

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

この危機を乗り切るべく、当社グループは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います。

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・中量産品の緊急対策
- ・ 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。）

2019年度決算実績 ハイライト



P/L	・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） ・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） ・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） ・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）
B/S C/F	・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） ・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） ・有利子負債は過去最低水準（5,982億円）
Space Jet	・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）
評価	・<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> ・<u>効率改善が進み、財政状態は引き続き堅調</u> ・年間配当は期首計画どおり150円で実施

© 2020 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved

5

2019年度決算実績に関する事項につき、CFOの小澤より説明します。

受注高はパワードメインの伸びが大きく、2018年度実績を3,152億円上回る4兆1,686億円となりました。

売上収益は、米中貿易摩擦や新型コロナウイルスの影響で中量産品事業が減速したことなどにより、インダストリー＆社会基盤ドメインが減収となり、全社合計で前年度を若干下回る4兆413億円となりました。

事業利益は、第3四半期決算発表の際も申し上げましたが、SpaceJetに関して2018年度以前に計上していた資産の減損も含め大きな損失を計上したこともあり、前年度を大きく下回る295億円の損失となりました。

当期利益については、事業利益が大きく下回る一方で、SpaceJetの損失に関する繰延税金資産を過年度分も含め計上したことにより減益幅は縮小し、前年度を142億円下回る871億円となりました。

バランスシートに関しては、南アフリカの補償資産回収の目途が立ったこと、SpaceJet関連資産の減損を行ったことなどにより、リスク資産の圧縮・解消が進み改善されてきていると考えています。

フリー・キャッシュ・フローについては、当初想定よりも運転資金の改善が進み、年度首の公表値500億円、本年2月の修正値1,000億円をともに上回る2,129億円となりました。

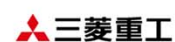
その結果、有利子負債も過去最低水準の5,982億円となりました。

総括すると、新型コロナウイルスの影響を除けば、概ね本年2月の第3四半期公表時の想定範囲内の実績であると評価しています。

キャッシュ・フロー重視の経営は定着しつつあり、財政状態は引き続き堅調な状態を維持しています。

これを受け、配当は当初計画どおりの年間150円で実施したいと考えています。

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 -

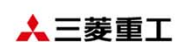
© 2020 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved

6

本年2月の見通し公表値との対比ですが、受注高は予想の4兆500億円に対して約1,000億円の超過達成、売上収益は予想の4兆1,500億円に対して約1,000億円の未達となりました。

事業利益はゼロ、親会社株主に帰属する当期利益は1,000億円という予想に対して、それぞれ約300億円、約130億円の未達となりました。

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

© 2020 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved

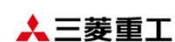
7

ここでは、先ほどのスライド6ページの2019年度実績をSpaceJet関連のものと、それを除いた定常収益とに分解して表示しています。

SpaceJetについて補足すると、事業利益2,633億円の損失の内訳は、当年度発生した開発費等が1,409億円、2018年度以前の投資に関する減損損失が1,224億円です。

また、SpaceJetの関連損失について過年度に処理した損失部分も含めて繰延税金資産を計上したため、当期利益は事業利益よりも損失の幅が小さくなっています。定常収益に関しては、前年度は売上収益が4兆783億円、事業利益が2,719億円、事業利益率が6.7%でした。定常収益ベースでも事業利益率の低下(6.7%→5.8%)は大きな課題であると認識しています。

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

© 2020 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved

8

パワードメインは、受注高・売上収益・事業利益ともに改善した一方、インダストリー&社会基盤ドメインは、いずれも前年度から減少しました。

航空・防衛・宇宙ドメインでは、受注高・売上収益は前年度から増加したものの、事業利益はSpaceJetの損失が拡大したことから減益となりました。SpaceJetを除けば、事業利益も改善しています。それぞれの内容につきましては、11ページ以降で補足します。

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 （現金及び現金同等物）	10,769	9,242	△1,527	
固定資産	(2,832)	(2,816)	(△16)	
投資等	10,137	9,963	△174	
資産合計	9,696	11,508	+1,812	
営業債務	51,427	49,856	△1,570	
契約負債	8,621	8,240	△381	
その他	8,752	8,354	△398	
有利子負債	9,913	14,378	+4,465	
資本	6,651	5,982	△668	
（うち親会社の所有者に帰属する持分）	17,488	12,900	△4,587	
負債・資本合計	(14,308)	(12,183)	(△2,125)	
	51,427	49,856	△1,570	

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）

© 2020 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved

9

総資産は、前年度から1,570億円減少し、4兆9,856億円となりました。
今年度からIFRS16号を適用し、オンバランス化するリース資産・負債の範囲が広がったことで976億円増加しましたが、先に述べましたリスク資産の解消や売上債権の削減などの運転資金改善の成果もあり、バランスシートの圧縮が進んでいます。

有利子負債は、前年度から668億円減少し過去最低水準の5,982億円となりました。

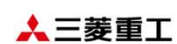
資本が1兆7,488億円から1兆2,900億円へと大きく減少していますが、これは南ア関連の処理に伴って、少数株主持分等を負債に組み替えたことが主因です。

親会社所有者帰属持分は、前年度末から2,125億円の減少となっていますが、これは当期利益、配当による増減のほか、保有株式の時価下落に伴う評価差益の減少、南ア関連処理に伴う資本剰余金の減少等によるものです。

財務指標の数値については10ページでお読み取りください。

これらを踏まえた財政状態の評価については、14ページ以降で補足説明します。

2019年度決算実績 主要財務指標／キャッシュ・フロー



主要財務指標

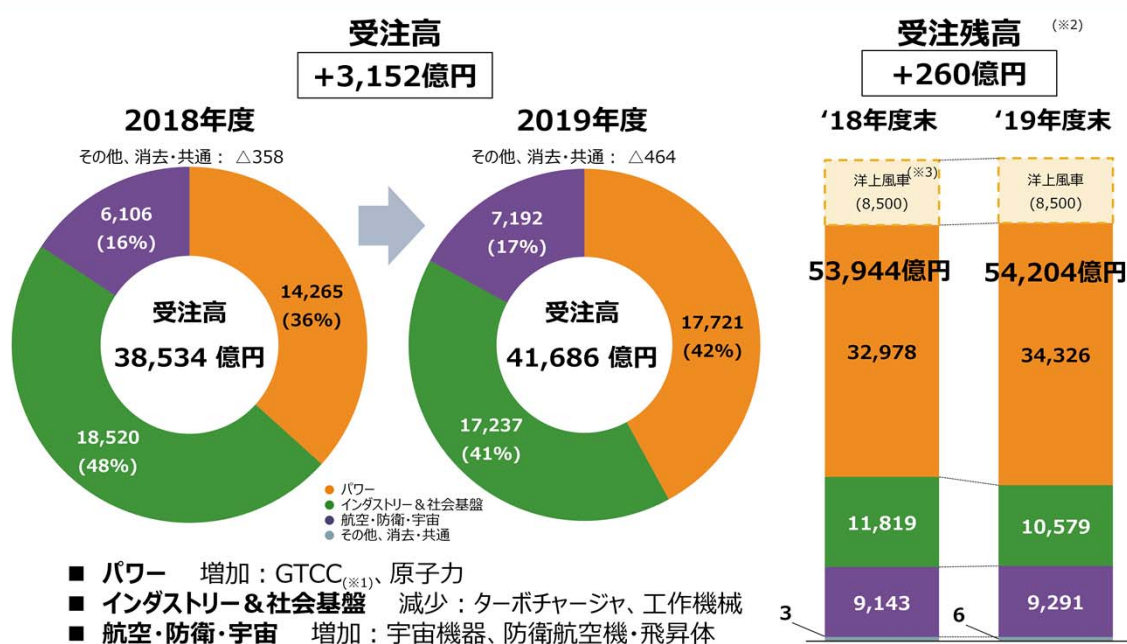
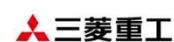
	'18年度末	'19年度末	対前年度末 増減
自己資本比率	27.8%	24.4%	△ 3.4pt
有利子負債残高 (単位：億円)	6,651	5,982	△ 668
D/Eレシオ	0.38	0.46	+0.08

