

# 2015事業計画推進状況

2016年5月9日

三菱重工業株式会社

取締役社長 CEO 宮永 俊一

# 目次

I.	2015事業計画初年度の総括	- 3
II.	2016年度計画の見直し 他	- 5
III.	施策とその補強策の推進状況	- 7
IV.	個別事業の対策状況	- 8
V.	個別施策の推進状況(その1)	- 14
VI.	個別施策の推進状況(その2)	- 22
VII.	新規追加施策	- 32
VIII.	まとめ	- 35
	[参考資料]	- 41
	・ 総資産回転率他の推移	
	・ 選択と集中の加速	
	・ 各ドメインの中長期事業展開(主要イベント他)	

# 2015事業計画初年度の総括 - 経営数値詳細

- ・ 事業規模は、概ね前回見通し通り（受注は若干期ずれ減あり）
- ・ 事業収益力（営業利益）は、ほぼ計画通りに強化
- ・ 純利益は、客船の損失拡大により前回見通しを下回り

	2014年度 実績	2015年度 実績（億円）			
		計画	前回*	今回	
受注	46,991	47,000	47,000	概ね計画通り (エネ環・交輸:約2,000億円期ずれ)	44,855
売上	39,921	42,000	41,000	概ね計画通り	40,468
営業利益 (営業利益率)	2,961 (7.4%)	3,200 (7.6%)	3,000 (7.3%)	エネルギー関連の改善努力により 前回見通しから好転	3,095 (7.6%)
純利益	1,104	1,300	900	純利益（前回見通しからの変化） 営業利益の好転はあるも、客船損失拡大等により純利益悪化	638
FCF	386	1,000	500	[特別損益] 客船損失 500 構造改革他 100 } 600	75
ROE	6.5%	7.1%	5%	営業利益好転 +100 営業外悪化 70 計 + 30 税前GAP 570	3.7%

\*: 第3四半期決算発表時点

FCF: Free Cash Flow

ROE: Return On Equity (株主資本利益率)

# 2015事業計画初年度の総括

## ー ドメイン別売上・営業利益

4

\*:第3四半期決算発表時点

(億円)

	2014年度		2015年度						前回からの差異
	売上	営業利益	前回見通し <sup>*</sup> (A)		実績(B)		B-A		
			売上	営業利益	売上	営業利益	売上	営業利益	
エネルギー・環境	15,995	1,626	16,000	1,400	15,427	1,546	573	146	売上:一部期ずれ 営利:エネルギー関連の採算改善
交通・輸送	5,295	234	5,500	550	5,485	545	15	5	概ね前回計画通り
防衛・宇宙	4,839	285	4,500	270	4,850	257	350	13	概ね前回計画通り
機械・設備システム	13,474	877	14,000	850	14,323	800	323	50	PT社統合費用増ほかにより営利減 PT: Primetals Technologies
その他	1,549	103	2,000	150	1,773	126	227	24	
消去または共通	1,233	166	1,000	220	1,392	181	392	39	
合計	39,921	2,961	41,000	3,000	40,468	3,095	532	95	

# 2016年度計画の見直し

【受注】世界的な景気不透明化等により微減 上積みに注力中  
 【売上】2015年度の受注減・期ずれの影響を受け、減少の見込み  
 【利益】売上減相当の営業利益減少を織込み 改善努力中

	2014年度 実績	2015年度 実績	2016年度		2017年度 目標	(億円)
			前回目標*	今回見直し		
<b>受注</b> (海外比率)	46,991 (54%)	44,855 (52%)	51,000 (63%)	50,000 (63%)	55,000 (64%)	
<b>売上</b>	39,921	40,468	46,000	44,000	50,000	
<b>営業利益</b> (経常利益)	2,961 (2,747)	3,095 (2,725)	3,800 (3,600)	3,500 (3,300)	4,500 (4,300)	
<b>純利益</b>	1,104	638	1,600	1,300	2,000	
<b>ROE</b>	6.5%	3.7%	8%	7.5%	10.2%	
<b>FCF</b>	386	75	1,000	1,300	2,000	
<b>D/Eレシオ</b>	0.46倍	0.53倍	0.4倍	0.5倍	0.4倍	
<b>自己資本比率</b>	32.3%	30.6%	34%	34%	35%	
<b>有利子負債</b>	9,755	10,521	9,000	9,500	9,000	
<b>配当 (円/株)</b>	11円	12円	配当性向30% ± 5%			
為替レート	109.4円/\$ 138.0円/€	119.7円/\$ 132.6円/€	110円/\$ 130円/€	110円/\$ 125円/€	110円/\$ 130円/€	

\*: 第3四半期決算発表時点

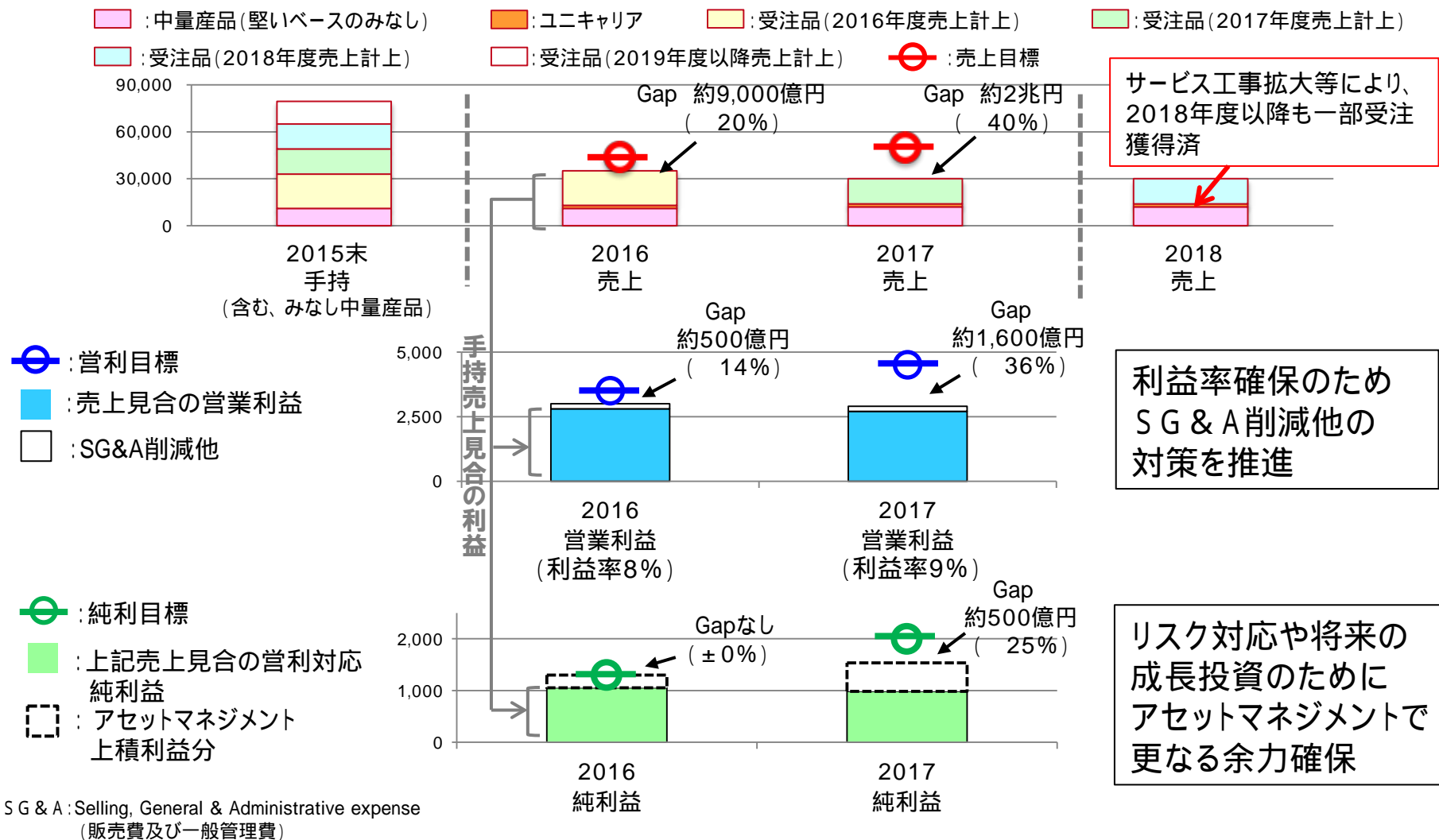
ROE: Return On Equity (株主資本利益率)

FCF: Free Cash Flow

D/E: Debt/Equity

# 15事計期間の売上・利益の確度と対策

手持工事及び受注確定予定の案件から、2016年度の売上・営業利益・純利益は、目処がつきつつあり、増益と2017年度の売上及び利益の確度アップ対策を推進中(次頁参照)



# 施策とその補強策の推進状況

  : 施策 (オリジナル)  
   : 施策 (追加)  
 P : 収益力  
 F : 財務基盤  
 R : リスク対応力  
 T : 技術基盤

【左記施策関連のトピックス】

ドメイン別に役割を明確にした 目標と達成戦略の推進	<span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">P</span>	<span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">F</span>	
独自経営の加速 - PMIの加速	<span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">P</span>	<span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">F</span>	<span style="border: 1px dashed orange; border-radius: 50%; padding: 2px;">T</span>
運転資金の削減	<span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">P</span>	<span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">F</span>	<span style="border: 1px dashed orange; border-radius: 50%; padding: 2px;">R</span>
プロダクトミックスの戦略的再構築	<span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">P</span>	<span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">F</span>	
効率化の徹底	<span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">P</span>	<span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">F</span>	
業務プロセスの高度化と人財の強化	<span style="border: 1px dashed orange; border-radius: 50%; padding: 2px;">P</span>	<span style="border: 1px dashed orange; border-radius: 50%; padding: 2px;">F</span>	<span style="border: 1px dashed orange; border-radius: 50%; padding: 2px;">R</span>
アセットマネジメント	<span style="border: 1px dashed orange; border-radius: 50%; padding: 2px;">P</span>	<span style="border: 1px dashed orange; border-radius: 50%; padding: 2px;">F</span>	<span style="border: 1px dashed orange; border-radius: 50%; padding: 2px;">R</span>
企業統治形態の変革		<span style="border: 1px dashed orange; border-radius: 50%; padding: 2px;">F</span>	<span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">R</span>
リスクマネジメント体制の 抜本的見直し	<span style="border: 1px dashed orange; border-radius: 50%; padding: 2px;">P</span>	<span style="border: 1px dashed orange; border-radius: 50%; padding: 2px;">F</span>	<span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">R</span>
比較優位製品及び技術の強化	<span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">P</span>	<span style="border: 1px dashed orange; border-radius: 50%; padding: 2px;">F</span>	<span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">T</span>
次世代に向けた新たな事業や ビジネスモデルの変革・創出	<span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">P</span>		<span style="border: 1px dashed orange; border-radius: 50%; padding: 2px;">T</span>
技術基盤の強化とイノベーション	<span style="border: 1px dashed orange; border-radius: 50%; padding: 2px;">P</span>	<span style="border: 1px dashed orange; border-radius: 50%; padding: 2px;">F</span>	<span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">T</span>
シェアードテクノロジー部門の構築	<span style="border: 1px dashed orange; border-radius: 50%; padding: 2px;">P</span>	<span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">R</span>	<span style="border: 1px solid green; border-radius: 50%; padding: 2px;">T</span>

