1,214	¥ 1,200	¥ 1,385	¥ 1,455	¥ 1,506	<b>¥ 1,607</b>	<b>\$ 1,432</b>
1,207	1,188	1,486	1,561	1,755	<b>2,044</b>	<b>1,821</b>
1,262	1,194	1,349	1,570	1,587	<b>1,727</b>	<b>1,539</b>
¥39,639	¥39,351	¥48,860	¥55,203	¥54,917	<b>¥54,819</b>	<b>\$48,862</b>
13,063	14,302	17,742	21,200	19,980	<b>21,072</b>	<b>18,782</b>
11,571	10,312	9,574	9,755	10,521	<b>9,255</b>	<b>8,249</b>
¥ 2,003	¥ 2,883	¥ 2,962	¥ 2,128	¥ 2,700	<b>¥ 959</b>	<b>\$ 854</b>
(470)	(767)	(1,515)	(1,741)	(2,624)	<b>87</b>	<b>77</b>
1,533	2,116	1,446	386	75	<b>1,046</b>	<b>932</b>
(1,836)	(1,542)	(1,366)	(458)	(231)	<b>(1,620)</b>	<b>(1,443)</b>

単位：米ドル

¥ 7.31	¥ 29.01	¥ 47.81	¥ 32.90	¥ 19.02	<b>¥ 26.12</b>	<b>\$ 0.232</b>
374.08	410.90	459.99	530.65	500.30	<b>530.86</b>	<b>4.731</b>
6.00	8.00	8.00	11.00	12.00	<b>12.00</b>	<b>0.106</b>
41.9%	44.8%	49.3%	53.4%	55.4%	<b>53.5%</b>	
4.0%	5.8%	6.2%	7.4%	7.6%	<b>3.8%</b>	
1.9%	7.4%	11.0%	6.5%	3.7%	<b>5.1%</b>	
0.6%	2.5%	3.6%	2.1%	1.2%	<b>1.6%</b>	
153.9%	155.0%	139.2%	146.2%	135.7%	<b>139.4%</b>	
89%	72%	54%	46%	53%	<b>44%</b>	
31.7%	35.0%	31.6%	32.3%	30.6%	<b>32.5%</b>	
82.0%	27.6%	16.7%	33.4%	63.1%	<b>45.9%</b>	

68,887	68,213	80,583	81,845	83,932	<b>82,728</b>	
13,036	14,129	19,909	27,489	28,941	<b>28,751</b>	
67	82	74	85	102	<b>126</b>	連結
0.27	0.11	0.23	0.15	0.20	<b>0.37</b>	<b>0.35</b> ※10
10,346	10,303	9,796	9,885	7,398	<b>5,995</b>	<b>15,344</b> ※12
474	533	538	548	406	<b>318</b>	<b>824</b> ※12
7.22	7.02	6.82	6.23	5.08	<b>4.00</b>	<b>8.65</b> ※12
20	14	14	19	21	<b>25</b>	

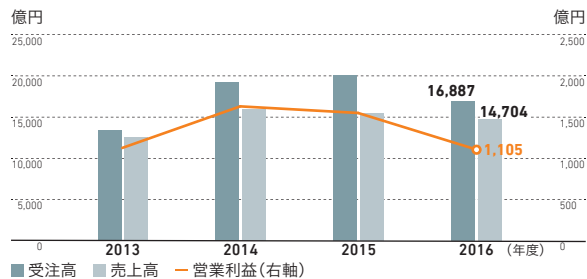
# セグメント別ハイライト

## 2016年度の状況

### エネルギー・環境

海外では、米国とメキシコで、世界最高水準の高効率運転を実現するJ形ガスタービンを受注したほか、インドネシアでは超々臨界圧火力発電プラント向け設備を受注しました。また、国内でも、福島県のいわき市と双葉郡で世界最新鋭の石炭ガス化複合発電設備を受注しましたが、前年度に海外大型案件の成約があった化学プラントやGTCCの減少等により、連結受注高は、前年度を下回る1兆6,887億円となりました。連結売上高は、火力発電システムの減少等により、前年度を下回る1兆4,704億円となり、営業利益は、円高の影響等もあり、前年度を下回る1,105億円となりました。

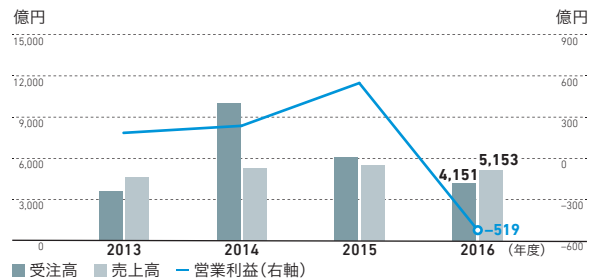
#### 受注高 / 売上高 / 営業利益



### 交通・輸送

交通システムで新交通ゆりかもめ向け全自動無人運転車両を受注し、また、開発中のリージョナルジェット機MRJについては新たに20機を成約して累計成約機数を427機に伸ばしましたが、前年度に米国シェールガス革命を背景に複数のLNG船・LPG船を受注した商船や、大型案件を成約した交通システムの減少等により、連結受注高は、前年度を下回る4,151億円となりました。連結売上高は、交通システムが増加したものの、民間航空機等が減少したため、前年度を下回る5,153億円となりました。営業損益は、民間航空機の売上高の減少やMRJ開発費用の増加、円高の影響等により、前年度から悪化し、519億円の損失となりました。

#### 受注高 / 売上高 / 営業利益



### ドメイン再編の狙い:

#### グループシナジー発揮と民間航空機・商船事業の改革推進

2017年4月に4つの事業ドメインを3つに再編しました。当社は2013年から2014年にかけて、顧客や市場の属性に基づいて9つの事業本部から4つの事業ドメインへの集約・再編を行い、従来の縦割り事業運営を最小化させてグループシナジーの発揮を図ってきました。今回の新たな再編はこの目的を堅持しつつ、各ドメインが当社グループの成長に果たす役割と経営コンセプトを明確にすることを目的としており、とりわけ民間航空機事業および商船事業の抜本的改革を推進することを目的としています。

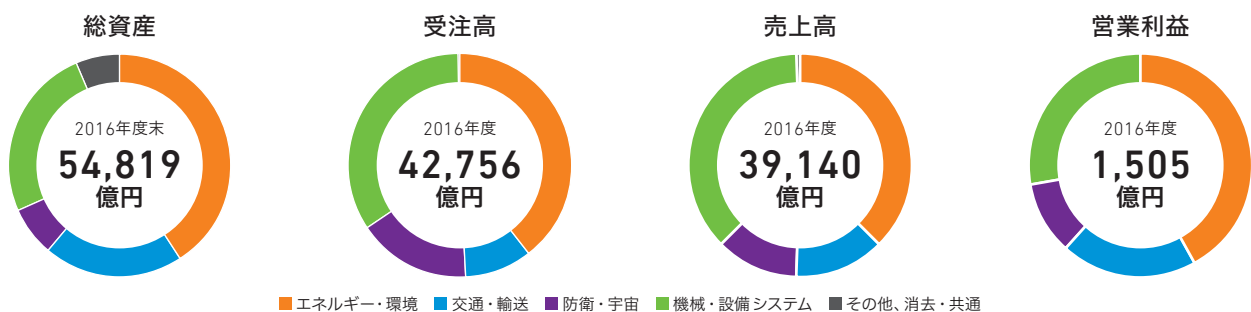
パワードメインとインダストリー&社会基盤ドメインは安定成長による持続的な収益貢献を期待し、ドメイン特性に応じた自律的経営を進めます。航空・防衛・宇宙ドメインはドメイン長を置かず、CEO直轄で育成基盤の早期形成と収益安定を迅速に推進します。

### パワードメイン

- 火力発電プラント(三菱日立パワーシステムズ)
- 三菱日立パワーシステムズ以外のターボマシナリー航空エンジン②、コンプレッサ⑤
- 原子力、再生可能エネルギー

GE、Siemensに対抗できるビジネスモデルを目指し、ターボマシナリー事業全体のシナジーの追求とサービス事業の強化を図ります。

### 4ドメインでの構成比

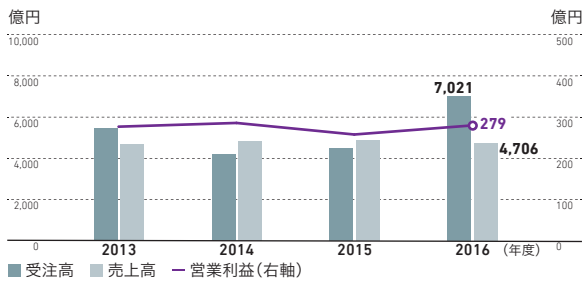




## 防衛・宇宙

宇宙関連事業では、H-II Aロケットによる準天頂衛星初号機「みちびき」の後継機の打上げ輸送サービスを受注したほか、H-II Bロケットによる国際宇宙ステーション補給機の打上げ輸送サービスを受注しました。また、防衛関連事業でも、能力向上型の地对空誘導弾パトリオット「PAC-3 MSE」を受注したことなどにより、連結受注高は、前年度を上回る7,021億円となりました。連結売上高は、H-II A/Bロケットの打上げが前年度の年間3機から4機に増えた宇宙関連事業が増加しましたが、飛しょう体等の減少により、前年度を下回る4,706億円となりました。営業利益は、足許の固締りにより、前年度を上回る279億円となりました。

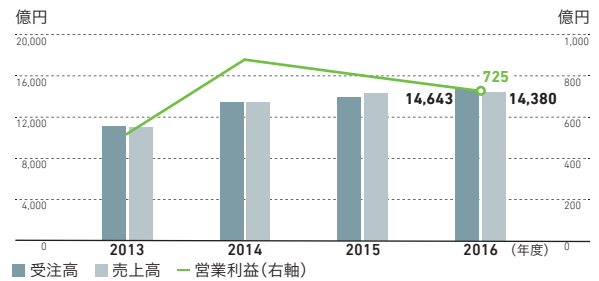
受注高 / 売上高 / 営業利益



## 機械・設備システム

2015年度末にユニキャリアホールディングス(株)を当社グループに迎えて事業規模が拡大した物流機器のほか、自動車の燃費規制の強化を追い風にターボチャージャーが増加したため、連結受注高は、前年度を上回る1兆4,643億円となりました。連結売上高は、物流機器やターボチャージャーが増加したものの、設備投資停滞の影響を受けた製鉄機械やコンプレッサの減少等により、前年度並みの1兆4,380億円となりました。営業利益は、コンプレッサの売上高の減少等により、前年度を下回る725億円となりました。

受注高 / 売上高 / 営業利益



## インダストリー & 社会基盤ドメイン

- **コア機械事業会社**  
フォークリフト/エンジン/ターボチャージャー  
(三菱重工業フォークリフト&エンジン・ターボホールディングス)、  
製鉄機械(Primetals Technologies)、冷熱・機械・機器

- **エンジニアリング+関連機器事業**  
商船③、化学プラント①、環境システム、交通・都市システム③

※エンジニアリング本部をシェアードテクノロジー部門から移管

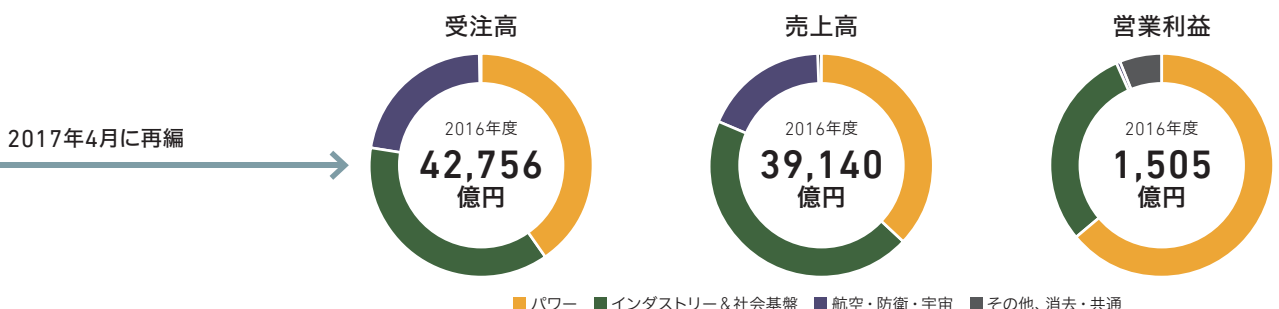
各種機械事業のポートフォリオ経営による収益拡大とグローバルニッチ製品の創出、エンジニアリング事業の統合・強化を図ります。

## 航空・防衛・宇宙ドメイン

- **防衛・宇宙セグメント**  
防衛、宇宙
- **民間機セグメント④**  
Tier1
- **MRJ事業(CEO直轄管理)④**

長期育成型事業として防衛・宇宙事業のシナジーと成長性を追求するとともに、Tier1事業とMRJ事業の建て直しに注力します。

### 3ドメインでの構成比



## セグメント別事業概況

## パワードメイン

エネルギーソリューションとターボマシナリー事業における世界トップを目指します。

**S 強み**

- **火力**：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  
最先端の環境対策技術（AQCS※<sup>1</sup>、IGCC※<sup>2</sup>）  
経験豊富なEPC能力
- **原子力**：世界最高水準の安全技術・製品品質
- **再生可能エネルギー**：洋上風車の豊富な受注実績（世界シェア2位（MVOW※<sup>3</sup>））
- **ターボマシナリー（回転機械）**：  
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※<sup>4</sup>）、コンプレッサ、ポンプ、MET過給機、有機ランキンサイクル（ORC）

※1 AQCS：大気環境対策システム  
※2 IGCC：石炭ガス化複合発電設備  
※3 MVOW：MHI Vestas Offshore Wind A/S（デンマークVestas社とのJV）  
※4 PWPS：PW Power Systems, Inc.

