



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

© 2015 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

 **三菱重工**
この星に、たしかな未来を

機械・設備システムドメイン長の木村です。

機械・設備システムドメインの事業戦略について説明します。

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

当ドメインの事業概要 及び 2012事業計画の総括、
そして、2015事業計画の展開、すなわちこれから2015年～2017年をどのように戦
っていくかについて、ご説明します。

1. 事業概要

まず、機械・設備システムドメインの事業概要について説明します。

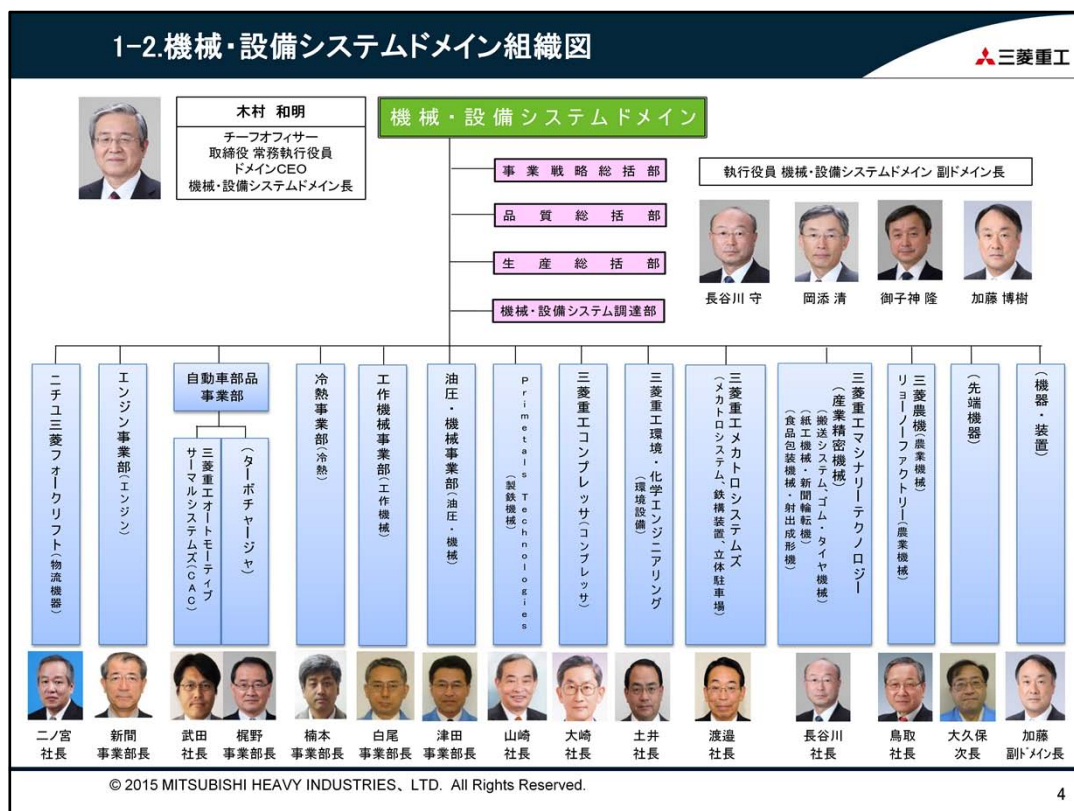
1-1.ドメイン発足、SBU再編

プロダクトミックスの戦略的再構築

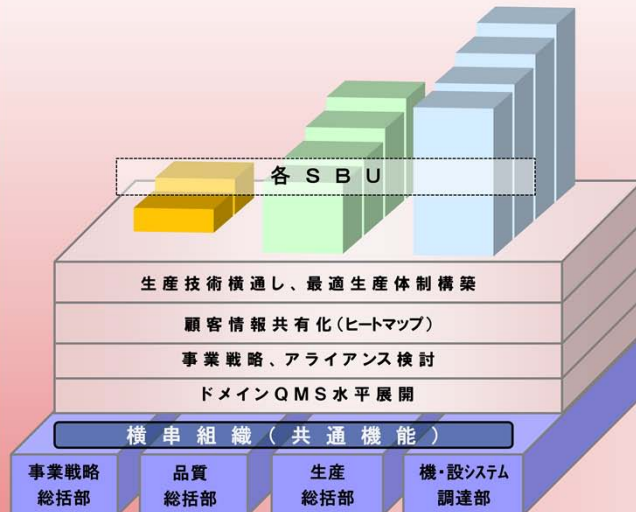
- ①2014年4月のドメイン発足により、4事業本部が統合
- ②26のSBUを15SBUに集約し、シナジー効果を創出



当ドメインは、2014年4月、4つの事業本部が集まって発足しました。
元々は26のSBUがありましたが、経営効率化やシナジー発揮を進めるべく、
15のSBUに集約しスタートしました。



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

当ドメインの概念について説明します。

前ページに記載した4つの横串組織という強固な基盤の上に、生産技術・顧客情報・QMS管理など全SBUが機能として共有できるビルを建て、さらにその上に、ドメイン全体のポートフォリオ戦略に基づき各々の建物(SBU)が存在するという概念です。

建物の在り方は、SBU毎に異なります。例えば、高層ビルディングのようにどんどん上へ伸びる成長事業もあれば、建替えや大掛かりなリフォームを要する事業もあります。

いかなる時も時々の状況に応じて最適な施策を打てるよう、また、事業環境変化の大地震にも耐えられる組織であるよう、これらの盤石な共通機能のもとに成り立つドメインを作りたいと考えています。

◆国内各拠点で事業展開



国内の主要な生産拠点を示したものがこちらのスライドです。



こちらは、シーメンス(Siemens)社と統合した製鉄機械事業を除く、当ドメインの海外生産拠点です。

当ドメインならではの特色は、工場設備の有効活用や人材の共有を図ることができる、いわゆる「シェアドファクトリ」です。中国の常熟に所在するMHICMIは、タイヤ機械と工作機械という、全く異なる製品の工場です。

