

証券コード 7011

この星に、たしかな未来を

～三菱重工の事業戦略について～

社長室 広報部 IRグループ長
中村 健一

2014年2月14日

三菱重工業株式会社

1. 会社概要	3
2. 2012事業計画(中期経営計画)	9
3. ドメイン別事業戦略	15
4. 株主還元	32
5. 企業の社会的責任(CSR)	36
[補足資料]	41
三菱重工の沿革、2012事業計画ドメイン別 受注・売上・営業利益、 原子力発電プラントの型式、加圧水型原子力発電プラントの特長、 既設プラント再稼働に向けた取組み、東電福島第一原子力発電所への取組み	

1. 会社概要

1-1. 会社概要

会社名	三菱重工業株式会社
所在地	東京都港区港南2-16-5
代表者名	取締役社長 宮永 俊一 (みやなが しゅんいち)
創立	1884年(明治17年)7月7日
設立	1950年(昭和25年)1月11日
決算期	3月
資本金	2,656億円
発行済株式数	3,373,647,813株
上場証券取引所	東京、名古屋、札幌、福岡
単元株式数	1,000株
株主数	307,434人
連結子会社数	316社(国内170社、海外146社)
連結社員数	68,213人



本社ビル(品川)

[撮影 木田勝久/FOTOTECA]



取締役社長
宮永 俊一

1-2. 社是(経営理念)

社 是

- 一、顧客第一の信念に徹し社業を通じて社会の進歩に貢献する
- 一、誠実を旨とし、和を重んじて公私の別を明らかにする
- 一、世界的視野に立ち、経営の革新と技術の開発に努める

- 一、顧客第一の信念に徹し、社業を通じて社会の進歩に貢献する
- 一、誠実を旨とし、和を重んじて公私の別を明らかにする
- 一、世界的視野に立ち、経営の革新と技術の開発に努める

この星に、たしかな未来を

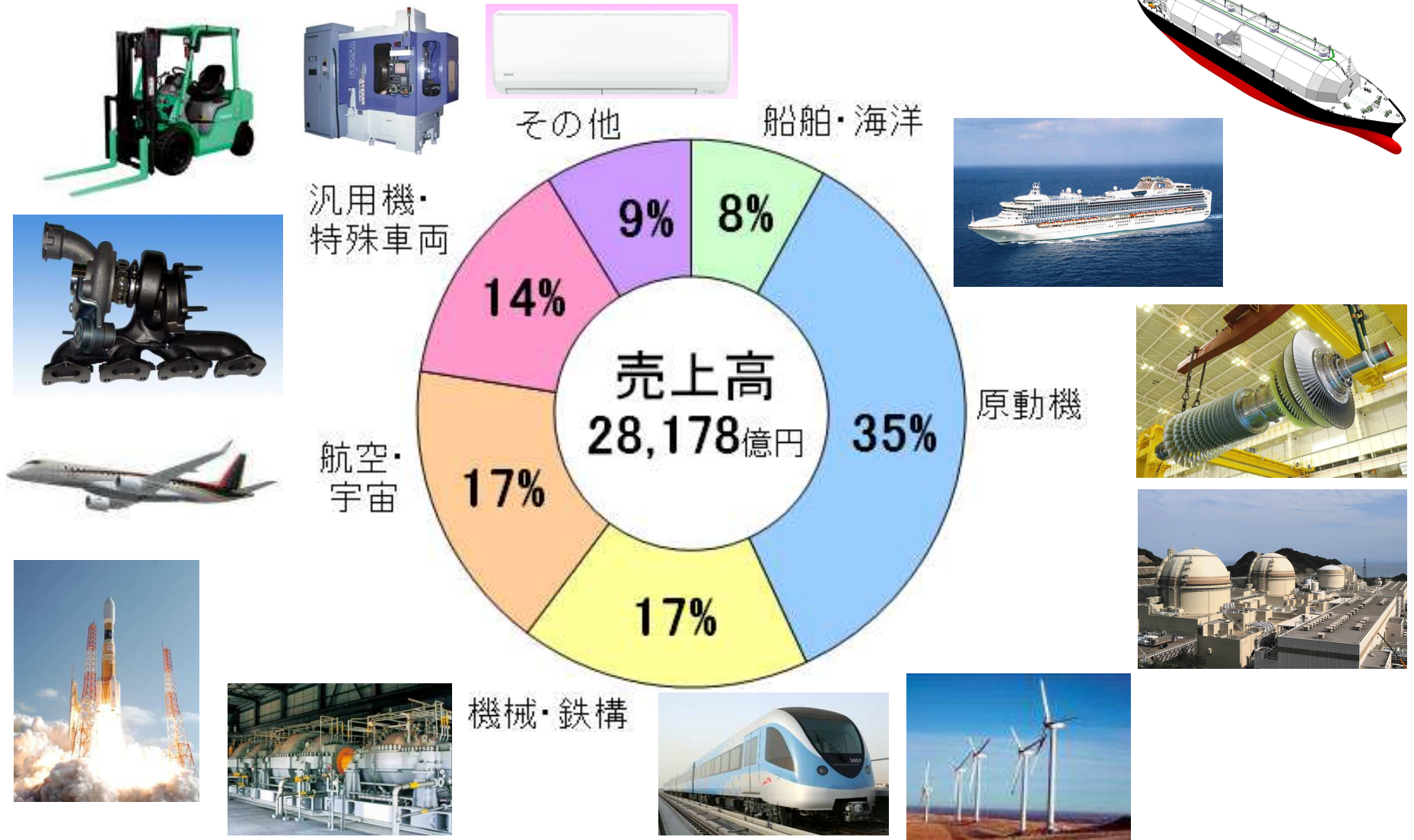
このCIステートメントは、「地球と人類のサステナビリティ（持続可能性）に対し、人々に感動を与えるような技術と、ものづくりへの情熱によって、安心・安全で豊かな生活を営むことができるたしかな未来を提供していく」という意志を込めています。



この星に、たしかな未来を

1-4. 事業内容

セグメント別売上高(2012年度・連結)



1-5. 北海道と三菱重工

【当社が携わった主な施設・製品】



宗谷岬ウインドファーム
(株)ユーラスエナジー宗谷(稚内市)



北海道電力(株)泊発電所1/2/3号機
(古宇郡泊村)



白鳥大橋 (室蘭市)



札幌駅北口地区
地域冷暖房施設

業務用CO₂
ヒートポンプ給湯機
「キュートン」



外気温-25°Cの極寒条件
においても90°Cの温水が
供給可能



当社施設:3箇所 (地図中 ★)

- ・北海道支社(札幌市中央区)
- ・汎用機・特車事業本部 千歳工場(千歳市)
- ・高砂製作所 岩内工場(岩内郡岩内町)

株主数(2013年9月末)

北海道 3,333名

お取引先

北海道電力(株)

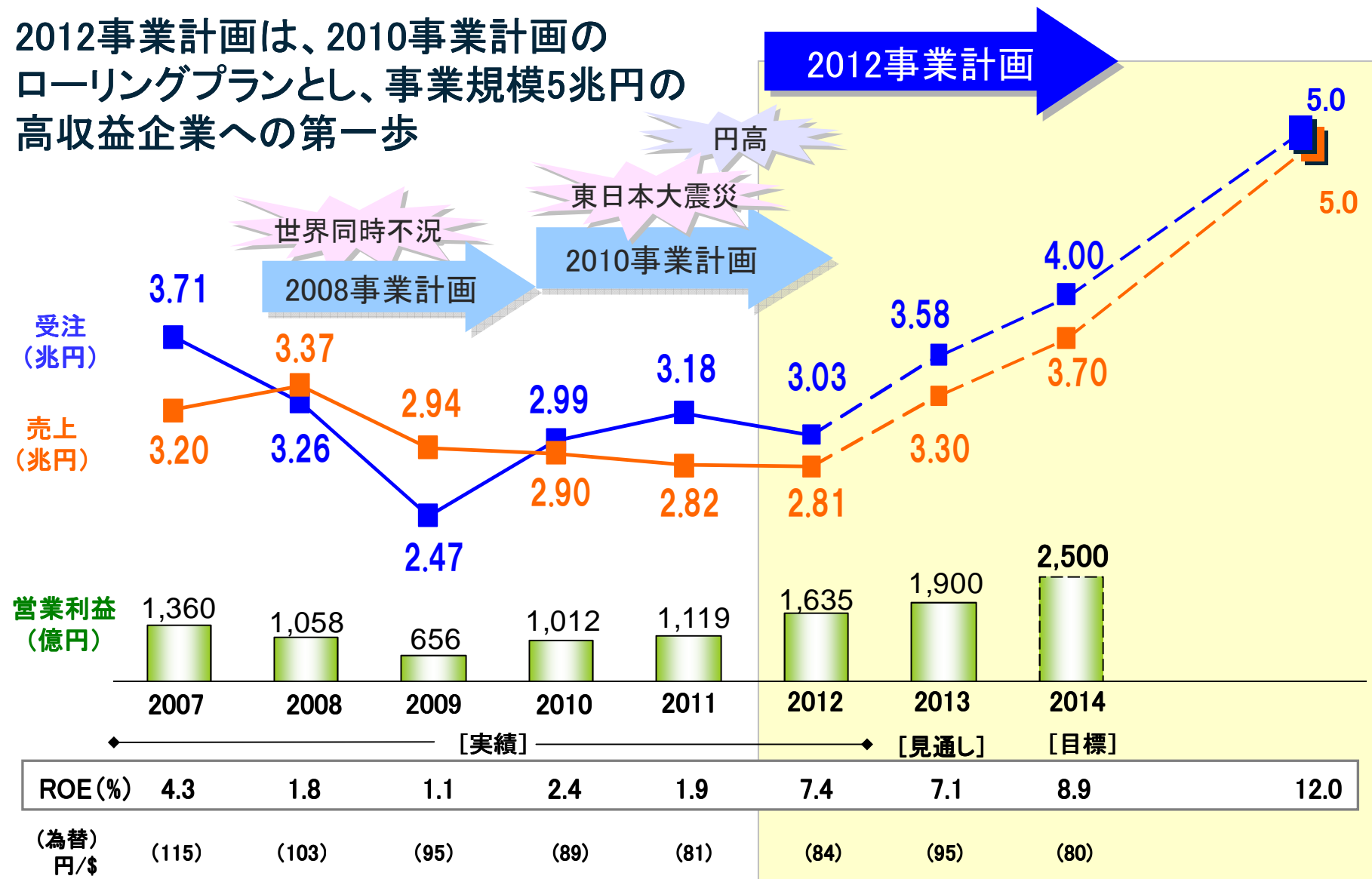
新日本製鐵(株)

