2010事業計画 推進状況

2011年4月28日

三菱重工業株式会社

取締役社長　大宮　英明

目次

1. 2010年度の総括	---	4
2. 2010事業計画の戦略	---	5
3. 戦略の進捗状況	---	6
4. 事業環境の変化	---	11
5. 2010年度の総括と2011年度の展開	---	12
6. 当社のエネルギー製品について	---	15
7. 当社の原子力事業について	---	16
8. 当社の生産拠点	---	17
9. 被災地復興に向け当社が果たすべき役割	---	19
《補足資料》数値計画	---	24

はじめに

３月11日に発生した東北地方太平洋沖地震により、お亡くなりになられた方々のご冥福をお祈り申し上げますと共に、被災された皆様に謹んで心よりお見舞い申し上げます。

当社は、被災した火力発電所などの社会インフラの早期復旧のため、延べ5,000人の社員を現地に派遣すると共に、自社のヘリコプターや飛行機を使った緊急物資の輸送など、被災地支援に努めてまいりました。

タイ政府より無償貸与の申し出がありました、ガスタービン発電設備の移設に関する東京電力への協力や、非常用発電設備として利用可能な中・小型発電設備の緊急納入など、電力供給不足に対応するための支援も行っております。

福島第一原子力発電所に関しては、これまで緊急物資の提供や、大量の水を貯蔵するための大型浮体式海洋構造物（メガフロート）の改造などに取り組んでまいりました。また、今後の対策では、日立製作所と共同で支援にあたることを目指し、検討を開始いたしました。

更に、被災者の皆様の救援や被災地の復興に役立てていただくための義援金として、5億円相当の支援を決定しており、社内の各生産拠点等でも社員募金を実施しております。

被災地の復興作業は長期にわたることが予想されておりますが、当社は日本の社会インフラを担う企業として、総力を挙げて、早期の被災地復興に向けた支援を今後も継続してまいります。

1. 2010年度の総括

◆ 10事計の各種戦略は**概ね順調に進捗**
（**期初の利益計画は超過達成**）

◆ グローバル競争に勝ち残るため**事業本部制**へ完全移行

◆ ROE向上の方策として**事業格付を導入**
（2012事業計画策定で本格導入）

2. 2010事業計画の戦略

三菱重工
この星に、たしかな未来を

― 真の総合力の発揮 ―

戦略1　お客様の視点でビジネス・モデル変革

① コア・ビジネスの更なる強化
② ソリューション・ビジネス拡大
③ 上流・下流ビジネス拡大
④ 新興国を中心にグローバル・ビジネス拡大

戦略2　体質強化に向けたビジネス・プロセス変革

① 業務プロセスの共通化・標準化と高度化
② 業務プロセス分担をグローバルに最適化
― 自前主義からの脱却 ―

総合力発揮を可能とする仕組みの構築

戦略3　柔軟で機動的な事業運営体制確立

― 事業責任体制の明確化 ―
― 横串機能の強化 ―

戦略4　企業価値増大に向けた経営管理指標導入

戦略5

人材強化

知財戦略強化

3. 戦略の進捗状況 ①

戦略1　お客様の視点でビジネス・モデル変革

① コア・ビジネスの更なる強化

- 世界最大・最高効率の「J形ガスタービン」商用化へ
- MRJの製造・組み立て開始
- 世界初のエンジン式ハイブリッドフォークリフト(リチウムイオン電池搭載)発売
- 液化天然ガスの洋上浮体式生産・貯蔵・積出設備(LNG－FPSO)の開発完了
- 業務用CO2ヒートポンプ給湯機開発

② ソリューション・ビジネス拡大

- 英国のScottish and Southern Energy社と低炭素エネルギー開発で合意
- 英国電力会社 E.ON UK社から石炭焚き火力発電所向けCO2回収・貯留装置の初期設計受注
- インド州政府とスマートコミュニティ(環境配慮型都市)づくりで包括合意
- 京都市による「EVバス実証実験」及び「次世代EV京都プロジェクト」協定調印

③ 上流・下流ビジネス拡大

- リチウム二次電池の量産化実証工場が竣工
- アフターサービス体制の強化
  - イタリアのガスタービン部品補修会社ATLA社に資本参加
  - シンガポールに機械・鉄構事業関連の事業会社を設立

MRJ:Mitsubishi Regional Jet、FPSO:Floating Production Storage & Offloading unit、EV:electric vehicle

3. 戦略の進捗状況 ②

戦略1　お客様の視点でビジネス・モデル変革

④ 新興国を中心にグローバル・ビジネス拡大

◆ 新興国への事業展開

インド

- L&T社と共同出資した超臨界圧ボイラー、蒸気タービン・発電機の工場が本格稼働
- 国営肥料会社にCO2回収技術供与
- ANUPAM社に大型港湾向けコンテナクレーンや大型搬送機器の技術供与

中国

- 国営の九江海天設備製造有限公司へ舶用ボイラーの製造・販売ライセンス供与
- 寧夏銀星能源股份有限公司へ2,500kW風車の技術供与
- 総合空調機会社設立（専売店「K-POINT」の全国展開（‘11/3末で119店舗開設済））

◆ 海外生産拠点の拡大

米国

- ジョージア州にガスタービンの組立工場を建設
- アーカンソー州に風車ナセルの組立工場を建設

中国

- シェアドファクトリー（複数製品生産工場）方式により常熟市（江蘇省）で歯車機械を生産

L&T:Larsen & Toubro

3. 戦略の進捗状況 ③

戦略2　体質強化に向けたビジネス・プロセス変革

① 業務プロセスの共通化・標準化と高度化

- 技術本部とものづくり革新推進部のモジュラー・デザイン・プロジェクト推進により
  コスト削減を実現
- IT武装により、営業支援システム、試作レスシステム、サービス支援システムなどの
  バリューチェーン改革を実施

