

# 2015事業計画推進状況

2016年2月4日

三菱重工業株式会社

取締役社長 CEO 宮永 俊一

# 目次

I.	2015事業計画初年度の見通し	- 3
II.	計画の推進状況	- 5
III.	懸念事案の対策状況(客船、MRJ)	- 8
IV.	計画の補強	- 15
V.	まとめ	- 28
[参考]		
	選択と集中の加速	- 30
	各ドメインの中長期事業展開(主要イベント他)	- 31

MRJ:Mitsubishi Regional Jet

# 2015事業計画初年度の見通し - 全体

- ・ 客船の損失拡大他により初年度利益に計画未達の恐れ
- ・ 2015事業計画達成の為、施策の補強に着手済み

	FY2014 実績	FY2015 見通し (億円)	
		前回*	今回
受注	46,991	47,000	47,000
売上	39,921	42,000	41,000
営業利益 (営業利益率)	2,961 (7.4%)	3,200 (7.6%)	3,000 (7.3%)
純利益	1,104	1,300	900
FCF	386	0	△ 500
ROE	6.5%	7.1%	5%

**営業利益** (億円)

前回: 3,200 (7.6%) → 今回: 3,000 (7.3%)

変化要因: 姫2対策他 (減少)、改善他 (増加)

GAP 200

---

**純利益**

前回: 1,300 → 今回: 900

[特別損益]

客船損失	△530	} △300
構造改革	△350	
リスクバッファ	+500	
その他	+80	

税前GAP △600

営業利益GAP	△200
営業外GAP	△100
計	△300

\*: 第2四半期決算発表時点

FCF: Free Cash Flow

ROE: Return On Equity(株主資本利益率)

# 2015事業計画初年度の見通し - ドメイン別売上・営業利益<sup>4</sup>

\*:第2四半期決算発表時点

(億円)

	2014年度		2015年度						
	売上	営業利益	前回見通し* (A)		今回見通し (B)		B-A		前回からの差異
			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	1,700	16,000	1,400	0	△ 300 <sup>*</sup>	*:姫路第2火力関連の対策費他 (同型設備含めほぼ計上済)
交通・輸送	5,295	234	6,500	450	5,500	550	△ 1,000 <sup>*</sup>	100 <sup>**</sup>	*:売上計上時期見直し **: <sup>*</sup> 航空機Tier1他の改善
防衛・宇宙	4,839	285	4,500	270	4,500	270	0	0	ほぼ計画通り進捗中
機械・設備システム	13,474	877	14,000	850	14,000	850	0	0	製鉄・コンプレッサー他の計画未達を ターボチャージャや冷熱他の改善でカバー
その他	1,549	103	2,000	150	2,000	150	0	0	
消去または共通	△ 1,233	△ 166	△ 1,000	△ 220	△ 1,000	△ 220	0	0	
合計	39,921	2,961	42,000	3,200	41,000	3,000	△ 1,000	△ 200	

# 計画の推進状況 - 7つの施策

**施策1** ドメイン別に役割を明確にした  
目標と達成戦略の推進

主要合併事業のPMI加速、  
MRJ対策等の補強策を追加

**施策2** プロダクトミックスの戦略的再構築

事業・製品の選択と集中を  
計画通りに推進(P.30)

**施策3** 比較優位製品及び技術の強化

CTO所掌組織の見直し及び  
補強を実施(2016年4月)

**施策4** 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

- ・ 姫路第2の技術的問題及び  
客船の反省

**施策5** 技術基盤の強化とイノベーション

- ・ IoT/AI等への対応加速

**施策6** 業務プロセスの高度化と人財の強化

順調に推進中(更に強化)

**施策7** 企業統治形態の変革

監査等委員会設置会社へ  
移行完了し、実行段階の  
調整・補強を推進中

事業環境の変化	競合他社の状況
<ul style="list-style-type: none"><li>• 中国経済減速の世界経済への影響</li><li>• 米国金融政策転換/利上げと原油等の資源価格の更なる下落 (新興国からの資金流出と全体的な投資減)</li><li>• 中東の地政学的リスク増大</li><li>• 市場のブロック化や統一ルール他</li><li>• IT企業等の製造業への関与・参入</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Siemens(独)<ul style="list-style-type: none"><li>- 生産改革推進(インダストリー4.0)</li></ul></li><li>• GE<ul style="list-style-type: none"><li>- IoT積極推進</li><li>- GE-Capital売却 (R&amp;DやM&amp;Aの加速)</li><li>- Alstom合理化 等</li></ul></li><li>• 中国メーカーの世界市場への進出</li></ul>

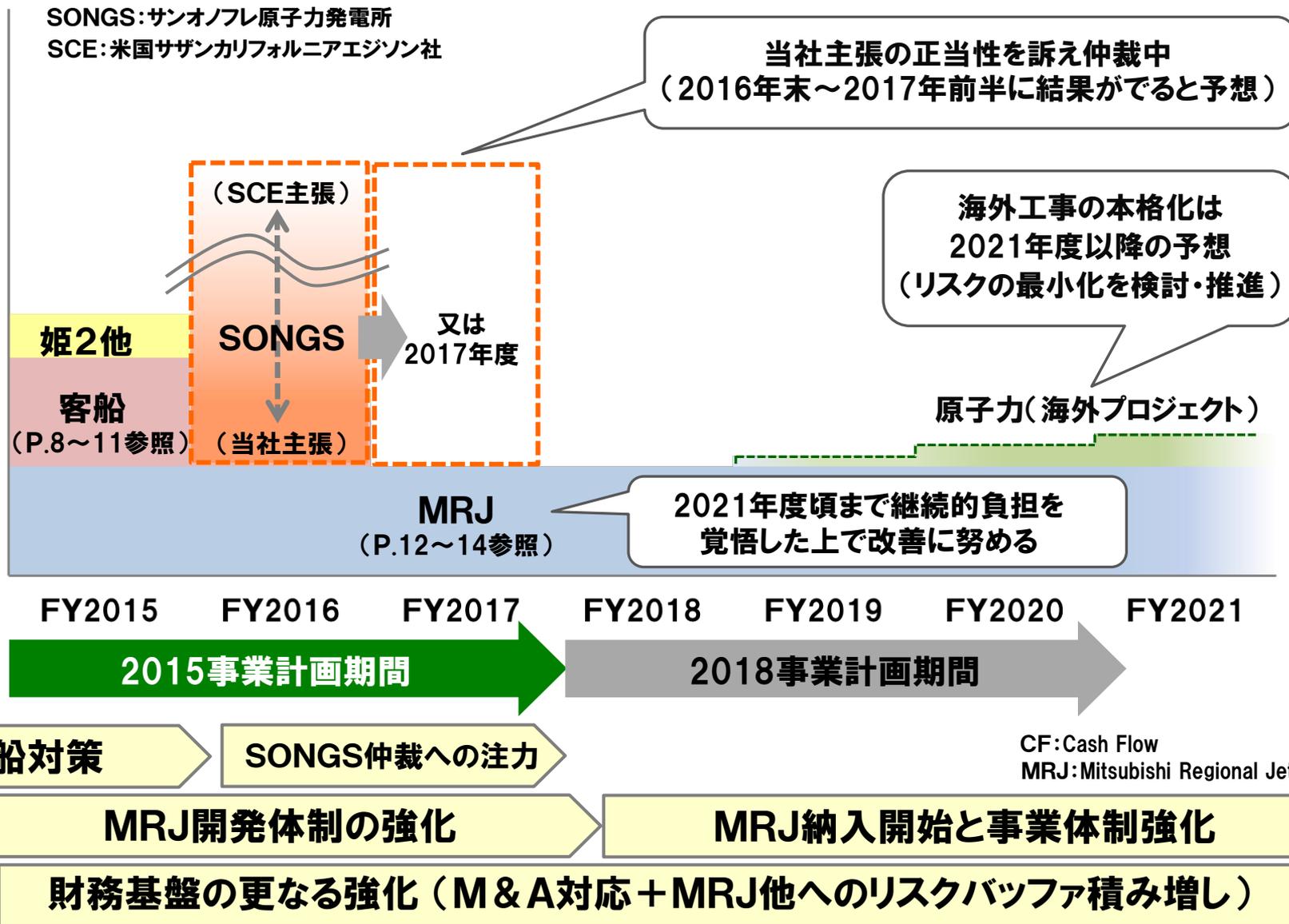
IoT:Internet of Things

減速市場(中国及び新興国、資源関連他)への依存度は低いが、  
15事計策定時より事業環境は厳しさを増しており、  
グローバル対応力及び技術・コスト競争力の更なる強化が急務

