

証券コード 7011

札幌証券取引所 I R 上場会社説明会

三菱重工業の事業と戦略について

2019年7月11日

三菱重工業株式会社

I R・S R室S Rグループ長

相澤 至昭

1. 会社概要	3
2. 業績推移	7
3. 事業計画と成長戦略	21
4. 参考資料	46

本資料は事業内容等に関する情報提供を目的としており、当社株式への投資を推奨するものではありません。
また、本資料のうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでおります。
従いまして、これらの業績見通しのみにより、これら業績見通しと大きく異なる結果となり得ることをご承知おき下さい。
実際の業績は様々な重要な要素により、これら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下さい。
実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社の事業領域をとりまく経済情勢、対米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。

1. 会社概要

会社名	三菱重工工業株式会社
所在地	東京都千代田区丸の内三丁目2番3号
代表者名	取締役社長 泉澤 清次 (いずみさわ せいじ)
創立	1884年(明治17年) 7月7日
設立	1950年(昭和25年) 1月11日
決算期	3月
資本金	2,656億円
発行済株式数	337,364,781株
上場証券取引所	東京、名古屋、札幌、福岡
単元株式数	100株
株主数※	245,238人
グループ会社(連結)※	235社(国内 72社、海外 163社)
社員数※	連結: 80,744人 単独: 14,534人

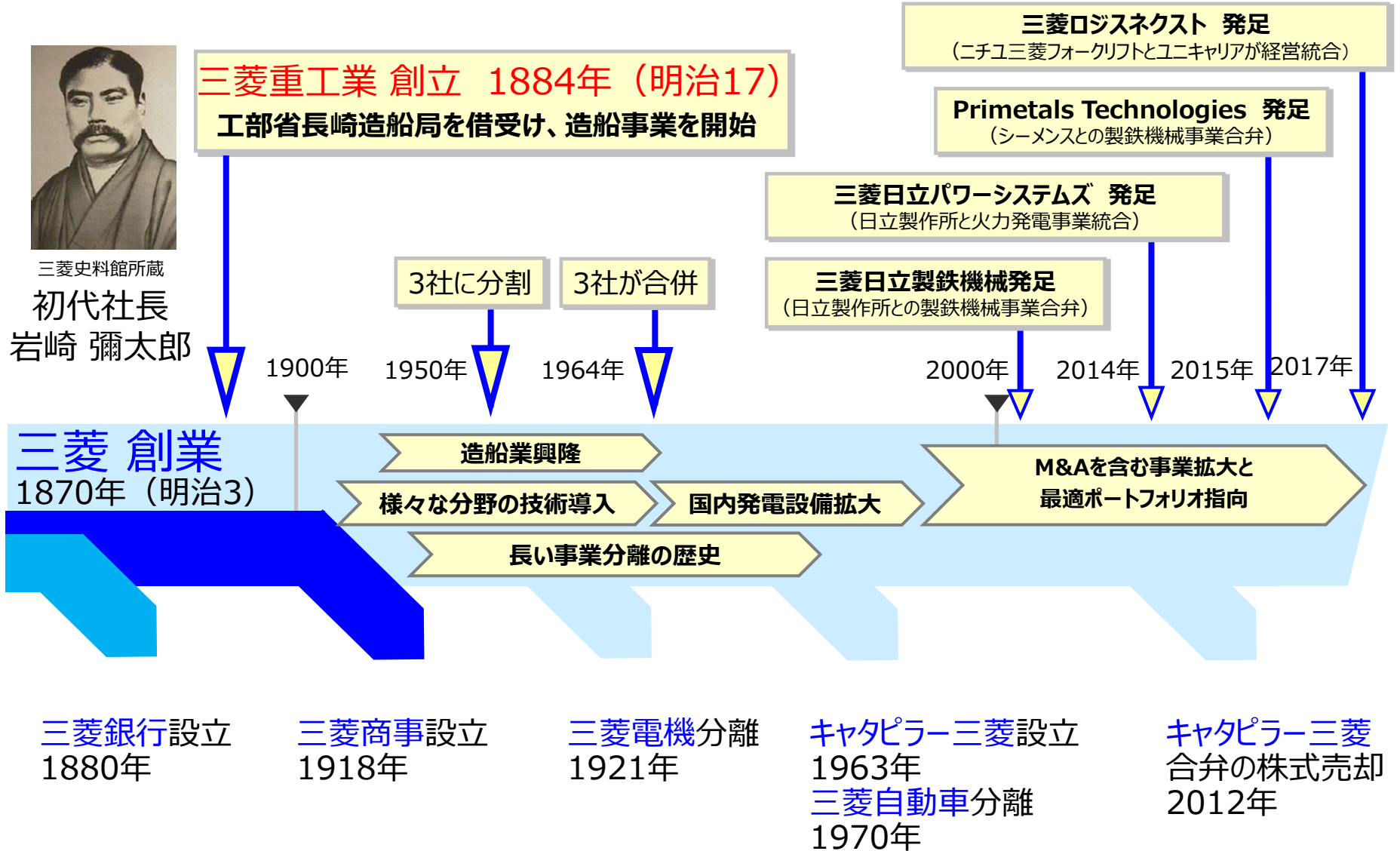
(※印の項目は2019年3月末時点の数値)



本社ビル(丸の内)



取締役社長 CEO
泉澤 清次



三綱領

立業貿易
處事光明
所期奉公

1934年 制定 (三菱合資)

