

超えていく。
130TH
Anniversary

MHI REPORT 2014

三菱重工グループ 統合レポート
2014年3月期（2013年度）



 **三菱重工**

この星に、たしかな未来を

三菱重工グループは、
ものづくり企業として
技術と情熱で、たしかな未来を
提供していきます。

目指す姿
2017年度以降

事業規模 ▶ 5.0兆円
ROE ▶ 12.0%

2014年度
(見通し)

事業規模 ▶ 4.0兆円
ROE ▶ 8.2%

2013年度
(実績)

事業規模 ▶ 3.3兆円
ROE ▶ 11.0%

2010年度
(実績)

事業規模 ▶ 2.9兆円
ROE ▶ 2.4%

2010事業計画

2012事業計画

次期事業計画以降



この星に、たしかな未来を

発行目的

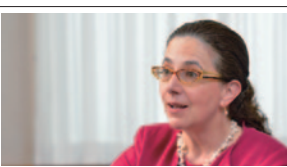
三菱重工グループは、その存在価値を、「この星に、たしかな未来を」というCI (Corporate Identity) ステートメントとして掲げ、「地球と人類のサステナビリティ (持続可能性) に対し、人々に感動を与えるような技術と、ものづくりへの情熱によって、安心・安全で豊かな生活を営むことができるたしかな未来を提供していく」という強い意志をもって経営を推進しています。

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体的に伝える統合レポートとして、本レポートを発行いたしました。

表紙の画像

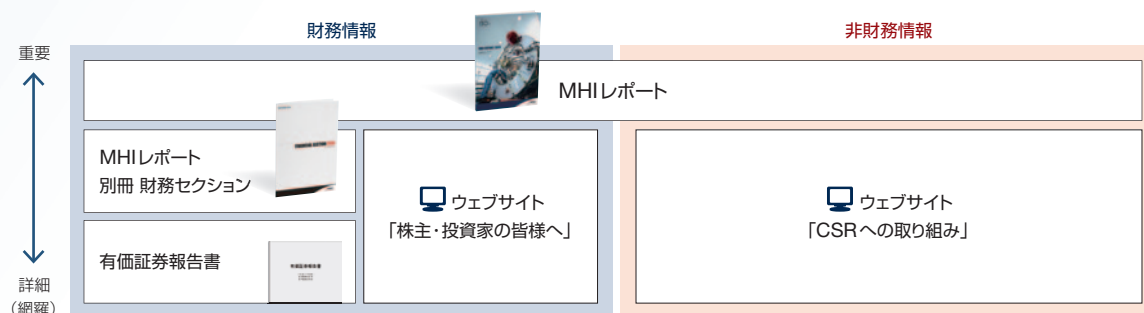
H-IIAロケットの燃料タンク部分の製造現場 (愛知県・名古屋航空宇宙システム製作所)

目次

2 三菱重工の 価値創造	2 三菱重工の理念 4 取締役および監査役 6 価値創造モデル 14 財務・非財務ハイライト	
16 企業価値 向上のための戦略	16 社長インタビュー 22 CFO インタビュー 24 重要な社会的課題の特定方針	 
26 企業価値 向上の取り組み	26 セグメント別営業概況 42 知的財産活動・研究開発 46 コーポレート・ガバナンス	
52 会社概要／海外地域拠点会社／海外事務所・室		
別冊 財務セクション		

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。



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)」

詳細な財務情報については、有価証券報告書をご覧ください。

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

詳細なCSR情報については、ウェブサイトの「CSRへの取り組み」をご覧ください。

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

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のみによっ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。

**130年間培ってきた技術力を
発揮して社会の進歩と
地球の持続可能性に貢献し、
「この星に、たしかな未来を」の
実現に邁進してまいります。**

三菱重工は2014年7月に創業130周年を迎えました。造船業に始まり、航空機、発電設備、産業用機械、ロケットなど幅広いものづくりを手がけてきた当社のあゆみは、社会そのものの進歩と重なります。現在、新興国の台頭、ICTの急速な進歩にともなうグローバル化の進展、環境課題のさらなる深刻化など、世界は大きなうねりをもって変化し続けています。当社はこの環境変化に適応し、これまでもそうであったように、これからも当社ならではの技術力を活かし、社会や地球が直面する広汎な課題に対して当社がなすべきことを見極め、全力を挙げてその解決に取り組む続けていく所存です。同時に、世界中から信頼を集められる真のグローバル企業となるべく、常に世界を見渡す視野と挑戦心をもって革新を続け、持続的な成長を図ってまいります。

当社のCI(Corporate Identity)ステートメントである「この星に、たしかな未来を」を実現するために原動力となるのは、人々に感動を与えるような技術と、ものづくりに対する情熱にほかなりません。130年間培ってきた技術力をいっそう強化し、最大限に発揮していくことが、当社の成長のみならず、社会の進歩と地球の持続可能性に大きく寄与すると我々は信じ、CIステートメントに込めた強い思いをもって挑戦し続けてまいります。お客さま、株主・投資家ならびに当社に関わるすべての皆さまにおかれましては、今後とも変わらぬご支援・ご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

取締役会長

大宮英明





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
(ドメインCEO、
エネルギー・環境ドメイン長)

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

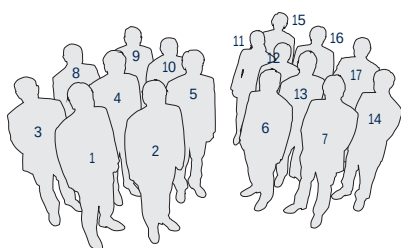
10

取締役
小島 順彦
(三菱商事株式会社
取締役会長)

11

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)

12

取締役
津田 廣喜
(元財務事務次官)



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)
野島 龍彦

8

取締役常務執行役員
(CAO※3 / CRO※4)
船戸 崇

9

取締役常務執行役員
(CTO※5、技術統括本部長
兼 ICTソリューション本部長)
児玉 敏雄

13

常勤監査役
矢神 俊郎

14

常勤監査役
井須 英次

15

監査役
畔柳 信雄
(株式会社三菱東京UFJ銀行
特別顧問)

16

監査役
上原 治也
(三菱UFJ信託銀行株式会社
最高顧問)

17

監査役
伊東 信一郎
(ANAホールディングス株式会社
代表取締役社長、
全日本空輸株式会社取締役会長)

※1 CEO : Chief Executive Officer ※2 CFO : Chief Financial Officer ※3 CAO : Chief Administrative Officer
※4 CRO : Chief Risk Officer ※5 CTO : Chief Technology Officer

価値創造モデル

この星に、たしかな未来を

Our Technologies, Your Tomorrow



私たちは、CIステートメントに込めた強い思いをもって、世界で存在感のある企業への発展に向かって挑戦してまいります。そのために私たちは、これまで培ってきた技術を磨くとともに、新たな発想で様々な技術を融合させるなど、さらなる価値提供を追求し、地球的な視野で人類の課題の解決と夢の実現に取り組めます。

社会的課題解決による企業価値の向上

▶ P 24

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

社是制定趣旨

当社の発祥は遠く明治3年(1870年)にさかのぼるが、当社の今日あるのは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、処事光明、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年代の幕開けに際し、当社は時勢に応じ、絶えず新しい意欲を持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。
(1970年6月1日)

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。

社是とCIステートメント「この星に、たしかな未来を」をもとに、当社グループの全社員がCSRの理念を踏まえて事業活動を行う際の共通の心構えとなる「CSR行動指針」を制定しています。

主な資本

130年にわたる技術基盤の蓄積



1884

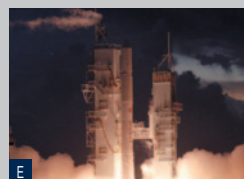
1910

1940

1970

2000

2014



A: 我が国初の鉄製汽船「夕顔丸」建造(1887年) B: 三菱A型乗用車製作(1918年) C: 零式艦上戦闘機製作(1939年) D: 世界最大級コンバインド発電プラント「東北電力、東新潟3号機第二系列545,000kW」完成(1985年) E: H-Iロケット初号機打上げ成功(1986年) F: マレーシア向けCO₂回収装置引渡し(1999年) G: 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)

1880年～1945年

造船業をベースに輸送インフラを製造

工部省長崎造船局を借り受けてスタートした三菱重工のものづくり。日本初の鉄製汽船や戦艦などを建造しながら、そこで培った技術や知識を活かし、自動車、航空機の製作を開始。総合的な輸送機器メーカーとして、事業の裾野を広げていきました。世界情勢の不安と緊張の高まりにつれ、当時の世界水準を超える技術は軍需へ転用されていく時代を迎えます。

1946年～1963年

戦後復興を支える民生品の世界へ

終戦後は、国策による軍需製品から、スクーターやエアコンなど、さまざまな民生品の開発・製造に軸足を移していきました。1950年、GHQの財閥解体方針により当社は3つに分割されると製品規模も多様化し、3社が競合する状況が生まれます。しかしその技術競争が、重厚長大産業のリーディングカンパニーへの礎となっていきます。

1964年～1990年

3重工合併により、大規模開発事業へ

東京オリンピックが開催された1964年、3つに分割されていた重工業のグループ企業が再度合併し、現在の三菱重工のスタイルとなりました。取り扱う製品も石油掘削リグ、発電プラント、タンカー、橋梁など、陸・海・空のフィールドへ広がっていきます。また、この頃H-Iロケット打上げが成功し、本格的な宇宙開発への参入が始まりました。

1991年～

持続可能な社会を支える、総合インフラ企業へ

世界的に環境保全の気運が高まり「エコロジー」という概念が一般化する中、ガスタービン、エコシップなど、常に高効率を求めてきた三菱重工の技術・製品はそのフィールドを地球規模でますます拡大。総合インフラ企業として、「持続可能な社会」を支える技術・製品の開発に取り組んでいます。

財務資本 (資金)

製造資本 (建物、設備、インフラ)

知的資本 (特許権、ライセンス、システム、ノウハウ)

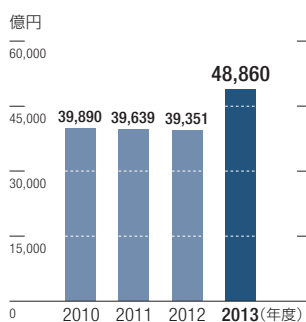
人的資本 (従業員と組織、その能力や経験)

社会関係資本 (さまざまなステークホルダー、自然環境)

Input

財務資本

総資産



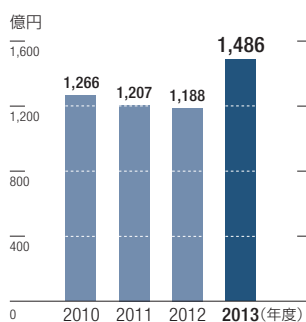
財務資本

純資産 / 自己資本比率



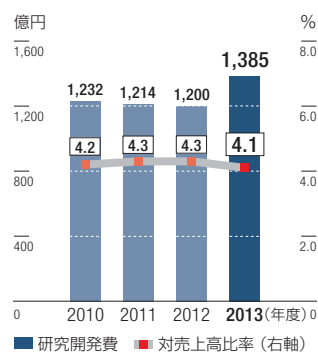
製造資本

設備投資額



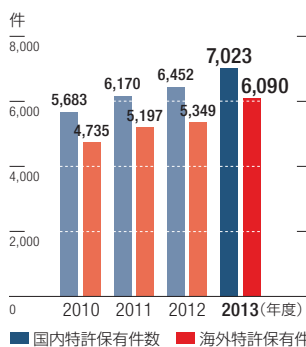
知的資本

研究開発費 / 対売上高比率



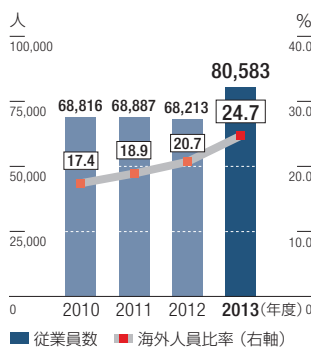
知的資本

特許保有件数



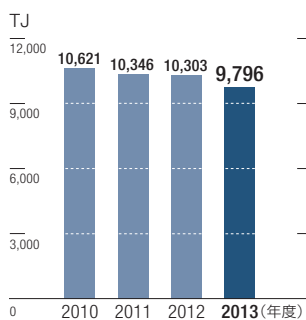
人的資本

従業員数 / 海外人員比率



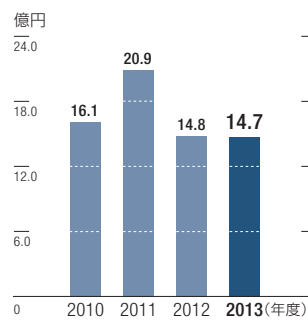
社会関係資本

エネルギー投入量



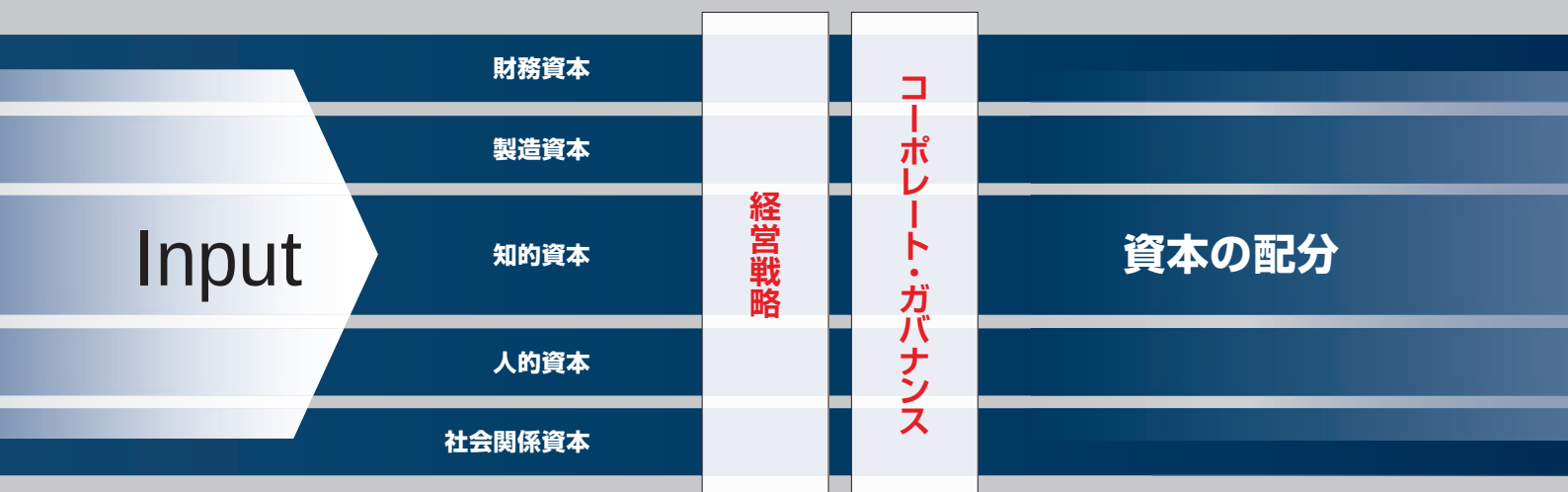
社会関係資本

社会貢献支出額



※ 原則、三菱重工業(株)単体
(生産工場+オフィス部門)

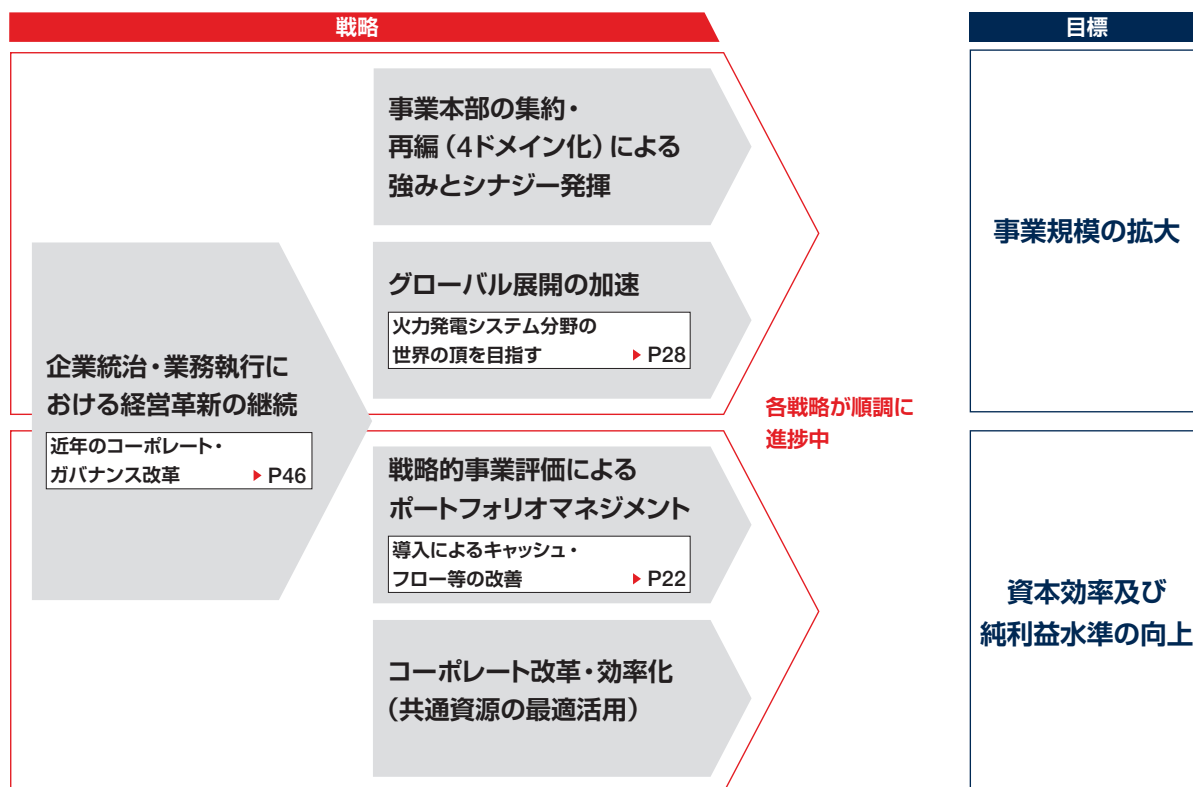
事業活動



事業計画の推進

当社は、「2012事業計画」を着実に推進しており、次期事業計画でさらなる飛躍を目指します。 社長インタビュー ▶ P16

2012事業計画





エネルギー・環境

交通・輸送

防衛・宇宙

機械・設備システム

Output

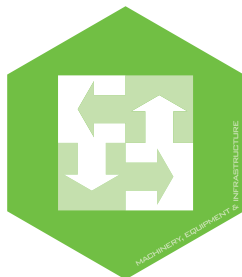
4つの事業ドメイン

セグメント別営業概況

▶ P26

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。ものづくり企業としての高い技術力と、広大なビジネス領域を活かし、人と人、企業と企業、そして現在と未来をつないでいきます。



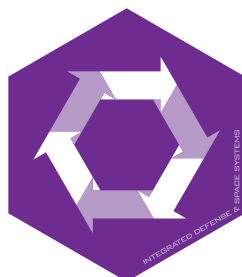
エネルギー・環境

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、そして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。社会を支える大規模インフラ事業を融合することで、未来へのあらたな活力をうみだします。



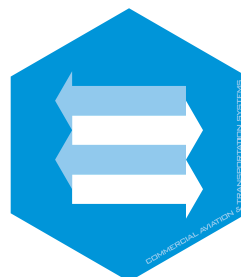
防衛・宇宙

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。防衛・宇宙の各事業で培ってきた技術で高付加価値の製品を供給し、この国の、この星の安心をみまもります。



