

2018事業計画推進状況 (FY2018～2020)

2019年5月9日

三菱重工業株式会社

取締役社長 CEO 泉澤 清次

© 2019 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.



取締役社長 CEOの泉澤です。

2018事業計画の推進状況について、2018年度の成果と、2019年度の取り組みを説明します。

I. 計画達成状況

- | | |
|----------------|-----|
| 1. 計画達成状況のまとめ | - 4 |
| 2. 2018年度の実績 | - 5 |
| 3. 2019年度の数値計画 | - 6 |

II. 主要施策の推進状況

- | | |
|-------------------|------|
| 1. 主要施策の推進状況のまとめ | - 8 |
| 2. MHPSの構造転換 | - 9 |
| 3. MRJ事業の取り組み | - 11 |
| 4. 成長戦略 | - 12 |
| 5. グローバル・グループ経営体制 | - 21 |

- | | |
|--------------------|------|
| 参考資料 … ドメイン別数値計画 他 | - 25 |
|--------------------|------|

MHPS : 三菱日立パワーシステムズ

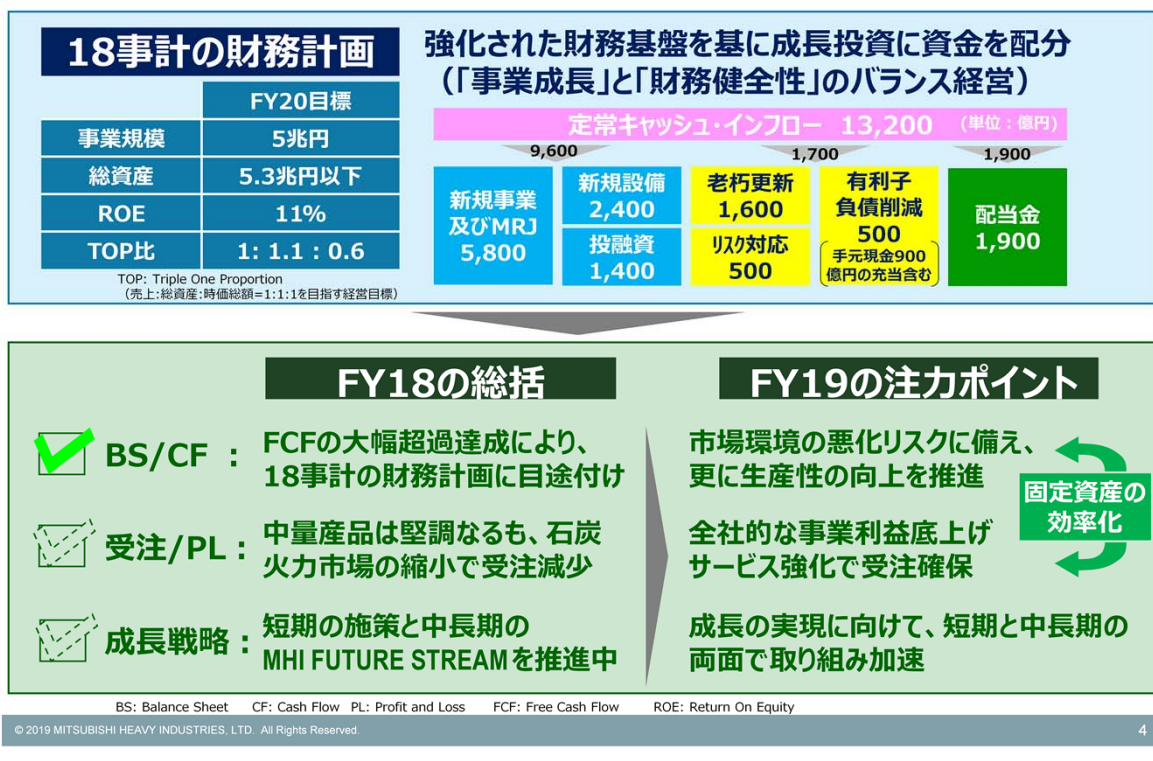
© 2019 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

2

最初に2018事業計画の達成状況を、次に主要施策の推進状況について説明します。

I . 計画達成状況

I-1. 計画達成状況のまとめ



2018事業計画における2020年度の目標は、事業規模5兆円、総資産5.3兆円以下、ROE11%です。定常キャッシュ・インフローを1兆3,200億円創出し、成長分野への投資と財務健全性を高めるバランスの良い経営に取り組んでいます。

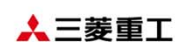
2018年度は、フリーキャッシュフローが計画を大幅に超過達成しました。

今後は不透明な市場環境に対応するため、固定資産の更なる効率化を進め、事業利益の創出を図ります。

受注は、中量産品が堅調だったものの、スチームパワーにおける大型案件キャンセルや市場縮小の影響で減少しています。今後、サービス事業の強化で受注の確保を図ります。

成長戦略は、短期と中長期の両面で推進しており、後ほど詳しく説明します。

I-2. 2018年度の実績



(億円)

	2017年度 実績 (IFRS適用後) 111.1円/\$ 129.9円/€	2018年度 期首計画 110円/\$ 130円/€	2018年度 修正見通し (2.26時点) 110円/\$ 130円/€	2018年度 実績 110.7円/\$ 128.5円/€	期首計画との主な差異
受注	38,687	41,000	38,000	38,534	大型案件のキャンセル・期スレ (スチームパワー・化学プラント)
売上	40,856	42,000	42,000	40,783	パワー及び航空防衛宇宙で計画未達
事業利益 (利益率)	581 (1.4%)	1,600 (3.8%)	1,900 (4.5%)	1,867 (4.6%)	計画通り順調に進捗 固定資産売却で事業利益+300、 純利益+200
純利益	△ 73	800	1,000	1,013	
ROE	△0.5%	6%		7.2%	
FCF	1,675	500	1,300	2,430	運転資金の削減が進み超過達成
D/Eレシオ	0.48	0.4		0.38	
自己資本比率	26.6%	28%		27.8%	
有利子負債	8,131	7,700		6,651	
総資産	52,487	51,000		51,427	
配当 (円/株)	120円	130円		130円	

© 2019 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

5

受注高は大型案件のキャンセルや期ずれなどがあり、期首計画を達成できませんでした。

事業利益については、キャッシュフロー経営が定着し、各事業部門での取り組みが功を奏しており、計画どおり進捗しています。

また、フリーキャッシュフローについても超過達成しました。これまでの経営改革が定着し、成果が出てきたと考えています。

I -3. 2019年度の数値計画



(億円)

	2018年度 実績 110.7円/\$ 128.5円/€	2018→2019 主な施策	2019年度 計画 110円/\$ 125円/€	2019→2020 主な施策	2020年度 目標 110円/\$ 130円/€
受注	38,534	①	43,000	①	50,000
売上	40,783	②	43,000	②	50,000
事業利益 (利益率)	1,867 (4.6%)	③	2,200 (5.1%)	③	3,400 (6.8%)
純利益	1,013	①受注 パワー・I&Iの前年度 からの期ズレ案件の 確実な受注	1,100	①受注 非オーガニック成長 (+4,000) 含めて 事業規模拡大	1,700
ROE	7.2%		8%		11%
FCF	2,430		500		※ 500
D/ELシオ	0.38	②売上 パワー・I&I 中心に 売上増加	0.3	②売上 非オーガニック成長 (+4,000) 及び パワー中心の売上増	※ 0.3
自己資本比率	27.8%		29%		※ 30%
有利子負債	6,651	③事業利益 I&I 受注品事業の 損益改善	6,000	③事業利益 パワー・I&I 中心に 利益増加	※ 6,000
総資産	51,427		52,000		※ 55,000
配当 (円/株)	130円		150円		180円

※ FCFの超過達成やIFRSの新リース会計基準を反映して、2020年度オリジナル計画を修正：

FCF 2,000→500、D/ELシオ 0.4→0.3、自己資本比率31→30%、有利子負債 7,600→6,000、総資産 53,000→55,000

© 2019 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

6

2019年度は、2018年度から受注計上時期がずれた案件の確実な受注を図り、売上収益もパワー、インダストリー＆社会基盤を中心に増加を図ります。

事業利益については、インダストリー＆社会基盤における受注品の損益改善により好転させる計画です。さらに、生産性や資産効率の向上により、利益の上積みを図ります。

2020年度の受注高・売上収益・事業利益は2018事業計画公表時の目標から変更せず、取り組んでいます。

Ⅱ. 主要施策の推進状況

Ⅱ-1. 主要施策の推進状況のまとめ



MHPS：三菱日立パワーシステムズ

GT：ガスタービン

TIA：飛行試験開始確認書（Type Inspection Authorization）

TC：型式証明（Type Certificate）

© 2019 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

8

三菱日立パワーシステムズは、足元のガスタービン市場が縮小する中、競争力のある新型機種の投入により、2018年度の市場シェアが拡大しました。今後のガスタービン市場は回復を見込んでおり、その中で高いシェアを確保していきたいと考えています。

