

# 2015事業計画推進状況

2017年5月9日

三菱重工業株式会社

取締役社長 CEO 宮永 俊一

I. 2016年度の実績	-	3	V. 「改革の総仕上げ」としての 組織・制度の補強	-	26
II. 2017年度数値計画の見直し	-	6	1. グローバル/ローカル経営の最適化	-	27
III. 2015事業計画の全体進捗評価	-	10	2. 生産部門の革新	-	29
IV. 主な対策の推進状況	-	16	3. アセットマネジメントの更なる強化	-	32
1. MRJ及びTier1対策	-	17	4. イノベーション推進研究所(仮称)	-	33
2. 商船事業構造改革の強化	-	19	VI. まとめ	-	34
3. MHPSの経営改善	-	20	[参考資料]		
4. M-FETのPMI	-	23	1. 昨年度の技術的トピックス	-	40
5. PTのPMI	-	24	2. 名古屋地区の中期低操業対策	-	41
6. アセットマネジメントの進捗	-	25	3. 仏/AREVA関連投資	-	42
			4. SONGS仲裁	-	43
			5. AIDA向け客船プロジェクト	-	44
			6. 選択と集中の加速	-	45

# I . 2016年度の実績

# I. 2016年度の実績 (1/2)

(億円)

	2015年度 実績	2016年度		前回見通し
		実績	昨年度との主な差異理由	
<b>受注</b> (海外比率)	44,855 (52%)	42,756 (48%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ MHPS他、海外受注の減速 (原油安等による投資減)</li> </ul>	48,000 —
<b>売上</b>	40,468	39,140	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ LNG船*1 } *1 含む円高</li> <li>・ MRJ } 営業利益</li> <li>・ Tier1 *1 } Δ約1,000億円</li> <li>・ MHPS*1 } Δ約500億円</li> </ul>	40,000
<b>営業利益</b> (営業利益率)	3,095 (7.6%)	1,505 (3.8%)		*2 2,400 (6.0%)
<b>純利益*</b>	638	877	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ アセットマネジメント効果 (特別利益 + 約1,100億円) (FCF + 約2,000億円)</li> </ul>	1,000
<b>ROE</b>	3.7%	5.1%		5.8%
<b>FCF</b>	75	1,046		1,000
<b>D/Eレシオ</b>	0.53倍	0.44倍	(除く南ア) 0.30倍	—
<b>自己資本比率</b>	30.5%	32.5%	(除く南ア) 34.4%	—
<b>有利子負債</b>	10,521	9,255	(除く南ア) 約6,255億円	—
<b>配当 (円/株)</b>	12円	12円		12円

為替レート

119.7円/\$  
132.6円/€

108.2円/\$  
118.6円/€

\*2 前回からは、MHPS悪化+  
LNG船/MRJの更なる悪化

110円/\$  
120円/€

※ 親会社株主帰属分利益

# I. 2016年度の実績 (2/2)

## < ドメイン別の売上・営業利益 >

旧ドメイン	2015年度 実績 (A)		(B) - (A)		2016年度 実績 (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	△ 723	△ 441	14,704	1,105
交通・輸送	5,485	545	△ 331	△ 1,064	5,153	△ 519
防衛・宇宙	4,850	257	△ 144	21	4,706	279
機械・設備システム	14,323	800	56	△ 75	14,380	725
その他	1,773	126	△ 14	△ 18	1,759	107
消去または共通	△ 1,392	△ 181	△ 171	△ 11	△ 1,563	△ 193
合計	40,468	3,095	△ 1,327	△ 1,589	39,140	1,505

## < ドメイン再編後 (注) >

(億円)

2016年度 実績		
新ドメイン	売上	営業利益
パワー	14,484	1,081
インダストリー & 社会基盤	17,470	500
航空・防衛・宇宙	7,034	9
—	—	—
その他	1,759	107
消去または共通	△ 1,607	△ 193
合計	39,140	1,505

(注) 再編により、交輸ドメインの課題事業 (民間機と商船) を各々シナジー有すドメインに統合し、対策促進

## Ⅱ. 2017年度数値計画の見直し

# Ⅱ. 2017年度数値計画の見直し(1/3)

(億円)

	2015年度 実績	2016年度 実績	2017年度		差異理由
			従来計画	今回見直し	
<b>受注</b> (海外比率)	44,855 (52%)	42,756 (48%)	55,000 (64%)	45,000 (55%)	<p>世界経済の不透明感や市場見通しを反映</p> <p>MHPS Δ3,500 交通システム Δ2,200 民間機 Δ2,000 PT(製鉄) Δ1,200 コンプレッサ Δ1,100 受注計 Δ10,000</p> <p>2016年度発生課題への十分な対策費用等を織り込み</p> <p>(注) 配当性向30%±5%</p>
<b>売上</b>	40,468	39,140	50,000	41,500	
<b>営業利益</b> (営業利益率)	3,095 (7.6%)	1,505 (3.8%)	4,500 (9.0%)	2,300 (5.5%)	
<b>純利益*1</b>	638	877	2,000	1,000	
<b>ROE</b>	3.7%	5.1%	10.2%	5.5%	
<b>FCF</b>	75	1,046	2,000	1,000	
<b>D/Eレシオ</b>	0.53倍	0.44倍	0.4倍	0.4倍	
<b>自己資本比率</b>	30.5%	32.5%	35%	34%	
<b>有利子負債</b>	10,521	9,255	9,000	8,500	
<b>配当(円/株)</b>	12円	12円	右記(注)	*2 12円	
為替レート	119.7円/\$ 132.6円/€	108.2円/\$ 118.6円/€	110円/\$ 130円/€	110円/\$ 120円/€	

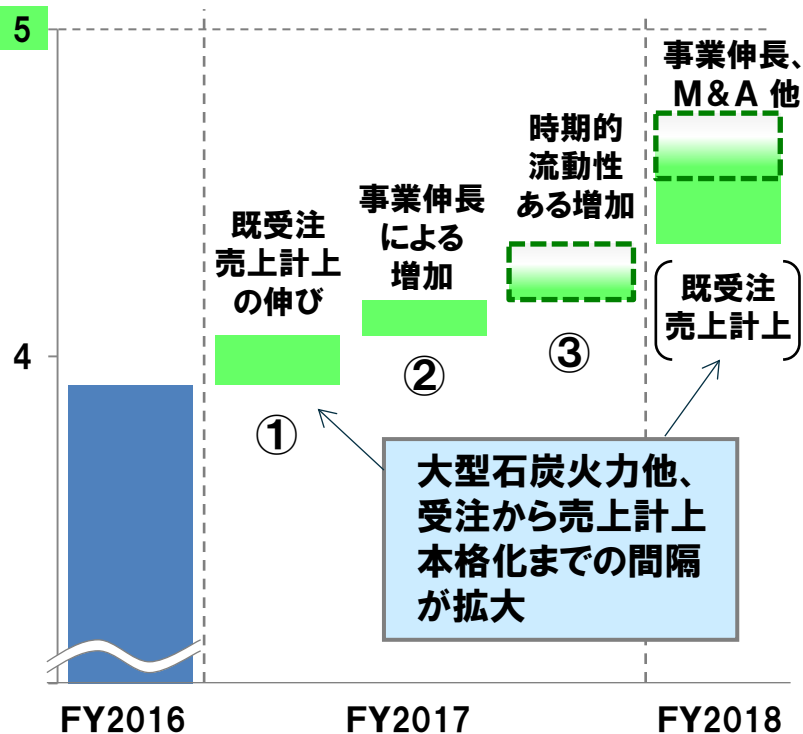
\*1 親会社株主帰属分利益

\*2 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。

# Ⅱ. 2017年度数値計画の見直し(2/3)

## 事業規模(売上)

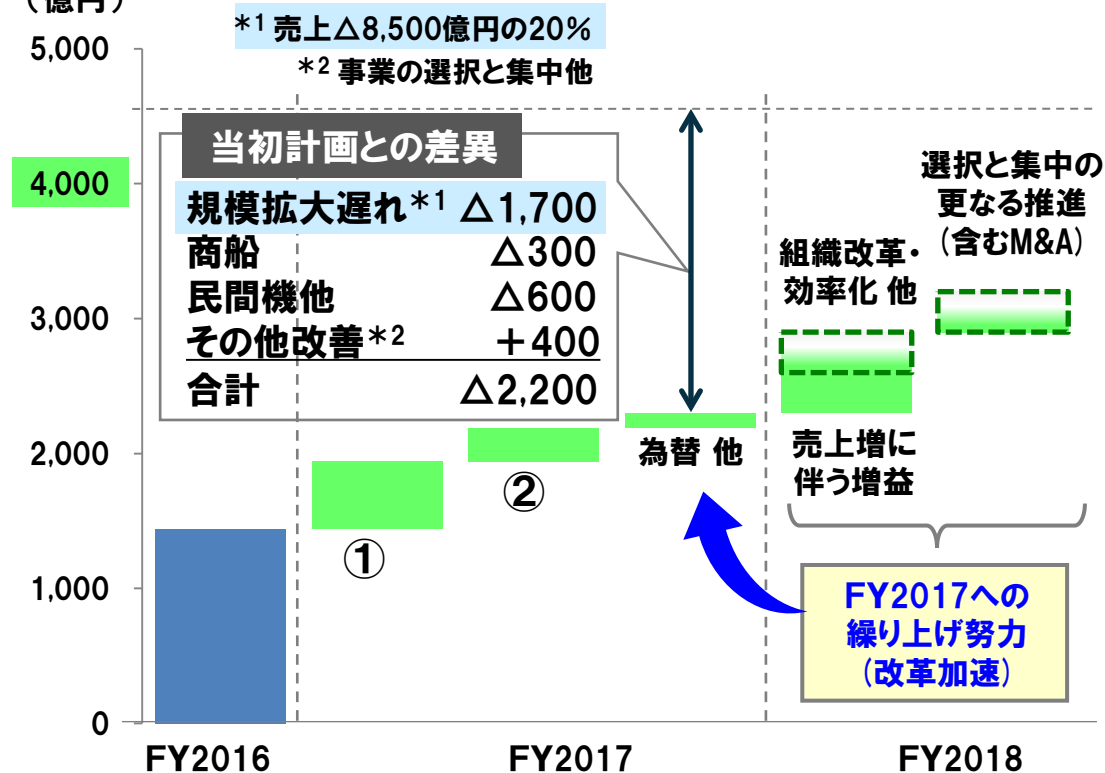
(兆円)



- ① MHPS既受注分 他
- ② ターボチャージャ、フォークリフト、宇宙 他
- ③ 交通システム、化学プラント 他

## 収益(営業利益)

(億円)



- ① 売上増に伴う改善・PMI加速
  - ・ MHPS (P.20~22)、M-FET/PT (P.23~24)
- ② 船舶事業、民間機の抜本対策
  - ・ Tier1/MRJ (P.17~18)、商船 (P.19)



## Ⅱ. 2017年度数値計画の見直し(3/3)

### < ドメイン別の売上・営業利益 >

(億円)

	2016年度 実績		2017年度 見通し		
	売上	営業利益	売上	営業利益	16年度からの差異
パワー	14,484	1,081	16,500	1,450 (8.8%)	・ MHPSの売上と利益が一部回復
インダストリー & 社会基盤	17,470	500	18,500	850 (4.6%)	・ 商船対策の一部進捗 ・ PT, M-FETのPMI
航空・防衛・宇宙	7,034	9	6,500	100 (1.5%)	・ Tier1対策 ・ MRJ損失幅が一部改善
その他	1,759	107	1,500	100	
消去または共通	△ 1,607	△ 193	△ 1,500	△ 200	
合計	39,140	1,505	41,500	2,300	

( )内は営業利益率

## Ⅲ. 2015事業計画の全体進捗評価

- ① 構造改革は、事業の選択と集中等、概ね予定通りに進捗
- ② 既発生大型リスク案件 (SONGS/客船) は収束 (参考資料P.43~44)
- ③ アセットマネジメントによる資産の流動化/有効活用が進捗 (P.25)

