



# MHI REPORT 2016

三菱重工グループ 統合レポート

2016年3月期 (2015年度)

MITSUBISHI  
HEAVY  
INDUSTRIES  
GROUP

 三菱重工

## ▶ 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。

## 目次

## 2

### 新たな成長への道のり

- 2 社会の進歩とともに
- 4 近年の経営改革の成果と課題
- 6 飛躍のステージへの準備

## 8

### 経営戦略

- 8 社長メッセージ
- 14 取締役
- 16 CFOメッセージ
- 20 CTOメッセージ
- 24 ESGの重要課題への取り組み



## 26

### 事業による価値創造の成果と戦略

- 26 財務・非財務ハイライト
- 30 セグメント別ハイライト
- 34 セグメント別営業概況

## 42

### 価値創造の仕組み構築

- 42 鼎談 ーグローバル成長に必要なリスクマネジメントとはー
- 46 コーポレート・ガバナンス
- 51 人材
- 52 技術基盤



- 54 会社概要
- 55 海外地域統括・拠点会社／海外事務所

## ▶ 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

### グループステートメントと タグラインの策定

当社グループは2016年5月、グローバル社会に提供する価値をまとめた「グループステートメント」と、タグライン「Move the world forward」を策定し、グローバル社会において果たす役割や世界の顧客に提供する価値を明確にしました。これらを世界各国で順次展開し、グローバル市場における当社グループへの理解の向上を図っていきます。そして、世界各地の事業活動を通じて「グループステートメント」に込めた思いを体現することで、「目指す企業像」を実現していきます。

グループステートメントには、陸・海・空・宇宙という独自の事業ポートフォリオを基盤とし、人々の地球規模の複雑な課題を解決しながら、私たちの技術を有機的に結合させ、世界の発展に貢献することを表明しています。

タグライン「Move the world forward」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。

### ▶ タグライン

# MOVE THE WORLD FORWARD▶

### ▶ グループステートメント

“At Mitsubishi Heavy Industries Group,  
we channel big thinking into solutions that move the world forward  
– advancing the lives of everyone who shares our planet.

By bringing people and ideas together as one,  
we continue to pave the way to a future of shared success.

Passionately finding new, simpler and sustainable ways to  
power our cities, improve infrastructure, innovate manufacturing  
and connect people and businesses around the globe  
with ever-increasing speed and efficiency.

This is the power of true harmony.  
This is what moving the world forward is all about.  
This is today's Mitsubishi Heavy Industries Group.”

## 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27年度有価証券報告書をご参照ください。

▶ <http://www.mhi.co.jp>



### 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・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)」

## 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。

### 将来の見直しに関する注意

本レポートのうち、業績見直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、これらの業績見直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、これら業績見直しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おください。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。

# 社会の進歩と ともに



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

1910's

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。



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。





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。

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。

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

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

2010's

1884年の創立以来、三菱重工グループは130年以上あゆみ続けてきました。三菱グループの三綱領に基づく社是に則り、常に最先端の技術を追求し、それを活かしたものづくりによって、各時代の社会や産業の基盤を構築し、日本の近代化を支えてきました。現在では活躍のフィールドは世界に広がり、新興国の急速な都市化、先進国のインフラの更新、さらには気候変動をはじめとした環境問題など、複雑な地球規模の課題を当社グループの力で解決し、より広く社会の進歩に貢献することが求められています。

当社グループの力とは、陸・海・空、そして宇宙にまたがる幅広い領域においてお客さまのニーズや地域社会と環境条件を深く理解し、それに対するソリューションを取りまとめ、統合していく力にあります。このような統合力を発揮し、世界のステークホルダーから必要とされる存在であり続けるため、努力と革新を重ねてまいります。

取締役会長

大宮英明

# 近年の 経営改革の 成果と課題

日本経済の成長停滞や2007年からの世界金融危機の影響を受け、当社は2010事業計画において、グローバルな成長を目指した本格的な経営改革を始動しました。2010事業計画、2012事業計画で実行したさまざまな施策は着実に成果を生み出し、売上高の拡大と収益性の向上を果たしています。また、キャッシュ・フローについても2010年度以降、大幅な増加に転じました。2010年度から2015年度の6年間の累計で7,000億円を越すフリー・キャッシュ・

億円

40,000

35,000

30,000

25,000

20,000

15,000

10,000

5,000

0

■ 売上高  
■ 営業利益 (右軸)  
■ フリー・キャッシュ・フロー (右軸)  
■ 投資活動によるキャッシュ・フロー (右軸)

(年度) 2004

2005

2006

2007

2008

2009

2004事業計画

2006事業計画

2008事業計画

## 経営改革方針

### 1 事業規模の拡大

世界のメガプレイヤーと伍していくために、経営資源を最大限に活用できる体制を整えるとともに、協業やM&Aを駆使して規模の拡大を図っています。

### 2 収益性と資本効率の向上

各事業体の収益性を明確化して選択と集中を徹底することで資本効率を改善し、キャッシュ・フロー経営を推進しています。

### 3 企業統治形態の変革

グローバル企業に相応しいコーポレート・ガバナンスの確立を目指し、執行機能と監督機能の分離を進めながら、それぞれを強化しています。

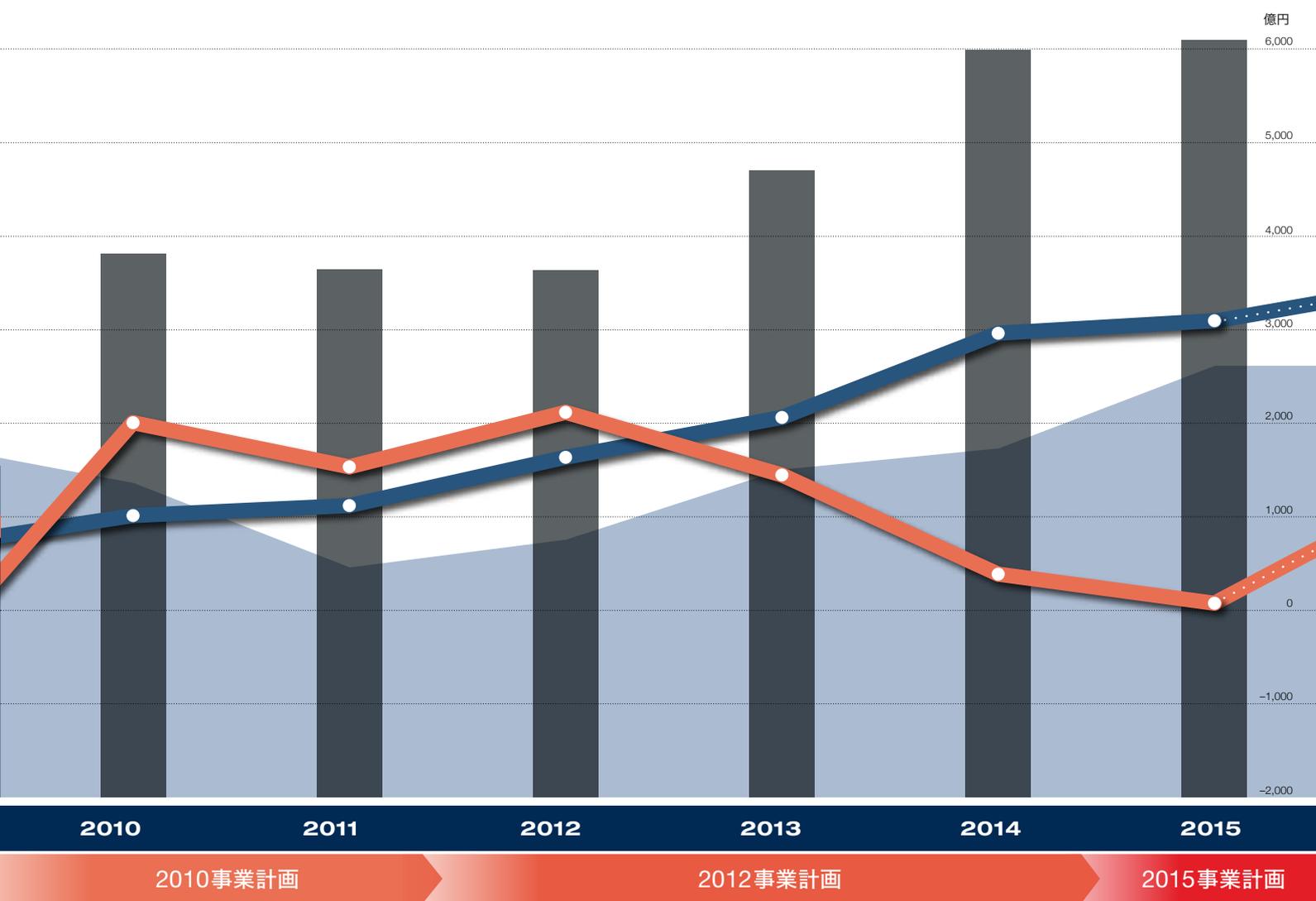
フローを獲得し、また2016年度は1,300億円規模のフリー・キャッシュ・フロー獲得を見込んでいます。

同時に、コーポレート機能の効率化と、意思決定の機動性と透明性の向上を目的とした企業統治形態の変革を進めてきました。

しかし、グローバル成長に向けた挑戦は、これまでにないリスクの拡大も伴い、その一部が顕在化しています。高付加価値事業を目指して取り組んだ大型客船プロジェクトでは、結果として2013年度以降累

計約2,300億円もの損失が発生しました。また、半世紀ぶりの国産ジェット旅客機開発となるMRJ事業は、非常に長期にわたる開発期間を要しています。

さらに、新事業計画をスタートした2015年から、中国経済の成長鈍化に端を発する世界的な供給過剰や原油価格の低迷により、新興国を中心としたマクロ経済が減速し、当社にとって逆風の事業環境となっています。



2010事業計画

2012事業計画

2015事業計画

事業本部制に移行

ドメイン制に移行

三菱日立パワーシステムズ設立

Primetals Technologies 設立

ROEを経営指標を導入

戦略的事業評価制度を導入

取締役数の削減と社外取締役の増員を並行して継続的に推進

チーフオフィサー制を導入

監査等委員会設置会社に移行

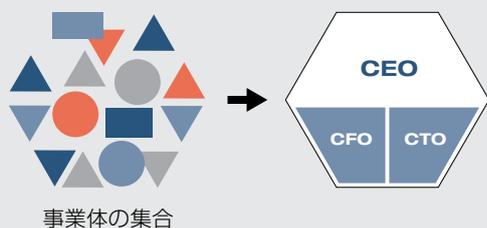
# 飛躍の ステージへの準備



2012事業計画

2015事業計画

全社最適経営の高度化

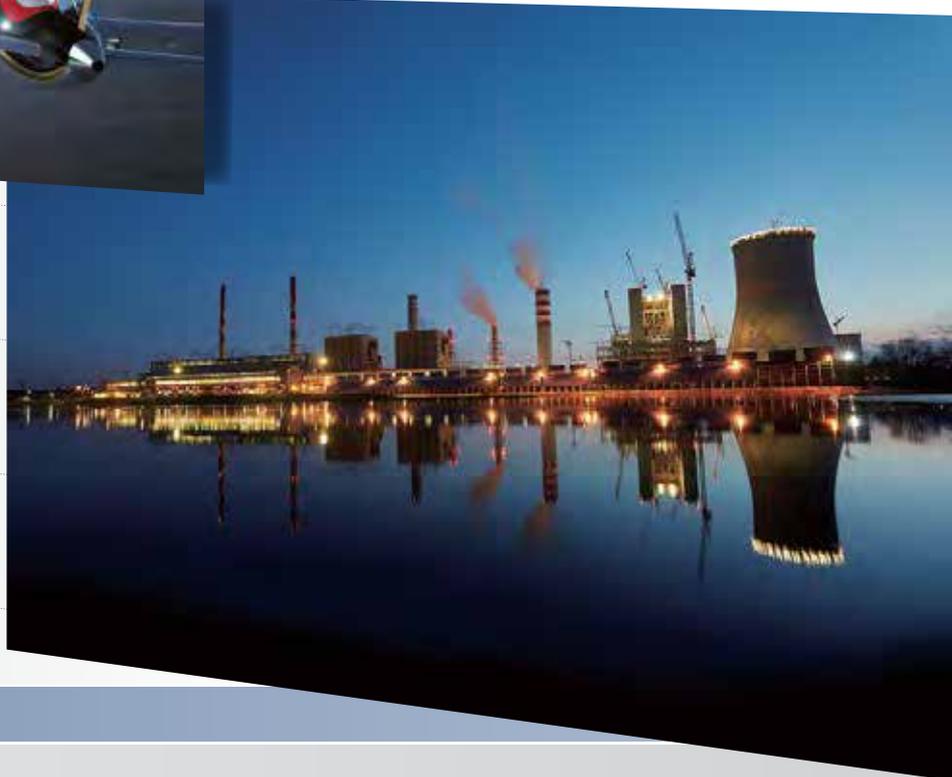
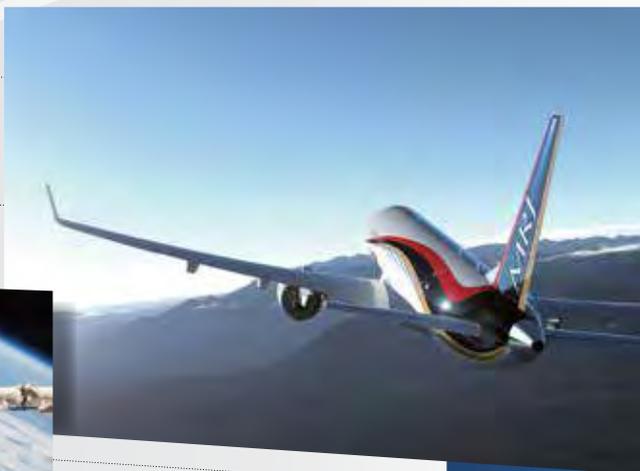


戦略的事業評価制度やドメイン制の導入によって、事業所などの各組織に事業性やリスク評価を依拠する体制から、全社視点での経営資源配分が可能になった体制になりました。さらに2016年度からは、より成長のために適切なリスクテイクができるよう、CEO、CFO、CTOがそれぞれ戦略面、財務面、技術面を統括し、全社視点でリスク対応と成長戦略を推進していく体制となりました。また、執行側の取締役をこの3名のチーフオフィサーに限定し、監督と執行の分離をいっそう進めました。

具体的な戦略や施策については、P8 社長メッセージ、P16 CFOメッセージ、P20 CTOメッセージ、P46 コーポレート・ガバナンスをご覧ください。

リスクの顕在化および事業環境の悪化が起きているものの、近年の順調な受注の積み重ねにより、当社の事業特性上、3カ年の計画である2015事業計画期間中の業績の目途はおおむね立っています。この状況を活かし、現在はこの先の本格成長を支える基盤の構築に注力しています。

もっとも注力すべきは、世界経済の回復に伴って将来訪れる大きな成長機会を決して逃さないために、当社ならではの競争力の核となるもの、すなわちエンジニアリング力を磨くことです。そしてもう一つは、リスクマネジメントの強化です。リスクに関し、経営レベルでの検証力の向上、耐性および発生後の解決力の強化を図っています。



## リスクマネジメントの強化

CEO直轄の事業リスク総括部を新設し、成長のために負うべき事業リスクに対する未然防止活動を推進するとともに、MRJ事業や客船事業など将来の成長分野や発生済みリスク解決力の強化を図ります。また、CFOのもとで財務余力を増強し、CTOのもとで大型プロジェクトへの技術対応力の底上げを図ります。

## 成長の原動力の育成

欧米の競合企業に対する差別化の鍵となるのが、当社が石油化学プラントプロジェクトや交通システム事業などで培ってきたエンジニアリング力です。CEO主導でグローバル展開を進めるとともに、CFOが成長分野への資源配分を行い、CTOはシェアードテクノロジー部門を率いて技術革新を推進します。

## ▶ 社長メッセージ

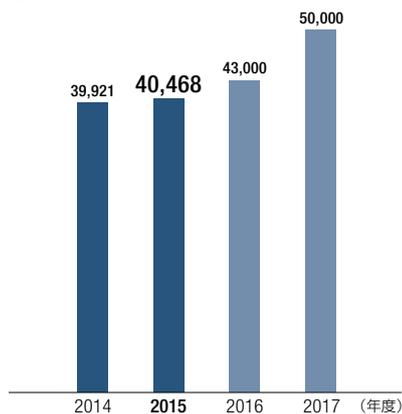


次のステージでの  
さらなる飛躍を見据え、  
リスクマネジメントを  
強化するとともに、  
独自の強みを  
磨いていきます。

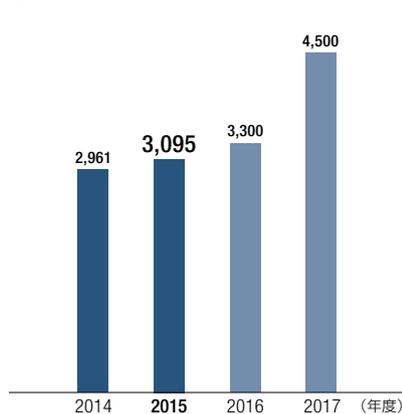
取締役社長 CEO  
宮永 俊一

2015年度業績と2015事業計画目標

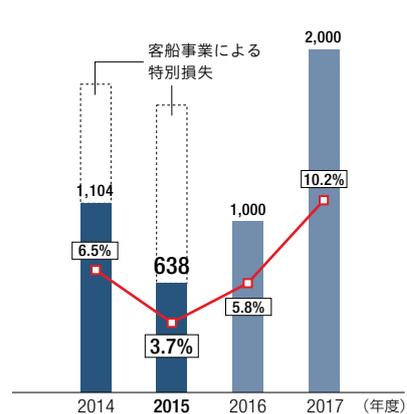
売上高  
億円



営業利益  
億円



親会社株主に帰属する当期純利益 / ROE  
億円





ウェブサイトの動画もご覧ください。

<http://www.mhi.co.jp/finance/mr2016/>

## 事業計画は概ね順調ながらも、 客船事業で課題が顕在化

三菱重工グループは2015年度から3年間の新中期経営計画「2015事業計画」をスタートさせ、目標の達成に向けて諸施策を実行してきました。概ね順調に進捗しており、事業規模の拡大、収益性の強化はほぼ計画通りに進んでいます。しかしながら、前年度に続いて大型客船プロジェクトに想定以上の時間と費用を要した結果、2015年度は1,000億円超の特別損失を計上し、純利益は計画を大きく下回りました。これに加えて、ここ1年の世界経済の変調や競合先のさらなる強大化など事業環境の変化を踏まえ、リスク対策の強化とM&A後のPMI※の加速を主眼に置いた追加施策を2016年2月に策定し、事業計画を補強しました。

当社は造船を祖業にもち、客船も過去に建造した実績があります。今回も「船を造る」という面では、結果的には素晴らしい船ができたと思いますが、中にあるエンターテインメント施設など、いわゆる、ホテルや娯楽施設をつくるような技術力は、非常に不足していたと思います。それらは時代の進歩とともに新しい仕様になってきていますが、その点について客観的に評価したり、総合的にマネジメントする能力が不足したまま、従来の延長線上で判断してしまったところに問題があったと思います。企業として継続的発展を望む以上、「挑戦」することは決して悪いことではないと思いますが、そこに到るうえでの合意形成の流れや総合的な技術力・マネジメント力を含めた冷静かつ客観的に判断する仕組みのあり方なども含めて反省すべき点多かったと思いますので、現在、徹底的に見直しを図ろうとしているところです。

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

### 2015事業計画の施策

既存	追加
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ドメイン別に役割を明確にした目標と達成戦略の推進</li> <li>・プロダクトミックスの戦略的再構築</li> <li>・業務プロセスの高度化と人財の強化</li> <li>・企業統治形態の変革</li> <li>・比較優位製品および技術の強化</li> <li>・次世代に向けた新たな事業やビジネスモデルの変革・創出</li> <li>・技術基盤の強化とイノベーション</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・独自経営の加速—PMIの加速</li> <li>・運転資金の削減</li> <li>・効率化の徹底</li> <li>・アセットマネジメント</li> <li>・リスクマネジメント体制の抜本的見直し</li> <li>・シェアードテクノロジー部門の構築</li> </ul>

