2012事業計画（FY2012～2014）

2012年4月27日

取締役社長　大宮　英明

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工
この星に、たしかな未来を

目次

Ⅰ．2010事業計画の総括 ---------- 2

Ⅱ．2012事業計画 ---------- 7

- 経営数値目標、営業利益増減分析 8
- 12事計の位置付づけ、目標達成のための戦略 11
- 目標1：事業規模の拡大 13
  - 戦略1：事業本部の集約・再編による強みとシナジー発揮 14
  - 戦略2：グローバル展開の加速 30
- 目標2：資本効率及び純利益水準の向上 43
  - 戦略3：戦略的事業評価によるポートフォリオマネジメント 44
  - 戦略4：コーポレート改革・効率化（共通資源の最適活用） 47
  - 戦略5：企業統治・業務執行における経営革新の継続 48
- 目指す姿：事業規模5兆円の高収益企業への飛躍 53

Ⅲ．補足資料 ---------- 55

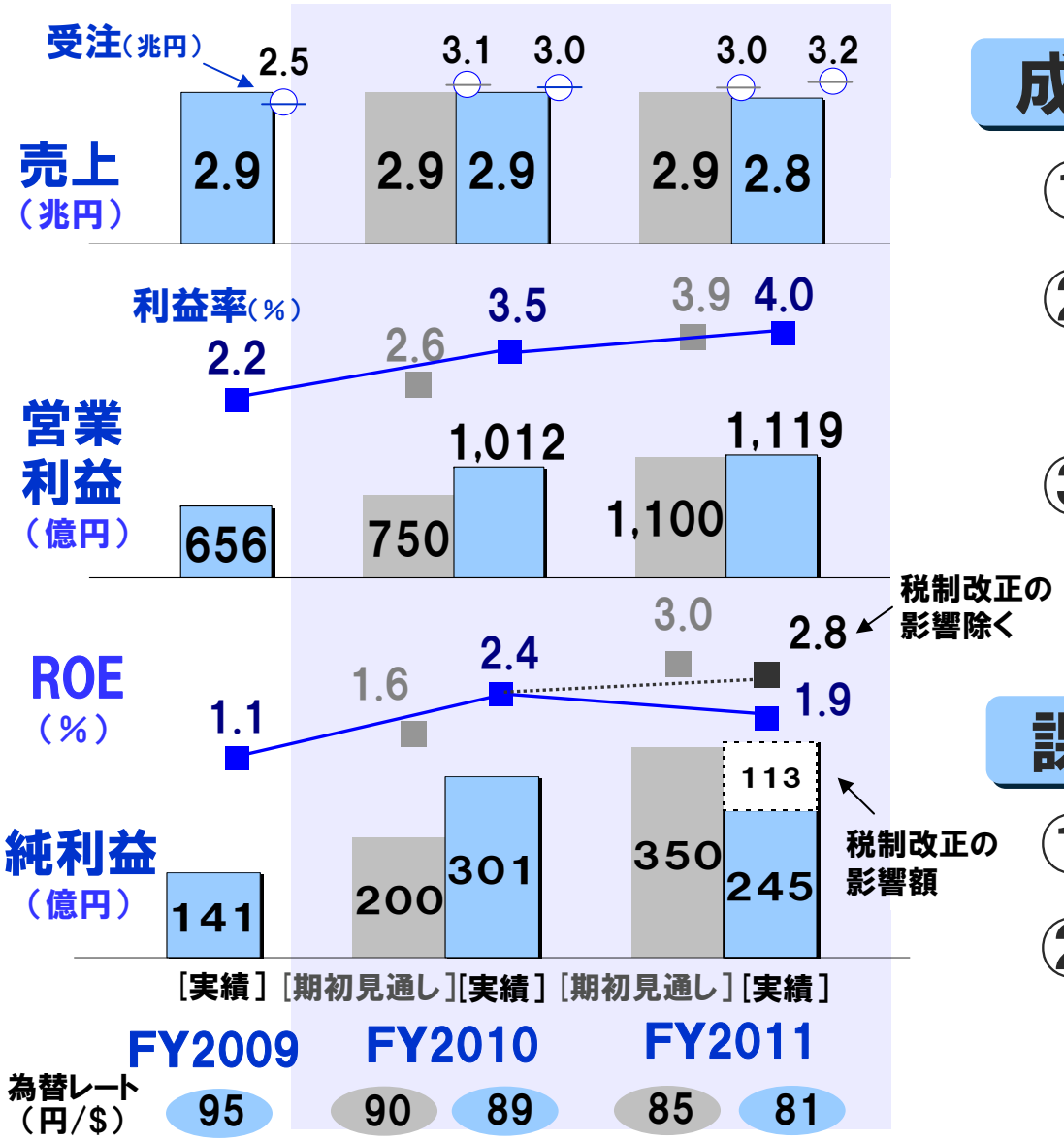
- 数値目標 ドメイン別 56
- 数値目標 セグメント別 57
- リソース計画 58

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

Ⅰ．2010事業計画の総括

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

2010事業計画は順調に進捗、課題も明確に



成 果

① 収益体質強化

② 柔軟で機動的な
事業運営体制への移行

③ 企業価値向上に向けた
経営管理指標導入開始
(SBU別の戦略的付加価値)

課 題

① 事業規模の伸び悩み

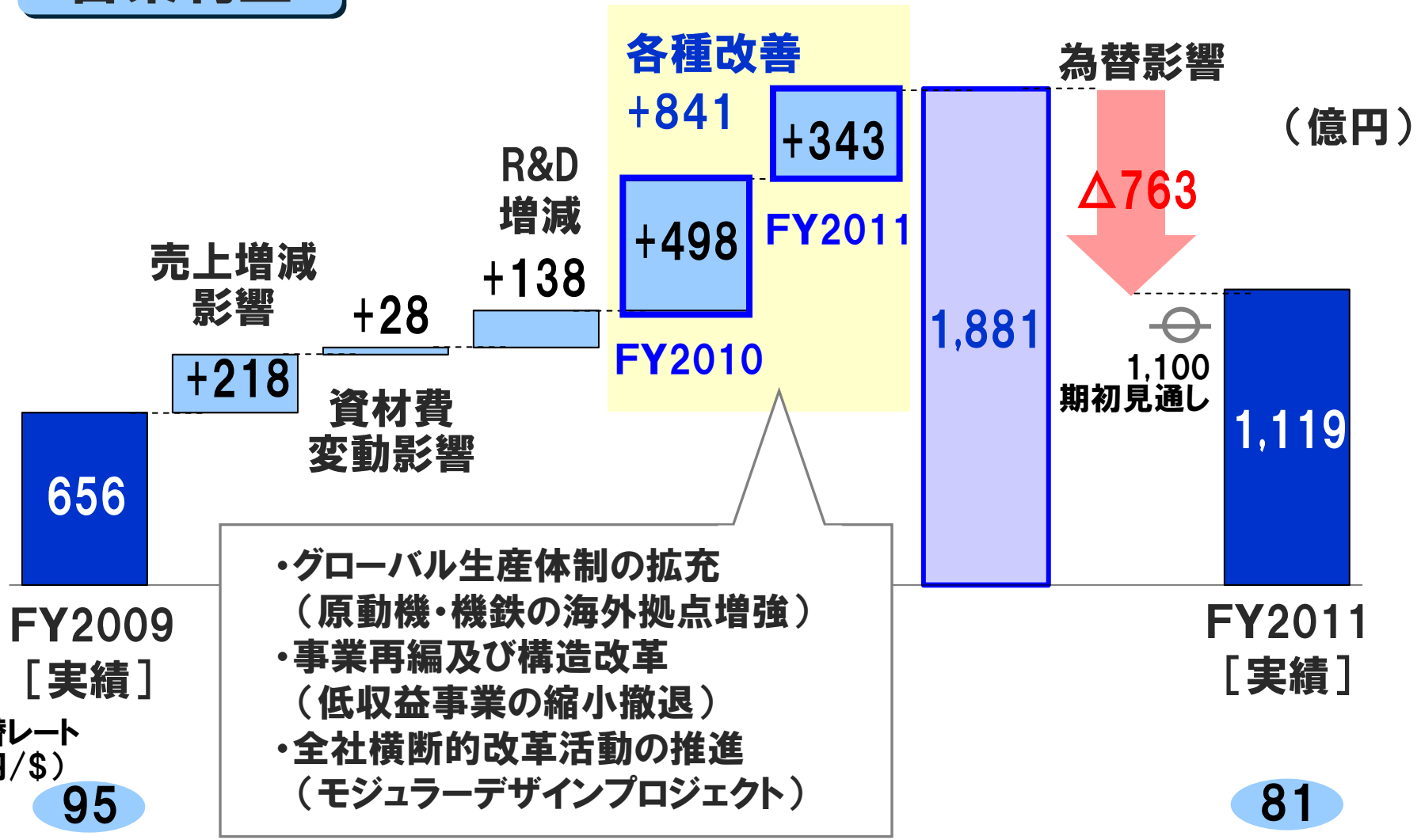
② 投下資本効率の低さと
純利益の低迷

SBU:Strategic Business Unit(戦略事業単位)

