

機械・鉄構事業本部 事業説明会

2011年6月1日

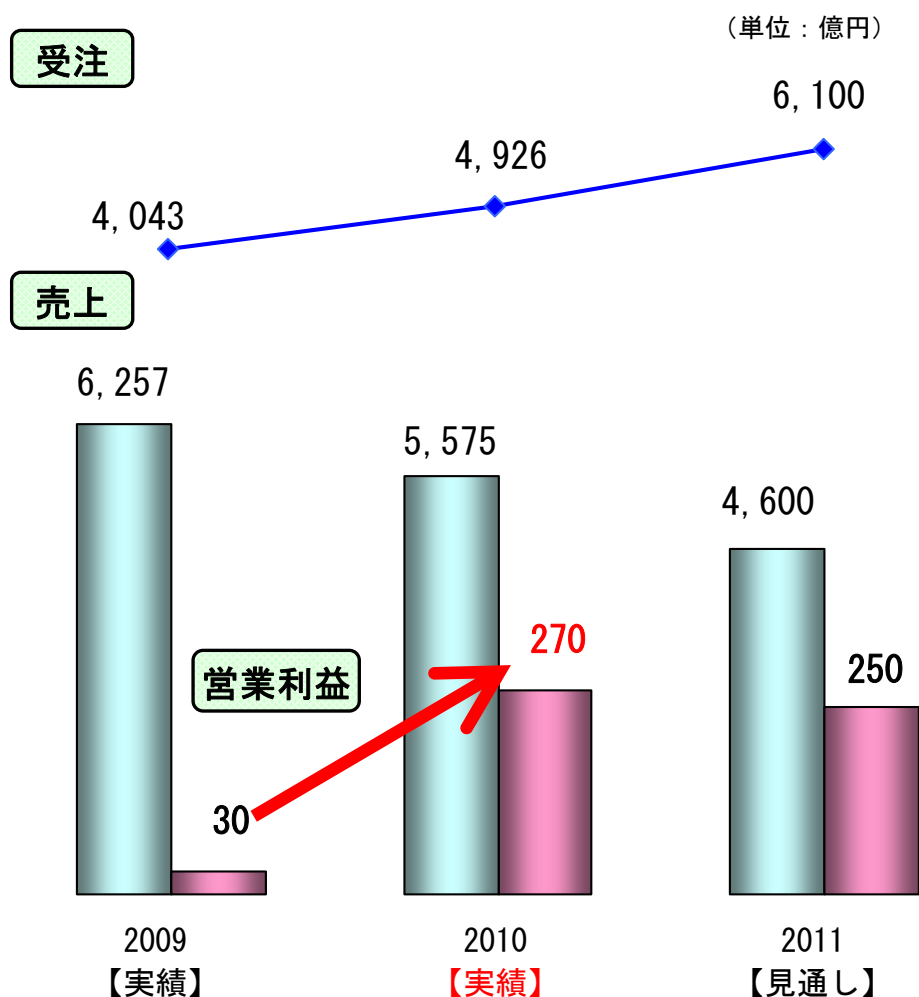


機械・鉄構事業本部長
鯨井 洋一

目次

1. 2010年度 取組に対する総括
2. 2011年度以降の取組
3. 事業構造改革の進捗状況
 - (1) 事業運営体制の強化
 - (2) 印刷・紙工事業の再建
4. 今後の成長戦略
 - (1) ビジネスモデル
 - (2) グローバル展開
 - (3) シェアドファクトリーの展開状況
 - (4) 主要事業の成長戦略
5. 東日本大震災の影響
6. まとめ

