

MOVE THE WORLD FORWARD

～三菱重工の事業とその戦略について～

経営・財務企画部 IRグループ長
中村 健一

2016年7月15日

本資料は事業内容等に関する情報提供を目的としており、当社株式への投資を推奨するものではありません。
また、本資料のうち、業績見通し等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見通しであり、リスクや不確実性を含んでおります。
従いまして、これらの業績見通しのみを依拠して投資判断を下すことはお控え下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き下さい。
実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社の事業領域をとりまく経済情勢、対米ドルをはじめとする円の為替レート、日本の株式相場などが含まれます。

三菱重工業株式会社

1. 会社概要	2
2. 事業概要およびドメイン別主要事業紹介	8
3. 2015事業計画(中期経営計画)	20
4. 株主還元	35
5. 企業の社会的責任(CSR)	39

1. 会社概要

会社名	三菱重工業株式会社
所在地	東京都港区港南2-16-5
代表者名	取締役社長 宮永 俊一 (みやなが しゅんいち)
創立	1884年(明治17年)7月7日
設立	1950年(昭和25年)1月11日
決算期	3月
資本金	2,656億円
発行済株式数	3,373,647,813株
上場証券取引所	東京、名古屋、札幌、福岡
単元株式数	1,000株
株主数	289,331人
連結子会社数	239社
連結社員数	83,932人



本社ビル(品川)
[撮影 木田勝久/FOTOTECA]



取締役社長
宮永 俊一

(2016年3月時点)

社 是

- 一、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
- 一、誠実を旨とし、和を重んじて公私の別を明らかにする
- 一、世界的視野に立ち、経営の革新と技術の開発に努める

- 一、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
- 一、誠実を旨とし、和を重んじて公私の別を明らかにする
- 一、世界的視野に立ち、経営の革新と技術の開発に努める

この星に、たしかな未来を

このCIステートメントは、「地球と人類のサステナビリティ（持続可能性）に対し、人々に感動を与えるような技術と、ものづくりへの情熱によって、安心・安全で豊かな生活を営むことができるたしかな未来を提供していく」という意志を込めています。



この星に、たしかな未来を



Primetals Technologies, Limited / UK

78 拠点

欧州・中東・アフリカ

海外事務所 7
グループ会社 71



Mitsubishi Heavy Industries-Haier(Qingdao) Air-Conditioners Co., Ltd. (MHAQ) / China

39 拠点

中国

海外事務所 1
グループ会社 38

12 拠点
インド

グループ会社 12



Mitsubishi Heavy Industries-VST Diesel Engines Private Ltd. (MVDE) / India

41 拠点
アジア

海外事務所 4
グループ会社 37



Mitsubishi Hitachi Power Systems Asia Pacific Pte. Ltd. (MHPS-AP) / Singapore

207 拠点

日本

本社 1
支社 4
総合研究所 1
事業所・工場 11
グループ会社 190



名古屋航空宇宙システム製作所(上)
名古屋誘導推進システム製作所田代試験場(下)/日本



Mitsubishi Aircraft Corporation America, Inc. / U.S.

55 拠点

北中米

グループ会社 55

10 拠点
南米

グループ会社 10



CBC Industrias Pesadas S.A. (CBC) / Brazil

※グループ会社数は連結会社、非連結会社、関連会社の合計（2015年3月31日現在）

1-5. 北海道と三菱重工

【当社グループが携わった主な施設・製品】



宗谷岬ウインドファーム
(株)ユーラスエナジー宗谷(稚内市)



東橋(札幌市)



北海道電力(株)泊発電所1/2/3号機
(古宇郡泊村)



白鳥大橋(室蘭市)



札幌駅北口地区
地域冷暖房施設

当社グループ施設: 3箇所 (地図中 ★)

- ・北海道支社(札幌市中央区)
- ・千歳工場(千歳市)
- ・岩内工場(岩内郡岩内町) ※三菱日立パワーシステムズ(株)

お取引先

北海道電力(株)
新日鐵住金(株)
(株)日本製鋼所 等

株主様数(2016年3月末)

北海道 3,500名

業務用CO₂
ヒートポンプ給湯機
「キュートン」

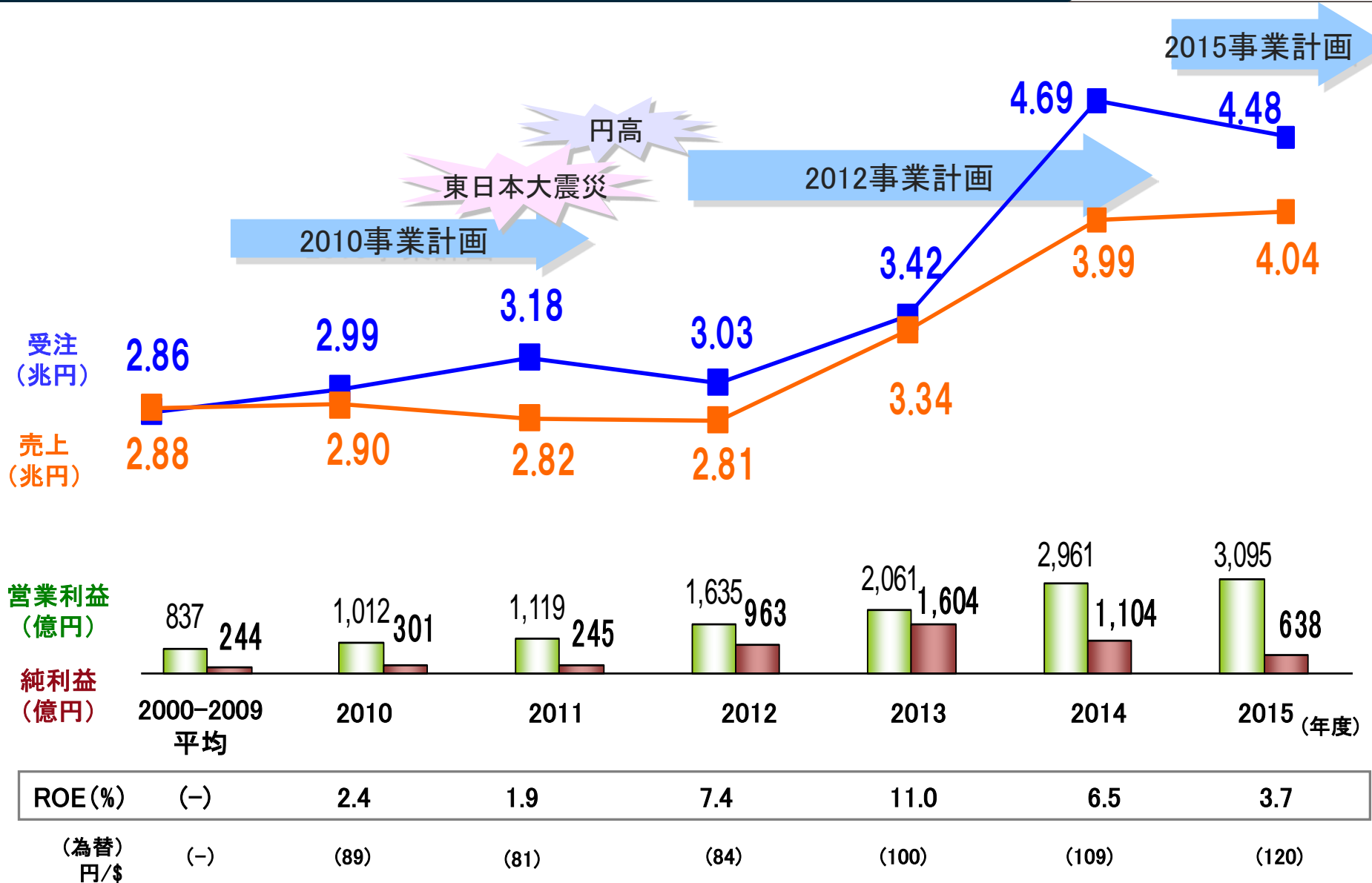


外気温-25°Cの極寒条件
においても90°Cの温水が
供給可能



2. 事業概要 および ドメイン別主要事業紹介

2-1. 2000年度から2015年度までの業績推移



- ・ 事業規模は、概ね前回見通しどおり（受注は若干期ずれ減あり）
- ・ 事業収益力(営業利益)は、ほぼ計画通りに強化
- ・ 純利益は、客船の損失拡大により前回見通しを下回る

(単位: 億円)

	2014年度 実績	2015年度 実績		
		計画 (期首)	前回 (3Q)*	今回 (実績)
受注	46,991	47,000	47,000	44,855
売上	39,921	42,000	41,000	40,468
営業利益 (営業利益率)	2,961 (7.4%)	3,200 (7.6%)	3,000 (7.3%)	3,095 (7.6%)
純利益	1,104	1,300	900	638
FCF	386	1,000	△ 500	75
ROE	6.5%	7.1%	5%	3.7%

[特別損益]
 客船損失 △500
 構造改革他 △100
 } △600

営業利益好転 +100
 営業外悪化 △70
 計 +30

営業利益の好転はあるも、客船損失拡大等により純利益悪化
 純利益 (前回見通しからの変化)
 税前GAP △570

*: 第3四半期決算発表時点

FCF: Free Cash Flow

ROE: Return On Equity (株主資本利益率)

