

2008事業計画 (2008～2010)

— PHASE CHANGE TO A GLOBAL PLAYER —

2008. 4. 28

 **三菱重工業株式会社**

取締役社長 大宮 英明

目次

1 目指す姿	3ページ
2. 事業環境	4ページ
3. 目指す姿へのフェーズチェンジ	5ページ
4. 目標値	6ページ
5. 基本方針	7ページ
6. カテゴリー別 事業戦略	8ページ
7. 海外事業の拡大	9ページ
8. 事業カテゴリー別 目標値	10ページ
9. 重点施策	11ページ
10. リソースの強化	26ページ
11. CSRの推進	27ページ
補足資料	29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により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. 目指す姿

確固たる収益によるステークホルダーへの貢献

グローバルな事業成長による
世界のリーディングカンパニーの実現
— 俊敏で強靱なグローバルプレイヤー —

- ダイナミックなグローバル戦略による事業規模・シェアの拡大
- バリューチェーン全体でのゆるぎないものづくり力の確立
- CSR活動推進による社会からの高い信頼性の確立

2. 事業環境

1. グローバルな市場拡大

- 新興国の経済成長等、グローバルに市場が拡大
- 世界的な地球環境対策の高まり



ビジネスチャンスが拡大

2. 市場競争の激化

- 米国経済の減速、急激な円高、資材費高騰
- 中国、アジアメーカーの台頭
- シェア拡大へ向けた企業再編の加速



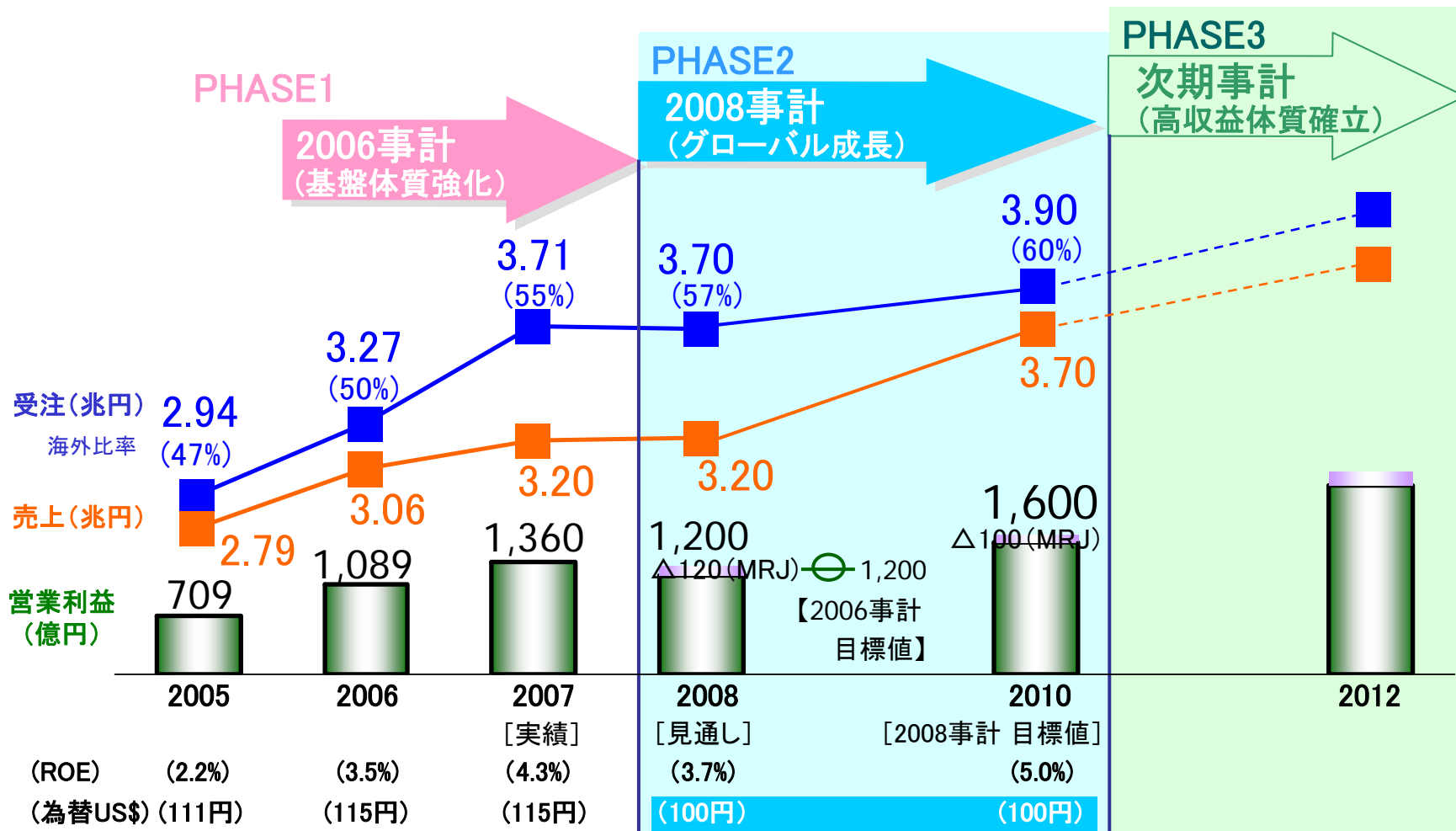
ビジネスリスクが増大

3. 目指す姿へのフェーズチェンジ

厳しい事業環境のもとでも、持続的な成長を実現

【2008事計】

受注：生産能力を見極めつつ、海外事業を拡大
 利益：為替100円/US\$で、右肩上がりの利益達成



4. 目標値(連結)

(単位:億円)

	2006実績	2007実績	2008見通し	2010目標 〔2008事計〕
受注	32,747	37,152	37,000	39,000
売上	30,685	32,030	32,000	37,000
営業利益	1,089	1,360	1,200	1,600
経常利益	830	1,095	900	1,300
ROE	3.5%	4.3%	3.7%	5.0%
有利子負債	12,735	13,653	15,000	16,000
連結人員	62,940人	64,103人	67,000人	70,000人
海外比率	50%	55%	57%	60%
配当金(1株当たり)	6円	6円	6円	8円

5. 基本方針

製品事業のグローバル成長と 経営プロセス改革の両輪で推進

製品事業のグローバル成長

— カテゴリー別 事業戦略 —

経営プロセス改革

I. 戦略投資事業 (原動機、航空宇宙)

- 当社成長のリーディング事業
- 中長期も見据えた戦略的投資を実施
- 世界のトップ企業の中で、事業規模・収益の大幅な拡大を狙う

II. 早期回収事業 (中量産品)

- グローバル市場でのシェアアップ
- 市場動向にタイムリーに対応した製品へのリソース投入
- 早期収益確保を狙う

III. 改革事業 (機鉄、船海)

- 事業革新により黒字体質に転換
- 引続き改革を断行
- 成長事業化を目指す

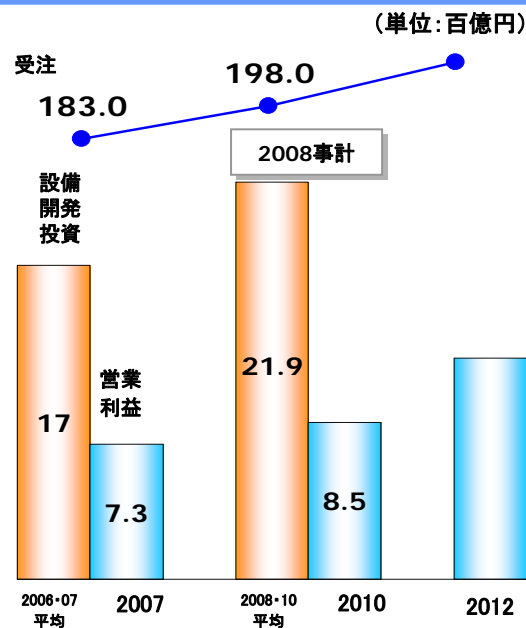
- ものづくり革新加速
- リスクマネジメント強化
- 事業運営体制の強化

6. カテゴリー別事業戦略

投資と利益のバランスの取れた事業構造で持続的収益拡大を実現

I. 戦略投資事業

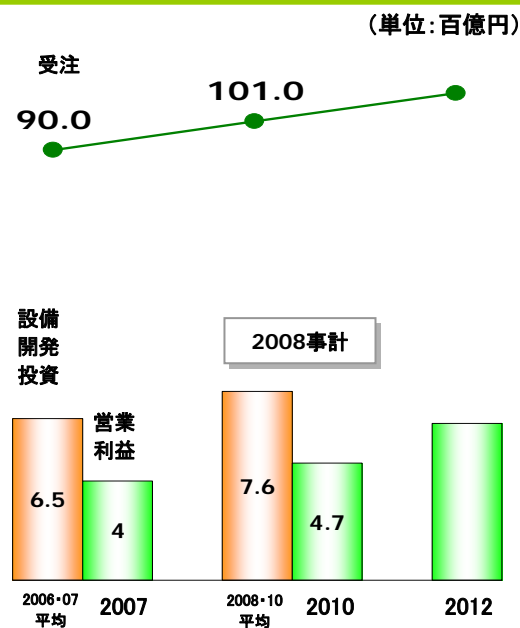
(原動機、航空宇宙)