(株)日本製鋼所 等

2. 2012事業計画(中期経営計画)

2-1. 2012事業計画 経営数値目標

2012事業計画は、2010事業計画の
ローリングプランとし、事業規模5兆円の
高収益企業への第一歩



目標1 **課題あり**
事業規模の拡大

目標2 **順調に進捗中**
資本効率及び純利益水準の向上

戦略1 **対策を加速**
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 **順調に進捗中**
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 **対策を加速**
グローバル展開の加速

戦略4 **順調に進捗中**
コーポレート改革・効率化
(共通資源の最適活用)

戦略5 **順調に進捗中**
企業統治・業務執行における経営革新の継続

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

ドメイン制移行の必要性（狙い）

市場環境

グローバル企業の競争激化

当社の目指す姿

5兆円規模の高収益企業を実現

事業本部制の課題

- ① 1事業本部の規模が競合他社と比較して小さい
（世界市場の競合先に比べ営業要員及び他の経営資源の規模が小さい）
- ② 8事業本部と1本部に機能や人材が分散し、経営資源のシナジーを発揮できない
- ③ 事業本部間の調整に時間がかかり全社総合力を発揮しきれない

ドメイン制への移行により課題を解決

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

移行スケジュール

事業本部制

現状

- ① 船舶・海洋
- ② 原動機
- ③ 原子力
- ④ 機械・鉄構
- ⑤ 航空宇宙
- ⑥ 汎用機・特車
- ⑦ 冷熱
- ⑧ 工作機械
- ⑨ エンジニアリング

ドメイン制へ移行

2013年10月

Step1 先行移行

エネルギー・環境

交通・輸送

防衛・宇宙

機械・設備システム

機械・鉄構

冷熱

汎用機・特車

工作機械

シナジー効果の早期刈取りを実現

2014年4月

Step2 全面移行

エネルギー・環境

交通・輸送

防衛・宇宙

機械・設備システム

拡大戦略の準備 他

2-4. 2012事業計画 経営数値目標



(億円)					12事計
	FY2010 実績	FY2011 実績	FY2012 実績	FY2013 見通し	FY2014 目標
受注 (海外比率)	29,954 (44%)	31,888 (43%)	30,322 (50%)	35,500 (56%)	40,000 (64%)
売上	29,037	28,209	28,178	31,500	37,000
営業利益 (経常利益)	1,012 (681)	1,119 (861)	1,635 (1,490)	1,900 (1,600)	2,500 (2,100)
純利益	301	245	973	1,000	1,300
ROE	2.4%	1.9%	7.4%	7.1%	8.9%
ROIC	1.5%	1.5%	4.4%	4.5%	6.5%
D/Eレシオ	1.0倍	0.9倍	0.7倍	0.7倍	0.7倍
有利子負債	13,256	11,571	10,312	9,700	10,000
配当 (一株当たり)	4円	6円	8円	8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/€	95円/\$ 120円/€	80円/\$ 110円/€
					→130円/€ (2014年2月6日 見通し修正)

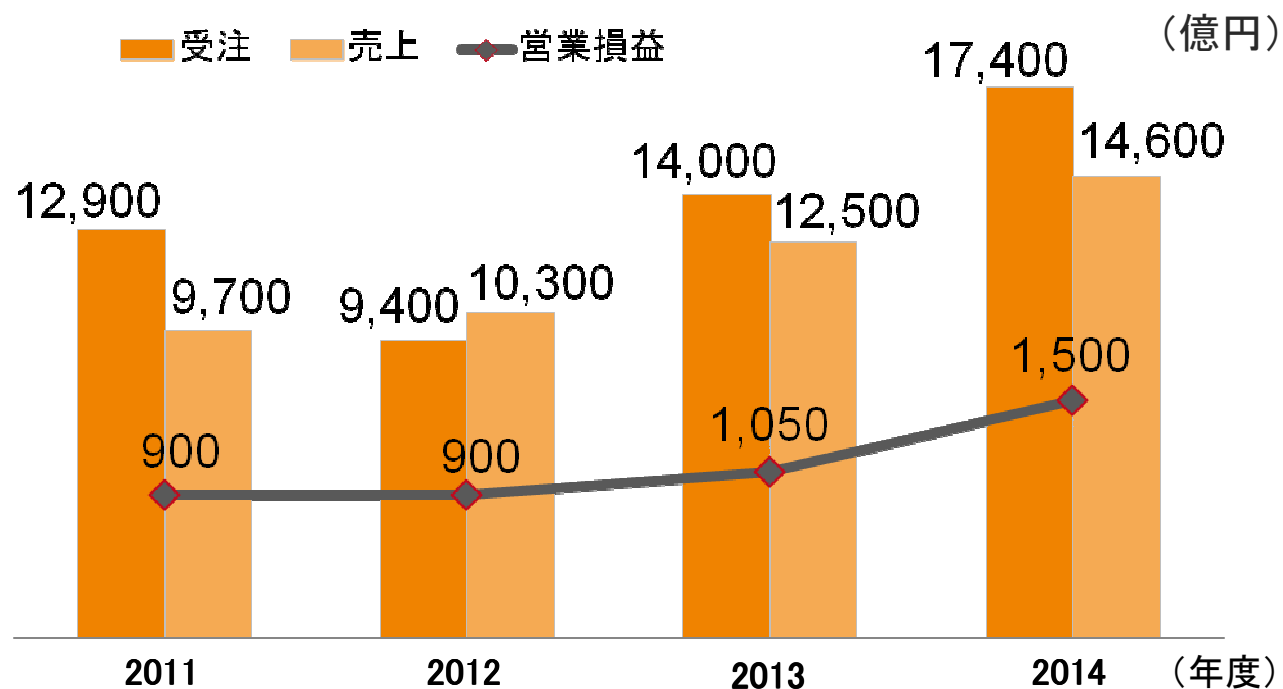
見通し修正
(2014年2月6日)
→ 35,800

見通し修正
(2014年2月6日)
→ 33,000

見通し修正
(2014年2月6日)
→ 1,500

3. ドメイン別事業戦略

エネルギー・環境関連事業及び社内EPC部隊を統合・集約



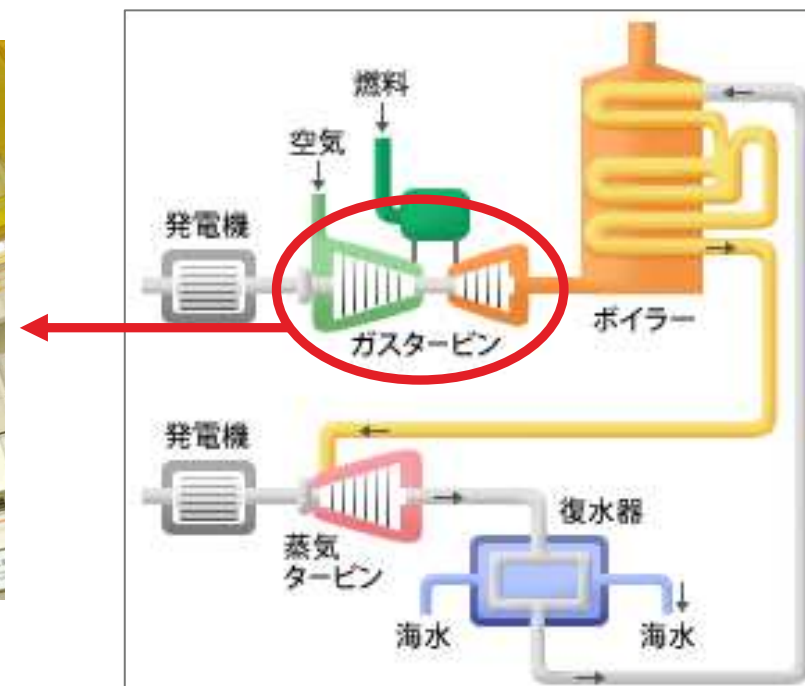
- ・ 経営資源の集中投入によるエネルギー・環境事業の急速拡大
(GTCC、原子力発電プラント、洋上風車 他)
- ・ エンジニアリング本部を軸とした新事業開発を推進
(大規模インフラ事業、スマートコミュニティ)

