



**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）

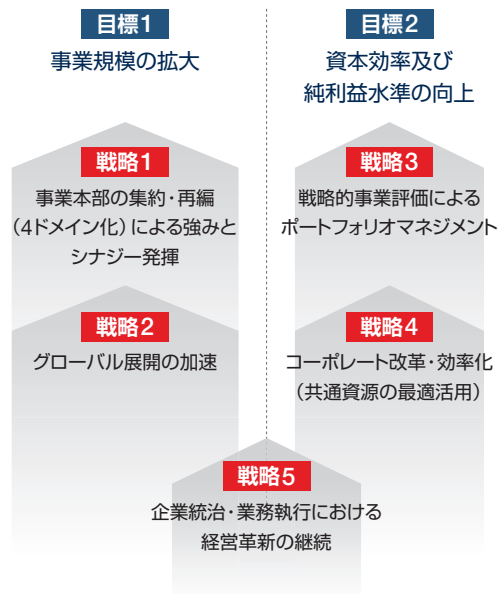
そのひとつが、**事業本部の集約・再編によるドメイン制への移行**です。製品系列や生産場所などの社内管理的な視点で編成されていた9つの事業本部を、市場・お客さま・コア技術・事業戦略の共通性という視点から、「エネルギー・環境」、「交通・輸送」、「防衛・宇宙」、「機械・設備システム」の4つに集約・再編しました。事業遂行部門を現状より大きな括りに再編することで、経営資源活用の自由度が広がり、成長分野に経営資源をタイムリーに投入することができるようになりました。また、これまでの事業本部の垣根を越えたシナジーが生まれ、総合力が発揮されて、いっそう幅広い市場ニーズに対応できるようになりました。さらには、事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<sup>※</sup>)を収益性・財務健全性<sup>戦略3</sup>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。

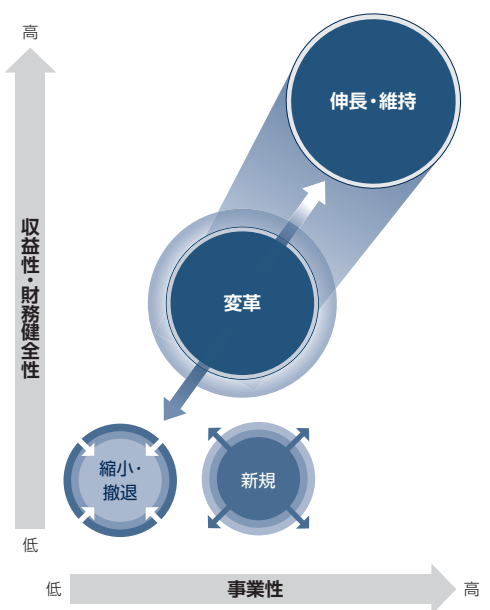
その他にも、「グローバル展開の加速」や「コーポレート改革・効率化」、「企業統治・業務執行における経営革新の継続」などの戦略を推進しており、いずれも順調に進捗しています。

※ 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。