1. 2010年度 取組に対する総括



※旧・機鉄、旧・紙印刷、旧産業機器の各事業セグメントを2009年から合算

受注

・海外向けの大型肥料プラントや交通システムなど大型案件の受注により、前年度を上回った。

売上

・売上は製鉄機械や交通システムが減少したことにより、前年度を下回った。

損益

・損益は、海外プラント工事の採算改善や、事業の再構築が進んだこと等により、前年度から大幅に増益になった。

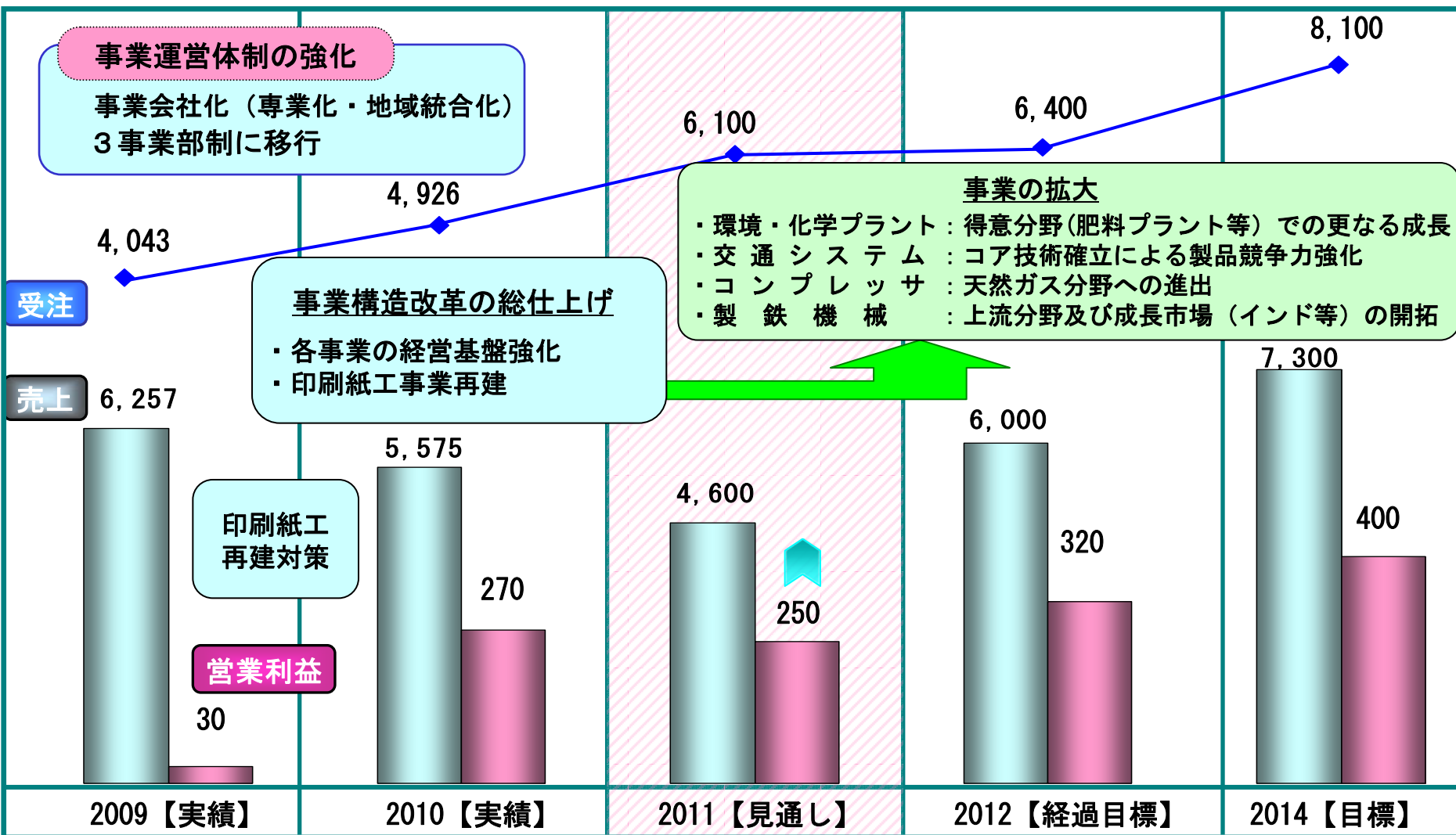
成果

- ①事業構造改革による収益性の改善
- ②印刷・紙工事業再建に目処
- ③グローバル展開への基盤強化
(環境・化学プラント、タイヤ機械の海外拠点整備)

