

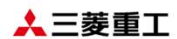
2015事業計画推進状況

2017年5月9日

三菱重工業株式会社

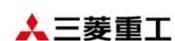
取締役社長 CEO 宮永 俊一

© 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。

目次



I. 2016年度の実績	- 3	V. 「改革の総仕上げ」としての組織・制度の補強	- 26
II. 2017年度数値計画の見直し	- 6	1. グローバル/ローカル経営の最適化	- 27
III. 2015事業計画の全体進捗評価	- 10	2. 生産部門の革新	- 29
		3. アセットマネジメントの更なる強化	- 32
		4. イノベーション推進研究所(仮称)	- 33
IV. 主な対策の推進状況	- 16	VI. まとめ	- 34
1. MRJ及びTier1対策	- 17	[参考資料]	
2. 商船事業構造改革の強化	- 19	1. 昨年度の技術的トピックス	- 40
3. MHPSの経営改善	- 20	2. 名古屋地区の中期低操業対策	- 41
4. M-FETのPMI	- 23	3. 仏/AREVA関連投資	- 42
5. PTのPMI	- 24	4. SONGS仲裁	- 43
6. アセットマネジメントの進捗	- 25	5. AIDA向け客船プロジェクト	- 44
		6. 選択と集中の加速	- 45

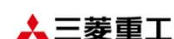
はじめに「2016年度の実績」、次に「2017年度数値計画の見直し」、「2015事業計画の全体進捗評価」、「主な対策の推進状況」、「改革の総仕上げとしての組織・制度の補強」、最後に「まとめ」の6章構成で説明します。

I . 2016年度の実績

3

最初に「2016年度の実績」について説明します。

I. 2016年度の実績 (1/2)



		(億円)		
	2015年度 実績	2016年度		
		実績	昨年度との主な差異理由	前回見通し
受注 (海外比率)	44,855 (52%)	42,756 (48%)	・ MHPS他、海外受注の減速 (原油安等による投資減)	48,000 —
売上	40,468	39,140	・ LNG船*1 ・ MRJ ・ Tier1*1 ・ MHPS*1	40,000
営業利益 (営業利益率)	3,095 (7.6%)	1,505 (3.8%)	営業利益 △約1,000億円 △約500億円	*2 2,400 (6.0%)
純利益※	638	877		1,000
ROE	3.7%	5.1%	・ アセットマネジメント効果 (特別利益 + 約1,100億円) (FCF + 約2,000億円)	5.8%
FCF	75	1,046		1,000
D/Eレシオ	0.53倍	0.44倍	(除く南ア) 0.30倍	—
自己資本比率	30.5%	32.5%	(除く南ア) 34.4%	—
有利子負債	10,521	9,255	(除く南ア) 約6,255億円	—
配当(円/株)	12円	12円		12円
為替レート	119.7円/\$ 132.6円/€	108.2円/\$ 118.6円/€	*2 前回からは、MHPS悪化+ LNG船/MRJの更なる悪化	110円/\$ 120円/€

※ 親会社株主帰属分利益

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

4

ROE: Return On Equity(株主資本利益率) FCF: Free Cash Flow D/E: Debt/Equity MHPS: 三菱日立パワーシステムズ LNG: 液化天然ガス MRJ: Mitsubishi Regional Jet

2016年度の実績は、受注高、売上高、営業利益、純利益(親会社株主帰属分利益)のいずれも3Q決算時の業績見通しを下回りましたが、フリーキャッシュフローについて見通しを上回ることができました。

2015年度に4.5兆円近くまで伸びた受注高は、2016年度、主に海外向け受注の減速を背景に、4.3兆円弱に留まりました。火力発電では、海外受注の減速に加え、国内での商談が一息ついたことも受注減少の要因となっています。また、大型交通システムで商談がある一方、具体化しなかったことも影響しています。

I. 2016年度の実績 (2/2)

< ドメイン別の売上・営業利益 >

< ドメイン再編後(注) > (億円)

旧ドメイン	2015年度 実績 (A)		(B) - (A)		2016年度 実績 (B)		2016年度 実績		
	売上	営業利益	売上	営業利益	売上	営業利益	新ドメイン	売上	営業利益
エネルギー・環境	15,427	1,546	△ 723	△ 441	14,704	1,105	パワー	14,484	1,081
交通・輸送	5,485	545	△ 331	△ 1,064	5,153	△ 519	インダストリー&社会基盤	17,470	500
防衛・宇宙	4,850	257	△ 144	21	4,706	279	航空・防衛・宇宙	7,034	9
機械・設備システム	14,323	800	56	△ 75	14,380	725	—	—	—
その他	1,773	126	△ 14	△ 18	1,759	107	その他	1,759	107
消去または共通	△ 1,392	△ 181	△ 171	△ 11	△ 1,563	△ 193	消去または共通	△ 1,607	△ 193
合 計	40,468	3,095	△ 1,327	△ 1,589	39,140	1,505	合 計	39,140	1,505

(注) 再編により、交輸ドメインの課題事業(民間機と商船)を各々シナジー有すドメインに統合し、対策促進

このページでは、2016年度のドメイン別売上・営業利益につき、3月末までの旧ドメイン基準、および、4月1日からの新ドメイン基準で掲載しています。

ドメイン再編を実施した主な目的の一つは、旧交通・輸送ドメインの課題であった民間航空機、MRJ、商船の各事業の対策促進です。

民間航空機およびMRJ事業は航空・防衛・宇宙ドメインに統合してCEO直轄体制とし、商船事業はエンジニアリング事業としてのシナジー実現を図ってインダストリー&社会基盤ドメインに統合することで、課題解決を進めます。

Ⅱ. 2017年度数値計画の見直し

次に「2017年度数値計画の見直し」について、説明します。

Ⅱ. 2017年度数値計画の見直し(1/3)

(億円)

	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度		
			従来計画	今回見直し	差異理由
受注 (海外比率)	44,855 (52%)	42,756 (48%)	55,000 (64%)	45,000 (55%)	世界経済の不透明感や市場見通しを反映 MHPS △3,500 交通システム △2,200 民間機 △2,000 PT(製鉄) △1,200 コンプレッサ △1,100 受注計 △10,000
売上	40,468	39,140	50,000	41,500	
営業利益 (営業利益率)	3,095 (7.6%)	1,505 (3.8%)	4,500 (9.0%)	2,300 (5.5%)	
純利益*1	638	877	2,000	1,000	
ROE	3.7%	5.1%	10.2%	5.5%	
FCF	75	1,046	2,000	1,000	2016年度発生課題への 充分な対策費用等を 織り込み
D/Eレシオ	0.53倍	0.44倍	0.4倍	0.4倍	
自己資本比率	30.5%	32.5%	35%	34%	
有利子負債	10,521	9,255	9,000	8,500	
配当(円/株)	12円	12円	右記(注)	*2 12円	
為替レート	119.7円/\$ 132.6円/€	108.2円/\$ 118.6円/€	110円/\$ 130円/€	110円/\$ 120円/€	(注) 配当性向30%±5%

*1 親会社株主帰属分利益

*2 当社は、2017年10月1日付で株式併合(10株→1株)を予定しておりますが、本資料上は2016年度実績との比較のため、当該株式併合を考慮しない場合の1株当たり配当金を記載しております。

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

7

ROE: Return On Equity(株主資本利益率)

FCF: Free Cash Flow

D/E: Debt/Equity

MHPS: 三菱日立パワーシステムズ

MRJ: Mitsubishi Regional Jet

PT: Primetals Technologies

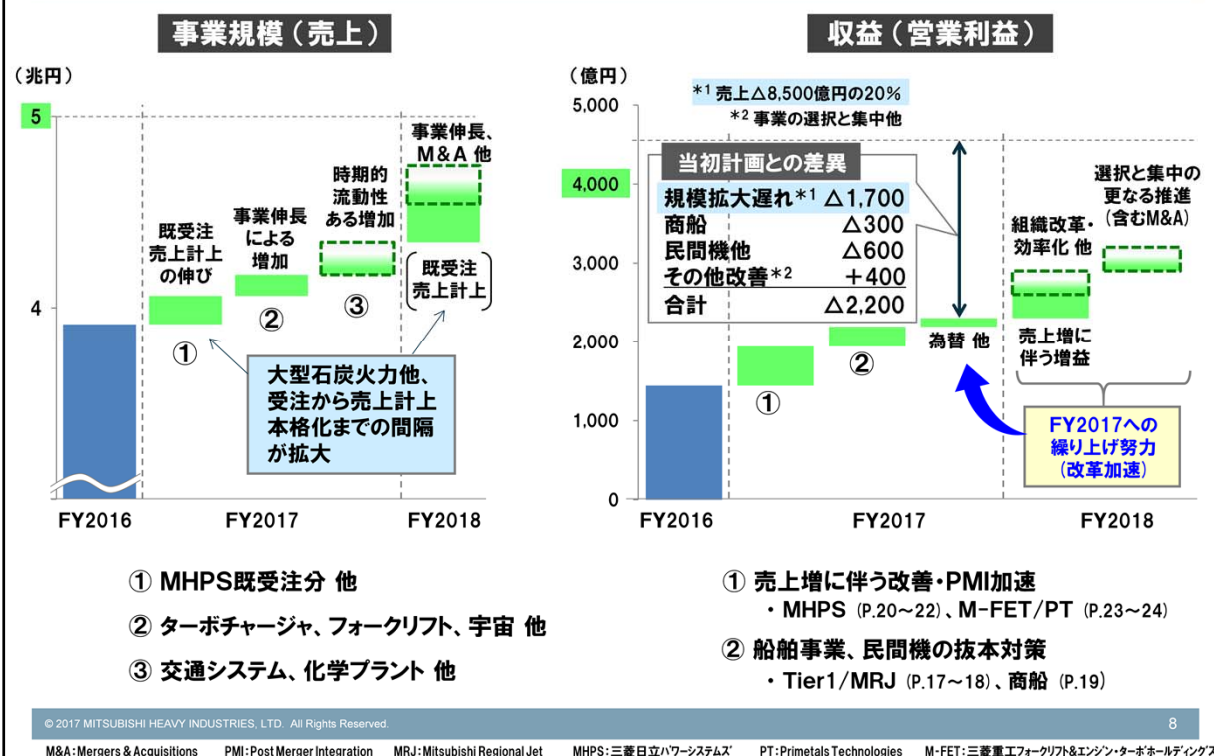
世界経済の不透明感および市場見通しを踏まえ、2017年度の数値計画を見直しています。

三菱日立パワーシステムズ(MHPS)は2017年度までに大きく伸びる計画でしたが、後ほど触れる要因により、伸びきれていない状況です。交通システムは先ほどのとおり、商談の具体化が遅れているほか、民間航空機Tier1事業はボーイング減産の影響を受けています。また、製鉄機械は鉄鋼の設備過剰が予想以上に長引いた結果、回復に時間を要しているほか、コンプレッサは原油価格の下落などによってOil & Gas関連の案件が減ってきています。こうした理由を背景に、2017年度の受注見通しを5.5兆円から4.5兆円に見直しました。

2017年度の売上見通しは、手堅くみて、4兆1,500億円と予想しています。

また業績改善に向けた十分な対策を打つことによって、2017年度の営業利益見通しは2,300億円、同年度純利益(親会社株主帰属分利益)見通しは1,000億円としています。

Ⅱ. 2017年度数値計画の見直し (2/3)



