

2006事業計画

2006.4.28

 三菱重工業株式会社

取締役社長 佃 和夫

目次

1. 目標と達成への道筋	3ページ
2. 基本方針と重点施策	6ページ
3. CSRの徹底	25ページ
4. コーポレートアイデンティティ	26ページ
5. 補足資料	28ページ

本資料のうち、業績見通し等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を依拠して投資判断を下すことは控えるようお願い致します。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御承知おき下さい。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。

1. 目標と達成への道筋

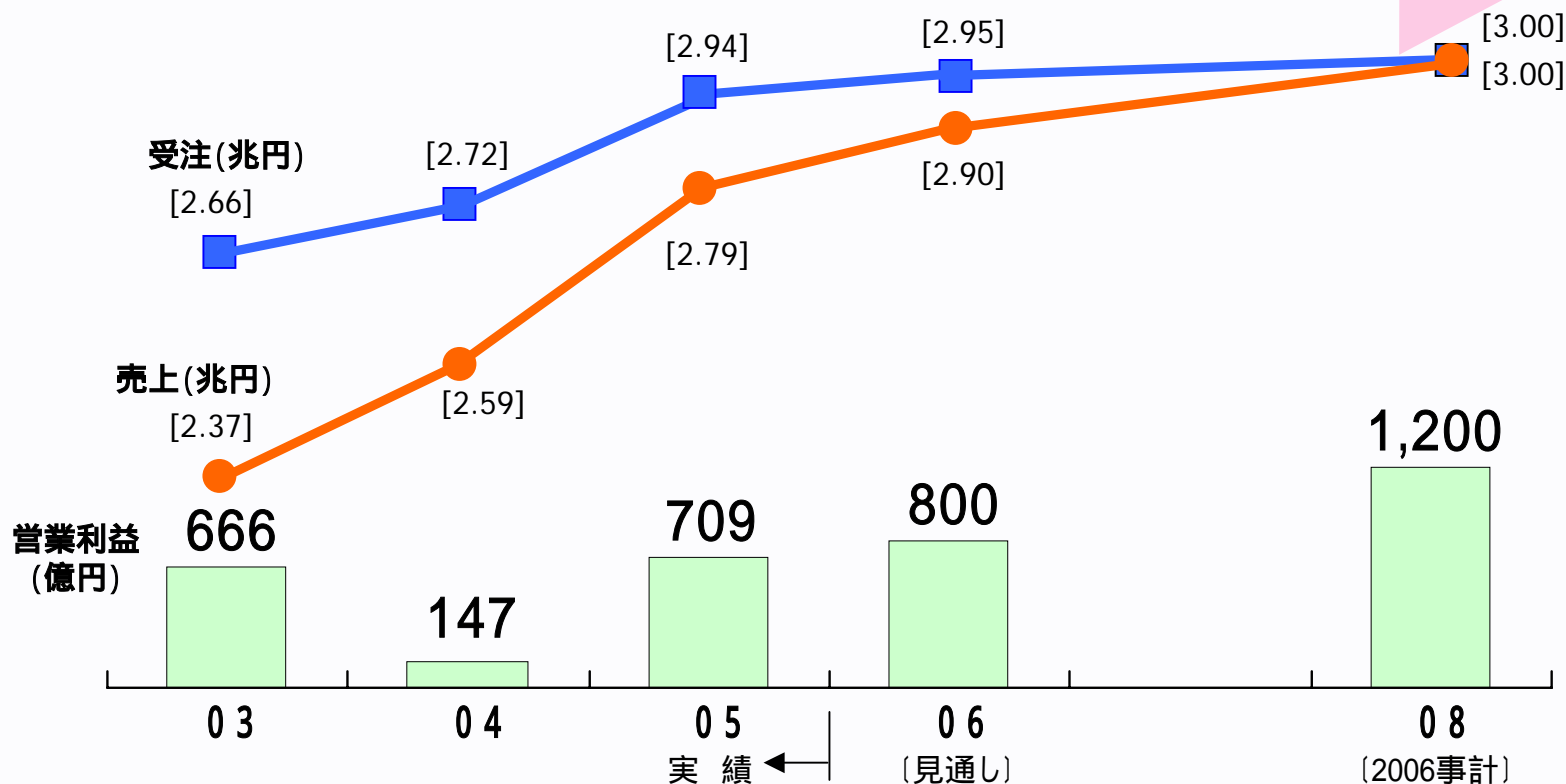
目標と達成への道筋

STEP1 アクション05(足元の収益回復)