また、固定費の削減はほぼ計画どおり進捗していますが、石炭火力新設市場の縮小に伴い、固定費削減・拠点再編を加速するとともに、サービス事業を強化していきます。

MRJは、2019年3月から型式証明（TC）取得に向けた飛行試験を開始しました。

成長戦略は短期、中長期それぞれの視点で取り組みを進めており、新たな枠組みも検討しています。

グローバル・グループ経営は、これまでの施策を定着・進化させていきます。

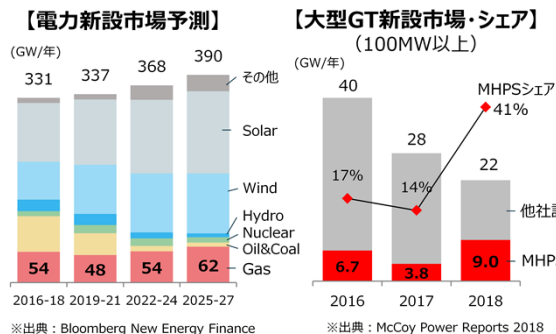
II-2. MHPSの構造転換 (1/2) – クリーンガスパワー

設備投資の手控え等により、足元の市場は縮小するも、大型GTでシェア1位を獲得

中長期的に市場は堅調な見通し
製品競争力強化でシェア向上に取り組む

- ① 世界最高効率 (大型GT)
- ② 負荷追従・分散型・機械駆動用 (中小型GT)
- ③ 新技術開発 (脱炭素、運用高度化)

ガスタービン発電新設市場



製品競争力の強化

① 世界最高効率 (大型GT)

<最新機種JAC形>

- 25台受注/内定、初号機2019/11出荷予定
- ・従来形から3.2%効率向上
- ・CO₂削減に貢献

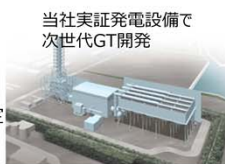
現在
64%
(JAC形)



平成30年度優秀省エネ機器
システム表彰「経済産業大臣賞」受賞

2020-2030
65%以上
(次世代GT)

2030以降
67%以上
(次々世代GT)



② 負荷追従・分散型・機械駆動用 (中小型GT)

- ・2018年度受注大幅増 (H-25、FT8、FT4000)
FY17: 2台 → FY18: 北米・中東中心に18台(+内定9台)
- ・機械駆動用H-100形の製品認証取得
蘭/シェル社、仏/トタル社、
米/エクソンモービル社(サトラー6台採用)、
米/バクテル社
- ・再生可能エネルギーのバックアップ対応



③ 新技術開発

- ・100%専焼水素GTの開発
- ・発電所の自動運転技術開発
(電力需要予測、保守検知等を備えた次世代発電所)



GT: ガスタービン JAC: J-series Air-Cooled

© 2019 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

9

ガスタービン市場は足元では縮小していますが、中長期的には堅調に推移する見通しです。製品競争力の強化により、シェア向上に取り組めます。

大型ガスタービンは、CO₂削減に貢献する世界最高レベルの発電効率64%を達成したJAC形が、すでに25台の受注または内定を得ており、2019年11月に初号機を出荷する予定です。

さらに高効率の次世代ガスタービンの開発も進めており、今後市場投入します。

中小型ガスタービンは、負荷追従運転や、分散型電源、機械駆動用として需要が見込めます。2018年度は受注が前年度から増加しました。さらに、石油メジャーからコンプレッサの機械駆動用として製品認証を得ることができたため、今後さらに受注拡大を図っていきます。

新技術としては、脱炭素社会に向けて、天然ガスに水素を30%混ぜる混焼を既に成功させており、100%水素専焼ガスタービンの開発も進めております。

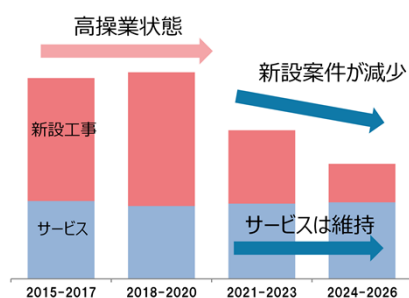
また、発電設備の自動運転技術の開発にも取り組んでいます。発電設備の効率的な運用によるCO₂発生量削減に寄与していきたいと考えています。

Ⅱ-2. MHPSの構造転換（2/2）－ スチームパワー

既受注案件の工事量により、2020年度までは高操業

2021年度以降：
新設は縮小するも、サービス規模は維持
→ 固定費削減・拠点再編により収益改善
→ 経済性向上・環境負荷低減等の
顧客ニーズに沿ったサービス事業の強化

スチームパワーの当社売上規模



サービス事業の強化

- ・ 運転最適化・経済性向上ニーズへ
 - IoT技術(MHPS-TOMONI)の導入 (台湾林口)
 - 遠隔監視サービス (比国・長崎でRMC開設)
- ・ 環境負荷低減ニーズの高まりへ
 - AQCS適用拡大 (FGDでは世界シェア1位獲得)
- ・ 定期点検期間短縮ニーズへ
 - ドローン活用など
- ・ 高度な人材を活かした他社製品サービスの拡大

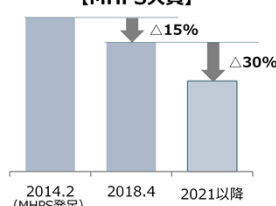


RMC : 遠隔監視センター AQCS : 総合排煙処理システム FGD : 排煙脱硫装置

収益改善施策

固定費削減・拠点再編は計画通り進捗中 → 今後更に加速

【MHPS人員】



<統合後～2019.4>

- ・ 国内：蒸気タービン → 日立工場集約
ボイラ → 長崎・呉一体運営
- ・ 海外：重複リソースの削減と事業規模に合わせた再編
(中国・欧州・豪州等縮小)

<2021以降>

- ・ 事業規模に合わせた人員シフト
- ・ デジタルファクトリー化による省人化

スチームパワーは、2020年度までは既受注案件の工事により高操業が続きます。

一方、昨今の脱炭素化の動きの中で、2021年度以降、新設工事の売上規模は縮小していきます。

今後は、既存のプラントの低炭素化に貢献するため、ガスタービンと同様に、運転の最適化に向けたAI/IoT技術の適用を図っていきます。また、環境負荷低減に寄与する排煙脱硫装置の適用拡大を強化していきます。

さらに、ドローンを活用した点検期間の短縮や、他社製品向けサービスの拡大などにより、サービス事業の強化を図ります。

固定費削減、拠点再編は計画どおり進捗中ですが、さらに加速していきます。

Ⅱ-3. MRJ事業の取り組み

- ・ 2020年半ばの初号機引渡しに向け、TC飛行試験を推進
- ・ Tier1事業とのシナジーによる事業体制の強化



TIA : 飛行試験開始確認書 (Type Inspection Authorization) LOA: Letter of Authorization (米国連邦航空局のパイロットに対してTC関連でMRJへの搭乗を許可する通知書)

