

証券コード 7011

この星に、たしかな未来を

～三菱重工の事業とその戦略について～

経営・財務企画部 IRグループ長
中村 健一

2015年7月17日

三菱重工業株式会社

1. 会社概要	3
2. 事業概要およびドメイン別主要事業紹介	7
3. 2015事業計画(中期経営計画)	23
4. 株主還元	37
5. 企業の社会的責任(CSR)	41

1. 会社概要

1-1. 会社概要

会社名	三菱重工業株式会社
所在地	東京都港区港南2-16-5
代表者名	取締役社長 宮永 俊一 (みやなが しゅんいち)
創立	1884年(明治17年)7月7日
設立	1950年(昭和25年)1月11日
決算期	3月
資本金	2,656億円
発行済株式数	3,373,647,813株
上場証券取引所	東京、名古屋、札幌、福岡
単元株式数	1,000株
株主数	272,620人
連結子会社数	240社
連結社員数	81,845人



本社ビル(品川)
[撮影 木田勝久/FOTOTECA]



取締役社長
宮永 俊一

1-2. 社是(経営理念)

社 是

- 一、顧客第一の信念に徹し社業を通じて社会の進歩に貢献する
- 一、誠実を旨とし、和を重んじて公私の別を明らかにする
- 一、世界的視野に立ち、経営の革新と技術の開発に努める

- 一、顧客第一の信念に徹し、社業を通じて社会の進歩に貢献する
- 一、誠実を旨とし、和を重んじて公私の別を明らかにする
- 一、世界的視野に立ち、経営の革新と技術の開発に努める

この星に、たしかな未来を

このCIステートメントは、「地球と人類のサステナビリティ（持続可能性）に対し、人々に感動を与えるような技術と、ものづくりへの情熱によって、安心・安全で豊かな生活を営むことができるたしかな未来を提供していく」という意志を込めています。



この星に、たしかな未来を

1-4. 北海道と三菱重工



【当社グループが携わった主な施設・製品】



宗谷岬ウインドファーム
(株)ユースエナジー宗谷(稚内市)



東橋(札幌市)



北海道電力(株)泊発電所1/2/3号機
(古宇郡泊村)



白鳥大橋(室蘭市)



札幌駅北口地区
地域冷暖房施設

当社グループ施設:3箇所(地図中★)

- ・北海道支社(札幌市中央区)
- ・千歳工場(千歳市)
- ・岩内工場(岩内郡岩内町) ※三菱日立パワーシステムズ(株)

お取引先

- 北海道電力(株)
- 新日鐵住金(株)
- (株)日本製鋼所 等

株主様数(2015年3月末)
北海道 3,137名

業務用CO₂
ヒートポンプ給湯機
「キュートン」

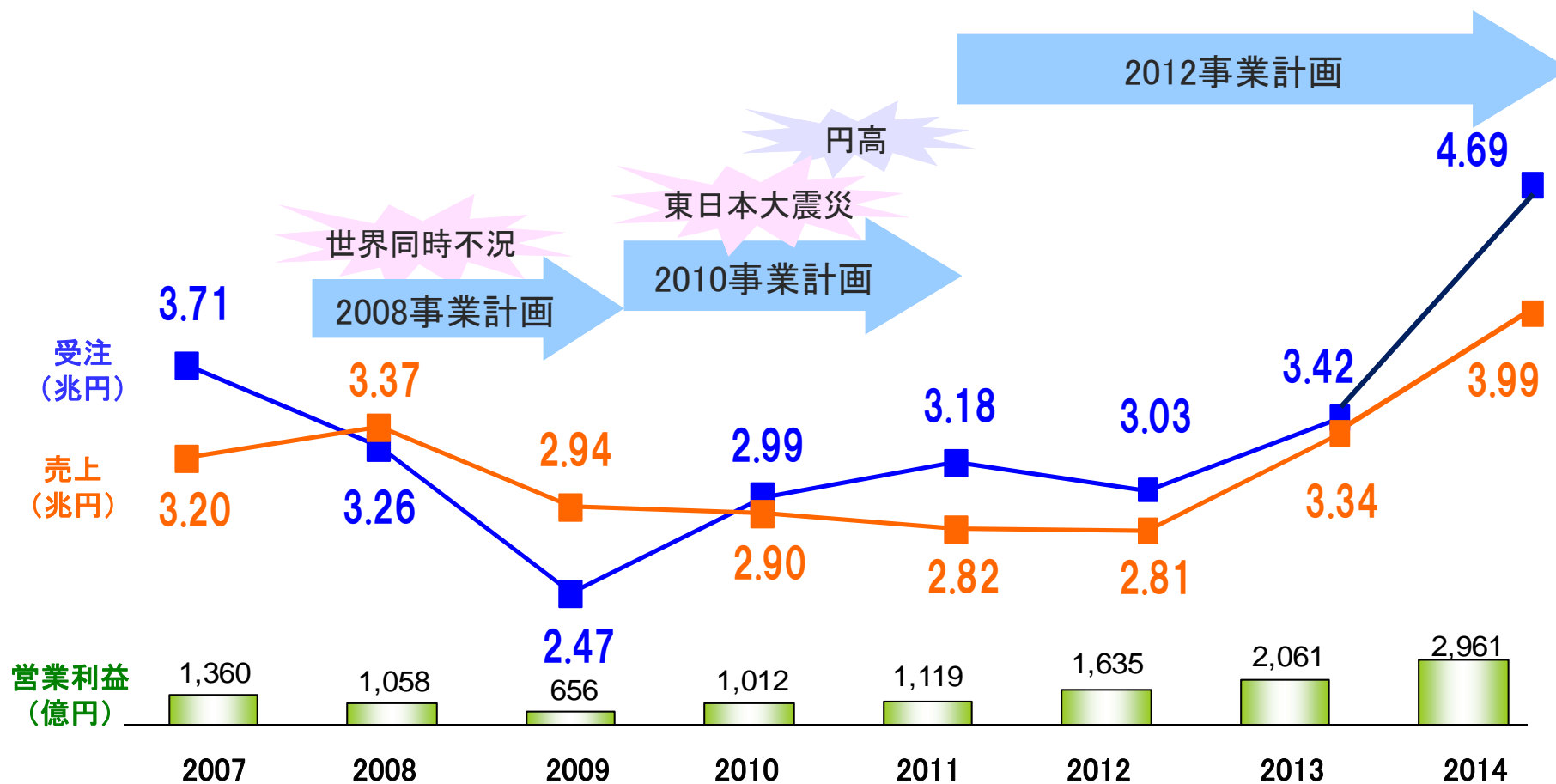


外気温-25°Cの極寒条件
においても90°Cの温水が
供給可能



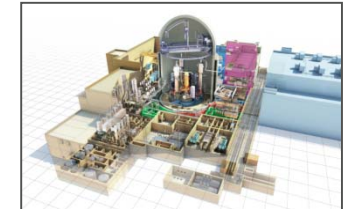
2. 事業概要 および ドメイン別主要事業紹介

2-1. 2012事業計画 経営数値実績



ROE (%)	4.3	1.8	1.1	2.4	1.9	7.4	11.0	6.5
(為替) 円/\$	(115)	(103)	(95)	(89)	(81)	(84)	(100)	(109)