- ・収益改善活動: 全方位コストダウン、製品信頼性向上
- ・製品事業強化: 伸長事業への投資、不採算事業対策

STEP2 2006事計(確固たる収益力の構築)

- ・プロダクトミックスの変革・ものづくり基盤の変革・リソース投入の変革



目標値 (連結)

(億円)

	04実績	05実績	06見通し	08目標 (2006事計)
受注	27,228	29,420	29,500	30,000
売上	25,907	27,921	29,000	30,000
営業利益	147	709	800	1,200
経常利益	125	503	630	1,000
ROE	0.3%	2.2%	3.0%	4.5%
有利子負債	11,728	11,986	12,500	15,000
連結人員	59,200人	62,200人	63,500人	63,500人
輸出比率(受注単独)	44%	49%	50%	52%

2. 基本方針と重点施策

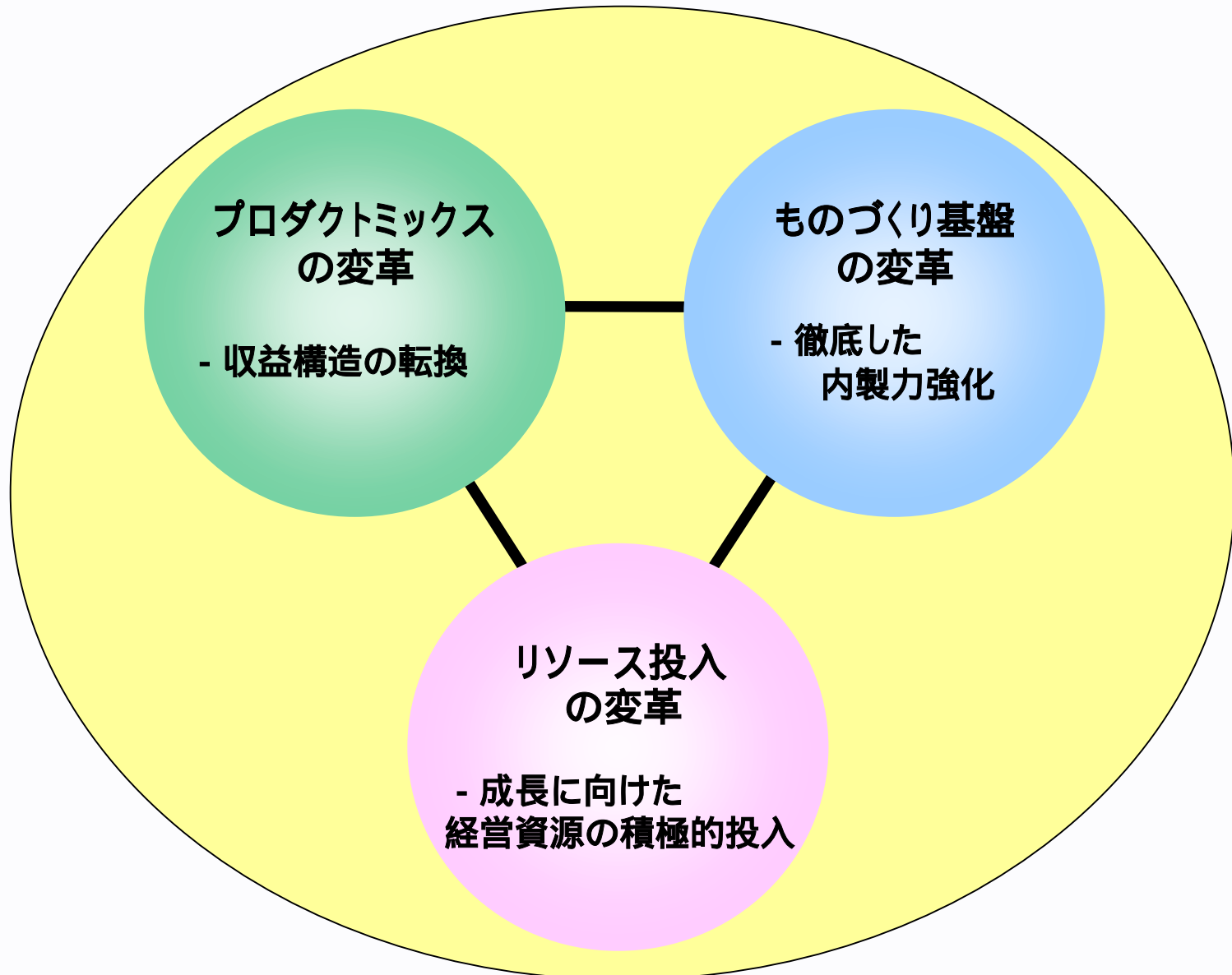
2006 事計の基本方針

確固たる収益体質の構築

ものづくり技術基盤の強化

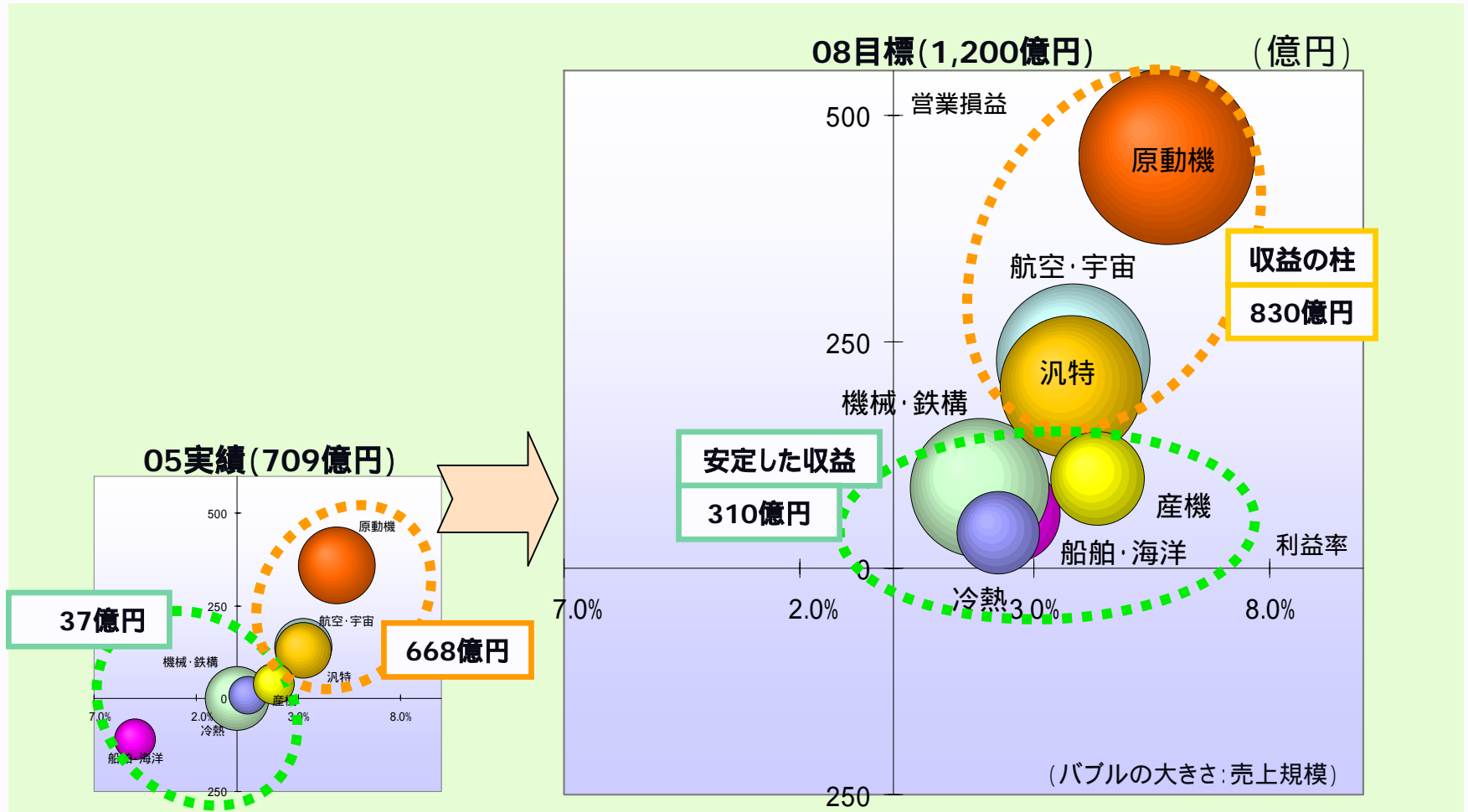
社会・顧客の信頼性確立

3つの変革



プロダクトミックスの変革

- 収益構造の転換 -



プロダクトミックスの変革

- セグメント別 売上・利益 -

(億円)