- 利益を大幅に上回る中長期の戦略投資を実施
- 比較的投資回収が早い
ガスタービン、風車、太陽電池等で、事計期間中の利益を拡大

II. 早期回収事業

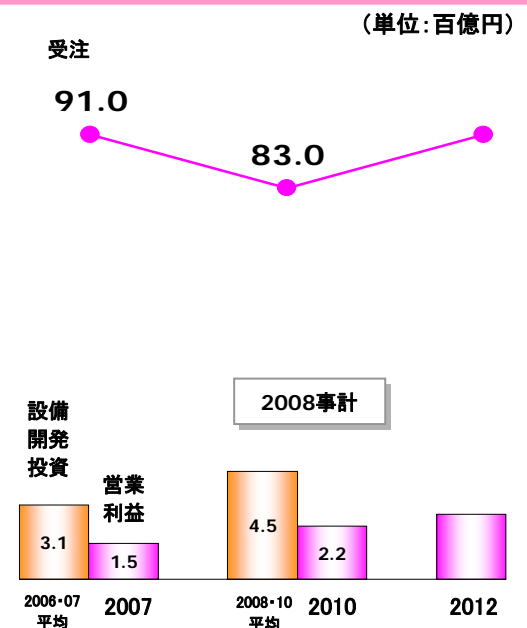
(中量産品)



- 生産能力増強、海外販売体制の強化
- 早期の投資回収で利益拡大

III. 改革事業

(機鉄、船海)



- 生産効率化、次世代製品開発の投資を拡大
- 投資効果により、安定的に収益を拡大

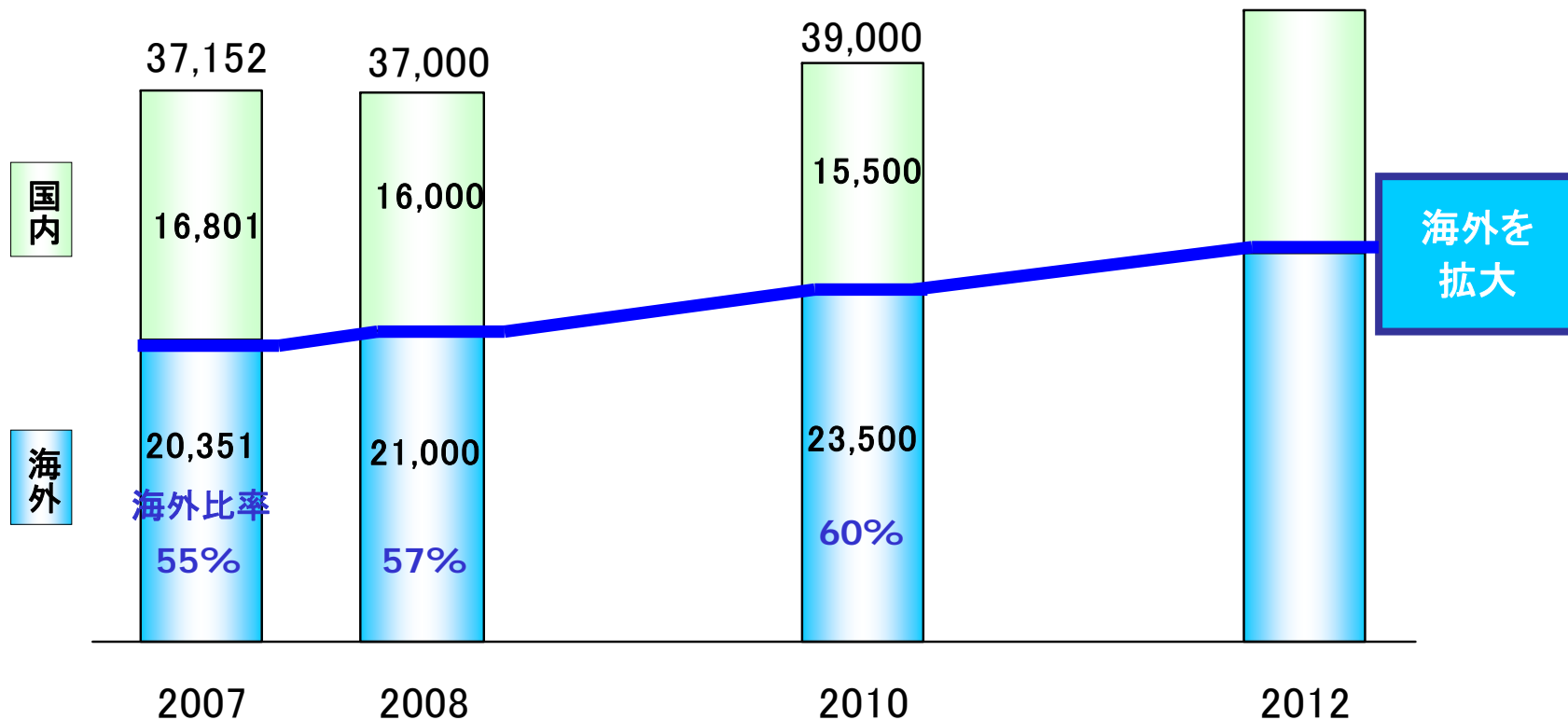
7. 海外事業の拡大

海外事業の拡大によるグローバル成長の実現

—2010年度海外受注高:23,500億円—
(海外事業比率55%→60%)

事業規模(受注)

(単位:億円)



8. 事業カテゴリー別 目標値

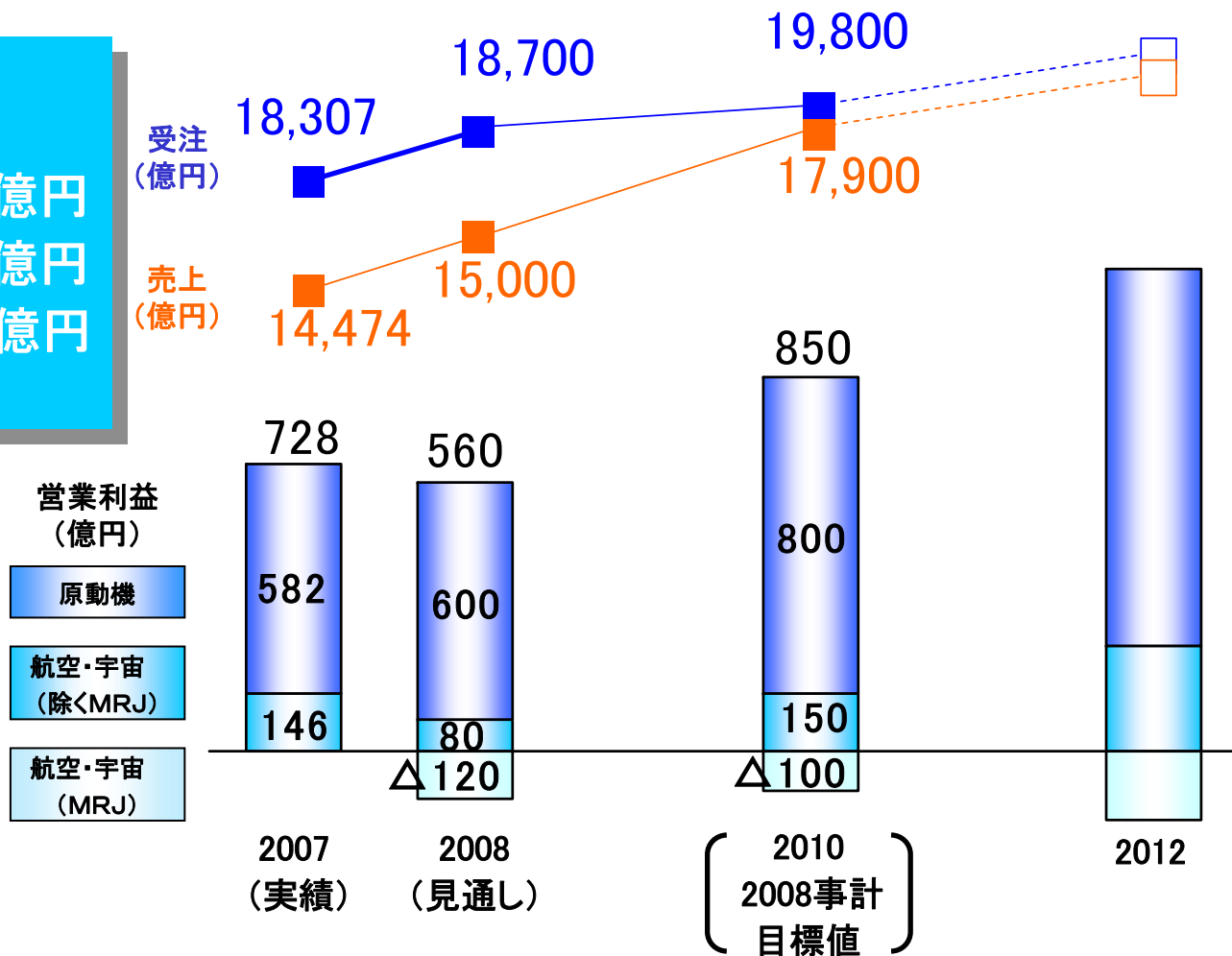
(単位: 億円)

