

2009年度 緊急対策について

2009. 4. 28

 **三菱重工業株式会社**

取締役社長 大宮 英明

目次

| | |
|----------------------|-----|
| 1. 2008年度の総括 | - 3 |
| 2. セグメント別事業の近況 | - 4 |
| 3. 2009年度の業績見通しと緊急対策 | - 5 |
| 4. 2009年度の業績見通し | - 6 |
| 5. 2009年度全社対策の骨子 | - 8 |
| 6. 全社緊急対策「チャレンジ09」 | - 9 |
| 7. 成長事業の強化対策 | -12 |
| 8. 次期中期経営計画策定について | -18 |

1. 2008年度の総括

上期

- ・新興国中心に世界経済は堅調に推移し社全体で増収・増益を実現

▶ 2008事業計画に沿って進捗

- ・上期として過去最高の売上達成（海外売上比率51%）
- ・総合力を活かしたエネルギー・環境事業の取組み拡大（統括戦略室設置）
- ・標準化・共通化革新（MDプロジェクト）70%の製品で推進中

下期

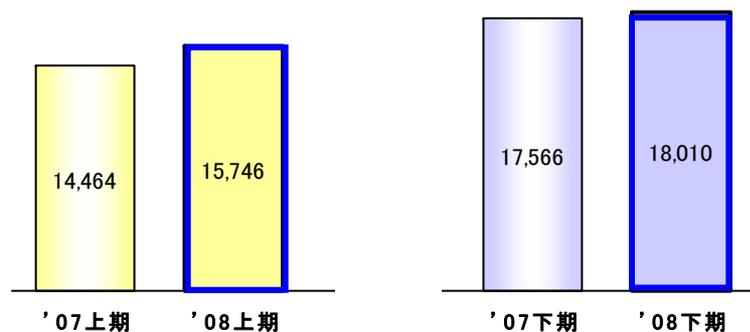
- ・世界同時不況による中量産品事業の売上急減と急激な円高により減益

▶ 損益改善緊急対策を発動（2008年12月）

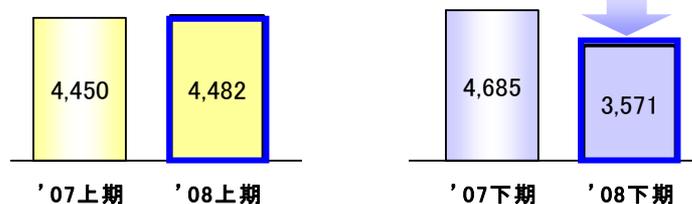
- ・中量産品事業のライン一部停止
- ・受注品事業への人員再配置
- ・サービス工事拡大

1,000億円台の営業利益を確保

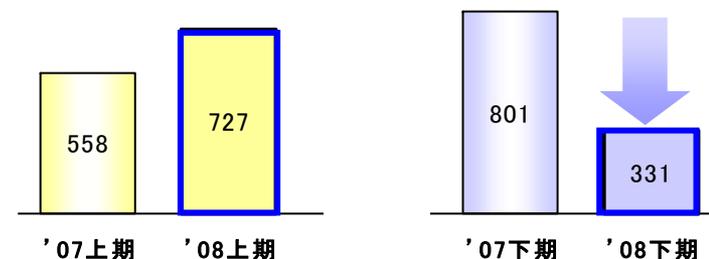
売上 (億円)



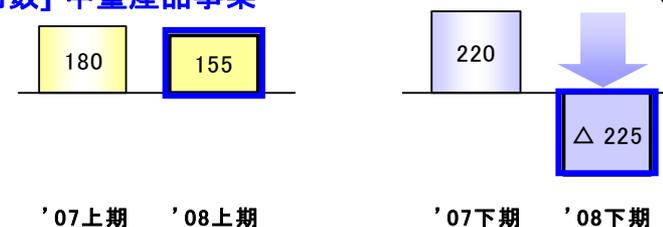
[内数] 中量産品事業 (億円)



営業利益 (億円)



[内数] 中量産品事業 (億円)



2. セグメント別事業の近況

船舶・海洋

- ・一般商船の新規商談は当面低迷、官公庁船需要への積極的対応

原動機

- ・資金調達難によるプラント商談の一部延期・中断が発生
- ・新興国の電力不足や世界的なCO₂削減の取組みから需要拡大に期待

機械・鉄構

- ・食料問題に対応した肥料プラント、天然ガス活用によるメタノールプラントの底堅い需要に期待
- ・各国の景気対策により鉄道関連事業の拡大期待
- ・新興国向けの製鉄機械の需要回復に期待

