

2015事業計画推進状況

2016年5月9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.

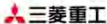


取締役社長 CEOの宮永です。

2015事業計画の推進状況について、第3四半期決算発表時点からの変化を中心に説明します。

目 次		2
I.	2015事業計画初年度の総括	- 3
II.	2016年度計画の見直し 他	- 5
III.	施策とその補強策の推進状況	- 7
IV.	個別事業の対策状況	- 8
V.	個別施策の推進状況(その1)	- 14
VI.	個別施策の推進状況(その2)	- 22
VII.	新規追加施策	- 32
VIII.	まとめ	- 35
	[参考資料]	- 41
	・ 総資産回転率他の推移	
	・ 選択と集中の加速	
	・ 各ドメインの中長期事業展開(主要イベント他)	

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

 三菱重工

最初に2015事業計画の初年度総括、次に2016年度計画の見直しについて説明します。その後、施策とその補強策の推進状況、個別施策の推進状況について説明します。

41ページ以降には、参考資料として総資産回転率他の推移などを掲載しています。

2015事業計画初年度の総括① - 経営数値詳細

3

- ・ 事業規模は、概ね前回見通し通り（受注は若干期ずれ減あり）
- ・ 事業収益力（営業利益）は、ほぼ計画通りに強化
- ・ 純利益は、客船の損失拡大により前回見通しを下回り

	2014年度 実績	2015年度 実績 （億円）			
		計画	前回*		今回
受注	46,991	47,000	47,000	概ね計画通り (エネ環・交通:約2,000億円期ずれ)	44,855
売上	39,921	42,000	41,000	概ね計画通り	40,468
営業利益 (営業利益率)	2,961 (7.4%)	3,200 (7.6%)	3,000 (7.3%)	エネルギー関連の改善努力により 前回見通しから好転	3,095 (7.6%)
純利益	1,104	1,300	900	純利益 (前回見通しからの変化) 営業利益の好転はあるも、客船損失拡大等により純利益悪化	638
FCF	386	1,000	△ 500	[特別損益] 客船損失 △500 構造改革他 △100 計 △600 営業利益好転 +100 営業外悪化 △70 計 +30 税前GAP △570	75
ROE	6.5%	7.1%	5%		3.7%

*:第3四半期決算発表時点

FCF:Free Cash Flow

ROE:Return On Equity(株主資本利益率)

まず、2015事業計画初年度の総括について説明します。受注は大型案件が今期にずれしたことなどにより第3四半期決算発表時の見通しを2,000億円下回りましたが、売上は概ね計画通りです。

エネルギー・環境ドメインで約1,000億円、交通・輸送ドメインで数百億円の案件が前期から今期にずれましたが、今夏までには受注計上できると考えています。

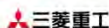
営業利益は、エネルギー関連の改善努力により第3四半期決算発表時の見通しを上回りました。

一方、純利益は、客船事業関連損失の拡大により前回見通しを下回りました。

2015事業計画初年度の総括② - ドメイン別売上・営業利益 4

*:第3四半期決算発表時点										(億円)
	2014年度		2015年度							
	売上	営業利益	前回見通し*(A)		実績(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	1,400	15,427	1,546	△ 573	146	売上:一部期ずれ 営利:エネルギー関連の採算改善	
交通・輸送	5,295	234	5,500	550	5,485	545	△ 15	△ 5	概ね前回計画通り	
防衛・宇宙	4,839	285	4,500	270	4,850	257	350	△ 13	概ね前回計画通り	
機械・設備システム	13,474	877	14,000	850	14,323	800	323	△ 50	PT社統合費用増ほかにより営利減 PT:Primetals Technologies	
その他	1,549	103	2,000	150	1,773	126	△ 227	△ 24		
消去または共通	△ 1,233	△ 166	△ 1,000	△ 220	△ 1,392	△ 181	△ 392	39		
合計	39,921	2,961	41,000	3,000	40,468	3,095	△ 532	95		

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

三菱重工

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



続いて、2015年度のドメイン別売上・営業利益について、説明します。
交通・輸送ドメイン、防衛・宇宙ドメインについては、概ね第3四半期決算発表時の見通し通りでした。

エネルギー・環境ドメインについては、売上の一部が今期にずれたものの、エネルギー関連の採算改善により営業利益は第3四半期決算発表時の見通しを上回りました。

機械・設備システムドメインについては、鉄鋼需要急減の影響やPrimetals Technology社関連の費用増などにより営業利益は減益となりましたが、事業統合を進めるための費用を先行してかけてきた結果であり、止むを得ないと考えています。

2016年度計画の見直し

5

【受注】世界的な景気不透明化等により微減 → 上積み注力中
 【売上】2015年度の受注減・期ずれの影響を受け、減少の見込み
 【利益】売上減相当の営業利益減少を織込み → 改善努力中

	2014年度 実績	2015年度 実績	2016年度		2017年度 目標
			前回目標*	今回見直し	
受注 (海外比率)	46,991 (54%)	44,855 (52%)	51,000 (63%)	50,000 (63%)	55,000 (64%)
売上	39,921	40,468	46,000	44,000	50,000
営業利益 (経常利益)	2,961 (2,747)	3,095 (2,725)	3,800 (3,600)	3,500 (3,300)	4,500 (4,300)
純利益	1,104	638	1,600	1,300	2,000
ROE	6.5%	3.7%	8%	7.5%	10.2%
FCF	386	75	1,000	1,300	2,000
D/Eレシオ	0.46倍	0.53倍	0.4倍	0.5倍	0.4倍
自己資本比率	32.3%	30.6%	34%	34%	35%
有利子負債	9,755	10,521	9,000	9,500	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/€	119.7円/\$ 132.6円/€	110円/\$ 130円/€	110円/\$ 125円/€	110円/\$ 130円/€

*:第3四半期決算発表時点

ROE:Return On Equity(株主資本利益率) FCF:Free Cash Flow D/E: Debt/Equity

次に2016年度計画の見直しについて説明します。

受注高は2015年度からずれてきた案件約2,000億円を含め5兆円、売上高は受注済工事の進捗を背景に4兆4,000億円となる見通しです。

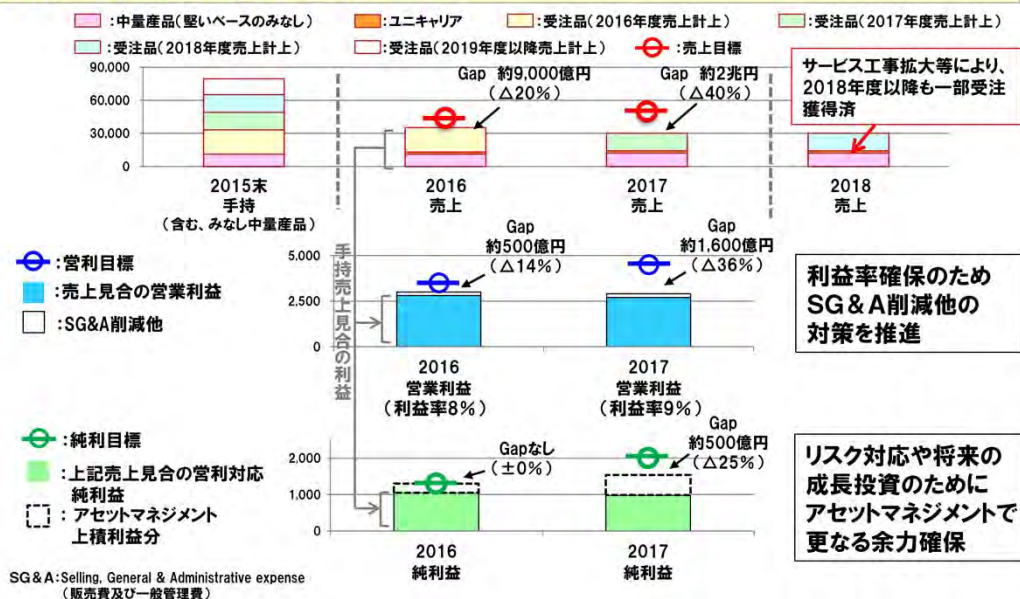
営業利益の見通しは3,500億円、営業利益率8%、純利益の見通しは1,300億円、純利益率3%を予定しており、増収増益を見込んでいます

。受注、売上、営業利益はいずれも過去最高水準であり、ぜひ達成したいと考えています。ROEは7.5%、フリー・キャッシュフローは1,300億円、配当は12円/株の見通しです。

15事計期間の売上・利益の確度と対策

6

手持工事及び受注確定予定の案件から、2016年度の売上・営業利益・純利益は、目処がつきつつあり、増益と2017年度の売上及び利益の確度アップ対策を推進中(次頁参照)



2015事業計画期間の売上・利益の確度と対策について、説明します。
まず当社グループ全体の連結売上構造です。

約7兆円ある2015年度末の受注済工事を、2016年度、2017年度の売上計画へと展開し、そこにユニキャリア分を加えると、2016年度の売上目標4兆4,000億円との間には約9,000億円、20%程度のギャップが残りますが、当年度受注分などを加えると、達成可能なレベルだと考えています。

