

2015事業計画推進状況

2017年2月2日

三菱重工業株式会社

取締役社長 CEO 宮永 俊一

I. 2016年度の見通し	- 3
II. 主要施策の進捗状況	- 6
1. 全体評価	- 7
2. ドメインの再編	- 9
3. 民間航空機事業	- 11
4. 商船事業の抜本改革	- 13
5. 主要3合併事業	- 15
III. まとめ (2015事業計画の達成に向けて)	- 19
[参考資料]	- 24
1. 選択と集中の加速	
2. エンジニアリング事業の対象範囲他	

I . 2016年度の見通し

I. 2016年度の見通し - 全体

- 受注、売上及び営業利益に期ずれ他による若干の落ち込み可能性
- 純利益やFCF等は、アセットマネジメント等の効果で2Q決算時の見通しと変わらず（但し、SONGSは変動要因として残る）

	2015年度 実績	2016年度 見通し（億円）		
		前回*		今回
受注	44,855	48,000	期ずれによる1,000億円程度の変動はありうる	48,000
売上	40,468	40,000		40,000
営業利益 (営業利益率)	3,095 (7.6%)	2,400 (6.0%)	売上変動他で弱含む可能性あり	2,400 (6.0%)
純利益	638	1,000		1,000
FCF	75	1,000	SONGSによる変動を除き、ほぼ不変	1,000
ROE	3.7%	5.8%		5.8%
為替レート	119.7円/\$ 132.6円/€	100円/\$ 115円/€	*: 第2四半期決算発表時点	110円/\$ 120円/€

I. 2016年度の見通し - ドメイン別売上・営業利益

(億円)

	2015年度		2016年度						ドメイン別状況
	売上	営業利益	今回見通し (A)		3Q累計 (B)		(A-B)		
			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	15,500	1,600	9,932	445	5,568	1,155	(エネルギー・環境) サービス工事の計上等、 営業利益に変動リスク 若干あり
交通・輸送	5,485	545	5,000	△ 250	3,605	△ 283	1,395	33	(交通・輸送) 製品別に為替他の変動 あるも、全体としては、 2Q決算時と同レベルの 見通し
防衛・宇宙	4,850	257	4,500	280	3,101	191	1,399	89	(防衛・宇宙) 2Q決算時見通しと変らず
機械・設備システム	14,323	800	14,500	850	10,154	378	4,346	472	(機械・設備システム) 売上、営業利益の両面で 次年度ずれ込みに伴う、 減少の可能性が残る
その他	1,773	126	1,600	120	1,197	65	403	55	
消去または共通	△ 1,392	△ 181	△ 1,100	△ 200	△ 1,048	△ 113	△ 52	△ 87	
合計	40,468	3,095	40,000	2,400	26,942	684	13,058	1,716	

Ⅱ. 主要施策の進捗状況

1. 全体評価
2. ドメインの再編
3. 民間航空機事業
4. 商船事業の抜本改革
5. 主要3合併事業

Ⅱ.1. 全体評価 (1/2)

	成 果	課 題
事業規模	<ul style="list-style-type: none"> 積極的なM&A推進により、従来の3兆円から4兆円以上に事業規模が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 5兆円規模達成に関する不安要素 <ul style="list-style-type: none"> → 市場停滞によるコア事業の伸長遅れ → 民間航空機(Tier1)、商船の受注減が加速
収益力	<ul style="list-style-type: none"> 構造改革やポートフォリオ経営の推進により、営業利益/EBITDAの底上げを達成 営業利益率 : 2012年 5.8% → 2015年 7.6% EBITDAマージン : 2012年 10.0% → 2015年 11.9% 	<ul style="list-style-type: none"> 営業利益率の伸び悩み [2016年度予想6.0%(計画8.0%)] → 交通・輸送ドメイン他の収益悪化 → 発電等コア製品の収益伸長遅れ
財務基盤	<ul style="list-style-type: none"> キャッシュフロー経営の徹底やアセットマネジメント(ノンコア資産流動化)により、有利子負債及びD/Eレシオを低減 	<ul style="list-style-type: none"> 自己資本の積上げ計画に未達可能性 → 客船損失及びMRJ開発他で織込みを上回る悪化(回復に2年程度要す)
組織効率化	<ul style="list-style-type: none"> サービス業務部門のBPOの推進 印刷複写(FXSVL)、海外給与・勤怠(IBM)他 17件の事業譲渡(含むマイナー出資合併)を実施(2013~2016.3Q) ※詳細はP.25~26 	<ul style="list-style-type: none"> 管理間接部門の効率化遅れ → 収益力増強計画の達成遅れの一因 国内外ローカル機能の明確化によるグローバル事業体制の強化が不十分

外的課題

- ・ グローバリズムへの反動等、世界的な政治・経済の混乱と先行きの不透明化
→ 従来と異なる事業機会への機敏な対応とリスクマネジメントが必要
- ・ 原油等、資源価格低迷に伴う投資減
- ・ 航空機、商船等の需要低迷

内的課題

- ・ 市場構造の変化や急激な景気変動への適応力不足
 - 組織の効率化遅れ
 - 生産弾力性/人材流動性の不足
- ・ 主要合併会社のPMI遅れ
- ・ 不十分な海外市場の開拓力/維持力



