

# 2015事業計画 (FY2015～2017)

2015年5月8日

三菱重工業株式会社

取締役社長 CEO 宮永 俊一

# 目次

|     |                           |   |    |
|-----|---------------------------|---|----|
| I.  | 2012事業計画の総括               | - | 3  |
| II. | 2015事業計画（通称：15事計（イチゴジケイ）） | - | 7  |
| 1.  | 計画の構成と目指す企業像              | - | 8  |
| 2.  | 基本方針                      | - | 10 |
| 3.  | 経営数値目標                    | - | 11 |
| 4.  | 経営数値目標の考え方                | - | 12 |
| 5.  | 基本方針に基づく施策                | - | 14 |
| 6.  | 主要スケジュール                  | - | 29 |
| 7.  | 2015事業計画と次期計画             | - | 30 |

## 補足資料

|    |                      |   |    |
|----|----------------------|---|----|
| 1. | 経営数値目標 ドメイン別         | - | 32 |
| 2. | リソース計画               | - | 33 |
| 3. | 事業の再編とPMI推進状況        | - | 34 |
| 4. | グローバルプラットフォームの整備進捗状況 | - | 35 |
| 5. | 当社の外部評価              | - | 36 |

# I. 2012事業計画の総括

# 2012事業計画の総括① - 全体達成度

4

客船対応も含め諸改革を推進の結果、目標をほぼ達成し、  
『本格成長と攻めのステップ』への移行準備を完了

| FY2014 数値 |               | 達成度  | 貢献施策・理由                                                                                                                     |
|-----------|---------------|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 事業規模*     | 3.85兆円<br>目標  | 113% | <ul style="list-style-type: none"><li>・ M &amp; Aを主体とするグローバル展開の加速</li><li>・ ドメイン制導入(全体最適指向・伸長分野指向)</li><li>・ 円安効果</li></ul> |
|           | 4.35兆円<br>実績  |      |                                                                                                                             |
| 営業利益      | 2,500億円<br>目標 | 118% | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 戦略的事業評価単位(SBU)と評価制度の導入</li><li>・ コーポレート改革や事業構造改革による費用削減</li><li>・ 円安効果</li></ul>    |
|           | 2,961億円<br>実績 |      |                                                                                                                             |
| 純利益       | 1,300億円<br>目標 | 85%  | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 客船対策の徹底推進<br/>(2014年度決算で損益的に完了)</li><li>・ リスク対応力は更に強化中</li></ul>                    |
|           | 1,104億円<br>実績 |      |                                                                                                                             |

\*: 受注・売上の平均値

# 2012事業計画の総括② - 年度別数値実績

5

| (億円)            |                | 2012事業計画             |                       |                       |                  |
|-----------------|----------------|----------------------|-----------------------|-----------------------|------------------|
|                 |                | FY2012<br>実績         | FY2013<br>実績          | FY2014<br>実績          | FY2014<br>目標     |
| 事業<br>拡大<br>規模  | 受注<br>(海外比率)   | 30,322<br>(50%)      | 34,200<br>(51%)       | 46,991<br>(54%)       | 40,000<br>(64%)  |
|                 | 売上             | 28,178               | 33,495                | 39,921                | 37,000           |
| リスク<br>対応<br>強化 | 営業利益<br>(経常利益) | 1,635<br>(1,490)     | 2,061<br>(1,831)      | 2,961<br>(2,747)      | 2,500<br>(2,100) |
|                 | 純利益            | 973                  | 1,604                 | 1,104                 | 1,300            |
|                 | ROE            | 7.4%                 | 11.0%                 | 6.5%                  | 8.9%             |
| 財務<br>健全<br>向上  | FCF            | 2,116                | 1,446                 | 386                   | 2,000            |
|                 | D/Eレシオ         | 0.72倍                | 0.54倍                 | 0.46倍                 | 0.7倍             |
|                 | 自己資本比率         | 35.0%                | 31.6%                 | 32.3%                 | 36.6%            |
|                 | 有利子負債          | 10,312               | 9,574                 | 9,755                 | 10,000           |
|                 | 配当(一株当たり)      | 8円                   | 8円                    | 11円                   | 10円              |
| 為替レート           |                | 83.6円/\$<br>106.8円/€ | 100.1円/\$<br>132.6円/€ | 109.4円/\$<br>138.0円/€ | 80円/\$<br>110円/€ |

# 2012事業計画の総括③ - 戦略の遂行実績(◀)

6

## 目標1 事業規模の拡大

## 目標2 資本効率及び純利益水準の向上

### 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

- ・人財のプール活用・交流、共通業務の集約・効率化等の効果を実現
- ・ドメイン間を含む更なるシナジーを追求中

### 戦略2 グローバル展開の加速

- ・M & Aとアライアンスの推進  
(MHPS、Primetals、ニチユ、PWPS 他)
- ・グローバルプラットフォーム整備開始

### 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  
キャッシュフロー創出  
(約4,000億円)

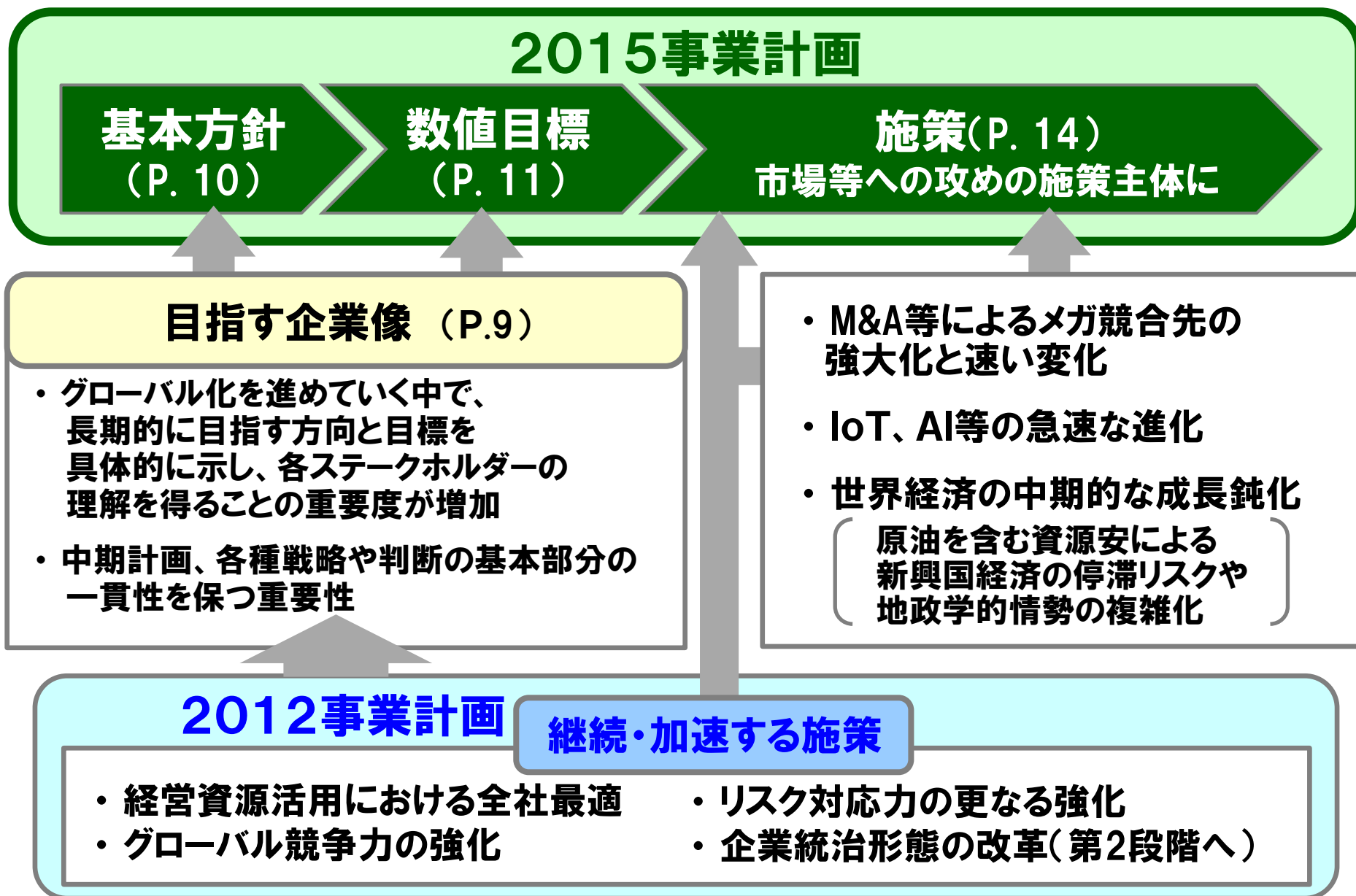
### 戦略4 コーポレート改革・効率化 (共通資源の最適活用)

- ・コーポレート機能の本社集約
- ・経理総括部と資金部の再編
- ・アウトソーシングの加速

### 戦略5 企業統治・業務執行における経営革新の継続

- ・チーフオフィサー制導入
- ・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)

