

証券コード 7011

MOVE THE WORLD FORWARD RD

～三菱重工の事業とその戦略について～

IR・SR室 IRグループ 課長代理
徳川 義昇

2018年7月13日

三菱重工業株式会社

1. 会社概要	2
2. 業績推移	8
3. 2018事業計画	12
4. 主要事業	16
5. 株主還元	41
6. 参考資料	43

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

1-1. 会社概要

会社名	三菱重工業株式会社
所在地	東京都港区港南2-16-5
代表者名	取締役社長 宮永 俊一 (みやなが しゅんいち)
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	270,890人
グループ会社(連結)	230社(国内 74社、海外 156社)
社員数	連結:80,652人 単独:14,717人



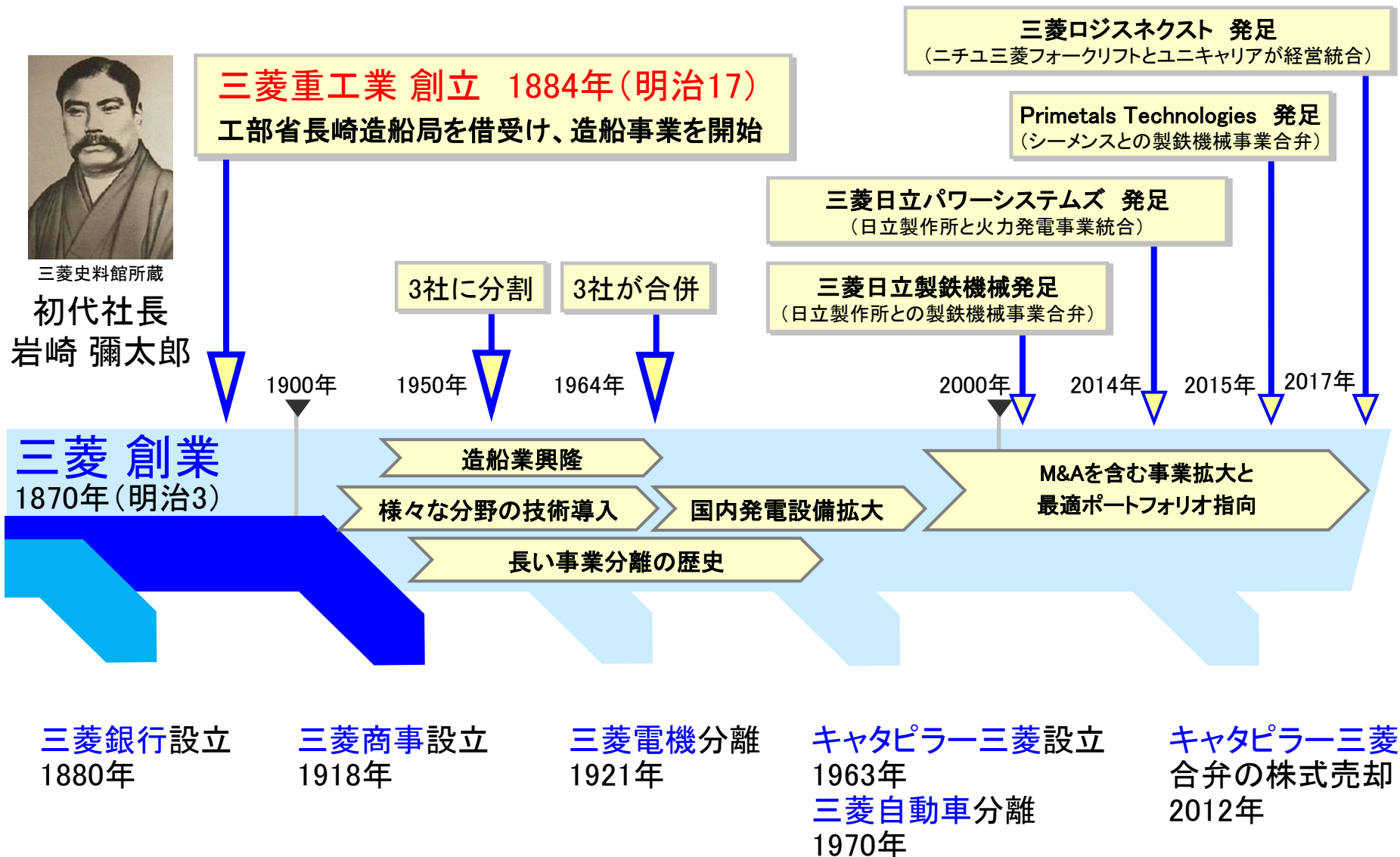
本社ビル(品川)
[撮影 木田勝久/FOTOTECA]



取締役社長 CEO
宮永 俊一

(2018年3月末時点)

1-2. 沿革



三綱領

所期奉公
處事光明
立業貿易

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

CIステートメント



三菱重工

この星に、たしかな未来を



MITSUBISHI
HEAVY INDUSTRIES, LTD.

Our Technologies, Your Tomorrow

2006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。

1-4. 取締役

監査等委員でない取締役6名



大宮 英明
取締役会長



宮永 俊一
*取締役社長、CEO



小口 正範
*取締役、
副社長執行役員、CFO



泉澤 清次
*取締役、常務執行役員、
CSO、グループ戦略
推進室長



篠原 尚之
取締役
(元・東京大学政策
ビジョン研究センター
教授)



小林 健
取締役
(三菱商事(株)
取締役会長)

社外・独立

CEO: Chief Executive Officer CFO: Chief Financial Officer CSO: Chief Strategy Officer

(*印は代表取締役)

監査等委員である取締役5名



後藤 敏文
取締役
常勤監査等委員



加藤 博樹
取締役
常勤監査等委員



畔柳 信雄
取締役
監査等委員
(株)三菱UFJ銀行
特別顧問)



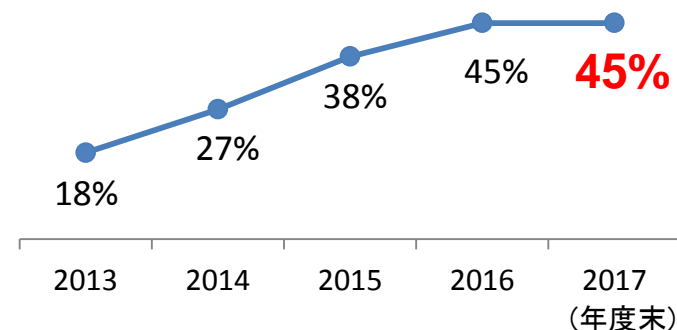
クリスティーナ・アメイジャン
取締役
監査等委員
(一橋大学大学院
経営管理研究科教授)



伊東 信一郎
取締役
監査等委員
(ANAホール
ディングス(株)
取締役会長)

社外・独立

【社外取締役比率の推移】



【当社が携わった主な施設・製品】



宗谷岬ウインドファーム
(株)ユーラスエナジー宗谷(稚内市)



北海道電力(株)泊発電所1/2/3号機
(古宇郡泊村)



白鳥大橋(室蘭市)



札幌駅北口地区
地域冷暖房施設

当社施設:2箇所 (地図中 ★)

- ・北海道支社(札幌市中央区)
- ・相模原製作所 千歳工場(千歳市)

株主数(2018年3月末)

北海道 3,257名

お取引先

- 北海道電力(株)
- 新日鐵住金(株)
- (株)日本製鋼所 等



いしかり
(苫小牧西港フェリーターミナル)