# 計画の推進状況 - 懸念案件の年度別影響度

影響度

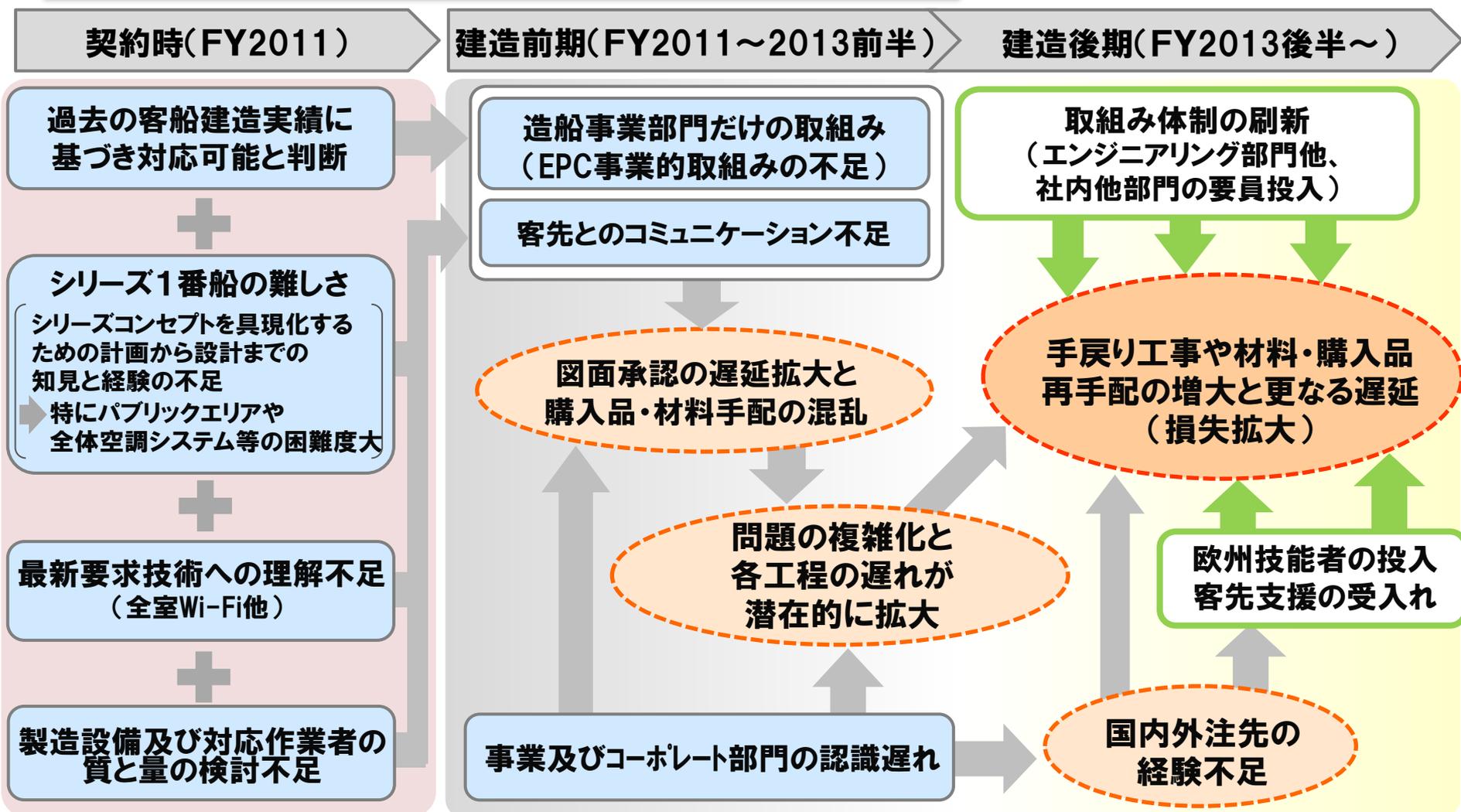
損益  
及び  
CF



# 懸念事案の対策状況 - 客船事業①

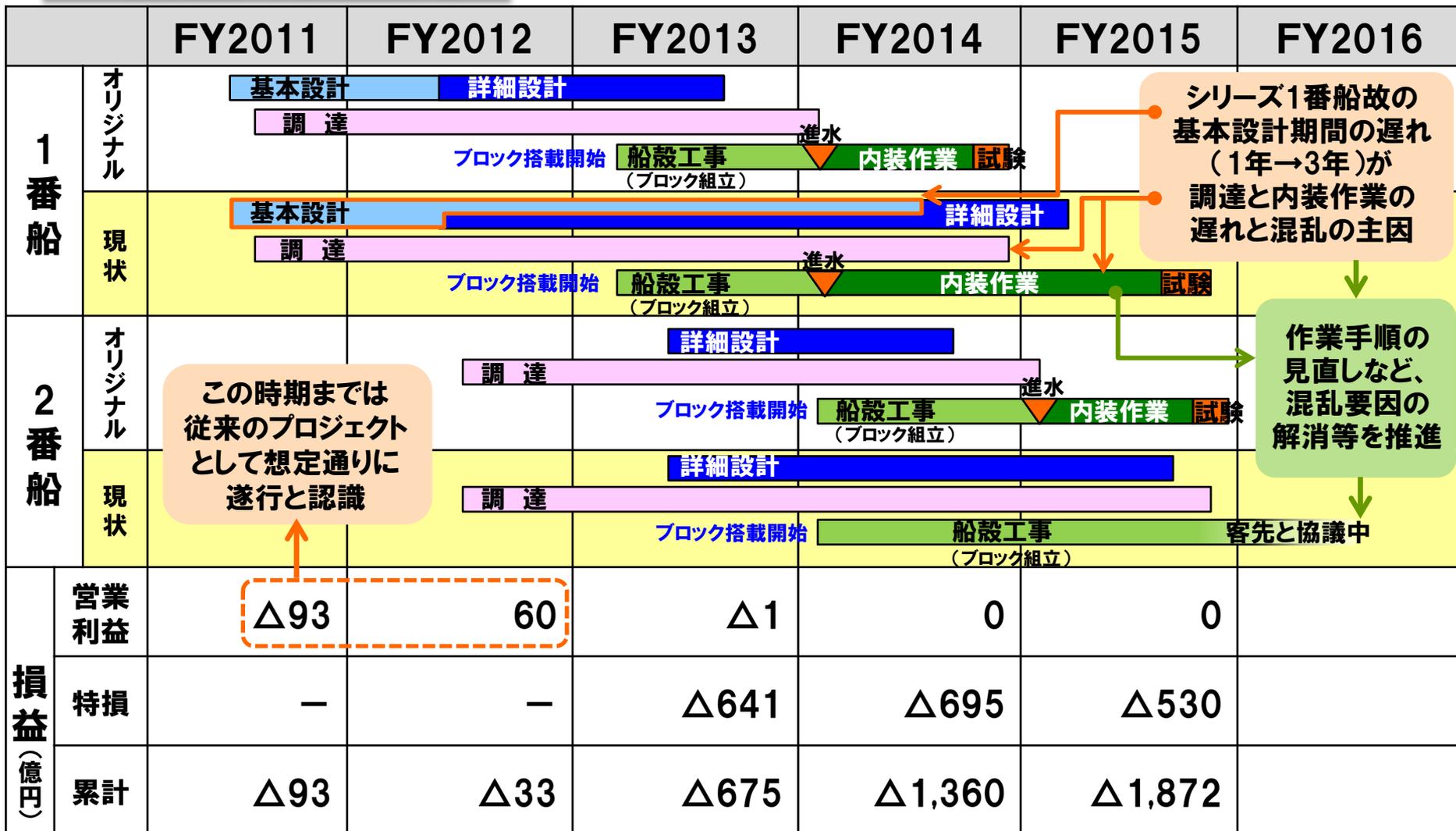
## 損失発生の背景、発生事象及び対策の経緯

EPC: Engineering, Procurement and Construction



# 懸念事案の対策状況 - 客船事業②

## 工程進捗と損益推移



## 問題の本質と将来に向けた反省点

### ① 事業部門レベル

- ・ 事業戦略として高付加価値船指向に囚われ、過去の実績・経験からの判断主体となり、客船への再取組みにおける十分な実力見極めが不足（特に欧米向け仕様の1番船の難しさへの認識不足）
- ・ 自部門内での問題解決が可能との思い込み  
➡ 事業部門とコーポレートの壁

### ② 全社経営レベル

<事業部門の問題が想定を超えるレベルに達した事案だが、全社的にも下記を反省>

- ・ 複雑系大型案件受注時の事業部門判断に対する検証力不足  
➡ ものづくり(設備、要員、部材購入品のロジスティクス 他)
- ・ 工事準備から遂行段階における問題の早期発見力不足(財務モニタリング等)

## 再発防止の主要対策

前提

成長への挑戦心を失わない

対策

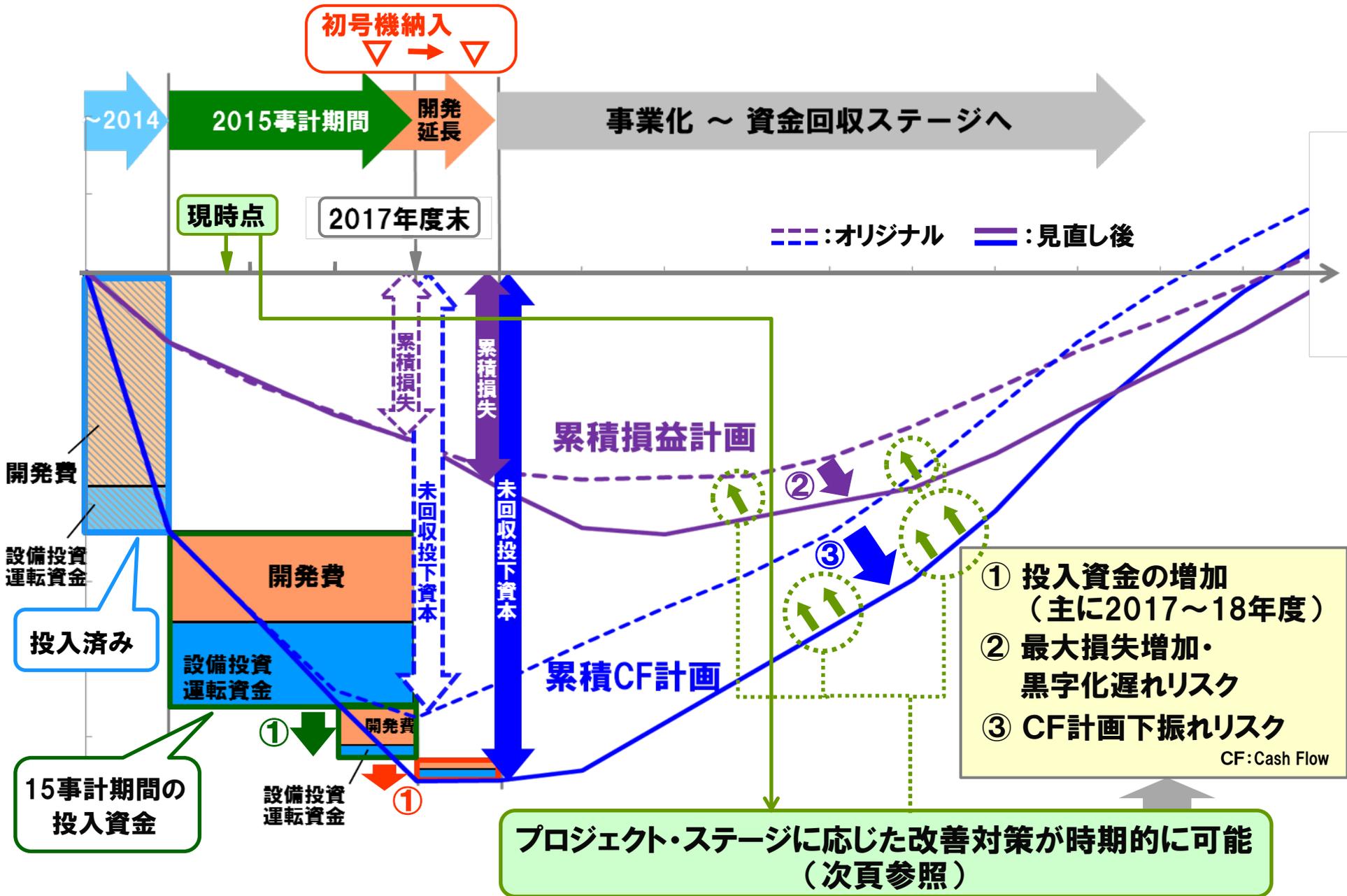
