



# 2016年度 決算説明資料

2017年5月9日

三菱重工業株式会社

# 目次

## I. 2016年度決算実績

・決算実績サマリー	3
・セグメント別内訳	4
・貸借対照表	5
・主要財務指標／キャッシュ・フロー	6
セグメント情報	
・受注高・受注残高	7
・売上高	8
・営業利益	9
・世界地域別売上高	10

## II. 2016年度実績の分析と今後の財務戦略

### 2016年度実績の分析

・売上・営業利益の状況	13
・キャッシュフローの推移	16
・財政状態	17
・アセットマネジメントの成果	19

### 2017年度以降の財務戦略

・2016年度実績を踏まえた方向性	20
・財務基盤強化に向けた施策	21

### 2017年度業績見通し

・業績見通しサマリー	22
・セグメント別内訳	23

## III. 補足資料

25-31

# I . 2016年度決算実績

# 2016年度決算実績 サマリー

(単位: 億円)

	'14年度 (利益率)	'15年度 (利益率)	'16年度 (利益率)	増減 (増減率)
受注高	46,991	44,855	42,756	△ 2,098 (△ 4.7%)
売上高	39,921	40,468	39,140	△ 1,327 (△ 3.3%)
営業利益	(7.4%) 2,961	(7.6%) 3,095	(3.8%) 1,505	△ 1,589 (△ 51.4%)
経常利益	(6.9%) 2,747	(6.7%) 2,725	(3.2%) 1,242	△ 1,482 (△ 54.4%)
特別損益	△ 420	△ 1,398	454	+1,852 -
親会社株主に帰属する 当期純利益 (※)	(2.8%) 1,104	(1.6%) 638	(2.2%) 877	+238 (+ 37.4%)
ROE	6.5%	3.7%	5.1%	+1.4pt
EBITDA	(11.7%) 4,650	(11.9%) 4,796	(8.7%) 3,398	△ 1,397 (△ 29.1%)

## '16年度特別損益 (454)の内訳

### 【特別利益】

- ・ 投資有価証券売却益(菱重プロパティーズ他) 610
- ・ 固定資産売却益(横浜ビル他) 538

### 【特別損失】

- ・ 客船事業関連損失 △343
- ・ 米国原子力関連損害賠償金 △160
- ・ 事業構造改善費用 △128 他

(※)'14年度は「当期純利益」

# 2016年度決算実績 セグメント別内訳

(単位: 億円)

	受注高			売上高			営業利益		
	'15年度	'16年度	増減	'15年度	'16年度	増減	'15年度	'16年度	増減
エネルギー・環境	20,050	16,887	△ 3,163	15,427	14,704	△ 723	1,546	1,105	△ 441
交通・輸送	6,071	4,151	△ 1,919	5,485	5,153	△ 331	545	△ 519	△ 1,064
防衛・宇宙	4,477	7,021	+2,544	4,850	4,706	△ 144	257	279	+21
機械・設備システム	13,925	14,643	+718	14,323	14,380	+56	800	725	△ 75
その他	1,628	1,604	△ 23	1,773	1,759	△ 14	126	107	△ 18
消去または共通	△ 1,298	△ 1,553	△ 254	△ 1,392	△ 1,563	△ 171	△ 181	△ 193	△ 11
合計	44,855	42,756	△ 2,098	40,468	39,140	△ 1,327	3,095	1,505	△ 1,589

# 2016年度決算実績 貸借対照表

## 貸借対照表

(単位:億円)

	'14年度末	'15年度末 (※)	'16年度末	対前年度末 増減
売上債権	12,912	12,008	11,801	△207
たな卸資産	13,248	13,359	13,255	△104
その他流動資産	9,358	9,929	10,163	+234
固定資産	11,963	12,709	11,845	△864
投資等	7,720	6,999	7,753	+754
資産合計	55,203	55,007	54,819	△187
買入債務	8,692	8,606	8,360	△245
前受金	6,631	7,497	7,776	+279
その他	8,923	8,384	8,353	△30
有利子負債	9,755	10,521	9,255	△1,265
純資産	21,200	19,997	21,072	+1,075
(うち自己資本)	(17,807)	(16,797)	(17,826)	(+1,029)
負債・純資産合計	55,203	55,007	54,819	△187

建物及び構築物 △359  
土地 △182 他  
(横浜ビル売却 他)

配当 △402  
純利益 +877  
その他の包括利益 +613 他  
(その他有価証券評価差額金等)

(※) 2015年度に実施したユニキャリア  
ホールディングス(株)の取得について  
取得対価及び取得原価配分の見直し  
を行ったことから、2015年度末の貸借  
対照表及び一部の主要財務指標に、  
当該見直しを反映

## 主要財務指標

	'14年度	'15年度	'16年度	対前年度 増減
自己資本比率	32.3%	30.5% (※)	32.5%	+2.0pt
有利子負債残高 (単位: 億円)	9,755	10,521	9,255	△ 1,265
D/Eレシオ	0.46	0.53	0.44	△ 0.09

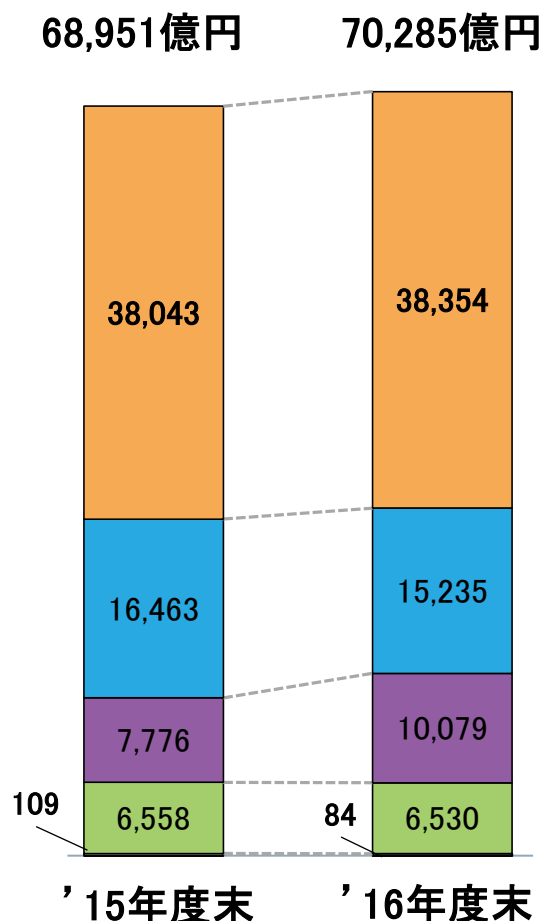
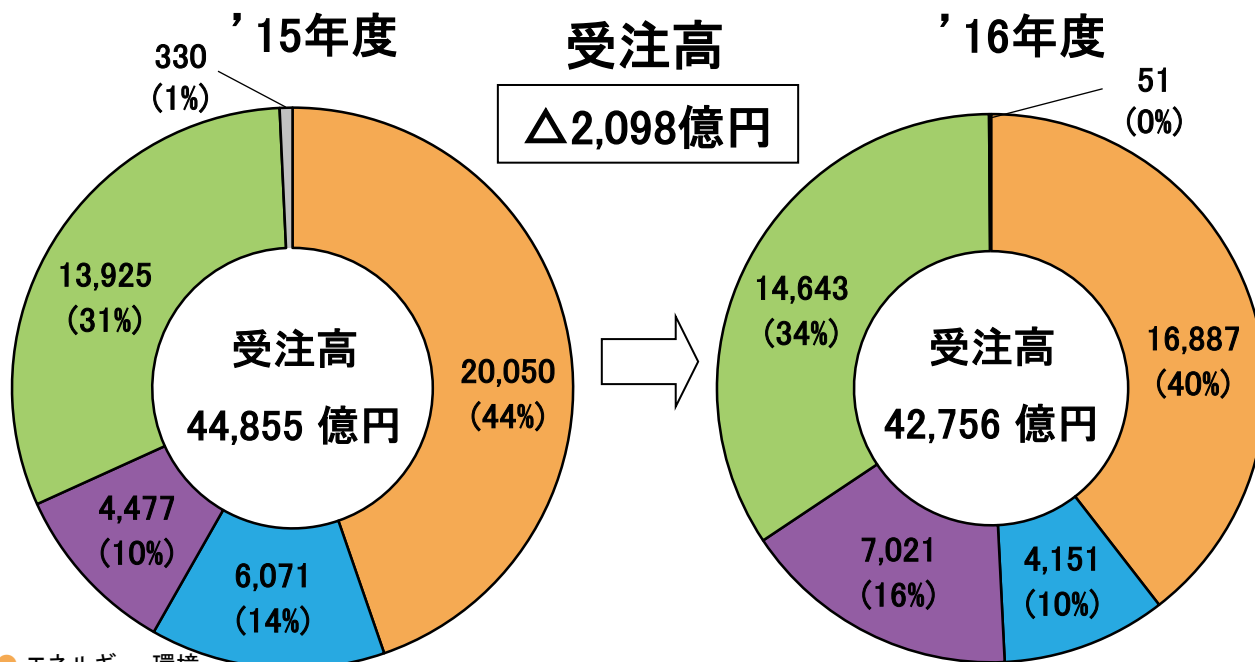
(※) 2015年度に実施したユニキャリアホールディングス㈱の取得について取得対価及び取得原価配分の見直しを行ったことから、2015年度末の貸借対照表及び一部の主要財務指標に、当該見直しを反映