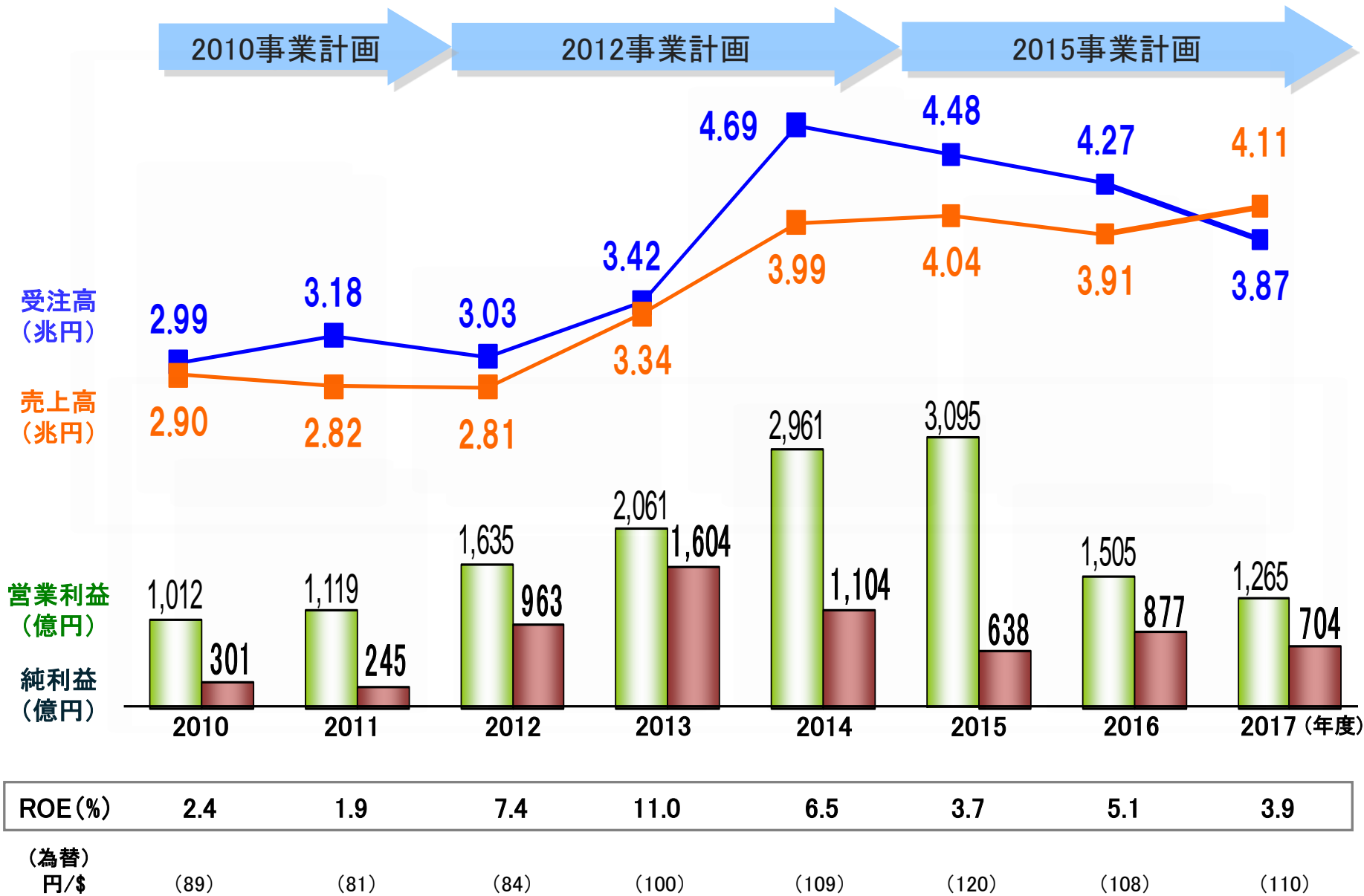
業務用CO₂
ヒートポンプ給湯機
「キュートン」



外気温-25°Cの極寒条件
においても90°Cの温水が
供給可能

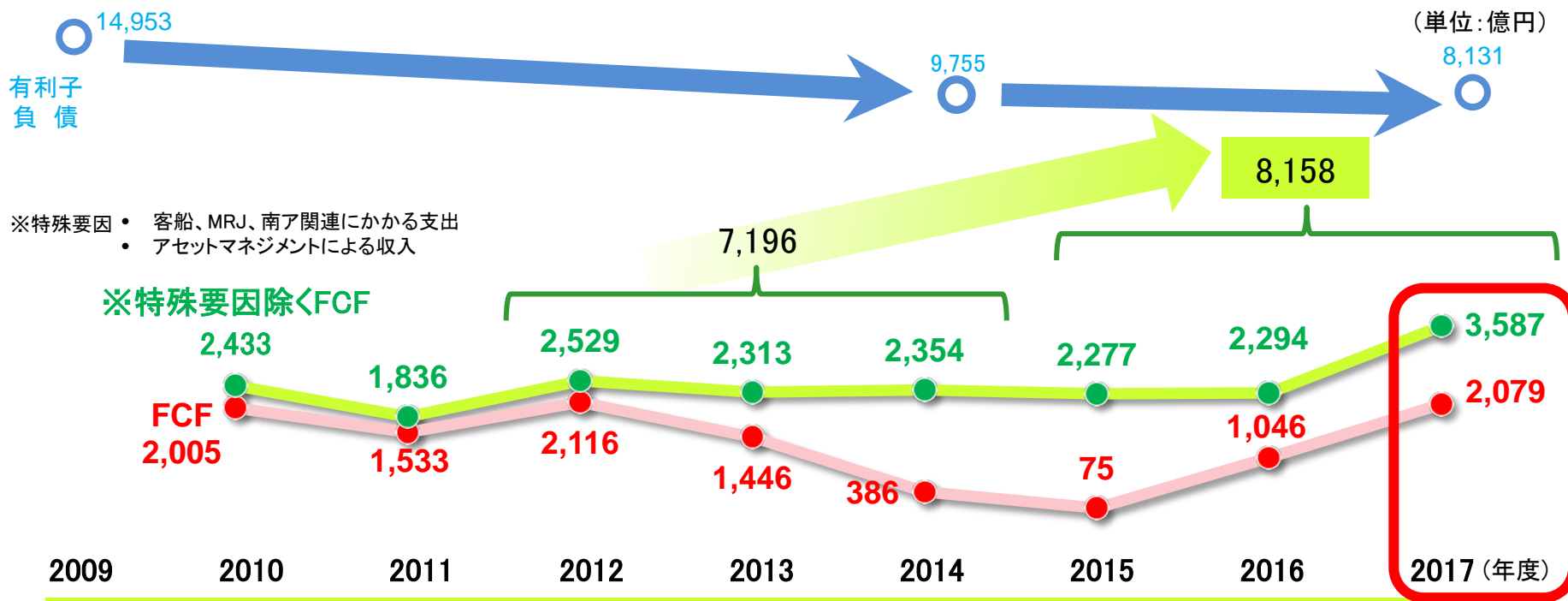
2. 業績推移

2-1. 業績推移(2010年度～2017年度)



2-2. キャッシュ・フロー推移(2010年度～2017年度)

- 2017年度は営業CFが最高水準となり、FCFも2,000億円を達成。
- 新規事業及びリスクに対応しつつ、財務基盤を強化。



【2015事業計画期間の累積FCF(特殊要因除く)】 約8,200億円

【新規事業及びリスク対応】
約5,200億円

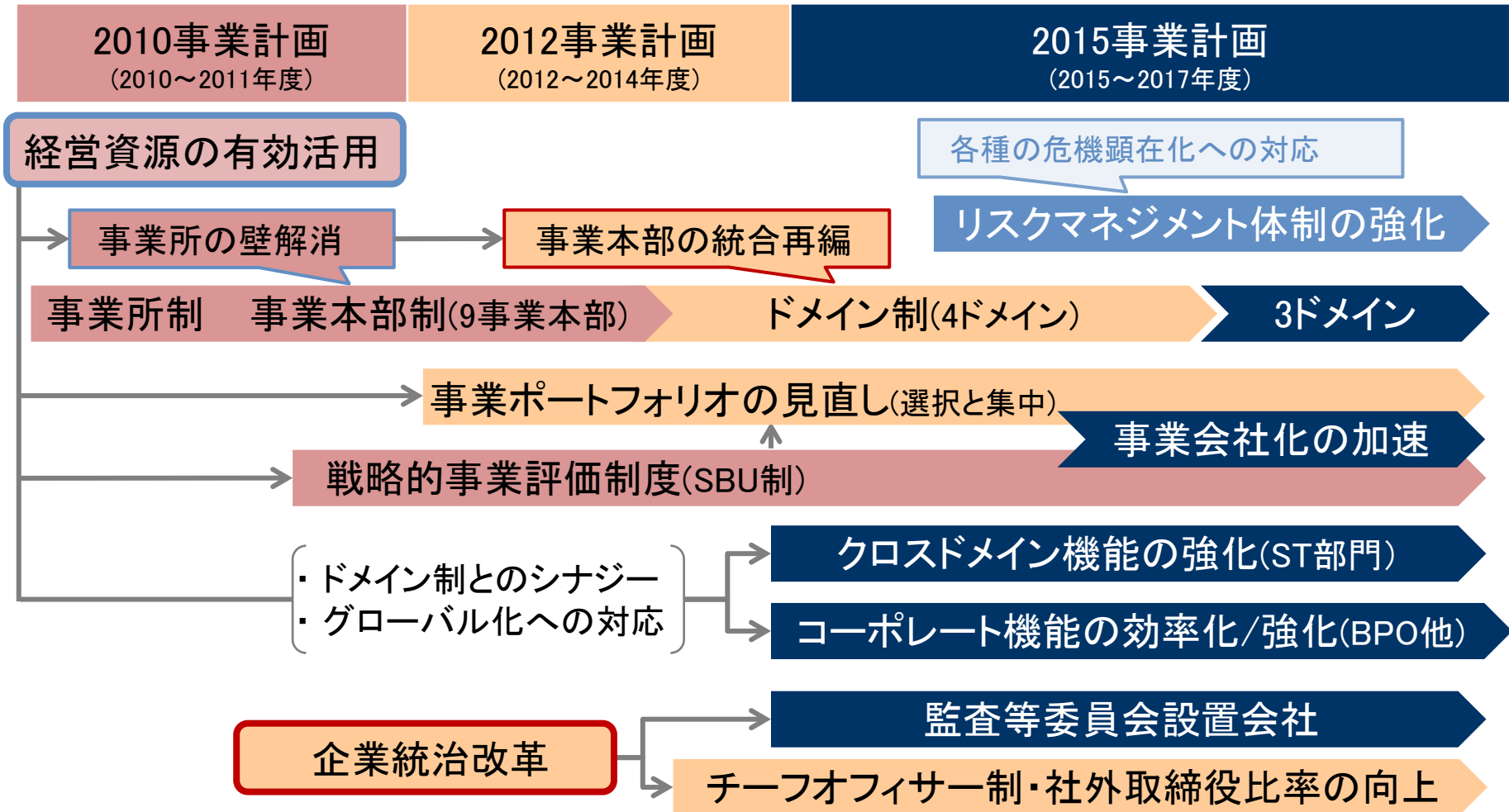
【有利子負債削減】
約1,600億円

【株主還元】※
約1,400億円

※非支配株主への配当を含む

2-3. 事業構造改革 - 組織・体制/企業統治

- 2010事業計画から8年を要した組織・体制及び制度の改革は完了
- 2012事業計画から始めた企業統治改革も概ね完了



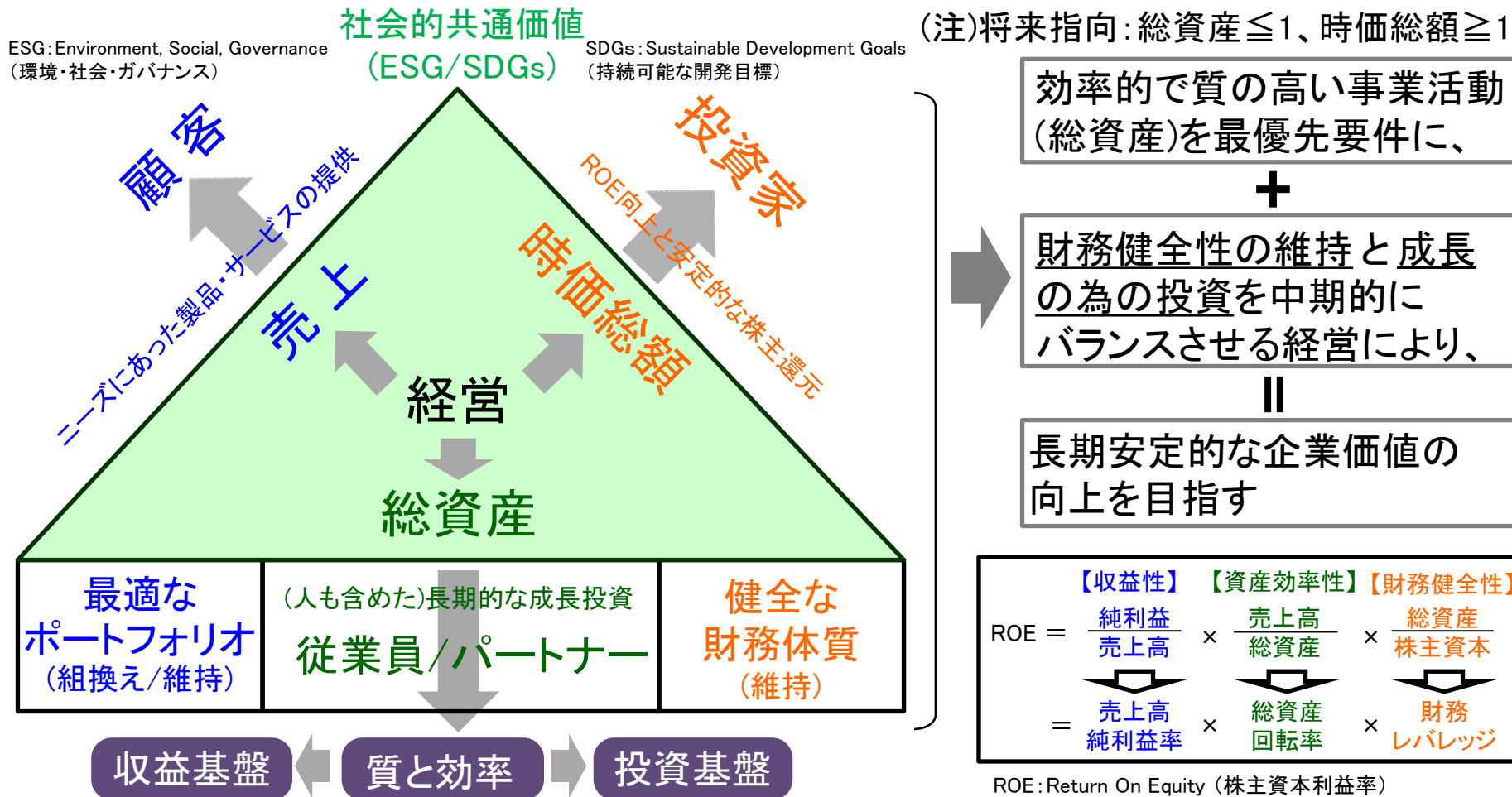
SBU: Strategic Business Unit ST: Shared Technology BPO: Business Process Outsourcing