## 個別事業の対策状況

- ・ 客船 … P. 9
- ・ MRJ … P.11

## 個別施策の推進状況 (その1)

- ・ 主要合併事業PMI加速 … P.15
- ・ CCC改善 … P.19
- ・ リソース投入事業絞り込み … P.20
- ・ アセットマネジメント … P.21

## 個別施策の推進状況 (その2)

- ・ 企業統治形態の見直し … P.23
- ・ リスクマネジメント強化 … P.24
- ・ 共通基盤の整備・強化 … P.27
- ・ IoT/AIへの対応強化 … P.28

+

## 新規追加施策

- ・ 海外広報戦略の強化 … P.33  
(ブランド・ストーリー)

# 個別事業の対策状況

- ・ 客船は、ようやく収束の方向に
- ・ MRJは、本格的なテスト飛行と量産体制整備のステージに

MRJ : Mitsubishi Regional Jet



# 客船の対策状況

## 進捗状況

### 1 番船

- ・ 3月14日引き渡し完了
- ・ 4月30日ハンブルグ発1stクルーズ開始

### 2 番船

- ・ 3月20日進水し、艤装工事を推進中
- ・ 納期につき、客先と延長期間を協議中



## コスト及び対策

- ・ **1番船最終段階のコストアップ(火災対応等)と納期延長で予想される2番船のコスト増を織込み、約500億円の追加特損を計上**
- ・ 1番船の経験や反省を踏まえた改善対策を2番船に適用中(右記)

### 【主な改善対策】

- ・ クリティカル工程の優先順位付け
- ・ 作業効率の最大化
  - キャビンのムービングライン化
  - ロングスパンエレベータの導入 等
- ・ 防火/安全管理の強化
  - ICタグ、船内カメラの導入 等

## 客船事業評価委員会

設置目的: 本事案を多角的に評価し、様々な形で今後の当社グループ経営や個々の事業活動に活かす

これまでに抽出された「マネジメント力の弱さ」「客船事業の基盤の弱さ」等の問題点に加え、「得られた知見」とその活用や「複雑系エンジニアリングのビジネス機会」等を整理

若手技術者や現場作業者が実感した改善点等を掬い上げ、今後の人材育成や生産技術力向上に活かす



この評価結果と改革の現状を参考に、当社グループとしての全体最適の観点から、

商船事業の全体戦略決定  
(客船事業の存否を含む)

リスクマネジメントの高度化

を進める

### 客船事業評価委員会

【委員会リーダー】

木村常務執行役員  
(機設ドメイン長)

事務局: 戦略企画部

2016.4.22発足  
検討・協議開始中

Project Manager

営業他のManager

若手設計者

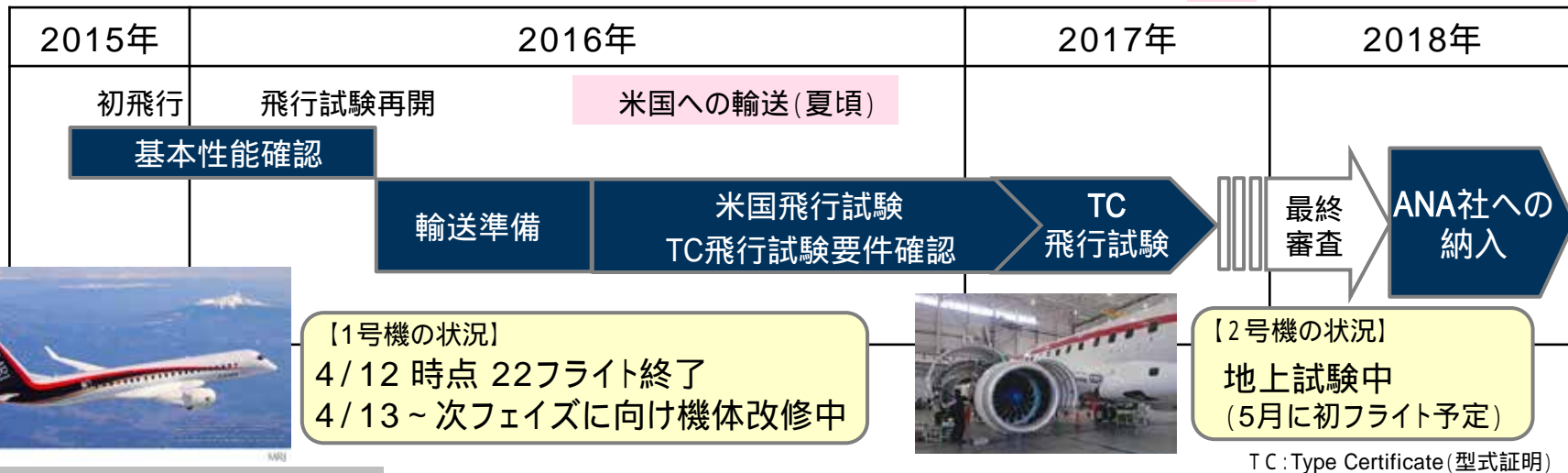
現場監督者・作業者

他ドメイン知見者

他部門知見者  
(リスク総括部、研究所他)

## マイルストーン

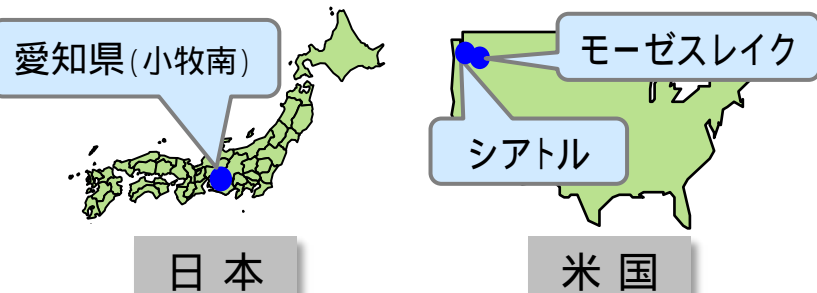
：直近のクリティカルポイント



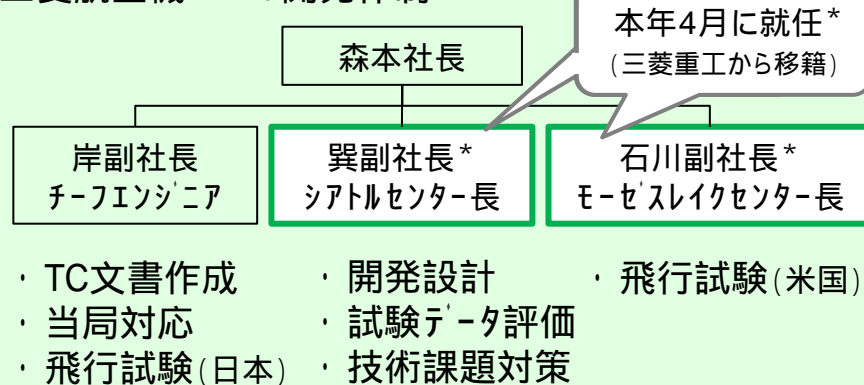
## 開発体制の強化

### 日米3拠点、3トップ体制の構築

- 飛行試験期間の短縮
- 試験で判明した要改善点の設計及び生産工程への確実かつ速やかな反映



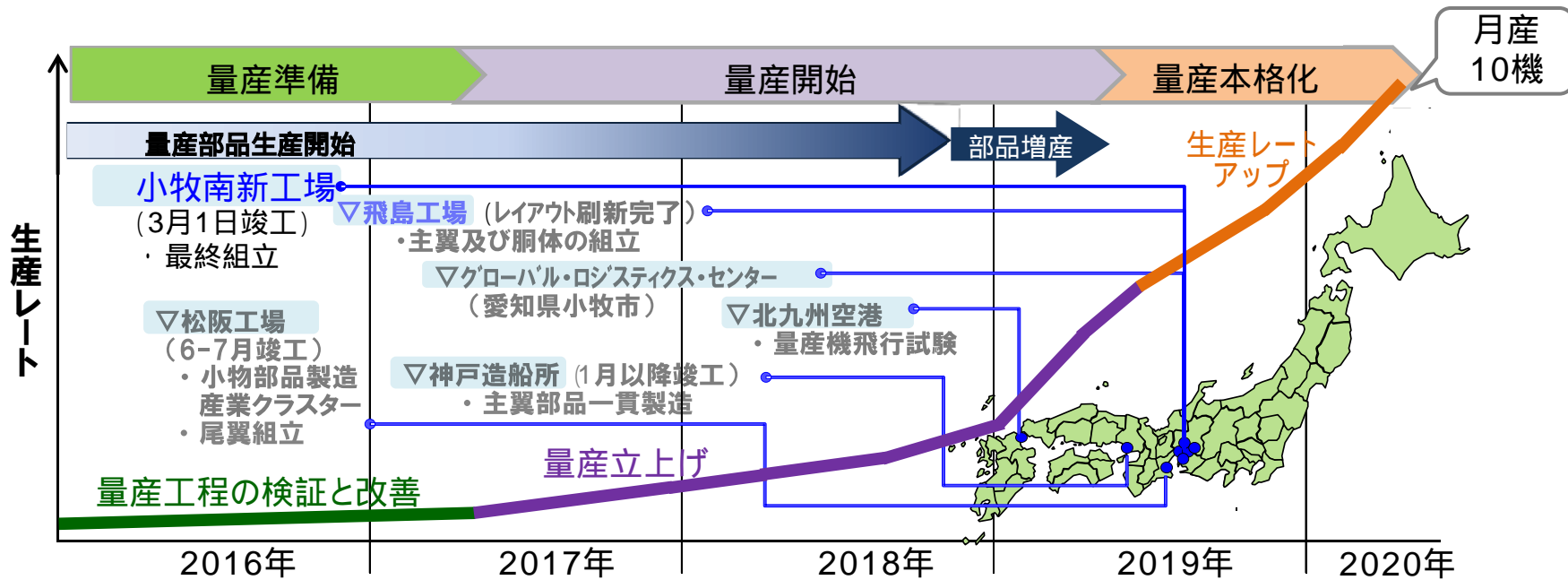
### 三菱航空機 MRJ 開発体制



\* 元三菱重工執行役員  
石川副社長：F-2 フライトテスト責任者 等  
巽副社長：Boeing, BA機種プロジェクトマネージャ 等

## 量産体制整備

⇒ 着実に推進中



## カスタマーサポート体制

⇒ 早期整備に取り組み中

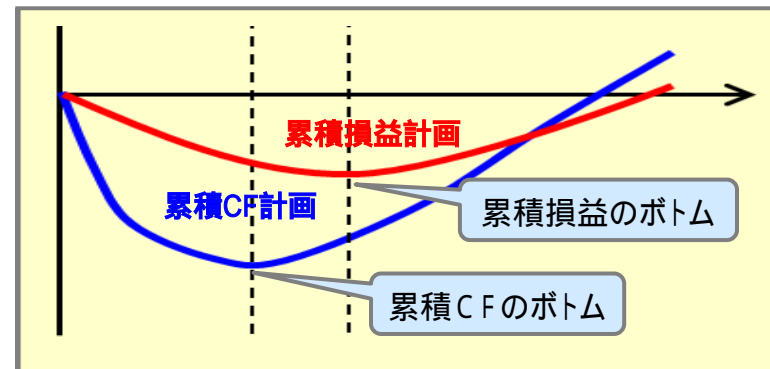
## 本格的コストダウンによる事業性の向上

⇒ 今後、推進する

- 量産立上げから生産レートアップに到る生産技術革新プログラム
- 抜本的なSCM改革推進 (航空機産業クラスター、サプライヤ交渉他)