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

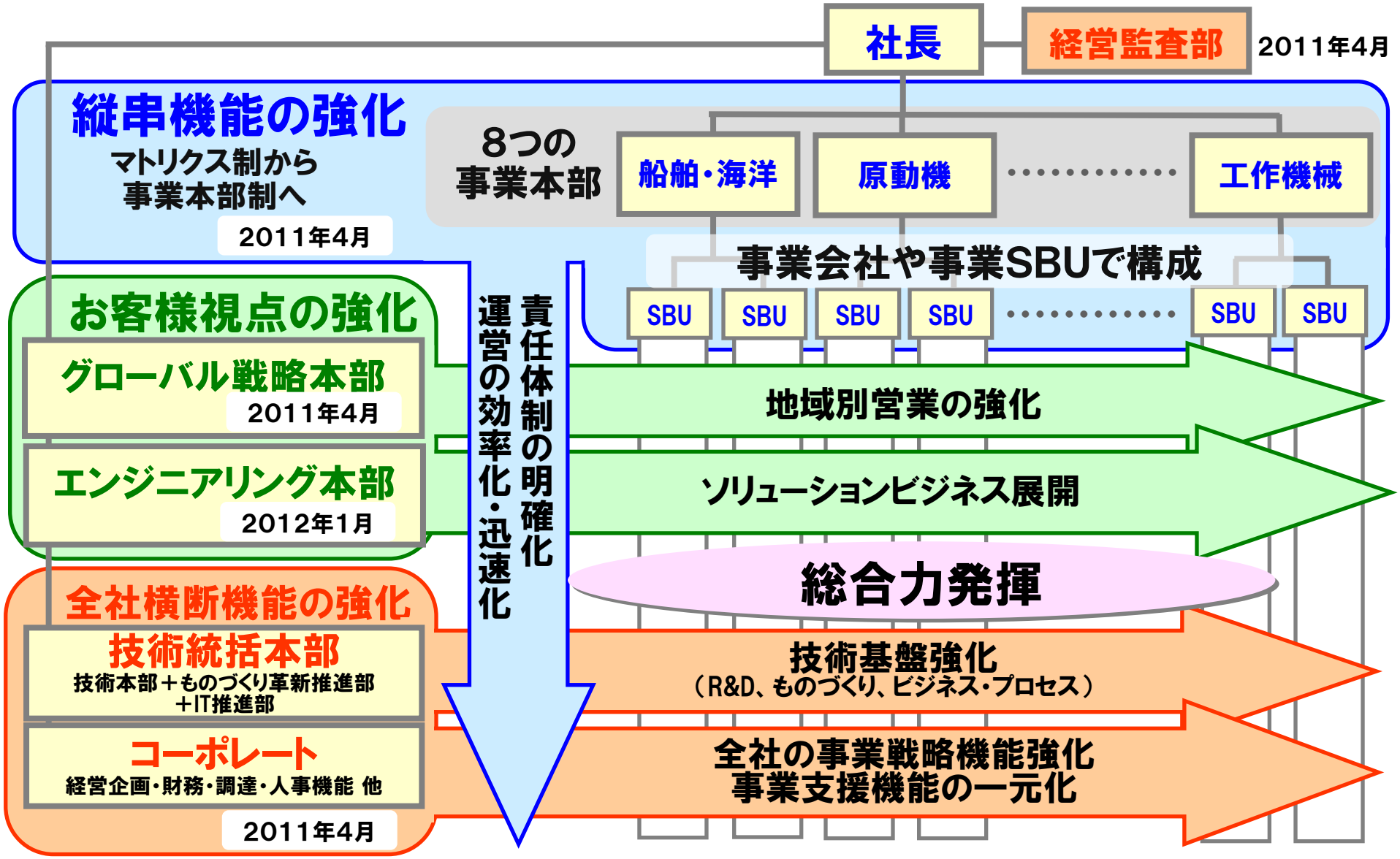
成果① 為替影響を克服し収益体質を強化

営業利益



© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

成果② 柔軟で機動的な事業運営体制への移行



© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

成果③ 企業価値向上に向けた経営管理指標導入

2010事業計画では

ROEを経営目標指標へ位置付け

－投資効率の追求重視－

“ 戦略的事業評価 ” 導入開始

SBU毎に戦略的付加価値（SAV）を評価

↓

限られた経営資源で企業価値を最大化させるポートフォリオ経営を指向

- 64のSBUの事業及び財務プロフィールを整理
- 事業の選択と集中の判断材料

SAV：Strategic Added Value（事業性と効率性を合わせた価値評価基準）

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

II. 2012事業計画

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

経営数値目標

（億円）

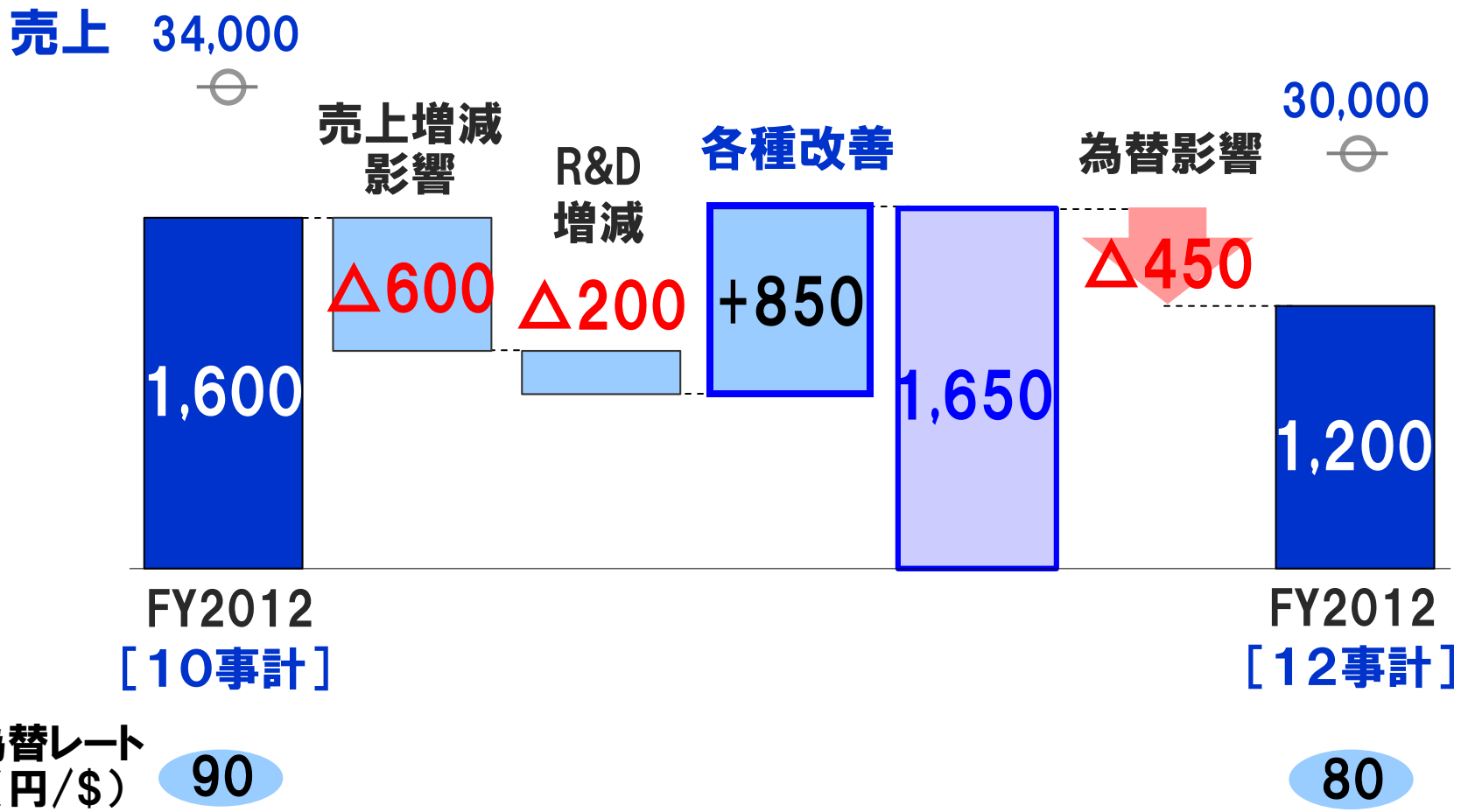
	FY2010 実績	FY2011 実績	2012事業計画 FY2012 見通し	2012事業計画 FY2014 目標
受注（海外比率）	29,954（44%）	31,888（43%）	34,000（58%）	40,000（64%）
売上	29,037	28,209	30,000	37,000
営業利益（経常利益）	1,012（681）	1,119（861）	1,200（800）	2,500（2,100）
純利益	301	245	400	1,300
ROE	2.4%	1.9%	3.1%	8.9%
ROIC	1.5%	1.5%	2.1%	6.5%
D/Eレシオ	1.0倍	0.9倍	0.8倍	0.7倍
有利子負債	13,256	11,571	11,000	10,000
配当（一株当たり）	4円	6円	6円	10円

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

営業利益 増減分析　2012年度

10事計目標値 対 12事計目標値

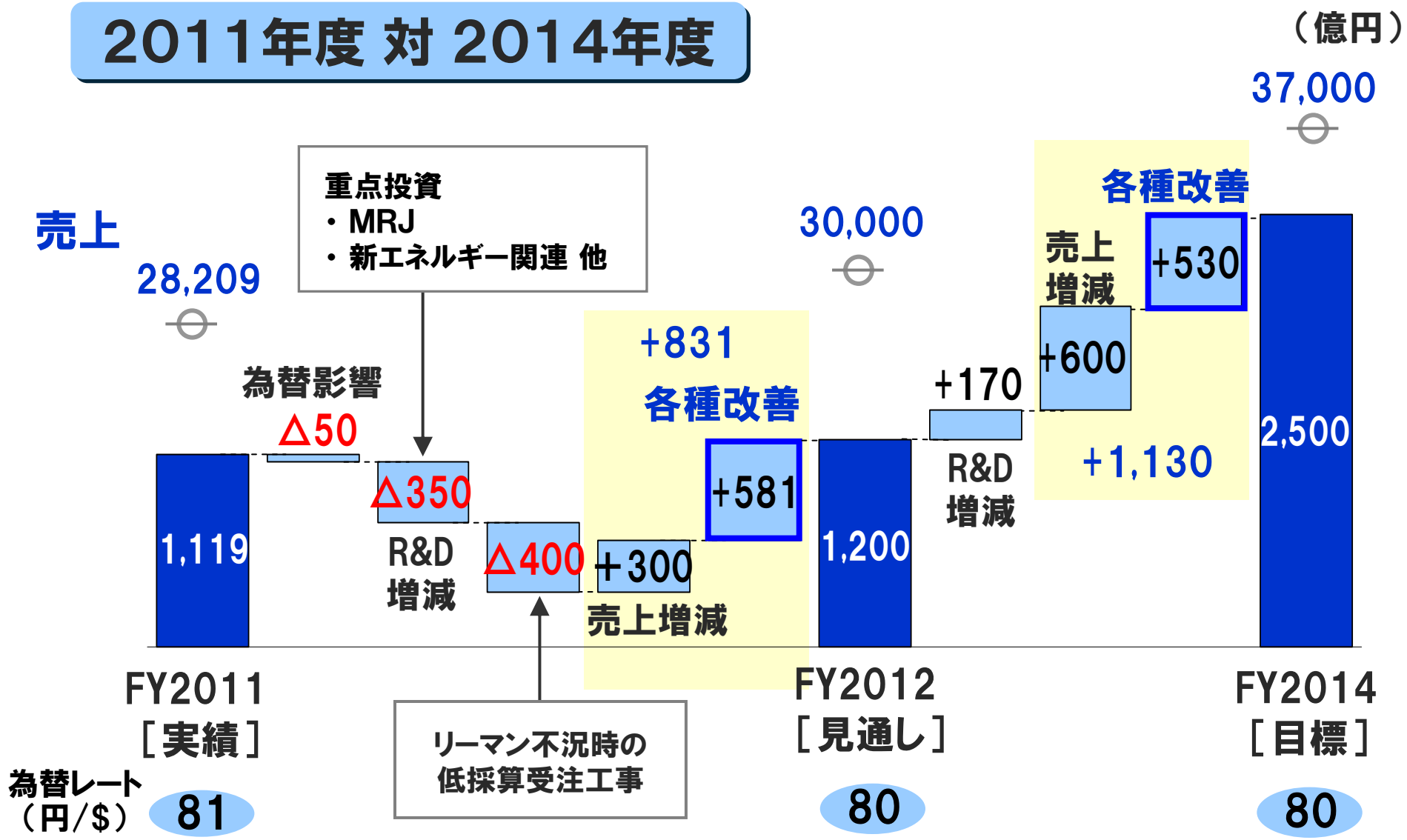
（億円）



© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD.　All Rights Reserved.

営業利益 増減分析

2011年度 対 2014年度



© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

12事計の位置づけ

事業環境の変化
- 世界経済の不安定化
- 国内市場の低迷
- 長期的な円高傾向
- エネルギー施策の見直し

位置づけ① ローリングプラン

10事計の継承と課題への対応強化

改革プログラム	成長プログラム

目標1	事業規模の拡大
目標2	資本効率及び純利益水準の向上

位置づけ②

事業規模5兆円の高収益企業への第一歩

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

目標達成のための戦略

目標1
事業規模の拡大

目標2
資本効率及び純利益水準の向上

戦略1
事業本部の集約・再編
（4ドメイン化）による
強みとシナジー発揮

戦略2
グローバル展開の加速

戦略3
戦略的事業評価による
ポートフォリオマネジメント

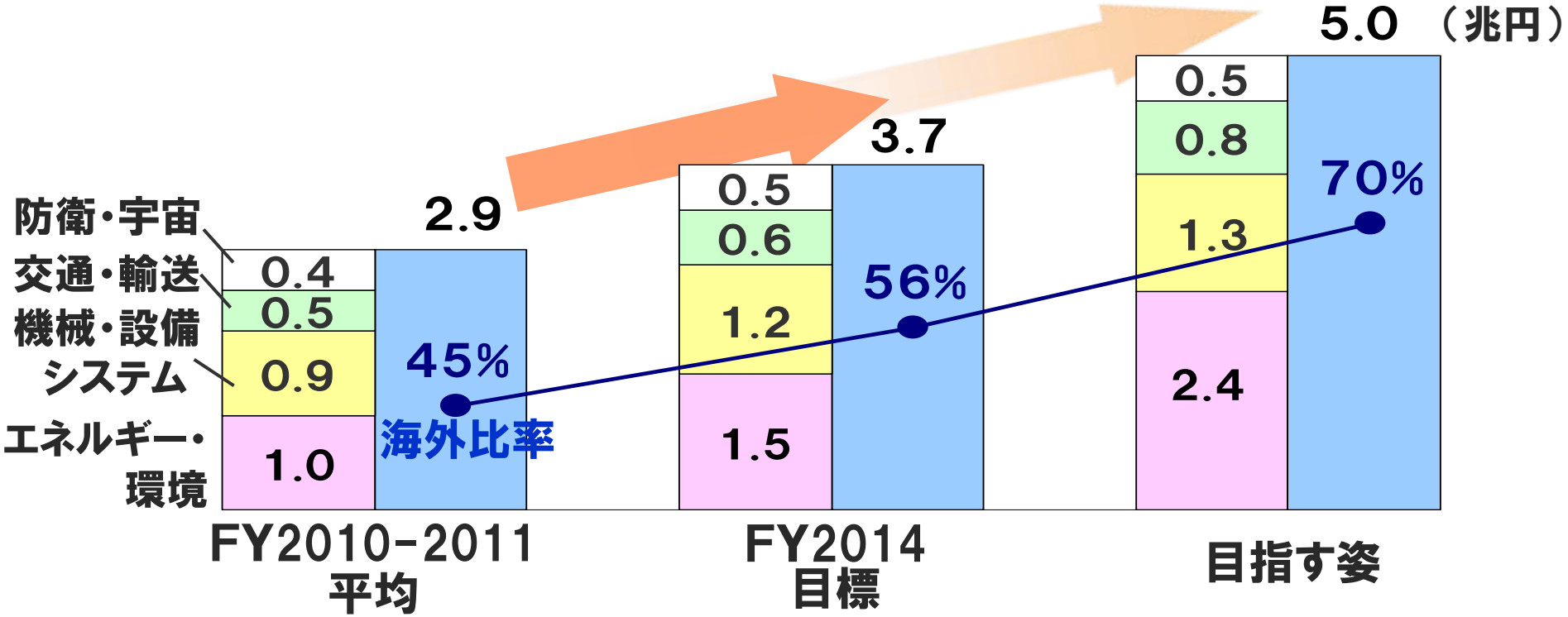
戦略4
コーポレート改革・効率化
（共通資源の最適活用）

戦略5
企業統治・業務執行における経営革新の継続

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

目標1　事業規模の拡大

4つの事業ドメインへの集約・再編とグローバル展開により売上高5兆円へ



2010事業計画	2012事業計画	更なる展開
HOP	STEP	JUMP UP

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD.　All Rights Reserved.