## キャッシュ・フロー

(単位: 億円)

	'14年度	'15年度	'16年度
営業CF	2,128	2,700	959
投資CF	△ 1,741	△ 2,624	87
フリーCF	386	75	1,046

# 2016年度決算実績 セグメント別 <受注高・受注残高>



- エネルギー・環境
- 交通・輸送
- 防衛・宇宙
- 機械・設備システム
- その他、消去・共通

■ **エネルギー・環境**  
減少: 化学プラント、  
火力発電プラント

■ **交通・輸送**  
減少: 商船、交通システム

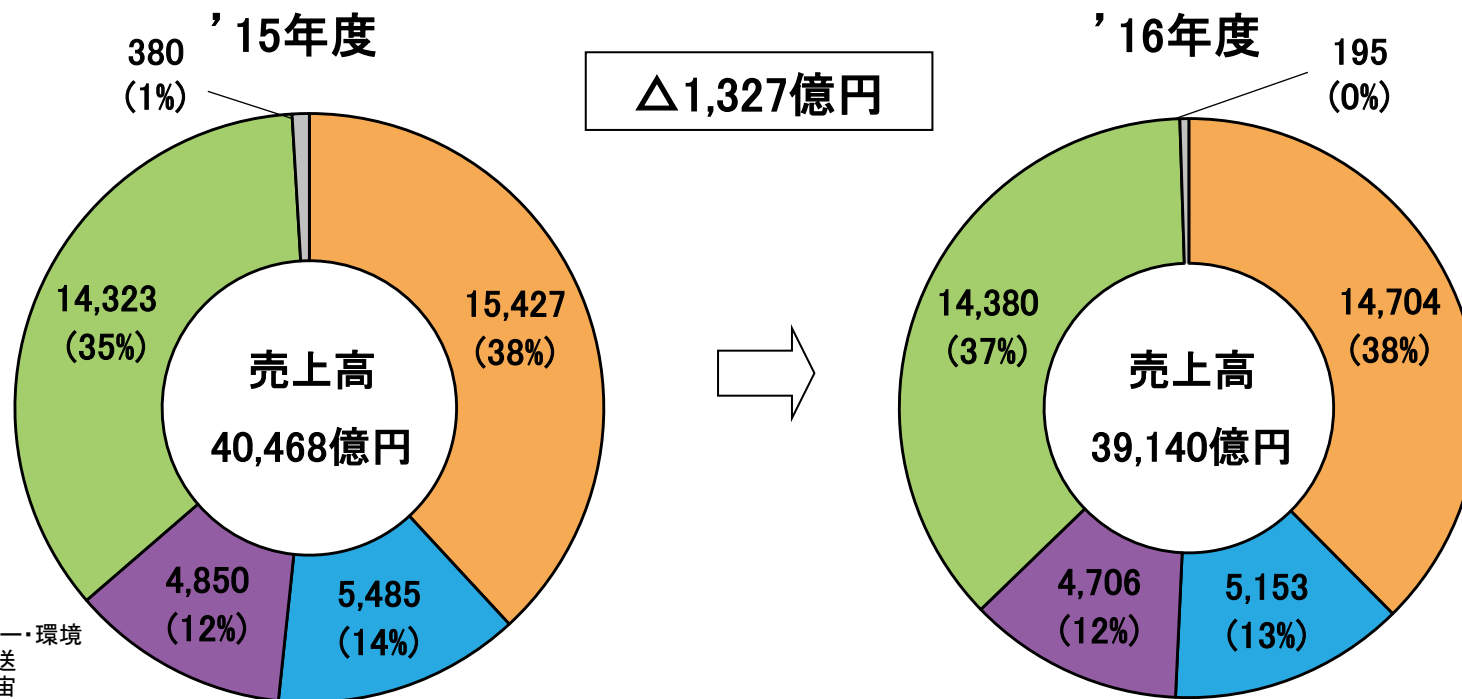
■ **防衛・宇宙**  
増加: 飛昇体

■ **機械・設備システム**  
増加: フォークリフト、ターボチャージャ  
減少: コンプレッサ

※ ターボチャージャ、空調機等の量産品は含まない



# 2016年度決算実績 セグメント別 <売上高>



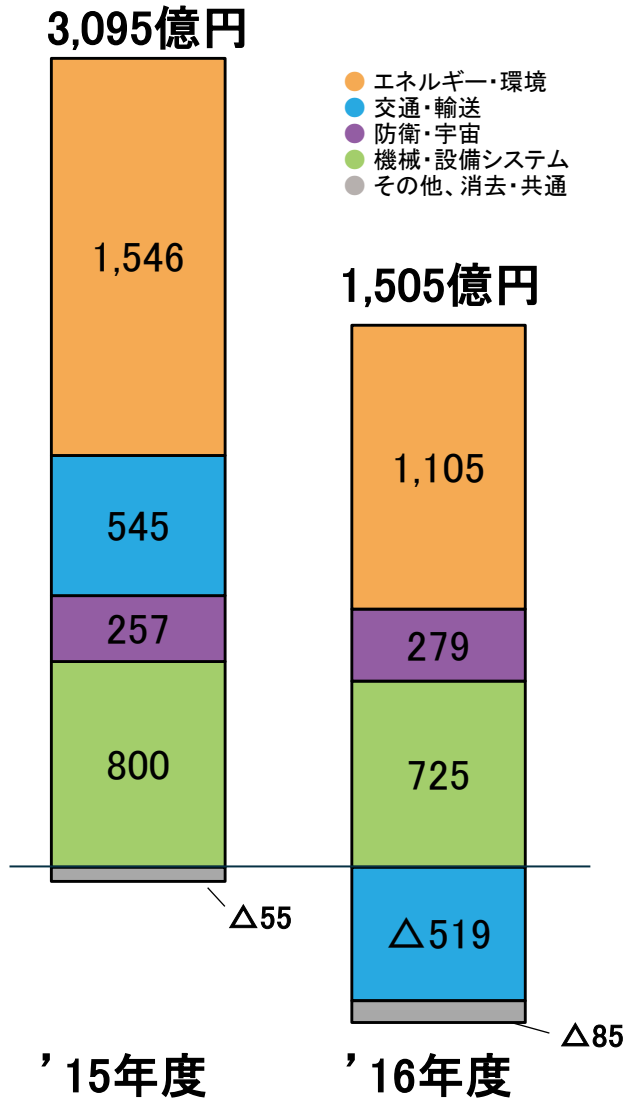
- エネルギー・環境  
増加: 化学プラント  
減少: 火力発電プラント

- 交通・輸送  
増加: 交通システム  
減少: 民間航空機

- 防衛・宇宙  
増加: 宇宙機器  
減少: 飛昇体

- 機械・設備システム  
増加: フォークリフト、ターボチャージャ  
減少: 製鉄機械

△1,589億円



## ■ エネルギー・環境

火力発電プラント:

- ・売上減少やPMI<sup>(※)</sup>の遅れによる、事業規模とバランスシート・固定費とのアンバランス発生

## ■ 交通・輸送

民間航空機: 円高、減産、コストダウン未達

商船: LNG船コスト悪化

MRJ: 開発費増加

## ■ 防衛・宇宙

宇宙機器: 売上増加

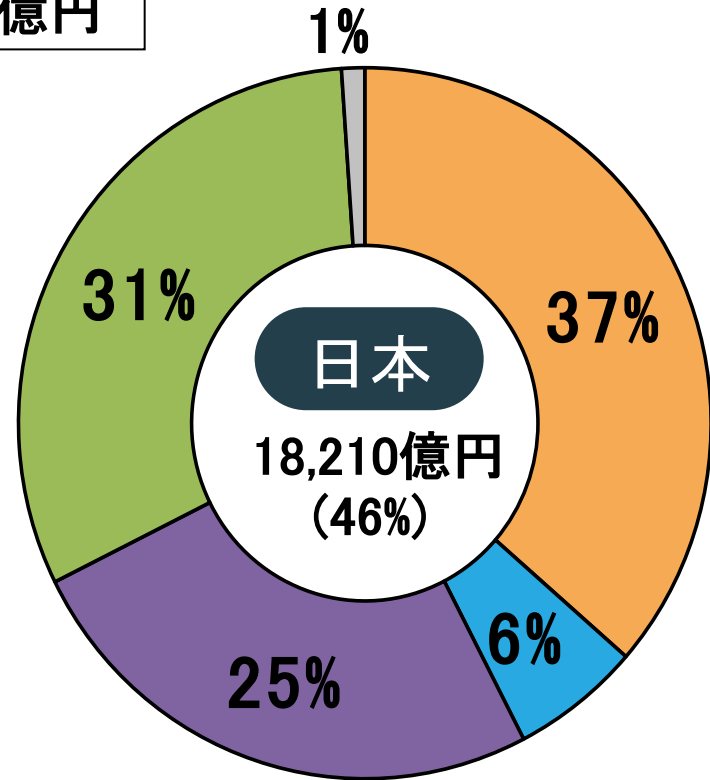
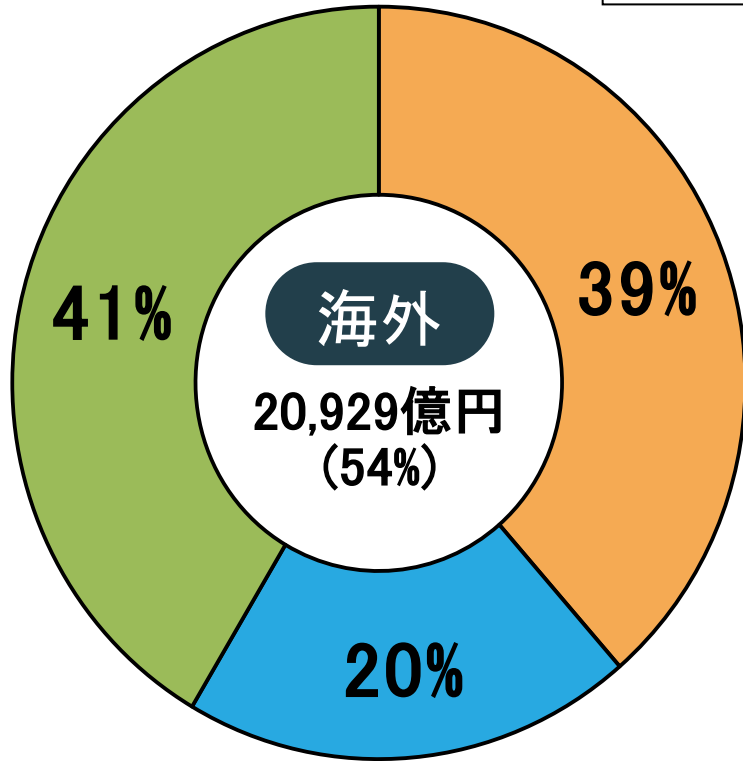
## ■ 機械・設備システム

