

2010事業計画(2010～2014)

2010年4月28日

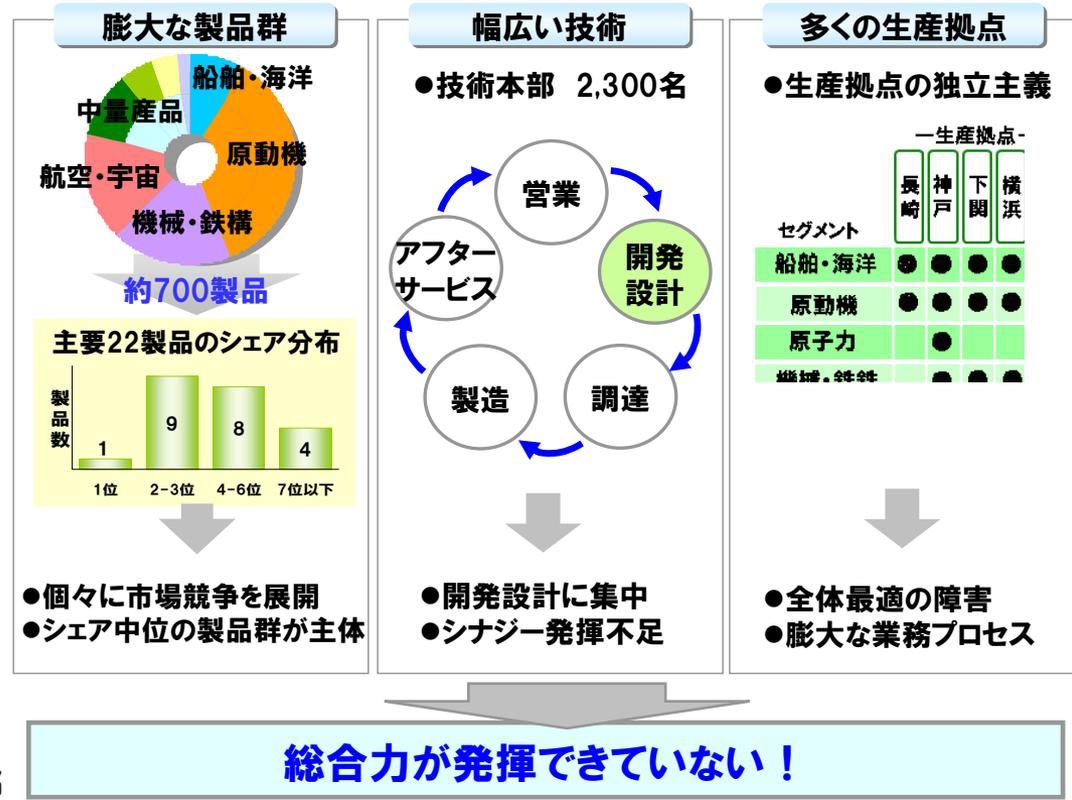
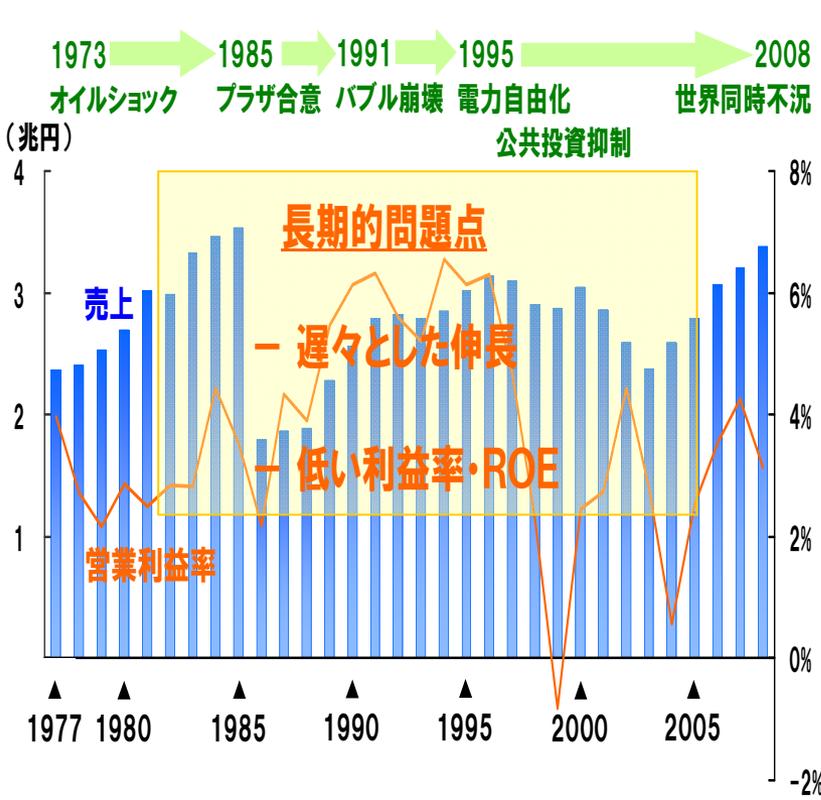
 **三菱重工業株式会社**

取締役社長 大宮 英明

目次

1. 当社の課題	---	3
2. 2008事業計画の総括	---	4
3. 2010事業計画	---	6
4. 目標値	---	7
5. リソース計画	---	11
6. 戦略	---	12
7. CSRの推進	---	32
補足資料	---	34

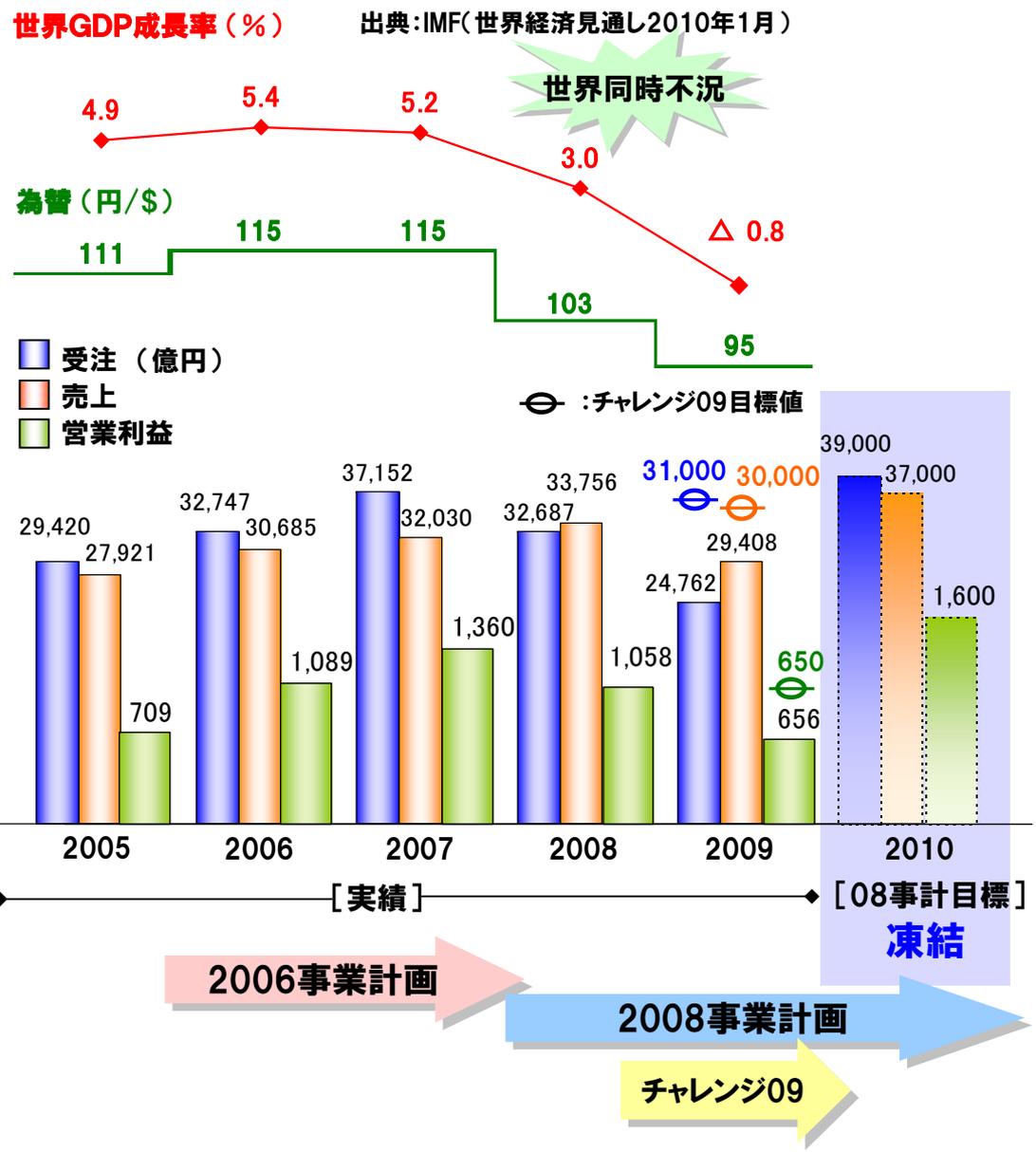
1. 当社の課題



2008事業計画の推進

- 製品事業のグローバル成長
- 経営プロセス改革
(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)

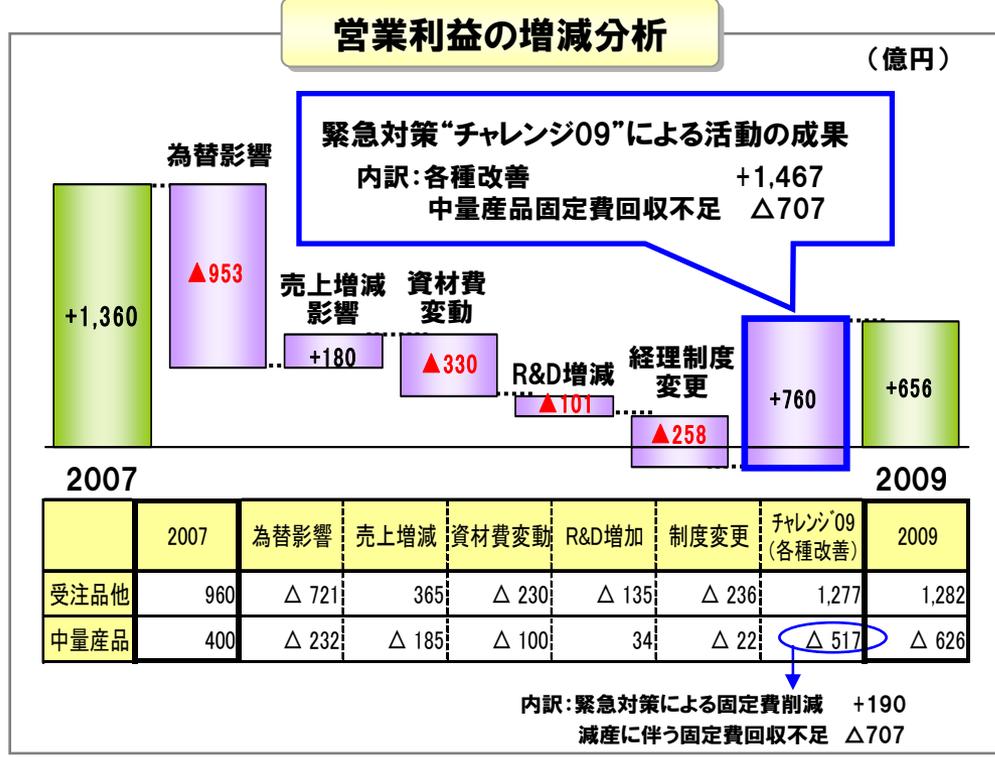
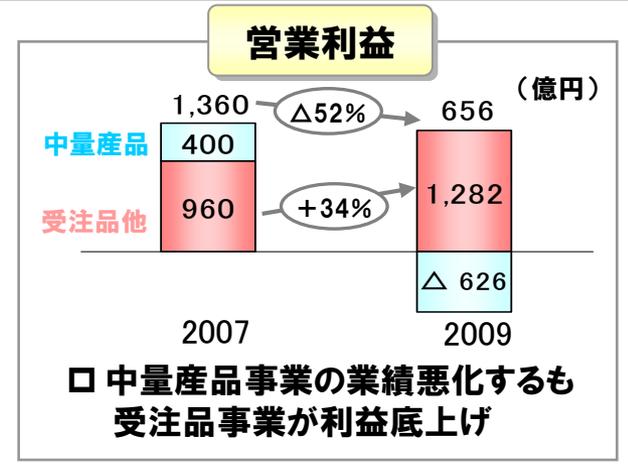
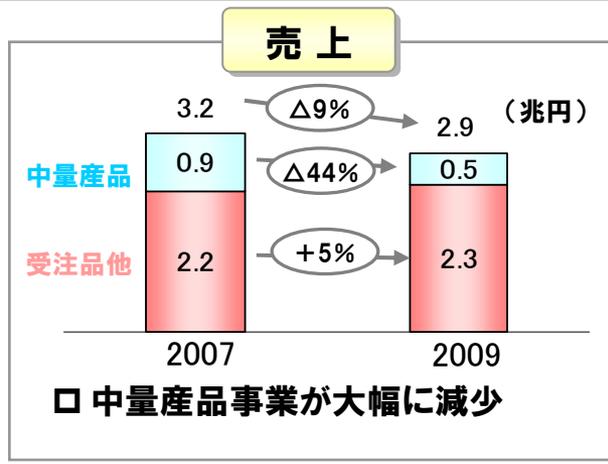
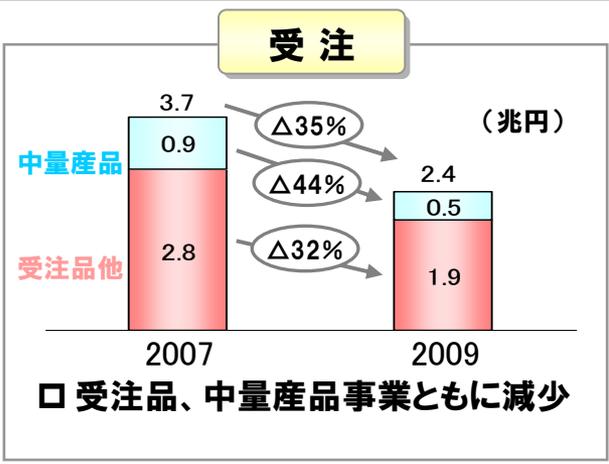
2. 2008事業計画の総括①