## II. 2015事業計画



**たゆみない技術力の強化と研鑽、  
経営の革新及び変化と多様性への適応により、  
世界の発展に貢献し、共に成長を続ける企業**

## 目指す企業像の具体的目標

### ① 差別化可能な事業領域\*への集中と多様な外力取込みによる 強い競争力\*\*と世界水準の顧客満足度(高い市場シェア)

\* 当社グループの技術とエンジニアリングの蓄積が活かせる  
高付加価値の機械設備、プラント、交通・輸送システム等

\*\* 価格及び技術の先進性・信頼性と高品質なライフサイクル・サービス

### ② 企業経営全般\*に対する高い国際評価(ランク、格付)

\* 企業規模、創出価値、財務基盤、企業統治と行動規範の実践

## 1 事業拡大加速によるグローバル競争力強化 (5兆円超事業規模の早期実現)

## 2 財務基盤の更なる強化と高収益性追求 (自己資本積増しとROE向上の両立)

### 財務基盤強化

- ・エクイティバッファ 2,500億円以上
- ・資金調達余力 6,000億円以上
- ・S&P「A格」取得

### 高収益性追求

- ・ROE 10% 以上
- ・EBITDAマージン 12%以上

## 3 企業統治と経営プロセスのグローバル適合推進

### 透明性の向上及び多様性と調和を重視した 日本的グローバル経営

- ・監査等委員会設置会社への移行
- ・資本政策の明確化 等

ROE:Return On Equity(株主資本利益率)

EBITDA:Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization

# 経営数値目標

11

| 12事計           |                       | 2015事業計画          |                   |                   | (億円)    |      |
|----------------|-----------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------|------|
|                | FY2014<br>実績(A)       | FY2015<br>見通し     | FY2016<br>目標      | FY2017<br>目標(B)   | 増減(B-A) | %    |
| 受注<br>(海外比率)   | 46,991<br>(54%)       | 47,000<br>(62%)   | 51,000<br>(63%)   | 55,000<br>(64%)   | 8,009   | 117% |
| 売上             | 39,921                | 42,000            | 46,000            | 50,000            | 10,079  | 125% |
| 営業利益<br>(経常利益) | 2,961<br>(2,747)      | 3,200<br>(3,000)  | 3,800<br>(3,600)  | 4,500<br>(4,300)  | 1,539   | 152% |
| 純利益            | 1,104                 | 1,300             | 1,600             | 2,000             | 896     | 181% |
| ROE            | 6.5%                  | 7.1%              | 8%                | 10.2%             | -       | -    |
| FCF            | 386                   | 1,000             | 1,000             | 2,000             |         |      |
| D/Eレシオ         | 0.46倍                 | 0.4倍              | 0.4倍              | 0.4倍              |         |      |
| 自己資本比率         | 32.3%                 | 33%               | 34%               | 35%               |         |      |
| 有利子負債          | 9,755                 | 9,000             | 9,000             | 9,000             |         |      |
| 配当(円/株)        | 11円                   | 12円               | 配当性向30%±5%        |                   |         |      |
| 為替レート          | 109.4円/\$<br>138.0円/€ | 115円/\$<br>130円/€ | 110円/\$<br>130円/€ | 110円/\$<br>130円/€ |         |      |

**M&A/PMI**

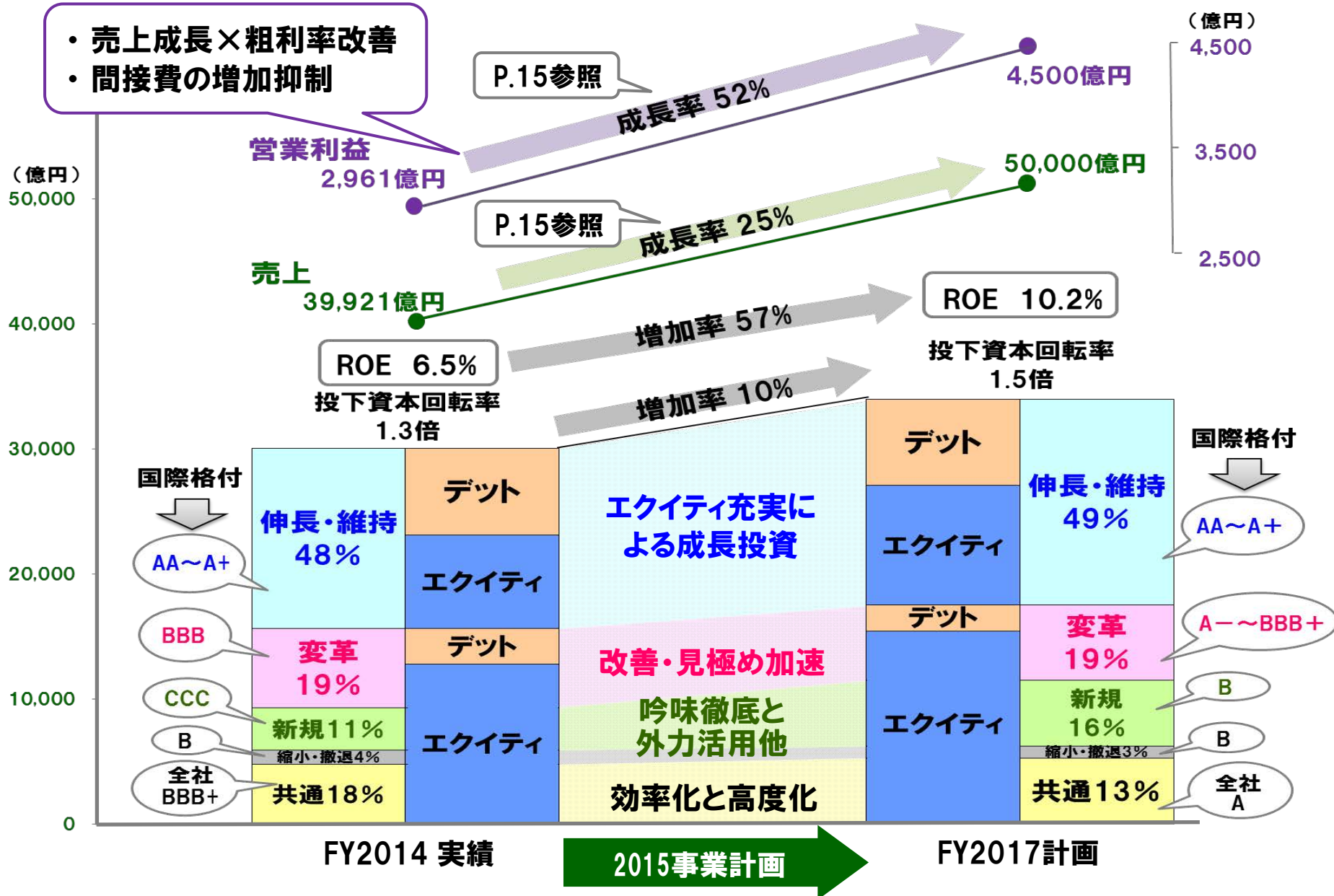
|            |        |        |
|------------|--------|--------|
| ・MHPS      | +2,800 | +3,400 |
| ・Primetals | +2,500 | +2,000 |
| ・その他       | +1,200 | +800   |

**自力成長**

|     |        |        |
|-----|--------|--------|
| ・交輸 | -1,000 | +1,700 |
| ・機設 | +2,300 | +2,500 |

# 経営数値目標の考え方① – 営業利益と投下資本

12



# 経営数値目標の考え方② – 更なる改善対策

13

(億円)

FY2014

FY2017

営業利益

MRJ事業化費用

2,961

4,500

特損(過去5年平均)