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・輸送システムを提供。技術に裏打ちされた高い安全性とたしかな品質・信頼性で、現代社会の交通・物流インフラを支え、社会をうごかしています。



価値の創造

Output

エネルギー・環境

交通・輸送

防衛・宇宙

機械・設備システム

お客さま

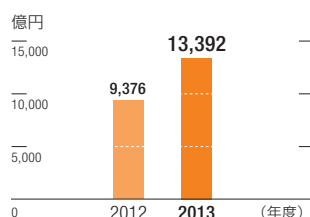
幅広いお客さまに対して、「安全と品質」を最優先に、製品・サービスを提供しています。

製品の使用

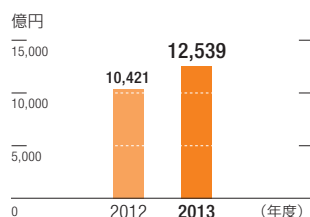
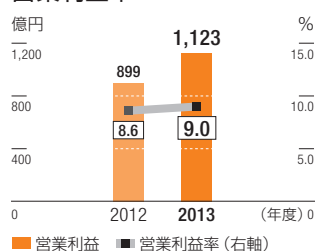
高効率で環境性能の高い当社の製品が使用されることで、お客さまのコスト削減や環境負荷の低減を実現しながら、社会や産業基盤を支えています。

エネルギー・環境

受注高

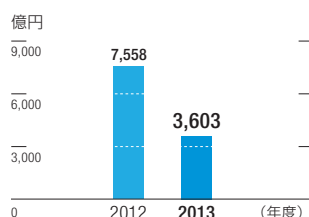


売上高

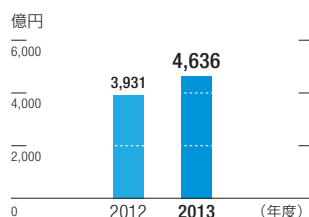
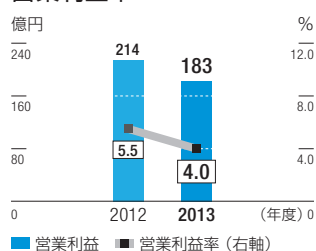
営業利益／
営業利益率

交通・輸送

受注高

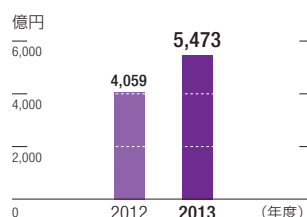


売上高

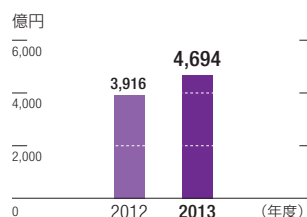
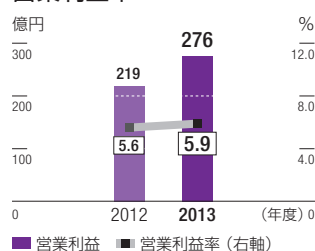
営業利益／
営業利益率

防衛・宇宙

受注高

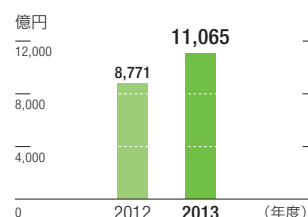


売上高

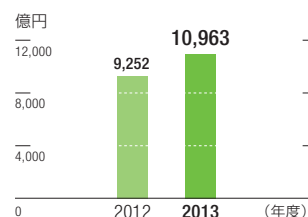
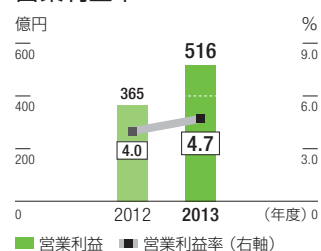
営業利益／
営業利益率

機械・設備システム

受注高



売上高

営業利益／
営業利益率

Output

Outcome

(2013年度)

ROE

11.0%

配当金支払額

301億円

当社製品使用によるCO₂削減量
(対 1990年度)

約0.3億トン

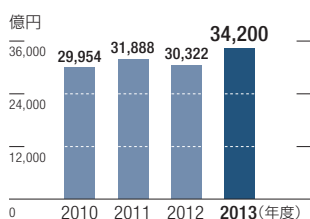
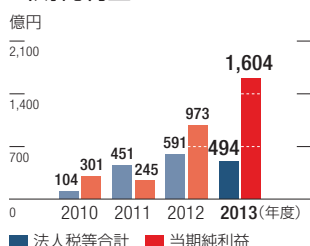
新規採用および定年後の雇用延長者数

2,942人

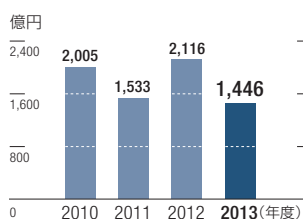
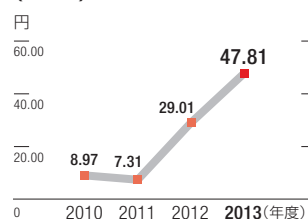
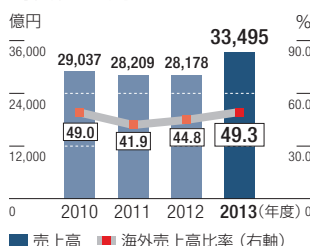
2020

三菱重工業(株)および連結子会社

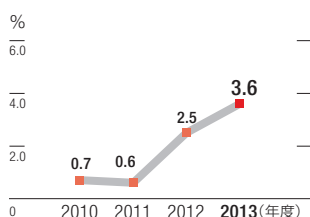
受注高

法人税等合計／
当期純利益

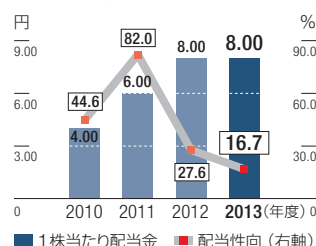
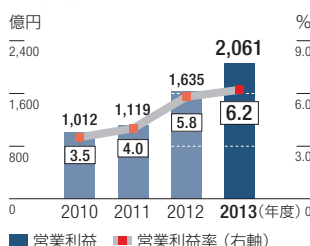
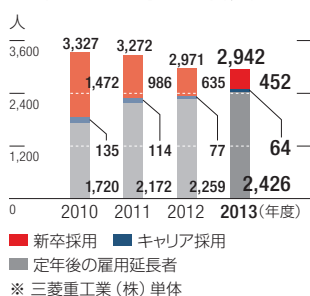
フリーキャッシュ・フロー

1株当たり当期純利益
(EPS)売上高／
海外売上高比率

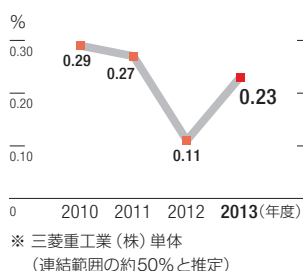
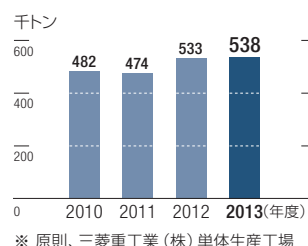
総資産利益率 (ROA)



自己資本利益率 (ROE)

1株当たり配当金／
配当性向営業利益／
営業利益率新規採用および
定年後の雇用延長者数

労働災害度数率

温室効果ガス (CO₂) 排出量※ 三菱重工業(株)単体
(連結範囲の約50%と推定)

※ 原則、三菱重工業(株)単体生産工場

Outcome

財務・非財務ハイライト

三菱重工業株式会社および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

■ 当期純利益 (億円)
■ ROE^{*3} (%) (右軸)

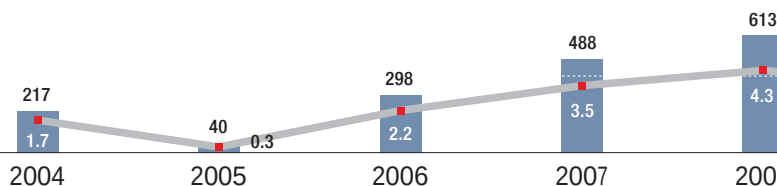
1,600

1,200

800

400

0



(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

受注高	¥26,628	¥27,228	¥29,420	¥32,747	¥37,152
売上高	23,734	25,907	27,921	30,685	32,030
営業利益	666	147	709	1,089	1,360
税金等調整前当期純利益	501	163	523	837	1,013
当期純利益	217	40	298	488	613
研究開発費	¥ 995	¥ 1,240	¥ 1,007	¥ 1,063	¥ 1,079
設備投資額	1,098	1,122	1,405	1,759	1,914
減価償却費	998	991	1,008	1,067	1,292
総資産	¥37,153	¥38,311	¥40,471	¥43,918	¥45,171
純資産 ^{*2}	13,244	13,099	13,762	14,464	14,404
有利子負債	11,012	11,728	11,986	12,735	13,653
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,342	¥ 1,070	¥ 739	¥ 1,587	¥ 1,618
投資活動によるキャッシュ・フロー	(953)	(1,633)	(1,040)	(1,586)	(1,930)
フリーキャッシュ・フロー	388	(562)	(301)	0	(312)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(444)	579	79	487	712

1株当たり情報 単位: 円

1株当たり当期純利益 (EPS)	¥ 6.46	¥ 1.20	¥ 8.85	¥ 14.56	¥ 18.28
1株当たり純資産 (BPS)	393.17	390.44	410.15	425.54	423.17
1株当たり配当金	6.00	4.00	4.00	6.00	6.00

財務指標

海外売上高比率	37.6%	40.5%	43.9%	47.7%	48.7%
売上高営業利益率	2.8%	0.6%	2.5%	3.5%	4.2%
自己資本利益率 (ROE) ^{*3}	1.7%	0.3%	2.2%	3.5%	4.3%
投下資本利益率 (ROIC) ^{*4}	1.6%	0.8%	1.6%	2.3%	2.7%
総資産利益率 (ROA) ^{*5}	0.6%	0.1%	0.8%	1.2%	1.4%
流動比率	158.1%	157.3%	156.4%	154.2%	160.9%
負債資本比率 (D/Eレシオ) ^{*6}	82%	89%	86%	88%	95%
自己資本比率 ^{*7}	35.6%	34.2%	34.0%	32.5%	31.4%
配当性向 ^{*8}	92.8%	333.3%	45.1%	41.2%	32.8%

注記: *1 当レポートの米ドル金額は、日本円を便宜的に2014年3月31日現在の換算為替レート、1米ドル=102.92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 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

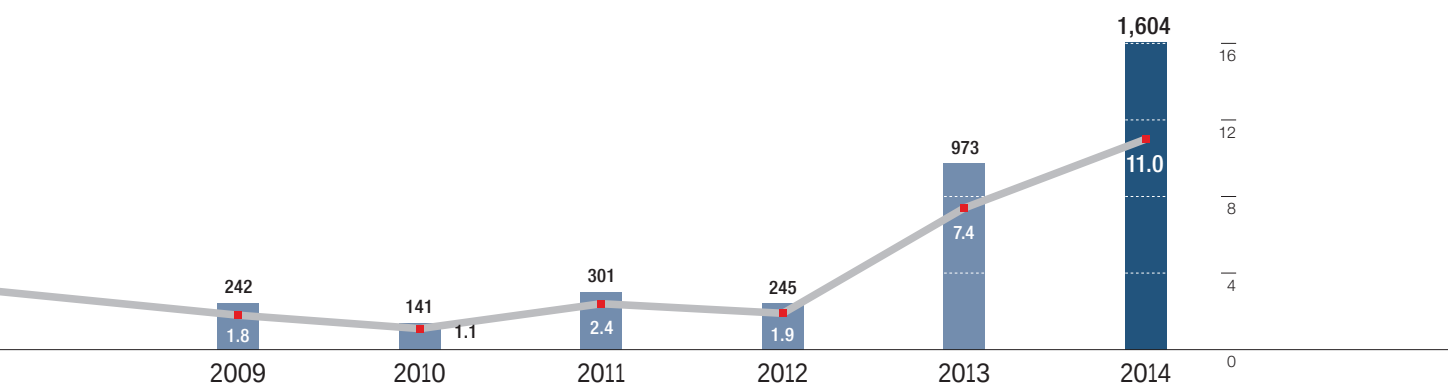
*6 負債資本比率 (D/Eレシオ) = 有利子負債 / 純資産

*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

女性役職者数: グローバル展開を加速する上でのダイバーシティ・マネジメントの一環として、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ています。

環境保全のための投資と費用: 公害防止や省エネルギー、廃棄物削減のほか、各種環境配慮製品の開発費用などが含まれます。



2008事業計画

2010事業計画

2012事業計画

単位: 百万US\$*1

¥32,687	¥24,762	¥29,954	¥31,888	¥30,322	¥34,200	\$33,229
33,756	29,408	29,037	28,209	28,178	33,495	32,544
1,058	656	1,012	1,119	1,635	2,061	2,002
649	281	394	698	1,554	2,144	2,083
242	141	301	245	973	1,604	1,558
¥ 1,013	¥ 1,292	¥ 1,232	¥ 1,214	¥ 1,200	¥ 1,385	\$ 1,345
1,966	1,771	1,266	1,207	1,188	1,486	1,443
1,538	1,404	1,344	1,262	1,194	1,349	1,310
¥45,262	¥42,628	¥39,890	¥39,639	¥39,351	¥48,860	\$47,473
12,832	13,287	13,126	13,063	14,302	17,742	17,238
16,128	14,953	13,256	11,571	10,312	9,574	9,302
¥ 795	¥ 1,179	¥ 3,378	¥ 2,003	¥ 2,883	¥ 2,962	\$ 2,877
(1,565)	(1,807)	(1,372)	(470)	(767)	(1,515)	(1,472)
(770)	(627)	2,005	1,533	2,116	1,446	1,404
2,620	(1,052)	(1,697)	(1,836)	(1,542)	(1,366)	(1,327)
						単位: US\$
¥ 7.22	¥ 4.22	¥ 8.97	¥ 7.31	¥ 29.01	¥ 47.81	\$ 0.464
369.94	380.80	376.17	374.08	410.90	459.99	4.469
6.00	4.00	4.00	6.00	8.00	8.00	0.077

48.9%	50.3%	49.0%	41.9%	44.8%	49.3%
3.1%	2.2%	3.5%	4.0%	5.8%	6.2%
1.8%	1.1%	2.4%	1.9%	7.4%	11.0%
1.8%	1.0%	1.5%	1.5%	4.4%	6.7%
0.5%	0.3%	0.7%	0.6%	2.5%	3.6%
158.7%	181.7%	167.9%	153.9%	155.0%	139.2%
126%	113%	101%	89%	72%	54%
27.4%	30.0%	31.6%	31.7%	35.0%	31.6%
83.2%	94.8%	44.6%	82.0%	27.6%	16.7%

非財務指標

従業員数	68,816	68,887	68,213	80,583
海外従業員数	12,001	13,036	14,129	19,909
● 女性役職者数*9、*10	266	288	293	256
エネルギー投入量*10 (TJ)	10,621	10,346	10,303	9,796
温室効果ガス(CO ₂)排出量*11 (千トン)	482	474	533	538
水使用量*11 (100万m ³)	7.66	7.22	7.02	6.82
● 環境保全のための投資と費用*10 (億円)	251	206	233	216
社会貢献支出額 (億円)	16	20	14	14

注記: *9 4月1日時点の係長級以上、医務職を除く人数

*10 原則、三菱重工業(株)単体の数値

*11 原則、三菱重工業(株)単体生産工場



**事業規模5兆円規模の高収益企業を目指し、
スピード感をもって事業計画を推進してまいります。**

取締役社長 CEO

宮永 俊一

略歴

1972年、東京大学法学部卒業後、当社に入社。2000年に（株）日立製作所との初の合併事業となったエムエイチアイ日立製鉄機械（株）（現・三菱日立製鉄機械（株））の社長に就任し、製鉄機械事業を再建。2006年から当社に復帰し、2008年に取締役常務執行役員機械・鉄構事業本部長、2011年には取締役副社長執行役員社長室長、2013年には取締役社長に就任。



ウェブサイトの動画もご覧ください。

<http://www.mhi.co.jp/finance/mr2014/>

Q₁

2013年度の連結業績のポイントを教えてください。

A₁ 「事業規模の拡大」と「資本効率及び純利益水準の向上」の実現に向けて、**手ごたえを感じた決算**となりました。

当社グループは、「2012事業計画」において、「事業規模の拡大」と「資本効率及び純利益水準の向上」を同時に実現させることを目標としています。事業計画の2年目である2013年度決算においては、その目標に向かって着実に前進している手ごたえを得ました。

売上高は2008年度に次ぐ高水準になり、営業利益と純利益は17年ぶりに過去最高を更新しました。前中期経営計画「2010事業計画」から現中期経営計画「2012事業計画」にかけて加速させてきた戦略が結実してきたと捉えています。ROEの改善も進んでいますが、事業規模5兆円の高収益企業を目指し、さらなる資本効率及び純利益水準向上に向けて取り組んでまいります。

	2013年度		2014年度見通し		2012事業計画 数値目標
	実績値	前年度比	計画値	前年度比	
売上高	33,495	+18.9%	40,000	+19.4%	37,000
営業利益	2,061	+26.1%	2,500	+21.3%	2,500
純利益	1,604	+64.8%	1,300	-19.0%*	1,300
指標					
営業利益率	6.2%	+0.4ポイント	6.3%	+0.1ポイント	6.8%
ROE	11.0%	+3.6ポイント	8.2%	-2.8ポイント*	8.9%
D/Eレシオ	0.54倍	-0.18ポイント	0.5倍	-0.04ポイント	0.7倍

* 2014年度において純利益が大きく減少し、ROEが低下するのは、2013年度に計上した一過性の特別利益（持分変動利益）がなくなるため

Q₂

「2012事業計画」の目標である「事業規模の拡大」と「資本効率及び純利益水準の向上」を実現するための具体的な取り組みについてお聞かせください。

A₂ 事業規模5兆円の高収益企業へと飛躍するため、**5つの戦略**を推進しています。

「2010事業計画」の推進を経て明確になった当社グループの課題は、長期間にわたって売上高3兆円前後の範囲で伸び悩む事業規模、そして、投下資本効率の低さと純利益の低迷にありました。グローバル化する社会の中で、欧米のメガプレイヤーと伍していくためには、事業規模の拡大と収益性の向上を、同時に実現する必要があります。この2つの目標を達成するため、「2012事業計画」では5つの戦略を掲げています。（次頁左図参照）

そのひとつが、事業本部の集約・再編によるドメイン制への移行です。製品系列や生産場所などの社内管理的な視点で編成されていた9つの事業本部を、市場・お客さま・コア技術・事業戦略の共通性という視点から、「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つに集約・再編しました。事業遂行部門を現状より大きな括りに再編することで、経営資源活用の自由度が広がり、成長分野に経営資源をタイムリーに投入することができるようになりました。また、これまでの事業本部の垣根を越えたシナジーが生まれ、総合力が発揮されて、いっそう幅広い市場ニーズに対応できるようになりました。さらには、事業本部ごとに重複していたさまざまな管理機能を集約することで、業務の質と効率の向上も期待できます。