2-2. 2014年度決算 セグメント別実績 <売上高>



GTCC: Gas Turbine Combined Cycle

機械・設備システム



基盤産業(製鉄・化学・自動車産業等)向け事業

防衛・宇宙



陸・海・空の防衛事業と宇宙事業



エネルギー・環境

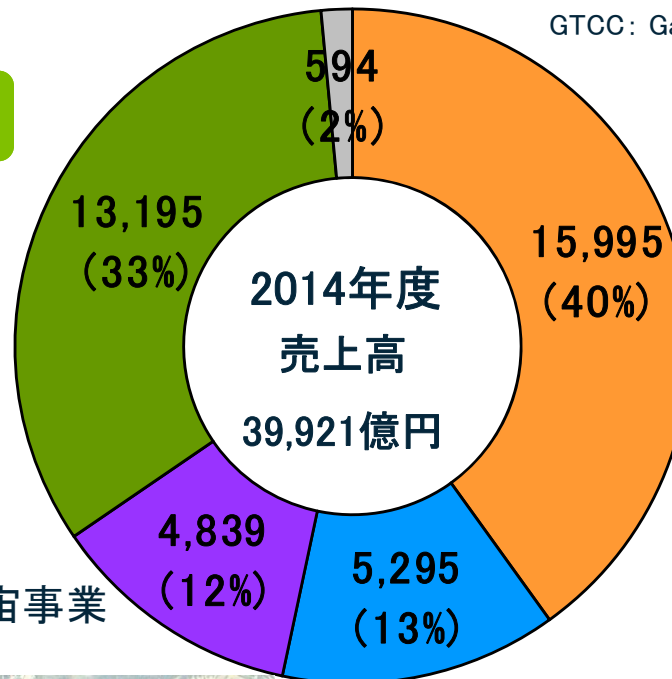


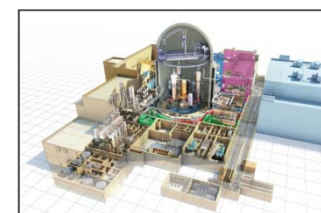
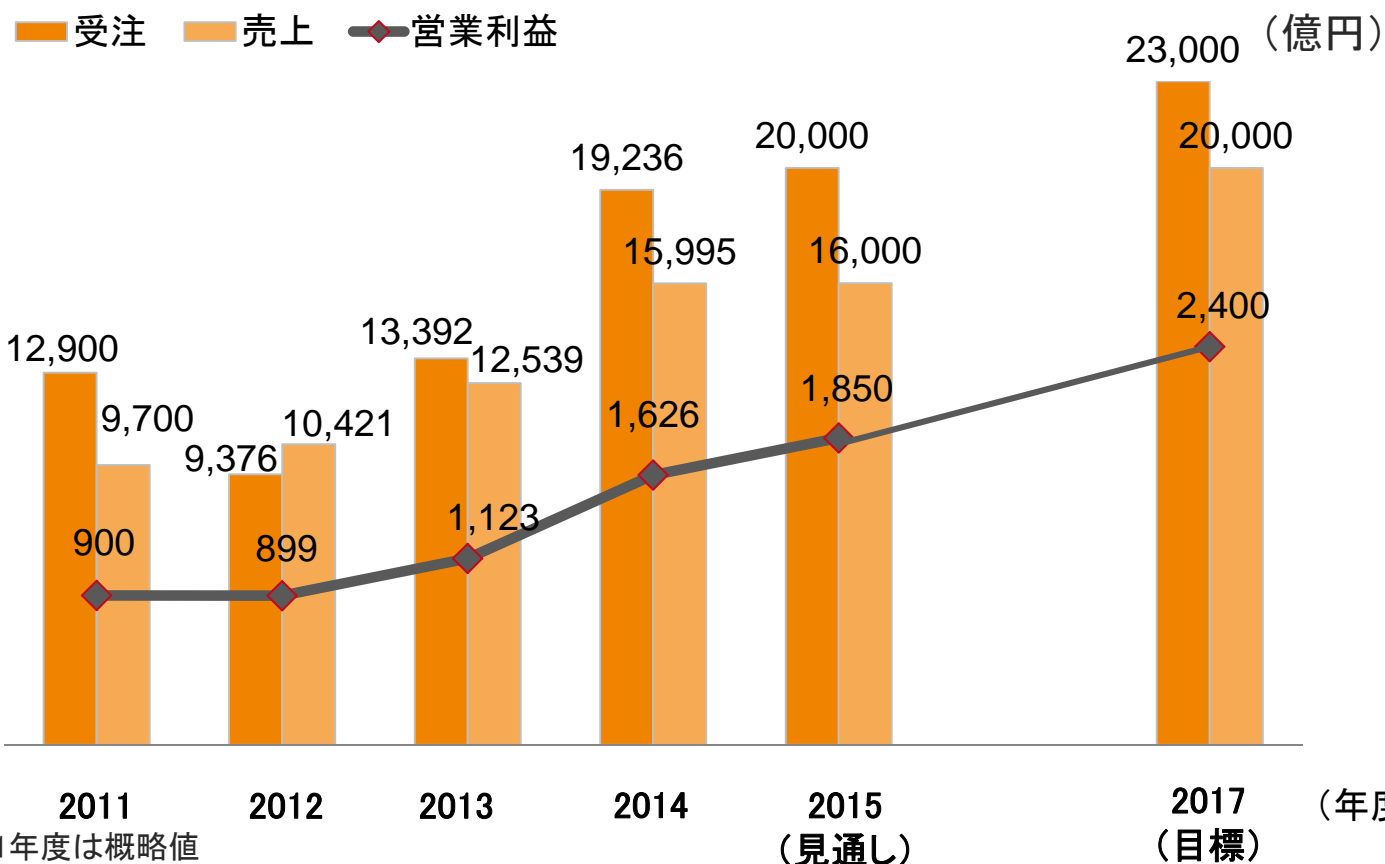
エネルギー・環境関連事業

交通・輸送



陸・海・空の交通・輸送事業



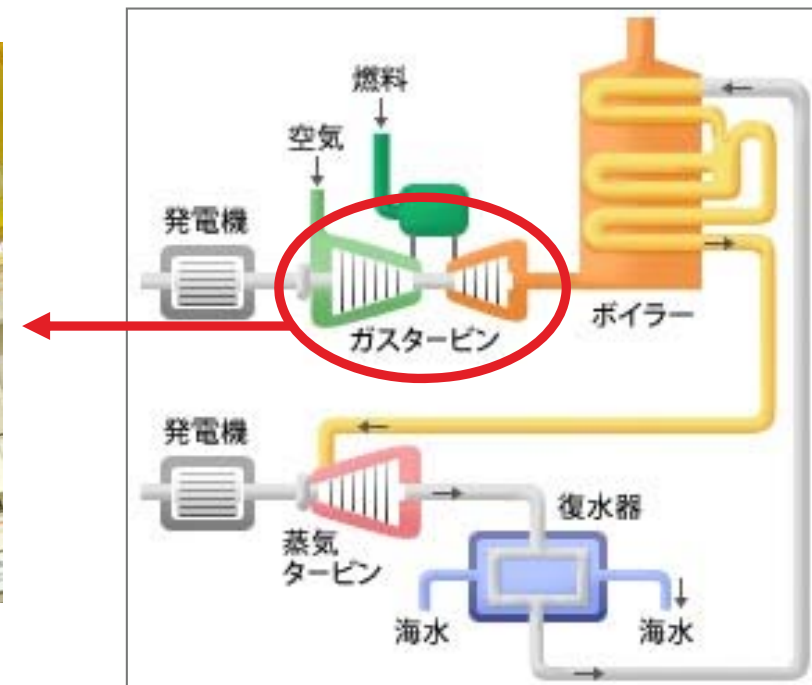


- ・ 世界的な電力需要に対し、火力、原子力、再生可能エネルギーなどの発電機器で応え、環境装置、化学プラントなどの産業インフラを提供
- ・ 事業拡大と収益力の核として、短期収益と中長期成長の双方を追求

ガスタービン・コンバインドサイクル(GTCC)



J形ガスタービン



- ・ 世界最高レベルの効率・出力を誇るJ形ガスタービンの受注拡大
- ・ 製品ラインナップ拡充により、アフターサービスを受注拡大
- ・ 2020年に向けた次世代ガスタービン開発
- ・ 大型ガスタービン技術を中小型ガスタービンへ応用することによる性能向上の実現

GTCC: Gas Turbine Combined Cycle

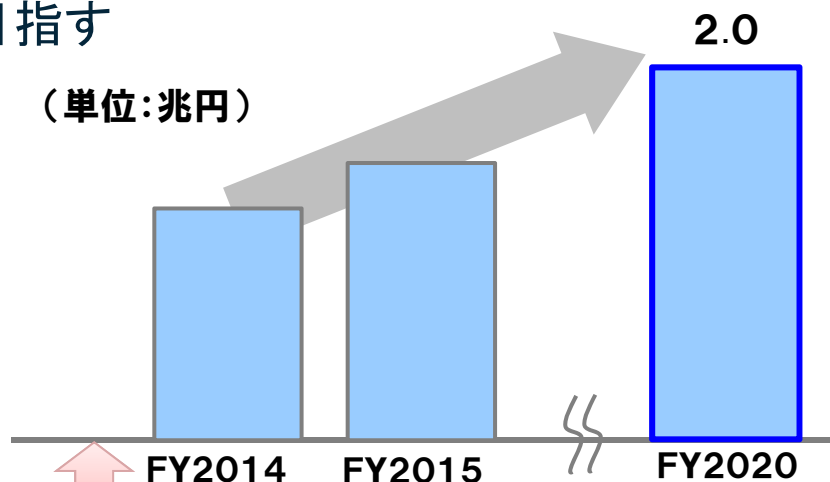


MHPS(三菱日立パワーシステムズ)のシナジー拡大

事業規模見通し

2020年に 2兆円規模を
目指す

(単位:兆円)



2014年2月設立

MHPS: Mitsubishi Hitachi Power Systems, LTD.

