

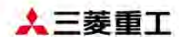
2015事業計画推進状況

2017年2月2日

三菱重工業株式会社

取締役社長 CEO 宮永 俊一

© 2017 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. 主要施策の進捗状況	- 6
1. 全体評価	- 7
2. ドメインの再編	- 9
3. 民間航空機事業	- 11
4. 商船事業の抜本改革	- 13
5. 主要3合併事業	- 15
III. まとめ(2015事業計画の達成に向けて)	- 19
[参考資料]	- 24
1. 選択と集中の加速	
2. エンジニアリング事業の対象範囲他	

はじめに「2016年度の見通し」、次に「主要施策の進捗状況」、最後に2015事業計画の達成に向けた「まとめ」について説明します。

I . 2016年度の見通し

3

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

- ・ 受注、売上及び営業利益に期ずれ他による若干の落ち込み可能性
- ・ 純利益やFCF等は、アセットマネジメント等の効果で2Q決算時の見通しと変わらず（但し、SONGSは変動要因として残る）

	2015年度 実績	2016年度 見通し（億円）		
		前回*		今回
受注	44,855	48,000	期ずれによる1,000億円程度の変動はありうる	48,000
売上	40,468	40,000		40,000
営業利益 (営業利益率)	3,095 (7.6%)	2,400 (6.0%)	売上変動他で弱含む可能性あり	2,400 (6.0%)
純利益	638	1,000		1,000
FCF	75	1,000	SONGSによる変動を除き、ほぼ不変	1,000
ROE	3.7%	5.8%		5.8%

為替レート 119.7円/\$
132.6円/€

100円/\$
115円/€

*: 第2四半期決算発表時点

110円/\$
120円/€

© 2017 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

4

FCF: Free Cash Flow

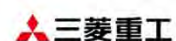
ROE: Return On Equity (株主資本利益率)

SONGS: San Onofre Nuclear Generating Station

2016年度の受注は4兆8,000億円、売上は4兆円となる見通しですが、それぞれ計上時期が2017年度以降に遅れる可能性があり、1,000億円程度下回る可能性があります。営業利益も、売上計上時期の遅れなどに伴い、2,400億円の見通しを下回る可能性があります。

純利益、フリーキャッシュフロー（FCF）は、SONGS（San Onofre Nuclear Generating Station）に関する仲裁の結果による変動可能性を除けば、アセットマネジメントなどの効果により、2Q決算時点と同じ、親会社株主に帰属する当期純利益1,000億円、FCF1,000億円となる見通しです。

I. 2016年度の見通し - ドメイン別売上・営業利益



(億円)

	2015年度		2016年度						ドメイン別状況
	売上	営業利益	今回見通し (A)		3Q累計 (B)		(A-B)		(エネルギー・環境) サービス工事の計上等、 営業利益に変動リスク 若干あり
			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	15,500	1,600	9,932	445	5,568	1,155	(交通・輸送) 製品別に為替他の変動 あるも、全体としては、 2Q決算時と同レベルの 見通し
交通・輸送	5,485	545	5,000	△ 250	3,605	△ 283	1,395	33	
防衛・宇宙	4,850	257	4,500	280	3,101	191	1,399	89	
機械・設備システム	14,323	800	14,500	850	10,154	378	4,346	472	
その他	1,773	126	1,600	120	1,197	65	403	55	
消去または共通	△ 1,392	△ 181	△ 1,100	△ 200	△ 1,048	△ 113	△ 52	△ 87	(機械・設備システム)
合計	40,468	3,095	40,000	2,400	26,942	684	13,058	1,716	売上、営業利益の両面で 次年度ずれ込みに伴う、 減少の可能性が残る

© 2017 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

5

2016年度のドメイン別売上、営業利益の見通しをご覧ください。

交通・輸送ドメインは、為替変動による影響が想定されますが、ドメイン全体としては2Q決算時に発表した見通しと同レベルになるとみています。

防衛・宇宙ドメインは、2Q決算時から見通しに変わりはありません。

エネルギー・環境ドメインは、サービス工事の計上など、営業利益に変動リスクがあるため、また、機械・設備システムドメインについては売上、営業利益ともに2017年度に計上が遅れる可能性があるため、これらの2つのドメインに下振れの余地があります。

Ⅱ．主要施策の進捗状況

1. 全体評価
2. ドメインの再編
3. 民間航空機事業
4. 商船事業の抜本改革
5. 主要3合併事業

次に、主要施策の進捗状況について、説明します。

Ⅱ.1. 全体評価 (1/2)

	成 果	課 題
事業規模	積極的なM&A推進により、従来の3兆円から4兆円以上に事業規模が拡大	5兆円規模達成に関する不安要素 → 市場停滞によるコア事業の伸長遅れ → 民間航空機(Tier1)、商船の受注減が加速
収益力	構造改革やポートフォリオ経営の推進により、営業利益/EBITDAの底上げを達成 営業利益率 : 2012年 5.8% → 2015年 7.6% EBITDAマージン : 2012年 10.0% → 2015年 11.9%	営業利益率の伸び悩み [2016年度予想6.0%(計画8.0%)] → 交通・輸送ドメイン他の収益悪化 → 発電等コア製品の収益伸長遅れ
財務基盤	キャッシュフロー経営の徹底やアセットマネジメント(ノンコア資産流動化)により、有利子負債及びD/Eレシオを低減	自己資本の積上げ計画に未達可能性 → 客船損失及びMRJ開発他で織込みを上回る悪化(回復に2年程度要す)
組織効率化	- サービス業務部門のBPOの推進 印刷複写(FXSVL)、海外給与・勤怠(IBM) 他 17件の事業譲渡(含むマイナー出資合併)を実施(2013~2016.3Q) ※詳細はP.25~26	- 管理間接部門の効率化遅れ → 収益力増強計画の達成遅れの要因 - 国内外ローカル機能の明確化によるグローバル事業体制の強化が不十分

© 2017 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

7

M&A: Mergers & Acquisitions

EBITDA: 利払い・税引・償却前利益

BPO: Business Process Outsourcing

FXSVL: 富士ゼロックスサービスリンク

MRJ: Mitsubishi Regional Jet

まず、2015事業計画推進状況に対する全体評価として、これまでの成果とこれからの課題について、説明します。

1つ目の事業規模については、M&Aの推進により4兆円以上に事業規模を拡大することができましたが、5兆円規模の達成にはまだ不安要素があります。具体的には、市場停滞によるコア事業の伸長遅れや、民間航空機事業で主要顧客であるボーイングの大型機の受注が減少していることが影響しています。

