



MHI REPORT 2015

三菱重工グループ 統合レポート

2015年3月期 (2014年度)

2 COVER STORY : 三菱重工の針路

- 2 日本の発展を支えてきた技術
- 4 メガトレンドを成長機会に
- 6 世界で伍していくための革新
- 8 目指す企業像
- 10 取締役



我が国初の鉄製汽船「夕顔丸」

12 企業価値向上のための戦略

- 12 財務・非財務ハイライト
- 16 2015事業計画
- 18 社長メッセージ
- 24 ESGの重要課題の特定
- 26 CFOメッセージ
- 28 社外取締役メッセージ



30 事業を通じた価値創造

- 30 特集：次代の飛躍を牽引するMRJ
- 34 セグメント別ハイライト
- 36 セグメント別営業概況



MRJ (Mitsubishi Regional Jet)

44 価値創造の仕組み構築

- 44 コーポレート・ガバナンス
- 49 人材
- 50 知的財産活動・研究開発

52 会社概要

53 海外地域統括・拠点会社／海外事務所

ごあいさつ

三菱重工グループは、1884年の創立から130年以上、三菱グループの共通理念である三綱領に基づく社是を普遍の理念として、お客さま、パートナー、その他関係する皆さまや社会とともに歩んでまいりました。

明治日本の産業革命以降、常に時代に先駆けた新しいものづくりに挑戦し続け、日本の発展とともに積み上げ、受け継いできた技術力は、私たちにとって最大の資本です。この技術力を最大限に活かした製品、サービスは今、世界の人々の暮らしを支え、気候変動やエネルギー問題などの地球規模の課題解決へと役立っています。

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。

▶ <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、その存在価値を、「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、「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」という強い意志をもって経営を推進しています。

この理念を株主・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體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。

将来の見通しに関する注意

本レポートのうち、業績見通しなどに記載されている将来の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断したもので、リスクや不確実性を含んでおり、また、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。従いまして、これらの業績見通しにのみ依拠して投資判断を下すことはお控えくださいますようお願いいたします。実際の業績はさまざまな重要な要素により、これら業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社グループの事業領域を取り巻く経済情勢、対米ドルをはじめとする円の為替レート、日本の株式相場などが含まれます。

今、私たちは、日本発の真のグローバル企業への飛躍を目指し、新たなコーポレート・ガバナンスの構築を進めています。世界のステークホルダーの皆さまから信頼される企業となるべく、透明性や機動性を高めてまいります。

これからも、当社グループ一丸となって、地球と人類のサステナビリティ（持続可能性）のため、さらなる価値創造を追求し、世界で存在感のある企業に向けて挑戦してまいります。

取締役会長

大宮英明



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

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。

COVER STORY

01

日本の発展を 支えてきた技術

近代化、戦後の復興、高度経済成長と、日本の長年の発展を
当社は高度な技術と幅広い製品で支えてきました。

その領域は陸、海、空、そして宇宙にまで及びます。

日本経済と成長をともにしてきたために、

1980年代以降、当社の成長も鈍化しましたが、
新たな成長軌道に乗るべく、2000年代終盤から
グローバル化と経営改革の推進に舵を切りました。

このカバーストーリーでは、過去から現在、
そして未来に続く当社の価値創造の挑戦を
お伝えしていきます。

拡大してきた事業領域

造船事業から始まった当社の事業は130年間でその領域を
大きく広げ、現在はエネルギー・環境、交通・輸送、防衛・宇宙、
機械・設備システムの4つのドメインで事業展開しています。

また、地理的な面でも領域を拡大しており、近年は輸出のみ
ならず海外拠点の営業・調達・生産体制を強化すると同時に、
海外企業との提携やM&Aも進め、海外売上高比率が50%を
上回っています。

創立～戦前

近代国家への道を牽引

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



長崎造船所 (1884年)

戦後～ 高度成長期

豊かな日本を築いていく キープレイヤーとして

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



立体駐車場1号機 (1963年)

国内経済成長 の鈍化

日本経済とともに 成長が停滞

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



H-Iロケット初号機打上げ成功 (1986年)

持続性と 多様性の 時代へ

新たな成長を求め、 グローバル企業へ

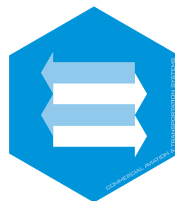
日本の成長が鈍化する一方、海外では新興国が著しく発展し、インフラ整備の需要が拡大しています。また、気候変動や天然資源の枯渇に対する危機意識の高まりから、環境保全が世界共通の課題となりました。長年にわたり多様なインフラを提供し、オイルショック以降は環境技術も追求してきた当社は、世界の進歩を支え新たな成長を遂げるべく、グローバル企業への道を進んでいます。



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

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。

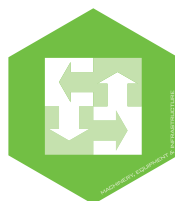
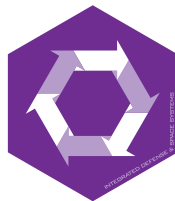


交通・輸送

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。

防衛・宇宙

艦艇、防衛航空機、ロケット、特殊車両などの陸・海・空・宇宙の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。



機械・設備システム

工作機械、物流機器、空調・冷凍機器、橋梁など、社会・産業を支える広範なサービスを提供しています。

COVER STORY

02

メガトレンドを 成長機会に

気候変動や新興国の発展といったメガトレンドは、世界各地でさまざまな課題を生み出しており、最先端の環境技術や幅広いインフラ構築力を擁する当社が社会で果たすべき役割は日増しに大きくなっています。こうした課題の解決を事業機会とすることで、当社は社会の持続性への貢献とグローバルな成長の両立を目指しています。

「地球規模の課題解決」というビジネスモデル

総合インフラ企業として、当社は多岐にわたる分野で何億もの人々の生活と地球環境に影響を与える事業を行っています。それゆえ、地球全体の課題との関わりも大きく、その解決に寄与することが当社の存在意義であり、事業機会にもなっています。例えば地球の気候変動に対しては、高効率の発電

高効率の火力発電システム

従来型から発電効率を大きく向上させた石炭ガス化複合発電 (IGCC) により CO₂ 排出量の削減に貢献しています。

自然環境に対して

CO₂回収プラント



燃焼排ガスから CO₂ を回収し、肥料原料への利用や原油回収への活用を行っています。

ターボチャージャ



世界各地の自動車用エンジンに搭載され、自動車の燃費効率向上に大きく寄与しています。

システムや再生可能エネルギー、CO₂回収プラント、自動車の燃費効率を向上させるターボチャージャを通じて温暖化効果ガスの削減に貢献しています。また新興国のインフラ整備に対しては、信頼性の高い発電システムや交通システムなどを提供し、その持続的な発展に大きな役割を果たしています。


 社会に対して

省エネ性の高いLNG船



形状の工夫と高効率タービン、ガスと油の二元燃料ディーゼルエンジンの採用により、輸送能力と環境性能の向上を実現しています。

肥料プラント



50年以上にわたって世界中に供給し、人口増加に伴い需要が増大している食料の安定供給を支えています。

交通システム



さまざまな陸上交通システムを提供し、世界各地の都市交通の改善に貢献しています。

コンプレッサ



新興国の発展に伴うエネルギー需要の増大から、オイル&ガス関連事業は長期的に拡大が見込まれます。

グローバル展開を加速

現在のメガトレンドは今後長期にわたって続くと思われ、当社の果たすべき役割は地球規模で今後も拡大し続ける可能性が高いといえます。競争の厳しい市場ではありますが、当社の強みである環境性能をはじめとした高度な技術力、さらに

EPC（設計・調達・建設）やシステムインテグレーションを含めたエンジニアリング力を最大限に発揮して世界の競合との差別化を図り、世界に広がる事業機会を捉え、成長を押し進めていきます。

COVER STORY

03

世界で伍して いくための革新

新たな成長を目指してグローバル市場に適合し、世界の競争を相手に戦っていこうとすると、事業展開が国内中心だった時代には見られなかった課題も顕在化してきています。その克服に向けた経営の革新を2010年にスタートした事業計画から現在に至るまで着実に遂行し続けることで競争力を高め、当社グループは以前の姿から大きな変貌を遂げようとしています。

グローバル化により 直面している課題

- 強力なプレイヤーとの熾烈な競争**
 世界市場にはメガプレイヤーと呼ばれる欧米大手企業が圧倒的な存在感を見せています。また、コスト競争力の高い新興国のメーカーも台頭し、競争は激化しています。
- プロジェクトの複雑化・高度化**
 価格競争に陥らないためにも、当社は総合力を活かし、高難易度で付加価値の高い事業を積極的に手がける方針です。それゆえ、複雑で高度なプロジェクトが増え、費用が膨らみ、工期が長期化するリスクが拡大しています。
- グローバル市場への適合の必要性**
 これまでのやり方が必ずしも世界には通用せず、幅広い対応が求められるようになってきました。また、市場が世界中にまたがるため、ダイナミックな事業環境の変化が起こりやすくなっています。

リスクの拡大

当社がグローバル市場でメガプレイヤーと互角に競い生き残るためには、事業規模の拡大が必要です。従来の3兆円規模から将来の5兆円超の規模へ事業を拡大させるため、既存の製品事業をM&Aも活用しながら成長させるとともに、新規の事業分野への進出も積極的に行っています。

一方、そうした施策を展開することによって増加する大規模プロジェクトや、新規ビジネスへの取り組みにより、これまで経験のない事業リスクが拡大し、解決すべき課題が増加する可能性があります。これらのリスク、課題に対処するために、キャッシュ・フローの創出力向上と、それによる財務基盤の強化が、よりいっそう重要になってきます。

克服に向けた取り組み

事業規模の 拡大

- ドメイン制の導入
- 自前主義からの脱却と
M&A・アライアンスの推進

圧倒的な規模の競争に対し、経営資源を最大限に活用できるよう、社内の事業再編に加え、積極的に協業やM&Aを進めています。

詳細 ▶ P18 社長メッセージ

資本効率の向上と 財務体質の強化

- 戦略的事業評価によるポート
フォリオマネジメント
- 共通資源の活用によるコーポ
レート機能の効率化

各事業の収益性を見極めたキャッシュ・フロー経営で資金を確保しリスク対応力を上げるほか、全社最適化により固定費の低減を図り、財務体質を強化しています。

詳細 ▶ P26 CFOメッセージ

グローバル経営に 適合した企業統治・ 経営体制の変革

- チーフ・オフィサー制の導入
- 社外取締役比率の引き上げ、
取締役数の削減

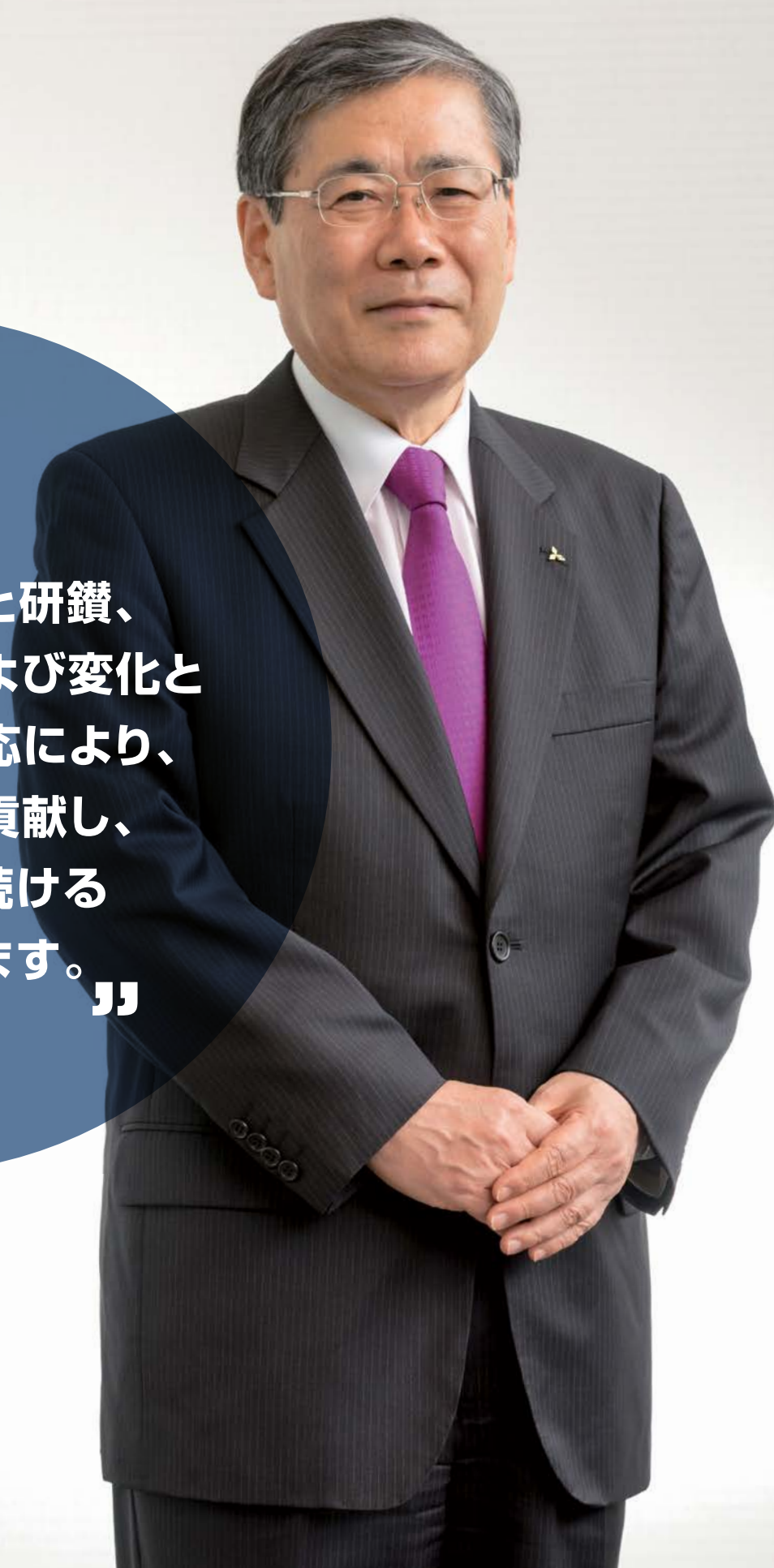
コーポレート・ガバナンスにおいて、意思決定の迅速化を図るとともに、社外取締役を増やし、透明性が高く、多様性を取り入れた経営体制に変革してきました。

詳細 ▶ P44 コーポレート・ガバナンス

絶え間なく経営改革を推進

グローバル成長を目指し、当社は2010事業計画、2012事業計画において着実に改革を進め、新たな仕組みを構築してきました。自前主義にこだわったものづくりを脱却し、効率と機動性が高く、総合力を発揮できる経営・事業体制へと変わろうとしています。

しかし、その間にも事業環境は刻一刻と変わり、競争もいっそう熾烈になっています。世界を相手に戦っていくためには、今後も絶え間ない革新を続けなければなりません。新たに策定した2015事業計画では、経営改革をさらに推し進め、事業規模5兆円超の高収益企業を目指します。



“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
企業を目指します。”

COVER STORY

目指す企業像

2012事業計画で進めてきたさまざまな戦略により、3兆円前後にとどまっていた事業規模は4兆円に達し、同時に追い求めていた収益性も大きく改善されました。三菱重工グループは新たな成長軌道に乗るべく、2015年度からは、新中期経営計画「2015事業計画」のもと、世界を舞台にさまざまな戦略に取り組んでまいります。その際には、株主・投資家の皆さまやバリューチェーンに関わる皆さま、当社グループ社員などのステークホルダーに対して、当社が長期的に目指す方向を示し、理解を得ることが欠かせません。「2015事業計画」では、目指す企業像を「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」としました。

この目指す企業像では、具体的な目標を2つ設けています。一つは、「差別化可能な事業領域への集中と多様な外力取り込みによる、強い競争力と世界水準の顧客満足度、高い市場シェアの実現」です。付加価値の高い機械設備、プラント、交通・輸送システム等、当社が蓄積してきた技術とエンジニアリングの力を発揮できる事業領域に経営資源を投入するとともに、M&Aやアライアンスを駆使し、技術の先進性と信頼性、ライフサイクル・サービスの品質、ならびにコスト面において継続的に競争力を高めていきます。そうすることで世界中のお客さまにご満足いただき高い市場シェアを獲得し、2015事業計画で目指す5兆円超の事業規模を実現できると信じています。

もう一つは、「企業経営全般に対する高い国際評価の獲得」です。広く社会から信頼され続ける企業となるためには、一定以上の企業規模や財務基盤の確保はもちろん、事業環境の変化へ対応し、多様性に適応した経営体制、コーポレート・ガバナンスの構築、行動規範の実践などが必要となります。社会と密接に関わる課題の解決に事業活動を通じて取り組み、当社グループならではの価値を創出していくことも重要になります。

当社はグループ社是の第一条で「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」と掲げ、130年以上の歴史を築いてきました。この精神を忘れることなく、今後も世界の発展に貢献し、ともに成長を続ける企業を目指してまいります。

取締役社長 CEO

宮永 俊一

取締役 (2015年10月1日現在)

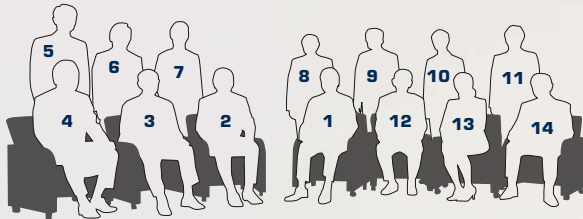
1
取締役会長
大宮 英明

2
取締役社長
(CEO*¹)
宮永 俊一

3
取締役副社長執行役員
(社長特命事項担当)
前川 篤

4
取締役副社長執行役員
(ドメインCEO、
交通・輸送ドメイン長)
鯨井 洋一

5
取締役常務執行役員
(ドメインCEO、
防衛・宇宙ドメイン長)
水谷 久和



8
取締役
小島 順彦
(三菱商事株式会社
取締役会長)

9
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)

※1 CEO : Chief Executive Officer
※2 CFO : Chief Financial Officer



6

取締役常務執行役員
(ドメインCEO、
機械・設備システムドメイン長)
木村 和明

7

取締役常務執行役員
(CFO^{*2}、
グループ戦略推進室長)
小口 正範

10

取締役
常勤監査等委員
井須 英次

11

取締役
常勤監査等委員
野島 龍彦

12

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)

13

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)

14

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)



INPUT

ACTIVITIES

2014年3月末時点

総資産

48,860億円

純資産

17,742億円

有利子負債

9,574億円

従業員数

80,583人

特許保有件数

13,113件

(2013年度比)

研究開発費

1,455億円

5%UP

設備投資額

1,561億円

5%UP

エネルギー投入量^{*1}

9,885TJ

1%UP

環境保全のための投資と費用^{*2}

141億円

34%DOWN

研修と能力開発への投入費用^{*2}

7億円

21%DOWN

2012事業計画の推進

目標

- 事業規模の拡大
- 資本効率及び純利益水準の向上

戦略

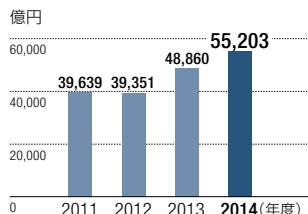
- 事業本部の集約・再編(4ドメイン化)による強みとシナジー発揮
- グローバル展開の加速
- 戦略的事業評価によるポートフォリオマネジメント
- コーポレート改革・効率化(共通資源の最適活用)
- 企業統治・業務執行における経営革新の継続

*1 原則、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社の長崎、高砂、横浜工場分を含む。

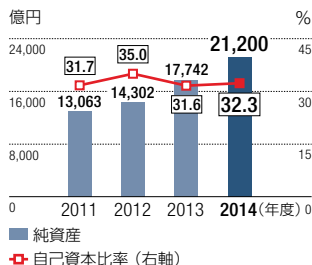
*2 原則、三菱重工業(株)単体の数値

*3 原則、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社の長崎、高砂、横浜工場分を含む。

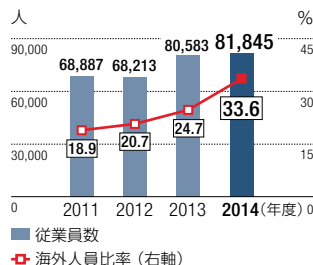
総資産



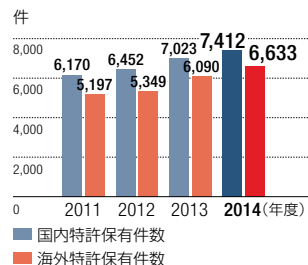
純資産/自己資本比率



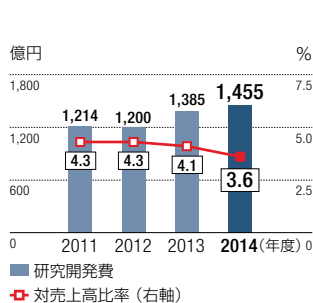
従業員数/海外人員比率



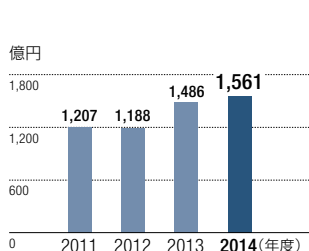
特許保有件数



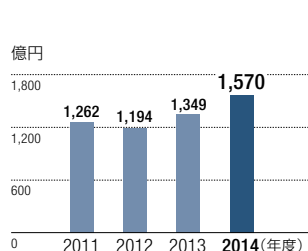
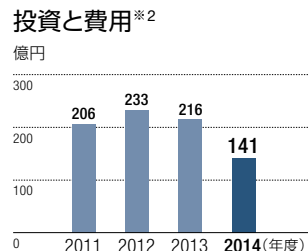
研究開発費/対売上高比率



