

# 2012事業計画の見通し 及び 2015事業計画の展望

2014年10月31日

三菱重工業株式会社

取締役社長 CEO 宮永 俊一

# 目次

<b>1. 2012事業計画の達成見通し</b>	<b>- 3</b>
<b>2. 2015事業計画の展望</b>	<b>- 8</b>
(1) 計画策定に向けての準備	- 8
(2) 目指す企業像	- 9
(3) 課題と施策	- 10
(4) 目標値	- 12
(5) 先行施策の推進状況	- 13
(6) ドメイン別の戦略と施策	- 19
(7) まとめ	- 23

# 2012事業計画の達成見通し①

FY2014

目標値

今回見通し

事業規模

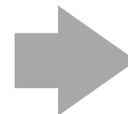
4兆円



4兆円

営業利益

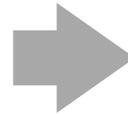
2,500億円



2,600億円

純利益

1,300億円



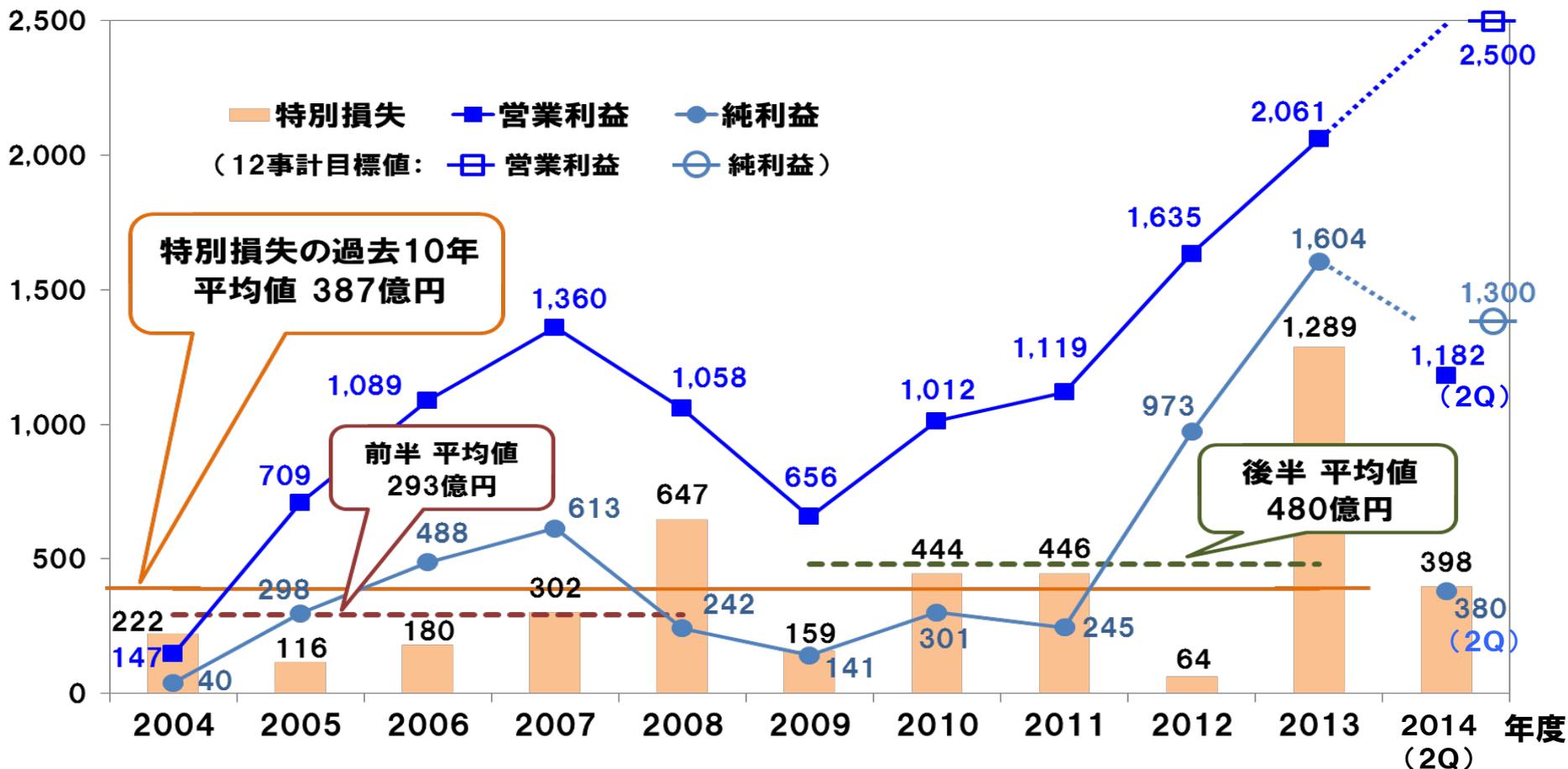
1,000億円

- 各種戦略の推進による成果と円安効果により、通常の収益計画(事業規模と営業利益)は目標を達成できる見通し
- 但し、最終利益(純利益)は客船対策の影響あり、反省に基づく迅速な対策を推進中

# 2012事業計画の達成見通し②

## 特別損失と営業利益・純利益の推移(過去10年)

(億円)



グローバル化や市場構造の変化等に伴い潜在リスク増加傾向

## 反省

- ① グローバル化や取組み案件の複雑化・高度化等に伴うリスクの大型化への認識と感度が不十分
- ② リスク発生時の対応力(特に初期対応)不足と事業部門別対応力のばらつき

## 対策

- ① リスク大型化への認識、感度及び対応力の全社的な底上げ
  - 予防体制の強化(ドメイン制の活用とマネジメント層の教育)
  - 発生リスクの早期収束と損失最小化(専門対応組織他)
- ② 収益力の強化により、挑戦に伴う一定規模のリスク発生に耐える財務基盤の整備

## 目標1

### 事業規模の拡大

#### 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

- ・MHPSの統合シナジー推進中
- ・ドメイン内及びクロスドメインのシナジー拡大推進中

#### 戦略2

グローバル展開の加速

- ・独シーメンス社と製鉄機械の合併会社設立で合意
- ・グローバルプラットフォーム整備中

#### 戦略5

企業統治・業務執行における経営革新の継続

- ・新コーポレートガバナンス体制へ移行  
(取締役数削減、社外取締役比率を25%に引き上げ)

## 目標2

### 資本効率及び純利益水準の向上

#### 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

- ・評価制度を着実に運用し  