ガスタービン

H-100



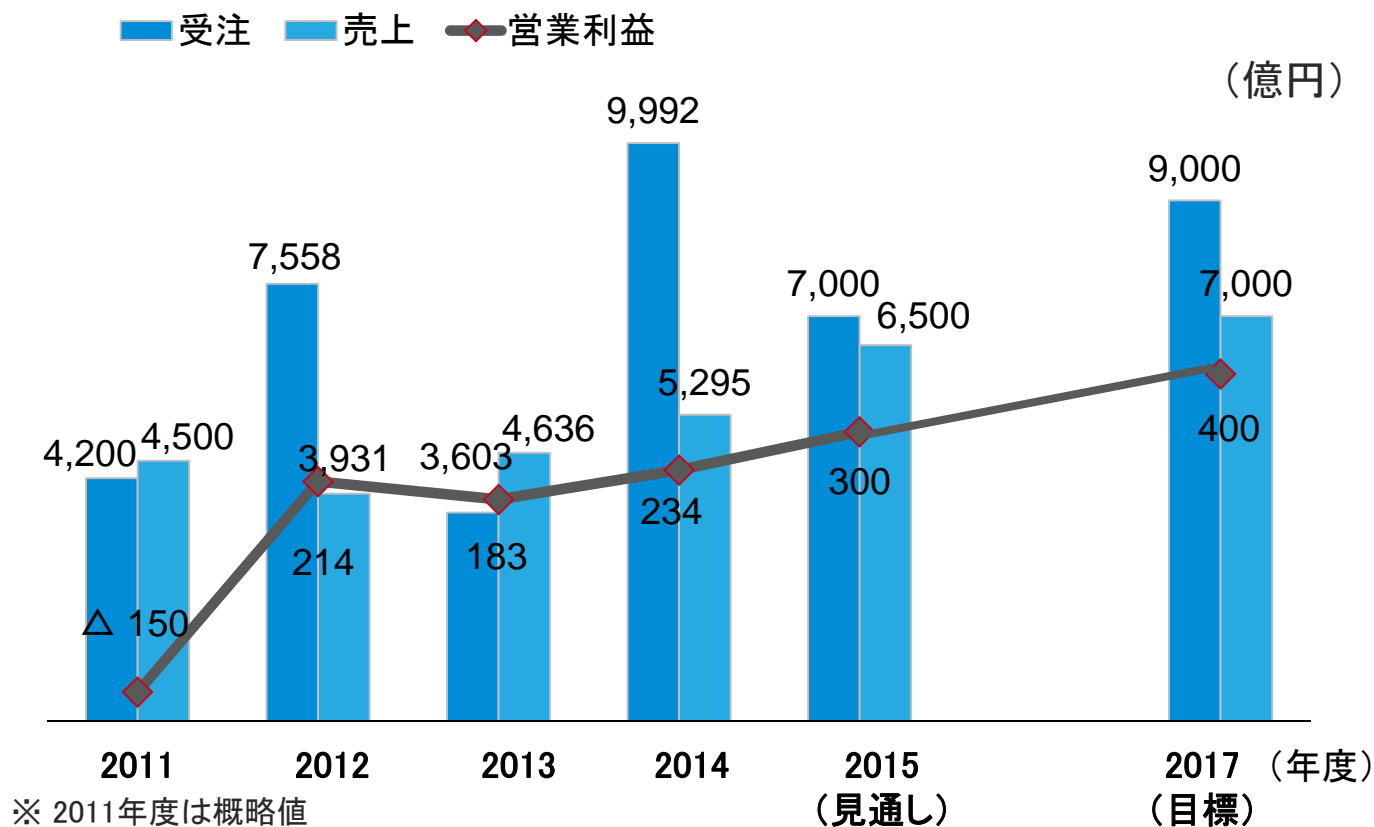
M501J



幅広いソリューションの提供で
シェア30%超へ

出力 (MW)	0	100	200	300	400	500
	11~337(60Hz), 510(50Hz)MW					
	5~296(60Hz), 400(50Hz)MW					
	28-116MW		114~327(60Hz), 470(50Hz)MW			
	Hシリーズ			Mシリーズ		

事業統合のシナジーを最大限に発揮し、ガスや石炭を用いた
火力発電システム分野で世界的なリーディングカンパニーを目指す



- ・交通システム、高付加価値船(LNG船、客船など)、民間航空機など、先進的なシステムを提供し、世界の交通・物流インフラを支える
- ・MRJ事業化と商船構造改革を推進し、1兆円事業への成長基盤を固める



民間機機体構造部品



[写真提供:ボーイング社]



ボーイング787主翼

Trent 1000
Series
(Turbofan)

