

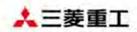
# 2015事業計画推進状況

2016年10月31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説明します。

I. 2016年度の見通し	- 3
II. 2015事業計画の中間評価(前半期の成果と課題)	- 7
III. 2015事業計画後半期の推進計画	- 10
1. 推進計画の全体コンセプト	- 11
2. 組織/体制の見直し(ドメインの再編/事業再配置)	- 12
3. 民間航空機事業の改革	- 13
4. 主力事業の強化	- 17
5. アセットマネジメントの更なる促進	- 19
6. グローバルマネジメント拠点の整備	- 22
7. まとめ	- 23
[参考資料]	- 26
・ 選択と集中の加速	
・ 商船事業の抜本対策	
・ 事業リスクマネジメント - 推進スケジュール	

2016年度第2四半期は3年間の経営計画である2015事業計画の折り返し地点になりますので、2016年度の見通し、2015事業計画の中間評価、2015事業計画後半期の推進計画について、説明します。

# I . 2016年度の見通し

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



最初に、2016年度の業績見通しについて説明します。

# I. 2016年度の見通し - 全体

4

- ・ 円高、各ドメイン(除く防衛・宇宙)の売上減及び民間航空機・商船の個別要因による損益悪化予想に基き、全社見通しを下方修正

➡ 後記対策『2015事業計画後半期の推進計画(P.10～)』により、短期及び中期の収益改善を図る

	2015年度 実績	2016年度 見通し (億円)			
		期首計画	前回*	今回	
受注	44,855	50,000	50,000	100円/\$までの円高を受注計画に反映	48,000
売上	40,468	44,000	43,000	エネ環、交通、機設で売上減(円高反映他)	40,000
営業利益 (営業利益率)	3,095 (7.6%)	3,500 (7.9%)	3,300 (7.7%)	エネ環、機設:売上減に伴う利益減 交通:同上 + 個別損益悪化	2,400 (6.0%)
純利益	638	1,300	1,000	アセットマネジメント推進状況を織込み (特別利益600億円、FCF1,000億円)	1,000
FCF	75	1,300	1,300		1,000
ROE	3.7%	7.5%	5.8%	変更なし	5.8%
為替レート	119.7円/\$ 132.6円/€	110円/\$ 125円/€	105円/\$ 115円/€		100円/\$ 115円/€

\*: 第1四半期決算発表時点

FCF: Free Cash Flow

ROE: Return On Equity(株主資本利益率)

円高、防衛・宇宙を除く各ドメインでの売上減及び交通・輸送ドメインでの民間航空機・商船の個別要因による損益悪化等により、2016年度の受注、売上、営業利益を下方修正しました。純利益については、アセットマネジメントの推進状況を織り込み、1,000億円を据え置いています。

交通・輸送ドメインについては、期初から厳しい状況になると想定していたため、エネルギー・環境、機械・設備システムドメインで挽回することを考えていましたが、見通しを下方修正することとなり、対応策が少し足りなかったと感じています。

# I. 2016年度の見通し - ドメイン別売上・営業利益

5

\*: 第1四半期決算発表時点 (億円)

	2015年度		2016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	15,427	1,546	16,500	1,850	15,500	1,600	△ 1,000	△ 250	火力/化学プラントの売上・営利減 (一部工事の期ずれ)
交通・輸送	5,485	545	5,500	200	5,000	△ 250	△ 500	△ 450	次ページ参照
防衛・宇宙	4,850	257	4,000	260	4,500	280	500	20	概ね前回計画通り
機械・設備システム	14,323	800	16,500	1,050	14,500	850	△ 2,000	△ 200	製鉄機械/コンプレッサの売上・営利減 (鉄鋼及びOil & Gas不況の長期化)
その他	1,773	126	1,600	140	1,600	120	0	△ 20	
消去または共通	△ 1,392	△ 181	△ 1,100	△ 200	△ 1,100	△ 200	0	0	
合計	40,468	3,095	43,000	3,300	40,000	2,400	△ 3,000	△ 900	

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

2016年度のドメイン別売上・営業利益の見通しについて説明します。

エネルギー・環境は1,800億円台の営業利益を目指しましたが、火力、化学プラントにおいて一部工事の進捗が遅くなったことを踏まえ、下方修正しました。下期以降の挽回策については後ほど説明します。

交通・輸送は営業利益を大きく下方修正していますので、次のページにて詳しく説明します。

防衛・宇宙は上方修正していますが、概ね前回計画通りです。

機械・設備システムは鉄鋼およびオイル&ガス市場の停滞が長期化していることなどを受け、製鉄機械、コンプレッサの売上、営業利益を下方修正しましたが、その他の部分は概ね計画通り進捗しています。

