



慶應義塾大学ビジネス・スクール

三菱重工業株式会社

はじめに

2008年3月28日、三菱重工業株式会社は日本企業として初めてジェット旅客機の全機組立・販売事業に進出すべく、次世代のリージョナルジェット機 MRJ (Mitsubishi Regional Jet) の事業化に乗り出し、2012年度中の初飛行、2013年内に初号機を全日本空輸 (ANA) に納入することを目指すことを公表した。

その後2度の開発スケジュール変更 (遅延) があったものの、現在 (2014年10月) 時点ではテスト飛行に向けて最終組立が行われており、わが国航空機産業の悲願である国産旅客機事業への挑戦が続いている。

総合重機業界

総合重機メーカーは、タンカーやコンテナ船、水中機器などの船舶・海洋関連、航空機、戦闘機、ロケットなどに代表される航空・宇宙関連、鉄道車両などの鉄道関連、プラントやクレーン、立体駐車場、橋梁などの鉄構・橋梁関連、産業用ロボットや建築機械などの産業機械関連、ボイラーやタービン、ディーゼルエンジン、原子力装置などの原動機関連などの大型構造物を開発・生産し、それを世界に展開することでビジネスを行っている。国内では、造船を祖業とする6社 (三菱重工業、川崎重工業、IHI、住友重機械工業、三井造船、日立造船) を一般に総合重機と呼んでいる。総合重機各社は、これらの多くを事業として展開しており、事業ポートフォリオの選択と集中を含む管理が重要なテーマとなっている。

また、受注型製品が多いのも本業界の特徴であり、官公庁や民間企業から受注を受け、設計、資材購買、生産計画に基づいた製造・組立、試運転を経て引き渡しとなり、受注から引き渡しまでの期

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール准教授 村上裕太郎が公表資料にもとづき、クラス討議の資料として作成した。本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール (〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp)。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法 (電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない) による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 村上裕太郎 (2015年2月作成)

間が長い（製品によるが1～3年が一般的）。受注ごとの単価も高く、多額の運転資本も必要なため、大きな完工リスクを負うことになり、プロジェクト管理能力が重要となる。また、国内市場における主要顧客は官公庁や電力会社などであることから、国の政策方針や規制の直接的影響を受ける傾向が強い。

5

総合重機産業の市場環境

10

経済産業省の工業統計（産業編）によると、重機関連製品の出荷額は新興国需要が引っ張ることで2008年まで増加し、関連製品の合算額は14兆円まで拡大した。その後リーマンショックの影響を受け、2009年以降、2012年までは12兆円規模で推移し、現在頭打ち状況にある。とくに船舶は、取扱製品の規模が大きいにもかかわらず、リーマンショック以降に構造不況を迎えており、各社で脱造船の動きが見られる。

15

この業界では、受注で先行きを見るのが一般的であるが、少しずつ受注に回復傾向がみられる。日本産業機械工業会が発表する産業機械受注状況によると、受注は2008年度をピークに、金融危機の影響を受け2009年にかけて落ち込んだが、その後2009年度を底に受注は回復に転じ、とくに2011年度は強い外需をけん引役として持ち直した。しなしながら、2012年度から2013年度にかけては、中国の需要減の影響などを受けて一服している。また、この業界は他の製造業とは異なり、製品が発電プラントや高速鉄道など国内外の大型案件となるため、獲得できる企業は数社程度に限られる（参入障壁が高い）という特徴があった。ただし、近年は中国や韓国などの新興企業が勢力を拡大しており、競争関係は厳しくなる見通しとなっている。一方で、戦闘機や艦艇などの防衛産業は供給者が限られた随意契約とされやすく、三菱重工業や川崎重工業など大手企業が今後も高いシェアを維持するとみられている。

25

中長期的に市場環境をみた場合、総合重機が主力とする社会インフラビジネスは世界経済のけん引役ともいわれる。世界の電力設備投資を例にとると、経済協力開発機構（OECD）予想では2035年までに1300兆円の需要が生まれる見通しである。総合重機各社は、国内需要を満たすことで事業を維持できてきたため海外進出は遅れていた。しかし近年、インフラ投資が拡大する中国やインドなど新興国での拠点開設が増えている。電力インフラでは、三菱重工業、東芝、日立製作所などの重電大手がインドで火力発電設備の現地工場を本格稼働させるなど、新興国での生産能力増強を急いでいる。また、欧州や新興国などでも原発建設の受注活動を積極展開しはじめている。

30

造船事業も海外展開が課題になるが、コスト競争力の高い韓国や中国の造船会社がすでに世界市場で優位に競争を進めている。かつて日本の造船業は新造船竣工量で世界一だった時期もあるが、2000年代前半に韓国、2009年に中国に抜かれ3位となった。世界の造船市場は新興国需要や液化天然ガス（LNG）運搬船の需要に支えられ拡大する見通しで、日本の造船各社は海外事業の拡大を

急いでいる。

航空機関連と重電設備は、新興国を中心に需要が急拡大している。航空業界は、中国や中東などのエアライン大手が米ボーイングや欧エアバスの新型航空機を大量に発注している。ボーイングの新型航空機「787」に使われている部品の35%を三菱重工業など日本企業が担当しているように、航空機部品の関連技術で日本勢は強い。重電設備も三菱重工業や日立製作所などが海外で大型受注に成功している。

三菱重工業の歴史

三菱重工業の創立は1884年（明治17年）。三菱の創業者である岩崎彌太郎が日本政府より工部省長崎造船局を借り受け、長崎造船所と命名して造船事業を本格的に開始したことにさかのぼる。

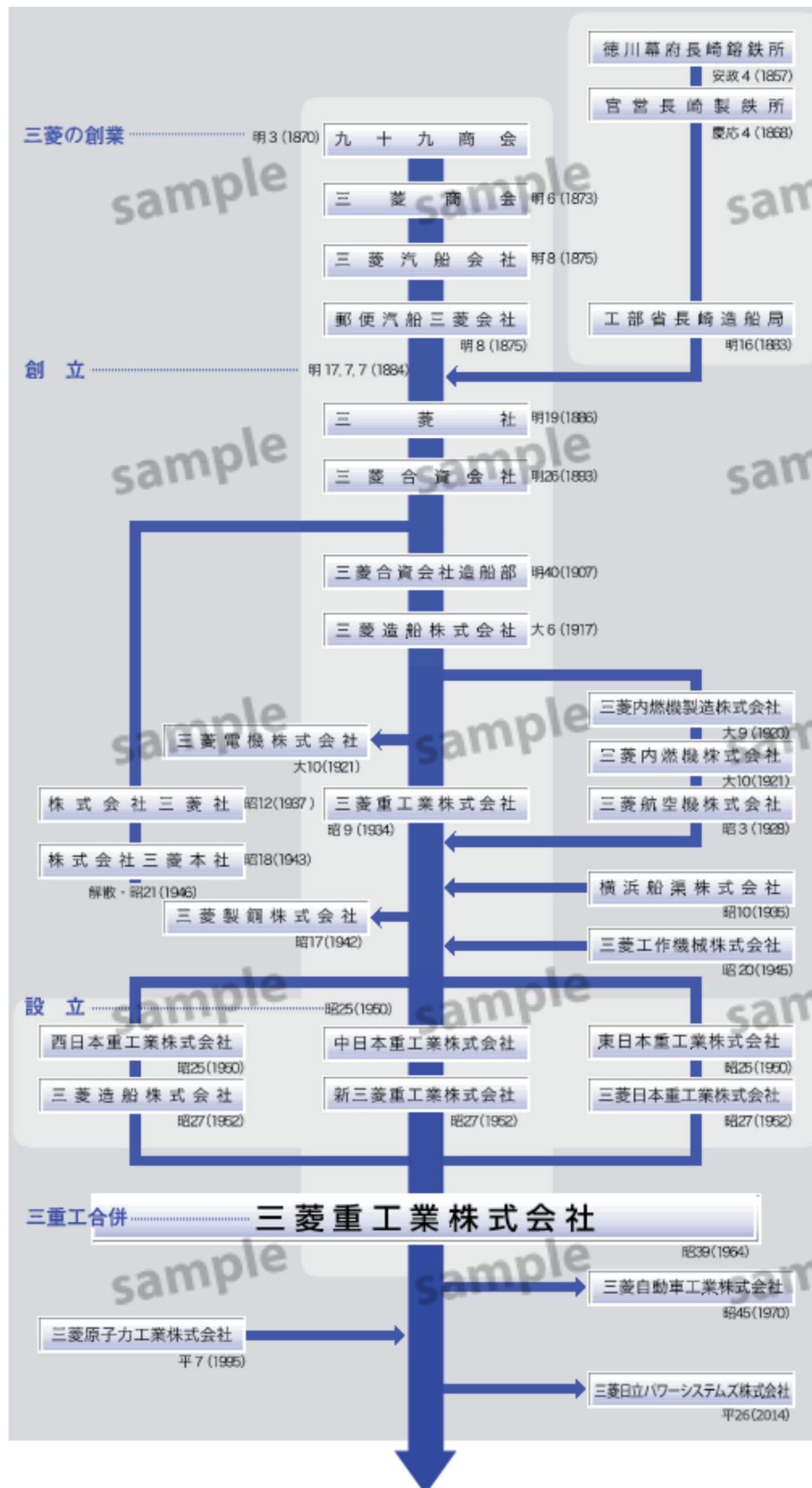
この造船事業は、のちに三菱造船株式会社として独立、1934年（昭和9年）には、船舶のほかにも重機、航空機、鉄道車両を加え、総合重機械メーカーとして社名を三菱重工業株式会社とした。