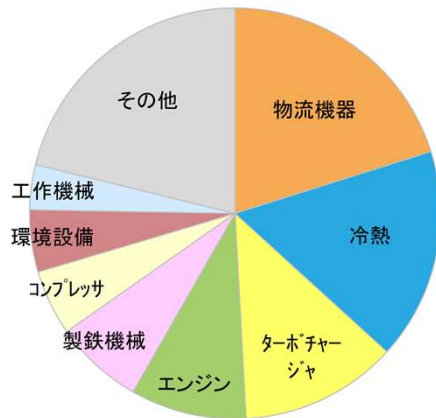
また、米国のインディアナ州にも、ターボチャージャとカーエアコンの2製品を生産するシェアドファクトリを設けています。

こういったシェアドファクトリ化の取り組みは、今後も積極的に展開していきます。

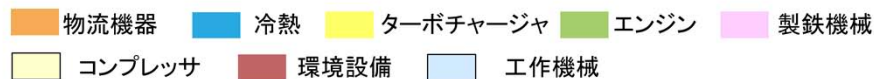
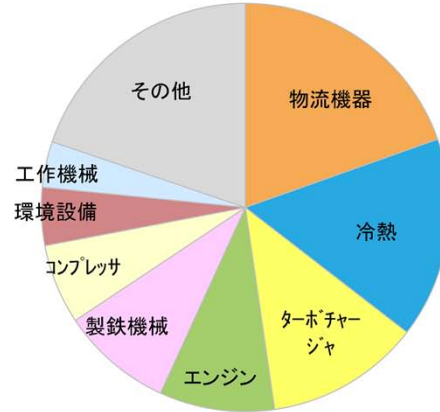
1-4. 主要SBU別受注/売上比率

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年度の当ドメインの事業構成がこちらのスライドです。

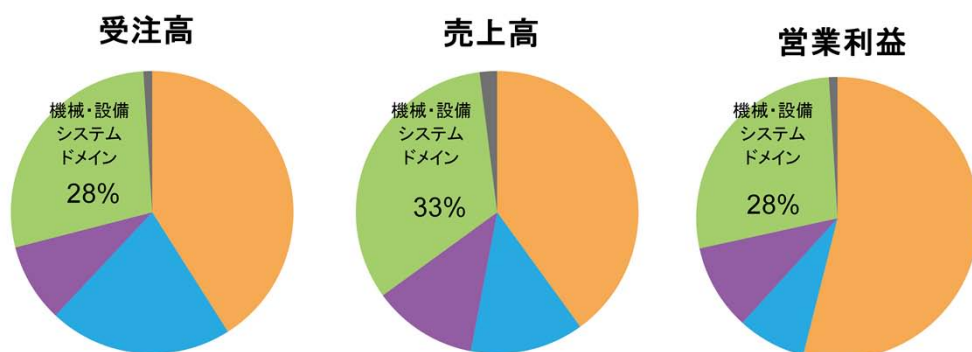
物流機器・冷熱・ターボチャージャの3製品で事業規模の約半分を占めています。

また、ドメインで成長事業と位置付けているエンジン・製鉄機械・コンプレッサ・環境設備の4製品を含めると、事業規模の約4分の3を占めます。

1-4. 全社受注／売上／営業利益に占める比率

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



当ドメインの受注・売上・営業利益規模は、当社グループの中で、いずれも約3分の1を占めています。

2. 2012事業計画総括

次に、機械・設備システムドメインの2012事業計画の総括を説明します。

◆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

2012事業計画の3年間を振り返ります。

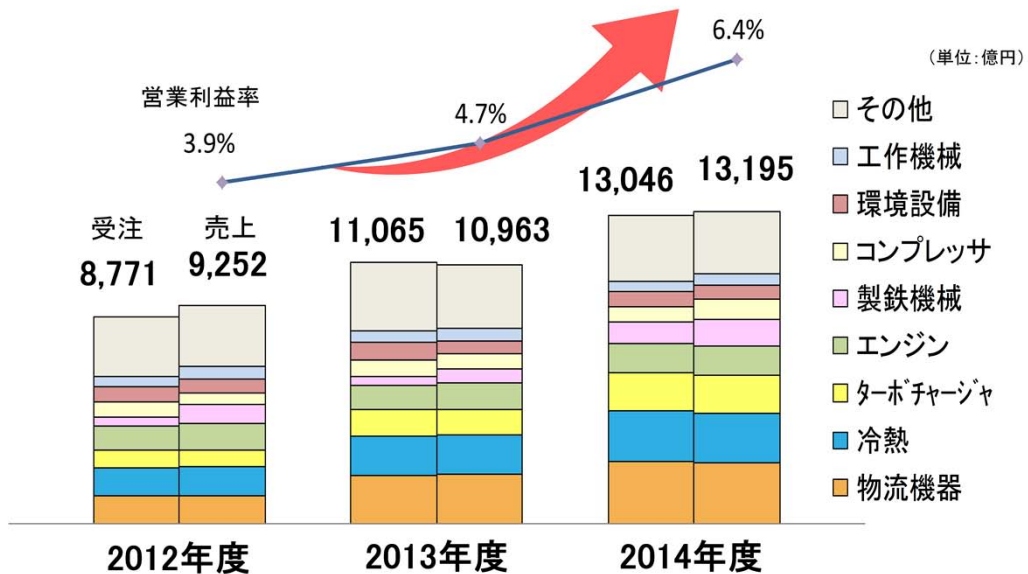
2012年度から2014年度にかけて、受注・売上・営業利益は全て拡大しました。

特に、当ドメイン発足初年度の2014年度は、受注・売上・営業利益・営業利益率の全てで、計画値を超過達成しました。

2-2. 主要事業別売上推移

三菱重工

◆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



© 2015 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

12

2012年度から2014年度にかけての主要事業別の売上構成がこちらのスライドです。

製鉄機械及び物流機器におけるM&Aと、ターボチャージャ及び冷熱での海外向け販売の大幅な増加が、全体を押し上げた主要因です。

売上高は、2012年度から2014年度にかけて約4割増加しました。

営業利益率は、2013年度から2014年度にかけて1.7ポイント改善しました。

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

あらためて2012事業計画を総括します。

まず、ドメイン制の成果として、4つの事業本部が一つの大きな組織に集約され経営の効率化に繋がった点、またSBU数削減により、SBU間のシナジーや強みを発揮しやすくなった点を挙げることができます。

