



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

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



取締役社長 CEOの宮永です。
中期経営計画「2015事業計画」について説明します。

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

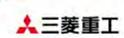
補足資料

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

2012事業計画の総括に続き、2015事業計画の構成など目次のとおりに説明します。

I. 2012事業計画の総括

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



まず、2012事業計画の総括について説明します。

2012事業計画の総括① - 全体達成度

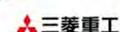
4

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

*: 受注・売上の平均値

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



当社は過去20年から30年に亘り、受注3兆円、営業利益1,000億円レベルで変化はありませんでしたが、2012事業計画で改革を進めた結果、数値面でも変化が生じ、その成果が表れてきたものと考えています。

まず、全体の達成度ですが、主要経営指標の事業規模(受注と売上の平均値)は目標3.85兆円(受注4兆円と売上3.7兆円の平均値)に対し、実績4.35兆円となり、達成度は113%でした。

営業利益は、目標2,500億円に対し、実績2,961億円となり、達成度は118%でした。

純利益は、客船の1番船、2番船の建造に関する特別損失の計上により、目標1,300億円に対し、実績1,104億円となり、達成度は85%でした。

以上のことから、全体達成度を総括しますと、客船対応を含め、諸改革を推進した結果、概ね事業計画の目標を達成できるレベルに達したと考えています。

これからは本格的な成長と攻めの施策に進むステップに移行できる準備ができたと思っています。

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 実績	FY2013 実績	FY2014 実績	FY2014 目標
事業 拡大 規模	受注 (海外比率)	30,322 (50%)	34,200 (51%)	46,991 (54%)	40,000 (64%)
	売上	28,178	33,495	39,921	37,000
リスク 対応力 強化	営業利益 (経常利益)	1,635 (1,490)	2,061 (1,831)	2,961 (2,747)	2,500 (2,100)
	純利益	973	1,604	1,104	1,300
	ROE	7.4%	11.0%	6.5%	8.9%
財務 健全性 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/\$ 106.8円/€	100.1円/\$ 132.6円/€	109.4円/\$ 138.0円/€	80円/\$ 110円/€

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



次に、年度数値実績について2014年度の実績を中心に説明します。

受注高は開発中のMRJを中心に交通・輸送が大きく増加したほか、エネルギー・環境の火力発電システム事業の日立製作所(株)との統合効果により前年度から1兆2,790億円増加し、4兆6,991億円となりました。

売上高はエネルギー・環境と機械・設備システムがSiemensの製鉄機械部門のM&Aの効果により増加したほか、在外グループ会社の決算期変更や、円安の進行などもあり、全てのドメインで前年度を上回り、前年度から6,425億円増収し、3兆9,921億円となりました。

営業利益はエネルギー・環境と機械・設備システムを中心に全てのドメインで増益となり、2期連続で過去最高益を更新し、前年度から900億円増益し、2,961億円となりました。

純利益は、前年度、特別利益に計上した日立製作所(株)との火力発電システム事業統合に伴う持分変動利益約1,300億円が2014年度はないことによる特別損益悪化のほか、税金費用増加等により前年度から500億円減少して1,104億円となりました。

その結果、ROEは前年度から4.4pt減少し、6.5%となりました。

フリー・キャッシュ・フローは、M&Aなどの資金需要や客船事業で一過性の影響が生じたことにより、386億円の獲得に留まりました。

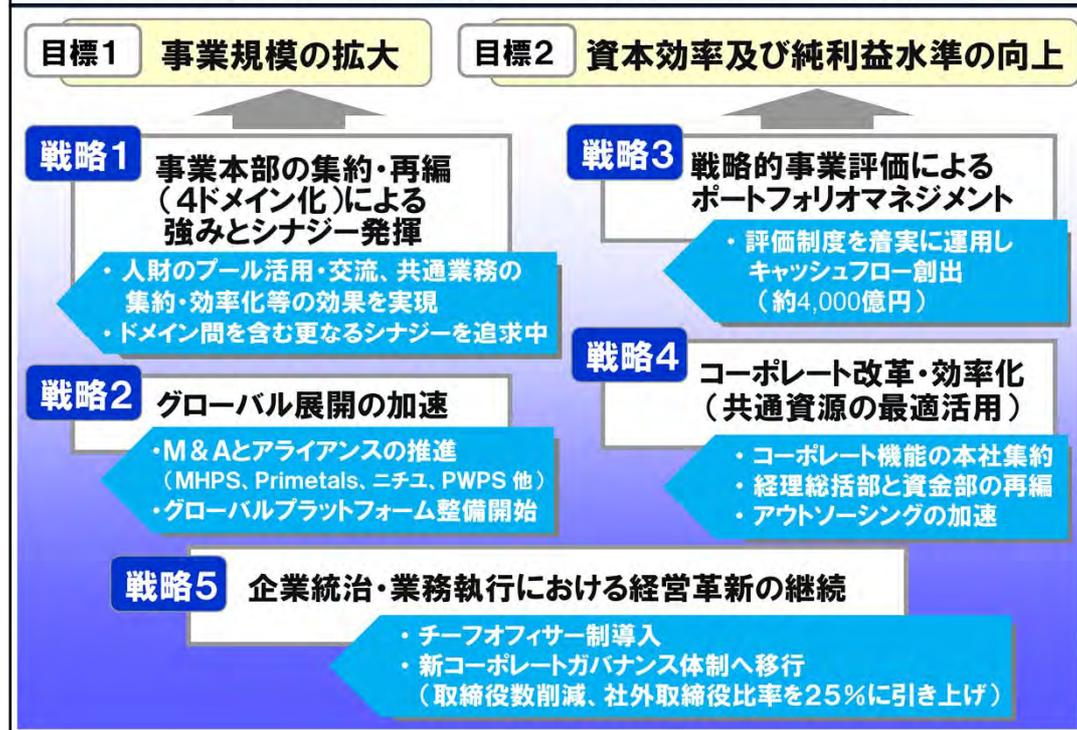
D/Eレシオは0.46倍、自己資本比率は32.3%、有利子負債は9,755億円となりました。

M&Aによる事業規模の拡大により総資産が増加していますが、主要財務指標は自己資本比率やD/Eレシオが改善しています。事業規模を拡大しながらも、収益性と資本効率を向上させることが出来ており、財務基盤の強化は順調に進んでいるものと評価しています。

配当(1株当たり)は前年度から+3円/株、期初計画から1円/株増配の11円/株となりました。

2012事業計画の総括③ - 戦略の遂行実績(◀)

6



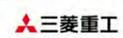
お話しした数値実績を実現するための打ち手、すなわち2012事業計画で掲げた2つの目標「事業規模の拡大」、「資本効率及び純利益水準の向上」を達成するための5つの戦略については、概ね計画通りに遂行できました。

特に戦略2「グローバル展開の加速」の中の「M&Aとアライアンスの推進」については、非常にいい成果が出ています。

そして、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」のSBU評価制度の導入は、今回の収益改善に大きく貢献しています。

II. 2015事業計画

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



次に、2015事業計画について説明します。



2015事業計画の構成と目指す企業像について説明します。

グローバル化を進めていく中で、長期的に目指す方向と目標を具体的に示し、投資家、サプライチェーンを構成する各パートナー企業、三菱重工グループ社員などの各ステークホルダーの理解を得ること、中期計画、各種戦略や判断の基本部分の一貫性を保つことの重要性が増加していることから、当社グループの目指す企業像を定めました。

