

社長インタビュー

エネルギー・環境分野を中心にグローバルでの事業展開を加速し
2014年度に受注高4兆円・営業利益2,500億円を目指します。



取締役社長

宮永 俊一

社長就任のごあいさつ

株主の皆さまには、平素より格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

このたび取締役社長に就任した宮永です。大宮前社長が牽引してきた5年間の事業構造改革のうち、初めの3年間は機械・鉄構事業本部長として、後の2年間は社長室長として、その改革を支えてきました。この5年間で全社事業運営体制を事業本部制へ移行するとともに、企業価値向上に向けた経営管理指標「戦略的事業評価」を導

入するなど、成長の基盤となる体制や仕組みが確立できたと実感しています。

これからも弛むことなく改革を継続し、ドメイン制導入などの諸改革、(株)日立製作所との火力合併事業の円滑立ち上げ、MRJ開発などを着実に推進することにより、「2012事業計画」で掲げた「事業規模の拡大」と「資本効率及び純利益水準の向上」の目標達成を目指します。当社グループを新たな成長軌道に乗せることが私の使命であり、全力を尽くす決意です。



ウェブサイトの動画もご覧ください。
<http://www.mhi.co.jp/finance/ar2013/>

Profile

福岡県出身。1948年4月27日生。

1972年東京大学法学部卒業、三菱重工業(株)入社。2000年エムエイチアイ日立製鉄機械(株)(2002年三菱日立製鉄機械(株)に社名変更)取締役社長、2008年三菱重工業(株)取締役常務執行役員機械・鉄構事業本部長、2011年取締役副社長執行役員社長室長を経て、2013年4月1日に取締役社長に就任。

Q 2012年度の業績と総括を A1 お願いします。

A1 受注は課題が残ったものの、利益は期初見通しを大きく上回る増益となりました。

2012年度の当社グループ連結受注高は、航空・宇宙部門が増加したものの、前年度受注規模の大きかった原動機部門や機械・鉄構部門が減少したことなどにより、前年度を下回る3兆322億円(対前年度比4.9%減)となりました。連結売上高は、機械・鉄構部門、原動機部門、汎用機・特殊車両部門が増加した一方、船舶・海洋部門、航空・宇宙部門などが減少した結果、前年度並みの2兆8,178億円(同0.1%減)という結果でした。

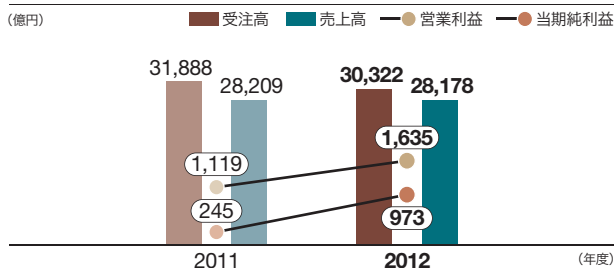
利益面では、航空・宇宙部門、船舶・海洋部門、汎用機・特殊車両部門で採算が改善したことなどにより、営業利

益1,635億円(同46.1%増)、経常利益1,490億円(同72.9%増)と、いずれも前年度を大きく上回りました。当期純利益も特別損失に事業構造改善費用を計上する一方、特別利益に固定資産売却益、投資有価証券売却益を計上したことにより、前年度を727億円上回る973億円(同296.6%増)となりました。

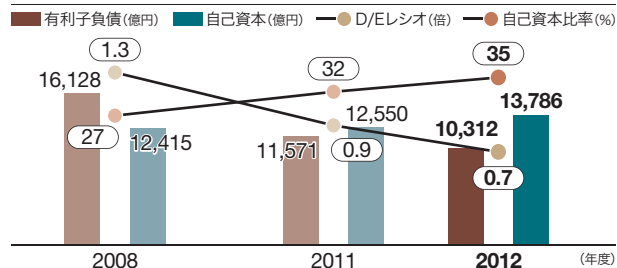
2012年度は、受注高・売上高については期初の目標値を達成できず課題を残しましたが、利益面では円高という逆風を克服して目標を大きく上回る数字を達成できました。

その他財務指標も、リーマンショック直後に1.6兆円を超えた有利子負債が利益拡大とキャッシュ・フロー経営強化によって1兆円レベルまで削減できたほか、D/Eレシオ、ROEなどの指標も改善が進みました。