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>



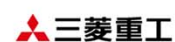
(※1) GTCC：Gas Turbine Combined Cycle (※2)ターボチャージャ、空調機等の量産品及び民間航空機Tier1事業は含まない
 (※3) 持分法適用会社(MHI Vestas Offshore Wind A/S)による事業であるため、概数を受注残高合計の外数として表示

© 2020 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved

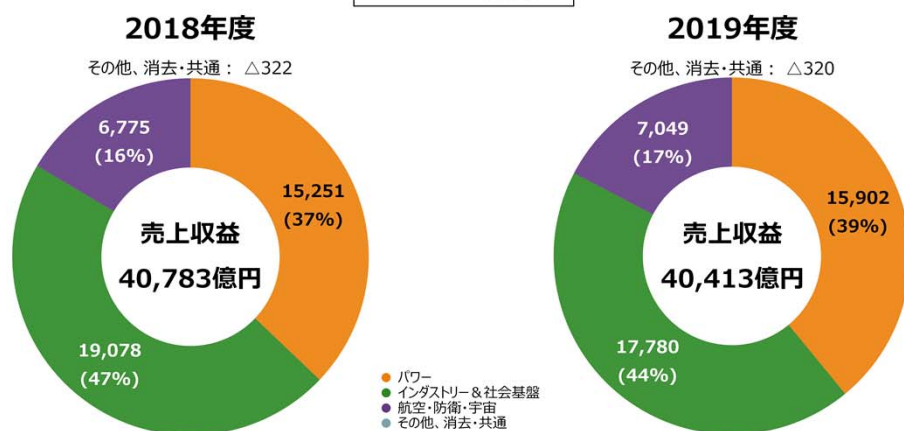
11

2019年度の受注は、パワードメインで、特にGTCCと原子力が増加しました。インダストリー & 社会基盤ドメインでは、ターボチャージャと工作機械が大きく減少しました。航空・防衛・宇宙ドメインでは、宇宙機器、防衛航空機・飛昇体、艦艇といった部門を中心に受注が増加しました。受注残高は、パワードメインを中心に増加し、合計では3年ぶりに増加となりました。

2019年度決算実績 セグメント別 <売上収益>



△ 369億円

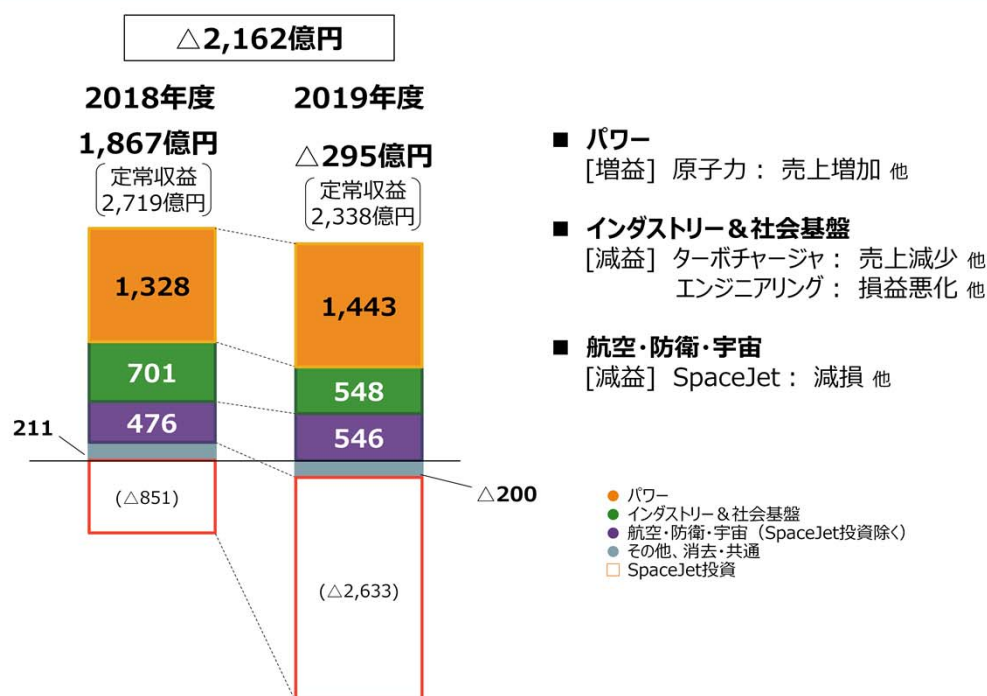
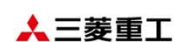


© 2020 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

12

ターボチャージャは前年度から約20%減となりました。

2019年度決算実績 セグメント別 <事業利益>



© 2020 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

13

7ページでもお示しましたが、SpaceJet関連損失の増加が非常に大きく影響しています。SpaceJetを除いた定常収益ベースでは、前年度の2,719億円から2,338億円と381億円の減少です。

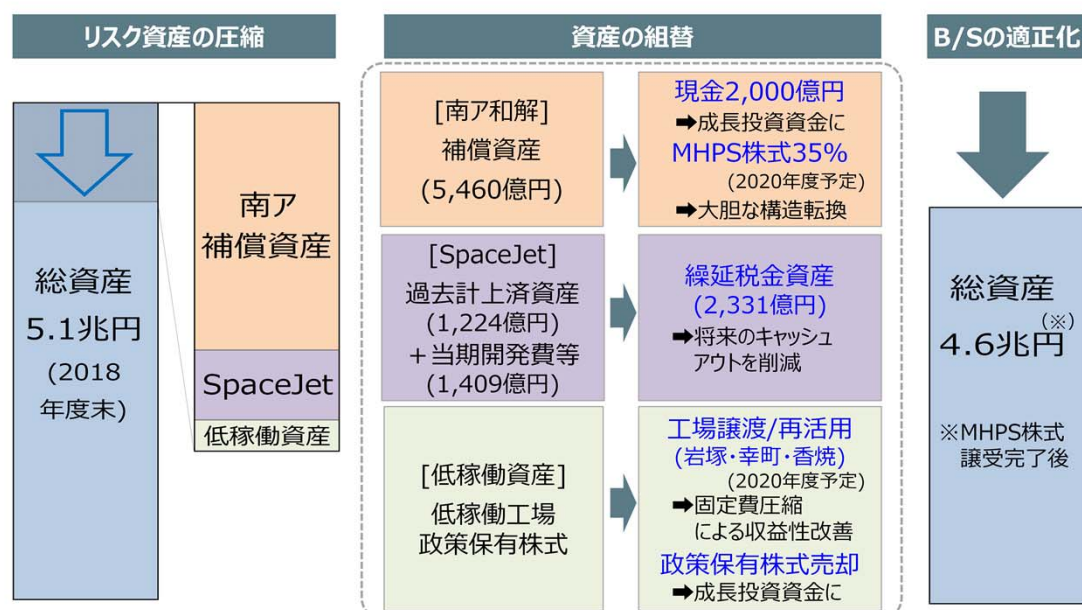
先ほど申し上げたとおり、定常収益力の低下を深刻に受け止めていますが、足元では新型コロナウイルスの影響が大きく出てくると見込まれ、定常収益が少なくとも一時的には相当厳しくなってくるものと考えます。

なお、45ページ以降に、受注高・売上収益・事業利益のセグメントごとの補足情報を載せておりますので、後ほどご確認ください。

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



© 2020 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved

15

ここでは、2019 年度に行ったバランスシートの改善について整理しています。

まず、右端の※印の注釈について説明します。

スライド左端に総資産5.1 兆円、右端に4.6 兆円とありますが、先ほど9ページでは総資産が2018年度末の5兆 1,427億円から2019年度末で4 兆9,856億円へと減少した旨説明しました。この2019年度末のバランスシートには、日立製作所と和解が成立した南ア関連の補償資産がまだ4,078億円残っていますので、これを除外すると、実質的には4兆5,778億円、約 4.6兆円となります。

負のレガシー・リスク資産を圧縮しつつ、より活用可能な資産への組替えを通じて、バランスシートの規模を縮小するとともに、その質を向上させることが出来たと考えています。

