



超えていく。
130TH
Anniversary

機械・設備システムドメイン説明会

2015年6月8日

取締役常務執行役員
ドメインCEO
機械・設備システムドメイン長
木村 和明

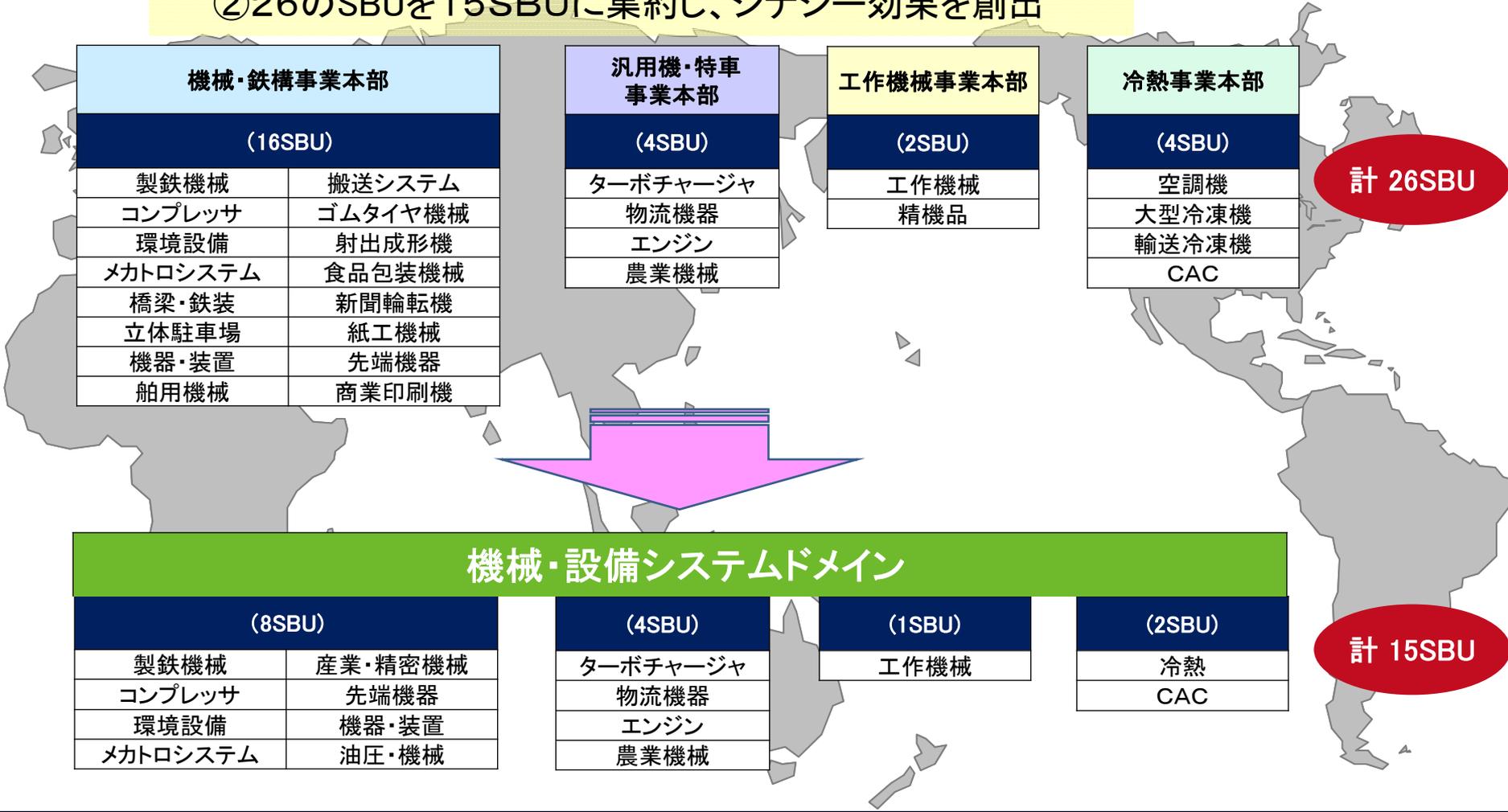
三菱重工業株式会社

1. 事業概要
2. 2012事業計画総括
3. 2015事業計画
4. 事計方針及びびドメイン戦略
5. ドメイン個別戦略
6. まとめ

1. 事業概要

プロダクトミックスの戦略的再構築

- ①2014年4月のドメイン発足により、4事業本部が統合
- ②26のSBUを15SBUに集約し、シナジー効果を創出



1-2.機械・設備システムドメイン組織図



木村 和明
 チーフオフィサー
 取締役 常務執行役員
 ドメインCEO