## 飛躍を遂げるための リスクマネジメント強化

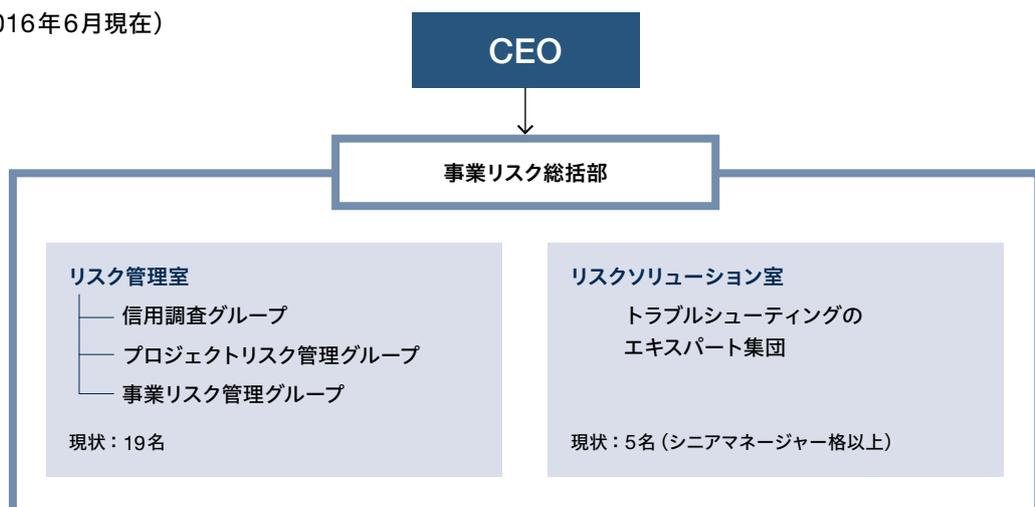
こうした反省を踏まえ、リスクマネジメントの強化を図るべく、CEO直轄の「事業リスク総括部」を立ち上げました。事業リスク総括部は「リスク管理室」と「リスクソリューション室」からなりますが、リスク管理室は、コーポレートレベルのビジネスリスクの仕分けおよびプロセスレベルのリスクの未然防止活動を行い、リスクソリューション室は、重大リスク発生後の解決・支援対応などを担当します。

事業リスク総括部をCEO直轄としたのは、リスクの判断は成長を目指すことと表裏一体であるためです。成長するためにどうリスクをとるかという判断は、まさに経営判断そのものであり、トップマネジメントが意思決定すべき問題です。かつてのように国内で成長機会に恵まれた事業環境であれば大きなリスクテイクは不要だったかもしれませんが、当社

グループがこれから飛躍を遂げるためには、海外のお客さま向けの事業や新事業など、リスクを伴う挑戦を避けられません。過去に起きた問題やその対応、海外の企業のリスクマネジメントを参考にしながら、当社グループの新しい時代に相応しいリスクマネジメントのあり方を追求していかなければいけないと考えています。

今回発現した客船等におけるリスクとその解決までの経験を通じて、リスクマネジメントの知見が深まったと言えるかもしれませんが、これだけの損失を出している以上、決して「よい勉強になった」と言って済ませるわけにはいきません。近年取り組んできた収益力の向上やキャッシュ・フロー経営への移行などによって財務基盤が以前よりも強化されていたので耐えることができましたが、そうでなければ当社グループの経営に重大な影響を及ぼした可能性もあります。この事例や、これまでの大口赤字案件などを改めて検証し、よりリスクに強い組織に変えていくことが必要です。客船事業については事業評価委員会を2016年4月に設置し、同事業の存否も含めた商船事業の全体戦略について協議を進めています。

### リスクマネジメントの新体制 (2016年6月現在)





### 説明責任を果たすことが ガバナンスの基本

リスクへの対応や意思決定に関して、取締役会の役割も数年前から変容してきました。従来は、どちらかと言えば形式的な議論や決議になりがちだった気がしますが、現在は、経営のポリシーや戦略的な部分を積極的に説明したり、それに基づく考え方や判断基準、その時点での実績や客観的事実を説明し議論するようになってきています。監督側である社外取締役の皆さまや社内の監査等委員に、より早い段階で説明を行い、多角的かつダイナミックな議論を行い、その中で形式的にならない、より実質的な判断ができればよいと思っています。

また、取締役の構成は、これまでも社内の取締役の削減と社外取締役の増加を進めてきましたが、

2016年6月の株主総会をもってドメイン長（ドメインCEO）は執行側として事業経営に専念するために取締役兼務を解きました。これにより社内の取締役は取締役会議長を務める会長、監査等委員2名、そして執行側のCEO、CFO、CTOの計6名となりました。社外取締役は5名となり、社外取締役の比率が5割に近づいたほか、監督側が8名と執行側の3名を大きく上回るなど、経営監督機能がいっそう強化されました。

ガバナンスは、社会に求められる会社のあり方が時代とともに変わっていく限り、変わり続けなければいけないものだと思います。我々は多くの産業の核となるような技術を開発しているという責任の重さに加え、事業展開がグローバルになり、担う責任の広さと複雑さが増しています。「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原則を実践しているのも、グローバル企業として相応しい責任を果たしていくためです。何よりも、自分たちの活動のプロセスや成果、その影響を、株主の皆さま、お客さま、事業パートナーの方々、協力会社やサプライヤーも含めたサプライチェーンを構成する方々など、さまざまなステークホルダーにご納得いただけるように真摯に説明していくというのが、ガバナンスの基本だと私は思います。そのために、社会の中での当社グループの役割や価値について取締役会などで幅広く意見を出し合い、そこで議論した内容を社員と共有し、さらには外部のステークホルダーの皆さまに伝えていきたいと考えています。また、このように透明性を保とうとする努力は、リスクマネジメントの強化にもつながっていくはずですが、

コーポレート・ガバナンスにおける透明性の向上とリスクマネジメント強化については、P42の社長と社外取締役の鼎談でより詳しく語っています。

### 世界で戦うためには、 提携・M&Aと独自の強みの 掛け合わせが必要

リスクマネジメントの強化も重要ですが、決して我々は守りに入っているわけではありません。攻めるために、成長戦略も積極的に推進しています。現時点では、受注済みまたは受注見込みの案件を一定程度確保できているため、リスクマネジメントの強化と後で述べるPMIの加速が順調に進めば、多少の事業環境変化があったとしても、2015事業計画の業績目標を達成できる手応えがあります。我々が見据えているのはその先の成長です。次期事業計画の成長の柱であるMRJ事業は、開発、量産体制整備とも、2018年の初納入に向けて着実に進捗しています。

そのうえで、さらなる成長、そして飛躍を遂げるためには、得意な事業領域やすでに存在感のある地域をより強化するだけでなく、MRJに続く新規事業の検討も進めなければなりません。その際に重要なことは2つあります。

1つは、自前主義にこだわらずに事業提携やM&A等を行い、それぞれの地域や事業領域に応じた戦略をとっていくことです。新しい領域に進出していくわけですから、自らの努力だけで戦っていくには限界があり、単独では適切な戦略が判断できない可能性もあります。そのため、必要なパートナーを見極めて、

その知見を活用することが必要になっていきます。

もう1つは、競合と差別化できる強みを活かしていくことです。我々の主要な競合相手は、圧倒的な規模を有しており、同じ土俵で勝負をしても勝つのは厳しいと言わざるを得ません。だからこそ、我々にはあって競合相手にはない武器を使っていかなくてはなりません。多様な技術や製品をすり合わせるエンジニアリングやEPC（設計・調達・建設）がそれに当たります。エンジニアリングやEPCの機能をさらに伸ばして、それぞれの地域や市場の中でさまざまなニーズに合わせてインテグレーションしていくような強みを活かしていくことが次の飛躍のための鍵となるでしょう。当社グループの独自の強みとしてエンジニアリング機能を強化しつつ、アライアンスやM&A等を駆使して、地域性を踏まえ、最適なグローバル展開を図るというのが、基本戦略になります。

これらを実行するために、世界の新しい市場で社外と良好なパートナーシップを築くことのできる人材を育てる必要があります。また、全社的にリスクマネジメントの力を底上げするためには、社員に若い時からさまざまな経験を積ませることも大切でしょう。従来、当社はOJTによる人材育成が中心でしたが、世界で活躍する人材を育てるためには、科学的な育成プロセスも検討していかなくてはなりません。

MRJ事業の進捗についてはP36の交通・輸送ドメインの営業概況で説明しています。

### 3社の合併会社が成長を牽引

現在特に注力しているのは、主要合併事業のPMIの加速です。三菱日立パワーシステムズ(株)、Primetals Technologies, Ltd.、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(株)の3つの合併会社は、当社グループの事業規模と利益の中核的存在と位置付けており、各社の事業特性に応じた迅速な自律経営を推進しています。各社ともそれぞれの事業領域において世界で有数のシェアを有しており、組織の再編による効率化や、技術・ノウハウのシナジー創出をいっそう進めることで当社グループの成長を牽引してくれると期待しています。2015事業計画の最終年度には、この3社が連結売上高

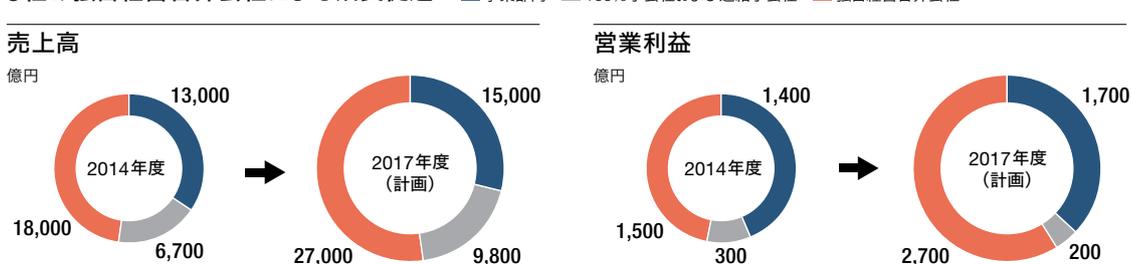
および営業利益の約60%を占める見込みです。

昨今の中国経済の減速、それに端を発した資源国や日欧の経済低迷、さらには英国のEU離脱問題の影響など、世界経済はますます不確実性を増しており、当社グループの置かれている事業環境も厳しさを増しています。しかし、この激しい環境変化の中でも持続的な発展を目指していくことは、企業としての宿命であり、むしろ、そのような状況の変化に効率的かつ迅速に対応し、競合先よりも優位なポジション

を築いていくプロセスこそが、グローバル競争の中で勝ち残っていくための術ということではないでしょうか。つまり変化を脅威と捉えずチャンスに変えていく発想と、機を捉えて柔軟に対策・施策を講じていくことが必要だと思えます。

三菱日立パワーシステムズの戦略についてはP34のエネルギー・環境ドメインの営業概況で、Primetals Technologiesおよび三菱重工フォークリフト&エンジン・ターボ ホールディングスの戦略についてはP40の機械・設備システムドメインの営業概況で説明しています。

### 3社の独自経営合併会社による成長促進



**事業で社会に貢献し、  
世界を前に進めていく**

グローバル化を推進し、海外の競合と戦っていくにあたっては、認知度向上の必要性も痛感しています。当社は国内ではある程度知られているものの、海外ではまだまだ「三菱重工グループ」の認知度は低く、それは営業上の不利益につながりかねません。当社グループの事業内容や経営姿勢を海外の方々にも理解していただき、ひいては海外市場の新顧客の開拓につながるよう、2016年5月に「グループステートメント」と「タグライン」を作成し、海外への広告展開等に活用しています。先日、私自身も米国のニューヨークを訪問し、主要なジャーナリストの皆さまにお会いして当社グループの強みと社会貢献への思いを

説明したところ、大変好意的な反応をいただきました。今後、さらに他の地域でも浸透を図るべく活動していきます。

我々は社会インフラの基盤となる技術を時代のニーズに応じて常に磨いてきました。そしてお客さまやステークホルダーの要望を深く理解したうえで、そうした技術を有機的に統合することによって、実用的なソリューションを生み出し、社会の進歩に貢献してきたと自負しています。グループステートメントはこうした当社グループが果たす役割や世界の顧客に提供する価値を表しており、タグライン「Move the world forward」は、それによって世界を着実に前に進めていくことを表しています。「目指す企業像」で掲げているように、世界の発展に貢献し、ともに成長を続けることに当社グループの存在意義はあります。今後も、事業活動を通じて、たしかな未来に向けて世界を前に進めていけるよう、努力を尽くしてまいります。

**▶ 取締役** (2016年7月1日現在)

取締役

**小林 健**(三菱商事株式会社  
取締役会長)

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)

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  
代表取締役会長)取締役 常務執行役員  
(CTO<sup>\*3</sup>兼 ドメインCEO、  
エネルギー・環境ドメイン長  
兼 パリ्यूチェーン本部長)**名山 理介**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**取締役社長  
(CEO<sup>\*1</sup>)**宮永 俊一**

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)

取締役  
常勤監査等委員  
**井須 英次**

取締役  
常勤監査等委員  
**野島 龍彦**



※1 CEO : Chief Executive Officer  
※2 CFO : Chief Financial Officer  
※3 CTO : Chief Technology Officer

取締役会長  
**大宮 英明**

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)

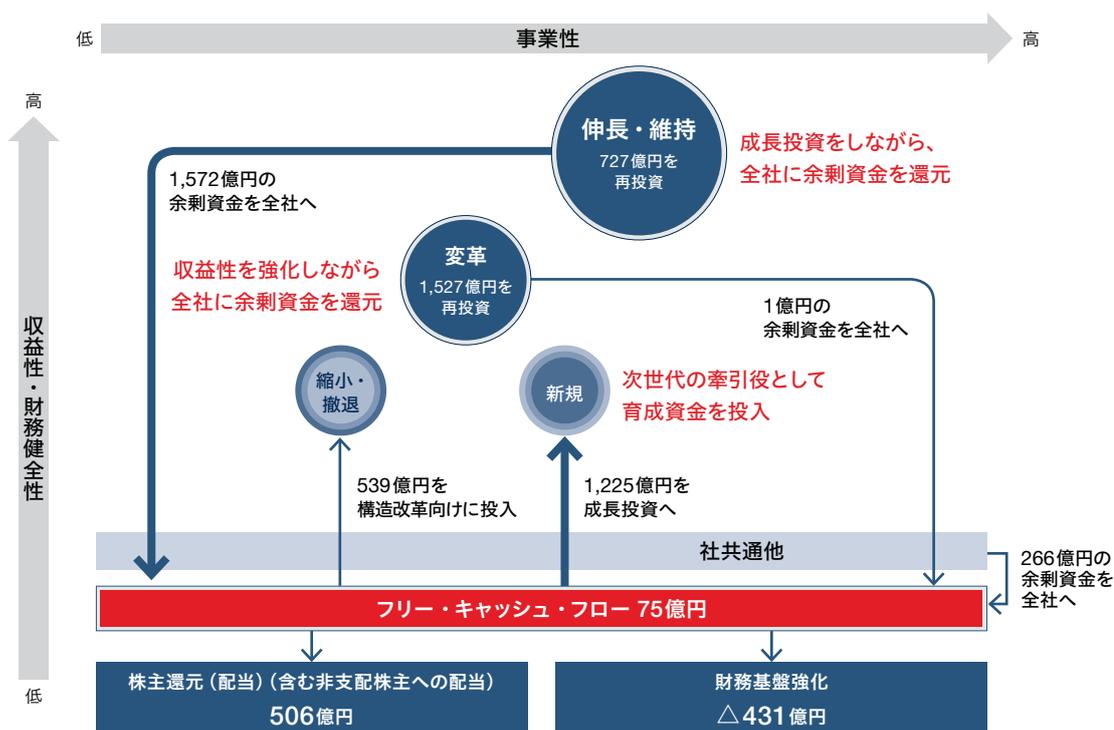
## ▶ CFO メッセージ

**キャッシュ・フロー創出力を  
いっそう強化して  
成長投資資金を確保し、  
先に見える大きな機会に  
備えます。**

取締役 常務執行役員 CFO

小口 正範

2015年度のキャッシュ・フローの循環



## 財務戦略の基本方針

三菱重工グループは、グローバル市場で競合他社に伍して成長し続けるべく、2015事業計画では事業規模5兆円超の高収益企業を目指してさまざまな施策を展開しています。具体的には明確な成長戦略を描き、その実現に向けて着実にリソースを準備する必要があります。一方において現実化したリスクにも対応していかなばなりません。これら成長のための投資についても、また現実化したリスクに対応するためにも資金的な手当てが不可欠です。財務戦略という観点からは、これらの資金需要は事業活動から創出されるキャッシュ・フローで賄うことを基本方針としています。

成長を後押しするためにも、またリスクにしっかりと対応していくためにも、今の財務体質を維持あるいはいっそう強化する必要があると考えています。またキャッシュ・フローの確保により健全な財政を維持することは、同時に当社のすべての業務プロセスの効率化、ひいては当社の競争力強化につながります。すなわちキャッシュ・フローの改善は、業務プロセスの改善を通じて将来の経営成績改善の先行指標ともなると考えているのです。

これらの考え方に基づき、経営資源を適切に配分しながら、キャッシュ・フローの創出を最大限に向上させるべく、キャッシュ・フロー重視の経営を推進しています。

## 戦略的事業評価制度による事業ポートフォリオの強化

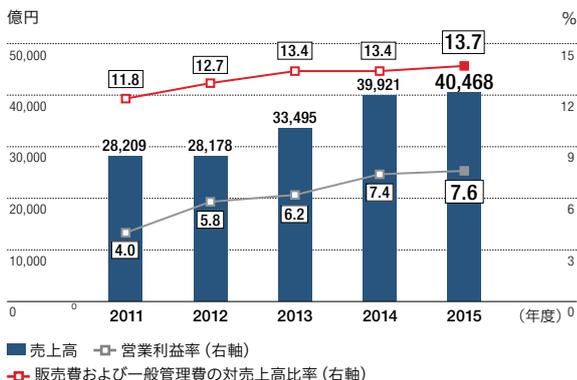
当社グループが着実に成長し続けるためには、適切な事業ポートフォリオの構築が必要です。このための仕組みとして2010年に導入したのが、戦略的事業評価制度です。具体的には、すべてのSBU<sup>※1</sup>を収益性・財務健全性と事業性の評価に基づいて「伸長・維持」「変革」「縮小・撤退」「新規」の4つにポジショニングし、経営資源の最適配分を行っています。2015年度は、「伸長・維持」分野ではその創出したキャッシュ・フローのうち727億円は自らの成長に向けて再投資しましたが、それをはるかに上回る1,572億円を全社に還元しました。

本制度を導入してから約6年の間、「伸長・維持」

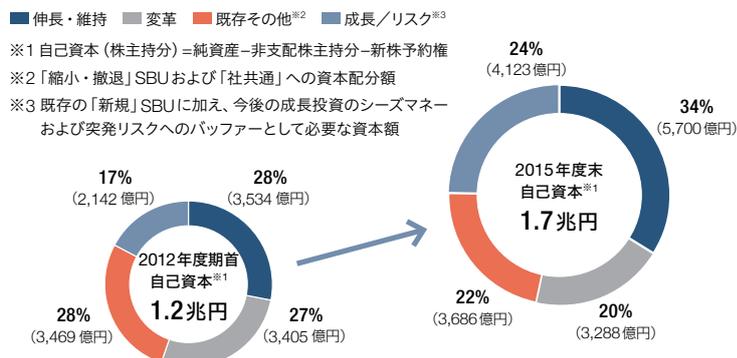
事業に経営資源を厚く配分する一方、事業ポートフォリオの適正化を進めてきた結果、事業規模は5兆円の目標に向けて順調に拡大し、営業利益率も向上しています。M&Aに伴って一時的に増加している販売費および一般管理費を、PMI<sup>※2</sup>を今後いっそう進めることで効率化できれば、さらなる向上が可能だと見込んでいます。同時に、「縮小・撤退」事業は他社との合併や譲渡などを進めています。この4年間の推移を見ると、資本配分比率では、「伸長・維持」「成長／リスク」が増え、「変革」「既存その他」が減るなど、再配分が進んでいることがわかります。

※1 SBU：Strategic Business Unit（戦略的事業評価制度における事業単位）  
 ※2 PMI：Post Merger Integration（企業や事業の合併後の統合プロセス）

### 事業規模の拡大と収益性の向上



### 5兆円規模の高収益企業に向けた資本配分



## キャッシュ・フローの改善

こうした経営資源の再配分による事業ポートフォリオの適正化により、利益が生み出すキャッシュ・フローは着実に拡大しています。さらには、運転資金の削減を中心とし、遊休資産および有価証券の流動化も並行して推進するなど、バランスシートの効率化によるキャッシュ・フローの創出も推進してきました。特に運転資金面では、SBUごとにキャッシュ・