営業利益も、受注済工事を売上展開した時に見込まれる利益と2016年度の目標である3,500億円との間には約500億円、14%程度のギャップしか残っていません。

純利益も、アセットマネジメントによる上積みなどにより目処がつきつつあります。

コスト削減やサービス工事の拡大などに取り組むことにより、営業利益と純利益の更なる改善に向けて努力を続け、2017年度の売上・利益の目標達成の確度を上げていきます。

施策とその補強策の推進状況

7

■:施策(オリジナル)	■:施策(追加)	P:収益力	F:財務基盤	R:リスク対応力	T:技術基盤
【左記施策関連のトピックス】					
ドメイン別に役割を明確にした 目標と達成戦略の推進	P	F			
独自経営の加速-PMIの加速	P	F		T	
運転資金の削減	P	F	R		
プロダクトミックスの戦略的再構築	P	F			
効率化の徹底	P	F			
業務プロセスの高度化と人財の強化	P	F	R		
アセットマネジメント	P	F	R		
企業統治形態の変革		F	R		
リスクマネジメント体制の 抜本的見直し	P	F	R		
比較優位製品及び技術の強化	P	F		T	
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	P			T	
技術基盤の強化とイノベーション	P	F		T	
シェアードテクノロジー部門の構築	P		R	T	
個別事業の対策状況					
・客船 … P. 9					
・MRJ … P.11					
個別施策の推進状況(その1)					
・主要合併事業PMI加速 … P.15					
・CCC改善 … P.19					
・リソース投入事業絞り込み … P.20					
・アセットマネジメント … P.21					
個別施策の推進状況(その2)					
・企業統治形態の見直し … P.23					
・リスクマネジメント強化 … P.24					
・共通基盤の整備・強化 … P.27					
・IoT/AIへの対応強化 … P.28					
+					
新規追加施策					
・海外広報戦略の強化 … P.33					
(ブランド・ストーリー)					

PMI:Post Merger Integration MRJ:Mitsubishi Regional Jet CCC:Cash Conversion Cycle IoT:Internet of Things AI:Artificial Intelligence

次に、施策とその補強策の推進状況について、説明します。

2015事業計画の中で、当初から実行している施策と追加で実施している施策が、収益力、財務基盤、リスク対応力、技術基盤の内、どこを狙っているのかを示しています。

実線で囲まれている項目は直接的な効果があるもの、点線で囲まれている項目は間接的な効果があるものです。

それぞれの施策について、次のページ以降で説明します。

個別事業の対策状況

- ・ 客船は、ようやく収束の方向に
- ・ MRJは、本格的なテスト飛行と
量産体制整備のステージに

MRJ: Mitsubishi Regional Jet

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



まず個別事業の対策状況について、説明します。

客船については、ご心配をおかけしましたが、ほぼ収束に向かっていきます。

MRJは、今から本格的なテスト飛行と量産体制整備のステージに入ります。

客船の対策状況①

9

進捗状況

1 番 船

- 3月14日引き渡し完了
- 4月30日ハンブルグ発1stクルーズ開始

2 番 船

- 3月20日進水し、艤装工事を推進中
- 納期につき、客先と延長期間を協議中



2番船 建造中

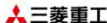


コスト及び対策

- 1番船最終段階のコストアップ(火災対応等)と納期延長で予想される2番船のコスト増を織込み、約500億円の追加特損を計上
- 1番船の経験や反省を踏まえた改善対策を2番船に適用中(右記)

【主な改善対策】

- クリティカル工程の優先順位付け
- 作業効率の最大化
 - キャビンのムービングライン化
 - ロングスパンエレベータの導入 等
- 防火/安全管理の強化
 - ICタグ、船内カメラの導入 等

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


客船の対策状況について、説明します。

3月14日に引き渡しを終えた1番船は、残工事を全て終え、母港となるハンブルグに到着しています。4月29日にはMHI Dayと題した顧客向けイベントを船上で開催し、その翌日からファーストクルーズに出発しました。乗船したお客さまからは、非常に好評を得ているようです。

2番船は3月20日に進水を終わっています。艤装工事を進めていますが、工程混乱を避けなければなりません。納期が遅れる可能性を考慮しながらも、スムーズな納入を目指し、お客さまと協議しています。

これまでの経験や反省を踏まえた改善対策を2番船に適用していますが、1番船の最終段階で生じたコストの増加分と納期延長が予想される2番船のコスト増加分を織り込み、2015年度決算に約500億円の特別損失を追加で計上しました。

客船事業評価委員会

設置目的: 本事案を多角的に評価し、様々な形で今後の当社グループ経営や個々の事業活動に活かす

- これまでに抽出された「マネジメント力の弱さ」「客船事業の基盤の弱さ」等の問題点に加え、「得られた知見」とその活用や「複雑系エンジニアリングのビジネス機会」等を整理
- 若手技術者や現場作業者が実感した改善点等を掘り上げ、今後の人材育成や生産技術力向上に活かす

この評価結果と改革の現状を参考に、当社グループとしての全体最適の観点から、

- ① 商船事業の全体戦略決定（客船事業の存否を含む）
- ② リスクマネジメントの高度化を進める

客船事業評価委員会

【委員会リーダー】

木村常務執行役員
（機設ドメイン長）

事務局：戦略企画部

2016.4.22発足
検討・協議開始中

Project Manager

営業他のManager

若手設計者

現場監督者・作業者

他ドメイン知見者

他部門知見者
（リスク総括部、研究所他）

客船事業を多角的に評価し、様々な形で今後の当社グループ経営や個々の事業活動に活かす目的で、4月22日に客船事業評価委員会を設置しました。

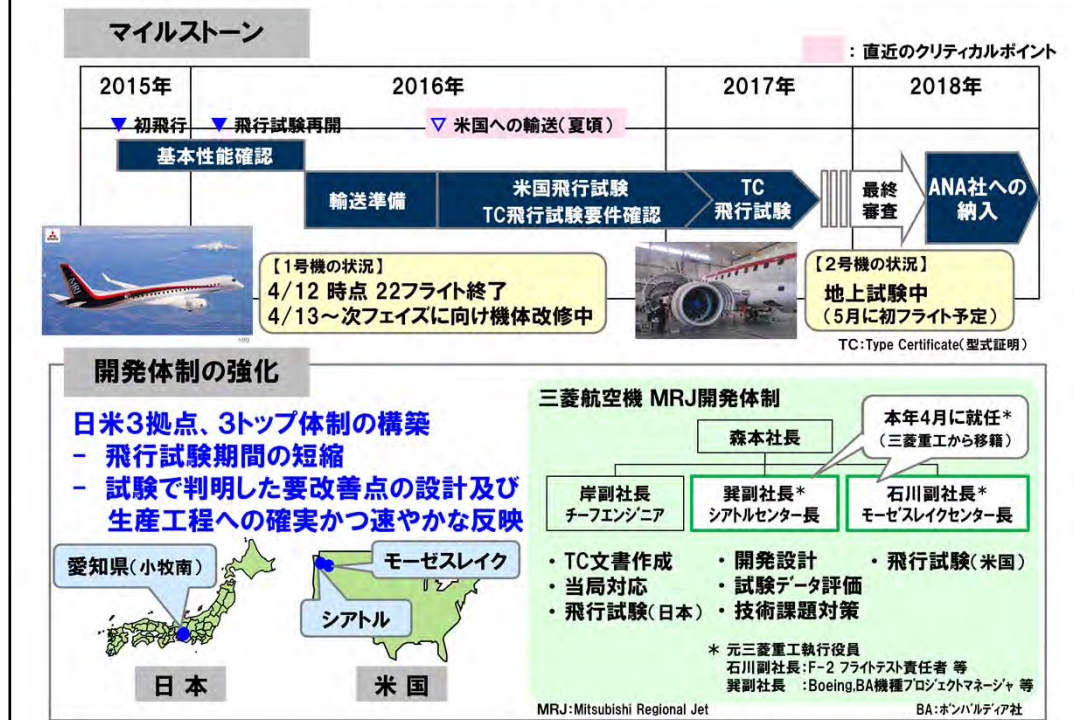
「マネジメント力の弱さ」や「客船事業の基盤の弱さ」など、これまでに抽出された問題点に加え、「得られた知見」とその活用や「複雑系エンジニアリングのビジネス機会」などを整理するほか、若手技術者や現場作業者が実感した改善点を掘り上げ、今後の人材育成や生産技術力向上に活かしていきます。

また、多角的な評価を行うため、委員長にはエンジニアリングに関して大変経験が深く、様々な事業の再建を手掛けている機械・設備システムドメイン長の木村常務が、また事務局には戦略企画部、委員にはリスク総括部、研究所などから専門家が就任しています。

委員会の評価結果と商船事業改革の進み具合を参考に、当社グループとして全体最適を実現するため、客船事業の存否を含む商船事業の全体戦略決定とリスクマネジメントの高度化を進めていきます。