設備投資額



減価償却費

環境保全のための投資と費用^{*2}

近年はM&Aの推進に伴って連結の範囲が拡大し、総資産と従業員数は増加しています。一方で、収益性と資産効率の向上により自己資本比率は改善しており、財務基盤の強化が順調に進んでいます。また、成長に向けて積極的な投資を行っており、研究開発費や設備投資

額、減価償却費は増加しています。

なお、環境保全のための投資と費用(三菱重工業(株)単体)は、火力発電システム事業等を分社した影響で2014年度は減少しました。

OUTPUT

OUTCOME

受注高
46,991 億円 37%UP

売上高
39,921 億円 19%UP

営業利益
2,961 億円 44%UP

EBITDA
4,650 億円 34%UP

当期純利益
1,104 億円 31%DOWN

配当金支払額 (2014年度分)
301 億円 0.1%UP

温室効果ガス (CO₂) 排出量*3
548 千トン 2%UP

2015年3月末時点

総資産
55,203 億円 13%UP

純資産
21,200 億円 20%UP

有利子負債
9,755 億円 2%UP

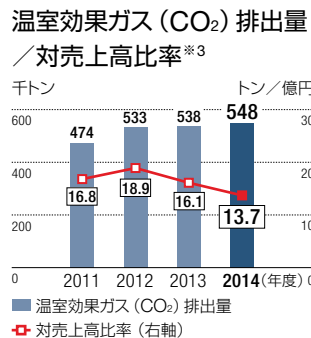
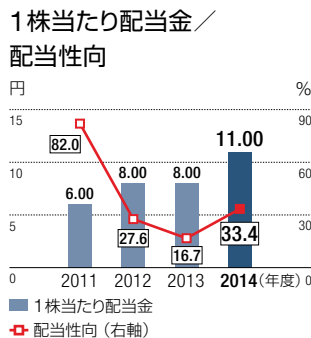
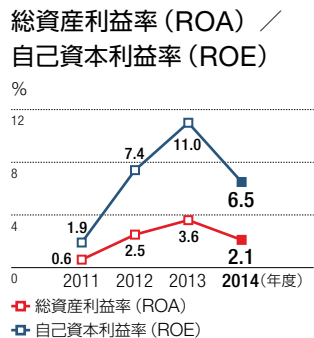
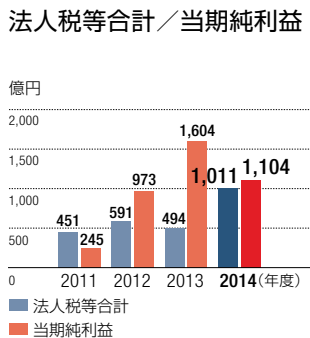
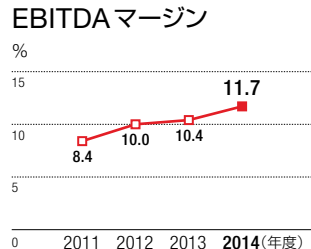
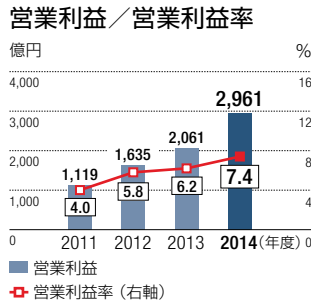
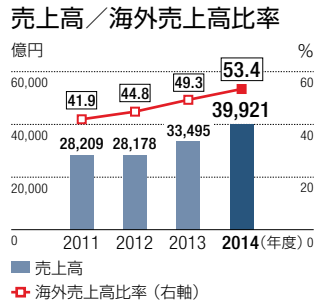
従業員数
81,845 人 2%UP

特許保有件数
14,045 件 7%UP

(2014年度3月末比)

EBITDA マージン
11.7% 1.3ポイントUP

ROE
6.5% 4.5ポイントDOWN

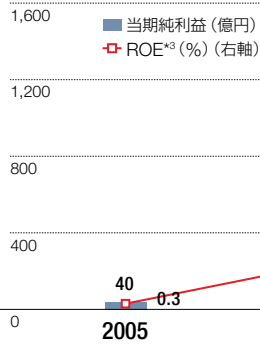


2012事業計画を推進した結果、受注高、売上高、営業利益がいずれも拡大しています。また、グローバル展開を加速する中、海外売上高比率は年々上昇しています。純利益水準や、ROE等の資本効率指標も改善傾向にあります。(2014年度純利益は、一過性の特別利益が

あった2013年度より減少) 好調な業績を背景に、1株当たり配当金は増配しています。事業規模が拡大する中で温室効果ガス排出量が増加していますが、対売上高比率では減少傾向にあります。

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
受注高	¥27,228	¥29,420	¥32,747
売上高	25,907	27,921	30,685
営業利益	147	709	1,089
税金等調整前当期純利益	163	523	837
当期純利益	40	298	488
研究開発費	¥ 1,240	¥ 1,007	¥ 1,063
設備投資額	1,122	1,405	1,759
減価償却費	991	1,008	1,067
総資産	¥38,311	¥40,471	¥43,918
純資産*2	13,099	13,762	14,464
有利子負債	11,728	11,986	12,735
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,070	¥ 739	¥ 1,587
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,633)	(1,040)	(1,586)
フリーキャッシュ・フロー	(562)	(301)	0
財務活動によるキャッシュ・フロー	579	79	487

1株当たり情報 単位: 円

1株当たり当期純利益 (EPS)	¥ 1.20	¥ 8.85	¥ 14.56	¥ 18.28	¥ 7.22
1株当たり純資産 (BPS)	390.44	410.15	425.54	423.17	369.94
1株当たり配当金	4.00	4.00	6.00	6.00	6.00

財務指標

海外売上高比率	40.5%	43.9%	47.7%	48.7%	48.9%
売上高営業利益率	0.6%	2.5%	3.5%	4.2%	3.1%
自己資本利益率 (ROE) *3	0.3%	2.2%	3.5%	4.3%	1.8%
総資産利益率 (ROA) *4	0.1%	0.8%	1.2%	1.4%	0.5%
流動比率	157.3%	156.4%	154.2%	160.9%	158.7%
負債資本倍率 (D/Eレシオ) *5	89%	86%	88%	95%	126%
自己資本比率*6	34.2%	34.0%	32.5%	31.4%	27.4%
配当性向*7	333.3%	45.1%	41.2%	32.8%	83.2%

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=120.17円で換算した場合の金額です。

*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)を適用しています。

*3 自己資本利益率 (ROE) = 当期純利益 / (純資産 - 新株予約権 - 少数株主持分)

*4 総資産利益率 (ROA) = 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 - 少数株主持分) / 総資産

*7 配当性向 = 配当金 / 当期純利益

*8 4月1日時点の係長級以上、医師職を除く人数。原則、三菱重工業（株）単体の数値

*9 三菱重工業（株）単体（連結範囲の約50%と推定）

*10 原則、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社の長崎、高砂、横浜工場分を含む。

*11 原則、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社の長崎、高砂、横浜工場分を含む。

*12 原則、三菱重工業（株）単体の数値

非財務指標

従業員数 (人)

海外従業員数 (人)

女性役職者数*8 (人)

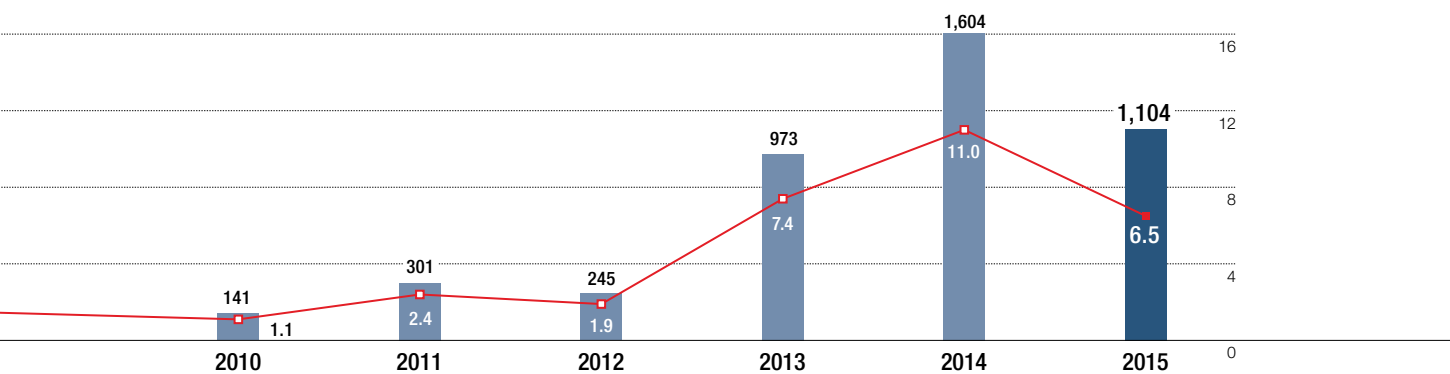
労働災害度率*9 (%)

エネルギー投入量*10 (TJ)

温室効果ガス (CO₂) 排出量*11 (千トン)水使用量*11 (100万m³)

環境保全のための投資と費用*12 (億円)

社会貢献支出額 (億円)



2010事業計画

2012事業計画

単位:百万米ドル*1

¥24,762	¥29,954	¥31,888	¥30,322	¥34,200	¥46,991	\$39,103
29,408	29,037	28,209	28,178	33,495	39,921	33,220
656	1,012	1,119	1,635	2,061	2,961	2,464
281	394	698	1,554	2,144	2,326	1,935
141	301	245	973	1,604	1,104	918
¥ 1,292	¥ 1,232	¥ 1,214	¥ 1,200	¥ 1,385	¥ 1,455	\$ 1,210
1,771	1,266	1,207	1,188	1,486	1,561	1,298
1,404	1,344	1,262	1,194	1,349	1,570	1,306
¥42,628	¥39,890	¥39,639	¥39,351	¥48,860	¥55,203	45,937
13,287	13,126	13,063	14,302	17,742	21,200	17,641
14,953	13,256	11,571	10,312	9,574	9,755	8,117
¥ 1,179	¥ 3,378	¥ 2,003	¥ 2,883	¥ 2,962	¥ 2,128	\$ 1,770
(1,807)	(1,372)	(470)	(767)	(1,515)	(1,741)	(1,448)
(627)	2,005	1,533	2,116	1,446	386	321
(1,052)	(1,697)	(1,836)	(1,542)	(1,366)	(458)	(381)
単位:米ドル						
¥ 4.22	¥ 8.97	¥ 7.31	¥ 29.01	¥ 47.81	¥ 32.90	\$ 0.274
380.80	376.17	374.08	410.90	459.99	530.65	4.416
4.00	4.00	6.00	8.00	8.00	11.00	0.092
50.3%	49.0%	41.9%	44.8%	49.3%	53.4%	
2.2%	3.5%	4.0%	5.8%	6.2%	7.4%	
1.1%	2.4%	1.9%	7.4%	11.0%	6.5%	
0.3%	0.7%	0.6%	2.5%	3.6%	2.1%	
181.7%	167.9%	153.9%	155.0%	139.2%	146.2%	
113%	101%	89%	72%	54%	46%	
30.0%	31.6%	31.7%	35.0%	31.6%	32.3%	
94.8%	44.6%	82.0%	27.6%	16.7%	33.4%	
	68,816	68,887	68,213	80,583	81,845	
	12,001	13,036	14,129	19,909	27,489	
	266	288	293	256	262	
	0.29	0.27	0.11	0.23	0.15	
	10,621	10,346	10,303	9,796	9,885	
	482	474	533	538	548	
	7.66	7.22	7.02	6.82	6.23	
	251	206	233	216	141	
	16	20	14	14	19	

2015事業計画

当社は2015年度より、3年間の新中期経営計画「2015事業計画」をスタートさせました。

長期的な目標である「目指す企業像」の実現を見据えながら、各種施策を着実に遂行し、2017年度目標の達成を目指します。

基本方針

1 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)

2 財務基盤のさら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)

財務基盤強化 ■ エクイティバッファ 2,500億円以上 ■ 資金調達余力 6,000億円以上 ■ S&P「A格」取得

高収益性追求 ■ ROE 10%以上 ■ EBITDAマージン 12%以上

3 企業統治と経営プロセスのグローバル適合推進

透明性の向上及び多様性と調和を重視した日本的グローバル経営 ■ 監査等委員会設置会社への移行 ■ 資本政策の明確化 等

施策

1 ドメイン別に役割を明確にした目標と達成戦略の推進

エネルギー・環境

- サービス事業強化・効率性向上等による、グローバル競争力のさらなる強化
- 三菱日立パワーシステムズのPMI^{*1}推進等によるシナジー発揮
- 分散電源、オイル&ガス等の新事業・新分野への挑戦

交通・輸送

- MRJ事業の確実な推進と収益性改善
- 客船対策の確実な実行
- 交通システム案件、ボーイング向け次世代プログラムの着実な推進による事業拡大

防衛・宇宙

- 次期中期経営計画に向けた確実な準備
- 既存事業領域の拡大と海外事業へのチャレンジ
- デュアルユース技術^{*2}の活用による事業領域の拡大およびシナジー発揮

機械・設備システム

- Primetals TechnologiesのPMI^{*1}推進等によるシナジー発揮
- グローバルニッチ事業の事業規模拡大と収益性向上
- 課題事業対策の推進

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

*2 民生・防衛どちらにも利用できる高度な先端技術

詳細 ▶ P36 セグメント別営業概況

2 プロダクトミックスの戦略的再構築

- 戦略的事業評価制度の継続活用による、経営資源の有効活用
- 縮小・撤退および変革事業から、伸長・維持事業への経営資源のシフト
- 個々の事業の企業規模拡大および効率性向上

ポジション別SBU^{*}数と平均売上の推移

	2015年度		将来	
伸長・維持	20:	約1,400億円	20~25:	約1,800億円
変革	15:	約850億円	5~10:	約1,000億円
縮小・撤退	7:	約350億円	5:	約500億円
新規	6:	約30億円	5:	-
合計	48:	約900億円	35~40:	約1,400億円

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

詳細 ▶ P26 CFOメッセージ

3 比較優位製品及び技術の強化

- ガスタービンやターボチャージャーなど、グローバル競争力を有する製品に経営資源を集中
- エンジニアリング力の差別化と、客船事業や交通システム事業などへの活用分野拡大

詳細 ▶ P20 社長メッセージ

4 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

- MRJ事業の着実な推進とそれに次ぐ新たなビジネスモデルの創出

MRJ事業の詳細 ▶ P30 特集

5 技術基盤の強化とイノベーション

- 将来の事業規模拡大と収益性強化のための技術基盤の強化とイノベーションの推進
- それらに伴う知財戦略、プラットフォームの活用など

詳細 ▶ P50 知的財産活動・研究開発

6 業務プロセスの高度化と人材の強化

- グローバル企業に相応しい業務プロセスの強化と実践
- それらを支える業務プロセスの強化・高度化、タレントマネジメント・アセットマネジメントの推進

人材強化の詳細 ▶ P49 人材

7 企業統治形態の変革

- 国際的に高い評価を得られるために透明性のある企業統治形態、および業務執行体制の構築
- グローバル企業に相応しい経営プロセスの確立とたゆみない改善

詳細 ▶ P44 コーポレート・ガバナンス

2017年度目標

(2014年度対比)

■ 売上高	5.00 兆円 (成長率25%)
■ 営業利益	4,500 億円 (成長率52%)
■ 当期純利益	2,000 億円 (成長率81%)
■ ROE	10.2 % (増加率57%)
■ 国際格付	S&P A 格

為替レート的前提: 110円/米ドルおよび130円/ユーロ

(参考) 2016年度目標

売上高	4.60兆円
営業利益	3,800億円
当期純利益	1,600億円
ROE	8.0%

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

- 1 差別化可能な事業領域^{*1}への集中と多様な外力取込みによる強い競争力^{*2}と世界水準の顧客満足度(高い市場シェア)
- 2 企業経営全般^{*3}に対する高い国際評価(ランク、格付)

※1 当社グループの技術とエンジニアリングの蓄積が活かせる高付加価値の機械設備、プラント、交通・輸送システム等

※2 価格および技術の先進性・信頼性と高品質なライフサイクル・サービス

※3 企業規模、創出価値、財務基盤、企業統治と行動規範の実践

基本方針

2015.4

2012事業計画

2015
事業計画

目標

2018.3

施策



取締役社長 CEO
宮永 俊一

中長期的な観点で当社の優位性を築き上げて 世界の舞台で勝ち抜き、企業価値を高めていきます。

2012事業計画は概ね達成

2012年度にスタートした中期経営計画「2012事業計画」は2014年度末をもって期間を終え、最終年度の目標値に対して事業規模^{*1}は113%、営業利益は118%、当期純利益は85%の達成率となりました。当期純利益については、客船事業関連損失を特別損失に計上した影響もあり、目標に届きませんでした。しかし、過去何度も未達成であった事業計画を今回概ね達成できたのは当社にとっては決して小さくない変化であり、その主な要因は、当社グループの皆さんの改革への思いが高まり、計画の策定プロセスや目標達成のための具体的施策の精度が上がったことだと思います。また、構造改革を進めて事業計画を達成するという意識が国内外の当社グループ全体に浸透し、現場も含めて共有できたことも大きかったと感じています。

経済環境は、中国経済の停滞や新興国市場の伸び悩みなど、想定ほど良くなかった印象ですが、円安効果に加え、各種施策を柔軟に運用した結果、事業構造改革の基本部分をほぼ想定通りに進めることができたため、目標値を概ね達成できたと考えています。

※1 受注高・売上高の平均値



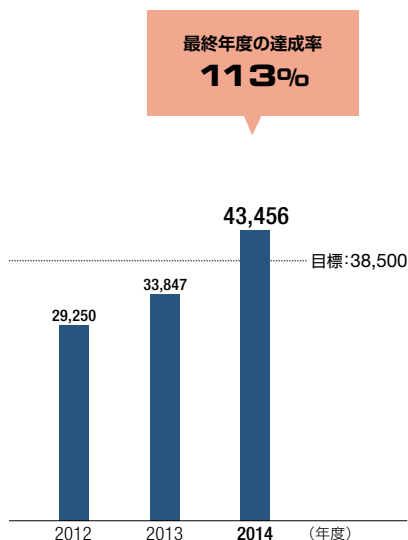
ウェブサイトの動画もご覧ください。

<http://www.mhi.co.jp/finance/mr2015/>

2012事業計画の実績

事業規模

億円

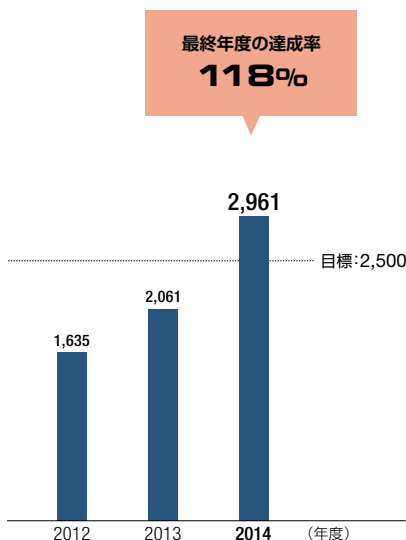


貢献施策・要因

- M&Aを主体とするグローバル展開の加速
- ドメイン制導入 (全体最適指向・伸長分野指向)
- 円安効果

営業利益

億円

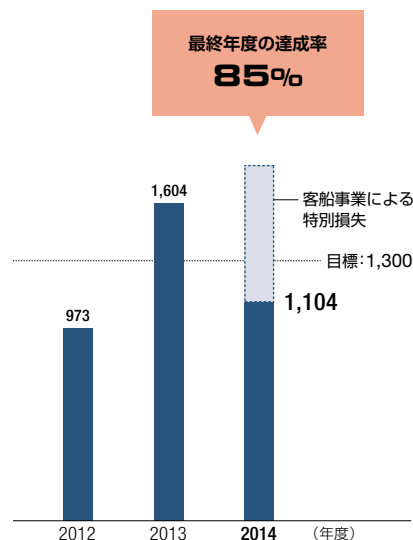


貢献施策・要因

- 戦略的事業評価単位 (SBU) と評価制度の導入
- コーポレート改革や事業構造改革による費用削減
- 円安効果

当期純利益

億円



貢献施策・要因

- 客船対策の徹底推進
- リスク対応力はさらに強化中

事業環境は決して明るくない

当面、経済環境はあまり明るいとは捉えていません。中国経済の減速を筆頭に、新興国経済は混沌としています。米国は堅調であり、成長も期待できますが、欧州は依然不透明です。こうした前提条件で、今後の戦略を立てていかなければなりません。

