



2013年度決算説明資料

2014年5月9日

I. 2013年度決算実績

財務編

・決算実績サマリー	3
・セグメント別内訳	4
・貸借対照表・主要財務指標	5
・受注高・受注残高	6

セグメント情報編

・受注高・受注残高	7
・売上高	8
・営業利益	9
・世界地域別売上高	10

経営分析編

・事業ポジション別経営指標	13
・キャッシュ・フロー循環	14
・キャッシュ・フローの改善	15
・販売費及び一般管理費の対売上高比率	16
・資本政策	17

II. 2014年度業績見通し

・業績見通しサマリー	19
・セグメント別内訳	20

III. 補足資料

補足資料	22-29
------	-------

I . 2013年度決算実績

(財務編・セグメント情報編)

2013年度決算実績 サマリー



(単位: 億円)

	'11年度	'12年度	'13年度	増減
受注高	31,888	30,322	34,200	+3,878
売上高	28,209	28,178	33,495	+5,317
営業利益	(4.0%) 1,119	(5.8%) 1,635	(6.2%) 2,061	+425
経常利益	(3.1%) 861	(5.3%) 1,490	(5.5%) 1,831	+341
特別損益	△ 163	64	312	+248
純利益	(0.9%) 245	(3.5%) 973	(4.8%) 1,604	+630

【主な特別損益】

持分変動利益	+1,306
投資有価証券売却益	+133
固定資産売却益	+112
客船事業関連損失	△641
事業構造改善費用	△579

➤ 売上高

M&Aの効果や円安進行の影響等により、エネルギー・環境、機械・設備システムを中心に全てのドメインで増収

➤ 利益

営業利益: エネルギー・環境、機械・設備システム、防衛・宇宙の3ドメインが増益

純利益 : 営業利益の増益に加え、客船事業関連損失や事業構造改善費用を特別損失に計上する一方、持分変動利益を特別利益に計上した結果、大きく増益

2013年度決算実績 セグメント別内訳



(単位: 億円)

	受注高			売上高			営業損益		
	'12年度	'13年度	増減	'12年度	'13年度	増減	'12年度	'13年度	増減
エネルギー・環境	9,376	13,392	+4,016	10,421	12,539	+2,118	899	1,123	+223
交通・輸送	7,558	3,603	△ 3,954	3,931	4,636	+705	214	183	△ 31
防衛・宇宙	4,059	5,473	+1,414	3,916	4,694	+777	219	276	+56
機械・設備システム	8,771	11,065	+2,294	9,252	10,963	+1,710	365	516	+151
その他	1,712	1,835	+122	1,700	1,850	+149	118	146	+27
消去または共通	△ 1,155	△ 1,169	△ 13	△ 1,044	△ 1,189	△ 144	△ 183	△ 184	△ 1
合計	30,322	34,200	+3,878	28,178	33,495	+5,317	1,635	2,061	+425

2013年度決算実績 貸借対照表・主要財務指標



貸借対照表

(単位: 億円)

	'11年度末	'12年度末	'13年度末	増減
売上債権	9,680	9,314	11,889	+2,574
たな卸資産	10,534	10,098	11,509	+1,410
その他流動資産	6,174	6,835	8,410	+1,575
固定資産	8,228	8,221	11,015	+2,794
投資等	5,020	4,881	6,035	+1,154
資産合計	39,639	39,351	48,860	+9,509
買入債務	6,511	6,634	8,014	+1,379
前受金	3,992	4,273	5,674	+1,400
その他	4,500	3,828	7,854	+4,025
有利子負債	11,571	10,312	9,574	△737
純資産	13,063	14,302	17,742	+3,439
(うち自己資本)	(12,550)	(13,786)	(15,433)	(+1,647)
負債・純資産合計	39,639	39,351	48,860	+9,509

資産

- M&Aの結果、売上債権や固定資産を中心に、総資産が増加
- 引き続き資産圧縮や入金条件改善等、資産効率化を推進する

負債・純資産

- 有利子負債は減少するも、M&Aの影響により買入債務等が増加
- 利益剰余金、少数株主持分が増加
- 事業伸長・リスクに見合った財務基盤構築を図る

主要財務指標

	'11年度	'12年度	'13年度	増減
自己資本比率	31.7%	35.0%	31.6%	△3.4pt
有利子負債残高 (単位: 億円)	11,571	10,312	9,574	△ 737
D/Eレシオ	0.89	0.72	0.54	△ 0.18

キャッシュ・フロー

(単位: 億円)

	'11年度	'12年度	'13年度	増減
営業	2,003	2,883	2,962	+78
投資	△ 470	△ 767	△ 1,515	△ 748
フリー C/F	1,533	2,116	1,446	△ 669

(単位:億円)

	'11年度	'12年度	'13年度	増減
受注高	31,888	30,322	34,200	+3,878
受注残高(※)	41,257	45,845	53,738	+7,893

