

# この星に、たしかな未来を

～三菱重工の事業とその戦略について～

経営・財務企画部 IRグループ長  
中村 健一

2014年7月18日

三菱重工業株式会社

1. 会社概要	3
2. 事業概要およびドメイン別主要事業紹介	8
3. 2012事業計画(中期経営計画)	24
4. 株主還元	34
5. 企業の社会的責任(CSR)	38

# 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	272,971人
連結子会社数	393社(国内195社、海外198社)
連結社員数	80,583人



本社ビル(品川)

[撮影 木田勝久/FOTOTECA]



取締役社長  
宮永 俊一

# 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

## 【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)



東橋(札幌市)



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)



当社施設:3箇所(地図中 ★)

- ・北海道支社(札幌市中央区)
- ・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(2014年3月末)  
北海道 3,076名

お取引先  
北海道電力(株)  
新日鐵住金(株)  
(株)日本製鋼所 等



札幌駅北口地区  
地域冷暖房施設

業務用CO<sub>2</sub>  
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



## 2. 事業概要

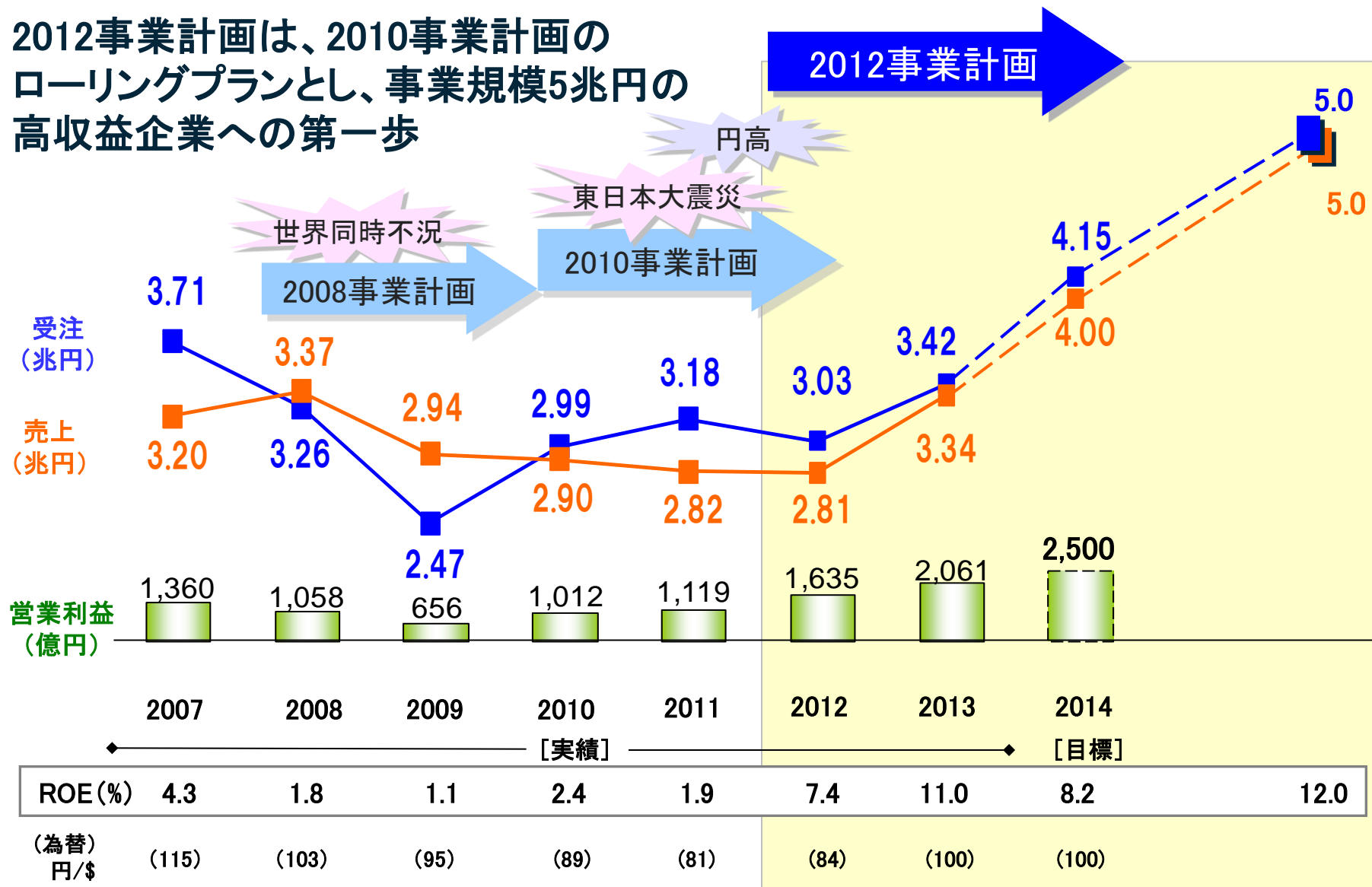
および

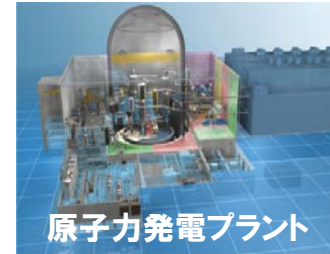
ドメイン別主要事業紹介



# 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





## 機械・設備システム



基盤産業(鉄鋼・化学・自動車等)向け事業

## エネルギー・環境



エネルギー・環境関連事業

## 防衛・宇宙

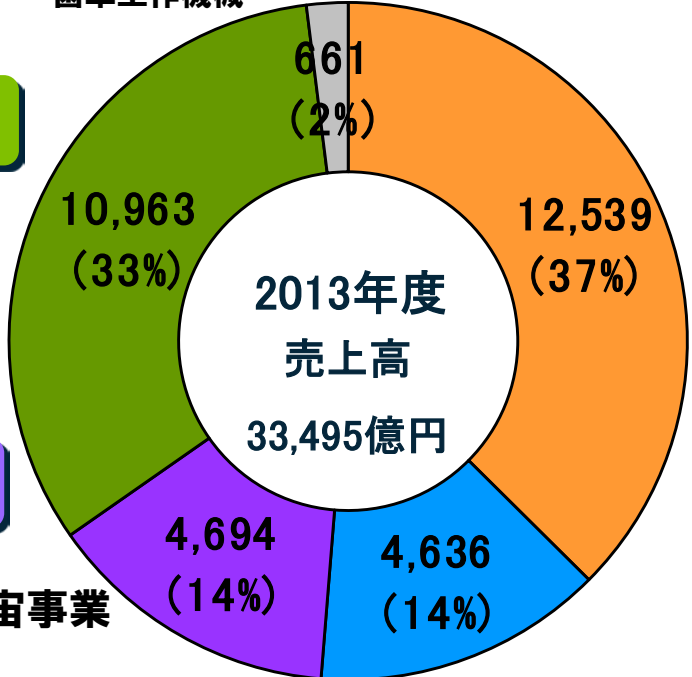


陸・海・空の防衛事業と宇宙事業

## 交通・輸送

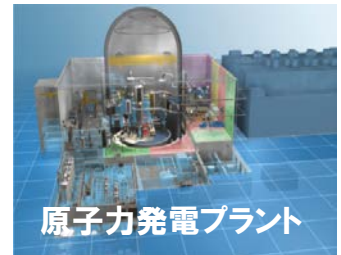
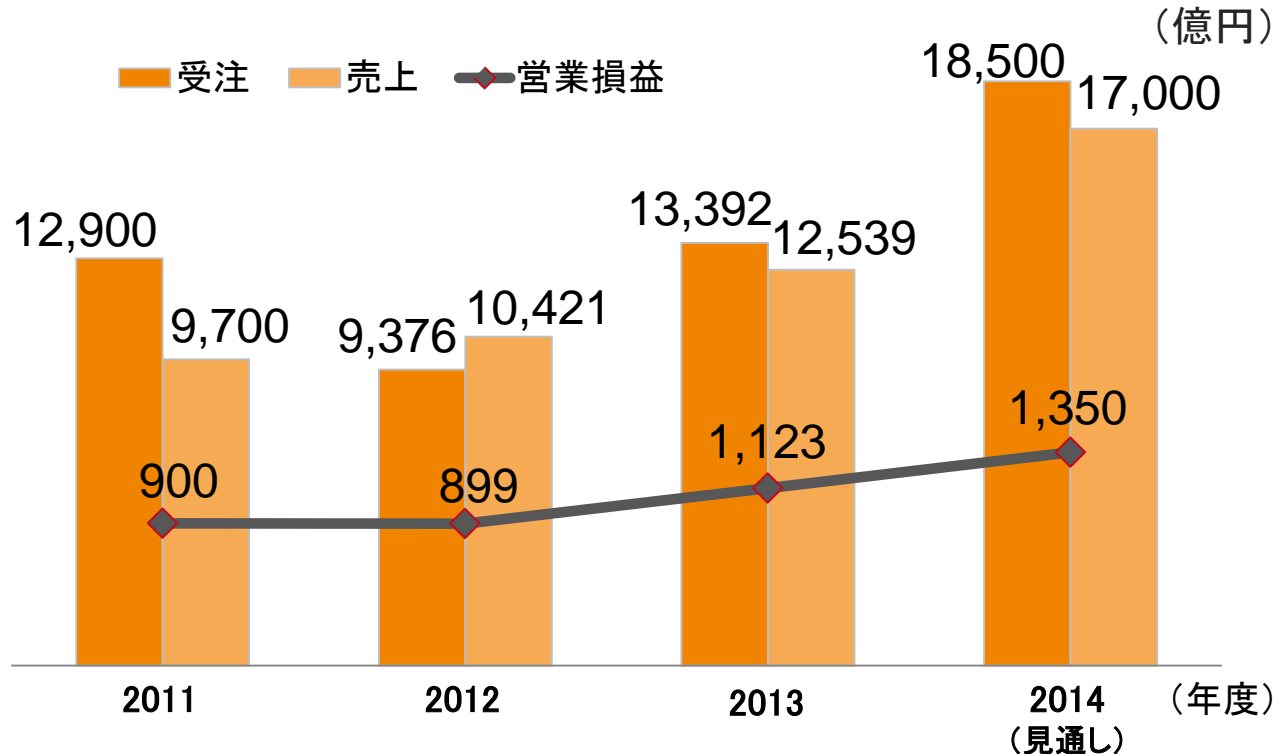


陸・海・空の交通・輸送事業





## 巨人と競える事業規模追求



- 世界的な電力需要に対し、火力、原子力、再生可能エネルギーなどの発電機器で応え、環境装置、化学プラントなどの産業インフラを提供
- 日立との火力発電事業統合により、巨大なライバルに対抗