© 2019 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

11

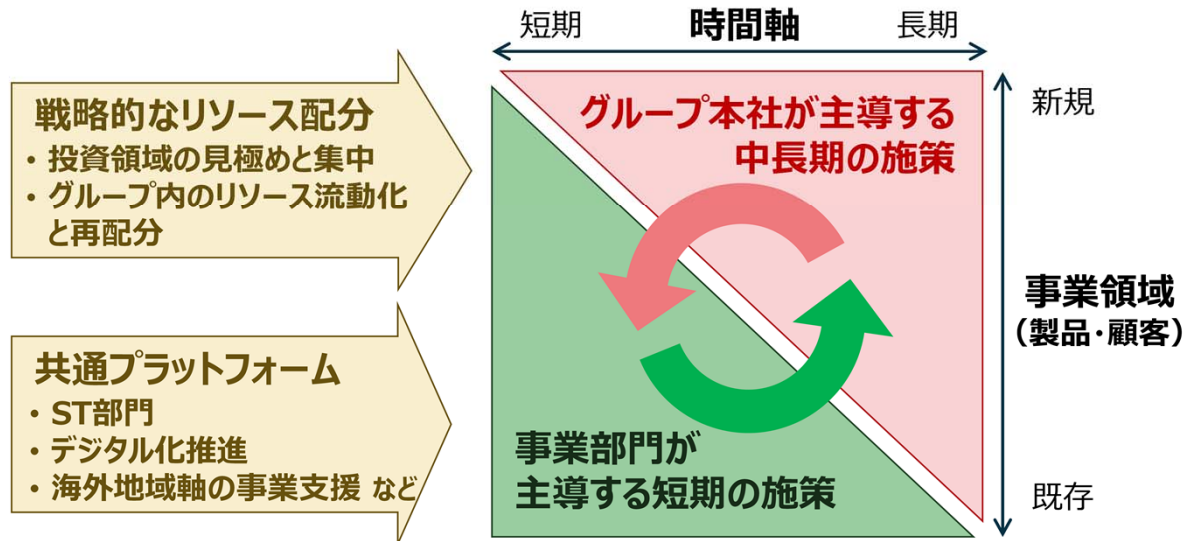
MRJは、本年3月3日から型式証明(TC)取得のための飛行試験を開始しました。

さらに、3月14日に米国連邦航空局からLetter of Authorizationを受領し、飛行試験を実施中です。

TC取得に向けての取り組みは山場を迎えており、関係各署と緊密に連携し、遂行していきます。

Ⅱ-4. 成長戦略

- ・ 短期・中長期両面で成長施策を展開
- ・ リソースの重点投入と共通プラットフォームの活用



ST部門：シエアドテクノロジー部門

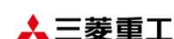
© 2019 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

12

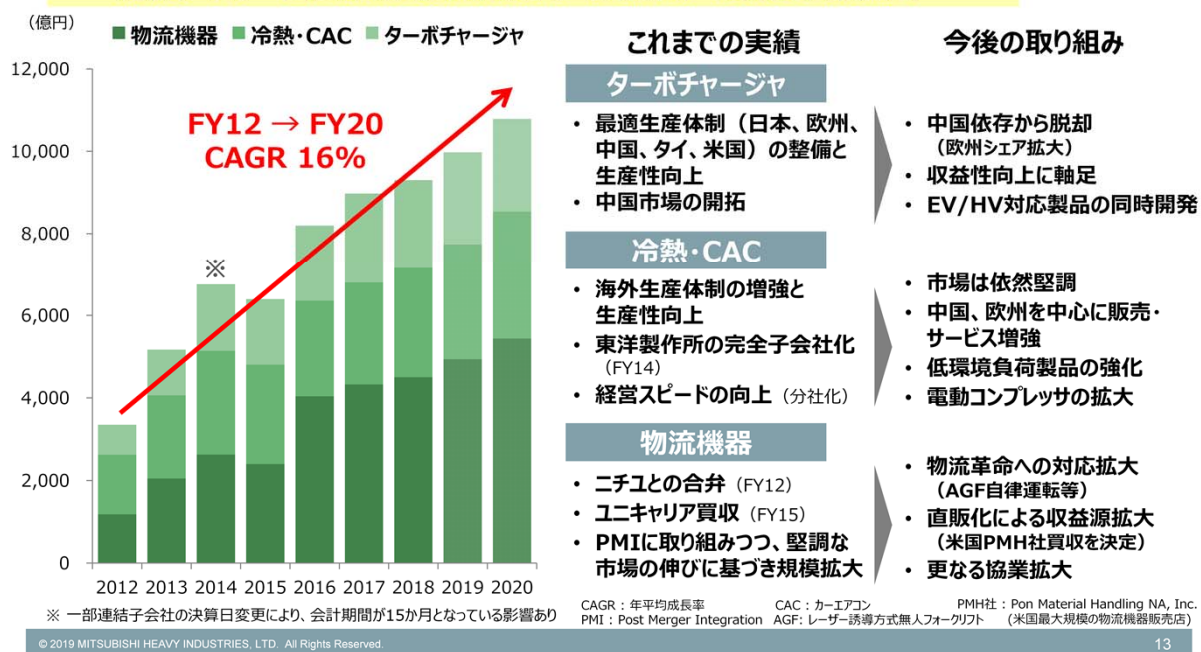
成長戦略は、事業部門が主導する短期の施策と、グループ本社が主導する中長期の施策の両面で展開しています。

成長施策の実行にあたっては、戦略的に成長分野にリソースを重点配分すること、また、当社グループが有する共通プラットフォームを活かしていくことが効果的であり、グループとしてのシナジーを最大限に発揮させ、推進します。

Ⅱ-4. 成長戦略 – 短期① 中量産品事業



- ・ M&Aを含む重点的な成長投資
- ・ 技術シナジーを活かした製品開発、生産性向上による事業拡大



短期の取り組みとして、中量産品事業では、構築してきた財務基盤から創出された資金を重点的に配分し、M&Aや生産体制強化を進めてきました。また、技術シナジーを活かして、競争力のある製品を開発してきました。その結果、事業規模は2012年度と比べ約3倍に拡大しましたが、この分野はまだ拡大の余地があると考えています。

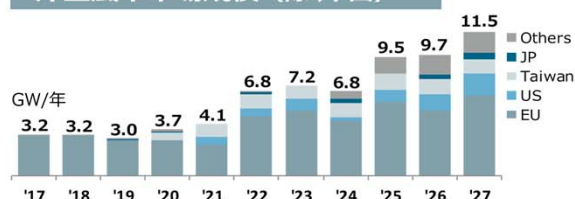
今後は、販売やサービスの強化、電動化や自動化に対応したコンポーネント、製品、サービスの開発により、事業の伸長を図ります。

また、ガスタービンなど他の製品で開発した先端技術を、電動カーエアコンやフォークリフトの自動運転に適用するなど、技術シナジーにより競争力のある製品を開発していきます。

Ⅱ-4. 成長戦略 – 短期② 洋上風車

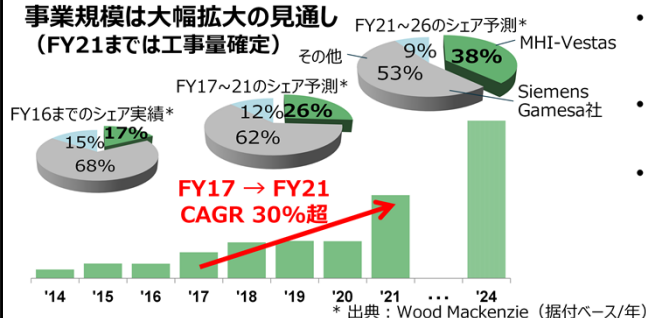
- ・ 洋上風車市場は予想を上回るスピードで伸長
- ・ 世界トップの陸上風車サプライヤーのVestasとJVを設立

洋上風車市場規模（除く中国）*



売上と市場シェア*の推移

事業規模は大幅拡大の見通し
(FY21までは工事量確定)



- ・ MHIとVestasの50 : 50のJVを2014年4月に設立



- ・ 洋上風車市場は予想を上回るスピードで伸長
- ・ コア市場の欧州に続き、米国・台湾で事業入札を開始、日本でも一般海域利用の法整備が進むなど案件が具体化
- ・ MHI-Vestasも米国ボストン、台湾、日本に拠点を設立して市場開拓中
- ・ MHI-Vestasの市場シェアは堅調に増加中 (FY18末時点既受注及び内定が8.7GW)
- ・ 主な当社の支援内容
 - ① 生産技術・管理、QMS、開発支援 → 規模拡大に備えた体制整備
 - ② アジア地区での展開サポート