※ ターボチャージャ、空調機等の量産品は含まない

➤ 市場動向

アジア: 中国の景気拡大テンポが弱く、全体の成長ペースは力強さを欠いた

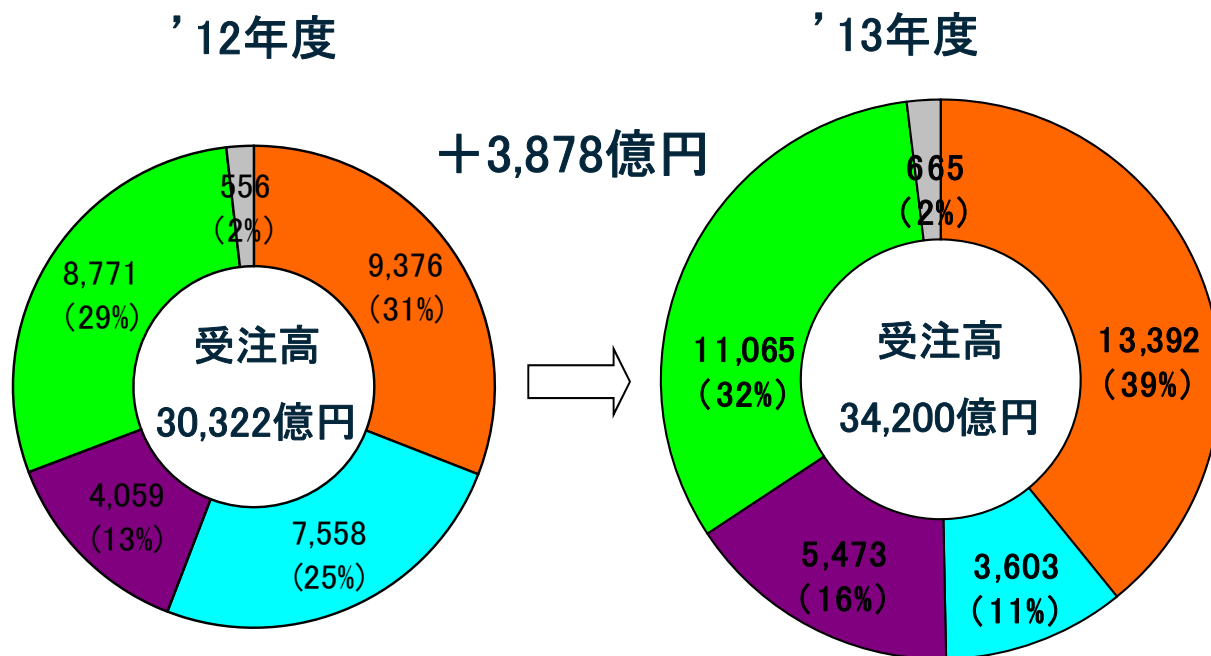
欧 米: 米国、欧州ともに持ち直しの兆しが見られるなど、緩やかに回復

国 内: 円高傾向が修正され、輸出企業を中心に収益が改善するなど、回復基調

➤ 当社グループの受注施策

熾烈なグローバル競争が続くなか、事業規模5兆円達成に向けてドメイン制移行により営業力を集中・強化、また新たな海外拠点開設など受注活動強化

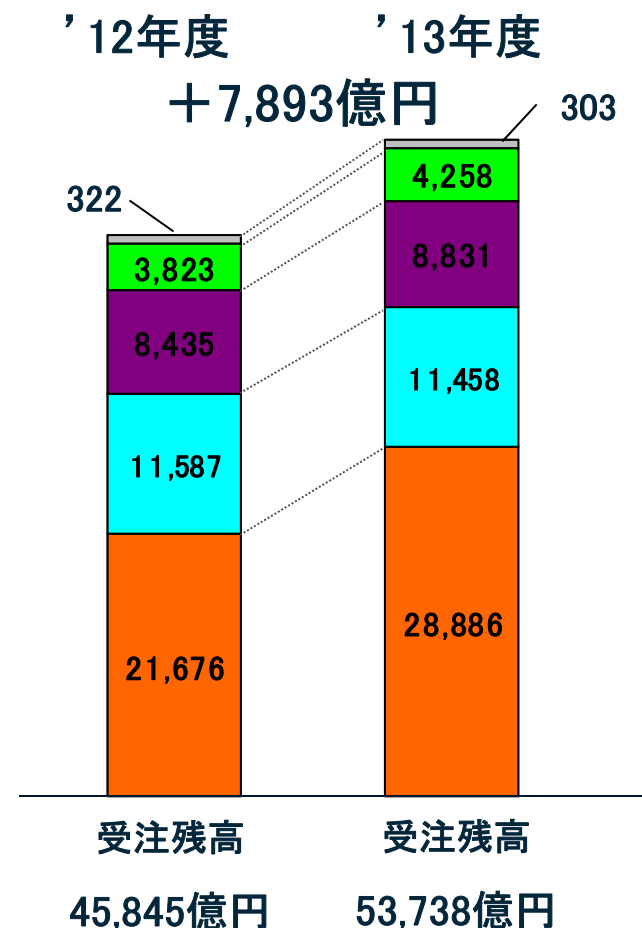
2013年度決算実績 セグメント別 <受注高・受注残高>



- エネルギー・環境
- 交通・輸送
- 防衛・宇宙
- 機械・設備システム
- その他、消去・共通

- **エネルギー・環境**
海外大型プラント等を中心に増加
(火力発電プラント、化学プラント)
- **交通・輸送**
MRJ、新造船等が減少

- **防衛・宇宙**
航空機、艦艇等が増加
- **機械・設備システム**
フォークリフト、ターボチャージャ、
空調機等が増加

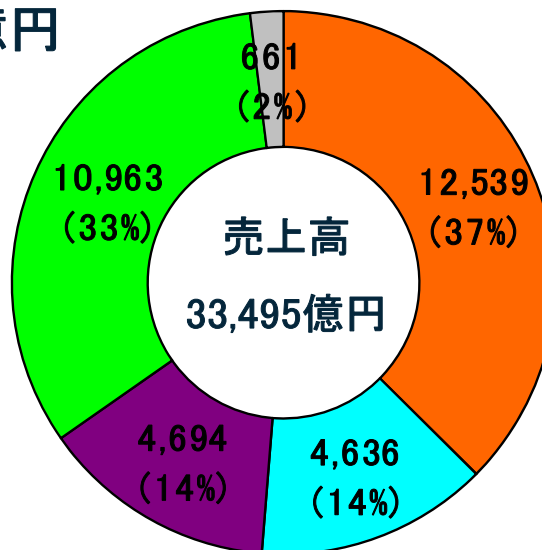
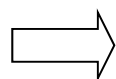
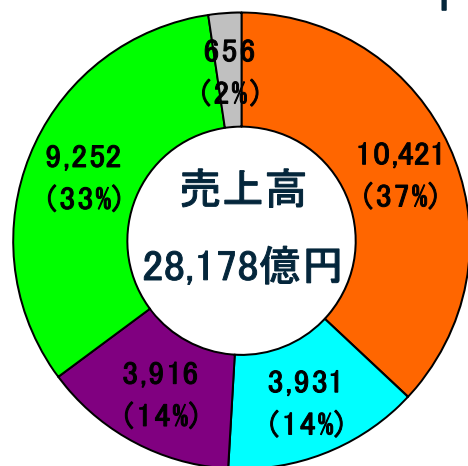


2013年度決算実績 セグメント別 <売上高>

'12年度

'13年度

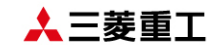
+5,317億円



- エネルギー・環境
- 交通・輸送
- 防衛・宇宙
- 機械・設備システム
- その他、消去・共通

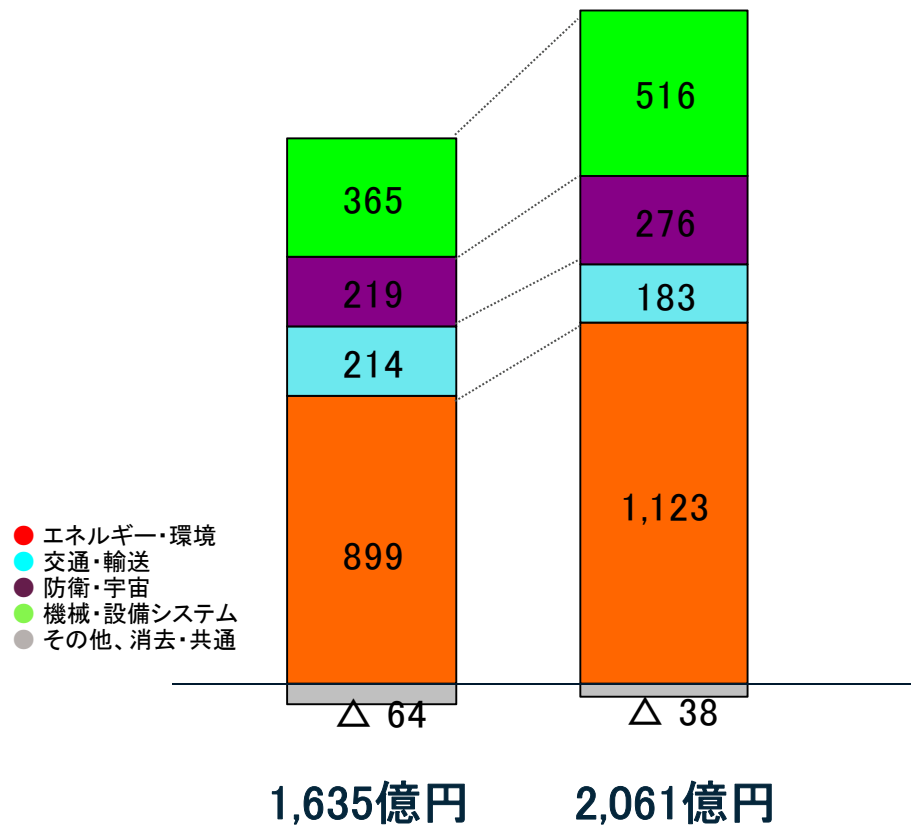
- エネルギー・環境
火力発電プラント、化学プラントを中心に増加
- 交通・輸送
民間航空機(ボーイング向け)等が増加、商船は減少
- 防衛・宇宙
航空機、飛昇体等が増加
- 機械・設備システム
フォークリフト(事業統合)、ターボチャージャ(環境規制)、空調機(中国向け)、コンプレッサ(北米向け)等が増加