② 業務プロセス分担をグローバルに最適化

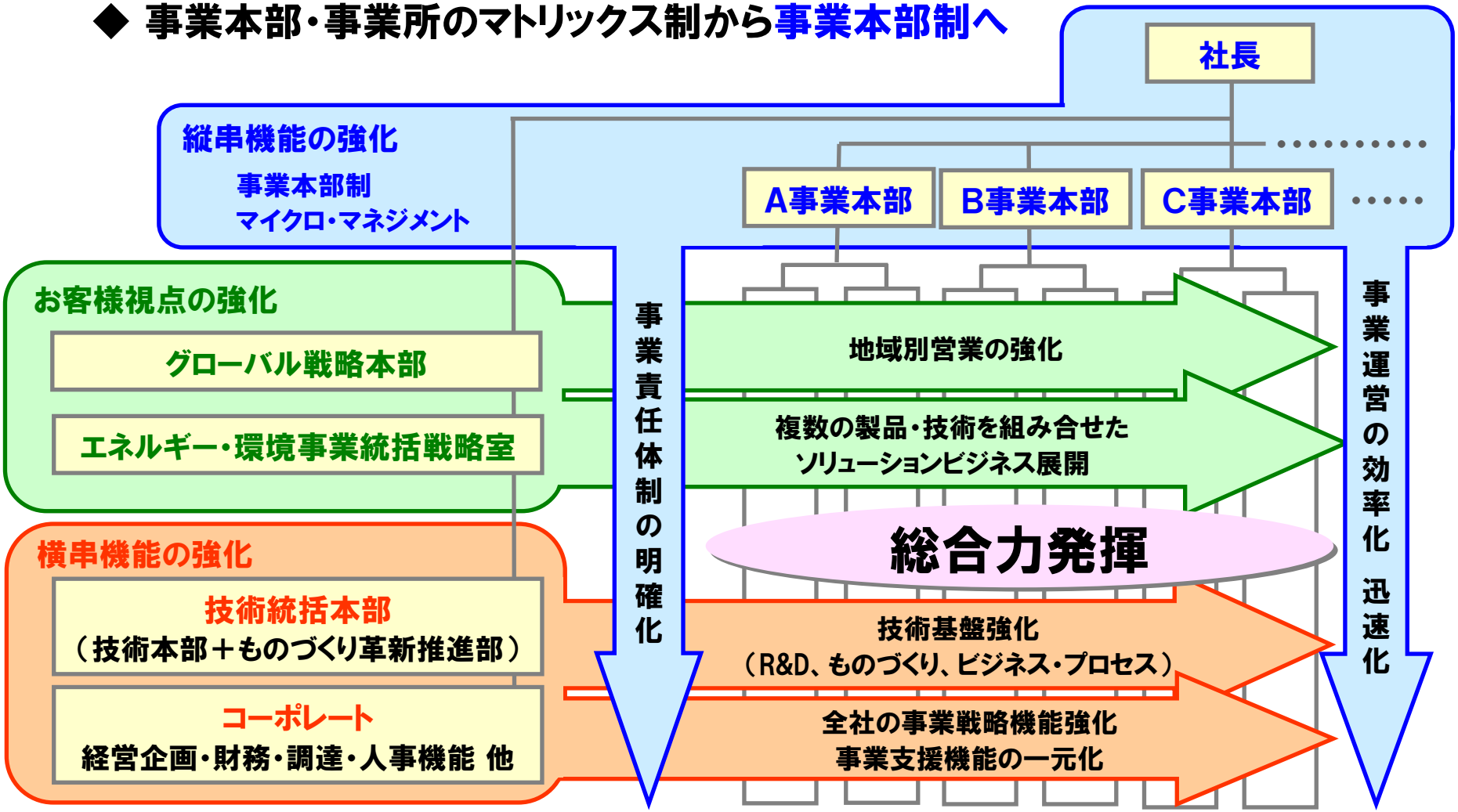
◆ 自前主義からの脱却

- 台湾Auria社と太陽電池事業で提携の詳細協議を開始
- 英国のベンチャー企業 Artemis社を買収（風車の油圧ドライブ技術を当社製品に導入）
- 日立製作所と海外向け鉄道システム事業における協業
- 日立製作所及び三菱電機と水力発電システム事業の統合
- コンプレッサや印刷機械の事業会社化
- 船舶・海洋事業の生産体制を再編（商船建造を長崎・下関造船所に集約）

3. 戦略の進捗状況 ④

戦略3　柔軟で機動的な事業運営体制確立

◆ 事業本部・事業所のマトリックス制から事業本部制へ



3. 戦略の進捗状況 ⑤

戦略4　企業価値増大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－

“ 事業格付制度 ” 導入

SBU毎に事業性・効率性を評価

限られた経営資源で
付加価値を最大化させる
事業ポートフォリオを検討

（2012事業計画より本格適用）

SBU：Strategic Business Unit

新しい経営管理実現へ大きな一歩

「事業の選択と集中」の加速へ向けて前進

4. 事業環境の変化

これまでの認識

- ◆ 市場は日米欧から新興国へシフト
  - ・ 新興国での競争激化
  - ・ 新興国メーカによる低価格攻勢
- ◆ 円高・資材費高騰の継続
- ◆ 世界的な地球環境対策は停滞傾向

環境変化

- ◆ 中東・北アフリカの政情不安
- ◆ 東日本大震災

当社事業への影響

- ◆ 一部案件で商談停滞
- ◆ プロジェクトの進捗遅延

対策

- ◆ 他の有望地域で受注拡大

今後想定される変化

- ◆ 国内の電力供給不足
- ◆ 各国のエネルギー政策の見直し
- ◆ 原子力の安全性強化
- ◆ 価値観やものの考え方の変化

当社の対応

- ◆ 被災地の復興支援
- ◆ 計画停電への協力
- ◆ 各国の政策に合わせ、当社の幅広いエネルギー製品を供給
- ◆ 福島第一原子力発電所の対策支援
- ◆ 原子力(PWR、原燃サイクル)の更なる安全性向上