三菱重工

戦略1 事業本部の集約・再編（4ドメイン化）による強みとシナジーの発揮

顧客・市場を重視した4ドメインへ事業本部を集約・再編

事業ドメイン	顧客・市場	セグメント					
		船舶・海洋	原動機	機械・鉄構	航空・宇宙	汎用機・特車	その他（冷熱・工機）
エネルギー・環境	・電力会社 ・ガス会社 ・資源企業（石化・鉄鋼 他）		・GTCC ・大型火力発電 ・原子力	・環境プラント ・化学プラント			
機械・設備システム	・基礎産業（鉄鋼他） ・自動車 ・流通 他		・定置用エンジン	・コンプレッサ ・製鉄機械 ・搬送システム		・ターボチャージャ ・フォークリフト ・エンジン	・空調機器 ・工作機械
交通・輸送	・エアライン（空） ・海運業（海） ・鉄道（陸） 他	・商船		・交通システム	・民間航空機		
防衛・宇宙	・防衛省（陸・海・空） ・JAXA	・艦艇			・防衛航空機 ・ミサイル ・宇宙機器	・特殊車両	

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

ドメイン別事業戦略

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

エネルギー・環境 ①

エネルギー・環境関連事業及び社内EPC部隊を統合・集約

	FY2011	FY2014	
売上	9,700億円	14,600億円	1.5倍
海外売上	4,000億円	8,800億円	2.2倍
営業利益	900億円	1,500億円	1.7倍

- 経営資源の集中投入によるエネルギー・環境事業の急速拡大
  （GTCC、IGCC、大型石炭火力　他）
- エンジニアリング本部を軸とした新事業開発を推進
  （大規模インフラ事業、スマートコミュニティ）

GTCC：Gas Turbine Combined Cycle 、IGCC：Integrated coal Gasification Combined Cycle

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

エネルギー・環境 ② － GTCC

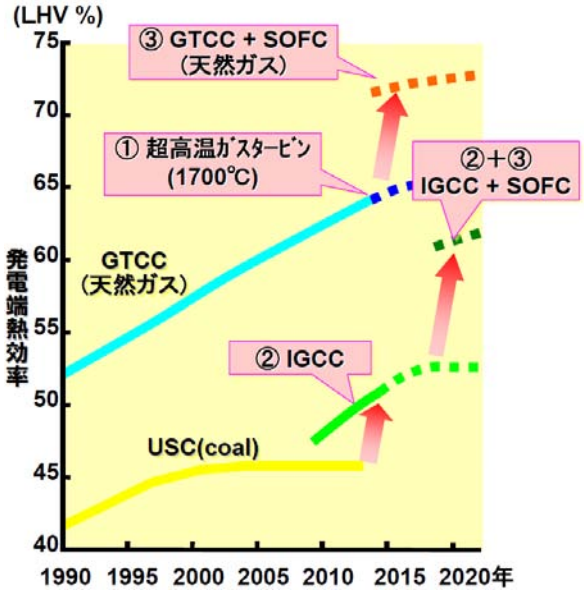
ガスタービン・コンバインドサイクル（GTCC）

J形ガスタービン

➡北米・アジアを中心とした海外市場にて　＋2,100億円

新技術・新製品の市場投入

- 世界最高効率J形ガスタービンの受注旺盛
  （関西電力等に続く韓国各社）
- 次世代1700℃級超高温ガスタービンの開発
- GTCC・SOFC トリプルコンバインドシステム実証試験
  SOFC: Solid Oxide Fuel Cell（固体酸化物形燃料電池）



海外生産拠点の強化

- 米国/ジョージア州　ガスタービン生産能力拡大

ダイヤモンドネットワーク網の更なる拡充

- サービス機能に加え、エンジニアリング、調達機能を各地域拠点で拡充
- 米州、欧州、アジアの各地域拠点でお客様密着対応
- グローバル情報の相互共有

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD.　All Rights Reserved.

エネルギー・環境 ③ － 大型石炭火力・再生可能エネルギー

大型石炭火力（クリーンコール技術）

＋400億円
海外（アジア中心に）

従来型石炭火力の競争力強化と事業拡大

- インド L&T合弁会社等、グローバル生産・調達体制確立

L&T（インド大手重工業メーカー）: Larsen & Toubro Limited

クリーンコール技術の開発推進

- 700℃級先進超々臨界圧発電技術開発
- 世界最高効率IGCCの商用化加速
- CCS技術の実証（500トン／日）

CCS: Carbon Capture & Storage（二酸化炭素回収・貯蔵）

クリーンコールパワー研究所
（勿来IGCC）

再生可能エネルギー

次世代製品の開発

- 油圧ドライブ式大型洋上風車
  （福島沖実証、英国北海プロジェクト）
- 高温空気タービン式太陽熱発電
- 大容量・高出力リチウムイオン蓄電池

リチウムイオン蓄電池搭載
コンテナ型大容量発電システム

洋上風力発電設備
（イメージ）

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

エネルギー・環境 ④ － エンジニアリング本部

世界トップレベルのEPC遂行能力を有する「世界が認めるエンジニアリング集団」設立

- エネルギー環境事業統括戦略室
- 原動機事業本部 ＥＰＣ
- 原子力事業本部 海外ＥＰＣ
- 機械・鉄構事業本部 ＥＰＣ

→ **エンジニアリング本部**

- 全社横断的事業への取組み加速
- 共通リソース集約による対応力増強

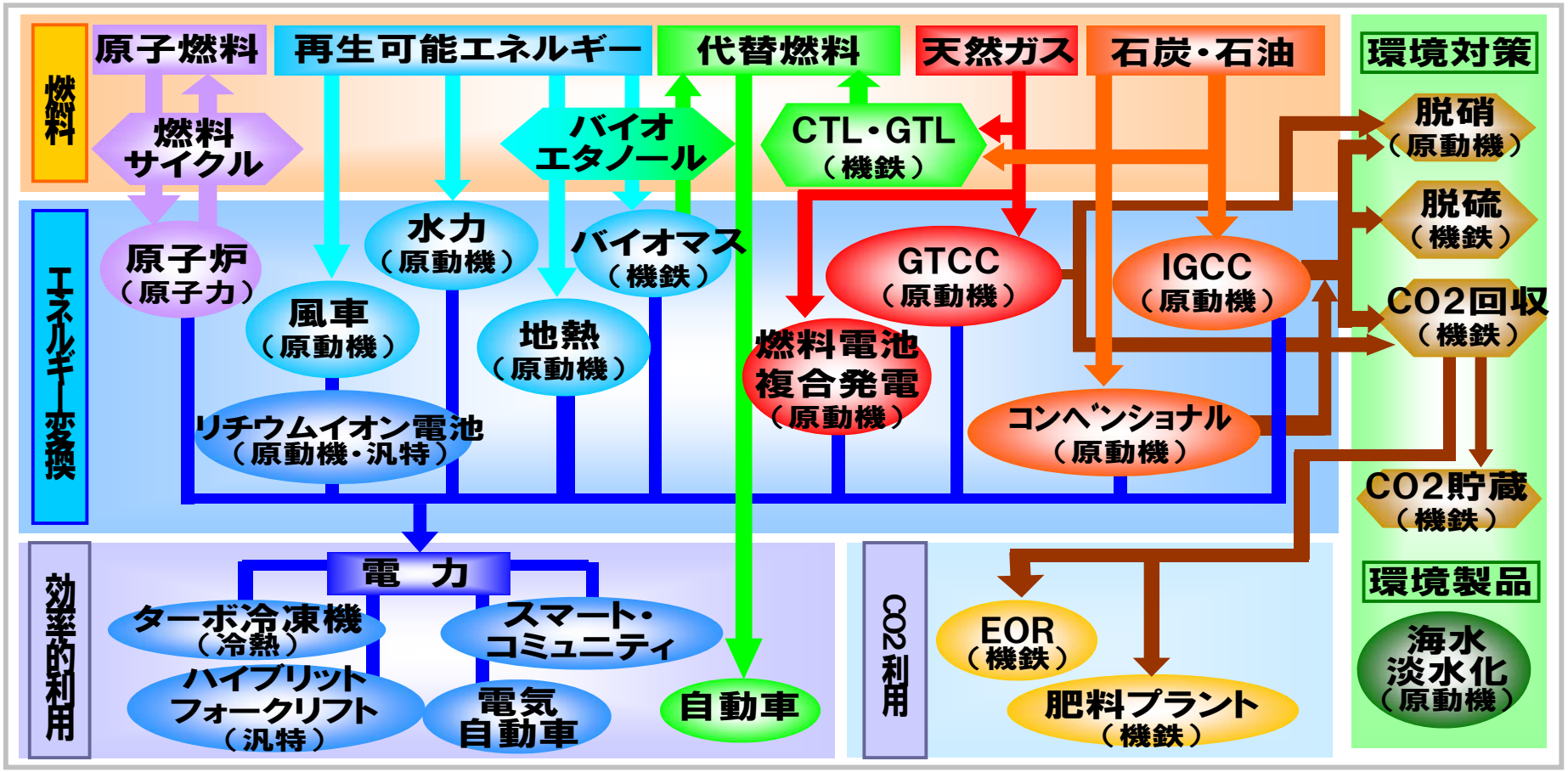
↓

- 既存のEPC事業を含む、「大規模インフラ事業」拡大
  EPC：Engineering, Procurement & Construction
- スマートコミュニティ、総合水ビジネス等「新分野・新事業」への取り組み

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

エネルギー・環境 ⑤ － 多様な製品群

**様々なエネルギー・環境製品を持つ当社の強みを活かし
お客様のニーズに一元的に対応**



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

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

エネルギー・環境 ⑥ － 新分野・新事業

アジア

- デリー・ムンバイ スマートコミュニティ（インド/グジャラート、マハラシュトラ、ハリアナ）
- ベトナム原子力（ニントアン省）
- ベトナム高速鉄道（ハノイ-ホーチミン）
- 生態城 スマートコミュニティ（中国・北京近郊）

米州

- カリフォルニア 高速鉄道
- 日米スマートグリッド 共同実験（ニューメキシコ州）
- バージニア州 原子力（ノースアナ3号）

- アラバマ州 CO2回収プラント（実証試験）

欧州

- フィンランド 原子力（オルキルオト4号）
- ENDESA / 電気自動車 インフラ構築プロジェクト（スペイン・マドリッド他）

中東

- ヨルダン王国 原子力
- マスダール・シティ（UAE）
- カタール CO2回収プラント

国内

- 次世代エネルギー 社会システム 実証地域（北九州市）
- 次世代エネルギー 社会システム実証地域（京都府・大阪府・奈良県）

- ブラジル 高速鉄道

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

機械・設備システム①

基盤産業（鉄鋼・自動車等）向け事業を統合

	FY2011	FY2014	
売上	9,200億円	11,600億円	1.3倍
海外売上	4,500億円	6,900億円	1.5倍
営業利益	300億円	800億円	2.7倍

- 基盤産業の成長著しい新興国市場の獲得
- 俊敏で柔軟な組織運営
  （事業会社化、M&A・アライアンス）

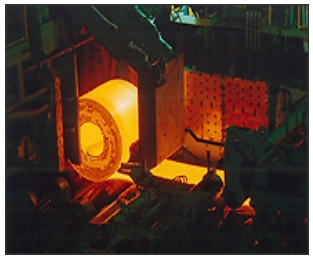
© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

機械・設備システム② － 世界トップクラス製品

シェアアップ・収益性向上で世界トップクラスへ

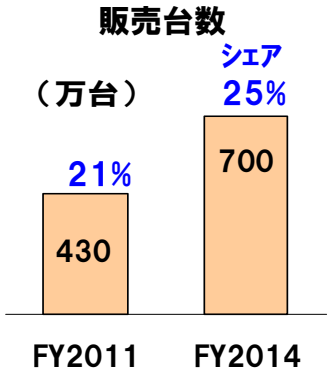
製鉄機械

- 製品差別化と他社連携を積極推進
  - 冷延:トップシェア堅持
  - 熱延:シェア30%
- 新機種で製鉄上流へ進出



ターボチャージャ(乗用車用)

- 世界一への布石
  - 欧州での開発・検証機能強化
  - 中国・タイ生産増強
  - 北米への展開



コンプレッサ

- オイル・ガスメジャー参入を足がかりにガス分野拡大
- 「世界トップ3」を目指しグローバル体制整備と他社との連携強化

工作機械

- ニッチ世界一へ（歯車機械・大形機）
  - 中国・インドでの販売・生産強化
- 他社との連携
  - 工具メーカ（Federal Broach)の買収

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

交通・輸送①

陸・海・空の交通・輸送事業を統合

	FY2011	FY2014	
売上	4,500億円	5,800億円	1.3倍
海外売上	3,300億円	4,900億円	1.5倍
営業利益	△150億円	100億円	

- 高い安全性と厳格な規制への対応強化
- 共通するビジネスモデルの最適化
- 最適量産体制の構築加速

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

交通・輸送② －MRJ

- 民間航空機市場は長期に亘る成長産業
- 高い参入障壁（技術・資金）を克服可能
- 参入後は競合少ない

→ **完成機事業を将来の基幹事業として確立**

課 題

- 受注の獲得
  - 受注機数130機
- 開発日程の遅延

初飛行：FY2012 第1四半期 → FY2013 第3四半期

初号機納入：FY2013 第4四半期 → FY2015 半ばから後半

対 策

- 米国、欧州販売拠点拡充
- 新興国での受注獲得
- 開発作業と製造品質確認作業の加速
  - 台湾新幹線完遂ノウハウの適用
  - 米国での飛行試験
- 量産体制の充実

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

交通・輸送③ ー 既存民間航空機事業

ものづくり改革により既存民間航空機事業の収益向上

国内改革

- 高付加価値製品への資源投入
  - B787生産自動化
    （工作機械部門と協調）

自動加工機

- 生産フローの整流化
  - 部品→組立一貫化

海外展開加速

- コストの外貨化（為替変動に強い体質）とｸﾞﾛｰﾊﾞﾙSCM構築

海外生産

- 組立拠点増強（カナダ、ベトナム）
- 部品工場計画（ベトナム）

海外調達

- 米国に加え欧州・ロシアからも調達
- アジアからの調達拡大

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

交通・輸送④ － 商船事業

商船は3本柱の事業構造へ

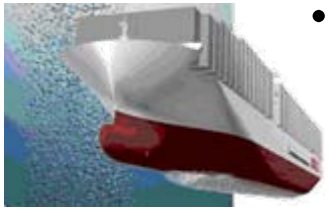
高技術・高付加価値船で差別化する**国内造船事業**に加え、
エンジニアリング事業 及び **海外造船事業** の事業化を目指す

国内造船事業（中核事業）

- 客船、新型LNG船等
  高技術・高付加価値船で差別化

愛称
“さやえんどう”