**W 弱み**

- **火力**：収益力（PMIの遅れ）
- **原子力**：海外新設プラント経験
- **再生可能エネルギー**：ラインアップが限定的（洋上風車、地熱、有機ランキンサイクル）
- **コンプレッサ**：Oil & Gas市場での実績
- **航空エンジン**：欧米エンジンメーカー主導の市場

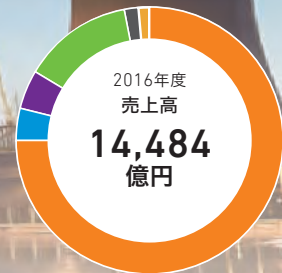
**O 機会**

- **火力**：環境規制強化に伴う高効率・クリーン電力ニーズの増大  
再生エネルギー拡大に伴う負荷調整ニーズの拡大
- **原子力**：新興国を中心に新規原発の導入
- **再生可能エネルギー**：洋上風車の需要増大
- **コンプレッサ**：Oil & Gas市場の活性化
- **航空エンジン**：市場の継続的成長

**T 脅威**

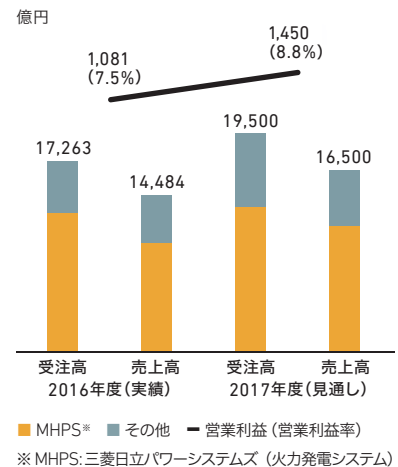
- **火力**：海外競合先との競争激化  
先進国での化石燃料への逆風  
再生可能エネルギーの市場席巻
- **原子力**：先進国における脱原発の潮流
- **再生可能エネルギー**：急速な風力発電単価低減要請（政府補助金制度の縮小）  
競合先のM&Aによる事業拡大（規模の経済性の追求）
- **コンプレッサ**：Oil & Gas市場回復遅れ、競争激化
- **航空エンジン**：技術革新による航空機ビジネスモデルの変化

## 主要事業別売上高



■ 火力発電システム ■ コンプレッサ ■ 航空エンジン  
■ 原子力 ■ 再生可能エネルギー ■ その他

## 業績推移



## 事業環境

発電設備分野では、世界的な温暖化対策、環境規制強化等の機運が高まり、中長期的トレンドとして、再生可能エネルギーの伸長、化石燃料を用いた発電の成長鈍化が予想されます。

当ドメインの主力事業である天然ガス・石炭火力発電設備や原子力発電設備は、引き続き大きな電源容量を占めており、メンテナンスサービスは堅調に推移するものの、特に石炭火力を中心とした新設発電所建設需要の停滞、これに伴う受注競争のさらなる激化が予想されます。

継続的な需要増加が予想される風力などの再生可能エネルギーについても、今後は発電効率向上および発電単価の低減ニーズや、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の増大が予想されます。

一方、今後有望視されるOil & Gas分野では、原油価格低下を契機とした投資抑制が継続しておりますが、市場の回復に伴うコンプレッサの需要増を期待しています。また、世界的に旺盛な航空機需要に基づき、航空エンジンについては、堅調な市場拡大の継続が見込まれています。



## 2017年度方針と中長期の重点戦略

2017年度は、依然として厳しい事業環境が予想されますが、サービス事業の拡大や受注済み国内大型火力発電設備の建設の確実な遂行等により、売上利益計画を達成します。また、2018年度からスタートする新事業計画での飛躍に向けて、MHPSのPMI加速やターボマシナリーシナジーによる競争力強化と収益力向上を図り、強固な財務・技術基盤を構築します。

中長期的には、環境負荷低減・低炭素社会実現等のニーズに呼応した電源構成の変化や多様化するお客さまの要請に的確に応えるべく、より高度な発電技術の開発に取り組むとともに、エネルギーの効率的運用に係る最適なソリューションの提供を行うことが重要課題です。

火力発電設備では、ガスタービン複合発電(GTCC)で世界最高水準の効率を実現可能とする1,650℃級次世代ガスタービンの開発を前倒しし、精力的に推進します。石炭火力では、発電効率向上とCO<sub>2</sub>排出量削減が可能な石炭ガス化複合発電設備(IGCC)の建設を推進します。

原子力発電システムでは、世界最高水準の国内新規制基準に適合するPWRプラントの再稼働支援に注力するとともに、フランスアレバグループとの協業強化により、原子

燃料サイクル分野や海外新設プロジェクトに取り組みます。

再生可能エネルギーの注力分野である洋上風力発電設備については、デンマークMVOWにて、最新鋭の9.5MW機投入および北米・アジアなどへの市場拡大を図る計画です。再生可能エネルギーの伸長に伴う電源負荷調整ニーズへの対応としては、急速起動性を有する航空エンジン転用型ガスタービンや蓄電設備等を活用したシステムを提供します。

一方、エネルギーの効率的運用の観点では、ガスタービンを中核としたターボマシナリー技術の集積によるシナジー効果の最大発揮やIoT/AI技術の活用によるソリューションを提案します。具体的には、設備の運転・保守を最適化するデジタルソリューションサービス“MHPS-TOMONI™”や、工場等の効率的なエネルギー運用を実現する“ENERGY CLOUD® Service”の提供を開始しました。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、ガスタービンとの組み合わせによる新鋭コンプレッサトレインを擁してOil & Gas上流市場への参入拡大を図ります。航空エンジンについては、運用中エンジンのメンテナンス事業の拡大と同時に、次世代エンジンの開発に取り組みます。

## 主要子会社の事業方針—MHPS—

2016年度は、火力発電プラント市場の世界的な冷え込みにより、受注、売上ともに計画を下回りました。2017年度は受注済みの国内向けの新設プラントの工事本格化の時期にさしかかり、売上高は回復基調ですが、事業環境の顕著な改善は当面期待できない状況です。かかる厳しい事業環境に真摯に向き合い、斬新な攻めの戦略と堅実な守りの戦略を強力に推進し、事業の持続的発展を図ります。

まず、攻めの戦略としては、提供を開始済みのIoT/AI技術を活用した火力発電所向けサービスシステム“MHPS-TOMONI™”の運用を通じて、プラントの長期保全および運転支援などのサービス事業の拡大を進めます。また、海外案件の受注伸長を期し、重点市場であるアジア、北中南

米、中東、東欧の拠点を拡充し、商談情報の収集力を強化するとともに、輸出信用機関等の支援や、円借款制度の活用を通じて、案件組成力を強化します。さらに、今後も拡大が期待される300MW超の大型ガスタービン市場においては、競合他社の最新機種を凌駕し、トップシェアを奪還すべく、1,650℃級の次世代ガスタービンの市場投入を1.5年前倒しし、2019年度に初号機出荷を目指します。

一方、守りの戦略としては、PMIの加速による収益力の回復に取り組みます。具体的には、工場ごとの製品ラインアップの整流化による生産効率の向上、資産の有効活用等により固定費100~150億円を削減するとともに、海外拠点の活用などサプライチェーンの最適化を推進します。

## セグメント別事業概況：パワードメイン

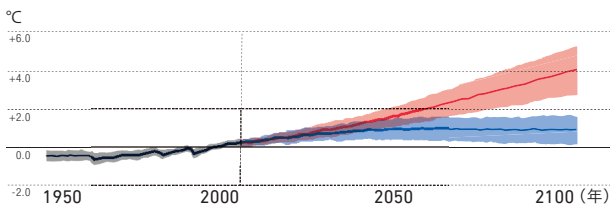
## 社会課題の解決

## 低炭素社会の実現に資するエネルギーポートフォリオ

## 社会課題

20世紀後半から、大気と海洋の温度上昇、海面水位の上昇、雪氷の減少といった現象が示すように気候の温暖化が進行しており、「気候変動に関する政府間パネル」(IPCC)では、CO<sub>2</sub>などの温室効果ガス濃度の上昇がその大きな要因である可能性が極めて高いと推測しています。今後、世界平均地上気温は、最悪のシナリオでは2100年までに4℃前後の上昇が予想されており、地球全体にとって気候変動は重大なリスクになっています。その対策として、パリ協定が採択されるなど、低炭素社会の実現に向けた動きがグローバルに強まっており、特にCO<sub>2</sub>排出に影響の大きい発電分野においては、今後中長期的に再生可能エネルギーの大幅な増加が見込まれています。

## 世界平均地上気温変化の予測



出典：「気候変動に関する政府間パネル」(IPCC)の第5次評価報告書  
温室効果ガスの排出削減をまったく行わなかったシナリオを赤、徹底に行ったシナリオを青で示している

## MHIグループのソリューション

当社グループは、世界最高水準の効率性を誇る火力発電プラント、洋上風車や地熱発電といった再生可能エネルギーなどの幅広い発電メニューと、AQCSやSOFC\*などを組み合わせた複合的なシステムによって、世界の各地域ニーズに応じて温室効果ガスの低減に貢献することができます。

まず、世界最高水準の効率性を誇る火力発電プラントでは、特に、高効率ガスタービン複合発電(GTCC)における世界のトップ企業の一角として、高砂地区(兵庫県)の実証設備において、「開発・設計・製造・実証(独自の長期負荷運転試験)・量産および(その過程で得られた結果を並行して次の開発・設計・製造等へ)反映」するサイクルを推進し、常に「High Efficiency/High Reliability/High Environmental Friendliness」を追求しています。

再生可能エネルギーの利用が急速に拡大している欧州においては、MVOWが洋上風車事業を展開しています。MVOWは当社とデンマークのヴェスタス社が互いに50%

出資して2014年に設立した合併会社で、デンマークや英国の沖合で進められている多くの大規模ウィンドファーム建設プロジェクト向けに順調に受注を積み重ね、洋上風力発電設備市場で世界第2位のシェア(2016年末累積)を確保しています。その発電設備は世界最大の出力を誇り、顧客の発電原価の低減にも大きく貢献しています。

また地熱発電分野でも、これまでにメキシコやケニアなど世界13カ国から100件を超える受注実績が当社グループにはあります。総設備容量は300万kWを超えており、世界の地熱発電設備容量実績でトップクラスのシェアを確保しています。地熱発電はCO<sub>2</sub>の排出がなく、天候に左右されず安定して発電できるため、今後の発電手段として有望視されています。