MRJ事業の状況① - 開発状況

11



MRJの開発状況について説明します。

1号機は22回の飛行試験が終了し、次のフェーズに向けて機体改修中です。

2号機は5月中の初フライトを予定しています。

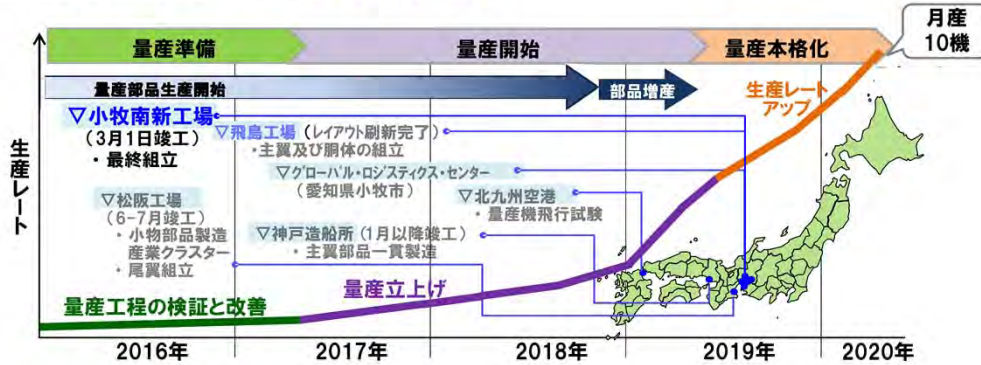
今夏以降、飛行試験用の機体を米国へ順次輸送していく計画です。高頻度で飛行試験を実施することで、型式証明の取得につなげたいと考えています。

また、開発体制強化の一環として、飛行試験、開発設計、データ解析などの対応のため、米国のシアトル、モーゼスレイクに拠点を設け、多くの経験を積んだ当社幹部を責任者として派遣しています。

MRJ事業の状況② - 量産体制の整備と課題

12

量産体制整備 ⇒ 着実に推進中



カスタマーサポート体制 ⇒ 早期整備に取り組み中

本格的コストダウンによる事業性の向上 ⇒ 今後、推進する

- 量産立上げから生産レートアップに到る生産技術革新プログラム
- 抜本的なSCM改革推進(航空機産業クラスター、サプライヤ交渉他)

MRJ: Mitsubishi Regional Jet SCM: Supply Chain Management

次に、MRJの量産体制の整備と課題について説明します。

量産体制の整備は着実に進んでおり、小牧南新工場やその他もほぼ出来上がっている状況です。またカスタマーサポート体制も、多方面からアドバイスをいただき、早期整備に向けて取り組みを進めています。

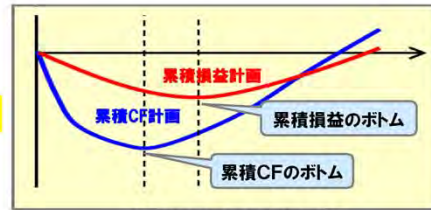
本格的なコストダウンによる事業性の向上については、量産工程の検証と改善を進めながら、今後推進していきます。

MRJ事業の状況③ - 財務面の課題と長期方針

13

財務計画

- ・ 累積キャッシュフローのボトムは、2018年度前後を想定
- ・ 上記支出は、当社グループ全体の創出FCFから充当(外部に頼らずに推進中)



<2月/3Q説明から変更なし>

【参考】当社グループの長期的な投資方針

- ・ 当社グループの永続的な成長のため、全体投下資本の20%程度を、長期に亘り成長が期待できる新規事業に充当(現状約6,000億円強)
- ・ MRJへの投資は、上記方針に沿ったものであり、同事業で将来回収する資金は派生機等への再投資或いは自己資本強化へ充当
- ・ MRJの開発スタートから既に10年近く過ぎており、MRJ事業に続く新規事業については、次期中期計画のなかで検討

MRJ:Mitsubishi Regional Jet FCF:Free Cash Flow CF:Cash Flow

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

三菱重工

次に、MRJ事業の財務面の課題と長期方針について説明します。

累積キャッシュフローのボトムは2018年度前後を想定していますが、それまでの支出は当社グループが創出するキャッシュフローから全て充当できると考えています。

なお当社グループは、長期的な投資方針として、永続的な成長のために全体投下資本の20%程度を長期にわたり成長が期待できる新規事業に充当することにしています。MRJ事業への投資はこの方針に沿ったものであり、同事業で将来回収する資金は派生機などへの再投資あるいは自己資本強化に充当する計画です。

開発スタートから10年近く過ぎているMRJ事業に次ぐ新事業の将来的な着手に向けて、今後検討を進めていきます。

個別施策の推進状況 (その1)

- ・ 事業規模と収益に直接かつ大きく影響する主要施策の状況
 - 外部環境変化への対応あるも、概ね順調

個別施策の推進状況について説明します。

その1は、事業規模と収益に直接かつ大きく影響する主要施策の状況が中心となります。外部環境変化への対応が求められる状況下ですが、概ね順調です。

個別施策の進捗状況① - 主要合併事業PMI加速(1/3) 15

三菱日立パワーシステムズ

- ・ 海外競合先レベルの規模と収益に到達するために、PMIを主体とした諸施策(下記①～⑤)加速中
- ・ 当社グループ全体で、海外のクロスドメイン複合案件を含む大型プロジェクトを開発中

PMI: Post Merger Integration

- ① グループ会社を含めた組織・拠点の再編加速
約23,000人(統合時) → 約20,000人(見通し)
- ② 統合シナジーによる技術・新製品開発力の強化
- ③ IoT/AIを駆使したバリューチェーン全体の変革
- ④ 付加価値の高いサービス事業等への人員シフト
- ⑤ サプライチェーン見直し、工場稼働率向上、棚卸資産縮減等によるCCC改善の徹底



個別施策①: 主要合併事業のPMI加速に関し、三菱日立パワーシステムズの状況について説明します。

2015年度は受注約1兆4,700億円、売上約1兆1,000億円、営業利益約950億円という少し物足りない結果でしたが、今後受注をさらに増やし、売上を1兆5,000億円規模へと伸ばしていきたいと考えています。

業務効率化を進めることで競争力を上げつつ、いくつかの部門にまたがるような海外大型複合プロジェクト開発に取り組むことで、海外の競合相手と同レベルの事業規模と収益力を実現したいと考えています。

個別施策の進捗状況① - 主要合併事業PMI加速(2/3) 16

Primetals Technologies (製鉄機械SBU)

- 世界的な鉄鋼需給ギャップによる設備需要急減に迅速に対応中
 - 収益確保のためにサービスの拡大、費用削減、PMIを加速中(下記①②③参照)
 - 需要回復後の残存者利益追求(次の成長市場への種まきとビジネスモデル変革)

SBU: Strategic Business Unit PMI: Post Merger Integration

- 重複部門の統合等による要員・費用の最適化
約8,000人(統合時) → 約7,000人(見通し)
- 組織の簡素化による意思決定迅速化
事業セグメント: 10 → 7
ファンクション組織: 26 → 9
- 営業とプロジェクトマネジメントの強化
→ 日欧ノウハウの融合(補完・相乗効果の追求加速)

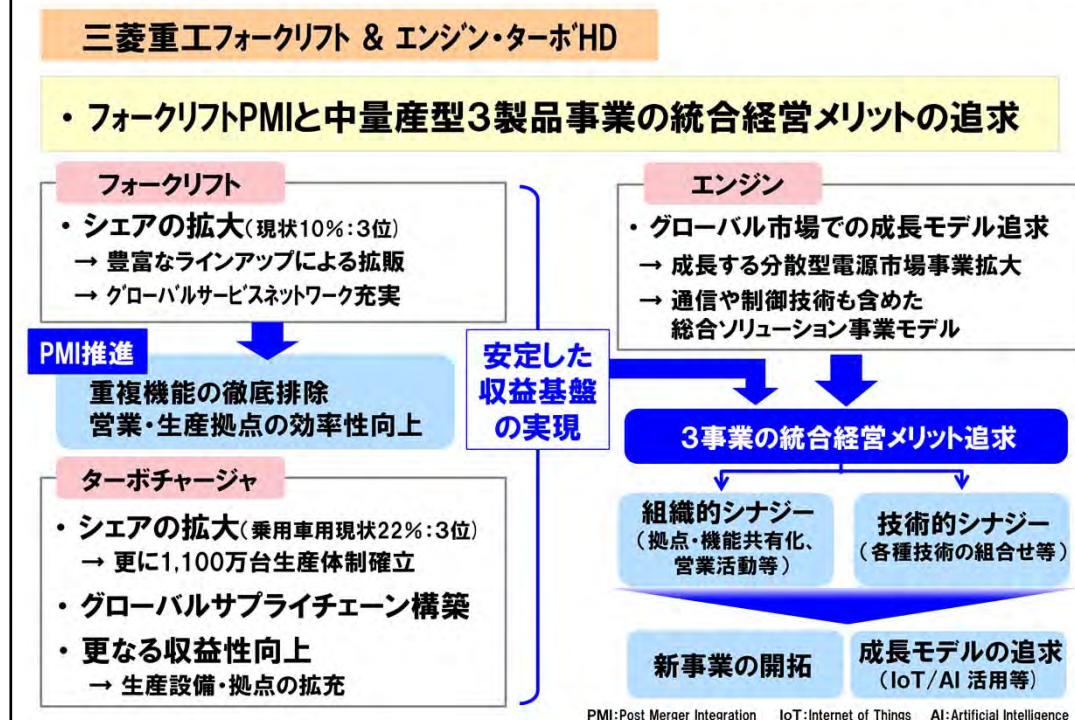


次に、Primetals Technologiesの状況について説明します。

世界的な設備需要急減に直面している製鉄機械は、組織の簡素化による経営効率向上やプロジェクトマネジメントの強化などを通じて、収益確保に努めています。

Primetals Technologiesは毎年約80億円の「のれん」償却を進めている状況ですが、2015年度は「のれん」償却前の営業利益が約20億円でした。2016年度から少しずつ改善が進み、将来的には、良い状況になっていくと考えています。