## ④ 2016年度に想定を超える課題が発生、抜本的改善策に着手

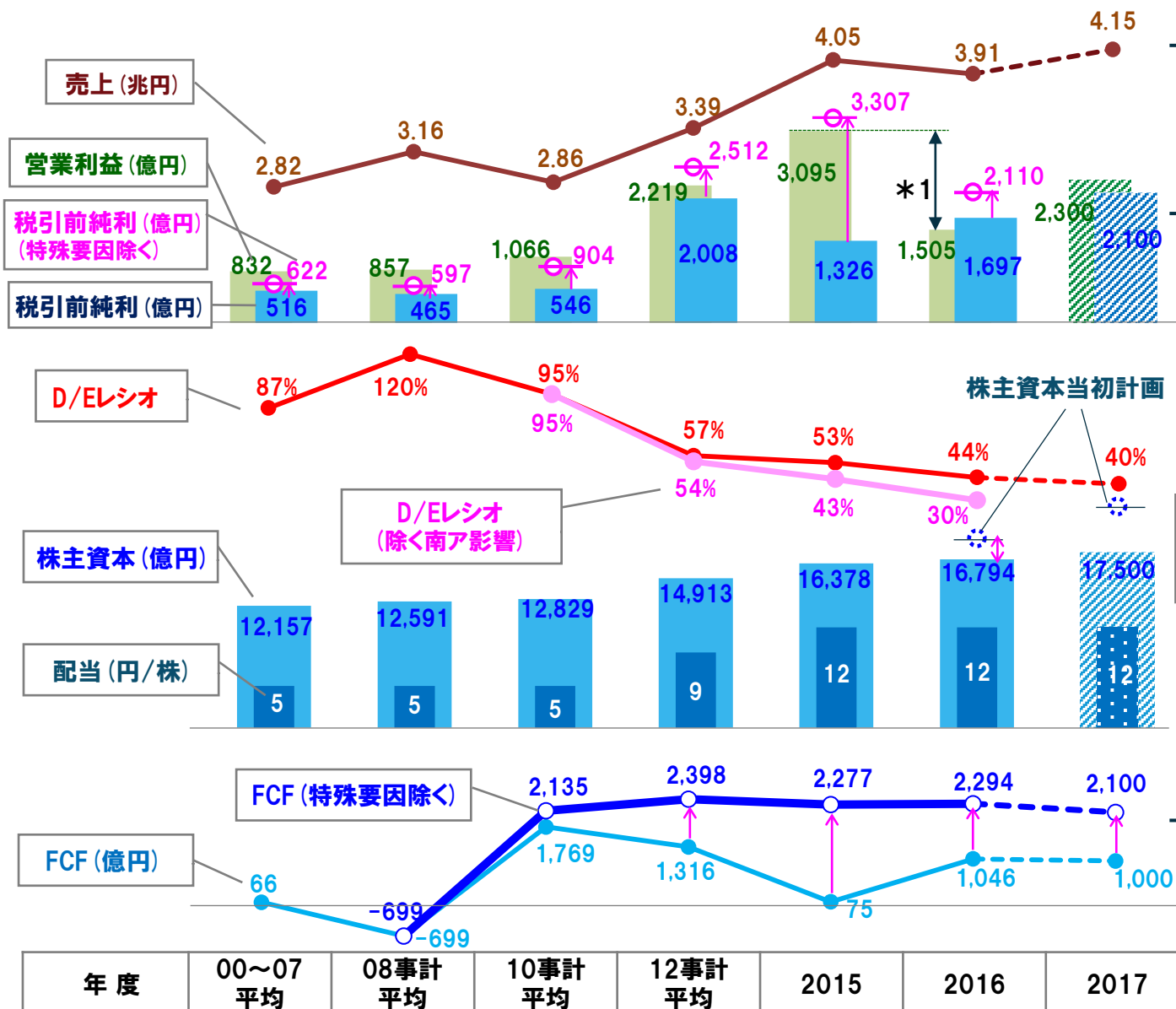
- ・ 商船事業 → LNG船/コスト目標未達と工期遅れ (5隻)
- ・ 民間機 (Tier1) → 円高と減産加速 (B777・ボンバルディア機)
- ・ MRJ → 開発の更なる遅れと費用の大幅な増加
- ・ MHPS → 事業規模拡大とPMIの両方の遅れ

- ・ ドメインの再編による発生課題への諸対策促進 (リソース活用、迅速な意思決定他)
- ・ 緊急対策の推進 (含むMRJ、MHPSの中長期的対策: P.17~22)

上記対策の補強と  
次の事計への先行策

「改革の総仕上げ」として、  
組織・制度を補強 (P.26~33)

# Ⅲ. 2015事業計画の全体進捗評価 (2/5)



- 事業規模4兆円に到達
- 5兆円には更に対策必要

- FY16発生課題 (\*1) により12事計と同水準
- \*1 2015 → 2016営業利益 交輸△1,000億円、MHPS△500億円

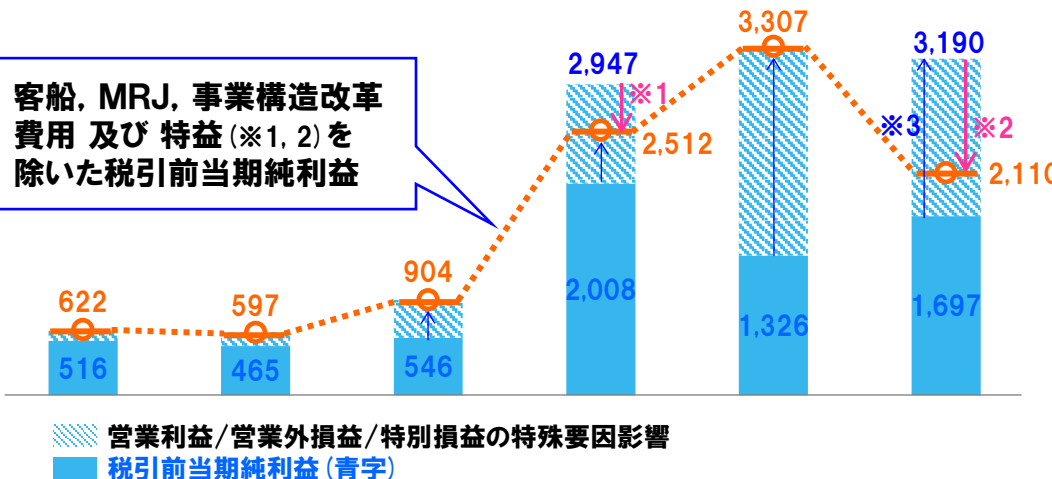
- D/Eレシオの改善
- 株主資本の積上げ\*2
- 12円/株 配当の維持

\*2 客船損失、MRJ開発遅れによる計画値との乖離挽回要

- 特殊要因除くFCFの改善

## 特殊要因を除く税引前当期純利益の改善

客船, MRJ, 事業構造改革費用及び特益(※1, 2)を除いた税引前当期純利益



- ※1 : FY13持分変動利益 (約1,300億円) の控除
- ※2 : アセットマネジメント特益 (約1,100億円) の控除
- ※3 : MMC持分法投資損失 (約200億円) を含む

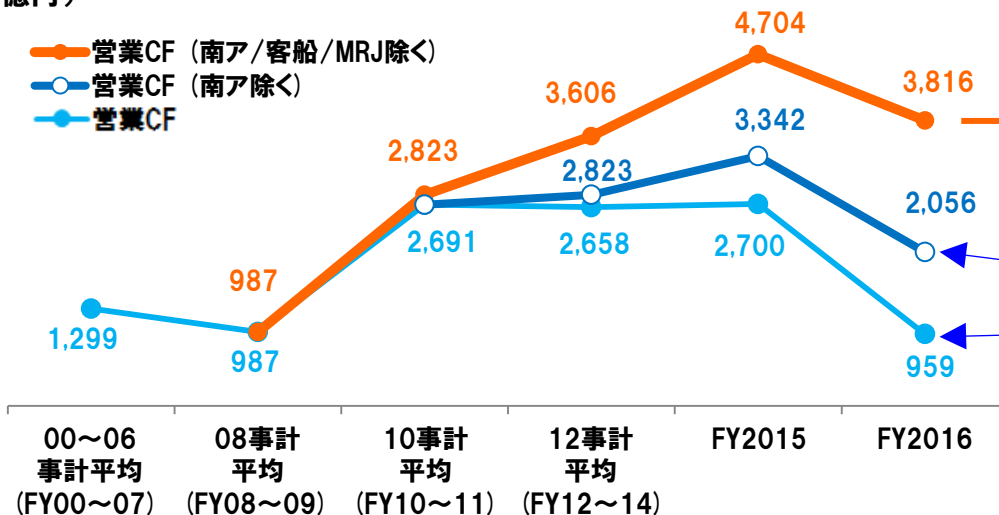
定常収益力

- ・ 2015年度まで堅調に改善
- ・ 2016年度は課題発生による営業利益減に連動して低下

## 特殊要因を除く営業CFの改善

(億円)

- 営業CF (南ア/客船/MRJ除く)
- 営業CF (南ア除く)
- 営業CF



定常CF創出力

特殊要因を含む営業CF

- 客船+MRJ
- 客船+MRJ+南ア (MHPSへの貸付)

## 事業構造改革の進捗

- 下表の如く、(課題事業を除き) 構造改革による規模拡大と収益増は進捗

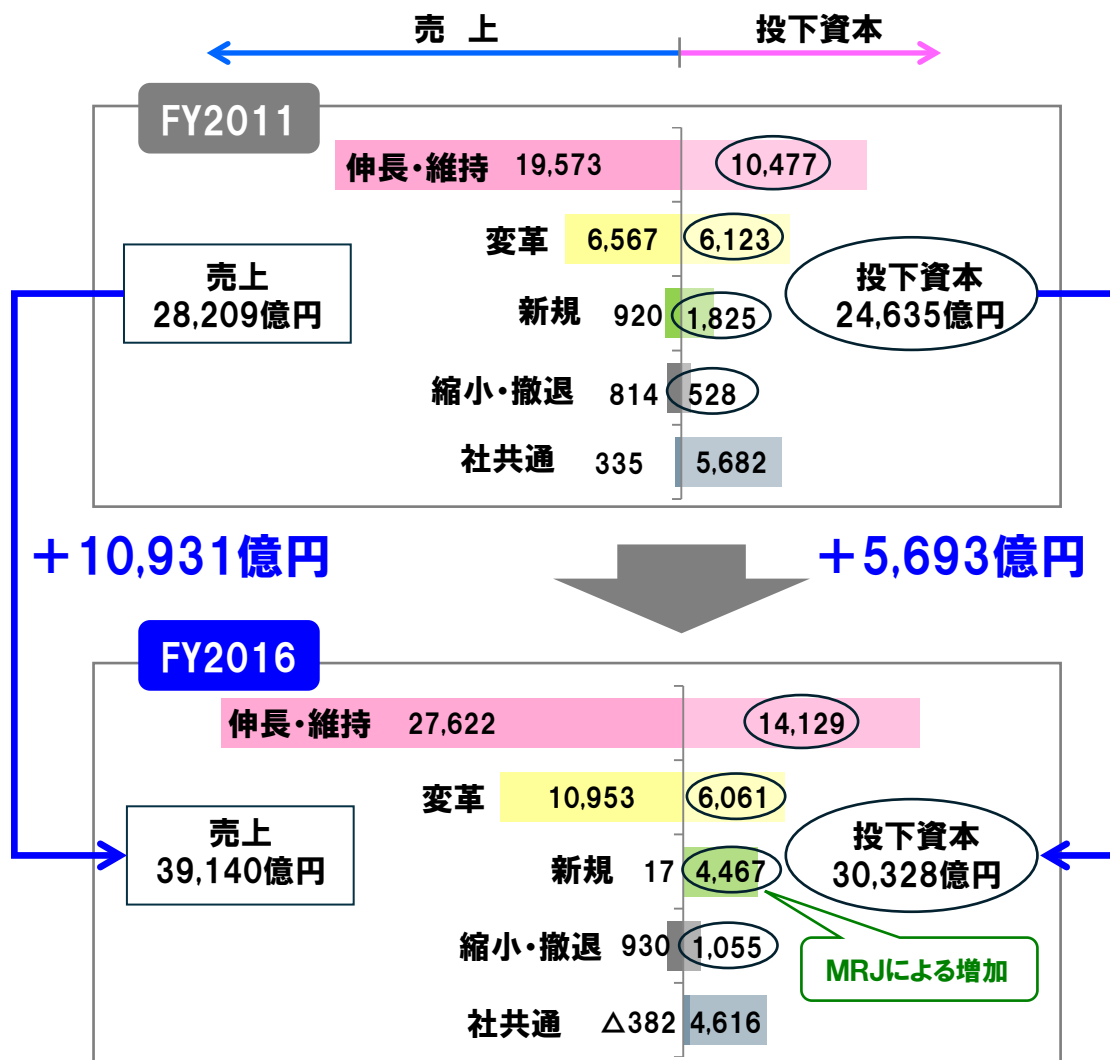
### 2012年度から2016年度の変動額

	受注高	売上高 (A)	総資産 (B)	(A) - (B)	営業利益	FCF	特記事項
下記以外の事業	+ 8,900	+ 7,100	+ 4,700	+ 2,400	+ 1,200	+ 1,200	規模拡大と収益増が 順調に進捗
商船+民間機	▲ 3,200	+ 300	+ 3,000	*1 ▲ 2,700	▲ 800	▲ 1,200	*1 客船+MRJ (客船は2番船引渡で解消)
MHPS (下段は除く南ア)	+ 6,700 (+ 6,200)	+ 3,500 (+ 3,000)	+ 7,800 (+ 4,500)	*2 ▲ 4,300 (▲ 1,500)	▲ 500 (▲ 500)	▲ 1,000 (+ 0)	*2 南ア+固定費 削減遅れ
合計 (下段は除く南ア)	+ 12,400 (+ 11,900)	+ 10,900 <u>(+ 10,400)</u>	+ 15,500 <u>(+ 12,300)</u>	▲ 4,600 <u>(▲ 1,900)</u>	▲ 100 <u>(▲ 100)</u>	▲ 1,000 <u>(+ 0)</u>	

