



取締役社長 CEO  
宮永 俊一

## 中長期的な観点で当社の優位性を築き上げて 世界の舞台で勝ち抜き、企業価値を高めていきます。

### 2012事業計画は概ね達成

2012年度にスタートした中期経営計画「2012事業計画」は2014年度末をもって期間を終え、最終年度の目標値に対して事業規模<sup>\*1</sup>は113%、営業利益は118%、当期純利益は85%の達成率となりました。当期純利益については、客船事業関連損失を特別損失に計上した影響もあり、目標に届きませんでした。しかし、過去何度も未達成であった事業計画を今回概ね達成できたのは当社にとっては決して小さくない変化であり、その主な要因は、当社グループの皆さんの改革への思いが高まり、計画の策定プロセスや目標達成のための具体的施策の精度が上がったことだと思います。また、構造改革を進めて事業計画を達成するという意識が国内外の当社グループ全体に浸透し、現場も含めて共有できたことも大きかったと感じています。

経済環境は、中国経済の停滞や新興国市場の伸び悩みなど、想定ほど良くなかった印象ですが、円安効果に加え、各種施策を柔軟に運用した結果、事業構造改革の基本部分をほぼ想定通りに進めることができたため、目標値を概ね達成できたと考えています。

※1 受注高・売上高の平均値



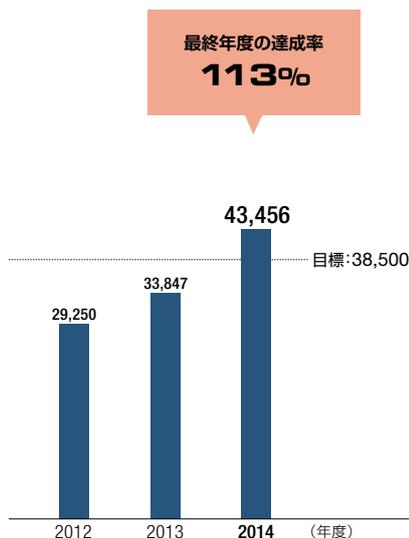
ウェブサイトの動画もご覧ください。

<http://www.mhi.co.jp/finance/mr2015/>

## 2012事業計画の実績

### 事業規模

億円

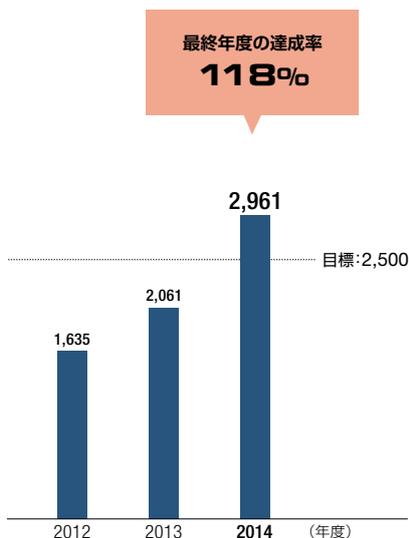


#### 貢献施策・要因

- M&Aを主体とするグローバル展開の加速
- ドメイン制導入 (全体最適指向・伸長分野指向)
- 円安効果

### 営業利益

億円

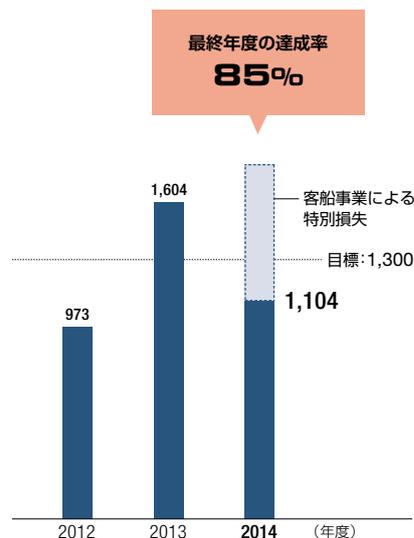


#### 貢献施策・要因

- 戦略的事業評価単位 (SBU) と評価制度の導入
- コーポレート改革や事業構造改革による費用削減
- 円安効果

### 当期純利益

億円



#### 貢献施策・要因

- 客船対策の徹底推進
- リスク対応力はさらに強化中

## 事業環境は決して明るくない

当面、経済環境はあまり明るいとは捉えていません。中国経済の減速を筆頭に、新興国経済は混沌としています。米国は堅調であり、成長も期待できますが、欧州は依然不透明です。こうした前提条件で、今後の戦略を立てていかなければなりません。