## 財務計画

- ・ 累積キャッシュフローのボトムは、2018年度前後を想定
- ・ 上記支出は、当社グループ全体の創出FCFから充当(外部に頼らずに推進中)



< 2月/3Q説明から変更なし >

## 【参考】当社グループの長期的な投資方針

- ・ 当社グループの永続的な成長のため、全体投下資本の20%程度を、長期に亘り成長が期待できる新規事業に充当(現状約6,000億円強)
- ・ MRJへの投資は、上記方針に沿ったものであり、同事業で将来回収する資金は派生機等への再投資或いは自己資本強化へ充当
- ・ MRJの開発スタートから既に10年近く過ぎており、MRJ事業に続く新規事業については、次期中期計画のなかで検討

MRJ: Mitsubishi Regional Jet

FCF: Free Cash Flow

CF: Cash Flow

# 個別施策の推進状況 (その1)

- ・ 事業規模と収益に直接かつ大きく影響する主要施策の状況

外部環境変化への対応あるも、概ね順調

### 三菱日立パワーシステムズ

- 海外競合先レベルの規模と収益に到達するために、PMIを主体とした諸施策(下記～)加速中
- 当社グループ全体で、海外のクロスドメイン複合案件を含む大型プロジェクトを開発中

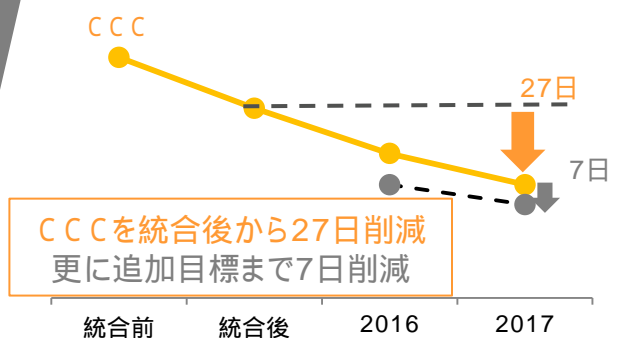
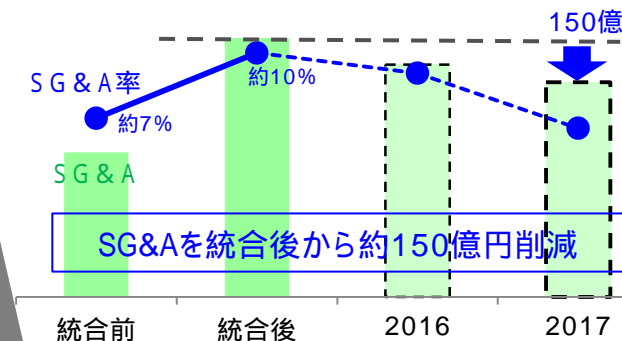
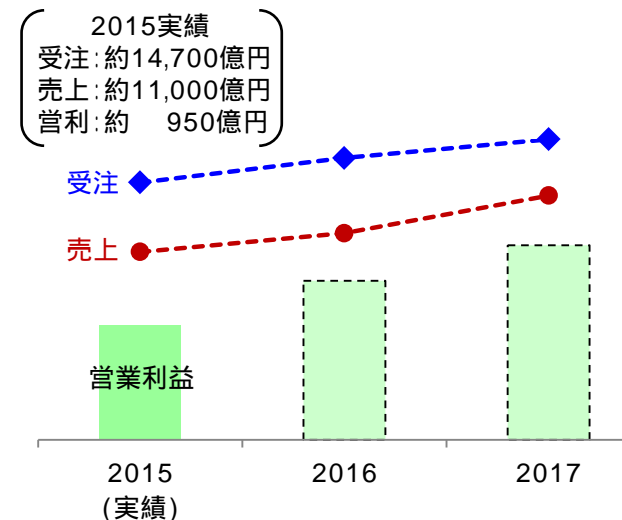
PMI: Post Merger Integration

#### グループ会社を含めた組織・拠点の再編加速

約23,000人(統合時)

約20,000人(見通し)

統合シナジーによる技術・新製品開発力の強化  
IoT/AIを駆使したバリューチェーン全体の変革  
付加価値の高いサービス事業等への人員シフト  
サプライチェーン見直し、工場稼働率向上、  
棚卸資産縮減等によるCCC改善の徹底





## Primetals Technologies (製鉄機械SBU)

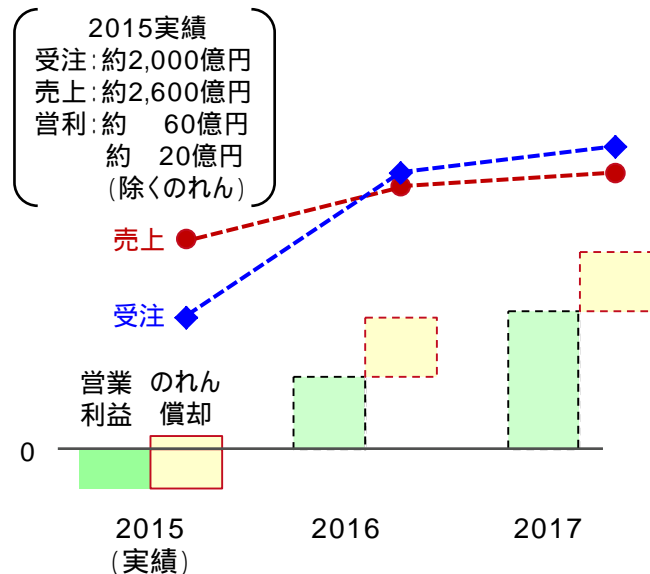
### 世界的な鉄鋼需給ギャップによる 設備需要急減に迅速に対応中

収益確保のためにサービスの拡大、費用削減、PMIを加速中(下記 参照)

需要回復後の残存者利益追求

(次の成長市場への種まきとビジネスモデル変革)

SBU: Strategic Business Unit PMI: Post Merger Integration



### 重複部門の統合等による要員・費用の最適化

約8,000人(統合時)

約7,000人(見通し)

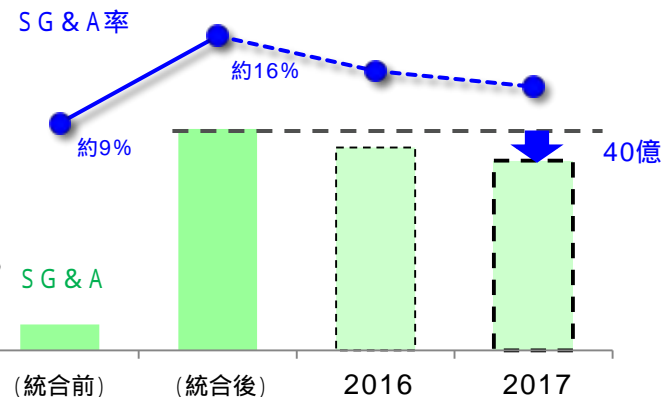
### 組織の簡素化による意思決定迅速化

事業セグメント: 10 → 7

ファンクション組織: 26 → 9

### 営業とプロジェクトマネジメントの強化

日欧ノウハウの融合(補完・相乗効果の追求加速)



SG&Aを統合後から約40億円削減

実績及びグラフは、製鉄機械SBUベース

SG & A: Selling, General & Administrative expenses  
(販売費及び一般管理費)



### 三菱重工フォークリフト & エンジン・ターボHD

#### ・フォークリフトPMIと中量産型3製品事業の統合経営メリットの追求

##### フォークリフト

- ・ **シェアの拡大** (現状10%: 3位)  
豊富なラインアップによる拡販  
グローバルサービスネットワーク充実

##### PMI推進

重複機能の徹底排除  
営業・生産拠点の効率性向上

##### ターボチャージャ

- ・ **シェアの拡大** (乗用車用現状22%: 3位)  
更に1,100万台生産体制確立
- ・ **グローバルサプライチェーン構築**
- ・ **更なる収益性向上**  
生産設備・拠点の拡充

##### 安定した 収益基盤 の実現

##### エンジン

- ・ **グローバル市場での成長モデル追求**  
成長する分散型電源市場事業拡大  
通信や制御技術も含めた  
総合ソリューション事業モデル

##### 3事業の統合経営メリット追求

組織的シナジー  
(拠点・機能共有化、  
営業活動等)

技術的シナジー  
(各種技術の組合せ等)

新事業の開拓

成長モデルの追求  
(IoT/AI活用等)

# [参考] 三菱重工フォークリフト&エンジン・ターボHD概要

フォークリフト  
世界シェア3位  
上位追撃

順位	会社名	国	売上高	売上シェア
1	豊田自動織機	日本	9,249	22.1%
2	KION	ドイツ	6,315	15.7%
3	ニチュ三菱 & ユニキャリア	日本	4,300	10.6%
3	Jungheinrich	ドイツ	3,372	8.4%
4	Hyster-Yale	米国	2,812	7.0%
5	Crown	米国	2,541	6.3%
6	ニチュ三菱	日本	2,266	6.2%
7	Cargotec	フィンランド	2,007	5.0%
8	ユニキャリア	日本	1,861	4.4%
9	Manitou	フランス	1,403	3.5%
10	Anhui Heli	中国	1,096	2.7%
11	Hangcha Group	中国	992	2.5%
12	コマツ	日本	847	2.0%
13	Clark	韓国	720	1.8%
14	Doosan Corp.	韓国	576	1.4%
15	Hyundai	韓国	459	1.1%
16	Merlo	イタリア	387	1.0%