受注高・売上高・営業利益・当期純利益



有利子負債・自己資本・負債資本倍率(D/Eレシオ)・自己資本比率



経営数値目標

(億円)

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度 (見通し)	2012事業計画 2014年度 (目標)
受注 (海外比率)	29,954 (44%)	31,888 (43%)	30,322 (50%)	35,500 (56%)	40,000 (64%)
売上	29,037	28,209	28,178	31,500	37,000
営業利益 (経常利益)	1,012 (681)	1,119 (861)	1,635 (1,490)	1,900 (1,600)	2,500 (2,100)
純利益	301	245	973	1,000	1,300
ROE	2.4%	1.9%	7.4%	7.1%	8.9%
ROIC	1.5%	1.5%	4.4%	4.5%	6.5%
D/Eレシオ	1.0倍	0.9倍	0.7倍	0.7倍	0.7倍
有利子負債	13,256	11,571	10,312	9,700	10,000

社長インタビュー



Q 「2012事業計画」の進捗状況を教えてください。

A 「資本効率及び純利益水準の向上」は順調に進んでいる一方、「事業規模の拡大」は課題があり、対策の加速が必要です。

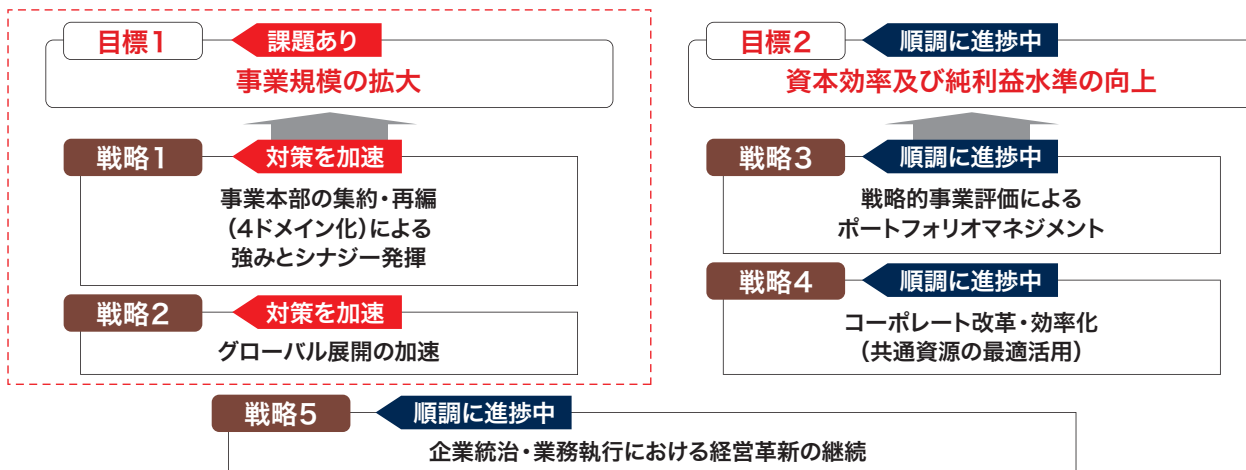
世界の社会・産業インフラ市場では競争が熾烈化し、当社グループを取り巻く事業環境は、ますます厳しくなるものと認識しており、巨大企業と互角に戦えるプレイヤーとなるため、「2012事業計画」では「事業規模の拡大」、「資本効率及び純利益水準の向上」を目標に掲げ、5つの戦略

(下図参照)の推進で達成を図ります。「2012事業計画」の最終年度である2014年度の業績目標は、受注高4兆円、売上高3兆7,000億円、営業利益2,500億円です。

「資本効率及び純利益水準の向上」については、次の3つの戦略によって順調に進捗しております。「戦略的的事业評価によるポートフォリオマネジメント」では、2012年度に製品事業を64の事業戦略ユニット(SBU)に集約するとともに、各ユニットを統一の経営管理指標で評価する仕組みを本格的に導入しました。これにより各事業に固着していた資金が流動化し、成長戦略のための資金投入などへの活用ができる財務状態へ改善が進んでいます。このほか「コーポレート改革」や「企業統治・業務執行における経営革新」に関しても、本社部門での組織の徹底した合理化や、リスク・コンプライアンス委員会設置によるリスクマネジメント体制の強化などが進展しました。