2-3. 2015年度 セグメント別実績 <売上高>



GTCC: Gas Turbine Combined Cycle

機械・設備システム



基盤産業(製鉄・化学・自動車産業等)向け事業

防衛・宇宙



陸・海・空の防衛事業と宇宙事業



AGT: Automated Guideway Transit

エネルギー・環境

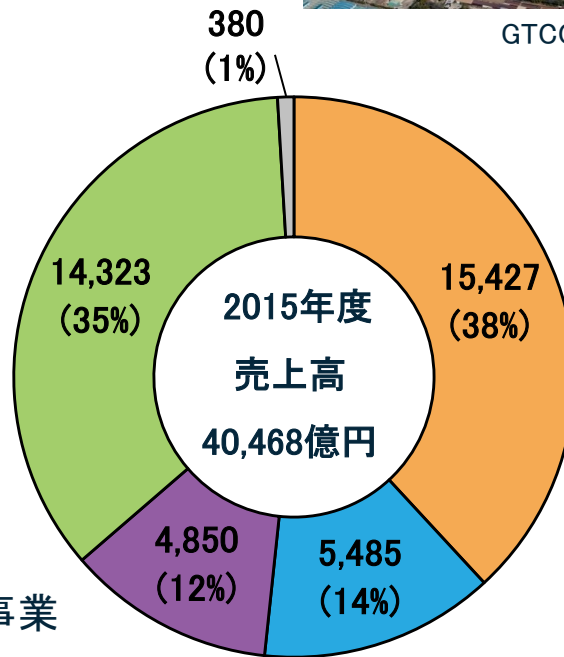


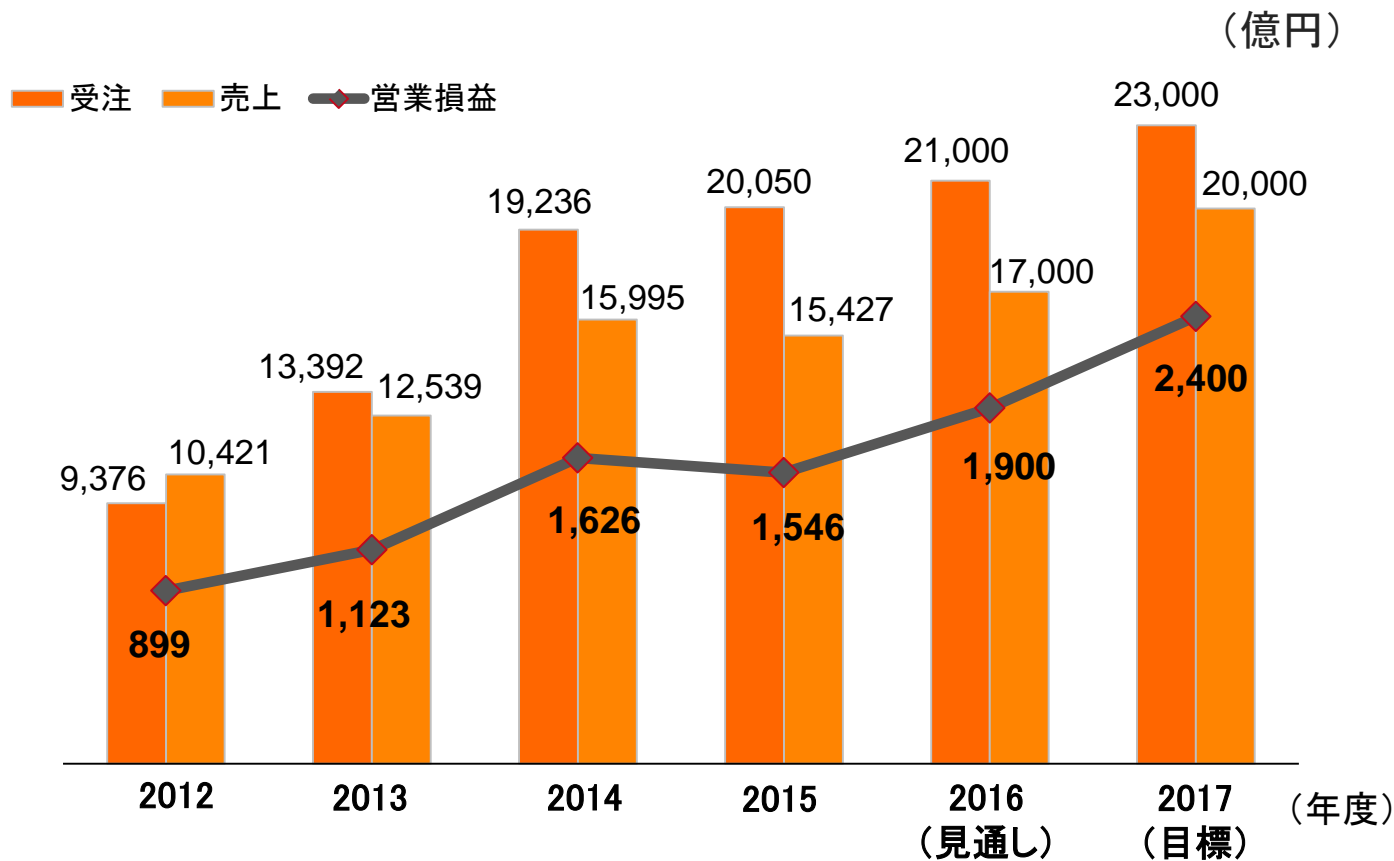
エネルギー・環境関連事業

交通・輸送



陸・海・空の交通・輸送事業





石炭火力発電プラント(ポーランド)



原子力発電プラント(日本)



肥料プラント(タタルスタン)



CO2回収プラント(米国)

<注力しているポイント>

- ・MHPSの事業統合加速
- ・サービス事業強化
- ・事業の集中と選択推進
- ・資金効率改善
- ・リスク対応力強化
- ・IoT活用による付加価値拡大

→ 『事業規模と収益力拡大を核に、短期収益と中長期成長の双方を追求』



ガスタービン・コンバインドサイクル(GTCC)

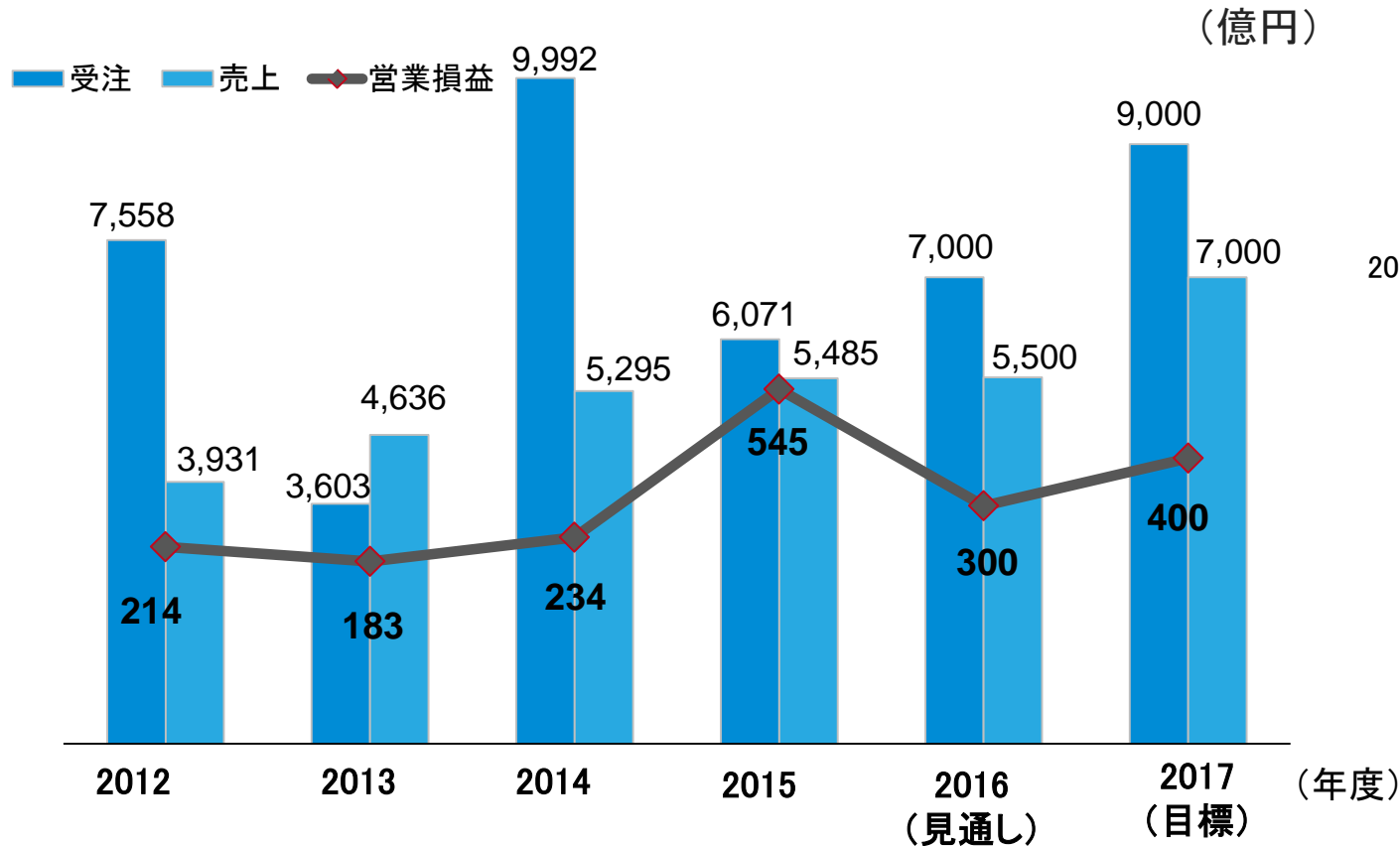


J形ガスタービン



- ・ 世界最高レベルの効率・出力を誇るJ形ガスタービン(1600°C級)の受注拡大
- ・ 大型GTCC(30万KW超)では、世界トップシェア (2011年～2015年累計)
- ・ 2020年に向け次世代ガスタービン(1650°C級)を開発
- ・ 大型ガスタービン技術を中小型ガスタービンへ応用することによる性能向上の実現
- ・ 製品ラインナップ拡充により、アフターサービスを受注拡大

GTCC: Gas Turbine Combined Cycle



2015年11月 三菱重工船舶海洋(株)が大型LPG運搬船を初受注



2016年3月 タイ/バンコクレッドラインを受注



民間機の受注好調
787,777,737等

<注力しているポイント>

- ・ボーイング向け民間機の生産体制強化
 - ・開発体制強化によるMRJ事業化加速
 - ・都市交通システムのエンジニアリング体制強化
 - ・商船事業構造改革の推進
- 『成長基盤を固め、事業規模 1兆円・営業利益 1000億円の実現へ』



MRJ (Mitsubishi Regional Jet)

・飛行試験データ取得と型式証明取得作業を加速し、2018年第二四半期の引渡しを目指す

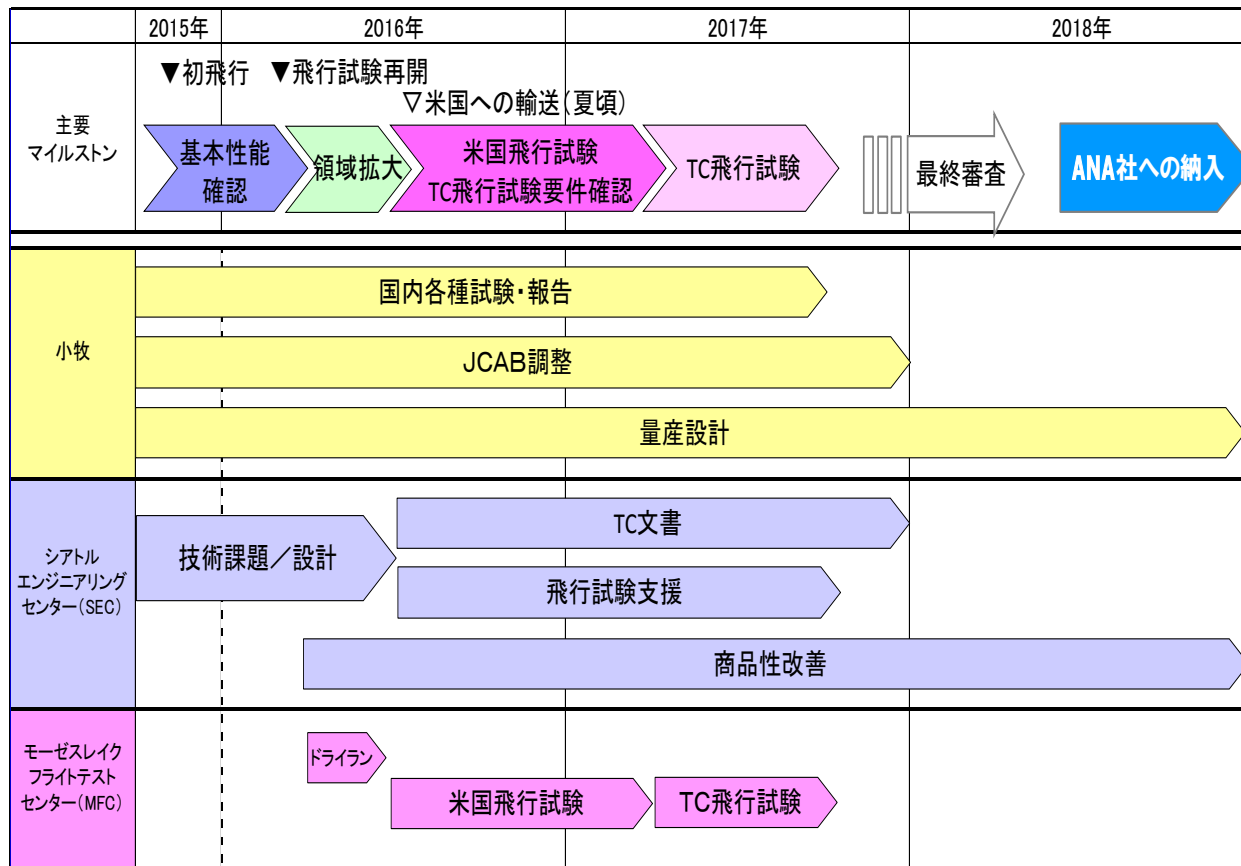


[写真提供: 三菱航空機(株)]