課題

- ①受注の早期回復
- ②インド・ブラジル展開への対応力強化

2. 2011年度以降の取組

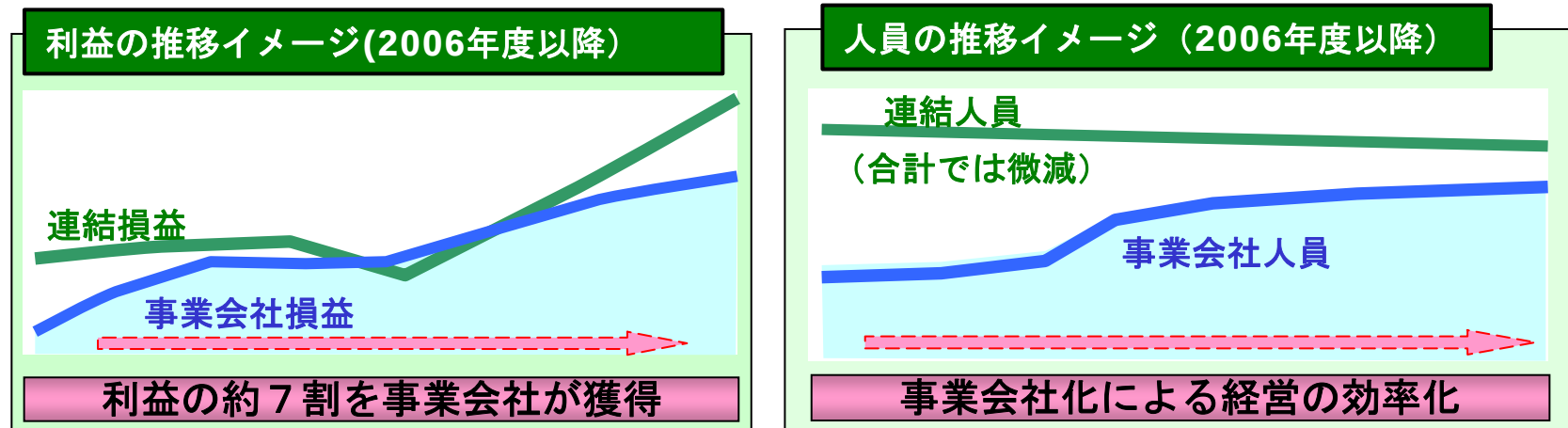


事業構造改革の推進

改革プロセスの
早期完了

成長プロセスの展開

3. 事業構造改革の進捗状況 (1) 事業運営体制の強化



製品事業別経営による効果

透明性

- ◆ 責任と権限の明確化
- ◆ 製品別収益性の見える化

スピード

- ◆ 経営の迅速化
- ◆ 組織のフラット化

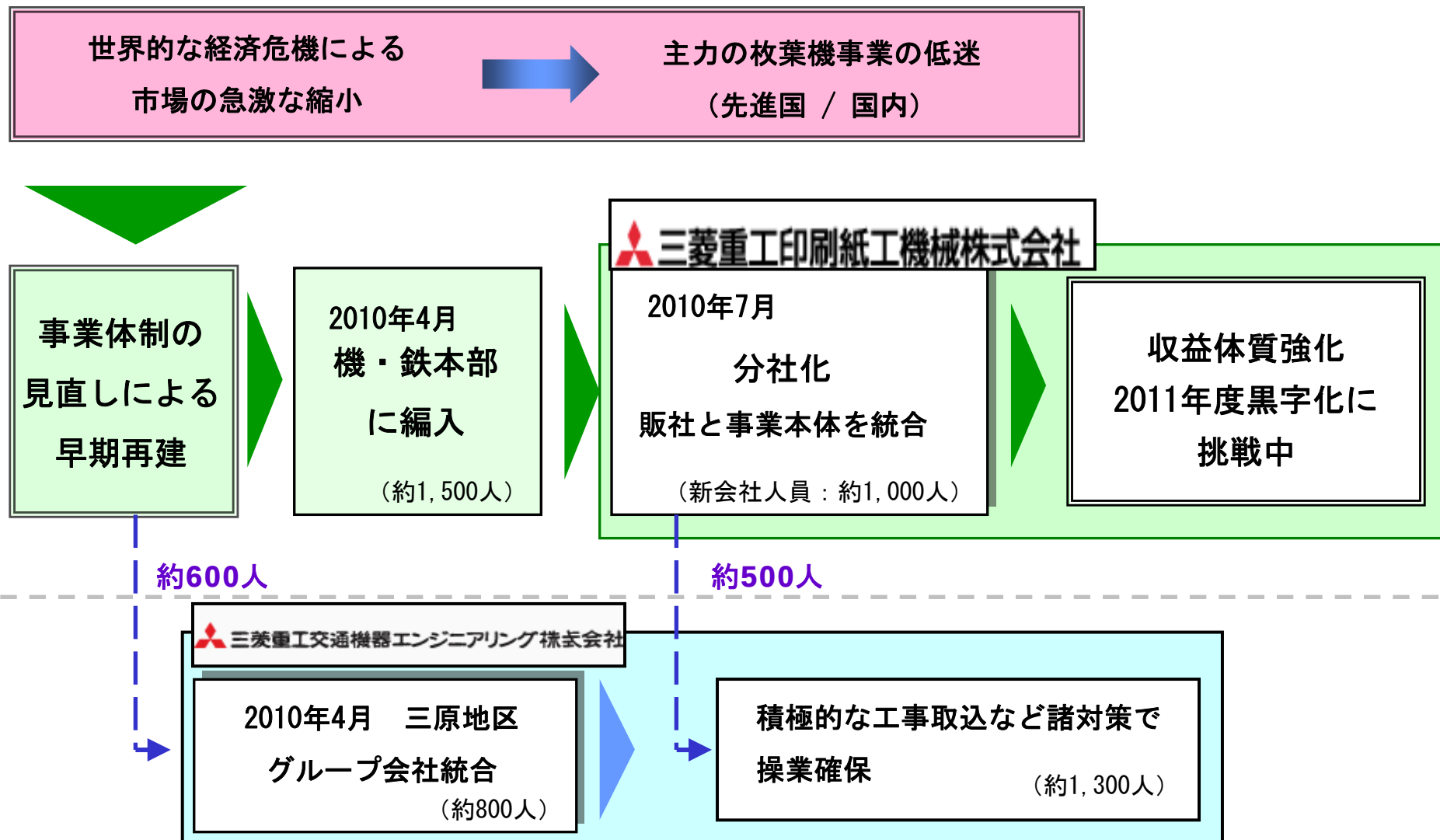
効率性

- ◆ 要員及び業務の集約
- ◆ 重複的業務の排除

全社改革と連動してマイクロマネジメント徹底

経営効率化と固定費抑制堅持により
現状人員で事業規模7,000億円に対応

3. 事業構造改革の進捗状況 (2) 印刷・紙工事業の再建



4. 今後の成長戦略 (1) ビジネスモデル

◆新興国展開の加速

⇒現地に根付いた組織の確立
有力パートナーとの連携強化



◆上・下流ビジネスへの積極的展開

⇒関連研究開発、設備投資
促進による早期事業化



◆サービス事業・ソリューション ビジネスの伸長

⇒コーポレート（グローバル戦略本部 /