幸い、当社は2012事業計画の施策によって比較的大きな案件の受注を継続的に獲得できています。現在の手持ち案件を着実に進めるとともに、地道な努力を重ねることによって、経済環境が多少流動的であったとしても、2015年度から始まった「2015事業計画」の目標は達成可能と考えています。

また、大きな潮流として国家間の自由貿易が広がって経済のグローバル化がいつそう進行し、世界規模での競争が熾烈になっています。ガスタービンなどの事業は、一部の市場でさらに競争が激しくなるでしょう。私は当社のグローバル競争力はまだ十分ではないと認識しており、2015事業計画ではさらなる施策を展開していくことが必要と考えています。

2015事業計画は各事業が覚悟して世界で戦っていくステージ

2015事業計画の最大のテーマは、基本方針でも掲げている通り、グローバル競争力を底上げすることです。国内市場が拡大基調にあった頃は、国内やアジアのトップレベルで満足していた面もありましたが、グローバル化が進行する中では、従来のままでは生き残れない事業も存在します。もちろん防衛事業など、いわゆるグローバル競争とは発展方法が異なる事業もありますが、殆どの事業は、明確に競合と競争基準が存在する領域で、世界レベルの競争に勝ち抜かなければなりません。

当社グループには、世界一と断言できる事業はまだありません。三菱日立パワーシステムズ(株)を核とした火力発電システム事業は当社の最大の事業ですが、世界のメガプレイヤーと比べれば環境性能などの技術面で勝っている部分もあるとはいえ、追い付かなければいけない部分が数多くあります。また、シーメンス社(Siemens AG)との合併会社 Primetals Technologies, Ltd.を立ち上げた製鉄機械事業は世界一を狙える位置にいますが、世界一を実現するためにはPMI※²を加速させ、統合シナジーを発揮しなければなりません。そのほか、コンプレッサやターボチャージャーなどのグローバルニッチ製品、民間航空機製品、交通システムにも勝機があります。これらグローバル競争力がある事業は世界一を目指していくべきであり、そのために集中的に経営資源を投入していく方針です。

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

大型合併事業のPMI促進

事業ドメイン	機械・設備システム	エネルギー・環境	機械・設備システム
企業名	ニチユ三菱フォークリフト(株)	三菱日立パワーシステムズ(株)	Primetals Technologies, Ltd.
製品・事業	フォークリフト	火力発電システム	製鉄機械
売上規模(2014年度)	約2,500億円	約1兆2,000億円	約3,000億円
売上高増加への寄与(2014年度)	約800億円	約4,000億円	約500億円※
人員(2015年3月時点)	約6,000人	約21,000人	約8,000人
実現シナジー	<ul style="list-style-type: none"> ■ 統合商品ラインナップの構築(エンジン車、電動車の品揃え) ■ 生産/調達体制の最適化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ バブコック日立の編入によるボイラ事業強化(2014年10月) ■ 中小型~大型ガスタービンの品揃え ■ 世界最新鋭石炭ガス化複合発電(IGCC)設計受注(福島復興プロジェクト) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 得意地域の相互補完による全世界事業展開
今後のシナジー	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人材交流や拠点最適化 ■ 地域密着型商品開発 ■ 物流ソリューション事業 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 大型ガスタービン技術のフローダウンによる中小型ガスタービンの性能向上 ■ 国内外製造拠点整備 ■ サービス市場カバレッジ拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内外製造拠点整備 ■ 調達、開発コスト削減 ■ EPC工事の底上げ

※ 統合後の約3ヵ月分の売上計上額

その他の事業も、世界の競合相手とどう戦っていくのか、戦うための体力や競争力をどうつけていくのかを事業ごとに考える必要があると思っています。私自身は、15年前に日立製作所と統合した製鉄機械事業のトップに就くなど、過去にさまざまな国際競争を生き抜き、三菱重工に戻ってからも常に世界を意識してきましたが、この2015事業計画の期間は、各事業を指揮するマネージャー層を中心に世界との戦いを実感するステージになります。自分たちなりに戦略を立て、戦い、そして勝ち抜くための努力をすることが大切です。その結果、次のステップに向けて成長するための経験や知識を獲得できるのです。実際に世界を相手にしてみても、自分たちだけでは勝てないと気づき、他社との人材交流や、アライアンス、M&A等を模索することになるかもしれません。世界で勝つために何が必要かを各事業が考えた結果、足りない力や知識を補う方法として自発的にそうした動きが生まれてくるのは歓迎すべきことだと思います。

多様なエンジニアリングの経験が差別化要因となる

当社のグローバル競争力を高めるにあたって一つの鍵となるのが、エンジニアリング力です。近年、競合他社の多くはEPC（設計・調達・建設）のような契約形態を避け、ハードウェアの開発・生産とアフターサービスのみを手がける傾向にあります。EPCを手がける我々にとっては、競合相手との差別化要素となります。当社は、発電プラントや化学プラントなどの産業プラントのほか、ドバイメトロをはじめとした大型交通システムなど、エンジニアリング機能が必要な事業を数多く行ってきました。また、客船事業についても、エンジニアリング関連事業の一環として新たなビジネスモデル構築を検討しています。このように多様なエンジニアリング事業の経験と知識があることで、共通化できる部分を集約してレベルを上げ、より広い専門分野へ応用することが可能になります。また、エンジニアリング業界は一分野だけでは業績と業務負荷に大きな変動を及ぼすことがありますが、幅広い分野を手がけ、平準化・安定化させることで、差別化要因としてのエンジニアリングになると考えています。

また、短期的な観点で経営資源を集中するのは危険であり、必ずしも持続的成長を維持できません。そのため、中長期的な観点で当社に適性がある領域や次世代でグローバル競争力を発揮できる領域を探り、今のうちから強化していくことも大切です。長期的に需要が増大し、当社の総合力を最大限に発揮できるオイル&ガス事業やMRJ事業には、とりわけ注力していきます。

競合相手に追い付くためにはその優れている点を取り入れることも大切ですが、追い越すためには、新しい事業の組み合わせ方を試してみるなど、競合相手とは異なったやり方をとることも必要です。エンジニアリング機能を全社横断で活用する客船事業や、クロスドメインで推進させるオイル&ガス事業がそれにあたります。各事業がそうして試行錯誤しながら新しいビジネスモデルを創造していかなければならないと思います。

▶ MRJ事業はP30で特集しています。

各々が挑戦を続け、次世代がさらに進化する組織に

今申し上げたビジネスモデルの創出についても当てはまりますが、各事業の方向性を「こうなさい」と具体的に指示するのは当社には適していないと私は考えています。当社には、トップダウンで指示が下ると、その通り真面目に進めていく傾向がありますが、プレイヤーは各事業を担う人たちであり、どうすべきかを自分たちで考え工夫することで、事業経営する力も培われていき、企業のバイタリティにもなります。そのように各々が淀むことなく思考を巡らせ、自ら動いていく組織風土ができれば、当社はまた一つ上のステージに上がることができるでしょう。そのため、さまざまなアイデアや意見をもった人材が出てほしいと思います。例えば、一時的に当社を飛び出して、海外企業やベンチャー企業で働いてみたいという人も出てくるかもしれません。そうした自発的に動ける人や組織には機会を与えて、伸ばしていかなければいけません。

私は2006年に三菱重工に戻って以降、「今、当社に何が足りないのか」を常に考え、さまざまな立場から対策を打ち、組織の変革を進めてきました。その中で感じているのは、強い組織になるためには、所属する人たちに一定の安心感と緊張感、そして向上心が欠かせないということです。組織にいて幸せな生活を送ることができるという安心感を得ながらも、決してそれに浸らずに、「常に学び進化していくことが大切」という緊張感と向上心を全グループの皆さんにもってほしいと思います。そして、上を目指した結果、うまくいかなかった事業があったとしても、指導者が「なぜできないんだ」と責めるのではなく、一丸となって挑戦を続けることで、後の世代ほど着実に進化していけるのです。そうやって後の世代の人たちを信じてバトンをつないでいくのが、「企業の永続性」という根源的な価値観であり、私の経営者としての理念でもあります。

社会に貢献できる領域を探し求めながら事業を営む

企業が進化し続けていくためにもう一つ大切なのは、自分たちの価値観で物事を考えて独りよがりになったりせず、常に外に開かれた企業として社会に対してどうあるべきかを意識しながら事業を営んでいく姿勢だと思えます。社会の向かう先や抱えている課題に対して、我々は何の領域でどのように貢献できるのかを探索しながら事業を行っていかねば、国際社会から必要とされ続ける企業にはなり得ません。その思いを込めて、2015事業計画では目指す企業像として「世界の発展に貢献し、ともに成長を続ける企業」を掲げました。

また、国際社会から信頼を得るには、高い倫理観と誠実さをもって、社会や環境に対するネガティブな影響を最小限に抑えた事業活動を行わなければなりません。当社は2004年から「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原則の尊重・実践に全社で努めていますが、加えて、2015年5月に全世界の当社グループの社員の行動規範を示した「グローバル行動基準」を制定しました。グローバル行動基準は、社員一人ひとりが遵守すべきコンプライアンスルールであるとともに、事業のグローバル展開に伴って経歴や国籍、文化などグループ内の多様性が広がる中で共通の企業文化を保つためのものでもあります。無秩序なダイバーシティは組織に混乱を生むだけでなく、当社のようなコングロマリット企業は事業も多岐にわたるので、経営者としてそれぞれの適性や特色を見極めながら全体のバランスをとっていくことも必要で、こうした取り組みが持続的な成長の源泉になると信じています。

▶ 社会および当社の企業価値に大きな影響を与える重要課題の特定について、P24にて説明しています。

グローバル企業に相応しいコーポレート・ガバナンスを

グローバル競争で生き抜くためには、コーポレート・ガバナンスも変わっていかねばなりません。2015事業計画では「企業統治と経営プロセスのグローバル適合推進」を基本方針の一つとしています。当社の事業は少し前までは日本国内の比重が高く、海外向け事業は特定のお客さまへの輸出が大半でしたが、現在では全社の売上高の半分以上が海外向け、また約20%がグループの海外拠点によるものとなっています。海外の社員、お客さま、競合企業が増えているのであれば、ガバナンスも世界水準になっていかねばなりません。また、当社は株主構成も外国法人等が30%超となっており、海外の株主や投資家の皆さまからの理解を得ることも大切です。ただし、だからといって優れた海外企業のガバナンスを模倣すればよいわけではありません。日本を本拠地として、かつ長期的視点が重要なインフラ関連事業を中心とする当社の特性に適したガバナンスをしたいと考えています。

当社は近年、取締役数の削減や社外取締役比率の増加などのコーポレート・ガバナンス改革を進めてきましたが、さらなる取り組みとして、2015年6月の株主総会をもって監査等委員会設置会社に移行しました。社外取締役が過半数を占める「監査等委員会」の設置により取締役の監督機能を強化するとともに、取締役会の業務執行権限の大部分を取締役に委任することで意思決定の機動性を向上させるのが目的です。

常に開かれた企業であり続ける

当社は、説明責任と透明性の確保を何よりも大切にしています。そのため、今どこに向かおうとしていて、どういった問題を抱えていて、それに対してどのように挑戦しようとしているかを、常にオープンにして、株主および投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまの声を聞きながら、目標にこだわっていきます。

2014年度の株主還元については、当期純利益が前年度比で減少したものの、全体として好調な業績を踏まえて年間の1株当たり配当金は3円増配し、11円とさせていただきます。2015事業計画では、事業規模5兆円超、ROE10%以上の達成と自己資本2兆円までの増強を目指しており、成長投資と自己資本強化のバランスを見極めながら、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。

株主および投資家の皆さま、ステークホルダー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。

“常にオープンにして
ステークホルダーの皆さまの
声を聞きながら、
目標にこだわっていきます。”



ESGの重要課題の特定

国際社会から高く信頼される企業となるために

今日では企業のグローバル展開が活発になるに従って環境や社会に与える影響が増大しており、国際社会からの信頼を得るためには社会の持続可能性への貢献が必要不可欠になっています。三菱重工グループも事業活動を通じて社会的課題の解決に取り組んでおり、その中で、社会および企業価値の双方に大きな影響を与えうる、とりわけ重要な課題を特定し、経営資源を集中して優先的に注力すべきと考えています。

この方針のもと、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た社会の視点と、当社グループの各部門へのヒアリングを参考にした事業の視点の両面から重要課題の特定を行いました。また、当特定プロセスは、当社グループにとって事業上のリスク分析や事業戦略立案と同様のものであると捉えており、経営層の承認を経て決定しています。

その特定プロセスは「2015事業計画」の策定につながり、当社グループの中長期的な経営の指針ともなっています。

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



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）



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）



当社グループ事業の視点による整理：当社グループが直面している3つの大きな変化

事業視点で重要課題を検討するために当社グループの16部門にヒアリングを行った結果、具体的な課題意識は部門によって異なるものの、その根底には以下の3つの大きな変化が共通した要因として見られます。

組織のあるべき姿の変化

4事業ドメインへの再編・集約により、機動的な意思決定ができる体制となりました。一方で、組織改編の過渡期には安全・環境面、グループ会社統制により注意を払う必要があります。

- 意志決定者に対する監督機能の強化
- コンプライアンスに則った現場管理

グローバル化

当社グループの急激なグローバル化やグループ会社の増加に伴い、ガバナンスの強化と責任・権限の明確化がより重要となります。



- グローバルガバナンスの構築
- 現地の人材への大幅な権限委譲
- 異なる組織文化でも通用するグローバル人材の育成
- 海外での人材の獲得・登用

ビジネスモデルの変化

顧客への機器販売を中心としたビジネスから、メンテナンスやサービスを含めた製品のライフサイクル全般で、当社グループ自らが事業主として意思決定を行うビジネスへの転換が進んでいます。

- 市場動向・社会ニーズおよび社会への影響に対する感度の強化と迅速な対応

特定プロセス

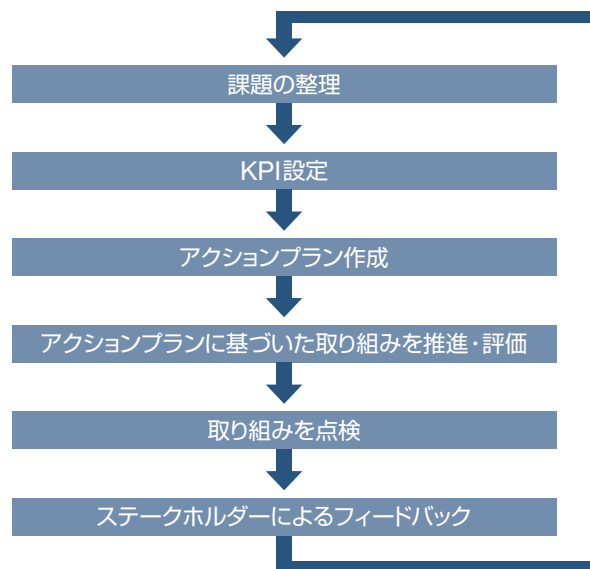
社会の視点による絞り込み	ISO26000の中核主題および課題からステークホルダーの視点 ^{*1} で、当社グループにとって重要な84項目に絞り込みをし、さらにグローバル・レポーティング・イニシアティブ (GRI)「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン (第4版 [G4])」などを参考に、類似分類を整理し、7領域49項目に絞り込みました。	
当社グループ事業の視点による整理	当社グループの16部門にヒアリングを行い、49項目の課題は当社の事業にとっても重要であることを確認しました。加えて、当社グループの近年の事業構造の変革に伴う「組織のあるべき姿の変化」「グローバル化」「ビジネスモデルの変化」の3つの大きな変化が課題の共通要因であることを突き止めました。	
妥当性の確認	国際的な専門機関とのダイアログを実施し、特定プロセスの妥当性を確認しました。	
メガトレンドによる整理	国連グローバル・コンパクト発行の「Post-2015 Business Engagement Architectureの構築 ^{*2} 」の2015年以降の優先事項を参照し、当社グループ事業の視点とサステナビリティのメガトレンドが乖離していないことを確認した上で、25項目に絞り込みを行いました。	
重要課題を特定	当社グループ事業とメガトレンドの観点から絞り込まれた25項目をもとに、当社グループが取り組むべき3つの重要課題を特定しました。	
経営における承認	CSR委員会 ^{*3} で審議し、決定しました。	

※1 ステークホルダーアンケート調査結果、SRIの調査票、機関投資家の訪問記録、お客さまに提出したサプライヤー調査票、ステークホルダー・エンゲージメント・プログラムなどを参照。
 ※2 国連が定めた目標の達成に向けた企業のコミットメントと行動を推進・支援するための呼びかけ。
 ※3 グループ戦略推進室長 (CSR担当役員) を委員長とし、CAO / CRO、CFO、CTO、人事・労務担当役員およびグローバル担当役員を委員として構成しています。

今後の取り組み

重要課題を特定するプロセスの中で、当社グループが国際社会から何を求められており、全社的な変革を進める上でどういった課題を抱えているのかを改めて認識することとなり、2015年5月に発表された「2015事業計画」にもその内容を反映しました。

今後は、各課題のKPI設定を行い、アクションプランを作成して取り組みを推進していきます。その後、当社グループの事業による社会への影響を把握するための各調査に加え、ステークホルダーへのヒアリングやアンケートも実施し、重要課題への対応に関するフィードバックを受ける計画です。引き続き全社を挙げて重要課題に取り組み、企業価値向上を図っていきます。



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。

P44 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
P49 人材	重要課題 2 ▶ グローバルベースの人的資源の活用
P50 知的財産活動・研究開発	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。2015年11月に内容を2014年度のものに更新する予定です。

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

キャッシュ・フロー重視の 財務・資本戦略により、 事業規模の拡大と 財務基盤の強化・ 高収益性の追求 の両立を目指します。

取締役常務執行役員 CFO

小口 正範



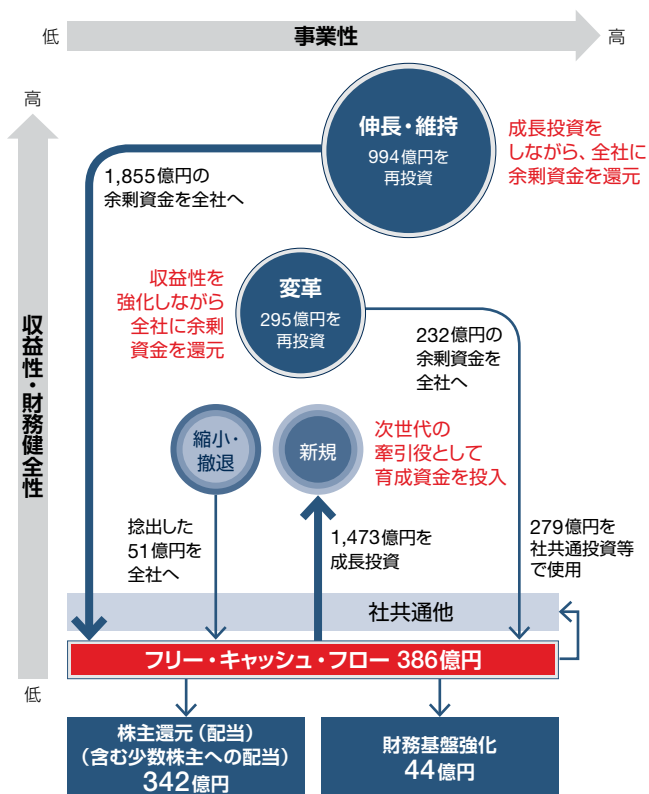
グローバル化推進と継続的な成長のためのポートフォリオマネジメント

当社グループがグローバル企業として世界の競合他社と伍して戦い、継続的に成長していくためには、事業規模の拡大と財務基盤の強化・高収益性の追求が不可欠です。そうした目標を実現するためには、当社の持つリソースを適切に配分することにより、現在の事業を成長させていくことはもとより、新たな柱を確立するための新規事業への投資を欠かすことはできません。

こうした課題に対応する仕組みとして、戦略的事業評価制度に基づく事業ポートフォリオの管理を行っています。事業規模と収益性の両立をベースに、継続的な成長を確保する観点から、すべてのSBU*を収益性・財務健全性と事業性の評価に基づき「伸長・維持」「変革」「縮小・撤退」「新規」の4つにポジションングし、経営リソースの最適な配分を図っています。

また、その結果、個別の事業に固着していた資金が流動化し、キャッシュ・フローの改善が進んでいます。「伸長・維持」の事業にはより多くのリソースを配分することで、事業自らのさらなる規模拡大や収益性・資本効率向上を図ると同時に、余剰となるキャッシュを全社に還元します。そのキャッシュは