©Rolls-Royce plc 2015

- ・生産拠点(名古屋・広島・神戸・松阪)の再編と生産能力の増強
- ・ロボット活用による自動組立化など航空機製品の生産プロセスの改革



・飛行試験データ取得と型式証明取得作業を加速し、2017年第二四半期中の引渡しを目指す

<最新の状況>



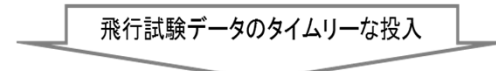
飛行試験機5号機 ANAカラーに塗装完了

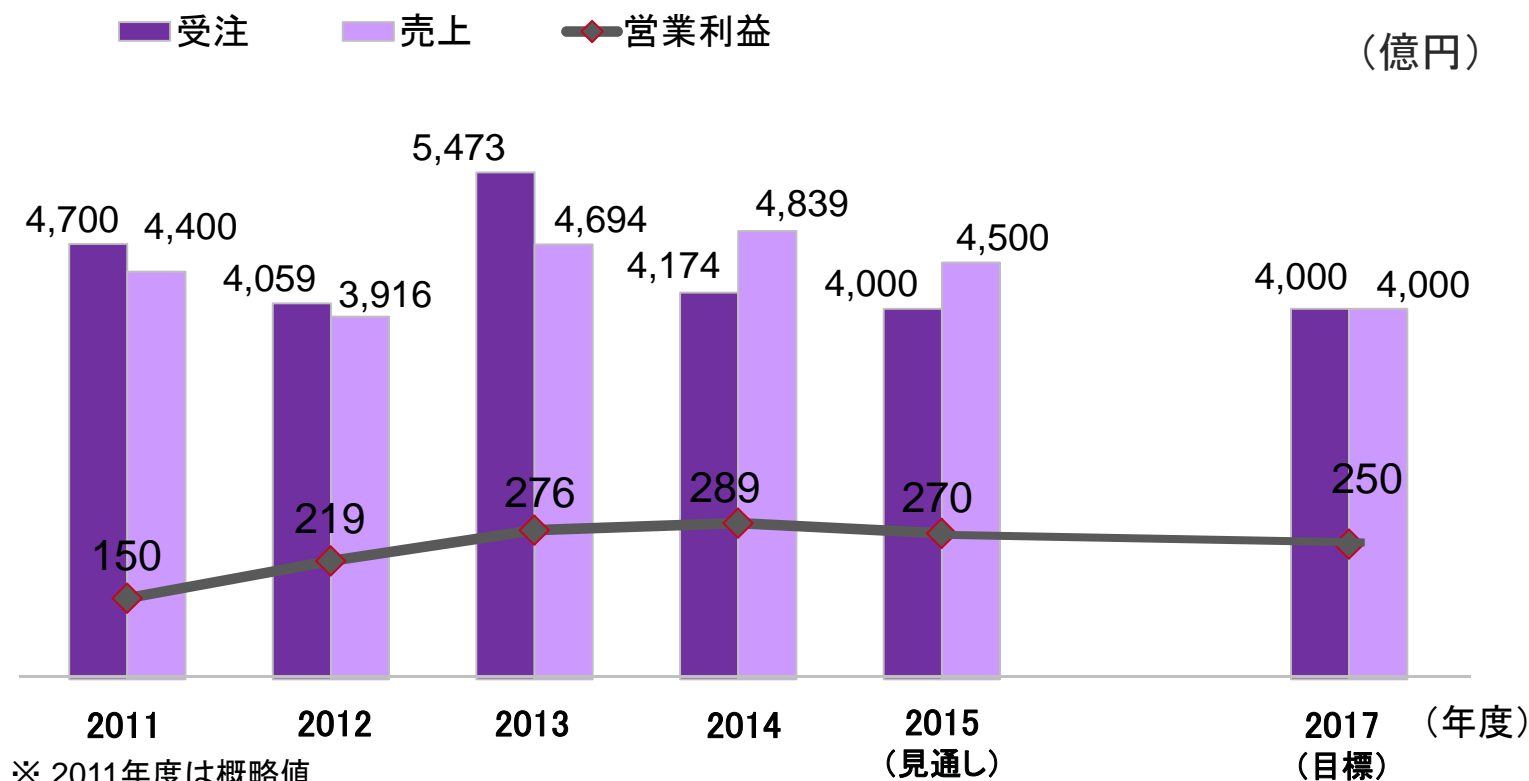


飛行試験機1号機・2号機の状況

CS: Customer Support

項目		CY2015				CY2016				CY2017			
MRJ90	役割	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	
マイルストーン						初飛行 小牧南工場稼働 CS体制構築				初号機デリバリー			
静強度試験機	・静強度試験	静強度試験											
疲労強度試験機	・疲労強度試験	組立				疲労強度試験							
飛行試験1号機	・初飛行 ・飛行領域拡大 ・システム試験	全機地上試験		国内飛行試験		米国飛行試験							
同2号機	・機能試験 ・性能試験	組立	全機地上試験		国内飛行試験		米国飛行試験					ハイレートな飛行試験	
同3号機	・飛行特性試験 ・アビオニクス試験	組立	全機地上試験		国内飛行試験		米国飛行試験						
同4号機	・インテリア試験 ・騒音試験 ・防水試験	組立	全機地上試験		国内飛行試験		米国飛行試験						
同5号機	・自動操縦試験	組立	全機地上試験		国内飛行試験		米国飛行試験					※5号機は日本国内のみで飛行試験	
カスタマーサポート体制の構築		CS体制の構築				飛行試験データの反映				サポート提供			
		ITシステム開発				マニュアル・技術支援・スペアパーツ準備等				維持・改訂等			
						ITシステム運用							





・特殊車両、艦艇、防衛航空機、ミサイルなどの陸・海・空の統合防衛システムと宇宙関連サービスを提供

・既存事業の積極的強化と民需転用拡大など次のステップへの準備を進める



- ・ 陸・海・空の防衛事業連携による統合防衛システムの提案
- ・ 自衛隊の統合運用体制を効率的に支援する各種装備品の提供
- ・ 防衛宇宙技術と民生技術との相互活用

民生技術との相互活用



放射線を遮蔽する
キャビン搭載の
大型特殊
フォークリフト

弾道ミサイル防衛

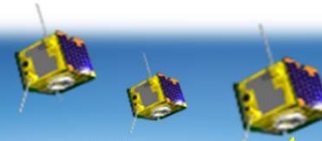


SM-3



PAC-3

小型衛星群



陸上防衛



機動戦闘車



10式戦車

周辺海空域防衛



F-2 戦闘機



対潜ヘリ

島嶼防衛



水陸両用車



F-35A



イージス艦



魚雷



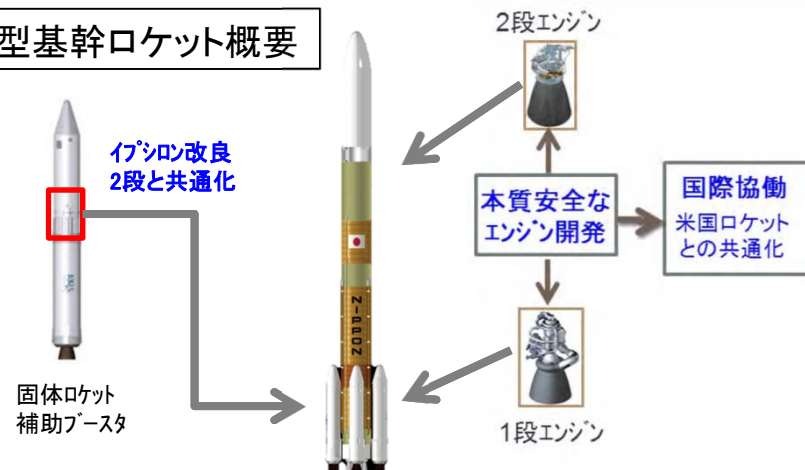
潜水艦



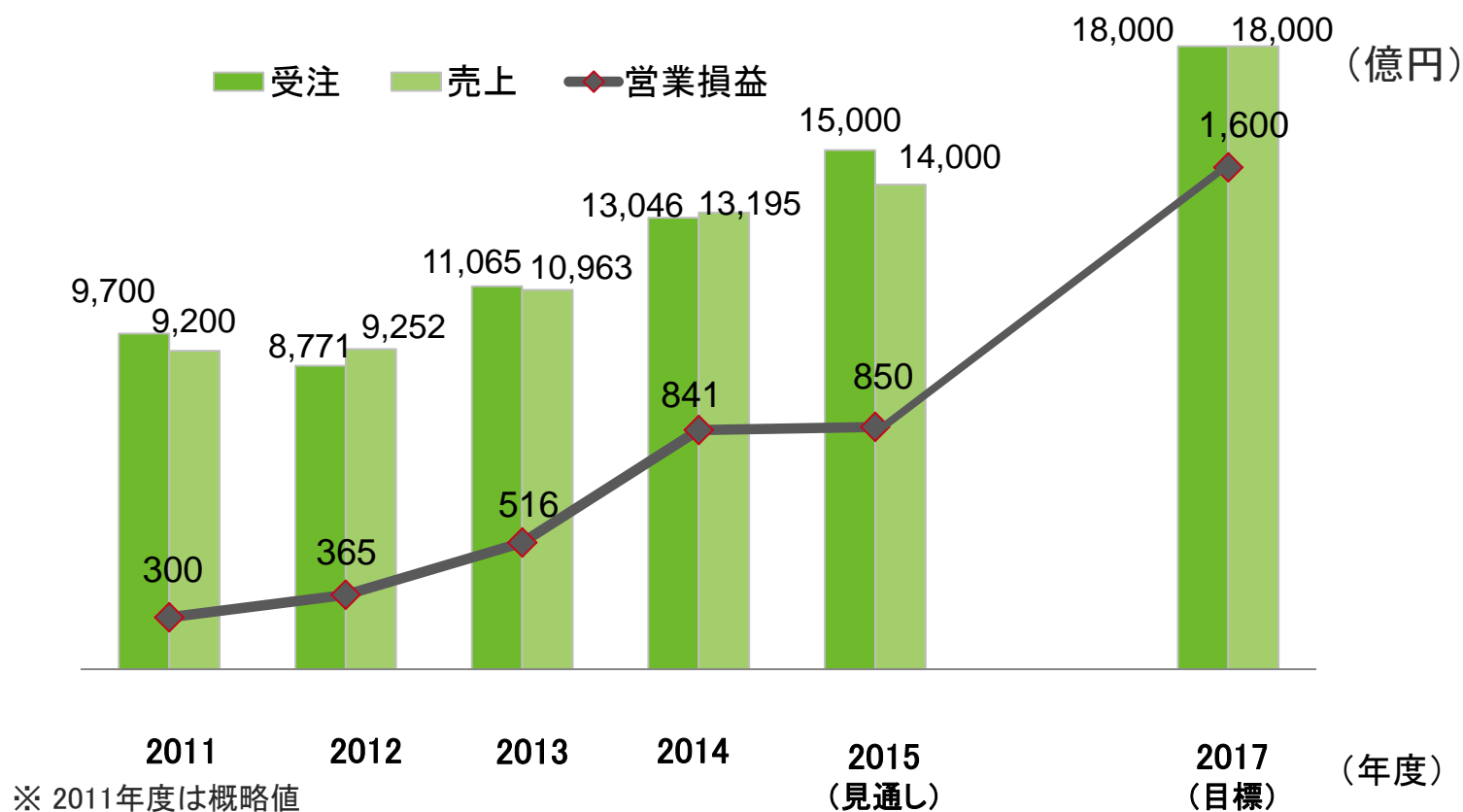
1. H-Ⅱ A/Bロケット打上げ輸送サービス
 - ・世界トップレベルの打上げ成功率96.9%
 - ・打上げサービスの国際競争力強化を目指し、H-Ⅱ A高度化開発を実施、2015年度後半の打上げから導入予定

2. 新型基幹ロケット(H3)開発
 - ・新型基幹ロケットの開発と打上げ輸送サービスを担うプライムコントラクターとしてJAXAにより当社が選定
 - ・2020年の初号機打上げを目指す

新型基幹ロケット概要



2014年12月3日 H-Ⅱ Aロケット26号機で
小惑星探査機「はやぶさ2」(Hayabusa2)の
打上げ成功！



- ・製鉄機械、コンプレッサ、物流機器、ターボチャージャなど、高い技術力で社会・産業を支える広範なサービスを提供
- ・伸長事業の規模及び収益拡大等により、グローバルニッチのトップ事業を輩出



伸長事業の規模・収益の拡大

コンプレッサ



- ・ エチレン、肥料などの化学分野で製品競争力を強化し、トップシェア継続
- ・ オイルメジャーとの更なる連携を強化し、資源・エネルギー分野拡大

ターボチャージャ(乗用車用)