また、ターボチャージャと冷熱の海外販売が大きく伸び、グローバル展開を加速する事ができました。

三つ目に、横串機能の発揮です。

具体的には、長崎・広島の2拠点到分散していた鑄造工場を兵庫県の二見に統合しました。営業活動に関しても、各事業部門の顧客情報を共有化したことで、商談掘り起こしに繋がっています。

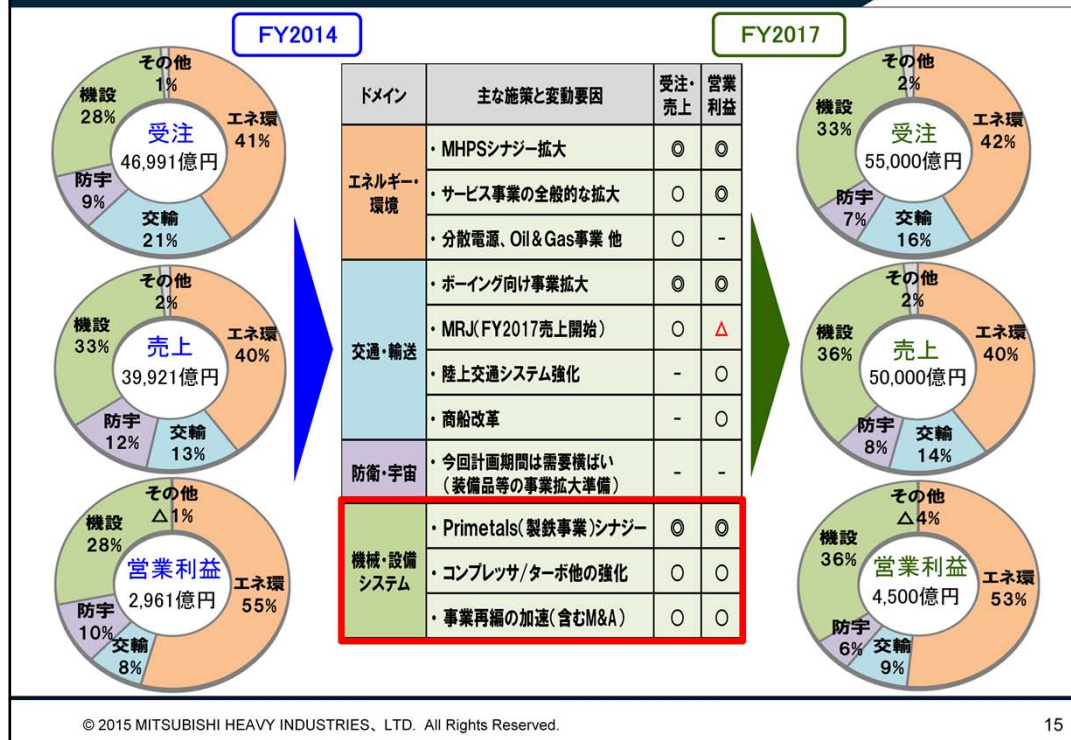
また、優れた品質管理の取組内容をドメイン内で共有するQMS活動によって、品質管理の底上げを実現しました。

これらの施策によって、業務数値などドメイン発足当時の目標を達成できたと考えています。

3. 2015事業計画

次に、2015事業計画における機械・設備システムドメインの事業戦略について説明します。

3-1. 全社2015事業計画概要



これは、本年5月8日に公表した2015事業計画の資料の一部です。

2014年度から2017年度にかけて、全社に占める当ドメインの受注・売上の割合は3～5%増加する計画の一方、営業利益は8%成長が期待されています。すなわち、事業規模拡大と高収益の同時達成が、当ドメインの目標です。

3-2. 2015事業計画の成長戦略

ドメイン	戦略	主な施策
 エネルギー・環境	- 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	- 高性能機種の市場投入(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)
 交通・輸送	- 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	- 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
 防衛・宇宙	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）	- 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 - 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
 機械・設備システム	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	- 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