		受 注		売 上		営 業 利 益		
		2007	2010 目 標	2007	2010 目 標	2007	2010 目 標	
戦略投資事業	原 動 機	12,149	13,400	9,469	12,200	582	800	
	航空・宇宙	除くMRJ	6,158	6,400	5,005	5,700	146	150
		MRJ	— (上記に含む)		—	—	—	△ 100
		計	6,158	6,400	5,005	5,700	146	50
	計	18,307	19,800	14,474	17,900	728	850	
早期回収事業	中量産品	汎 特	4,652	5,200	4,744	5,200	208	220
		冷 熱	2,121	2,300	2,118	2,300	62	80
		産 機	2,243	2,600	2,272	2,600	129	170
	計	9,017	10,100	9,136	10,100	400	470	
改革事業	船 舶 ・ 海 洋	3,536	2,700	2,839	2,800	40	70	
	機 械 ・ 鉄 構	5,573	5,600	4,725	5,400	113	150	
	計	9,109	8,300	7,564	8,200	153	220	
	そ の 他	717	800	854	800	76	60	
	合 計	37,152	39,000	32,030	37,000	1,360	1,600	

9. 重点施策 一戦略投資事業一

エネルギー・環境、航空宇宙事業で、
世界のリーディングメーカーを実現

2010年度目標値：
受注：19,800億円
売上：17,900億円
営業利益：850億円

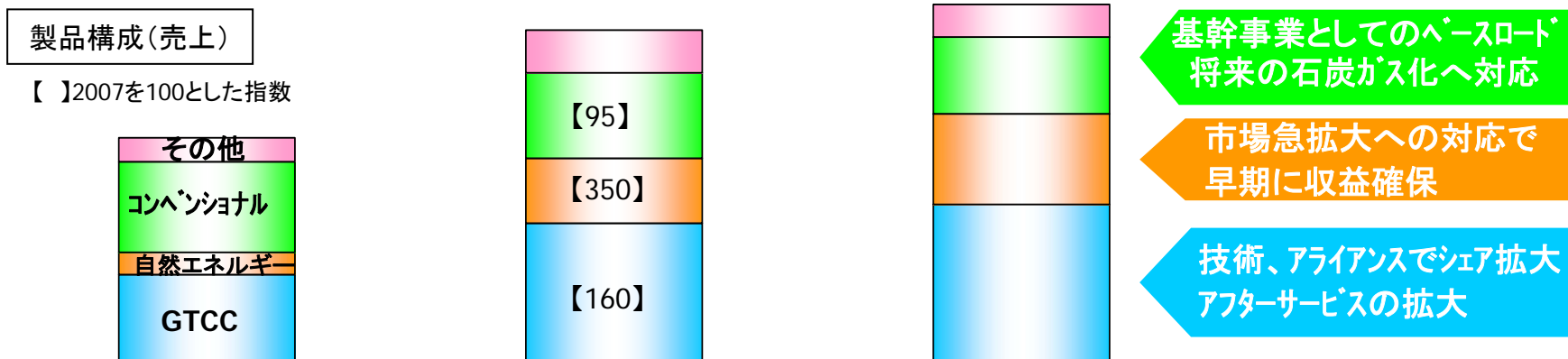


9. 重点施策 一戦略投資事業①一

<原動機>

地球温暖化対策の世界的高まりに対し、ビッグビジネスの実現

従来型火力から自然エネルギーへの転換加速で規模・収益の拡大
(主要製品の開発加速、生産能力増強)



2007	2010	2012		
2007	2010	2012		
30台生産体制確立	36~50台生産体制確立		ガスタービン	GTCC
	1700℃級超高温ガスタービン開発			
	アフターサービス体制の強化			
1,600MW生産体制確立	2,600MW生産体制確立		風車	自然エネルギー
	洋上風車開発			
130MW生産体制確立	更なる増産体制の検討		太陽電池	
国内実証機	商用機生産設備整備		IGCC	コンベンショナル
	海外商用機の実現			

9. 重点施策 一戦略投資事業②一

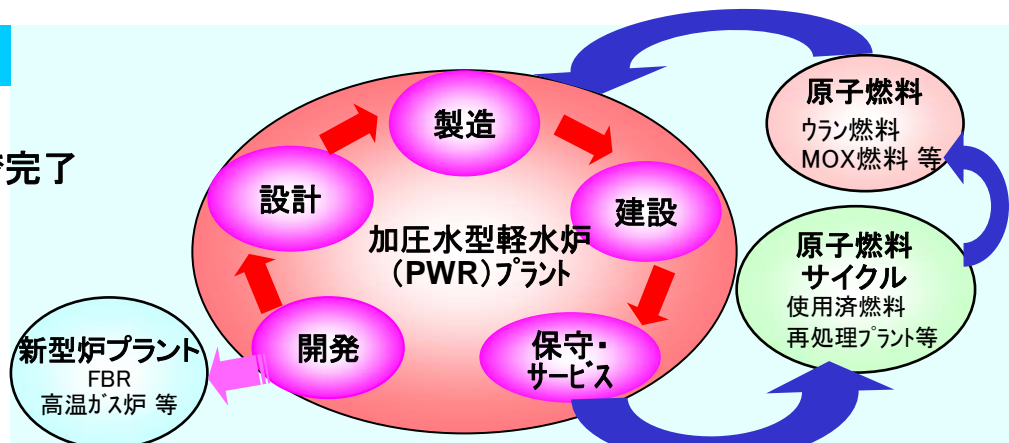
<原子力>

世界をリードする『原子力総合カンパニー』の実現

- ・燃料、プラント建設、保守、燃料サイクルに至るまで、原子力事業の全てに対応
- ・既設プラント主要機器取替工事の継続で、設計・製造の技術力を維持・強化

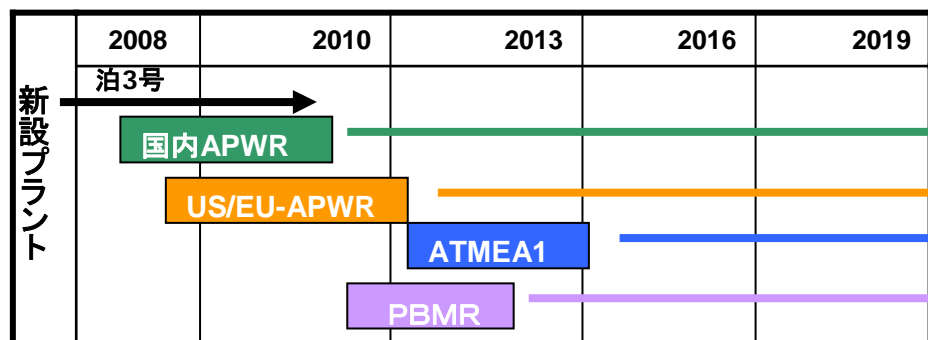
1. 世界戦略炉のシリーズ展開

- 大型戦略炉【170万kW級:US/EU-APWR】
 - ・US-APWRの型式証明申請を短期間で完了
 - ・米国、欧州で拡販
 - LUMINANT電力向け2基採用決定
- 中型戦略炉【110万kW級 : ATMEA1】
 - ・AREVA社とJV設立で開発を加速
 - ・東欧、アジアで拡販
- 小型戦略炉【17万kW級 : PBMR】
 - ・南アフリカでデモ機(運開2013年)の開発加速



