

# 2018事業計画 (FY2018～2020)

2018年5月8日

三菱重工業株式会社

取締役社長 CEO 宮永 俊一

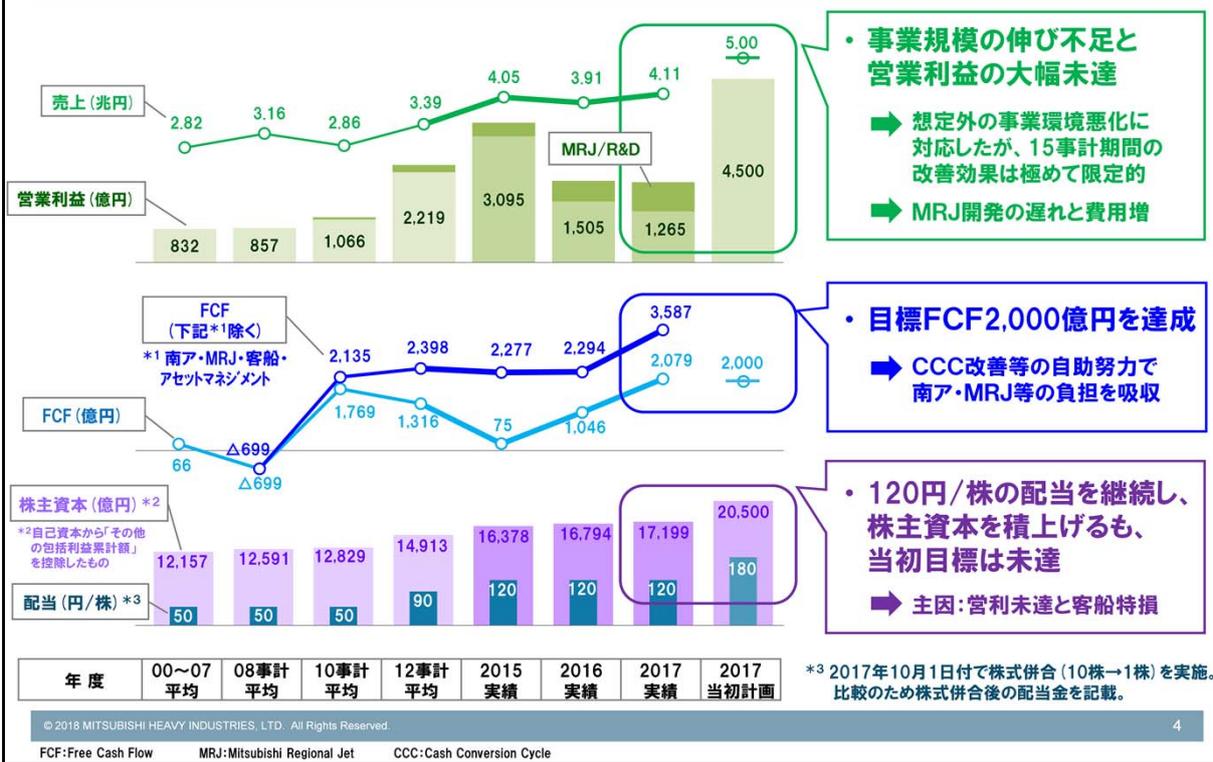
取締役社長CEOの宮永です。  
2018事業計画の概要について説明します。

<b>I. 2015事業計画の総括</b>	
1. 経営及び財務の主要数値	- 4
2. 事業構造改革	- 6
<b>II. 2018事業計画</b>	
1. 計画の位置づけ	- 10
2. 基本方針・戦略	- 11
3. 全体数値計画	- 14
4. ドメイン別計画の要旨	- 17
5. MRJ事業の再構築	- 21
6. 火力事業の構造転換	- 23
7. グローバル経営の強化	- 25
8. 企業文化の醸成と人材の育成	- 28
<b>参考資料 … ドメイン別数値、個別事業成長施策 他</b>	<b>- 30</b>

## I . 2015事業計画の総括

最初に「2015事業計画の総括」について説明します。

# I -1. 経営及び財務の主要数値 (1/2)



経営及び財務の主要数値について、総括します。

まず、反省すべき点は、事業規模(売上)の伸び不足と営業利益の大幅未達であると考えています。これは、想定外の火力市場の急激な落ち込みに加え、鉄鋼市場、オイル & ガス市場、その他の落ち込みなど事業環境の悪化によるもののほか、MRJ開発の遅れと開発費の増加が営業利益悪化の大きな要因となりました。これに対し、さまざまな施策を講じましたが、2015事業計画期間内での改善効果は極めて限定的でした。今後は、想定外の変化に対していつも準備をしておきたいと考えています。

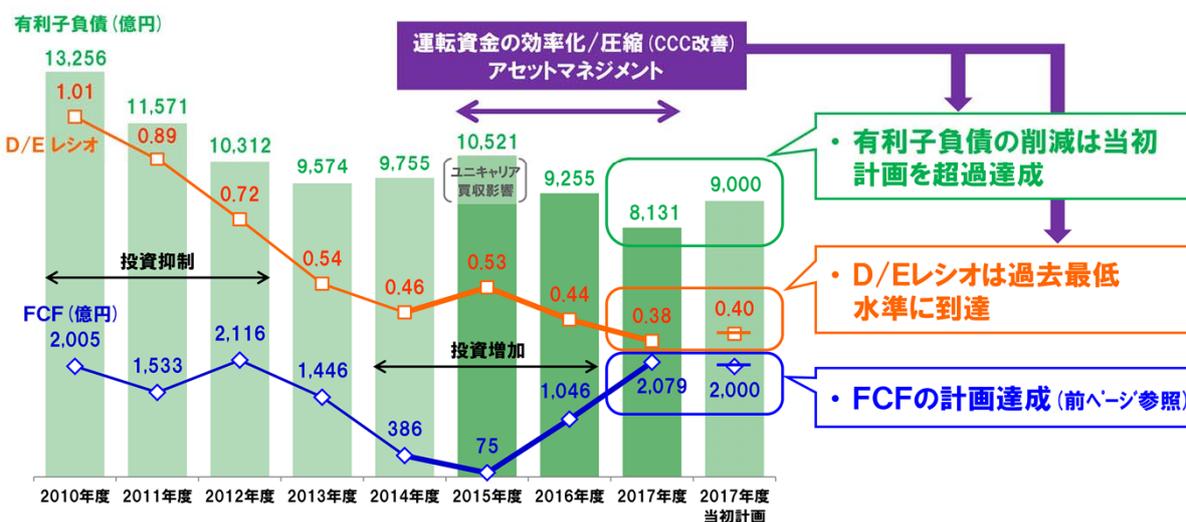
一方、FCF(Free Cash Flow)については、CCC(Cash Conversion Cycle)改善等の自助努力により、南アフリカプロジェクトやMRJ等の負担を吸収し、目標である2,000億円を超過達成しました。

株主資本については、積み上げを進めてきたものの、営業利益の目標未達成、客船建造による特別損失などにより、当初目標の2兆500億円を達成できませんでした。

配当については、利益は目標を下回りましたが、2015事業計画期間中は、120円/株の配当を維持することができました。

## I-1. 経営及び財務の主要数値 (2/2)

- キャッシュフロー経営の徹底やアセットマネジメント等の自助努力により、財務基盤の強化が計画以上に進み、健全な水準に到達



© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

5

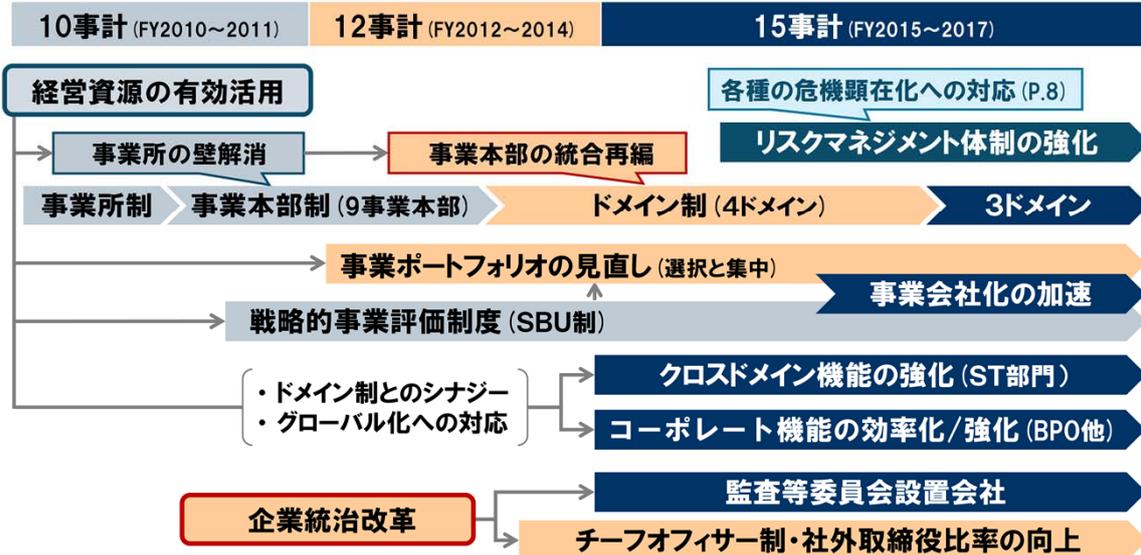
D/Eレシオ:Debt Equity Ratio FCF:Free Cash Flow CCC:Cash Conversion Cycle