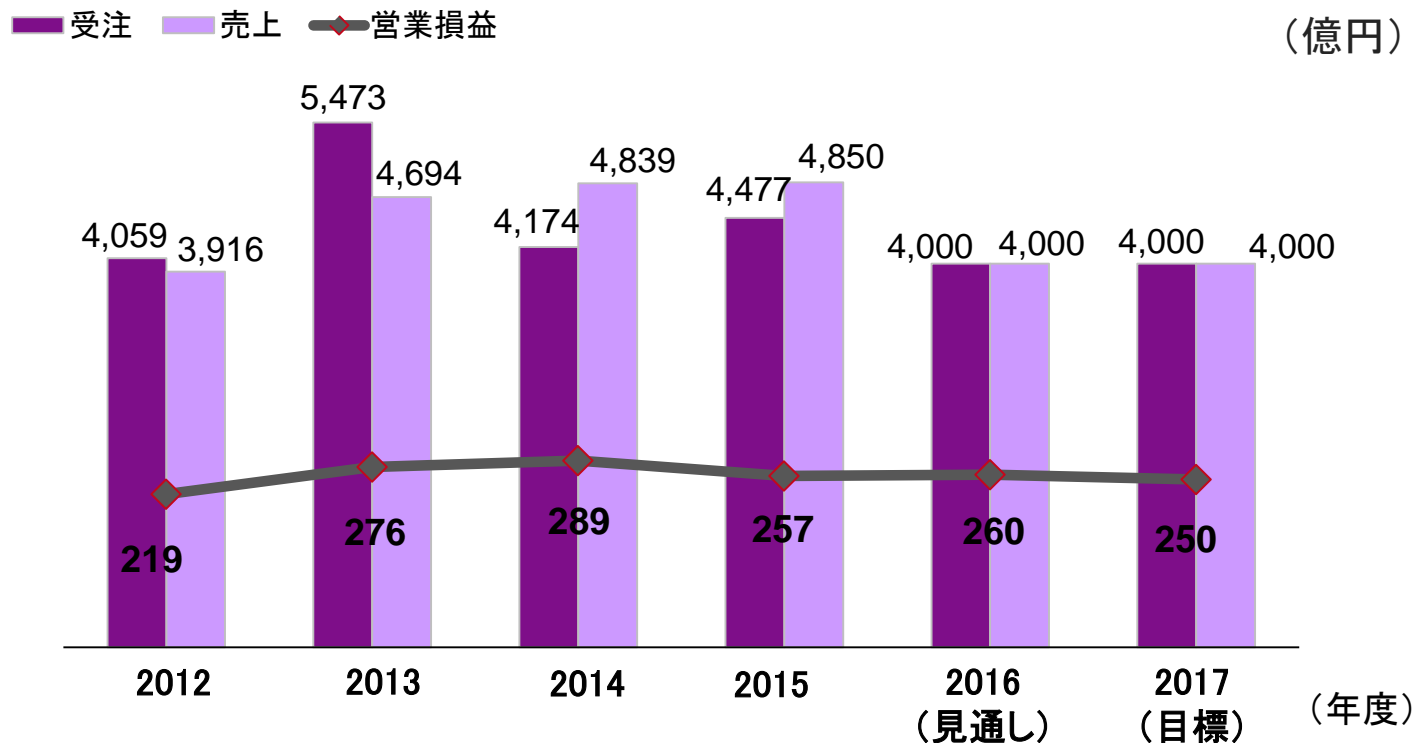
2号機 (2016年5月31日 初フライト実施)



フライトテストセンター
(米国ワシントン州 モーゼスレイク)



TC: Type Certificate, JCAB: Japan Civil Aviation Bureau, CS: Customer Support



<注力しているポイント>

- ・防衛装備移転三原則を背景とした海外展開
 - ・防衛宇宙事業で培った最先端技術を民生品に展開
 - ・各分野のシナジー創出で国内既存分野を拡大
- 『既存事業の継続的強化と次の拡大ステップへの準備』



宇宙機器

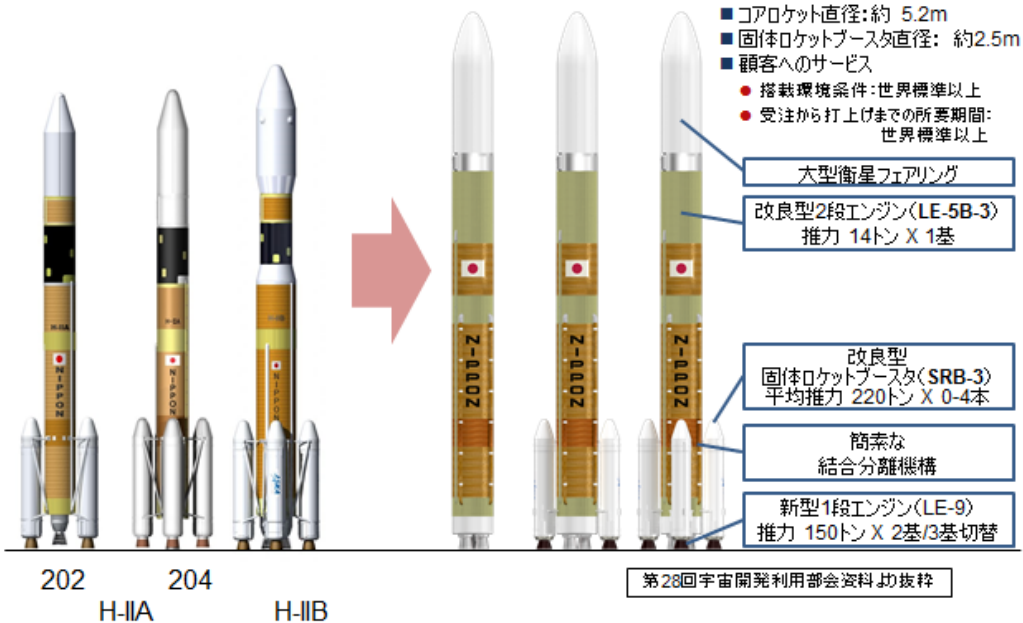
1. H-IIA/Bロケット打上げ輸送サービス

- ・世界トップレベルの打上げ成功率97.1%
- ・打上げサービスの国際競争力強化を目指し、H-IIAロケットの高度化を実現。2015年11月の打上げから導入

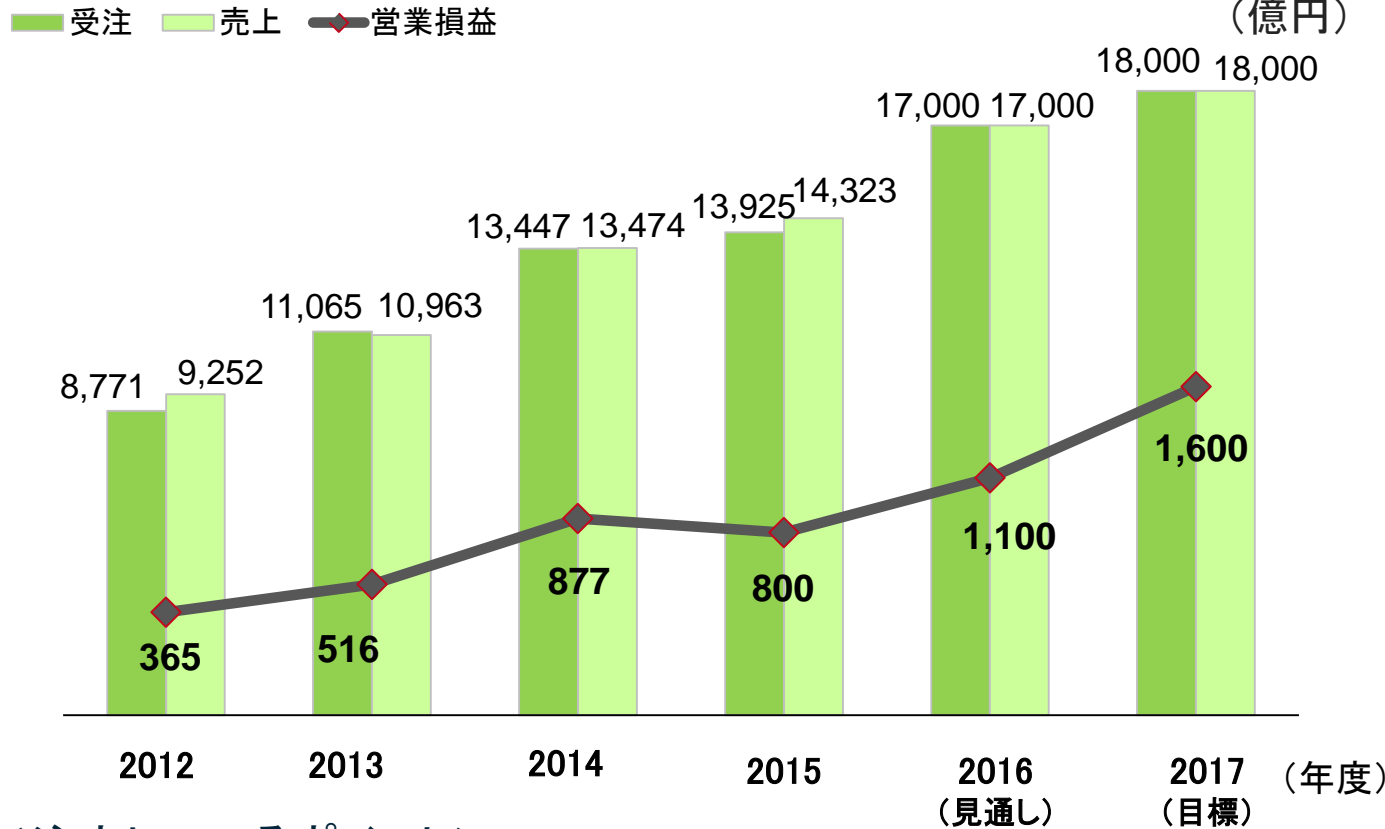
2. H3ロケット

- ・H3ロケットの開発と打上げ輸送サービスを担うプライムコントラクターとしてJAXAにより当社が選定
- ・2020年の初号機打上げを目指す

H3ロケットのシステム概要



2015年11月24日 カナダ テレサット社の
 通信放送衛星「Telstar 12 VANTAGE」を
 搭載したH-IIAロケット29号機の打上げ成功！



<注力しているポイント>

- ・独自経営合弁会社の事業統合加速と伸長事業の強化による事業規模と利益の拡大
 - ・中小規模事業の再編による収益力強化とリソース投入事業絞り込みによる高収益体制の実現
- 『グローバルニッチのトップ事業を輩出』



サウジアラビア向けターボ冷凍機



シンガポール向け ゴミ処理施設



シンガポール向け 料金收受機



中国向け 亜鉛めっきライン

製鉄機械



- ・ 組織の集約・再編やコスト削減などにより事業規模拡大・収益力強化の実現を目指す
- ・ 競合分析やサービス拡充による受注確保
- ・ 顧客ニーズおよび将来の技術トレンドを踏まえた新技術開発