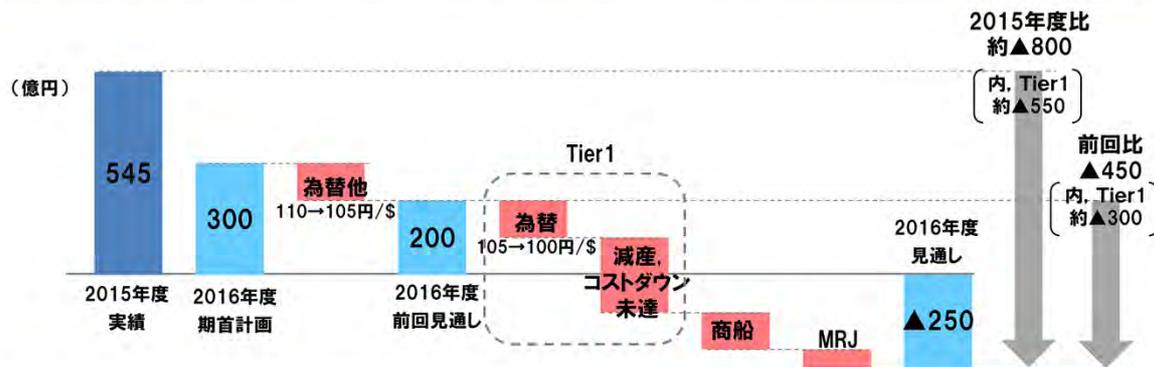
《交通・輸送ドメイン 損益悪化要因》

【 Tier1 】 減産 + 為替影響 + 契約価格漸減分対応のコストダウン未達  
 (P.13参照) → ボンバルディア向け及びボーイング向けB777

【 商 船 】 コストダウン目標未達 他

【 MRJ 】 初飛行後の課題対応による開発費増

MRJ: Mitsubishi Regional Jet



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

三菱重工

2016年度の交通・輸送ドメインの営業利益見通しを下方修正した要因について、説明します。

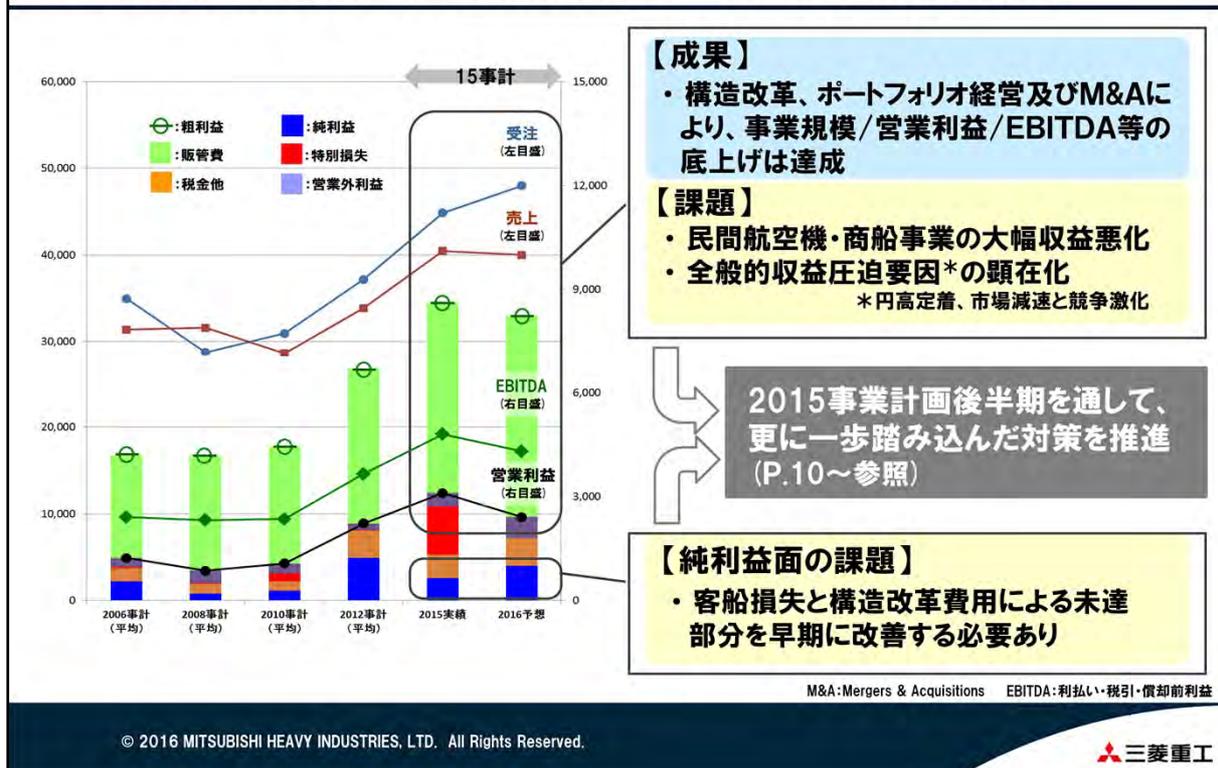
2015年度の営業利益は、為替が1ドル120円程度の円安だったこともあり545億円でしたが、2016年度は円高が1ドル100円程度まで進んだことに加え、民間航空機でのボンバルディア向けおよびボーイング向けB777の減産、ボーイング向けB787の契約価格漸減分対応のコストダウン未達、商船でのコストダウン目標未達、MRJでの初飛行後の課題対応による開発費増加などにより、前年度実績から約△800億円、1Q決算発表時から△450億円の減益となる見通しです。

## Ⅱ. 2015事業計画の中間評価 (前半期の成果と課題)

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

 三菱重工

続いて2015事業計画の中間評価として、2015年4月から2016年9月までの2015事業計画前半期の成果と課題について、説明します。



2006事業計画から2012事業計画までの各事業計画の期間の平均値と2015年度実績、2016年度見通しの受注、売上、EBITDA、営業利益などの推移をグラフで示しています。

前半期の成果として、構造改革、ポートフォリオ経営およびM&Aの推進によって受注、売上、営業利益、EBITDAなどの底上げを達成することができました。売上は2016年度に入り少し減少傾向にあります。受注の増加は続いており、2017年度以降の売上は伸びていくと考えています。

一方、民間航空機・商船事業の大幅収益悪化や円高定着、市場減速と競争激化などの全般的収益圧迫要因の顕在化が課題です。また、純利益面の課題として、客船損失と構造改革費用により目標未達となっている部分を早期に改善する必要があることから、更に一步踏み込んだ対策を推進します。

## Ⅱ. 2015事業計画の中間評価② - 施策の進捗と課題

9

■: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

### 【15事計推進施策と補強策】

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材の強化	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

### 【推進状況と課題】

#### 【課題】

- ・ 民航機と商船の事業環境悪化
- ・ 主要合併事業のPMI一部遅れあり  
→ 特に設備・人の有効活用とSCM
- ・ 海外市場における収益圧迫要因の  
顕在化(円高定着、市場減速と競争激化)

PMI:Post Merger Integration SCM:Supply Chain Management

#### 【成果】

- 当社グループにて統制可能な施策は、下記を含め、順調に進捗中
- ・ リスクマネジメント体制見直し  
→ 10月18日説明済
  - ・ 製品事業の「選択と集中」(本日報告)
  - ・ アセットマネジメントの進捗状況(本日報告)

2015事業計画の各種施策の進捗と課題について、説明します。

このページでは、2015年事業計画策定時の施策と2015年度3Q決算時に公表した追加補強の施策を掲載しています。

「リスクマネジメント体制の見直し」「製品事業の選択と集中」「アセットマネジメントの推進」など当社が主体的に行動できる施策については、順調に進捗しています。

一方、民間航空機と商船の事業環境悪化、主要合併事業のPMIの遅れなどが課題となっています。PMIでは設備・人の有効活用・効率化、SCM(Supply Chain Management)の合理化などの進捗が遅れています。また、海外市場における円高定着、市場減速、競争激化等の収益圧迫要因が顕在化し、それらへの対応が急務となっています。

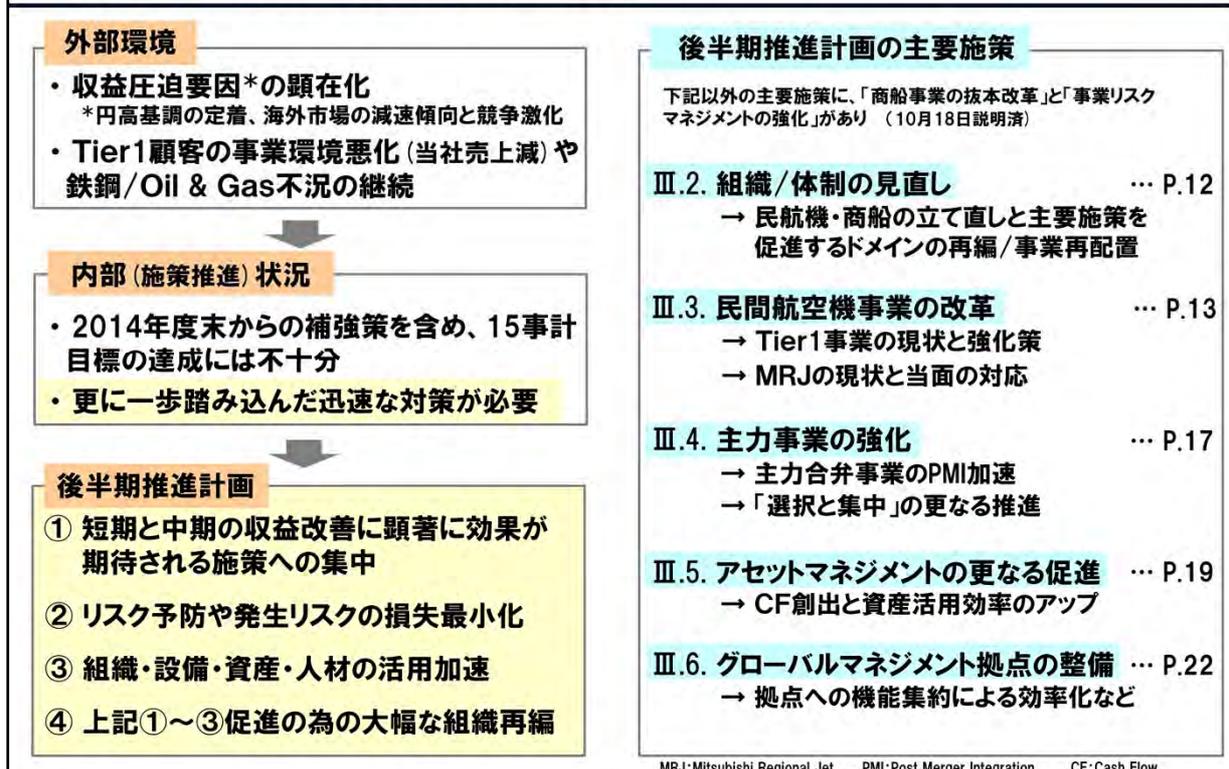
### Ⅲ. 2015事業計画後半期の推進計画

1. 推進計画の全体コンセプト
  2. 組織/体制の見直し(ドメインの再編/事業再配置)
  3. 民間航空機事業の改革
  4. 主力事業の強化
  5. アセットマネジメントの更なる促進
  6. グローバルマネジメント拠点の整備
  7. まとめ
- } 主要施策 [注]