緊急対策 (P.17~22) 他により、収益構造の改善加速中

# Ⅲ. 2015事業計画の全体進捗評価 (5/5)

## 選択と集中の加速 (ポジション別売上・投下資本の推移)



### 【2012～2016年度\*の主要M&A】

\* 2016年度実績は青字

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) ニチユ/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 射出成形機 水門事業 X線治療装置 船用ディーゼルエンジン ETC車載器	(事業譲渡, 持ち分)
社共通	エステート事業 ITインフラの運用・保守	(持ち分)

詳細は参考資料P.45参照

## IV. 主な対策の推進状況

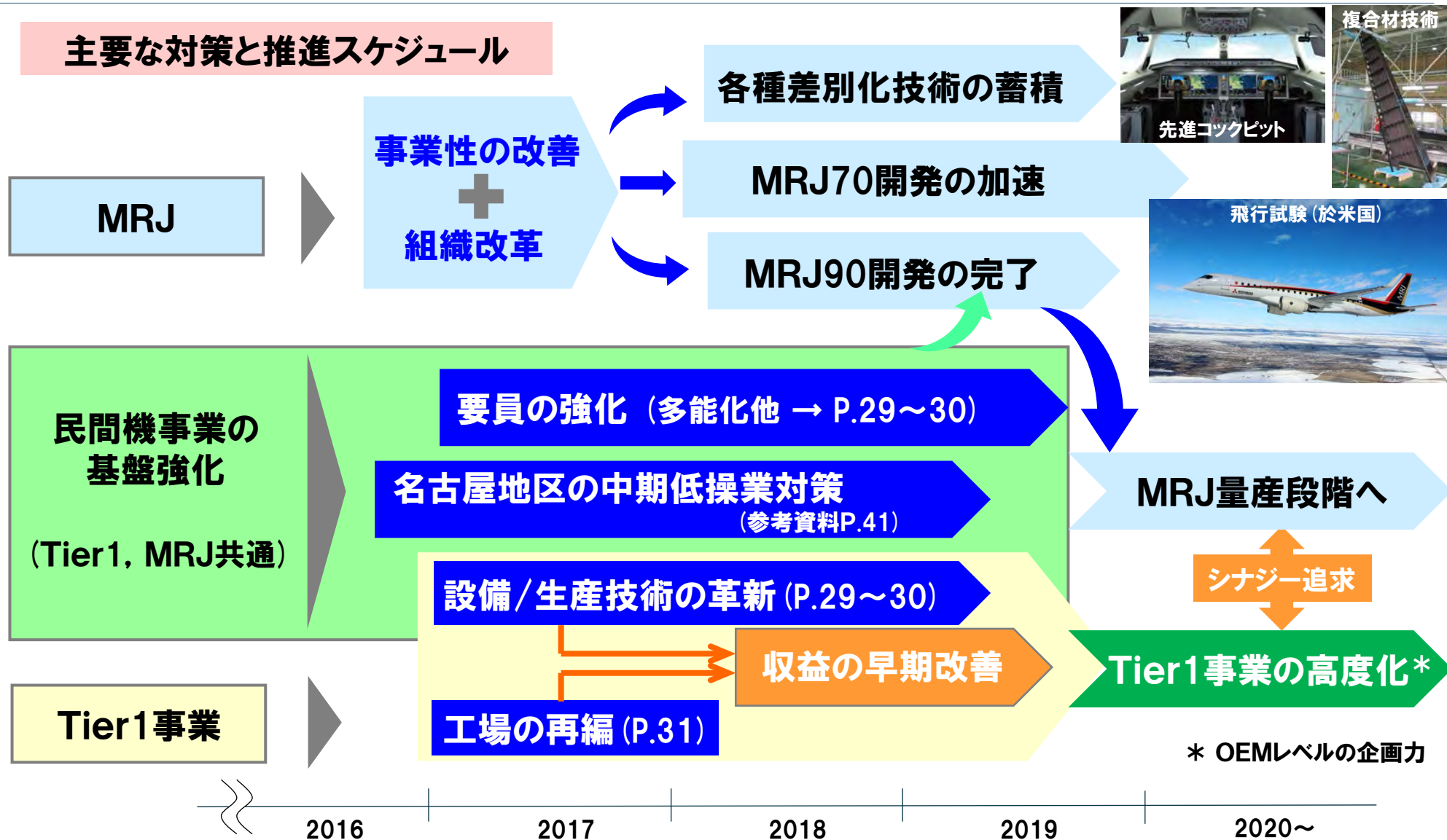
1. MRJ及びTier1 対策
2. 商船事業構造改革の強化
3. MHPsの経営改善
4. M-FETのPMI
5. PTのPMI
6. アセットマネジメントの進捗

緊急対策



# IV-1. MRJ及びTier1対策 (1/2)

## 主要な対策と推進スケジュール



## 民間航空機事業への長期的な取組み

### ① 取組む意義

- 技術、規制、所要資金等の全体的な参入障壁の高さ
- 当社の対応力（技術蓄積/経験人材の増加/財務的対応力）
- 市場の長期的な成長性と技術的進化の継続性

• 長期の努力要するも、当社事業の柱の一つに育つ可能性大

### ② 当社グループの強みを活かした独自事業モデル

- 完成機事業と高度化Tier1事業の両立/シナジー追求
- 従来の枠を超えた事業領域の取込みと付加価値向上
  - サイバーセキュリティや通信技術他との統合
  - 交通管制システム等、当社他事業とのシナジー