具体的な資産の組替えの主な内容はここに記載しているとおりです。

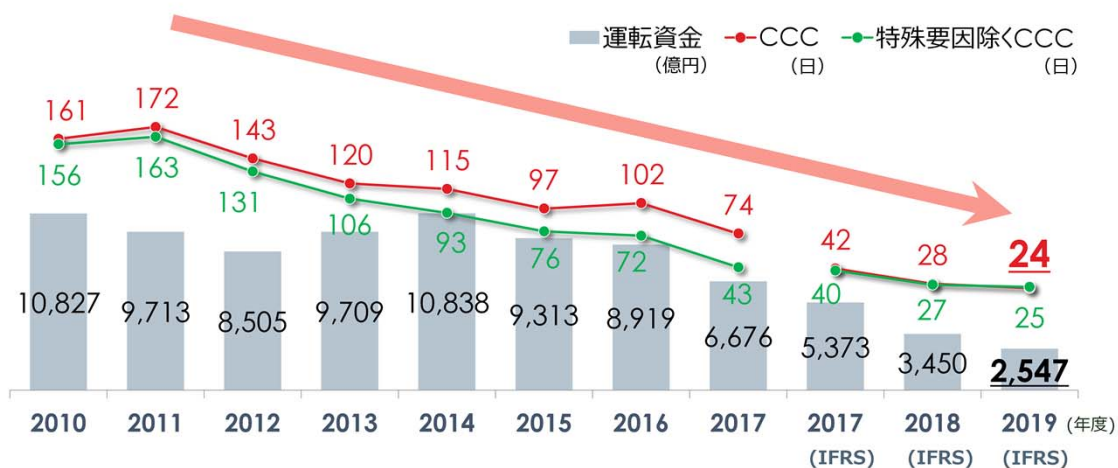
南ア関連の補償資産については、現金2,000億円とMHPSの100%子会社化という形に組み替えられます。現金については本年3月末に既に入金されており、100%子会社化についても、独禁法関連の海外における承認が済み次第、完了する予定です。

SpaceJet関連資産は一旦すべて解消しました。過去に計上していた資産に対する回収可能性の不確実性という観点から減損処理に至った訳ですが、一方で社全体としてこれから生み出していく利益に対する税コストとしての将来キャッシュアウトを抑制する効果を持つ繰延税金資産を計上したものです。

また、政策保有株式の売却や、低稼働工場の譲渡・再活用にも取り組み、徐々に成果を上げています。

運転資金の削減

- 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



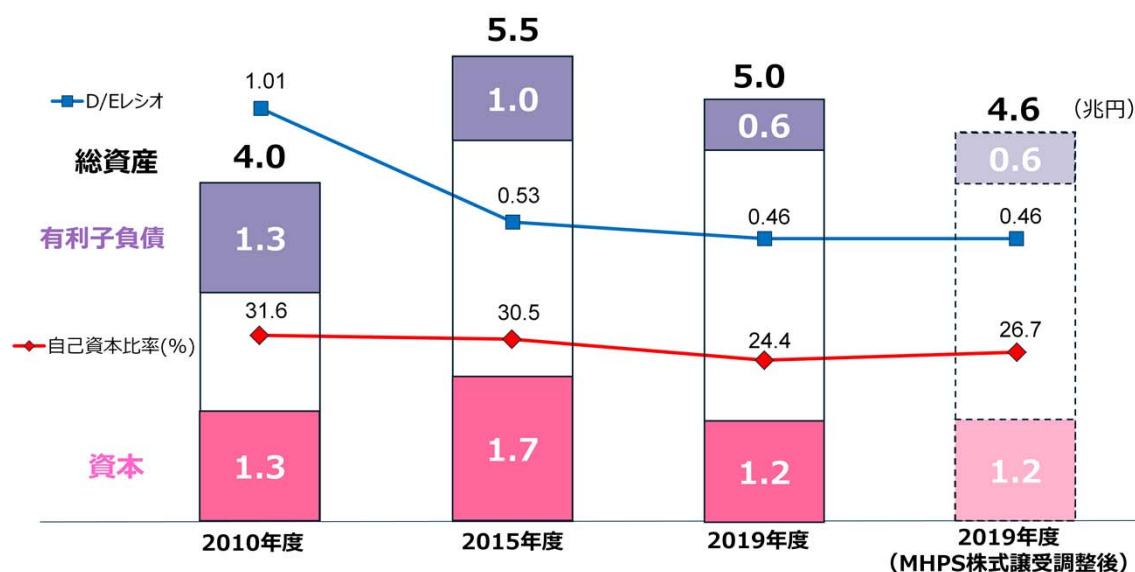
※運転資金＝売上債権（契約資産を含む）＋棚卸資産－買入債務－前受金（契約負債）の全社合計値
 ※CCCはドメインの運転資金（前渡金を含む）と売上高で算定
 ※特殊要因：客船、SpaceJet、南ア関連

この10年来で着実に運転資金の削減・CCCの改善が進んでいることがご理解いただけたと思います。

1年前の時点でほぼ限界かと考えていましたが、入金条件の改善への取り組みなどが功を奏し、もう一段の改善が出来たことは良かったと感じています。

なお、2020年度については、既契約のプロジェクトの進捗等を考慮すると、残念ながら運転資金が増加局面になるものと予想しています。

- 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



© 2020 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved

17

17ページでは改めて財務健全性を示す指標の推移を整理しました。棒グラフの右端には、先ほど15ページで説明しました2020年度に予定されているMHPS株式関連の調整を仮に2019年度末のバランスシートに反映したときの値を表示しています。

有利子負債は約6,000億円と過去最低水準ですし、現金及び現金同等物を相殺すると純有利子負債は3,200億円程度となっています。

D/Eレシオは0.46であり、前年度の0.38からは高くなっているものの、これも問題のない水準と考えます。

自己資本比率に関しては、実績値は24.4%と低下していますが、先ほどご説明しました南ア関連資産の調整を加味した右端の評価では26.7%となり、一定の水準を維持できているものと考えています。

- **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%^(※) ⇒ 2019年度5.8%^(※)] (※)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

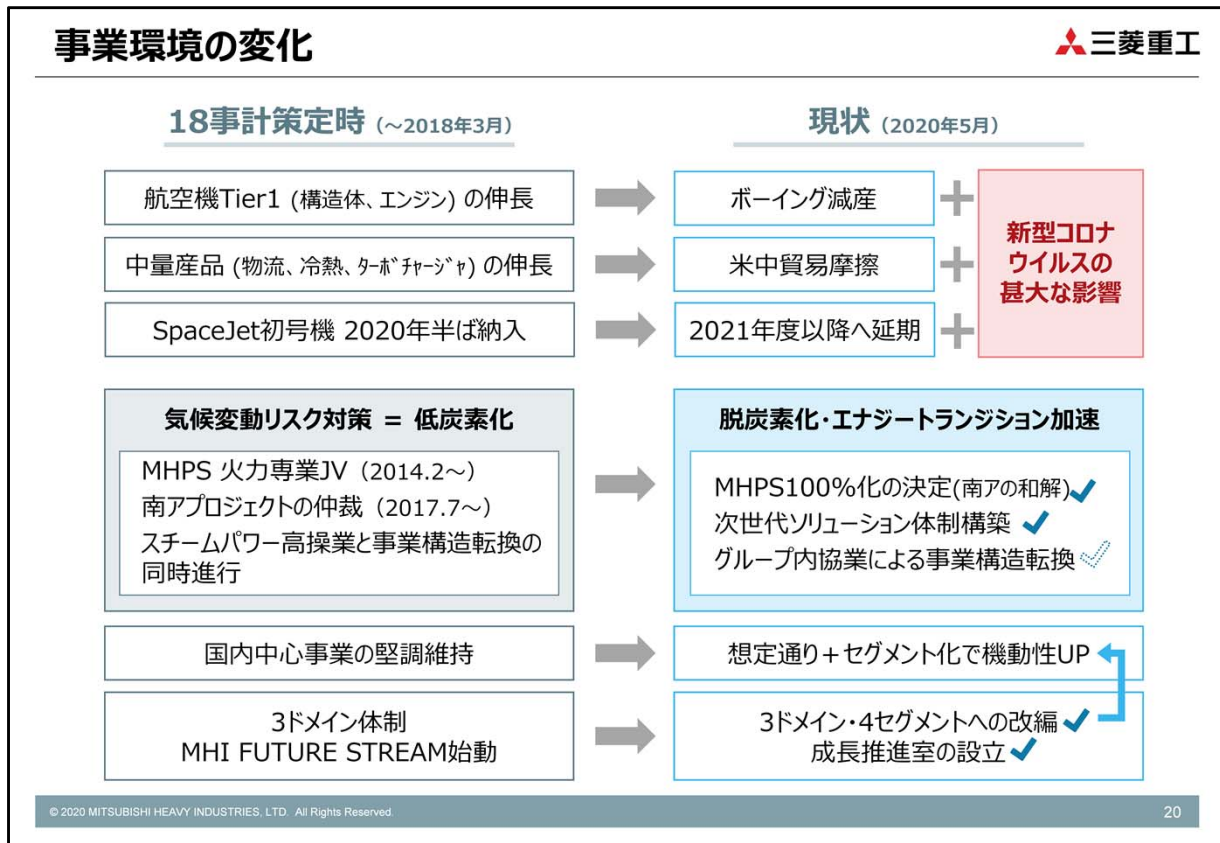
以上を踏まえ、2019年度決算の全体を総括したものがスライドの18ページとなります。青文字はポジティブな材料、赤文字は課題認識です。

