

2012事業計画 推進状況

2014年5月9日

三菱重工業株式会社

取締役社長 CEO 宮永 俊一

目次

1. 目指す姿への取組み状況	- 3
2. 経営数値目標	- 4
3. 2012事業計画の戦略	- 5
4. 戦略の推進状況	- 6
5. 目標の達成見通し	- 16
6. 課題の整理と対策	- 18
7. 事業規模5兆円の高収益企業に向けて	- 20
8. グローバルプラットフォーム	- 25
9. 目指す姿	- 28

目指す姿への取組み状況 - 事業規模5兆円の高収益企業へ 3

2010事業計画

2012事業計画

次期事業計画以降

事業規模拡大（強力な事業循環の達成）

3兆円

4兆円

5兆円
目指す姿

M&A及びアライアンスの推進
*ドメイン化による強みとシナジーの発揮
戦略的事業評価によるポートフォリオマネジメント

グローバルプラットフォーム及び事業伸長投資
更なるM&A及びアライアメント
MHPS他のPMI
*ドメイン化による強みとシナジーの発揮
戦略的事業評価によるポートフォリオマネジメント

財務健全性向上

ROE FY2010 2.4%

戦略的事業評価の導入

組織改編等の構造改革

M&A及び
成長事業への投資

継続

投資余力

利益及びCFの改善

ROE FY2012 7.4%

PMIの推進

事業拡大に伴う
リスク増加の可能性

リスク対応力強化

PMI: Post Merger Integration

経営数値目標

(億円)	2010事業計画			2012事業計画		
	FY2010 実績	FY2011 実績	FY2012 実績	FY2013 実績	FY2014 見通し	FY2014 目標
受注 (海外比率)	29,954 (44%)	31,888 (43%)	30,322 (50%)	34,200 (51%)	41,500 (62%)	40,000 (64%)
売上	29,037	28,209	28,178	33,495	40,000	37,000
営業利益 (経常利益)	1,012 (681)	1,119 (861)	1,635 (1,490)	2,061 (1,831)	2,500 (2,300)	2,500 (2,100)
純利益	301	245	973	1,604	1,300	1,300
ROE	2.4%	1.9%	7.4%	11.0%	8.2%	8.9%
FCF	2,005	1,533	2,116	1,446	1,000	2,000
D/Eレシオ	1.01倍	0.89倍	0.72倍	0.54倍	0.5倍	0.7倍
自己資本比率	31.6%	31.7%	35.0%	31.6%	34%	36.6%
有利子負債	13,256	11,571	10,312	9,574	9,000	10,000
配当(一株当たり)	4円	6円	8円	8円	10円	10円
為替レート	88.5円/\$ 113.5円/€	81.0円/\$ 109.3円/€	83.6円/\$ 106.8円/€	100.1円/\$ 132.6円/€	100円/\$ 130円/€	80円/\$ 110円/€