- 世界同時不況による需要減少
 - 円高傾向・資材費高騰の継続
- ↓
- 2008事業計画の2010年度の目標値は凍結
 - 2009年度利益を確保するため 全社緊急対策“チャレンジ09”発動
- ↓
- 2009年度の受注・売上は計画を下回るが、営業利益は計画を達成

FY2009	(億円)	
	チャレンジ09 目標値	⇒ 実績
受注	31,000	⇒ 24,762
売上	30,000	⇒ 29,408
営業利益	650	⇒ 656

2. 2008事業計画の総括②



- ### 成果と解決すべき課題
- #### 成果
- “技術本部”と“ものづくり革新推進部”のモジュラー・デザイン・プロジェクト推進によりコスト改善
 - エネルギー・環境事業統括戦略室の活動推進
 - 各国政府・電力会社とのネットワーク拡大
 - ソリューション事業の提案強化
 - 機械・鉄構事業本部の損益改善
- #### 解決すべき課題
- 受注品事業の受注拡大
 - 中量産品事業の事業体質改善 (需要変動に対応できる最適固定費の実現)
 - 為替エクスポージャーの削減

3. 2010事業計画

2008事業計画

- 製品事業のグローバル成長
- 経営プロセス改革
 - ◆ 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

世界同時不況で露呈した課題

- 受注品事業の受注拡大
- 中量産品事業の事業体質改善
(需要変動に対応できる最適固定費の実現)
- 為替エクスポージャの削減

継続・深堀り

早期解決

市場環境

- 市場は日米欧から新興国へシフト
 - ◆ 新興国での競争激化
 - ◆ 新興国メーカによる低価格攻勢
- 円高・資材費高騰の継続
- 世界的な地球環境対策の高まり

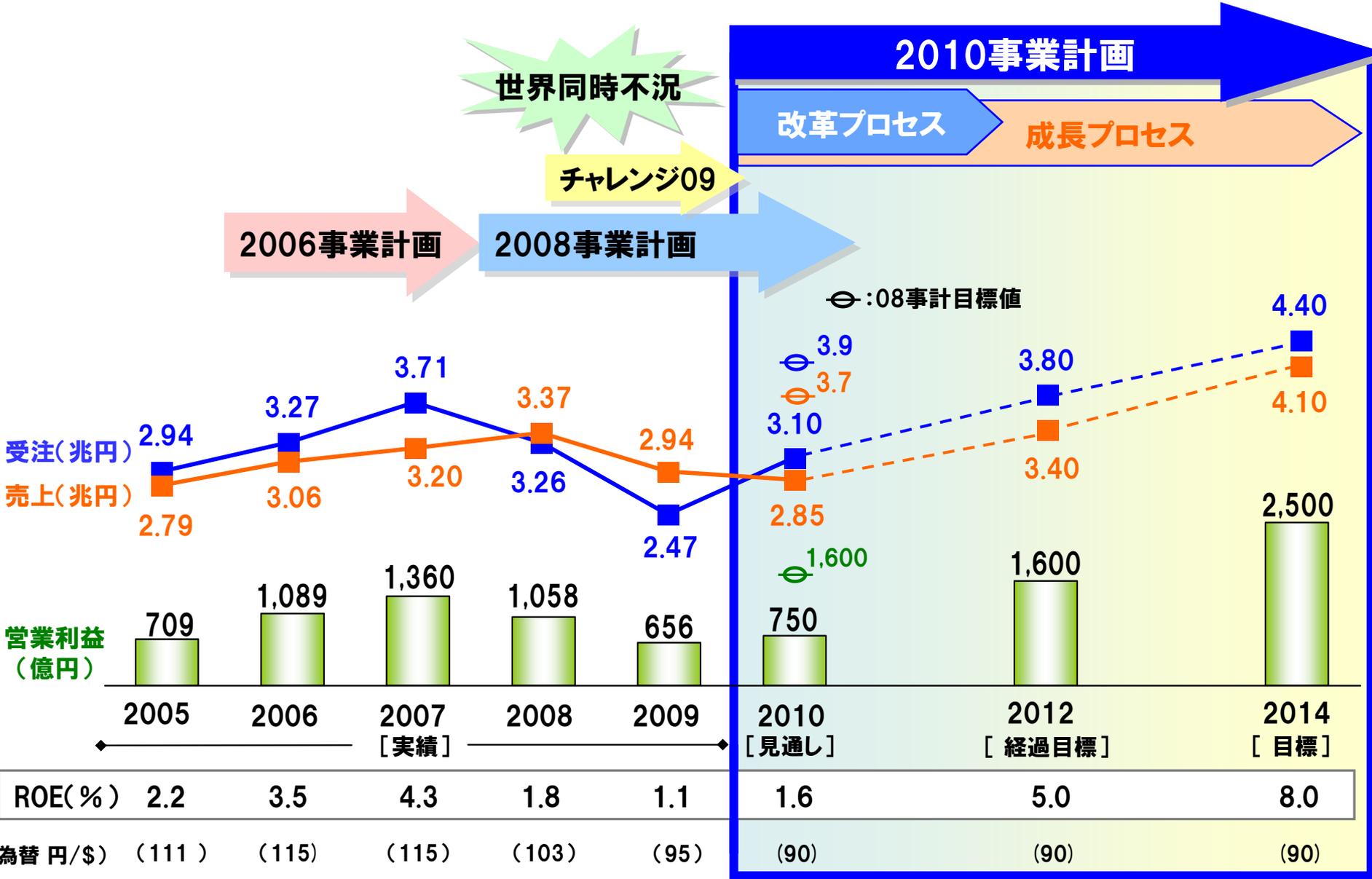
2010事業計画

激変する市場変化に対応した
“改革”の推進と
“グローバル成長”の実現

— 総合力の発揮 —

- 改革 安定収益体質の構築
- 成長 グローバル成長の加速
- 機動的な事業運営体制の構築
- 全社横断機能の強化
- CSR活動のグローバル化

4. 2010事業計画 目標値①



4. 2010事業計画 目標値②

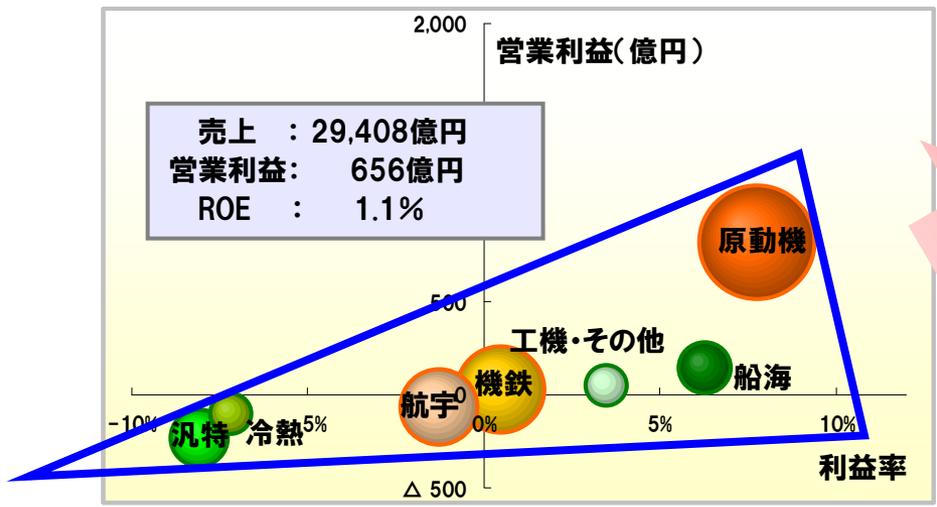
(単位:億円)

	2008 実績	2009 実績	2010 見通し	2010事業計画	
				2012 経過目標	2014 目標
受注 (海外比率)	32,687 (51%)	24,762 (36%)	31,000 (55%)	38,000 (61%)	44,000 (63%)
売上	33,756	29,408	28,500	34,000	41,000
営業利益	1,058	656	750	1,600	2,500
経常利益	753	240	350	1,100	2,000
ROE	1.8%	1.1%	1.6%	5%	8%
ROIC	1.8%	1.0%	1.4%	3%	5%
D/Eレシオ	1.3倍	1.1倍	1.1倍	0.9倍	0.8倍
有利子負債	16,128	14,953	15,000	13,000	12,000
配当(一株当たり)	6円	4円	4円	6円	10円

4. 2010事業計画 目標値③

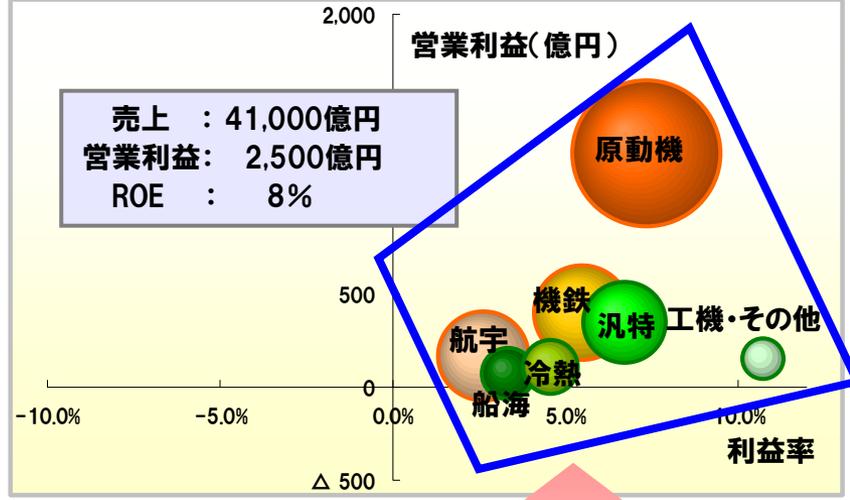
区分	セグメント (サブセグメント含む)	改革・成長の方向性
成長事業	原動機	地球環境対策や新興国インフラ需要の拡大を背景に、 当社の基幹事業として事業規模・収益を拡大
	機械・鉄構	
	航空・宇宙	足元の収益改善に取り組むとともに、中長期的な航空機需要の 拡大を背景に、事業規模・収益拡大
変革事業	船舶・海洋	固定費を削減し、特定分野に絞り安定収益確保
	汎用機・特殊車両	需要変動に柔軟に対応できるビジネス・モデルに挑戦 — 景気拡大時のビジネス・チャンス獲得と 景気悪化時の固定費回収不足のミニマム化
	冷熱	
	工機・その他	