パワードメインが好調で、4兆円を超える受注を確保できたことは好材料です。バランスシートの圧縮・高品質化は着実に進められたと考えます。従前から十分な資金流動性は確保していますが、今般の新型コロナウイルスによる混乱に備え、更に融資枠を追加してリスク対応を行っています。

ネガティブ要素としては、定常収益力の低下が見られることです。主たる要因として新型コロナウイルスの影響によるマーケットの激変、スチームパワー事業の固定費過大、海外プラント事業での不採算案件の発生、SG&Aの増加傾向、といった4項目を挙げていますが、これらについて、即時に適切な施策を講じていくことが肝要と考えて取り組んでいきます。

以上をもちまして、私からの説明は終了します。
引き続き社長 CEOの泉澤より2020年度取り組み方針等につき説明します。

Ⅲ. 2020年度取り組み方針



それでは2020年度の取り組み方針について社長 CEOの泉澤から説明します。20ページでは、2018事業計画策定時と現状の事業環境の比較を示しています。2018事業計画策定時は、航空機Tier1構造体や航空エンジン、更には物流機器、冷熱、ターボチャージャといった事業を伸長分野と位置付けておりました。しかしながら、その後のボーイングの減産、或いは米中貿易摩擦といった影響を受けております。スペースジェットについては、2020年半ばに初号機の納入を予定していましたが、開発の遅れにより2021年度以降へ延期となりました。これらの事業については、更に新型コロナウイルスの甚大な影響を受けており、早急な対策が必要な状況です。

続いてパワーについては、火力の専業JV(合併会社)であるMHPSにおいて、足元のスチームパワーの高操業と、2021年度以降のスチームパワーの事業規模縮小を見据えた事業構造改革に取り組んできました。

この分野は世界的な低炭素化・脱炭素化やエナジートランジションが加速しています。そうした中、南アフリカプロジェクトの和解により、MHPSを当社の100%子会社とすることを決定しました。これを受けて、次世代ソリューション体制の構築を進めるとともに、グループ内協業の拡大による事業構造の転換を推進していきます。

原子力や防衛・宇宙などの国内を中心にした事業については、堅調を維持しています。なお、これまで3ドメイン体制で事業を運営してきましたが、本年4月に更なる機動性の向上を目的に、3ドメイン4セグメントへと組織を改編しました。

また、これまで成長戦略の検討にあたりMHI FUTURE STREAM活動を展開してきましたが、今般、成長戦略の推進を担う成長推進室を設立しました。今後、ドメイン間の連携により新成長分野の拡大を図っていきます。

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）

このような環境変化を踏まえて、2020年度の主要取り組み項目を挙げています。一つ目は新型コロナウイルスの影響とその緊急対策です。詳細については次ページ以降で説明します。

二つ目は事業環境が大きく変化する中で、現状の事業でいかに定常収益力を確保するかです。その一つとして新生MHPS(三菱パワー)を軸としたグループシナジーの発揮やサービス事業の拡大などに取り組んでいきます。

三つ目が、SpaceJetの開発スケジュールと予算の見直しです。

最後に、原子力、防衛・宇宙の堅調を維持し、収益を確保していきます。

施策① 新型コロナウイルスの影響見極め

- 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

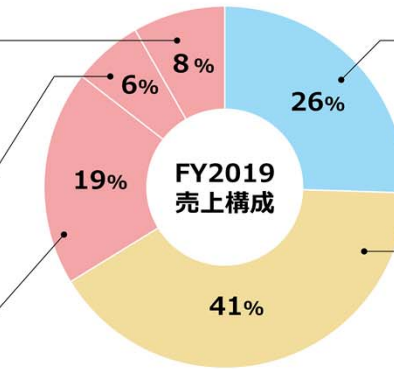
- ・ 国内の操業は影響僅少
- ・ 現地工事は感染防止を徹底

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

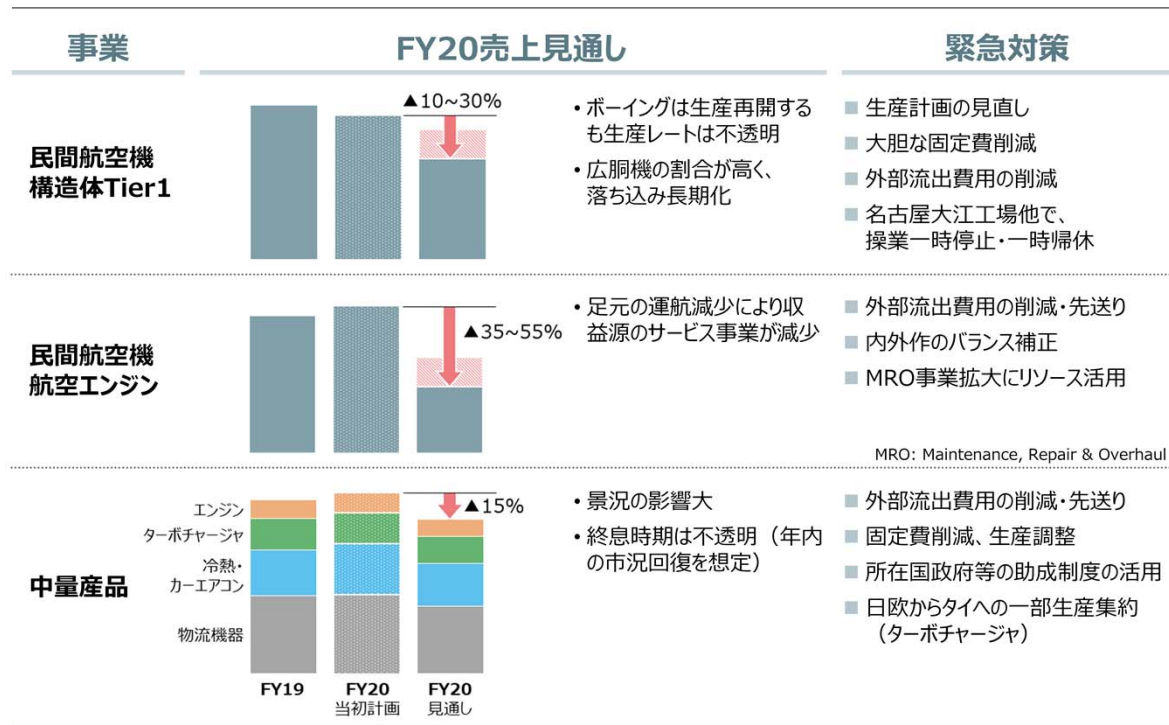
- ・ 渡航制限やサプライチェーンの混乱
- ・ 契約折衝や受注プロセスに遅れ
- ・ O&Gなど一部では設備投資見直し