 機械・設備システムドメイン長

機械・設備システムドメイン

事業戦略総括部

品質総括部

生産総括部

機械・設備システム調達部

執行役員 機械・設備システムドメイン 副ドメイン長



長谷川 守



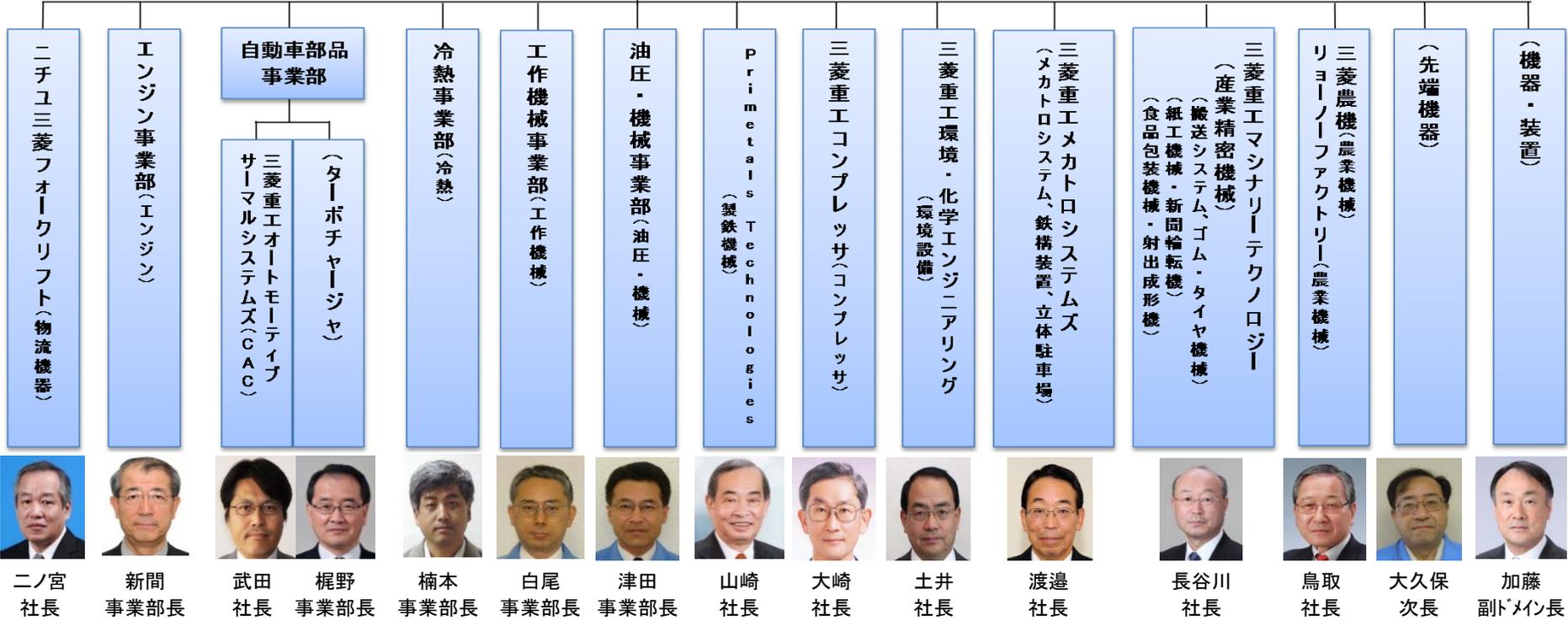
岡添 清



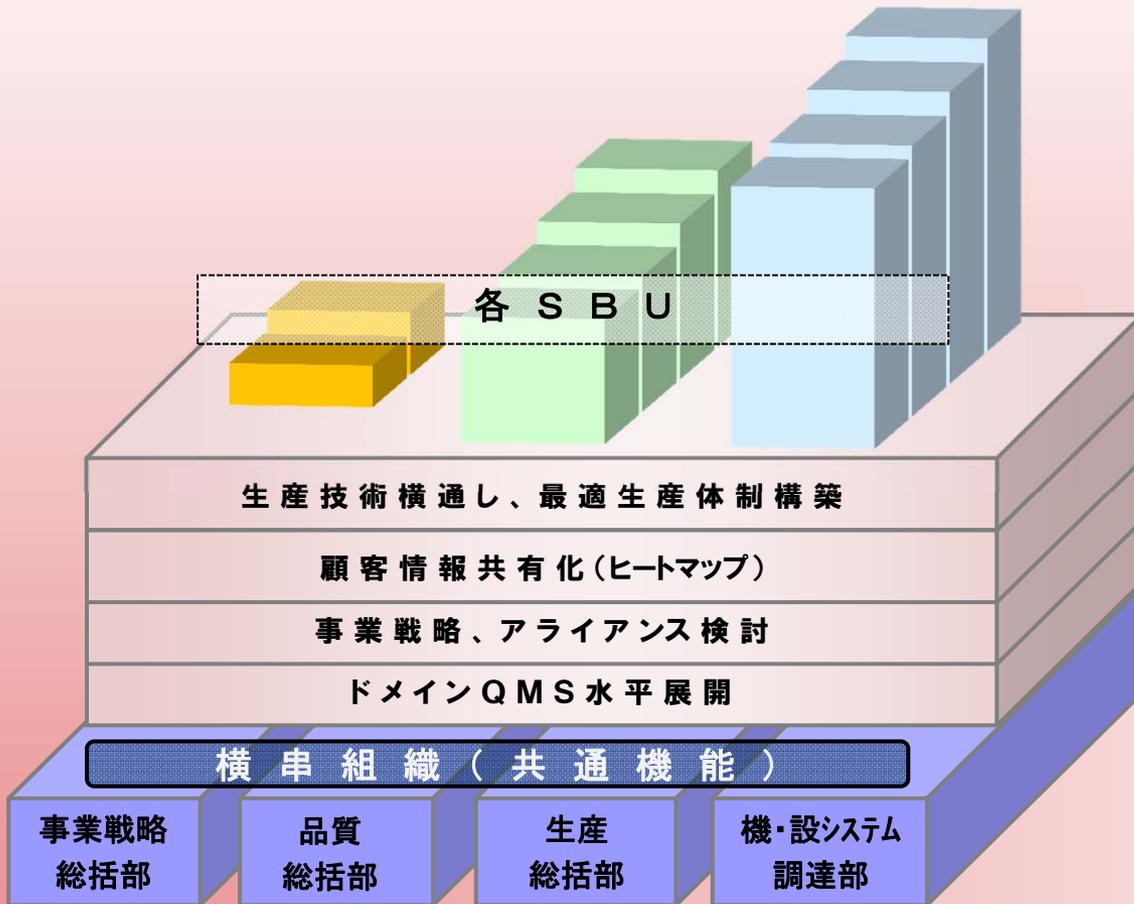
御子神 隆



加藤 博樹

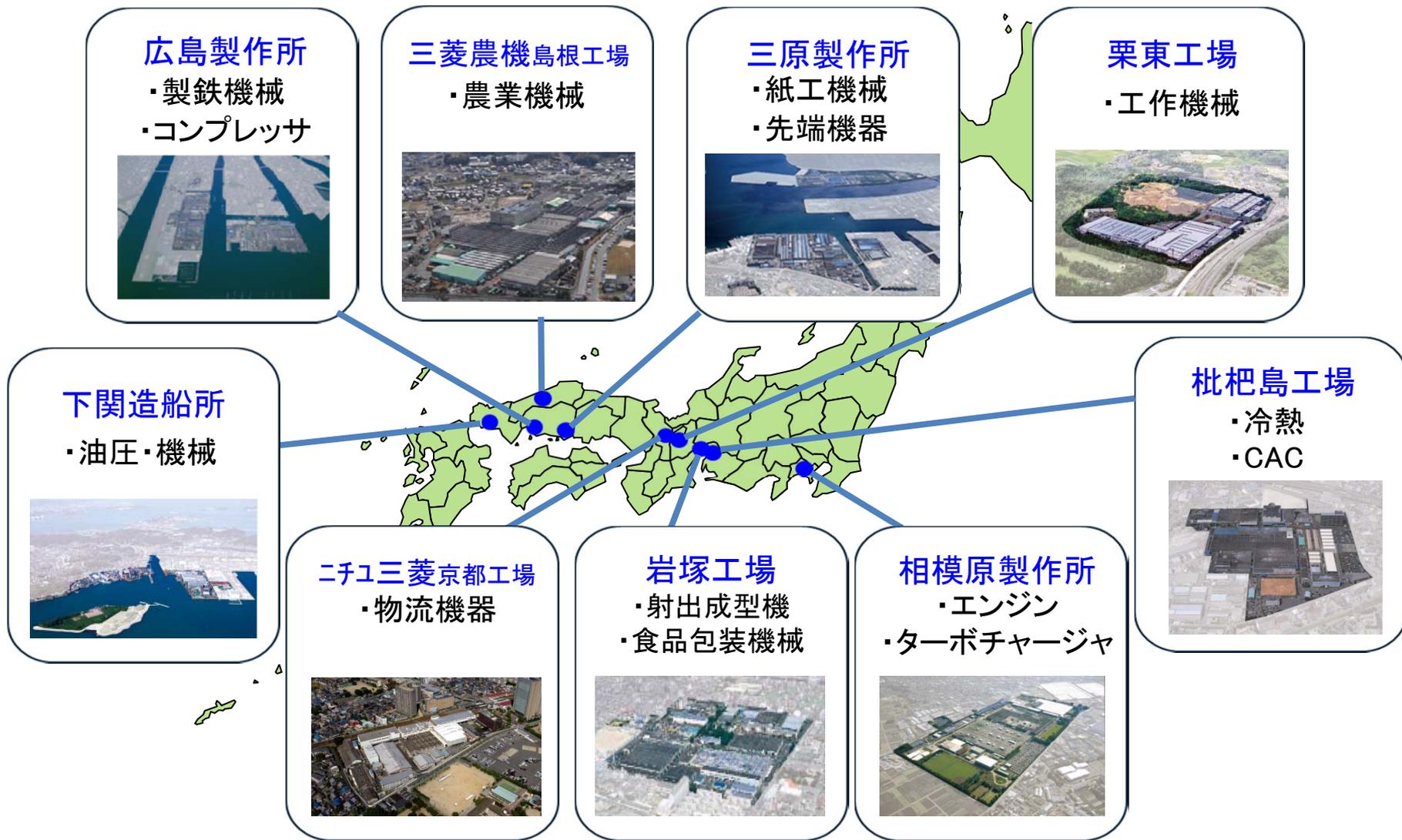


ドメイン各総括部門によるサポートで事業強化



- ◇4つの横串組織(共通機能)による基礎の嵩上げで事業全体の成長と強化を図る
- ◇SBUの特性に応じた最適な管理手法により、事業拡大・収益力強化による成長を目指す