MRJ事業化費用

純利益

1,104

2,000

ROE

6.5%

10%以上

配当

11円

配当性向  
30%±5%

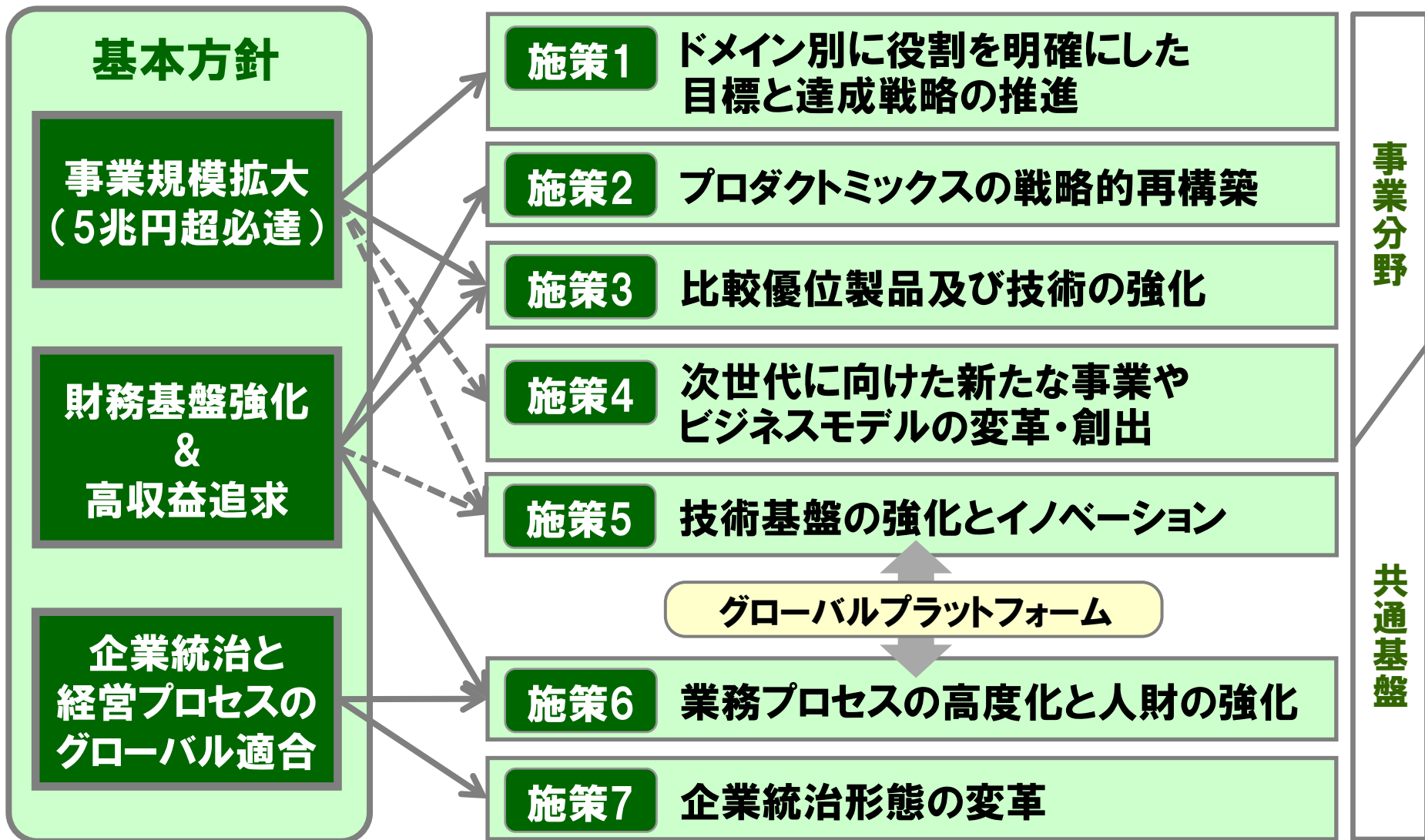
## 改善対策

- ・ MRJ事業部によるコスト改善 (P.22~23)
- ・ 大型合併のシナジー拡大
- ・ 共通費用の最適化
  - グローバルプラットフォーム
  - クロスドメインシナジー追求
- ・ リスクソリューション室によるリスク最小化

MRJ: Mitsubishi Regional Jet

## 改善利益の還元ポリシー

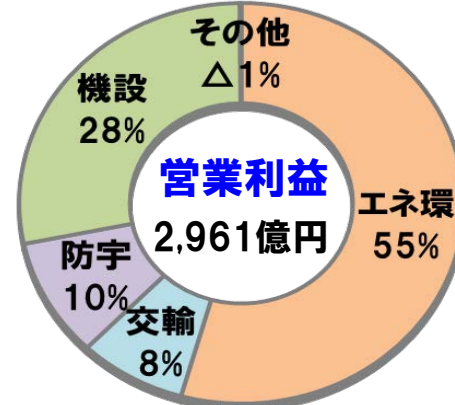
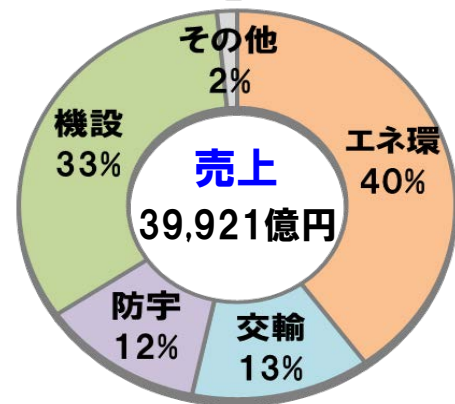
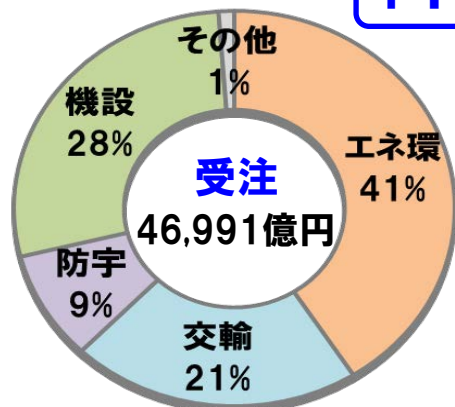
| 還元先 \ 改善 | MRJ | コスト改善<br>(追加分) | リスク対策 |
|----------|-----|----------------|-------|
| 配当他の成果配分 | -   | ◎              | ◎     |
| 将来事業への投資 | ○   | ◎              | ○     |
| 自己資本強化   | ◎   | ○              | -     |



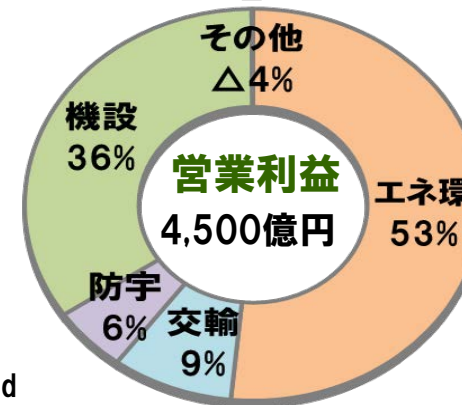
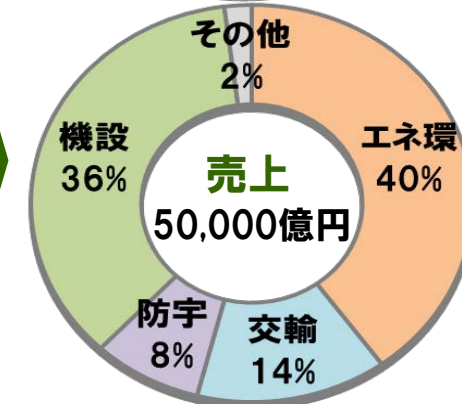
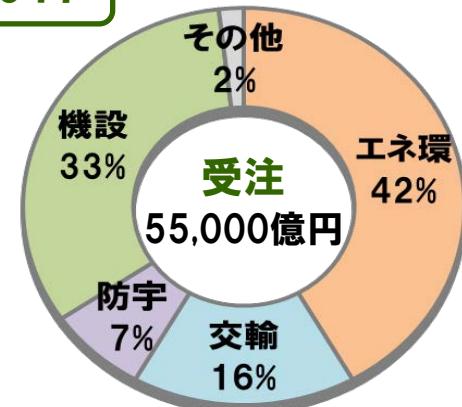
---> : 次期中期計画を見込んだ中長期施策

FY2014

FY2017



| ドメイン      | 主な施策と変動要因                   | 受注・売上 | 営業利益 |
|-----------|-----------------------------|-------|------|
| エネルギー・環境  | ・ MHPSシナジー拡大                | ◎     | ◎    |
|           | ・ サービス事業の全般的な拡大             | ○     | ◎    |
|           | ・ 分散電源、Oil & Gas事業 他        | ○     | -    |
| 交通・輸送     | ・ ボーイング向け事業拡大               | ◎     | ◎    |
|           | ・ MRJ(FY2017売上開始)           | ○     | △    |
|           | ・ 陸上交通システム強化                | -     | ○    |
|           | ・ 商船改革                      | -     | ○    |
| 防衛・宇宙     | ・ 今回計画期間は需要横ばい(装備品等の事業拡大準備) | -     | -    |
| 機械・設備システム | ・ Primetals(製鉄事業)シナジー       | ◎     | ◎    |
|           | ・ コンプレッサ/ターボ他の強化            | ○     | ○    |
|           | ・ 事業再編の加速(含むM&A)            | ○     | ○    |



MHPS: Mitsubishi Hitachi Power Systems, Ltd.

MRJ: Mitsubishi Regional Jet

Primetals: Primetals Technologies, Ltd

| ドメイン                                                                                                   | 戦略                                                                                                                                      | 主な施策                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <br><b>エネルギー・環境</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>事業拡大と収益力の核として短期収益と中長期成長の双方を追求（メガ競合先動向への迅速な対応）</li> <li>原子力事業の長期継続策の促進</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>高性能機種の世界投入（大型GT）とラインアップ充実</li> <li>サービス事業強化（ICT・ビッグデータ活用と人材投入）</li> <li>国内外製造拠点の整備</li> <li>分散電源事業の拡大（機設ドメインと共創）</li> <li>Oil&amp;Gas上流への本格参入（協業やM&amp;Aを視野に）</li> </ul> |
| <br><b>交通・輸送</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>民間航空機製品の収益力向上</li> <li>MRJ開発推進と機体価値向上</li> <li>商船/客船ビジネスの大胆な転換</li> <li>陸上交通システムの事業拡大</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>ボーイング向け事業の増産推進と次世代生産プロセス</li> <li>MRJの開発の着実な推進と量産拠点展開</li> <li>ドメインシナジーによる新インフラ輸出モデルの展開</li> <li>客船の新ビジネスモデル構築</li> <li>ドーハ等の海外大型案件の事業推進力強化</li> </ul>                   |
| <br><b>防衛・宇宙</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>既存事業の継続的強化と次の拡大ステップへの準備（海外向け及び民需転用への取組み）</li> </ul>                                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>陸海空の統合防衛システム分野への集中強化</li> <li>先端技術事業部を新設し下記を推進 <ul style="list-style-type: none"> <li>海外パートナーとの連携による新規海外事業開拓</li> <li>デュアルユース技術で民需事業開拓</li> </ul> </li> </ul>            |
| <br><b>機械・設備システム</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー・環境ドメインと共に当社グループの規模と収益を支える視点から、確実性・即効性ある施策を主体に推進</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>製鉄機械、物流機器：PMIの推進加速</li> <li>コンプレッサ：Oil&amp;Gas事業の拡大</li> <li>ターボチャージャ：グローバル事業体制の確立</li> <li>事業再編の更なる加速（含むM&amp;A）</li> </ul>                                             |