第二次大戦後の1950年（昭和25年）には、財閥解体を目的とした過度経済力集中排除法に従い、一時的に西日本重工業株式会社、中日本重工業株式会社、東日本重工業株式会社の3社に分割されたが、1964年（昭和39年）にはこの3社が再び合併し、現在の三菱重工業株式会社の形となった。

1921年（大正10年）には電機製作所が三菱電機株式会社として独立、1970年（昭和45年）には自動車部門が独立し、三菱自動車工業株式会社として発足、自動車の製造、販売を行っている^[1]。

また、2014年2月には主力事業である火力発電関連事業を株式会社日立製作所との統合新会社である三菱日立パワーシステムズ株式会社に移管し運営している（出資比率は三菱重工業65%、日立製作所35%）。

^[1] 事業再編については、図1を参照されたい。



【図1 三菱重工業の変遷^[2]】

^[2] 出所 三菱重工業株式会社 HP: <http://www.mhi.co.jp/co>

三菱重工業の事業内容

造船業を礎とし、重機、航空機や鉄道など重厚長大産業の担い手として発展を遂げてきた三菱重工業であるが、第二次世界大戦後のしばらくの間、日本が再び戦力を有することを防ぐ目的で航空機などの製造を禁止された。その間、代替生産としてアルミ鍋などの日用品や小型二輪車、印刷機械などの製造・開発に取り組んでいたが、東日本、中日本、西日本の3重工に分社化され、各社の連携も許されなかったため、取扱う製品群は多岐にわたることとなった。

現在においても、エアコン（ビーバーエアコン）などの個人宅用空調機器から宇宙ロケット、原子力発電所と幅広い製品を手がけている。

1964年の3重工合併後は、各製作所（工場）と各事業本部とで運営を行うマトリクス組織として管理運営を進めてきたが、2011年4月からは事業本部制に移行、更に事業を61のSBU (Strategic Business Unit) に分割し市場毎に分類、2014年4月からは4つの事業ドメインに再編集約を行っている（なお、SBUは2014年9月末時点で57に集約されている）。

【表1 事業本部制から事業ドメインへの移行】

事業ドメイン	顧客・市場	セグメント(事業本部)					
		船舶・海洋	原動機	機械・鉄構	航空・宇宙	汎用機・特車	その他(冷熱・工機)
エネルギー・環境	・電力会社 ・ガス会社 ・資源企業(石化・鉄鋼 他)		・GTCC ・大型火力発電 ・原子力	・環境プラント ・化学プラント			
機械・設備システム	・基礎産業(鉄鋼他) ・自動車 ・流通 他		・定置用エンジン	・コンプレッサ ・製鉄機械 ・搬送システム		・ターボチャージャー ・フォークリフト ・エンジン	・空調機器 ・工作機械
交通・輸送	・エアライン(空) ・海運業(海) ・鉄道(陸) 他	・LNG船		・交通システム	・民間航空機 ・MRJ		
防衛・宇宙	・防衛省(陸・海・空) ・JAXA	・艦艇			・防衛航空機 ・ミサイル ・宇宙機器	・特殊車両	

また、三菱重工業の主な工場は表2の通りである。国内外に工場を構えているが、近年、とくに2008年以降は海外工場の生産能力向上を目指している。

【表 2 主な工場と製品】

	所在地	主な製品
長崎造船所	長崎県	LNG船、ボイラー、蒸気タービン
下関造船所	山口県	フェリー、巡視艇
広島製作所	広島県	コンプレッサ、製鉄機械
三原製作所	広島県	新聞輸転機、交通システム
高砂製作所	兵庫県	ガスタービン
国内 神戸造船所	兵庫県	原子力機器、潜水艦
名古屋航空宇宙システム製作所	愛知県	ボーイング787主翼
名古屋誘導推進システム製作所	愛知県	宇宙機器、MRJ
相模原製作所	神奈川県	エンジン、特殊車両
横浜製作所	神奈川県	中型ボイラー
Mitsubishi Hitachi Power Systems Americas, Inc.	米国(フロリダ)	ガスタービン
海外 Mitsubishi Turbocharger Asia Co., Ltd.	タイ(チョンブリ)	ターボチャージャ
Mitsubishi Heavy Industries-Mahajak Air Conditioners Co., Ltd.	タイ(バンコク)	エアコン

以下では、三菱重工業の主な事業として造船、火力発電、エアコン事業について簡単に説明する。

造船事業

海上輸送を支える船舶は運ぶ物品の種類に応じてコンテナ船や自動車専用船、タンカー、ばら積み貨物船、LNG 船、客船などの作り分けがなされている。

海上輸送の特徴としては一度に大量の貨物を輸送することが可能であり、貨物 1 トンを輸送する場合に消費するエネルギーも鉄道に次いで少なく済むなど経済性の面でも優れており、今後も貨物輸送の担い手として一定の需要が見込まれる。

船舶は大型タンカーともなると全長が 300m を超える大型の鉄製構造物であり、水の船体への侵入を防ぐために鉄板を溶接し組み立てて行く。

各造船所によって建造の方式は異なるが、三菱重工業ではブロック工法と呼ばれる、船体を 3 メー

トル四方程度のブロックに分割し、ブロック毎に溶接による事前組立を工場内で行い最終組立をドック（船を建造するための溝、海と仕切られており、仕切りを外すことでそのまま進水ができる）での溶接によって行う。

ドックでの溶接並びに塗装が完了すると、進水し岸壁での艀装作業に入る。艀装作業とは船室や、船内の電気系統の整備や LNG 船では LNG タンクの設置などが含まれる。艀装後航行試験を行い、問題がなければ船主への引き渡しとなる（船種やサイズにも依るが建造開始から進水までが数ヶ月、艀装作業が数ヶ月～半年程度の時間を要し、船種によっては建造開始から 1 年以上の期間を要することもある。このように建造期間が長期にわたるため決算上は工事進行基準^[3]によって売上高、利益が計上される）。

船舶の販売については、船主ごとに必要な性能が異なる（たとえば、サイズで言えばパナマ運河を航行する予定がある船舶であれば通称パナマックスと呼ばれるパナマ運河を航行可能な最大のサイズが基準となる。また船主の燃料へのアクセスに依って重油を燃料とする場合や、近年ではメタノールで航行する船舶も開発されている）ため、個別で性能や各種条件を取り決めた契約を締結することで受注が確定する。

受注確定時に決められる各種条件には、販売金額や納期のほか、決済条件についても取り決められる。個別の契約次第によるが、契約締結時に総額の 1～2 割程度の前受金を受領し、次いで進水時に総額の 3 割程度を、そして引き渡し時に残額を受け取る契約が多いようである。ただし、造船会社は前受金を受領するに際しては保証書を発注主に差し入れ、万一工期が遅延した場合には保証書に基づき賠償責務を負うといった条項が契約に盛り込まれている場合もある（保証書には前受金の返還保証のほか、契約全体を包括する契約履行保証や性能保証など各種保証が利用されている）。また、建造中の船舶自体を担保として、金融機関が発注主に融資を行う場合もある。

三菱重工業は長崎造船所、下関造船所でそれぞれ新造船の建造を行っており、神戸造船所では自衛隊向け潜水艦（商船建造は 2012 年に撤退）、横浜製作所では修繕を担っている（なお、横浜みなとみらいには旧横浜製作所のドックの一部が残されている）。長引く円高と中国・韓国造船所の台頭による影響で、新造船は供給過多に陥り価格が下落したため、事業環境としては厳しい環境が続いている。そのようななか、三菱重工業は神戸造船所での新造船建造を撤退し、商船を長崎造船所に集約、高付加価値船と呼ばれる LNG 船や自動車運搬船、また客船や資源探査船などの特殊船舶に特化すると同時に、ばら積み船やコンテナ船の設計技術を海外造船所にライセンスとして販売、省エネ技術を国内造船所に提供するなどのエンジニアリング事業に注力し事業採算の向上を目指している。2013 年