## 三菱重工フォークリフト&エンジン・ターボ HDホールディングス

約7,300億円

2016年3月設立

約4,300億円

2016年3月取得

2016年7月設立予定

ニチュ三菱フォークリフト  
約2,400億円



約5,500名

UNICARRIERS  
約1900億円



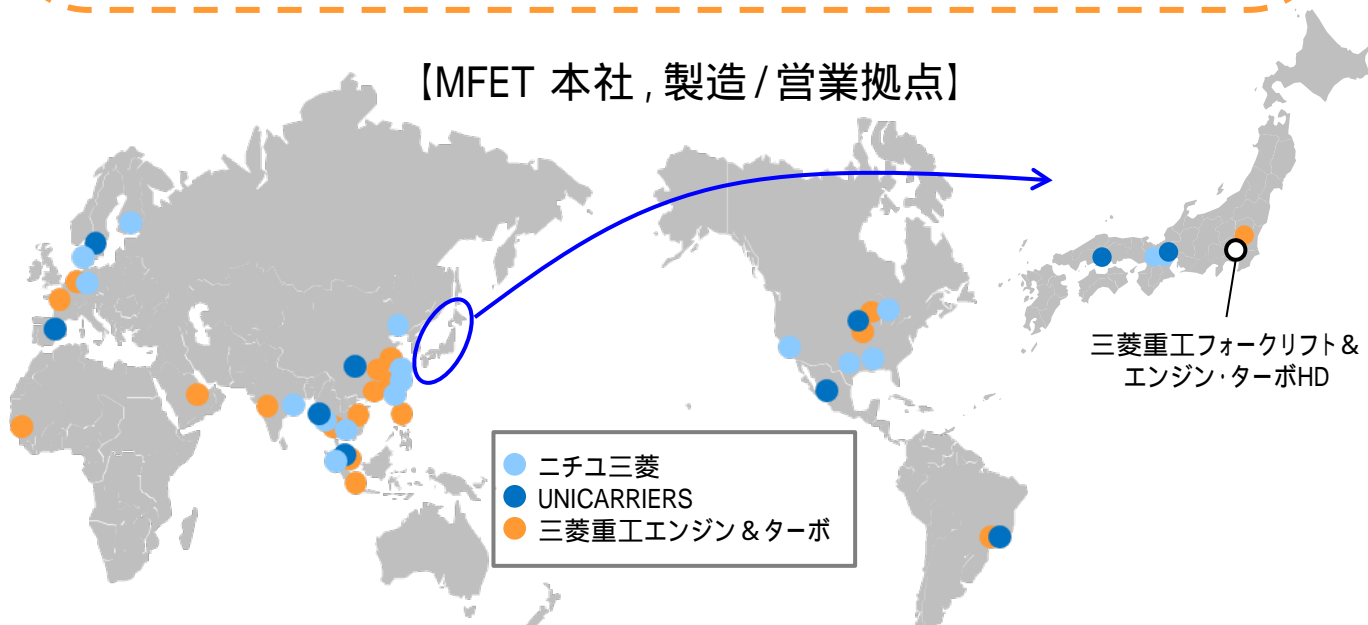
約5,600名

三菱重工エンジン & ターボチャージャ  
約3,000億円



約5,500名

【MFET 本社, 製造/営業拠点】



- ニチュ三菱
- UNICARRIERS
- 三菱重工エンジン & ターボ

三菱重工フォークリフト & エンジン・ターボHD

2013年4月設立  
ニチュ三菱フォークリフト  
約2,300億円

- ・フルラインアップ化(製品補完)
- ・全世界カバー

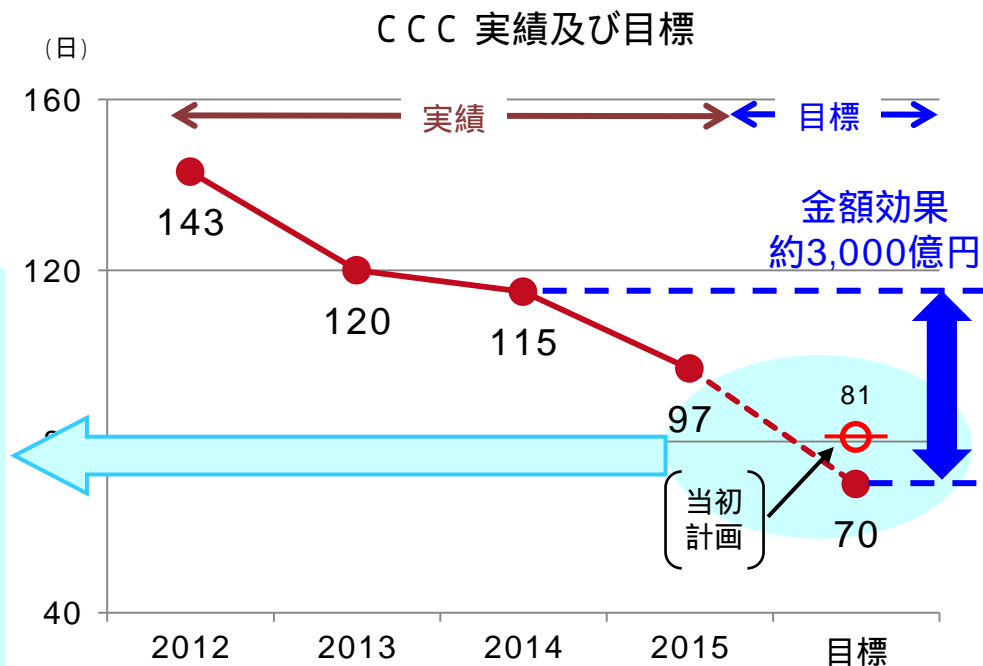
### キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善

当初計画81日を引き上げた新目標70日\*の達成に向け、抜本的な対策を下記の通り推進中

\* 競合他社をベンチマークに目標値を引き上げ

- ・ SBU毎にCCC目標を設定  
定期的にフォローを実施中

- ・ サプライチェーン、業務プロセス及び工場管理等の見直しに加え、拠点や工場の再編等の対策を強力に推進中



SBU: Strategic Business Unit

CCC: Cash Conversion Cycle

### リソース投入事業の絞り込み

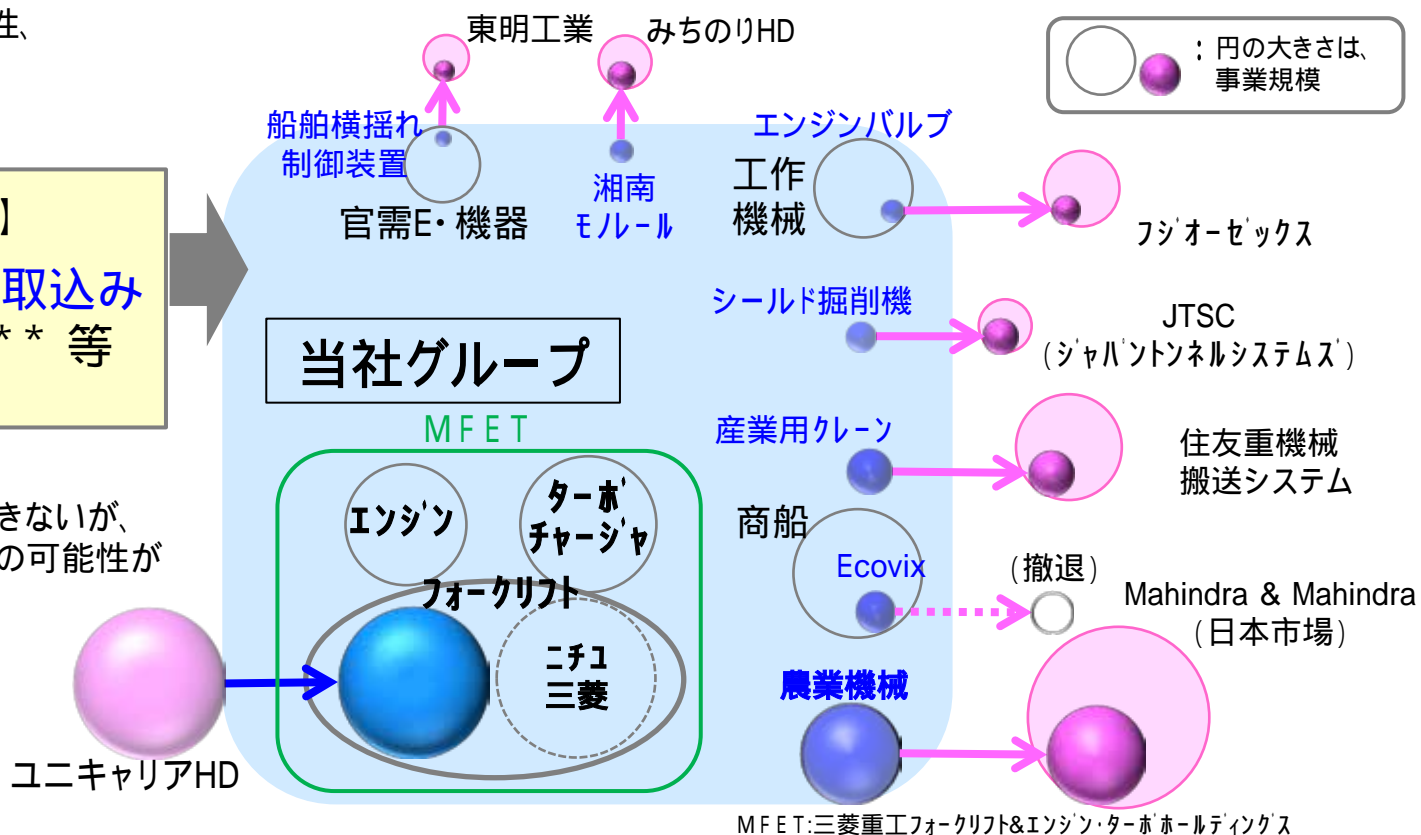
グローバル化に伴う当社グループの全体最適（特に経営スパンと資源配分）を第一に、他要素を評価し、\*「選択と集中」を推進中

\* 個別事業毎に規模、収益性、中長期の成長性等を評価

【2015年度実績(右図)】

- ・ フォークリフト事業の取込み
- ・ 小規模事業の譲渡\*\*等

\*\* 譲渡の基準：  
当社では成長が期待できないが、他社に任せる事で発展の可能性が  
あること



### アセットマネジメント進捗状況

15事計期間に総額2,000億円程度のCFを創出すべく、計画的に「土地」と「有価証券」の活用を推進中

#### 土地

概ね計画通りに推進中  
(一部前倒し)

