

ANNUAL REPORT 2012

2012年3月期

本PDFファイルは英文版「ANNUAL REPORT 2012」の財務セクション以外を和訳したものです。財務セクションの詳細に関しましては、英文版の「ANNUAL REPORT 2012」のP. 55以降をご参照いただくか、有価証券報告書をご参照ください。
各資料を掲載している当社ホームページアドレス
<http://www.mhi.co.jp/finance/>



三菱重工が、 今と未来にできること。

The Power of MHI Today and Tomorrow



1884年の創立以来、三菱重工グループは、長きにわたってお客さまや社会とともに歩み、時代に先駆けた新しい「ものづくり」に挑むことで、世界の人々の暮らしを支える製品を提供し続けてきました。

「ものづくり」の情熱が生んだ製品は、宇宙ロケットから発電設備、船舶、産業機器、家庭用エアコンまで幅広く、700品目にのぼります。

現在、グローバル化が進む世界の国々では、持続的な経済成長とエネルギー・環境問題の解決の両立という、共通の課題に直面しています。

三菱重工グループは、世界のインフラストラクチャー（社会・産業基幹施設）整備に携わってきた経験と知識を活かし、グループの総合力を発揮することで、地球規模の課題を解決し、社会の発展に貢献していきます。

ごあいさつ



取締役会長
佃 和夫

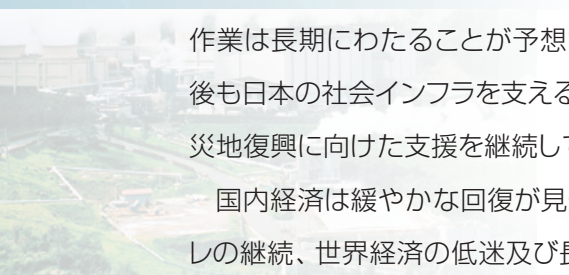
取締役社長
大宮 英明

この星に、たしかな未来を。

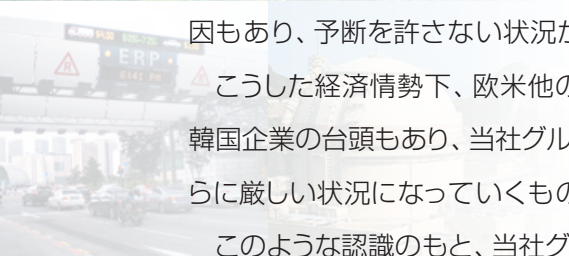
Our Technologies, Your Tomorrow



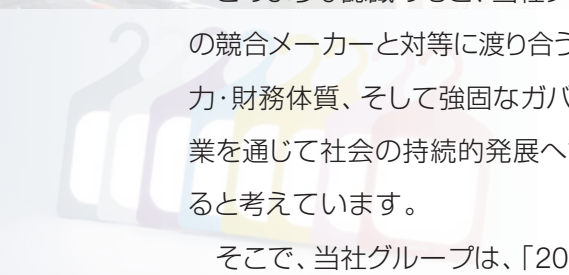
2011年は、3月の東日本大震災により甚大な被害を受けたインフラ関係のお客様の早期復旧や被災地支援に当社グループの総力を挙げて取り組み、改めて私たちが担っている使命の大きさを強く認識しました。復興作業は長期にわたることが予想されておりますが、今後も日本の社会インフラを支える企業として、早期の被災地復興に向けた支援を継続していきます。



国内経済は緩やかな回復が見込まれるものの、デフレの継続、世界経済の低迷及び長期の円高等の不安要因もあり、予断を許さない状況が続くと思われます。



こうした経済情勢下、欧米他の競合先に加え、中国・韓国企業の台頭もあり、当社グループの事業環境は、さらに厳しい状況になっていくものと考えています。



このような認識のもと、当社グループの課題は、海外の競合メーカーと対等に渡り合うために事業規模・収益力・財務体質、そして強固なガバナンス体制を築き、社業を通じて社会の持続的発展へ貢献していくことであると考えています。

そこで、当社グループは、「2010事業計画」における「改革プログラム」と「成長プログラム」を継承しつつ、2012年4月から、社会の環境変化も踏まえた新たな中期経営計画である「2012事業計画」をスタートしました。本計画では、「事業規模の拡大」と「資本効率及び純利益水準の向上」を目標としており、「4つの事業領域への集約・再編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」、「企業統治・業務執行における経営革新」といった5つの戦略に取り組んでいきます。

また、当社グループは、地球と人類のサステナブルな未来の実現のため、2012年6月に「三菱重工 環境ビジョン2030」を策定しました。陸・海・空から宇宙にまで広がる製品・技術とトータル・ソリューションで、エネルギーの安定供給(Energy security)、環境保全(Environmental protection)、持続的経済発展(Economic growth)の3Eの同時実現に貢献していきます。

今後もCSR(企業の社会的責任)を経営の最優先課題と捉え、「ものづくり」を通じて地球社会の持続的発展に貢献していくとともに、顧客や社会からの期待・信頼に応える企業風土作りを進めていきますので、引き続きご理解・ご支援を賜りますようお願いいたします。

佃 和夫

取締役会長

大宮 英明

取締役社長

社是

1 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

2 誠実を旨とし、和を重んじて公私の別を明らかにする

3 世界的視野に立ち、経営の革新と技術の開発に努める

社是制定主旨

当社の発祥は遠く明治3年(1870年)に遡るが、当社の今日あるのは偏^{ひと}えに創業者岩崎彌太郎を始め歴代の経営者、従業員のたゆまぬ努力の所産である。これら諸先人の残された数々の教訓は今なお我々の脳裡に刻まれているが、今これらの先訓を思い起こし、当社の将来への一層の飛躍に備え、伝統ある当社にふさわしい社是を制定せんとするものである。

このたびの社是の文言は直接には第四代社長岩崎小彌太の三綱領—所期奉公、处事光明、立業貿易—の発想に基づくものであるが、さらにこれを会社の基本的態度、従業員のあるべき心構えそしてまた将来会社の指向すべき方向をこの三つの観点から簡明に表現したものである。

時あたかも三菱創業百年を迎え、激動する70年代の幕明けに際し、当社は時勢^{ゆえん}に応じ、絶えず新しい意欲をもって前進したいと思う。ここに新たな感覚を盛込んだ社是を制定する所以である。

(昭和45年6月1日)

目次



P.12 社長インタビュー



P.20 中期経営計画「2012事業計画」(2012-2014)

P.21 ドメイン別事業戦略

ドメイン 1	エネルギー・環境
ドメイン 2	機械・設備システム
ドメイン 3	交通・輸送
ドメイン 4	防衛・宇宙



P.28
船舶・海洋部門



P.30
原動機部門



P.32
機械・鉄構部門



P.34
航空・宇宙部門



P.36
汎用機・特殊車両部門



P.38
その他部門

- 02 ごあいさつ
- 04 社是
- 06 財務ハイライト(連結)
- 08 財務パフォーマンス(連結)
- 10 三菱重工グループの一年
- 12 社長インタビュー
- 20 中期経営計画「2012事業計画」(2012-2014)
- 21 ドメイン別事業戦略
- 26 事業概要
- 28 営業概況
 - 28 船舶・海洋部門
 - 30 原動機部門
 - 32 機械・鉄構部門
 - 34 航空・宇宙部門
 - 36 汎用機・特殊車両部門
 - 38 その他部門
- 40 知的財産／研究開発
- 42 トピック:新組織エンジニアリング本部の設立と目的
- 43 持続性のための基盤
 - 44 取締役および監査役
 - 46 コーポレート・ガバナンス
 - 52 CSR活動
 - 54 環境活動
- 55 財務セクション
- 63 会社概要
- 64 海外活動拠点

見通しに関する注意事項

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のみに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。実際の業績は様々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。

財務ハイライト(連結)

各3月期	億円(1株当たり情報を除く)			
	2002	2003	2004	2005
売上高	¥28,639	¥25,938	¥23,734	¥25,907
営業利益	786	1,153	666	147
利息収支	(94)	(83)	(63)	(55)
経常利益	679	781	297	125
税金等調整前当期純利益	480	661	501	163
当期純利益	264	343	217	40
研究開発費	¥ 1,185	¥ 1,094	¥ 995	¥ 1,240
設備投資額	1,097	1,191	1,098	1,122
減価償却費	959	970	998	991
1株当たり情報:(円/US\$)				
1株当たり当期純利益(EPS)	¥ 7.84	¥ 10.14	¥ 6.46	¥ 1.20
潜在株式調整後1株当たり当期純利益	7.82	10.14	6.46	1.20
1株当たり純資産(BPS)	380.22	376.76	393.17	390.44
1株当たり配当金	4.00	6.00	6.00	4.00
総資産	¥39,152	¥36,668	¥37,153	¥38,311
純資産*2	12,827	12,709	13,244	13,099
流動資産	25,985	23,893	24,029	24,656
流動負債	18,812	17,215	15,194	15,679
有利子負債	10,499	11,229	11,012	11,728
キャッシュ・フロー:				
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 991	¥ 500	¥ 1,342	¥ 1,070
投資活動によるキャッシュ・フロー	(895)	(1,061)	(953)	(1,633)
フリーキャッシュ・フロー	95	(560)	388	(562)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(694)	593	(444)	579
財務指標:				
自己資本利益率(ROE)*3	2.1%	2.7%	1.7%	0.3%
投下資本利益率(ROIC)*4	1.9%	2.2%	1.6%	0.8%
総資産利益率(ROA)*5	0.6%	0.9%	0.6%	0.1%
D/Eレシオ*6	81%	87%	82%	88%
自己資本比率*7	32.8%	34.7%	35.6%	34.2%
配当性向*8	51.0%	59.1%	92.8%	333.3%

注記: *1 アニュアルレポートの米ドル金額は、日本円の金額を便宜的に2012年3月31日現在の換算為替レート、1米ドル=82.19円で換算した場合の金額です。

*2 純資産の算定に当たり、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)及び「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 投下資本利益率(ROIC)=NOPAT/(純資産+有利子負債)

*5 総資産利益率(ROA)=当期純利益/総資産

*6 D/Eレシオ=有利子負債/純資産

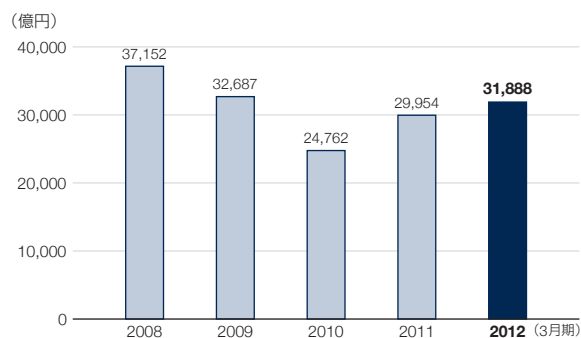
*7 自己資本比率=(純資産-新株予約権-少数株主持分)/総資産

*8 配当性向=配当金/当期純利益

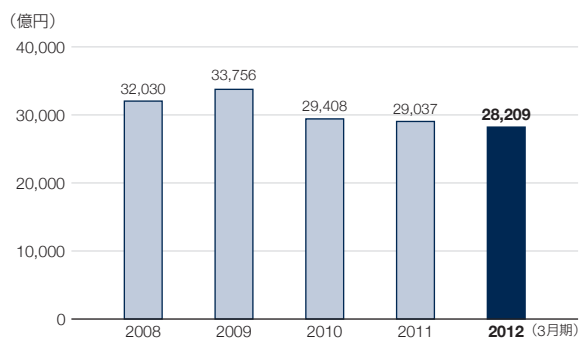
億円(1株当たり情報を除く)						百万US\$*1 (1株当たり情報を除く)	
2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2012
¥27,921	¥30,685	¥32,030	¥33,756	¥29,408	¥29,037	¥28,209	\$34,321
709	1,089	1,360	1,058	656	1,012	1,119	1,361
(19)	(48)	(57)	(60)	(156)	(149)	(126)	(153)
503	830	1,095	753	240	681	861	1,047
523	837	1,013	649	281	394	698	849
298	488	613	242	141	301	245	298
¥ 1,007	¥ 1,063	¥ 1,079	¥ 1,013	¥ 1,292	¥ 1,232	¥ 1,214	\$ 1,477
1,405	1,759	1,914	1,966	1,771	1,266	1,207	1,468
1,008	1,067	1,292	1,538	1,404	1,344	1,262	1,535
¥ 8.85	¥ 14.56	¥ 18.28	¥ 7.22	¥ 4.22	¥ 8.97	¥ 7.31	\$ 0.089
8.83	14.55	18.27	7.21	4.22	8.96	7.30	0.089
410.15	425.54	423.17	369.94	380.80	376.17	374.08	4.551
4.00	6.00	6.00	6.00	4.00	4.00	6.00	0.073
¥40,471	¥43,918	¥45,171	¥45,262	¥42,628	¥39,890	¥39,639	\$48,228
13,762	14,464	14,404	12,832	13,287	13,126	13,063	15,893
25,434	27,873	29,368	31,650	28,266	25,756	26,390	32,108
16,266	18,074	18,258	19,948	15,557	15,340	17,146	20,861
11,986	12,735	13,653	16,128	14,953	13,256	11,571	14,078
¥ 739	¥ 1,587	¥ 1,618	¥ 795	¥ 1,179	¥ 3,378	¥ 2,003	\$ 2,437
(1,040)	(1,586)	(1,930)	(1,565)	(1,807)	(1,372)	(470)	(571)
(301)	0	(312)	(770)	(627)	2,005	1,533	1,865
79	487	712	2,620	(1,052)	(1,697)	(1,836)	(2,233)
2.2%	3.5%	4.3%	1.8%	1.1%	2.4%	1.9%	
1.6%	2.3%	2.7%	1.8%	1.0%	1.5%	1.5%	
0.8%	1.2%	1.4%	0.5%	0.3%	0.7%	0.6%	
86%	88%	95%	126%	113%	101%	89%	
34.0%	32.5%	31.4%	27.4%	30.0%	31.6%	31.7%	
45.1%	41.2%	32.8%	83.2%	94.8%	44.6%	82.0%	

財務パフォーマンス(連結)

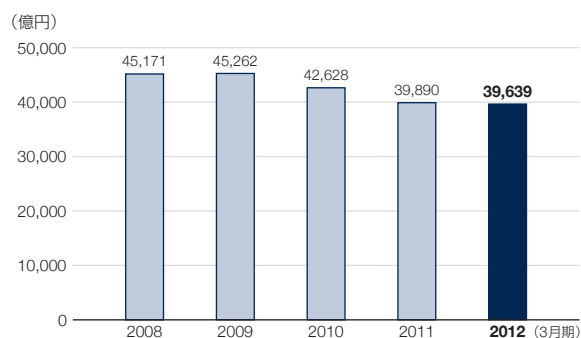
受注高



売上高



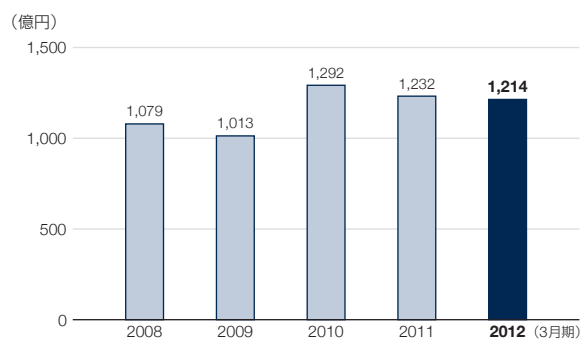
総資産



純資産



研究開発費



設備投資額



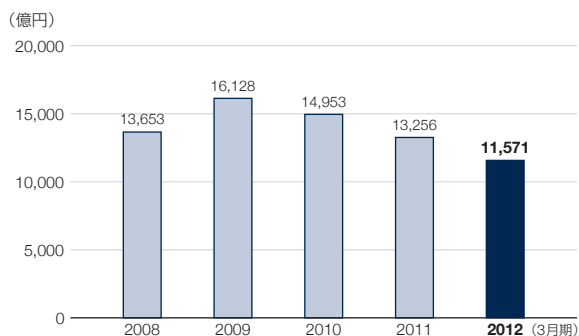
営業利益



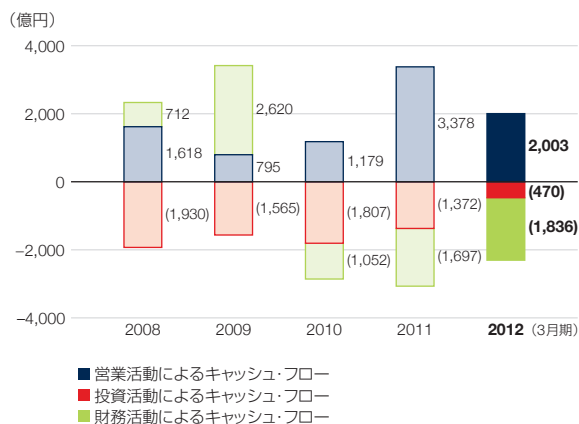
当期純利益



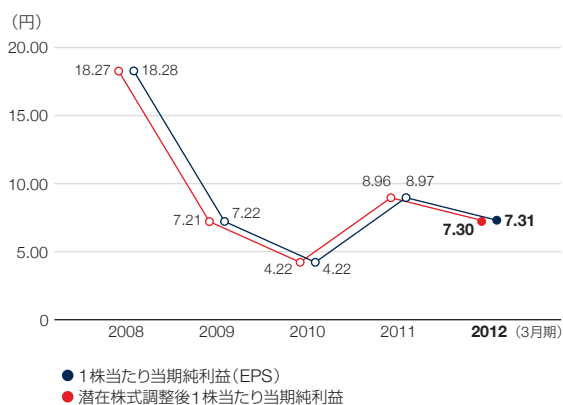
有利子負債



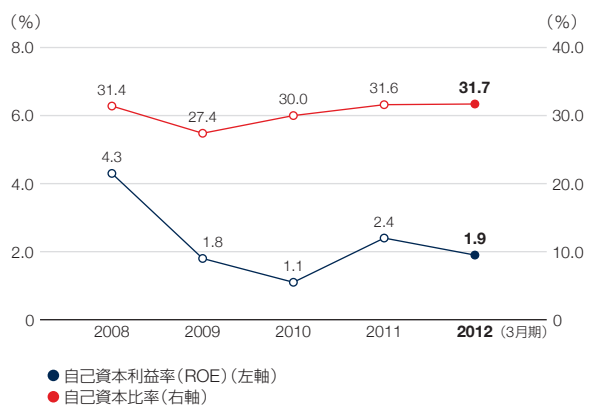
キャッシュ・フロー



1株当たり情報



財務指標



三菱重工グループの一年

経営・IRトピックス

- 4月1日** 全社事業運営体制を事業本部制に一本化
コーポレート組織も再編
- 4月28日** 「2010年度決算」および「中期経営計画
(2010事業計画)」の推進状況発表
- 5月23日** 三菱重工コンプレッサ(MCO)がサウジアラビア
に現地法人を設立
中東地域での事業展開を強化
- 5月27日** タイのガスタービン高温部品補修工場が竣工
アジア地域の需要に対応
タイ国電力公社(EGAT)、三菱商事との合併事業
- 6月1、6日** 事業説明会開催
- 6月15日** オーストリアに原動機の調達・エンジニアリング
会社設立
- 6月23日** 第86回定時株主総会開催

- 7月14日** 「安全高度化対策推進室」を新規設置
PWR原子力発電所の安全対策へ対応を強化
- 8月4日** 2011年度第1四半期決算発表
- 9月6日** インドにエンジニアリング会社を設立
オマーンの財閥企業、Suhail Bahwan Group
(SBG)と合併で