2009

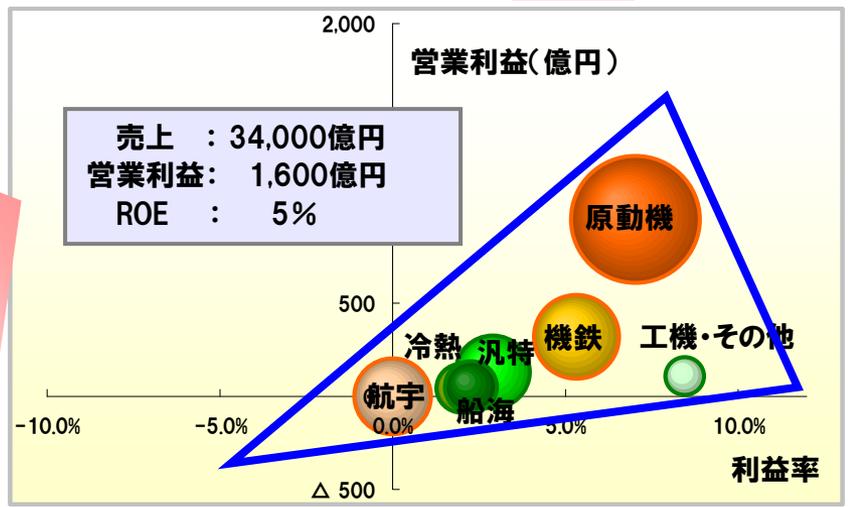


※バブルの大きさ: 売上規模

2014



2012



4. 目標値④

(単位:億円)

セグメント	受注			売上			営業利益			
	2009 実績	2012 経過目標	2014 目標	2009 実績	2012 経過目標	2014 目標	2009 実績	2012 経過目標	2014 目標	
成長事業	原動機	9,822	16,800	19,200	10,661	13,500	17,000	826	950	1,250
	機械・鉄構	4,043	6,400	8,100	6,257	6,000	7,300	30	320	400
	航空・宇宙	4,355	5,100	5,900	5,002	5,000	6,500	△ 64	0	170
	計	18,220	28,300	33,200	21,920	24,500	30,800	792	1,270	1,820
変革事業	船舶・海洋	1,508	2,300	2,300	2,306	2,200	2,100	145	50	70
	汎用機・特殊車両	2,910	4,500	5,200	2,868	4,500	5,200	△ 232	130	350
	冷熱	1,384	2,000	2,400	1,374	2,000	2,400	△ 99	40	110
	工機・その他	1,134	1,500	1,600	1,468	1,300	1,400	51	110	150
	計	6,936	10,300	11,500	8,016	10,000	11,100	△ 135	330	680
消去または共通	△ 397	△ 600	△ 700	△ 532	△ 500	△ 900	0	0	0	
合計	24,762	38,000	44,000	29,408	34,000	41,000	656	1,600	2,500	

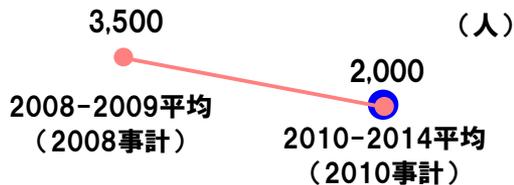
(注) 2010年度より「セグメント情報等の開示に関する会計標準」の適用と当社組織の再編に伴い開示セグメントを変更
表の2009年度実績は新しい開示セグメントに組み替えたもの

5. リソース計画

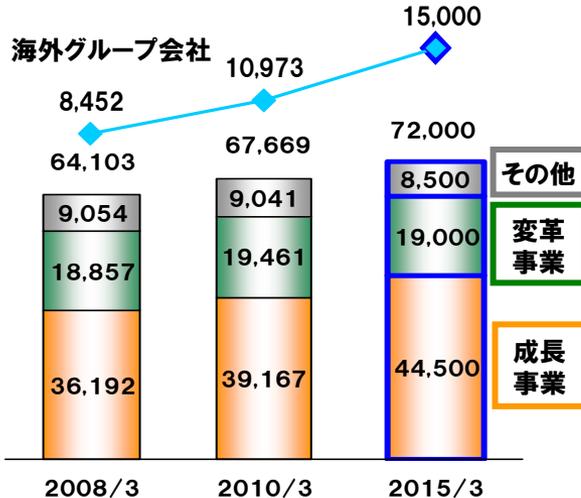
人員

- 成長事業は人員を増強
- 国内採用は厳選
- 海外人員増強

<国内採用>

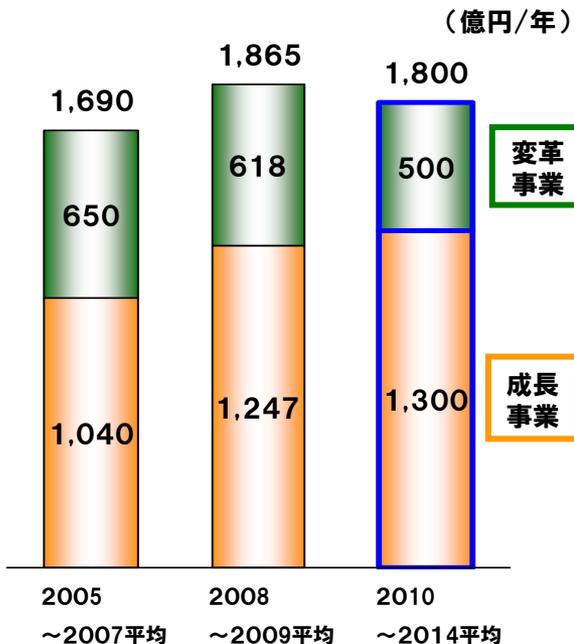


<人員推移(連結)>



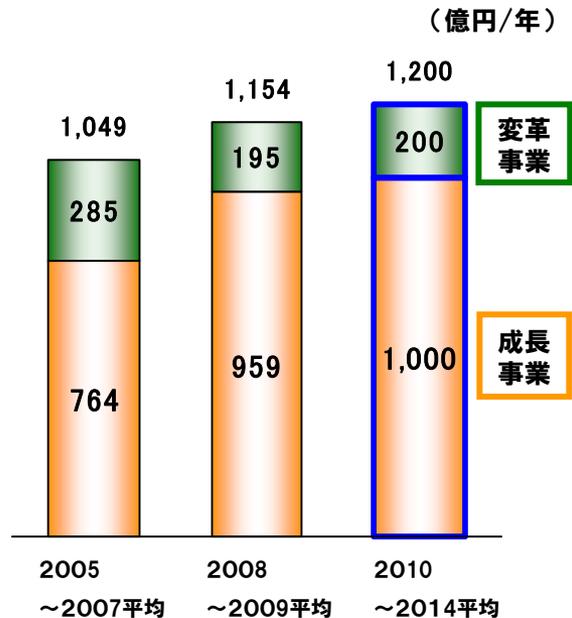
設備投資

- 成長事業を中心に投資を継続
- CO2削減に向け、自社製高効率製品(冷熱他)への老朽更新を計画的に実施



研究開発費

- 成長事業に積極投資
- 主力製品の競争力強化 (テクノロジー・イノベーション) とものづくり力強化(マーケット、プロセス、プロダクト・イノベーション)を推進



自前だけでなく投資によるリソースの獲得も適宜実施

6. 2010事業計画の戦略①

— 真の総合力の発揮 —

戦略1

お客様の視点でビジネス・モデル変革

- ① コア・ビジネスの更なる強化
- ② ソリューション・ビジネス拡大
- ③ 上流・下流ビジネス拡大
- ④ 新興国を中心にグローバル・ビジネス拡大

戦略2

体質強化に向けたビジネス・プロセス変革

- ① 業務プロセスの共通化・標準化と高度化
 - ② 業務プロセス分担をグローバルに最適化
- 自前主義からの脱却 —

総合力発揮を可能とする仕組みの構築

戦略3

柔軟で機動的な事業運営体制確立

- 事業責任体制の明確化 —
— 横串機能の強化 —

戦略4

企業価値増大に向けた経営管理指標導入

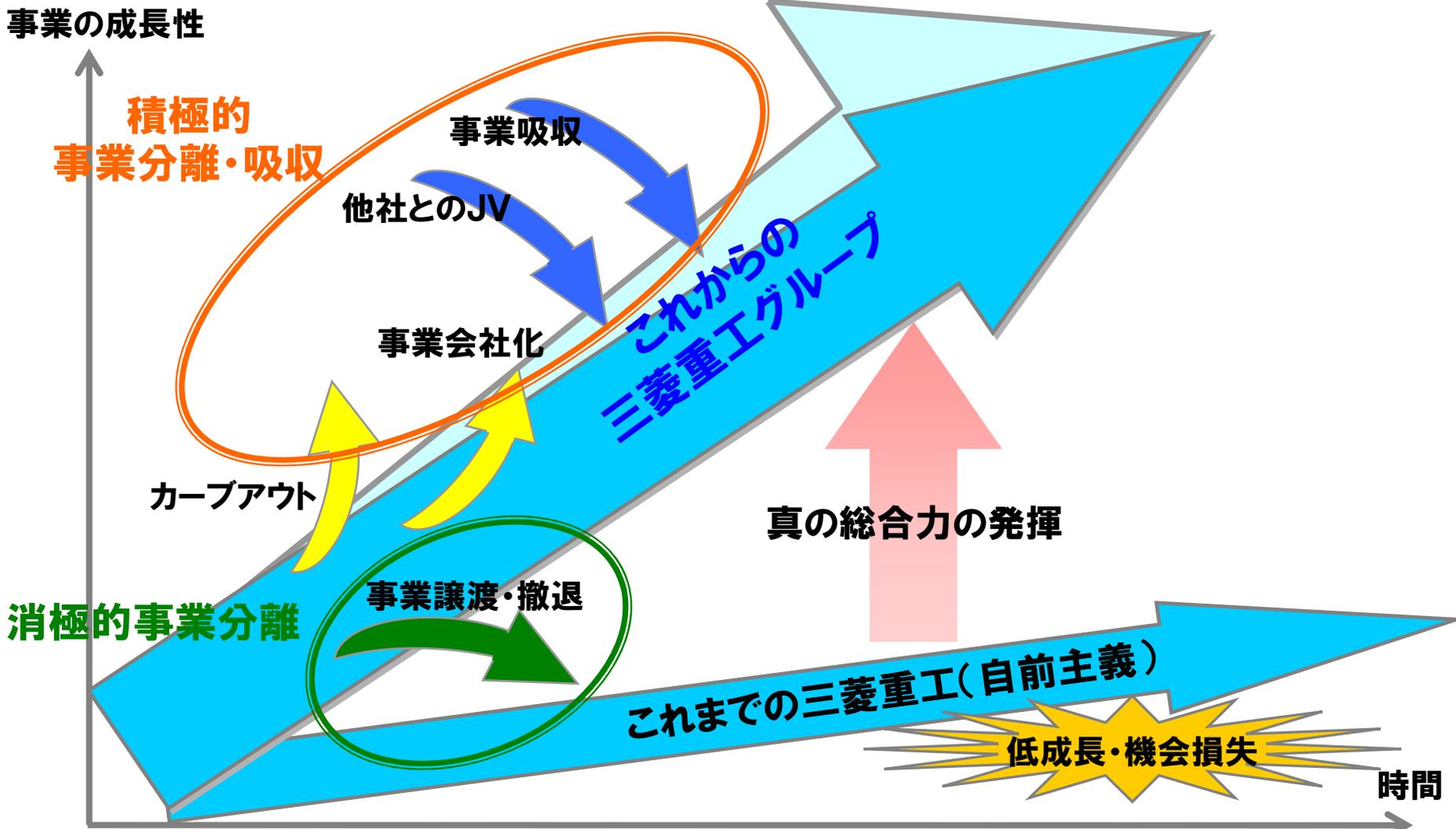
戦略5

人材強化

知財戦略強化

6. 2010事業計画の戦略②

総合力発揮と自前主義脱却



※ カーブアウト: 当社の中で埋もれる技術・製品を第三者の投資や経営参画により事業として育成

[戦略1] お客様の視点でビジネス・モデルの変革

ビジネス・バリュー・チェーン



利益率

ソリューション・ビジネスの拡大

- エネルギー・環境事業におけるソリューション・ビジネスの拡大 (IGCC、燃料電池複合発電、エコタウン)