QMS:品質マネジメントシステム

© 2019 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

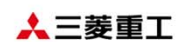
14

同じく短期の取り組み分野として、洋上風車は市場が急速に拡大しており、今後も伸長が期待できます。

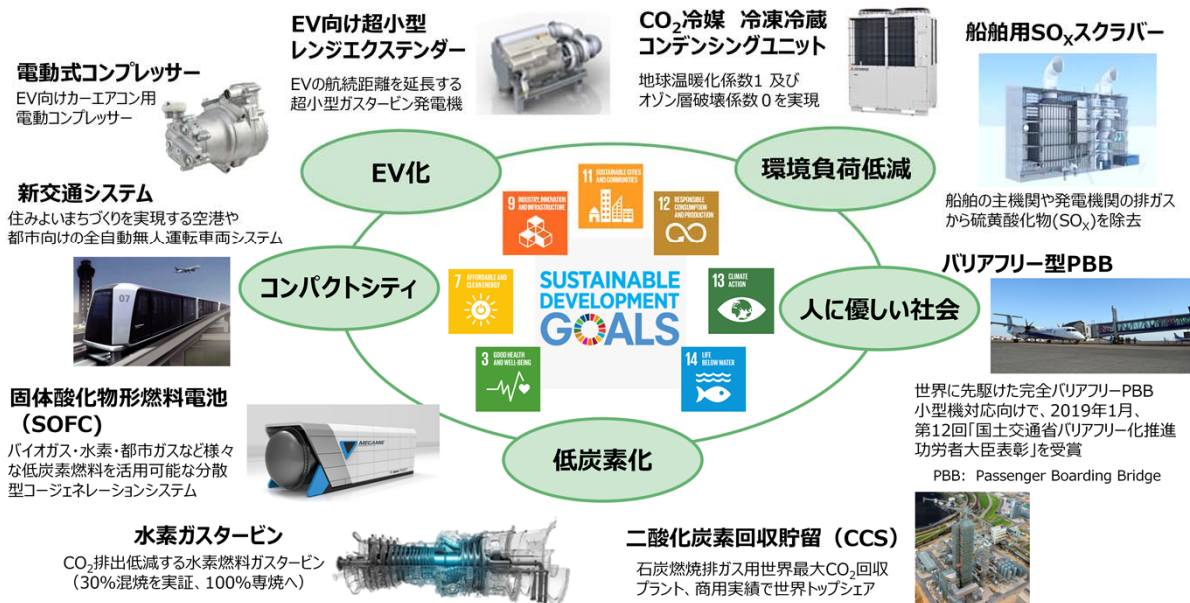
当社は、陸上風車で世界シェアトップのVestas社との合併会社として、MHI Vestas Offshore Windを2014年4月に設立しました。

市場シェアは堅調に増加していく見通しであり、生産技術や生産管理、品質管理など、急速な規模拡大に備えた体制整備を支援するとともに、北米・アジア地区での展開をサポートしていきます。

II-4. 成長戦略 – 短期③ SDGsを実現する事業の伸長



- ・ 当社の蓄積した幅広い技術・製品でSDGsに貢献
- ・ 製品のシステム化、AI/IoT活用でソリューションを提供



© 2019 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

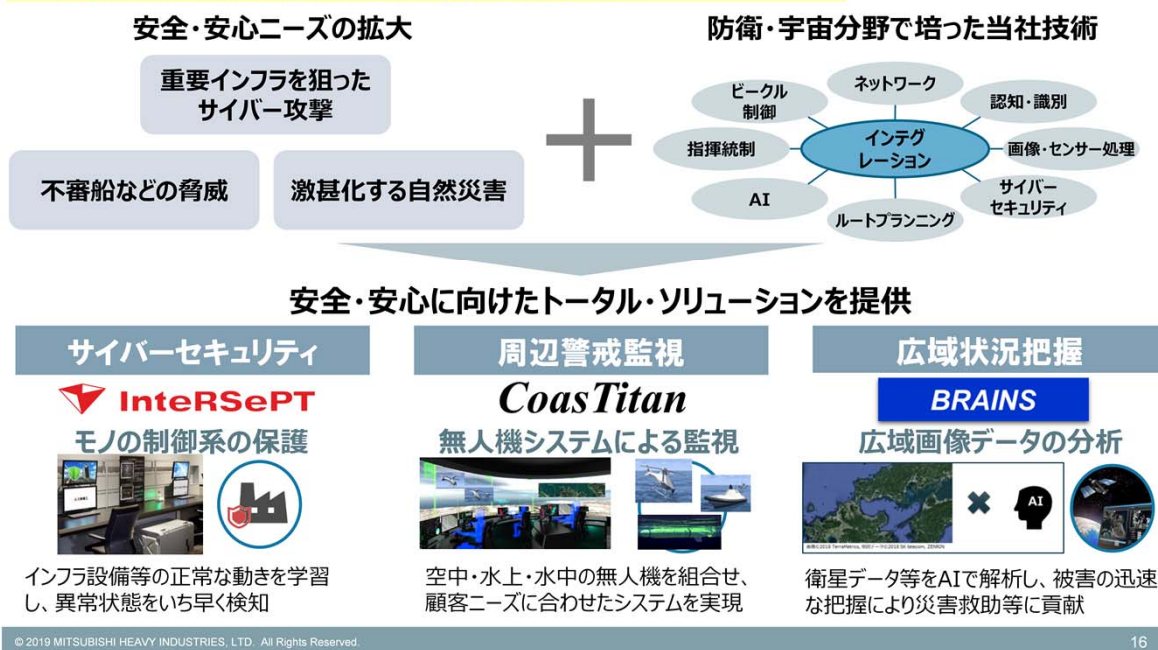
15

当社には幅広い技術・製品の蓄積があり、低炭素化、環境負荷低減、EV(電気自動車)化等さまざまな分野でSDGsの実現に貢献が可能です。また、これらの製品のシステム化、あるいはAI/IoTの適用により、様々な社会課題を解決できると考えています。

例えば、オーストラリアでは、都市機能の分散のため西シドニーの都市開発が計画されており、当社はエネルギーマネジメントなど様々なソリューションを提案中です。このように、地域に密着したソリューション提供についても取り組んでいきます。

Ⅱ-4. 成長戦略 – 短期④ 安全・安心への取り組み

- ・ 安全・安心に向けたトータル・ソリューションを提供
- ・ 防衛・宇宙で開発した先端技術を民需に展開



安全・安心に向けたトータル・ソリューションの提供にも取り組んでいます。

サイバー攻撃、自然災害などに対応するため、安全・安心に対する社会のニーズは拡大しています。

当社はこれまでに防衛・宇宙分野を中心に様々な技術を蓄積しています。サイバーセキュリティ、周辺警戒監視、広域状況把握など、これらのニーズに適用できる技術やシステムによって、ソリューションを提供していきます。

Ⅱ-4. 成長戦略 – 中長期 MHI FUTURE STREAM (1/4)

Mega Scan

長期的な将来社会像から、事業機会と脅威を抽出



Shift the Path

メガトレンド変化の理解に基づく、既存事業の中長期転換策を創出

エネルギー
の観点
(分散・需給一体)

炭素循環
の観点
(生活領域での炭素循環)

Technology Scouting

不確実性は高いが、インパクトの大きい最先端領域の技術を探索
Shift the Pathで描いた事業に必要な技術を探索

社外パートナーとの共創の場の設立
新技術・ビジネスモデルのアイデアを早いサイクルで試行

© 2019 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

17

中長期的な取り組みであるMHI FUTURE STREAM は、長期的な将来社会像から事業機会を抽出する「Mega Scan」、中長期的な視点で既存事業の方向転換を検討する「Shift the Path」、またこれに必要な技術や、ゲームチェンジの可能性を秘めた最先端技術を探索する「Technology Scouting」の3つの取り組みで構成されます。