^[3] 工事契約とは、建設会社や造船会社が行う建物や船舶の受注生産のように、仕事の完成に対して対価が支払われる請負契約のうち、基本的な使用や作業内容を顧客の指図にもとづいて行うものをいう。この取引に関して、収益の認識基準は大きく 2 つ存在する。ひとつは販売基準である工事完成基準であり、工事が完成し引渡し完了した時点で工事収益を計上する。もうひとつは工事進行基準であり、工事の進行度合いに応じて収益を計上する方法である。

4 月には、今治造船とLNG 船の共同受注会社を設立、インドの造船所への技術協力や、ブラジル国
営造船所へ他日系 4 社と共同で 30% の出資を行うなどの取組みを行っている。

また、競合する総合重機械メーカーの造船事業の動きとしては、川崎重工業は 2000 年以降、中国
の造船所への出資および技術供与にくわえ、海上油田開発に関わる船舶の開発のためブラジル造船
5 所への出資も行っている。IHI は、JFE 傘下であったユニバーサル造船と造船事業を統合し、ジャパン
マリユニテッドを設立。造船事業を独立させる形で運営しつつ、ブラジル造船所への出資など国内
造船業の苦境に際して海外展開を目指している。

火力発電事業

10

三菱重工業は、2012 年 11 月に火力発電システム事業を日立製作所と統合することを発表、2014
年 2 月には統合新会社として三菱日立パワーシステムズが発足している。

火力発電所は、天然ガス、石油、石炭といった化石燃料を燃やすことで生じる熱エネルギーを電気
エネルギーに変換することで発電を行う設備である。発電形態としては化石燃料をボイラーで燃やし、
15 蒸気を発生させ、蒸気によってタービンを回転させることで発電する汽力発電と、蒸気を介在させず、
気体燃料を爆発させることで生じるエネルギーを直接タービンの回転に用いるガスタービン発電とがあ
る。また、それらを組み合わせ、まずガスタービンで発電を行い、排熱をボイラーで回収、その排熱を
用いて蒸気を発生させ蒸気タービンを回すガスタービンコンバインドサイクル（GTCC）がある。

火力発電所の新設に際しては、まず設置する国によって基準は異なるものの、設備の環境への影響
20 を審査する環境アセスメントを実施する（日本国内の場合は 2～5 年、これは電力会社が担う場合が
多い）。環境審査が通ると発電プラントの建設が開始となり基礎の土台工事、建屋建設、主要機器の
納入・設置、そして試運転を実施した上で引き渡しとなる（通常土台工事抜きで 1～2 年）。

契約形態としては、プラント全体の設計（Engineering）、各種資材の調達（Procurement）、プラ
ントの建設（Construction）を一括して請け負う EPC 契約と、ガスタービンなどの機器の納入に限定した
25 契約とに大別される。いずれの契約も、発電所建設の計画から運転開始まで 5～10 年かかることから
想像される通り、受注契約から納入まで他業態と比較して長い期間（多くは 1 年以上）を要する。

また、発電機器は運転開始後も定期的な整備・メンテナンスを要する。とくに、1,400℃を超える
高熱にさらされることになるガスタービンの翼は、定期的に全て取り替えられるなど納入後のアフターサー
ビスにおいても関係性は継続する。

30 決済条件は各契約によって異なるが、受注契約から最終引き渡しまで長期間にわたるため、一般的
には前受金を受領し、EPC 契約の場合は工事が進むにつれて一定のマイルストーンを達成する毎に支
払がなされるケースが多いようである。また、長期の契約に際して、発注者はメーカー側に第三者保証

書の差入を要求することがある。

国内では三菱重工業、日立製作所、東芝の3社が主に手がけている（東芝は自社でボイラーを製造しておらず、IHIが担当している）。前述の通り、三菱重工業と日立製作所は三菱日立パワーシステムズとして統合した。従前、日立製作所ならびに東芝は米国 General Electric 社（GE）と提携関係にあり、GE製のガスタービンを国内発電所に納入してきた（一方で東芝はGEの手がける発電所の発電機の主要サプライヤーである）。また、独 SIEMENS が富士電機と提携し国内市場への参入を目指している。

世界に目を向けると、今後もエネルギー需要は拡大、火力発電はベース電源としての役割を期待されており、新興国を中心に新設が、先進国においても老朽化した発電所のリプレイスなどで市場は拡大基調にある。

汽力発電に関しては近年、造船業同様、中国韓国勢が力をつけてきており競争は熾烈になっているが、ガスタービンに関しては世界シェアの9割超を占めるGE、SIEMENS、三菱重工業、ALSTOM（仏）の4社での競合となっている（GEはALSTOMを買収、ガスタービン事業を統合予定）。

エアコン事業

三菱重工業は「ビーバーエアコン」で知られる家庭用エアコン並びにビル空調などの業務用エアコンを手がけている（エアコンの主要技術は高圧を作り出すコンプレッサと呼ばれる部品である。高速回転体であるコンプレッサは航空機エンジンやタービンの技術を小型化・転用したものとされている）。

なかでも家庭用エアコンであるビーバーエアコンは、三菱重工業製品の中で数少ない一般消費社向けに製造販売を行っている製品である。

エアコンはこれまでに述べた造船や発電所と異なり、個別の仕様変更を必要としない。そのため三菱重工業内では中量産品事業（その他には、ターボチャージャーやフォークリフト、工作機械など）として区分されており、見込みでの生産を行い、小売店や海外代理店を通じて販売されている。

もともと、三菱重工業では愛知県清須市枇杷島の工場で作成してきた（ビーバーエアコンのビーバーは枇杷島の「びわ」が転じて「ビーバー」である）。しかし近年は製造をタイの現地法人（Mitsubishi Heavy Industries-Mahajak Air Conditioners Co.,Ltd.）や中国の現地法人へ生産をシフトしている。

国内ではダイキンを筆頭に、日立アプライアンス、富士通テック、パナソニック、シャープ、東芝など有力メーカーが存在するため低シェアであるが、海外ではビーバーエアコンの認知度は高く、三菱重工業のエアコン事業の売上高の9割は海外向けである。

改革への取組み

長い業歴と、多岐にわたる製品を抱える三菱重工業であるが、長年売上高は3兆円前後で推移、利益面も営業赤字は過去40年間で1度のみではあるが低水準に留まっている^[4]。

5

2008年に社長に就任した大宮英明氏（現会長）は次のように述懐している^[5]。

10

会社全体の総合力を高めるための風土改革を進めている。三菱重工業は航空機や船舶から冷熱まで、多様な事業分野を持つことが強みである。それぞれが独立すれば10～20社の上場企業群ができるといわれるほどだ。

しかし逆にいうと、各事業部門が部分最適を追求してしまえば効率は落ちる。そこで、技術本部やものづくり革新推進部といった専門組織を設置し、シナジー効果を発揮するように努める一方、私自身が文書やスピーチなどを通じて、しつこくいくらい何度も改革の必要性を説いている。

15

そのときに必ず披露するエピソードがある。2002年、慣れ親しんだ航空宇宙事業本部から冷熱事業本部へ異動したときのことだ。驚いたことに、給料袋のデザインが違っていたのだ。

三菱重工業は戦後の財閥解体で3社に分割されたあと、再合同を果たしたのが1964年。6年後には新従業員制度が発足し、給与体系などはそのときに一本化されたはずだった。

20

ところが現実には、給料袋ひとつとっても部門間に違いがある。三菱重工業は利益率が高いとはいえないが、原因のひとつはこうした事務の重複、非効率にあった。その後、子会社を設立して全社の給与計算を集約したところ、人員はなんと3分の1に収まった。

（以下略）

25

また2007年、当時副社長だった大宮氏が資材などの調達に利用する支払先の口座数を調べるよう指示を出したところ、調査結果が出るまでに2週間を要した。そして、返ってきた答えは、7万口座存在するというものであった。当時、三菱重工業の社員数は、約3万3000人であり大宮氏が「社員1人あたり、2つ以上の口座が存在するのか」と驚いていたところ、更に2週間後に今度は「精査したところ1万程度あります」という報告が入ったという。