エネルギー・環境事業統括戦略室）と協力
した顧客対応力強化



構造改革とビジネスモデル変革で、収益体質と成長性を拡大

4. 今後の成長戦略 (2) グローバル展開

①地域戦略の強化

従来市場戦略

〔 国内・韓国・台湾・米国・東南アジア 〕

- ・ 事業体制の効率化による低コスト体質化
- ・ サービス及びソリューションビジネスの強化による収益の拡大
- ・ 既存拠点の集約（米国・欧州）
- ・ 国内拠点相互間の機能整備（重複排除他）

新興市場戦略

中国・インド

- ・ 国産指向への対応
- ・ 生産拠点の効率的な設置
⇒シェアドファクトリー計画の推進

中東・アフリカ

- ・ ターゲットを絞った総合的な市場開拓

ブラジル

- ・ サービス（含む補修・改造）事業の現地化

グローバル戦略本部と連携した地域戦略の強化

交通システム	東南アジア：大型EPC案件の継続受注	中東：UAE市場への浸透
環境・化学プラント	東南アジア：顧客対応力強化	インド：営業力強化
コンプレッサ	中東：アフターサービス強化	ブラジル：現地生産（シェアドファクトリー）
製鉄機械	インド：現地メーカーとの提携強化	中国：現地合弁会社との業容拡大
その他	中国：常熟シェアドファクトリー推進	北米：拠点の再編・強化