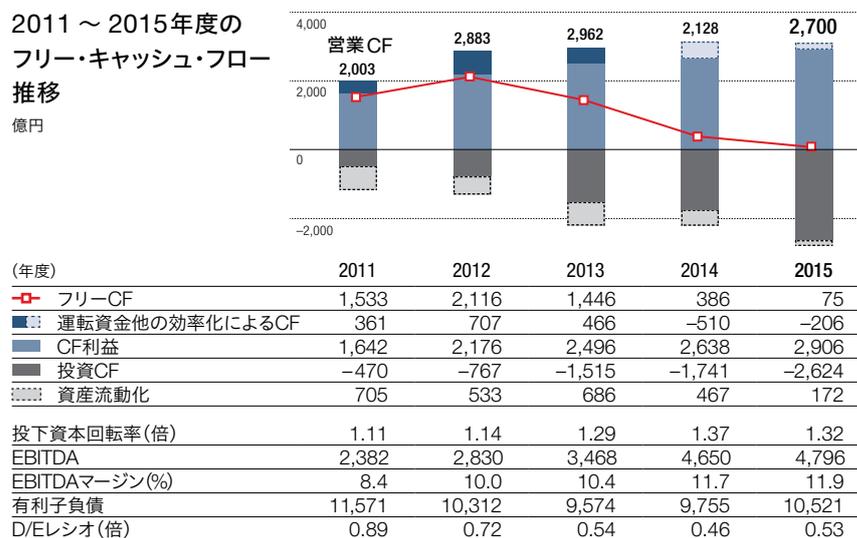
コンバージョン・サイクルの目標を設定して改善を進めており、2012年度は143日だったところ、2015年度には97日まで短縮しました。現在は目標を70日に設定してさらなる改善に取り組んでいます。これらのさまざまな施策によって、安定したキャッシュ・フローを生み出しバランスシートを拡大せずに事業規模の拡大を進めることができると考えています。

## 2015年度に得られた手応え

2015年度はMRJへの投資やユニキャリアの買収などの成長投資に加えて、客船事業の損失に対応するための資金の手当てを要したため、キャッシュベースでは厳しい状況にありました。財務健全性の悪化は将来の成長性にも悪影響を及ぼすため、常に細心の注意を払ってきましたが、これら合計3,000億円を超える規模の大きな資金需要に応えたにも

かかわらず、結果としてフリー・キャッシュ・フローはプラスを通期で維持することができました。EBITDAが5,000億円レベルになってきたことに端的に示されるように、これまでの取り組みによって、キャッシュを創出し、確保する力が当社に備わってきたと評価しています。

2011～2015年度の  
フリー・キャッシュ・フロー  
推移  
億円



## CFOの今後のミッション

ここ1～2年間、中国経済への過度の依存が解消される中で生じた資源価格の暴落、新興国経済の低迷、先進国産業構造の変化などが、中期的な供給力過剰の調整局面を呼び、当社グループや競合企業に

大きな影響を与えつつあります。また、英国のEU離脱問題など国際的な政治的・経済的枠組みの揺らぎによる世界経済の混乱は中期的に続く恐れがあります。

この厳しい環境下で企業の淘汰も進むと思われま

すが、逆にそれを乗り越えることができれば、大きな成長機会が拓けているでしょう。つまり、健全な財政状態を保ちつつ、次なる事業計画の策定や、成長ドライバーとなる製品や技術への投資、それを支える財政面の手当てなど、次の成長への準備を今どれだけ進められるかが、今後勝者と敗者を分かち分岐点になると考えています。特に当社は海外の競合企業と事業規模に大きな違いがありますので、戦略を差別化し、例えばエンジニアリング領域の強化など、彼らと異なる方法で競争力を磨かなければなりません。

私のCFOとしての今後の最大の役割は、財務体質の強化を進めつつ、同時に成長投資に向ける資金をどのように確保していくかという点にあると考えています。MRJへの大型投資に伴うキャッシュ・フローは2018年度前後にピークアウトする想定ですが、その後も、次の成長の柱となる事業に投下資本全体の約

20%を充てる方針です。それに加えて、例えば大型のM&Aなどの成長機会が訪れた際に、短期的に大きな資金を投入しても財務健全性を維持できるよう、強固な財務状態を築いておかねばなりません。また、近年の海外市場への進出や大型事業の増加に伴ってリスクも拡大しており、それに備えたバッファも不可欠です。

そのため、事業ポートフォリオの最適化、バランスシートの改善など、これまでの取り組みをさらに加速させていきます。さらに、アセットマネジメントを推進し、資産の流動化を図ることで、2015事業計画期間中に2,000億円のキャッシュ・フローを捻出します。これら施策によって増加していく資金需要に柔軟に備えながら、自己資本を2兆円まで増強してリスクバッファを積み増すとともに財務健全性を向上させ、やがて訪れる大きな成長機会に備えたいと考えています。

## ROEの向上

上述した通り当社グループは依然成長過程にあるため、積極的な成長投資のシーズマネー確保およびリスクバッファを考慮して、自己資本は引き続き増強していく考えです。一方で、株主価値の最大化に向けては資本効率の向上も不可欠だと認識しており、2015事業計画では2017年度のROE10.2%を目標に掲げています。

つまり現在の当社は、自己資本を厚くしながら、同時に収益性を改善し、ROEを向上させるステージにあると考えています。このためには、収益性の

高い事業を見極めて重点的に経営資源を投入することと同時に、収益性が低い事業やリスクに見合わない事業を十分に検証して投入する資源を絞る、つまりは事業の選択と集中が重要だと考えています。

海外の競合企業と比較すると収益力の差は顕著です。それは市場からの評価にも表れており、競合他社は時価総額が売上規模を上回るのに対して、当社の時価総額は売上規模の半分にも達しません。収益性の改善なくしては、海外で競争相手に対応していくことはままならないでしょう。

## 配当政策

2015事業計画期間中は、ここまで述べたような将来事業への投資と、2兆円を目標とした自己資本の強化、ROEの改善の3点の状況を見極めながら、連結配当性向30%を目処に株主還元を行っていく方針です。2015年度は、客船事業の損失を主因に純利益は大きく下がったものの、事業全体と

しては好調な業績を維持できたと判断したため、配当額は年間で前年度から1円増額の、1株当たり12円とさせていただきます。株主および投資家の皆さまにおかれましては、今後ともご理解・ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

## ▶ CTOメッセージ

**強みとするエンジニアリング力の  
横断的な活用により、  
課題の克服と競合との  
差別化を推進していきます。**

取締役 常務執行役員 CTO

名山 理介



### CTO (Chief Technology Officer) の主な役割

三菱重工グループでは、それぞれの事業が権限と責任をもって自律的かつ機動的に経営ができるよう、分社化を進めてきました。こうして生まれた事業会社や独自経営合併会社がそれぞれ成長戦略を描き規模の拡大を図っていますが、それにより当社すなわち三菱重工本体からの遠心力が強くなってきています。本来、当社グループ全体で一定の事業規模をもつ意義は、信用力や資金力に加え、何よりも技術における総合力にありますので、こうした状況への対策として、当社の求心力を強化し、独立経営合併会社も含めたグループ全体の幅広い技術を共有していかなくてはなりません。

その中心的な役割を担うCTOは、各事業の技術力を結集し、グループ全体へ技術の融通と供給を指揮していく、司令塔のような存在と言えます。また、全社視点で技術開発に関するリソース配分を行うのも重要な役割です。2016年4月からは、管轄下にシェアードテクノロジー部門が発足し、CTOの権限と責任範囲が広がりました。本部門の発足によって基盤となるコア技術の支援を広げ、「目指す企業像」で掲げる「たゆみない技術力の強化と研鑽」のさらなる推進が可能になりました。

## 顕在化したリスクに対する認識

近年、発電プラントや客船プロジェクトなどにおいてさまざまな問題が発生していますが、決して当社の技術力そのものが衰えたわけではないと考えています。関西電力（株）姫路第二火力発電所3号機および5号機蒸気タービン損傷事故では、最新鋭の技術を適用した蒸気タービンに不具合が発生しました。お客さまをはじめ関係者の皆さまには多大なご迷惑をお掛けしましたが、これから世界を舞台に成長していくためには、最先端技術を採用した製品開発に挑戦することを止めてはならず、挑戦したこと自体は間違っていなかったと認識しています。

一方、米国カーニバル傘下のアイーダ・クルーズから受注した大型客船の建造の遅れは、姫路第二火力

発電所の損傷事故とは異なる問題を含んでいます。今回の客船は、燃費や速度などの基本性能においても最先端を追求した難易度の高いものでしたが、それについては事前にリスクを見積っており、実際にクリアしています。しかし、客船のようにさまざまな設備をもちエンジニアリング要素のウェイトが高いプロジェクトについては、これまでの船舶だけの経験でこなすことができるか、リスクの見極めが十分でなかったと考えています。新たな挑戦をするときに、何をリスクとして認識し、どのような対策を講じていくことが重要なのかという判断が足りなかった点は、大いに反省しなければなりません。

## エンジニアリング力の強化によるリスクの低減と差別化戦略

客船問題は、プロジェクトマネジメントにも課題があったと認識しています。本件において必要とされたマネジメントは、プラントを建設するEPC（設計、調達、建設）で求められるエンジニアリング能力と本質的には同じだと考えています。プラントエンジニアリングでは、プロジェクトの遂行にはQCD（品質・コ

スト・スケジュール）の状況を定量的に把握することが必須となりますが、客船プロジェクトでは、そのエンジニアリングの手法を活かし、客船にマッチした遂行管理が十分に行えませんでした。当社には、エネルギー・環境ドメインのように高度なエンジニアリング力をもつ事業がある一方で、単品の製品を製造し



ている事業もあり、事業間のエンジニアリング力には差があります。この差を補うためにエンジニアリング本部を立ち上げました。

エンジニアリング本部は、エネルギー・環境ドメインの化学プラントおよび社会インフラ事業と、交通・輸送ドメインのエンジニアリング事業が保有しているEPC遂行機能を集約しています。化学プラント、交通システムなど多岐にわたる事業領域によって培われてきた方法論やリソースを事業間で横通することで、プロジェクト管理能力の高度化と効率化が可能になるという発想です。そしてエンジニアリング力の全社的な底上げは、プロジェクト全体のリスクを低減させるだけでなく、各事業の利益拡大に向け

た成長の原動力になると考えています。

これまで当社グループはさまざまなエンジニアリング事業において、機器をお客さまに納入するだけでなく、建設にも携わってきました。海外大手競合の中には、どの業態の顧客にも同様のシステムを提供し、ハードウェアよりも情報処理自体を売りにするようなビジネスへ移行を図る企業もありますが、当社は一貫してEPCを主要な事業領域の一つとして、重点を置いてきました。お客さまの要望や協業相手の意見を聞いてプロジェクト全体を取りまとめ、調整していくことは、当社のビジネスの本質と言えるほど根付いており、今後は、さらにこの特性を磨いて強化していくことが重要な戦略となります。

## シェアードテクノロジー部門のビジョン

シェアードテクノロジー部門は、エンジニアリング本部に加え、新たに発足したマーケティング&イノベーション本部とバリューチェーン本部、既存のICTソリューション本部と総合研究所で構成されています。以前は、各事業の共通リソースを活用する役割をもっていたのは、知的財産部、ものづくり革新推進部などを含む技術統括本部のみでしたが、シェアードテクノロジー部門では、そういった技術的支援に加え、生産性の向上、サプライチェーンマネジメントの最適化も含め、バリューチェーン全体のレベルアップ

を図ることを目的としています。特にマーケティング&イノベーション本部は、お客さまのアカウントマネジメントを通して市場動向を全社的な視点で観察し、今後どのような技術を開発していけばよいのか、どのような技術をもつ企業と協業していくべきのかなどを検討しています。そのうえでシェアードテクノロジー部門全体で、新たな事業の枠組み、そして設計、工作、調達、開発、ICT（情報通信技術）と、製品やサービス全体の枠組みを企画し、技術面でグループ全体をリードしていくというのがビジョンです。

自律的な経営を促進するためにグループ会社を独立させたわけなので、このようなコーポレート機能は不要ではないかという考えもあるかもしれませんが、だからこそシェアードテクノロジー部門は、集約した知見やリソースをもとに、情報やサービスを提供するなど各事業部門に価値をもたらさなければなりません。私だけでなく、各部門から異動してきた従業員を入れ替えながら考え方を共有し、当社グループ全体で総合力を発揮していけるかどうかは本部門の働き次第で決まるため、使命感をもって取り組んでいます。



エンジニアリング本部とシェアードテクノロジー部門の具体的な説明は、P52 技術基盤をご覧ください。

その意味では、総合研究所を参考にしたいと考えています。実は総合研究所は予算の8割以上は各事業部門からの発注で成り立っている、いわば仮想経営を行っている組織です。提供するサービスや研究成果の品質が高くないと受注が伸びず、人材を減らすなどの経費削減が必要になるため、自ずと改善の

作用が働くようになっていきます。もちろん研究開発においては自発的な先行投資も必要なので、バランスをとるために予算の2割程度はコーポレートから出ているのですが、このような経営的発想をシェアードテクノロジー部門にももたせたいと考えています。

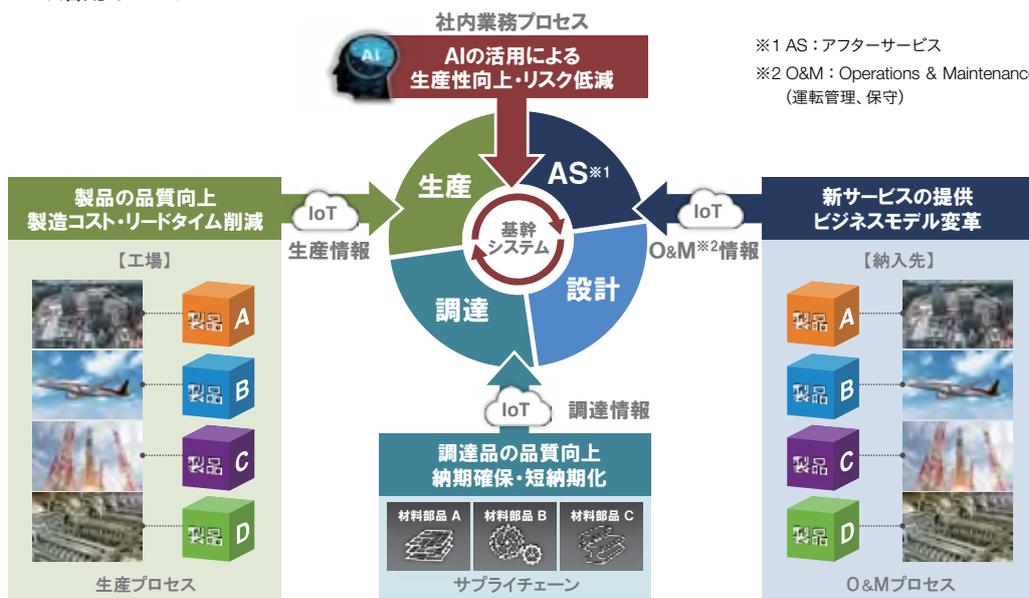
## AIの活用と技術のグローバルな横通しが中長期的な課題

今後の中長期的な成長を見据えると、とりわけAI（人工知能）はブレイクスルーをもたらすことができる破壊的な技術であり、無視するわけにはいきません。ただ、AIは世界中で研究されているテーマでもあり、自社開発で新技术を生み出すのではなく、外部で生み出された新しい技術を他社に遅れずに取り入れ、活用していく方針です。AI技術では、製品に組み込む「制御システム」への適用だけでなく、「業務プロセス」への活用拡大にも注目しています。今後はバックオフィスだけでなく設計や製造現場の業務もAIに代替されていく可能性があり、当社もどのようにAIが

活用できるか研究を進めています。将来的には得意とするエンジニアリング領域においてもAIを導入し、さらなる生産性向上やリスク低減を図ることで競争力を高めていく考えです。

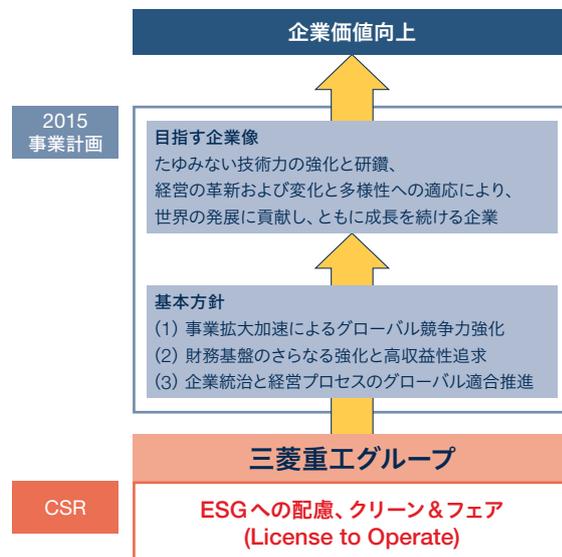
一方、国内と比べて、海外に軸足を置いている事業会社は技術の横通しが十分に進んでいないので、将来に向けて改善の余地が大きいと感じています。海外の大学と連携したオープンイノベーションは着実に増えてきているので、当社グループにおける国内と海外の技術リソースの融通を進めていくことが、今後の課題だと認識しています。

### IoT/AIの活用イメージ



# ESGの重要課題への取り組み

当社グループは2015事業計画において「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」という目指す企業像を掲げています。その実現のためには競争力を磨き経済的価値を高めるだけでなく、温室効果ガスの削減効果がある製品の開発や新興国の発展に寄与するインフラ設備の提供などの事業活動を通じた社会的課題の解決や、環境や人権に配慮したサプライチェーンの構築、国際社会やステークホルダーから信頼される組織文化や行動規範の確立など、ESG（環境・社会・ガバナンス）に配慮し社会的価値を向上させることが不可欠です。



## 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

### 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）

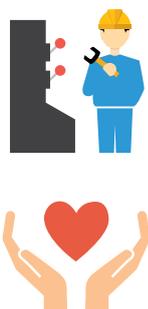
##### 戦略 KPI

多様性に関する指標の改善

### 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が、目指す企業像の実現、ひいては継続的な企業価値の向上のための基盤構築になると当社グループは位置付けています。

#### 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)		
	2013	2014	2015
労働・職場環境	76件	48件	39件
規律・マナー違反	52件	49件	24件
取引関連法令	8件	14件	8件
相談・意見	49件	26件	11件
その他	55件	48件	49件
合計(うち、 是正・改善件数)	240件 (150件)	185件 (110件)	131件 (85件)*

※ 調査中案件(17件含む)(2016年6月時点)

#### 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)	
2014	2015
85名	104名

※ 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。

本レポートの以下のセクションで、特定した重要課題への取り組みについても紹介しています。

P46 コーポレート・ガバナンス ▶ **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

P51 人材 ▶ **重要課題2** グローバルベースの人的資源の活用

P52 技術基盤 ▶ **重要課題3** メガトレンド(グローバル市場)への適合

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>

### 2015年度の取り組み

2015年度は各課題解決のための目標と戦略を設定し、項目の具体化を行いました。また、現時点で測定可能なコンプライアンス通報件数と是正件数、女性管理職者数については、先行してKPIの設定を行い、取り組み状況を公表しています。

2015年9月には、重要課題の内容や今後の取り組みについて、「ビジネスと人権」のグローバルな議論形成の中心にいる海外有識者\*からレビューを受けました。防衛事業の海外展開や、プロジェクトオーナーとしての事業など、当社のビジネスモデルの変化への対応も含めて、サプライチェーンや製品ライフサイクル全体でステークホルダーの人権への影響を考慮すべきというご意見などをいただきました。



\* 前列左から、相沢 素子氏(人権ビジネス研究所 米国取締役兼代表執行役会長)、Amol Mehra氏(International Corporate Accountability Roundtableディレクター)、Christopher Schuller氏(ドイツ人権研究所 ビジネスと人権に関する法律顧問)、Allan Lerberg Jørgensen氏(デンマーク人権研究所 ディパートメント・ディレクター)

### 今後の推進方針

現在は三菱重工単体を中心とした取り組み範囲としていますが、2015事業計画期間中、つまり2017年度までを目途に、グループ会社を含めた取り組みへ拡大することを目指しています。CSR委員会\*が司令塔となり、各地域拠点に対してグローバル基準でのESGへの配慮に関する情報発信を行って当社グループ全体での取り組みを推進し、目指す企業像の実現に向けて着実に歩みを進めていきます。

\* グループ戦略推進室長(CSR担当役員)を委員長とし、General Counsel、CFO、CTO、HR(Human Resources)担当役員を委員として構成しています。



## 財務・非財務ハイライト

## INPUT

## ACTIVITIES

2015年3月末時点

総資産

55,203億円

純資産

21,200億円

有利子負債

9,755億円

従業員数

81,845人

特許保有件数

14,045件

(2014年度比)

研究開発費

1,506億円 3.5% UP

設備投資額

1,755億円 12.4% UP

エネルギー投入量<sup>※1</sup>

7,389TJ 25.3% DOWN

環境保全のための投資と費用<sup>※2</sup>

173億円 22.7% UP

研修と能力開発への投入費用<sup>※2</sup>

11億円 1.9% UP

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)