GTCC: Gas Turbine Combined Cycle

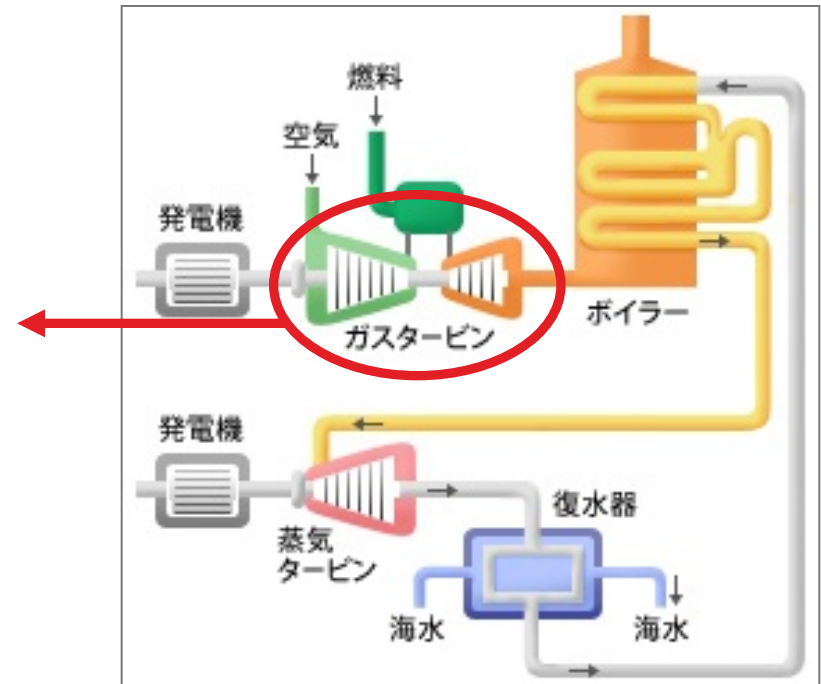
※ 2011年度は概略値



## 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

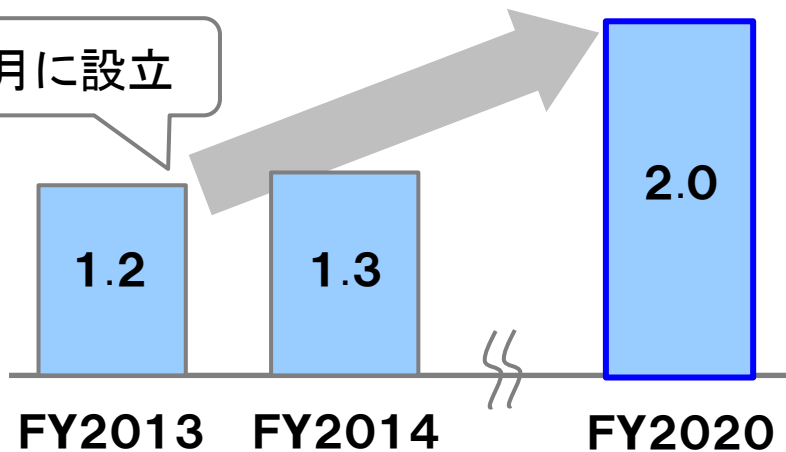


# MHPSのシナジー拡大

## 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



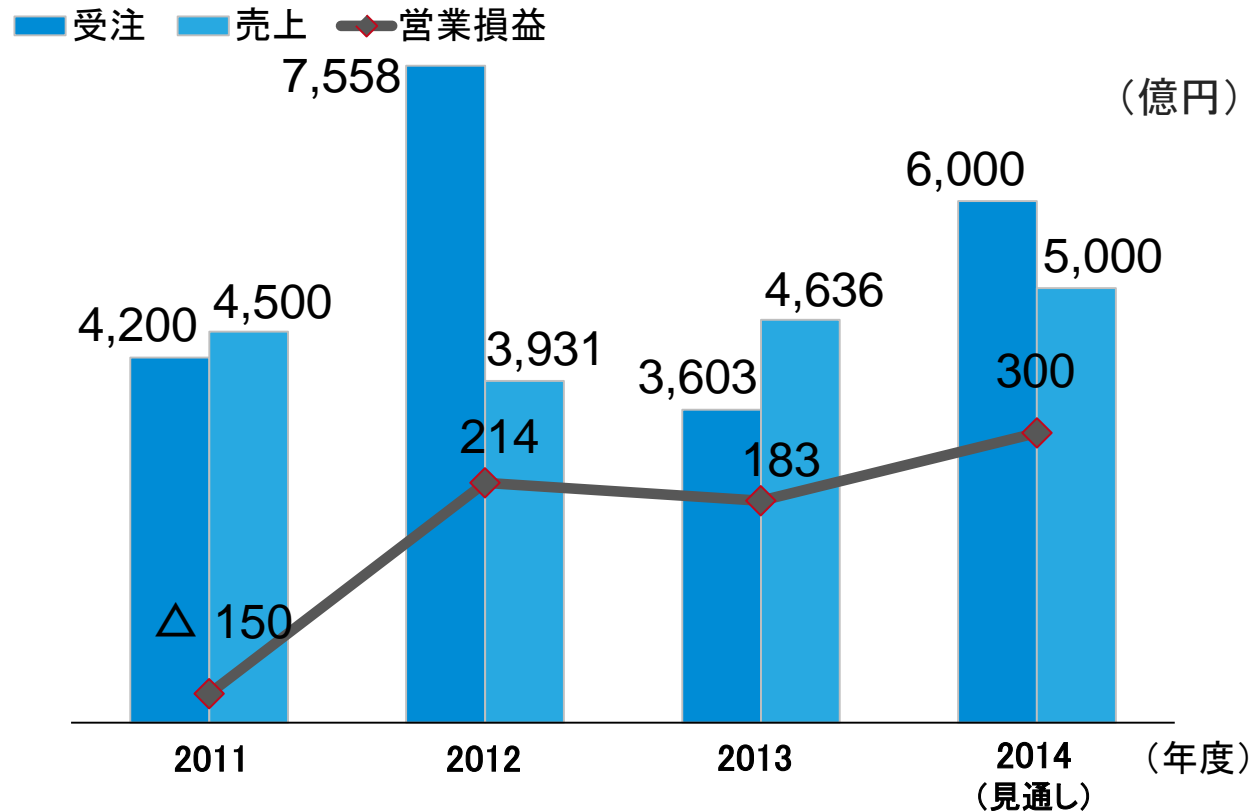
幅広いソリューションの提供で  
シェア30%超へ

出力 (MW)	0	100	200	300	400	500
G社	← 11~250(60Hz), 340(50Hz)MW →					
S社	← 5~274(60Hz), 375(50Hz)MW →					
MHPS	← 17-100MW (日立) → 114~329(60Hz), 470(50Hz)MW (三菱重工) →					

**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**



## 新ビジネスモデル構築（ライフサイクル経営他）



- ・ 交通システム、高付加価値船（LNG船、客船など）、民間航空機など、先進的なシステムを提供し、世界の交通・物流インフラを支える
- ・ 長いライフサイクルの上流から下流までカバーする事業モデルへ

※ 2011年度は概略値

## 民間機機体構造部品



[写真提供:ボーイング社]



ボーイング工場内で組立を待つ787主翼

Trent 1000  
Series  
(Turbofan)

- ・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 325機受注！（6/30現在）

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）



[画像提供：三菱航空機(株)]