新設プラント建設 スケジュール

中長期(10年後)には、新規プラント建設が大幅増⇒事業規模拡大



GNEP(米国エネルギー省の国際開発協力構想) : Global Nuclear Energy Partnership

PBMR(ペブルベッド型原子炉) : Pebble Bed Modular Reactor

FBR(高速増殖炉) : Fast Breeder Reactor

2. アライアンス強化によるグローバル展開

- AREVA社とのATMEA1開発、原子燃料ビジネスの提携、GNEPの推進等

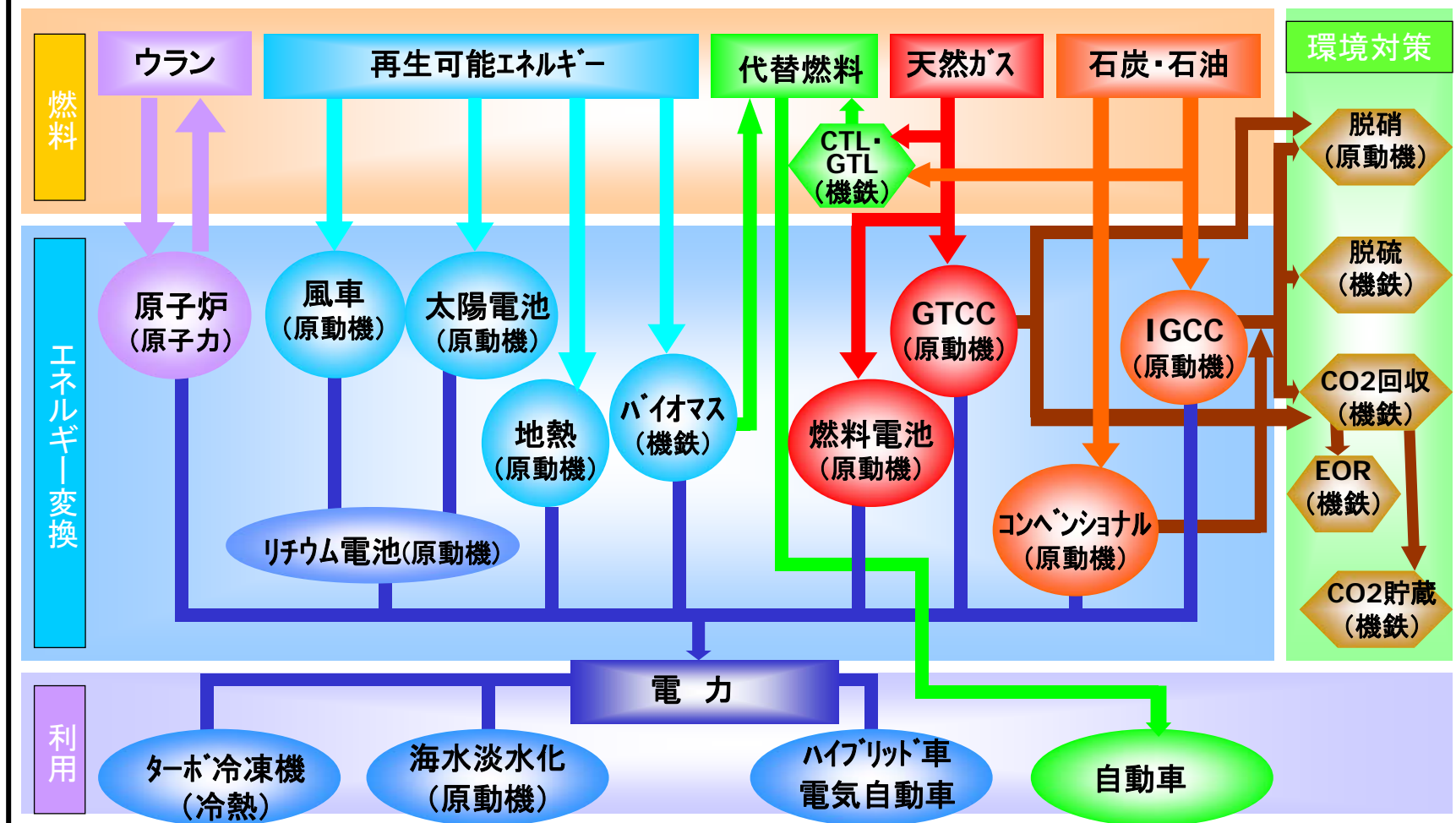
3. FBR開発で世界をリード

- 国内実証炉2025年運開、商業炉2050年運開
- GNEP参画で世界標準炉実現へ

9. 重点施策 一戦略投資事業③一

エネルギーと環境を融合した事業化の推進

エネルギーバリューチェーンで新たなビジネスモデルの構築
 (エネルギー・環境事業統括戦略室の設置[2008.4])