[注] 「商船事業の抜本改革」と「事業リスクマネジメントの強化」も含むが省略(10月18日説明済)

2015事業計画の中間評価に関する説明は以上です。

ここからは、2015事業計画の目標達成に向け、2016年度第3四半期以降に推進する計画の概要について説明します。

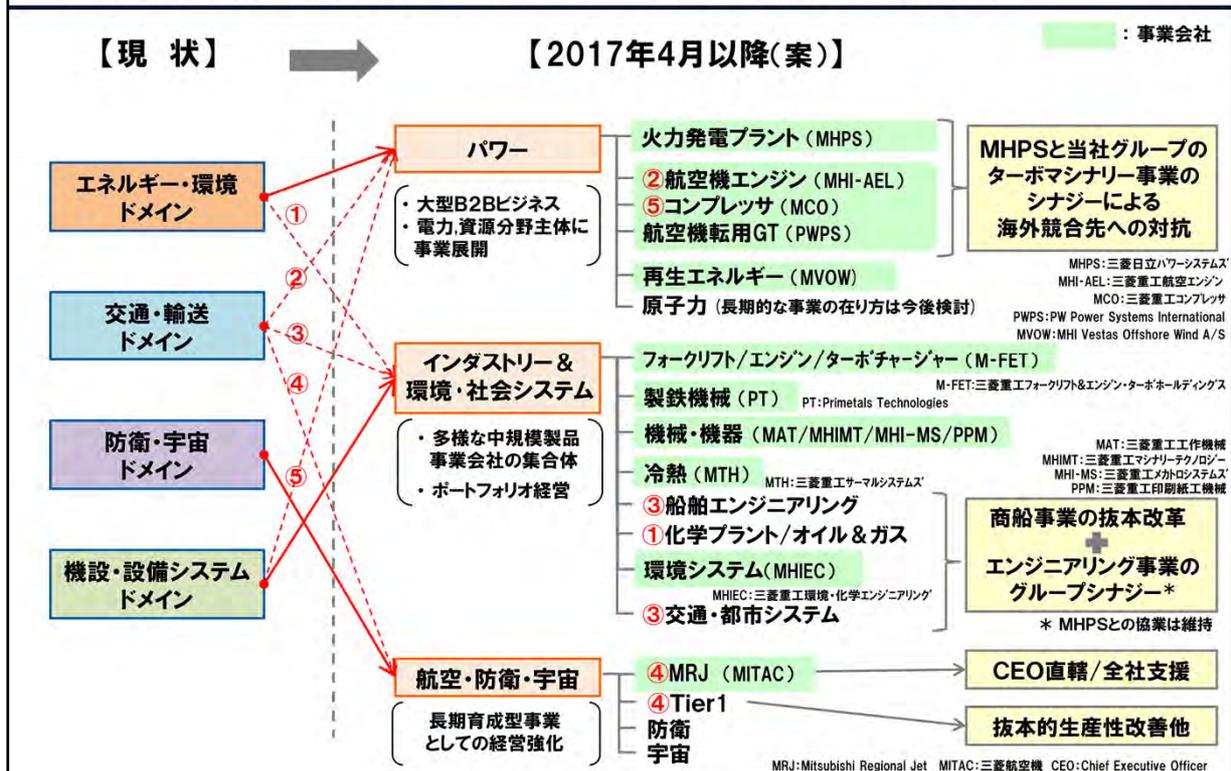


2015事業計画後半期の推進計画の全体コンセプトを説明します。

円高など収益圧迫要因の顕在化、Tier1顧客の事業環境悪化や鉄鋼・オイル&ガス市場の停滞が継続しているなど、外部環境は当社にとって良くない状況にあります。それに対して、2015事業計画の施策推進状況は、自ら統制可能な施策は着実に進めているものの、一部PMIに遅れが出ており、また外部環境変化に追いついていないことから、更に一步踏み込んだ迅速な対策が必要との結論に至っています。こうした状況を踏まえ、後半期の推進計画を策定しました。

実施が容易な施策よりも、短期と中期の収益改善に顕著に効果が期待できる施策から取り組みます。また、リスク予防や発生リスクの損失最小化に加え、組織・設備・資産・人材の活用加速を図るとともに、これらを促進するため大幅に組織を再編します。

主要施策については、次ページ以降で説明します。



まず、「組織/体制の見直し」について、説明します。

2017年4月以降、現状4つのドメインを「パワー」「インダストリー＆環境・社会システム」「航空・防衛・宇宙」の3つのドメインに組み替え、製品事業も再編します。

交通・輸送ドメインは、シナジー発揮のため発展的解消を図ります。航空機エンジンはターボマシナリー事業としてのシナジー発揮のため「パワー」へ、船舶エンジニアリングは事業会社が多く、事業再建が得意な機械・設備システムが主体の「インダストリー＆環境・社会システム」へ移管します。交通システムは、エンジニアリングのグループシナジー発揮のため「インダストリー＆環境・社会システム」へ移し、民間航空機は「航空・防衛・宇宙」へ移管します。

「パワー」は、大型BtoBビジネスが中心で電力、資源分野全体に展開している事業をまとめています。最も規模の大きいMHPSの手掛ける火力発電プラント、PWPSの航空機転用ガスタービン、航空機エンジン、コンプレッサの4つをターボマシナリー事業としてまとめて強化し、GEやSIEMENSなどの海外競合先に対抗していきます。