財務基盤については、キャッシュフロー経営の徹底やアセットマネジメント等の自助努力により、計画以上に強化が進み、健全な水準に到達したと考えています。

運転資金の効率化、および圧縮によるCCC(Cash Conversion Cycle)の改善に加え、アセットマネジメントの推進により、有利子負債の削減は当初計画を超過達成し、D/Eレシオは過去最低水準となりました。

## I-2. 事業構造改革 (1/3) - 組織・体制/企業統治

- 10事計から8年を要した組織・体制及び制度の改革は完了
- 12事計から始めた企業統治改革も概ね完了



© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

SBU: Strategic Business Unit ST: Shared Technology BPO: Business Process Outsourcing

6

次に、事業構造改革、企業統治について、説明します。

2010事業計画(2010~2011年度)から経営資源の有効活用を図るため、戦略的事業評価制度、ドメイン制導入、事業ポートフォリオ見直しなどを行い、組織・体制及び制度の改革はほぼ完了しました。

企業統治についても、監査等委員会設置会社への移行、チーフオフィサー制導入、社外取締役比率の向上など、こちらも2015事業計画で概ね完了しています。

また、2015事業計画期間中には、さまざまな危機が顕在化したため、これに対応するリスクマネジメント体制の強化を追加施策として行いました。

## I-2. 事業構造改革 (2/3) - 業務プロセスの改善

### ・改善実績：下表の体系・方針の整備及び活動推進

業務領域	実績	グローバル化 外部協業	生産性UP IoT/AI	今後の方向性
マーケティング	海外クロスSBU案件の開拓 (提案活動)	○		<ul style="list-style-type: none"> <li>改善成果の浸透・拡大</li> <li>グローバル経営人材の育成</li> <li>新事業創出力と最先端技術への対応力強化</li> <li>デジタル化の広汎な適用</li> </ul>
	顧客サービスの高度化 (O&M支援システム 他)	○	○	
	長期成長ビジョン (未来洞察) 活動 (P.27)	○		
	全社営業・サービス教育体系の整備	○		
技術	世界的COEとのオープンイノベーション拡大	○		
	技術者タレントマネジメントシステム	○		
	生産プロセスのデジタル化	○	○	
	共通部品コード体系の構築		○	
財務	グローバル財務・会計ポリシーの整備	○		
	グローバルキャッシュマネジメントの運用拡大	○	○	
	モニタリングのIT化・自動化/RPA技術による業務効率化		○	
HR <small>HR: Human Resources</small>	人材データベースの構築と後継者計画への活用	○	○	
	業務プロセスとシステムの統一		○	
調達	サプライヤ集約と管理ツール導入		○	
	民間機SCMの再構築・調達プロセス改革	○	○	

© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

7

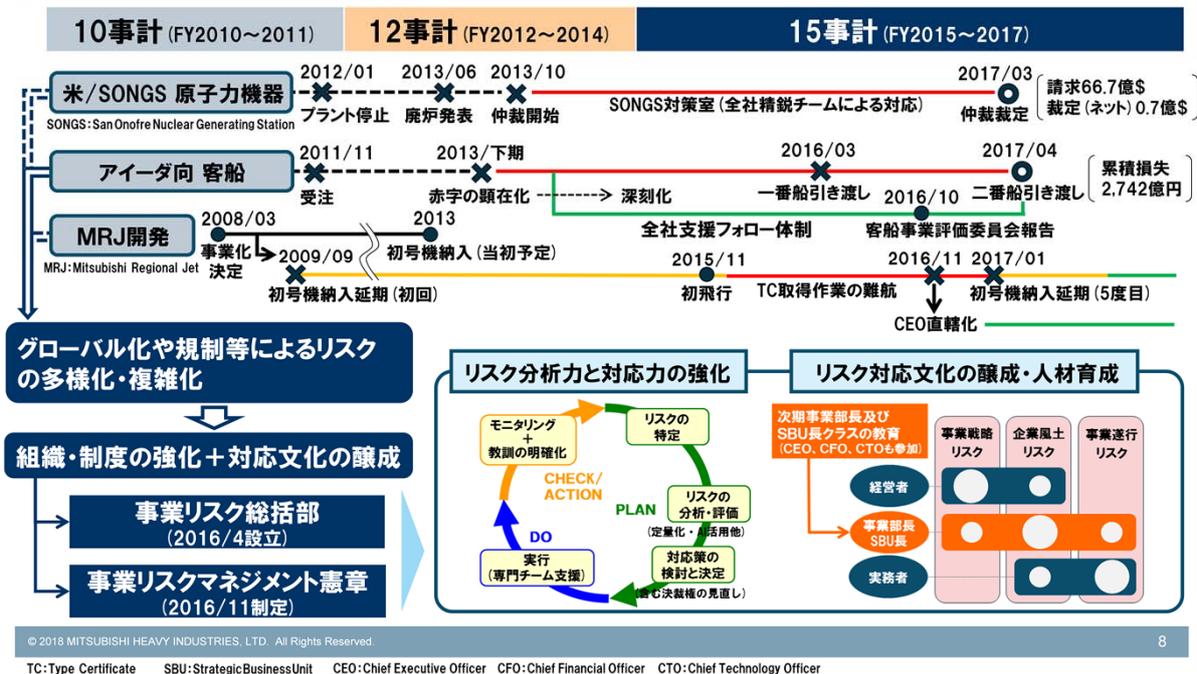
SBU: Strategic Business Unit    O&M: Operation & Maintenance    COE: Center of Excellence    RPA: Robotic Process Automation    SCM: Supply Chain Management    IoT: Internet of Things    AI: Artificial Intelligence

2015事業計画では、業務プロセスの改善にも取り組み、さまざまな領域において、体系・方針を整備しました。こうした活動は、引き続き、推進していきます。

今後は、これまでの改善効果の浸透・拡大を図るとともに、グローバル経営の人材育成、新事業創出力と最先端技術への対応力強化、デジタル化の広汎な適用を進めていきます。

# I-2. 事業構造改革 (3/3) - リスクマネジメント

## ・ 顕在化した各種の危機に対応し、リスクマネジメント体制を強化



2015事業計画期間中に顕在化した各種の危機に対応すべく、リスクマネジメント体制を強化してきました。

グローバル化や規制等によってリスクは多様化、複雑化してきているため、組織・制度の強化に加え、リスクに対応できる文化を醸成するため、2016年度に事業リスク総括部を設立し、また事業リスクマネジメント憲章を制定しました。これからも、リスク分析力と対応力の強化、リスク対応文化の醸成・人材育成に取り組んでまいります。

## Ⅱ. 2018事業計画

次に、「2018事業計画」について、説明します。

## II-1. 計画の位置づけ



© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

10

2015事業計画は、さまざまな改革と危機対応に注力した3年間でしたが、2018事業計画は持続的な成長軌道の第一歩と位置付けています。収益改善を徹底的に推進し、社会の変化に適応した成長戦略に取り組むほか、事業拡大に向け、即効性のある事業に対して投資していきます。

また、課題であるMRJ事業体制の抜本的強化と火力事業の構造転換にも取り組みます。これらを着実に遂行することで、さらなる成長へと繋げることができると考えています。

### ① グローバル水準の持続性と成長力を有する企業体格の実現

	15事計実績	18事計	次の目標
事業規模	4.1兆円	5兆円	5兆円
総資産	5.5兆円	5.3兆円以下	5兆円以下
ROE	3.9%	11%	10%超を継続*2
TOP比*1	1 : 1.3 : 0.3	1 : 1.1 : 0.6	1 : 1 : 1

\*1 次頁参照

\*2 さらなる資本充実との両立

成長戦略に基づく  
ポートフォリオの  
継続的組換え

### ② 事業構造改革の定着

- ・ ドメイン制の進化  
→ ポートフォリオの継続的組換え他
- ・ リスクマネジメントの強化と浸透
- ・ グローバル経営の強化 (P.25)
- ・ 企業文化の醸成と人材の育成 (P.28)

### ③ 長期ビジョンに基づく成長戦略の推進

- 事業成長と財務健全性の  
バランス経営 (TOP)
- +
- 持続的な成長力
- ・ 不確実性への抵抗力
- ・ グローバル対応力
- ・ 変化への適合力

© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

11

ROE: Return On Equity (株主資本利益率) TOP: Triple One Proportion (売上:総資産:時価総額=1:1:1)

2018事業計画では、2015事業計画で達成できなかった事業規模5兆円にもう一度チャレンジするとともに、バランスシートの効率化を進め、総資産をできるだけ5兆円に近付ける努力を行います。また、ROE11%の達成を目指します。収益性を向上させることで、時価総額の改善を進めたいと考えています。