航空・宇宙

- ・エアラインの経営悪化による民間航空機の一時的な需要減速
- ・新機種Boeing 787の量産立上がり(参考: Boeing社 受注残 Boeing 787 886機 [3月末時点])

中量産品

□ 汎用機・特車:

物流機器・エンジン: 世界的需要減少は継続するも、景気対策で中国・インドの需要回復に期待
ターボチャージャ: 自動車メーカーの減産により需要減少が継続

□ 冷 熱:

住宅用・ビル用空調機: 当社のメインである欧州市場の減速が継続
カーエアコン: 主要顧客である日米自動車メーカーの大幅減産継続

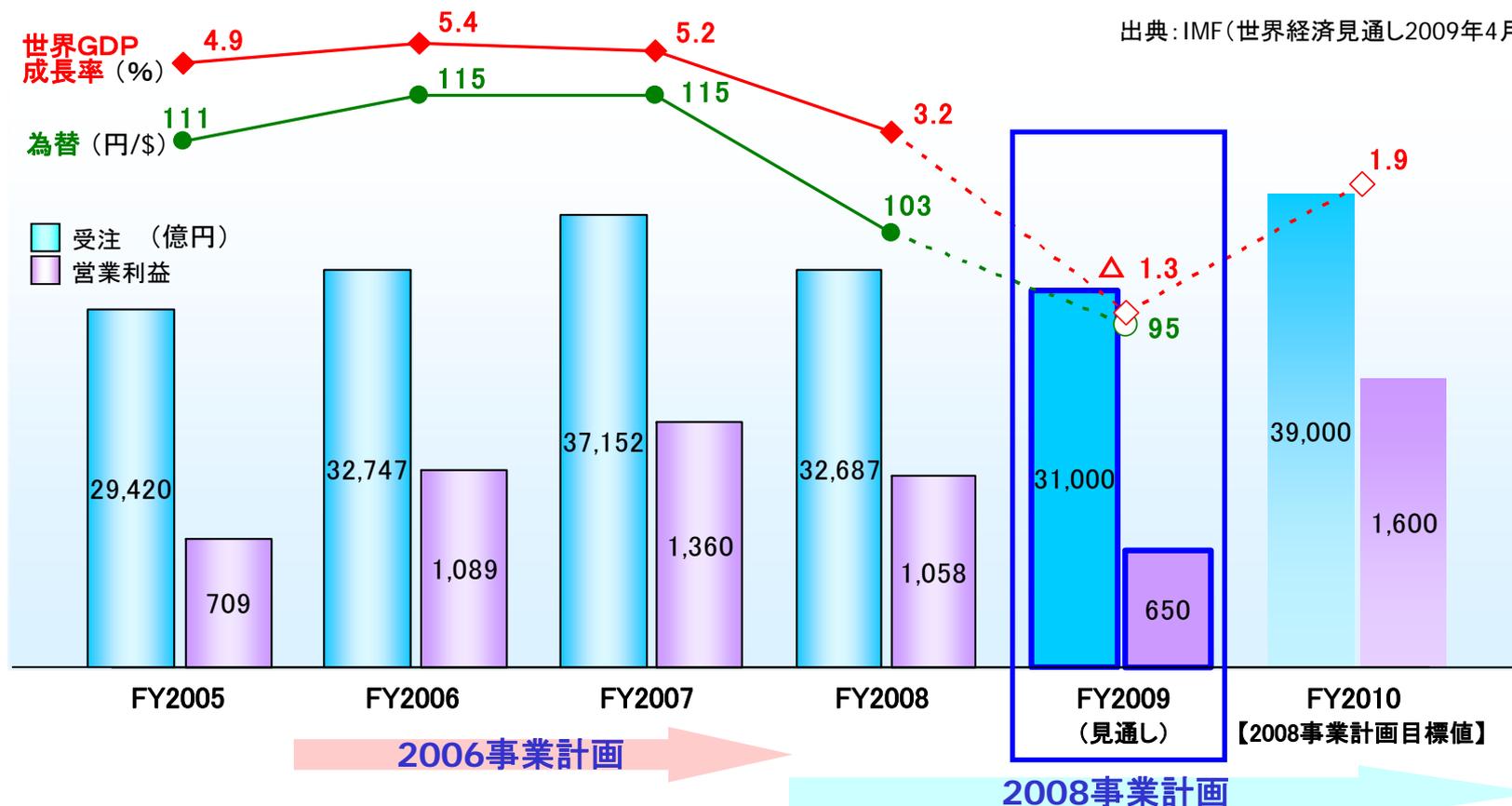
□ 産業機械:

- ・景気悪化を受け印刷機械の需要減少が継続
- ・自動車関連の歯車機械減速、大形工作機械は中国の商談に動きあり

3. 2009年度の業績見通しと緊急対策

－ 事業環境は2009年度も引き続き厳しい状況 －

出典：IMF(世界経済見通し2009年4月)



- 世界同時不況による
需要減少の継続
- 円高傾向の継続

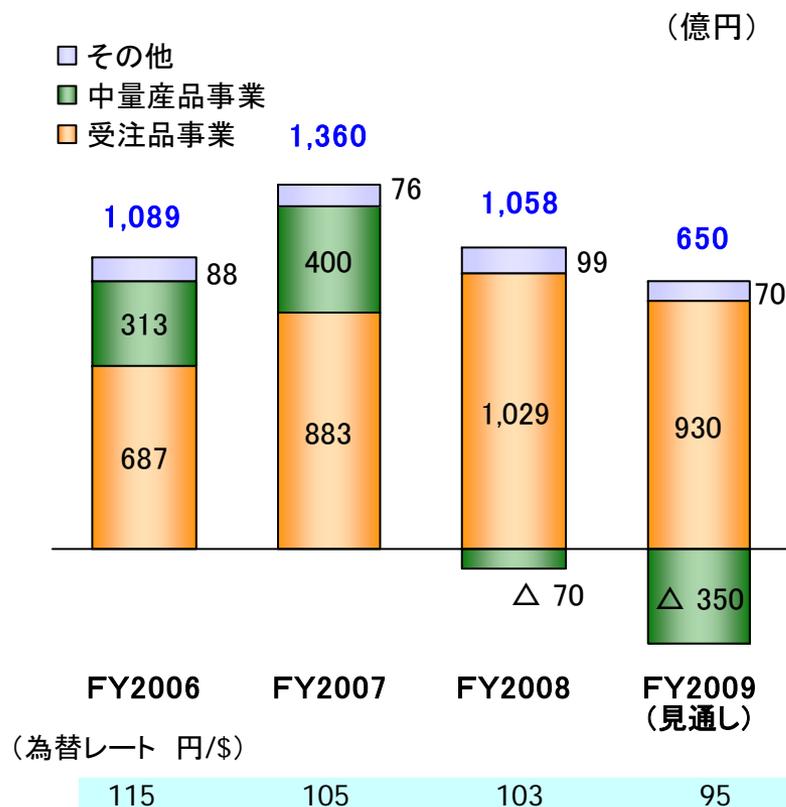
- 2008事業計画の目標値(2010年度)は凍結
- 2009、2010年度の利益を確保すべく
全社緊急対策「チャレンジ09」を発動