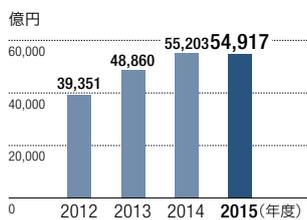
財務基盤の更なる強化と高収益性追求 (自己資本増強とROE向上の両立)

- エクイティバフファー 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

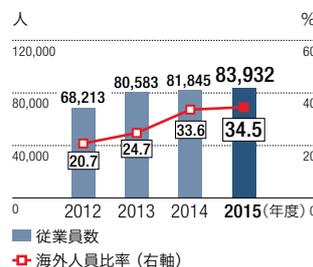
## 総資産



## 純資産/自己資本比率



## 従業員数/海外人員比率



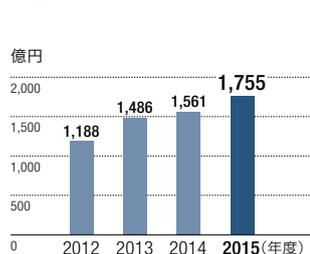
## 特許保有件数



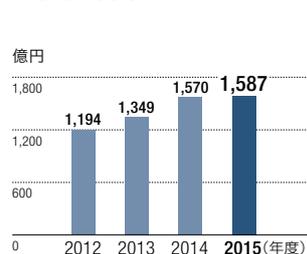
## 研究開発費/対売上高比率



## 設備投資額



## 減価償却費

環境保全のための投資と費用<sup>※2</sup>

総資産はM&Aの推進に伴って近年は増加傾向にありましたが、2015年度は若干減少しました。純資産は、為替換算調整勘定や有価証券評価差額金等、その他の包括利益累計額の減少により、減少しました。

一方で成長に向けた積極的な投資により、研究開発費や設備投資額、減価償却費は増加しています。また、M&Aにより従業員数が増加するとともに、グローバル展開の進展に伴い、海外人員比率も上昇しています。

※1 原則、三菱重工業(株)単体(生産工場+オフィス部門)。ただし、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。

※2 原則、三菱重工業(株)単体の数値。

※3 単体ベースは、三菱重工業(株)単体生産工場の数値。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、横浜工場分を含む数値。連結ベースは、三菱重工業(株)単体およびグループ会社70社分を含む数値。

## OUTPUT

## OUTCOME

受注高

44,855億円 4.5% DOWN

売上高

40,468億円 1.4% UP

営業利益

3,095億円 4.5% UP

温室効果ガス (CO<sub>2</sub>) 排出量<sup>※3</sup>

406千トン 26.0% DOWN

親会社株主に帰属する当期純利益

638億円 42.2% DOWN

配当金支払額 (2015年度分)

402億円 33.6% UP

EBITDA

4,796億円 3.1% UP

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

46,067千トン 7.7% UP

2016年3月末時点

総資産

54,917億円 0.5% DOWN

純資産

19,980億円 5.8% DOWN

有利子負債

10,521億円 7.9% UP

従業員数

83,932人 2.5% UP

特許保有件数

14,056件 0.1% UP

(2014年度比)

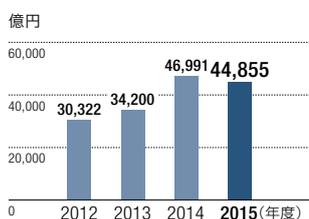
EBITDA マージン

11.9% 0.2ポイント UP

ROE

3.7% 2.8ポイント DOWN

受注高



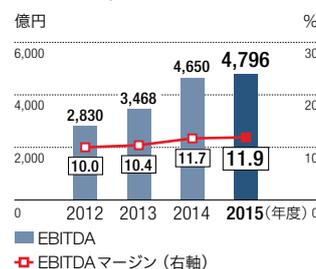
売上高 / 海外売上高比率



営業利益 / 営業利益率



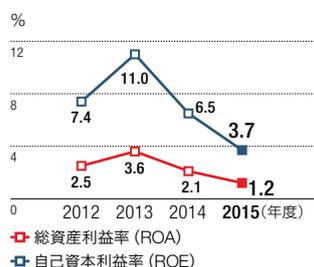
EBITDA / EBITDAマージン



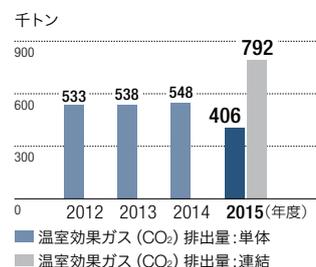
法人税等合計 / 親会社株主に帰属する当期純利益



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<sup>※3</sup>

2015事業計画は概ね順調に進捗し、事業規模の拡大と収益性の改善が進んでいます。また、グローバル展開の加速により、海外売上高比率が着実に上昇しています。客船事業関連や事業構造改善費用等の特別損失により、当期純利益は前年度を下回りましたが、1株当たり配当

金は増額しています。事業規模の拡大に伴い、温室効果ガス排出量が拡大傾向にあります。一方、当社製品使用によりCO<sub>2</sub>削減にも貢献しています。

## 財務・非財務ハイライト

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

	2004事業計画	2006事業計画	2008事業計画	2009	2010
受注高	¥29,420	¥32,747	¥37,152	¥32,687	¥24,762
売上高	27,921	30,685	32,030	33,756	29,408
営業利益	709	1,089	1,360	1,058	656
税金等調整前当期純利益	523	837	1,013	649	281
親会社株主に帰属する当期純利益	298	488	613	242	141
研究開発費	¥ 1,007	¥ 1,063	¥ 1,079	¥ 1,013	¥ 1,292
設備投資額	1,405	1,759	1,914	1,966	1,771
減価償却費	1,008	1,067	1,292	1,538	1,404
総資産	¥40,471	¥43,918	¥45,171	¥45,262	¥42,628
純資産※2	13,762	14,464	14,404	12,832	13,287
有利子負債	11,986	12,735	13,653	16,128	14,953
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 739	¥ 1,587	¥ 1,618	¥ 795	¥ 1,179
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,040)	(1,586)	(1,930)	(1,565)	(1,807)
フリー・キャッシュ・フロー	(301)	0	(312)	(770)	(627)
財務活動によるキャッシュ・フロー	79	487	712	2,620	(1,052)

## 1株当たり情報 単位: 円

1株当たり当期純利益 (EPS)	¥ 8.85	¥ 14.56	¥ 18.28	¥ 7.22	¥ 4.22
1株当たり純資産 (BPS)	410.15	425.54	423.17	369.94	380.80
1株当たり配当金	4.00	6.00	6.00	6.00	4.00

## 財務指標

海外売上高比率	43.9%	47.7%	48.7%	48.9%	50.3%
売上高営業利益率	2.5%	3.5%	4.2%	3.1%	2.2%
自己資本利益率 (ROE) ※3	2.2%	3.5%	4.3%	1.8%	1.1%
総資産利益率 (ROA) ※4	0.8%	1.2%	1.4%	0.5%	0.3%
流動比率	156.4%	154.2%	160.9%	158.7%	181.7%
負債資本倍率 (D/Eレシオ) ※5	86%	88%	95%	126%	113%
自己資本比率※6	34.0%	32.5%	31.4%	27.4%	30.0%
配当性向※7	45.1%	41.2%	32.8%	83.2%	94.8%

注記: ※1 当レポートの米ドル金額は、日本円の金額を便宜的に2015年3月31日現在の換算為替レート、1米ドル=112.68円で換算した場合の金額。

※2 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。

※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 負債資本倍率 (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日時点の係長級以上、医務職を除く人数。原則、三菱重工業(株)単体の数値。

※9 原則、三菱重工業(株)単体の数値。

※10 三菱重工業(株)単体およびグループ会社19社分を含む。

※11 三菱重工業(株)単体(生産工場+オフィス部門)。ただし、2015年3月期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。

※12 三菱重工業(株)単体およびグループ会社70社分を含む。

※13 三菱重工業(株)単体生産工場。ただし、2015年3月期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)

女性従業員数※8(人)

労働災害度数率※9(%)

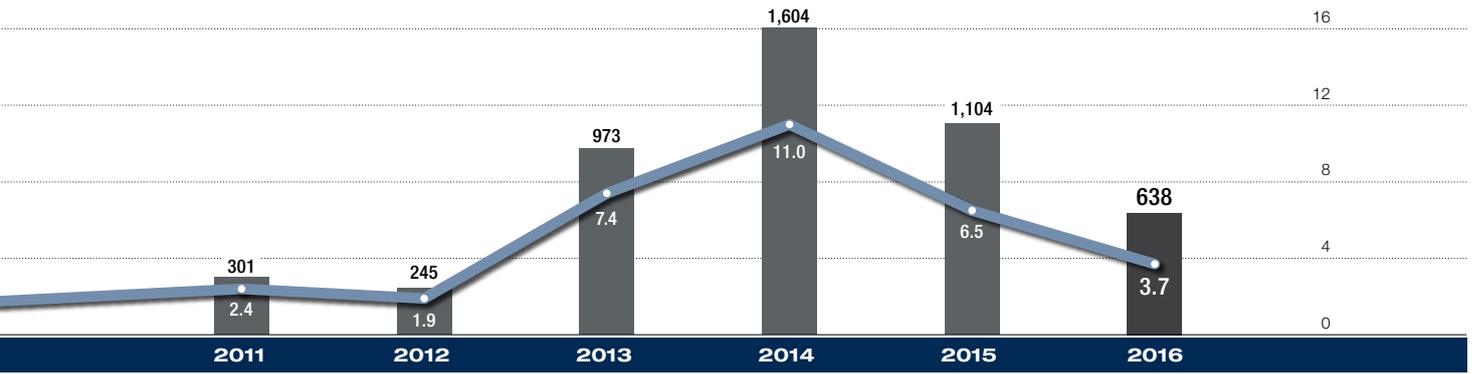
エネルギー投入量※11(TJ)

温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)排出量※13(千トン)

水使用量※13(100万m<sup>3</sup>)

環境保全のための投資と費用※9(億円)

社会貢献支出額(億円)



2010事業計画

2012事業計画

2015事業計画

単位：百万米ドル<sup>※1</sup>

¥29,954	¥31,888	¥30,322	¥34,200	¥46,991	¥44,855	\$39,807
29,037	28,209	28,178	33,495	39,921	40,468	35,914
1,012	1,119	1,635	2,061	2,961	3,095	2,746
394	698	1,554	2,144	2,326	1,326	1,176
301	245	973	1,604	1,104	638	566
¥ 1,232	¥ 1,214	¥ 1,200	¥ 1,385	¥ 1,455	¥ 1,506	\$ 1,336
1,266	1,207	1,188	1,486	1,561	1,755	1,557
1,344	1,262	1,194	1,349	1,570	1,587	1,408
¥39,890	¥39,639	¥39,351	¥48,860	¥55,203	¥54,917	\$48,737
13,126	13,063	14,302	17,742	21,200	19,980	17,731
13,256	11,571	10,312	9,574	9,755	10,521	9,337
¥ 3,378	¥ 2,003	¥ 2,883	¥ 2,962	¥ 2,128	¥ 2,700	\$ 2,396
(1,372)	(470)	(767)	(1,515)	(1,741)	(2,624)	(2,328)
2,005	1,533	2,116	1,446	386	75	66
(1,697)	(1,836)	(1,542)	(1,366)	(458)	(231)	(205)

単位：米ドル

¥ 8.97	¥ 7.31	¥ 29.01	¥ 47.81	¥ 32.90	¥ 19.02	\$ 0.169
376.17	374.08	410.90	459.99	530.65	500.30	4.440
4.00	6.00	8.00	8.00	11.00	12.00	0.106

49.0%	41.9%	44.8%	49.3%	53.4%	55.3%
3.5%	4.0%	5.8%	6.2%	7.4%	7.6%
2.4%	1.9%	7.4%	11.0%	6.5%	3.7%
0.7%	0.6%	2.5%	3.6%	2.1%	1.2%
167.9%	153.9%	155.0%	139.2%	146.2%	135.7%
101%	89%	72%	54%	46%	53%
31.6%	31.7%	35.0%	31.6%	32.3%	30.6%
44.6%	82.0%	27.6%	16.7%	33.4%	63.1%

68,816	68,887	68,213	80,583	81,845	83,932
12,001	13,036	14,129	19,909	27,489	28,941
266	288	293	256	262	284
0.29	0.27	0.11	0.23	0.15	0.20
10,621	10,346	10,303	9,796	9,885	7,389
482	474	533	538	548	406
7.66	7.22	7.02	6.82	6.23	5.08
251	206	233	216	141	173
16	20	14	14	19	21

連結

0.28<sup>※10</sup>15,341<sup>※12</sup>792<sup>※12</sup>8.46<sup>※12</sup>

## セグメント別ハイライト

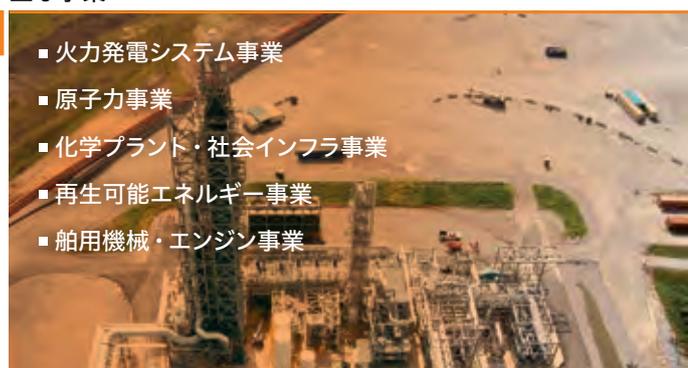


## エネルギー・環境

火力、原子力、再生可能エネルギーなどのエネルギー分野と、水処理、排煙処理といった環境分野、化学プラントなどの産業インフラでの最適なソリューションを提供しています。

## 主な事業

- 火力発電システム事業
- 原子力事業
- 化学プラント・社会インフラ事業
- 再生可能エネルギー事業
- 船用機械・エンジン事業



## 交通・輸送

民間航空機、商船、交通システムなど、陸・海・空を舞台に先進的な交通・輸送システムを、高い安全性とたしかな品質・信頼性をもって提供しています。

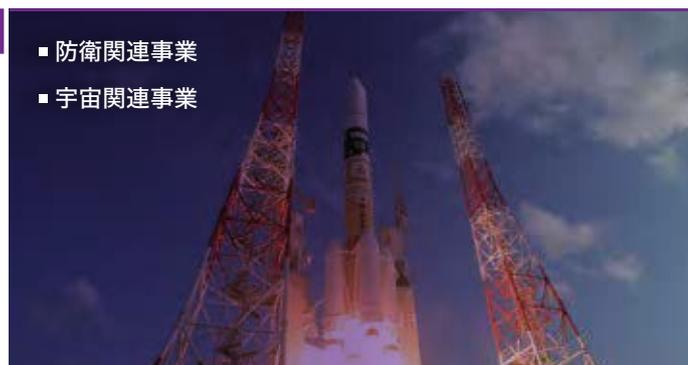
- 船舶・海洋事業
- 交通システム事業
- 民間航空機事業



## 防衛・宇宙

艦艇、防衛航空機、飛しょう体、特殊機械、ロケット、特殊車両などの陸・海・空・宇宙における統合防衛システムと、宇宙関連サービスを提供しています。

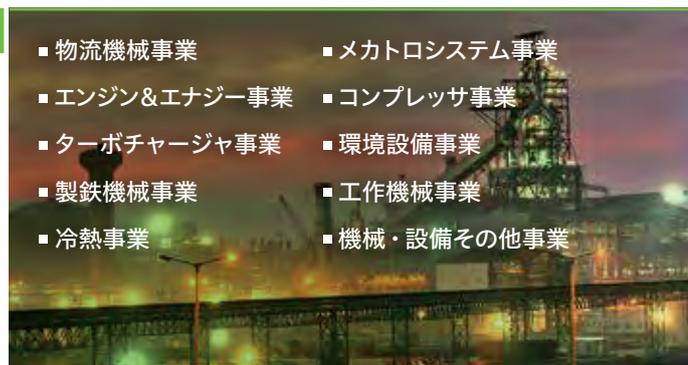
- 防衛関連事業
- 宇宙関連事業



## 機械・設備システム

中量産品からプラント設備、社会インフラまで、人々の生活、産業と社会を支える広範なサービスを提供しています。

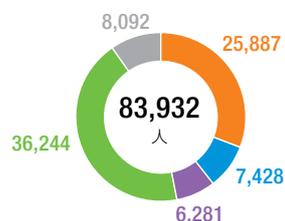
- 物流機械事業
- エンジン&エナジー事業
- ターボチャージャ事業
- 製鉄機械事業
- 冷熱事業
- メカトロシステム事業
- コンプレッサ事業
- 環境設備事業
- 工作機械事業
- 機械・設備その他事業



総資産 (億円)  
2016年3月末時点



従業員数 (人)  
2016年3月末時点



研究開発費 (億円)  
2015年度



設備投資額 (億円)  
2015年度



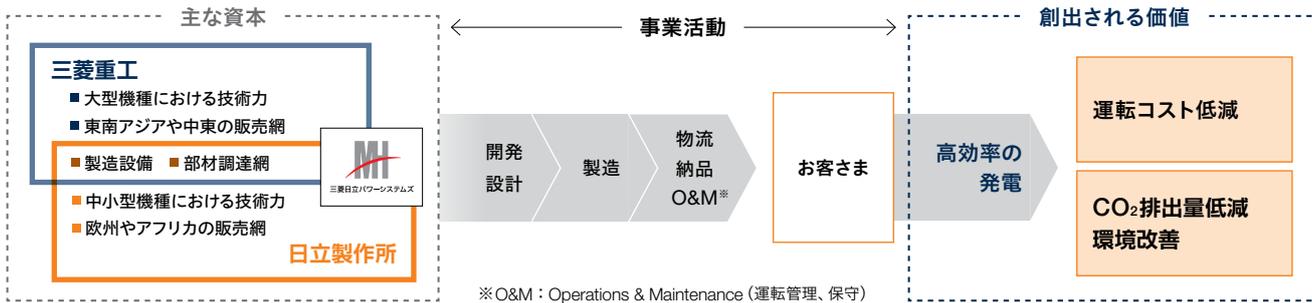
■ エネルギー・環境 ■ 交通・輸送 ■ 防衛・宇宙  
■ 機械・設備システム ■ その他、消去・共通