これは、本年5月8日に公表した2015事業計画の資料の一部です。

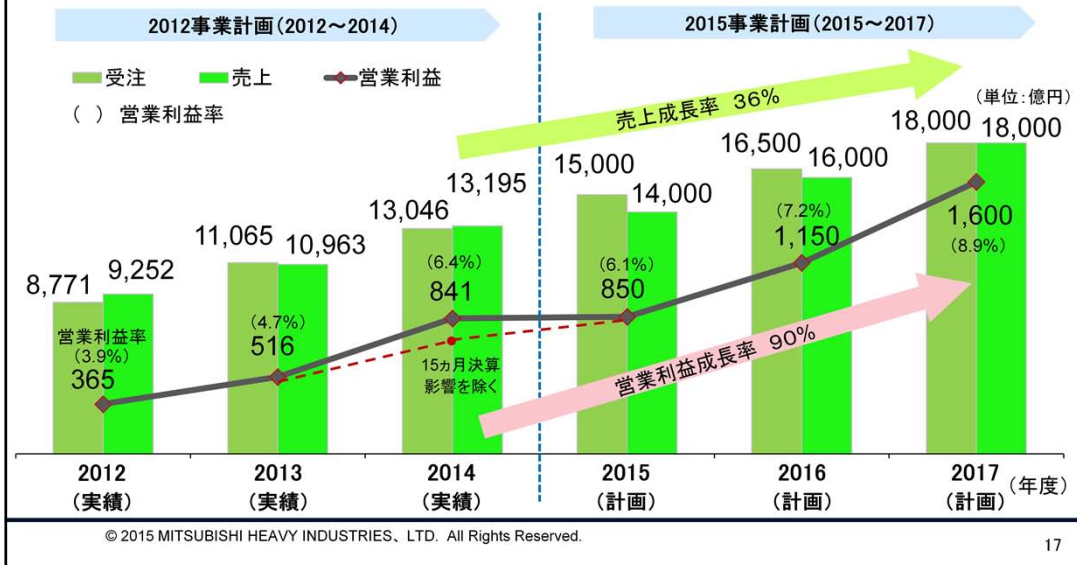
目標達成の為、確実且つ即効性のある施策を打つ必要があります。

それらの施策について、これからご説明します。

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



先ほど、2012事業計画期間中に事業規模が4割成長したと説明しました。

2015事業計画期間中は、さらに売上成長率36%、営業利益成長率90%を目指します。

4. 事計方針及びドメイン戦略

次に、機械・設備システムドメインの2015事業計画期間中の個別事業戦略について説明します。

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: ニチユ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

© 2015 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

19

当ドメインにおける2015事業計画のスローガンは、「グローバルニッチのトップ事業輩出」です。

ニッチという言葉は、隙間産業と捉えられがちですが、ここでは、各々の製品事業に最適な方法で事業を成長させ、トップ事業を生み出すという考え方を示しています。

基本方針は、2つあります。1つは、スライド左側にある通り、伸長事業の成長戦略です。もう1つは、スライド右側にある通り、低採算事業を含む中小規模事業の改革です。

これら中小規模事業の戦略は、これまでの延長線上では展望が描けないものも含まれます。

こういった事業を、いかに再生し、持続的に成長させ得るかが、当ドメインの課題の1つです。

前者である成長戦略の1つ目の手立ては、伸長事業での規模と収益の拡大です。代表的な事業は、ターボチャージャーやコンプレッサです。

2つ目の手立ては、既存統合会社のPMIを推進、加速させることです。代表例は、シーメンス(Siemens)社と事業統合した製鉄機械事業です。

新会社が本年1月に発足しましたが、PMIを加速し、いかに刈り取っていくかが、大きなテーマです。

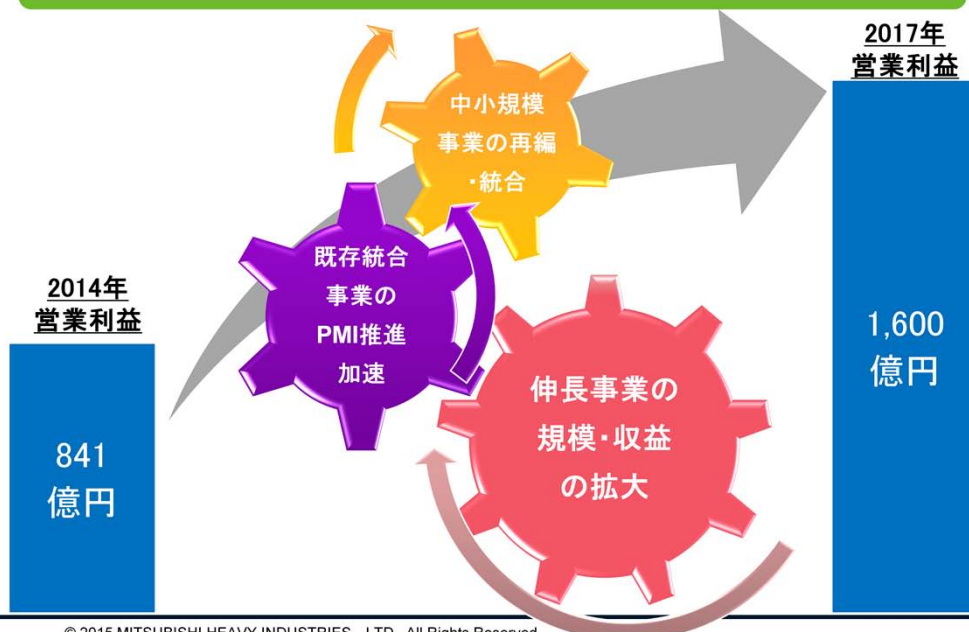
また物流機器、すなわちフォークリフトは、2013年4月にニチュと事業統合し、新会社が発足しました。

この2年間、色々とPMIに取り組んできましたが、その効果を確実に刈り取っていきます。

なお、後者である中小規模事業ですが、単独では事業の発展が難しいものについては、各々の特性を考慮しながら、適切な打ち手により、事業拡大、特に再生を推進していきます。

以上、2つの基本方針に向けて、3つの手立てを打っていきます。

確実性・即効性のある施策で収益力を向上！



© 2015 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

20

今ご説明した内容を、イメージ図で説明します。

「伸長事業の規模・収益の拡大」という大きな歯車と「既存統合事業のPMI推進加速」という 中くらいの歯車、そして「中小規模事業の再編・統合」という三つの歯車を有機的に組み合わせ、回転を増速しながら、2017年度営業利益計画1600億円を達成したいと考えています。

4-1. 事計の基本方針 事業伸長SBUの成長への打ち手			三菱重工
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	・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	【ターボチャージャ 米国工場開所式典】 
	コンプ レッサ	・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	【コンプレッサ 米国工場完成】 
グローバルな M&Aによる事業拡大	物流 機器	・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	【環境設備 シンガポールごみ処理施設】 
	製鉄 機械	・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	・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	
クロスドメイン等での 新事業・新市場開拓	エン ジン	・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	・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	