社是

一、顧客第一の信念に徹し、
社業を通じて社会の進歩に
貢献する。

一、誠実を旨とし、和を重んじて
公私の別を明らかにする。

一、世界的視野に立ち、
経営の革新と技術の開発に
努める。

1970年 制定

CSR行動指針

わたしたちは、この地球にたしかな未来を実現するために、

地球との絆

緑あふれる地球を環境技術と環境意識で守ります。

社会との絆

積極的な社会参画と、誠実な行動により、社会との信頼関係を築きます。

次世代への架け橋

夢を実現する技術で、次世代を担う人の育成に貢献します。

2014年 制定

タグライン

MOVE THE WORLD FORWARD

2016年 制定

当社は、上記に掲げる社是に従い、たゆみない技術力の強化と研鑽による顧客提供価値の継続的な向上を通じて、地球と人類のサステナビリティ（持続可能性）と、永続的な社会の安定に資するよう、事業に取り組む。

2. 業績推移

2018年度の実績

(億円)

	2017年度 実績 (IFRS適用後) 111.1円/\$ 129.9円/€	2018年度 期首計画 110円/\$ 130円/€	2018年度 修正見通し (2.26時点) 110円/\$ 130円/€	2018年度 実績 110.7円/\$ 128.5円/€	期首計画との主な差異
受注	38,687	41,000	38,000	38,534	大型案件のキャンセル・期ズレ (スチームパワー・化学プラント)
売上	40,856	42,000	42,000	40,783	パワー及び航空防衛宇宙で計画未達
事業利益 (利益率)	581 (1.4%)	1,600 (3.8%)	1,900 (4.5%)	1,867 (4.6%)	計画通り順調に進捗
純利益	△ 73	800	1,000	1,013	
ROE	△0.5%	6%		7.2%	
FCF	1,675	500	1,300	2,430	運転資金の削減が進み超過達成
D/Eレシオ	0.48	0.4		0.38	
自己資本比率	26.6%	28%		27.8%	
有利子負債	8,131	7,700		6,651	
総資産	52,487	51,000		51,427	
配当 (円/株)	120円	130円		130円	

航空・防衛・宇宙



H-II Bロケット



(写真提供：ロッキード・マーティン社)
パトリオットミサイル



MRJ

インダストリー & 社会基盤



製鉄機械



フォークリフト



ポリエチレンプラント



大型フェリー

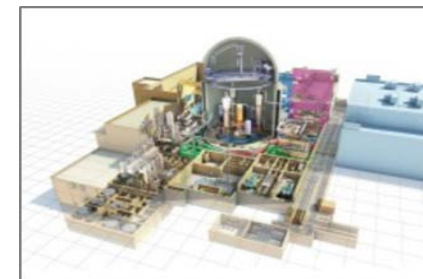
パワー



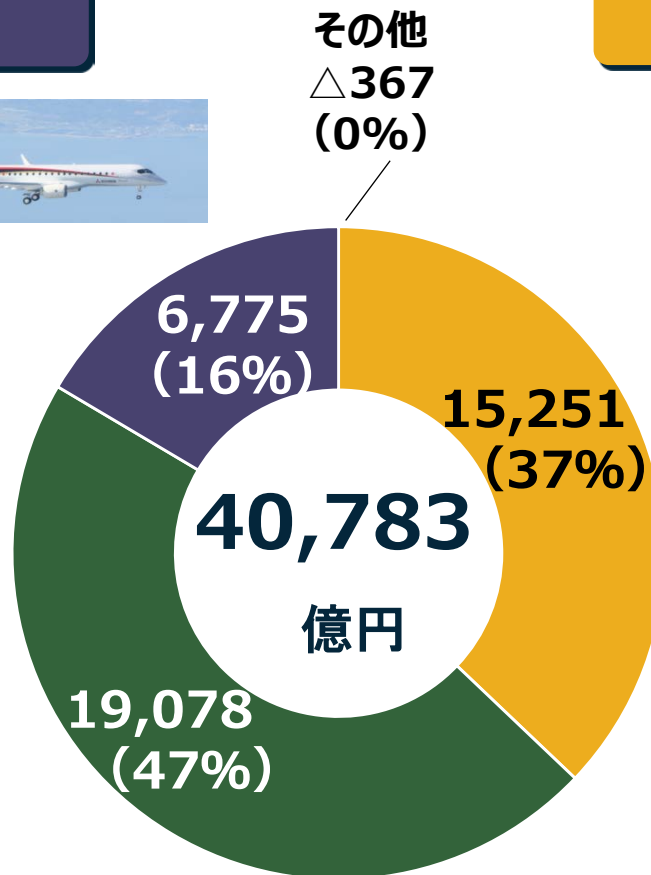
ガスタービン



風力発電装置



原子力発電 (ATMEA1)