客船の反省を当社グループの技術・エンジニアリング力の総合的な強化に結び付ける ➡ シェアードテクノロジー部門の構築

CEO直轄のリスクマネジメント体制の構築

- ① 新規/再取組み案件(造船に限らず)の全社検証能力の強化
- ② 実行支援と問題解決のための全社協力体制の強化
  - プログラム管理能力の強化  
(財務モニタリングやコスト及び発注管理システムの改善他)
  - 事業リスク総括部の新設、シェアードテクノロジー部門の構築他

CEO: Chief Executive Officer

# 懸念事案の対策状況 - MRJ事業①



## 開発体制の強化と効率改善

防衛要員との交流を含み、国内他社からも人財補強を実施

### ① 航空機開発エキスパートの補強

➡ 完成機事業を担う人財を三菱航空機に集約

### ② 3拠点体制の構築による開発促進と効率化

#### Seattle

- ・ 開発設計
- ・ 技術課題対策 等

#### Moses Lake

- ・ 飛行試験
- ・ データ解析・評価 等

#### 愛知県(本社)

- ・ TC文書作成/当局対応
- ・ 飛行試験
- ・ 量産準備
- ・ カスタマーサポート

日本

米国要員と  
ノウハウの  
活用加速

米国

### ③ スケジュール管理の強化 (当社、三菱航空機、パートナーの共通マイルストーン・KPI)

TC:Type Certificate(型式証明)

KPI:Key Performance Indicators(重要業績評価指標)