- ・ 現行諸施策だけでは、15事計の達成は困難と判断 (本年度央)
- ・ 下記の補強策に注力中、また促進のための組織・制度を検討中

【補強策】

- ドメインの再編 (SBUの組換え)
- 民間機及び商船事業の抜本改革の促進
- 主要合併事業のPMIの更なる加速



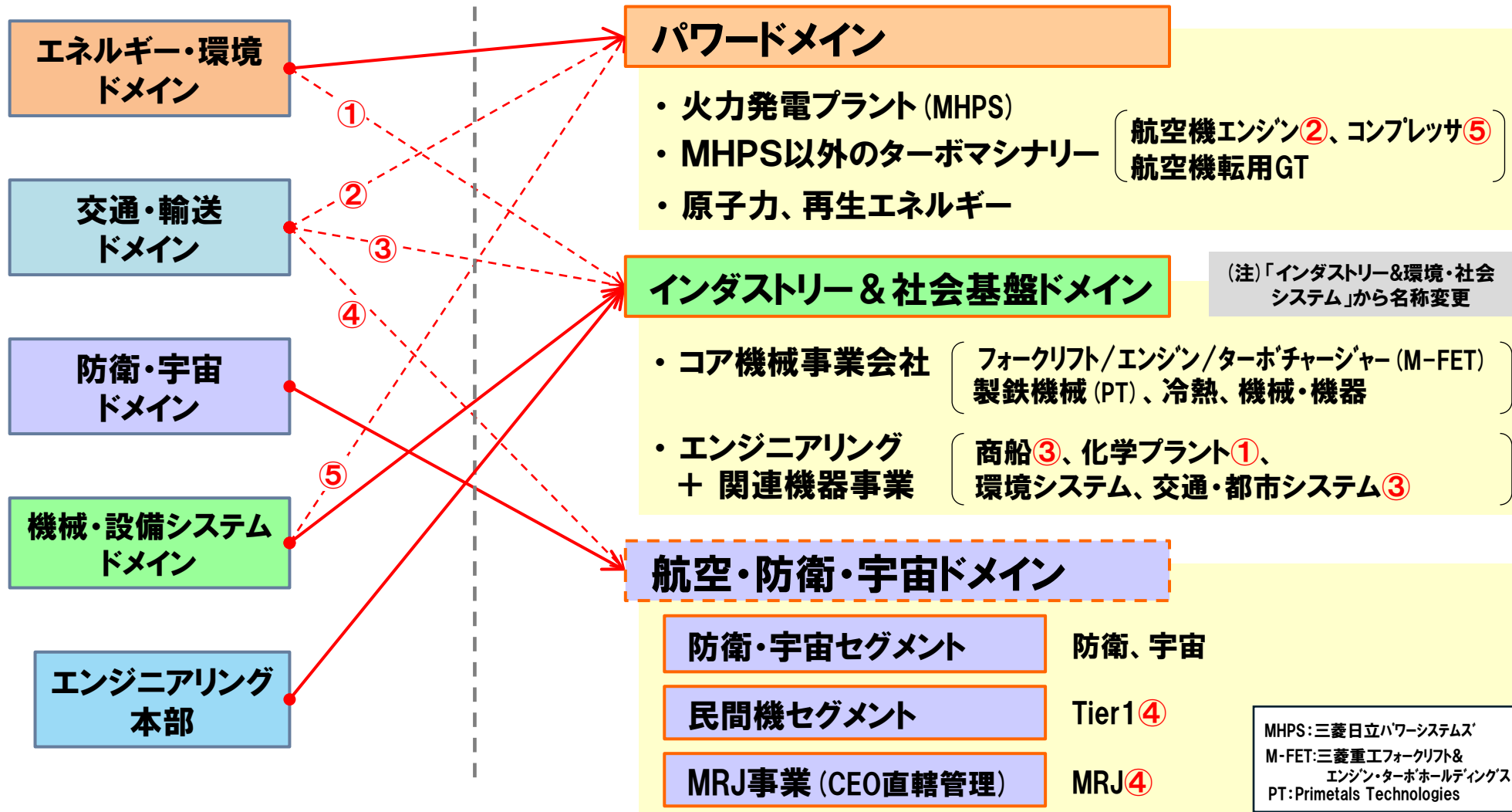
左記施策を促進する
組織・制度の検討
(P.21-22)

Ⅱ.2. ドメインの再編①

【現 状】



【2017年4月(予定)】



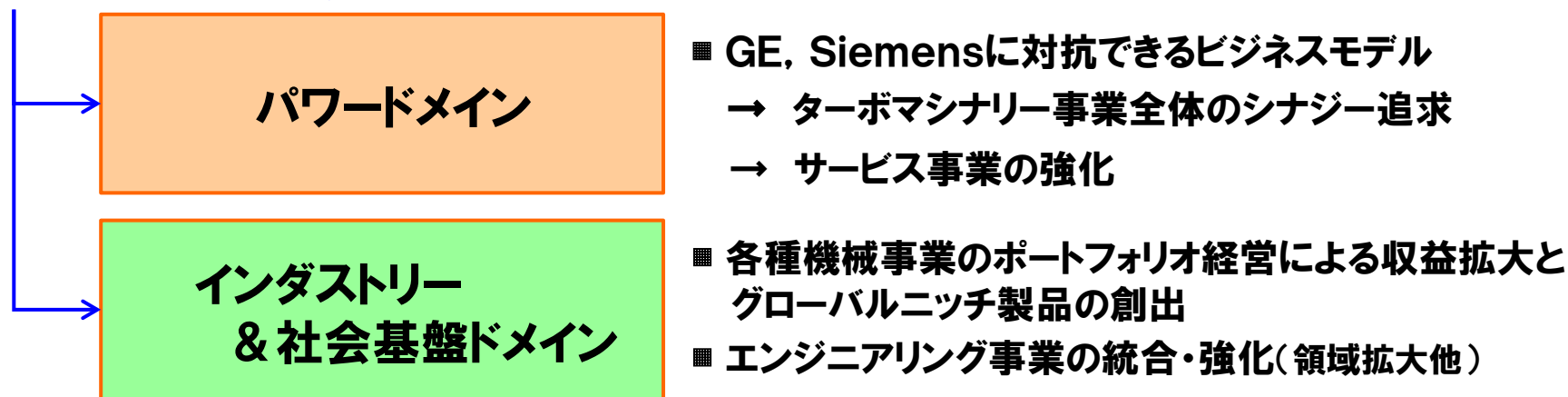
Ⅱ.2. ドメインの再編②

再編の狙い

- ・ 現状4ドメイン制の目的は堅持 → 「顧客/市場指向」 + 「縦割り事業運営の最小化」
- ・ 当社グループの成長に果す役割と経営コンセプトを明確にできるドメイン構成

ドメイン別の役割と経営コンセプト

持続的な収益貢献/安定成長 (ドメイン特性に応じた自律的経営)



CEO直轄による育成基盤の早期形成と収益安定

当時はドメイン長を置かず迅速に推進



① Tier 1 事業

→ 生産量減が当分の間続くと予想し、下記の抜本的緊急対策を推進中

生産ラインの大幅改善

- 大江部品工場の老朽対策加速
 - ・ 設備の近代化/一貫生産ライン構築
→ 神戸・広島地区への再配置を含む
 - ・ ロボティクス, AI技術の導入 等

余剰人員の活用・転用策検討

- 生産弾力性の強化
- グループ全体での人材流動性向上

具体的な施策は検討中

サプライチェーン見直しと推進体制強化

- 調達機能の移管による調達プロセスの改革 (サプライヤ集約他)

(現状)

交通・輸送ドメイン
民間機事業部 調達部

(見直し後)

バリューチェーン本部
民間機調達センター (新設)

〔 2017.4月に組織改編実施予定 〕

- コスト競争力強化
(20%削減を目標)
- 設備近代化等による品質・納期面の更なる改善
- 弾力的な生産・調達対応力

② MRJ事業 (1月23日公表の要旨)

- **初号機納入時期の変更**
→ 目標:2019年末/見通し:2020年半ば (従来見通し:2018年半ば)
- **推進体制強化による世界最高水準のリージョナルジェット機の開発完遂**
→ CEO直轄化、外国人エキスパートの活用拡大、生産革新、開発と将来差別化技術への専従チーム他
- **リレーションズ (カスタマー、パートナー、関係各機関) と販売戦略/市場対応力の強化**
- **当社グループとしての開発費増と投資回収長期化への十分な対応力**
- **当社グループが、民間完成機事業に取り組む意義と決意**