一方、石炭焚きニーズが高い東南アジアなどの採炭国に対しては、世界一の技術が搭載された石炭ガス化複合発電(IGCC)を提案していきます。IGCCは、石炭を高温高压のガス化炉を用いてガス化し、ガスタービンと蒸気タービンを組み合わせた高効率のコンバインドサイクル方式で発電することで、従来の石炭焚き火力発電に比べて発電効率を飛躍的に向上させ、CO<sub>2</sub>排出量を約15%削減する火力発電システムです。従来の火力発電では難しかった低品位炭の活用も容易になるため、資源の有効利用と環境保全の両面で今後ニーズが高まると見込まれています。当社のAQCSと併せ、地域に最適形で提供することで、石炭火力発電の環境負荷を抑えることができます。

さらに当社グループでは、次世代技術としてSOFCの商品化を進めており、2017年度からSOFCとマイクロガスタービンを組み合わせたハイブリッド機の市場投入を開始しています。SOFCは都市ガスやLNGを改質して水素および一酸化炭素を取り出し、空気中の酸素と反応させることで直接電力を発生させるとともに、同時発生する熱を

有効利用できるため、エネルギー効率が非常に高く、将来の分散電源・集中電源として期待されています。



© Image Courtesy of Grupo Dragón

地熱発電設備(メキシコ)

\* SOFC: 固体酸化物形燃料電池

当ドメインにおけるESGの重要課題への取り組み

重要課題 3

メガトレンド(グローバル市場)への適合



はじめに

経営戦略

事業による価値創造

コーポレート・ガバナンス

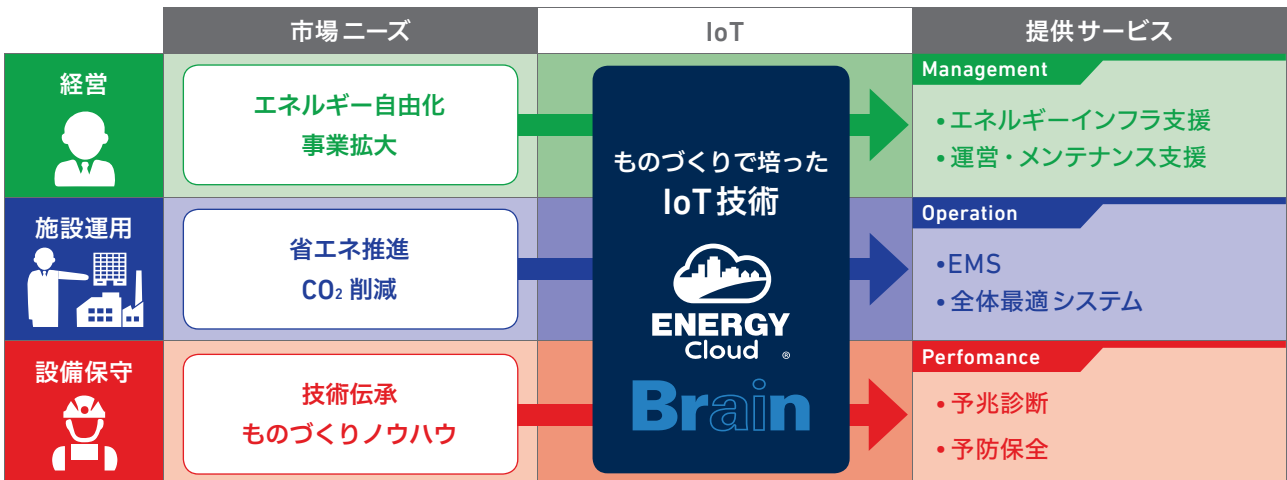
## IoT/AI技術と長年培った知見を組み合わせたソリューション

当ドメインでは最先端技術であるIoT/AIを活用し、多様化するお客さまとそのニーズに応えています。火力発電所のお客さまに対しては、MHPSは2017年3月から火力発電設備の運転および保守コストの最適化と環境性能の向上を実現する「MHPS-TOMONI™」を提供しています。MHPS-TOMONI™は、電力業界向けにMHPSが開発した総合的なデジタルソリューションのアプリケーション群で構成されており、数十年にわたり培ってきた火力発電に関する革新的技術や専門知識、O&Mノウハウと、お客さまとの緊密なパートナーシップに基づくビッグデータ解析やAI技術などが活用されています。

また、電力の大口需要家のお客さまに対しては、2017年4月より当社が「ENERGY CLOUD® Service」の提供を開

始しました。ENERGY CLOUD®は、当社グループの世界トップクラスの発電設備関連事業の実績や技術力と、当社グループ自身の多彩な工場運営ノウハウの統合的分析によって構築した独自のAI技術「ENERGY CLOUD® Brain」で実現するエネルギーソリューションサービスの総称です。このAI技術による分析と、新開発した設備稼働モニタリングシステムによるデータ計測を通じた、90%を超える高い精度でのエネルギー需要予測と、設備稼働状況の把握によって、エネルギー調達と生産効率の改善をサポートします。また、ネットワーク接続することで複数の事業所にわたるエネルギー管理システム(EMS)を構築可能です。各地域のニーズに応じた海外展開の検討も開始しており、将来は1,000億円の事業規模を目指しています。

### ENERGY CLOUD® サービススキーム



### 研究開発事例

## 1,650°C級次世代ガスタービンの要素技術の開発

当社では長年にわたって高効率のガスタービン複合発電(GTCC)を開発しており、現在は、競合他社の最新機種を上回る64%以上のコンバインド熱効率を想定した、タービン入口温度1,650°C級のガスタービンの開発および次世代空冷システムなどの要素技術開発に取り組んでいます。具体的には、タービン入口温度の高温化に伴って発生リスクが

高まる燃焼振動およびフラッシュバック(逆火)に対する予測技術や、発電効率向上のために冷却空気の増加を最小限にとどめるためのタービン翼の熱伝達率分布予測技術などの開発が進行中です。今後の主力市場となる300MW超の大型ガスタービン市場でトップシェアを奪還するため、開発を加速させており、市場投入は2019年度を目指しています。

## セグメント別事業概況

## インダストリー &amp; 社会基盤ドメイン

中小規模事業の再編の仕上げや合併会社のPMI加速により収益性を確保するとともに、主要事業の成長維持とエンジニアリング関連事業の拡大を図ります。

- 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
- 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
- ターボチャージャ：高速回転技術を活かした高性能製品の開発
- フォークリフト：世界第3位の事業規模
- 冷熱：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
- 化学プラント：各種プラント建設で培った技術とノウハウを基盤としたエンジニアリング力
- 交通システム：システム全体のインテグレーション能力とゴムタイヤ車両技術
- 商船：他社を凌駕する環境・省エネ技術

**S**  
強み

- 短期的な景気動向に左右される事業が比較的多い
- 統合後まもない事業に残っている機能や拠点の重複
- 化学プラント：売上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

**W**  
弱み

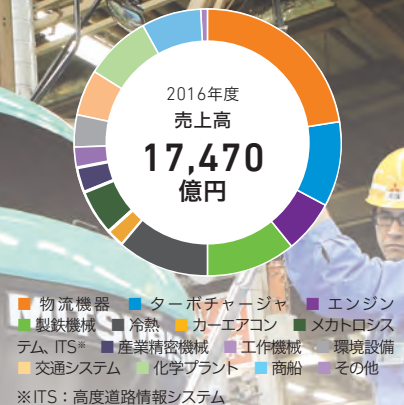
- ターボチャージャ：環境・燃費規制に対応したエンジンのダウンサイズ+ターボ化
- 物流機器：e-コマース拡大に伴う物流ソリューション市場の拡大
- エンジン：分散型電源の需要増加に伴い、発電用の市場が拡大
- 冷熱：環境保護意識の高まり
- 化学プラント：天然ガス産出国の設備投資拡大
- 交通システム：都市交通を含む多数のインフラ整備計画
- 商船：海運の環境規制強化

**O**  
機会

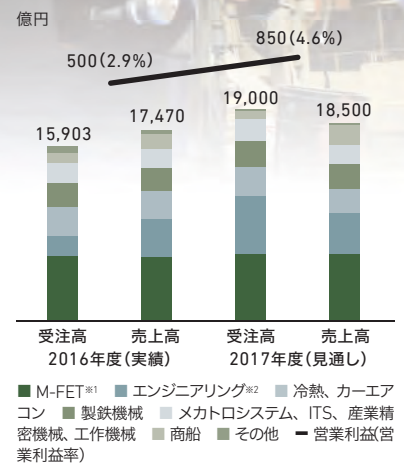
- 新興国企業の台頭
- 世界経済の不透明感
- コモディティ化の進行
- 製鉄機械：当面継続する世界全体での設備過剰
- 化学プラント：ガス産出国における地政学リスク
- 交通システム：中国、ビッグ3等競合他社の強大化
- 商船：新造船需給ギャップ継続に伴うガス船・フェリー等市場の競合激化

**T**  
脅威

## 主要事業別売上高



## 業績推移



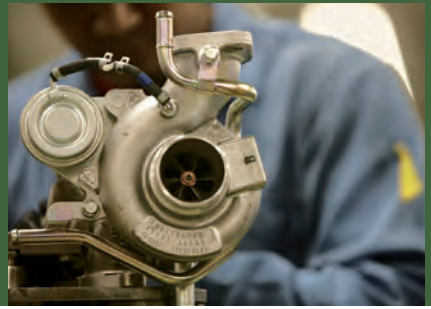
※1 M-FET:三菱重工フォークリフト&エンジン・ターボホールディングス(物流機器、ターボチャージャ、エンジン)  
※2 化学プラント、交通システム、環境設備

## 事業環境

当ドメインは13の事業から構成されており、世界のさまざまなトレンドの影響を受けています。e-コマースの浸透など世界的な物流の活発化により、フォークリフトのグローバル市場は確実に拡大している一方、無人化・自動化などの物流ソリューション市場が急速に拡大しています。また、環境保護機運の高まりと規制強化によって、ターボチャージャの搭載率が上昇し今後も市場拡大が続く見通しで、冷熱市場も中長期的な拡大基調にあります。化学プ

ラントはガス価格低下を受けた天然ガスの高付加価値化のニーズが増大し、商機が拡大しています。ITSは、国内市場は横ばいですが、東南アジア等の道路整備が進むなど、世界全体では拡大傾向にあります。交通システムは、空港拡張案件の増加に伴ってAPM※1の需要が拡大しています。商船では世界全体で供給過剰の状態が続いている中で、船舶の環境規制強化への対応の動きが出てきています。

※1 APM:Automated People Mover



## 2017年度方針と中長期の重点戦略

2017年度は物流機器やターボチャージャの売上拡大、合併会社のPMI<sup>※2</sup>加速と商船事業の構造改革による収益の確保により、確実な目標達成を狙います。中長期では、主要事業の成長維持とエンジニアリング関連事業の拡大と収益向上によって、売上高と利益の拡大を目指します。

ターボチャージャは、EVやHV/PHVなどの自動車の多様化するパワートレインに対応した製品の開発・投入を進めるとともに、年間1,100万台のグローバル生産体制を構築し、事業の成長を継続させます。冷熱は、世界トップレベルの商品ラインアップとエネルギー環境技術を活かしてサーマルソリューションビジネスを伸長させ、グローバル展開の推進とサービス事業の強化により事業を拡大させます。ITSは、国内ではモデルチェンジにより需要の喚起を進め、収益力を維持し、シンガポールで受注した次世代ERP(道路課金システム)を基軸に新事業を開拓して事業拡大を図ります。

商船事業は2017年7月に事業統括機能およびエンジニアリングを集約し、艦装技術主体船の建造対応力と省エネ船型等の開発や他ドメインと協業した新分野への取り組みの強化を進めています。加えて他社とのアライアンスにより当社の技術力を活かしたガス燃料船等の新領域を開拓していきます。

