

# 2019年度決算説明 及び 緊急対策と中長期の取り組み

2020年5月11日

## ■ 新型コロナウイルスの甚大な影響

新型コロナウイルス感染症に罹患された皆さまとご家族及び関係者の皆さまに謹んでお見舞い申し上げます。

社会全体がかつてない程の厳しい時期を迎えており、当社グループも民間航空機部門や自動車部品関連部門をはじめ非常に大きな影響を受けています。

## ■ 三菱重工グループの社会への貢献

この厳しい状況がどれほど続くか見通せない中、多くの方々が社会生活を守り維持するために懸命の努力を払っておられます。最前線でご尽力されている皆さまに、深く感謝申し上げます。

私たち三菱重工グループも、その一端を担うべく、エネルギー、インフラ、物流・輸送など、社会基盤を支える活動に日々従事しており、私たちの世界を守り、私たちの生活が安全・安心かつ快適であり続ける様に支えて行くことを使命と考えています。

## ■ 当社グループの将来

この危機を乗り越えるべく、当社グループは一丸となって様々な対策に取り組んでまいります。

また、この危機の脱却後も、当社グループは、脱炭素・電化・知能化による未来志向のソリューションにより、環境負荷を軽減させながら世界が前に進み続けることに貢献していきます。

本日は、これらの取り組みに関して、現時点での考えをお聞き頂きたいと思っております。

## I. 2019年度決算実績

- 決算実績ハイライト
- 連結経営成績サマリー
- 定常収益
- セグメント別内訳
- 連結財政状態
- 主要財務指標／キャッシュ・フロー
- セグメント情報  
受注高・受注残高/売上収益/事業利益

## II. 2019年度決算を踏まえた 当社財政状態・経営成績の分析

- バランスシートの改善
- 運転資金の削減
- 財務健全性維持
- 2019年度の評価と課題

## III. 2020年度取り組み方針

- 事業環境の変化
- 2020年度取り組み方針
- 新型コロナウイルスの影響見極め
- 民間航空機・中量製品の緊急対策
- MHPS 100%化
- グループ総合力を活かしたソリューション提供
- サービス事業の拡大
- コーポレート業務の効率化と費用低減
- SpaceJet事業
- 洋上風車の日本・アジアへの積極展開

## IV. 2020年度業績見通し

## V. 中長期の取り組み

- 経営の方向性
- 課題事業の対策
- 事業運営体制のスリム化
- 成長戦略の推進・加速

# I . 2019年度決算実績

当社は2019年度から国際会計基準（IFRS16号）を適用しています。  
有価証券報告書及び決算短信については、IFRS16号の遡及適用により2018年度の財務数値を修正表示しているため、本資料とは一部数値が異なります。  
（本資料では過去の数値との比較を容易にするため、2018年度数値の見直しは行っておりません。）

P/L	<ul style="list-style-type: none"><li>・受注高は、パワードメインが牽引し堅調（41,686億円、前年度比+3,152億円）</li><li>・売上収益は、中量産品事業の減速により微減（40,413億円、前年度比△369億円）</li><li>・事業利益は、SpaceJet事業の損失（過年度計上資産の減損含む）等により大幅減少（△295億円、前年度比△2,162億円） （パワー：前年度比+114億円／インダストリー＆社会基盤：同△152億円／航空・防衛・宇宙：同△1,713億円）</li><li>・当期利益は、SpaceJetの過年度累計損失額及び当期損失計上額に対する繰延税金資産の計上により微減（871億円、前年度比△142億円）</li></ul>
-----	--

B/S C/F	<ul style="list-style-type: none"><li>・リスク資産解消により、バランスシート改善（南ア補償資産回収、SpaceJet関連資産減損）</li><li>・運転資金改善が進み、FCFは第3四半期公表値（1,000億円）から好転（2,129億円）</li><li>・有利子負債は過去最低水準（5,982億円）</li></ul>
------------	---

Space Jet	<ul style="list-style-type: none"><li>・過去計上資産の減損（1,224億円）及び今年度開発費計上等（1,409億円）</li></ul>
--------------	---



評価	<ul style="list-style-type: none"><li>・<u>コロナウイルスの影響を除けば、概ね想定どおり（第3四半期公表値）の実績</u></li><li>・<u>効率改善が進み、財政状態は引き続き堅調</u></li><li>・年間配当は期首計画どおり150円で実施</li></ul>
----	--

# 2019年度決算実績 連結経営成績サマリー

(単位:億円)

	2018年度 (利益率)		2019年度 (利益率)		増減 (増減率)	
受注高		38,534		41,686	+ 3,152	(+8.2%)
売上収益		40,783		40,413	△ 369	(△0.9%)
事業利益	(4.6%)	1,867	(△0.7%)	△ 295	△ 2,162	(△115.8%)
親会社の所有者に 帰属する当期利益	(2.5%)	1,013	(2.2%)	871	△ 142	(△14.0%)
ROE		7.2%		6.6%	△0.6pt	
EBITDA	(7.6%)	3,116	(2.8%)	1,151	△ 1,965	(△63.1%)
フリーCF		2,430		2,129	△300	-

# 2019年度決算実績 定常収益

(単位: 億円)

2019年度	定常収益 (利益率)	SpaceJet 投資	合計 (利益率)
受注高	41,686	-	41,686
売上収益	40,413	-	40,413
事業利益	(5.8%) 2,338	△2,633	(△0.7%) △ 295
親会社の所有者に 帰属する当期利益	(3.3%) 1,349	△478	(2.2%) 871
EBITDA	(9.3%) 3,775	△2,624	(2.8%) 1,151
フリーCF	3,538	△1,409	2,129

# 2019年度決算実績 連結経営成績 セグメント別内訳

(単位：億円)

	受注高			売上収益			事業利益		
	'18年度	'19年度	増減	'18年度	'19年度	増減	'18年度	'19年度	増減
パワー	14,265	17,721	+3,455	15,251	15,902	+651	1,328	1,443	+114
インダストリー& 社会基盤	18,520	17,237	△ 1,282	19,078	17,780	△ 1,297	701	548	△ 152
航空・防衛・宇宙	6,106	7,192	+1,085	6,775	7,049	+274	△ 374	△ 2,087	△ 1,713
その他	733	701	△ 31	716	751	+35	359	65	△ 294
消去または共通	△ 1,091	△ 1,166	△ 74	△ 1,038	△ 1,071	△ 33	△ 148	△ 265	△ 117
合計	38,534	41,686	+3,152	40,783	40,413	△ 369	1,867	△ 295	△ 2,162

# 2019年度決算実績 連結財政状態

	'18年度末	'19年度末	対前年度末 増減	(単位：億円)
売上債権 (営業債権、契約資産)	13,431	11,880	△1,551	
棚卸資産	7,392	7,262	△130	
その他流動資産	10,769	9,242	△1,527	
(現金及び現金同等物)	(2,832)	(2,816)	(△16)	
固定資産	10,137	9,963	△174	
投資等	9,696	11,508	+1,812	
<b>資産合計</b>	<b>51,427</b>	<b>49,856</b>	<b>△1,570</b>	
営業債務	8,621	8,240	△381	
契約負債	8,752	8,354	△398	
その他	9,913	14,378	+4,465	
有利子負債	6,651	5,982	△668	
資本	17,488	12,900	△4,587	
(うち親会社の所有者に帰属する持分)	(14,308)	(12,183)	(△2,125)	
<b>負債・資本合計</b>	<b>51,427</b>	<b>49,856</b>	<b>△1,570</b>	

借入金 △868  
 コマーシャルペーパー +850  
 社債 △650

配当 △470  
 当期利益 +871  
 その他 △2,526

(‘19年度末の資産、負債にはIFRS16号の影響 (+976億円) を含む)

## 主要財務指標

	'18年度末	'19年度末	対前年度末 増減
自己資本比率	27.8%	24.4%	△ 3.4pt
有利子負債残高 (単位：億円)	6,651	5,982	△ 668
D/Eレシオ	0.38	0.46	+0.08

## キャッシュ・フロー

(単位：億円)

	'18年度	'19年度	対前年度 増減
営業CF	4,049	4,525	+476
投資CF	△ 1,618	△ 2,395	△ 776
フリーCF	2,430	2,129	△ 300

# 2019年度決算実績 セグメント別 <受注高・受注残高>

## 受注高

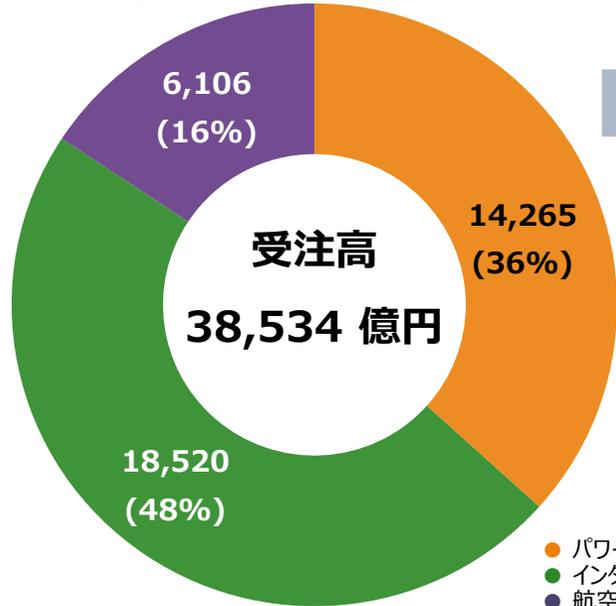
+3,152億円

## 受注残高 (※2)

+260億円

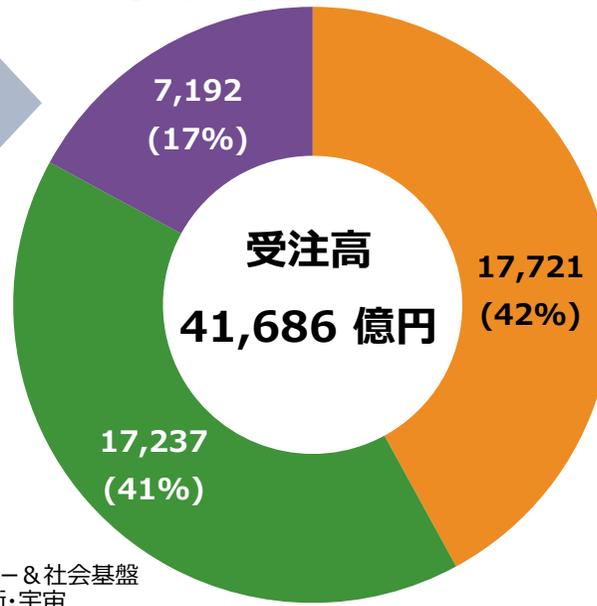
### 2018年度

その他、消去・共通： △358



### 2019年度

その他、消去・共通： △464

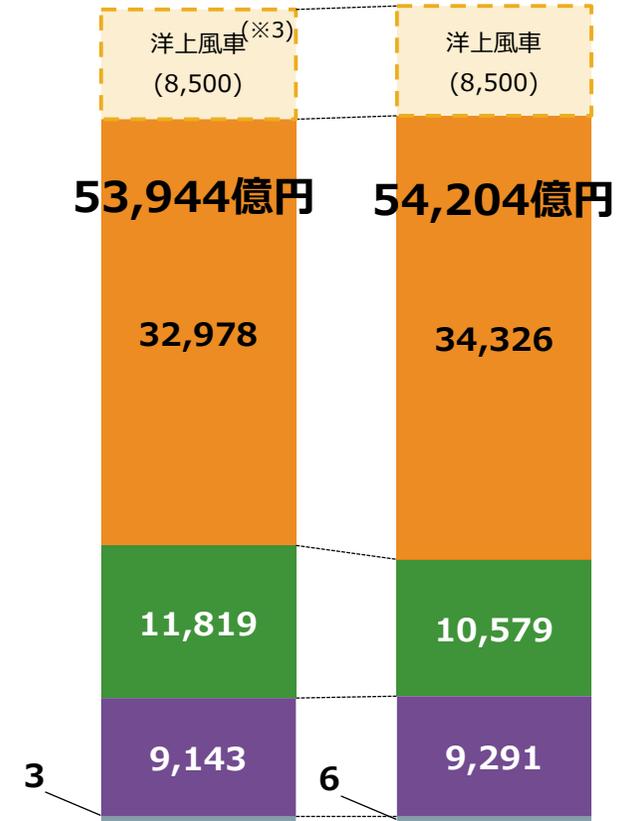


- パワー
- インダストリー & 社会基盤
- 航空・防衛・宇宙
- その他、消去・共通

- **パワー** 増加：GTCC<sup>(※1)</sup>、原子力
- **インダストリー & 社会基盤** 減少：ターボチャージャ、工作機械
- **航空・防衛・宇宙** 増加：宇宙機器、防衛航空機・飛昇体