18事計の財務計画

「事業成長」と「財務健全性」のバランス経営

	FY20目標
事業規模	5兆円
総資産	5.3兆円以下
ROE	11%
TOP比	1: 1.1 : 0.6

(単位: 億円)
定常キャッシュ・インフロー 13,200

9,600

1,700 1,900

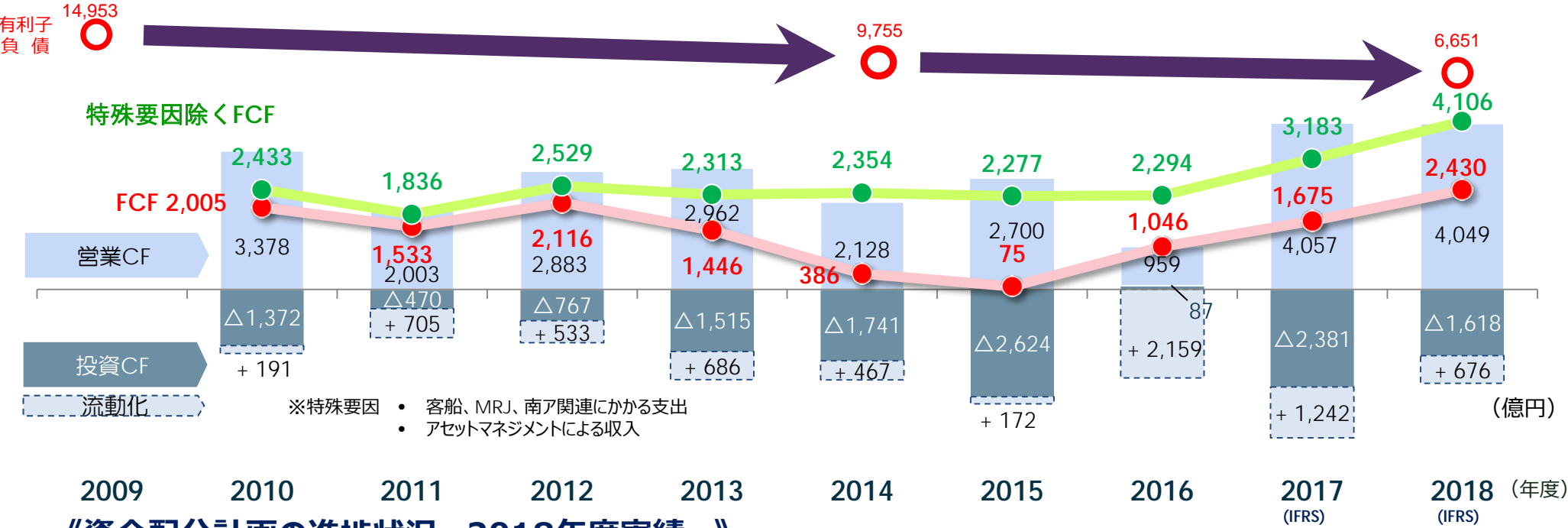


TOP: Triple One Proportion
 (売上:総資産:時価総額=1:1:1を目指す経営目標)

BS: Balance Sheet CF: Cash Flow PL: Profit and Loss FCF: Free Cash Flow ROE: Return On Equity

	FY18の総括	FY19の注力ポイント
	<p>FCFの大幅超過達成 18事計の財務計画は順調</p>	<p>市場環境の悪化リスクに備え、 生産性の向上を推進</p>
	<p>中量商品は堅調 パワーは石炭火力市場の事業規模縮小</p>	<p>固定資産の効率化</p> <p>事業利益底上げ サービス事業の強化</p>
	<p>短期の収益性向上と中長期の事業規模拡大（MHI FUTURE STREAM）</p>	<p>短期環境対応製品の拡大 新事業領域への参入とビジネスモデルの転換</p>

- 2年連続で4,000億円強の営業CFを確保、FCFも前年度を上回る。
- 有利子負債残高の縮減も進捗し、財務基盤の強化が進む。



《資金配分計画の進捗状況－2018年度実績－》

【定常キャッシュ・インフロー（特殊要因除く）】 約5,700億円/13,200億円 (18事計期間 配分計画)

