

インダストリー＆社会基盤ドメイン 事業戦略説明会

副社長執行役員

ドメインCEO

インダストリー＆社会基盤ドメイン長 兼 マーケティング＆イノベーション本部長

木村 和明

2018年6月5日

三菱重工業株式会社

目次

1. 事業概要

- 1-1. 事業概要
- 1-2. 2017年度主要トピックス

2. 2018事業計画

- 2-1. 2015事業計画 総括
- 2-2. 2018事業計画 基本方針・戦略

3. 個別事業戦略

- 3-1. 物流機器
- 3-2. サーマルシステム
- 3-3. 製鉄機械
- 3-4. エンジニアリング
- 3-5. 商船
- 3-6. ターボチャージャ
- 3-7. エンジン
- 3-8. 機械システム

4. MHI FUTURE STREAMの実現に向けて

5. まとめ

1. 事業概要

1-1. 事業概要

1-2. 2017年度主要トピックス

2. 2018事業計画

2-1. 2015事業計画 総括

2-2. 2018事業計画 基本方針・戦略

3. 個別事業戦略

3-1. 物流機器

3-2. サーマルシステム

3-3. 製鉄機械

3-4. エンジニアリング

3-5. 商船

3-6. ターボチャージャ

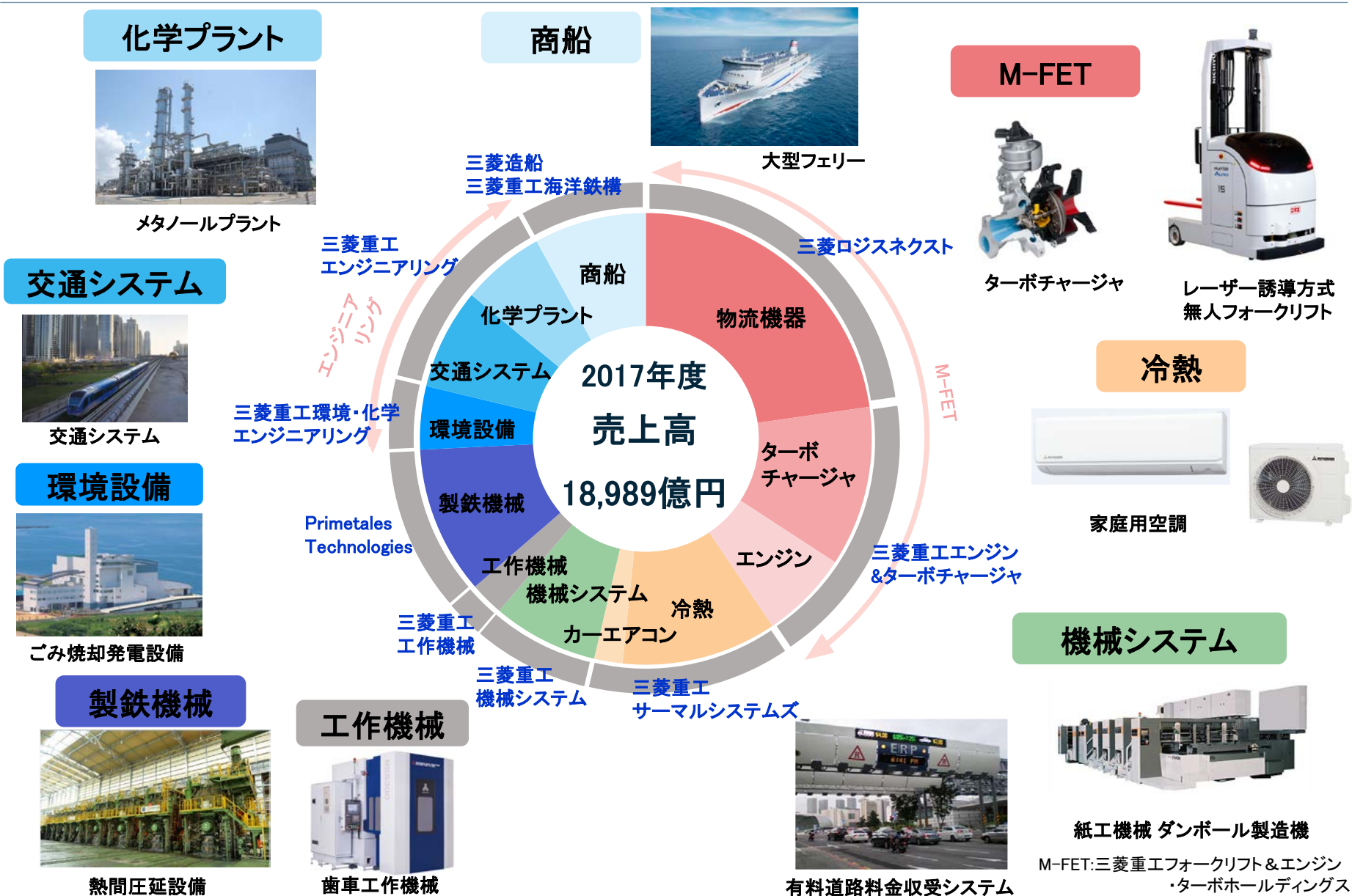
3-7. エンジン

3-8. 機械システム

4. MHI FUTURE STREAMの実現に向けて

5. まとめ

1-1. 事業概要(主要事業別売上高)



1-2. 2017年度主要トピックス

物流機器



三菱ロジスネクスト設立 (2017年10月)

製鉄機械



インドJSW殿向けスラブ連铸機受注 (2017年12月)

商船



日本通運殿向けRORO船「ひまわり」引渡し
(2017年8月)

交通システム

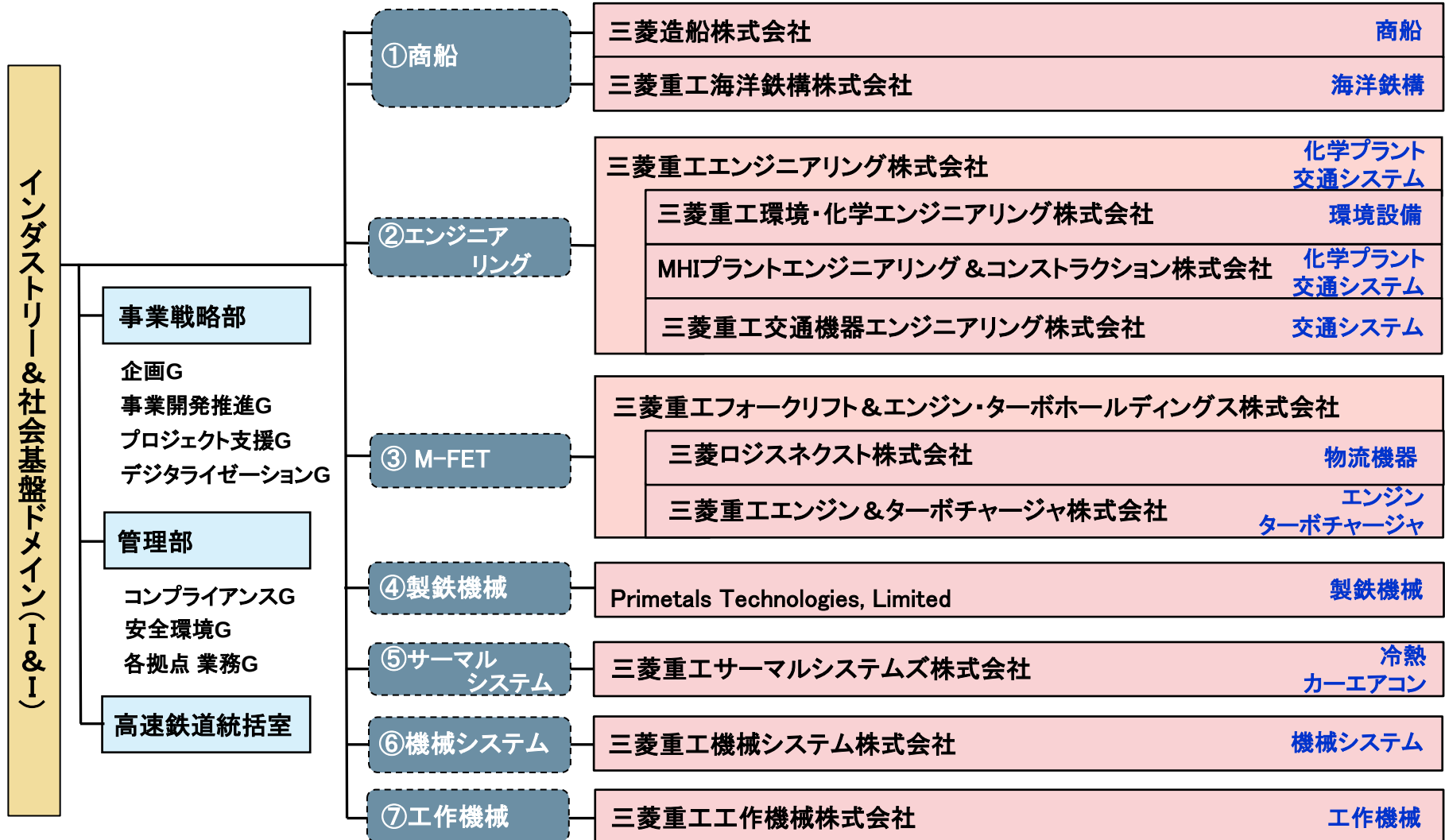


米国タンパ空港向けAPM運転開始 (2018年2月)