GTCC: Gas Turbine Combined Cycle、EPC: Engineering (基本/詳細設計) Procurement (資材調達、輸送) Construction (建設)

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



新技術・新製品の市場投入

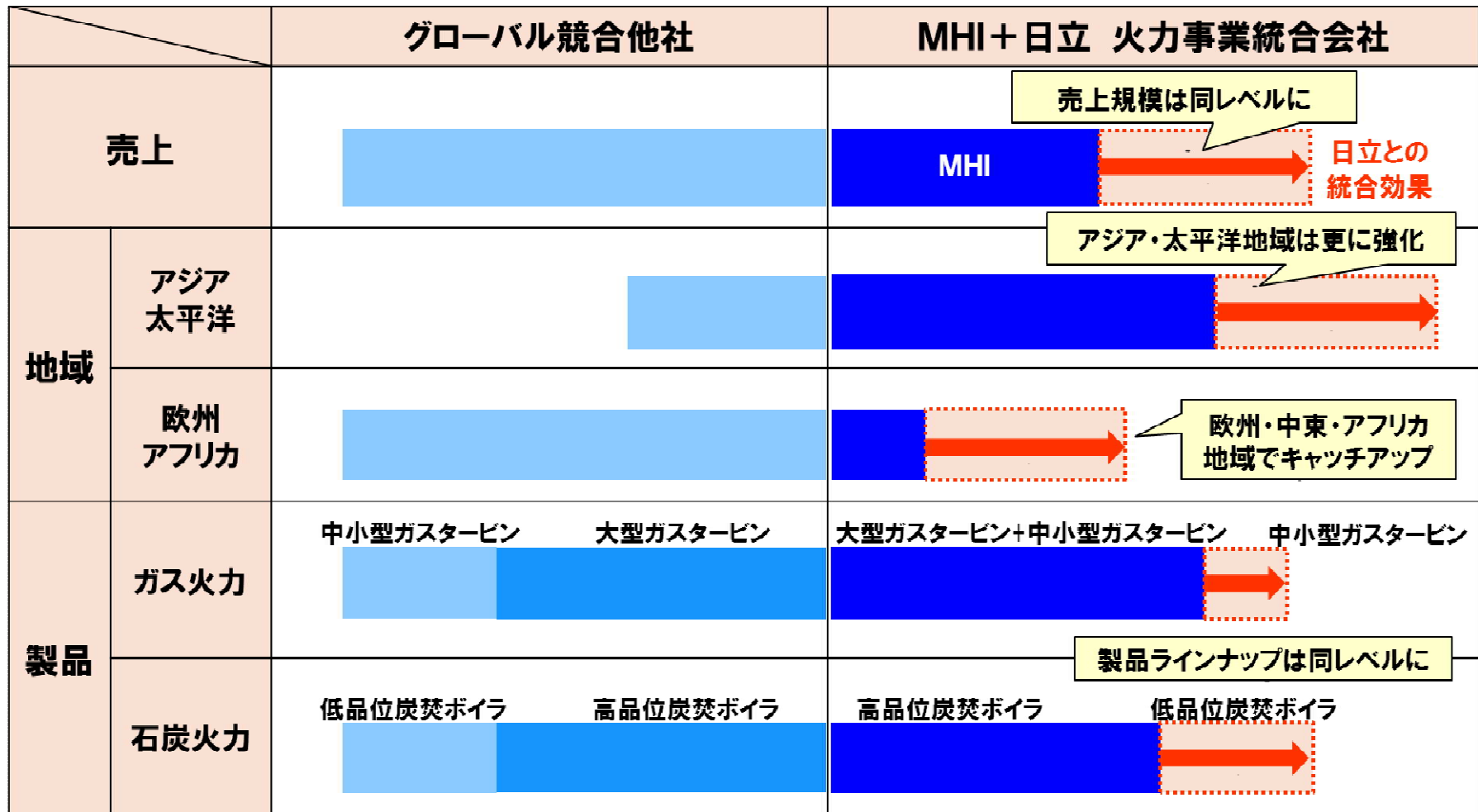
- ・ 世界最高レベルの効率・出力を誇るJ形ガスタービンの受注旺盛

海外拠点の強化

- ・ 米国/ジョージア州 ガスタービン生産能力拡大
- ・ 海外拠点拡充により、アフターサービスを受注拡大

世界シェア目標
30%

日立との火力事業統合

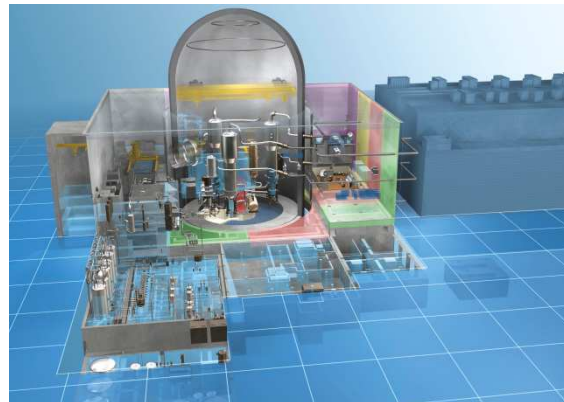


原子力発電プラント

世界をリードする『原子力総合カンパニー』 ～世界最高水準の安全技術で電力安定供給に貢献～



国内PWRプラント(関西電力(株)大飯発電所)



ATMEA1 (AREVAとの共同開発炉)



US-APWR (米国向け改良型PWRプラント)

PWR: Pressurized Water Reactor (加圧水型軽水炉)

国内事業

- ・新規規制基準(7月施行)に基づく安全性向上対策の積極推進で、早期再稼働に向け電力会社を支援
- ・使用済燃料貯蔵キャスク、東電福島安定化、高速増殖炉(FBR)、原子燃料サイクル国際熱核融合実験炉(ITER)等の分野へ取組み強化

FBR: Fast Breeder Reactor

ITER: International Thermonuclear Experimental Reactor

海外事業

- ・中型炉(ATMEA1等)は新興国向けに、大型炉(APWR等)は米国・欧州向けに展開加速
- ・国内で実績のある先進技術を武器にアライアンスで保全工事を拡販

再生可能エネルギー(洋上風車)

欧州だけでなく今後日本でも導入が予想される洋上風車の実証試験を開始。
2014年3月末までに世界的な風力発電機メーカー ヴェスタス社と
洋上風力発電設備専門の合併会社を設立予定。

大型洋上風車開発



英国に設置する「着床式大型洋上風車」
(イメージ)

2013年 1.5MW実証試験
2014年 7MW実証試験

浮体式洋上風車開発



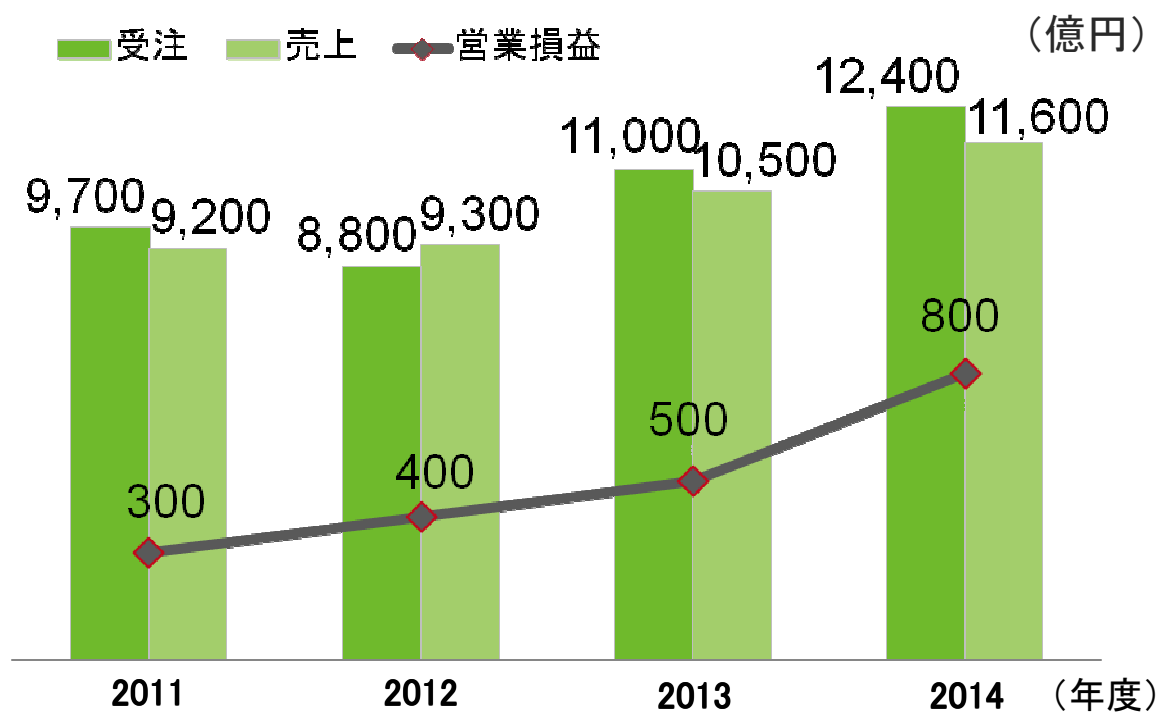
福島沖での浮体式洋上風車実証研究事業(イメージ)