2つ目の収益力については、構造改革やポートフォリオ経営の推進により、営業利益およびEBITDA(利払い・税引・償却前利益)の底上げを実現しましたが、交通・輸送ドメインにおいて想定外の急激な収益の悪化があったほか、発電などコア製品においても収益伸長が遅れているなど、営業利益率が伸び悩んでいます。

3つ目の財務基盤については、キャッシュフロー経営やノンコア資産を流動化するアセットマネジメントを推進してきた結果、有利子負債およびD/Eレシオを低減できましたが、客船建造に関する損失の悪化、MRJ開発等による費用の増加により、自己資本の積み上げ計画が遅れており、その回復に2年程度の期間が必要になるとみています。

4つ目の組織効率化については、サービス業務部門のBPO(Business Process Outsourcing)を推進しました。具体的には印刷・複写業務を富士ゼロックスサービスリンク(株)に、海外給与・勤怠管理業務をIBMにアウトソーシングするなどした他、17件のマイナー出資合併会社設立を含む事業譲渡を実施しています。しかし、管理間接部門は更に一歩踏み込んだ効率化が必要であり、また、日本を含めたローカル機能の明確化やグローバル事業体制の強化等の課題もあります。これらの課題を早急に解決していかなければならないと考えています。

外的課題

- ・ グローバリズムへの反動等、世界的な政治・経済の混乱と先行きの不透明化
→ 従来と異なる事業機会への機敏な対応とリスクマネジメントが必要
- ・ 原油等、資源価格低迷に伴う投資減
- ・ 航空機、商船等の需要低迷

内的課題

- ・ 市場構造の変化や急激な景気変動への適応力不足
→ 組織の効率化遅れ
→ 生産弾力性/人材流動性の不足
- ・ 主要合併会社のPMI遅れ
- ・ 不十分な海外市場の開拓力/維持力



- ・ 現行諸施策だけでは、15事計の達成は困難と判断 (本年度末)
- ・ 下記の補強策に注力中、また促進のための組織・制度を検討中

【補強策】

- ドメインの再編 (SBUの組換え)
- 民間機及び商船事業の抜本改革の促進
- 主要合併事業のPMIの更なる加速



左記施策を促進する
組織・制度の検討
(P.21-22)

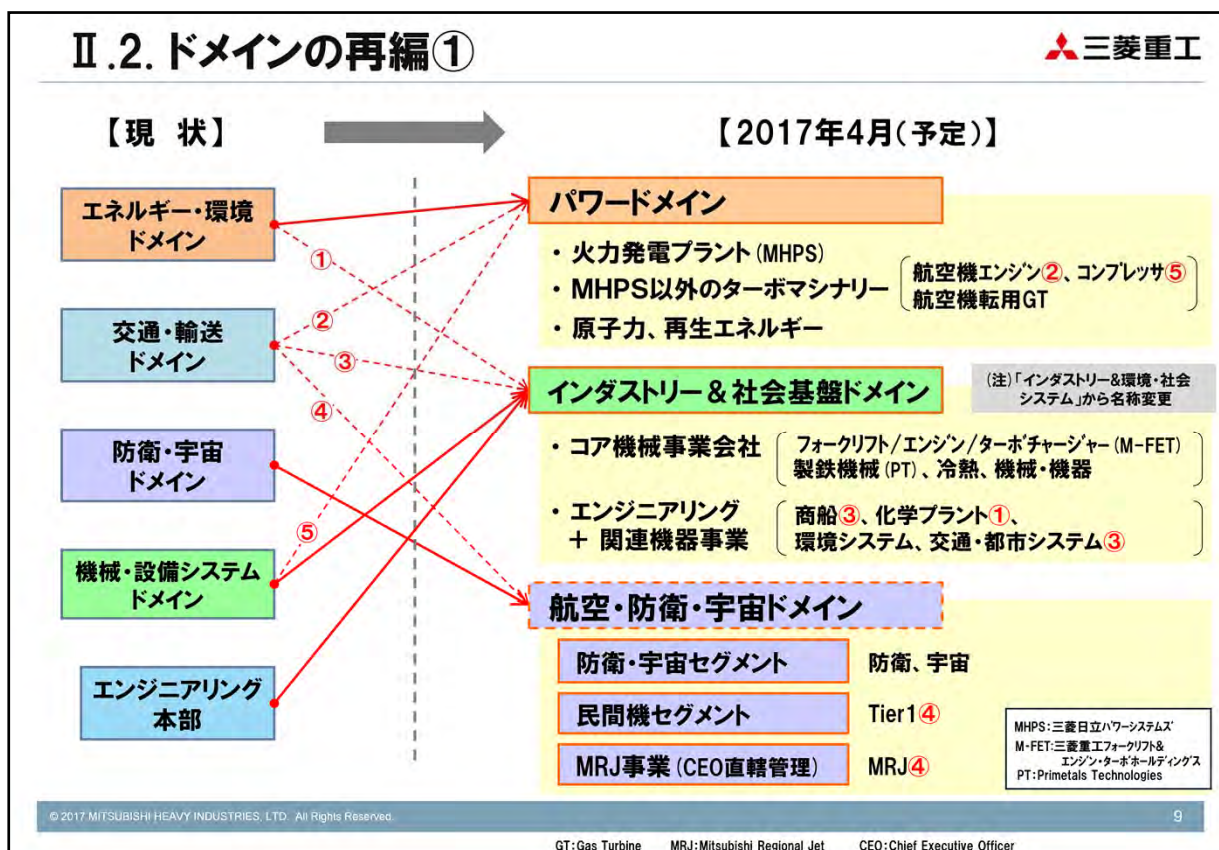
続いて、現在我々が直面している外的課題、内的課題について整理します。

外的課題としては、反グローバルリズム的な動きが出るなど、世界的な政治・経済の混乱と先行きの不透明感が増してきていることにともない、従来と異なる事業機会への機敏な対応や変化とともに生じるリスクのマネジメント等が挙げられます。

内的課題としては、こうした市場構造の変化や急激な景気変動への適応力不足が挙げられます。様々な変化に対応するために、組織の効率化を図るとともに、生産弾力性、人材流動性を高める必要があり、これらの充実を急がなければなりません。

2015事業計画の達成を目指し、現行諸施策に加え、「SBUの組換えを含めたドメインの再編」「民間機及び商船事業の抜本改革の促進」「主要合併事業のPMIの更なる加速」を補強策として進めることを第2四半期決算発表時に説明していますが、これらを効果的に進めるためには、それを促進するために新しい組織・制度が必要と考えています。

Ⅱ.2.ドメインの再編①



ここから、現在注力中の補強策について、説明します。最初は「ドメインの再編」です。

現状の組織体制である「エネルギー・環境」「交通・輸送」「防衛・宇宙」「機械・設備システム」の4つのドメインとコーポレートのシェアードテクノロジー部門にあるエンジニアリング本部を2017年4月から「パワー」「インダストリー & 社会基盤」「航空・防衛・宇宙」の3つのドメインに再編します。