© 2015 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

21

このスライドは、成長事業の個々の打ち手を示したものです。成長の要因を大別すると、実際は各々のたすき掛けとなりますが、「グローバル事業拡大」「グローバルなM&Aによる事業拡大」「国内新事業と海外事業拡大」「クロスドメイン等での新事業・新市場開拓」の4つに分かれます。

ターボチャージャは、乗用車向けで世界トップシェアを獲得する為、今後マーケット拡大が見込まれる中国・北米での 拡販と、グローバル体制の確立に注力します。あわせて、新製品の市場投入や新分野への参入による事業拡大を目指します。

コンプレッサのキーワードは、オイル&ガス分野への進出、当社の得意な化学プラント向けでのトップシェア確立、サービス事業拡大による収益力の強化、の三つです。

物流機器のキーワードは、ニチュとの統合シナジーの確実な刈取りと、今後の「成長戦略」の中での事業規模拡大です。

製鉄機械は、新会社プライメタルズ(Primetals)のPMI加速です。本件は、当社にとって初めてのグローバルM&Aでもある為、今後のプラットフォームとするべく、全社を挙げて取り組んでいます。

環境設備とは、ごみ焼却炉や廃棄物処理装置を指します。これらの設備は、高経年化が進んでおり、またCO2削減 など環境面でも新しい技術が強く求められています。このような状況の中、ソリューションビジネスとして、建替・改造工事を中心に注力したいと考えています。また、海外向けには、中国で進行中のプロジェクトがありますが、引き続き、海外事業割合を高めていきます。

「クロスドメインによる新事業・新市場開拓」は、全社横串組織である分散電源事業推進室が発足しており、エネルギー・環境ドメイン等とも連携しながら、主にエンジン事業の拡大を図ります。

冷熱は、カーエアコン・ルームエアコン・大型冷凍機等、色々な製品があります。また、東洋製作所の買収により、サービスやEPC機能も取り込みました。今後は、サーマルソリューションビジネスや、工場・ビル向けに省エネ実現の為にトータルエネルギーソリューション事業への参画を図ります。

5. ドメイン個別戦略

ここからは、先ほどご説明した基本方針を踏まえた個別事業の戦略を説明します。

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: ニテ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