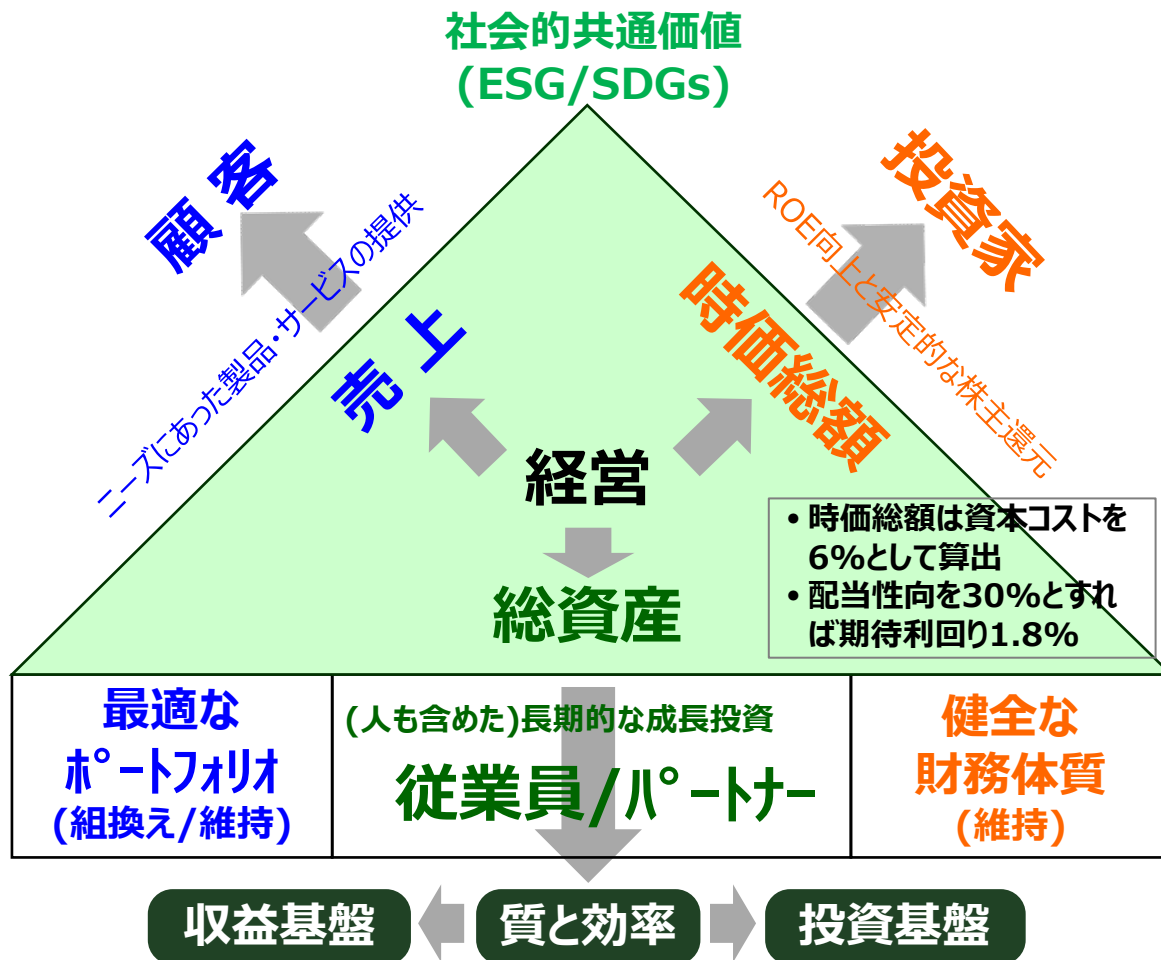
【新規事業及びリスク対応】
約3,700億円/9,600億円

【有利子負債削減】
約1,500億円/500億円

【株主還元】※
約500億円/1,900億円

TOP (Triple One Proportion)

当社グループが各ステークホルダーと社会のニーズに持続的・調和的に応える経営目標(比率)として、売上：総資産：時価総額 = 1：1：1 を設定(注)



(注)将来指向：総資産 ≤ 1、時価総額 ≥ 1

効率的で質の高い事業活動 (総資産)を最優先要件に、

+

財務健全性の維持と成長の為の投資を中期的にバランスさせる経営により、

||

長期安定的な企業価値の向上を目指す

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} &= \frac{\text{【収益性】 純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{【資産効率性】 売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{【財務健全性】 総資産}}{\text{株主資本}} \\
 &= \frac{\text{売上高}}{\text{純利益率}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{回転率}} \times \frac{\text{財務レバレッジ}}{\text{レバレッジ}}
 \end{aligned}$$

■ 成果

安定的なCF創出力、健全な財務基盤は堅持

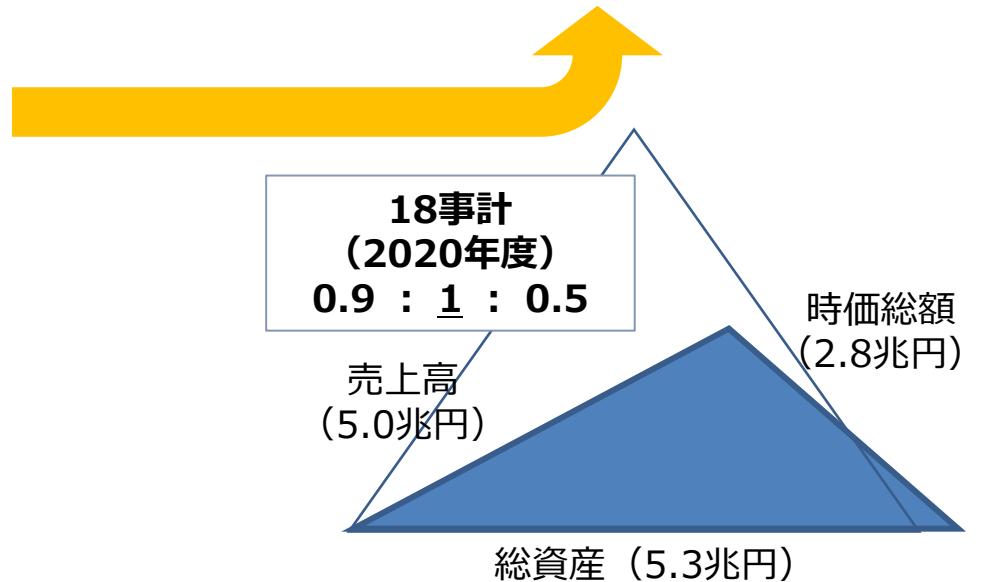
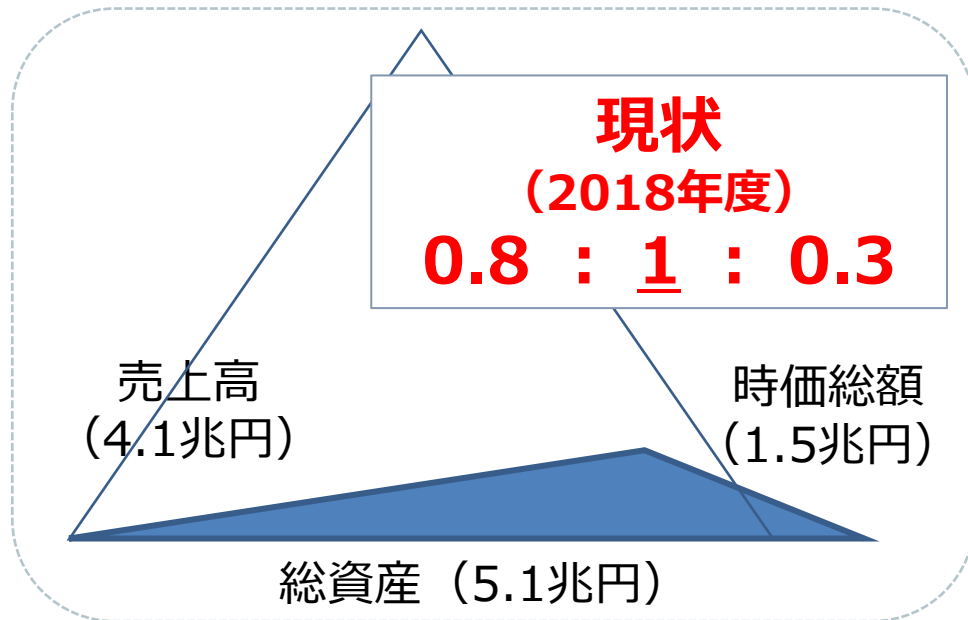
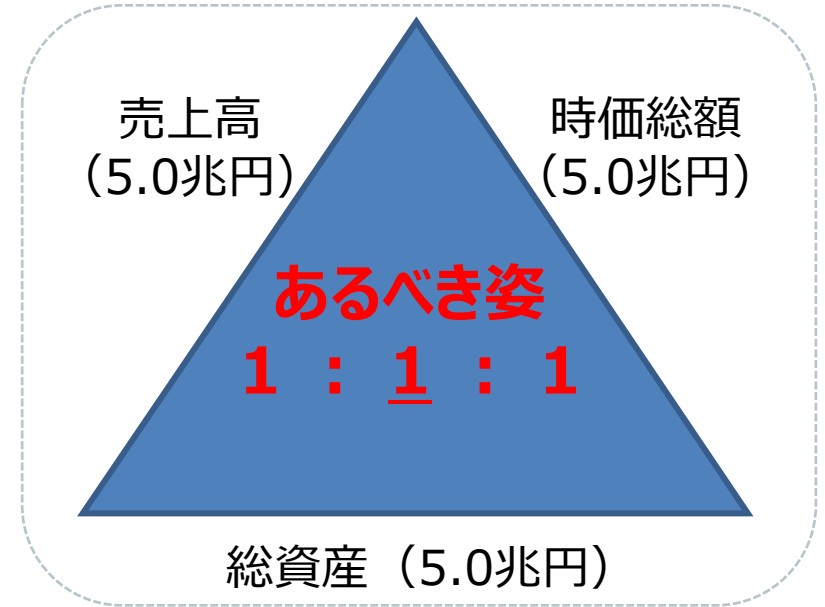
■ 課題