### '18年度末

### '19年度末

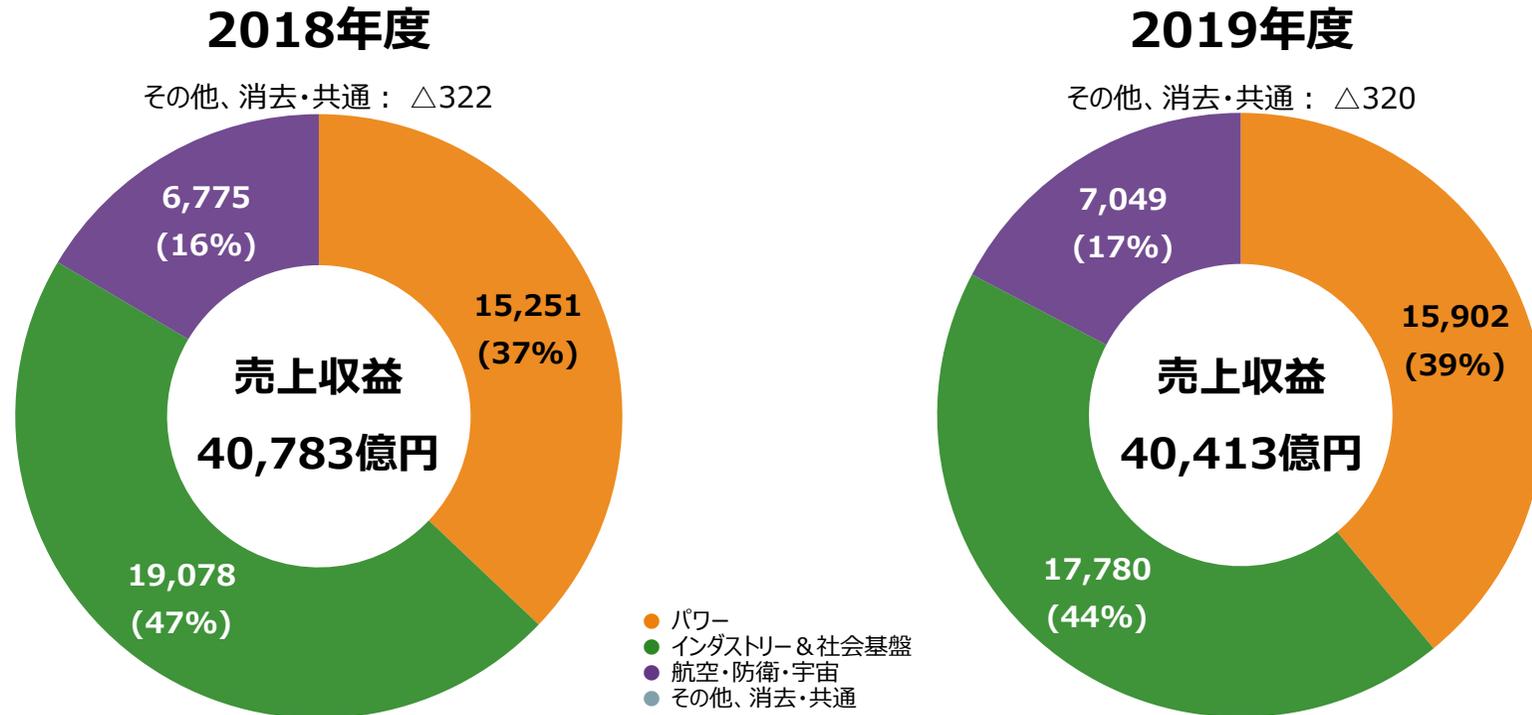


(※1) GTCC：Gas Turbine Combined Cycle (※2)ターボチャージャ、空調機等の量産品及び民間航空機Tier1事業は含まない

(※3) 持分法適用会社(MHI Vestas Offshore Wind A/S) による事業であるため、概数を受注残高合計の外数として表示

# 2019年度決算実績 セグメント別 <売上収益>

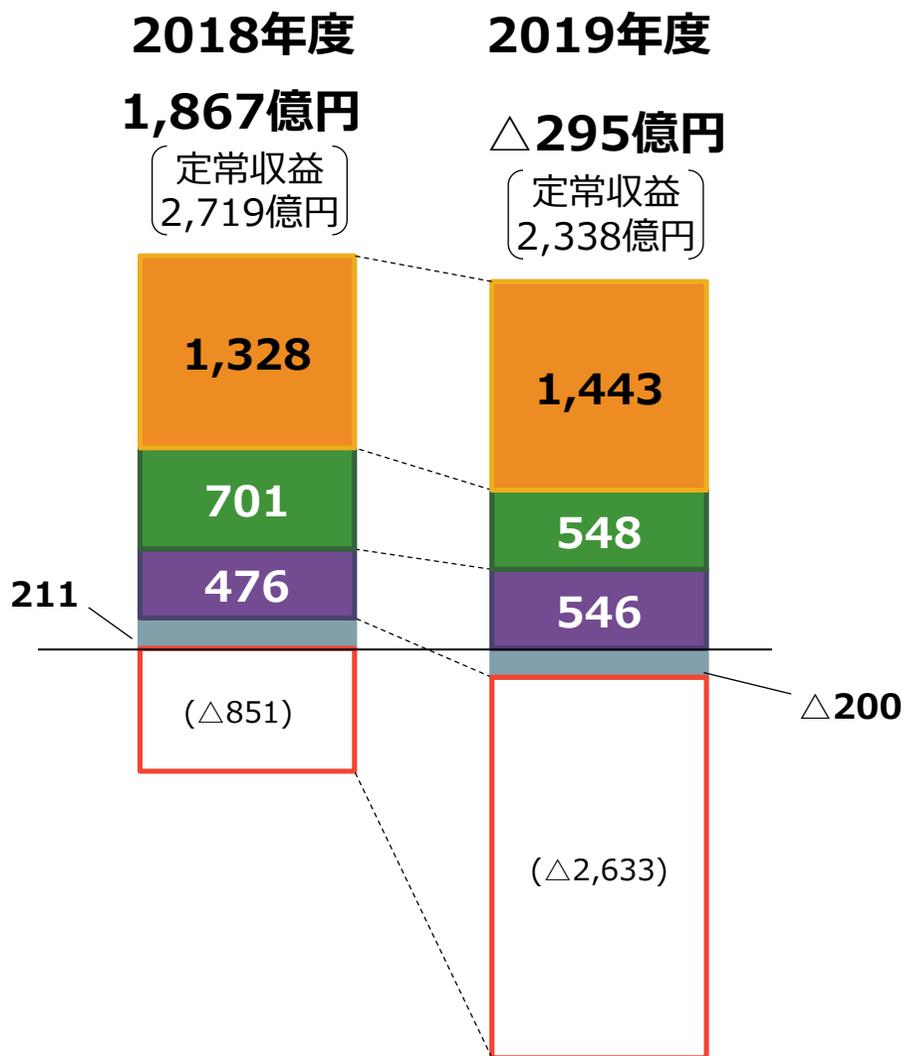
△ 369億円



- **パワー** 増収：原子力、コンプレッサ、GTCC
- **インダストリー&社会基盤** 減収：ターボチャージャ、エンジニアリング
- **航空・防衛・宇宙** 増収：防衛航空機・飛昇体

# 2019年度決算実績 セグメント別 <事業利益>

△2,162億円



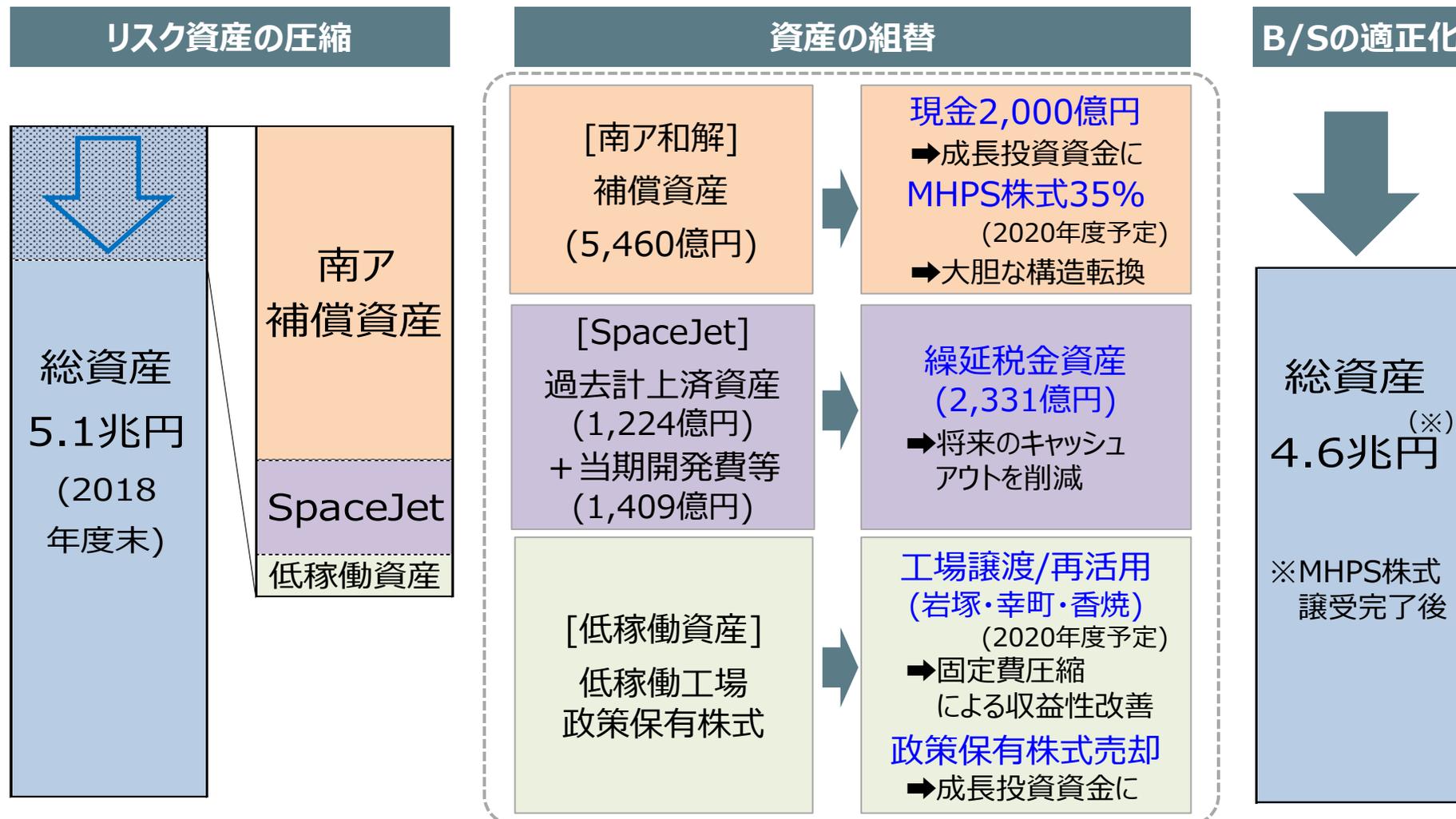
- **パワー**  
[増益] 原子力：売上増加 他
- **インダストリー&社会基盤**  
[減益] ターボチャージャ：売上減少 他  
エンジニアリング：損益悪化 他
- **航空・防衛・宇宙**  
[減益] SpaceJet：減損 他