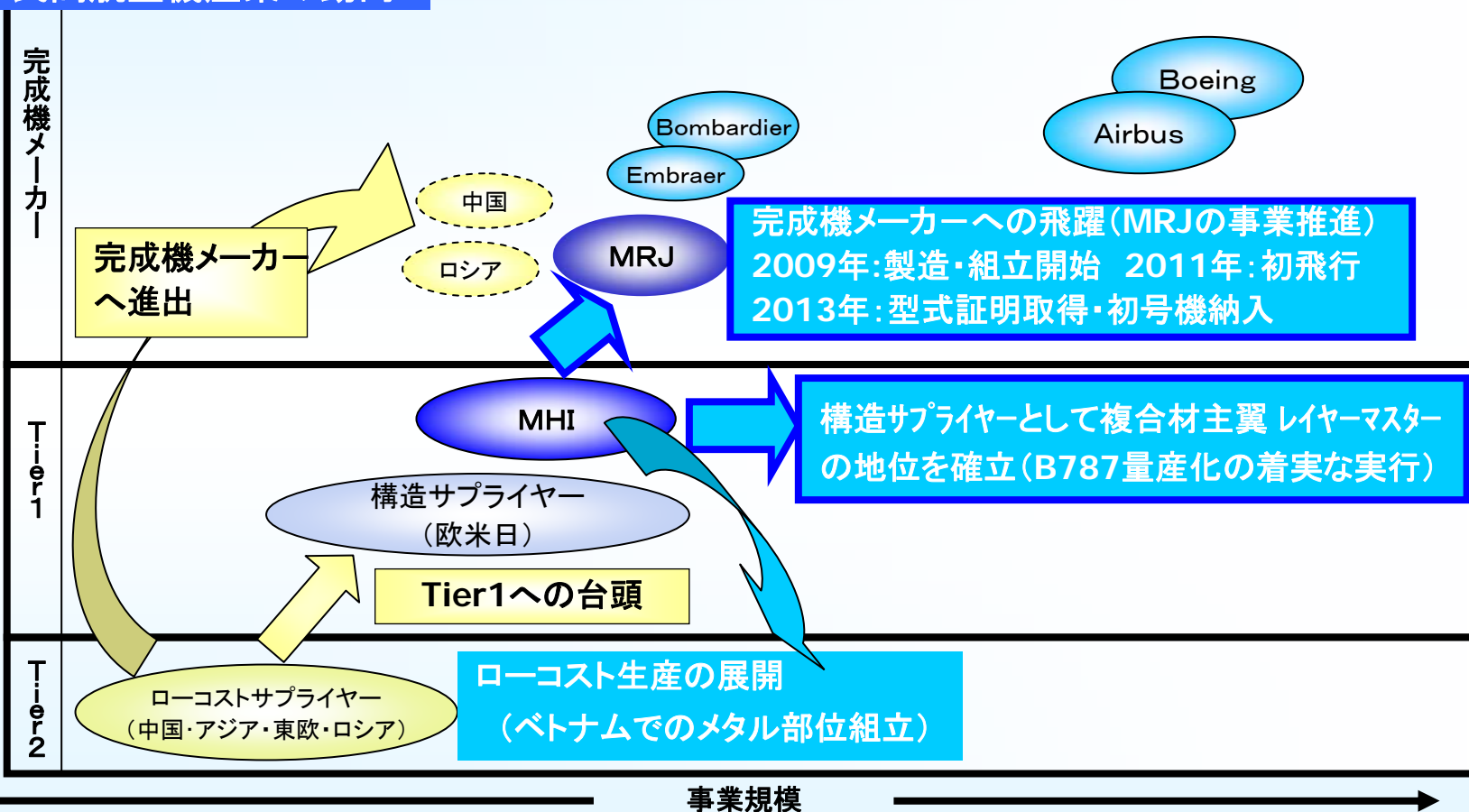
9. 重点施策 一戦略投資事業④一

<航空・宇宙>

新規プロジェクトの成功で世界へ飛躍

— 民間航空機事業の拡大に向けて、グローバル市場での地位を確立 —

民間航空機産業の動向



9. 重点施策 一早期回収事業一

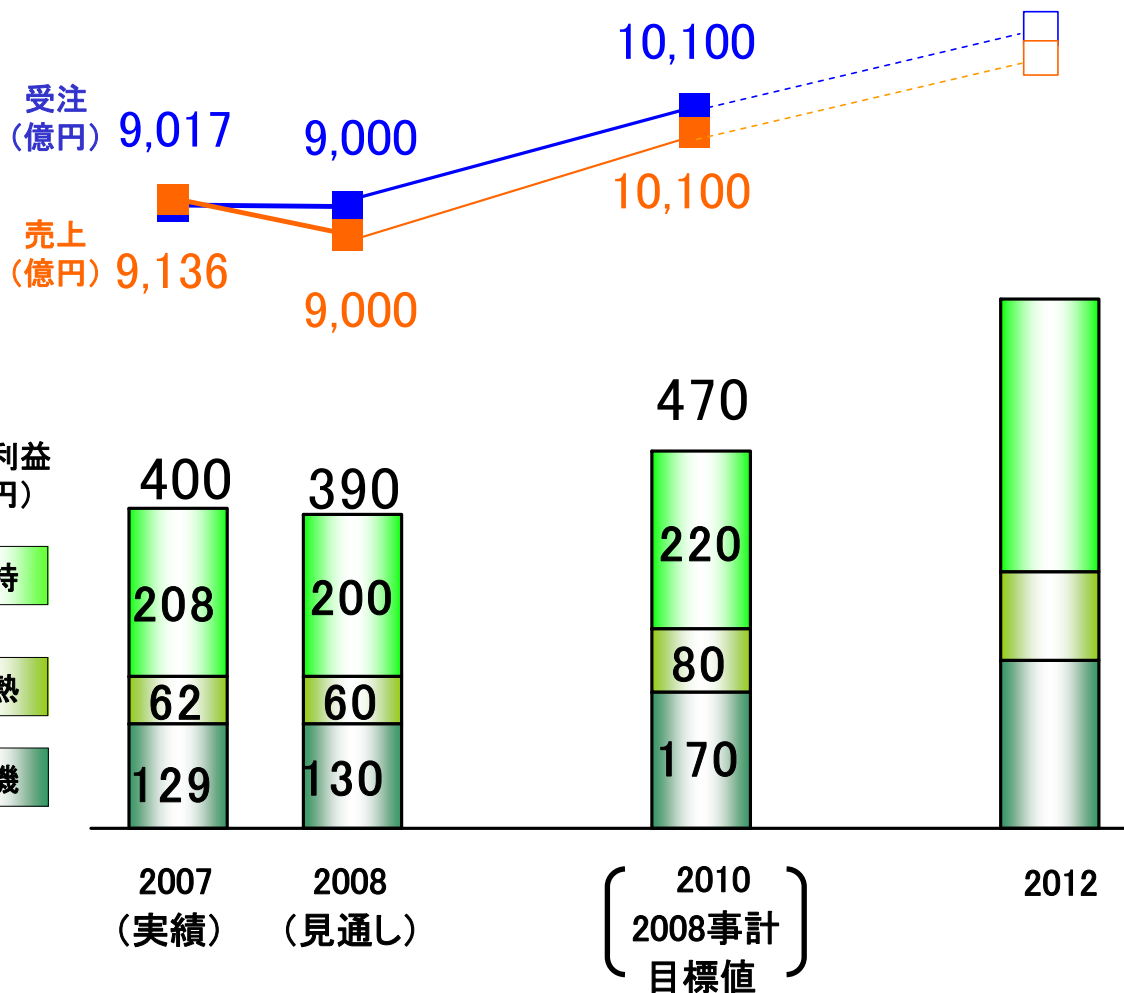
シェア拡大と投資回収の加速化

2010年度目標値:

受注: 10,100億円

売上: 10,100億円

営業利益: 470億円



9. 重点施策 一早期回収事業①一

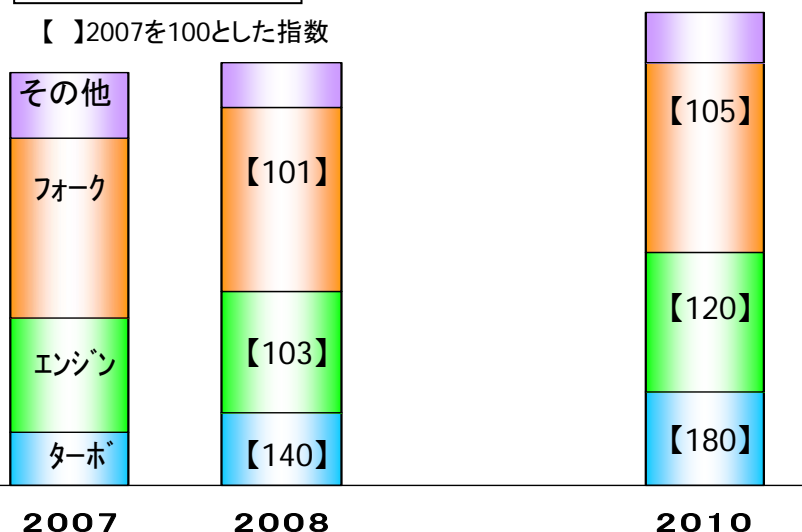
<汎用機・特車>

需要急拡大へのタイムリーな対応で収益の早期確保

主要3製品の拡大で収益確保

製品構成(売上)

【 】2007を100とした指数



	2008	2010
ターボ	690万台生産体制確立 (タイ工場: 2009年1月完工)	
エンジン	排ガス4次規制対応モデルの開発 小型エンジン20万台体制確立	
フォーク	アライアンス強化	

□ターボチャージャ

- ・排ガス/CO2規制強化・燃料高騰で、燃焼効率を高めるターボ需要が急速拡大
- ・690万台体制確立(日本/タイ/オランダ)で世界シェア2位を確保しトップシェアを目指す

□エンジン

- ・環境規制の強化
⇒排ガス第4次規制対応モデルの開発加速
- ・建設機械・農業機械搭載用を中心に新興市場向需要が急増
⇒小型ディーゼルエンジンの20万台体制を確立

□フォークリフト

- ・工場物流効率化、物流ロット小口化で、先進国の屋内物流機器需要拡大
⇒アライアンスで屋内物流機器の品揃え強化
- ・新興市場の物流増加で、エンジン車の需要拡大
⇒既存工場リソース有効活用(MCFA→中南米等)

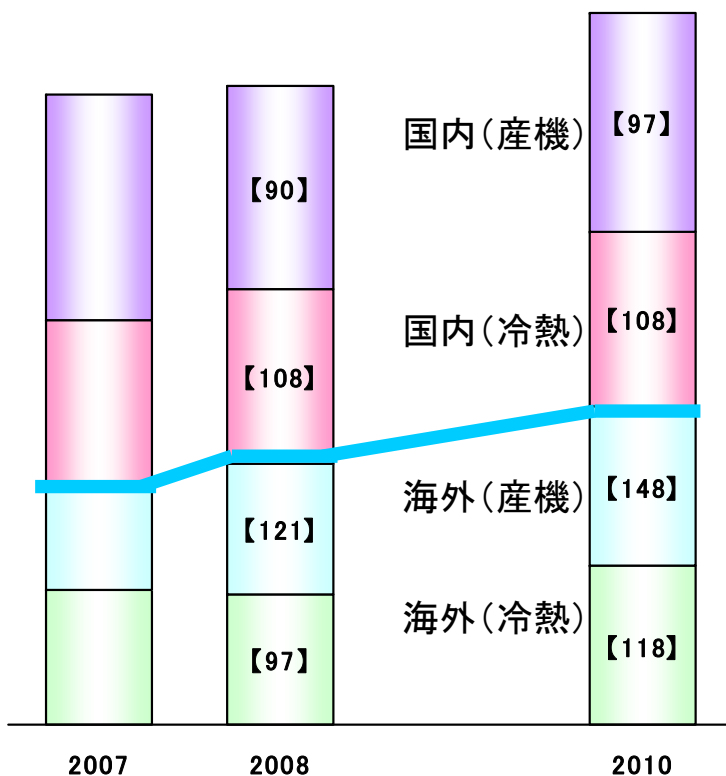
9. 重点施策 一早期回収事業②一

<冷熱、産業機械>

海外事業拡大で収益の確保

受注計画

【 】2007を100とした指数



海外事業を拡大

□冷熱

空調事業

- ・需要増加中の欧州、中国で、高付加価値ビル用マルチを中心に販売・サービス体制強化で事業拡大

カーエアコン

- ・新型コンプレッサの拡販
 QSコンプレッサ：三次元圧縮機構による小型・軽量、世界最高水準の効率を実現
 電動コンプレッサ：ハイブリッドカー、電動自動車向けに空調機のインバータ技術を応用