2014年度のキャッシュ・フローの循環

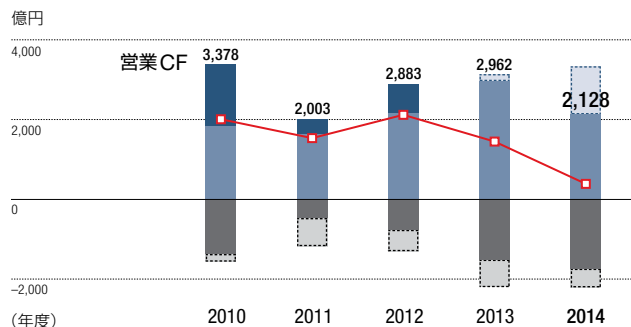


新規事業の育成のために投入し、残るフリー・キャッシュ・フローを株主還元や財務基盤強化に充てています。2014年度を例にとると、「伸長・維持」では994億円を自身の事業拡大のために再投資しつつ、1,855億円を全社に還元しました。

事業ポートフォリオの強化と並行して、たな卸資産削減などによる運転資金の効率化、キャッシュ・フロー利益の拡大、遊休資産等の流動化による資産効率化も進めています。2014年度は客船事業の影響等により運転資金の悪化がありましたが、2010年度以降の5年間では、3,188億円を新規事業に投資しつつなお7,488億円のフリー・キャッシュ・フローを獲得し、財務基盤のさらなる強化につなげることができました。自己資本比率の上昇とともに、有利子負債は1兆円を下回る規模まで減少し、D/Eレシオは2010年度の1.01倍から0.46倍へと大幅に改善されました。

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

2010～2014年度のフリー・キャッシュ・フロー推移



投下資本回転率(倍)	1.06	1.11	1.14	1.29	1.37
EBITDAマージン(%)	8.1	8.4	10.0	10.4	11.7
有利子負債	13,256	11,571	10,312	9,574	9,755
利息の支払額	228	209	175	161	159
D/Eレシオ(倍)	1.01	0.89	0.72	0.54	0.46

成長事業に重点投資しながら自己資本増強とROE向上の両立を目指す

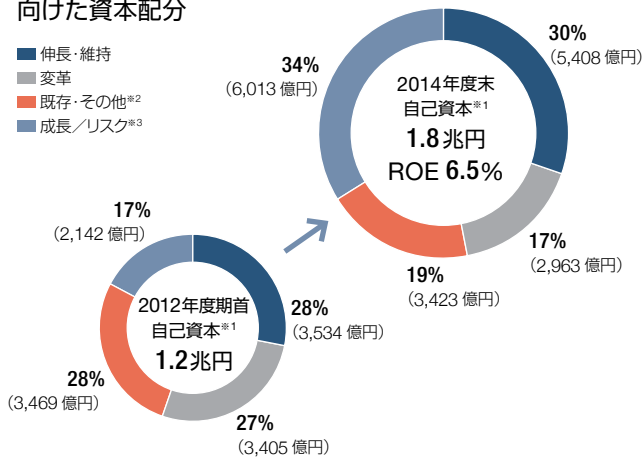
2012年度期首に1.2兆円であった自己資本は2014年度末において1.8兆円となりました。同時に、資本の配分比率が大きく変化しました。具体的には、最大のフリー・キャッシュ・フロー創出役を担う「伸長・維持」の領域への資本配分比率を手厚くするとともに、新規SBUと今後の成長投資のシーズマネーおよび突発リスクが発現した場合に備えるためのバッファ資金への配分比率を、2012年度期首か

ら大幅に拡大させています。これらの資本配分の変化は、当社グループのキャッシュ・フロー創出力が一段と強化されていること、さらには、将来の成長を担う新規事業の育成とさまざまな事業リスクへの対応が順調に進捗していることを意味します。

2015事業計画では、プロダクトミックスの戦略的再構築などの施策によって、ROE10%以上を目標に収益性の向上を図るとともに、グローバル市場における将来のビジネスチャンスとリスクに対応するため、さらなる財務基盤強化を進めます。具体的には、自己資本を2兆円レベルにまで積み上げるとともに、2,500億円以上のエクイティバッファ、6,000億円以上の資金調達余力を確保、さらに国際格付(S&P) A格を取得・維持することを目標としています。

また、成長投資と自己資本強化のバランスを見極めながら、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。

5兆円規模の高収益企業に向けた資本配分



※1 自己資本(株主持分) = 純資産 - 少数株主持分 - 新株予約権
 ※2 「縮小・撤退」SBUおよび「社共通」への資本配分額
 ※3 既存の「新規」SBUに加え、今後の成長投資のシーズマネーおよび突発リスクへのバッファとして必要な資本額

	2010年度 実績	2012年度 実績	2014年度 実績	2017年度 目標
財務健全性指標				
D/Eレシオ	1.01倍	0.72倍	0.46倍	0.4倍
自己資本比率	31.6%	35.0%	32.3%	35%
投資効率指標				
ROE	2.4%	7.4%	6.5%	10.2%

社外取締役メッセージ

2015年6月、新設の監査等委員に就任した3名の社外取締役は、三菱重工のコーポレート・ガバナンスやグローバル化に向けた課題などについて聞きました。



取締役
監査等委員
畔柳 信雄 氏

株式会社三菱東京UFJ銀行特別顧問

1965年に三菱銀行に入行後、システム部長、米州本部長などを経て、2004年に三菱東京フィナンシャル・グループ取締役社長および東京三菱銀行頭取に就任。その後、合併に伴い三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役社長、三菱東京UFJ銀行頭取に就任。同行相談役を経て、2014年4月より現職。



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、グローバル化、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。また、日米の企業での勤務経験をもつ。



取締役
監査等委員
伊東 信一郎 氏

ANAホールディングス株式会社代表取締役会長

1974年に全日本空輸に入社。社長室事業計画部長、人事部長、営業推進本部長などを経て、2009年に同社代表取締役社長に就任。2013年、ANAホールディングス代表取締役社長、全日本空輸取締役会長に就任。2015年4月より現職。

我々の最終目標は、三菱重工のブランド価値を上げていくことです。

畔柳 信雄 氏

私が社外監査役に就任してから6年間は、「変革」という一言で表されます。グローバル企業になるというトップマネジメントの意志は非常に強く、我々社外役員は取締役会などで時には厳しい意見も言いながらも、その意志を一貫して支持してきました。今回の監査等委員会設置会社への移行も、歴史を重んじつつも、グローバル企業としてのスピード経営を強く意識した結果として決断されたのだと実感しています。変革以前の三菱重工は成長性や資本効率の面で停滞しており、それはROEなどにも表れていましたが、こうした変革によって今では投資家にとって魅力的な企業になってきたと思います。

こうしたグローバル化を進める中で、各地で事業を行うと新たなリスクが顕在化し、課題も出てきています。それはリスクテイクし挑戦した結果であり、成長のためには避けられないプロセスだと考えています。チーフオフィサー制導入によるCRO (Chief Risk Officer) の設置は、そうしたリスクを企業全体の観点で捉えるために行ったこ

との一つです。発生した問題を各事業の中だけで解決するのではなく、全社で直ちに対応できるようになることが必要です。

今後は本部だけでなく、各現場も実感をもってグローバル化に臨めるかが課題になるでしょう。例えば工場の従業員も、どの生産部品が世界共通で使われるのかなどを認識できるようになれば、グローバル化は浸透してきたと言えます。ただし、変革を急ぎすぎると現場にとっては大きな負担になるので、各地で積み重ねて来た歴史を大切にしながら、適切なスピードで進めなければいけません。その点はこれまで同様に目配りを続けたいと思います。

社外・社内に関わらず、我々取締役の最終的な目標は三菱重工のブランド価値を上げていくことです。売上高や利益、中長期的な株価、コンプライアンスなどあらゆる要素がそこに集約されます。その目標にとって重要性の高い議題を、社外や社内の立場で役割分担をしながら議論することが、あるべきコーポレート・ガバナンスではないでしょうか。私は銀行出身で大小さまざまな企業をグローバルに見てきましたし、お客さまの経営変革ばかりでなく、銀行自身の変革、特に事務、システム部門の変革などに比較的長く関わってきました。これまでのキャリアを活かして、社外取締役の役割を果たしていきます。

三菱重工の監査等委員会を、 他社のロールモデルに。

クリスティーナ・アメージャン 氏

三菱重工のコーポレート・ガバナンスはこの1年でさらに進化したと感じています。取締役会の決議事項は戦略に関する重要な内容に絞られ、以前よりも意義深い議論ができるようになりました。また2015年6月に、透明性の向上と意思決定の迅速化、監督と執行の機能分離、対外的に分かりやすいガバナンスの構築という目的で監査等委員会設置会社に移行しましたが、その決定に向けた議論によって取締役会でのガバナンスに対する認識がいっそう深まったように思います。

監査等委員会設置会社への移行には、監査役だった畔柳氏と伊東氏の力をさらに発揮していただけたというメリットもあります。三菱重工の社外役員は経歴や年代がさまざまで視点も考え方も異なり、時には反対意見を言い合うほど活発に議論を交わっていて非常に健全な状態なのですが、監査役は取締役会で議決権がないのが惜しまれる点でした。お二人が今回取締役になったことでその点も解決されます。

私自身は、監査等委員にもなったことで内部監査など社内との接点と情報量が増え、三菱重工に対する理解度がさらに高まりました。また、監査等委員会のミーティングは社外の取締役の方が多いため、取締役会以上にオープンな議論ができています。宮永社長は以前、社内側と社外側が互いに議論するような取締役会に変えていきたいと話されていたのですが、まずは監査等委員会でそれが実現されつつあります。監査等委員会設置会社はまだできたばかりの制度ですが、三菱重工がロールモデルとなるような優れた仕組みにつくり上げていきたいと考えています。

今後のガバナンスの課題の一つは、海外の株主・投資家にもより分かりやすく十分な量の情報提供をしていくことです。また、海外も含めたM&Aを引き続き行っていくうえで、ただでさえ難しいPMI*が少しでも進めやすいよう、グローバルスタンダードなガバナンスに近づけていくことも必要です。そして経営全体で見ると、最大の課題はリスク管理でしょう。リスクが高い案件が増え複雑さも増していますが、リスクをゼロにするのではなく、リスクテイクした上で正しく管理するという考え方で取締役会でも注視していきます。

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

チャレンジしない経営はありえない。 大切なのはリスクへの対応力。

伊東 信一郎 氏

2年前に初めて社外監査役になってから長崎造船所などの製造現場を実際に見てきまして、ものづくりに対する三菱重工の熱意に大きな感銘を受けました。また、現在はグローバル化の流れの中で、アグレッシブな企業に変わろうと自前主義から脱却し、選択と集中を進めていますが、撤退する場合には、従業員やサプライヤーを含む地域社会に最大限の配慮を払っており、非常に真面目な企業だという印象をもっています。

ガバナンスにおいても、宮永社長をはじめ社内取締役は真摯に、社外取締役の活発な発言に対して答えられています。今回から監査等委員会設置会社に移るのは、経営のさらなる迅速化のために適切な判断であり、監督機能の強化のために社外取締役の役割が明確になるのは望ましいことだと思います。私自身は、執行と一線を画し、自分は三菱重工を取り巻くさまざまなステークホルダーの一人だという意識を保ちながら、中長期的に三菱重工が発展するための発言を今後も続けていく所存です。

さらなるグローバル化の推進にあたっては、人材育成が大きな課題になるでしょう。その点では、2015年に連結したPrimetals Technologiesは従業員の大多数がシーメンス社 (Siemens AG) 出身ということもあり、グローバルな人材育成の上でも良い経験になることが期待されます。また、2014年にアルストム社への事業参画提案を巡って宮永社長が最前線で競合先と争った姿は、国内の従業員にとって世界で戦っていくのだという強い意識付けと刺激になったのではないのでしょうか。

業績も好調な今こそ、三菱重工は果敢に攻めるべき時期です。そもそもチャレンジしない経営などありえないので、リスクが生まれるのは当然ですが、大切なのは案件の大型化に伴うリスクに対応できる体力を身に付けること。そしてリスクの予測精度を高め、所謂「想定外」を減らしておくことです。客船事業の損失問題などはモデルケースとして多くの示唆を含んでいます。しっかり総括し全社で共有していくべきです。

何より2015事業計画を達成し、事業規模5兆円の高収益企業として成長する中で、さまざまな課題を乗り越える力をつけ、世界の競争相手との都度の戦いに勝ち残る。それが、将来の三菱重工を支えるさらに大きなプロジェクト成功への原動力につながるものと期待しています。

特集

次代の飛躍を牽引するMRJ

「当社がこれまでに航空宇宙事業で培った技術を駆使して、わが国航空機産業の悲願である国産旅客機事業に挑戦していく」。これは三菱重工がMRJ (Mitsubishi Regional Jet) の事業化を決定した2008年3月28日のプレスリリースの一文です。それから7年、想定以上の開発期間を要しましたが、初号機納入までのスケジュールの具体化にまで至りました。ここでは、当社の将来の成長戦略の柱であり、従来のものづくりの枠を超えたビジネスモデルへの挑戦であるMRJ事業を紹介します。

拡大するリージョナルジェット市場

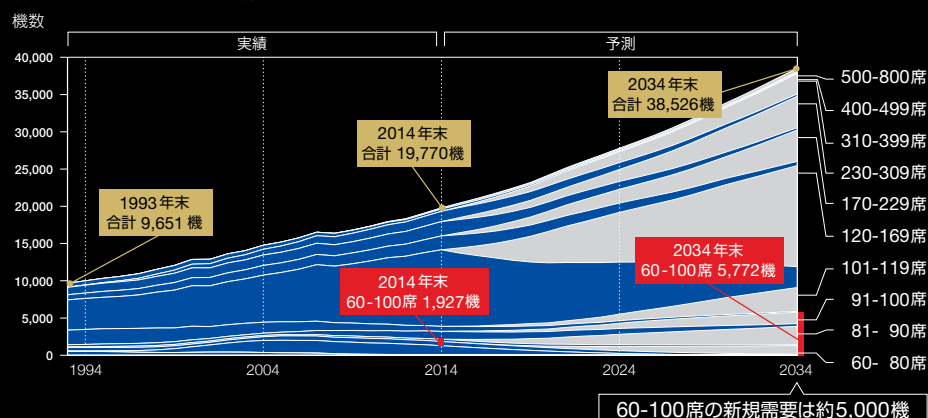
Mitsubishi Regional Jetという名の通り、MRJは旅客機の中でも定員60～100名程度で地域の都市間を飛行する、リージョナルジェットという分類に属します。2014年末時点でアメリカ国内やヨーロッパ地域都市間を中心に1,927機のリージョナルジェットが運航されていますが、経済発展に伴ったアジアや中南米の地域路線整備の進展により、今後20年で全世界の運航数は約3倍に増加し、約5,000機の新規需要が予測されています。その中で、現在運航されている50席クラスの多くが座席当たりコスト低減のために大型化すること

や、現在大手エアラインが運航している低需要路線が子会社等に移管され100席超クラスの一部が小型化していくことにより、MRJが該当する70～90席クラスは、3,500機の市場規模が見込まれています。プレイヤーとしては大手2社と近年参入した2社がリージョナルジェット市場に存在しており、とりわけ大手1社が2020

年に市場投入する予定の90席クラスの次世代機がMRJにとって実質的な競合になると見られています。

航空機ビジネスは初期投資費用が莫大な上、自動車ビジネスと比較すると生産数が少なくスケールメリットがなかなか現れにくいと、通常、黒字化に長期間を要します。また、カスタマーサポートまでを含む全開発過程における安全性の証明が必要で、開発・製造にとどまらない難しさがあります。こうした背景から非常に高い参入障壁があり、裏返せば、一度確立すると安定的に収益を確保できる事業であると言えます。

旅客機の運航機材構成需要予測



培われてきた航空機技術

三菱重工は1919年から航空機製造を開始し、日本で最も生産された戦闘機である零式艦上戦闘機を製作するなど、戦前は世界でも先端の航空機開発力を擁していました。しかし、終戦後の1945年に連合国軍総司令部（GHQ）が発した「航空禁止令」によって日本では航空機事業に関する活動が7年間一切禁止となり、開発技術の進捗が停滞しました。

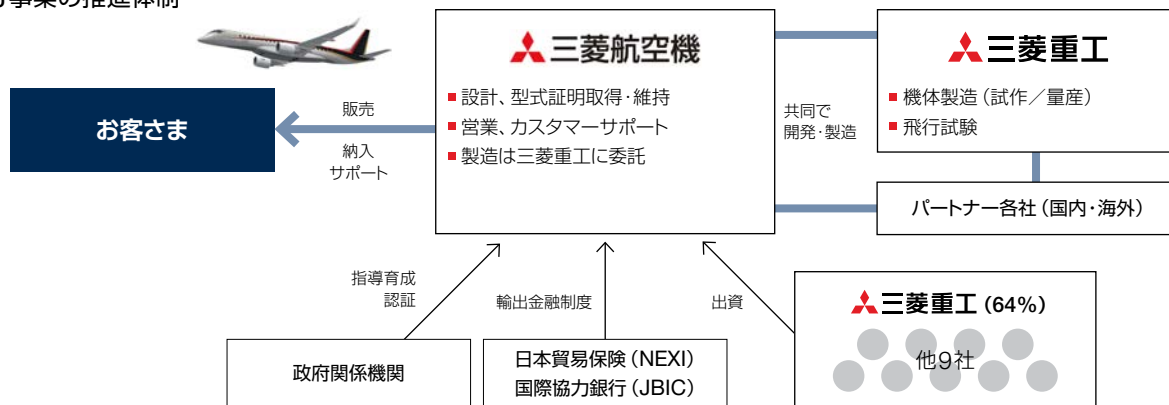
その後、1960年代に国が主導した小型旅客機YS-11の共同開発プロジェクトで当社は生産・カスタマーサポートにおける中心的な役割を果たしたものの、プロジェクトの採算悪化により1972年に生産を終了し、それ以来、日本では旅客機の開発は途絶えていました。しかしこの間も当社はボーイング機の構造部品の製造や、防衛機種・小型ビジネスジェット機など

の開発を続け、航空機技術の蓄積を脈々と続けてきました。

2000年代に入り、裾野の広い航空機産業を活性化させるという観点から小型航空機開発プロジェクトが立ち上がり、当社は2003年から開発と事業化の検討を始めました。以降、顧客となるエアラインの意見や競合の状況を参考に仕様等の詳細の検討を進め、2008年の全日本空輸（株）からの発注を後押しし、事業化を正式決定しました。

現在は、当社が64%出資し設立した三菱航空機（株）が開発主体となって全体の設計開発・製造や、各種部品を開発・製造するサプライヤーの管理などを行っており、当社と三菱航空機で計2,300人の人員が投入され、MRJの開発プロジェクトを進めています。

MRJ事業の推進体制



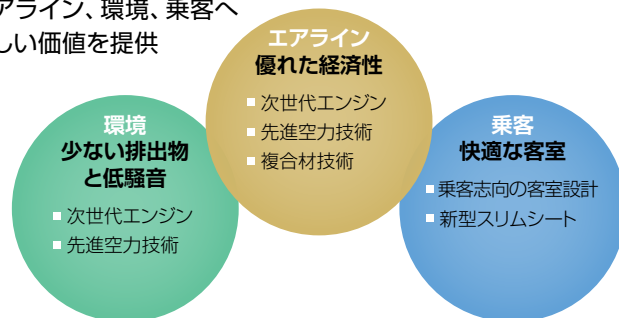
今までにない価値を提供する次世代リージョナルジェット

MRJは最先端技術を採用入れることで最高水準の運航経済性と客室快適性を兼ね備えた、次世代のリージョナルジェット機です。最大の特徴は、優れた運航経済性です。先進的な空力設計技術と複合材技術に加えてファンと低圧タービン回転数が最適化されたプラット&ホイットニー社（Pratt & Whitney）の最新鋭エンジンを採用することで、従来の同型ジェット機と比較してMRJの燃費性能は20%以上向上しました。一般的に航空機の運航費用は約4割を燃料費が占めるため、燃費効率の向上はエアラインの収益性に著しく貢献します。さらに、構造設計を高度化させ耐久性を高めたことで大規模点検の頻度を減らし、整備費の大幅な削減を実現します。

また、最新鋭エンジンの採用などによりCO₂やNO_x（窒素化合物）を含む排出ガスと騒音を大幅に低減しており、地球環境にやさしく、社会受容性の高さはエアラインの競争力にも貢献します。

MRJは、エアラインと地球環境に対してのみならず、乗客に対しても、従来のリージョナルジェットにはなかった「快適性」という価値を提供します。スリムなシート設計によってリージョナルジェットの中で最大級の座席幅を確保するとともに、頭上には中型のローラーバックが収まる荷物収納スペースを確保しました。エアラインにとっては快適な機内空間は競合との差別化要因となるため、MRJへの高評価につながっています。

エアライン、環境、乗客へ新しい価値を提供





完成機メーカーとしての「産みの苦しみ」

MRJ事業において当社および三菱航空機には、旅客機全体のコンセプトの立案や設計、世界中の各種部品のサプライヤーを統括したスケジューリングなどのプロジェクトマネジメント、そして製造以降の販売・ファイナンス、カスタマーサポートなどを含めた航空機ビジネスに関わるバリューチェーンの構築が求められます。これらは私たちが従来取り組んできたものづくりとは異なるノウハウであり、新しいビジネスモデルへの挑戦にほかなりません。