## 1. 目的

事業規模と収益性の両立を  
ベースに、継続的な成長確保を  
考慮したミックスの構築

## 2. 当面の構築手法(2015事業計画期間)

- ・ SBU規模の大型化(規模のメリット&グローバル成長)
- ・ 財務/事業性評価による闊達なポジションの変更
- ・ 縮小・撤退SBUの速やかなカーブアウト

## 3. ポジション別SBUの推移

SBUを確定、戦略的事業評価制度の運用スタート

上段 : SBUの数  
下段 ( ) : SBU平均売上(億円)

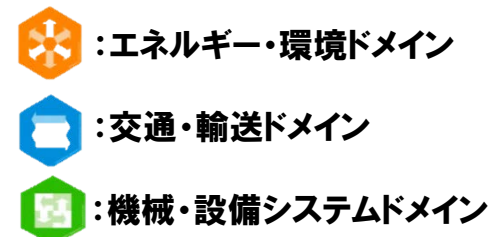
| ポジション | FY2011       | 診断期間         |                |                | FY2015                                     | 今後の方向性            | 将来 |
|-------|--------------|--------------|----------------|----------------|--------------------------------------------|-------------------|----|
| 伸長・維持 | 36<br>(約500) | 33<br>(約600) | 25<br>(約1,000) | 20<br>(約1,400) | ・M&A/PMI加速による<br>個別SBUの更なる規模拡大<br>・変革からの移行 | 20～25<br>(約1,800) |    |
| 変革    | 18<br>(約500) | 14<br>(約550) | 12<br>(約950)   | 15<br>(約850)   | ・SBU毎ポジションの見極め加速<br>・商船事業の改革               | 5～10<br>(約1,000)  |    |
| 縮小・撤退 | 5<br>(約100)  | 6<br>(約200)  | 7<br>(約200)    | 7<br>(約350)    | ・速やかなカーブアウト<br>(手法強化と投入資金増額)               | 5<br>(約500)       |    |
| 新規    | 5<br>(約150)  | 5<br>(約150)  | 7<br>(約20)     | 6<br>(約30)     | ・内容の吟味と外力活用による<br>収益性向上(リスク低減)             | 5<br>(-)          |    |
| 合計    | 64<br>(約450) | 58<br>(約500) | 51<br>(約800)   | 48<br>(約900)   | —                                          | 35～40<br>(約1,400) |    |

SBU: Strategic Business Unit(戦略的事業評価制度における事業単位)

PMI: Post Merger Integration

## 1. グローバル競争力を有する製品への経営資源集中

- ・ガスタービン事業の更なる強化 <P. 19>
- ・グローバルニッチ製品の強化 <P. 21>



## 2. エンジニアリング力の差別化と活用分野の拡大

### 差別化

- ・EPC対応力の質的・量的強化
  - － 外力を含む人財の増強策加速
  - － リスク対応力の強化

### 活用分野の拡大

- ・客船や交通システム事業への適用拡大
- ・全社横断組織を検討  
(エンジニアリング本部)



交通システム



客船



化学プラント



スマートシティ  
スマートモビリティ

- ・エンジニアリング機能集約
- ・共通部分集約化



発電プラント



製鉄機械

EPC: Engineering, Procurement and Construction(設計・調達・建設)

## ガスタービン事業の更なる強化

### 1. 世界最高効率のガスタービンの開発

- 世界最大級の実証設備(T地点)
  - 継続的に次世代ガスタービンの先端技術を検証し信頼性向上を図る目的で建設
- T地点による開発の歴史

1997年 1,500℃級 G形ガスタービン

2010年 1,600℃級 J形ガスタービン

2020年 1,650℃級次世代ガスタービン

T地点(高砂製作所内)



出力：389 MW



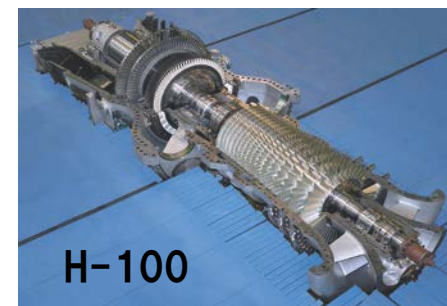
出力：500MW級

### 2. 中小型ガスタービン事業の強化

- 大型GT技術のフローダウンによる中小型GTの性能向上
- 製造ラインを増設(現行2本から3本へ)
  - 新興国等の市場拡大に対応
  - 「H-100」をLNGマーケット用にも拡販

GT: Gas Turbine

LNG: liquefied natural gas(液化天然ガス)



H-100

## 大型合併事業のPMI促進

|             | 機械・設備システム                                                                                               | エネルギー・環境                                                                                                                                  | 機械・設備システム                                                                                             |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|             | ニチユ三菱<br>フォークリフト合併                                                                                      |  MHPS<br>火力合併                                           |  Primetals<br>製鉄合併 |
| 売上規模        | 約2,500億円                                                                                                | 約1兆2,000億円                                                                                                                                | 約3,000億円                                                                                              |
| 人員          | 約6,000人                                                                                                 | 約21,000人                                                                                                                                  | 約8,000人                                                                                               |
| 実現<br>シナジー  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・統合商品ラインナップ構築（エンジン車、電動車の品揃え）</li> <li>・生産/調達体制最適化</li> </ul>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・バブコック日立編入によるボイラー事業強化（昨年10月）</li> <li>・中小型～大型GTの品揃え</li> <li>・世界最新鋭IGCC設計受注（福島復興プロジェクト）</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・得意地域の相互補完による全世界事業展開</li> </ul>                                |
| 今後の<br>シナジー | <ul style="list-style-type: none"> <li>・人財交流や拠点最適化</li> <li>・地域密着型商品開発</li> <li>・物流ソリューション事業</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>・大型GT技術のフローダウンによる中小型GTの性能向上</li> <li>・国内外製造拠点整備</li> <li>・サービス市場カバレッジ拡大</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・国内外製造拠点整備</li> <li>・調達、開発コスト削減</li> <li>・EPC工事の底上げ</li> </ul> |

上記3合併とPWPS(米)で連結売上は年間7,000億円増加

＜補足資料:P.34参照＞

## グローバルニッチ製品の強化

### コンプレッサ

- ・ 製品ラインナップ拡充による Oil&Gas分野の拡大
- ・ 他社提携等による海外アフターサービス事業の拡大

米国ペアランド工場



コンプレッサ

### ターボチャージャ

- ・ 乗用車向けトップシェア獲得(中国・アメリカ等の伸長市場の開拓)
- ・ 新製品開発による中大型商用車市場への参入

### 民間航空機製品

- ・ 生産革新による効率改善
  - B787 複合材積層装置等の自動化設備導入・増強
  - B777X ロボットによる自動組立の推進



B787主翼

### 交通システム製品(AGT車輛、ブレーキ等)

- ・ 高速性能とライフサイクルコスト低減を両立した新交通システムの市場投入
- ・ 鉄道車両ブレーキ等のグローバル展開による部品ビジネス拡大



新交通システム

AGT: automated guideway transit

## MRJ事業の推進(1/2)

### 1. 現状の総括

- ・ 想定を超える開発期間を要したが、初飛行から初号機納入までの作業とスケジュールの具体化に至った
- ・ MRJ事業部の設立(2015年4月)
  - 量産体制とSCMの強化によるコストダウン
  - カスタマーサポート等によるサービス価値の増加