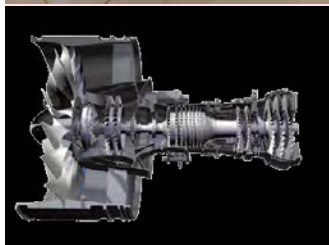
## MRJ事業の着実な推進

### 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



飛行試験初号機  
にエンジンを搭載

PW1200G Turbofan Engine

### 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



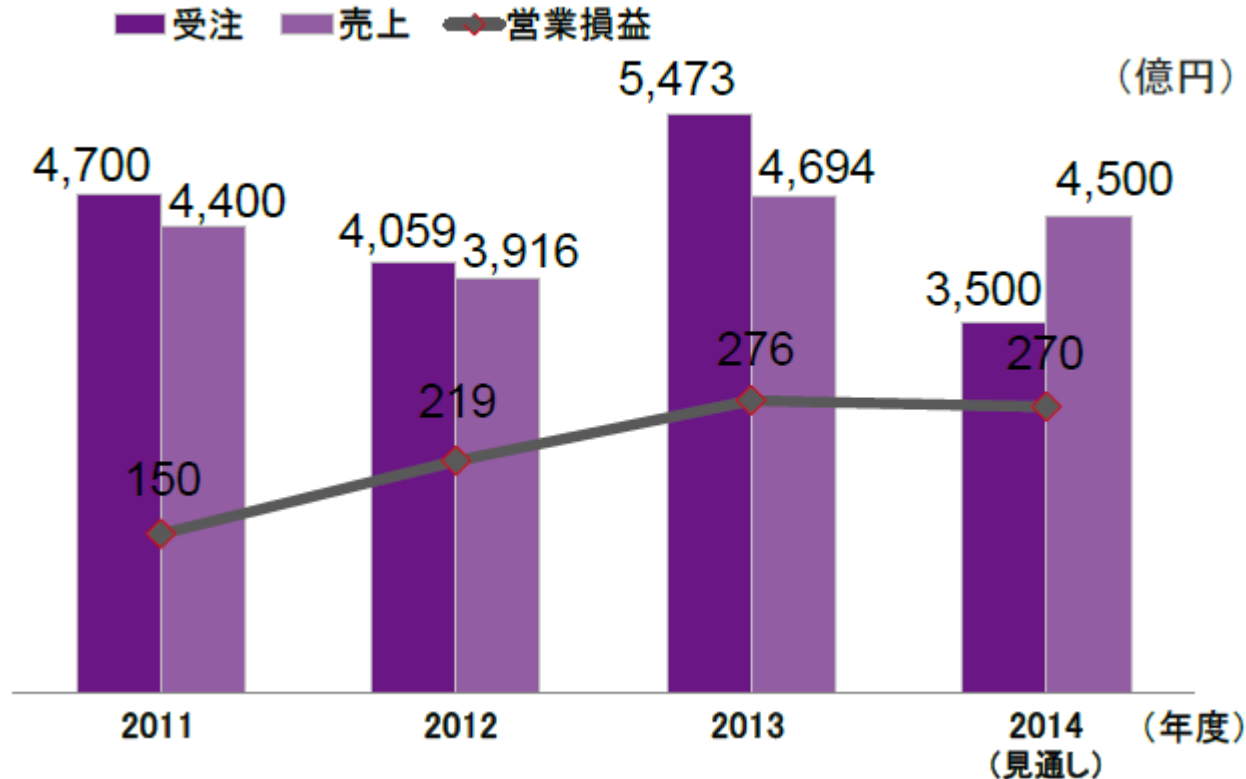
#### 岩塚工場

- ・小物部品の表面  
処理

初飛行に向けて順調に進捗中



## 限定された環境下での最大シナジー追求



- 艦艇、防衛航空機、ロケット、特殊車両などの陸・海・空・宇宙の統合 防衛システムと宇宙関連サービスを提供
- 国の戦略産業として、高い使命と責任のもとに事業運営