幸い、当社は2012事業計画の施策によって比較的大きな案件の受注を継続的に獲得できています。現在の手持ち案件を着実に進めるとともに、地道な努力を重ねることによって、経済環境が多少流動的であったとしても、2015年度から始まった「2015事業計画」の目標は達成可能と考えています。

また、大きな潮流として国家間の自由貿易が広がって経済のグローバル化がいつそう進行し、世界規模での競争が熾烈になっています。ガスタービンなどの事業は、一部の市場でさらに競争が激しくなるでしょう。私は当社のグローバル競争力はまだ十分ではないと認識しており、2015事業計画ではさらなる施策を展開していくことが必要と考えています。

## 2015事業計画は各事業が覚悟して世界で戦っていくステージ

2015事業計画の最大のテーマは、基本方針でも掲げている通り、グローバル競争力を底上げすることです。国内市場が拡大基調にあった頃は、国内やアジアのトップレベルで満足していた面もありましたが、グローバル化が進行する中では、従来のままでは生き残れない事業も存在します。もちろん防衛事業など、いわゆるグローバル競争とは発展方法が異なる事業もありますが、殆どの事業は、明確に競合と競争基準が存在する領域で、世界レベルの競争に勝ち抜かなければなりません。

当社グループには、世界一と断言できる事業はまだありません。三菱日立パワーシステムズ(株)を核とした火力発電システム事業は当社の最大の事業ですが、世界のメガプレイヤーと比べれば環境性能などの技術面で勝っている部分もあるとはいえ、追い付かなければいけない部分が数多くあります。また、シーメンス社(Siemens AG)との合併会社 Primetals Technologies, Ltd.を立ち上げた製鉄機械事業は世界一を狙える位置にいますが、世界一を実現するためにはPMI※<sup>2</sup>を加速させ、統合シナジーを発揮しなければなりません。そのほか、コンプレッサやターボチャージャーなどのグローバルニッチ製品、民間航空機製品、交通システムにも勝機があります。これらグローバル競争力がある事業は世界一を目指していくべきであり、そのために集中的に経営資源を投入していく方針です。

※2 PMI: Post Merger Integration  
(企業や事業の合併後の統合プロセス)

### 大型合併事業のPMI促進

事業ドメイン	機械・設備システム	エネルギー・環境	機械・設備システム
企業名	ニチユ三菱フォークリフト(株)	三菱日立パワーシステムズ(株)	Primetals Technologies, Ltd.
製品・事業	フォークリフト	火力発電システム	製鉄機械
売上規模(2014年度)	約2,500億円	約1兆2,000億円	約3,000億円
売上高増加への寄与(2014年度)	約800億円	約4,000億円	約500億円※
人員(2015年3月時点)	約6,000人	約21,000人	約8,000人
実現シナジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 統合商品ラインナップの構築(エンジン車、電動車の品揃え)</li> <li>■ 生産/調達体制の最適化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ バブコック日立の編入によるボイラ事業強化(2014年10月)</li> <li>■ 中小型~大型ガスタービンの品揃え</li> <li>■ 世界最新鋭石炭ガス化複合発電(IGCC)設計受注(福島復興プロジェクト)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 得意地域の相互補完による全世界事業展開</li> </ul>
今後のシナジー	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 人材交流や拠点最適化</li> <li>■ 地域密着型商品開発</li> <li>■ 物流ソリューション事業</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 大型ガスタービン技術のフローダウンによる中小型ガスタービンの性能向上</li> <li>■ 国内外製造拠点整備</li> <li>■ サービス市場カバレッジ拡大</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 国内外製造拠点整備</li> <li>■ 調達、開発コスト削減</li> <li>■ EPC工事の底上げ</li> </ul>