## 本格事業展開の準備と事業強化

#### 第1ステップ

三菱航空機/間接業務の当社とのシェアード化・スリム化

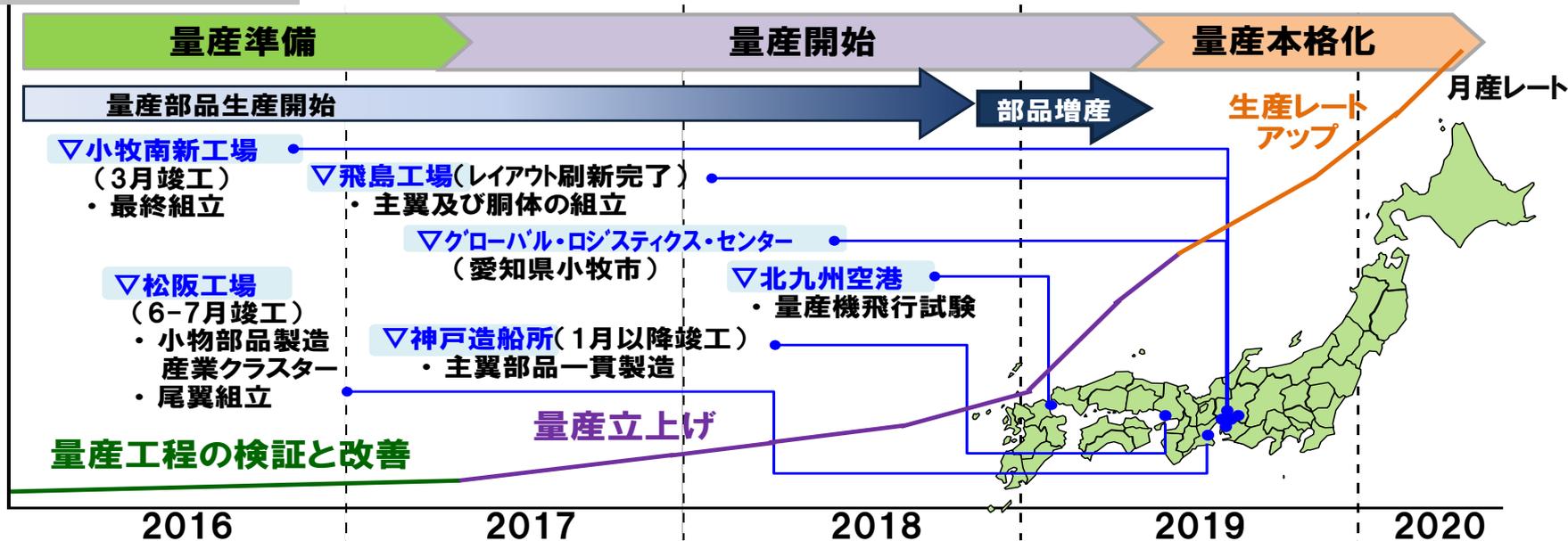
#### 第2ステップ

カスタマーサポートを含む量産事業体制の構築  
(費用及び顧客サービス面からみた組織・要員の効率的配置)

## 本格事業展開の準備と事業強化

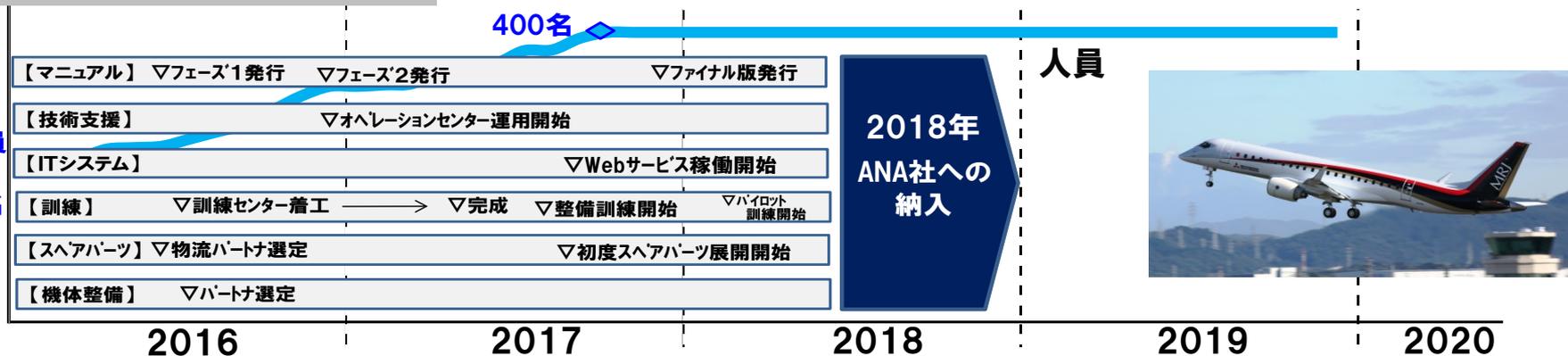
### 量産体制

当面は量産準備に集中(量産の効率向上他は次ステップで)



### カスタマーサポート体制

ローンチカスタマーとの連携の下、体制構築を推進中



事業環境の激しい変化

競合先の強大化  
(M & A含む対抗力の強化が急務)

初年度利益未達見通し  
(早期リカバリーが必要)

MRJ/開発～事業展開及び  
海外原子力プロジェクトの  
リスクへの備え

## 主要な補強分野

1

収益力

2

財務基盤

3

リスク対応力

4

技術基盤

MRJ:Mitsubishi Regional Jet

## 追加施策

### 主要な補強分野

1 2 3 4

## 期待効果

① 独自経営の加速-PMIの加速  
(MHPS、PT、フォークリフト新会社\*)

◎ ○ ○

事業規模5兆円達成

② 効率化の徹底

◎ ◎

営業利益の目標達成  
(規模のメリット、費用削減)

③ 運転資金の削減

○ ◎ ○ ○

FCF、D/Eレシオの目標達成

④ アセットマネジメント

○ ◎ ○

純利益の目標達成  
(リスクバッファの積み増し、  
損失ミニマム化)