2018事業計画達成後は、さらなる資本充実と収益性向上を両立しながら、事業規模(売上)、総資産、時価総額の比率を1:1:1とするTriple One Proportionの達成を目指します。

また、これらの目標を達成する基盤として、事業構造改革の定着に取り組みます。具体的には、ドメイン制を強化しながらポートフォリオを継続的に組み替えていきます。その他、リスクマネジメントの強化と浸透、グローバル経営の強化、企業文化の醸成と人材の育成にも取り組みます。長期ビジョンに基づく成長戦略を推進することで、事業成長と財務健全性を両立するバランス経営を実現し、持続的な成長力を持つグローバルカンパニーへと成長していきたいと考えています。

**TOP (Triple One Proportion) コンセプト**

→ 当社グループが各ステークホルダーと社会のニーズに持続的・調和的に応える経営目標 (比率) として、**売上:総資産:時価総額 = 1:1:1**を設定 (注)

(注) 将来指向: 総資産 ≤ 1、時価総額 ≥ 1



効率的で質の高い事業活動 (総資産) を最優先要件に、

+

財務健全性の維持と成長の為の投資を中期的にバランスさせる経営により、

||

長期安定的な企業価値の向上を目指す

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} &= \frac{\text{純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{株主資本}} \\
 &= \frac{\text{売上高}}{\text{純利益率}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{回転率}} \times \frac{\text{財務レバレッジ}}{\text{財務レバレッジ}}
 \end{aligned}$$

© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

12

ESG: Environment, Social, Governance (環境・社会・ガバナンス)

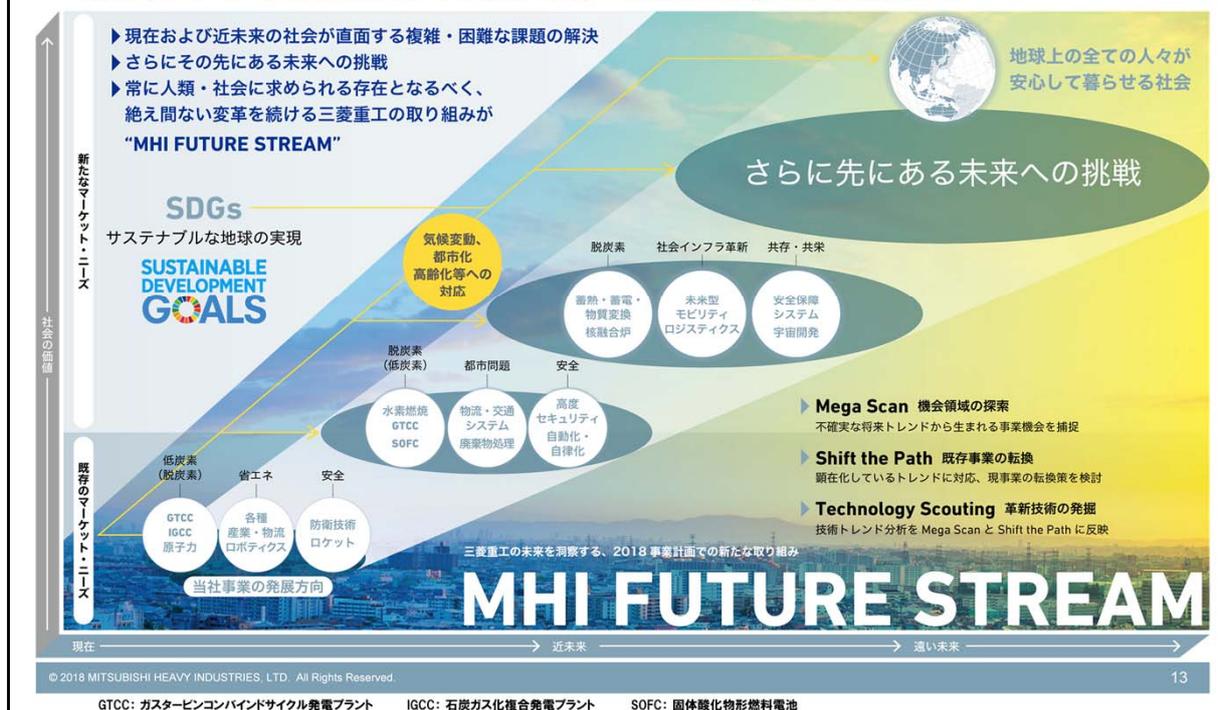
SDGs: Sustainable Development Goals (持続可能な開発目標)

ROE: Return On Equity (株主資本利益率)

各ステークホルダーと社会のニーズに対して持続的・調和的に当社が応えていくための経営目標として、売上、総資産、時価総額の比率を1:1:1とするTriple One Proportionを掲げました。この比率は、各企業の業態や成長ステージによって異なるものと思いますが、当社の事業形態や総資産の在り方などを考えると、1:1:1が理想形であり、当面の経営目標と考えています。

売上5兆円を目指しながら、ポートフォリオを組み替えながら最適化していくことで、総資産の有効活用を図りながら、効率的で質の高い事業活動を実現します。その結果、投資基盤としての健全な財務体制を維持しつつ、成長のための投資を中期的にバランスさせることで、長期安定的な企業価値の向上を目指します。

## MHI FUTURE STREAM 社会の進化と共に



これまで、当社は、良いものを作れば必ず売れるという前提のもと、予定調和的に、まず国内市場で製品・事業を展開した後、次にそれを得意とする海外市場に展開してきましたが、社会や産業構造が激変している中、我々の進むべき方向性を定めて、当社が持っている技術を近い未来、遠い未来に向かってだんだん転換していかなければならないと考えています。

現在および近未来の社会が直面する複雑・困難な課題を解決し、さらにその先にある未来へ挑戦していく。常に人類・社会に求められる存在となるべく、絶え間なく変化し、社会とともに進化していく三菱重工の取り組みが「MHI FUTURE STREAM」です。

## II-3. 全体数値計画 (1/3) - IFRS適用後

(億円)	2015事業計画		2018事業計画			備考
	15事計 3年平均	2017年度	2018年度	2018年度	2020年度 到達目標	
		IFRS適用前	IFRS適用前	IFRS適用後	IFRS適用後	
		111.1円/\$ 129.9円/€	110円/\$ 130円/€	110円/\$ 130円/€	110円/\$ 130円/€	
受注	42,123	38,757	41,000	41,000	※2 50,000	※2 非オーガニック成長 4,000億円を含む
売上	40,239	41,108	42,000	42,000	※2 50,000	
営業利益/事業利益 (利益率) ※1	1,955 (4.9%)	1,265 (3.1%)	1,750 (4.2%)	1,600 (3.8%)	3,400 (6.8%)	FY18からFY20の 利益増の要因は 参考資料1を参照 (P.31)
純利益	740	704	800	800	1,700	
ROE	4.2%	3.9%	4%	※3 6%	11%	
FCF	1,066	2,079	500	500	2,000	
D/レシオ	0.45	0.38	0.4	※3 0.4	0.4	※3 長期回収性資産の 評価方法変更等に より総資産・自己 資本を見直し(次頁)
自己資本比率	32.1%	33.3%	35%	※3 28%	31%	
有利子負債	9,302	8,131	7,700	7,700	7,600	
総資産	54,901	54,876	53,000	※3 51,000	53,000	
配当 (円/株)	120円	120円	130円	130円	180円	

※1:IFRS適用前→営業利益、IFRS適用後→事業利益(金融収支以外の営業外損益、及び特別損益を含む)

© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

14

IFRS:International Financial Reporting Standards (国際財務報告基準) ROE:Return On Equity (株主資本利益率) FCF:Free Cash Flow D/レシオ:Debt Equity Ratio

2018事業計画のIFRS適用前後の数値計画は、記載の通りです。

2020年度の受注、売上は、5兆円を計画しておりますが、売上は受注済み工事の進捗、ターボチャージャや物流機器の増収などによって4.6兆円まで見通しが立っています。これに、成長投資に資金を重点配分することで、非オーガニック成長として4,000億円の規模拡大に取り組むことで、5兆円を目指します。

一方、事業利益は3,400億円を目標としています。MRJの研究開発費は2018年度にピークを迎え、以降は減少していく計画です。2020年度も研究開発費用の計上は残りますが、これらも織り込んだ数値としています。

## II-3. 全体数値計画 (2/3) - IFRS適用に伴う利益の差異比較

(億円)		2015事業計画		2018事業計画	
		15事計 3年平均	2017年度 111.1円/\$ 129.9円/€	2018年度 110円/\$ 130円/€	2020年度 到達目標 110円/\$ 130円/€
売上		40,239	41,108	42,000	50,000
IFRS 適用前	営業利益 (営業利益率)	1,955 (4.9%)	1,265 (3.1%)	1,750 (4.2%)	3,300 (6.6%)
	純利益	740	704	800	1,700
	自己資本	17,613	18,247	18,500	20,500
	総資産	54,901	54,876	53,000	55,000
	自己資本比率	32.1%	33.3%	35%	37%
	ROE	4.2%	3.9%	4%	9%
	IFRS 適用後	事業利益 (事業利益率)	※1: IFRS適用に伴うMRJ他の 長期回収性資産の評価方法変更等 により、自己資本は減少するも、 財務健全性は維持		※2 1,600 (3.8%)
純利益		800			1,700
自己資本 ※1		14,500			16,500
総資産 ※1		51,000			53,000
自己資本比率 ※1		28%			31%
ROE	6%	11%			