※ 受託研究等の費用616億円を含む

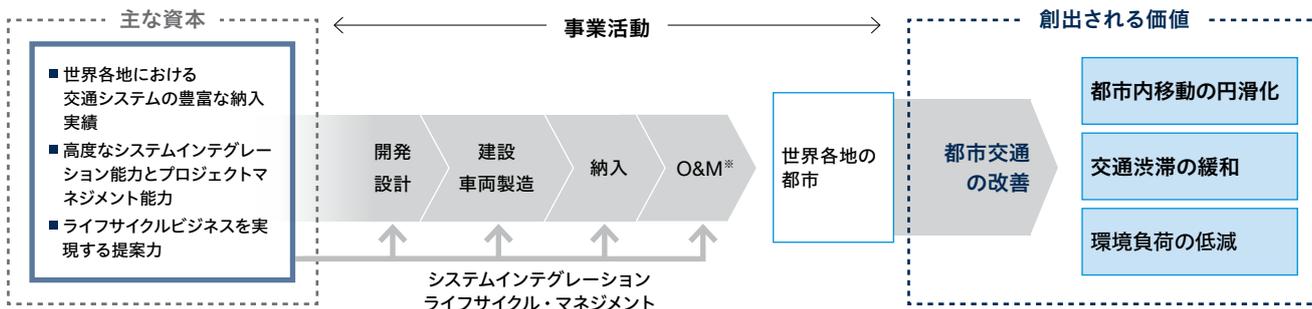
※ 有形固定資産の計上ベース

ビジネスモデルの例

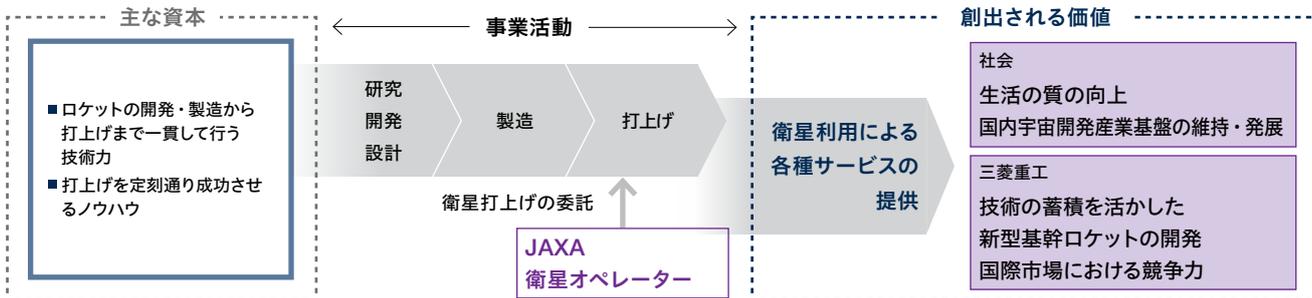
火力発電システム



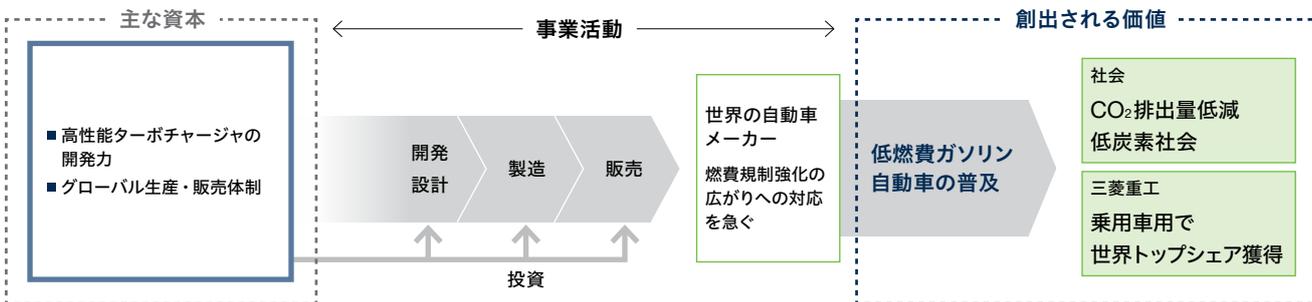
交通システム



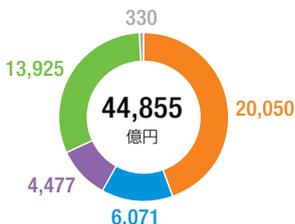
衛星打上げ輸送



ターボチャージャー



受注高 (億円)  
2015年度



受注残高 (億円)  
2016年3月末時点



売上高 (億円)  
2015年度



営業利益 (億円)  
2015年度



※ その他、消去・共通…△55億円

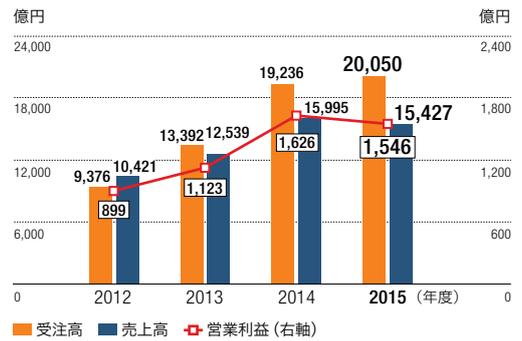
## セグメント別ハイライト

## 2015年度の概況

## エネルギー・環境

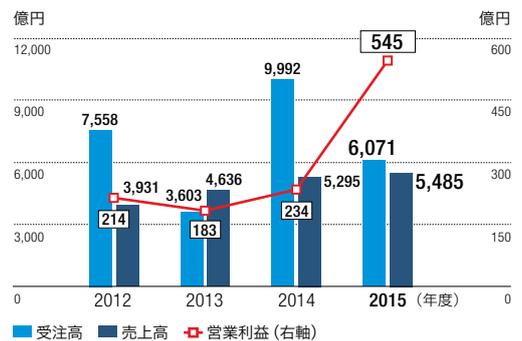
連結受注高は、火力発電システムが増加したほか、化学プラントの大型案件受注もあり、前年度を上回る2兆50億円となりました。連結売上高は、火力発電システムの売上高の減少等により、前年度を下回る1兆5,427億円となりました。営業利益は、火力発電システムにおいてアフターサービスの採算改善はあったものの、売上高の減少に加え、関西電力姫路第二発電所で発生した蒸気タービンのトラブル関連対策費用を計上したことなどにより、前年度を下回る1,546億円となりました。

## 受注高／売上高／営業利益



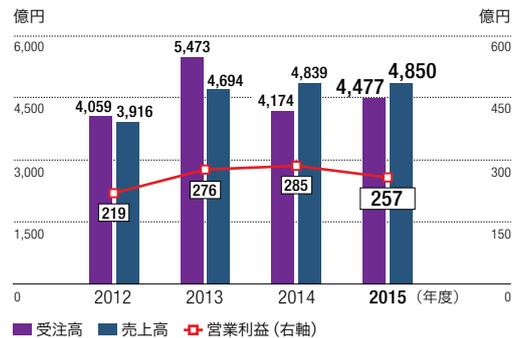
## 交通・輸送

米国のシェールガス向けの需要が続くLNG船およびLPG船、東南アジアや中東などで建設需要が堅調な交通システム等で受注を伸ばしましたが、連結受注高は、交通システムやMRJで大型案件の成約があった前年度を下回る6,071億円となりました。連結売上高は、民間航空機事業を中心に増加し、前年度を上回る5,485億円となりました。営業利益は、円安の影響に加え、民間航空機事業での売上高の増加等により、前年度を上回る545億円となりました。



## 防衛・宇宙

連結受注高は、宇宙関連事業でドバイ政府宇宙機関の火星探査機の打上げ輸送サービスなどを受注したほか、防衛関連事業でも防衛航空機等の受注が増加した結果、前年度を上回る4,477億円となりました。連結売上高は、H-II A/H-II Bロケットの打上げが前年度の5機から3機に減った宇宙関連事業が減少しましたが、艦艇を中心に防衛関連事業は増加し、前年度並みの4,850億円となりました。営業利益は、宇宙関連事業の売上高の減少等により、前年度を下回る257億円となりました。



## 機械・設備システム

2015年1月に合併会社を設立した製鉄機械の事業統合効果や、ターボチャージャ・冷熱・フォークリフトの事業規模拡大、メカトロシステム・ITS分野での事業強化や環境設備における大型改良工事の受注などにより、連結受注高は前年度を上回る1兆3,925億円に、連結売上高も前年度を上回る1兆4,323億円となりました。営業利益は、前年度高採算であったコンプレッサの売上高が減少したほか、PMI\*の途上である製鉄機械の採算性が低下したことなどにより、前年度を下回る800億円となりました。

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



●事業再編により、一部の事業のセグメントを、「その他」から「機械・設備システム」に変更。(2014年度の実績は、変更後のセグメントに合わせて組み替え)

## 世界地域別売上高

日本  
2015年度



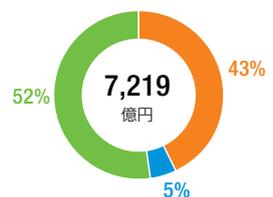
北米  
2015年度



中南米  
2015年度



アジア  
2015年度



■ エネルギー・環境 ■ 交通・輸送 ■ 防衛・宇宙  
■ 機械・設備システム ■ その他

## 2015年度の受注・開発プロジェクト

発表時期	納入時期	プロジェクト
2016年1月	2020年	香港電燈向け天然ガス焚きGTCC発電設備を受注
2015年12月	-	世界最大出力の洋上風力発電設備V164-8.0MWを40基受注
2015年12月	2019年	フィリピンで初の超々臨界圧石炭焚き火力発電所向けボイラ、蒸気タービン、発電機を受注
2015年12月	-	原子力災害対応のパワーアシストスーツ(PAS)を開発
2015年10月	2018年	メキシコ向けM501J形ガスタービン2基と蒸気タービン1基を受注

発表時期	納入時期	プロジェクト
2015年7月	-	ウズベキスタン向け大規模肥料製造プラントを受注
2015年5月	2019年	韓国 新平澤GTCC発電所向け M501J形ガスタービン2基と蒸気タービン1基を受注
2015年5月	2018年	洋上風力発電設備V112-3.45MWを116基受注
2015年4月	2018年	トリニダード・トバゴにおけるメタノール/ジメチルエーテルの製造プラント受注

発表時期	納入時期	プロジェクト
2016年3月	2020年	日立製作所、住友商事と共同でタイ・バンコクレッドライン建設プロジェクトを受注
2016年3月	2019年	シンガポール・チャンギ国際空港の新交通システム輸送力増強工事を受注
2016年2月	2018年	エアロリース社とMRJ 最大20機の購入で基本合意
2015年11月	2019年	アストモスエネルギー向け大型LPG運搬船を受注

発表時期	納入時期	プロジェクト
2015年9月	2018年	次世代LNG運搬船「サヤリゴSTaGE」を2隻受注
2015年6月	2017年	英ロールス・ロイス社の新型ジェットエンジンの共同開発事業に参画
2015年5月	2018年	次世代LNG運搬船「サヤリゴSTaGE」を2隻受注

発表時期	納入時期	プロジェクト
2016年3月	2020年	UAEドバイのMBRSC から火星探査機打上げ輸送サービスを受注
2016年3月	-	セキュリティ技術に関する共同研究でNTTと契約を締結
2016年3月	-	潜水艦「じゅりゅう」を神戸造船所で引渡し

発表時期	納入時期	プロジェクト
2015年11月	-	H-IIAロケット29号機でテレサット社のTelstar 12 VANTAGEを軌道投入(初の商業衛星打上げ輸送サービスに成功)
2015年7月	-	長崎地区の防衛・宇宙の工場を再編

発表時期	納入時期	プロジェクト
2016年3月	-	次世代型電子式道路課金システム(次世代ERP)をシンガポールから受注
2016年1月	2019年	福島県いわき市から一般廃棄物焼却施設の基幹設備改良工事を受注
2015年10月	2017年	中国の唐山鋼鉄集団から2基の連続亜鉛めっきラインを受注
2015年10月	2019年	シンガポールで廃棄物焼却発電事業に参画
2015年9月	2018年	トルコのエルデミール社向け連続亜鉛めっきラインを受注

発表時期	納入時期	プロジェクト
2015年7月	2015年	サウジアラビア都市開発プロジェクト向け大型ターボ冷凍機を80台受注
2015年7月	2019年	神奈川県の高座清掃施設組合から245トン/日の一般廃棄物焼却施設を受注
2015年5月	-	ガスエンジンの廃温水を蒸気として高効率に回収するガスエンジンコージェネレーションシステムを開発
2015年4月	-	扉数・扉位置が異なる車両に対応した改良型ホームドア「どこでもドア®」を開発

中東  
2015年度欧州  
2015年度アフリカ  
2015年度オセアニア  
2015年度

## セグメント別営業概況



## エネルギー・環境

社会の変化を事業規模拡大のチャンスと捉え、財務・技術基盤を構築し、次期事業計画に向けて飛躍の準備をしています。

ドメインCEO、エネルギー・環境ドメイン長

名山 理介

S

強み

- ほぼすべての発電方式に対応
- **火力** 高効率・高出力・省エネの高性能機種を保有  
中小型から大型までの幅広い製品ラインアップ
- **原子力** 世界最高水準の安全技術・製品品質
- **化学プラント** 各種プラント事業等で培ったエンジニアリング力
- **再生可能エネルギー** MVOW\*は洋上風車市場でシェア2位

\*MVOW：MHI Vestas Offshore Wind A/S

W

弱み

- **火力** 海外大手競合と比べて納入済プラント数が少ないことによる低いサービス比率
- **原子力** 海外新設プラントの経験が浅い
- **化学プラント** 自社ライセンスがない
- **再生可能エネルギー** Siemens他競合他社は変電設備等供給範囲が広い

O

機会

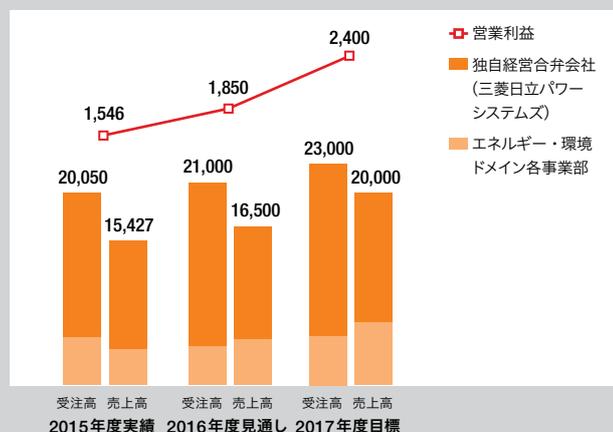
- **火力** 天然ガス価格下落による需要の拡大
- **原子力** 新興国を中心に新規原発の導入・増設が伸展
- **化学プラント** 天然ガス産出国の設備投資拡大
- **再生可能エネルギー** 温暖化対策で風力発電等のニーズが拡大

T

脅威

- 大型M&Aにより存在感を増す海外競合大手
- **火力** 資源価格低下に伴う新興国市場の低迷  
海外競合大手の積極的なIoT活用施策
- **原子力** 国内再稼働プラント数減少によるアフターサービス工事減少
- **化学プラント** ガス産出国における地政学リスク
- **再生可能エネルギー** 市場が政策主導で補助金動向等に左右されやすい

## 2015事業計画の目標 (億円)



## 事業環境

世界のエネルギー情勢は、原油価格が下落している一方で、先進国を中心に再生可能エネルギーの導入シェアは拡大しています。2015年11月に開催された国連気候サミット(COP21)の決定によって、世界のエネルギー構成に占める非化石燃料の割合は、よりいっそう上昇していく見込みです。また、高効率の火力発電システムや発電時にCO<sub>2</sub>を排出しない原子力発電、風力発電、CCS(CO<sub>2</sub>回収・貯留)などの温暖化

対策技術の導入による温室効果ガス排出の抑制も求められています。

当社にとっては、強みであるCO<sub>2</sub>排出の少ない高効率石炭火力プラントやガスタービン・コンバインドサイクル発電(GTCC)プラントの新規建設需要が、新興国を中心に引き続き堅調ですが、市場にはメガプレイヤーと呼ばれる競合相手が存在し、依然として厳しい事業環境が続いています。

## 2015事業計画の方針

- 強固な財務基盤の構築
- 技術と事業におけるリスク対応力の強化
- IoT (Internet of Things) を活用したサービスの強化

世界のエネルギー情勢を中心とした変化を事業規模拡大のチャンスと捉え、強固な財務・技術基盤を構築し、飛躍の準備を進めるために3つの施策を実行していきます。

1点目の強固な財務基盤の構築では、まず三菱日立パワーシステムズ (MHPS) のPMI<sup>※</sup>の加速とサービス事業の強化を実施し、「収益力の強化」を図ります。具体的には、製造拠点の集約・最適化を行うほか、基幹系システムを統合するなど、世界規模での全体最適化を進めていきます。サービス事業では、人員のシフトとメニューの横通しによる既存ビジネスの拡大に加え、設備のリロケーションビジネスなど新たなビジネスを展開していきます。さらに、今後も継続すべき事業を見極めながら、「事業の選択と集中」を図り、限られたリソースを効果的に投入していきます。

そして、製造リードタイムの短縮や全世界拠点の在庫一元管理体制構築などにより、「運転資金と総資産の圧縮」を進めていきます。

2点目は、技術と事業におけるリスク対応力の強化です。ドメインとして、開発・設計体制の強化に加え、進捗およびゲート管理も強化して技術リスクの低減を図るとともに、新設した事業リスク総括部、エンジニアリング本部とも連携しながら、トラブルの未然防止・EPC (設計・調達・建設) 遂行に係るノウハウの集約による問題解決力強化に取り組みます。

3点目は、IoTを活用したサービスの強化です。兵庫県高砂市、米国オランダに続き、火力発電プラントの運転状況を見守る3カ所目の遠隔監視センターをフィリピンに設立しました。同センターでは、アジア・中東地区の石炭火力およびGTCCプラントの全体を監視し、ビッグデータ解析に基づいてお客さまへの支援とサービスを高度化していきます。さらにフィリピンのボイラ工場とも連携したグローバルサービスセンターとしての機能をもたせていきます。

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

## 研究開発事例：超高温ガスタービンの要素技術の開発

超高温ガスタービンを用いた高効率火力発電技術の実用化を目指し、1,700°C級ガスタービンの技術開発を国家プロジェクトとして実施しています。本プロジェクトは、第一ステップでガスタービンの要素 (遮断コーティング、冷却技術、燃焼器、タービン、圧縮機、耐熱材料) 技術、第二ステップで実用化を目指した開発を進めてきました。現在、実施中の第三ステッ

プでは、実機開発と製造・試運転に向けた開発技術を10項目以上に増やし、継続して取り組んでいます。また、1,700°C級ガスタービンの技術開発で性能や信頼性の向上に対して有効性が確認された最新技術の一部は、1,600°C級J形ガスタービンにも適用していきます。

## PICK UP

### 原子力災害に向けた作業支援ロボットの開発

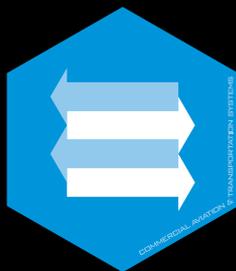
当社では、高放射線環境下や災害発生時における作業を支援するロボットの開発を進めています。2012年度 (独) 新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) プロジェクト「災害対応無人化システム研究開発プロジェクト」に参画し、8m高所でのマニピュレータ作業が可能な移動ロボット“Super Giraffe”を開発しました。Super Giraffeはモジュール設計思想を取り入れた拡張性の高いロボットで、これまで福島第一原子力発電所での災害を想定したSBO<sup>※1</sup>環境での検証試験を続け、災害現場における適用の見通しがついています。また、千葉工業大学と技術協力

協定を締結し、移動用ロボット“桜II号”の生産・販売および作業用ロボット“MHI-HERCULES<sup>※2</sup>”を開発しました。

このほかにロボット操作開始までの準備作業などでの活用を目的とした、パワーアシストスーツ (PAS) を日本原子力発電 (株) と共同で開発し、ロボットのパワーと人間の能力の両方を相乗的に活かした多様な作業を可能にしました。PASのさらなる性能向上を図るとともに、その技術を活用したソリューションを提案していく方針です。

※1 SBO：Station Blackout (全交流電源喪失状態)

※2 HERCULES：HEX crawler ResCUE robot with Lighting and Exploring System



# 交通・輸送

MRJ事業の開発計画を推進させるとともに、交通システムにおいて総合的エンジニアリングビジネスを強化することにより、事業規模1兆円に向けた成長基盤づくりに注力していきます。



ドメインCEO、交通・輸送ドメイン長

鯨井 洋一

S

強み

- **民間航空機** 生産革新とSCM（サプライ・チェーン・マネジメント）改革による競争力  
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）
- **交通システム** 高いシステムインテグレーション・プロジェクトマネジメント能力
- **商船** 他社を凌駕する環境・省エネ技術

W

弱み

- **民間航空機** 航空機部品の複雑なSCMの統合力、完成機の開発の経験不足
- **交通システム** 事業拡大に対応したエンジニアリング・リソースの不足
- **商船** 国内専業他社と比べた同じ仕様で繰り返し建造する船のコスト競争力

O

機会

- **民間航空機** 今後20年間で約4万機弱の新規需要  
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
- **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** ガス船、貨客船・ROPAX<sup>※</sup>、国内特殊船の需要増大

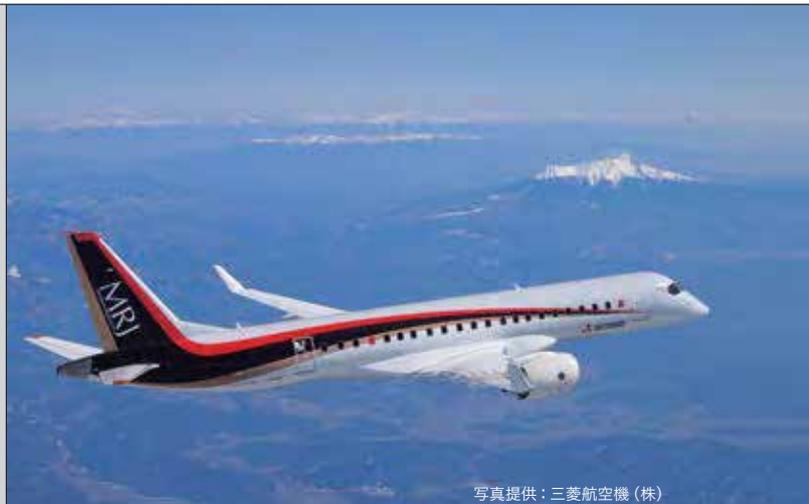
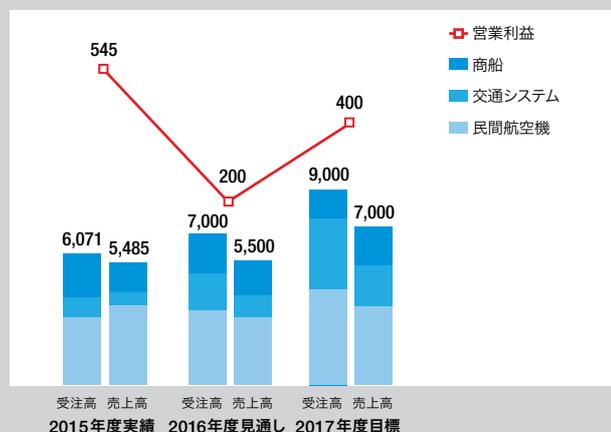
※ ROPAX：Roll-on Roll-off Passenger Ship/Ferry