化学プラントは、運転・保守、アフターサービス事業への参画等により収益安定化を図るとともに、戦略地域での受注拡大を目指します。また、世界最大の処理能力を持つ大規模CO<sub>2</sub>回収プラントの実績を強みとし、CO<sub>2</sub>-EOR<sup>※3</sup>事業への本格参入を図ります。交通システムは、強みであるシステム全体のインテグレーション力と、市場競争力と信頼性を兼ね備えたAGT<sup>※4</sup>システムをベースに、O&M<sup>※5</sup>を含めた都市交通のトータルソリューションビジネスを展開していきます。環境設備事業も含めたこれらエンジニアリング関連事業においては、プロジェクトマネジメント能力のいっそうの強化と、QCD(品質・コスト・工程)の管理を徹底し、他事業への水平展開も進めます。さらに、エンジニアリング事業間のリソース融通や、シナジー発揮により、新事業・新分野開拓を目指します。なお、事業強化策として進めてきた中小規模事業の再編・統合は順調に進捗しており、2017年度にほぼ完了する見込みです。

製鉄機械、物流機器の事業戦略は  
下記「主要子会社の事業方針」をご覧ください。

- ※2 PMI: Post Merger Integration (企業や事業の合併後の統合プロセス)
- ※3 EOR: Enhanced Oil Recovery
- ※4 AGT: Automated Guideway Transit
- ※5 O&M: Operation & Maintenance

## 主要子会社の事業方針 — Primetals TechnologiesとM-FET —

ドイツSiemens社との合併会社であるPrimetals Technologiesは、緩やかな受注回復が見えるものの、世界全体の製鉄機械設備の過剰は当分続くと思われるため、現状の事業規模で収益が確保できるよう、さらなるPMIを推進します。これまでに組織改革や人員最適化などを行ってきましたが、さらに、現在約40カ所ある海外拠点を26カ所に集約するほか、改めてターゲットコストを設定し、それに見合う設計・調達・製造プロセスの最適化を図ります。また、顧客ニーズと技術トレンドへの適応によりシェアを拡大し、グローバルトップの地位確立を目指します。

三菱重工業フォークリフト&エンジン・ターボホールディングス(株)(M-FET)は、同社傘下のニチユ三菱フォークリフト(株)とユニキャリア(株)の経営統合を2017年10月に実施し、物流機器事業にて、2019年度までにPMI推進により営業利益率を8%へと向上させる計画です。具体的には、機能すみ分けと重複機能集約といった生産拠点の最適化により生産性を向上させるとともに、調達体制を強化し大幅なコスト削減を図ります。また、日本・北米・欧州を拠点としたグローバル開発体制を皮切りに、マルチブランドによる地域に応じた戦略を世界規模で実践していきます。

## セグメント別事業概況：インダストリー＆社会基盤ドメイン

## 社会課題の解決

## 急速に変化する物流現場での“最適化”への取り組み

## 社会課題

e-コマース市場の急速な拡大、IoT/AIの普及、少子高齢化の進行に伴うフォークリフト運転やピッキングなどに従事する現場作業員の労働力不足をはじめとして、物流業界を取り巻く社会環境は激しく変化しています。その変化に対応するため、倉庫や工場などの物流現場における“最適化”へのニーズが世界規模で高まっています。

## MHIグループのソリューション

当社グループのニチュ三菱フォークリフト(株)およびユニキャリア(株)は、日本初のバッテリーフォークリフト(1939年)、日本初のエンジンフォークリフト(1949年)、世界初の無人フォークリフト(1971年)など、数々の日本初および世界初の製品を開発し、作業環境と安全性の改善、効率化、省人化という社会ニーズに応えてきました。特に無人フォークリフトは、自動走行はもちろん、昇降機能によるあらゆる高さへの自動荷卸しを可能にすることで、物流現場の自動化に大きく貢献してきました。

従来の無人フォークリフトは、走行路に磁気信号線を施設する方式が一般的でしたが、現在当社グループでは、信号線を施設しないレーザー誘導式無人フォークリフトの市場導入を加速しています。市場が先行する欧州に次いで、2017年4月に国内においても販売を開始しました。これにより従来の無人フォークリフトの問題点(磁気信号線の導入工期/コスト、困難なルート変更)を改善し、その優位性を武器に物流現場における“最適化”に取り組んでいます。



国内向けレーザー誘導式無人フォークリフト



欧州向けレーザー誘導式無人フォークリフト

さらに当社グループが目指しているのは、フォークリフト単体での取り組みにとどまらない、物流ソリューションの提供によるお客さまの作業・エネルギーの効率化、経費削減と利益創出です。具体的には、無人化・省人化ニーズへの対応として、倉庫内における「保管(自動倉庫)」と「搬送(レーザー誘導式フォークリフト)」を一括で管理するシステム(“ウェアハウスマネジメントシステム”)を展開していきます。

また、効率化と安全・安心ニーズへの対応として、IoTを利用したフォークリフトでのビッグデータ収集とその分析によるさまざまな効率化と予防保全・安全向上のための情報提供のほか、最適な配車や均等稼働などによるエネルギー消費の低減やバッテリー長寿命化の提案などに取り組んでいきます。

2017年10月1日、ニチュ三菱フォークリフト(株)とユニキャリア(株)は経営統合し、三菱ロジスネクスト(株)となります。この新しい名前“LOGISNEXT”は、“Logistical Equipment & System Solutions Next”を意味し、次世代物流の担い手としてグローバル社会の未来づくりに貢献する企業グループでありたいとの思いが込められています。これからも、当社グループは世界各地のお客さまニーズにマッチしたより高水準の物流ソリューションを提供していきます。



## 当ドメインにおけるESGの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



はじめに

経営戦略

事業による価値創造

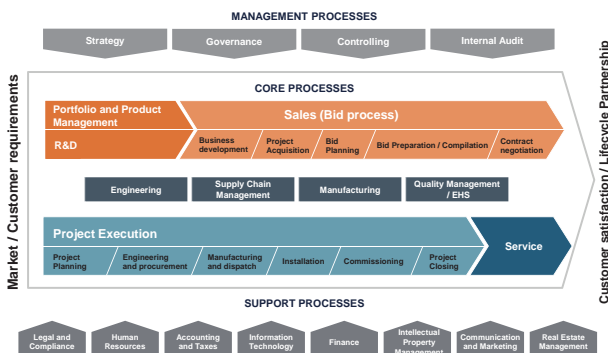
コーポレート・ガバナンス

## 多様な国籍、文化を持つ人材が集まるPTにおけるガバナンス（業務プロセスにおけるグローバルガイドラインの制定と浸透）

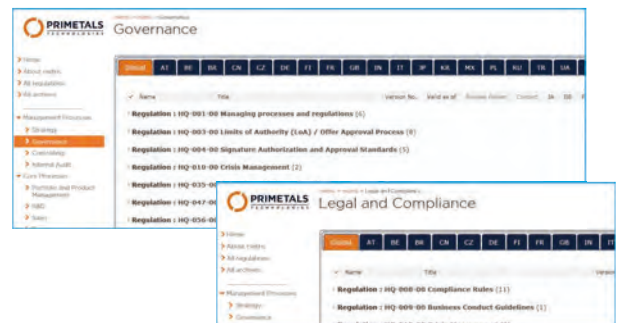
Primetals Technologies (PT) は、2015年1月、三菱日立製鉄機械(株)とドイツSiemens社の製鉄機械部門(Siemens VAI)の統合により誕生した合弁会社で、英国ロンドンに本社を置き、世界20カ国以上、約7,000人の社員を通じて事業展開を進める当社グループでも有数のグローバル企業です。PTは多様な文化を融合して一つの企業文化に昇華させるとともに、多くの国にまたがる組織のガバナンスの推進に取り組んでいます。その取り組みの一つとして、業務プロセスにおいて、全社共通の業務標準をグローバルガイドラインとして定め、それを補完する各地域の標準をローカルガイドラインとして策定しました。さらに、これらガイドラインを同社イントラネット上の“METRIS”と呼ばれるシステムから容易に閲覧し、理解できる仕組みを構築しました。この仕組みにより、各従業員はそれぞれの所属地域

で従うべきグローバルおよびローカルガイドラインを、業務プロセスごとに明確に認識するとともに、これらに従う義務を負いますが、同時にガイドラインを遂行するために必要なアクションはそれぞれシステム化・定型化されており、イントラネット上で公開・提供されています。このようにPTでは“METRIS”を介してガイドラインの浸透が図られ、グローバルでの業務標準の融合と統合が進められています。

なお、コンプライアンスに関しては、ガイドラインの浸透をより確実にするための組織と体制も整えられています。グローバル責任者の直下に各地域のコンプライアンス責任者を配置。独立した組織において各種のチェック、報告などが地域や時間の壁を越えてグローバルレベルで機能するようにシステム化されており、ペーパーレス化も進んでいます。



“METRIS”の画面サンプル。左から、業務プロセス全体の構成と各プロセスのガイドライン(グローバルおよびローカル)へのアクセス



### 研究開発事例

## 硫黄酸化物の排出規制強化に対応する船用SOxスクラバーの開発

当社の船舶・海洋事業部は三菱日立パワーシステムズ(株)(MHPS)と共同で、船舶搭載機関の排ガスからSOx(硫黄酸化物)を効率的に除去する「船用大型スクラバー」を開発しました。MHPSが火力発電所向けの排煙脱硫装置などで培った総合排煙処理技術をベースとしながら、当社の船舶エンジニアリング力を活かすことで、大型コンテナ船などの大出力機関にも対応できる高い処理能力と、少ないスペースへの設置性に優れた箱型(方形)を実現した

点では、世界初となります。2020年に全海域が対象となるSOx排出規制の強化に対応して、安価なC重油を使った際の排ガスを高価な低硫黄燃料を使った際のレベルまで浄化でき、既存船舶への設置も容易な構造となっています。2020年までの供給開始を目指し、今後両社で同スクラバーの実船搭載による実証などを通じて各国からの承認取得を進めながら、当社建造船に限らず、新造・就航船向けに提案営業を展開していきます。

## セグメント別事業概況

## 航空・防衛・宇宙ドメイン

民間航空機 Tier1 事業の収益体質の抜本的な改善と MRJ 開発スケジュールの履行に注力しながら、長期視点で事業基盤の育成を進めていきます。

## 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・高信頼性および圧倒的な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  
SM-3ミサイル日米共同開発で培った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

S  
強み

## 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

W  
弱み

## 民間航空機

今後20年間で約33,000機の新規需要  
70～90席機は今後20年間で3,500機程度の市場規模となる見通し

## 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が加速
- 宇宙：新興国の衛星打上げニーズ増加  
「宇宙基本計画」により国内市場は今後10年間で5兆円規模に拡大の見通し  
衛星利用ニーズの拡大に伴う打上げ市場の拡大

O  
機会

## 民間航空機

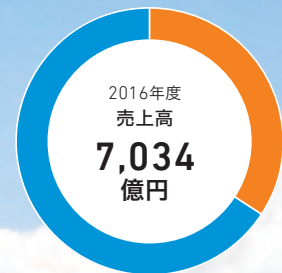
航空機製造におけるグローバルイゼーション（先進国と新興国の分業体制進展）  
リージョナル市場における競争の激化  
円高の進展

## 防衛・宇宙

- 防衛：国内・海外メーカーとの厳しい競争
- 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

T  
脅威

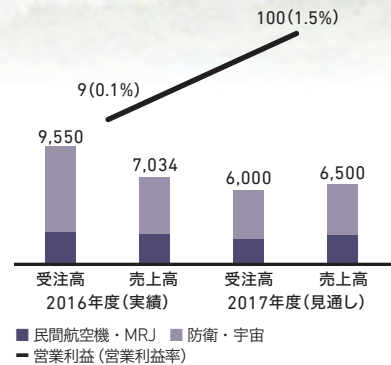
## 主要事業別売上高



■ 民間航空機・MRJ ■ 防衛・宇宙

## 業績推移

億円



## 事業環境

民間航空機 Tier1 事業は、2016年度からの顧客の減産と契約価格の漸減という事業環境が当面は続く見通しであり、コスト競争力の強化が不可欠になっています。また、円高の進展は売上高の減少につながります。MRJ 事業については、70～90席機のリージョナルジェットの市場規模が今後20年間で年率4%成長し、3,500機程度になると予想されますが、90席機は競合他社が2021年に次世代機投入を予定しており、優位性維持のためには開発スケジュールの遅れを少しでも取り戻すことが必要になります。