最終組み立て中の機体



国内での飛行試験



モーゼスレイクに駐機する試験機

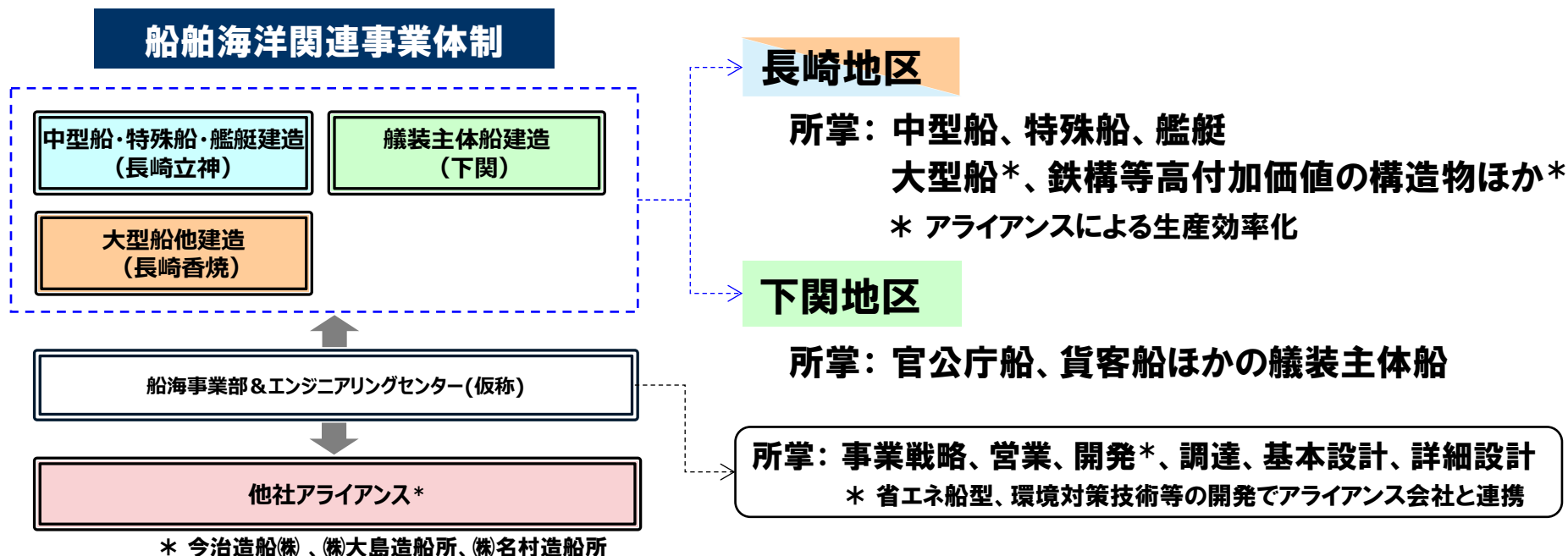


Ⅱ.4. 商船事業の抜本改革①

① 新体制の狙い

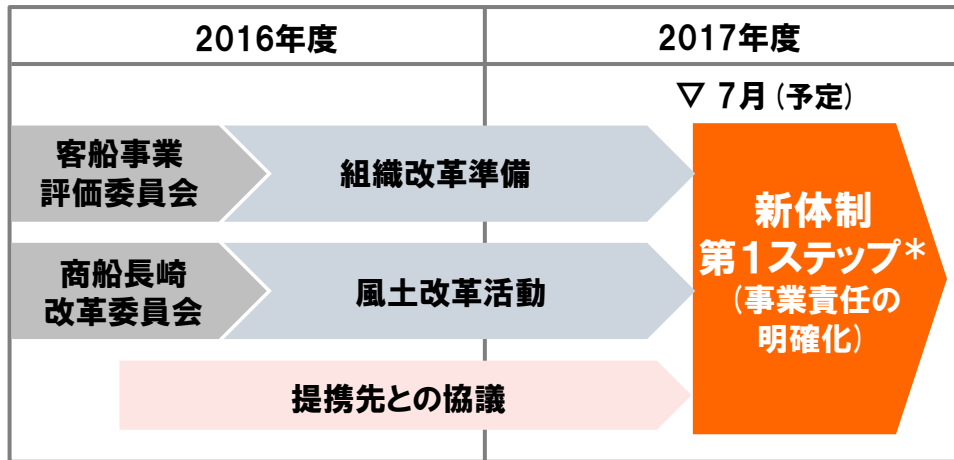
- 事業全体の分社化による**專業經營の徹底**（検討中） → 身軽な組織、迅速な意思決定、利益確保責任の明確化など
- 他社との**アライアンスによるコスト低減** → 生産効率化及び共同購買/購入品共通化
- 当面の目標：（2020年度）事業規模1,500億円、営業利益率6%
：2018～20年度の長崎低操業の克服