交通管制システム

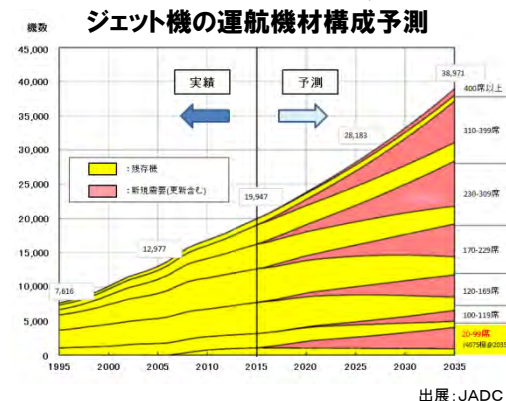
→  
←  
シナジー発揮



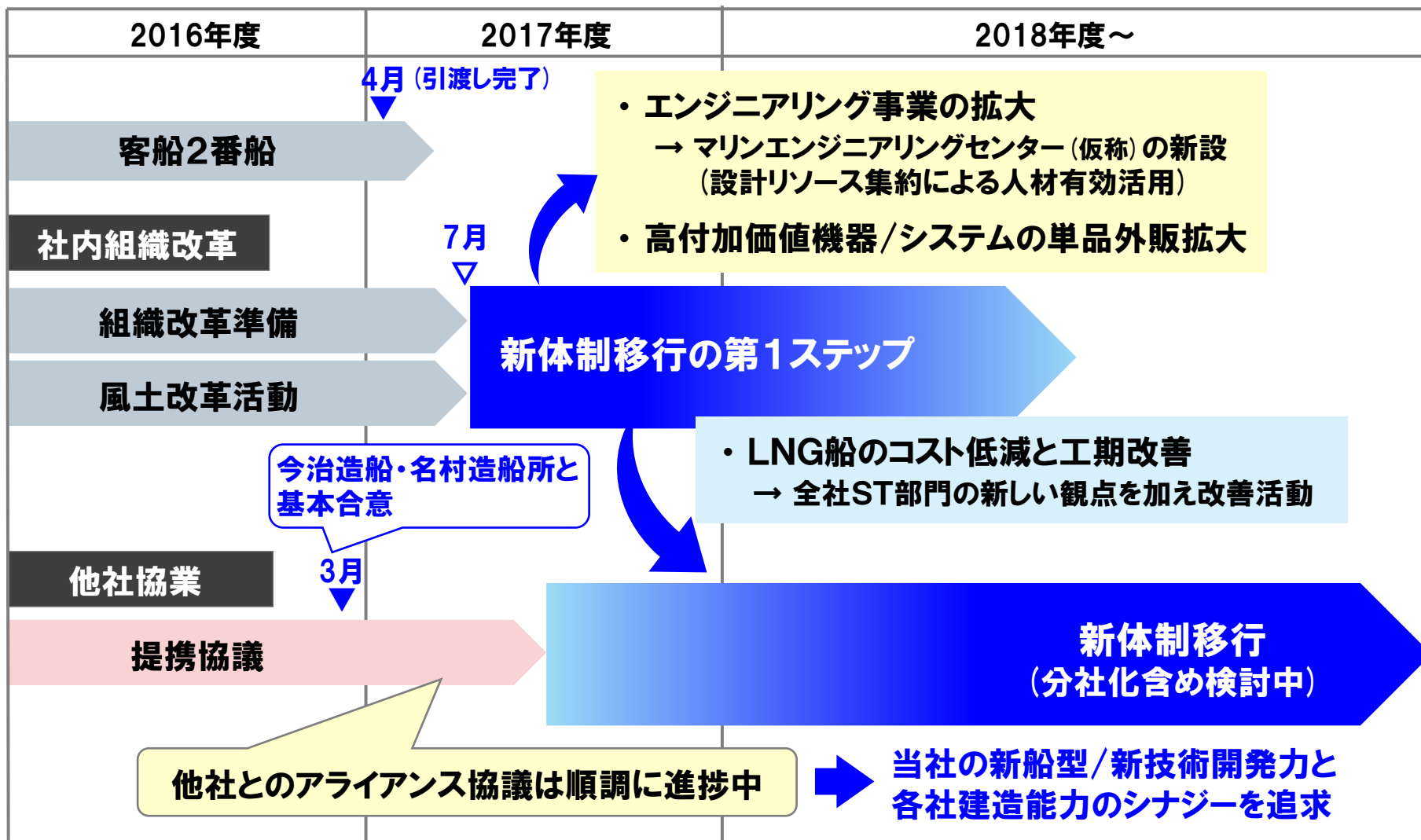
サイバーセキュリティ技術

技術適用

今後も高い需要伸長



## 【事業構造改革の全体スケジュール】



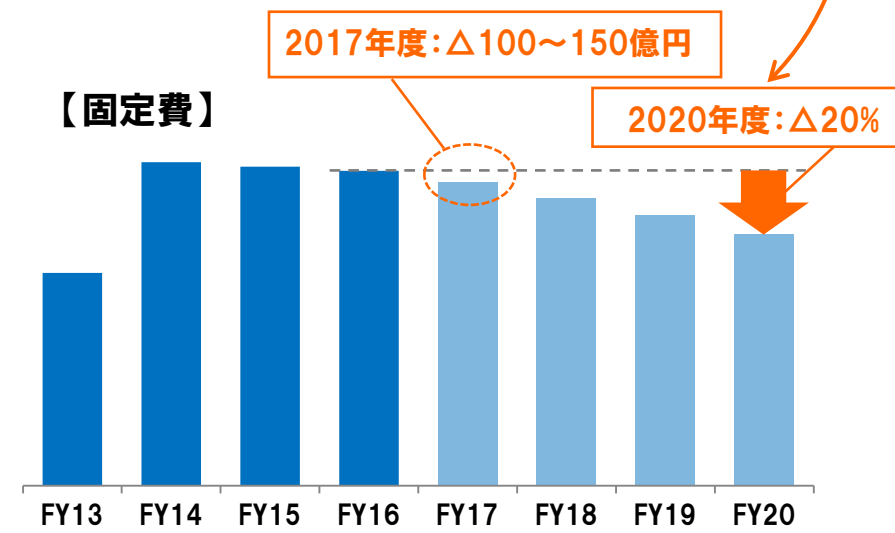
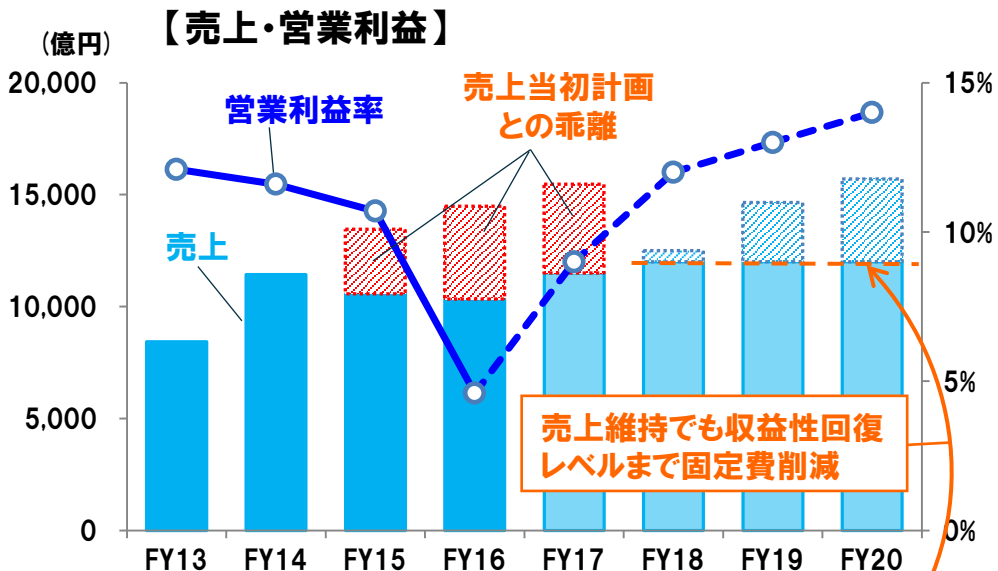
## ① 2016年度の収益低下と対策

円高と規模拡大遅れに加え、固定費削減に時間を要した結果、当期収益が急減



下記対策を推進し、従来レベルの売上で10%以上の営業利益を2年以内に確保

- 固定費削減 → 右下グラフ参照
- 変動費削減 (海外LCC活用拡大他)  
→ 2017年度 : 2016年度比△200億円
- PMI 加速  
→ チーフオフィサー制導入、SBU/KPI管理徹底  
→ 事業体制・製造拠点の再編 (資産圧縮他)



## ② ガスタービン (GT) 事業

### 課題1

・ GTCC新設市場は世界的に停滞が当分続く

### ・ サービス事業強化

- IoT活用等によるLTSA (長期保全) 及び 運転支援サービスの拡大 (次ページ)

### ・ 海外情報収集力と案件組成力の強化

- 海外重点市場\*への人材集中投入
- 商社連携強化とECAファイナンス活用拡大

\* アジア  
北中南米  
中東

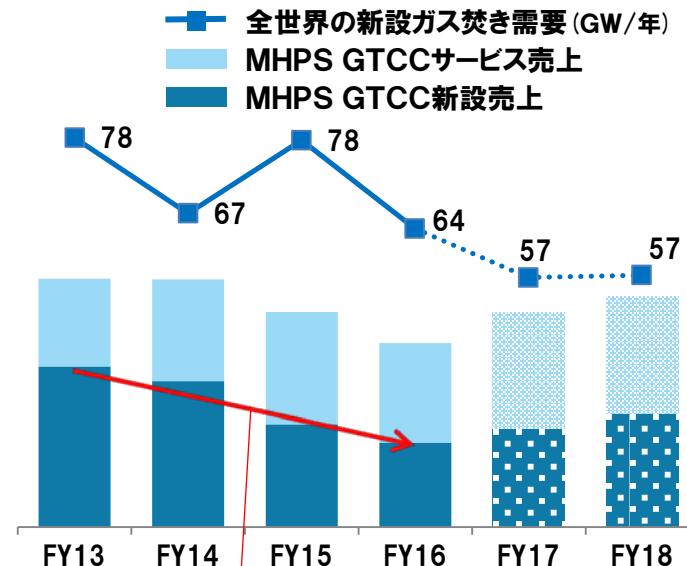
### 課題2

・ GEの最新機 (HAシリーズ) 投入による競争激化

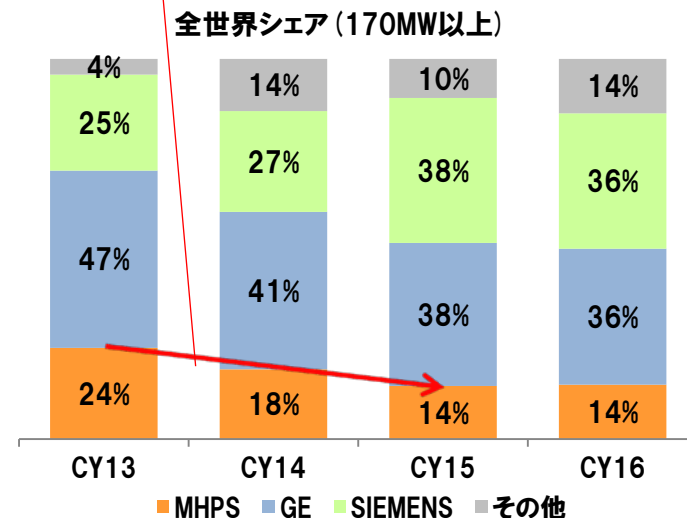
### ・ GT高性能機の前倒し投入

- 1650℃級次世代GTの開発加速 2019年度出荷 (1.5年前倒し)

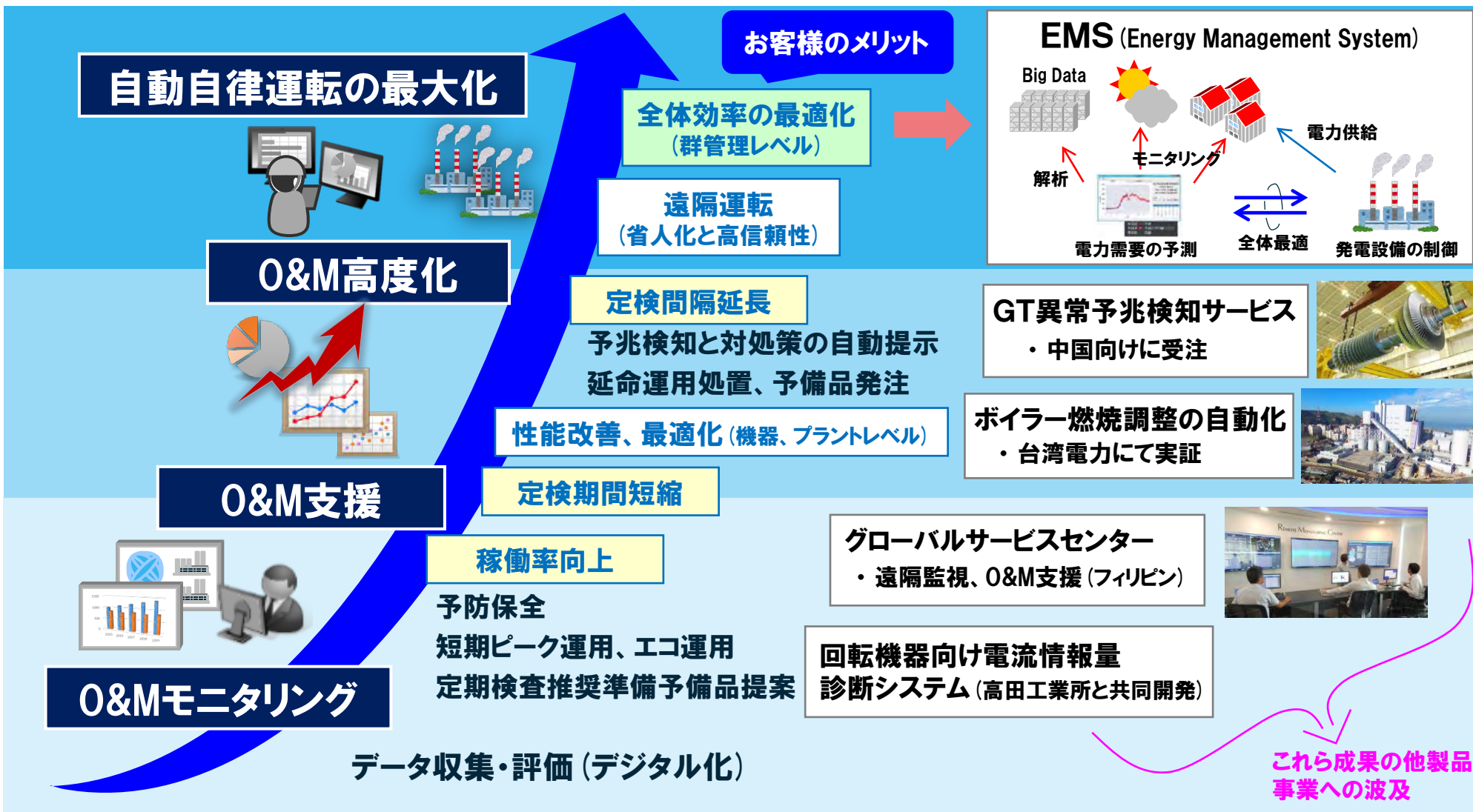
・ コスト競争力強化 (前ページ)



国内GTCC新設の売上減が影響



## ③ IoT/AI/ビッグデータの活用によるサービス事業





## 現PMI計画を前倒し推進中 → MHPSとPTのPMI経験を活かす活動

### 守り PMI加速 (MN・UC経営統合)

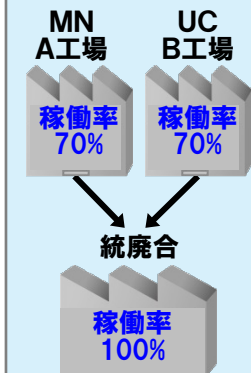
#### 【施策】

- 重複機能・拠点の統廃合
- 調達強化と工場の生産性向上

#### 【効果】

- 固定費削減  $\Delta 10\%$
- 営業利率向上 4 → 8%

#### 【統廃合イメージ】



### 攻め 単体事業からソリューション事業へ

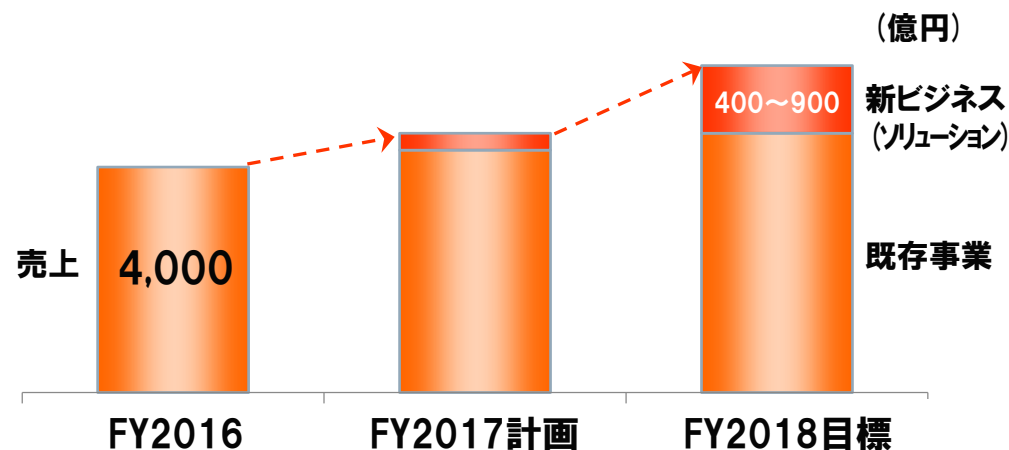
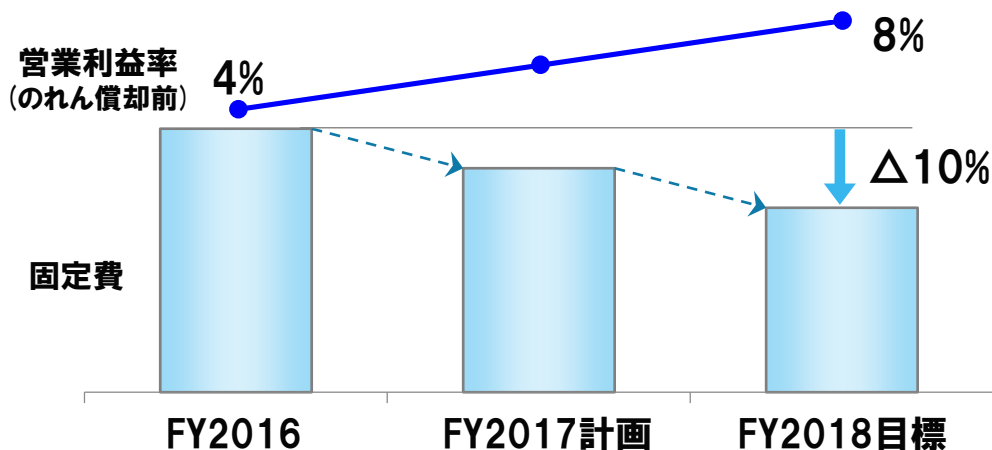
#### 【施策】