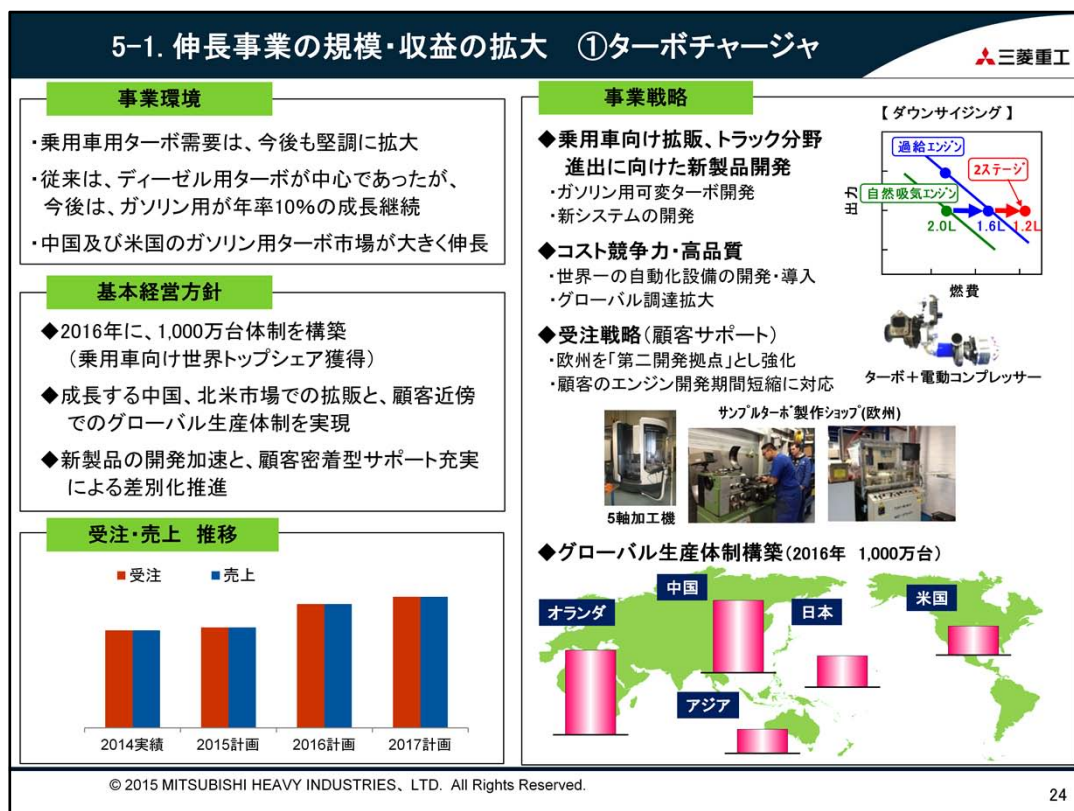
生産技術横通し
最適生産体制構築

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

まず、伸長事業の規模・収益の拡大について説明します。



ターボチャージャ事業について説明します。

市場は依然として堅調であり、今後も順調に拡大予定です。

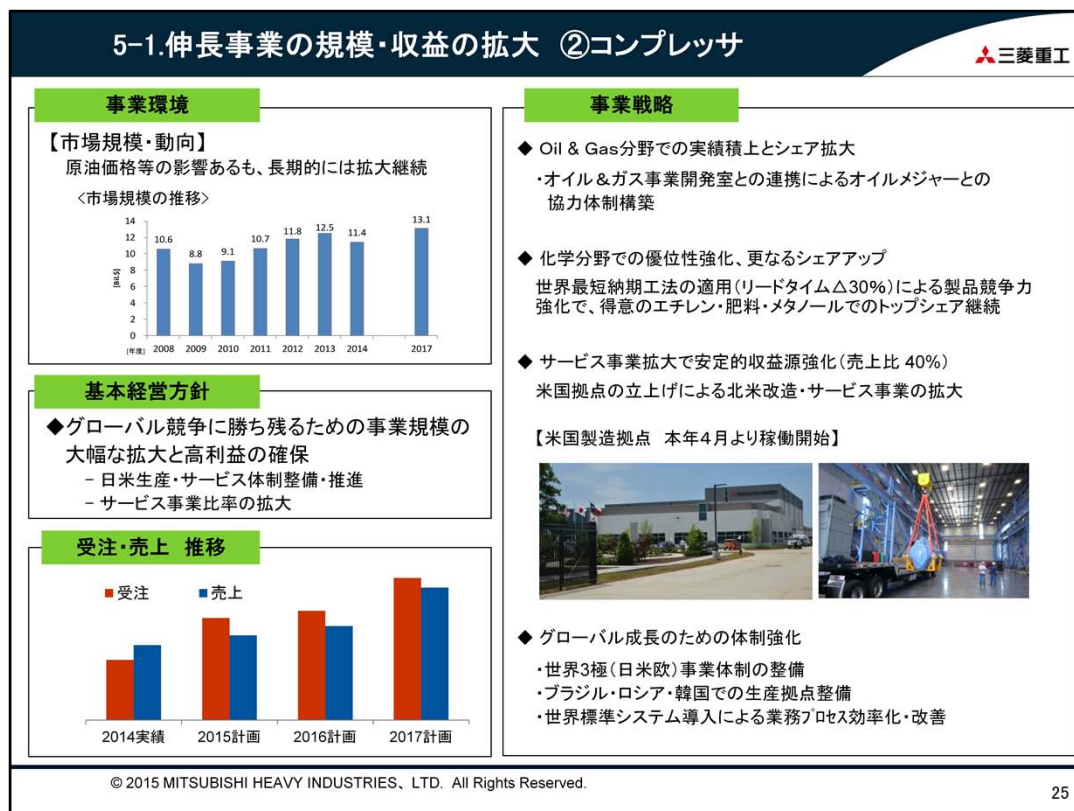
従来のターボチャージャ市場はディーゼル車を中心でしたが、エンジンのダウンサイジング要求や環境規制を受けてガソリン車への搭載率が非常に高まりつつあり、ガソリン車用マーケットは、年率10%レベルの市場成長が見込まれます。

また地域としては、特に中国・米国の伸びが期待されます。

そのような中、2016年には1,000万台生産体制を確立するとともに、乗用車向けで世界トップシェア獲得を目指します。また、特に高い市場拡大が見込まれる中国・米国での拡販強化と、顧客近隣での生産体制構築を図ります。加えて、新製品開発の加速と顧客密着型サポートによる差別化を推進します。

具体的な事業戦略の1つ目は、乗用車向けの拡販、トラック分野進出に向けた新製品開発です。2つ目は、コスト競争力強化と品質向上を同時に達成する為の、自動化設備の導入やグローバル調達拡大です。3つ目は、今はほとんど日本の相模原工場で行っている開発に関し、欧州を「第二開発拠点」とすることで、お客様のニーズをいち早く汲み取れる体制を作り、お客様のエンジン開発期間短縮に貢献したいと考えています。

なお、スライド右下の図は、2016年に1,000万台を達成した際の、各生産拠点の生産ボリュームの姿です。



コンプレッサ事業について説明します。

足許では原油価格下落等で不透明な面もありますが、長期的には市場拡大が見込まれます。

基本経営方針として、グローバル競争での勝ち残りの為、事業規模の大幅な拡大と高い利益レベルの確保を目指します。先般、米国ヒューストンに新工場が稼働しましたが、引き続き、日米における生産・サービス体制を整備していきます。

同時に、収益性強化の為、サービス事業の比率向上を目指します。

事業戦略について説明します。クロスドメインの組織であるオイル&ガス事業開発推進室と連携し、オイルメジャーとの協力体制を構築していきます。

また、元々当社の得意な化学分野は、優位性強化とさらなるシェアアップを図ります。具体的な手段としては、世界最短納期工法の適用による納期短縮により、特に得意なエチレン・肥料・メタノール向けのトップシェアをキープします。

