

## 社長インタビュー



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

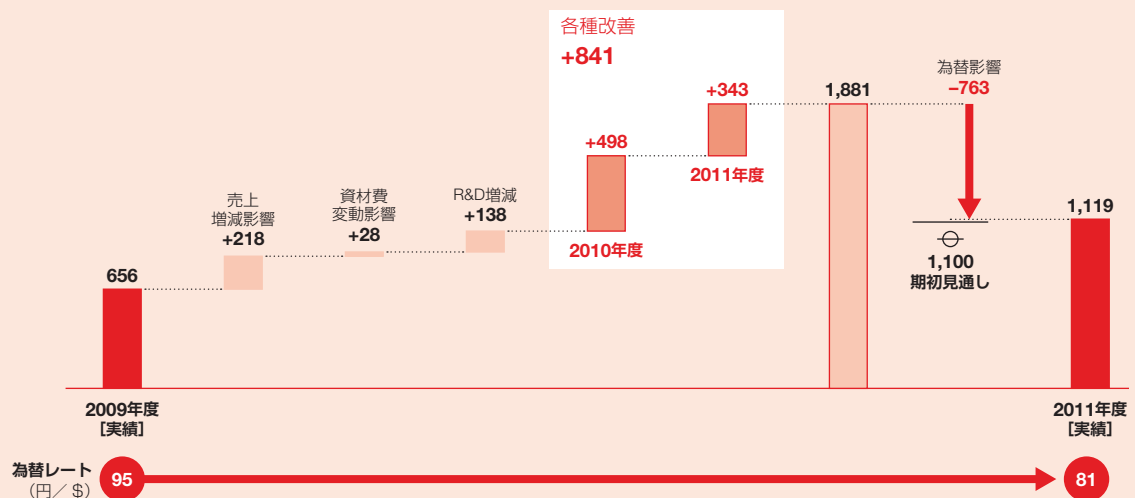
しました。これにより、事業責任体制の明確化と事業運営の効率化・迅速化を図ることができ、お客様視点の強化と全社横断機能の強化のための組織見直しも実施しました。

「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る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	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力会社</li> <li>ガス会社</li> <li>資源企業(石化・鉄鋼 他)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>GTCC</li> <li>大型火力発電</li> <li>原子力</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境プラント</li> <li>化学プラント</li> </ul>			
機械・設備システム	<ul style="list-style-type: none"> <li>基礎産業(鉄鋼 他)</li> <li>自動車</li> <li>流通 他</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>定置用エンジン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>コンプレッサ</li> <li>製鉄機械</li> <li>搬送システム</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>ターボチャージャ</li> <li>フォークリフト</li> <li>エンジン</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>空調機器</li> <li>工作機械</li> </ul>
交通・輸送	<ul style="list-style-type: none"> <li>エアライン(空)</li> <li>海運業(海)</li> <li>鉄道(陸) 他</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商船</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>交通システム</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>民間航空機</li> </ul>		
防衛・宇宙	<ul style="list-style-type: none"> <li>防衛省(陸・海・空)</li> <li>JAXA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>艦艇</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>防衛航空機</li> <li>ミサイル</li> <li>宇宙機器</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>特殊車両</li> </ul>	

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。

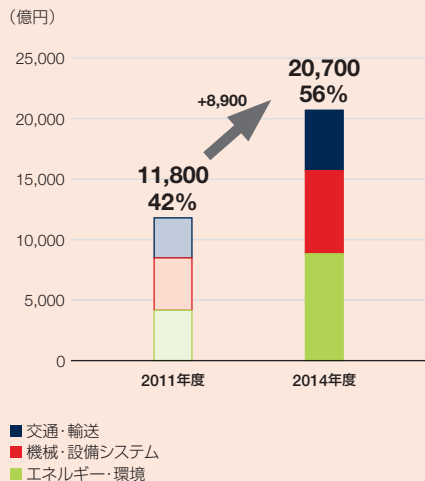
現地有力企業との連携・交流強化では、市場参入機会の拡大を図っています。中国では、上海汽車に対し、当社の自動車関連事業を包括的に提案しています。インドでは、L&T (Larsen & Toubro Limited) 社と合併会社を設置し、火力プラント用のボイラ・タービン等の生産を本格的に開始しており、造船関連でも本格的にエンジニアリング事業を展開していく予定です。