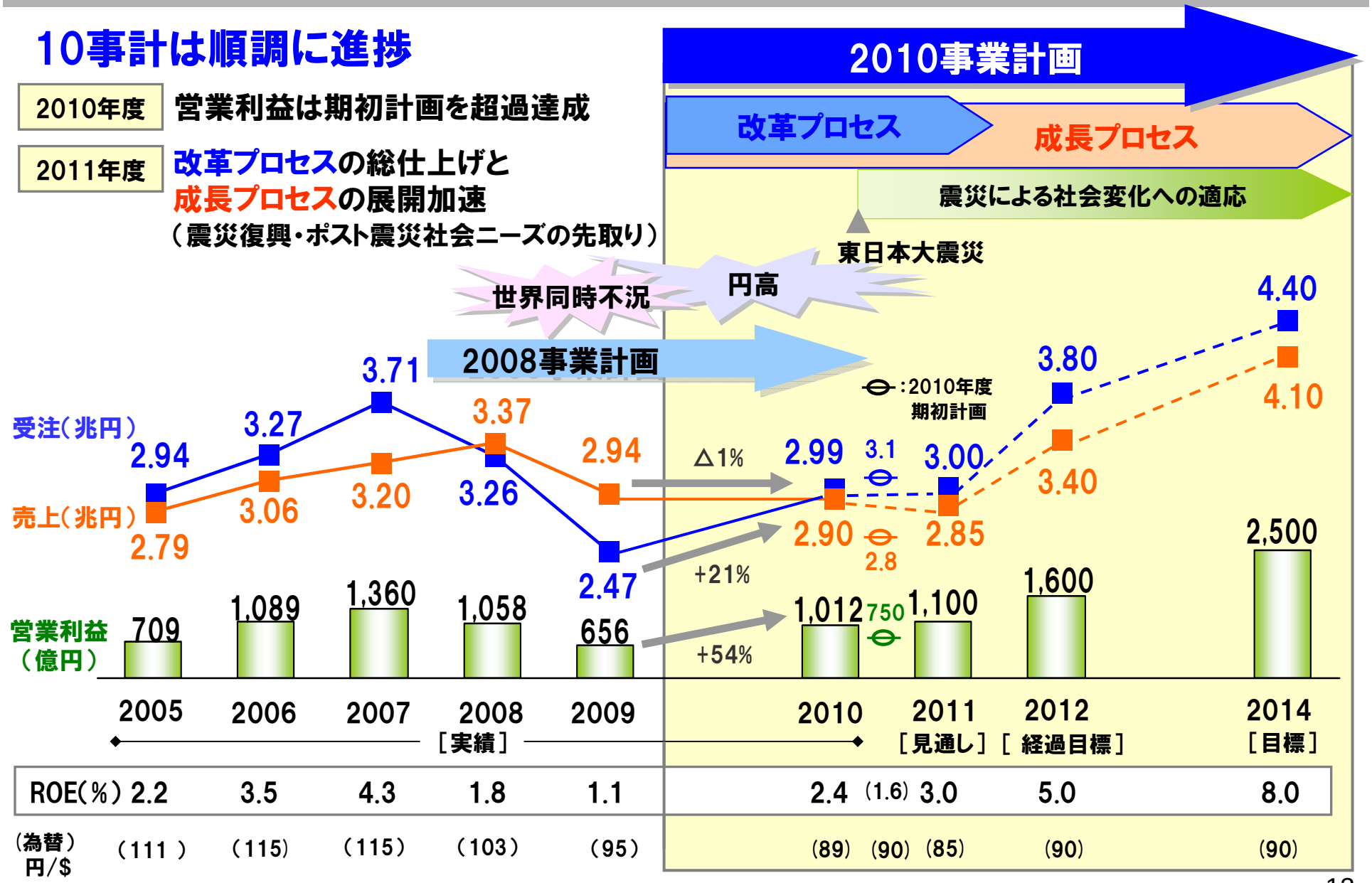
PWR:Pressurized Water Reactor(加圧水型軽水炉)

5. 2010年度の総括と2011年度の展開 ①

10事計は順調に進捗

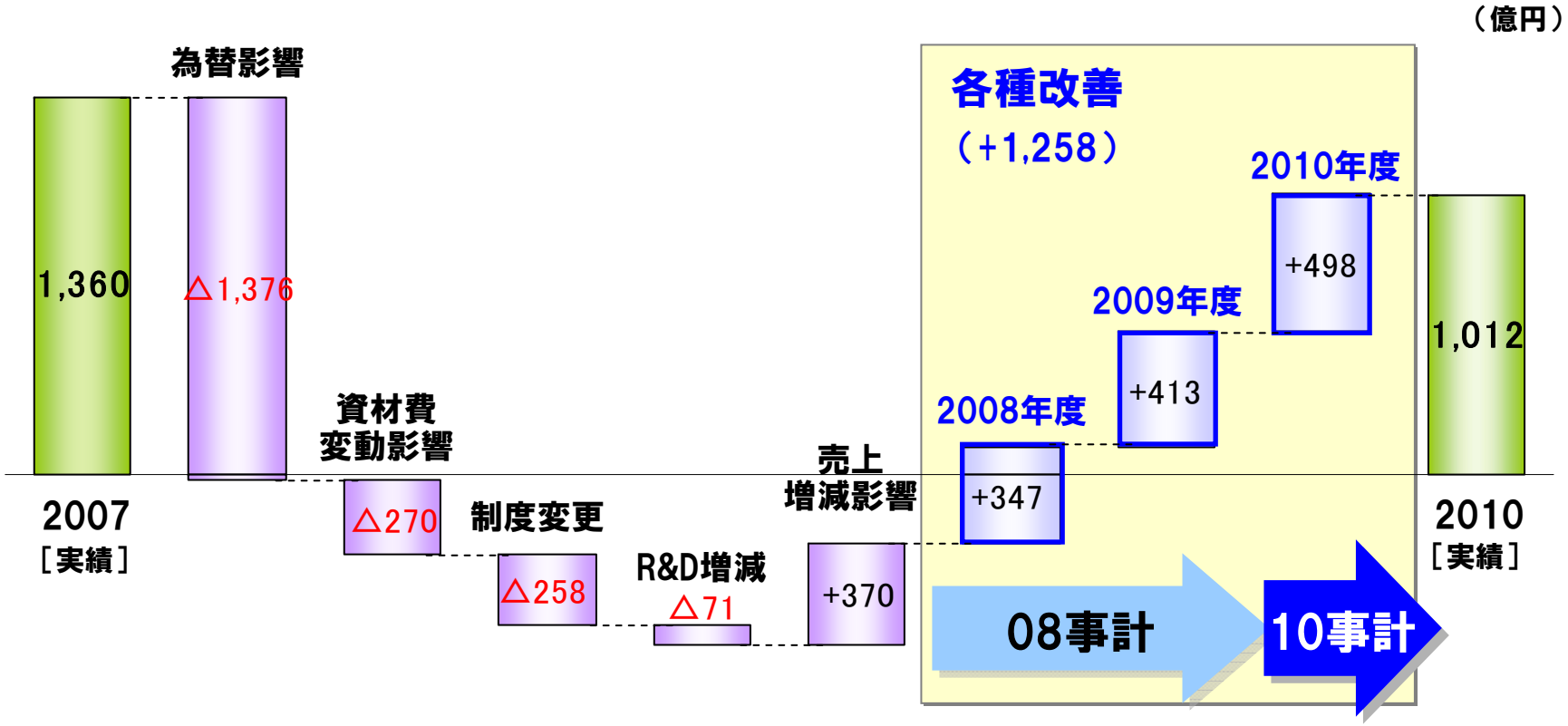
2010年度　営業利益は期初計画を超過達成

2011年度　改革プロセスの総仕上げと
成長プロセスの展開加速
（震災復興・ポスト震災社会ニーズの先取り）



5. 2010年度の総括と2011年度の展開 ②

2007年度 対 2010年度 営業利益の増減分析(△348億円)