個別施策の進捗状況① - 主要合併事業PMI加速(3/3) ¹⁷



次に、三菱重工フォークリフト&エンジン・ターボホールディングスの状況について、説明します。

フォークリフトは、ユニキャリアホールディングス(株)の買収により、当社グループのシェアは10%、業界3位となりました。

ターボチャージャも順調にシェアを拡大しています。乗用車用のシェアは22%、業界3位となり、引き続き1,100万台の生産体制確立を目指します。

エンジンは少しニッチな事業ですが、成長する分散型電源市場での事業拡大を図るとともに、総合ソリューション事業モデルの構築を進めます。

エンジンとフォークリフト、またエンジンとターボチャージャの密接な関係を活かし、組織的シナジー、技術的シナジーを出しながら、成長を実現していきます。

[参考] 三菱重工フォークリフト&エンジン・ターボHD概要

18

フォークリフト 世界シェア3位 上位追撃

順位	会社名	国	売上高	売上 シェア
1	豊田自動織機	日本	9,249	22.1%
2	KION	ドイツ	6,315	15.7%
3	ニチュ三菱 & ユニキャリア	日本	4,300	10.6%
4	Junghheinrich	ドイツ	3,372	8.4%
5	Hyster-Yale	米国	2,812	7.0%
6	Crown	米国	2,541	6.3%
7	ニチュ三菱	日本	2,266	6.2%
8	Cargotec	フィンランド	2,007	5.0%
9	ユニキャリア	日本	1,861	4.4%
10	Manitou	フランス	1,403	3.5%
11	Anhui Heli	中国	1,096	2.7%
12	Hangcha Group	中国	992	2.5%
13	コマツ	日本	847	2.0%
14	Clark	韓国	720	1.8%
15	Doosan Corp.	韓国	576	1.4%
16	Hyundai	韓国	459	1.1%
17	Merlo	イタリア	387	1.0%

2013年4月設立 ニチュ三菱フォークリフト

約2,300億円

- ・フルラインアップ化(製品補完)
- ・全世界カバー

三菱重工フォークリフト&エンジン・ターボ HDホールディングス

約7,300億円

2016年3月設立

約4,300億円

ニチュ三菱フォークリフト

約2,400億円



約5,500名

2016年3月取得

UNICARRIERS

約1900億円



約5,600名

2016年7月設立予定

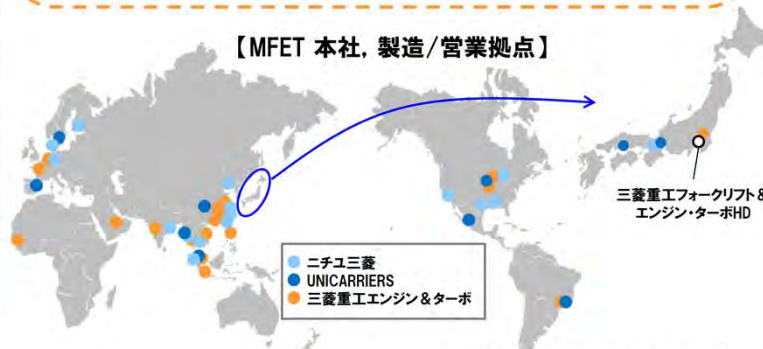
三菱重工エンジン & ターボチャージャ

約3,000億円



約5,500名

【MFET 本社、製造/営業拠点】



MFET:三菱重工フォークリフト&エンジン・ターボHDホールディングス

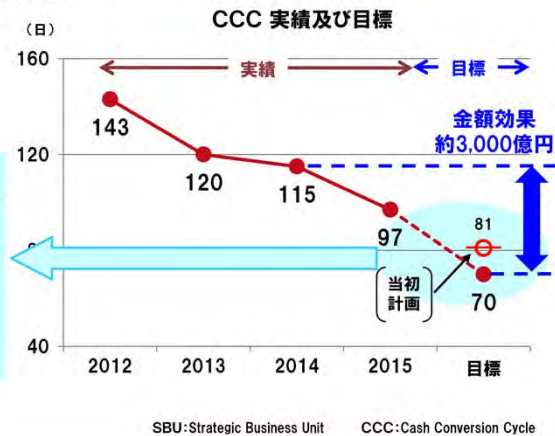
三菱重工フォークリフト&エンジン・ターボホールディングスの概要は、記載のとおりです。

キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善

当初計画81日を引き上げた新目標70日*の達成に向け、抜本的な対策を下記の通り推進中

* 競合他社をベンチマークに目標値を引き上げ

- ・ SBU毎にCCC目標を設定
定期的にフォローを実施中
- ・ サプライチェーン、業務プロセス
及び工場管理等の見直しに
加え、拠点や工場の再編等の
対策を強力に推進中



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

三菱重工

個別施策②: 運転資金改善について説明します。

重要な経営指標として位置づけているキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善を進めています。かなり順調に下がってきていましたが、競合他社の状況を踏まえ、当初計画の81日から目標値を70日に変更しました。

その実現に向け、サプライチェーン、業務プロセスおよび工場管理などの見直しのほか、拠点や工場の再編などの対策を強力に推進しています。

リソース投入事業の絞り込み

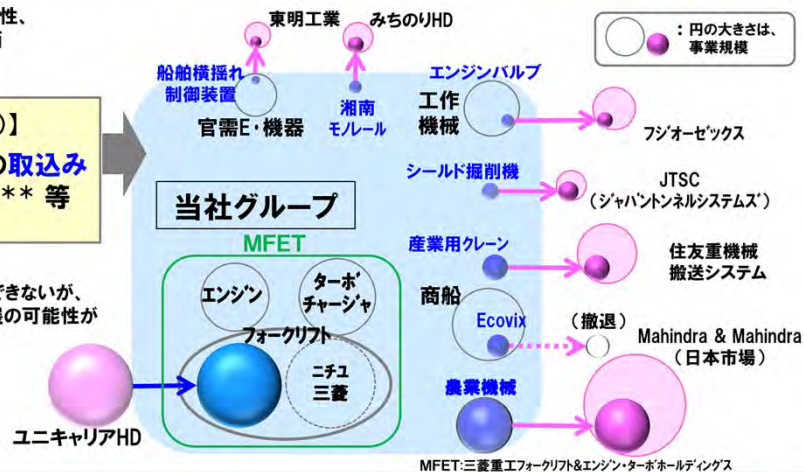
グローバル化に伴う当社グループの全体最適(特に経営スパンと資源配分)を第一に、他要素を評価し、*「選択と集中」を推進中

* 個別事業毎に規模、収益性、中長期の成長性等を評価

【2015年度実績(右図)】

- ・フォークリフト事業の取込み
- ・小規模事業の譲渡**等

** 譲渡の基準:
当社では成長が期待できないが、他社に任せる事で発展の可能性が
あること



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

三菱重工

個別施策③: 効率化の徹底について説明します。

グローバル化へと進む当社グループの全体最適を第一に考え、収益性や成長性などの要素を評価しながら、「選択と集中」を推進しています。

2015年度は、当社では成長が期待できないものの、他社に任せることで発展の可能性があるシールド掘削機や産業用クレーンなどの事業譲渡を行いました。逆に、フォークリフト事業では、ユニキャリア(株)を買収しました。

2016年度も、同じ考えのもと、選択と集中を進めています。

アセットマネジメント進捗状況

15事計期間に総額2,000億円程度のCFを創出すべく、計画的に「土地」と「有価証券」の活用を推進中

土地

概ね計画通りに推進中
(一部前倒し)

(億円)

2015年度	CF	PL
計画	約90	約40
実績	約110	約60

有価証券

対象を抽出し、効果が最大限になる
ように対処中

(億円)

2015年度	CF	PL
実績	約50	約30

CF: Cash Flow PL: Profit and Loss

財務基盤強化のため、予想され得る資金需要への備えに柔軟性を保つために、15事計期間のCF創出を適切に行う

個別施策④: アセットマネジメントについて説明します。

2015事業計画期間である2017年度までに累計2,000億円程度のキャッシュフローを創出すべく、計画的に「土地」と「有価証券」の流動化を進めます。

なお2015年度の実績は、記載のとおりです。

個別施策の推進状況 (その2)

- ・ **ガバナンス、リスクマネジメント、共通基盤の整備に関する特記すべき諸施策の状況**

→ グローバル環境の激しい変化への適応のために、
試行錯誤も覚悟し、思い切った改革に挑戦中

続いて、個別施策の推進状況 その2として、ガバナンス、リスクマネジメント、共通基盤の整備に関する特記すべき諸施策の状況について説明します。

試行錯誤も覚悟しながら、思い切った改革を進める所存です。

個別施策の進捗状況⑤ - 企業統治形態の見直し

23

取締役会の構成メンバー等の見直し

- ・ 社外取締役比率の向上
- ・ 監督機能の充実・強化
→ 監督側取締役と執行側との議論の活発化への様々な試みを推進



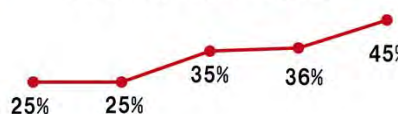
- ・ 監督機能と執行機能の分離促進(責任の明確化と効率化)