再編の狙い

- ・ 現状4ドメイン制の目的は堅持 → 「顧客/市場指向」+「縦割り事業運営の最小化」
- ・ 当社グループの成長に果す役割と経営コンセプトを明確にできるドメイン構成

ドメイン別の役割と経営コンセプト

持続的な収益貢献/安定成長(ドメイン特性に応じた自律的経営)



© 2017 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

MRJ: Mitsubishi Regional Jet

10

4ドメインに移行してから間がないのに、もう再編するのかというご意見もあるかと思いますが、組織改革はスピード感を持って取り組むべきと考えています。今回の再編の目的は、ドメインが当社グループ全体の成長に果たす役割と経営コンセプトを明確にすることです。4ドメインを3ドメインに再編しますが、ドメイン制移行の目的である「顧客志向」「市場志向」「縦割り事業運営の最小化」は堅持します。

「パワー」と「インダストリー & 社会基盤」の役割と経営コンセプトは、持続的な収益貢献とドメイン特性に応じた自律的経営による安定成長です。それぞれ事業規模は2兆円ですが、双方とも事業の集中と選択を進めており、収益性の更なる改善を期待しています。その改善で得た力を長期的視点で柱とすべき事業の育成に注ぎたいと考えています。

その中で、「パワー」については、当社の特徴を活かしながら、GE、Siemensに対抗できるビジネスモデルを構築します。そのために、ターボマシナリー事業全体のシナジーを追求するほかサービス事業の強化を図ります。

また、「インダストリー & 社会基盤」は、各種機械事業のポートフォリオ入れ替えを進めることで収益拡大を図るとともに、グローバルニッチ製品を創出することによって、残存者利益の獲得を狙います。また、これまでは各事業のサポート役的な位置づけだったエンジニアリング部門を集約、統合することで事業として強化を図ります。

残る「航空・防衛・宇宙」の役割、経営コンセプトは、育成基盤の早期形成と収益安定です。防衛・宇宙セグメントは、安定事業ですが、今後の成長のためには民生品とのシナジーなど思いきった対策が必要です。民間機セグメントでは、ボーイング向けTier1事業の収益回復のために緊急対策が必要です。MRJについては、開発は大分進んでいますが、今後、事業としての立て直しが必要です。このドメインについては、当面はドメイン長を置かず、迅速な判断・事業推進ができるよう、社長である私が直轄します。

① Tier 1 事業

→ 生産量減が当分の間続くと予想し、下記の抜本的緊急対策を推進中

生産ラインの大幅改善

- 大江部品工場の老朽対策加速
 - ・ 設備の近代化/一貫生産ライン構築
→ 神戸・広島地区への再配置を含む
 - ・ ロボティクス, AI技術の導入 等

余剰人員の活用・転用策検討

- 生産弾力性の強化
- グループ全体での人材流動性向上

具体的な施策は検討中

サプライチェーン見直しと推進体制強化

- 調達機能の移管による調達プロセスの改革 (サプライヤ集約他)



- コスト競争力強化
(20%削減を目標)
- 設備近代化等による品質・納期面の更なる改善
- 弾力的な生産・調達対応力

続いて、民間航空機のTier1事業に関する緊急対策について説明します。
ボーイング向けTier1事業は、777の生産量減少が当分の間続くと見ており、抜本的緊急対策として、生産ラインの大幅改善、余剰人員の活用・転用策検討、サプライチェーン見直しと推進体制強化を進めます。

1つ目の生産ラインの大幅改善については、老朽化が進む大江部品工場の刷新を可能にすべく、ボーイング向けの機種生産の一部を広島・神戸地区に移管するほか、設備の近代化と一貫生産ラインの構築を進めるとともに、ロボティクスやAI技術導入を図ります。

2つ目の余剰人員の活用・転用策検討に関しては、ロボティクス、AI技術などを導入することで従来の仕事が減り、職種・職能の転換や生産弾力性の確保が必要になってきますので、当社グループ全体で人材の流動性を促進するプログラムを検討中です。

3つ目のサプライチェーン見直しと推進体制強化については、これを機会に調達プロセスの改革を行うものです。具体的には、これまで名古屋の民間機事業部 調達部で行っていた調達業務をバリューチェーン本部に移し、民間機調達センターを新規設置します。

これら施策により、コスト競争力強化、設備近代化などによる品質・納期面の更なる改善、弾力的な生産・調達対応力などを実現していきます。

② MRJ事業（1月23日公表の要旨）

- ・ 初号機納入時期の変更
→ 目標：2019年末/見通し：2020年半ば（従来見通し：2018年半ば）
- ・ 推進体制強化による世界最高水準のリージョナルジェット機の開発完遂
→ CEO直轄化、外国人エキスパートの活用拡大、生産革新、開発と将来差別化技術への専従チーム他
- ・ リレーションズ（カスタマー、パートナー、関係各機関）と販売戦略/市場対応力の強化
- ・ 当社グループとしての開発費増と投資回収長期化への十分な対応力
- ・ 当社グループが、民間完成機事業に取り組む意義と決意

最終組み立て中の機体



国内での飛行試験



モーゼスレイクに駐機する試験機



© 2017 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

12

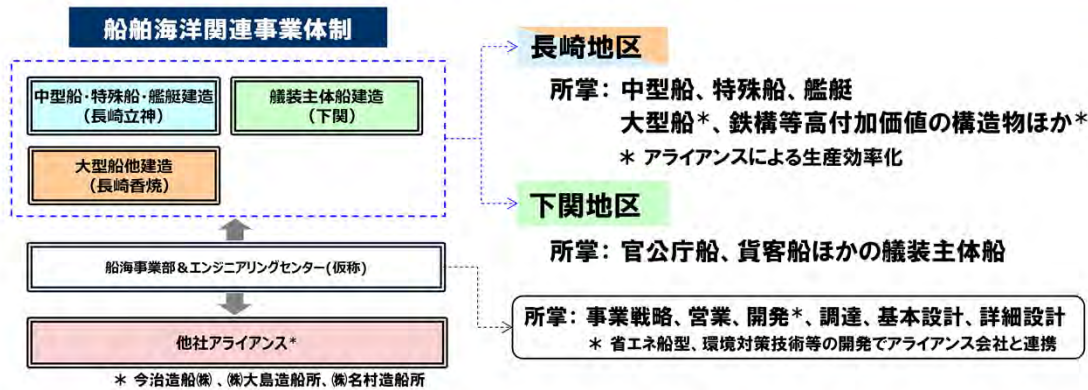
MRJ: Mitsubishi Regional Jet

CEO: Chief Executive Officer

MRJ事業に関しては、1月23日に公表したとおり、初号機納入時期を2020年半ばに変更しました。スケジュールは変更しましたが、推進体制の強化により世界最高水準のリージョナルジェット機の開発完遂を目指します。当社グループが民間完成機事業に取り組む意義は長期的には非常に大きいものがあると思っています。