O&G: Oil & Gas



民間航空機や自動車関連の中量産品事業については、足元の影響が非常に大きく、緊急対策に着手しました。これらの事業で全社の売上の約1/3を占めます。また、海外の受注品事業については一部工事における遅れが懸念されているほか、新規受注活動についても影響が出つつあります。全社売上の1/4を占める国内中心の受注品については、比較的影響が少ないと見ておりますが、それ以外の3/4の事業については、影響を最小限に留めるよう取り組んでいきます。

施策① 民間航空機・中量製品の緊急対策



© 2020 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

23

本ページでは、新型コロナウイルスの影響を大きく受けると予想している民間航空機と中量製品の緊急対策について纏めています。

民間航空機の構造体については、ボーイングの減産を受け、今年度の売上は前年度比で10%から30%減少すると見込んでいます。

また、エアラインの運航状況によってはこうした影響が長期化することも懸念されます。当社としては、生産計画の見直しや固定費の削減に取り組むほか、名古屋の工場他ではすでに操業一時停止・一時帰休を実施しています。

中段の航空エンジンについても航空機の運航減少により、大幅な減収・減益を見込んでいます。このような状況下、外部流出費用の削減や、投資の繰り延べ等で対応していきます。

3つ目の中量製品については、ターボチャージャをはじめとする自動車関連事業への影響が大きく、固定費の削減、生産調整、或いは工場の集約等による生産性向上で対応していきます。新型コロナウイルスの影響が終息する時期を見通すことは困難ですが、現状、年内には回復する想定で計画を立てています。

施策② MHPS 100%化でエナジートランジション加速



■ 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



- 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)

© 2020 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

24

MHPSを100%子会社化することで、従来の火力発電設備の専門JVから、総合エネルギーカンパニーに発展させていきます。具体的には、これまでも強みを発揮してきたガスタービンについては、引き続き需要が見込まれるため、実証設備を活用し、品質、性能、価格の面で競合他社に伍して世界トップシェアを維持していきます。

スチームパワーについては新設プラントの受注は厳しい状況にあるため、既存プラントのアフターサービスにリソースをシフトしていきます。

更に再生エネルギーとのコラボレーションや、今後実現が期待される水素社会、或いは低炭素化・脱炭素化に向けた対応も進めていきます。

施策② グループ総合力を活かしたソリューション提供



■ 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



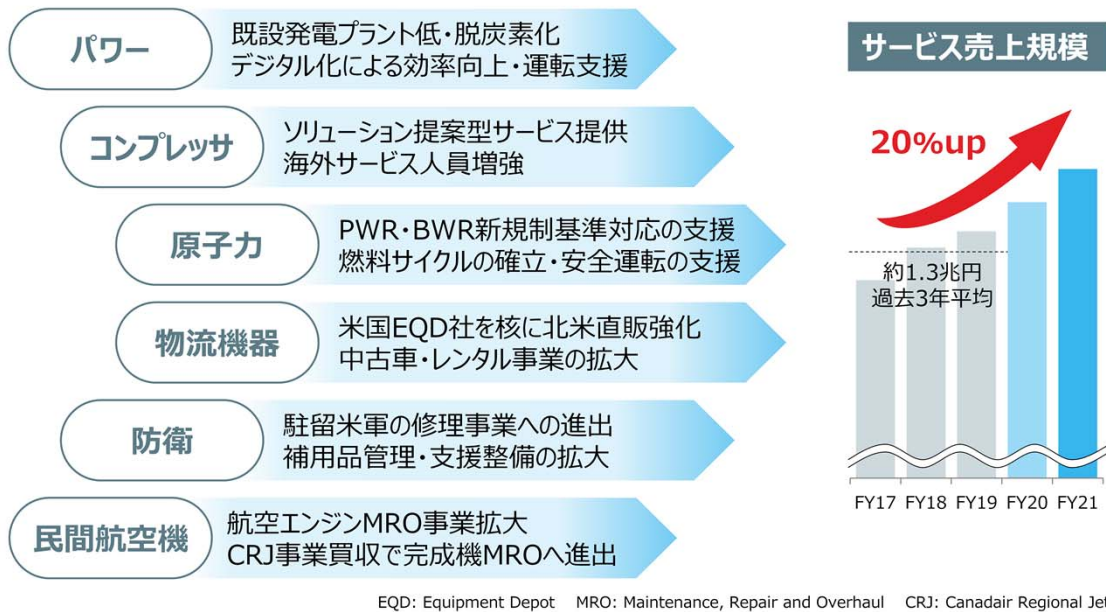
© 2020 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

25

製品、技術のインテグレーションを通じて、社会に対してソリューションを提供していきたいと考えています。本ページには関連する当社グループの事業会社および製品や事業を示しています。

施策③ サービス事業の拡大

■ 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



収益力の強化・安定化に向けてサービス事業の拡大に注力していきます。従来、サービス事業の売上規模は1.3兆円程度でしたが、これを20%程度アップさせていきたいと考えています。そのために、人材のシフト、販売の拡大、AIを活用したサービスメニューの充実を図るとともに、シェアドテクノロジー部門を中心にグループ横断での取り組みを進めていきます。

具体的には、パワーでは既設プラントの高効率化や運転最適化の支援、コンプレッサや物流機器では、サービス体制を強化し、カバー率を上げていきます。また、原子力は新規規制基準に対応したお客様の支援拡大、航空機分野ではMRO事業の拡大などを進めていきます。

施策④ コーポレート業務の効率化と費用低減

- 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）



M&A等で事業を拡大する一方、事業規模が当初想定よりも伸び悩んでいます。新型コロナウイルス対応に伴う在宅勤務の拡大を好機と捉え、業務プロセスの見直しと働き方改革を推進することで、コーポレート費用を2020年度から2021年度にかけて2019年度比で20%低減させる予定です。

なお、厳しい業績見通しを踏まえ、5月から役員報酬を削減することを決定しました。

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)

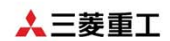
© 2020 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

28

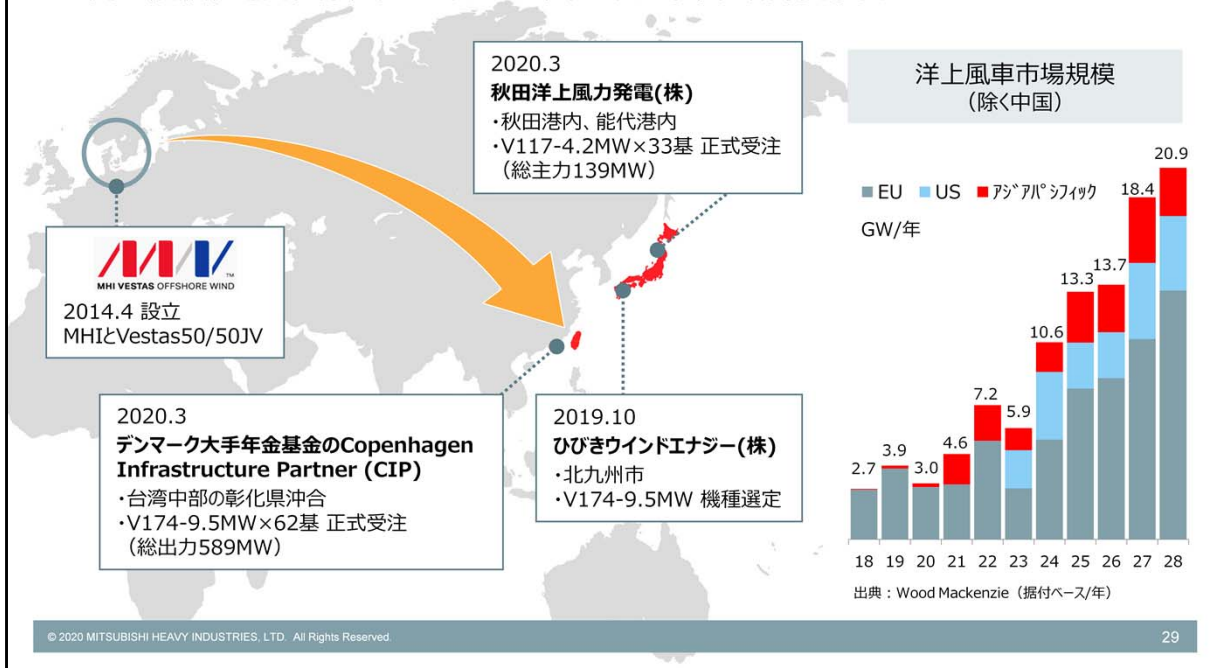
SpaceJetについては、飛行試験の遅れにより、本年2月に初号機の引渡しを2021年度以降に延期する旨、発表しました。その際、最終飛行試験機の米国へのフェリーフライトを一つのマイルストーンと考えていましたが、新型コロナウイルスの影響により、現時点ではフェリーフライトの計画は未定です。また、航空機事業を取り巻く環境も大きく変わってきています。