- ・当社保有の風車技術と海洋構造物技術を融合
- ・2011年度より経済産業省「浮体式洋上ウインドファーム実証研究事業」に参画



ヴェスタス社との合併会社設立発表
記者会見(2013年9月)

基盤産業（鉄鋼・自動車等）向け事業を統合



- ・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）

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
- ・ 新機種で製鉄上流へ進出

コンプレッサ



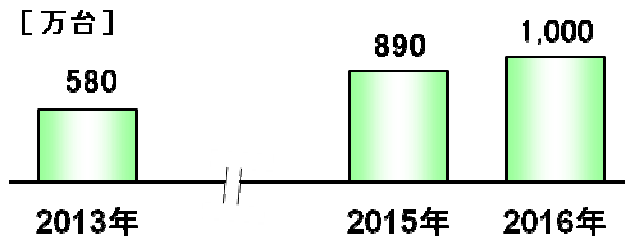
- ・ オイルメジャーとの更なる連携を強化し、資源・エネルギー分野拡大
- ・ 「世界トップ3」を目指しグローバル体制整備と他社との連携強化

シェアアップ・収益性向上で世界トップクラスへ

ターボチャージャー(乗用車用)



- ・年間1,000万台体制を構築し、
世界トップシェアを目指す
 - －タイ・中国・北米での生産能力増強
 - －次世代ターボの開発で、新市場の開拓
- 【ターボ生産能力】

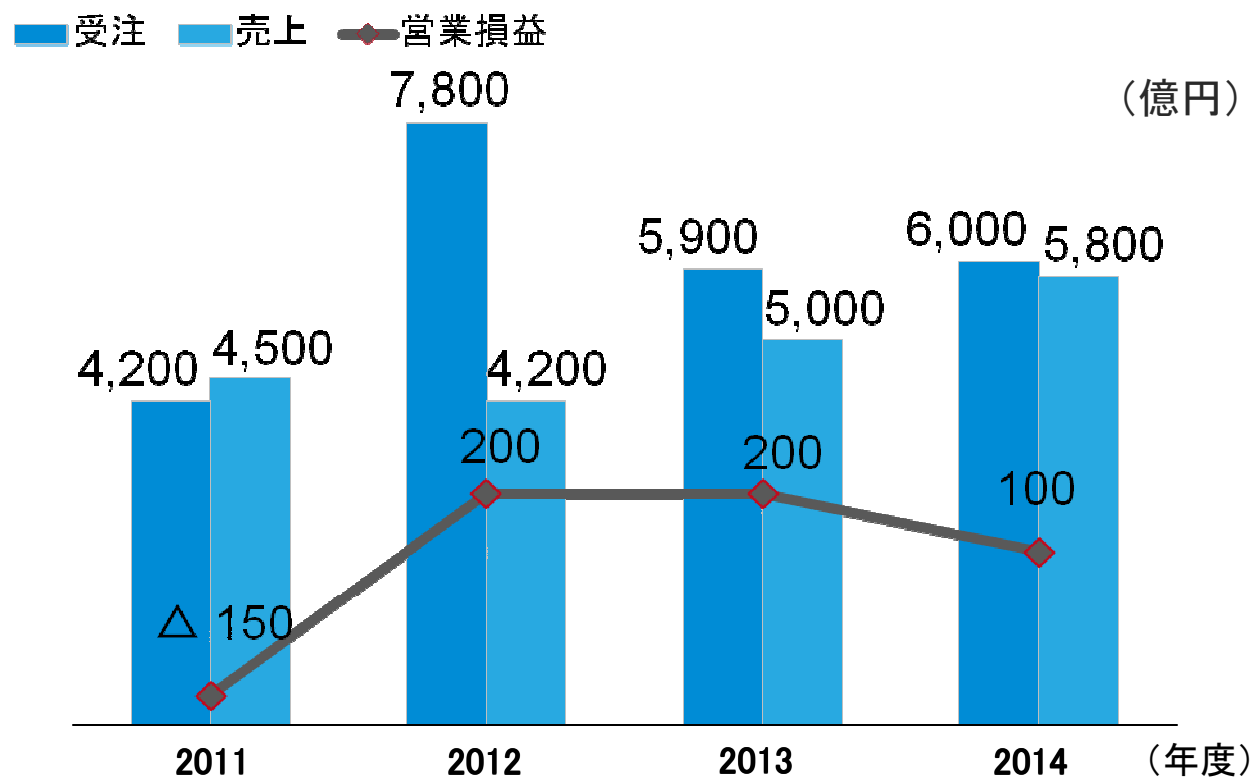


工作機械



- ・世界シェアNo.1の実現(歯車機械・大形機)
- －中国・インドでの販売・生産強化
- ・M&A アライアンスの積極推進
- －米国工具メーカー(Federal Broach)
2012年4月買収

陸・海・空の交通・輸送事業を統合



- 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

3-3. 交通・輸送 ②

新交通システム

■ 大規模プロジェクト
● APM(全自動無人運転車両)



ドバイメトロ
世界最長の無人運行鉄道



香港国際空港



シンガポール
チャンギ国際空港



韓国 インチョン国際空港



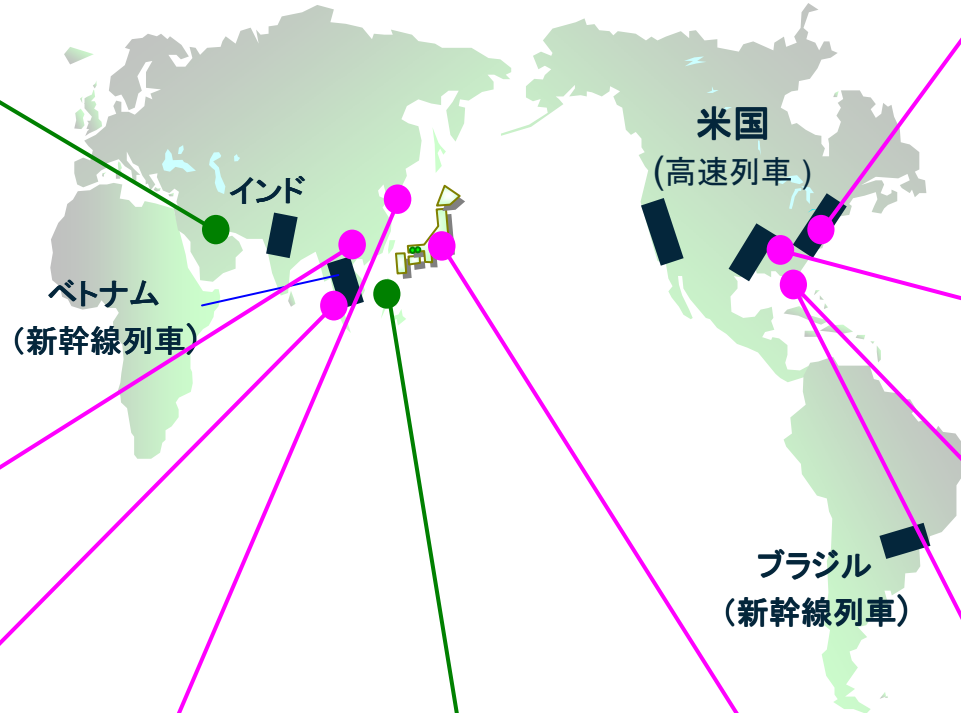
台湾新幹線



ゆりかもめ



米国 マイアミ国際空港
(MIA MOVER)



米国 ダレス国際空港



米国 アトランタ空港



米国 マイアミ国際空港
(北ターミナル線)

米国
(高速列車)

ブラジル
(新幹線列車)

商船事業は、客船、新型LNG船等、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します。

国内造船事業(中核事業)



大型クルーズ客船

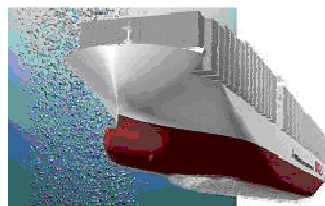


次世代型LNG船(さやえんどう)



3次元海底資源調査船

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

-三菱空気潤滑システム : MALS
(Mitsubishi Air Lubrication System)

海外造船事業



ブラジル エコビックス社への資本参加

-エコビックス-エンジェビックス社
リオグランデ造船所

ボーイング787



[写真提供:ボーイング社]



世界最大級のオートクレーブ(増設)



スキン用ウォータージェット切断装置(増設)

- ・抜本的ものづくり改革による収益力の向上(生産効率向上、自動化の推進)
- ・海外生産/調達の拡大(コストの外貨化)とグローバルSCM構築

SCM: Supply Chain Management

MRJ (Mitsubishi Regional Jet)

70～90席クラスの次世代リージョナルジェット機 現在までに325機受注！

全日本空輸	25機	(確定 15機、オプション 10機)
米国Trans States Holdings	100機	(確定 50機、オプション 50機)
米国SkyWest, Inc	200機	(確定100機、オプション100機)