「事業規模の拡大」は対策を加速する必要があり、その実現に向けた戦略の一つが「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」です。当社は2011年に「事業本部制」への完全移行を果たしましたが、現在の事業本部制では1事業本部当たりの規模が欧米の巨大な競合相手に比べて小さく、機能や人材の分散からシナジーを発揮しにくいなど、今後の熾烈なグローバル競争

2012事業計画の戦略——初年度の推進状況



を勝ち抜くには課題があり、この課題の解決を図るため「ドメイン制」を導入します。2013年度からは現状の9事業本部を顧客や市場特性などの視点に基づいて4つの事業領域(ドメイン)に段階的に集約・再編し、各ドメインがグローバル市場で戦える規模を持つ4つの事業体となり、それぞれが最適戦略を推進していくことで、グループ全体の事業規模拡大につなげていきます。

もう一つの戦略は「グローバル展開の加速」です。2012年度は、最重要市場と位置づけたアジア・パシフィック地区において、エリア事業戦略の立案・推進の中核を担う「アジア・パシフィック総代表」をシンガポールに新設したほか、在シンガポールの子会社3社を統合し、経営資源の一元化による営業機能の強化を図りました。また、もう一つの最重要市場である北米地区に関して、シェールガスの生産拡大で需要が高まるコンプレッサ分野において、より地域・顧客に密着した営業を展開すべく、販売・サービス会社を設立しました。さらに現地ニーズに応じたものづくりに関して、中国で産業用ディーゼルエンジンを製造・販売する合併会社を設立したほか、米国でもガスタービンの組立工場が初号機を出荷するなど、現地生産を本格化させるなどの諸施策を実行しています。

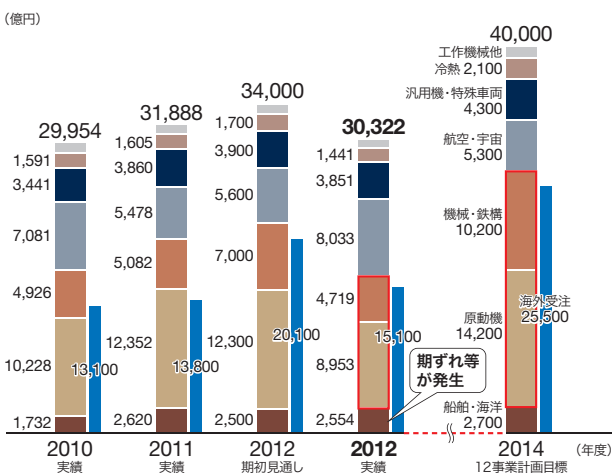
Q 2013年度の市場展望と「2012事業計画」実現のための主な戦略を教えてください。

A 「ドメイン制」への移行を早急に完了し、グローバル展開を加速します。

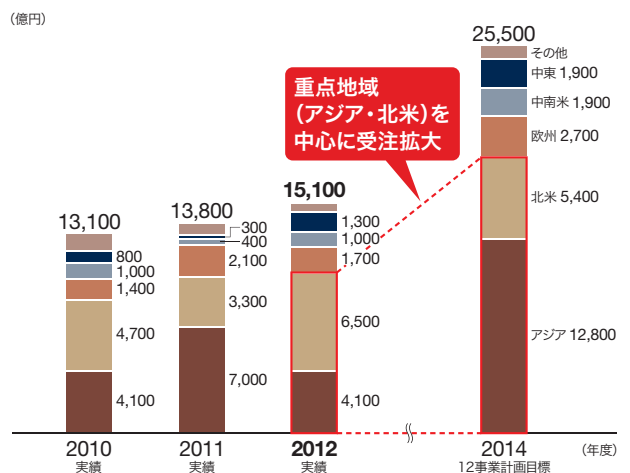
成長基盤となる仕組みづくりは2012年度に概ね完了し、収益改善のための内部改革も順調に進行しました。これを踏まえて「2012事業計画」の実現に向け、2013年度は「ドメイン制への移行」を早急に進めていきます。スケジュールとしては、2013年10月に「エネルギー・環境」「交通・輸送」「防衛・宇宙」の3ドメインを先行して設置し、シナジー効果の早期刈り取りを行います。さらに2014年4月には残る「機械・設備システム」もドメイン制に移行し、以後各ドメインで強みとシナジーを徹底的に追求していきます。