① 総資産と売上のアンバランス

- ・事業成長に向けた戦略的な成長投資

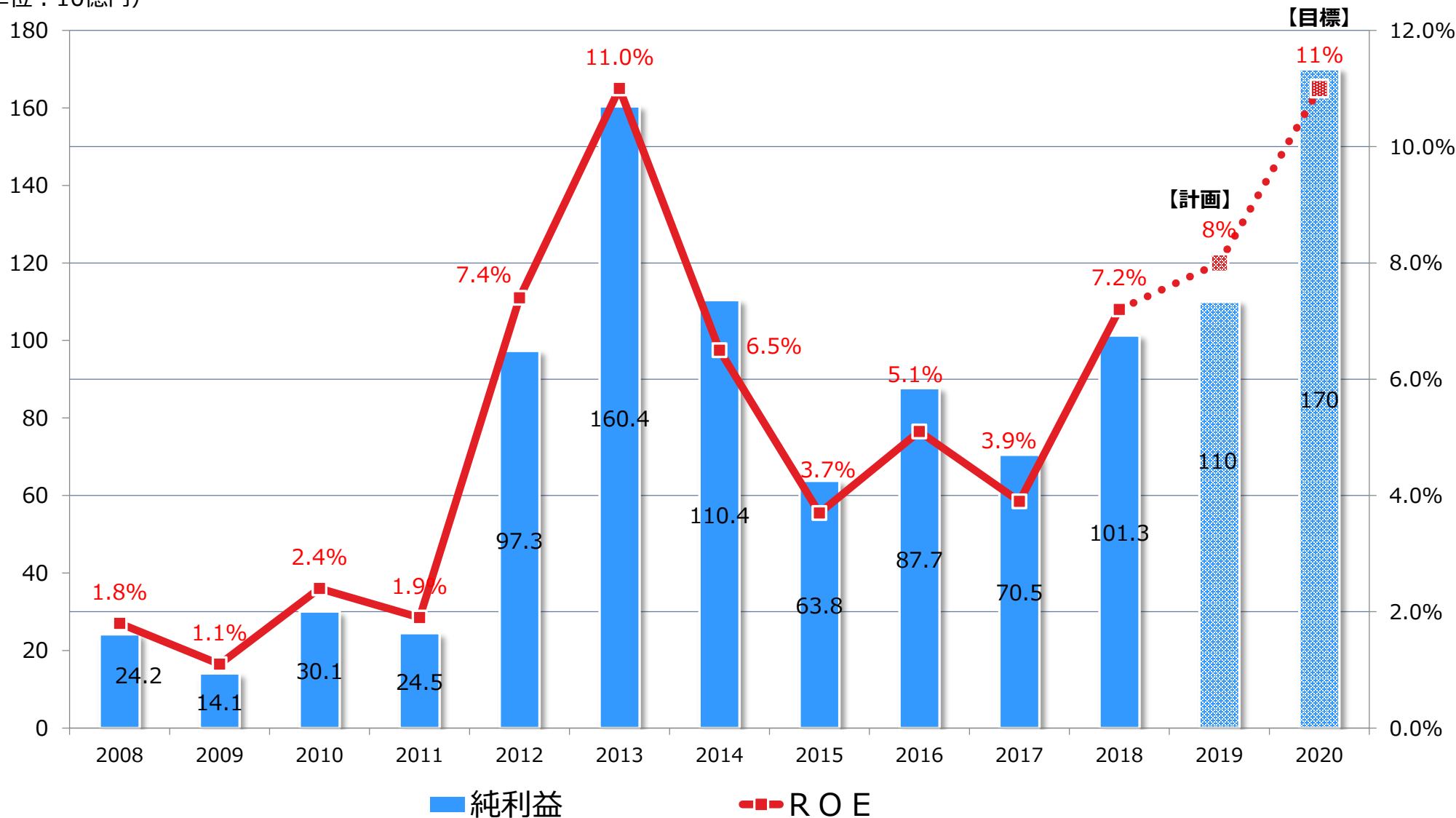
② 総資産と時価総額(利益)のアンバランス

- ・アセットマネジメントによる資産流動化
- ・低稼働固定資産のレガシーコスト最小化 (資産の再活用・不採算事業対策)