30

部下によれば、「同じ調達先でも、部署ごとに違う口座が存在する。さらにそれが事業所ごとに存在するから、一括で調達できる製品であっても、複数の口座になっている。このダブりを名寄せ業者に頼

^[4] 巻末資料1「長期時系列業績推移」を参照されたい。

^[5] プレジデント2012年12月14日号。

んだら 120 万円かかった」という報告であり、こうした重複、非効率、無駄に気づかず、誰も疑問に思わないコスト意識のなさに、大宮氏は啞然とし、改革を進めなければならないと決意を固くしたという。

その後、社長に就任した大宮氏は、徹底的に事業内容を数値化し、視覚化を進め「三菱重工業の問題点」に対する改革を本格的に進めてきた。具体的には 2010 年 4 月に公表した 2010 年度経営計画並びにそれを継承する 2012 年度経営計画を通じて各種の取組みを行ってきた。取組みの成果について大宮氏は次のように述べている^[6]。

—— 2008 年に社長に就任して以来、3 年半がたった。07 年の副社長時代に始めた「ものづくり革新活動」も含めて、過去数年間、全社横断的な取組みを推進してきた。今振り返って、社内改革の進捗状況はどうか。

長らく三菱重工業では、本社の事業本部によって事業戦略の策定や営業活動を行う一方で、事業所（製造工場）が開発や生産を担うなど、双方の権限が“分断”されていた。その問題を解消して意思決定のスピードを上げるために、11 年 4 月から事業本部制を強化し、指揮命令システムを整えた。いったん事業本部という“縦串”を強くすることで、事業に対する権限と責任を明確にした。そして、事業本部傘下の事業部や事業所ごとに進め方も仕様もバラバラの状態だった業務プロセスの共通化や標準化を図り、“横串”を通すことに注力してきた。これまでの社内改革のなかには、残念ながら頓挫してしまったものもある。だが、それらの試行錯誤は、現在の“縦串”と“横串”の展開によって結実し、実際に成果を上げた事例も生まれている。

—— 成果とは、具体的にいうと、どのようなことか。

たとえば、06 年から、機械・鉄構事業本部が持っていた比較的規模の小さい事業を少しずつ分社化した。印刷機械の製造や交通機器専門のメンテナンス事業などを既存の子会社と機能別に再編成し、10 の新会社を立ち上げた。現時点で、いまだ開発段階にある照明用の有機 EL パネルの専門会社を除いた 9 社は黒字に転換し、なかには 2 ケタ成長の会社も出てきた。経営者には、事業に対する権限と責任を持たせて、ヒト、モノ、カネ、税金などの運営をすべて任せた。それで、いかにして会社の資産を運用すれば、よい結果が出せるのか真剣に考えるようになった。今後は、同じことを全社展開する施策も視野に入れている。

^[6] 週間ダイヤモンド 2012 年 1 月 19 日号。

——しかしながら、三菱重工業は、約 700 の製品群を抱えている。また、世界最高水準の技術力を持ちながらも総合力が発揮できているとはいえない。さらに、約 3 兆円の連結売上高がありながら営業利益が 1,000 億円と利益率が低過ぎる、などと指摘されてきた。

5 もちろん、3%程度の利益率でよしとしているわけではなく、私としても、早く 6～8%の水準に引き上げたい。そのためにも、これまで以上に社内改革に踏み出す必要があると痛感している。今年（2012 年）4 月 1 日からは、もう一步進めて、三菱重工業版の「EVA」（Economic Value Added: 経済的付加価値）、すなわち事業の収益性を評価する指標を導入する。64 の機能別に分けた事業ユニットごとに、それぞれの事業が有する資産を使って生み出した経済的な付加価値や収益性を見る。税引き後の営業利益から税金や配当金、金利などの資本コストを差し引いて算出し、事業を格付けする。もともと、すべて一律の尺度を当てはめて機械的に判断するのではなく、個々の事業が持つ特性などを考慮に入れて評価していく。全社的な観点から、格付けで事業の将来性を精査・分析し、進むか退くかの判断に役立てたい。

15 ——いわば各事業の“見える化”といったところだが、三菱重工業の事業範囲は、造船、産業機械、原子力発電所、宇宙ロケットなど、じつに幅広い。組織体制などのハード（仕組み）は整備できても、ソフト（社員の感情）は簡単には変えられないのではないのか。

20 確かに、大変だ。事務系の社員は、入社後 4 年で異動するローテーション制度があるが、技術系の社員は「この道 20～30 年」が当たり前の世界で、まず動かない。よく「総合力の欠如」について指摘される。だが、三菱重工業版 EVA で事業ごとに収益を可視化し、個々の社員が会社の置かれている状況を認識できるようになれば、組織体としてブレなくなる。

25 そして、部分最適ではなく、全体最適で組織をつくり直す。これまで以上に徹底してハード面の改革を進めながら、なかなか変えられなかったソフト面の改革も進める。自己採点すれば、社内改革の進捗は 60 点だ。過去のような“どんぶり勘定でもつぶれない会社”ではなく“自律的に分散して動ける会社”につくり変えて、80 点に引き上げたい。

30 その後、2013 年に社長に就任した宮永俊一氏（現 CEO）は大宮氏が手がけた改革路線を継承すると同時に海外 EPC 事業や MRJ 事業の抱えるリスクに耐えうる財務体質とすべく公募増資にも言及しつつ改革を推進している。

国内競合他社

総合重機メーカーは「総合」という名称から分かる通り各社とも多くの製品を扱っており特徴的な事業ポートフォリオを構成している（各社の決算報告におけるセグメントは表3の通りである）。

【表3 各社セグメント】

三菱重工業	川崎重工業	IHI	三井造船	住友重機械
エネルギー・環境	船舶海洋	資源・エネルギー・環境	船舶海洋	機械コンポーネント
交通・輸送	車両	社会基盤・海洋	エンジニアリング	精密機械
防衛・宇宙	航空宇宙	産業システム・汎用機械	機械	建設機械
機械・設備システム	ガスタービン・機械	航空・宇宙・防衛		産業機械
	プラント・環境			船舶
	モーターサイクル &エンジン			環境・プラント
	精密機器			

以下、三菱重工業以外の各社の特徴を簡単に説明していく。

川崎重工業は、売上高規模でIHIとほぼ同水準で、国内総合重機メーカーの2位となっている（売上高は1兆3,854億円）。売上規模の大きいセグメントは、ボーイング向け分担製造などの航空宇宙と、航空機用エンジンやタービンを取り扱うガスタービン・機械である。また、鉄道車両では国内トップクラスであるほか、大型二輪も国内主要企業である。鉄道車両については、米国旅客鉄道車両市場のシェアが首位で約34%となっている。また、中国では南車集団（CSR、CHN）に対して高速鉄道の技術を供与しており、CRH2やCRH380A（いずれも東北新幹線「はやて」のE2系がベース）といった高速鉄道がその対象である。2013年度から開始した3カ年の中期経営計画「中計2013」では、2015年度に売上高1兆6,000億円、営業利益900億円を目標に掲げている。

IHIは、国内総合重機メーカー3位（売上高：1兆2,560億円）となっているが、2位の川崎重工業とほとんど差はない。航空エンジンでは国内トップであり、防衛省向けエンジンの開発・設計・生産を担っているほか、火力発電用ボイラー、LNGタンクなどを強みとしている。また、自動車用ターボでは、国内5割強、世界2割強のシェアを誇り、世界シェア3位を三菱重工業と争っている。2013年度から開始した3カ年の中期経営計画「グループ経営方針2013」では、2015年度に売上高1兆4,000億円、営業利益700億円を目標に掲げている。造船事業については、JFEホールディングスと連携して再編を進め、2013年1月より国内造船シェア2位のジャパンマリンユナイテッドを発足させている。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