中長期的に大きな成長が期待できる「エネルギー・環境」ドメインでは、多様な製品を持つ当社グループの強みを活かし、顧客・市場のニーズに一元的に対応することで、事業の伸長に一層注力してまいります。当社が主導する(株)日立製作所との火力発電システム事業の統合は、その伸長策の中核となるものであり、統合の実現に向けて鋭意取り組むとともに、統合実現後は、両社の総合力

セグメント別 受注の推移



海外地域別 受注の推移



社長インタビュー

と技術・製品事業面の相乗・補完効果(次ページの図を参照)を最大限引き出すことで、火力発電システム分野でのグローバルなリーディングカンパニーを目指します。これに加え、アジアで需要旺盛なガスタービンコンバインドサイクル火力発電プラントや、シェールガス開発により需要拡大が期待される化学プラント等に経営資源を集中投入することで、事業規模を拡大してまいります。

「機械・設備システム」ドメインには、鉄鋼・自動車等の基幹産業向けを中心とする製鉄機械やコンプレッサ、工作機械など多様な製品群を有しています。とりわけ新興国では、我が国がかつて経験した経済発展期と同様に基幹産業の成長が著しく、ここで事業を拡大していくためには、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や品ぞろえに加え、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が必要であり、これらの施策をきめ細かく着実に推進してまいります。

「交通・輸送」ドメインでは、陸上交通システムについて、車両製造からシステムエンジニアリングまで含めた豊富な実績を活かし、アジアを中心に世界各都市で幅広い営業活動を展開してまいります。船舶・海洋事業についても、高技術・高付加価値製品分野での事業展開を行うとともに、エンジニアリング事業の強化や海外での造船事

業も推進いたします。民間航空機事業については、当社グループの基幹事業に育成するという長期的視点から積極的に取り組んでまいります。具体的には、ボーイング787用複合材主翼の増産を進めるほか、MRJについては、技術の根幹である安全性・信頼性に万全を期し、初飛行に向けて全力を注いでまいります。

「防衛・宇宙」ドメインでは、今年1月に設置した防衛・宇宙事業統合推進プロジェクト室を中心に、防衛・宇宙事業を一元運営して事業基盤を強化するとともに、政府・国民の信頼に応える事業体制を構築し、陸・海・空の防衛事業の連携により、統合防衛システム運用への対応を可能にする体制を構築してまいります。

また、2012年度よりH-IIIBロケットによる打上げ輸送サービス事業を開始しており、商業衛星をはじめとする幅広い打上げニーズに対応していくとともに、日本政府の次期基幹ロケット構想などへの対応を強化していきます。

以上の施策に加えて、製品の開発・供給からサービス・運営までをにらんだ高い付加価値を持つ新たなビジネスモデルの構築・拡大や、既存工場の生産機能の汎用性を高めて生産性を向上させるシェアドファクトリ方式の世界展開などを従来以上のスピードで推進してまいります。

また、複雑で大規模なグローバル展開をさらに加速さ

移行スケジュール





以上の取り組みにより、2013年度の業績は、受注高3兆5,500億円、売上高3兆1,500億円、営業利益1,900億円、経常利益1,600億円、当期純利益1,000億円を見込んでいます。

Q 「2012事業計画」以降の長期的目標と4戦略を教えてください。

A 事業規模5兆円の高収益企業を目指して、「成長事業分野への注力」「地域対応力の強化」に取り組んでいきます。

当社の目指す姿は、「事業規模5兆円の高収益企業」です。社会や産業の基盤を支えるメーカーとして、世界の競合他社の社会・産業インフラ事業と相対的に比較すると、5兆円規模にならないと継続的に世界で伍していくことは困難だと考えるからです。

「5兆円の高収益企業」へ飛躍するため、2014年度に事業規模4兆円、ROE8.9%を達成し、次のステップとして2017年度以降に事業規模5兆円、ROE12.0%を目指します。