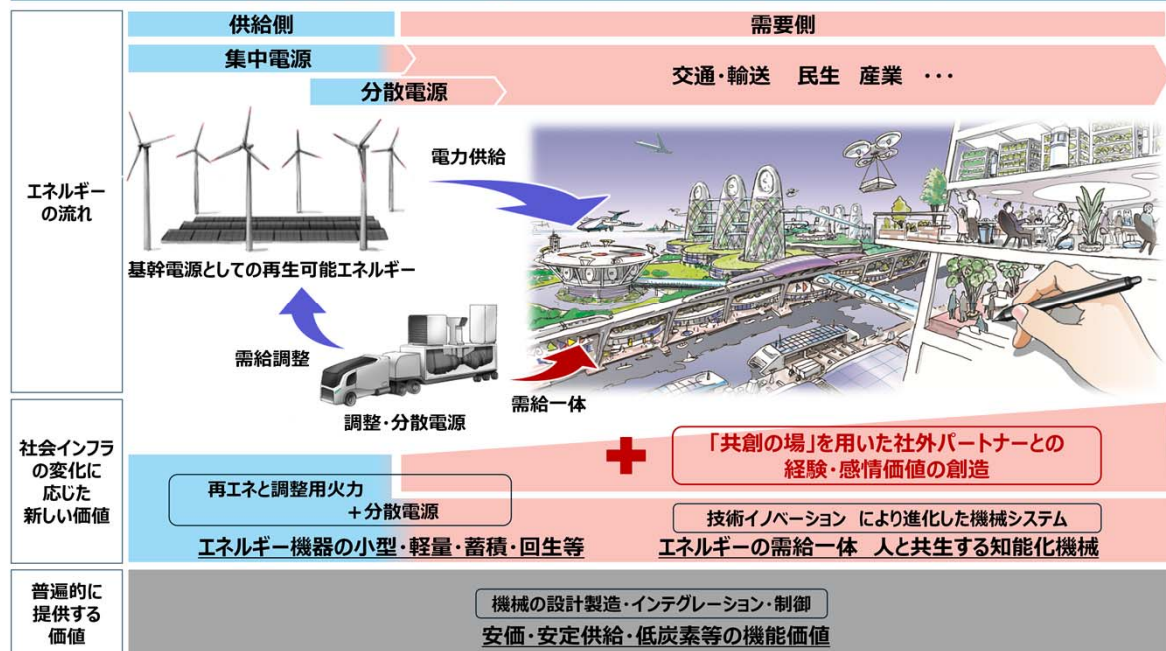
2018年度のMega Scanでは、社会の変化や技術の変革により、供給側から需要側へと価値の重心が移動する、また、機械システムが更に知能化される、といった変化を当社の視点から洞察しました。

こうした変化に対応して、当社グループの事業をどのように転換すべきか、エネルギーの観点、炭素循環の観点でのShift the Pathを検討しました。

また、Technology Scoutingでは、新技術やビジネスモデルのアイデアを、スピード感をもって試行することができる共創の場の設立を進めています。

Ⅱ-4. 成長戦略 – 中長期 MHI FUTURE STREAM (2/4) 三菱重工

Shift the Path(エネルギーの観点)： 供給インフラに加え需要側での価値創造へ



© 2019 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

18

これは、エネルギーの観点からのShift the Pathです。

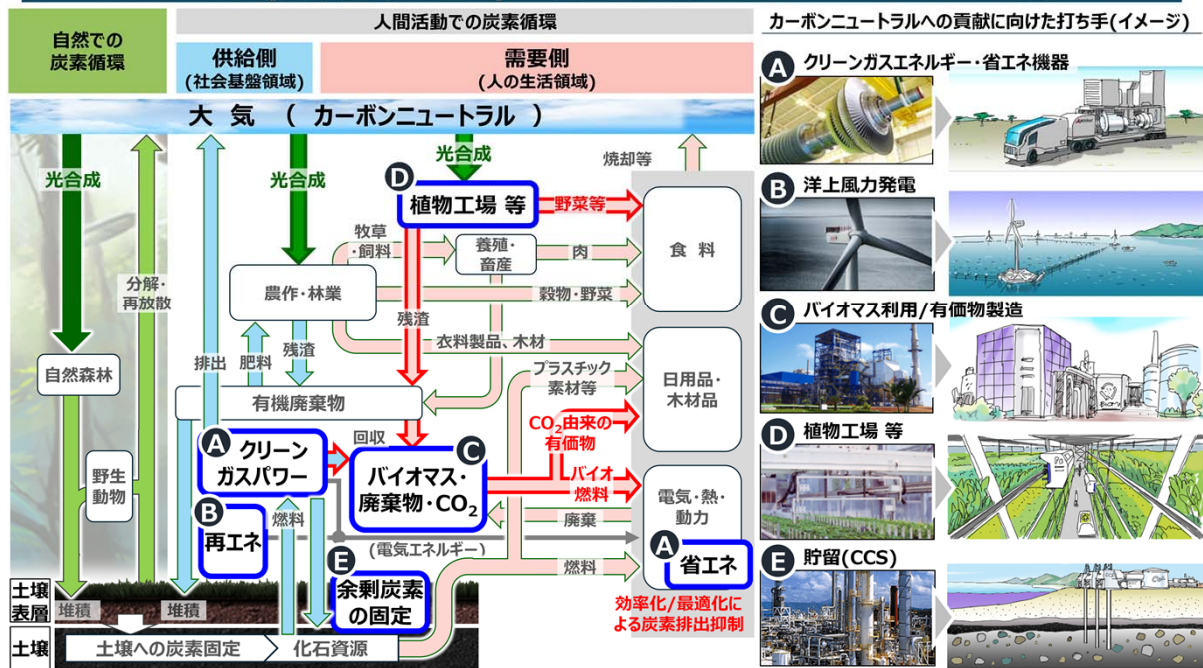
これまでエネルギー分野での価値創造は、主に集中電源などの供給インフラで行われていました。

この分野において、安価かつ安定した供給、低炭素化等の取り組みは引き続き重要な機能ですが、一方で、分散電源化が進むなどの社会インフラの変化、技術の変革の中で、需要側の志向に沿った価値提供がより重要になってきています。

その中で、当社グループは、AIなどの技術イノベーションを取り入れ、進化した機械システムの提供を図っていきます。

Ⅱ-4. 成長戦略 – 中長期 MHI FUTURE STREAM (3/4)

Shift the Path(炭素循環の観点)： 需要側での価値創造とカーボンニュートラルへの貢献



次に、炭素循環の観点からのShift the Pathです。

地球環境の面から、カーボンニュートラルへの社会ニーズは益々高まっています。

これは、社会が化石資源の消費を拡大する中で、自然による炭素循環に限界が来ていることを示しています。

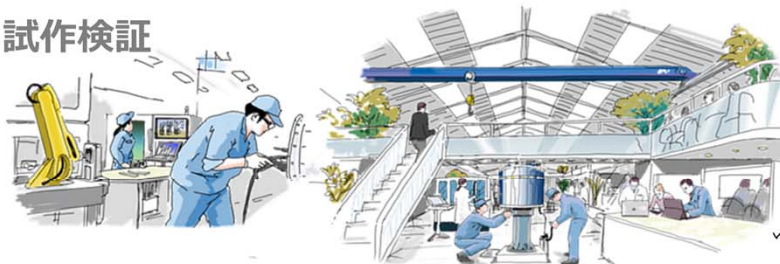
これまでは、供給側のシステム高効率化、省エネ化によってこの問題に取り組んでいましたが、今後、カーボンニュートラルを実現していくためには、需要側での取り組みも必要になってきています。

この分野で、当社はクリーンガスエネルギーシステムの効率化、洋上風力発電、バイオマス利用、植物工場、CO₂回収・貯留など多岐にわたる製品を開発しており、それらを組み合わせたシステムを提供することで、カーボンニュートラルへの貢献を図ります。

社外パートナーとの共創の場の設立

- ①ベンチャー企業育成と地域活性化による社会貢献
②社員アントレプレナーシップの育成 ③当社グループ新事業の創成

試作検証



ゲームチェンジャー
となる
新技術

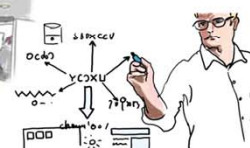
設計



MHI Testbed Hub (仮称)

ベンチャー企業のアイデア
を実現するインフラを提供

- ✓ 共創空間(オフィス)
- ✓ 試作・試験設備
- ✓ ユーティリティ設備



従来の発想に
とられない
アイデア



社会課題を解決する
起業家精神

MHIグループ

共創パートナー

© 2019 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

20

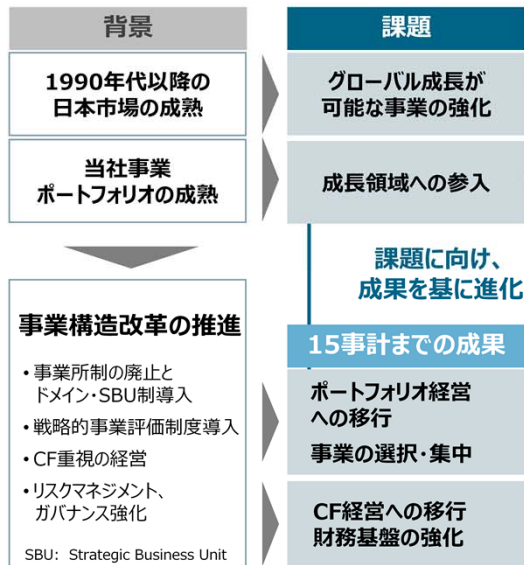
Technology Scoutingの一環として、社外パートナーとの共創の場の設立を検討しています。