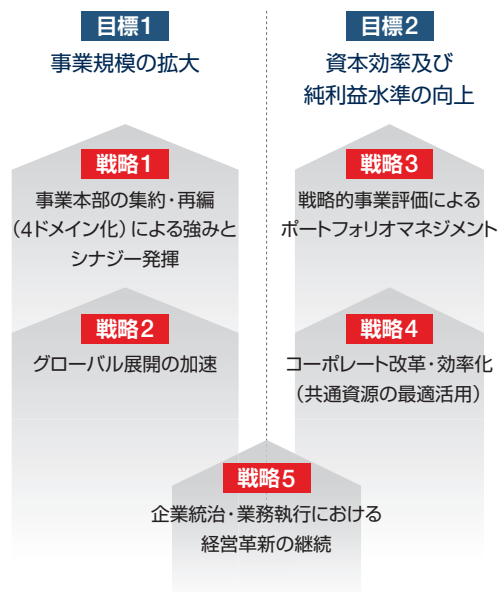
戦略1

戦略的事業評価によるポートフォリオマネジメントも大きな成果を上げています。この制度は、約60の事業単位（SBU*）を収益性・財務健全性^{戦略3}と事業の成長性の2つの側面から、「伸長・維持」、「変革」、「縮小・撤退」、「新規」の4つの事業ポジションに分類し、ポジション別に投下資本の戦略的配分を行うとともに要求リターンを設定するものです。この制度のもと、「伸長・維持」に位置づけられたSBUは、売上成長、利益成長を実現するとともに資本効率も高めて企業価値の向上に寄与し、「変革」に位置するSBUも資本効率の向上と営業利益の黒字化を達成するなど、順調な成果をあげています。

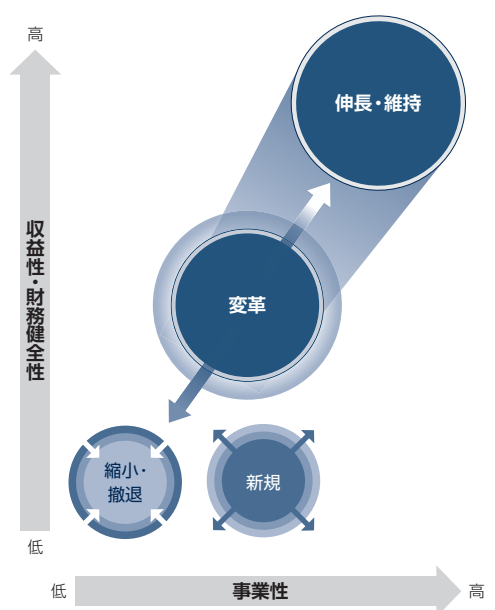
その他にも、「グローバル展開の加速」や「コーポレート改革・効率化」、「企業統治・業務執行における経営革新の継続」などの戦略を推進しており、いずれも順調に進捗しています。

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

2012事業計画の戦略



戦略的事業評価におけるポジショニング



Q3

「グローバル展開の加速」の具体的な施策として、M&Aやアライアンスによる事業拡大を積極的に推進されています。この進捗について教えてください。

A3 火力発電事業をはじめ、さまざまな分野でM&A・アライアンスが実現し、2012事業計画で掲げた**事業規模拡大は達成可能な見通し**です。

熾烈なグローバル競争を勝ち抜くためには、自社の事業基盤の強化だけでなく、他社と事業基盤を補完し合うことで、事業拡大のスピードアップを図ることが重要だと考えています。その代表的なものが、2014年2月に行った（株）日立製作所との火力発電システム事業の統合です。火力発電分野において、両社はともに幅広い製品ラインアップを持っていました。例えば、ガスタービンについては、三菱重工が高効率の大型機種を得意とする一方、日立は中小型機種が主力でした。また、地域的には、三菱重工が東南アジアや中東などで強みを持つ一方、日立は

欧州やアフリカなどの市場で強みを発揮してきました。「優れた技術・製品によって社会に貢献する」という企業理念を共有する両社の火力発電システム事業を三菱日立パワーシステムズ(株)として統合することにより、技術力、エンジニアリング総合力、営業・サービス力等をいっそう高めて、電力の安定供給と環境問題の解決というお客さまと社会の期待に応えていきます。

そのほか、M&A・アライアンスの事例としては、デンマークのヴェスタス社(Vestas Wind Systems A/S)と洋上風力発電事業の合併会社を2014年4月に設立しました。洋上風力発電は、陸上風力発電に比べて立地条件に関する制約が少なく、強く安定した洋上の風況から陸上よりも多くの発電量が見込めるため、今後急速に普及していくと期待されています。新会社はこの成長分野で、両社の技術力を結集し、シナジー効果を発揮することで、世界市場においてトッププレイヤーになることを目指します。また2013年10月には、日本の商社、造船所などと共同で、ブラジルの大手造船会社であり、大型油田開発を加速させている国営石油公社ペトロbras社と関係が深いエコビックス・エンジェビックス社(ECOVIX-Engevix Construções Oceânicas S.A.)への資本参加も決定しました。ブラジルでは、ドリル船やFPSO(洋上浮体式生産・貯蔵・積出施設)をはじめとする各種船舶・海洋構造物の需要が増大しています。先進的な技術や運営ノウハウを提供することで、日本とブラジルの造船業の相互振興を図っていきます。

これらのM&A・アライアンスや既存事業の伸長により、売上高4兆円が視野に入るところまで「事業規模の拡大」が進んでまいりました。

2012年度以降に推進したM&A・アライアンスの代表事例

2012年12月	■ 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)を買収
2013年 6月	■ (株)日立製作所と火力発電システム事業の統合で合意し、2014年2月に新会社設立
2013年 9月	■ デンマークのヴェスタス社と洋上風車の合併会社設立で合意
2013年10月	■ 日本の商社、造船所と共同で、ブラジルのエコビックス社に資本参加することで合意
2014年 5月	■ シーメンス社(Siemens AG)と製鉄機械事業の合併会社設立で合意

Q4

「**コーポレート改革・効率化**」と「**企業統治・業務執行における経営革新の継続**」の進捗状況について、教えてください。

A4

アウトソーシングの加速など、共通資源である**コーポレート部門の効率化・最適化を進めています**。コーポレート・ガバナンスでは、**取締役会の意思決定・監督機能の強化と経営の透明性のさらなる向上を図っています**。

コーポレート改革では、富士ゼロックス(株)との合併会社を設立し、グループのドキュメントに関わる業務を集約し、またグループの常駐警備業務を一元化するなど、アウトソーシングを加速させています。さらに、全社の情報通信技術を統括する「ICTソリューション本部」を設立するなど、グループ内業務の集約・再編を進めています。これら2つの施策により、間接業務のいっそうの効率化と共通資源の最適活用を推進しています。また、社長室を廃止して、グループ全体の戦略立案と推進機能の強化を図る「グループ戦略推進室」を新設するなど、コーポレート部門における機能の明確化にも取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンスに対してはこれまで、社外取締役を増員するなど、積極的かつ継続的に、改革に取り組んできました。直近では、2014年6月の株主総会の承認を経て、取締役数を従来の16名から12名に削減しました。これにより社外取締役の比率が上がり、取締役会の意思決定・監督機能の強化と経営の透明性のさらなる向上が期待できると考えています。

また、2014年4月よりチーフオフィサー制を導入しました。CEO(=取締役社長)、ドメインCEO(=各ドメイン長)に加え、CAO/CRO、CFO、CTOの3チーフオフィサーを設置しました。CAO/CROは経営監査、総務、法務、人事・労政を、CFOは財務・調達を、CTOは技術統括、ICTを所掌するとともに、それぞれ社長の権限と責任の一部移譲を受け、各所掌事項を全社的に統括するとともに、ドメイン支援を行います。

Q5

「2012事業計画」の達成、そして「事業規模5兆円の高収益企業」という目指す姿の実現を見据えて、2014年度以降に特に注力される取り組みについてお聞かせください。

A5 M&A・アライアンスの効果を最大限に発揮し、当社グループの成長を牽引するプロジェクトを着実に推進していきます。

グローバル市場での存在感の向上と事業規模拡大に向けての主要な施策であるM&Aやアライアンスに、引き続き積極的にのぞんでいきます。例えば製鉄機械分野では、シーメンス社との間に製鉄事業を統合した合併会社を設立することで合意に達しました。この事業統合によって、製鉄機械の製品ラインアップが大きく拡充されるほか、研究開発や資材調達の面でも大きなシナジー効果が期待できます。また民間航空エンジン事業は、(株)日本政策投資銀行および(株)IHIからの出資・融資を受け、新たな事業会社として発足します。民間航空エンジン市場は、近年の旺盛な需要を背景に新規開発が相次ぎ、今後大幅な伸長が期待されています。この市場での競争力を強化するため、営業・設計・製造から修理までの一貫体制を構築するとともに、生産能力の拡充に向けた体制の整備と外部資金導入による資本力の強化を図ることで、国際共同開発におけるパートナー会社としての地位を確固たるものとするのが狙いです。これらに加え、2014年度は、長期大型プロジェクトであるMRJ事業の着実な推進や、大型交通システムプロジェクトへの対応に注力し、当社グループの事業基盤を確固たるものにしていきたいと考えます。



Q6

いっそうの事業規模の拡大とグローバル化により、新たな課題も生まれてくるのではないのでしょうか。

A6 増大するさまざまなリスクへの対応力強化や、グローバル企業に相応しいプラットフォームの構築などが課題です。

中長期的な経営課題は、大型化・多様化するコンプライアンス・リスクと事業遂行上のリスクへの対応です。コンプライアンスの面では、各地域特有のリスクを管理しながらも、世界的に共通したルールを浸透させて活動基準を明確化することで管理の効率化を図りたいと考えています。

また、新市場・新規顧客への知見不足や、プロジェクトの長期化・大型化などにより増大する事業遂行リスクに対しては、リスク解決組織を常置し、私自身も直接関与しながら、情報収集力の強化、解決ノウハウの積み重ね、人材の育成強化を図っています。さらには、財務基盤を強化し、リスク対応力を高めることも必要不可欠だと考えています。

同時に、経営プラットフォームを真のグローバル企業に相応しいものへと進化・高度化させることも必要です。当社ではすでに、米国、欧州、中国、シンガポールの4極に金融子会社を設立し、グローバルな資金一括管理体制を構築する一方で、海外拠点に専任技術者を派遣するなど、研究開発の面でもグローバル化に対応したプラットフォームの整備に着手しています。また、人事・会計・調達に関わるグローバル業務プロセス・システムの整備も進めています。当社が真のグローバル企業へと変貌するためには、営業から生産、サービス提供、資金、人材、研究開発までをすべて網羅した高度なグローバル・ネットワークを構築して、経営情報を可視化・共有することが必要と考えています。

グローバル化の進展にともない、企業が現地の経済・環境・社会に与える影響が大きくなっており、行政のみでなく、企業も多様な社会的問題を考える必要性が年々高まっています。当社は2004年に「国連グローバル・コンパクト」に署名し、そこで定められた「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野・10原則に基づいて、企業として明確なビジョンをもった活動を推進しています。日本企業が国際的な活動を通じて、持続的な価値創造を続けるためには、ESG（環境・社会・ガバナンス）に関する課題にも的確に対応することが事業存続の条件（License to Operate）であり、競争力の源泉にもなり得ると考えています。

Q7

最後に読者の皆さまにメッセージをお願いします。

A7 三菱重工グループは、グローバル社会に高い付加価値を提供できる企業を目指していきます。

地球規模の社会的課題の解決に資する確固たる技術と、それを有効に活かす仕組みと機動性があれば、世界で存在感を発揮できると考えています。ものづくり企業として、安全と品質を第一とし、国や地域の経済を支えるインフラなどの整備と、環境への負荷軽減を同時に実現するソリューションを提供していくことで、持続可能な社会の実現にいっそう貢献してまいります。

これからも、社会から信頼される企業を目指し、事業を通じて高い付加価値を提供してまいりますので、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。



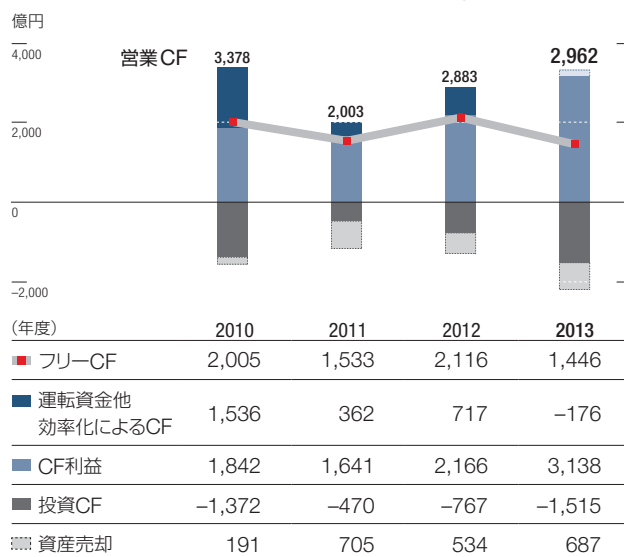
経営資源の
効率的配分を徹底した
ポートフォリオ経営に
よって、企業価値の
向上を目指していきます。

取締役常務執行役員、CFO
野島 龍彦

Q 1 2010事業計画以降、キャッシュ・フロー経営を積極的に推進していますが、これによって財務基盤はどのように強化されたのでしょうか？

A 1 2010年度以降、当社グループのフリーキャッシュ・フローは、4年連続で1,000億円を上回る水準で推移しています。さまざまな構造改革と戦略的事業評価によるポートフォリオマネジメントの導入効果により、各事業ドメインの収益性が着実に強化され、EBITDA マージンは2010年度の8.1%から2013年度には10.4%にまで上昇しました。これに加え、運転資金の削減により資本効率を改善し、継続的な成長投資を行いつつ、資産売却も行い投資効率向上を追求した結果、2010年度末に1兆3,256億円あった有利子負債を2013年度末には9,574億円にまで圧縮し、有利子負債株主資本比率（D/Eレシオ）も0.54倍まで改善しました。

2010～13年度フリーキャッシュ・フロー推移



投下資本回転率	1.06倍	1.11倍	1.14倍	1.29倍
EBITDAマージン	8.1%	8.4%	10.0%	10.4%
有利子負債	1兆3,256億円	1兆1,571億円	1兆312億円	9,574億円
利息の支払額	228億円	209億円	175億円	161億円

Q2 事業規模の拡大にともなって資金需要が増大します。今後の財務政策について教えてください。

A2 戦略的事業評価によるポートフォリオマネジメントを行うことで、キャッシュ・フローがうまく循環するようになってきました。2013年度の実績で説明すると、「伸長・維持」にポジショニングされたSBUは、自ら生み出したキャッシュ・フローのうち1,316億円を事業成長への再投資に使いながら、残る余剰資金970億円をグループ全体に還元しました。同様に、「変革」SBUにおいても、400億円の余剰資金をグループ全体に還元しています。これらの余剰資金を、「新規」SBUの育成投資などに振り当てて一方、残るフリーキャッシュ・フロー 1,446億円を有利子負債の削減と株主還元 に充てています。

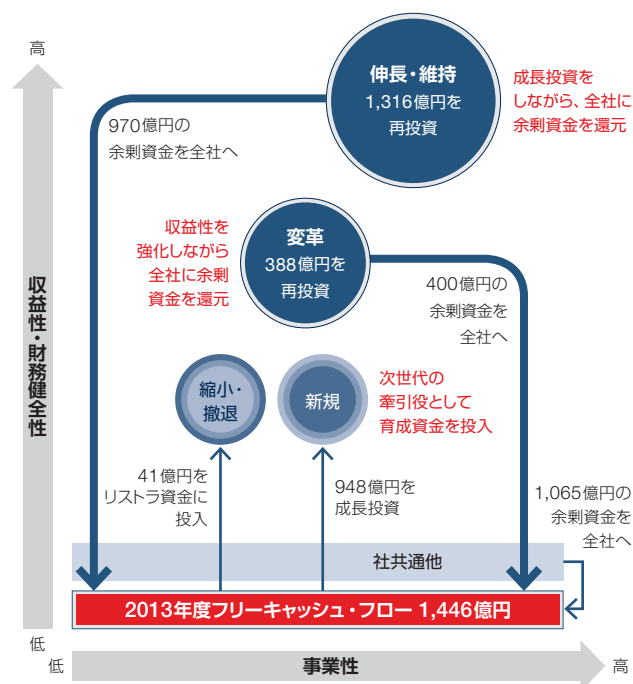
当社グループは2017年度以降に5兆円規模の高収益企業の実現を目指していますが、その実現のためには、2013年度末に1.5兆円であった自己資本を2.0兆円まで増強することが必要と考えています。資本の配分にメリハリをつけることで、事業規模の拡大、財務基盤の強化、株主還元の強化の3点を同時に追い求め、企業価値を向上させることが可能と考えています。具体的には、収益性が高い「伸長・維持」分野への資本の重点配分を進めることにより、将来投資としての「成長／リスク」分野（「新規」SBUや今後の成長投資に対して必要となる資金および今後の突発リスクへのバッファ）に手厚い資本を割り当てながら、ROE12%の達成を目指します。

その一方で、「変革」、「既存・その他」分野（「縮小・撤退」SBUおよび「社共通」）への資本配分を縮減していきます。

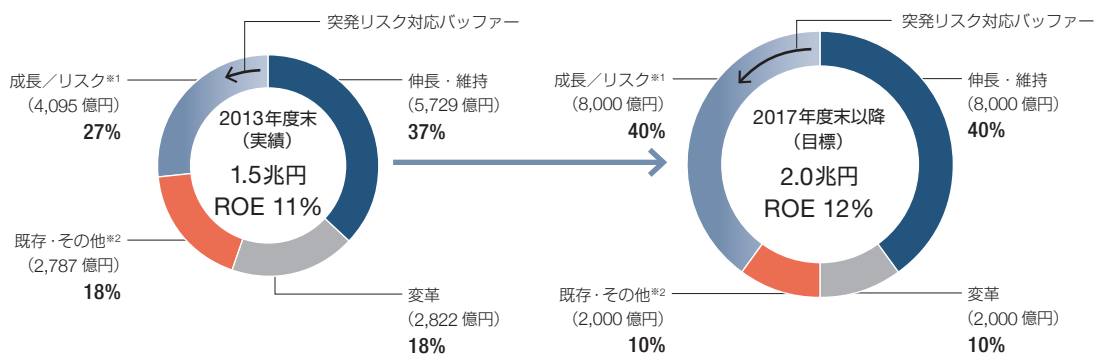
これらを通してさらなる収益性の向上と5兆円の事業規模を支える財務基盤を確立していきたいと考えています。

株主還元においては、1株当たりの配当金を、2010年度の4円から、6円、8円と増配を続けており、2014年度は10円を予定しています。2015年度以降の次期中期経営計画の期間中には、自己資本の充実、リスクの低減およびROEの改善状況を見つつ、さらなる配当水準の引き上げを検討していきたいと考えています。

2013年度のキャッシュ・フローの循環



財務基盤強化に向けた自己資本の増強



社会的課題解決による 企業価値の向上

近年、グローバル化の進展にともない、企業が進出先の国や地域の経済・環境・社会に与える影響が大きくなっています。そのため、環境問題をはじめとする地球規模で多様な社会的課題の解決について、政府だけではなく企業も考える必要性が高まっています。

グローバル展開を加速させている三菱重工グループにとって、これらの社会的課題に対して的確に対応することが事業存続の条件であり、持続的な価値創造を続けるための競争力の源泉であると考えています。

そのため、当社グループでは、社会的課題のうち優先して対応すべき重要課題を特定し、「製品・技術」と「事業プロセス全体での各種活動」を通じて、その解決に積極的に取り組んでいます。こうした取り組みにより、社会に与えるマイナスの影響を予防・削減するとともにプラスの影響を増大させることで、企業価値の向上を図っていきます。



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。

当社のCSR・ESGに関する方針や戦略、各種取り組みなど、社会的責任投資の
参考となるESGデータを掲載しています。2014年10月に内容を2013年度の
ものに更新する予定です。

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



重要課題に対するアプローチと特定プロセス

当社グループでは、「重要課題＝社会および企業価値双方に重要な影響を与える課題（主にESGに関する課題）」と考え、各種国際基準やステークホルダーの意見といった社会の視点と、自社の視点の両面から分析を行い、社会的課題を起点とした重要課題の特定を進めています。