4. 今後の成長戦略 (2) グローバル展開

② 2010年度取組 及び2011年度計画

 : 環境・化学プラント関連

 : 機械関連

 : その他

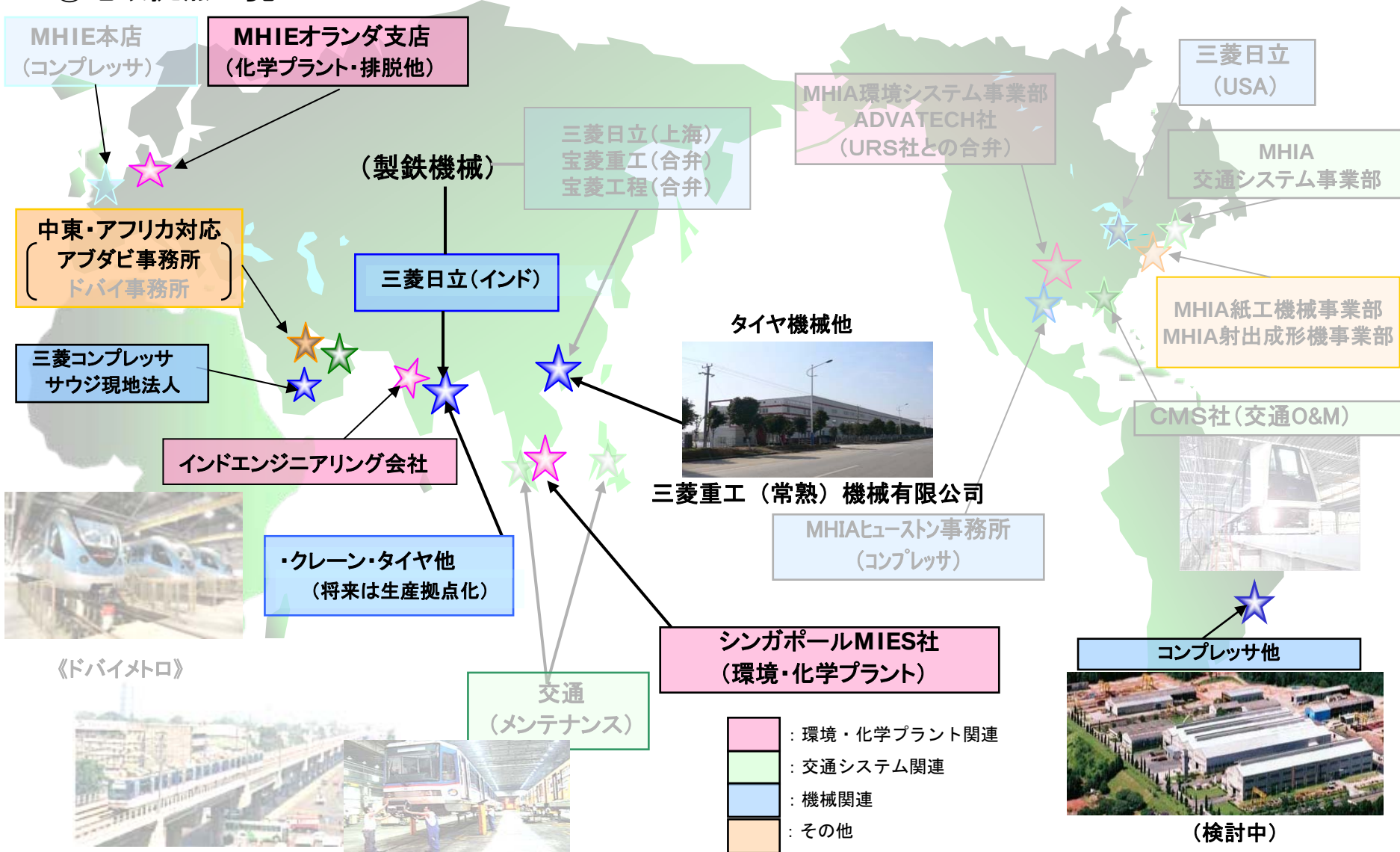
	2010年度(実績)	2011年度以降(予定)
インド	4月：三菱日立製鉄インド現法設立	環境・化学プラントエンジニアリング会社設立（検討中） インド現地生産（検討中）
東南アジア	10月：シンガポール事業会社(MIES)設立	
中国	2月：常熟工場タイヤ機械生産開始	2月：常熟工場シェアードファクトリー化（歯車機械生産） 三菱日立製鉄中国及び宝菱重工の業容拡大
中東	4月：MHIアブダビ事務所設立	5月：三菱コンプレッササウジアラビア(MCOSA)設立
北・南米		北米拠点の再編・強化 ブラジルシェアードファクトリー（検討中）

新興国を主体とした海外市場の開拓に注力

4. 今後の成長戦略 (2) グローバル展開

③地域拠点一覧

※H22年度以前に設立済拠点は半透明で掲載



4. 今後の成長戦略 (3) シェアドファクトリーの展開状況

中国における展開事例

三菱重工（常熟）機械有限公司

- ◆ 2010年2月 タイヤ機械生産開始
- ◆ タイヤ機械 及び 歯車機械の生産をシェア
(2011年2月に増設・3月 工作機械生産開始)
- ◆ 従業員規模：現在約100名
- ◆ 2010年度は 約40台 のタイヤ加硫機を生産
⇒ 今後 240台/年 (20台/月) 生産を計画

