

# 2015事業計画推進状況

2016年2月4日

三菱重工業株式会社

取締役社長 CEO 宮永 俊一

© 2016 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

 三菱重工

取締役社長 CEOの宮永です。

2015事業計画の推進状況について説明します。

I. 2015事業計画初年度の見通し	- 3
II. 計画の推進状況	- 5
III. 懸念事案の対策状況(客船、MRJ)	- 8
IV. 計画の補強	- 15
V. まとめ	- 28

## [参考]

選択と集中の加速	- 30
各ドメインの中長期事業展開(主要イベント他)	- 31

MRJ: Mitsubishi Regional Jet

最初に2015事業計画初年度である2015年度の業績見通しのポイントを説明します。

続いて、2015事業計画の推進状況、懸念事案である客船、MRJの対策状況について説明します。

その後、2015事業計画を補強する追加施策を説明し、最後にまとめとしています。

# 2015事業計画初年度の見通し - 全体

3

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

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

営業利益 (億円) の変化: 前回 3,200 (7.6%) → 今回 3,000 (7.3%)。GAP 200 (改善他)。

純利益 (億円) の変化: 前回 1,300 → 今回 900。税前GAP △600。

税前GAP △600の内訳:

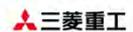
営業利益GAP	△200
営業外GAP	△100
計	△300

[特別損益] の内訳:

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

\*: 第2四半期決算発表時点 FCF: Free Cash Flow ROE: Return On Equity (株主資本利益率)

© 2016 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.



2015事業計画初年度である2015年度の業績見通しのうち、受注、売上は期初から実質的に変更はありません。

一部内定案件で最終的な着工条件、その他の理由により計上時期が2016年度にずれ込む可能性があります、受注は順調に進捗しています。

売上は一部製品で計上時期を見直しています。

営業利益は、関西電力(株)姫路第二発電所での不具合対策他の費用をカバーできず、期初計画から200億円下方修正しました。

純利益は、税金等調整前純利益の段階で600億円の減益となったため、1,300億円から900億円に400億円下方修正しました。

マイナス600億円の減益の内訳は、営業利益と営業外の合計でマイナス300億円、特別損益でマイナス300億円です。特別損益の内訳は、客船損失でマイナス530億円、事業構造改善費用でマイナス350億円、リスクバッファでプラス500億円、その他でプラス80億円です。3Q決算時の事業構造改善費用は約マイナス180億円ですが、なるべく多くの手を打とうと考えており、最終的にはマイナス350億円まで積み上がる見通しです。

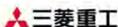
特別損益については、構造改革で損失を計上するだけでなく、利益も出さず予定でしたが、特別利益を合理的に最大化するため、2015年度ではなく2016年度以降に利益を計上できるよう取り組みます。

Free Cash Flow (FCF)はバランスシートが想定よりも膨らんだ点を踏まえ、500億円下方修正し、マイナス500億円としました。ROEは純利益の下方修正に伴い、2.1ポイント下方修正し、5%としています。

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

\*:第2四半期決算発表時点 (億円)

	2014年度		2015年度						
	売上	営業利益	前回見通し <sup>†</sup> (A)		今回見通し(B)		B-A		前回からの差異
			売上	営業利益	売上	営業利益	売上	営業利益	
エネルギー・環境	15,995	1,626	16,000	1,700	16,000	1,400	0	△ 300 <sup>*</sup>	*:姫路第2火力関連の対策費他 (同型設備含めほぼ計上済)
交通・輸送	5,295	234	6,500	450	5,500	550	△ 1,000 <sup>*</sup>	100 <sup>**</sup>	*:売上計上時期見直し **:航空機Tier1他の改善
防衛・宇宙	4,839	285	4,500	270	4,500	270	0	0	ほぼ計画通り進捗中
機械・設備システム	13,474	877	14,000	850	14,000	850	0	0	製鉄・コンプレッサー他の計画未達を ターボチャージャや冷熱他の改善でカバー
その他	1,549	103	2,000	150	2,000	150	0	0	
消去または共通	△ 1,233	△ 166	△ 1,000	△ 220	△ 1,000	△ 220	0	0	
合計	39,921	2,961	42,000	3,200	41,000	3,000	△ 1,000	△ 200	

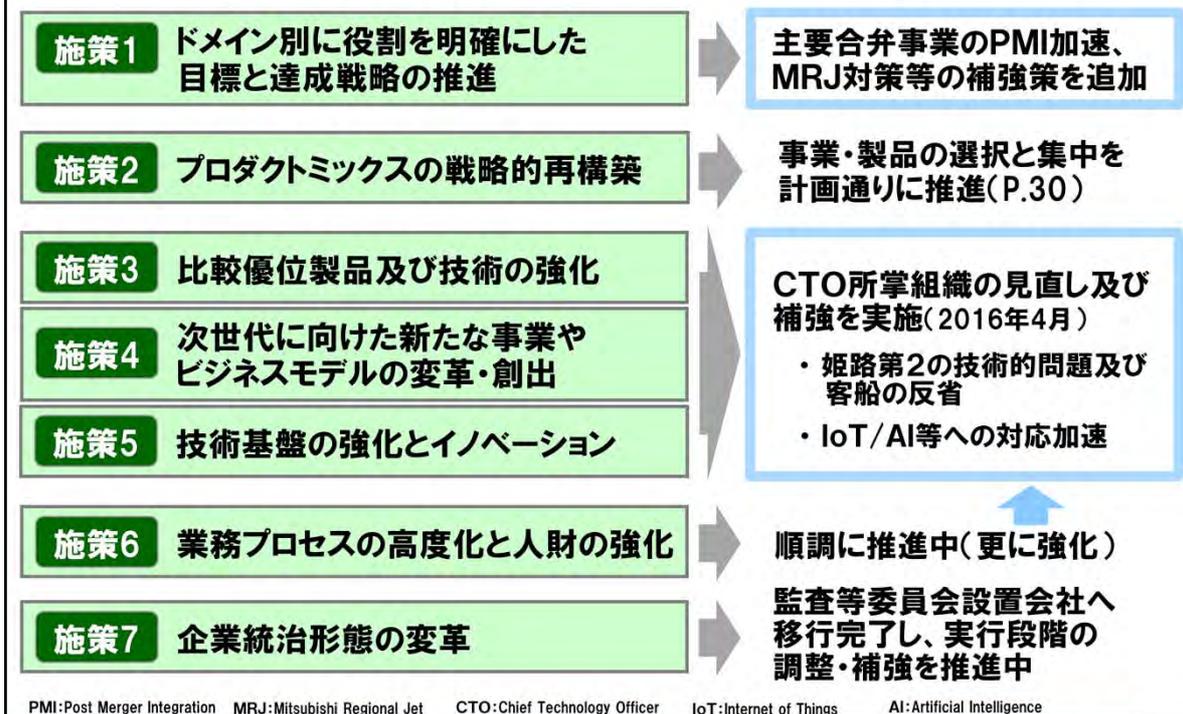
© 2016 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.  三菱重工

2015年度のドメイン別売上・営業利益の見通しは、表の通りです。

エネルギー・環境セグメントの営業利益には、同型設備の水平展開費用も含め、現時点で見通せている関西電力(株)姫路第二発電所関連の対策費用を全て織り込んでいます。

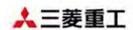
# 計画の推進状況 - 7つの施策

5



PMI:Post Merger Integration MRJ:Mitsubishi Regional Jet CTO:Chief Technology Officer IoT:Internet of Things AI:Artificial Intelligence

© 2016 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.



2015事業計画で取り組んでいる7つの施策の推進状況について、説明します。

施策1は、収益性、事業規模の面で更に注力する必要があるため、補強策を追加します。詳細は後程説明します。

施策2の「プロダクトミックスの戦略的再構築」では、事業・製品の選択と集中を計画通りに推進しています。推進状況は30ページの参考資料を参照ください。

施策3、4、5については、技術基盤の問題など当社の色々な問題が明確になってきたため、CTO(Chief Technology Officer)所掌組織の見直しと補強を早急を実施するべく、本年4月に組織変更を行います。

施策6の「業務プロセスの高度化と人財の強化」は順調に進んでいますが、人財の強化については更に強化しなければいけないと考えています。

施策7の企業統治形態の変革は、概ね順調に進んでいます。

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

IoT:Internet of Things

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

© 2016 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.