MRJ:Mitsubishi Regional Jet  
SCM:supply chain management

### 2. 開発スケジュール

- ・ 2015年9～10月:
  - 初飛行  
(以降、日本・米国で飛行試験実施)
- ・ 2017年4～6月:
  - 初号機納入



### 3. 量産体制への移行 (2016年年初から順次整備)



### 4. カスタマーサポート体制の構築



協働



整備・運行  
マニュアル

技術支援

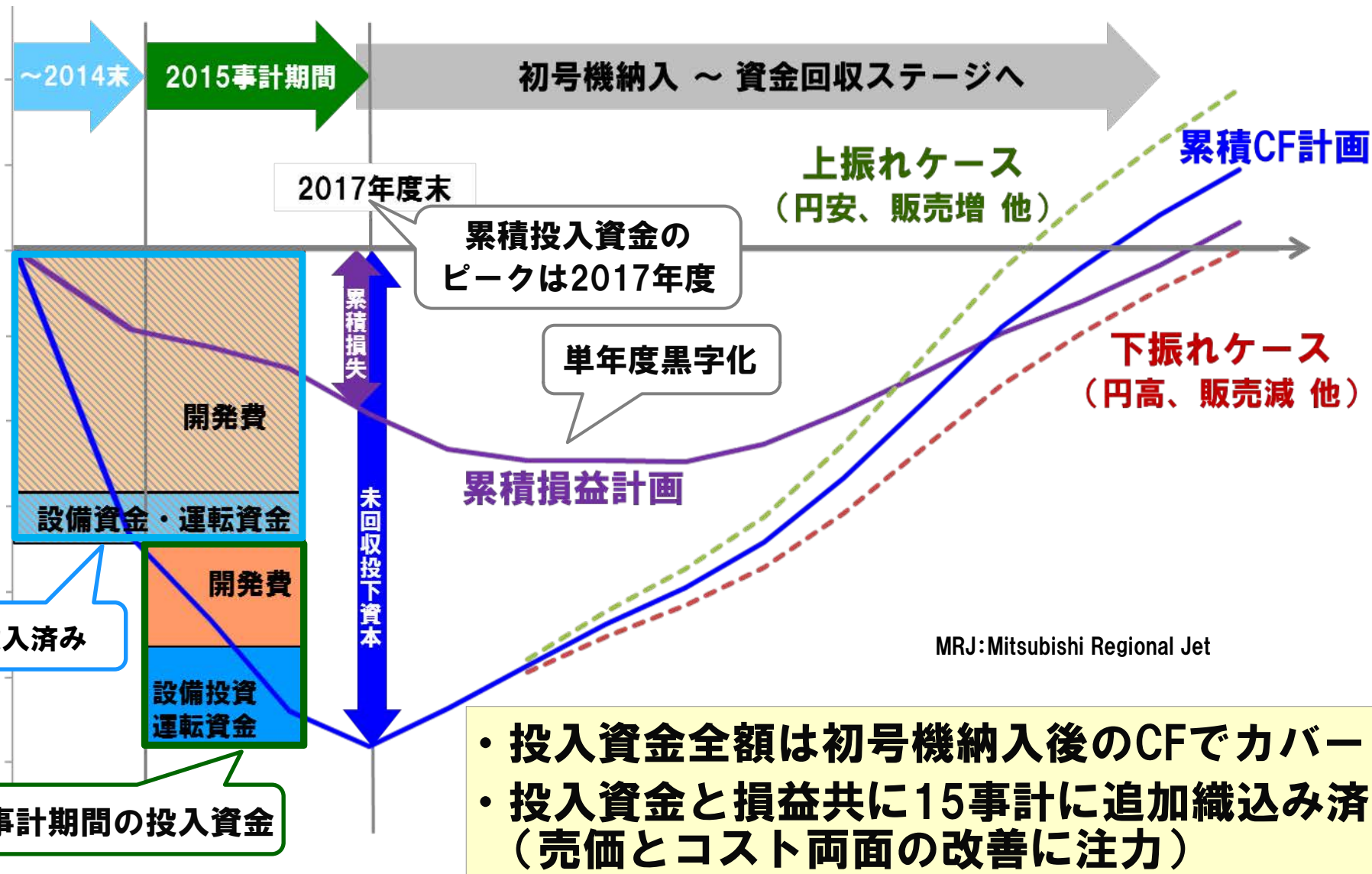
ITシステム

訓練

スペア  
パーツ

機体整備

## MRJ事業の推進(2/2)



## Oil & Gas事業の推進

### 1. 取組み理由

- ・世界の人口増加や経済成長に伴い、長期的には需要が増大
- ・全ドメインが協力(クロスドメイン)して伸長させ得る事業
- ・当社に適したビジネスモデルが期待できる分野



ガスタービン



CO<sub>2</sub>回収装置



超高压コンプレッサ



LNG船



3次元海底資源  
探査船



放射性物質  
見える化カメラ

LNG:liquefied natural gas(液化天然ガス)