(億円)

2015年度	CF	PL
計画	約90	約40
実績	約110	約60

#### 有価証券

対象を抽出し、効果が最大限になるように対処中

(億円)

2015年度	CF	PL
実績	約50	約30

CF: Cash Flow PL: Profit and Loss

財務基盤強化のため、予想され得る資金需要への備えに柔軟性を保つために、15事計期間のCF創出を適切に行う

# 個別施策の推進状況

## (その2)

- ・ ガバナンス、リスクマネジメント、共通基盤の整備に関する特記すべき諸施策の状況

グローバル環境の激しい変化への適応のために、  
試行錯誤も覚悟し、思い切った改革に挑戦中

### 取締役会の構成メンバー等の見直し

- ・ 社外取締役比率の向上
- ・ 監督機能の充実・強化

監督側取締役と執行側との議論の活発化への様々な試みを推進



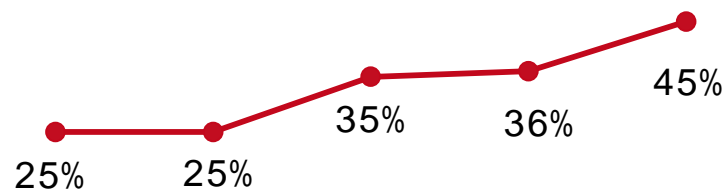
- ・ 監督機能と執行機能の分離促進 (責任の明確化と効率化)



社内取締役を会長(議長)、監査等委員2名と執行側のCEO、CFO、CTOに限定

(各ドメインCEOは、取締役兼務を解き、執行側の事業経営・管理他に専任)

【社外取締役比率の推移】



		2012	2013	2014	2015	2016*
社外	監査	3	3	3	3	3
	その他	3	3	3	2	2
	小計	6 (25%)	6 (25%)	6 (35%)	5 (36%)	5 (45%)
	計	24	24	17	14	11
社内	監査	2	2	2	2	2
	その他	16	16	9	7	4
	小計	18 (75%)	18 (75%)	11 (65%)	9 (64%)	6 (55%)
	計	24	24	17	14	11

\* 2016年は、総会後の予定人員数

CEO: Chief Executive Officer    CFO: Chief Financial Officer    CTO: Chief Technology Officer

### 15事計期間のリスクマネジメント方針

- ・ SONGS等、直面する重大リスクの解決に全力を傾注
- ・ リスク耐性の早急な強化
  - ➡ 収益力向上他により、常に緊急時に備えた財務調達余力の確保



- ・ リスク管理の体系化や業務の集約等を進め、海外競合先他の研究等を合せ、次の事業計画までに管理体制を本格的に整備
  - ➡ リスク管理室、戦略企画部他で準備

< 推進スケジュールは、P.26参照 >



### CEO直轄の新組織(本年4月設置済)

#### (1) リスク管理室

グローバル競合先に劣らぬ管理レベルと効率化を目指し、全体のリスク管理体系化と関連業務の集約を推進

右記3Gで現状考えられるリスクの未然防止活動等を推進中

#### (2) リスクソリューション室

下記の発生済み重大リスクに全力で対処中

##### SONGS仲裁

： 室長が、法務部門、原子力部門、及び米国法律事務所他の関係者を直接取り纏め、仲裁実務全般を指揮；CEOが要点を全て把握・指示

客船の客先追加交渉他を支援；2番船の製造コスト全般は、CFOが直轄

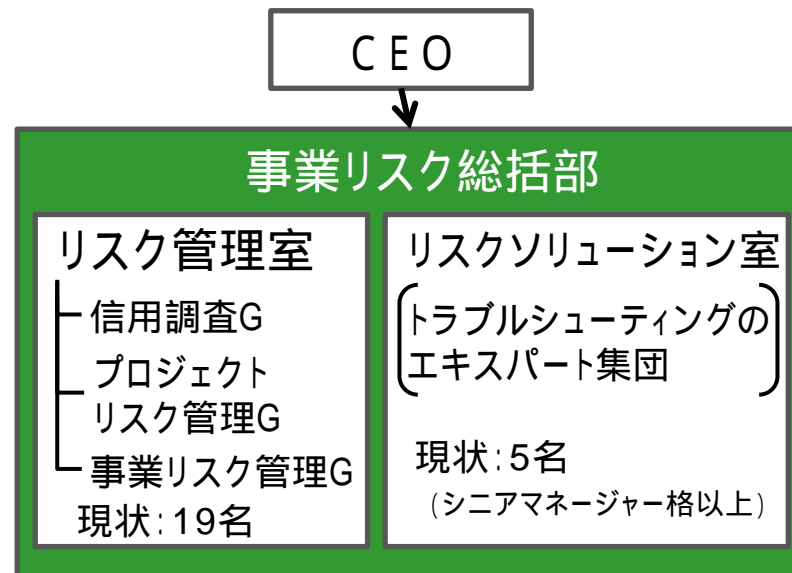
MRJの主要海外購入品(エンジン他)の価格・契約交渉の支援

CEO: Chief Executive Officer

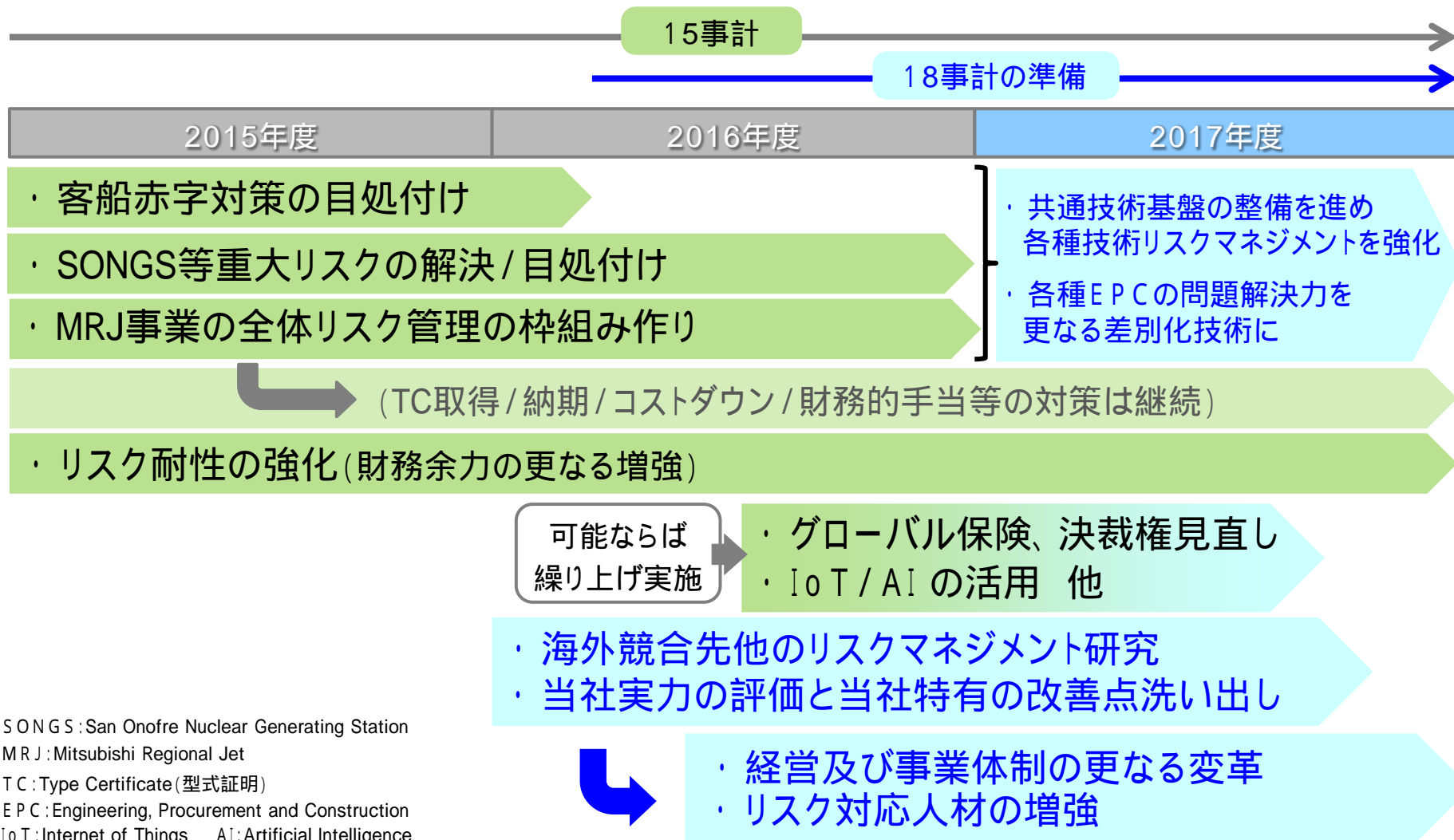
SONGS: San Onofre Nuclear Generating Station

CFO: Chief Financial Officer

MRJ: Mitsubishi Regional Jet



### リスクマネジメント強化の主要スケジュール



SONGS: San Onofre Nuclear Generating Station  
 MRJ: Mitsubishi Regional Jet  
 TC: Type Certificate(型式証明)  
 EPC: Engineering, Procurement and Construction  
 IoT: Internet of Things AI: Artificial Intelligence