コア・ビジネスの強化

- 高効率ガスタービン
- MRJ(完成機)
- ハイブリッド・フォーク
- FLNG
- 客船

□EPC体制の強化

下流ビジネスの拡大

- 他社製品のサービス事業取り込み(GT)
- 原子燃料ビジネス(海外)
- デジタル制御システム(原動機・原子力)
- アフター・サービス体制の強化 (人員強化、海外拠点拡大、システム強化)

上流ビジネスの拡大

- 環境対応エンジン
- ガス分野コンプレッサ
- リチウムイオン電池
- 有機EL
- B787/複合材主翼
- GT/海外JVへのコア部品供給

- 原子力プラント(海外)
- 高速鉄道(海外)

- 欧州投資会社設立/ブルガリア風車売電事業
- 交通システム/オペレーションへの進出

- エンジン
- コンプレッサ
- ターボチャージャ
- カーエアコン
- 原子力機器
- 航空機/金属部品

- フォークリフト
- 船舶

- GTCC、コンベンショナル
- 原子力プラント(国内)
- 交通システム
- 化学プラント

- 原子力アフター・サービス
- 原動機アフター・サービス

事業規模

EL(電子発光):Electro-Luminescence、GT(ガスタービン):Gas turbines、FLNG(洋上液化貯蔵設備):Floating LNG、IGCC(石炭ガス化複合発電):integrated gasification combined cycle

[戦略1-①] コア・ビジネスの更なる強化

当社の将来を担う重点製品のテクノロジー・イノベーション推進

エネルギー・環境

(GTCC、風車、原子力、環境製品)

輸送・社会インフラ

(交通システム、化学プラント、航空・宇宙)

- キー技術の開発
- 試作レス技術の開発
- 複数製品の共通するプラットフォーム技術の高度化
- 低コストの海外メーカーに対抗できる革新的製造技術の開発
- 製品完成度を高める設計技術(MCMD・DFX)
- オープン・イノベーションの活用

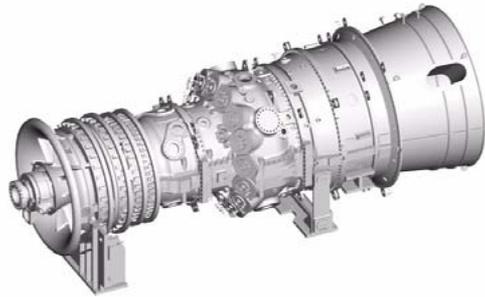
MCMD(部品の標準化・共通化設計を採用して“一品個別生産”から“繰り返し生産”を推進しつつ、お客様価値に合致した仕様を提案する設計思想):
Mass Customization・Modular Design

DFX(下流部門Xの要求を取り入れた設計): Design For X

[戦略1-①] コア・ビジネスの更なる強化

J形ガスタービン

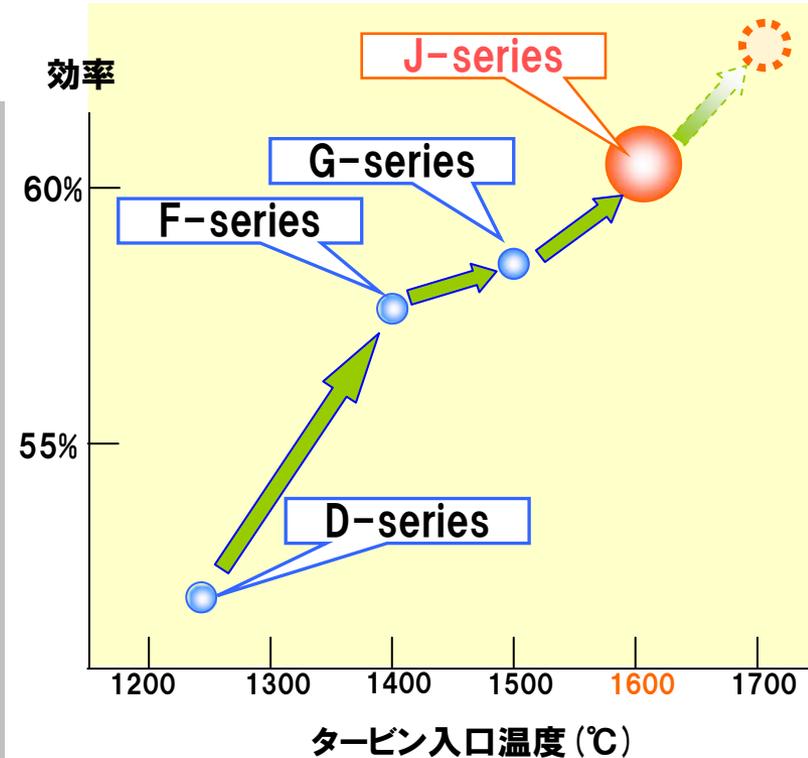
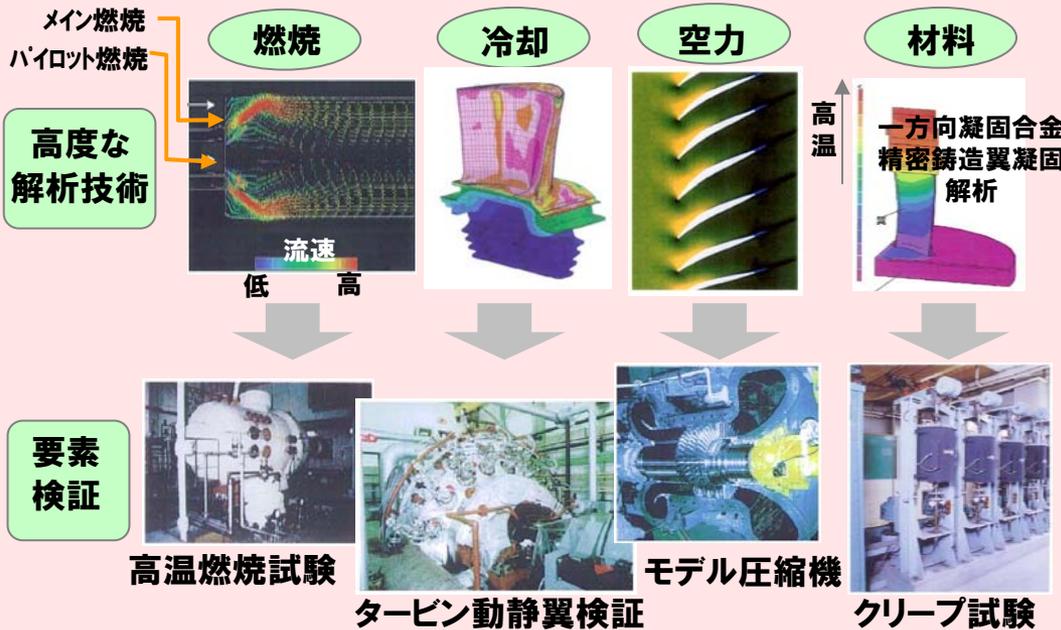
関西電力姫路第二発電所
M501J×6台ご採用
初号機商業運転開始
2013年10月(予定)



□ 高効率ガスタービンで地球温暖化防止に貢献

- 効率 60%以上(世界最高レベル)
- 従来石炭火力からCO2排出を約50%削減(当社比)

<ガスタービン J形要素技術開発>

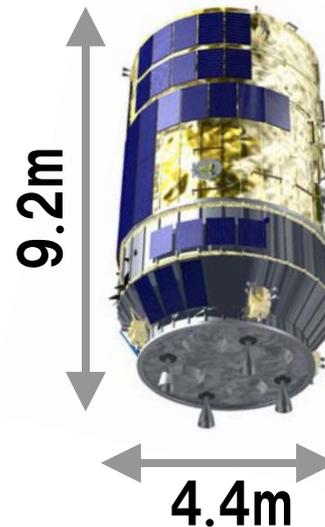


事例1: H-IIB ロケット

超高速メッシュジェネレータによる
流体-構造連成解析



2009年9月11日
HTV(宇宙ステーション補給機)を載せた
H-IIBロケットの打ち上げ成功



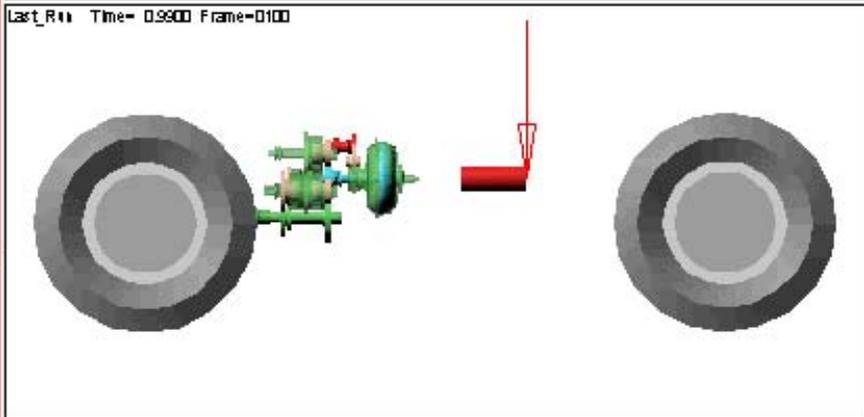
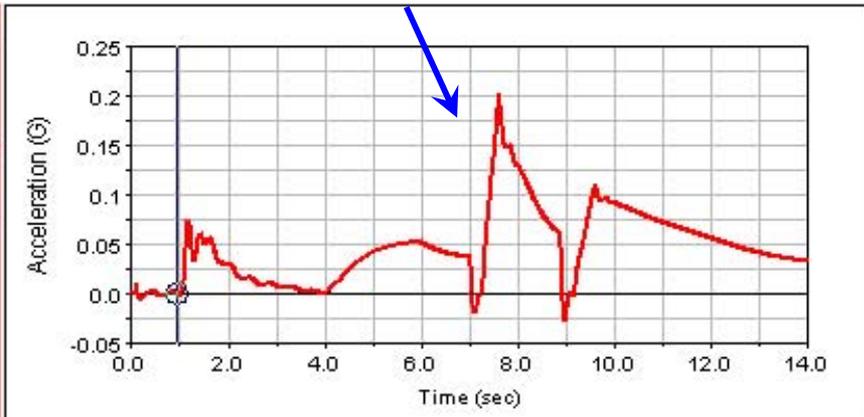
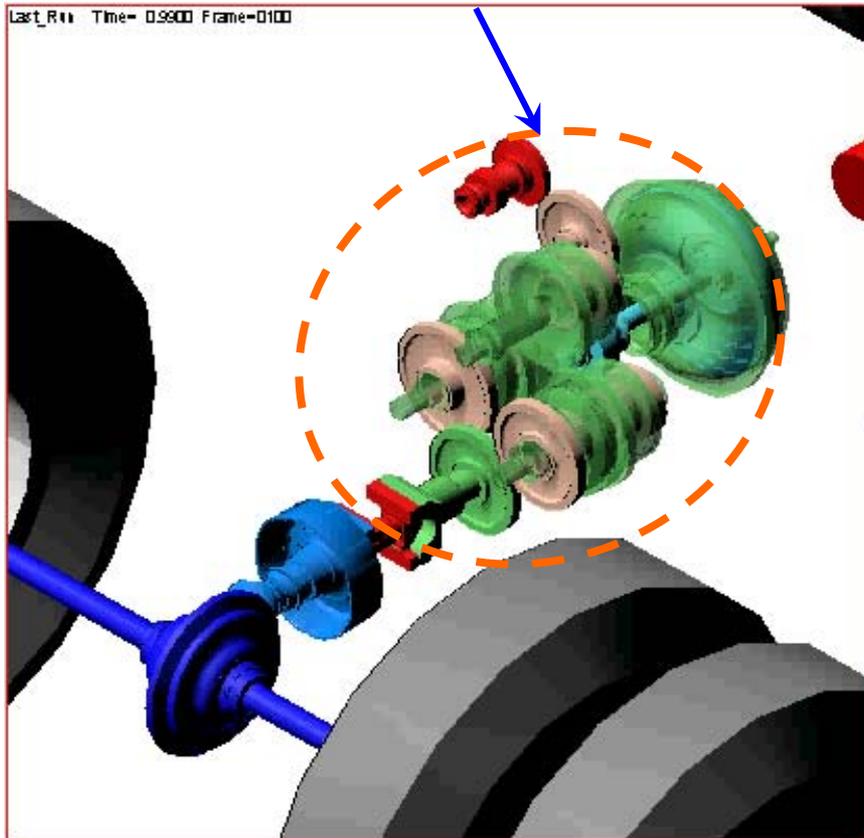
事例2:フォークリフト開発