※2: 当該年度のMRJ開発予定費用の評価反映(※1参照) → FY2018までがピーク、その後FY2020にかけて減少

© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

15

IFRS: International Financial Reporting Standards (国際財務報告基準) ROE: Return On Equity (株主資本利益率)

2018年度については、IFRS適用前で営業利益1,750億円ですが、IFRS適用後は事業利益1,600億円となっています。これは、IFRS適用に伴い、MRJ開発予定費用の評価を変更しているためです。MRJは2030年代の投下資本回収を目指しているプログラムであり、2017年1月のスケジュール変更以降、順調に開発作業は進捗しており、費用の長期回収性自体に変更があったものではありませんが、IFRS適用により、これまで資産として計上していたものを費用として計上するようになるため、利益に影響が出ることになるものです。

そのMRJ開発費用がだんだん減っていったら、2020年度ではIFRS適用前の営業利益3,300億円に対して、IFRS適用後の事業利益は3,400億円となり、逆にIFRS適用後の方が利益は良くなる形になっています。

## II-3. 全体数値計画 (3/3) - CFと資金配分

- 15事計における財務基盤強化を基に、本事計では即効性のある規模拡大を目指した成長投資に資金を配分

### 【18事計期間の定常営業CF】 ※ MRJ・南ア含まず

CF利益 (純利益+減価償却費)	13,100億円
BS改善+アセットマネジメント	100億円 ※1
合計	13,200億円

### 【15事計期間実績】

CF利益	10,000億円
BS改善	5,000億円
アセット	2,600億円
合計	17,600億円

※1:BS改善は15事計で大幅に進捗  
18事計期間は、事業規模が増加するも、運転資金は現状維持

【攻めの配分】 9,600億円			【維持・守りの配分】 1,700億円			【株主還元】 1,900億円
新規事業 新規案件及びMRJ 5,800億円	設備投資 (生産性向上) 2,400億円	投融資 1,400億円	設備投資 (老朽更新) 1,600億円	リスク対応 500億円	有利子 負債削減 △400億円 ↓※2 500億円	配当金 (非支配株主への 配当金を含む) 1,900億円

※2:2017年度に前倒して獲得したCF(手許現金)を有利子負債削減に充当(900億円)

© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

16

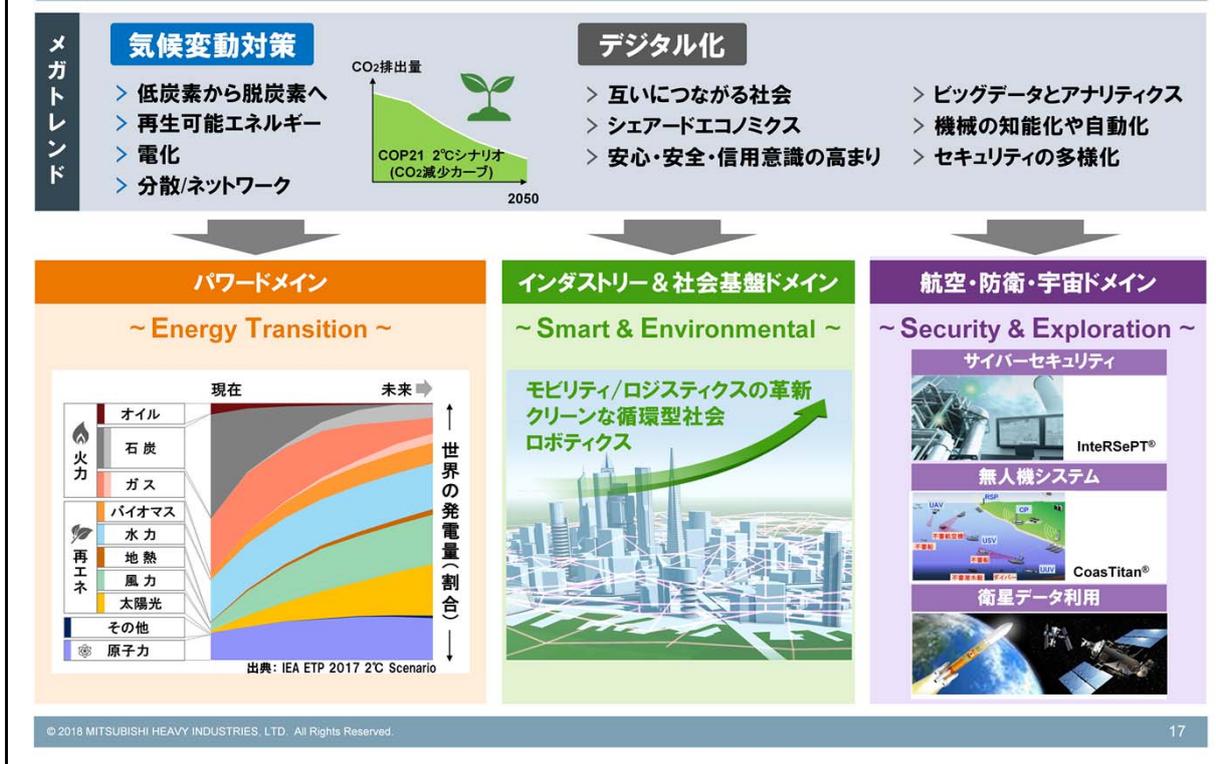
CF:Cash Flow BS:Balance Sheet MRJ:Mitsubishi Regional Jet

2018事業計画では、2015事業計画までに実現してきた強固な財務基盤を基に、規模拡大を目指した即効性のある成長投資に資金を配分しようと考えています。

これまでは中長期目線の設備投資やM&Aが多かったのですが、事業規模および利益増加に向け、投資の主体を即効性のあるものに切り換えていこうと考えています。

2018事業計画期間に創出する、定常的営業キャッシュフロー(南アフリカプロジェクト関連の一時立て替え費用やMRJ開発費用によるマイナス影響を除く)の使い道については、攻めの配分を多くします。中でも、即効性の高い新規投資案件およびMRJに手厚い資金配分を行っていきます。

## II-4. ドメイン別計画の要旨 (1/4) - メガトレンドへの対応



次に、ドメイン別の計画の要旨を紹介します。

2018事業計画では、さきほど説明した「MHI FUTURE STREAM」で触れた気候変動対策やデジタル化などのメガトレンドの中で、各ドメインが最も近い領域に対し、どのようにソリューションを提供し、当社の成長につなげていけるかを考え、事業計画を策定しています。

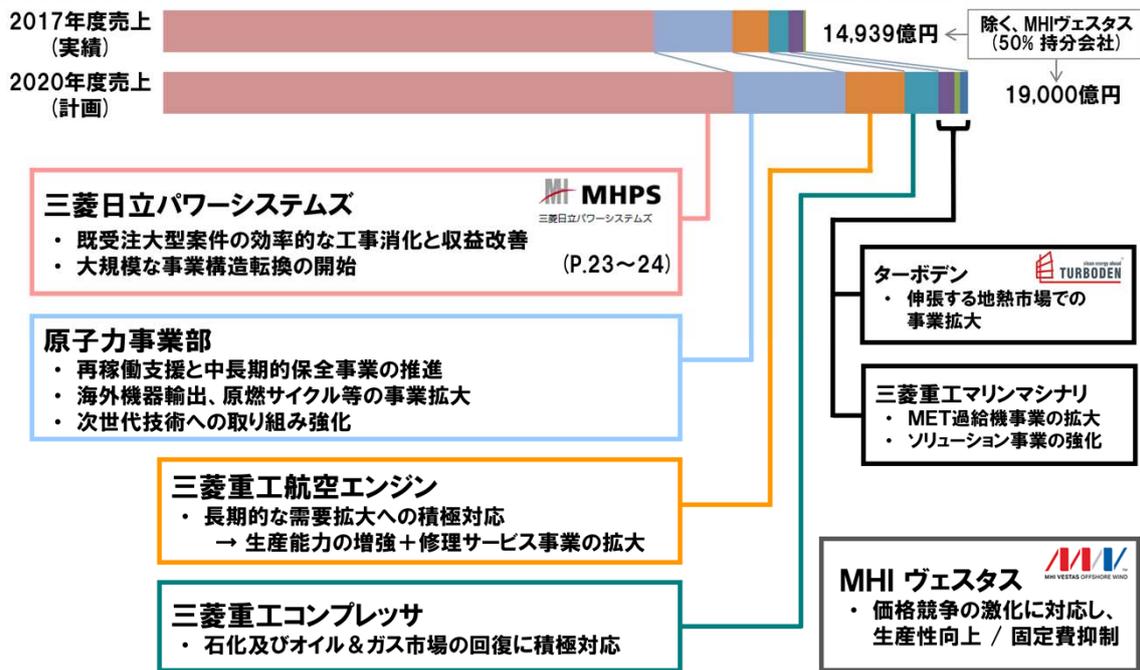
パワードメインは、世界の電源構成が変わっていく中で、どのようなソリューションを提供することができるか。