次に、事業環境の変化について説明します。

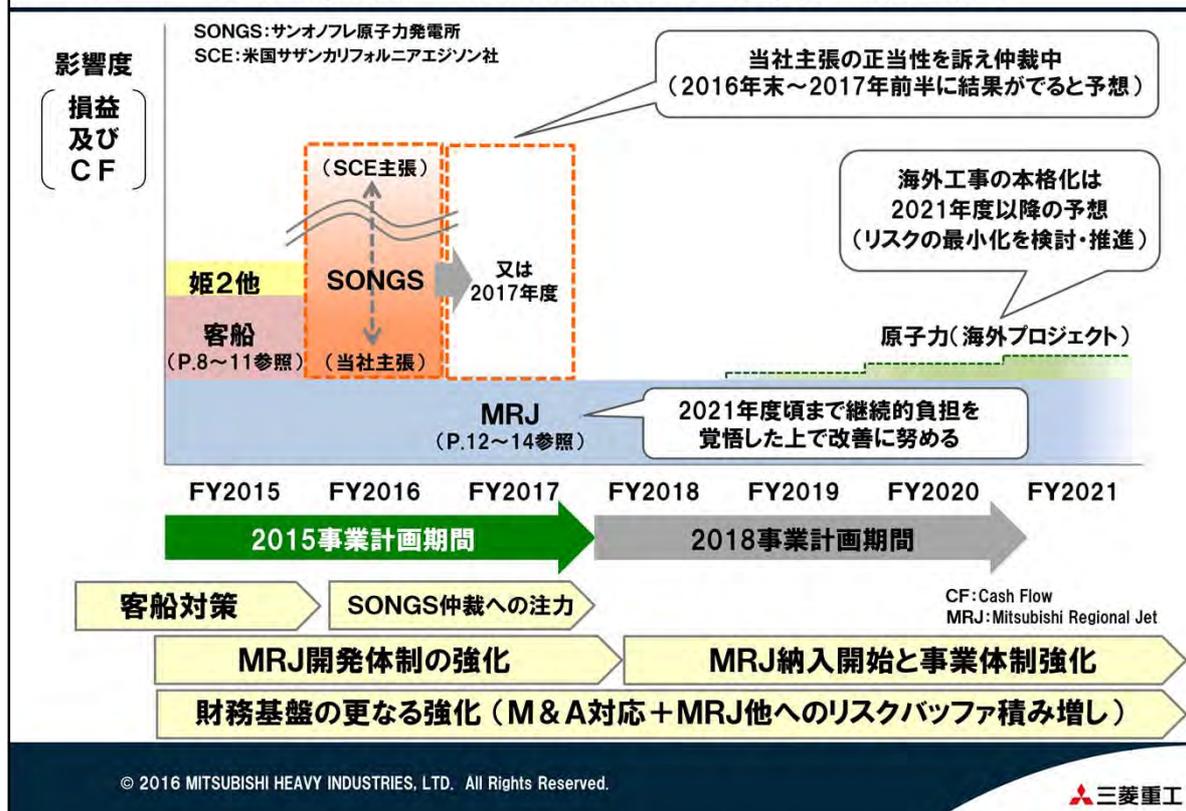
2015事業計画を立案・策定した2014年の冬から春にかけての環境に比べ、中国経済の減速が世界経済へ影響しているほか、米国金融政策、原油等の資源価格、中東の地政学的リスク、これらの影響が及んでおり、総じてネガティブな方向に動いています。

競合他社もお互い苦しい状況にありますが、インダストリー4.0やIoTを推進しているなど、対策を進めています。また、中国メーカーも世界市場に出ようとしており、これらの脅威が増えています。

当社グループは、中国及び新興国など減速傾向にある市場への依存度は大きくありませんが、経済環境の冷え込みや競合との競争環境が厳しくなるなか、グローバル対応力と技術力・コスト競争力の更なる強化が急務となっています。

# 計画の推進状況 - 懸念案件の年度別影響度

7



懸念案件の年度別影響度について説明します。

これまで続けてきた客船対策は2015年度でほぼ終わり、2016年度に既受注分としては最後になる2番船を引渡す予定です。

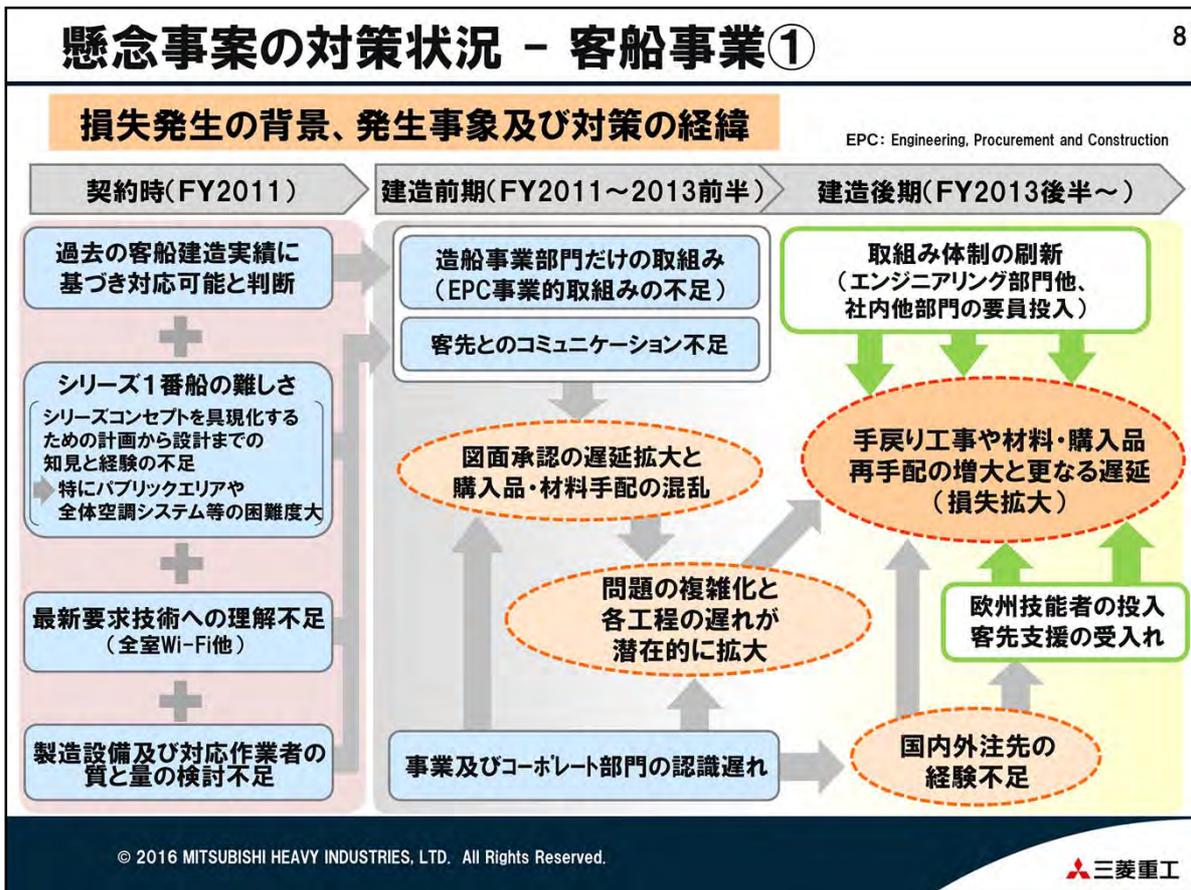
SONGS仲裁については、約9,000億円を要求する米国サザンカリフォルニアエジソン社の主張と当社の主張に大きな乖離がありますが、当社主張の正当性を引き続き訴えます。

現段階では、2016年末から2017年前半に仲裁の結果が出ると予想しているため、損益影響があるとすれば、2016年度か2017年度になると考えています。

MRJは、2021年度頃まで継続的負担の発生が想定されていますが、改善に努めます。

原子力の海外プロジェクトは、トルコ向けが最初の案件と想定しています。海外工事の本格化は2021年度以降になりますが、さまざまな対策をあらかじめ打つことによって、リスクを最小化していきます。

2015事業計画と2018事業計画の期間の中で、MRJの開発・事業体制強化など今回説明の施策を実施しながら同時に、リスクバッファの積み増しや更なるM&A実施のための財務基盤強化を進めていきます。



懸念事案の1つ目として、客船事業への取り組み状況を説明します。

過去の客船建造実績を踏まえ、対応できると判断して2011年度に受注しましたが、作業を進めていく中で、シリーズ1番船の難しさがわかりました。1番船で求められる、シリーズコンセプトを具現化するための計画から設計までの知見と経験が不足していることが建造の過程でわかってまいりました。