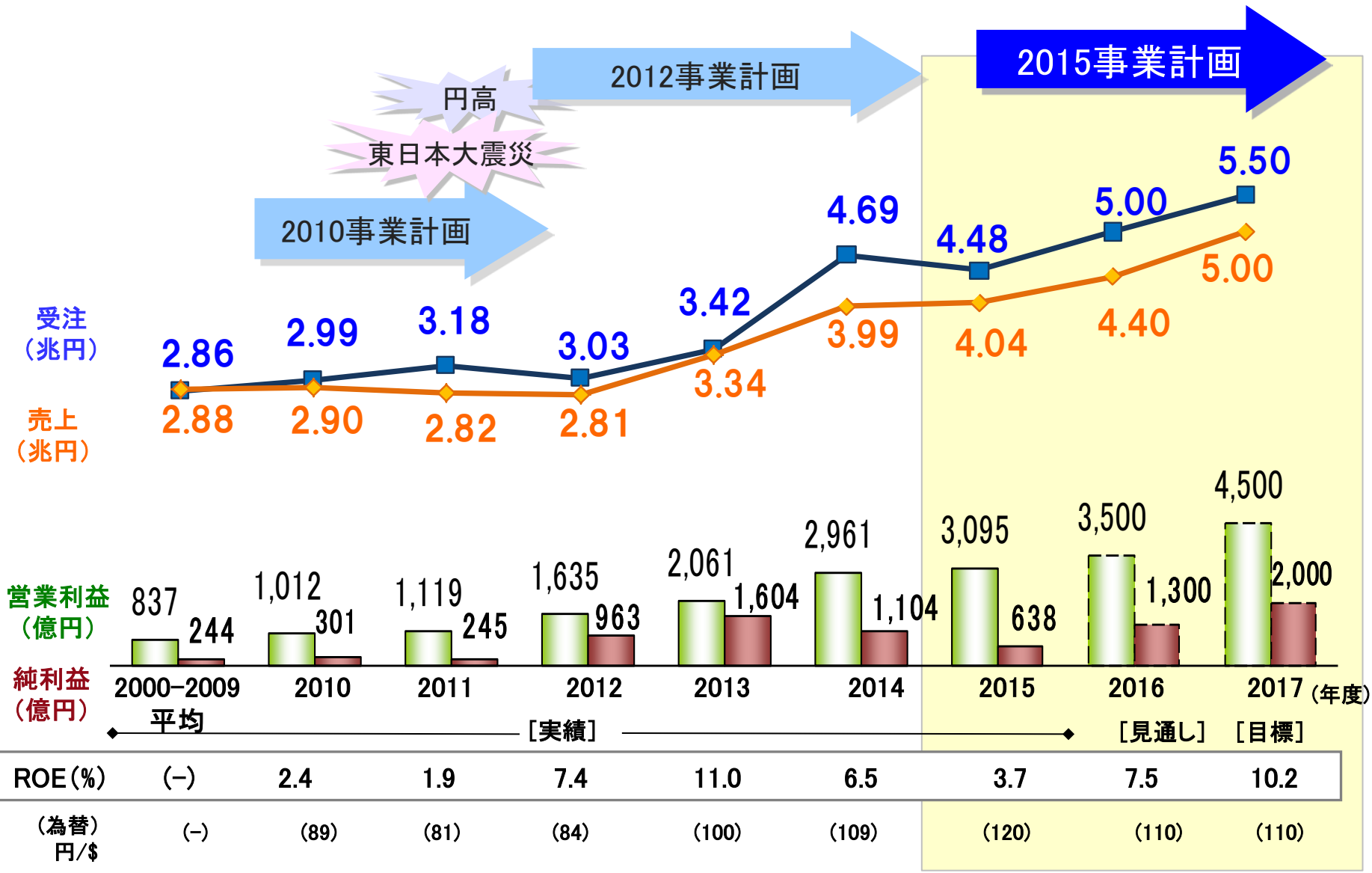
ターボチャージャ(乗用車用)



- ・ 技術力強化による受注拡大を実現し、2017年には年間1,100万台体制を構築する
- ・ コスト競争力強化による収益力向上
- ・ 中国・北米拠点の生産能力を増強

3. 2015事業計画(中期経営計画)

3-1. 2015事業計画 経営数値目標



3-2. 2016年度および2017年度計画値

(億円)

	2014年度 実績	2015年度 実績	2016年度		2017年度 目標
			前回目標*	今回見直し	
受注 (海外比率)	46,991 (54%)	44,855 (52%)	51,000 (63%)	50,000 (63%)	55,000 (64%)
売上	39,921	40,468	46,000	44,000	50,000
営業利益 (経常利益)	2,961 (2,747)	3,095 (2,725)	3,800 (3,600)	3,500 (3,300)	4,500 (4,300)
純利益	1,104	638	1,600	1,300	2,000
ROE	6.5%	3.7%	8%	7.5%	10.2%
FCF	386	75	1,000	1,300	2,000
D/Eレシオ	0.46倍	0.53倍	0.4倍	0.5倍	0.4倍
自己資本比率	32.3%	30.6%	34%	34%	35%
有利子負債	9,755	10,521	9,000	9,500	9,000
配当(円/株)	11円	12円	配当性向30%±5%		

為替レート

109.4円/\$
138.0円/€

119.7円/\$
132.6円/€

110円/\$
130円/€

110円/\$
125円/€

110円/\$
130円/€

*:2015年度第3四半期決算発表時点

ROE:Return On Equity(株主資本利益率)

FCF:Free Cash Flow

D/E: Debt/Equity

1 事業拡大加速によるグローバル競争力強化
(5兆円超事業規模の早期実現)

2 財務基盤の更なる強化と高収益性追求
(自己資本積増しとROE向上の両立)

財務基盤強化

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

高収益性追求

- ・ ROE 10% 以上
- ・ EBITDAマージン 12%以上

3 企業統治と経営プロセスのグローバル適合推進

透明性の向上及び多様性と調和を重視した 日本的グローバル経営

- ・ 監査等委員会設置会社への移行
- ・ 資本政策の明確化 等

事業環境の変化	競合他社の状況
<ul style="list-style-type: none"> ▪ 中国経済減速の世界経済への影響 ▪ 米国金融政策転換/利上げと原油等の資源価格の更なる下落 (新興国からの資金流出と全体的な投資減) ▪ 中東の地政学的リスク増大 ▪ 市場のブロック化や統ルール他 ▪ IT企業等の製造業への関与・参入 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Siemens(独) <ul style="list-style-type: none"> - 生産改革推進(インダストリー4.0) ▪ GE <ul style="list-style-type: none"> - IoT積極推進 - GE-Capital売却 (R&DやM&Aの加速) - Alstom合理化 等 ▪ 中国メーカーの世界市場への進出

IoT:Internet of Things

減速市場(中国及び新興国、資源関連他)への依存度は低いが、2015事業計画策定時より事業環境は厳しさを増しており、グローバル対応力及び技術・コスト競争力の更なる強化が急務

事業環境の激しい変化

競合先の強大化
(M&A含む対抗力の強化が急務)

初年度利益未達見通し
(早期リカバリーが必要)

MRJ/開発～事業展開及び
海外原子力プロジェクトの
リスクへの備え

MRJ: Mitsubishi Regional Jet

主要な補強分野

1

収益力

2

財務基盤

3

リスク対応力

4

技術基盤

追加施策

主要な補強分野

1	2	3	4
---	---	---	---

期待効果

① 独自経営の加速-PMIの加速
(MHPS、PT、フォークリフト新会社*)

◎	○		○
---	---	--	---

② 効率化の徹底

◎	◎		
---	---	--	--

③ 運転資金の削減

○	◎	○	○
---	---	---	---

④ アセットマネジメント

○	◎	○	
---	---	---	--

⑤ リスクマネジメント体制の
抜本的見直し

	○	◎	
--	---	---	--

⑥ シェアードテクノロジー部門の構築

○→◎		◎	◎
-----	--	---	---

事業規模5兆円達成

営業利益の目標達成
(規模のメリット、費用削減)

FCF、D/Eレシオの目標達成

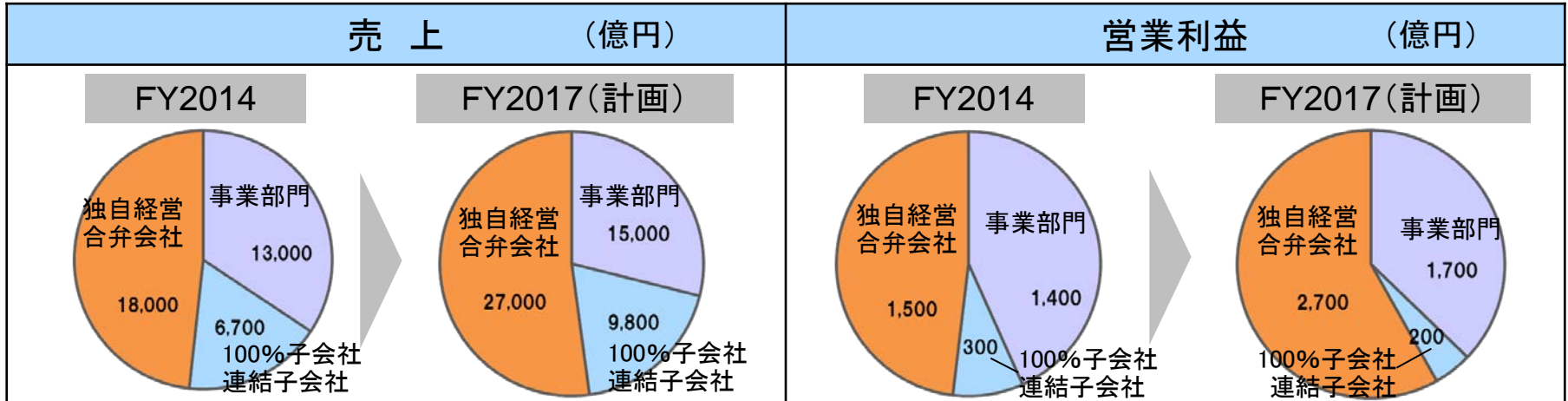
純利益の目標達成
(リスクバッファの積み増し、
損失ミニマム化)

中長期に亘る企業/事業
競争力の基盤強化

PMI: Post Merger Integration MHPS: 三菱日立パワーシステムズ PT: Primetals
*: フォークリフト・エンジン・ターボチャージャ統括会社 FCF: Free Cash Flow D/E: Debt/Equity

3-4-1. 個別施策: ① - 主要合併事業統合加速

主要3社 (MHPS、Primetals、M-FET) は当社グループの規模と利益の中核

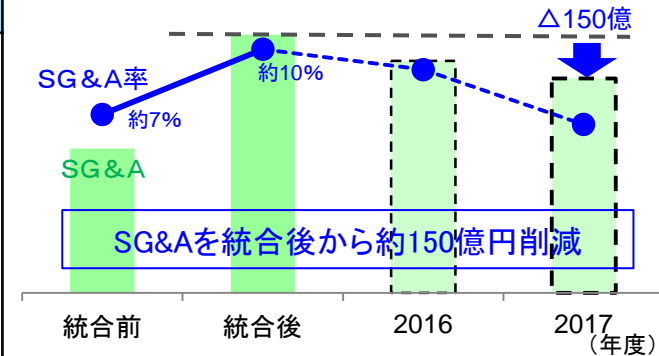


今後のPMI*加速が収益力強化の鍵

*Post Merger Integration: M&A後の経営統合プロセス

- ① 重複機能の徹底排除
- ② 営業・生産拠点の効率性向上
- ③ 組織の簡素化による意思決定迅速化
- ④ サプライチェーン見直し、工場稼働率向上、
棚卸資産削減等によるCCC改善、SG&A低減 (右図参照)