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

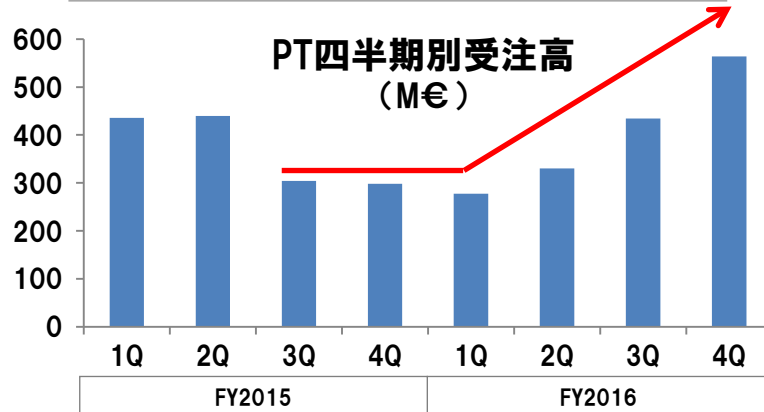
#### 【効果】

- 売上拡大  
4,000 → 5,000億円超

レーザー誘導方式  
無人フォークリフト  
(4月国内販売開始)



受注は緩やかな回復傾向



世界全体の設備過剰は当分継続

1.5B€規模で収益確保可能なPMI推進

【EBITDA改善目標】  
(FY2016→2019)

+85M€

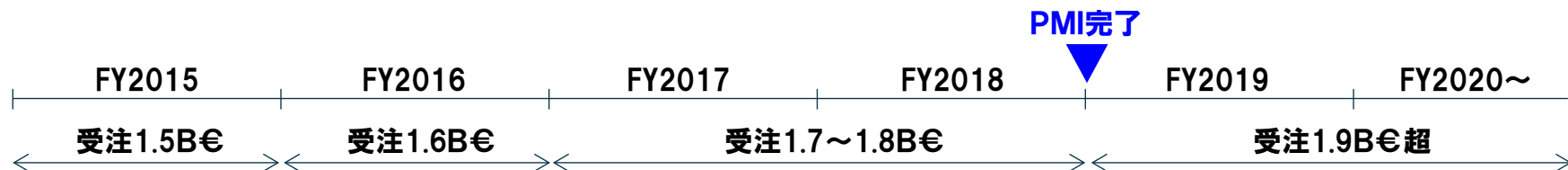
PMI (事業統合プロセス)

更なるPMI及び成長戦略推進

持続的成長

- ・ 組織簡素化 (完了)
  - 事業セグメント: 10 → 7
  - ファンクション組織: 26 → 9
- ・ 人員最適化 (8,000 → 7,100人)
- ・ 研究開発費の重複削除 (完了)
- ・ 海外拠点の集約 (約40 → 26)
- ・ シェア拡大 & 成長戦略の推進
  - キーテクノロジー活用度アップ
  - ビジネスモデル変革
  - アライアンスの拡大

グローバルトップの  
地位確立と  
収益安定化





## アセットマネジメントの狙いと進捗状況

単純な等価交換（売却）ではなく、アセット組換えや他社との協業等により  
資産価値と活用度の向上を推進中 ➡ 下記の例参照

### 菱重エステート事業（2017年2月過半譲渡）

西日本旅客鉄道

70%出資

不動産事業を非運輸事業のコアと  
位置付け、事業価値向上、事業  
規模拡大・強化を図る

菱重プロパティーズ **（協業）**

会社分割  
30%出資

専業他社へ運営を委託し、資産価値  
向上と共に、定常収益確保を図る

当社グループ

### 横浜ビル（2017年3月売却）

- 2017.3月に売却（資産流動化）  
→ 当面は、MHPS本社機能等に活用
- 獲得資金の他資産への活用による  
資産価値の向上



横浜ビル

アセット組換え

### 第一田町ビル建替え（2023年完成予定）

- 利便性向上  
→ 丸の内（グローバル本社）との近接等
- 延床面積の増加  
→ 付加価値/収益性の向上



新ビル



第一田町ビル

# V. 「改革の総仕上げ」としての 組織・制度の補強

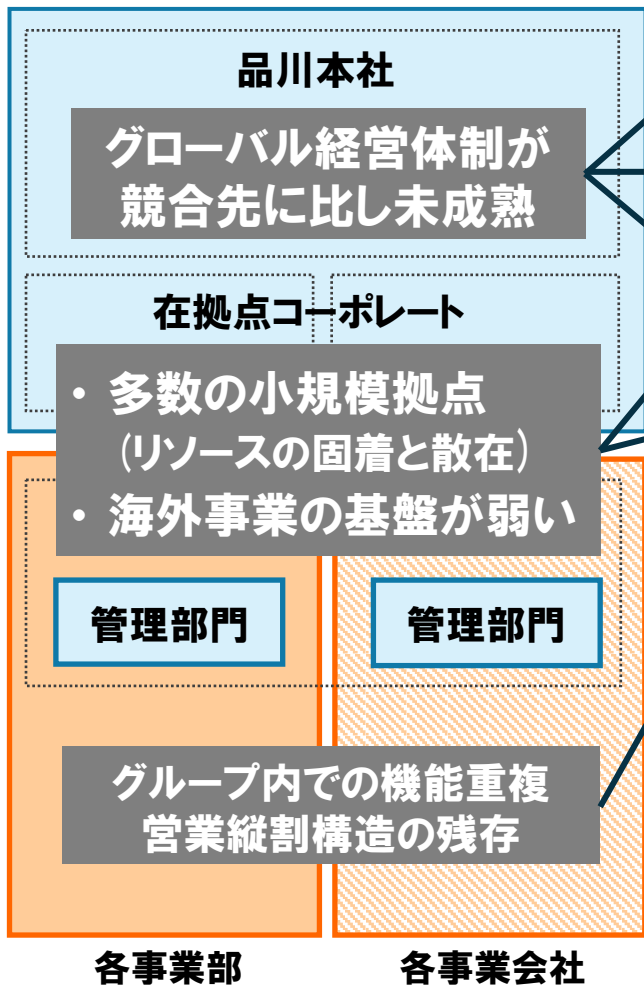
－ 2018事業計画における飛躍への準備 －

1. グローバル/ローカル経営の最適化
2. 生産部門の革新
3. アセットマネジメントの更なる強化
4. イノベーション推進研究所(仮称)

## 現状の課題

コーポレート

事業部門

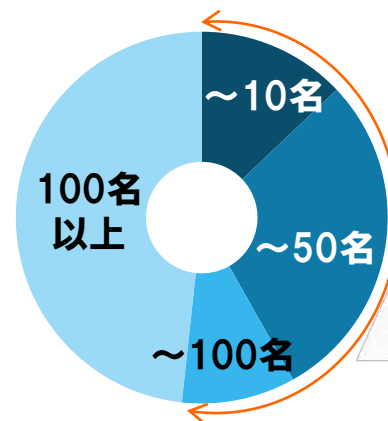


・グローバル経営体制の整備/強化

・地域別経営と営業の強化 (特に海外)  
・海外ローカル人材の更なる活用  
・一部の地域/事業に残る独自ルール廃止

・グループ全体のリソース最適活用  
→ 小規模拠点 (事務所・工場) の集約促進

【規模別の拠点数割合】



【北米の例】

(50名未満の拠点の所在地)

国内外全拠点  
約300の内、  
100名未満の  
小規模拠点が  
半数以上を占める

北米拠点約70の内、  
50名未満の拠点が  
約半分を占める

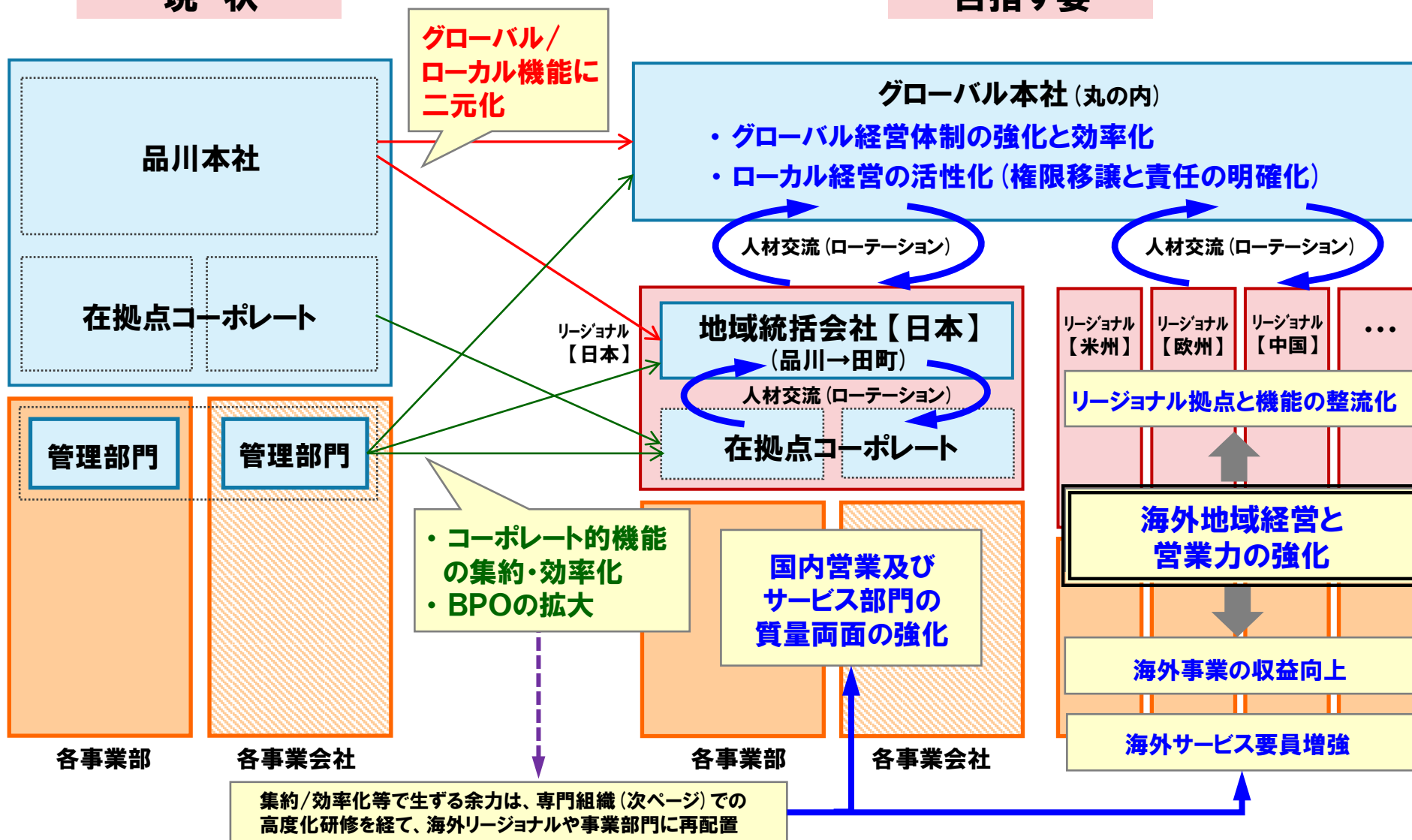
# V-1. グローバル/ローカル経営の最適化 (2/2)