RORO : Roll-on/Roll-off、APM: Auto People Mover

1-2. 2017年度主要トピックス

2018年1月、商船・エンジニアリングの事業会社化で全事業を7つの経営単位に再編。



シンプルなポートフォリオかつ各事業会社の経営単位を大きくする事で、経営資源を適切に配分し、自由度の高い成長戦略を描ける体制を構築。

1. 事業概要

1-1. 事業概要

1-2. 2017年度主要トピックス

2. 2018事業計画

2-1. 2015事業計画 総括

2-2. 2018事業計画 基本方針・戦略

3. 個別事業戦略

3-1. 物流機器

3-2. サーマルシステム

3-3. 製鉄機械

3-4. エンジニアリング

3-5. 商船

3-6. ターボチャージャ

3-7. エンジン

3-8. 機械システム

4. MHI FUTURE STREAMの実現に向けて

5. まとめ

2015事業計画の評価

【計画未達の主な要因】

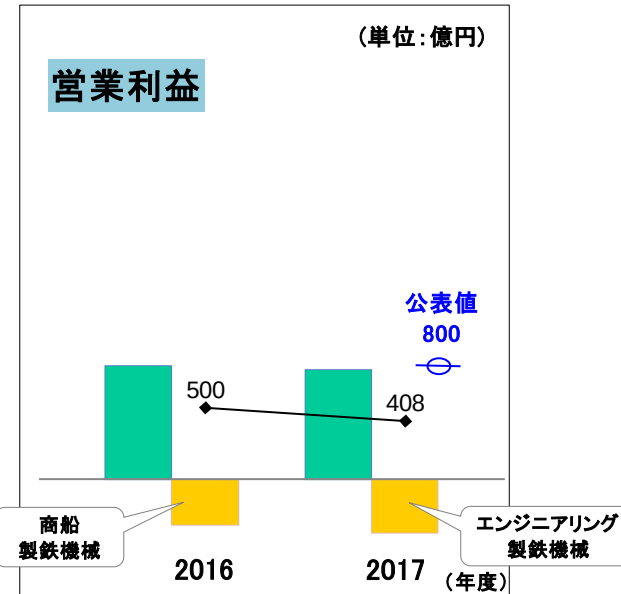
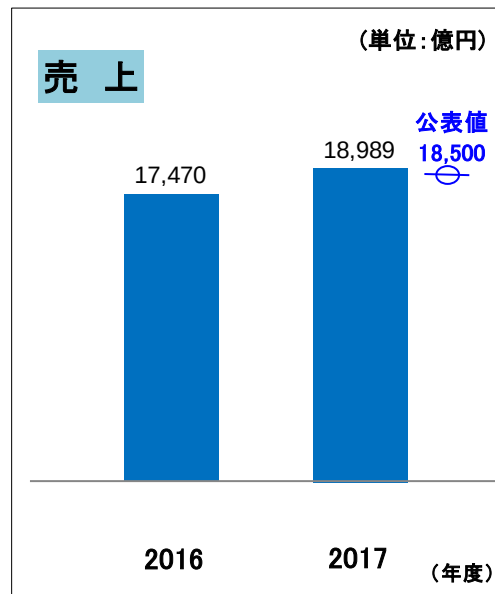
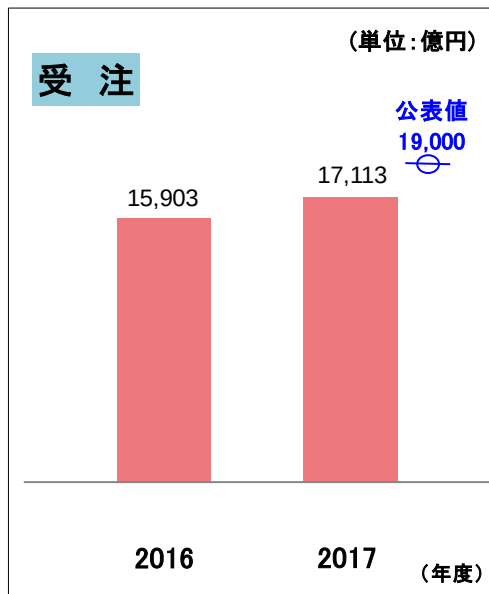
商 船 : LNG船採算悪化
 エンジニアリング : 売上減(案件繰延等)による採算悪化
 交通大型プロジェクトの発生予想費用の引当
 製鉄機械 : 売上減(市況低迷)による採算悪化



LNG船の損益悪化は、改善策実行済で更なる悪化の歯止め完了。
 交通大型プロジェクトは、工程をキャッチアップし前倒しで進捗中。
 製鉄機械は、PMIを前倒しで完了。

ターボチャージャ、サーマルシステム、
 環境設備等については、計画を達成
 しており、商船、エンジニアリング、
 製鉄機械を除いた事業は、2015事業
 計画期間において、安定した売上・
 利益を維持。

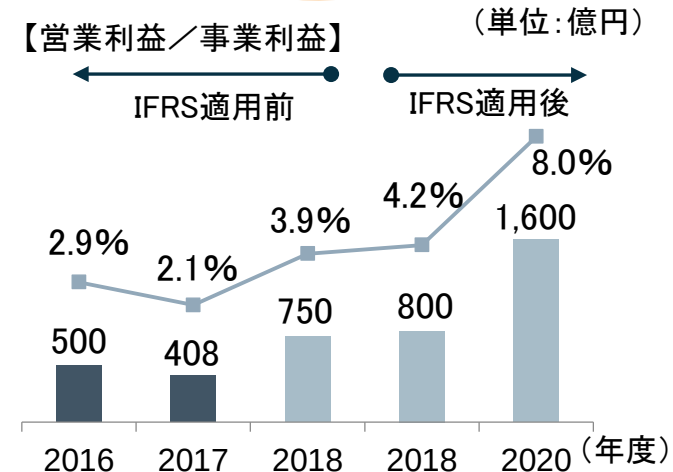
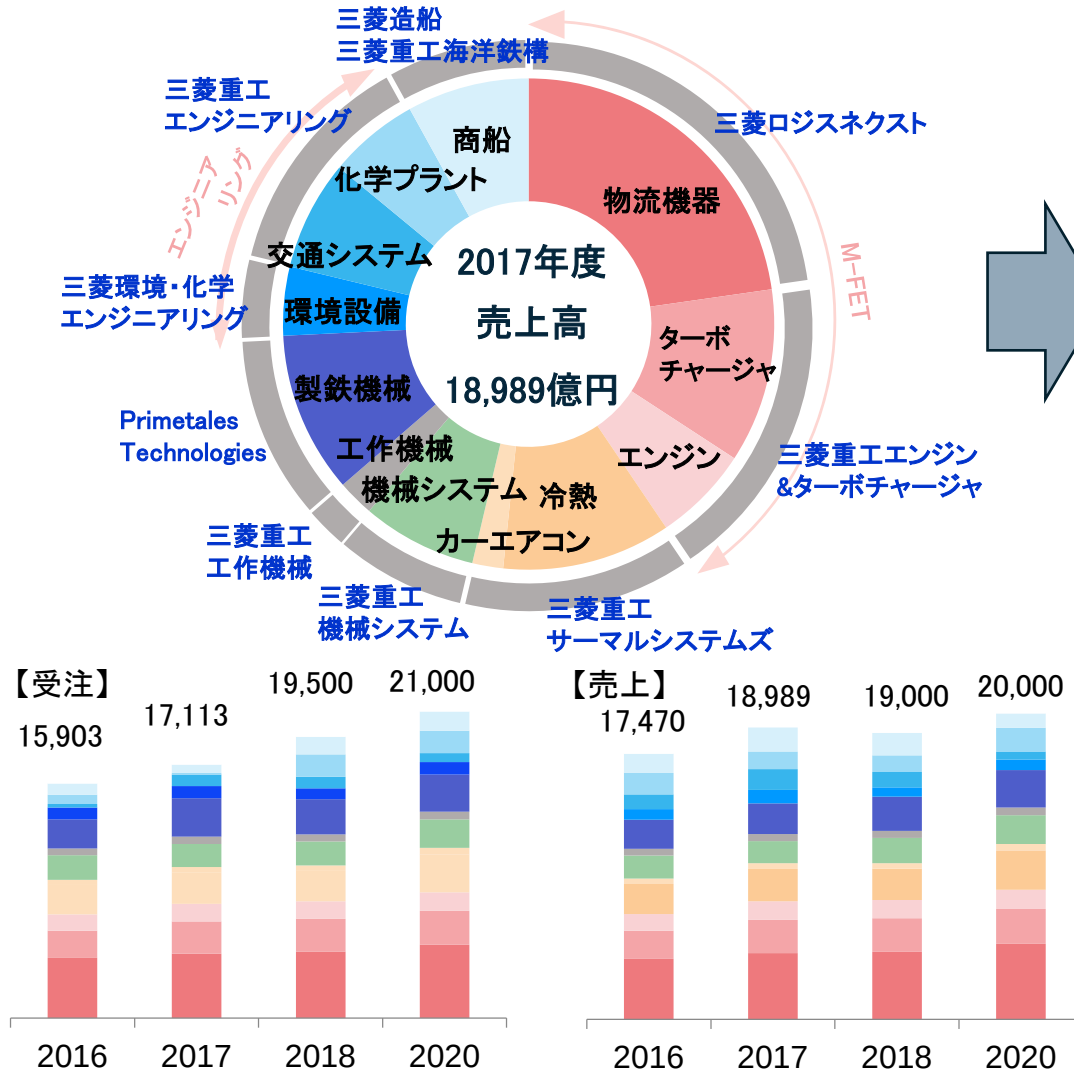
商船、エンジニアリング、製鉄機械の
 悪化要因は、2017年度で対策完了。