インダストリー & 社会基盤メインは、スマート社会の実現に向けた環境に配慮したモビリティ、ロジスティクスの革新に対し、どのように貢献していくことができるか。

航空・防衛・宇宙メインは、セキュリティと新分野の開発を通じて、どのように社会に貢献していくことができるかがテーマになります。

各ドメインの取り組み詳細については、近々開催予定の事業戦略説明会にて各ドメイン長、セグメント長から説明をする予定ですので18ページから20ページの説明については割愛します。

## Ⅱ-4. ドメイン別計画の要旨 (2/4) - パワー



## II-4. ドメイン別計画の要旨 (3/4) - インダストリー&社会基盤 三菱重工



### 中量産品

**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**  
  
  
 三菱重工エンジン&ターボチャージャ

- PMI/生産性向上の徹底による収益性向上
- 成長分野・地域へのリソース重点投入

**三菱重工サーマルシステムズ**

- 地域ニーズへの適応(製品投入/販売網)でシェア拡大
- 低環境負荷冷媒でソリューションビジネス拡大

### 中量産品+受注生産品

**三菱重工機械システム**

- リソース共有と人材活用による収益力強化
- 市場伸長中の紙工機械事業拡大

### 受注生産品 (エンジニアリング + 製造・製作)

**三菱造船/三菱重工海洋鉄構**

- 得意分野の事業拡大  
→ フェリー/官公庁船/エンジニアリング
- LNG船等の生産性/収益改善

**三菱重工エンジニアリング**

- 市場環境に応じたリソースの機動的運用
- EPC上・下流等の付加価値事業の拡大

**製鉄機械**  


- 市場回復を活かし、サービス強化とデジタル技術強化によるシェア拡大
- 拠点集約、人員最適化等のPMIの完遂

## II-4. ドメイン別計画の要旨 (4/4) - 航空・防衛・宇宙

2017年度売上 (実績) 7,229億円

2020年度売上 (計画) 7,200億円

### 防衛・宇宙セグメント

- 既存事業の継続的な強化
- 成長戦略の加速による事業拡大
  - 海外展開、デュアルユース展開、国内MRO事業
  - H3ロケットによる海外商業衛星打上げサービスの拡大



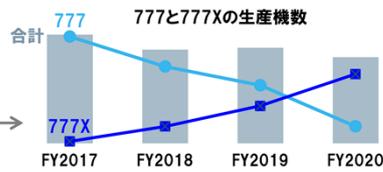
MRJ



H-IIA 37号機打上げ

### 民間機セグメント

- 787は高度安定事業として定着
- 777から777Xへの端境期

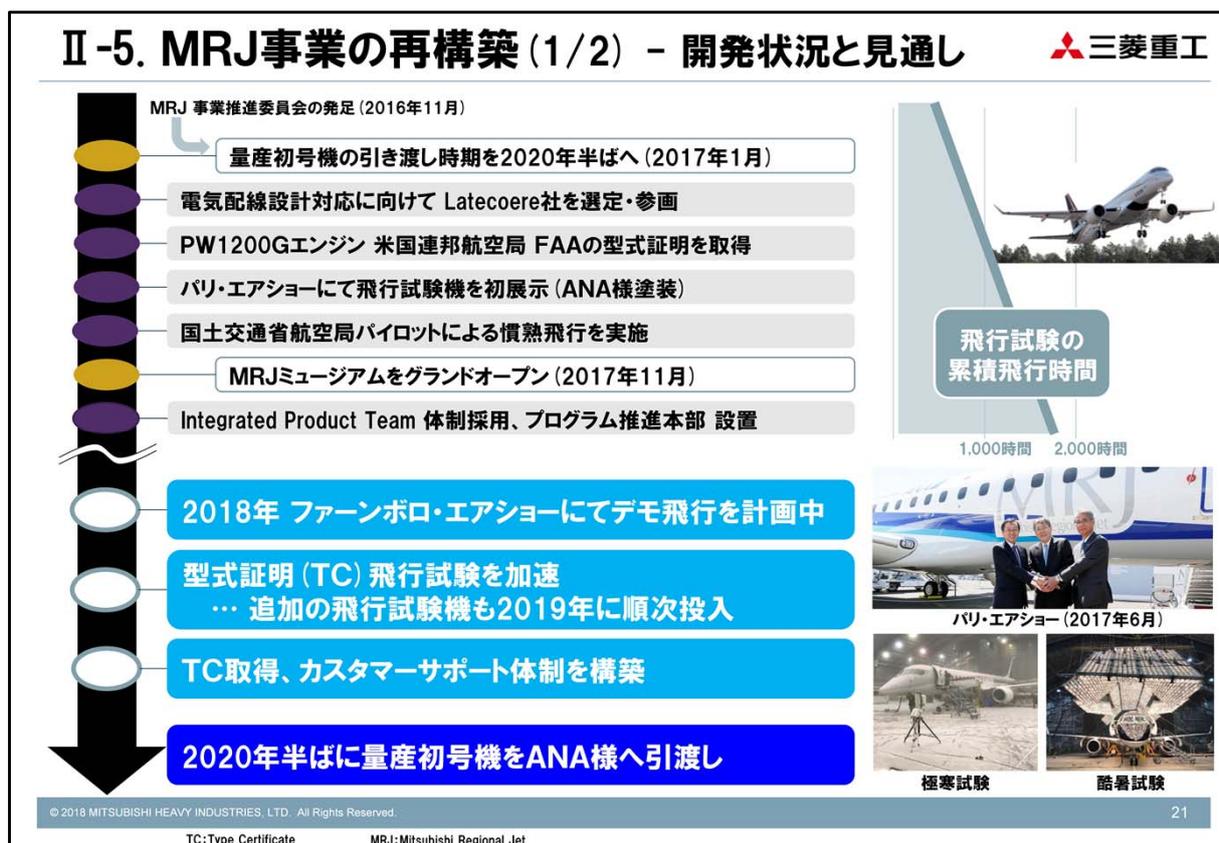


- 生産性向上、固定費圧縮等による収益維持
- 競合他社との差別化の推進 (生産技術の抜本的改良他)



777X組立自動化設備

## II-5. MRJ事業の再構築(1/2) - 開発状況と見通し



ここでは、MRJの開発状況について、説明します。

2016年11月、MRJ事業推進委員会の発足とともに社長直轄体制へと移行し、2017年1月にスケジュール変更を発表しましたが、それ以降の開発状況を記載しています。その後、開発は順調に進んでおり、2018年7月に英国 ファンボローで開催されるエアショーではデモフライトを実施する予定です。

また、型式証明の取得に向け鋭意取り組みを進めており、2019年には電気配線の設計変更を施した試験機による飛行試験を行う計画です。全日本空輸(株)へ量産初号機引渡しは、2020年半ばを予定しています。

## II-5. MRJ事業の再構築 (2/2) - 事業体制強化

- 三菱航空機の資本増強を含む抜本的なMRJ事業体制の強化



© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

22

MRJ:Mitsubishi Regional Jet TC:Type Certificate

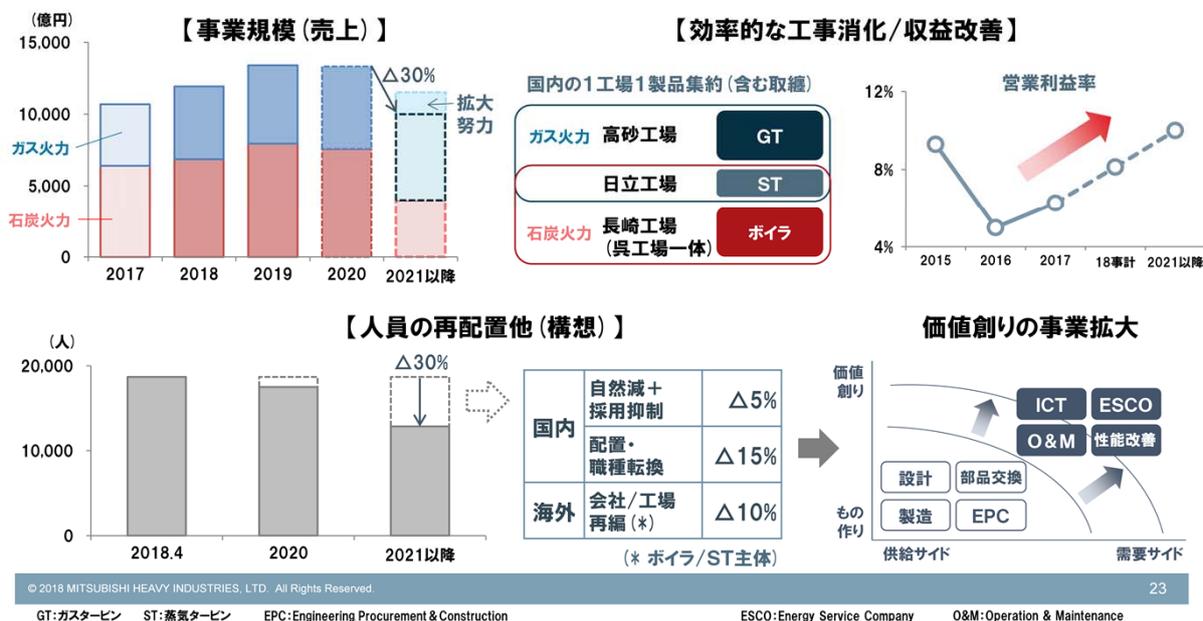
MRJにこれまで投下してきた資本の回収性に対する評価に変化はありませんが、IFRS適用に伴い、これまで資産計上していたMRJ関連資産につき、バランスシートを圧縮しました。こうしたことによって、MRJの将来的な事業性については、非常にクリアな状態になったと考えています。