2013年度決算実績 セグメント別 <営業利益>

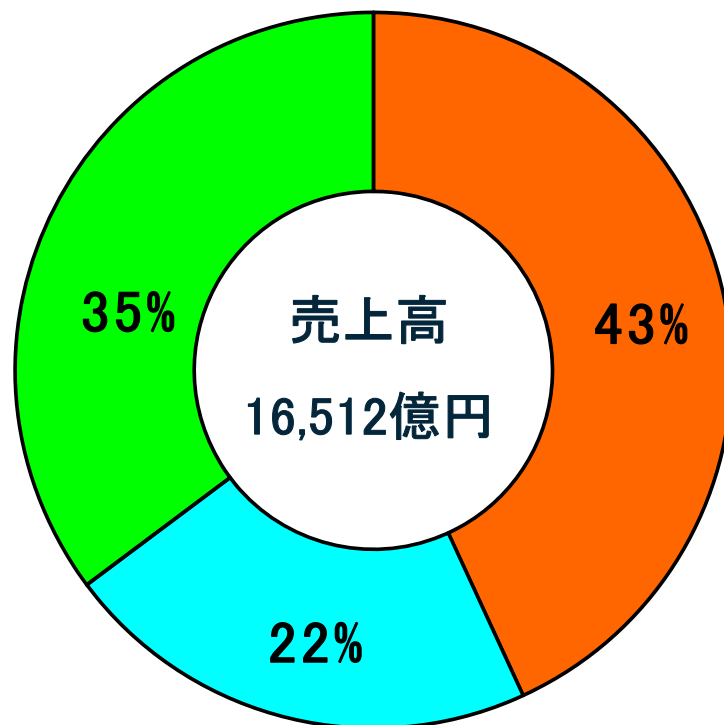


'12年度 '13年度

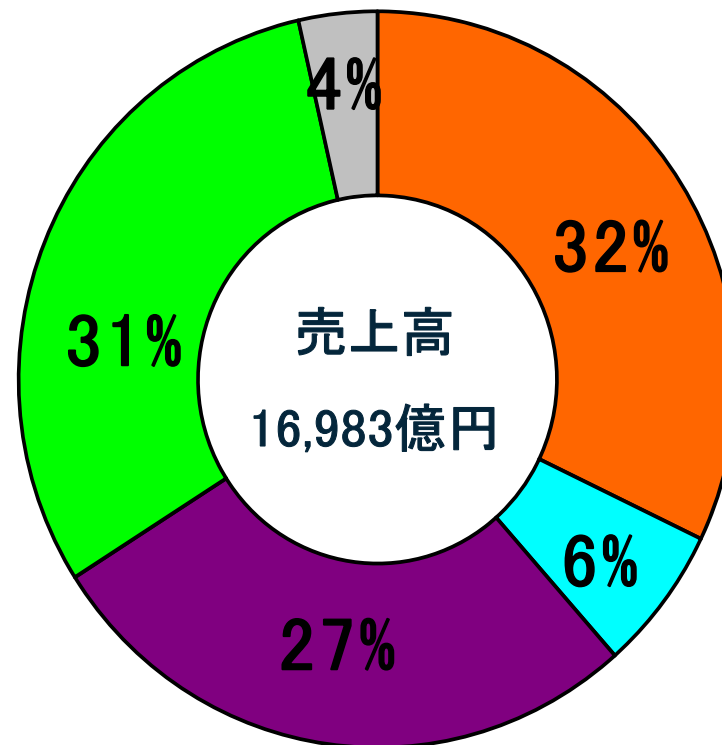
+425億円



- エネルギー・環境
GTCC(アフターサービス)、
化学プラントの売上増
- 交通・輸送
民間航空機の生産効率改善・円安効果、
商船の採算悪化
- 防衛・宇宙
航空機、飛昇体等の売上増
- 機械・設備システム
ターボチャージャ、コンプレッサ等の売上増