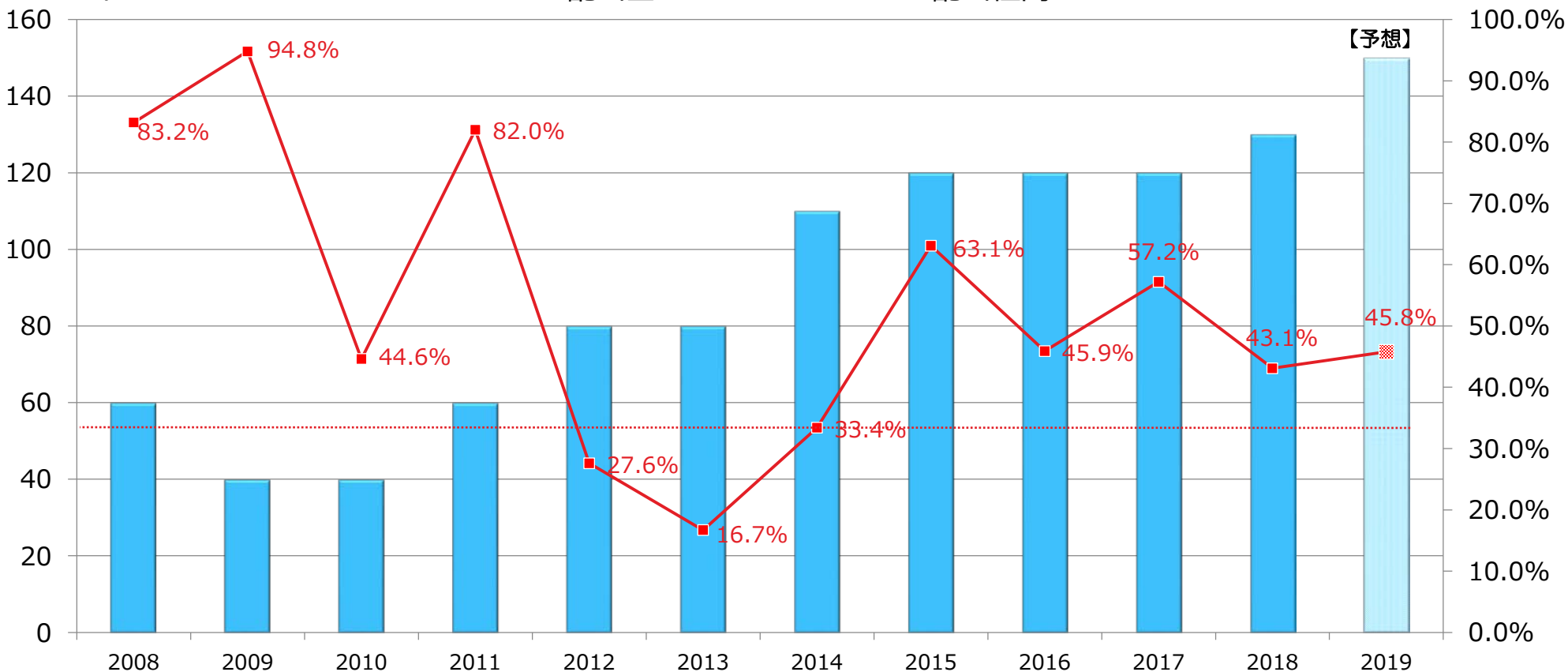
純利益・ROE推移

(単位：10億円)



配当金・配当性向推移

(単位：円)



※上記グラフ上は、併合後（2017年10月以後）の水準に修正のうえ表示。

	中間	期末	合計
2018年度	65円	65円	130円
2019年度 (予想)	75円	75円	150円

2019年度数値計画

(億円)

	2018年度 実績 110.7円/\$ 128.5円/€	2018→2019 主な施策	2019年度 計画 110円/\$ 130円/€	2019→2020 主な施策	2020年度 目標 110円/\$ 130円/€
受注	38,534	➡①➡	43,000	➡①➡	50,000
売上	40,783	➡②➡	43,000	➡②➡	50,000
事業利益 (利益率)	1,867 (4.6%)	➡③➡	2,200 (5.1%)	➡③➡	3,400 (6.8%)
純利益	1,013	①受注 パワー・I&Iの前年度 からの期ズレ案件の 確実な受注	1,100	①受注 非オーガニック成長 (+4,000) 含めて 事業規模拡大	1,700
ROE	7.2%		8%		11%
FCF	2,430	②売上 パワー・I&I 中心に 売上増加	500	②売上 非オーガニック成長 (+4,000) 及び パワー中心の売上増	※ 500
D/Eレシオ	0.38		0.3		※ 0.3
自己資本比率	27.8%	③事業利益 I&I 受注品事業の 損益改善	29%	③事業利益 パワー・I&I 中心に 利益増加	※ 30%
有利子負債	6,651		6,000		※ 6,000
総資産	51,427		52,000		※ 55,000
配当 (円/株)	130円		150円		180円

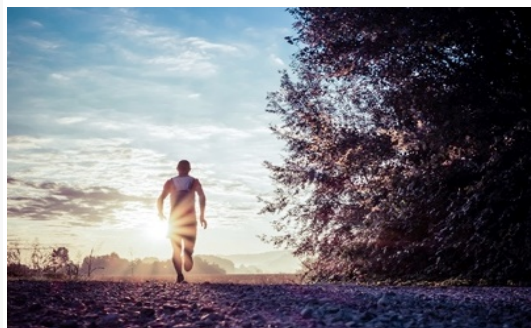
※ FCFの超過達成やIFRSの新リース会計基準を反映して、2020年度オリジナル計画を修正：