		売上		営業利益	
		05実績	08目標	05実績	08目標
収益の柱	セグメント				
	原動機	7,109	8,800	383	500
	航空・宇宙	4,459	4,800	165	180
	汎特	3,932	4,200	120	150
	計	15,500	17,800	668	830
低収益	産機	2,197	2,300	44	100
	冷熱	1,921	1,800	2	30
	船舶・海洋	2,226	2,400	106	60
	機械・鉄構	5,387	4,900	23	120
	計	11,731	11,400	37	310
	その他	687	800	75	60
	合計	27,921	30,000	709	1,200

プロダクトミックスの変革

- 発電プラントのフルラインアップメーカーとして世界に躍進 -

伸長製品の
強化・拡大

ガスタービンコンバインドサイクルプラント

- ・アジア、中国市場を攻略し、シェア拡大
- ・グローバルな生産ネットワーク構築

原子力

- ・世界的「原子力リーディング総合カンパニー」の実現
- ・世界戦略炉(次世代APWR・PBMR)の開発加速
- ・プラント延命化に向けた予防保全対策工事拡販

自然エネルギー

- ・風車: 米国市場での拡販と生産能力拡大
- ・太陽光発電: 新製品(微結晶タンデム)の欧州での拡販
- IGCC: 実証機建設完了(07) 実証試験完了(09)

次世代を担う
製品の育成

プロダクトミックスの変革

- 新規開発プロジェクトで世界的地位確立 -

伸長製品の
強化・拡大

次期主力機種B787の本格展開加速

・世界の複合材主翼センターとしての地位確立
(複合材主翼センター竣工'06/9)