コンプレッサ、製鉄機械:

- ・世界経済の低迷や市場落ち込みによる売上減等

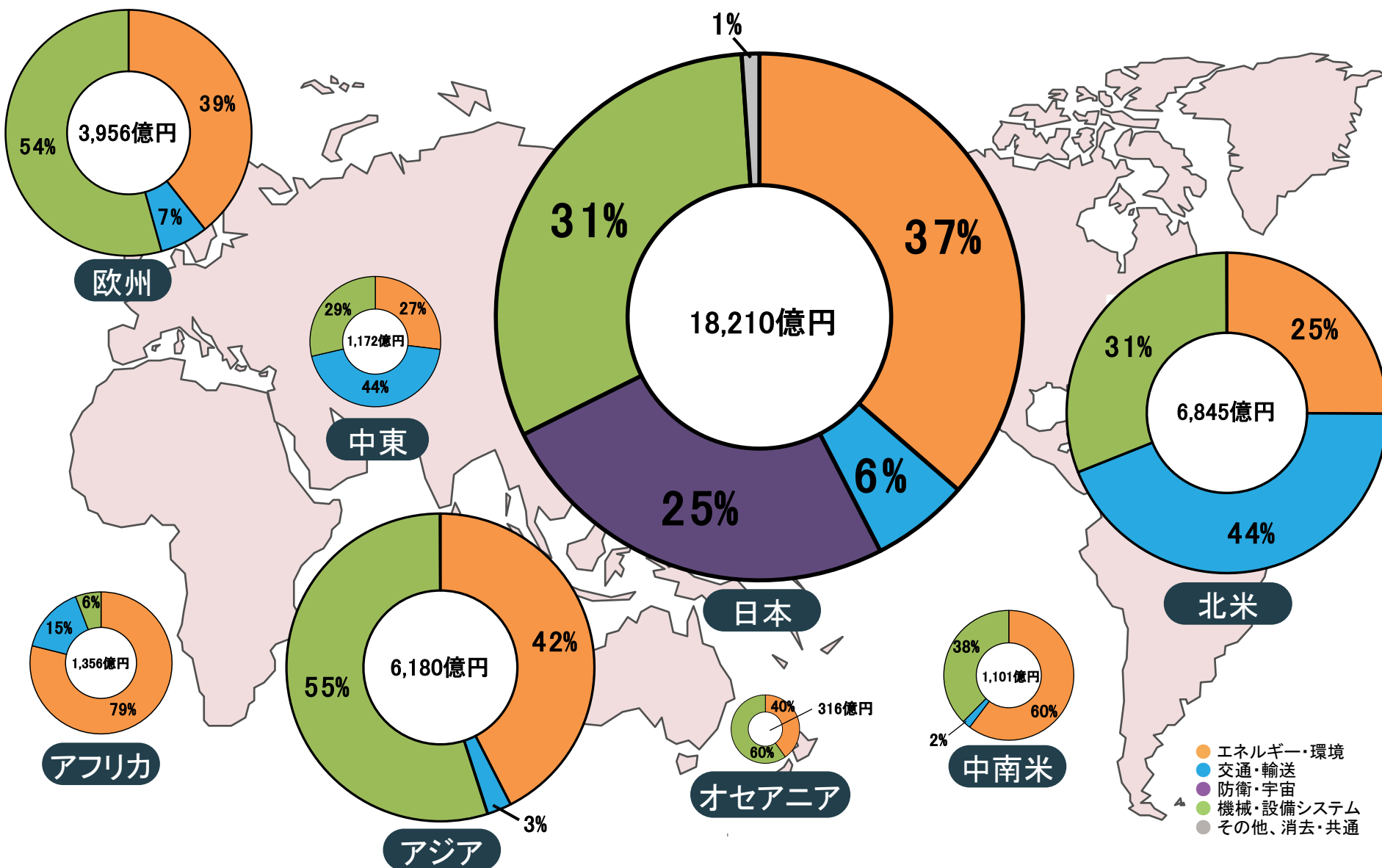
(※) PMI: Post Merger Integration

計 39,140億円



- エネルギー・環境
- 交通・輸送
- 防衛・宇宙
- 機械・設備システム
- その他、消去・共通

# 2016年度決算実績 世界地域別売上高

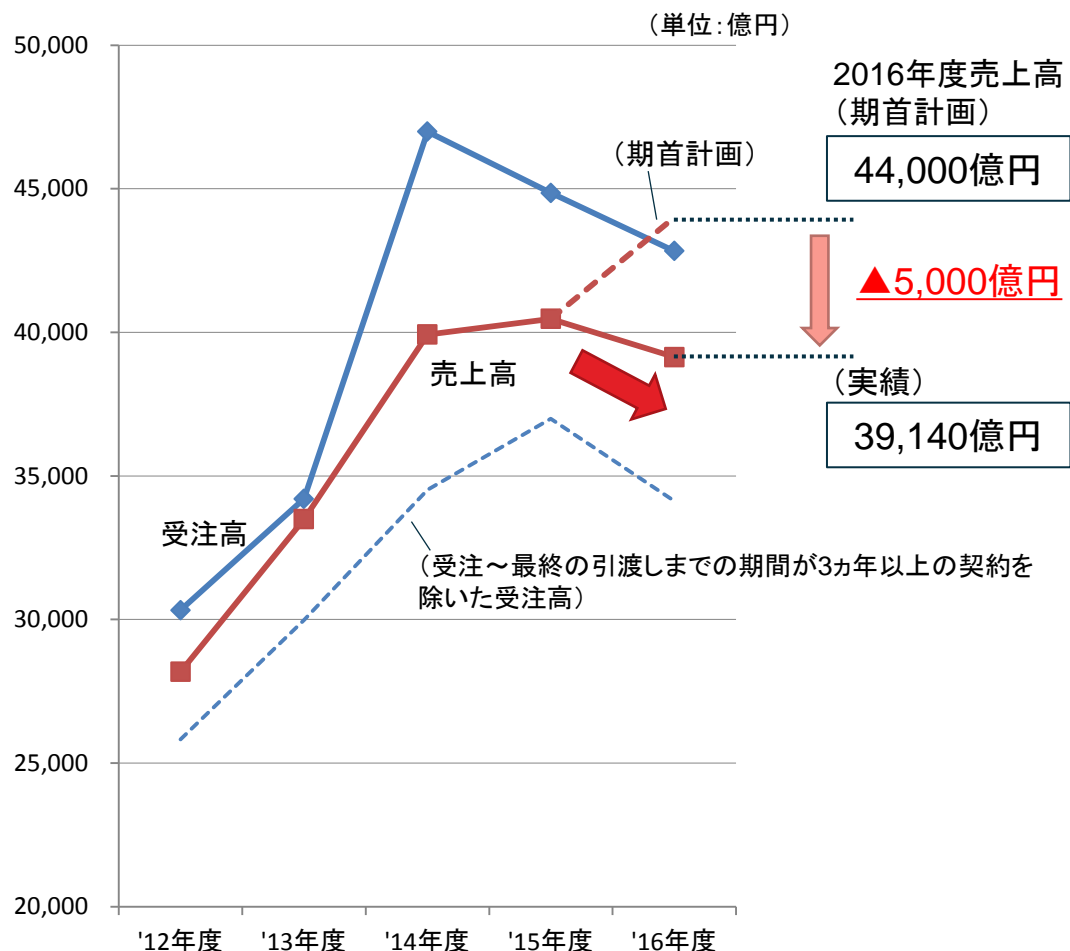


## Ⅱ．2016年度実績の分析と今後の財務戦略

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。

# 2016年度実績の分析 売上・営業利益の状況(1)

## 受注高、売上高の推移



エネルギー・環境: ▲2,300億円  
(17,000億円→14,704億円)

