

2015事業計画推進状況

2016年10月31日

三菱重工業株式会社

取締役社長 CEO 宮永 俊一

目次

I.	2016年度の見通し	-	3
II.	2015事業計画の中間評価(前半期の成果と課題)	-	7
III.	2015事業計画後半期の推進計画	-	10
	1. 推進計画の全体コンセプト	-	11
	2. 組織/体制の見直し(ドメインの再編/事業再配置)	-	12
	3. 民間航空機事業の改革	-	13
	4. 主力事業の強化	-	17
	5. アセットマネジメントの更なる促進	-	19
	6. グローバルマネジメント拠点の整備	-	22
	7. まとめ	-	23
	[参考資料]	-	26
	・ 選択と集中の加速		
	・ 商船事業の抜本対策		
	・ 事業リスクマネジメント - 推進スケジュール		

I . 2016年度の見通し

I. 2016年度の見通し - 全体

- ・ 円高、各ドメイン(除く防衛・宇宙)の売上減及び民間航空機・商船の個別要因による損益悪化予想に基づき、全社見通しを下方修正

➡ 後記対策『2015事業計画後半期の推進計画(P.10~)』により、短期及び中期の収益改善を図る

	2015年度 実績	2016年度 見通し (億円)			
		期首計画	前回*		今回
受注	44,855	50,000	50,000	100円/\$までの円高を受注計画に反映	48,000
売上	40,468	44,000	43,000	エネ環、交輸、機設で売上減(円高反映他)	40,000
営業利益 (営業利益率)	3,095 (7.6%)	3,500 (7.9%)	3,300 (7.7%)	エネ環、機設:売上減に伴う利益減 交輸:同上 + 個別損益悪化	2,400 (6.0%)
純利益	638	1,300	1,000	アセットマネジメント推進状況を織込み (特別利益600億円、FCF1,000億円)	1,000
FCF	75	1,300	1,300		1,000
ROE	3.7%	7.5%	5.8%	変更なし	5.8%
為替レート	119.7円/\$ 132.6円/€	110円/\$ 125円/€	105円/\$ 115円/€		100円/\$ 115円/€

*:第1四半期決算発表時点

FCF:Free Cash Flow

ROE:Return On Equity(株主資本利益率)

I. 2016年度の見通し - ドメイン別売上・営業利益

(億円)

*: 第1四半期決算発表時点

	2015年度		2016年度						
	売上	営業利益	前回見通し* (A)		今回見通し (B)		B-A		前回からの差異
			売上	営業利益	売上	営業利益	売上	営業利益	
エネルギー・環境	15,427	1,546	16,500	1,850	15,500	1,600	△ 1,000	△ 250	火力/化学プラントの売上・営利減 (一部工事の期ずれ)
交通・輸送	5,485	545	5,500	200	5,000	△ 250	△ 500	△ 450	次ページ参照
防衛・宇宙	4,850	257	4,000	260	4,500	280	500	20	概ね前回計画通り
機械・設備システム	14,323	800	16,500	1,050	14,500	850	△ 2,000	△ 200	製鉄機械/コンプレッサの売上・営利減 (鉄鋼及びOil & Gas不況の長期化)
その他	1,773	126	1,600	140	1,600	120	0	△ 20	
消去または共通	△ 1,392	△ 181	△ 1,100	△ 200	△ 1,100	△ 200	0	0	
合計	40,468	3,095	43,000	3,300	40,000	2,400		△ 900	

《交通・輸送ドメイン 損益悪化要因》

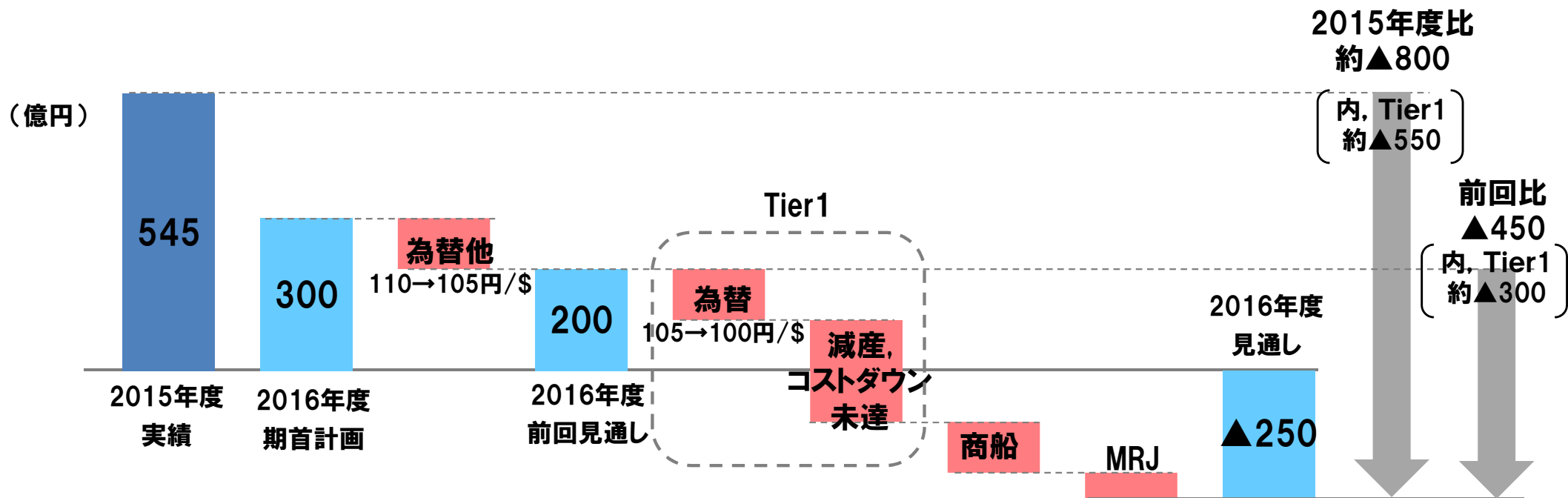
【 Tier1 】 減産 + 為替影響 + 契約価格漸減分対応のコストダウン未達