船舶海洋関連事業体制



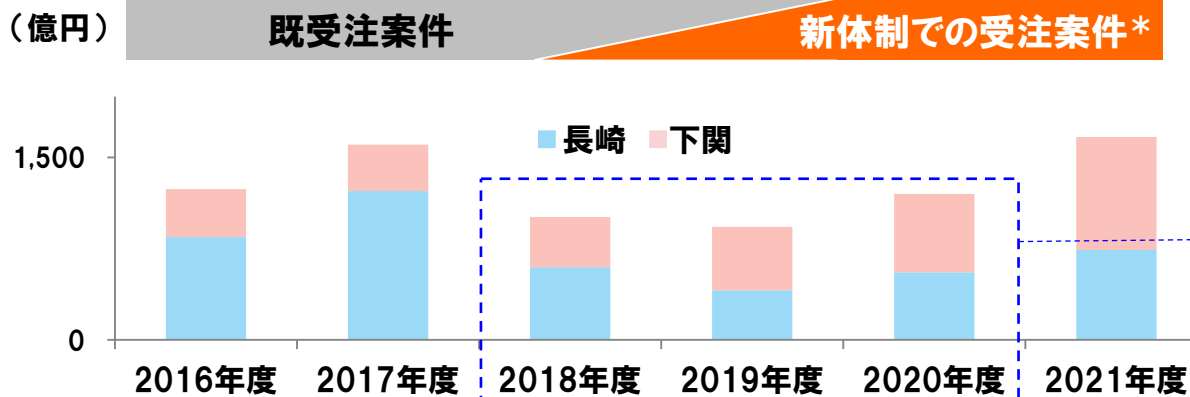
Ⅱ.4. 商船事業の抜本改革②

② 全体スケジュール、操業及び売上予想他



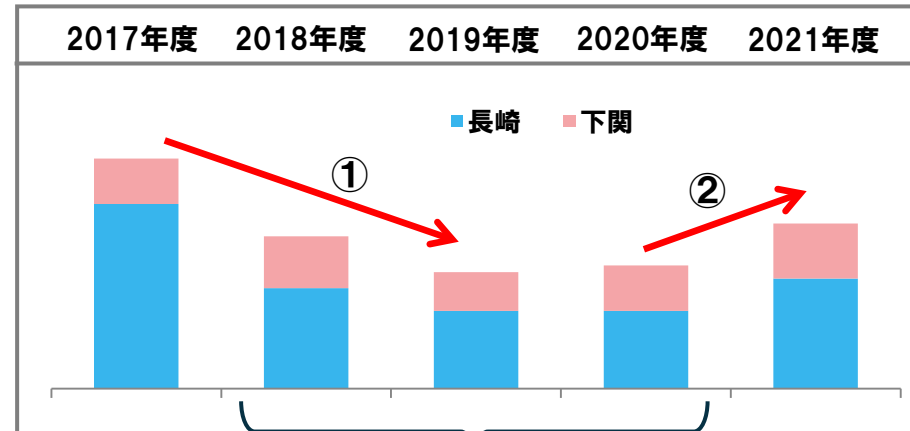
* 第2ステップは
2018年度

【売上予想】



* 建造提携含む

【2017年度以降の操業予想(製造部門)】



長崎の操業低下対策と事業維持

- ① 人員及び生産設備面の準備加速
- ② アライアンス先との協業

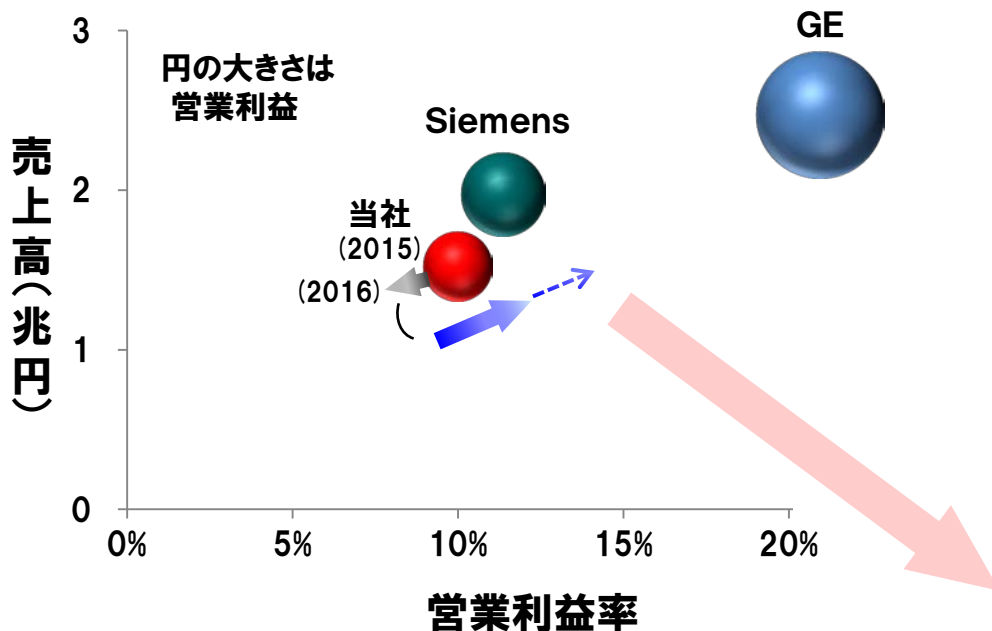
下関事業の収益力強化

事業全体の健全性確保

Ⅱ.5. 主要3合併事業① - MHPS

① MHPS (1/2)

競合先パワー部門との比較 (売上・収益力)



	当社	Siemens	GE
期間	2015年4月 ~2016年3月	2015年10月 ~2016年9月	2015年1月 ~12月
為替	—	120円/€	115円/\$

当社 (MHPS+当社パワー部門) は、依然として GE、Siemensに規模と収益力で劣る

競合先に学び、改善・強化すべきエリア

- 短期利益重視でも成長持続可能な経営
→ 特にGEの研究を進める
- 多様でダイナミックな現地営業力
→ 特にサービス事業
- 高効率なグローバル生産及び調達体制
→ 次ページに対応策

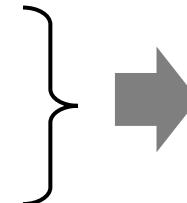
改善数値目標 (MHPS)

	2016見通し	2018目標	2020目標
売上	1.1兆円	1.3兆円超	1.5兆円超
営業利益 (率)	1,000億円 (9%)	1,500億円超 (12%)	2,000億円超 (14%)

① MHPS (2/2)

・国内製造拠点の再編加速を検討

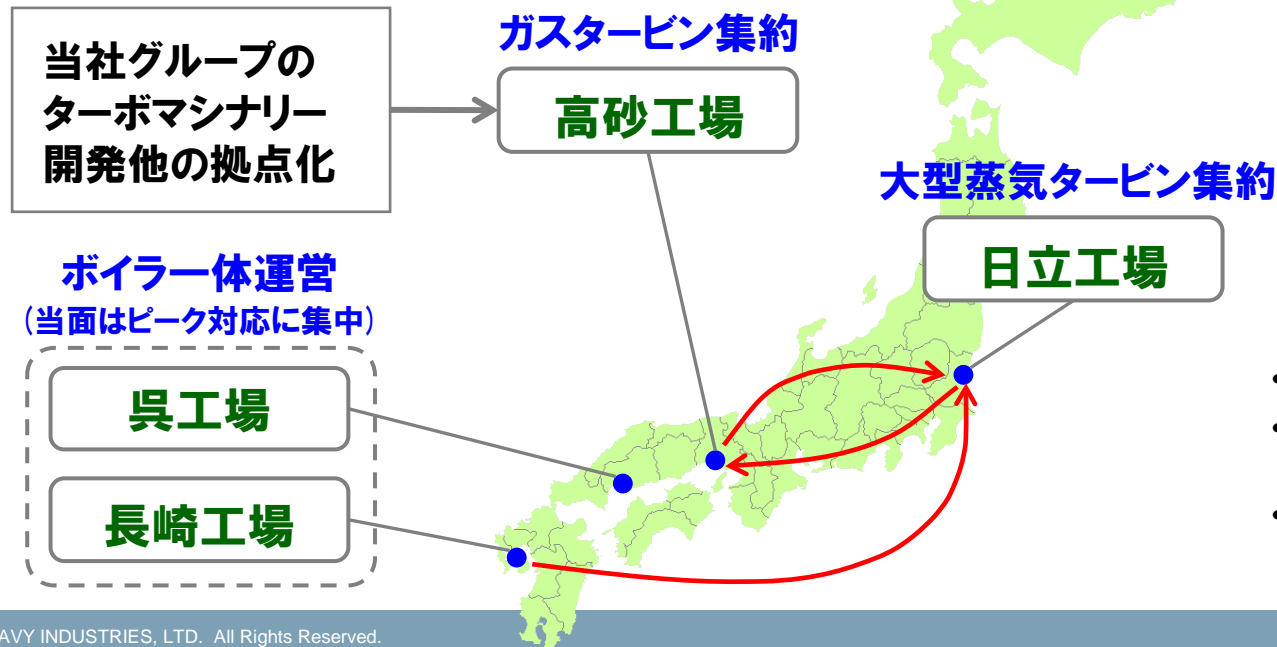
- 製品毎の生産ライン/工場集約による生産性向上と資産活用の促進
- サプライチェーンの整流化によるコスト低減



**300億円/年の
コスト改善を目標**
(営業利益2.5%相当)

【再編の基本コンセプト】

(再編のコストとメリット、各種の影響等を総合的に評価し、実行計画を策定)



**戦略的グローバル
生産・調達体制の構築
による更なる改善**

【海外の主な製造拠点】

- ・ 米国 (サバンナ) : ガスタービン
- ・ インド (L&T合併) : 蒸気タービン、大型ボイラ
- ・ フィリピン : 中小型ボイラ など

② 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

現PMI計画を前倒し推進中 (MHPS・PTのPMI遅れの経験を活かす活動)

物流機器

エンジン・エナジー

ターボチャージャー

PMI加速(MN・UC※経営統合)