◆国内各拠点で事業展開



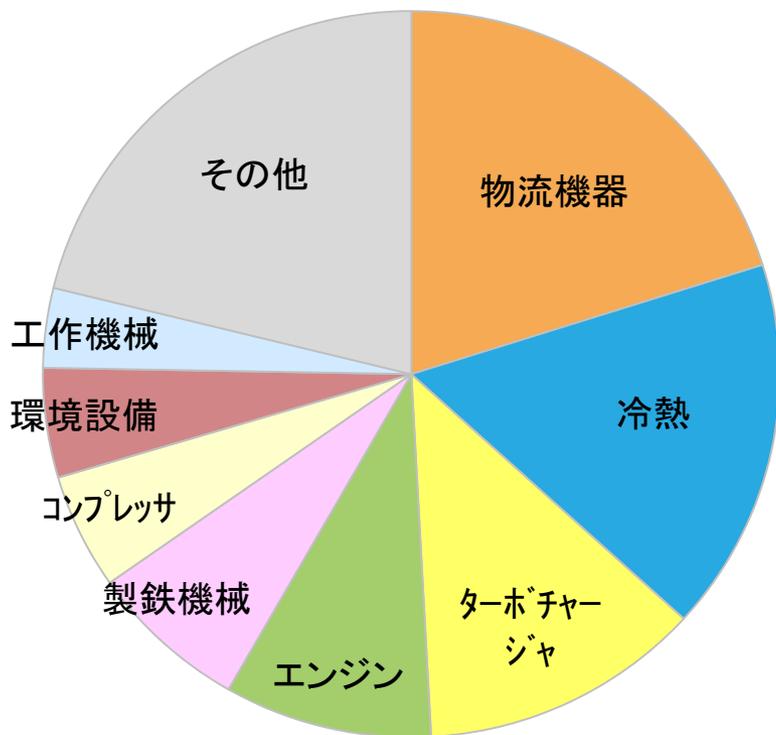
◆グローバルに21拠点を事業展開(除く製鉄)



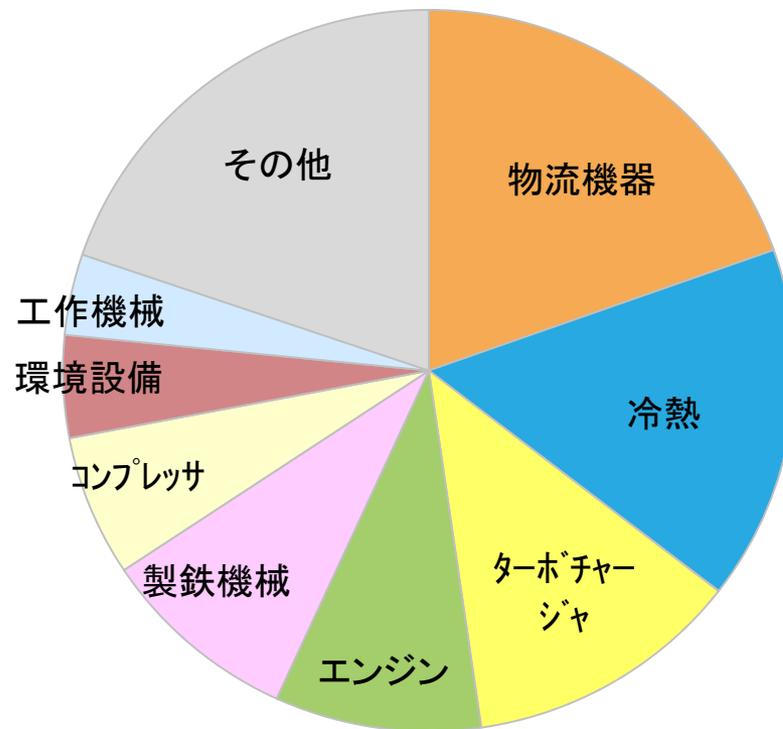
1-4. 主要SBU別受注/売上比率

物流機器、冷熱、ターボチャージャでドメインの約半分の規模を占める

受注高(2014年度)



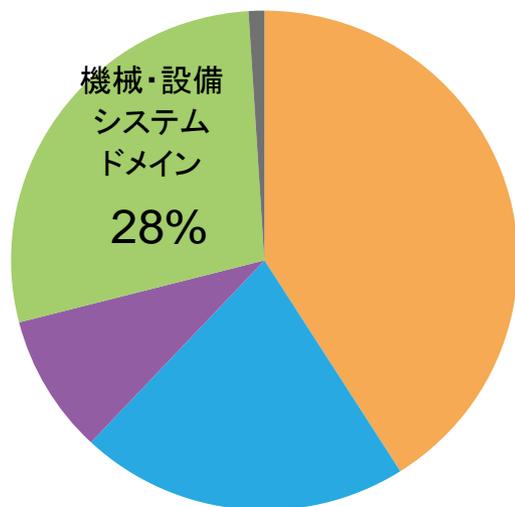
売上高(2014年度)