2011年度 1Q	前年同期比
連結売上高	6,136億円 -7.6%
連結営業利益	387億円 -0.8%

2Q	前年同期比
連結売上高	6,800億円 -1.8%
連結営業利益	344億円 +34.9%

2011年

4月

5月

6月

7月

8月

9月

セグメント別トピックス

■ 船舶・海洋
■ 航空・宇宙

■ 原動機
■ 汎用機・特殊車両
■ 機械・鉄構
■ その他

- 4月5日** MRJ組み立て開始
名古屋航空宇宙システム製作所
で「鋸打ち式」開催



- 4月15日** ノルウェーPGS社から
3次元海底資源探査船2隻を
受注



- 4月27日** 放射線遮蔽キャビン搭載の
大型特殊フォークリフトを納入
福島第一原発周辺の
汚染瓦礫処理に貢献



- 5月26日** 世界最高効率のJ形ガスタービン
実証運転で世界最高のタービン
入口温度1,600℃を達成



- 6月14日** 米国サザンカンパニーと共同で
石炭焚き排ガスCO₂回収実証試
験を開始
世界最大級の500トン/日規模



- 8月26日** インド デリー・ムンバイ間の
スマートコミュニティ構想
インド最大の財閥タタ・グループ
と共同で事業可能性調査を実施

- 9月1日** 台湾電力から石炭焚き超臨界圧
火力発電所1～3号機の建設を
受注

- 9月9日** 湾岸諸国初の都市交通システム
「ドバイメトロ グリーンライン」
開業
世界最長の無人運転鉄道が完成



- 9月27日** 航空自衛隊向け戦闘機F-2の
最終号機を引き渡し
完納式を開催



- 9月28日** エアバスA320neo搭載の
次世代エンジンPW1100G-JM
の国際共同開発事業に参画



	10月31日2011年度第2四半期決算発表 11月10日インドに大型搬送機器の製造会社をアヌパム社と合併で設立 アジア・中東・アフリカ市場もにらみコスト競争力を強化 11月25日「第4回三菱重工ビジネスパートナー会議」を開催 連携強化でサプライチェーン改革を推進 11月30日メカトロシステム製品事業を 三菱重工メカトロシステムズへ移管 新設・アフターサービス一体化で事業を効率化 11月30日搬送システムやゴム・タイヤ機械等の事業会社を設立 俊敏で強靱な事業体制構築を目指す		1月1日新組織「エンジニアリング本部」を設立 全社のEPC事業を集約 1月31日中国に環境装置の営業会社 「菱重環境技術服務(北京)有限公司」を設立 三菱重工環境・化学エンジニアリング、 市場密着で販売強化へ 2月1日「三菱若狭原子力安全統括センター」を 福井県に設置 原子力発電所支援体制を強化 2月3日2011年度第3四半期決算発表 3月29日小型空冷式ガソリンエンジン事業を 三菱重工エンジンシステムに移管 スリムで俊敏な事業体制を構築												
	3Q前年同期比 <table><tr><td>連結売上高</td><td>6,653億円</td><td>-9.0%</td></tr><tr><td>連結営業利益</td><td>249億円</td><td>+52.8%</td></tr></table>	連結売上高	6,653億円	-9.0%	連結営業利益	249億円	+52.8%		4Q前年同期比 <table><tr><td>連結売上高</td><td>8,620億円</td><td>+5.6%</td></tr><tr><td>連結営業利益</td><td>139億円</td><td>-31.9%</td></tr></table>	連結売上高	8,620億円	+5.6%	連結営業利益	139億円	-31.9%
連結売上高	6,653億円	-9.0%													
連結営業利益	249億円	+52.8%													
連結売上高	8,620億円	+5.6%													
連結営業利益	139億円	-31.9%													
	10月	11月	12月												
	2012年	1月	2月												
		3月													

	10月6日マレーシア向けアンモニア・尿素 肥料製造プラントを受注 APEX Energy、Rekayasa Industriと共同で 10月28日次世代型LNG船 新型船型 「さやえんどう」を初受注 大阪ガス／商船三井向けに2隻 11月2日客船最大手のカーニバルグルー プから12万5,000総トンの大型 クルーズ客船2隻を受注 11月28日油圧ドライブトレインを採用した 世界初の洋上風力発電設備を 欧州最大の洋上風車展示会 EWEA OFFSHORE 2011で 展示 12月8日世界初 内・外・段付き歯車を1台 で研削可能にする歯車研削盤を 開発	1月11日シェル社の豪州プロジェクトで世 界初の洋上LNG生産・貯蔵・積 出施設向けコンプレッサと発電 設備を受注 1月27日「スペインにおけるスマートコ ミュニティ実証事業」開始 EV普及に対応した次世代交通イン フラ構築等の実証事業を実施 2月9日『ENE-SAVE 節電はテクノロ ジーの時代へ』 ビーバーエアコン2012年モデル 17機種を発売 3月9日神戸造船所で最終建造商船の 命名・進水式 商船三井向け自動車運搬船 「エメラルドエース」 3月22日最新鋭M501J形ガスタービンを 韓国向けに10台連続受注 初の海外向け 世界最高レベルの 効率・出力を評価
--	---	--

取締役社長
大宮 英明



Question

1

2011年度の業績についてお聞かせください。

連結受注高3兆1,888億円、連結売上高2兆8,209億円、営業利益1,119億円、当期純利益245億円となりました。

連結受注高は、航空・宇宙部門が減少したものの、高付加価値船を中心に受注活動を展開し、大型客船等を受注した船舶・海洋部門をはじめ、台湾向け大型石炭焚き発電プラントなどを受注した原動機部門等により、前年度を6.5%上回る3兆1,888億円となりました。

また、連結売上高は、汎用機・特殊車両部門や航空・宇宙部門等が増加しましたが、前年度の売上規模が大きかった機械・鉄構部門の減少等により、前年度を2.9%下回る2兆8,209億円となりました。

利益面では、円高が減益要因となりましたが、汎用機・特殊車両部門、原動機部門で海外プラント工事の採算改善が進んだことなどにより、営業利益は1,119億円となり、前年度を107億円上回りました。

特別利益は、本社ビルなどの売却による固定資産売却益を計上する一方で、陸上風車の在庫処分等を含む事業構造改善費用を特別損失に計上したことに加え、法人税率見直しの影響等により、当期純利益は、前年度を55億円下回る245億円となりました。

中期経営計画「2010事業計画」へ取り組んだ成果と所感について お聞かせください。

「2010事業計画」はスタートしてから2年が経過し、収益体質の強化に取り組んだ結果、2010年度と2011年度の営業利益は、目標計画を達成しました。

「2010事業計画」では、激変する市場環境に対応した「改革」の推進と「グローバル成長」を実現するため、三菱重工グループの真の総合力を発揮すべく、取り組んでまいりました。この結果、「収益体質の強化」、「柔軟で機動的な事業運営体制への移行」、「企業価値向上に向けた経営管理指標導入開始」の3つの成果をあげることができ、2010年度、2011年度の営業利益は、計画を達成することができました。

「収益体質の強化」では、2010年度、2011年度に円高の影響を受けたものの、「2010事業計画」で進めてきた原動機や機械・鉄構事業の海外拠点増強による「グローバル生産体制の拡充」、低収益事業の縮小・撤退等による「事業再編及び構造改革」、「全社横断的改革活動の推進」などの各種改善活動を実施した結果、為替影響を克服し、収益体質を強化することができました。

「柔軟で機動的な事業運営体制への移行」では、激変する事業環境に対応するため、2011年4月に事業本部制へ移行

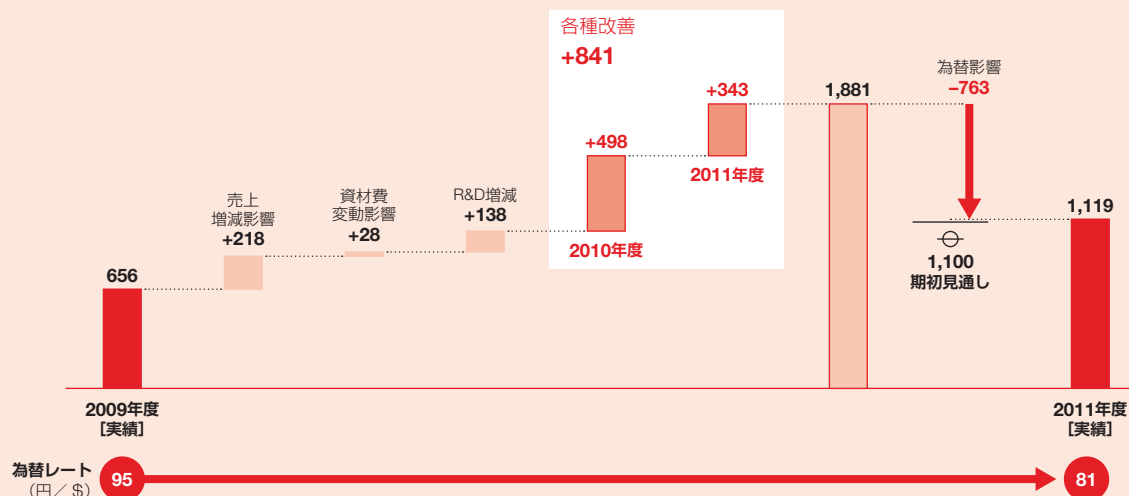
しました。これにより、事業責任体制の明確化と事業運営の効率化・迅速化を図ることができ、お客様視点の強化と全社横断機能の強化のための組織見直しも実施しました。

「企業価値向上に向けた経営管理指標導入開始」では、ROEを「2010事業計画」の経営目標指標に位置付け、投資効率の追求を重視したことに加え、限られた資源で企業価値を最大化させるポートフォリオ経営を志向し、「戦略的事業評価」制度の導入を開始しました。これにより、64の戦略的事業ユニット(SBU: Strategic Business Unit)毎に事業および財務プロフィールを整理することができ、「2012事業計画」での事業の選択と集中の加速が可能となりました。

「2010事業計画」では、これらの成果を上げることができた一方、「事業規模の伸び悩み」や「投下資本効率の低さと純利益の低迷」といった課題が明確になりました。「2012事業計画」の推進でこれら課題に対応していきます。

2009年度 対 2011年度 営業利益の増減分析

(億円)



Question

3

2012年度から始まる「2012事業計画」の位置付けや 目標等をお聞かせください。

「2012事業計画」は、「2010事業計画」のローリングプランとして位置付け、「事業規模の拡大」と「資本効率及び純利益水準の向上」を目標としています。また、事業計画の最終年度である2014年度は事業規模4兆円を計画し、将来的に5兆円を目指します。

「2012事業計画」は、「2010事業計画」に世界経済の不安定化などの事業環境の変化を加味したローリングプランとしていますが、将来的に事業規模5兆円を目指すための第一歩ともしています。「2012事業計画」の目標は、「事業規模の拡大」と「資本効率及び純利益水準の向上」であり、戦略①「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」、戦略②「グローバル展開の加速」、戦略③「戦略的事業評価によるポートフォリオマネジメント」、戦略④「コーポレート改革・効率化(共通資源の最適活用)」、戦略⑤「企業統治・業務執行における経営革新の継続」の5つの戦略で実現を図ります。

目標の1つ目の「事業規模の拡大」は、「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」の戦略により、2014年度に連結売上高3兆7,000億円を達成し、それをステップに5兆円規模へ更なる展開を図ります。

目標の2つ目の「資本効率及び純利益水準の向上」は、「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)」の戦略により、2014年度に純利益1,300億円を達成し、それをステップに2,400億円規模へ更なる展開を図ります。そのために、戦略的事業評価によるポートフォリオマネジメントを導入します。

2012年度の見通しは、連結受注高3兆4,000億円、連結売上高3兆円、営業利益1,200億円です。「2012事業計画」の最終年度である2014年度は、連結受注高4兆円、連結売上高3兆7,000億円、営業利益2,500億円を計画しています。

「2012事業計画」で、事業の4ドメイン化によるシナジーの発揮や、戦略的事業評価によるポートフォリオマネジメントで資本効率の改善等を図り、フリーキャッシュ・フロー、D/Eレシオ、ROEや自己資本の改善・充実で財務健全性を向上し、2014年度には5,000億円規模の資金調達余力を確保します。そして、こうした施策を継続することで、事業規模拡大と事業リスク対応の資本を将来的には7,000億円規模まで増強し、大規模なM&Aや投資を行い、グローバル成長を維持しうる5兆円規模の高収益企業を目指します。

戦略①「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の発揮」について詳しくお聞かせください。

当社の強みとシナジーを最大限発揮するため、64のSBUを含む8つの事業本部を4つのドメインに集約・再編します。

「2012事業計画」では、当社事業の強みとシナジーを最大限発揮するため、従来の8つの事業本部から「エネルギー・環境」、「機械・設備システム」、「交通・輸送」、「防衛・宇宙」という顧客・市場や事業特性の共通性を重視した4つの事業領域(ドメイン)に再編し、より積極的な事業展開を図ります。

まず、「エネルギー・環境」は、火力、原子力、再生可能エネルギーなどの発電事業や環境・化学プラント事業を含み、2012年1月に発足したエンジニアリング本部を有する社内EPC事業を統合するドメインです。経営資源の集中投資によりGTCCやIGCCなどのエネルギー・環境事業を急速拡大すると共に、世界トップレベルのEPC(設計・調達・建設)遂行能力を有するエンジニアリング本部を核に、大規模インフラ関連事業やスマートコミュニティ、総合水ビジネス等のソリューション事業に取り組んでいきます。

「機械・設備システム」は、製鉄機械、コンプレッサ、ターボチャージャ、工作機械等の産業の基盤となる鉄鋼業や自動車産業に納入している製品事業を統合するドメインです。

基盤産業の成長著しい新興国市場での生産販売を強化し、シェアアップ、収益性の拡大を図ると共に、事業会社化や他社とのアライアンス、M&Aを推進します。

「交通・輸送」は、高い安全性、規制への対応が要求される「民間航空機」、「商船」、「交通システム」等の陸・海・空の交通・輸送事業を統合するドメインです。成長が期待される民間航空機事業は、ものづくり改革により収益力の向上を図ります。また、国産初の小型ジェット旅客機「MRJ」は、スケジュール変更の影響を最小限にすべく全力を挙げて対策を講じると共に、コスト競争力の更なる強化も検討します。商船事業は、高技術・高付加価値分野での事業展開とともに、エンジニアリング事業の強化や海外での造船事業も推進します。

「防衛・宇宙」は、防衛航空機、艦艇、特殊車両や宇宙機器等の陸・海・空の防衛事業と宇宙事業を統合するドメインです。我が国の安全保障に貢献すべく、陸・海・空にまたがる統合防衛システム等に取り組んでいくほか、防衛・宇宙技術と民生技術の相互活用も図ります。

顧客・市場を重視した4ドメインへ事業本部を集約・再編

事業ドメイン	顧客・市場	セグメント					
		船舶・海洋	原動機	機械・鉄構	航空・宇宙	汎用機・特車	その他(冷熱・工機)
エネルギー・環境	- 電力会社 - ガス会社 - 資源企業(石化・鉄鋼 他)		- GTCC - 大型火力発電 - 原子力	- 環境プラント - 化学プラント			
機械・設備システム	- 基礎産業(鉄鋼 他) - 自動車 - 流通 他		定置用エンジン	- コンプレッサ - 製鉄機械 - 搬送システム		- ターボチャージャ - フォークリフト - エンジン	- 空調機器 - 工作機械
交通・輸送	- エアライン(空) - 海運業(海) - 鉄道(陸) 他	商船		交通システム	民間航空機		
防衛・宇宙	- 防衛省(陸・海・空) - JAXA	艦艇			- 防衛航空機 - ミサイル - 宇宙機器	特殊車両	

Question

5

戦略②「グローバル展開の加速」について詳しくお聞かせください。

重点地域の設定と営業体制の強化により、競争力の強化を図り、2014年度までに海外売上高の8,900億円増加を目指します。また、海外事業の拡大に伴い、海外調達やM&A、アライアンスの拡大、海外生産拠点の強化を図ります。

事業規模の拡大を図るため、2014年度の海外売上高は、2011年度の1兆1,800億円から8,900億円増加した2兆700億円にする計画です。計画達成に向けてグローバル展開を進めるにあたり、成長が期待できるアジア地区と北米地区を重点地域として設定し、営業体制の強化や現地有力企業との連携・交流強化を図ります。

営業体制の強化では、北米に金融子会社を設立し、米国内資金の効率的運用を推進します。アジア地区では、主にインドの有力企業グループとのタイアップにより、事業機会の拡大を図っています。さらにシンガポールに統括拠点を設置し、複数の国に跨る全社戦略・コーポレート機能の統括を行っていく予定です。

現地有力企業との連携・交流強化では、市場参入機会の拡大を図っています。中国では、上海汽車に対し、当社の自動車関連事業を包括的に提案しています。インドでは、L&T (Larsen & Toubro Limited) 社と合併会社を設置し、火力プラント用のボイラ・タービン等の生産を本格的に開始しており、造船関連でも本格的にエンジニアリング事業を展開していく予定です。

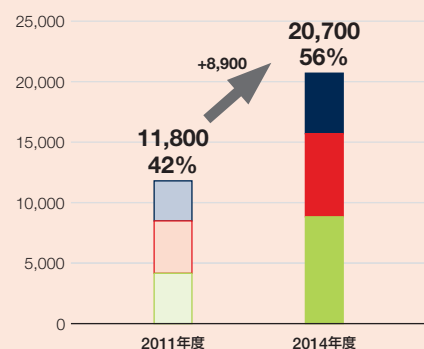
また、海外事業拡大に伴い、海外調達やM&A、アライアンスの拡大、海外生産の強化をしていきます。海外調達は、現在4,000億円規模ですが、2014年度には1.5倍の6,000億円まで拡大する予定です。海外調達拡大は、地域別、品目別調達戦略を明確にし、海外規格品の採用拡大を図ります。調達エリアとその地域が得意とする品目を明確にし、新興国を中心にグローバル調達をさらに加速します。

海外生産拠点の強化は、国内工場の技術・ノウハウを海外拠点に移転し、現地ニーズにマッチしたもののづくり力を強化によって行い、海外生産高を現状の約1.6倍の6,700億円規模まで拡大する予定です。

なお、M&Aやアライアンスは、「2010事業計画」の方針を継承し、海外パートナーとのアライアンスやM&Aに今後も積極的に取り組んでいく方針です。自前主義を脱却し、よりスピード感のある経営を行うことにより、当社が持つ真の総合力を発揮し、より高い企業成長を実現していきます。

海外売上高

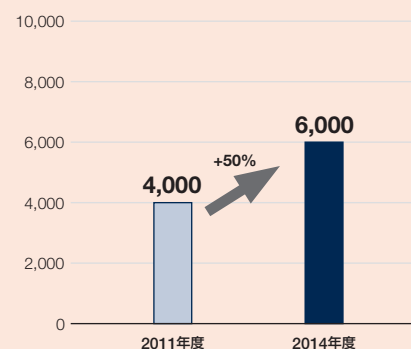
(億円)



■ 交通・輸送
■ 機械・設備システム
■ エネルギー・環境

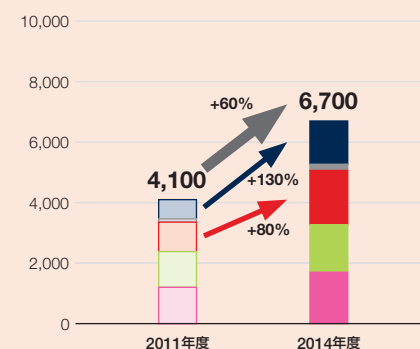
海外調達

(億円)



海外生産高

(億円)



■ L&T (Larsen & Toubro)
■ アジア
■ 欧州
■ 北米

戦略③「戦略的事業評価によるポートフォリオマネジメント」について お聞かせください。

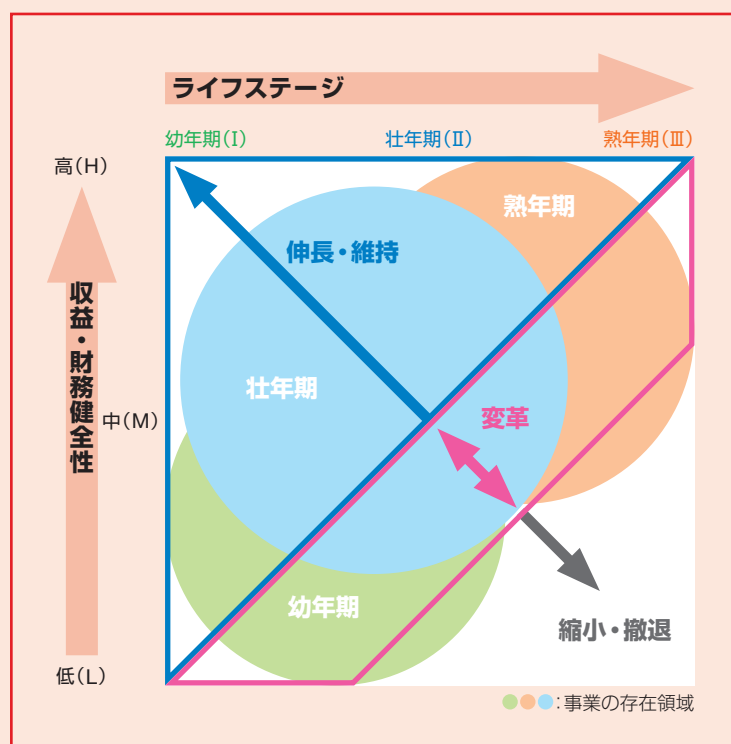
64のSBUの事業評価を行い、事業ポジション別に要求リターン(SAV)と投下資本の割り付けをコントロールすることで、資本効率および純利益水準の向上を図ります。