旅客機の構成部品は膨大な数にのぼり進行管理が難しい上、国の航空当局による認可（型式証明）も必要となるため、経験豊富な欧米大手メーカーでも、完成機の開発を計画通

りに進行させることは容易ではありません。MRJは小型旅客機とはいえ一般的な自動車の約30倍に当たる100万点の部品でできています。私たちにとって初のジェット旅客機の完成機製作となるためプロジェクトマネジメントで苦戦は免れず、これまでに3度のスケジュール見直しを余儀なくされました。

1度目のスケジュール変更は、主翼材料の炭素繊維複合材から金属への変更や、顧客となるエアラインへのヒアリングに基づいた客室スペースの拡大と貨物室の統合など、設計作業の追加が主な要因でした。2度目、3度目のスケジュール変更は、波及的な見直しの発生や、安全性の担保、すなわち型式証明を見据えたものでした。

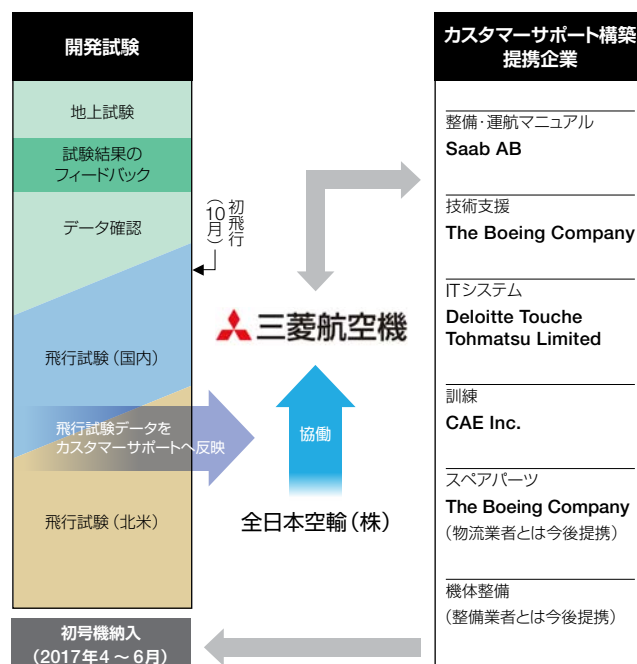
避けられない難関への挑戦

型式証明とは、民間航空機の設計が安全性や環境適合性の基準を満たしているかを国が審査する制度で、取得しなければ航空機の運航は許されません。航空機を飛ばすことよりも型式証明の取得の方が難しいとさえ言われており、特に新規参入する私たちにとっては最大の難関となります。今後計7機を使用して日米で進めていく飛行試験と強度試験は、結果を設計に反映させるのも一つの目的ですが、型式証明のための膨大なデータを集めることが最大の目的なのです。

型式証明以外にも、私たちがこれから直面する課題がいくつかあります。その一つがカスタマーサポート体制の構築です。整備・運航マニュアルの作成や補修部品の用意、機体の整備・修理、乗務員の訓練など機体の納入後に不可欠なもので、すでに航空機ビジネスを行っている競合他社にはインフラがありますが、私たちは一から用意しなければなりません。そのため、ボーイング社やローンチカスタマーである全日本空輸グループなどと提携して入念な準備を進めており、初号機納入時点では400名体制でカスタマーサポートを形成する予定です。

また、量産体制の構築も重要です。当社と三菱航空機の拠点を最大限に活用して準備を着々と進めており、2016年初から量産工場が順次稼働し、最大生産レートは10機体制となる見通しです。

初号機納入までのスケジュール概要



収益化に向けた現状と道筋

受注活動は順調に推移しており、2008年の全日本空輸(株)からの発注を皮切りに、2015年9月末までに購入権、オプションを含めて計407機の受注を獲得しています。これは、優れた燃費性能や環境性能、客室空間の快適さなどのMRJの強みに対する評価と、メイドインジャパンへの信頼によるものと考えています。

競合他社が2020年に投入予定の90席クラスの次世代機も、MRJと同じ最新鋭のエンジンを搭載しますが、あくまで現行機の機体がベースになっています。それに対してMRJはエンジン性能を最大限に引き出し、空気抵抗を極小化する機体設計を行っており、燃費性能の優位性は揺るぎません。

MRJ事業の累積損失は納入開始予定の2017年度でピークアウトし、次期中期経営計画以降損益は改善される見込みです。2015事業計画期間中は、MRJ事業は先行投資期間となりますが、投入資金と損益は業績目標に織り込んで進めています。

MRJの受注実績 (2015年9月末時点)

ANA	25
Trans States Holdings	100
SkyWest, Inc.	200
Eastern Air Lines	40
Air Mandalay	10
JAL	32
計	407

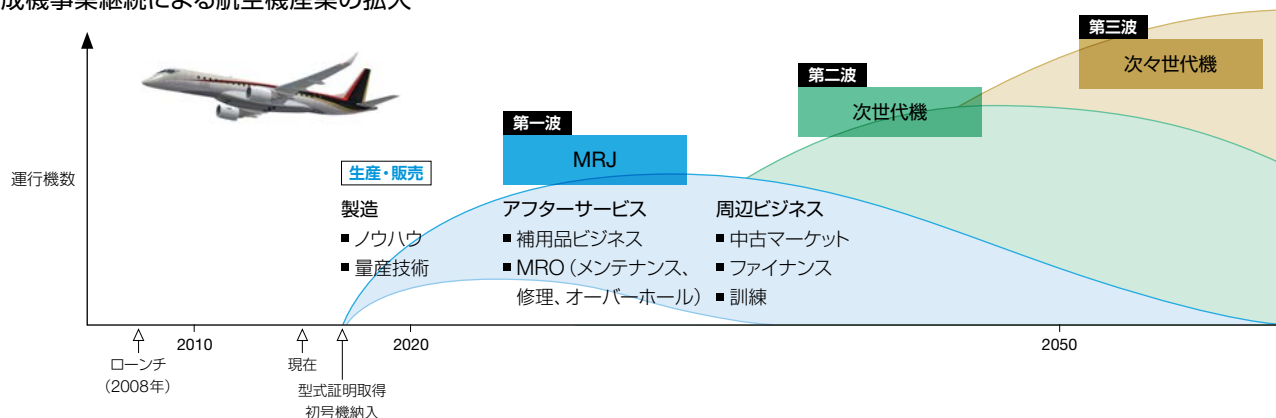
※ 確定受注以外の機数(購入権、オプション)を含みます。

将来の国内産業の起爆剤に

航空機産業は部品点数が膨大で裾野が広く、アフターサービスや周辺ビジネスの需要も生まれるため、MRJにとどまらず完成機ビジネスが今後も継続されれば国内産業の新たな柱になる可能性があります。国内の航空機産業の市場規模(出荷額ベース)は現在1.3兆円で自動車産業の約40分の1に過ぎませんが、米国は日本の約12倍、英国・フランスも約3倍の市場規模があります。ものづくりを得意とする日本で将来、航空機産業がこうした国々に匹敵する規模に

成長しても不思議ではありません。三重県の松阪工場では、航空機部品加工を行う各社が部品の一貫生産・供給を行う航空機部品クラスターの展開を予定するなど、地域産業の活性化にも寄与し始めています。また、リージョナルジェットのみならず、航空機市場全体が新興国の発展に伴った安定的な拡大が見込まれており、MRJは当社だけでなく、国内産業の中長期的な成長期待を背負っています。

完成機事業継続による航空機産業の拡大



VOICE

MRJがANAの経営ビジョン実現に不可欠なフリートになるよう期待しています。

この秋いよいよMRJの初飛行が予定されています。国産旅客機の初飛行としては、YS-11以来53年振りとなり、世界中の人々が待ち望んでいる時がやってきます。ANAは2008年にローンチカスタマーとなって以来、コラボレーションパートナーとしてMRJがより快適に、またエアラインにとって運航・整備のしやすい魅力的な機体となるよう数百点に及び要望をお伝えしてきましたが、それらが形となって空を飛ぶ瞬間でもあります。初飛行後、2017年に初号機を受領予定ですが、将来MRJがANAの経営ビジョン(お客さま満足と価値創造で世界のリーディングエアライングループとなること)を実現するために、必要不可欠なフリート(航空機)となることを願っております。



全日本空輸株式会社 整備センター
名古屋技術駐在 部長

小林 宏至 様

セグメント別ハイライト



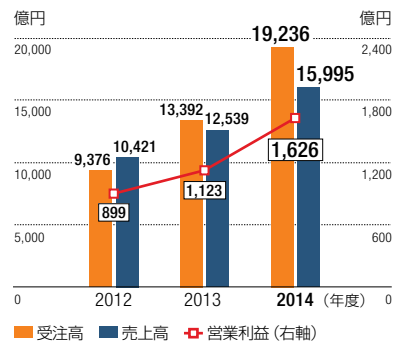
エネルギー・環境

エネルギー・環境分野の
社会インフラでの最適ソリューションを提供

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
- 再生エネルギー事業
- 船用機械・エンジン事業

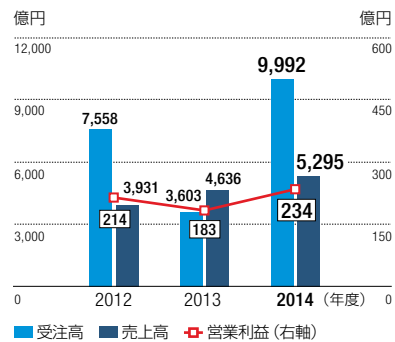
受注高／売上高／営業利益



交通・輸送

陸・海・空の先進的
交通・輸送システムを提供

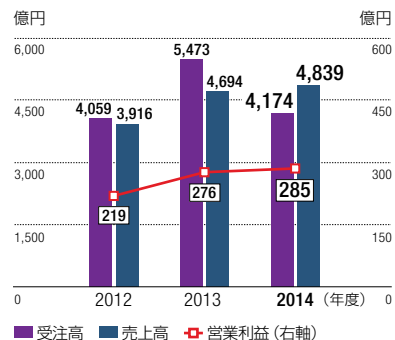
- 船舶・海洋事業
- 交通システム事業
- 民間航空機事業



防衛・宇宙

陸・海・空・宇宙の統合防衛システムと
宇宙関連サービスを提供

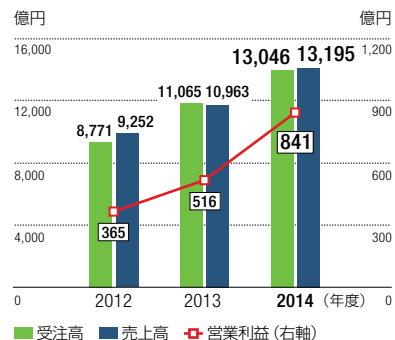
- 防衛機器事業
- 宇宙機器事業



機械・設備システム

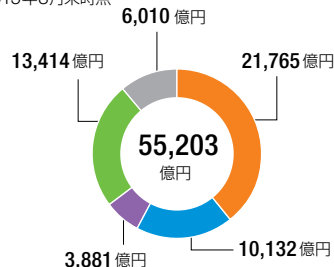
基盤産業を支える
高性能製品、高品位サービスを提供

- エンジン事業
- 自動車部品事業
- 冷熱事業
- コンプレッサ事業
- 製鉄機械事業
- 物流機器事業
- 環境設備事業
- 機械・設備その他事業



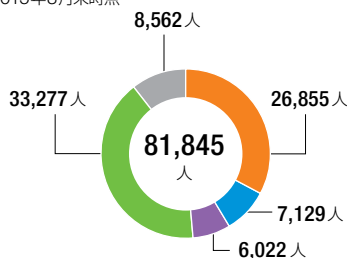
総資産

2015年3月末時点



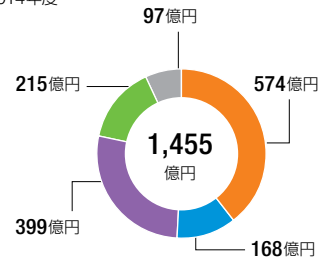
従業員数

2015年3月末時点



研究開発費

2014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680億円を含む

2014年度の概況と2012事業計画の振り返り

連結受注高は(株)日立製作所との火力発電システム事業の統合効果もあり、大型・産業用石炭火力発電プラント等を中心として受注が増加したことにより、前年度を大幅に上回る19,236億円となりました。連結売上高は火力事業の統合効果等により15,995億円と前年度から増加し、連結営業利益においてはアフターサービス事業の伸長や化学プラントの採算改善等も寄与し、前年度を大幅に上回る1,626億円となりました。

2012事業計画期間中は、ドメイン発足による人材交流や業務集約に加え、火力発電システム事業の統合やプラット・アンド・ホイットニー・パワーシステムズ(Pratt & Whitney Power Systems)の買収などのM&Aを通じて、強みとシナジーの発揮に注力し、グローバル展開を加速させると同時に、不採算事業からの撤退も進めました。この結果、連結業績は2012年度から、受注高は約2.0倍、売上高は約1.5倍、営業利益は約1.8倍に伸長しました。

ドーハメトロ等の大型案件を受注したほか、MRJや商船等の受注も増加した結果、連結受注高は前年度を大きく上回る9,992億円となりました。連結売上高は、民間航空機等を中心に増加し、前年度を上回る5,295億円となりました。連結営業利益は、MRJの研究開発費が増加したものの、売上高増加や円安効果等により、前年度を上回る234億円となりました。

し、事業を拡大させました。同時に、MRJの開発・生産体制の整備と見直しに注力し、商船事業の構造改革と客船ビジネスの再構築に着手しました。また、陸・海・空の3事業領域とドメインコーポレートの融合により、産官学連携やファイナンス・技術開発等でドメインシナジーを進展させました。この結果、連結業績は2012年度から、受注高と売上高は約1.3倍、営業利益は約1.1倍に伸長しました。

2012事業計画においては、民間航空機事業を強化して成長軌道に乗せたほか、交通システムでは海外大型案件を受注

連結受注高は、前年度に大型受注のあった防衛航空機、艦艇等が減少したことにより、前年度を下回る4,174億円となりました。連結売上高は、H-IIAロケットの打上げなど宇宙分野において増加し、前年度を上回る4,839億円となりました。この結果、連結営業利益も増加し、285億円となりました。

注力しました。宇宙事業ではH-IIA/H-IIBロケット打上げを26回連続で成功させ、その高い信頼性と品質を活かして商業衛星の打上げ輸送サービスの営業活動を推進し、海外の2社から新規受注を獲得しました。また、プライムコントラクターとして新型基幹ロケットH3の開発にも着手しました。2012年度と比較した連結業績は、受注高は微増にとどまったものの、売上高は約1.2倍、営業利益は約1.3倍に伸長しました。

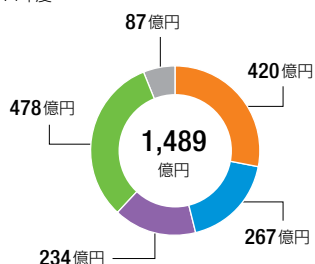
2012事業計画においては、防衛事業では陸・海・空の事業部門にまたがるシナジーを活かした製品やサービスの開発に

連結受注高は、日本輸送機(株)と統合したフォークリフト事業およびシーメンス社(Siemens AG)と統合した製鉄機械事業の増加に加え、欧州・中国向けのターボチャージャと空調機の増加、海外グループ会社の決算期変更の影響*等により、前年度を上回る13,046億円となりました。連結売上高はターボチャージャ、空調機、フォークリフト等の増加により13,195億円に増加し、連結営業利益はコンプレッサの採算改善も寄与し、前年度を大きく上回る841億円となりました。

2012事業計画においては、ドメイン制移行により事業本部の統合とSBU数の削減を行い、各SBUの特性を活かす最適事業運営に努めました。また、生産、調達等の横串組織としてのドメイン共通機能を強化し、収益力の改善を図りました。さらに事業面ではターボチャージャ、空調機の海外販売が拡大した等の結果、連結業績は2012年度から、受注高は約1.5倍、売上高は約1.4倍、営業利益は約2.3倍と大きく伸長しました。

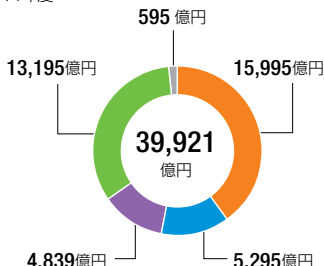
*一部の海外グループ会社の決算期を12月末から翌年の3月末に変更したため、15ヵ月分の業績を2014年度決算に計上しています。

設備投資額
2014年度

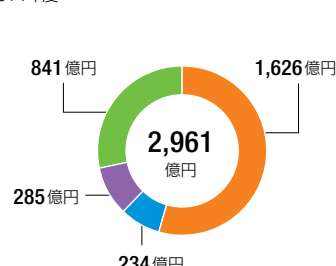


*有形固定資産の計上ベース

売上高
2014年度



営業利益
2014年度



* その他、消去・共通…△28億円



エネルギー・環境

事業規模と収益力を拡大する当社グループの核として、短期収益と中長期成長の双方を追求していきます。

ドメインCEO、エネルギー・環境ドメイン長

名山 理介

強み

- ほぼすべての発電方式に対応
- 各種プラント事業等で培ったエンジニアリング力
- **火力** 高効率・高出力・省エネ
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

弱み

- **火力** 海外大手競合と比べて低い収益性
- **原子力** 海外新設プラントの経験が浅い

機会

- **火力** 天然ガス価格低下による需要の拡大
- **火力・再生可能エネルギー** 効率的な火力発電設備や風力発電等のニーズが拡大
- **化学プラント** 天然ガス産出国の設備投資拡大

脅威

- **火力** 海外では大手競合2社が圧倒的な存在感

W
T

売上高

2014年度

15,995億円

2017年度目標

20,000億円

営業利益

2014年度

1,626億円

2017年度目標

2,400億円



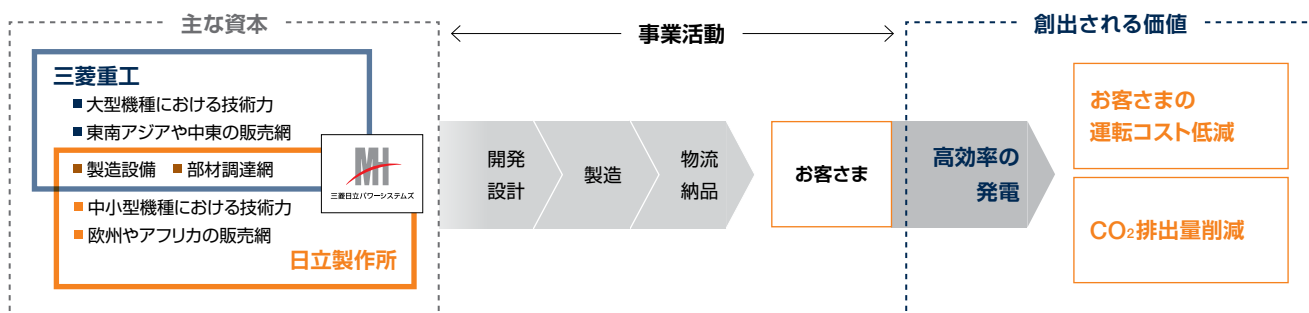
事業環境

新興国の発展と人口増加に伴って拡大が続いている世界のエネルギー需要は、2040年までには37%の増加が見込まれています*。とりわけ火力発電分野は、天然ガスの価格低下により天然ガスを燃料とする火力発電システムの需要が拡大しているほか、埋蔵量が豊富な石炭火力発電システムも新規建設が引き続き堅調です。しかし、市場にはメガプレイヤーと呼ばれる競合相手が存在し、熾烈なグローバル競争が避けられません。

一方で、京都議定書に続く気候変動対策の新たな国際枠組みの準備が進むなど、温室効果ガス排出の抑制が発電にもいっそう求められており、高効率の火力発電システムやCO₂を排出しない原子力発電、CCS (CO₂回収・貯留) などの温暖化対策技術や洋上風力発電などの再生可能エネルギーを使った発電システムに対する期待が高まっています。また、天然ガス産出国を中心に食糧増産を可能にする肥料プラントなどの化学プラントの建設も広がっています。

* 出典：IEA「World Energy Outlook 2014」

■ ビジネスモデルの例 火力発電システム



2015事業計画の重点戦略

当社グループの事業拡大と収益力の核となるドメインとして、短期収益と中長期成長の双方を追求すべく、3つの施策を実行していきます。1点目は徹底した競争力強化です。まず世界最高効率の大型ガスタービンの開発を進めるとともに、その技術を三菱日立パワーシステムの発足によりラインアップが拡充した中小型ガスタービンにも適用を進め、天然ガス価格低下に伴う世界的な需要拡大に迅速に対応します。また、東南アジアを中心に、地域のサービス拠点を強化し、収益性の高いサービス事業を強化します。原子力では、国内既設プラントの再稼働に貢献するとともに、ATMEA1*1を世界戦略炉としてグローバル展開を図ります。