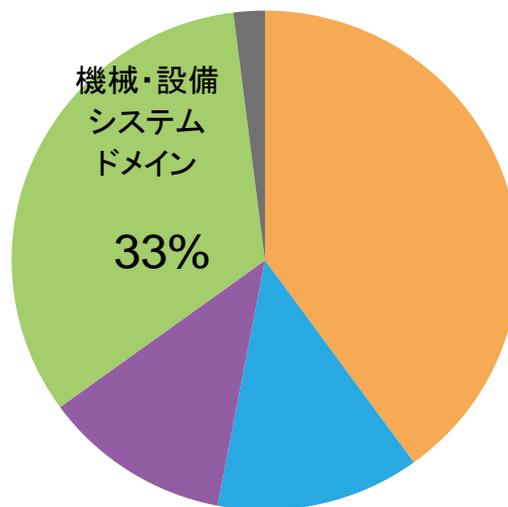
2014年度全社受注高/売上高/営業利益に占める比率

◆受注・売上・営業利益ともに全社の約1／3の規模を占める

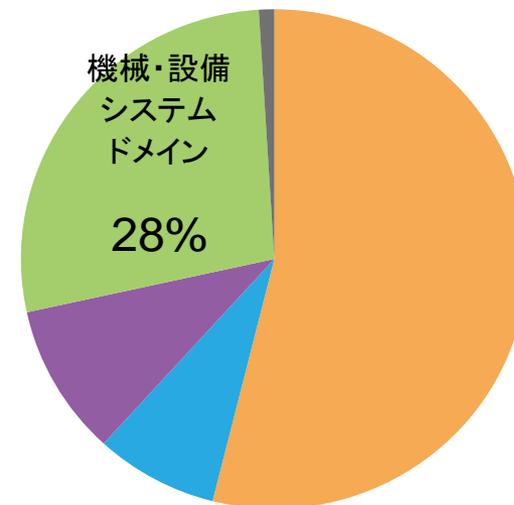
受注高



売上高



営業利益



2. 2012事業計画総括

◆ドメイン発足の2014年度は、受注・売上・営業利益・利益率ともにいずれも大きく伸長

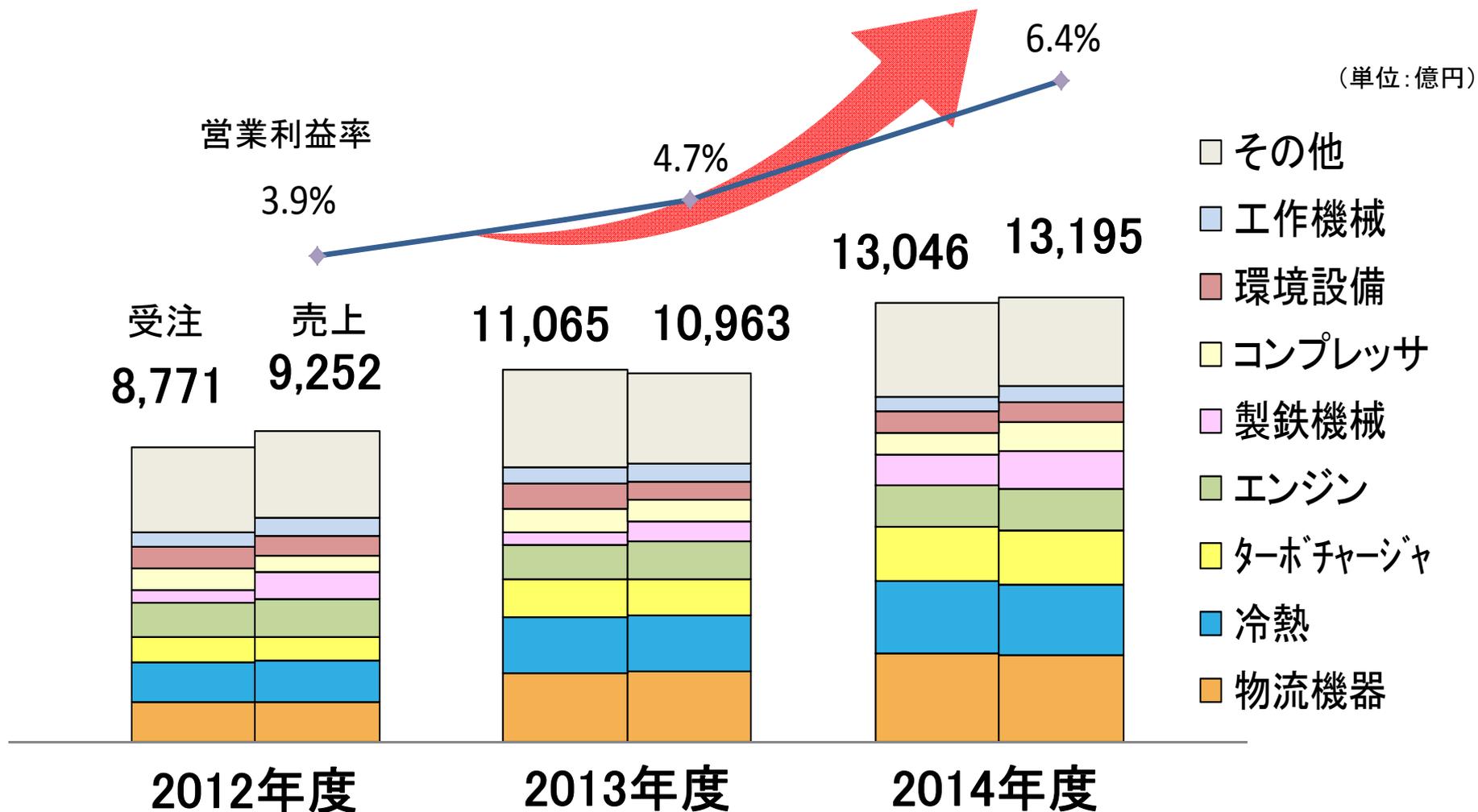
(単位:億円)

	2012		2013		2014	
	計画	実績	計画	実績	計画	実績
受注高	9,700	8,771	11,000	11,065	12,500	13,046
売上高	10,000	9,252	10,500	10,963	12,500	13,195
営業利益	400	365	500	516	780	841
営業利益率	4.0%	3.9%	4.8%	4.7%	6.2%	6.4%

※黄色網掛け部は、計画を超過達成

2-2. 主要事業別売上推移

◆受注・売上ともに、製鉄機械、物流機器の事業統合効果、ターボチャージャや冷熱の海外向け販売拡大等により、2014年度は2012年度比で4割増加



2012事計の成果

- ◆ドメイン制移行による4事業本部の統合とSBU数の削減
 - ・各SBUの強みを活かしたシナジー発揮による最適事業運営
- ◆グローバル展開の加速
 - ・ターボチャージャ、冷熱の海外販売拡大
- ◆横串機能の発揮によるドメイン収益の嵩上げ
 - ・製造:生産技術横通し、最適生産体制構築(鑄鍛工場統合等)
 - ・営業:顧客情報共有化による商談掘り起こし
 - ・品質:ドメインQMS水平展開による品質管理徹底

2014年度業績目標達成

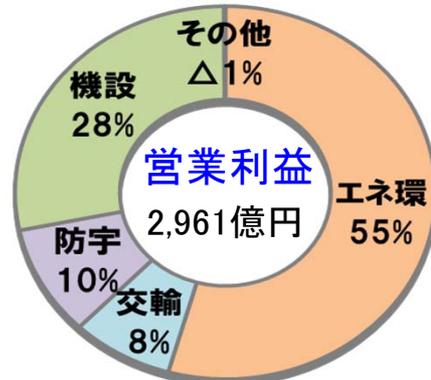
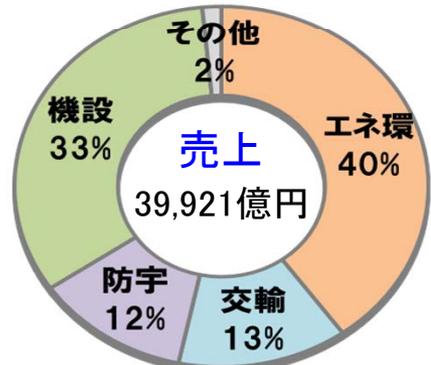
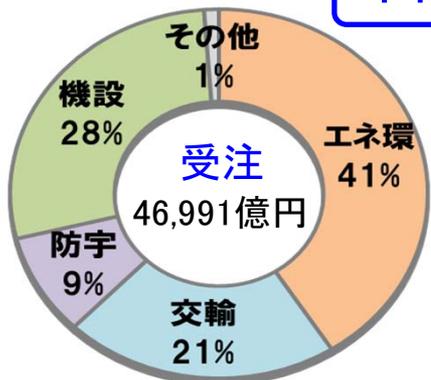
2013年度営業利益率 4.7% ⇒ 2014年度営業利益率 6.4% へ向上

3. 2015事業計画

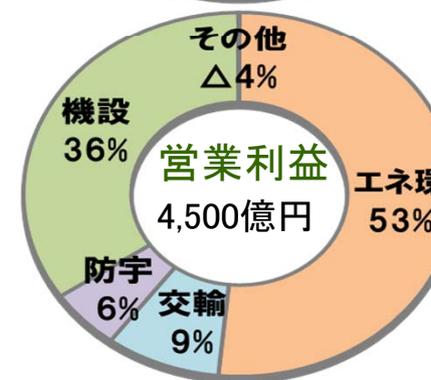
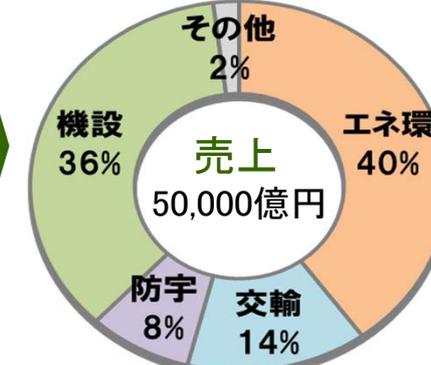
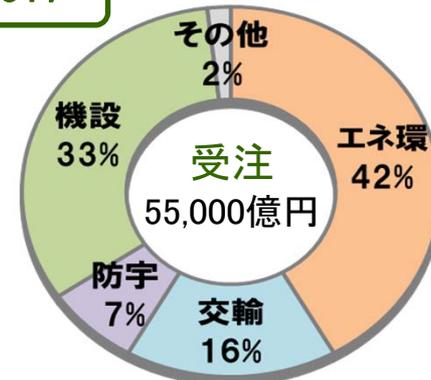
3-1. 全社2015事業計画概要