3. 2018事業計画

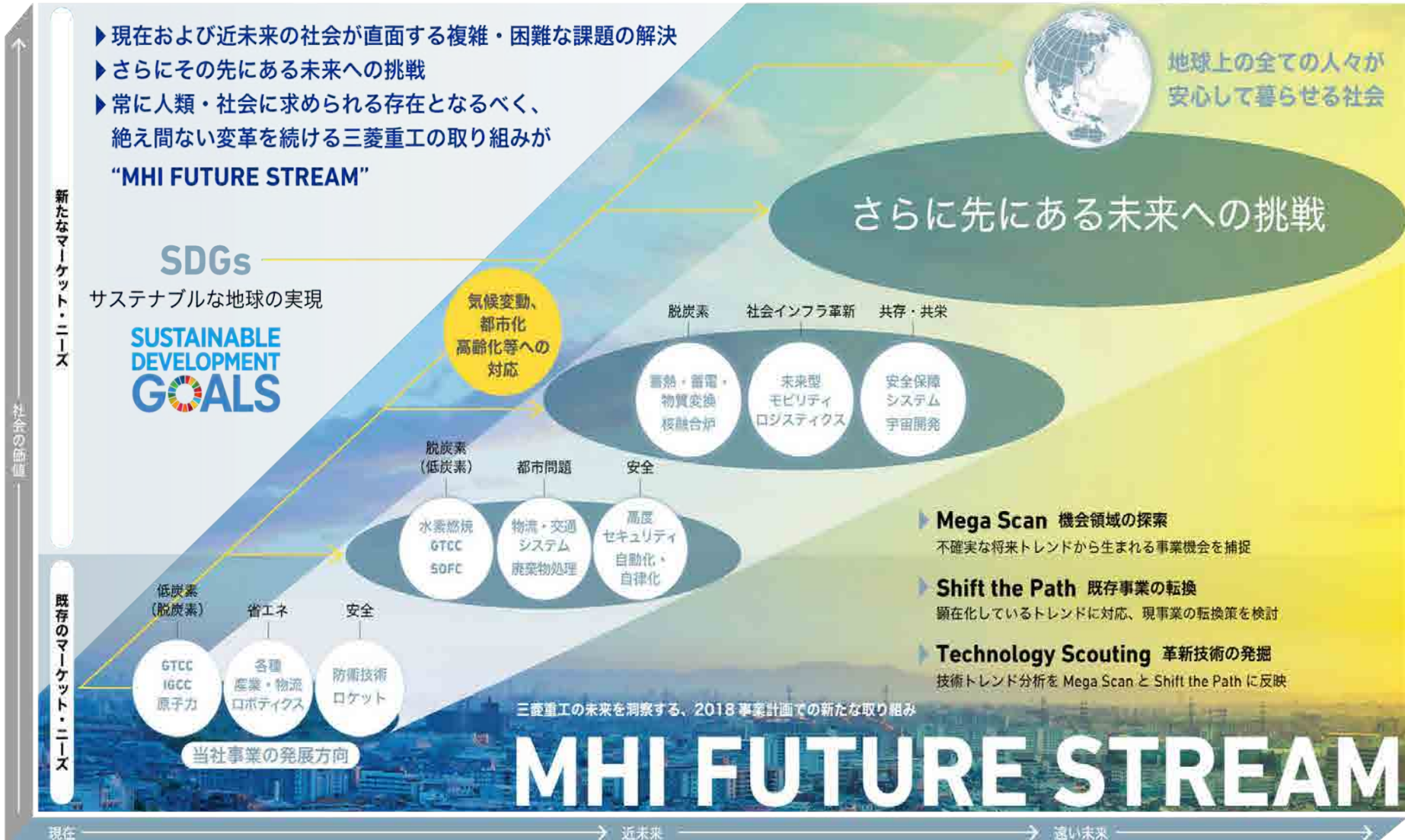
～持続的な成長軌道への第一歩～

TOP(Triple One Proportion)コンセプト

➔ 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)



MHI FUTURE STREAM 社会の進化と共に



GTCC: ガスタービンコンバインドサイクル発電プラント

IGCC: 石炭ガス化複合発電プラント

SOFC: 固体酸化物形燃料電池

3-3. 2018事業計画 基本方針・戦略 - 全体数値計画

(億円)	2015事業計画		2018事業計画		
	IFRS適用前		IFRS適用後		
	15事計 3年平均	2017年度 111.1円/\$ 129.9円/€	2018年度 110円/\$ 130円/€	2018年度 110円/\$ 130円/€	2020年度 到達目標 110円/\$ 130円/€
受注	42,123	38,757	41,000	41,000	50,000
売上	40,239	41,108	42,000	42,000	50,000
営業利益/事業利益 (利益率) ※1	1,955 (4.9%)	1,265 (3.1%)	1,750 (4.2%)	1,600 (3.8%)	3,400 (6.8%)
純利益	740	704	800	800	1,700
ROE	4.2%	3.9%	4%	6%	11%
FCF	1,066	2,079	500	500	2,000
D/Eレシオ	0.45	0.38	0.4	0.4	0.4
自己資本比率	32.1%	33.3%	35%	28%	31%
有利子負債	9,302	8,131	7,700	7,700	7,600
総資産	54,901	54,876	53,000	51,000	53,000
配当 (円/株)	120円	120円	130円	130円	180円

※1: IFRS適用前→営業利益、IFRS適用後→事業利益(金融収支以外の営業外損益、及び特別損益を含む)

IFRS : International Financial Reporting Standards (国際財務報告基準)

ROE: Return On Equity (株主資本利益率) FCF: Free Cash Flow D/Eレシオ: Debt Equity Ratio

4. 主要事業

パワー

- ・火力発電
- ・原子力
- ・再生可能エネルギー 他

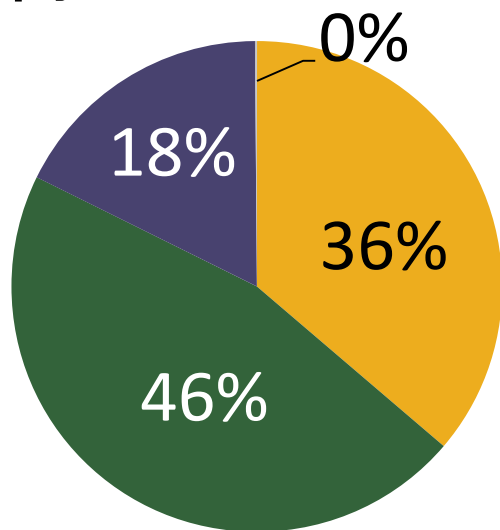
インダストリー&社会基盤

- ・物流機器
- ・製鉄機械
- ・化学プラント 他

航空・防衛・宇宙

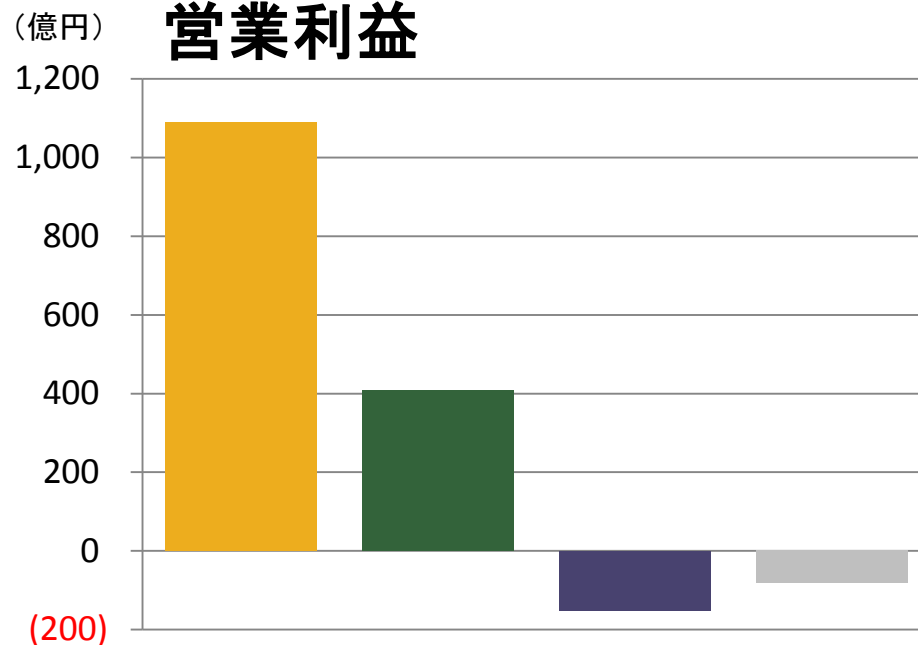
- ・民間航空機
- ・MRJ
- ・宇宙機器 他

売上高



■ パワー ■ インダストリー&社会基盤 ■ 航空・防衛・宇宙 ■ その他

営業利益



■ パワー ■ インダストリー&社会基盤 ■ 航空・防衛・宇宙 ■ その他

4-2. パワードメイン

4-2. ①事業概要(主要事業別売上高)

再生可能エネルギー (再エネ)

- 洋上風力発電(※)



- 発電用ポンプ
- 化学プラント用ポンプ
- ウォータージェットポンプ



原子力

- 加圧水型軽水炉(PWR)
- 原子燃料サイクル



加圧水型軽水炉

六ヶ所再処理施設

船用機械

- MET過給機
- 船用ボイラ・タービン



MET過給機

火力

- GTCC(ガスタービンコンバインドサイクル)
- クリーンコール・IGCC
- 航空機エンジン転用型ガスタービン
- 地熱発電プラント
- 環境プラント
- 排熱回収発電(ORC)



ガスタービン



石炭ガス化複合発電(IGCC)