これは、ベンチャー企業の育成とそれを通じた地域の活性化による社会貢献、社員のアントレプレナーシップの育成、さらには当社グループの新事業の創成を目的としているものです。

ものづくりに関する技術支援や、そのためのユーティリティ設備の提供などを当社グループで行い、スタートアップ企業との共創を推進していきます。

Ⅱ-5. グローバル・グループ経営体制（1/3）

成長に向けたグローバル・グループ経営の必要性和課題



10事計以降の事業構造改革 → その成果の定着と進化

基本方針

安定性と成長性の両立

- 安定成長を実現するポートフォリオマネジメント
- MHI FUTURE STREAM
- 戦略的なリソース配分（人財・技術・資金）
- 成長戦略・インキュベーションの推進

事業部門の自律経営とグループシナジー

- 事業部門への権限移譲
- 各事業部門の事業戦略に最適な経営体制
- グループシナジーの追求

柔軟性とスピードのある経営

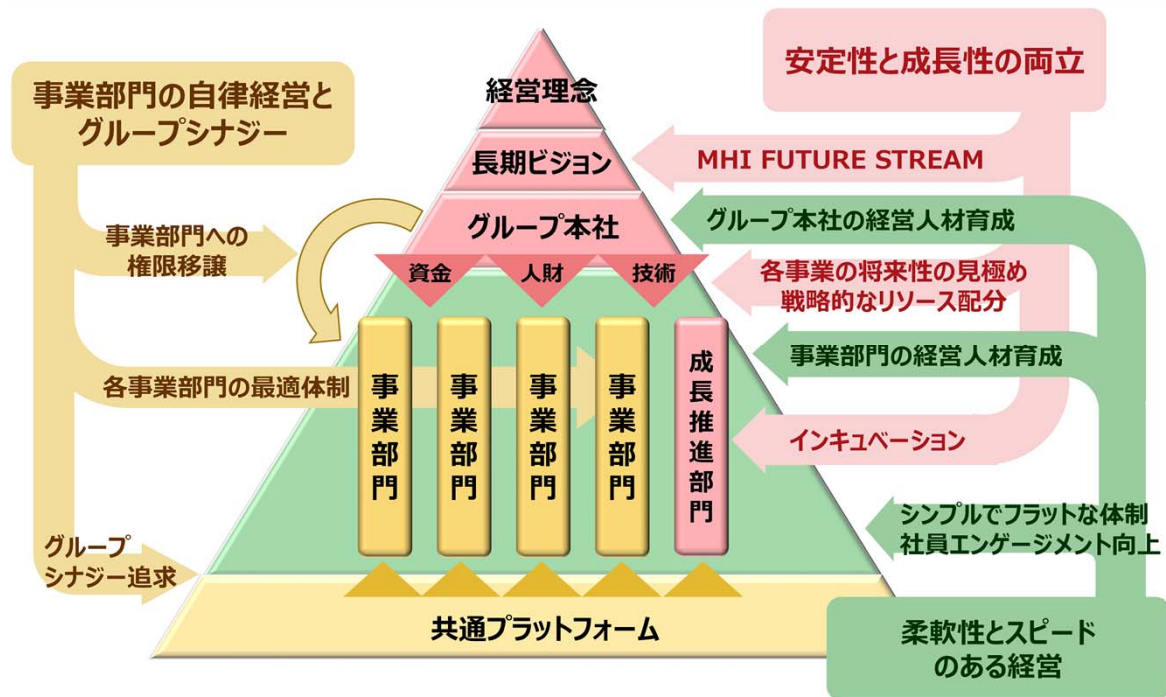
- シンプルでフラットな体制と権限の明確化
- グループ本社と事業部門の経営人材の育成

当社の主力市場である日本が1990年代以降成熟するとともに、火力事業など当社の主力事業も成熟してきました。今後の成長のためには、グローバルに成長が期待できる事業の強化と、成長領域への参入が課題となります。

2010事業計画以降、様々な事業構造改革に取り組んできましたが、2018事業計画では、これまでの改革の成果の定着と進化を図ります。

グローバル・グループ経営では、「安定性と成長性の両立」、「事業部門の自律経営とグループシナジー」、「柔軟性とスピードのある経営」の3つを基本方針として検討を進めています。

Ⅱ-5. グローバル・グループ経営体制（2/3）



© 2019 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

22

まず、「安定性と成長性の両立」については、安定的な成長を実現するポートフォリオ経営を目指します。MHI FUTURE STREAMの活動を通じて、当社グループとしての中長期的な方向性を見定めた上で、リソースを配分していきます。

また、既存の事業の枠組みを超えた分野での取り組みも必要です。そのために、グループ本社直轄の成長推進部門を設け、一定の予算や権限を付与して、機動的に活動ができる仕組みを構築していきます。

「自律経営とグループシナジー」については、事業ごとに市場の特性や当社の立ち位置が異なるため、各事業部門の方向性に応じた最適な経営体制の構築、事業部門への権限移譲、グループシナジーを実現する共通プラットフォームの整備などを進めていきます。

「柔軟性とスピードのある経営」については、できるだけシンプルでフラットな体制を目指すとともに、企業の最大の財産である人材の面で、経営人材の育成や社員エンゲージメントの向上に取り組んでいきます。

Ⅱ-5. グローバル・グループ経営体制（3/3）

主要取り組み施策 ☒ : 推進中 ☐ : 今後着手

安定性と成長の両立

- ☐ グループ本社のポートフォリオマネジメント機能の強化
- ☒ MHI FUTURE STREAM
- ☐ 人財・技術・資金のリソース再配分機能の強化
- ☐ 予算枠を持つ成長推進部門を設置し、機動的に事業機会を追求

事業部門の自律経営 とグループシナジー

- ☐ 各事業部門への権限移譲を促進
- ☐ 事業戦略に最適な経営体制とグループ本社による適切な支援
- ☒ シナジー追求（海外地域の案件開拓やコーポレート効率化など）
- ☒ グローバルポリシーの整備
- ☐ 日本拠点支援機能を集約して効率化

柔軟性とスピード のある経営

- ☐ シンプルでフラットな経営体制と責任・権限の明確化
- ☒ 経営層の多様性向上
- ☒ 経営人材の計画的育成
- ☒ 多様で柔軟な働き方と社員エンゲージメント向上

グローバル・グループ経営体制の3つの基本方針を実現していくための施策を整理します。

先ほど説明したMHI FUTURE STREAMや、海外地域統括会社と事業部門の連携による地域案件発掘の取り組みなど、一部施策については既に推進中です。

2018事業計画期間中に、すべての施策を具体化していきます。

以上で説明を終わります。

MOVE THE WORLD FORWARD

**MITSUBISHI
HEAVY
INDUSTRIES
GROUP**

参考資料

① ドメイン別数値計画	- 26
② 構造改革からグローバル・グループ経営へ	- 27
③ ENERGY CLOUD [®] とMHPS-TOMONI [®]	- 28
④ ENERGY CLOUD [®] Service提供Map	- 29
⑤ MHPS-TOMONI [®]	- 30
⑥ エネルギー事業の方向性	- 31
⑦ 海外地域軸での案件開拓	- 32
⑧ ESGの取り組み	- 33
⑨ 事業活動を通じたSDGsへの取り組み	- 34