【開発スケジュール】

初飛行予定
2015年第2四半期

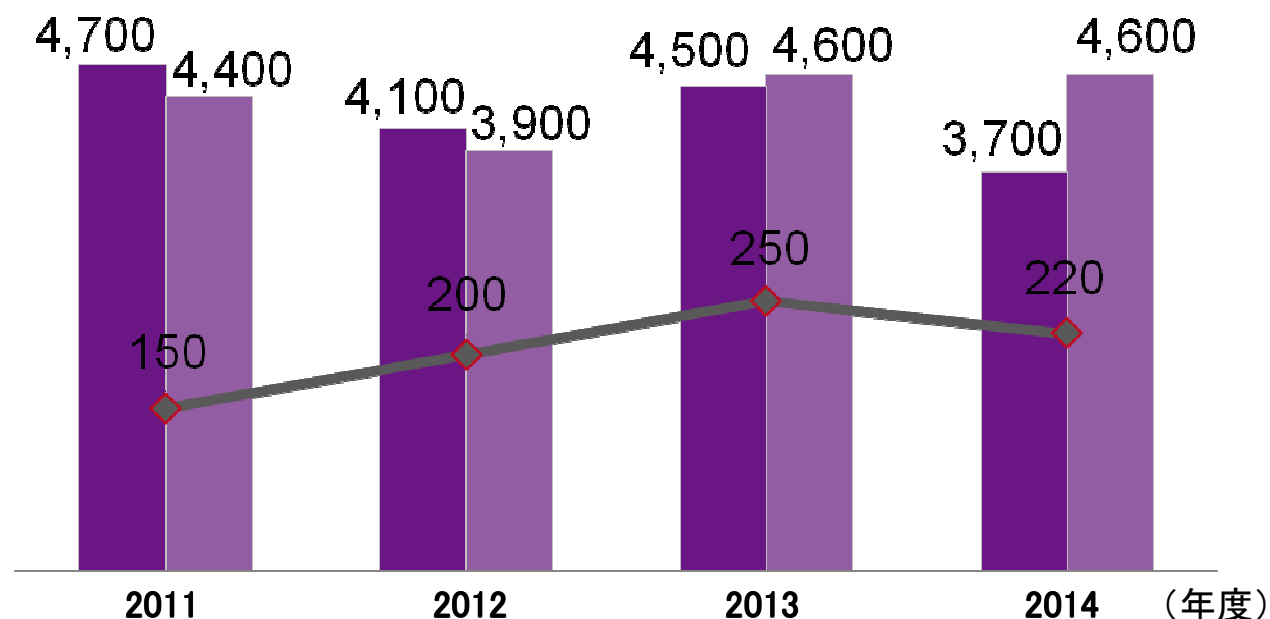
初号機納入予定
2017年第2四半期

[画像提供:三菱航空機(株)]

陸・海・空の防衛事業と宇宙事業を統合

■ 受注 ■ 売上 ◆ 営業損益

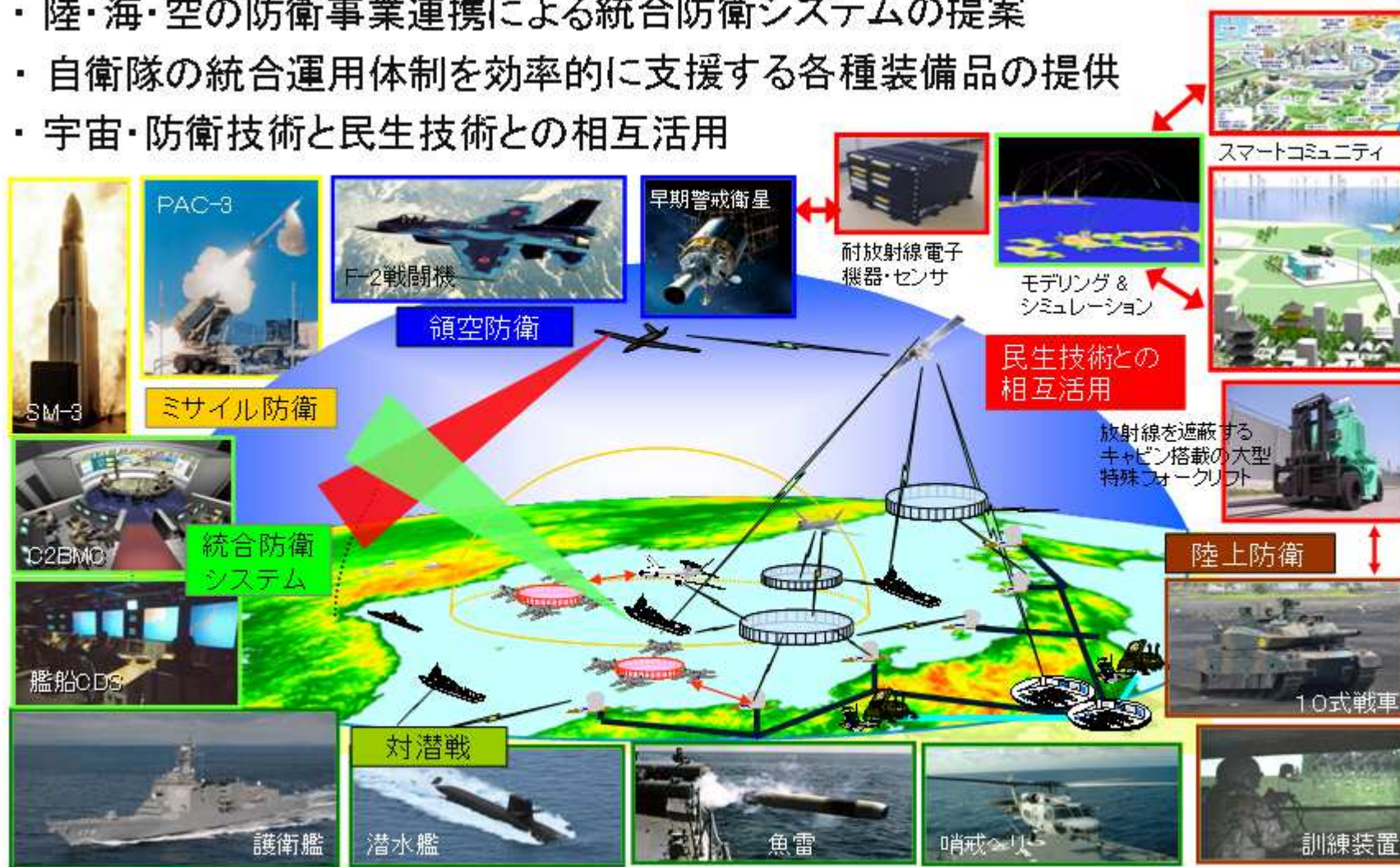
(億円)



- ・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

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



宇宙

1. H-II A/Bロケット打上げ輸送サービス

- ・世界トップレベルの打上げ成功率96%
- ・打上げサービスの国際競争力強化を目指し、
H-II A高度化／次期基幹ロケット開発

2. 宇宙開発への貢献

国際宇宙ステーションへ実験装置等の物資を補給する「HTV」および「HTV」を打上げるH-II Bロケットを製造



宇宙ステーション補給機 HTV (愛称:こうのとり)

[写真提供: JAXA / NASA]