国際基準としては、ISO26000の「7つの中核主題（組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行、消費者課題、コミュニティ参画・発展）」やグローバル・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〕）」などを主な参考としています。

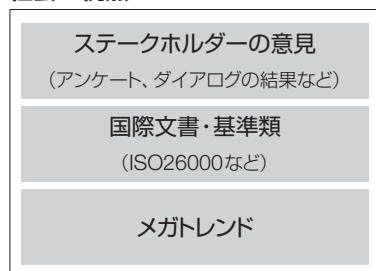
ステークホルダーの意見としては、国内外の機関投資家との対話、お客さまからのサプライヤー調査、環境・社会・ガバナンス課題に関する有識者アンケート等から社会の声を取り入れています。

当社グループでは、2014年度中の完了を目標に、下記のステップで「重要課題」の特定を進めており、現在は課題候補を抽出・分析している段階です。

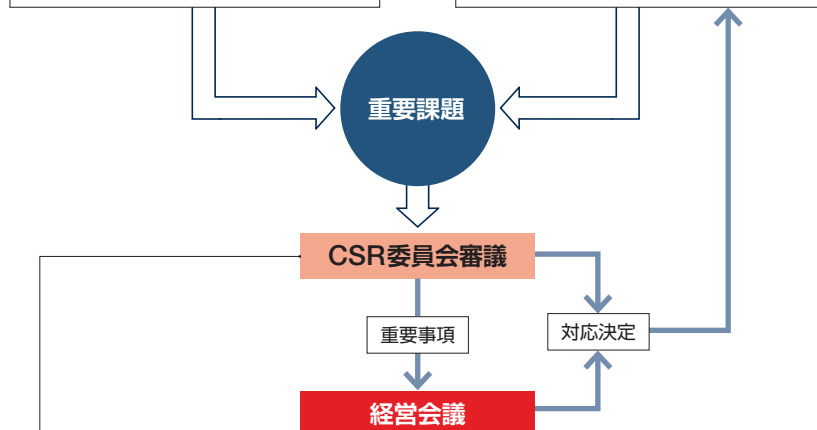
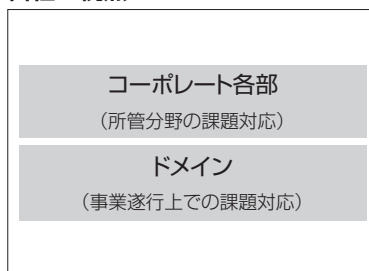
なお、重要課題の特定および対応方針の策定には、CSR担当役員（グループ戦略推進室長）を委員長、CFO、CAO/CRO、CTO、グローバル担当役員および人事・労政担当役員を委員とするCSR委員会で審議を行い、特に重要だと認められるものは経営会議にて審議を行い決定します。この決定を受け、コーポレート各部や各ドメインが各種施策を企画・推進し、社会的課題の解決に取り組んでいきます。

次ページ以降では、財務・非財務両方の視点で4つのドメインの事業概況と事例、研究開発、コーポレート・ガバナンス改革などの活動を紹介していきます。

社会の視点



自社の視点



CSR委員会 組織構成

- 委員長：グループ戦略推進室長
- 委員：CFO、CAO/CRO、CTO、人事・労政およびグローバル人事担当役員、グローバル事業推進担当役員
- 事務局：広報部CSRグループ

STEP 1

課題の把握

ESG（環境・社会・ガバナンス）側面から重要と考えられる可能性がある課題を分析。

STEP 2

課題の優先順位付け

（社会、自社の立場での重要性分析）・重要課題の特定

把握した課題を、社会的視点や事業への関連性等の両面から優先順位付けを行い、重要課題を特定。

STEP 3

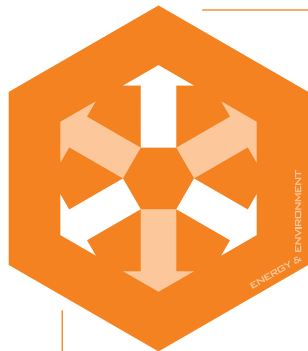
ステークホルダーおよび経営層による承認

重要課題と影響範囲の特定プロセスについて、ステークホルダーの理解を得た上で、CSR委員会または経営会議の承認を得て確定。

STEP 4

報告

決定した「重要課題と特定プロセス」を統合レポートやウェブサイト等で報告。



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

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、EPC（設計・調達・建設）機能を組み合わせて最適なソリューションを提供しています。



多様な製品・事業をもつ当社グループの強みとシナジーを発揮し、顧客・市場のニーズに対応することで、世界で勝てる企業を目指してまいります。

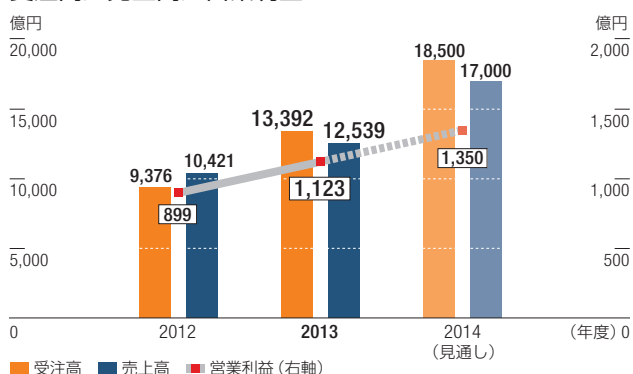
ドメインCEO、
エネルギー・環境ドメイン長
前川 篤

2013年度の概況

ロシアや米国での化学プラントの受注や、大型ガスタービン受注台数が前年度の8台から18台に増えるなど、火力発電プラントや化学プラントを中心とした海外大型案件が増加し、連結受注高は前年度を大きく上回る13,392億円となりました。

連結売上高は、(株)日立製作所との火力事業統合に加え、火力発電プラントや化学プラントなどの増加により、前年度を上回る12,539億円となりました。連結営業利益についても、GTCC（ガスタービン・コンバインドサイクル）や化学プラントの売上増や円安効果などにより、前年度を上回る1,123億円となりました。

受注高／売上高／営業利益



SBU（事業ユニット）

- GTCC
- 大型コンベンショナル
- 産業用コンベンショナル
- 風車（陸上）
- 風車（洋上）
- 太陽光発電システム
- 船用ディーゼル
- 船用機械
- ポンプ・水車
- 発電事業
- 原子力二次系
- 新製品・その他
 - 海淡
 - 地熱
 - SOFC
 - リチウム
- 軽水炉（国内）
- 軽水炉（海外）
- 原燃サイクル・新分野
- 化学プラント
- 環境プラント



SWOT分析表

- ほぼすべての発電方式に対応
- **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
- **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
- **原子力** エネルギー需要が旺盛な
新興国でニーズ拡大
- **化学プラント** 新興国の設備投資拡大

強み 弱み
S W
O T
機会 脅威

- **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
- **火力** 海外では大手競合2社が圧倒的な存在感
- **原子力** 世界市場における韓国・ロシアメーカー等の存在感の増大

基本戦略

- 日立との統合・ドメイン制によるシナジーを発揮し、品質本位（お客さま本位）の経営で、電力システム事業を拡大
- 原子力は新規規制基準に基づき、国内既設プラントの早期再稼働に取り組み、日本の安全技術を海外へ展開加速
- EPC事業の拡大、環境ビジネス（水・PM2.5等）の本格化、分散型電源事業、発電事業などの新事業開発を推進

事業環境

エネルギー需要はグローバル規模で拡大が続いており、2035年には現在の約1.3倍にまで広がる見通しです*。火力発電分野は、シェールガス革命を背景に天然ガス価格が低下しており、今後もGTCCの旺盛な需要が見込まれます。石炭火力についても老朽化設備の更新や、新興国における新規建設の需要が堅調です。同時に、発電所のCO₂排出量は地球全体の41.7%を占めることから*地球温暖化対策の要請も高まっており、高効率でCO₂排出を抑制した火力発電に加え、原子力発電や再生可能エネルギーに対する期待とニーズが拡大しています。

また、シェールガス開発が進展している北米や、ガス資源が豊富なロシアやアフリカなどでは、化学プラントの新規建設も増加しています。

* 出典：IEA「CO₂ Emissions from Fuel Combustion 2013」

中長期の成長に向けた取り組み

品質本位の経営を柱として、成長事業への積極投資とコスト競争力の強化を図り、受注高を約1.5倍に、営業利益を約2倍に拡大することを目指します。火力発電分野では、(株)日立製作所との事業統合により設立した三菱日立パワーシステムズ(株)において技術力の融合を加速させ、開発面でさらなる優位性を確立すべく発電効率を追求するとともに、統合により拡充されたネットワークを活かし、EPCとアフターサービスの強化を図ります。そのほか、ヴェスタス社(Vestas Wind Systems A/S)と合併会社を設立した洋上風車ではグローバル展開を進めるほか、水ビジネスや分散型電源事業、発電事業に参入するなど、環境負荷低減にも貢献する事業展開を推進していきます。原子力発電については、引き続き重要な電源の一つと考えており、さらなる安全性向上と技術力研さんに努めていきます。また、市場が拡大している化学プラント事業にも引き続き注力していきます。

主要プロジェクト

発表時期	納入時期	プロジェクト
2014年6月	2017年	米国向け大規模ポリエチレンプラント・プロジェクト受注
2014年6月	2016年	韓国の大宇建設とGTCC発電主要設備供給契約を締結
2014年5月	2016年	九州電力(株)からGTCC発電設備を受注
2014年4月	-	洋上風車事業の合併会社MHI Vestas Offshore Wind A/Sが営業を開始

発表時期	納入時期	プロジェクト
2014年3月	2016年	トルコ企業と共同で天然ガス焚き発電事業への出資契約を締結
2014年2月	-	三菱日立パワーシステムズ(株)が発足
2013年10月	-	トルコ共和国の原子力発電所プロジェクトの商業契約に大枠合意
2013年10月	-	三菱重工船用機械エンジン(株)が発足



FOCUS

エネルギー・環境

火力発電システム分野の世界の頂を目指す

世界のエネルギー需要の高まりにより、火力発電システムのグローバル市場は拡大しています。しかし競争は激しく、メガプレイヤーと呼ばれる世界大手企業が鎧を削っています。こうした中で、当社は得意とする環境負荷の低い発電技術を武器にグローバル競争を勝ち抜くため、(株)日立製作所と火力発電システム分野での事業統合を行い、2014年2月1日に「三菱日立パワーシステムズ株式会社」を設立しました。

Backdrop

- 環境負荷の低い火力発電システムの需要拡大
- 欧米のメガプレイヤーとの競争の激化

アジアを中心とした新興国の経済成長にともなうエネルギー使用量の増加により、発電システムの新規建設や老朽化した設備更新の需要が高まっており、この傾向は中長期的に継続する見通しです。その中でも、シェールガス革命により供給が増加している天然ガスや埋蔵量が豊富な石炭を燃料とした火力発電分野は市場が拡大しています。同時に、地球温暖化に対する懸念がグローバルに広がっており、低環境負荷の発電システムへの注目が高まっています。

火力発電システム市場は、技術力に加えてコスト競争力が重要な鍵となります。また投資負担も非常に重いため、事業規模が大きく、量産効果が働く企業が有利な立場となり、中でもメガプレイヤーと呼ばれる欧米の大手メーカーが圧倒的な存在感を見せています。主戦場をグローバル市場に移しつつある当社にとっては、こうした強力な競合とどう戦っていくかが課題となっていました。

Key Capital

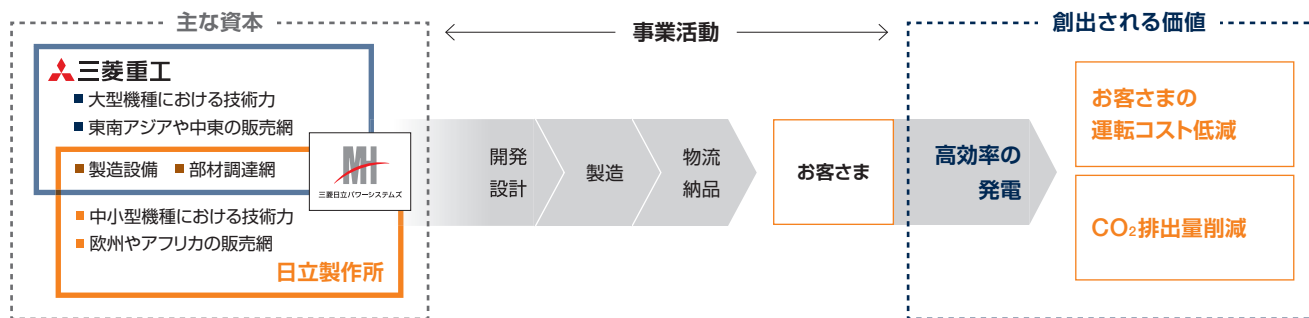
- 補完関係となる強力な事業パートナー
- 最高水準の環境性能をもつ火力発電設備製造技術

激化するグローバル競争の抜本的な対策として決断したのが、国内ではライバルであった(株)日立製作所との事業統合でした。以前から当社と(株)日立製作所は、製鉄機械分野などで提携を行ってきた経緯があり、パートナーシップの関係構築が進んでいました。今回の火力発電システムにおける両社の組み合わせは、地域面と製品分野において、理想的とも言える補完関係を築くことができます。主に東南アジアや中東、中国、米国に販路を有する当社に対して、(株)日立製作所は欧州やアフリカなどの市場を得意としており、火力発電設備の中心であるガスタービンに関しては、当社が大型機種、(株)日立製作所は中小型機種に強みをもっています。

また、当社が供給している、J形ガスタービンを中核機器としたガスタービン・コンバインドサイクル (GTCC) は、火力発電分野で世界最高水準の環境性能が詰まった発電システムであり、環境負荷低減ニーズに強く応えることができます。

国内初のIGCCプラントが採用された福島県・常磐共同火力(株)勿来発電所





Strategy

- 互いが強みをもつ製品分野・地域を踏まえたシナジーの発揮
- EPCの積極展開による差別化

火力発電システム分野のグローバルトップとなり、地球温暖化防止に最大限の貢献を

2014年2月1日、当社65%、(株)日立製作所35%の出資により、火力発電システム分野のグローバルトップを目指す三菱日立パワーシステムズ(株)が発足しました。地域面では、全世界をカバーすることが可能になり、発電システムの新規建設とアフターサービスの両ニーズへの対応に注力する体制が整いました。製品分野では強みが分かれていた両社の統合によりフルラインアップが揃い、世界中のさまざまなニーズに応えられる状態になりました。特に当社の強みであった大型ガスタービンのGTCCは、J形ガスタービンの優れた発電端熱効率と、そこから副生される高温排ガスを利用して蒸気タービンでも発電を行う複合発電により、従来型石炭焚き火力発電と比較してCO₂排出量を約50%低減し、地球環境への負荷低減に大きく貢献することができるため、環境意識が高まっている国・地域から今後も積極的に受け入れられることが期待できます。大型石炭焚き火力発電においても、石炭をガス化して燃焼しガスタービンと蒸気タービンを回す石炭ガス化複合発電(IGCC)は、従来の発電方法に対して発電効率が10～20%*優れているため、石炭を使用しつつも温暖化ガス排出を抑制したいニーズに応えることが

可能です。また、(株)日立製作所が得意とする中小型ガスタービンなどの製品群も最高水準の環境性能を有しており、新会社には広範囲において技術的優位性が生まれます。

プラント全体を取りまとめるEPC(設計・調達・建設)を積極的に展開することで、メガプレイヤーにはない総合力で差別化を図っていく方針です。当社と(株)日立製作所の各火力発電システム事業が扱っていた製品やサービスの幅広さ、そして当社のエンジニアリング事業で脈々と蓄積してきた知見や経験を活かし、製品のみではなくシステム全体を提供するトータルソリューションを推進していきます。

こうした戦略により、設立時点で12,400億円の事業規模を、2014年度は13,000億円に、そして2020年度には2兆円を目指して、事業拡大を続けていきます。大型ガスタービンの世界シェアは、2014年2月時点では10%超のところを、30%超にまで拡大させていきます。厳しい競争を勝ち抜き、高効率で環境に優しい当社の火力発電システムをグローバルに供給することにより、エネルギー不足と温暖化という地球規模の課題の解決に取り組んでいきます。

* 当社調べ

VOICE

タイ電力公社 局長

Ataporn
Vathanavisuth 氏

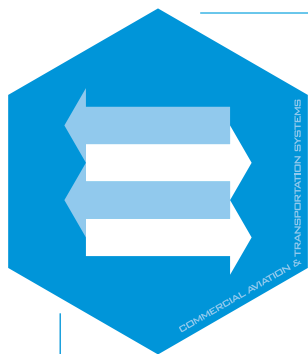


三菱重工とEGATは約45年間にわたり、水力発電、火力発電、GTCCの建設・メンテナンスを通じて良好な関係を構築してきました。長年培われた両社の信頼関係は、互恵的パートナーとして、ガスタービンの移設プロジェクトや、ガスタービン部品の補修工場の共同運営などに発展し、協業の場はタイ以外の国々にも広がっています。

三菱重工と日立製作所の火力発電システム事業統合による相乗効果により、三菱日立パワーシステムズがサービスのラインアップを拡大させ、

より高度な技術力でサポートしてくれることを期待します。これまでの関係をより強固なものとし、引き続きASEAN諸国の電力安定供給にも寄与したいと考えます。

今後も、三菱日立パワーシステムズが、サービス部門のミッションであるCS First! (お客様満足第一)の精神に基づき、顧客価値を大切にしている親身なサービスを継続するとともに、EGATのベストフレンドパートナーであり続けてほしいと思います。



陸・海・空の先進的交通・輸送システムを提供

交通・輸送

民間航空機、商船、交通システムなどの先進的交通・輸送システムを提供。交通・輸送事業全般のそれぞれの分野で培ってきた技術に裏打ちされた高い安全性と確かな品質・信頼性で、現代社会の交通・物流インフラを支え、社会を動かしています。



各事業分野において目指す市場に適合した強みを構築するとともに、シナジーの発揮により、新たなビジネスモデルを創出し、新しい事業分野を切り拓いていきます。

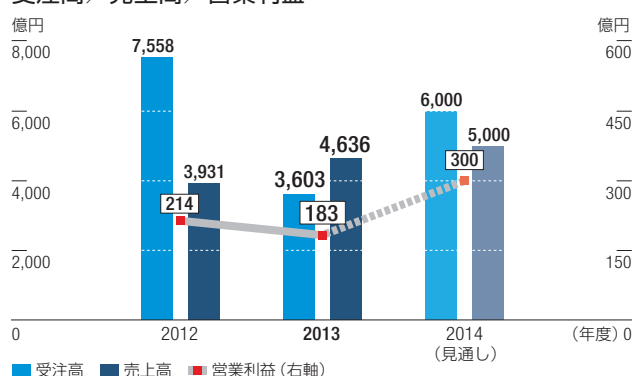
ドメインCEO、
交通・輸送ドメイン長
鯨井 洋一

2013年度の概況

前年度に大型受注のあったMRJ（三菱リージョナルジェット）の受注が2013年度はなかったほか、2013年度中の受注を見込んでいたLNG船の商談が次年度以降となったことなどから、商船の受注隻数が前年度の29隻から8隻に減少しました。このため、連結受注高は前年度を下回る3,603億円となりました。

連結売上高は、商船の売上が減少したものの、民間航空機の引渡機数については、ボーイング777が前年度を9機上回る99機、ボーイング787が前年度を26機上回る78機となったため、前年度を上回る4,636億円となりました。営業利益は、民間航空機の生産効率改善や円安による効果が寄与したものの、商船の採算が悪化したことにより、前年度を下回る183億円となっています。