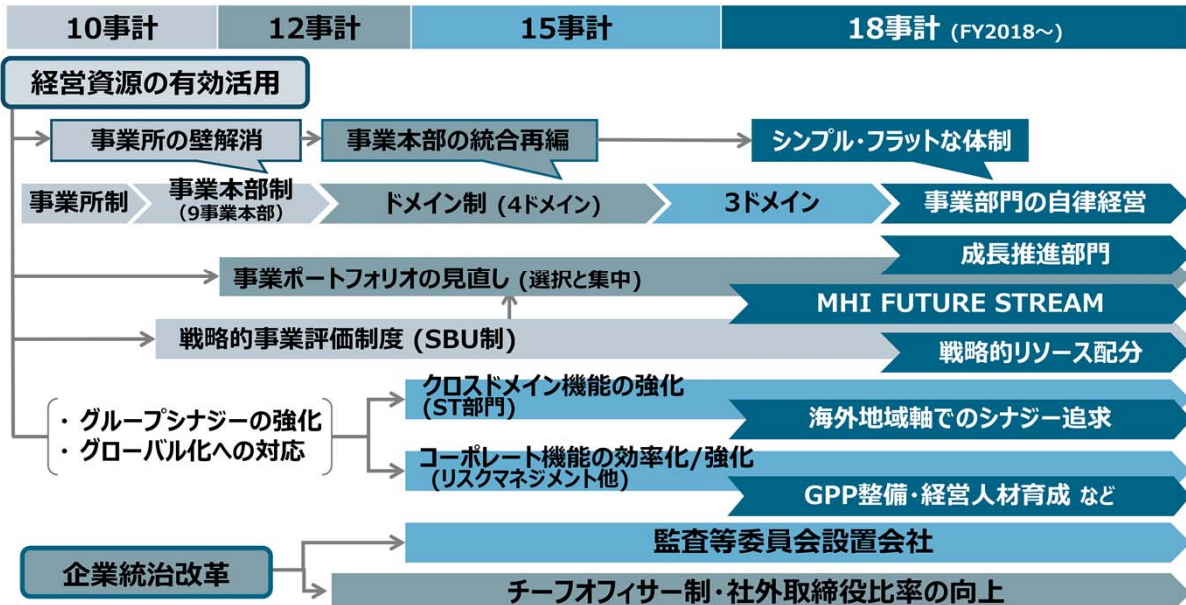
参考① ドメイン別数値計画

ドメイン	受 注			売 上			事業利益		
	FY2018 実績	FY2019 見通し	FY2020 到達目標	FY2018 実績	FY2019 見通し	FY2020 到達目標	FY2018 実績	FY2019 見通し	FY2020 到達目標
パワー	14,265	16,000	18,000	15,251	16,500	19,000	1,328	1,400	1,900
インダストリー & 社会基盤	18,520	20,000	21,000	19,078	19,500	20,000	701	1,100	1,600
航空・防衛・宇宙	6,106	7,000	7,000	6,775	7,000	7,200	△ 374	△ 200	0
その他(含む非オー ガニック成長)	733	1,000	5,000	716	700	5,000	359	50	150
消去または共通	△ 1,091	△ 1,000	△ 1,000	△ 1,038	△ 700	△ 1,200	△ 148	△ 150	△ 250
合 計	38,534	43,000	50,000	40,783	43,000	50,000	1,867	2,200	3,400

参考② 構造改革からグローバル・グループ経営へ



15事計までの事業構造改革を定着・進化させて、グローバル成長を実現する体制へ



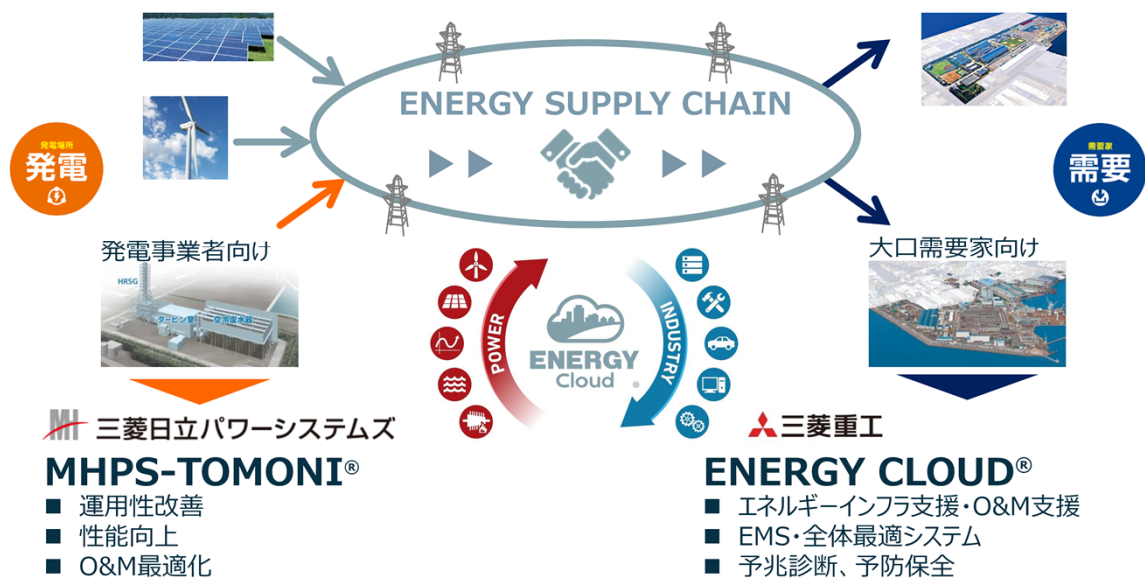
SBU : StrategicBusinessUnit ST : Shared Technology GPP : Global Policy & Procedure

© 2019 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

27

参考③ ENERGY CLOUD®とMHPS-TOMONI®

- ENERGY CLOUD®：エネルギーの大口需要家向けエネルギーソリューション
- MHPS-TOMONI®：発電事業者向けの機器供給・サービスを含めたエネルギーソリューション