2013年8月4日 H-II Bロケット4号機で
HTV4号機の打上げ成功！

4. 株主還元

4. 株主還元 ①

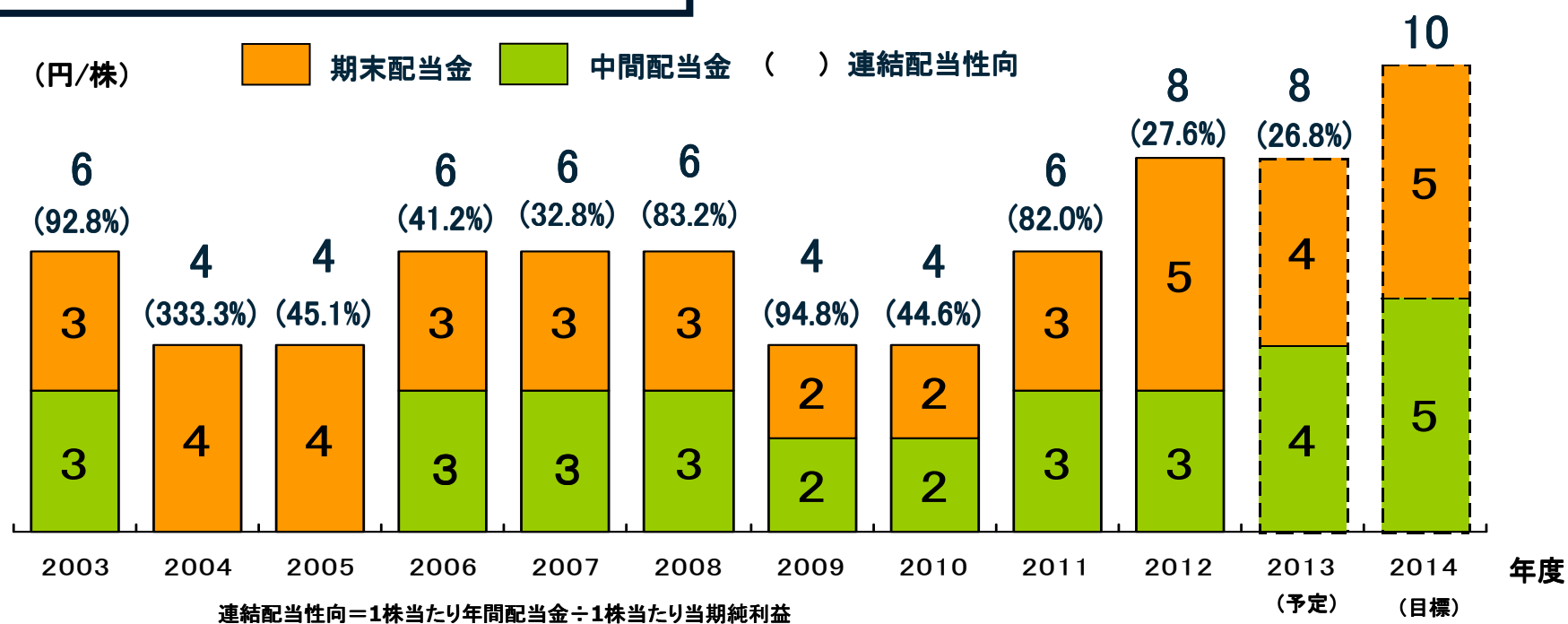
配当金

- ・2013年度:8円(予定)、2014年度:10円(目標)

株主優待

- ・株主工場見学会のご招待(2回/年、定員80人/回*)
 - ・「三菱みなとみらい技術館」(横浜)、「静嘉堂文庫」(東京)のご招待券を贈呈
- *参加者多数の場合は抽選

配当金・連結配当性向の推移



4. 株主還元 ②(株主優待:三菱みなとみらい技術館)

1. 三菱みなとみらい技術館

明日を担う青少年達が「科学技術」に触れ、夢を膨らませる場となることを願い、1994年6月に開設。航空宇宙、海洋、環境・エネルギー等をテーマに参加体験型展示。

所在地:横浜市西区みなとみらい三丁目3番1号
(三菱重工横浜ビル内)

アクセス:みなとみらい線「みなとみらい駅」けやき通り口 徒歩3分
JR根岸線・横浜市営地下鉄「桜木町駅」徒歩8分

開館時間:午前10時～午後5時(入館は午後4時30分まで)

休館日:毎週月曜日(但し、月曜日が祝日の場合は翌日)
年末年始及び特定休館日(9/9～13)

問い合わせ先:電話番号 045-200-7351



環境・エネルギーゾーン



航空宇宙ゾーン



海洋ゾーン



トライアルスクエア

2. 三菱重エスクエア M's Square(品川本社)

エネルギー・環境や航空宇宙に関わる当社製品技術を実物・模型・映像などで紹介。三菱重工品川ビル2階エントランスに併設。(土日祝:閉館)

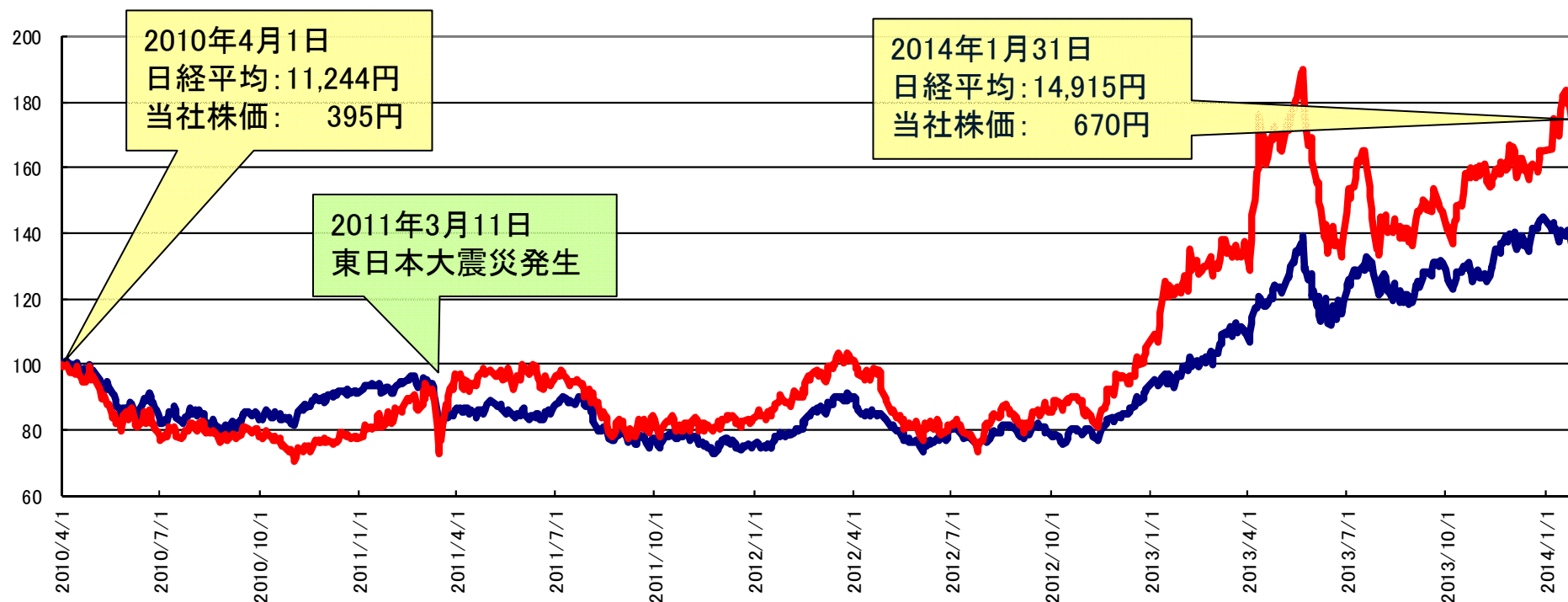


4. 株主還元 ③(当社株価の推移)

2010年4月1日 = 100

2010年4月以降の株価推移

— 三菱重工
— 日経平均



【期間中の変動】(終値ベース)

日経平均: 11,244円(2010/4/1) ⇒ 14,915円(2014/1/31) **+3,671円**

[期間中の高値16,292円(2013/12/30)、安値8,160円(2011/11/25)]

当社株価: 395円(2010/4/1) ⇒ 670円(2014/1/31) **+275円**

[期間中の高値750円(2013/5/22)、安値279円(2010/11/2)]

5. 企業の社会的責任 (CSR)

5. 企業の社会的責任(CSR) ①



三菱重工業グループは、地球と人類の持続可能な未来の実現には、3E、すなわちエネルギーの安定供給(Energy security)、環境保全(Environmental protection)、持続的経済発展(Economic growth)の同時実現が必要と考えます。

陸・海・空から宇宙まで広がる製品・技術とトータルソリューションにより、3Eの実現に貢献し、たしかな未来を切り開くべく、2012年6月に「三菱重工業 環境ビジョン 2030」を策定しました。

5. 企業の社会的責任(CSR) ②

◆ 船舶進水式の一般公開

ものづくりのすばらしさを伝え、造船業への理解をさらに深めていただくため、船舶の命名・進水式を一般公開しています。



旅客兼自動車渡船「シルバープリンセス」の進水式

◆ 理科教育の実施

全国の事業所で科学技術の魅力を子供たちに伝え、ものづくりへの興味関心を高める次世代支援活動として「理科教室」や「ものづくり学習」を展開しています。2012年度は、各事業所周辺の小学校等を対象に開催し、4,000人を超える児童・生徒が参加しました。



ものづくり学習に参加した小学生

◆ 世界の食糧問題解消に貢献するTFT活動に参画

先進国の栄養過多による肥満と、途上国の子供たちの栄養不足という社会問題の同時解決を目指しNPO法人Table For Two (TFT)が考案したTFT活動(ヘルシーメニュー1食から20円をアフリカの子供たちの給食1食分として寄付する取り組み)に賛同しています。横浜製作所、長崎造船所に加え、2012年度からは本社(品川・横浜)の社員食堂にてTFTを導入しています。



アフリカの子供たちの給食風景

インターネットで三菱重工の最新情報をご覧いただけます



三菱重工の株主・投資家向け情報を
ウェブサイトで公開しています。

以下URLにアクセス、または検索をして、
ぜひご覧ください。

<http://www.mhi.co.jp/finance/>

三菱重工 株主

検索



三菱重工の最新情報をメールマガジンで
配信しています。

以下URLにアクセスまたは、検索をして、
メールマガジンにご登録ください。

<http://www.mhi.co.jp/mailmagazine/>

三菱重工 メルマガ

検索



三菱重工のIRサイト
「株主・投資家の皆様へ」

<お問い合わせ先>

三菱重工業株式会社
社長室 広報部 IRグループ
E-mail : IR-G@mhi.co.jp
電話番号 : 03-6716-2187



この星に、たしかな未来を

本資料は事業内容等に関する情報提供を目的としており、当社株式への投資を推奨するものではありません。
また、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お控え下さいますようお願いいたします。
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ご承知おき下さい。
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。