その目指す企業像を実現するため、2015年度から2017年度の3年間に実施する中期経営計画が「2015事業計画」です。

施策については、2012事業計画で遂行してきたドメイン制導入に代表される「経営資源の活用による全社最適」、M&Aとアライアンスの推進などの「グローバル競争力の強化」、リスク解決組織の常置や財務基盤強化などの「リスク対応力の更なる強化」、チーフオフィサー制導入などの「企業統治形態の改革」を継続・加速すると共に、M&A等によるメガ競合先(GE、Siemensなど)の巨大化と速い変化、IoT、AI等の急速な変化、原油を含む資源安などによる世界経済の中期的な成長鈍化などに対応した攻めの施策を主体に遂行します。

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

これまでの当社は、変化への対応スピードや多様性への適応が遅れていたと思います。

その状況から抜け出そうと努力する為には、どのような企業を目指すのかを明確にする必要があると思ひ、少し一般的・抽象的になりますが、目指す企業像を定めました。

その具体的目標として、まず①にあるように、差別化可能な事業領域に集中する姿勢を明確にしました。

さらに買収、合併会社設立、事業提携など様々な形で多様な外力を取り込み、競争力向上を徹底することで、高いシェアを獲得し、世界水準の顧客満足に繋げていきたいと考えています。

具体的目標の②では、ブランド力を高めるため、企業経営全般に対する高い国際評価を獲得することを明確にしました。

ブランド力を高めるためにはある程度の事業規模が必要であり、また、事業活動を通じた経済価値、社会的価値の創出、強固な財務基盤の構築、企業統治と行動規範の実践により、高い国際評価獲得に繋がりたいと考えています。

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ー 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

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



そうした目指す企業像に基づく、2015事業計画の基本方針を説明します。

1番目は、事業拡大加速によるグローバル競争力強化です。海外競合と伍していくためには、当社の場合は5兆円超の事業規模が必要であり、この3年間で実現しようと考えています。

2番目は、財務基盤の更なる強化と高収益性追求です。ビジネスチャンスとリスクに対応するため、自己資本の積み増しを行います。これにより低下するROEは収益性を高めることで、相反する目標の両立を図ります。具体的には、突発するリスクや新規事業に対応するべくエクイティバッファー2,500億円以上、M&Aやリスク対応のための資金調達余力6,000億円以上、S&P「A格」を取得することで財務基盤の強化を図ると共に、ROE 10%以上、EBITDAマージン12%以上の高収益性を追求します。

3番目は、企業統治と経営プロセスのグローバル適合推進です。世界中で様々な事業を展開する時に大切なことは企業統治や経営プロセスであり、グローバルな経営ができる透明性の高い、分かりやすい体制、仕組みを構築します。単に多様性を尊重して上手にやるというよりも、調和というものを重視した経営にしていこうと考えています。

経営数値目標

11

	12事計	2015事業計画				(億円)	
	FY2014 実績(A)	FY2015 見通し	FY2016 目標	FY2017 目標(B)	増減(B-A)	%	
受注 (海外比率)	46,991 (54%)	47,000 (62%)	51,000 (63%)	55,000 (64%)	8,009	117%	
売上	39,921	42,000	46,000	50,000	10,079	125%	
営業利益 (経常利益)	2,961 (2,747)	3,200 (3,000)	3,800 (3,600)	4,500 (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/\$ 138.0円/€	115円/\$ 130円/€	110円/\$ 130円/€	110円/\$ 130円/€			

M&A/PMI	受注	売上
・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
・機鉄	+2,300	+2,500

本計画の基本方針に基づく施策を実施することで、実現を狙う2015年度から2017年度の3年間の計画はこちらのとおりです。

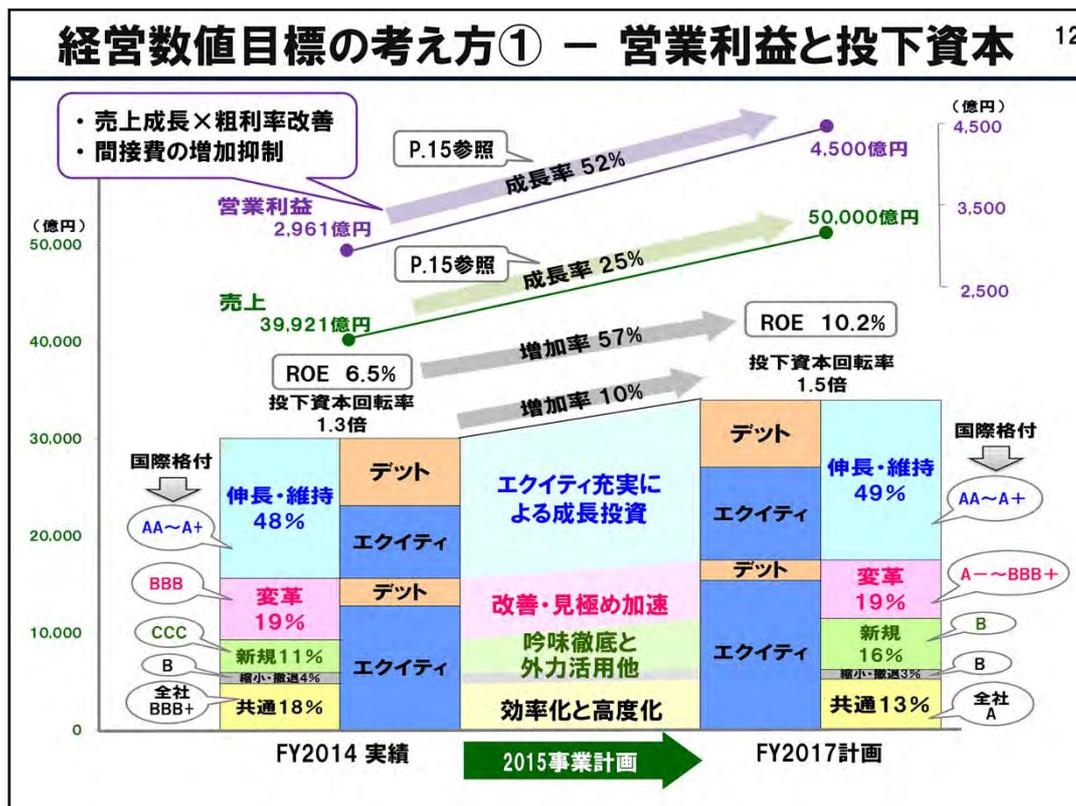
最終年度は受注5兆5,000億円、売上5兆円、営業利益4,500億円、純利益2,000億円、ROE10.2%を計画しています。