※ 2011年度は概略値

H-II Bロケット



ペトリオット



10式戦車



F-2戦闘機



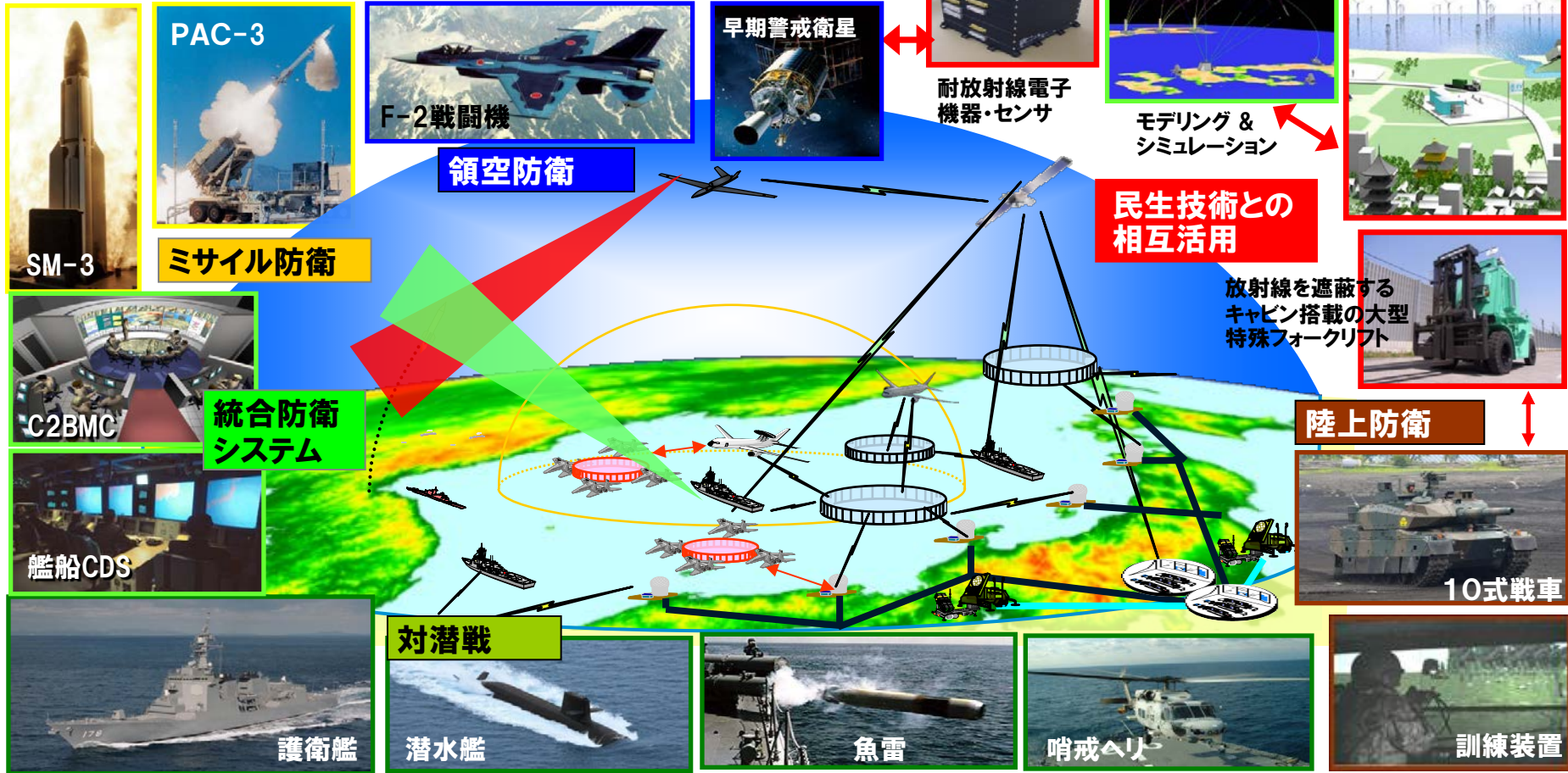
護衛艦





## 防衛

- ・ 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

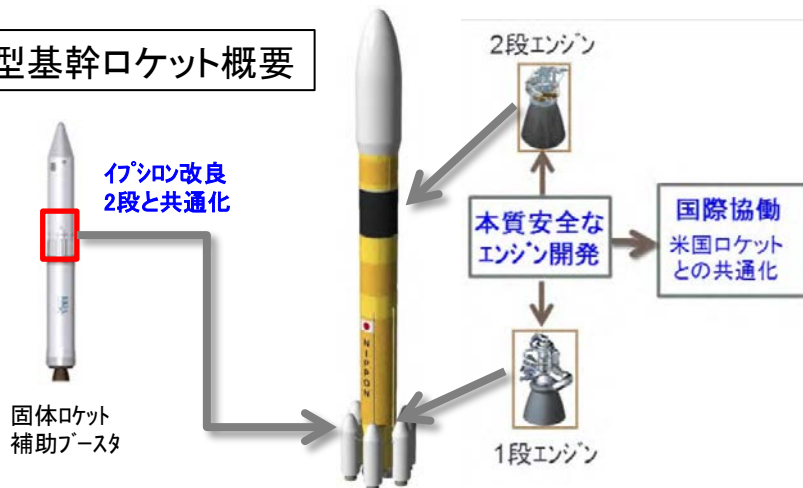
## 1. H-II A/Bロケット打上げ輸送サービス

- 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高度化開発を実施

## 2. 新型基幹ロケット開発

- 新型基幹ロケットの開発と打上げ輸送サービスを担うプライムコントラクターとしてJAXAにより当社が選定
- 2020年の初号機打上げを目指す

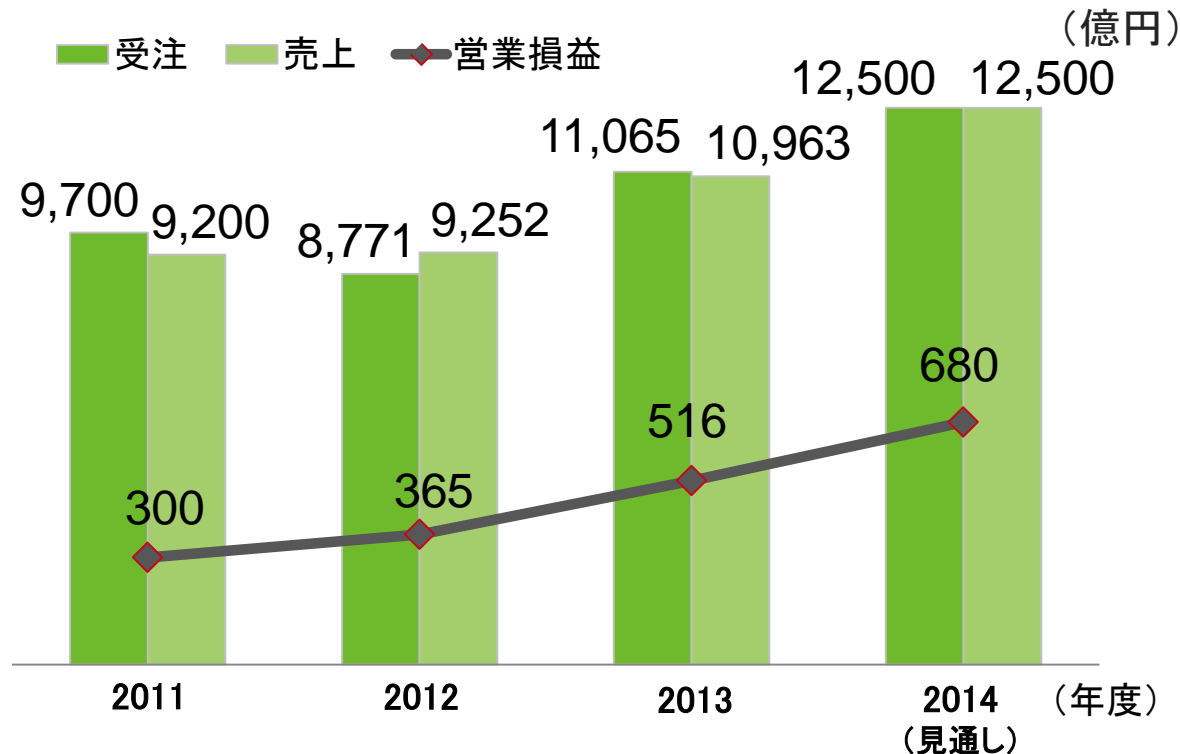
## 新型基幹ロケット概要



2014年5月24日 H-II Aロケット24号機で陸域観測技術衛星2号「だいち2号」(ALOS-2)の打上げ成功！



## グローバル・ニッチのトップ事業輩出



- ・ 工作機械、物流機器、空調・冷凍機器、橋梁など、高い技術力で社会・産業を支える広範なサービスを提供