この目標達成のためには、事業規模拡大の抜本的取り組みが不可欠であり、その打ち手として、「成長事業分野への注力」、「地域対応力の強化」、「EPC事業の拡大」、

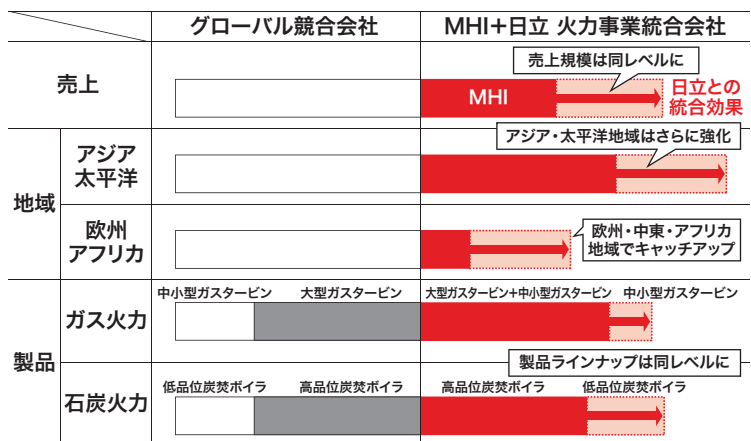
せるため、当社グループ独自の技術開発や営業努力などに加えて、コストや効率の面からも、販売から製造・サービスに至る広い範囲で、よきパートナーを見つけて、ともに成長していく施策を推し進めてまいります。

さらに、グローバル展開の原動力となる人材についても、引き続き、国籍にとらわれない積極的な育成・登用を続けるとともに、海外ナショナルスタッフに対する教育プログラムや、当社グループの企業理念を共有するための施策等も推進し、当社グループ全体として人材の強化を図ります。

株式会社日立製作所との火力事業統合

当社と(株)日立製作所は2012年11月29日に、火力発電システム分野での事業統合に基本合意いたしました。2014年1月1日に予定しているこの事業統合で、新たなシナジーを創出します。

事業統合で売上規模はグローバル市場の競合と同レベル、展開地域もアジア・太平洋をさらに強化し、欧州・中東・アフリカでも規模を拡大します。製品ラインアップも、(株)日立製作所が得意とする中小型ガスタービン、低品位炭焚きボイラを取り込んで、拡充を図ります。



社長インタビュー

「他社とのシナジーの追求」、「サービス事業の伸長」などが挙げられます。

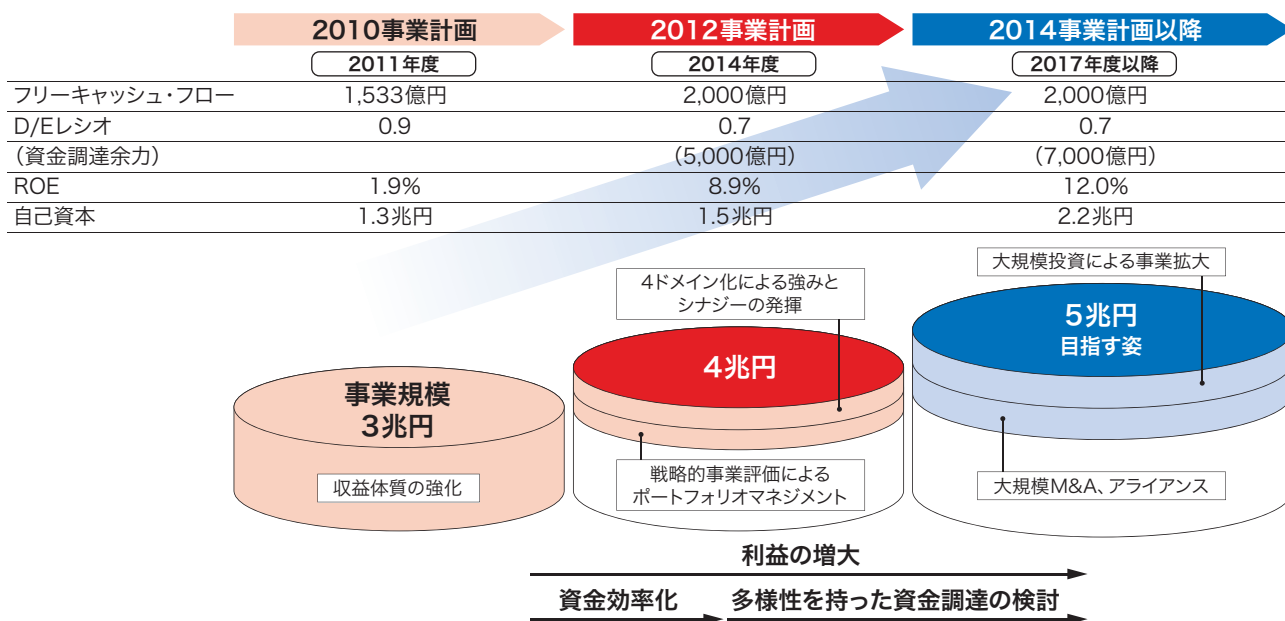
「成長事業分野への注力」では、最大の成長分野であるエネルギー関連事業、特に2014年度から(株)日立製作所とのシナジー効果も加わる火力事業が中心となります。また、肥料プラントやシェールガスを利用したアンモニアやポリエチレンプラントなどの化学プラント分野も、今後3年で市場規模が9,000億円と予測されるなどグローバル市場の拡大が予想されており、当社の幅広い知見・技術・実績を活かし各国のプラント需要に応じていきます。このほか民間航空機事業(ボーイングTier1事業)も将来の基幹事業として成長が期待されます。世界の航空機需要は今後20年間で2倍以上に拡大し、旅客機のサイズ別に見たボーイング機種が含まれる市場は、約22,000機の新規需要が発生すると予想されていることから、需要拡大に対応すべくボーイングTier1事業の国内・海外における生産体制のさらなる最適化を進め、高収益ビジネス化を目指していきます。