コンプレッサ

- 化学プラント用
- 発電プラント用
- オイル&ガス用

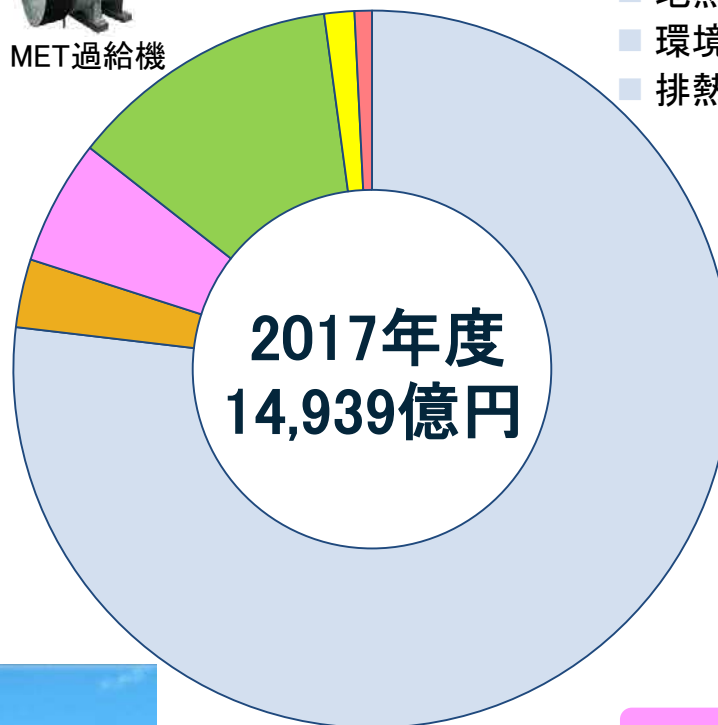


航空エンジン



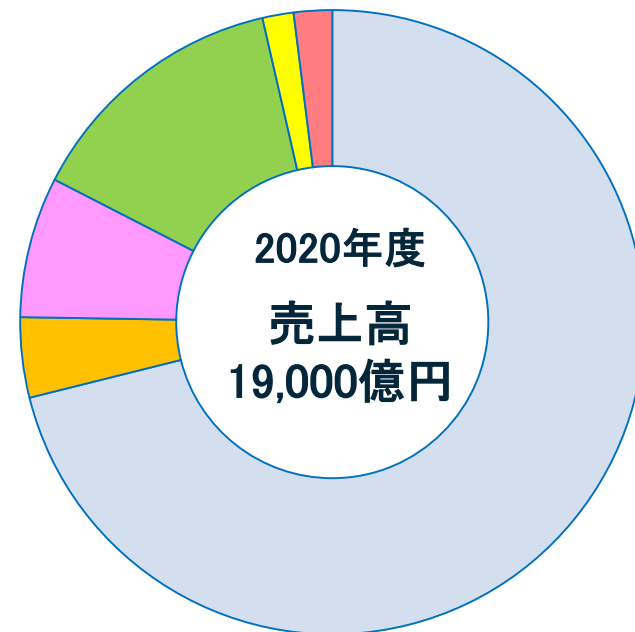
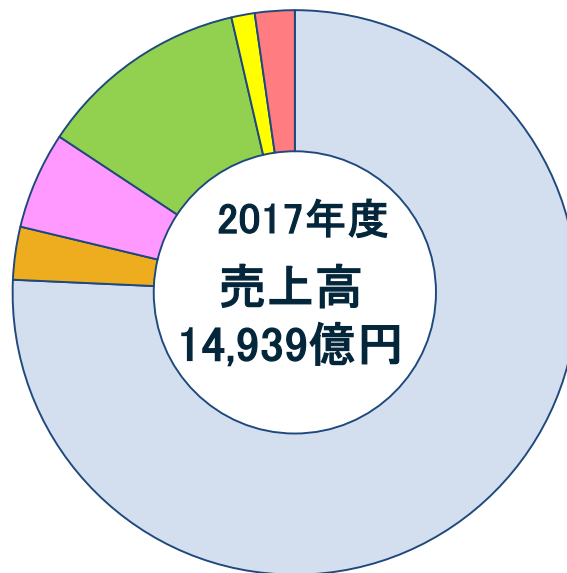
V2500

(写真提供:(一財)日本航空機エンジン協会)

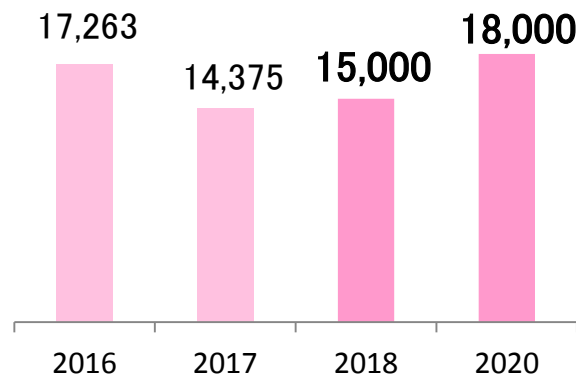


※ 洋上風力発電設備を手掛けるMHI Vestas Offshore Windは持分法対象会社のため、グラフには含まず

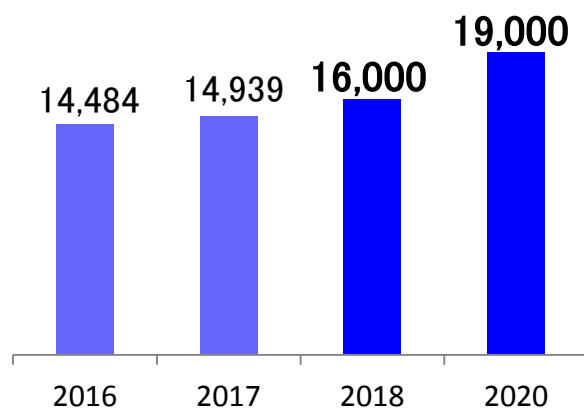
4-2. ②2018事業計画（経営数値目標）



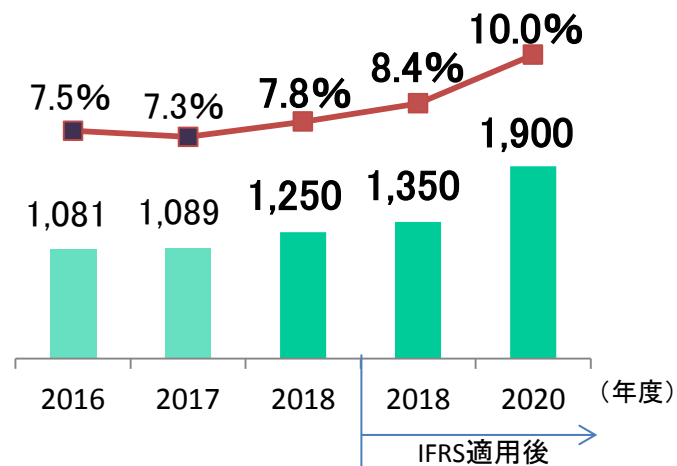
【受注】



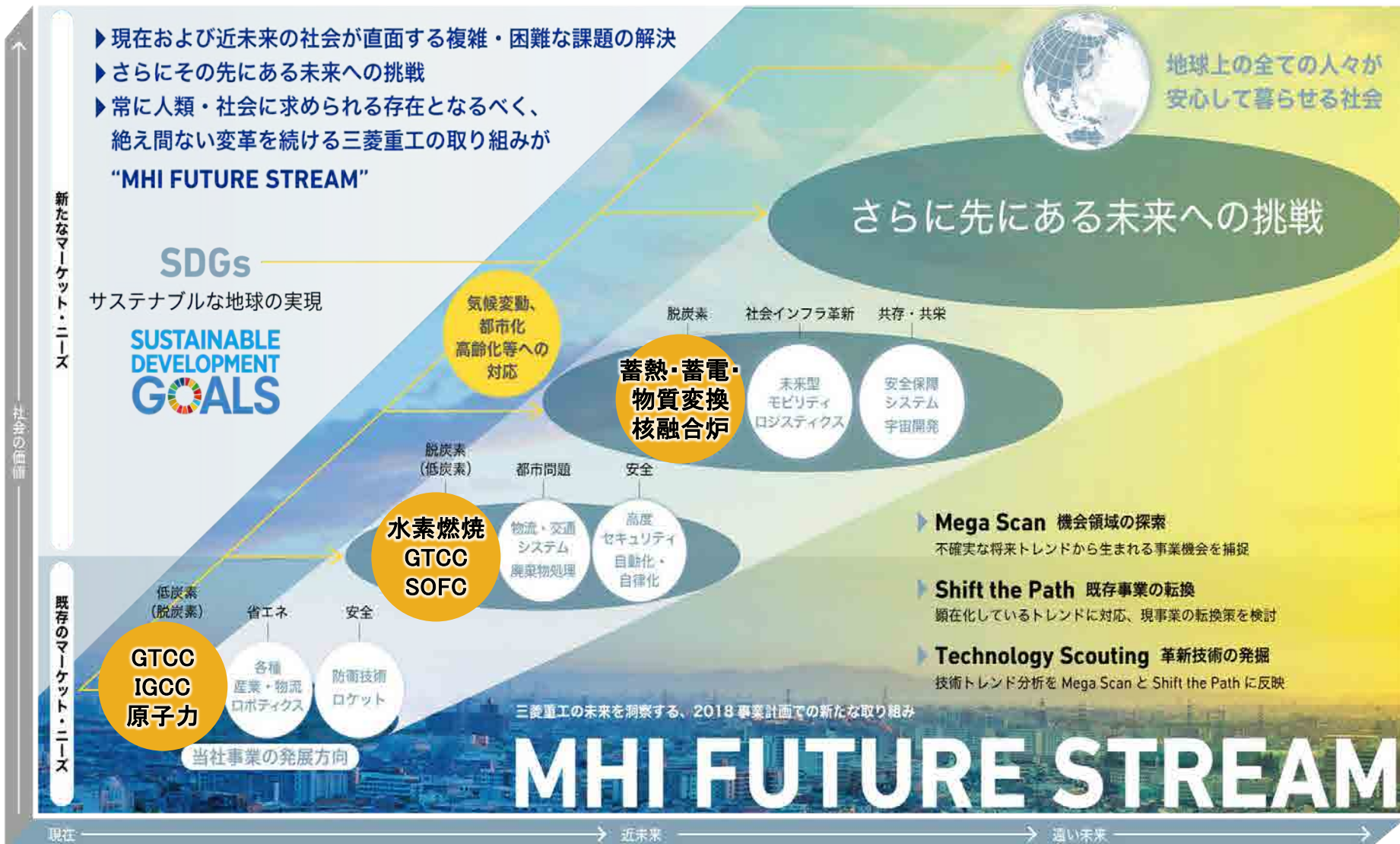
【売上】



【営業利益／事業利益】 (単位:億円)



MHI FUTURE STREAM 社会の進化と共に



GTCC: ガスタービンコンバインドサイクル発電プラント

IGCC: 石炭ガス化複合発電プラント

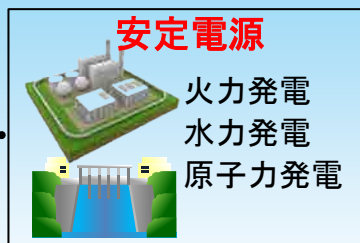
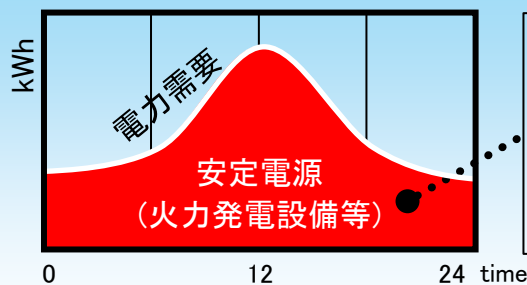
SOFC: 固体酸化物形燃料電池