### グローバル企業としての共通基盤の整備・強化

- ・ シェアードテクノロジー部門の設立やグローバルプラットフォームの構築等の諸施策は、本年2月4日説明の通り、順調に推進中

- ・ 更に、追加補強策として下記を推進中

#### IoT/AI への対応強化 (P.28 ~ 31参照)

ICT本部と総合研究所を主体に、国内外の有力企業/COEとの協業を強化

#### エキスパート活用の推進(本年7月会社設立)

ベテラン主体にエキスパートを全社的にプールし、より多様な実プロジェクトへの活用促進に加え、次世代エキスパート要員の教育・訓練を推進

EPCエキスパートから始め、ニーズと効果を見極めつつ、多様なエキスパートを活用する組織を構築していく

### 背景

- ・ 15事計策定時よりもIoT/AI 技術の進化が早く、より密度の高い対応を迅速に行う必要性が増している

IoT:Internet of Things AI:Artificial Intelligence

### 主な狙い

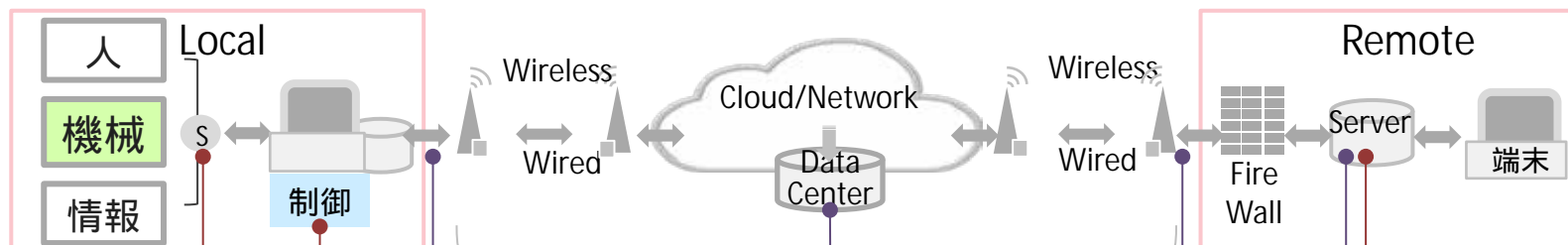
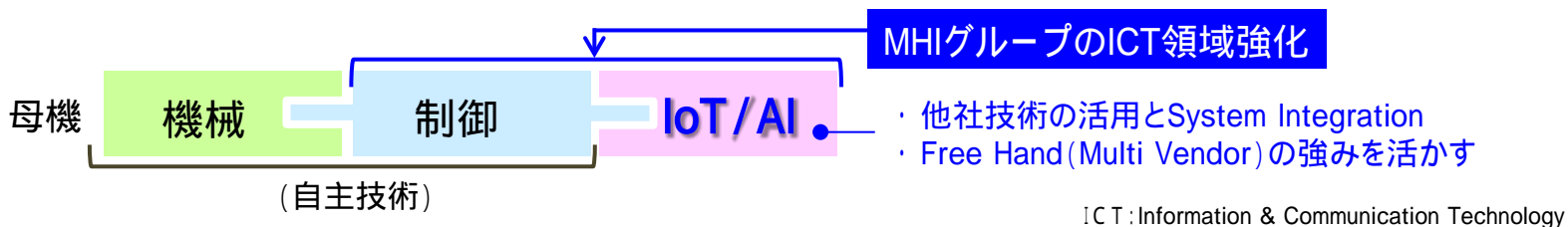
- ・ 製品、技術及びサービスの付加価値向上
  - ・ 事業領域の拡大 (周辺分野及び新事業)
  - ・ リスクマネジメントへの活用 (P.31参照)
  - ・ ビジネスモデルの変革  
グローバル展開の大規模事業には必須  
ニッチ事業の質的強化に取組み余地
- (P.29 ~ 30参照)
- (今後、検討を急ぐ)

### 活用例 付加価値向上モデル

IoT: Internet of Things AI: Artificial Intelligence

- 当社の強みである母機の**制御技術\***を核として、**機械と情報・通信技術を結合**し、**製品・技術の付加価値向上と事業領域拡大を推進**

\* 制御: センサー技術、監視・制御、分析・予測(診断)・計画を含む



強化領域

センシング

統合監視・制御

分析・予測・計画

情報送受信

データ蓄積・処理

情報送受信

データへのアクセス

他社技術活用

分析・予測・計画

遠隔監視・制御

強化領域

Industrie 4.0

広域無線ネットワーク

自然言語処理

セキュリティ

IoTツール

機械学習

Primetals Technologies

IBM

NTT

SIGFOX

PTC

TATA

HITACHI

NEC

UBIC

Jubatus

Preferred Networks



### 活用例 外部知見の活用・協業強化

IoT: Internet of Things AI: Artificial Intelligence

#### サイバーセキュリティ

- ・ 防衛・宇宙分野で培った高信頼性・安全性を確保した制御技術とNTT社の最先端セキュリティ技術の融合
  - ➡ NTT社と共同で、重要インフラの制御システム等向けのサイバーセキュリティ技術の研究を開始  
(「サイバーラボ」を新設し、実証・開発中)



#### リスクマネジメント

- ・ 過去事例も参照し、契約文書等における自動的・網羅的なリスク要因の洗い出しについて、IBM社とWatsonの活用検討を開始
  - ➡ 業務プロセスの効率化と均質化、及びリスクマネジメントの高度化を図る



# 新規追加施策

- ・ 海外広報戦略の強化

当社グループが、グローバル社会への貢献ポテンシャルの高い存在であることを、海外の従来顧客のみならず、潜在顧客・公共機関等に広く理解して頂くために、新たにブランド・ストーリーを創出



## MHI Group Brand Story の展開

- ・ 海外競合先に劣るグローバル市場での認知度向上が急務  
「三菱(Mitsubishi)」に比べ、「三菱重工(MHI)」の認知度は低い
- ・ 海外専門会社の協力を得て広報戦略を見直し、当社グループのブランド・ストーリー\*を創り、事業と経営姿勢を訴え、海外市場において、より広い顧客層を開拓  
5月の北米を皮切りに、海外各地域へのPR活動を展開

### \* ブランド・ストーリーの要旨

- ・ 顧客 / 社会 / 各地域への約束  
(果たすべき役割)
- ・ 当社グループの強み  
(提供する価値)
- ・ 世界の発展への積極的貢献
- ・ 競合先との違いの明確化

### 【キーコンセプト】

「和(WA)」 HARMONY

### 【グループステートメント】

(次頁)

### 【タグライン】

MOVE THE WORLD FORWARD

# [参考] Group Statement

At Mitsubishi Heavy Industries Group,  
we channel big thinking into solutions that move the world forward  
– advancing the lives of everyone who shares our planet.

By bringing people and ideas together as one,  
we continue to pave the way to a future of shared success.

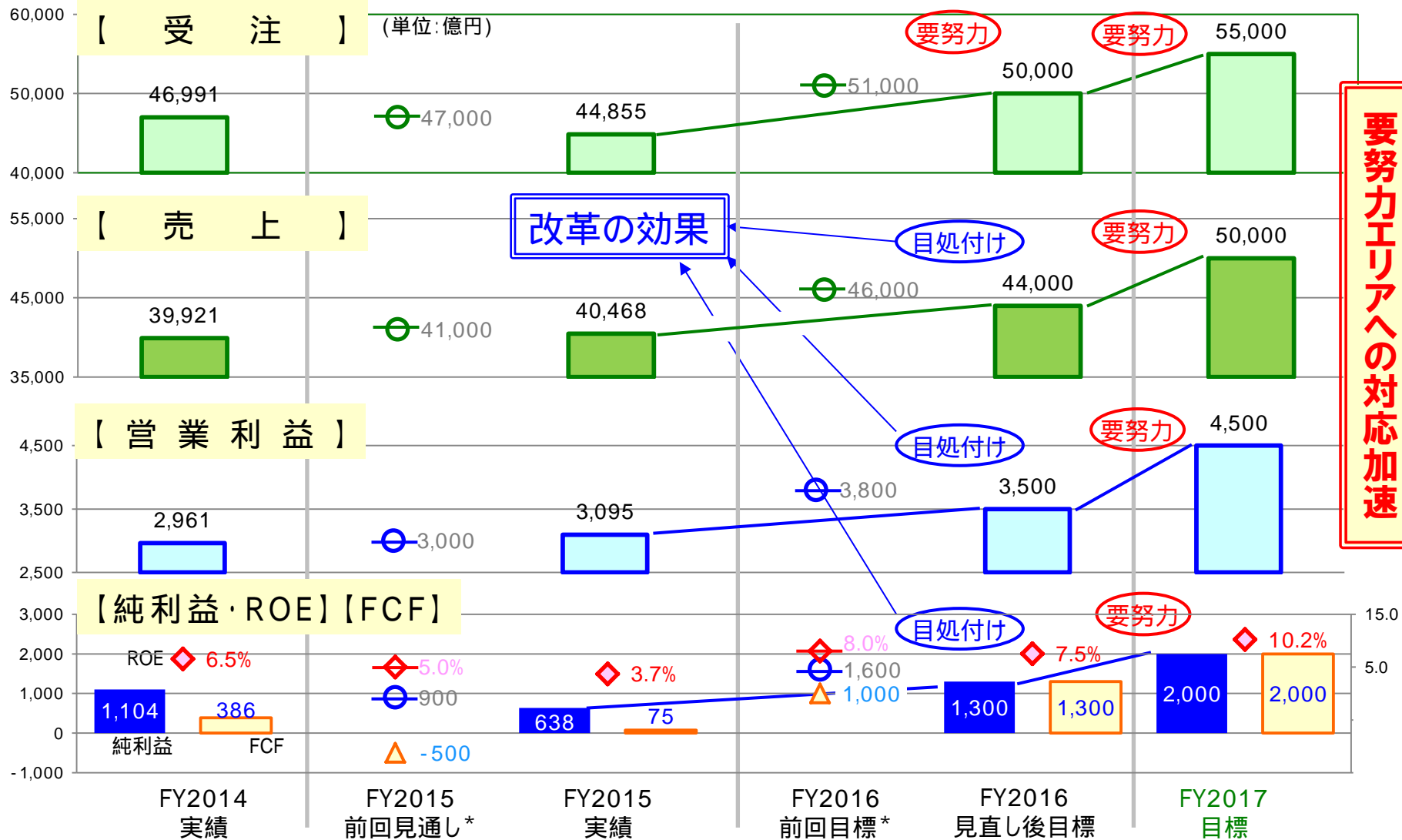
Passionately finding new, simpler and sustainable ways to  
power our cities, improve infrastructure, innovate manufacturing  
and connect people and businesses around the globe  
with ever-increasing speed and efficiency.

This is the power of true harmony.  
This is what moving the world forward is all about.  
This is today's Mitsubishi Heavy Industries Group.