⑤ リスクマネジメント体制の  
抜本的見直し

○ ○ ◎

中長期に亘る企業/事業  
競争力の基盤強化

⑥ シェアードテクノロジー部門の構築

○→◎ ◎ ◎

PMI: Post Merger Integration

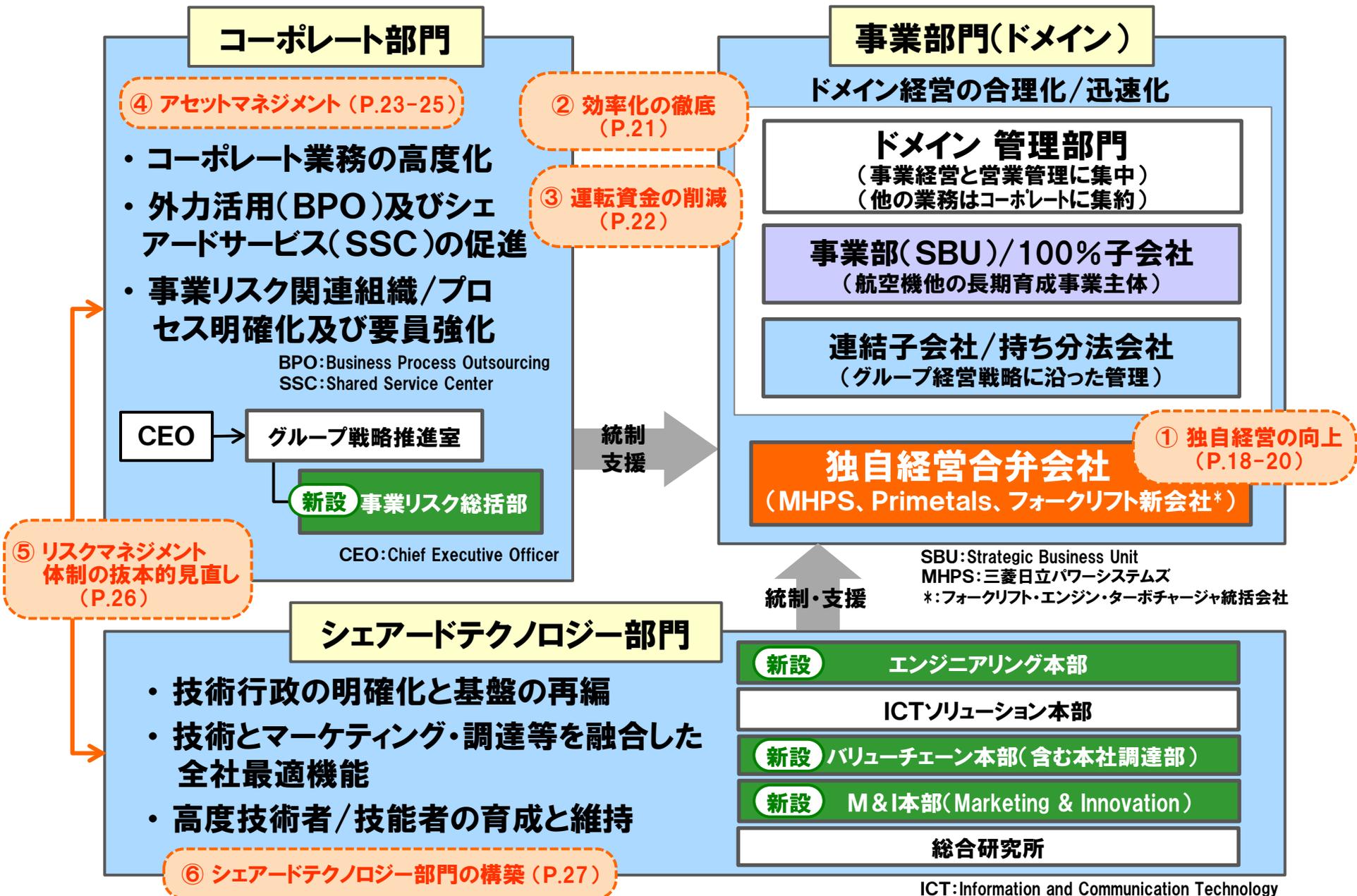
MHPS: 三菱日立パワーシステムズ

PT: Primetals

\*: フォークリフト・エンジン・ターボチャージャ統括会社

FCF: Free Cash Flow

D/E: Debt/Equity

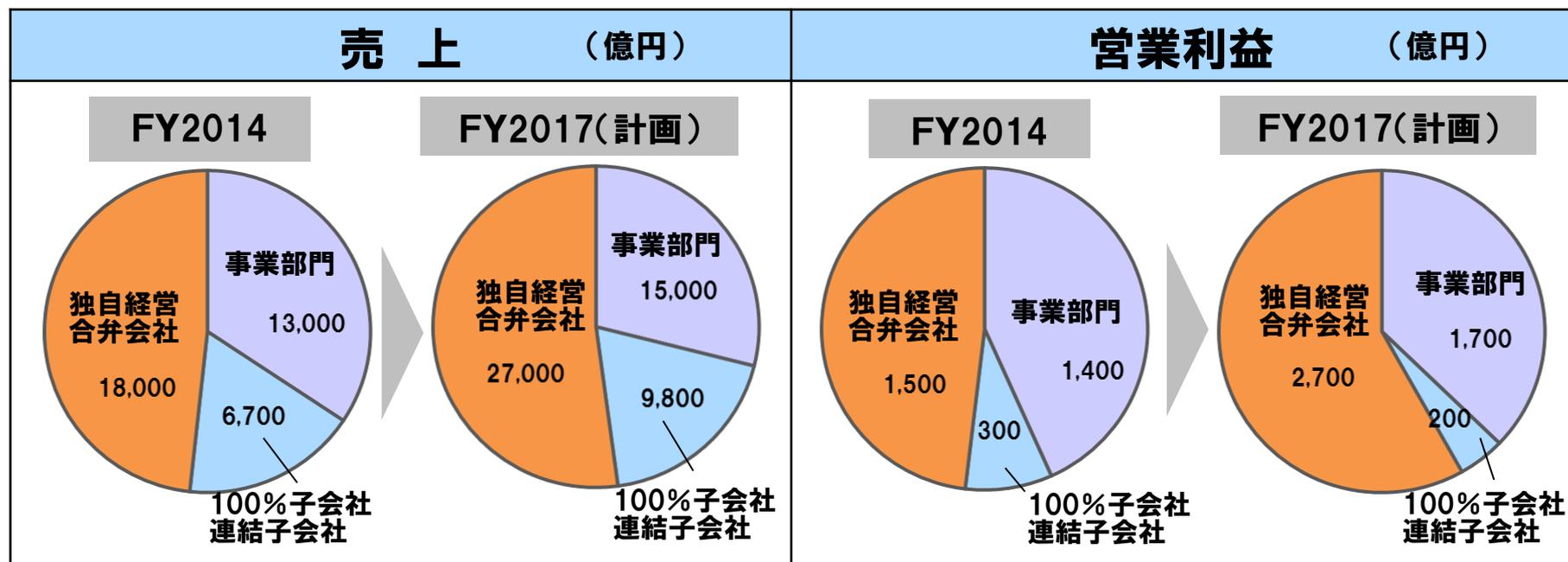


## ①「独自経営合併会社」による成長促進（競争力と収益力強化）

- 3合併会社(MHPS、Primetals、フォークリフト新会社\*)は  
当社グループの規模と利益の中核
- 全社戦略の下で3社の事業特性に応じた迅速な自律経営を推進
- グループ全体戦略との整合性確保とシナジーは下記の通り追求
  - 幹部の交流と育成
  - 共通のERP等のプラットフォーム、技術基盤やキャッシュマネジメント

MHPS:三菱日立パワーシステムズ  
\*:フォークリフト・エンジン・ターボチャージャ統括会社

ERP: Enterprise Resource Planning



## MHPSのPMI加速

PMI: Post Merger Integration  
MHPS: 三菱日立パワーシステムズ

- ・ サービス事業等への人員シフト
  - ➡ サービス事業拡大(売上・利益の増大)と要員・リソースの効率活用
- ・ グループ会社を含めた組織・拠点の再編加速による競争力強化
  - 統合時 23,000人 → 現状 約21,000人 → 見通し 約20,000人
- ・ キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善