4-2. ④再生可能エネルギー導入における課題

再生可能エネルギーの普及は必須なるも、安定電源によるバックアップが不可欠

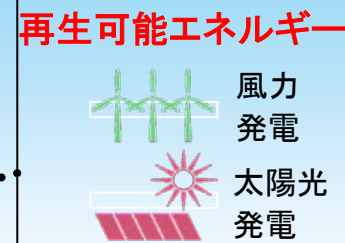
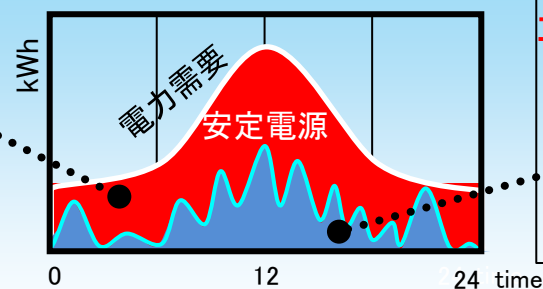
時間偏重 再エネの出力変動と需給アンバランスを火力等の安定電源の運用高度化・柔軟性で補う

安定電源のみの電力共有



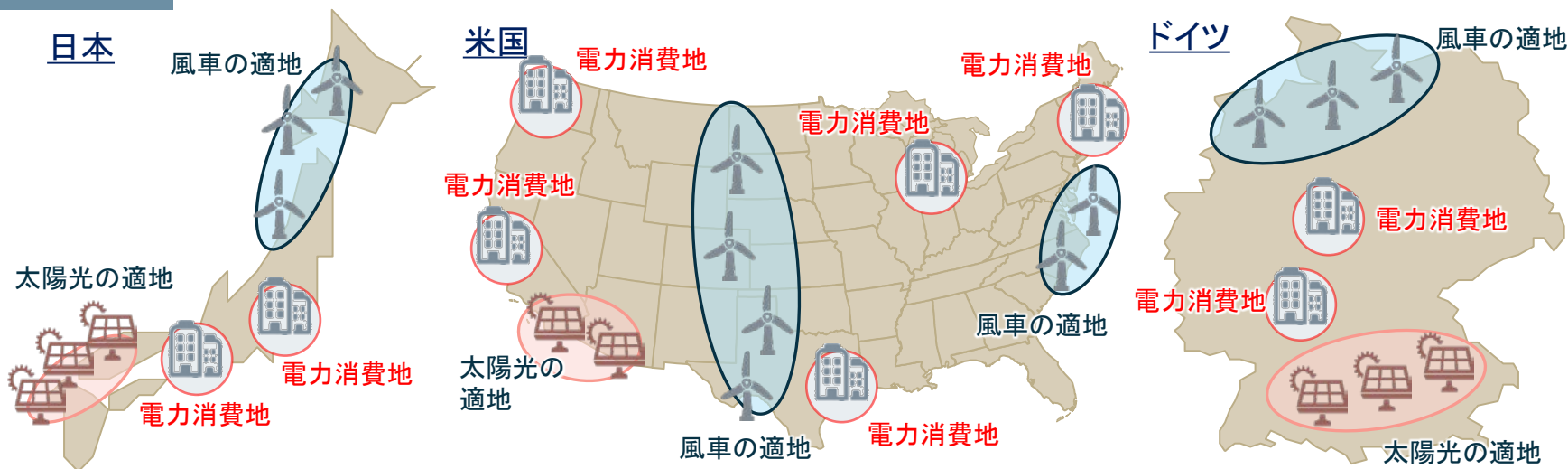
安定電源は変動する電力需要
に対して出力調整が容易

再生可能エネルギー導入



再生可能エネルギーは出力変動の幅が大きいため、
安定電源による出力調整を実施する必要あり

地域偏在 再エネ適地と離れた大消費地では、一定規模の安定電源が必要



CO₂

2018-2020年

2020-2030年

2030年以降

高効率大容量
GTCC

- 1,650°C級GT
- CC効率64%+

- 次世代GT
- CC効率65%+

- 次々世代GT
- CC効率67%+
- SOFC組合せ
効率70%+



■ 混焼開発・試験

■ 専焼開発・試験

■ 専焼商用化



水素30%混焼成功

100% 水素燃料による発電、水素専焼
ガスタービンの実現を目指す

水素/アンモニア
/メタン
燃烧GT



CO₂

CO₂ Zero

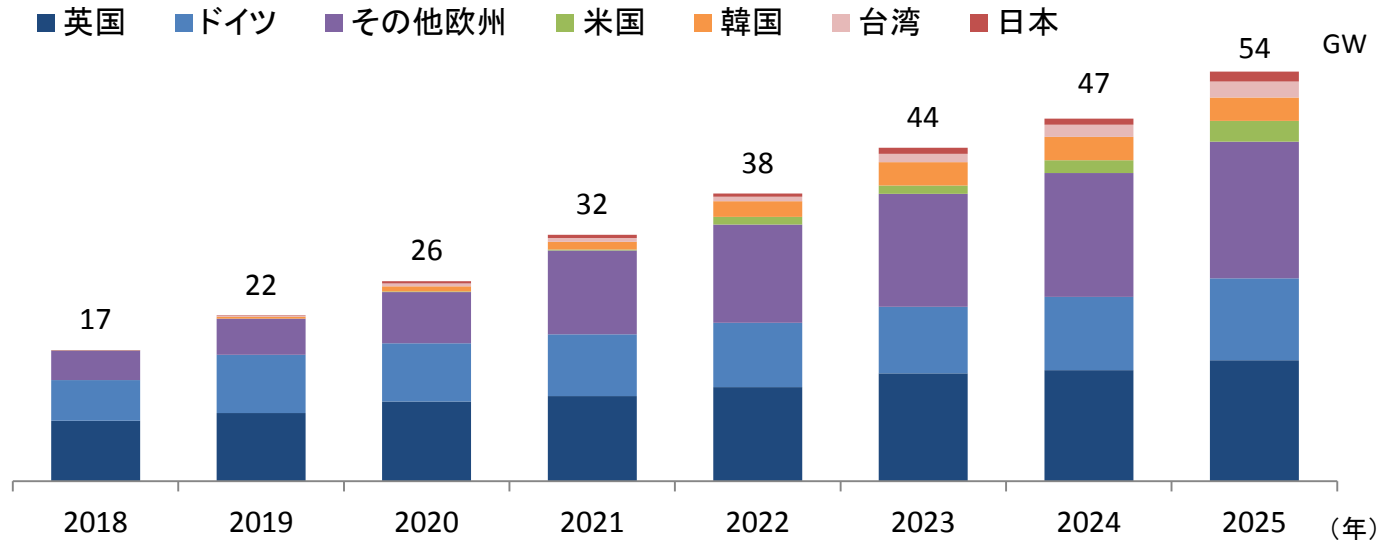


- 量産体制強化で市場拡大へ対応
- 世界最大出力の9.5MW機 (2019年据付予定) の投入
- 調整電源 (小型GT等) との組み合わせで高付加価値化の推進

2017年度 (ドイツ) 世界最大出力の洋上風力発電設備V164-8.0MWを31基受注

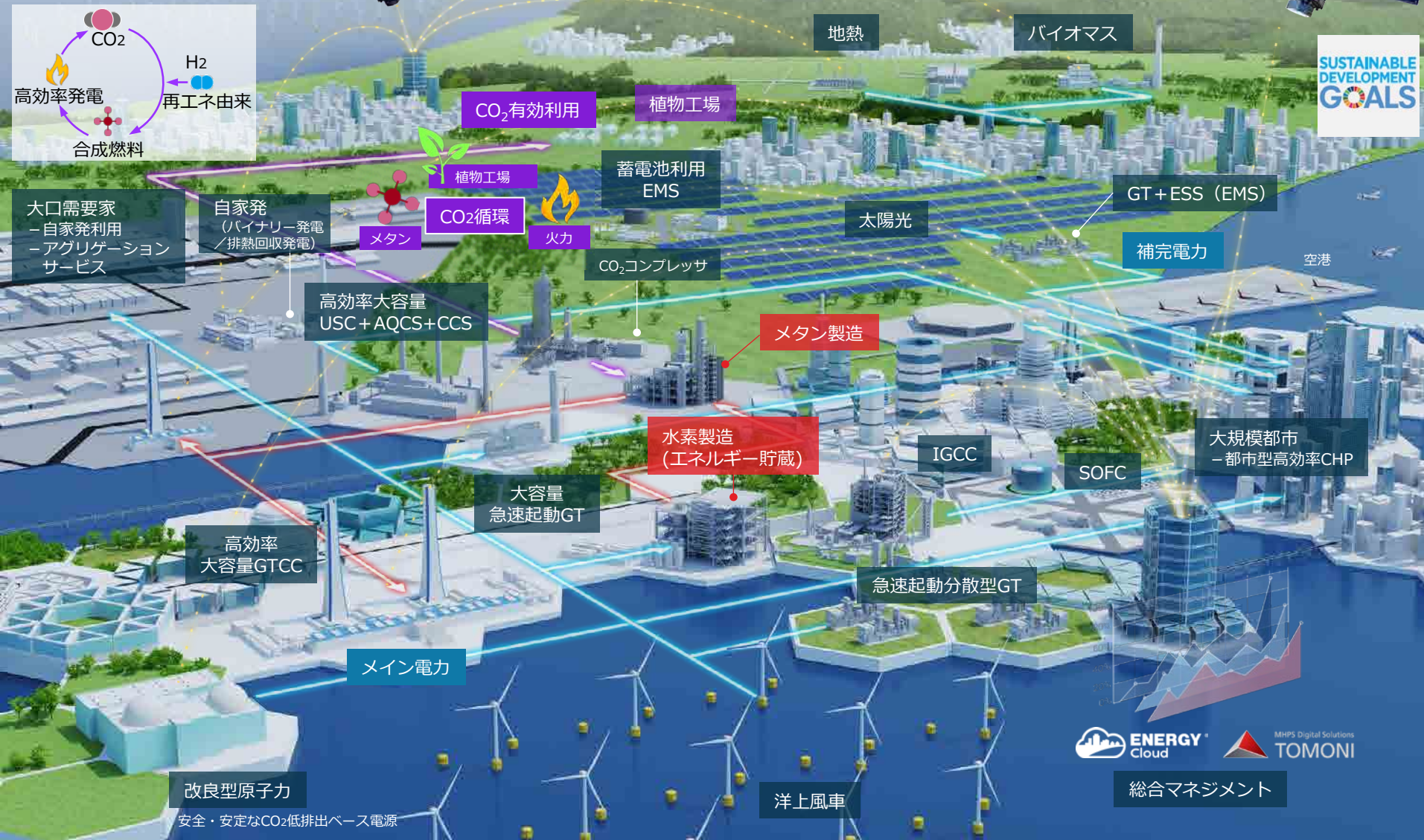
洋上風車市場規模 (除く中国)