・複合材主翼、エンジンの開発推進と円滑な量産移行

既存主力事業(B777他)の増産体制確立

BMDの中核となるPAC-3ミサイルのライセンス国産開始

次世代BMDに向けた日米共同開発推進

F-4後継機事業参画と統合運用への取組み

H- A 民営化推進とH- B 開発推進

次世代を担う
製品の育成

プロダクトミックスの変革

- 環境・省エネ対応技術の開発とグローバルな事業展開加速 -

伸長製品の
強化・拡大

エンジン : 排ガス規制対応エンジンの開発による
グローバルなビジネスチャンス拡大
EMS事業の海外展開拡大

ターボ : 乗用車用小型ターボを中心に事業拡大
高効率・排ガス規制対応新製品の市場投入
生産台数増加に対応した海外生産拡大

次世代を担う
製品の育成

フォークリフト : 新ビジネスモデルへの展開
(提案型ビジネス、アフターセールスビジネス等)
グローバルなサプライチェーンによる
最適調達・生産体制確立

プロダクトミックスの変革

- 得意分野への経営資源集中で収益拡大 -

伸長製品の
強化・拡大

工作機械

- ・自動車産業を主体とした歯車機械、大型機、専用機の商品力強化
- ・積極的設備投資で生産性向上・生産能力拡大

次世代を担う
製品の育成

印刷機械

- ・新商品の投入による事業拡大(枚葉機他)
- ・海外現地生産(中国)でシェアアップ

成熟・低採算
製品対策加速

射出成形機、食品包装機械、業務用洗濯機

- ・事業会社化を梃子に収益回復

プロダクトミックスの変革

- 海外生産拡大、ハイエンド商品投入による安定的利益の確保 -

伸長製品の
強化・拡大

CAC

- ・自動車メーカーのグローバル展開に対応した供給体制の確立
- ・ハイエンド商品の開発(新型コンプレッサ)と市場投入

次世代を担う
製品の育成

RAC/PAC: 市場特性に応じた
世界統一機の開発・投入

大型冷凍機・輸送冷機

- ・省エネ/環境規制対応機投入で高シェア維持

成熟・低採算
製品対策加速

PAC

- ・海外生産の拡大(タイ、中国)
- ・欧州、中国販売網の強化

プロダクトミックスの変革

- 生産プロセスの変革で事業基盤を強化し、黒字化 -

成熟・低採算
製品対策加速

得意船種に特化し、同型、ロット効果や
優位技術を最大限発揮

生産プロセスの変革

・設計情報の3D化をベースに
建造方法を変革し生産性向上

香焼工場の近代化、集中大型投資

・1,200t門型クレーン導入他

次世代を担う
製品の育成

高効率推進プラントの開発

低燃費船型の開発

プロダクトミックスの変革

- 主力4事業の収益力向上と不採算事業対策 -

伸長製品の
強化・拡大

交通システム: 海外展開加速、コアテクノロジー (APM等) 強化
化学プラント: 得意分野への展開 (石化、ガス)
製鉄機械: 下流製造設備分野への事業拡大
風力機械: 増産設備立上げ、ガス分野の事業拡大

次世代を担う
製品の育成

環境新分野: CO₂回収事業化、バイオマス発電
自動車関連システム: ETC、サーボモータ
医療・半導体分野: 医療装置、PCVD

成熟・低採算
製品対策加速

橋梁・環境既存製品対策
・事業会社化による競争力強化
中小不採算製品対策の加速

プロダクトミックスの変革

- 事業強化の仕組み作り -

受注品事業体制の再編

原動機事業の一体運営強化('06/2)

機械・鉄構事業本部への統合('06/5)

- ・輸出・民需伸長事業の拡大と官公需事業再編
- ・国内地域営業体制の再編
- ・事業会社化による事業再建加速(橋梁、し尿・汚泥、立体駐車場)

グローバルオペレーション体制の強化

海外生産体制の強化(ガスタービン、ターボ、エンジン、枚葉機他)

海外営業拠点の増設(25拠点 → 30拠点)

技術本部の役割拡大

技術開発から製品バリューチェーン全体の競争力強化に活動拡大
ものづくり基盤変革加速のため全社ナレッジを横通し
事業本部をまたがる新規事業・新製品の創出

ものづくり基盤の変革

- 徹底した内製力の強化 -

『受注品事業』に『量産品』的生産システムを導入

・デジタルものづくりによる物量・リソース・スケジュールの精度アップ

サプライチェーンマネジメントの強化

・パートナーとの強固な協業体制の構築

ものづくり人材の育成・強化

・技術・技能の伝承

生産プロセスの変革を継続する体質の構築

ものづくり基盤の変革

『ものづくり革新推進室』の設置 (06/4)

社長直属の組織で、生産現場の体質改善加速

役割 …… ものづくり革新をリード、全社横通し

- ・ものづくり革新アクションプランの全社展開
- ・設備投資の促進
- ・全社教育制度の改善
- ・キー部品、ユニットの内製取り込み促進
- ・ものづくり革新全社プロジェクトの推進
(QI-I、DE-I、モジュラーデザインプロジェクト)

リソース投入の変革

- 成長に向けた経営資源の積極的投入 -

1. 人材確保・活用

採用数: 900人/年 1,500人/年

連結人員: 62,200人('06/3) 63,500人('09/3)

2. 設備投資

投資額: 3,600億円/3年 4,650億円/3年

3. 研究開発投資

投資額: 3,150億円/3年 3,600億円/3年

リソース投入の変革

- 人材確保・活用 -

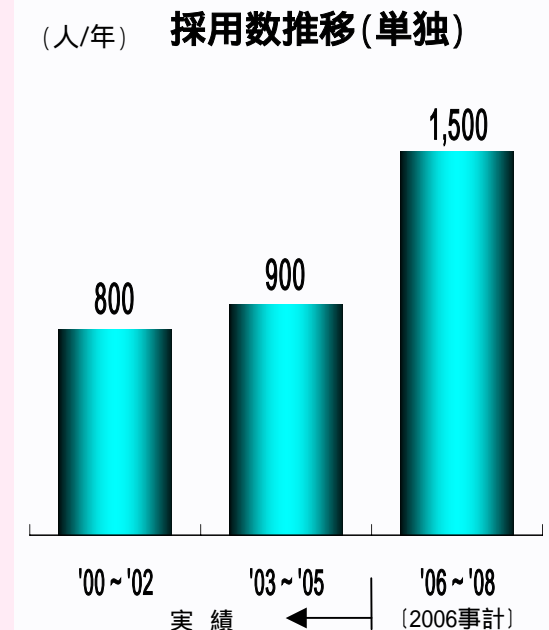
人員減少に歯止め。採用数1,500人/年

採用数増加+600人/年(+65%)