FCF 2,000→500、D/Eレシオ 0.4→0.3、自己資本比率31→30%、有利子負債 7,600→6,000、総資産 53,000→55,000

3. 事業計画と成長戦略

	FY2018	FY2019～
火力発電事業の構造転換	<ul style="list-style-type: none"> GTシェア拡大 固定費削減は計画通り進捗 	<ul style="list-style-type: none"> GTの競争力強化 サービス強化/TOMONI活用 再編の加速/デジタルファクトリー化
Mitsubishi SpaceJet ファミリー事業	<ul style="list-style-type: none"> 三菱航空機の資本増強 国交省からTIA受領 TC飛行試験開始 	<ul style="list-style-type: none"> TC飛行試験の推進 Tier1事業とのシナジー強化 M90の開発本格化
成長戦略	<ul style="list-style-type: none"> 中量製品の拡大継続 洋上風車の事業拡大 MHI FUTURE STREAM 立上げ 	<ul style="list-style-type: none"> 短期：環境対応製品の拡大 中長期：新しい事業領域、ビジネスモデルへの転換
グローバルグループ経営体制	<ul style="list-style-type: none"> 経営人材の多様性向上、計画的育成などに着手 	<ul style="list-style-type: none"> ポートフォリオマネジメント機能の強化 権限移譲の促進 グループシナジーの追求 働き方改革、社員エンゲージメント向上

GT：ガスタービン TIA：飛行試験開始確認書（Type Inspection Authorization） TC：型式証明（Type Certificate）



7 エネルギーをみんなに
そしてクリーンに

- 高効率ガス発電システム
- 水素ガスタービン
- 航空機転用ガスタービン
- 原子力発電プラント
- 固体酸化物形燃料電池

11 住み続けられる
まちづくりを

- ターボ冷凍機
- ヒートポンプ
- 家庭用・業務用エアコン
- CO2冷媒冷凍冷蔵コンデンシングユニット
- 民間航空機
- バリアフリー型PBB

- 洋上風車
- 有機ランキンサイクル
- 地熱発電システム
- ごみ発電焼却設備
- 排煙脱硫・脱硝装置

- 新交通システム
- 改良型マルチドア対応ホームドア「どこでもドア®」
- 高度道路交通システム (ITS)
- ガソリン車用ターボチャージャ
- 電動式コンプレッサー
- EV向け超小型レンジエクステンダー
- 紙工機械 (ダンボール製造)

2 飢餓を
ゼロに

- 肥料プラント
- 輸送冷凍機
- 農業機械
- 食品包装機械

6 安全な水とトイレ
を世界中に

- 海水淡水化プラント
- 污泥処理設備
- 電解脱窒素処理装置

9 産業と技術革新の
基盤をつくろう

- 歯車工作機械
- 電動フォークリフト
- AGF自律運転
- ロケット打上げ輸送サービス

13 気候変動に
具体的な対策を

- CO2回収プラント/原油増進回収用 (CCS/EOR)
- Energy Cloud®
- MHPS TOMONI®

14 海の豊かさを
守ろう

- 船舶用SOxスクラバー
- 油回収船
- 海洋調査船
- 有人潜水調査船

SDGsを実現する事業の伸長

- ・ 当社の蓄積した幅広い技術・製品でSDGsに貢献
- ・ 製品のシステム化、AI/IoT活用でソリューションを提供

電動式コンプレッサー

EV向けカーエアコン用
電動コンプレッサー



EV向け超小型 レンジエクステンダー

EVの航続距離を延長する
超小型ガスタービン発電機

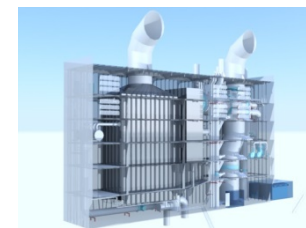


CO₂冷媒 冷凍冷蔵 コンデンシングユニット

地球温暖化係数1 及び
オゾン層破壊係数0を実現



船舶用SO_xスクラバー



船舶の主機関や発電機関の排ガス
から硫酸化物(SO_x)を除去

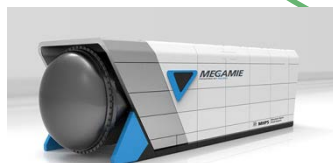
新交通システム

住みよいまちづくりを実現する空港や
都市向けの全自動無人運転車両システム



固体酸化物形燃料電池 (SOFC)

バイオガス・水素・都市ガスなど様々
な低炭素燃料を活用可能な分散
型コージェネレーションシステム



水素ガスタービン

CO₂排出低減する水素燃料ガスタービン
(30%混焼を実証、100%専焼へ)



二酸化炭素回収貯留 (CCS)

石炭燃焼排ガス用世界最大CO₂回収
プラント、商用実績で世界トップシェア



バリアフリー型PBB



世界に先駆けた完全バリアフリー-PBB
小型機対応向けで、2019年1月、
第12回「国土交通省バリアフリー化推進
功労者大臣表彰」を受賞

PBB: Passenger Boarding Bridge

ドメイン	受注			売上			事業利益		
	FY2018 実績	FY2019 見通し	FY2020 到達目標	FY2018 実績	FY2019 見通し	FY2020 到達目標	FY2018 実績	FY2019 見通し	FY2020 到達目標
パワー	14,265	16,000	18,000	15,251	16,500	19,000	1,328	1,400	1,900
インダストリー & 社会基盤	18,520	20,000	21,000	19,078	19,500	20,000	701	1,100	1,600
航空・防衛・宇宙	6,106	7,000	7,000	6,775	7,000	7,200	△ 374	△ 200	0
その他(含む非オー ガニック成長)	733	1,000	5,000	716	700	5,000	359	50	150
消去または共通	△ 1,091	△ 1,000	△ 1,000	△ 1,038	△ 700	△ 1,200	△ 148	△ 150	△ 250
合計	38,534	43,000	50,000	40,783	43,000	50,000	1,867	2,200	3,400