具体的な方法は検討中ですが、現在、債務超過の状況にある三菱航空機については、営業活動等に今後支障が出てくる可能性が想定されることから、今年度中に資本を増強することによって債務超過を解消し、身軽で耐久力のある新事業体制を構築していきます。

また、民間航空機Tier1事業との連携強化、販売及びカスタマーサポートの体制強化、MRJ70の開発本格化と型式証明の早期取得などを行うことにより、抜本的に事業推進体制を強化してMRJ事業の長期継続性を確保していきます。

## II-6. 火力事業の構造転換 (1/2)

- 効率的な工事消化/収益改善とガス火力/サービス事業の拡大に注力
- 21年以降の石炭火力縮小への備えと付加価値増加の為に、構造転換を推進



次に、火力事業の構造転換について、説明します。

火力発電システム事業には、天然ガスを燃料とするガス火力と石炭を燃料とする石炭火力があり、2018年度から2020年度にかけては受注済み工事の作業がピークを迎えることになるため、効率的な工事消化に取り組み、収益改善を進めます。

ガス火力の受注環境の回復には2~3年を要すると見ており、その間はアフターサービスの事業拡大に注力します。

一方、石炭火力の市場環境は厳しく、サービス工事はあるものの、今後も回復が見込みづらいことから、21年度以降の売上は大幅減収となる見通しです。このような状況を踏まえ、売上規模縮小に備えた生産拠点の集約や人員の再配置などの構造転換を進めます。

また、長期的には、低炭素化から脱炭素へとシフトが進むと予想されるため、CO2を排出しない新しい水素焼きガスタービンの開発やデジタルイノベーション、AIを活用した付加価値を高めた事業領域を拡大させていきます。

### 新しい社会ニーズに適合したビジネスへの中長期的な構造転換



© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

24

IGCC: 石炭ガス化複合発電プラント

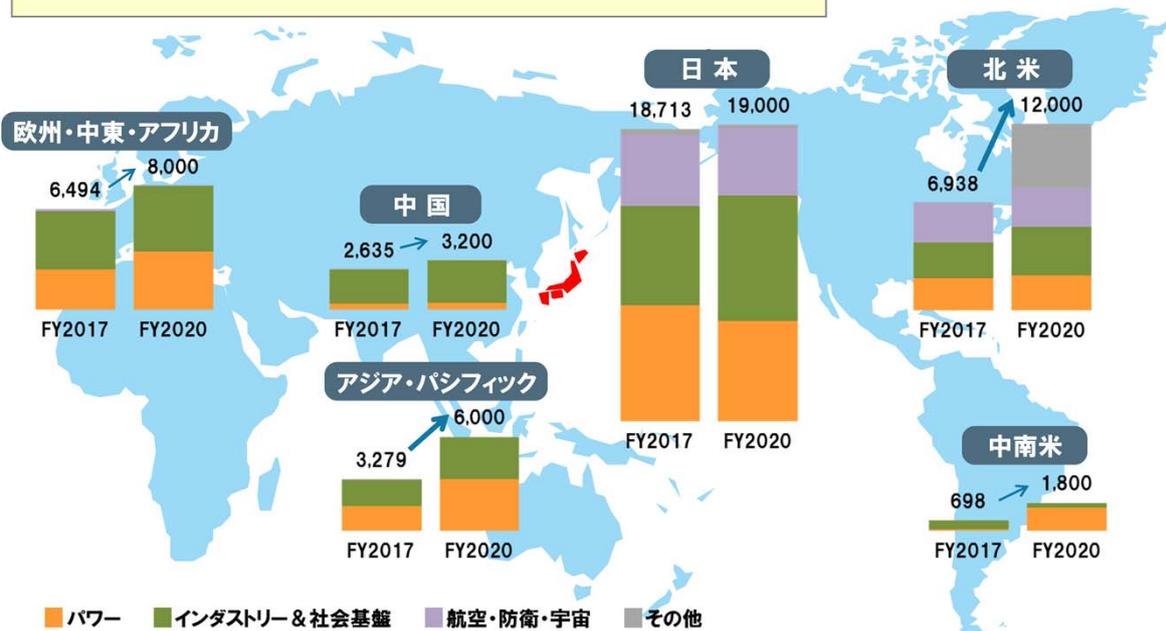
GT: ガスタービン

AI: Artificial Intelligence

火力事業では、新しい社会ニーズに適合したビジネスへの中長期的な構造転換が求められています。当社はガスタービン、分散電源、CO2回収装置、水素燃焼ガスタービンといったハードウェアの進化を進めるとともに、それをサポートする運転支援、遠隔監視、省人化、AI活用による最適運転など、サービス事業を増やしていくことが重要だと考えています。

日本市場の成熟 & グローバル市場の拡大

(単位:億円)

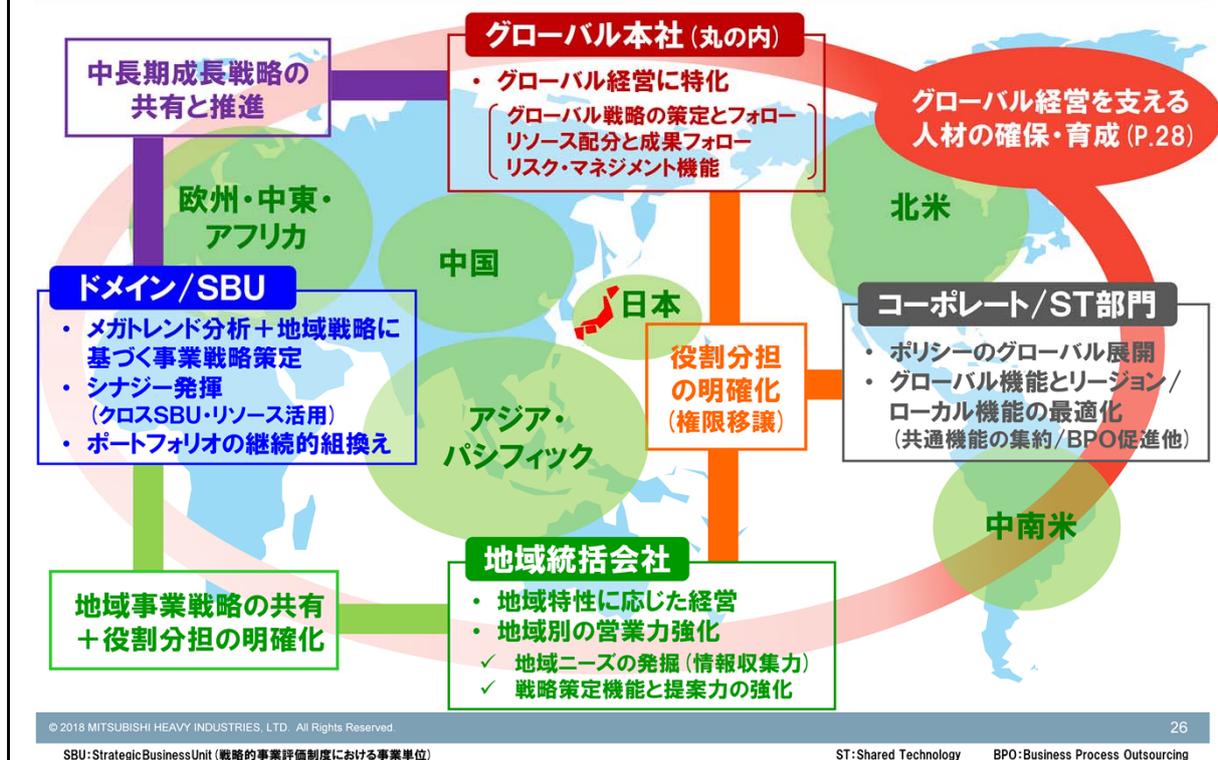


© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

25

日本市場の成熟を受け、2018事業計画ではグローバル経営の強化を進めます。これまで国内を基調としていましたが、事業規模5兆円を目指す中で、グローバル市場、特に成長の期待ができる北米、アジア・パシフィックでの受注拡大を目指します。

## II-7. グローバル経営の強化 (2/3)



グローバル市場で受注拡大を図るためには、グローバル経営を行うことができる組織へと組み替えが必要となるため、2019年1月にグローバル本社を設立すべく準備をしています。グローバル経営体制の概要は記載の通りですが、その詳細については2018年度第2四半期決算説明会において説明する予定です。