T

脅威

- **民間航空機** ボーイング・エアバスの受注／価格競争の激化によるコスト低減圧力、リージョナル市場における競争の激化
- **交通システム** 中国、ビッグ3との競合
- **商船** 原油価格下落に伴う、資源を中心としたロジスティクスの低迷

2015事業計画の目標（億円）



写真提供：三菱航空機（株）

## 事業環境

民間航空機市場は今後20年間で代替需要と新規需要を合わせて2倍に拡大し、4万機弱、5兆米ドル規模になると予測されています。その中で、海外大手2社の間で受注および価格競争が激化しています。また、70～90席クラスのリージョナルジェット市場では、今後20年間で3,500機程度の新規需要が見込まれています。90席クラスは大手1社が2020年に市場投入する次世代機がMRJの実質的な競合機種となりますが、70席クラスではMRJが唯一の次世代機となります。

交通システム市場は、現在の市場規模がおおよそ22兆円と言われており、年率2～3%で拡大中です。特に南米、中東、東南アジアといった地域を中心にインフラ整備の需要は底堅く、市場としても確実な成長が期待されています。

商船市場は、市場全体では当面供給過剰の状態が続くと見られていますが、当社が得意とするガス船市場はシェールガス開発案件の後も東アフリカなどのプロジェクトやLNG船代替需要が見込まれ、ROPAX・客船市場も着実に成長しています。

## 2015事業計画の方針

- 民間航空機製品事業では生産システム改革を推進
- MRJ事業は日米3拠点で開発を推進するとともに、量産体制を整備
- 交通システム事業はEPC遂行能力とO&Mビジネスを強化
- 商船事業では構造改革の推進と貨客船・ROPAX市場への取り組み

民間航空機製品事業を中心に収益力を高めながら、MRJ、交通システム、商船の各事業において、次期事業計画に向けた基盤を築いていきます。

民間航空機製品事業では、民間航空機の競合に対応していくために、生産弾力性の向上やリードタイム短縮、生産ロスの削減などを目的とした、生産システム改革を推進していきます。その一環として、工場の自動化に向けた新たな設備の導入と開発に取り組んでいます。さらに工程間をまたぐ「鋸外注」を排除し、リードタイム、ロジスティクスを抜本的に改善するため、松阪に産業クラスターを設立しました。また、民間航空機エンジン事業では、増産本格化、コスト競争力強化に向けた生産基盤の強化を行っていきます。

MRJ事業では、リージョナルジェット市場において確固とした地位の構築を目指しています。そのために、三菱航空機本社や量産組立工場がある愛知県（小牧南工場）に加え、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テストセンターを立ち上げ、日米3拠点体制で開発を推進させています。同時に量産体制の整備を進め、販売開始後の生産レートの向上による開発スケジュールの遅れのキャッチアップを目指します。

交通システム事業では、まず中東や東南アジアなどの大型交通案件を確実に受注していくために、EPC（設計、調達、建設）遂行能力を強化していきます。社内に分散している経験やノウハウ、人材リソースを集約したエンジニアリング本部と連携することにより、トータルEPC遂行能力を引き上げていきます。さらに既受注案件や計画されている案件のO&M（運転管理、保守）獲得を目指していきます。そのためにグループの海外O&M会社などを主要なリソース供給源とするとともに、「MIHARA試験センター」を人材育成拠点として展開します。

商船事業では、2015年10月に設立した三菱重工船舶海洋（株）と三菱重工船体（株）の新体制で構造改革を加速させています。また、客船や国内フェリー建造で培った設計・建造能力を活かして貨客船事業の拡大を図っていきます。

## 研究開発事例：次世代LNG運搬船「サヤリゴSTaGE」の開発

近年LNG需要が増大する中で、従来のLNG船に比べ容積効率や環境性能が向上する新型のLNG運搬船を開発しました。新パナマ運河通航制限および世界中の100を超えるターミナルとの整合性を考慮しながら、最大限の積載量を確保するため、従来、LNGタンクを球面と円筒で構成してきたのに対し、新開発の改良型タンクでは、球面と円筒に加えて円環を用い、それぞれのバランスを調節することにより、タンク総容積は15.5万m<sup>3</sup>から18万m<sup>3</sup>への増加を実現しました。また、

新コンセプトのハイブリッド推進プラントSTaGE（Steam Turbine and Gas Engine）や、連続タンクカバーによる風圧抵抗低減等を組み合わせることにより、環境負荷を大幅に低減しました。「サヤリゴSTaGE」は、現在長崎造船所において建造中で、2018年から順次引渡し予定です。今後も継続的に新製品・新技術の開発を推進し、お客さまと社会の多様なニーズに応えていきます。

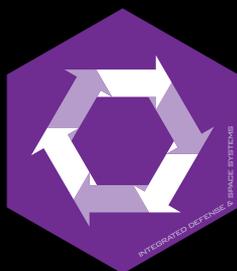
### PICK UP

#### MRJ事業の開発・量産体制整備の進捗（2016年8月末現在）

当社が次代の成長の柱と位置付けているMRJ事業は、2015年11月の初号機の初フライト成功に続き、2016年5月31日には2号機の初飛行に成功しました。6月以降は2機体制で飛行試験を実施しており、順次米国モーゼスレイク市のグラント・カウンティ国際空港へ試験機を移送し、飛行試験を開始します。最終的には計5機で試験項目を分担しながら、型式証明の要件への適合の確認を進めます。開発体制は愛知県、モーゼスレイク、シアトルの日米3拠点に構えており、飛行試験期間の短縮を図るとともに、飛行

試験の結果を確実にかつ速やかに設計・生産工程に反映していきます。

並行して量産体制の整備にも取り組んでいます。7月から新しい量産工場にて機体の組立を始めたのに続き、今秋よりエンジンの組み立ても開始し、2017年から月に1基程度のペースで生産を予定しています。量産初号機は2018年半ばの納入を目指しており、2020年頃には月産10機にまで生産レートを上げる計画です。



# 防衛・宇宙

既存事業の強化を継続しながら、海外新規案件の事業化などを通じて事業規模の拡大に向けた準備を進めています。



ドメインCEO、防衛・宇宙ドメイン長

水谷 久和

## S

強み

- 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ンネル
- 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

- 防衛 海外案件の経験が少ない
- 宇宙 コスト競争力

## O

機会

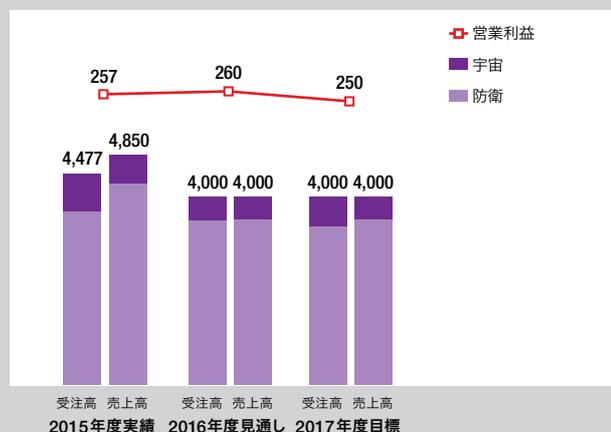
- 防衛 防衛装備品に対する海外需要の拡大  
「中期防衛力整備計画」策定により新たな装備品の開発と調達が増速
- 宇宙 新興国の衛星打上げニーズ増加  
新「宇宙基本計画」により国内市場は今後10年間で5兆円規模に拡大の見通し

## T

脅威

- 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競争のおそれ

2015事業計画の目標 (億円)



## 事業環境

防衛・宇宙事業は安定的に推移しているものの、市場環境は変わりつつあります。

防衛関連では、2013年に策定された「中期防衛力整備計画」の中で、統合機動防衛力の構築に注力する政府の方針が示され、新たな装備品の開発と調達が加速しています。また、2014年に閣議決定された「防衛装備移転三原則」によって、装備品の海外移転の原則が明確となり、国際共同開発を中心に海外案件の増加が期待されています。

宇宙関連では、2015年1月に新「宇宙基本計画」および新「宇宙基本計画」工程表(同年12月に改定)が策定され将来像が明確になったことで、今後の投資の見通しが立てやすくなりました。国内の市場規模は今後10年間で累計5兆円に拡大が見込まれています。また、情報の収集・分析、海洋状況の把握、宇宙関連市場等に向けた製品やサービスの需要も高まっています。

## 2015事業計画の方針

- 防衛装備移転三原則等を契機とした海外展開
- 防衛・宇宙事業で培った先端技術を活用した民需事業の推進
- 陸・海・空・宇宙の4領域のシナジーを活かした、既存分野の拡大

次期事業計画における事業規模拡大に向けた準備を引き続き進めていくために、3つの成長戦略に取り組んでいきます。

1点目は、防衛装備移転三原則等を契機とした海外展開です。日米共同で取り組んでいる「SM-3ミサイルの共同開発・生産」事業を通して、国際共同事業のノウハウを獲得していき、三菱重工の技術力が活用できる分野での事業化を進めていきます。加えて、当社が有する先端技術と欧米のパートナー企業とのチャネルを活用し、新たな国際共同開発事業への参画を目指します。また、F-35戦闘機の最終組立作業および機能試験を計画通りに行うことで、実績を積み上げていき、後方支援分野への参画も検討していきます。

2点目は、防衛・宇宙事業で培った先端技術を活用した民需事業の推進です。最先端セキュリティ技術を有する日本電信

電話(株)(NTT)との共同研究を通して、重要インフラ制御システム向けのサイバーセキュリティ技術を開発していきます。未知の攻撃をリアルタイムに検知して対処する技術などを具体化させ、セキュリティ関連製品・サービスを展開します。宇宙関連では、宇宙新興国にH-IIAロケットの打上げ輸送サービスの利用を働きかけるとともに、世界の大手衛星オペレータに向けてはH-IIAおよびH3ロケットの受注活動を推進していきます。さらに小型衛星の開発、打上げ、運用などの事業化を検討しており、2015年度から開始している自社製小型衛星の運用試験を通してノウハウや知見を蓄積していきます。

3点目は、陸・海・空・宇宙の4領域のシナジーを活かした、既存分野の拡大です。防衛関連では、これまで蓄積し高度化してきた戦闘機関連の要素技術を結集させた将来戦闘機、各種装備品で培った先端技術を活用した新型護衛艦などの開発や量産といった事業の具体化を図ります。一方、宇宙関連は、H3ロケットの開発により、わが国の自律的輸送能力確保の責務を果たすと同時に、低コスト化による国際競争力強化を図り、世界市場において競争力のある打上げ輸送サービス事業を展開していきます。

## 研究開発事例：X-2(先進技術実証機)

2016年4月、X-2(先進技術実証機)が、愛知県営名古屋空港から航空自衛隊岐阜基地への初飛行に成功しました。X-2は、国産初のレーダーに探知されにくいステルス性能や極めて高い運動性能など、将来の戦闘機に適用される機体、エンジン等の各種先進技術のシステム・インテグレーションを図った防衛省向け試作機です。当社は機体の取りまとめ企業として、

防衛装備庁の指導のもと、220社に及ぶ国内企業の協力を得ながら、2009年度から開発に取り組み、2014年度に機体組立が完了しました。その後、エンジン試験などを経て、名古屋空港において地上滑走試験を重ね、初飛行に至りました。今後は、岐阜基地を拠点に飛行試験を繰り返し、性能の向上や技術の有効性を高めていきます。

## PICK UP

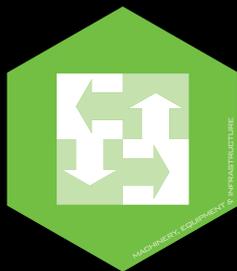
### H-IIAロケット29号機で初の商業衛星打上げ輸送サービスに成功

2015年11月24日、当社は、カナダTelesat社の通信放送衛星Telstar 12 VANTAGEを当社初の商業輸送サービスとしてH-IIAロケット29号機で打上げ、予定されていた軌道への投入に成功しました。

H-IIAロケット29号機は、15時50分(日本時間)に国立研究開発法人宇宙航空研究開発機構(JAXA)の種子島宇宙センター(吉信射点)から打上げられ、約4時間27分後にTelstar 12 VANTAGEの分離が確認されました。H-IIAロケット29号機は、JAXAによる基幹ロケット高度化開発

の成果を第2段機体に適用(高度化仕様)することで、静止軌道(GSO)付近まで静止衛星を運べるほどの高い打上げ性能を備えています。2016年2月17日に打上げたH-IIAロケット30号機も含め、H-IIAおよびH-IIIBの打上げは連続29回成功となり、成功率は97.1%に達しています。

当社は、日本および海外の打上げ輸送サービスで、積極的な営業活動を展開することにより、日本の宇宙産業の持続・強化において中心的役割を果たし続けていきます。



# 機械・設備システム

独自経営合併会社のPMI加速と伸長事業の強化にリソースを集中させ、事業規模と利益を拡大するとともに、高収益体制を実現していきます。

ドメインCEO、機械・設備システムドメイン長

木村 和明

S

強み

- 幅広い製品分野で培ったノウハウと豊富なリソース
- **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

W

弱み

- 短期的な景気動向に左右される事業が多い
- 統合後まもない事業に残っている機能や拠点の重複

O

機会

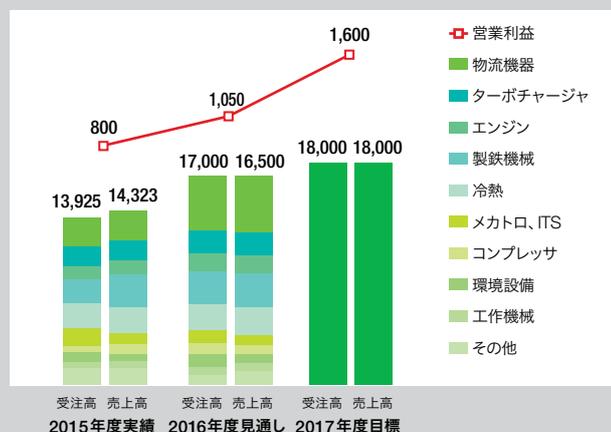
- **コンプレッサ** 世界的な人口増加、途上国の経済発展によるオイル&ガス市場の長期的な拡大
- **ターボチャージャ** 中国・北米市場の拡大  
環境・燃費規制に対応したエンジンのダウンサイズ＋ターボ化
- **エンジン** 分散型電源の増加に伴い、発電用の市場が拡大

T

脅威

- 新興企業の台頭
- 世界経済の不透明感
- コモディティ化の進行
- **コンプレッサ** 原油価格の低下に伴う、設備投資需要の冷え込み
- **製鉄機械** 世界的な鉄鋼の需給ギャップによる設備投資規模の縮小

2015事業計画の目標 (億円)



## 事業環境

当ドメインは26存在していたSBU\*を2016年3月末時点で13に集約しましたが、事業領域はなお多岐にわたります。このうちターボチャージャは、小型車減税効果の恩恵を受ける中国や燃費規制対応需要のある北米で市場が堅調に拡大しています。そのほか、エンジンや環境設備、冷熱など環境性能が求められる事業は、世界的な省エネや温室効果ガス排出削減の潮流を受け、需要が伸びています。フォークリフトは地域によりバラつきがありますが、全世界需要はほぼ横ばいで推移しています。

一方、鉄鋼の世界的な需給ギャップに伴い設備需要が縮小している製鉄機械事業は、市場規模が2014年度の約2.4兆円から2015年度は約2兆円にまで縮小しており、回復には時間がかかる見込みです。またコンプレッサも長期的には資源分野を中心とした市場の拡大が期待されるものの、原油価格下落の影響を受けて当面は低調な需要が続く見通しです。

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

## 2015事業計画の方針

- 独自経営合併会社、M-FETとPrimetals TechnologiesのPMIの加速
- 伸長事業のコンプレッサ、環境設備、冷熱、メカトロ・ITSなどの事業拡大
- 中小規模事業のM&Aも含めた打ち手による事業の拡大と収益力の強化

2016年3月に発足した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(M-FET)は、規模のメリットの確保、調達・開発・生産・営業拠点の有効利用、製品技術と量産技術の共通点活用といった統合シナジーを発揮することで、売上規模1兆円を目指した事業規模拡大を進めています。当面厳しい事業環境の中にはありますが、製鉄機械事業におけるシーメンス社との合併会社であるPrimetals Technologiesは、PMI\*を加速させ、コスト削減と営業体制の強化を進めます。

主な伸長事業については以下の施策に重点を置いて実行していきます。コンプレッサは、特にサービス事業の体制を

強化し、収益性を確保していきます。環境設備は、EPC(設計、調達、建設)など海外事業の拡大に注力します。冷熱は、省エネ・CO<sub>2</sub>排出削減や未利用エネルギー活用に貢献するサーマルソリューション事業を伸長させていきます。また、メカトロ・ITSはプロダクトミックスの拡大を図っていきます。

中小規模事業では、M&Aも含めた打ち手による事業の拡大と収益力の強化を進めています。農業機械は、2015年10月にインドのマヒンドラ&マヒンドラ社から資本参加を受け、同社とのシナジーにより、グローバル化へ向けて体制強化を図ります。2015年4月に宮地エンジニアリンググループ(株)と統合した橋梁は、収益性の改善と受注拡大を進めています。また、搬送システムは、2015年10月に事業を譲渡した住友重機械搬送システム(株)で主力事業として拡大しています。

これらの取り組みを通じてドメインでグローバルニッチのトップ事業を輩出し、事業規模および利益の拡大と収益性向上の両方を追求していきます。

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

## 研究開発事例：温室効果が小さくオゾン層を破壊しない新冷媒採用のターボ冷凍機

小容量クラスでは世界初の、新冷媒「HFO-1233zd(E)」を採用した次世代型ターボ冷凍機「ETI-Zシリーズ」を開発し、2015年9月に発売しました。同冷媒は温室効果が小さく、フロン排出抑制法の適用対象外で、排出・漏洩の抑制や廃棄後の回収・破壊などの面で規制を受けないというメリットがあるものの、冷媒ガスの体積が現行冷媒の約5倍と圧縮機や熱交換器のサイズが大きくなるというデメリットがありました。

これに対してETI-Zシリーズでは最新翼形状の適用、モーターの高速回転化、高性能伝熱管の採用と配置の最適化などによりこれらのデメリットを克服し、コンパクト化を実現しました。また、高速モーター直結型の圧縮機の採用によって駆動に伴うエネルギー損失を減らし、クラス最高レベルの省エネ性も発揮しています。

### PICK UP

#### 米国エクソンモービル社との協業で発展型ガスタービン・コンプレッサ技術の適用を推進

2016年4月、当社は、三菱重工コンプレッサ(MCO)、三菱日立パワーシステムズ(MHPS)とともに、LNG(液化天然ガス)分野での米国エクソンモービル社との協業を発表しました。

MCOのコンプレッサ・タービンは、エチレンプラント分野で約50%の世界シェアを占めており、これまで世界62カ国のプラントに納入した実績もっています\*。MCOの最先端のコンプレッサとMHPSのH-100形ガスタービンを活用することで、LNGプラントの簡素化とライフサイクルコスト

の削減を実現していきます。具体的には、LNGプラント用のコンプレッサの駆動機として、H-100形ガスタービンを採用することにより、省スペース、可変速による幅広い運転レンジの確保、フル圧力での起動が可能となるなど、プラント内に多くのメリットを提供できます。

今回のMCOとMHPSによるLNG主冷凍機パッケージの開発は、当社グループ各社の製品ラインアップを統合していく、複数ドメインにまたがる事業創出の好事例となります。

※左ページ中央写真：エチレンプラント用分解ガスコンプレッサ・蒸気タービン

## 鼎談

# グローバル成長に必要な リスクマネジメントとは

当社が真のグローバル企業へと成長するうえで避けられない課題となっているリスクマネジメントを主なテーマに、CEOの宮永、社外取締役の篠原氏、社外取締役監査等委員のアメー جان氏が意見を交わしました。

## 現在の取締役会についての印象

**アメー جان氏** | 私が社外取締役に就いた4年前は、取締役会でリスクが議題に上がることはありませんでしたが、現在では、起きた事象に対する原因分析や対処方法、今後の防止策など、意義のある議論ができています。取締役会のアジェンダや議論の仕方が著しく変わり、充実してきたと思っています。