キャッシュフローを創出  
(財務基盤強化)

#### 戦略4

コーポレート改革・効率化  
(共通資源の最適活用)

- ・グループ戦略推進室設置
- ・経理総括部と資金部の再編
- ・調達機能をドメインへ移管

# (参考) 経営数値目標

(億円)		2012事業計画				
		FY2012 実績	FY2013 実績	FY2014 見通し (5月発表)	FY2014 今回見通し	FY2014 目標
事業 拡大 規模	受注 (海外比率)	30,322 (50%)	34,200 (51%)	41,500 (62%)	43,000 (62%)	40,000 (64%)
	売上	28,178	33,495	40,000	40,000	37,000
リスク 対応 強化	営業利益 (経常利益)	1,635 (1,490)	2,061 (1,831)	2,500 (2,300)	2,600 (2,300)	2,500 (2,100)
	純利益	973	1,604	1,300	1,000	1,300
	ROE	7.4%	11.0%	8.2%	6.3%	8.9%
財務 健全 向上	FCF	2,116	1,446	1,000	500	2,000
	D/Eレシオ	0.72倍	0.54倍	0.5倍	0.5倍	0.7倍
	自己資本比率	35.0%	31.6%	34%	34%	36.6%
	有利子負債	10,312	9,574	9,000	9,500	10,000
	配当(一株当たり)	8円	8円	10円	10円	10円
為替レート	83.6円/\$ 106.8円/€	100.1円/\$ 132.6円/€	100円/\$ 130円/€	105円/\$ 135円/€	80円/\$ 110円/€	

FY2012 FY2013 **FY2014** FY2015 FY2016 FY2017

2012事業計画

2015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

- ・ 目指す方向性は固めた
- ・ 具体的施策はP.9~11

**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

具体的施策はP.13~

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

具体的施策はP.19~

### グローバル市場に適合した高度な技術力と エンジニアリング(統合力・展開力)で 社会と産業の発展に貢献する企業

- **規模、創出付加価値及び財務基盤の強さで  
十分な安定感・信頼感を与える企業**
- **提供する製品・技術・サービスに加え、  
行動規範と実践でグローバルに高い評価を保つ企業**

### 当面の課題と施策

- 課題事業対策の推進
- 事業拡大や挑戦に伴うリスクへの対応力強化
- 財務体力の維持・強化(上記2項の推進に必要)