このページでは、2016年度実績をベースとした2017年度の売上増加要因、営業利益増加要因を階段グラフで示しています。

2017年度の売上は、2016年度実績から①: 既受注売上計上の伸び、②: 事業伸長による伸び、③: 時期的流動性のある増加によって、4兆1,500億円を目指します。①については、2015年度に約4.5兆円の受注があったものの、大型石炭火力などで受注から売上計上本格化までの間隔が3年以上に拡大しており、2016年度売上は低調に推移していましたが、2017年度以降、売上展開が進んでいき、その結果、2019年度には受注と売上の間隔のずれは解消されると考えています。②については、オーガニックな事業成長による増加を示しています。自動車の燃費向上や排出ガス規制などを背景にターボチャージャが伸びるほか、フォークリフトなどの物流機器や宇宙ロケットについても期待しています。交通システムや化学プラントなどに代表される③については、売上計上時期が流動的であるため、期待できる売上増加の半分以下程度の数値を業績見通しに織り込んでいます。

営業利益については、2016年度実績から①:売上増加に伴う改善・PMI加速、②:船舶事業・民間機の抜本対策などによって改善を図り、2017年度は2,300億円を目指します。当初の営業利益計画の4,500億円と比較すると、当初売上計画5兆円と現在の売上見通し4兆1,500億円のギャップ 8,500億円に現状の粗利益率20%をかけた△1,700億円が事業規模拡大遅れによる減益要因となっていますが、売上の回復により営業利益の改善も進むと考えています。このほか、新型LNG船のコスト削減ができなかったことやMRJ開発スケジュール遅延などの影響により当初計画から差異が生じていますが、これらに対しても抜本的な対策を講じます。さらに今後、「組織改革・効率化」や「選択と集中の更なる推進」による損益改善を進めます。

Ⅱ. 2017年度数値計画の見直し (3/3)

< ドメイン別の売上・営業利益 >

(億円)

	2016年度 実績		2017年度 見通し		
	売上	営業利益	売上	営業利益	16年度からの差異
パワー	14,484	1,081	16,500	(8.8%) 1,450	・ MHPSの売上と利益が一部回復
インダストリー & 社会基盤	17,470	500	18,500	(4.6%) 850	・ 商船対策の一部進捗 ・ PT, M-FETのPMI
航空・防衛・宇宙	7,034	9	6,500	(1.5%) 100	・ Tier1対策 ・ MRJ損失幅が一部改善
その他	1,759	107	1,500	100	
消去または共通	△ 1,607	△ 193	△ 1,500	△ 200	
合 計	39,140	1,505	41,500	2,300	

()内は営業利益率

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

9

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

PMI:Post Merger Integration

MRJ:Mitsubishi Regional Jet

こちらでは、2017年度のドメイン別の売上・営業利益見通しを記載しています。売上、営業利益に回復が見込めるものがあるほか、諸施策の進捗により2016年度から増収・増益となる見通しです。

Ⅲ. 2015事業計画の全体進捗評価

10

次に、「2015事業計画の全体進捗評価」について、説明します。

- ① 構造改革は、事業の選択と集中等、概ね予定通りに進捗
- ② 既発生大型リスク案件 (SONGS/客船) は収束 (参考資料P.43~44)
- ③ アセットマネジメントによる資産の流動化/有効活用が進捗 (P.25)

④ 2016年度に想定を超える課題が発生、抜本的改善策に着手

- ・ 商船事業 → LNG船/コスト目標未達と工期遅れ (5隻)
- ・ 民間機 (Tier1) → 円高と減産加速 (B777・ボンバルディア機)
- ・ MRJ → 開発の更なる遅れと費用の大幅な増加
- ・ MHPS → 事業規模拡大とPMIの両方の遅れ

- ・ ドメインの再編による発生課題への諸対策促進 (リソース活用、迅速な意思決定他)
- ・ 緊急対策の推進 (含むMRJ、MHPSの中長期的対策:P.17~22)

上記対策の補強と
次の事計への先行策

「改革の総仕上げ」として、
組織・制度を補強 (P.26~33)

こちらのページでは、2015事業計画の全体進捗評価について説明します。

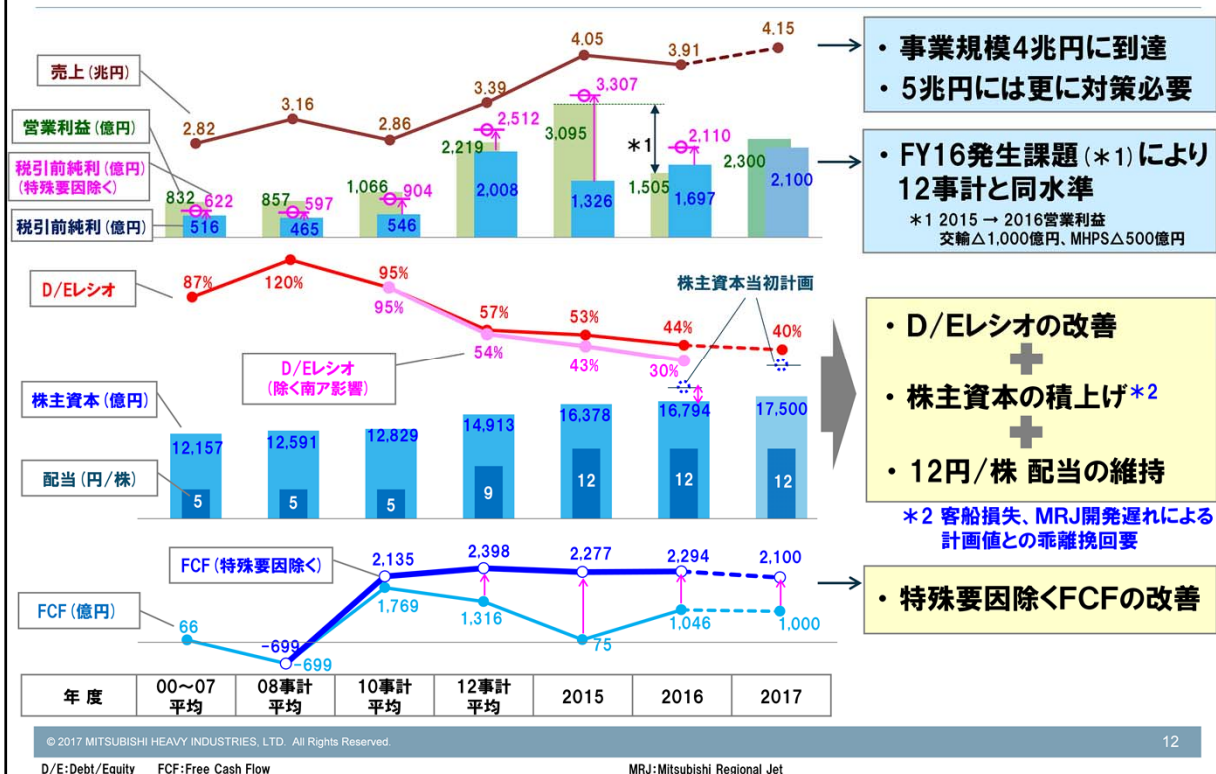
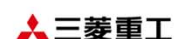
まず、①: 構造改革については、事業の選択と集中等、概ね予定通りに進捗しています。具体的内容については、後ほど詳しく説明します。②: 既発生大型リスク案件については、米国サザンカリフォルニアエジソン社とのサンオノフレ原子力発電所 (SONGS) にかかる仲裁、2番船の引き渡しが終わった客船、ともに完全に終結しています。③: アセットマネジメントについては、資産の流動化および有効活用が進んでいます。こちらについても、後ほど詳しく説明します。

一方、④に記載の通り、想定を超える課題も2016年度に発生しており、抜本的改善策に着手しています。商船事業では、LNG船のコスト目標未達と工期遅れが発生しました。2016年度に受注工事損失引当済ですが、対策の徹底を図るべく、追加施策を講じています。民間機 (Tier1) 事業については、主な生産機種が777から777Xに切り替わるまで、2~3年間の納入機数減少に耐えなければいけませんが、この期間を利用して民間機事業のあり方について検討します。MRJについては、開発スケジュールの遅れにより増加する研究開発費用の抑制を図ります。

三菱日立パワーシステムズ(MHPS)については、事業規模拡大とPMIの両方に遅れが生じているため、生産性の向上など中期的な対策を講じていきます。

こうした緊急対策を持続的成長につなげるため、「改革の総仕上げ」として、組織・制度の補強にも取り組みます。

Ⅲ. 2015事業計画の全体進捗評価 (2/5)



このページでは、過去から2017年度までの主要経営数値の推移を示しています。

2015年度からスタートした2015事業計画期間中に4兆円レベルの売上を実現して、2019年度までに売上が受注に追いついていくことで更に売上は伸びる見込みですが、5兆円到達にはさらに対策が必要です。特殊要因を除いた税引前純利益は過去600億円から900億円でしたが、2012事業計画以降、2,500億円程度となっています。

D/Eレシオやその他の経営指標についても改善が進んでいますが、客船建造にかかる損失やMRJの開発遅れによって当初計画との間でギャップが残った株主資本については、早く挽回するための対策を進めていきます。

フリーキャッシュフローは、2010年度以降、特殊要因を除くと2,000億円を超えるレベルを維持しています。

Ⅲ. 2015事業計画の全体進捗評価 (3/5)

特殊要因を除く税引前当期純利益の改善

客船、MRJ、事業構造改革費用及び特益(※1, 2)を除いた税引前当期純利益



※1：FY13持分変動利益(約1,300億円)の控除
 ※2：アセットマネジメント特益(約1,100億円)の控除
 ※3：MMC持分法投資損失(約200億円)を含む

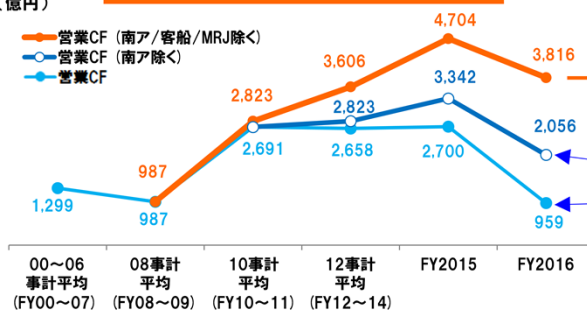
定常収益力

- ・ 2015年度まで堅調に改善
- ・ 2016年度は課題発生による営業利益減に連動して低下

特殊要因を除く営業CFの改善

(億円)

● 営業CF (南ア/客船/MRJ除く)
 ○ 営業CF (南ア除く)
 ◆ 営業CF



定常CF創出力

特殊要因を含む営業CF
 客船+MRJ
 客船+MRJ+南ア (MHPSへの貸付)

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

13

CF: Cash Flow MRJ: Mitsubishi Regional Jet MHPS: 三菱日立パワーシステムズ

このページでは、税引前当期純利益と営業キャッシュフローの改善状況を示しています。

まず税引前当期純利益については、2013年度の三菱日立パワーシステムズ設立に伴う持分変動利益、2016年度のアセットマネジメントによる特別利益、三菱自動車工業に関する持分法投資損失など、これらの特殊要因の影響を控除した定常収益力は、2015年度まで堅調に改善しています。その後、課題が発生したことで低下していますが、先述の対策を進めることで、改善を図っています。

営業キャッシュフローについても、同様の動きを示しています。

Ⅲ. 2015事業計画の全体進捗評価 (4/5)