① 新体制の狙い

- ・ 事業全体の分社化による専業経営の徹底（検討中） → 身軽な組織、迅速な意思決定、利益確保責任の明確化など
- ・ 他社とのアライアンスによるコスト低減 → 生産効率化及び共同購買/購入品共通化
- ・ 当面の目標：（2020年度）事業規模1,500億円、営業利益率6%
： 2018～20年度の長崎低操業の克服



© 2017 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

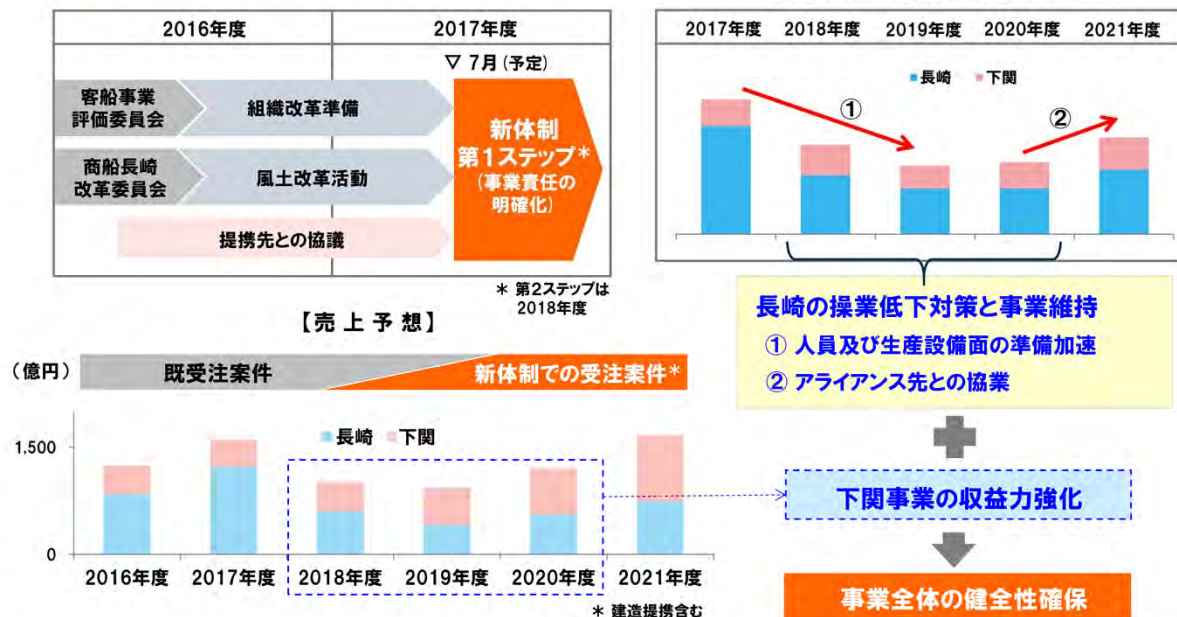
13

次に商船事業の抜本改革について説明します。

商船事業は、事業全体の分社化による専業経営の徹底を検討しています。それぞれの工場の位置づけを明確にすると同時に、今治造船(株)、(株)大島造船所、(株)名村造船所など他社とのアライアンスによる生産効率化、共同購買/購入品共通化を進めることでコスト低減を図ります。こうした施策により、徐々に専業経営に適した形への移行を進めていきます。

Ⅱ.4. 商船事業の抜本改革②

② 全体スケジュール、操業及び売上予想他



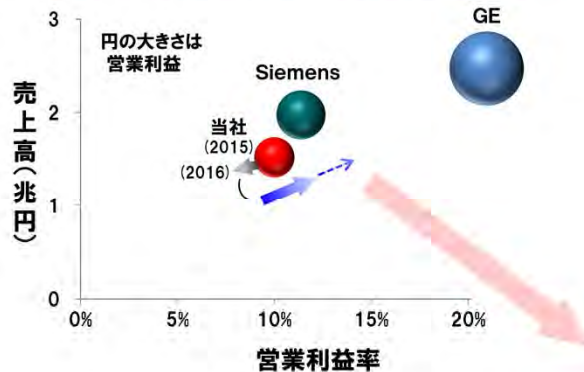
商船事業の抜本的改革に関する全体スケジュールは、まず2017年7月に第1ステップとして13ページに掲載した船舶海洋関連事業体制を構築し、事業責任を明確にします。その後、2018年度に第2ステップとして事業の組織化を志向していきます。

操業及び売上予想については、グラフで示しているとおり、2018年度から急激に下がり、2021年度頃から回復する見通しです。下関の操業、売上がほぼ一定であるのに対し、長崎は減少傾向にあることから長崎の操業低下対策を徹底するとともに、下関の収益力強化を図ることで厳しい環境であっても収益の出る事業構造の実現に向け、改革を進めます。

Ⅱ.5. 主要3合併事業① - MHPS

① MHPS (1/2)

競合先パワー部門との比較 (売上・収益力)



	当社	Siemens	GE
期間	2015年4月 ～2016年3月	2015年10月 ～2016年9月	2015年1月 ～12月
為替	—	120円/€	115円/\$

当社 (MHPS+当社パワー部門) は、依然として
GE、Siemensに規模と収益力で劣る

競合先に学び、改善・強化すべきエリア

- ・ 短期利益重視でも成長持続可能な経営
→ 特にGEの研究を進める
- ・ 多様でダイナミックな現地営業力
→ 特にサービス事業
- ・ 高効率なグローバル生産及び調達体制
→ 次ページに対応策

改善数値目標 (MHPS)

	2016見通し	2018目標	2020目標
売上	1.1兆円	1.3兆円超	1.5兆円超
営業利益 (率)	1,000億円 (9%)	1,500億円超 (12%)	2,000億円超 (14%)

続いて、主要3合併事業の取り組みについて紹介します。

まず、パワードメインの三菱日立パワーシステムズ(MHPS)について、説明します。

競合先であるGE、Siemensのパワー部門と売上、収益力について比較するとGEもSiemensも2兆円レベルであるのに対し、2016年度のMHPSの売上見通しは1.1兆円です。MHPSの売上に他部門を足して、パワー部門全体で比べても、GE、Siemensに比べて規模及び収益力で劣るため、今一度、競合先から学び、改善・強化を進めなければなりません。