(P.13参照) → ボンバルディア向け及びボーイング向けB777

【 商 船 】 コストダウン目標未達 他

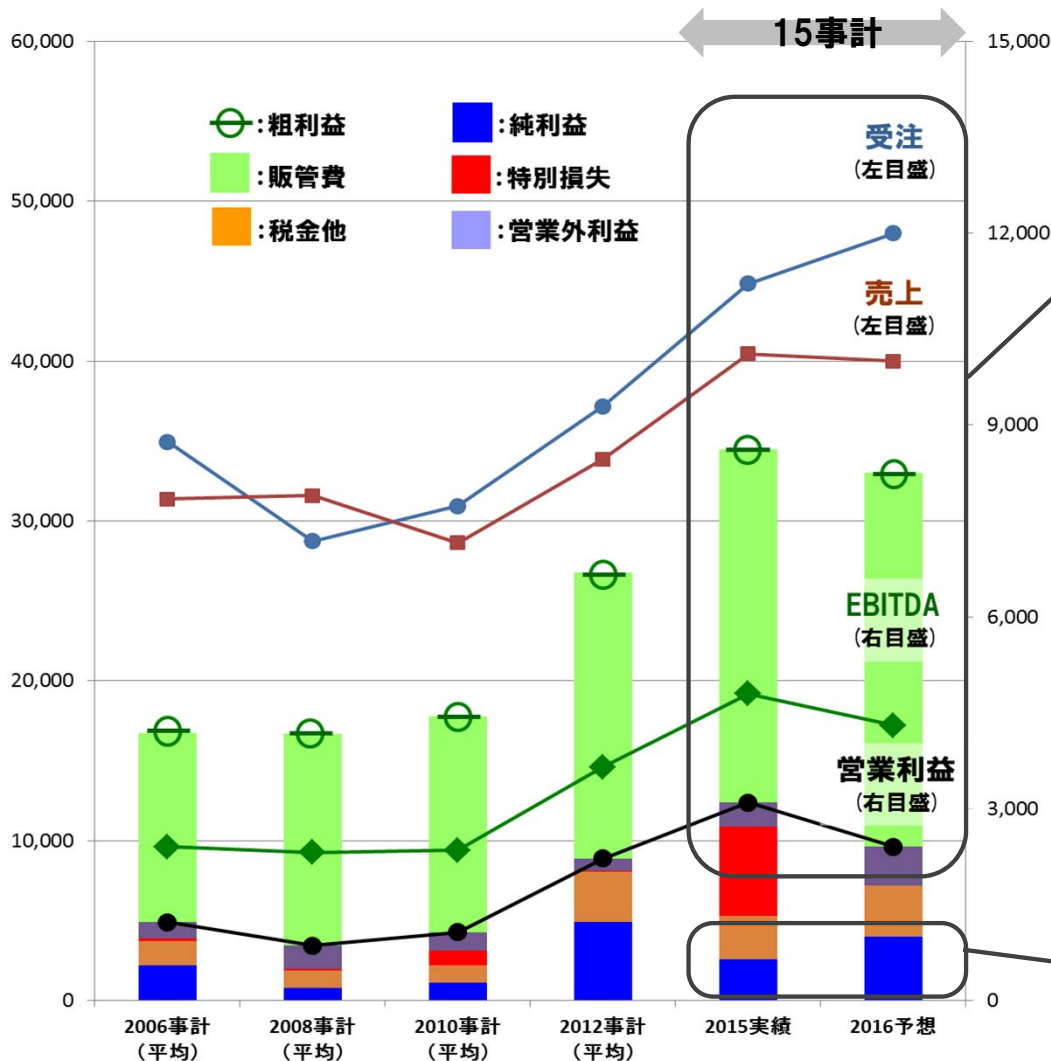
【 MRJ 】 初飛行後の課題対応による開発費増

MRJ: Mitsubishi Regional Jet



Ⅱ. 2015事業計画の中間評価 (前半期の成果と課題)

Ⅱ. 2015事業計画の中間評価① - 収益面の成果と課題



【成果】

- ・ 構造改革、ポートフォリオ経営及びM&Aにより、事業規模/営業利益/EBITDA等の底上げは達成

【課題】

- ・ 民間航空機・商船事業の大幅収益悪化
- ・ 全般的収益圧迫要因*の顕在化
*円高定着、市場減速と競争激化

2015事業計画後半期を通して、更に一步踏み込んだ対策を推進 (P.10~参照)

【純利益面の課題】

- ・ 客船損失と構造改革費用による未達部分を早期に改善する必要あり

M&A: Mergers & Acquisitions EBITDA: 利払い・税引・償却前利益

Ⅱ. 2015事業計画の中間評価② - 施策の進捗と課題

 : 施策(オリジナル)
 : 施策(追加)
 P: 収益力
 F: 財務基盤
 R: リスク対応力
 T: 技術基盤

【15事計推進施策と補強策】

【推進状況と課題】

ドメイン別に役割を明確にした 目標と達成戦略の推進	P F	
独自経営の加速-PMIの加速	P F	T
運転資金の削減	P F	R
プロダクトミックスの戦略的再構築	P F	
効率化の徹底	P F	
業務プロセスの高度化と人財の強化	P F	R
アセットマネジメント	P F	R
企業統治形態の変革	F	R
リスクマネジメント体制の 抜本的見直し	P F	R
比較優位製品及び技術の強化	P F	T
次世代に向けた新たな事業や ビジネスモデルの変革・創出	P	T
技術基盤の強化とイノベーション	P F	T
シェアードテクノロジー部門の構築	P	R T

【課題】

- ・ 民航機と商船の事業環境悪化
- ・ 主要合併事業のPMI一部遅れあり
→ 特に設備・人の有効活用とSCM
- ・ 海外市場における収益圧迫要因の
顕在化(円高定着、市場減速と競争激化)

PMI: Post Merger Integration SCM: Supply Chain Management

【成果】

当社グループにて統制可能な施策は、下記を含め、順調に進捗中

- ・ リスクマネジメント体制見直し
→ 10月18日説明済
- ・ 製品事業の「選択と集中」(本日報告)
- ・ アセットマネジメントの進捗状況(本日報告)

Ⅲ. 2015事業計画後半期の推進計画

1. 推進計画の全体コンセプト
2. 組織/体制の見直し(ドメインの再編/事業再配置)
3. 民間航空機事業の改革
4. 主力事業の強化
5. アセットマネジメントの更なる促進
6. グローバルマネジメント拠点の整備
7. まとめ

主要施策 [注]

[注] 「商船事業の抜本改革」と「事業リスクマネジメントの強化」も含むが省略(10月18日説明済)

外部環境

- 収益圧迫要因*の顕在化
*円高基調の定着、海外市場の減速傾向と競争激化
- Tier1顧客の事業環境悪化(当社売上減)や鉄鋼/Oil & Gas不況の継続



内部(施策推進)状況

- 2014年度末からの補強策を含め、15事計目標の達成には不十分
- 更に一步踏み込んだ迅速な対策が必要



後半期推進計画

- ① 短期と中期の収益改善に顕著に効果が期待される施策への集中
- ② リスク予防や発生リスクの損失最小化
- ③ 組織・設備・資産・人材の活用加速
- ④ 上記①～③促進の為の大幅な組織再編

後半期推進計画の主要施策

下記以外の主要施策に、「商船事業の抜本改革」と「事業リスクマネジメントの強化」があり(10月18日説明済)