また、2015年度から監査等委員会に移行したことにより、少人数でリスクなどさまざまなことについて深い議論ができており、移行した意義は大きかったと感じています。

**篠原氏** | 私は2015年度に社外取締役に就任しましたが、三菱重工の第一印象は、ものづくりに真摯に取り組む会社なのだということです。長崎造船所を視察し、従業員が非常に大きな熱意をもって業務に取り組んでいるのを肌で感じました。また、グローバル競争力をつけるために、執行側が試行錯誤して頑張っているという印象ももちました。競争力をつけるためには挑戦が必要であり、そこにはどうしてもリスクが伴います。この1年間の取締役会では、そうしたリスクが顕在化した案件に関する議論に多くの時間を費やしました。



取締役  
篠原 尚之 氏

東京大学 政策ビジョン研究センター教授

1975年に旧大蔵省に入省。同省の国際局長、財務官を歴任後、2010年2月に国際通貨基金（IMF）特別顧問に、3月には副専務理事に就任。2015年2月に退任し、7月より現職。当社においては2015年6月に取締役に就任。

**宮永** | 以前、当社は取締役会や経営会議の中で、各事業のリスクの本質について詳しい議論は行っていませんでした。それは、国内や東南アジアなど、当社がプレゼンスをもった市場、つまりある種の予定調和の範囲にとどまった事業展開だったことが背景にあります。事業を撤退するのは、構造的に需要が縮小した、またはコスト構造が見合わなくなったなど、いわば事業や製品の寿命が尽きたときに、それぞれの責任者が判断していました。それが最近ではグローバル市場に本格的な進出を図り、競争が激化したことや新事業への挑戦が増えたことに伴って、事業リスクを経営レベルで総合的に判断する必要性に迫られるようになりました。

私が特に気をつけているのは、見えているリスクや



取締役社長 CEO  
宮永 俊一

取締役  
監査等委員  
クリスティーナ・アメージャン 氏  
一橋大学大学院商学研究科教授

コーポレート・ガバナンスや、グローバリゼーション、資本主義システムなどが専門研究テーマ。コロンビア大学ビジネススクール助教授を経て、現在は一橋大学に勤務。当社においては2012年6月に取締役に就任。2015年6月より取締役監査等委員。

起きている問題をできる限り社内、特に取締役会でオープンにすることです。また、例えば株主、投資家、アナリストへの説明など、社外に対しても透明性を保つようにしています。

## 透明性を保つことで リスクマネジメントが磨かれる

**アメージャン氏** | 私も特にこの1年間で本当にオープンになったと思います。それを象徴していたのが2015年度の株主総会の説明です。ほぼノーシークレットの内容だったので、かつての三菱重工からカルチャー・チェンジが起きていると感じました。ただ、日本では情報開示に前向きでない企業が一般的な

ので、三菱重工が透明性を高めることで、相対的にリスクや問題が多い企業だと思われるところもあるかもしれません。

**宮永** | 企業経営をしていると、過去の判断が間違っていたと後で分かることもあるのですが、それを隠したりごまかしたりせず、その時点でどういった方針や戦略に基づき、どういった判断基準と理由で意思決定し、どういった結果が生まれたのかを真摯に説明しなければいけないと思います。さらに、「それに備えて、こういう準備をしていました」と言えるとなお良いのですが…。そうやって透明性を保ち、わかりやすく説明ができる状態にしていくこと自体が、リスクマネジメントとしても大切だと考えています。

**篠原氏** | 問題点を社外に説明して透明性を大切にしていこうという姿勢は、日本の一般的な他企業よりも積極的だということが、この1年間でよくわかりました。

ただ、客船事業による大きな損失計上が見え通り、リスクマネジメントに問題があったのは確かであり、悪かった点はやはり真摯に反省しなければいけません。マネジメントシステムの何が悪かったのか、将来のシステムをどう改善していくべきか、この経験をどう活かしていくのか、すでに社内かんかんがくで侃々諤々の議論を行っていることと思いますが、徹底的に検証すべきと考えています。

**宮永** | これまで技術で日本一の企業だという自負があったために、リスクマネジメントについても我々の手法が正しいのだという過信につながっていたかもしれません。実際には、事業特性上、マネジメン

ト手法を確立させることは簡単ではありません。例えば、自動車会社のリスク対応というのは世界の自動車産業の歴史の中でスタンダードが確立され、さらに環境や消費者保護の問題への対応による進化を続けています。しかし、我々のような非常に大型の受注案件を扱うB to B企業は、顧客対サプライヤーという個別の契約によるところが大きく、リスクマネジメントのスタンダードがあまり存在しません。

また、欧米の企業は事業やプロジェクトにおける一定のリスクが判明した時点で割り切って撤退などの

合理的な判断をすることが多いですが、日本では組織のモラルや雇用責任、技術伝承などの問題があり、組織内コストや社会的コストが大きく、撤退という対応を即断することは難しいという側面もあります。

とはいえ「難しいから仕方ない」と言っているだけでは改善が進みません。我々の事業にはどういった特殊性があり、どこまでリスクを計算できるのか。海外の競合はどういった歴史的背景や財務基盤をもってベストプラクティスを確立していて、それに対して我々は何かあれば肩を並べられるようになるのか。そう

いった、定量的な計算と具体的な仮説検証を行って、社内外で説明をしていけば、リスクマネジメントは進化させられるはずです。

## リスクをとれる人材の育成

**篠原氏** | 誤解してはいけないのは、リスクは必ずしもネガティブなことではないということです。ある程度のリスクを受け入れながら挑戦を続けていくことは、日本を代表するものづくり企業としての宿命です。そういったリスクをどうやって定義し、管理していくかが重要なのであって、リスクの発生自体を恐れてはいけないし、ひるんではいけません。

**アメージャン氏** | 世界一の企業を目指すのであればリスクをとることも必要です。リスクマネジメントは、リスクアボイダンス（回避）とは異なります。健全なリスクのとり方というのは、実に重要な課題だと思います。

**宮永** | そういう意味で、持続的にリスクマネジメント力を上げるためには、減点主義で人事評価せず、挑戦して失敗と成功を繰り返してきた人たちを登用していくべきだと考えています。また、技術的に難しい問題とビジネス面で難しい問題の両方を解決できる人材も貴重になってきます。そのために企業としてできるのは、早い時期から挑戦の場を与えて多くの経験を積んでもらい、その中から慎重さと大胆さを併せもつような人材を見つけ出し、そうした人材を重要なポジションにつけて、マネジメントをさせていくことだと思います。

## 人材の多様性の確保

**篠原氏** | 人材の面で私が興味深いのはPrimetals Technologiesにおける人材の交流です。合併相手であるシーメンス社 (Siemens AG) はまさに競争相手であり、手本とすべき企業でもあります。リスクマネジメントをはじめとして、さまざまなビジネスプラクティスを彼らから学ぶ機会や、逆に三菱重工から学びを提供することができるはずなので、非常に鍛えられる場になるのではないのでしょうか。



三菱重工は一つのプロジェクトに対して意識が集中しすぎてしまうきらいがあるのかもしれませんが。そのため、外部の客観的な目を入れる仕組みがあれば有効だと思います。つまり人材の多様化です。社内の人事異動も、プロジェクトに対する客観的視点を担保する手段と言えますが、シーメンス社のような提携企業の知見を取り入れて多様性を高めていくことはより重要な意味があると思います。



**アメージャン氏** | 私は2016年3月にPrimetals Technologiesを訪問したのですが、国際的なM&Aを重ねてきたシーメンス社との合併会社であるだけに、経営陣の国籍が日本、ドイツ、オーストリア、イギリスとさまざまで、これこそ多様性そのものだと思います。日本企業の手法の長所・短所を議論するなど素晴らしい経験ができ、三菱重工も将来このようになってほしいと感じました。

**宮永** | 鉄鋼業が成熟するに従って、各国の製鉄機械会社が規模を縮小させながら集約していった企業の一つがPrimetals Technologiesであり、日本、アメリカ、イギリス、ドイツ、オーストリア、イタリアの6カ国の知恵が集まっているのです。さらに中国やインドにもエンジニアリングスタッフがあります。いわば多様性の極致のような企業なので、リスクマネジメントの知見も含めて当社にとって最大の学びの機会としてコーポレートの若手社員を派遣しています。その経験が将来の経営に活かされることを期待しています。

## 社外取締役への期待

**宮永** | 社外取締役の皆さまにもっとも期待していることは、率直な質問です。我々も最大限の説明をしているつもりですが、それでも理解や納得ができない点について、どういう観点からおかしいと感じるのかを教えてくださいたいと思っています。「なぜ」と聞かれて説明に窮するようなことがあれば、我々も理解が足りないということであり、価値のある気付きになります。アメージャン取締役から「これはおかしいのでは」と指摘された際に、私は「カルチャーの違い」と説明することがありますが、それでは議論の発展はありません。「こういった理由があるためです」と踏み込んで説明すれば、そこから議論が始まり、新しい発想が生まれると思います。

**アメージャン氏** | 私も、互いの考えを伝えることがもっとも大切だと思います。現在の取締役会ではQ&Aや報告の時間も多いのですが、これからは議論をさらに増やしていきたいと思っています。

**篠原氏** | 社外取締役の役割の一つは、例えばリスクマネジメントの仕組みなど、改善の取り組みが着実に進捗しているかを注視していくことだと考えています。私自身はまだ社外取締役の経験が浅いので、こういった形で議論すれば三菱重工に貢献できるのかと常に自分に問いかけながらやってきましたが、今後も同じ問いかけを繰り返しながら、一人のステークホルダーとして議論していきたいと思っています。



# 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「日本的グローバル経営」の構築に取り組んでいます。

## 当社のコーポレート・ガバナンスの特徴

### 1. 迅速な意思決定

#### 監査等委員会設置会社

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。当社では、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。

#### チーフオフィサー制度

CEO<sup>※1</sup>（取締役社長）の下に、取締役社長の責任と権限の一部を委譲されたチーフオフィサーとして、ドメインCEO（各ドメイン長）のほか、CFO<sup>※2</sup>、およびCTO<sup>※3</sup>を置き、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

### 2. 健全な監督機能

#### 社外取締役を中心とした経営の監督

取締役11名（監査等委員5名を含む）のうち、約半数の5名（うち、監査等委員3名）を社外から選任し、社外取締役比率を45%に高めました。当社経営に有益な意見や率直な指摘をいただくことにより、経営監督機能の強化を図っています。

#### 役員指名・報酬諮問会議

「役員指名・報酬諮問会議」は社外取締役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<sup>※6</sup>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に設置しています。2015年度は、役員指名・報酬諮問会議を2回開催しました。

※6 監査等委員である取締役を除く。

## 近年の主なコーポレート・ガバナンス改革

2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の任期を2年から1年に短縮</li> <li>執行役員制を導入</li> <li>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</li> <li>取締役数を28名から17名に削減</li> </ul>	2014	<ul style="list-style-type: none"> <li>チーフオフィサー制を導入</li> <li>代表取締役数を12名から6名に削減</li> <li>取締役数を17名から12名に削減</li> </ul>
2006	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>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</li> </ul>	2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員会設置会社に移行。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</li> <li>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）</li> <li>「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」を制定</li> </ul>
2007	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役を2名から3名に増員</li> </ul>	2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員指名・報酬諮問会議を設置</li> <li>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）</li> </ul>
2011	<ul style="list-style-type: none"> <li>事業本部・事業所のマトリクス体制から事業本部制に一本化</li> </ul>		
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>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）</li> </ul>		

## 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、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」※7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しています。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、経営監査部、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。

※7 「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

#### 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

**2015年度取締役会出席回数** 10回/10回

#### 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

■ 2016年度新任

### 社外取締役（監査等委員）

#### 畔柳 信雄

株式会社三菱東京UFJ銀行特別顧問  
 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** 経営者としての豊富な経験等

**2015年度取締役会出席回数** 12回/14回

**2015年度監査等委員会出席回数** 11回/11回

#### 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

**2015年度取締役会出席回数** 14回/14回

**2015年度監査等委員会出席回数** 11回/11回

#### 伊東 信一郎

ANAホールディングス株式会社代表取締役会長  
 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** 経営者としての豊富な経験等

**2015年度取締役会出席回数** 14回/14回

**2015年度監査等委員会出席回数** 11回/11回

## 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  
(2016年6月23日現在)

## 1

## 取締役

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

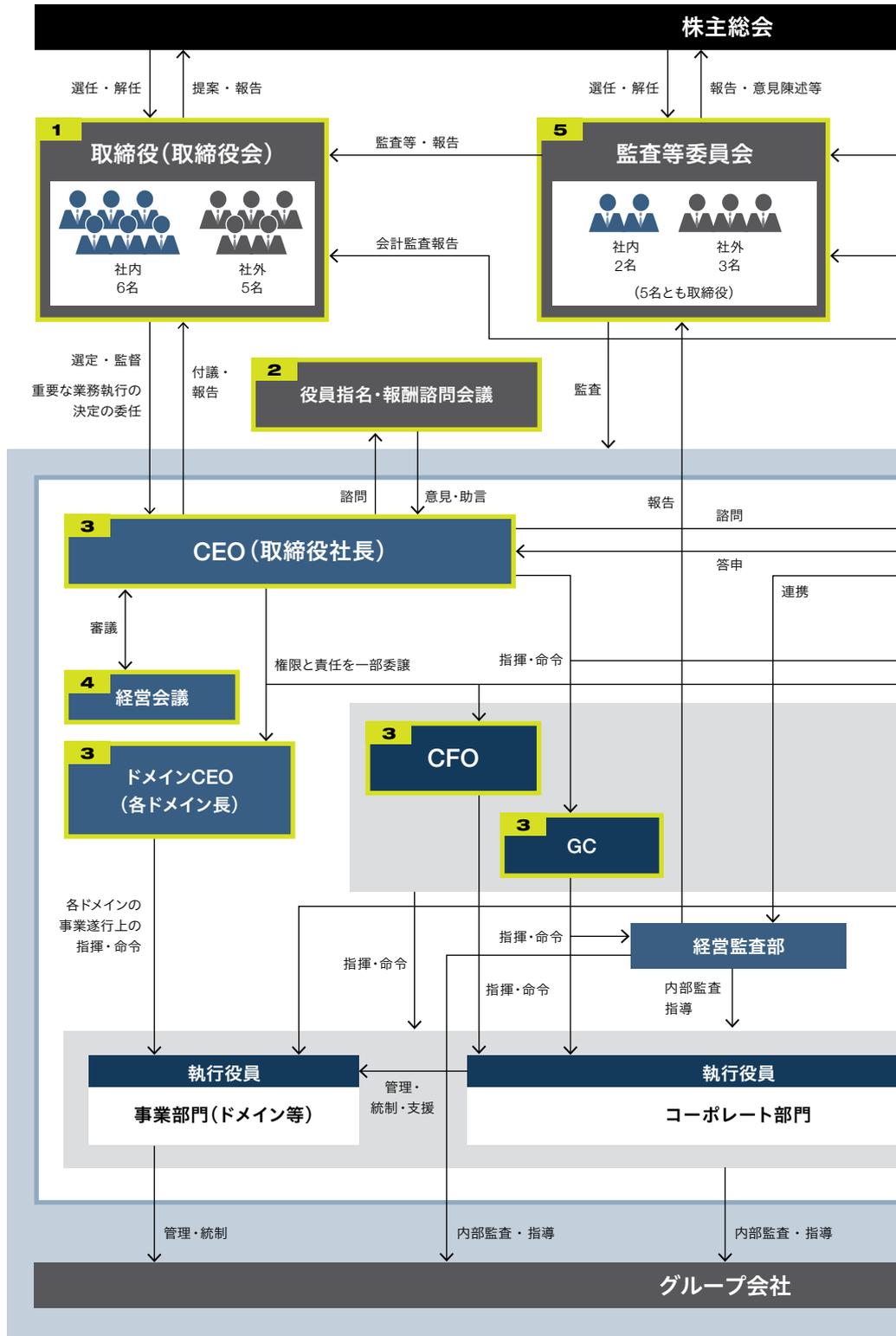
## 役員指名・報酬諮問会議

社外取締役全員と取締役社長の計6名により構成されています。（具体的な機能についてはP46をご覧ください）

## 3

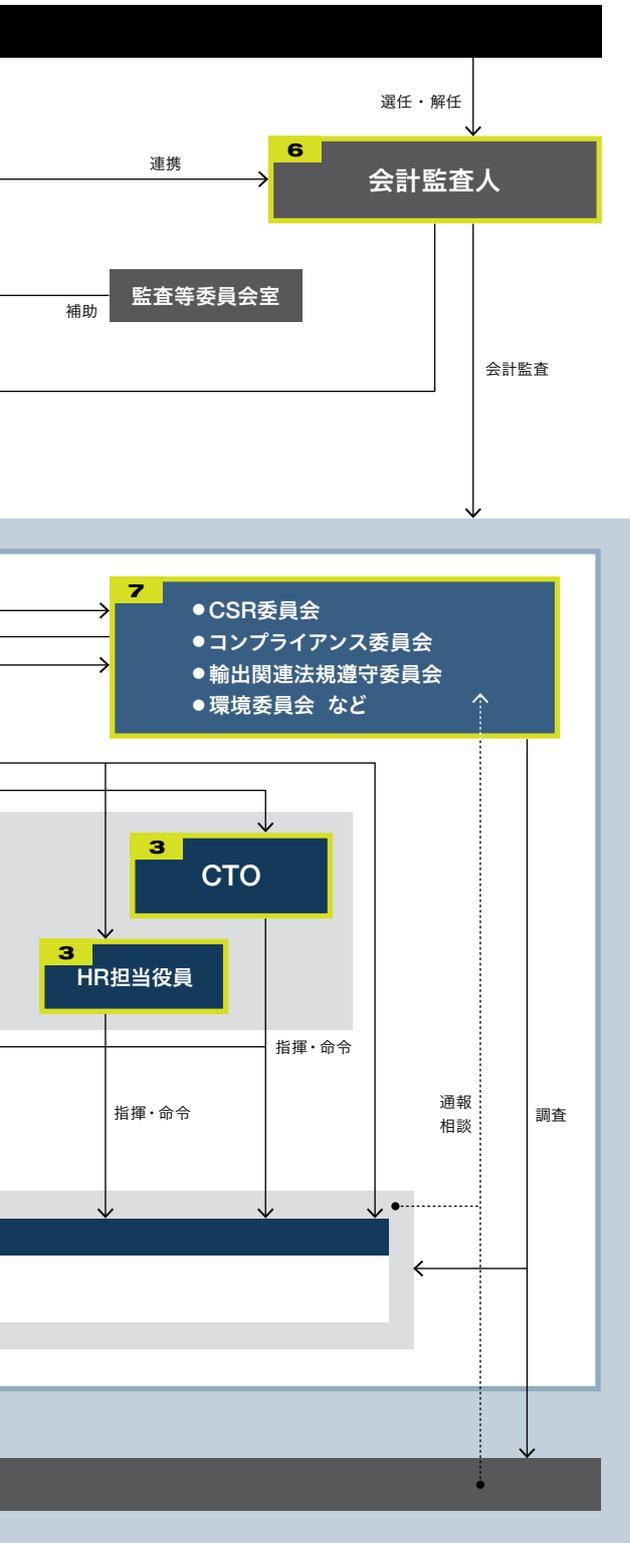
チーフオフィサー・  
常設担当役員

CEO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は経営計画を含む財務・会計および調達管理に関する業務全般、CTO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、イノベーションおよびエンジニアリング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およびHR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。



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>



**4**

**経営会議**

審議機関として経営会議を置き、業務執行に関する重要事項を合議制により審議することで、より適切な経営判断

および業務の執行が可能となる体制を採っています。

**5**

**監査等委員会**

当社は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。

名は、経理・財務部門における長年の業務経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有する者を選任しています。

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。また、常勤の監査等委員のうち1

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(6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。

**6**

**監査公認会計士等に対する報酬の内容**

区分	監査証明業務に基づく報酬 (百万円)	非監査業務に基づく報酬 (百万円)
当社	212	59
連結子会社	204	3
計	416	63

※ 2015年度において、当社の監査公認会計士等と同一のネットワークに属しているErnst & Youngグループに対して監査証明業務を委嘱している当社の在外子会社は、2015年度における同業務およびその他の業務に対する報酬として1,241百万円を支払っています。

**7**

**コンプライアンス委員会**

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。また、本委員会の各委員を委員長とする「部門コンプライアンス委員会」を各部門に設置し、部門単位のコンプライアンス施策を強化するとともに、グループ会社と定期的にコンプ