2点目は、ドメイン内やドメイン間のシナジーの発揮です。市場変化に応じた機動的な人材配置により、EPC（設計、調達、建設）やアフターサービスのノウハウを最大限に共有・活用します。また、組織再編やM&Aなどに伴う拠点の統廃合、グループ会社の再編、重複業務の排除を進め、大幅な効率化を図ります。

3点目は中長期成長へ向けた新分野への挑戦です。特にオイル&ガス事業*2は人口増加や経済成長に伴って長期的には世界需要が増大すると見込んでいます。当ドメインにとどまらず全ドメインが協力して、上流から下流に至るまでの当社が保有する製品・技術を活用できる分野において、当社に適したビジネスモデルを築くことで、現在約1,000億円の事業規模を3年後に約3,000億円に拡大させる考えです。また、分散型電源事業も機械・設備システムドメインとの協業により現在約1,900億円の事業規模を3年後には約3,000億円超に拡大させる方針です。このほか、デンマークのヴェスタス社（Vestas Wind Systems A/S）との合併会社で進めている洋上風力発電事業も順調に海外で受注を重ねており、現在約400億円の事業を3年後には約1,000億円規模へ拡大する計画です。

*1 三菱重工業とフランスAREVA社の合併会社であるATMEA社により開発された最新の原子炉

*2 石油・天然ガス関連のお客さまの需要にワンストップで対応する事業

研究開発事例：燃料電池複合発電システム

当社は、ガスタービン・コンバインドサイクル発電（GTCC）に固体酸化物形燃料電池（SOFC：Solid Oxide Fuel Cell）を組み合わせた、トリプルコンバインドサイクルシステムの研究開発に取り組んでいます。これまで、環境負荷の低い液化天然ガスを燃料とするSOFC発電の高温排熱をマイクロガスタービンと組み合わせた高効率ハイブリッド発電システム

を開発し、実証実験を行ってきました。今後この仕組みを大型火力発電所にも適用し、燃料がもつエネルギーの約70%をSOFC、ガスタービン、蒸気タービンの3段階で電気に変換する極めて高効率の燃料電池複合発電システムの実用化を目指しています。これにより、CO₂排出量削減による地球温暖化抑制と電力の安定供給に大きく貢献していきます。

■主要プロジェクト

発表時期	納入時期	プロジェクト
2015年1月	2018年	カナダ向けGTCC発電設備を受注
2014年12月	2017年	MHIヴェスタスが世界最大出力の洋上風力発電設備V164-8.0MW商用機を初受注
2014年10月	2016年	メキシコ向け地熱発電設備をフルターンキー契約で受注
2014年9月	-	福島復興に向けた「世界最新鋭の石炭焚き火力発電所プロジェクト」におけるIGCCの設計業務を受注
2014年8月	2018年	トルクメニスタンの国営化学公社向け大規模肥料製造プラントを受注
2014年7月	2017年	日米共同の原油増進回収（EOR）プラント向けに世界最大のCO ₂ 回収プラントを受注
2014年6月	2018年	エジプト最大の火力発電所向け超臨界圧蒸気タービン発電機パッケージを受注
2014年5月	2015年	三菱UEエンジンの次世代機JEC50LSH-Ecoの初号機を受注

PICK UP

日米共同の原油増進回収（EOR）プラント向けに世界最大のCO₂回収プラントを受注

2014年7月、当社は米国の独立系発電事業者（IPP）トップのNRGエナジー社とJX日鉱日石開発（株）が中心となって米国テキサス州で推進されている原油増進回収（EOR）プロジェクトのための世界最大のCO₂回収プラントを受注しました。NRGグループ保有の石炭焚き発電所から放出される燃焼排ガスからCO₂を分離・回収し、同州の老朽油田に注入することで原油の増進回収を図るプロジェクトで、当社はNRGエナジー社とJX日鉱日石開発（株）の合併会社ベトラノヴァ CCSI社に対し、CO₂回収技術ライセンスを供与します。また、CO₂回収プラントとその付帯設備のEPC（設計・調達・建設）は、米国三菱重工業が米国の建設会社とコンソーシアムを組み、請け負います。

当社のCO₂回収技術は、関西電力（株）と共同開発した高性能な吸収液KS-1™を用いるKM CDR Process®という方式で、エネルギー消費量が大幅に少ないのが特徴です。この優れたパフォーマンスが国内外で高く評価され、業界トップクラスのCO₂回収プラント納入実績を誇っています。



交通・輸送

MRJの事業化と商船事業の構造改革を推進し、
事業規模1兆円に向けた成長の基盤づくりに
注力してまいります。

ドメインCEO、交通・輸送ドメイン長

鯨井 洋一

強み

- **民間航空機** 生産革新とSCM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** 他社にはない環境・省エネ独自技術

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3,500億円の市場
規模になる見通し
- **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** 客船、LNG船、省エネ船、国内特殊船の
需要増大

弱み

- **民間航空機** 完成機事業の顧客サポート
等の経験の不足
- **交通システム** コア製品の品揃え不足
- **商船** 韓国・中国メーカーと比べた
コスト競争力

脅威

- **民間航空機** 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** 世界的な需給ギャップによる船価低迷
韓国・中国メーカーの建造能力増強

売上高

2014年度

5,295億円

2017年度目標

7,000億円

営業利益

2014年度

234億円

2017年度目標

400億円

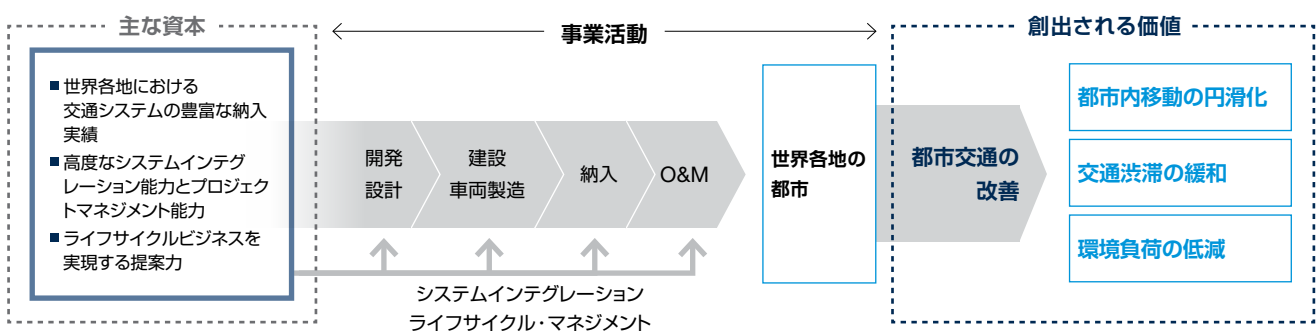
事業環境

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。特に短距離路線が多いLCCや新興国の航空会社による一通路機の発注が大幅に増加する見込みです。

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。特に経済発展が著しいアジアやブラジルなどの新興国では都市部への人口集中が進むとともに、交通渋滞が深刻化しており、軌道交通による解決策が求められています。

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では北米シェールガス開発等による需要があり、客船の市場においても着実な成長が見込まれています。また、国内では内航大型フェリーの代替需要や官公庁向けの練習船・調査船の需要が堅調な見通しです。

■ ビジネスモデルの例 交通システム



2015事業計画の重点戦略

民間航空機事業を主力として収益力を高めながら、MRJ、交通システム、商船事業で新たなビジネスモデルを築き、次期事業計画で事業規模1兆円超、営業利益1,000億円超にまで成長するための基盤を築いていきます。

民間航空機事業では、生産拠点再編や生産プロセス改革を進めます。また航空エンジン分野では、財務体質と生産基盤の強化を目的に2014年10月に三菱重工航空エンジン(株)を設立し、パートナー工場・設備の活用による管理費・固定費の抜本的削減等を狙った産業クラスターの形成や、(株)IHIとの生産協力を通じ、生産能力を拡大して収益力を強化します。初号機納入に向け先行投資期間にあたるMRJ事業は、開発に加え、量産体制およびカスタマーサポート体制の構築を推進します。

交通システム事業は、当社の強みであるエンジニアリング、システムインテグレーションをベースに、中東や今後の

伸長が見込まれる東南アジアなどの都市交通案件を確実に受注していきます。また、2014年秋に開設した総合交通システム検証施設「MIHARA試験センター」を活用し、トータルソリューションビジネスの展開を図ります。さらに、ライフサイクルマネジメント・サービス事業としてオペレーションのモニタリングと、グローバルネットワークを使ったメンテナンスにまで事業領域を広げていきます。

商船事業は、造船エンジニアリングを核に、LNG船、官公庁向けの特種船や内航フェリーなどの、技術差別可能な分野に注力します。また、客船は新たに再編したエンジニアリング部門が担当し、EPC(設計、調達、建設)と造船を融合したスキームの下で新しいビジネスモデルを構築します。

さらに中長期視点では、ドメイン間のシナジーにより新たなインフラ輸出モデルの形成を図ります。

研究開発事例：高速新交通システム

当社は従来の新交通システムの約2倍に相当する120km/時の最高速度をもつ高速新交通システムを開発しました。これまでゴムタイヤ走行の新交通システムは、路線計画の自由度の高さや、短工期・低コスト、低振動・低騒音のメリットにより世界各国で導入されてきました。東南アジア

等の急速に発展する新興国では、都市部における渋滞緩和手段として期待されていますが、今回の高速化によって都市部のみでなく郊外へも乗り継ぎなしの移動が可能になり、通勤客をはじめ多くの利用者への利便性向上など、都市の諸問題に有効なソリューションの提供を実現します。

■ 主要プロジェクト

発表時期	納入時期	プロジェクト
2015年6月	-	英ロールス・ロイス社のエアバス社向け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船「サヤリンゴStAGE」を2隻受注
2015年2月	2019年	当社を含む5社連合がカタール国初となる地下鉄システムを受注
2015年1月	2019年	三井物産向けに北米産シェールガス輸送用では初の次世代LNG運搬船を2隻受注
2015年1月	2021年	日本航空向けMRJ32機受注
2014年8月	2020年	ブラジル・サンパウロ地下鉄の全自動無人運転鉄道システムを中南米向けでは初の受注
2014年7月	2018年	米国オーランド空港向け車両18両を含むAGTシステム建設工事を受注
2014年7月	2018年	ミャンマー連邦共和国のエア・マンダレイ社よりMRJ90 10機を受注
	2019年	米国のイースタン航空とMRJ90の40機購入に関する覚書を締結
2014年6月	-	ボーイング社と777Xの開発・量産参画への覚書に調印

PICK UP

長崎地区商船事業の構造改革

当社は2015年10月1日、長崎造船所 香焼工場内に100%出資の船舶建造事業会社と船体ブロック製造事業会社を発足させました。客船建造は新たに発足する交通・輸送ドメインのエンジニアリング事業部で運営します。

2社のうち、船舶建造事業会社は営業・設計・調達・製造および修理を行います。新造船は中期的に高い需要が見込まれ当社に優位性があるガス運搬船に集中し、連続建造による生産合理化、組織のダウンサイジングによる効率化、業務プロセスの合理化を通じて、コスト競争力を強化します。

船体ブロック製造事業会社は、香焼工場の強みである大型船体ブロックの生産に特化し、同種ブロックの連続建造、設備更新などによる生産性向上を図ります。船舶建造事業会社への供給に加え、ブロックの外販を推進し、年間生産量を拡大していく計画です。



防衛・宇宙

既存事業の強化を継続しながら、飛躍的な事業規模拡大に向けた準備を着実に進めてまいります。

ドメインCEO、防衛・宇宙ドメイン長

水谷 久和

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

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加速
- 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

弱み

- 防衛 国内に限定されていた市場
- 宇宙 コスト競争力

脅威

- 防衛 海外メーカーとの激しい競争
- 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

W
T

売上高

2014年度

4,839億円

2017年度目標

→ 4,000億円

営業利益

2014年度

285億円

2017年度目標

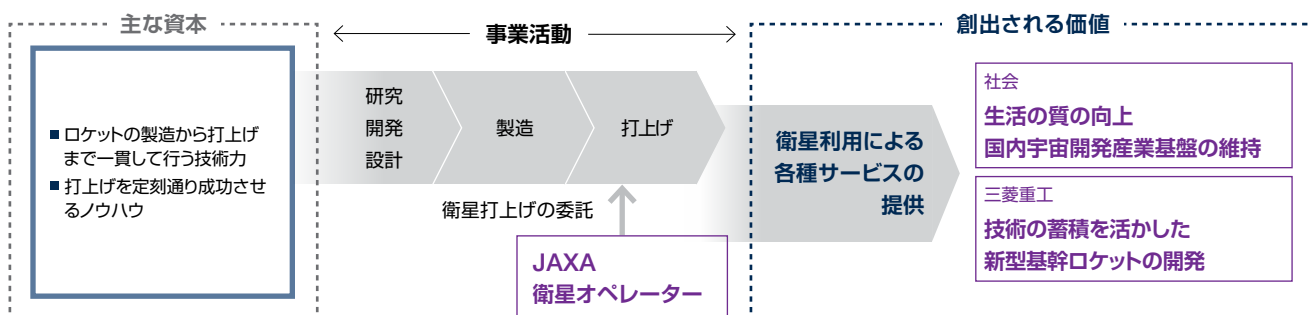
→ 250億円



事業環境

防衛・宇宙事業は20年間にわたって安定的に推移してきました。しかしながら、事業環境は変化しています。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、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になりました。宇宙関連では、2015年策定の「新宇宙基本計画」で安全保障分野の宇宙利用促進や国内産業基盤の維持・強化が明示され、国内の市場規模は今後10年間で累計5兆円に拡大する見通しです。また世界の商業衛星の打上げ需要は今後も年20～25機で推移していくと予測されています。

■ ビジネスモデルの例 衛星打上げ輸送



2015事業計画の重点戦略

2015事業計画期間中の業績水準は横ばいの状態が続きますが、既存事業の継続的な強化、そして次期事業計画における事業規模拡大に向けた準備を進めていきます。

既存事業である国内防衛分野においては、中期防衛力整備計画の中で「統合機動防衛力」の構築方針が示され、重視すべき機能・能力の例として、「島嶼部に対する攻撃への対応」「弾道ミサイル攻撃への対応」「宇宙空間およびサイバー空間における対応」等が挙げられました。これらは陸・海・空・宇宙すべての領域で装備品を手がけている当社の強みが遺憾なく発揮できる分野です。従って、ドメイン化により各装備品を担当するSBUが一つのドメインに結集したことのメリットを最大限に活かし、複数SBUに跨る統合防衛案件等を積極的に提案するとともに、新しい高性能装備品の開発・製造を着実に進めていきます。

事業規模拡大については、次の3つの戦略を実行していきます。1点目は防衛装備移転三原則をてこにした海外展開です。SM-3ミサイルの日米共同開発で培った国際共同開発事業のノウハウを活かし、豪州の将来潜水艦プログラムな

ど、当社の技術力が活用できる分野での事業化を進めます。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ンネルを活用し、新たな国際共同開発事業への参画を目指します。

2点目は最先端技術を利用した民需事業の開拓です。耐放射線技術を活用した放射線遮蔽フォークリフトをすでに開発していますが、今後は無人機の研究を発展させた災害対応ロボットをはじめとする防災・セキュリティ関連製品の開発や、小型衛星群の開発・打上げと、それらを用いた情報収集・提供サービス事業への進出を図っていきます。

3点目は陸・海・空・宇宙の4領域のシナジーを活かした、国内既存分野の拡大です。当ドメインの総合力を結集し、システムインテグレータとしての強みを発揮することで「中期防衛力整備計画」に示された新しい防衛コンセプトに対応した装備品の開発を推進します。また、H-IIAロケット高度化の投入により商業衛星打上げの市場ニーズに応えていくとともに、新型基幹ロケットH3開発を通して価格競争力を強化していきます。

研究開発事例：新型基幹ロケット

当社は2014年、宇宙航空研究開発機構（JAXA）から、H-IIA/H-IIBロケットに代わる我が国の新型基幹ロケットのプライムコントラクターに選定され、JAXAや他の民間企業と協力しながら開発を進めています。新宇宙基本計画の中で、独自に人工衛星等を打上げることができる宇宙輸送システムの保有は自律性の確保のために不可欠とされていますが、宇宙関連産業基盤の維持・発展のためには、政府衛星の打上

げ需要に確実に対応するだけでなく、国際市場において商業衛星の打上げ輸送サービスを受注できる競争力が必要です。従って、H3ロケットの開発に際しては、H-IIA/H-IIBロケットで培った高い信頼性に加え、打上げ能力向上とコスト低減の両立、射場での整備期間の短縮、振動低減による衛星への負荷軽減等を実現していく計画です。

PICK UP

防衛航空機事業の取り組み

当社では、最新鋭戦闘機であるF-35の国内における製造（FACO）を担当しています。現在、その準備として工場建設が最終段階となっており、設備、器材、人材育成等も順調に進んでいます。F-35については、リージョナル・デポ（MRO&U：修理事業）も担当する予定です。防衛省の指導のもと最新鋭の戦闘機に携わることで、各種先端技術および製造技術等を修得してまいります。

その一方で、将来的に日本独自、または国際共同開発で進化させた戦闘機を手がけたいと願っています。機体製造における各種要素／応用技術を確認するために、従来より社内研究開発を進めるとともに、現在は防衛省技術研究本部の指導のもと、実証研究を担当しています。これらは、我が国の航空機産業の底上げにも供するものとして期待しています。

当社は、「最先端技術を活用して、国の安全・安心の確保に貢献」という基本姿勢のもと、日本の防衛産業のトップメーカーとして防衛生産・技術基盤の維持・強化を図り、国のニーズに応え、数多くの防衛装備品の開発・生産・運用支援や、将来の安全保障環境を見据えた各種研究開発に取り組んでいます。

防衛生産・技術基盤の維持・強化に関する内容はウェブサイトをご覧ください。

 <http://www.mhi.co.jp/csr/esg/social/customers/customers04.html>



機械・設備システム

確実性・即効性のある施策で収益力を向上させ
当社グループ全体を支えながら、グローバルニッチの
トップ事業の輩出に注力してまいります。

ドメインCEO、機械・設備システムドメイン長

木村 和明

- 強み**
- **製鉄機械** フルラインアップの製品展開で市場対応
世界24カ国の拠点を活用したプレゼンス
 - **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
 - **エンジン** 小型～大型の幅広い出力対応と多彩なラインアップ
 - **フォークリフト** 冷熱 豊富な製品ラインアップ

- 弱み**
- 個々の事業を専門メーカーと比較して低シェア製品や、中小規模事業が多い

- 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** 安価なシェールガスの普及によるガスエンジンの
需要増

- 脅威**
- 新興国企業の台頭
 - 欧州経済の不透明感
 - 中国・インド等の新興国の景気低迷
 - コモディティ化の進行

売上高

2014年度

13,195億円

2017年度目標

→ 18,000億円

営業利益

2014年度

841億円

2017年度目標

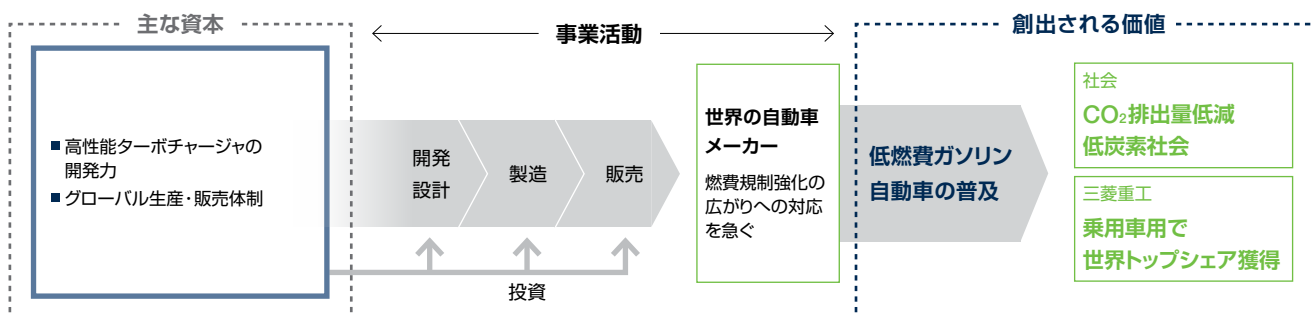
→ 1,600億円



事業環境

当ドメインは26存在していたSBUを15に集約して発足しており、事業領域が多岐にわたります。例えばターボチャージャの市場は燃費性能向上の需要を受けて今後も拡大する見込みです。従来はディーゼル用が中心でしたが、今後はガソリン用が年率10%で継続的に成長し、とりわけ中国・北米市場が大きく伸長することが見込まれています。コンプレッサに関しては、原油価格の低下が一時的な影響を及ぼしているものの、オイル&ガス分野は中・長期的に伸びが期待されており、長期的には市場拡大が続く見通しです。一方、製鉄機械事業は市場規模が2013年度の約3兆円から2014年度は約2.4兆円に縮小しており、当面は厳しい事業環境が続きますがインドなどの新興国の市場拡大により長期的には緩やかに回復していく見込みです。