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)	○	○



3-2. 2015事業計画の成長戦略

ドメイン	戦略	主な施策
 <p>エネルギー ・環境</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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） ・ 原子力事業の長期継続策の促進 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 高性能機種の世界投入(大型GT)とラインアップ充実 ・ サービス事業強化 (ICT・ビッグデータ活用と人財投入) ・ 国内外製造拠点の整備 ・ 分散電源事業の拡大(機設ドメインと共創) ・ Oil&Gas上流への本格参入(協業やM&Aを視野に)
 <p>交通・輸送</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 民間航空機製品の収益力向上 ・ MRJ開発推進と機体価値向上 ・ 商船/客船ビジネスの大胆な転換 ・ 陸上交通システムの事業拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・ ボーイング向け事業の増産推進と次世代生産プロセス ・ MRJの開発の着実な推進と量産拠点展開 ・ ドメインシナジーによる新インフラ輸出モデルの展開 ・ 客船の新ビジネスモデル構築 ・ ドーハ等の海外大型案件の事業推進力強化
 <p>防衛・宇宙</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 陸海空の統合防衛分野への集中強化 ・ 先端技術事業部を新設し下記を推進 <ul style="list-style-type: none"> － 海外パートナーとの連携による新規海外事業開拓 － デュアルユース技術で民需事業開拓
 <p>機械・設備 システム</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・ 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 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製鉄機械、物流機器：PMIの推進加速 ・ コンプレッサ：Oil&Gas事業の拡大 ・ ターボチャージャ：グローバル事業体制の確立 ・ 事業再編の更なる加速(含むM&A)

PMI: Post Merger Integration

3-3. 経営数値目標

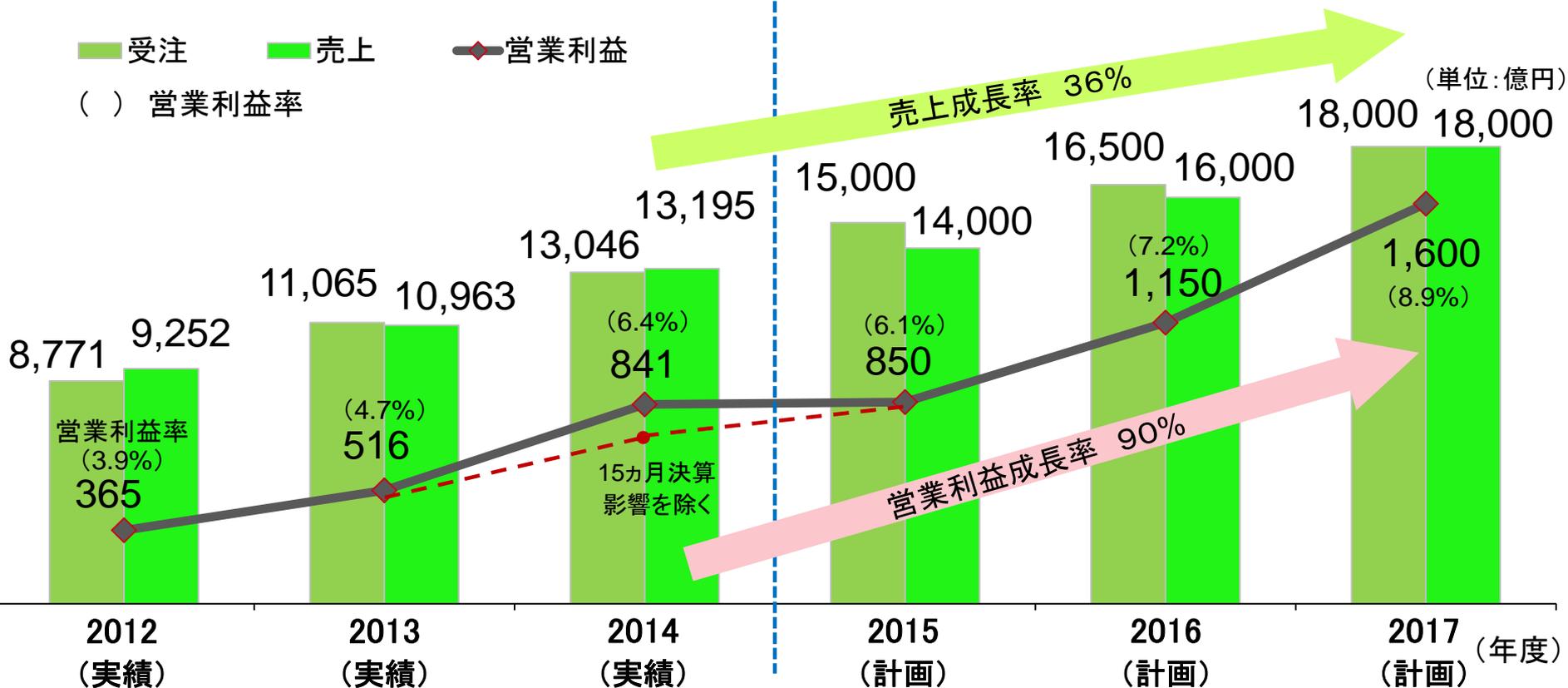
【2015事業計画期間での業績拡大】

- ・グローバル化の推進、他社との協業やM&Aによる事業の再編により、2015事業計画期間中に1兆8,000億円の事業へ拡大し、合わせて高収益事業への転換を図る

2012事業計画(2012~2014)

2015事業計画(2015~2017)