受注高／売上高／営業利益



SBU（事業ユニット）

- 商船
- 交通システム
- ボーイング向民間機（除787）
- ボーイング787
- ボンバルディア向民間機
- MRJ
- 民航エンジン
- その他民間機



SWOT分析表

- 民間航空機** グローバルなSCMによる価格競争力
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** 高技術・高付加価値船に注力
他社にはない環境・省エネ独自技術
- 民間航空機** 今後20年間で約22,000機
の新規需要
- 交通システム** 新興国で多数の
インフラ整備計画
- 商船** 原油価格高騰やエネルギー効率設計指標
(EEDI) 導入による省エネ船の需要拡大
LNG船の需要増大

強み
弱み
S W
O T
機会 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** 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
- 商船** 世界的な需給ギャップによる
船価低迷
鋼材価格の高騰
韓国・中国メーカーの建造能力増強

基本戦略

- 成長戦略の展開**
新ビジネスモデル、新市場の創出
- 仕組みの改革**
プログラムマネジメント、システム
インテグレーション等強みの強化・浸透
- 事業構造改革**
課題事業の抜本的構造転換

事業環境

世界の航空旅客輸送量が年々増加する中、民間航空機市場では、旺盛な需要が継続しています。LCC（ローコストキャリア）が躍進する一方で、大手航空会社は燃費効率の良い機種への代替を進めており、航空機メーカーは多くの受注残を抱えている状況となっています。

また、アジア諸国を中心に、都市交通の改善に向けた施策が進められており、環境負荷の少ない移動手段として鉄道インフラへの新規投資が活発化しています。

一方、新造船市場全体は縮小傾向にあります。天然ガスの利用拡大を背景にLNG（液化天然ガス）船の需要が拡大しています。さらに、燃費低減や排出ガス削減に加えて、海洋生態系の保全など、環境負荷低減への要請が高まる中、環境性能を高めた船舶の需要が高まりつつあります。

中長期の成長に向けた取り組み

民間航空機事業は、増産に向けて生産体制の整備を進めるとともに、グローバルなサプライチェーン体制の構築と、生産システム変革による収益力向上に挑みます。また、MRJの受注拡大と量産体制の確立を目指します。優れた燃費性能、環境性能、客室快適性を誇る次世代リージョナルジェット機であり、2015年の初飛行、2017年の初号機納入に向け、着実に開発を進めていきます。

交通システム事業は、中東・東南アジア・ブラジル・北米を中心に幅広い営業活動を展開し、グローバル市場での競争力強化に努めていきます。

商船事業は、当社独自技術を活かした次世代型LNG船「さやえんどう」などの高技術・高付加価値船に特化することで、他社との差別化を図る考えです。また、エンジニアリング事業の強化や海外での造船事業の事業化に取り組んでいきます。

主要プロジェクト

発表時期	納入時期	プロジェクト	発表時期	納入時期	プロジェクト
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6月	2017年	MRJ飛行試験機初号機にエンジンを搭載
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（確定6機、購入権4機）を受注	2014年1月	2017年	マカオの軌道系交通システム（LRT）向け追加車両を48両受注
2014年7月	2019年	米国のイースタン航空とMRJ90の40機（確定20機、購入権20機）購入に関する覚書を締結	2013年10月	—	ブラジル造船大手エコピックス社に日本連合5社で資本参加
			2013年6月	2016年	台湾高速鉄道の南港延伸プロジェクトを受注

提供：三菱航空機（株）



FOCUS

交通・輸送

世界各地に安全・安心な交通システムを提供

都市部での自動車増加による交通渋滞や環境悪化などが社会問題となっています。三菱重工の交通システムは、高速鉄道、都市鉄道システム、ラバータイヤ式新都市交通システム等を国内外に納入し、都市交通の改善に貢献しています。

Backdrop

- 新興国の経済発展にともなう都市内移動ニーズの増大
- 都市の交通渋滞・環境問題の深刻化
- 環境負荷の少ない都市交通システムへの需要拡大

世界の鉄道システム市場は活況を呈しており、その規模は、年間20兆円以上とも言われています。とりわけ新興国を中心に、都市交通向けの案件が増加しています。経済発展にともない、新興国では都市部への人口集中が進んでおり、都市内移動のニーズが高まっている一方で、自動車の増加による交通渋滞や排気ガスによる環境悪化などの問題が深刻化し、その解決が急務となっていることが背景にあります。

このような中、環境負荷の少ない公共交通機関として、都市交通システムを整備する動きが活発化しています。三菱重工は、台湾新幹線などの高速鉄道、ドバイメトロなどの鉄道システム、「ゆりかもめ」などのラバータイヤ式の新交通システム（AGT：Automated Guideway Transit）など、あらゆる交通システムで実績をもっており、それらを組み合わせることで、その都市に最適な交通システムを提供することが可能です。

Key Capital

- 国内および海外での豊富な納入実績
- 高度なシステムインテグレーション能力とプロジェクトマネジメント能力

当社は、高速鉄道では、台湾新幹線で、軌道・通信・電力等のシステムインテグレーションを担当し、優れたプロジェクトマネジメント能力を評価されました。さらに、台湾新幹線の延伸工事を受注し、現在、プロジェクトを推進中です。また、都市鉄道システムでは、世界最長の全自動無人運転システムであるドバイメトロにおいて、交通システム全体のエンジニアリング、調達、建設、試運転調整、安全性の検証までを実施しました。これら工事への高い評価が今般のサンパウロ6号線の受注に結び付いています。新都市交通システムは、1973年の開発以降、米国マイアミ国際空港、シンガポール、韓国、ドバイ等多くの納入実績があり、最近では、2015年の営業運転開始に向けて、マカオLRT（Light Rapid Transit）の建設を進めているほか、2014年には、米国オーランド国際空港のAGTシステムを受注しました。当社は、エンジニアリングと新交通システム車両の設計・製造のどちらにも精通し、融合できる世界でも数少ないシステムインテグレーターとして、世界でも高い評価を獲得しています。

重点市場における都市交通大型案件の計画

中東

カタール：ドーハ
サウジアラビア：ジェンダ、メディナ、ダンマン
クウェート
アブダビ
エジプト：カイロ

米国

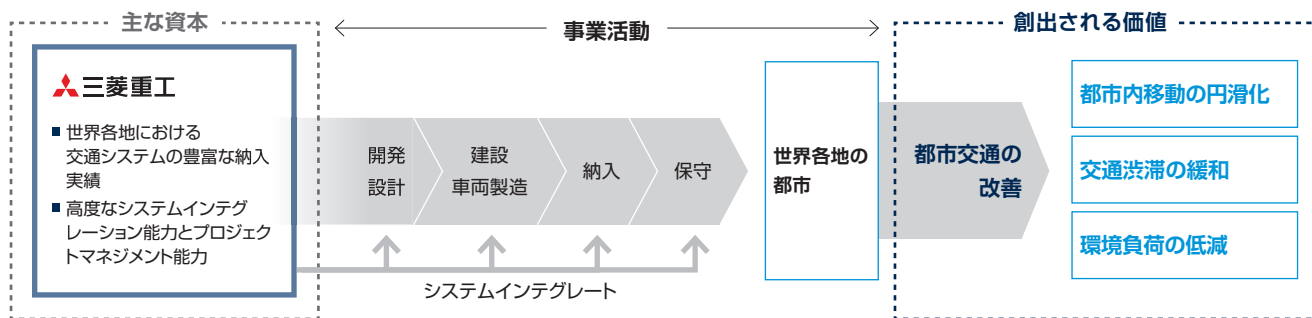
オーランド国際空港AGT
タンパ国際空港AGT

ASEAN・ブラジル

タイ：バンコクレッドライン
インドネシア：ジャカルタMRT
ブラジル：サンパウロ6号線



マカオLRT



Strategy

- ドメイン移行によるシナジー効果でドメインの総合力を発揮
- 世界4事業拠点を設置しグローバル展開加速
- MIHARA試験センターを活用した事業の拡大

安全・安心な交通システムを提供し、世界各地で都市交通の改善に貢献

交通・輸送ドメインでは、ドメイン内の技術・製品・人材等の融合・シナジーによる事業の創出・拡大を推進しています。交通システム事業における当社の強みは、システムインテグレーションにあります。大規模・複雑系システムを対象とする当ドメインのさまざまな製品に蓄積されたシステムインテグレーションの知見・手法・人材をさらに統合・深化させ、今後の交通システム事業の急拡大に対応していきます。また、製品間シナジーとしてMRJを活用した空路拡大と空港インフラ、交通システムを融合したトータルパッケージソリューションを東南アジアの都市に提案しています。交通システム事業のグローバル展開強化に向け、2016年までに、米国、ドバイ、ブラジル、シンガポールに、事業拠点を設ける予定です。

各地域に精通した社内外の人材を投入し、各地域の官公庁、顧客、地域パートナーとの継続的かつ密接なコミュニケーション・連携を構築します。これら拠点は、保守サービスの拠点としても活用し、サービス事業強化の橋頭堡とします。

交通システム事業拡大のもう一つのキーとなるのが、車両・部品・通信等の

試験・実証です。三原製作所和田沖工場内に2014年秋に「MIHARA試験センター*」を開設しますが、実際の車両を運行させることにより、安全性の確保、実証期間の短縮と、開発の加速が可能となります。また、海外の鉄道要員を実地でトレーニング・教育することができ、輸出案件受注の強力なツールとなることが、期待されています。

これからも当社は、新規路線だけでなく、既存路線の更新・輸送力増強工事を含め、安全・安心な交通システムを提供していくことで、世界各地で都市交通の改善に貢献していくとともに、事業の拡大に取り組めます。

※ MIHARAはMultipurpose Integrated Highly-Advanced Railway Applicationsの略。約3.2kmの鉄道軌道用の周回コースをもつ、日本初の総合交通システム検証施設。



日本初の総合交通システム検証施設、MIHARA試験センター

VOICE

公益社団法人 日本交通計画協会
代表理事

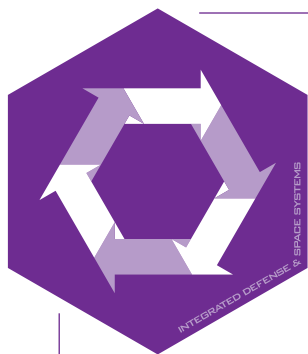
中田 康弘 氏



高度なシステムインテグレーション能力を活かした海外展開に期待

新交通システムは都市における新しい快適な交通手段として開発され、すでに日本国内の大都市で基幹的な公共交通機関としてその役割を十分に果たしています。現在、当協会では日本で開発し、都市内交通に適した新交通システムの海外輸出促進を目的として活動しており、特にアジア・アフリカ主要国を中心とした交通渋滞・環境問題

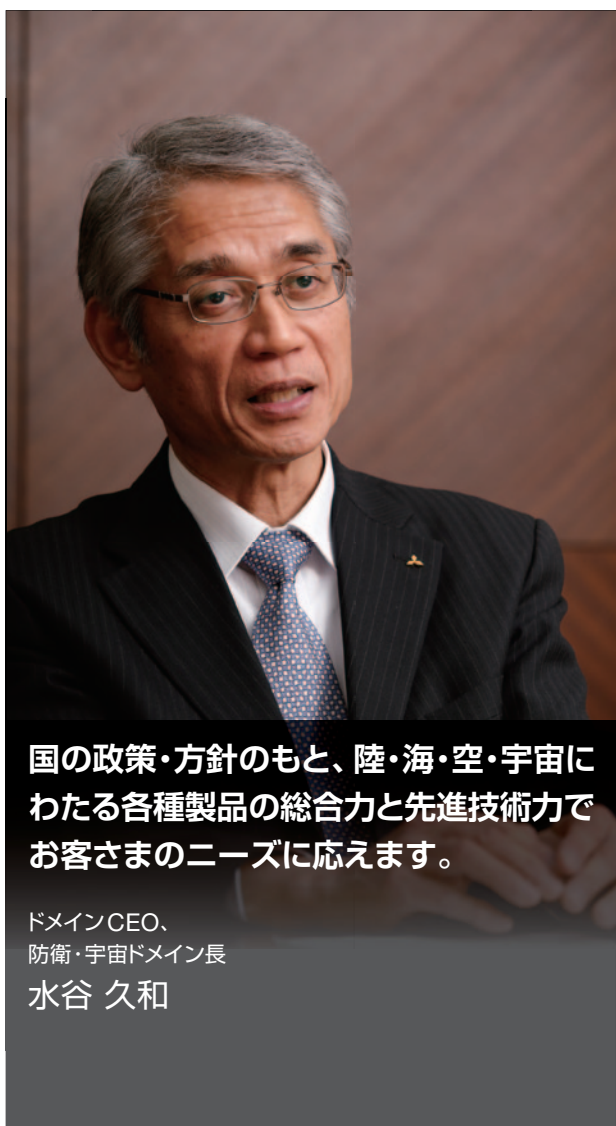
の深刻な都市内の交通手段として導入したいと考えています。当協会の会員である三菱重工には、これまで納入された車両の技術と海外プロジェクトで評価を受けたシステムインテグレーション能力をもって、当協会とともに海外展開を図っていくことを期待しています。



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・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において、艦艇、防衛航空機、飛昇体、ロケット、特殊車両など、各事業分野で培ってきた最先端の技術力を活かした高付加価値の製品・サービスを提供します。



国の政策・方針のもと、陸・海・空・宇宙にわたる各種製品の総合力と先進技術力でお客さまのニーズに応えます。

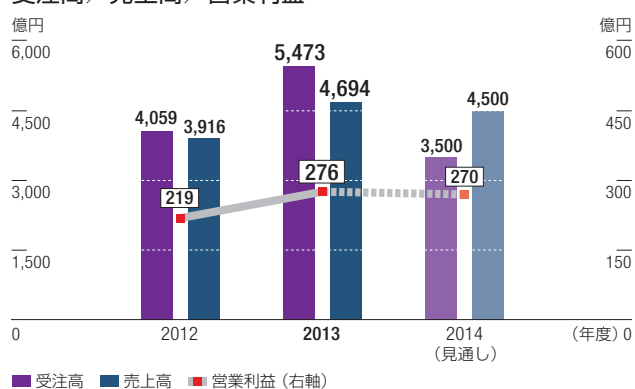
ドメインCEO、
防衛・宇宙ドメイン長
水谷 久和

2013年度の概況

艦艇、航空機の受注が増加したほか、一部の受注前倒しの影響により、前年度を上回る5,473億円の連結受注高となりました。

連結売上高は、防衛航空機、飛昇体などが増加し、前年度を上回る4,694億円となりました。これら売上高の増加にともない、連結営業利益も前年度を上回り、276億円となりました。

受注高／売上高／営業利益



SBU (事業ユニット)

- 艦艇
- 防衛航空機
- 飛昇体
- 官需エンジン・機器
- 特殊機械
- 宇宙
- 特殊車両





事業環境

東アジアの安全保障環境は緊迫した状況が続いています。こうしたなか、政府の防衛関連予算は伸び悩んでおり、今後大幅な拡大は期待が難しい環境にあります。

2013年末に発表された国家安全保障戦略では、国際協調主義に基づく積極的平和主義の立場から、我が国は国際社会の平和と安定および繁栄の確保にこれまで以上に積極的に寄与していくとの理念が掲げられました。

これに基づき、同時に発表された防衛計画の大綱では、グローバルな安全保障上の課題に取り組むため、多様な活動を統合運用によりシームレス、機動的に行うべく、「統合機動防衛力」を構築していくとの方針が示されています。当社としては2014年4月に閣議決定された「防衛装備移転三原則」に対応し、グローバル化への取り組みや、防衛生産・技術基盤の強化により国の安全保障上のニーズに的確に对应していく必要があります。

宇宙事業に関しては「宇宙基本計画」による開発重視から利用重視への転換、国際的な衛星打上げ競争の激化等の環境変化があります。

中長期の成長に向けた取り組み

防衛・宇宙事業ならではの最先端技術の活用、民生部門への防衛・宇宙技術の波及も行い、国民の安全・安心の確保と経済・社会の長期的発展に貢献することが当ドメインの基本方針です。また、事業運営の大前提として安全の確保、コンプライアンス遵守と情報セキュリティ確保に注力しています。

防衛事業においては、製品別に分かれていた事業本部がドメインに一元化されたことで陸・海・空の連携を進めて、技術の横通しによりシナジー効果を生み出し、お客さまの統合運用ニーズを踏まえた製品・サービスを提供していきます。特に小型高性能護衛艦や水陸両用車の開発、将来地对空誘導弾の技術的検討、将来戦闘機関連技術研究など、お客さまと一体となり、我が国の安全保障上のニーズに対応した取り組みを進めていきます。

宇宙事業ではH-IIA/Bロケットの高い打上げ成功率を維持しながら、新型基幹ロケットの開発に取り組み、将来に向けた事業伸長を図ってまいります。(詳しくは次頁のFOCUSをご覧ください)

当社は、「最先端技術を活用して、国の安全・安心の確保に貢献する」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/index.html>



FOCUS

防衛・宇宙

宇宙開発の未来を担う、衛星打上げ輸送

三菱重工の衛星打上げ輸送サービスは、H-IIA/Bロケットの高い打上げ成功率と困難をとまなうオンタイムでの打上げの継続により、国の内外から高い評価を得ています。2014年度からは主契約者として新型基幹ロケットの開発にも着手し、当社の技術は宇宙開発の次なる時代を切り拓いていきます。

Backdrop

- 開発から利用重視に舵をきった宇宙基本計画
- 新興国を中心とした衛星打上げ需要の増加

2013年1月の「宇宙基本計画」の政府決定により、日本の宇宙政策は開発重視から利用重視へと方針転換が行われようとしています。例えば、データ通信や衛星放送、地図作成や資源探査、GPS（全地球測位システム）を利用したナビゲーションなど、国民生活の質の向上に直接的につながる取り組みが強力に推進されることとなりました。そのためには、通信・放送衛星、測位衛星、リモートセンシング衛星などの人工衛星の製造・運用能力はもちろん、その人工衛星の打上げ能力の増強と、それを支える国内産業・技術基盤の維持が欠かせません。

一方で海外に目を向けると、東南アジアを筆頭に新興国で通信衛星などの打上げ需要が増加しており、商業衛星打上げ輸送サービスの事業機会が広がりつつあります。

Key Capital

- 打上げ能力を向上させたH-IIAロケット
- 高い成功率とオンタイム打上げの積み重ね

日本の宇宙政策において、当社は約40年にわたって衛星打上げ用ロケットの開発・製造で重要な役割を果たしてきました。その中でも現在の基幹ロケットであるH-IIAロケットは、JAXA^{*1}から技術移転を受け、2007年9月打上げの13号機以降、当社が製造から打上げまでを一貫して担っています。近年は、JAXAのもとでH-IIAロケット第2段機体の改良を進め、従来より静止軌道に近い静止遷移軌道への衛星投入が可能となり、世界中のニーズに応えられる体制となります。