70席機ではMRJが唯一の次世代機です。

防衛・宇宙事業は、政府予算によるところが大きく、事業規模は20年以上ほぼ横ばいで推移しており、事業規模拡大が課題の一つです。もう一つの課題は脆弱な利益体質です。防衛事業では防衛装備移転三原則の閣議決定や防衛大綱の見直し、宇宙事業では宇宙基本計画・工程表の改訂、宇宙産業ビジョンの策定などの機会を捉え、事業の成長につなげていきます。



## 2017年度方針と中長期の重点戦略

民間航空機Tier1事業は、喫緊の課題として収益の早期改善を図ります。第一に、ロボティクス活用による組み立ての自動化や、AI/IoTの活用による管理・間接業務の効率化など、生産プロセスの改善による生産性向上を推進します。また、一貫生産プロセスの構築や、シェアードテクノロジー部門と協力し、新設した「民間機調達センター」による最適発注など、サプライチェーン改革を行います。中長期では、MRJ事業とのシナジーを追求し、軽量化や材料開発などの差別化技術の開発や、機能部品、装備品などの新分野への取り組みを推進します。さらに当社グループの総合力を活かし、交通システム事業における管制システムと関連するシナジー、また防衛・宇宙事業との装備品に関連するシナジーを追求し、柔軟な事業ポートフォリオの構築を目指します。

防衛・宇宙事業は、海外展開、デュアルユース(民需事業)の展開、既存分野の拡大の3つの成長戦略を推し進めます。まず海外展開では、ステルス戦闘機F-35や米国と共同開発中のSM-3 Block II A(弾道ミサイル防衛用能力向上型迎撃ミサイル)等で培った国際共同事業のノウハウとチャネルお

よび防衛・宇宙事業で培ったキー技術を活用し、国と連携して国際共同開発事業を推進すると同時に、キーコンポーネントの海外装備品適用に向けた企業間協議を実施しています。なお、今後F-35は国内生産初号機の納入を完了させ、その実績を蓄積するとともにMR0&U※の拠点立ち上げ準備を進める方針です。SM-3は政府方針に沿って日米共同での生産体制構築に着手し、両国配備弾向けに構成部品を生産・輸出していきます。次にデュアルユース展開では、制御システムに対するサイバーセキュリティ技術を防衛製品へ適用するための具体的な検討を2016年度から開始しており、今後は発電プラントなどの民生事業への適用も検討していきます。既存分野拡大については、将来戦闘機やベトリオットミサイルにおいて先端技術と実績を元に魅力ある事業提案を進めるとともに、打上げ輸送サービスでは価格競争力を備えたH3ロケットの商業向けおよび海外向け打上げの受注拡大を狙っていきます。

MRJの事業戦略は下記「主要子会社の事業方針」をご覧ください。  
※MR0&U: Maintenance, Repair, Overhaul, and Upgrade

## 主要子会社の事業方針 — 三菱航空機(株) —

三菱航空機(株)が担っているMRJ開発は、2019年の型式証明取得、そして2020年半ばの初号機納入に向けて、国内での静強度試験や最終試験機製造、国内および米国での飛行試験、カスタマーサポート体制の構築を進めています。今後は、引き続き競合他社を凌駕する機体性能と充実したカスタマーサポートの実現とともに、開発およびスケジュール維持に対する費用の削減、それ以降の量産機やMRJ70の商品性開発・販売戦略の立案と実施が課題となります。

これに対し、2016年11月にはMRJ事業推進委員会を新設し、その委員長である三菱重工CEOの直轄体制とするとともに、愛知県小牧、米国モーゼスレイクおよびシアトルの開発3拠点の情報交換をシームレスにすることで意思決定と実行を迅速化しました。さらに、従来の日本人主体で外国人をアドバイザーとした体制から、外国人をゼネ

ラルマネージャークラスの中核業務に配置するなど外国人エキスパートを最大限に活用できるよう組織変更を行いました。併せて、市場投入の遅れによる受注済み契約への影響を防ぐため、顧客リレーションを強化しています。これらを「MRJ開発チーム」が推進する一方で、「将来差別化技術開発チーム」が中長期視点でさらなる差別化技術の開発や次世代機コンセプトの技術戦略立案・開発を進行させています。

なお、開発費用は2019年度にピークに達する見込みですが、三菱重工グループ全体で生み出すフリー・キャッシュ・フローにより賄う予定です。投資回収期間は長期化が見込まれるものの、開発費の増加が当社グループ全体の単年度損益に与える影響は軽微な水準にとどまる見込みです。

## セグメント別事業概況：航空・防衛・宇宙ドメイン

## 社会課題の解決

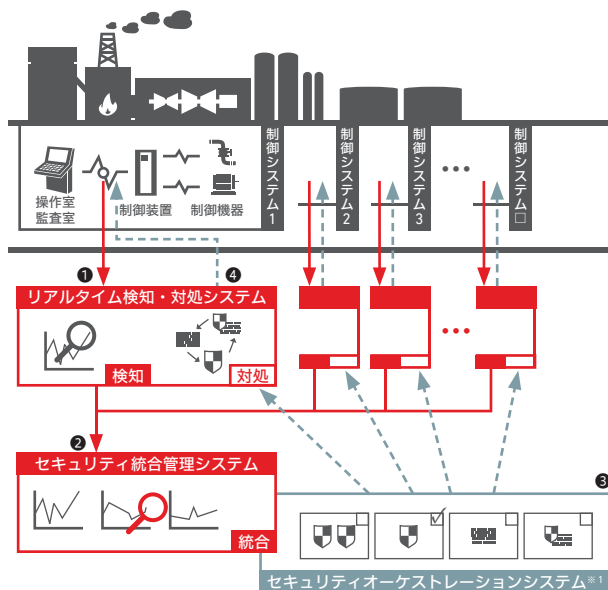
## インフラの制御システムを守るサイバーセキュリティ技術

## 社会課題

インターネットが浸透し、あらゆるシステムや多くのモノがネットワークでつながることで利便性が増す一方で、サイバー攻撃が急増しており、特に重要なインフラではその対策が急務となっています。悪意のあるソフトやコンピューターウイルスなどのマルウェアや巨大なデータリクエストによるシステムダウンを狙うDDoS攻撃のようなサイバー攻撃に対しては、有効なセキュリティ対策が発達してきました。しかし、近年では、攻撃対象機器の動作特性や制御指令を監視し、指令送信のタイミングや指令内容の一部を改変して、対象機器を故障させる高度なマルウェアが確認されており、新たな対応策が求められています。

## InteRSePT®の仕組み・特徴

## お客さまシステム



## 対象

発電所や交通システムなどのように、可用性※3が求められるクリティカルインフラ。

- 1 インフラ制御システムのネットワークに流れるセンサ情報のパケットを収集・分析して運転状態を把握します。
- 2 セキュリティ統合管理システムにおいて、リアルタイム検知データを統合的に処理。制御システム全体の挙動を監視し異常を早期発見します。
- 3 統合されたセキュリティ情報をもとに、適切な制御をさまざまな機器に対して行います。運転状態に応じた通信制御ルール変更指示も対処システムへ反映させます。
- 4 セキュリティオーケストレーションシステムからの通信変更指示をもとに、運転状態に応じたルールで対処を実施します。

## MHIグループのソリューション

当社は、2016年3月に日本電信電話(株)(以下NTT)と重要なインフラの制御システムなどに適用するサイバーセキュリティ技術の共同研究を行う契約を締結し、同時に開設した「サイバーラボ」を拠点に、発電設備など幅広い分野においてセキュリティ確保に向けた有効性の実証に取り組んできました。そして、当社が防衛・宇宙分野で培った信頼性および安全性の高い制御技術と、NTTがこれまで研究開発を進めてきたセキュリティオーケストレーション技術※1の組み合わせを追求してきた結果、同年11月末、未知のサイバー攻撃に対するリアルタイムな異常検知および対処を可能としたサイバーセキュリティ技術「InteRSePT®」※2の試作を完成させました。

InteRSePT®は「リアルタイム検知・対処装置」と「セキュリティ統合管理装置」で構成され、ネットワークに流れるリアルタイムのデータを統合的に監視し、従来の技術では対応が困難だった制御指令を悪用したサイバー攻撃に対して、可用性※3を重視したリアルタイムセキュリティ対策を実現しています。

今後はサイバーラボで試作の評価、制御システムへの適合性検証を行い、InteRSePT®のさらなる高度化、そして火力発電設備や化学プラントなどの可用性が重視される民需分野を中心としたO&M(運用およびメンテナンス)ビジネスへの適用拡大を図っていきます。



サイバーラボ

※1 セキュリティオーケストレーション技術/システム: 対象機器/システムの状態や異常発生イベントなど、攻撃の検知にまつわる情報を収集・分析し、対処装置群を統合制御して多層的な防御を実現する技術/システム

※2 InteRSePT®: Integrated Resilient Security and Proactive Technologyの略で、三菱重工の登録商標

※3 可用性: システムを停止することなく継続して稼働できること

当ドメインにおけるESGの重要課題への取り組み

重要課題 2

グローバルベースの人的資源の活用



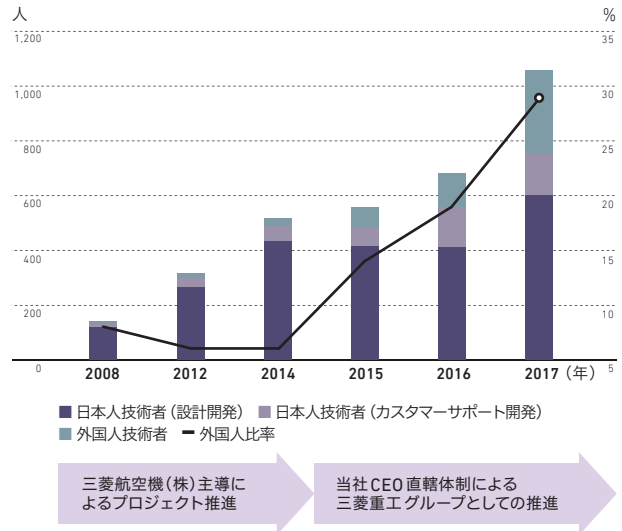
はじめに

## 外国人エキスパートと一体となったMRJ開発体制

MRJ事業では開発スケジュールの立て直しを図るために、2016年後半から完成機事業の経験を積んだ外国人技術者の積極的な採用を進め、組織体制の重要な役職にも就かせています。2017年6月時点でMRJ事業に関わる従業員は3拠点の合計でおよそ2,000人になりますが、そのうち3割の約600人が外国人技術者という構成です。愛知県小牧市の開発拠点でも、外国人が参加する会議では英語を使用しているほか、異文化間コミュニケーション研修や外国人に対する日本式リーダーシップ研修を実施しており、円滑なコミュニケーションと相互理解を促進しています。グローバルに通用する組織体制と風土を形成することで、リーダーシップと権限移譲の強化による意思決定の迅速化と、闊達なコミュニケーションと情報共有によるチームワークの向上を図り、開発活動をスピードアップさせていきます。

技術系 マネージャーとコアエンジニアの推移

(シアトル・エンジニアリングセンター、モーゼスレイク・フライトセンターを含む)



経営戦略

事業による価値創造

コーポレート・ガバナンス



### 研究開発事例

## H3ロケットのコスト低減・信頼性向上に資するエンジン燃焼安定性向上

当社では現行のH-II A/Bロケットのコスト低減と信頼性向上を目的に、H3ロケットを開発しています。中でもエンジンは、信頼性・コスト・性能をとりわけ左右する重要な要素です。推進力を発生させる際に水素・酸素の燃焼ガス温度が3,000℃を超えるロケットエンジンの開発では燃焼安定性の確保は欠かせない条件ですが、2016年度に社内開発の燃焼安定性評価ツールを構築・適用し、噴射

器・レゾネータを改良することで燃焼安定性の大幅な向上に成功しました。2017年度は7月までにエンジン全系統のシステム燃焼試験を実施し、技術的な成立性を確認しました。当社の打上げ輸送サービスは国際的に高い信頼を獲得していますが、さらなるコスト低減が課題となっています。価格競争力を加えたH3ロケットの開発により、商業向けおよび海外向けの打上げ受注の拡大を図ります。