「地域対応力の強化」では、特にアジア市場への対応を

重視しています。アジアのGDPは今後も年率7%程度の高い成長率で増大する見通しで、それに伴いエネルギー・環境分野を中心とする社会インフラや産業機械、工作機械、空調機器などの中量製品の需要も増大が見込めます。当社のアジア地域での受注も2014年度には海外受注全体の約5割(1兆3,000億円規模)にまで拡大すると予想しており、2012年度に新設したアジア・パシフィック総代表に続き、2013年4月にはインド総代表も新設しました。今後も営業力強化に向けた拠点整備を進めるとともに、各拠点の機能を強化し、各国政府との官民連携による案件形成や複数の製品サービスを組み合わせたソリューション提案を拡大していきます。

また、予想される財務リスクに対処することも必要です。グローバルな規模拡大を追求するにあたっては、開発競争への人的・資金的資源投入、サービス網の拡大とレベルアップ、地産地消ニーズへの対応といった「グローバル競争コスト」が増大します。また長期的な成長を目指すうえでは完成機事業(MRJ)や海外原子力発電をはじめ大型の投資案件も増えていきます。これらのリスクに対

目指す姿



応するために、フリーキャッシュ・フローのさらなる改善による利益の増大、バランスシートの改善、中長期的な視点でのエクイティ戦略などを進め、資金調達余力の向上を図ります。

Q₅ 配当と株主還元の考え方について教えてください。

A₅ 2012年度は業績改善を踏まえ、期末配当を当初予定から2円増配し、年間8円/株といたしました。

配当につきましては、利益水準や企業体質の一層の強化および今後の事業展開のための内部留保を総合的に勘案したうえで、株主の皆さまの期待に応えるよう努めています。2012年度の期末配当に関しては、大幅増益という連結業績を踏まえ、2013年2月6日に発表した期末配当予定に2円増配した1株当たり5円とし、これに中間配当3円を合わせ年間8円といたしました。

2013年度の配当は、中間4円、期末4円の合計8円を予定しております。

Q₆ 三菱重工グループのCSRの考え方を教えてください。

A₆ “ものづくりの総合力”を駆使して、「持続可能な社会」の実現に貢献していきます。

CIステートメント「この星に、たしかな未来を(Our Technologies, Your Tomorrow)」が示す通り、社会・産業インフラを支える多様な製品の提供を通じ、「持続可能な社会」の実現に貢献していくことが当社グループの最大の社会的責任と考えています。同時に、各々の事業分野において確実に収益を上げ、株主・顧客・パートナー企業・従業員など多様なステークホルダーへの最適な配分を行っていくことを経営の最優先課題に位置づけています。こうした意味において、当社グループにとって事業戦略とCSR活動は不可分の関係にあると捉えています。

今後も当社グループは、株主の皆さまをはじめ全てのステークホルダーの期待に応えながら、ものづくりの総合力を駆使して、「持続可能な社会」の実現に貢献してまいりますので、今後とも、ご理解・ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

1株当たり配当金の推移と見通し