4. 2009年度の業績見通し①

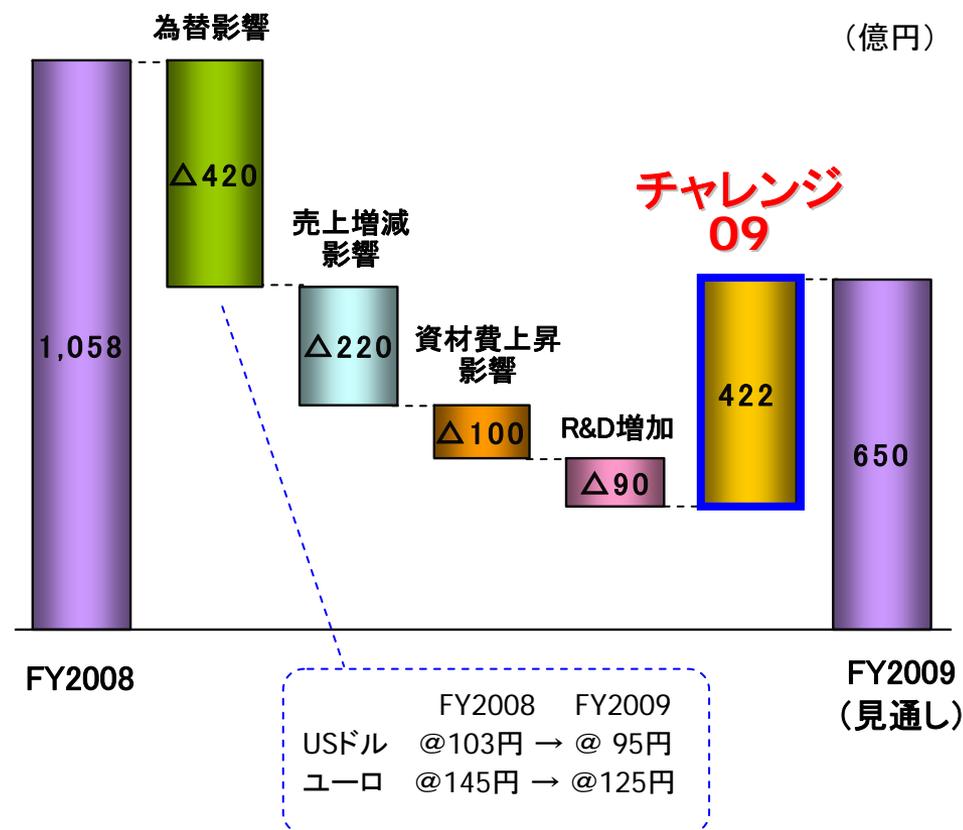
営業利益 推移

<2008年度 ⇒ 2009年度>

- ・中量産品事業は世界同時不況で急激に悪化
- ・受注品事業は売上減少・為替影響 等あるも2007年度を上回る水準



営業利益 増減要因



4. 2009年度の業績見通し②

(単位: 億円)

| 事業区分 | セグメント | 受注 | | 売上 | | 営業利益 | |
|--------|---------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|
| | | FY2008 | FY2009 見通し | FY2008 | FY2009 見通し | FY2008 | FY2009 見通し |
| 受注品事業 | 船舶・海洋 | 2,713 | 1,200 | 2,401 | 2,400 | 16 | 110 |
| | 原動機 | 11,488 | 13,800 | 12,091 | 11,300 | 800 | 620 |
| | 機械・鉄構 | 5,278 | 4,200 | 5,422 | 5,000 | 316 | 260 |
| | 航空・宇宙 | 5,108 | 5,500 | 5,123 | 4,900 | △ 103 | △ 60 |
| | 受注品計 | 24,589 | 24,700 | 25,038 | 23,600 | 1,029 | 930 |
| 中量産品事業 | 汎用機・特車 | 4,393 | 3,200 | 4,327 | 3,200 | △ 13 | △ 140 |
| | 冷熱 | 1,862 | 1,400 | 1,875 | 1,400 | △ 24 | △ 120 |
| | 産業機械 | 1,413 | 1,200 | 1,850 | 1,300 | △ 31 | △ 90 |
| | 中量産品計 | 7,670 | 5,800 | 8,054 | 5,900 | △ 70 | △ 350 |
| | その他 | 990 | 1,000 | 1,211 | 1,000 | 99 | 70 |
| | 消去または共通 | △ 562 | △ 500 | △ 547 | △ 500 | - | - |
| | 合計 | 32,687 | 31,000 | 33,756 | 30,000 | 1,058 | 650 |

※未確定外貨 35億ドル、9億ユーロ

5. 2009年度全社対策の骨子

短期的な利益確保に向けた緊急対策と
成長に向けた強化対策の「複合マネジメント」の推進

緊急対策

「チャレンジ09」 — 逆風の中でも全社一丸で難局を克服 —

原価低減活動

売上確保

円高対策

強化対策

— 厳しい事業環境の中でも成長事業の強化継続 —

成長事業のリソース強化継続
(研究開発費、設備投資、投融資、人員)

6. 全社緊急対策「チャレンジ 09」①

① ものづくり革新活動の強化・加速

□ 3大革新活動の展開による基盤確立

(1) 標準化・共通化革新(MDプロジェクト):

・図面・部品共通化加速による繰り返し生産モデルの拡大

① 売上高比70%の製品を対象に実施

② リードタイム短縮

--- 2008年度 $\Delta 17\%$ 短縮済み($\Delta 30\%$ 短縮に向けて活動推進中)

(2) 製品信頼性革新:

・シミュレーション技術を活用した製造プロセス改革

(鋳物の歩留まり向上、タービン動翼クリアランスの設定精度向上 等)

・パートナーを含めた品質管理体制強化

(3) サプライチェーン革新:

・IT活用でサプライチェーン全体のものとの情報の流れの可視化

・全社ビジネス・パートナー・チーム結成によるVE活動加速

□ EPC遂行業務の高度化:

(ベスト・プラクティスを反映したリスク管理・業務のITツール整備の強化)

□ 技術本部の技術者投入によるバリューチェーンの業務プロセス改革加速:

(ボトルネック工程解消活動、営業支援システム・SCMシステムの開発)

6. 全社緊急対策「チャレンジ 09」②

2 全社経費削減活動展開

- 一般経費削減
(出張費、印刷費、事務用品、通信費、交際費等の経費を削減)
- 業務効率化による残業時間短縮

3 中量産品対策

- 1,000人規模の人員対策を実施中
- 生産ライン単位で稼働時間調整実施中
(対象ライン:相模原工場 約4割、松阪工場 約8割、
栗東工場 約5割、糸崎工場 約6割)
- 設備投資計画の見直し
(2009年度は2008事業計画から140億円繰延べ・縮小)
- 海外生産計画前倒し(ターボチャージャ/MTA(タイ)、フォークリフト/中国大連)
- 米国カーエアコン会社(MCC)の生産一時休止(2009年7月)
- 印刷機械の海外販売体制再編

MTA: Mitsubishi Turbocharger Asia Co. Ltd , MCC: Mitsubishi Heavy Industries Climate Control Inc.