### MHI FUTURE STREAMの推進

→ 付加価値の創造的拡大と新しい事業領域への進出

ST部門の多角的な市場・技術センシング力を活用

✕ (相乗効果の追求)

革新的な社外の知見・技術を活用・導入  
(イノベーション推進研究所ほか)



Shift the Path

> メガトレンド変化の理解に基づき、  
既存事業の中長期転換策を創出



Mega Scan

> 長期的な将来社会像から、  
事業機会と脅威を抽出



脱炭素・循環型経済へのシフト



Technology  
Scouting

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



デジタル化  
(IoT/AI)



電化

グローバル市場で生き残るべく、「MHI FUTURE STREAM」を進めていく中で、全社のさまざまな技術、サプライチェーン、バリューチェーンなどを共通化する組織であるシェアードテクノロジー部門が有する、多角的な市場に対するセンシング能力や、さまざまな技術センシング能力などを活用していきます。

また、革新的な社外の知見・技術を活用・導入することで、相乗効果を追求し、付加価値の創造的拡大と新しい事業領域への進出を実現します。

## II-8. 企業文化の醸成と人材の育成

### グループ員エンゲージメントの促進と組織力向上 → 成長の原動力

- ・ビジョン・戦略の共有と浸透
- ・業務改革と働き方改革  
(社員意識調査を活用)

- ・ダイバーシティの推進
- ・人事制度と運用の見直し  
(豊富な経験を持つエキスパートの活用)

多様な人々が生き生きと働く企業へ



### グローバル及びリージョナル経営人材の確保 → 成長をリードする力

- ・経営人材の多様性拡大
  - 役員・幹部の早期登用
  - 柔軟な選抜や処遇体系

柔軟で多様性のある  
グローバル経営

持続的  
成長力

これまで進めてきた構造改革に目途が付きつつある中、長期ビジョンに基づき事業を進めるために、社員エンゲージメントを促進させることで組織力を向上し、成長の原動力にしたいと考えています。日本発のグローバル企業として、日本の良さも残しながらもグローバル感覚を研ぎ澄ますために、多様な背景を持つ、多彩な外部人材も含めた経営陣を確保したいと考えています。

また、世界各地の地域経営をリードできる人材を確保するための施策についても、検討を進めています。



これまでにお話してきた施策を講じていくことによって、2018事業計画では基盤固めから成長軌道へと移行する当社の姿を実現していきたいと考えています。

以上、説明を終わります。

## 参考資料

1. ドメイン別数値計画	- 31
2. パワーの成長施策	- 32
3. 中量産品事業の成長	- 34
4. 商船事業の強化・改革	- 37
5. 民間機Tier1事業の強化・改革	- 38
6. 防衛・宇宙事業の成長施策	- 39

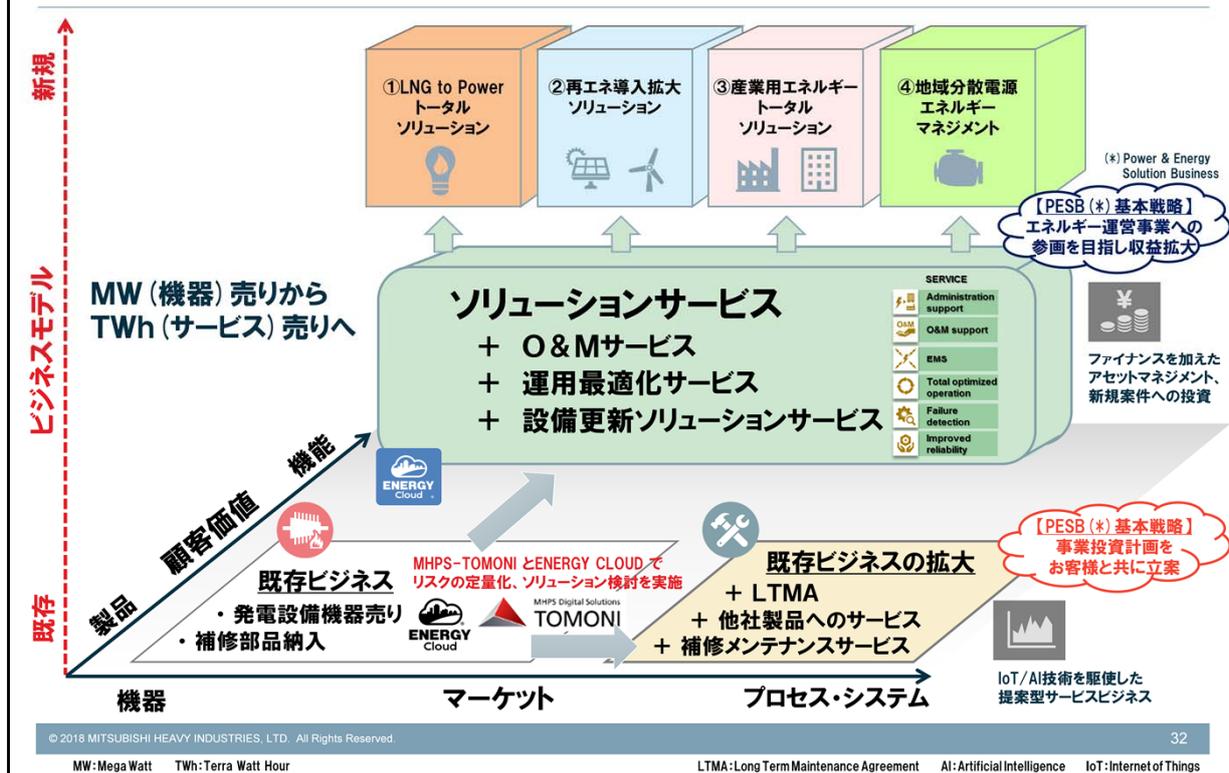
# [参考] 1. ドメイン別数値計画

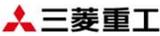
IFRS適用後

(億円)

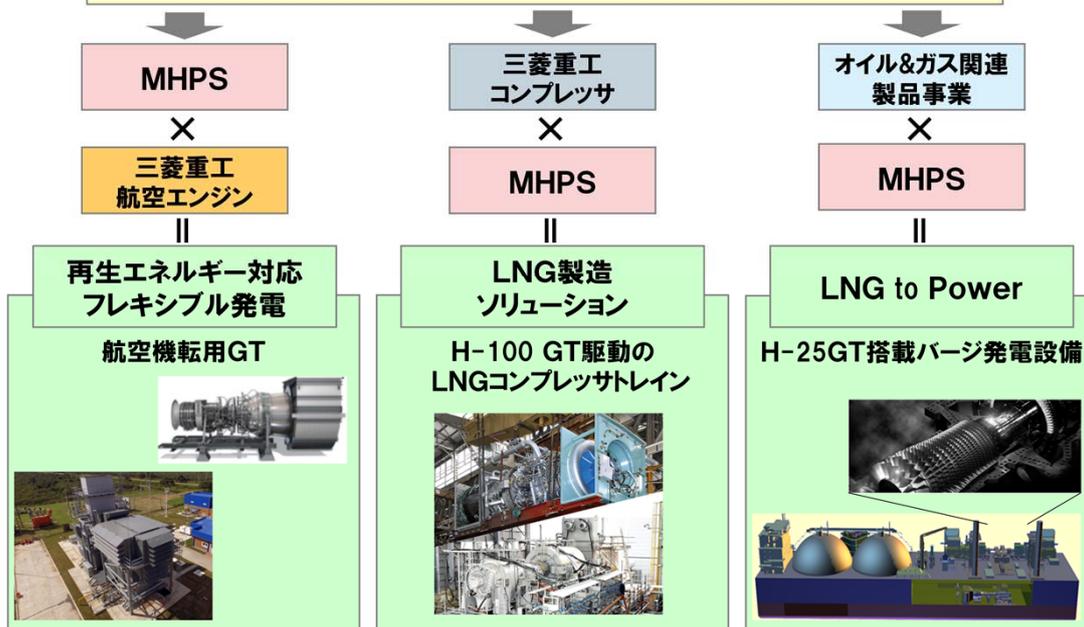
ドメイン	受注			売上			営業利益		事業利益	
	FY2017	FY2018	FY2020 到達目標	FY2017	FY2018	FY2020 到達目標	FY2017	FY2018 (参考)	FY2018	FY2020 到達目標
パワー	14,375	15,000	18,000	14,939	16,000	19,000	1,089	1,250	1,350	➡ 1,900
								<ul style="list-style-type: none"> <li>・火力の売上増と固定費削減</li> <li>・航空エンジン事業の拡大</li> </ul>		
インダストリー & 社会基盤	17,113	19,500	21,000	18,989	19,000	20,000	408	750	800	➡ 1,600
								<ul style="list-style-type: none"> <li>・商船・製鉄機械の収益回復</li> <li>・中量産品事業の拡大</li> </ul>		
航空・防衛・宇宙	7,215	6,500	7,000	7,229	7,000	7,200	△ 151	△ 150	△ 450	➡ 0
								<ul style="list-style-type: none"> <li>・MRJ開発費の減少</li> <li>・Tier1事業の生産性向上</li> </ul>		
その他(含む非オーガニック成長)	1,135	1,000	5,000	1,208	1,200	5,000	50	50	50	150
消去または共通	△ 1,083	△ 1,000	△ 1,000	△ 1,259	△ 1,200	△ 1,200	△ 132	△ 150	△ 150	△ 250
合計	38,757	41,000	50,000	41,108	42,000	50,000	1,265	1,750	1,600	3,400