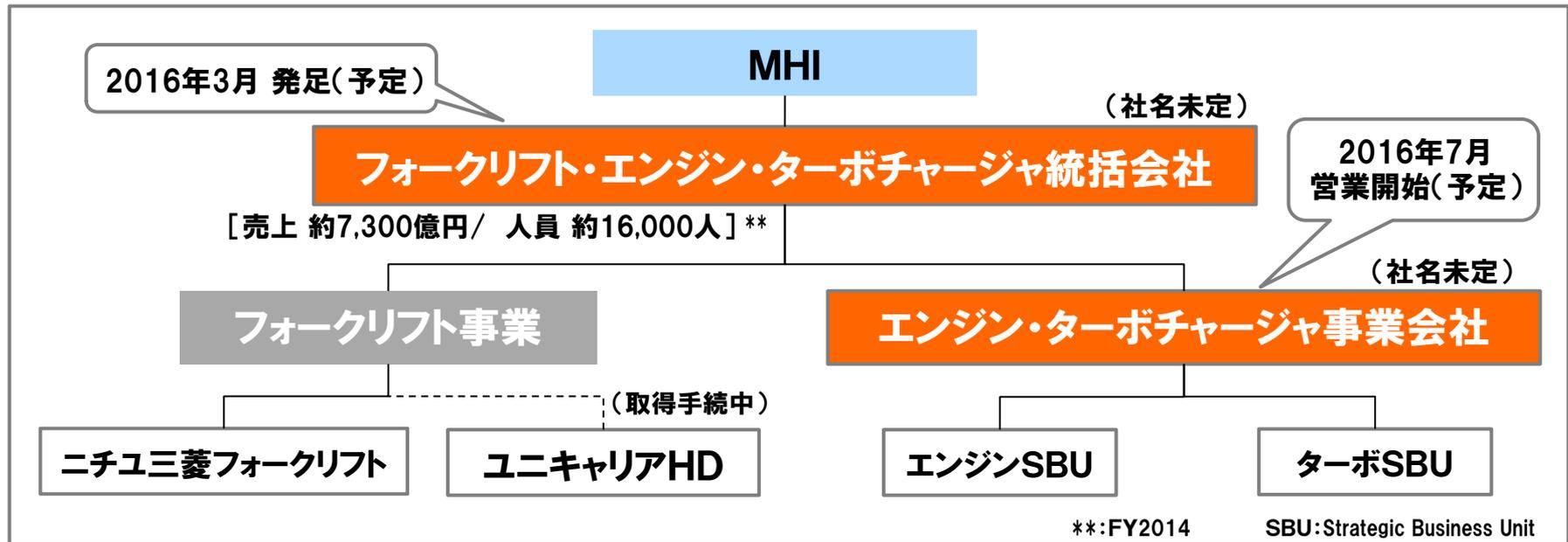
## PrimetalsのPMI加速

- ・ 組織のスリム化と間接費低減
  - 事業セグメント: 10 → 7      ファンクション組織: 26 → 9
  - ➡ 意思決定迅速化と効率経営を更に追求
- ・ 重複部門の統合等による効率化
  - 統合時 約8,000人 → 現状 約7,500人 → 見通し 約7,000人
- ・ 営業とプロジェクトマネジメントの強化
  - ➡ 組織一元化による日欧ノウハウの融合

## フォークリフト事業\*他の展開

- ・フォークリフト事業の拡大(ユニキャリアHD買収)を機に、エンジン、ターボチャージャ事業を集約
- ・3事業の統合的な経営により、「シナジー創出」、「組織スリム化」、「新分野への挑戦」などを推進、事業規模拡大を図る
- ・統括会社全体で売上規模1兆円を目指す

\*:フォークリフトの他に無人搬送システム等を含む



## ② 効率化の徹底

SBU: Strategic Business Unit  
JTSC: ジャバントンネルシステムズ(株)

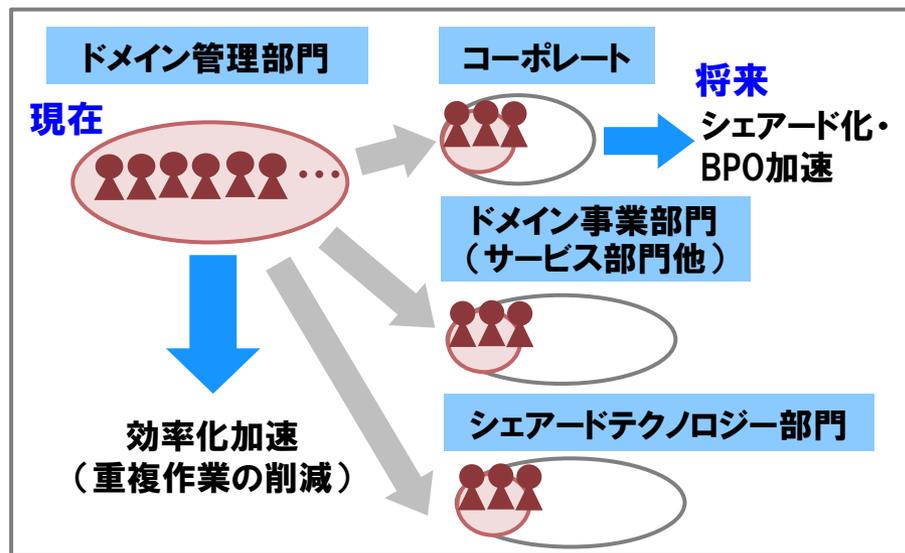
- ・ リソース投入事業の絞り込み
  - SBUの「選択と集中」を更に加速し、全体投下資本を圧縮

FY2015 案件	買収	ユニキャリアHD(フォークリフト)
	合併	Mahindra&Mahindra(農業機械)、JTSC(トンネル用シールド掘削機)他
	譲渡・撤退他	住友重機械搬送システム(産業用クレーン)、Ecovix(造船)他

- 見極め事業を中心に投融資(含む研究開発)を圧縮

- ・ 重複業務の徹底排除
  - ➡ コーポレート/ドメイン間の組織と配員の合理化
- ・ 間接業務外部化(BPO)の加速
  - ➡ 間接部門要員の更なる削減
- ・ サービス部門等への職種転換

BPO: Business Process Outsourcing



## ① 運転資金削減

SBU: Strategic Business Unit  
CCC: Cash Conversion Cycle

### キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善

- ・ 競合他社のベンチマークによりSBU毎にCCC目標を設定
- ・ CCC目標達成のための抜本的な対策を検討・推進(月次フォローを開始)

- ・ サプライチェーンの見直し
- ・ 業務プロセス、工場管理の見直し
- ・ 拠点や工場の再編 等

グループ全体目標

現状: 117日 → 当初計画: 81日 → 目標引上げ: 70日

## ② リソース投入事業の絞り込みによる各種資金とリスクの削減

➡ 前ページ参照

## ③ アセットマネジメント (1)

グローバル企業としての基本方針を新たに設定

(a) 保有資産は、原則、下記に限る

- ・ 事業並びに企業の競争力強化に必要な資産
- ・ グローバル競争に伴う万一のリスクに備えるための資産

(b) ノンコア資産の保有リスクの排除

(c) 分散している資産の集約、価値の最大化、流動性の確保

当面は「有価証券」「土地」の活用を推進し、  
15事計期間に総額2,000億円程度を創出

① CF改善(負債の減少)

➡ 約2,000億円

② リスクバッファの積み増し(利益増)

➡ 税前利益 約1,000億円

CF: Cash Flow

## ③ アセットマネジメント (2)

有価証券 → 約1,000億円のCFを創出

- ・ グローバル企業としての有価証券の保有意義を以下のとおり設定

①	経営上の互惠関係構築目的 (含むブランド戦略)
②	純投資目的-事業基盤の強化 (IPP事業へのマイナー投資 等)
③	支配目的-事業経営への参画による事業分野拡大/新事業・市場の開拓

- ・ 改めて、保有必要性和優先度を再評価し、当面の財務基盤強化及び将来の資金需要原資として、一部を売却

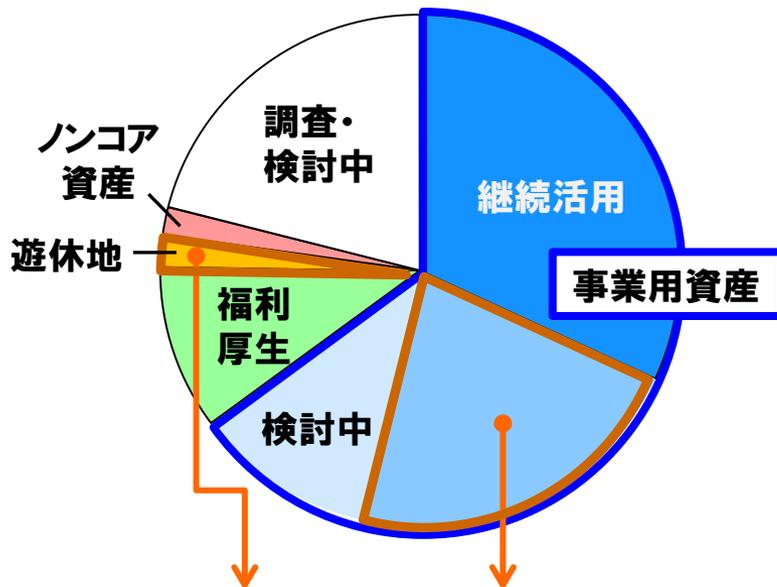
CF: Cash Flow  
IPP: Independent Power Producer