:エネルギー・環境ドメイン



:防衛・宇宙ドメイン



:交通・輸送ドメイン

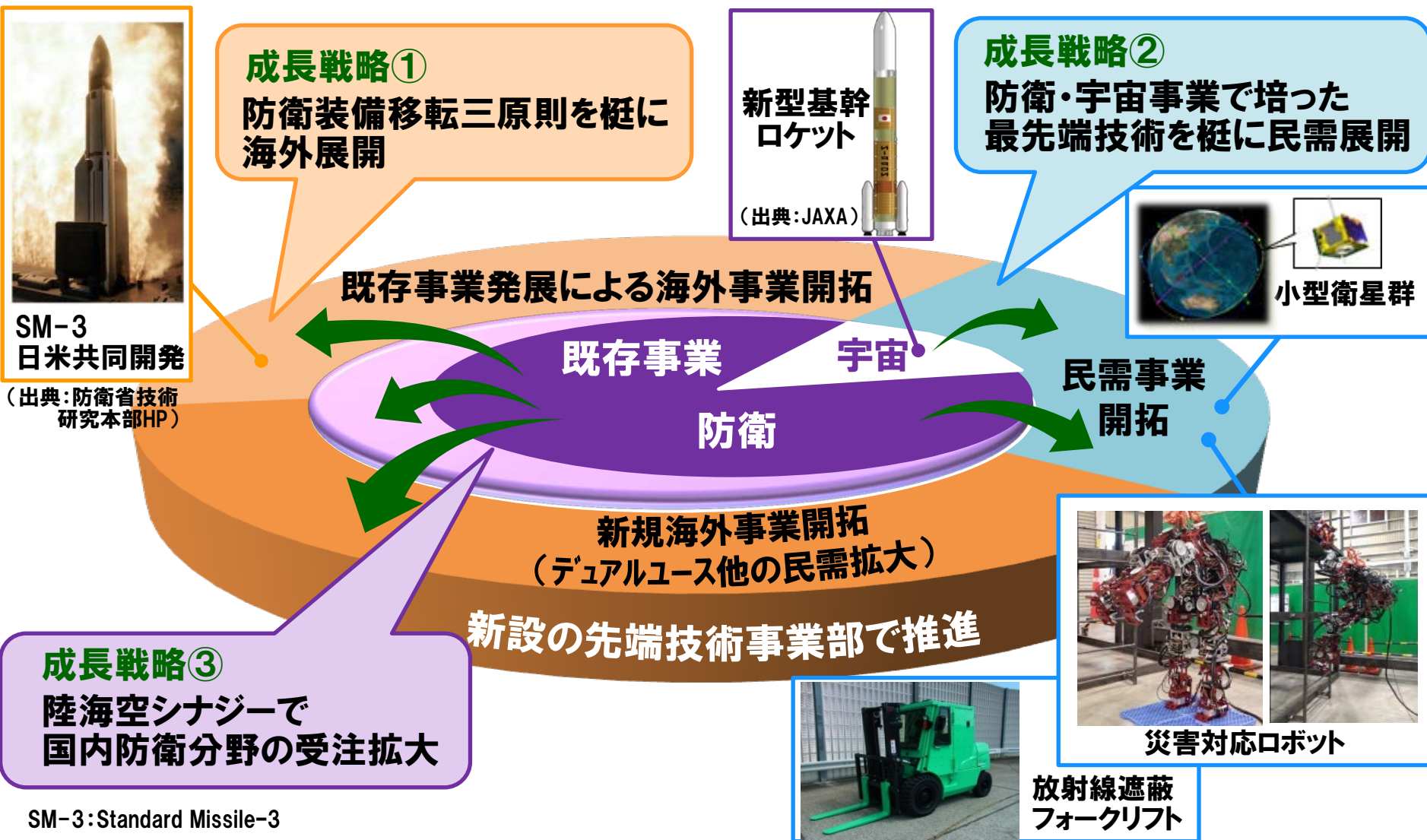


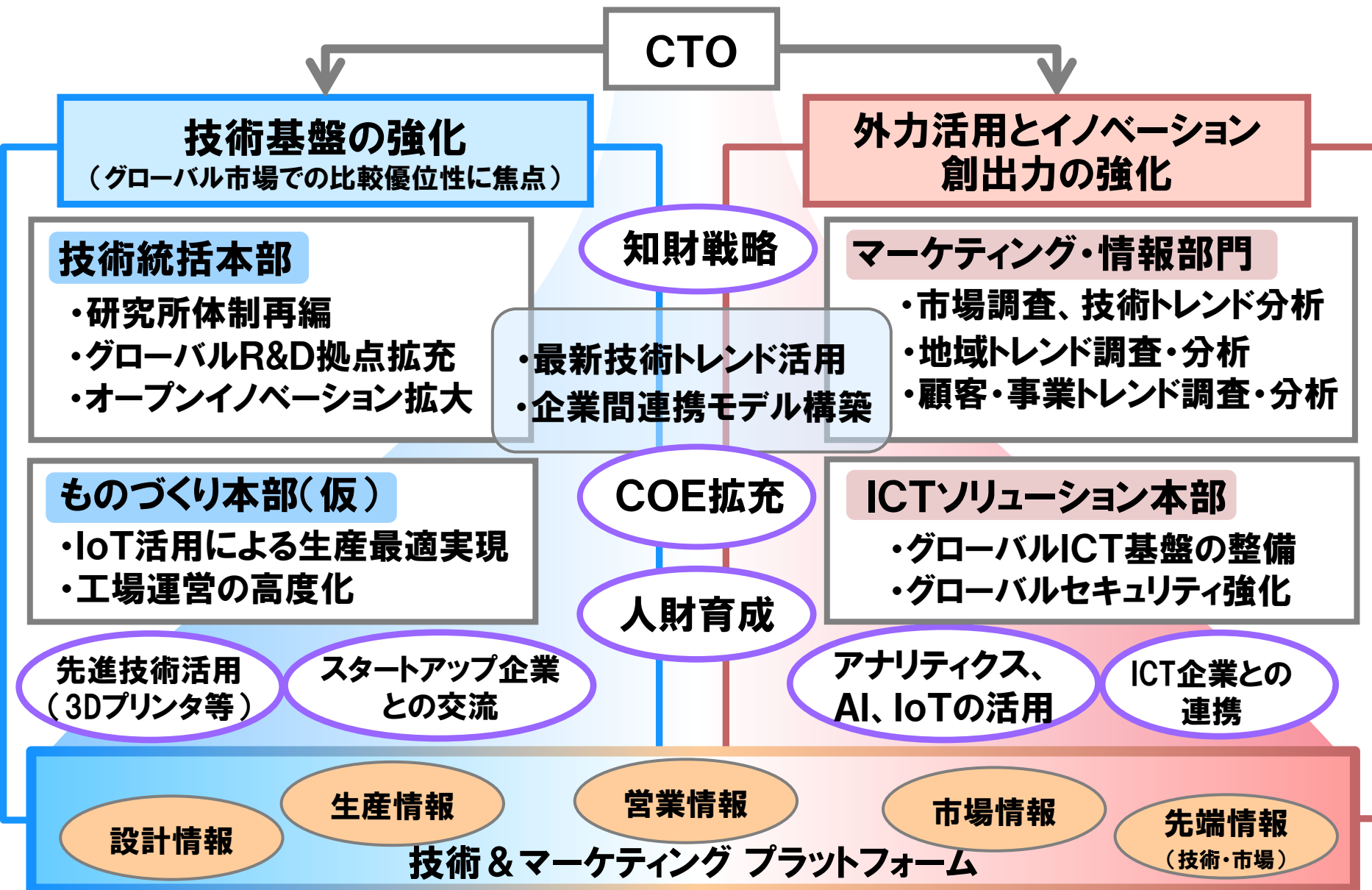
:機械・設備システムドメイン

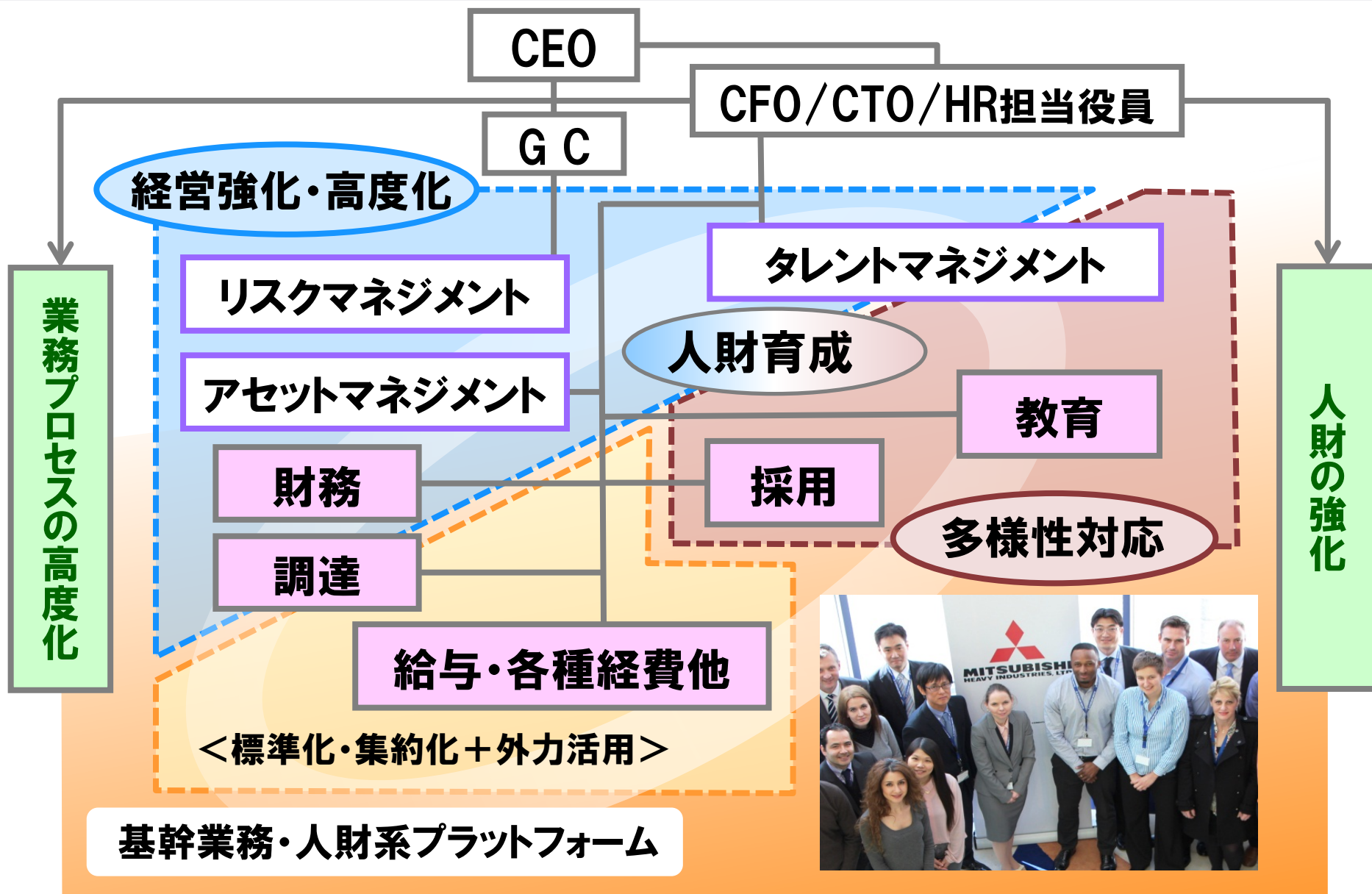
### 2. 当面の取組み

- ・Oil & Gas事業開発室(2015年4月設置)のクロスドメイン活動推進
  - 多様な顧客ニーズに迅速に対応するワンストップ営業窓口
  - 複数の製品技術を融合した統合型ソリューション等の提供
  - 他社との新たな協業モデルの構築と新事業領域の拡大

# 防衛・宇宙ドメインの新事業強化 — 従来枠組みを打破し事業規模拡大 —







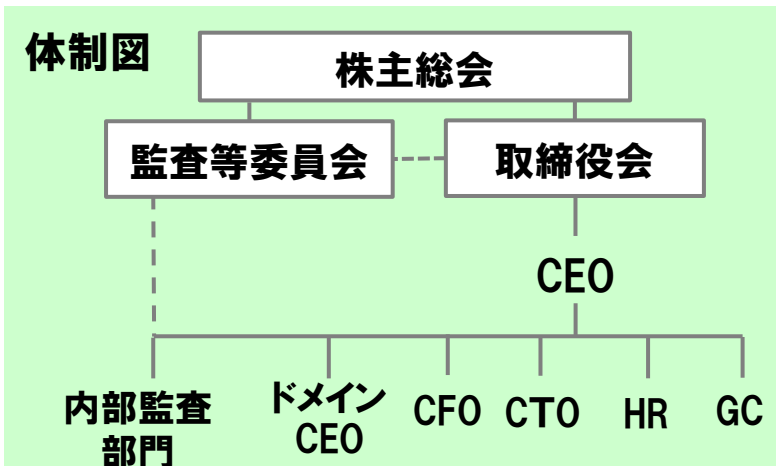
## グローバル企業に相応しいコーポレートガバナンスの確立

### 1. 監査等委員会設置会社への移行

#### 主な目的と理由

- ・株主(投資家)のニーズである「分かり易い企業統治体制」への対応
- ・社外取締役を中心とした取締役会の監督機能の充実・強化
- ・取締役会から業務執行取締役への委任による意思決定・執行の迅速化

#### 体制図



CEO:Chief Executive Officer    CFO:Chief Financial Officer  
 CTO:Chief Technology Officer    HR:Human Resource  
 GC:General Counsel

### 2. 執行サイドの強化

#### チーフオフィサー制の深化

- ・CFO、CTO 等の機能明確化
- ・養成プログラムの検討と早期導入

#### 経営諮問委員会の創設

- ・経営革新を続ける為のアドバイザー
- ・外部の知見をより必要とする領域の討議

#### グローバル化の推進

- ・ドメイン別地域拠点会議開催地の多国化  
(2014年度 中国、2015年度 シンガポール)
- ・事業経営幹部の多国籍化(交流促進)

#### 2015年6月総会後の取締役人員数〔予定〕

| 取締役   | 人員数              |                   |                |
|-------|------------------|-------------------|----------------|
|       | 社外               | 社内                | 合計             |
| 監査等委員 | 3(3)             | 2(2)              | 5(5)           |
| その他   | 2(3)             | 7(9)              | 9(11)          |
| 合計    | 5(6)<br>36%(35%) | 9(11)<br>64%(65%) | 14(17)<br>100% |