補足資料

補足資料1. 三菱重工の沿革

補足資料2. 2012事業計画 ドメイン別 受注・売上・営業利益

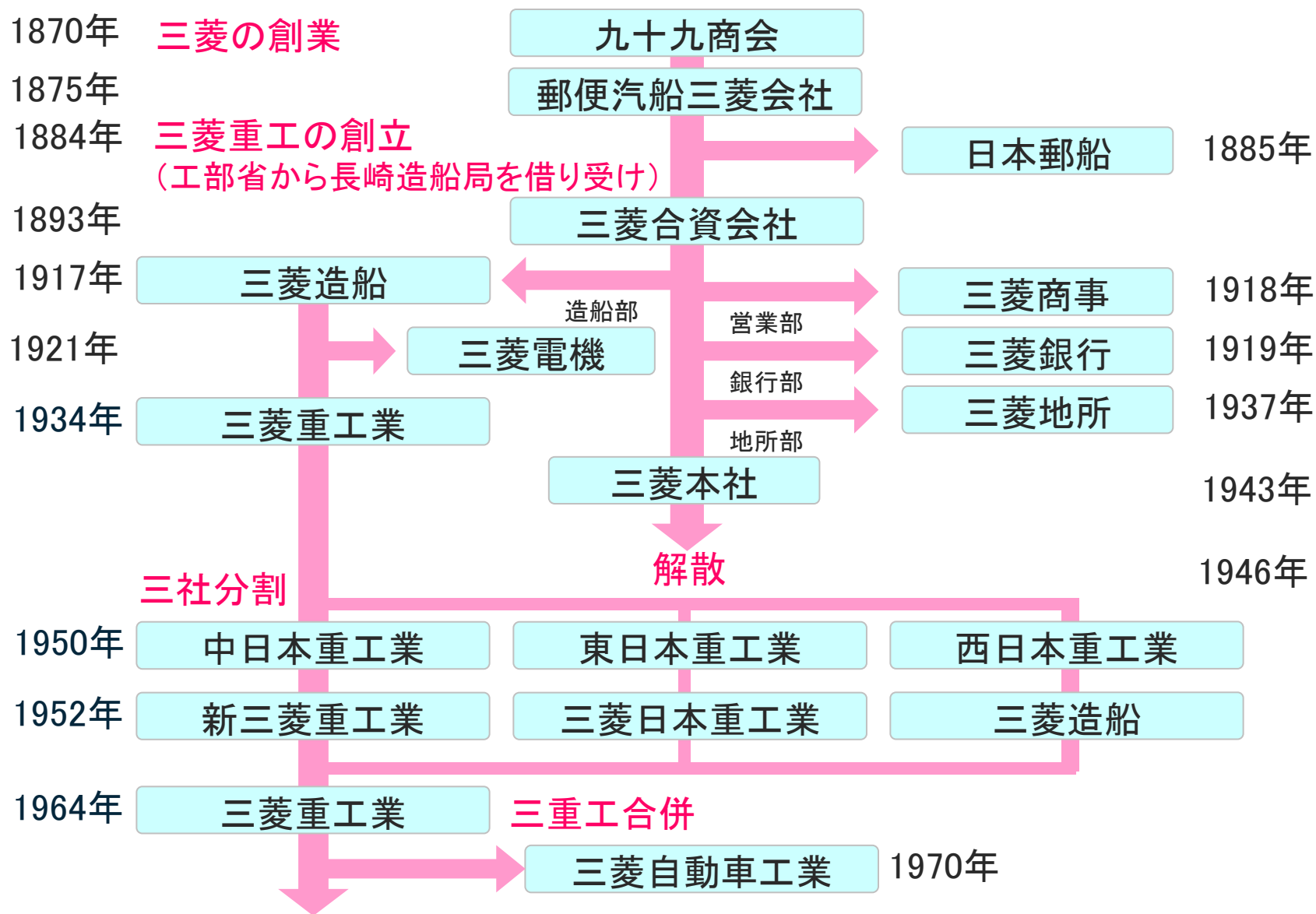
補足資料3. 原子力発電プラントの型式

補足資料4. 加圧水型原子力発電プラントの特長

補足資料5. 既設プラント再稼働に向けた取組み

補足資料6. 東電福島第一原子力発電所への取組み

補足資料1. 三菱重工の沿革



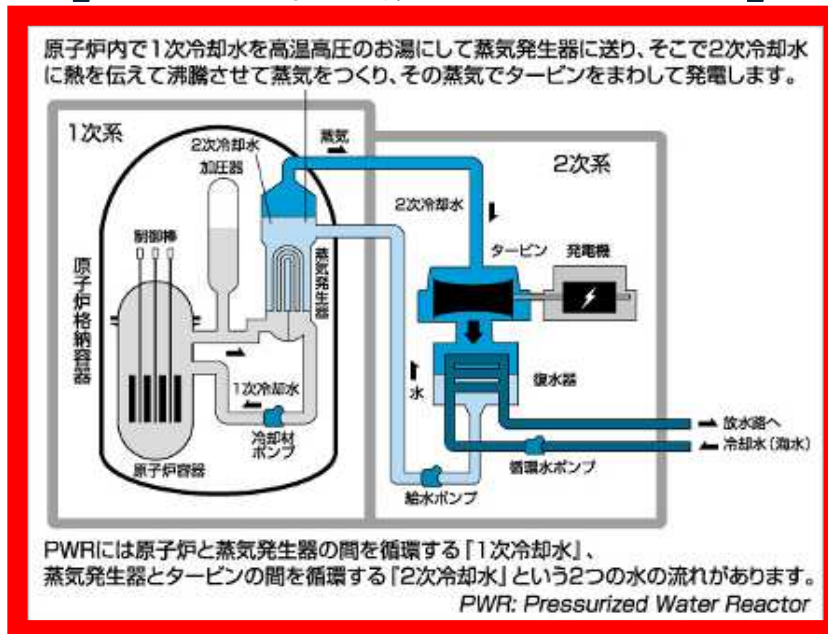
補足資料2. 2012事業計画 ドメイン別 受注・売上・営業利益



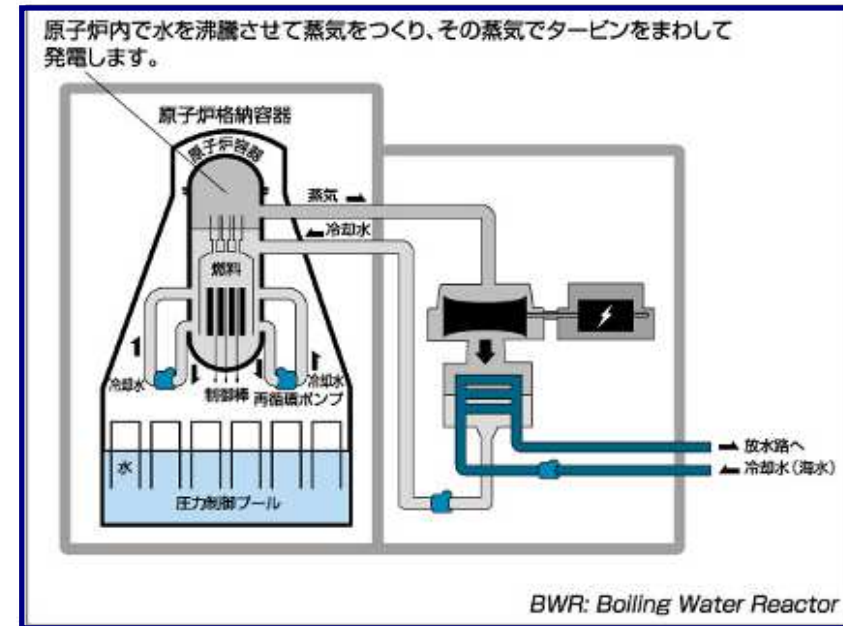
(億円)

ドメイン	受注			売上			営業損益		
	FY2012 実績	FY2013 見通し	FY2014 目標	FY2012 実績	FY2013 見通し	FY2014 目標	FY2012 実績	FY2013 見通し	FY2014 目標
エネルギー・環境	9,376	14,000	17,400	10,421	12,500	14,600	899	1,050	1,500
交通・輸送	7,789	5,900	6,000	4,185	5,000	5,800	231	200	100
防衛・宇宙	4,059	4,500	3,700	3,916	4,600	4,600	219	250	220
機械・設備 システム	8,771	11,000	12,400	9,252	10,500	11,600	365	500	800
その他	326	400	500	402	400	400	△ 82	△ 100	△ 120
合計	30,322	35,800	40,000	28,178	33,000	37,000	1,635	1,900	2,500

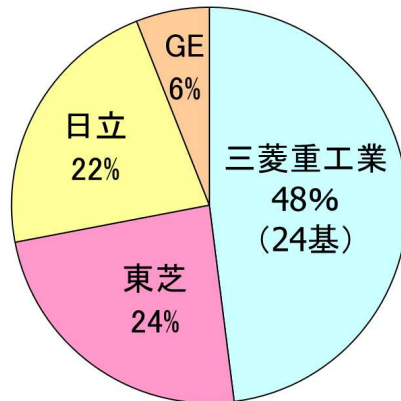
〔加圧水型軽水炉(PWR)の仕組み〕



〔沸騰水型軽水炉(BWR)の仕組み〕



国内の原子力発電プラントシェア(全50基)