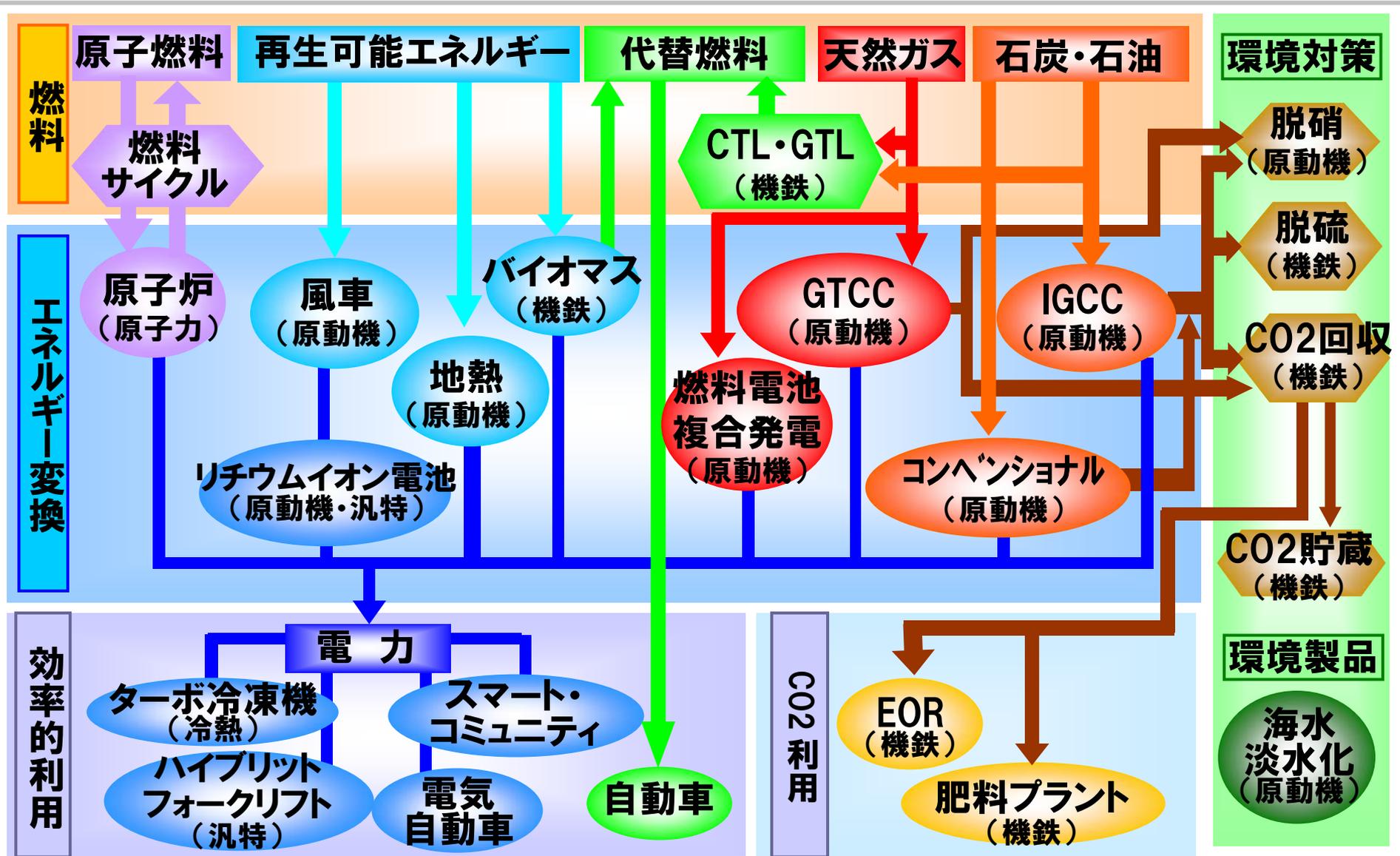
トランスミッションの変速ショック



変速ショックの根源

車体前後加速度(評価量)





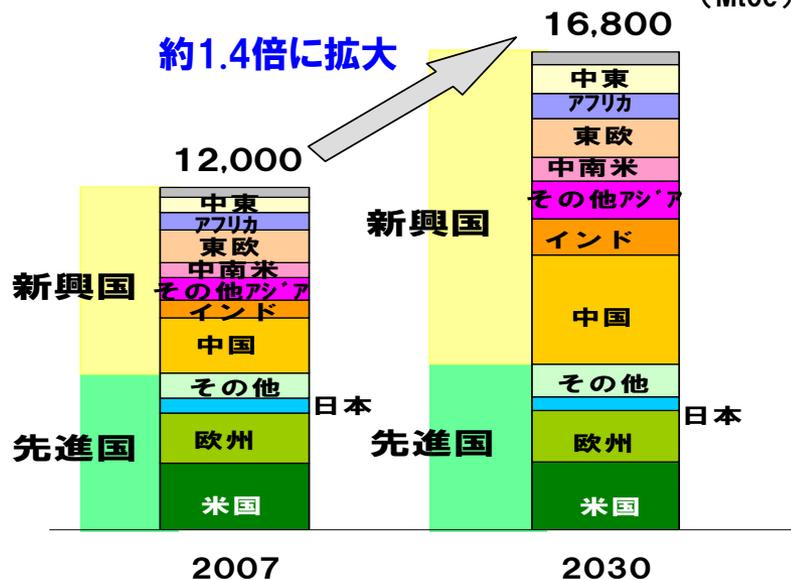
CTL(石炭液化):Coal to Liquid、GTL(天然ガス液化):Gas to Liquid、GTCC(ガスタービン複合発電): Gas Turbine combined cycle
 IGCC(石炭ガス化複合発電): Integrated Coal Gasification combined cycle、EOR(原油増進回収):Enhanced Oil Recovery

エネルギー・環境分野のリーディング・カンパニーへ

- 高効率・低環境負荷製品の商品化推進
- 広範な分野の製品と先進技術を組み合わせたソリューション事業の拡大
 - 各国政府や産業界への提言により事業創出機会拡大
- 海外パートナーとの戦略的アライアンス拡大

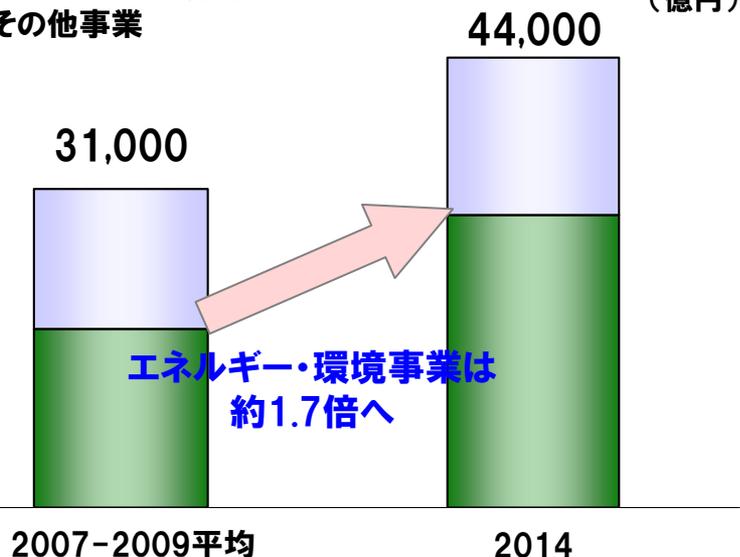
世界のエネルギー需要見通し

出典: IEA 需要見通し (2009年版、Reference Scenario) (Mtoe)



受注見通し

■ : エネルギー・環境関連事業
 □ : その他事業 (億円)



ハイエンド単品事業



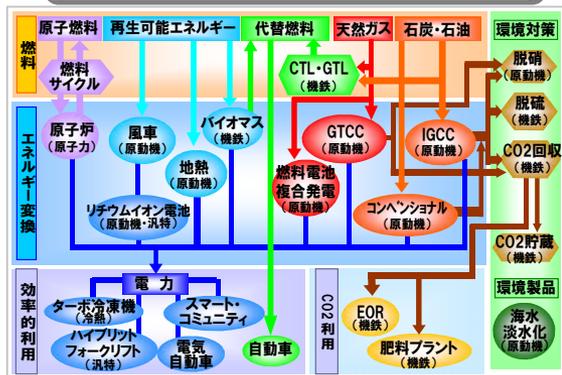
石炭ガス化複合発電プラント
+
CO2回収・貯留装置

エコタウン
(自立型エネルギー社会)