具体的には、短期利益を重視しながら、成長持続可能な経営を進めます。工場の稼働率がそれ程高い状況でなくとも高い収益率を誇るGEの取り組みを特に研究しています。

次に強化が必要と考えているのは、多様でダイナミックな現地営業力です。当社は日本国内や東南アジアでは強みを持っていますが、その他の地域の現地営業力を早期に改善・強化します。

更には高効率なグローバル生産及び調達体制の構築も必要です。両社の受注状況、工場稼働率に大きな差はないと考えられる状況でありながら、GEは高収益を維持できている、即ち、グローバル生産や調達体制の効率性が当社よりも高いと推測されることから、対応策を講じなければなりません。これについては、次ページで説明します。

Ⅱ.5. 主要3合併事業① - MHPS

① MHPS (2/2)

・国内製造拠点の再編加速を検討

- 製品毎の生産ライン/工場集約による生産性向上と資産活用の促進
- サプライチェーンの整流化によるコスト低減

【再編の基本コンセプト】

(再編のコストとメリット、各種の影響等を総合的に評価し、実行計画を策定)



© 2017 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

16

L&T:Larsen & Toubro

このページでは、MHPSの国内製造拠点の再編加速の検討状況について説明します。

当社は、競合他社に比べて、工場の数も製品の種類も多く、製品毎の生産ライン/工場集約による生産性向上と資産活用の促進が必要です。

具体的には、ガスタービンを高砂工場へ、大型蒸気タービンを日立工場へ集約します。非常に多くの仕事量を抱えているボイラーについては、呉、長崎、インド、フィリピンなどの全工場を一体運営してピークに対応していきます。

また、サプライチェーンの整流化によるコスト削減を図ります。

現在、この再編のコストとメリット、各種の影響等を総合的に評価し、実行計画を策定中ではありますが、年間300億円のコスト改善を目指します。営業利益率としては2.5ptほど上昇して12%台に達するだろうと考えていますが、それでもGE、Siemensのレベルにはまだ及ばないので、戦略的グローバル生産・調達体制を構築することにより、さらに競合のレベルに近づいていきたいと考えています。

Ⅱ.5. 主要3合併事業② - M-FET

② 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

現PMI計画を前倒し推進中 (MHPS・PTのPMI遅れの経験を活かす活動)



© 2017 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

17

※MN：ニチユ三菱フォークリフト、UC：ユニキャリア

MHPS：三菱日立パワーシステムズ

PT：Primetals Technologies

PMI：Post Merger Integration

主要3合併事業の2つ目として、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、略称M-FET(エム・フェット)について説明します。

現在、先行するMHPSとPrimetals Technologies(PT)の経験を活かし、M-FETはPMI(Post Merger Integration)計画を前倒しで一気に推進しています。守りのPMIとして重複機能・拠点の統廃合を進めるとともに、攻めのPMIとして開発体制の強化や新分野への挑戦を具体化させているほか、他社との連携も積極的に進めていきます。

③ Primetals Technologies

市況と対応状況

- 想定以上の市場落込みから、一部に底打ちの兆し
→ 右グラフの下(※)を参照
- 改造/保守サービス事業市場の緩やかな拡大
→ JV設立他による顧客密着型ライフサイクルサービスの提供を推進中



※【2016/3Qの主要受注案件】

- ・ バングラデシュ/GPH イスパット：ミニミル(電気炉+連続圧延ライン)
- ・ インド/JSWスチール：酸洗及び冷間圧延設備の連続化改造
- ・ ポーランド/アルセロールミッタル：高炉炉頂圧発電プラント

PMIの更なる加速

- 現事業規模(1.5B€)でも利益の出る組織に

- ・ グローバルコーポレート・組織の集約(26→9) **完了**
- ・ ビジネスセグメントの集約(10→7) **完了**
- ・ 生産拠点の効率化(再編 他：推進中)



収益改善目標
100 M€/年

- MHIとPTによる電気制御JVの設立 → MHIネットワークの有効活用

主要3合併事業の3つ目として、PTについて説明します。

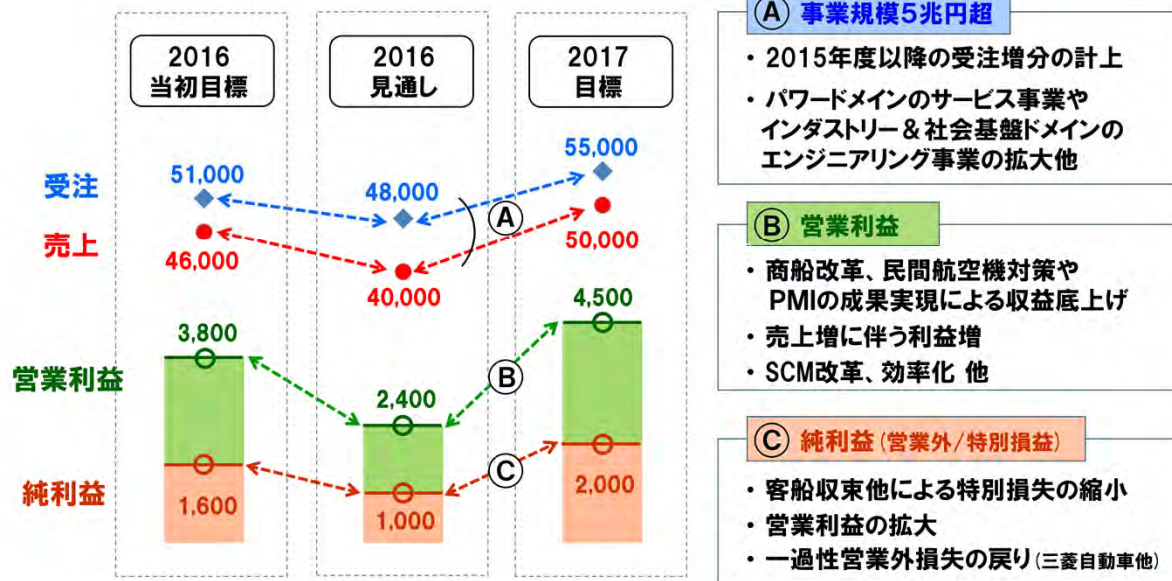
製鉄機械市場の環境は、合併会社設立時(2015年1月)から中国の生産能力過剰により世界的に急激に落ち込みましたが、東南アジア、インド、ポーランドなど一部の地域では底打ちの兆しがあるほか、改造/保守サービス事業市場が緩やかに拡大しており、米国などで今後の商談が増えていくものとみています。

これに加え、PTのPMI(Post Merger Integration)では、これまでにグローバルコーポレート・組織やビジネスセグメントの集約が完了しています。こうした効率化により、現在の事業規模1.5Bユーロ(120円換算で1,800億円)でも利益の出る組織に変えていきます。