**[参考] 2. パワーの成長施策① - MW売りからTWh売りへ**  三菱重工

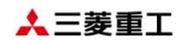


[参考] 2. パワーの成長施策② - ターボマシナリーシナジー  三菱重工

ターボマシナリー製品・技術を統合したシナジーを追求

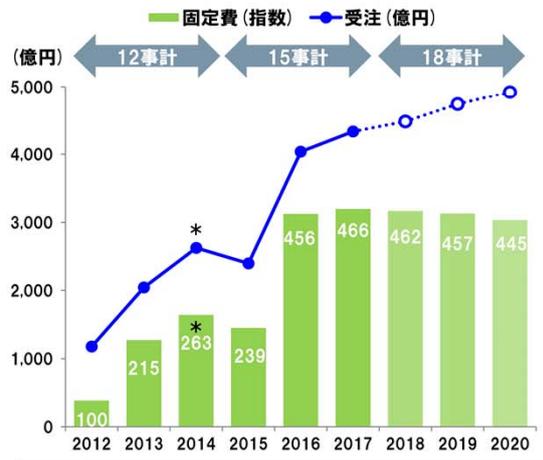


# [参考] 3. 中量産品事業の成長① - フォークリフト



## ビジネスモデルの転換

- eコマースへの対応
- 物流ソリューションへの展開



### ① 無人化への対応

レーザー誘導式 無人フォークリフト

### ② IoTを用いた車両管理

車両管理システム

お客様 管理部門

お客様 各拠点

フォークリフト 作業データ 作業員情報

### ③ 安全差別化技術

全周囲モニタ

振動・衝撃吸収装置

リフトリニア      コントロール

### ④ 環境問題への対応

Liイオン電池搭載車

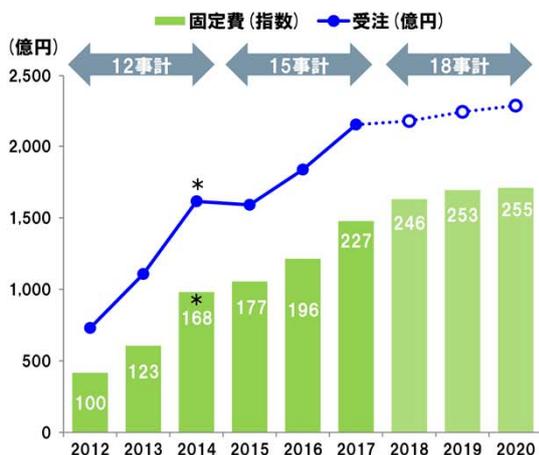
燃料電池搭載車

© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved. 34

\*:一部連結子会社の決算日が変更され(12月末→3月末)、会計期間が15か月となっている影響あり

### 収益力の更なる強化

- 生産と開発の高度化
- Heavy Duty (商用車) への参入

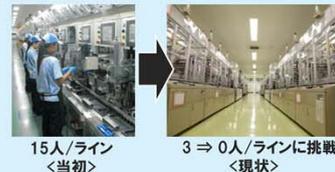


© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

\*:一部連結子会社の決算日が変更され(12月末→3月末)、会計期間が15か月となっている影響あり

### 生産高度化:完全無人化に挑戦

- ◆ 検査の自動化
  - ... 画像処理技術とAI
- ◆ 部品供給の自動化
  - ... ロボットとAI
- ◆ モニタリングの自動化
  - ... IoT技術

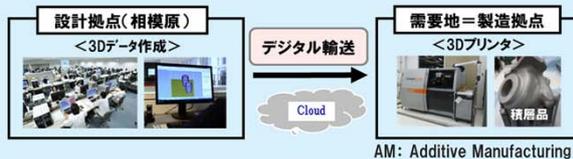


### 開発高度化

- ◆ 欧州開発拠点の強化 ⇒ 最大市場かつ最先端技術の欧州を強化



- ◆ AM:3Dプリンタ活用によるデータ輸送導入



# [参考] 3. 中量産品事業の成長③ - 冷熱

- ・ サーマルソリューションビジネス  
→ 低環境負荷冷媒により、事業規模拡大
- ・ 電動車向け商品  
→ 技術シナジー強化でグローバル拡販
- ・ 空調事業  
→ 地域ニーズに合わせた製品の投入と販売力強化によるシェア拡大



© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

36

\*:一部連結子会社の決算日が変更され(12月末→3月末)、会計期間が15か月となっている影響あり

### 【サーマルソリューションビジネス】

断トツの高効率ヒートポンプ技術、回転体技術で各種省エネ表彰受賞

- ・ 自然冷媒を使用した冷凍冷蔵コンデンシングユニット
- ・ 化石燃料を使用しない高効率ヒートポンプ式熱風発生装置

低環境負荷冷媒を採用したターボ冷凍機

### 【電動車向け商品のグローバル拡販】

電動式圧縮機・ヒートポンプの技術シナジー

EV車向カーエアコン電動圧縮機

全電動式トラック用冷凍機

### 【空調事業の市場シェア拡大】

グローバルでの販売網の拡充

- 業務用空調機とヒートポンプ給湯機の販売協業 (英・アイルランド)
- 三菱重工専売店の店舗数倍増 [1,000→2,000店] (中国)
- 日本の快適重視空調製品 (Air-Flex) を海外にも展開
- 地域ニーズに合った商品投入 (アジア/豪)

# [参考] 4. 商船事業の強化・改革

- 本年1月、当社船海事業を2社に分社化
- 三菱造船
  - フェリー/官公庁船や環境規制対応等のマリンエンジニアリング事業を拡大
- 三菱重工海洋鉄構
  - 固定費を削減して堅実経営を徹底
- 将来的に事業規模2,000億円以上を目指す

## 【フェリー、巡視船、調査船等の規模拡大】



フェリー

巡視船

調査船

## 【マリンエンジニアリング事業拡大】

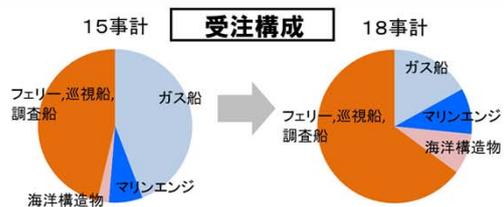
環境ソリューション等をベースに事業展開



船型開発

SOxスクラバー

FGSSモジュール



# [参考] 5. 民間機Tier1事業の強化・改革

- 15事計期間
  - 急激な売上減への対応力不足で収益悪化
  - 人員対策・生産性向上などの対策を展開
- 生産性の更なる向上
  - 自動化設備の導入、間接業務でのIoT/AI活用
- 調達プロセス見直しと運転資金削減
  - 外部費用抑制、調達LT短縮・在庫ミニマム化

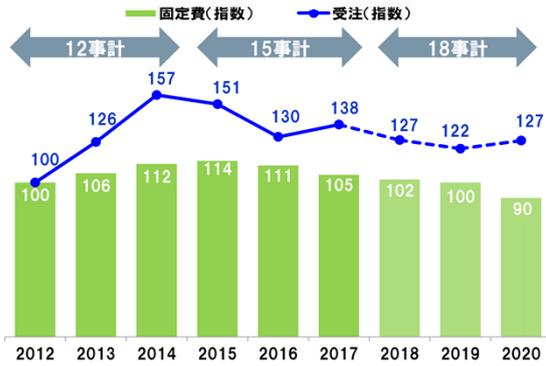
## 【ロボティクスによる生産性向上】

- 777X組立自動化
- 787塗装ロボットによる自動化

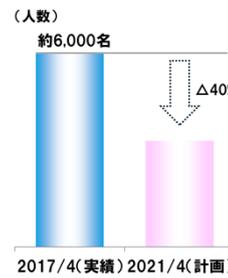


## 【付帯作業の自動化】

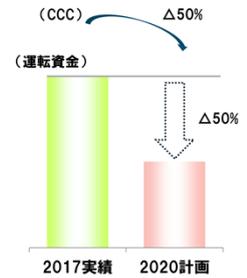
- マテハン、組立用キットの自動化
- 作業支援ツール導入 (AIによる生産性強化)



## 【人員対策】



## 【運転資金/CCC】



© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

38

AI: Artificial Intelligence    IoT: Internet of Things    LT: Lead Time

CCC: Cash Conversion Cycle

# [参考] 6. 防衛・宇宙事業の成長施策

## セキュリティ分野へのデュアルユース展開

→ 18事計期間に技術開発を行い、21事計期間での事業展開を目指す





**MOVE THE WORLD FORWARD**

**mitsubishi  
heavy  
industries  
group**