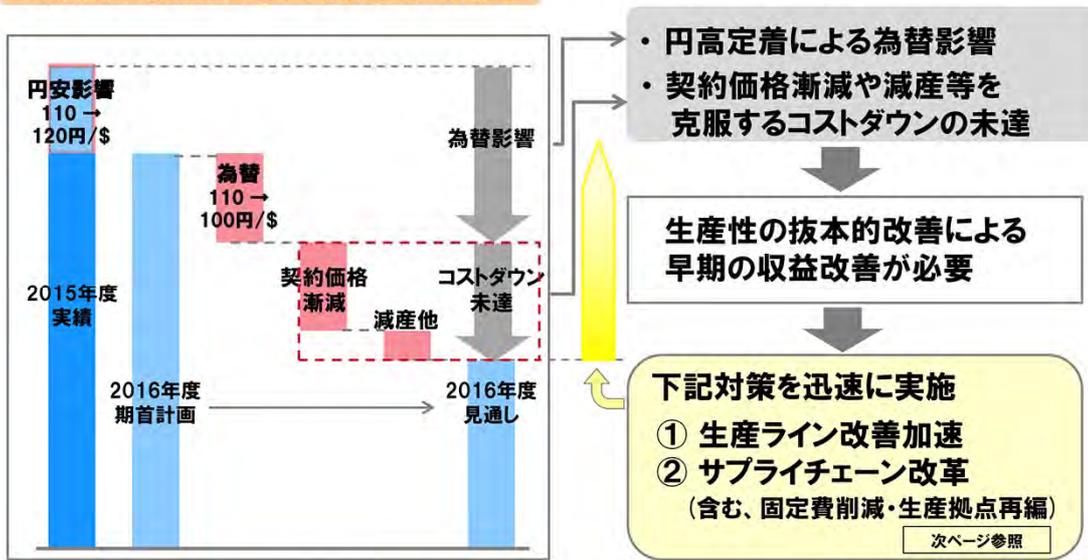
原子力事業は、現在、国内原子力発電所の再稼働支援のため非常に忙しい状況にあります。電力関連の事業ではありますが、一方、ターボマシナリーとは事業特性が異なるため、長期的な事業のあり方については、今後検討が必要だと考えています。

「インダストリー&環境・社会システム」は、多様な中規模製品事業会社の集合体とし、ポートフォリオ経営を徹底します。化学プラントは、エンジニアリングのシナジー発揮のため「インダストリー&環境・社会システム」に含めますが、「パワー」のガスタービンコンバインドサイクル発電や石炭焚プラントとのシナジーも発揮できるように取り組みます。

「航空・防衛・宇宙」は、現在事業規模は全社の2割程度ですが、長期育成型事業として経営強化を図ります。MRJは、CEO直轄体制とし、全社支援を行いながら、開発を進めます。民間航空機のTier1事業についても抜本的生産性改善を図ります。

シナジーを発揮し、ポートフォリオ経営を上手く進めることで、「パワー」「インダストリー&環境・社会システム」の売上、営業利益を大きく伸ばしつつ、長期育成型事業である「航空・防衛・宇宙」を着実に前に進めていくことにより、当社グループの経営は中期的に最も安定すると考えていますので、早期に組み替えを進めます。

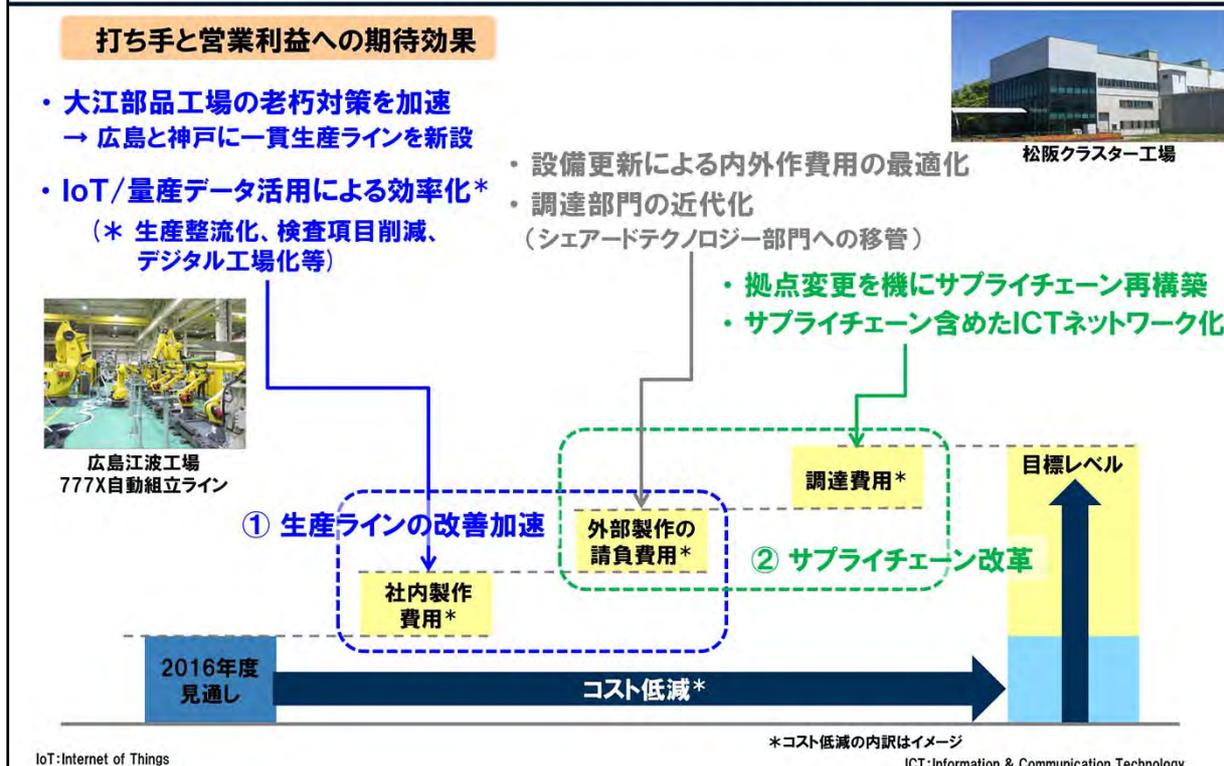
民間航空機Tier1事業の状況と営業利益



円高・減産は当面不変との前提で、100円/\$での高収益実現に取り組む

民間航空機事業の改革を進めるにあたり、Tier1事業の現状について説明します。

円高による為替影響、契約価格漸減や減産等を克服するコストダウンが達成できなかったことにより、2016年度の営業利益見通しが2015年度から悪化する見込みであるため、生産性の抜本的改善による早期の収益改善が必要です。生産ライン改善の加速や固定費削減・生産拠点再編を含めたサプライチェーン改革を迅速に実施します。



続いて、民間航空機事業改革の打ち手と営業利益への期待効果について説明します。

名古屋にある大江部品工場は老朽化により改善対策の効果がでないため、広島工場と神戸造船所に一貫生産ラインを新設するとともに、広島、小牧(名古屋)、下関などに点在している生産拠点をIoTと量産データの活用により効率化することで、社内製作費用の削減を図ります。

これらにより社内/社外の製作費用を最適化するとともに、従来、民間航空機の部門だけで担ってきた調達のあり方を見直し、シェアードテクノロジー部門のバリューチェーン本部へ移管することで、サプライチェーン全体を再構築し、外部製作の請負費用および調達費用削減を図ります。

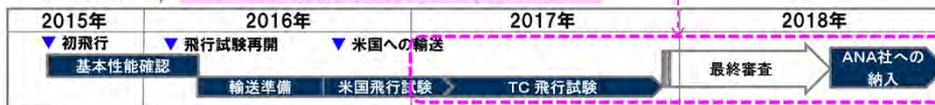
#### 現状

##### 1) 開発

- ① 日米におけるテスト飛行の本格化  
(下記スケジュール参照)
- ② TC取得に必要な確認作業と技術資料の作成に要員と時間を費やしている
- ③ TC取得作業の中で各種変更が出ており、対応中  
→ 上記①②③の作業を通じて、一部に経験不足が顕在化(米国人等のTC関連作業経験者を増員)



【現状スケジュール】 → 2017～2018年のスケジュールを精査中



TC:Type Certificate(型式証明) MRJ:Mitsubishi Regional Jet

##### 2) 量産化準備

- ・ 各工場の生産分担と初期工場設備の基本的な検討を終了
- ・ 事業化に向けた、カスタマーサポートシステムの詳細検討等を推進中
- ・ 主要な購入品サプライヤーの納期やコスト等につき交渉・確認を継続中