エンジニアリング事業



- 優秀船型及び省エネ技術による
  エンジニアリング事業の伸長
  - MALS（Mitsubishi Air Lubrication System）
    新造船に加えレトロフィットも

海外造船事業

- 将来のJV（ｼﾞｮｲﾝﾄﾍﾞﾝﾁｬｰ）を
  視野にいれた海外事業の展開
  - L&Tシップビルディング社
    カトゥパリ造船所

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

防衛・宇宙①

陸・海・空の防衛事業と宇宙事業を統合

	FY2011		FY2014		
売上	4,400億円	▶	4,600億円	➡	1.0倍
営業利益	150億円	▶	220億円	➡	1.5倍

・陸自・海自・空自の統合運用への対応強化
（システム オブ システムズ）
・防衛事業基盤の維持強化
（武器輸出三原則緩和への対応）
・防衛・宇宙技術と民生技術の相互活用

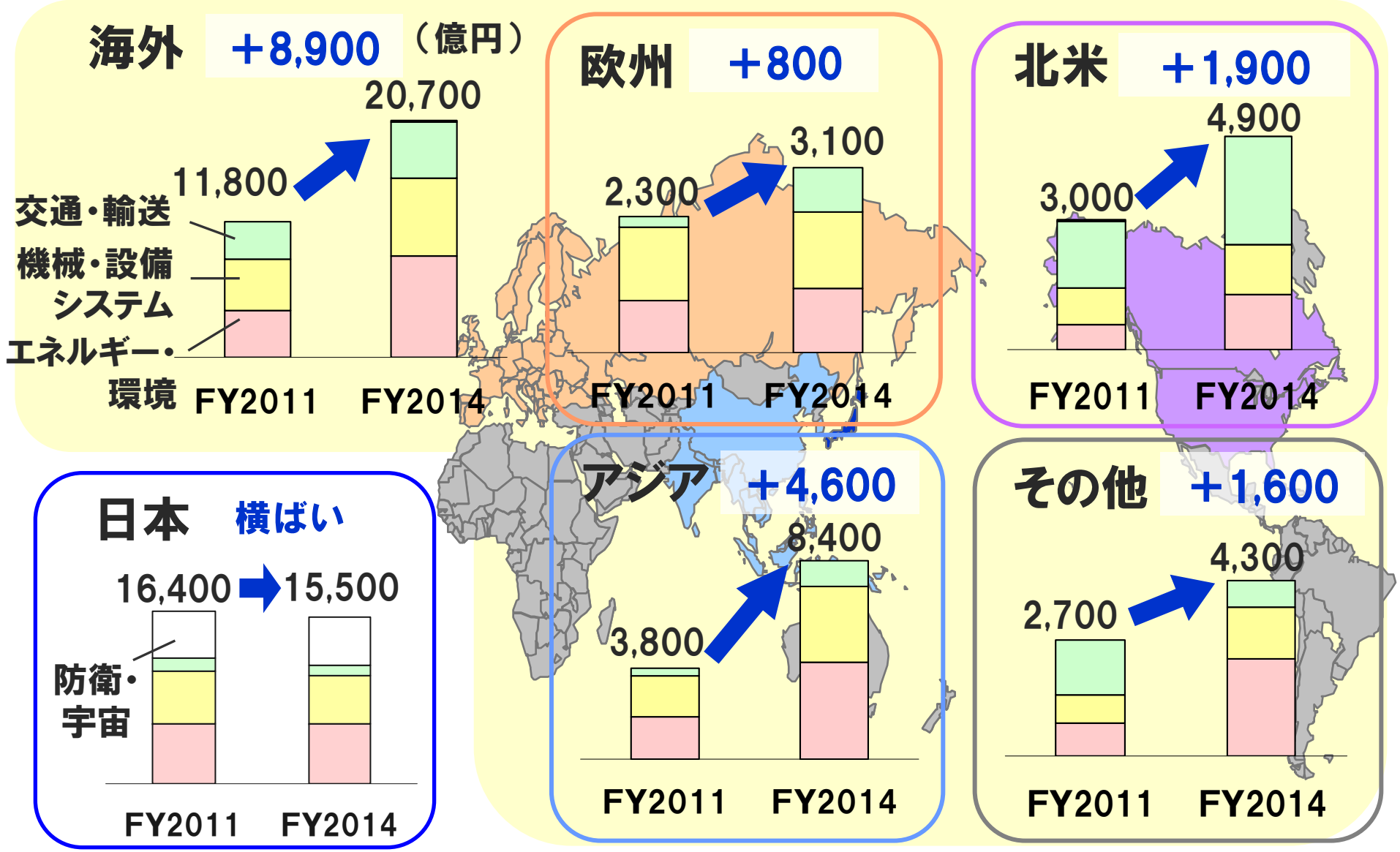
© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

防衛・宇宙② ー統合防衛システム

- 陸・海・空の防衛事業連携による統合防衛システムの提案
- 自衛隊の統合運用体制を効率的に支援する各種装備品の提供
- 宇宙・防衛技術と民生技術との相互活用

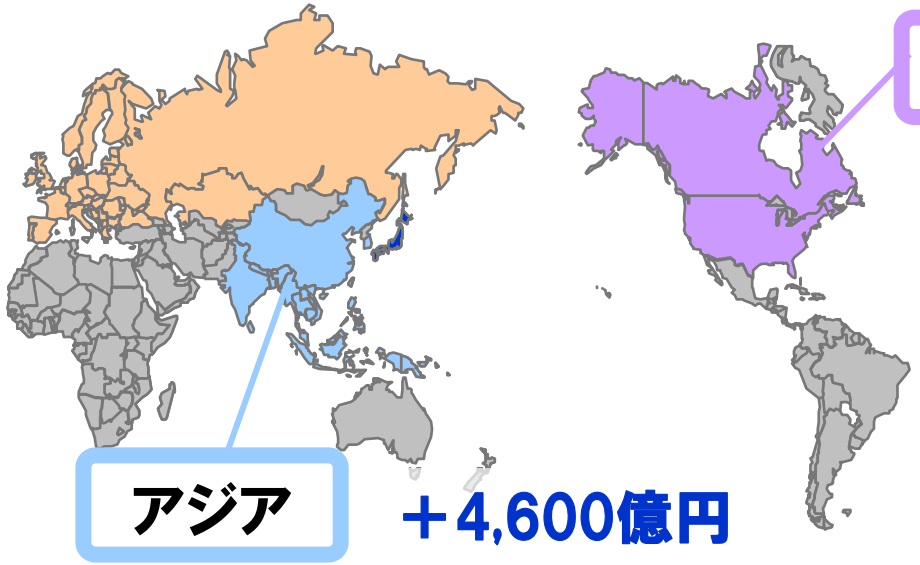
© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

戦略2 グローバル展開の加速



© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

重点地域の設定と営業体制の強化①



- 米国内資金の効率的運用（金融子会社の設立）
- 地域ブロック化で分散しているグループ会社の統合再配置を検討

インド

- MHIインドのコーポレートサービス機能整備・拡充
- インド有力企業グループとのタイアップで事業機会の拡大・強化

アセアン・オセアニア

- シンガポールに統括拠点【MHI－AP（Asia Pacific）】を設置
  - 複数の国に跨る全社戦略・コーポレート機能の統括
  - 現地立案・発信型での事業展開

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

重点地域の設定と営業体制の強化②

現地有力企業との連携・交流強化で
市場参入機会拡大

中国／大手自動車メーカ

- 当社の自動車関連事業の総合力を提案、包括的技術交流実施

中国／東方タービン

- 当社中国エネルギービジネスの先端拠点として客先との連携により高品質・信頼性の高いサービスを提供中

インド／L&T

- LMB、LMTG（ボイラ・タービンJV）の本格稼動・生産性向上
- 技術供与を柱とする造船エンジニアリング事業の展開
- クリーンコール技術のインド市場共同展開（調査）

LMB: L&T-MHI Boilers　LMTG:L&T-MHI Turbine Generators

インド／TATAグループ

- エンジニアリングサポート等についての包括的協業推進
- スマートコミュニティFSの事業化推進

FS（事業性調査）: Feasibility Study

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD.　All Rights Reserved.

重点地域の競争力強化

新興国のニーズにマッチした製品の投入

製品コンセプト：

①廉価（Cost Efficient）

②堅牢（Robust）

汎用エンジン

デッキクレーン

新聞輪転機

ハイエンド製品の更なる付加価値向上

製品コンセプト：

①クリーン

②高効率

③ライフサイクルコストの最適化

J形ガスタービン

IGCC

MRJ

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

海外調達の拡大①

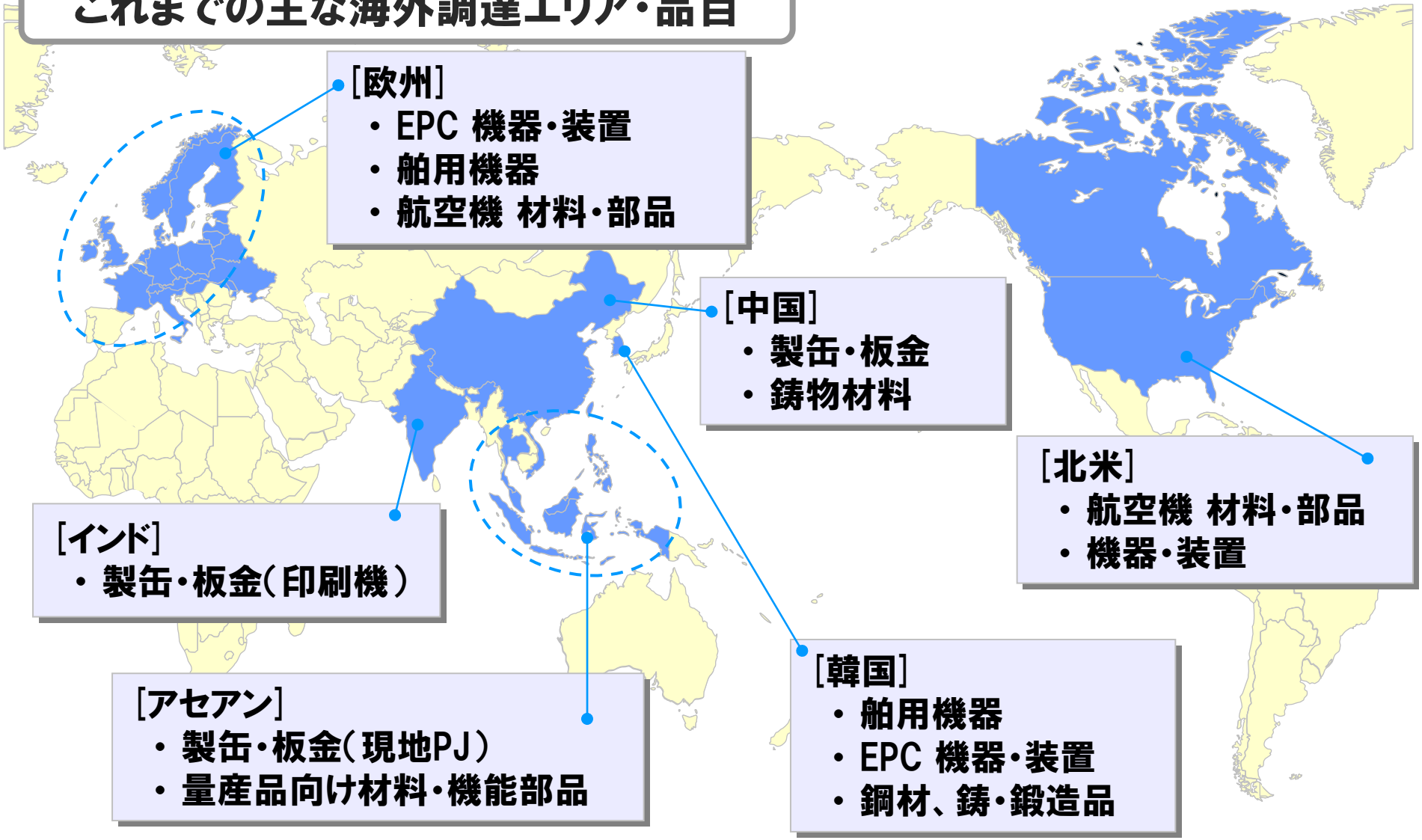
	FY2011		FY2014		
海外調達	4,000億円	▶	6,000億円	➡	1.5倍

- 地域別・品目別調達戦略の明確化
- 技術統括本部と連携した海外規格品の採用拡大
- パートナー情報の一元管理データベースの構築
- 複数事業を跨いだ集約購買の強化