**当面の課題への迅速な対応と  
12事計を発展させた戦略と施策の遂行により  
“5兆円規模の高収益企業”を目指す**

### 中長期的な課題

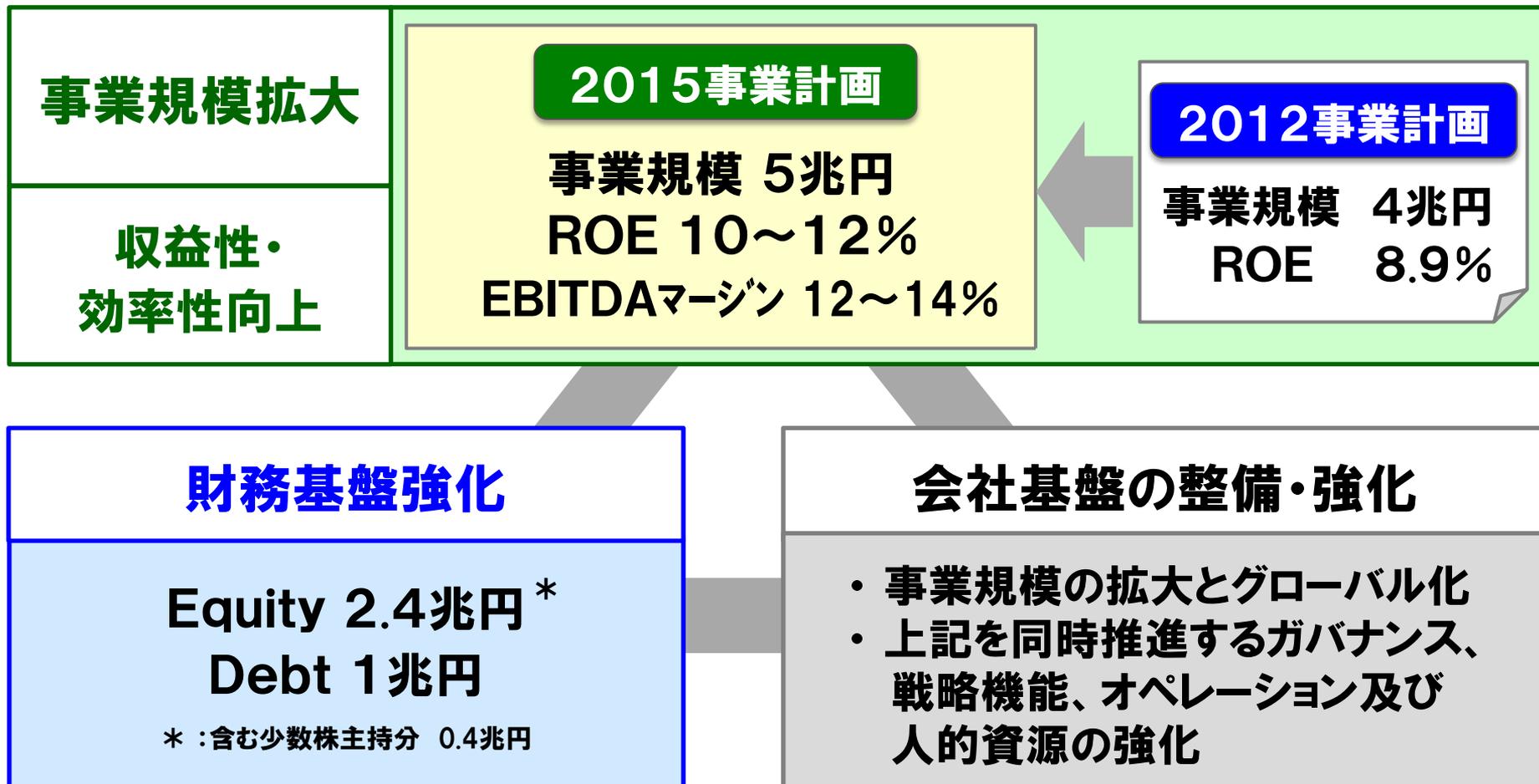
- ・ **グローバル化のさらなる進展**
  - 事業規模拡大と組織効率の両立、ICT及び業務処理、人材他の格差が拡大
- ・ **技術進化の加速と対応力の格差**
  - 増大するR&D費用や複雑化する知財管理などへの対応力における格差の発生
  - 先端及びデジタル技術分野を主体とした国際的な人材確保競争
- ・ **企業間の協業モデルによる格差(特に上記2大トレンドへの対応)**