(調査機関調べ)



4-2. ⑦将来のエネルギーインフラ像

地球環境の維持に貢献する究極のエネルギーインフラ(2030年～)

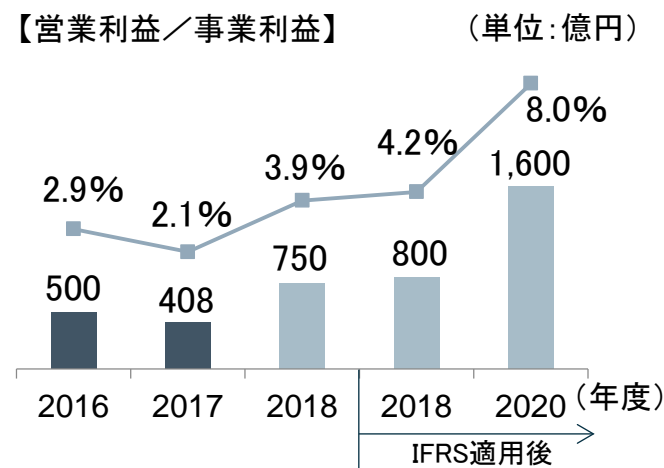
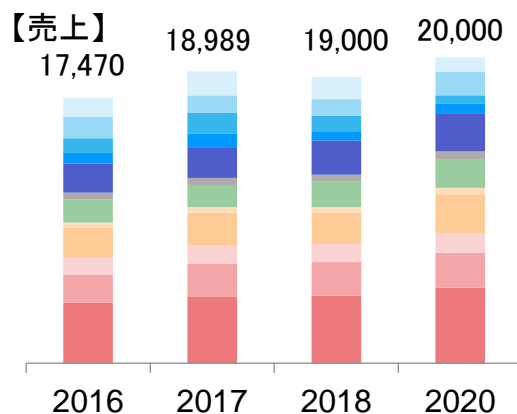
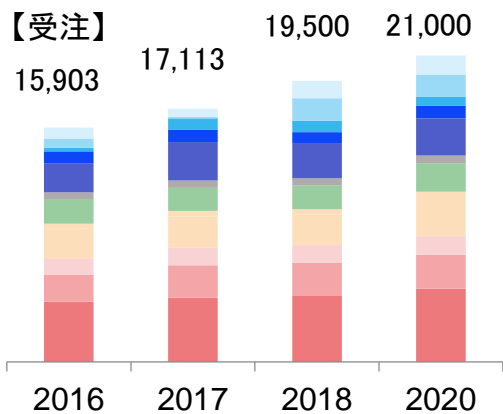


4-3. インダストリー & 社会基盤ドメイン

4-3. ①事業概要(主要事業別売上高)



4-3. ②2018事業計画（経営数値目標）



MHI FUTURE STREAM 社会の進化と共に



4-3. ④MHI FUTURE STREAMの実現に向けて

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

- eコマースへの対応
- 物流ソリューションへの展開

紙工機械（ダンボール製函機）

世界的な市場拡大傾向
新興国向け機種 of 早期市場投入



フォークリフト

世界トップクラスの総合物流メーカーを目指す
メガトレンドを見据えた先進技術で差別化

無人化への対応



レーザー誘導式
無人フォークリフト

IoTを用いた車両管理

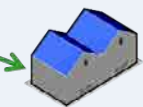
車両管理システム



フォークリフト
作業データ
作業員情報



お客様
管理部門

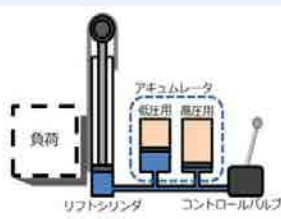


お客様
各拠点

安全差別化技術



全周囲モニタ

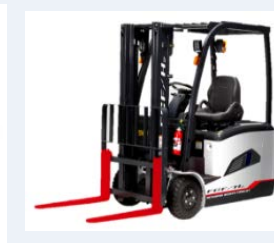


振動・衝撃吸収装置

環境問題への対応



Liイオン電池搭載車



燃料電池搭載車

事業	成長戦略	
ターボチャージャ		<ul style="list-style-type: none"> ・短期: エンジン車主体の市場をベースに事業力強化 →生産ライン無人化への挑戦 ・中長期: 多様なパワートレインに対応するための開発力強化 →HV(ハイブリッド自動車)、PHV(プラグインハイブリッド自動車)に適したターボの開発
カーエアコン		<ul style="list-style-type: none"> ・EV車(電気自動車)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る。当社優位性→電動圧縮機の設備増強
高度道路交通システム(ITS)		<ul style="list-style-type: none"> ・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(Global Navigation Satellite System)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
交通システム		<ul style="list-style-type: none"> ・APM(Automated People Mover)車両技術の高度化(三原試験センターの活用)とO&M(Operation & Maintenance)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(パッセンジャー・ボーディングブリッジ)等)
商船		<ul style="list-style-type: none"> ・貨物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 ・環境ソリューション等マリンエンジニアリング事業拡大 →事業規模2,000億円以上を目指す

4-4. 航空・防衛・宇宙ドメイン

4-4. ①事業概要(主要事業別売上高)

防衛・宇宙

- 防衛航空機・飛昇体
- 特殊車両
- 艦艇
- 宇宙機器



F-2 戦闘機



(出典: 陸上自衛隊HP)