- ・ 管理、技術、営業など経営要素の共通化により、事業運営を高度化

※ 2011年度は概略値





## シェアアップ・収益性向上で世界トップクラスへ

### 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

### ターボチャージャ(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





## 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 <sup>※1</sup>	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<sup>※2</sup>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



### 3. 2012事業計画(中期経営計画)



2010事業計画

2012事業計画

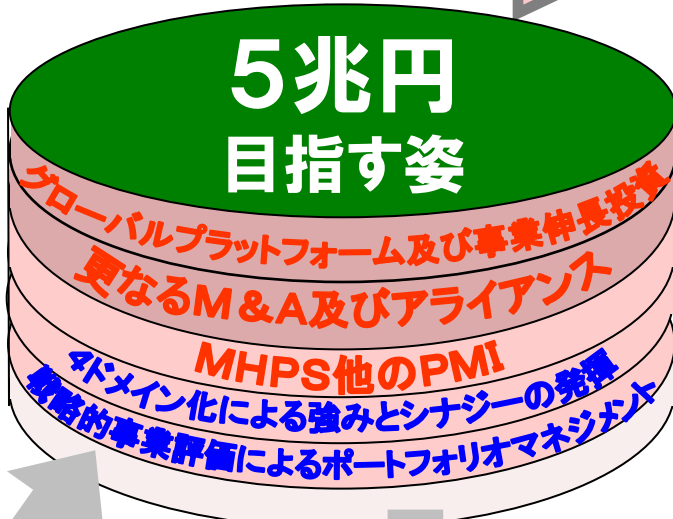
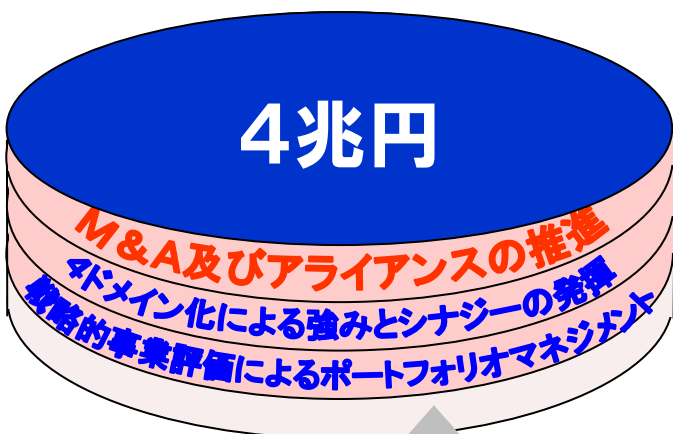
次期事業計画以降