リチウムイオン電池

事業用大規模 燃料電池(SOFC)
複合発電システム

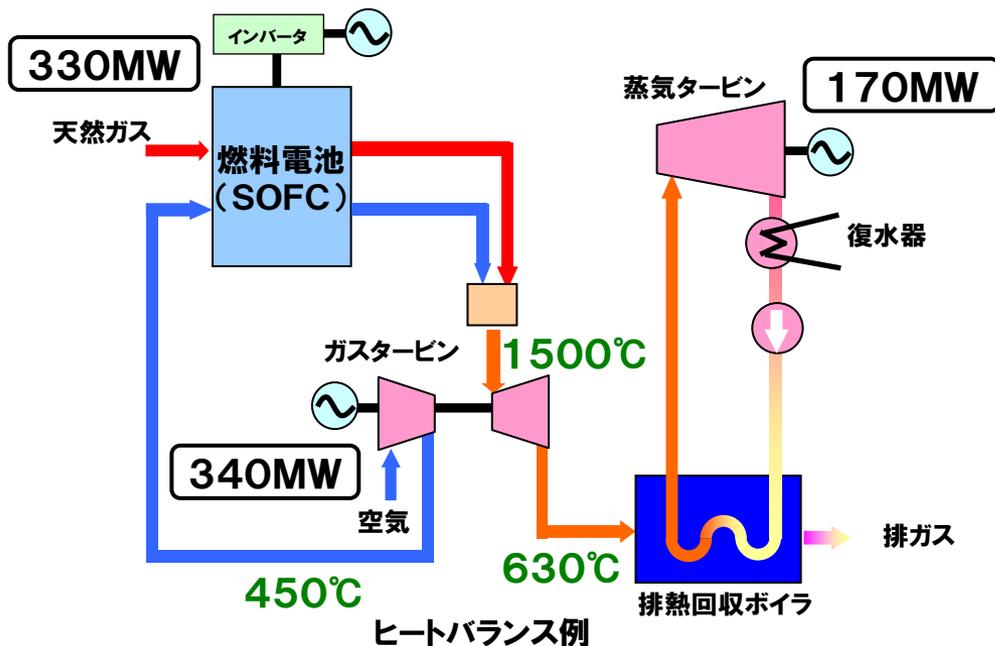
エネルギー環境事業



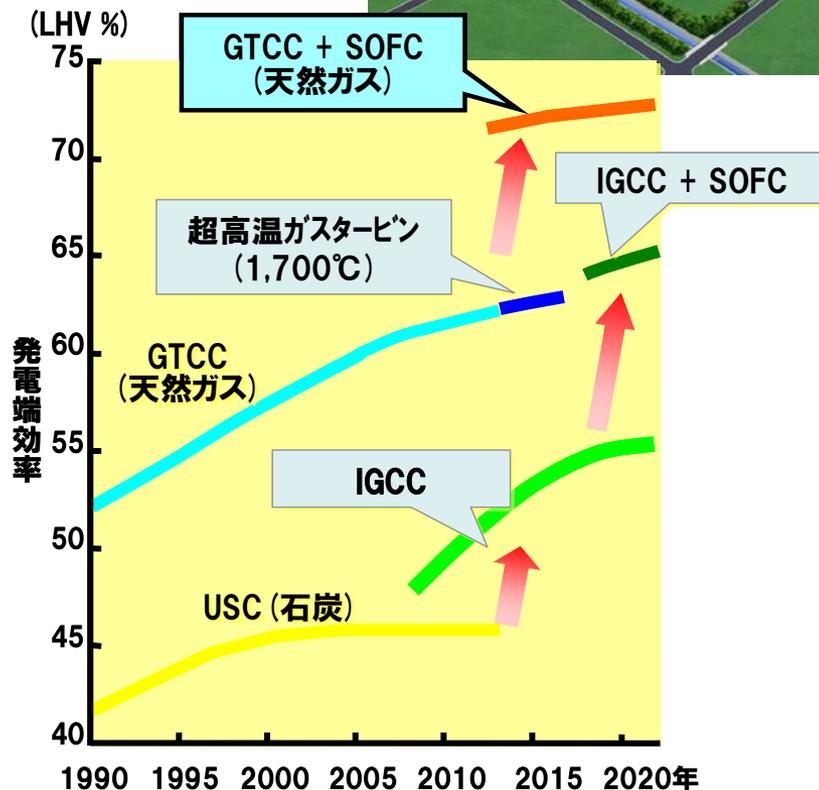
事業用大規模 燃料電池(SOFC)複合発電システム

従来のGTCCと燃料電池(SOFC)を組合せたトリプルコンバインドシステム

-火力発電の更なる高効率化・クリーン化-



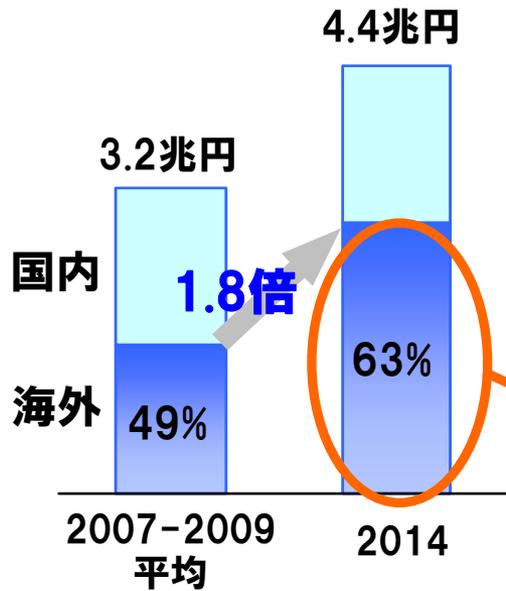
システム出力 840MW
発電効率(送電端) 70%-LHV
 [現行GTCC:60%-LHV]



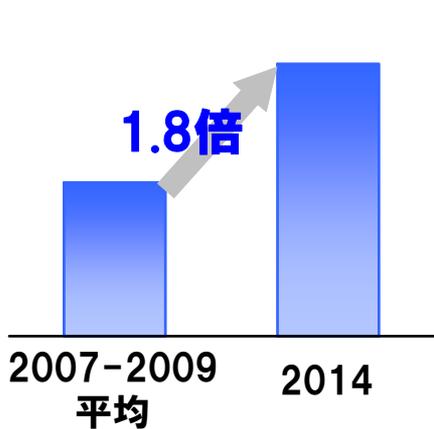
SOFC(固体酸化物形燃料電池):Solid Oxide Fuel Cell
 IGCC(石炭ガス化複合発電):Integrated coal Gasification Combined Cycle
 GTCC(ガスタービン複合発電):Gas Turbine Combined Cycle
 USC(超々臨界圧火力発電プラント):Ultra Super Critical pressure Coal-fired plant
 LHV(低位発熱量):Lower Heating Value

[戦略1-④] 新興国を中心にグローバル・ビジネス拡大

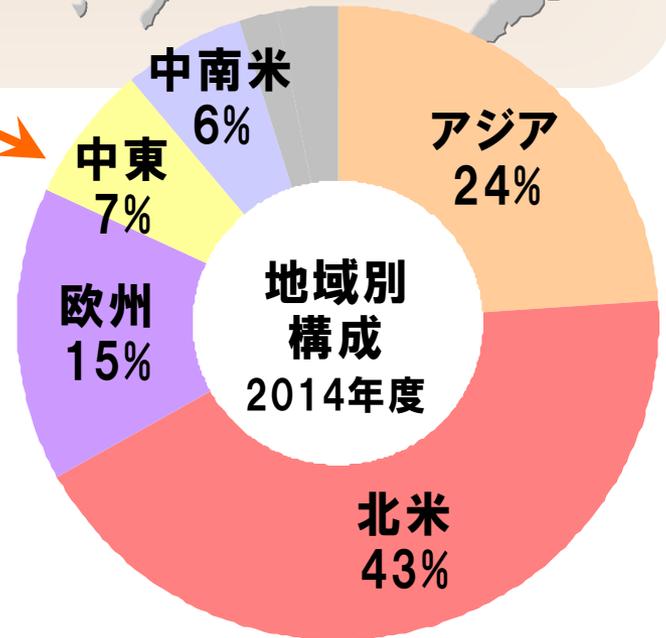
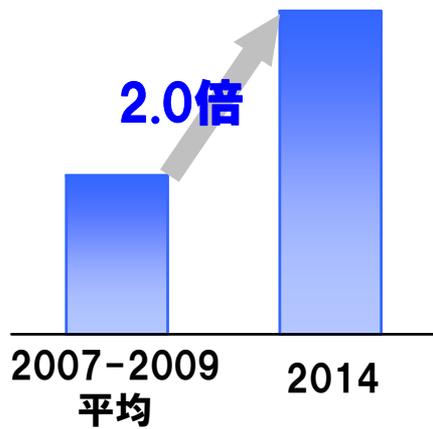
海外受注



海外調達



海外生産



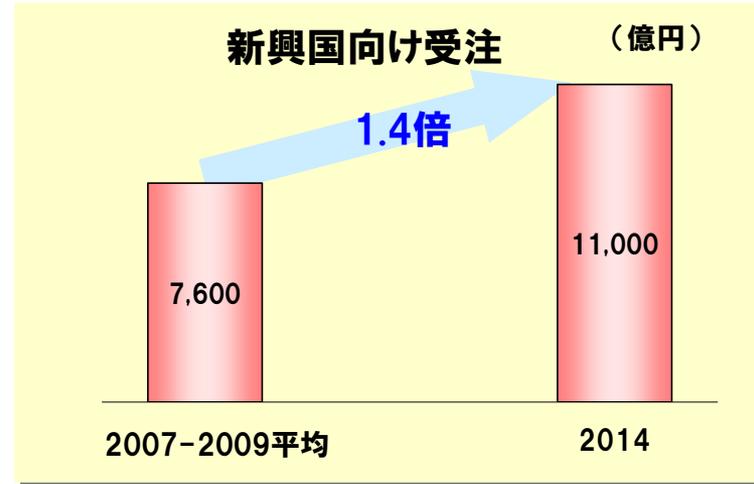
[戦略1-④、2-②] 新興国における事業強化

□ 新興国有力企業とのJVによる市場開拓

- ライセンスフィー獲得
- コア部品を日本から供給
- 投資の抑制

□ バリューチェーンのグローバル展開 (業務プロセス分担最適化)

- 低コスト製品・部品調達の積極拡大



中国

中国の有力企業との協業

- ・原動機: 東方集団、杭州タービン
- ・原子力: ハルビン集団
- ・機鉄: 宝山鋼鉄
- ・冷熱: ハイアール集団

低コスト生産

- ・汎特: 大連フォークリフト

インド

インドの有力企業とのJV

- ・原動機: L & T (ボイラ・蒸気タービン)

製造拠点

- ・機鉄: 製鉄機械、搬送システム、ゴム・タイヤ機械

タイ

低コスト生産

- ・ターボチャージャ: サプライヤーと共に進出
- ・エアコン: セル生産方式

ベトナム

低コスト生産

- ・民間航空機: ボーイング向け部品生産
- ・船用ディーゼルエンジン: ベトナム造船産業公社技術供与

ブラジル

- ・ボイラ事業 - CBC

[戦略2-①] 業務プロセスの共通化・標準化と高度化

ものづくり革新推進部

技術本部

営業支援システム

オープン・イノベーション

営業

アフター
サービス

開発
設計

サービス支援
システム

モジュラー・デザイン・
プロジェクト

試作レス開発

製造

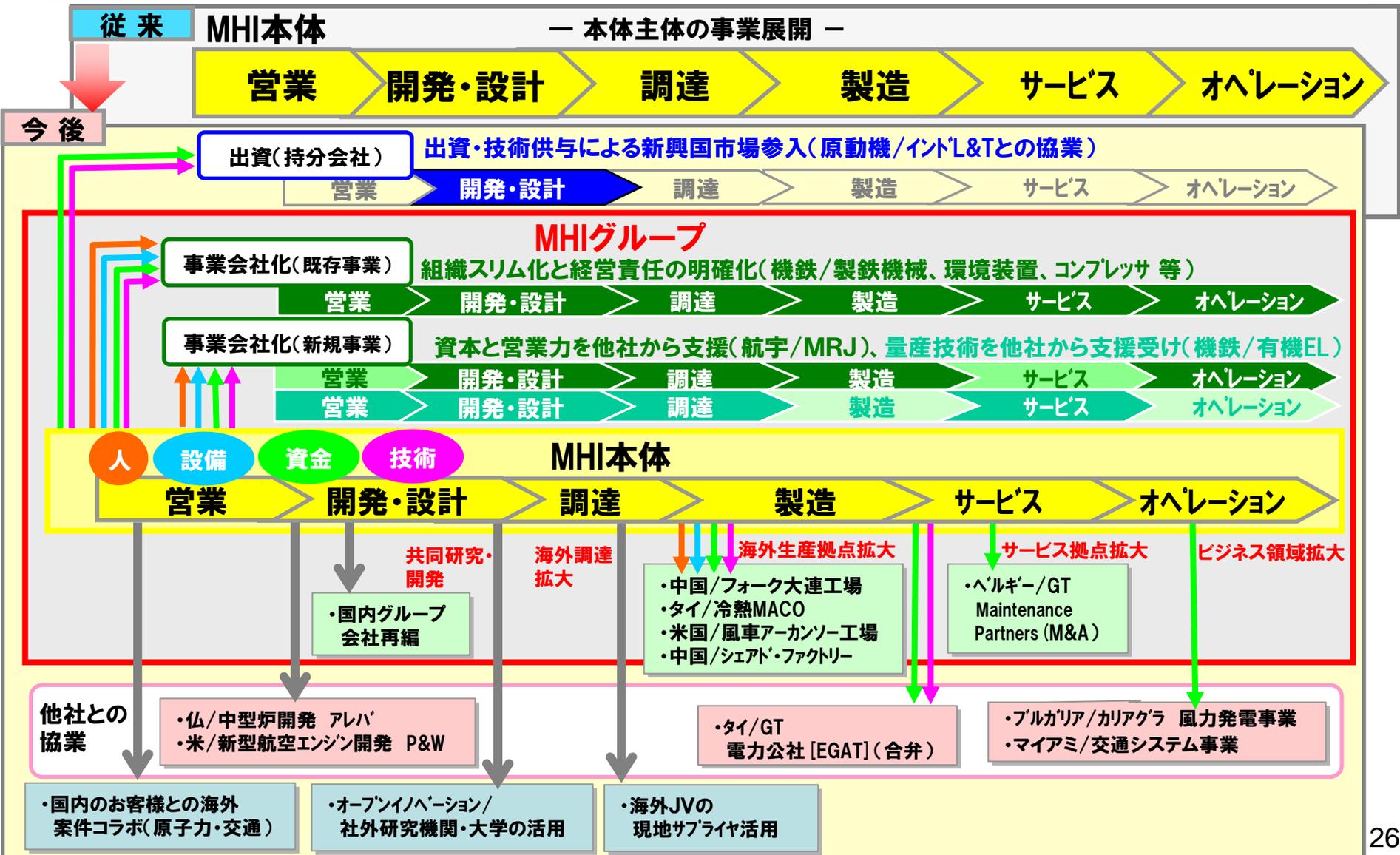
調達

ものづくり現場の改革

サプライ・チェーン・マネジメント改革

[戦略2-②] バリュー・チェーン改革

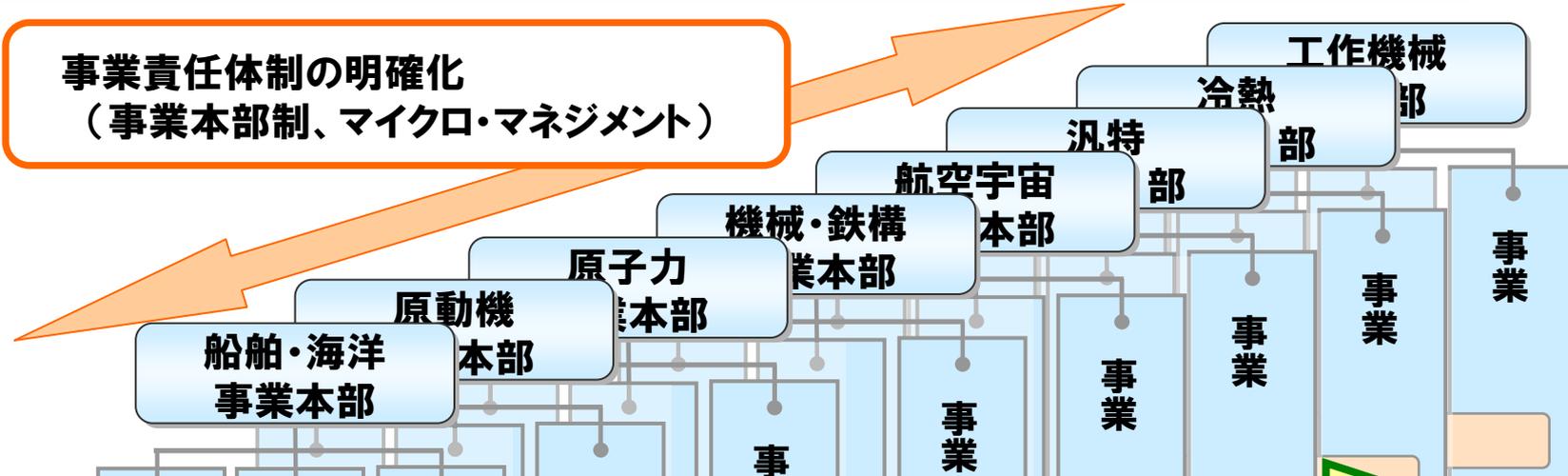
経営資源の効率的な配分・自前主義からの脱却・外部リソース活用



[戦略3] 総合力発揮を可能とする仕組みの構築

柔軟で機動的な事業運営体制の確立

事業責任体制の明確化
(事業本部制、マイクロ・マネジメント)