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2

グローバル展開の加速

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

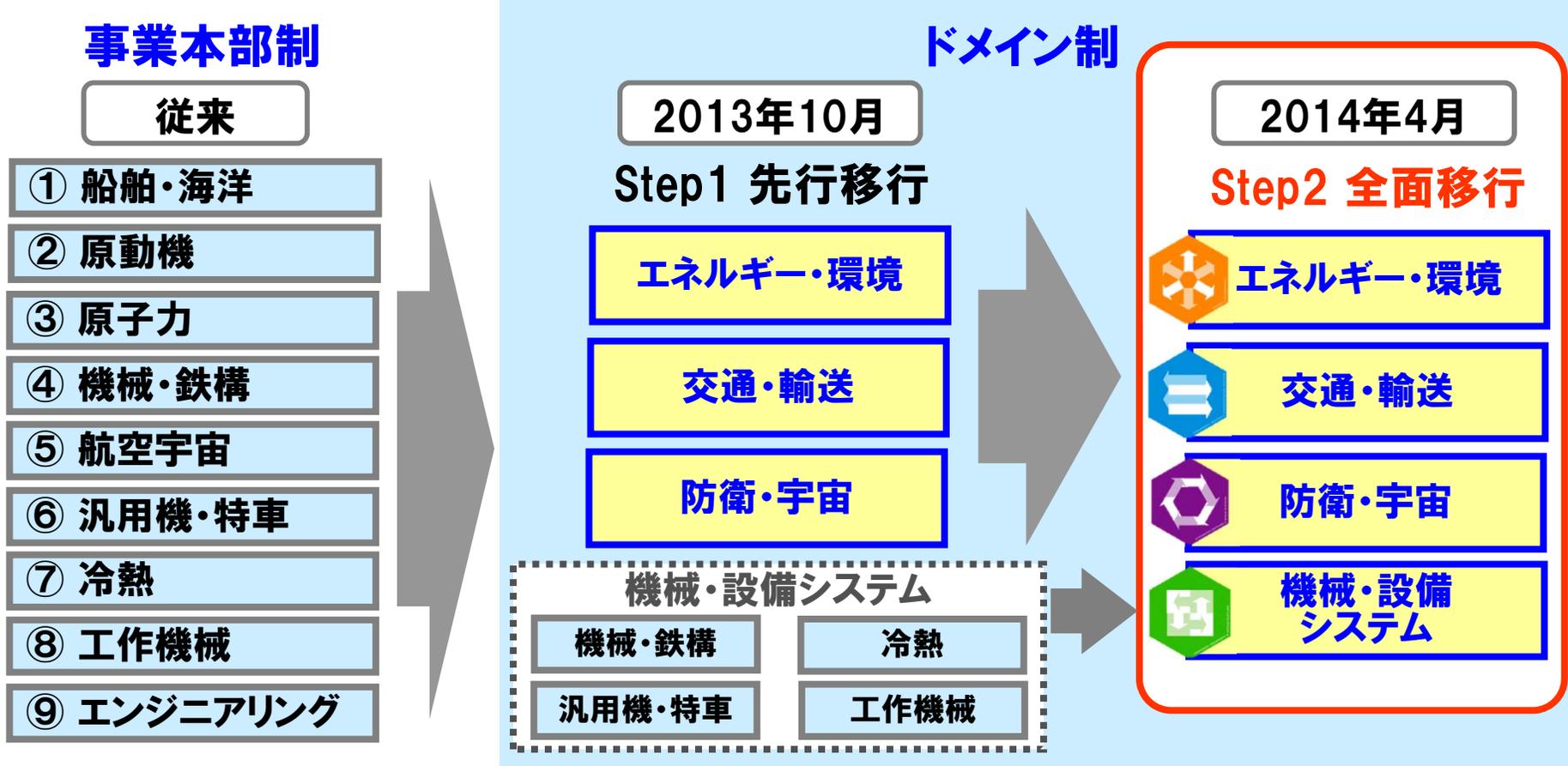
戦略の推進状況

順調に進捗中

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

ドメイン制への移行完了

再編



グローバル市場で戦える強固な体制を確立

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

エネルギー・環境

エネルギー・環境関連事業



巨人と競える事業規模追求

交通・輸送

陸・海・空の交通・輸送事業



新ビジネスモデル構築
(ライフサイクル経営他)

防衛・宇宙

陸・海・空の防衛事業と宇宙事業



限定された環境下での最大シナジー追求

機械・設備システム

基盤産業(鉄鋼・化学・自動車等)向け事業



グローバル・ニッチのトップ事業輩出

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

ドメイン制導入の効果(ポートフォリオマネジメントとの相乗効果)

事業本部別の製品事業経営に限界(グローバル競争力の不足)

- ① 欧米競合先と同規模の戦略的な人員・資金投入が困難
- ② 総合力発揮が不十分で世界市場でのブランド浸透が不足
- ③ 機能重複と人員分散による割高な管理コスト

戦略的投資対象に
経営資源を
集中的かつタイムリーに投入

お客様志向の営業と
経営資源シナジーの実現
によるブランド力のアップ

ドメイン別管理部門に集約し、
グローバルレベルで業務の
質と効率を向上

事業本部制

ドメイン制



事業本部制

ドメイン制

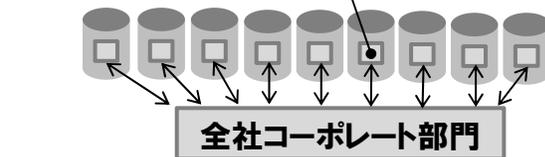


シェアドファクトリーと共通サービス網

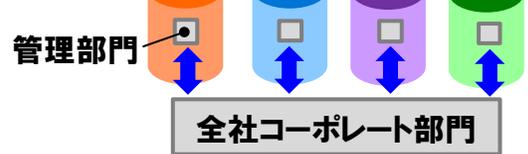


事業本部制

管理部門



ドメイン制



戦略2 グローバル展開の加速 ① M&Aとアライアンス推進 (1/2)

M&A の狙い

事業規模拡大のスピードアップとリスク低減
及び 収益力強化のスムーズな実現

期待効果

- A 事業規模拡大
- B 製品ラインナップ強化
- C 新市場参入・市場補完
- D コスト競争力強化
- E 技術補完とR&D等の強化
- F ダイバーシティ対応力強化
(サービス能力の向上 他)

より早く、より確実にトップレベルのグローバル企業へ到達

戦略2 グローバル展開の加速 ① M&Aとアライアンス推進 (2/2)

FY2012

FY2013

A B C E F

日立製作所と火力発電システム分野での事業統合に関する基本契約書締結(2013年6月)、新会社設立(2014年2月)



A C D E

デンマークのベスタス社と洋上風車の合併会社設立で合意(2013年9月)



A B F

PWPS*買収(2012年12月)

* Pratt & Whitney Power Systems



A B C

ブラジルのエコビックス社に日本連合のリーダーとして資本参加することで合意(2013年10月)



期待効果

- A 事業規模拡大
- B 製品ラインナップ強化
- C 新市場参入・市場補完

- D コスト競争力強化
- E 技術力強化
- F ダイバーシティ対応力強化

戦略2 グローバル展開の加速 ② グローバルプラットフォーム

第1ステージ (全体構想は後記)

グローバル資金一括管理体制

- ・ 米国、欧州、中国に続き、シンガポールに金融子会社を設立(1月)
- ・ 日本及び上記4拠点による事業資金の効率化とリスクマネジメント強化

R&Dのグローバル化

- ・ 海外拠点(英国、シンガポール)へR&D専任技術者を派遣(次に米国を予定)
- ・ 日本では得られない技術・情報・人材の獲得と市場に近い場所での開発や技術支援を積極的に推進