- ・国内石炭火力案件などにおける受注から売上までの長期化

交通・輸送: ▲350億円  
(5,500億円→5,153億円)

- ・民間航空機(Tier1)の減産、為替影響

防衛・宇宙: +700億円  
(4,000億円→4,706億円)

- ・飛昇体および防衛航空機などの増加

機械・設備システム: ▲2,600億円  
(17,000億円→14,380億円)

- ・製鉄、コンプレッサのさらなる落ち込み
- ・フォークリフトの低迷 他

# 2016年度実績の分析 売上・営業利益の状況(2)

## 営業利益 増減要因

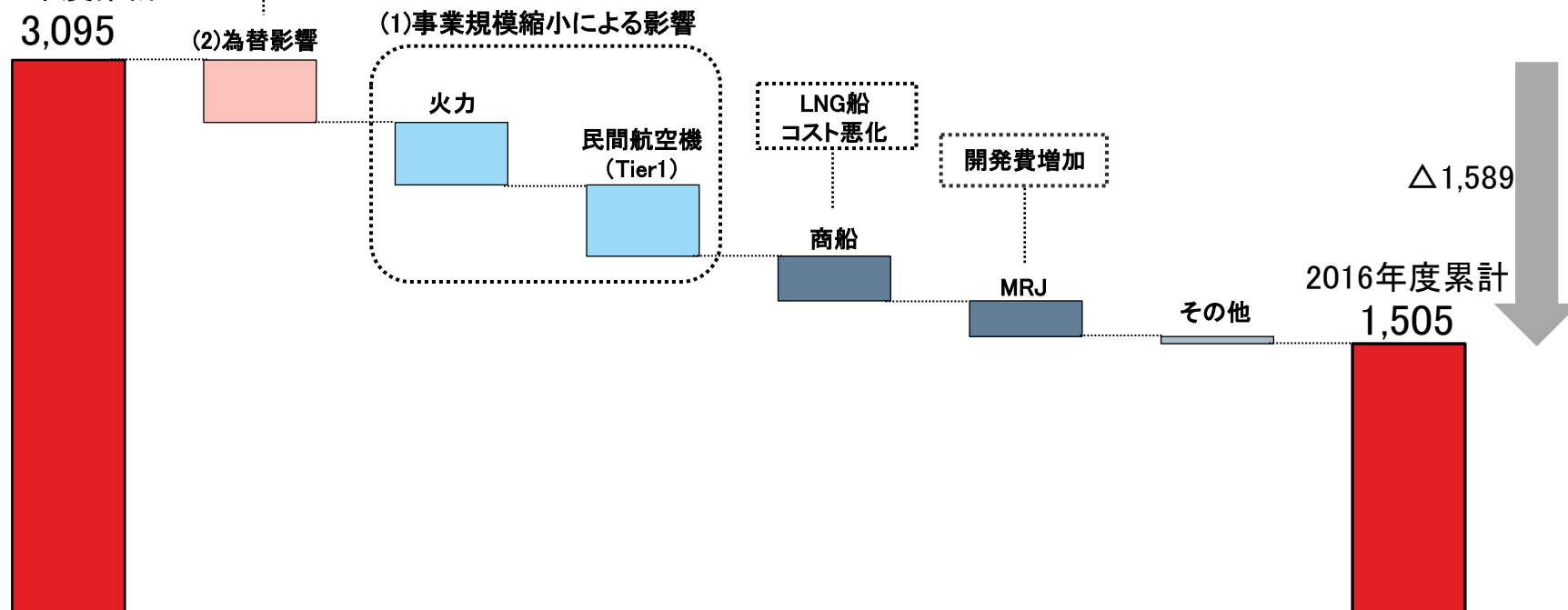
【2015年度実績との比較】

【売上計上平均レート】

'15年度累計 '16年度累計  
 USドル @ 119.7円 → @ 108.2円

2015年度累計  
 3,095

(単位: 億円)



(1) 主要合併事業におけるPMI<sup>(※)</sup>の遅れや、民間航空機(Tier1)の減産によって、事業規模とバランスシート・固定費とのアンバランスが発生 (※)PMI: Post Merger Integration

(2) 為替は、主に交通・輸送ドメインおよび機械・設備システムドメインに影響

# 2016年度実績の分析 売上・営業利益の状況(3)

## 営業利益 増減要因

【前回公表見通しとの比較】

将来損失引当	△350	[商船、MRJ、火力]
当期悪化	△400	[火力(売上不足)等]
当期改善未達	△150	[その他]

前回公表見通し

2,400

商船

MRJ

火力

その他

(単位: 億円)

実績  
1,505

△895

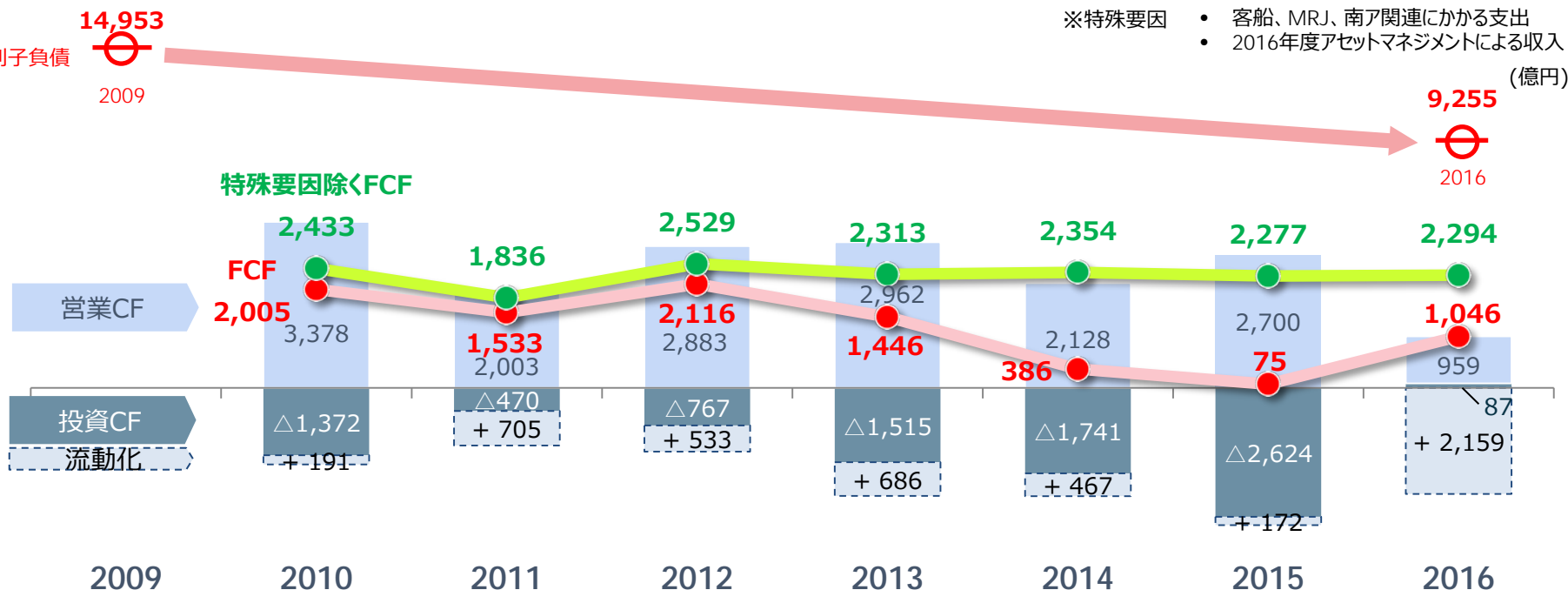


# 2016年度実績の分析 キャッシュ・フローの推移

- 多額の投資を継続しながらも、7年連続でプラスのFCFを確保
- この結果、着実に財政健全化が進捗

※特殊要因

- 客船、MRJ、南ア関連にかかる支出
- 2016年度アセットマネジメントによる収入



《2010~2016年度》累計FCF (特殊要因除く)