## 現状

## 目指す姿

コーポレート

事業部門



## グローバル化

- 海外生産拡大に伴い、海外工場管理や技術指導業務が増加

→ 国内の従来型業務は縮小

相互影響

## 技術等の大きな変化

- IoT/AI/ロボティクスなどの急速な進歩
  - 直接・間接作業全般に及ぶ自動化
  - データアナリスト他のニーズ増
- 対象製品等の変化に伴う工場作業等の質的变化 (次ページ参照)

## 人材面の対応

(専門組織で効率的に推進)

- 時代の変化に適合した人材育成
- 継続的な人材循環 (育成とプール運用)

## 教育・研修



- 技能・スキルの高度化
- 多能化/職能転換

## 手作業



- IoT/AI等による自動化
- 一貫生産ライン

## AI・ロボット

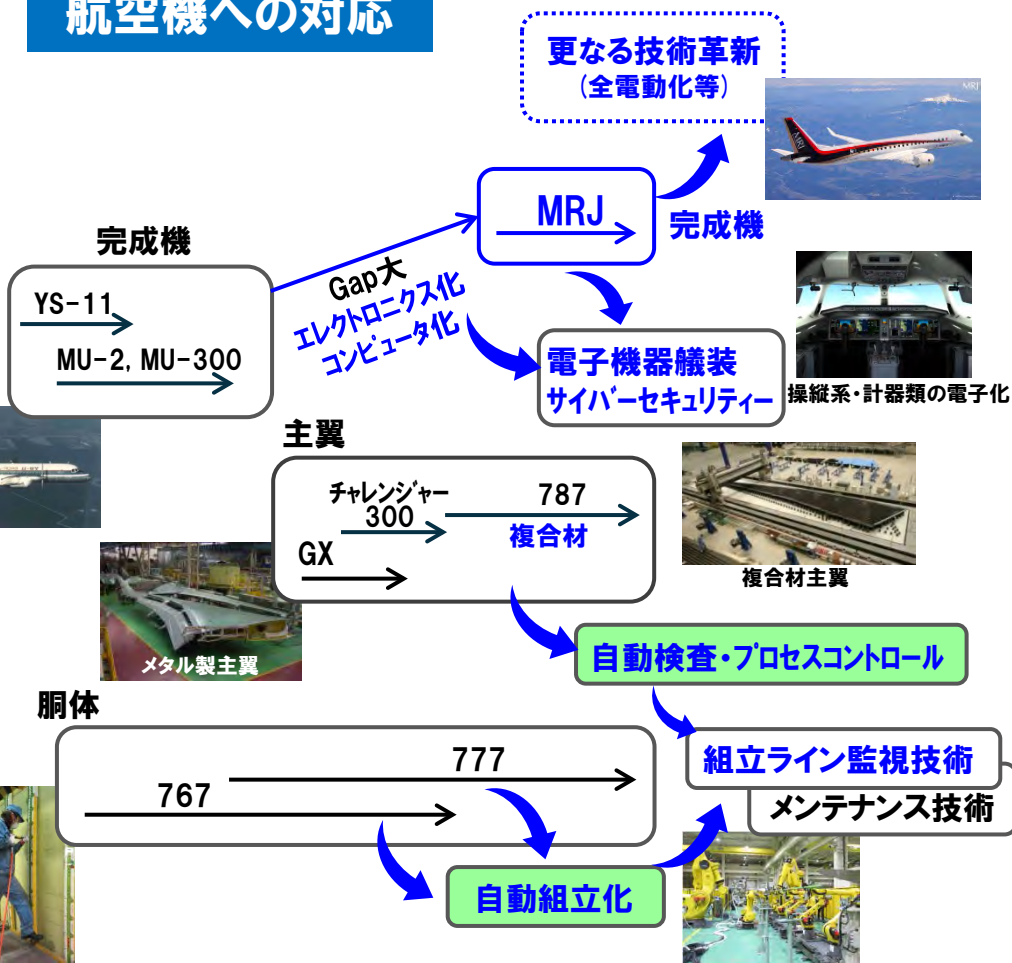


- 革新的生産・管理手法の開発・導入
- AI技術等も含む最新技術/プロセスの研究・導入

生産プロセス・システムの革新  
(特別専任チームで対応加速)

## 技術と技能領域のニーズ変化に対し、教育と生産性革新により対応 (前ページ)

### 航空機への対応



### 船舶への対応



パワー 及び 機械事業	航空宇宙事業
<ul style="list-style-type: none"> <li>・ グローバル生産拡大による国内生産縮小</li> <li>・ 国内生産設備の散在と老朽化 (競争力低下)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 国内生産拡大</li> <li>・ 国際競争力不足</li> </ul>

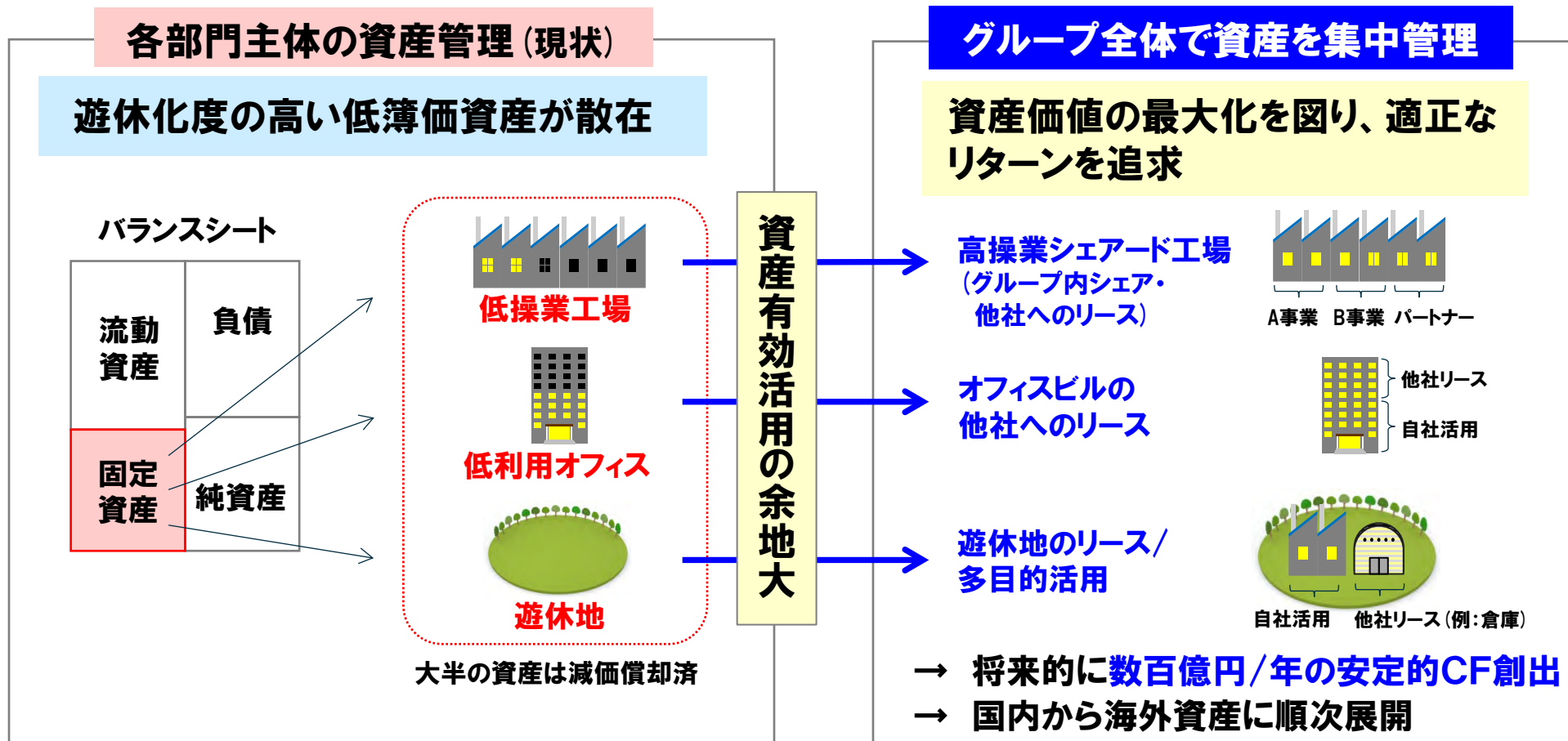
## 改善対策

- ・ 拠点の集約/再編
  - ・ IoT/AI を活用した設備投資
  - ・ 人材の育成 (高度化/多能化)
  - ・ アセットマネジメントによる土地・設備の価値向上
- 生産性向上  
目標  $\geq 30\%$





現施策を更に進め、「**従来の枠を超えたアセットマネジメント**」を  
2018事業計画の先行施策として立案・推進





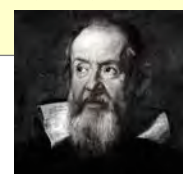
# V-4. イノベーション推進研究所 (仮称)

## 目的

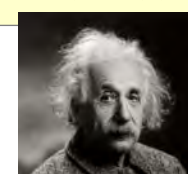
外部の最先端知見やアイデアを吸収し、基盤技術と新製品開発等に活用

→ 『従来にない発想とアプローチ』で共同研究を国内外で推進

Galileo Galilei



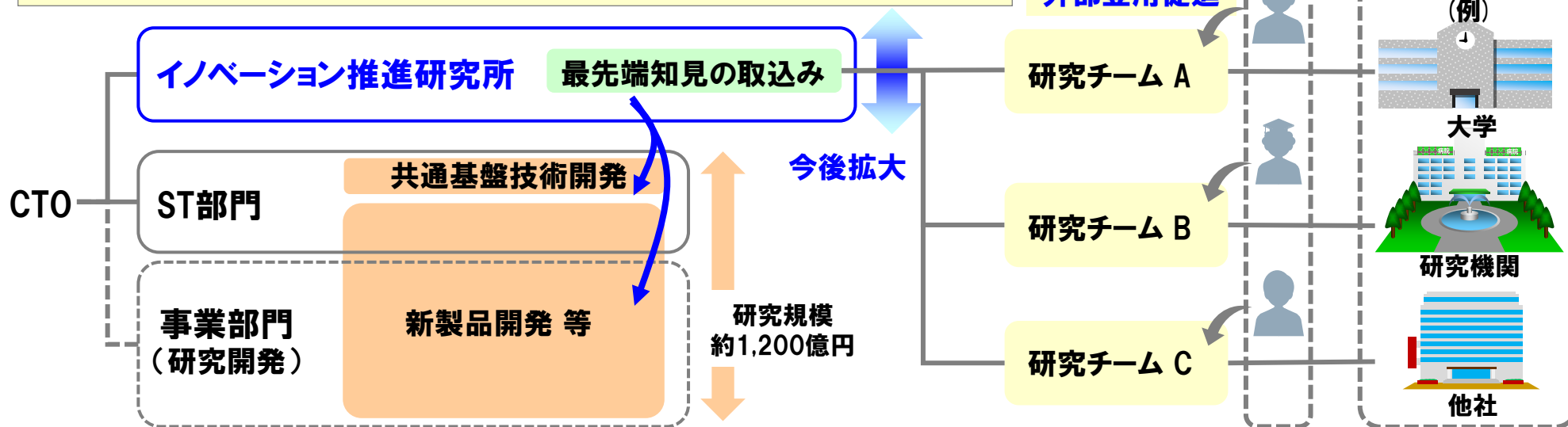
Albert Einstein



## 組織形態他 (案)

- 当社100%出資の研究開発専門法人  
→ 専門法人化による活動の自由度拡大
- PM (プロジェクトマネージャ) の裁量度が大きな研究活動  
→ 研究テーマに最適な推進体制 (パートナー、実施場所等)

ナノテクノロジー  
ビッグデータ  
新素材  
量子コンピュータ



## VI. まとめ

## 2015事業計画の数値目標

- 最終2017年度の数値計画を見直し → 受注:4.5兆円, 純利益:1,000億円他 (P.7)
  - 世界経済の不透明感、市場見通しの反映
  - 2016年度発生課題への十分な対策費用等を織り込み
- 当初計画値は、2018事業計画の第2年度の達成を目指す