PMI: Post Merger Integration

2-2. 2018事業計画 基本方針・戦略(1/3)

経営数値目標



計画値を達成するためのドメインポートフォリオ戦略

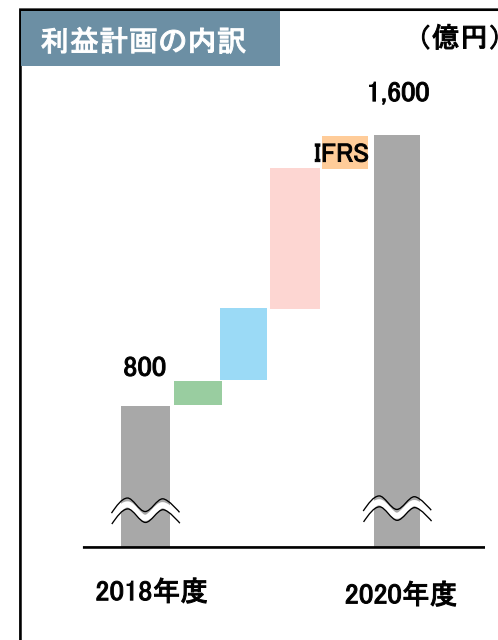
物流機器	拡大する市場にマルチブランド・グローバル戦略で売上・利益を増大。 更に、ソリューション/サービス事業の強化による拡大とPMIの刈取で稼ぐ事業に。
サーマルシステム	新興国を中心とする需要増に生産能力増強で対応し事業規模拡大。 温暖化防止技術による差別化で収益アップ。
ターボチャージャ	生産の高度化・効率化で収益率を向上。 開発の高度化で多様化するパワートレインへの対応強化。
エンジン	分散電源、データセンターの伸長に差別化技術を投入。
製鉄機械	PMIによる収益の改善とアフターサービス事業の拡大によるビジネスモデルの変革推進。 市況の回復による事業規模の回復。
エンジニアリング	エンジニアリングマネージメント力を生かし化学・交通以外の分野を拡大。 EPC上下流への展開やAPMのアフターサービス高度化により収益をアップし安定的な事業へ。
商船	高密度艤装船や高付加価値船への傾斜とマリンエンジニアリングの推進等で事業構造を変革し収益を拡大。
機械システム	中小規模事業再編によるリソースを有効活用し、シナジー効果の発揮。ITS・紙工機械(ダンボール製造装置等)の伸長による事業拡大。

市場が拡大し大きな伸長が期待出来る事業には積極的に経営資源を投入。
規模と収益を拡大し、成長の牽引役に。

効率化と差別化で収益率向上。
ドメインの収益拡大に貢献。

事業構造改革、再編により収益を確保向上。
将来の収益貢献に向けて体質改善。

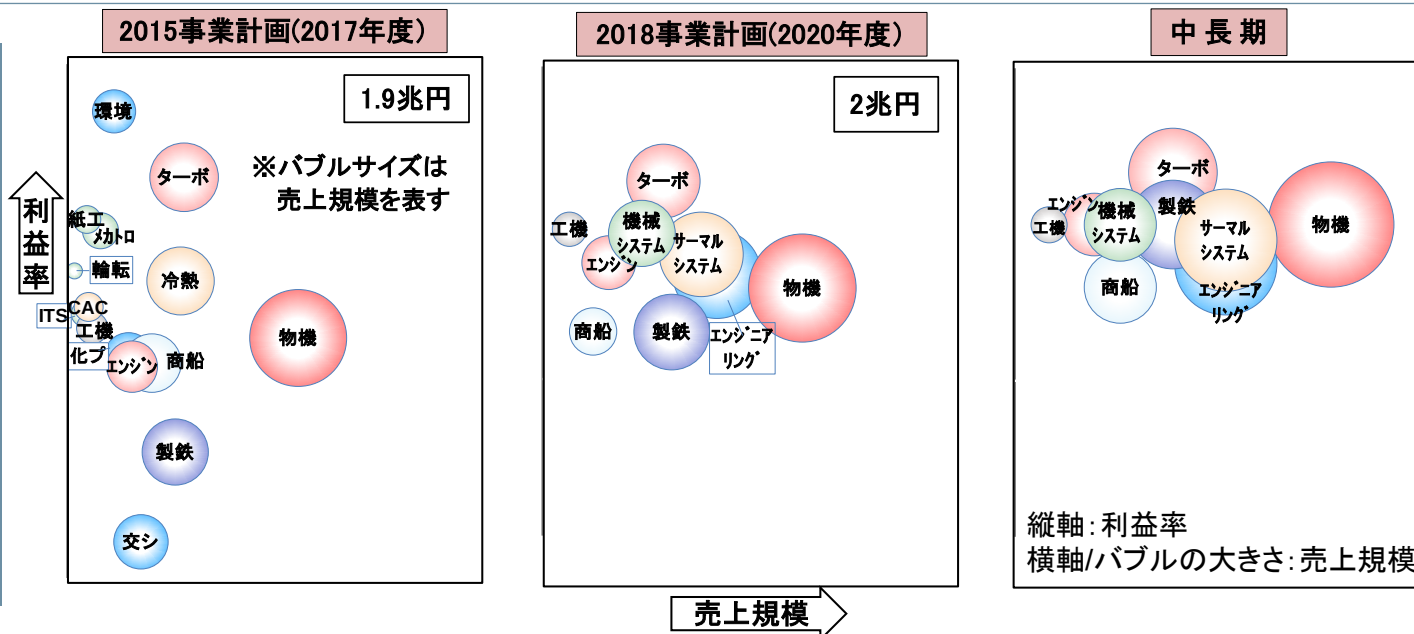
リソースの共有や効率化で収益を追求。ドメイン収益のベースロード。



EPC: Engineering, Procurement, Construction、APM: Automated People Mover

2-2. 2018事業計画 基本方針・戦略(3/3)

ポートフォリオにより位置付けた施策の実行により、各事業の売上利益は右図の様に変遷



		規模を伸長し 売上・利益拡大	合理化を推進し 収益率改善	付加価値を増加し 収益向上
	物流機器	統合効果最大化	PMI更なる加速・推進	物流ソリューション
	サーマルシステム	タイ・中国生産増強		低環境負荷冷媒
	ターボチャージャ		IoT生産高度化	開発力強化
	エンジン		コア機種強化	分散電源拡大
	製鉄機械		PMI効果刈取り	アフターサービス拡大
	エンジニアリング		構造改革	出資～O&M
	商船		構造改革	マリンエンジニアリング
	機械システム		重複拠点統合	アフターサービス拡大

O&M: Operation & Maintenance

1. 事業概要

1-1. 事業概要

1-2. 2017年度主要トピックス

2. 2018事業計画

2-1. 2015事業計画 総括

2-2. 2018事業計画 基本方針・戦略

3. 個別事業戦略

3-1. 物流機器

3-2. サーマルシステム

3-3. 製鉄機械

3-4. エンジニアリング

3-5. 商船

3-6. ターボチャージャ

3-7. エンジン

3-8. 機械システム

4. MHI FUTURE STREAMの実現に向けて

5. まとめ

3-1. 物流機器(1/2)