MRJの開発、量産化準備の現状について、説明します。

日本、米国におけるテスト飛行は本格化しており、型式証明取得に必要な確認作業と技術資料作成に要員と時間を費やしているほか、発生している各種変更に対応しています。これらの作業を通じて一部経験不足が顕在化したため、型式証明関連作業経験者を米国で増員していますが、顧客にとって最も良い、事業性の高い航空機を製作するためにはどうするか、スケジュールを含め精査・検討中です。

一方、量産化準備については、各工場の生産分担と初期工場設備の基本的な検討は既に終了しており、事業化に向けたカスタマーサポートシステムの詳細検討等を進めています。また、主要な購入品サプライヤーの納期やコスト等について交渉・確認を継続しています。

#### 今後の対応

- 1) CEO直轄の「MRJ事業推進委員会」を設置 (本年11月に発足予定)
- 2) 委員会設置の背景  
事業部門の対応レベルを超える大型で複雑な事業開発プロジェクトになってきたとの認識の下、**全社経営資源を活用\*し、長期的に育成する体制に移行**  
\* 若手投入も推進
- 3) 推進事項
  - ① 開発最終ステージとしての課題整理と対応策の着実な推進  
(TC取得～初号機納入までのスケジュールと費用の再精査等を含む)
  - ② 量産ステージ移行のためのスケジュールと推進体制の検討  
(立上げ～定常運営までの工場/システム系の設備投資他の費用検討等を含む)

**尚、当委員会にて、緊急重要事項の迅速な決定を行う**  
(現在推進中の対策は当面継続)

CEO: Chief Executive Officer TC: Type Certificate(型式証明) MRJ: Mitsubishi Regional Jet

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



MRJの今後の対応について説明します。

MRJの開発は最終ステージに入っていますが、課題整理と対応策の着実な推進が必要な状況です。現在、型式証明取得から初号機納入までのスケジュールと費用の再精査をしているほか、量産ステージ移行のためのスケジュールと推進体制を検討中です。

1つの事業部門の対応レベルを超える大型で複雑な事業開発プロジェクトになってきたため、全社経営資源を活用し、長期的に育成する体制に移行するべく、CEO直轄のMRJ事業推進委員会を設置し、緊急重要事項の迅速な決定を行っていきます。

	三菱日立パワーシステムズ (MHPS)	Primetals Technologies (PT)	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 (M-FET)
PMIの進捗状況	<ul style="list-style-type: none"> <li>人材交流や賃金体系統一などは順調に進捗</li> <li>販売・一般管理費などの共通費用の削減と拠点の集約に遅れ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>合併立上げ後の要員削減は予定通り進捗中</li> <li>鉄鋼不況の長期化で更なる組織スリム化が必要</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フォークリフト事業の統合は、順調に進捗中</li> <li>→ PMI計画を策定 加速気味に推進中</li> </ul>
加速の 為の 施策	<b>【 効率化 】</b> 組織・体制の見直し + 集約と再編	<ul style="list-style-type: none"> <li>海外拠点の集約に着手済み → 加速する</li> <li>国内拠点も海外競合先に負けない為の機能や製品機種の再編/集約を推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>遅れている海外工場の再編(含む閉鎖)を加速中</li> <li>海外エンジニアリング部門の再編/集約も開始</li> </ul>
	<b>【 付加価値増 】</b> ソリューション/ サービス事業の強化 + SCM改革 他 <small>SCM:Supply Chain Management</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>遠隔監視サービスや海外サービス拠点の強化を加速</li> <li>製品機種の再編/集約を更にSCM改革を加速 (シェアードサービス活用)</li> <li>各種ターボマシナリー事業の全体シナジーを追求</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>制御システムやソリューション事業の対象拡大</li> <li>→ 当社グループの他製品事業とのシナジー追求他</li> </ul>
			<ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループのシェアードサービス活用などの効率化施策を追加推進</li> </ul>

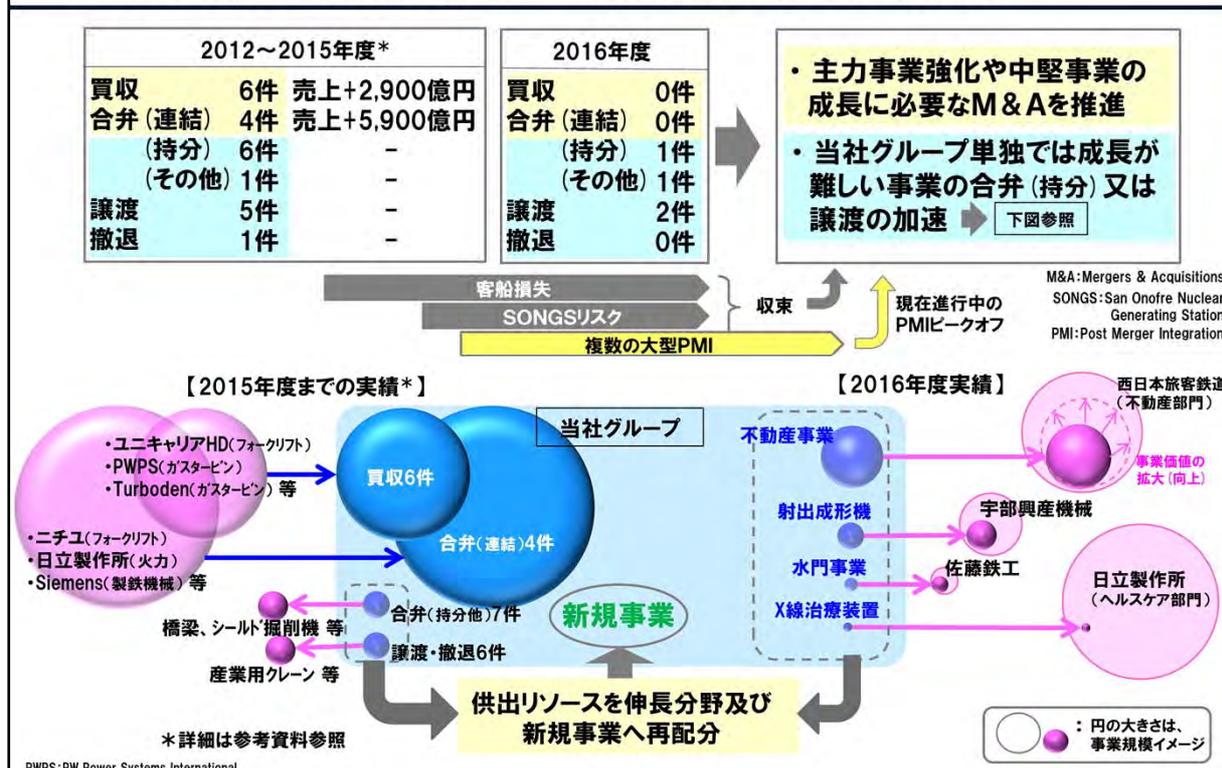
ここから主力事業の強化施策について、説明します。1点目は、主力合併事業のPMI加速です。

当社の売上、営業利益を支えている3つの主力合併事業は、事業規模が多い順に三菱日立パワーシステムズ(MHPS)、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(M-FET)、Primetals Technologies(PT)があり、これらのPMIの進捗状況を説明します。

MHPSにおいては、人材交流や賃金体系統一などは順調に進捗していますが、販売・一般管理費などの共通費用の削減と拠点の集約に遅れが生じているため、着手済の海外拠点集約を加速するほか、また国内拠点についても海外競合先に負けないために機能や製品機種の再編/集約を推進します。