また、現在^{*2}のH-IIAロケットの打上げ成功率は、約96%（24機中23機）という高さを誇ります。加えて、定刻通りの打上げも継続中です。

※1 JAXA:宇宙航空研究開発機構。日本の宇宙科学研究、航空技術研究、宇宙開発研究を担う独立行政法人。

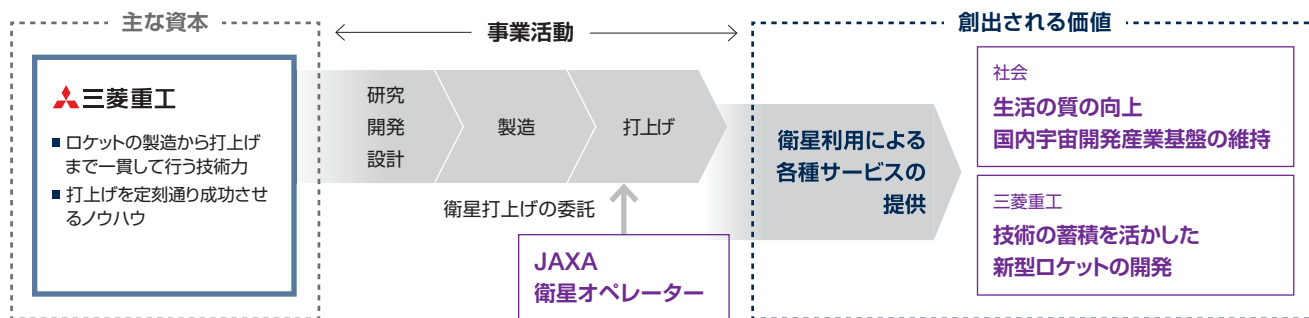
※2 2014年7月現在。

2014年5月24日に打上げられた
H-IIAロケット24号機



主要プロジェクト

発表時期	納入時期	プロジェクト
2014年5月	—	H-IIAロケット24号機の打上げ成功
2014年5月	2016年度	スカパーJSAT(株)から衛星打上げ輸送サービスを受注
2014年3月	—	JAXAより、新型基幹ロケットの開発と打上げ輸送サービスを担う主契約者に選定される
2013年9月	2015年後半	テレサット社の通信放送衛星打上げ輸送サービスを受注(初の商業衛星の打上げ受注)
2013年6月	—	アリアンスペース社と宇宙ロケットの商業打上げに関する協力覚書(MOU)を締結



Strategy

- H-IIA/Bロケットの連続成功と継続的な製造効率化
- 国際競争力のある新型基幹ロケットの開発

国の自律的打上げ能力の確保・産業基盤の維持と、宇宙開発利用への貢献で、より高いプレゼンスを発揮

こうしたH-IIAの打上げ能力と、計画通り確実に打上げる信頼性を、世界第4位の大手衛星オペレーターであるテレサット社は高く評価。2015年後半に予定されている通信放送衛星TELSTAR 12Vの打上げ輸送を当社が受注することに決まりました。これは当社にとって初の商業衛星の打上げ輸送サービスの受注となります。さらに2014年5月には国内衛星オペレーターからの初受注となる、同5位のスカパーJSAT(株)との契約を締結しました。これら大手顧客からの受注実績を追い風に、国内外の衛星打上げ輸送サービス市場で積極的な事業活動を展開していきます。

現状では当社のロケットの打上げは年間で2～3機ですが、世界では、新興国の打上げの活発化にともない、年間に20～30機が打上げられています。この事業機会を獲得していくためには、引き続き、H-IIAロケット、そして2013年にラインアップに加わったH-IIBロケットの確実で正確な打上げを積み重ねていくことが何よりも重要になります。併せて、製造の効率化を進め、コスト競争力を高めていきます。

さらに、2014年3月、当社はJAXAから新型基幹ロケットの開発と打上げ輸送サービスを担う主契約者に選定されました。2014年度に開発に着手し、2020年の試験機打上げを目指します。新型ロケットの開発段階から民間企業が中心的な役割を担うのは初で、当社はJAXAや他の民間企業と協力しつつ、完成後の打上げサービスまでを一貫して担当することになります。新型基幹ロケットは現在のH-IIA/Bロケットを刷新したもので、幾多の最新技術を導入することで低価格と高い信頼性を両立させ、国際競争力を高めていきます。

当社は、既存ラインアップのロケットの着実な打上げ実績の積み重ねと同時に、新型ロケット開発を推進することにより、宇宙開発の技術基盤を確固たるものにしていきます。それはつまり、我が国の自律的打上げ能力の確保と、産業基盤の維持に直結するものと言えます。今後はさらに世界の多様なニーズに応えられるよう、世界の宇宙開発利用におけるプレゼンスをより高め、いっそう大きな貢献を果たしていきます。

VOICE

テレサット社長兼CEO

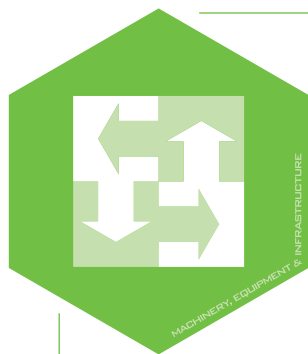
Daniel S.
Goldberg 氏



三菱重工の衛星打上げサービスが、さまざまな点において他社よりも優れていると判断しました。

今回TELSTAR 12Vの打上げを三菱重工に発注するのは、他の打上げ事業者との広範囲な比較検討の結果です。具体的には、三菱重工が提供するサービスが、技術・運用面での経験、打上げスケジュールの柔軟性、ロケットの性能、取引条件等のテレサット社の選定基準において、

他の打上げ事業者より優れていたからです。テレサット社は、今回の三菱重工との協力が我々にとって新たな一歩を刻むものであると確信しています。テレサット社と三菱重工の協力により、我々の最新の衛星が計画通り打上がることを楽しみにしています。



基盤産業を支える高効率製品・サービスを提供

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。ものづくり企業としての高い技術力と、広大なビジネス領域を活かし、世界の国々のインフラ発展に大きな役割を果たしています。



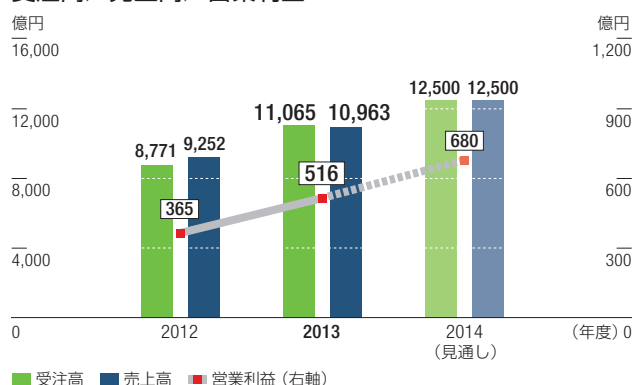
事業ユニット (SBU) の事業規模と収益性に応じてポートフォリオを構築し、効率的な資源配分を行うことで、収益力の強化を図ります。

ドメインCEO、
機械・設備システムドメイン長
木村 和明

2013年度の概況

2013年4月に、日本輸送機(株)とフォークリフト事業を統合し、当社連結子会社であるニチュ三菱フォークリフト(株)が発足しました。これにより、フォークリフトの受注が大幅に増加しています。また、中国、欧州向けを中心に自動車用ターボチャージャーの受注が増加したほか、中国向けの空調機および北米向けのコンプレッサ等も受注が増加した結果、連結受注高は11,065億円、連結売上高は10,963億円となり、いずれも前年度を上回りました。連結営業利益については、円安効果も寄与し、前年度を上回る516億円となりました。

受注高／売上高／営業利益



SBU (事業ユニット)

- コンプレッサ
- 製鉄機械
- 環境設備
- メカトロシステム
- 産業・精密機械
- 先端機器
- 油圧・機械
- 機器・装置
- ターボ
- カーエアコン
- エンジン
- 物流機器
- 農業機械
- 冷熱
- 工作機械



SWOT分析表

- **ターボチャージャー** 最大市場である欧州での顧客密着モデル
- **エンジン** 小型～中大型の多彩なラインアップ
- **フォークリフト** エンジン車・電気車・屋内物流機器製品の豊富な品揃え
- **冷熱 工作機械** 豊富な製品ラインアップ
- 中国・インド・東南アジア、北米の需要拡大
- **ターボチャージャー** インド、ブラジル等の新興市場の拡大
- **エンジン** 世界的な環境・燃費規制を背景に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全世界的なガスエンジンの需要増

強み 弱み
S W
O T
機会 脅威

- 専門メーカーと比べて低シェア製品が多い
- **ターボチャージャー エンジン** 急激な景気変動への対応力
- **冷熱** 専門メーカーと比べて事業規模が小さい
- 中国・韓国企業の台頭
- **ターボチャージャー エンジン** 欧州経済危機影響の継続
- 中国・インド等の新興国の景気低迷
- **冷熱 工作機械** 新興国メーカーの台頭

基本戦略

- 基盤産業の成長著しい新興国市場において生産・販売を強化し、シェアアップと収益性拡大を図る
- 事業会社化や他社とのアライアンス、M&Aなどを推進、俊敏で柔軟な組織運営により世界トップクラスを目指す

事業環境

自動車の環境規制強化の広がりを背景として、燃費性能向上を目的にガソリン車やディーゼル車へのターボチャージャー搭載が世界的に進んでいます。環境規制は今後もいっそう強化される傾向にあり、その市場は引き続き大きく成長することが見込まれています。

コンプレッサについては、米国におけるシェールガス生産の急速な伸長が需要を押し上げています。シェールガスの生産に必要な、LNGの積出し設備などのガス関連プラントや、エチレン生産などの石油化学プラントの新設が活発化しています。コンプレッサは、それらのプラントにおける製品の生成に利用される空気やガスを圧縮する装置であり、シェールガス生産拡大の波及効果が、コンプレッサにも及んでいます。

中長期の成長に向けた取り組み

機械・設備システムドメインは、鉄鋼・自動車等の基盤産業向けを中心とする製鉄機械やコンプレッサ、工作機械などの多様な製品群を有しています。基盤産業の成長が著しい新興国市場でのシェアアップと収益性拡大に向けて、生産・販売の強化に努めます。具体的には、各SBUでの取り組みに横串を通し、生産・販売をはじめとしたあらゆる機能面でシナジーの創出を図ります。そのために、多様な顧客・市場のニーズや商慣習などに対応できる人材の育成や品揃えの充実に加え、サービス網の拡充や地産地消ニーズに対応する製造拠点の整備などを着実に推進していきます。

また、俊敏で柔軟な組織運営を行うために、事業会社化や他社とのアライアンス、M&Aなどにも積極的に取り組み、各事業分野で世界トップクラスを目指していきます。

主要プロジェクト

発表時期	納入時期	プロジェクト	発表時期	納入時期	プロジェクト
2014年3月	-	機械・鉄構装置事業を担うグループ3社を統合新「三菱重工メカトロシステムズ(株)」が発足	2013年10月	-	業界初2kVAクラスのプロパンガス(LPG)専用ポータブルエンジン発電機“MEGASEG”(メガセグ)を開発
2014年1月	-	三菱重工と(株)日立製作所が中国におけるガスエンジンによる分散型発電システム事業で協業	2013年8月	-	ターボチャージャー年間1,000万台体制構築に向けた生産能力の増強計画を発表
2013年10月	-	1,000kW高効率ガスコージェネレーションシステムの新製品を開発	2013年4月	-	中高柴油機重工業有限公司にKUガスエンジンの技術を提供



FOCUS

機械・設備システム

加速性能を環境性能へと導くターボチャージャー

世界的に広がりを見せる自動車の燃費規制強化。新興国を中心に自動車への需要が高まる一方で、それらの規制への対応が自動車メーカーにとって急務となっています。このような中、ガソリン車やディーゼル車の燃費向上の切り札として期待されているのが、ターボチャージャーです。三菱重工は高性能ターボチャージャーの開発とその世界的普及を通じて、低燃費化の実現に貢献していきます。

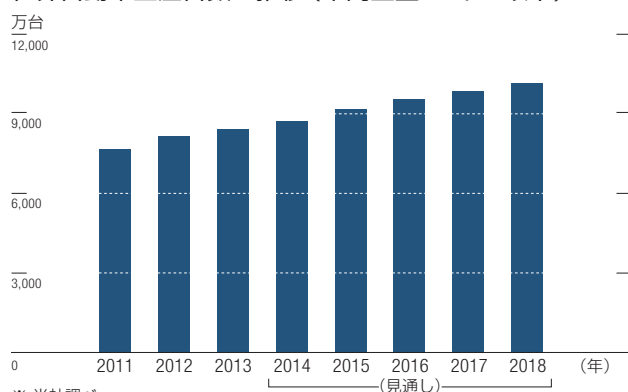
Backdrop

- 世界の自動車台数増加による環境汚染の懸念
- 世界的な排出ガス規制強化の広がり

世界の自動車生産台数は拡大し続けています。この10年間で約1.4倍に増加し、9,000万台に迫る勢いとなっています。この牽引役となっているのが新興国であり、生産地としても、消費地としても、その存在感を高めています。これまで自動車産業は先進国を中心に成長してきましたが、今後は新興国へと軸足を移しながら成長を続ける見込みです。2018年には世界の自動車生産台数が約1億台の規模にまで拡大するともいわれています。一方で、自動車の排気ガスによる大気汚染が中国やインドなどの新興国でも深刻化しており、米国のCAFE規制※に代表される燃費規制強化が、世界中に広がり始めています。燃費性能に優れた自動車でなければ、市場に出すこと自体が難しくなりつつあります。自動車の燃費効率向上が、世界の自動車メーカーが抱える喫緊の課題となっています。

※ CAFE規制：Corporate Average Fuel Economy（企業平均燃費）規制

世界自動車生産台数の推移（車両重量3.5トン以下）



Key Capital

- 高性能なターボチャージャーを開発する基盤技術
- グローバル生産体制の構築

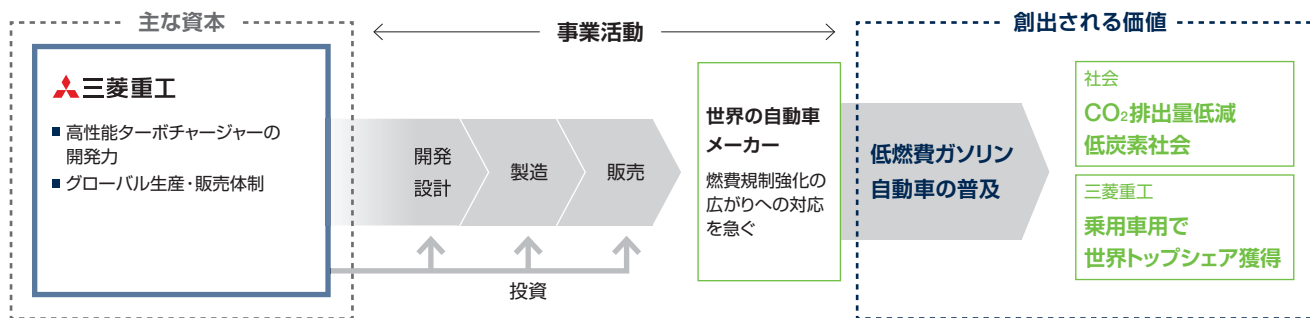
燃費効率を高めることを目的に、自動車メーカー各社がハイブリッド自動車や電気自動車などの開発に注力する一方で、ガソリン車を中心としてターボチャージャー搭載エンジンの需要が急速に高まっています。ターボチャージャーを搭載することで、排気量が小さくても、同クラス以上の動力性能が得られるため、エンジンを小型化することができ、大幅な燃費効率の向上につながります。さらに、排気ガスに含まれる有害成分の抑制が図れることから、ガソリン車やディーゼル車であっても燃費規制強化への対応が可能となります。ただし、高性能なターボチャージャーを開発するためには、高温下でタービンを高速回転させる技術が不可欠であり、その開発は容易ではありません。三菱重工は、航空機用エンジンやガスタービンなどでこの基盤技術を培ってきました。その実力は市場に出た後の故障率の低さからも証明されており、高いユーザー評価の獲得にもつながっています。さらに当社は、ターボチャージャー需要の急増を着実に取り込むためのグローバル生産体制を構築し、その強化に取り組んでいます。

ターボチャージャーのグローバル生産体制（1,000万台）



自動車用ターボチャージャー

エンジンの熱エネルギーを回収し熱効率を高めることで、燃料消費量を抑え（低燃費化）、排気ガス中の有害成分を減少（低公害化）し、圧縮空気の過給により出力アップ（高出力化）を実現する、環境に優しいエコ装置です。



Strategy

- ターボチャージャー生産能力の増強
- 次世代ターボチャージャーの開発

ターボチャージャーの世界的普及による低炭素社会の実現に貢献

現在、当社はターボチャージャー年間生産能力1,000万台体制の構築を目標に掲げ、設備投資を積極化しています。キーコンポーネントを生産するタイをはじめとした海外拠点に総額150億円の投資を行い、2016年までに1,000万台体制を実現する予定です。同時に、コスト競争力をいっそう強化するために、日本・米国・欧州・アジア4極のフレキシブルな生産融通体制の実現を図ります。また、世界最高の燃費効率を達成する「新コンセプトターボチャージャー」や、ガソリンエンジンのいっそうの小型化に対応した「電動式の二段過給

システム」などの次世代ターボチャージャーの開発に注力し、新たな市場の開拓に挑みます。さらに、市場に近い拠点で多様なニーズに的確かつ短納期で対応し、エンジンの開発サポートについても顧客密着型のサポート体制を拡充していきます。今後もこれらの施策を強力に推進し、必要な投資を実施していくことで、自動車用ターボチャージャーで世界トップシェアの獲得を目指します。当社は、今や燃費性能向上の主役になりつつあるターボチャージャー普及を通じて、低炭素社会の実現に貢献していきます。

VOICE

米国 インディアナ州
ジョンソン郡開発公社
社長兼最高経営責任者

Cheryl
Morphew 氏

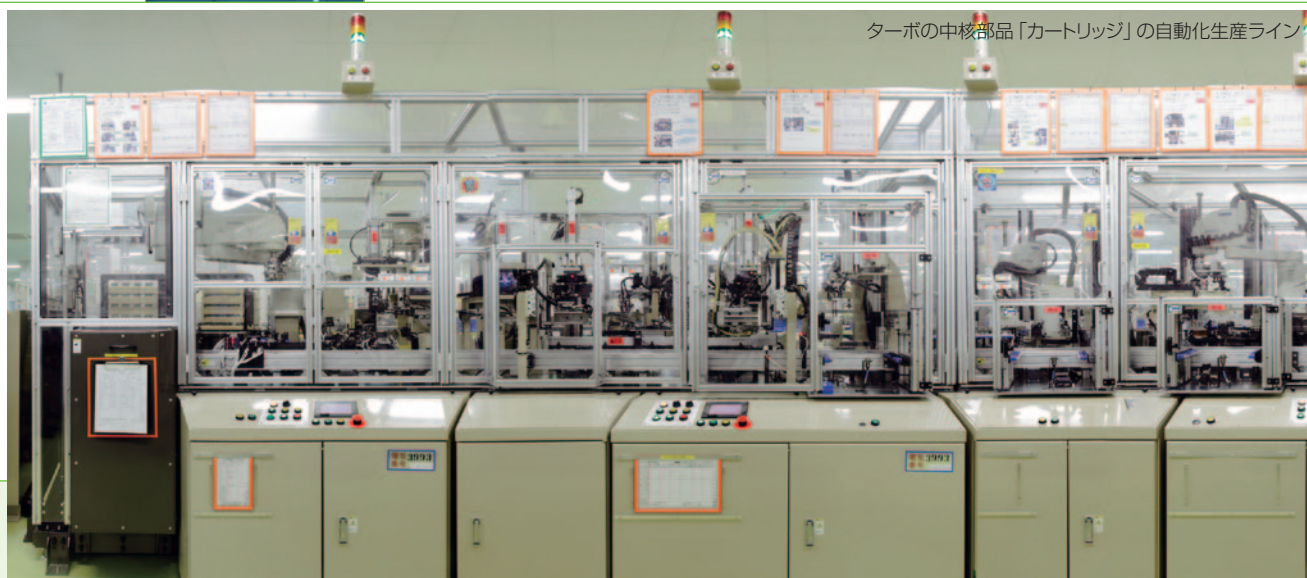


環境に配慮した企業の誘致に努めている我々にとっても、三菱重工がフランクリンにターボチャージャーの製造工場を設立することは喜ばしいことです。

フランクリン市とジョンソン郡（インディアナ州）は、三菱重工のターボチャージャー製造工場を歓迎します。我々は、環境に配慮した企業の誘致に努めており、CO₂排出削減や燃費改善に役立つ三菱ターボチャージャーの最新技術を、大変喜ばしく思っています。