■ 受注 ■ 売上 ◆ 営業利益
() 営業利益率



4. 事計方針及びドメイン戦略

グローバルニッチのトップ事業輩出

I. 伸長事業の規模・収益の拡大

- ・ターボチャージャ: 1,000万台体制確立
- ・コンプレッサ: 北米Oil&Gas市場の攻略

II. 既存統合会社のPMI推進加速

- ・製鉄機械: Primetalsとドメインの協力によるPMI推進加速
- ・物流機器: ニチュとの統合シナジーの確実な刈取り

III. 中小規模事業の再編・統合

- ・単独では持続的成長が困難な中小規模事業について事業特性に応じた最適な打ち手で事業拡大・再生、収益力強化を推進

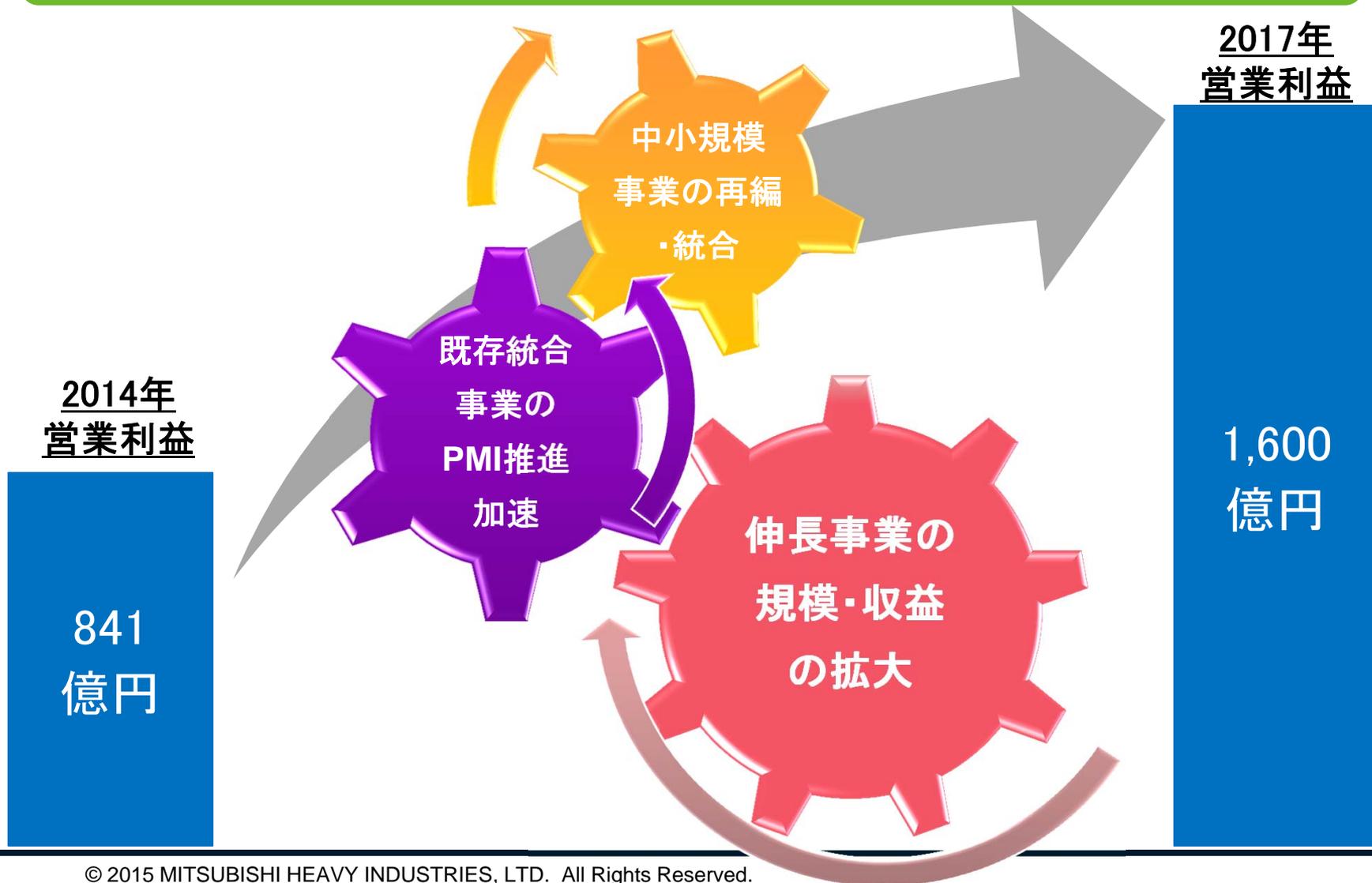
生産技術横通し
最適生産体制構築

顧客情報の
共有化

ドメインQMSの
水平展開

ドメイン横串機能

確実性・即効性のある施策で収益力を向上！



次項目以降で詳細説明

カテゴリー	SBU	打ち手	
グローバル 事業拡大	ターボ チャー ジャ	<ul style="list-style-type: none"> ・乗用車向けで世界トップシェアの獲得(1,000万台体制確立) ・成長する中国・北米市場での拡販とグローバル体制確立 ・更なる事業拡大に向け、トラック分野進出・電動化製品の開発 	<p>【ターボチャージャ 米国工場開所式典】</p> 
	コンプレ ッサ	<ul style="list-style-type: none"> ・北米Oil&Gas市場の攻略 ・エチレン、肥料分野におけるトップシェア確保 ・サービス事業拡大と周辺機器取り込みによる収益力強化 	
グローバルな M&Aによる事業拡大	物流 機器	<ul style="list-style-type: none"> ・ニチュとの統合シナジーの確実な刈取り ・「成長戦略」実行による事業規模と利益の拡大 	<p>【コンプレッサ 米国工場完成】</p> 
	製鉄 機械	<ul style="list-style-type: none"> ・Primetalsとドメインの協力によるPMI推進加速 (グローバルなM&Aのモデル確立) 	
国内新事業取組と 海外事業拡大	環境 設備	<ul style="list-style-type: none"> ・国内事業の更なる強化(ソリューションビジネス等) ・新規事業分野(海外PPP/木質バイオマス等)の拡大 	<p>【環境設備 シンガポールごみ処理施設】</p> 
クロスドメイン等での 新事業・新市場開拓	エン ジン	<ul style="list-style-type: none"> ・分散型電源市場での事業規模拡大 ・エンジン単体既存事業及びOEM事業の拡大 	
	冷熱	<ul style="list-style-type: none"> ・サーマルソリューションビジネス拡大 ・トータルエネルギーソリューション事業への参画 	

5. ドメイン個別戦略

グローバルニッチのトップ事業輩出

I. 伸長事業の規模・収益の拡大

- ・ターボチャージャ: 1,000万台体制確立
- ・コンプレッサ: 北米Oil&Gas市場の攻略

II. 既存統合会社のPMI推進加速

- ・製鉄機械: Primetalsとドメインの協力によるPMI推進加速
- ・物流機器: ニチュとの統合シナジーの確実な刈取り

III. 中小規模事業の再編・統合

- ・単独では持続的成長が困難な中小規模事業について事業特性に応じた最適な打ち手で事業拡大・再生、収益力強化を推進

生産技術横通し
最適生産体制構築

顧客情報の
共有化

ドメインQMSの
水平展開

ドメイン横串機能

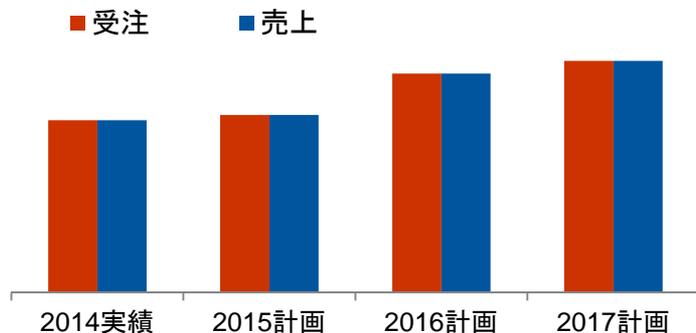
事業環境

- ・乗用車用ターボ需要は、今後も堅調に拡大
- ・従来は、ディーゼル用ターボが中心であったが、
今後は、ガソリン用が年率10%の成長継続
- ・中国及び米国のガソリン用ターボ市場が大きく伸長

基本経営方針

- ◆2016年に、1,000万台体制を構築
(乗用車向け世界トップシェア獲得)
- ◆成長する中国、北米市場での拡販と、顧客近傍でのグローバル生産体制を実現
- ◆新製品の開発加速と、顧客密着型サポート充実による差別化推進

受注・売上 推移



事業戦略

◆乗用車向け拡販、トラック分野進出に向けた新製品開発

- ・ガソリン用可変ターボ開発
- ・新システムの開発

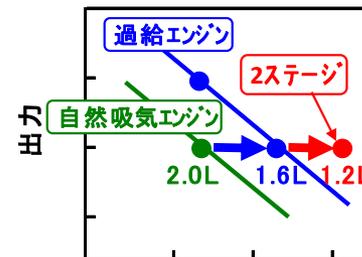
◆コスト競争力・高品質

- ・世界一の自動化設備の開発・導入
- ・グローバル調達拡大

◆受注戦略(顧客サポート)