Ⅲ.2. 組織/体制の見直し … P.12

- 民航機・商船の立て直しと主要施策を促進するドメインの再編/事業再配置

Ⅲ.3. 民間航空機事業の改革 … P.13

- Tier1事業の現状と強化策
- MRJの現状と当面の対応

Ⅲ.4. 主力事業の強化 … P.17

- 主力合併事業のPMI加速
- 「選択と集中」の更なる推進

Ⅲ.5. アセットマネジメントの更なる促進 … P.19

- CF創出と資産活用効率のアップ

Ⅲ.6. グローバルマネジメント拠点の整備 … P.22

- 拠点への機能集約による効率化など

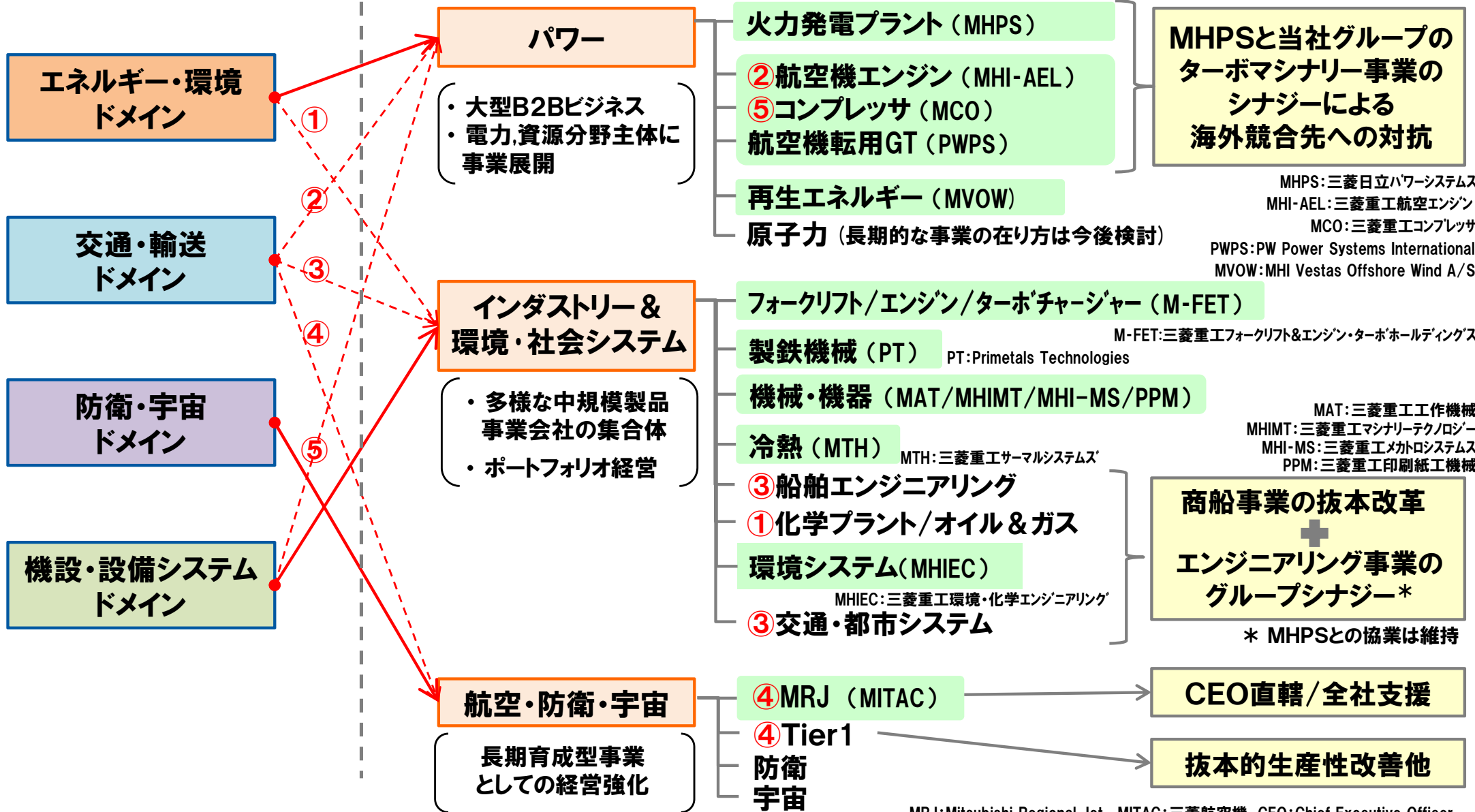
Ⅲ.2. 組織/体制の見直し - ドメインの再編と事業再配置

【現状】

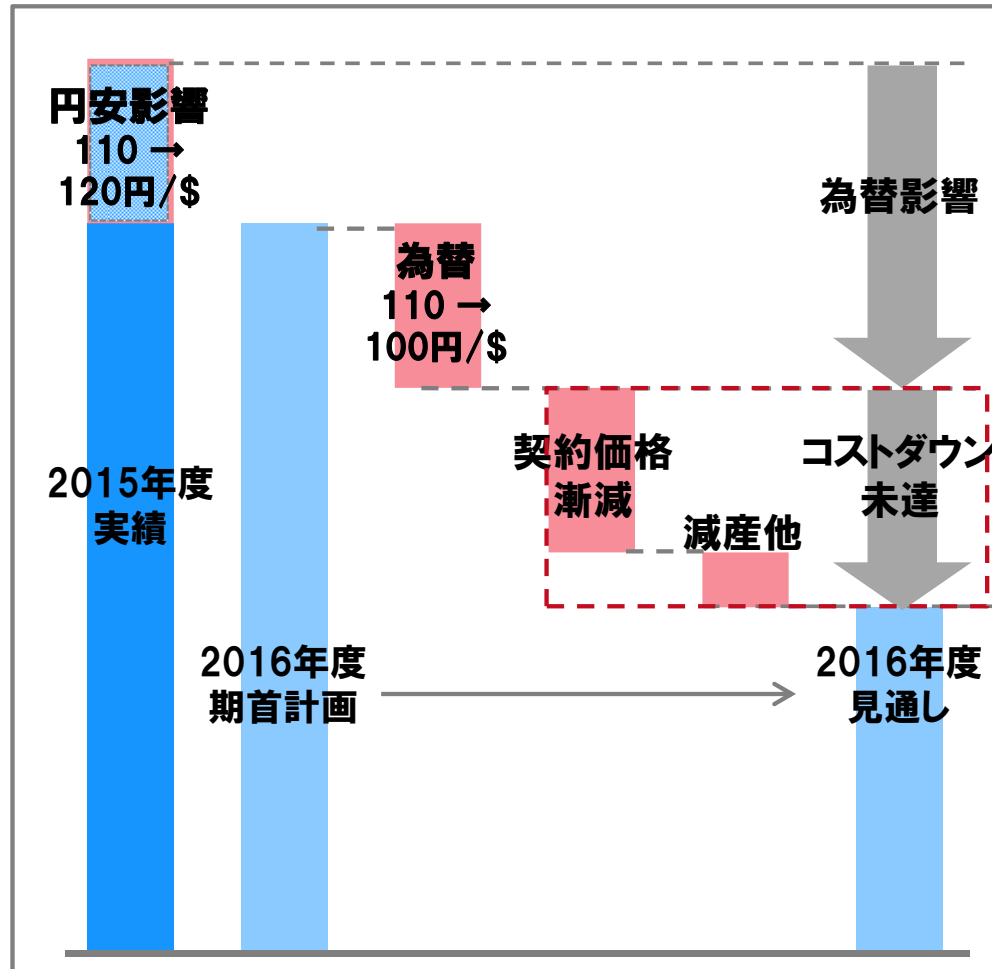


【2017年4月以降(案)】

■ : 事業会社



民間航空機Tier1事業の状況と営業利益



- ・ 円高定着による為替影響
- ・ 契約価格漸減や減産等を克服するコストダウンの未達

生産性の抜本的改善による
早期の収益改善が必要

下記対策を迅速に実施

- ① 生産ライン改善加速
- ② サプライチェーン改革
(含む、固定費削減・生産拠点再編)

次ページ参照

円高・減産は当面不変との前提で、100円/\$での高収益実現に取り組む

打ち手と営業利益への期待効果

- ・ 大江部品工場の老朽対策を加速
→ 広島と神戸に一貫生産ラインを新設
- ・ IoT/量産データ活用による効率化*
(* 生産整流化、検査項目削減、デジタル工場化等)