グローバル市場で当社が安定的に成長し続けるためには、事業上のリスクをコントロールする一方で、リスクに対応できるだけの財務力を保持することが大切です。事業リスクの定量的な評価と係数に基づく財務評価を組み合わせ、多角的視点から事業経営を見るための全社共通の仕組みを作り、経営リソースを最大限効率的に事業に投下していくため、戦略的事業評価を導入します。

戦略的事業評価に基づいた当社のポートフォリオマネジメントの基本的な考え方は、個々のSBUを事業のライフステージ別に収益・財務健全性に応じて、事業ポジションに分類し、事業ポジション別に要求リターン(SAV: Strategic Added Value)と投下資本を割り付け・コントロールするというものです。

ポートフォリオマネジメントとして、戦略的事業評価制度のフレームワークを用いて、各SBUを事業のライフステージと収益・財務健全性に従ってポジショニングします。

具体的には、横軸にライフステージ、縦軸に収益・財務健全性を取り、ライフステージは幼年期、壮年期、熟年期の3つに区分し、収益・財務健全性は高、中、低の3つで区分し、その組み合わせでSBUをポジショニングします。このライフステージと収益・財務健全性の相関で各SBUを伸長・維持分野、変革分野、縮小・撤退分野に位置付け、変革の分野を経営として重視します。伸びる過程にある事業には、必要なリソースを戦略的かつ重点的に投入し、高いリターンの事業に変革します。成熟過程の事業には投下資本を維持しつつ変革を進めます。



Question

7

戦略④「コーポレート改革・効率化(共通資源の最適活用)」について お聞かせください。

共通資源・共通経営リソースの最適活用の観点から、①コーポレート組織・機能の高度化・効率化、②グループ会社再編によるコーポレート機能の集約、③グローバル資金管理による資金調達コストの削減を目的とした金融子会社の設立、④遊休資産の有効活用を目的としたアセットマネジメント会社の設立などの4点に取り組んでいます。

1つ目の「コーポレート組織・機能の高度化・効率化」では、固定費の削減による利益の底上げを図ると共に、人的リソースをグローバル展開支援に投入します。2つ目の「グループ会社再編によるコーポレート機能の集約」では、福利厚生施設、不動産の全社一元管理による費用削減やグ

ループ会社からの外部流出費用の削減を図ります。3つ目の「グローバル資金管理による資金調達コストの削減」では、米国、欧州、アジア地区に金融子会社を設立します。4つ目の「遊休資産の有効活用」では、アセットマネジメント会社の設立により資産圧縮、収益化を図ります。



戦略⑤「企業統治・業務執行における経営革新の継続」について お聞かせください。

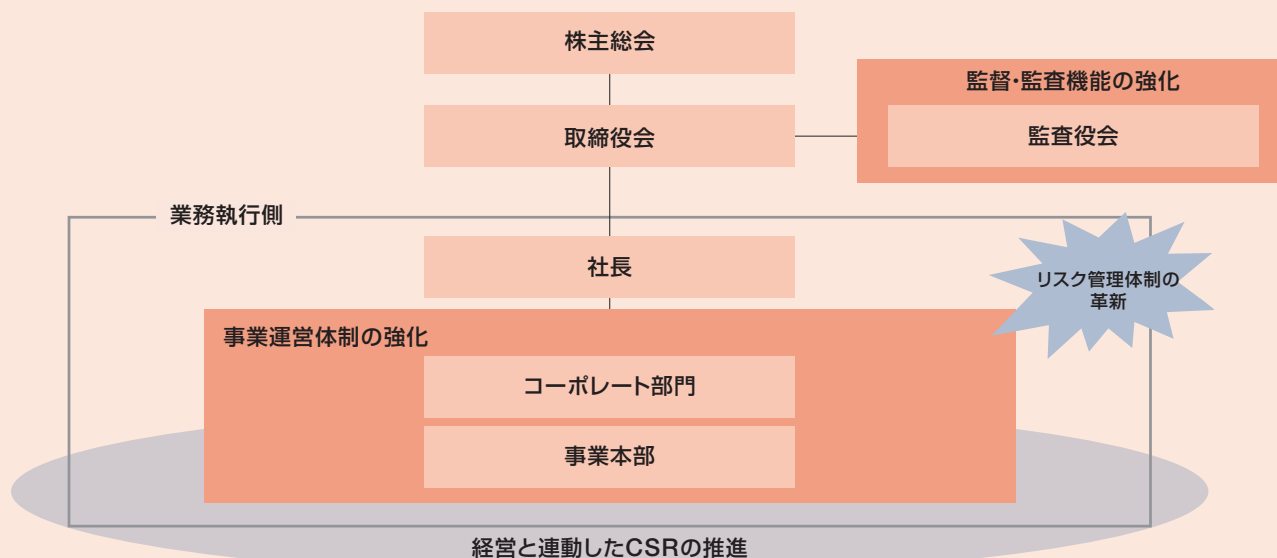
取締役会と監査役会の監督・監査機能を強化すると共に、コーポレート部門、事業本部の事業活動におけるリスクマネジメントの強化を図り、経営戦略と連動したCSR活動を推進します。

監督・監査機能の強化としては、構成役員のダイバーシティ推進を図るとともに監査役会による監督・監査機能を強化しています。具体的には、取締役会においては、国際的で多様なビジネス経験に基づく助言や行政、公共政策の視点に基づく助言などをいただく陣容に強化しています。次に、監査役会においては、品質・安全管理面の助言や重要な企業リスク管理面の助言をいただく陣容とします。社外取締役、社外監査役には企業統治に関する多様な視点からの助言をいただきます。

当社では、これまでは各担当部門が業務運営上のリスクを管理し、内部監査機能の強化をもって社全体を管理・運営してきましたが、昨今のグローバル展開の加速・事業規模の拡大のもと、複雑多様でかつ大型化するリスクに適応していくためには、三菱重工グループ全体としてより一層のリスクマネジメントの強化と、グループ内各担当部門の

連携と迅速・的確な対応が重要になると考えています。そのために、2012年4月に経営監査・CSR・総務部の各機能を見直し、総務部内にコンプライアンス室を、グループ全体組織として危機管理委員会を設置し、グループ全体の横断的見地で危機管理を運営する体制を構築しました。引き続き、管理すべきリスクの種類や幅を広げた運営を行うために全社リスクマネジメントを一元化し、経営監査部によるモニタリングと併せ、当社グループとして危機発生の未然防止がより強固となる組織の構築を検討中です。

また、経営戦略と連動したCSRについては、社会的課題を解決するインフラ製品の提供など、ものづくりを通じた地域社会の持続的発展に貢献していくと共に、次世代支援等の社会貢献活動の推進により、ステークホルダーからの信頼、期待に応える企業風土づくりに取り組んでいきます。



中期経営計画「2012事業計画」(2012-2014)

目標達成のための戦略



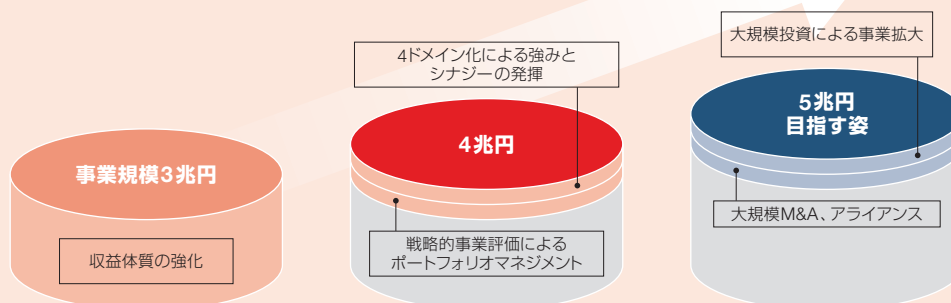
経営数値目標

(億円)

	2011年度実績	2012事業計画	
		2012年度見通し	2014年度目標
受注 (海外比率)	31,888 (43%)	34,000 (58%)	40,000 (64%)
売上	28,209	30,000	37,000
営業利益 (経常利益)	1,119 (861)	1,200 (800)	2,500 (2,100)
純利益	245	400	1,300
ROE	1.9%	3.1%	8.9%
ROIC	1.5%	2.1%	6.5%
D/Eレシオ	0.9倍	0.8倍	0.7倍
有利子負債	11,571	11,000	10,000
配当(1株当たり)	6円	6円	10円

目指す姿

	2010事業計画 2011年度	2012事業計画 2014年度	2014事業計画以降 2015年度以降
フリーキャッシュ・フロー	1,533億円	2,000億円	2,000億円
D/Eレシオ (資金調達余力)	0.9倍	0.7倍 (5,000億円)	0.7倍 (7,000億円)
ROE	1.9%	8.9%	12.0%
自己資本	1.3兆円	1.5兆円	2.2兆円



ドメイン別事業戦略

三菱重工グループは強みとシナジーを発揮するために、当社グループの製品を「エネルギー・環境」、「機械・設備システム」、「交通・輸送」、「防衛・宇宙」という、4つの事業領域(ドメイン)に区分しました。マネジメント体制を再編し、それぞれの事業戦略を着実に実行することにより、積極的に事業を展開していきます。

(億円)

ドメイン	受注高			売上高			営業損益		
	2011年度実績	2012年度見通し	2014年度目標	2011年度実績	2012年度見通し	2014年度目標	2011年度実績	2012年度見通し	2014年度目標
エネルギー・環境	12,900	13,500	17,400	9,700	11,300	14,600	900	800	1,500
機械・設備システム	9,700	10,300	12,400	9,200	10,000	11,600	300	400	800
交通・輸送	4,200	6,200	6,000	4,500	4,400	5,800	△150	△10	100
防衛・宇宙	4,700	3,500	3,700	4,400	3,900	4,600	150	150	220
その他	800	800	800	800	800	800	100	80	100
消去または共通	△412	△300	△300	△391	△400	△400	△181	△220	△220
合計	31,888	34,000	40,000	28,209	30,000	37,000	1,119	1,200	2,500

• 営業損益の算定方式の見直しについて:

新しい事業運営体制への移行に伴い、これまで各セグメントに全て配分していた全社基盤的な研究開発費や本社管理部門の費用の一部を、2012年度より各セグメントへ配分しないこととする

• 表の2011年度営業損益は新算定ベースの数値を記載

Domain 1

Energy & Environment

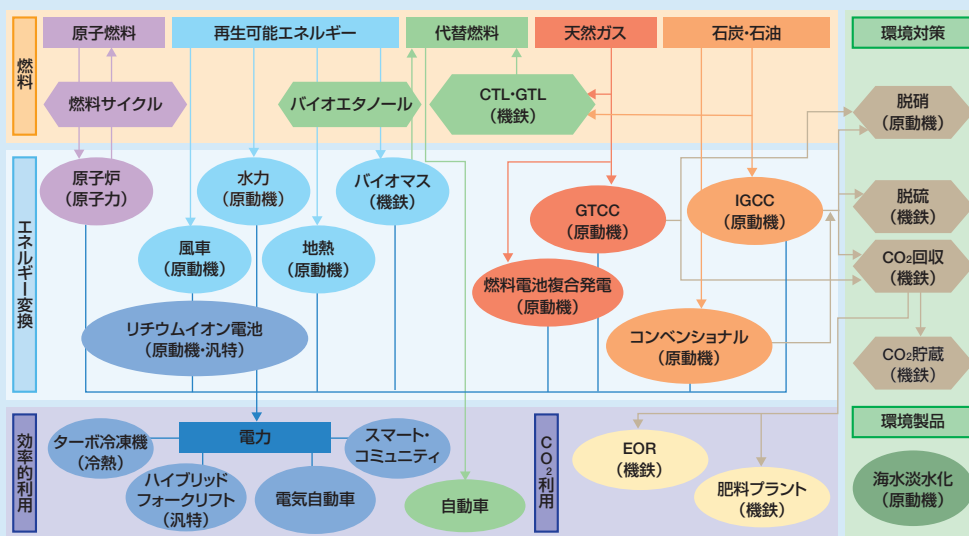
ドメイン① エネルギー・環境

「エネルギー・環境」は、火力、原子力、再生可能エネルギーなどの発電事業や環境・化学プラント事業を含み、2012年1月に発足したエンジニアリング本部を有する社内EPC^{*1}事業を統合したドメインです。「2012事業計画」では、このドメインを最重点分野と位置付け、経営資源の集中投入によりGTCC^{*2}やIGCC^{*3}などのエネルギー・環境の急拡大を図ります。また、エンジニアリング本部を軸として、大規模インフラ事業の受注拡大やスマートコミュニティなどの新規事業開発を推進します。

ガスタービン・コンバインドサイクル(GTCC)は、北米とアジアを中心とした海外市場で2014年度までに2,100億円の売上増を目指します。世界最高効率を誇るJ形ガスタービンは、国内では関西電力株式会社向けなどに続き、韓国向けに10台受注しました。今後も、新技術や新製品の市場投入を加速していきます。すでに、さらなる競争力強化としてJ形に続く次世代1,700℃級、超高温ガスタービンの開発を進めており、この他にも効率70%に及ぶ極めて高効率なGTCC・SOFC*4トリプルコンバインドシステムの実証試験についても取り組んでいます。

大型石炭火力発電は、2014年度までに主にアジアを中心に約400億円の売上増を目指します。インドL&T*5合弁会社等のグローバル生産並びに調達体制を確立し、従来型石炭火力発電のコスト競争力強化と事業拡大を図ります。また、次世代技術としてクリーンコール技術の開発も推進します。再生可能エネルギーについては、油圧ドライブ式大型洋上風車や大容量・高出力リチウムイオン二次電池等の次世代製品の開発に注力していきます。

2012年1月には、エネルギー・環境事業統括戦略室、原動機、原子力、機械・鉄構の各事業本部のEPC部隊を結集した、世界トップレベルのEPC遂行能力を有するエンジニアリング本部を設立しました。これにより、共通リソースの集約による対応力を増強するとともに、全社横断的事业への取り組みを加速し、既存のEPC事業を含む大規模インフラ



CTL(石炭液化):Coal to Liquid, GTL(天然ガス液化):Gas to Liquid, EOR(原油増進回収):Enhanced Oil Recovery

事業の拡大や、スマートコミュニティ、総合水ビジネス等の新分野、新事業への取り組みを進めていきます。

三菱重工グループでは、多様な製品群を有しており、火力や原子力から再生可能エネルギー、さらには環境対策までさまざまなエネルギー・環境製品を幅広くそろえています。この強みを活かし、お客様のニーズに一元的な対応を行っていきます。また、新分野・新事業としては、スマートコミュニティや大型高速鉄道、海外原子力プラント、CO₂回収プラントなど、世界中の様々なプロジェクトに取り組んでいます。

*1 EPC: Engineering, Procurement & Construction (設計・調達・建設)

*2 GTCC: Gas Turbine Combined Cycle (ガスタービン・コンバインドサイクル)

*3 IGCC: Integrated coal Gasification Combined Cycle (石炭ガス化複合発電)

*4 SOFC: Solid Oxide Fuel Cell (固体酸化物形燃料電池)

*5 L&T: Larsen & Toubro Limited (インドの大手重工業メーカー)

Domain 2

Machinery, Equipment & Systems

ドメイン② 機械・設備システム

「機械・設備システム」は、産業の基盤となる鉄鋼業や自動車産業他に納入している製品事業を統合するドメインです。基盤産業の成長著しい新興国市場での生産販売を強化し、シェアアップ、収益性の拡大を図ります。さらに、俊敏で柔軟な組織運営を行い、事業会社化を進めるとともに他社とのアライアンスやM&Aを推進することで、世界トップクラスへ事業を拡大します。

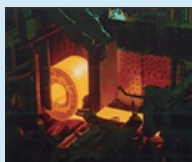
製鉄機械では、製品の差別化と他社との連携を積極的に推進し、新機種での製鉄上流進出により、シェアアップを図ります。コンプレッサは、オイル・ガスメジャー等への参入を足がかりに、ガス分野を拡大して「世界トップ3」を目指し、グローバル体制の整備と他社との連携を強化します。ターボチャージャ(乗用車用)は、欧州での開発・検証機能強化、中国・タイでの生産増強、北米への展開により、2014年度までに年間売上台数700万台、シェア25%を目指します。

製鉄機械

製品差別化と他社連携を積極推進

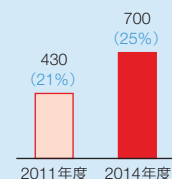
- 冷延：トップシェア堅持
- 熱延：シェア30%

新機種で製鉄上流へ進出

**ターボチャージャ
(乗用車用)**

世界一への布石

- 欧州での開発・検証機能強化
- 中国・タイ生産増強
- 北米への展開

販売台数
(万台)
(シェア)**コンプレッサ**

オイル・ガスメジャー参入を足がかりにガス分野拡大

「世界トップ3」を目指しグローバル
体制整備と他社との連携強化**工作機械**

ニッチ世界一へ（歯車機械・大形機）

- 中国・インドでの販売・生産強化

他社との連携

- 工具メーカー（Federal Broach）の買収

**Domain 3****Transportation****ドメイン③ 交通・輸送**

「交通・輸送」は、高い安全性、規制への対応が要求される「民間航空機」、「商船」、「交通システム」等の陸・海・空の交通・輸送事業を統合するドメインです。ビジネスモデルの最適化や、最適量産体制の構築に取り組んでいきます。

民間航空機市場は、長期にわたる成長産業であるとともに、当社グループの技術力や資金力を活かし高い参入障壁を克服することが可能であり、参入後の競争も少ない市場と考えています。三菱重工グループは、完成機事業を当社の基幹事業として確立すべく、国産初の民間ジェット旅客機MRJの開発を推進しています。

MRJは、受注拡大を図るため、米国や欧州の販売拠点の拡充やアジア他の新興国での受注獲得、開発作業と製造品質確認作業の加速や量産体制の充実に取り組んでいます。

既存の民間航空機事業では、ものづくり改革による収益向上に取り組んでいます。国内では、ボーイング787複合材主翼等の高付加価値製品に対する生産自動化設備の導入

や、部品から組立までの一貫ライン化による生産フローの整流化を推進しています。また、為替影響をさらに軽減すべく、海外調達と海外生産を加速していきます。大きくは、北米とアジアを2大拠点とし、日本も含めたグローバルSCM*1を構築していきます。

商船事業では、「国内造船事業」を引き続き事業の中核として位置付け、客船や新型LNG船などの高技術・高付加価値船によって、他社との差別化を図っていきます。加えて、「エンジニアリング事業」として、空気潤滑システムMALSの外販や、国内他造船会社との協業などを推進します。また、「海外造船事業」として、インドなど新興国市場の取り込みを強化し、3本柱の事業構造へと体制を強化していきます。

陸上交通システムについても、ドバイで採用された騒音や振動をおさえ、運転をすべて自動かつ無人で行い、交通渋滞を解消する新交通システムの提供などをはじめ、オペレーションやメンテナンスまで含めて幅広くビジネスを進めていきます。

*1 SCM: Supply Chain Management

Domain 4

Defense & Aerospace

ドメイン④ 防衛・宇宙

「防衛・宇宙」は、防衛航空機、誘導機器、艦艇、特殊車両等の陸・海・空の防衛事業と、宇宙事業を統合するドメインです。三菱重工グループは、国内の領空防衛の最前線で活躍するF-2戦闘機や、弾道ミサイル防衛用次世代型SM-3ミサイル、領海防衛の護衛艦・潜水艦、陸上防衛の10式戦車など、自衛隊の統合運用体制を効率的に支援するための各種装備品を提供しています。