SG&A低減計画 (MHPSの例)



MHPS: 三菱日立パワーシステムズ
PMI: Post Merger Integration

M - FET: 三菱重工フォークリフト&エンジン・ターボホールディングス
CCC: Cash Conversion Cycle

SG&A: Selling, General & Administrative Expense

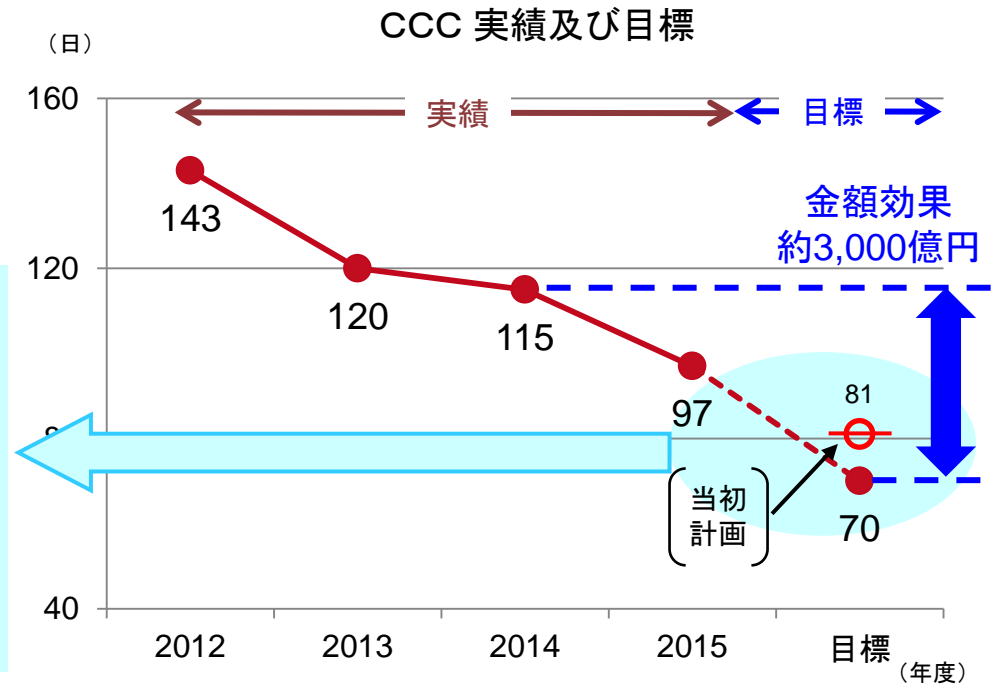
3-4-2. 個別施策:② - 運転資金改善

キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善

当初計画81日を引き上げた新目標70日*の達成に向け、抜本的な対策を下記の通り推進中

* 競合他社をベンチマークに目標値を引き上げ

- ・ SBU毎にCCC目標を設定
定期的にフォローを実施中
- ・ サプライチェーン、業務プロセス
及び工場管理等の見直しに
加え、拠点や工場の再編等の
対策を強力に推進中



SBU: Strategic Business Unit

CCC: Cash Conversion Cycle

3-4-3. 個別施策: ③ - 効率化の徹底

リソース投入事業の絞り込み

グローバル化に伴う当社グループの全体最適(特に経営スパンと資源配分)を第一に、他要素を評価し*、「選択と集中」を推進中

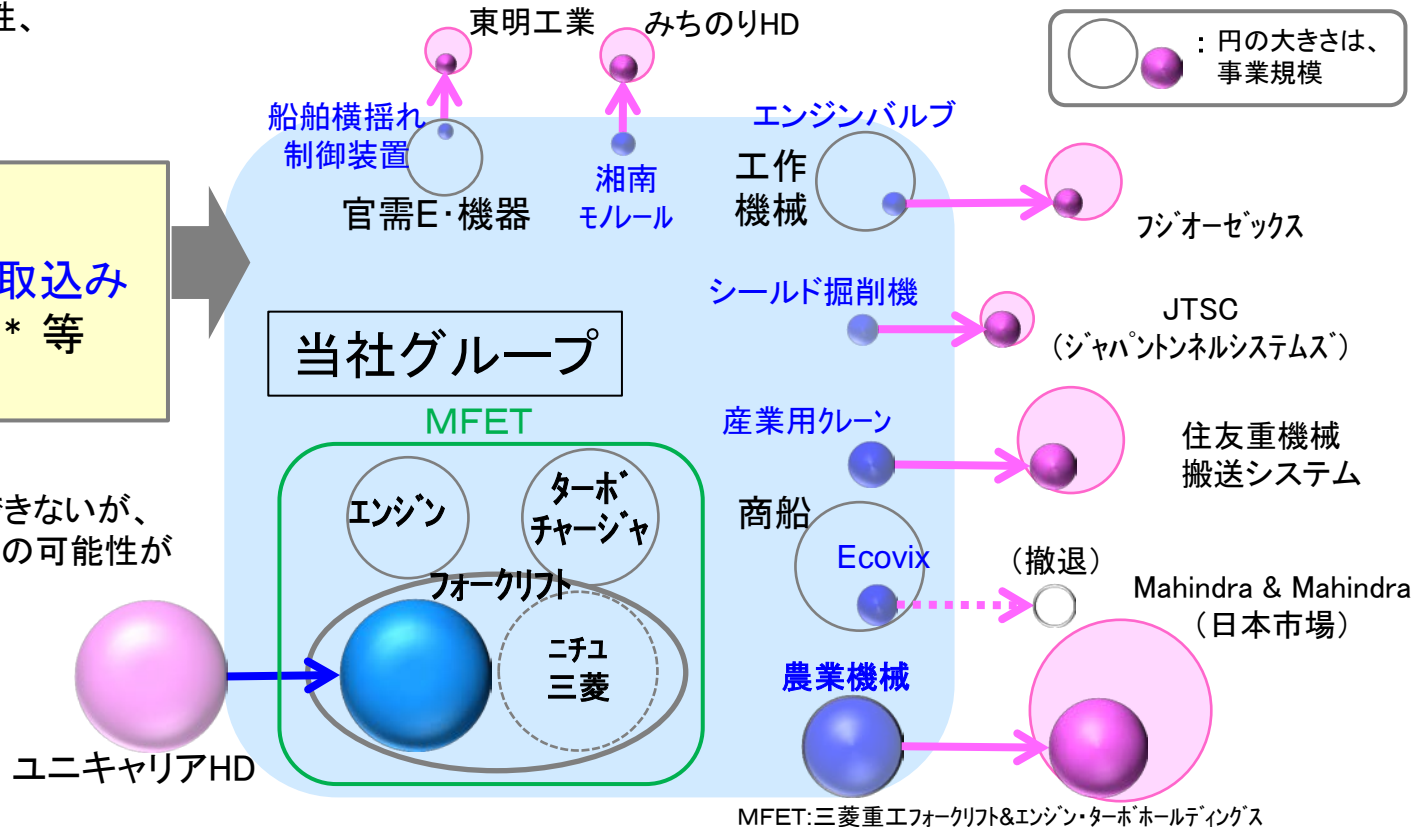
* 個別事業毎に規模、収益性、中長期の成長性等を評価

【2015年度実績(右図)】

- ・ フォークリフト事業の取込み
- ・ 小規模事業の譲渡**等

** 譲渡の基準:

当社では成長が期待できないが、他社に任せる事で発展の可能性が
あること



3-4-3. 個別施策: ③ - 効率化の徹底(選択と集中の事例)

	■:海外案件 青:2015年度案件	社名	製品・事業	PMI推進状況と現時点までの成果		
				合意時期	売上増加 (FY2014)	その他の成果等
買収		Federal Broach(米)	工作機械	2012年4月	約50億円	製品補完による事業拡大と安定化
		PWPS(米)、Turboden(伊)	ガスタービン	2012年12月	約800億円	中小型GTのラインナップ追加による事業拡大
		Daily Equipment(米)	フォークリフト	2012年1月	約15億円	アフターサービス事業の拡大
		Concast(印)	製鉄機械	2012年6月	約25億円	上流工程の製品ラインナップ強化
		東洋製作所	冷熱	2014年1月	約160億円	エンジニアリング事業の強化
		ユニキャリアホールディングス	フォークリフト	2015年7月	約1,850億円	事業規模の更なる拡大とグローバルなシェアアップ
合併	当社主導	ニチュ	フォークリフト	2012年11月	約1,300億円	フルラインアップ化(製品補完)による事業拡大
		日立製作所	火力発電システム	2012年11月	約3,000億円	中小型～大型までGTのフルラインナップ化による事業拡大と オンリーワン技術(褐炭燃焼、IGCC)拡充
		Siemens(独)	製鉄機械	2014年5月	約500億円*	フルラインアップ化(製品補完)による事業拡大
		IHIメタルテック	製鉄機械	2013年7月	約100億円	アルミ圧延他の製品ラインナップ強化
		Mahindra & Mahindra(印)	農業機械	2015年5月	(持ち分)	国内及びグローバル競争力の強化
	対等	Vestas(丁)	風車	2013年9月	(持ち分)	戦略機種(8MW機)開発・受注目標の前倒し達成
	相手主導	リョービ	商業用印刷機	2013年6月	(持ち分)	製品補完と生産統合による事業強化
		富士ゼロックス	ドキュメント関連	2013年10月	-	ドキュメント関連プロセスの標準化・効率化による 直接・間接両面でのコスト削減
		宮地エンジニアリング	橋梁	2014年11月	(持ち分)	規模のメリットの享受、シェアアップ
		JTSC	トンネル用 シールド掘削機	2015年5月	(持ち分)	国内需要の確実な取り込みと海外展開加速
フジオセックス		自動車用エンジンバルブ	2016年1月	(持ち分)	シェア拡大とプレゼンス向上	
譲渡		HIDROMEK(土)	モーターグレーダー	2013年11月	-	事業の選択と集中の推進
		デルタ電子(台)	リチウム二次電池	2014年4月	-	事業の選択と集中の推進
		住友重機械搬送システム	産業用クレーン	2015年5月	-	事業の選択と集中の推進
		みちのりホールディングス	湘南モノレール	2015年5月	-	事業の選択と集中の推進
		東明工業	船舶横揺れ制御装置	2016年3月	-	事業の選択と集中の推進
撤退		Ecovix(伯)	造船	2016年1月	(持ち分)	事業の選択と集中の推進
グループ会社 統合		工場・施設管理、建設、不動産関連の事業を手掛ける グループ企業8社統合		2015年10月	-	リソースの有効活用と技術・管理ノウハウ等の共有による 事業運営強化

PMI: Post Merger Integration

PWPS: Pratt & Whitney Power Systems

JTSC: ジャパントンネルシステムズ(株)