また、欧州や米国にいる電気制御に強いPTの部隊と当社でJVを設立することで、事業の付加価値を高めていきたいと思っています。

① 2016見通しと2017目標のギャップ

→ ギャップへの対応



© 2017 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

19

PMI: Post Merger Integration

SCM: Supply Chain Management

まとめとして、2015事業計画の達成に向け、2016年度の見通しと2017年度の目標とのギャップについて説明します。

2016年度の業績見通しは期初目標から2Qに下方修正し、受注4.8兆円、売上4兆円、営業利益2,400億円、純利益1,000億円としました。

2015事業計画策定時(2015年5月)の2017年度業績目標の達成は厳しい状況ですが、5兆円台の受注は達成可能とみています。売上についてはこれまでの受注残がありますので、これをいかに早く売上計上できるか、パワードメインのサービス事業やインダストリー＆社会基盤ドメインのエンジニアリング事業をどれだけ拡大できるかによって、5兆円に向けた道筋が見えてくると思います。

営業利益については、2017年度の目標達成に向け、商船など2016年度減益分の回復効果、売上増加による効果、民間航空機のSCM(Supply Chain Management)改革やPMI進捗など効率化が進むことによる効果などによって2016年度からの増益を図ります。

純利益については、客船建造の収束などにより特別損失の発生が減少するほか、三菱自動車などの一過性営業外損失などが2017年度はなくなることで、目標の2,000億円に近づくことができるだろうと考えています。

② 諸施策による計画達成過程(イメージ)



続いて、諸施策による2015事業計画達成過程のイメージを説明します。2016年度の業績見通しをベースに、どのような諸施策によって、2017年度以降、売上、営業利益を積み上げていくかをグラフで示しています。

事業規模(売上)拡大に向けた諸施策ですが、パワードメインおよびインダストリー&社会基盤ドメインの事業伸長については確実だと考えています。

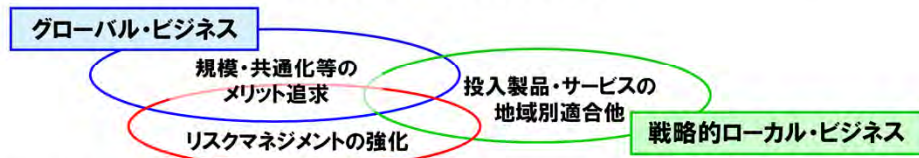
ドーハメトロの作業がピークを迎えるほか、インド、マレーシア、シンガポールでの高速鉄道の商談に取り組んでいることなどもあり、ソリューション・サービス事業の強化およびエンジニアリング事業の領域拡大については、目標の半分程度までは目途が付きつつあると考えています。ここから更に伸ばすべく、MHPS(三菱日立パワーシステムズ)を除くターボマシナリー事業強化や更なるM&Aに取り組みます。

営業利益の増大に向けた諸施策ですが、売上増加に伴う改善に加え、主力合併事業(MHPS、Primetals Technologies、M-FET)のPMI(Post Merger Integration)加速、商船事業改革についてはある程度の目処が立っていますが、民間航空機(Tier1)事業の抜本対策については急激な減速の影響を受け、達成の目処はまだ半分程度です。SCM(Supply Chain Management)改革についても、達成の目処は同程度です。更に、組織改革・効率化とリスクマネジメントの強化、M&Aを含めて更なる選択と集中の推進などによって、2015事業計画の目標達成を目指していきます。

③「改革の総仕上げ」としての新組織・制度他の導入に向けた検討

→ 外部環境の大幅な変化や競合激化の中で、改革ステージから
変動の時代の「攻めのステージ」に移行するために必要と判断

- ・ グローバル/反グローバルが混在する経済・社会の変動に適合し、
機敏で着実な経営を通して成長していく 組織



- ・ 人材の流動性や外部変動への適応力強化を促進する制度
- ・ 上記のグローバル/ローカル調和型経営に適合した評価制度

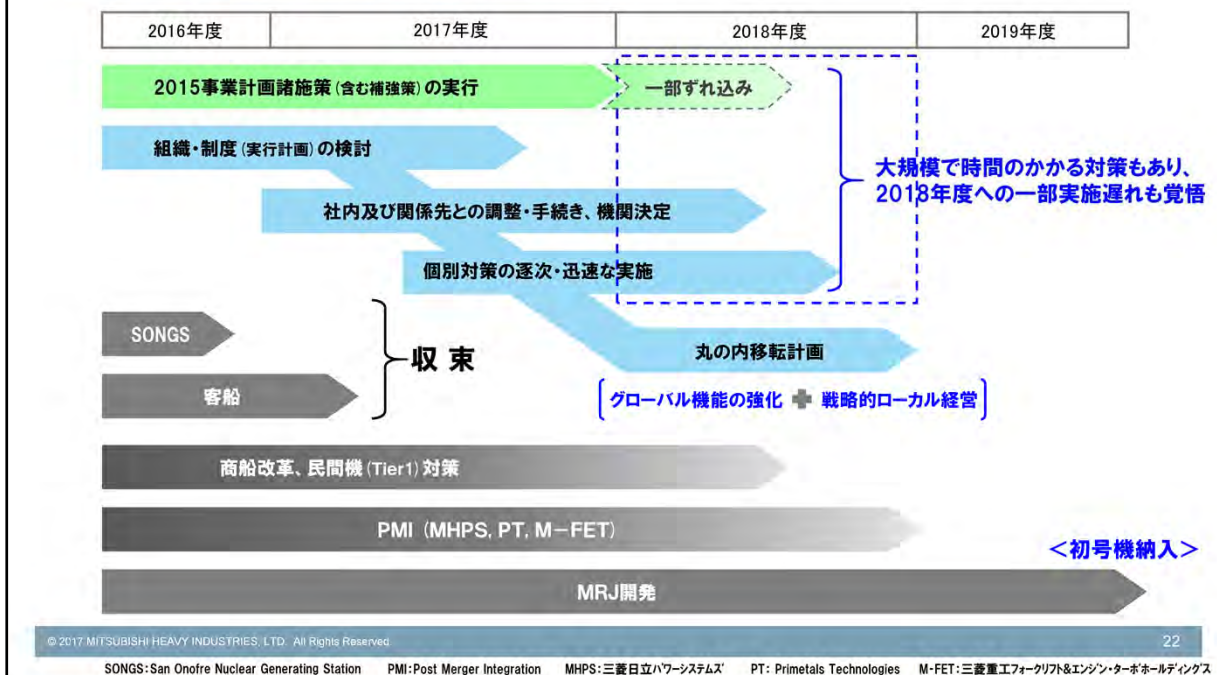
基本構想は本年5月初め発表予定

外部環境の大幅な変化や競合激化が進む中でこれら諸施策を促進し、「改革ステージ」から変動の時代の「攻めのステージ」に移行するためには、改革の総仕上げとして
の新組織・新制度の導入が必要と判断しており、検討を進めていますので、概要を説明します。