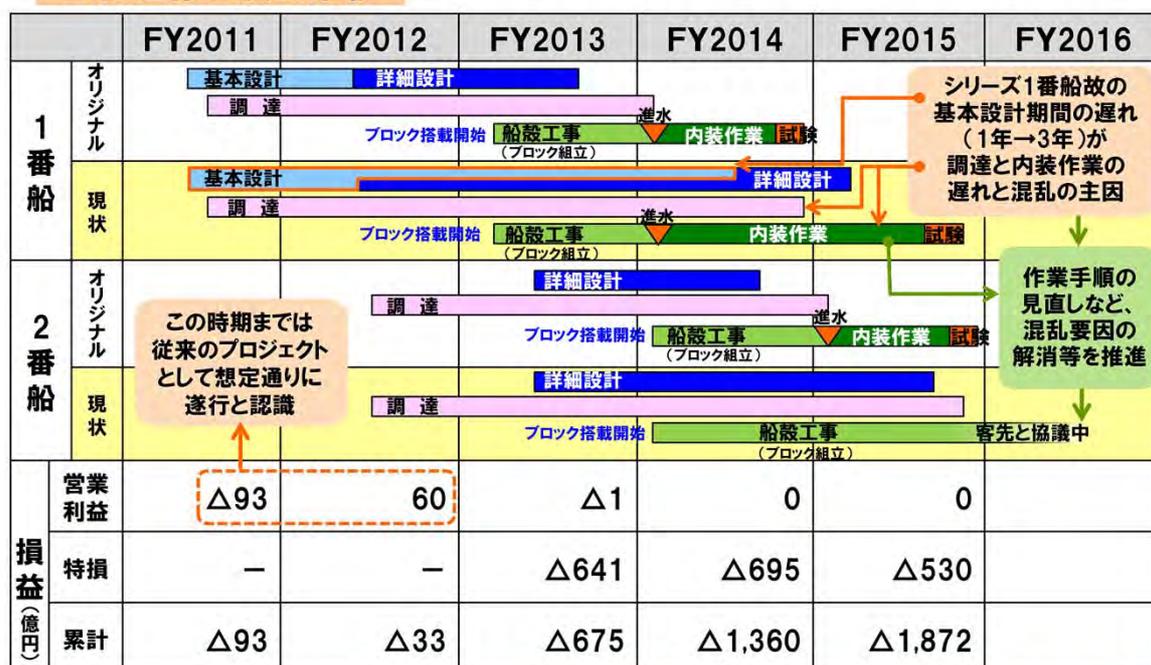
また、前回の客船建造から約10年の間に求められる技術は、安全系や娯楽などのシステムが大きく姿を変えていました。また、製造設備および作業者の質と量の検討不足などが後からわかりました。

造船事業部門だけで取り組んだ建造前期は、EPC事業的な取組みの不足や客先とのコミュニケーション不足によって混乱が生じ、図面の承認が非常に遅れました。

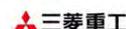
一方、購入品や材料の手配が進んでいたことから作業は上手く進捗していると事業及びコーポレート部門は認識していましたが、実際は進んでおらず、その間に問題は複雑化し、各工程の遅れが潜在的に拡大し、2013年前半に問題が顕在化します。

取組み体制を刷新した建造後期からは、エンジニアリング部門等からの人員投入などの対策を進めましたが、事態の複雑化が進んでいたため、解決に時間がかかりました。欧州技能者の投入など顧客による支援も受けながら、ようやく目処がつつあります。

## 工程進捗と損益推移



© 2016 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.



次に工程の進捗状況と損益の推移について説明します。

オリジナルの工程は上掲のとおりですが、実際は2014年の終わりに基本設計が完了しました。シリーズ1番船故の基本設計の遅れが調達と内装作業の遅れと混乱の主要因となりました。

2番船は、設計や作業手順を見直しながら、混乱要因の解消を進めてきました。顧客と調整中ではありますが、2016年度中には完成すると思っています。発生が想定される損失は織り込んでいますが、予断を許さない状況ですので、損失を最小限に留められるよう、取り組んでいきます。

2012年度まではプロジェクトとして想定通りに遂行されていると認識していましたが、2013年度に問題を認識してからは、発生する損失を特別損失として完全に別管理することになりました。現時点での累計特別損失はマイナス1,872億円となっています。

現在は、イタリアの沿岸警備隊の最後の検査を待つ状況であり、合格後、客先へ1番船の納入を予定しています。2番船についても最終艤装工程について、検討を進めている状況です。

## 問題の本質と将来に向けた反省点

### ① 事業部門レベル

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

### ② 全社経営レベル

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

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

続いて、客船建造問題の本質と将来に向けた反省点について説明します。

事業部門レベルでは、事業戦略としての高付加価値船指向にとらわれすぎていたこと、欧米向け1番船の難しさに対する実力見極め不足、過去の実績からきた「自部門で解決可能」との思い込みなどがあったと反省しています。

全社経営レベルでは、複雑系大型案件受注時の事業部門判断に対する検証力不足がありました。ものづくりの面では、設備、要員、ロジスティクスなどの確認不足、遂行面では問題を早期に発見するためのモニタリングが不十分であったことが反省点です。

## 再発防止の主要対策

<b>前提</b>	成長への挑戦心を失わない
<b>対策</b>	客船の反省を当社グループの技術・エンジニアリング力の総合的な強化に結び付ける ➡ シェアードテクノロジー部門の構築
	<b>CEO直轄のリスクマネジメント体制の構築</b> ① 新規/再取組み案件(造船に限らず)の全社検証能力の強化 ② 実行支援と問題解決のための全社協力体制の強化 - プログラム管理能力の強化 (財務モニタリングやコスト及び発注管理システムの改善他) - 事業リスク総括部の新設、シェアードテクノロジー部門の構築他

CEO:Chief Executive Officer

再発防止の主要対策を説明します。

成長への挑戦心を失わないという前提のもと、我々は客船建造での反省を踏まえ、複雑系大型プロジェクトに取り組む当社グループの技術・エンジニアリング力の総合的な強化に結び付けるべく、シェアードテクノロジー部門を構築します。

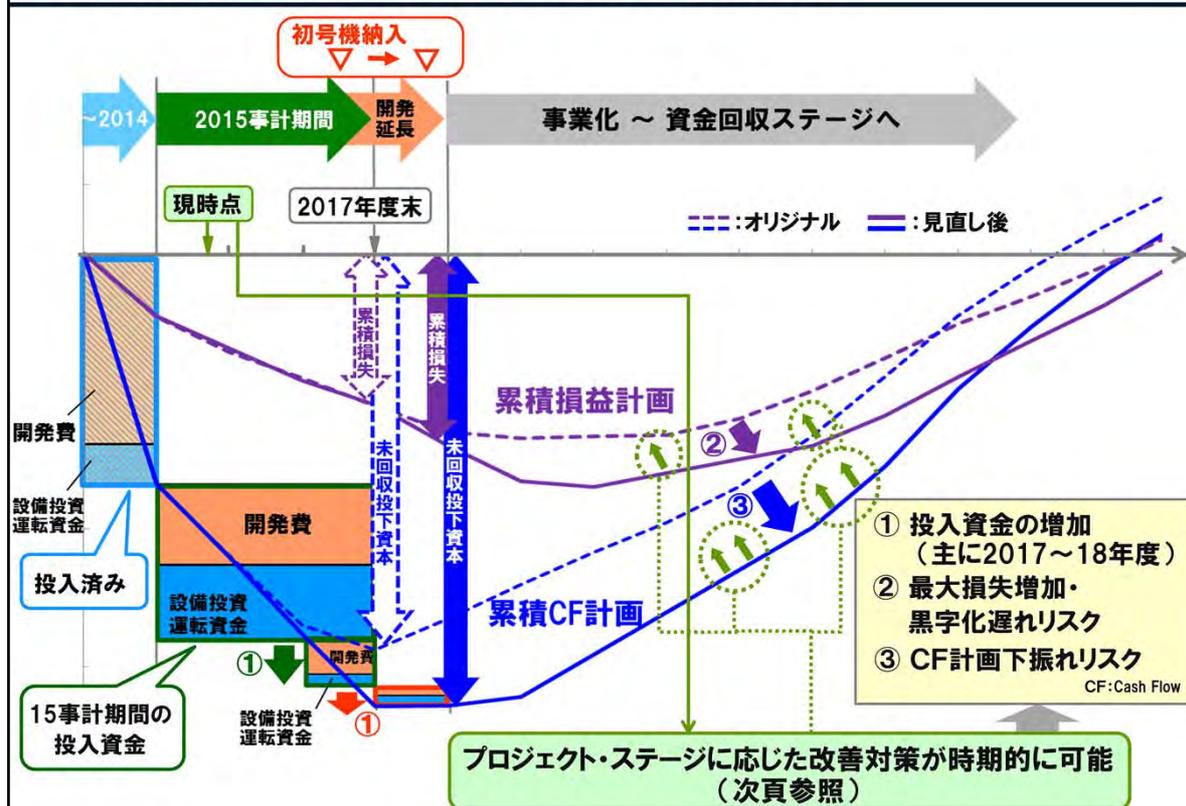
また、CEO直轄のリスクマネジメント体制を構築します。

通常のコンプライアンス案件等については担当役員で十分対応できますが、当社グループのようなコングロマリットが取り組む非常に難しい案件については、CEO直轄で判断することにしました。