### 15事計の戦略へ反映

- ・ ガバナンスの一層の高度化
- ・ コーポレート機能の革新
- ・ 共通事業戦略としてのICT、知財、協業モデル強化とグローバル人材の確保・育成 他

### 企業価値向上に向けて

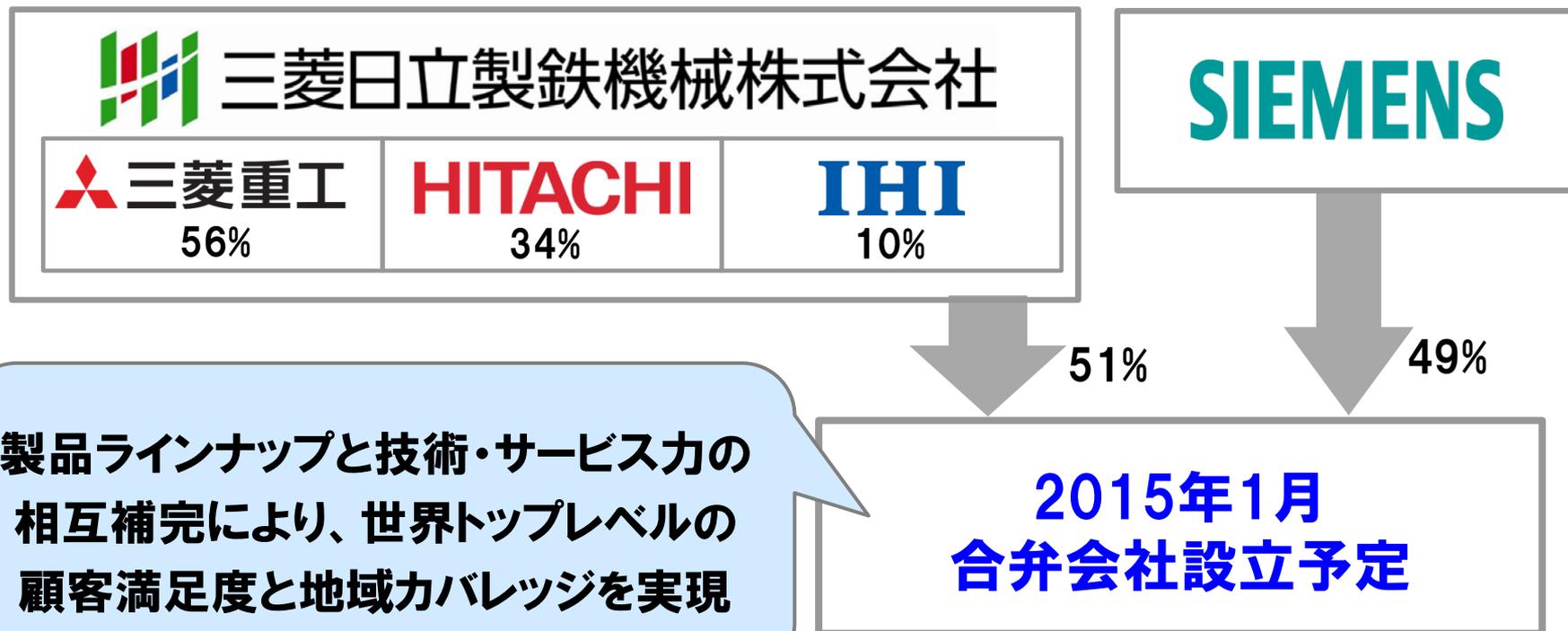


ROE: Return On Equity

EBITDA: earnings before interest, taxes, depreciation and amortization

### ① 更なるM&Aの推進

独シーメンス社と製鉄機械の合併会社設立で合意(5月)



合併会社の垂直立ち上げに向けて先行的PMIを推進中

### ② MHPSのシナジー拡大

バブcock日立との一体化(10月)



MHPS: Mitsubishi Hitachi Power Systems, LTD.