サービス事業拡大による安定的収益源強化策として、売上に占めるサービスの割合40%を目指し、北米の拠点作りから開始しております。

さらなるグローバル成長のための体制強化策として、日欧米の事業体制の整備と、今後の市場の伸びが期待されるBRICsやVISTA、具体的にはブラジル・ロシア・

韓国を中心に生産拠点を整備します。また、世界標準システムの導入によりグローバルで対応できる業務プロセス作りに注力します。

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

次に、既存統合会社のPMI推進加速について説明します。

◆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】 

製鉄機械事業について説明します。シーメンス社との事業統合から生まれるシナジーは大きく4つあります。

1点目としては、もともと両社の得意な営業地域が異なる為、今後は、お互いのネットワークを活かし、全世界のカバーが可能となります。

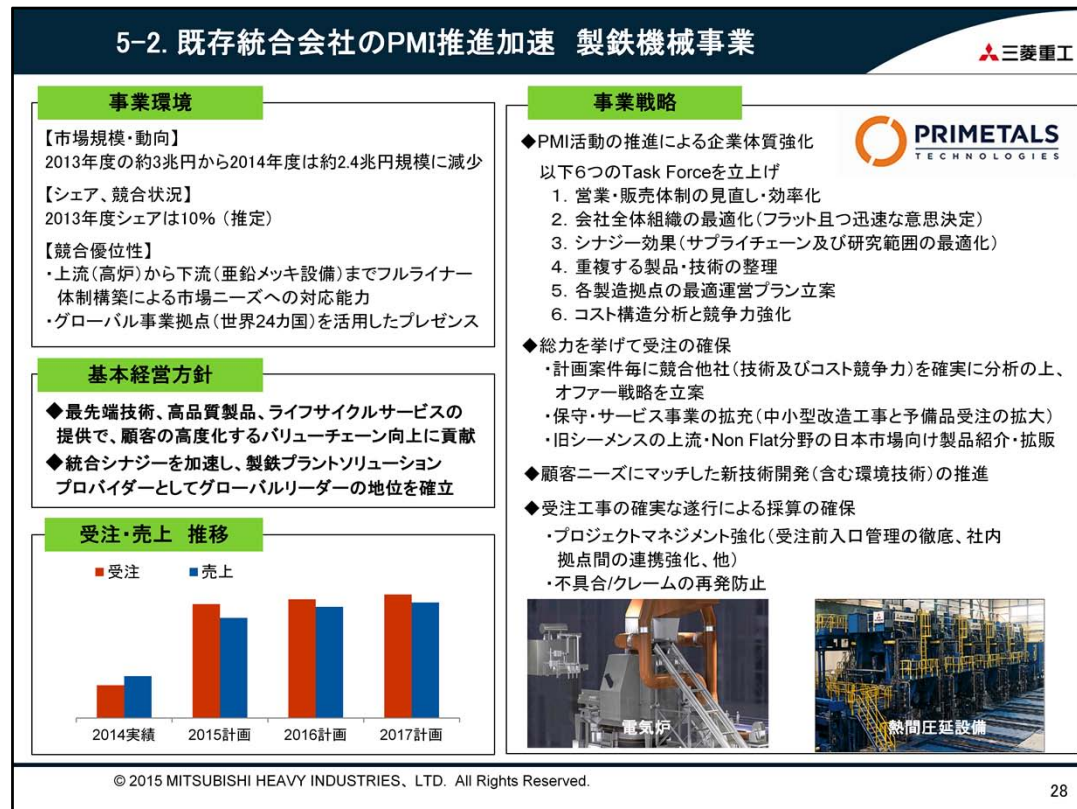
2点目は、国内外拠点の整備です。世界に19の生産拠点を持っていますが、これらの整備・統合を行っていきます。

3点目は、購買ボリューム増大による調達費削減、相互のサプライチェーンの活用、重複する開発コストの削減などです。

4点目は、EPC工事の底上げです。旧シーメンス社も、インドなどでフルターンキーEPCの実績があり、旧三菱日立製鉄機械にはEPC専任組織も持っていたので、お互いに補完し合いながら、EPC能力の底上げを図っていきます。

次に、物流機器について説明します。

先ほど説明した通り、コンポーネント共通化やオペレーション効率化による、統合シナジーの確実な刈り取りが急務です。加えて、「成長戦略」実行による事業規模と利益の拡大も大きなテーマです。また、ウェアハウス事業、すなわち倉庫内物流事業の強化や全世界的なサービス事業拡大も図ります。



製鉄機械事業について、詳しく説明します。

厳しい市場環境の中、現状の我々のシェアは約10%（推定）に留まっています。旧シーメンス社の高炉・電炉など上流製品と我々の圧延から亜鉛メッキまでの下流製品を揃えたフルラインナップ体制構築により、市場ニーズへの対応力を高めると共に、世界24か国の拠点を活用し、グローバルに事業展開していきます。

基本経営方針としては、最先端技術、高品質製品、ライフサイクルサービスの提供により、お客様のバリューチェーン向上を目指します。統合シナジーにより地域・製品の両面で大きな統合効果が出ると期待していますので、グローバルリーダーとしての地位を早期に確立していきます。

今取り組んでいるPMI活動は、大きく6つです。

1番目は営業販売体制の見直し・効率化です。2番目は、会社全体組織の最適化であり、フラットで迅速な対応ができる組織を目指します。3番目のシナジー効果として、サプライチェーン構築によるコスト競争力向上、また研究開発の重複削減・最適化により技術のレベルアップや研究の効率化が果たせると考えます。4番目として、重複する製品・技術の整理により、製品力のレベルアップと効率化を狙っています。5番目に、世界の19の製造拠点で、最適な運営プランの立案を図っています。6番目として、コスト構造分析と競争力強化です。世界中に30以上の法人があり、これらのコスト構造分析と、その分析に基づいた競争力の強化を図っております。

これら6つのタスクフォースを主体に、三菱重工全社を挙げて支援しながら、PMIの加速的推進に注力しています。

「総力を挙げた受注の確保」として、各国ごとに異なる市場環境を確実に分析した上で
オファー戦略を立案します。また、中小の改造工事や予備品の受注拡大により、保守・
サービス事業の拡大を図ります。さらに、旧シーメンス社が上流工程側やノンフラットの
分野に強い為、これら製品の日本市場への積極拡販も行っています。

「顧客ニーズにマッチした新技術開発」については、製鉄所の環境問題は各国で問題に
なっていることから、環境技術も含めた新技術開発の推進を目指します。

「受注工事の確実な遂行による採算の確保」として、EPC事業のプロジェクト・マネジメ
ント力、入口管理、工事遂行管理を強化し、三菱重工の他部門とも連携しながら、採算
改善を図ります。また、不具合・クレームの再発防止にも取り組んでいます。

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: ニテ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

次に、中小規模事業の再編・統合について説明します。

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

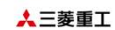
資本提携やM&Aは、あくまで手段であり、目的は事業の持続的な成長です。しかし、市場環境によっては、今の延長線上のやり方ではブレイクスルーできない事業も存在します。こういったものに対しては、時には思い切った打ち手も必要です。