海外

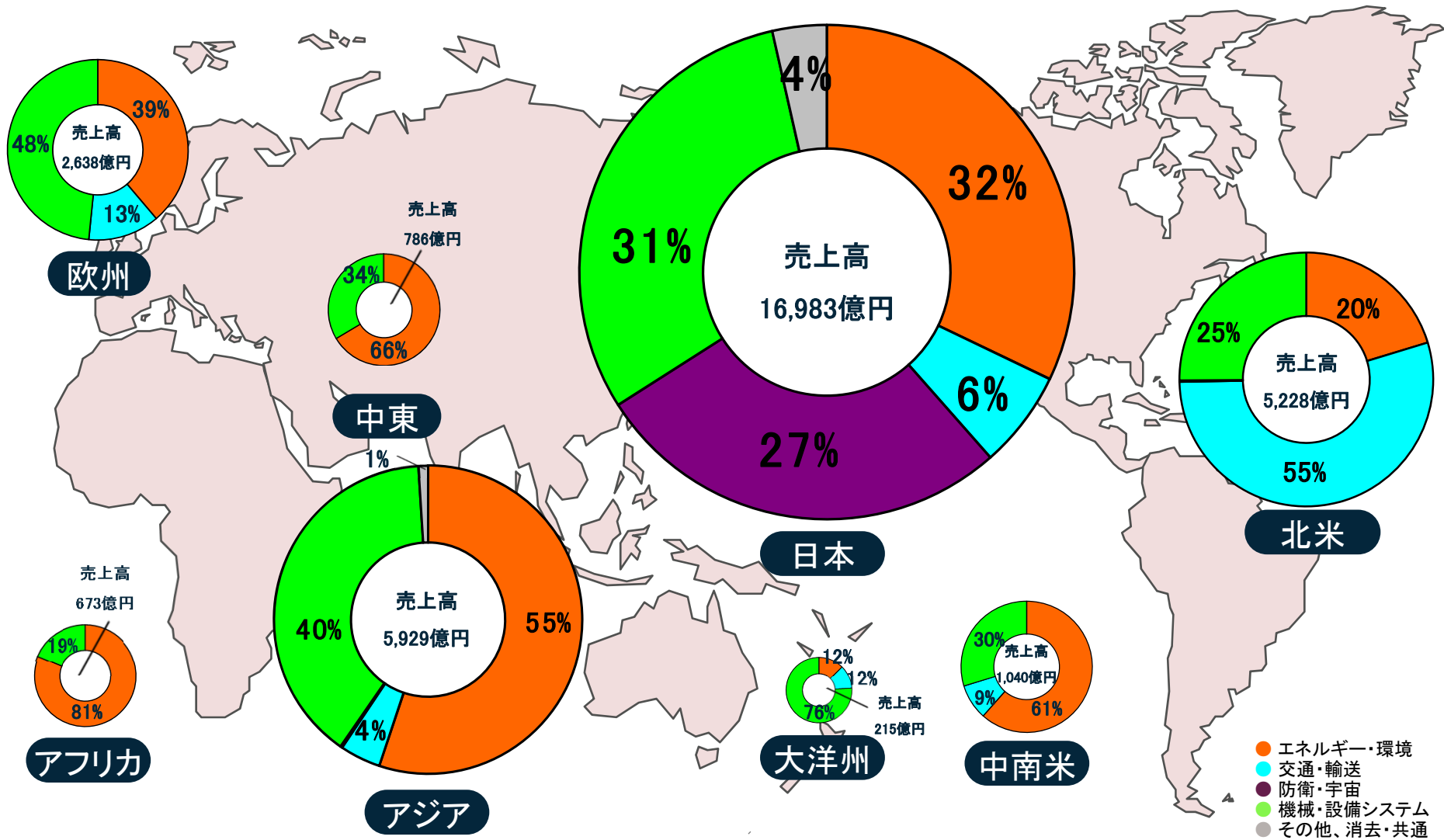


日本

- エネルギー・環境
- 交通・輸送
- 防衛・宇宙
- 機械・設備システム
- その他、消去・共通

➤ 売上高は、国内と海外がほぼ拮抗

2013年度決算実績 世界地域別売上高



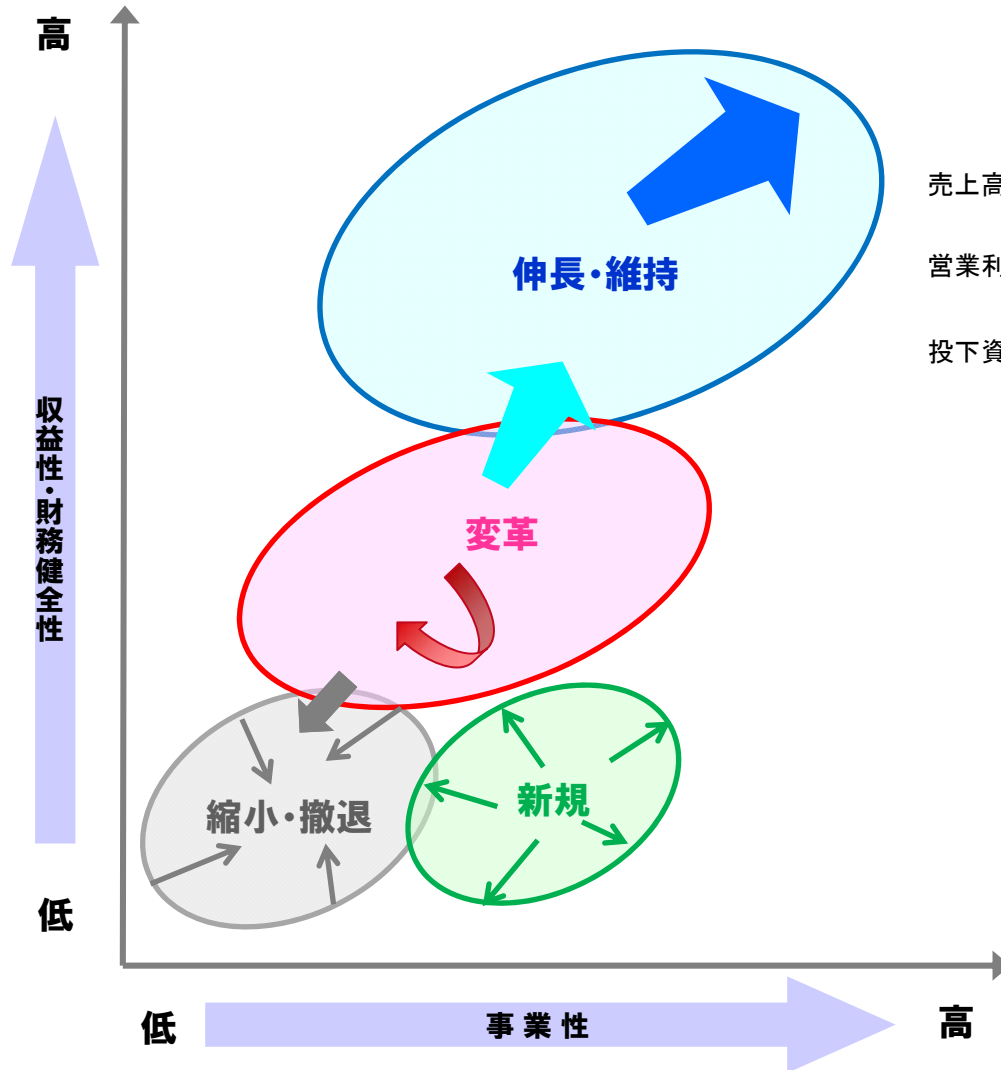
I . 2013年度決算実績

(経営分析編)

企業価値向上に向けたポートフォリオ経営

各事業ポジションの業績推移(対2011年度)

	伸長・維持	変革	縮小・撤退
売上高成長率	23%	11%	—
営業利益	売上成長に応じた増益を達成	黒字化を達成	損失を大幅に縮小
投下資本回転率	2.0倍→2.2倍	1.1倍→1.3倍	1.0倍→1.6倍



伸長・維持

- ・売上成長、利益成長を実現するとともに、資本効率も向上

変革

- ・収益性、資本の効率性を改善。伸長・維持への移行が見えたSBUも複数ある一方で、改善途上に留まるSBUもある。
(引き続きの経営課題)

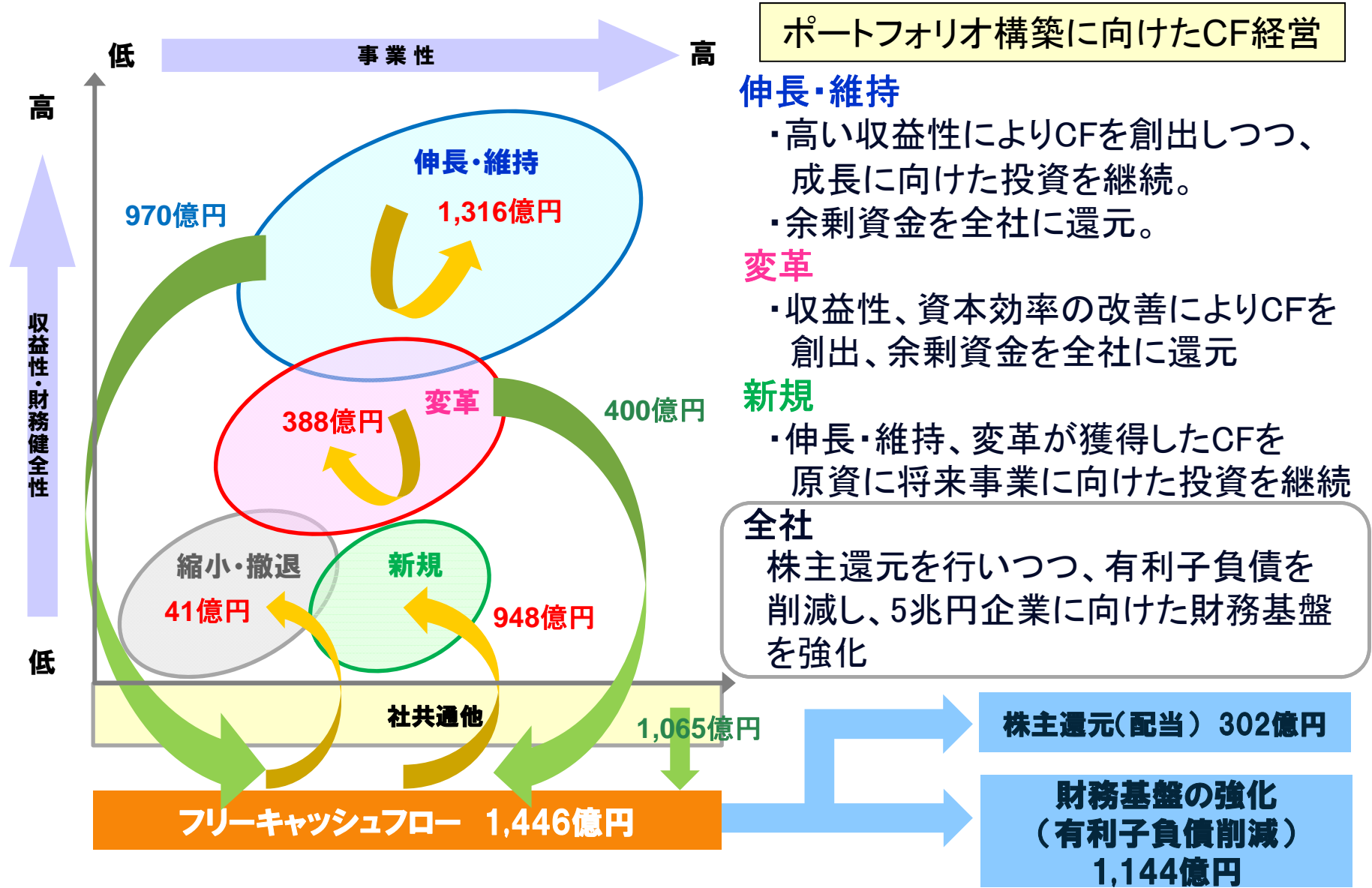
縮小・撤退

- ・損失を大幅に縮小、資本効率も改善

新規

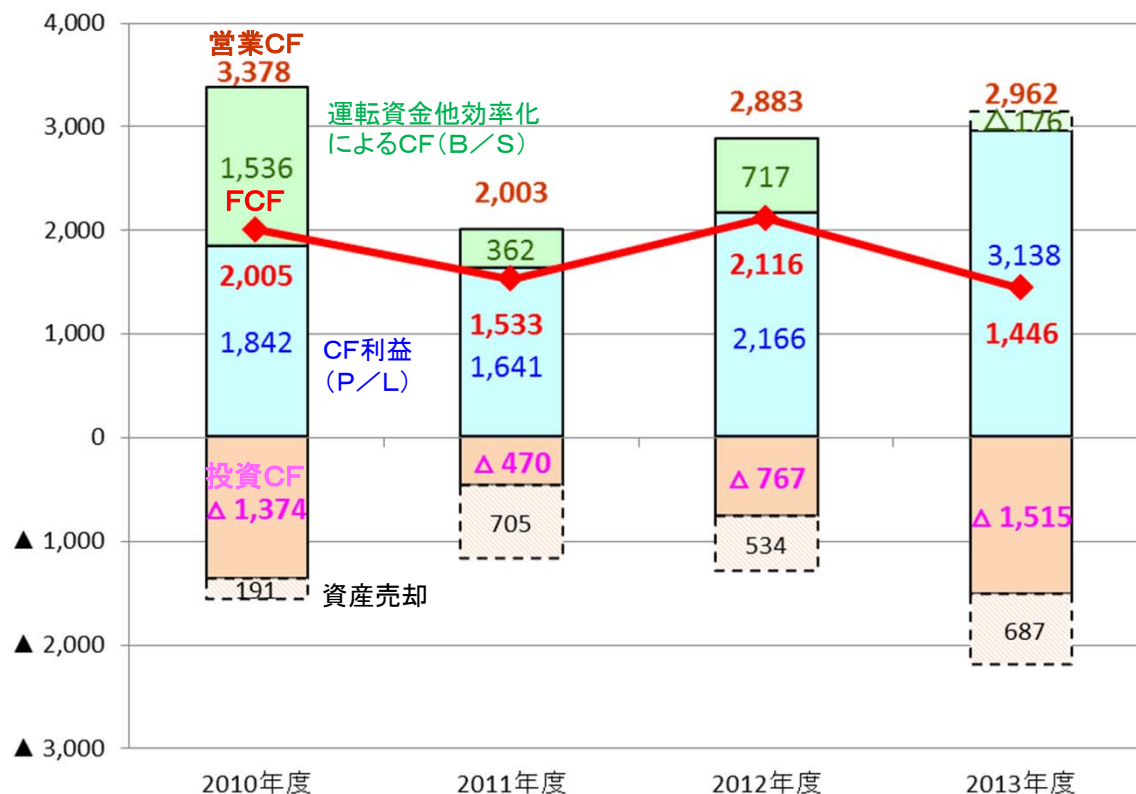
- ・将来に向けた投資を継続(モニタリング)