- ◇重複機能・拠点の統廃合
- ◇調達強化と工場の生産性向上

製品・機種の選択と集中

- ◇販売機種の絞り込み (3割減)
- ◇リソースの再配置

グローバル体制強化

- ◇更なる生産性の強化 (スマートファクトリー化)
- ◇中国市場営業の強化

単体事業からソリューション事業への拡大

次世代製品の開発

◇米・欧開発センター設立

◇エンジン・ターボ開発センター設立

◇欧州開発拠点の強化

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

- ◇シミュレーションツール導入
- ◇分散電源事業拡大
- ◇遠隔監視・遠隔制御

- ◇ガリンエンジン向可変容量ターボ
- ◇HV用電動2ステージターボ
- ◇PHV用ターボ

開発体制の強化

新分野への挑戦

他社との連携

- ◇AI・IoT企業 (IBM・富士通)
- ◇ロボットメーカー
- ◇物流システム会社 (ダイフク)
- ◇三菱商事

守り

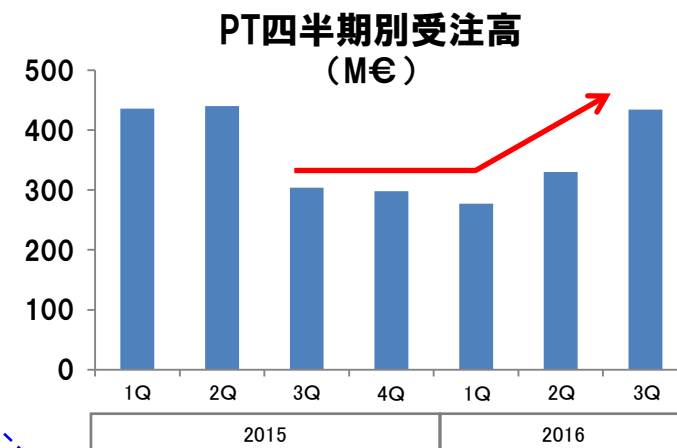
攻め

共通

③ Primetals Technologies

市況と対応状況

- 想定以上の市場落込みから、一部に底打ちの兆し
→ 右グラフの下(*)を参照
- 改造/保守サービス事業市場の緩やかな拡大
→ JV設立他による顧客密着型ライフサイクルサービスの提供を推進中



*【2016/3Qの主要受注案件】

- ・ バングラデシュ/GPH イスパット：ミニミル(電気炉+連続圧延ライン)
- ・ インド/JSWスチール：酸洗及び冷間圧延設備の連続化改造
- ・ ポーランド/アルセロールミッタル：高炉炉頂圧発電プラント

PMIの更なる加速

- 現事業規模(1.5B€)でも利益の出る組織に

- ・ グローバルコーポレート・組織の集約(26→9) **完了**
- ・ ビジネスセグメントの集約(10→7) **完了**
- ・ 生産拠点の効率化(再編 他：推進中)