フリー・キャッシュ・フロー2,000億円、有利子負債9,000億円、D/Eレシオ0.4倍、自己資本比率35%を目指し、配当性向は30%±5%を予定しています。

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



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を説明します。

2015事業計画期間の3年間で売上高が25%増加し、営業利益が約50%増加する計画にしていますが、粗利(売上総利益)率の改善も見込んでいます。

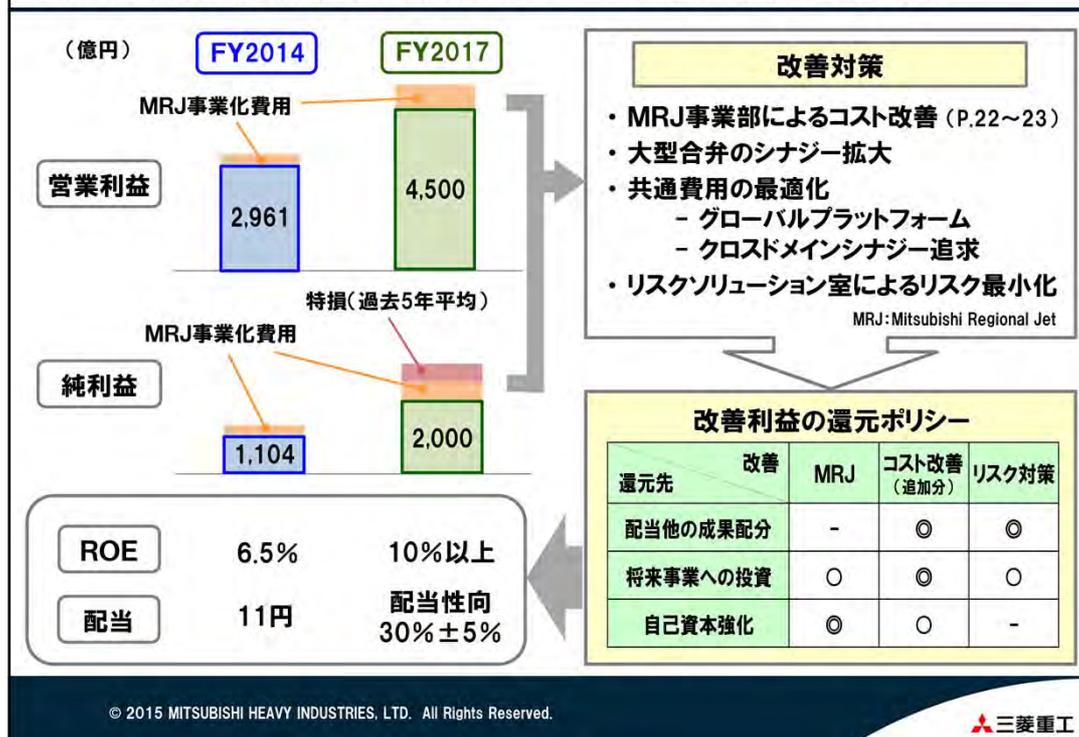
日立製作所(株)の火力発電システム事業を統合した三菱日立パワーシステムズ、Siemensの製鉄機械事業を統合したPrimetals Technologies、日本輸送機(株)のフォークリフト事業を統合したニチユ三菱フォークリフトなど、合併会社の生み出すシナジー効果によりコストが下がるだけでなく、アフターサービスなど付加価値の高い売上の増加によって粗利率が改善すると考えています。また、合併事業のシナジー発揮によって調達や研究開発費用、コーポレート費用が低減することにより間接費の増加が抑制され、営業利益の増加に寄与すると考えています。

ROEもこの3年間で、6.5%から10.2%に改善する計画です。また、キャッシュ・フロー経営の浸透による在庫縮減などで投下資本回転率も上がると考えています。

戦略事業評価制度において「伸長・維持」にポジションされた事業は、国際格付でAA～A+位のレベルにあると考えており、エクイティ、デットは現状のレベルを維持したいと考えています。「変革」、「新規」、「共通」にポジションされている事業は、エクイティが多い状態ではありますが、まだ成長過程の事業ですので、いろんな形で事業を伸ばしていきたいと考えています。

事業成長及び大きな変革に備えて、自己資本を2兆円位までの積み増しを考えていますが、2015事業計画終了後に見直しを行い、当社にとって最適なエクイティのレベルを考えたいと思っています。

「伸長・維持」、「変革」、「新規」にポジションされた事業の効率を従来より上げていくことで、費用対効果を高め、共通費用については比率の押し下げを図ります。



営業利益、純利益の考え方について、もう少し詳しく説明します。

2017年度の営業利益目標4,500億円、純利益目標2,000億円には、2017年度にピークを迎えるMRJの事業化費用を織り込んでおりますが、今後取り組むコスト改善策の効果は織り込んでいません。

純利益目標2,000億円には、過去5年平均(4百数十億円)と同レベルの特別損失500億円を事業構造改善費用として織り込んでいます。以前よりもリスク管理を徹底しているため、そこまでの費用は発生しないと考えていますが、特別損失を500億円計上しても達成できる数字であると考えています。

MRJのコスト改善、大型合併事業のシナジー拡大、共通費用の最適化、リスク最小化などの改善対策の実行により獲得した利益は、改善内容によって還元先を振り分けます。

MRJ事業のコスト改善によって得た利益は、MRJ事業への備えとして自己資本強化と将来事業への投資に使用します。

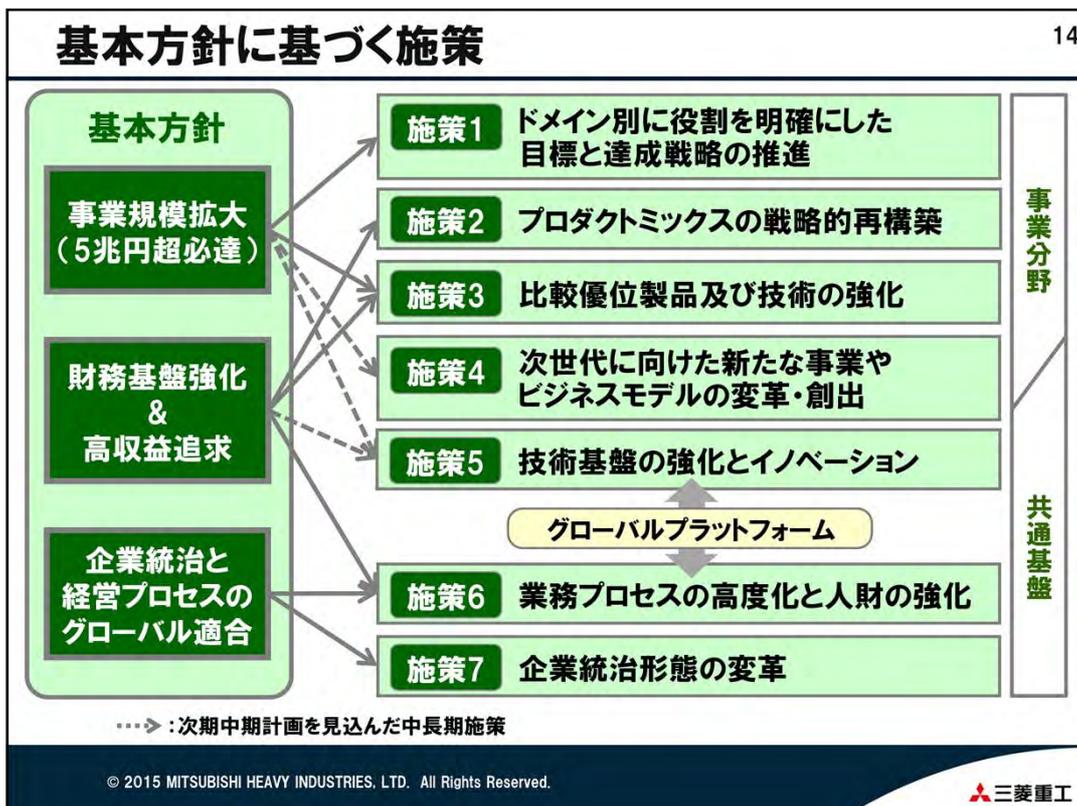
コスト改善によって得た利益は、配当他への成果配分、将来事業への投資に使用します。