為替の影響を受けたものの、2008事業計画の施策である
経営プロセス改革の継続・深掘により、2010年度も改善効果刈取り

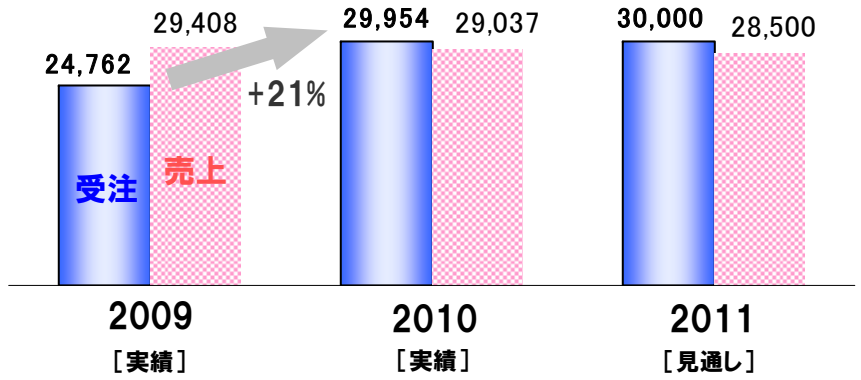
制度変更:低価法及び減価償却

5. 2010年度の総括と2011年度の展開 ③

三菱重工
この星に、たしかな未来を

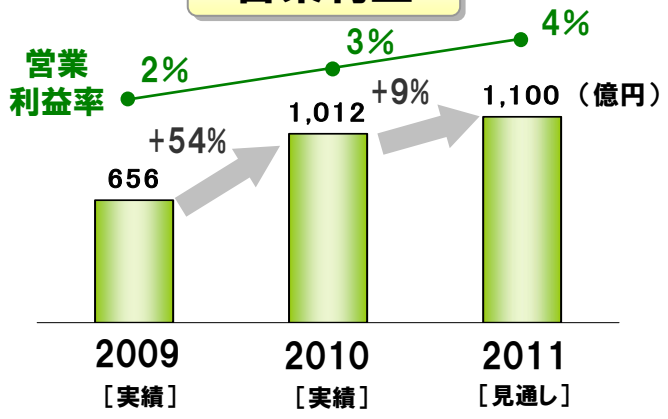
受注・売上

（億円）



・2009年度の受注は世界同時不況の影響を受け減少したものの、2010年度以降は回復

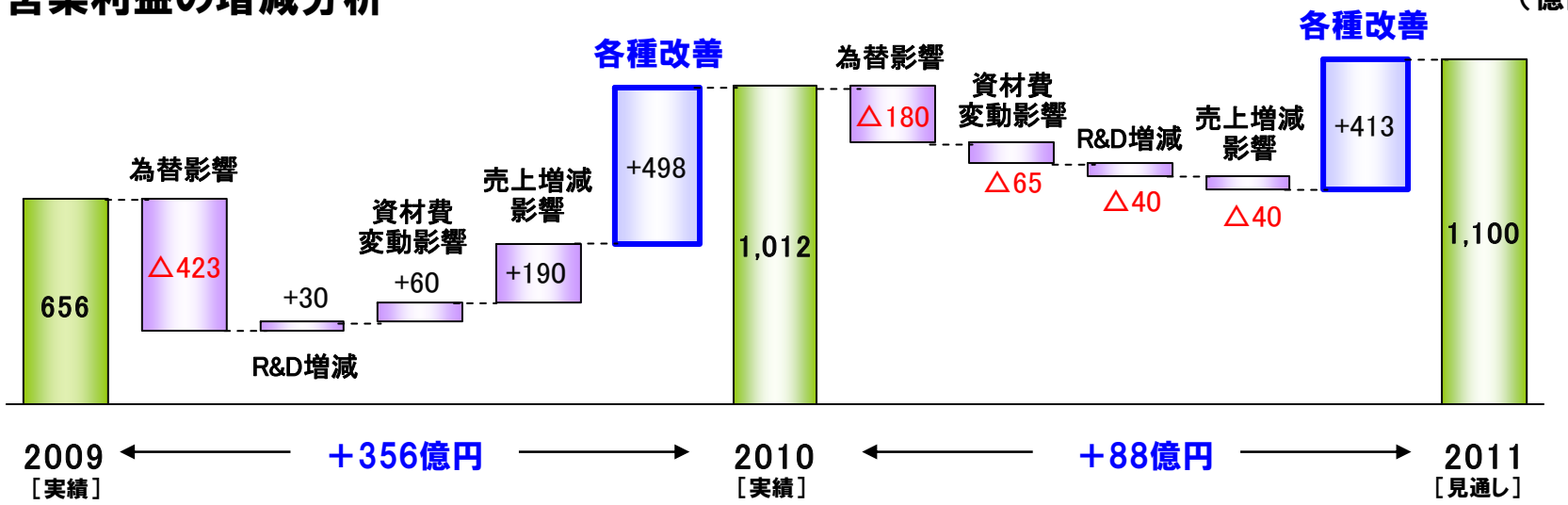
営業利益



・売上は減少するものの営業利益は確実に改善

営業利益の増減分析

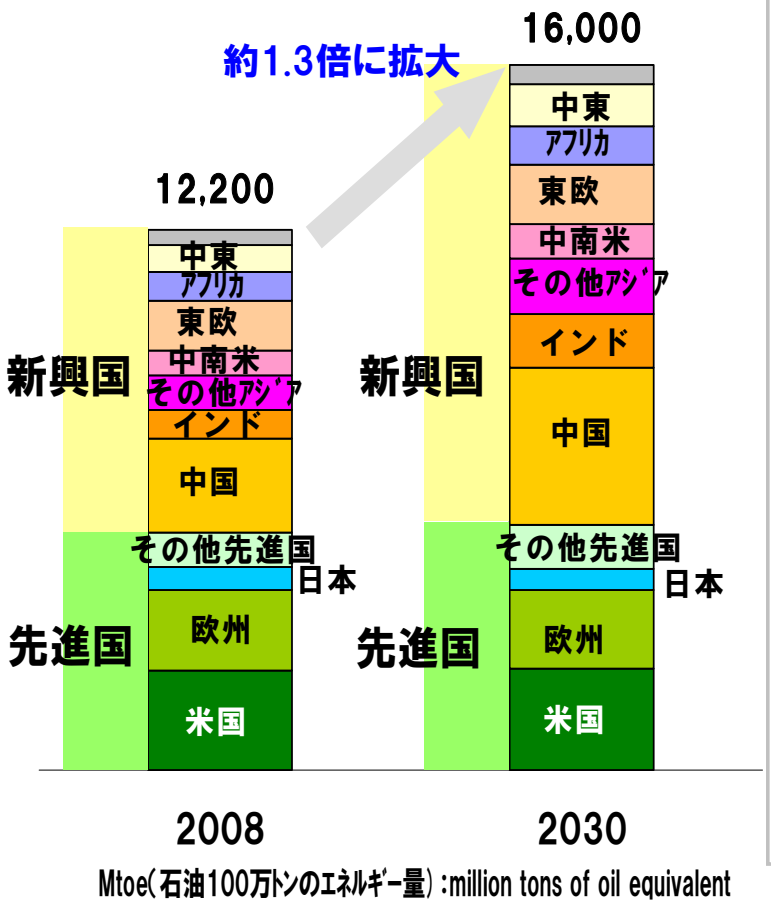
（億円）



6. 当社のエネルギー製品について