PTでは合併会社立上げ後の要員削減は予定通り進捗していますが、鉄鋼不況の長期化により需要が減少していることから、更なる組織のスリム化が必要な状況です。海外エンジニアリング部門の再編/集約などによって効率化を図るほか、制御システムやソリューション事業の対象拡大により付加価値増加を目指します。

M-FETではフォークリフト事業の統合は順調に進捗していますが、推進を加速するよう指示をしています。



主力事業の強化施策の2点目、「選択と集中」の更なる推進について、説明します。

2015年度までにユニキャリアホールディングス(株)の買収や日立製作所との火力発電システム分野での合併会社設立などにより売上が大きく増加したほか、7件の持分法対象会社となる合併会社設立、6件の譲渡・撤退を実施しました。

2016年度は不動産事業の一部売却、射出成形機の合併会社を設立しました。同時に、客船損失およびSONGSリスクへの対応や複数の大型事業のPMIを進めていたため、さらなる大型M&Aの機会はありませんでしたが、2017年度以降はさきほどのリスク案件が収束し、現在進行中のPMIがピークオフすることから、主力事業強化や中堅事業の成長に必要なM&Aを推進していきます。また、当社グループ単独では成長が難しい事業の合併会社(持分法対象会社)設立や事業譲渡を加速します。

【2015事計の方針】

(a) 原則として、保有資産は、下記のコア資産に限る

- ・ 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た資産

➡ P.20  
(例1)

(b) ノンコア資産は保有リスクの排除や価値の最大化及び流動性向上を推進

➡ P.21  
(例2)

【目的/メリット】

コア資産

➡ ・ 資産価値及び収益性の向上

- ・ 保有資産の戦略的集約・活用
- ・ 地域社会との連携強化
- ・ 他社とのアライアンスによる効率性向上

ノンコア資産

➡ ・ 売却[注]によるキャッシュフロー創出

[注] 協業シナジーあれば過半シェア売却/合併化(連結持分)

続いてアセットマネジメントの更なる施策について、説明します。

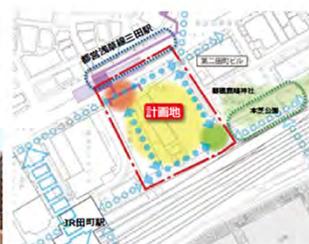
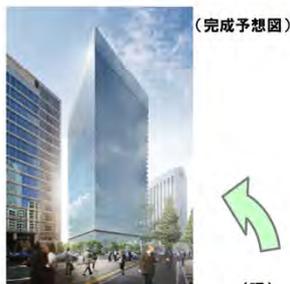
これまで、コア資産、ノンコア資産という意識の薄いまま、各地に土地や不動産を多く保有していましたが、事業構造の変革に伴い不要と位置づけられる資産が多く出てきました。

2015事業計画では、保有資産は「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た資産」というコア資産に限るとしており、資産価値および収益性の向上を実現していきます。

ノンコア資産は保有リスクの排除を進めるとともに、価値の最大化および流動性向上を推進するべく、売却等によるキャッシュフロー創出を図ります。

**第一田町ビル建替え**

- ・ 第一田町ビル(自社所有)を隣接地権者と共同で公共貢献機能を有する新ビルに建替え
  - 利便性向上や延床面積増により、建物としての収益性を大幅アップ
  - 当社グループ資産の**戦略的活用拠点**(当社活動拠点オフィス+賃貸)とする



**特徴**

- ・ 国際ビジネス交流 + 最先端技術情報の発信
- ・ 地域防災機能、低炭素・省エネルギー技術導入

**基本構想(案)**

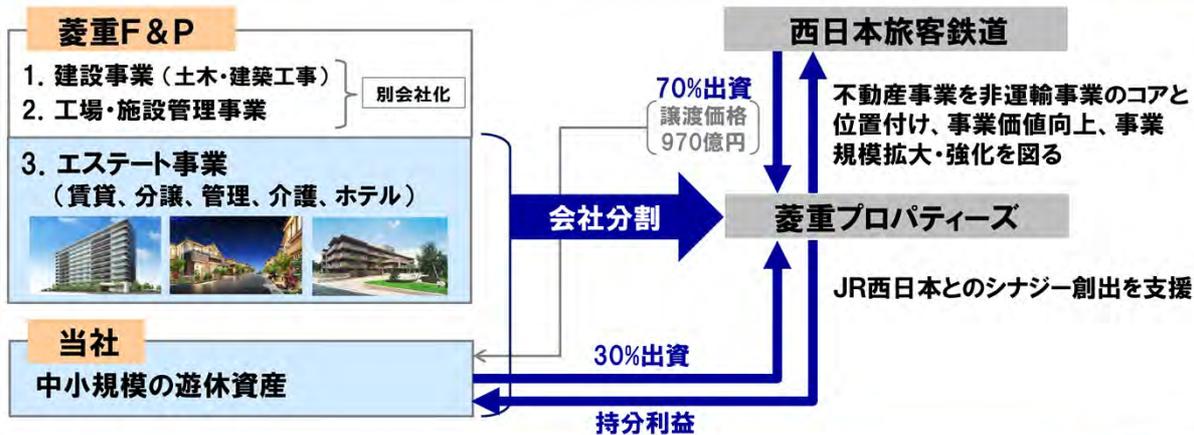
敷地面積	：	約8,600m <sup>2</sup>
規模	：	地上150m規模
竣工	：	2023年(予定)

コア資産の活用に関する具体例として、第一田町ビル建替えの概要について説明します。

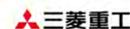
当社グループ会社の田町ビル(株)が保有している第一田町ビルは築50年を超え老朽化しているため、隣接地権者と共同で公共貢献機能を有する地上150メートル規模の高層ビルに建替えます。利便性向上、延床面積増加により、建物の収益性の大幅な改善を図り、当社グループ資産の戦略的活用拠点とします。

- ・ 当社保有の中小規模遊休資産と菱重F&Pのエステート事業を併せ、  
 エステート専門の新会社(菱重P)を設立、株式の70%をJR西日本へ譲渡  
 → JR西日本とのパートナーシップにより菱重Pの企業価値向上を図る  
 → 株式譲渡(70%)によるキャッシュフローの創出

JR西日本：西日本旅客鉄道株式会社  
 菱重F&P：菱重ファシリティ&プロパティーズ株式会社  
 菱重P：菱重プロパティーズ株式会社



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



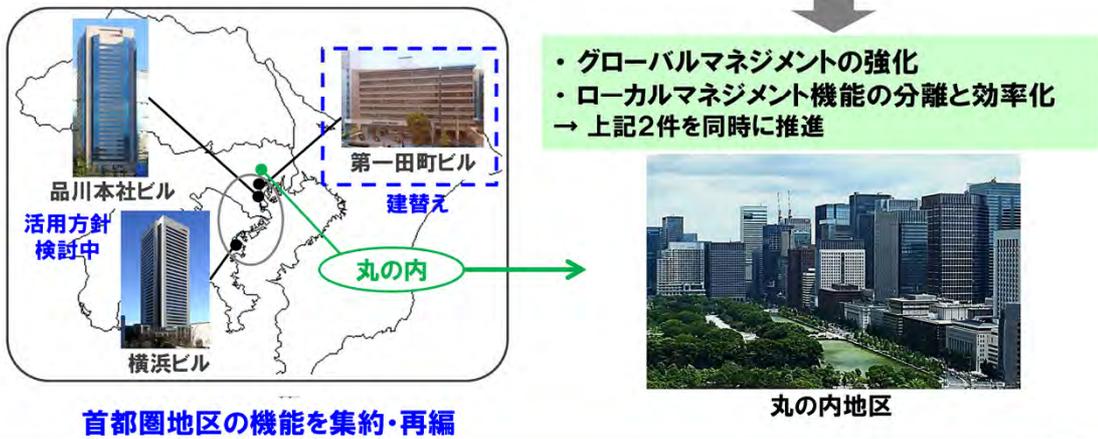
次にノンコア資産に関する事例を紹介します。

建設事業、工場・施設管理事業、エステート事業を担う当社グループ会社の菱重ファシリティ&プロパティーズ(株)のうち、賃貸、分譲、ホテル経営などを行うエステート事業は、当社グループに強みがある部分ではないため会社分割し、当社の中小規模の遊休資産と合わせ菱重プロパティーズ(株)を設立し、その会社の株式70%を西日本旅客鉄道(株)へ譲渡することで、譲渡価格約970億円のキャッシュフローを創出することになりました。