## 社外取締役メッセージ



左から、畔柳、伊東、アメージャン、篠原、小林

### 篠原 尚之

東京大学  
政策ビジョン研究センター教授  
(元国際通貨基金(IMF)副専務理事)

2015年6月より当社取締役

選任理由：  
行政官として得た財政金融政策に関する幅広い見識や 国際機関の幹部として得たグローバルな視点

### これまで培ってきた伝統と多様性を尊重しつつも、積極的な外力の活用を

世界の多極化が進むとともに、その先行きに不透明感が増す一方、IT分野をはじめとした目まぐるしい技術革新によって、クロスボーダーコストが下がってきています。こうした世の中の変化に会社は向き合い、対応できているか、常に考えなければいけない時代が到来しています。三菱重工には多様性のある人材が集まっていると思いますが、グループ内から生まれてくる多様性だけで、このような流れに対応していくのは難しいのではないのでしょうか。これまで培ってきた価値を大切にしながらも、新たな視点を取り入れるためには、異業種との連携や社外人材の活用などが不可欠です。その点、Primetals Technologiesのような合弁会社は良い事例だと思います。私自身、国際機関で勤務していた時、国籍や性別だけでなく、文化、発想、教育上のバックグラウンドが異なる人々とともに仕事を進める難しさを体験しました。クロスボーダーな世界で生きる術を体得する一番の方法は、多様性の中に身を置いてみるのだと思います。三菱重工においても、若い時分から外の世界と触れる機会をますます増やすことが、社外の知見を取り入れ、活かしていくうえでの鍵となるのではないのでしょうか。

### 小林 健

三菱商事株式会社取締役会長

2016年6月より当社取締役

選任理由：  
グローバルな市場で活躍する経営トップとしての豊富な知見・経験等

### グローバル化の最大の鍵は、「良きパートナー」との協働

通商国家である日本は、かつて勤勉な労働者と確かな技術力を背景とした貿易により発展してきましたが、今その環境は大きな転換期にあります。「地産地消」が進んだ結果、近年世界の貿易量の伸びは著しく鈍化傾向にあり、日本で良いものを作れば、海外で売れるという時代は終わりました。また、増大する地政学リスク、格差の拡大、ITの進化、高齢化の進展など、社会も大きく変化しています。そのような環境認識のもと、三菱重工は、これまで培った技術力を活かし海外展開をより積極的に進める必要があります。重要なことは、「良きパートナー」と組み、従来以上に現地のニーズに合った製品やソリューションを提供することです。経済的価値のみではなく、社会・環境という価値を追求し、企業として社会的な信用をグローバルに高めることもますます求められます。それぞれの分野で積極的にM&Aを進めている今の三菱重工は正しい道を進んでいると思いますが、シナジーを具現化するための統合プロセスはさらなるスピードが必要であり、良き文化は残しつつ、社内の意識改革を行うことが重要です。意識改革には時間を要すると思いますが、一足飛びに効果が現れるような方策はありません。健全性・透明性を保ちながら、着実に歩を進めてもらいたいと思います。

**畔柳 信雄**

株式会社三菱東京UFJ銀行  
特別顧問

2009年6月より当社監査役、  
2015年6月より当社取締役  
監査等委員

選任理由：  
国際的な金融機関の経営トップとして  
得た知見や豊富な経験等

**グローバルで起きている変化を、  
社員一人ひとりが自分に結び付けられる組織に**

社外取締役として、いかに三菱重工のブランド価値を高めるかということを常に意識しています。三菱重工は長きにわたって良い製品を世に送り出してきました。そこに期待を抱き、株主をはじめとしたステークホルダーは存在しています。しかし、人々の生活環境が急激にグローバル化している昨今、従来良いとされてきたものが現在も良いものであるとは限りません。三菱重工が今後も社会に必要とされ、そのブランド価値を持続的に上げていくためには、自社の製品やサービスが人々の生活にどのような価値や満足をもたらしているのか、また、その源泉となる国際競争力はどこにあるのかという視点を、経営陣だけでなく、社員一人ひとりが持つことが重要です。私が銀行で経営トップを務めていたころ、「現場百回」という言葉を役員や管理職に繰り返し伝え、自らも多くの現場に出向きました。現場に行くと初めて社員に伝わることや、気付くことがあります。社会のマクロな変化をグローバルに捉えるとともに、三菱重工に、各部署に、各個人に何が求められているかというミクロな認識も併せ持つことができれば、三菱重工は自律的に、より強い組織になると思います。

**クリスティーナ・  
アメージャン**

一橋大学大学院商学研究科教授

2012年6月より当社取締役、  
2015年6月より当社取締役  
監査等委員

選任理由：  
コーポレート・ガバナンスや企業経営  
等の研究者として培われた幅広い知  
見やグローバルな視点

**誰もが活躍できる場を提供することで、真のグローバル企業へ**

2012年に三菱重工の社外取締役に就任しましたが、この5年間で経営改革は着実に前進していると思います。また、海外の競争を意識した、良い意味での緊張感が社内に浸透しつつあります。2016年度に大卒技術系新入社員に占める女性の割合が初めて1割を超えたことや女性管理職者数がここ数年増加傾向にあることも、ダイバーシティの観点からは大きな進歩だと思います。一方、社員が高い士気を保ちながら、三菱重工が前に進んでいくためには、若いうちから責任と権限を与え、成長の機会を提供することが重要です。長年コーポレート・ガバナンスや企業経営の研究に従事し、世界中の企業をみてきましたが、各人のミッションを明確にし、その成果によって評価を行う日本企業はまだ多くはありません。M&Aや社外との協業を進めている三菱重工にとって、こうした成長の機会と評価の仕組みを作ることが今後の課題の一つではないでしょうか。外部環境が変化中、グループ一体となって改革を続けていくことは簡単なことではありません。現在進めている経営改革と将来のビジョンとのつながりを社員一人ひとりが実感できるようにできれば、今よりもスピード感溢れる三菱重工になると思います。

**伊東 信一郎**

ANAホールディングス株式会社  
取締役会長

2013年6月より当社監査役、  
2015年6月より当社取締役  
監査等委員

選任理由：  
品質・安全管理に重きを置く航空会社  
の経営トップとしての豊富な知見・  
経験等

**多様性を活かした総合力を武器に、  
これからも挑戦を続けていくことが大切**

三菱重工は長い歴史を有するが故に、ともすれば過去の成功体験に捉われ、組織も硬直化しがちです。しかし、ドメイン制の導入をはじめとする近年の一連の経営改革によって、シナジーの発揮およびリソースの有効活用が進み、経営のスピード感も格段に増してきました。一方で、ここ数年は、業績に影響を与えるような大きなリスクに直面することもありました。グローバルに事業を展開していくうえでは一定程度のリスクは避けられないものですが、三菱重工が今後も社会に価値を提供し続けるためにはこれからも挑戦を止めるわけにはいきません。私は、こうしたリスクや困難を乗り越えるためには、その過程で得られた課題や知見をグループ全体で共有することが重要だと考えています。私自身、航空会社の経営者として、創業以来の厳しかった時代やこれまでの挑戦の歴史を社員に浸透させる教育に力を入れてきました。この経験からも、企業風土の醸成や人材育成に与えるトップマネジメントの影響は大きいと感じています。現在、三菱重工はMRJなどの新たな事業にも取り組んでいますが、将来のさらなる飛躍に向けてこれまで育んできた多様性を活かしつつ、グループ全体の技術・人材を結集し、総合力で勝負してもらいたいと思います。

# コーポレート・ガバナンス

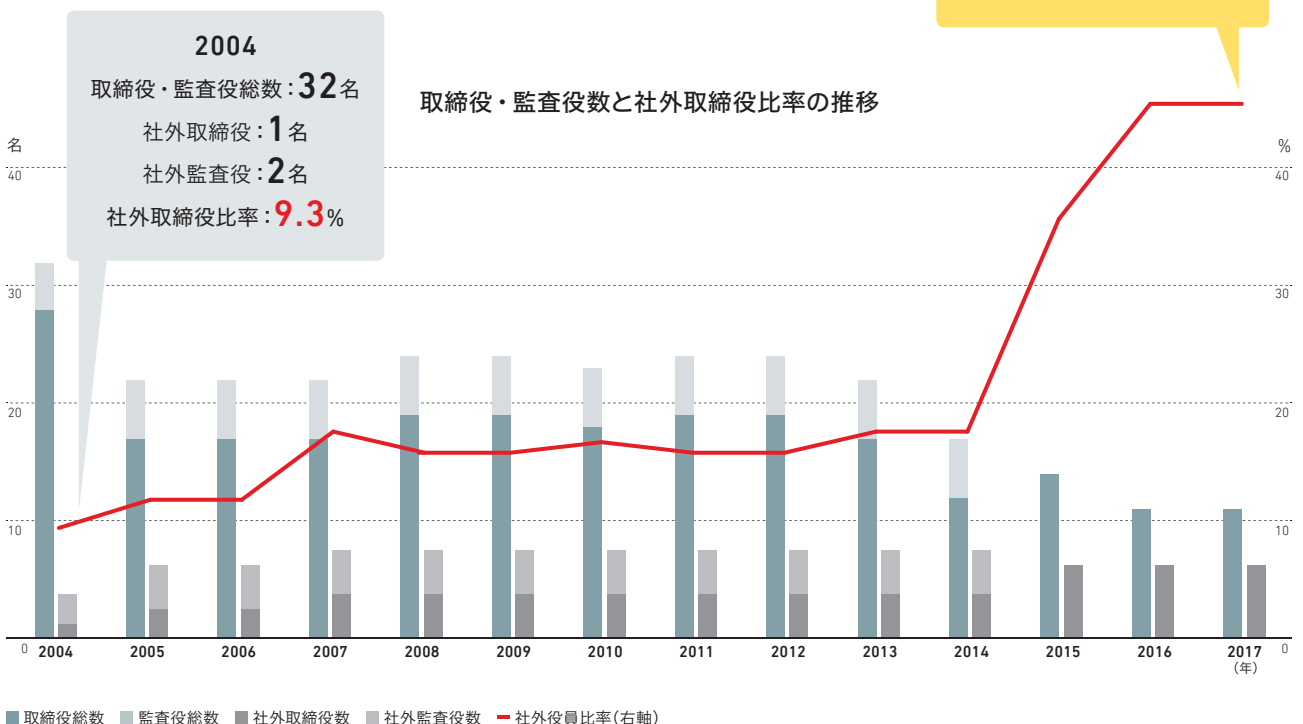
## 基本的な考え方

当社は、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「日本のグローバル経営」の構築に取り組んでいます。

## 近年の主なコーポレート・ガバナンス改革

- 2005**
  - ・取締役の任期を2年から1年に短縮
  - ・執行役員制を導入
  - ・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
- 2006**
  - ・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對し株式報酬型ストックオプションを導入
- 2007**
  - ・社外取締役を2名から3名に増員
- 2011**
  - ・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**
  - ・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年4月完全移行）
- 2014**
  - ・チーフオフィサー制を導入 [▶ P.49](#)
  - ・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**
  - ・監査等委員会設置会社に移行。 [▶ P.49](#)
  - これに伴い、取締役数は監査等委員5名を含む14名に（移行前の監査役を含む取締役会構成員は17名）。社外取締役は監査等委員3名を含めた5名に
  - ・株式報酬型ストックオプションを廃止し、取締役（社外取締役および監査等委員である取締役を除く）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（監査等委員である取締役の報酬は基本報酬のみ）
  - ・「三菱重工業コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」を制定
- 2016**
  - ・役員指名・報酬諮問会議を設置 [▶ P.50](#)
  - ・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**
  - ・事業ドメインを3つに再編

2016～  
 取締役総数：11名  
 社外取締役：5名  
 社外取締役比率：45.5%





## 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、さまざまなバックグラウンドを持った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。