設立後の成果

- ・ 工場管理スタッフ等を共有化
- ・ 歯車機械の垂直立上⇒初号機出荷

組織の一元化による効率的な業務処理
ITによる生産管理技術教育推進に成功

常熟で培った実績を今後他地域で展開



4. 今後の成長戦略 (4) 主力事業の成長戦略

①交通システム

事業環境・最近の受注状況

◆交通システム: マカオLRT他受注。今後218両のAPM車両を製作

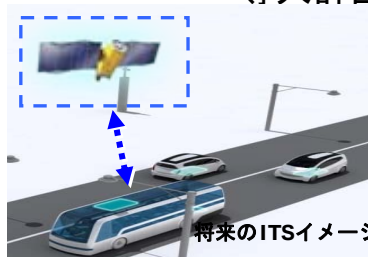
※2010年度 主な受注実績:

- ・マカオLRT (EPC・車両製作110両): (2011年3月)
- ・ゆりかもめ(車両製作108両): (2010年6月)



(ゆりかもめ: 三原製作所にて設計・製造開始)

◆ITS(自動車): 国内市場規模は現状維持なるも、インド等アジア諸国でETC・ERP※導入計画あり



※ERP:Electronic Road Pricing

成長に向けた取組

◆ソリューションビジネスの伸長

- ・エネルギー・環境事業統括戦略室と連携したビジネス推進
- ・ITS部隊の制御・インテグレーション能力の活用
⇒環境都市の全体計画(スマート・コミュニティ)等
上流ビジネスへの参入



環境都市の全体計画
プロジェクトとりまとめ

交通インフラと
エネルギーインフラの融合

◆新興国展開の加速

- ・海外都市内案件を対象とする日立との協業
⇒当社のシステム取り纏め能力と日立的車両技術の融合
⇒2010年6月に基本合意
現在共同受注第一号を目指し注力中



(2010年6月に協業に係る記者会見を実施)

4. 今後の成長戦略 (4) 主力事業の成長戦略

②環境・化学プラント

事業環境・最近の受注状況

- ◆肥料プラント:リーマンショック以降、案件繰延の傾向あるが、中長期的には伸長

※2010年度 主な受注状況:

- ・ロシア タタルスタン肥料プラント(2010年11月)



(2010年11月13日 契約調印式実施)



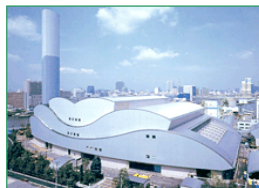
- ◆CO2回収 :約50%のシェアを占めており、業界第一位の地位を確保。今後COP16等を契機としたCCS実証案件が期待される。

※現在米国サザンカンパニーと共同で、500トン/日規模の石炭焚き排ガスCO2回収実証プラントを建設中
⇒6月～稼動予定

- ◆廃棄物処理:施設の更新需要あり

※2010年度 主な受注状況:

- ・青森市向けごみ処理施設(2011年4月)



成長に向けた取組

◆サービス事業の伸長

- ・MIES社(シンガポール)設立(2010年9月等)による顧客対応力の強化
⇒改造・アフターサービス事業の拡大

◆新興国展開の加速

- ・欧州拠点(アムステルダム)設置(2010年6月)
⇒中東・アフリカ市場開拓拠点
- ・エンジニアリング会社(インド)の設立検討
⇒地域に根付いた営業力強化



更なるグローバル化による事業領域の拡大

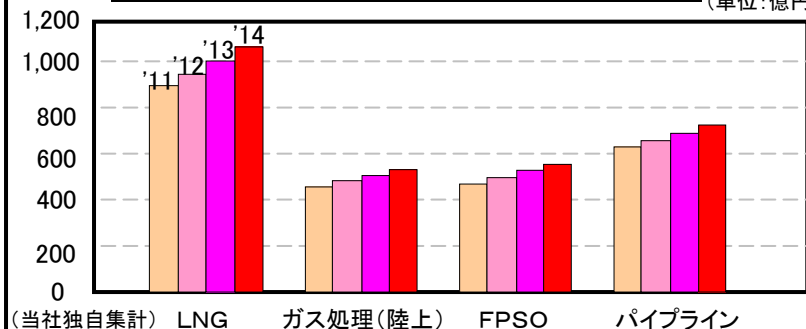
4. 今後の成長戦略 (4) 主力事業の成長戦略

③コンプレッサ

事業環境・最近の受注状況

〔市場規模〕 現状:6,000億円、中長期:7,000~9,000億円
・一時的な落ち込みから回復。中長期的には拡大
⇒特にLNG(液化天然ガス)分野の需要が顕著

2011-2014年 コンプレッサ(ガス分野)新規需要予測 (単位:億円)



〔競合状況〕 シェア第6位(8%)
・上位6社が92%と寡占状況

〔顧客の事業環境〕

・原油価格上昇により収益力改善、投資意欲は旺盛



(液化天然ガス用コンプレッサ)