陸・海・空の防衛事業が連携することで、自衛隊の統合運用へのさらなる対応強化を図り、最先端の防衛装備品の開発・生産・能力向上・運用支援を通じて、わが国の安全保障に貢献します。

また、国内の防衛生産・技術基盤の維持のため、武器輸出3原則の緩和への対応についても準備を進めていくとともに、防衛技術の民間転用、高品質な民生品の活用など、防衛技術と民生品技術の相互活用に取り組んでいきます。

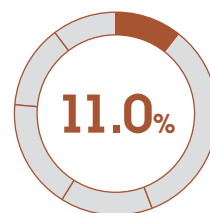
Page
28



船舶・海洋

主な事業内容

LNG船・LPG船・客船・カーフェリー・自動車運搬船・油送船・コンテナ船等
各種船舶、艦艇、海洋構造物等の製造、据付、販売及びサービス



Page
30



原動機

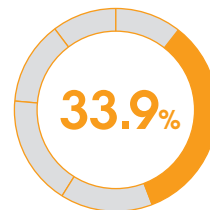
主な事業内容

原動機

ボイラ、蒸気タービン、ガスタービン、ディーゼルエンジン、ガスエンジン、
水力発電、風力発電、地熱発電、排煙脱硝装置、船用機械、ポンプ、
海水淡水化プラント、リチウム二次電池等の製造、据付、販売及びサービス等

原子力

加圧水型原子力発電プラント、新型炉プラント、原子燃料サイクルプラント等の
製造、据付、販売及びサービス等



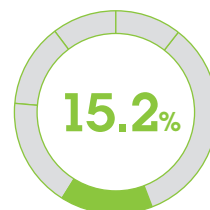
Page
32



機械・鉄構

主な事業内容

交通システム、料金機械システム等のITS機器、
石油化学・排煙脱硫・CO₂回収装置等各種化学プラント、
石油・ガス生産関連プラント、廃棄物処理、コンプレッサ・タービン、製鉄機械、
医療機器、輸送用機器・クレーン等の搬送システム、ゴム・タイヤ機械、橋梁、
水門扉、煙突、立体駐車場、社会インフラ、射出成型機、食品・包装機械、
印刷機械、紙工機械等の製造、据付、販売及びサービス



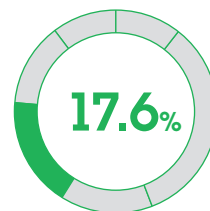
Page
34



航空・宇宙

主な事業内容

戦闘機・ヘリコプタ・民間輸送機等各種航空機、航空機機体部分品、
航空機用エンジン、ミサイルシステム、魚雷、宇宙機器等の製造、据付、
販売及びサービス



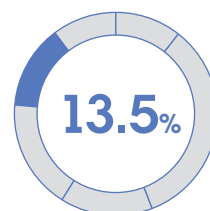
Page
36



汎用機・特殊車両

主な事業内容

ターボチャージャ、中小型エンジン、エンジン発電、フォークリフト、建設機械、
特殊車両、農業用機械、トラクタ等の製造、据付、販売及びサービス



Page
38



その他

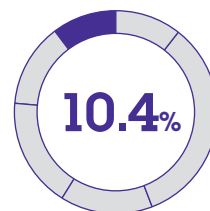
主な事業内容

冷熱

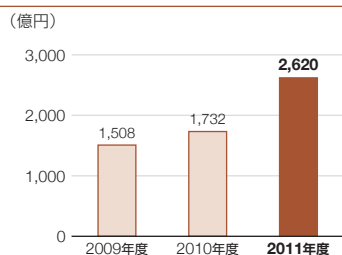
業務用・住宅用・車両用エアコン、輸送用冷凍機、大型冷凍機等の製造、据付、
販売及びサービス

工作機械

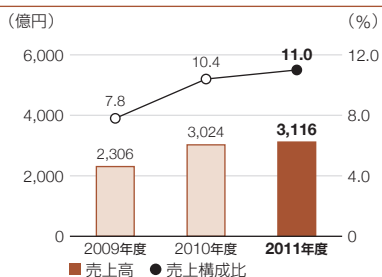
工作機械、精機製品、動力伝導装置等の製造、据付、販売及びサービス



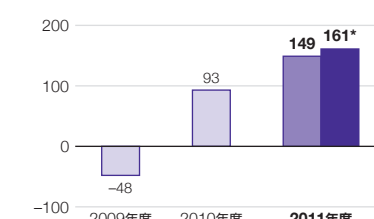
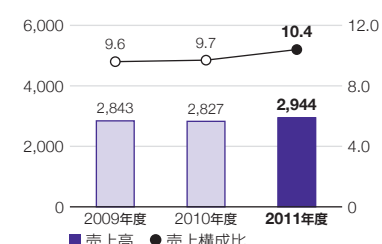
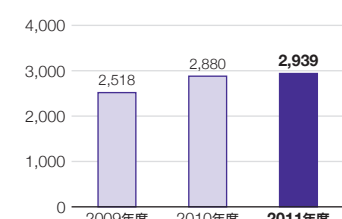
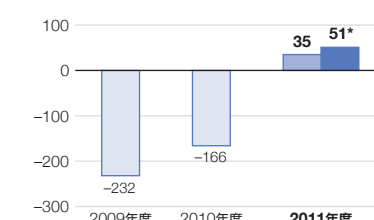
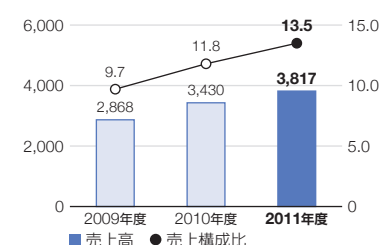
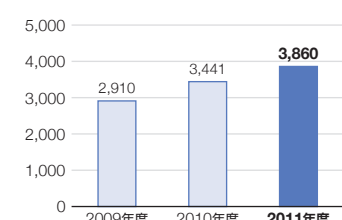
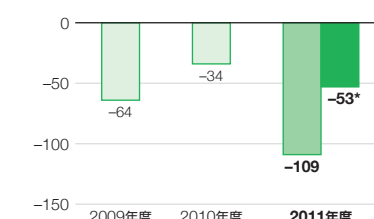
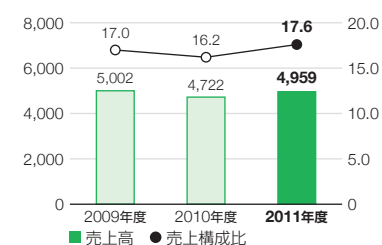
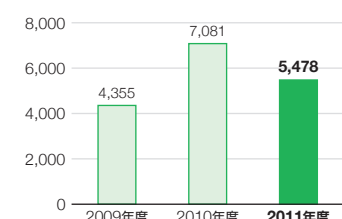
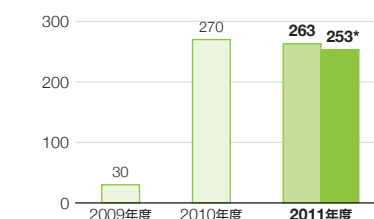
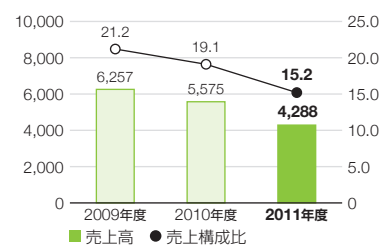
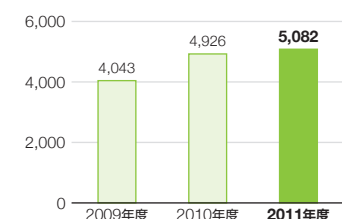
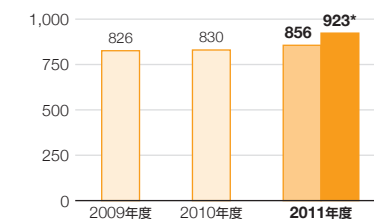
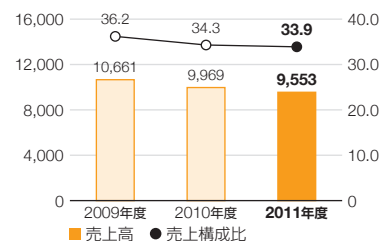
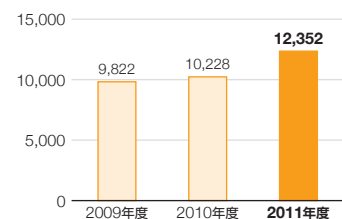
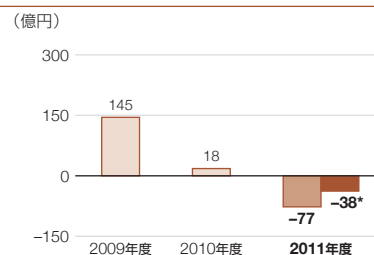
受注高



売上高／売上構成比



営業利益(損失)



* 2012年度からの営業損益算定方法見直しに伴い、算定方法見直し後の2011年度の営業損益を表記しています。P.28以降の営業概況に掲載しているグラフの2011年度の営業損益は、見直し後の数値を記載しています。算定方法見直しの詳細は、P.21 図表の注記をご参照ください。

船舶・海洋部門



原 壽
船舶・海洋事業本部長

基本戦略

- 高技術・高付加価値船で差別化する国内造船事業に加え、エンジニアリング事業及び海外造船事業の事業化を目指す

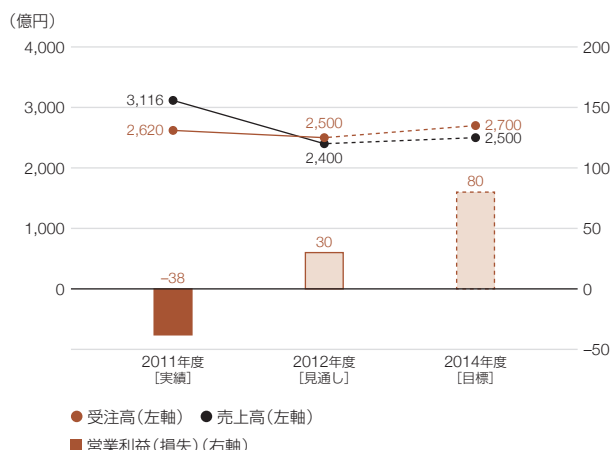
2012年3月期の概況

船舶需要に対して建造能力が大きく上回る厳しい市場環境が続く中、客船やLNG船を中心に受注活動を展開した結果、大型クルーズ客船を2隻、新型「さやえんどう」船型のLNG船4隻、潜水艦1隻、海洋研究船1隻等合計12隻を受注することができました。この結果、連結受注高は、前年度を大幅に上回る2,620億円、2011年度末の新造船契約残は40隻、約210万総トンとなりました。

連結売上高は、自動車運搬船7隻、巡視船5隻、コンテナ船3隻、LPG船2隻等合計25隻を引き渡したことにより、前年度を上回る3,116億円となりました。営業損益は、円高の進行等により前年度から悪化し、77億円の損失となりました。

また、船舶生産用設備の拡充を目的とした76億円の設備投資を実施し、研究開発については、客船、LNG船・フェリー・自動車運搬船をはじめとするエコシップ及び大型海洋構造物など、並びに市場ニーズに対応した省エネ機器・装置等の研究開発に70億円の投資を実施しました。

2014年度 目標



船舶・海洋事業本部と事業ドメインとの関係

事業ドメイン	顧客・市場	セグメント					
		船舶・海洋	原動機	機械・鉄構	航空・宇宙	汎用機・特車	その他(冷熱・工機)
エネルギー・環境	- 電力会社 - ガス会社 - 資源企業 (石化・鉄鋼 他)		- GTCC - 大型火力発電 - 原子力	- 環境プラント - 化学プラント			
機械・設備システム	- 基礎産業(鉄鋼 他) - 自動車 - 流通 他		定置用エンジン	- コンプレッサ - 製鉄機械 - 搬送システム		- ターボチャージャ - フォークリフト - エンジン	- 空調機器 - 工作機械
交通・輸送	- エアライン(空) - 海運業(海) - 鉄道(陸) 他	商船		交通システム	民間航空機		
防衛・宇宙	- 防衛省(陸・海・空) - JAXA	艦艇			- 防衛航空機 - ミサイル - 宇宙機器	特殊車両	



客船「ダイヤモンド・プリンセス」



次世代型LNG船「さやえんどう」



MALS (三菱空気潤滑システム)

今後の取り組み

船価の漸減傾向は継続しており、リーマンショック前と比較し約30%の船価下落となっている一方、代替エネルギー需要によるLNG船新造需要の増大や、原油価格高騰による石油・ガス資源開発の活発化、震災影響でストップしていた内航船の代替需要が復活するなど新造船需要の期待が寄せられています。

当社は、「2012事業計画」の達成に向け、高技術・高付加価値で国内造船事業を展開するとともに、エンジニアリング*1事業の強化や海外造船事業を推進します。

国内造船事業では、客船プロジェクト室主導による品質・コスト・工程の全体最適追求、3次元設計100%適用、工作工法の革新等により、カーニバル社向け新造客船1、2番船を玉成し、客船事業をコア事業化します。LNG船や資源探査船等の高技術／高付加価値船で他社との差別化を図ります。LNG船では、新世代MOSS型LNG船「さやえんどう」船型や高効率主機UST (Ultra Steam Turbine)の採用により約25%の燃費効率向上を図り、厳しい競争を勝ち抜きます。

エンジニアリング事業では、当社の高性能製品開発技術と経験豊富な設計技術陣により、優秀船型と省エネ技術によるエンジニアリング事業を伸張します。「造船エンジニアリング」では、顧客ニーズに応じて、国内外の造船会社と建造協業あるいは当社の設計図面をライセンスするなど省エネ船を供給します。また、「マリンソリューションプロバイダ」として、当社が独自に開発した泡の力で船底と水の摩擦抵抗を低減させてCO₂を削減する「三菱空気潤滑システム (MALS: Mitsubishi Air Lubrication System)」やLNG燃料船のキーテクノロジーとなる「ガス燃料供給装置 (MHI-GEMS)」などの省エネ・環境対策製品をパッケージ化して提供します。

海外造船事業では、現地有力企業との連携交流強化で市場参入機会の拡大を図り、将来のジョイントベンチャーも視野に入れて取り組みます。2011年12月にインド L&TグループのL&T Shipbuilding Limited社と造船技術供与に関する技術支援協定を締結しており、インド市場への参入に取り組んでいます。

2014年度に連結受注高2,700億円、連結売上高2,500億円超を目指します。また、生産体制の再構築、資材費低減活動の推進による収益改善に加え、エンジニアリング事業の増大により、営業利益80億円超を目指します。

*1 エンジニアリング: プロジェクト・チームの知識・技術 (人材のポテンシャル) を活用して、社会のニーズを満たす設備やシステムを設計・構築する手法。

原動機部門



和仁 正文
原動機事業本部長



正森 滋郎
原子力事業本部長

基本戦略

(原動機事業)

- 海外ネットワーク整備による競争力を強化
- 市場を捉えた事業展開
- 新事業・新分野への進出

(原子力事業)

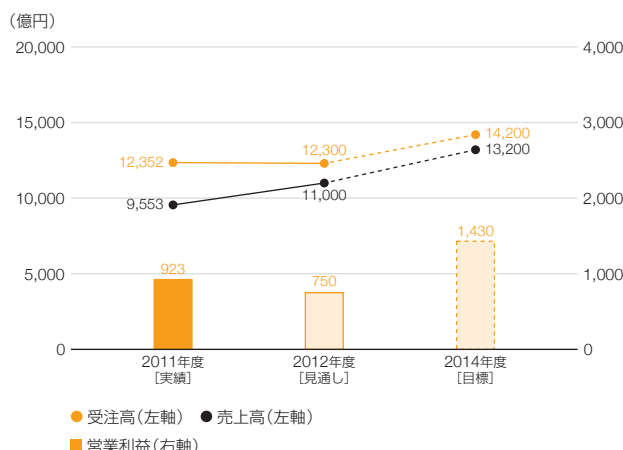
- 新安全技術の確立により国内事業を推進
- 東京電力福島第一原子力発電所、将来の廃止措置等への取り組みを強化
- 選択と集中、アライアンスで海外事業の展開を加速

2012年3月期の概況

原動機事業では、台湾で大型石炭焚き超臨界圧火力発電プラント、韓国で最新鋭のガスタービンを10台連続で受注しました。国内では、東日本大震災で被災した発電設備の復旧工事や、震災後の電源不足に対応するための新規工事を受注しました。また、原子力事業では、原子力発電所の安全性向上対策工事等を受注しました。以上の結果、連結受注高は、前年度を上回る1兆2,352億円となりました。

連結売上高は、風車等が減少したことなどにより、前年度を下回る9,553億円となりました。営業利益は、海外プラント工事の採算改善の進捗等により、前年度を上回る856億円となりました。また、ガスタービン生産用設備の拡充等を目的とした377億円の設備投資や、天然ガス・原子力等のクリーン燃料及び再生可能エネルギーの利用技術、分散型電源システム、高効率発電システム等、エネルギーの上流から下流までの市場ニーズに対応した397億円の研究開発を実施しました。

2014年度 目標

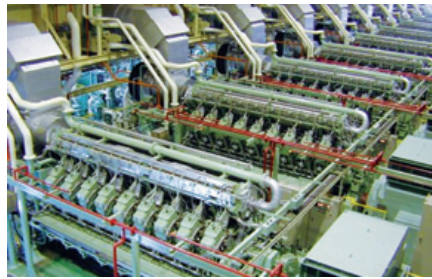


原動機事業本部と事業ドメインとの関係

事業ドメイン	顧客・市場	セグメント					
		船舶・海洋	原動機	機械・鉄構	航空・宇宙	汎用機・特車	その他(冷熱・工機)
エネルギー・環境	● 電力会社 ● ガス会社 ● 資源企業 (石化・鉄鋼 他)		● GTCC ● 大型火力発電 ● 原子力	● 環境プラント ● 化学プラント			
機械・設備システム	● 基礎産業(鉄鋼 他) ● 自動車 ● 流通 他		● 定置用エンジン	● コンプレッサ ● 製鉄機械 ● 搬送システム		● ターボチャージャ ● フォークリフト ● エンジン	● 空調機器 ● 工作機械
交通・輸送	● エアライン(空) ● 海運業(海) ● 鉄道(陸) 他	● 商船		● 交通システム	● 民間航空機		
防衛・宇宙	● 防衛省(陸・海・空) ● JAXA	● 艦艇			● 防衛航空機 ● ミサイル ● 宇宙機器	● 特殊車両	



J形ガスタービン



三菱MACH-30Gガスエンジン発電プラント



US-APWR ノースアナ発電所3号機 完成予想図
(米国ドミニオン電力)

今後の取り組み

原動機事業は、2014年度まで1兆円の事業規模を維持し、将来的には1.5兆円の事業規模を目指し、3点に取り組めます。1つ目の海外ネットワーク整備では、製造、エンジニアリング、調達、営業・サービス拠点をネットワーク化し、拠点を拡充することで全世界の火力プロジェクトの受注・遂行能力とサービス体制の強化を図ります。2つ目の市場を捉えた事業展開では、米国での老朽設備更新需要や新興国の電源多様化に対応した大型ガスタービン技術を開発することで、世界シェア30%以上を目指します。また、経済成長が続くインド・東南アジアを中心とする新興国では、海外調達・生産や現地企業との合併会社設立などにより高品質の大型石炭焚き火力プラントを競争力のある価格で供給し、受注を拡大します。3つ目の将来技術の開発では、大型洋上風車やリチウムイオン二次電池、SOFCトリプルコンバインドシステム^{*1}の開発により、新規事業・新分野への進出を図ります。

原子力事業は、これまでの国内の事業規模を維持しつつ、2014年度には海外の新設プラント等の受注で4,000億円、中長期的には現在の国内ビジネスモデルを海外に展開し6,000億円へ伸長させる計画です。

具体的には、国内では安全性を向上させ、既設PWRプラントの早期再稼働を全力で支援するとともに、新設プラントの概念確立、原燃サイクル・高速増殖炉の推進、東京電力福島第一原子力発電所の廃止措置等に向けた取り組みを強化します。海外では、米国、欧州、ヨルダン、ベトナム等の有望な新設プラント商談に注力するとともに、海外企業とのアライアンスでアフターサービス事業に本格参入し、事業伸長を図ります。