※ 統合後の約3ヵ月分の売上計上額

その他の事業も、世界の競合相手とどう戦っていくのか、戦うための体力や競争力をどうつけていくのかを事業ごとに考える必要があると思っています。私自身は、15年前に日立製作所と統合した製鉄機械事業のトップに就くなど、過去にさまざまな国際競争を生き抜き、三菱重工に戻ってから常にも世界を意識してきましたが、この2015事業計画の期間は、各事業を指揮するマネージャー層を中心に世界との戦いを実感するステージになります。自分たちなりに戦略を立て、戦い、そして勝ち抜くための努力をすることが大切です。その結果、次のステップに向けて成長するための経験や知識を獲得できるのです。実際に世界を相手にしてみても、自分たちだけでは勝てないと気づき、他社との人材交流や、アライアンス、M&A等を模索することになるかもしれません。世界で勝つために何が必要かを各事業が考えた結果、足りない力や知識を補う方法として自発的にそうした動きが生まれてくるのは歓迎すべきことだと思います。

### 多様なエンジニアリングの経験が差別化要因となる

当社のグローバル競争力を高めるにあたって一つの鍵となるのが、エンジニアリング力です。近年、競合他社の多くはEPC（設計・調達・建設）のような契約形態を避け、ハードウェアの開発・生産とアフターサービスのみを手がける傾向にあります。EPCを手がける我々にとっては、競合相手との差別化要素となります。当社は、発電プラントや化学プラントなどの産業プラントのほか、ドバイメトロをはじめとした大型交通システムなど、エンジニアリング機能が必要な事業を数多く行ってきました。また、客船事業についても、エンジニアリング関連事業の一環として新たなビジネスモデル構築を検討しています。このように多様なエンジニアリング事業の経験と知識があることで、共通化できる部分を集約してレベルを上げ、より広い専門分野へ応用することが可能になります。また、エンジニアリング業界は一分野だけでは業績と業務負荷に大きな変動を及ぼすことがありますが、幅広い分野を手がけ、平準化・安定化させることで、差別化要因としてのエンジニアリングになると考えています。

また、短期的な観点で経営資源を集中するのは危険であり、必ずしも持続的成長を維持できません。そのため、中長期的な観点で当社に適性がある領域や次世代でグローバル競争力を発揮できる領域を探り、今のうちから強化していくことも大切です。長期的に需要が増大し、当社の総合力を最大限に発揮できるオイル&ガス事業やMRJ事業には、とりわけ注力していきます。

競合相手に追い付くためにはその優れている点を取り入れることも大切ですが、追い越すためには、新しい事業の組み合わせ方を試してみるなど、競合相手とは異なったやり方をとることも必要です。エンジニアリング機能を全社横断で活用する客船事業や、クロスドメインで推進させるオイル&ガス事業がそれにあたります。各事業がそうして試行錯誤しながら新しいビジネスモデルを創造していかなければならないと思います。

▶ MRJ事業はP30で特集しています。

## 各々が挑戦を続け、次世代がさらに進化する組織に

今申し上げたビジネスモデルの創出についても当てはまりますが、各事業の方向性を「こうなさい」と具体的に指示するのは当社には適していないと私は考えています。当社には、トップダウンで指示が下ると、その通り真面目に進めていく傾向がありますが、プレイヤーは各事業を担う人たちであり、どうすべきかを自分たちで考え工夫することで、事業経営する力も培われていき、企業のバイタリティにもなります。そのように各々が淀むことなく思考を巡らせ、自ら動いていく組織風土ができれば、当社はまた一つ上のステージに上がることができるでしょう。そのため、さまざまなアイデアや意見をもった人材が出てほしいと思います。例えば、一時的に当社を飛び出して、海外企業やベンチャー企業で働いてみたいという人も出てくるかもしれません。そうした自発的に動ける人や組織には機会を与えて、伸ばしていかなければいけません。

私は2006年に三菱重工に戻って以降、「今、当社に何が足りないのか」を常に考え、さまざまな立場から対策を打ち、組織の変革を進めてきました。その中で感じているのは、強い組織になるためには、所属する人たちに一定の安心感と緊張感、そして向上心が欠かせないということです。組織にいて幸せな生活を送ることができるという安心感を得ながらも、決してそれに浸らずに、「常に学び進化していくことが大切」という緊張感と向上心を全グループの皆さんにもってほしいと思います。そして、上を目指した結果、うまくいかなかった事業があったとしても、指導者が「なぜできないんだ」と責めるのではなく、一丸となって挑戦を続けることで、後の世代ほど着実に進化していけるのです。そうやって後の世代の人たちを信じてバトンをつないでいくのが、「企業の永続性」という根源的な価値観であり、私の経営者としての理念でもあります。