リスク対策によって得た利益は、主に配当として株主の皆様に還元したいと考えています。

以上の改善利益の還元ポリシーにもとづき、2016年度、2017年度の目標配当性向を30%±5%としています。

基本方針に基づく施策

14

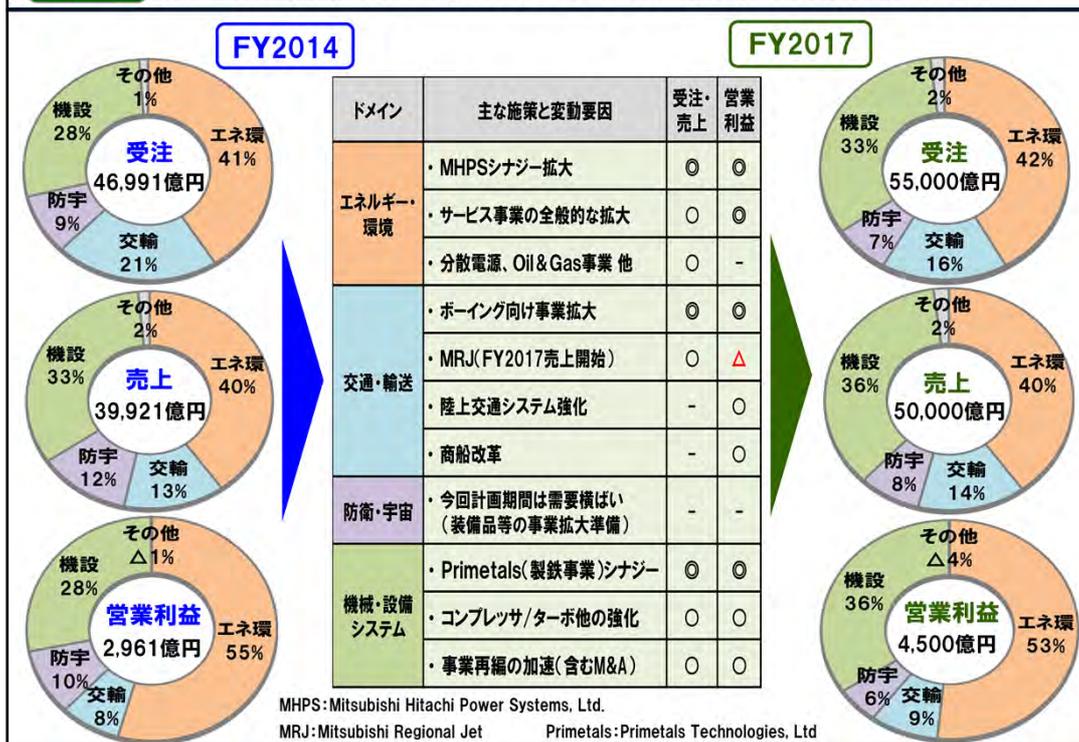


続いて、基本方針に基づく施策について説明します。

3つの基本方針に対し、7つの施策を遂行し、事業計画の達成を目指します。

実線で結んだ施策1、2、3、6、7は2015事業計画で成果を出す施策、点線で結んだ施策4、5は次期中期経営計画期間での成果を見込んだ施策です。

施策1 ドメイン別役割を明確にした目標と達成戦略の推進 15



施策1「ドメイン別役割を明確にした目標と達成戦略の推進」について説明します。

事業規模拡大を図るための、4つのドメインの役割を明確にし、掲げた目標の達成戦略を推進します。

ページ中央には、2015事業計画期間中に実施する主な施策とその効果を記しており、特に貢献するものは二重丸(◎)、貢献するものは丸(○)、貢献しないものは三角(△)、2014年度から横ばいのは横棒(―)で効果を表しています。

2017年度は、受注・売上、営業利益ともにエネルギー・環境ドメインと機械・設備システムドメインが支える構造になります。エネルギー・環境ドメインが主役であることに変わりはありませんが、機械・設備システムドメインが非常に大きく伸びる計画です。

機械・設備システムドメインの2014年度の受注残高は全体の約11%と他ドメインに比べると少ないですが、言い換えれば非常に回転が良い事業ということですので、この事業の収益性を高めることは、企業の収益性を非常に安定させていくことに繋がると考えています。

施策1 ドメイン別役割を明確にした目標と達成戦略の推進 16

ドメイン	戦略	主な施策
 エネルギー・環境	<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材投入） 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	<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
 防衛・宇宙	<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"> 陸海空の統合防衛システム分野への集中強化 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
 機械・設備システム	<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）

GT: Gas Turbine ICT: Information and Communication Technology MRJ: Mitsubishi Regional Jet PMI: Post Merger Integration

ドメイン別の戦略と施策はご覧のとおりです。

エネルギー・環境ドメインは、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し、メガ競合先の動向に迅速な対応をします。

交通・輸送ドメインは、民間航空機製品の収益力向上、MRJの開発推進と機体価値向上に注力します。また、商船/客船ビジネスの大胆な転換を実施します。

防衛・宇宙ドメインは、既存事業の継続的強化と次の事業規模拡大に向けた準備をこの3年間で実施します。

機械・設備システムドメインは、エネルギー・環境ドメインと共に当社グループの事業規模と収益を支える重要なドメインですので、確実性、即効性のある施策を主体に推進します。

施策2 プロダクトミックスの戦略的再構築

17

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

施策2「プロダクトミックスの戦略的再構築」について説明します。

ドメイン別に事業戦略を策定していますが、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プロダクトミックスづくりが重要です。

2011年度に64のSBUでスタートしましたが、プロダクトミックスをもう少しシンプル、かつ戦いやすくすべく統廃合などを進めた結果、2015年度期首時点では48のSBUに絞り込むことができました。
その間、1SBUあたりの平均事業規模は、450億円から900億円へとおおよそ2倍に増加しています。

将来的にはグローバル企業として経営しやすいプロダクトミックスにするため、さらにSBU数を35から40に絞っていきたいと考えています。

また、伸長・維持ポジションのSBUはM&A及びPMIによる更なる規模拡大、変革ポジションのSBUは事業評価見極めの加速、縮小・撤退ポジションのSBUは速やかなカーブアウトなどの施策を推進します。

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>

-  :エネルギー・環境ドメイン
-  :交通・輸送ドメイン
-  :機械・設備システムドメイン

2. 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
 - 外力を含む人材の増強策加速
 - 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）



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

施策3「比較優位性及び技術の強化」について説明します。

事業規模拡大と高収益性追求を実現するための施策としては、比較優位製品及び技術の強化を行います。

一例としては、グローバル競争力を有する製品、具体的にはガスタービンやグローバルニッチ製品であるコンプレッサやターボチャージャなどへ経営資源を集中します。

また、競合先であるGEやSiemensとの差別化要因として、競争優位性のあるEPC対応力の強化と活用分野の拡大を図ります。

EPC対応力の質的・量的強化は独力では限界があるため、外力を含む人材の増強を進めると共に、リスク対応力の強化を徹底します。

EPCはこれまで発電プラント、製鉄機械、化学プラントなどで対応し、最近では交通システムの分野でも共通的な人材・ノウハウの活用が進んできましたが、今後、客船やスマートシティ、スマートモビリティなどに適用分野を拡大します。

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

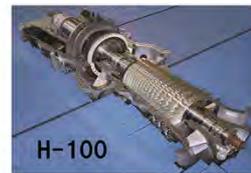
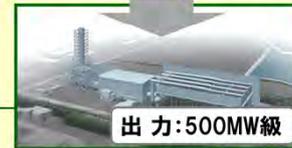
- ・ 世界最大級の実証設備(T地点)
 - 継続的に次世代ガスタービンの先端技術を検証し信頼性向上を図る目的で建設
- ・ T地点による開発の歴史

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)



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)

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



「グローバル競争力を有する製品への経営資源集中」として、1番手にあがるのが、ガスタービン事業の更なる強化です。

兵庫県高砂市にある三菱日立パワーシステムズ高砂工場の世界最大級の実証設備「T地点」は世界に誇れる開発拠点であり、現在、最高クラスの1,600℃級のJ形ガスタービンに続く、1,650℃級の次世代ガスタービンの研究・開発を進めており、2020年までに開発を終える計画です。