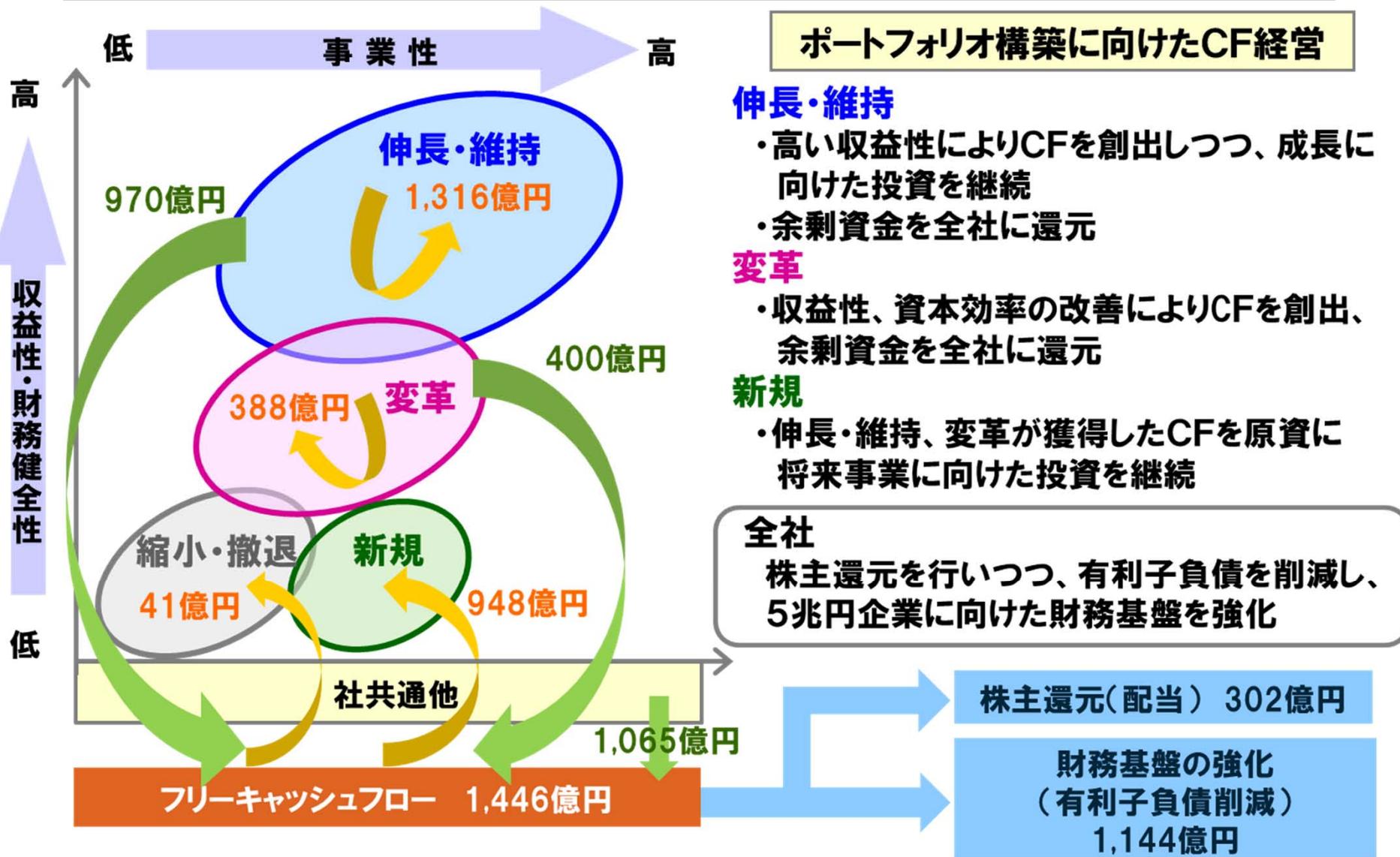
業務系プラットフォームの整備開始

- ・ 人事・会計・調達のグローバル業務プロセス・システム(詳細は後記)

費用対効果が大きく、早期推進可能な上記施策から実施

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



ポートフォリオ構築に向けたCF経営

伸長・維持

- ・高い収益性によりCFを創出しつつ、成長に向けた投資を継続
- ・余剰資金を全社に還元

変革

- ・収益性、資本効率の改善によりCFを創出、余剰資金を全社に還元

新規

- ・伸長・維持、変革が獲得したCFを原資に将来事業に向けた投資を継続

全社

株主還元を行いつつ、有利子負債を削減し、5兆円企業に向けた財務基盤を強化

戦略4

コーポレート改革・効率化

共通資源の最適活用

アウトソーシングの加速

- ・ 富士ゼロックスサービスリンク設立
（グループ全体の印刷・複写 他の集約・移管）
- ・ 全拠点常駐警備業務一元化

グループ内業務の集約・再編

- ・ 全社のICT(情報通信技術)を統括するICTソリューション本部を設立

コーポレート部門の機能明確化

- ・ 社長室を廃止し、社長直属の組織として、グループ全体の戦略立案及び推進機能の強化をはかる「グループ戦略推進室」を設置
- ・ 経理総括部と資金部の再編
- ・ 各事業対応の調達機能を各ドメインへ移管

戦略5

企業統治・業務執行における経営革新の継続

チーフオフィサー制導入後

グループ全体の業務遂行(重点業務は下記)

- ① 全体収益力の強化と安定
- ② グローバル成長の加速
- ③ 経営資源配分の最適化
- ④ コーポレートガバナンスの改革
- ⑤ 重大かつ特別な課題への対処