我々は、自動車部品ビジネスに関して三菱重工グループと長年の協力関係にあり、ターボ事業についても同様に協力していきたいと考えています。

フランクリンへようこそ！



ターボの中核部品「カートリッジ」の自動化生産ライン

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。

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

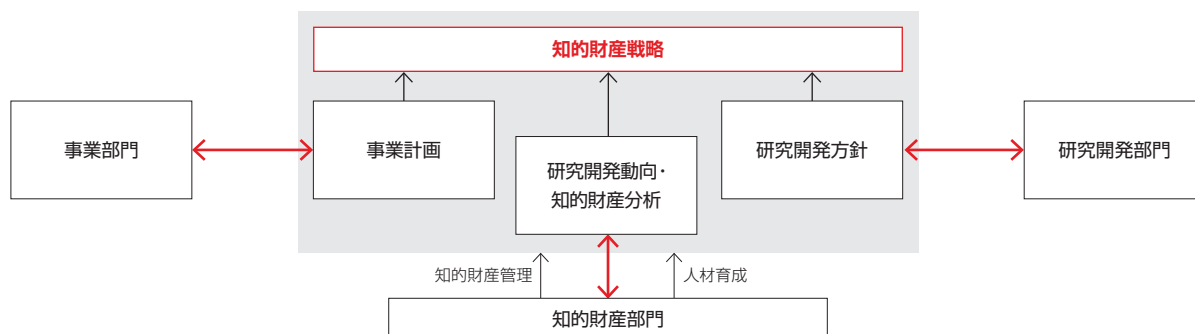
取りながら知的財産戦略を遂行しています。

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。

知的財産活動の体制

当社グループは、従来の事業本部制に代えて、ドメイン制を導入しました。これは、市場・お客さま・コア技術・事業戦略の共通性という視点から、当社グループの事業を集約・再編したものです。

コーポレート部門の一つである知的財産部門も、ドメイン制に対応した活動体制を構築し、コーポレート連携機能による全社的な知的財産戦略立案、知的財産支援機能の強化に貢献しています。



知的財産活動の方針

当社グループは、「知的財産戦略・知的財産活動のグローバル化」と「知的財産の活用」を基本方針に掲げ、知的財産競争力の強化に取り組んでいます。

当社グループの研究開発拠点や知的財産の活用は、さらに世界中に拡大すると予想されることから、特に海外での知的財産の確保をいっそう推進するとともに、これを支えるグローバルな知的財産管理体制の強化に努めています。

競争優位性を確立するため、知的財産による参入阻止、

オープン戦略を取り入れた市場拡大など、活用の目的に即した知的財産を確保することにより、当社グループ事業の展開にとって最適な知的財産ポートフォリオを構築しています。

また、発明・創作意欲向上を目的として、社員の発明・創作の貢献に対する報奨金制度を設けていますが、知的財産に関する法改正や世間の関心の高まりに歩調を合わせて制度を見直すなど、当社グループ全体の知的財産活動の活性化に努めています。

知的財産に関するリスクマネジメント

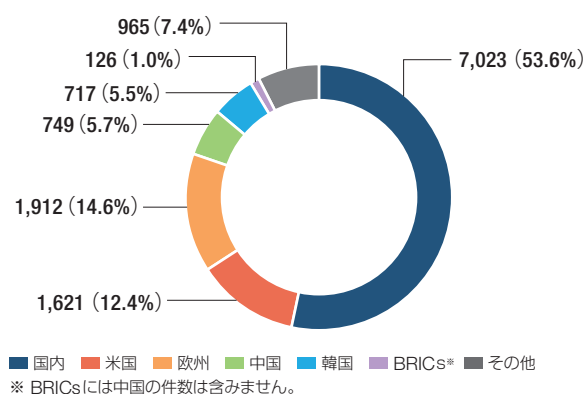
当社グループは、知的財産の適正な保護や積極的な活用に努めるとともに、他者の有効な知的財産を尊重することを基本的な姿勢としています。

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。

特許保有件数 地域別 (2013年度)

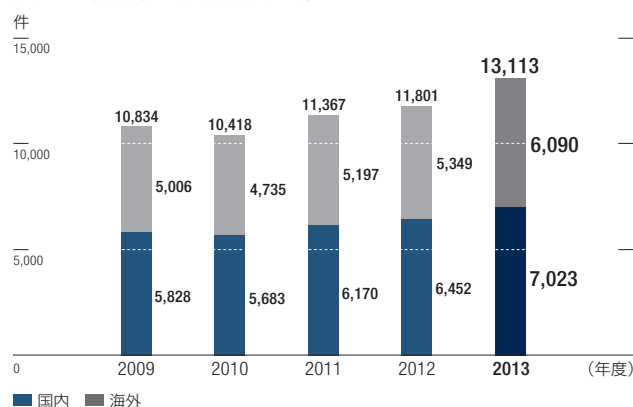


研究開発

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5カ所の研究所に加えて、英国、シンガポール、米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

国内・海外特許保有件数の推移



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。

2013年度に取り組んだ主な研究開発案件は次のページの通りです。

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 2013」に選出

当社は、2013年10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 2013」アワードに、2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、「成功率」「グローバル性」「影響力」「特許数」の4つの評価基準で高く評価されたことによるものです。

当社は今後も、革新的な研究開発を推進し続けるとともに、そこから生み出される知的財産のグローバル市場における保護と活用に積極的に取り組んでいきます。



※ 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。

■ 主な研究開発事例

「タービン入口温度1,700℃級ガスタービン」の要素技術の開発

GTCC の熱効率タービン入口（燃焼器出口）温度上昇にとまない向上します。さらなる効率向上のため2004年度から経済産業省主導の国家プロジェクトとして1,700℃級ガスタービンの開発を行っており、コンバインドサイクル効率62～65%（LHV）を目標に、燃焼器、圧縮機、タービン、冷却、遮熱コーティングなどの各要素の技術開発に取り組んでいます。

（エネルギー・環境ドメイン）

石炭ガス化複合発電（IGCC）プラントの適用燃料拡大

石炭を利用した発電技術のうちIGCCでは、これまで利用が難しかった亜れき青炭が利用可能となります。さらに、水分が50%以上含まれる褐炭についても、これまでに比べ大幅に少ないエネルギーで乾燥させるシステムを開発しています。このシステムをIGCCに適用することにより、飛躍的な発電効率の向上が可能となり、産炭国でのCO₂削減に大きく貢献することを目指しています。

（エネルギー・環境ドメイン）

石炭火力発電所排ガスからのCO₂回収技術の開発

米国大手電力会社サザンカンパニー（Southern Company）と共同で進めてきた石炭火力発電所排ガスからのCO₂回収・貯留実証試験で、大規模なCO₂回収プラントによる高性能な連続安定運転を実現し、2013年12月に当初計画分の試験を完了しました。当社はこの成果をもって、排ガス中に不純物が多い石炭火力を対象としたCO₂回収技術商用化の取り組みを加速していきます。

（エネルギー・環境ドメイン）



CO₂回収実証プラント

LNGを燃料とする船舶に使われる「高圧LNG燃料供給システム」の開発

LNGを船舶用ディーゼルエンジンの燃料として使用するために必要となるLNG気化ガスを高圧で噴射する技術と熱交換技術を実用化しました。現在はさらに、保守間隔の延長や操作性の改善に取り組んでいます。

（交通・輸送ドメイン）

最新鋭リージョナルジェット機「MRJ」の開発

世界最先端の空力設計技術、騒音解析技術などの適用と、最新鋭エンジンの採用により、大幅な燃費低減と騒音・排ガスの削減を実現します。2015年中の初飛行に向けて最終組立作業を進めており、2014年6月末時点で翼胴結合、エンジンの搭載を完了しています。



（交通・輸送ドメイン） MRJ (Mitsubishi Regional Jet)

新型基幹ロケットのコスト低減・信頼性向上に資する制御技術および製造技術の開発

国際競争力のある新たな基幹ロケットの開発に向け、各種技術の開発を行っています。2014年3月、当社は宇宙航空研究開発機構（JAXA）から新型基幹ロケットの開発と打上げ輸送サービスを担う主契約者に選定されました。

（防衛・宇宙ドメイン）

宇宙開発の未来を担う、衛星打上げ輸送 ▶ P36

先進技術実証機の試作

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可能とする高い運動性とレーダに探知され難い特性を兼ね備えた、超音速小型航空機を試作しています。

（防衛・宇宙ドメイン）

エンジンの低燃費化を実現する高性能ターボの開発

低騒音高効率軸受、高効率タービンおよび高効率コンプレッサを搭載することでエンジンの低燃費化を実現したターボの開発を進めています。

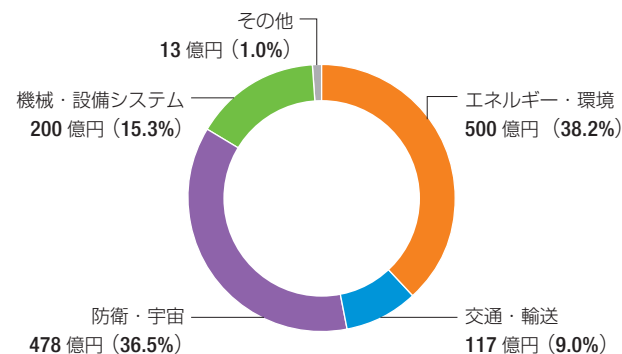
(機械・設備システムドメイン)

高精度加工を可能とする「MVR-E χ シリーズ」の開発

販売累計実績 1,000 台を超える門型五面加工機「MVR」をベースに、加工能力・NC性能等を全面的に向上させたほか、主軸回転時の熱変位を抑える内部冷却主軸や外気温の変化による機械本体の熱変形を抑えるサーモスタビライザコラムといった高精度加工対応技術を採用した「MVR-E χ シリーズ」を開発しました。

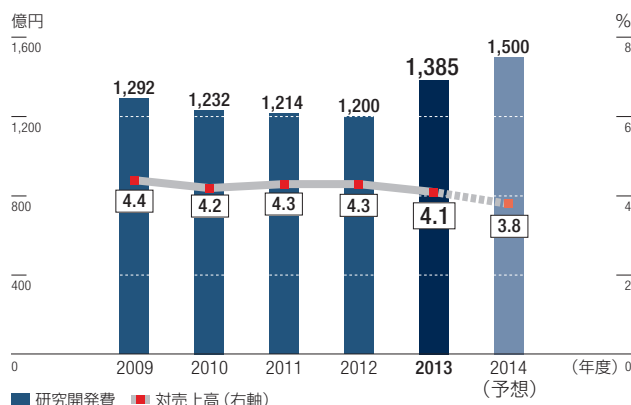
(機械・設備システムドメイン)

セグメント別研究開発費 (2013年度)



※ 上記の研究開発費には、当社グループ共通の技術基盤強化等に関する費用 74 億円は含んでいません。

研究開発費の推移



※ 上記の研究開発費には、受託研究費等の費用が含まれています。

TOPICS

新元素変換反応への取り組み

当社では特定の元素と重水素を反応させ、元素の種類を変える「新元素変換反応」に関する研究に取り組んでいます。これまで、巨大な原子炉や加速器を使った高エネルギーの元素変換方法はありませんでしたが、この反応では、簡素な装置でエネルギーもほとんど使わずに元素変換させることが可能となります。

具体的な変換方法は、特殊なパラジウム多層膜に変換したい物質を付着させ、この膜に重水素を透過させると、物質と重水素が反応し、元素変換を起こすというものです。変換のメカニズムは現時点では解明されていませんが、セシウムはプラセオジウムに、ストロンチウムはモリブデン、カルシウムは

チタン、タングステンは白金に変わることが確認されており、当社はこの独自技術の特許を日本と欧州で取得しています。

当社は、1994年からこの元素変換の研究を続けており、基礎的段階ではありますが、現在は変換される元素の生成量を増やし、応用可能性を検討しつつある段階に進展してきています。応用先として、将来の放射性セシウム等を無害な非放射性元素に変換する、放射性廃棄物の無害化処理への適用が想定されますが、適用までにはさまざまな解決すべき課題があり、引き続き取り組んでいきます。

持続的成長を目指したコーポレート・ガバナンス強化

三菱重工は2005年6月より、「健全性と透明性」と「効率性と機動性」の向上を目的に、積極的なコーポレート・ガバナンス改革を行ってきました。真のグローバル企業として、さまざまなステークホルダーからの信頼を得ながら、事業環境の変化に対応し成長し続けていくために、今後も引き続き必要な施策を講じていく方針です。

近年のコーポレート・ガバナンス改革

2005年 社外取締役を1名→2名に、社外監査役を2名→3名にそれぞれ増員 **A**

取締役数を28名から17名にスリム化 **B**

取締役の任期を2年→1年に短縮
執行役員制を導入し、重要事項の決定および経営の監督と業務執行機能を分離

「内部監査室」を設置し、内部統制を強化

2006年 役員退職慰労金制度を廃止し、月額報酬、株式報酬型ストックオプション、賞与を併せた業績連動型報酬制へ移行

2007年 社外取締役を2名→3名に増員 **A**

2011年 事業本部制へ移行し、事業の一体運営により事業責任の明確化と経営判断の迅速化を図る

内部監査室を再編・強化した「経営監査部」を設置し、経営監査／製品品質プロセス監査、リスクマネジメント機能を充実

2013年 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 **C**

事業所の経営監査、経理、調達、IT(情報技術)などの各機能を本社直轄の組織に再編し、コーポレート機能の高度化と効率化を図る

2014年 チーフオフィサー制を導入 **D**

代表取締役数を6名に削減 **B**

取締役数を12名に削減し、社外取締役比率を25%に引き上げ **A**

A 経営の意思決定・監督機能の強化

社外取締役比率の引き上げ (2004年6月末→2014年6月末)

4% (28名中1名) ⇨ 25% (12名中3名)

事業のグローバル化にともなう経営リスクの多様化や増大に対応するため、社外取締役の専門性や知見を活用して取締役会の意思決定・監督機能を強化し、経営の透明性を向上させています。

B 意思決定の機動性と透明性の向上

取締役数のスリム化
(2004年6月末→2014年6月末)

代表取締役数の削減
(2004年6月末→2014年6月末)

28名 ⇨ 12名 11名 ⇨ 6名

より効率的で透明性の高い経営体制を目指し、取締役数の削減を行ってきました。また、代表権付与の考え方を見直し、取締役会長を代表権をもたない取締役とすることで、取締役会長が取締役会の議長として業務執行の監督に専念できる体制を整えるとともに、代表取締役の総数についても削減しました。

C 経営資源活用の柔軟性を高め、シナジー効果を発揮

9事業本部 ⇨ 4事業ドメイン

事業本部・事業所のマトリックス体制から2011年に事業本部制に一本化後、2013年から2014年にかけて顧客や市場特性などの視点に基づいた4つの事業ドメインに集約・再編し、それぞれがグローバル市場で戦うための組織となりました。

D コーポレート機能の役割分担を明確化

チーフオフィサー制の導入



チーフオフィサー制の導入により、責任と権限の明確化に加えて、さらなるガバナンスの強化とドメインに対する業務支援の強化・効率化を図っています。

「健全性と透明性」「効率性と機動性」の向上

真のグローバル企業へ

社外取締役インタビュー

当社の社外取締役であり、コーポレート・ガバナンスの専門家でもあるクリスティーナ・アメー جان氏に、当社のガバナンスに対する印象や、企業価値を高めていく上での今後の課題を聞きました。



社外取締役
一橋大学大学院 商学研究科教授

クリスティーナ・アメー جان 氏

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。

三菱重工に対する印象

実は三菱重工に対しては“Old Japanese Company”というイメージをもっていました。しかし、大宮会長（当時、社長）とお会いして「そうではないのかも」と感じたため取締役に就任してみると、グローバルな視点で、戦略的に考えている企業だという印象に変わりました。特に（株）日立製作所との火力発電システム事業の統合は、従来の日本企業にはない決断なので、初めて聞いたときは大変驚きました。

コーポレート・ガバナンスは、就任した2年前から着実に進化しています。当初は取締役会の人数が多く、細かい執行や技術に関する議論が多かったのですが、最近は取締役の数も減り、チーフオフィサー制となったこともあって、グローバル戦略や人材、リスク管理、ITなど、取締役会に相応しい議論が行われています。

私たち社外取締役に対しては、知識差を埋めるために取締役会の数日前に、資料の送付や必要に応じたブリーフィングなどのサポートが行われています。取締役会中も、社外取締役や社外監査役の意見に対して「検討します」というように受け流さず、真剣に対応しています。

ガバナンスというと、最近では社外取締役の問題に矮小化

されがちですが、実際にはシステム全体の問題です。特に企業のトップ自身が企業価値にあまり興味がなければ、社外取締役が多くても意味がありません。三菱重工は宮永社長の意識が高いため、ガバナンスが機能しているのだといえます。その成果は、日本の製造業としては高いROEにも表れているのではないのでしょうか。

企業価値向上のための課題

現在進めている方向性は正しいので、これを実行し続けていくことが何より大切です。その上で、グローバルな競争を勝ち抜くために重点的に取り組むべき課題がいくつかあります。

一番はグローバル人材、つまり日本人社員のグローバル化と、海外の従業員の確保です。また、女性の活用も含め、ダイバーシティをどう活かしていくかも課題です。これらを成功させないとグローバルのメガプレイヤーと競争するのは難しいでしょう。

また、意思決定のスピードアップもまだ不十分です。調整に時間をとられているうちに、グローバルの競合企業はすぐに決断を下し、先行されてしまいます。

コーポレート・ガバナンスの面では、より広い経験や視点を取り入れるため、社外取締役に外国人経営者や海外での経営経験が豊富な方などをさらに増やした方がよいでしょう。

自身が果たしていきたい役割

社内の人間では言いづらいことでも気になることは率直に発言し、議論を促すことが社外取締役に求められていると思っています。日本は異論を唱えることが少ない文化です。だからこそ社外取締役が、株主や海外の従業員など、さまざまなステークホルダーの立場で意見を述べるのが重要だと考えています。このように社外取締役の疑問に答える経験は、対外的な説明責任を果たすためのトレーニングとなります。特に海外では具体的な説明が必要とされることが多いため、三菱重工の企業文化のさらなるグローバル化にもつながるでしょう。もちろん、私が大学で研究テーマにしているグローバル人材についても、引き続き積極的にアドバイスしていくつもりです。