世界トップクラスの総合物流メーカを目指す

従来事業の伸長

2017年10月三菱ロジスネクスト発足(UC買収・経営統合完了)⇒

ベースロードとしての事業規模拡大と収益力向上

・PMIの推進・加速

(重複排除、営業/生産拠点統廃合、機種統一、資材費削減他)

・組織能力の更なる強化、生産性向上(30%)

① 在庫削減、直接・間接労務費削減、仕損・クレーム費削減 他

② サービス体制強化

・ 高度なサービス人員の育成・増強

・ トラブル解析、補用部品の拡販等へ対応 他

・経営基盤強化・財務体質改善で成長戦略下支え

(運転資金・CCC削減等により、投資回収期間短縮・FCF拡大)

・マルチブランド維持、グローバル戦略で

シェアアップ(量の拡大)

ビジネスモデル転換

三菱重工として・・・

成長戦略を後押し、リソース重点投入、および成長投資

“規模”
の拡大

“儲ける”
ステージ
の拡大

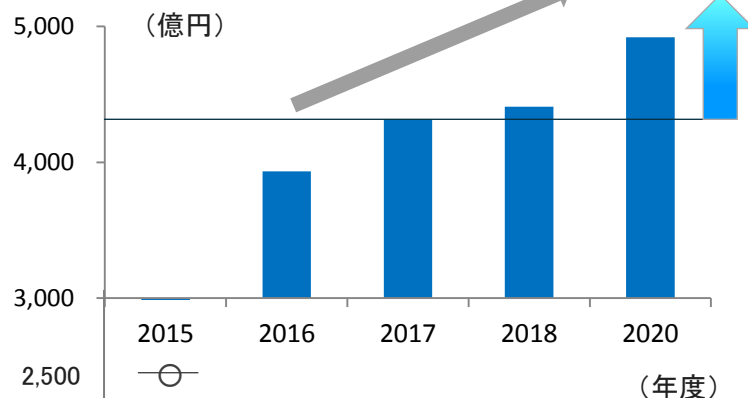
グローバルな物流革命と顧客ニーズ多様化へ遅滞なく対応

➢ 『物流ソリューションビジネスへの注力』

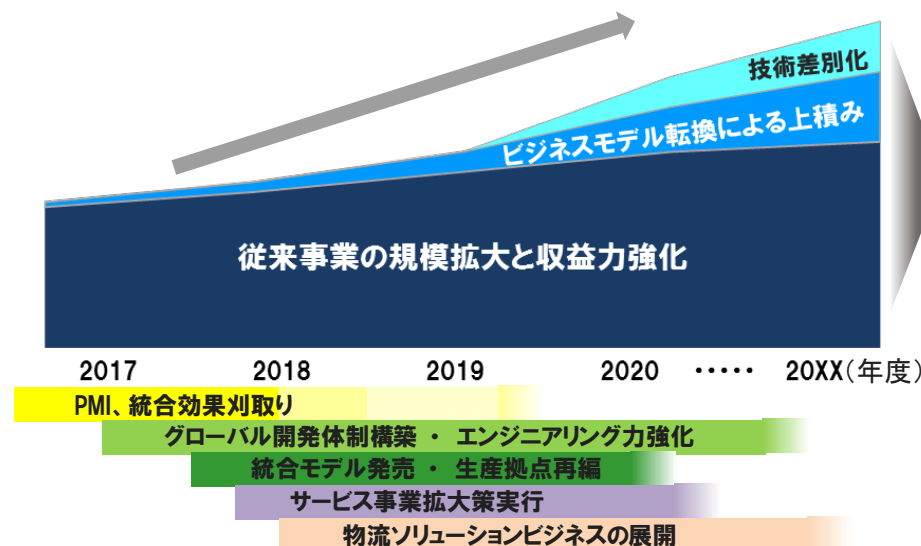
➢ 『サービス事業の更なる拡大』

➢ 『メガトレンドを見据えた先進技術で差別化』

事業規模(売上)



UC:ユニキャリア、CCC:Cash Conversion Cycle、FCF:Free Cash Flow



トップ2を追撃し安定的に稼ぐ事業へ

3-1. 物流機器(2/2)

物流ソリューションビジネスへの注力

- AGFを中心としたソリューションビジネスの拡大
- 拡販強化
 - I&Dメインデジタルライゼーション グループの活用(1月1日)
 - システム・エンジニアリング チームの発足(8月1日)

レーザー誘導方式無人フォークリフト(AGF)

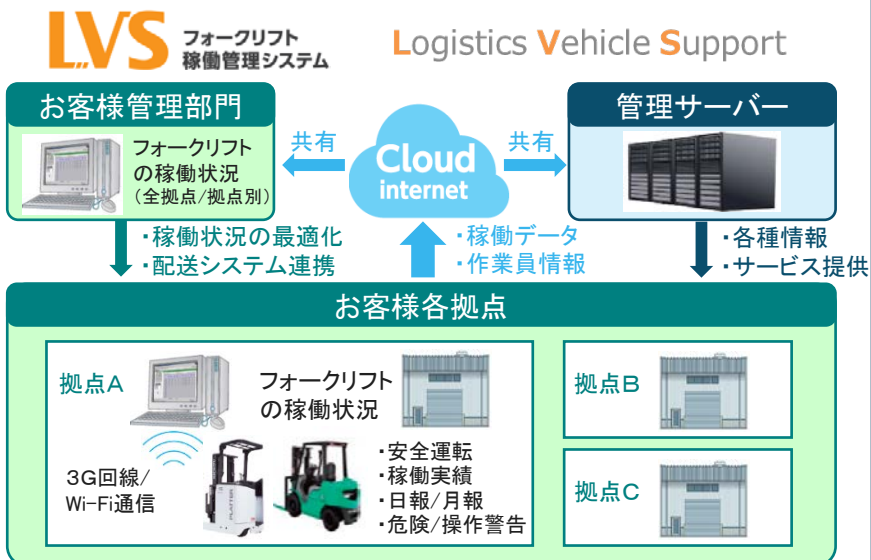
- ”Route Optimizer“(AI機能)による最適運行
- マルチテナント型配送センターに対応 ⇒ 床面埋設が不要

<レーザー誘導方式無人フォークリフト(AGF)>



サービス事業の更なる拡大

- 稼働情報管理システム LVS 販売開始[2018年6月~]
- AIを用いたトラブル・シューティングシステム
- 中古車・リース事業の拡大



メガトレンドを見据えた先進技術で差別化

- 燃料電池フォークリフト(北米中心に事業展開検討中)
- Liイオン電池フォークリフト(実証試験済み)
- 安全差別化(画像処理高度化 等)



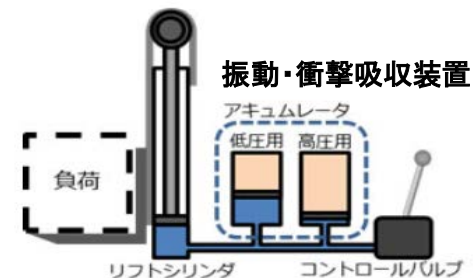
燃料電池搭載車



Liイオン電池搭載車



全周囲モニタ

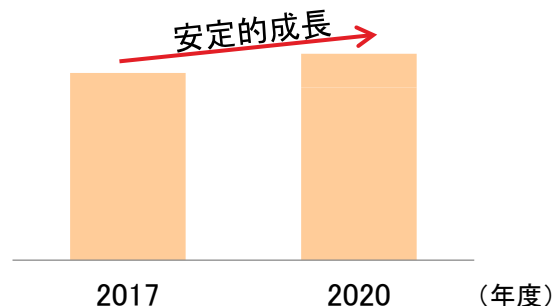


リフトシリンダ コントロールバルブ

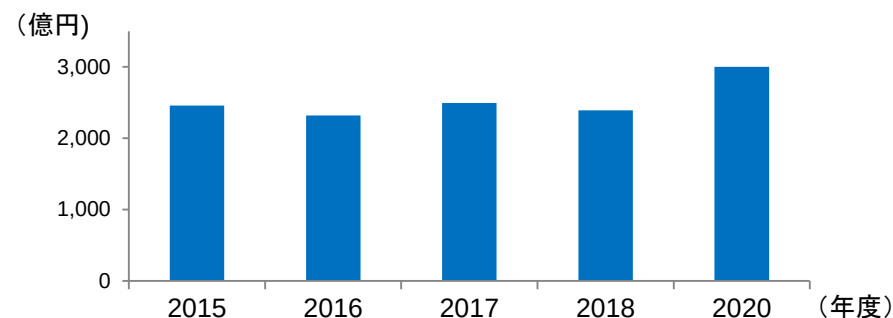
AGF : Automated Guided Forklift

3-2. サーマルシステム(1/2)

冷熱・カーエアコン総需要予想



事業規模(売上)