このような中、M90の開発については引き続きスケジュールの精査を行ってまいります。また、当社グループ全体の厳しい状況を考慮し、適正な規模の予算で推進したいと考えています。

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



洋上風車については、欧州、米国に続き、日本、アジアでの案件が増加しています。欧州で蓄積したMHI Vestas Offshore Windのノウハウ・技術を、当社が強みを持つ日本、アジア市場で展開していきます。

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。

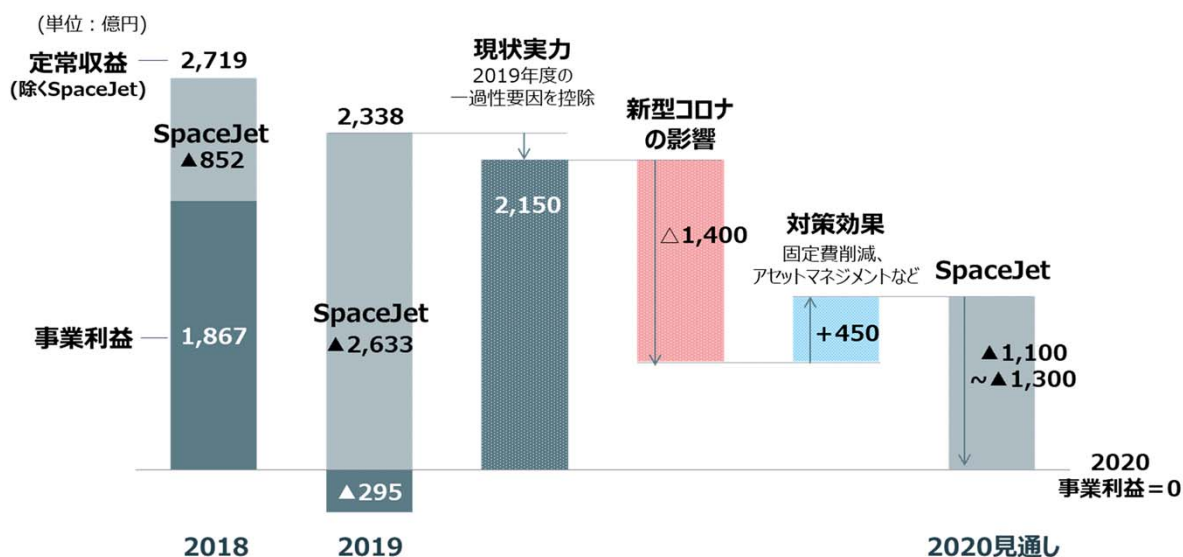
従いまして、この業績見通しのみにより、この業績見通しと大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。

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 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

31

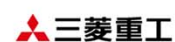
2020年度の事業利益見通しは、新型コロナウイルスの影響があり、予測は容易ではありませんが、足元の状況を踏まえて見通しを策定しています。

2019年度のSpaceJetの減損及び一過性の要因を除いた現状実力値については、左から3番目の棒グラフのとおり、2,150億円と見込んでいます。

2020年度においては、これに民間航空機や自動車関連事業を中心に新型コロナウイルスによる影響を織り込み、1,400億円程度の減益要因となると想定しています。一方、先ほどご説明した緊急対策やアセットマネジメント等により、+450億円程度の改善効果を期待しています。SpaceJetについても適正予算で推進することで、最終的な2020年度の事業利益は±ゼロの見通しです。

32ページには今説明した事業利益に加えて受注高、売上収益等の業績見通しを、33ページにはSpaceJet投資と定常収益に分けて記載しています。

2020年度業績見通し サマリー



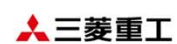
(単位：億円)

	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

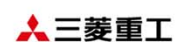
2020年度業績見通し 定常収益



(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
エネルギー	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

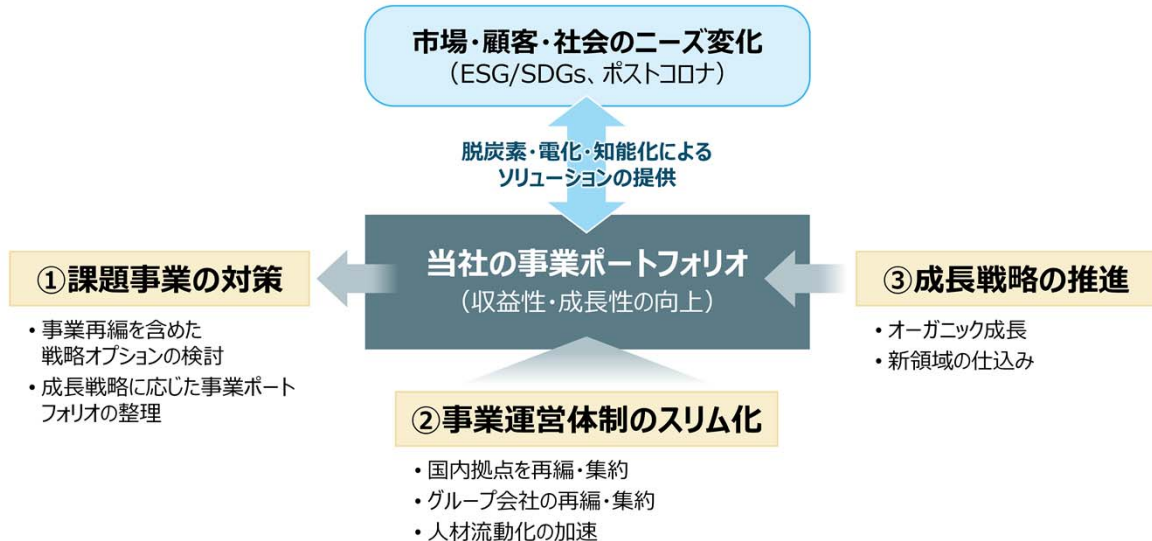
© 2020 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

34

セグメント別の業績見通しを示していますが、特に物流・冷熱・ドライブシステムにおいて売上収益、事業利益の大きな減少が見込まれています。

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）



最後に中長期的な取り組みについて説明します。

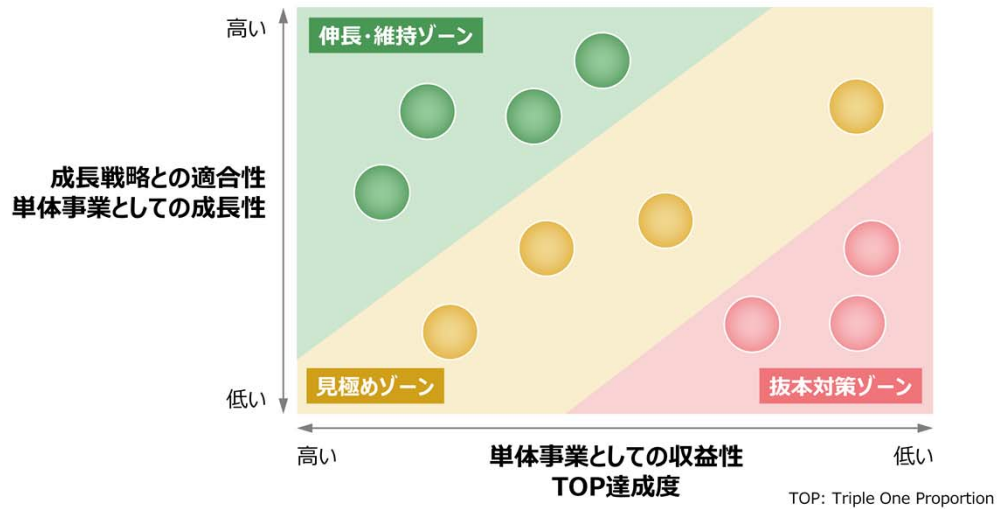
新型コロナウイルス終息後の環境変化の中でも、社会から必要とされる企業であり続けるために、従来であれば来年の春に策定する次期中期経営計画を半年前倒しでまとめる予定です。方向感としては市場や顧客、社会のニーズの変化を踏まえ、脱炭素化・電化・知能化によるソリューション提供を目指していきます。