- パワー
- インダストリー&社会基盤
- 航空・防衛・宇宙 (SpaceJet投資除く)
- その他、消去・共通
- SpaceJet投資

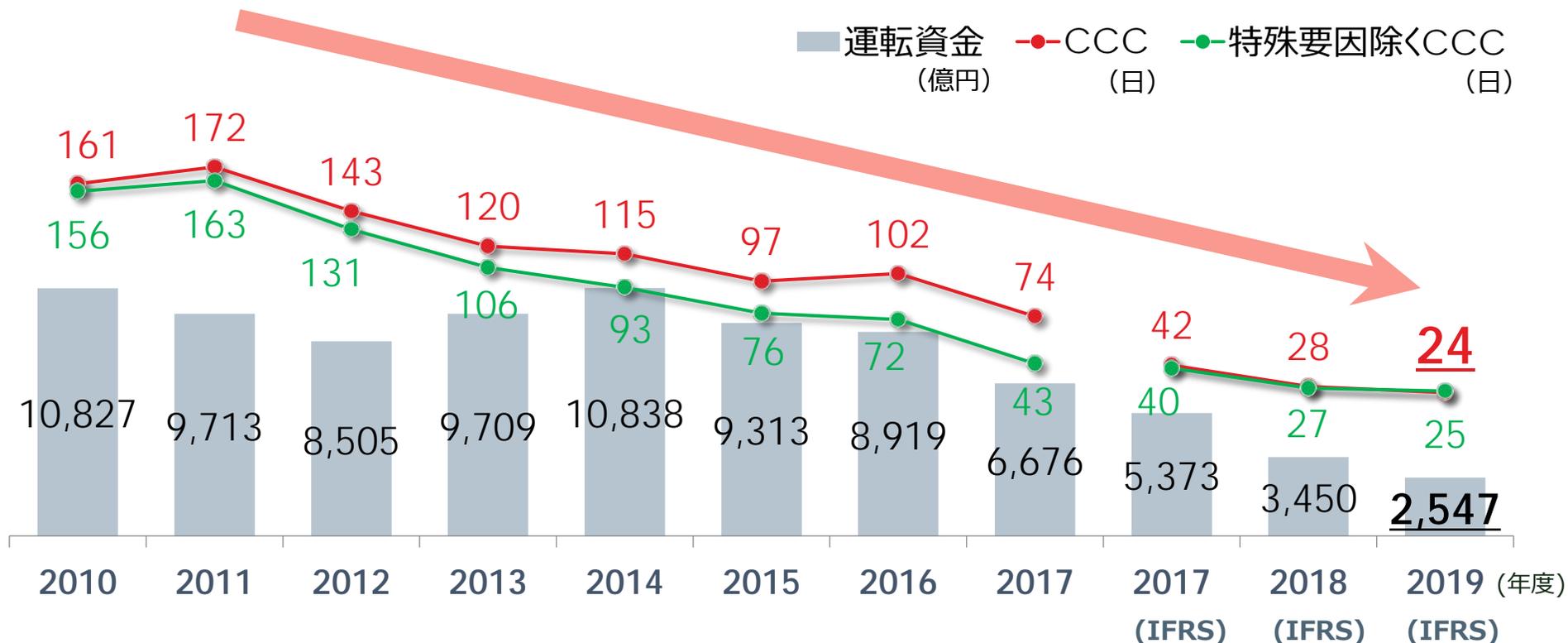
## Ⅱ. 2019年度決算を踏まえた 当社財政状態・経営成績の分析

# バランスシートの改善

- 負のレガシー・リスク資産を圧縮し、優良資産・コア資産に組み替え
- バランスシートの規模を縮小させるとともに、品質を向上



## ■ 流動資産（棚卸資産・売上債権）圧縮などによる効率改善が進み、運転資金、CCCは過去最低水準に

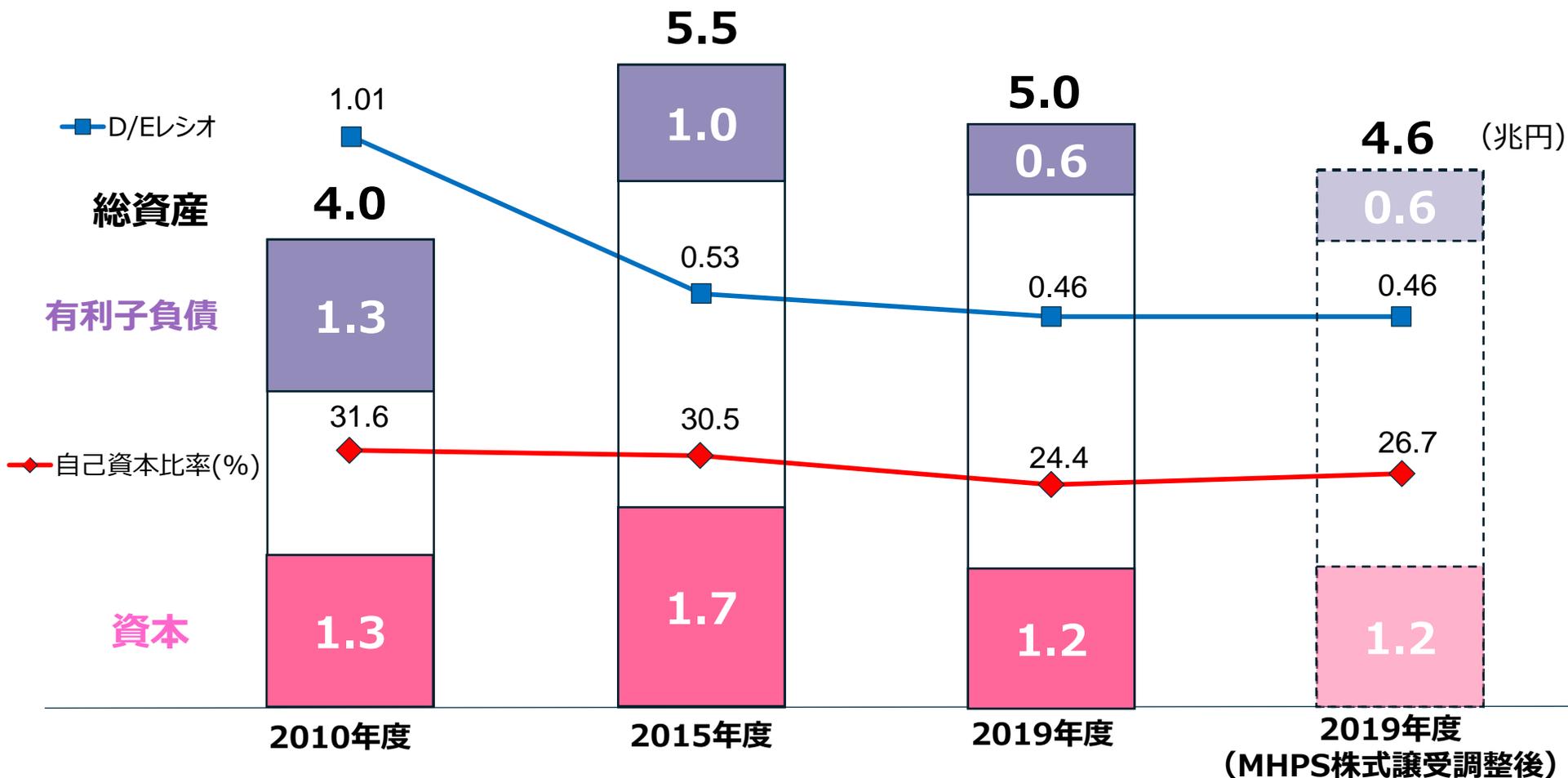


※運転資金 = 売上債権（契約資産を含む）+ 棚卸資産 - 買入債務 - 前受金（契約負債）の全社合計値

※CCCはドメインの運転資金（前渡金を含む）と売上高で算定

※特殊要因：客船、SpaceJet、南ア関連

- SpaceJet事業の開発費や客船損失等の巨額な資金流出をカバーしながらも、有利子負債の削減を進め、自己資本比率は一定水準を維持



## ■ 4兆円を超える受注を確保（水素焚初受注など、GTCCをはじめパワー部門が好調）

## ■ 効率改善によるバランスシートの圧縮・高品質化

- ・主にパワー部門の売上債権回収・生産効率化等により、運転資金削減・CCC短縮が進む
- ・過去のリスク資産・低稼働資産の整理を実施
- ・南アPJ和解に伴うMHPS100%連結化による大胆な構造転換へ

## ■ 財務健全性維持

- ・有利子負債は更に削減、一定の自己資本比率を維持
- ・十分な資金流動性は確保、新型コロナウイルス等へのリスク対応として資金枠を追加

## ■ 一方、事業環境の急変も加わり、定常収益力が低下

**[事業利益率の悪化： 2018年度6.7%<sup>(※)</sup> ⇒ 2019年度5.8%<sup>(※)</sup>]** (※)SpaceJet影響除く

### ➡ 中量産品事業・航空関連事業の市場環境の激変

- ・米中貿易摩擦・新型コロナウイルスに伴う市場縮小による急激な操業低下

### ➡ 火力事業の収益力低下

- ・大型案件の減少に伴いスチームパワーの工場稼働率が低下

### ➡ プラント・インフラ事業の赤字プロジェクト

- ・一部の海外エンジニアリング案件において、マネジメント力不足に起因する赤字が発生

### ➡ 全社管理コスト(SG&A:販売費及び一般管理費)の増加

- ・売上が期首計画より減少しているにもかかわらず、管理コスト(SG&A)は高止まり

## Ⅲ. 2020年度取り組み方針

## 18事計策定時 (～2018年3月)

航空機Tier1 (構造体、エンジン) の伸長

中量産品 (物流、冷熱、ターボチャージャ) の伸長

SpaceJet初号機 2020年半ば納入

### 気候変動リスク対策 = 低炭素化

MHPS 火力専門JV (2014.2～)  
南アプロジェクトの仲裁 (2017.7～)  
スチームパワー高操業と事業構造転換の  
同時進行

国内中心事業の堅調維持

3ドメイン体制  
MHI FUTURE STREAM始動

## 現状 (2020年5月)

ボーイング減産

米中貿易摩擦

2021年度以降へ延期

### 脱炭素化・エナジートランジション加速

MHPS100%化の決定(南アの和解) ✓  
次世代ソリューション体制構築 ✓  
グループ内協業による事業構造転換 ✓

想定通り+セグメント化で機動性UP

3ドメイン・4セグメントへの改編 ✓  
成長推進室の設立 ✓

新型コロナ  
ウイルスの  
甚大な影響

## 新型コロナウイルス影響

- 影響の見極め、航空機Tier1・中量製品の緊急対策（施策① P.22～23）
- 

## 定常収益力

- 新生MHPSを軸としたグループシナジー発揮、収益力向上（施策② P.24～25）
  - 新たな時代のニーズを取り込んだサービス事業を拡大（施策③ P.26）
  - リスクマネジメントの徹底による赤字案件撲滅
  - コーポレートの費用低減・効率化（施策④ P.27）
- 