こうすることで、新規/再取組み案件の全社検証能力を強化するとともに、実行支援と問題解決のための全社協力体制を強化します。

具体的には、プログラム管理能力の強化を図るほか、事業リスク総括部の新設、シェアードテクノロジー部門の構築などを進めます。

以上が客船に関する過去の経緯と反省、今後の対策です。



懸念事案の2つ目として、MRJ事業への取組み状況を説明します。

2015年5月に公表した2015事業計画の説明資料にMRJ事業の投資計画を掲載していますが、2018年への初号機納入時期延期を受け、累計損益計画と累計キャッシュ・フロー計画のカーブを見直しました。

2015事業計画期間においては、累計損益計画のカーブはほとんど変わりませんが、開発費、設備投資、運転資金など投入資金の増加により、累積キャッシュ・フロー計画のカーブは下がり、回収時期が1年強遅れる見通しです。

MRJ事業の推進により将来のキャッシュ・フローが厳しくなることを前提に、各プロジェクト・ステージに応じた改善対策を実施するとともに、全社キャッシュ・フロー改善に取り組み、財務基盤強化を図ってまいります。

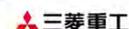
## 開発体制の強化と効率改善



## 本格事業展開の準備と事業強化

<b>第1ステップ</b>	三菱航空機/間接業務の当社とのシェアード化・スリム化
<b>第2ステップ</b>	カスタマーサポートを含む量産事業体制の構築 (費用及び顧客サービス面からみた組織・要員の効率的配置)

© 2016 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.



プロジェクト・ステージに応じた改善策として、開発体制の強化と効率改善、本格事業展開の準備と事業強化について説明します。

開発体制の強化と効率改善については、航空機開発エキスパートの補強、3拠点体制の構築による開発促進と効率化、スケジュール管理の強化を行います。

航空機開発のエキスパートの補強については、防衛事業担当者との人材交流のほか、国内の航空機産業関連各社の協力を得て、完成機事業を担う人財の三菱航空機への集約を進めます。

3拠点体制の構築による開発促進と効率化については、日本で型式証明取得作業や工場量産準備などを進めるほか、米国シアトルで開発設計など、モーゼスレイクで飛行試験などを行います。

スケジュール管理の強化では、当社、三菱航空機、パートナーの共通マイルストーンを管理します。

次に、本格事業展開の準備と事業強化ですが、第1ステップとして三菱航空機の間接業務の当社とのシェアード化・スリム化を行います。また第2ステップとしてカスタマーサポートを含む量産事業体制を構築し、費用及び顧客サービスの両面から見た組織・要員の効率的配置を行います。

## 本格事業展開の準備と事業強化

**量産体制** 当面は量産準備に集中(量産の効率向上他は次ステップで)



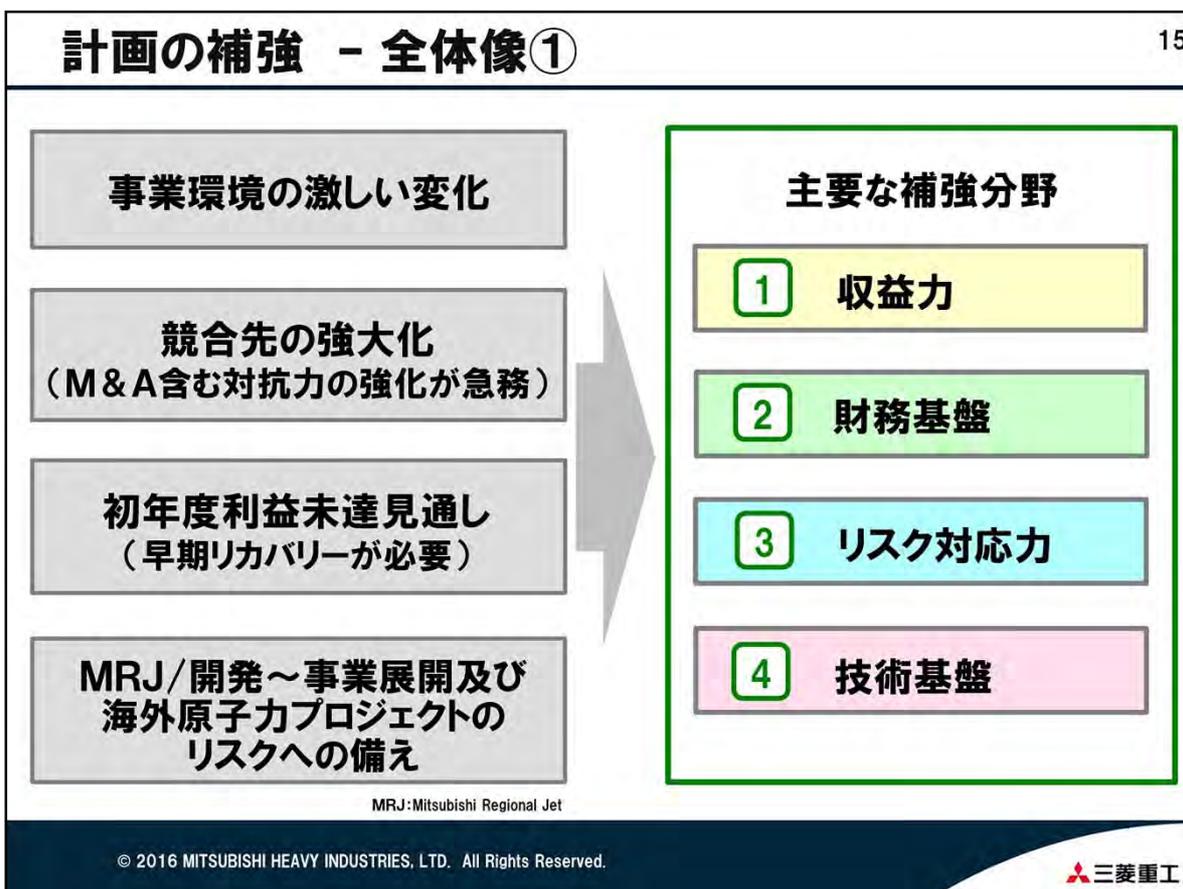
**カスタマーサポート体制** ローンチカスタマーとの連携の下、体制構築を推進中



量産体制については、小牧南新工場、松阪工場、飛鳥工場などで準備に取り組んでいます。工程の徹底的な検証と改善を踏まえ、2017年度に量産を立ち上げ、2018～2019年度にかけて生産レートアップを図ります。

カスタマーサポート体制については、今後2年間で人員を現在の200名から400名まで増やします。この期間にマニュアルの作成、ITシステムの構築、スペアパーツの準備など、ローンチカスタマーとの連携の下、体制構築を進めていきます。