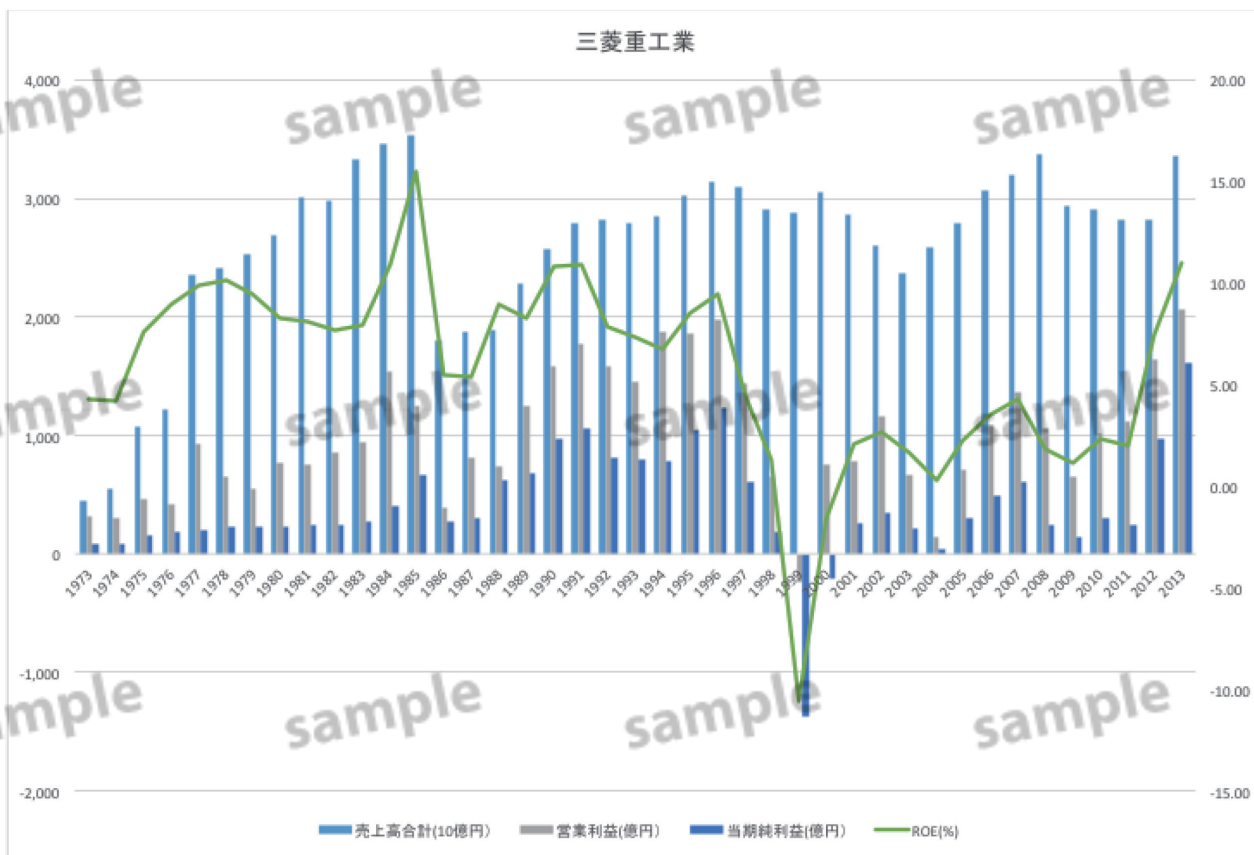
sample

三井造船は、2013年度の売上高が6,701億円となっている。主力は造船分野であり、船用エンジンでは国内首位、造船では国内シェア4位である。近年では、ダイハツディーゼルと協働で、中国二大造船メーカーであるChina Shipbuilding Industry（中国船舶重工集团公司、CSIC、CHN）、China State Shipbuilding（中国船舶工業集团公司、CSSC、CHN）傘下のエンジンメーカーとそれぞれ2011年、2012年に相次いでライセンス契約を結ぶなど、造船メーカーの垣根を越えた提携強化を図っている。2014年度から始まる3カ年の中期経営計画「2014年度中期経営計画」では、2016年度に売上高8,500億円、営業利益300億円を目標に掲げている。また、2014年1月には昭和飛行機工業に対して公開買い付けを実施し、同年3月には連結子会社としている。

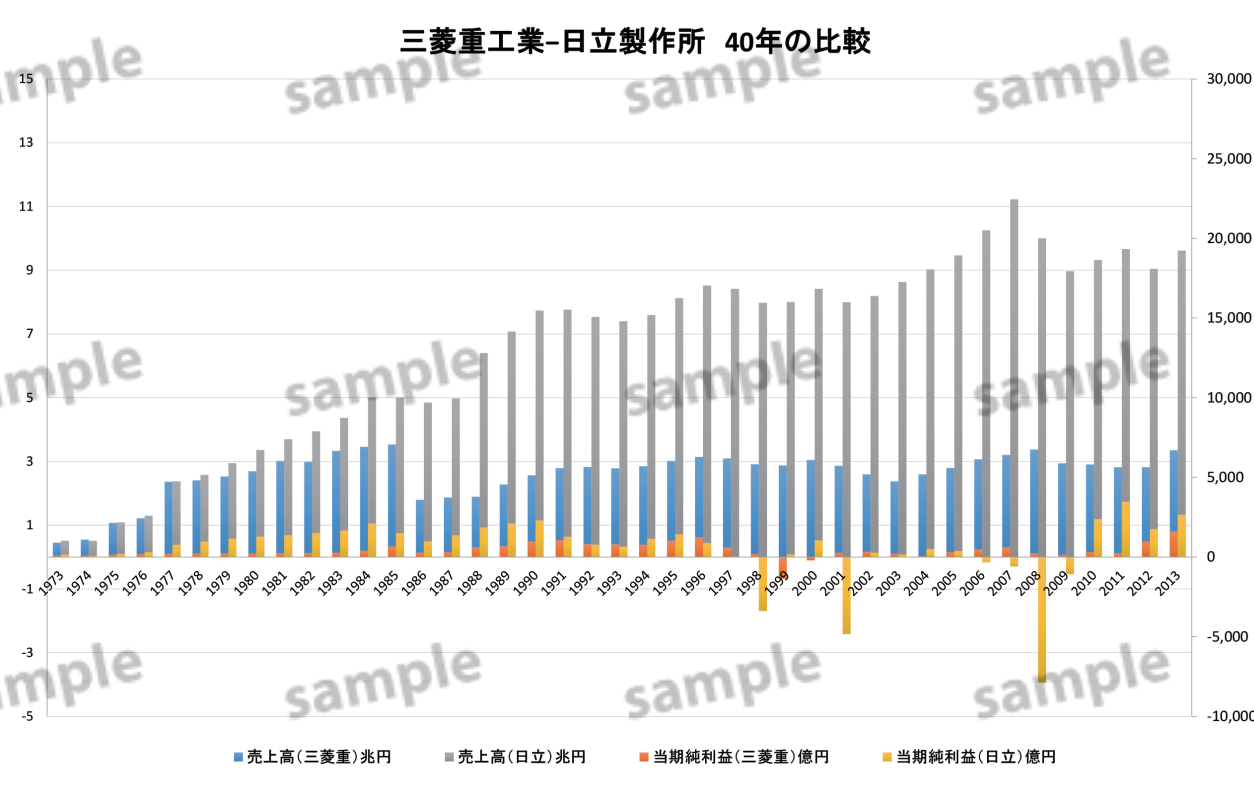
住友重機械工業は、2013年度の売上高が6,153億円であった。主力は建設機械で、国内有数企業であるほか、変減速機ではドイツのSEW-Eurodriveに次いで世界シェア2位（国内シェア首位）を誇る。また、射出成形機においても国内シェアトップクラスである。総合重機メーカーの中では、比較的重電分野の取り扱いが少ないという特徴がある。2014年度から開始した3カ年の中期経営計画「中期経営計画2016」では、2016年度に売上高7,000億円、営業利益525億円を目標に掲げている。

各社の直近10年間の業績推移並びに2014年度のセグメント情報は、巻末資料2にまとめてある。

【巻末資料 1 長期時系列業績推移】



三菱重工業-日立製作所 40年の比較



【巻末資料 2 各社の財務ハイライトと事業セグメント】

三菱重工業

(単位:百万円、指標:%)