また、大型ガスタービンの性能を向上させるだけではボリュームゾーンに入れませんので、日立製作所と火力発電システム事業の合併会社を設立したシナジーとして三菱重工の大型ガスタービンの技術をフローダウンして、中小型ガスタービンの性能を向上させると共に、日立工場の製造ラインを2本から3本に増設することで、新興国等の市場拡大に対応し、LNGマーケット用にも新しく拡販していきます。

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
	 ニチュ三菱 フォークリフト合併	 MHPS 火力合併	 Primetals 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 シナジー	<ul style="list-style-type: none"> 統合商品ラインナップ構築 (エンジン車、電動車の品揃え) 生産/調達体制最適化 	<ul style="list-style-type: none"> ハブコック日立編入による ボイラー事業強化(昨年10月) 中小型～大型GTの品揃え 世界最新鋭IGCC設計受注 (福島復興プロジェクト) 	<ul style="list-style-type: none"> 得意地域の相互補完に よる全世界事業展開
今後の シナジー	<ul style="list-style-type: none"> 人財交流や拠点最適化 地域密着型商品開発 物流ソリューション事業 	<ul style="list-style-type: none"> 大型GT技術のフローダウン による中小型GTの性能向上 国内外製造拠点整備 サービス市場カバレッジ拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 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

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>

PMI:Post Merger Integration MHPS:Mitsubishi Hitachi Power Systems, Ltd. Primetals:Primetals Technologies, Ltd GT:Gas Turbine
 IGCC:Integrated coal Gasification Combined Cycle(石炭ガス化複合発電) EPC:Engineering, Procurement and Construction(設計・調達・建設)
 PWPS:Pratt & Whitney Power Systems

比較優位製品には、大型合併会社を設立したフォークリフト、火力発電システム、製鉄機械などがあります。

夫々シナジー効果が出てきていますが、PMIを促進し、更なるシナジー効果を発揮することで、事業規模拡大と収益力の改善を図ります。

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



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



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

AGT: automated guideway transit

このスライドでは、グローバルニッチ製品の強化について説明します。

コンプレッサは、米国工場が稼働開始しており、製品ラインアップ拡充によるOil & Gas分野の事業拡大やコスト改善を行います。

ターボチャージャは中国・アメリカ等の伸長市場の開拓により、乗用車トップシェア獲得を目指します。

民間航空機製品は、生産革新による効率改善でB787とB777Xのコスト改善を図ります。

交通システム製品は、新交通システムや鉄道車両ブレーキの事業拡大を目指します。

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

3. 量産体制への移行 (2016年年初から順次整備)

- 神戸造船所: 主翼部品一貫製造
- 名古屋空港: 飛行試験、引き渡し
- 小牧南工場: 最終組立
- 北九州空港: 量産機飛行試験
- 三菱重工航空エンジン(株): エンジン最終組立
- 松阪工場: 小物部品製造産業クラスター、尾翼組立
- 飛鳥工場: 主翼及び胴体の組立
- 大江工場: 中大物部品の板金・機械加工

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

4. カスタマーサポート体制の構築

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
------------	------	--------	----	--------	------

© 2015 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved. 三菱重工

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」について説明します。

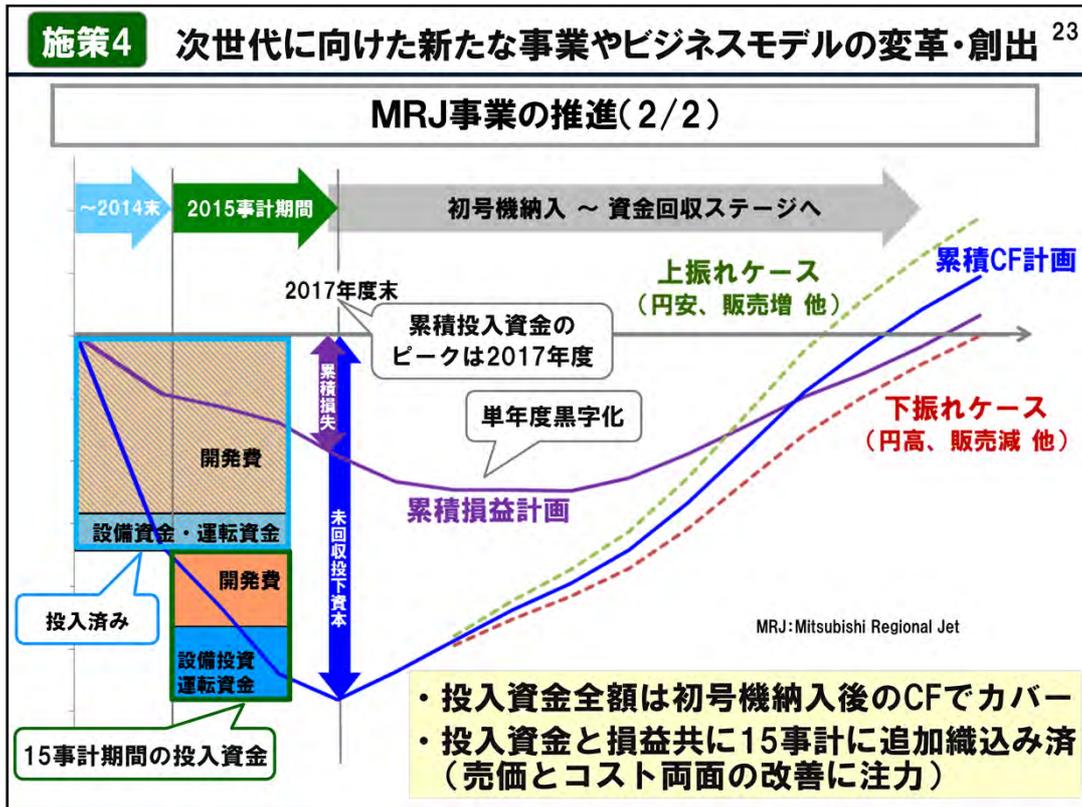
これから説明する3つの製品は、将来の成長が見込める一方、2015事業計画期間中の費用負担が大きくなる事業です。

まず、1つ目は最も費用負担が大きいMRJです。当初想定を超える開発期間を要しましたが、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をできるところまでできました。

量産体制とサプライ・チェーン・マネジメント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により、収益性改善を図ります。

開発スケジュールは2015年秋に初飛行した後、2017年4~6月に初号機納入を予定しており、2016年年初から順次量産体制を整備します。

カスタマーサポート体制の構築については、日本の主要航空会社である全日本空輸(株)に協力いただき、鋭意進めています。



MRJの事業化計画は2006年から始まり、2014年度までに多くの費用を投入し、既に総事業費用の50数%に達しています。
競争上の問題もあり、具体的な数字はお話できませんので、了承ください。

2015事業計画の3年間は更に費用を投入し、最終的には2017年度の初号機納入以降からピークオフして、キャッシュ・フローが好転する計画です。

生産の初期段階は、設備投資の償却費負担があるため、累積損益や単年度損益は悪くなりますが、グラフで図示している累積損益がフラットになる時期に単年度黒字化できると考えています。