*: 統合後の約3カ月分の売上計上額

取締役会の構成メンバー等の見直し

- 社外取締役比率の向上
- 監督機能の充実・強化
 - 監督側取締役と執行側との議論の活発化への様々な試みを推進



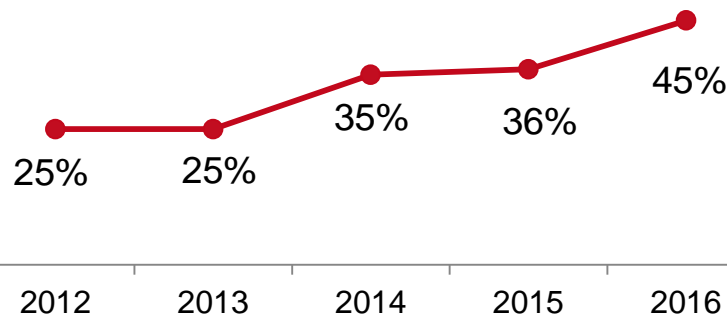
- 監督機能と執行機能の分離促進(責任の明確化と効率化)



社内取締役を会長(議長)、監査等委員2名と執行側のCEO、CFO、CTOに限定

(各ドメインCEOは、取締役兼務を解き、執行側の事業経営・管理他に専任)

【社外取締役比率の推移】



区分	役職	年度				
		2012	2013	2014	2015	2016
社外	監査	3	3	3	3	3
	その他	3	3	3	2	2
	小計	6	6	6	5	5
		(25%)	(25%)	(35%)	(36%)	(45%)
社内	監査	2	2	2	2	2
	その他	16	16	9	7	4
	小計	18	18	11	9	6
		(75%)	(75%)	(65%)	(64%)	(55%)
計		24	24	17	14	11

CEO: Chief Executive Officer CFO: Chief Financial Officer CTO: Chief Technology Officer

CEO直轄の新組織(本年4月設置済)

(1) リスク管理室

- グローバル競合先に劣らぬ管理レベルと効率化を目指し、全体のリスク管理体系化と関連業務の集約を推進
- 右記3Gで現状考えられるリスクの未然防止活動等を推進中

(2) リスクソリューション室

下記の発生済み重大リスクに全力で対処中

→ SONGS仲裁

: 室長が、法務部門、原子力部門、及び米国法律事務所他の関係者を直接取り纏め、仲裁実務全般を指揮 ; CEOが要点を全て把握・指示

→ 客船の客先追加交渉他を支援; 2番船の製造コスト全般は、CFOが直轄

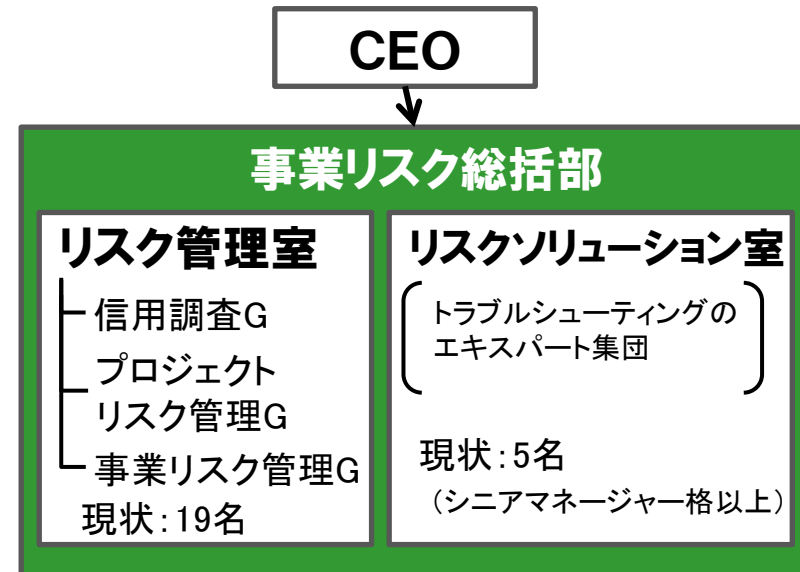
→ MRJの主要海外購入品(エンジン他)の価格・契約交渉の支援

CEO: Chief Executive Officer

SONGS: San Onofre Nuclear Generating Station

CFO: Chief Financial Officer

MRJ: Mitsubishi Regional Jet



MHI Group Brand Story の展開

- ・ 海外競合先に劣るグローバル市場での認知度向上が急務
→ 「三菱 (Mitsubishi)」に比べ、「三菱重工 (MHI)」の認知度は低い
- ・ 海外専門会社の協力を得て広報戦略を見直し、当社グループのブランド・ストーリー*を創り、事業と経営姿勢を訴え、海外市場において、より広い顧客層を開拓
→ 5月の北米を皮切りに、海外各地域へのPR活動を展開

* ブランド・ストーリーの要旨

- ・ 顧客/社会/各地域への約束
(果たすべき役割)
- ・ 当社グループの強み
(提供する価値)
- ・ 世界の発展への積極的貢献
- ・ 競合先との違いの明確化

【キーコンセプト】

「和 (WA)」 HARMONY

【グループステートメント】

(詳しくはウェブで)

【タグライン】

MOVE THE WORLD FORWARD

3-5. 2015事業計画の全体イメージと次期計画

2015事業計画

事業規模拡大(5兆円超)

財務基盤強化と高収益性追求

企業統治と経営プロセスのグローバル適合

次期事業計画

目指す企業像(更に高い数値目標)への飛躍

- ① 交通・輸送及び防衛・宇宙ドメインの事業拡大
- ② エネルギー・環境及び機械・設備ドメインの収益増大
- ③ アセットマネジメント(資産の最適運用)の推進
- ④ 経営革新とリスク対応力強化の継続

FY2017

達成目標+外部評価

事業規模* 5.25兆円

営業利益 4,500億円

純利益 2,000億円

ROE 10%以上

配当 配当性向
30%±5%

国際格付 A格(S&P)

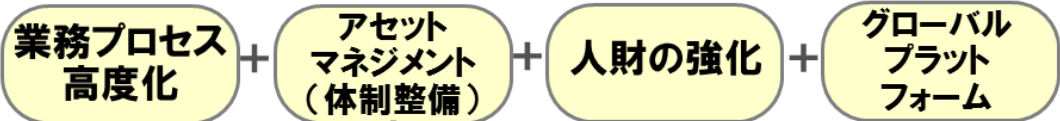
*: 受注と売上の平均値

ROE: Return On Equity(株主資本利益率)

ドメイン別成長戦略の推進

- ① エネルギー・環境
 - 拠点整備、サービス網強化、品揃えによる収益力増強
- ② 交通・輸送
 - MRJ開発、商船改革の目処付けと収益力の基礎固め
- ③ 防衛・宇宙
 - 新規市場開拓の準備 → 将来の成長ポテンシャル見極め
- ④ 機械・設備システム
 - 成長指向の事業の新陳代謝(ニッチ製品、M&A 他)

共通基盤の整備(効率化と高度化)



企業統治レベルの向上とリスク対応力の強化

4. 株主還元

4-1. 株主還元 : ① 配当金

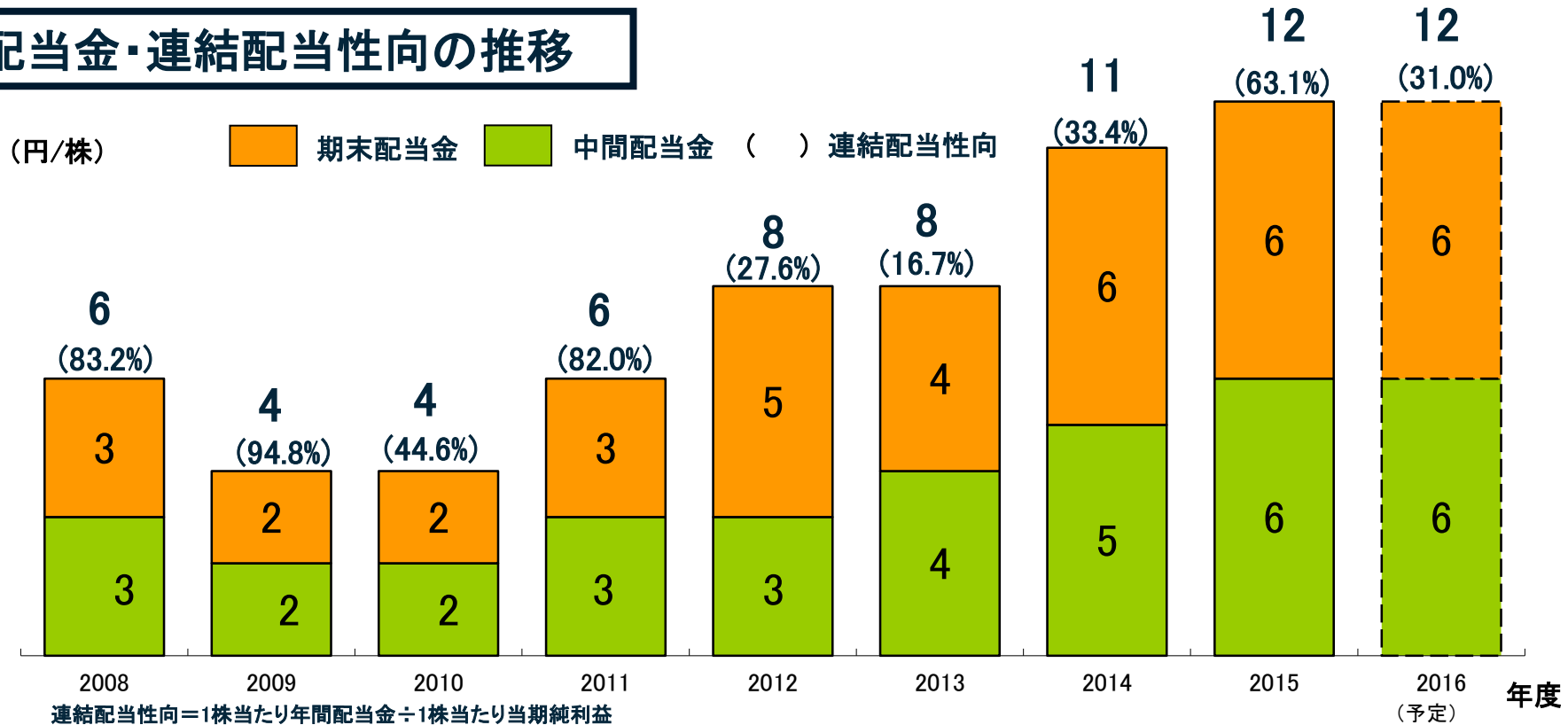
配当金

- ・2014年度:11円、2015年度:12円、2016年度:12円(予定)
- ・配当性向30%±5%を目途に、配当絶対額を増やしていきたい

株主様向けサービス

- ・株主工場見学会のご招待(2回/年、定員80人/回*) *参加者多数の場合は抽選
- ・「三菱みなとみらい技術館」(横浜)、「静嘉堂文庫美術館」(東京)のご招待券を贈呈

配当金・連結配当性向の推移



4-2. 株主還元：② 三菱みなとみらい技術館

1. 三菱みなとみらい技術館

明日を担う青少年達が「科学技術」に触れ、夢を膨らませる場となることを願い、1994年6月に開設。航空宇宙、海洋、環境・エネルギー等をテーマにした参加体験型展示。

所在地：横浜市西区みなとみらい三丁目3番1号
(三菱重工横浜ビル内)

アクセス：みなとみらい線「みなとみらい駅」けやき通り口 徒歩3分
JR根岸線・横浜市営地下鉄「桜木町駅」徒歩8分

開館時間：午前10時～午後5時(入館は午後4時30分まで)

休館日：毎週火曜日(但し、火曜日が祝日の場合は翌日)
年末年始及び特定休館日

問い合わせ先：電話番号 045-200-7351



環境・エネルギーゾーン



航空宇宙ゾーン



海洋ゾーン



トライアルスクエア

2. 三菱重工スクエア M's Square (品川本社)