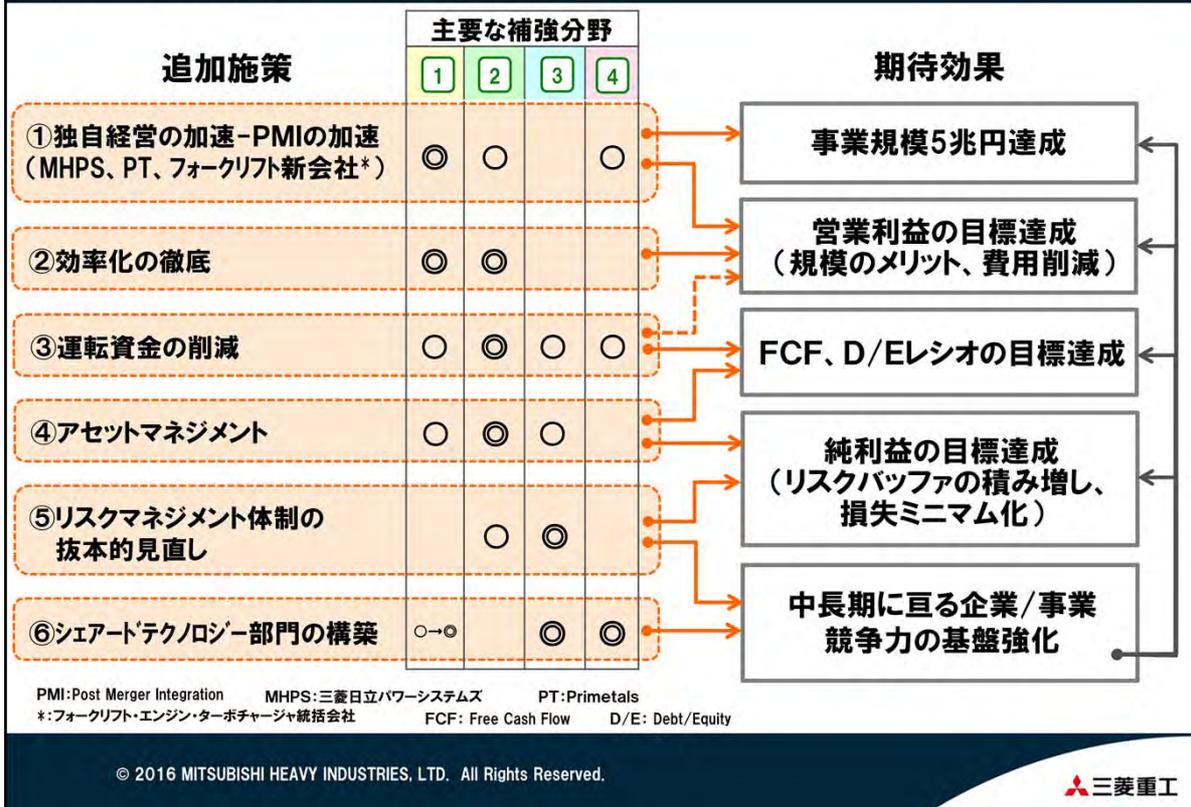
以上が、我々が非常に留意し、取り組まなければならない客船とMRJプロジェクトへの対策状況です。



続いて、事業環境が厳しくなる中、2015事業計画の目標達成の確度を高めるための補強策について説明します。

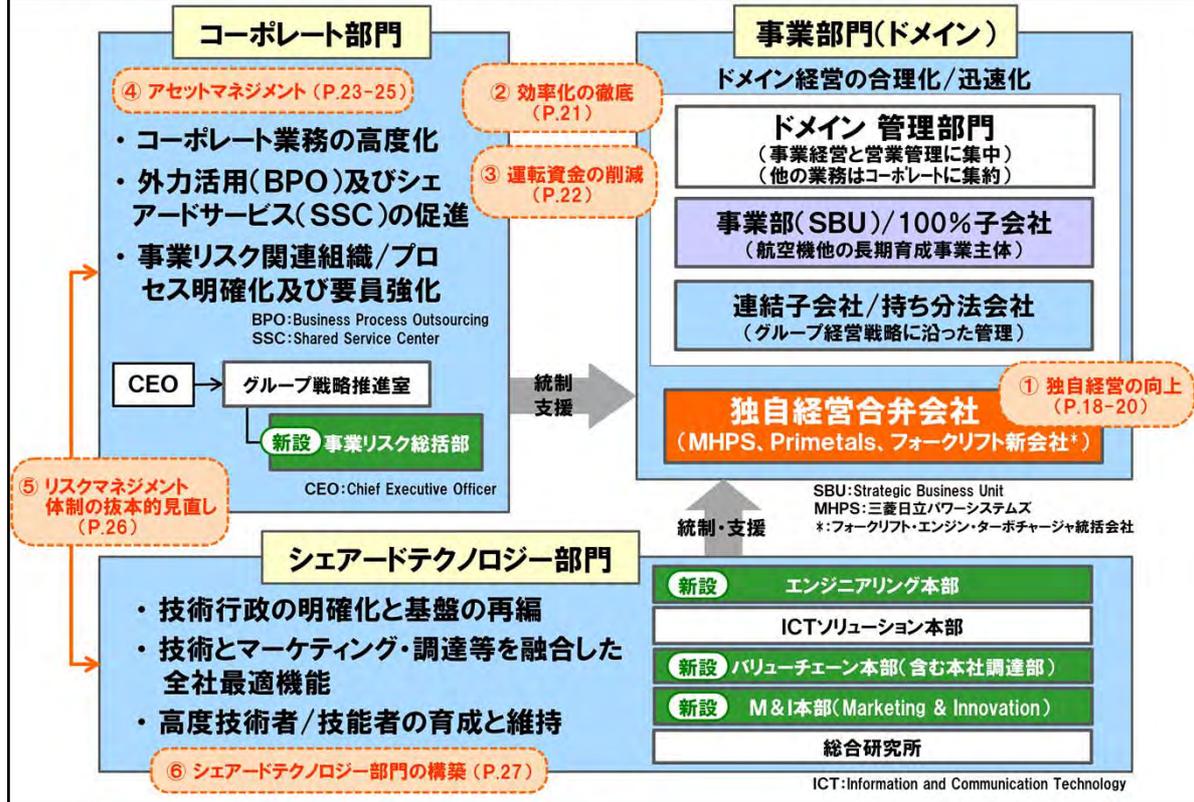
主に収益力、財務基盤、リスク対応力、技術基盤について補強を行います。

# 計画の補強 - 全体像②



収益力、財務基盤、リスク対応力、技術基盤という4つの主要な補強分野に対し、6つの追加施策を実施します。

各補強分野に対するそれぞれの追加施策について、これから説明します。



2015事業計画の補強について、組織的観点から説明します。

まず、事業部門(ドメイン)では、ドメイン管理部門の効率化の徹底、運転資金の削減を進めると共に、独自経営合併会社の自立経営を促進します。

次に、コーポレート部門は、コーポレート業務の高度化、外力活用及びシェアードサービスの促進を進めますが、アセットマネジメントは特に徹底します。

リスク対応力については、リスクマネジメント体制の抜本的見直しを行います。グループ戦略推進室にCEO直轄の事業リスク総括部を設立します。技術に起因するものは、シェアードテクノロジー部門で対応します。

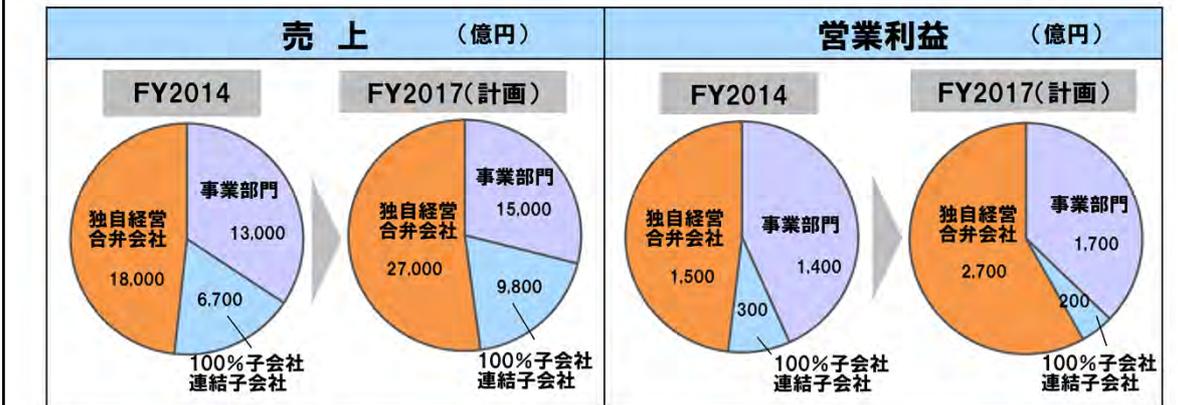
シェアードテクノロジー部門は、エンジニアリング本部やバリューチェーン本部、マーケティング&イノベーション本部を新設し、全社事業部門から人を集め、共通基盤を強化します。

## ①「独自経営合併会社」による成長促進（競争力と収益力強化）

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

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

ERP: Enterprise Resource Planning



ここから、6つの追加施策について、説明をします。

まず、収益力の強化では、「独自経営合併会社」による成長を促進します。

三菱日立パワーシステムズ、Primetals Technologies、フォークリフト新会社という3つの合併会社の売上・営業利益の合計は、三菱重工グループ全体の約50%弱(2014年度)を占め、2015事業計画の最終年度(2017年度)では50%を超える計画です。