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

海外調達の拡大②

これまでの主な海外調達エリア・品目

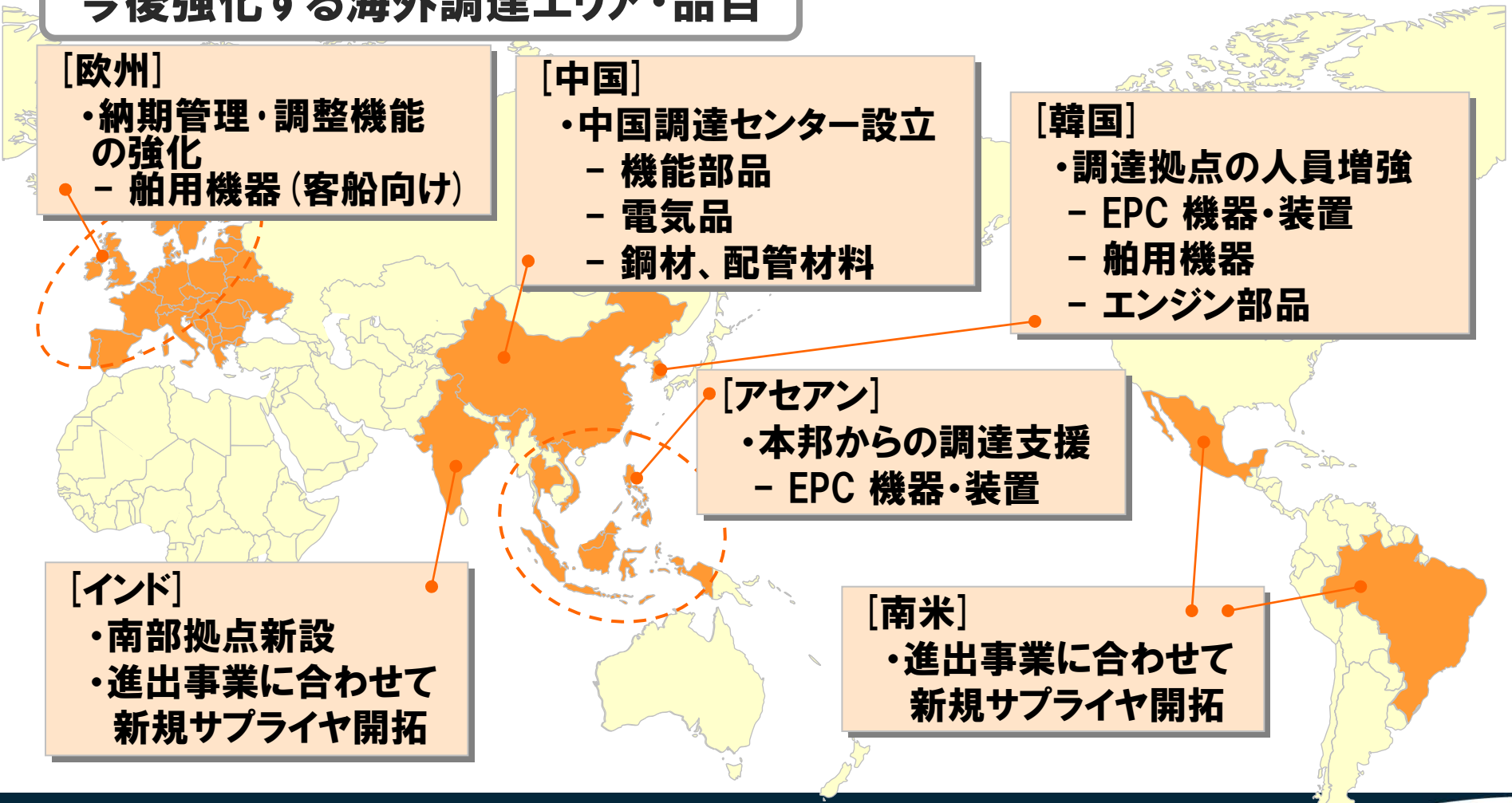


© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

海外調達の拡大③

新興国を中心にグローバル調達を拡大

今後強化する海外調達エリア・品目



[欧州]
- 納期管理・調整機能の強化
  - 舶用機器（客船向け）

[中国]
- 中国調達センター設立
  - 機能部品
  - 電気品
  - 鋼材、配管材料

[韓国]
- 調達拠点の人員増強
  - EPC 機器・装置
  - 舶用機器
  - エンジン部品

[アセアン]
- 本邦からの調達支援
  - EPC 機器・装置

[インド]
- 南部拠点新設
- 進出事業に合わせて新規サプライヤ開拓

[南米]
- 進出事業に合わせて新規サプライヤ開拓

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

海外生産拠点の強化①

1. 国内工場の技術・ノウハウを海外拠点に移転し現地ニーズにマッチした“ものづくり力”を強化

- 受注品の繰り返し型ものづくりを国内で確立し海外展開
- 周辺他国への輸出拠点として育成

2. 海外調達ネットワークへの海外生産拠点組み入れ

構築事例（原動機）

- 米国MPSA（ガスタービン）、インドL＆T合弁（ボイラ、蒸気タービン）を国内工場に準じた重点生産拠点と位置付け

  MPSA: Mitsubishi Power Systems America

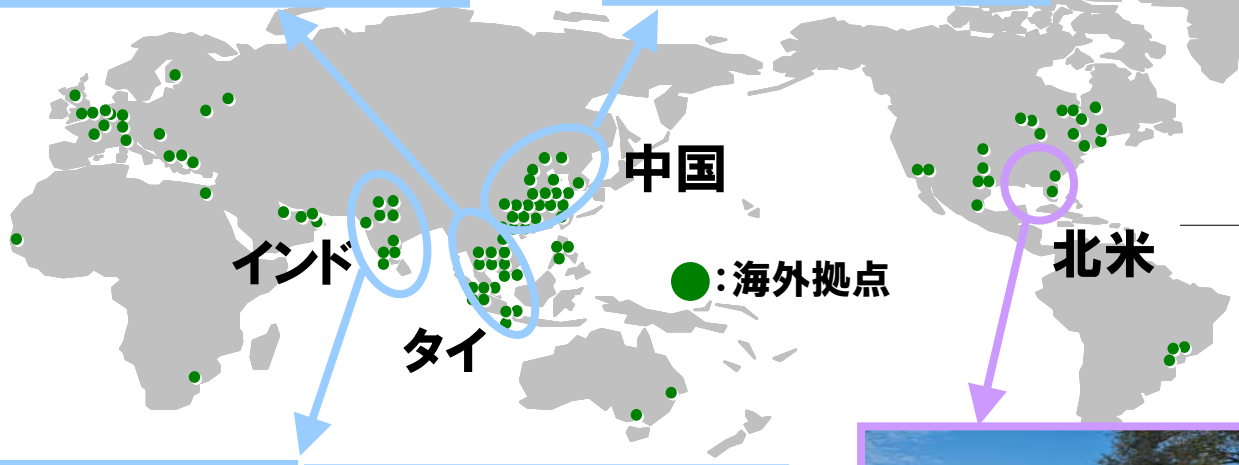
- 長崎、高砂各工場で培った生産プロセスを海外向けに再構築
- ナショナルスタッフ・キーワーカーの教育・人材育成の仕組み構築（現地研修センター設立、日本研修制度 等）

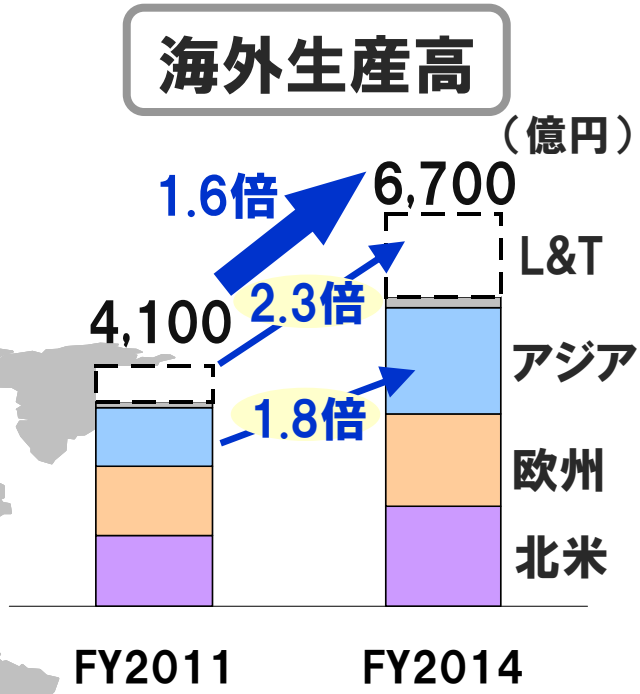
© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

海外生産拠点の強化②

MHI-Mahajak Air Conditioners
[ルームエアコン・
パッケージエアコン]

常熟菱重機械有限公司
[タイヤ機械・歯車機械の
シェアドファクトリー]





L&T－MHI
Boilers

L&T－MHI
Turbine Generators

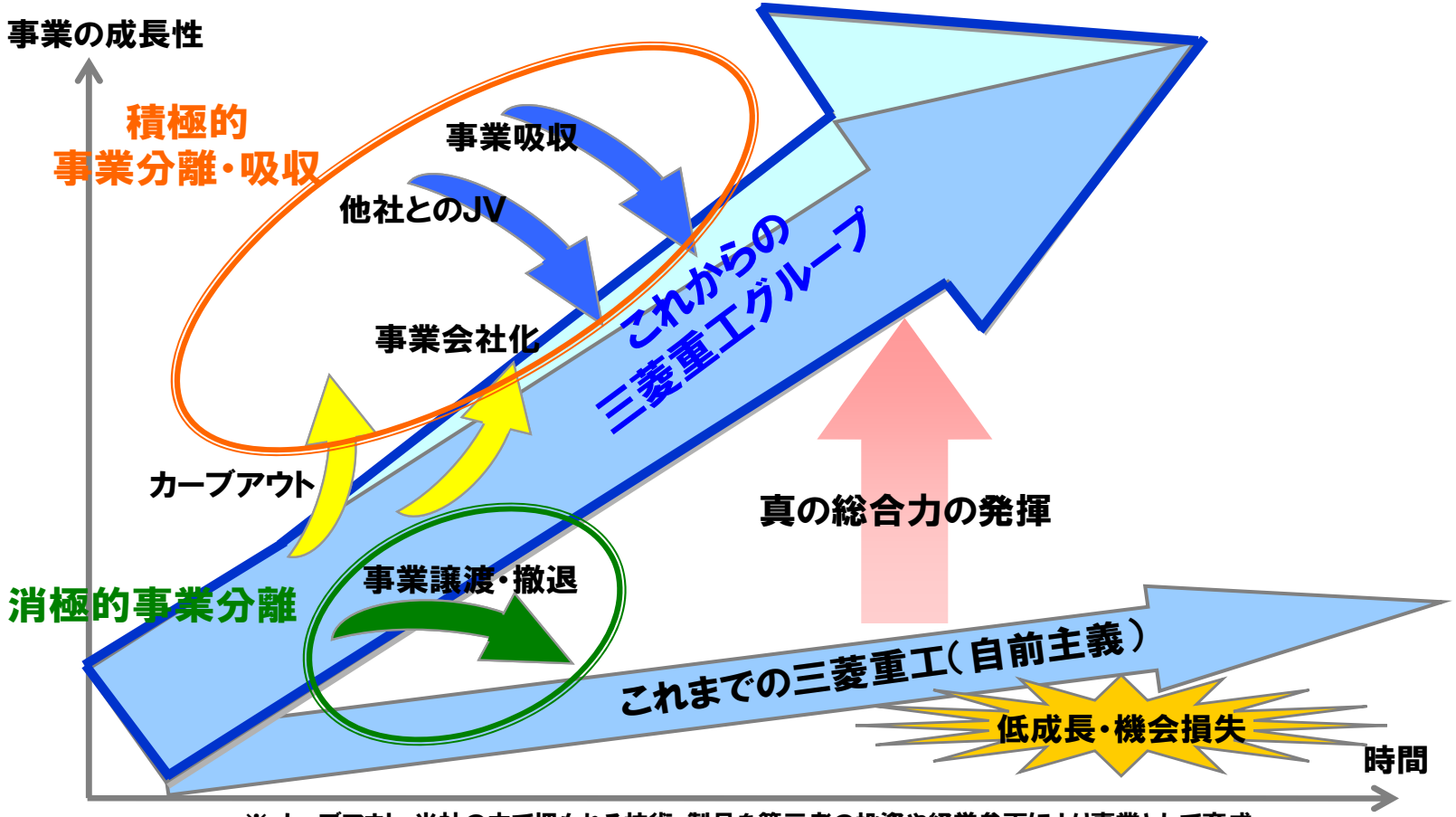
Mitsubishi Power
SystemsAmerica
(MPSA) [GT部品]

MPSAサバンナ工場
[GT燃焼器・本体、STロータ]
ST:Steam Turbine

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

M＆Aやアライアンスの拡大①

海外パートナーとの戦略的アライアンスやM&Aによる積極的な事業拡大



※ 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

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

M＆Aやアライアンスの拡大②

インド L＆T

エネルギー・環境

- ボイラとタービンの合弁会社が生産を本格開始（2011年1月）
  - ➡ボイラ・タービン各10機以上、累計約30億US$以上を受注済

タービン工場

ボイラ工場

英国 Artemis

- 英ベンチャー企業を買収、独創的な油圧技術を取り込み（2010年11月）
- 油圧ドライブを搭載した世界初の洋上風力発電設備を発表（2011年11月）
  - ➡英国ROUND3プロジェクト（事業規模 32GW）、福島沖浮体式洋上風車実証研究プロジェクトへ参画

洋上風力発電設備イメージ図

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

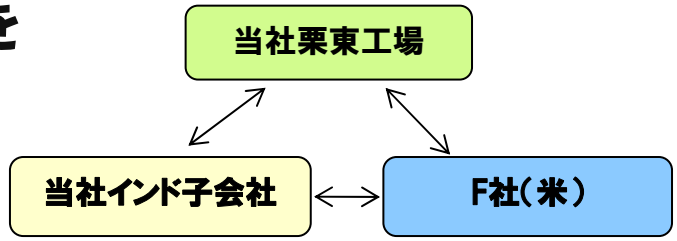
M＆Aやアライアンスの拡大③

米国 Federal Broach

機械・設備システム

- 米工具メーカーを買収、高付加価値製品を取り込み（2012年4月）

➡ 米ビッグ3など新たな顧客を獲得し、工作機械も併せたシナジーを追求



日米印三極に工具生産拠点を展開

インドＬ＆Ｔ／中国太平洋造船グループ

交通・輸送

- 造船技術を供与する技術支援協定・協業契約を締結（L&T 2011年12月/太平洋造船2012年3月）
- 造船事業立ち上げの技術支援や新型船の共同開発を行う

➡ 急成長が期待される新興国の造船所向けにエンジニアリング事業を拡大

太平洋造船グループ傘下の楊州大洋造船

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

グローバル展開を支える仕組み

グローバル人材の育成

- ナショナルスタッフを含めたグローバル経営人材の計画的育成
- グローバル人材育成ロードマップによる中堅・若手社員の早期戦力化
- 国内・海外グループ会社社員向け教育プログラムの拡充