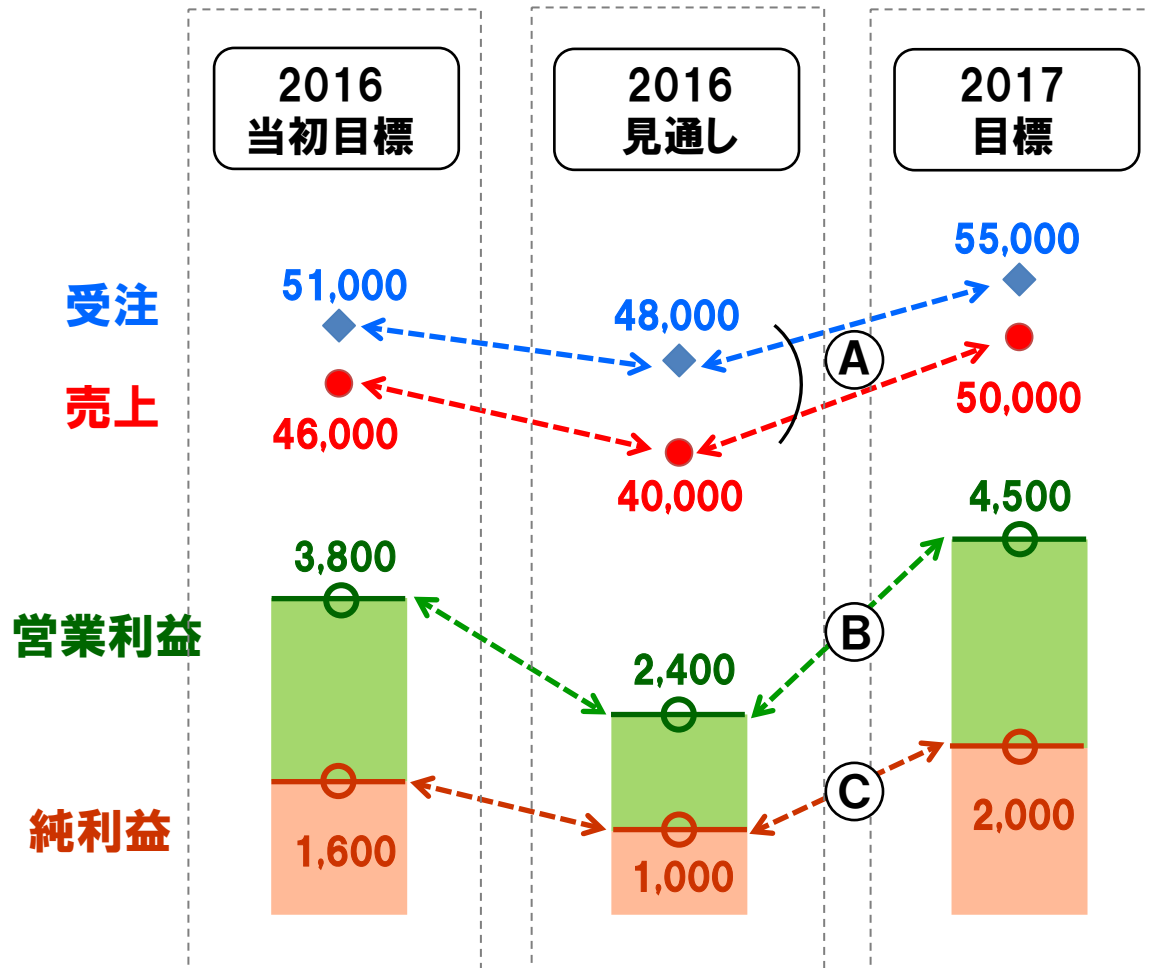
収益改善目標
100 M€/年

- MHIとPTによる電気制御JVの設立 → MHIネットワークの有効活用

① 2016見通しと2017目標のギャップ



ギャップへの対応



(A) 事業規模5兆円超

- ・ 2015年度以降の受注増分の計上
- ・ パワードメインのサービス事業やインダストリー & 社会基盤ドメインのエンジニアリング事業の拡大他

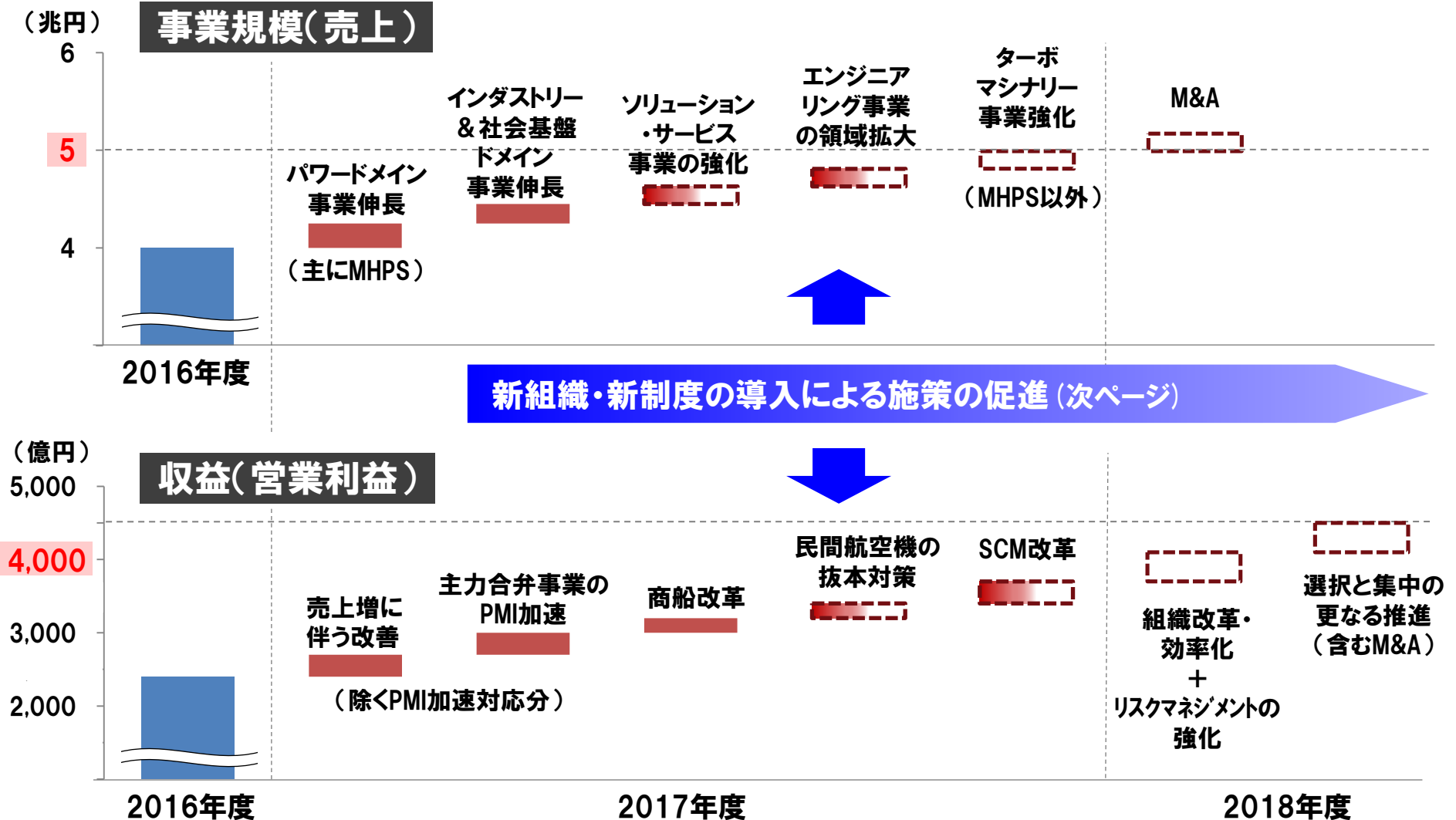
(B) 営業利益

- ・ 商船改革、民間航空機対策やPMIの成果実現による収益底上げ
- ・ 売上増に伴う利益増
- ・ SCM改革、効率化 他

(C) 純利益 (営業外/特別損益)

- ・ 客船収束他による特別損失の縮小
- ・ 営業利益の拡大
- ・ 一過性営業外損失の戻り (三菱自動車他)

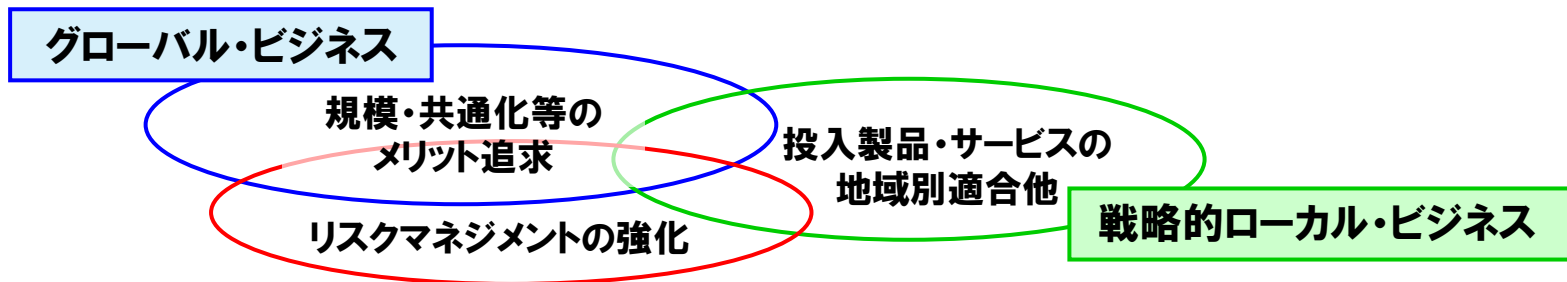
② 諸施策による計画達成過程(イメージ)