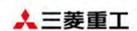
当社は菱重プロパティーズ(株)の株式30%を保有することで、西日本旅客鉄道(株)とのシナジー創出を支援し、持分見合いの利益が得られることに期待しています。

当社の保有する他の資産についても、アセットマネジメントの中で検討していきます。

- ・ グローバル本社機能を適地である丸の内地区に集約し、業務の整流化と高度化によるグローバルマネジメント強化を加速 ➡ 2018年度下期目標
- ・ 上記集約とアセットマネジメントの観点から、首都圏拠点（品川・横浜・田町）の機能別集約と再編を推進（適切な流動化を含む）



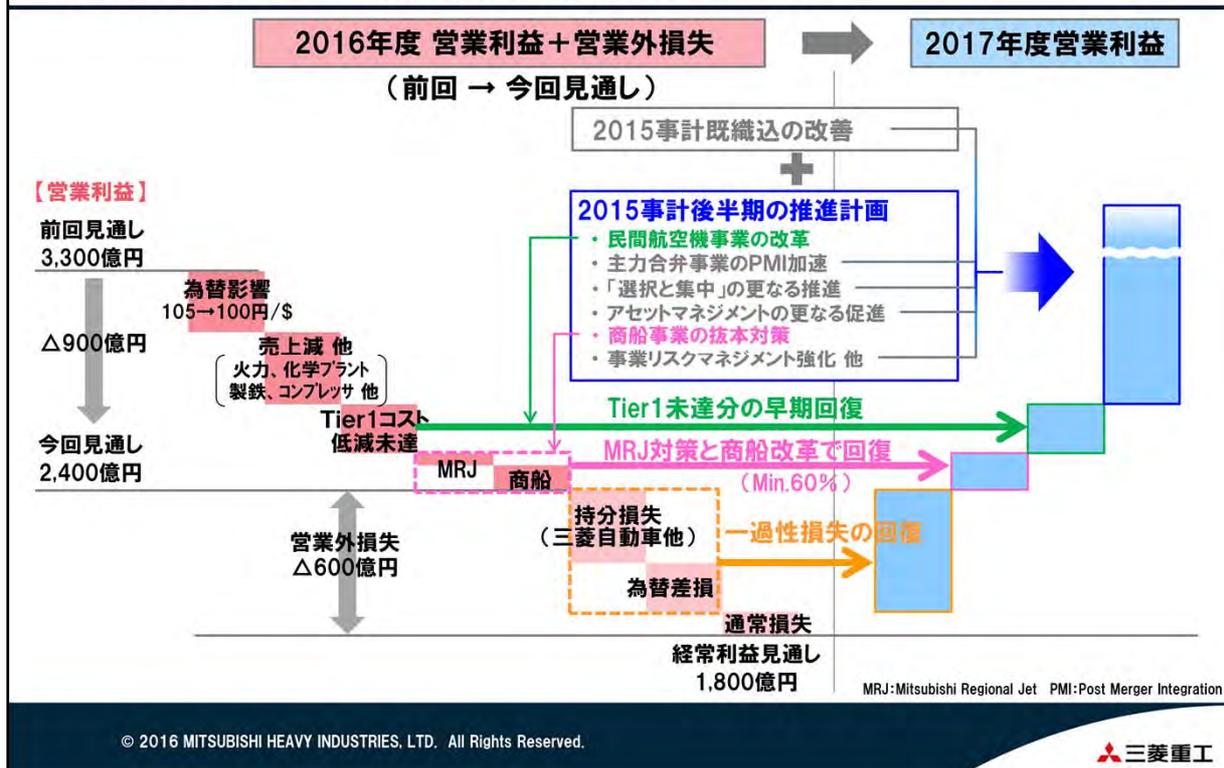
© 2016 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.



2015事業計画の後半期推進計画の主要施策の最後に、グローバルマネジメント拠点の整備について説明します。

グローバル本社機能を2018年度下期に丸の内地区に集約し、業務の整流化、高度化を進めるとともにグローバルマネジメント強化を加速します。

丸の内地区に集約したグローバル拠点機能以外の部門は、アセットマネジメントの観点から品川、横浜、田町の首都圏拠点の中で、機能別集約と再編を推進します。

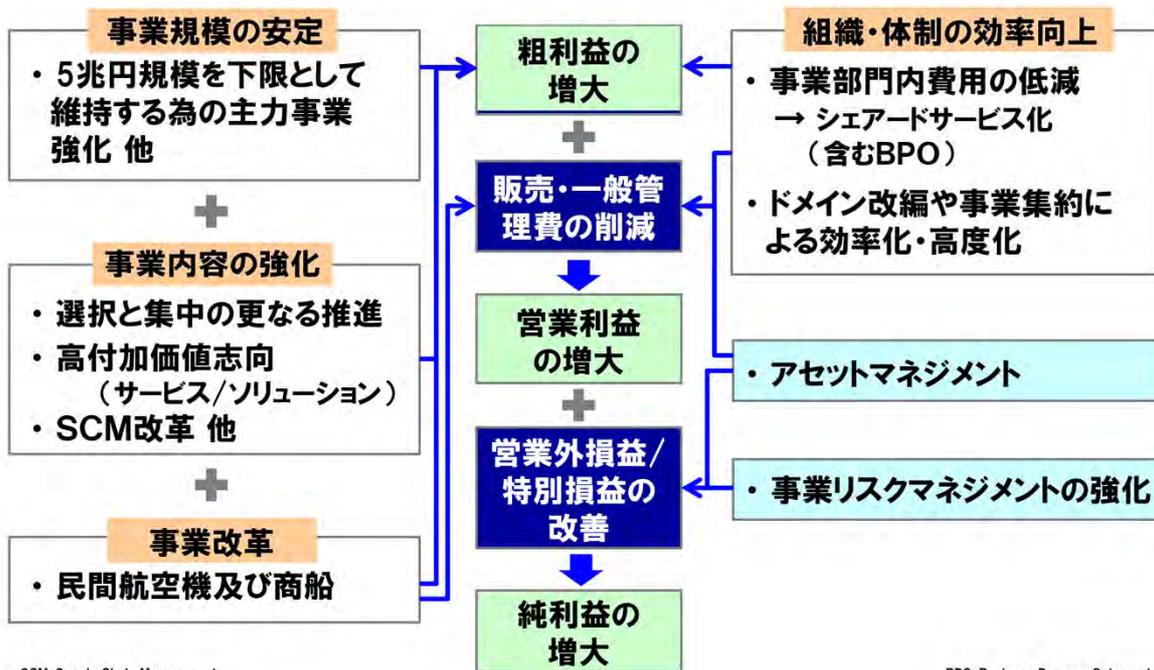


まとめとして、収益構造の短期改善イメージについて、説明します。

2016年度の営業利益見通しは、2Q決算時に為替影響、売上減少、民間航空機(Tier1)のコスト低減未達成、MRJの開発費増加、商船の損益悪化などにより3,300億円から2,400億円に下方修正しました。これに三菱自動車工業(株)を中心とした持分法投資損失、為替差損益など営業外損失が△600億円あり、経常利益見通しは1,800億円になる見通しです。