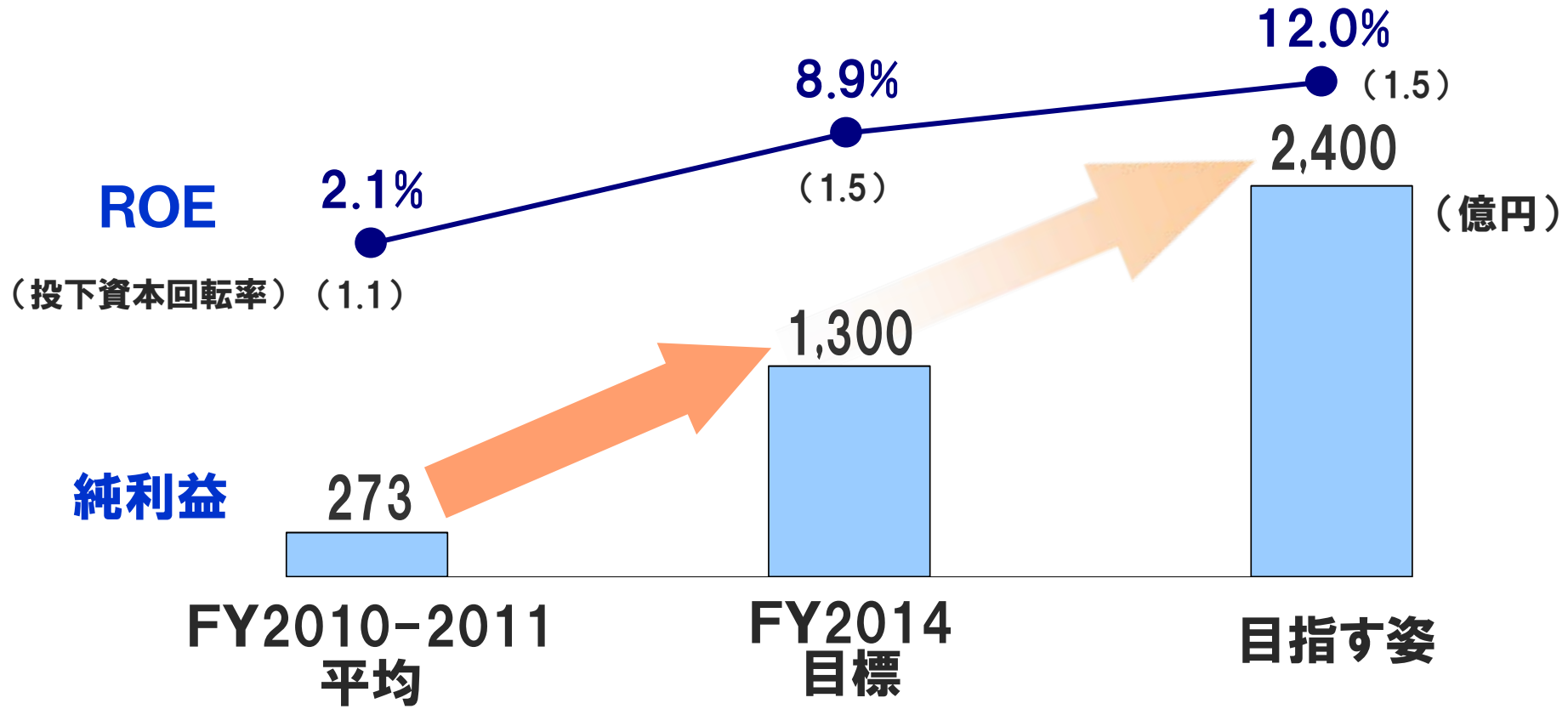
グローバル支援強化のためのコーポレート改革

- グループ会社の再編及び統合と業務効率化によりグローバル要員を増強

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

目標2　資本効率及び純利益水準の向上

戦略的事業評価によるポートフォリオマネジメントで大幅改善



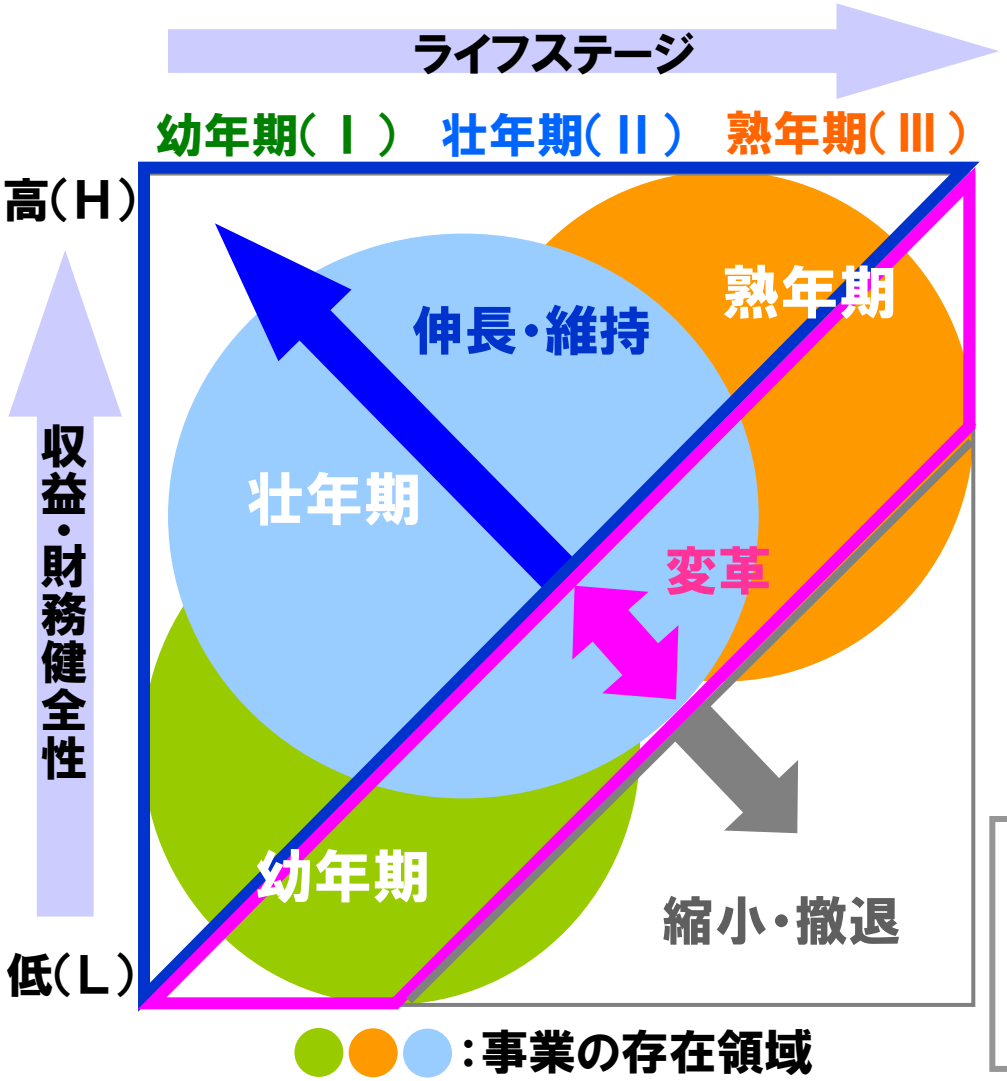
2010事業計画	2012事業計画	更なる展開
HOP	STEP	JUMP UP

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD.　All Rights Reserved.