16式機動戦闘車



SM-3



潜水艦「せいりゅう」



H-IIAロケット

民間航空機

- ボーイング向け機種
- エアバス・ボンバルディア向け機種等
- MRJ

787



写真提供: Boeing社

当社担当部位: 複合材主翼ボックス

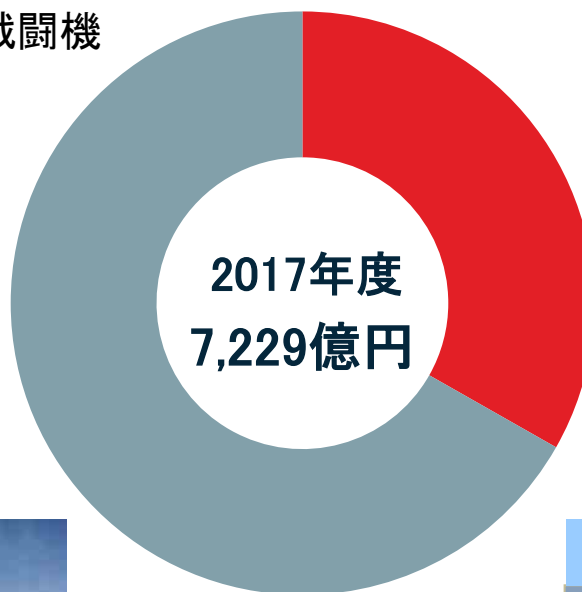
Global 5000/6000



写真提供: Bombardier社

当社担当部位: 主翼、中胴／中央翼

MRJ



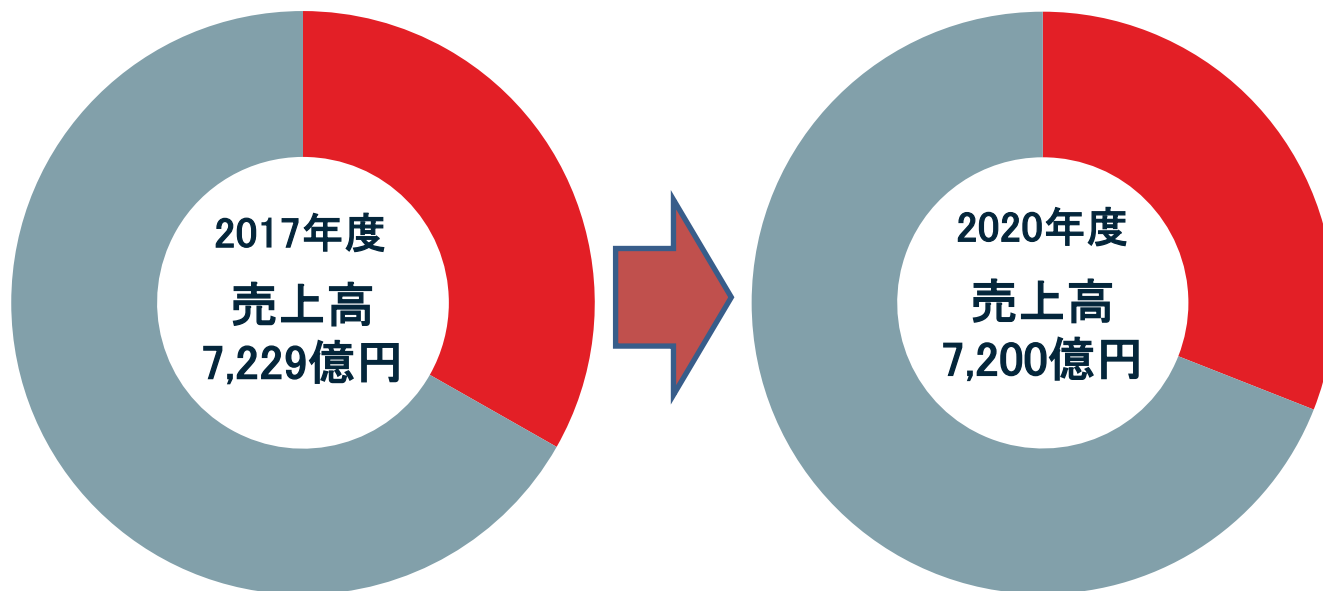
4-4. ②2018事業計画（経営数値目標）

防衛・宇宙

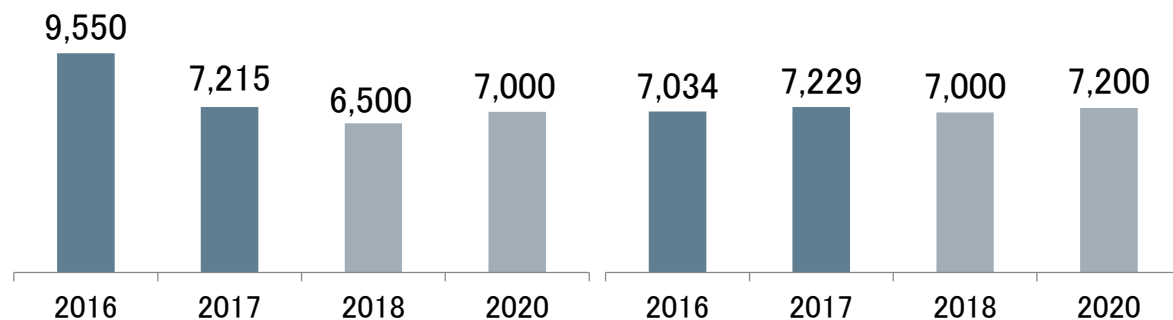
- 防衛航空機・飛昇体
- 特殊車両
- 艦艇
- 宇宙機器

民間航空機

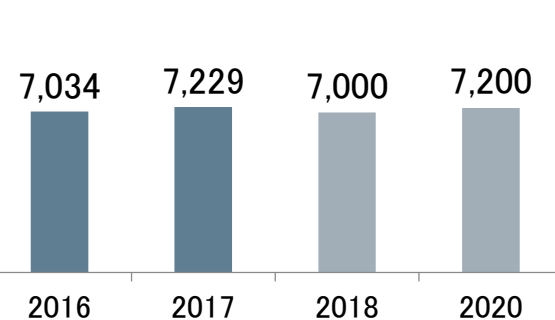
- ボーイング向け機種
- エアバス・ボンバルディア向け機種等
- MRJ



【受注】

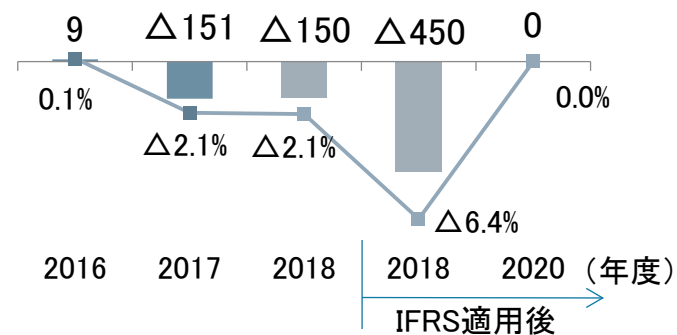


【売上】

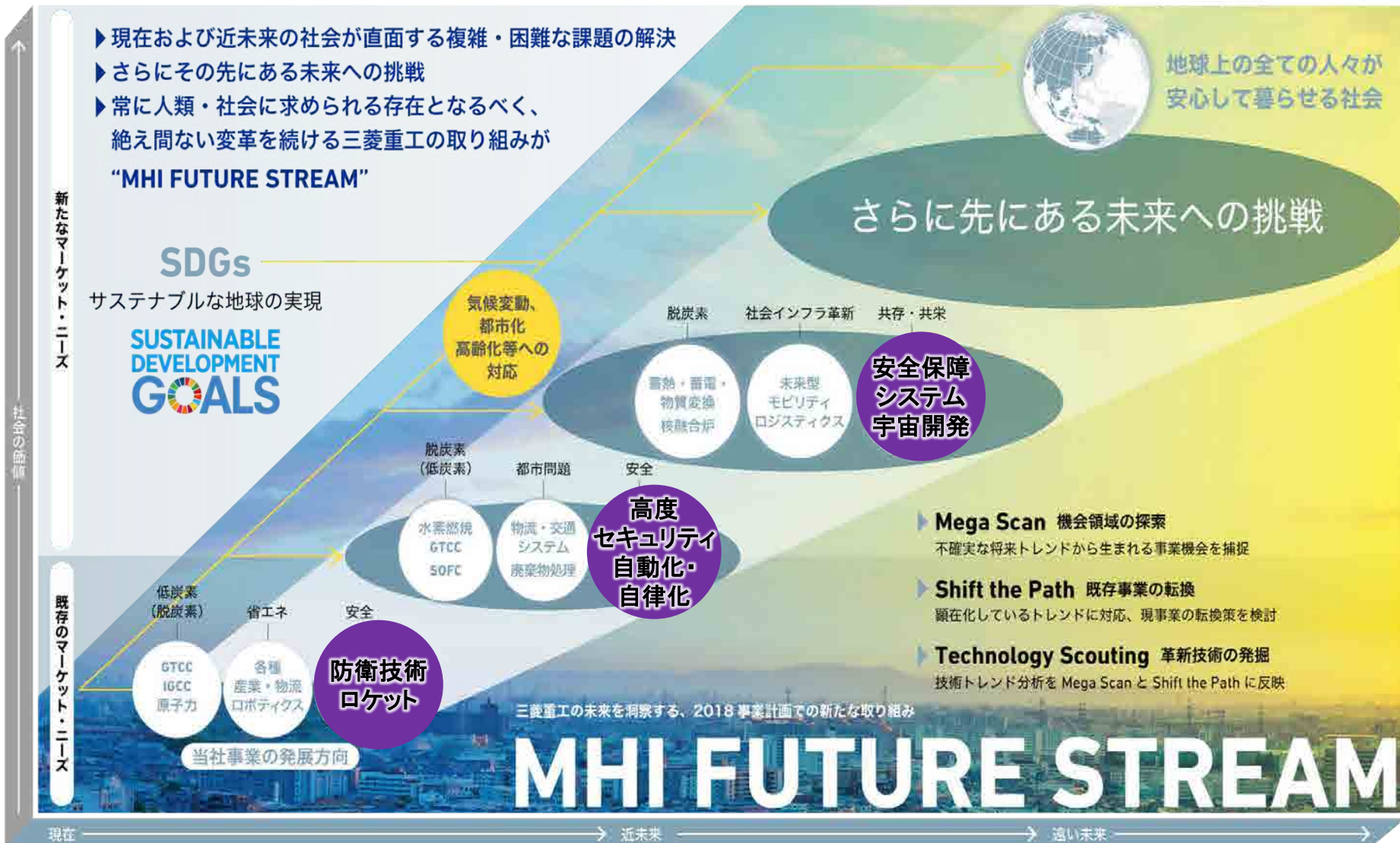


【営業利益/事業利益】

(単位: 億円)



MHI FUTURE STREAM 社会の進化と共に

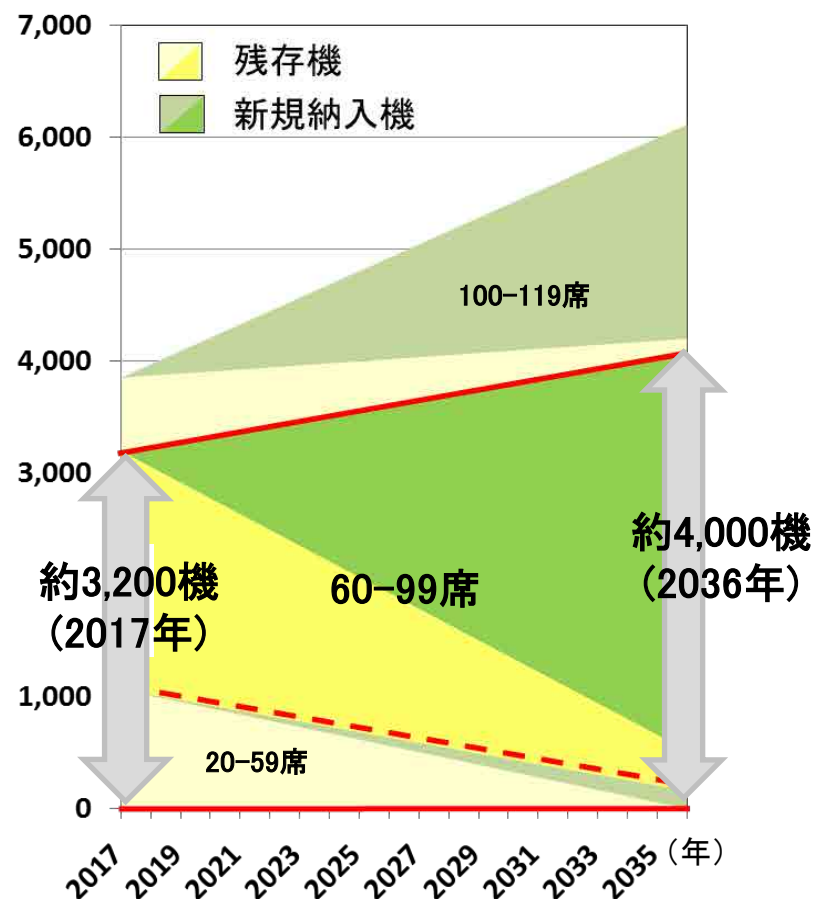


RJ市場全般

- ◆MRJが狙う60-99席クラスの市場は既に製造が終了している59席以下クラスの更新需要も取り込み、**今後20年間で3,500機程度の需要を見込む**
- ◆現在全世界で約3,200機のRJが運航、この多くが将来の更新需要を生む可能性大、北米、欧州がその70%を占める

北米	<ul style="list-style-type: none"> ◆世界最大のRJ市場、2017年末で約1,800機運航 ◆スコープクローズによりMRJ90は現状米国大手エアラインでは運航困難 一方MRJ70は現スコープクローズ下でも運航可能
欧州	<ul style="list-style-type: none"> ◆大手エアラインの需要は100席超にシフトする傾向、一方RJが適する路線も存在しており引き続き一定の需要が見込まれる
アジア	<ul style="list-style-type: none"> ◆現状はターボプロップ機主体だが、空港インフラ整備、運航成熟により成長が見込まれる

[RJ(100席クラス以下)市場見通し]



4-4. ⑤MRJ (Mitsubishi Regional Jet) 開発状況と見通し

MRJ 事業推進委員会の発足(2016年11月)

量産初号機の引き渡し時期を2020年半ばへ(2017年1月)

電気配線設計対応に向けて Latecoere社を選定・参画

PW1200Gエンジン 米国連邦航空局 FAAの型式証明を取得

パリ・エアショーにて飛行試験機を初展示(ANA様塗装)

国土交通省航空局パイロットによる慣熟飛行を実施

MRJミュージアムをグランドオープン(2017年11月)

Integrated Product Team 体制採用、プログラム推進本部 設置

2018年 ファーンボロ・エアショーにてデモ飛行を計画中

型式証明(TC)飛行試験を加速
 … 追加の飛行試験機も2019年に順次投入

TC取得、カスタマーサポート体制を構築

2020年半ばに量産初号機をANA様へ引渡し



飛行試験の
累積飛行時間

1,000時間 2,000時間



パリ・エアショー(2017年6月)



極寒試験



酷暑試験

4-4. ⑥防衛事業の成長戦略

1. 既存分野の拡大

● BMD (Ballistic Missile Defense (弾道ミサイル防衛))

<2017年度成果>

MSEミサイル

- ・初度製造準備進捗
- ・継続受注

SM-3Block II A

- ・米政府向けミサイル納入開始

<これからの取り組み>

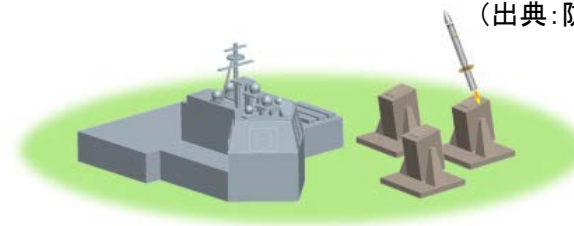
- ・MSEミサイルの確実な製造・納入
- ・イージスアショアとMSE等を統合化して
BMD能力向上を図る事業提案



MSEミサイル
(出典: ロッキードマーチン社HP)



SM-3海上発射試験
@2017年2月3日(米時間)
(出典: 防衛装備庁HP)



イージスアショア

2. 周辺分野の拡大

● MRO事業

- ・官整備作業の民間活用への参入
部隊・社内の整備データを一括管理、整備の効率化に貢献
- ・駐留米軍のMRO事業に進出
日米共通機種や保有設備活用可能な分野

MSE: Missile Segment Enhancement
(能力向上型PAC-3ミサイル)