CEO

全社方針

社長(CEO)の
権限と責任の一部(*)を
チーフオフィサーへ委譲

チーフオフィサー

ドメイン



ドメインCEO

(*) グループ全体戦略の下における
各ドメインの戦略・計画の策定と遂行

コーポレート



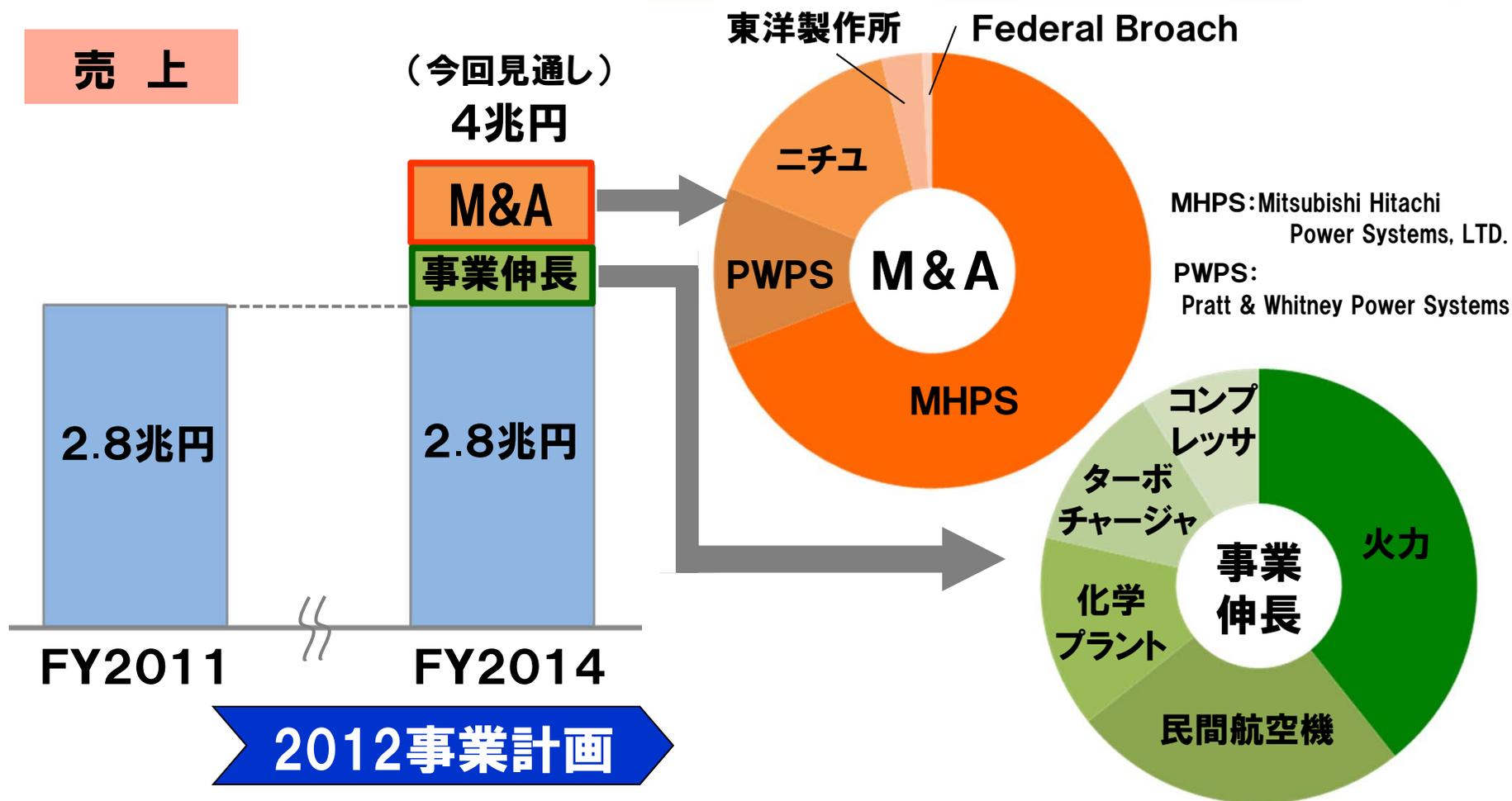
CAO/CRO CFO CTO

(*) グループ全体の最適化指向で所掌する
横串機能(管理・統制・支援業務)の推進

役割分担の明確化により迅速で効率的な業務執行を実現

目標の達成見通し - 目標1 事業規模の拡大

売上

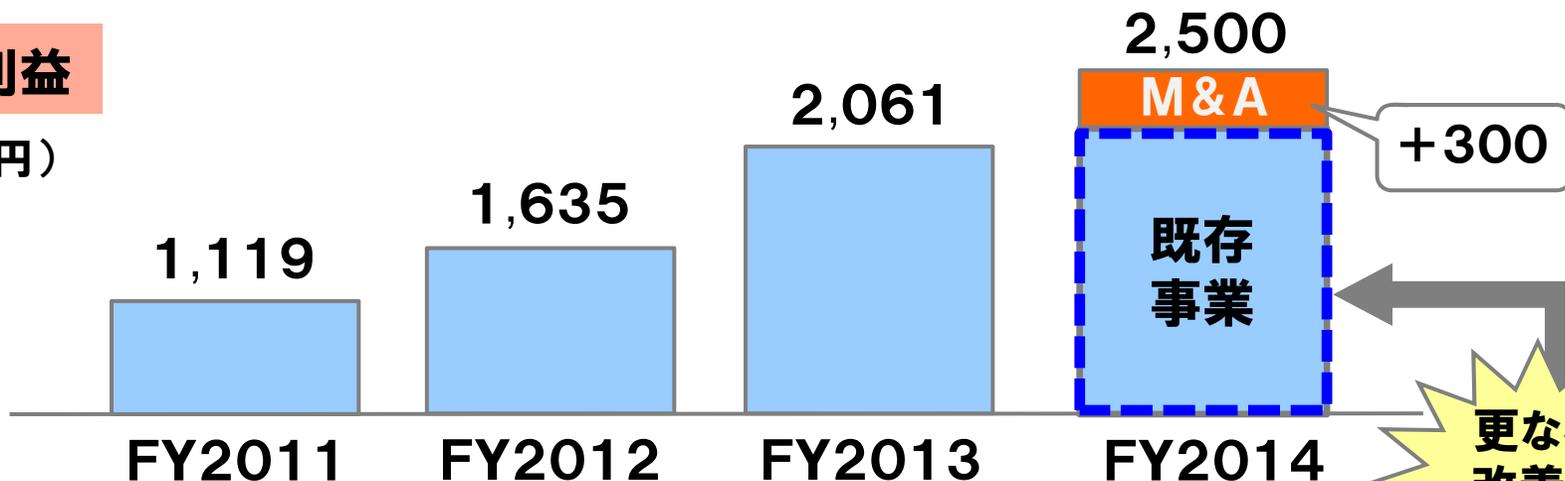


各種戦略の展開により4兆円が視野に入り
達成可能な見通し

目標の達成見通し - 目標2 資本効率及び純利益水準の向上 ¹⁷

営業利益

(億円)