- ・ 2016年に年間1,000万台体制を構築し、乗用車向けで世界トップシェアを目指す
- ・ タイ・中国・北米での生産能力増強
- ・ 次世代ターボの開発で、新市場の開拓



既存統合会社の一体化加速

製鉄機械事業の拡大



- ・シーメンス社 製鉄機械部門との合併会社設立

	Primetals Technologies
売上高	約3,000億円
従業員	約8,000人
実現シナジー	<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"> ・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



2-7. 2012事業計画期間中の経営数値実績



(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
対 強 化 リ ス ク カ ク	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/€	

3. 2015事業計画(中期経営計画)

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

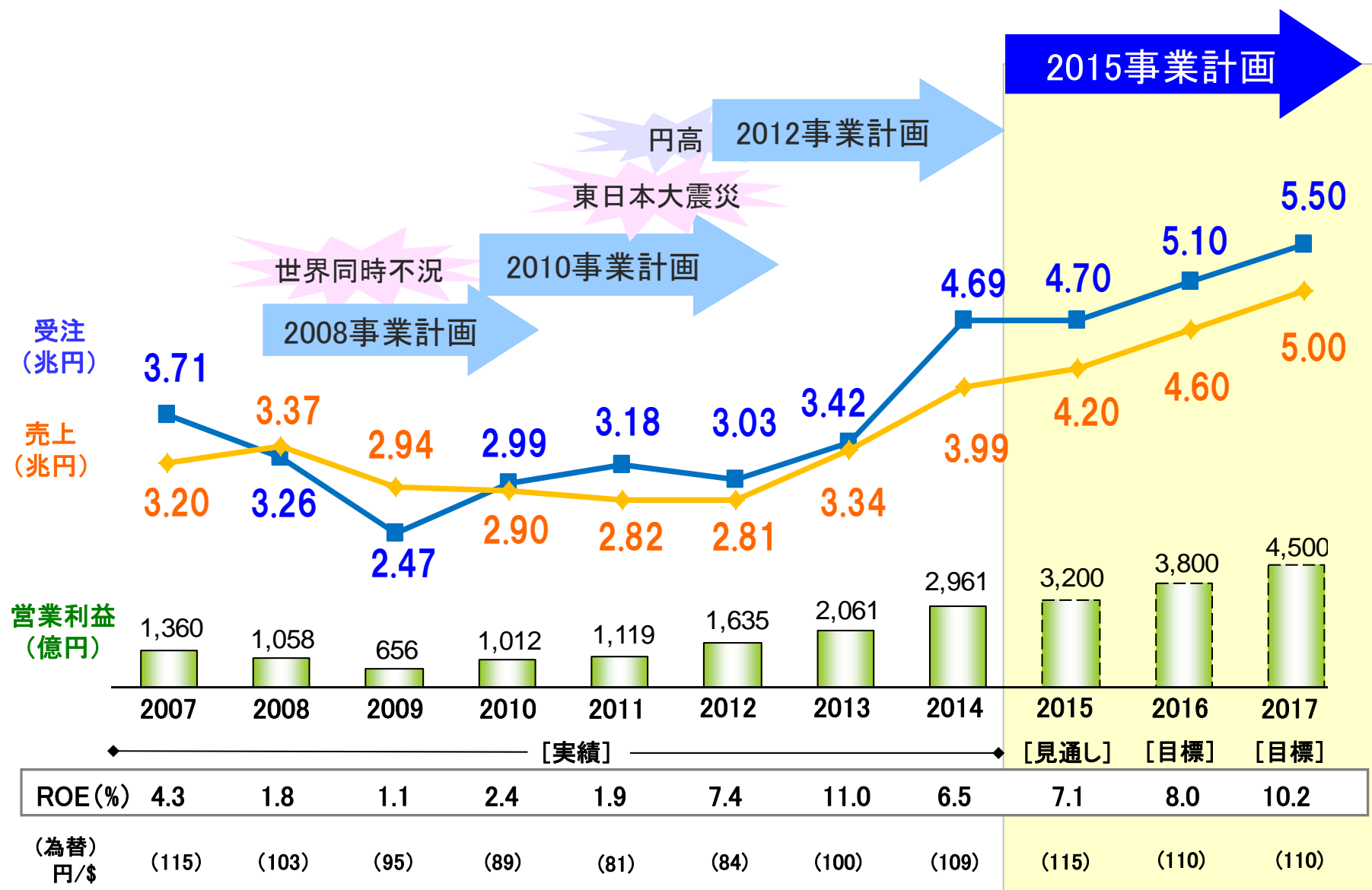
- ・ROE 10% 以上
- ・EBITDAマージン 12%以上

3 企業統治と経営プロセスのグローバル適合推進

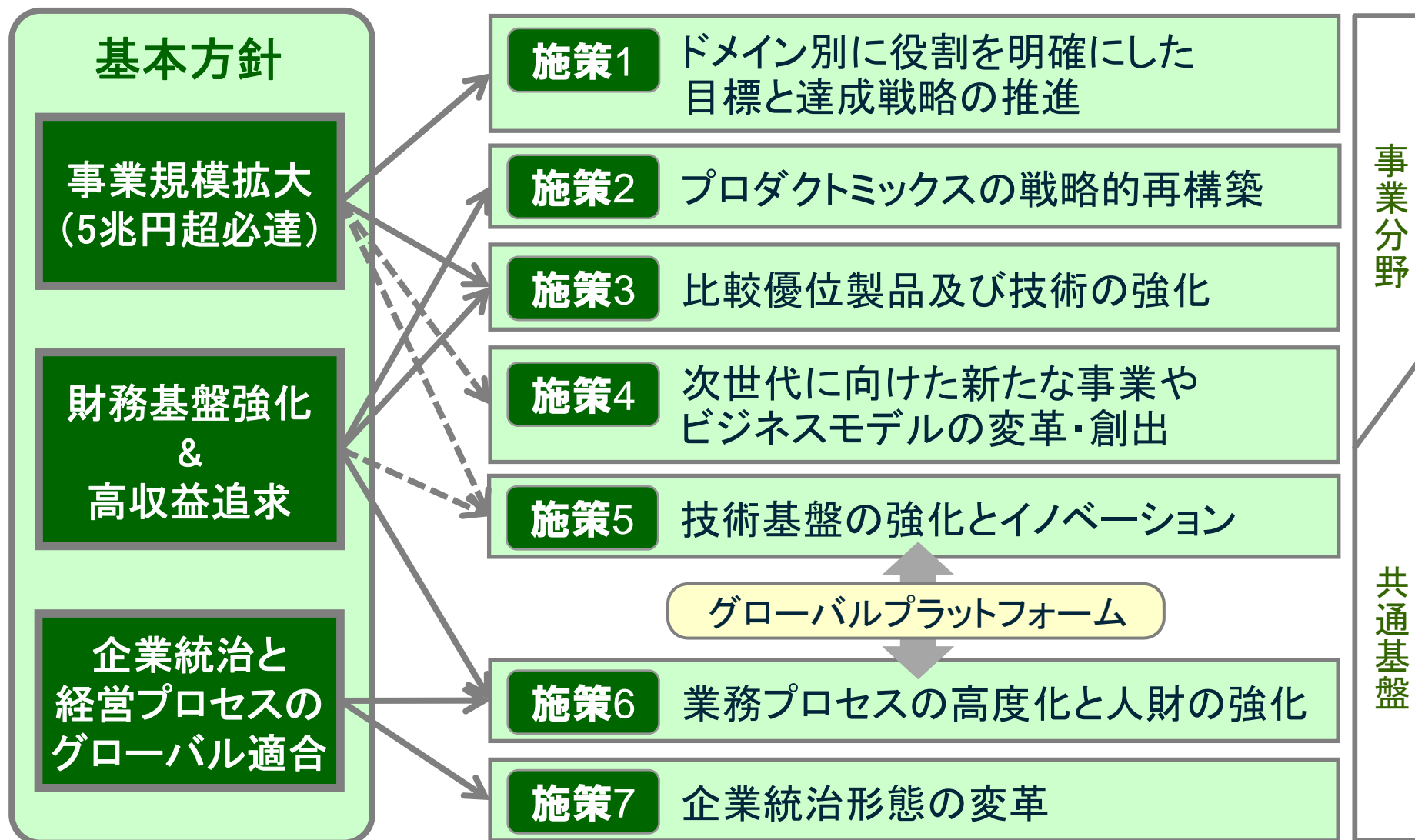
透明性の向上及び多様性と調和を重視した 日本的グローバル経営

- ・監査等委員会設置会社への移行
- ・資本政策の明確化 等

3-3. 2015事業計画 経営数値目標 ①



3-4. 2015事業計画の基本方針に基づく施策

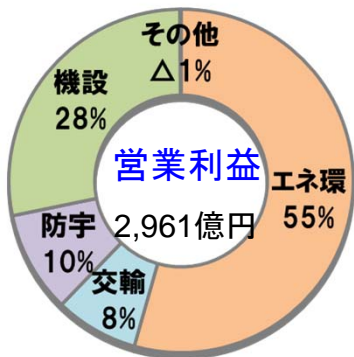
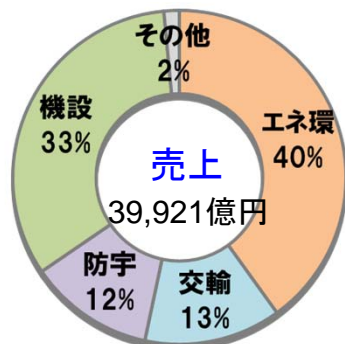
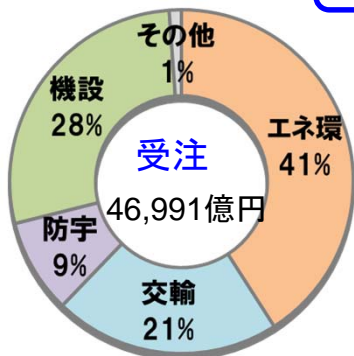