決算期	2005/03	2006/03	2007/03	2008/03	2009/03	2010/03	2011/03	2012/03	2013/03	2014/03
売上高合計	2,590,733	2,792,108	3,068,504	3,203,085	3,375,674	2,940,887	2,903,770	2,820,932	2,817,893	3,349,598
売上総利益	289,839	331,289	386,636	449,134	430,334	403,629	441,913	445,774	520,821	653,700
販売費及び一般管理費	275,065	260,376	277,724	313,103	324,475	337,968	340,693	333,812	357,300	447,581
営業利益	14,772	70,912	108,912	136,030	105,859	65,660	101,219	111,961	163,520	206,118
経常利益	12,538	50,365	83,048	109,504	75,306	24,009	68,113	86,182	149,028	183,159
税金等調整前当期純利益	16,398	52,383	83,711	101,375	64,923	28,137	39,499	69,831	155,448	214,421
法人税等	11,465	21,168	36,249	38,277	41,062	18,226	10,482	45,176	59,139	49,443
当期純利益	4,049	29,816	48,839	61,332	24,217	14,163	30,117	24,540	97,330	160,428
売上高営業利益率	0.6	2.5	3.5	4.2	3.1	2.2	3.5	4	5.8	6.2
ROE	0.31	2.22	3.48	4.31	1.82	1.12	2.37	1.95	7.38	10.96
資産合計	3,831,144	4,047,122	4,391,864	4,517,148	4,526,213	4,262,859	3,989,001	3,963,987	3,935,119	4,886,035
有利子負債残高	1,172,892	1,198,663	1,273,568	1,365,392	1,619,602	1,505,304	1,337,829	1,167,541	1,042,019	969,872
純資産合計	1,325,188	1,394,059	1,446,436	1,440,429	1,283,251	1,328,772	1,312,678	1,306,366	1,430,225	1,774,223
営業活動によるキャッシュフロー	107,065	73,928	158,721	161,823	79,533	117,977	337,805	200,361	288,375	296,216
投資活動によるキャッシュフロー	-163,321	-104,065	-158,653	-193,055	-156,593	-180,704	-137,248	-47,047	-76,737	-151,555
財務活動によるキャッシュフロー	57,933	7,974	48,730	71,228	262,002	-105,291	-169,793	-183,614	-154,215	-136,669

川崎重工業

決算期	2005/03	2006/03	2007/03	2008/03	2009/03	2010/03	2011/03	2012/03	2013/03	2014/03
売上高合計	1,241,591	1,322,487	1,438,618	1,501,097	1,338,597	1,173,473	1,226,949	1,303,778	1,288,881	1,385,482
売上総利益	153,373	173,940	225,094	239,064	191,652	149,863	189,870	214,860	203,412	245,189
販売費及び一般管理費	128,629	132,145	155,952	162,154	162,939	151,180	147,242	157,375	161,349	172,837
営業利益	24,744	41,794	69,141	76,910	28,713	-1,316	42,628	57,484	42,062	72,351
経常利益	21,044	30,885	49,052	63,972	38,718	14,293	49,136	63,627	39,328	60,605
税金等調整前当期純利益	20,564	23,300	45,267	58,055	23,625	-3,821	38,595	48,706	46,152	61,310
法人税等	8,495	6,305	15,286	22,010	10,762	5,983	10,838	22,831	13,140	20,311
当期純利益	11,478	16,467	29,771	35,141	11,727	-10,860	25,965	23,323	30,864	38,601
売上高営業利益率	2	3.2	4.8	5.1	2.1	-0.1	3.5	4.4	3.3	5.2
ROE	5.86	7.5	11.28	11.64	3.89	-3.83	9.17	7.84	9.58	11.01
資産合計	1,194,472	1,284,085	1,357,979	1,378,769	1,399,770	1,352,439	1,354,278	1,362,139	1,466,290	1,554,430
有利子負債残高	353,882	319,801	304,215	276,445	389,285	428,907	429,142	407,166	484,651	444,643
純資産合計	206,154	243,095	295,377	319,037	295,245	283,053	297,433	315,922	349,881	376,686
営業活動によるキャッシュフロー	71,422	45,760	45,859	75,765	-41,256	30,178	81,929	84,737	28,101	151,721
投資活動によるキャッシュフロー	-17,714	-36,510	-43,312	-49,090	-72,283	-63,277	-52,942	-65,959	-81,160	-77,559
財務活動によるキャッシュフロー	-51,839	-16,720	-1,306	-27,391	107,692	35,911	-18,862	-26,831	57,671	-62,505

IHI

決算期	2005/03	2006/03	2007/03	2008/03	2009/03	2010/03	2011/03	2012/03	2013/03	2014/03
売上高合計	1,089,047	1,127,075	1,221,016	1,350,567	1,388,042	1,242,700	1,187,292	1,221,869	1,256,049	1,304,038
売上総利益	126,920	140,409	122,604	115,456	166,430	193,825	210,446	195,985	196,770	222,408
販売費及び一般管理費	116,301	118,638	128,230	132,263	140,751	146,680	149,056	152,652	154,629	169,137
営業利益	10,619	21,771	-5,626	-16,807	25,679	47,145	61,390	43,333	42,141	53,271
経常利益	4,273	15,908	-8,732	-30,812	13,521	33,027	51,482	41,715	36,219	53,235
税金等調整前当期純利益	15,112	22,165	15,059	46,794	8,533	22,816	47,463	54,315	57,245	60,490
法人税等	12,572	17,082	21,512	21,661	16,150	5,290	16,872	29,147	22,446	24,993
当期純利益	2,180	5,283	-4,593	25,195	-7,407	17,378	29,764	23,823	33,386	33,133
売上高営業利益率	1	1.9	-0.5	-1.2	1.9	3.8	5.2	3.5	3.4	4.1
ROE	1.43	3.27	-2.41	11.66	-3.59	8.59	13.2	9.74	12.38	10.44
資産合計	1,387,838	1,461,796	1,536,078	1,542,295	1,489,342	1,412,421	1,361,441	1,338,131	1,364,239	1,496,361
有利子負債残高	443,384	444,308	401,247	367,922	427,168	432,040	373,389	345,243	353,842	357,802
純資産合計	178,927	189,397	227,047	234,406	205,950	227,065	253,640	258,475	299,282	362,555
営業活動によるキャッシュフロー	-4,408	3,498	36,086	3,339	-17,638	76,708	95,565	24,743	74,347	39,220
投資活動によるキャッシュフロー	-4,100	3,386	-57,374	46,789	-41,727	-62,754	-77,798	-37,722	-61,033	-62,282
財務活動によるキャッシュフロー	24,654	-12,743	13,030	-48,786	42,812	-1,800	-25,907	-38,542	-3,150	11,395

三井造船

決算期	2005/03	2006/03	2007/03	2008/03	2009/03	2010/03	2011/03	2012/03	2013/03	2014/03
売上高合計	516,483	568,484	622,800	659,215	686,655	765,989	589,209	571,852	577,093	670,067
売上総利益	53,089	48,364	56,641	77,466	69,568	84,808	82,089	71,999	66,142	63,317
販売費及び一般管理費	37,137	38,528	35,928	41,347	42,714	41,807	43,194	40,579	42,141	43,348
営業利益	15,951	9,836	20,712	36,118	26,854	43,000	38,895	31,420	24,001	19,969
経常利益	14,034	12,566	18,614	32,232	23,415	41,999	36,216	32,345	26,162	26,179
税金等調整前当期純利益	11,747	13,908	31,542	30,300	18,440	33,158	27,350	32,918	107	48,198
法人税等	4,538	6,265	11,122	12,012	7,519	13,568	12,583	15,300	6,074	3,697
当期純利益	5,267	5,671	19,416	16,560	10,641	19,652	13,493	17,880	-8,207	42,854
売上高営業利益率	3.1	1.7	3.3	5.5	3.9	5.6	6.6	5.5	4.2	3
ROE	4.23	4.62	14.78	11.3	7.29	13.06	8.31	10.34	-4.6	21.64
資産合計	638,459	706,310	703,436	711,545	739,302	742,860	686,325	655,929	660,397	932,896
有利子負債残高	209,338	208,137	184,975	148,847	167,821	212,331	184,770	158,018	159,630	202,883
純資産合計	140,325	144,801	165,824	175,642	160,744	180,154	193,748	209,631	207,313	323,608
営業活動によるキャッシュフロー	34,284	37,454	67,873	48,338	26,360	-18,567	29,223	13,564	47,182	14,499
投資活動によるキャッシュフロー	-22,735	-19,574	-26,986	-18,040	-14,124	2,147	-42,841	-11,515	-12,100	-37,312
財務活動によるキャッシュフロー	-1,012	-3,095	-26,574	-36,960	7,901	23,825	-6,517	-32,415	-4,793	15,531