## SpaceJet

- 開発スケジュールと予算の見直し（施策⑤ P.28）
- 

## 堅調分野・伸長分野

- 国内中心事業（原子力、防衛・宇宙など）の堅調維持、期待分野にはリソース投入
- 洋上風車の日本・アジアへの拡大（施策⑥ P.29）

- 民間航空機と中量産品は、足元の影響大きく、緊急対策に着手
- 受注品は、一部に工事進捗や受注の遅れが懸念されるが、影響最小化に取り組む

## 民間航空機

構造体Tier1、航空エンジン

- FY20旅客需要は、前年比5割減の見通し  
→ エアラインの設備投資削減
- OEM生産再開も減産の見通し

## 中量産品 (自動車)

ターボチャージャー、カーエアコン、工作機械

- 中国顧客は生産再開するも、日欧米は操業停止が継続
- 各拠点で一時休止や生産調整

## 中量産品 (自動車以外)

物流機器、冷熱、エンジン

- 中国の操業は回復傾向
- 中国以外は、サプライチェーン含め、操業低下が続く

## 受注品 (国内中心)

原子力、防衛、宇宙、商船、環境設備、機械システム

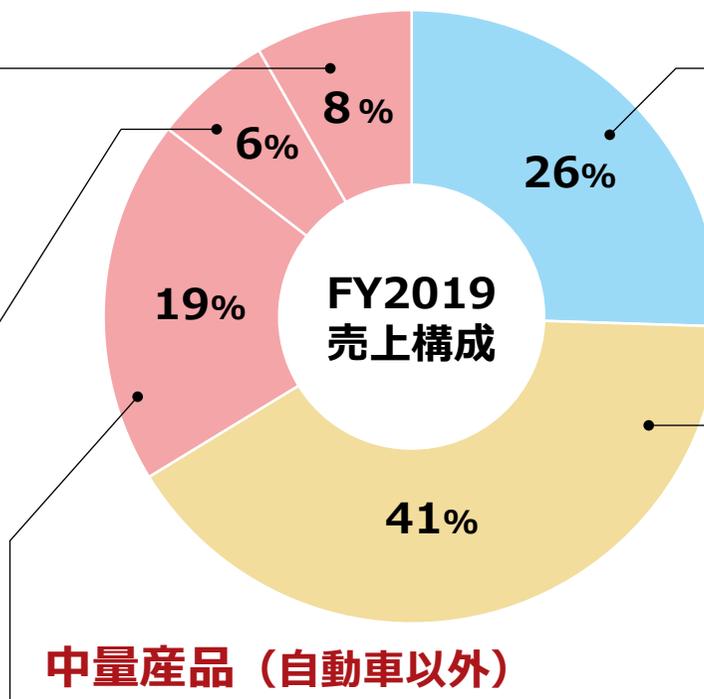
- 国内の操業は影響僅少
- 現地工事は感染防止を徹底

## 受注品 (海外中心)

パワー、コンプレッサ、化学プラント、交通システム、製鉄機械

- 渡航制限やサプライチェーンの混乱
- 契約折衝や受注プロセスに遅れ
- O&Gなど一部では設備投資見直し

O&G: Oil & Gas



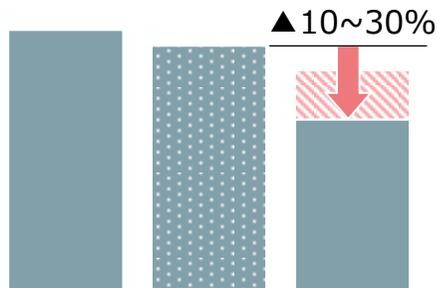
# 施策① 民間航空機・中量製品の緊急対策

## 事業

## FY20売上見通し

## 緊急対策

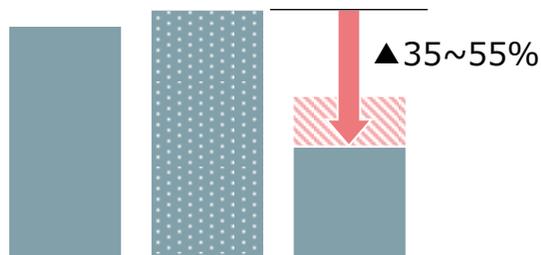
### 民間航空機 構造体Tier1



- ボーイングは生産再開するも生産レートは不透明
- 広胴機の割合が高く、落ち込み長期化

- 生産計画の見直し
- 大胆な固定費削減
- 外部流出費用の削減
- 名古屋大江工場他で、操業一時停止・一時帰休

### 民間航空機 航空エンジン

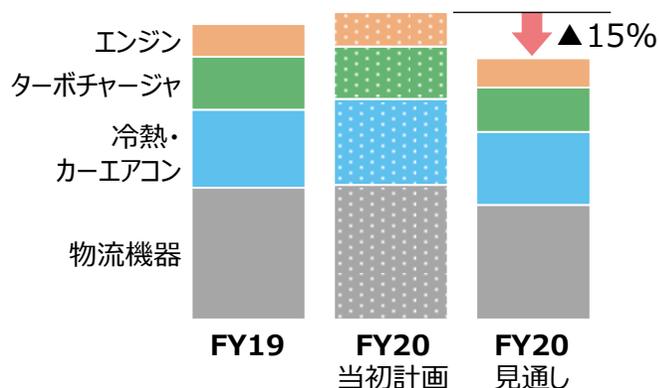


- 足元の運航減少により収益源のサービス事業が減少

- 外部流出費用の削減・先送り
- 内外作のバランス補正
- MRO事業拡大にリソース活用

MRO: Maintenance, Repair & Overhaul

### 中量製品



- 景況の影響大
- 終息時期は不透明（年内の市況回復を想定）

- 外部流出費用の削減・先送り
- 固定費削減、生産調整
- 所在国政府等の助成制度の活用
- 日欧からタイへの一部生産集約（ターボチャージャ）

## ■ 世界をリードする発電技術で電力の安定供給と低・脱炭素社会の実現に貢献

火力発電設備 専門JV

総合エネルギーカンパニーへ



100%  
資本化



- 大型ガスタービン/環境装置で市場トップシェア
- スチームパワー高操業
- 低・脱炭素化に向けての取組み開始
- 厳しい市場環境と競合環境下で安定的に収益とキャッシュを確保  
収益力の更なる向上が課題

- ガスタービン・環境装置での世界トップシェア維持
- スチームパワーの低・脱炭素化、サービス拡大
- 再生可能エネルギーとのコラボレーション
- 水素社会の実現に向けた貢献  
(水素焚ガスタービンおよび燃料電池で世界NO.1)
- 低・脱炭素技術への継続投資  
(アンモニア発電、CO2回収・有効活用、バイオマス、次世代技術)
- グループ内協業を活かした構造転換  
(固定費最適化、機能統合、製品ラインアップ増強)

## ■ 製品・技術のインテグレーションで、エナジートランジション時代のソリューションを提供



## ■ 新たな時代のニーズを取り込み、サービス事業拡大で、収益を強化・安定化

パワー

既設発電プラント低・脱炭素化  
デジタル化による効率向上・運転支援

コンプレッサ

ソリューション提案型サービス提供  
海外サービス人員増強

原子力

PWR・BWR新規規制基準対応の支援  
燃料サイクルの確立・安全運転の支援

物流機器

米国EQD社を核に北米直販強化  
中古車・レンタル事業の拡大

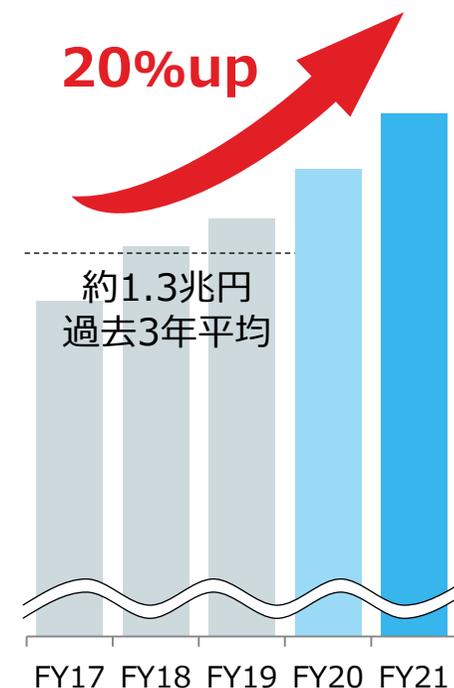
防衛

駐留米軍の修理事業への進出  
補用品管理・支援整備の拡大

民間航空機

航空エンジンMRO事業拡大  
CRJ事業買収で完成機MROへ進出

サービス売上規模



EQD: Equipment Depot MRO: Maintenance, Repair and Overhaul CRJ: Canadair Regional Jet

- 新型コロナによる在宅勤務の拡大は、「本当に必要な業務は何か」を問う契機に
- 徹底的な無駄の排除と働き方改革により、コーポレート費用を低減
- 役員報酬を削減（2020年5月より実施）

## 業務プロセスの見直し

- 業務棚卸し・無駄の排除
- コーポレート/事業部門間の業務・人員の効率化
- 外部流出費用の削減

業務ボリューム低減

## 働き方改革・IT化

- 間接業務へのロボティクスの活用
- 間接業務の集約・BPO化
- 電話・Web会議の活用
- リモートワークの定着

生産性向上



## 組織のフラット化 ✓

- ドメイン/セグメントの再編
  - ✓ I&IDメインの分割
  - ✓ M-FETの発展的解消
  - ✓ 原子力・機械システムのセグメント直轄化
- MHPS100%化
  - ✓ コーポレートの重複排除

スピードUP

2020~2021年度で20%減

BPO: Business Process Outsourcing

## SpaceJetファミリー (2019年6月)

- MRJをMitsubishi SpaceJetに改称
- M90(現開発機)に加え、M100(北米市場へ投入する主力モデル)の開発検討を開始

## 初号機納入時期の見直し (2020年2月)

- M90の初号機納入を2021年度以降に延期
- 飛行試験機10号機(\*)の米国へのフェリーフライト後に新たな開発スケジュールを見極め

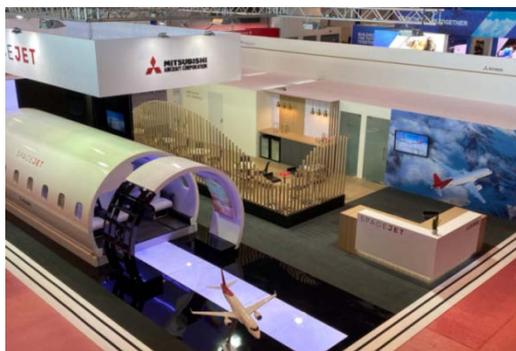
(\*)型式証明可能な形態の初号機

## 新型コロナウイルス影響 (2020年3月～)

- 米国モーゼスレイクでのTC飛行試験見合わせ
- 10号機の米国へのフェリーフライト延期
- サプライヤーでの影響
- +
- 航空業界への深刻な影響

TC: Type Certificate

- M90開発及び航空業界全体に於ける新型コロナウイルスの深刻な状況を踏まえ、引き続きスケジュールの精査を行う
- グループ全体の厳しい状況を考慮した適正な規模の予算で推進する



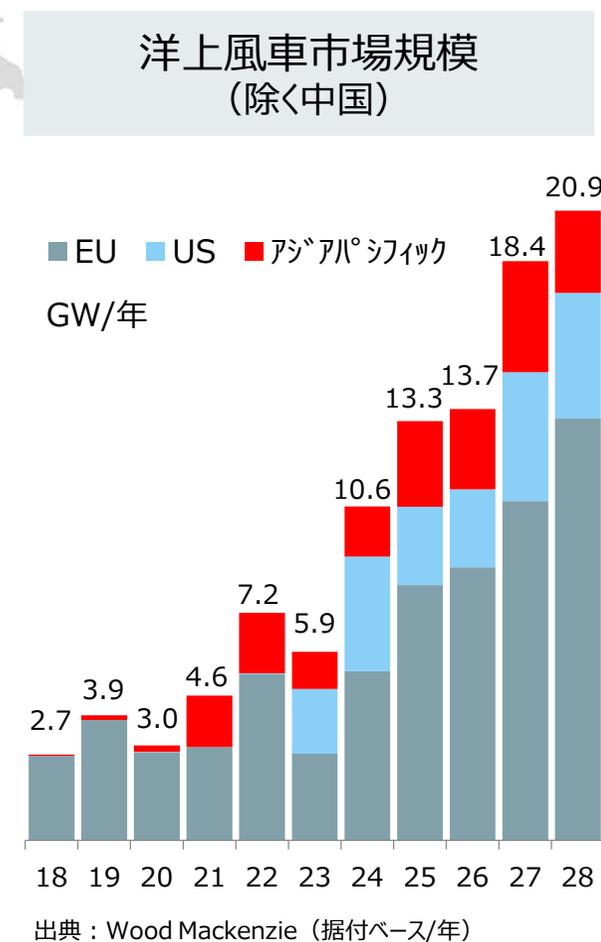
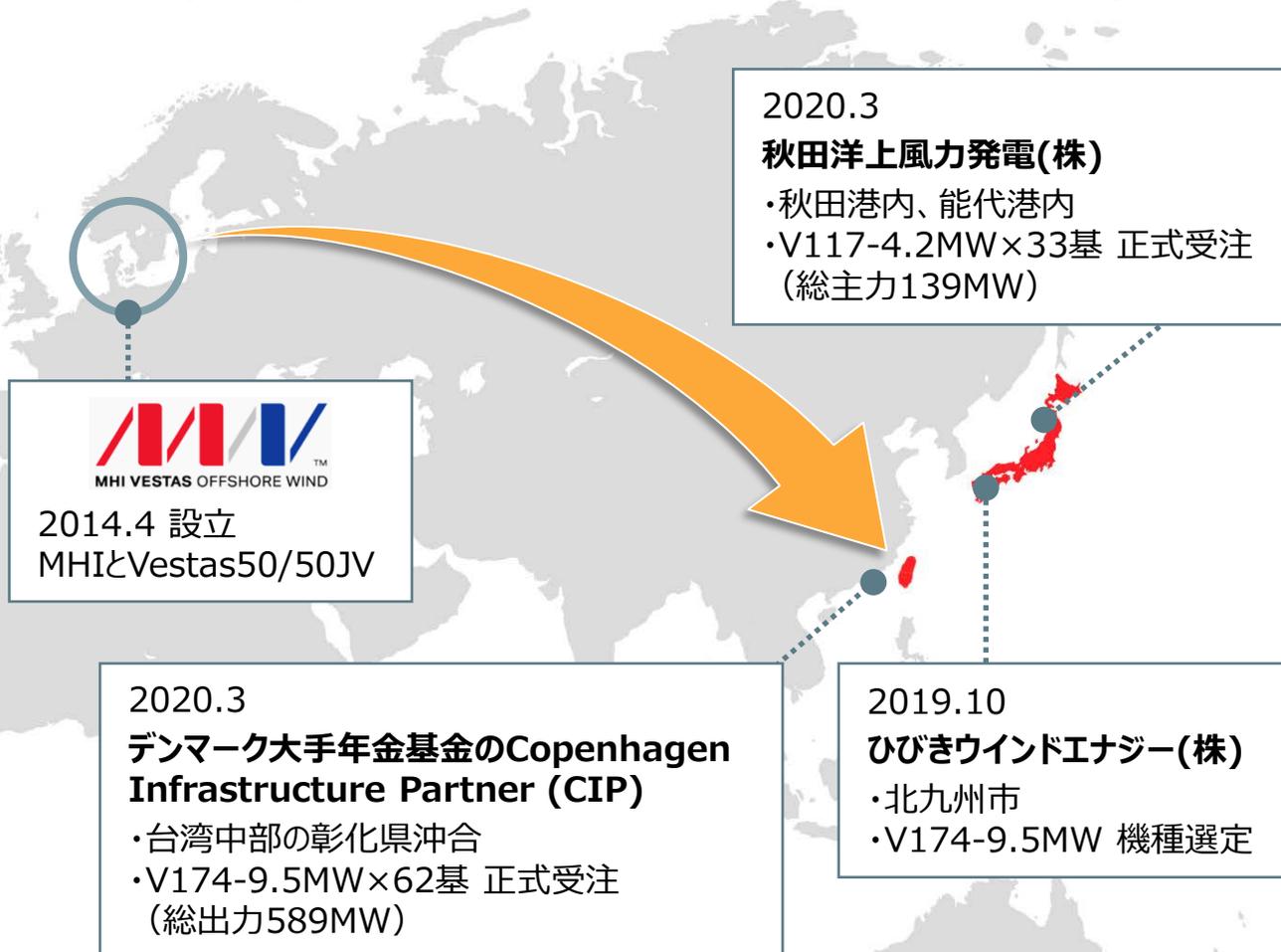
シンガポールエアショー出展ブース (2月11～15日)