ターボ冷凍機

- ・ガスタービン技術を駆使した世界最高水準の効率で国内市場トップシェアを堅持
- ・世界標準機による輸出拡大

□印刷機械

- ・高速・高精度な版交換が可能な枚葉印刷機DIAMONDシリーズの拡販
- ・新興市場/未参入地域の拡販
 中国・インド・中東・東欧・ロシア・ブラジル等

□工作機械

- ・自動車・航空機関連メーカーを中心に、大型機、歯車機械の輸出拡大：中国・インド・東南アジア・北米

9. 重点施策 一改革事業一

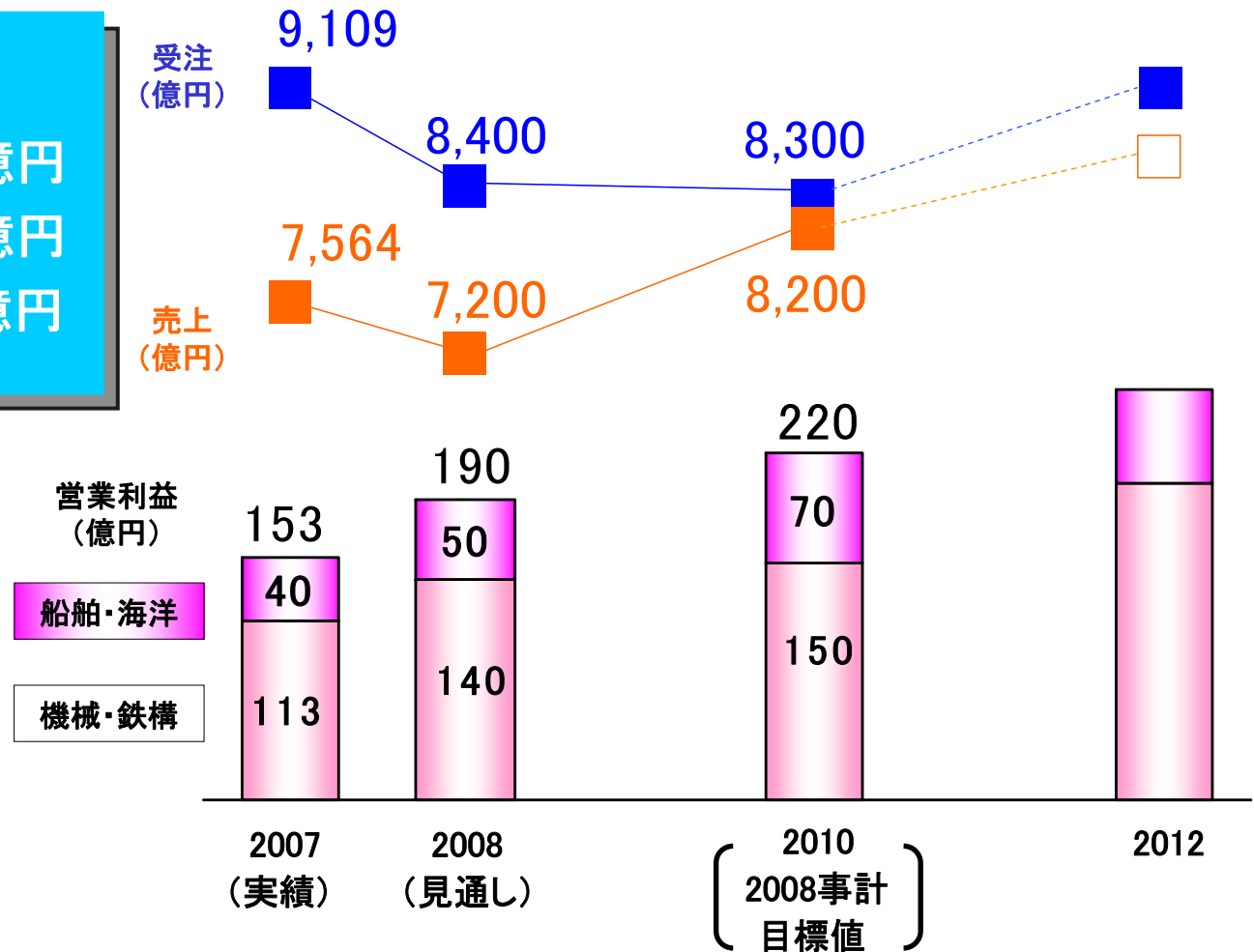
改革断行と成長事業への転換

2010年度目標値:

受注: 8,300億円

売上: 8,200億円

営業利益: 220億円



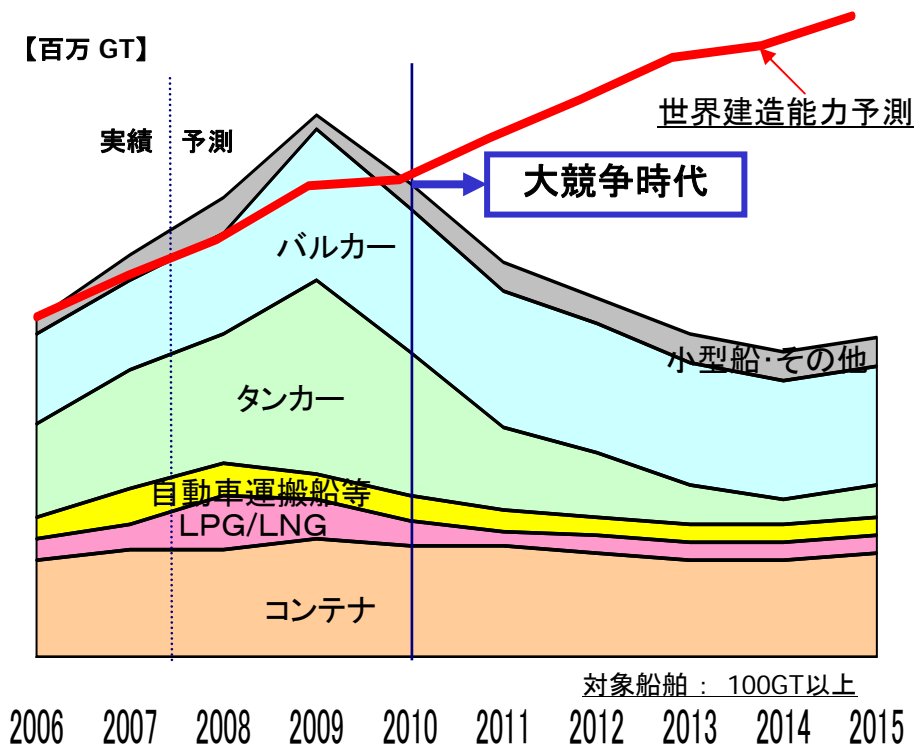
9. 重点施策 一改革事業①一

<船舶・海洋>

大競争時代に向けた競争力強化

新造船需要と建造能力

- 建造能力が需要を上回る大競争時代
- 当社が得意とする高付加価値船は安定的需要あり
(コンテナ、LPG/LNG、自動車運搬船等)