事業構造改革の進捗

- ・ 下表の如く、(課題事業を除き) 構造改革による規模拡大と収益増は進捗

2012年度から2016年度の変動額

	受注高	売上高 (A)	総資産 (B)	(A) - (B)	営業利益	FCF	特記事項
下記以外の事業	+ 8,900	+ 7,100	+ 4,700	+ 2,400	+ 1,200	+ 1,200	規模拡大と収益増が 順調に進捗
商船+民間機	▲ 3,200	+ 300	+ 3,000	*1 ▲ 2,700	▲ 800	▲ 1,200	*1 客船+MRJ (客船は2番船引渡で解消)
MHPS (下段は除く南ア)	+ 6,700 (+ 6,200)	+ 3,500 (+ 3,000)	+ 7,800 (+ 4,500)	*2 ▲ 4,300 (▲ 1,500)	▲ 500 (▲ 500)	▲ 1,000 (+ 0)	*2 南ア+固定費 削減遅れ
合 計 (下段は除く南ア)	+ 12,400 (+ 11,900)	+ 10,900 (+ 10,400)	+ 15,500 (+ 12,300)	▲ 4,600 (▲ 1,900)	▲ 100 (▲ 100)	▲ 1,000 (+ 0)	

緊急対策 (P.17~22) 他により、収益構造の改善加速中

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

14

このページでは、事業構造改革の進捗状況について、説明します。

2012年度から2016年度までの受注高、売上高、総資産、営業利益、フリーキャッシュフローの変動額を主な事業別で見ると、商船、民間機、三菱日立パワーシステムズ(MHPS)以外の事業は、総資産の伸びを売上の伸びが上回り、営業利益やフリーキャッシュフローも増えるなど、規模拡大と収益増加が順調に進んでいます。

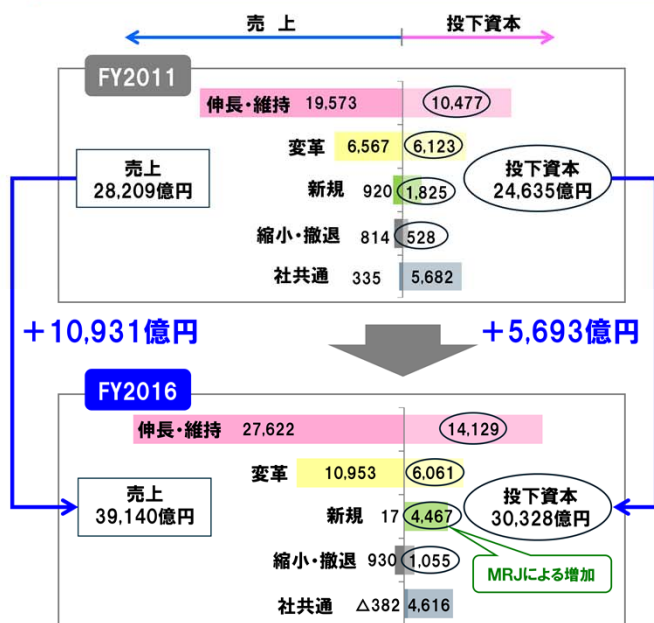
一方、商船と民間機では、客船の損失とMRJに加えて、民間機(Tier1)事業で生産機数減少への対策が遅れたことにより、売上高と総資産の乖離が大きくなっています。なお客船については、2番船の引渡しにより問題は解決済です。

MHPSについては、南アフリカプロジェクトの(総資産やFCFに対する)影響除いても、固定費削減が遅れている状況です。

こうした収益構造については、17~22ページに記載の緊急対策により改善を加速させています。

Ⅲ. 2015事業計画の全体進捗評価 (5/5)

選択と集中の加速 (ポジション別売上・投下資本の推移)



【2012～2016年度*の主要M&A】

* 2016年度実績は青字

ポジション	製品・事業	売上増加
伸長・維持	日立製作所 (火力) Siemens (製鉄機械) 東洋製作所 (冷熱)	約5,000億円
変革	PWPS/Turboden (GT) ニチユ/ユニキャリア (フォークリフト) Federal Broach (工作機械)	約3,000億円
新規	Vestas (洋上風車)	(持ち分)
縮小・撤退	リチウム二次電池 産業用クレーン 船舶横揺れ制御装置 射出成形機 水門事業 X線治療装置 船用ディーゼルエンジン ETC車載器	(事業譲渡, 持ち分)
社共通	エステート事業 ITインフラの運用・保守	(持ち分)

詳細は参考資料P.45参照

2015事業計画全体進捗評価の最後として、こちらのページでは選択と集中の加速によるポジション別売上・投下資本の推移を示しています。MHPSの事業規模伸び悩みやMRJの開発遅れ、民間機(Tier1)事業の減産及びコスト削減遅れなどの影響があったにもかかわらず、事業の選択と集中はかなり進んでいると評価しています。MRJ開発によって新規ポジションへの投下資本が大きく増加していますが、そのほかは順調に推移しているため、MRJ対策を一生懸命やることの大切さを改めて認識しています。

IV. 主な対策の推進状況

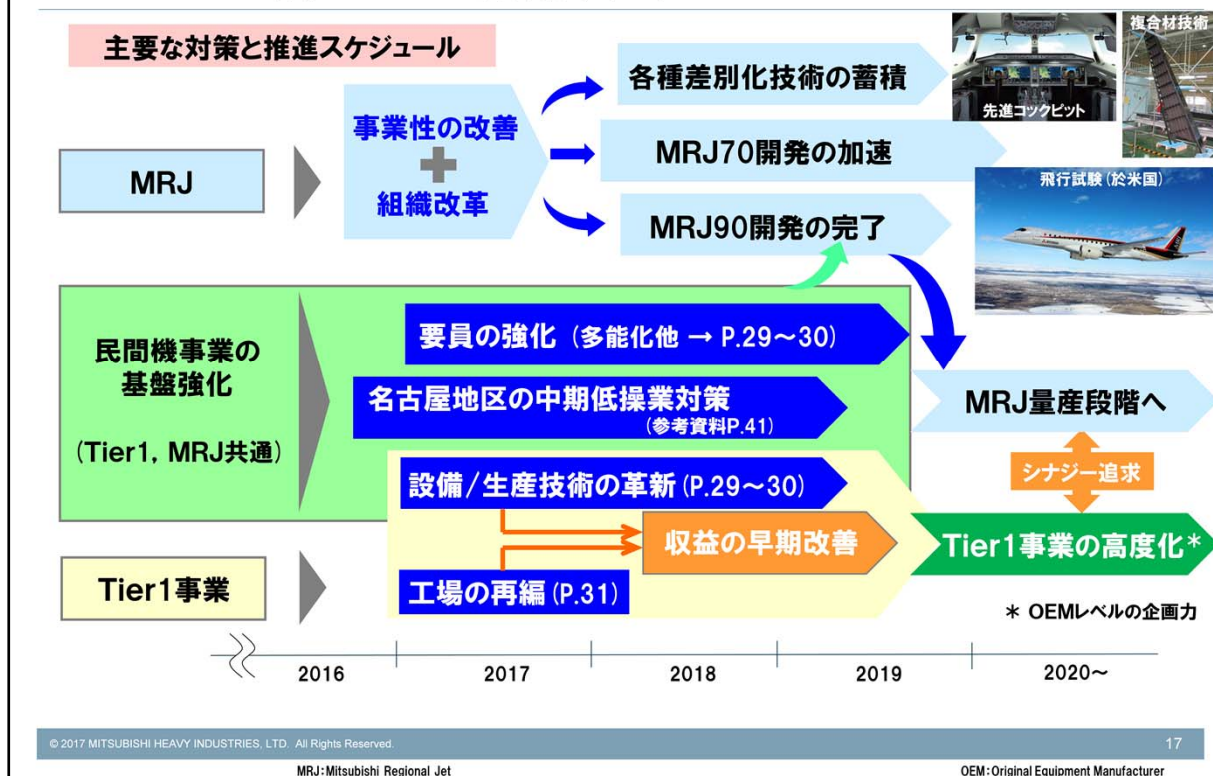
1. MRJ及びTier1対策
2. 商船事業構造改革の強化
3. MHPSの経営改善
4. M-FETのPMI
5. PTのPMI
6. アセットマネジメントの進捗

緊急対策

16

ここから「主な対策の推進状況」について、説明します。

IV-1. MRJ及びTier1対策 (1/2)



MRJ及びTier1の対策推進状況について、説明します。

MRJでは事業性改善と組織改革に取り組んでいます。MRJ90の開発、型式証明取得、納入に注力するとともに、MRJ70の開発を加速し、米国市場への早期投入を図ります。また開発の遅れに伴って費用も増加していることから更に事業性を改善していく必要があるため、タスクフォースを作って、重量低減のほか、柔軟なサプライチェーン構築のための設計改良など、各種差別化技術の蓄積などを進めています。

これに加え、Tier1事業、MRJ共通の民間機事業基盤強化にも取り組みます。具体的にはトレーニングや教育を通じた要員のレベルアップを図るほか、工場再編、生産設備・技術の革新を進めることで、Tier1事業の収益力の早期改善につなげていきます。技術力、提案力、企画力などTier1事業における当社の付加価値をより高め、そこで得たものをMRJの量産に活かすことで、シナジーの追求を図りたいと考えています。

IV-1. MRJ及びTier1対策 (2/2)

民間航空機事業への長期的な取組み

① 取組む意義

- ・ 技術、規制、所要資金等の全体的な参入障壁の高さ
- ・ 当社の対応力（技術蓄積/経験人材の増加/財務的対応力）
- ・ 市場の長期的な成長性と技術的進化の継続性

- ・ 長期の努力要するも、当社事業の柱の一つに育つ可能性大

② 当社グループの強みを活かした独自事業モデル

- ・ 完成機事業と高度化Tier1事業の両立/シナジー追求
- ・ 従来の枠を超えた事業領域の取込みと付加価値向上
 - サイバーセキュリティや通信技術他との統合
 - 交通管制システム等、当社他事業とのシナジー



交通管制システム

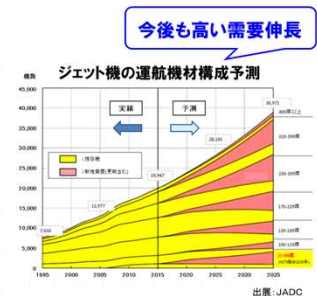


シナジー発揮



サイバーセキュリティ技術

技術適用

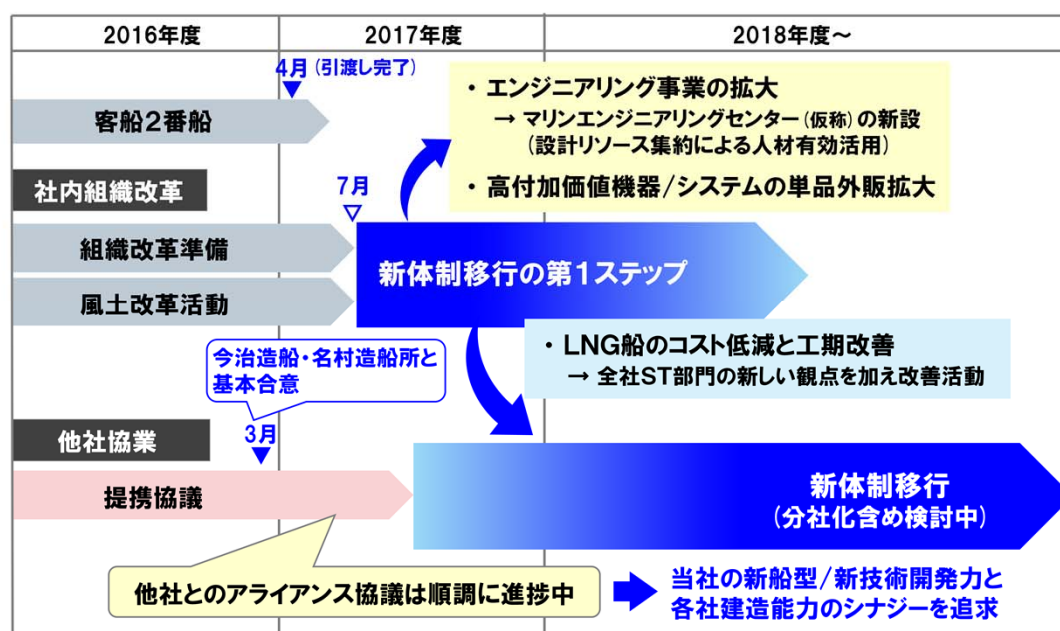


技術、規制、資金など高い参入障壁がありますが、競争力を持って壁を越えることができれば、安定した事業になる、これが、我々が民間航空機事業に取り組む意義だと考えています。技術の蓄積が進み、経験豊富な人材が増えるなど、当社の対応力も向上しています。また、航空機は、素材や材料の変更や電氣化など技術進化の継続性などが見込まれるマーケットであり、長期的に成長する可能性は大きいと考えており、当社事業の次の柱の1つとして育てていきたいと考えています。