これらを着実に取り組むことにより、世界をリードする『原子力総合カンパニー』として、安全性向上、電力安定供給、地球温暖化対策、エネルギーセキュリティ確保の4つの使命を果たしていきます。

^{*1}: SOFCトリプルコンバインドシステム: SOFC (固体酸化物形燃料電池: Solid Oxide Fuel Cell) とガスタービン、蒸気タービンの3つを複合した発電システム。発電効率70%以上 (LHV送電端) を目指し、研究開発中。

PICKUP

洋上風車事業

2010年11月に買収した英国Artemis Intelligent Power社の油圧トランスミッション技術を洋上風車用油圧ドライブトレインに導入し、故障の発生原因となりやすいギアを排除した7MWクラスの着床式洋上風車を開発中です。2012年に国内で2.4MW機の実証試験、2013年に欧州で7MW機の実証試験を行い、2014年に市場投入、2015年からの商用量産を予定しています。

また、当社の風車技術と海洋構造物技術を融合した浮体式洋上風車の開発を実施しており、経済産業省の「浮体式洋上ウインドファーム実証研究事業」に参画しています。



機械・鉄構部門



菱川 明
機械・鉄構事業本部長

基本戦略

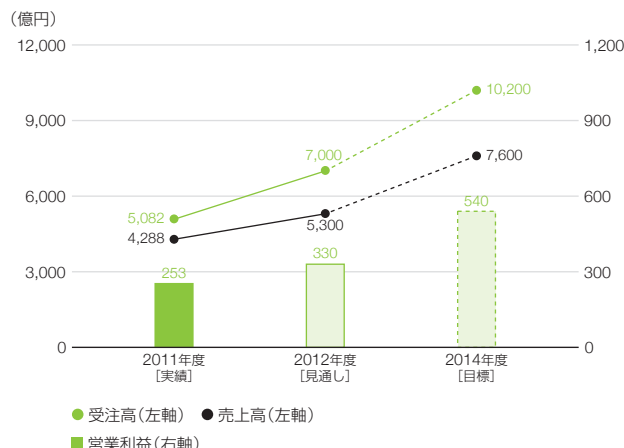
- 事業領域の拡大
- グローバル展開
- 製品競争力の強化

2012年3月期の概況

海外では、インド・中国向けの製鉄機械のほか、マレーシア向け肥料プラントを受注しました。国内では、東日本大震災の影響等により市場環境が厳しい中、被災した機器・設備の復旧工事を受注したほか、料金機械や食品・包装機械も伸長しました。以上の結果、連結受注高は前年度を上回る5,082億円となりました。

連結売上高は、化学プラント、交通システム等が減少したことにより、前年度を下回る4,288億円となりました。営業利益は、売上減少や円高の影響があったものの、事業の再構築等により、前年度並みの263億円となりました。また、製鉄機械生産用設備の拡充を目的とした84億円の設備投資や、地球温暖化防止等の環境保全技術、陸上交通・物流等の輸送技術、鉄鋼・化学をはじめとする各産業の基礎設備、エネルギー供給等に寄与する付加価値の高い製品及び社会インフラ等を提供するため、81億円の研究開発を実施しました。

2014年度 目標



機械・鉄構事業本部と事業ドメインとの関係

事業ドメイン	顧客・市場	セグメント					
		船舶・海洋	原動機	機械・鉄構	航空・宇宙	汎用機・特車	その他(冷熱・工機)
エネルギー・環境	- 電力会社 - ガス会社 - 資源企業 (石化・鉄鋼 他)		- GTCC - 大型火力発電 - 原子力	- 環境プラント - 化学プラント			
機械・設備システム	- 基礎産業(鉄鋼 他) - 自動車 - 流通 他		定置用エンジン	- コンプレッサ - 製鉄機械 - 搬送システム - ゴムタイヤ機械 - 印刷紙工 等		- ターボチャージャ - フォークリフト - エンジン	- 空調機器 - 工作機械
交通・輸送	- エアライン(空) - 海運業(海) - 鉄道(陸) 他	商船		交通システム	民間航空機		
防衛・宇宙	- 防衛省(陸・海・空) - JAXA	艦艇			- 防衛航空機 - ミサイル - 宇宙機器	特殊車両	



アンモニア／尿素プラント



新交通システム



製鉄機械(熱間圧延設備)

今後の取り組み

2011年度は、機械・交通システム・環境化学事業の構造改革が順調に進捗し、印刷紙工事業が黒字化するなど、「2010事業計画」で進めてきた改革プロセスに目処をつけることができました。2012年度からは、次のステップとして「事業領域の拡大」、「グローバル展開」、「製品競争力の強化」の3点に取り組むことで、成長プロセスを展開・加速し、主力事業の拡大を図ります。

交通システム事業は、アジア・中東を中心に案件が多く、当面は東南アジアの都市交通案件が見込める状況にあります。当社は、信号・制御系技術を強化し、全自動無人運転車両(APM: Automated People Mover)の製造方式改善による軽量化／コンパクト化で製品競争力を強化します。また、Operation & Maintenance事業の基盤強化により、事業領域を拡大し、収益の安定性を確保します。

コンプレッサ事業は、新ガス田開発やシェールガス増産により、顧客の投資意欲は旺盛であり、ガス分野(LNGプラント用等)や石油化学分野(エチレンプラント用等)の需要が伸びています。当社は、事業領域拡大のためガス分野に積極的に対応すると共に、ブラジルでの現地生産拠点設立の検討や、中近東や北米での営業・アフターサービス拠点の強化により、中長期的に事業規模を1,000億円に拡大し、トップ3入りを目指します。

製鉄機械事業は、粗鋼生産量の増大に伴い、市場規模拡大基調が継続しており、インド・中国などの新興国市場の設備投資が活発化しています。当社は、新技術開発により製鉄上流分野へ事業領域を拡大し、新興国での当社が得意とする圧延設備との一括パッケージ受注拡大を図ります。

これらの施策により、2014年度は連結受注高1兆200億円、連結売上高7,600億円、営業利益540億円の達成を目指します。

航空・宇宙部門

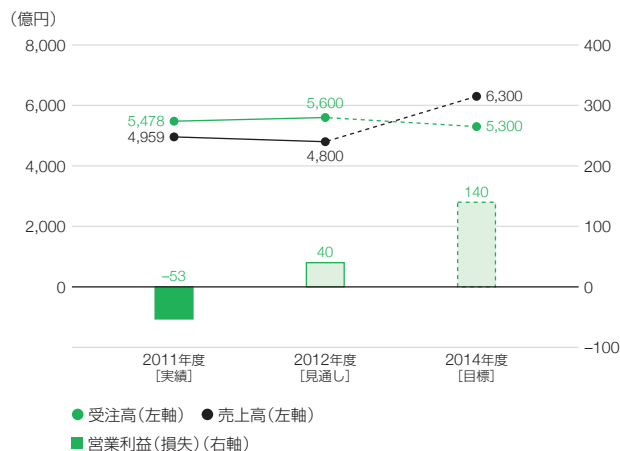


小林 孝
航空宇宙事業本部長

基本戦略

- 民間機の海外生産／海外調達拡大、ものづくり改革により収益力を向上
- 統合防衛システム構想を軸にした陸・海・空一体提案
- H-IIA／B連続打上げ成功を継続し、次期基幹ロケット開発等で競争力を強化

2014年度 目標



2012年3月期の概況

前年度に大型案件を受注した民間機関係が大幅に減少したほか、防衛関係も地对空誘導弾ペトリオットが減少しました。この結果、H-IIAロケットの打上げ輸送サービスの受注が増加した宇宙関係で前年度を上回ったものの、部門全体の連結受注高は5,478億円となり、前年度を下回りました。

連結売上高は、民間機、宇宙、防衛関係とも増加したため、前年度を上回る4,959億円となりました。営業損益は、円高の影響等により、前年度から悪化し、109億円の損失となりました。また、民間輸送機生産用設備の拡充等で326億円の設備投資を行うとともに、高い運動性とレーダに探知され難い特性を兼ね備えた超音速小型航空機である先進技術実証機の試作、最新鋭リージョナルジェット機MRJの開発などで450億円の投資を実施しました。

航空宇宙事業本部と事業ドメインとの関係

事業ドメイン	顧客・市場	セグメント					
		船舶・海洋	原動機	機械・鉄構	航空・宇宙	汎用機・特車	その他(冷熱・工機)
エネルギー・環境	- 電力会社 - ガス会社 - 資源企業(石化・鉄鋼 他)		- GTCC - 大型火力発電 - 原子力	- 環境プラント - 化学プラント			
機械・設備システム	- 基礎産業(鉄鋼 他) - 自動車 - 流通 他		定置用エンジン	- コンプレッサ - 製鉄機械 - 搬送システム		- ターボチャージャ - フォークリフト - エンジン	- 空調機器 - 工作機械
交通・輸送	- エアライン(空) - 海運業(海) - 鉄道(陸) 他	商船		交通システム	民間航空機		
防衛・宇宙	- 防衛省(陸・海・空) - JAXA	艦艇			- 防衛航空機 - ミサイル - 宇宙機器	特殊車両	



ボーイング787旅客機



H-II B ロケット



宇宙ステーション補給機 (HTV)「こうのとり」
(提供: JAXA/NASA)

今後の取り組み

民間機事業は、新興国経済の継続的発展、航空会社の経営体力回復により今後20年間で約30,000機の新規航空機需要があると見込んでおり、事業規模の拡大を図ります。ボーイング787では、月産10機に向けオートクレープ等の基幹設備増強や生産自動化等の合理化を行い、売上と収益の拡大を実現します。また、為替影響を軽減するため、アジアと北米地区でサプライチェーンの2極体制を構築し、海外調達と海外生産の拡大によりコストの外貨化を進め、収益の改善を図ります。

防衛事業は、緊迫化する安全保障環境の中で、防衛産業基盤の強化が求められており、当社が保有する陸・海・空の防衛事業の連携による、統合防衛システムを提案します。また、戦闘機生産・技術基盤の維持・強化や、装備品の国際共同開発・生産も推進します。さらに防衛・宇宙技術は最先端技術であり、民生技術との相互活用により、新たな製品の開発につなげます。

宇宙事業は、国内宇宙予算、海外商業衛星打上げニーズが横這いの見通しです。H-IIA/Bの連続打上げ成功の継続により信頼性を更に高め、次期基幹ロケットの開発で打上げ能力やコスト競争力を強化し、受注の拡大を図ります。

2014年度の目標数値は、連結受注高が防衛・宇宙の漸減傾向を民間機の拡大で補い、ほぼ横這いの5,300億円、連結売上高が民間機・宇宙事業の拡大により、6,300億円。また、営業利益は、民間機事業採算改善等で140億円となる計画です。なお、2014年度の引渡機数目標は、ボーイング777が100機(2011年度比17機増加)、ボーイング787が120機(2011年度比93機増加)としています。

PICKUP

MRJ (Mitsubishi Regional Jet)

MRJは、最先端技術を取り入れた次世代のリージョナルジェット機で、最高レベルの運航経済性と、最高レベルの客室快適性を兼ね備えています。現在、230機(全日本空輸 25機(内、10機オプション)、米国Trans States Holdings 100機(内、50機オプション)、香港ANI Group Holdings 5機、米国SkyWest 100機)の受注を得ています。初飛行は、2013年度第3四半期を予定しており、2015年度半ばから後半に初号機を全日本空輸に納入する予定です。

米国・欧州での販売拠点拡充や、アジア他の新興国での受注獲得、開発作業と製造品質確認作業の加速や量産体制の充実に取り組んでいます。



汎用機・特殊車両部門

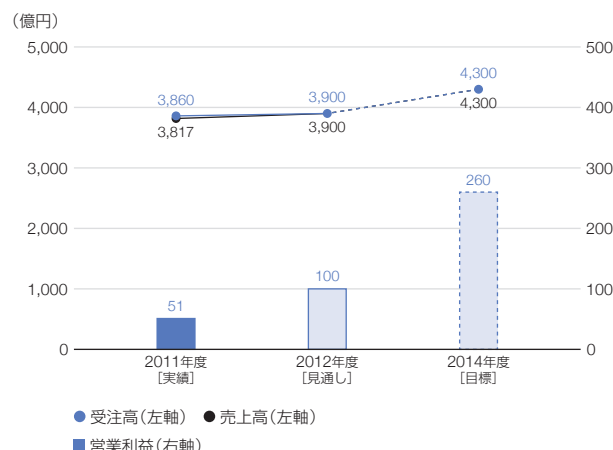


前川 篤
汎用機・特車事業本部長

基本戦略

- 固締まり体質の実現
- サービス事業の強化
- グローバル事業の強化(開発、生産、営業、調達)

2014年度 目標



2012年3月期の概況

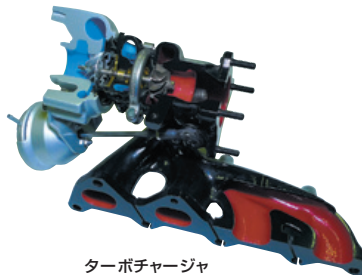
経済成長の続くアジア向けや、市況が回復基調にある北米向けを中心にフォークリフトが好調に推移したほか、アジア向けや東日本大震災からの復興需要が高まった国内向け中小型エンジンが伸長しました。また、ターボチャージャも欧州・北米向けを中心に増加しました。以上の結果、連結受注高は3,860億円、連結売上高は3,817億円となり、それぞれ前年度を上回りました。営業利益は、売上の増加に加え、生産機種の見込みなどの採算改善活動の加速により35億円となり、前年度から大きく改善しました。また、ターボチャージャ生産用設備の拡充等を目的とした103億円の設備投資を実施し、研究開発については、ターボチャージャ、エンジン、産業車両、特殊車両等の社会インフラ整備及びエネルギー・環境分野に貢献する製品について、環境規制対応、低燃費化及び小型軽量化等、市場の多極化・需要の多様化に対応するため、150億円の投資を実施しました。

汎用機・特車事業本部と事業ドメインとの関係

事業ドメイン	顧客・市場	セグメント					
		船舶・海洋	原動機	機械・鉄構	航空・宇宙	汎用機・特車	その他(冷熱・工機)
エネルギー・環境	● 電力会社 ● ガス会社 ● 資源企業 (石化・鉄鋼 他)		● GTCC ● 大型火力発電 ● 原子力	● 環境プラント ● 化学プラント			
機械・設備システム	● 基礎産業(鉄鋼 他) ● 自動車 ● 流通 他		● 定置用エンジン	● コンプレッサ ● 製鉄機械 ● 搬送システム		● ターボチャージャ ● フォークリフト ● エンジン	● 空調機器 ● 工作機械
交通・輸送	● エアライン(空) ● 海運業(海) ● 鉄道(陸) 他	● 商船		● 交通システム	● 民間航空機		
防衛・宇宙	● 防衛省(陸・海・空) ● JAXA	● 艦艇			● 防衛航空機 ● ミサイル ● 宇宙機器	● 特殊車両	



1,500kW コンテナ型ガスエンジン発電設備「MEGANINJA」



ターボチャージャー



小型フォークリフト グリンディアシリーズ(1～3.5トン)

今後の取り組み

2011年度と2012年度は、「固締まり・基礎作りの2年」と位置付け、2011年度は生産性向上や海外調達の促進などのコスト削減と固締まり体質の強化により4年ぶりの黒字化を達成しました。2013年度、2014年度は、「利益を大きく伸ばす2年」と位置付けており、2012年度は基礎作りの仕上げを行うため、「固締まり体質の実現」、「サービス事業の強化」、「グローバル事業の強化(開発、生産、営業、調達)」に取り組めます。

ターボチャージャー事業は、2016年度の販売台数1,000万台体制を構築し、30%の世界シェアを目指すため、シミュレーション技術を駆使した高効率・高信頼性ターボチャージャーを開発します。また、最大市場である欧州の生産拠点であるMHI Equipment Europe B.V.に設計担当者を配置し、開発段階からの顧客サポート強化や生産・サービスの拡充等の顧客密着モデルを構築します。生産においては、海外拠点をフル活用したグローバル生産体制を構築し、為替リスク低減、生産体制効率化に取り組めます。

エンジン事業は、エネルギー需要の変革に対応し、単体売りから発電システム売りへのシフトを目指すため、今年新たに開発したコンテナ型ガス発電機(MEGANINJA)の拡販や高効率ガスエンジン発電機を開発します。また、中国の分散型電源政策に伴う需要を積極的に取り込むため、中国の上海ディーゼル社と合併会社を設立し、中大型エンジンの現地生産を行うほか、インドなどの顧客に近い地域への生産移管も推進します。

フォークリフト事業は、電氣化を進め、グローバルでの協業体制とサービス事業の強化を図ります。そのために、生産体制を見直し、グローバル生産を6拠点から4拠点到削減することにより、固締まり体質を構築します。また、電氣フォークリフト強化のため、高容量の当社製リチウムイオン二次電池式の製品開発を推進します。そのほか、サービス事業の強化を図るため、北米におけるグループ会社であるRapidparts Inc.のサービス事業モデルをグローバルに展開します。

その他部門

冷熱



有原 正彦
冷熱事業本部長



業務用CO₂ヒートポンプ給湯機「キュートン」

基本戦略

冷熱

- 「軽量／軽快」な事業体質の実現
- 「ニッチ断トツ」のビジネス展開

工作機械

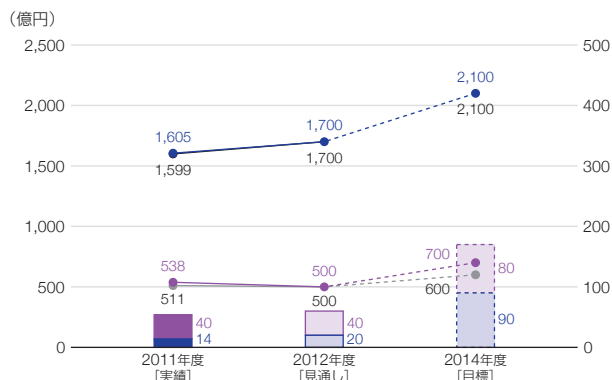
- 収益の柱となる事業の更なる強化
- 新成長事業の拡大
- 加工技術力の強化

冷熱

2012年3月期の概況

冷熱関係では、カーエアコンが東日本大震災の影響や円高等による国内自動車生産の低迷に伴い受注が減少しましたが、欧州向けルームエアコンやパッケージエアコン等が増加しました。以上の結果、連結受注高は1,605億円、連結売上高は1,599億円、営業利益は5億円となり、いずれも前年度を上回りました。

2014年度 目標



冷熱

● 受注高 (左軸) ● 売上高 (左軸) ■ 営業利益 (右軸)

工作機械

● 受注高 (左軸) ● 売上高 (左軸) ■ 営業利益 (右軸)

今後の取り組み

「2012事業計画」の達成に向け、空調事業、カーエアコン事業の海外展開を加速し、事業規模拡大を図ります。空調事業は、中国、アジアでの販売を拡大すると共にパッケージエアコンの海外生産移管を2012年度に完了する予定です。カーエアコン事業は、2011年度に新工場をタイに建設し、生産準備を進めているほか、米国拠点での本格

冷熱事業本部、工作機械事業本部と事業ドメインとの関係

事業ドメイン	顧客・市場	セグメント					その他(冷熱・工機)
		船舶・海洋	原動機	機械・鉄構	航空・宇宙	汎用機・特車	
エネルギー・環境	- 電力会社 - ガス会社 - 資源企業 (石化・鉄鋼 他)		- GTCC - 大型火力発電 - 原子力	- 環境プラント - 化学プラント			
機械・設備システム	- 基礎産業(鉄鋼 他) - 自動車 - 流通 他		定置用エンジン	- コンプレッサ - 製鉄機械 - 搬送システム		- ターボチャージャ - フォークリフト - エンジン	- 空調機器 - 工作機械
交通・輸送	- エアライン(空) - 海運業(海) - 鉄道(陸) 他	商船		交通システム	民間航空機		
防衛・宇宙	- 防衛省(陸・海・空) - JAXA	艦艇			- 防衛航空機 - ミサイル - 宇宙機器	特殊車両	

工作機械



樹神 幸夫
工作機械事業本部長



歯車研削盤

量産を再開しています。2013年にはカーエアコンの事業会社を設立する予定です。また、ヒートポンプ給湯事業は、断トツ性能の商品をラインナップしており、国内だけでなく、海外においても販売拡大を図ります。