高付加価値船に特化し、技術力と生産性向上で安定収益を確保

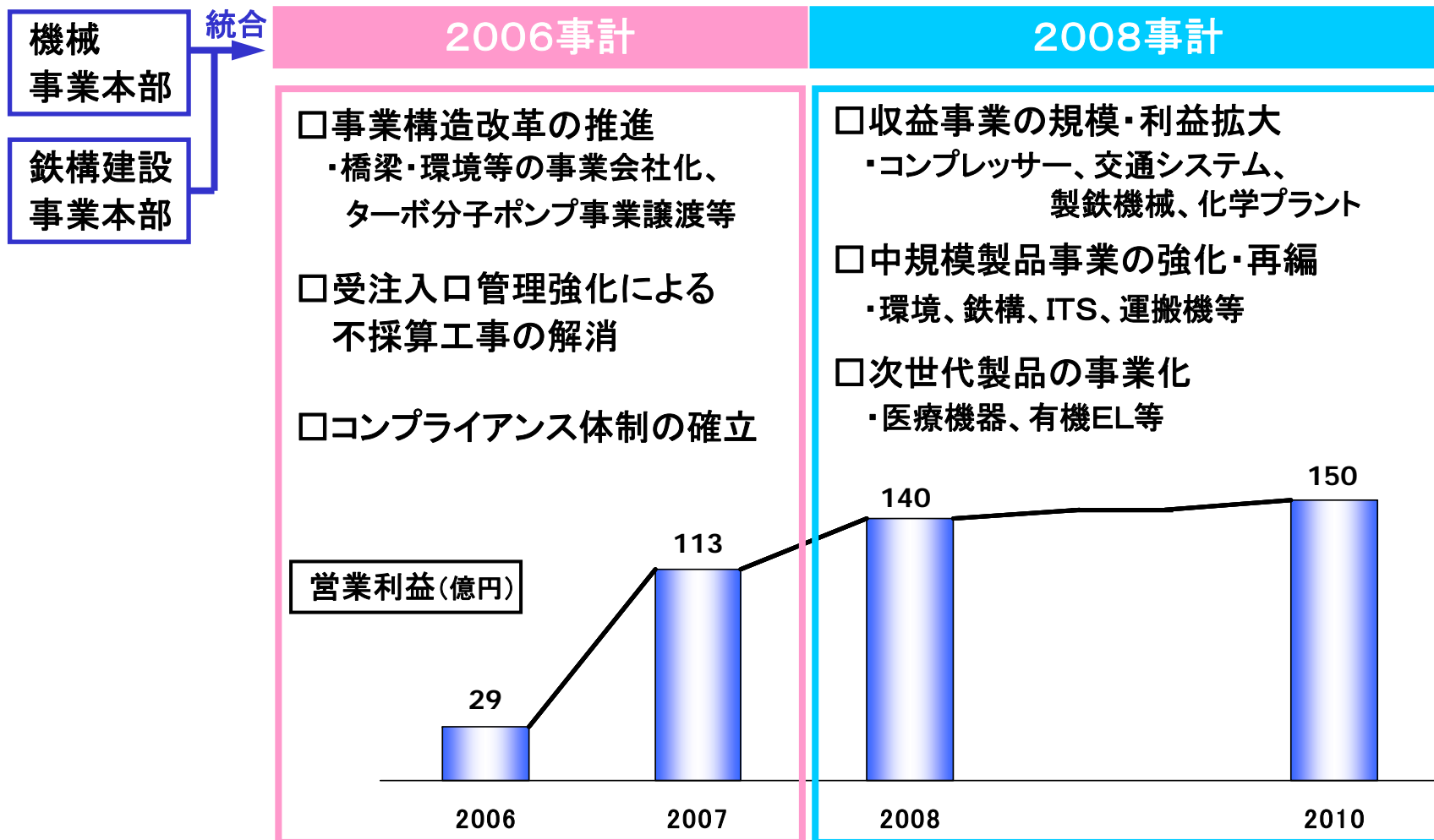
- 社内総合技術力とアライアンスで、燃費性能改善と環境規制対応を加速
 - ・タービン、ディーゼル、脱硝技術/原動機
 - ・脱硫技術/機鉄
 - ・バラスト水浄化技術/日立プラントテクノロジー
 - ・高張力鋼板開発/新日鉄
- 資材費高騰に打ち勝つコスト競争力強化
 - ・MATES活用による生産プロセス改革
 - ・設備近代化によるメガブロック工法
- 海外展開
 - ・ベトナム等海外での修繕船事業展開の検討

MATES : Mitsubishi Advanced
Total Engineering System Of Ship

9. 重点施策 一改革事業②一

＜機械・鉄構＞

事業構造改革の継続と成長事業の強化による収益拡大



9. 重点施策 ー経営プロセス改革①ー

バリューチェーン全体でのものづくり革新の深化・加速

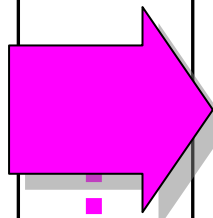
現状の課題

受注品：一品受注型モデル

- ・顧客毎に仕様が個別に異なる

量産品：量産型モデル

- ・見込み生産/在庫管理により顧客対応



改革後

受注品でありながら、繰り返し・見込み生産モデル

繰り返し生産モデル

- ・顧客ニーズにモジュールの組合せでフレキシブルに対応

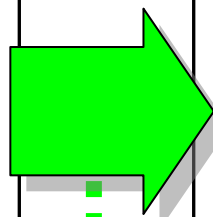
量産品でありながら、きめ細かい客先対応生産モデル

□図面共有化による生産性向上/納期短縮、品質安定化

標準化・共通化革新

サプライチェーン革新

- ・事業所/製品毎に多様化した調達方法/システム
- ・受注後に都度購買
- ・特殊仕様品の発注が多い

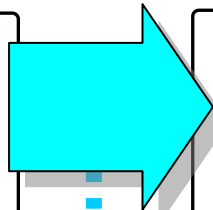


- ・全社最適の調達インフラ整備、
(最適発注の仕組づくり、
一貫した工場/サプライヤのモノの流れの整流化)
- ・特殊仕様品から標準品購入への切替拡大
- ・標準化・共通化、全社調達情報集約による
全社共同購買拡大
- ・グローバルサプライチェーンの構築(世界最適購買)

□資材費削減

製品信頼性革新

- ・製品の高度化に対応した製品信頼性の確立



- ・事例分析とプロセス改善による品質創り込み、
検証機能強化
- ・外乱、使用状況変化に対応できるロバスト設計

□品質向上

9. 重点施策 一経営プロセス改革②一

全社円高・資材費高騰対策

1. コスト低減の加速

- ものづくり革新活動の加速(標準化・共通化、サプライチェーン革新)
- ローコスト海外生産の拡大 等

2. タイムリーな為替予約の実施

- 木目細かな外貨の入出金管理で機動的為替予約の実施

3. コストの外貨化拡大

- 海外生産、グローバル調達 of 拡大 等

4. 客先契約条件への反映

- 売価アップの加速
- 円建契約の拡大
- 契約通貨の分散
- エスカレーション条件の織込み

9. 重点施策 一経営プロセス改革③一

海外工事リスクマネジメント強化

社内外の知見結集によるリスク管理の実施

1. 受注時入口管理の徹底

- 工事消化能力を見極め、コストに裏打ちされた受注判断の徹底
 - ・「見積検討会」← 定期的内部監査の実施
 - ・「リスク検討会」← 社内専門家によるレビュー（法務、経理等）
 - ・「受注前審議会」← 重要案件の社内審議

2. プロジェクト遂行力の強化

- 社内ベストプラクティスの水平展開（プロジェクト管理ツール、運営方法横通し）
- サイト/サプライヤー/サブコントラクター情報の共有化
- プロジェクト管理人材（PM/SM等）の育成、強化
- 火カプラント事業統括部（原動機事業本部）によるプロジェクト管理強化

3. モニタリングの強化

- 主要工事採算見通しの月例モニタリングの実施（本社コーポレート）
- 定期的な海外現地工事進捗状況モニタリングの実施（海外拠点）

9. 重点施策 一経営プロセス改革④一

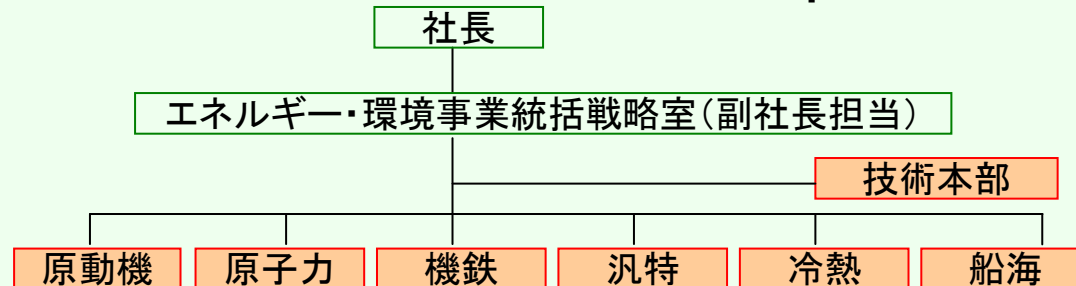
事業運営体制の強化

1. 事業推進体制の強化

□エネルギー・環境事業の全社的戦略強化

エネルギー・環境事業統括戦略室(2008.4.1設置)