エネルギー・環境や航空宇宙に関わる当社製品技術を実物・模型・映像などで紹介。三菱重工品川ビル2階エントランスに併設。(土日祝：閉館)



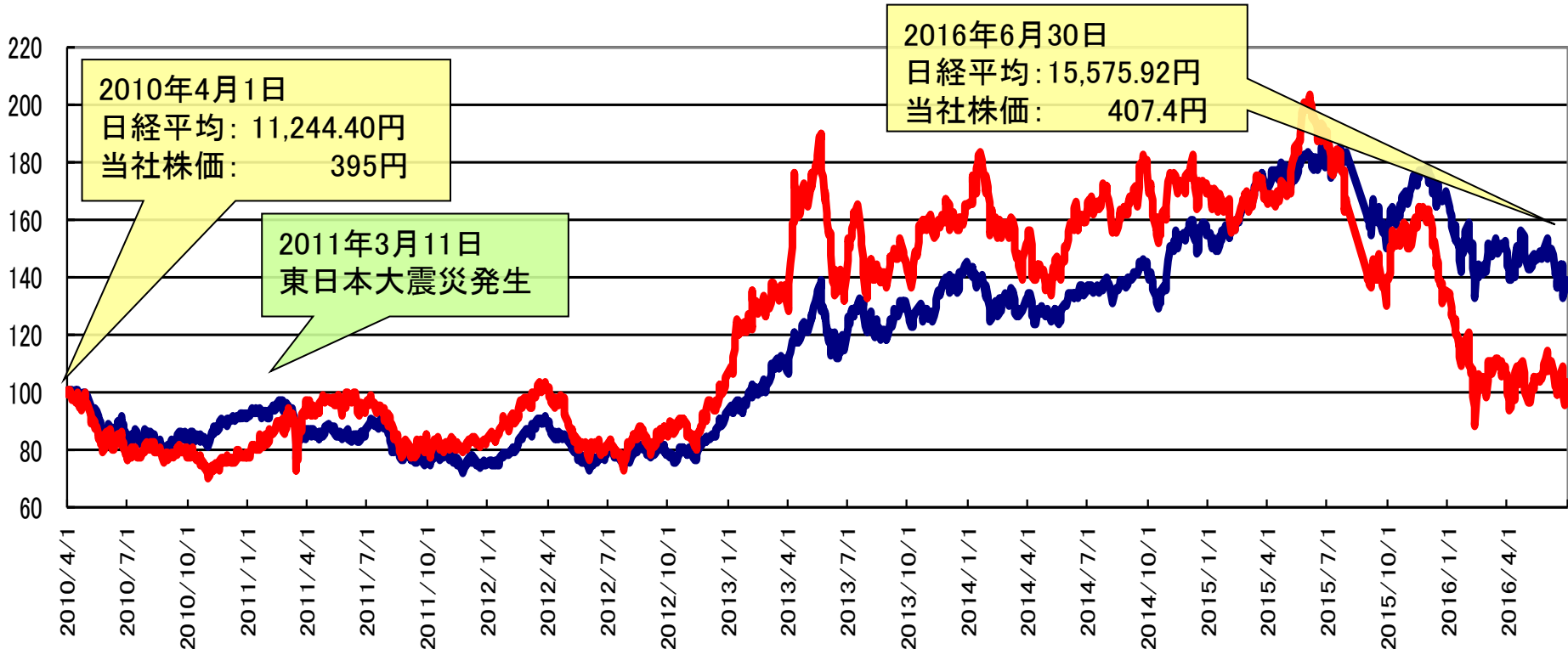
MRJスリムシート

4-3. 株主還元 : ③ 当社株価の推移

2010年4月1日 = 100

2010年4月以降の株価推移

三菱重工
日経平均

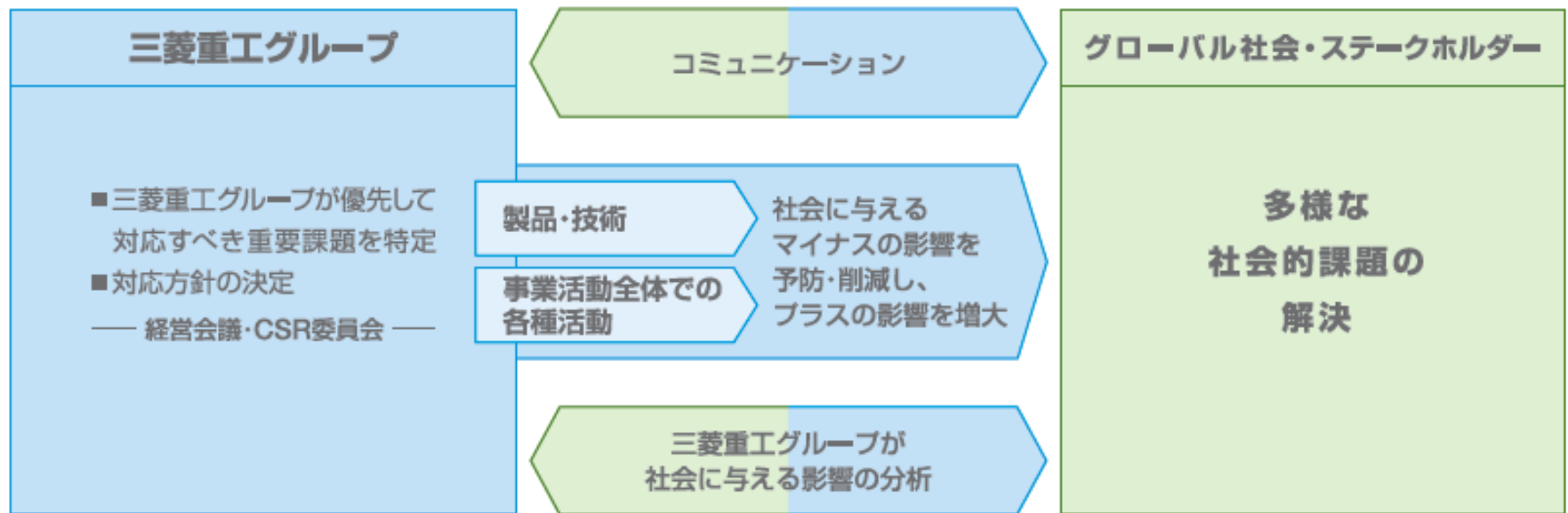


※ 当社株価は2014年7月より10銭単位に呼値変更

【期間中の変動】（終値ベース）		
日経平均:	11,244.40円 (2010/4/1) ⇒ 15,575.92円 (2016/6/30)	<u>+4,331.52円</u>
	[期間中の高値20,868.03円(2015/6/24)、安値8,160.01円(2011/11/25)]	
当社株価:	395円 (2010/4/1) ⇒ 407.4円 (2016/6/30)	<u>+12.4円</u>
	[期間中の高値802円(2015/6/4)、安値279円(2010/11/2)]	

5. 企業の社会的責任 (CSR)

事業と連動したCSRを推進し、持続可能な社会へ。



- 三菱重工グループでは、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、企業価値の向上を図っていきます。

5-2. 企業の社会的責任(CSR) ②

【2016年度 社会貢献活動方針】

- ・事業特性を活かし、地域に応じた三菱重工グループらしい社会貢献活動の展開
- ・グループの一体感を醸成する社会貢献活動の実施

・**ミャンマー廃棄物管理講座**
(社会的課題解決・ルールメイク)

・**種子島宇宙教室**
(次世代育成)

・**種子島ウミガメ生態系調査**
(生物多様性)

・**理科授業・次世代育成支援**
【継続・拡大】

・**劇団四季「こころの劇場」全国協賛・運営ボランティア**
(社会参画機会創出)

・**ふるさと清掃運動会**
【継続・拡大】



事業特性を活かした活動

グループ一体となった地域貢献活動

MITSUBISHI
HEAVY
INDUSTRIES
GROUP



この星に、たしかな未来を

個別事業の対策状況

- 客船は、ようやく収束の方向に
- MRJは、本格的なテスト飛行と量産体制整備のステージに

客船の対策状況①

1番船 ハンブルグ入港



進捗状況

1番船

- ・ 3月14日引き渡し完了
- ・ 4月30日ハンブルグ発1stクルーズ開始

2番船

- ・ 3月20日進水し、艤装工事を推進中
- ・ 納期につき、客先と延長期間を協議中

建造中の2番船



コスト及び対策

- ・ 1番船最終段階のコストアップ(火災対応等)と納期延長で予想される2番船のコスト増を織込み、約500億円の追加特損を計上
- ・ 1番船の経験や反省を踏まえた改善対策を2番船に適用中(右記)

【主な改善対策】

- ・ クリティカル工程の優先順位付け
- ・ 作業効率の最大化
 - － キャビンのムービングライン化
 - － ロングスパンエレベータの導入 等
- ・ 防火/安全管理の強化
 - － ICタグ、船内カメラの導入 等

客船事業評価委員会

設置目的: 本事案を多角的に評価し、様々な形で今後の当社グループ経営や個々の事業活動に活かす

- これまでに抽出された「マネジメント力の弱さ」「客船事業の基盤の弱さ」等の問題点に加え、「得られた知見」とその活用や「複雑系エンジニアリングのビジネス機会」等を整理
- 若手技術者や現場作業者が実感した改善点等を掬い上げ、今後の人材育成や生産技術力向上に活かす



この評価結果と改革の現状を参考に、当社グループとしての全体最適の観点から、

- ① 商船事業の全体戦略決定
(客船事業の存否を含む)
- ② リスクマネジメントの高度化を進める

客船事業評価委員会

【委員会リーダー】

木村常務執行役員
(機設ドメイン長)

事務局: 戦略企画部

2016.4.22発足
検討・協議開始中

Project Manager

営業他のManager

若手設計者

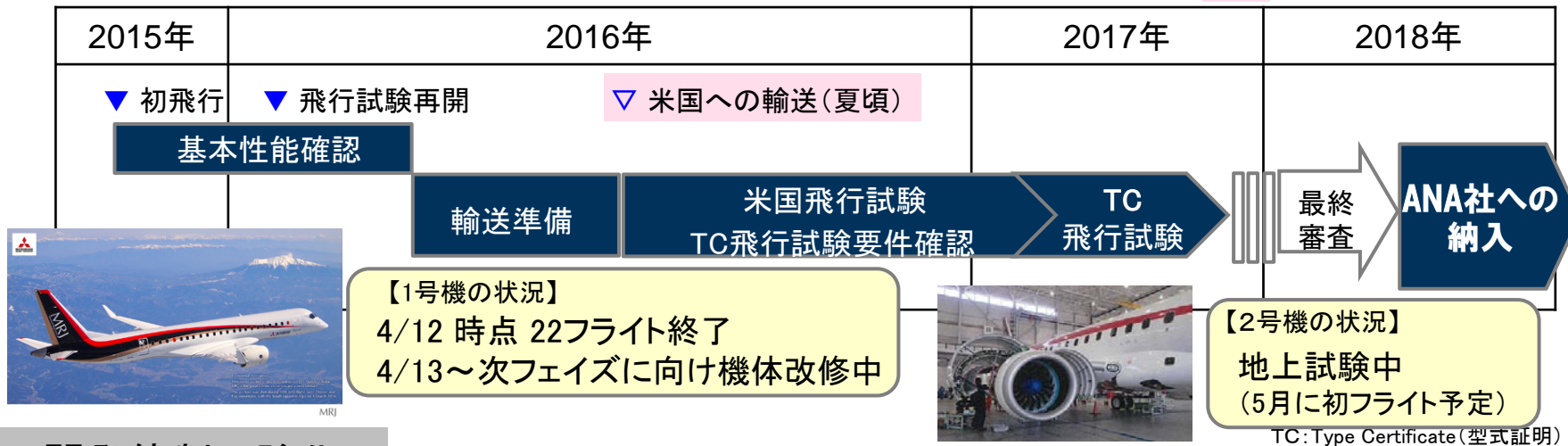
現場監督者・作業者

他ドメイン知見者

他部門知見者
(リスク総括部、研究所他)