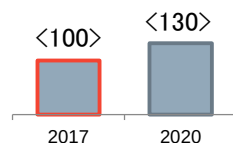
既存事業の強化

【空調事業】

グローバルでの販売網の拡充

地域ニーズに合わせた製品の投入と販売力強化によるシェア拡大

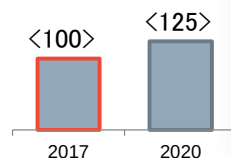
欧州



代理店と
資本提携し
販売体制強化

・英国JV新規設立

アジア・豪州



開発力強化により
各地域ニーズに
適した商品投入

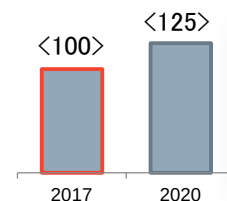
・ワイドリビング用エアコン等



タイMACO社
第3工場建設によ
り生産能力1.3倍

グラフ：当社地域別売上 <指数表示>

中国



「専売店」の
店舗数倍増
(1,000
→ 2,000店)



中国MHAQ社
移転による
工場新設で
生産増強・合
理化

日本



快適性訴求製品
のTVCM展開で
ブランド戦略強化

・「冷房による肌寒さ」
やわらぐAirFlex

AirFlex: 室内機から出る風をウィングで制御し、人に直接風を当てることを抑制し、快適性を向上する業界初の機能

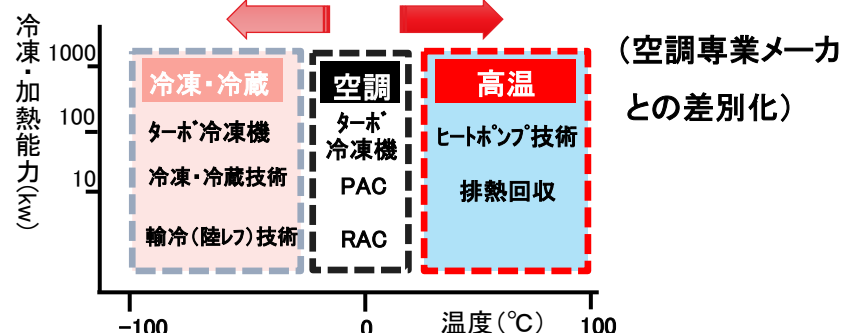
3-2. サーマルシステム (2/2)

成長分野の競争力強化

【サーマルソリューションビジネス】

低環境負荷冷媒により、事業規模拡大

空調機器から派生し、低温・高温分野でのソリューション提供強化



各種省エネ表彰を受賞した差別化技術でヒット商品創出

① 自然冷媒使用 冷凍冷蔵コンデンシングユニット

受賞

「C-puzzle HCCVシリーズ」

第38回優秀省エネルギー機器表彰 日本機械工業連合会会長賞

② 高効率ヒートポンプ式熱風発生装置「熱Pu-ton」

受賞

平成29年度省エネ大賞 省エネルギーセンター会長賞

③ 低環境負荷冷媒使用ターボ冷凍機

受賞

2017年日経優秀製品・サービス賞 優秀賞 日経産業新聞賞

受賞製品をはじめとした拡販強化



【電動車向け商品のグローバル拡販】

電動圧縮機・ヒートポンプの技術シナジー強化

EV車市場の拡大に伴い、カーエアコンではスクロール式圧縮機とインバータ技術の組み合わせが必要となり当社に優位性

電動圧縮機の設備増強

EV車開発強化で自動車環境試験装置の需要増

自動車環境試験装置のグローバル営業強化

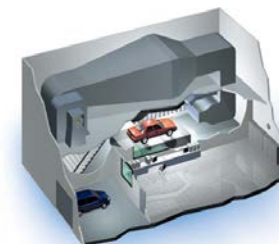
EV車向電動圧縮機



全電動式
トラック用冷凍機



自動車環境試験装置



市場環境

- ・世界経済好調、中国国内鋼材需要増大（輸出激減）を背景に、世界鉄鋼需要上昇
- ・自動車向け高級鋼板等高付加価値製品へのシフトで設備投資水準は回復基調

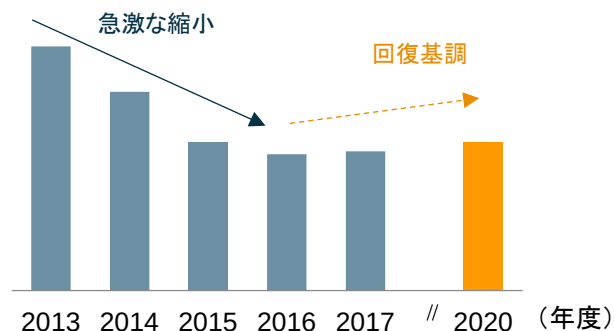
2017年度大型受注

- ・アルセロールミタル・カザロカルデナス社（メキシコ）
/ 熱間圧延設備（生産能力250万トン/年）
- ・JFEスチール社（日本）
/ 焼結プラント（生産能力480万トン/年）・排ガス処理システム

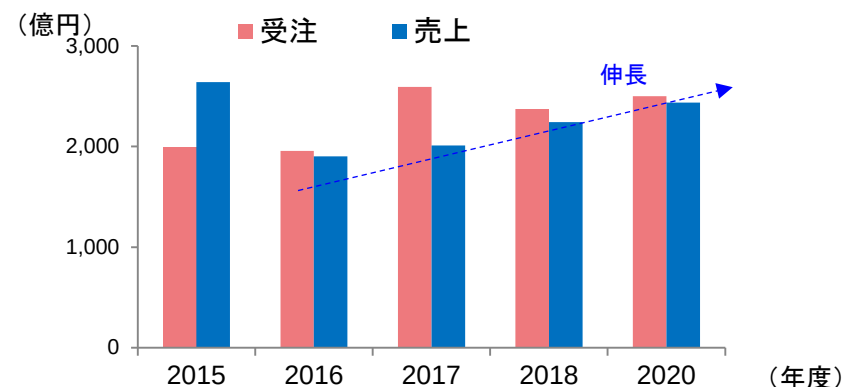
ポジション

- ・これまでのPMI活動の成果を今年度より収穫
- ・市場回復を好機と捉え、成長戦略推進により事業規模を拡大、中長期的には業界トップシェア（現在2位）獲得

市場規模



事業規模(受注・売上)



3-3. 製鉄機械(2/2)

収益力改善

PMI前倒し完了済で、
事業規模変動への
耐久性向上



生産性向上(済)

事業セグメント10→7、ファンクション26→9、海外拠点40→26
(今後とも、事業の固締まり体質向上を継続)

人員最適化(済)

約8,000人→約7,000人

成長戦略推進

ビジネスモデル変革

顧客価値に着目したLife Cycleサービスの提案

顧客・他社とのアライアンス強化及びリソース投入

保守・サービス
事業拡大

中国／唐山鋼鉄集団との
合併サービス会社設立(済)

保守・更新・稼動状態監視・操業サポートを含む
包括的技術サービスの提供開始



米国/ITR社との保守サービス
業務提携(済)

予防保全ソリューションサービスメニューの
拡充・提供開始



キーテクノロジー活用

デジタライゼーション適用
拡大、環境負荷低減製品
拡充等で受注拡大

従来のライン長の半分以下、
エネ消費量最大45%低減可能
なエンドレス圧延設備



財務体質強化

OWC低減活動
Cash創出

2017年度に対前年度比+100億円超のFCFを改善

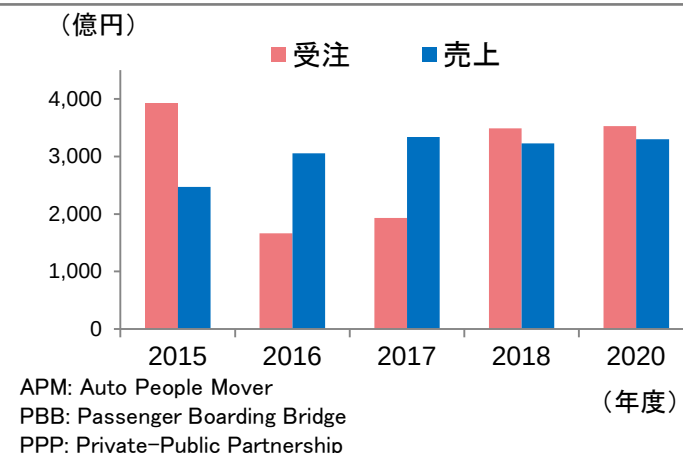
OWC: Operating Working Capital、FCF: Free Cash Flow

3-4. エンジニアリング(1/2)