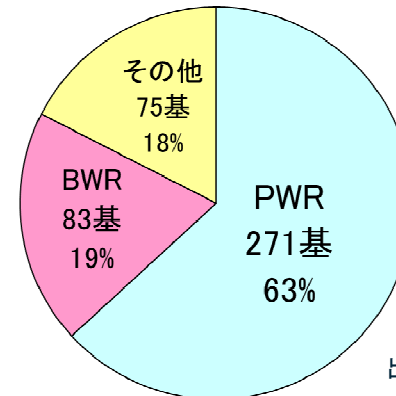


【PWR】
三菱重工業

【BWR】
東芝、日立製作所、
GE

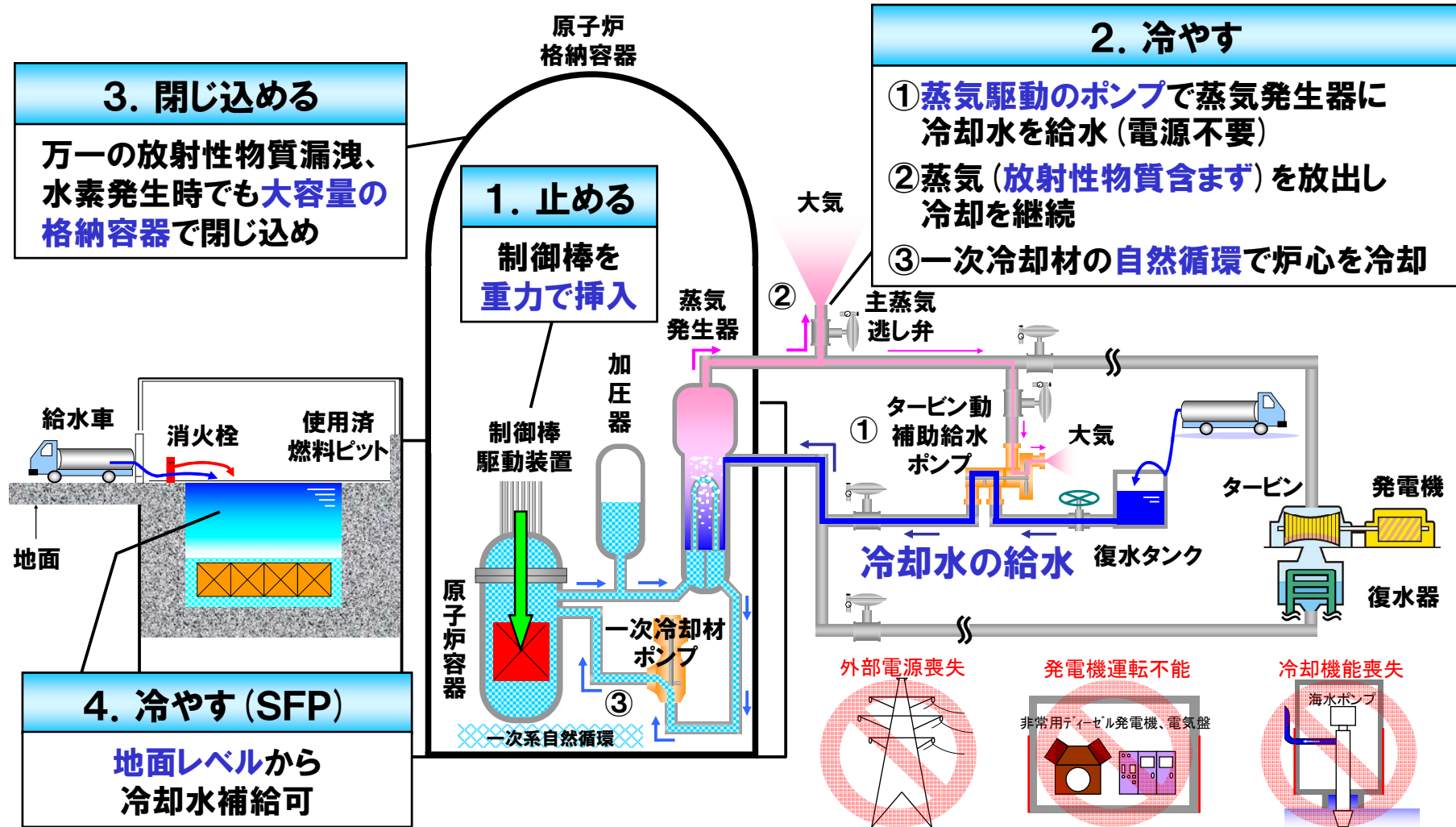
(*)2013年7月末現在

世界の原子力発電プラント炉型別シェア(全運転中429基)



出典:世界の原子力発電開発の動向2013

SBO時の 止める・冷やす・閉じ込める の基本構造



SBO (Station Black Out) : 全交流電源喪失 SFP (Spent Fuel Pit) : 使用済燃料ピット

緊急安全対策 全プラント完了、再稼働審査対策 対応中、中長期安全性向上対策 計画推進中

緊急安全対策

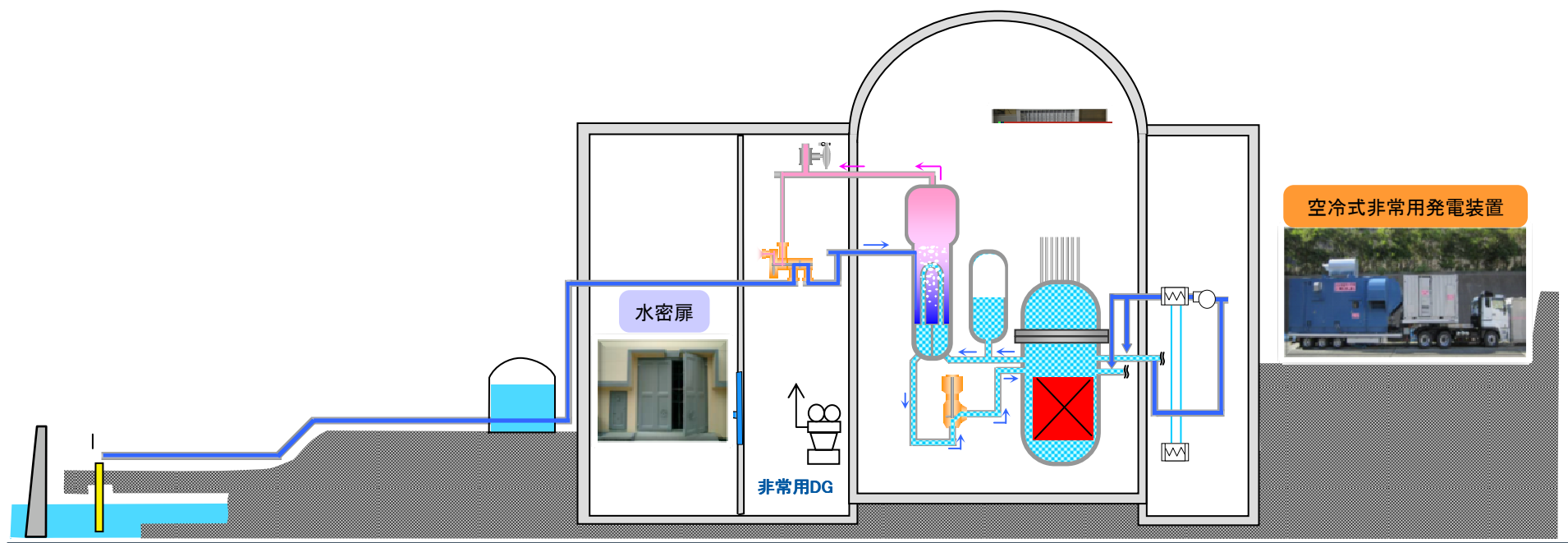
- 電源・冷却の確保、浸水対策の実施

再稼働審査対策

- 新規制基準への適合性確認

中長期安全性向上対策

- 更なる安全性向上対策



補足資料6. 東電福島第一原子力発電所への取り組み



当社の総合技術力で、東京電力中長期ロードマップに全力対応

2041-2050

▼2011/3/11/～
2011/12

▼2011/12～
▼冷温停止

▼2013/11～
▼プール燃料取出 ▼RV開放

▼2020/上期
▼デブリ取出 完了▼

ステップ1, 2

安定化への取り組み
(終了)



廃液貯蔵(カフポート)



遮蔽フォークリフト

廃止措置	第1期(ステップ2完了から2年以内)	第2期(最速8.5年以内)	第3期(30～40年後)
原子炉冷却・ 滞留水処理 (安定状態維持)	スラッジ貯蔵設備 セシウム吸着塔用円筒遮断筒	信頼性向上	
使用済燃料プール内 燃料取出	工事準備	取出工事	
燃料デブリ取出	国プロ 工法検討・装置開発 MEISTeR Super-giraffe	デブリ取出工法	取出工事
原子炉施設解体	厚板レーザー切断 厚板遠隔レーザー切断	遠隔解体技術開発	機器製造 解体
放射性廃棄物 処理・処分		研究開発	実工事

(注) 朱記: 納入済・納入予定 青記: 検討・開発中