( )内は2014年度の監査役・取締役人員数

|                              | FY2015                   |                                  |    |                       | FY2016        |    |    |                | FY2017           |    |    |      | 以降 |
|------------------------------|--------------------------|----------------------------------|----|-----------------------|---------------|----|----|----------------|------------------|----|----|------|----|
|                              | 1Q                       | 2Q                               | 3Q | 4Q                    | 1Q            | 2Q | 3Q | 4Q             | 1Q               | 2Q | 3Q | 4Q   | -  |
| 事業計画                         | ▼ 2015事業計画説明             |                                  |    |                       |               |    |    |                | 15事計評価と次期事業計画の策定 |    |    |      |    |
|                              | 事業計画フォロー                 |                                  |    |                       | 事業計画フォロー      |    |    |                |                  |    |    |      |    |
|                              | (★: 四半期決算発表)             |                                  |    | 報告                    |               |    |    | 報告             |                  |    |    |      |    |
|                              | ★                        |                                  | ★  | ★                     | ★             | ★  | ★  | ★              | ★                | ★  | ★  | ★    |    |
| 製品・事業領域                      | MRJ                      | 初飛行                              |    |                       | 飛行試験          |    |    | ▼初号機納入(4～6月)   |                  |    |    |      |    |
|                              | 量産体制の整備 & カスタマーサービス体制の構築 |                                  |    |                       |               |    |    |                | 開発ステージから事業ステージへ  |    |    |      |    |
|                              | 商船改革                     | 会社発足                             |    |                       | 新ビジネスモデルの構築   |    |    |                |                  |    |    |      |    |
|                              | 客船                       | ▼1番船引き渡し(9月)                     |    |                       |               |    |    |                |                  |    |    |      |    |
|                              | エンジニアリング本部設立             |                                  |    | エンジニアリング力の差別化と活用分野の拡大 |               |    |    |                |                  |    |    |      |    |
|                              | GT開発                     | FY2020完了予定                       |    |                       |               |    |    |                |                  |    |    |      |    |
|                              | MHPS                     |                                  |    |                       |               |    |    |                |                  |    |    |      |    |
|                              | Primetals                | 各種シナジー(営業サービス体制や生産/SCM体制の最適化)の実現 |    |                       |               |    |    |                |                  |    |    |      |    |
|                              | 機設ドメインの事業再編(含むM&A)       |                                  |    |                       | (更なるM&Aと新陳代謝) |    |    |                |                  |    |    |      |    |
|                              | 企業統治／管理間接                | 監査等委員会設置会社への移行                   |    |                       |               |    |    |                |                  |    |    |      |    |
| 経営諮問委員会                      |                          |                                  |    | 企業統治レベルの向上            |               |    |    | (評価と更なる向上等の検討) |                  |    |    |      |    |
| 財務・会計制度のグローバル適合推進            |                          |                                  |    | 準備完了                  |               |    |    |                |                  |    |    | 運用開始 |    |
| 資産有効活用(含むアセットマネジメント、国内外拠点再編) |                          |                                  |    | (効果と更なる強化等を検討)        |               |    |    |                |                  |    |    |      |    |
| (注) グローバルプラットフォームに関してはP.35参照 |                          |                                  |    |                       |               |    |    |                |                  |    |    |      |    |

## 2015事業計画

事業規模拡大(5兆円超)

財務基盤強化と高収益性追求

企業統治と経営プロセスのグローバル適合

## 次期事業計画

目指す企業像(更に高い数値目標)への飛躍

- ① 交通・輸送及び防衛・宇宙ドメインの事業拡大
- ② エネルギー・環境及び機械・設備ドメインの収益増大
- ③ アセットマネジメント(資産の最適運用)の推進
- ④ 経営革新とリスク対応力強化の継続

FY2017

達成目標+外部評価

事業規模\* 5.25兆円

営業利益 4,500億円

純利益 2,000億円

ROE 10%以上

配当 配当性向  
30%±5%

国際格付 A格(S&P)

\*: 受注と売上の平均値

ROE: Return On Equity(株主資本利益率)

## ドメイン別成長戦略の推進

- ① エネルギー・環境 
  - 拠点整備、サービス網強化、品揃えによる収益力増強
- ② 交通・輸送 
  - MRJ開発、商船改革の目処付けと収益力の基礎固め
- ③ 防衛・宇宙 
  - 新規市場開拓の準備 → 将来の成長ポテンシャル見極め
- ④ 機械・設備システム 
  - 成長指向の事業の新陳代謝(ニッチ製品、M&A 他)

## 共通基盤の整備(効率化と高度化)

業務プロセス  
高度化

アセット  
マネジメント  
(体制整備)

人財の強化

グローバル  
プラット  
フォーム

企業統治レベルの向上とリスク対応力の強化

# 補足資料

# 経営数値目標 ドメイン別

32

(億円)

| ドメイン          | 受注           |               |              |              | 売上           |               |              |              | 営業利益         |               |              |              |
|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
|               | FY2014<br>実績 | FY2015<br>見通し | FY2016<br>目標 | FY2017<br>目標 | FY2014<br>実績 | FY2015<br>見通し | FY2016<br>目標 | FY2017<br>目標 | FY2014<br>実績 | FY2015<br>見通し | FY2016<br>目標 | FY2017<br>目標 |
| エネルギー・環境      | 19,236       | 20,000        | 22,000       | 23,000       | 15,995       | 16,000        | 19,000       | 20,000       | 1,626        | 1,850         | 2,100        | 2,400        |
| 交通・輸送         | 9,992        | 7,000         | 7,500        | 9,000        | 5,295        | 6,500         | 6,000        | 7,000        | 234          | 300           | 400          | 400          |
| 防衛・宇宙         | 4,174        | 4,000         | 4,000        | 4,000        | 4,839        | 4,500         | 4,000        | 4,000        | 285          | 270           | 240          | 250          |
| 機械・設備<br>システム | 13,046       | 15,000        | 16,500       | 18,000       | 13,195       | 14,000        | 16,000       | 18,000       | 841          | 850           | 1,150        | 1,600        |
| その他           | 1,908        | 2,000         | 2,000        | 2,000        | 1,828        | 2,000         | 2,000        | 2,000        | 138          | 150           | 150          | 150          |
| 消去または共通       | △ 1,367      | △ 1,000       | △ 1,000      | △ 1,000      | △ 1,233      | △ 1,000       | △ 1,000      | △ 1,000      | △ 166        | △ 220         | △ 240        | △ 300        |
| 合計            | 46,991       | 47,000        | 51,000       | 55,000       | 39,921       | 42,000        | 46,000       | 50,000       | 2,961        | 3,200         | 3,800        | 4,500        |

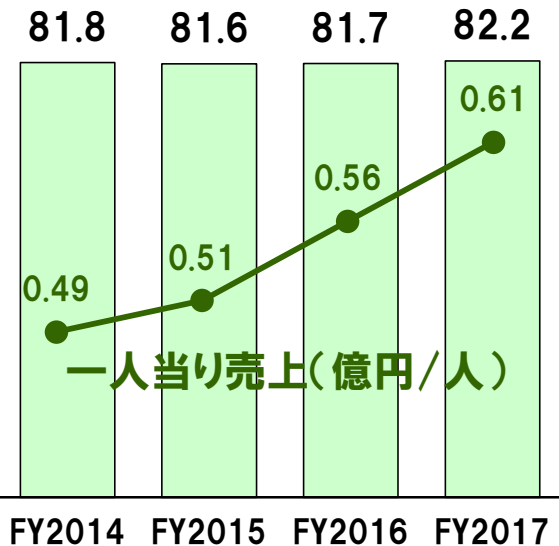
## 人 員

- ・ 現状規模を維持

海外人員比率(%)

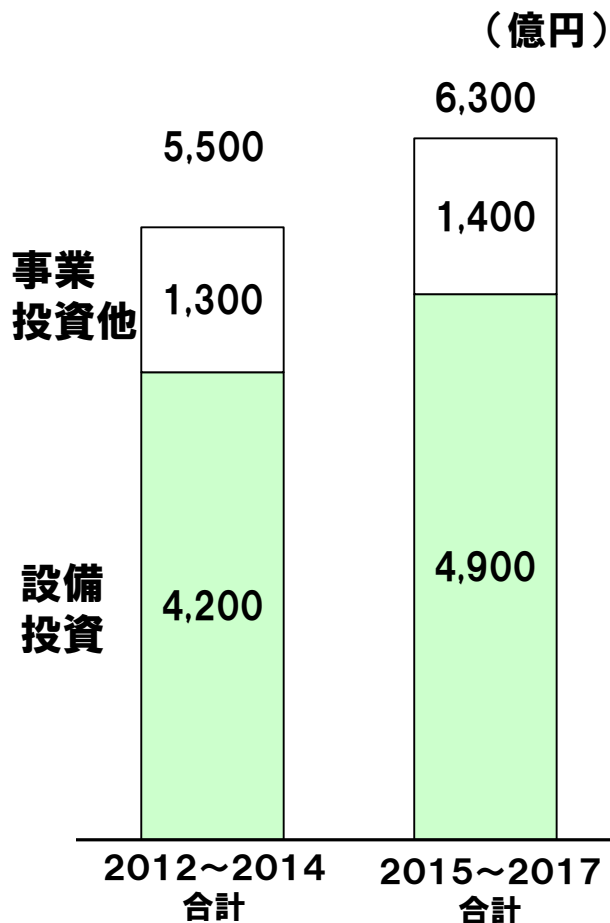


連結人員(千人)