## ③ アセットマネジメント (3)

土地資産

今回対策で約1,000億円のCFを創出

当社グループ保有資産割合(土地)



今回  
対象

事業用地: 未活用、再編等

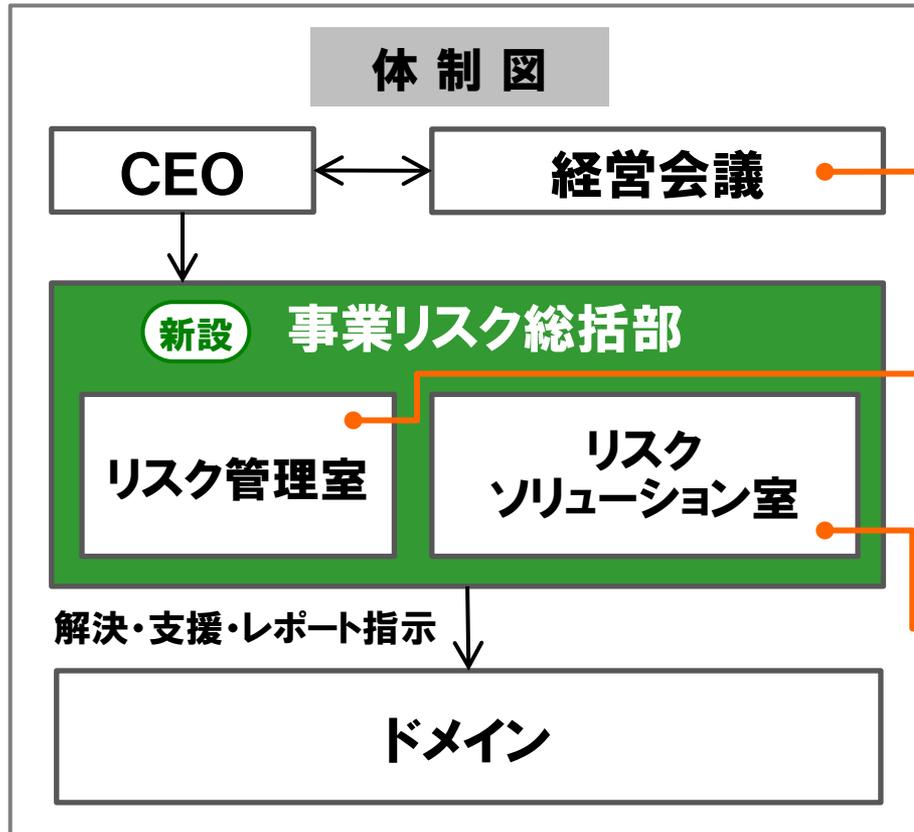
遊休地: グループ会社保有分も含む

- 当面、グループ全体が保有する事業用未活用土地/遊休地を中心に活用方法を検討・推進
  - グループ会社の遊休地等も一括管理
  - 外部専門家・他社とも協業し、単なる売却に留まらず収益力向上の手段として活用
- 中長期的には事業及び拠点の再編も視野に計画を推進

CF: Cash Flow

## 全社リスクマネジメント体制

- CEO直轄体制の構築
- 事業リスク総括部の設立による事業部門支援と管理体制の強化



安定・持続的な成長に必要な戦略、  
継続的な経営革新、  
リスクマネジメントを討議

コーポレートレベルのビジネスリスクの  
仕分け 及び プロセスレベルリスクの  
未然防止活動

重大リスク発生後の解決・支援対応  
エキスパート組織  
(現在は 客船、SONGS、MRJ 他)

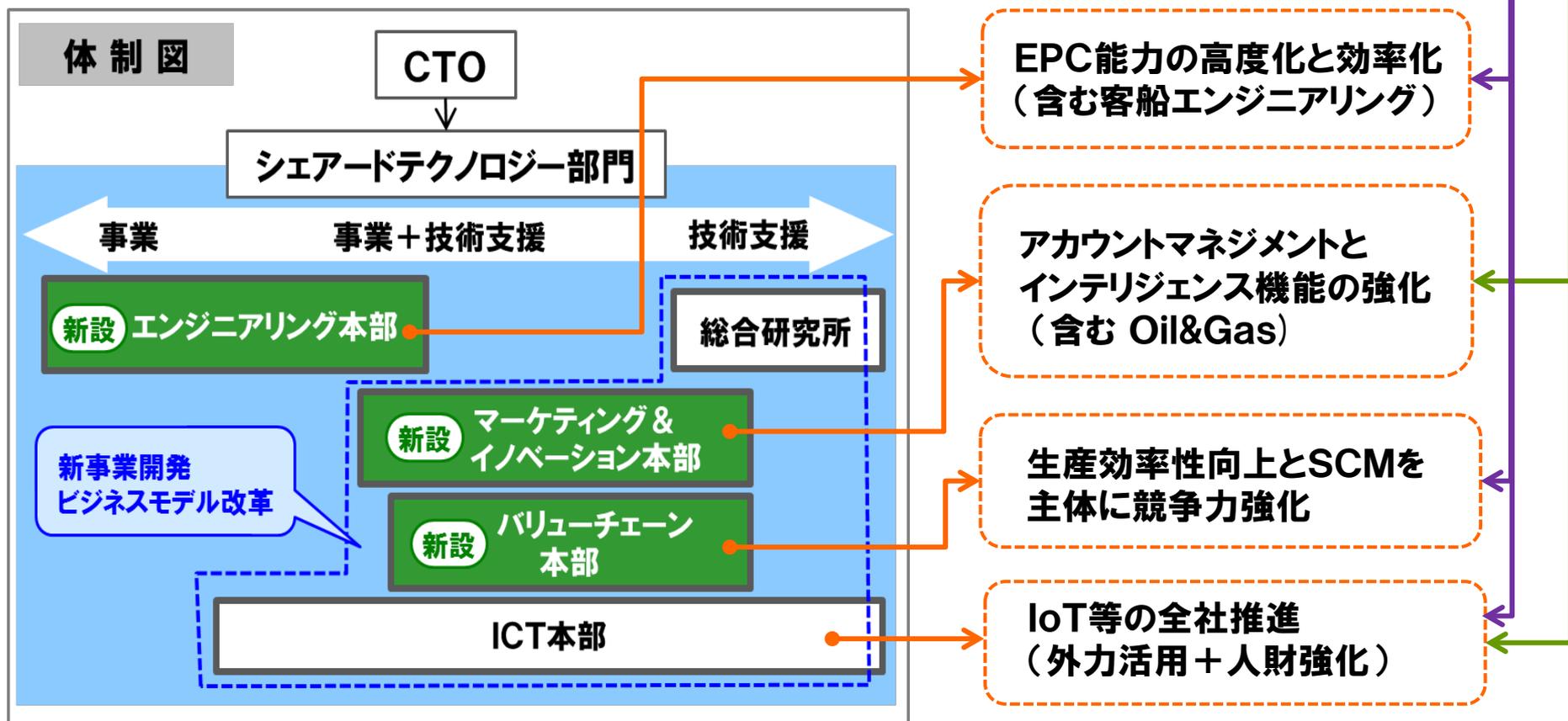
CEO: Chief Executive Officer  
MRJ: Mitsubishi Regional Jet