約16,000億円

新規事業及びリスク対応  
約8,100億円

株主還元 (配当)  
約2,100億円

財政健全化  
約5,700億円

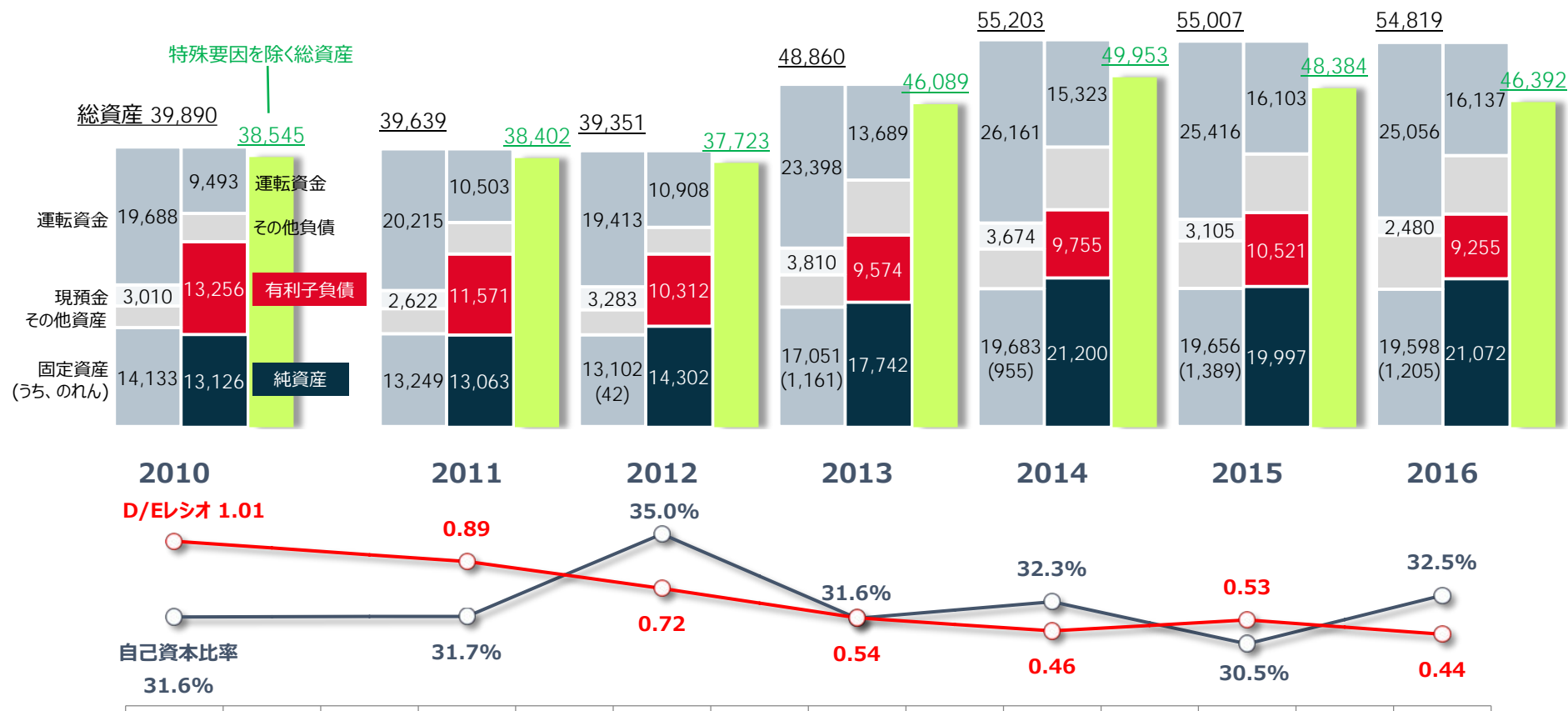
※非支配株主への配当を含む

# 2016年度実績の分析 財政状態

## 貸借対照表

- 有利子負債の削減が進捗し、自己資本比率も向上。
- D/Eレシオは過去最低水準に達し、財務体質は一定レベルの改善成果。

(億円)

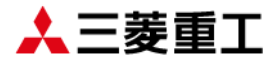


※運転資金 = 売上債権 + 棚卸資産 - 買入債務 - 前受金

※特殊要因 : 客船、MRJ、南ア関連

# 2016年度実績の分析 財政状態

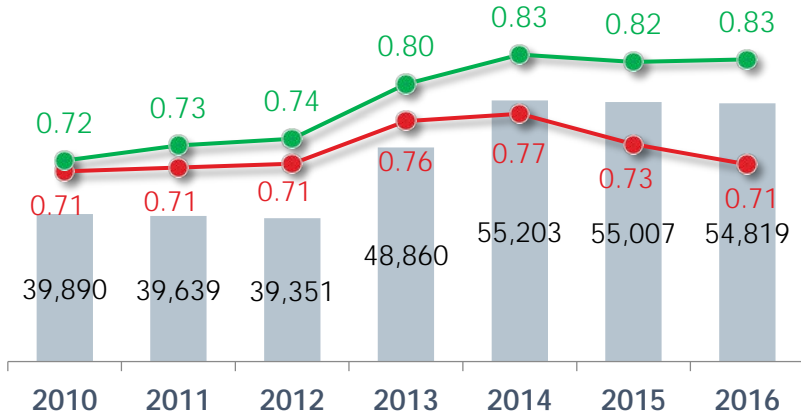
— 総資産、運転資金、有利子負債、固定資産 —



## 総資産

(億円)

■ 総資産 ● 回転率 ● 特殊要因除く回転率

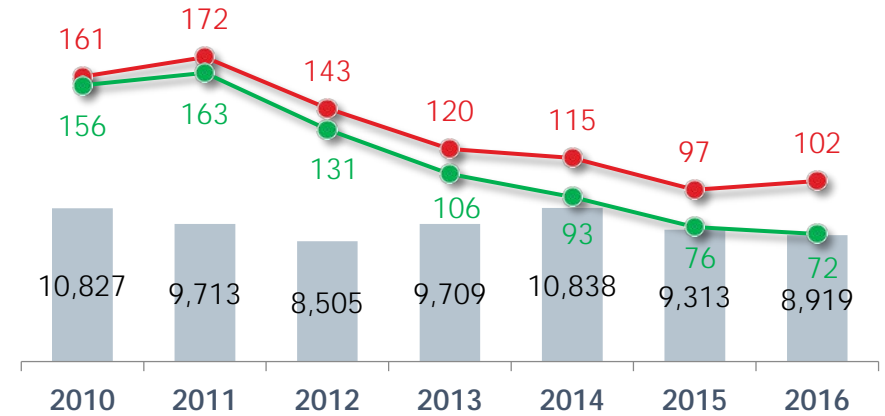


※総資産回転率 = 売上高 ÷ 総資産 (期首・期末平均)

## 運転資金

(億円)

■ 運転資金 ● CCC ● 特殊要因除くCCC

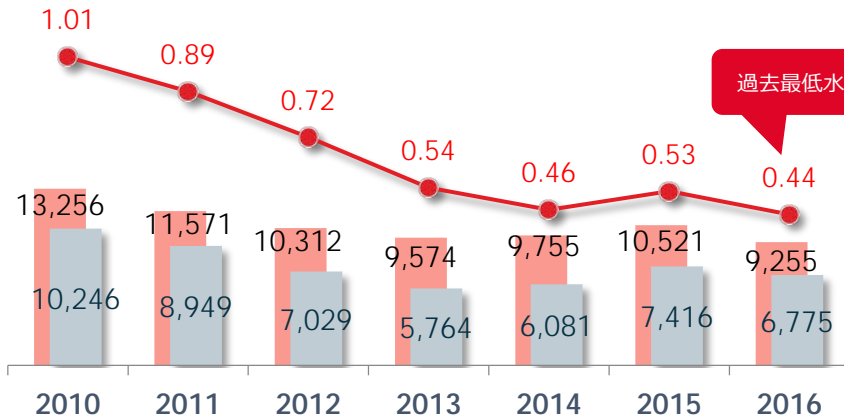


※運転資金 = 売上債権 + 棚卸資産 - 買入債務 - 前受金の全社合計値  
 ※CCCは4ドメインの運転資金 (前渡金を含む) と売上高で算定

## 有利子負債

(億円)

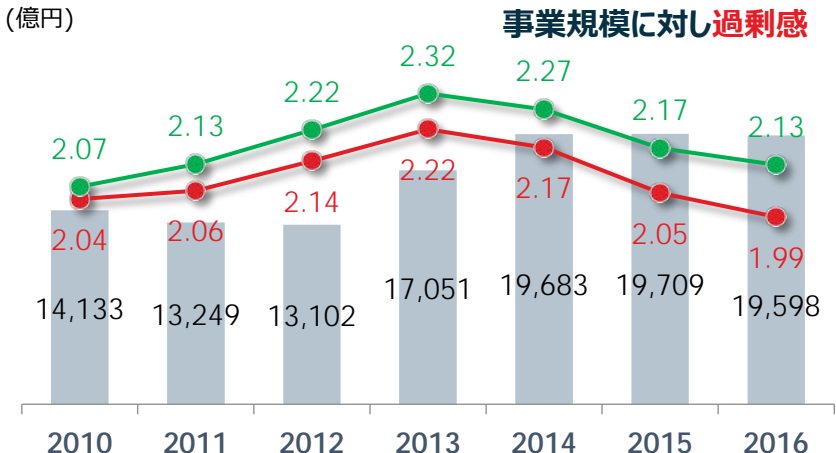
■ 有利子負債 ■ NetDebt ● D/Eレシオ



## 固定資産

(億円)