# まとめ

経営数値(実績～目標)	・・・P.36
収益力の向上トレンド	・・・P.37
主な事業規模と収益のギャップ対策	・・・P.38
改革の区切りから飛躍へ	・・・P.39

# まとめ - 経営数値(実績～目標)



要努力エリアへの対応加速

## 12事計

## 2015事業計画

為替レート	109.4円/\$ 138.0円/€	120円/\$ 130円/€	119.7円/\$ 132.6円/€	110円/\$ 130円/€	110円/\$ 125円/€	110円/\$ 130円/€
-------	-----------------------	-------------------	-----------------------	-------------------	-------------------	-------------------

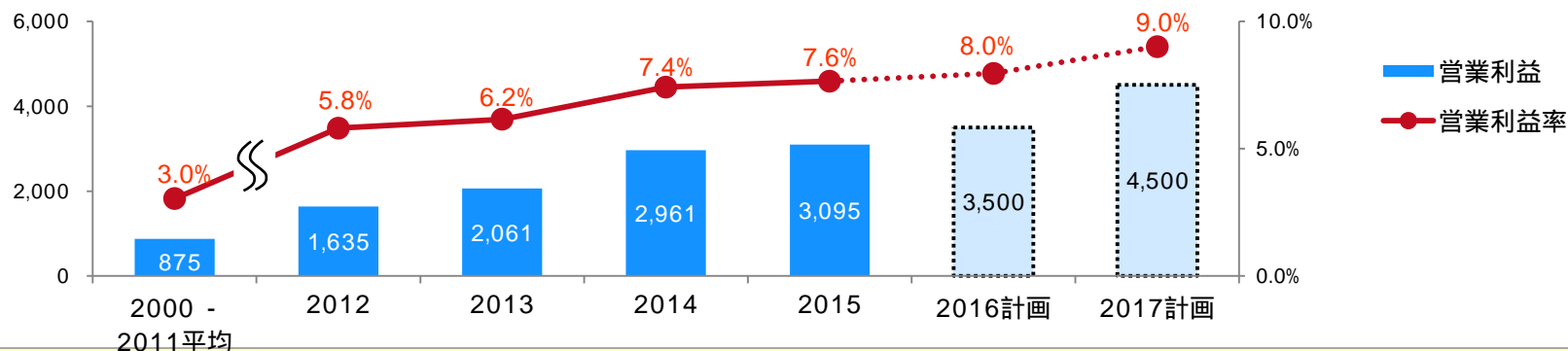
\*: 第3四半期決算発表時点

ROE: Return On Equity (株主資本利益率)

FCF: Free Cash Flow

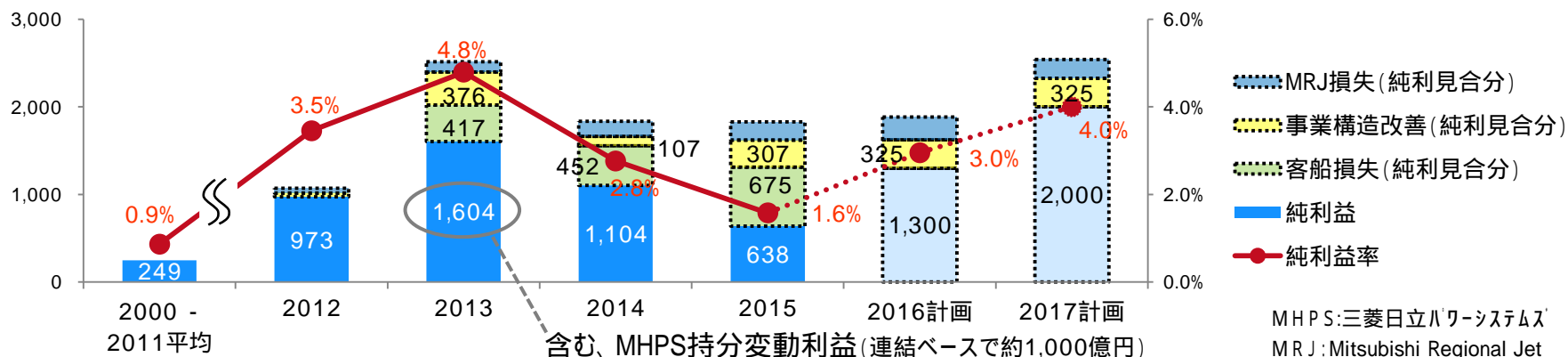
# まとめ - 収益力の向上トレンド

2012事業計画から積み上げてきた収益構造改善の諸施策が、**営業利益の顕著な増加として実現、さらなる改善を進める**



客船の収束、SONGS等の重大リスク解決と共に、リスクマネジメント強化と収益力補強を進め、**純利益を底上げ**

SONGS: San Onofre Nuclear Generating Station



含む、MHPS持分変動利益 (連結ベースで約1,000億円)

MHPS: 三菱日立パワーシステムズ  
MRJ: Mitsubishi Regional Jet

## 要努力エリア (P.36参照) への対応加速

2016年度

2017年度

・ 独自経営合併3社のPMI加速

(受注/売上+4,000~5,000億円、営業利益+500~1,000億円)

・ 独自経営合併各3社のシナジー効果実現の本格化

・ 期ずれ工事の早期受注

・ クロスドメイン大型案件の組成と受注

(受注+1,000~2,000億円、売上/利益は2018年度以降)

・ 客船(2番船)対策の完了 (純利益の底上げ)

・ サービス業務の拡大による早期収益増 (利益+)

・ 間接費用の更なる効率化



・ BPO、IoT/AI代替の加速 (利益+100~200億円)

・ 商船事業改革の加速

・ 交輸ドメイン収益力の抜本強化 (利益+)

・ シェアードテクノロジー部門の活動本格化 (売上/利益+)