MRJ事業化費用は2017年度末までの投入資金に全て織り込み済みですので、現在の当社のキャッシュ・フローの中で十分に対応できると考えています。

また、円安や販売増などによる上振れケースを緑色の曲線、円高や販売減などによる下振れケースを赤色の曲線で示しており、振れ幅はこれぐらいと想定しています。

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

CO₂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

🚢: 交通・輸送ドメイン

🛡️: 防衛・宇宙ドメイン

🔧: 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

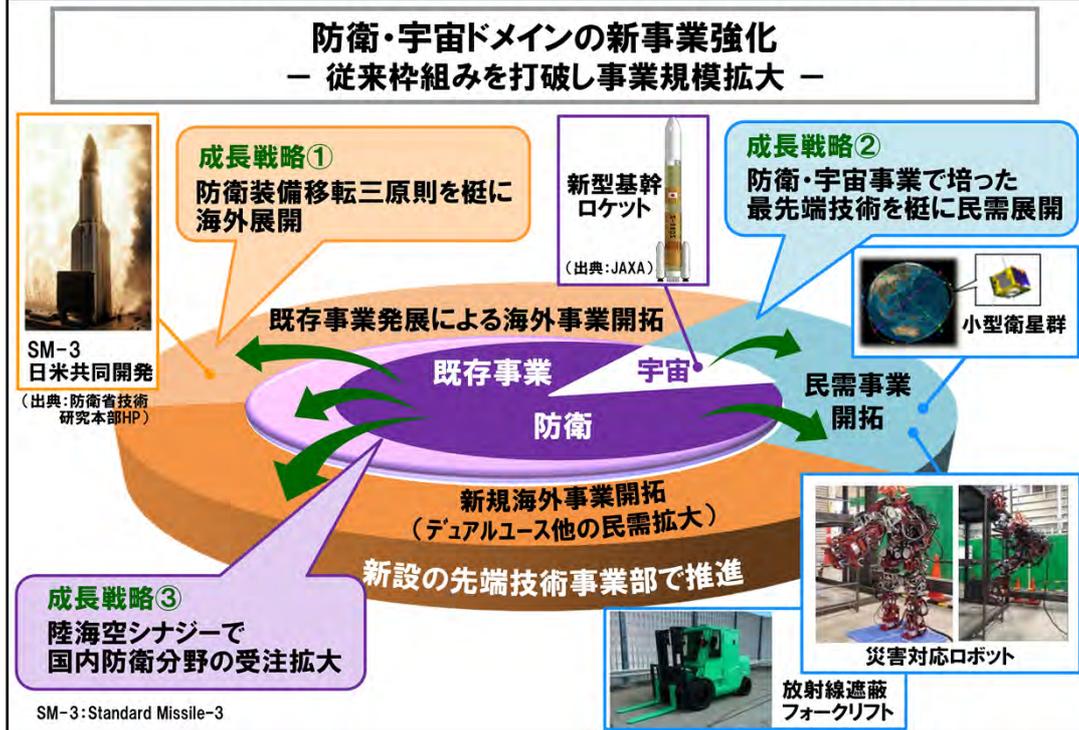
施策4の2つ目として、新たに注力しているのは、Oil & Gas事業です。

現在、原油安等の影響があり、Oil & Gasのマーケットが停滞していますが、長い目で見ると世界の人口増加、経済成長に伴って需要が増えると考えています。

当社はOil & Gasに関連する様々な製品・技術を保有しており、これにエンジニアリングというものを足せばかなりの力になると思っています。クロスドメインで伸ばしていけるものと期待しています。

ビジネスモデル的にも当社の特性に非常に合った事業であると考え、Oil & Gas事業開発室を2015年4月に設置し、クロスドメイン活動を推進しています。

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 ²⁵

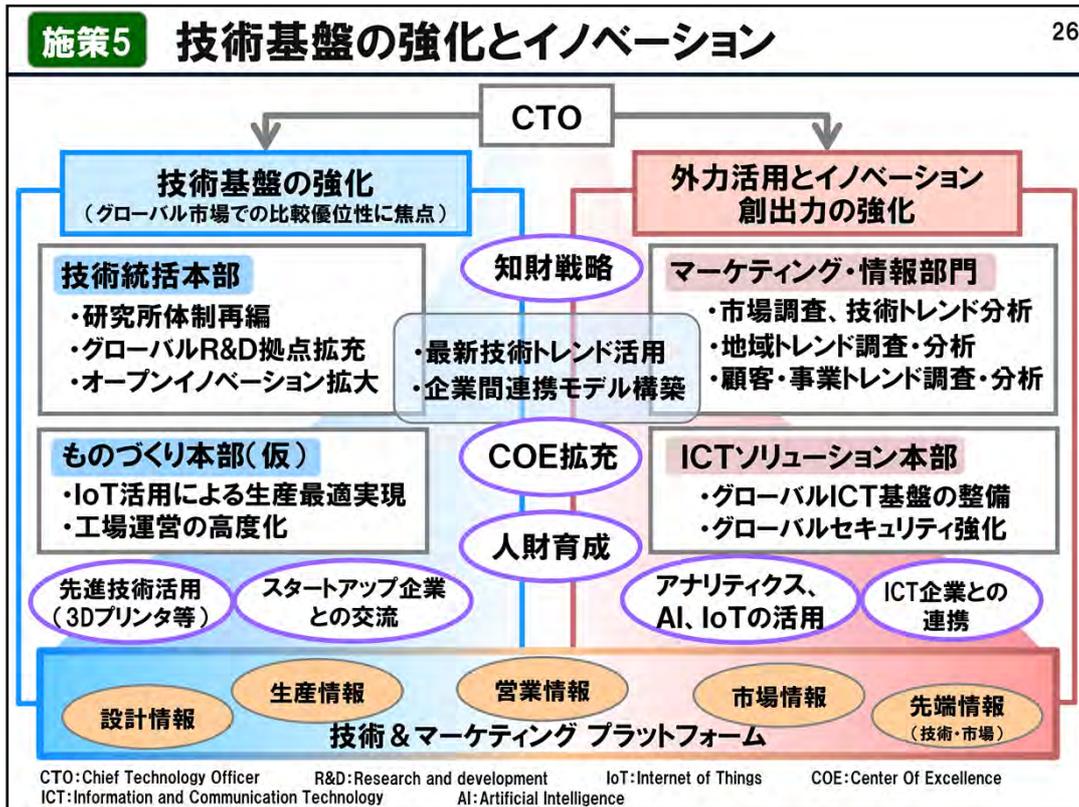


施策4の3つ目の事業は防衛・宇宙事業です。従来の枠組みを打破し、新事業の強化により、事業規模拡大を目指します。

従来は「武器輸出三原則」という枠組みの中で全ての防衛装備品の輸出は禁じられていましたが、日本の安全保障政策に資するものであれば輸出も認められる「防衛装備移転三原則」に置き換わったことを梃にした海外展開を成長戦略①として推進しますが、政府・関係省庁と十分相談し、政策に従って進めていくため、まだ時間を要すると考えています。

成長戦略②として、防衛・宇宙事業で培った最先端技術を梃にした民需展開を進めます。宇宙事業は小型衛星群によるサービス提供、防衛事業は災害対応ロボットや放射線遮蔽フォークリフトなどを提供します。