お客様
視点の
強化

グローバル事業推進機能の強化

ソリューション・ビジネス推進機能の強化

横串機能
強化

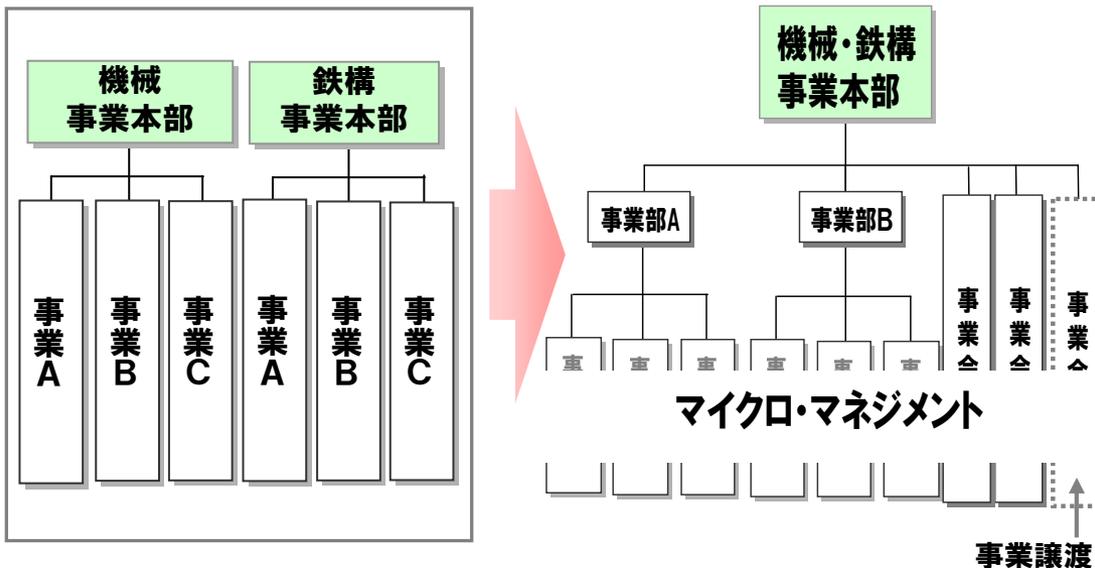
全社の事業戦略機能強化・事業支援機能の一元化

ビジネス・プロセス変革機能の強化・拡大

品質マネジメント機能の強化(製品安全・品質向上)

[戦略3] 総合力発揮を可能とする仕組みの構築

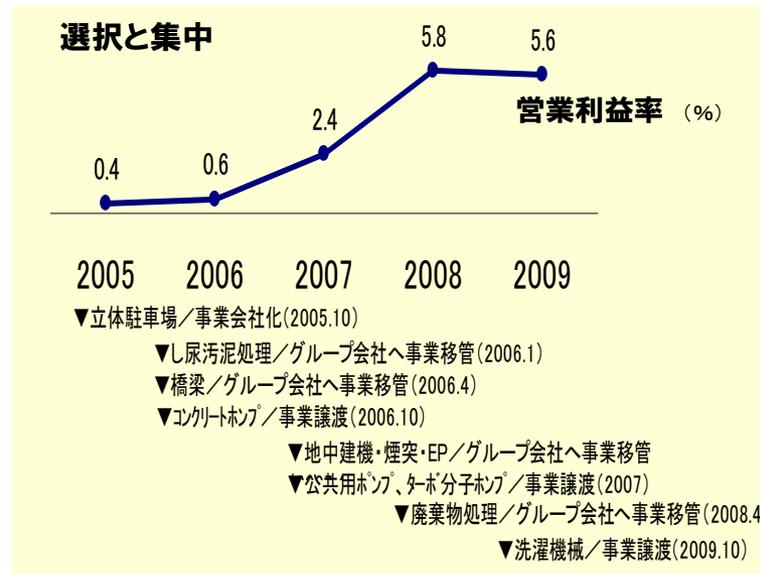
< 機械・鉄構事業本部のマイクロ・マネジメント >



① 選択と集中(事業撤退・事業譲渡)

② 成長事業はマイクロ・マネジメント経営

- 専業メーカーと戦える機動力の高い組織実現
- 事業を熟知したトップ営業によりお客様からの信頼向上



□ 機械・鉄構事業本部のマイクロ・マネジメント総仕上げ
 □ ベスト・プラクティスを他の事業へ横通し

[戦略4] 企業価値増大に向けた経営管理指標導入

投資効率の追求

□ ROEを経営指標として導入し目標値を設定



□ 全社ROEの目標値を実現するため、事業や製品別のROICを管理指標として導入

[戦略4] 企業価値増大に向けた経営管理指標導入

持続的な成長を目指して

投資効率の追求
FY2014 ROE 8%

株主への適切な還元と
株主資本の有効活用
FY2014 配当 10円/年

財務体質健全性の強化
FY2014 D/Eレシオ 0.8倍

グローバルな事業展開・プロセス改革に必要な人材の強化

- MHI・国内外グループ会社のグローバル経営人材の育成
- キャリアパス・ローテーション制度の導入
- グローバル対応力強化のための中堅・若手社員向け階層別教育充実
- 国内・海外グループ会社向け教育プログラムの実行

“守り”と“攻め”の知財戦略強化

— 特許で事業を守り、グローバル競争で勝ち抜く —

- 知財リスクの高い製品を中心に計画的・積極的に出願
 - 技術分野ごとにIP強化チーム新設
 - 全社出願強化キャンペーン/出願強化メニューを推進
 - 全社知財教育強化
- ライセンス供与によるロイヤリティの確保

7. CSR活動の推進

ものづくり企業としてグローバルな生産活動を通じたCSRを遂行

“ものづくり”を通じたCSR活動の推進

- 優れた技術・製品の提供により“人と地球の未来”に貢献
 - － 地球規模の問題(地球温暖化、エネルギー資源枯渇、水資源の不足)に当社の幅広い事業分野の技術・製品の提供により貢献
- 生産活動の環境負荷極小化
- 創出利益のステークホルダーへの適正な配分



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
- 自由闊達な“ワイガヤ”風土の醸成
 - － “社長タウン・ミーティング”による職場訪問
 - － 団塊ジュニア層を対象に“フォーラム35”を開設
 - － 長崎造船所に保育園を設置