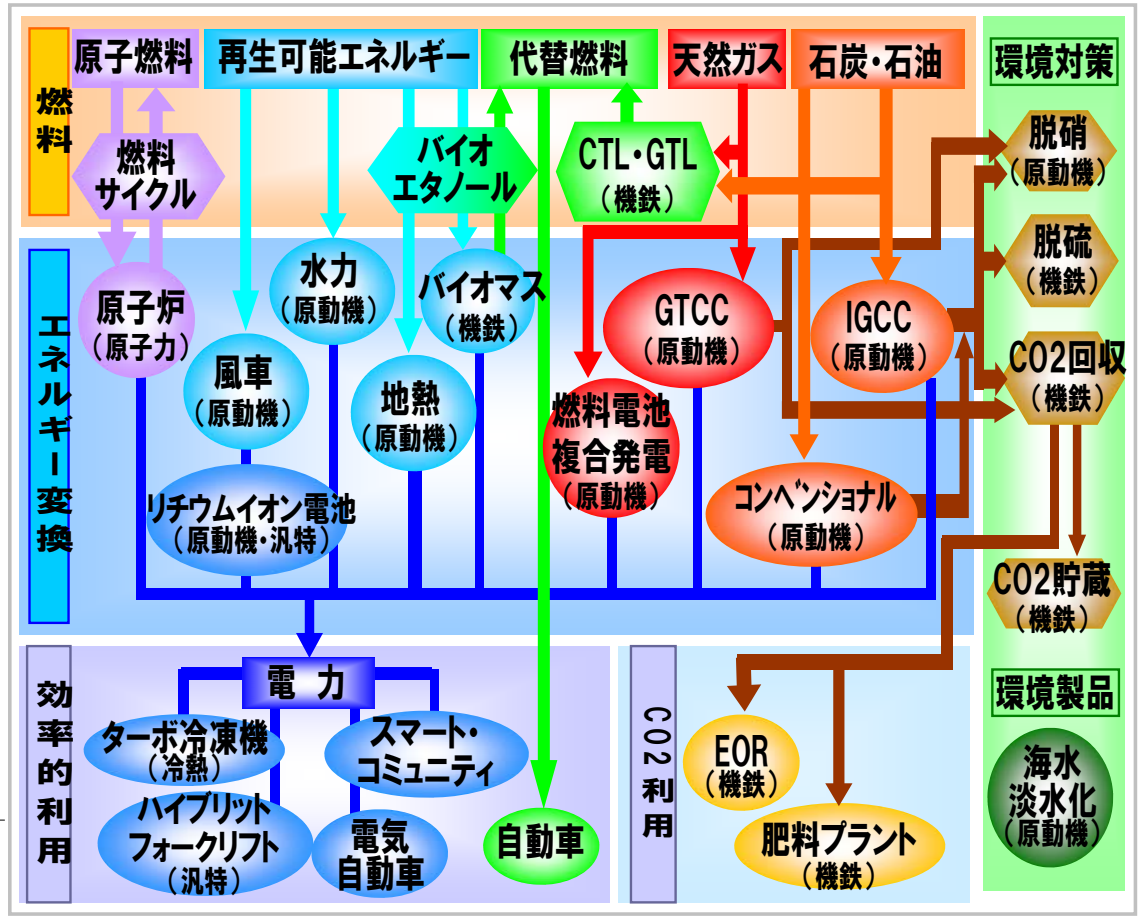
世界のエネルギー需要見通し

出典：IEA需要見通し（2010年度版、New Policies Scenario）



Mtoe（石油100万トンのエネルギー量）：million tons of oil equivalent

当社の製品一覧



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

様々なエネルギー製品を持つ当社の強みを活かし
お客様の多様なニーズに対応

7. 当社の原子力事業について

三菱重工
この星に、たしかな未来を

- 原子力発電は、エネルギー政策上、中長期的に重要な位置付け
- 今回の事故を深刻に受け止め、原子力の信頼回復に全力で取り組む
- 日立製作所と共同で福島第一原子力発電所の対策支援の検討を開始
- 加圧水型軽水炉(PWR)他の更なる安全性向上へ対応
- 米国向け案件は、お客様の継続表明を受け、計画通り推進中