## 社会に貢献できる領域を探し求めながら事業を営む

企業が進化し続けていくためにもう一つ大切なのは、自分たちの価値観で物事を考えて独りよがりになったりせず、常に外に開かれた企業として社会に対してどうあるべきかを意識しながら事業を営んでいく姿勢だと思えます。社会の向かう先や抱えている課題に対して、我々は何の領域でどのように貢献できるのかを探索しながら事業を行っていかねば、国際社会から必要とされ続ける企業にはなり得ません。その思いを込めて、2015事業計画では目指す企業像として「世界の発展に貢献し、ともに成長を続ける企業」を掲げました。

また、国際社会から信頼を得るには、高い倫理観と誠実さをもって、社会や環境に対するネガティブな影響を最小限に抑えた事業活動を行わなければなりません。当社は2004年から「国連グローバル・コンパクト」に参加し、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の4分野における10原則の尊重・実践に全社で努めていますが、加えて、2015年5月に全世界の当社グループの社員の行動規範を示した「グローバル行動基準」を制定しました。グローバル行動基準は、社員一人ひとりが遵守すべきコンプライアンスルールであるとともに、事業のグローバル展開に伴って経歴や国籍、文化などグループ内の多様性が広がる中で共通の企業文化を保つためのものでもあります。無秩序なダイバーシティは組織に混乱を生むだけでなく、当社のようなコングロマリット企業は事業も多岐にわたるので、経営者としてそれぞれの適性や特色を見極めながら全体のバランスをとっていくことも必要で、こうした取り組みが持続的な成長の源泉になると信じています。

▶ 社会および当社の企業価値に大きな影響を与える重要課題の特定について、P24にて説明しています。

## グローバル企業に相応しいコーポレート・ガバナンスを

グローバル競争で生き抜くためには、コーポレート・ガバナンスも変わっていかねばなりません。2015事業計画では「企業統治と経営プロセスのグローバル適合推進」を基本方針の一つとしています。当社の事業は少し前までは日本国内の比重が高く、海外向け事業は特定のお客さまへの輸出が大半でしたが、現在では全社の売上高の半分以上が海外向け、また約20%がグループの海外拠点によるものとなっています。海外の社員、お客さま、競合企業が増えているのであれば、ガバナンスも世界水準になっていかねばなりません。また、当社は株主構成も外国法人等が30%超となっており、海外の株主や投資家の皆さまからの理解を得ることも大切です。ただし、だからといって優れた海外企業のガバナンスを模倣すればよいわけではありません。日本を本拠地として、かつ長期的視点が重要なインフラ関連事業を中心とする当社の特性に適したガバナンスをしたいと考えています。

当社は近年、取締役数の削減や社外取締役比率の増加などのコーポレート・ガバナンス改革を進めてきましたが、さらなる取り組みとして、2015年6月の株主総会をもって監査等委員会設置会社に移行しました。社外取締役が過半数を占める「監査等委員会」の設置により取締役の監督機能を強化するとともに、取締役会の業務執行権限の大部分を取締役に委任することで意思決定の機動性を向上させるのが目的です。

## 常に開かれた企業であり続ける

当社は、説明責任と透明性の確保を何よりも大切にしています。そのため、今どこに向かおうとしていて、どういった問題を抱えていて、それに対してどのように挑戦しようとしているかを、常にオープンにして、株主および投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまの声を聞きながら、目標にこだわっていきます。

2014年度の株主還元については、当期純利益が前年度比で減少したものの、全体として好調な業績を踏まえて年間の1株当たり配当金は3円増配し、11円とさせていただきます。2015事業計画では、事業規模5兆円超、ROE10%以上の達成と自己資本2兆円までの増強を目指しており、成長投資と自己資本強化のバランスを見極めながら、連結配当性向30%を目処に株主還元を行っていく方針です。

株主および投資家の皆さま、ステークホルダーの皆さまにおかれましては、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。

“常にオープンにして  
ステークホルダーの皆さまの  
声を聞きながら、  
目標にこだわっていきます。”