純利益

245億円

973億円

1,604億円

1,300億円

純利益率

0.9%

3.5%

4.8%

3.3%

ROE

1.9%

7.4%

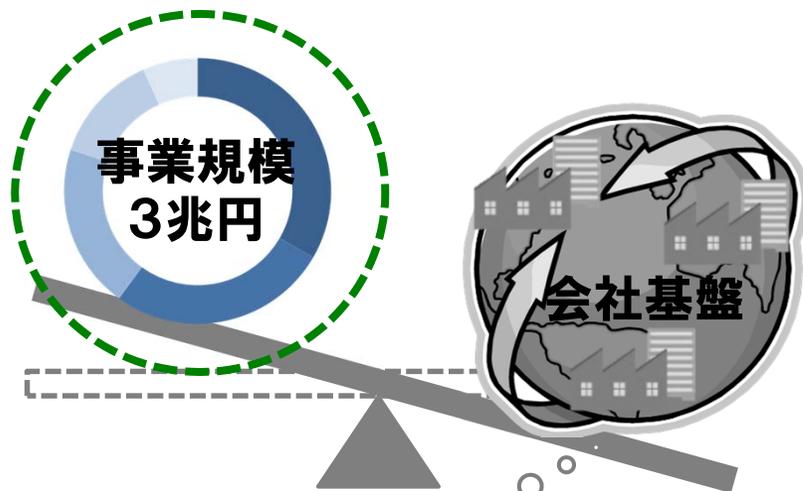
11%

8.2%

**M&A効果と円高緩和等もあり営業利益は増加傾向
資本効率及び純利益水準向上へ既存事業の改善を推進**

① 会社基盤の整備・強化

これまでの姿



事業規模に比べてコストが過大

グローバル対応の機能が不十分で質的向上も必要

- ・収益性が低い
- ・グローバル事業拡大に限界あり

目指す姿



- ・事業規模拡大
- ・グローバルプラットフォーム整備
- ・財務基盤改善

打ち手

- ・事業規模と会社基盤の調和
- ・グローバル企業に相応しい会社基盤全体のレベルアップ

② 大型化・多様化するリスクへの対応強化

これまでの姿

コンプライアンス・リスク

- ・ 法規制等の遵守体制は整備

残る課題

- ・ グループ会社(特に海外)への浸透
- ・ 競争及び贈賄関連法規制の厳格化への対応

事業遂行リスク

- ・ 受注前のリスク評価(入口管理)や工事モニタリング体制は整備

残る課題

- ・ 新市場及び新規顧客への知見不足(客船 他)
- ・ 長期的大型投資案件への対応(MRJ、トルコ原子力 他)

グローバル化
による
リスクの拡大

規模拡大
による
リスクの
増大

目指す姿

グローバル・コンプライアンス管理

- ・ グローバルな管理体制の整備
→ 共通遵守ルールを全世界のグループ会社に浸透
→ 各国・各地域別の個別・特有ルールの明確化と管理
- ・ コンプライアンスの前向きな活用
→ 活動基準の明確化による効率化

事業遂行リスクへの耐力強化

- ・ リスク解決組織の常置
→ 情報収集力の強化
→ 解決ノウハウの積み重ね
→ 人材の育成強化
→ 重要問題へのCEO直接関与
- ・ 財務基盤(リスク対応力)の強化

次期中期経営計画に向けての準備 - 全体像

FY2012 FY2013 **FY2014** FY2015 FY2016 FY2017

2012事業計画

次期中期事業計画

構造改革

今夏から秋に本格的な
検討と準備を完了

先行施策

- ① 更なるM & Aの推進
- ② MHPSのシナジー拡大
- ③ MRJ事業の着実な推進
- ④ 交通システム事業の強化
- ⑤ グローバルプラットフォームの整備

5兆円規模の高収益企業

継続して遂行

追加施策(検討中)

- ・ 商船事業の変革・強化
- ・ 防衛宇宙事業の強化
- ・ ガバナンス改革
- ・ 変革SBUの対策加速 他

先行施策 - ① 更なるM&Aの推進

製鉄機械事業の拡大

・シーメンス製鉄機械部門との合併会社設立

	三菱日立 製鉄機械	シーメンス	JV
出資比率	51%	49%	100%
売上高 ^{※1}	620億円	2,800億円	3,420億円
従業員	約1,000人	約8,700人	約9,700人 → 9,000人

※1: 3年間平均値(€ = 140円)

・合併の目的

- ① 製品・技術力の補完による総合製鉄機械メーカー化(フルラインナップ)
- ② 強い市場(地域)の補完によるグローバル営業力の向上
- ③ 各種シナジーの追求^{※2}による収益力向上
→R&Dのレベル向上と効率化

※2: 技術・R&D、営業、調達他

民航エンジン事業の 体制強化

日本政策投資銀行及び
IHIからの出資・融資を
受けて事業会社設立

- ・生産能力整備
- ・製造技術向上
- ・資本力強化



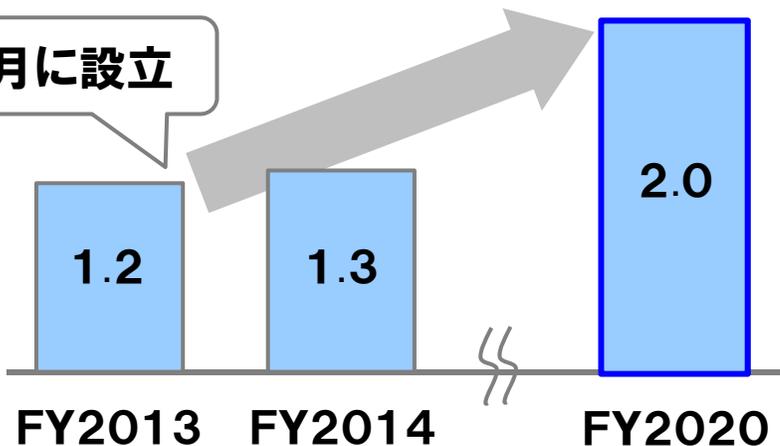
先行施策 - ② MHPSのシナジー拡大

事業規模見通し



(単位:兆円)

2月に設立



MHPS: Mitsubishi Hitachi Power Systems, LTD.