### 受注状況



- **最新鋭機種**  
J形ガスタービン  
米国・韓国で連続受注  
全世界での累計受注は31基に
- **福島復興に向けた世界最新鋭の**  
石炭ガス化複合発電設備(IGCC)  
設計業務を受注
- **ポーランド向け褐炭焚き**  
超々臨界圧火力発電所建設プロジェクト  
契約締結

技術優位性を武器に  
着実な受注活動を推進

火力発電システム市場の多種多様化するニーズと  
メガ企業間で激化する競争に的確・迅速に対応中

### ③ MRJ事業の確実な推進

#### 飛行試験初号機の披露式典(10月18日)



初飛行：2015年第2四半期  
初号機納入時期：2017年第2四半期

初飛行に向けて着実にプロジェクトを推進中

### 受注状況

受注機数：407機  
(オプション契約及び基本合意含む)

- ・エア・マンダレイ社(ミャンマー)、  
イースタンエアラインズ社(米国)より  
新規受注獲得
- ・日本航空と基本合意締結

MRJ事業に携わる社員・派遣社員の  
家族向け見学会(10月19日)



### ④ 交通システム事業の強化

#### 日本初の総合交通システム検証施設 「MIHARA試験センター」完成



#### 受注状況

- 米国 オーランド国際空港  
APMシステム受注
- ブラジル サンパウロ  
地下鉄6号線  
鉄道システム受注



#### 「高速新交通システム」を開発

- 120km/時の最高速度  
(従来速度の2倍)
- 振動・騒音の低減



高度なインテグレーション能力と新製品の投入により  
着実な事業強化及び拡大を推進中

### ⑤ グループ全体のグローバルプラットフォームの整備(1/2)

#### 現状

国内に拠点を置いた輸出主体の企業



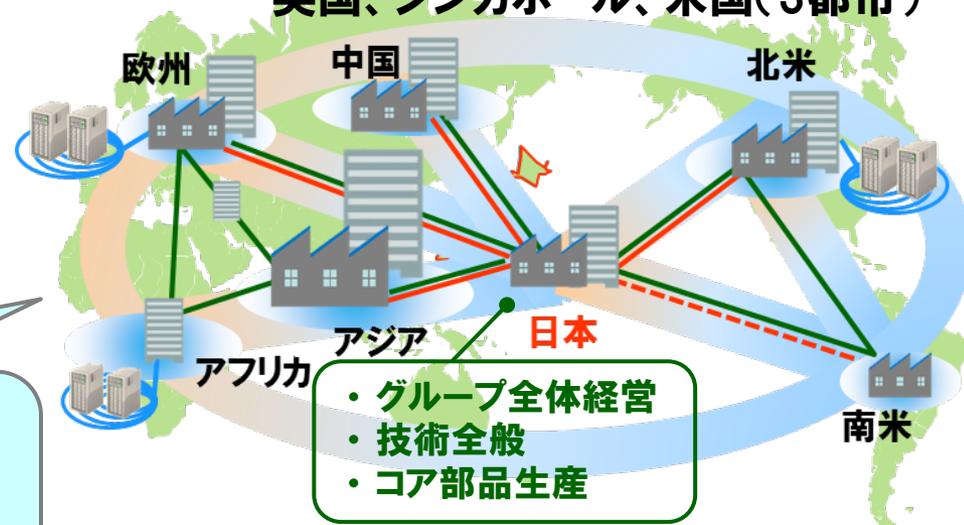
- 各種情報の可視化と高度化
- グローバルな業務標準化と集中処理  
(人事・調達領域からシステムを整備中)

#### 目指す姿

日本の価値(良さ)とグローバルビジネスの融合

- 海外拠点の機能・事業範囲の拡大
- R&D拠点の充実・強化:

英国、シンガポール、米国(3都市)



- : 金融ネットワーク
- : 業務系基盤回線ネットワーク (高セキュリティ)
- : ローカルネットワーク
- : 業務クラウドネットワーク (一般セキュリティ)

外部のノウハウ導入と当社ニーズの融合による  
プラットフォーム構築を着実に推進中

### ⑤ グループ全体のグローバルプラットフォームの整備(2/2)

M&A推進

海外拠点再編・強化

MH/Siemens  
統合会社立ち上げ

MHPS PMI推進

- ・ 地域統合会社による経営効率化(中・米)  
(海外G会社/拠点の再編も加速)
- ・ 海外人材も積極活用
- ・ 海外技術交流拠点(●)