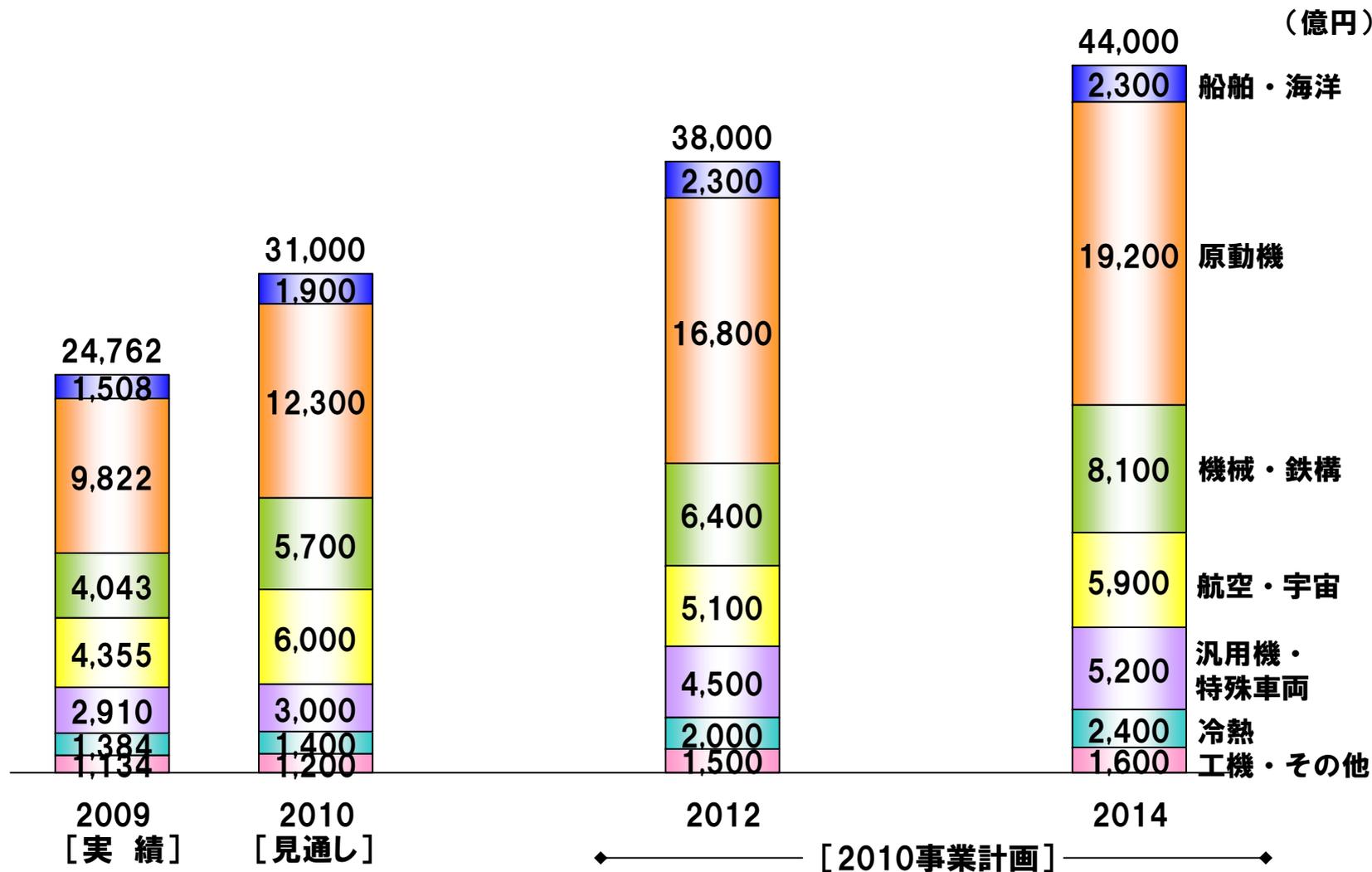
この星に、たしかな未来を



補足資料

- 1. セグメント別目標値(受注、売上、営業利益)**
- 2. ソリューション・ビジネス拡大**

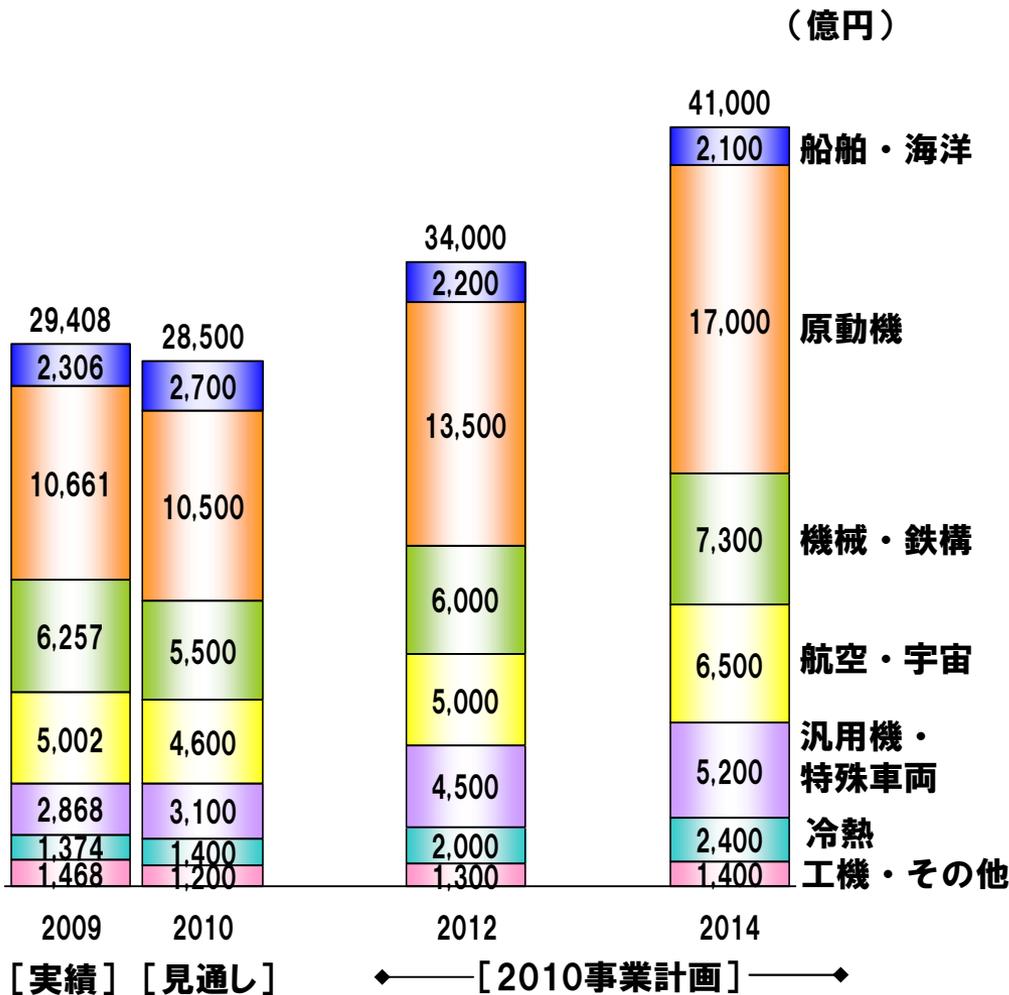
1. セグメント別 受注目標(連結)



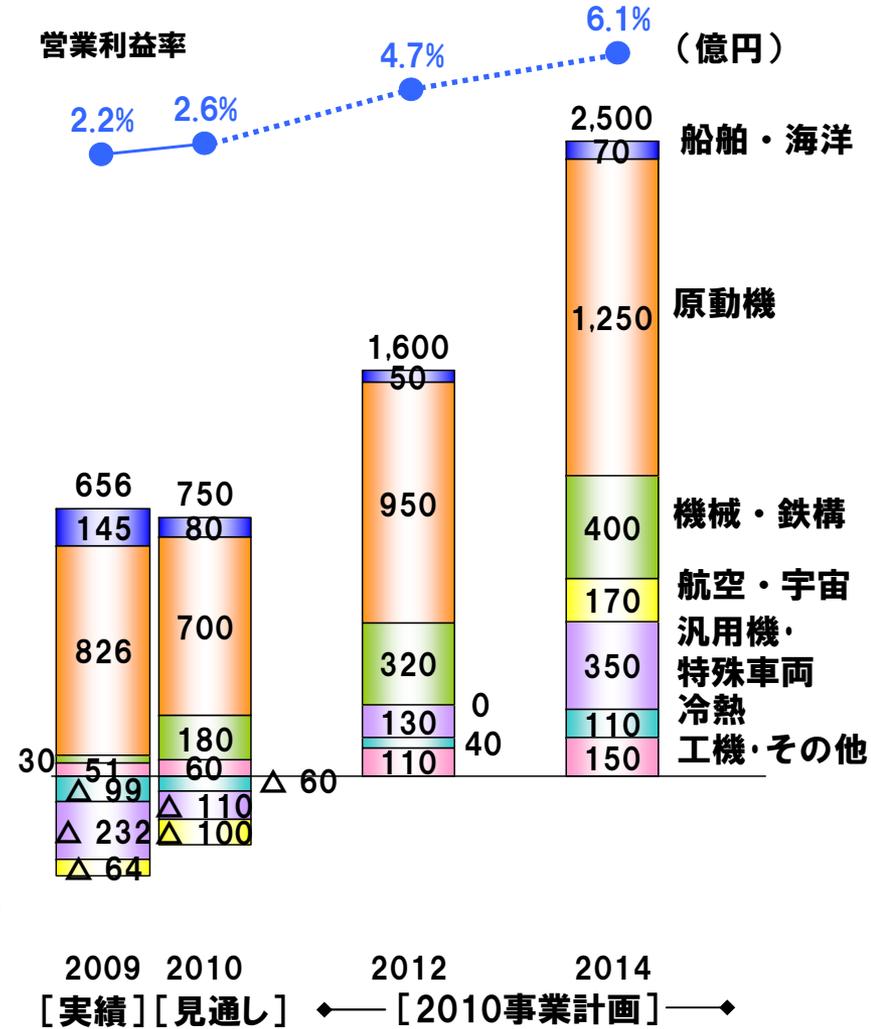
(注) 2010年度より「セグメント情報等の開示に関する会計標準」の適用と当社組織の再編に伴い開示セグメントを変更
グラフの2009年度実績は新しい開示セグメントに組み替えたもの

1. セグメント別 売上・利益目標(連結)

売上



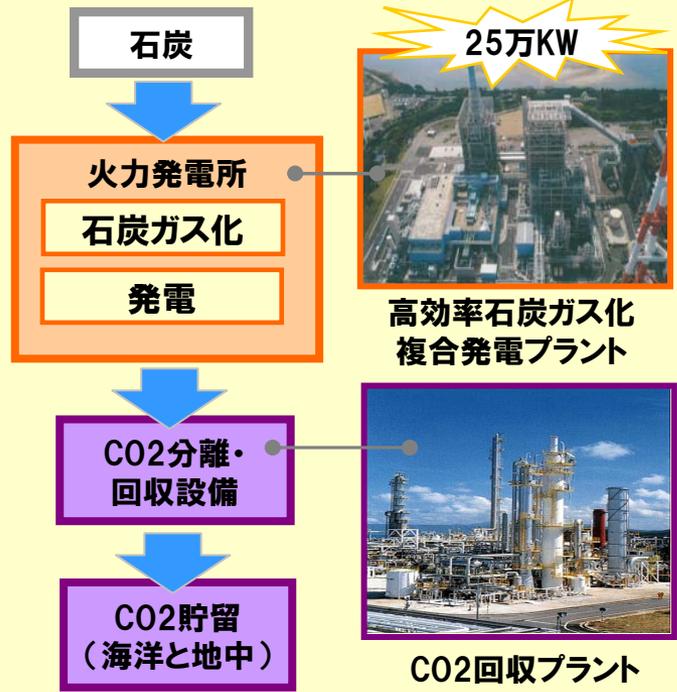
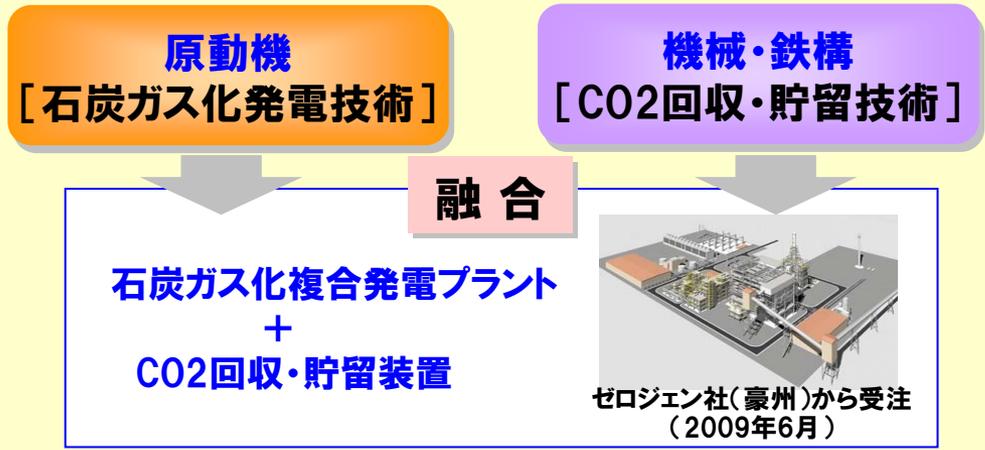
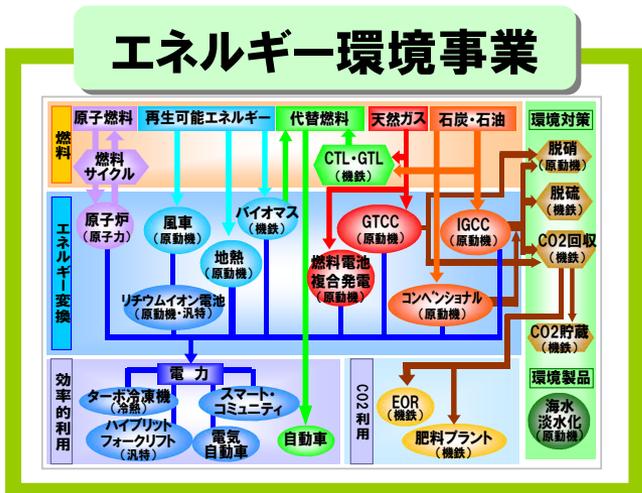
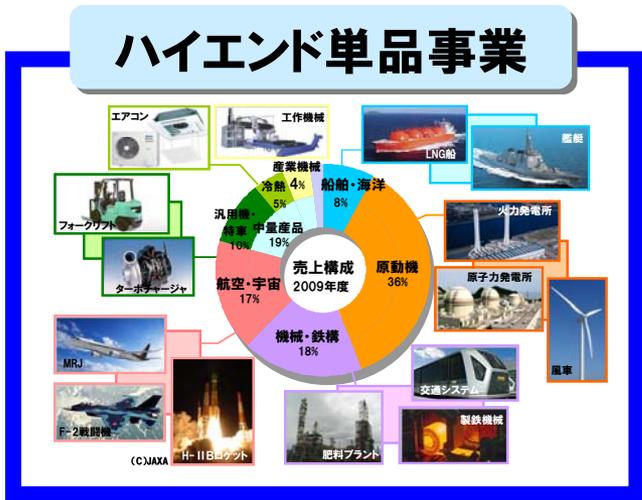
営業利益



(注) 2010年度より「セグメント情報等の開示に関する会計標準」の適用と当社組織の再編に伴い開示セグメントを変更
グラフの2009年度実績は新しい開示セグメントに組み替えたもの

2. ソリューション・ビジネス拡大 ①

シナジー効果



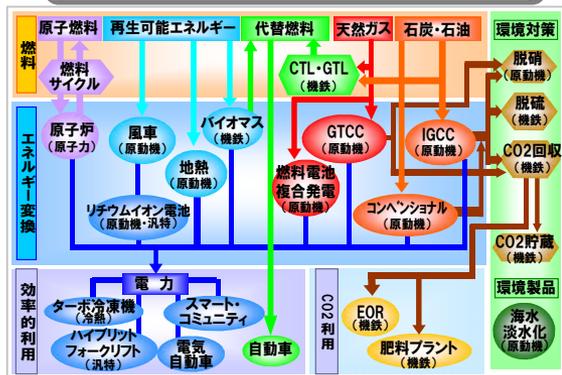
2. ソリューション・ビジネス拡大 ②

シナジー効果

ハイエンド単品事業



エネルギー環境事業



エコタウン(自立型エネルギー社会)



2. ソリューション・ビジネス拡大 ③

シナジー効果