ライアンスについて情報交換する「コンプライアンス連絡会」を設置しています。この2つの組織を通じて、自部門のコンプライアンスは自部門で徹底することを基本に、それぞれが主体性と責任感をもってコンプライアンス活動を推進しています。

## 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。

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については、上記に準じます。

### 役員の報酬等の額（2015年度）

#### 1. 監査等委員会設置会社移行前

（2015年4月1日から2015年6月26日開催の第90回定時株主総会終結の時まで）

役員区分	対象となる 役員の員数	報酬等の種類別の総額(百万円)			報酬等の総額 (百万円)
		基本報酬	業績連動型報酬	ストック オプション	
取締役（社外取締役を除く）	8人	111	55	—	167
監査役（社外監査役を除く）	2人	17	—	—	17
社外役員	6人	18	—	—	18

#### 2. 監査等委員会設置会社移行後

（2015年6月26日開催の第90回定時株主総会終結の時から2016年3月31日まで）

役員区分	対象となる 役員の員数	報酬等の種類別の総額(百万円)			報酬等の総額 (百万円)
		基本報酬	業績連動型報酬	株式報酬	
監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）	7人	295	164	182	642
監査等委員である取締役（社外取締役を除く）	2人	128	—	—	128
社外役員	5人	57	—	—	57

※ 2. の員数には、2015年度中に退任した監査等委員でない取締役1人を含み、役員区分「監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）」に記載しています。

※ 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1,200百万円であり、2015年4月に遡って適用されます。（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337,000ポイント（対応する当社株式数にして337,000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）

※ 監査役に対する一事業年度当たりの金銭報酬支給限度額は160百万円です。（2006年6月28日第81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）



# 人材

## 人材育成方針

グローバル化を進展させ、変化し続ける事業環境に対応していくために、当社は人材におけるダイバーシティ・マネジメントを強化しており、グローバル人

材の育成、ナショナルスタッフの育成、女性の活躍推進を軸に人材開発の取り組みを進めています。

## グローバル人材の育成

グローバル人材は、グローバル化に対応する素地がある人材（グローバルキャンディデイト）、輸出・海外協業業務が遂行できる人材（グローバルプレーヤー）、海外グループ会社で異文化マネジメントを

通じて成果が出せる人材（グローバルマネージャー）の3段階で若手から育成・拡充を図っており、それぞれに対応する研修メニューを整備・体系化しています。

## ナショナルスタッフの育成

グローバル化やダイバーシティを加速していくためには、海外グループ会社を含めたすべての社員の能力・スキルの向上が不可欠です。当社グループでは、海外グループ会社の経営を担う人材育成のために、海外ナショナルスタッフ向け研修を拡充しています。2015年度は、シンガポール、インドなどで、現地のビジネススクールと連携してプログラム開発した幹部候補向けの選抜研修を行いました。いずれも海外グループ会社ナショナルスタッフのコア人材と、駐在員や当該地域向けのビジネスで活躍している人材

とを混合し、ディスカッションを中心として1週間程度にわたって各地域のビジネス特性の理解、経営人材として必要な知識の付与とリーダーとしての自覚を促す研修内容としています。



## 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。

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名から2015年度は102名に増加しました\*。

※ 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。

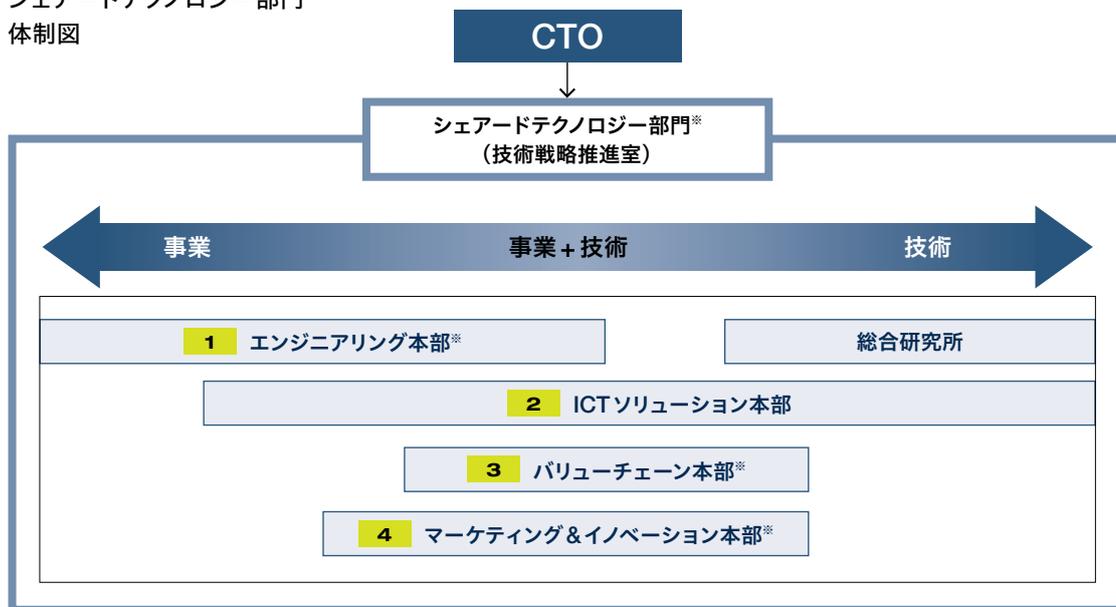
# 技術基盤

## 全社横断組織の構築による総合力の発揮

当社は2016年4月に、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 (Chief Technology Officer) の統括下に発足させ、CTOの権限と責任範囲を拡充しました。この部門は、新設の「エンジニアリング本部」「マーケティング&イノベーション本部」「バリューチェーン本部」と、既存の「ICTソリューション本部」「総合研究所」から構成されます。また、

これに合わせて、同部門を取りまとめて一体運営を推進するとともに、三菱重工グループの求心力となってコングロマリットプレミアム(多様な事業を抱えていることの強み)を実現するための技術経営を行う、技術戦略推進室を新設しました。これら体制の構築によりCTOのもと、当社の技術的総合力をグループ全体で最大限に活用し、中長期的な競争力強化を図っていきます。

シェアードテクノロジー部門  
体制図



※ 2016年4月新設

### 1 エンジニアリング本部

化学プラント、交通システム、客船などの多岐にわたる事業領域で、保有するEPC\*遂行に係るノウハウの集約、業務プロセスの標準化・IT化を推進し、エンジニアリング力の活用分野の拡大、全社へのノウハウの供給・支援に取り組んでいます。 ※ EPC: 設計・調達・建設

### 3 バリューチェーン本部

設計・製造・品質保証・調達・アフターサービスまで含んだバリューチェーン全体にわたり、技術の高付加価値化、グローバル競争力強化、SCM\*変革・強化を推進しています。

※ SCM: サプライ・チェーン・マネジメント

### 2 ICTソリューション本部

ITインフラの戦略立案・整備・運用に加え、情報処理、通信、電気・計装・制御など幅広い人材・技術リソースを活用して、IoT/AI関連システム等の先進事例の開発・整備や、社内外ベストプラクティスを取り入れた業務プロセスの高度化、製品・技術・事業の強化を推進しています。

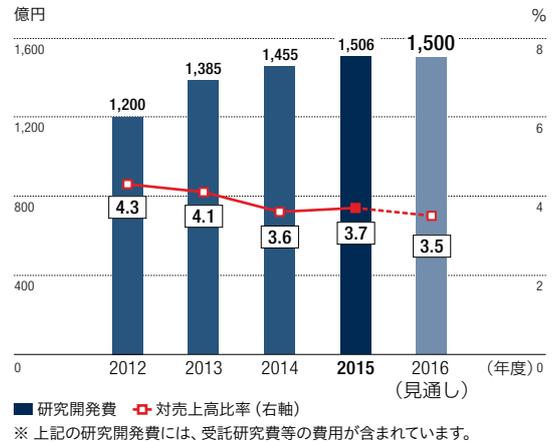
### 4 マーケティング&イノベーション本部

ビジネスモデルや事業・技術戦略、製品サービス企画などの仮説を創出するとともに、顧客との製品横断的・中長期的な関係を構築し、ニーズ把握や創出した仮説の検証に取り組んでいます。

## 研究開発

当社グループは、シェアードテクノロジー部門とドメインが密接な連携を取りながら、各製品の競争力強化や今後の事業拡大につながる研究開発を強力に推進しています。事業所を中心とした体制からドメイン制への移行に連動し、2015年には、研究開発体制も組織横断的運営に改めるべく、国内5カ所の研究所を統合して「総合研究所」を新設し、技術のシナジーや人材育成のさらなる強化と、業務や設備運用の効率化を図っています。また、体制のグローバル化を進めており、国内の研究所に加えて、英国、シンガポール、米国、中国に拠点を設けて専任技術者を派遣し、世界最先端の技術・情報・人材の獲得を図るとともに、市場に近い場所でニーズを捉えた開発や技術支援を行っています。

### 研究開発費の推移

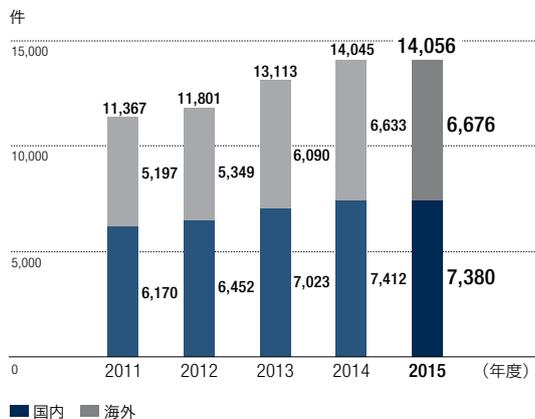


## 知的財産

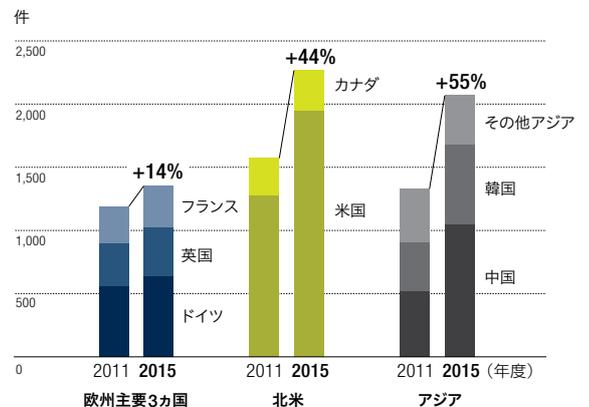
当社グループは、シェアードテクノロジー部門とドメインが密接な連携を取りながら、事業戦略および研究開発戦略と一体となった知的財産戦略を展開しています。各ドメインの知的財産戦略を知的財産部が統括することで、当社グループ全体としての知的財産戦略の実現、企業価値のさらなる向上を図

ています。特に、知的財産の活用を知的財産活動の主目的と位置付け、事業ポートフォリオに合わせた戦略的な知的財産活用に取り組んでいます。また、事業のグローバル化に対応して海外出願を強化し、事業収益の重点地域における知的財産権の集中的な保有を推進しています。

### 国内・海外特許保有件数の推移



### 特許保有件数の地域別変化



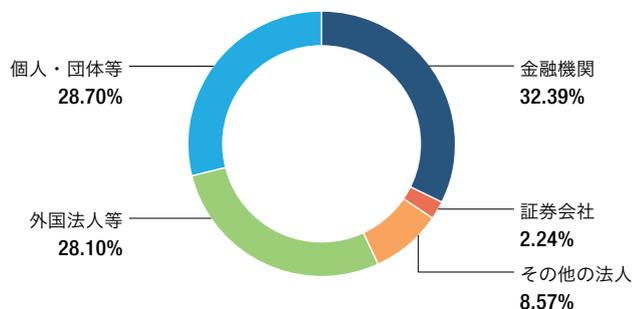
## ▶ 会社概要 (2016年3月31日現在)

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 FAX: (03) 6716-5800	上場証券取引所:	東京、名古屋、福岡、札幌
設立年月日:	1950年1月11日	証券コード:	7011
資本金:	2,656億円	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
発行可能株式総数:	6,000,000,000株	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
発行済株式総数:	3,373,647,813株		
株主数:	293,160名		
従業員数:	83,932名(連結) 19,357名(単独)		

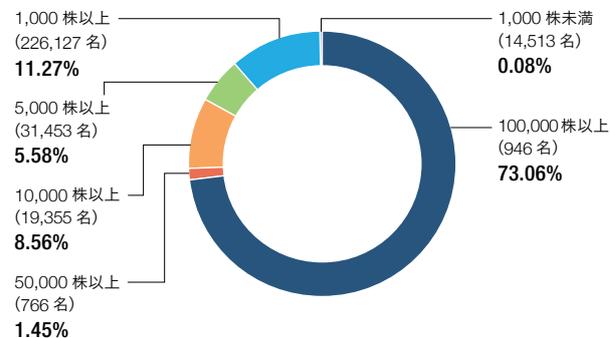
### 大株主

	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)	158,176,900	4.68%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	130,715,000	3.87%
野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱東京UFJ銀行口)	125,666,000	3.72%
明治安田生命保険相互会社	80,022,741	2.37%
ザバンク オブ ニューヨーク メロン エスエーエヌブイ 10	67,278,449	1.99%
ステート ストリート バンク ウェスト クライアント トリーティー 505234	46,249,260	1.37%
野村信託銀行株式会社(退職給付信託・三菱UFJ信託銀行口)	45,934,000	1.36%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	44,177,000	1.30%
東京海上日動火災保険株式会社	37,800,000	1.12%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口6)	36,503,000	1.08%

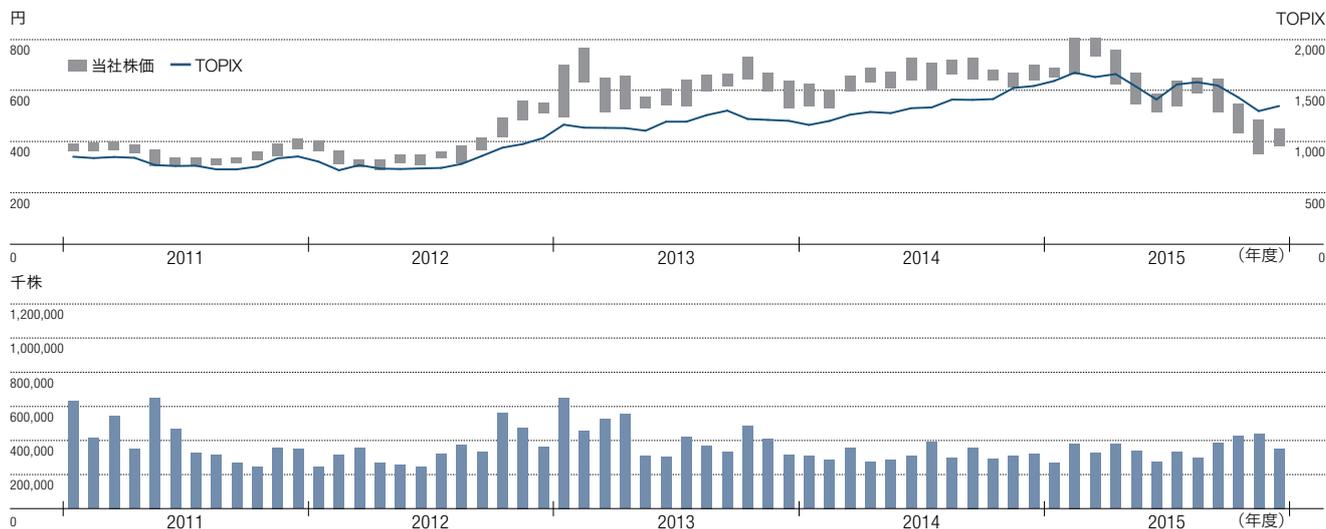
### 所有者別株式保有状況



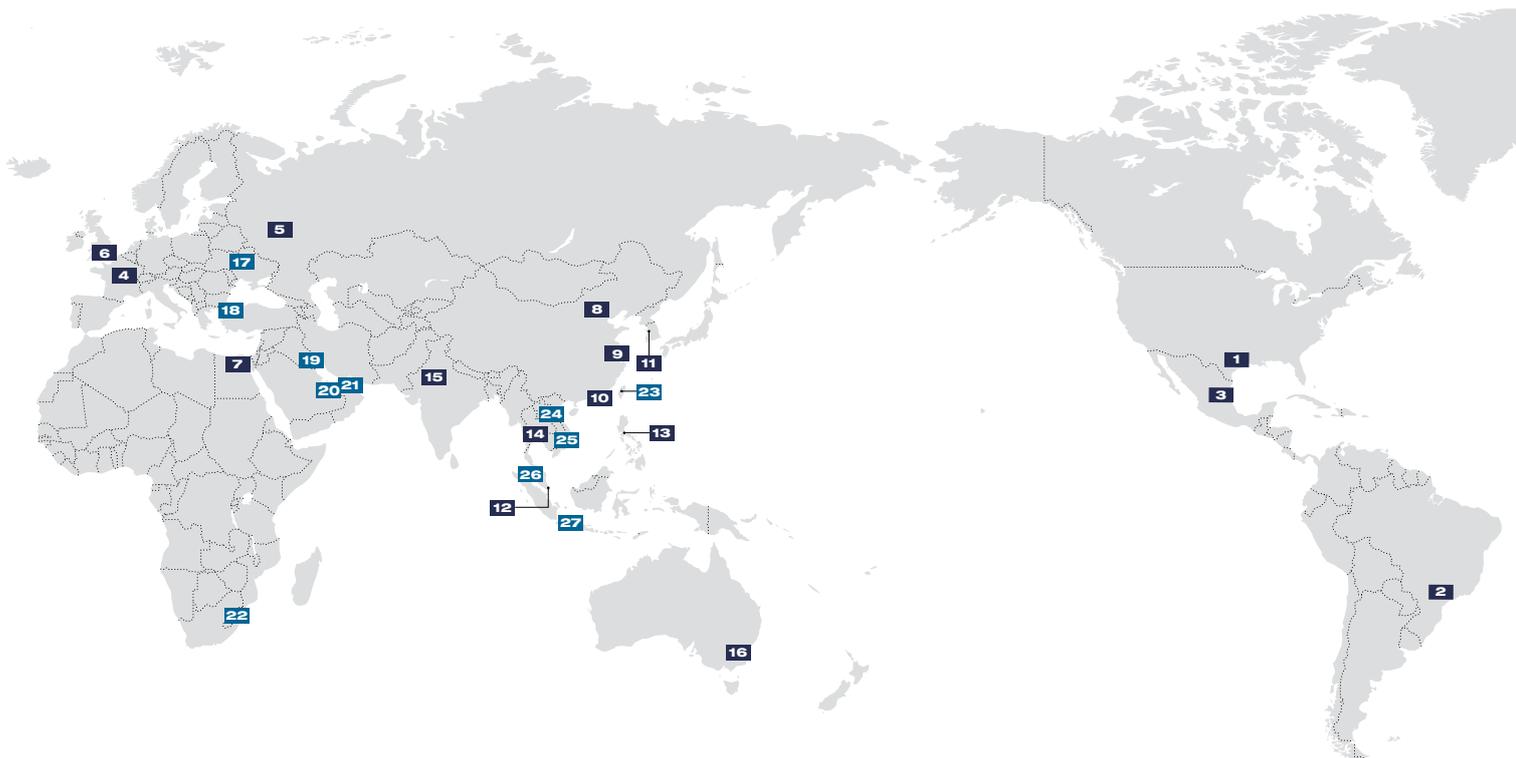
### 所有株数別株式保有状況



### 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.

#### 中南米

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

#### 欧州

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

#### アフリカ

- 7** MHI Technologies S.A.E

#### アジア・大洋州

- 8** 三菱重工業（中国）有限公司  
**9** 三菱重工業（上海）有限公司  
**10** Mitsubishi Heavy Industries, (Hong Kong) Ltd. / 三菱重工業（香港）有限公司  
**11** エム・エイチ・アイ・コリア株式会社  
**12** Mitsubishi Heavy Industries Asia Pacific Pte. Ltd.  
**13** Mitsubishi Heavy Industries Philippines, Inc.  
**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** Kiev Liaison Office / キエフ事務所  
**18** Turkey Liaison Office / トルコ事務所

#### 中東

- 19** Basra Liaison Office / バスラ事務所  
**20** Abu Dhabi Office / アブダビ事務所  
**21** Dubai Office / ドバイ事務所

#### アフリカ

- 22** Johannesburg Office / ヨハネスブルグ事務所

#### アジア

- 23** Taipei Office / 台北事務所  
**24** Hanoi Liaison Office / ハノイ事務所  
**25** Ho Chi Minh City Liaison Office / ホーチミン事務所  
**26** Kuala Lumpur Office / クアラルンプール事務所  
**27** 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>



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。