2013年度キャッシュ・フロー循環



キャッシュ・フローの改善

2010～13年度フリー・キャッシュ・フロー推移 (単位:億円)



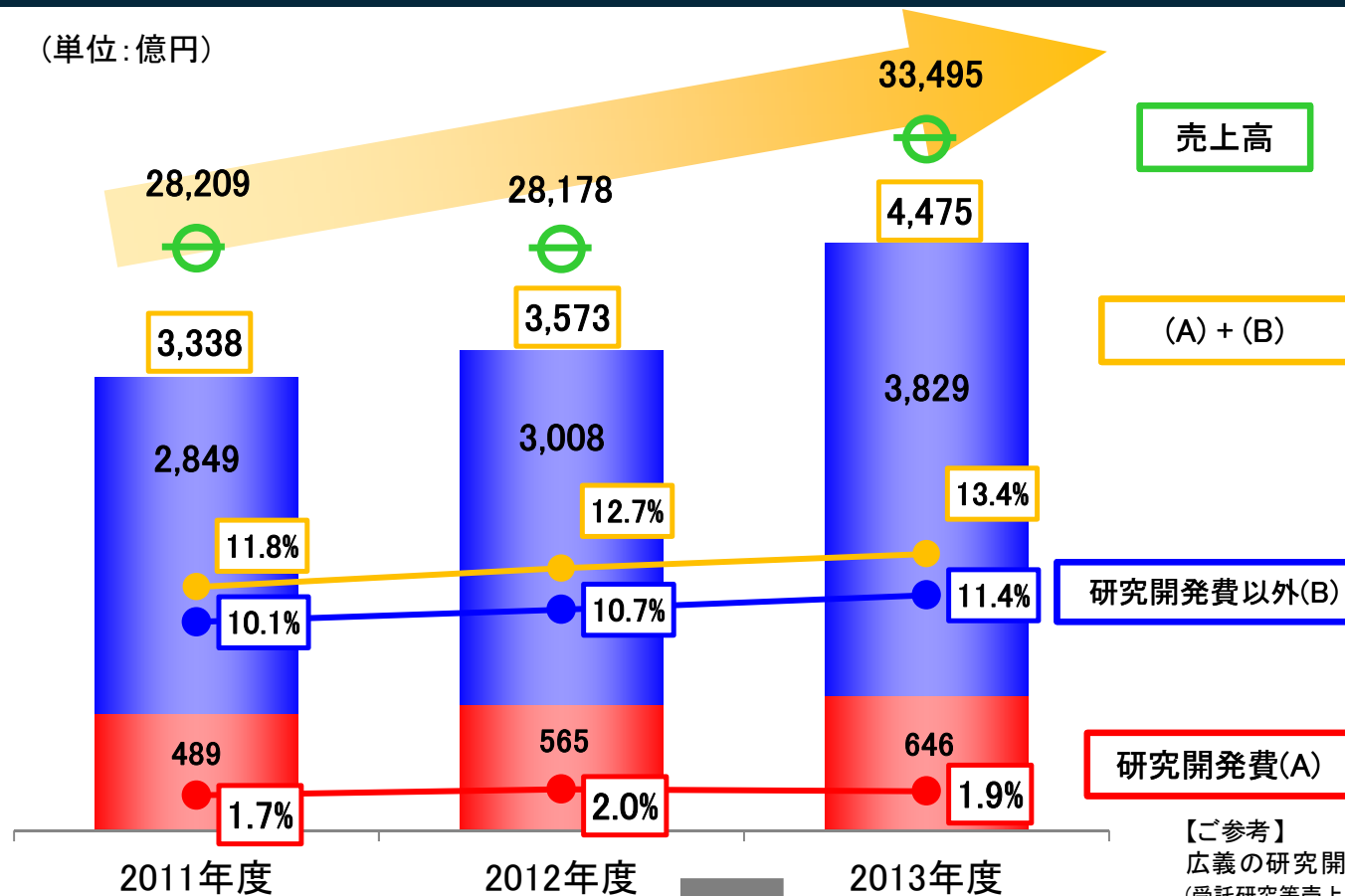
キャッシュ・フロー経営の強化

- '10事計よりCF経営を強化
- 収益力の強化に加え、運転資金削減による資本効率改善によりCFを創出
- 継続的な成長投資を行いつつ、資産売却も行い投資効率向上を追求
- 2013年度は事業規模の増加、投資規模が増大する中で、引き続き収益力、資本効率を向上させ、1,446億円のFCFを確保
- これらにより1兆円を下回るレベルまで有利子負債を削減し、将来の事業成長に向けた財務基盤を強化

	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度
投下資本回転率	1.06倍	1.11倍	1.14倍	1.29倍
EBITDAマージン	8.1%	8.4%	10.0%	10.4%
有利子負債	1兆3,256億円	1兆1,571億円	1兆312億円	9,574億円
支払利息	228億円	209億円	175億円	161億円

販売費及び一般管理費の対売上高比率

(単位:億円)



【ご参考】
 広義の研究開発費 (単位:億円)
 (受託研究等売上原価に計上される研究開発費を含む)

	2011	2012	2013
広義の研究開発費	1,214	1,200	1,385
売上高比率	4.3%	4.3%	4.1%

M&A推進により急速に増加
 (対売上高比率が上昇傾向) 【課題】

ドメイン制導入やPMIの推進による経営効率化やシナジー効果
 による売上増加により、対売上高比率を押し下げる

資本政策

～資本の用途および増強(ROE改善)の考え方～

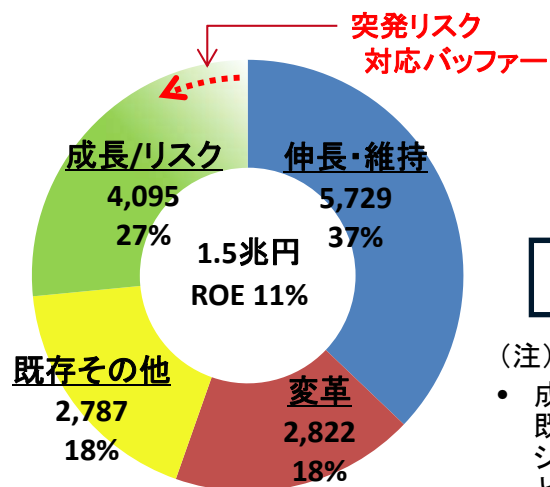


(単位: 億円)

2013年度
(実績)

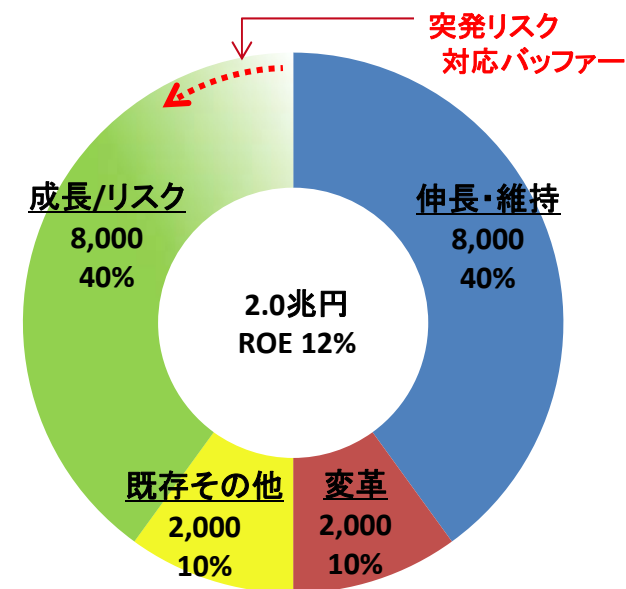
自己資本の動き

2017年度末以降
(目標)