グローバル主義/反グローバル主義が混在する経済・社会でのグローバル・ビジネスでは、規模・共通化等のメリットの追求が求められると同時に、リスクの拡散・拡大を防ぐためのリスクマネジメント強化に取り組まなければなりません。また、戦略的ローカル・ビジネスとして、地域別に投入製品・サービスの適合を図る必要があります。

これらを推進していくために、人材の流動性や外部変動の適応力強化を促進する制度やグローバル/ローカル調和型経営に適合した制度への移行を進めていきますが、基本構想は今年5月初めの2016年度決算時に発表したいと思っています。

④ 推進スケジュールと主なイベント



まとめの最後として、2015事業計画の達成に向けた諸施策の推進スケジュールと主なイベントについて説明します。

補強策を含む2015事業計画の達成に向けた諸施策は、大規模で時間のかかる対策もあり、2018年度に一部実施が遅れる可能性があります。きちんとして成し遂げるべく、努力を続けてまいります。また、グローバル機能の強化と戦略的ローカル経営の構築を図り、丸の内へのグローバル本社機能の移転準備を進めます。

SONGS(San Onofre Nuclear Generating Station)に関する仲裁については2016年度中に、建造中のAIDA向け客船2番船については2017年度第1四半期に引渡し、いずれも収束する予定です。

商船改革、民間機(Tier1)対策については、2017年度、2018年度に実施完了となり、その後、改善効果を得られると考えています。

MHPS(三菱日立パワーシステムズ)、PT(Primetals Technologies)、M-FET(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PMIについては、2018年度末までかかるのではないかと考えています。

MRJ開発については、2017年度から2019年度までが開発のピークとなり、2020年度に初号機を全日本空輸(株)へ納入する予定です。

2017年度、2018年度に十分に改革を進めることによって、2019年度からこれまでとは全く異なる成長戦略のもとで前に進むことができると考えています。

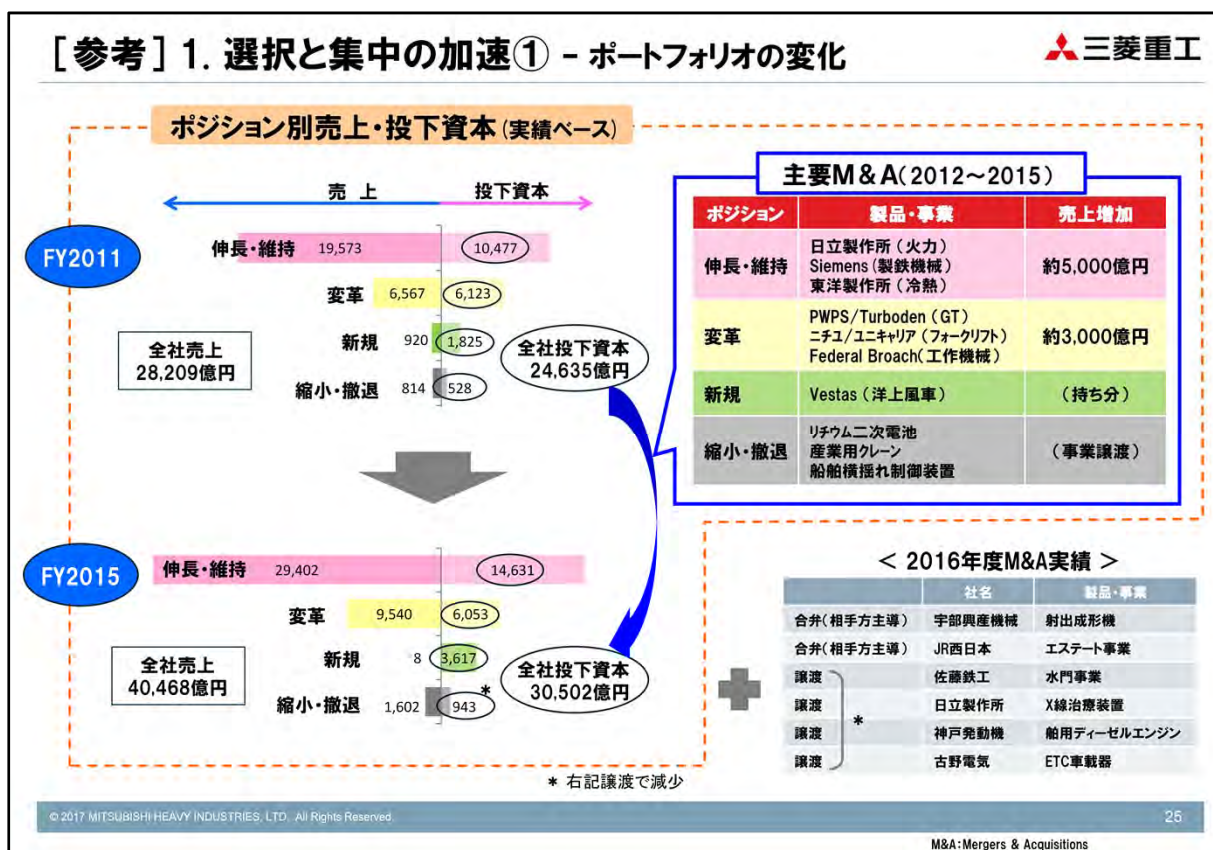
mitsubishi
heavy
industries
group

MOVE THE WORLD FORWARD

© 2017 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

参考資料

- 1. 選択と集中の加速 - P.25
- 2. エンジニアリング事業の対象範囲他 - P.27



説明は以上ですが、参考資料として当社の「選択と集中の加速」の状況を紹介するページを設けていますので、事業ポートフォリオの変化について簡単に説明します。

戦略的事業評価におけるポジション別売上・投下資本の2011年度実績と2015年度実績を掲載しています。伸長・維持ポジションに投下資本を集中させることで伸ばすべき事業の売上拡大を図っています。

縮小・撤退の投下資本が増加している理由は、射出成形機や水門事業など新たに縮小・撤退に分類する事業を増やし、選択と集中を加速しているためです。

[参考] 1. 選択と集中の加速② - M&A実績

海外案件 費：2016年度案件		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(福島原発、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
	相手主導	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
		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
		JR西日本	エステート事業	2016年10月	(持ち分)	JR西日本とのパートナーシップによる企業価値向上
		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
譲渡	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	
	神戸発動機	船用ディーゼルエンジン	2016年12月	-	事業の選択と集中の推進	
	古野電気	ETC車載器	2017年1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	