引き続き、電力の安定供給に資する
安全性と信頼性の高い製品を提供

PWR:Pressurized Water Reactor

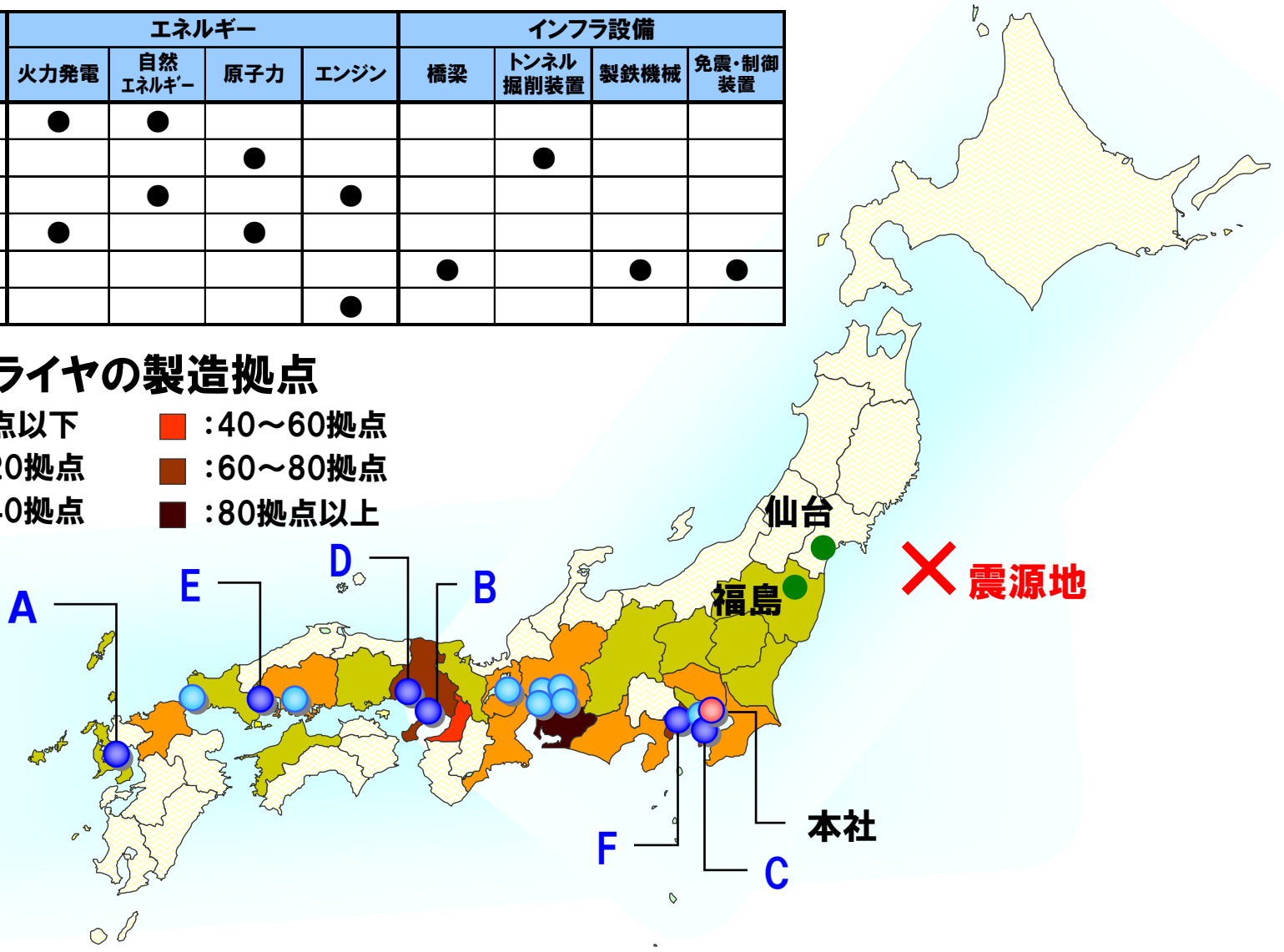
8. 当社の生産拠点① ― 国内

エネルギーやインフラ設備に関わる主な生産拠点

	生産拠点	エネルギー				インフラ設備			
		火力発電	自然エネルギー	原子力	エンジン	橋梁	トンネル掘削装置	製鉄機械	免震・制御装置
A	長　崎	●	●						
B	神　戸			●			●		
C	横　浜		●		●				
D	高　砂	●		●					
E	広　島					●		●	●
F	相模原				●				