10号機初飛行 (3月18日 於 県営名古屋空港)

# 施策⑥ 洋上風車の日本・アジアへの積極展開

- 欧州で蓄積したMVOWのノウハウ・技術 × 日本・アジアでの当社の強み
- 高い信頼性と充実したサービス・メンテナンスにより、顧客価値向上



## IV. 2020年度業績見通し

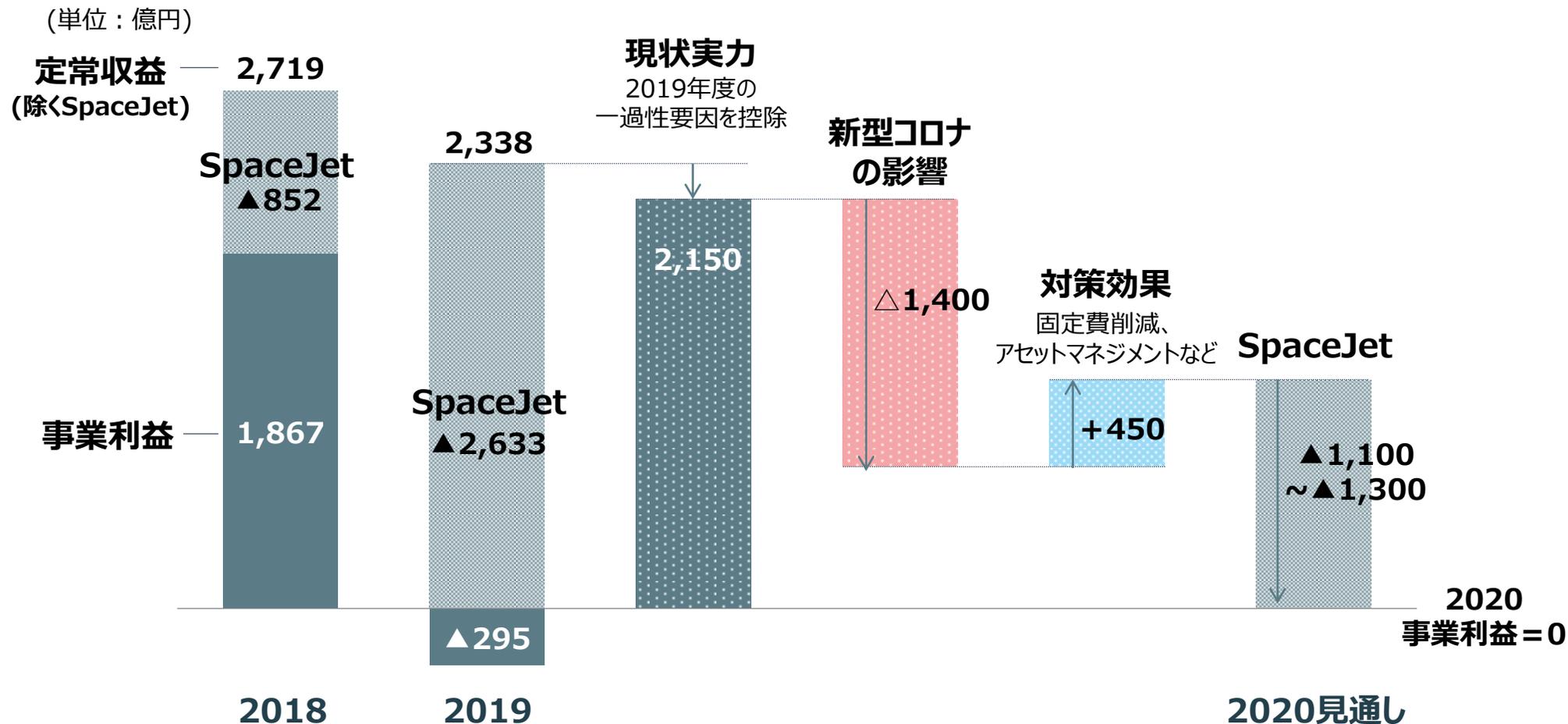
本資料に記載している業績見通し等の将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき判断したもので、リスクや不確実性を含んでおり、また、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。

従いまして、この業績見通しのみを依拠して投資判断を下すことはお控えくださいますようお願いいたします。

実際の業績は、様々な重要な要素により、この業績見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える要素には、当社グループの事業領域をとりまく経済情勢、対ドルをはじめとする円の為替レート、日本の株式相場などが含まれます。

# 2020年事業利益見通し

- 新型コロナ影響は、足元の状況から先行きを仮定して算出、今後変更可能性あり
- 対策効果とSpaceJetの予算適正化により、2020年度事業利益は±0の見通し



# 2020年度業績見通し サマリー

(単位：億円)

	2019年度実績		2020年度見通し		対前年度増減	
	(利益率)		(利益率)		(増減率)	
受注高	41,686		35,000		△ 6,686 (△16.0%)	
売上収益	40,413		38,000		△ 2,413 (△6.0%)	
事業利益	(△0.7%)	△295	0		+295	
親会社の所有者に 帰属する当期利益	(2.2%)	871	0		△ 871	
R O E	6.6%		-		-	
EBITDA	(2.8%)	1,151	(3.7%)	1,400	+249 (+21.6%)	
フリーCF	2,129		△4,000		△6,129 -	
配当	150円 (中間75円/期末75円)		75円 (中間0円/期末75円)		【未確定外貨】 24億ドル 5億ユーロ	
					【前提為替レート】 1ドル = 110円 1ユーロ = 120円	

# 2020年度業績見通し 定常収益

(単位：億円)

2020年度見通し	定常収益 (利益率)	SpaceJet 投資	合計 (利益率)
受注高	35,000		35,000
売上収益	38,000		38,000
事業利益	(3.2%) 1,200	△1,200	0
親会社の所有者に 帰属する当期利益	(2.4%) 900	△900	0
ROE	-	-	-
EBITDA	(6.8%) 2,600	△1,200	(3.7%) 1,400
フリーCF	△2,800	△1,200	△4,000

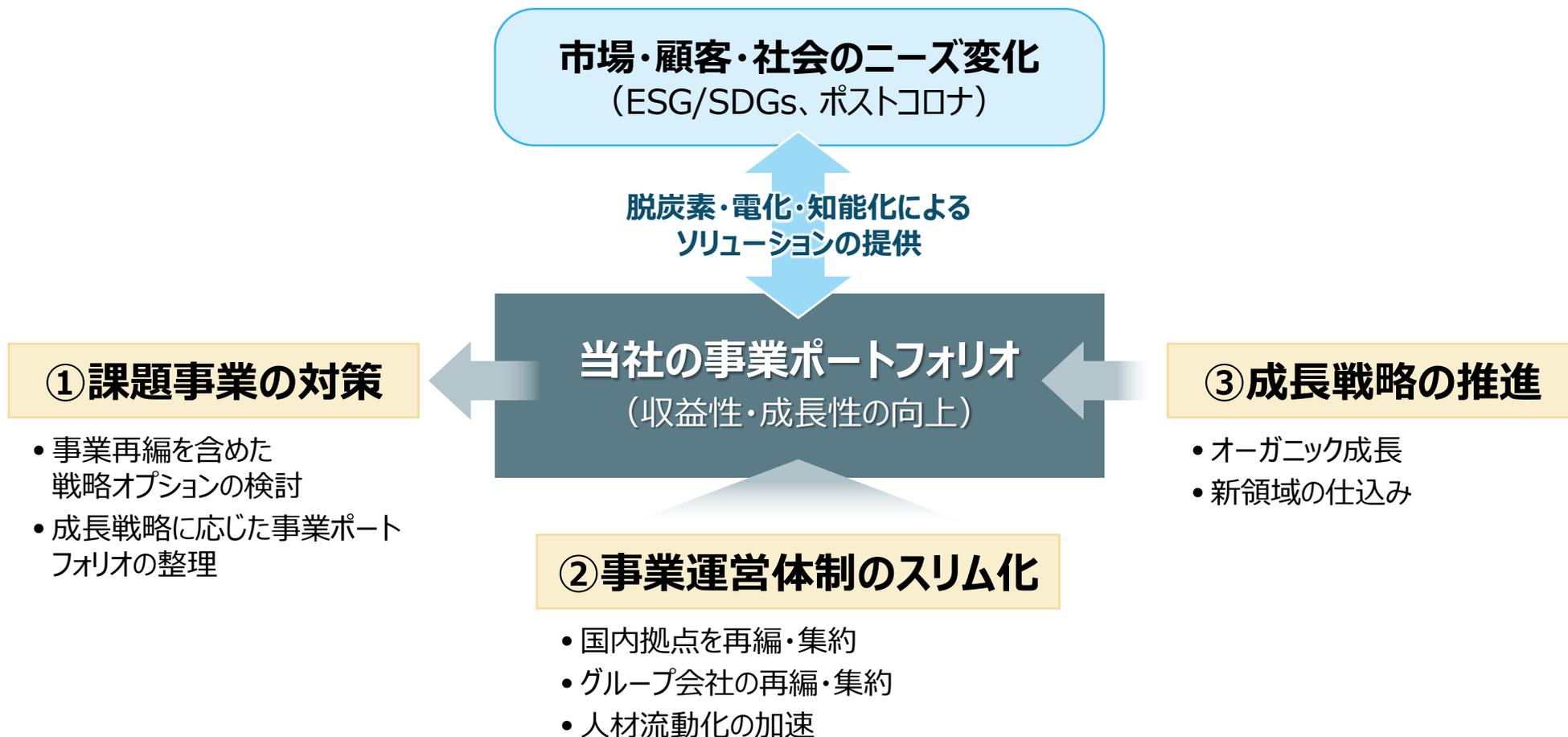
# 2020年度業績見通し セグメント別内訳

(単位：億円)

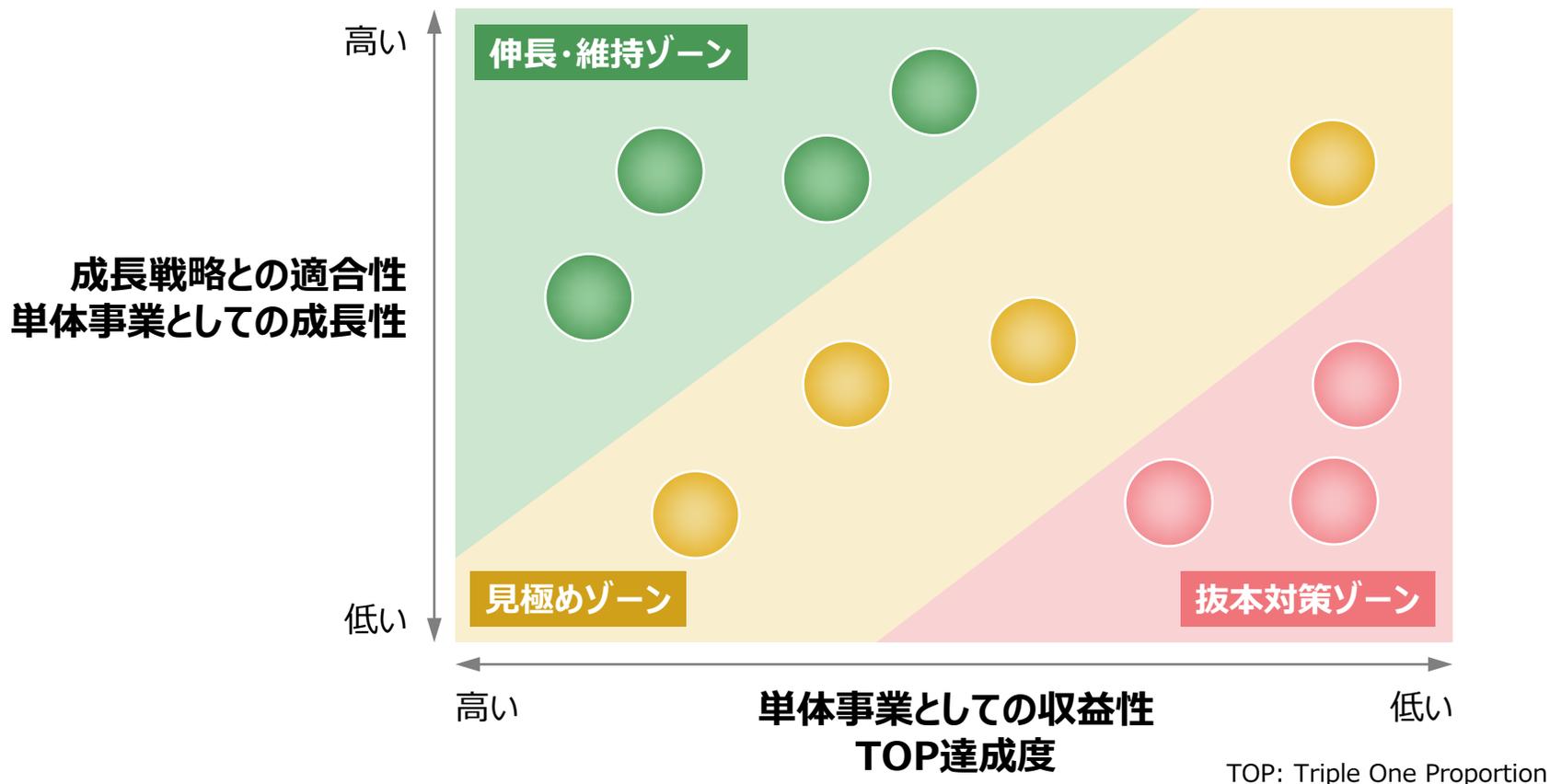
	受注高			売上収益			事業利益		
	'19年度 実績	'20年度 見通し	対前年度 増減	'19年度 実績	'20年度 見通し	対前年度 増減	'19年度 実績	'20年度 見通し	対前年度 増減
エナジー	17,736	14,500	△ 3,236	16,007	15,500	△ 507	1,443	1,000	△ 443
プラント・インフラ	7,433	6,500	△ 933	7,969	7,500	△ 469	255	300	+45
物流・冷熱・ ドライブシステム	9,859	8,500	△ 1,359	9,901	8,500	△ 1,401	294	△ 300	△ 594
航空・防衛・宇宙	7,192	6,000	△ 1,192	7,049	7,000	△ 49	△ 2,087	△ 900	+1,187
その他	△ 536	△ 500	+36	△ 513	△ 500	+13	△ 201	△ 100	+101
合計	41,686	35,000	△ 6,686	40,413	38,000	△ 2,413	△ 295	0	+295