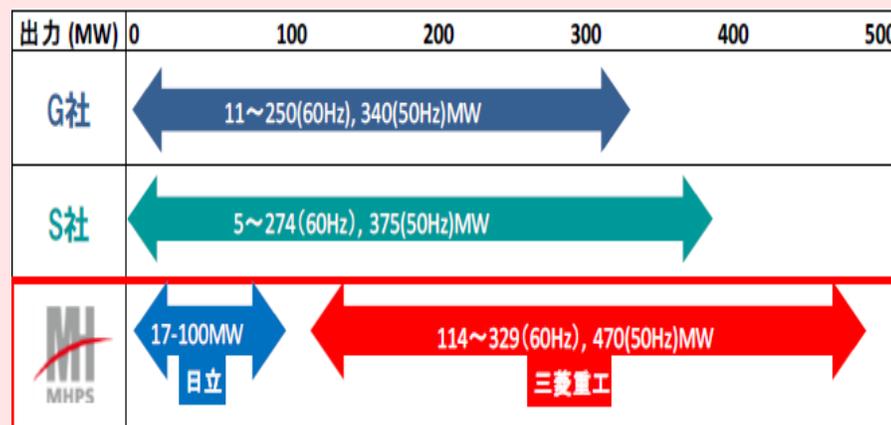
ガスタービン

三菱重工:M501J

日立:H-80



幅広いソリューションの提供で
シェア30%超へ



早期に新会社のシナジーを最大限に発揮し、
火力発電システム分野で世界的なリーディングカンパニーを目指す

事業規模5兆円の高収益企業に向けて

先行施策 - ③ MRJ事業の着実な推進

今後の予定

初飛行：2015年第2四半期
初号機納入時期：
2017年第2四半期



強度試験機・飛行試験機を製造中



中部胴体を最終組立工場へ輸送

量産体制

北九州空港

- ・飛行試験



神戸造船所

- ・主翼・中央翼の部品一貫製造他



名古屋空港

- ・エンジンテスト
- ・飛行試験
- ・引き渡し



小牧南工場

- ・最終組立、艀装、塗装



松阪工場

- ・複合材部品塗装
- ・水平・垂直尾翼組立
- ・小物部品製造



飛島工場

- ・主翼、胴体の組立



大江工場

- ・中大物部品の板金・機械加工
- ・胴体パネル組立



岩塚工場

- ・小物部品の表面処理

初飛行に向けて順調に進捗中

先行施策 - ④ 交通システム事業の強化

中東メトロ計画

1. カタール/ドーハ
2. サウジ/メッカ
3. サウジ/ジェッダ
4. サウジ/メディナ
5. サウジ/ダンマン
6. クウェート
7. アブダビ
8. エジプト/カイロ



ドバイメトロ延伸
(アラブ首長国連邦)



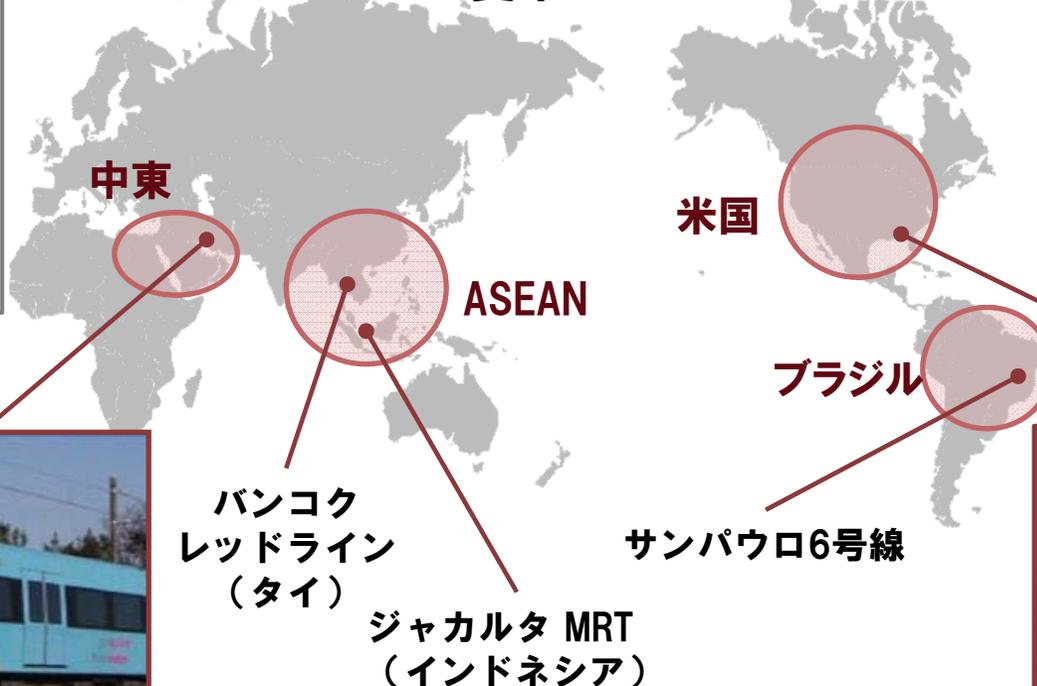
- 当社のEPC取り纏め能力(総合力)の活用
→台湾新幹線、ドバイメトロの実績
- 三原試験センター
→国際認知度アップと鉄道輸出プラットフォーム
- APMを主体とした米国他O&M事業拡大
→ビジネスモデルの変革

高速鉄道の中長期案件

1. ブラジル高速鉄道
2. カリフォルニア高速鉄道
3. ベトナム南北高速鉄道
4. インド高速鉄道
5. タイ高速鉄道
6. マレーシア・シンガポール
高速鉄道

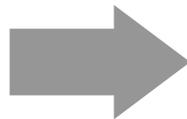


© 2007 Tokaido Shinkansen Corporation. All Rights Reserved.