----> : 次期中期計画を見込んだ中長期施策

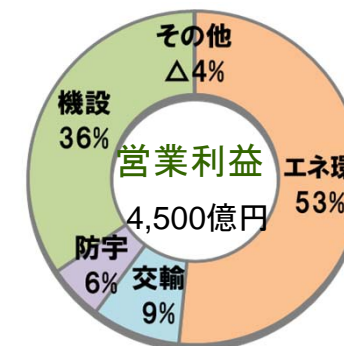
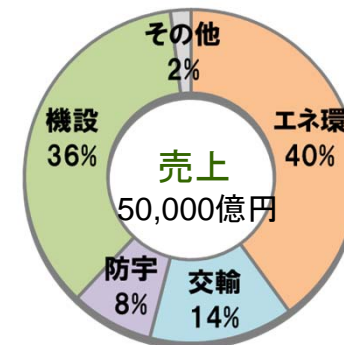
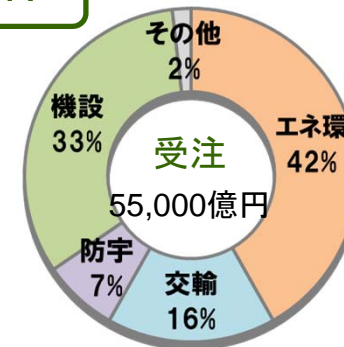
3-4-1. 施策1 ドメイン別役割を明確にした目標と達成戦略の推進

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	-	○
防衛・宇宙	・ 商船改革	-	○
	・ 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

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 (約500)	33 (約600)	25 (約1,000)	20 (約1,400)	<ul style="list-style-type: none"> ・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)	<ul style="list-style-type: none"> ・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)	<ul style="list-style-type: none"> ・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)	<ul style="list-style-type: none"> ・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

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
- ・ターボチャージャなどグローバルニッチ製品の強化

: 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)