収益事業でありつつも伸び悩んでいる事業は、他社との協業や相互補完による事業拡大、また事業会社化や事業集約などの社内組織の変革を通じてリソース強化を図ります。

低採算事業は、基本的には他社との協業で再生を図る方針ですが、どうしても手を引かざるを得ない分野については、伸張事業へのリソース再配分の観点も含めて、打つべき手を考えていきます。

以上のような打ち手により、2015事業計画期間中に、全SBUの黒字化、最終的には利益の拡大につなげていきます。

5-3. 中小規模事業の再編・統合



〔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	ジャバ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(三菱重エ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

現状予定している事業再編をご紹介します。①と③が他社との協業、②が社内組織の変革です。

電気集塵機は、日立プラントコンストラクションと統合し、本年10月にMHPSグループの一員となります。トンネルを掘るシールドマシンすなわち地中建機は、2016年1月、ジャバントネルシステムズと統合予定です。

橋梁事業は、宮地エンジニアリングへの株式譲渡を経て、本年4月に新会社エム・エムブリッジが発足しました。搬送システムは、住友重機械搬送システムと、本年10月に新会社を発足させる予定です。農業機械も本年10月、インドの農業機械大手であるマヒンドラ&マヒンドラ社の資本参加を受け入れる予定です。

③の社内組織の変革の一例として、複数のSBUや事業所に散らばっている事業を共通軸で括り、油圧機器・加速器・ITS等の製品を、既存のグループ会社へ集約します。工作機械も、販売会社と工場が別々になっていた為、製販一体の事業会社を設立予定です。

① 同業他社等との協業による相互補完で事業拡大

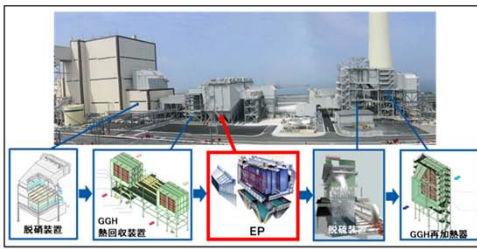
電気集塵機(EP)
日立プラントコンストラクションと統合

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でも競争力強化

AQCS機器構成

地中建機
ジャパントン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ーカーを目指す

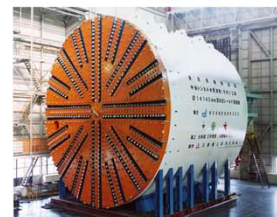
出資比率

- ・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)



電気集塵機は、日立プラントコンストラクションとの事業統合により、MHPSのグループ会社となります。これによりMHPSは、脱硝装置からGGH(Gas Gas Heater)再加熱器まで、いわゆるAQCS(Air Quality Control System)のフルラインナップが実現しました。また、日立プラントコンストラクションの移動電極方式、我々の固定電極方式と、2種類の技術が揃う為、海外事業も有利に展開できると考えます。

地中建機は、東京オリンピック・リニア新幹線プロジェクト等を見据えた国内需要の確実な取り込みと、海外展開の加速です。ジャパントンネルシステムズと我々では、得意な分野や製品ラインナップが異なりますので、相互補完を通じ、世界トップレベルのシールドマシンメーカーを目指していきたいと考えています。

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



(※)

- ・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



メカトロシステムズ社への事業集約について説明します。

油圧機器や、写真の兵庫県三木市にある震動台の試験装置、ITS(Intelligent Transport Systems)等を三菱重工メカトロシステムズ社に集約しています。これら製品の技術には、特にシステムや電装品に対する共通点がある為、組み合わせることでシナジー効果やリソースの柔軟な活用が可能になると考えています。

工作機械について説明します。

競合する専門メーカーに対抗する為、製造と販売の一体化により組織の機動力を高めるとともに、専門メーカー同様に迅速な意思決定を行える体制を作ります。

このスライドでは、歯車機械の写真を掲載しています。歯車機械は、我々の工作機械の売上のうち約半分を占める主力製品であり、我々のシェアは、世界のトップ4社に入ります。

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

「同業他社等との協業で事業再生」の事例をご説明します。

橋梁事業に関しては、宮地エンジニアリングへの株式譲渡を経て、本年4月に新会社が発足しました。これまで低迷していた橋梁市場は、今後、オリンピックや老朽化した橋の建替需要により回復していくと考えています。宮地エンジニアリングが製造に強い一方、我々は長大橋など技術力に強みがあり、お互いを補完し合いながら、経営の合理化・効率化によって収益力を強化していきます。

搬送システムは、住友重機械搬送システムと事業統合予定です。お互いの得意機種が異なる事による製品ラインナップの充実、また工場集約等によるシナジー効果も期待できます。

基本的には成熟事業ですが、機種・サービスの拡充、技術力やノウハウの融合により経営資源最適化を進めることで、まだまだ事業の発展・拡大ができると考えています。

農業機械は、インドのマヒンドラ&マヒンドラ社が資本参加しました。2003年以降、同社米国現地法人ヘトラクターをOEM供給しており、長い間協業関係を築いています。今後は、OEM供給拡大に加え、同社の購買力やサプライチェーンの活用、また技術のシナジーでグローバル市場での事業拡大を図っていきます。

衣食住の中でも、特に食は人間の生活に欠かせないものであり、中国、インド、東南アジア、さらにはアフリカ等、日本式の農業が世界中に普及すると考えています。同社のグローバルなチャネルと、三菱農機の日本式農業技術との融合により、海外市場も十分攻めることができると期待しています。

6. まとめ

最後に説明内容を総括します。

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。

これら大きな3つの方針を歯車のように組み合わせた事業推進により、当社グループの規模・収益を支えるドメインとして、確実性・即効性ある施策で業績向上に貢献すると同時に、全てのお客様・ステークホルダーにご満足いただけるよう、取り組んでいきます。

以上が、機械・設備システムドメインの事業説明です。



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に基づいて投資判断を下すことは控えさせていただき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。

ありがとうございました。