この3社は、三菱重工グループ全体の経営戦略やリソース配分計画に一定程度従うこととなりますが、事業特性がはっきりしているため、その特性に応じた迅速な自律経営を推進します。

また、三菱重工グループの全体的戦略との整合性確保及びシナジー発揮のため、経営幹部の交流と育成を進めるとともに、共通ERP等のプラットフォームや技術基盤、キャッシュマネジメントなどを共通化します。

MHPSのPMI加速

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

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

PrimetalsのPMI加速

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

三菱日立パワーシステムズ(MHPS)とPrimetals TechnologiesのPMI加速について説明します。

MHPSは次の3点に取り組みます。

1点目は、サービス事業等への人員シフトです。サービス事業の売上・営業利益拡大のため、要員・リソースの効率的な活用を行います。

2点目は、グループ会社を含めた組織・拠点の再編加速による競争力強化です。

社員数は統合時の2万3,000人から現在約2万1,000人となっており、これを約20,000人にする予定です。

3点目は、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善です。

Primetals Technologiesは、次の3点に取り組みます。

1点目は、組織のスリム化と間接費低減です。

組織に共通性を持たせることで、事業セグメントを10から7、ファンクション組織を26から9に削減し、意思決定迅速化と効率経営を更に追求します。

2点目は、事業部門の統合等による効率化です。

社員数は統合時の約8,000人から現在7,500人になっており、これを約7,000人にする予定です。

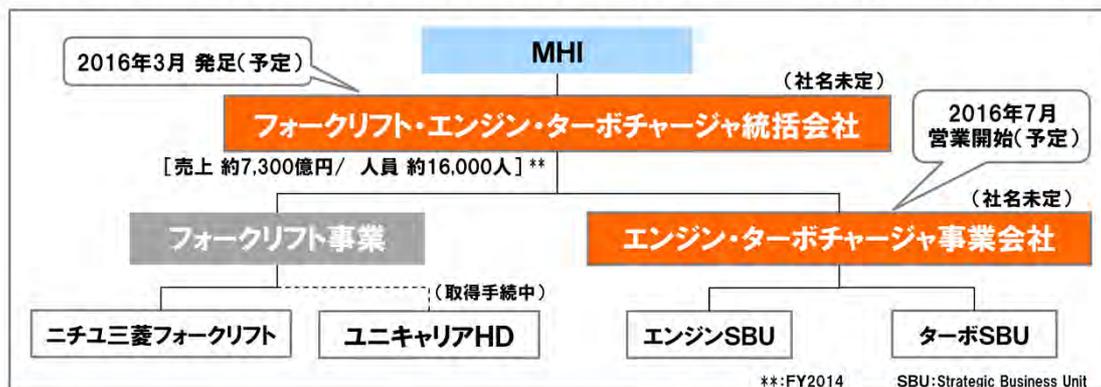
3点目は営業とプロジェクトマネジメントの強化です。

オーストリアのリンツにあるプロジェクト部門が非常に大きいので、日本から社員を送り込み、組織を一元化することで日本とヨーロッパのノウハウの融合を図り、強化します。

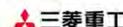
フォークリフト事業\*他の展開

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

\*:フォークリフトの他に無人搬送システム等を含む



© 2016 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.



フォークリフト事業他の展開について説明します。

ユニキャリアホールディングス買収によるフォークリフト事業の拡大を機に、エンジン、ターボチャージャ事業を集約し、2016年3月に事業統括会社を発足させる予定です。現在の売上は7,300億円規模ですが、将来的には1兆円を目指します。

エンジンとターボチャージャ事業は、三菱重工のエンジンSBUとターボチャージャのSBUを2016年7月に営業開始予定の事業会社を集約します。

フォークリフト事業は、既存のニチュ三菱フォークリフトに加え、ユニキャリアホールディングス買収の最終手続きを進めており、2016年3月中には契約完了となる見込みです。

これら3事業を全て統括して最終的にシナジーを出していく計画です。エンジン性能を高めるためのターボチャージャ、そうしたエンジンを使うフォークリフトなど、これらの事業にはシナジーを出しやすいつながりがあると考えています。

② 効率化の徹底

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

・ リソース投入事業の絞り込み

- SBUの「選択と集中」を更に加速し、全体投下資本を圧縮

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

- 見極め事業を中心に投融資(含む研究開発)を圧縮

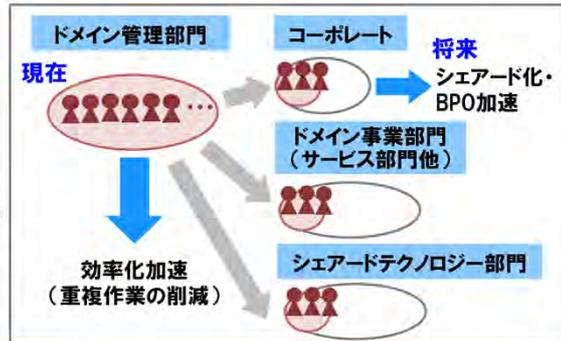
・ 重複業務の徹底排除

→ コーポレート/ドメイン間の組織と配員の合理化

・ 間接業務外部化(BPO)の加速

→ 間接部門要員の更なる削減

・ サービス部門等への職種転換



BPO: Business Process Outsourcing

続いて、効率化の徹底について説明します。

リソース投入事業の絞り込みについては、SBUの選択と集中をさらに加速して全体投下資本を圧縮するほか、見極め事業を中心に研究開発を含む投融資を圧縮します。

次に、重複業務の徹底排除のため、コーポレートとドメイン間の組織と配員を合理化します。

間接業務外部化についてはドメイン管理部門要員をコーポレート部門に移しながらシェアード化を進めるとともに、BPO(Business Process Outsourcing)を進め、更に効率化を進めます。

また、ドメイン管理部門要員の付加価値のより高いサービス部門等への職種転換を図るほか、シェアードテクノロジー部門に移して更に付加価値を高めることも考えています。

① 運転資金削減

SBU: Strategic Business Unit  
CCC: Cash Conversion Cycle

キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善

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

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

グループ全体目標

現状:117日 → 当初計画:81日 → 目標引上げ:70日

② リソース投入事業の絞り込みによる各種資金とリスクの削減

➡ 前ページ参照

次に、財務基盤の強化のための追加施策について説明します。

運転資金削減については、キャッシュ・コンバージョン・サイクルの改善を図ります。日本企業の平均が約70日であるのに対し、当社は117日ですので、これを改善します。

この目標達成のため、サプライチェーンの見直し、拠点や工場の再編等、抜本的な対策を検討・推進し、月次でフォローしていきます。こうすることで、大きな効果が出るものと期待しています。

リソース投入事業の絞り込みによる各種資金とリスクの削減については、21ページで説明したとおりです。

③ アセットマネジメント(1)

グローバル企業としての基本方針を新たに設定

- (a) 保有資産は、原則、下記に限る
  - ・ 事業並びに企業の競争力強化に必要な資産
  - ・ グローバル競争に伴う万一のリスクに備えるための資産
- (b) ノンコア資産の保有リスクの排除
- (c) 分散している資産の集約、価値の最大化、流動性の確保



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

- |                     |   |               |
|---------------------|---|---------------|
| ① CF改善(負債の減少)       | ➡ | 約2,000億円      |
| ② リスクバッファの積み増し(利益増) | ➡ | 税前利益 約1,000億円 |

CF:Cash Flow

アセットマネジメントについては、グローバル企業としての基本方針を新たに設定します。必要なものに限り保有しますが、それ以外はなるべく流動性を確保し、価値の最大化を図ります。

当面は有価証券と土地の活用を推進し、2016年度と2017年度で総額約2,000億円のキャッシュ・フローを改善します。

このキャッシュ・フロー改善によって、税金等調整前純利益 約1,000億円の改善が期待できます。

③ アセットマネジメント (2)

有価証券 → 約1,000億円のCFを創出

- ・ グローバル企業としての有価証券の保有意義を以下のとおり設定

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

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

CF: Cash Flow  
IPP: Independent Power Producer

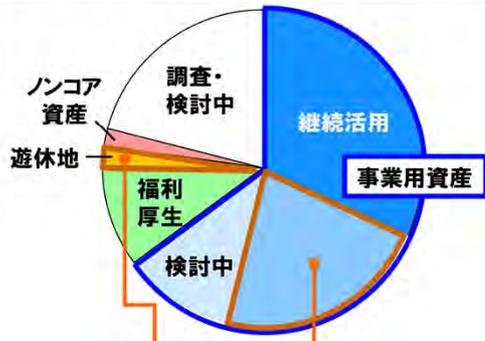
有価証券については、グローバル企業としてそれぞれの保有意義を明確化し、保有必要性和優先度を再評価します。その評価を踏まえ、当面の財務基盤強化及び将来の資金需要原資として、一部を売却する予定です。