同時に、航空機製造専門メーカーではない当社は、グループの強みを生かした独自事業モデルの構築を目指します。完成機事業と高度化したTier1事業との両立を実現する世界でも類を見ない新しいビジネスモデルを構築し、シナジーを追求します。そこに、サイバーセキュリティや通信技術などを統合した技術の適用、交通管制システムなど当社他製品の技術とのシナジーを生み出すことで、従来の枠を超えた事業領域の取込みと付加価値向上を実現していきます。

IV-2. 商船事業構造改革の強化

【事業構造改革の全体スケジュール】



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

19

LNG: 液化天然ガス ST部門: シェアドテクノロジー部門

商船事業構造改革の強化方針について説明します。

客船2番船の引き渡し完了を受け、今後は商船事業の新体制移行の第1ステップとして、エンジニアリング事業を拡大し、低付加価値のハード部分を減らしていきます。MALS(三菱空気潤滑システム, Mitsubishi Air Lubrication System)という船底に泡を出して船体と水の抵抗を減らす特殊装置などの高付加価値機器/システムや環境技術の外販拡大によって、グローバルで身軽な事業への移行を目指します。LNG船については、シェアドテクノロジー部門の支援を受けてコスト低減、工期改善を進めるほか、今後の方向性を検討していきます。また、商船事業を新しい体制へと移行するために分社化を検討しており、他社とのアライアンス協議を進めています。

2017年度から2019年度にかけて、新体制へ移行したいと考えています。

IV-3. MHPSの経営改善 (PMI他) (1/3)

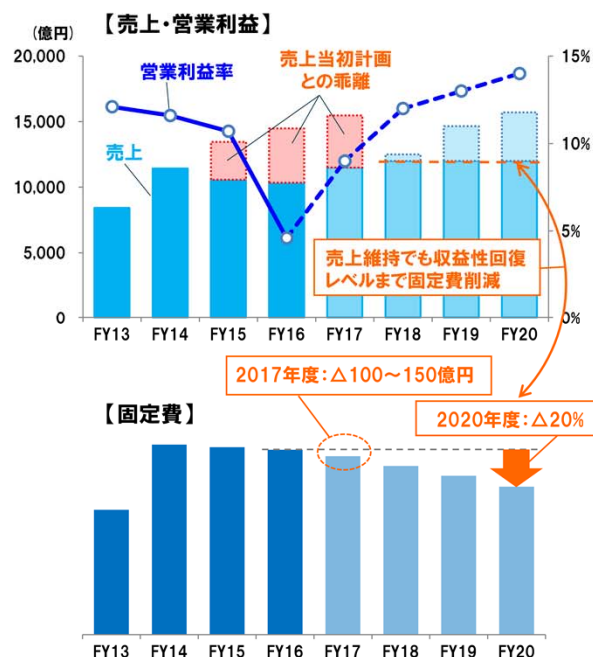
① 2016年度の収益低下と対策

円高と規模拡大遅れに加え、固定費削減に時間を要した結果、当期収益が急減



下記対策を推進し、従来レベルの売上で10%以上の営業利益を2年以内に確保

- ・ 固定費削減 → 右下グラフ参照
- ・ 変動費削減 (海外LCC活用拡大他)
→ 2017年度 : 2016年度比△200億円
- ・ PMI 加速
→ チーフオフィサー制導入、SBU/KPI管理徹底
→ 事業体制・製造拠点の再編 (資産圧縮他)



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

20

SBU: Strategic Business Unit (戦略的事業評価制度における事業単位) KPI: Key Performance Indicator LCC: Low Cost Country MHPS: 三菱日立パワーシステムズ

ここから、MHPSの経営改善状況について説明します。

右上の売上・営業利益のグラフにあるとおり、MHPSの売上は当初計画値まで伸びず、2014年度からほぼ横ばいで推移しています。サービス工事の減少を始め、受注も厳しい状況になっています。

営業利益率も大きく低下しているため、売上増加に努める一方、従来レベルの売上でも10%以上の営業利益率を確保できるよう、固定費および変動費の削減を図ります。これまでの固定費は売上増加を前提としたレベルになっていましたが、売上は一定レベルに留まるという前提であっても収益性が回復するレベルまで、PMIの加速に加え、コストの低い海外メーカーを活用することなどにより削減を図ります。削減額および時期のイメージは、右下のグラフのとおりです。

IV-3. MHPSの経営改善 (PMI他) (2/3)

② ガスタービン (GT) 事業

課題1

- GTCC新設市場は世界的に停滞が当分続く

サービス事業強化

- IoT活用等によるLTSA (長期保全) 及び 運転支援サービスの拡大 (次ページ)

海外情報収集力と案件組成力の強化

- 海外重点市場*への人材集中投入
- 商社連携強化とECAファイナンス活用拡大

* アジア
北中南米
中東

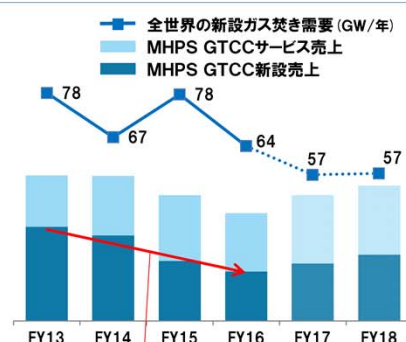
課題2

- GEの最新機 (HAシリーズ) 投入による競争激化

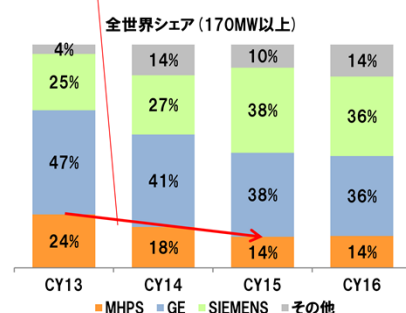
GT高性能機の前倒し投入

- 1650℃級次世代GTの開発加速
2019年度出荷 (1.5年前倒し)

コスト競争力強化 (前ページ)



国内GTCC新設の売上減が影響

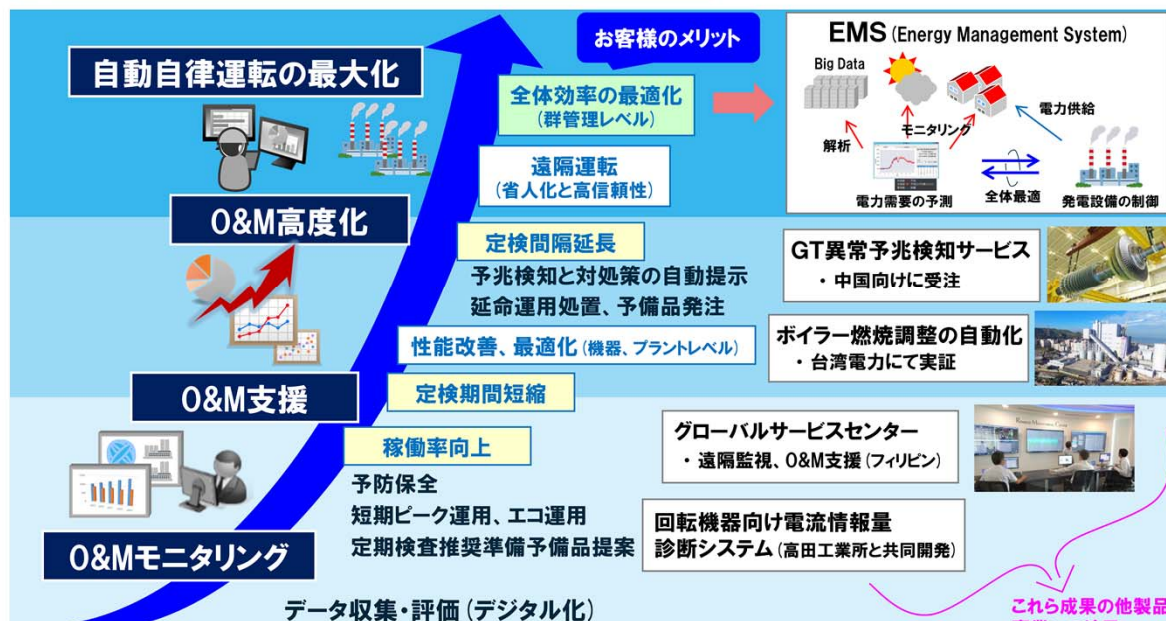


ガスタービン事業については、世界的に停滞が当面続くと考えており、需要の見通しは右上のグラフのとおりです。

170メガワット以上の出力のガスタービンの世界シェアは、シーメンスがエジプトで受注を伸ばした一方、日本国内での商談が減少していることを背景に当社のシェアが減少しているため、売上増を狙い、IoT活用などによるLTSA(長期保守契約)および運転支援の拡大などサービス事業の強化を進めます。また、新設プラントの受注を増やすには海外情報の収集力と案件組成力の強化が必要ですので、アジア、北中南米、中東等の海外重点市場への人材集中投入や商社との連携強化、ECA(輸出信用機関)ファイナンスの活用拡大を図ります。ガスタービンの性能では当社のJ形が勝っていると思いますが、GEが最新機種HAシリーズを市場投入したことで競争が激化しているため、現在開発中の1650℃級次世代ガスタービンの出荷を2019年度まで約1.5年、前倒しすることに決めました。

IV-3. MHPSの経営改善 (PMI他) (3/3)

③ IoT/AI/ビッグデータの活用によるサービス事業



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

22

IoT: Internet of Things AI: Artificial Intelligence O&M: Operation & Maintenance

GEやシーメンスなど我々のライバルはIoTやAI、ビッグデータを活用したサービス事業を展開していますが、当社も同様に運転支援などのサービス事業の拡大に取り組んでいます。当社はガスタービン、石炭火力など様々なプラントに対し、運営保守にかかわるモニタリングから自動自律運転の最大化まで、あらゆる面で顧客のメリットを追求するメニューを展開しています。

IV-4. M-FET (フォークリフト事業) のPMI

現PMI計画を前倒し推進中 → MHPSとPTのPMI経験を活かす活動

【守り】PMI加速 (MN・UC経営統合)