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。

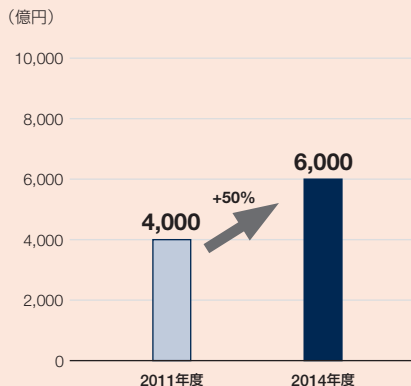
海外生産拠点の強化は、国内工場の技術・ノウハウを海外拠点に移転し、現地ニーズにマッチしたもののづくり力を強化によって行い、海外生産高を現状の約1.6倍の6,700億円規模まで拡大する予定です。

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。

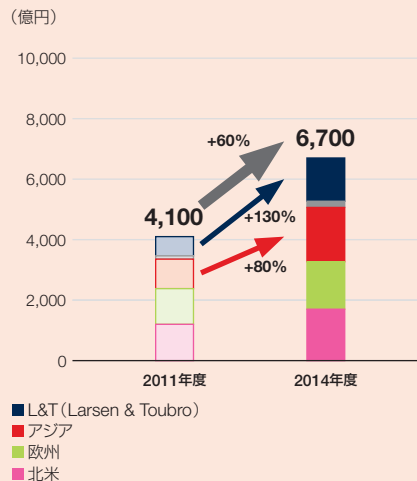
**海外売上高**



**海外調達**



**海外生産高**





## 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。

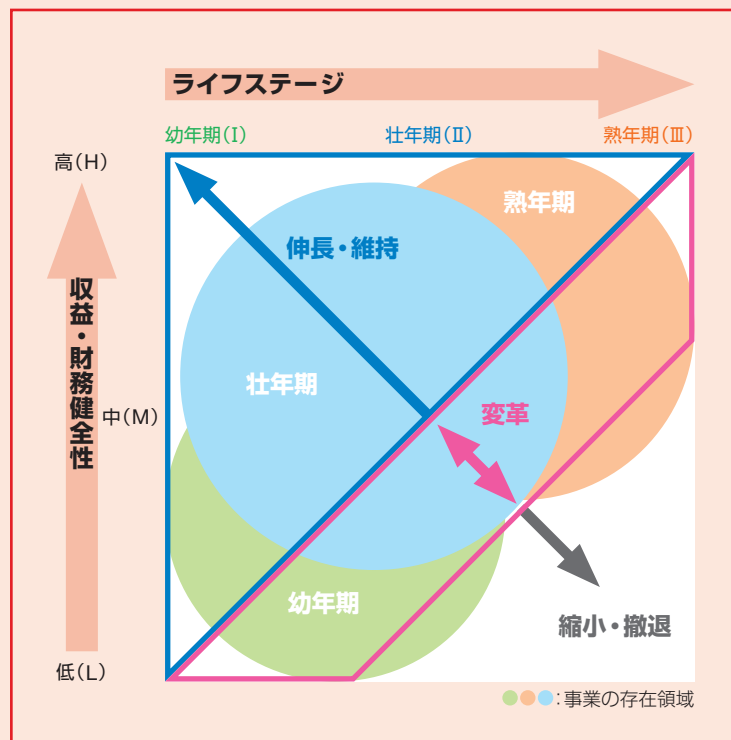
64のSBUの事業評価を行い、事業ポジション別に要求リターン(SAV)と投下資本の割り付けをコントロールすることで、資本効率および純利益水準の向上を図ります。

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点に取り組んでいきます。

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、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。