■ コーポレート・ガバナンス体制の概要

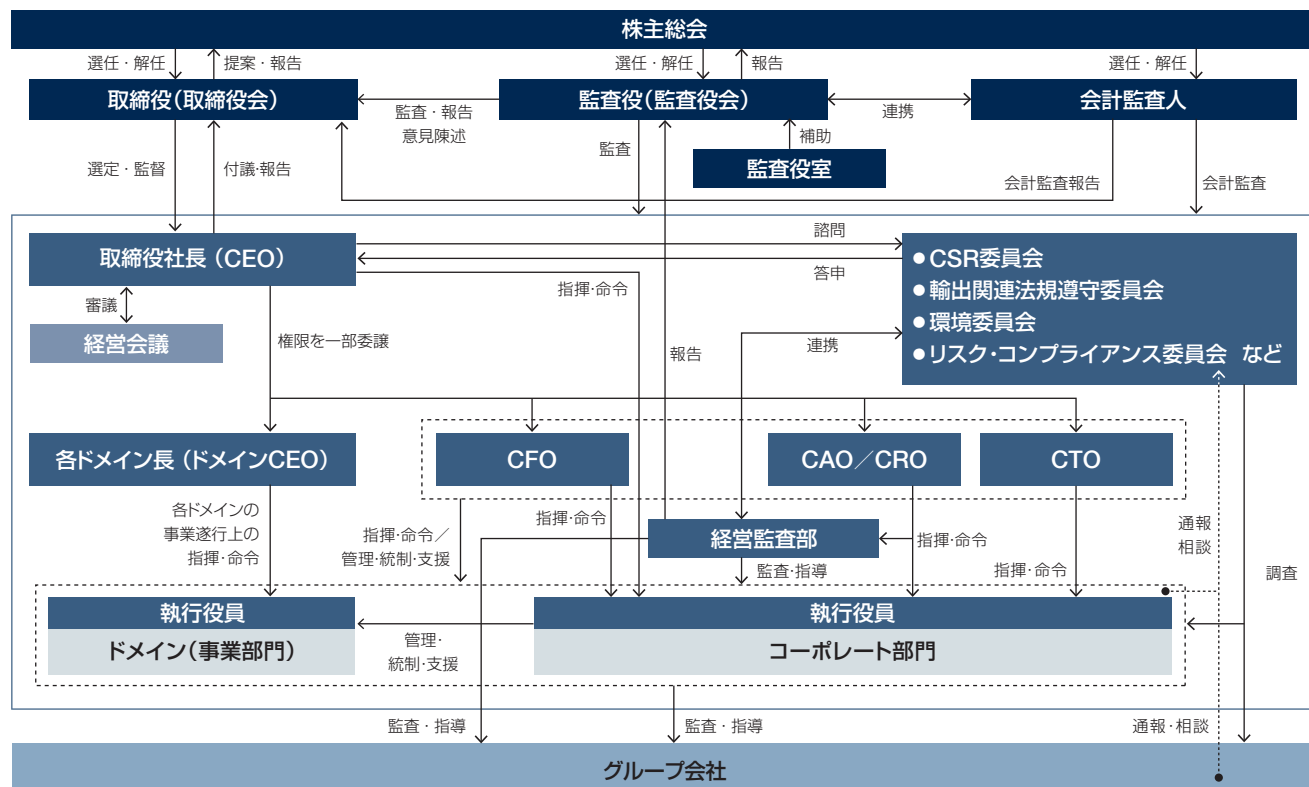
当社は、取締役会において経営の重要な意思決定、業務の執行の監督を行い、監査役が取締役会等重要会議への出席等を通じて取締役の職務を監査する監査役会設置会社です。また、業務執行に関する重要事項の審議機関として経営会議を置き、取締役社長を中心とする業務執行体制の中で合議制により審議することで、より適切な経営判断および業務の執行が可能となる体制を採っています。このほか、リスク管理やコンプライアンス遵守の徹底などを目的とした各種委員会を設けています。

■ 社外取締役および社外監査役

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、

2014年6月26日現在、取締役12名のうち3名、監査役5名のうち3名を社外から選任しています。これらの社外取締役および社外監査役については、本人と当社との間に人的関係、資本的关系または取引関係その他の利害関係はなく、また、本人が役員もしくは使用人である、または役員も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、資本的关系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)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。これらの社外取締役およ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。

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 (2014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/pdf/report20140626.pdf>

特に社外監査役は常勤監査役、内部監査部門およ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います。

なお、当社では社外取締役および社外監査役をサポートするために、取締役会事務局として専任のスタッフを配置し、

取締役会の開催に際しては、資料の事前送付を行うとともに重要な案件について事前説明を行っています。また、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のスタッフを配置し、監査役の円滑な職務遂行を支援しています。

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。

2013年度開催取締役会出席回数：18 回中12 回

クリスティーナ・アメージャン

一橋大学大学院 商学研究科教授

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。

2013年度開催取締役会出席回数：18 回中18 回

津田 廣喜

元財務事務次官

選任理由：行政官や研究者として得た財政金融政策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。

2013年度開催取締役会出席回数：13 回中13回※1

※1 取締役 津田廣喜氏は、2013年6月26日（第88 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の回数が他の役員と異なっています。

※2 監査役 伊東信一郎氏は、2013年6月26日（第88 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および監査役会の回数が他の役員と異なっています。

社外監査役

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。

2013年度開催取締役会出席回数：18 回中14 回

2013年度開催監査役会出席回数：15 回中14 回

上原 治也

三菱UFJ信託銀行株式会社 最高顧問

選任理由：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。

2013年度開催取締役会出席回数：18 回中17 回

2013年度開催監査役会出席回数：15 回中15 回

伊東 信一郎

ANAホールディングス株式会社 代表取締役社長、
全日本空輸株式会社 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。

2013年度開催取締役会出席回数：13 回中11 回※2

2013年度開催監査役会出席回数：10 回中10 回※2

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)	19	727	430	229	1,387
監査役(社外監査役を除く)	2	70	47	—	118
社外役員	8	74	—	—	74

※ 員数には、2013年度中に退任した取締役6人および監査役1人を含み、5人を役員区分「取締役(社外取締役を除く)」に、2人を「社外役員」に記載しています。

※ 業績連動型報酬については、上記のほか、2012年度の業績連動型報酬額に含めて開示した同支給見込額と実支給額との差額が、社外取締役を除く取締役について22百万円、社外監査役を除く監査役について1百万円、それぞれ2013年度に発生しています。

※ スtock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	2012年度		2013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	63	187	24
連結子会社	120	—	170	—
計	306	63	358	24

※ 2012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、2012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466百万円を支払っています。

※ 2013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、2013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786百万円を支払っています。

ディスクロージャーとIR活動

株主の皆さまをはじめ、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努めています。

株主の皆さまに対して

株主総会招集通知は法定期日（総会開催日の2週間前）より早く発送しており、要約の英訳版も作成し当社ウェブサイトに掲載しています。また、議決権行使の電子化を実施しており、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も可能としています。

投資家に対して

当社は投資家との直接の対話機会を積極的に設け、企業理解の促進を図っています。2013年度の活動は以下の表の通りです。

また、ウェブサイトの充実化を進めており、速やかな情報開示はもちろんのこと、機関投資家・アナリストを対象とした決算説明会や事業説明会、株主総会の様子を収めた動画を掲載するなど、フェアディスクロージャーに努めています。このようなウェブを通じた取り組みは、調査会社やIR支援会社から表彰されるなど、高い評価を受けています。

2013年度の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15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：1回 ■ 工場見学会：2回
海外機関投資家	■ 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：4回

リスク管理

2013年度は、経営監査部長と事業本部・コーポレートの部門長によるディスカッションを通じて抽出した重要リスクを対象に、全社的なリスク統制活動を強化するとともに、プロセスオーナー*の自主管理・自主点検を基軸とした統制と経営監査部によるモニタリングを組み合わせたリスクマネジメントを導入・展開しました。

また、重要リスクのうち、経営への影響が大きいリスクや対策の緊急性が高いリスクを「経営重大リスク」として分類し、

統制責任者である役員レベルで管理を行うこととしました。

2014年度も同様のリスクマネジメントサイクルに則った活動を展開していきますが、2014年度よりドメイン制、チーフオフィサー制が新たに導入されたことから、CAO/CRO（Chief Administrative Officer / Chief Risk Officer）のもと、ドメインにて重要リスクに対処するよう見直し、責任体制を明確化することでいっそうの管理強化を図っています。

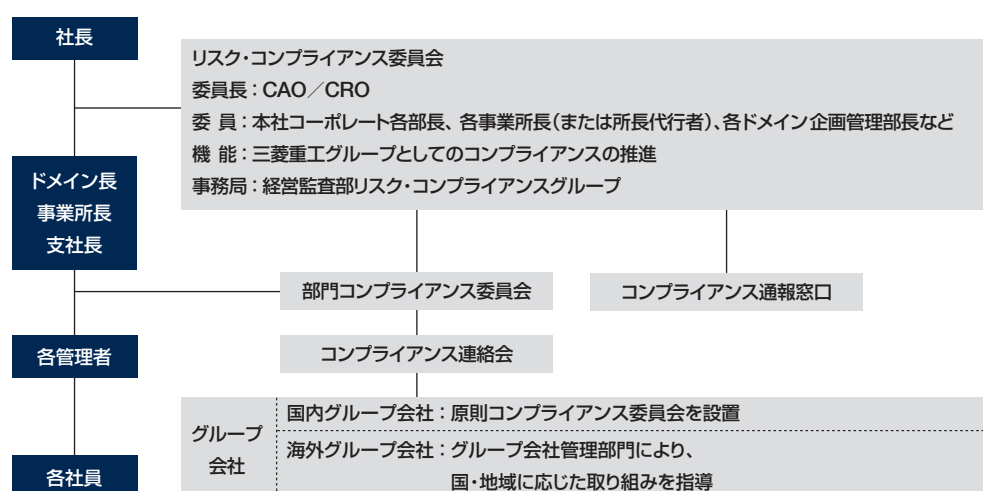
※ 所管する業務について、管理の仕組みを整備、実行する責任者

コンプライアンス

経営監査部が危機発生前のリスク予知、回避、低減のための対応を一元的にマネジメントしています。また、全社に対して「リスク・コンプライアンス委員会」が年2回、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うと同時

に、各部門に「部門コンプライアンス委員会」を設置し、部門単位のコンプライアンス施策も強化しています。また、グループ会社とは「コンプライアンス連絡会」を通じて定期的にコンプライアンスについて情報交換を行っています。

コンプライアンス推進体制（2014年4月1日現在）



近年のコンプライアンス推進の取り組み

2001年度	■ コンプライアンス委員会の設置 ■ 内部通報・相談窓口の設置
2003年度	■ コンプライアンス推進研修の開始(2013年度は97%が受講)
2004年度	■ コンプライアンス意識浸透度計測調査の開始
2005年度	■ 受注適正化委員会の設置
2006年度	■ 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年度	■ 社規則「コンプライアンス推進規則」の制定 ■ 冊子「コンプライアンスガイドライン」の全社員配布
2011年度	■ 独占禁止法遵守体制をさらに強化すべく、社外通報窓口を設置 ■ 英国贈賄法の規制強化に対応した社規則の制定
2012年度	■ 経営監査部内に「コンプライアンスグループ」を組織(総務部の「コンプライアンス室」を移管) ■ 全社組織として「リスク・コンプライアンス委員会」を設置
2014年度	■ リスクソリューション室を設置 ■ CAO／CROを選任

会社概要 (2014年3月31日現在)

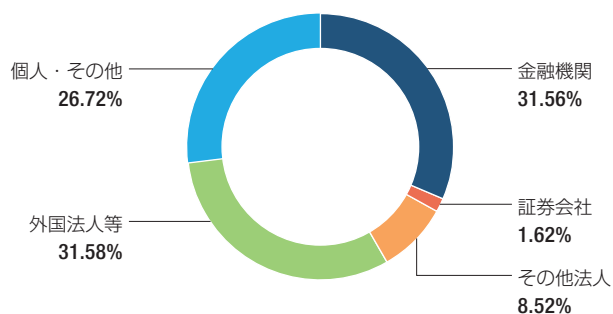
本社所在地：〒108-8215
 東京都港区港南二丁目16番5号
 電話：(03) 6716-3111
 FAX：(03) 6716-5800
 設立年月日：1950年1月11日
 資本金：2,656億円
 発行可能株式総数：6,000,000,000株
 発行済株式総数：3,373,647,813株
 株主数：272,971名
 従業員数：80,583名(連結) 22,147名(単独)

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

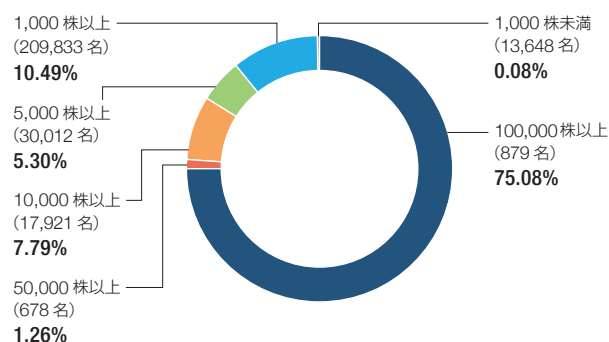
大株主

	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)	158,299,000	4.69%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	134,214,900	3.97%
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%
ジェーピー モルガン チェース バンク 380072	80,369,700	2.38%
明治安田生命保険相互会社	80,022,741	2.37%
野村信託銀行株式会社(退職給付信託・三菱UFJ信託銀行口)	45,934,000	1.36%
東京海上日動火災保険株式会社	44,100,000	1.30%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口1)	39,451,000	1.16%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口2)	37,152,000	1.10%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口6)	37,127,000	1.10%

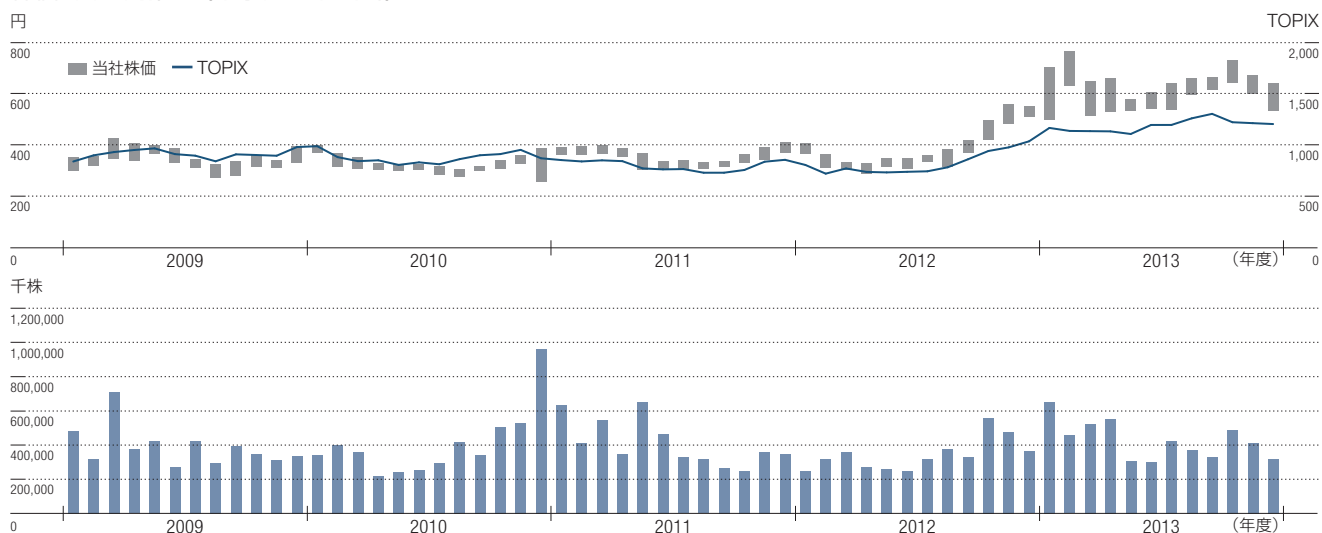
所有者別株式保有状況

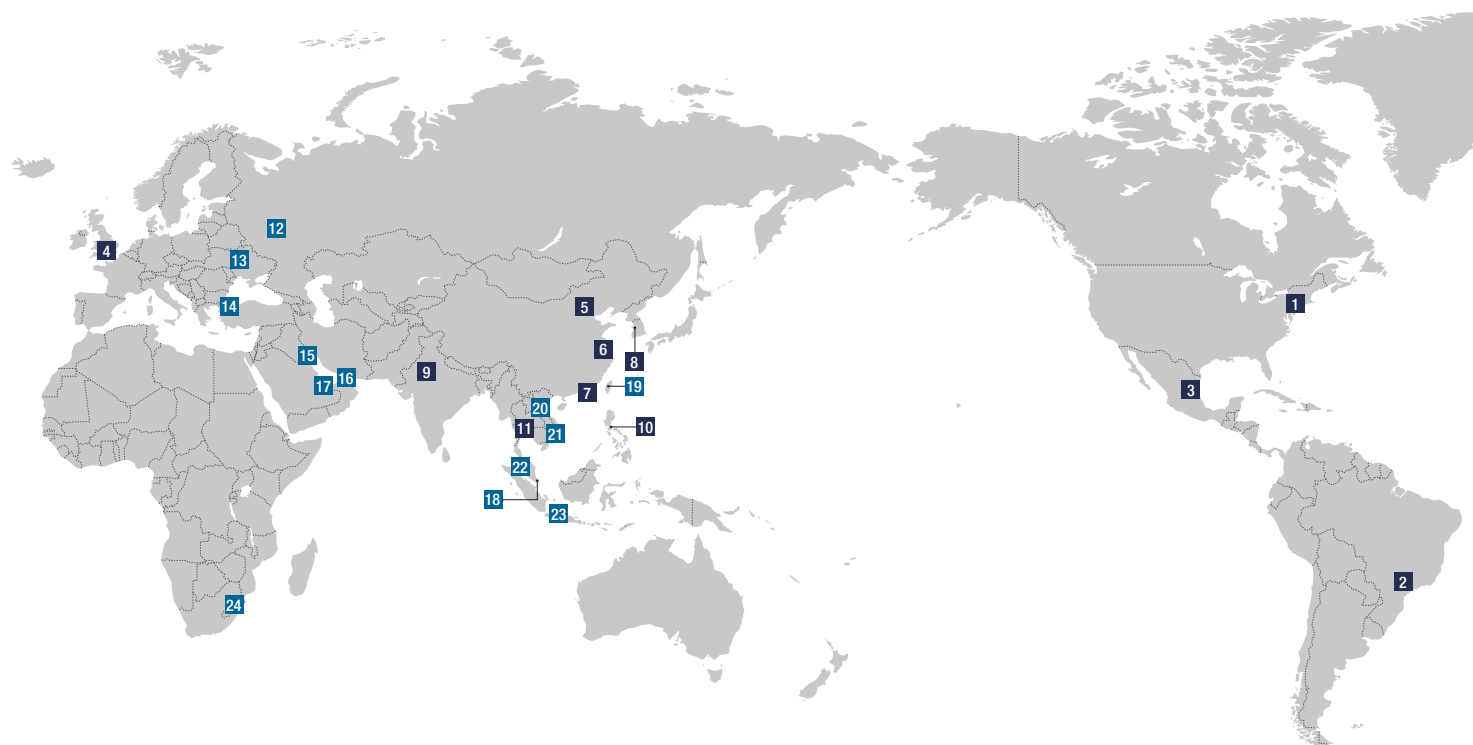


所有株数別株式保有状況



株価・出来高推移(東京証券取引所)





海外地域拠点会社

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 Europe Ltd.

アジア

5 三菱重工業（中国）有限公司

6 三菱重工業（上海）有限公司

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

8 エム・エイチ・アイ・コリア株式会社

9 Mitsubishi Heavy Industries India Private Ltd.

10 Mitsubishi Heavy Industries Philippines, Inc.

11 Mitsubishi Heavy Industries (Thailand) Ltd.

海外事務所・室

欧州

12 Moscow Liaison Office / モスクワ事務所

13 Kiev Liaison Office / キエフ事務所

14 Istanbul Liaison Office / イスタンブール事務所

中東

15 Basra Liaison Office / バスラ事務所

16 Dubai Office / ドバイ事務所

17 Abu Dhabi Office / アブダビ事務所

アジア

18 Representative Office for Asia Pacific

19 Taipei Office

20 Hanoi Liaison Office

21 Ho Chi Minh City Liaison Office

22 Kuala Lumpur Office

23 Jakarta Liaison Office

アフリカ

24 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>



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。