工作機械

2012年3月期の概況

工作機械関係では、工作機械が海外向け設備投資の活発な国内の自動車メーカーや建設機械メーカー向けに加え、海外でも中国・東南アジアを中心に伸長しました。以上の結果、連結受注高は538億円、連結売上高は511億円となり、それぞれ前年度を上回りました。営業利益は、工作機械の売上増加により、前年度を上回る36億円となりました。

今後の取り組み

市場特性の異なる工作機械と精機品を両輪に市況変動に強い事業体制を構築するため、収益の柱となる事業の強化を図ります。歯車機械は、インドに生産工場を設立し、販売・サービス機能を持たせます。また、中国の常熟工場を中核拠点として生産能力を拡大し、中国事業の拡大を図ります。精密工具事業は、インドのMHI-IPT社を主力拠点化し、生産能力増強と納期短縮を図ります。また、米国のFederal Broach社を買収し、新たな顧客層の獲得によりトップ3を目指します。新成長事業の拡大による収益力強化を図るため、傘中空エンジンバルブの本格事業化にも取り組めます。事業規模1,000億円、歯車機械・大形機の世界シェアNo.1の実現を目指し、「2012事業計画」戦略をスピーディーかつ着実に実行していきます。

知的財産／研究開発

当社の知的財産活動の方針

2012年度の知的財産に関する基本方針は、「攻めの知的財産活用」と「知財戦略・知財活動のグローバル化」の推進です。

「攻めの知的財産活用」はまさに「勝てる知財」を構築する施策であり、勝負の場面と知財の活用実行を想定するところからスタートします。「知財戦略・知財活動のグローバル化」では、これからの市場は国外に、特に長期的に見れば市場の拡大は新興国が中心になることを視野に置いて知財戦略の深掘りを展開していきます。

事業・研究開発・知的財産の一体活動

当社では、事業戦略、研究開発戦略と一体となった知的財産活動を推進しています。

当社の基幹製品、主力製品、新製品毎に、事業部門（営業、設計）、研究開発部門、知的財産部門の各部門から構成されるメンバーにより、事業計画や事業目論見、製品開発に関する情報、研究開発方針や技術ロードマップ、自他社開発動向、自他社特許分析などといった製品事業に関わる総合的な情報をできるだけ共有した上で、展開すべき知的財産戦略を策定し活動しています。

景気後退からの回復、新興国の台頭、また東日本大震災からの復興という激動の中にあって、国際的な競争激化と

ともに、知財戦略の必要性は確実に高まっています。当社にとって知財力の強化は一層重要になり、事業戦略と一体になった知財戦略で競争力を強化する必要があります。このため、当社では、事業本部ごとに事業方針を軸とした知財戦略を打ち立て、事業部門と知財部門が密接な連携を取りながら知財戦略の実行を推進するとともに、本社知財部門に全事業本部の知財戦略を集約可能とすることで、社全体としての総合力をいつでも発揮できるような体制をとっています。

研究開発活動

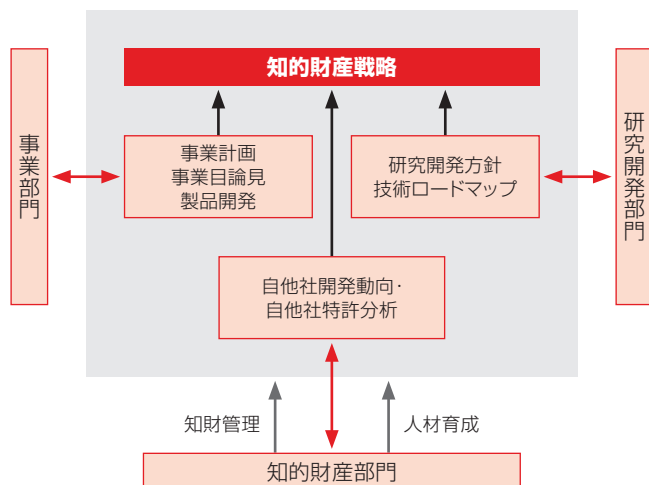
当社グループ（当社及び連結子会社）は、事業本部、研究所間の密接な連携により、原動機、航空宇宙の分野をはじめとして各製品の競争力強化や今後の事業拡大につながる研究開発を強力に推進しています。

2011年度におけるグループ全体の研究開発費は1,214億円です（受託研究等の費用724億円を含む）。

セグメント毎の主な研究開発

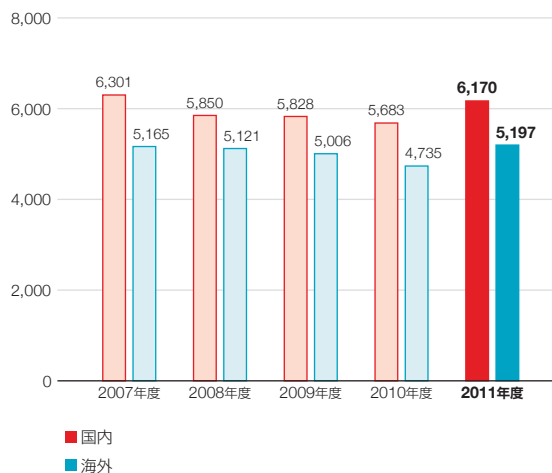
船舶・海洋

- 燃料費を10%以上削減する省エネ技術と15%以上の省人化技術を織り込んだ高性能大型クルーズ客船の開発



国内・海外特許保有件数推移

（件）



- 海水との摩擦抵抗を低減させCO₂排出量を削減する「空気潤滑システム(MALS)」の適用範囲拡大と高性能化に関する技術開発

原動機

- 世界最大級の出力と世界最高水準の熱効率を誇り、低炭素社会の実現に資する、タービン入口温度1,600℃級「J形ガスタービン」の開発
- 世界最大級の可変速油圧ドライブを搭載した7MW級大型洋上風車の開発

機械・鉄構

- 地球温暖化防止を目指し、石炭焚き火力発電所用ボイラの排出ガスからCO₂を回収する技術の開発
- 洋上で液化天然ガスの生産・貯蔵・積出が可能な施設に対応した高性能かつコンパクトな圧縮機・駆動用蒸気タービンの開発

航空・宇宙

- 世界最高レベルの運航経済性と客室快適性を兼ね備えた最新鋭リージョナルジェット機MRJの開発

- 将来国産戦闘機の技術の獲得を目指し、従来飛行できなかった機動を含む高い運動性及びレーダに探知され難い特性を兼ね備えた超音速小型航空機である先進技術実証機の試作

汎用機・特殊車両

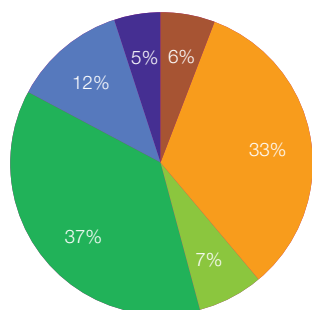
- 低コスト、高性能、高信頼性を確保した普及型小型ディーゼルエンジン用可変容量(VG)ターボチャージャの開発
- 東京電力福島第一原子力発電所の構内での瓦礫の撤去作業をするための放射線を遮蔽するキャビン付きフォークリフトの開発

その他

- 高効率圧縮機の採用により省エネ法における2015年基準値を前倒しで達成した店舗用セゾンシリーズ15機種、ビル用ハイパーマルチシリーズ9機種の開発
- 内・外・段付き歯車を1台で研削可能にする新加工方法を開発し、多種・多様な歯車を高速・高精度に研削できる内歯車研削盤「ZI20A」の開発

セグメント別研究開発費

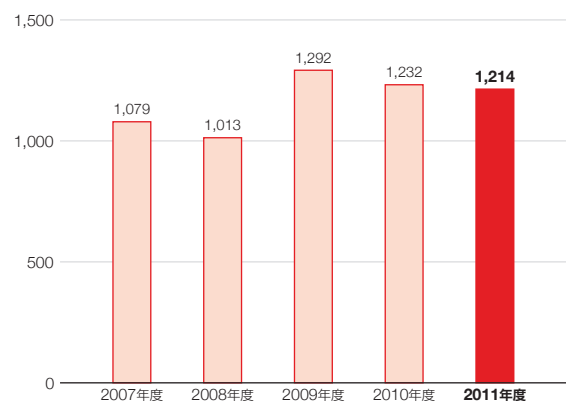
(2011年度)



船舶・海洋セグメント	70億円
原動機セグメント	397億円
機械・鉄構セグメント	81億円
航空・宇宙セグメント	450億円
汎用機・特車セグメント	150億円
その他セグメント	64億円

研究開発費

(億円)



※受託研究等の費用が含まれます。

新組織エンジニアリング本部の設立と目的

ローリスク・ハイリターンの事業構造を構築し、
受注と収益の拡大に貢献するとともに、
世界トップレベルのEPC遂行能力を有する
「世界が認めるエンジニアリング集団」を目指します。



西澤 隆人
エンジニアリング本部長

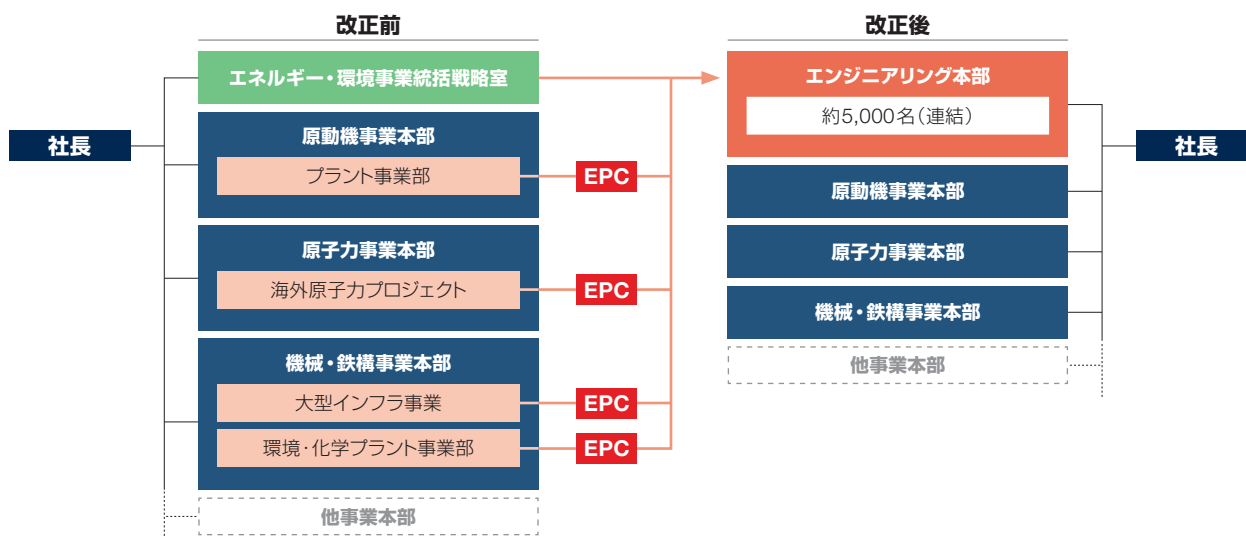
三菱重工グループでは、2012年1月に、全社のEPC（設計・調達・建設）事業を集約する新組織「エンジニアリング本部」を設立しました。これは、いままで積み上げてきた社内のEPC技術とノウハウを統合・強化するためにEPC遂行組織を一体化するもので、海外で拡大する大規模インフラマーケットに迅速に対応し、EPC事業の収益拡大を図るとともに、中核製品の伸張を実現していくことを目的としています。また、スマートコミュニティをはじめとするソリューション・ビジネスの統括本部としても機能させていきます。

新興国市場を中心に、火力・原子力などの発電プラントや環境・化学プラント、さらには、高速鉄道、水事業などの大規模なインフラ・プロジェクトが多数計画され、ビジネスチャンスが大きく広がっています。一方で、このマーケットには、欧米の強豪企業だけでなく、急速に競争力をつけてきた中国、韓国企業も参入して

受注競争は熾烈さを増しています。このような情勢の中、当社もEPC事業の競争力をさらに向上させ、当社中核製品の強みとの相乗効果を増すことで大規模プロジェクトを受注し、収益を拡大するビジネス構造に転換していく必要があります。

当社の強みは、「ものづくり」企業でしか持ち得ないコア製品技術力をエンジニアリングに活用することにより差別化を図り、プロジェクト遂行や資材調達においては、「組織の横通し」や「スケール・メリット」の発揮によりシナジー効果を得られるところにあります。

これまでも新興国市場などの大規模インフラ需要の取り込みに力を注いできましたが、今回、既存の事業本部の枠組みを超えてEPC部門を統合し、EPC事業とソリューション・ビジネスに対応する新組織を立ち上げたことで、この取り組みを一層強化していきます。



持続性のための基盤

- 44 取締役および監査役
- 46 コーポレート・ガバナンス
- 52 CSR活動
- 54 環境活動

取締役および監査役

(2012年7月1日付)

取締役

取締役会長



佃 和夫

1968年 4月 当社入社
1999年 6月 取締役、名古屋機器製作所長
2000年 4月 取締役、産業機器事業部長
2002年 4月 常務取締役、海外戦略本部長兼産業機器事業部長
2002年10月 常務取締役、海外戦略本部長
2003年 6月 取締役社長
2008年 4月 取締役会長

取締役社長



大宮 英明

1969年 6月 当社入社
2002年 6月 取締役、
冷熱事業本部副事業本部長
2003年 4月 取締役、冷熱事業本部長
2005年 6月 取締役、常務執行役員、
冷熱事業本部長
2007年 4月 取締役、副社長執行役員
2008年 4月 取締役社長

取締役副社長執行役員



宮永 俊一

取締役社長補佐、社長室長、
その他社長特命事項担当
1972年 4月 当社入社
2006年 4月 執行役員、
機械事業本部副事業本部長
2006年 5月 執行役員、
機械・鉄構事業本部副事業本部長
2008年 4月 常務執行役員、
機械・鉄構事業本部長
2008年 6月 取締役、常務執行役員、
機械・鉄構事業本部長
2011年 4月 取締役、副社長執行役員、
社長室長



佃 嘉章

取締役社長補佐、技術統括本部長、
その他社長特命事項担当
1974年 4月 当社入社
2007年 4月 執行役員、
原動機事業本部副事業本部長
2008年 4月 常務執行役員、原動機事業本部長
2008年 6月 取締役、常務執行役員、
原動機事業本部長
2011年 4月 取締役、副社長執行役員、
技術統括本部長

取締役常務執行役員



原 壽

船舶・海洋事業本部長
1973年 4月 当社入社
2006年 4月 執行役員、下関造船所長
2009年 4月 執行役員、
船舶・海洋事業本部副事業本部長
2010年 4月 常務執行役員、
船舶・海洋事業本部長
2010年 6月 取締役、常務執行役員、
船舶・海洋事業本部長



阿部 孝

総務、法務及び人事担当
1973年 4月 当社入社
2008年 4月 執行役員、社長室企画部長
2009年 4月 執行役員、社長室副室長
2009年 6月 取締役、執行役員、社長室副室長
2010年 4月 取締役、執行役員、
機械・鉄構事業本部副事業本部長
2011年 4月 取締役、常務執行役員



菱川 明

機械・鉄構事業本部長
1976年 4月 当社入社
2009年 4月 執行役員、
汎用機・特車事業本部長
2009年 6月 取締役、執行役員、
汎用機・特車事業本部長
2011年 4月 取締役、常務執行役員、
グローバル戦略本部長
2012年 7月 取締役、常務執行役員、
機械・鉄構事業本部長



西澤 隆人

エンジニアリング本部長
1973年 4月 当社入社
2007年 4月 執行役員、
機械・鉄構事業本部プラント・
交通システム事業センター所長
2009年10月 執行役員、
機械・鉄構事業本部環境・
化学プラント事業部長
2010年 4月 執行役員、
機械・鉄構事業本部副事業本部長
2011年 4月 常務執行役員
2011年 6月 取締役、常務執行役員
2012年 1月 取締役、常務執行役員、
エンジニアリング本部長



和仁 正文

原動機事業本部長
1975年 4月 当社入社
2007年 4月 執行役員、長崎造船所長
2008年12月 執行役員、
原動機事業本部副事業本部長
2011年 4月 常務執行役員、
原動機事業本部長
2011年 6月 取締役、常務執行役員、
原動機事業本部長



前川 篤

汎用機・特車事業本部長 兼 相模原製作所長
1976年 4月 当社入社
2007年 4月 執行役員、高砂製作所長
2008年12月 執行役員、
原動機事業本部副事業本部長兼
高砂製作所長
2010年 4月 執行役員、
原動機事業本部副事業本部長
2011年 4月 常務執行役員、
汎用機・特車事業本部長
兼相模原製作所長
2011年 6月 取締役、常務執行役員、
汎用機・特車事業本部長
兼相模原製作所長



正森 滋郎

原子力事業本部長
1974年 4月 当社入社
2008年 4月 執行役員、神戸造船所長
2011年 4月 常務執行役員、
原子力事業本部長
2011年 6月 取締役、常務執行役員、
原子力事業本部長



小林 孝

航空宇宙事業本部長
1976年 4月 当社入社
2008年 4月 執行役員、
名古屋誘導推進システム製作所長
2010年 4月 執行役員、
航空宇宙事業本部副事業本部長
2011年 4月 常務執行役員、
航空宇宙事業本部長
2011年 6月 取締役、常務執行役員、
航空宇宙事業本部長

取締役常務執行役員



鯨井 洋一

民間航空機担当

1978年 4月 当社入社
2010年 4月 執行役員、
機械・鉄構事業本部機械事業部長
2011年 4月 執行役員、機械・鉄構事業本部長
2011年 6月 取締役、執行役員、
機械・鉄構事業本部長
2012年 4月 取締役、常務執行役員、
機械・鉄構事業本部長
2012年 7月 取締役、常務執行役員



野島 龍彦

経理、資金、調達企画管理及び調達担当

1976年 4月 当社入社
2007年 5月 下関造船所副所長
2011年 4月 執行役員、経理部長
2012年 4月 常務執行役員
2012年 6月 取締役、常務執行役員

取締役執行役員



有原 正彦

冷熱事業本部長 兼 名古屋冷熱製作所長

1975年 4月 当社入社
2009年 4月 執行役員、冷熱事業本部長
2011年 4月 執行役員、冷熱事業本部長
兼名古屋冷熱製作所長
2011年 6月 取締役、執行役員、冷熱事業
本部長兼名古屋冷熱製作所長



水谷 久和

経営監査部長

1975年 4月 当社入社
2010年 4月 執行役員、
航空宇宙事業本部副事業本部長
2011年 4月 執行役員、経営監査部長
2011年 6月 取締役、執行役員、経営監査部長

社外取締役



坂本 吉弘

元通商産業省審議官

1962年 4月 通商産業省入省
1991年 6月 同省基礎産業局長
1992年 6月 同省機械情報産業局長
1993年 6月 同省通商政策局長
1994年 12月 同省通商産業審議官
1996年 8月 同省顧問
1998年 10月 財団法人日本エネルギー経済
研究所理事長
2003年 6月 アラビア石油株式会社
代表取締役社長
2004年 6月 AOCホールディングス株式会社
代表取締役社長
(2006年4月まで)
2007年 4月 当社顧問
2007年 6月 当社取締役



小島 順彦

三菱商事株式会社
取締役会長

1965年 5月 三菱商事株式会社入社
1995年 6月 同社取締役
1997年 4月 同社常務取締役
2001年 4月 同社取締役副社長
2001年 6月 同社取締役、副社長執行役員
2004年 4月 同社取締役社長
2010年 6月 同社取締役会長、当社取締役



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

1995年 1月 コロンビア大学
ビジネススクール助教授
2001年 10月 一橋大学大学院
国際企業戦略研究科助教授
2004年 1月 同大学大学院
国際企業戦略研究科教授
2010年 4月 同大学大学院
国際企業戦略研究科研究科長
2012年 4月 同大学大学院商学研究科教授
2012年 6月 当社取締役