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



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

PMIの推進

M&A及び  
成長事業への投資

継続

事業拡大に伴う  
リスク増加の可能性

投資余力

利益及びCFの改善

ROE FY2012 7.4%

リスク対応力強化

**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)

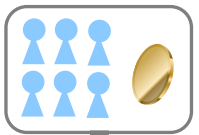
- ① 欧米競合先と同規模の戦略的な人員・資金投入が困難
- ② 総合力発揮が不十分で世界市場でのブランド浸透が不足
- ③ 機能重複と人員分散による割高な管理コスト

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

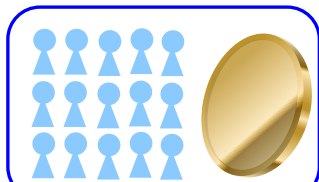
ドメイン別管理部門に集約し、  
グローバルレベルで業務の  
質と効率を向上

事業本部制



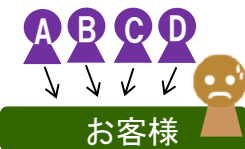
市場  
成長分野

ドメイン制



市場  
成長分野

事業本部制



お客様

ドメイン制

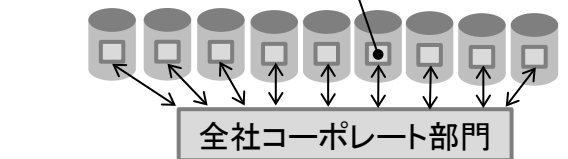


お客様

シェアドファクトリーと共通サービス網



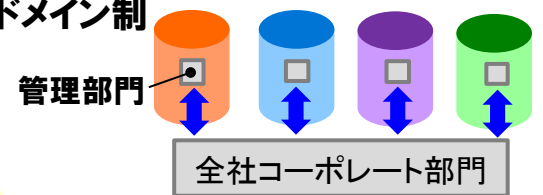
事業本部制



全社コーポレート部門

管理部門

ドメイン制



全社コーポレート部門

管理部門

## 戦略2 グローバル展開の加速

## M&Aとアライアンス推進

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)



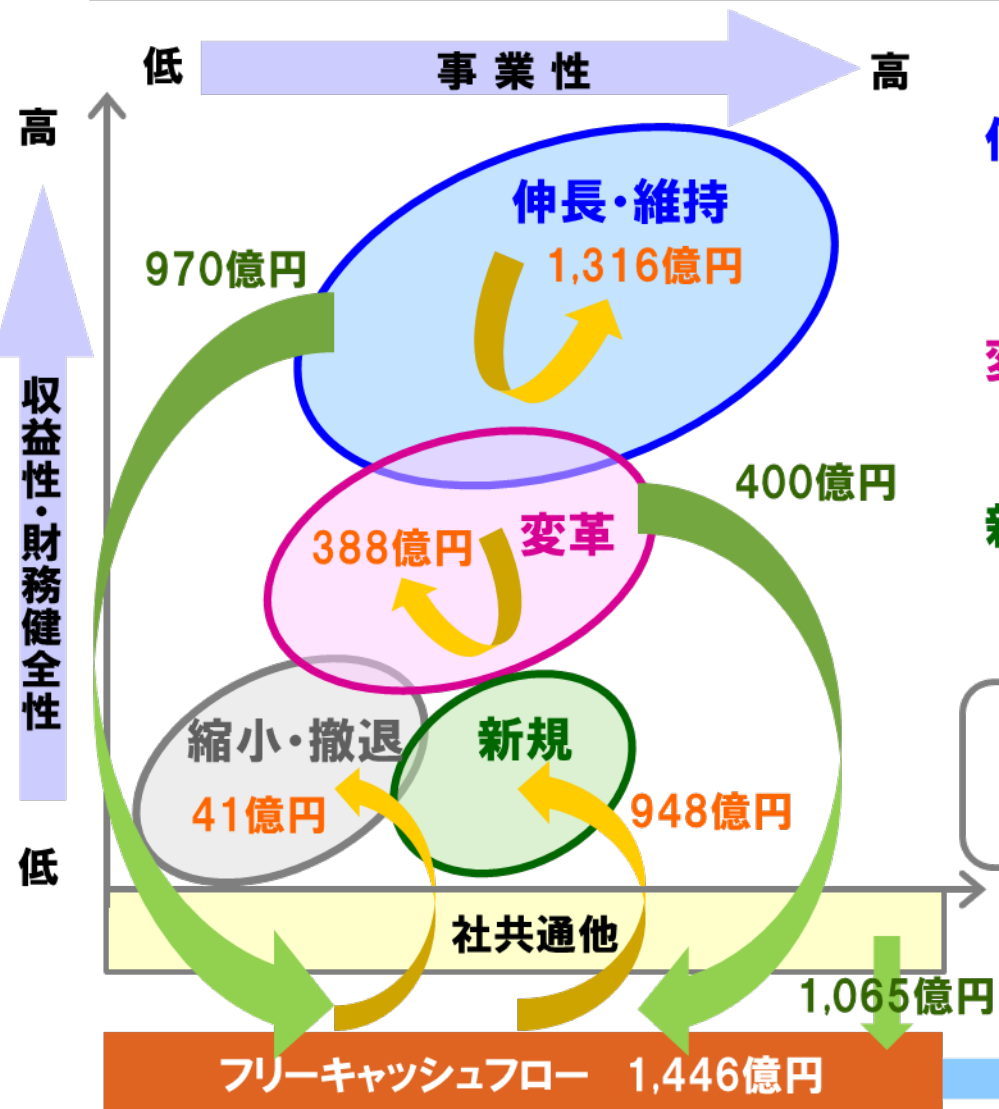
期待効果

- 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

株主還元(配当) 302億円

財務基盤の強化  
(有利子負債削減)  
1,144億円

## 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

社内取締役削減(16→9人)