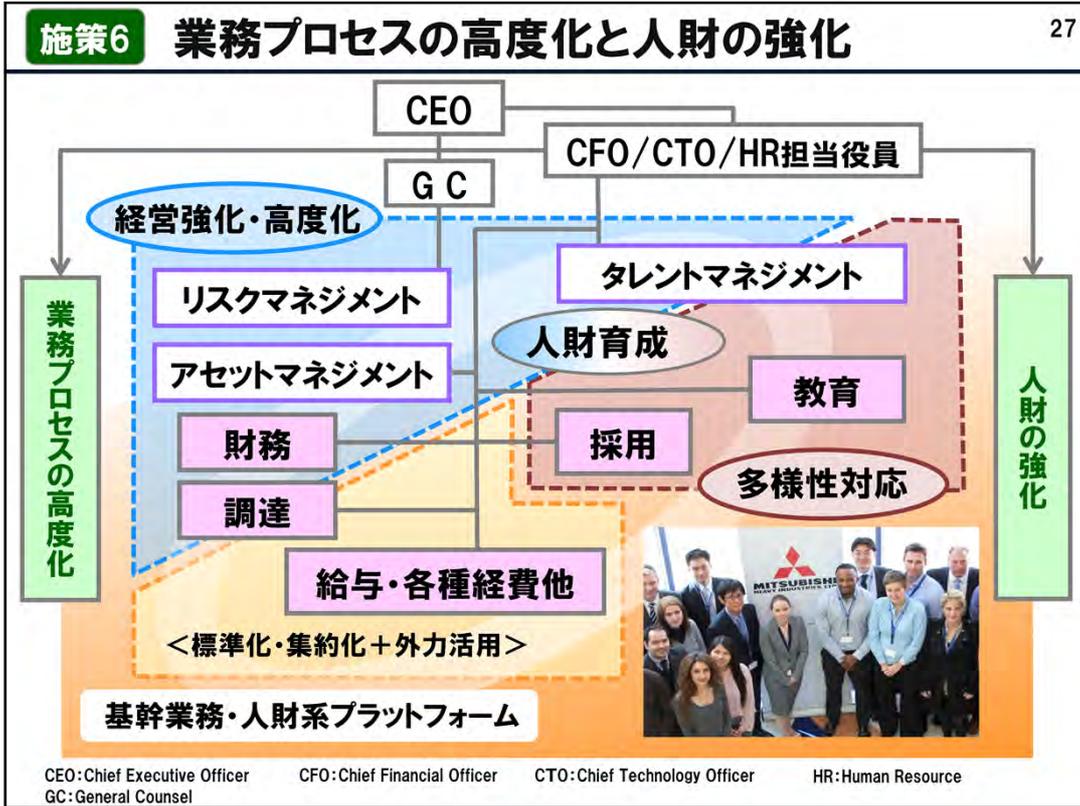
最後に成長戦略③として、陸海空シナジーにより国内既存分野の受注拡大を目指します。



次に、施策5「技術基盤の強化とイノベーション」について説明します。

IoT(Internet of Things)やAI(Artificial Intelligence)の事業への活用を今後積極的に進めていくため、CTO(Chief Technology Officer)が技術やものづくりに留まらず、マーケティングやICTまでの分野を全て統括することで、「技術基盤の強化」と「外部活用とイノベーション創出力の強化」を推進します。

具体的には、IoT活用による生産最適の実現や3Dプリンターなどの最新技術活用、アナリティクスへのAI、IoTの活用などを検討しています。



続いて、施策6「業務プロセスの高度化と人財の強化」について説明します。

経営の強化や高度化として、General Counselによるリスクマネジメント、CFO、CTOによるアセットマネジメントを強化すると共に、財務、調達などは標準化・集約化とより一層の外力活用を進めます。

人財強化として、Human Resource担当役員によるタレントマネジメントを強化し、グローバル化に従って必要な多様性に対応するため、人財育成、教育、採用を推進します。

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



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) 36%(35%)	9(11) 64%(65%)	14(17) 100%

()内は2014年度の監査役・取締役人員数

施策7「企業統治形態の変革」について説明します。

グローバル企業に相応しいコーポレート・ガバナンス確立に向けては、監査等委員会設置会社への移行と執行サイドの強化を推進します。

取締役会の監督機能をより一層強化するとともに、監督と業務執行を分離することで迅速な意思決定を行うため、社外取締役が過半数を占める「監査等委員会」を設置し、取締役会の業務執行権限を相当な部分を取締役に委任することができる監査等委員会設置会社に移行します。

執行サイドの強化では、チーフオフィサーの果たすべき機能を明確化することで、意思決定や執行の迅速化を目指します。また、チーフオフィサーの職責が重要であると考え、チーフオフィサー養成プログラムの早期検討と導入を図ります

また、経営革新の継続、グローバル化の推進のため、外部の知見がより必要となってきましたので、CEOのための経営諮問委員会の設置を検討しています。

主要スケジュール

29

	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													
	事業計画フォロー				報告	事業計画フォロー				報告	15事計評価と次期事業計画の策定			
	(★: 四半期決算発表)													
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													

こちらが2015事業計画の主要スケジュールです。

2015事業計画は、毎年度第2四半期決算後からフォローを行い、年度決算時に進捗状況を公表します。2017年第2四半期から2015事業計画の評価と次期事業計画の策定を実施します。

商船改革では、長崎造船所の商船事業を分社化し、10月に專業会社を設立しました。商船事業の新ビジネスモデル構築による成果は2016年度中旬頃に発現する見込みです。そして、2015年度のある時点からMHPS、Primetalsの各種シナジーが一気に実現すると考えています。

企業統治は事業計画期間中に更なるレベルの向上を図ります。財務・会計制度のグローバル適合推進は2018年からの運用開始を予定しており、資産有効活用についても効果と更なる強化等を検討します。



当社グループは、長く業績の低迷が続きましたが、2010事業計画と2012事業計画の推進により、フリー・キャッシュ・フロー、D/Eレシオ、ROEや自己資本の改善・充実が進み、財務健全性が向上しました。こうした施策を継続することで、大規模なM&Aや投資による事業規模拡大と事業リスク対応の資本増強を図り、グローバル成長を維持し、かつ高収益企業の実現を目指します。

一部繰り返しになりますが、2015事業計画は、まず、5兆円超の事業規模を早期に実現することによってグローバル競争力を強化します。また、財務基盤の更なる強化と高収益性の追求によって、自己資本を2兆円に積み増すほか、ROE10%以上、国際格付A格以上の維持を目指します。配当についても、配当性向30%±5%を目指し、自己資本の積み上がりに応じ、更なる配当向上施策を検討します。更には、「企業統治と経営プロセスのグローバル適合推進」により、業務プロセスの高度化と人財の強化、グローバルプラットフォームの構築などを進めます。

2018年度から始まる次期事業計画は、目指す企業像に近い、より高い数値目標に飛躍できる体制へと移行します。交通・輸送ドメインおよび防衛・宇宙ドメインの事業が拡大するとともに、より全体最適を実現するアセットマネジメントの実現、リスク対応力の強化を図ることで、更なる事業成長ができると考えています。

補足資料

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



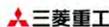
以上が2015事業計画の概要です。
続いて、補足資料を説明します。

経営数値目標 ドメイン別

32

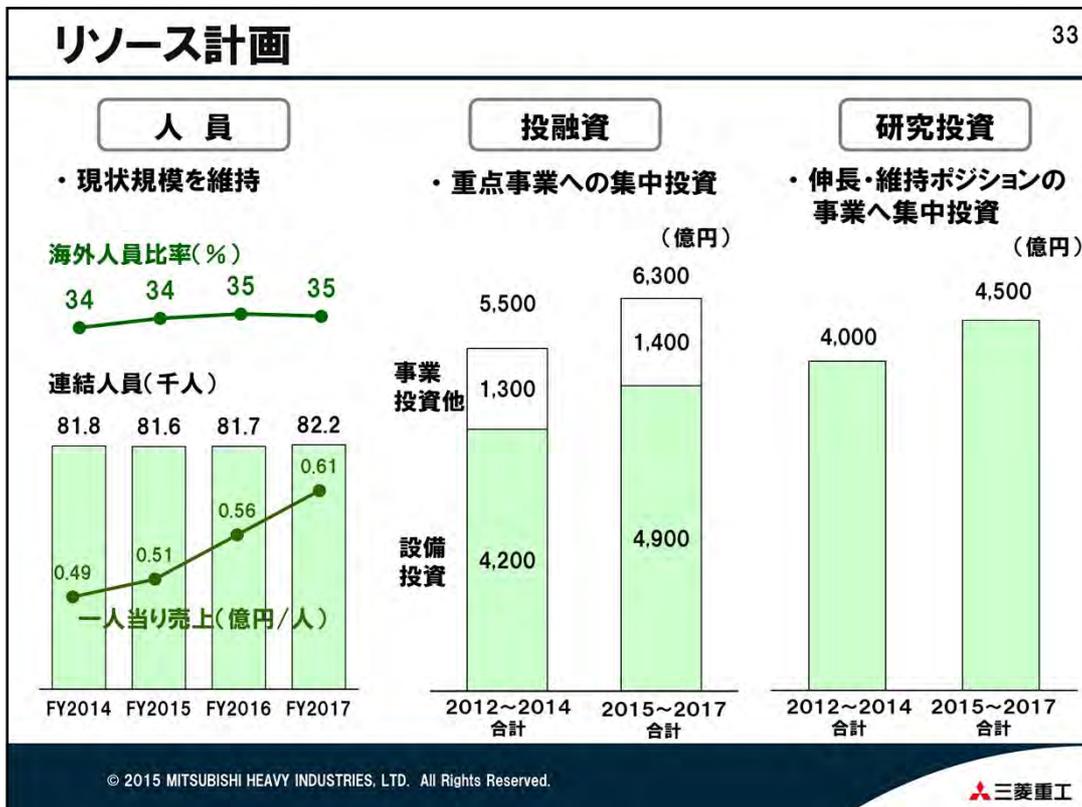
(億円)