事業	事業環境・課題	戦略
化学プラント	・プラントの大型化、顧客要求の高度化/複雑化 ・北米等天然ガス産出国の設備投資拡大 ・EPCの上流/下流への参入 (事業領域の拡大と収益の安定化)	・戦略地域を中心とした案件発掘 ・プロジェクト出資 (運転ノウハウ取得・アフターサービス事業の拡大) ・Cost+Fee案件への対応力強化
交通システム	・新興国の経済発展に伴う空港需要拡大によるAPM市場の伸張 ・交通機器の安全性、ユニバーサルデザインニーズの高まり	・APM車両技術の高度化(三原試験センターの活用)とO&Mサービス事業拡充 ・社会ニーズを捉えた交通機器開発の加速 (ホームドア、PBB等)
環境設備	・国内ごみ処理新設案件は当面横這い ・東南アジア等、新興国の都市化による市場拡大	・国内案件の確実な受注と遂行 ・海外PPP等事業者側への出資による参入機会拡大 ・海外O&M・リハビリテーション事業への取り組み強化
CO2回収装置	・パリ協定/北米税制優遇法案等、環境意識の高まり	・顧客計画段階からの入り込みによる随意契約化

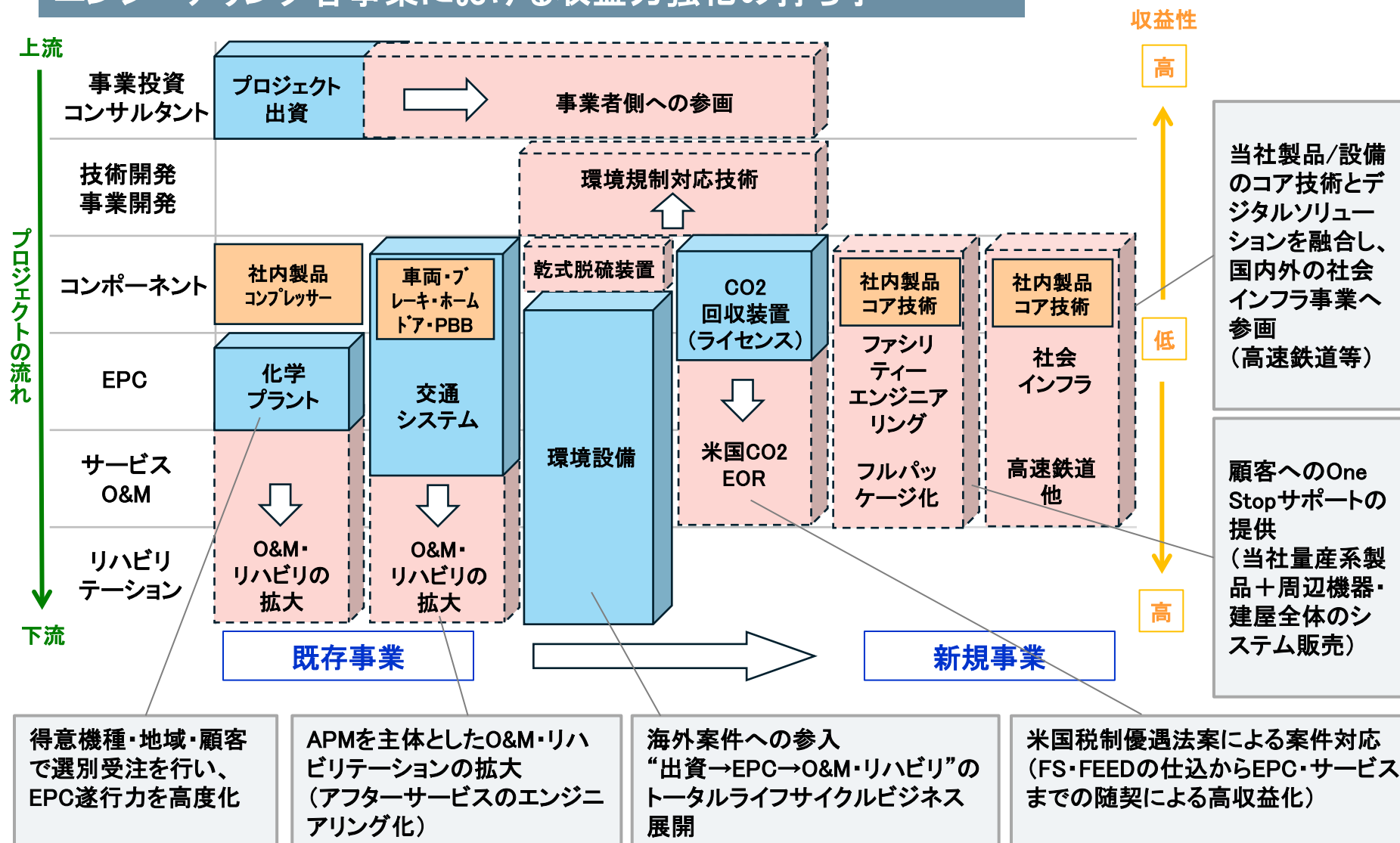
エンジニアリンググループ基本方針

1. 大型プロジェクトの収益力強化
2. プロジェクト遂行における総合力強化
3. ビジネスモデルの変革、事業領域/収益の多角化
4. コア技術/コアコンポーネントの開発加速



3-4. エンジニアリング(2/2)

エンジニアリング各事業における収益力強化の打ち手



APM: Auto People Mover、FEED: Front End Engineering and Design、FS: Feasibility Study、EOR: Enhanced Oil Recovery

3-5. 商船

事業環境

- ・モーダルシフトの進展による国内フェリー・RORO船、領海・沿岸警備強化による官公庁船は、底堅い需要がある。
- ・環境規制強化による環境対応製品の需要あり。

課題

- ・貨物輸送船主体から高密度艙装船のフェリー/官公庁船へのシフト
- ・収益力の強化、固定費削減

施策

本年1月、当社船海事業を2社に分社化

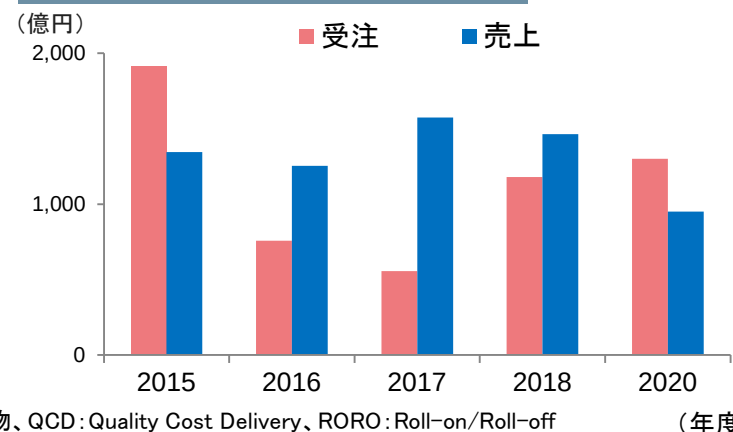
- ・三菱造船
 - ①フェリー/官公庁船等の建造効率向上、規模拡大
 - ②環境ソリューション等をベースにマリンエンジニアリング事業拡大
- ・三菱重工海洋鉄構
 - ①固定費削減、工作に特化したQCD強化で堅実経営を徹底
 - ②事業環境に適応し技能職の職種転換を推進
- ・将来的に事業規模2,000億円以上を目指す



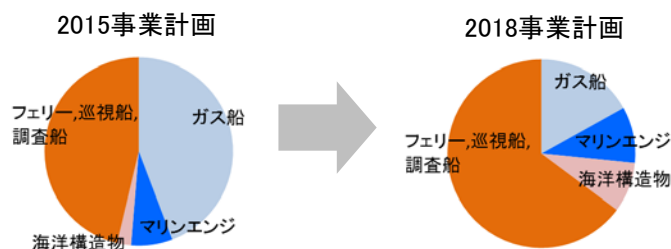
市場規模

- ・国内フェリー・RORO船
国内物流・旅客は増加傾向、SOx規制強化でリプレース前倒し需要あり、継続的な需要を見込む
- ・官公庁船
大型巡視船の増強、老朽船の代替需要あり
- ・環境対応製品
SOxスクラバー、LNG燃料船関連機器の需要あり

事業規模(受注・売上)



[受注構成]



SOx: 硫黄酸化物、QCD: Quality Cost Delivery、RORO: Roll-on/Roll-off

3-6. ターボチャージャ

事業環境

- ・環境規制の強化に、自動車会社はエンジン車と電動車の組合せで対応する為、パワートレインが多様化。
- ・新興国でモータリゼーションが進み、需要が拡大。

課題

- ・短期:『エンジン車主体』の市場をベースに事業力強化
- ・中・長期:『多様なパワートレイン』に対応した製品ラインアップ拡充のための開発力強化、新興国への拡販。

施策

『エンジン車主体』の市場をベースに事業力強化

- ・ディーゼル車からガソリン車へのシフトに対し、ガソリンVGターボを市場投入

- ・IoTを活用した生産高度化
(稼働率の向上、生産ライン無人化への挑戦)