住友重機械工業

決算期	2005/03	2006/03	2007/03	2008/03	2009/03	2010/03	2011/03	2012/03	2013/03	2014/03
売上高合計	521,310	551,339	600,256	660,769	642,918	516,165	548,015	624,100	585,871	615,271
売上総利益	113,798	116,435	136,186	155,403	139,847	103,414	121,537	133,222	120,562	132,166
販売費及び一般管理費	65,025	68,930	71,961	77,613	82,907	75,160	75,733	86,087	89,274	97,837
営業利益	48,773	47,505	64,224	77,790	56,940	28,254	45,803	47,135	31,288	34,329
経常利益	47,853	47,585	65,341	75,469	50,275	26,333	44,253	44,619	30,997	33,000
税金等調整前当期純利益	38,588	46,066	62,940	72,515	33,739	26,274	45,091	38,195	10,764	31,309
法人税等	15,821	15,870	24,970	28,812	18,690	11,884	16,087	17,682	4,594	13,503
当期純利益	22,792	29,742	37,352	42,974	13,649	13,280	27,926	19,492	5,865	17,891
売上高営業利益率	9.4	8.6	10.7	11.8	8.9	5.5	8.4	7.6	5.3	5.6
ROE	18.11	19.51	20.06	19.46	5.86	5.62	10.92	7.14	2.07	5.82
資産合計	569,771	579,233	600,890	678,634	657,436	610,087	626,829	691,841	647,724	724,182
有利子負債残高	169,227	125,504	88,045	89,567	113,427	91,980	72,696	101,577	104,156	113,228
純資産合計	140,985	171,492	206,010	246,371	238,697	254,153	269,380	282,145	292,826	331,059
営業活動によるキャッシュフロー	45,451	50,023	56,789	29,096	34,676	57,513	36,521	23,309	2,660	63,661
投資活動によるキャッシュフロー	-6,087	-7,024	-12,461	-41,250	-35,924	-13,954	-23,513	-22,671	-19,660	-27,622
財務活動によるキャッシュフロー	-46,490	-48,812	-41,193	-5,238	15,625	-26,686	-22,020	19,879	-11,428	-9,498

三菱重工業（2014年3月期）

（単位：百万円）

	報告セグメント					その他 (注)1	合計	調整額 (注)2	連結 財務諸表 計上額 (注)3
	エネルギー・環境	交通・輸送	防衛・宇宙	機械・設備 システム	計				
売上高									
外部顧客への 売上高	1,240,670	460,473	467,465	1,070,375	3,238,984	110,614	3,349,598	—	3,349,598
セグメント間 の内部売上高 又は振替高	13,318	3,198	1,998	25,957	44,472	74,441	118,913	△118,913	—
計	1,253,988	463,671	469,463	1,096,333	3,283,456	185,056	3,468,512	△118,913	3,349,598
セグメント利益	112,323	18,319	27,631	51,690	209,965	14,651	224,616	△18,498	206,118
セグメント資産	1,921,411	892,503	412,884	1,066,500	4,293,300	467,344	4,760,645	125,389	4,886,035

(注) 1. 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない不動産の売買・賃貸、印刷、情報サービス及びリース等を含んでいる。

2. セグメント利益の調整額は、各セグメントに配分していない全社費用△18,498百万円である。全社費用は、全社基盤的な研究開発費や本社管理部門の費用の一部である。
セグメント資産の調整額125,389百万円には、現金及び預金、建物及び構築物、投資有価証券その他の資産のうち各報告セグメントに帰属しない全社資産682,213百万円、セグメント間の債権債務消去△480,633百万円、及びセグメント間の投資と資本の相殺消去△59,153百万円が含まれている。
減価償却費の調整額9,857百万円は各報告セグメントに帰属しない全社資産にかかる償却額である。
持分法適用会社への投資額の調整額103,473百万円は、各報告セグメントに帰属しない持分法適用会社にかかる投資額である。
有形固定資産及び無形固定資産の増加額の調整額8,328百万円は、当社本社部門及び研究所に帰属する資産にかかる設備投資額である。

3. セグメント利益の合計額は、連結損益計算書の営業利益と一致している。

川崎重工業 (2014年3月期)

(単位:百万円)

	報告セグメント									調整額	連結
	船舶海洋事業	車両事業	航空宇宙事業	ガスタービン・機械事業	プラント・環境事業	モーターサイクル&エンジン事業	精密機械事業	その他事業	報告セグメント計		
売上高											
(1)外部顧客への売上高	80,863	147,951	280,737	189,241	103,898	322,248	123,276	137,264	1,385,482	-	1,385,482
(2)セグメント間の内部売上高又は振替高	1,776	5,821	2,537	16,922	15,639	794	13,567	33,016	90,075	△90,075	-
計	82,640	153,772	283,274	206,164	119,537	323,042	136,844	170,280	1,475,557	△90,075	1,385,482
セグメント利益又は損失(△)	△2,006	7,572	26,254	10,486	6,312	16,100	10,415	4,481	79,616	△7,264	72,351
セグメント資産	129,542	159,363	348,608	279,356	109,878	252,933	124,989	120,529	1,525,202	29,227	1,554,430

事業区分	事業内容
船舶海洋事業	船舶等の製造・販売
車両事業	鉄道車両、除雪機械等の製造・販売
航空宇宙事業	航空機等の製造・販売
ガスタービン・機械事業	ジェットエンジン、産業用ガスタービン、原動機等の製造・販売
プラント・環境事業	産業機械、ボイラ、環境装置、鋼構造物、破砕機等の製造・販売
モーターサイクル&エンジン事業	二輪車、四輪バギー車(ATV)、多用途四輪車、パーソナルウォータークラフト(「ジェットスキー」)、汎用ガソリンエンジン等の製造・販売
精密機械事業	油圧機器、産業用ロボット等の製造・販売
その他事業	建設機械等の製造・販売、商業、販売・受注の仲介・斡旋、福利施設の管理等

IHI (2014年3月期)

(単位:百万円)

	報告セグメント					その他 (注1)	合計	調整額 (注2)	連結財務諸表計上額
	資源・ エネルギー・環境	社会基盤・ 海洋	産業システム・ 汎用機械	航空・ 宇宙・防衛	計				
売上高									
外部顧客への売上高	333,392	144,560	386,110	401,607	1,265,669	38,369	1,304,038	—	1,304,038
セグメント間の 内部売上高又は振替高	10,701	5,753	11,710	4,491	32,655	20,584	53,239	△53,239	—
計	344,093	150,313	397,820	406,098	1,298,324	58,953	1,357,277	△53,239	1,304,038
セグメント利益 (営業利益)	11,617	2,369	15,130	36,723	65,839	1,930	67,769	△14,498	53,271

- (注) 1. 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業であり、検査・計測事業及び関連する機器等の製造、販売、その他サービス業等を含んでいます。
2. セグメント利益の調整額は、セグメント間取引に関わる調整額 88 百万円、各報告セグメントに配分していない
 全社費用△ 14,586 百万円です。
 全社費用は、主に報告セグメントに帰属しない一般管理費です。
3. セグメント資産及び負債については、経営資源の配分の決定及び業績を評価するための検討対象とはなっていないため記載していません。
4. 減価償却費は、有形固定資産の減価償却費です。また、減価償却費の調整額は、各報告セグメントに配分していない全社の減価償却費です。
5. 有形固定資産の増加額の調整額は、各報告セグメントに配分していない全社の有形固定資産の増加額です。

報告セグメント	主な事業、製品・サービス
資源・エネルギー・環境	ボイラ、原動機プラント、陸船用原動機、船用大型原動機、 ガスプロセス(貯蔵設備、化学プラント)、原子力(原子力機器)、 環境対応システム、医薬(医薬プラント)
社会基盤・海洋	橋梁、水門、シールド掘進機、交通システム、 都市開発(不動産販売・賃貸)、 F-LNG(フローティングLNG貯蔵設備)、海洋構造物
産業システム・汎用機械	船用機械、物流システム、運搬機械、パーキング、製鉄機械、産業機械、 熱・表面処理、製紙機械、車両過給機、圧縮機、分離装置、船用過給機、 建機、農機、小型原動機
航空・宇宙・防衛	航空エンジン、ロケットシステム・宇宙利用(宇宙開発関連機器)、 防衛機器システム

三井造船 (2014年3月期)

(単位:百万円)

	報告セグメント				その他 (注)1	合計	調整額 (注)2	連結 財務諸表 計上額 (注)3
	船舶海洋	機械	エンジニアリング	計				
売上高								
外部顧客への 売上高	377,267	147,116	117,409	641,793	28,274	670,067	-	670,067
セグメント間の 内部売上高又は 振替高	231	6,476	42	6,750	1,392	8,143	-8,143	-
計	377,498	153,592	117,452	648,544	29,666	678,210	-8,143	670,067
セグメント利益 又はセグメント 損失(△)	9,908	8,301	△299	17,910	2,059	19,969	-	19,969
セグメント資産	332,491	123,641	84,443	540,577	255,556	796,133	136,762	932,896

(注) 1. 「その他」の区分は、報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、システム開発事業、不動産賃貸業、各種サービス業等を含んでおります。