# V. 中長期の取り組み

- 新型コロナ終息後の環境変化の中でも、社会から必要とされる企業であり続ける
- そのために、「大胆な事業・B/Sの入れ替え」をテーマに、次期中期計画の策定に半年前倒しで着手（今秋発表予定）

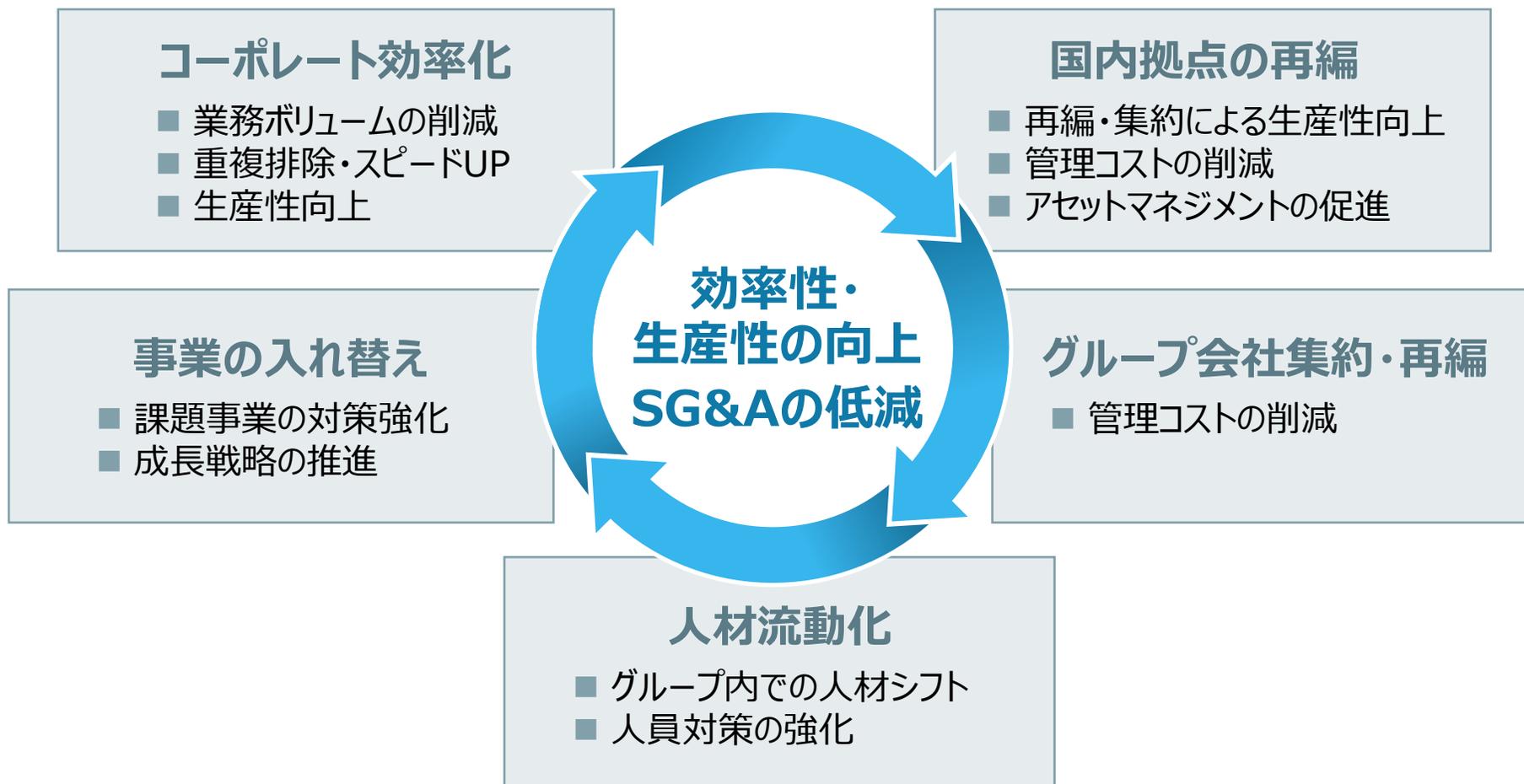


- 財務評価と脱炭素・電化・知能化の成長軸を組合せ、事業の入れ替えを加速
- 課題事業は、事業再編などの戦略オプションを含めて、抜本対策を推進



## ② 事業運営体制のスリム化

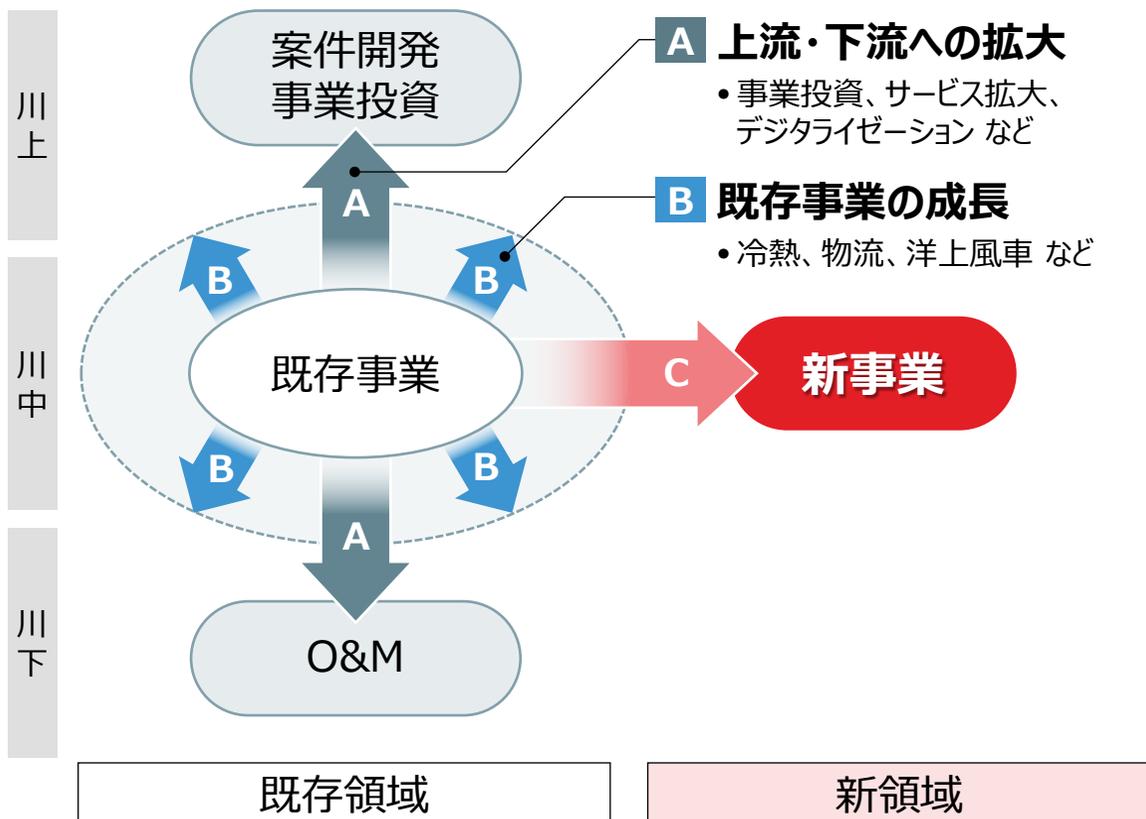
- グループ会社と国内拠点の再編により、効率化とB/Sの圧縮を促進
- M&A等で15%レベルに膨らんだSG&A比率を12%に低減（利益率3%向上）



SG&A: Selling, General and Administrative Expenses

- 既存事業の「深化」と中長期トレンドを見据えた新事業の「探索」の両立
- 投資資金の配分を見直して、有望分野に集中投入

## 成長分野



## 新事業の開発

### 安全・安心の社会基盤

- ・コールドチェーン
- ・食・農業の環境負荷低減
- ・防災・防疫の強化

## SDGs 脱炭素・電化・知能化

### エネルギー

- ・脱炭素化 → CCUS・水素
- ・クリーン・フューエル
- ・電源分散化

### モビリティ

- ・物流の自動化・自律化
- ・CASE化を支えるインフラ

O&M: Operations & Maintenance

CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization & Storage

CASE: Connected, Autonomous, Shared, Electric

## VI. 補足資料

## エネルギー

- GTCC：着実な受注積み上げ、収益向上が課題
- スチームパワー：新設の大幅減速、サービス主体への転換が急務
- 洋上風車：アジア市場が本格化・受注拡大
- 航空エンジン：順調に伸長するも、新型コロナウイルスで市場急変
- コンプレッサ：収益安定化のため、サービス拡大に取り組み中
- 原子力：PWRを軸に、燃料サイクルやBWRにも領域拡大

## プラント・インフラ

- 商船：香焼有効活用策検討、官公庁船や国内フェリーで堅実経営
- エンジニアリング：プロジェクト案件の収益向上が課題
- 製鉄機械：プロジェクト案件の挺入力で、収益回復に目途
- 工作機械：新型コロナウイルスの影響で市況の回復に遅れ
- 環境設備、機械システム：国内中心で安定収益

### 第二T地点定格出力到達



次世代1,650℃級JAC形GTの長期実証

### 原子力 核融合炉



実験炉ITERのトロイダル磁場コイル初号機完成

### マカオLRT営業運転開始



自動無人運転車両システム建設工事を完成

## 物流・冷熱・ドライブシステム

- 物流機器：組織スリム化・機種統合などPMI推進、米国で直販強化
  - ターボチャージャ：市況の変化を受け、伸長から固定費削減に転換
  - エンジン：収益向上が課題、中大型発電用にリソース集中
  - 冷熱：環境負荷低減の製品開発、製品ラインナップ拡充
  - カーエアコン：EV向け電動コンプで伸長
- 中量産品は、全般的に新型コロナウイルスの影響大

PMI: Post Merger Integration

## 航空・防衛・宇宙

- 構造Tier1：生産効率化進めるも、新型コロナウイルスで市況急変
- SpaceJet：開発遅れと投下資金の増加に対して、対策が急務
- 防衛：MRO事業の拡大に取り組み中
- 宇宙：H2A打上げ連続成功、H3開発推進