- ・産業機械※向け受注拡大と商用車向けへの本格参入

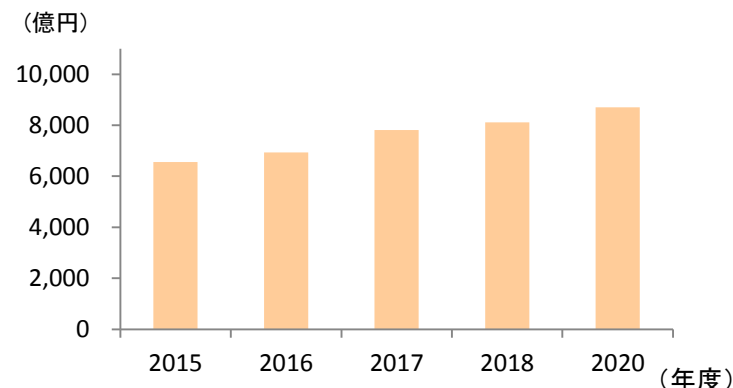
『多様なパワートレイン』に対応するための開発力強化

- ・低燃費車の主流となるハイブリッド(HV)、プラグインハイブリッド(PHV)に適したターボの開発
(電動2ステージシステムの導入、高効率ターボの開発)
- ・最大市場かつ最先端技術の欧州拠点における開発力強化
- ・新興国市場に対応した低コストターボの開発

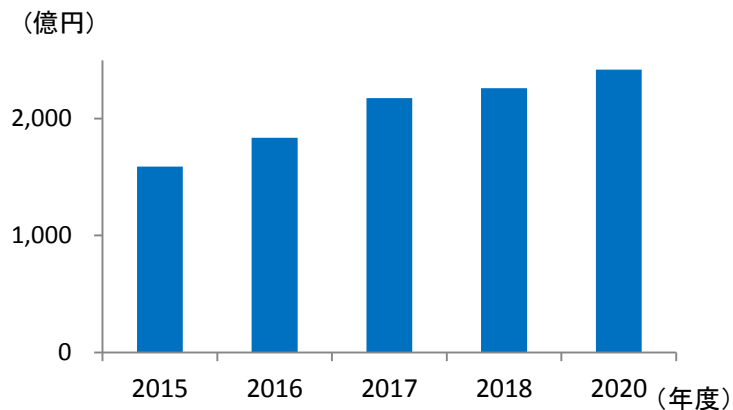
※建設機械、農業機械他



市場規模



事業規模(売上)



VGターボ: Variable Geometry Turbocharger

3-7. エンジン

事業環境

- ・新興国向け分散型電源、国内新電力・都市開発等の需要増加に加え、全世界的なEC市場拡大によるデータセンター、分配センター向け非常用発電需要も増加
- ・グローバルな脱炭素社会に向けた動き

課題

- ・コアコンピタンス(1MW以上の高出力領域)の更なる強化
- ・新市場に備えた新技術・サービスの開発

施策

コアコンピタンス事業の更なる強化

- ・超高効率エンジン開発による商品性向上
- ・中国、東南アジア、インド等主要市場での非常用発電需要増加を受け、エンジン発電装置の販売拡大
- ・全世界最適地供給を目指し現地生産化の加速

分散型電源市場での事業規模拡大

- ・再生エネルギー、バッテリーとエンジンを組み合わせたハイブリッド型電力供給システムの開発
- ・DR、VPP分野での新サービス展開
- ・AI、IoT技術の活用によるサービス高度化(遠隔監視から遠隔制御へ)

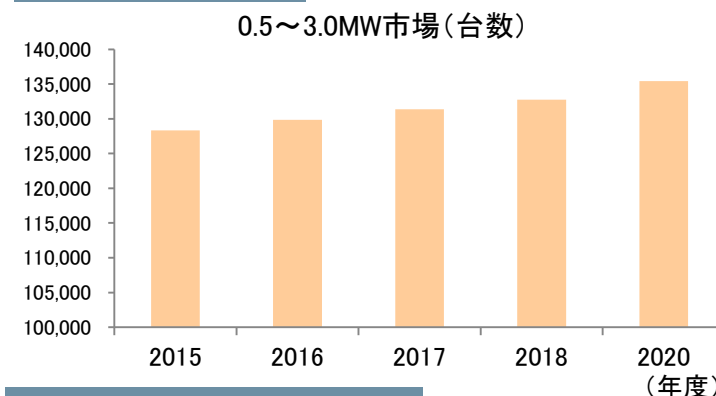


発電・船用エンジン(2-2.5MW)

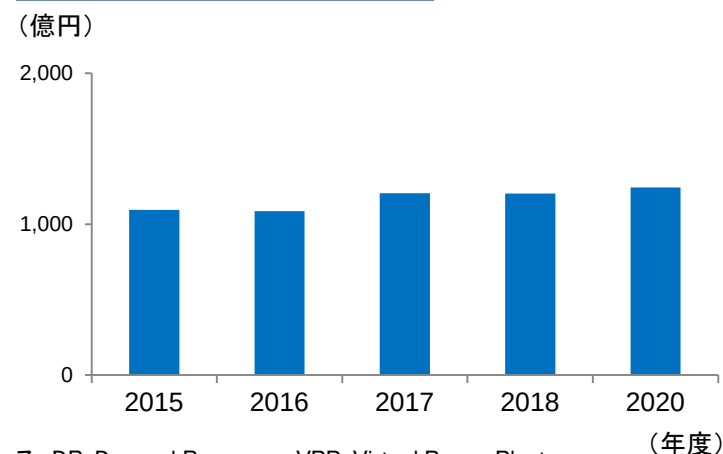


エンジン発電装置

市場規模



事業規模(売上)



EC: eコマース、DR: Demand Response、VPP: Virtual Power Plant

3-8. 機械システム(メカトロシステム・ITS・印刷紙工)

事業環境

メカトロ:複数事業(機械装置・鉄構プラント等)の集合体で堅調
 ITS:ETC料金機械は、国内-横ばい、海外-アジア中心に拡大傾向
 印刷紙工:ダンボール製造機は、世界的に市場拡大傾向

課題

メカトロ:EV車の増加に伴う自動車メーカーの試験装置ニーズへの対応
 既存事業の収益維持・拡大と新事業確立
 ITS:国内-既存分野(道路課金)以外への進出、海外-シンガポール
 次世代料金収受システム(ERP)の完成と東南アジアの事業拡大
 印刷紙工:アフターサービス(AS)強化と東南アジア等での事業拡大

施策

メカトロ(機械装置・鉄構プラント等)
 ・自動車業界の試験装置のニーズ調査と併せ、冷熱事業等、三菱重工
 グループの総合力と顧客ニーズのマッチングを推進
 ・ASリソース・ニーズの共有で既存事業のAS強化
 ・事業集約のシナジー効果を早期に発揮し新事業の創出・伸長を推進
 ITS
 ・交通管制・エンフォースメント等、道路課金以外の事業及び次世代ERP
 で培ったGNSS等、次世代道路課金のニーズ発掘・システム開発
 ・東南アジアを中心に国情に応じたシステム提案を行い、ビジネスモデル
 を構築
 印刷紙工(ダンボール製造機)
 ・市場が拡大している新興国のニーズに合わせた機種種の早期市場投入
 と販売体制の強化
 ・グローバルなサービス対応力強化によりAS事業を拡大

次世代Electronic Road Pricing、GNSS(Global Navigation Satellite System)測位衛星信号を用いた道路課金システム



メカトロ(試験装置)



ITS(ETCシステム)



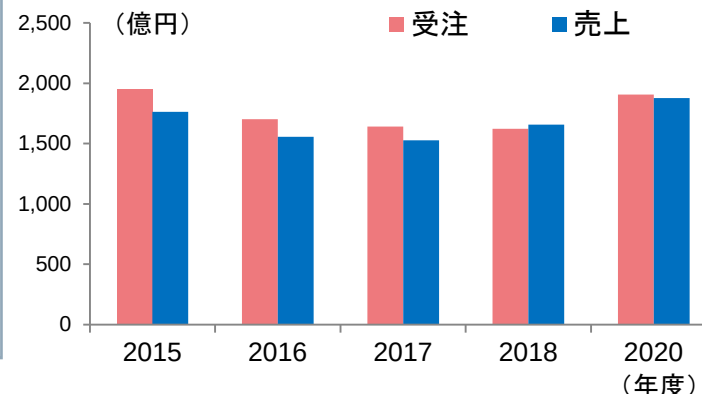
印刷紙工
(ダンボール製造機)

重点施策

2,000億円規模へ向けての事業拡大と更なる収益力強化

- ・ リソース共有と人材流動化を促進し、成長事業・新事業確立へ積極投入
- ・ 事業統合に伴い発生した重複拠点の統合によるコスト削減
- ・ AS業務のアウトソーシングやリソースの共有によるコスト削減、IoTを活用したAS強化

事業規模(受注・売上)