(注)

- 成長/リスク
既存の「新規」SBUに加え、今後の成長投資の
シーズマネーおよび突発リスクへのバッファー
として必要な資本額
- 既存その他
「縮小・撤退」SBUおよび「社共通」への
資本配分額



- 2017年度末以降に、自己資本を2兆円まで増強
- 収益性が高い「伸長・維持」分野への資本の重点配分を進める(8,000億円; 40%)ことにより、
将来投資としての「成長/リスク」分野に手厚い資本を割り当て(8,000億円; 40%)ながらもROE12%を達成
- 「変革」および「既存その他」分野への資本配分は、両者合わせて4,000億円(20%)程度まで縮減
- 株主配当は、2014年度は10円/株配当を予定。さらに2015事計期間中には、自己資本の充実、リスクの低減
およびROE改善の状況を見つつ、配当水準の引き上げを検討

(注) 自己資本(株主持分) = 純資産 - 少数株主持分 - 新株予約権

Ⅱ. 2014年度業績見通し

(単位:億円)

	'13年度 実績	'14年度 見通し	増減		12事計
受注高	34,200	41,500	+7,299	+21.3%	40,000
売上高	33,495	40,000	+6,504	+19.4%	37,000
営業利益	2,061	2,500	+438	+21.3%	2,500
経常利益	1,831	2,300	+468	+25.6%	2,100
純利益	1,604	1,300	△ 304	△19.0%	1,300

➤ 受注高・売上高

近年のM&Aを原動力に約20%の成長を見込み、
将来の事業規模5兆円に向けて順調に進捗中

【未確定外貨】 41億ドル、4億ユーロ

【前提為替レート】 1ドル=100円、1ユーロ=130円

➤ 営業利益

売上増に伴う増益により、12事計目標値を達成の見込み

➤ 純利益

12事計目標値を達成の見込み

2014年度業績見通し セグメント別内訳



(単位: 億円)

	受注高			売上高			営業損益		
	'13年度 実績	'14年度 見通し	増減	'13年度 実績	'14年度 見通し	増減	'13年度 実績	'14年度 見通し	増減
エネルギー・環境	13,392	18,500	+5,107	12,539	17,000	+4,460	1,123	1,350	+226
交通・輸送	3,603	6,000	+2,396	4,636	5,000	+363	183	300	+116
防衛・宇宙	5,473	3,500	△ 1,973	4,694	4,500	△ 194	276	270	△ 6
機械・設備システム	11,065	12,500	+1,434	10,963	12,500	+1,536	516	680	+163
その他	1,835	2,000	+164	1,850	2,000	+149	146	130	△ 16
消去または共通	△ 1,169	△ 1,000	+169	△ 1,189	△ 1,000	+189	△ 184	△ 230	△ 45
合計	34,200	41,500	+7,299	33,495	40,000	+6,504	2,061	2,500	+438

Ⅲ. 補足資料

補足資料① 2013年度決算実績 <旧 セグメント別>



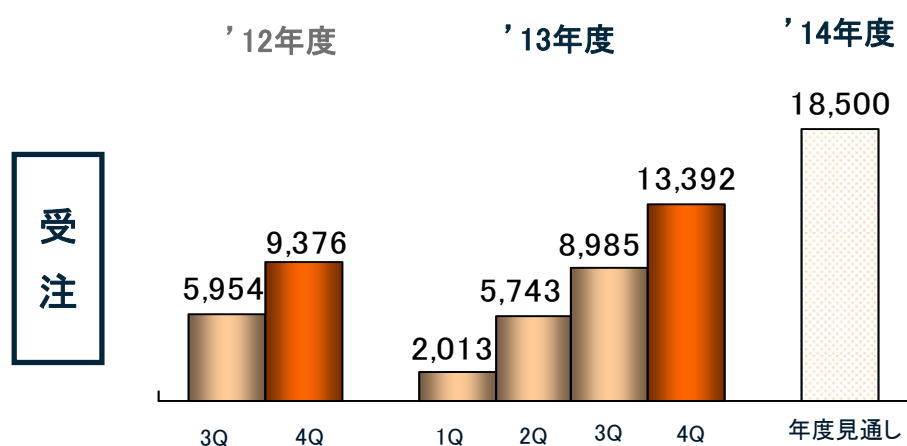
(単位: 億円)

	受注高			売上高			営業損益		
	'12年度	'13年度	増減	'12年度	'13年度	増減	'12年度	'13年度	増減
船舶・海洋	2,554	1,369	△ 1,185	2,258	1,838	△ 419	115	△ 55	△ 171
原動機	8,953	11,881	+ 2,928	9,887	11,516	+ 1,629	889	1,043	+ 154
機械・鉄構	4,719	5,742	+ 1,022	4,825	5,328	+ 503	264	399	+ 135
航空・宇宙	8,033	6,919	△ 1,114	4,858	6,693	+ 1,835	291	470	+ 178
汎用機・特殊車両	3,851	5,140	+ 1,289	3,891	5,168	+ 1,277	127	250	+ 122
冷熱	1,441	2,008	+ 566	1,487	2,041	+ 553	3	24	+ 20
工機	442	474	+ 31	522	510	△ 12	25	△ 10	△ 35
その他	1,481	1,835	+ 353	1,447	1,608	+ 161	101	125	+ 24
その他	3,366	4,317	+ 951	3,457	4,159	+ 701	129	139	+ 9
消去または共通	△ 1,155	△ 1,169	△ 13	△ 999	△ 1,210	△ 210	△ 183	△ 186	△ 3
合計	30,322	34,200	+ 3,878	28,178	33,495	+ 5,317	1,635	2,061	+ 425

補足資料② 2013年度決算実績 <エネルギー・環境>



(億円・各期の数値は累計)



受注 : 対前年度 +4,016億円の増加

台湾やタイ向けGTCC等、大型案件を受注したことなどにより、前年度を大幅に上回った。

【大型ガスタービン受注台数】

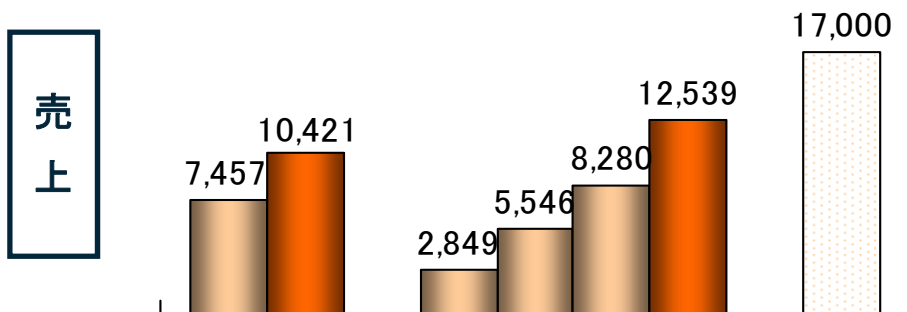
'12年度 : 8台 (アジア5台、北米3台)

'13年度 : 18台 (アジア9台、北米4台、国内2台、その他3台)