また、成長戦略の推進にあたっては、オーガニック成長及び新領域への仕込みなど、成長戦略を推進します。

加えて、国内拠点及びグループ会社の再編・集約や人材の流動化を通じて、事業運営体制のスリム化を図ります。課題事業については、事業ポートフォリオの整理というかたちで進めていきます。併せて37ページ、38ページもご参照ください。

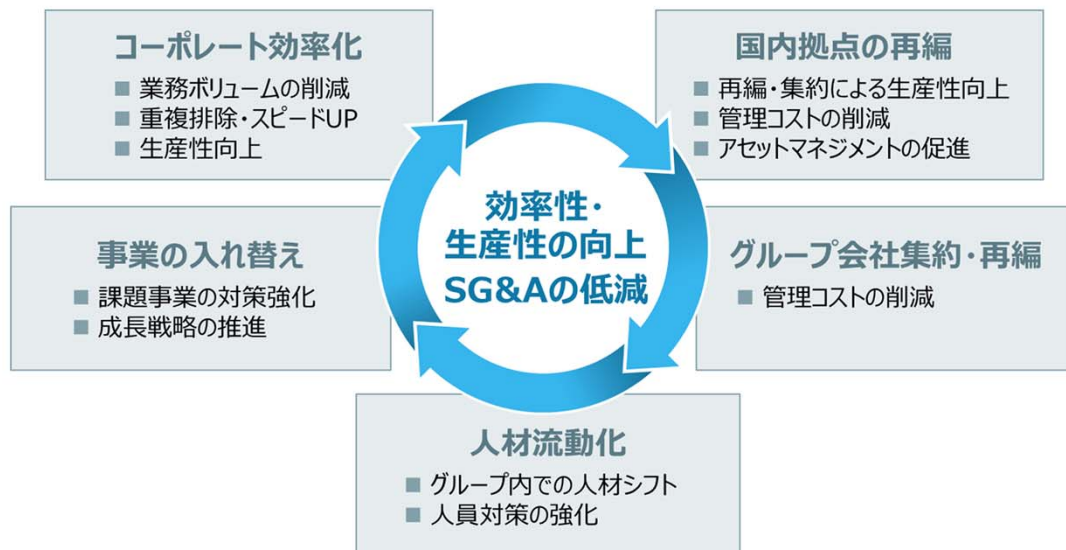
① 課題事業の対策

- 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

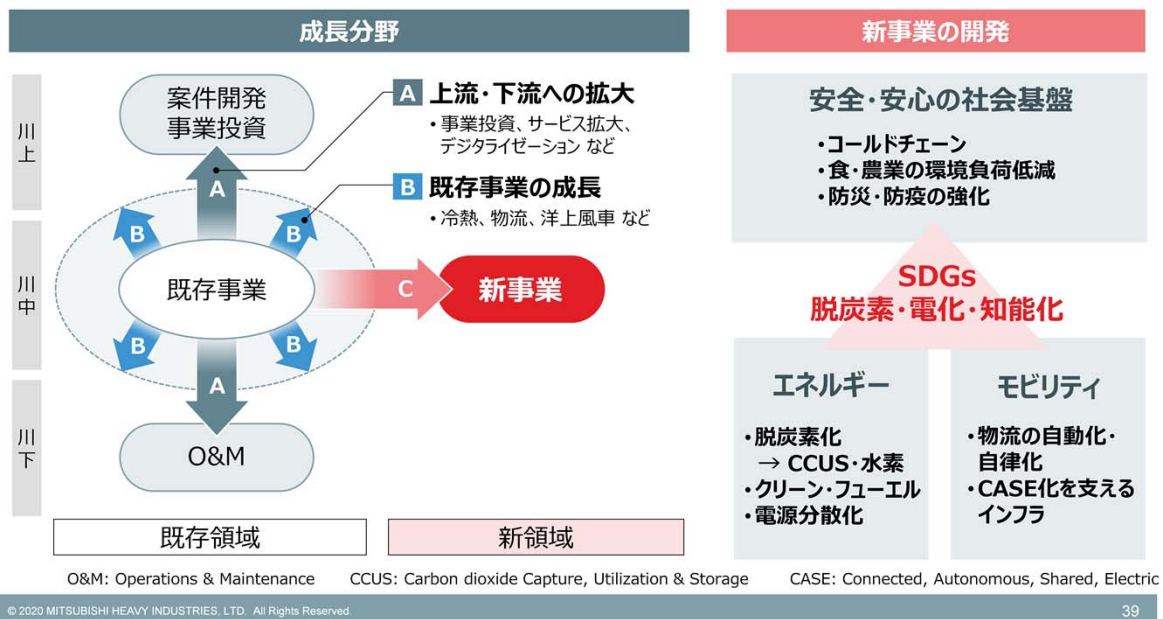
- グループ会社と国内拠点の再編により、効率化とB/Sの圧縮を促進
- M&A等で15%レベルに膨らんだSG&A比率を12%に低減（利益率3%向上）



SG&A: Selling, General and Administrative Expenses

③成長戦略の推進・加速

- 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



ハード中心の既存事業を事業投資への参画やサービス事業の拡大を通じて上流・下流に拡大していきます。新事業に関しては、ドメイン間の協業を通じてソリューション提供への取組みを進めており、SDGsを念頭にエネルギーやモビリティの分野を中心に事業展開を図り、有望分野に集中投資していく考えです。以上で説明を終わります。

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りで、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
 - ターボチャージャー：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：生産効率化を進めるも、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