広島江波工場
777X自動組立ライン

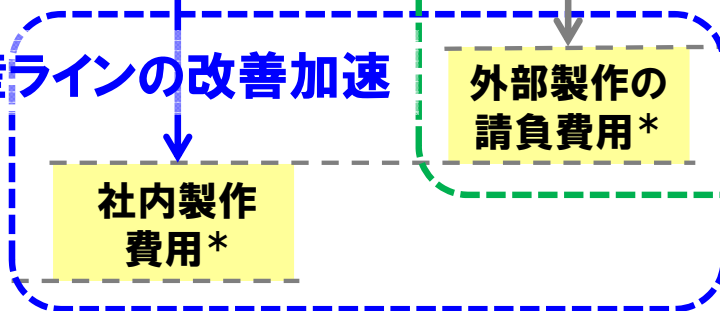


松阪クラスター工場

- ・ 設備更新による内外作費用の最適化
- ・ 調達部門の近代化
(シェアードテクノロジー部門への移管)

- ・ 拠点変更を機にサプライチェーン再構築
- ・ サプライチェーン含めたICTネットワーク化

① 生産ラインの改善加速



② サプライチェーン改革

2016年度
見通し

コスト低減*

目標レベル

*コスト低減の内訳はイメージ

現状

1) 開発

① 日米におけるテスト飛行の本格化
(下記スケジュール参照)

② TC取得に必要な確認作業と技術資料の作成に要員と時間を費やしている

③ TC取得作業の中で各種変更が出ており、対応中

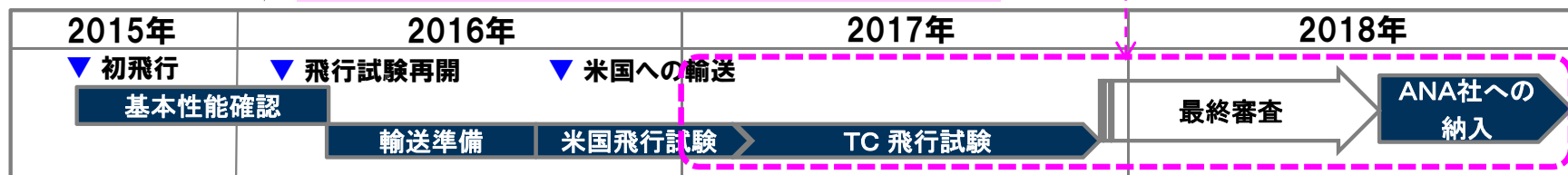
→ 上記①②③の作業を通じて、一部に経験不足が顕在化(米国人等のTC関連作業経験者を増員)



飛行試験2号機

モーゼスレイク到着 (9/29)

【現状スケジュール】 → 2017～2018年のスケジュールを精査中



TC: Type Certificate(型式証明) MRJ: Mitsubishi Regional Jet

2) 量産化準備

- ・ 各工場の生産分担と初期工場設備の基本的な検討を終了
- ・ 事業化に向けた、カスタマーサポートシステムの詳細検討等を推進中
- ・ 主要な購入品サプライヤーの納期やコスト等につき交渉・確認を継続中

今後の対応

1) CEO直轄の「MRJ事業推進委員会」を設置(本年11月に発足予定)

2) 委員会設置の背景

事業部門の対応レベルを超える大型で複雑な事業開発プロジェクトになってきたとの認識の下、全社経営資源を活用*し、長期的に育成する体制に移行

* 若手投入も推進

3) 推進事項

① 開発最終ステージとしての課題整理と対応策の着実な推進

(TC取得～初号機納入までのスケジュールと費用の再精査等を含む)

② 量産ステージ移行のためのスケジュールと推進体制の検討

(立上げ～定常運営までの工場/システム系の設備投資他の費用検討等を含む)

尚、当委員会にて、緊急重要事項の迅速な決定を行う

(現在推進中の対策は当面継続)

Ⅲ.4. 主力事業の強化① - 主力合併事業のPMI加速

		三菱日立パワーシステムズ (MHPS)	Primetals Technologies (PT)	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 (M-FET)
PMIの進捗状況		<ul style="list-style-type: none"> 人材交流や賃金体系統一などは順調に進捗 販売・一般管理費などの共通費用の削減と拠点の集約に遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> 合併立上げ後の要員削減は予定通り進捗中 鉄鋼不況の長期化で更なる組織スリム化が必要 	<ul style="list-style-type: none"> フォークリフト事業の統合は、順調に進捗中 → PMI計画を策定加速気味に推進中
加速の為の施策	【 効率化 】 組織・体制の見直し + 集約と再編	<ul style="list-style-type: none"> 海外拠点の集約に着手済み → 加速する 国内拠点も海外競合先に負けない為の機能や製品機種の再編/集約を推進 	<ul style="list-style-type: none"> 遅れている海外工場の再編(含む閉鎖)を加速中 海外エンジニアリング部門の再編/集約も開始 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループのシェアードサービス活用などの効率化施策を追加推進
	【 付加価値増 】 ソリューション/ サービス事業の強化 + SCM改革 他 SCM: Supply Chain Management	<ul style="list-style-type: none"> 遠隔監視サービスや海外サービス拠点の強化を加速 製品機種の再編/集約を挺にSCM改革を加速(シェアードサービス活用) 各種ターボマシナリー事業の全体シナジーを追求 	<ul style="list-style-type: none"> 制御システムやソリューション事業の対象拡大 → 当社グループの他製品事業とのシナジー追求他 	

Ⅲ.4. 主力事業の強化② - 「選択と集中」の更なる推進

2012～2015年度*		2016年度		
買収	6件	売上+2,900億円	買収	0件
合併(連結)	4件	売上+5,900億円	合併(連結)	0件
(持分)	6件	-	(持分)	1件
(その他)	1件	-	(その他)	1件
譲渡	5件	-	譲渡	2件
撤退	1件	-	撤退	0件

・主力事業強化や中堅事業の成長に必要なM&Aを推進

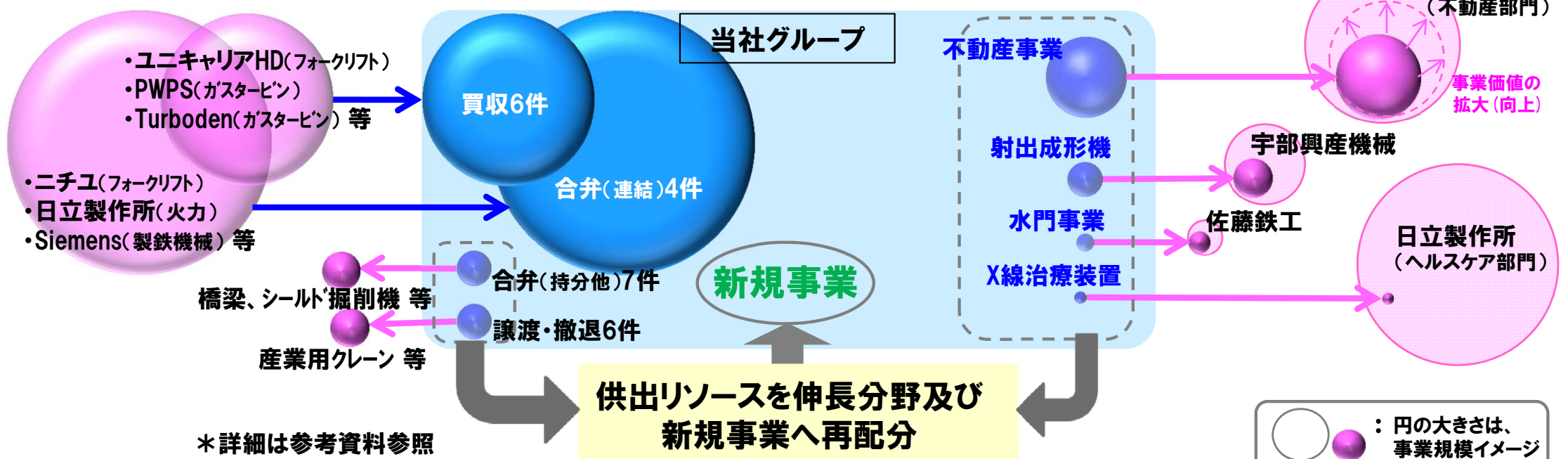
・当社グループ単独では成長が難しい事業の合併(持分)又は譲渡の加速 → 下図参照