※「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。

### 社外取締役の主な活動状況

<b>篠原 尚之</b>	
2016年度取締役会出席回数	14回/14回
<b>小林 健</b>	
2016年度取締役会出席回数	9回/10回

### 社外取締役(監査等委員)の主な活動状況

<b>畔柳 信雄</b>	
2016年度取締役会出席回数	13回/14回
2016年度監査等委員会出席回数	16回/17回
<b>クリスティーナ・アメージャン</b>	
2016年度取締役会出席回数	13回/14回
2016年度監査等委員会出席回数	15回/17回
<b>伊東 信一郎</b>	
2016年度取締役会出席回数	13回/14回
2016年度監査等委員会出席回数	15回/17回

## 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。2016年度の実施内容は以下の通りです。

### 分析・評価の主な観点

- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 取締役会の監督機能
- 社外取締役のサポート体制

### 評価プロセス

- (1) 全取締役に対するアンケート調査による自己評価
- (2) 独立社外取締役の会合において意見交換を実施
- (3) 取締役会においてアンケート調査結果に基づき討議
- (4) これらを踏まえて、取締役会評価の結果を取締役会において決議

### 評価結果

2016年度の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

### 2015年度に認識した主要な課題への取り組み

- 監査等委員会設置会社としての取締役会のあるべき姿やその役割を踏まえた議題の選定等について継続的に検討
- 取締役会の議題年間スケジュール案に基づく議題の分散化・集中回避、取締役会資料の事前送付
- 経営基礎データに社外取締役が常時アクセスできる情報環境を整備・運用

### 2016年度に認識した主要な課題と今後の対応

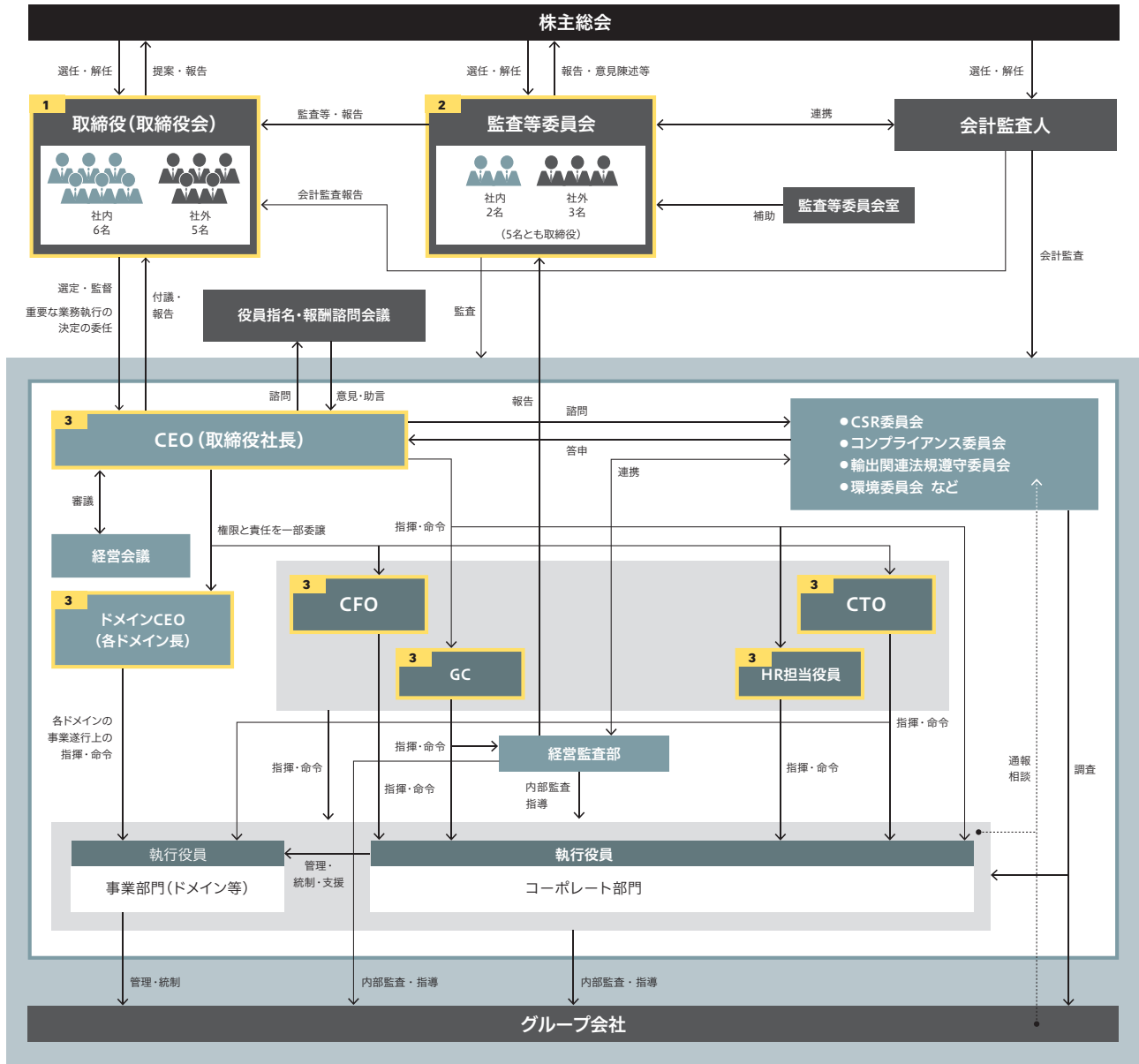
- 取締役会の監督機能をより実効性あるものとするため、環境変化の動向やそれに対する当社の取り組み等に関するトレーニングの機会の拡充
- 資料の事前提供や資料作成の工夫による、取締役会における議論のさらなる充実
- 適切な議題の設定等による監査等委員会設置会社としての取締役会の監督機能強化
- 社外取締役間でのコミュニケーションを図る機会をさらに拡充

## コーポレート・ガバナンス

### 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

三菱重工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、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います。これらの施策により迅速な意思決定と機動的な業務執行を可能とするとともに、経営の監督と業務執行の分離を進め、取締役会の主眼を業務執行者に対する監督に置くようにしています。

2017年6月22日現在



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。

> <http://www.mhi.co.jp/finance/library/governance/index.html>

### 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が5名)中5名(うち、監査等委員である取締役が3名)を社外から選任しています。また、当社は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。

### 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名選任しています。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。

### 3 チーフオフィサー・常設担当役員

CEO<sup>※1</sup>は全社的な事業戦略および課題への取り組みを所掌し、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、CFO<sup>※2</sup>は経営計画を含む財務・会計に関する業務全般、CTO<sup>※3</sup>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、CFO、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<sup>※4</sup>およびHR<sup>※5</sup>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。

※1 CEO:Chief Executive Officer  
 ※2 CFO:Chief Financial Officer  
 ※3 CTO:Chief Technology Officer  
 ※4 GC:General Counsel  
 ※5 HR:Human Resources

## コーポレート・ガバナンス

### 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。

監査等委員である取締役の報酬は、監査業務や業務執行の監督等の職務の適正性を確保する観点から、基本報酬のみとしています。

取締役ではないチーフオフィサーおよび役付執行役員の報酬の構成については、取締役（監査等委員および社外取締役を除く）と同様です。

#### 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(人)	総額(百万円)	
	人員(人)	総額(百万円)	人員(人)	総額(百万円)			
監査等委員でない取締役	10	268	7	176	4	87	532
(うち社外取締役)	(3)	(26)	(—)	(—)	(—)	(—)	(26)
監査等委員である取締役	5	210	—	—	—	—	210
(うち社外取締役)	(3)	(50)	(—)	(—)	(—)	(—)	(50)
合 計	15	478	7	176	4	87	742
(うち社外取締役)	(6)	(76)	(—)	(—)	(—)	(—)	(76)

※ 員数には、2016年度中に退任した監査等委員でない取締役4人を含みます。

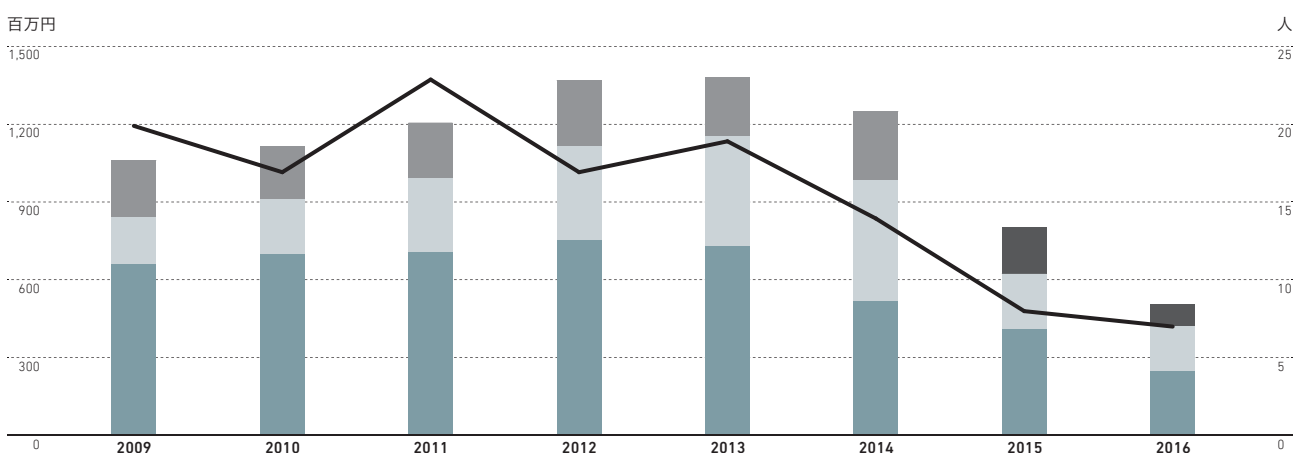
※ 監査等委員でない取締役に対する年度当たりの金銭報酬支給限度額は1,200百万円です。(2015年6月26日第90回定時株主総会決議)

※ 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金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228,000ポイント(対応する当社株式数にして228,000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に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)

※1 2017年10月1日付で当社株式については、10株を1株に併合することに伴い、同日以降対応する当社株式数は22,800株相当となる。

#### 役員報酬額の推移



### 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その他の幹部役員の選解任に関する事項や報酬等に関する事項\*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。2016年度は、役員指名・報酬諮問会議を2回開催しました。

※ 監査等委員である取締役を除く。

## リスクマネジメント

当社グループは、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。

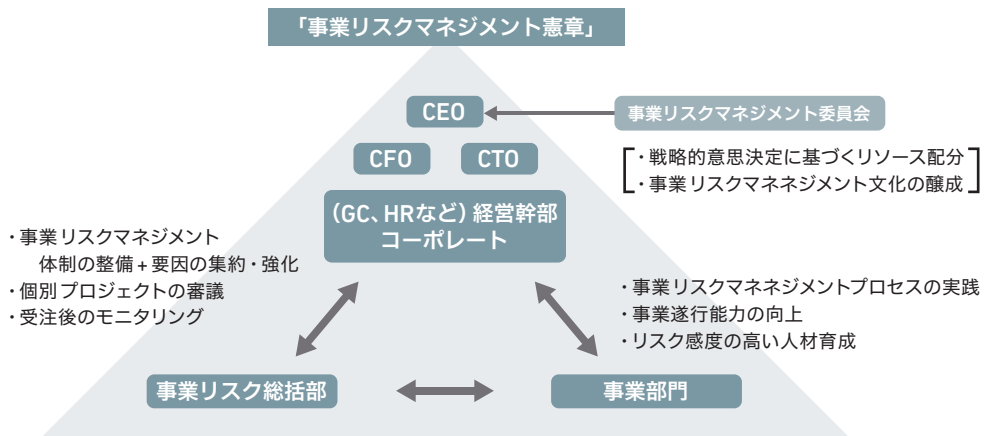
一方、絶え間なく変化する事業環境の中で、企業が持続的に成長していくためには、既存事業における改善・強化に加え、新分野、新技術および新しい顧客・地域への挑戦も続ける必要があります。かかる挑戦に事業上のリスクを伴うことは当然であり、その軽減能力の高さが企業の業績および成長性を大きく左右することになります。

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、リスク対応文化を醸成し、たゆみない成長の基盤を築く必要があります。