③ 「改革の総仕上げ」としての新組織・制度他の導入に向けた検討

→ 外部環境の大幅な変化や競争激化の中で、改革ステージから変動の時代の「攻めのステージ」に移行するために必要と判断

- ・ グローバル/反グローバルが混在する経済・社会の変動に適合し、機敏で着実な経営を通して成長していく 組織

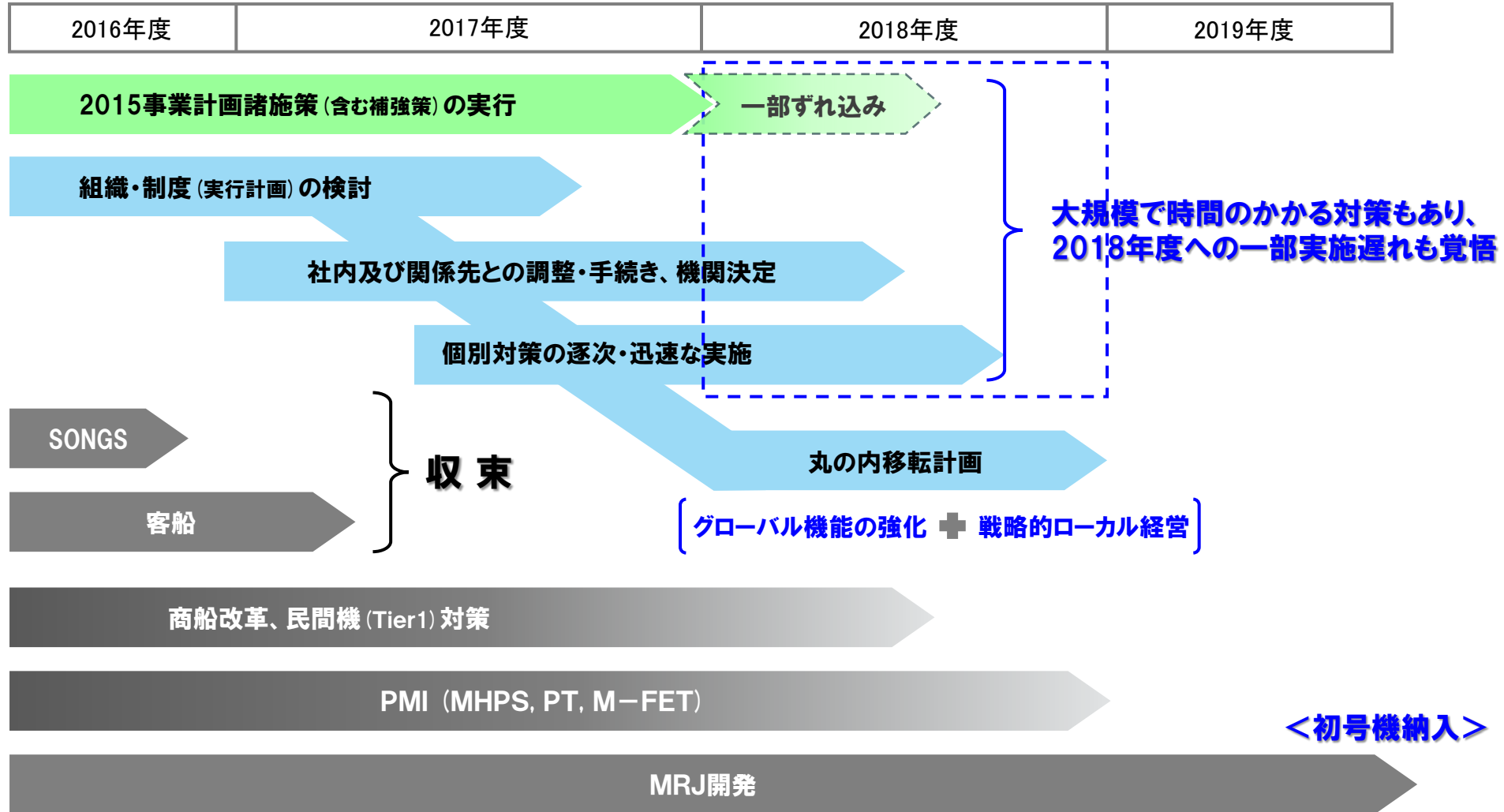


- ・ 人材の流動性や外部変動への適応力強化を促進する制度
- ・ 上記のグローバル/ローカル調和型経営に適合した評価制度



基本構想は本年5月初め発表予定

④ 推進スケジュールと主なイベント



**MITSUBISHI
HEAVY
INDUSTRIES
GROUP**

MOVE THE WORLD FORWARD

A satellite in orbit above Earth, with a space station visible in the distance. The satellite is a large, cylindrical object with a complex structure, and the space station is a smaller, more intricate structure with solar panels. The Earth is shown in a high-angle view, with the ocean and landmasses clearly visible. The satellite is positioned in the upper right quadrant of the image, and the space station is in the upper right corner. The Earth's surface is a mix of green, brown, and blue, with the ocean being a deep blue. The satellite is a large, cylindrical object with a complex structure, and the space station is a smaller, more intricate structure with solar panels. The Earth is shown in a high-angle view, with the ocean and landmasses clearly visible. The satellite is positioned in the upper right quadrant of the image, and the space station is in the upper right corner.

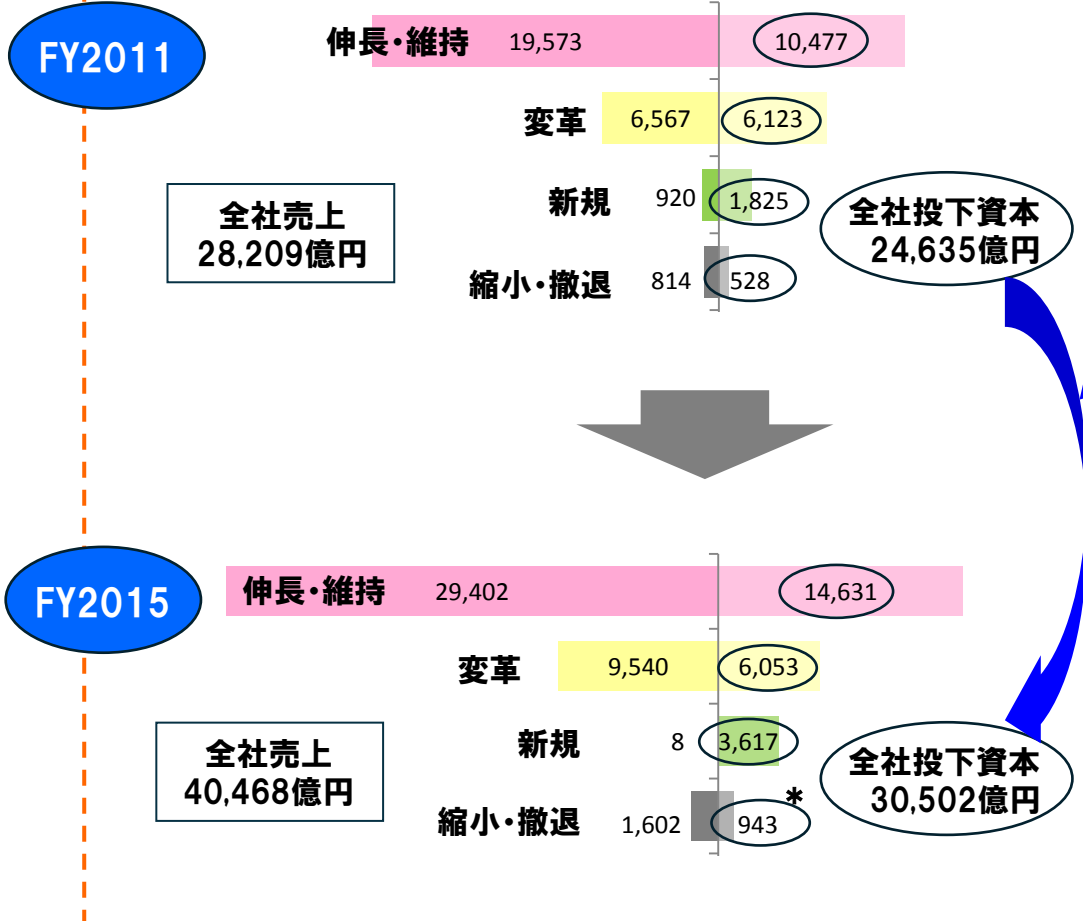
参考資料

- 1. 選択と集中の加速 – P.25
- 2. エンジニアリング事業の対象範囲他 – P.27

[参考] 1. 選択と集中の加速① - ポートフォリオの変化

ポジション別売上・投下資本 (実績ベース)

← 売上 (Blue arrow) / 投下資本 (Pink arrow) →



主要M&A(2012~2015)

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) ニチュ/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	(事業譲渡)

< 2016年度M&A実績 >

	社名	製品・事業
合併(相手方主導)	宇部興産機械	射出成形機
合併(相手方主導)	JR西日本	エステート事業
譲渡	佐藤鉄工	水門事業
譲渡	日立製作所	X線治療装置
譲渡	神戸発動機	船用ディーゼルエンジン
譲渡	古野電気	ETC車載器