M&A: Mergers & Acquisitions
 SONGS: San Onofre Nuclear Generating Station
 PMI: Post Merger Integration

【2015年度までの実績*】

【2016年度実績】



【2015事計の方針】

(a) 原則として、保有資産は、下記のコア資産に限る

- ・ 事業並びに企業の競争力強化に必要な資産
- ・ グローバル競争に伴う万一のリスクに備えた資産



P.20
(例1)

(b) ノンコア資産は保有リスクの排除や価値の最大化及び流動性向上を推進



P.21
(例2)

【目的/メリット】

コア資産



・ 資産価値及び収益性の向上

- ・ 保有資産の戦略的集約・活用
- ・ 地域社会との連携強化
- ・ 他社とのアライアンスによる効率性向上

ノンコア資産



・ 売却 [注] によるキャッシュフロー創出

[注] 協業シナジーあれば過半シェア売却/合併化(連結持分)

第一田町ビル建替え

- 第一田町ビル(自社所有)を隣接地権者と共同で公共貢献機能を有する新ビルに建替え
 - 利便性向上や延床面積増により、建物としての収益性を大幅アップ
 - 当社グループ資産の**戦略的活用拠点**(当社活動拠点オフィス+賃貸)とする

特徴

- 国際ビジネス交流 + 最先端技術情報の発信
- 地域防災機能、低炭素・省エネルギー技術導入



(完成予想図)



(現)

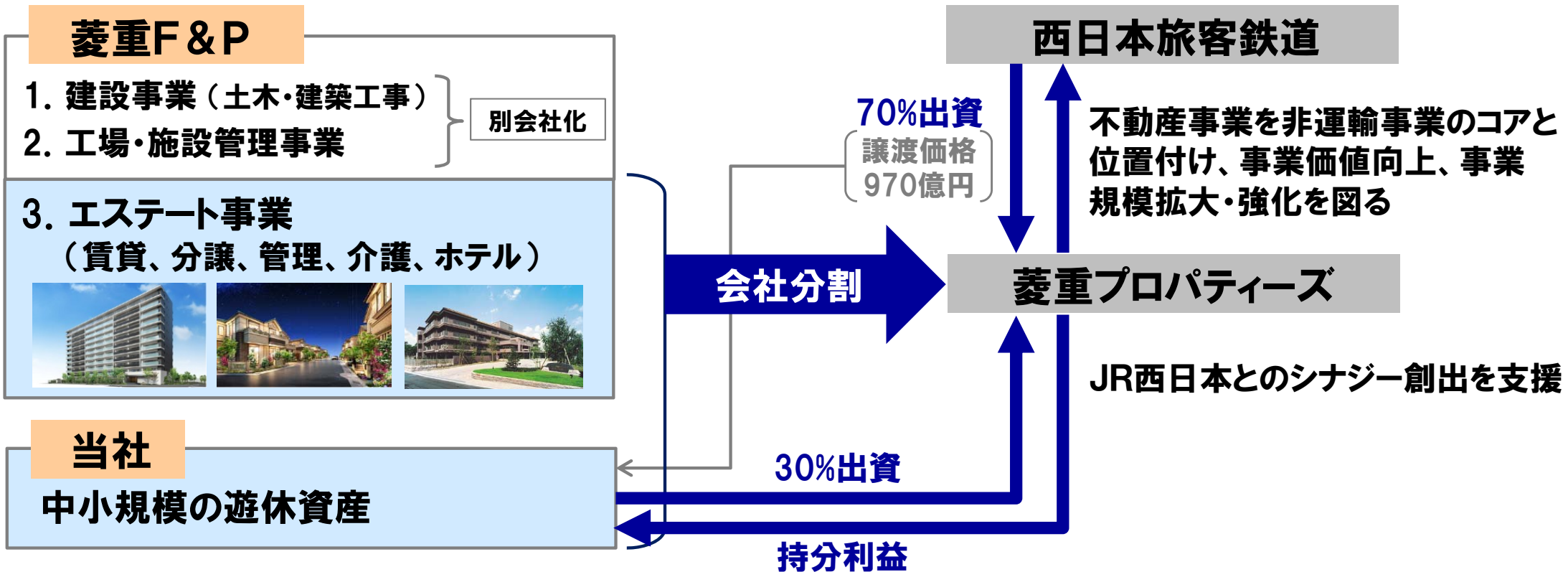


基本構想(案)

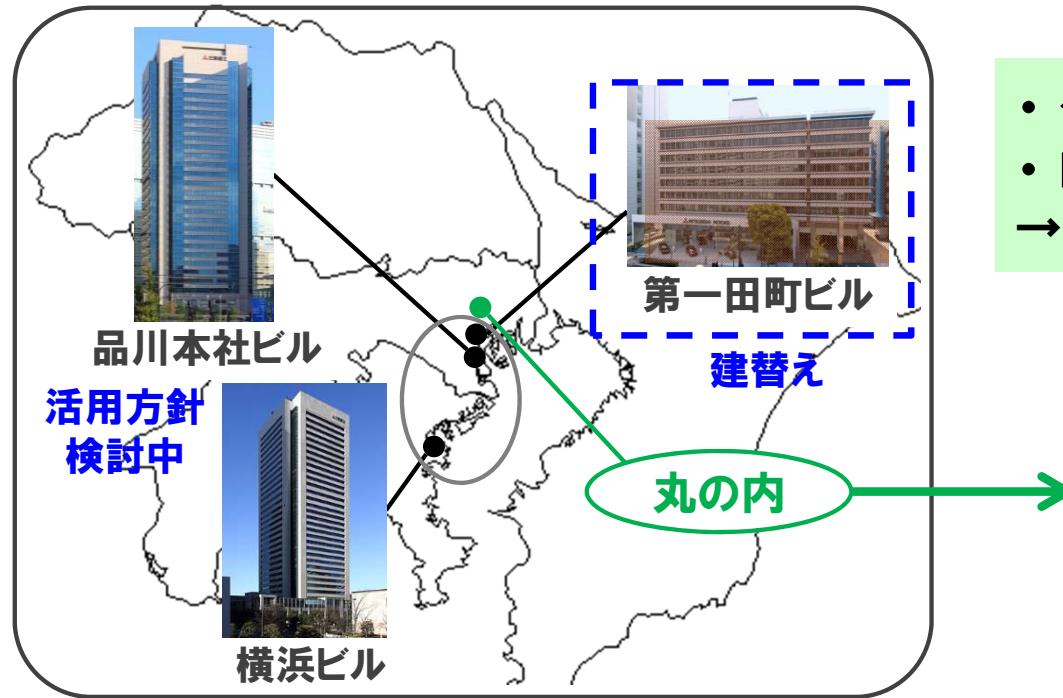
敷地面積	:	約8,600m ²
規模	:	地上150m規模
竣工	:	2023年(予定)