監査役

矢神 俊郎

野村 吉三郎

全日本空輸株式会社
特別顧問

井須 英次

畔柳 信雄

株式会社三菱東京UFJ銀行
相談役

上原 治也

三菱UFJ信託銀行株式会社
最高顧問

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

当社は、顧客第一の信念に立ちつつ、責任ある企業として全てのステークホルダーに配慮した経営を行っています。また、経営の効率性向上とコンプライアンスの強化を図るため、激変する経済環境にいち早く対応し合理的な意思決定を行う経営システムの革新に努めるとともに、公正で健全な経営の推進に取り組んでいます。また、株主の皆様をはじめ、社外の方々に対する迅速で正確な情報の発信による経営の透明性向上にも努めています。

各種施策の実施状況等

コーポレート・ガバナンス体制の概要

当社は、取締役会において経営の重要な意思決定、業務の執行の監督を行い、監査役が取締役会等重要会議への出席等を通じて取締役の職務の執行を監査する監査役会設置会社です。

2012年6月21日現在、取締役19名中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、業務執行に関する重要事項の審議機関として経営会議を置き、社長を中心とする業務執行体制の中で合議制により審議することで、より適切な経営判断及び業務の執行が可能となる体制を採っています。

なお、当社経営の健全性・透明性をより向上させるとともに、効率性・機動性を高めることを狙いとして、2005年6月にコーポレート・ガバナンス体制を見直し、運用しています。その主な内容は、社外役員の増員、取締役数のスリム化及び取締役の任期短縮並びに執行役員制の導入です。これにより、取締役会の監督機能の強化を図るとともに、経営上の重要事項の決定及び会社経営全般の監督を担う取締役と業務執行を担う執行役員の役割と責任を明確化しました。

内部監査の状況

当社は、経営監査部(30名)を設置し、内部統制システムが有効に機能しているかどうかを、内部監査及び財務報告に係る内部統制の評価により確認しています。

内部監査については、経営監査部で各年度の内部監査方針を立案し、経営監査部及び各事業所の内部監査担当部門が監査を実施しています。また、経営監査部は、コンプライアンスの状況について内部統制部門から定期的に報告を受けています。

財務報告に係る内部統制報告制度についても、金融商品取引法に則り適切な対応を図っており、2012年3月31日時点において、当社の財務報告に係る内部統制は有効であるとの評価結果を得ています。

監査役監査の状況

当社の監査役会は監査役5名で構成されており、このうち過半数の3名が社外監査役です。各監査役は監査役会で定めた監査の方針、監査計画に従い、取締役会のほか、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ています。

監査役は、経営監査部及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、監査結果の報告受け、会計監査人の監査への立会いなど緊密な連携をとっています。また、監査役は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から定期的に報告を受けています。こうした監査役の監査業務をサポートするため、監査役室を設けて専任スタッフ(6名)を配置し、監査役の円滑な職務遂行を支援しています。

当社は会計監査業務を新日本有限責任監査法人に委嘱しており、当社の会計監査業務を執行した公認会計士（指定有限責任社員・業務執行社員）は上田雅之、石井一郎及び森田祥目の3氏であり、継続監査年数は全員が7年以内です。

会計監査人は当社のコーポレート・ガバナンスやコンプライアンスに関する取り組み等について、担当役員と定期的に意見交換を行っています。

当社は、社内の視点に偏らない客観的な立場から経営者や行政官、あるいは学識者としての豊富な経験や幅広い見識に基づき、当社経営に対する助言と監督をいただくため、取締役19名のうち坂本吉弘氏、小島順彦氏、クリスティーナ・アメージャン氏の3名、監査役5名のうち、野村吉三郎氏、畔柳信雄氏、上原治也氏の3名を社外から選任しています。

[illegible]

ANNUAL REPORT 2012 47

これらの社外取締役及び社外監査役については、本人と当社との間に人的関係、資本的関係又は取引関係その他の利害関係はなく、また、本人が役員若しくは使用人である、又は役員若しくは使用人であった他の会社と当社との間においても、人的関係、資本的関係又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ため、全員が当社経営陣からの独立性を有していると判断し、株式会社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。

坂本氏は、行政官や経営者として得た産業政策・企業経営等に関する幅広い見識に基づき、当社経営に対して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、選任しています。

小島氏は、経営者としての豊富な経験等に基づき、当社経営に対して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、選任しています。

なお、当社と小島氏が取締役会長を務める三菱商事(株)とは、社外役員の相互就任の関係にあります。具体的には、2008年に当社の取締役会長である佃和夫氏が同社の社外取締役に就任し、その後、2010年に小島氏が当社の社外取締役に就任して、現在に至っています。

また、当社は、三菱商事(株)との間で機器・部品の販売や原材料の購入等の取引関係がありますが、当該取引金額は当社及び同社にとって僅少であり、取締役として独立した立場で株主のために判断することに何ら支障はないと判断しています。

アメージャン氏は、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に基づき、グローバルな視点から当社経営に対して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、選任しています。

野村氏は、経営者としての豊富な経験等に基づき、当社経営に対して有益な意見や率直な指摘をいただくことにより、当社経営の健全性・適正性の確保に資することを期待し、選任しています。

なお、当社は、野村氏が特別顧問を務める全日本空輸(株)との間で機器・部品の販売等の取引関係がありますが、当該取引金額は当社及び同社にとって僅少であり、監査役として独立した立場で株主のために判断することに何ら支障はないと判断しています。

畔柳氏は、経営者としての豊富な経験等に基づき、当社経営に対して有益な意見や率直な指摘をいただくことにより、当社経営の健全性・適正性の確保に資することを期待し、選任しています。

なお、当社は、畔柳氏が相談役を勤める(株)三菱東京UFJ銀行との間で借入等の取引関係がありますが、同行は複数ある主要な借入先の一つであり、当社の意思決定に著しい影響を及ぼす取引先ではなく、2011年度末時点における当社の連結借入金残高に占める同行からの借入の割合は約22%です。

上原氏は、経営者としての豊富な経験等に基づき、当社経営に対して有益な意見や率直な指摘をいただくことにより、当社経営の健全性・適正性の確保に資することを期待し、選任しています。

なお、当社は、上原氏が最高顧問を務める三菱UFJ信託銀行(株)との間で借入等の取引関係がありますが、同社は複数ある主要な借入先の一つであり、当社の意思決定に著しい影響を及ぼす取引先ではなく、2011年度末時点における当社の連結借入金残高に占める同社からの借入の割合は約12%です。

これらの社外取締役及び社外監査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います。また、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・運用状況及び内部監査結果の報告を受け、適宜意見を述べています。特に社外監査役は常勤監査役、内部監査部門及び会計監査人と連携を取って実効的な監査を行うとともに、定期的に取り締役と

意見交換を行っており、これらにより、当社は経営の健全性・適正性の確保に努めています。

なお、社外取締役及び社外監査役の各氏との間で、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しています。当該契約に基づく賠償責任限度額は、金1,000万円又は同法第425条第1項に定める最低責任限度額のいずれか高い額です。

取締役会、監査役会への出席状況

区分	氏名	取締役会出席回数	監査役会出席回数
取締役	坂本吉弘	14回中14回	—
	小島順彦	14回中12回	—
監査役	野村吉三郎	14回中13回	16回中16回
	畔柳信雄	14回中10回	16回中14回
	上原治也	10回中 8回	10回中 8回

監査役である上原治也氏は、2011年6月23日(第86回定時株主総会の会日)に就任したため、出席対象となる取締役会及び監査役会の回数が他の役員と異なっています。

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)	23	707	285	217	1,210
監査役(社外監査役を除く)	3	70	22	—	93
社外役員	7	80	—	—	80

- (注) 1. 員数には、2011年度中に退任した取締役7人及び監査役2人を含み、7人を役員区分「取締役(社外取締役を除く)」に、1人を「監査役(社外監査役を除く)」に、1人を「社外役員」に記載している。
2. 業績連動型報酬には、2010年度で報酬額として開示した額(支給見込額)と実支給額の差額を含めて記載している。
3. スtockオプションには、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会計上の費用計上額を記載している。
4. 基本報酬及び業績連動型報酬に係る金銭報酬支給限度額は、取締役が一事業年度当たり1,200百万円、監査役が一事業年度当たり160百万円である(2006年6月28日第81回定時株主総会決議)。
5. 株式報酬型ストックオプションに係る、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300百万円である(2007年6月27日第82回定時株主総会決議)。
6. 退職慰労金制度は、2006年6月28日開催の第81回定時株主総会終結の時をもって廃止している。
7. 役員区分「取締役(社外取締役を除く)」には、取締役笹和夫氏及び取締役大宮英明氏の報酬等各143百万円(基本報酬84百万円、業績連動型報酬33百万円、ストックオプション26百万円)を含む。なお、両氏に主要な連結子会社の役員としての報酬等はない。

監査公認会計士等に対する報酬の内容

区分	2010年度		2011年度	
	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)	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	185	33	185	77
連結子会社	114	—	108	—
計	300	33	294	77

- (注) 1. 2010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、2010年度における同業務及びその他の業務に対する報酬として400百万円を支払っている。
- 2011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、2011年度における同業務及びその他の業務に対する報酬として431百万円を支払っている。

株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての 取り組み状況

1. 株主総会招集通知の早期発送
当社では、株主総会招集通知を法定期間よりも前の総会開催日の3週間前に発送しています。
2. 招集通知(要約版)の英文での提供
1999年6月の株主総会から招集通知(要約版)の英訳版の作成・送付を行っています。
3. 議決権行使の電子化
議決権行使の電子化を2004年6月開催の株主総会から実施しています。また、2007年6月開催の株主総会から機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームの利用を可能としました。
4. ウェブサイトへの株主総会情報の掲載
招集通知及び決議通知を当社ウェブサイトに掲載しています。また、株主総会の動画も公開しています。

事業継続計画(BCP: Business Continuity Plan)

基本方針

- 当社のBCPの基本方針は、以下のとおりです。
1. 人命の安全確保を最優先
従業員(含む、家族)、顧客、ビジネスパートナー等の人命、安全の確保を最優先します。
 2. 地域社会の安全確保
二次災害、汚染物質の流出等を防止し、業界・社会への影響を最小限に抑えるルールの実行と地域との共存を図ります。
 3. 事業の早期復旧
都市インフラの復旧及び防衛機能の維持に供する事業の迅速な立ち上げにより、業務停止に伴うビジネス上の悪影響、風評リスクの極小化を図ります。
本社の重要業務の復旧目標は2週間以内とし、その目標に則して要因や資源を配備します。

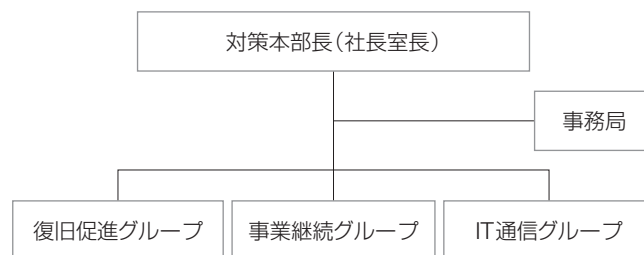
体制

社標準「震災対応BCP(事業継続計画)作成・管理運営要領」に基づき、震災対応BCPを全ての拠点において構築すべく取り組み中です。

BCPは、想定したシナリオに対して基本的な行動規定を定めたものであるため、現実には発生した想定外の事象に臨機応変な判断、行動が求められます。そのため、継続的に従業員への教育、訓練を行い、実効性のあるプログラムとしていきます。

本社におけるBCP対策本部の体制は、社長室長を対策本部長とし、事業復旧を強化する機能を拡充するため、復旧促進グループ、事業継続グループ、IT通信グループの3グループ体制をとっています。

BCP対策本部体制



コンプライアンス

危機対応力強化のために「コンプライアンス室」を新設

当社は、投書への迅速な対応とコンプライアンス違反の予防活動にいっそう注力するため、体制強化・人員増強が必要となっています。また、ネットワークを通じて不正にアクセスしてくるサイバー攻撃のリスク拡大など、当社をめぐるリスクへの的確な対応は、ますます重要な経営課題となっています。そこで2012年4月1日、総務部内に「コンプライアンス室」を新設しました。

全部門・グループ会社にコンプライアンス責任者を配置

当社では、法令や社会規範を遵守し、公正で誠実な事業活動を推進するために、2001年5月に「コンプライアンス委

員会」を設置。委員会はコンプライアンス担当役員を委員長とし、委員は本社関係部門長、各支社長、各事業所副所長、各事業本部企画管理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、2006年4月にコンプライアンス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。同時に、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」を設置しました。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。

2011年度は、「コンプライアンス意識浸透調査」の結果やコンプライアンス推進研修の受講率から、コンプライアンス活動が浸透して社員のコンプライアンス意識が高まり、改善を要する事項についても研修に該当テーマを盛り込むなど適切な対応が図られていることを確認しました。

コンプライアンス推進体制(2012年4月1日現在)



当社ウェブサイト「コンプライアンス」ページに、詳細情報が掲載されていますので、ご覧ください。

<http://www.mhi.co.jp/csr/csrreport/management/compliance01.html>

CSR活動

三菱重工グループ CSR行動指針

(2007年7月制定)

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。

社会の進歩に貢献する“ものづくり”でCSRを遂行

三菱重工グループは、社是の精神に則り、社業を通じて社会の進歩に貢献する“ものづくり”企業としてエネルギー・環境保全機器や社会インフラを支える製品・技術を世界に提供し、地球規模の課題解決に貢献しています。

多様なステークホルダーに配慮した事業活動を展開し、得られた利益をすべてのステークホルダーの皆さまに最適に還元するとともに、卓越した技術・製品の提供を通じて、人と地球のたしかな未来を実現することをCSR(企業の社会的責任)の基本としています。

「三菱重工 環境ビジョン2030」を策定

持続可能な未来を実現するには、エネルギーの安定供給(Energy security)、環境保全(Environmental protection)、

持続的経済発展(Economic growth)の3Eを同時に実現することが必要との認識に立ち、2030年を目標として制定しました。3E実現に向け、つくる(発電)・ためる(貯蔵)・めぐる(循環)・つかう(消費)・さぐる(探査)の各技術・事業領域における「約束」を掲げ、陸・海・空・宇宙で17項目の具体的目標を設定しています。

「ISO26000」に配慮した取り組みを推進

三菱重工グループでは、国内はもとよりCSRのグローバル展開にあたり、組織の社会的責任に関する国際的なガイドラインISO26000を重視し、2011年度から、CSR活動の推進に活用しています。2011年度は、重要な取り組み特定の参考となる「有識者とのダイアログ」や、「地域貢献・被災地の継続支援活動」によるコミュニティ参画の推進などを実施しました。今後も、ISO26000を活用し、ステークホルダーの参画を得ながら、バリューチェーン全体における重要な取り組みの特定を進め、グローバルスタンダードに沿ったCSR経営を目指していきます。



当社ウェブサイト「CSRレポート(社会・環境報告書)」ページに、詳細情報が掲載されていますので、ご覧ください。

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

CSR TOPICS

Topic 1

地球との絆

エネルギー転換を進める中国での貢献—高効率ガスタービンや技術を提供—

三菱重工は、大型ガスタービン製造技術移転先で協業パートナーの東方タービン有限公司とともに、成長著しい中国・北京市周辺に電力と暖房熱源を供給するガスタービン複合発電プラントを納入しました。

冬期にはガスタービンの高温の排熱を利用して作った蒸気の大半を暖房熱源として供給し、それ以外の時期には高温の蒸気を発電に再利用する複合発電システムとしたことで、需要に応じた電気と熱の最適な供給が可能となりました。また、当社の最新型ガスタービン(M701F4形)の採用

により、発電効率が向上し、使用燃料が減少することで、従来型の年間CO₂排出量約160万トンに対し3.5万トンのCO₂削減効果が期待されています。



Topic 2

社会との絆

大規模肥料プラントの建設で世界の食糧自給に貢献

当社は、世界トップレベルの化学プロセス技術を駆使して、アジア、ロシア、中東など世界各地で40基以上の窒素肥料プラントを建設・納入し、世界の食糧増産に貢献してきました。2011年度は、10月にマレーシアの国営石油公社から大型肥料製造プラントを受注したほか、11月にはアフリカのアンゴラでも日本企業3社と共同で、同国の国内向け肥料製造プラントの基本設計、図面・契約書作成、現地調査などに関する先行エンジニアリング契約を結びました。増え続ける人口を背景に、世界の肥料需要は益々拡大して

いくことが予想されており、当社はこれからも世界各地で肥料プラント事業を積極的に進め、食糧問題の解決に貢献していきます。



Topic 3

次世代への架け橋

全国の事業所がその特徴を活かした理科教育を実施

当社は、科学技術で地球社会に貢献できる人材を育てていくことが「ものづくり」企業としての社会的責任の一つであると考え、全国の事業所で科学技術の魅力を子どもたちに伝え、ものづくりへの興味・関心を高める次世代支援活動として「理科教室」や「ものづくり学習」を展開しています。2011年度は、各事業所周辺の小学校などの児童・生徒約2,700名を対象に当社の製品・技術を活用した「理科

教室」や「ものづくり学習」を計54回開催し、理科の面白さと「ものづくり」に触れる学習機会を提供しました。



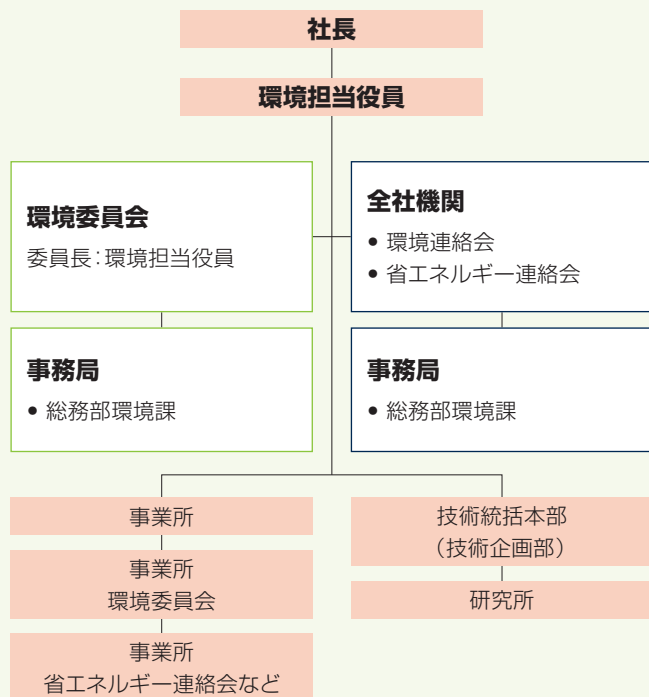
環境活動

三菱重工は、製品開発から原材料の調達、生産、製品の据付工事、廃棄に至るまで製品の全ライフサイクルを視野に入れた環境保全活動を展開しています。様々な分野に向けて環境配慮型の製品・技術を提供することで、地球規模で増大している環境負荷の低減に取り組んでいます。

環境経営

当社は、グループ全体をカバーする環境マネジメント体制を構築し、グループ会社と一体となって連結環境経営の推進に取り組んでいます。環境担当役員を委員長とする「環境委員会」を設置し、全社の年間環境施策を企画・立案しています。決定内容は全社・グループ会社に伝え、各事業所内に設置した「環境委員会」が施策の推進と各事業所の特性に即した環境管理を進めています。

環境マネジメント体制 (2012年4月1日現在)



地球温暖化対策

三菱重工グループは、全社共通の環境中期目標のもと、CO₂排出量の削減に取り組んでいます。省エネルギー機器の導入や自然エネルギーの活用などを進め、さらなる排出量削減を目指しています。

省エネルギー・CO₂排出量抑制策の推進

— 風力発電によるグリーン電力を毎年100万kWh活用 —

三菱重工は、日本自然エネルギー（株）との間で、2002年4月から15年間にわたって毎年100万kWhの風力発電によるグリーン電力を購入する契約を結んでいます。2011年度に購入した電力は、50万kWhを「三菱重工ビル」で、50.4万kWhを「三菱みなとみらい技術館」で活用しました。



グリーン電力証書

省資源・廃棄物・水資源

廃棄物のさらなる削減とその適正管理のみならず、水資源を保護するため、2011年度からは、生産時における水の使用量を削減する目標を設定し、削減に取り組んでいます。

水資源の保護

— 生産時における水の使用量を削減 —

当社は、2010年度に「水使用量を2012年度までに2005年度から2007年度の平均使用量（954万トン）比2%削減の935万トンとする」目標を設定しました。各事業所で削減に取り組んだ結果、使用量は722万トン、24.3%の削減となり、2011年度は目標を達成しました。