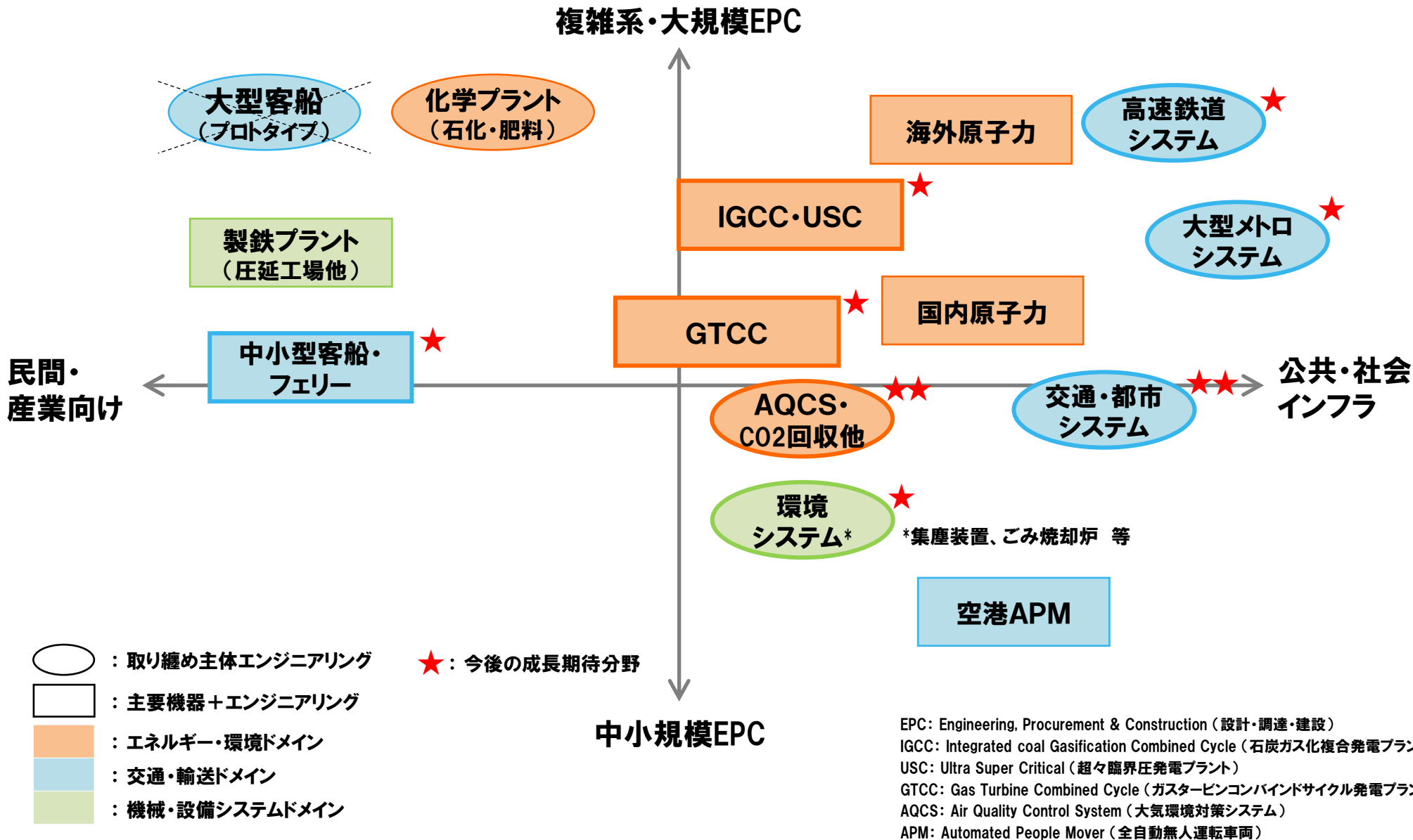
* 右記譲渡で減少

* 右記譲渡で減少

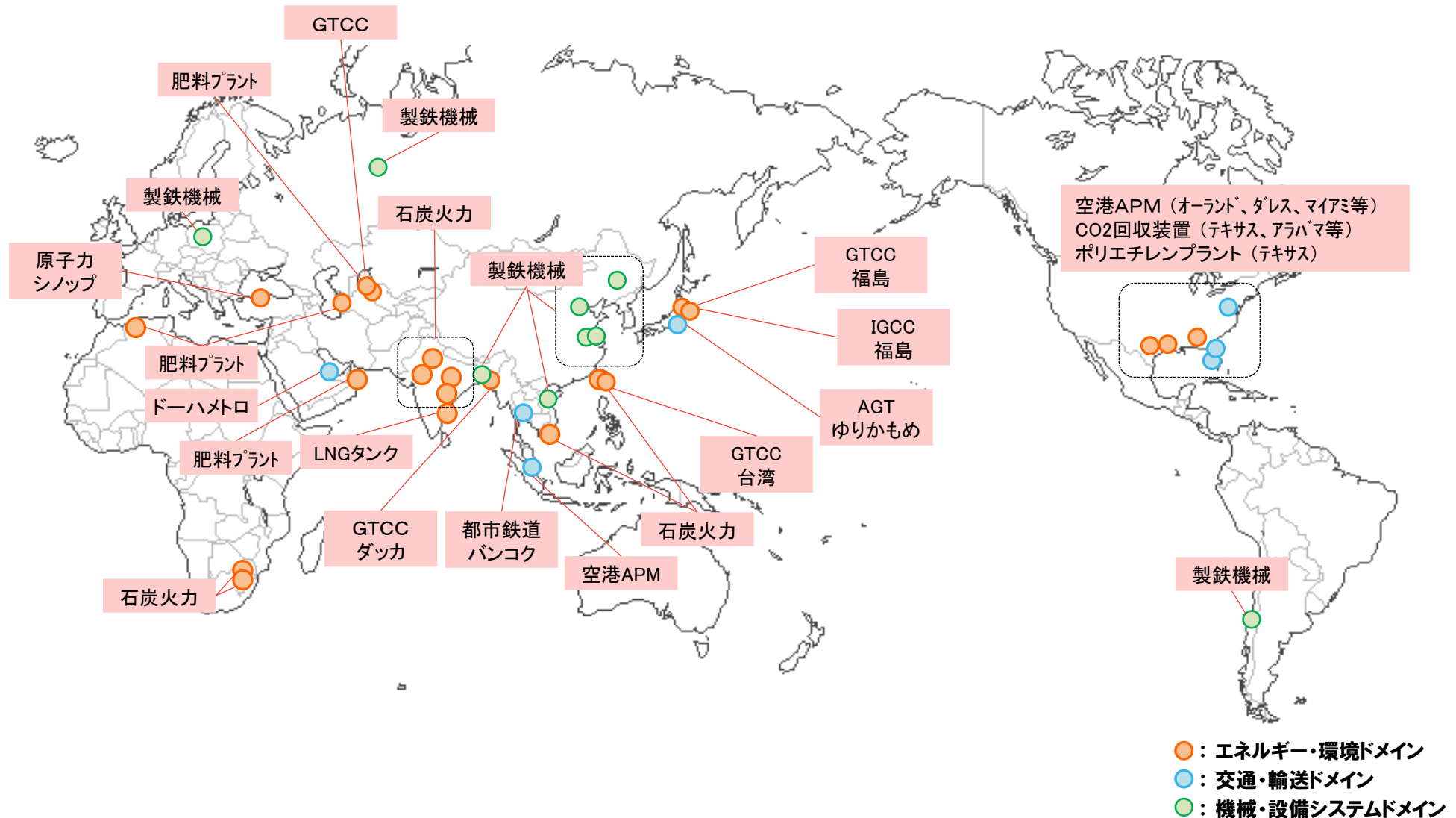
[参考] 1. 選択と集中の加速② - M&A実績

	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	
	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
		フジオセックス	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	
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	
	神戸発動機	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	

[参考] 2. エンジニアリング事業の対象範囲他①



[参考] 2. エンジニアリング事業の対象範囲他②



MITSUBISHI
HEAVY
INDUSTRIES
GROUP



この星に、たしかな未来を