社内取締役を会長(議長)、監査等委員2名と執行側のCEO、CFO、CTOに限定

〔各ドメインCEOは、取締役兼務を解き、執行側の事業経営・管理他に専任〕

【社外取締役比率の推移】



	2012	2013	2014	2015	2016*
社外	監査 3	監査役 3	3	3	3
	その他 3	3	3	2	2
	小計 6 (25%)	6 (25%)	6 (35%)	5 (36%)	5 (45%)
社内	監査 2	監査役 2	2	2	2
	その他 16	16	9	7	4
	小計 18 (75%)	18 (75%)	11 (65%)	9 (64%)	6 (55%)
計	24	24	17	14	11

* 2016年は、総会後の予定人員数

CEO:Chief Executive Officer CFO:Chief Financial Officer CTO:Chief Technology Officer

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



個別施策⑤:企業統治形態の見直しについて説明します。

監督機能の充実・強化に取り組むべく、社外取締役比率の向上を図るなど、取締役会の構成メンバーなどの見直しを行っています。現在36%(14人中5人)ですが、株主総会で議案が承認いただければ、45%(11人中5人)となります。

責任の明確化と効率化を図るため、監督機能と執行機能の分離を進めているほか、監督側取締役と執行側取締役の議論を活発にするための様々な試みを推進しています。

具体的には、社内取締役を会長(議長)、監査等委員2名と執行側のCEO、CFO、CTOに限定するとともに、各ドメインCEOの取締役兼務を解き、執行側として事業経営や管理などに専念させることにしました。

個別施策の進捗状況⑥ - リスクマネジメント強化(1/3) ²⁴

15事計期間のリスクマネジメント方針

- ・ SONGS等、直面する重大リスクの解決に全力を傾注
- ・ リスク耐性の早急な強化
 - ➡ 収益力向上他により、常に緊急時に備えた財務調達余力の確保

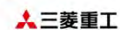


- ・ リスク管理の体系化や業務の集約等を進め、海外競合先他の研究等を合せ、次の事業計画までに管理体制を本格的に整備
 - ➡ リスク管理室、戦略企画部他で準備

<推進スケジュールは、P.26参照>

SONGS: San Onofre Nuclear Generating Station

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



個別施策⑥: リスクマネジメント強化について説明します。

SONGS仲裁や客船建造など直面する重大リスクの解決や将来を睨んだMRJ事業の枠組みづくりなどリスク耐性の早急な強化に全力を注いでいます。

同時に収益力向上他により、常に緊急時に備えた財務調達余力の確保を図っています。

リスク管理の体系化や海外競合先の業務研究などを合わせ、次の事業計画までに将来を見据えたリスク管理体制を本格的に整備します。

個別施策の進捗状況⑥ - リスクマネジメント強化(2/3) 25

CEO直轄の新組織(本年4月設置済)

(1) リスク管理室

- グローバル競合先に劣らぬ管理レベルと効率化を目指し、全体のリスク管理体系化と関連業務の集約を推進
- 右記3Gで現状考えられるリスクの未然防止活動等を推進中

(2) リスクソリューション室

下記の発生済み重大リスクに全力で対処中

→ SONGS仲裁

： 室長が、法務部門、原子力部門、及び米国法律事務所他の関係者を直接取り纏め、仲裁実務全般を指揮；CEOが要点を全て把握・指示

→ 客船の客先追加交渉等を支援；2番船の製造コスト全般は、CFOが直轄

→ MRJの主要海外購入品(エンジン他)の価格・契約交渉の支援



CEO: Chief Executive Officer SONGS: San Onofre Nuclear Generating Station CFO: Chief Financial Officer MRJ: Mitsubishi Regional Jet

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

三菱重工

リスクマネジメント強化のため、CEO直轄の新組織である事業リスク総括部、リスク管理室を2016年4月に設立しました。

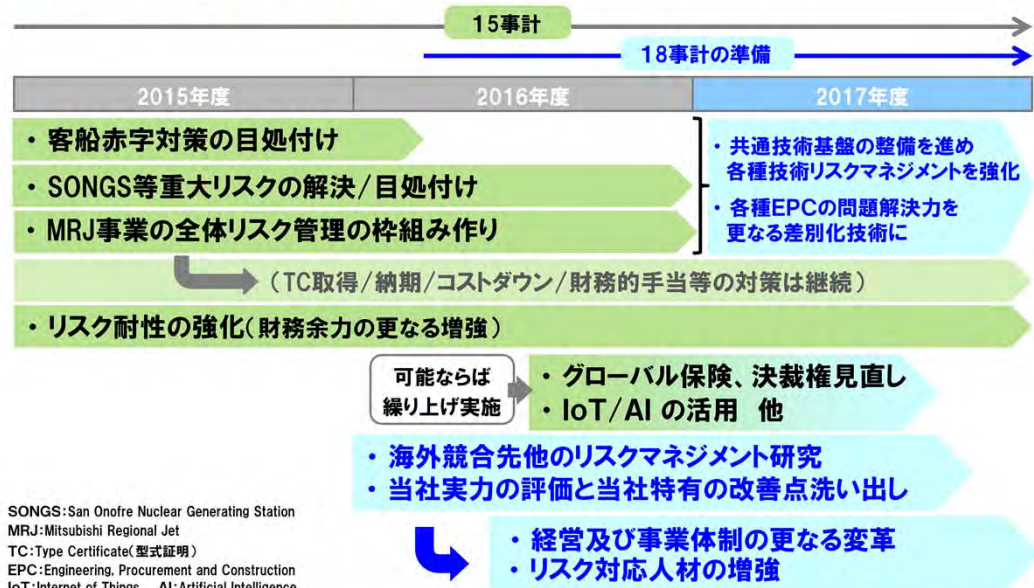
リスク管理室は、グローバル競合先に劣らぬ管理レベルと効率化を目指し、全体のリスク管理体系化と関連業務の集約を推進しています。また、現状考えられるリスクの未然防止活動などを推進中です。

リスクソリューション室は、SONGSの仲裁に全力を注いでいます。CEOの指示のもと、法務部門、原子力部門及び米国法律事務所他の関係者を直接取り纏め、仲裁実務全般を指揮しています。

客船2番船の製造コスト全般はCFOが直轄していますが、客先への追加交渉などを支援しているほか、MRJの主要海外購入品の価格・契約交渉の支援なども行っています。

個別施策の進捗状況⑥ - リスクマネジメント強化(3/3) ²⁶

リスクマネジメント強化の主要スケジュール



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

三菱重工

このページでは、リスクマネジメント強化の主要スケジュールを掲載していますが、客船、SONGSなどのリスクについては、2016年度中に全て目処をつけようと思っています。

また、リスク耐性を強化するべく、財務余力の更なる増強を図ります。

グローバル企業としての共通基盤の整備・強化

- ・ シェアードテクノロジー部門の設立やグローバルプラットフォームの構築等の諸施策は、本年2月4日説明の通り、順調に推進中

- ・ 更に、追加補強策として下記を推進中

① IoT/AI への対応強化 (P.28～31参照)

→ ICT本部と総合研究所を主体に、国内外の有力企業/COEとの協業を強化

② エキスパート活用の推進(本年7月会社設立)

→ ベテラン主体にエキスパートを全社的にプールし、より多様な実プロジェクトへの活用促進に加え、次世代エキスパート要員の教育・訓練を推進

→ EPCエキスパートから始め、ニーズと効果を見極めつつ、多様なエキスパートを活用する組織を構築していく

IoT:Internet of Things AI:Artificial Intelligence ICT:Information & Communication Technology COE:Center of Excellence EPC:Engineering, Procurement and Construction

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



個別施策⑦: 共通基盤の整備・強化について説明します。

グローバル企業としての共通基盤であるシェアードテクノロジー部門の設立やグローバルプラットフォームの構築といった諸施策の整備・強化は順調に進んでいます。

「IoTとAIへの対応強化」については後述しますが、追加補強策の一つである「エキスパート活用の推進」については、エンジニアリング関係のベテランやエキスパートをプールする新会社を2016年7月に設立し、様々な実際のプロジェクトへの活用促進に加え、次世代エキスパート要員の教育・訓練、対象の拡大を進めます。

個別施策の進捗状況⑧ - IoT/AIへの対応強化(1/4) 28

背景

- ・ 15事計策定時よりもIoT/AI 技術の進化が早く、より密度の高い対応を迅速に行う必要性が増している

IoT:Internet of Things AI:Artificial Intelligence

主な狙い

- ・ 製品、技術及びサービスの付加価値向上
 - ・ 事業領域の拡大（周辺分野及び新事業）
 - ・ リスクマネジメントへの活用（P.31参照）
 - ・ ビジネスモデルの変革
 - グローバル展開の大規模事業には必須
 - ニッチ事業の質的強化に取組み余地
- （P.29～30参照）
- （今後、検討を急ぐ）