### 体系整備

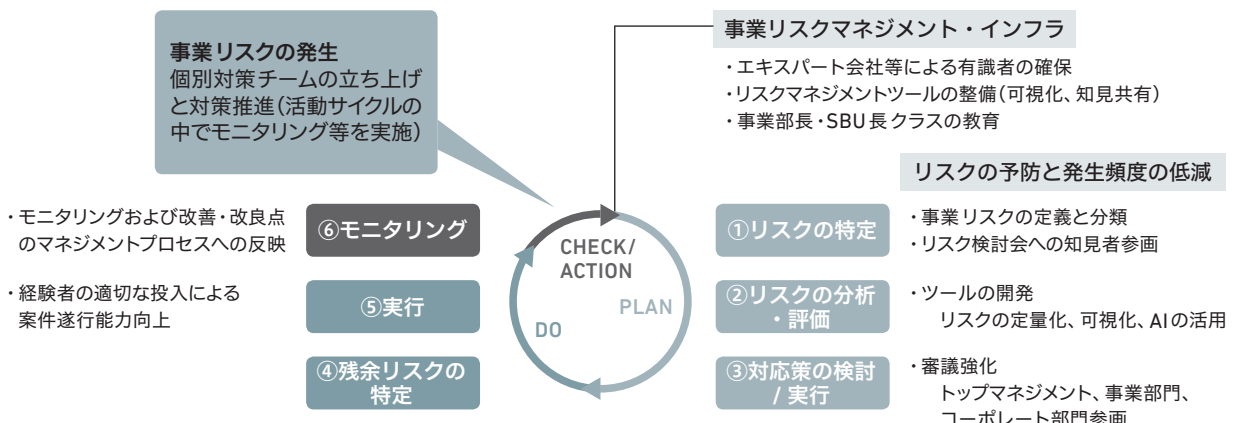
具体的には、下記施策により事業リスクマネジメント体制の体系化と経営幹部 / 事業部門 / コーポレート部門の役割明確化を図っています。

- 1 | 当社グループの最上位ルールとして「事業リスクマネジメント憲章」を制定  
→事業リスクマネジメント対象の定義等を明確化
- 2 | CEO主催による「事業リスクマネジメント委員会」の設置  
→トップマネジメントレベルでの対応方針協議



### 活動内容

当社グループでは、CEO直轄の事業リスク総括部を責任部門として、下記の活動サイクルに従い、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。



# 会社概要 (2017年3月31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  
 FAX:(03)6716-5800

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： 6,000,000,000株

発行済株式総数： 3,373,647,813株

株主数： 281,648人

従業員数： 82,728人(連結) 16,824人(単独)

上場証券取引所： 東京、名古屋、福岡、札幌

証券コード： 7011

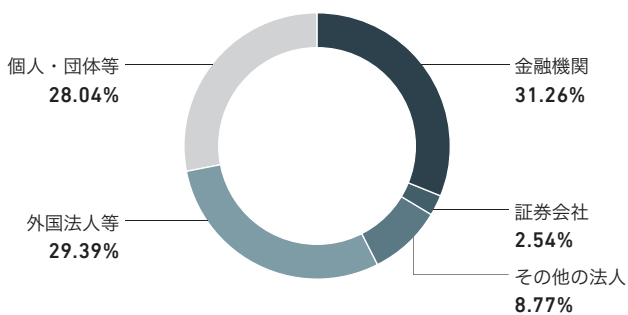
株主名簿管理人： 三菱UFJ信託銀行株式会社  
 〒100-8212  
 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

独立監査人： 新日本有限責任監査法人  
 〒100-0011  
 東京都千代田区内幸町二丁目2番3号  
 日比谷国際ビル

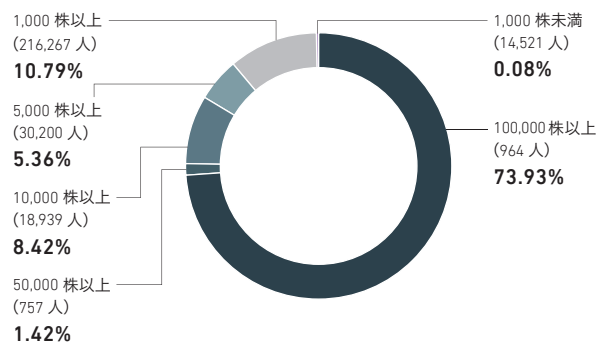
## 大株主

	所有株式数	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	170,156,900	5.04%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	146,123,000	4.33%
野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱東京UFJ銀行口)	105,263,000	3.12%
明治安田生命保険相互会社	80,022,741	2.37%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	61,577,000	1.82%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	48,495,460	1.43%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	45,662,000	1.35%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	45,238,000	1.34%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口2)	45,143,000	1.33%
THE BANK OF NEW YORK MELLON SA/NV 10	37,168,172	1.10%

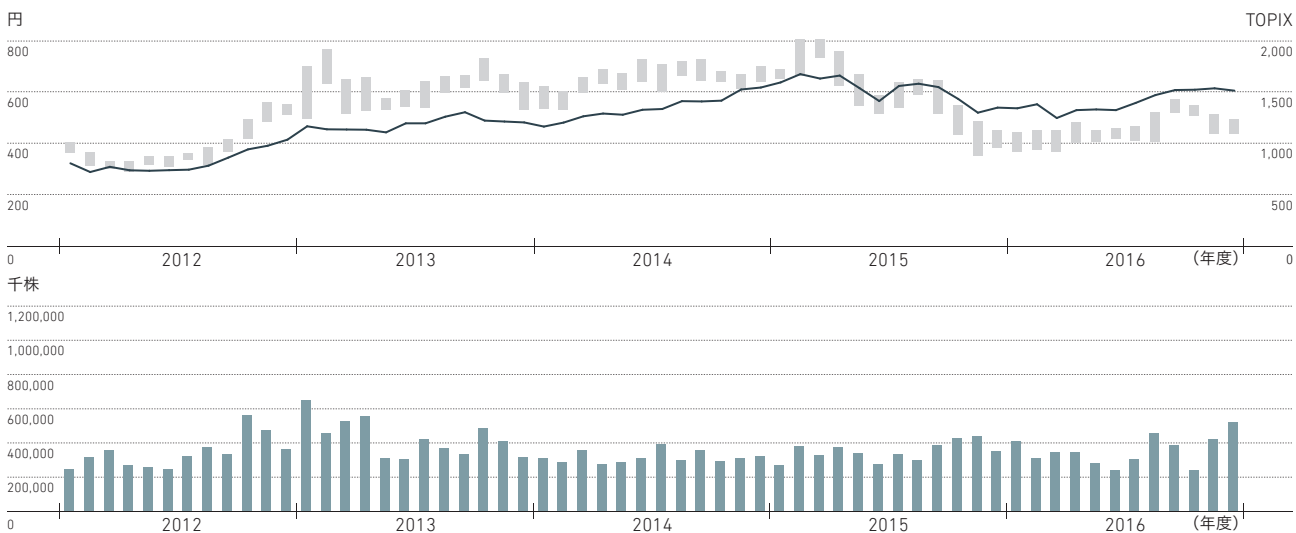
## 所有者別株式保有状況



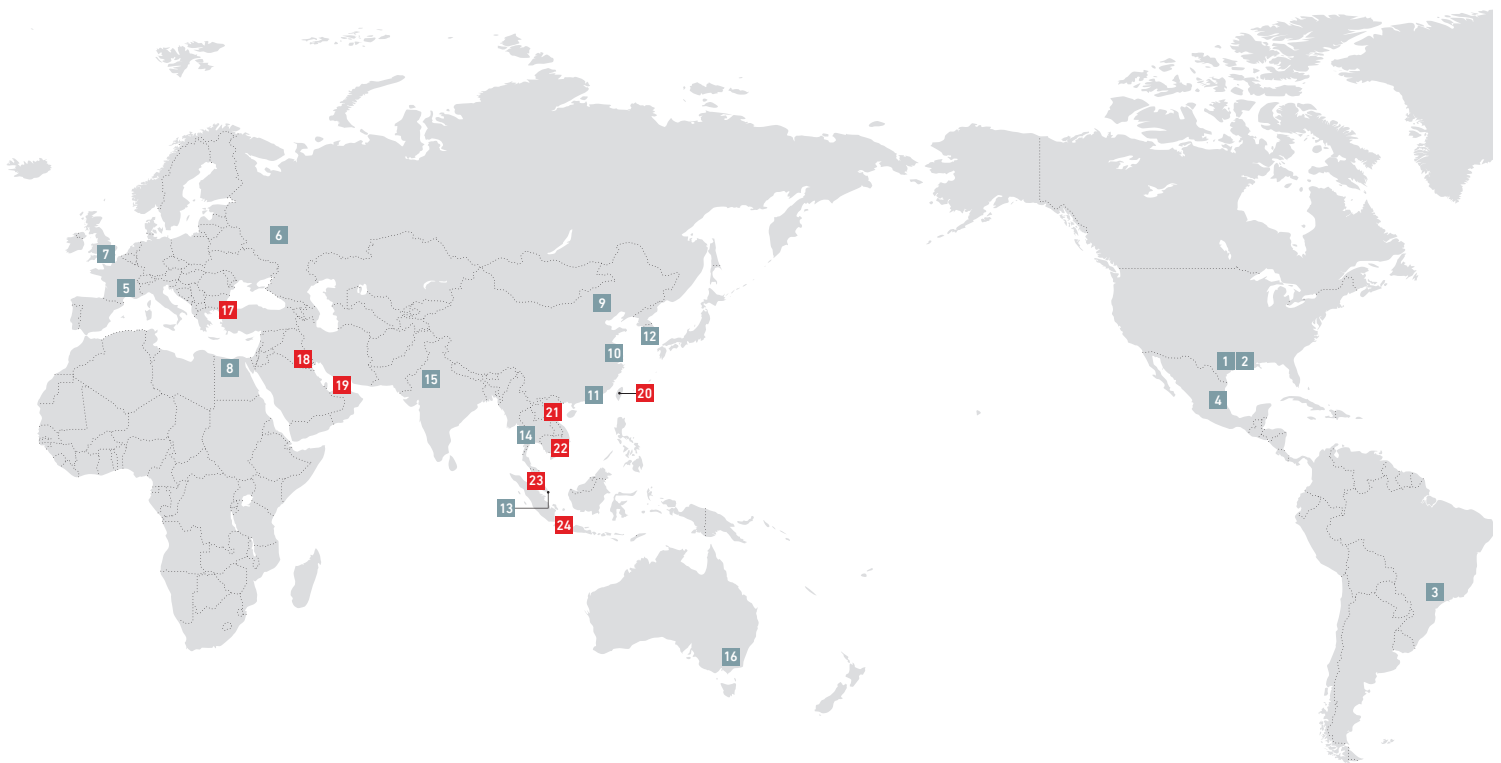
## 所有株数別株式保有状況



## 株価・出来高推移 (東京証券取引所) ■ 当社株価 — TOPIX



# 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

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

### 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 エム・エイチ・アイ・コリア株式会社
- 13 Mitsubishi Heavy Industries Asia Pacific Pte. Ltd.
- 14 Mitsubishi Heavy Industries (Thailand) Ltd.
- 15 Mitsubishi Heavy Industries India Private Ltd.
- 16 MHI Australia, Pty. Ltd.

## 海外事務所

### 欧州

- 17 Turkey Liaison Office / トルコ事務所

### 中東

- 18 Basra Liaison Office / バスラ事務所
- 19 Dubai Office / ドバイ事務所

### アジア

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

上記以外の海外グループ会社情報については、ウェブサイトの「三菱重工グループ」をご覧ください。

> <http://www.mhi.co.jp/company/net/index.html>

# 三菱重工業株式会社



2017 Constituent  
MSCI日本株  
女性活躍指数 (WIN)

MEMBER OF  
**Dow Jones  
Sustainability Indices**  
In Collaboration with RobecoSAM



ミックス  
責任ある木質資源を  
使用した紙



本報告書は、環境に配慮したFSC®認証紙を使用しています。印刷インキには揮発性有機化合物を含まないNON-VOCインキを使用しており、印刷はアルカリ性現像液やイソプロピルアルコールなどを含む湿し水が不要な「水なし印刷方式」で行っています。