- 当社保有の中小規模遊休資産と菱重F&Pのエステート事業を併せ、エステート専門の新会社(菱重P)を設立、株式の70%をJR西日本へ譲渡
 - JR西日本とのパートナーシップにより菱重Pの企業価値向上を図る
 - 株式譲渡(70%)によるキャッシュフローの創出

JR西日本 : 西日本旅客鉄道株式会社
 菱重F&P : 菱重ファシリティ&プロパティーズ株式会社
 菱重P : 菱重プロパティーズ株式会社



- ・ グローバル本社機能を適地である丸の内地区に集約し、業務の整流化と高度化によるグローバルマネージメント強化を加速 ➡ 2018年度下期目標
- ・ 上記集約とアセットマネジメントの観点から、首都圏拠点（品川・横浜・田町）の機能別集約と再編を推進（適切な流動化を含む）



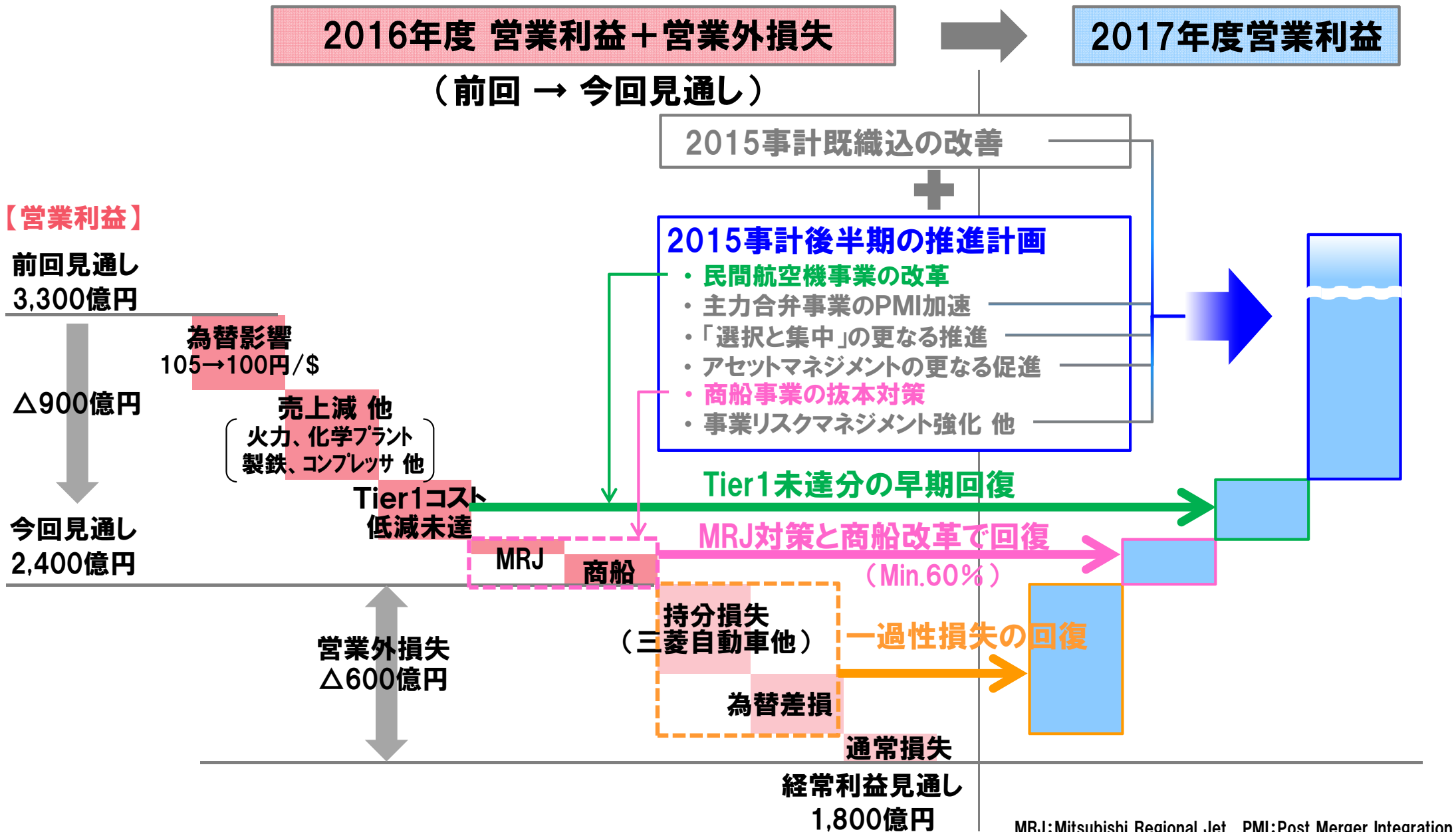
- ・ グローバルマネージメントの強化
- ・ ローカルマネージメント機能の分離と効率化
- 上記2件を同時に推進