■ 固定資産 ● 固定資産回転率 ● 特殊要因除く回転率



※無形固定資産、投資等を含む全社合計値

# アセットマネジメントの成果

バランスシートからの新たな価値創造・キャッシュフロー創出

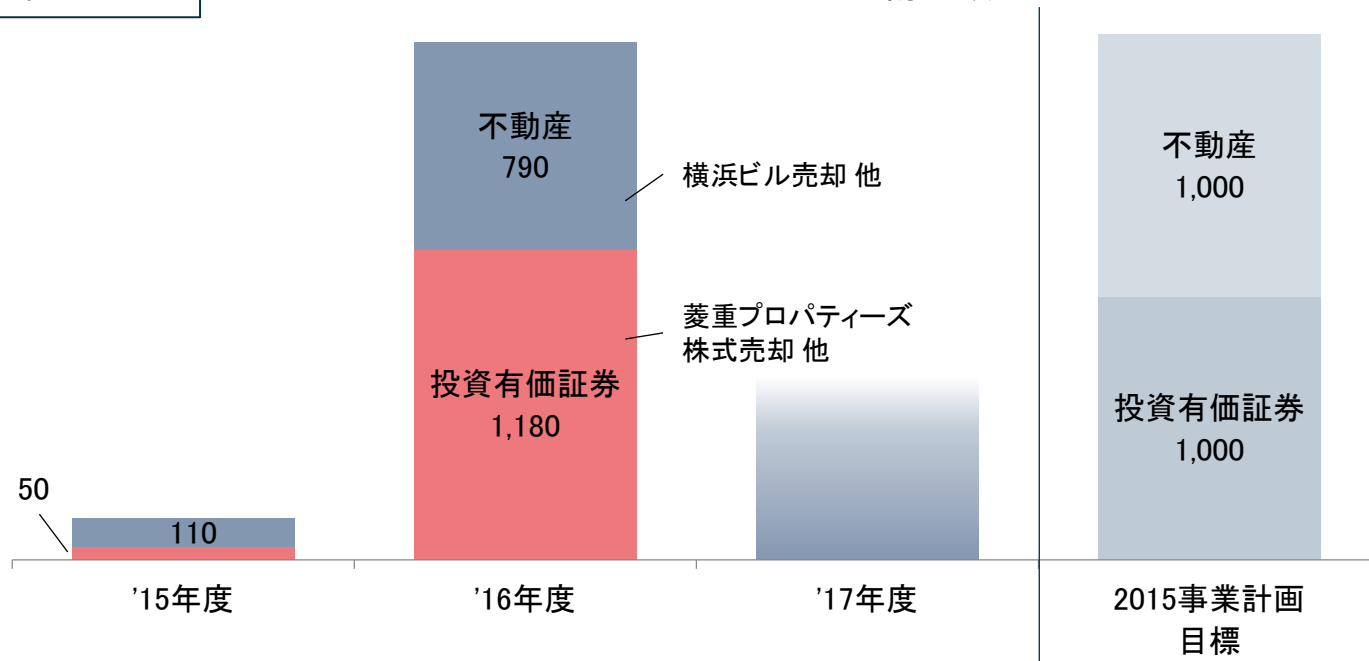
- 新たな手法での大規模アセットマネジメントを実現
- キャッシュフロー創出額は2015事業計画目標を上回る実績
- 首都圏オフィスの再編とともに、非事業資産の事業資産への入替を促進し、保有資産の価値向上を図る

## 2015事業計画目標

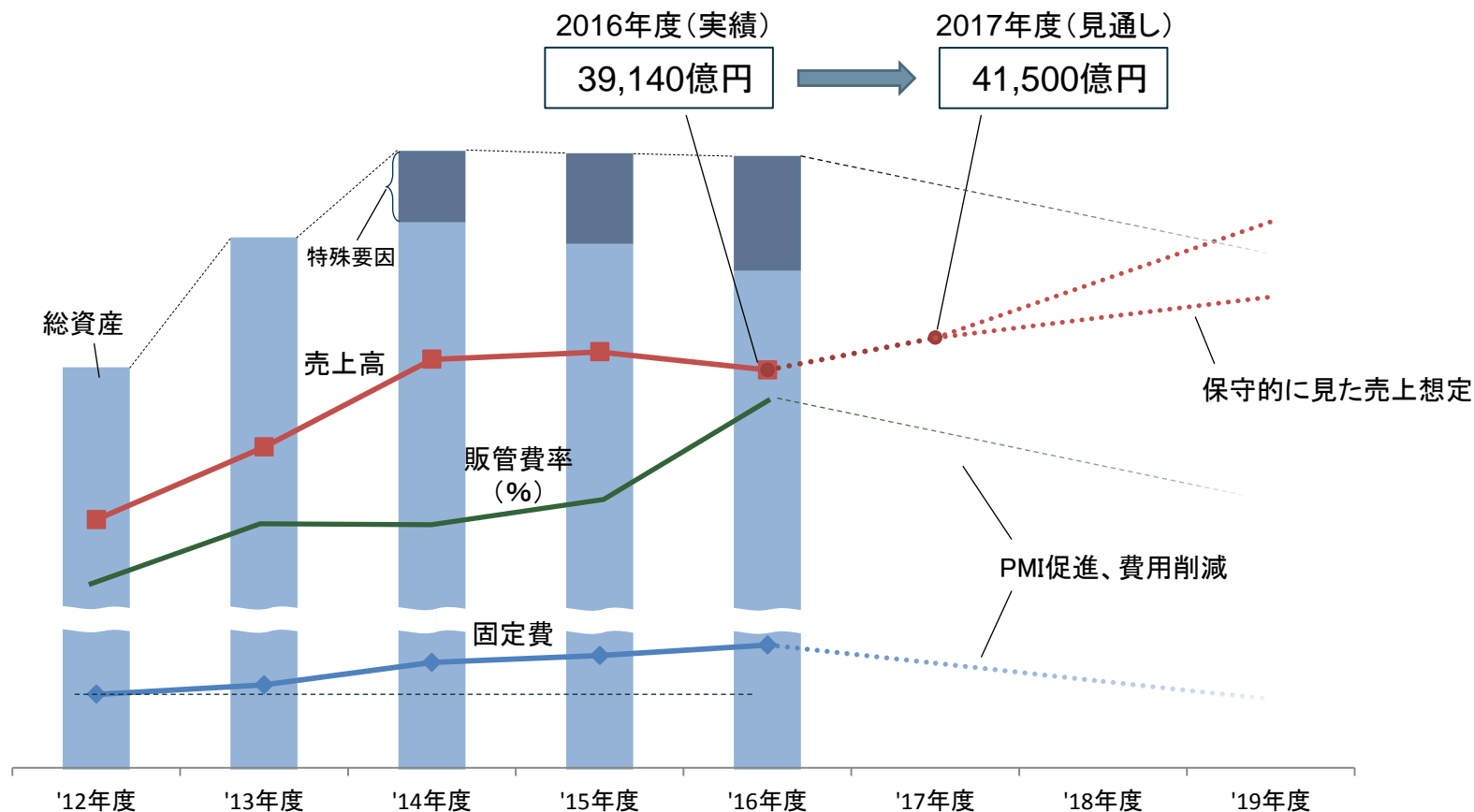
事業計画期間中(~2017年度)に総額2,000億円程度のキャッシュフローを創出

## 実績・見通し

アセットマネジメントによるキャッシュフロー創出額



# 2017年度以降の財務戦略 2016年度実績を踏まえた方向性



- 事業規模は、当面(2~3年)ゆるやかに成長
- 「定常収益力の(出直しの)再強化」と「財務基盤の更なる強化」に取り組み、次期事業計画以降の非連続的な成長に向けた足場固め
  - ➡ 外部環境の変動に比較的左右されず進めることができる、バランスシートの効率化、固定費圧縮に取り組む

# 2017年度以降の財務戦略 財務基盤強化に向けた施策

目標

激化するグローバル競争下における  
「成長原資」の確保

ミッション

卓越した効率性と価値をもつB/Sの構築  
→ CF創出力・収益力の向上

Strategy

オペレーションのリストラクチャリング × リソースの再配置・最大活用

Tactics

STEP 1 不要なキャッシュアウトの抑制 – 棚卸資産圧縮、経費の抑制

- 固定費の適正化、圧縮
  - 事務効率化による人員・残業時間の低減
  - 定型業務の効率化（システム化）、アウトソーシングの推進
- 外注の内作取込み
  - 内作リソースの最大活用
  - 設計、品質管理、物流、加工など全方面

STEP 2 生産効率化 – 設備・固定資産の効率化

- 集約／再編による各生産拠点の生産性向上
- 内部リソースの最適再配置  
（エンジニアリング機能、生産技術、物流、コーポレート）
- プロセス改善によるタクトタイム短縮化（CCCの改善）

STEP 3 資産の潜在価値の顕在化 – 新たな価値創造

- 有形のみならず無形の資産（技術、IP、ノウハウなど）の再配置による価値創造

即時対応

短期的取組み

中期的取組み

2017年度（見通し） 営業利益	2,300億円
フリーCF	1,000億円

# 2017年度業績見通し サマリー

(単位:億円)

	'16年度実績		'17年度見通し		対前年度増減	
	(利益率)		(利益率)		(増減率)	
受注高	42,756		45,000		+2,243	(+5.2%)
売上高	39,140		41,500		+2,359	(+6.0%)
営業利益	(3.8%)	1,505	(5.5%)	2,300	+794	(+52.8%)
経常利益	(3.2%)	1,242	(5.1%)	2,100	+857	(+69.0%)
親会社株主に帰属する 当期純利益	(2.2%)	877	(2.4%)	1,000	+122	(+14.0%)
ROE	5.1%		5.5%		+0.4pt	
EBITDA	(8.7%)	3,398	(10.4%)	4,300	+901	(+26.5%)
フリーCF	1,046		1,000		△ 46	(△4.4%)
配当(1株あたり)	12円 (中間6円/期末6円)		12円 <sup>(※)</sup> (中間6円/期末6円)		【未確定外貨】 15億ドル 2億ユーロ	【前提為替レート】 1ドル = 110円 1ユーロ = 120円