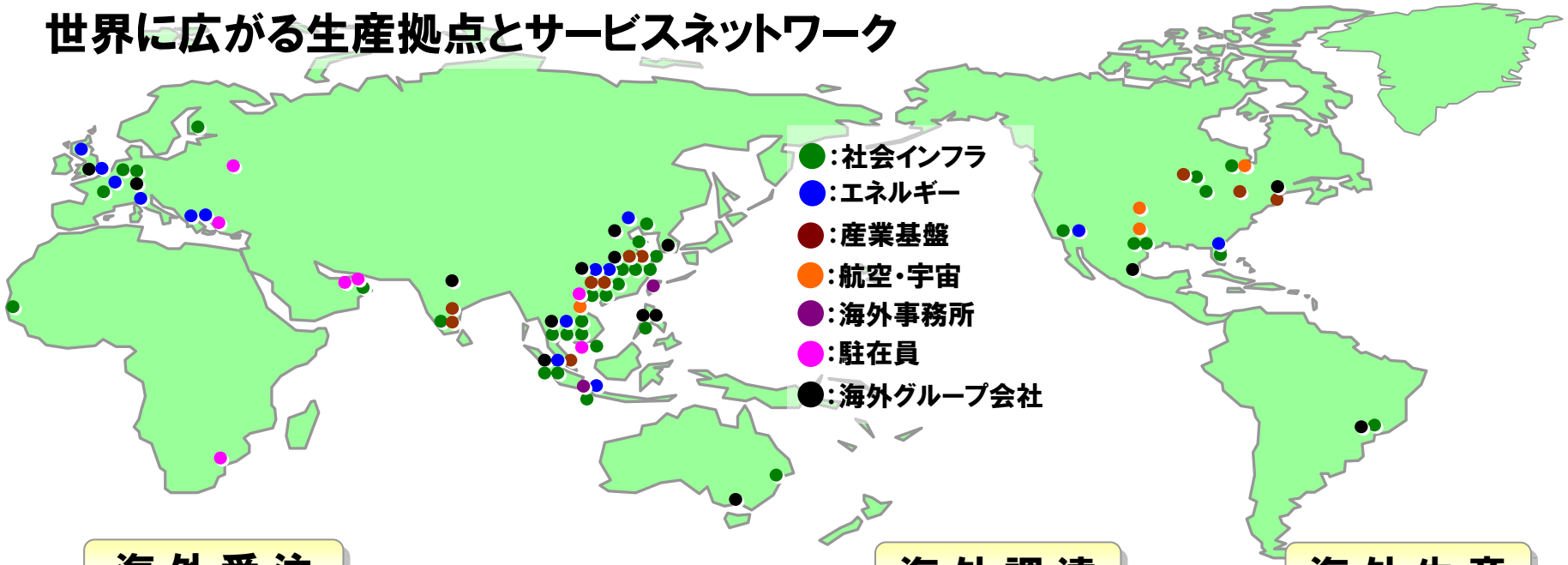
主なサプライヤの製造拠点

- □ :10拠点以下
- ■ :10～20拠点
- ■ :20～40拠点
- ■ :40～60拠点
- ■ :60～80拠点
- ■ :80拠点以上

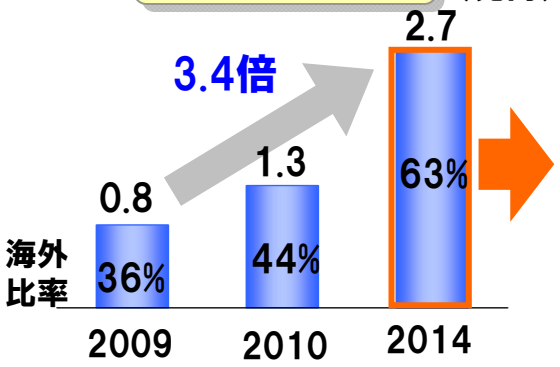


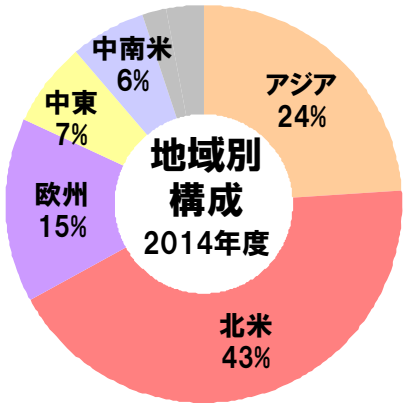
8. 当社の生産拠点② ― 海外

世界に広がる生産拠点とサービスネットワーク

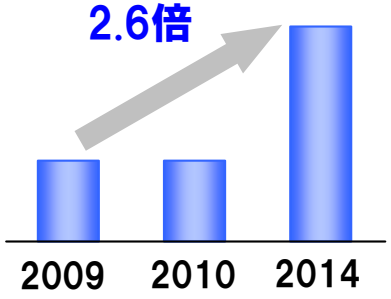


海外受注

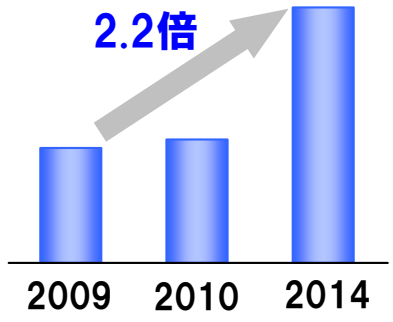




海外調達



海外生産



引き続き世界規模で経営資源を最適配分

9. 被災地復興に向け当社が果たすべき役割①

三菱重工
この星に、たしかな未来を

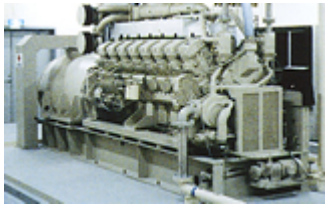
当社の社是

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

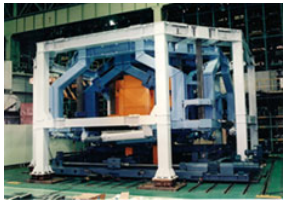
**日本の社会インフラを担い、
エネルギー安定供給のための多様な製品・技術を有する企業として、
総力を挙げて、皆様の生活と経済活動を支えてまいります**


火力プラント


再生可能
エネルギー


非常用発電システム


建設機械


免震・制振設備

◆ 今後の対応

・東北や関東の電力供給不足を早期に解消するため、火力発電所等の復旧へ向けた技術支援、設備の点検・修理、機器の早期供給など最大限の支援を実施

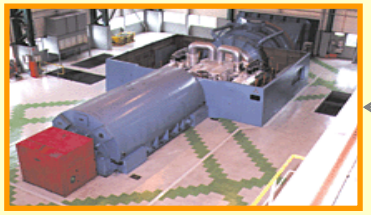
9. 被災地復興に向け当社が果たすべき役割②

当社の発電設備ライン・ナップ

製品	納入先
火力発電プラント（原動機）	電力会社、IPP
	工場、製鉄所
ガスタービンGTCC（原動機）	工場、製鉄所、電力会社、IPP
大型ガス・ディーゼルエンジン（原動機）	工場、電力会社（遠隔地・離島）
中型ガス・ディーゼルエンジン（汎特）	工場、ビル、病院、プラント
汎用ディーゼルエンジン（汎特）	一般発電機（建機・農機）
小型ガソリンエンジン（汎特）	一般



石炭焚きプラント



製鉄所向け発電用タービン

300,000 1,000,000

20,000 300,000

G形ガスタービン

15,000 500,000 700,000

J形ガスタービン

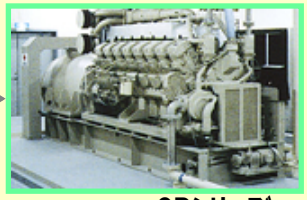






MARK-30B

3,650 15,400



SRシリーズ

104 3,789



SSシリーズ

3 117



MGシリーズ

0.7 9.6

出力（kW）

1 10 100 1,000 10,000 100,000 500,000 1,000,000

IPP：Independent Power Producer（独立系発電事業）、GTCC：Gas Turbine Combined Cycle power plant

9. 被災地復興に向け当社が果たすべき役割③

当社の幅広い製品・技術を活かし、スマートで安全・安心な持続型社会を実現

最適化　最適化　最適化

エネルギー資源選択

再生可能エネルギー

原子力エネルギー

化石エネルギー

エネルギー転換技術

風力

発電

ガス製造

石油精製

エネルギー供給

エネルギー消費

オフィス・商業

工場

家庭

交通・物流

ライフライン

上下水道

通信

ガス

食料供給

価格変化　選択・確保　CO_2制約　技術革新　CO_2制約　技術革新

9. 被災地復興に向け当社が果たすべき役割④

三菱重工
この星に、たしかな未来を

災害にも強く回復力のある アドバンスト・スマートコミュニティ を実現

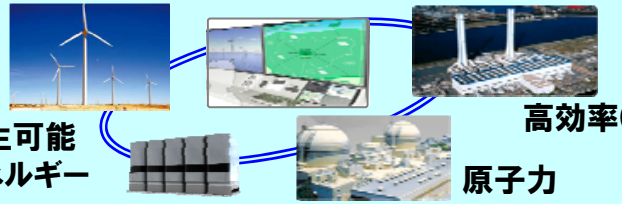
通常時 ： 低炭素モードでの運用 ⇔ **切替** ⇔ **災害時 ： 安定・安心モードでの運用**