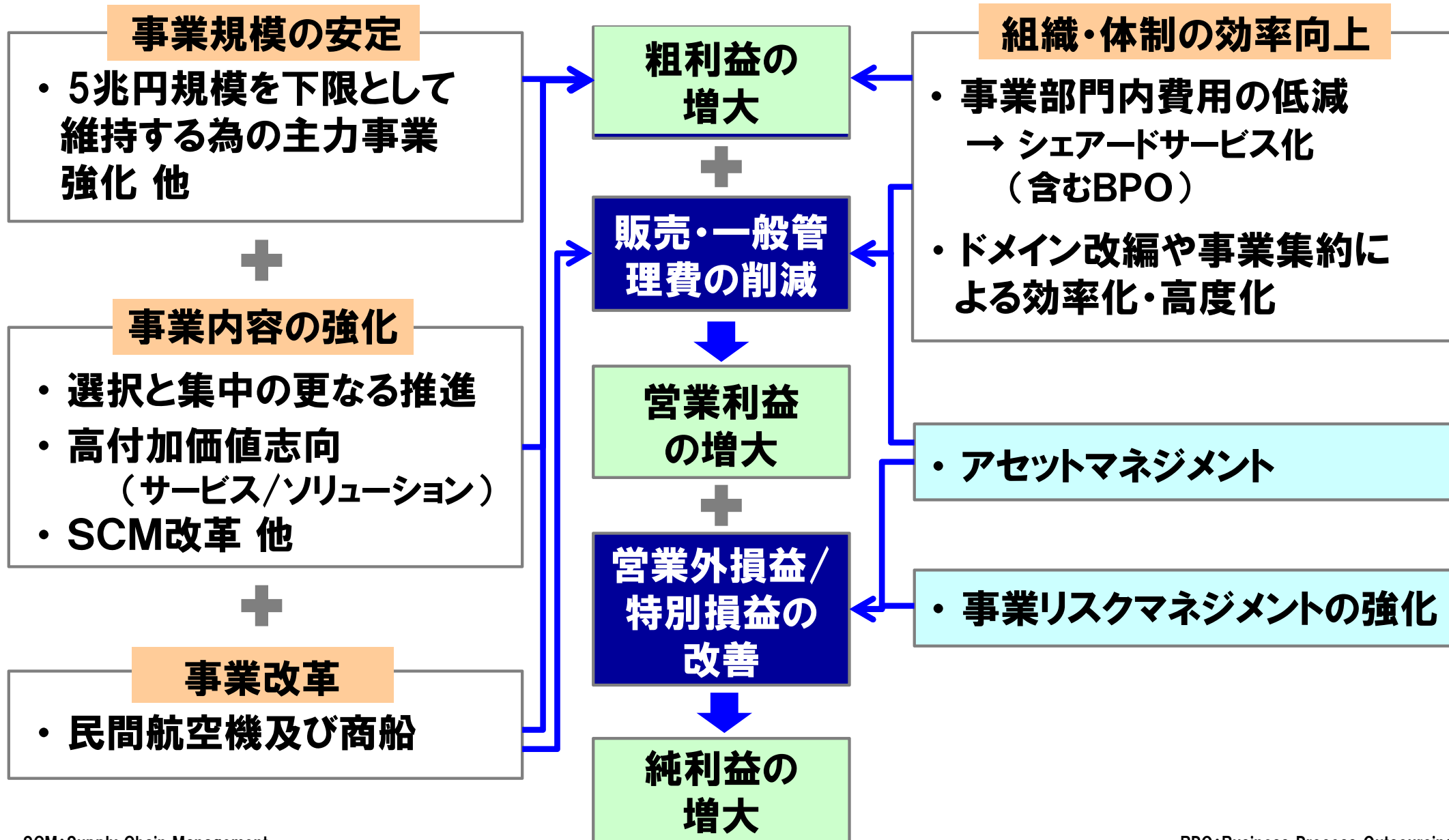
首都圏地区の機能を集約・再編

丸の内地区

Ⅲ.7. まとめ① - 収益構造の短期改善イメージ



【中期改善のイメージ → 定量的な分析・評価を進め、3Q決算時を目処に纏める】



**MITSUBISHI
HEAVY
INDUSTRIES
GROUP**

MOVE THE WORLD FORWARD

参考資料

- **選択と集中の加速** - P.27
- **商船事業の抜本改革** - P.28
- **事業リスクマネジメント** - P.29

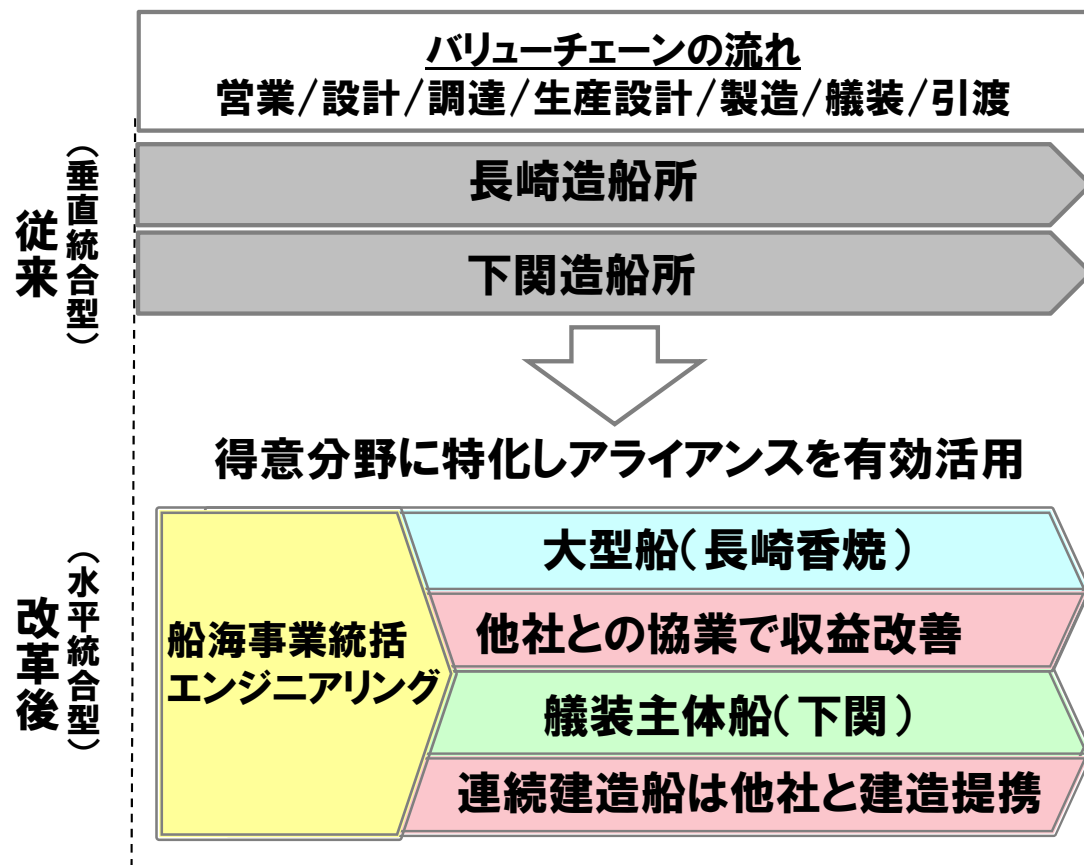
[参考] 選択と集中の加速

		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
		■ : 海外案件 ■ : 2016年度案件				
買収		Federal Broach(米)	工作機械	2012年4月	約50億円	製品補完による事業拡大と安定化
		PWPS(米)、Turboden(伊)	ガスタービン	2012年12月	約800億円	中小型GTのラインアップ追加による事業拡大
		Daily Equipment(米)	フォークリフト	2012年1月	約15億円	アフターサービス事業の拡大
		Concast(印)	製鉄機械	2012年6月	約25億円	上流工程の製品ラインアップ強化
		東洋製作所	冷熱	2014年1月	約160億円	エンジニアリング事業の強化
		ユニキャリアホールディングス	フォークリフト	2015年7月	約1,850億円	事業規模の更なる拡大とグローバルなシェアアップ
合併	当社主導	ニチュ	フォークリフト	2012年11月	約1,300億円	フルラインアップ化(製品補完)による事業拡大
		日立製作所	火力発電システム	2012年11月	約3,000億円	中小型～大型までGTのフルラインアップ化による事業拡大とオンリーワン技術(褐炭燃焼、IGCC)拡充
		Siemens(独)	製鉄機械	2014年5月	約1500億円	フルラインアップ化(製品補完)による事業拡大
		IHIメタルテック	製鉄機械	2013年7月	約100億円	アルミ圧延他の製品ラインアップ強化
		Mahindra & Mahindra(印)	農業機械	2015年5月	(持ち分)	国内及びグローバル競争力の強化
	対等	Vestas(丁)	風車	2013年9月	(持ち分)	戦略機種(8MW機)開発・受注目標の前倒し達成
	相手主導	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
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	
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	船舶横揺れ制御装置	2016年3月	-	事業の選択と集中の推進
		■ 佐藤鉄工	■ 水門事業	■ 2016年5月	-	■ 事業の選択と集中の推進
		■ 日立製作所	■ X線治療装置	■ 2016年8月	-	■ 事業の選択と集中の推進
撤退		Ecovix(伯)	造船	2016年1月	(持ち分)	事業の選択と集中の推進