- ・欧州を「第二開発拠点」とし強化
- ・顧客のエンジン開発期間短縮に対応

【ダウンサイジング】



燃費



ターボ+電動コンプレッサー

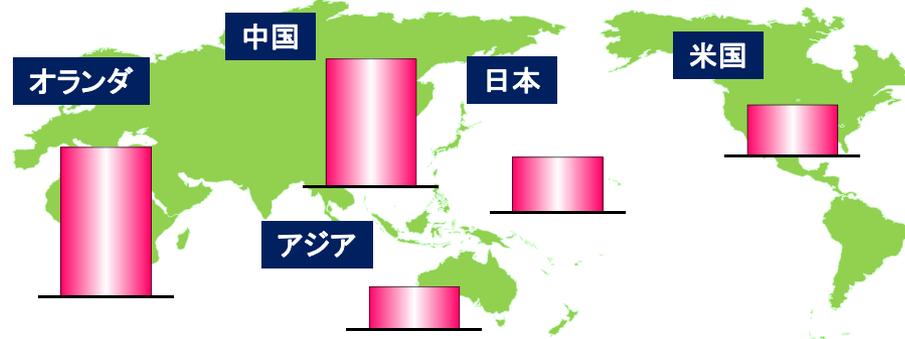
サンプルターボ製作ショップ(欧州)



5軸加工機



◆グローバル生産体制構築(2016年 1,000万台)

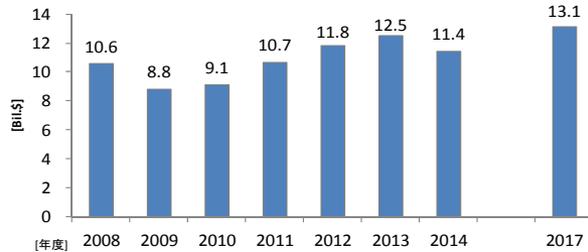


事業環境

【市場規模・動向】

原油価格等の影響あるも、長期的には拡大継続

＜市場規模の推移＞

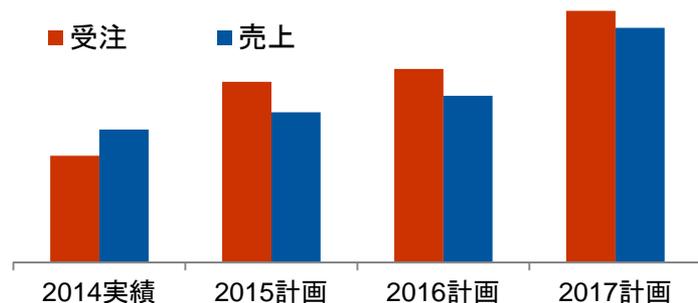


基本経営方針

◆グローバル競争に勝ち残るための事業規模の大幅な拡大と高利益の確保

- 日米生産・サービス体制整備・推進
- サービス事業比率の拡大

受注・売上 推移



事業戦略

◆ Oil & Gas分野での実績積上とシェア拡大

- ・オイル&ガス事業開発室との連携によるオイルメジャーとの協力体制構築

◆ 化学分野での優位性強化、更なるシェアアップ

- ・世界最短納期工法の適用(リードタイム△30%)による製品競争力強化で、得意のエチレン・肥料・メタノールでのトップシェア継続

◆ サービス事業拡大で安定的収益源強化(売上比 40%)

- ・米国拠点の立上げによる北米改造・サービス事業の拡大

【米国製造拠点 本年4月より稼働開始】



◆ グローバル成長のための体制強化

- ・世界3極(日米欧)事業体制の整備
- ・ブラジル・ロシア・韓国での生産拠点整備
- ・世界標準システム導入による業務プロセス効率化・改善

グローバルニッチのトップ事業輩出

I. 伸長事業の規模・収益の拡大

- ・ターボチャージャ: 1,000万台体制確立
- ・コンプレッサ: 北米Oil&Gas市場の攻略

II. 既存統合会社のPMI推進加速

- ・製鉄機械: Primetalsとドメインの協力によるPMI推進加速
- ・物流機器: ニチュとの統合シナジーの確実な刈取り

III. 中小規模事業の再編・統合

- ・単独では持続的成長が困難な中小規模事業について事業特性に応じた最適な打ち手で事業拡大・再生、収益力強化を推進

生産技術横通し
最適生産体制構築

顧客情報の
共有化

ドメインQMSの
水平展開

ドメイン横串機能

◆ 製鉄機械、物流機器のPMI推進と成果刈り取り

製鉄機械

- ・得意地域の相互補完による全世界事業展開
- ・国内外製造拠点整備
- ・調達、開発コスト削減
- ・EPC工事の底上げ

【シーメンス社との
相互交流強化】



物流機器

- ・統合シナジーの確実な刈取り
コンポーネント共通化、オペレーション効率化 等
- ・「成長戦略」実行による事業規模拡大／利益拡大
ウェアハウス事業・サービス事業の拡大

【欧州向け
新型電気カウンターバランス車】



事業環境

【市場規模・動向】

2013年度の約3兆円から2014年度は約2.4兆円規模に減少

【シェア、競合状況】

2013年度シェアは10%（推定）

【競合優位性】

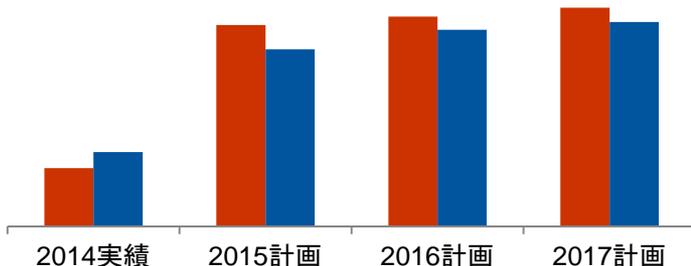
- ・上流（高炉）から下流（亜鉛メッキ設備）までフルライナー体制構築による市場ニーズへの対応能力
- ・グローバル事業拠点（世界24カ国）を活用したプレゼンス

基本経営方針

- ◆最先端技術、高品質製品、ライフサイクルサービスの提供で、顧客の高度化するバリューチェーン向上に貢献
- ◆統合シナジーを加速し、製鉄プラントソリューションプロバイダーとしてグローバルリーダーの地位を確立

受注・売上 推移

■ 受注 ■ 売上



事業戦略

◆PMI活動の推進による企業体質強化



以下6つのTask Forceを立上げ

1. 営業・販売体制の見直し・効率化
2. 会社全体組織の最適化（フラット且つ迅速な意思決定）
3. シナジー効果（サプライチェーン及び研究範囲の最適化）
4. 重複する製品・技術の整理
5. 各製造拠点の最適運営プラン立案
6. コスト構造分析と競争力強化

◆総力を挙げて受注の確保

- ・計画案件毎に競合他社（技術及びコスト競争力）を確実に分析の上、オファー戦略を立案
- ・保守・サービス事業の拡充（中小型改造工事と予備品受注の拡大）
- ・旧シーメンスの上流・Non Flat分野の日本市場向け製品紹介・拡販