*MHPS-TOMONI®および関連するマーク・ロゴは、三菱日立パワーシステムズ株式会社の商標

O&M: Operation and Maintenance EMS: Energy Management System

© 2019 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

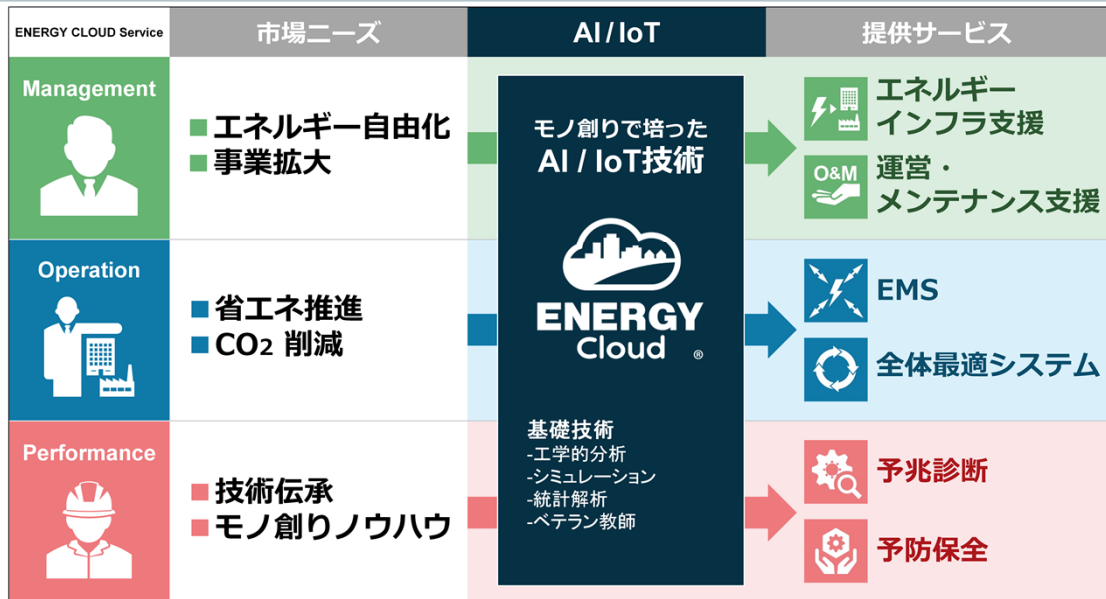
28

参考④ ENERGY CLOUD[®] Service提供Map



■モノ創り（現場力）で培ったAI/IoT技術を駆使

■需要家が抱える生産とエネルギーに関する課題に対するソリューションを提供

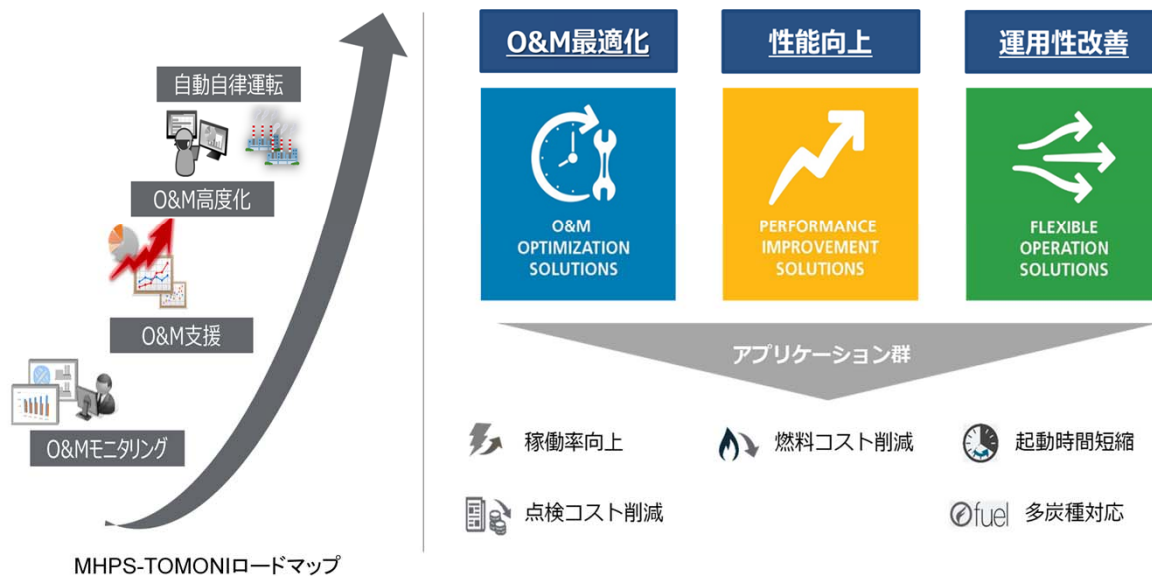


© 2019 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

29

参考⑤ MHPS-TOMONI®

- 最新の情報通信技術や人工知能技術を駆使
- 効率向上や再生可能エネルギーの大量導入に対応した系統調整能力向上を実現



参考⑥ エネルギー事業の方向性

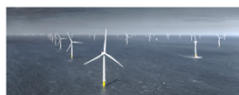
【社会の変化】

CO₂排出量低減の要求

- ✓ 供給側：再エネの主電源化
- ✓ 需要側：電化への要求とそれに伴う電力需要の増加

(1) 電力市場 (kWh)

- ✓ スチームパワー：排出量削減に貢献するサービスメニューの展開
- ✓ GTCC：高効率、運用性向上、水素焚等でシェア向上
- ✓ 火力デジタル化サービス
 - ・ 運用性/性能改善サービス
 - ・ O&M事業推進 他
- ✓ 原子力：安全性向上への継続的な努力で低炭素・安定供給に貢献
- ✓ 再エネ：洋上風力等の強化



Digital Solutions
MHPS-TOMONI

(2) 調整市場 (ΔkW)

- ✓ 急速起動ガスタービン
- ✓ 大規模蓄エネシステム (蓄電池、水素システム)

(3) 炭素循環 (カーボンサイクル)

- ✓ 経済合理性を高め、CCS・CCU事業推進

CCS: Carbon dioxide Capture and Storage CCU: Carbon dioxide Capture and Utilization

(4) 需要側市場

- ✓ 電化に対応したキーコンポーネントの強化
- ✓ AIを活用したエネルギーマネジメント等で顧客アセットの価値向上に貢献するソリューションの提供



- ・ 海外地域を軸に、従来の事業の枠に縛られない案件開拓を推進
- ・ 幅広い事業分野を活かし、大型商談の初期段階から階層を上げて「面」でアプローチ
- ・ 事業投資やO&Mなどにも積極的に取り組み中

【事例1】西シドニー都市開発

- ・ NSW州政府は都市機能の分散をはかるため、シドニー大都市圏内に複数の中心業務地区(Central Business District)を形成する計画
- ・ 当社グループが得意とする“質の高いインフラ”を提供することを主眼に、昨年10月15日、豪州のNSW州政府とMOUを締結



- ・ AP・インド全域で同様の地域開発案件を開拓中

AP : Asia Pacific

MOU : Memorandum of Understanding

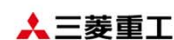
【事例2】米国再エネ事業開発ベンチャー

- ・ MHPSが米国ピッツバーグに再エネ事業開発のベンチャー組織(Oriden)を立ち上げ
- ・ 再エネ分散電源プロジェクトの事業開発を行う（太陽光と蓄電システムなど）

【事例3】AP地区でのサービス事業拡大

- ・ AP地区での各事業部門のサービス事業を支援する「Service Strategy Group」を2019年4月にMHI-APに設置
- ・ 現地情報の一元化、IT推進、リソースやベストプラクティスの共有などを推進中

参考⑧ ESGの取り組み



環境・社会・ガバナンスに配慮したESG経営を推進

DJSI アジア・パシフィック・インデックス、ならびにGPIFが採用した4つのESG投資指数の全構成銘柄に選定



THE INCLUSION OF Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

最近のESGの取り組み事例

環境 (E)	社会 (S)	ガバナンス (G)
■ 製品での貢献 - 自然冷媒であるCO₂のみを用いた冷凍・冷蔵ユニット - 省エネ船開発による燃費向上、CO₂削減 - 世界初の船用大型スクラバーによるSOx削減 ※ 社内表彰制度Best Innovation2018「環境製品賞」に選定された製品 ■ 事業プロセスでの環境負荷低減 - 三菱重工グループ長期環境目標(～2030年)／第四次環境目標(～2020年)の設定 - ASEAN地域 最大級の太陽光発電設備導入による環境負荷低減 ■ 生物多様性保全活動 - 種子島のアカウミガメ保全調査	■ 社会貢献活動 - 種子島宇宙教室／全国での理科授業 - 浦和レッズ／ダイナボアーズ等のスポーツ教室 - 東日本大震災 復興支援 ■ 女性活躍推進 - 両立支援制度(育児/介護)の拡充 - 育児休業者職場復帰率の高水準維持 - 企業内保育園の運営(長崎/横浜) - 管理職・採用者の女性比率向上 - 女性執行役員の登用 ■ 働き方改革/組織風土改革 - 従業員意識調査の実施 - 生産性向上の取り組み(テレワーク等) ■ グローバル人材の確保/育成 - 海外ナショナルスタッフの育成 - 若手社員の海外派遣制度 ■ ものづくり技能の伝承 - 育成プログラムによる確実な伝承	■ コーポレートガバナンス (2015年) - 監査等委員会設置会社への移行 (2016年) - 社外取締役比率向上 - 役員指名報酬諮問会議の設置 - 取締役会の実効性評価の実施 ■ 事業リスクマネジメント - 事業リスクマネジメント憲章の制定と実践 - CEO主催「事業リスクマネジメント委員会」 ■ コンプライアンス - 三菱重工グループ グローバル行動基準制定と浸透施策の実施 - コンプライアンス推進グローバルポリシーの制定

参考⑨ 事業活動を通じたSDGsへの取り組み



7 エネルギーをみんなに
そしてクリーンに

- 高効率ガス発電システム
- 水素ガスタービン
- 航空機転用ガスタービン
- 原子力発電プラント
- 固体酸化物形燃料電池



11 住み続けられる
まちづくりを

- ターボ冷凍機
- ヒートポンプ
- 家庭用・業務用エアコン
- CO2冷媒冷凍冷蔵コンデンシングユニット
- 民間航空機
- バリアフリー型PBB

- 洋上風車
- 有機ランキンサイクル
- 地熱発電システム
- ごみ発電焼却設備
- 排煙脱硫・脱硝装置

- 新交通システム
- 改良型マルチドア対応ホームドア「どこでもドア®」
- 高度道路交通システム (ITS)
- ガソリン車用ターボチャージャー
- 電動式コンプレッサー
- EV向け超小型レンジエクステンダー
- 紙工機械 (ダンボール製造)



2 飢餓を
ゼロに

- 肥料プラント
- 輸送冷凍機
- 農業機械
- 食品包装機械



6 安全な水とトイレ
を世界中に

- 海水淡水化プラント
- 汚泥処理設備
- 電解脱窒素処理装置



9 産業と技術革新の
基盤をつくろう

- 歯車工作機械
- 電動フォークリフト
- AGF自律運転
- ロケット打上げ輸送サービス



13 気候変動に
具体的な対策を

- CO2回収プラント/原油増進回収用 (CCS/EOR)
- Energy Cloud®
- MHPS TOMONI®



14 海の豊かさを
守ろう

- 船舶用SOxスクラバー
- 油回収船
- 海洋調査船
- 有人潜水調査船