財務セクション

- 56 連結貸借対照表
- 58 連結損益計算書
- 59 連結包括利益計算書
- 60 連結株主資本等変動計算書
- 62 連結キャッシュ・フロー計算書

連結貸借対照表

	(単位: 百万円)	
	前連結会計年度 (2011年3月31日)	当連結会計年度 (2012年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	301,047	262,287
受取手形及び売掛金	852,645	968,064
有価証券	8	1
商品及び製品	175,630	155,990
仕掛品	803,874	773,782
原材料及び貯蔵品	136,701	123,670
繰延税金資産	161,823	180,747
その他	151,383	180,826
貸倒引当金	△7,500	△6,368
流動資産合計	2,575,613	2,639,003
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	355,449	342,243
機械装置及び運搬具(純額)	251,507	234,037
工具、器具及び備品(純額)	39,714	38,051
土地	166,494	137,337
リース資産(純額)	6,004	5,356
建設仮勘定	42,358	40,557
有形固定資産合計	861,528	797,584
無形固定資産	25,165	25,313
投資その他の資産		
投資有価証券	321,285	309,054
長期貸付金	5,180	5,478
繰延税金資産	10,824	11,180
その他	198,938	185,708
貸倒引当金	△9,535	△9,335
投資その他の資産合計	526,693	502,086
固定資産合計	1,413,387	1,324,984
資産合計	3,989,001	3,963,987

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (2011年3月31日)	当連結会計年度 (2012年3月31日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	619,107	651,101
短期借入金	85,488	152,344
1年内返済予定の長期借入金	211,114	131,713
1年内償還予定の社債	14,074	69,900
製品保証引当金	23,123	20,812
受注工事損失引当金	50,753	77,565
係争関連損失引当金	2,167	3,936
前受金	330,275	399,288
その他	197,965	208,034
流動負債合計	1,534,070	1,714,695
固定負債		
社債	330,000	250,000
長期借入金	684,989	553,189
繰延税金負債	3,607	17,832
退職給付引当金	49,842	47,002
PCB廃棄物処理費用引当金	7,007	11,604
その他	66,805	63,296
固定負債合計	1,142,251	942,925
負債合計	2,676,322	2,657,621
純資産の部		
株主資本		
資本金	265,608	265,608
資本剰余金	203,939	203,942
利益剰余金	815,145	822,473
自己株式	△5,425	△5,418
株主資本合計	1,279,267	1,286,606
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	25,579	22,082
繰延ヘッジ損益	△467	12
為替換算調整勘定	△42,311	△53,611
その他の包括利益累計額合計	△17,199	△31,517
新株予約権	1,509	1,868
少数株主持分	49,101	49,409
純資産合計	1,312,678	1,306,366
負債純資産合計	3,989,001	3,963,987

連結損益計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自 2010年4月1日 至 2011年3月31日)	当連結会計年度 (自 2011年4月1日 至 2012年3月31日)
売上高	2,903,770	2,820,932
売上原価	2,461,857	2,375,158
売上総利益	441,913	445,774
販売費及び一般管理費		
貸倒引当金繰入額	2,790	318
役員報酬及び給料手当	120,926	124,207
研究開発費	58,912	48,954
引合費用	31,228	28,225
その他	126,835	132,106
販売費及び一般管理費合計	340,693	333,812
営業利益	101,219	111,961
営業外収益		
受取利息	4,029	3,637
受取配当金	3,499	4,248
持分法による投資利益	6,804	4,960
その他	5,867	5,107
営業外収益合計	20,201	17,954
営業外費用		
支払利息	22,471	20,522
為替差損	14,556	5,094
固定資産除却損	5,882	5,725
その他	10,396	12,390
営業外費用合計	53,307	43,733
経常利益	68,113	86,182
特別利益		
固定資産売却益	10,870	28,344
投資有価証券売却益	4,972	-
特別利益合計	15,842	28,344
特別損失		
事業構造改善費用	22,684	38,116
PCB廃棄物処理費用	-	4,098
投資有価証券評価損	9,519	2,479
災害による損失	10,240	-
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	2,012	-
特別損失合計	44,456	44,695
税金等調整前当期純利益	39,499	69,831
法人税、住民税及び事業税	39,905	46,031
法人税等調整額	△29,423	△855
法人税等合計	10,481	45,175
少数株主損益調整前当期純利益	29,018	24,655
少数株主利益又は少数株主損失(△)	△1,099	114
当期純利益	30,117	24,540

連結包括利益計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自 2010年4月1日 至 2011年3月31日)	当連結会計年度 (自 2011年4月1日 至 2012年3月31日)
少数株主損益調整前当期純利益	29,018	24,655
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	△10,934	△3,607
繰延ヘッジ損益	△262	549
為替換算調整勘定	△17,337	△9,455
持分法適用会社に対する持分相当額	△2,676	△2,051
その他の包括利益合計	△31,211	△14,565
包括利益	△2,192	10,090
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	△408	10,223
少数株主に係る包括利益	△1,784	△132

連結株主資本等変動計算書

(単位:百万円)		
	前連結会計年度 (自 2010年4月1日 至 2011年3月31日)	当連結会計年度 (自 2011年4月1日 至 2012年3月31日)
株主資本		
資本金		
当期首残高	265,608	265,608
当期末残高	265,608	265,608
資本剰余金		
当期首残高	203,938	203,939
当期変動額		
自己株式の処分	0	3
当期変動額合計	0	3
当期末残高	203,939	203,942
利益剰余金		
当期首残高	800,199	815,145
当期変動額		
剰余金の配当	△13,425	△16,775
当期純利益	30,117	24,540
連結範囲の変動	△1,763	19
持分法の適用範囲の変動	18	△4
連結子会社の決算期変更に伴う変動	—	△452
当期変動額合計	14,946	7,327
当期末残高	815,145	822,473
自己株式		
当期首残高	△5,025	△5,425
当期変動額		
自己株式の取得	△412	△14
自己株式の処分	12	22
当期変動額合計	△400	7
当期末残高	△5,425	△5,418
株主資本合計		
当期首残高	1,264,721	1,279,267
当期変動額		
剰余金の配当	△13,425	△16,775
当期純利益	30,117	24,540
連結範囲の変動	△1,763	19
持分法の適用範囲の変動	18	△4
連結子会社の決算期変更に伴う変動	—	△452
自己株式の取得	△412	△14
自己株式の処分	12	25
当期変動額合計	14,546	7,338
当期末残高	1,279,267	1,286,606

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自 2010年4月1日 至 2011年3月31日)	当連結会計年度 (自 2011年4月1日 至 2012年3月31日)
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金		
当期首残高	35,942	25,579
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△10,363	△3,497
当期変動額合計	△10,363	△3,497
当期末残高	25,579	22,082
繰延ヘッジ損益		
当期首残高	△721	△467
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	254	479
当期変動額合計	254	479
当期末残高	△467	12
為替換算調整勘定		
当期首残高	△21,894	△42,311
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△20,416	△11,300
当期変動額合計	△20,416	△11,300
当期末残高	△42,311	△53,611
その他の包括利益累計額合計		
当期首残高	13,327	△17,199
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△30,526	△14,317
当期変動額合計	△30,526	△14,317
当期末残高	△17,199	△31,517
新株予約権		
当期首残高	1,184	1,509
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	324	359
当期変動額合計	324	359
当期末残高	1,509	1,868
少数株主持分		
当期首残高	49,540	49,101
当期変動額		
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△439	307
当期変動額合計	△439	307
当期末残高	49,101	49,409
純資産合計		
当期首残高	1,328,772	1,312,678
当期変動額		
剰余金の配当	△13,425	△16,775
当期純利益	30,117	24,540
連結範囲の変動	△1,763	19
持分法の適用範囲の変動	18	△4
連結子会社の決算期変更に伴う変動	-	△452
自己株式の取得	△412	△14
自己株式の処分	12	25
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)	△30,640	△13,650
当期変動額合計	△16,093	△6,312
当期末残高	1,312,678	1,306,366

連結キャッシュ・フロー計算書

	(単位:百万円)	
	前連結会計年度 (自 2010年4月1日 至 2011年3月31日)	当連結会計年度 (自 2011年4月1日 至 2012年3月31日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益	39,499	69,831
減価償却費	132,159	123,964
退職給付引当金の増減額(△は減少)	819	△2,956
受取利息及び受取配当金	△7,529	△7,885
支払利息	22,471	20,522
持分法による投資損益(△は益)	△6,804	△4,960
投資有価証券売却損益(△は益)	△4,972	△123
投資有価証券評価損益(△は益)	9,519	2,479
固定資産売却損益(△は益)	△10,870	△28,344
固定資産除却損	5,882	5,725
資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額	2,012	-
事業構造改善費用	22,684	38,116
PCB廃棄物処理費用	-	4,098
災害損失	10,240	-
売上債権の増減額(△は増加)	82,377	△123,811
たな卸資産及び前渡金の増減額(△は増加)	167,088	33,945
その他の資産の増減額(△は増加)	△22,024	△1,733
仕入債務の増減額(△は減少)	△27,390	38,004
前受金の増減額(△は減少)	△54,465	70,284
その他の負債の増減額(△は減少)	8,297	14,622
その他	△301	4,841
小計	368,694	256,621
利息及び配当金の受取額	9,472	8,447
利息の支払額	△22,871	△20,931
法人税等の支払額	△17,490	△43,776
営業活動によるキャッシュ・フロー	337,805	200,361
投資活動によるキャッシュ・フロー		
定期預金の増減額(△は増加)	△154	4,417
有価証券の取得による支出	-	△40,000
有価証券の売却及び償還による収入	-	40,000
有形及び無形固定資産の取得による支出	△138,099	△117,433
有形及び無形固定資産の売却による収入	12,899	66,963
投資有価証券の取得による支出	△16,835	△2,763
投資有価証券の売却及び償還による収入	6,246	3,557
貸付けによる支出	△2,729	△1,930
貸付金の回収による収入	3,124	1,887
その他	△1,699	△1,746
投資活動によるキャッシュ・フロー	△137,248	△47,047
財務活動によるキャッシュ・フロー		
短期借入金及びコマーシャル・ペーパーの増減額(△は減少)	△32,522	69,278
長期借入れによる収入	13,537	2,835
長期借入金の返済による支出	△116,220	△212,859
社債の償還による支出	△20,000	△24,228
少数株主からの払込みによる収入	1,899	1,775
配当金の支払額	△13,351	△16,733
少数株主への配当金の支払額	△598	△1,375
その他	△2,537	△2,306
財務活動によるキャッシュ・フロー	△169,793	△183,614
現金及び現金同等物に係る換算差額	△2,512	△4,045
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	28,251	△34,347
現金及び現金同等物の期首残高	261,373	288,868
新規連結に伴う現金及び現金同等物の増加額	275	84
連結除外に伴う現金及び現金同等物の減少額	△1,031	-
現金及び現金同等物の期末残高	288,868	254,605

会社概要

2012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、大阪、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

設立年月日： 1950年1月11日

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

資本金： 2,656億円

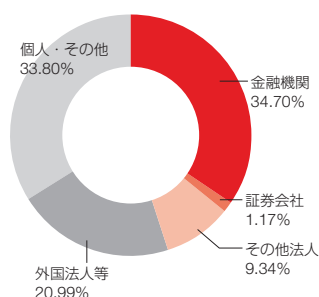
発行可能株式総数： 6,000,000,000株

発行済株式総数： 3,373,647,813株

株主数： 326,915人

従業員数： 68,887人(連結)

株主構成



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	181,910,900	5.39%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 信託口	157,872,000	4.68
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
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT - TREATY CLIENTS	80,524,700	2.39
明治安田生命保険相互会社	80,022,741	2.37
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社 信託口9	59,612,000	1.77
東京海上日動火災保険株式会社	50,400,000	1.49
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
野村信託銀行株式会社 投信口	42,354,000	1.26
三菱重工持株会	38,272,985	1.13

月別株価推移／出来高

(東京証券取引所)



世界が求める最高の技術を最高のカタチで。

世界をマーケットとする三菱重工では、2つの海外事務所、8つの海外駐在員事務所、

そして各国に広がる海外グループ会社が海外活動を展開しています。

全世界のニーズに応えるため、生産拠点・サービスネットワークの拡大を進め、地球規模で活躍しています。

また、その活動は製品の提供にとどまらず、技術力や人材の育成などの国際交流も大切にしています。

海外事務所

- 1 Jakarta Liaison Office
／ジャカルタ事務所
- 2 Taipei Liaison Office
／台北事務所

海外駐在員事務所

- 3 Kyiv Representative
／キエフ駐在員
- 4 Moscow Representative
／モスクワ駐在員
- 5 Johannesburg Branch
／ヨハネスブルグ駐在員
- 6 Hanoi Representative
／ハノイ駐在員
- 7 Ho Chi Minh City Representative
／ホーチミン駐在員
- 8 Istanbul Representative
／イスタンブール駐在員
- 9 Middle East Office
／中東駐在員
- 10 Abu Dhabi Office
／アブダビ駐在員

海外グループ会社

- 11 Mitsubishi Heavy Industries America, Inc.
／米国三菱重工業(株)
- 12 Mitsubishi Heavy Industries de Mexico, S.A. de C.V.
／メキシコ三菱重工業(株)
- 13 Mitsubishi Industrias Pesadas do Brasil Ltda.
／伯国三菱重工業(有)
- 14 MHI International Investment B.V.
／欧州三菱重工業(株)
- 15 Mitsubishi Heavy Industries Europe Ltd.
／欧州三菱重工業(株)
- 16 MHI Technical Services Corporation
／三菱重工業(中国)有限公司
- 17 Mitsubishi Heavy Industries (China) Co., Ltd.
／三菱重工業(上海)有限公司
- 18 Mitsubishi Heavy Industries (Shanghai) Co., Ltd.
／三菱重工業(上海)有限公司
- 19 Mitsubishi Heavy Industries (Thailand) Ltd.
／泰国三菱重工業(株)
- 20 Mitsubishi Heavy Industries Australia, Pty Ltd.
／豪州三菱重工業(株)
- 21 Mitsubishi Heavy Industries India Private Ltd.
／インド三菱重工業(株)
- 22 Mitsubishi Heavy Industries Korea, Ltd.
／韓国三菱重工業(株)
- 23 Mitsubishi Heavy Industries Philippines, Inc.
／比国三菱重工業(株)
- 24 Mitsubishi Heavy Industries Singapore Private Ltd.
／シンガポール三菱重工業(株)
- 25 Mitsubishi Heavy Industries, (Hong Kong) Ltd.
／三菱重工業(香港)有限公司

エネルギー

- 26 Mitsubishi Nuclear Energy Systems, Inc.
- 27 Mitsubishi Power Systems Americas, Inc.
- 28 MPS Canada, Inc.
- 29 VienTek, LLC
- 30 CBC Industrias Pesadas S.A.
- 31 Artemis Intelligent Power, Ltd.
- 32 Bulgarian Wind Farm AD
- 33 Diamond GT Service Europe S.r.l.
- 34 Kaliakra Wind Power AD
- 35 Maintenance Partners, NV
- 36 MHI Engineering Vienna GmbH
- 37 Mitsubishi Power Systems Europe, Ltd.
- 38 MHI Power Systems Egypt, LLC
- 39 MHI Shenyang Pump Engineering Co., Ltd.
／瀋陽三菱重工業有限公司
- 40 Mitsubishi Heavy Industries BFG Gas Turbine Service (Nanjing) Co., Ltd.
／三菱重工BFG燃ガスタービンサービス(南京)有限公司
- 41 Mitsubishi Heavy Industries Dongfang Gas Turbine (Guangzhou) Co., Ltd.
／三菱重工東方ガスタービン(広州)有限公司
- 42 Mitsubishi Power Systems India Private, Ltd.
- 43 Mitsubishi Power Systems (Asia Pacific) Pte. Ltd.
- 44 Mitsubishi Power Systems (Thailand) Ltd.
- 45 PT. MPS Indonesia

航空・宇宙

- 46 Intercontinental Jet Service Corporation
- 47 MHI Canada Aerospace Inc.
- 48 Mitsubishi Aircraft Corporation America, Inc.
- 49 Mitsubishi Aircraft Corporation Europe, B.V.
- 50 MHI Aerospace Vietnam Co., Ltd.

産業基盤

- 51 MHCG, Inc. (New Gencoat, Inc.)
- 52 Mitsubishi-Hitachi Metals Machinery USA, Inc.
- 53 MLP Canada Ltd.
- 54 MLP U.S.A., Inc.
- 55 MCO Saudi Arabia, LLC
- 56 MHI Engineering and Industrial Projects India Private Ltd.
- 57 MHI Industrial Engineering & Services Private Ltd.
- 58 MHI Machine Tool (H.K.) Ltd.
／三菱重床(香港)有限公司
- 59 Mitsubishi Heavy Industries India Precision Tools, Ltd.
- 60 Mitsubishi Heavy Industries (Changshu) Machinery Co., Ltd.／三菱重工(常熟)機械有限公司
- 61 Mitsubishi-Hitachi Metals Machinery (Shanghai) Co., Ltd.／三菱日立製鉄機械(上海)有限公司
- 62 Mitsubishi-Hitachi Metals Machinery South Asia Private Ltd.／三菱日立製鉄機械南アジア(株)
- 63 MLP Hong Kong Ltd.

社会インフラ

- 64 Crystal Mover Services, Inc.
- 65 FMS Equipment Rental Inc.
- 66 Mitsubishi Caterpillar Forklift America Inc.
- 67 Mitsubishi Engine North America, Inc.
- 68 Mitsubishi Heavy Industries Climate Control, Inc.
- 69 Rapidparts, Inc.
- 70 Southern California Material Handling Inc.
- 71 MHI Sul Americana Distribuidora de Motores Ltda.
- 72 MHI Equipment Alsace S.A.S.
- 73 MHI Equipment Europe B.V.
- 74 Mitsubishi Caterpillar Forklift Europe B.V.
- 75 Rocla Oy
- 76 MHI Equipment and Services Africa S.A.
- 77 Anupam-MHI Industries Ltd.
- 78 MCF Forklift (Shanghai) Co., Ltd.
／三菱重叉車(上海)有限公司
- 79 MHI Automotive Climate Control (Shanghai) Co., Ltd.
／三菱重工汽車空調系統(上海)有限公司
- 80 MHI Automotive climate control (Thailand) Co., Ltd.
- 81 MHIEC Environmental (Beijing) Co., Ltd.
／三菱環境技術服務(北京)有限公司
- 82 MHI Engine System (Shenzhen) Co., Ltd.
- 83 MHI Engine System Asia Pte. Ltd.
- 84 MHI Engine System Hong Kong Ltd.
- 85 MHI Engine System Middle East (FZE)

- 86 MHI Engine System Philippines, Inc.
- 87 MHI Engine System Vietnam Co., Ltd.
- 88 MHI Residential Air-Conditioners (Shanghai) Co., Ltd.
／三菱重家用空調系統(上海)有限公司
- 89 MHI Turbo Engineering Co. (Shanghai)
／三菱重增压器科技(上海)有限公司
- 90 MHI-Pornchai Machinery Co., Ltd.
- 91 MHI-VST Diesel Engines Private Ltd.
- 92 Mitsubishi Caterpillar Forklift Asia Pte Ltd.
- 93 Mitsubishi Heavy Industries Air-conditioners Australia, Pty. Ltd.
- 94 Mitsubishi Heavy Industries Air-conditioners (Shanghai) Co., Ltd.
／三菱重工空調系統(上海)有限公司
- 95 Mitsubishi Heavy Industries Forklift (Dalian) Co., Ltd.
／三菱重叉车(大連)有限公司
- 96 Mitsubishi Heavy Industries-Haier (Qingdao) Air-Conditioners Co., Ltd.
／三菱重工海爾(青島)空調機有限公司
- 97 Mitsubishi Heavy Industries-Jinling Air-Conditioners Co., Ltd.／三菱重工金鈴空調器有限公司
- 98 Mitsubishi Heavy Industries-Mahajak Air Conditioners Co., Ltd.
- 99 Mitsubishi Turbocharger Asia Co., Ltd.
- 100 PT. MHI Engine System Indonesia
- 101 Thai Compressor Manufacturing Co., Ltd.