1. 事業概要

- 1-1. 事業概要
- 1-2. 2017年度主要トピックス

2. 2018事業計画

- 2-1. 2015事業計画 総括
- 2-2. 2018事業計画 基本方針・戦略

3. 個別事業戦略

- 3-1. 物流機器
- 3-2. サーマルシステム
- 3-3. 製鉄機械
- 3-4. エンジニアリング
- 3-5. 商船
- 3-6. ターボチャージャ
- 3-7. エンジン
- 3-8. 機械システム

4. MHI FUTURE STREAMの実現に向けて

5. まとめ

4. MHI FUTURE STREAMの実現に向けて(1/3)

MHI FUTURE STREAM 社会の進化と共に

- ▶ 現在および近未来の社会が直面する複雑・困難な課題の解決
- ▶ さらにその先にある未来への挑戦
- ▶ 常に人類・社会に求められる存在となるべく、絶え間ない変革を続ける三菱重工の取り組みが“MHI FUTURE STREAM”



地球上の全ての人々が安心して暮らせる社会

さらに先にある未来への挑戦

SDGs

サステナブルな地球の実現



気候変動、都市化
高齢化等への対応

脱炭素

社会インフラ革新

共存・共栄

蓄熱・蓄電・物質変換
核融合炉

未来型
モビリティ
ロジスティクス

安全保障システム
宇宙開発

脱炭素
(低炭素)

都市問題

安全

水素燃焼
GTCC
SOFC

物流・交通
システム
廃棄物処理

高度
セキュリティ
自動化・自律化

低炭素
(脱炭素)

省エネ

安全

GTCC
IGCC
原子力

各種
産業・物流機器
ロボティクス

防衛技術
マーケット

当社事業の発展方向

三菱重工の未来を洞察する、2018 事業計画での新たな取り組み

▶ Mega Scan 機会領域の探索

不確実な将来トレンドから生まれる事業機会を捕捉

▶ Shift the Path 既存事業の転換

顕在化しているトレンドに対応、現事業の転換策を検討

▶ Technology Scouting 革新技術の発掘

技術トレンド分析を Mega Scan と Shift the Path に反映

MHI FUTURE STREAM

現在

→ 近未来

→ 遠い未来

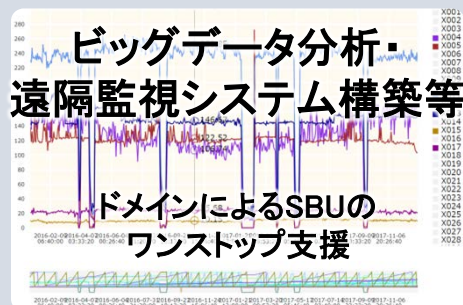
4. MHI FUTURE STREAMの実現に向けて(2/3)

時間軸

省エネ

各種産業・物流機器
ロボティクス

I&Dメイン事業間
シナジー



都市問題

物流・交通システム
廃棄物処理

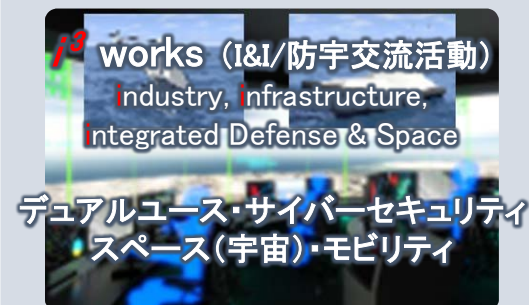
顧客・他企業
コラボレーション・アライアンス



社会インフラ革新

未来型
モビリティ・ロジスティクス

防衛・宇宙等 全社間
シナジー



活動事例

コア・テクノロジー

共有化のための 横断プロジェクト

共有化における Salesforce活用

プロジェクト・エンジニアリング

プロジェクト支援

エンジニアリング高度化

デジタライゼーション

欧州拠点

データ活用

アジャイル開発

デザイン思考

活用技術

4. MHI FUTURE STREAMの実現に向けて(3/3)

防衛・宇宙技術のデュアルユースによるI&Dメイン製品の高度化活動

industry,
infrastructure,
integrated Defense & Space

省エネ

都市問題

社会インフラ革新

各種産業・物流機器
ロボティクス

物流・交通システム
廃棄物処理

未来型
モビリティ・ロジスティクス

インダストリー & 社会基盤

防衛・宇宙



1. 事業概要

- 1-1. 事業概要
- 1-2. 2017年度主要トピックス

2. 2018事業計画

- 2-1. 2015事業計画 総括
- 2-2. 2018事業計画 基本方針・戦略

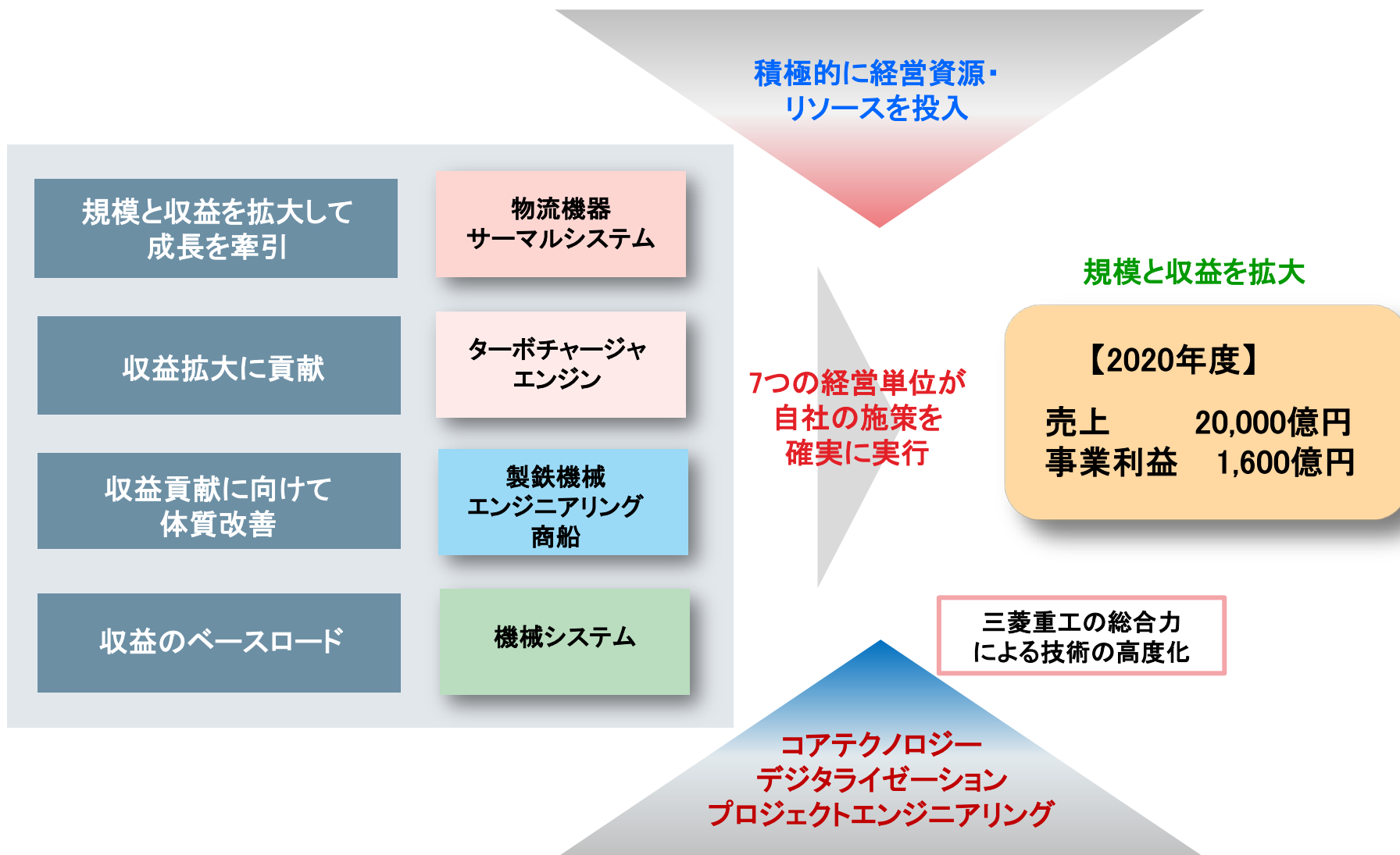
3. 個別事業戦略

- 3-1. 物流機器
- 3-2. サーマルシステム
- 3-3. 製鉄機械
- 3-4. エンジニアリング
- 3-5. 商船
- 3-6. ターボチャージャ
- 3-7. エンジン
- 3-8. 機械システム

4. MHI FUTURE STREAMの実現に向けて

5. まとめ

ポートフォリオ戦略に基づき各事業が施策を確実に実行し計画達成



MOVE THE WORLD FORWARD

**MITSUBISHI
HEAVY
INDUSTRIES
GROUP**