個別施策⑧：IoT/AIへの対応強化について説明します。

当初想定していたよりもIoT/AI技術の進化は早く、より密度の高い対応を迅速に行う必要があると感じています。そうした技術を活用し、製品、技術及びサービスの付加価値向上、周辺分野への事業領域の拡大、リスクマネジメントへの活用に取り組み、ビジネスモデルの変革につなげたいと思っています。

詳しくは、29ページから31ページで説明します。

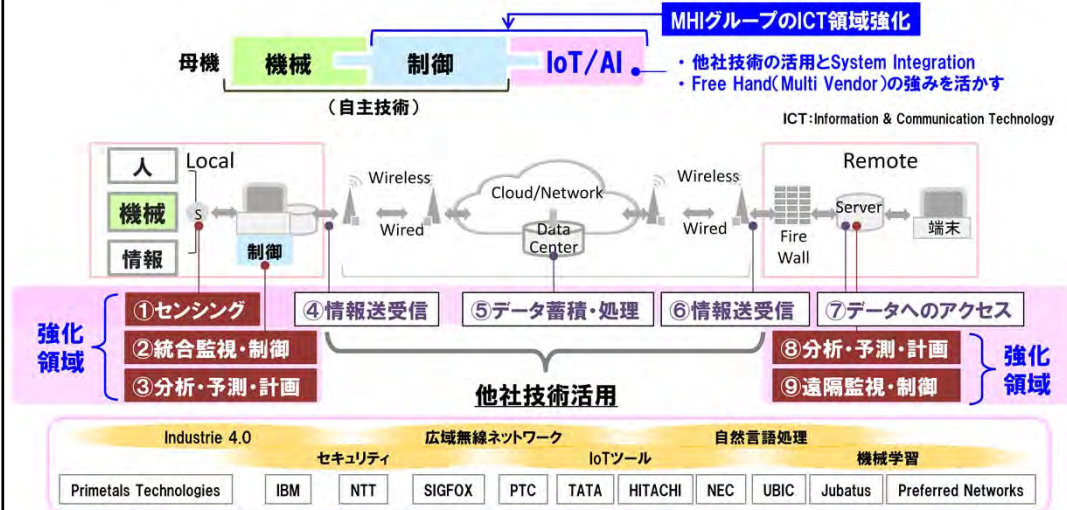
個別施策の進捗状況⑧ - IoT/AIへの対応強化(2/4) 29

活用例① 付加価値向上モデル

IoT: Internet of Things AI: Artificial Intelligence

- 当社の強みである母機の**制御技術***を核として、**機械と情報・通信技術**を結合し、製品・技術の付加価値向上と事業領域拡大を推進

* 制御: センサー技術、監視・制御、分析・予測(診断)・計画を含む



IoT/AIへの対応強化例①: 付加価値向上モデルについて、説明します。

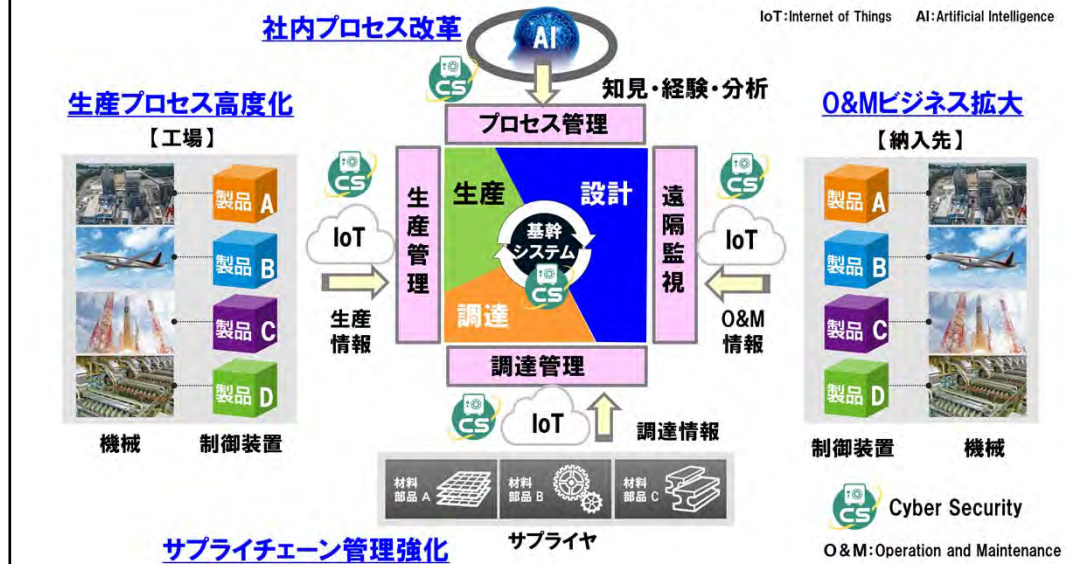
母機となる機械とその制御だけを当社はこれまで提供してきましたが、これからは他社の技術を活用しながら、センシング、統合監視・制御、分析・予測・計画、遠隔監視・制御などについても顧客に付加価値を提供することで、事業領域を広げていきます。

情報送受信からデータ蓄積・処理について、我々は専門メーカーではありませんが、その分だけ専門各社それぞれの得意とする部分を活かせることを強みとして、取り組みを進めていきます。

個別施策の進捗状況⑧ - IoT/AIへの対応強化(3/4) 30

活用例② 製品力の強化

- 設計/調達/生産ほかの情報伝達や分析に、IoT/AI技術を活用
 ➡ 社内プロセスを多次元結合し、共通化と全体最適化を推進



IoT/AIの対応強化例②: 製品力の強化について説明します。

本スライドにある製品を初めのターゲットに、コスト低減、品質の向上、効率の改善を図るべく、IoT/AI技術を設計、調達、生産他の情報伝達や分析に活用していきます。

活用例③ 外部知見の活用・協業強化

IoT:Internet of Things AI:Artificial Intelligence

サイバーセキュリティ

- ・ 防衛・宇宙分野で培った高信頼性・安全性を確保した制御技術とNTT社の最先端セキュリティ技術の融合
 - ⇒ NTT社と共同で、重要インフラの制御システム等向けのサイバーセキュリティ技術の研究を開始
(「サイバーラボ」を新設し、実証・開発中)



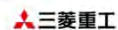
リスクマネジメント

- ・ 過去事例も参照し、契約文書等における自動的・網羅的なリスク要因の洗い出しについて、IBM社とWatsonの活用検討を開始
 - ⇒ 業務プロセスの効率化と均質化、及びリスクマネジメントの高度化を図る



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

IBM, IBMロゴは世界の多くの国で登録されているInternational Business Machines Corp.の商標です。
現時点でのIBMの商標リストについては、www.ibm.com/legal/copytrade.shtmlをご覧ください。



IoT/AIの対応強化例③: 外部知見の活用・協業強化について説明します。

サイバーセキュリティについては、防衛・宇宙分野で培った高い信頼性・安全性を確保した制御技術とNTT社の最先端セキュリティ技術を融合することで、重要インフラの制御システムなど向けのサイバーセキュリティ技術の研究を開始しています。

リスクマネジメントについては、契約文章等における自動的・網羅的なリスク要因洗い出しを可能とすべく、IBM社とWatsonの活用検討を開始しました。

新規追加施策

・ 海外広報戦略の強化

- 当社グループが、グローバル社会への貢献ポテンシャルの高い存在であることを、海外の従来顧客のみならず、潜在顧客・公共機関等に広く理解して頂くために、新たにブランド・ストーリーを創出

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



続いて、新規追加施策である海外広報戦略の強化について説明します。

当社グループがグローバル社会への貢献ポテンシャルが高い存在であることを、海外の既存顧客だけでなく潜在顧客・公共機関等に理解してもらうことが、我々がグローバル企業として海外の競合他社に伍していくためには不可欠なことだと考えました。

そうした人たちに広く理解してもらうために、新たにブランド・ストーリーを創出しました。

MHI Group Brand Story の展開

- ・ 海外競合先に劣るグローバル市場での認知度向上が急務
→ 「三菱(Mitsubishi)」に比べ、「三菱重工(MHI)」の認知度は低い
- ・ 海外専門会社の協力を得て広報戦略を見直し、当社グループのブランド・ストーリー*を創り、事業と経営姿勢を訴え、海外市場において、より広い顧客層を開拓
→ 5月の北米を皮切りに、海外各地域へのPR活動を展開

* ブランド・ストーリーの要旨

- ・ 顧客/社会/各地域への約束
(果たすべき役割)
- ・ 当社グループの強み
(提供する価値)
- ・ 世界の発展への積極的貢献
- ・ 競合先との違いの明確化

【キーコンセプト】

「和(WA)」 HARMONY

【グループステートメント】

(次頁)

【タグライン】

MOVE THE WORLD FORWARD

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

三菱重工

「三菱(Mitsubishi)」に比べ、「三菱重工(MHI)」の認知度は低いことから、専門家の協力を得ながら広報戦略を見直し、当社グループのブランド・ストーリーを作り上げました。

5月の北米を皮切りに、海外各地域へのPR活動を展開することで、当社事業と経営姿勢を訴え、海外市場でより広い顧客層の開拓を図ります。

また、海外のグループ会社、現地従業員がブランド・ストーリーを見ることによって、一体感をさらに深め、当社グループの世界への貢献を認知することで、より前向きに働くことができると考えています。

At Mitsubishi Heavy Industries Group,
we channel big thinking into solutions that move the world forward
– advancing the lives of everyone who shares our planet.