◆顧客ニーズにマッチした新技術開発（含む環境技術）の推進

◆受注工事の確実な遂行による採算の確保

- ・プロジェクトマネジメント強化（受注前入口管理の徹底、社内拠点間の連携強化、他）
- ・不具合/クレームの再発防止



グローバルニッチのトップ事業輩出

I. 伸長事業の規模・収益の拡大

- ・ターボチャージャ: 1,000万台体制確立
- ・コンプレッサ: 北米Oil&Gas市場の攻略

II. 既存統合会社のPMI推進加速

- ・製鉄機械: Primetalsとドメインの協力によるPMI推進加速
- ・物流機器: ニチュとの統合シナジーの確実な刈取り

III. 中小規模事業の再編・統合

- ・単独では持続的成長が困難な中小規模事業について事業特性に応じた最適な打ち手で事業拡大・再生、収益力強化を推進

生産技術横通し
最適生産体制構築

顧客情報の
共有化

ドメインQMSの
水平展開

ドメイン横串機能

単独では持続的成長が困難な中小規模事業の事業拡大・再生、収益力強化

打ち手

〔収益事業だが、伸び悩み〕

- ① 同業他社等との協業による相互補完で事業拡大
- ② 事業会社化、共通軸による事業集約で事業体制・リソース強化

〔低採算事業〕

- ③ 同業他社等との協業で事業再生
(上記対策が困難な場合)撤退等による伸長事業へのリソース再配分

2015事計レンジで全SBUを黒字化、利益幅拡大

〔当面の事業再編 実施(予定)一覧〕

① 同業他社等との協業による相互補完で事業拡大

製品事業	実施内容	実施時期
電気集塵機	日立プラントコンストラクションと統合の上、MHPSの子会社化	2015.10.01
地中建機	ジャパントネルシステムズと統合	2016.01.01

② 事業会社化、共通軸による事業集約で事業体制・リソース強化

油圧機械 加速器 ITS	中小規模事業を既存事業会社(三菱重工業メカトロシステムズ)へ集約	2015.10.01
工作機械	販売会社と統合し、事業会社化	2015.10.01

③ 同業他社等との協業で事業再生

橋梁	宮地エンジニアリンググループへの株式譲渡	2015.04.01
搬送システム	住友重機械搬送システムとの統合	2015.10.01
農業機械	印マヒンドラ&マヒンドラの資本参加	2015.10.01

① 同業他社等との協業による相互補完で事業拡大

電気集塵機(EP) 日立プラントコンストラクションと統合

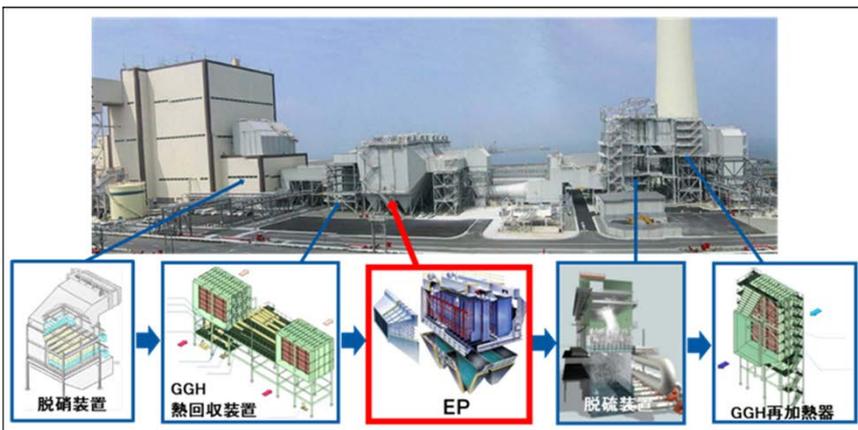
狙い

◆AQCSのフルラインアップ化による事業強化

(Air Quality Control System 大気環境対策システム)

- ・MHPSグループが所掌する脱硝・脱硫装置、ガス・ガスヒータ、熱回収装置等に集塵装置を加えフルラインアップ化
- ・MHPSの海外対応力の活用による電気集塵機の海外展開加速、集約による電力以外にも競争力強化

AQCS機器構成



地中建機 ジャパントネルシステムズと統合

狙い

◆国内需要の確実な取込みと海外展開加速

- ・国内は東京オリンピック以降市場縮小、海外は需要拡大
- ・市場動向を踏まえ、国内トップシェアのJTSCと世界規模の実績と高い技術力を有する当社シールド事業の統合検討
- ・得意分野、技術の相互補完(※)により世界トップレベルのシールドメカを目指す

出資比率

- ・JTSC 60%
- ・MHI 40%

(※)

- ・JTSC
中小口径から大口径までラインアップ
- ・MHI
大口径及び礫、岩盤、特殊条件への対応技術

地中建機(トンネル用シールド掘進機)



② 事業会社化、共通軸による事業集約で事業体制・リソース強化

油圧機械・加速器・ITS※ 事業会社(MHI-MS※)へ集約

狙い

◆製品・技術の組合せによるシナジーと 事業の多柱化によるリソースの弾力的運用

- ・油圧技術を試験・検査装置、文化スポーツ施設等へ展開
- ・メカトロ技術を融合し加速器を応用したシステム製品供給
- ・ITS(※)国内新設と保守の統合による効率化
- ・ITS情報通信技術の他製品への展開

油圧機器

試験装置(振動破壊実験施設)



(※)

- ・ITS (高速道路料金収受システム、交通管制システム等)
- ・MHI-MS (三菱重工メカトロシステムズ : 鉄構装置、立体駐車場、試験装置、文化スポーツ施設等を所掌)

工作機械 販社と統合し事業会社化

狙い

◆専門メーカーに対抗した事業体制強化

- ・市場の需要構造が大きく変化する中、専門各社は迅速な意思決定で競争力強化
- ・これに対抗して、事業会社化による市場対応力強化
製造と販売の一体化で組織機動力を向上
迅速な意思決定と事業責任の明確化

工作機械 栗東工場
(新事業会社 本社(予定))

主力の歯車機械



③ 同業(専業)他社等との協業で外力活用し事業再生

〔橋梁〕 宮地エンジニアリンググループへの株式譲渡

◆得意分野の補完性と営業、技術シナジーで市場対応力強化

- ・低水準で推移した橋梁市場も今後回復基調
- ・鋼橋分野の共同企業体で豊富な実績のある宮地Gへ株式譲渡し、技術力の集積・向上、経営の合理化・効率化により収益力を強化



〔搬送システム〕 住友重機械搬送システムとの統合

◆製品ラインアップの拡充とシナジーで国内市場での対応力強化

- ・市場の長期トレンドは国内産業の収縮に伴い成熟化
- ・機種、サービスのラインアップ拡充、技術力・ノウハウの融合と経営資源の最適配置
- ・将来的には成長原資を海外や新製品・事業に投入



〔農業機械〕 印マヒンドラ&マヒンドラの資本参加

◆OEM供給拡大、購買・技術シナジーでグローバル市場の事業拡大

- ・効率的サプライチェーン構築、低コスト化による国内外への対応力強化
- ・M&Mのラインアップ拡充、日本式農業の普及によるアジア事業拡大とグローバル市場向けOEM供給拡大

協業発表の記者会見



6. まとめ

機械・設備システムドメインの事業取り組み方針

- ・伸長事業の規模・収益の拡大
- ・既存統合会社のPMI推進加速
- ・中小規模事業の再編・統合

当社グループの規模と収益を支えるドメインとして、
確実性・即効性のある施策を展開し、業績向上に
貢献する。



この星に、たしかな未来を

本資料に記載している業績見通し等の将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき判断したもので、リスクや不確実性を含んでおり、また、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。従いまして、この業績見通しのみを依拠して投資判断を下すことはお控え下さいますようお願いいたします。実際の業績は、様々な重要な要素により、この業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おき下さい。実際の業績に影響を与える要素には、当社グループの事業領域をとりまく経済情勢、対ドルをはじめとする円の為替レート、日本の株式相場などが含まれます。