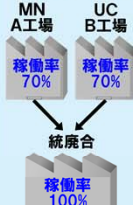
【施策】

- ・重複機能・拠点の統廃合
- ・調達強化と工場の生産性向上

【効果】

- ・固定費削減 $\Delta 10\%$
- ・営業利益率向上 $4 \rightarrow 8\%$

【統廃合イメージ】



【攻め】単体事業からソリューション事業へ

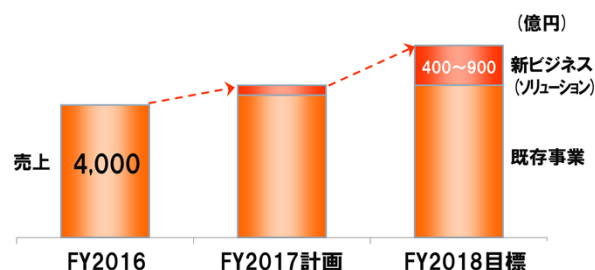
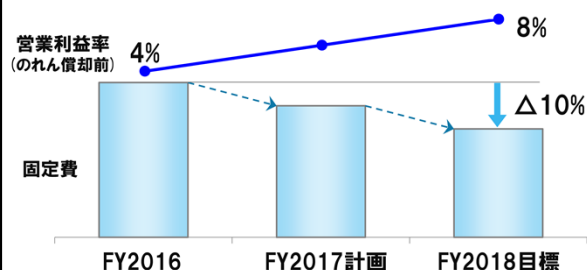
【施策】

- ・次世代フォークリフト
- ・無人搬送システム・物流ロボット
- ・V2G (Vehicle to Grid) 等

【効果】

- ・売上拡大 $4,000 \rightarrow 5,000$ 億円超

レーザー誘導方式
無人フォークリフト
(4月国内販売開始)



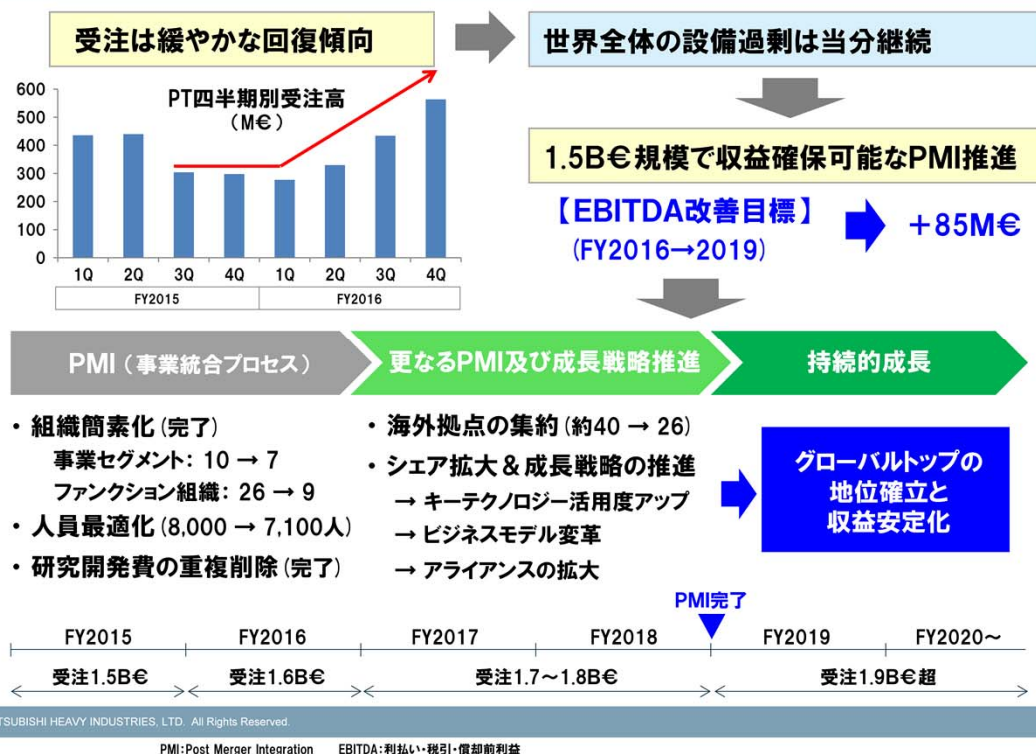
© 2017 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

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

23

次に、三菱フォークリフト&エンジン・ターボホールディングス(M-FET)、その中でも特に事業規模の大きいフォークリフト事業のPMI推進状況について、説明します。当社のフォークリフト事業は、日本輸送機と設立したニチユ三菱フォークリフトが担っており、その後ユニキャリアを買収し、現在に至っています。三菱日立パワーシステムズやPrimetals TechnologiesのM&Aを通じて得られた経験を活かし、重複機能・拠点の統廃合や調達強化、工場の生産性向上など、PMIを前倒しで進めています。2018年度には、固定費 $\Delta 10\%$ 削減、営業利益率8%を目標にしています。また攻めの施策として、製品単体事業に留まらず、ソリューション事業にも取り組むことで、事業規模を現在の4,000億円から5,000億円超まで伸ばす計画にしています。

IV-5. PT (Primetals Technologies) のPMI



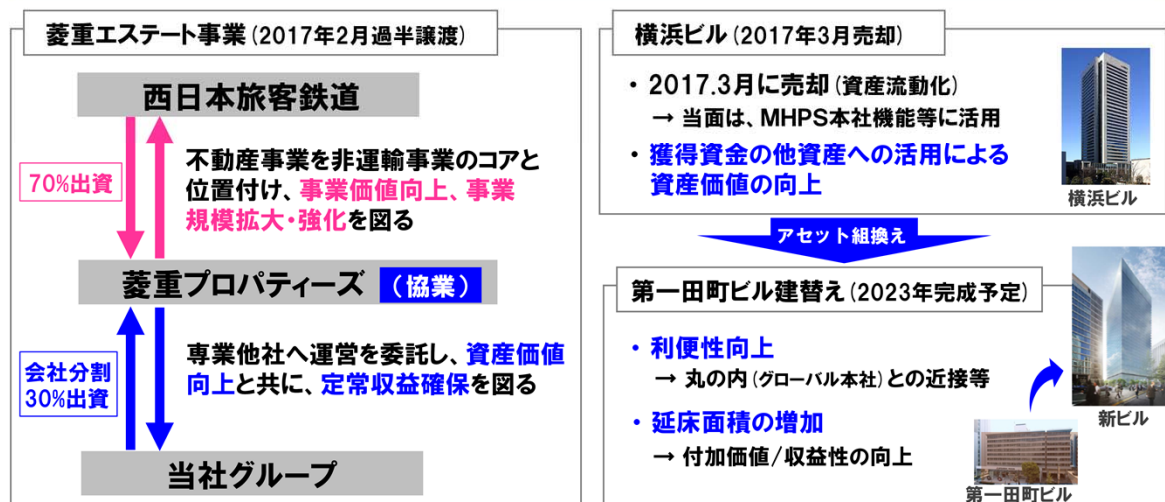
次に、Primetals TechnologiesのPMI推進状況について説明します。

製鉄機械の需要は回復しつつありますが、中国をはじめとする世界的な設備過剰はまだ続く可能性がありますので、事業規模15億ユーロでも十分収益を確保できるよう、経営改善に向けた諸施策を進めています。PMIは2016年度までにほぼ完了しましたが、海外拠点の集約やシェア拡大のため、さらなる打ち手を講じています。こうした成長戦略の推進により、2020年度にグローバルトップの地位確立と収益安定化の実現を目指しています。

IV-6. アセットマネジメントの進捗

アセットマネジメントの狙いと進捗状況

単純な等価交換（売却）ではなく、アセット組換えや他社との協業等により
資産価値と活用度の向上を推進中 ➡ 下記の例参照



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

MHPS:三菱日立パワーシステムズ

25

主な対策の推進状況の最後に、アセットマネジメントの進捗状況について説明します。

単純な等価交換という形で我々が保有する資産を売却するのではなく、アセットの組替や他社との協業などによって、資産価値と活用度の向上を目指しています。

2016年度は三菱エステートの不動産事業を三菱プロパティーズに集約し、同社株式の70%を西日本旅客鉄道(株)に譲渡するとともに、当社が30%の株式を所有することで両社ともにWin-Winの価値を得ることができるよう、資産価値を再構成しました。

また、横浜ビルの売却により獲得した資金については、第一田町ビルの建替えに活用する計画です。高層ビル化による延べ床面積の増加によって付加価値と収益性の改善を図ることで、資産価値の向上を目指すほか、第一田町ビルへの移転によってグローバル本社のある丸の内の近くにオフィスを集約することで、利便性も良くなると考えています。

V.「改革の総仕上げ」としての 組織・制度の補強

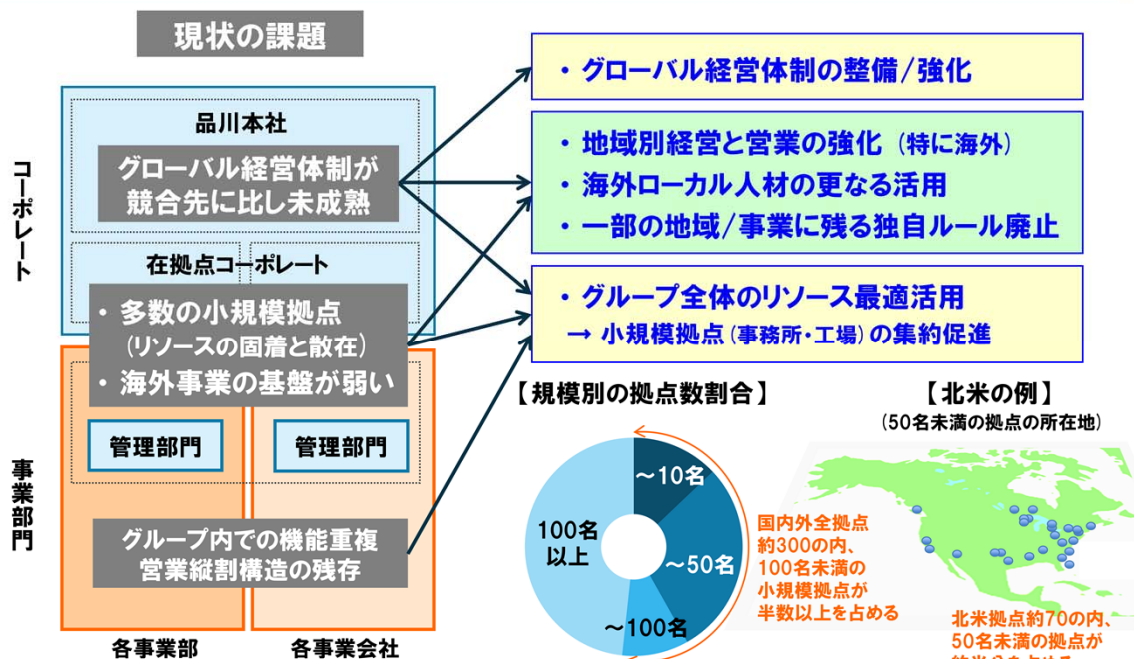
－ 2018事業計画における飛躍への準備 －

1. グローバル/ローカル経営の最適化
2. 生産部門の革新
3. アセットマネジメントの更なる強化
4. イノベーション推進研究所（仮称）

26

ここから、2018事業計画における飛躍への準備に向けた「『改革の総仕上げ』としての組織・制度の補強」について、説明します。

V-1. グローバル/ローカル経営の最適化 (1/2)