マイルストーン

：直近のクリティカルポイント

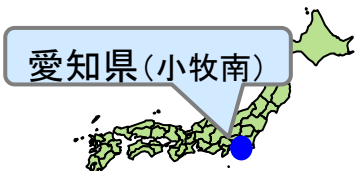
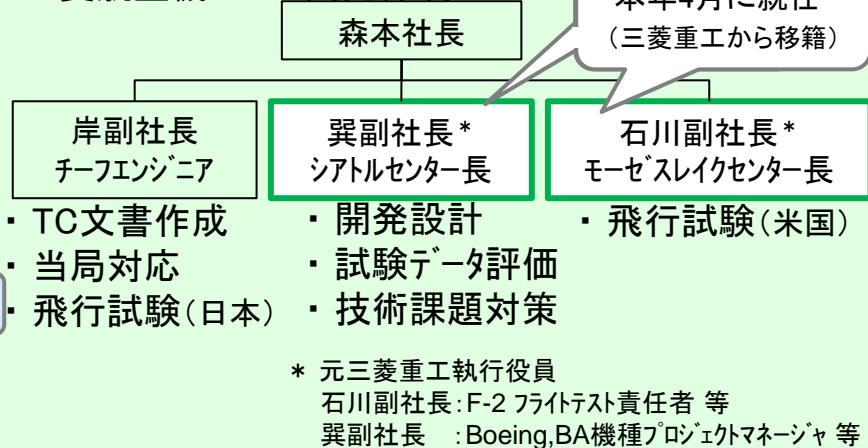


開発体制の強化

日米3拠点、3トップ体制の構築

- 飛行試験期間の短縮
- 試験で判明した要改善点の設計及び生産工程への確実かつ速やかな反映

三菱航空機 MRJ開発体制



日本

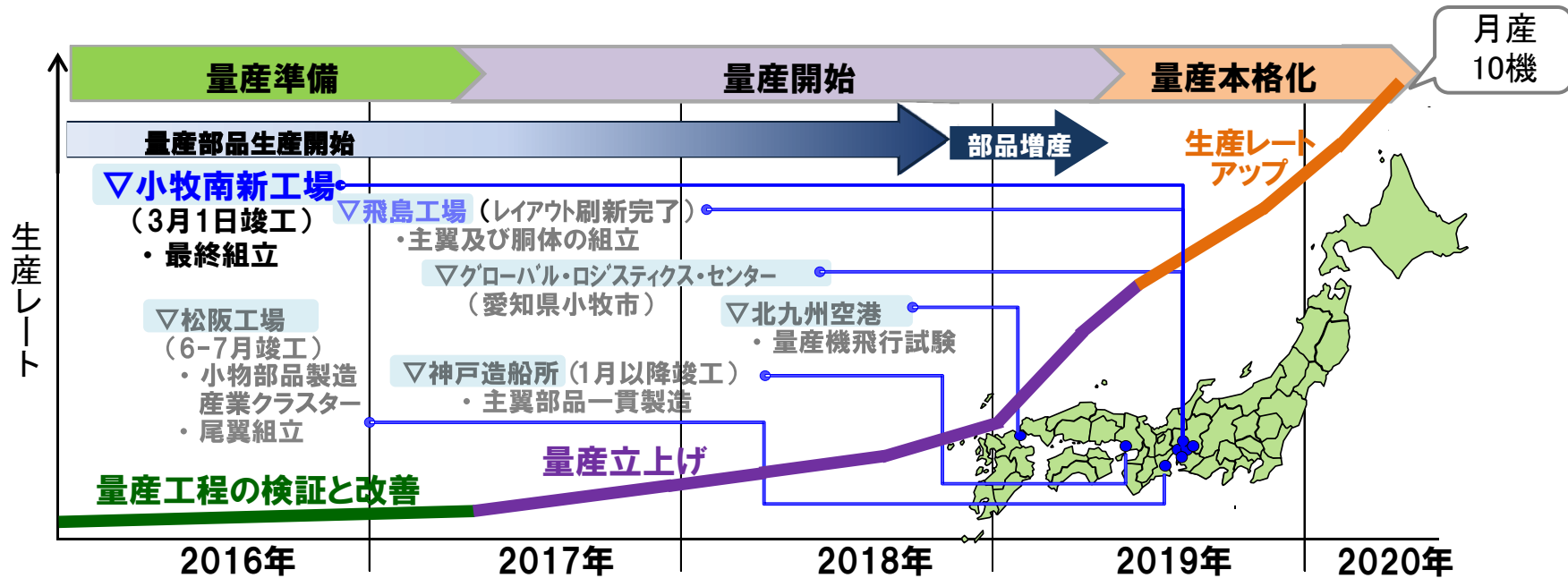
米国

MRJ: Mitsubishi Regional Jet

BA: ボンバルディア社

量産体制整備

➡ 着実に推進中



カスタマーサポート体制

➡ 早期整備に取り組み中

本格的コストダウンによる事業性の向上

➡ 今後、推進する

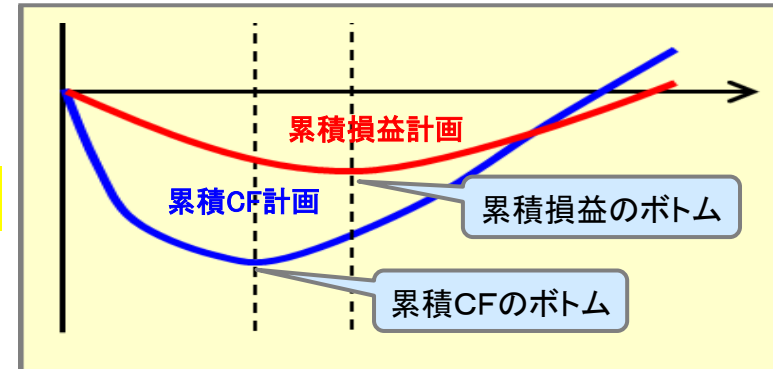
- 量産立上げから生産レートアップに到る生産技術革新プログラム
- 抜本的なSCM改革推進 (航空機産業クラスター、サプライヤ交渉他)

SCM: Supply Chain Management

MRJ: Mitsubishi Regional Jet

財務計画

- ・ 累積キャッシュフローのボトムは、2018年度前後を想定
- ・ 上記支出は、当社グループ全体の創出FCFから充当(外部に頼らずに推進中)



<2月/3Q説明から変更なし>

【参考】当社グループの長期的な投資方針

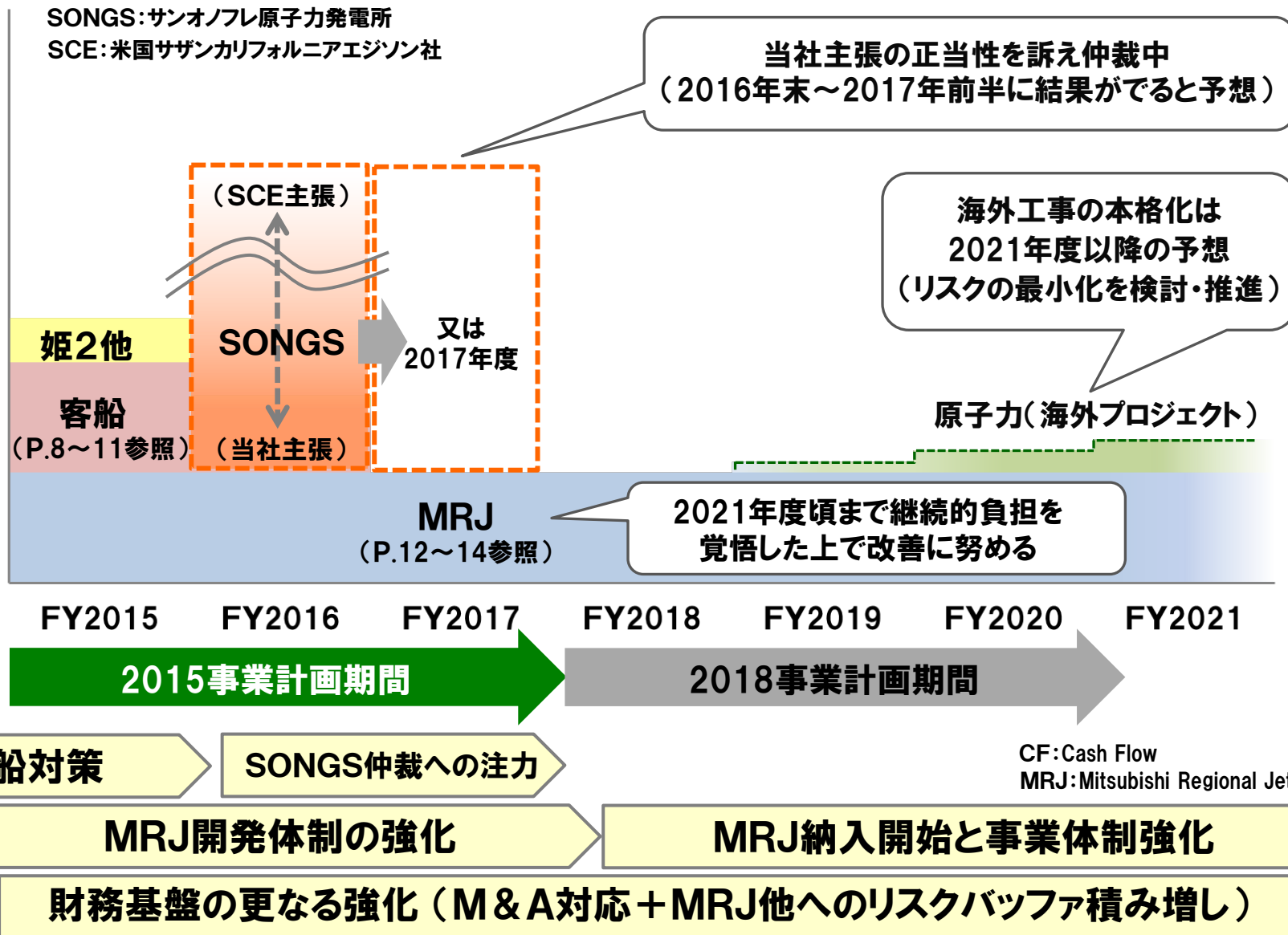
- ・ 当社グループの永続的な成長のため、全体投下資本の20%程度を、長期に亘り成長が期待できる新規事業に充当(現状約6,000億円強)
- ・ MRJへの投資は、上記方針に沿ったものであり、同事業で将来回収する資金は派生機等への再投資或いは自己資本強化へ充当
- ・ MRJの開発スタートから既に10年近く過ぎており、MRJ事業に続く新規事業については、次期中期計画のなかで検討

MRJ: Mitsubishi Regional Jet FCF: Free Cash Flow CF: Cash Flow

計画の推進状況 - 懸念案件の年度別影響度

影響度

損益
及び
CF



損失発生 배경、発生事象及び対策の経緯

EPC: Engineering, Procurement and Construction