- ・ 英国に本社機能設置
- ・ 外部/海外人材の積極活用

全体  
課題事業対策・再編に  
伴うリソースの再活用

長崎造船所  
クロスドメインで支援  
構造改革推進

広島製作所/神戸造船所  
伸長維持分野を拡張

松阪工場  
航空宇宙産業クラスター  
(MRJ部品製造) 他

課題事業対策  
リソース再活用

社内工場  
構造改革・再編

サプライチェーン  
協業モデル構築

グローバル展開加速と国内事業基盤の再編・強化



### エネルギー・環境

#### 巨人と競える事業規模追求

- ・ **MHPSのPMI加速/シナジー拡大** \*\*
- ・ 分散電源事業の推進
- ・ 化学プラント事業拡大(P.20参照)
- ・ 環境ビジネス本格化への対応
- ・ 原子力事業の維持  
(国内プラント早期再稼働と多角化)



### 防衛・宇宙

#### 限定された環境下での最大シナジー追求

- ・ **防衛・宇宙技術と民生技術との相乗効果**
- ・ 防衛生産・技術基盤維持強化の着実な遂行
- ・ 防衛装備移転三原則への対応
- ・ 新型基幹ロケットの開発

\*\* : 12事計推進状況説明時(今年5月)の「先行施策」



### 交通・輸送

#### 新ビジネスモデルの構築と事業拡大

- ・ 民間航空機事業の収益力強化
- ・ MRJ初フライトから量産開始への着実な遂行 \*\*
- ・ 交通システム事業のグローバル展開 \*\*
- ・ **造船事業の構造改革** \*  
(商船事業の変革・強化のレベルアップ)