- ・エンジニアリング機能集約
- ・共通部分集約化



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

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

超高圧コンプレッサ



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

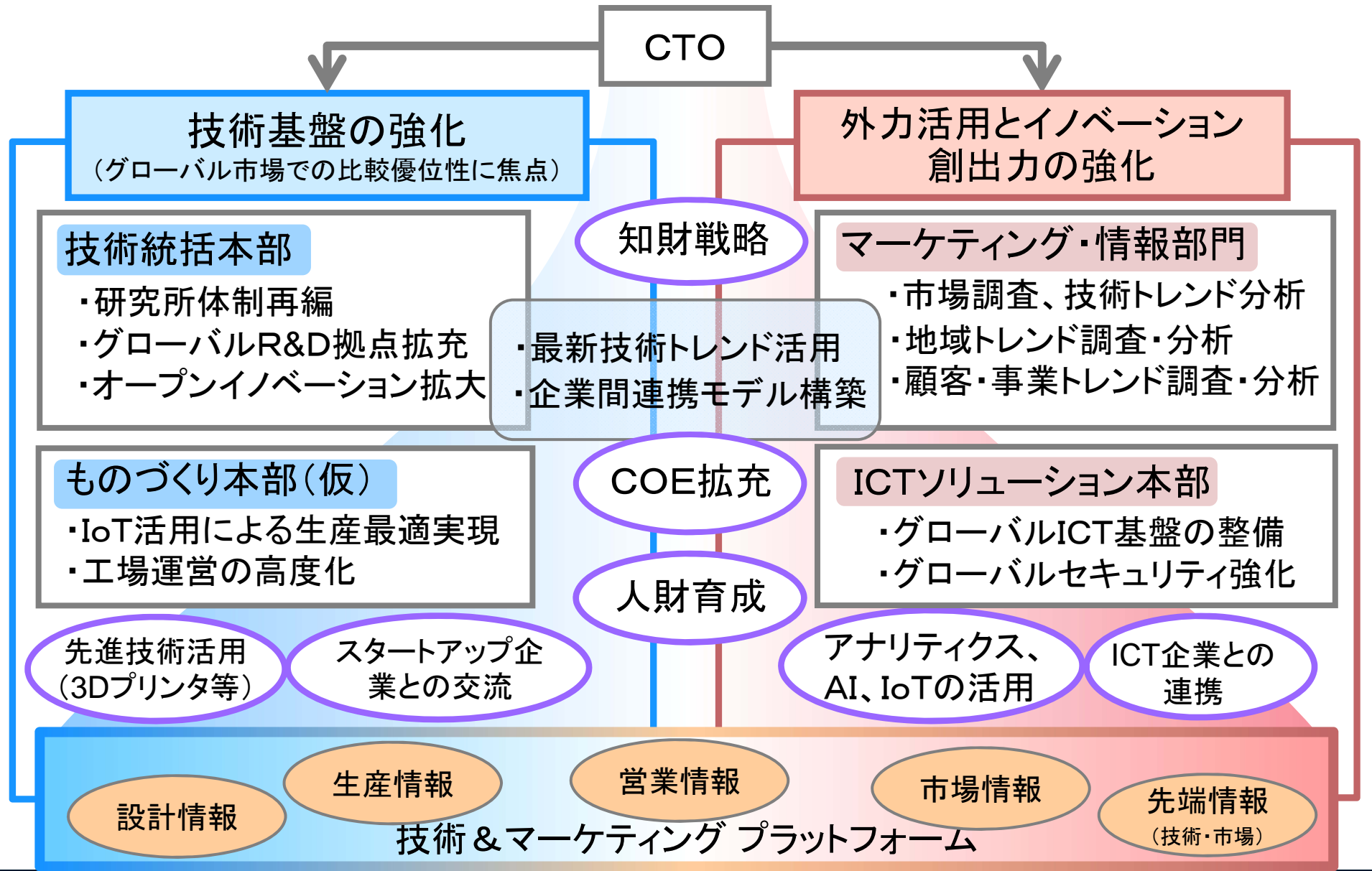
 : 交通・輸送ドメイン

 : 防衛・宇宙ドメイン

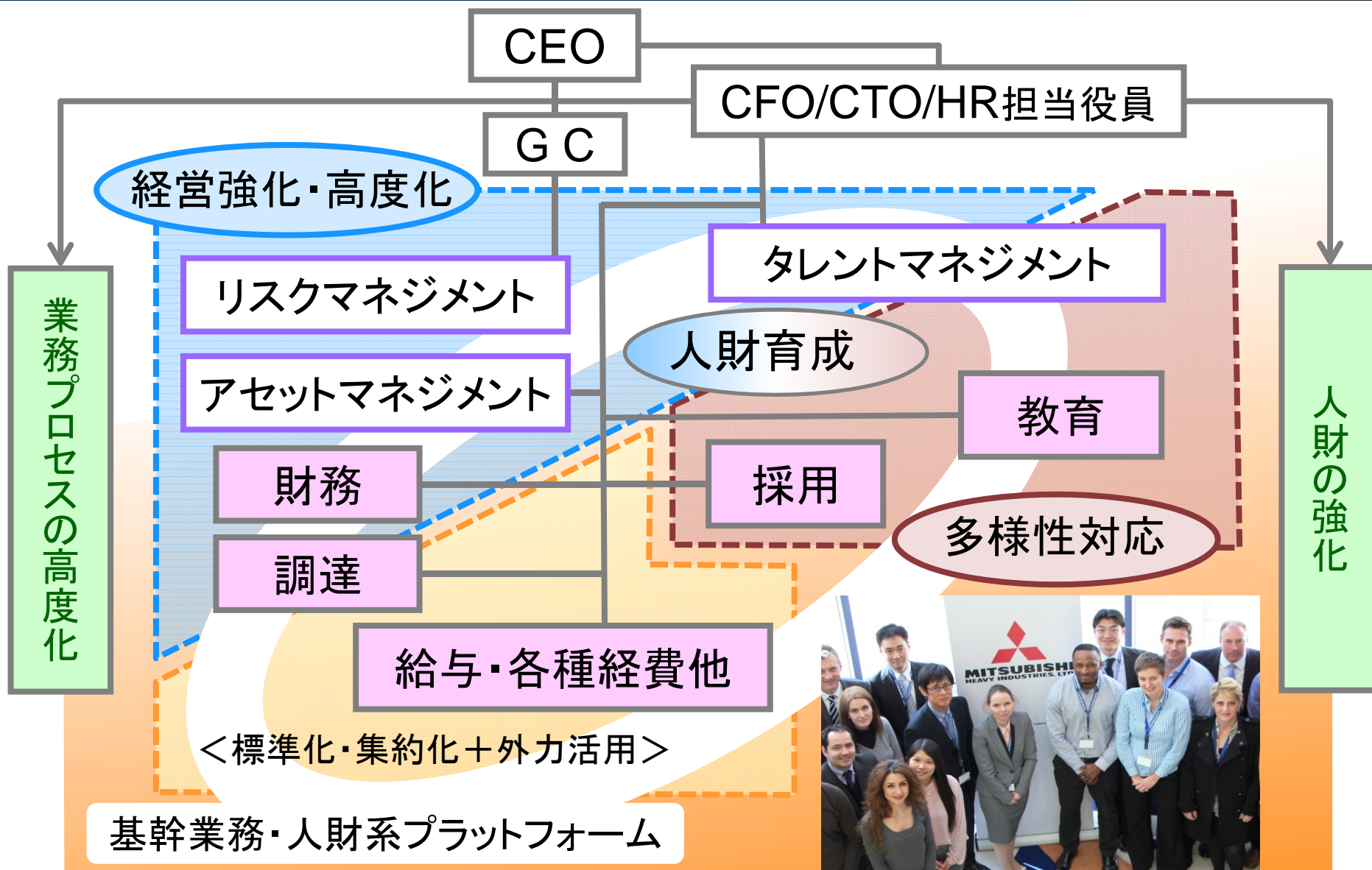
 : 機械・設備システムドメイン

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



CTO: Chief Technology Officer ICT: Information and Communication Technology AI: Artificial Intelligence R&D: Research and development COE: Center Of Excellence



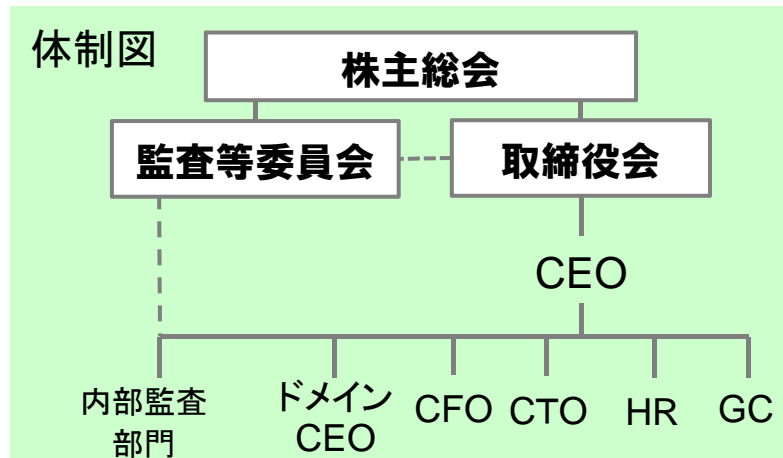
グローバル企業に相応しいコーポレートガバナンスの確立

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 HR: Human Resource

CTO: Chief Technology Officer 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月株主総会後の取締役人員数

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

3-5. 2015事業計画の全体イメージと次期計画



3-6. 2015事業計画期間中の経営数値目標

	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
・機設	+2,300	+2,500

4. 株主還元

4-1. 株主還元 ①

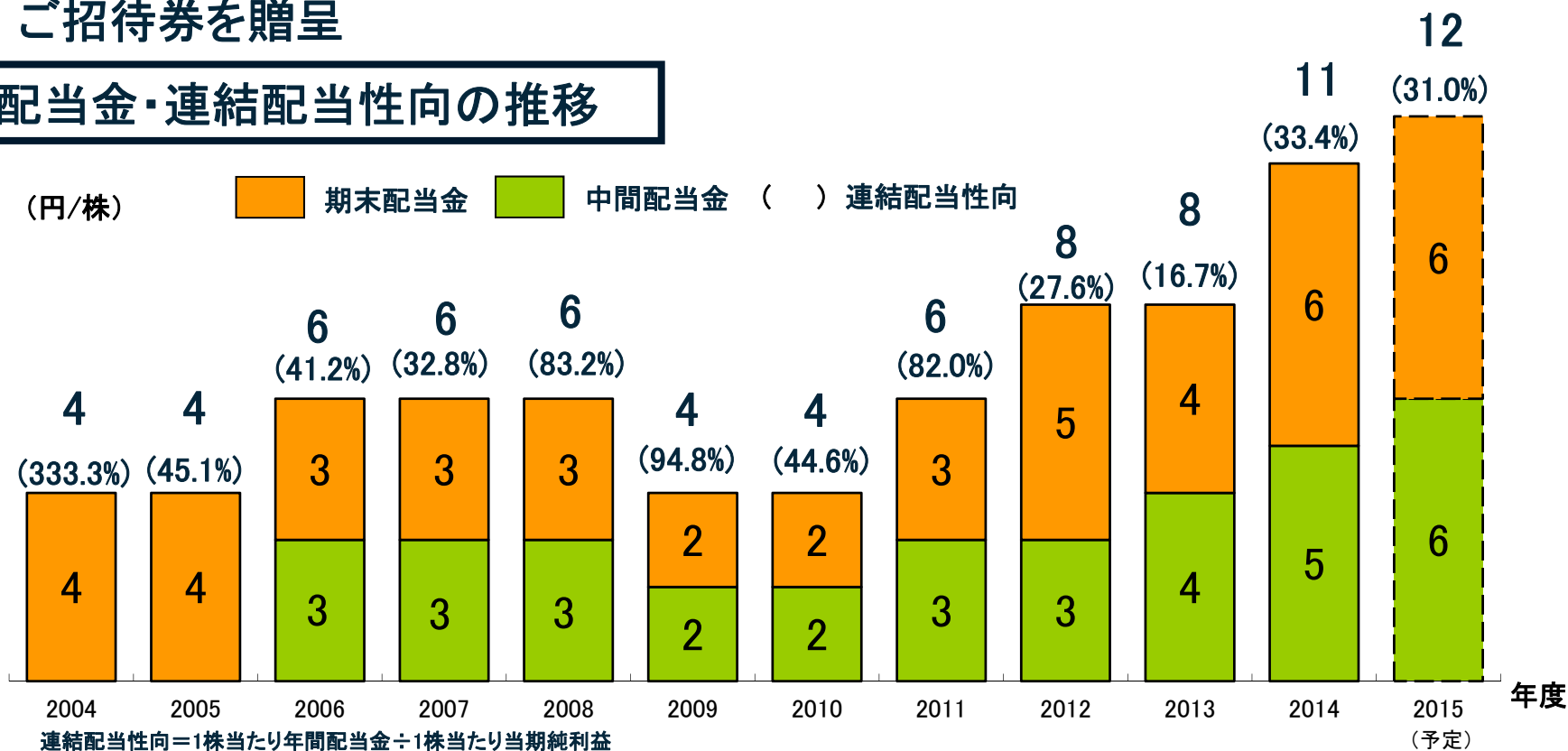
配当金

- ・2013年度:8円、2014年度:11円、2015年度:12円(予定)

株主様向けサービス

- ・株主工場見学会のご招待(2回/年、定員80人/回*) *参加者多数の場合は抽選
- ・「三菱みなとみらい技術館」(横浜)、「東洋文庫ミュージアム」(東京)のご招待券を贈呈

配当金・連結配当性向の推移



4-2. 株主還元 ②(株主様向けサービス:三菱みなとみらい技術館)



1. 三菱みなとみらい技術館

明日を担う青少年達が「科学技術」に触れ、夢を膨らませる場となることを願い、1994年6月に開設。航空宇宙、海洋、環境・エネルギー等をテーマにした参加体験型展示。

所在地: 横浜市西区みなとみらい三丁目3番1号
(三菱重工横浜ビル内)