By bringing people and ideas together as one,
we continue to pave the way to a future of shared success.

Passionately finding new, simpler and sustainable ways to
power our cities, improve infrastructure, innovate manufacturing
and connect people and businesses around the globe
with ever-increasing speed and efficiency.

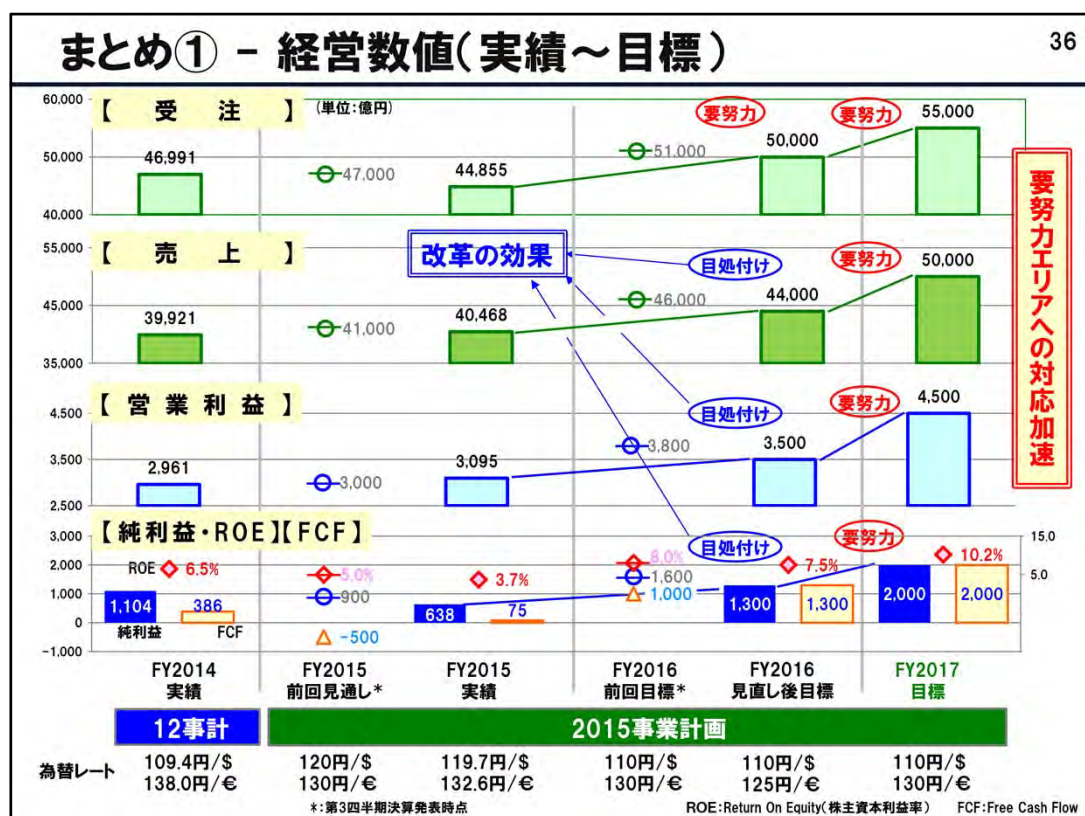
This is the power of true harmony.
This is what moving the world forward is all about.
This is today's Mitsubishi Heavy Industries Group.

ブランド・ストーリーの要旨である、「顧客/社会/各地域への約束」「当社グループの強み」「世界の発展への積極的貢献」「競合先との違いの明確化」をグローバルに伝えるべく、英語でまとめたグループステートメントです。

まとめ

- | | |
|--------------------|-------|
| ① 経営数値(実績～目標) | …P.36 |
| ② 収益力の向上トレンド | …P.37 |
| ③ 主な事業規模と収益のギャップ対策 | …P.38 |
| ④ 改革の区切りから飛躍へ | …P.39 |

まとめとして「経営数値(実績～目標)」「収益力の向上トレンド」「主な事業規模と収益のギャップ対策」「改革の区切りから飛躍へ」について説明します。



まとめ①: 経営数値(実績～目標)について説明します。

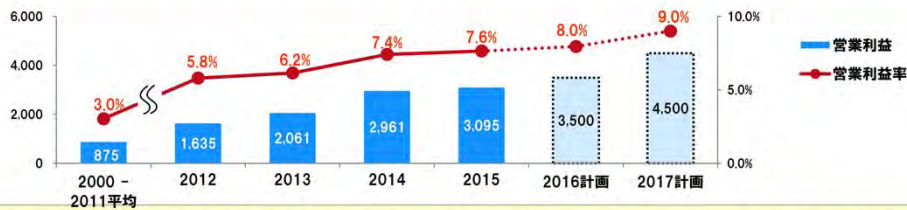
これまで進めてきた経営改革の効果により、2016年度の売上、営業利益、純利益・ROE、フリー・キャッシュフローについては、見通し達成の目処がついてきています。

一方、2016年度の受注と2017年度の受注、売上、営業利益、純利益・ROE、フリー・キャッシュフローについては、あと一步の努力が必要です。

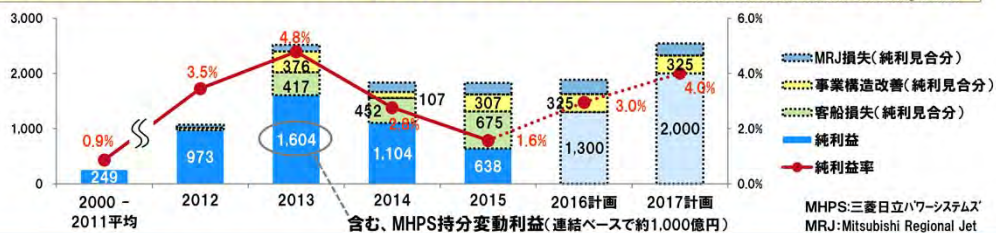
まとめ② - 収益力の向上トレンド

37

2012事業計画から積み上げてきた収益構造改善の諸施策が、営業利益の顕著な増加として実現、さらなる改善を進める



客船の収束、SONGS等の重大リスク解決と共に、リスクマネジメント強化と収益力補強を進め、純利益を底上げ



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

三菱重工

まとめ②: 収益力の向上トレンドについて説明します。

2000年度から2011年度の間は平均3%だった営業利益率は、収益構造改善のための諸施策の効果により、昨年度には7.6%となりました。こうした傾向は今後も固いと考えています。

持分変動利益約1,000億円にあった2013年度を除き、ここ4年間の純利益は客船関連の損失や事業構造改善費用の計上があるものの600億円から1,100億円の水準を維持しており、過去に比べ改善が進んでいます。

客船建造の収束、SONGS仲裁などの重大リスクを解決するとともに、リスクマネジメントの徹底と収益力の補強を進めることによって、2016年度1,300億円、2017年度2,000億円という目標を達成すべく、純利益の底上げを図ってまいります。

まとめ③ - 主な事業規模と収益のギャップ対策

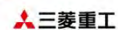
38

要努力エリア(P.36参照)への対応加速



PMI: Post Merger Integration BPO: Business Process Outsourcing IoT: Internet of Things AI: Artificial Intelligence

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



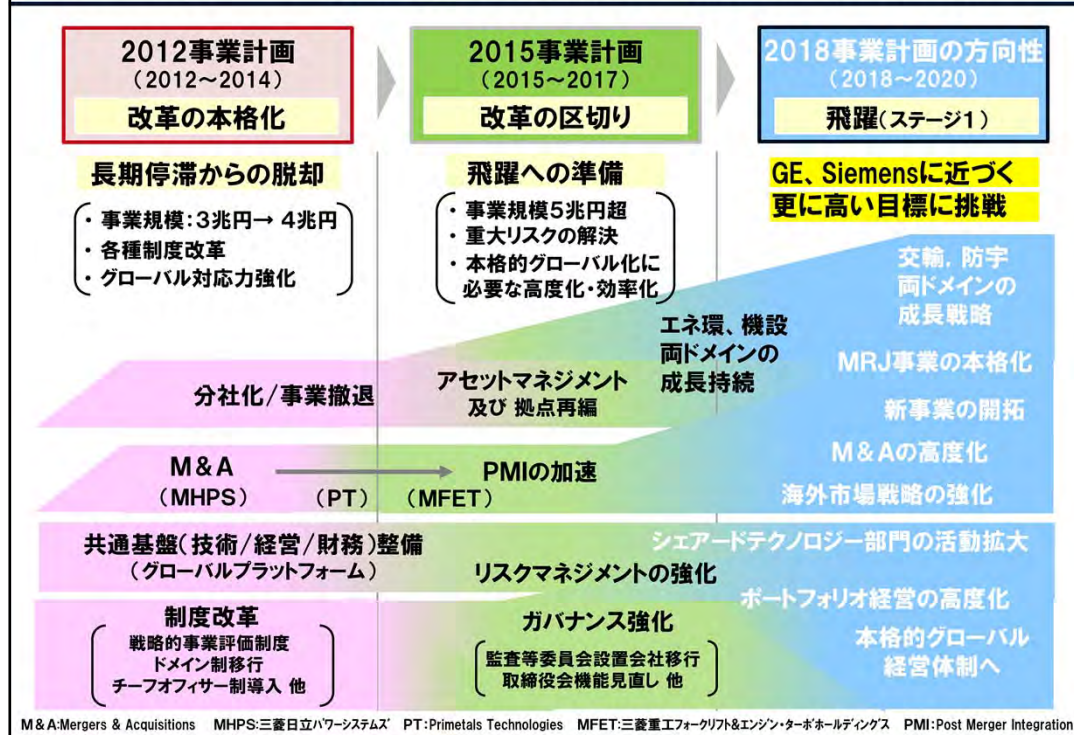
あと一步の努力を現実のものとするために、まとめ③では主な事業規模と収益のギャップ対策について説明します。