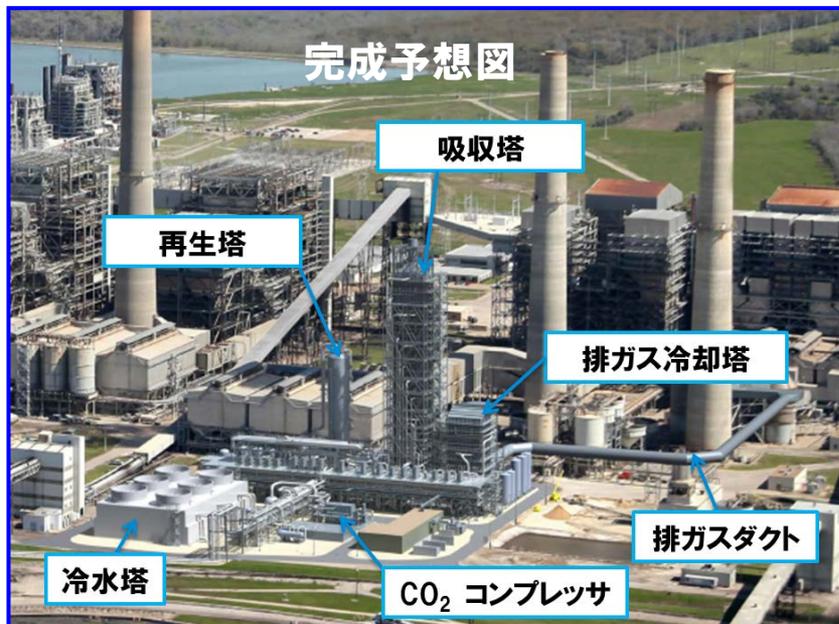
### 機械・設備システム

#### グローバル・ニッチのトップ事業輩出

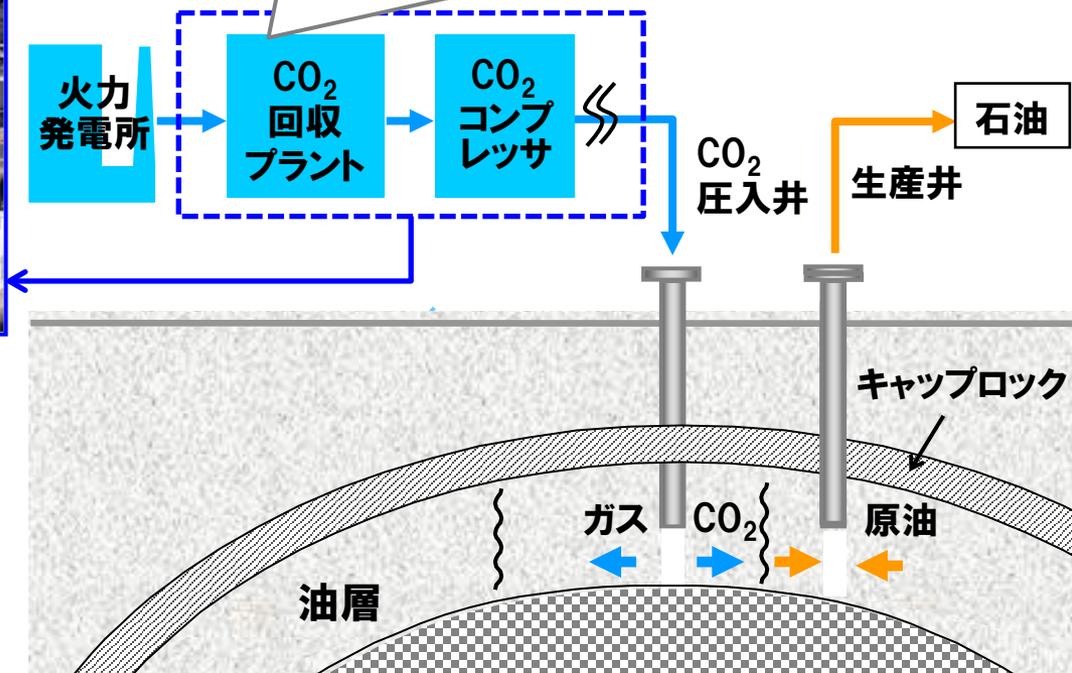
- ・ 製鉄機械事業のPMI加速
- ・ 事業のグローバル化を拡大:  
コンプレッサ及びターボチャージャ
- ・ **課題事業の対策加速** \* (P.21参照)

\* : 5月から検討していた「追加施策」

## 日米共同のEORプロジェクト向け世界最大CO2回収プラント受注



化学用途(肥料増産用)など  
CO<sub>2</sub>回収プラント 商用機10基を納入  
— 業界トップクラスの実績 —



### 鍬入れ式(9月5日)



EOR: Enhanced Oil Recovery

### 事業の再編

青:海外案件

		実施済み	今後
買収		<ul style="list-style-type: none"> <li>・(米) Federal Broach - 工作機械</li> <li>・(米) PWPS - ガスタービン</li> <li>・(米) Daily Equipment - フォークリフト</li> <li>・(印) Concast - 製鉄機械</li> <li>・東洋製作所 - 冷熱</li> </ul>	<p>エネルギー・環境、 機械・設備システムの 両ドメインを主体に 推進</p> <hr/> <p>各ドメインの 課題SBUや アウトソース可能な 間接業務他で推進</p>
合併	当社主導	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ニチュ - フォークリフト</li> <li>・日立製作所 - 火力発電システム</li> <li>・(丁) Vestas Wind Systems - 風車</li> <li>・(独) Siemens - 製鉄機械</li> <li>・IHメタルテック - 製鉄機械</li> </ul>	
	相手主導	<ul style="list-style-type: none"> <li>・リョービ - 商業用印刷機</li> <li>・(伯) Ecovix - 造船</li> <li>・富士ゼロックス - ドキュメント関連</li> </ul>	
譲渡・撤退		<ul style="list-style-type: none"> <li>・(土) HIDROMEK - モーターグレーダー[譲渡]</li> <li>・(台) デルタ電子 - リチウム二次電池[譲渡]</li> </ul>	