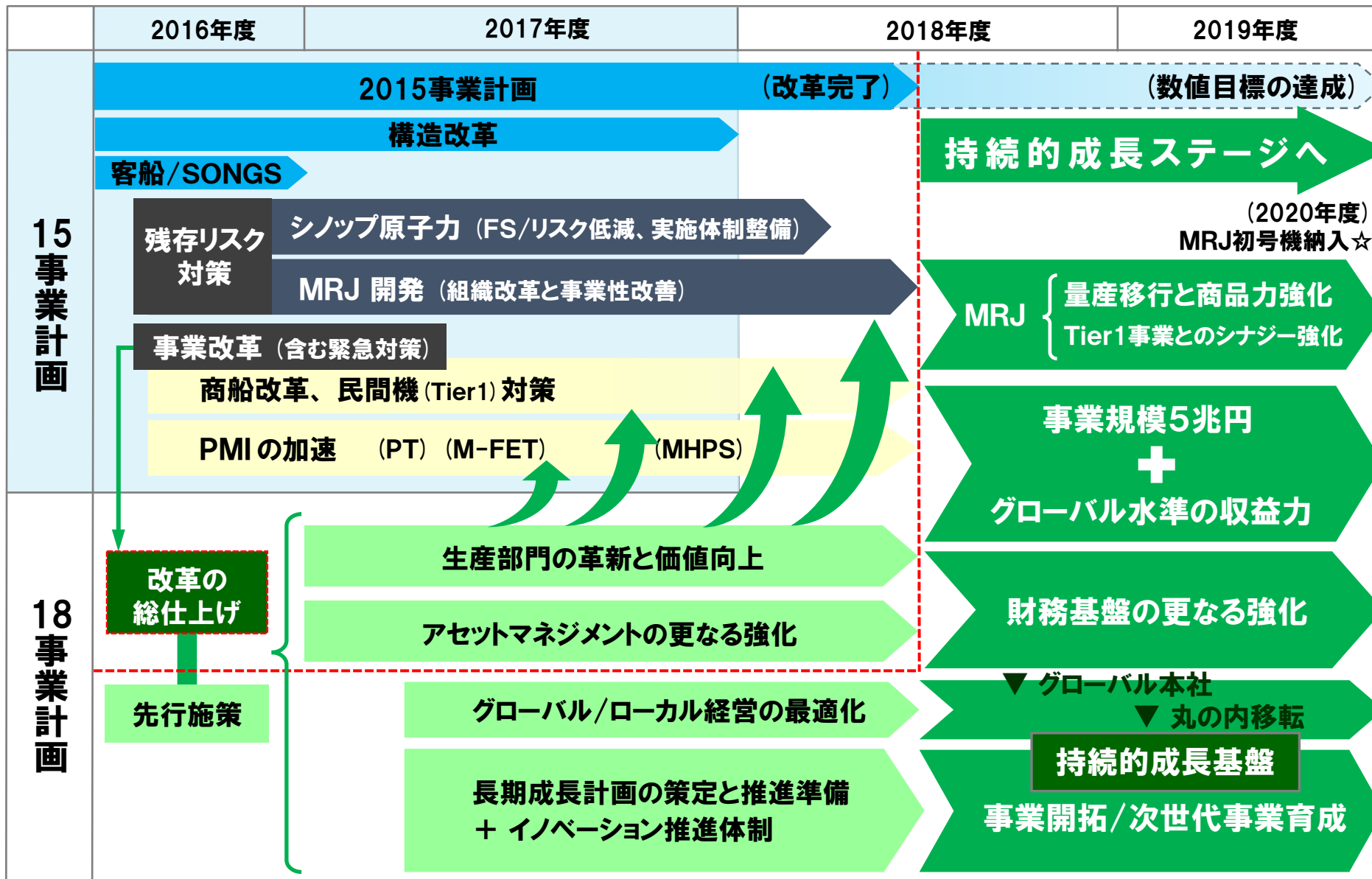
## 改革の総仕上げ

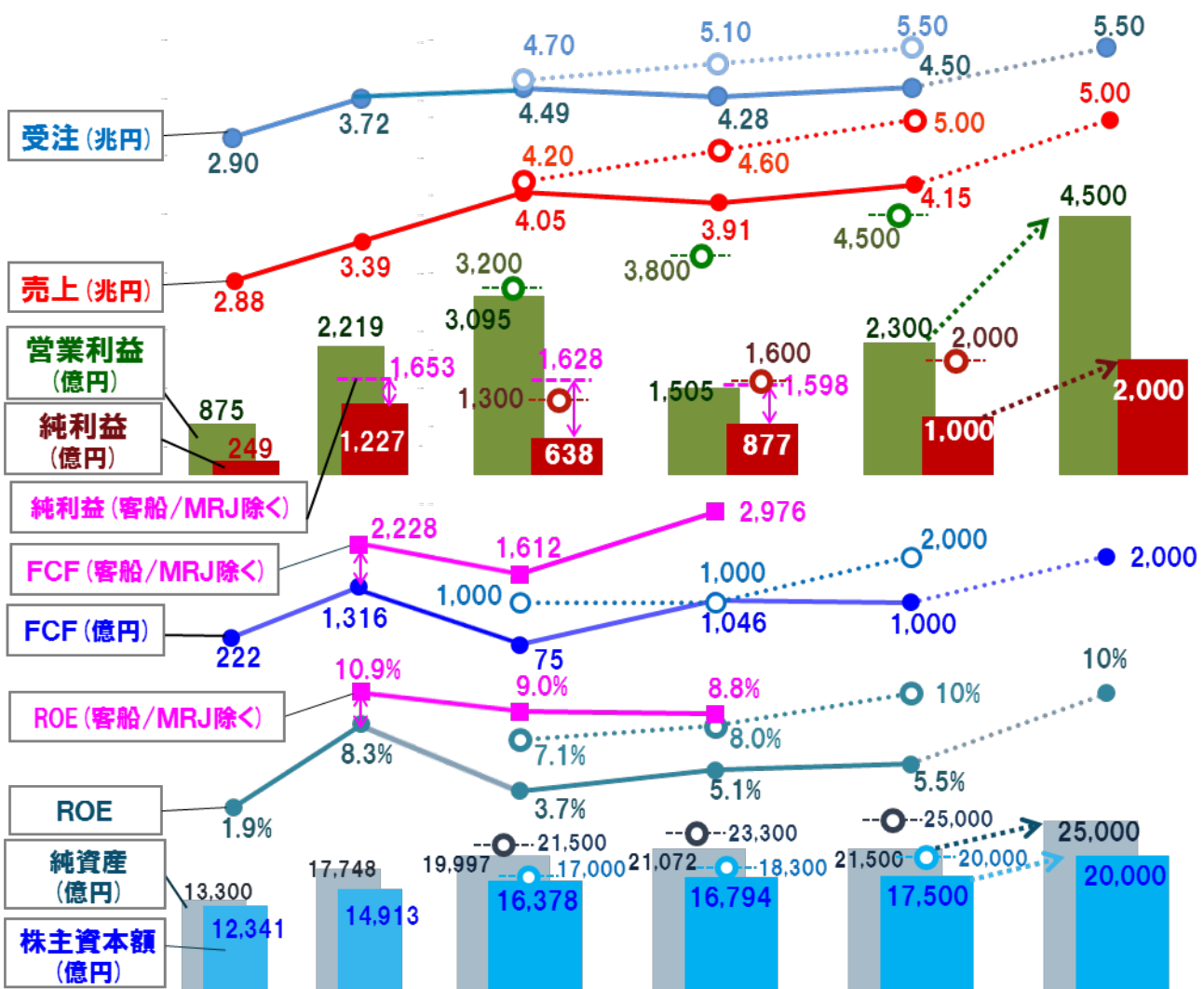
- 諸改革を2017年度完了し、MRJ等後発施策も2018年度上期目途づけ

## 2018事業計画(持続的成長ステージ)への円滑な移行

- 当社グループの持続的な成長に有効な先行施策の推進 (P.26~33)
- 機械/エンジニアリング分野の複合企業としての長期成長計画を策定\*

\* 先端技術と複雑系システムのエンジニアリングを核とした事業構成の長期的な方向性他を本年度に検討





○:15事計 当初計画値

期間	00~11 平均	12事計 平均	FY2015	FY2016	FY2017	FY2019
----	----------	---------	--------	--------	--------	--------

## 数値目標達成のキー

### 事業規模

- ✓ MHPs他主要合併の事業拡大 (含む市場回復)
- ✓ エンジニアリング, サービス事業等の伸長

### 収益力と財務基盤

- ✓ 事業規模5兆円到達 → 規模のメリット実現
- ✓ 各種改革の完了 → 課題事業の収益回復
- ✓ 選択と集中の継続
- ✓ リスクマネジメントの強化
- ✓ アセットマネジメントの強化





**MOVE THE WORLD FORWARD**



**MITSUBISHI  
HEAVY  
INDUSTRIES  
GROUP**

## 参考資料

1. 昨年度の技術的トピックス – P.40
2. 名古屋地区の中期低操業対策 – P.41
3. 仏/AREVA関連出資 – P.42
4. SONGS仲裁 – P.43
5. AIDA向け客船プロジェクト – P.44
6. 選択と集中の加速 – P.45



# [参考] 1. 昨年度の技術的トピックス

## 米国テキサス州で世界最大のCO2回収プラントを完成



- ・石炭焚き火力発電設備から4,776トン/日のCO2を回収
- ・当社グループは世界各地で商用CO2回収装置を11基納入しており、世界トップシェア

## 大出力有機ランキンサイクル5段軸流タービン



- ・振動などの課題を解決し、高い効率性を追求した「5段16MW」多段大型軸流タービン

## 新型製鉄用電気炉の稼働開始 (於メキシコ)

- ・世界で最も効率的な電気炉で、電力量とCO2排出量の25%削減と生産コストの約20%削減

## レーザー誘導を用いた先進AGV (無人搬送車)

- ・搭載AI活用の独自運行最適化アルゴリズムとレーザー誘導により搬送能力を20%以上増加

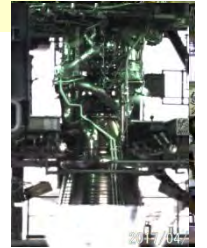


## 先進技術実証機 (X-2) を実現するステルス・高運動技術



- ・極めて高いステルス性及び通常の航空機では飛行できない状態での高運動性  
→ 機体システムとエンジンの高度なシステム・インテグレーション

## H3ロケットエンジン (LE-9) 実現のための燃焼安定化技術



- ・高周波燃焼振動を抑制するキー技術の開発
- ・2016年3月、実機大燃焼試験で実用化の目処付け

## 高性能自動車用ターボチャージャーを実現する排気脈動エネルギー利用技術

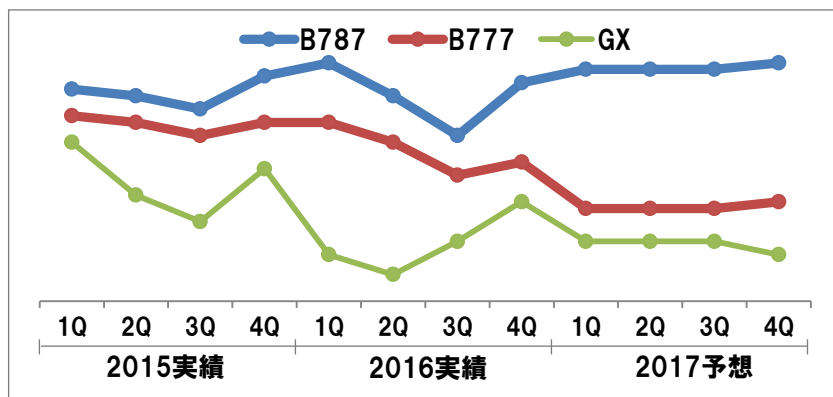
- ・世界初となる間欠的なエンジン排気ガスの流れを考慮したターボチャージャーの非定常性能評価技術