■ ビジネスモデルの例 ターボチャージャ



2015事業計画の重点戦略

伸長事業の規模・収益の拡大、既存統合会社のPMI*推進加速、中小規模事業の再編・統合により受注高と売上高を拡大し、同時に高収益事業への転換を図っていきます。

伸長事業の一つであるターボチャージャは、2016年度に生産1,000万台体制を構築し、乗用車向けの世界トップシェア獲得を目指します。そのために成長する中国、北米市場での拡販に注力します。また、トラック分野も含めた新製品開発を加速させるほか、欧州を「第二開発拠点」として強化し、顧客サポートを充実させます。コンプレッサ事業は、石油メジャーとの協力体制を築くほか、化学分野の優位性を強化し、シェア拡大を図ります。また、2015年4月に立ち上げた米国の製造拠点により北米における改造・サービス事業を拡大し、収益性を向上させます。

既存統合会社のPMI推進加速では、製鉄機械事業においてシーメンス社 (Siemens AG) との合併会社 Primetals Technologies とドメインの連携により、得意地域の相互補完による全世界事業展開と、国内外製造拠点の整備、調達・開発コスト削減、さらにはEPC (設計、調達、建設) 工事の強化を

進め、グローバルリーダーの地位確立を目指します。また、日本輸送機 (株) と事業統合したフォークリフト事業では、コンポーネント共通化やオペレーション効率化など統合シナジーの刈り取りを進めます。

収益性があるものの伸び悩んでいる中小規模事業は、相互補完を目的とした同業他社等との協業や、事業会社化、事業集約を進めます。低採算事業は同業他社等との協業による事業再生に取り組み、2017年度までの全SBUの黒字化を目指します。

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

同業他社等との協業

電気集塵機	日立プラントコンストラクションと統合の上、MHPS の会社化 (2015年10月)
地中建機	ジャパントネルシステムズと統合 (2016年1月)
橋梁	宮地エンジニアリンググループへの株式譲渡 (2015年4月)
搬送システム	住友重機械搬送システムとの統合 (2015年10月)
農業機械	印マヒンドラ & マヒンドラの資本参加 (2015年10月)

事業会社化、共通軸による事業集約

油圧機械、 加速器、ITS	中小規模事業を既存事業会社 (三菱重工メカトロシステムズ) へ集約 (2015年10月)
工作機械	販売会社と統合し、事業会社化 (2015年10月)

研究開発事例：新型発電用ガスエンジン

当社は、近年求められている高効率化と高出力化を実現した新型発電用ガスエンジンを開発しました。発電用ガスエンジンは、過給機の高圧力比と高過給機効率がトレードオフの関係になることがネックとなり、高効率化と高出力化の両立が困難とされていましたが、中間冷却機付き二段過給の採用により、低圧段/高圧段それぞれの過給機効率が高い運転

点で高圧力比が達成可能となりました。さらに中間冷却の効果によっても過給機効率が向上され、発電用ガスエンジンの出力を同一排気量で33%増大させるとともに、クラス最高レベルの発電効率44.7%以上を達成しました。今後は耐久試験を実施して信頼性評価を実施した上で、市場投入を進める予定です。

■ 主要プロジェクト

発表時期	納入時期	プロジェクト
2015年7月	2015年秋	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。総冷凍能力20万冷凍トン。
2015年5月	2016年春	新聞用オフセット輪転機「DIAMOND SPIRIT」を西日本新聞社から更新用として2セット受注。
2015年4月	2016年夏	イタリア Acciaieria Arvedi社から新型電気炉 EAF Quantumを受注
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
2015年3月	2017年前半	三菱化学向けに過去最大能力の高度排水処理技術「二相式活性汚泥システム」を受注
2014年12月	2017年10月	山形広域環境事務組合から150トン/日の一般廃棄物焼却施設の建設・運営事業を受注
2014年10月	-	光学系ヘッドなどを駆使した微細レーザー加工機「ABLASER」を開発
2014年5月	2016年4月	米国ロックテン社から段ボールの製函機を20台受注

PICK UP

需要が急速に拡大する米国にコンプレッサの製造拠点を設立

2015年4月、米国製造拠点としてテキサス州ヒューストン地区のコンプレッサ工場が稼働を開始しました。米国はシェールガスおよびシェールオイルの採掘技術の発展によって大幅に原油生産量を伸ばしており、2014年には29年ぶりに世界最大の産油国となっています。石油会社の生産能力増強に伴って米国内外の石油化学会社も積極投資に動き、年産100万トンを超えるメガエチレンプラントが多数建設されています。当工場ではコンプレッサおよび駆動用蒸気タービンの生産から保守・修理までを顧客密着型のワンストップサービスで手がけており、中長期的に伸びが期待されるオイル&ガス分野やサービス事業を拡大し、巨大市場である北米の事業基盤をいっそう強化していきます。

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

三菱重工グループがグローバル市場での競争を勝ち抜くと同時に、ステークホルダーから十分な信頼を得るためには、コーポレート・ガバナンスを向上させ、真のグローバル・カンパニーに相応しいものとする必要があります。当社は、「経営の健全性・透明性」と「業務執行の効率性・機動性」を同時に向上すべく、継続的なコーポレート・ガバナンス改革に取り組んでいます。

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

近年のコーポレート・ガバナンス改革

内部統制とコンプライアンス	業務執行経営体制と役員・報酬制度	取締役・監査役の構成等
2005 <ul style="list-style-type: none"> ■ 「内部監査室」を設置 2006 <ul style="list-style-type: none"> ■ 部門別のコンプライアンス委員会、グループ会社間のコンプライアンス連絡会の設置 2007 <ul style="list-style-type: none"> ■ 社規則「コンプライアンス推進規則」の制定 2011 <ul style="list-style-type: none"> ■ 内部監査室を再編・強化した「経営監査部」を設置 ■ 社外通報窓口を設置 2012 <ul style="list-style-type: none"> ■ 「コンプライアンス委員会」(2001年設置)に「危機管理委員会」を統合し、「リスク・コンプライアンス委員会」とする 2013 <ul style="list-style-type: none"> ■ 「ビジネス・コンプライアンス委員会」を設置 2014 <ul style="list-style-type: none"> ■ リスクソリューション室を設置 ■ CAO / CRO を選任 2015 <ul style="list-style-type: none"> ■ 「三菱重工グループ・グローバル行動基準」を制定 ■ 「リスク・コンプライアンス委員会」と「ビジネス・コンプライアンス委員会」を統合し、「コンプライアンス委員会」とする 	2005 <ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役の任期を2年から1年に短縮 ■ 執行役員制を導入 2006 <ul style="list-style-type: none"> ■ 役員退職慰労金制度および賞与を廃止し、月額報酬と、業績連動型報酬制に移行 ■ 社外取締役を除く取締役に對し株式報酬型ストックオプションを導入 2011 <ul style="list-style-type: none"> ■ 事業本部・事業所のマトリックス体制から事業本部制に一本化 2013 <ul style="list-style-type: none"> ■ コーポレート部門を再編・強化 ■ 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 <ul style="list-style-type: none"> ■ チーフオフィサー制を導入 2015 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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(なお、監査等委員である取締役の報酬は基本報酬のみ) ■ 「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」を制定 	2005 <ul style="list-style-type: none"> ■ 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 2007 <ul style="list-style-type: none"> ■ 社外取締役を2名から3名に増員 2014 <ul style="list-style-type: none"> ■ 代表取締役数を12名から6名に削減 ■ 取締役数を17名から12名に削減 2015 <ul style="list-style-type: none"> ■ 監査等委員会設置会社に移行。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(社外取締役比率を3分の1以上に引き上げ)。

▶ コーポレートガバナンス・コードへの対応

東京証券取引所にて2015年6月より適用が始まったコーポレートガバナンス・コードについては、当社が目指すグローバル企業に相応しいガバナンスという方向性に合致し、当社のガバナンスの高度化に資するものと考えています。このため、当社はコードに定められた各原則を基本的には実施(コンプライ)する方針としています。

さらに当社では、これを機に、当社のコーポレート・ガバナンスに対する考え方や、コーポレート・ガバナンス向上に向けた積極的な取り組み姿勢をステークホルダーの皆さまにご理解いただくために、当社のコーポレート・ガバナンスの全体像をまとめた「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」を2015年8月開催の取締役会において決議・制定し、

当社ウェブサイトで公開しています。ガイドラインは、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な枠組みおよび考え方を定め、企業の持続的な成長と長期的な企業価値の向上に資することを目的としており、以下の項目で構成されています。

- 総則
- 企業理念及び経営戦略
- ステークホルダーとの対話及び関係
 - 基本方針。株主及び投資家との対話及び関係
 - 従業員との対話及び関係。社内・経営陣へのフィードバック
- 取締役会
- 社外取締役
- 監査等委員会

「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」を当社ウェブサイトに掲載しています。

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

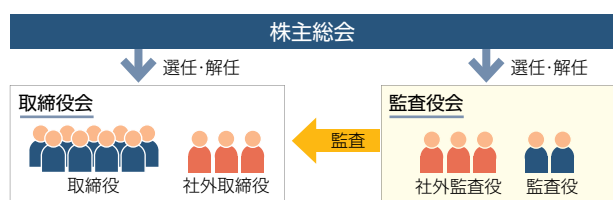
▶ FOCUS

監査等委員会設置会社への移行

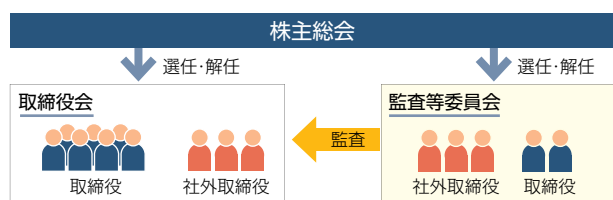
監査等委員会設置会社のポイント

- 1 3名以上の取締役からなり、かつその過半数を社外取締役が占める監査等委員会を設置
- 2 監査等委員は、取締役として取締役会における議決権を有する
- 3 監査等委員会は、株主総会において他の取締役の選解任や報酬について意見を述べる権限を有する
- 4 監査等委員会設置会社では、定款の定めがある場合には、取締役会の決議によって、重要な業務執行の決定の全部または一部を取締役に委任できる

従来 監査役設置会社



2015年6月26日以降 監査等委員会設置会社



当社は、これまで一貫してコーポレート・ガバナンスの質を高めるため、さまざまな施策に取り組んできました。しかし、今後グローバル市場でメガプレイヤーと伍して競争していくためには、意思決定の迅速化によって効率的・機動的に業務執行を行うことができるようにするとともに、業務執行者を監督する機能をさらに強化することが必要となります。そのため、当社は2015年6月26日に開催された第90回定時株主総会において、監査等委員会設置会社へと移行しました。

監査等委員会設置会社では、定款の定めがある場合には、取締役会の決議によって重要な業務執行の決定の全部または一部を取締役に委任することができます。これにより、業務上の意思決定を迅速に行い、機動的に業務執行することが可能となる一方、取締役会の主眼を業務執行者に対する監督に置くこと（業務執行と監督とをできるだけ分離すること）が可能となります。当社では、監査等委員会設置会社への移行後最初の取締役会において、法令で定められた事項および特に重要な業務執行を除いては、業務執行に係る決定を取締役社長に委任する旨を決議しました。

当社は2015事業計画の基本方針の一つに「企業統治と経営プロセスのグローバル適合推進」を掲げており、今後も透明性の向上および多様性と調和を重視した日本的なグローバル経営の確立に資する施策を積極的に進めていきます。

常勤監査等委員メッセージ

企業価値のさらなる向上に貢献していきます。

これまで3年間監査役を務め、この度、取締役常勤監査等委員となりました。監査に関しては、立場が変わったことによる大きな変化はありませんが、引き続き当社の近年の組織変革に応じた監視・検証を進めていく必要があります。長年続いた事業所を中心とした運営からドメイン制に再編されたことに加え、大きな事業会社やM&Aで生まれた海外グループ会社、上場子会社など、実質的に独立経営のグループ会社が増えたことで、監査のあり方は変わってきています。従って、一定の定常的な監査は機能を強化した経営監査部に任せ、監査等委員はその結果も踏まえた重要性が高い事案を中心に対処するなど、メリハリをつけて、会計監査人も含めた三様監査の強化や、グループ会社の監査役との連携を進めていく考えです。

一方、監査等委員会には取締役の選解任と報酬についての意見陳述権という新たな役割があります。指名と報酬は業務執行の監督上、最も重要な観点なので、十分に検討しながらこの権限の行使方法を確立していかなければなりません。また、今回の改革で個々の業務執行を取締役会で決議する必要がなくなりますが、取締役には監督責任があるため、共有すべき業務執行の情報についての整理が必要となるでしょう。

今後もコンプライアンスを重視して企業価値の毀損を防ぐことは大前提ですが、それに加えて企業価値をさらに向上させることが大切な役割と考えています。その点では、常勤だからこそ知りえる当社のさまざまな情報を共有して社外取締役の的確な意見を引き出し、経営に反映させることが大きな貢献になると考えています。

取締役
常勤監査等委員
井須 英次



▶ コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、2015年6月開催の定時株主総会をもって、監査役・監査役会設置会社から、監査等委員会設置会社に移行しました。取締役14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、社外取締役として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に努めています。

また、当社は定款の定めおよび取締役会の決議に従い、取締役社長への重要な業務執行の決定の委任を進めており、迅速な意思決定と機動的な業務執行を可能とするとともに、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。

また、当社は、2014年4月からチーフオフィサー制を導入しています。具体的には、CEO*¹（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*²、CAO / CRO*³およびCTO*⁴を置いています。このうち、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

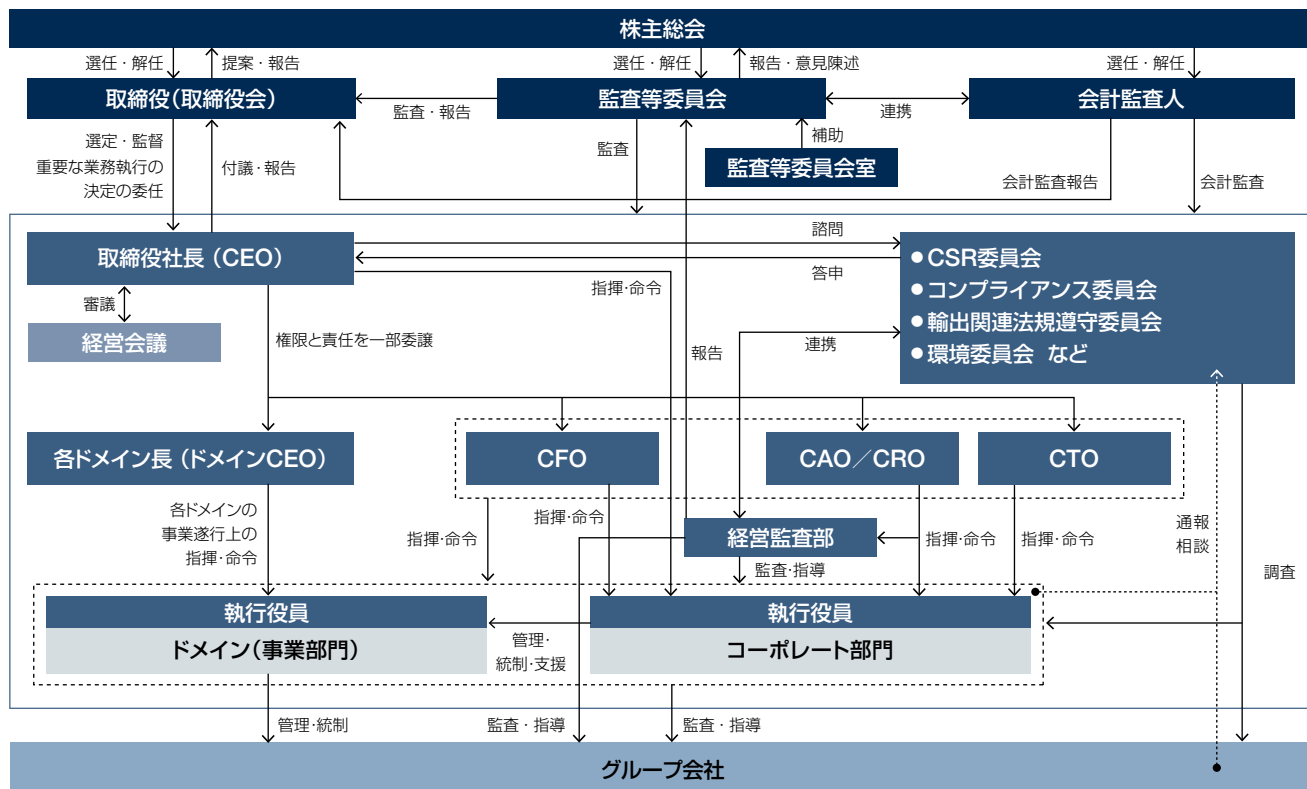
CEOはグループ全体戦略のもとで各ドメインの事業推進を統括・執行しています。また、CFOは経営計画を含む財務・会計および調達に関する業務全般、CAO / CROは経営監査、総務、法務、人事および労政等の管理業務全般ならびにリスクマネジメント全般に関する業務全般、CTOは技術統括およびICTに関する業務全般をそれぞれ統括・執行しています。さらに、CFO、CAO / CRO、CTOは、それぞれの所掌機能について全社に対する指揮・命令権をもつとともに、ドメインに対する支援を行う体制としています。

CEO（取締役社長）と、これらチーフオフィサーを中心とする業務執行体制の中で、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。

このほか、リスク管理やコンプライアンス遵守の徹底などを目的とした各種委員会を設けています。

当社の監査等委員会は取締役5名で構成されており、この

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（2015年6月26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>

うち過半数の3名が社外取締役です。監査等委員会の活動の実効性確保のため、監査等委員の互選により常勤の監査等委員を2名置き、常勤の監査等委員が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。

▶ 社外取締役

当社は、有益な意見や率直な指摘をいただくことにより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3名は監査等委員）を選任しています。各社外取締役および本人が役員・使用人を務めている（または過去に務めていた）他の会社と当社との間には、人的関係・資本的関係または著しく多額の取引関係等、当社からの独立性を損なうような事情はないことから、全員が当社からの独立性を有していると判断しており、東京証券取引所その他の上場金融商品取引所に独立役員として届け出ています。なお、2015年8月に制定・公開した「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」において、各上場金融商品取引所が定める基準を上回る独立性基

準を新たに定めていますが、この基準に照らしても、全員が独立性を有していると判断しています。

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、監査等委員である社外取締役は常勤の監査等委員、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うとともに、定期的に監査等委員でない取締役と意見交換を行うこととしています。

- ※1 CEO : Chief Executive Officer
- ※2 CFO : Chief Financial Officer
- ※3 CAO / CRO : Chief Administrative Officer / Chief Risk Officer
- ※4 CTO : Chief Technology Officer

準を新たに定めていますが、この基準に照らしても、全員が独立性を有していると判断しています。

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、監査等委員である社外取締役は常勤の監査等委員、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うとともに、定期的に監査等委員でない取締役と意見交換を行うこととしています。

社外取締役メッセージ ▶ P28

社外取締役

小島 順彦

三菱商事株式会社 取締役会長

選任理由

経営者としての豊富な経験等

篠原 尚之

東京大学政策ビジョン研究センター教授
(元IMF副専務理事)

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

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

選任理由

経営者としての豊富な経験等

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

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

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

選任理由

経営者としての豊富な経験等

▶ 2014年度のレビュー

社外役員の活動状況

区分	氏名	取締役会出席回数
取締役	小島 順彦	15 回中13 回
	クリスティーナ・アメージャン	15 回中15 回
	津田 廣喜	15 回中14 回

区分	氏名	取締役会出席回数	監査役会出席回数
監査役	畔柳 信雄	15 回中12 回	18 回中16 回
	上原 治也	15 回中15 回	18 回中18 回
	伊東 信一郎	15 回中14 回	18 回中18 回

役員の報酬等の額

役員区分	対象となる 役員の員数 (人)	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)	14	514	473	265	1,253
監査役(社外監査役を除く)	2	70	53	—	124
社外役員	6	72	—	—	72

※ 員数には、2014年度中に退任した取締役6人を含み、役員区分「取締役(社外取締役を除く)」に記載しています。
 ※ ストックオプションの総額は、いわゆる株式報酬型ストックオプションとして発行した新株予約権の費用計上額です。
 ※ 取締役に対する一事業年度当たりの基本報酬および業績連動型報酬に係る金銭報酬支給限度額は1,200百万円(2006年6月28日第81回定時株主総会決議)、社外取締役を除く取締役に対する一事業年度当たりの新株予約権発行価額総額の限度額は300百万円(2007年6月27日第82回定時株主総会決議)です。
 ※ 監査役に対する一事業年度当たりの基本報酬および業績連動型報酬に係る金銭報酬支給限度額は160百万円(2006年6月28日第81回定時株主総会決議)です。

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	191	44
連結子会社	223	—
計	414	44

※ 2014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、2014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1,266百万円を支払っています。