MRO: Maintenance, Repair and Overhaul

4-4. ⑦宇宙事業の成長戦略

1. 既存分野の拡大

● H-IIA/Bロケット打上げ輸送サービス

2005年から39回連続打上げ成功 (2018年6月末現在)

H-IIAロケット: 打上げ成功率 97.4% (38/39) (*)

H-IIBロケット: 打上げ成功率 100% (6/6) (*)

(*) 打上げ成功機数 / 全機数

- ・衛星運用大手インマルサット社から打上げ受注 (2017年9月)。
- ・打上げ成功の継続と商業/海外の受注拡大に取り組む。

● H3ロケット

- ・JAXAと開発中の次世代ロケットであるH3ロケットにより更なる顧客満足度向上を目指す。
- ・初号機打上げは2020年を予定。
- ・第1段/第2段エンジン燃焼試験開始 (2017年4月～)。

2. 周辺分野の拡大

● 衛星データ利用

- ・衛星画像などをリアルタイムに分析し、我が国周辺の海洋状況把握、災害対応などへ活用



2017年12月23日

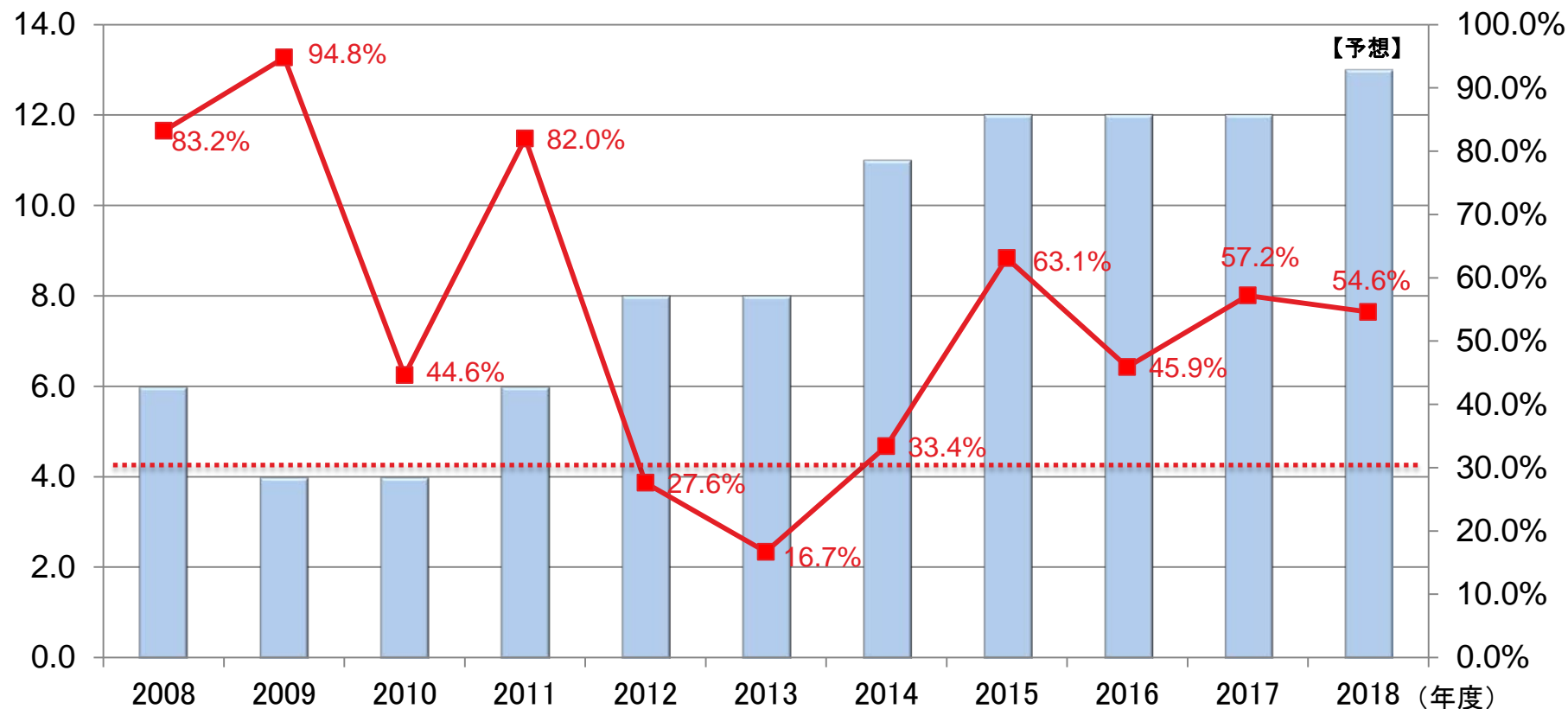
気候変動観測衛星「しきさい」および超低高度衛星技術試験機「つばめ」を搭載したH-IIAロケット37号機の打上げ成功！

5. 株主還元

5-1. 配当金、配当性向推移

(単位:円)

■ 配当金 ■ 配当性向



配当金 2017年度 配当額: 中間60円、期末60円(株式併合後)。

2018年度見通し 配当額: 中間65円、期末65円

※上記グラフ上は、併合前の水準に修正のうえ表示。

株主様向けサービス

- ・株主工場見学会のご招待(2回/年、定員80人/回*) *参加者多数の場合は抽選
- ・「三菱みなとみらい技術館」(横浜)、「静嘉堂文庫美術館」(東京)の招待券を贈呈

6. 参考資料

6-1. 社会からの評価

ESG投資指標で構成銘柄に選定

三菱重工グループはCSR重視の経営を推進し、コーポレートガバナンスやリスクマネジメントをはじめ、経済・環境・社会の各側面においてさまざまな活動と情報開示に注力しています。

MEMBER OF
Dow Jones Sustainability Indices
 In Collaboration with RobecoSAM



FTSE Blossom
Japan

MSCI



2017 Constituent
 MSCI日本株
 女性活躍指数 (WIN)

MHIレポート

財務、非財務情報を一体的に伝える統合レポート
 日経アニュアルリポートアワードで4年連続受賞



MHIレポート

格付

格付機関名	長期格付	短期格付
Standard & Poor's (S&P)	A-	-
日本格付研究所 (JCR)	AA-	J-1+
格付投資情報センター (R&I)	A+	a-1

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。

三菱重エ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



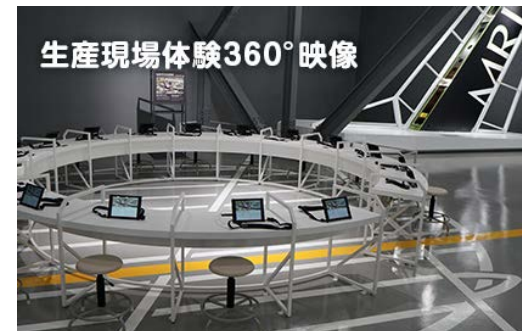
MRJ原寸大モックアップ



キャビン(客室)



生産現場体験360°映像



組立工場



組立エリア



6-3. 三菱みなとみらい技術館

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

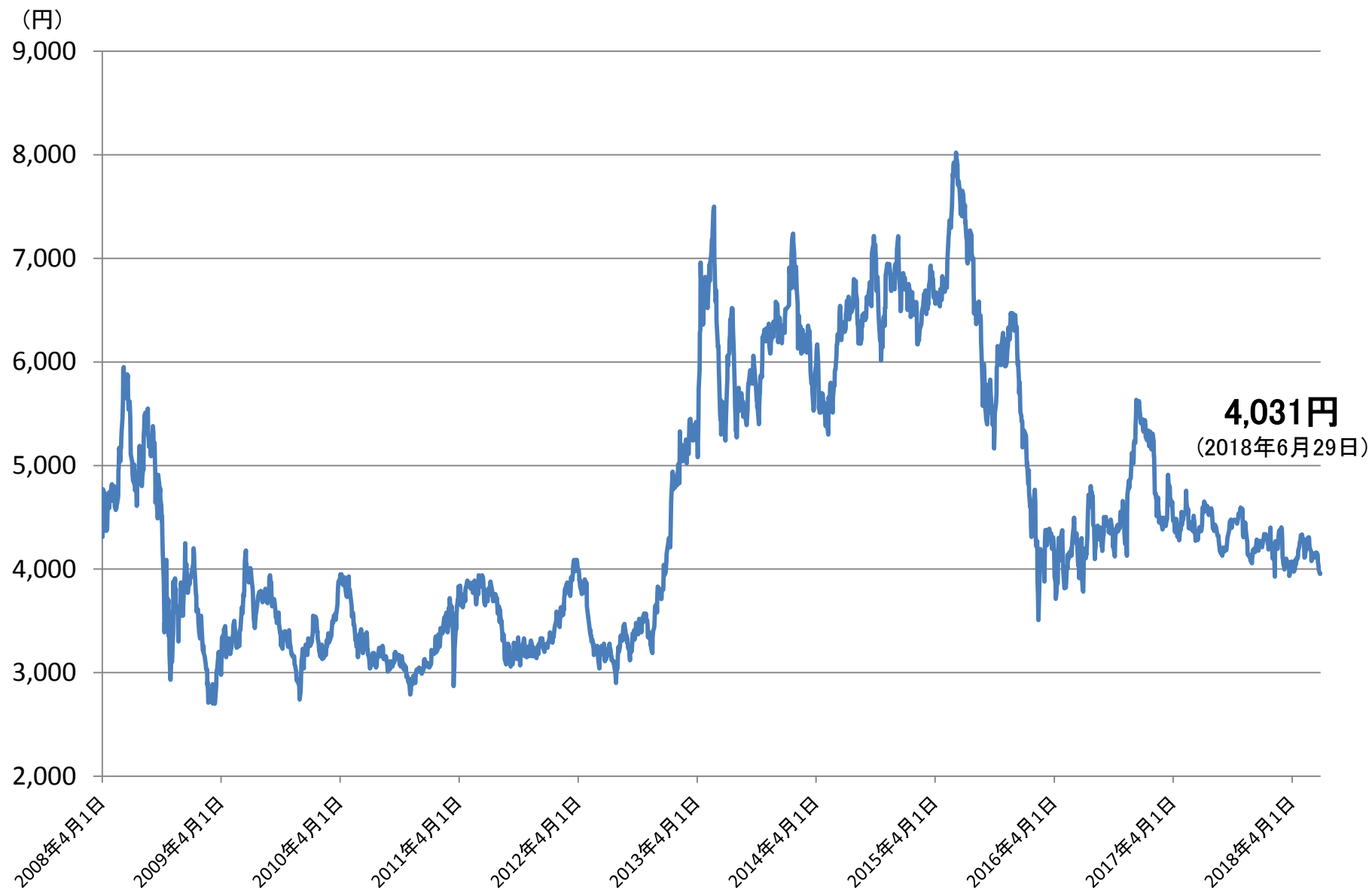


トゥモロースクリーン



ハンズ・オンコーナー

6-4. 株価推移(2008年4月～2018年6月)



MOVE THE WORLD FORWARD

**MITSUBISHI
HEAVY
INDUSTRIES
GROUP**