三菱重工

戦略3 戦略的事業評価によるポートフォリオマネジメント

64のSBUの戦略ポジションに基づく要求リターン(SAV)・投下資本配分



SAV(Strategic Added Value)
＝純利益+税金調整後支払利息-資本コスト

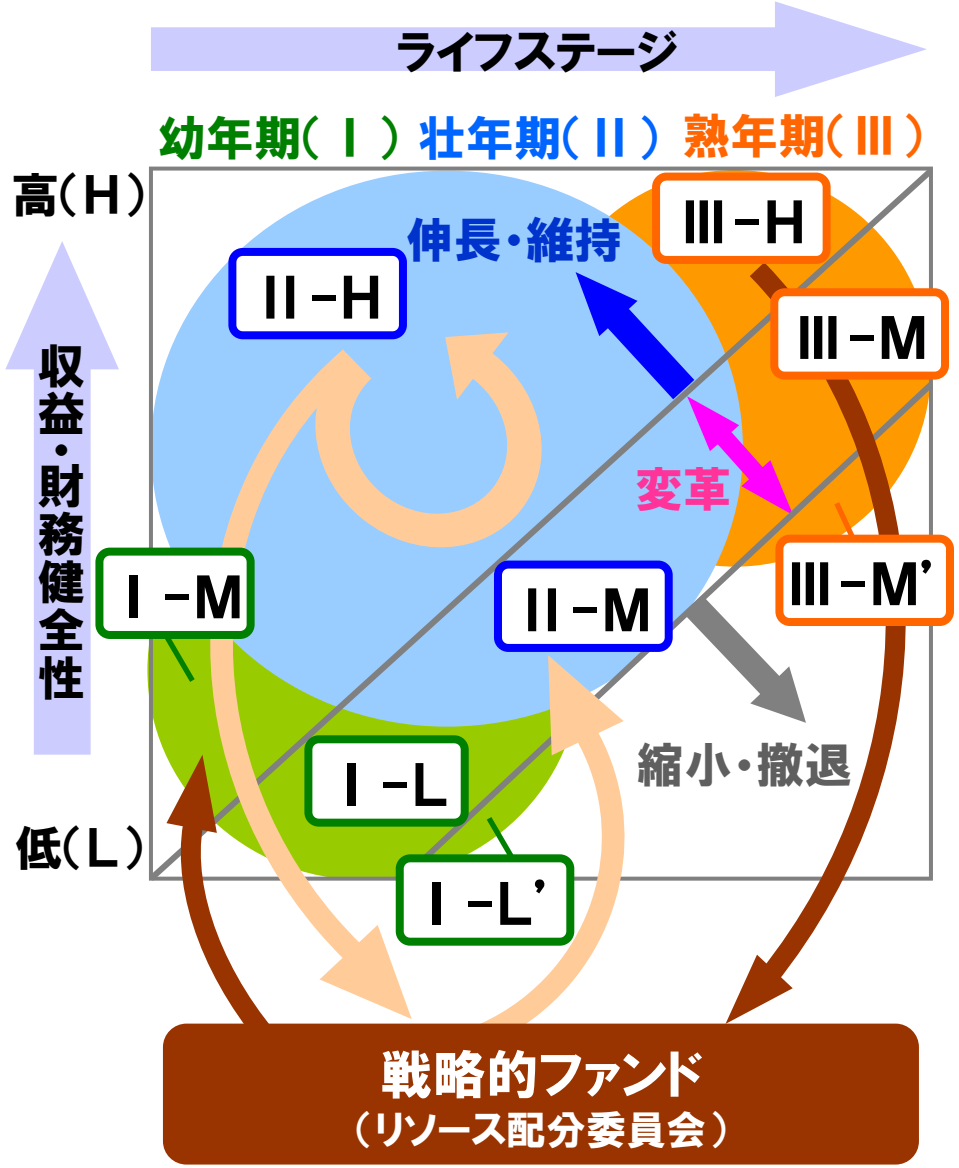
事業のライフステージ別に
（幼年期、壮年期、熟年期）

収益・財務健全性に応じて
（高、中、低）

事業ポジションに分類
（伸長・維持、変革、縮小・撤退）

事業ポジション別に
要求リターン(SAV)と投下資本を
割り付け・コントロール

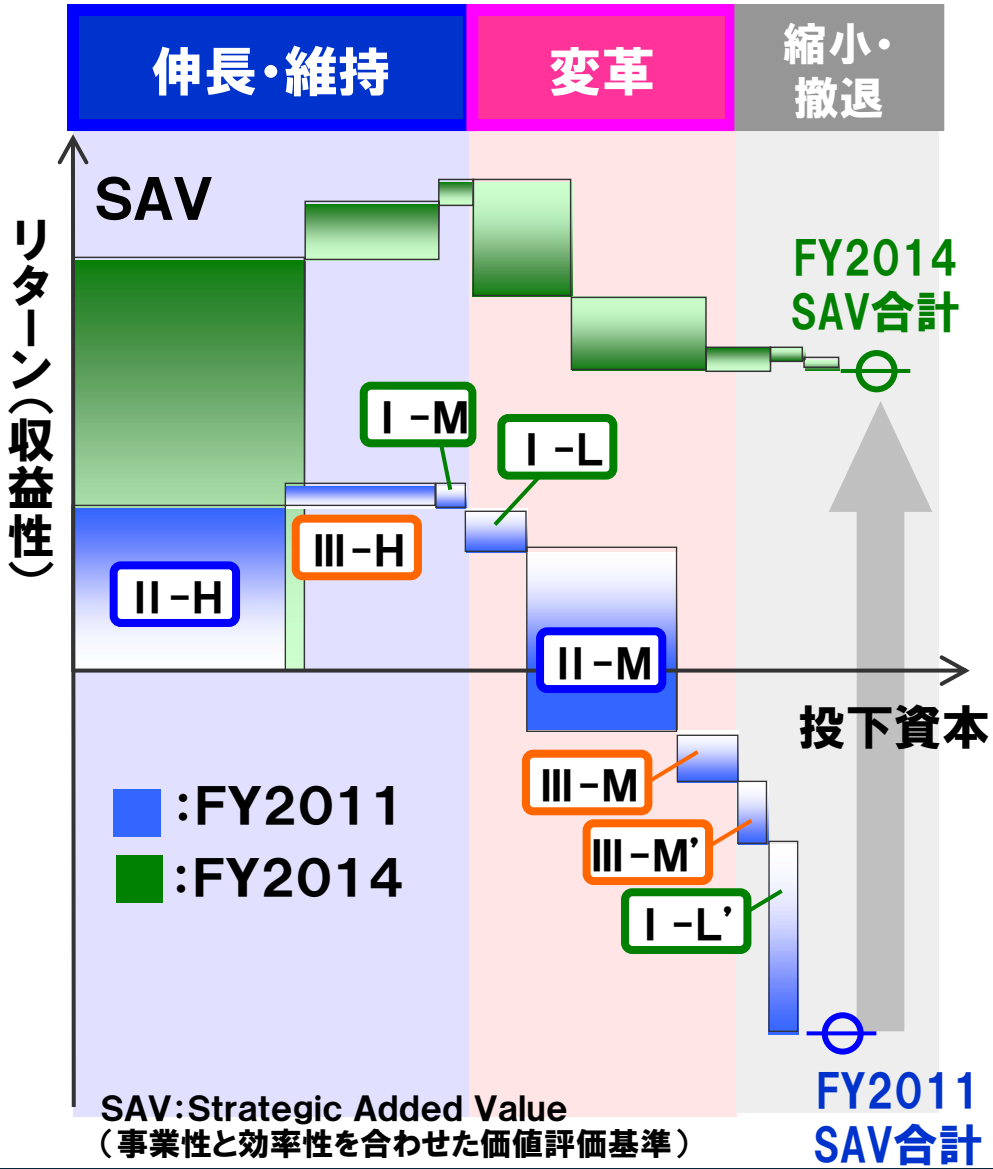
事業ポジション別の要求リターンと投下資本配分



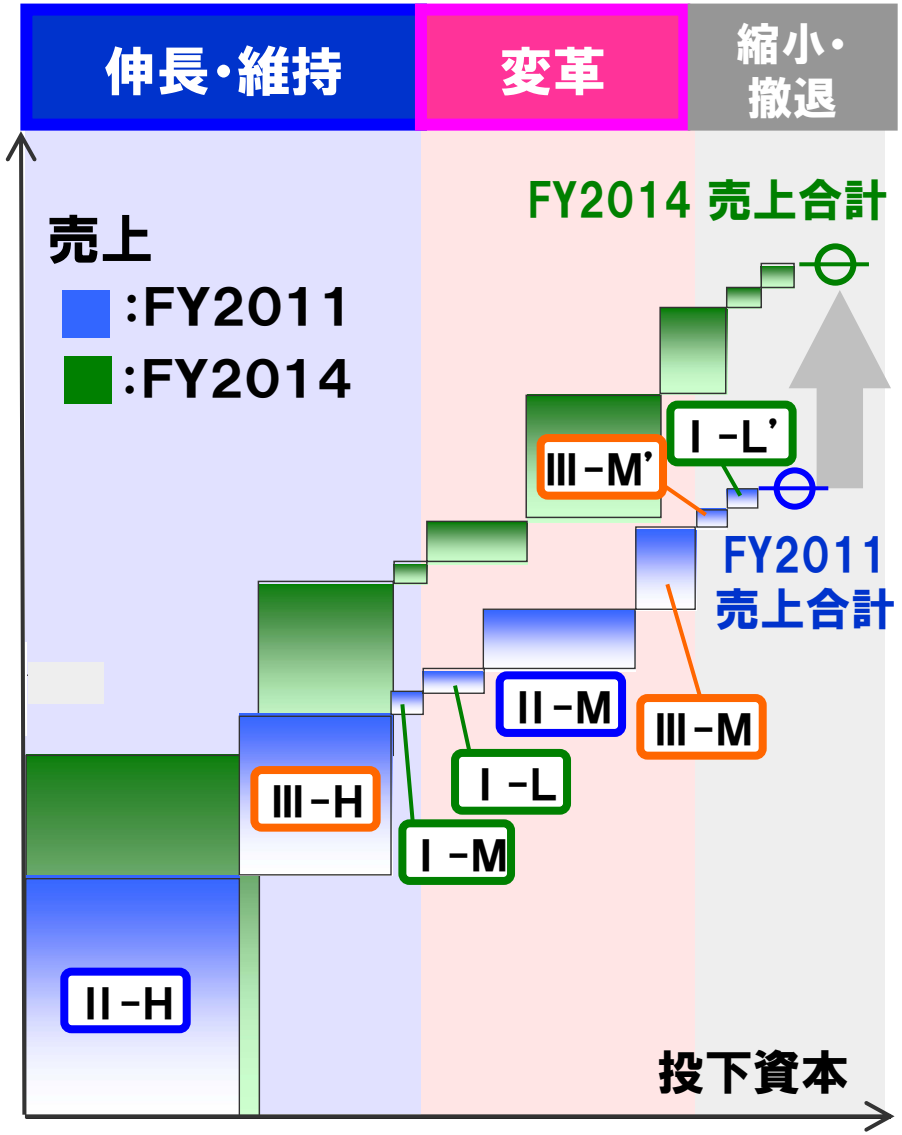
幼年期	要求リターン	投下資本配分
Ⅰ-M	一定のリターン要求 (近い将来に期待)	重点投入
Ⅰ-L	リターン要求せず (将来に期待)	戦略的投入
Ⅰ-L'	撤退、損失最小化	引き揚げ
壮年期		
Ⅱ-H	投下資本を上回るリターン要求 (リターン最大化)	自立成長＋還元
Ⅱ-M	投下資本に見合う リターン要求	重点投入
熟年期		
Ⅲ-H	ROICの最大化 (稼げるうちに徹底して稼ぐ)	維持＋還元 (効率化)
Ⅲ-M	リターン重視 (長生き努力)	維持 (効率化)
Ⅲ-M'	撤退、損失最小化	抑制

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

事業ポジションに基づく投下資本の配分



SAV:Strategic Added Value
（事業性と効率性を合わせた価値評価基準）



© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

戦略4 コーポレート改革・効率化（共通資源の最適活用）

コーポレート組織・機能の高度化・効率化

- 固定費の削減による利益の底上げ
- 高度化・効率化で人的リソースをグローバル展開支援に投入

グループ会社再編によるコーポレート機能の集約

- 福利厚生施設、不動産の全社一元管理による費用削減
- グループ会社からの外部流出費用の削減

グローバル資金管理による資金調達コストの削減

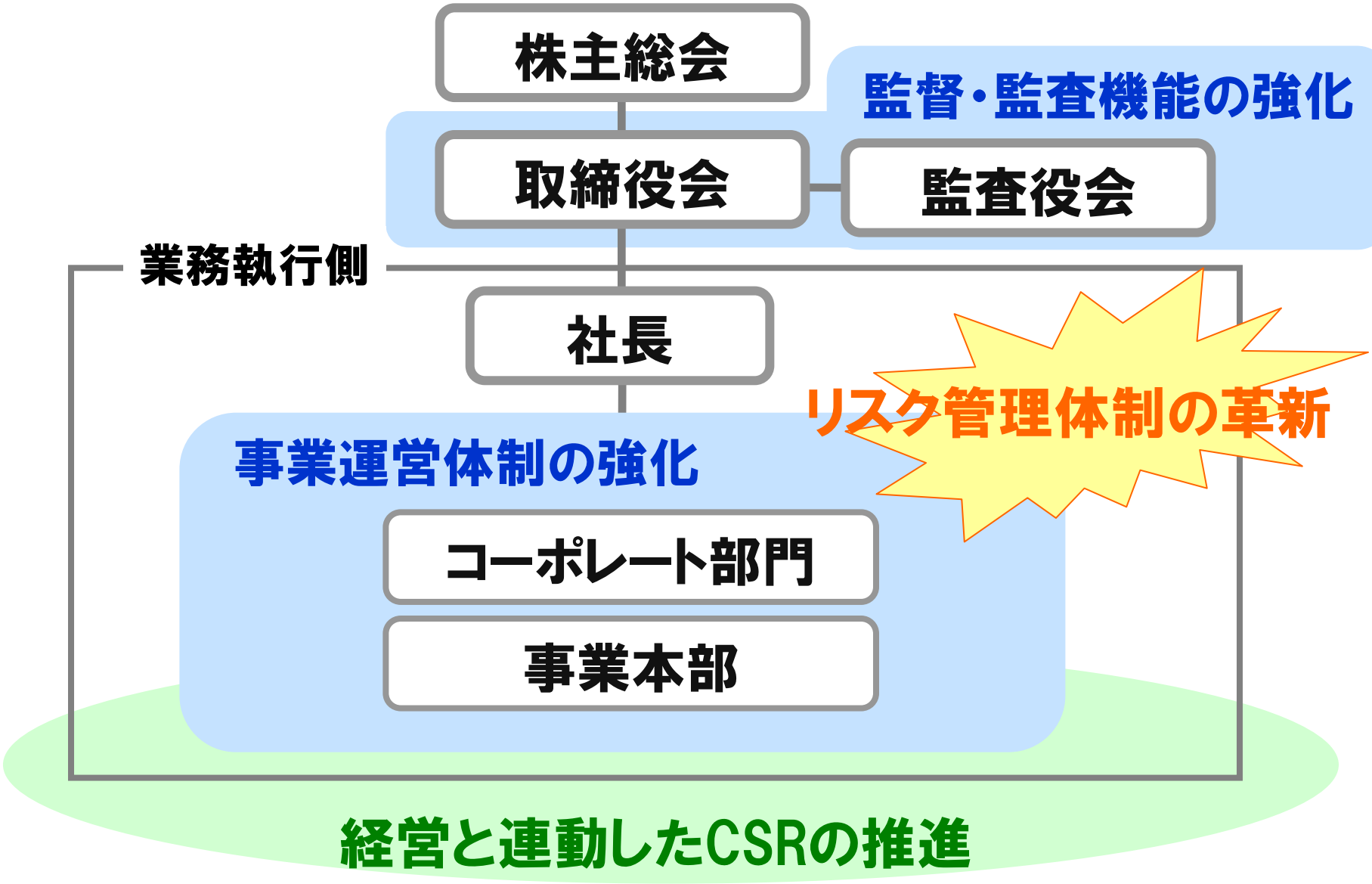
- 米国、欧州、アジア地区に金融子会社設立

遊休資産の有効活用

- アセットマネジメント会社の設立による資産圧縮／収益化

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

戦略5 企業統治・業務執行における経営革新の継続



© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

監督・監査機能の強化

グローバル化加速に対応した企業統治体制の推進

取締役会

議長：取締役会長

社外取締役（3名）	社内取締役（16名）

通常の役割

- 経営上の重要事項の決定
- 経営の監督

＋

社外取締役への当社ニーズ

- 国際的で多様なﾋﾞｼﾞﾈｽ経験に基づく助言
- 行政、公共政策の視点に基づく助言
- コンプライアンス、企業風土や人材育成等に関する異なる文化的視点からの助言