## 機動戦闘車 (2016年度量産開始)

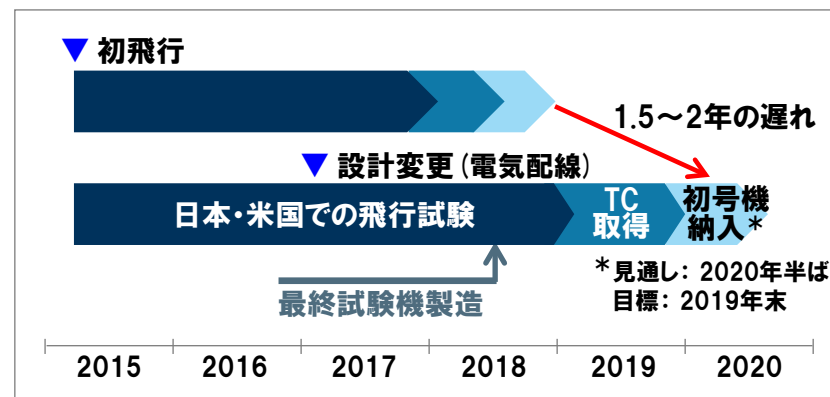
- ・優れた機動性、空輸性を持つ戦闘車両
- ・世界最高レベルの走行間射撃精度と高い機動性



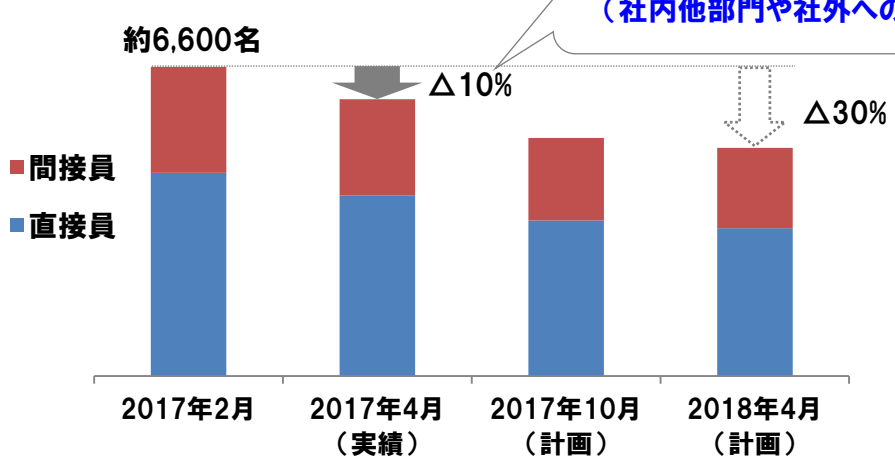
### 【Tier1事業の生産量と人員対策】



### 【MRJ事業のスケジュールと人員対策】



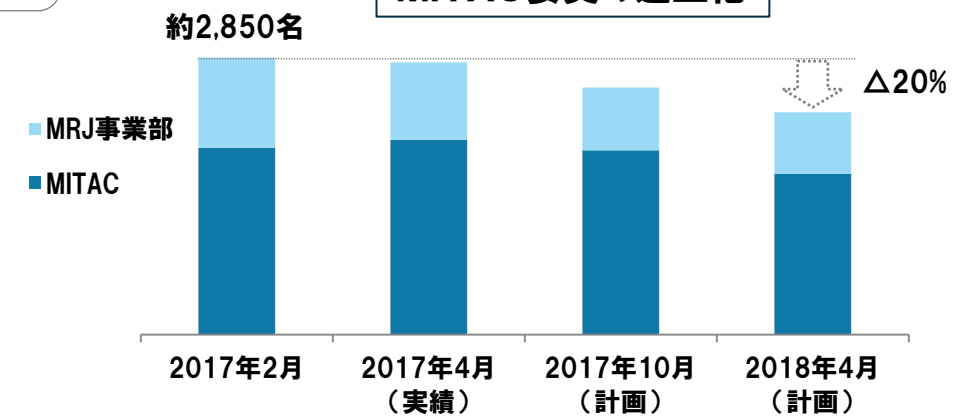
約700名規模の対応を実施済  
(社内他部門や社外への派遣等)



他部門への派遣等による量産化要員等の維持

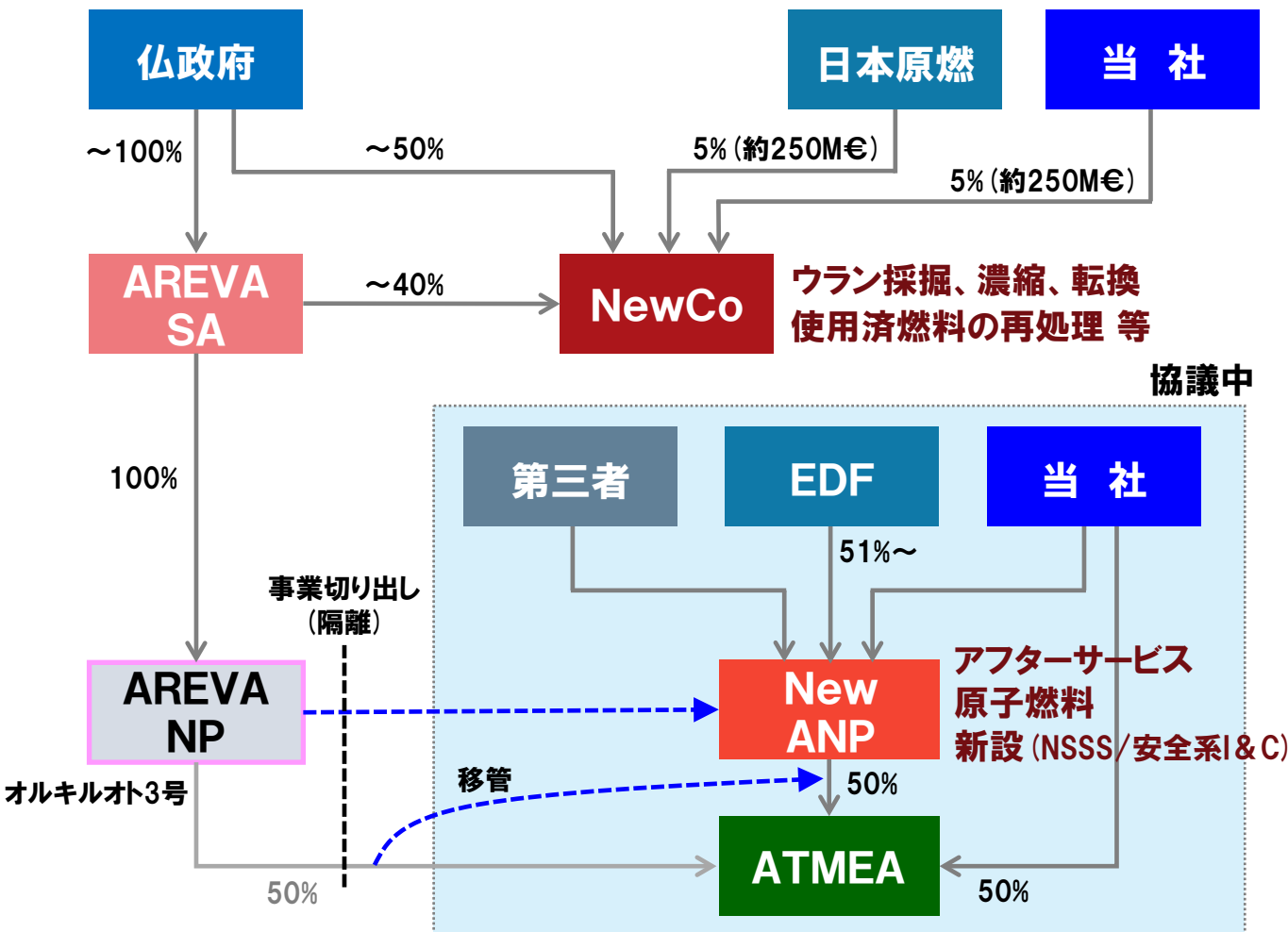


MITAC要員の適正化



# [参考] 3. 仏/AREVA関連投資

- ・ 既存リスク分離後の安定収益事業への投資
- ・ EDF/新生AREVAとの戦略的關係強化による事業機会の拡大



**NewCoへの出資目的**

- ・ 原子燃料サイクル分野のリーダー (AREVA) との協調強化

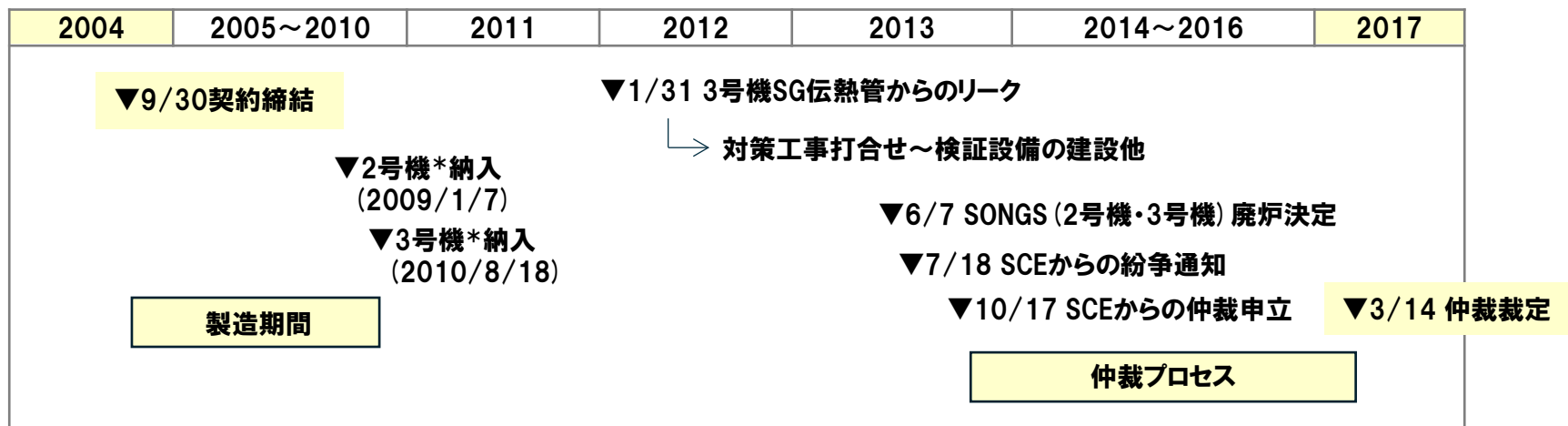
↓

廃炉事業や燃料サイクルへの当社対応力強化

**NewANPへの出資目的**

- ・ EDFとの協調拡大によるATMEAを含む事業機会の増加
- ・ NewANPの安定収益性
  - アフターサービスや燃料事業
  - 炉関連エンジニアリング事業 (EPCリスク無し)

## 契約後仲裁裁定までの経緯



\* SONGSには1~3号機があり、当社製SGは2号機・3号機に納入 (1号機は1992年廃炉決定済み)

## 仲裁裁定

- 契約に定められた責任上限 (約1億3,700万米ドル) は有効 ← 当社主張通り
- 当社は、既払い費用及び金利等を調整した金額として、約1億1,800万ドルを支払い
- SCE他の主張する当社の詐欺及び重過失の請求 (66億6,700万米ドル) については棄却
- SCE他は、当社仲裁費用の大半 (約5,800万ドル) を負担

# [参考] 5. AIDA向け客船プロジェクト

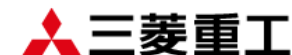
## 工程実績と損益推移

		FY2011	FY2012	FY2013	FY2014	FY2015	FY2016	FY2017
1番船	オリジナル	基本設計 調達	詳細設計	船殻工事 (ブロック組立)	内装作業	試験		
	実績	基本設計 調達	詳細設計	船殻工事 (ブロック組立)	内装作業	試験	引渡し	
2番船	オリジナル		調達	船殻工事 (ブロック組立)	内装作業	試験		
	実績		調達	船殻工事 (ブロック組立)	内装作業	試験	引渡し	
損益(億円)	営業利益	△93	60	△1	0	0	0	
	特損	-	-	△641	△695	△1,039	△343	通常の Warranty を残し全て 終了
	累計	△93	△33	△675	△1,360	△2,399	△2,742	



# [参考] 6. 選択と集中の加速 - M&A実績

■ :海外案件  
青 :2016年度案件



	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1,500億円	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
		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
NTTデータ		当社グループ向け ITインフラの運用・保守	2017年3月	-	ITサービス高度化・グローバル対応力強化	
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	
	ジャパンエンジンコーポレーション	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	





**MOVE THE WORLD FORWARD▶**

**MITSUBISHI  
HEAVY  
INDUSTRIES  
GROUP**