部門の壁を乗り越えた「Business Development」と「製品開発」のリード役



□原動機事業運営体制の強化

・事業本部、事業所、グループ会社の連携強化

2. J-SOX対応内部統制の確立

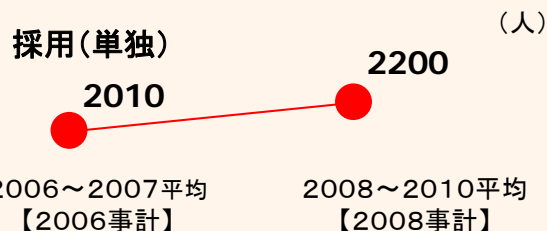
□システム構築と運用開始

□推進体制と監査体制の確立

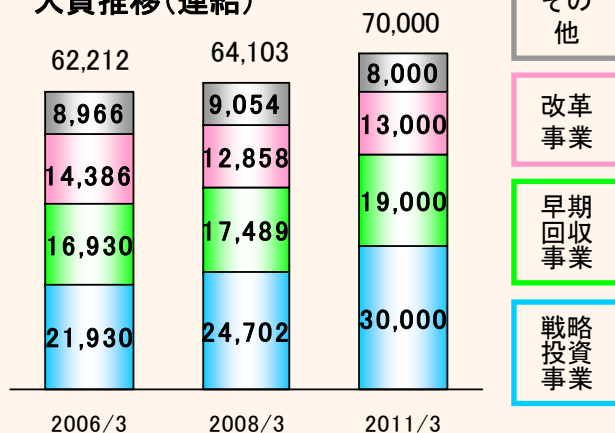
10. リソースの強化

人材確保

- 成長に必要な基幹要員の強化継続
- 若年層増大に対する人材育成プログラムの強化

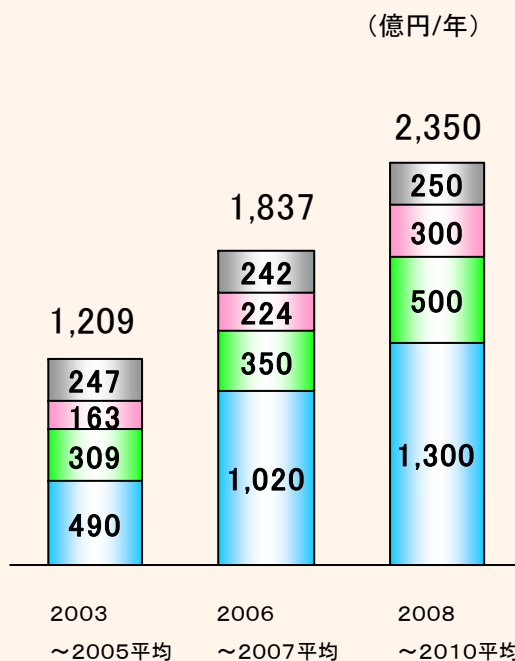


人員推移(連結)



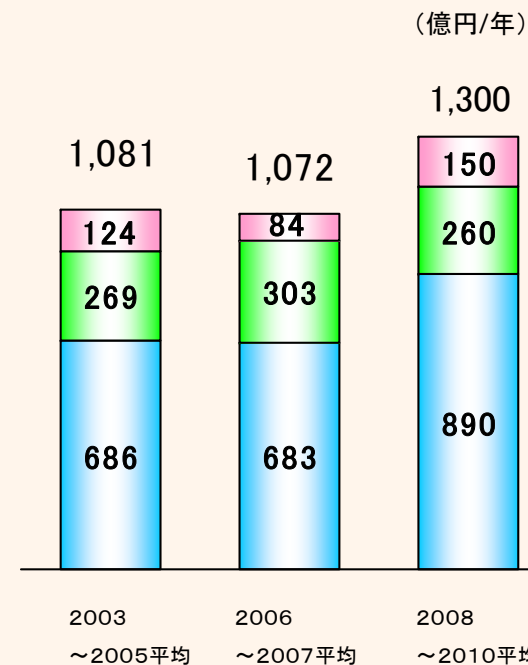
設備投資

- MRJ、原子力等の大型プロジェクトの先行投資も含め、事業成長に対応した積極的投資を継続
- 基幹設備効率化対応も、引続き計画的に実施



研究開発投資

- 次世代大型製品の開発のため投資を拡大
- 主力製品の競争力強化、ものづくり力強化のための投資も継続



11. CSRの推進

CSR推進による社会からの高い信頼性の確立

1. 生産活動を通じたCSRの遂行

- 生産する製品で社会に貢献 : エコエナジー製品、社会インフラ関連製品
- 生産活動の環境負荷極小化 : ゼロエミッション、CO₂排出量削減
- 創出利益の最適配分 : ステークホルダーと当社グループの成長

2. CSR活動を通じた企業風土改革

□CSR意識の浸透

CSR行動指針に基づく活動による意識の浸透・深化

□社長タウンミーティングの継続実施

若手社員との直接対話による経営方針の共有化と
一体感の醸成

⇒実績: 2006年度から通算で全35回開催
参加者総数1736名



タウンミーティング

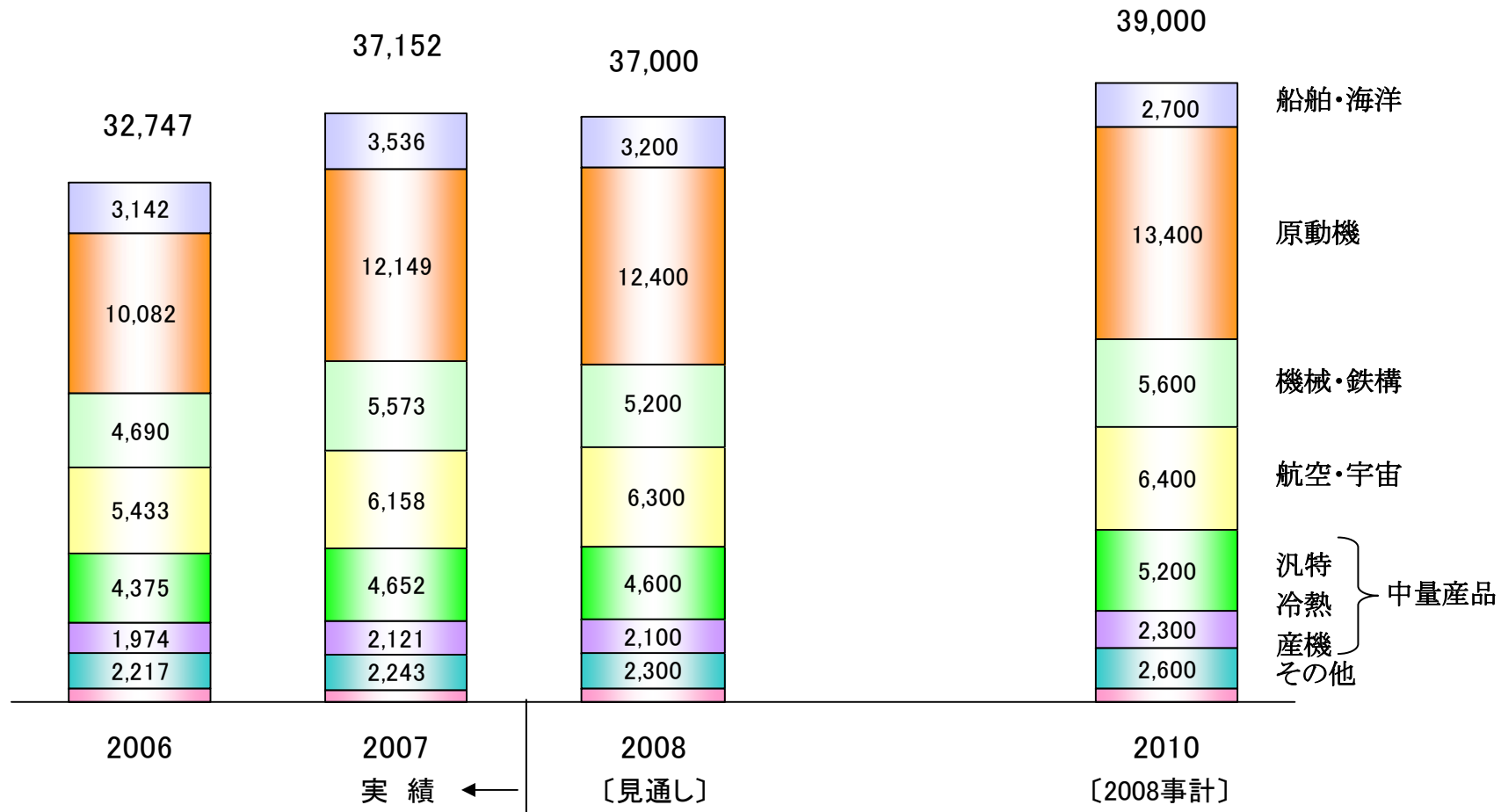
この星に、たしかな未来を。

Dramatic Technologies



補足資料:セグメント別 受注目標(連結)

(億円)



補足資料:セグメント別 売上・利益目標(連結)

【売上】

【営業利益】

(億円)