成長に向けた取組

◆上流ビジネスへの積極的展開

- ・天然ガス市場への対応
- ・LNG分野の今後の展開に合わせて現地生産を含めて体制強化



洋上LNGプラント用コンプレッサ

成長する天然ガス分野への進出

◆新興国展開の加速 / サービス事業の伸長

ブラジル

: 資源エネルギー分野市場開拓



⇒ 現地生産(シェアドファクトリー)体制検討
(ブレソルト開発対応)

中東(サウジ)

: 中東におけるサービス事業基盤の拡大



⇒ サウジアラビアにおける現地法人の設立
(2011年5月)

事業領域の拡大 と 事業会社化でグローバルTOP3を狙う

4. 今後の成長戦略 (4) 主力事業の成長戦略

④ 製鉄機械

事業環境・最近の受注状況

〔市場規模〕 現状:3,000億円、中長期:4,000～5,000億円
・ピーク時の半減だが中長期的には拡大

〔競合状況〕 シェア第2位(18%)

・上位4社で約80%であるが、今後中国メーカの参入で価格競争激化

製鉄機械 当社製品別シェア

鋼板圧延機



熱間圧延設備(2位)



連続酸洗設備(2～3位)



冷間圧延設備(1位)

〔顧客の事業環境〕

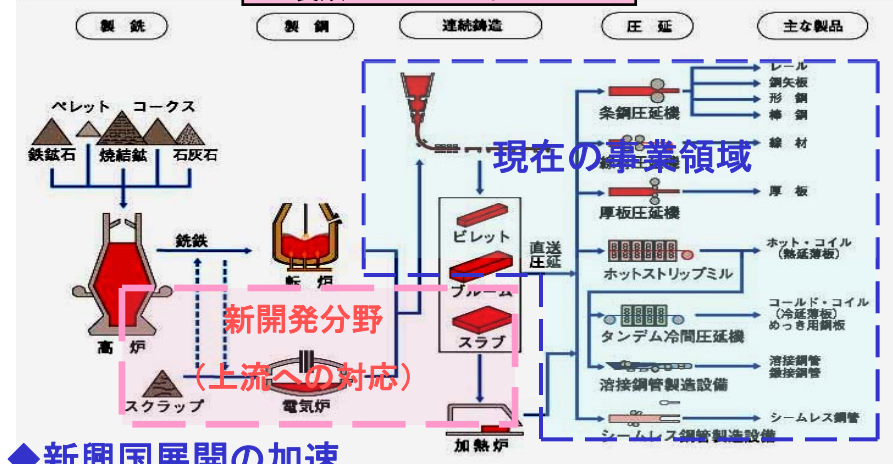
・新興国での鉄鋼増産ニーズ拡大
⇒設備商談回復基調

成長に向けた取組

◆上流ビジネスへの積極的展開

・電気炉・連続铸造機の開発等(上流への対応)