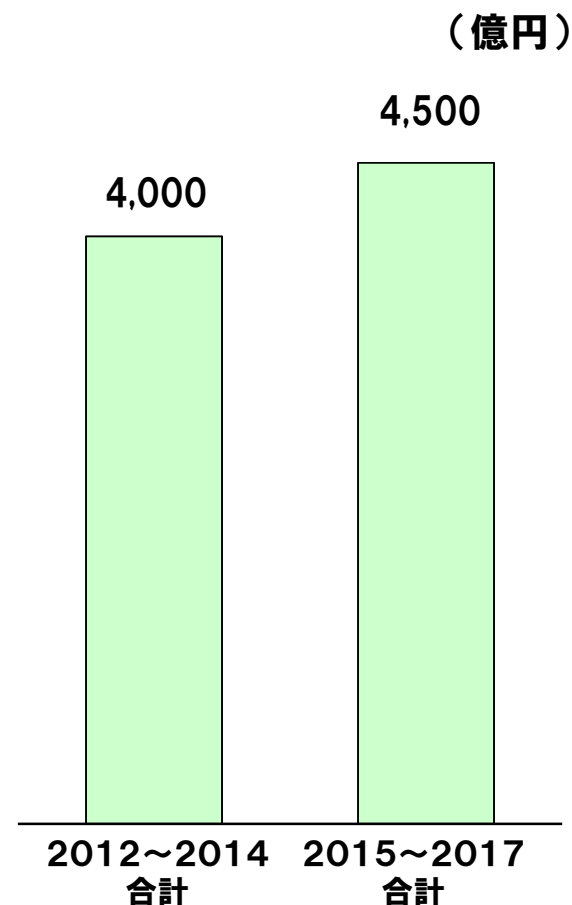
## 投融资

- ・ 重点事業への集中投資



## 研究投資

- ・ 伸長・維持ポジションの事業へ集中投資



# 事業の再編とPMI推進状況

34

|    |      | 社名<br>(<br>:海外案件)   | 製品・事業       | PMI推進状況と現時点までの成果 |                  |                                                       |             |
|----|------|---------------------|-------------|------------------|------------------|-------------------------------------------------------|-------------|
|    |      |                     |             | 合意時期             | 売上寄与<br>(FY2014) | その他の成果 等                                              |             |
| 買収 |      | Federal Broach(米)   | 工作機械        | 2012年4月          | 約60億円            | 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のラインア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40億円            | アフターサービス事業の拡大                                         |             |
|    |      | Concast(印)          | 製鉄機械        | 2012年6月          | 約20億円            | 上流工程の製品ラインアップ強化                                       |             |
|    |      | 東洋製作所               | 冷熱          | 2014年1月          | 約200億円           | エンジニアリング事業の強化                                         |             |
| 合併 | 当社主導 | ニチュ                 | フォークリフト     | 2012年11月         | 約800億円           | 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4,000億円         | 中小型～大型までGTのフルラインアップ化による事業拡大と<br>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70億円            | アルミ圧延他の製品ラインアップ強化                                     |             |
|    | 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                               |             |
|    | 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                                      |             |
|    |      | Ecovix(伯)           | 造船          | 2013年10月         | (持ち分)            | 当社支援によりブラジル初のFPSOを完成                                  |             |
|    |      | 富士ゼロックス             | ドキュメント関連    | 2013年10月         | (持ち分)            | ドキュメント関連プロセスの標準化・効率化による<br>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                                     |             |
|    | 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 |
|    |      |                     |             | 売上寄与 合計          | 約6,500億円         | *:統合後の約3カ月分の売上計上額                                     |             |

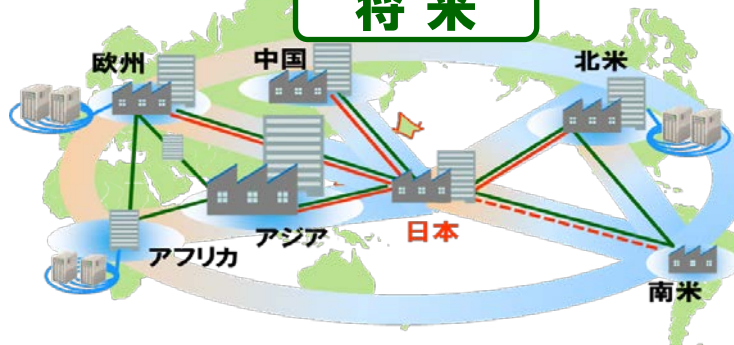
# グローバルプラットフォームの整備進捗状況

35

従来



将来



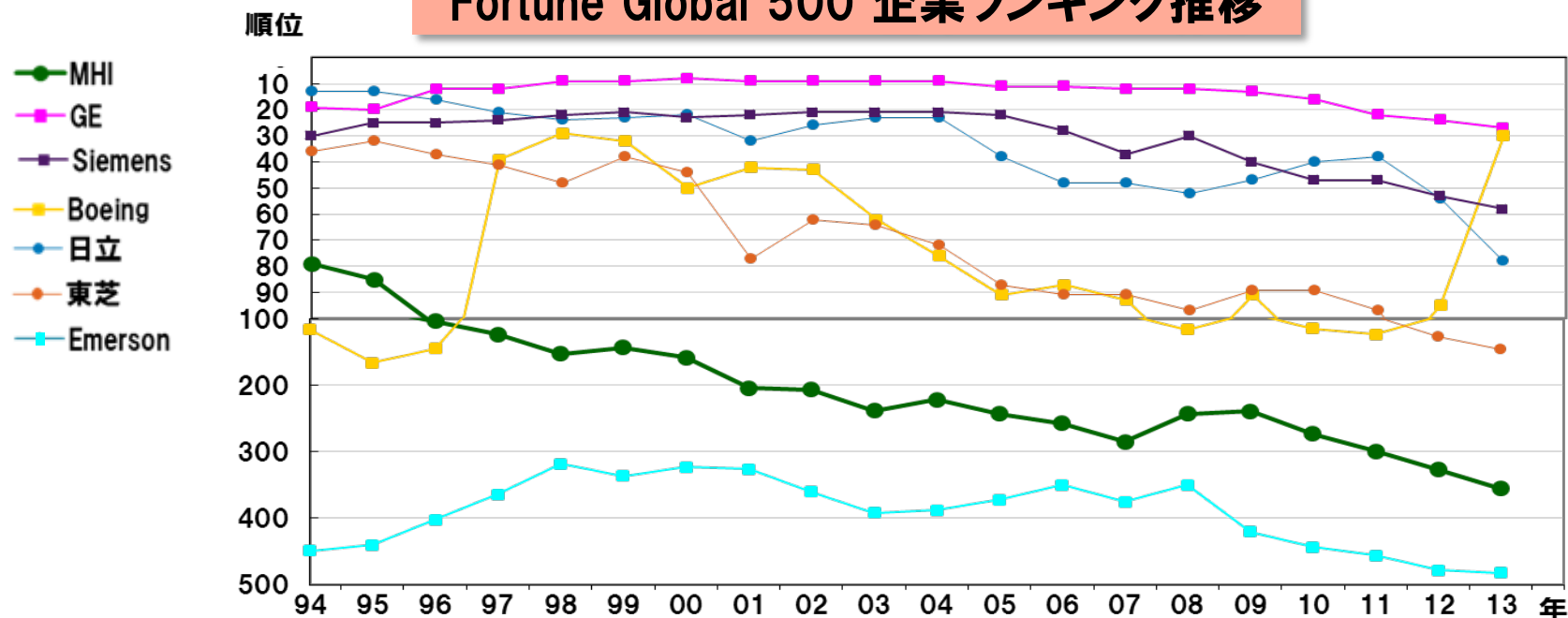
- : 財務・金融ネットワーク
- : 業務系基盤回線ネットワーク (高セキュリティ)
- : ローカルネットワーク
- : 業務クラウドネットワーク (一般セキュリティ)

| FY2013        | FY2014                                                        | FY2015                      | FY2016                      | FY2017～       |
|---------------|---------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|---------------|
| 技術系プラットフォーム   |                                                               |                             |                             |               |
|               |                                                               |                             |                             |               |
|               | 技術情報のグローバル共有・情報管理(共通コード、セキュリティ等)の基盤整備                         |                             |                             | 運用・維持         |
| 業務系基幹プラットフォーム |                                                               |                             |                             |               |
| Fit & Gap     |                                                               |                             |                             |               |
|               | システム構築・制度設計                                                   |                             | 運用・維持                       |               |
| 財務・金融領域       | 金融子会社を活用した<br>グローバルキャッシュマネジメント開始                              |                             | 連結統合DB構築<br>グローバル共通ITインフラ整備 | (2018年度運用開始)  |
| 人事領域          | タレントマネジメント機能<br>システム構築                                        | 制度設計<br>試行                  | 運用・維持<br>(グローバル人事体制の整備・推進)  |               |
| 調達領域          | サプライヤ管理、支出分析<br>システム構築                                        | 運用・維持(戦略的調達活動によるコストダウン等の推進) |                             |               |
| BPO等          | アウトソース、シェアドサービス適宜活用開始<br>(勤怠・給与BPO、E-Learning、経理財務・間接材シェアドなど) |                             |                             | 運用・維持<br>対象拡大 |

| 外部評価 \ 時期                  | 1995年 | →                      | 2004年 | →           | 2013年   | 評価基準                        |
|----------------------------|-------|------------------------|-------|-------------|---------|-----------------------------|
| Fortune Global 500         | 85位   | 企業の進出<br>(ICT)<br>情報通信 | 221位  | 中国企業<br>の入り | 355位    | 売上                          |
| Forbes Global 2000         |       |                        | 474位  |             | 337位    | 売上、時価総額、純利益、<br>純資産等を総合的に評価 |
| Financial Times Global 500 |       |                        | 493位  |             | 500位以下* | 時価総額                        |

\*:500位の時価総額 22,022M\$、当社時価総額19,569M\$

## Fortune Global 500 企業ランキング推移





この星に、たしかな未来を