(※) 当社は、2017年10月1日付で株式併合(10株→1株)を予定しております。2017年度の期末配当予想は1株当たり60円ですが、本資料上は2016年度実績との比較のため、当該株式併合を考慮しない場合の1株当たり配当金を記載しております。

# 2017年度業績見通し セグメント別内訳 (※)

(単位: 億円)

	受注高			売上高			営業利益		
	'16年度実績	'17年度見通し	対前年度増減	'16年度実績	'17年度見通し	対前年度増減	'16年度実績	'17年度見通し	対前年度増減
パワー	17,263	19,500	+2,236	14,484	16,500	+2,015	1,081	1,450	+368
インダストリー&社会基盤	15,903	19,000	+3,096	17,470	18,500	+1,029	500	850	+349
航空・防衛・宇宙	9,550	6,000	△ 3,550	7,034	6,500	△ 534	9	100	+90
その他	1,604	1,500	△ 104	1,759	1,500	△ 259	107	100	△ 7
消去または共通	△ 1,566	△ 1,000	+566	△ 1,607	△ 1,500	+107	△ 193	△ 200	△ 6
合計	42,756	45,000	+2,243	39,140	41,500	+2,359	1,505	2,300	+794

(※) 2017年4月1日付で実施した組織再編および事業再配置に伴い、報告セグメントを変更しております。

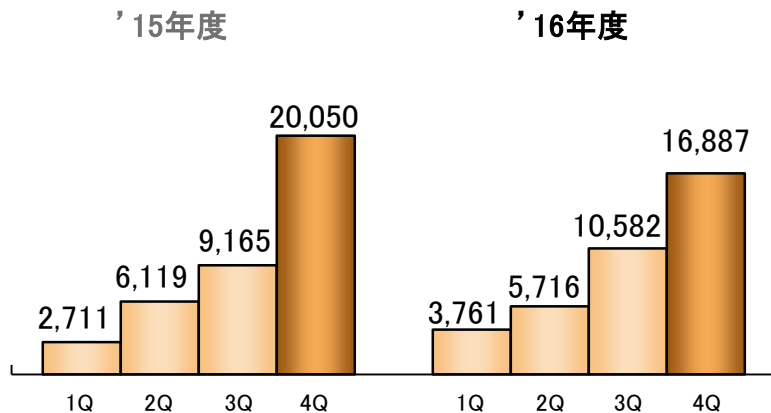


## Ⅲ. 補足資料

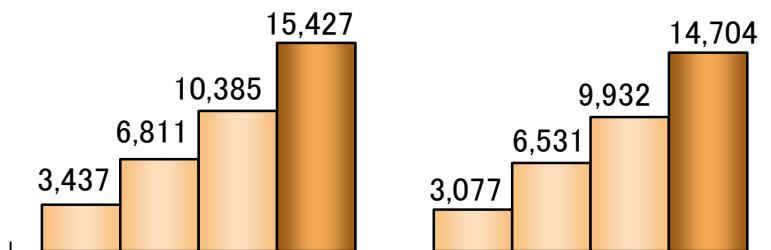
# 補足資料① 2016年度決算実績 <エネルギー・環境>

(億円・各期の数値は累計)

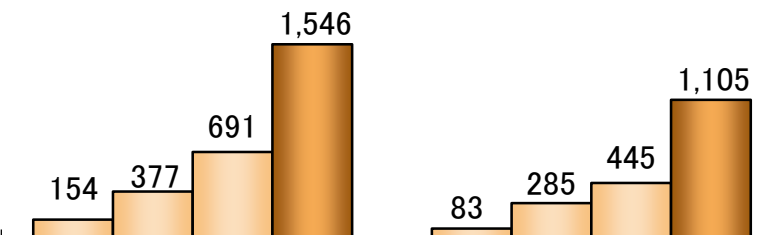
受注



売上



営業利益



受注：対前年度△3,163億円の減少  
減少…化学プラント、火力発電プラント

## 【ガスタービン受注台数】

'15年度：32台

	北米	アジア	国内	その他	合計
大型	2	6	4	5	17
中小型	-	1	1	13	15
合計	2	7	5	18	32

'16年度：23台

	北米	アジア	国内	その他	合計
大型	6	6	2	6	20
中小型	-	3	-	-	3
合計	6	9	2	6	23

## 【ガスタービン契約残台数】

	大型	中小型	合計
'15年度末	42	35	77
'16年度末	43	14	57

売上：対前年度△723億円の減収  
増加…化学プラント  
減少…火力発電プラント

損益：対前年度△441億円の減益

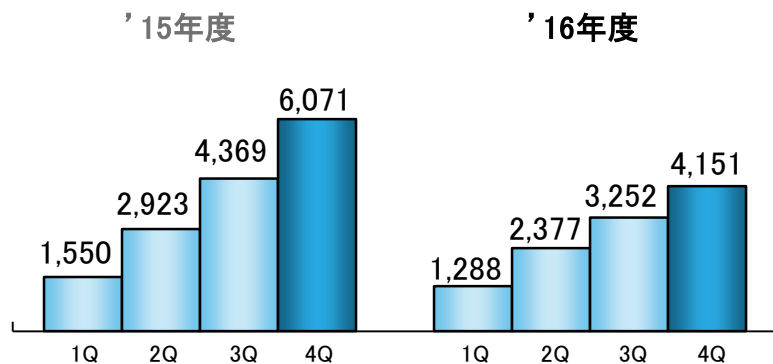
火力発電プラント：  
売上減少やPMI<sub>(※)</sub>の遅れによる、事業規模と  
バランスシート・固定費とのアンバランス発生

(※) PMI: Post Merger Integration

# 補足資料① 2016年度決算実績 <交通・輸送>

(億円・各期の数値は累計)

受注



**受注 : 対前年度△1,919億円の減少**

減少…商船、交通システム

【商船 受注隻数】

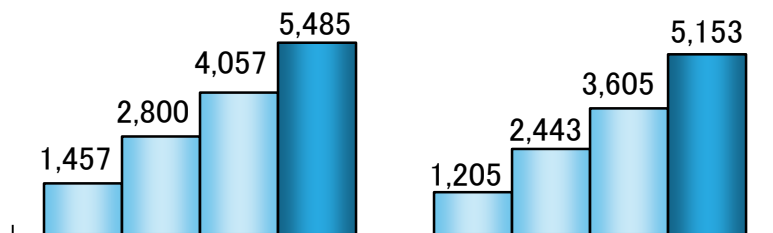
'15年度 : 16隻 (1Q:4隻、2Q:2隻、3Q:5隻、4Q:5隻)

'16年度 : 9隻 (1Q:4隻、2Q:2隻、3Q:0隻、4Q:3隻)

【商船 契約残隻数】 31隻

(LNG船 10隻、LPG船 5隻、RORO船 5隻 他)

売上



**売上 : 対前年度△331億円の減収**

増加…交通システム

減少…民間航空機

【B777 引渡機数】

'15年度 : 107機 (1Q:28機、2Q:27機、3Q:25機、4Q:27機)

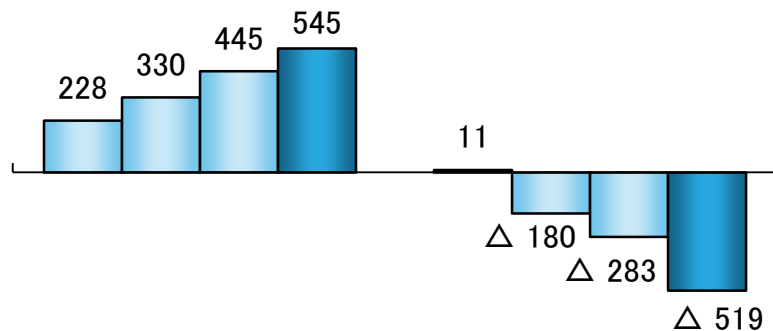
'16年度 : 91機 (1Q:27機、2Q:24機、3Q:19機、4Q:21機)

【B787 引渡機数】

'15年度 : 126機 (1Q:32機、2Q:31機、3Q:29機、4Q:34機)

'16年度 : 125機 (1Q:36機、2Q:31機、3Q:25機、4Q:33機)

営業利益



**損益 : 対前年度△1,064億円の減益**

民間航空機 : 円高、減産、コストダウン未達

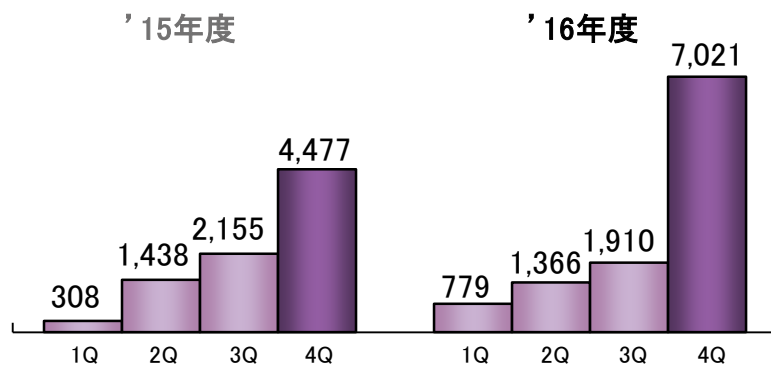
商船 : LNG船コスト悪化

MRJ : 開発費増加

# 補足資料① 2016年度決算実績 <防衛・宇宙>

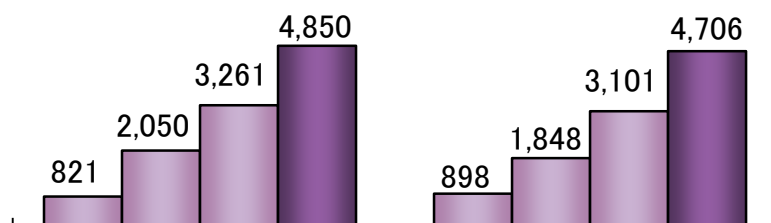
(億円・各期の数値は累計)