PMI: Post Merger Integration

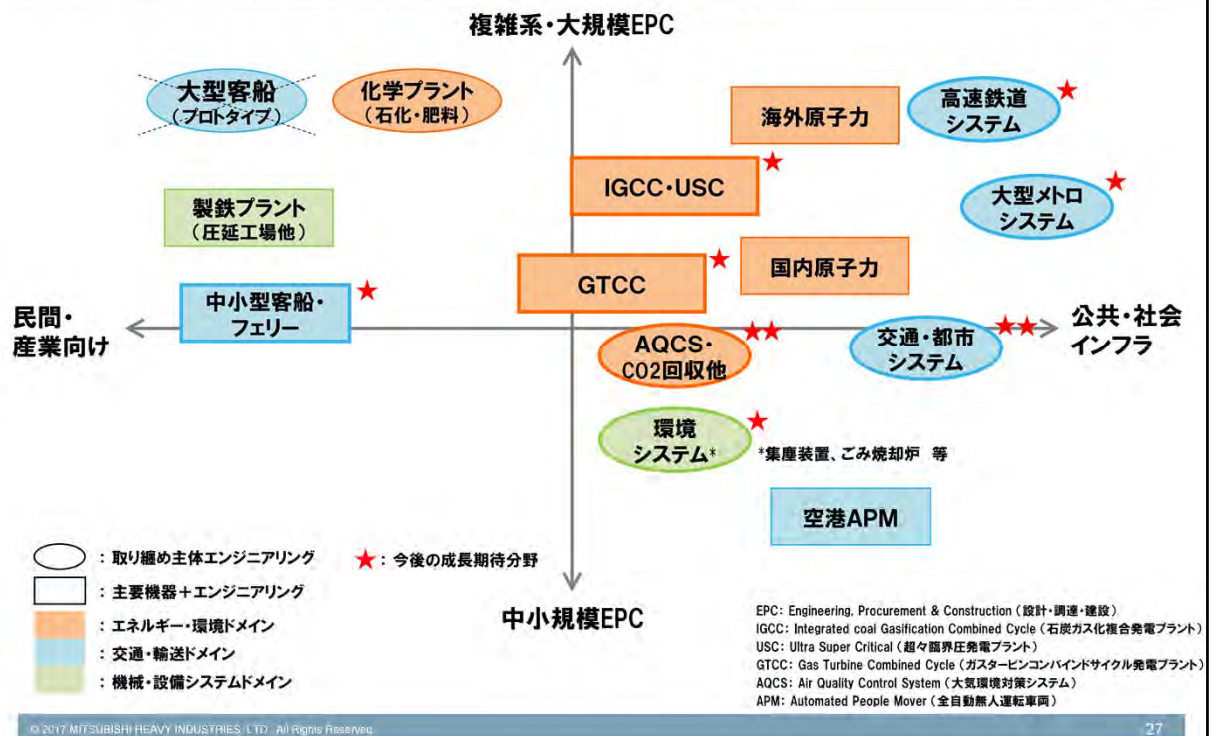
PWPS: Pratt & Whitney Power Systems

JTSC: ジャバトトンネルシステムズ(株)

26

2011年度以降に実施してきたM&A実績など、事業ポートフォリオ変換の具体的内容を
一覧にしていますので、ご覧ください。

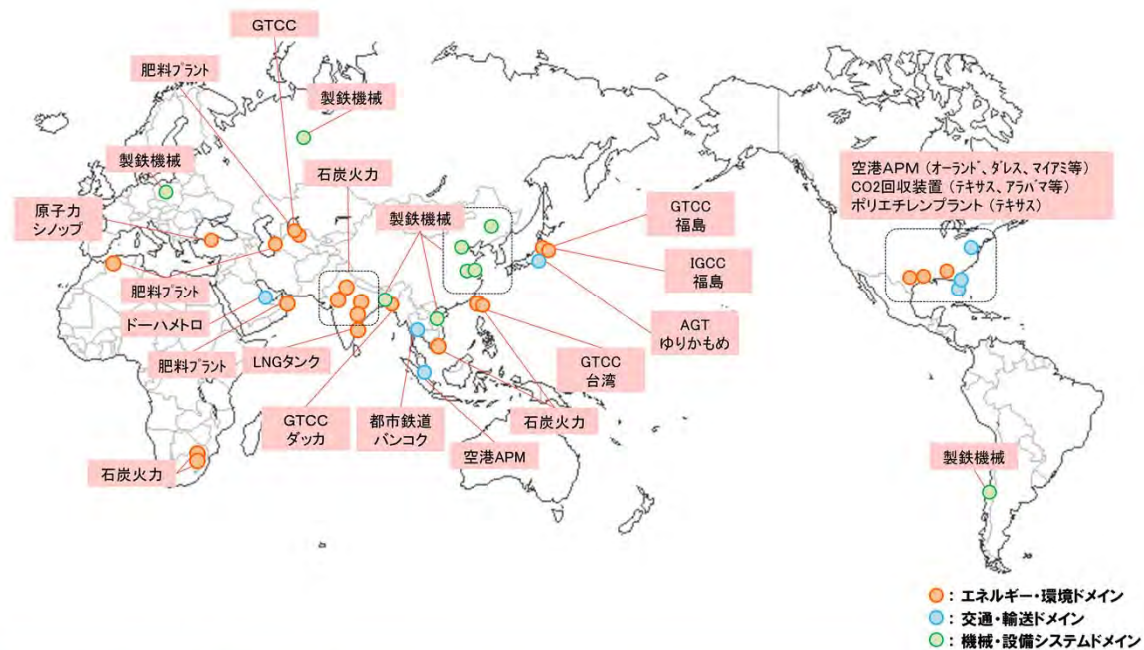
【参考】2. エンジニアリング事業の対象範囲他①



このページでは、当社グループのエンジニアリング事業を分類して示しており、星のマークがついているものは今後の成長が期待できると考えている事業です。

これまで化学プラントなどのエンジニアリング事業に集まっていた優秀な人材を集約し、ハード、ソフト、IoTと組み合わせていくことで、最先端のEPC事業に組み替えに変えていきたいと考えています。

エンジニアリング事業は4月以降、インダストリー＆社会基盤ドメインに入りますが、ライフサイクルマネジメントも加えることで、更に伸ばしていきたいと考えています。



© 2017 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

28

GTCC: Gas Turbine Combined Cycle

IGCC: Integrated coal Gasification Combined Cycle

AGT: Automated Guideway Transit

APM: Automated People Mover

MITSUBISHI
HEAVY
INDUSTRIES
GROUP



この星に、たしかな未来を

© 2017 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

MOVE THE WORLD FORWARD

以上で私の説明を終わります。