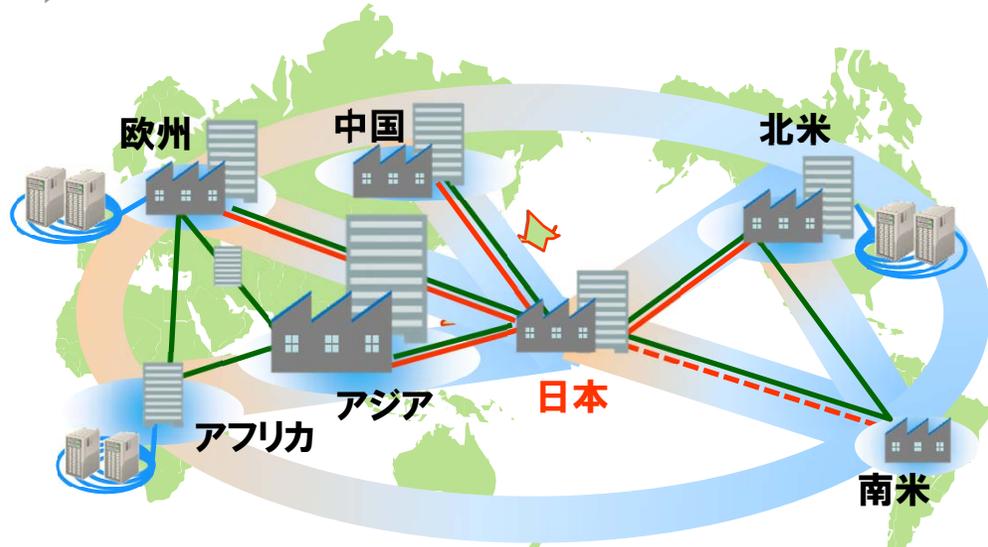
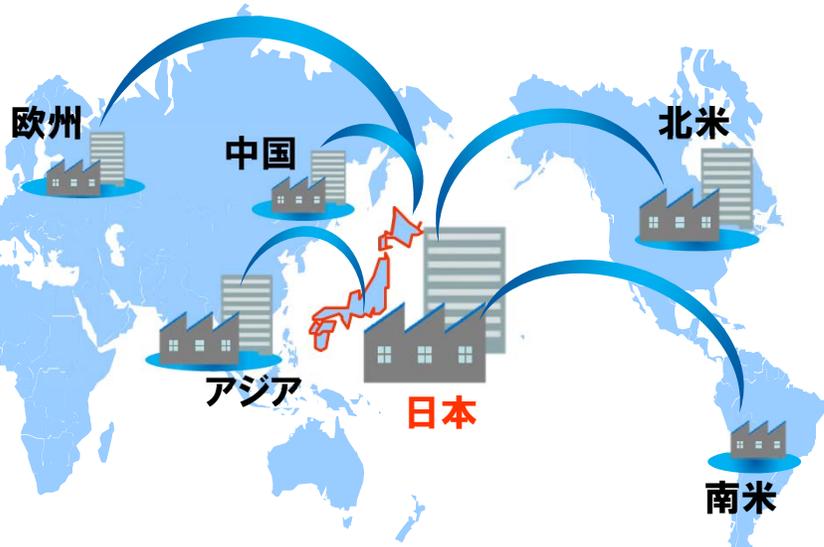


© Shonan Studio

現状



目指す姿



国内に全ての拠点を置いた
輸出主体の多国籍企業

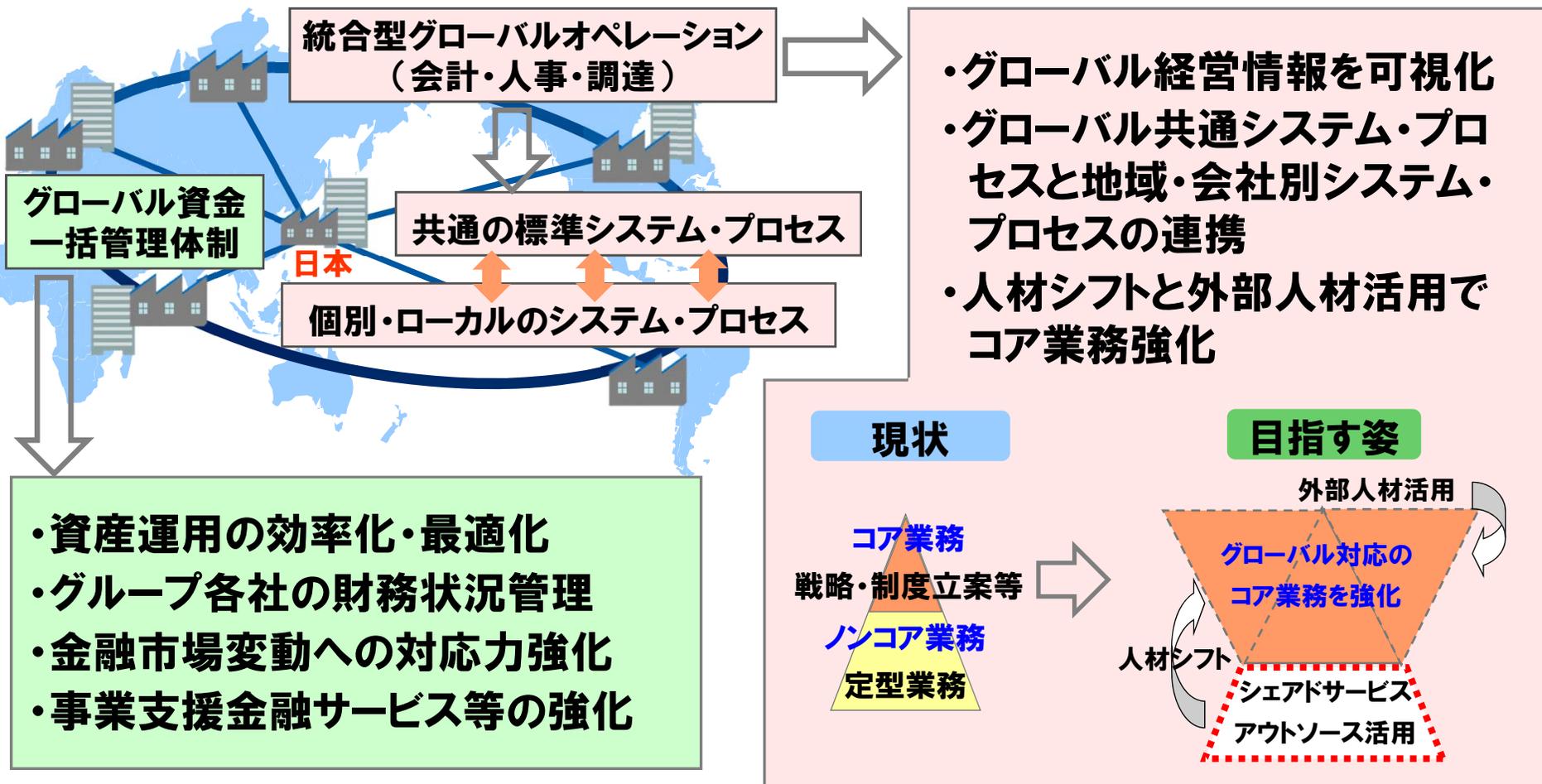
本格的なグローバル展開には
下記要件が不足又は不十分

- 全世界的な市場浸透(現状はアジア主体)
- 現地のサービス工場他
- 多様性に対応できる人材
- 世界ネットワークを統合できる
経営・業務プロセス及びサポートシステム