投資家との対話活動

個人投資家向け

- 証券会社等主催のセミナーへの参加、自社主催説明会の実施: 計14回

アナリスト・機関投資家向け

- 決算説明会: 四半期ごとに1回
(年度決算説明会時に社長が中期経営計画推進状況を説明)
- スモールミーティング: 2回
- 工場見学会: 2回

海外機関投資家向け

- 欧米、アジアにおおむね半期に1回の頻度で訪問
- 国内の海外投資家向けカンファレンスへの参加: 3回

▶ コンプライアンス

当社は、法令や社会規範を遵守し、公正で誠実な事業活動を推進するために2001年に「コンプライアンス委員会」を設置し、2012年12月に「リスク・コンプライアンス委員会」へ改編しました。さらに当社グループの事業活動のグローバル化が加速する中、コンプライアンスへの取り組みもいっそう強化していく必要があり、2015年4月から、リスク管理とコンプライアンス全般を所掌してきた「リスク・コンプライアンス委員会」と独占禁止法、贈賄防止法、建設業法等を所掌してきた「ビジネスコンプライアンス委員会」を統合し、「コンプライアンス委員会」として活動を強化しました。コンプライアンス委員会はCAO / CROを委員長とし、委員は本社管理部門の部・室長、各本部の管理部門担当部長、オイル&ガス事業開発室長および、各ドメインの管理担当部長などで構成され、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。

さらに当社は2015年5月、2001年に制定した「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、文化をもつ数万人の人々からなるグローバルカンパニーであり、こうした多様性は最大の財産の一つですが、それと同時に、一つの共通の企業文化のもとで事業を行っていく必要があります。この行動基準は、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ています。

コンプライアンスに関する体制や取り組みなど詳細な情報については、当社ウェブサイトをご覧ください。

<http://www.mhi.co.jp/csr/esg/governance/compliance/compliance01.html>

グローバル競争で勝ち抜くための 多様な人材の確保・育成

当社がグローバル化を加速させ、ビジネスモデルも変化していく中で、事業活動の根幹となる人材にも多様性が求められています。当社はグローバル人材の確保・育成と女性従業員の活用を中心に、ダイバーシティ・マネジメントを強化していきます。

重要課題 2

▶ グローバルベースの
人的資源の活用

▶ ナショナルスタッフの育成

グローバル展開を加速するためには、海外各地で活躍するナショナルスタッフの育成・登用がなにより重要であり、現在、人材データベースをはじめとしたグローバルに適合できるシステムの構築に取り組んでいます。ナショナルスタッフの育成という観点では、当社の経営理念を共有し、当社グループの歴史や事業内容を理解してもらうことが必要と考えており、

エッセンスをコンパクトにまとめた教材「Introduction to MHI Group」を作成し、各地域のナショナルスタッフに配布しています。2015年度からは海外でも利用できるe-ラーニングサイトの英語コンテンツを3,000コンテンツにまで拡充し、必要な時に必要な教育をどこからでも受講できる環境を整えていきます。

▶ グローバル対応力の強化を目指した教育

当社は、激変する市場変化に対応できるグローバル企業の実現に向けて、社員の能力向上を目指した教育の充実を推進しています。職場でのOJT (On The Job Training) を基本に、入社時から階層別・職能別の各種教育プログラムを実施しており、階層別教育の主なテーマとしては、リーダーシップ、マネジメントなどがあります。

2011年度からはグローバル対応力をいっそう強化するため、若手社員の海外派遣制度 (MGT:MHI Global Training) などを設けており、2014年度は14名の社員が本研修で海外に派遣されました。

▶ 女性の活躍推進

当社は、グローバル展開をさらに加速し、5兆円超事業規模の高収益企業へと飛躍するために、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。

当社は女性の活躍推進に関して、これまで仕事と育児を両立しやすい環境を整えるため、妊娠、出産、育児、介護等に配慮したさまざまな支援制度の拡充を中心に取り組んできました。育児休業、育児勤務、介護休業、介護勤務の各制度ははず

れも法定を上回る内容となっているほか、不妊治療のために取得できる「チャイルド・プラン休業」など当社独自の制度も設けています。

今後は、次の新たなフェーズとして、「女性従業員数の拡大」・「育児・介護中のキャリア支援」・「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きます。

事業戦略を支えるグローバルな 知的財産活動と研究開発

ものづくりの技術を価値創造の源泉とする三菱重工グループにとって、事業の基盤といえるのが知的財産活動と研究開発です。技術統括を行うCTO(Chief Technology Officer)のもと、グローバル体制の構築を進めるなど、成長に向けた事業戦略を支えています。

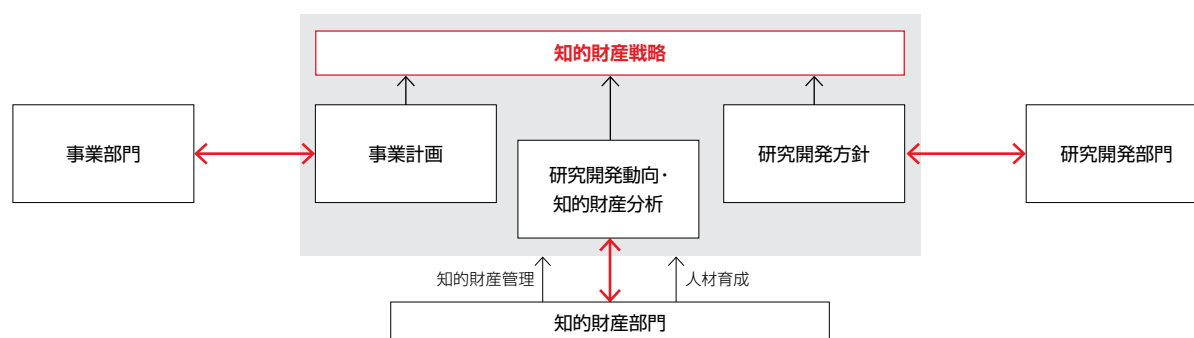
重要課題 3

- ▶ メガトレンド
(グローバル市場) への適合

▶ 事業・知的財産・研究開発の一体活動

三菱重工グループは、事業戦略、知的財産戦略、研究開発戦略が一体となった戦略を展開しています。具体的には、事業部門ごとに事業方針を軸とした知的財産戦略を策定し、事業部門および知的財産部門と研究開発部門とが密接な連携を取りながら知的財産戦略を遂行しています。

また、全事業部門の知的財産戦略を知的財産部門が統括することで、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っています。



▶ 知的財産活動の方針

当社グループは、2015年4月からスタートした2015事業計画において、「2017年度に5兆円規模の高収益企業を目指す」という目標を設定しています。この目標達成に向け、知的財産活動においては、2015事業計画で目指す姿として「事業規模の拡大を支援する知的財産活用の推進」、「グローバル企業としての知的財産マネジメント体制の確立」を掲げ、共通事業戦略として知的財産の体質強化に取り組んでいます。

「事業規模の拡大を支援する知的財産活用の推進」では、

5兆円規模に至る過程でさまざまな協業モデルが立ち上げられることが予想される中で、知的財産面でも協業シナジーを実現する取り組みを推進します。また、知的財産の活用を知的財産活動の主目的と位置づけ、事業ポートフォリオに合わせた戦略的な知的財産活用を図っています。

「グローバル企業としての知的財産マネジメント体制の確立」では、発明創出から知的財産管理までグローバル化が進んでいることに対応し、世界に広がる知的財産関係者との連携体制をグループ全体として構築しています。

▶ 知的財産に関するリスクマネジメント

当社グループは、知的財産の適正な保護や積極的な活用に努めるとともに、他者の有効な知的財産を尊重することを基本的な姿勢としています。

当社グループは、グローバル展開を加速させるために、海外でのM&A、アライアンスおよび海外拠点の整備に積極的に取り組んでいます。世界的にもM&Aが拡大しており、知的

財産に関する外部環境やリスク要因は時々刻々変化しています。そのような状況下においても、事業を展開する上で他者の知的財産を侵害することがないように、製品の基本計画、設計、製造の各段階で他者が保有する知的財産を十分に調査することによって、知的財産に係る国際間のトラブル発生の未然防止に努めています。

▶ 研究開発

当社グループは、研究所とドメイン間の密接な連携により、エネルギー・環境分野をはじめとして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。

現在、研究開発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。

また、2015年4月、国内5カ所の研究所を統合し、「総合研究所」を新設しました。事業部門のドメイン・SBU制への移行に連動して組織横断的運営に改めることで、技術のシナジーや人材育成の強化と、業務や設備運用の効率化が狙いです。

詳細な技術情報については、ウェブサイトをご覧ください。

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

TOPICS

トムソン・ロイター社「Top 100 グローバル・イノベーター 2014」に選出

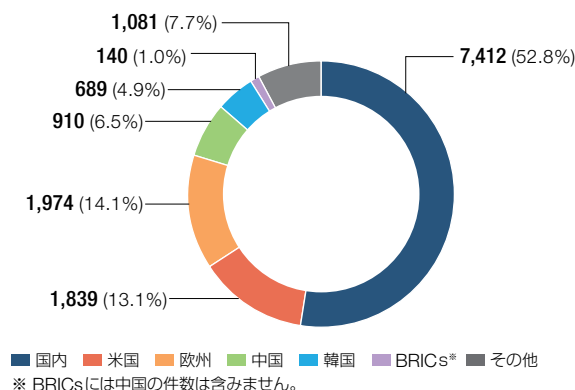
当社は、2014年11月にトムソン・ロイター社（本社：米国ニューヨーク）が主催するトムソン・ロイター「Top 100 グローバル・イノベーター 2014」アワードに、3年連続で選出されました。

「Top100 グローバル・イノベーター」は、トムソン・ロイター社が保有する特許データを独自に分析し、世界で最も革新的な企業／研究機関を選出するものです。選出された企業／研究機関は、世界市場に大きな影響力を及ぼすような価値ある発明を生み出すとともに、それを知的財産権で適切に保護し、商業化して世界展開するグローバル・イノベーターとして認められたこととなります。

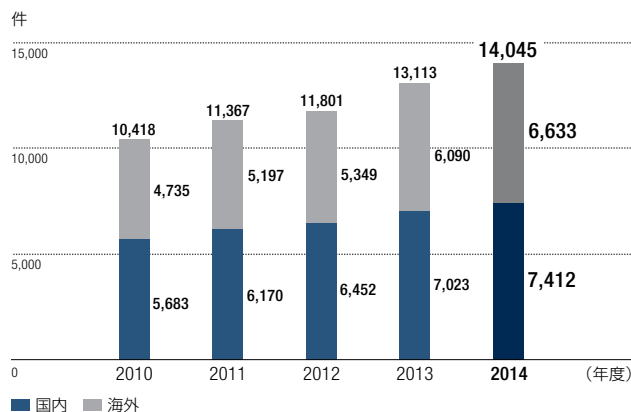
今回の受賞は、当社が取り組む知的財産活動や研究開発が、特に「成功率（特許庁に申請したものが特許として認められた割合）」および「グローバル性」の指標で高く評価されたことによるものです。

※ トムソン・ロイター社は米国ニューヨークに本社を置く世界的な情報サービス企業。カナダの大手情報企業であるトムソンが英国の大手通信社、ロイターを買収して、2008年に設立し、現在、100カ国以上で約6万人の従業員を有しています。

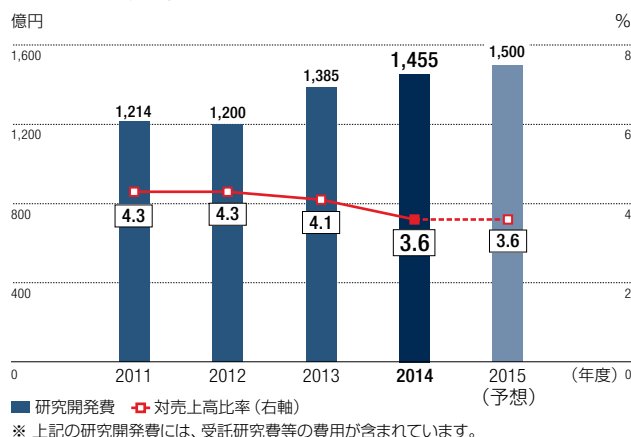
特許保有件数 地域別（2014年度）



国内・海外特許保有件数の推移



研究開発費の推移



会社概要 (2015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

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： 272,620名

従業員数： 81,845名(連結) 21,117名(単独)

上場証券取引所： 東京、名古屋、福岡、札幌

証券コード： 7011

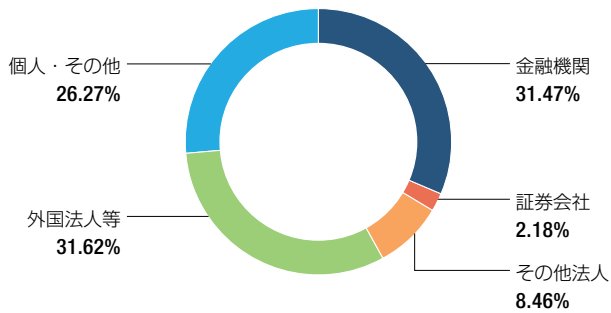
株主名簿管理人： 三菱UFJ信託銀行株式会社
 〒100-8212
 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

独立監査人： 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

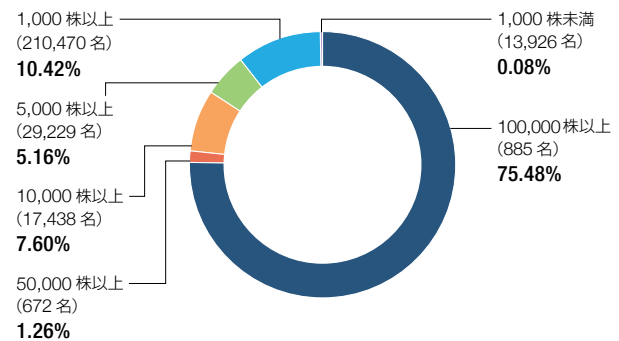
大株主

	所有株式数	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	145,868,000	4.32%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	134,624,900	3.99%
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 エスエーエヌバイ 10	57,361,349	1.70%
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%
東京海上日動火災保険株式会社	44,100,000	1.30%
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	40,904,260	1.21%
CBNY-GOVERNMENT OF NORWAY	38,127,651	1.13%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	35,171,000	1.04%

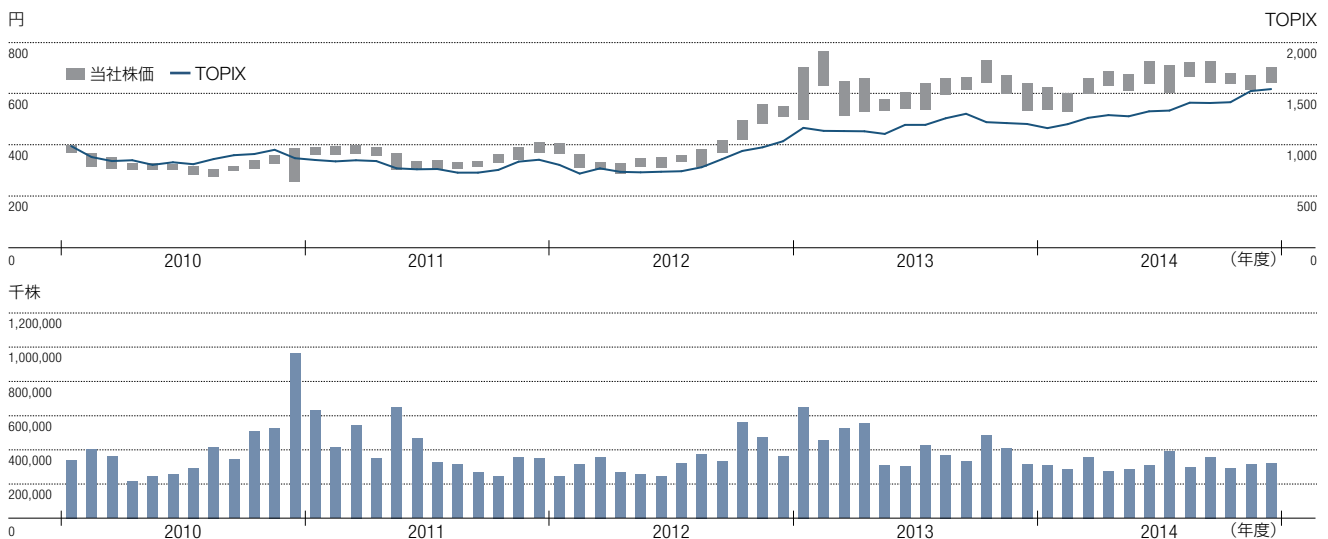
所有者別株式保有状況



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)



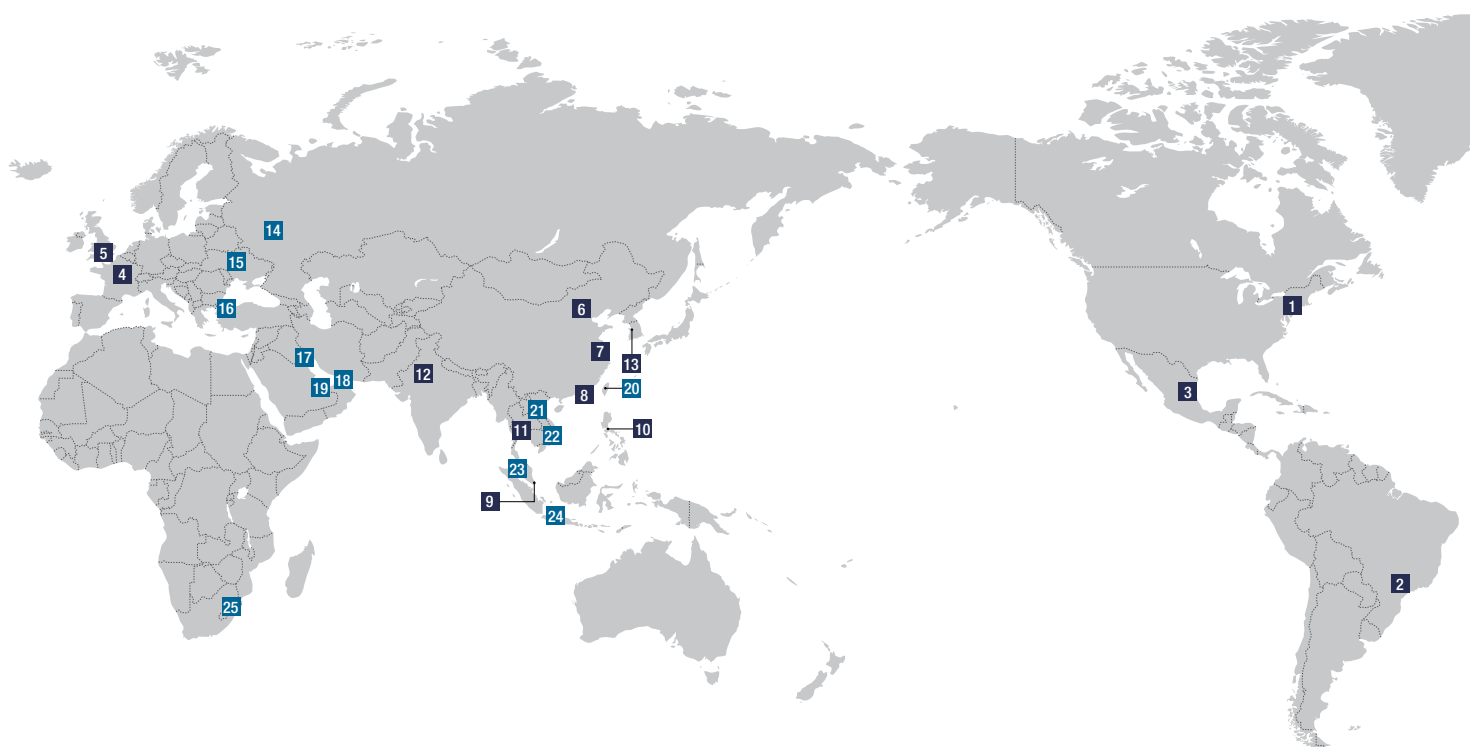
海外地域統括・拠点会社／海外事務所

三菱重工の針路

企業価値向上のための戦略

事業を通じた価値創造

価値創造の仕組み構築



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 Mitsubishi Heavy Industries Europe, Ltd.

アジア

6 三菱重工業（中国）有限公司

7 三菱重工業（上海）有限公司

8 Mitsubishi Heavy Industries, (Hong Kong) Ltd. /
三菱重工業（香港）有限公司

9 Mitsubishi Heavy Industries Asia Pacific Pte. Ltd.

10 Mitsubishi Heavy Industries Philippines, Inc.

11 Mitsubishi Heavy Industries (Thailand) Ltd.

12 Mitsubishi Heavy Industries India Private Ltd.

13 エム・エイチ・アイ・コリア株式会社

海外事務所

欧州

14 Moscow Liaison Office / モスクワ事務所

15 Kiev Liaison Office / キエフ事務所

16 Turkey Liaison Office / トルコ事務所

中東

17 Basra Liaison Office / バスラ事務所

18 Dubai Office / ドバイ事務所

19 Abu Dhabi Office / アブダビ事務所

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

アフリカ

25 Johannesburg Office / ヨハネスブルグ事務所

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



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。