4 役員報酬削減

- 2009年4月より実施中

6. 全社緊急対策「チャレンジ 09」③

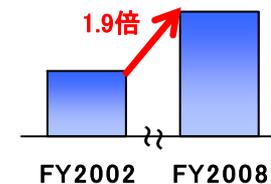
売上確保

- 顧客巡回サービスと提案型サービスの強化
- 中古転売機のアフターサービス取組み拡大(韓国向け枚葉機 等)
- 全社営業部長会設置による市場情報共有化と相乗り営業推進
- 最新市場・顧客動向の経営会議による集中討議実施(隔週実施)

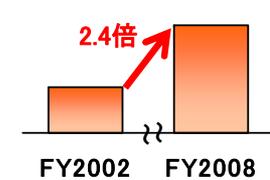
円高対策

- グローバル調達拡大
 - ・各事業所資材部のサプライヤー情報共有化による優良サプライヤー発掘 等
- 海外生産の計画前倒し
(ターボチャージャ/MTA(タイ)、フォークリフト/中国大連の早期立上げ、
船用ディーゼル/中国の合弁工場稼動開始)

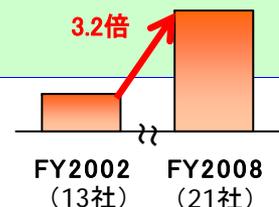
海外売上高(単独)



海外調達額(単独)



海外生産グループ会社の受注



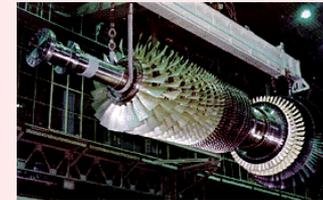
7. 成長事業の強化対策①

エネルギー・環境事業①

エネルギー・環境事業のグローバル拡大加速

□ ガスタービン:

- ・世界最大・最高効率の1600°C 級J形ガスタービン投入
- ・年間50台生産体制の構築
- ・GEとGTCC向け蒸気タービンの共同開発
- ・東電川崎火力プラント(当社製GT納入)がPower Engineering社のBest Plant賞(2008年)を受賞



M701G形 ガスタービン

勿来発電所
IGCC実証プラント

□ 石炭ガス化複合発電(IGCC):

- ・IGCC+CCS: 世界トップの技術で商業化への取組み加速
- ・勿来発電所のIGCC実証機で世界初の2,000時間超の連続運転達成



洋上風車(イメージ図)

□ 再生可能エネルギー:

- ・風車: グローバル生産体制構築、洋上風車への取組み加速
- ・太陽電池、世界トップクラスの地熱発電、バイオマス発電への取組み継続



US-APWR

□ 原子力:

- ・世界戦略炉の受注拡大(US/EU-APWR、ATMEA1)
- ・燃料事業の拡大(三菱原子燃料株式会社発足)