会長

取締役会

次のステップで  
改革予定

監査役

監督

チーフオフィサー制導入

社長(CEO)

経営会議

執行

ドメイン

チーフオフィサー

エネルギー・環境  
ドメインCEO

交通・輸送  
ドメインCEO

防衛・宇宙  
ドメインCEO

機械・設備システム  
ドメインCEO

各ドメインの事業推進上  
の指揮・命令権

エネルギー・環境

交通・輸送

防衛・宇宙

機械・設備システム

グループ戦略推進室

CAO/  
CRO

CFO

CTO

管理  
統制  
支援

指揮・命令権

コーポレート部門

CEO : Chief Executive Officer (取締役社長)、ドメインCEO: ドメイン長

CAO/CRO: Chief Administrative Officer/Chief Risk Officer

CFO: Chief Financial Officer

CTO: Chief Technology Officer

## 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



### 3-5. 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
<b>受注</b> (海外比率)	29,954 (44%)	31,888 (43%)	30,322 (50%)	34,200 (51%)	41,500 (62%)	40,000 (64%)
<b>売上</b>	29,037	28,209	28,178	33,495	40,000	37,000
<b>営業利益</b> (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)
<b>純利益</b>	301	245	973	1,604	1,300	1,300
<b>ROE</b>	2.4%	1.9%	7.4%	11.0%	8.2%	8.9%
<b>FCF</b>	2,005	1,533	2,116	1,446	1,000	2,000
<b>D/Eレシオ</b>	1.01倍	0.89倍	0.72倍	0.54倍	0.5倍	0.7倍
<b>自己資本比率</b>	31.6%	31.7%	35.0%	31.6%	34%	36.6%
<b>有利子負債</b>	13,256	11,571	10,312	9,574	9,000	10,000
<b>配当(一株当たり)</b>	4円	6円	8円	8円	10円	10円
<b>為替レート</b>	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/€

## 4. 株主還元

# 4. 株主還元 ①

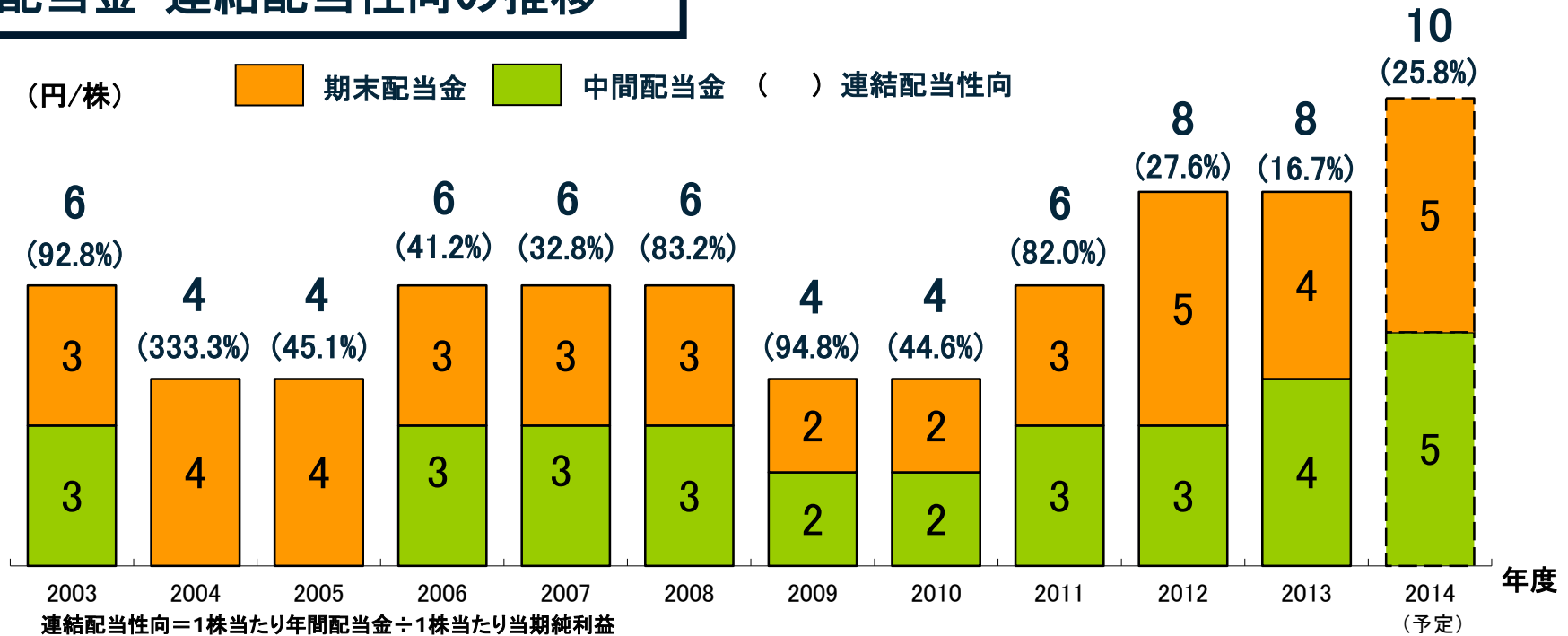
## 配当金

・2013年度:8円、 2014年度:10円(予定)

## 株主優待

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

### 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: 毎週火曜日(但し、火曜日が祝日の場合は翌日)  
年末年始及び特定休館日(9/8～12)

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. 三菱重工スクエア 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)