### エネルギー・環境

巨人と競える事業規模追求

- ・MHPSのPMI加速/シナジー拡大 \*\*



### 交通・輸送

新ビジネスモデルの構築と事業拡大

- ・民間航空機事業の収益力強化

**ドメイン別戦略と施策の骨格は決定**  
**実行計画(数値、展開要領等)を検討中**  
**— 来年4月に発表予定 —**

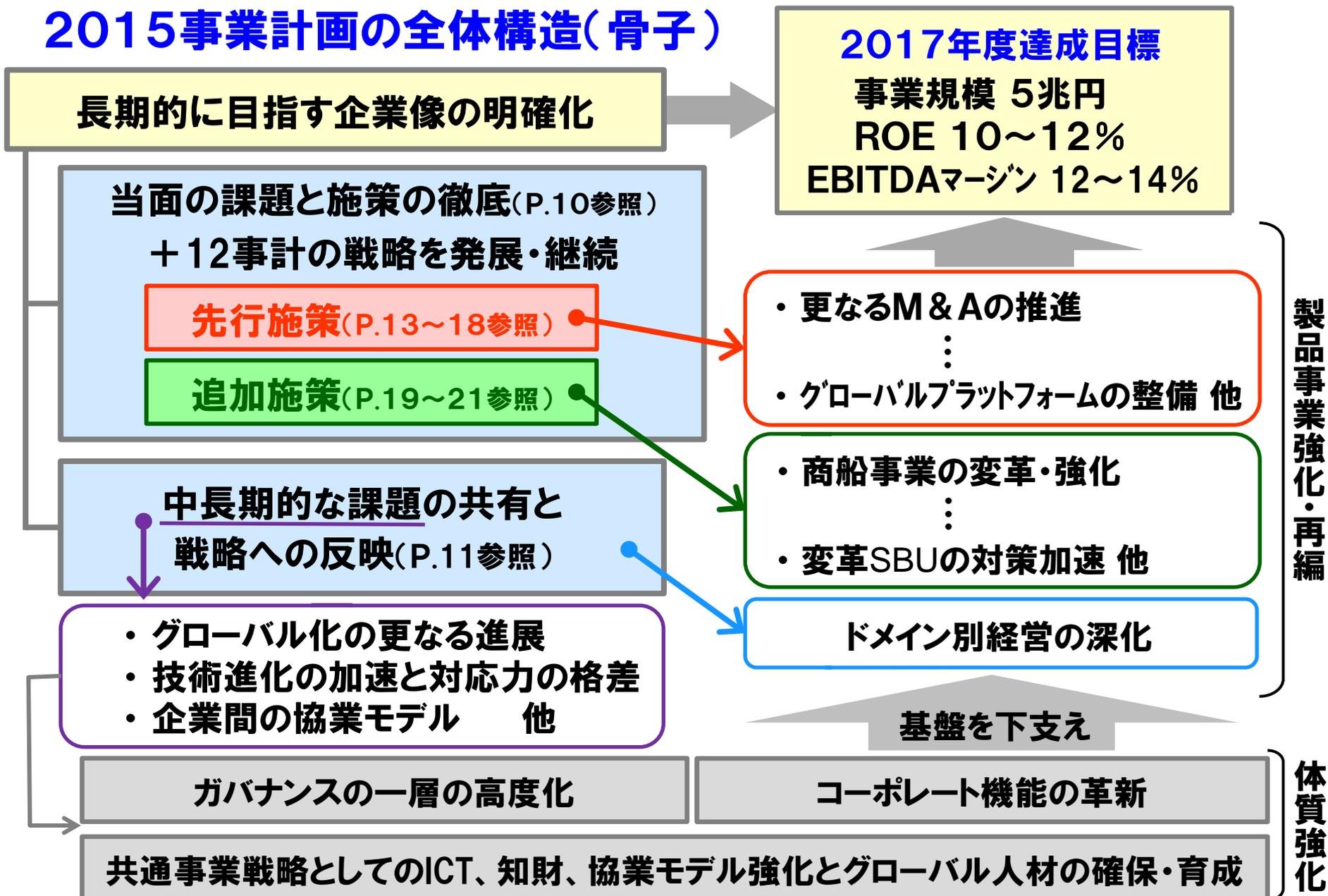
- ・防衛装備移転三原則への対応
- ・新型基幹ロケットの開発

- ・コンプレッサ及びターボチャージャ
- ・課題事業の対策加速\* (P.21参照)

\*\* : 12事計推進状況説明時(今年5月)の「先行施策」

\* : 5月から検討していた「追加施策」

### 2015事業計画の全体構造(骨子)



### 2015事業計画は『目指す企業像』への第一歩 企業価値向上のための戦略と施策を推進し、 持続的な成長の基盤を確立



- ・ 顧客指向と市場適合のための改革と挑戦を  
続ける風土\* の構築と維持
- ・ 提供する製品・技術・サービスがグローバルな  
認知度と高い評価を保つ努力

\*: 持続的成長のための体質改善や新陳代謝に肯定的な経営及び組織風土

# (参考) 経営数値目標

	FY2012 実績	FY2013 実績	FY2014 見通し (5月発表)	FY2014 今回見通し	FY2014 目標
<b>Equity</b> (億円) ＜自己資本＞	13,786	15,433	16,400	16,500	15,000
<b>Debt</b> (億円)	10,312	9,574	9,000	9,500	10,000
<b>純利益</b> (億円)	973	1,604	1,300	1,000	1,300
<b>ROE</b>	7.4%	11.0%	8.2%	6.3%	8.9%
<b>EBITDAマージン</b>	10.0%	10.4%	10.0%	10.3%	10.3%



この星に、たしかな未来を