2. 調整額は以下のとおりであります。

- (1) セグメント資産の調整額 136,762 百万円には、主に報告セグメントに帰属しない親会社での余資運用資金（現金及び預金）、長期投資資金（投資有価証券）、及び管理部門に係る資産等 141,647 百万円が含まれております。
- (2) 減価償却費の調整額 522 百万円には、管理部門にかかる有形固定資産及び無形固定資産に対する減価償却費 609 百万円が含まれております。
- (3) 有形固定資産及び無形固定資産の増加額又は減少額の調整額△ 6,284 百万円には、管理部門にかかる資産等の減少額 6,341 百万円が含まれております。

3. セグメント利益又はセグメント損失は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

事業区分	主要製品
船舶海洋	ばら積み貨物運搬船、鉱石運搬船、原油輸送船、石油製品輸送船、LNG運搬船、LPG運搬船、冷凍運搬船、コンテナ船、自動車運搬船、貨物船、艦艇、巡視船、調査船、練習船、漁業取締船、各種漁船、各種作業船、客船、高速旅客船、水中展望船、石油掘削装置、石油生産プラットフォーム、浮体式石油・ガス生産 貯蔵積出設備、防衛関連機器・施設、艦船搭載システム、水中無人探査機、水中テレビロボット、船舶運航支援サービス、国内橋梁、浮体構造物、浮体橋、浮消 波堤、沿岸施設
機械	船用・陸用ディーゼル機関、船用機器、ガスエンジン、蒸気タービン、送風機、圧縮機、産業用ボイラ、プロセス機器、誘導加熱装置、制御システム、半導体関連部材、コンテナクレーン、産業用クレーン、コンテナターミナルマネジメントシステム
エンジニアリング	石油化学プラント、石油精製プラント、無機化学・肥料プラント、海外土木・建設工事全般、貯槽・特殊構造物、非居住鉄骨建築物、風力発電施設、ガスタービン、コージェネレーション設備、パワーシステム、バイオマス発電事業、ごみ処理プラント、水処理プラント、排ガス処理プラント、資源リサイクルプラント

住友重機械工業（2014年3月期）

（単位：百万円）

	報告セグメント							その他 (注1)	合計	調整額 (注2)	連結 財務諸表 計上額 (注3)
	機械 コンポーネント	精密機械	建設機械	産業機械	船舶	環境・ プラント	計				
売上高											
外部顧客への売上高	99,994	133,518	192,511	78,793	14,814	86,166	605,796	9,475	615,271	—	615,271
セグメント間の内部 売上高又は振替高	1,726	1,077	27	760	151	371	4,113	2,958	7,071	△7,071	—
計	101,720	134,595	192,538	79,553	14,965	86,538	609,910	12,432	622,342	△7,071	615,271
セグメント利益又は 損失(△)	5,876	8,684	10,299	4,076	△2,992	6,198	32,141	2,053	34,194	135	34,329
セグメント資産	113,972	124,893	200,519	65,672	48,608	63,603	617,266	54,906	672,172	52,009	724,182

(注) 1. 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、不動産事業、ソフトウェア関連事業、及びその他の事業を含んでおります。

2. 調整額は以下のとおりであります。

(1) セグメント利益又は損失(△)の調整額 135 百万円は、セグメント間取引消去によるものです。

(2) セグメント資産の調整額 52,009 百万円は、当社における余資運用資金(現金及び預金)及び長期投資資金(投資有価証券)に係る資産などであります。

3. セグメント利益は、連結損益計算書の営業利益と調整を行っております。

事業区分	主要製品
機械コンポーネント	減・変速機、モータ
精密機械	プラスチック加工機械、フィルム加工機械、半導体製造装置、レーザ加工システム、 極低温冷凍機、精密位置決め装置、精密鍛造品、制御システム装置、防衛装備品、 工作機械
建設機械	油圧ショベル、建設用クレーン、道路機械
産業機械	加速器、医療機械器具、液晶ディスプレイ製造装置、鍛造プレス、運搬荷役機械、 物流システム、駐車場システム、タービン、ポンプ
船舶	船舶
環境・プラント	自家発電設備、ボイラ、産業廃棄物処理設備、大気汚染防止装置、水処理装置、 プロセス装置、反応容器、攪拌槽、空調設備、食品製造機械

【巻末資料 3 三菱重工業の連結財務諸表】

連結貸借対照表

(単位:百万円)

	(平成 25 年 3 月 31 日)	(平成 26 年 3 月 31 日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	328,365	381,056
受取手形及び売掛金	931,469	1,188,928
有価証券	2	29
商品及び製品	139,157	161,401
仕掛品	746,640	846,201
原材料及び貯蔵品	124,038	143,298
繰延税金資産	138,934	177,253
その他	222,550	290,707
貸倒引当金	△6,333	△8,015
流動資産合計	2,624,824	3,180,861
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物(純額)	339,262	373,000
機械装置及び運搬具(純額)	225,547	262,123
工具、器具及び備品(純額)	41,877	43,502
土地	138,382	176,418
リース資産(純額)	4,599	4,843
建設仮勘定	43,263	70,609
有形固定資産合計	792,932	930,498
無形固定資産		
のれん	4,278	116,175
その他	24,937	54,925
無形固定資産合計	29,216	171,100
投資その他の資産		
投資有価証券	297,625	402,827
長期貸付金	6,863	3,212
退職給付に係る資産	—	80,468
繰延税金資産	10,087	41,091
その他	182,459	85,056
貸倒引当金	△8,891	△9,081
投資その他の資産合計	488,144	603,575
固定資産合計	1,310,294	1,705,174
資産合計	3,935,119	4,886,035

	(平成 25 年 3 月 31 日)	(平成 26 年 3 月 31 日)
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	663,451	801,445
短期借入金	154,014	166,296
1 年内返済予定の長期借入金	150,171	186,245
1 年内償還予定の社債	50,000	70,000
未払法人税等	8,723	64,487
製品保証引当金	22,135	18,314
受注工事損失引当金	35,405	62,523
客船事業関連損失引当金	—	64,126
係争関連損失引当金	61	—
前受金	427,390	567,470
その他	182,470	284,368
流動負債合計	1,693,822	2,285,278
固定負債		
社債	200,000	175,000
長期借入金	477,053	359,946
繰延税金負債	9,922	25,377
PCB 廃棄物処理費用引当金	10,865	10,459
退職給付引当金	51,904	—
退職給付に係る負債	—	189,937
その他	61,324	65,812
固定負債合計	811,070	826,533
負債合計	2,504,893	3,111,812
純資産の部		
株主資本		
資本金	265,608	265,608
資本剰余金	203,956	203,978
利益剰余金	901,397	1,031,371
自己株式	△5,394	△5,385
株主資本合計	1,365,568	1,495,573
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	30,979	43,188
繰延ヘッジ損益	142	△1,001
為替換算調整勘定	△18,040	34,658
退職給付に係る調整累計額	—	△29,019
その他の包括利益累計額合計	13,081	47,825
新株予約権	2,243	2,635
少数株主持分	49,332	228,188
純資産合計	1,430,225	1,774,223
負債純資産合計	3,935,119	4,886,035

連結損益計算書

(単位:百万円)

	平成 24 年 4 月～平成 25 年 3 月	平成 25 年 4 月～平成 26 年 3 月
売上高	2,817,893	3,349,598
売上原価	2,297,072	2,695,898
売上総利益	520,821	653,700
販売費及び一般管理費		
貸倒引当金繰入額	323	116
役員報酬及び給料手当	132,482	163,294
研究開発費	56,537	64,622
引合費用	31,831	34,804
その他	136,125	184,743
販売費及び一般管理費合計	357,300	447,581
営業利益	163,520	206,118
営業外収益		
受取利息	2,717	3,483
受取配当金	3,876	3,297
持分法による投資利益	2,625	1,492
為替差益	7,030	2,086
その他	2,623	4,827
営業外収益合計	18,874	15,186
営業外費用		
支払利息	17,256	15,629
固定資産除却損	4,397	5,999
その他	11,711	16,517
営業外費用合計	33,366	38,146
経常利益	149,028	183,159
特別利益		
持分変動利益	—	130,661
投資有価証券売却益	8,676	13,360
固定資産売却益	4,157	11,256
負のれん発生益	—	4,928
特別利益合計	12,833	160,206
特別損失		
客船事業関連損失引当金繰入額	—	64,126
事業構造改善費用	6,414	57,907
減損損失	—	6,910
特別損失合計	6,414	128,944
税金等調整前当期純利益	155,448	214,421
法人税、住民税及び事業税	26,059	81,137
法人税等調整額	33,080	△31,694
法人税等合計	59,139	49,442
少数株主損益調整前当期純利益	96,308	164,978
少数株主利益又は少数株主損失(△)	△1,021	4,550
当期純利益	97,330	160,428

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

不 許 複 製

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立 2015. 3 PDF