SONGS: サンオノフレ原子力発電所

## シェアードテクノロジー部門構築

CTO: Chief Technology Officer  
MRJ: Mitsubishi Regional Jet

- CTOの権限と責任範囲の拡充 → 技術革新推進と技術監査機能強化
- 客船事業の反省も踏まえた組織改革  
→ 人財の育成と流動性向上、MRJ事業や新規事業への対応力強化



# まとめ① - 経営数値目標

(億円)

12事計

2015事業計画

	FY2014 実績	FY2015 前回見通し*	FY2015 今回見通し	FY2016 目標	FY2017 目標
<b>受注</b> (海外比率)	46,991 (54%)	47,000 (62%)	47,000 (62%)	51,000 (63%)	55,000 (64%)
<b>売上</b>	39,921	42,000	41,000	46,000	50,000
<b>営業利益</b> (経常利益)	2,961 (2,747)	3,200 (3,000)	3,000 (2,700)	3,800 (3,600)	4,500 (4,300)
<b>純利益</b>	1,104	1,300	900	1,600	2,000
<b>ROE</b>	6.5%	7.1%	5%	8%	10.2%
<b>FCF</b>	386	0	△ 500	1,000	2,000
<b>D/Eレシオ</b>	0.46倍	0.4倍	0.5倍	0.4倍	0.4倍
<b>自己資本比率</b>	32.3%	33%	33%	34%	35%
<b>有利子負債</b>	9,755	10,000	10,500	9,000	9,000
<b>配当(円/株)</b>	11円	12円	12円	配当性向30%±5%	

次頁参照

為替レート

109.4円/\$  
138.0円/€

118円/\$  
130円/€

120円/\$  
130円/€

110円/\$  
130円/€

110円/\$  
130円/€

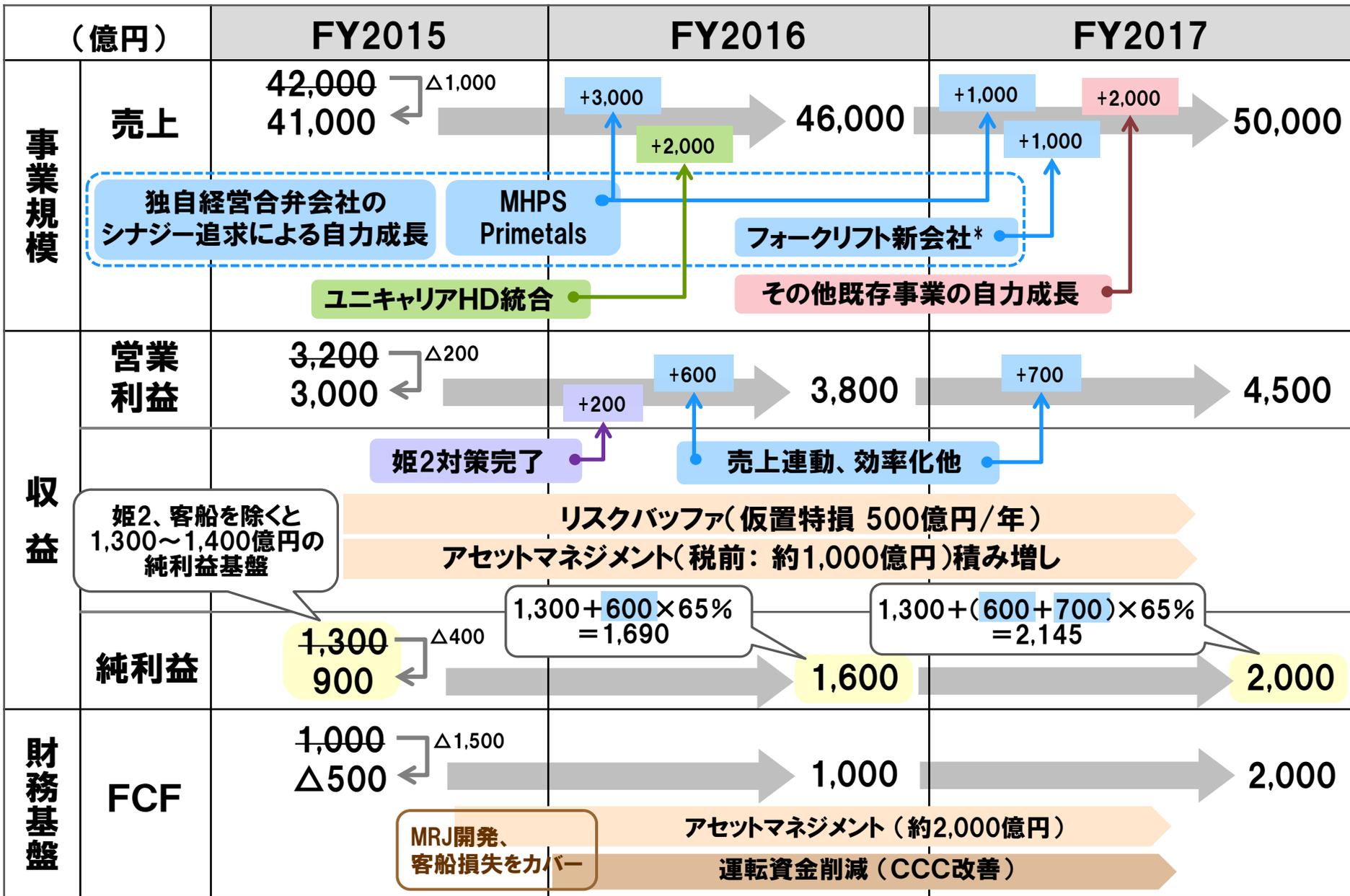
\*: 第2四半期決算発表時点

ROE: Return On Equity(株主資本利益率)

FCF: Free Cash Flow

D/E: Debt/Equity

# まとめ② - 15事計補強による経営目標達成



# [参考] 選択と集中の加速

		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	当社主導	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
	対等	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
		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
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	
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)

	FY2015	FY2016	FY2017	FY2018	FY2019	FY2020	FY2021~
エネ環 ドメイン	MHPS ・受注確保 ・姫2	GE、Alstom、Siemens強化 競争激化、市場環境変動リスク PMI加速(コスト) 技術			火力発電・環境事業分野で 事業規模拡大、利益率アップ		
	原子力	国内再稼働&海外展開(F/S、初期設計) 核燃料サイクル対応			海外プロジェクトの本格展開		大型化 本格化
交通 ドメイン	客船 商船改革	AIDA (協議中)			新体制の本格化		
	MRJ	テスト飛行・体制強化			事業展開		
	Tier1	B787		B777X			
	陸上交通システム	ドーハメトロ			民間機事業の本格化		
防宇 ドメイン	海外防衛案件	新規案件提案活動	▽F-35初号機納入		成果刈り取り		
	H3ロケット	▽F-35FAC0/SM-3統合試験弾契約済 開発契約				試験機#1打上げ	試験機#2打上げ
機設 ドメイン	Primetals	PMI			コア事業の更なる成長施策 次世代事業育成		
	その他	フォークリフト新会社* 事業再編	PMI				
共通		事業・拠点再編、業務プロセス高度化			プラットフォームのブラッシュアップ		
		シェアド・テクノロジー部門の整備・強化					

\*:フォークリフト・エンジン・ターボチャージャ統括会社



この星に、たしかな未来を