【大型ガスタービン契約残台数】

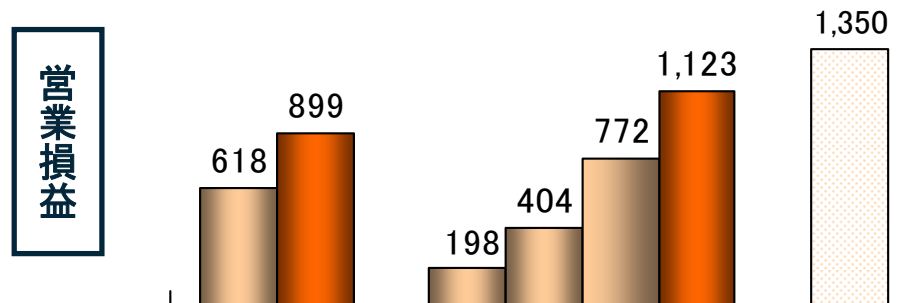
'12年度末 : 45台

'13年度末 : 42台



売上 : 対前年度 +2,118億円の増収

(株)日立製作所との火力事業統合に加え、火力発電プラントや化学プラント等の増加により、前年度を上回った。



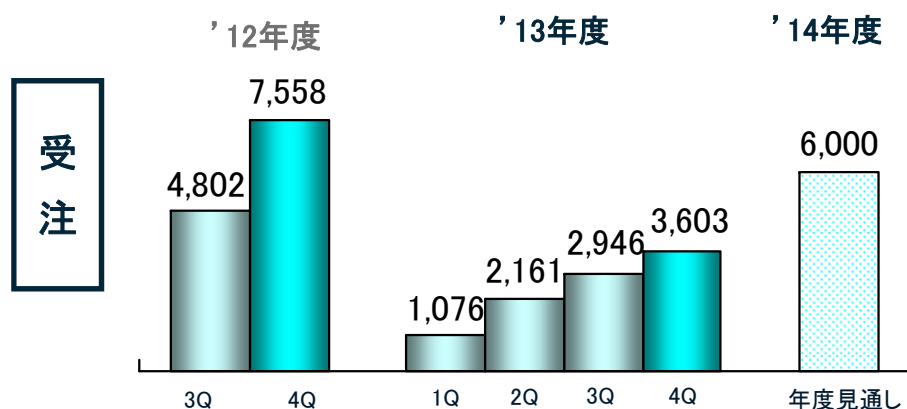
損益 : 対前年度 +223億円の増益

GTCCや化学プラントの売上増や円安効果等により、前年度を上回った。

補足資料② 2013年度決算実績 <交通・輸送>



(億円・各期の数値は累計)



受注 : 対前年度 $\Delta 3,954$ 億円の減少

前年度に大型受注のあったMRJが減少したほか、LNG船の商談期ずれなどにより、前年度を下回った。

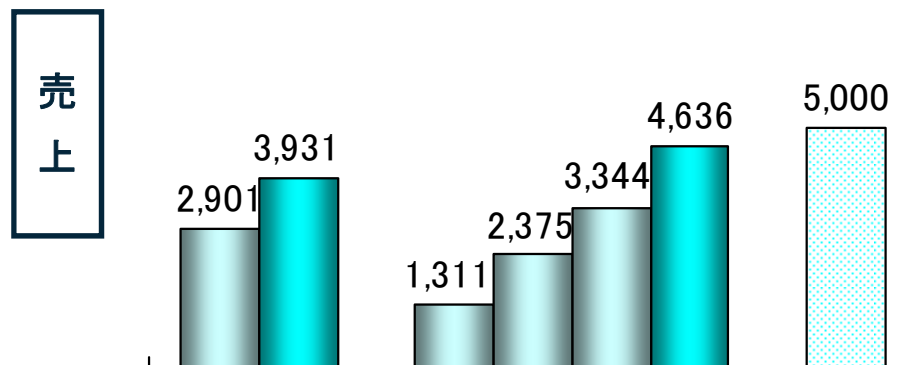
【商船 受注隻数】

'12年度 : 29隻 (1Q:1隻、2Q:2隻、3Q:2隻、4Q:24隻)

'13年度 : 8隻 (1Q:1隻、2Q:2隻、3Q:1隻、4Q:4隻)

【商船 契約残隻数】 41隻

(LNG船 8隻、フェリー/貨客船 6隻、巡視船 10隻 他)



売上 : 対前年度 +705 億円の増収

商船が減少したものの、民間航空機の増加等により、前年度を上回った。

【B777 引渡機数】

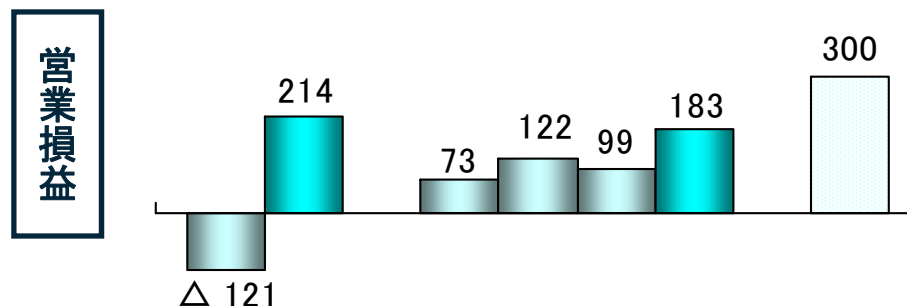
'12年度: 90機 (1Q:21機、2Q:21機、3Q:24機、4Q:24機)

'13年度: 99機 (1Q:25機、2Q:25機、3Q:25機、4Q:24機)

【B787 引渡機数】

'12年度: 52機 (1Q:11機、2Q:11機、3Q:14機、4Q:16機)

'13年度: 78機 (1Q:16機、2Q:14機、3Q:19機、4Q:29機)



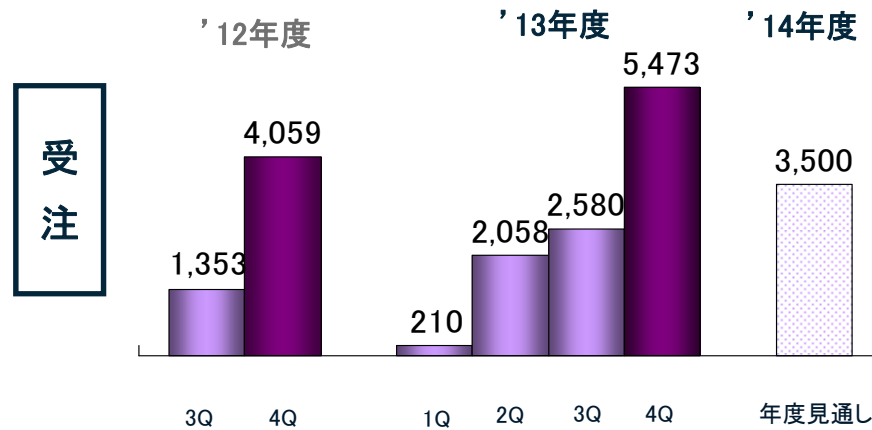
損益 : 対前年度 $\Delta 31$ 億円の減益

民間航空機の生産効率改善や円安効果があったものの、商船の採算が悪化したことにより、前年度を下回った。

補足資料② 2013年度決算実績 <防衛・宇宙>

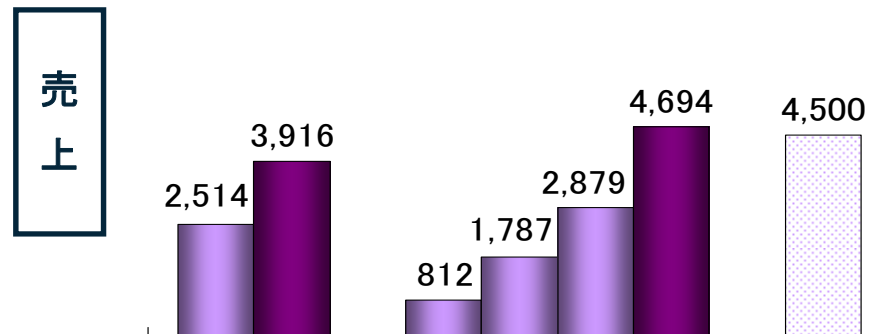


(億円・各期の数値は累計)