- : 金融ネットワーク
- : 業務系基盤回線ネットワーク (高セキュリティ)
- : ローカルネットワーク
- : 業務クラウドネットワーク (一般セキュリティ)

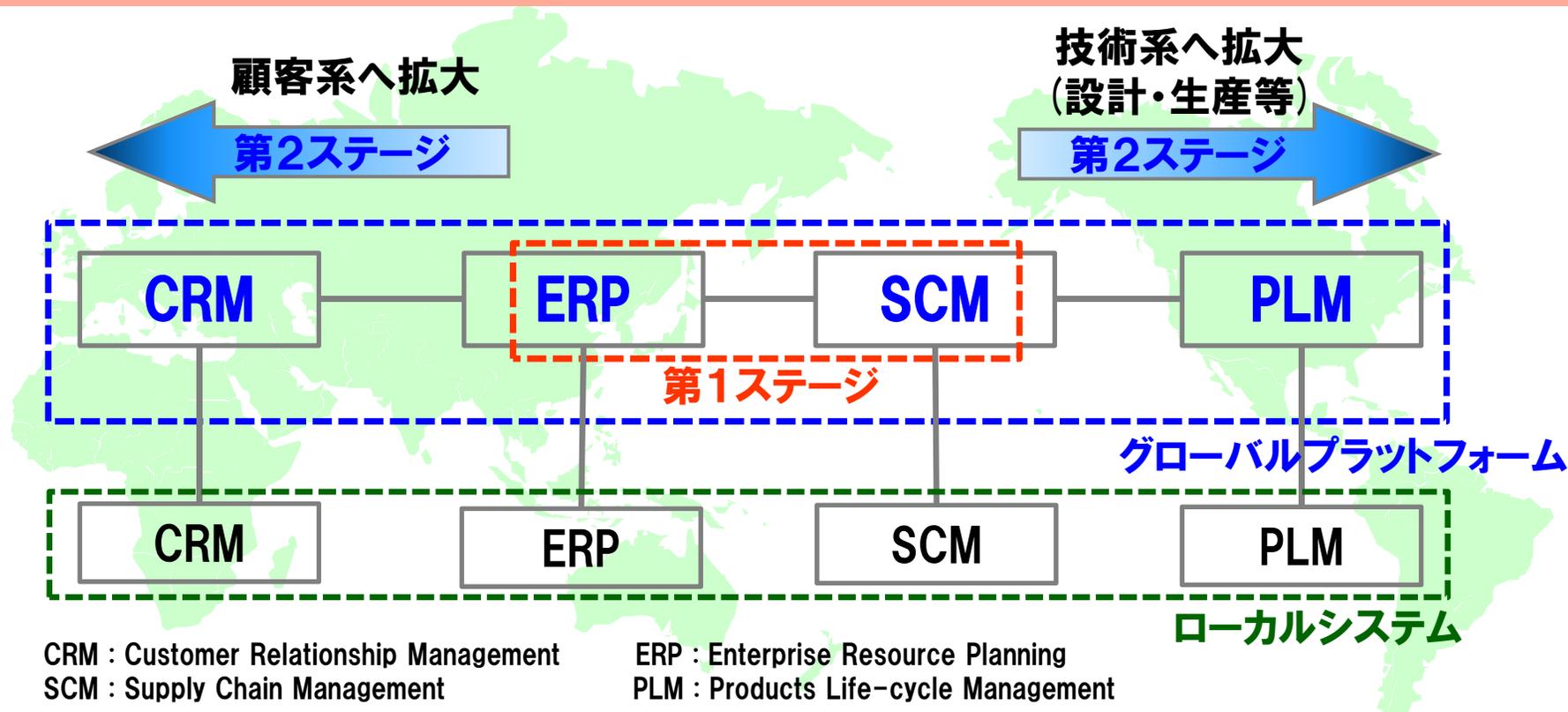
- 日本をグループ全体経営と技術全般及びコア部品生産の拠点化
- 海外拠点の機能及び事業範囲の拡大
- グローバルネットワークと経営情報の整備
→ 各種情報の可視化とレベルアップ:
営業から生産・サービス事業及び
資金・人材・R&D

資金一括管理体制と業務系(会計・人事・調達)基盤を整備



- ・ シェアドサービスとアウトソースの拡大による費用低減
- ・ システムとプロセスの標準化でコンプライアンス、ガバナンス強化

第1ステージ(業務系)のコンセプトを第2ステージ(顧客系及び技術系)に拡大

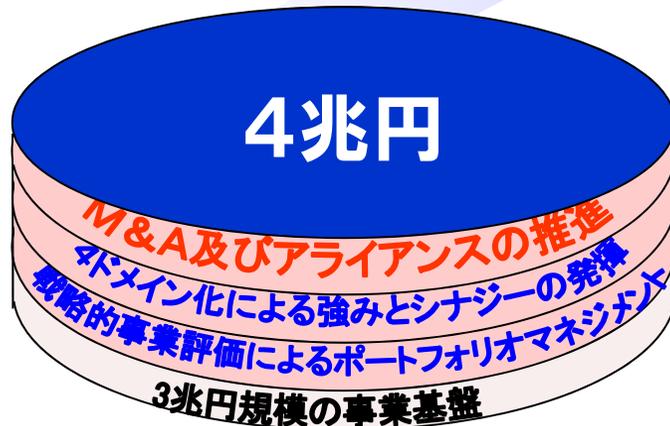


- ・ グループ全体の経営情報から事業関連情報を一元管理
- ・ グローバル標準化したシステム・プロセス・ツールを順次整備
- ・ 特性に応じた会社・事業・製品の独立ローカルシステムと連携

2012事業計画

次期中期事業計画～

目標値	FY2014	FY2017～
FCF	2,000億円	2,000億円
D/Eレシオ (資金調達余力)	0.5～0.7 (5,000億円)	0.4～0.6 (1兆円)
ROE	8.9%	12.0%
自己資本	1.5兆円	2兆円





この星に、たしかな未来を