監査

監査役会

社外監査役（3名）	常勤監査役（2名）

通常の役割

- 取締役の職務の執行を監査

＋

社外監査役への当社ニーズ

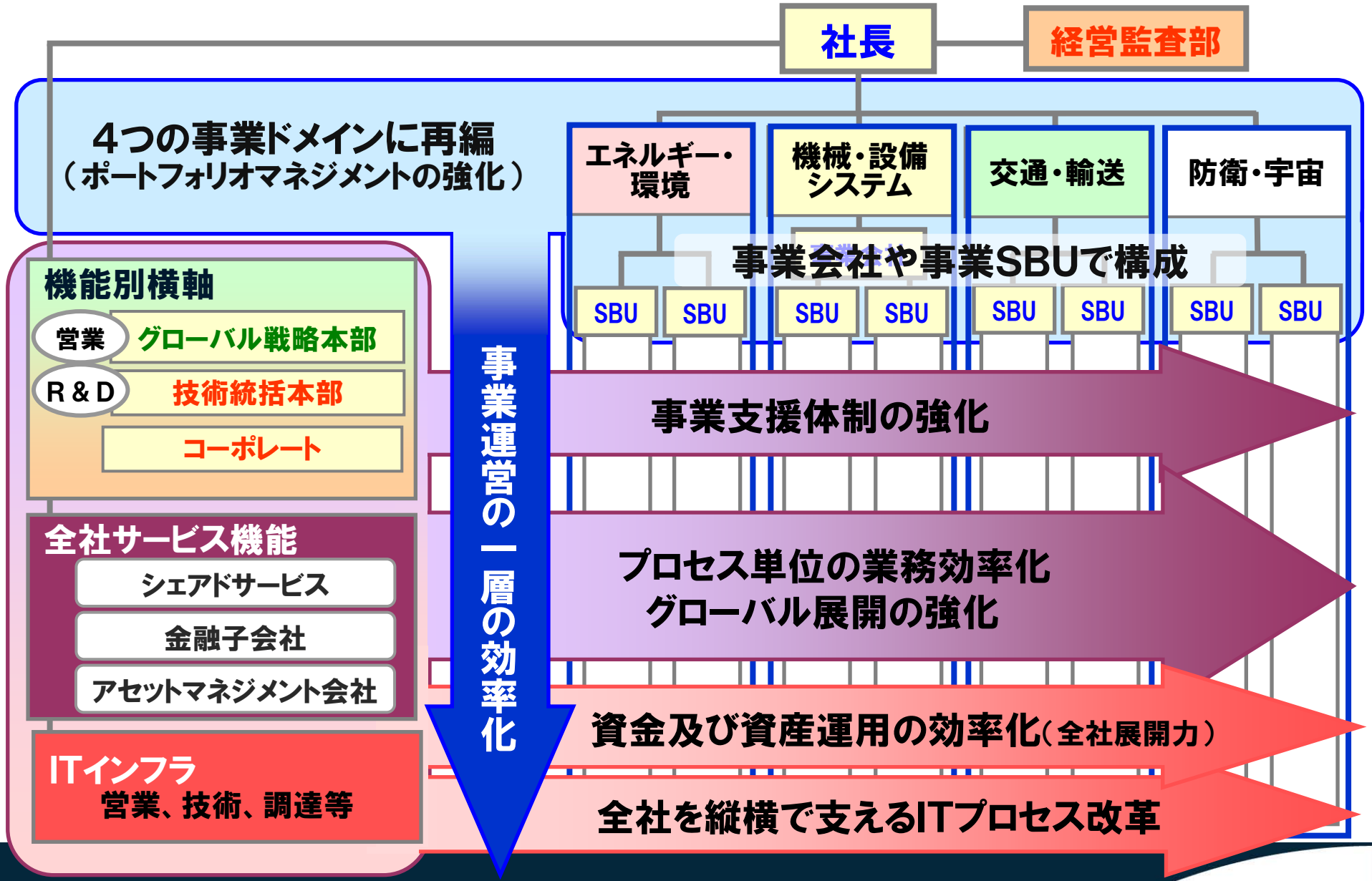
- 品質、安全管理面の助言
- 重要な企業リスク管理面の助言

社外取締役・社外監査役への共通ニーズ

- 企業統治に関する多様な視点からの助言

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

事業運営体制の更なる強化



© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

経営インフラの充実 「リスクマネジメントの革新」

グローバル展開の加速・事業規模の拡大

リスクの多様化・大型化

事業リスク	リーガルリスク	危機管理
カントリーリスク	情報セキュリティ	コンプライアンス
信用リスク	⋮	⋮

全社リスクマネジメント一元化

経営監査部によるモニタリング

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

経営戦略と連動したCSRの推進

「ものづくり」を通じて地球社会の持続的発展に貢献

- 社会を支えるインフラ製品の提供により社会的課題を解決
- 東日本大震災に係る発電設備等の復旧・復興支援の継続

ステークホルダーからの信頼・期待に応える企業風土づくり

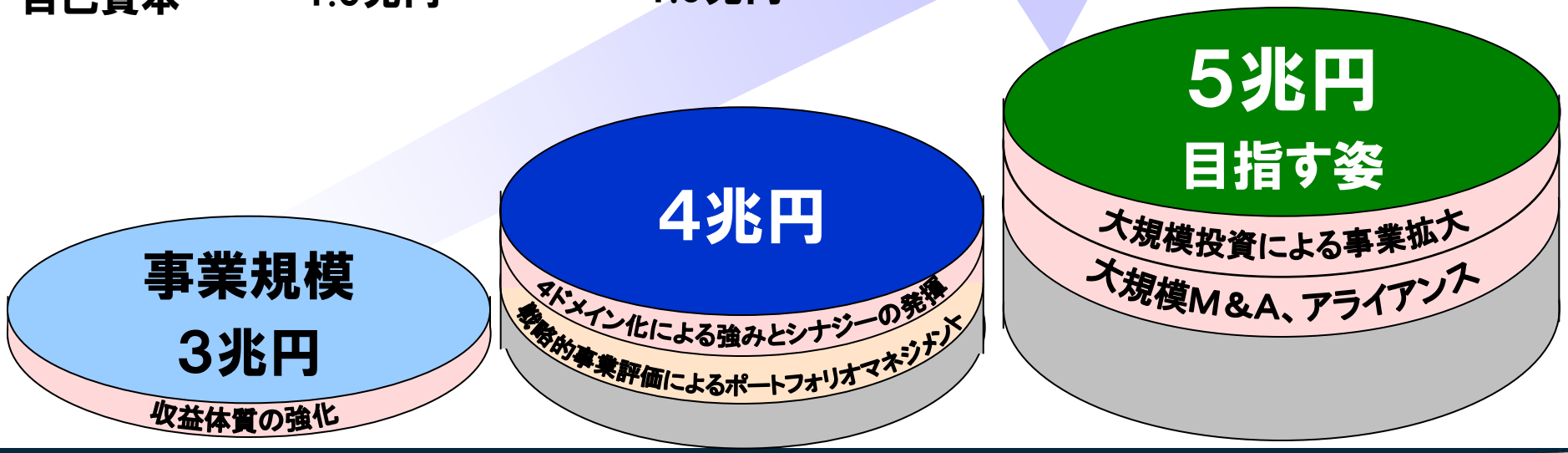
- コンプライアンスの取組みを強化し、公正で誠実な行動を徹底
- 次世代支援等の社会貢献活動の推進

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

目指す姿 事業規模5兆円の高収益企業への飛躍

財務健全性向上で事業規模拡大とリスク対応の資本を増強

	2010事業計画	2012事業計画	2014事業計画以降
	FY2011	FY2014	FY2015以降
FCF	1,533億円	2,000億円	2,000億円
D/Eレシオ	0.9	0.7	0.7
（資金調達余力）		（5,000億円）	（7,000億円）
ROE	1.9%	8.9%	12.0%
自己資本	1.3兆円	1.5兆円	2.2兆円



© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

この星に、たしかな未来を

Ⅲ．補足資料

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

経営数値目標　ドメイン別

（億円）

ドメイン	受注			売上			営業利益		
	FY2011 実績	FY2012 見通し	FY2014 目標	FY2011 実績	FY2012 見通し	FY2014 目標	FY2011 実績	FY2012 見通し	FY2014 目標
エネルギー・環境	12,900	13,500	17,400	9,700	11,300	14,600	900	800	1,500
機械・設備システム	9,700	10,300	12,400	9,200	10,000	11,600	300	400	800
交通・輸送	4,200	6,200	6,000	4,500	4,400	5,800	△ 150	△ 10	100
防衛・宇宙	4,700	3,500	3,700	4,400	3,900	4,600	150	150	220
その他	800	800	800	800	800	800	100	80	100
消去または共通	△ 412	△ 300	△ 300	△ 391	△ 400	△ 400	△ 181	△ 220	△ 220
合計	31,888	34,000	40,000	28,209	30,000	37,000	1,119	1,200	2,500

・営業損益の算定方式の見直しについて：
　新しい事業運営体制への移行に伴い、これまで各セグメントに全て配分していた全社基盤的な研究開発費や本社部門の管理費等の一部を、2012年度より各セグメントへ配布しないこととする
・表の2011年度営業利益は新算定ベースの数値を記載

© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD.　All Rights Reserved.

経営数値目標　セグメント別

（億円）

セグメント	受注			売上			営業利益		
	FY2011 実績	FY2012 見通し	FY2014 目標	FY2011 実績	FY2012 見通し	FY2014 目標	FY2011 実績	FY2012 見通し	FY2014 目標
船舶・海洋	2,620	2,500	2,700	3,116	2,400	2,500	△ 38	30	80
原動機	12,352	12,300	14,200	9,553	11,000	13,200	923	750	1,430
機械・鉄構	5,082	7,000	10,200	4,288	5,300	7,600	253	330	540
航空・宇宙	5,478	5,600	5,300	4,959	4,800	6,300	△ 53	40	140
汎用機・特殊車両	3,860	3,900	4,300	3,817	3,900	4,300	51	100	260
冷熱	1,605	1,700	2,100	1,599	1,700	2,100	14	20	90
工機	538	500	700	511	500	600	40	40	80
その他	795	800	800	833	800	800	106	80	100
消去または共通	△ 445	△ 300	△ 300	△ 471	△ 400	△ 400	△ 178	△ 190	△ 220
合計	31,888	34,000	40,000	28,209	30,000	37,000	1,119	1,200	2,500

・営業損益の算定方式の見直しについて：
　新しい事業運営体制への移行に伴い、これまで各セグメントに全て配分していた全社基盤的な研究開発費や本社部門の管理費等の一部を、2012年度より各セグメントへ配布しないこととする
・表の2011年度営業利益は新算定ベースの数値を記載

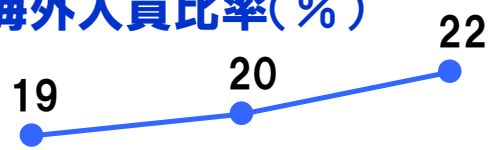
© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD.　All Rights Reserved.

リソース計画

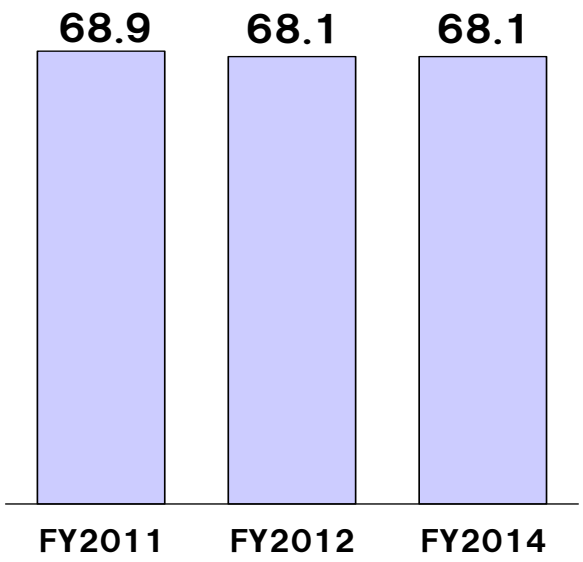
人　員

・海外人員強化へ

海外人員比率(％)

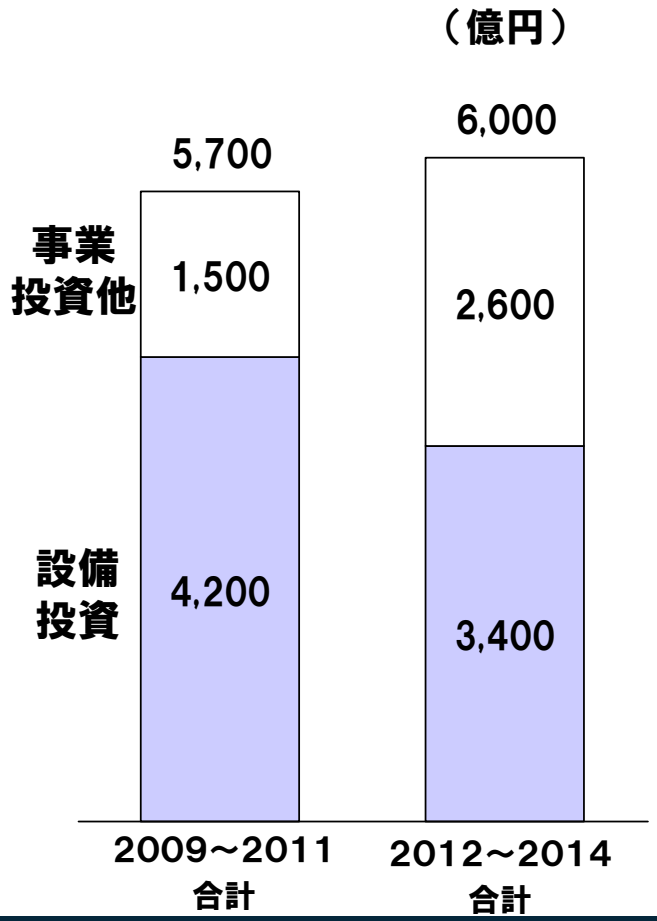


連結人員(千人)



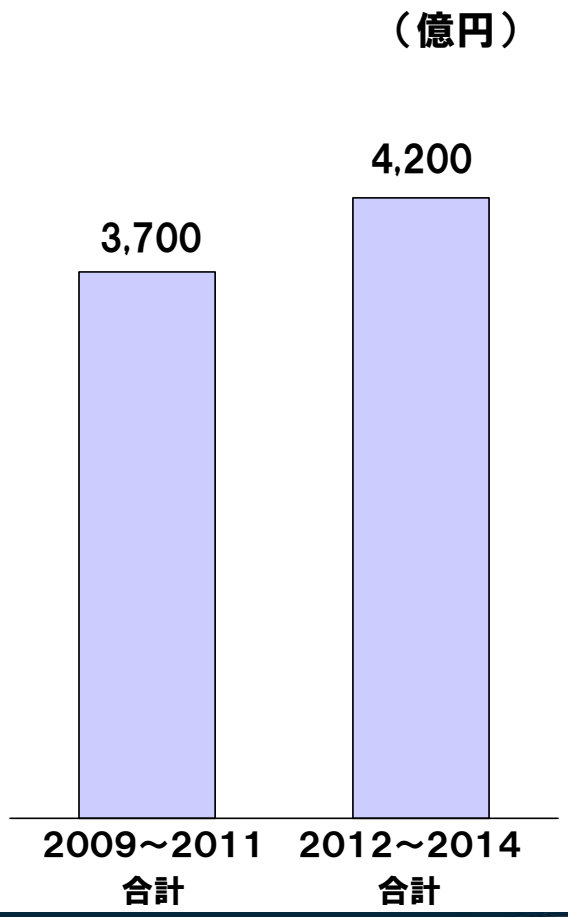
設備投資

・重点事業への集中投資



研究開発費

・将来を担う製品へ集中投資



© 2012 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工