受注



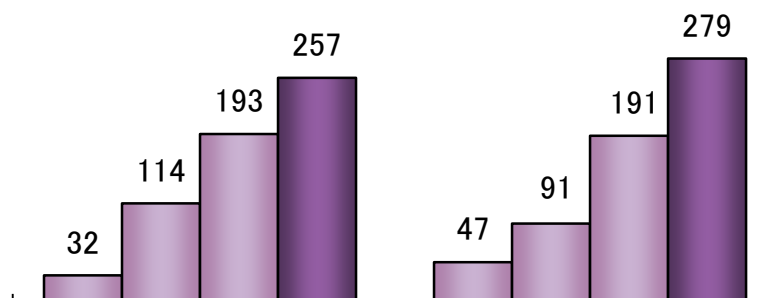
受注 : 対前年度+2,544億円の増加  
増加…飛昇体

売上



売上 : 対前年度△144億円の減収  
増加…宇宙機器  
減少…飛昇体

営業利益



損益 : 対前年度+21億円の増益  
宇宙機器: 売上増加

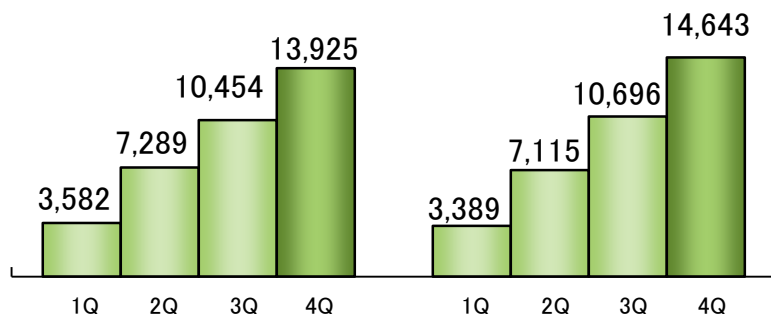
# 補足資料① 2016年度決算実績 <機械・設備システム>

(億円・各期の数値は累計)

'15年度

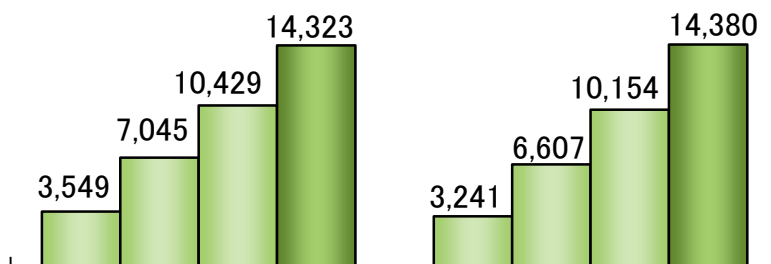
'16年度

受注



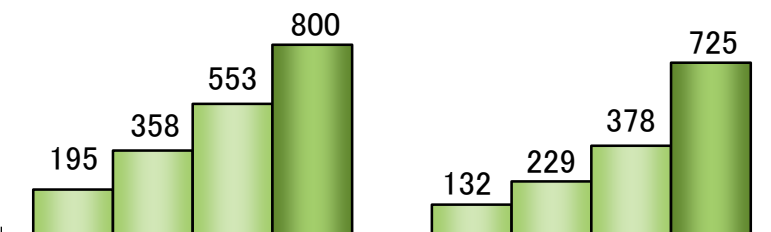
**受注** : 対前年度+718億円の増加  
 増加…フォークリフト、ターボチャージャ  
 減少…コンプレッサ

売上



**売上** : 対前年度+56億円の増収  
 増加…フォークリフト、ターボチャージャ  
 減少…製鉄機械

営業利益



**損益** : 対前年度△75億円の減益  
 コンプレッサ、製鉄機械:  
 世界経済の低迷や市場落ち込みによる売上減等

## 補足資料② 参考データ

### 1. 研究開発費、減価償却費、設備投資

(単位: 億円)

	'12年度	'13年度	'14年度	'15年度	'16年度	'17年度 見通し
研究開発費	1,200	1,385	1,455	1,506	1,607	1,700
減価償却費	1,194	1,349	1,570	1,587	1,727	1,800
設備投資	1,188	1,486	1,561	1,755	2,044	2,000

### 2. キャッシュ・フロー

(単位: 億円)

	'12年度	'13年度	'14年度	'15年度	'16年度	'17年度 見通し
営業CF	2,883	2,962	2,128	2,700	959	-
投資CF	△ 767	△ 1,515	△ 1,741	△ 2,624	87	-
フリーCF	2,116	1,446	386	75	1,046	1,000
財務CF	△ 1,542	△ 1,366	△ 458	△ 231	△ 1,620	-

### 3. 有利子負債、D/Eレシオ

	'12年度	'13年度	'14年度	'15年度	'16年度	'17年度 見通し
有利子負債残高 (単位: 億円)	10,312	9,574	9,755	10,521	9,255	8,500
D/Eレシオ	0.72	0.54	0.46	0.53	0.44	-

### 4. 為替レート

(円/US\$)

	'12年度	'13年度	'14年度	'15年度	'16年度	'17年度 想定
売上計上平均レート	83.6	100.1	109.4	119.7	108.2	110.0
(参考) 期末日レート	94.1	102.9	120.2	112.7	112.2	-

## 補足資料② 参考データ

### 5. 人員

(単位:人)

		'12年度
(連結)	船舶・海洋	3,708
	原動機	18,966
	機械・鉄構	8,814
	航空・宇宙	9,513
	汎用機・特殊車両	8,630
	その他	18,582
	合計	68,213

(単独)

(31,111)

		'13年度	'14年度	'15年度	'16年度
(連結)	エネルギー・環境	28,393	26,855	25,887	25,326
	交通・輸送	8,182	7,129	7,428	7,417
	防衛・宇宙	6,477	6,022	6,281	6,389
	機械・設備システム	26,769	33,277	36,244	36,383
	その他	10,762	8,562	8,092	7,213
	合計	80,583	81,845	83,932	82,728

(単独)

(22,147)

(21,117)

(19,357)

(16,824)

### 6. 海外地域別売上高

(単位:億円)

	'12年度	'13年度	'14年度	'15年度	'16年度
北米	3,790 (13.5%)	5,228 (15.6%)	6,803 (17.0%)	7,861 (19.4%)	6,845 (17.5%)
中南米	1,051 (3.7%)	1,040 (3.1%)	1,190 (3.0%)	1,269 (3.1%)	1,101 (2.8%)
アジア	4,576 (16.2%)	5,929 (17.7%)	6,825 (17.1%)	7,219 (17.8%)	6,180 (15.8%)
中東	475 (1.7%)	786 (2.4%)	1,271 (3.2%)	1,157 (2.9%)	1,172 (3.0%)
欧州	2,175 (7.7%)	2,638 (7.9%)	3,540 (8.9%)	3,527 (8.7%)	3,956 (10.1%)
アフリカ	234 (0.8%)	673 (2.0%)	1,298 (3.3%)	1,106 (2.7%)	1,356 (3.5%)
オセアニア	315 (1.1%)	215 (0.6%)	370 (0.9%)	277 (0.7%)	316 (0.8%)
合計	12,619 (44.8%)	16,512 (49.3%)	21,299 (53.4%)	22,418 (55.4%)	20,929 (53.5%)

※ ( )内は構成比

## 7. 所在地別セグメント情報

(単位: 億円)

		'12年度	'13年度	'14年度	'15年度	'16年度
日本	売上高	25,656	28,739	31,412	30,573	29,842
	営業利益	1,367	1,895	2,632	2,486	1,084
北米	売上高	2,057	3,523	4,564	5,291	4,964
	営業利益	132	19	42	219	139
アジア	売上高	1,496	2,444	3,741	3,830	3,693
	営業利益	89	148	267	327	306
欧州	売上高	1,285	1,621	3,275	3,645	3,733
	営業利益	47	△ 7	13	36	△ 46
その他	売上高	171	289	899	1,001	1,068
	営業利益	△ 1	4	5	24	21
消去または共通	売上高	△ 2,488	△ 3,122	△ 3,972	△ 3,873	△ 4,162
	営業利益	-	-	-	-	-
合計	売上高	28,178	33,495	39,921	40,468	39,140
	営業利益	1,635	2,061	2,961	3,095	1,505



**MOVE THE WORLD FORWARD**

**MITSUBISHI  
HEAVY  
INDUSTRIES  
GROUP**