### フォークリフト統合機種



新型バッテリーフォーク「ALEISIS」を販売開始

### 空冷ヒートポンプチラー

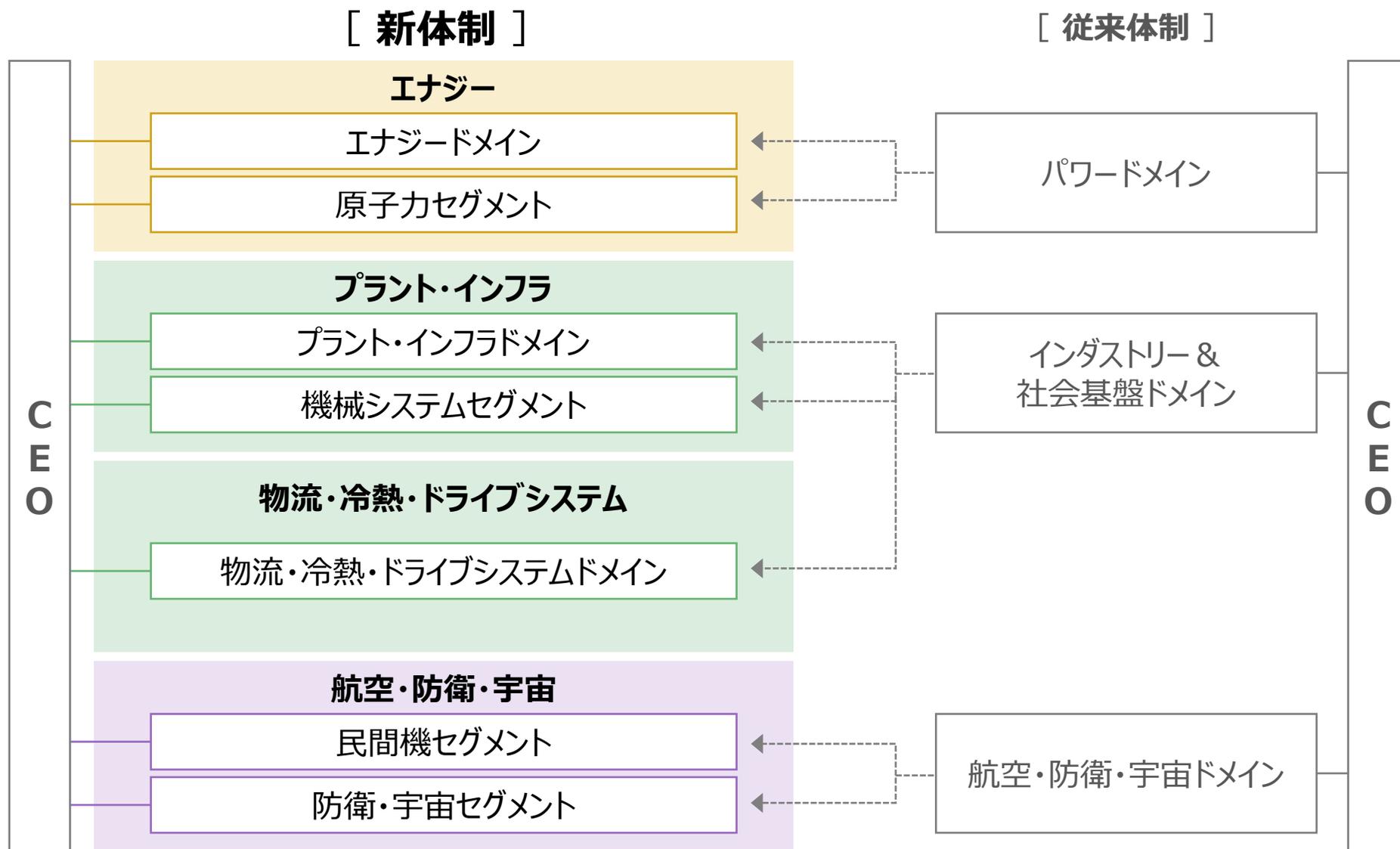


R32冷媒採用の空冷ヒートポンプチラー

### ボーイング向け複合機主翼



B787複合材主翼1,000号機目を出荷



## 総資産 (億円)

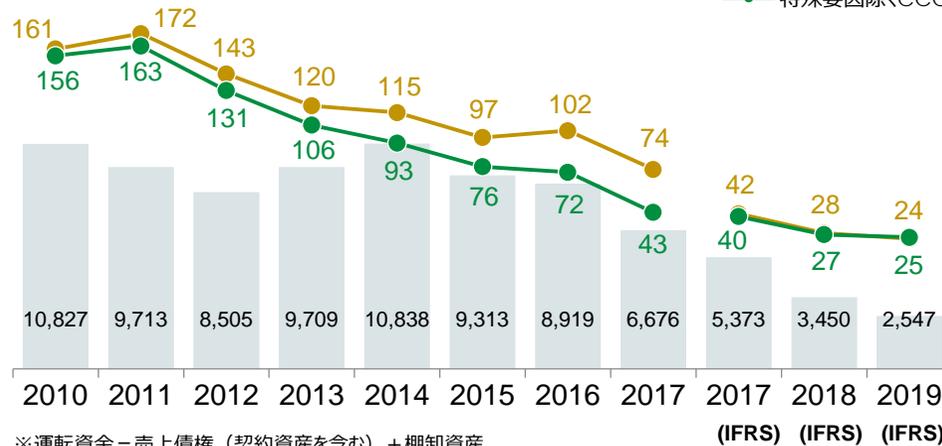
総資産 回転率 特殊要因除く回転率



※総資産回転率 = 売上収益 ÷ 総資産 (期首・期末平均)

## 運転資金 (億円)

運転資金 CCC 特殊要因除くCCC



※運転資金 = 売上債権 (契約資産を含む) + 棚卸資産 - 買入債務 - 契約負債 (前受金) の全社合計値  
 ※CCCはドメインの運転資金 (前渡金を含む) と売上収益で算定

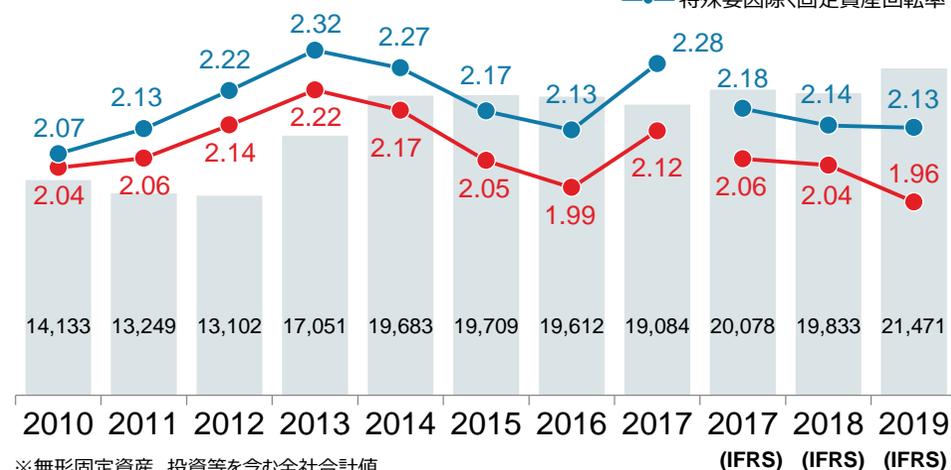
## 有利子負債 (億円)

有利子負債 NetDebt D/Eレシオ



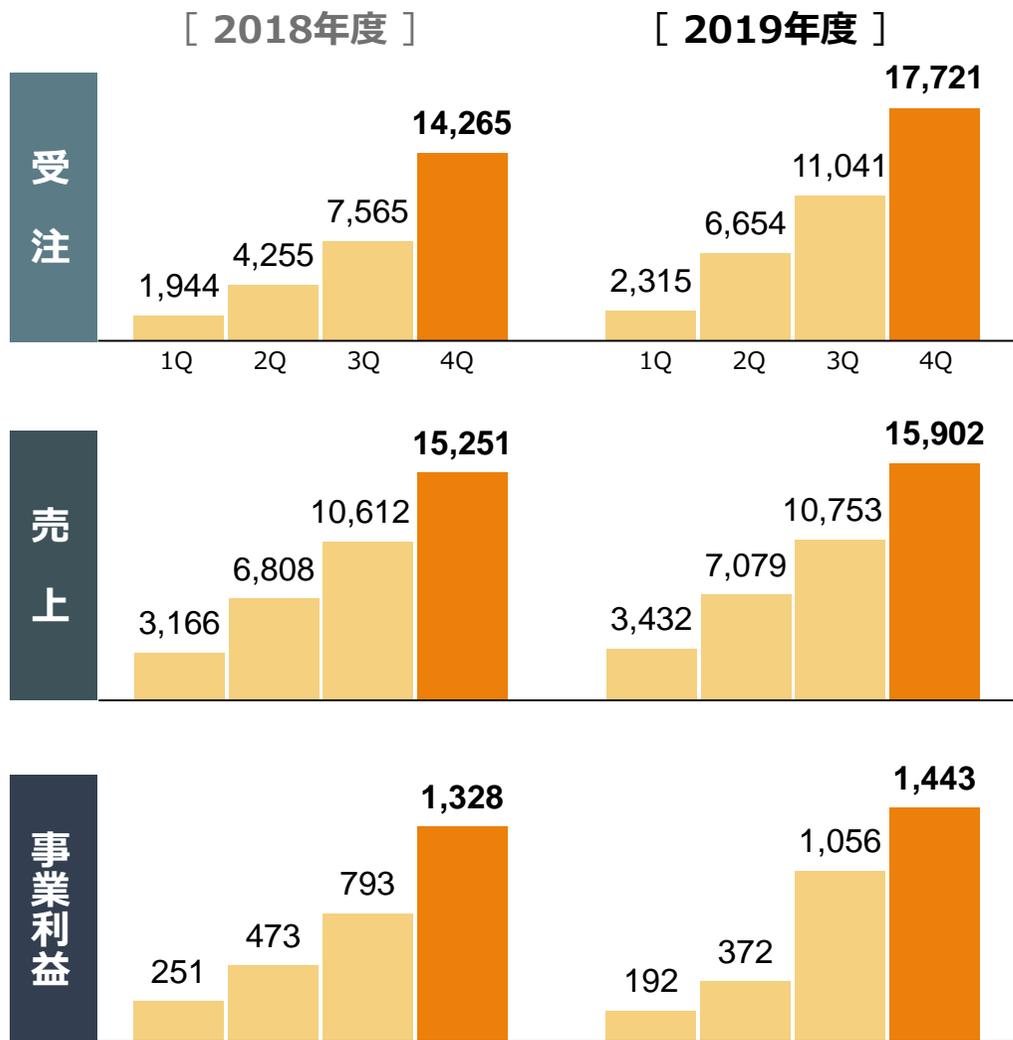
## 固定資産 (億円)

固定資産 固定資産回転率 特殊要因除く固定資産回転率



※無形固定資産、投資等を含む全社合計値

(億円・各期の数値は累計)



## 受注 : 対前年度 + 3,455億円の増加

増加…GTCC、原子力

### 【ガスタービン受注台数】

2018年度累計 : 31台

	米州	アジア	EMEA	その他	合計
大型	5	6	2	-	13
中小型	7	11	-	-	18
合計	12	17	2	0	31

2019年度累計 : 32台

	米州	アジア	EMEA	その他	合計
大型	7	10	2	2	21
中小型	3	2	6	-	11
合計	10	12	8	2	32

### 【ガスタービン契約残台数】

	大型	中小型	合計
2018年度末	44	15	59
2019年度末	49	15	64

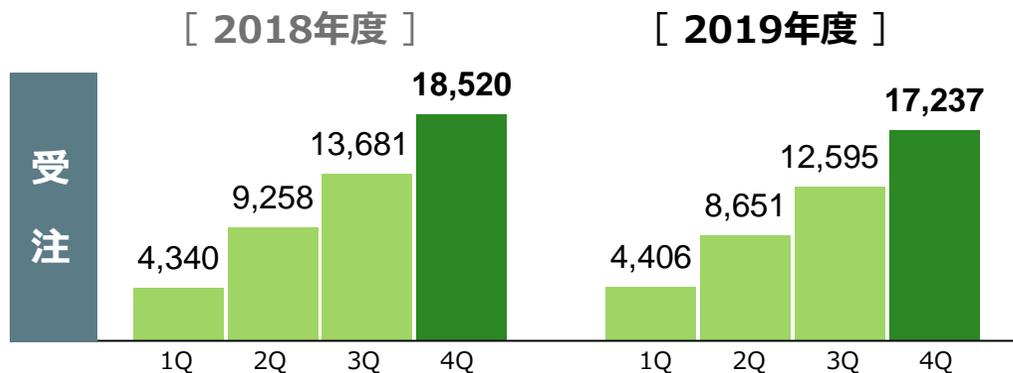
## 売上 : 対前年度 + 651億円の増収

増収…原子力、コンプレッサ、GTCC

## 損益 : 対前年度 + 114億円の増益

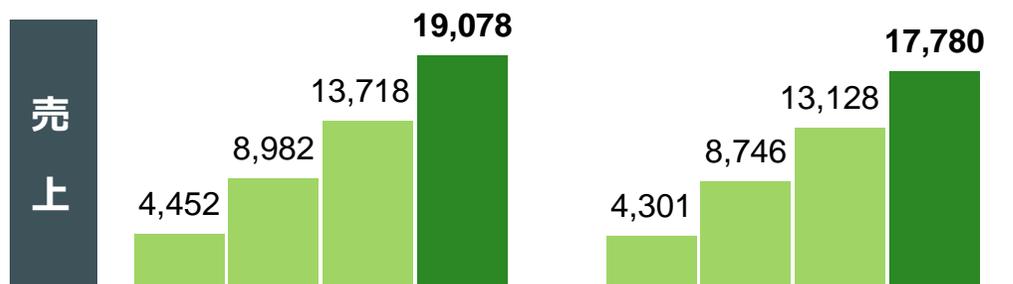
増益…原子力 : 売上増加 他

(億円・各期の数値は累計)