低炭素社会を目指した 従来型の スマートコミュニティ



供 給

分散化・多重化電源とDSMを加えた 統合的なエネルギーマネージメント



再生可能 エネルギー　蓄電装置　高効率GTCC　原子力

DSM：Demand Side Management



電気バスから給電



スマートハウスで 必要な電力を確保

災害時にも必要な エネルギーを確保供給

消 費

災害時にも道路情報の提供や緊急 車両交通を優先させる交通システム



ITS



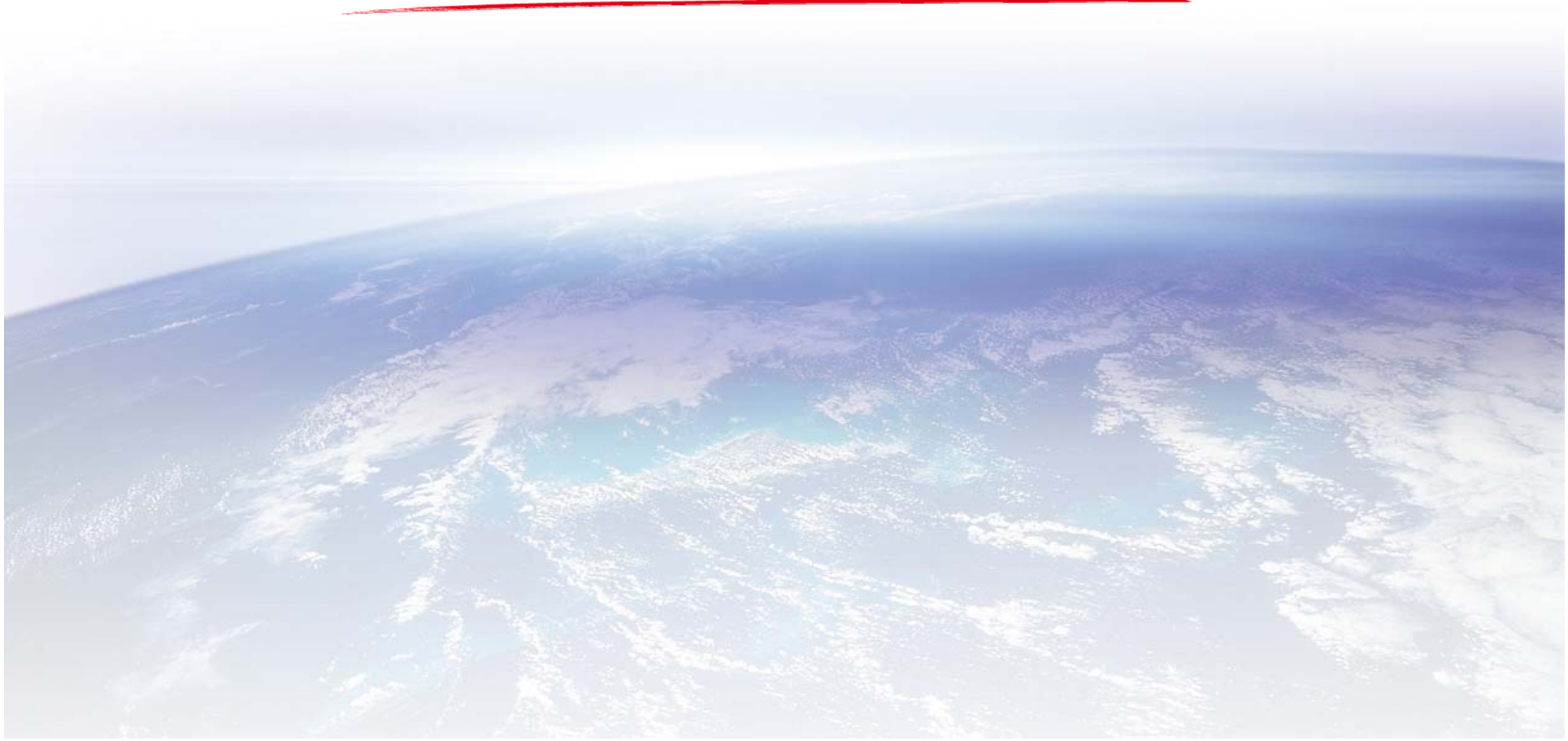
交通管制 システム



FLNG：Floating LNG、GTCC：Gas Turbine Combined Cycle、IGCC：Integrated coal Gasification Combined Cycle、EMS：Energy Management System、
ITS：Intelligent Transport Systems、LRT：Light Rail Transit、EV：Electric Vehicle 、V2H：Vehicle-to-Home、H2V：Home-to-Vehicle

三菱重工

この星に、たしかな未来を



《補足資料》 数値計画 ①

（単位：億円）

	2009 実績	2010 実績	2011 見通し	2010事業計画 2012 経過目標	2010事業計画 2014 目標
受注 （海外比率）	24,762 （36%）	29,954 （44%）	30,000 （56%）	38,000 （61%）	44,000 （63%）
売上	29,408	29,037	28,500	34,000	41,000
営業利益	656	1,012	1,100	1,600	2,500
経常利益	240	681	700	1,100	2,000
ROE	1.1%	2.4%	3.0%	5%	8%
ROIC	1.0%	1.5%	2.0%	3%	5%
D/Eレシオ	1.1倍	1.0倍	1.0倍	0.9倍	0.8倍
有利子負債	14,953	13,256	13,000	13,000	12,000
配当（一株当たり）	4円	4円	6円	6円	10円

《補足資料》 数値計画 ②

三菱重工
この星に、たしかな未来を

（単位：億円）

	セグメント	受注					売上					営業利益				
		2009 実績	2010 実績	2011 見通し	2012 経過目標	2014 目標	2009 実績	2010 実績	2011 見通し	2012 経過目標	2014 目標	2009 実績	2010 実績	2011 見通し	2012 経過目標	2014 目標
成長事業	原動機	9,822	10,228	11,000	16,800	19,200	10,661	9,969	10,000	13,500	17,000	826	830	800	950	1,250
	機械・鉄構	4,043	4,926	6,100	6,400	8,100	6,257	5,575	4,600	6,000	7,300	30	270	250	320	400
	航空・宇宙	4,355	7,081	4,700	5,100	5,900	5,002	4,722	4,900	5,000	6,500	△ 64	△ 34	△ 100	0	170
	計	18,220	22,235	21,800	28,300	33,200	21,920	20,266	19,500	24,500	30,800	792	1,066	950	1,270	1,820
変革事業	船舶・海洋	1,508	1,732	2,100	2,300	2,300	2,306	3,024	3,000	2,200	2,100	145	18	50	50	70
	汎用機・特殊車両	2,910	3,441	3,600	4,500	5,200	2,868	3,430	3,600	4,500	5,200	△ 232	△ 166	0	130	350
	冷熱	1,384	1,591	1,700	2,000	2,400	1,374	1,581	1,700	2,000	2,400	△ 99	△ 23	20	40	110
	工機・その他	1,134	1,288	1,250	1,500	1,600	1,468	1,246	1,200	1,300	1,400	51	116	80	110	150
	計	6,936	8,052	8,650	10,300	11,500	8,016	9,281	9,500	10,000	11,100	△ 135	△ 55	150	330	680
	消去または共通	△ 397	△ 336	△ 450	△ 600	△ 700	△ 532	△ 512	△ 500	△ 500	△ 900	0	0	0	0	0
	合計	24,762	29,954	30,000	38,000	44,000	29,408	29,037	28,500	34,000	41,000	656	1,012	1,100	1,600	2,500