ALESIS



新型バッテリーフォーク「ALESIS」を販売開始

空冷ヒートポンプチラー



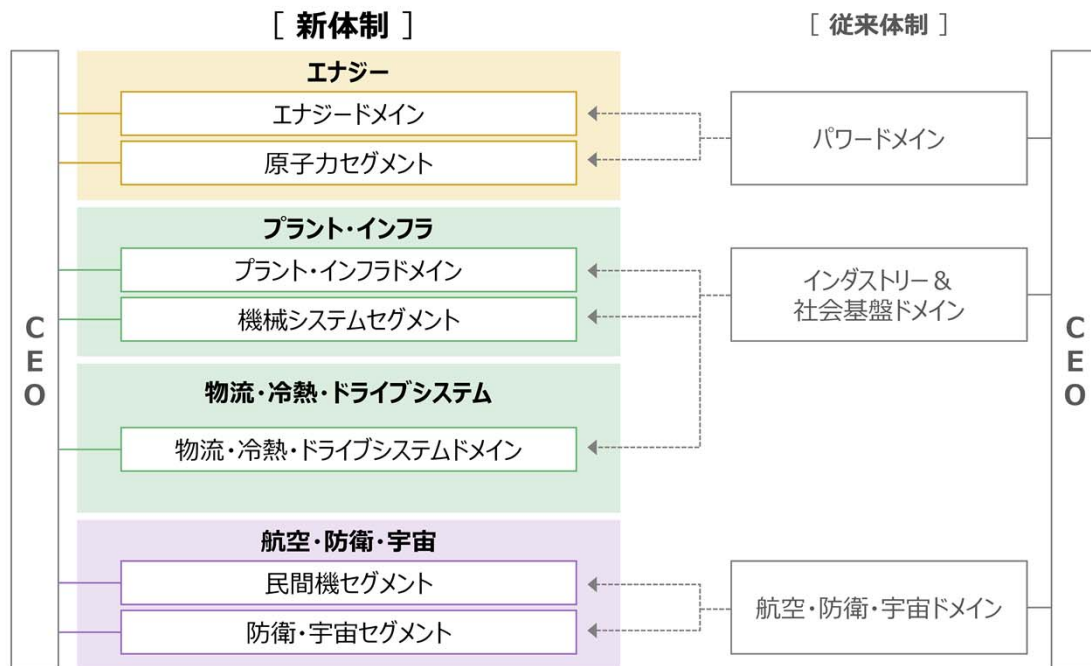
MSV2

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



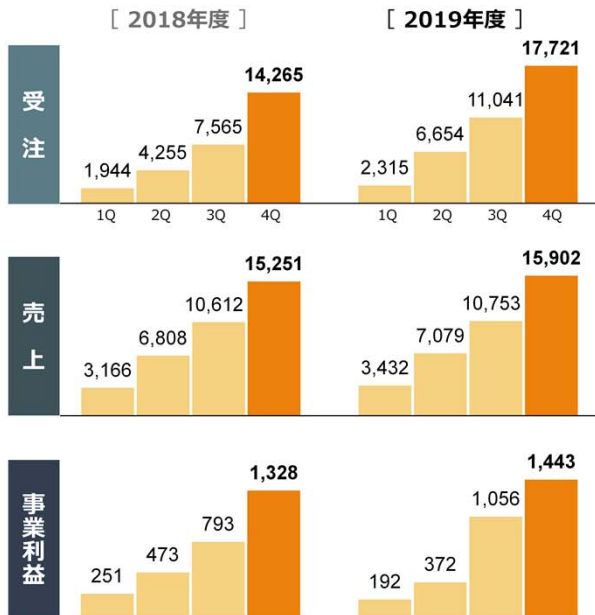
補足資料③ 財政状態



補足資料④ 2019年度決算実績〈パワー〉



(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

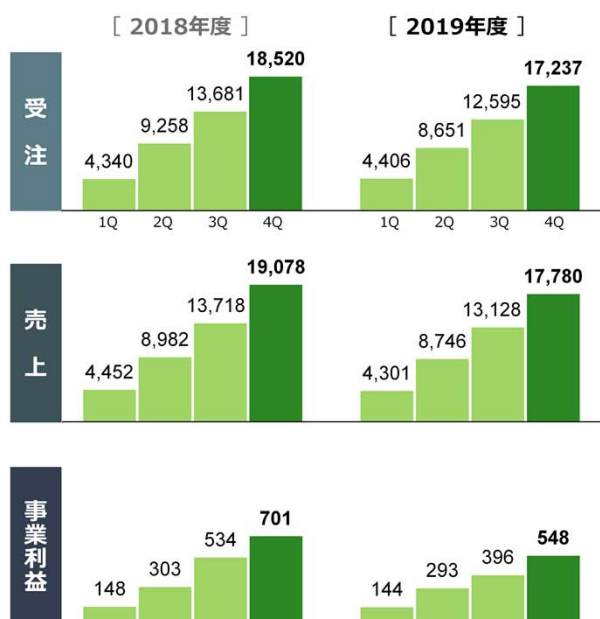
損益：対前年度+114億円の増益

増益…原子力：売上増加 他

補足資料④ 2019年度決算実績〈インダストリー＆社会基盤〉



(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

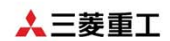
売上：対前年度△1,297億円の減収

減収…ターボチャージャ、エンジニアリング

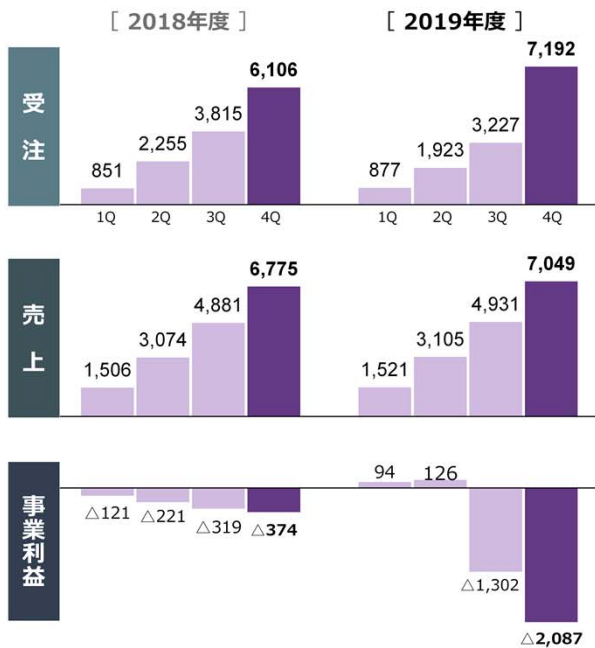
損益：対前年度△152億円の減益

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

補足資料④ 2019年度決算実績〈航空・防衛・宇宙〉



(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

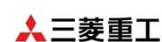
【B777/B777X 引渡機数】
'18年度(実績): 48機 (1Q:11機、2Q:11機、3Q:11機、4Q:15機)
'19年度(実績): 54機 (1Q:16機、2Q:14機、3Q:13機、4Q:11機)

【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

補足資料⑤ 参考データ



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/EL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/EL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)

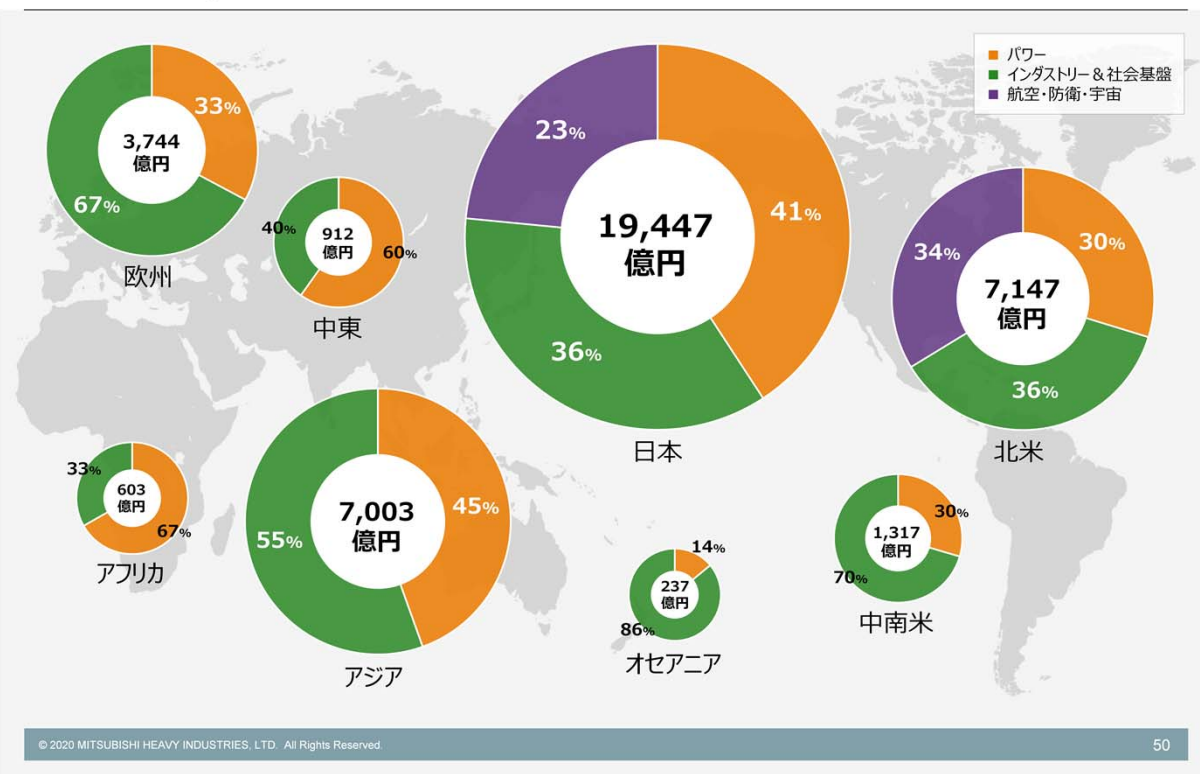
6. 海外地域別売上高

(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

補足資料⑤ 参考データ 世界地域別売上収益



MOVE THE WORLD FORWARD

**mitsubishi
heavy
industries
group**

© 2020 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.