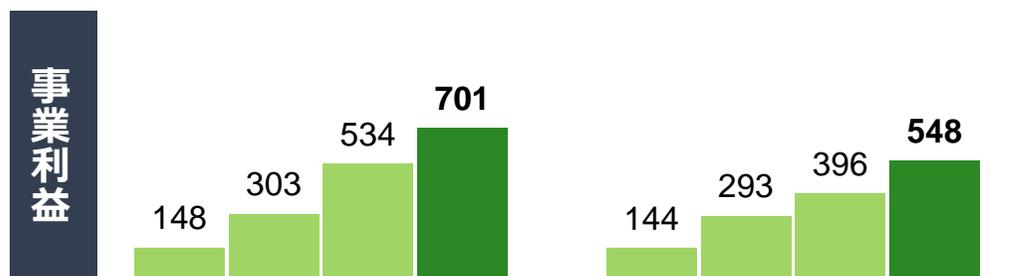
**受注 : 対前年度△1,282億円の減少**

減少…ターボチャージャ、工作機械



**売上 : 対前年度△1,297億円の減収**

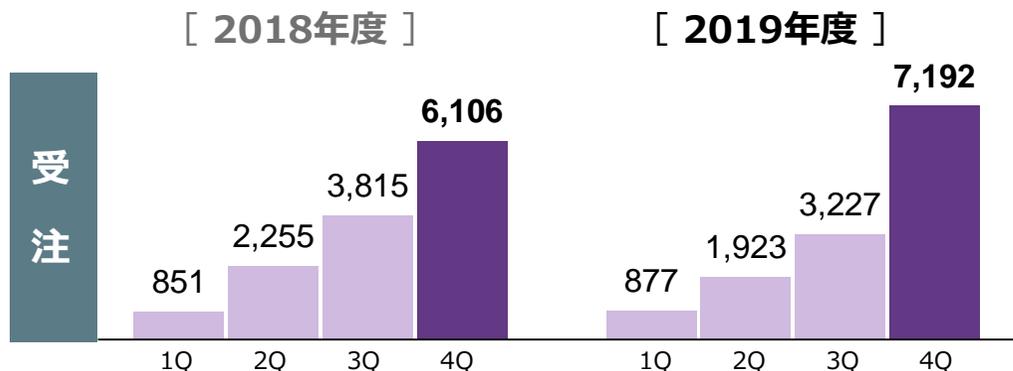
減収…ターボチャージャ、エンジニアリング



**損益 : 対前年度△152億円の減益**

減益…ターボチャージャ：売上減少 他  
エンジニアリング：損益悪化 他

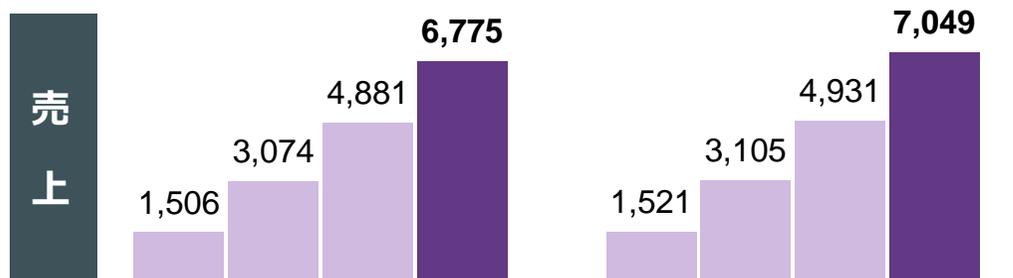
(億円・各期の数値は累計)



## 受注 : 対前年度 + 1,085億円の増加

増加…宇宙機器、防衛航空機・飛昇体

【SpaceJet 累計受注機数】(2020年3月31日現在)  
287機 (確定 163機、オプションおよび購入権 124機)

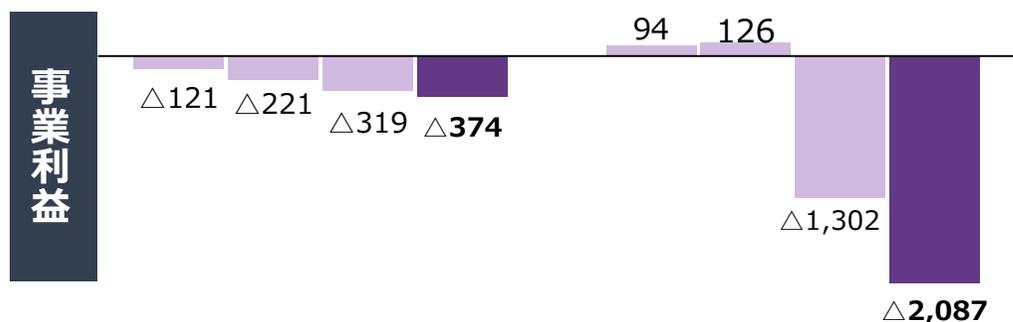


## 売上 : 対前年度 + 274億円の増収

増収…防衛航空機・飛昇体

【B777/B777X 引渡機数】  
'18年度(実績): 48機 (1Q:11機、2Q:11機、3Q:11機、4Q:15機)  
'19年度(実績): 54機 (1Q:16機、2Q:14機、3Q:13機、4Q:11機)

【B787 引渡機数】  
'18年度(実績): 148機 (1Q:37機、2Q:36機、3Q:33機、4Q:42機)  
'19年度(実績): 166機 (1Q:43機、2Q:42機、3Q:38機、4Q:43機)



## 損益 : 対前年度 △ 1,713億円の減益

減益…SpaceJet : 減損 他

## 1. 研究開発費、減価償却費、設備投資

(単位：億円)

	2016年度	2017年度	2017年度 (IFRS)	2018年度 (IFRS)	2019年度 (IFRS)	2020年度 見通し(IFRS)
研究開発費	1,607	1,768	1,768	1,521	1,468	1,400
減価償却費	1,727	1,761	1,761	1,249	1,446	1,400
設備投資	2,044	1,584	1,584	1,473	1,615	1,500

## 2. キャッシュ・フロー

(単位：億円)

	2016年度	2017年度	2017年度 (IFRS)	2018年度 (IFRS)	2019年度 (IFRS)	2020年度 見通し(IFRS)
営業CF	959	3,451	4,057	4,049	4,525	-
投資CF	87	△ 1,371	△ 2,381	△ 1,618	△ 2,395	-
フリーCF	1,046	2,079	1,675	2,430	2,129	△ 4,000
財務CF	△ 1,620	△ 1,521	△ 1,123	△ 2,555	△ 2,044	-

## 3. 有利子負債、D/Eレシオ

	2016年度	2017年度	2017年度 (IFRS)	2018年度 (IFRS)	2019年度 (IFRS)	2020年度 見通し(IFRS)
有利子負債残高 (単位：億円)	9,255	8,131	8,131	6,651	5,982	9,500
D/Eレシオ	0.44	0.38	0.48	0.38	0.46	0.8

## 4. ドル円為替レート

(円/US\$)

	2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度 想定
売上計上平均レート	119.7	108.2	111.1	110.7	108.7	110
(参考) 期末日レート	112.7	112.2	106.2	111.0	108.8	-

## 5. 人員

(単位：人)

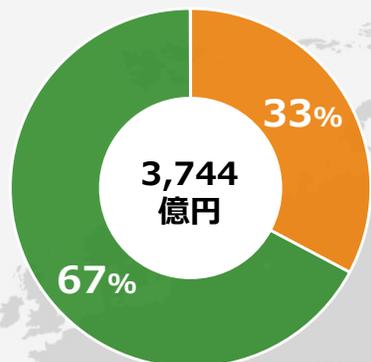
		2017年度	2018年度	2019年度
(連結)	パワー	24,922	24,576	24,444
	インダストリー & 社会基盤	38,886	39,692	40,786
	航空・防衛・宇宙	10,762	10,795	10,734
	その他	6,082	5,681	5,667
	合計	80,652	80,744	81,631
(単独)		(14,717)	(14,534)	(14,501)

## 6. 海外地域別売上高

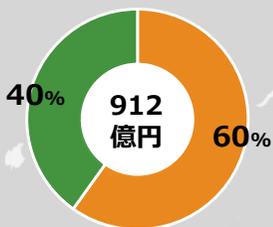
(単位：億円)

	2016年度	2017年度	2017年度 (IFRS)	2018年度 (IFRS)	2019年度 (IFRS)
北米	6,845 (17.5%)	6,746 (16.4%)	6,632 (16.2%)	6,710 (16.5%)	7,147 (18.0%)
アジア	6,180 (15.8%)	6,930 (16.9%)	6,873 (16.8%)	7,376 (18.1%)	7,003 (17.0%)
欧州	3,956 (10.1%)	4,403 (10.7%)	4,322 (10.6%)	4,185 (10.3%)	3,744 (9.0%)
中南米	1,101 (2.8%)	1,468 (3.6%)	1,845 (4.5%)	1,320 (3.2%)	1,317 (3.0%)
中東	1,172 (3.0%)	1,443 (3.5%)	1,491 (3.7%)	1,237 (3.0%)	912 (2.0%)
アフリカ	1,356 (3.5%)	995 (2.4%)	1,047 (2.6%)	913 (2.2%)	603 (2.0%)
オセアニア	316 (0.8%)	307 (0.7%)	313 (0.8%)	265 (0.7%)	237 (1.0%)
合計	20,929 (53.5%)	22,296 (54.2%)	22,527 (55.1%)	22,008 (54.0%)	20,966 (52.0%)

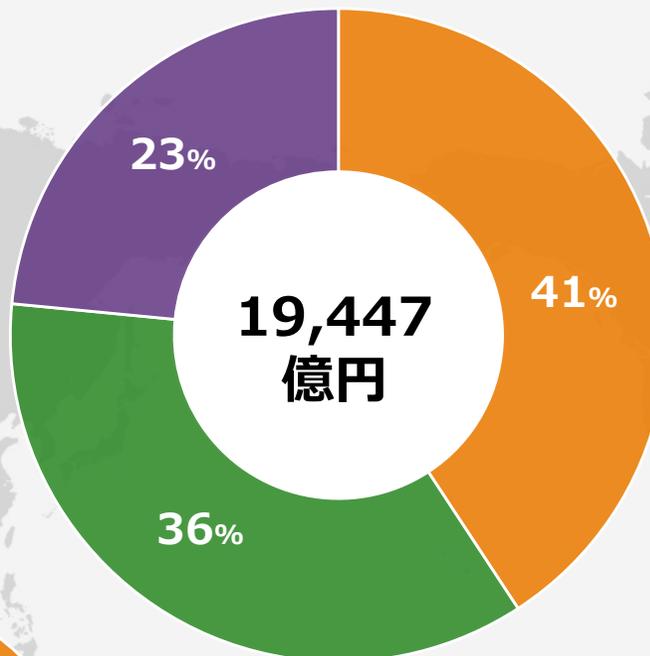
※ ( ) 内は構成比



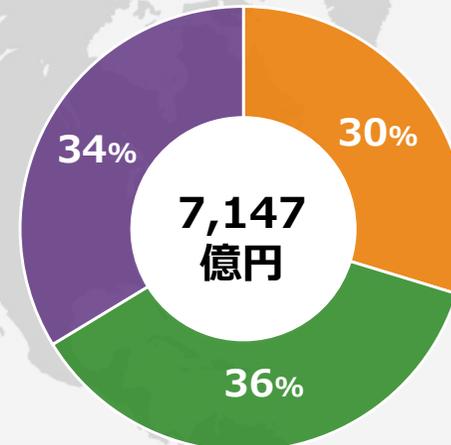
欧州



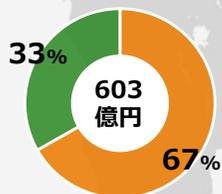
中東



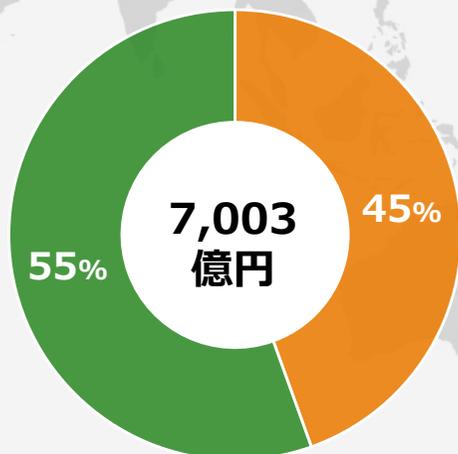
日本



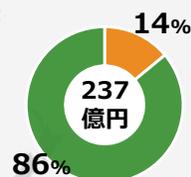
北米



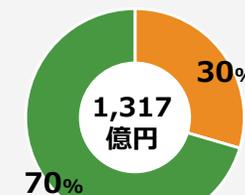
アフリカ



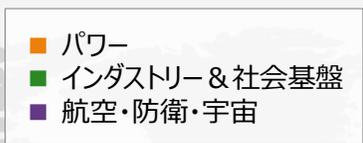
アジア



オセアニア



中南米



**MOVE THE WORLD FORWARD**

**MITSUBISHI  
HEAVY  
INDUSTRIES  
GROUP**