- ・新卒・中間採用の拡大
- ・新たな人材の発掘(大卒技能職他)
- ・再雇用によるベテランの積極的活用

人材の活用

- ・伸長事業への人材シフト
(原動機、航空・宇宙、汎用機人員増強)
- ・重工グループ全体の人材有効活用加速
- ・新卒、再配置者教育強化
(技能塾、技術訓練センター強化、教育体制・プログラム充実他)



リソース投入の変革

- 設備投資 -

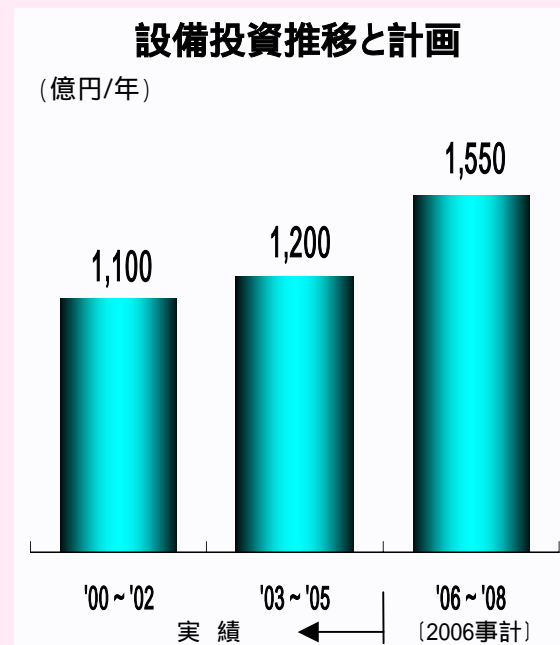
今後3年間で4,650億円投資
(過去3年間対比+1,050億円増加)

伸長事業の生産能力増強

- ・ ガスタービン、風車、太陽光発電
- ・ 民間航空機 ・ エンジン、ターボ 他

内製力強化

- ・ 生産革新、合理化投資
(船海香焼工場近代化、印刷機械、コンプレッサ他)
- ・ 環境規制対策対応



リソース投入の変革

- 研究開発投資 -

今後3年間で3,600億円投資
(過去3年間で450億円増加)

伸長事業へ重点投資

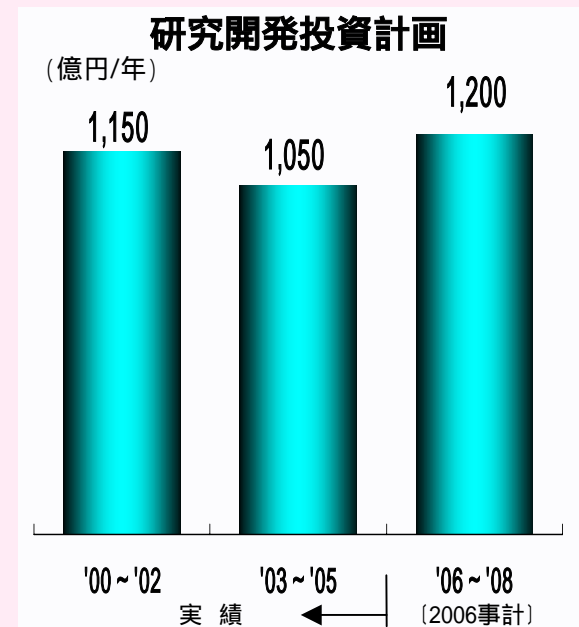
・原動機、航空・宇宙、汎用機

ものづくり革新

・QI-I、DE-I、モジュラーデザインプロジェクト

新規事業・新製品開発

・ハイブリッド・エネルギー・環境ソリューション事業創出 他



3. CSRの徹底

- CSRを基軸に据えた経営 -

- ・ 談合との決別、コンプライアンス厳守
- ・ 地球環境と経済活動の調和を図りながら
社業を通じて社会の進歩に貢献
- ・ 社会への情報発信、社会との対話を促進