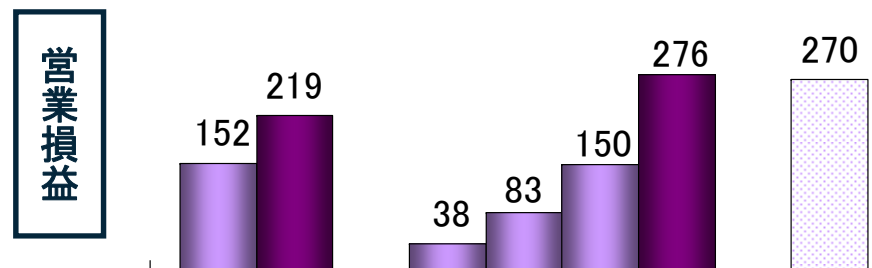
受注 : 対前年度 +1,414億円の増加

艦艇、航空機等の受注が増加したほか、初めての商業衛星打上げ輸送サービス等を受注した結果、前年度を上回った。



売上 : 対前年度 +777億円の増収

航空機、飛昇体等の増加により、前年度を上回った。



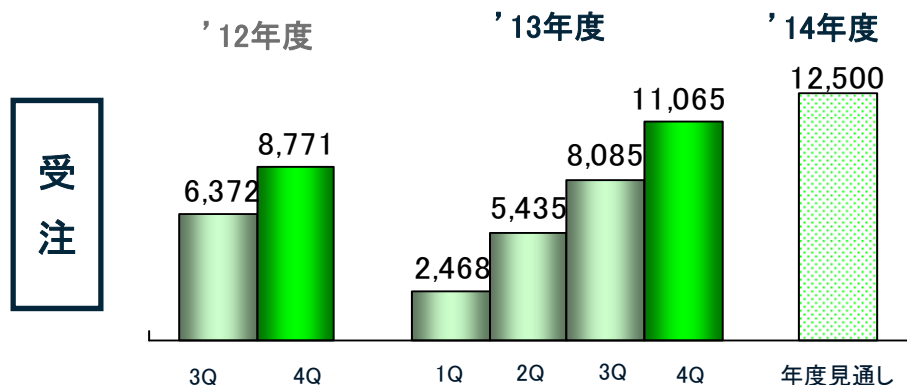
損益 : 対前年度 +56億円の増益

航空機、飛昇体等の売上増により、前年度を上回った。

補足資料② 2013年度決算実績 <機械・設備システム>



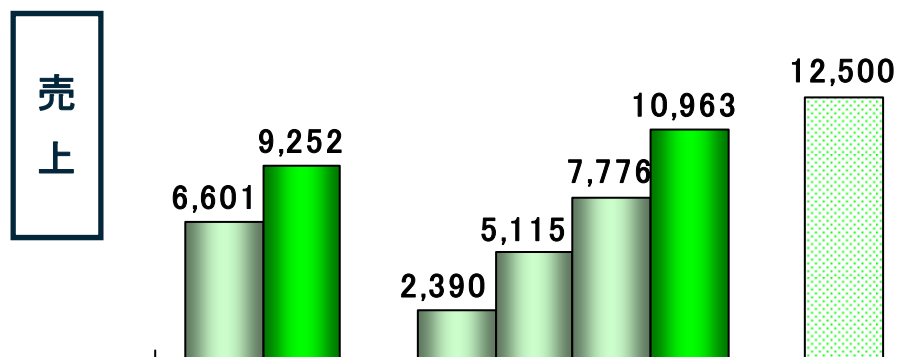
(億円・各期の数値は累計)



受注 : 対前年度 +2,294億円の増加

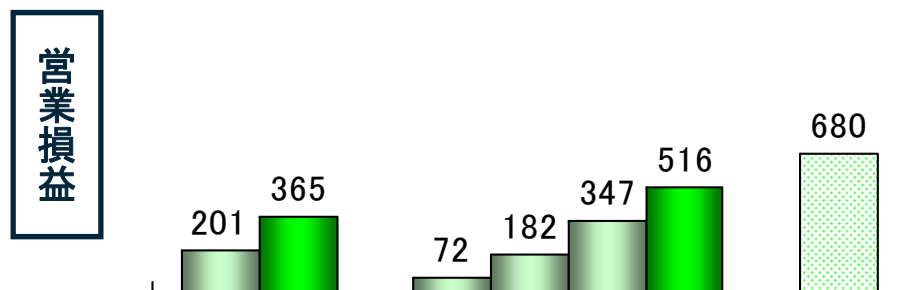
売上 : 対前年度 +1,710億円の増収

日本輸送機株との事業統合に伴うフォークリフトの増加や、中国、欧州向けターボチャージャ、中国向け空調機、北米向けコンプレッサ等の増加により、前年度を上回った。



損益 : 対前年度 +151億円の増益

ターボチャージャ、コンプレッサ、フォークリフト、空調機等の売上増、円安効果により、前年度を上回った。



1. 研究開発費、減価償却費、設備投資

(単位: 億円)

	'09年度	'10年度	'11年度	'12年度	'13年度	'14年度 見通し
研究開発費	1,292	1,232	1,214	1,200	1,385	1,500
減価償却費	1,404	1,344	1,262	1,194	1,349	1,500
設備投資	1,771	1,266	1,207	1,188	1,486	1,500

2. キャッシュ・フロー

(単位: 億円)

	'09年度	'10年度	'11年度	'12年度	'13年度
営業CF	1,179	3,378	2,003	2,883	2,962
投資CF	△1,807	△1,372	△470	△767	△1,515
フリーCF	△627	2,005	1,533	2,116	1,446
財務CF	△1,052	△1,697	△1,836	△1,542	△1,366

3. 有利子負債、D/Eレシオ

	'09年度	'10年度	'11年度	'12年度	'13年度
有利子負債残高 (単位: 億円)	14,953	13,256	11,571	10,312	9,574
D/Eレシオ	1.13	1.01	0.89	0.72	0.54

4. 為替レート

(円/US \$)

	'09年度	'10年度	'11年度	'12年度	'13年度
売上計上平均レート	95.0	88.5	81.0	83.6	100.1
(参考)期末日レート	93.0	83.2	82.2	94.1	102.9

5. 人員

		'09年度	'10年度	'11年度	'12年度			(単位:人)
(連結)	船舶・海洋	4,969	4,767	3,966	3,708	(連結)	エネルギー・環境	28,393
	原動機	18,633	19,412	18,754	18,966		交通・輸送	8,182
	機械・鉄構	10,855	10,324	8,914	8,814		防衛・宇宙	6,477
	航空・宇宙	9,679	9,942	9,364	9,513		機械・設備システム	26,769
	汎用機・特殊車両	7,780	9,000	8,709	8,630		その他	10,762
	その他	15,753	15,371	18,914	18,582			
	合計	67,669	68,816	68,621	68,213		合計	80,583
(単独)	(34,139)	(33,031)	(32,494)	(31,111)	(単独)	(22,147)		

6. 海外地域別売上高

	'09年度	'10年度	'11年度	'12年度	'13年度	(単位:億円)
北米	3,601 (12.2%)	3,474 (12.0%)	2,960 (10.5%)	3,790 (13.5%)	5,228 (15.6%)	
中南米	1,847 (6.3%)	2,008 (6.9%)	1,421 (5.0%)	1,051 (3.7%)	1,040 (3.1%)	
アジア	3,907 (13.3%)	3,737 (12.9%)	3,818 (13.5%)	4,576 (16.2%)	5,929 (17.7%)	
中東	1,707 (5.8%)	1,026 (3.5%)	687 (2.4%)	475 (1.7%)	786 (2.4%)	
欧州	2,233 (7.6%)	2,170 (7.5%)	2,257 (8.0%)	2,175 (7.7%)	2,638 (7.9%)	
アフリカ	1,387 (4.7%)	1,692 (5.8%)	516 (1.8%)	234 (0.8%)	673 (2.0%)	
大洋州	101 (0.4%)	121 (0.4%)	148 (0.5%)	315 (1.1%)	215 (0.6%)	
合計	14,786 (50.3%)	14,231 (49.0%)	11,810 (41.9%)	12,619 (44.8%)	16,512 (49.3%)	

7. 所在地別セグメント情報

(単位: 億円)

		'09年度	'10年度	'11年度	'12年度	'13年度
日本	売上高	27,665	26,521	26,217	25,656	28,739
	営業損益	688	965	1,052	1,367	1,895
北米	売上高	2,254	2,269	1,686	2,057	3,523
	営業損益	△ 31	11	7	132	19
アジア	売上高	936	1,232	1,484	1,496	2,444
	営業損益	9	18	56	89	148
欧州	売上高	1,084	1,158	1,309	1,285	1,621
	営業損益	△ 53	△ 14	△ 15	47	△ 7
その他	売上高	288	276	200	171	289
	営業損益	42	31	18	△ 1	4
消去または共通	売上高	△ 2,820	△ 2,421	△ 2,688	△ 2,488	△ 3,122
	営業損益	-	-	-	-	-
合計	売上高	29,408	29,037	28,209	28,178	33,495
	営業損益	656	1,012	1,119	1,635	2,061



この星に、たしかな未来を