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

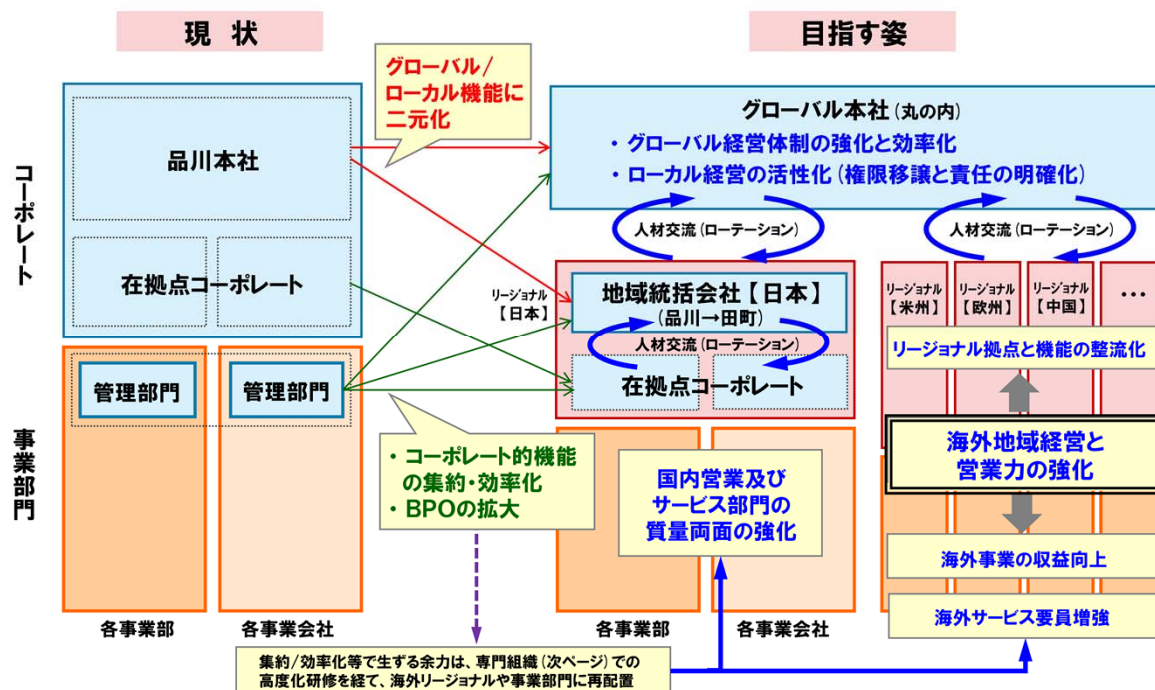
27

まず、最初の施策であるグローバル/ローカル経営の最適化について、説明します。

当社のグローバル経営は競合先に比べ未成熟であるため、ページ右側に記載の施策に取り組みます。

具体的には、グローバル経営体制の整備、地域別経営と営業の強化に加え、これまでの各事業の単独展開により国内外に散在している小規模拠点の集約促進などによって、リソースの最適活用や効率化に取り組みます。

V-1. グローバル/ローカル経営の最適化 (2/2)



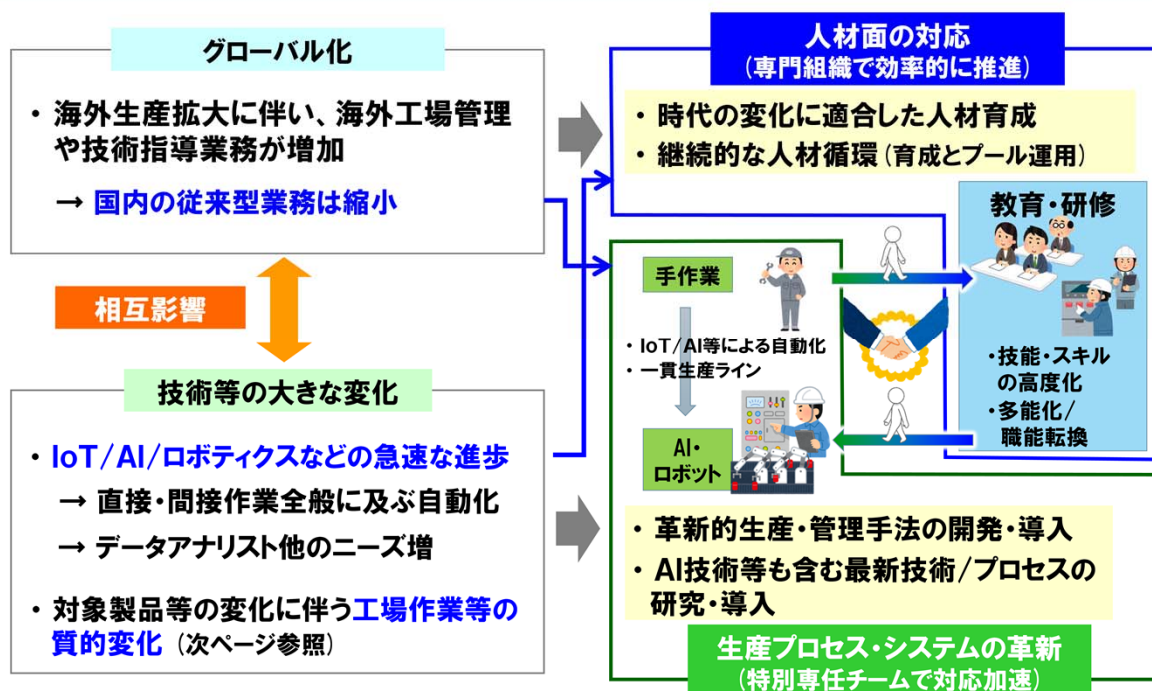
© 2017 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

BPO: Business Process Outsourcing

28

拠点の集約を進めるとともに、グローバル経営体制の中で、権限委譲と責任の明確化を徹底してローカル経営の活性化を図ります。集約/効率化によって生じる余力については、専門組織での高度化研修を経て、営業、サービス部門に配置転換していきます。

V-2. 生産部門の革新 (1/3)



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

IoT: Internet of Things

AI: Artificial Intelligence

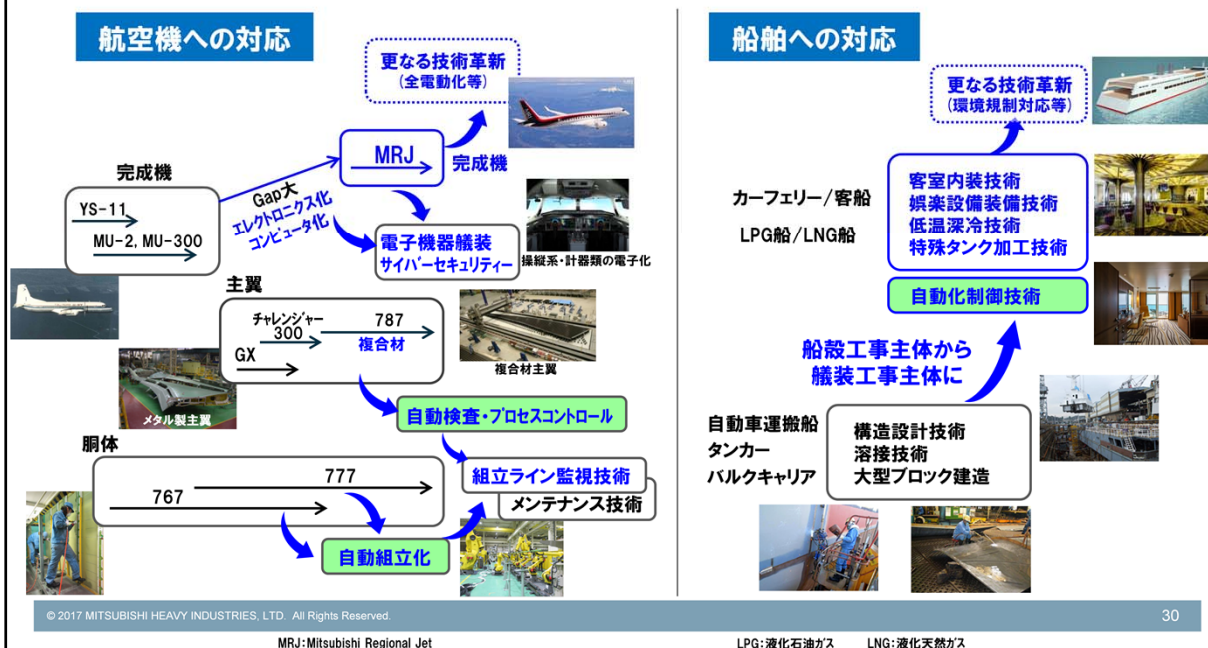
29

次に生産部門の革新について説明します。

グローバル化により海外生産が拡大し、海外工場管理や技術指導業務が増加することで、国内の従来型業務は縮小しています。こうした従来型業務の縮小に加え、IoT、AI、ロボティクスなど技術の急激な進歩によって、工場の自動化が進んでいます。このような流れの中、当社人材に求められる能力が変化してきているので、教育・研修を通じて、技能・スキルの高度化、多能化/職能転換を図っていきます。それと共に、革新的手法や最新技術の導入により、生産プロセス・システムを革新します。こうした動きについては、シェアドテクノロジー部門の特別専任チームが対応しています。

V-2. 生産部門の革新 (2/3)

技術と技能領域のニーズ変化に対し、教育と生産性革新により対応 (前ページ)

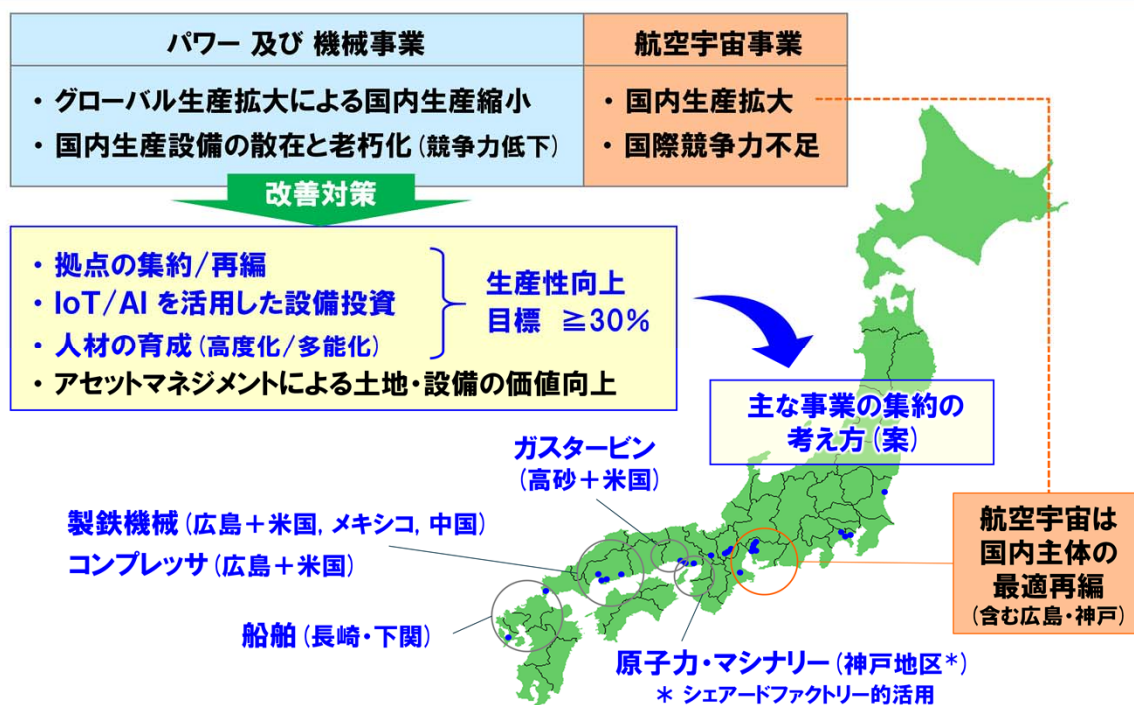


このページでは、技術の進歩に伴って変化する、求められる職種の姿について、説明します。

例えば、広島で航空機の胴体を製造する際、これまでは作業員が手作業でリベットを打ち込んでいましたが、今では全てロボットが作業し、無人で作れる状態になっています。こうした変化の中、装置のメンテナンスや生産ラインの異常を監視する技術などが要求されるようになり、そのための教育、高度化が必要となってきます。