リチウムイオン電池

□ リチウムイオン電池: 製品化に向けて開発促進

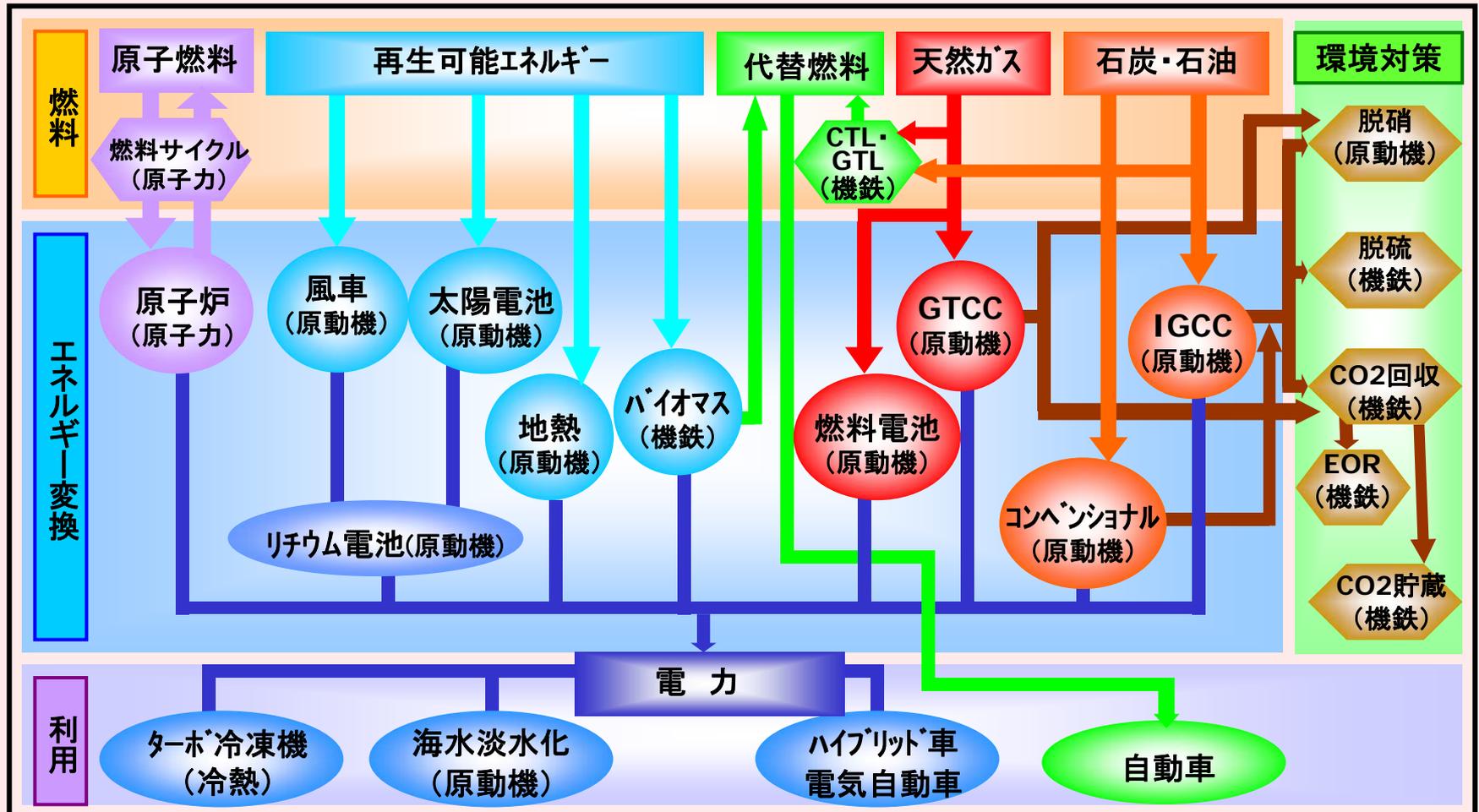
IGCC : Integrated coal Gasification Combined Cycle 石炭ガス化複合発電, CCS : Carbon dioxide Capture and Storage CO2回収・貯留