ドメイン	受注				売上				営業利益			
	FY2014 実績	FY2015 見通し	FY2016 目標	FY2017 目標	FY2014 実績	FY2015 見通し	FY2016 目標	FY2017 目標	FY2014 実績	FY2015 見通し	FY2016 目標	FY2017 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

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

ドメイン別の2014年度の受注・売上・営業利益実績、2015事業計画期間の受注・売上・営業利益の目標はご覧のとおりです。

エネルギー・環境と機械・設備システムで受注・売上、営業利益を大幅に伸ばす計画です。



リソース計画について説明します。

事業規模拡大しますが、人員規模はシナジーの追求とグローバルプラットフォームの構築によって、現状と同等の8万人レベルで対応し、1人当たりの売上高増加を図ります。

投融資は、重点事業に集中投資します。SBU数の削減を進めるため、投資の密度がより濃くなり、現状よりも一層の重点投資となります。

研究開発費は、自社のみの研究開発費を記載していますが、これまでよりも費用を増加し、伸長・継続ポジションへの集中投資を行います。

事業の再編とPMI推進状況

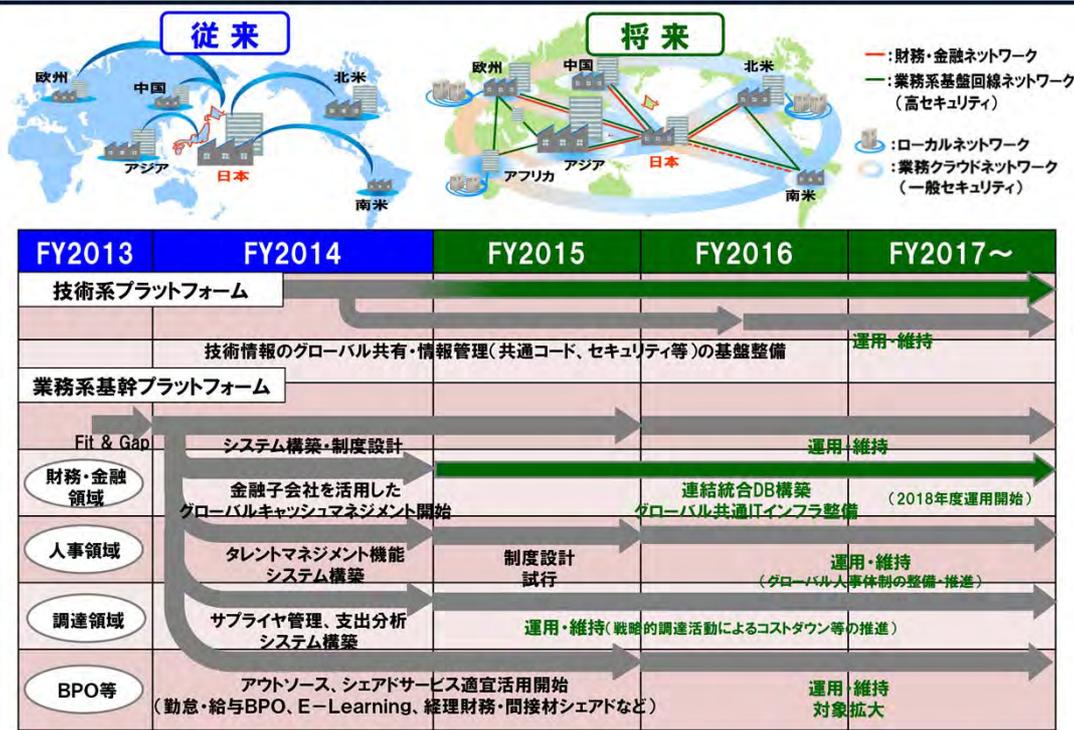
34

	社名 (●: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 (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ナップ強化
	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
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70億円	アルミ圧延他の製品ラインナップ強化
合併 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 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

直近で当社が実施している事業再編とPMIの進捗状況の一覧です。
合計で約6,500億円の売上貢献をしています。

グローバルプラットフォームの整備進捗状況

35

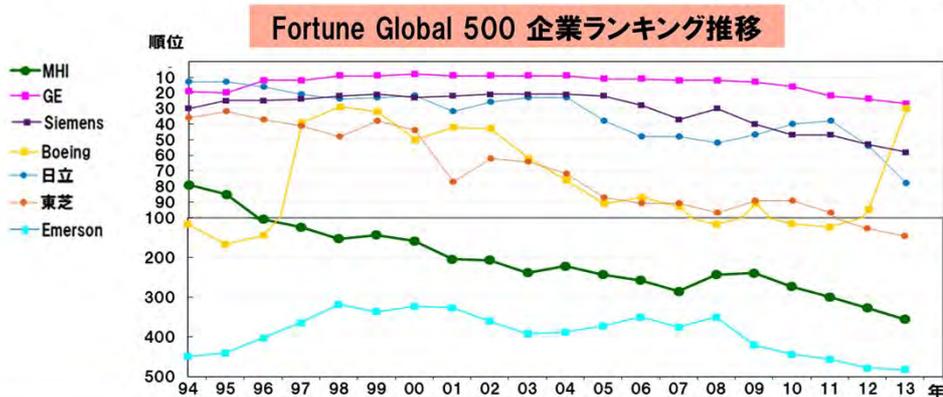


多様性に富む世界的なタレントの力を最大限発揮させるために、グローバルプラットフォームの整備を進めており、財務・金融、人事、調達、BPOは、2016年度から2017年度に全部の運用が開始する予定です。

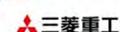
財務的にも連結統合し、データベースが蓄積されて、2018年から完全にグローバルな形で進められるところまで行く予定です。

外部評価	時期	1995年	→	2004年	→	2013年	評価基準	
Fortune Global 500		85位	企業 (ICT) の進出	221位	中国 企業 入り の ラン ク	355位	売上	
Forbes Global 2000				474位			337位	売上、時価総額、純利益、 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\$



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



こちらでは、Fortune Global 500の企業ランキングの推移を示しておりますが、当社は順位が下がり続けており、現時点では365位です。

我々がGEやSiemensなどのメガ競合企業と戦っていくためには、売上規模と収益力の改善を図る必要があります、今後、右肩上がりに戻していきたいと思っています。

目指す企業像にたどり着く頃には、100番以内になりたいという目標をもって経営を進めていきます。



この星に、たしかな未来を



2015事業計画の説明は以上です。