4 . コーポレートアイデンティティ

CIステートメント

この星に、たしかな未来を。

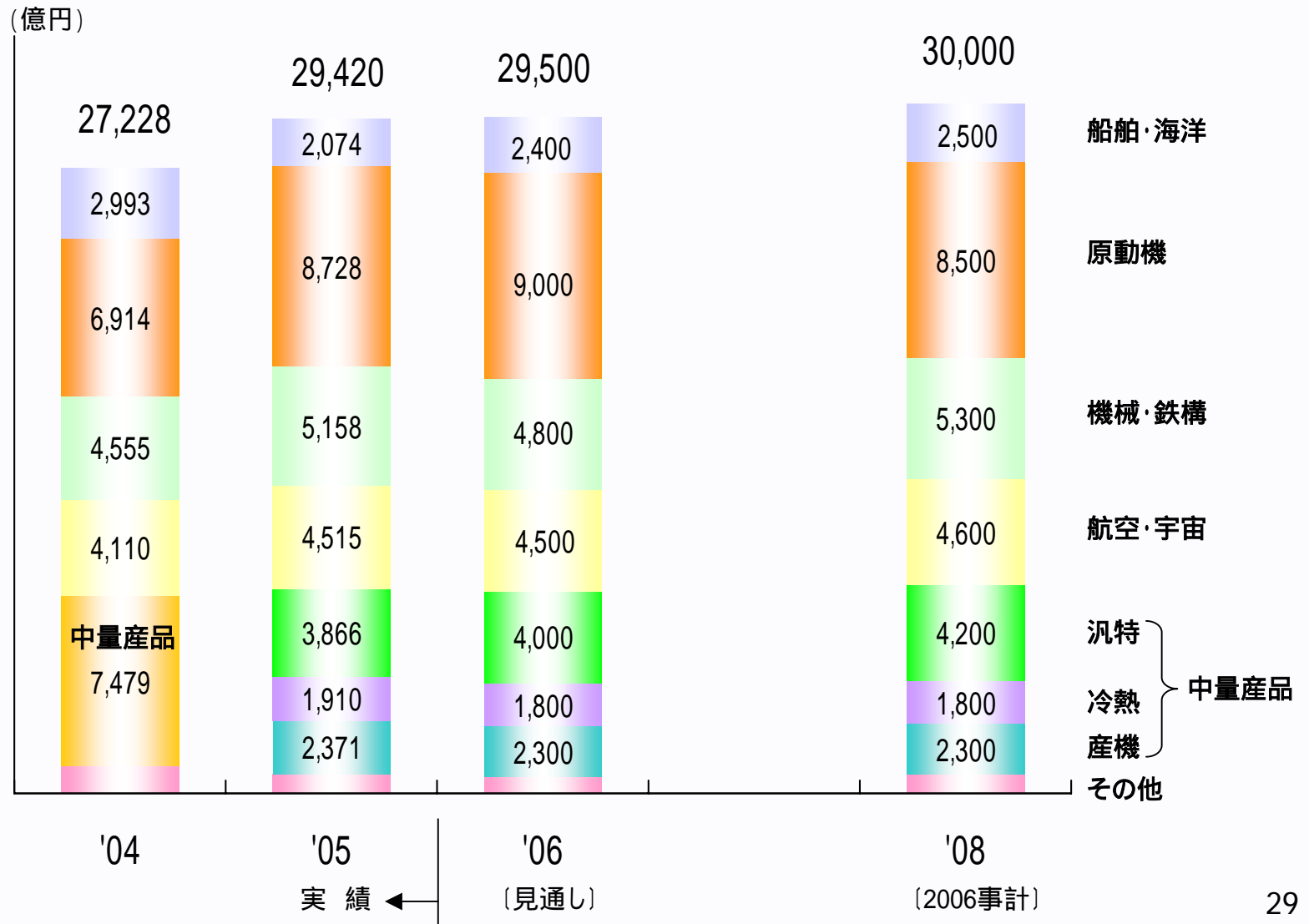
Dramatic Technologies



5. 補足資料

- | | |
|----------------------|-------|
| 1. セグメント別受注目標(連結) | 29ページ |
| 2. セグメント別売上・利益目標(連結) | 30ページ |

セグメント別 受注目標 (連結)



セグメント別 売上・利益目標 (連結)