MRJや商船の生産においても、同じように求められる能力が変化しているため、そうした変化に応えられる人材の養成を進めていきます。

V-2. 生産部門の革新 (3/3)



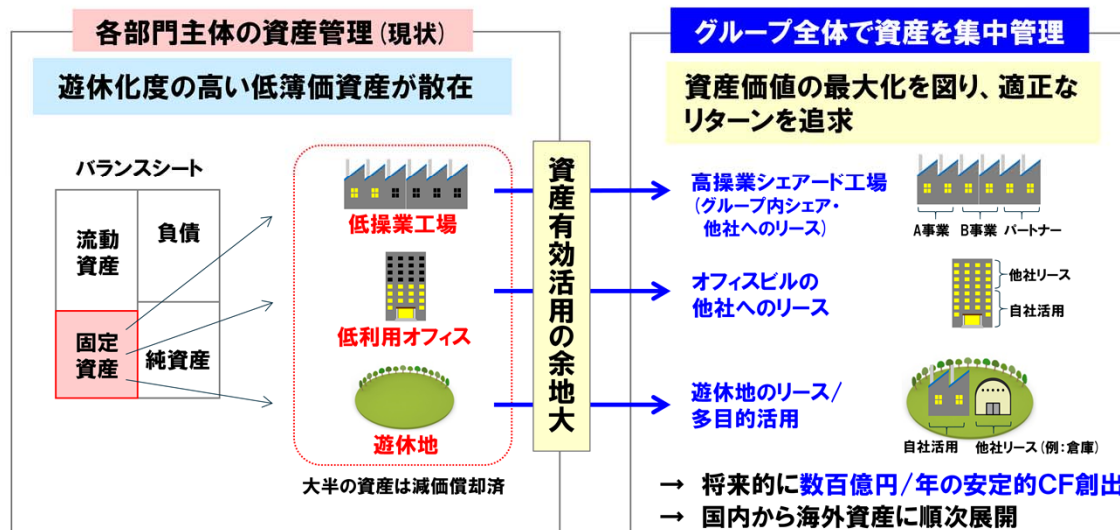
このページでは、生産部門の革新のための拠点統廃合方針について説明します。

グローバル生産が拡大することによって、パワーおよび機械事業の国内生産は縮小するとともに、散在している国内生産設備の老朽化が進むことで競争力低下が起きていますので、費用はかかりますが、拠点の集約と再編を一気に進めていきます。それによって、IoTやAIを活用した設備の導入が進むほか、先述の人材育成を図ることで、30%以上の生産性向上を目指します。これに伴って余剰となる建物や設備などについては、アセットマネジメントを進めます。

航空宇宙事業については、生産が拡大していくと考えていますが、国際的なコスト競争力を高めるためには、さらに革新的な生産技術を投入していくことになります。こうして国内での生産部門の革新に目途がつけば、次は海外拠点についても、同じく革新を進めていくことになります。

V-3. アセットマネジメントの更なる強化

現施策を更に進め、「従来の枠を超えたアセットマネジメント」を
2018事業計画の先行施策として立案・推進



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

32

CF: Cash Flow

拠点の集約や生産革新によって生まれてくる余剰資産については、グループ全体で集中管理することによって、資産価値の最大化を図り、適正なリターンを追求していきます。

具体的には、工場の一部や自社活用しているオフィスビル内余剰スペースの他社へのリースなどです。たとえば、長崎市内にある幸町工場を閉鎖し、設備を諫早工場へと移管しますが、工場跡地をどのように利用できるか、検討を進めています。

資産の効率化を進めることで、将来的には、これらアセットから年間数百億円のキャッシュフローを安定的に創出できるものと期待しています。まずは国内の資産から始めていますが、海外の資産についても順次展開していきます。これによって、財務基盤はさらに強固なものとなり、2018年度から新しい事業展開を進めることができると考えています。

V-4. イノベーション推進研究所 (仮称)

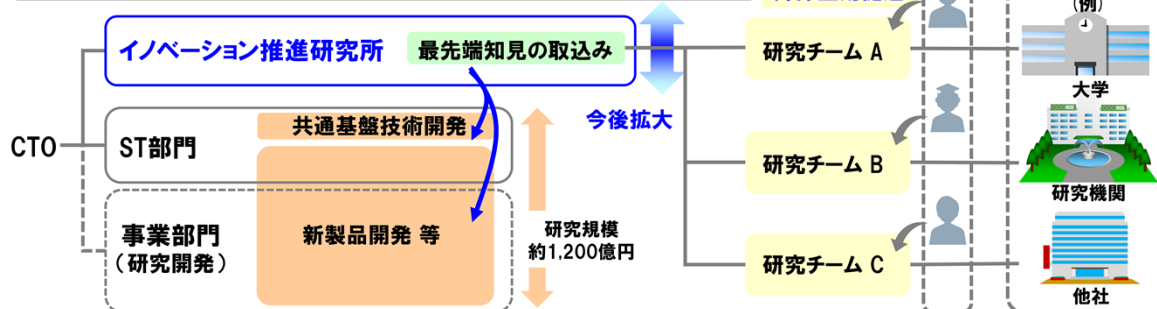
目的

外部の最先端知見やアイデアを吸収し、基盤技術と新製品開発等に活用

→ 『従来にない発想とアプローチ』で共同研究を国内外で推進

組織形態他(案)

- ・ 当社100%出資の研究開発専門法人
→ 専門法人化による活動の自由度拡大
- ・ PM (プロジェクトマネージャ) の裁量度が大きな研究活動
→ 研究テーマに最適な推進体制 (パートナー、実施場所等)



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

CTO: Chief Technology Officer

ST部門: シェアードテクノロジー部門

33

これまで経営の合理化、効率化に関する取り組みについて説明をしてきましたが、技術力の強化により競争力を高めることも当然必要だと考えています。最先端の外部知見やアイデア、従来にない発想やアプローチを吸収し、基盤技術と新製品開発等に活用するため、イノベーション研究所 (仮称) を設立し、国内外で共同研究を進めます。構想段階ではありますが、当社100%出資の研究開発専門法人とし、プロジェクトマネージャの裁量度が大きな研究活動を行う予定です。

VI. まとめ

2015事業計画の数値目標

- ・ 最終2017年度の数値計画を見直し ➡ 受注:4.5兆円, 純利益:1,000億円他 (P.7)
- 
 - ・ 世界経済の不透明感、市場見通しの反映
 - ・ 2016年度発生課題への十分な対策費用等を織り込み
- ・ 当初計画値は、2018事業計画の第2年度の達成を目指す

改革の総仕上げ

- ・ 諸改革を2017年度完了し、MRJ等後発施策も2018年度上期目途づけ

2018事業計画 (持続的成長ステージ) への円滑な移行

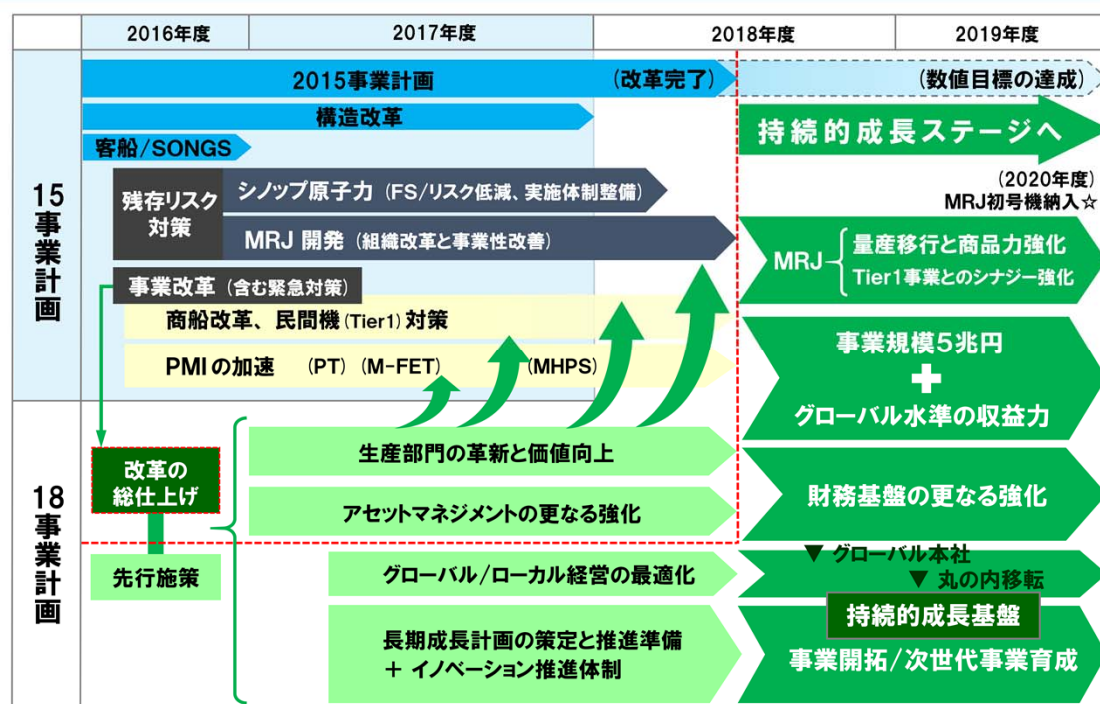
- ・ 当社グループの持続的な成長に有効な先行施策の推進 (P.26~33)
- ・ 機械/エンジニアリング分野の複合企業としての長期成長計画を策定*

* 先端技術と複雑系システムのエンジニアリングを核とした事業構成の長期的な方向性他を本年度に検討

世界経済の不透明感、市場見通しを反映するとともに、2016年度に発生した課題に対する十分な処置費用などを織り込み、2017年度の見通しを受注 4.5兆円、純利益 1,000億円に見直します。2015事業計画で目標として掲げていた当初計画値については、2019年度での達成を目指します。