製鉄プロセスのイメージ

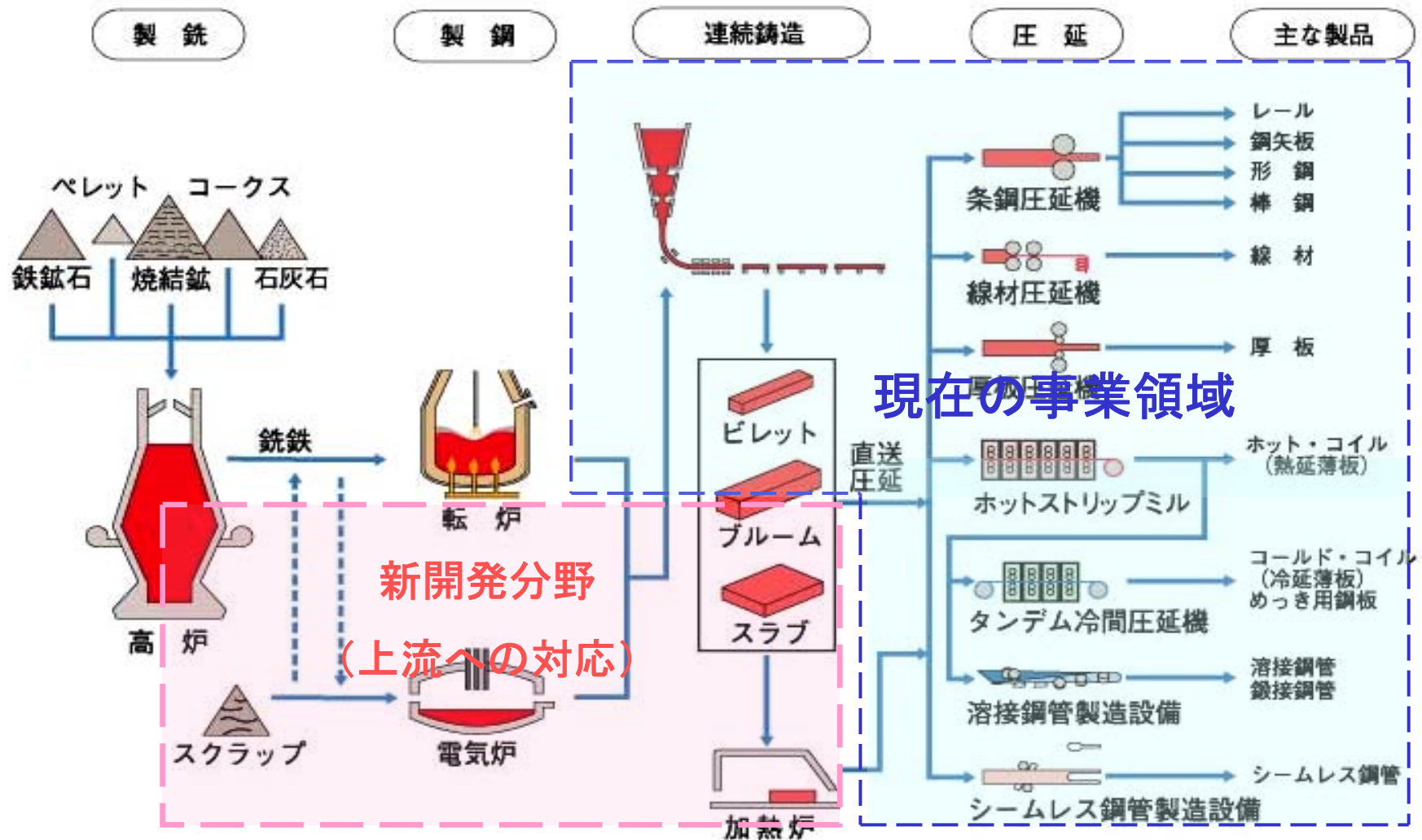


◆新興国展開の加速

- ・中国  : 宝菱重工を核とし、コスト競争力強化
- ・インド  : 現法設立し、現地メーカとの提携強化
- ・ブラジル  : シェアドファクトリーを利用した
現地生産の検討

4. 今後の成長戦略 (4) 主力事業の成長戦略

・製鉄プロセスのイメージ ～上流ビジネスへの積極的展開～



5. 東日本大震災の影響

震災に係る機鉄本部への影響

◆被害状況:総括

- ・機鉄本部関連の工場関連・納入製品関連で損益に大きく影響するような被害は無し

◆直接的影響を受けた製品群

- ・国内官需が多い橋梁・鉄装や環境設備において直接的影響あり
多くの点検や復旧・補強工事の計画 ⇔ 新規案件の中止、計画繰下がりの可能性あり

◆復旧に向けた主な取り組み状況

環境設備(廃棄物処理)	東北地区(宮城県)の処理場6箇所にて被害が出たが、支援チームを派遣し、4箇所は再開
橋梁	東北・関東地方自治体より、調査点検の依頼あり、3月から4月にかけて約100橋の点検を実施
ガスホルダ	茨城県におけるガスホルダ(当社製)が全焼。4月に復旧工事開始

◆中・長期的懸念

- ・震災による経済活動の冷え込み(設備投資抑制・市場収縮等)に対する影響

◆海外事業における影響

- ・海外案件商談で顧客から地震/原発問題影響を理由に静観されるケースあり、海外顧客に出向き、地震の影響がない事を説明

6. まとめ

改革と成長のプロセスで
高収益体質とグローバル成長の両立

2014年度目標
受注 8,100億円
売上 7,300億円
営業利益 400億円
達成に向けて邁進

高収益体質化

グローバル成長

マイクロマネジメント
の総仕上げ

- ◆事業運営体制の強化
- ◆印刷・紙工事業の再建

経営効率化と
固定費抑制堅持

改革プロセス

地域戦略の強化

- ◆新興国展開の加速
- ◆海外拠点整備



ビジネスモデルの変革

- ◆上・下流ビジネス
への積極的展開



- ◆ソリューション
・サービスの伸長



成長プロセス



この星に、たしかな未来を

本資料のうち、業績見通しなど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により投資判断を下すことはお控えくだ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ください。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。