③ アセットマネジメント (3)

土地資産

今回対策で約1,000億円のCFを創出

当社グループ保有資産割合(土地)



今回 対象	事業用地: 未活用、再編等
	遊休地: グループ会社保有分も含む

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

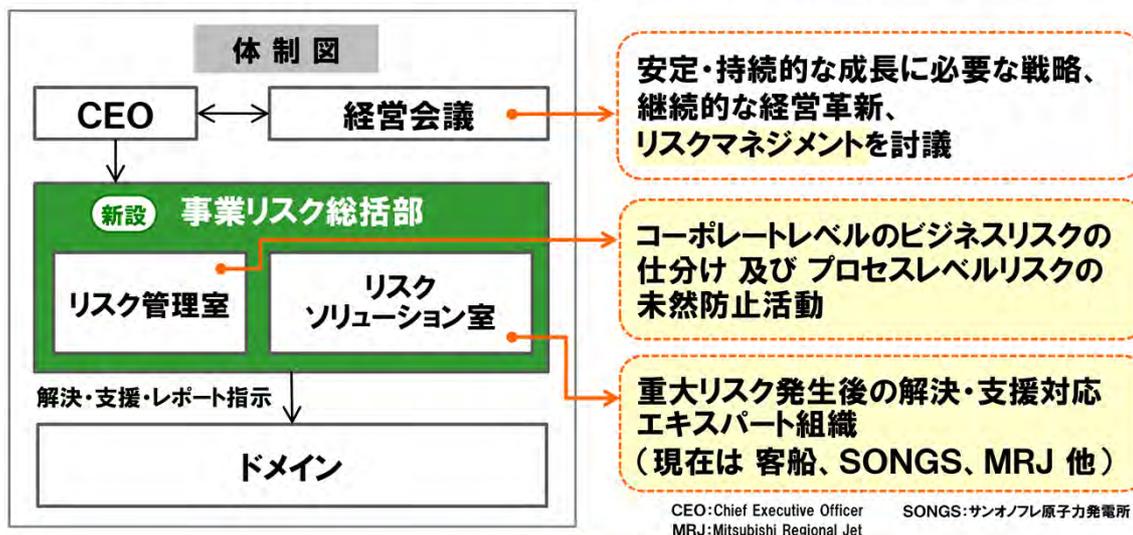
CF: Cash Flow

土地資産については、未活用の事業用地や遊休地を対象として考えています。

外部専門家・他社とも協業しながら、単なる売却に留まらず、収益力向上の手段として活用することで、アセットマネジメントを進めます。

## 全社リスクマネジメント体制

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



© 2016 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

三菱重工

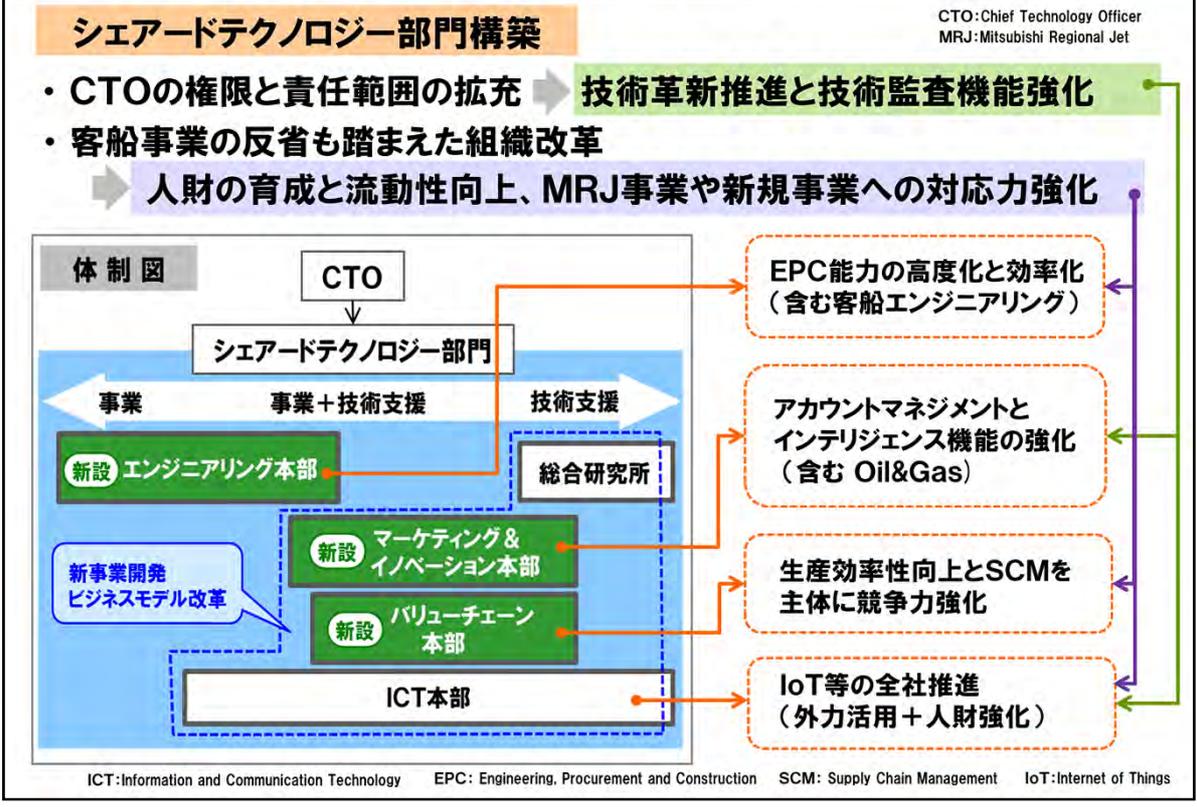
続いて、リスク対応力の強化の追加施策として、全社リスクマネジメント体制について説明します。

当社は、変革の時期を迎えており、グローバル化という大きな流れの中で難しい仕事も増えるため、全社リスクマネジメント体制をCEO直轄体制で構築します。経営会議では、安定・持続的な成長に必要な戦略、継続的な経営革新、リスクマネジメントを主に討議します。

CEOはコーポレートレベルのビジネスリスクを主に見て、思い込みによる大きな判断ミス、組織的な問題、大きな新規案件や再取組み案件でのリスクの最小化を図り、技術的な問題については、CTOが対応します。

これまで経営監査部、内部監査室などで行っていた通常のプロセスレベル、業務レベルのリスク管理は、リスク管理室にて行います。

既存組織のリスクソリューション室は、重大リスク発生後の解決・支援対応を行うエキスパート組織であり、現在客船、SONGS、MRJの対応にあたっておりますが、今後更に充実を図ります。



シェアードテクノロジー部門の構築について説明します。

CTOの権限と責任範囲の拡充により、技術革新推進と技術監査機能強化を図ります。客船事業の反省も踏まえた組織改革を実行し、人財の育成と流動性向上、MRJ事業や新規事業への対応力強化を図ります。具体的には、エンジニアリング本部を新設し、EPC能力の高度化と効率化を進めます。

CTOのもと、シェアードテクノロジー部門で、新事業開発やビジネスモデル改革にも取り組みます。

# まとめ① - 経営数値目標

(億円)	12事計		2015事業計画		
	FY2014 実績	FY2015 前回見通し*	FY2015 今回見通し	FY2016 目標	FY2017 目標
<b>受注</b> (海外比率)	46,991 (54%)	47,000 (62%)	47,000 (62%)	51,000 (63%)	55,000 (64%)
<b>売上</b>	39,921	42,000	41,000	46,000	50,000
<b>営業利益</b> (経常利益)	2,961 (2,747)	3,200 (3,000)	3,000 (2,700)	3,800 (3,600)	4,500 (4,300)
<b>純利益</b>	1,104	1,300	900	1,600	2,000
<b>ROE</b>	6.5%	7.1%	5%	8%	10.2%
<b>FCF</b>	386	0	△ 500	1,000	2,000
<b>D/Eレシオ</b>	0.46倍	0.4倍	0.5倍	0.4倍	0.4倍
<b>自己資本比率</b>	32.3%	33%	33%	34%	35%
<b>有利子負債</b>	9,755	10,000	10,500	9,000	9,000
<b>配当(円/株)</b>	11円	12円	12円	配当性向30%±5%	
<b>為替レート</b>	109.4円/\$ 138.0円/€	118円/\$ 130円/€	120円/\$ 130円/€	110円/\$ 130円/€	110円/\$ 130円/€