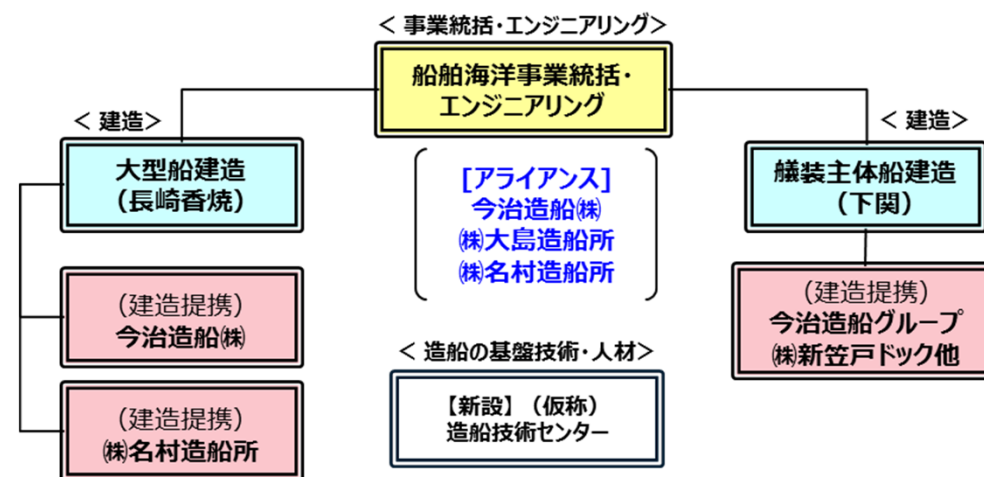
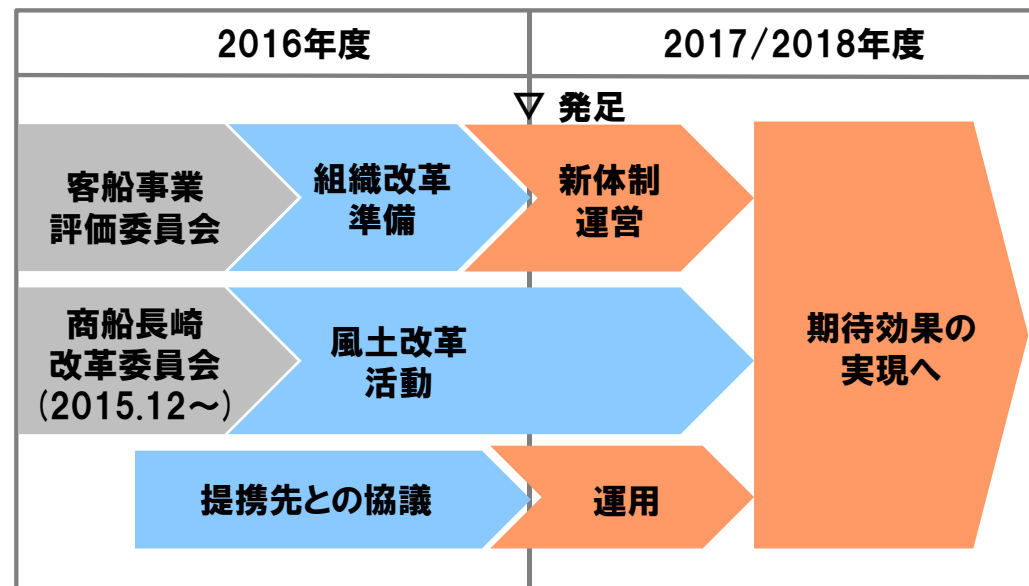
[参考] 商船事業の抜本改革

1. 構造改革

- 事業所別垂直統合型ビジネスからの脱却
→ 他社も含めた水平統合型ビジネスへの転換
(得意分野の分担による効率最大化)

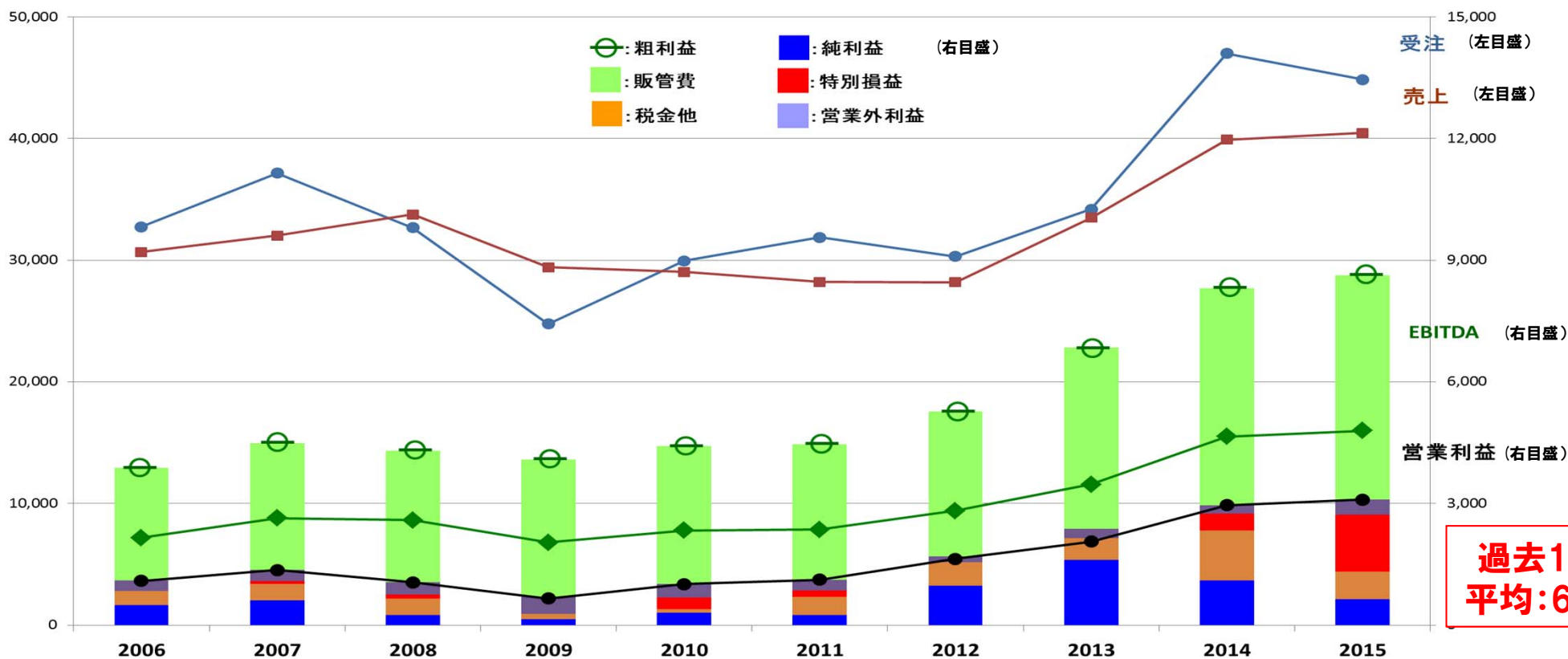


2. 改革の全体スケジュール



[参考] 事業リスクマネジメント - 期待効果

2015事計の活動を加速し、次期中期計画から、過去10年間の特別損失の年平均の半減(約300億円)以上の損益改善を目指す



過去10年間実績
平均:600億円/年

特別損失 (億円)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
特別損失 (億円)	180	300	650	160	440	450	60	1,300	860	1,550

[参考] 事業リスクマネジメント - 推進スケジュール



今年度末には概ね決着

CEO: Chief Executive Officer

SONGS: San Onofre Nuclear Generating Station

MRJ: Mitsubishi Regional Jet

MITSUBISHI
HEAVY
INDUSTRIES
GROUP



この星に、たしかな未来を