アクセス: みなとみらい線「みなとみらい駅」けやき通り口 徒歩3分
JR根岸線・横浜市営地下鉄「桜木町駅」徒歩8分

開館時間: 午前10時～午後5時(入館は午後4時30分まで)

休館日: 毎週火曜日(但し、火曜日が祝日の場合は翌日)
年末年始及び特定休館日(9/7～11)

問い合わせ先: 電話番号 045-200-7351



環境・エネルギーゾーン



航空宇宙ゾーン



海洋ゾーン



トライアルスクエア

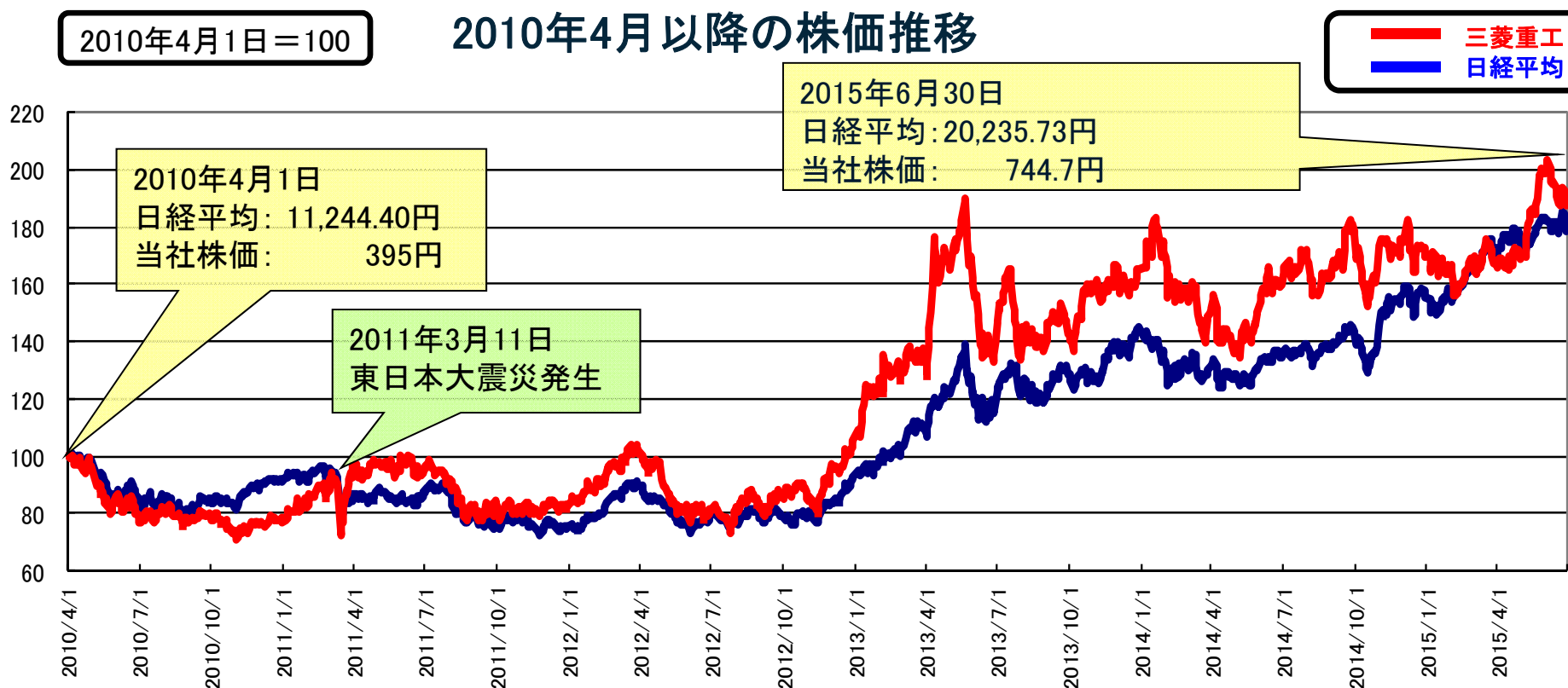
2. 三菱重工スクエア M's Square(品川本社)

エネルギー・環境や航空宇宙に関わる当社製品技術を実物・模型・映像などで紹介。三菱重工品川ビル2階エントランスに併設。(土日祝:閉館)



MRJスリムシート

4-3. 株主還元 ③(当社株価の推移)



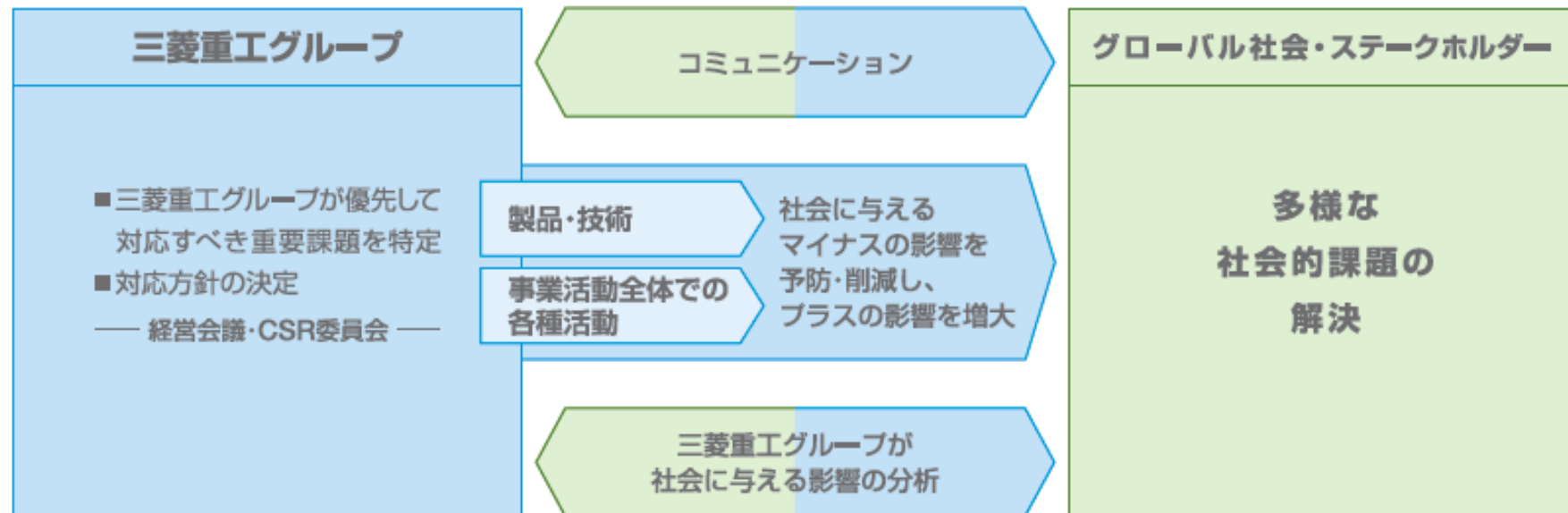
※ 当社株価は2014年7月より10銭単位に呼値変更

〔期間中の変動〕(終値ベース)

日経平均:	11,244.40円(2010/4/1)	⇒	20,235.73円(2015/6/30)	<u>+8,991.33円</u>
[期間中の高値20,868.03円(2015/6/24)、安値8,160.01円(2011/11/25)]				
当社株価:	395円(2010/4/1)	⇒	744.7円(2015/6/30)	<u>+349.7円</u>
[期間中の高値802円(2015/6/4)、安値279円(2010/11/2)]				

5. 企業の社会的責任 (CSR)

事業と連動したCSRを推進し、持続可能な社会へ。



- 三菱重工グループでは、社会的課題のうち、優先して対応すべき重要課題を特定し、「製品・技術」と「事業プロセス全体での各種活動」を通じて、その解決に積極的に取り組んでいます。
- こうした取り組みにより、社会に与えるマイナスの影響を予防・削減するとともに、プラスの影響を増大、企業価値の向上を図っていきます。

【2015年度 社会貢献活動方針】

- ・事業特性を活かし、地域に応じた三菱重工グループらしい社会貢献活動の展開
- ・グループの一体感を醸成する社会貢献活動の実施

事業特性を活かした活動

・ミャンマー廃棄物管理講座

・種子島宇宙教室

・種子島ウミガメ生態系調査
(生物多様性)

・理科授業・次世代育成支援
【継続・拡大】

・劇団四季「こころの劇場」全国協賛・運営ボランティア

・ふるさと清掃運動会
【継続・拡大】

グループ一体となった地域貢献活動





この星に、たしかな未来を

本資料は事業内容等に関する情報提供を目的としており、当社株式への投資を推奨するものではありません。
また、本資料のうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでおります。
従いまして、これらの業績見通しのみにより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、これら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重要な要素には、当社の事業領域をとりまく経済情勢、対米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。