2017年度には2016年度の一過性損失である営業外損失が回復するほか、商船は12ページ、MRJは16ページの対策を取ることで2016年度営業利益下方修正額の最低60%を回復したいと考えています。民間航空機(Tier1)は14ページの対策を実施することで早期回復を図るほか、その他の主力合併事業のPMI加速、「選択と集中」の更なる推進、アセットマネジメントの更なる促進などによる改善が全て実現できた場合、大幅な損益改善が見込めると考えています。最大限の努力をまいります。

【中期改善のイメージ ▶ 定量的な分析・評価を進め、3Q決算時を目処に纏める】



最後に、収益構造の中期改善のコンセプトについて、説明します。

為替に関わらず5兆円の事業規模を維持できるよう主力事業を強化することで事業規模の安定を図ります。また、サービス、ソリューションの提供により高付加価値化を進め、事業内容を強化するとともに、組織・体制の効率向上により費用を低減し、粗利益の増大を図ります。増加した粗利益に販売及び一般管理費の削減が加わることで営業利益が増大するほか、事業リスクマネジメントを強化することで営業外損益/特別損益が改善し、純利益が増大するということが全体のコンセプトです。

なお、2017年度および中期改善のイメージについては、定量的な分析・評価を進めており、3Q決算時を目処に纏めて説明する予定です。

MITSUBISHI  
HEAVY  
INDUSTRIES  
GROUP

MOVE THE WORLD FORWARD

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

以上で私の説明を終わります。

## 参考資料

- ・ 選択と集中の加速 - P.27
- ・ 商船事業の抜本改革 - P.28
- ・ 事業リスクマネジメント - P.29

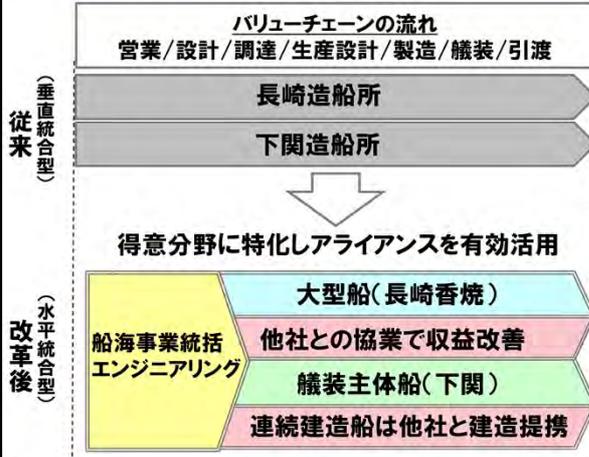
# [参考] 選択と集中の加速

		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	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のラインア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アップ強化
		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のフルラインア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1500億円	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アップ強化
		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
		宇部興産機械	射出成形機	2016年7月	-	商品ラインアップ・販売網の拡充、製造コスト低減
		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
		佐藤鉄工	水門事業	2016年5月	-	事業の選択と集中の推進
		日立製作所	X線治療装置	2016年8月	-	事業の選択と集中の推進
		Ecovix(伯)	造船	2016年1月	(持ち分)	事業の選択と集中の推進

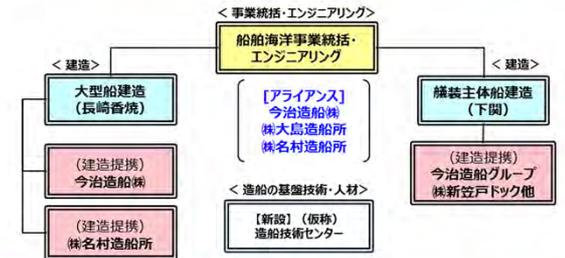
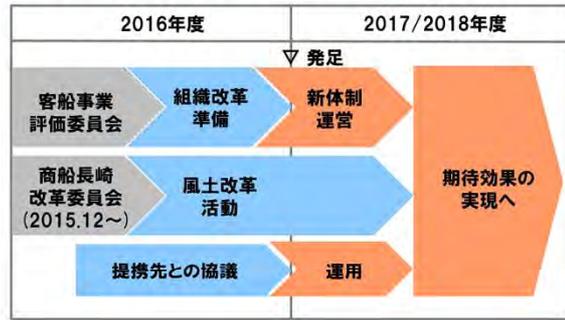
PMI: Post Merger Integration      PWPS: Pratt & Whitney Power Systems      JTSC: ジャパントンネルシステムズ(株)

1. 構造改革

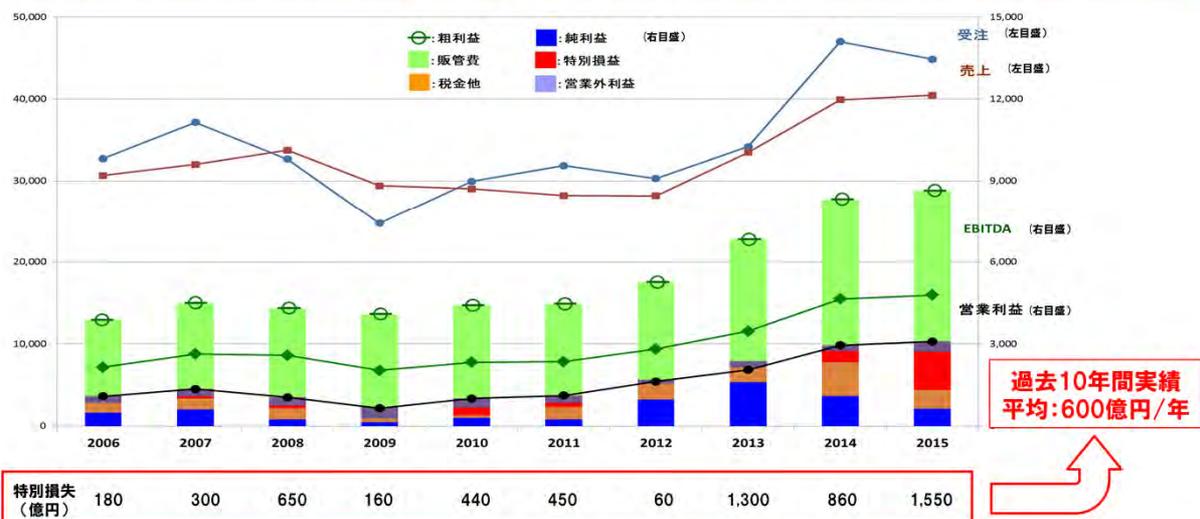
- 事業所別垂直統合型ビジネスからの脱却  
→ 他社も含めた水平統合型ビジネスへの転換  
(得意分野の分担による効率最大化)



2. 改革の全体スケジュール



2015事計の活動を加速し、次期中期計画から、過去10年間の特別損失の年平均の半減(約300億円)以上の損益改善を目指す





CEO: Chief Executive Officer

SONGS: San Onofre Nuclear Generating Station

MRJ: Mitsubishi Regional Jet

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