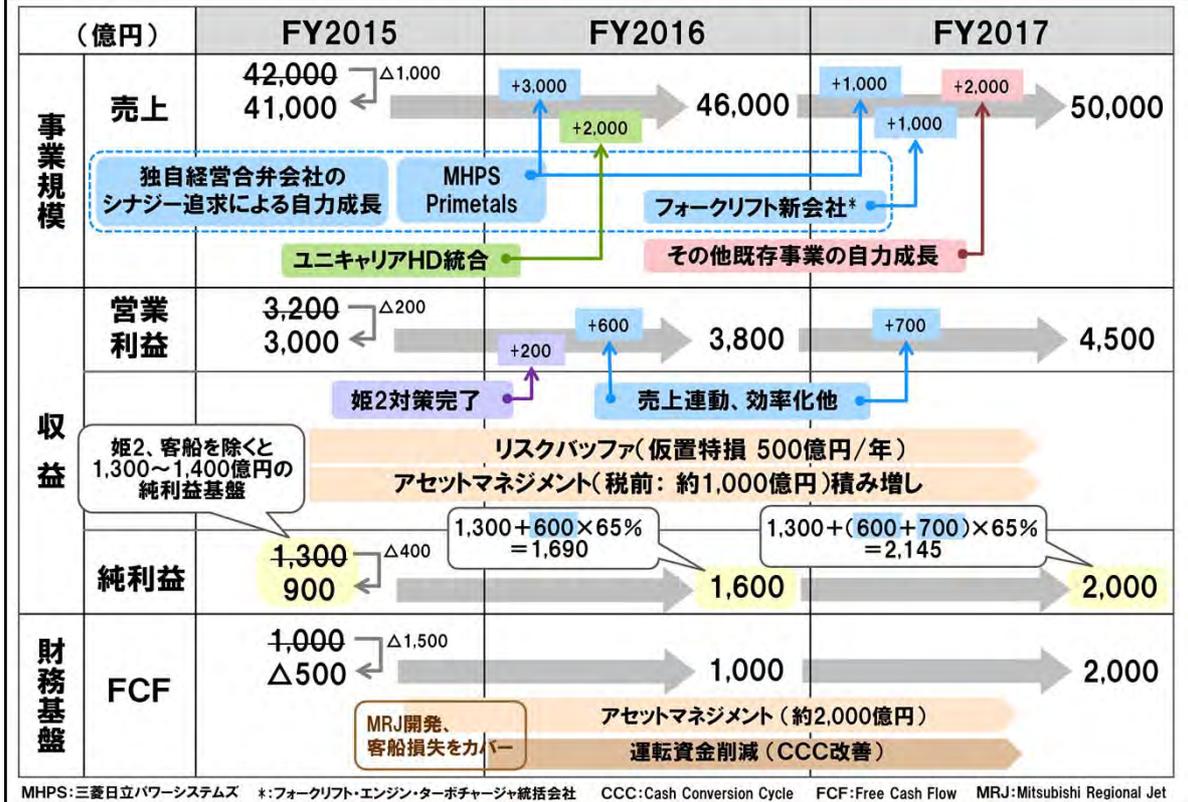
次頁参照

※:第2四半期決算発表時点 ROE:Return On Equity(株主資本利益率) FCF:Free Cash Flow D/E: Debt/Equity

これまで説明した施策を実施することで、上に記載の見通しおよび目標を達成したいと考えています。

## まとめ② - 15事計補強による経営目標達成

29



2015事業計画の補強による経営数値目標達成の考え方について説明します。

まず、事業規模ですが、過去に受注した案件が売上に転じる分、約4兆1,000億円に加えて、MHPSとPrimetals TechnologiesのPMI進捗による統合効果で3,000億円の伸びを見込んでいます。さらにユニキャリアホールディングスとの事業統合による2,000億円が加わり、2016年度の売上目標4兆6,000億円は達成できると考えています。

2017年度は、フォークリフトの新会社の発展により1,000億円、MHPSの成長で1,000億円、その他既存事業の自力成長によって2,000億円を積み上げ、5兆円を目指します。

収益については、2015年度の営業利益見通し3,000億円に対し、2016年度は関電姫二の不具合問題完了によって3,200億円へと戻り、これにMHPS、Primetals Technologies、ユニキャリアホールディングスなどの事業統合によって売上が約5,000億円増加することに伴う営業利益の増加、および経営効率化によるコストダウンによって600億円程度の増益を期待しており、3,800億円という目標の実現を成し遂げたいと思っています。

税金等調整前純利益では、構造改革その他を目的として毎年500億円仮置きしているリスクバッファに加え、アセットマネジメントによる約1,000億円もリスクバッファとして持ちながら、純利益を2016年度に1,600億円、2017年度に2,000億円まで伸ばそうと考えています。

これら施策によって、2015年度で不足した純利益400億円を取り返すとともに、キャッシュ・フローについても取り戻していきたいと考えています。

# [参考] 選択と集中の加速

	社名	製品・事業	PMI推進状況と現時点までの成果				
			合意時期	売上増加 (FY2014)	その他の成果等		
買収	Federal Broach(米)	工作機械	2012年4月	約50億円	製品補完による事業拡大と安定化		
	PWPS(米)、Turboden(伊)	ガスタービン	2012年12月	約800億円	中小型GTのラインナップ追加による事業拡大		
	Daily Equipment(米)	フォークリフト	2012年1月	約15億円	アフターサービス事業の拡大		
	Concast(印)	製鉄機械	2012年6月	約25億円	上流工程の製品ラインナップ強化		
	東洋製作所	冷熱	2014年1月	約160億円	エンジニアリング事業の強化		
	ユニキャリアホールディングス	フォークリフト	2015年7月	約1,850億円	事業規模の更なる拡大とグローバルなシェアアップ		
合併	当社主導	ニチユ	フォークリフト	2012年11月	約1,300億円	フルラインアップ化(製品補完)による事業拡大	
		日立製作所	火力発電システム	2012年11月	約3,000億円	中小型～大型までGTのフルラインナップ化による事業拡大と オンリーワン技術(褐炭燃焼、IGCC)拡充	
		Siemens(独)	製鉄機械	2014年5月	約500億円*	フルラインアップ化(製品補完)による事業拡大	
		IHIメタルテック	製鉄機械	2013年7月	約100億円	アルミ圧延他の製品ラインナップ強化	
		Mahindra & Mahindra(印)	農業機械	2015年5月	(持ち分)	国内及びグローバル競争力の強化	
	対等	Vestas(丁)	風車	2013年9月	(持ち分)	戦略機種(8MW機)開発・受注目標の前倒し達成	
		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
			富士ゼロックス	ドキュメント関連	2013年10月	-	ドキュメント関連プロセスの標準化・効率化による 直接・間接両面でのコスト削減
			宮地エンジニアリング	橋梁	2014年11月	(持ち分)	規模のメリットの享受、シェアアップ
			JTSC	トンネル用 シールド掘削機	2015年5月	(持ち分)	国内需要の確実な取り込みと海外展開加速
	フジオーゼックス	自動車用エンジンバルブ	2016年1月	(持ち分)	シェア拡大とプレゼンス向上		
譲渡	HIDROMEK(土)	モーターグレーダー	2013年11月	-	事業の選択と集中の推進		
	デルタ電子(台)	リチウム二次電池	2014年4月	-	事業の選択と集中の推進		
	住友重機械搬送システム	産業用クレーン	2015年5月	-	事業の選択と集中の推進		
	みちのりホールディングス	湘南モノレール	2015年5月	-	事業の選択と集中の推進		
撤退	Ecovix(伯)	造船	2016年1月	(持ち分)	事業の選択と集中の推進		
グループ会社 統合	工場・施設管理、建設、不動産関連の事業を手掛ける グループ企業8社統合		2015年10月	-	リソースの有効活用と技術・管理ノウハウ等の共有による 事業運営強化		

PMI: Post Merger Integration

PWPS: Pratt & Whitney Power Systems

JTSC: ジャバントンネルシステムズ(株)

\*: 統合後の約3カ月分の売上計上額

選択と集中により、買収、合併、譲渡、撤退などを行った事業の概要を掲載していますので、参考資料としてご覧ください。

# [参考] 各ドメインの中長期事業展開(主要イベント他) <sup>31</sup>

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

各ドメインの中長期事業展開を掲載していますので、参考資料としてご覧ください。



この星に、たしかな未来を

以上で説明を終わります。