APWR : Advanced Pressurized Water Reactor

7. 成長事業の強化対策②

エネルギー・環境事業②

- エネルギー・環境の全分野で先端技術力を活かしたソリューションの提供
- エネルギー・環境事業統括戦略室による総合的な事業の推進体制強化



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

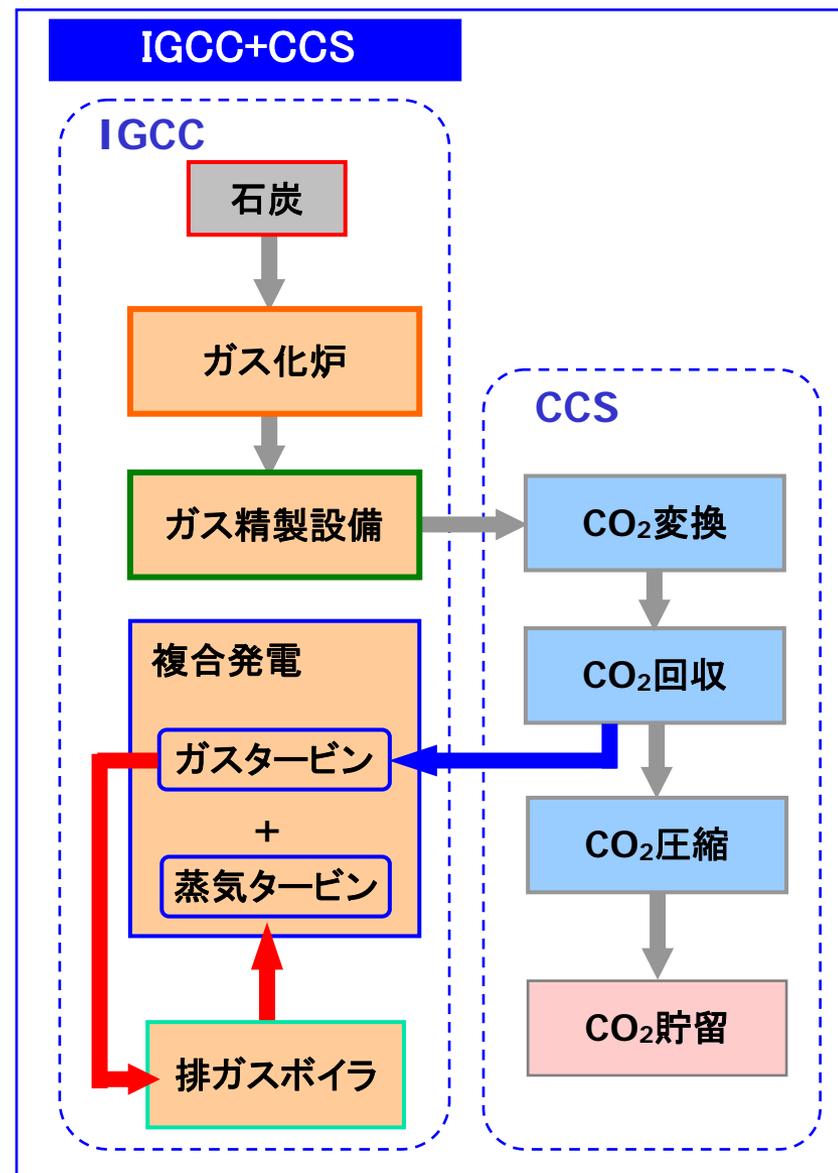
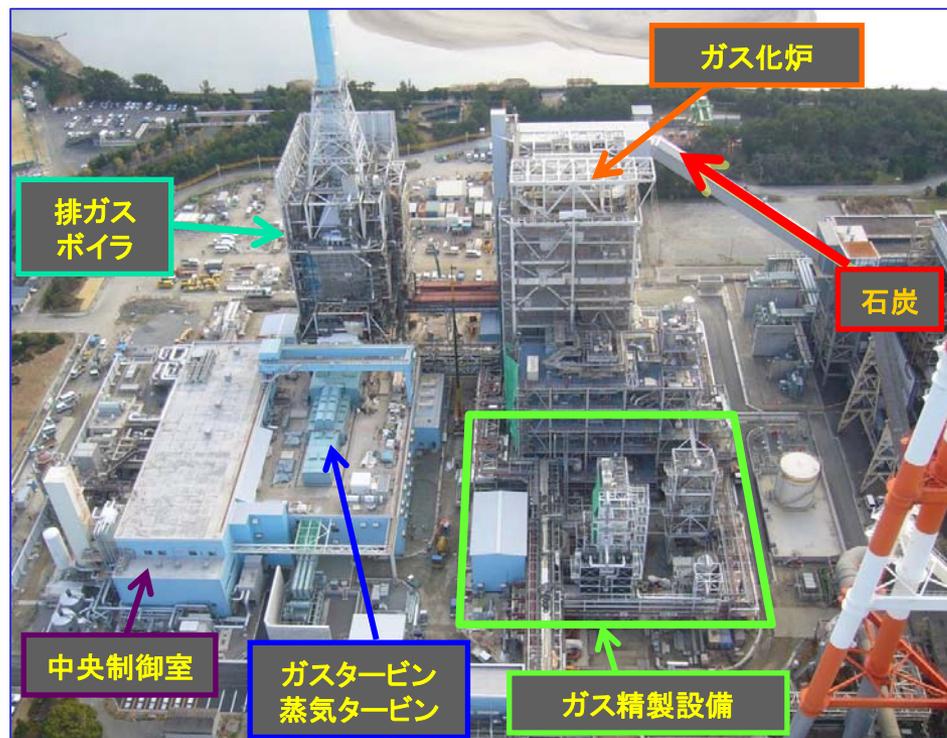
7. 成長事業の強化対策③

勿来発電所IGCC実証プラント (250MW)



□ 従来型火力発電に匹敵する信頼性を実証

- ・世界初の2,000時間連続運転達成
- ・5,000時間連続運転と低質炭使用試験の取組み開始



7. 成長事業の強化対策④

航空・宇宙事業

将来に向けた先進プロジェクトの確実な推進

□ 民間機事業:

- ・MRJ: 2011年初飛行、2013年の初号機納入
- ・Boeing 787複合材主翼: 本格的な量産開始
- ・民間航空機用エンジン (TRENT1000・TRENT XWB): 開発・製造の推進



MRJ (Mitsubishi Regional Jet)



Boeing 787

□ 宇宙機器事業:

- ・H-II Bロケット: 2009年9月に初号機打上げ
(宇宙ステーション補給機 (HTV) の技術実証機を搭載)



H-II Aロケット

□ 防衛関連事業: F-4後継機参画、BMD日米共同開発推進

XWB: Extra Wide-Body, HTV: H-II Transfer Vehicle, BMD: Ballistic Missile Defense 弾道ミサイル防衛

交通システム・プラント事業

プラント・エンジニアリング事業のグローバル展開拡大

- 肥料プラント・メタノールプラント: 新興国を中心に受注拡大
- CO₂回収プラント: 海外を中心に化学向けに加えてEOR、CCSの拡販
- 交通システム: 大規模プロジェクトの取組み強化



メタノールプラント



空港APM

CO₂回収プラント

EOR: Enhanced Oil Recovery 石油回収増進

CCS: Carbon Capture and Storage 二酸化炭素回収・貯留

APM: Automated People Mover 全自動無人運転車両システム

7. 成長事業の強化対策⑤

下流ビジネスの拡大加速(サービス、オペレーション、ライセンス供与)

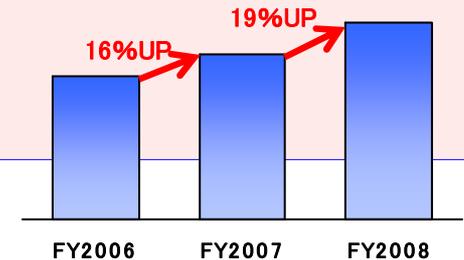
□ 原動機アフターサービスのグローバル・ネットワーク構築

- ・MP社買収(2009年4月)により欧州/中東地域の強化

<世界3極体制確立>

- 補修拠点 10拠点(米・欧州/中東・アジア)
- フィールド・サービス拠点 9拠点(米・欧/中東・アジア)

ガスタービン サービス工事
売上推移



□ アライアンスの拡大: キー・コンポーネントの売上拡大とライセンス・フィー獲得

- ・インドL&TとのJV事業拡大(ボイラー・蒸気タービン)

□ 中東向け化学プラントへの出資とオペレーション・ノウハウの獲得

□ 交通システムのオペレーション事業の強化

- ・米国にO&M事業会社設立(2009年1月)

MP : Maintenance Partners NV, L&T : Larsen & Toubro Limited, O&M : Operation & Maintenance

最適事業運営体制の構築(機械・鉄構事業本部)

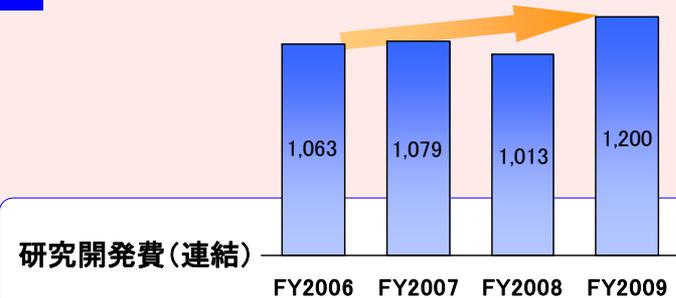
- グローバル展開に適した経営プロセスの構築
- 収益性の高い事業体への変革

7. 成長事業の強化対策⑥

成長事業とキー技術への投資継続

2009年度研究開発費 1,200億円

- 大型開発プロジェクトへの投資
- 次期製品につながるキー技術の開発
(270件以上/3年間)
- オープン・イノベーションで世界トップクラスの頭脳を活用
(清華大学、ケンブリッジ大学、MIT 等との協業加速)



成長に向けた基幹人員の確保

2009年度 新卒採用計画 約1,500人(2008年度実績 約1,800人)

- 成長事業: 事業拡大に対応した積極的人員確保
- 中量産品事業: 基幹人員の確保継続

8. 次期中期経営計画策定について

事業環境の変化を受け新たな事業計画を策定

製品事業戦略

□ 成長事業の拡大加速

エネルギー・環境

交通システム

航空・宇宙

化学プラント

□ 事業戦略の再評価

中量産品

船舶・海洋

経営プロセス

□ ものづくり革新活動の更なる進化

- ・標準化・共通化革新に対応した生産・調達体制

- ・グローバルな生産体制確立

□ 業務プロセス近代化

- ・統合化・IT化の推進

策定の視点

- 事業構造の再構築 ⇒ 新たな競争環境での収益力強化

- グローバルなリソース展開 ⇒ M&A、海外生産の拡大 等

- 最適事業運営体制の確立

- ⇒ アライアンス、グループ会社を含めた組織体制見直し

2010事業計画(2010年4月発表)