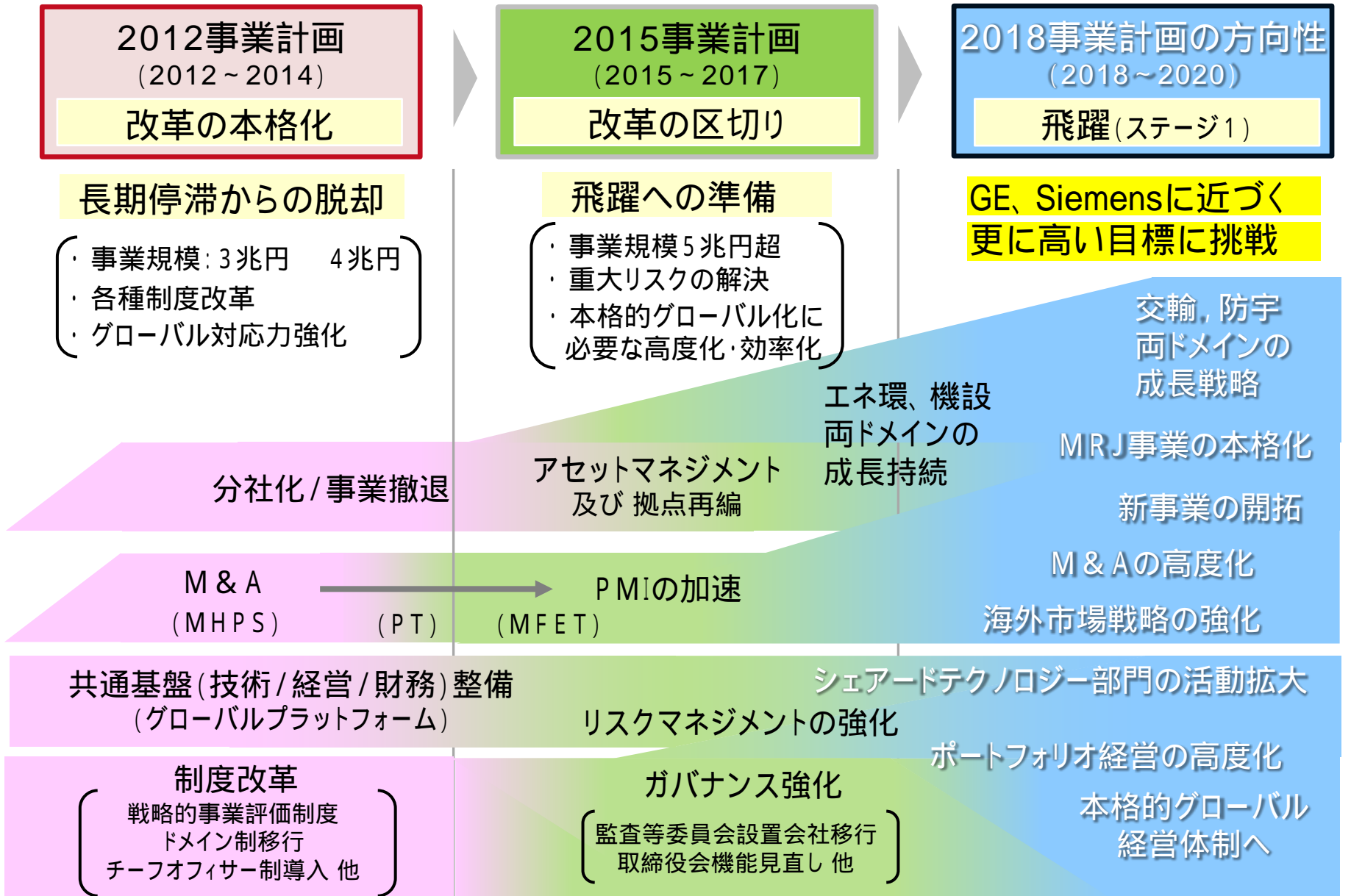
PMI: Post Merger Integration

BPO: Business Process Outsourcing

IoT: Internet of Things

AI: Artificial Intelligence

# まとめ - 『改革の区切り』から『飛躍(ステージ1)』へ 39





**MITSUBISHI  
HEAVY  
INDUSTRIES  
GROUP**

**MOVE THE WORLD FORWARD**



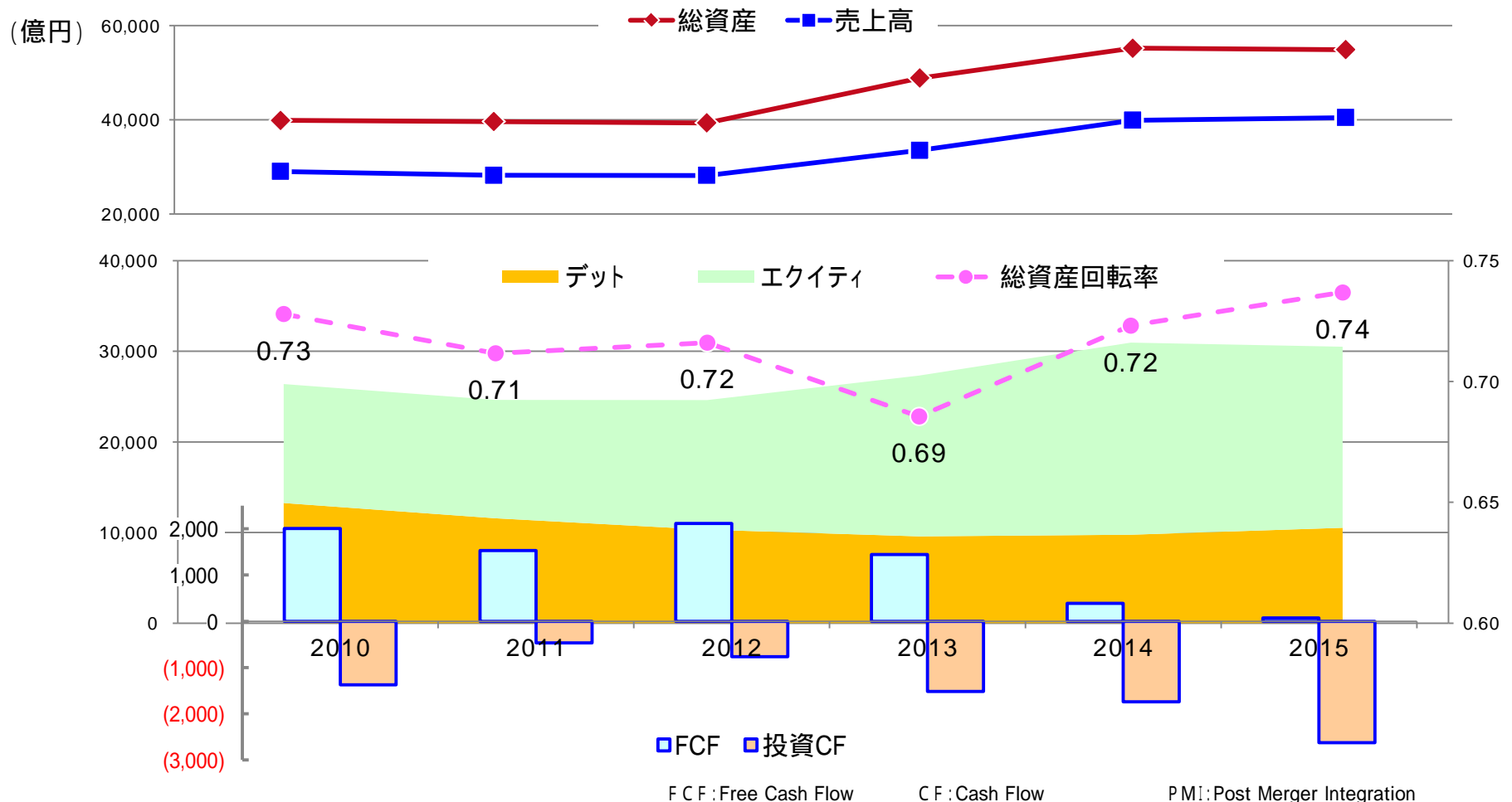
# 参考資料

- ・ 総資産回転率他の推移 ……P.42
- ・ 選択と集中の加速 ……P.43
- ・ 各ドメインの中長期事業展開 ……P.44

# [参考] 総資産回転率他の推移

## 投下資本の状況とキャッシュフロー

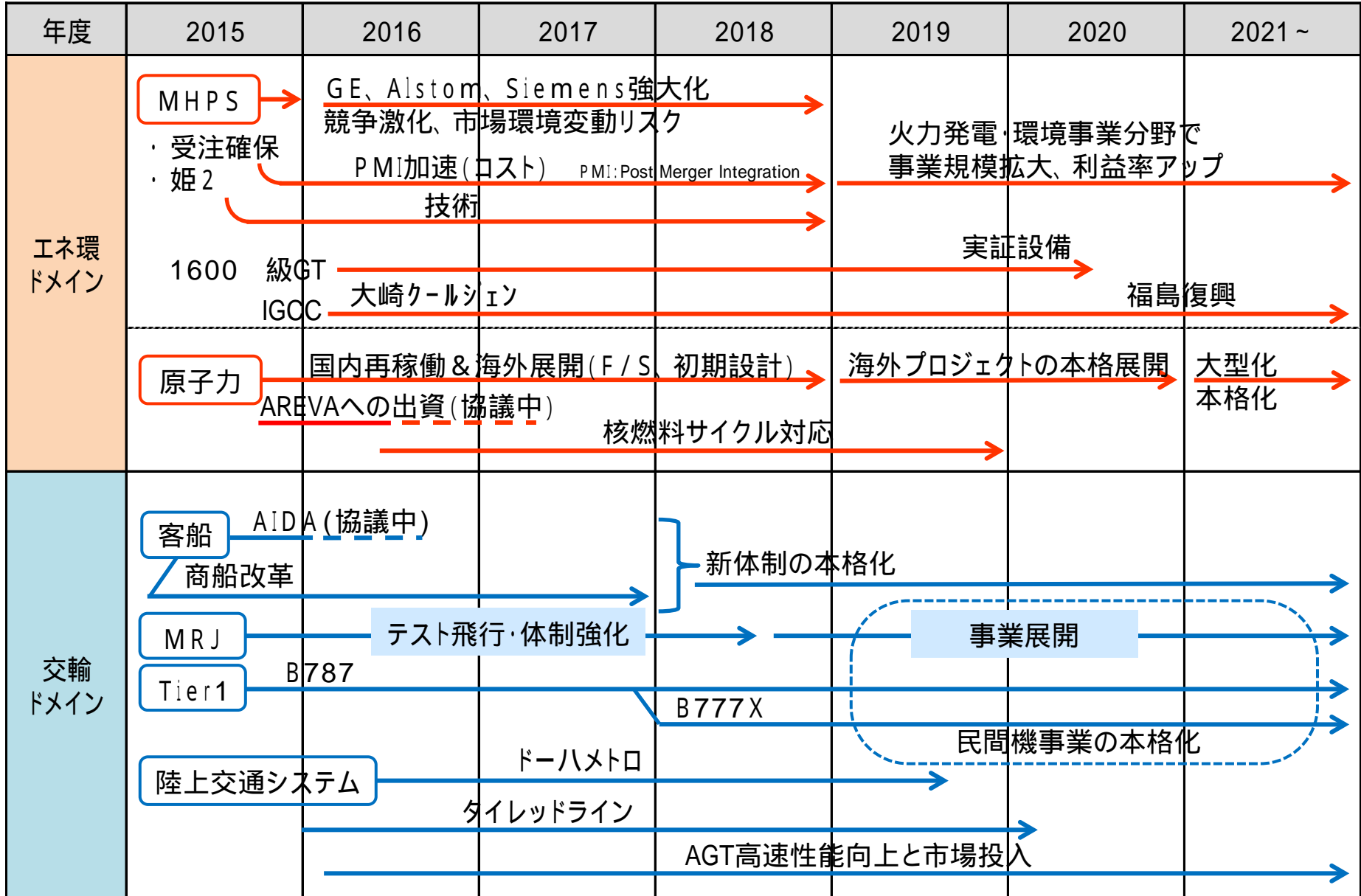
- ・ 総資産回転率は概ね一定レベルを維持(今後、PMI他により向上方向に)
- ・ 一定レベルの投資を維持すると共に、エクイティを積増し



# [参考] 選択と集中の加速

		:海外案件 青:2015年度案件	社名	製品・事業	PMI推進状況と現時点までの成果		
					合意時期	売上増加 (FY2014)	その他の成果等
買収			Federal Broach(米)	工作機械	2012年4月	約50億円	製品補完による事業拡大と安定化
			PWPS(米)、Turboden(伊)	ガスタービン	2012年12月	約800億円	中小型GTのラインナップ追加による事業拡大
			Daily Equipment(米)	フォークリフト	2012年1月	約15億円	アフターサービス事業の拡大
			Concast(印)	製鉄機械	2012年6月	約25億円	上流工程の製品ラインナップ強化
			東洋製作所	冷熱	2014年1月	約160億円	エンジニアリング事業の強化
			ユニキャリアホールディングス	フォークリフト	2015年7月	約1,850億円	事業規模の更なる拡大とグローバルなシェアアップ
合併	対等		ニチユ	フォークリフト	2012年11月	約1,300億円	フルラインアップ化(製品補完)による事業拡大
			日立製作所	火力発電システム	2012年11月	約3,000億円	中小型～大型までGTのフルラインナップ化による事業拡大と オンリーワン技術(褐炭燃焼、IGCC)拡充
			Siemens(独)	製鉄機械	2014年5月	約500億円*	フルラインアップ化(製品補完)による事業拡大
			IHIメタルテック	製鉄機械	2013年7月	約100億円	アルミ圧延他の製品ラインナップ強化
			Mahindra & Mahindra(印)	農業機械	2015年5月	(持ち分)	国内及びグローバル競争力の強化
		Vestas(丁)	風車	2013年9月	(持ち分)	戦略機種(8MW機)開発・受注目標の前倒し達成	
	相手主導		リョービ	商業用印刷機	2013年6月	(持ち分)	製品補完と生産統合による事業強化
			富士ゼロックス	ドキュメント関連	2013年10月	-	ドキュメント関連プロセスの標準化・効率化による 直接・間接両面でのコスト削減
			宮地エンジニアリング	橋梁	2014年11月	(持ち分)	規模のメリットの享受、シェアアップ
			JTSC	トンネル用 シールド掘削機	2015年5月	(持ち分)	国内需要の確実な取り込みと海外展開加速
		フジオーゼックス	自動車用エンジンバルブ	2016年1月	(持ち分)	シェア拡大とプレゼンス向上	
譲渡			HIDROMEK(土)	モーターグレーダー	2013年11月	-	事業の選択と集中の推進
			デルタ電子(台)	リチウム二次電池	2014年4月	-	事業の選択と集中の推進
			住友重機械搬送システム	産業用クレーン	2015年5月	-	事業の選択と集中の推進
			みちのりホールディングス	湘南モノレール	2015年5月	-	事業の選択と集中の推進
			東明工業	船舶横揺れ制御装置	2016年3月	-	事業の選択と集中の推進
撤退			Ecovix(伯)	造船	2016年1月	(持ち分)	事業の選択と集中の推進
グループ会社 統合			工場・施設管理、建設、不動産関連の事業を手掛ける グループ企業8社統合		2015年10月	-	リソースの有効活用と技術・管理ノウハウ等の共有による 事業運営強化

# [参考] 各ドメインの中長期事業展開 (主要イベント他)



MHPs:三菱日立パワーシステムズ  
MRJ:Mitsubishi Regional Jet

IGCC: Integrated coal Gasification Combined Cycle  
(石炭ガス化複合発電)

F/S: Feasibility Study

AGT: Automated Guideway Transit  
(自動案内軌条式旅客輸送システム)

# [参考] 各ドメインの中長期事業展開 (主要イベント他)

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021 ~
防宇 ドメイン	海外防衛	F-35FACO/SM-3契約済		F-35初号機納入		成果刈り取り	
	国内防衛	サイバーセキュリティ開発		新型護衛艦		将来戦闘機	
	宇宙	H-A商業衛星受注(UAE)		H3開発		試験機#1打上	試験機#2打上
		民需展開					
機設 ドメイン	重要成長市場への種まき強化	PMI		コア事業の更なる成長施策			
	Primetals	MFET*		次世代事業育成			
	その他	事業再編		PMI: Post Merger Integration			
共通	グローバルプラットフォーム	業務プロセス高度化			ブラッシュアップ		
	シェアードテクノロジー部門	エンジニアリング本部 (EPC能力の高度化と効率化)			EPC: Engineering, Procurement and Construction		
		M&I本部 (アカウントマネジメントとインテリジェンス機能の強化)			M&I: マーケティング&イノベーション		
		バリューチェーン本部 (生産性向上とSCM)			SCM: Supply Chain Management		
		ICTソリューション本部 (IoT/AI等の全社推進)					
		総合研究所					

MITSUBISHI  
HEAVY  
INDUSTRIES  
GROUP



この星に、たしかな未来を