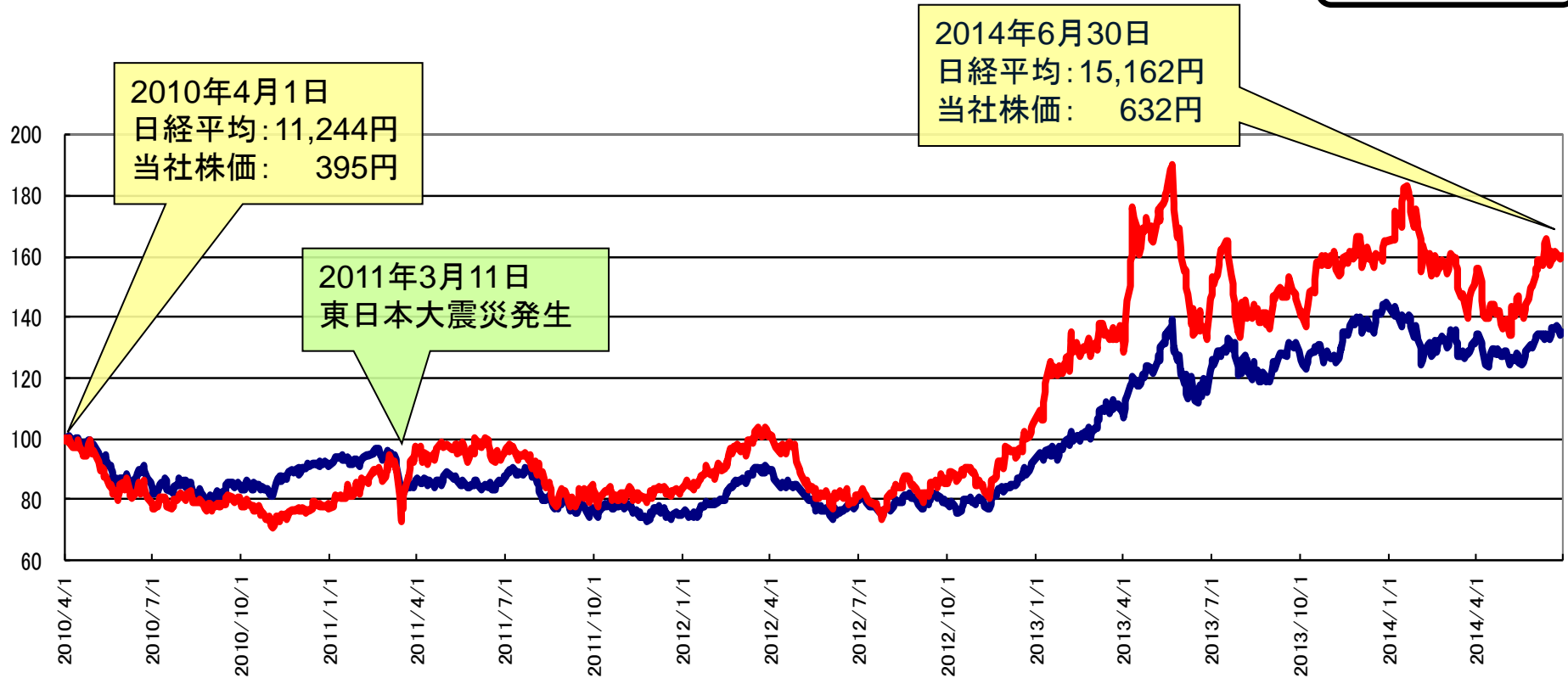


# 4. 株主還元 ③(当社株価の推移)

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



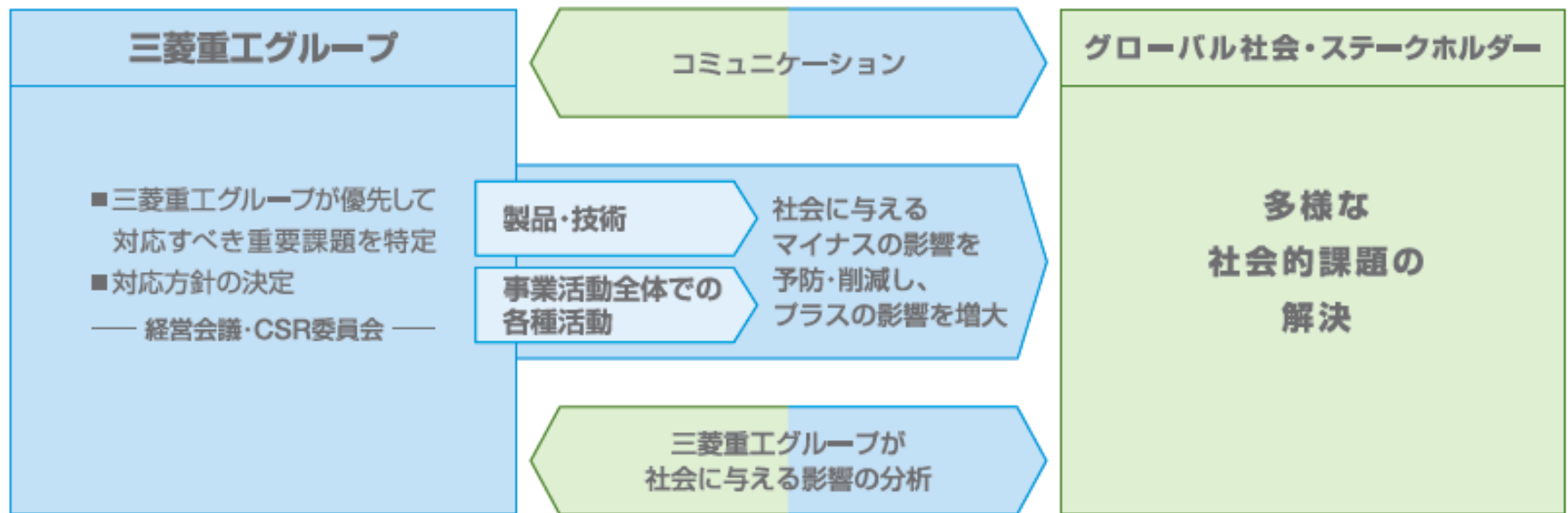
### 〔期間中の変動〕(終値ベース)

日経平均: 11,244円(2010/4/1) ⇒ 15,162円(2014/6/30) +3,918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) ⇒ 632円(2014/6/30) +237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)

# 事業と連動したCSRを推進し、持続可能な社会へ。



三菱重工グループでは、社会的課題のうち、優先して対応すべき重要課題を特定し、「製品・技術」と「事業プロセス全体での各種活動」を通じて、その解決に積極的に取り組んでいます。

こうした取り組みにより、社会に与えるマイナスの影響を予防・削減するとともに、プラスの影響を増大、企業価値の向上を図っていきます。

## 5. 企業の社会的責任(CSR) ②

### 【2014年度 社会貢献活動方針】

- ・事業の強み・特徴を活かした、三菱重工グループらしい社会貢献活動の展開
- ・三菱重工グループ一体化を図る地域貢献活動の継続・拡大

事業特性を活かした活動

グループ一体地域貢献活動

- ・宇宙芸術「種子島宇宙芸術祭」
- ・ミャンマーでの次世代育成支援活動
- ・Flying Classroom 2014
- ・理科授業・次世代育成支援【継続・拡大】
- ・劇団四季「こころの劇場」全国協賛
- ・ふるさと清掃運動会【継続・拡大】

種子島宇宙芸術祭プレイベントの様子



ものづくり教室



リベット打ち体験



福島県いわき市  
「こころの劇場」2013





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。