2016年度に実施する対策は緑色、2017年度に実施する対策は水色で表しています。

独自経営合併3社のPMIを加速することで、受注と売上は4,000億円~5,000億円、営業利益は500億円~1,000億円程度増加させることを目標に管理しています。

また、期ずれ工事を着実に早期受注するほか、クロスドメイン大型案件を受注することによって、1,000億円~2,000億円の受注増加と2018年度以降の売上、利益増加を狙います。このほか、2016年度には客船(2番船)対策を完了させるほか、間接費用の更なる効率化などによって、少しでも早く効果を出していきたいと考えています。

まとめ④ - 『改革の区切り』から『飛躍(ステージ1)』へ 39



最後に、まとめ④:『改革の区切り』から『飛躍(ステージ1)』へについて、説明します。

2012事業計画以降、事業規模は3兆円から4兆円になったほか、営業利益率は次第に上昇し、2014年度には7.6%へと改善しました。

三菱重工は、2010事業計画で着手した改革を、2012事業計画から本格化させてきました。そして2015事業計画では、飛躍への準備として、事業規模5兆円超の達成、重大リスクの解決、本格的グローバル化に必要な高度化・効率化に向けた歩みを進めており、2017年度までに、本格的なグローバル経営体制に移るといことも含めて、全ての改革を終わらせる予定です。

2018年度から始まる次期事業計画では、GEやSiemensに近づくため、さらに高い目標を掲げて挑戦します。

具体的には、交通・輸送、防衛・宇宙両ドメインの成長戦略の推進、新事業の開拓、海外市場戦略の強化、ポートフォリオ経営の高度化などを進め、本格的なグローバル経営体制を構築していきたいと考えています。



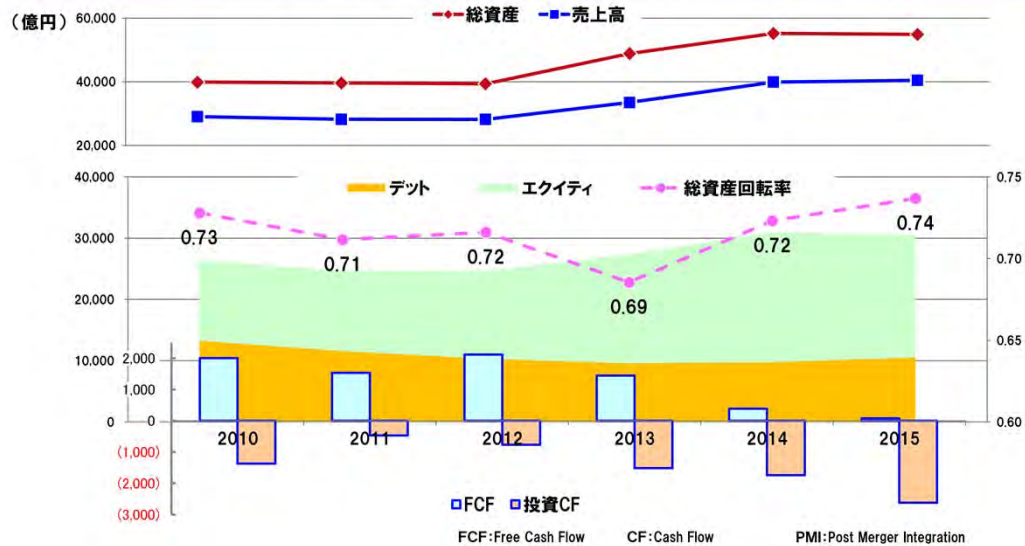
以上で、私の説明を終わります。

参考資料

- ・ 総資産回転率他の推移 ……P.42
- ・ 選択と集中の加速 ……P.43
- ・ 各ドメインの中長期事業展開 ……P.44

投下資本の状況とキャッシュフロー

- ・ 総資産回転率は概ね一定レベルを維持(今後、PMI他により向上方向に)
- ・ 一定レベルの投資を維持すると共に、エクイティを積増し



[参考] 選択と集中の加速

43

		社名	製品・事業	PMI推進状況と現時点までの成果		
■：海外案件 ■：2015年度案件				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
		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
譲渡	相手主導	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
		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
		東明工業	船舶横揺れ制御装置	2016年3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 PWS:Pratt & Whitney Power Systems JTSC:ジャバントネルシステムズ(株) *:統合後の約3か月の売上上り上額						

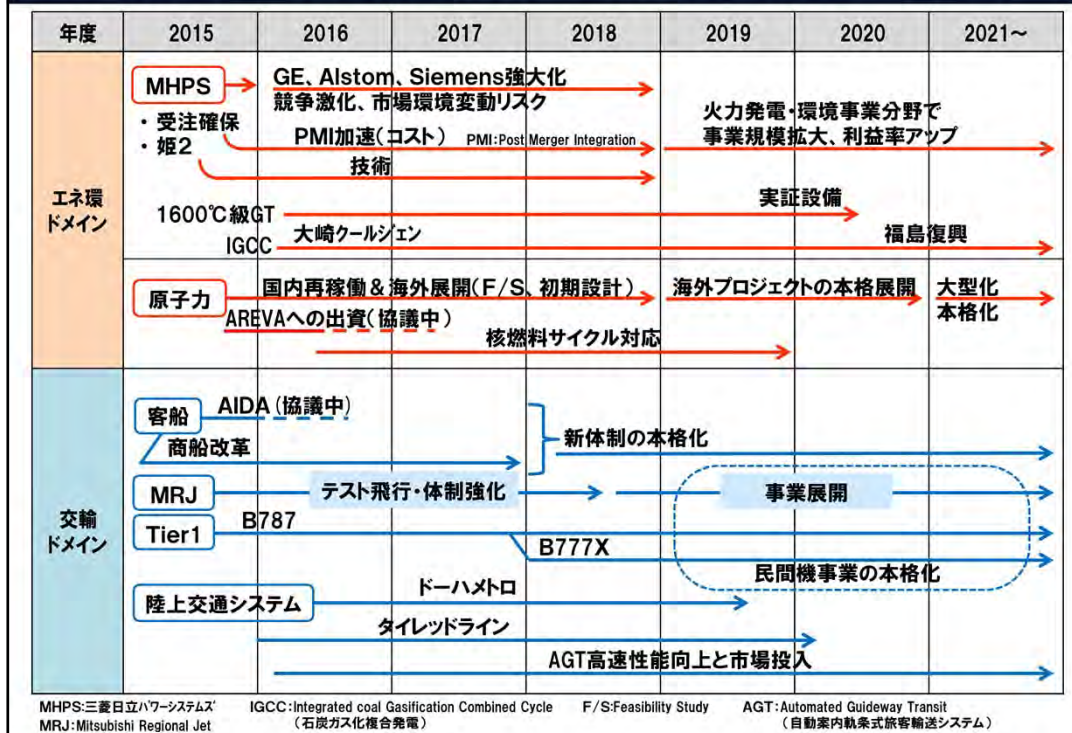
PMI: Post Merger Integration

PWPS: Pratt & Whitney Power Systems

JTSC: ジャパ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

[参考] 各ドメインの中長期事業展開①(主要イベント他) 44



[参考] 各ドメインの中長期事業展開②(主要イベント他) 45

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021~
防宇 ドメイン	海外防衛	F-35FACO/SM-3契約済	F-35初号機納入		成果刈り取り		
	国内防衛	サイバーセキュリティ開発		新型護衛艦	将来戦闘機		
	宇宙	H-II A商業衛星受注(UAE)		H3開発		試験機#1打上	試験機#2打上
					民需展開		
機設 ドメイン	重要成長市場への種まき強化	PMI					
	Primetals	PMI					
	MFET*	PMI					
	その他	事業再編	PMI: Post Merger Integration				
共通	グローバルプラットフォーム		業務プロセス高度化			ブラッシュアップ	
	シェアードテクノロジー部門						
	エンジニアリング本部 (EPC能力の高度化と効率化)						
	M&I本部 (アカウントマネジメントとインテリジェンス機能の強化)						
	バリューチェーン本部 (生産性向上とSCM)					M&Iマーケティング&イノベーション	
	ICTソリューション本部 (IoT/AI等の全社推進)						
	総合研究所						

ICT: Information & Communication Technology IoT: Internet of Things AI: Artificial Intelligence SCM: Supply Chain Management

MITSUBISHI
HEAVY
INDUSTRIES
GROUP



この星に、たしかな未来を

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

MOVE THE WORLD FORWARD