環境・社会・ガバナンスに配慮したESG経営を推進

DJSI アジア・パシフィック・インデックス、ならびにGPIFが採用した4つのESG投資指数の全構成銘柄に選定



In Collaboration with RobecoSAM



THE INCLUSION OF Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



FTSE Blossom Japan

S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

最近のESGの取り組み事例

環境 (E)

■ 製品での貢献

- 自然冷媒であるCO₂のみを用いた冷凍・冷蔵ユニット
- 省エネ船開発による燃費向上、CO₂削減
- 世界初の船用大型スクラバーによるSOx削減

※ 社内表彰制度Best Innovation2018「環境製品賞」に選定された製品

■ 事業プロセスでの環境負荷低減

- 三菱重工グループ長期環境目標(～2030年)/第四次環境目標(～2020年)の設定
- ASEAN地域 最大級の太陽光発電設備導入による環境負荷低減

■ 生物多様性保全活動

- 種子島のアカウミガメ保全調査

社会 (S)

■ 社会貢献活動

- 種子島宇宙教室/全国での理科授業
- 浦和レッズ/ダイナポアーズ等のスポーツ教室
- 東日本大震災 復興支援

■ 女性活躍推進

- 両立支援制度(育児/介護)の拡充
- 育児休業者職場復帰率の高水準維持
- 企業内保育園の運営(長崎/横浜)
- 管理職・採用者の女性比率向上
- 女性執行役員の登用

■ 働き方改革/組織風土改革

- 従業員意識調査の実施、
- 生産性向上の取り組み(テレワーク等)

■ グローバル人材の確保/育成

- 海外ナショナルスタッフの育成
- 若手社員の海外派遣制度

■ ものづくり技能の伝承

- 育成プログラムによる確実な伝承

ガバナンス (G)

■ コーポレートガバナンス

- (2015年)
 - 監査等委員会設置会社への移行
- (2016年)
 - 社外取締役比率向上
 - 役員指名報酬諮問会議の設置
 - 取締役会の実効性評価の実施

■ 事業リスクマネジメント

- 事業リスクマネジメント憲章の制定と実践
- CEO主催「事業リスクマネジメント委員会」

■ コンプライアンス

- 三菱重工グループ グローバル行動基準制定と浸透施策の実施
- コンプライアンス推進グローバルポリシーの制定

4. 参考資料

当社株価推移 (2009年4月～2019年6月)



地域発展と航空機産業振興、教育・人材育成などに貢献する目的から、2017年11月に開設。

三菱重工グループが開発製造する国産初のジェット旅客機MRJ（Mitsubishi Regional Jet）をテーマとした、実際の組立工程も間近で見られる最先端技術を体感頂ける展示施設。

【 インターネットからの完全予約制 】

所在地： 愛知県西春日井郡豊山町豊場林先1
（あいち航空ミュージアム2階MRJ
ミュージアムチェックインカウンター）

アクセス： 【バス】

- ・名古屋駅前（ミッドランドスクエア前）⇔
あいち空港ミュージアム（約20分）
- ・名古屋駅名鉄バスセンター⇔
あいち空港ミュージアム（栄経由・約40分）

開館時間： 10：00～17：30

休館日： 火曜日、年末年始

お申込み：

<https://www.mhi.com/jp/expertise/museum/mrj/index.html>

展示施設

シアター



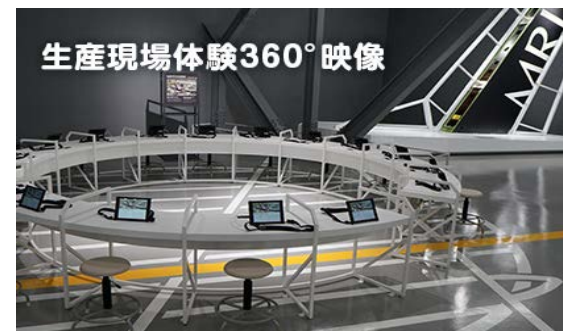
MRJ原寸大モックアップ



キャビン（客室）



生産現場体験360°映像



組立工場

最終組立工場



組立エリア



明日を担う青少年達が「科学技術」に触れ、夢を膨らませる場となることを願い、1994年6月に開設。航空宇宙、海洋、環境・エネルギー等をテーマにした参加体験型展示。

所在地：横浜市西区みなとみらい三丁目3番1号
(三菱重工横浜ビル内)

アクセス：みなとみらい線「みなとみらい駅」けやき通り口 徒歩3分
JR根岸線・横浜市営地下鉄「桜木町駅」徒歩8分

開館時間：午前10時～午後5時 (入館は午後4時30分まで)

休館日：毎週火曜日 (但し、火曜日が祝日の場合は翌日)
年末年始及び特定休館日

問い合わせ先：電話番号 045-200-7351



環境・エネルギーゾーン



航空宇宙ゾーン



海洋ゾーン



バーチャルツアーステーション



トゥモロースクリーン



ハンズ・オンコーナー

A cosmic background featuring a view of Earth from space on the right side, with the sun's glow at the bottom center. The Milky Way galaxy is visible in the upper left corner against a starry black sky.

MOVE THE WORLD FORWARD

**MITSUBISHI
HEAVY
INDUSTRIES
GROUP**