課題の解決に注力し、改革の総仕上げを完了させた上で、2018年度から持続的成長ステージへと移行していきます。

VI. まとめ (2/3)



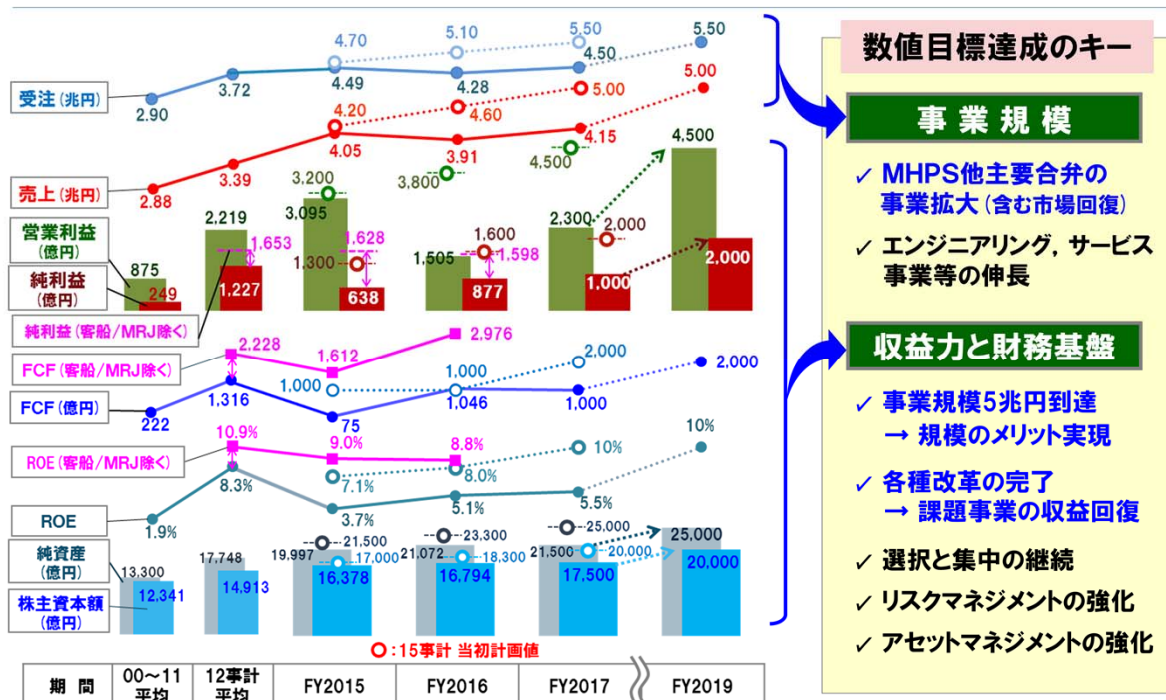
© 2017 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

36

FS: Feasibility Study MRJ: Mitsubishi Regional Jet PMI: Post Merger Integration 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

このページでは、2015事業計画、2018事業計画として進める主な取り組みのスケジュールを掲載しています。赤い点線で囲まれた部分の改革はほぼ完了しているため、さらなる施策を講じていくことで、長期的な目標の達成を目指します。

VI. まとめ (3/3)



2017年度および2019年度の主要経営数値目標は表のとおりです。

2019年度に事業規模5兆円、営業利益4,500億円、純利益2,000億円を達成するには、収益力と財務基盤のさらなる改善が不可欠です。

事業規模5兆円達成にともなう規模のメリットの実現を図るとともに、各種課題に対する改革完了によって収益力の回復を目指します。



MOVE THE WORLD FORWARD



以上で説明を終わります。

参考資料

- | | |
|-------------------|--------|
| 1. 昨年度の技術的トピックス | - P.40 |
| 2. 名古屋地区の中期低操業対策 | - P.41 |
| 3. 仏/AREVA関連出資 | - P.42 |
| 4. SONGS仲裁 | - P.43 |
| 5. AIDA向け客船プロジェクト | - P.44 |
| 6. 選択と集中の加速 | - P.45 |

[参考] 1. 昨年度の技術的トピックス

米国テキサス州で世界最大の CO2回収プラントを完成



- ・石炭焚き火力発電設備から4,776トン/日のCO2を回収
- ・当社グループは世界各地で商用CO2回収装置を11基納入しており、世界トップシェア

大出力有機ランキンサイクル 5段軸流タービン



- ・振動などの課題を解決し、高い効率性を追求した「5段16MW」多段大型軸流タービン

新型製鉄用電気炉の稼働開始 (於メキシコ)

- ・世界で最も効率的な電気炉で、電力量とCO2排出量の25%削減と生産コストの約20%削減

レーザー誘導を用いた先進AGV (無人搬送車)

- ・搭載AI活用の独自運行最適化アルゴリズムとレーザー誘導により搬送能力を20%以上増加



先進技術実証機 (X-2) を実現する ステルス・高運動技術



- ・極めて高いステルス性及び通常の航空機では飛行できない状態での高運動性
→ 機体システムとエンジンの高度なシステム・インテグレーション

H3ロケットエンジン (LE-9) 実現の ための燃焼安定化技術



- ・高周波燃焼振動を抑制するキー技術の開発
- ・2016年3月、実機大燃焼試験で実用化の目処付け

高性能自動車用ターボチャージャを実現する 排気脈動エネルギー利用技術

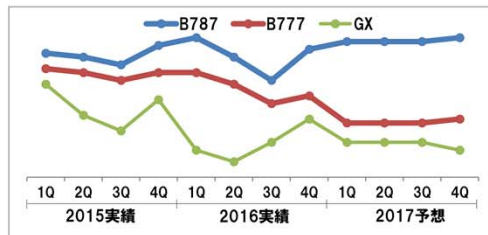
- ・世界初となる間欠的なエンジン排気ガスの流れを考慮したターボチャージャの非定常性能評価技術

機動戦闘車 (2016年度量産開始)

- ・優れた機動性、空輸性を持つ戦闘車両
- ・世界最高レベルの走行間射撃精度と高い機動性

[参考] 2. 名古屋地区の中期低操業対策

【Tier1事業の生産量と人員対策】

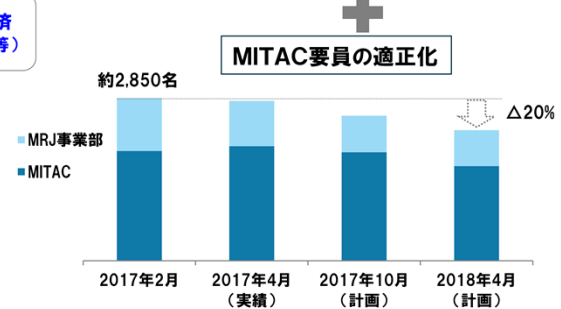
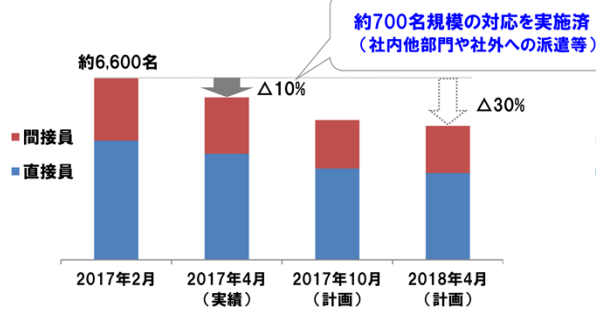


【MRJ事業のスケジュールと人員対策】



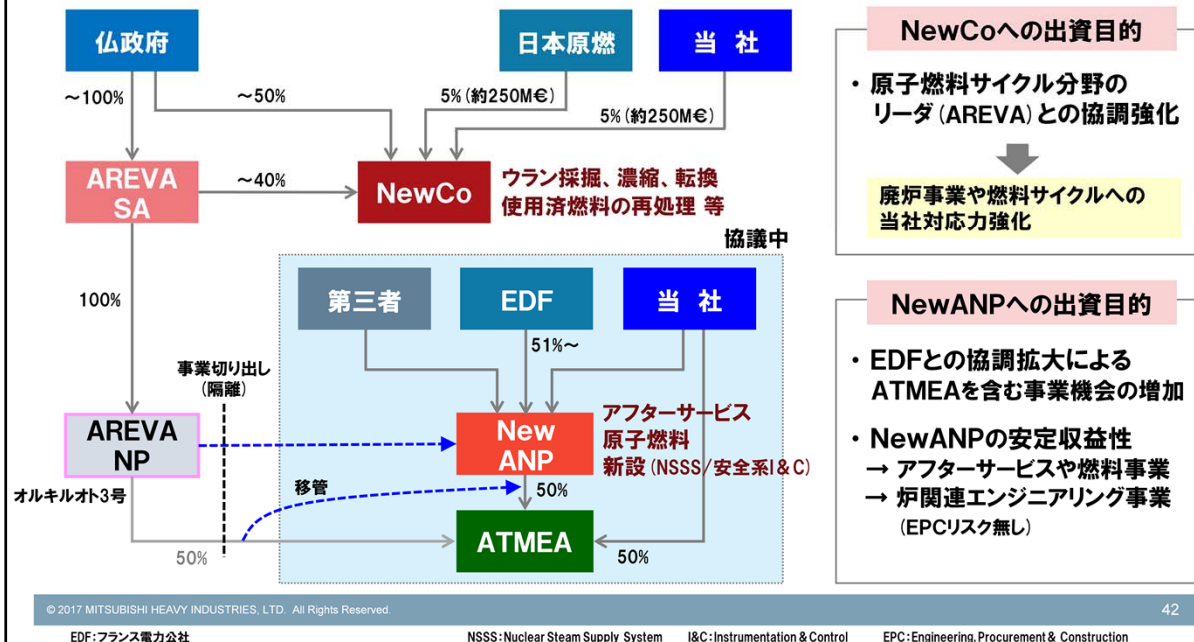
他部門への派遣等による量産化要員等の維持

MITAC要員の適正化



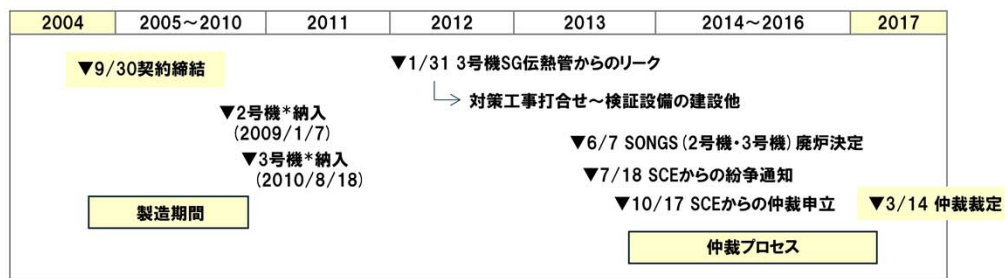
[参考] 3. 仏/AREVA関連投資

- ・ 既存リスク分離後の安定収益事業への投資
- ・ EDF/新生AREVAとの戦略的関係強化による事業機会の拡大



[参考] 4. SONGS仲裁

契約後仲裁裁定までの経緯



* SONGSには1~3号機があり、当社製SGは2号機・3号機に納入（1号機は1992年廃炉決定済み）

仲裁裁定

- ・ 契約に定められた責任上限（約1億3,700万米ドル）は有効 ← **当社主張通り**
- ・ 当社は、既払い費用及び金利等を調整した金額として、約1億1,800万ドルを支払い
- ・ SCE他の主張する当社の詐欺及び重過失の請求（66億6,700万米ドル）については棄却
- ・ SCE他は、当社仲裁費用の大半（約5,800万ドル）を負担

[参考] 5. AIDA向け客船プロジェクト

工程実績と損益推移

		FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017
1 番 船	オリジナル							
	実績							
2 番 船	オリジナル							
	実績							
損 益 (億 円)	営業 利益	△93	60	△1	0	0	0	
	特損	—	—	△641	△695	△1,039	△343	通常の Warranty を残し全て 終了
	累計	△93	△33	△675	△1,360	△2,399	△2,742	

[参考] 6. 選択と集中の加速 - M&A実績

海外案件
青: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
合併	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
	当社主導	ニチユ	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1,500億円	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
	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
	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
	NTTデータ	当社グループ向け ITインフラの運用・保守	2017年3月	-	ITサービス高度化・グローバル対応力強化
譲渡	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	船舶操縦制御装置	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
	ジャパンエンジンコーポレーション	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:ジャパントンネルシステムズ(株)

45

