

証券コード 7011

# 三菱重工業の事業と戦略について

2020年7月10日

三菱重工業株式会社

IR・SR室

1. 会社概要	3
2. 事業内容	9
3. 2020年度業績見通し	18
4. 経営改革	26
5. 中長期の取り組み	30
6. 株主還元	38

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を依拠して投資判断を下すことはお控え下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
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※	241,224人
グループ会社(連結)※	262社(国内 71社、海外 191社)
社員数※	連結: 81,631人 単独: 14,501人

(※印の項目は2020年3月末時点の数値)



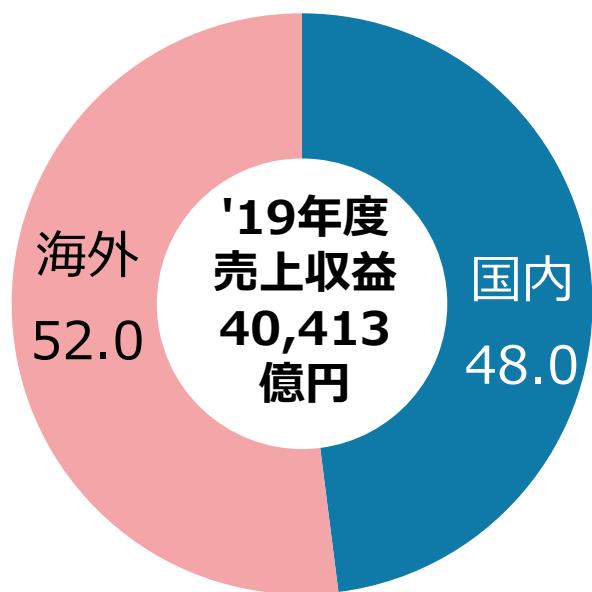
本社ビル(丸の内)



取締役社長 CEO  
泉澤 清次

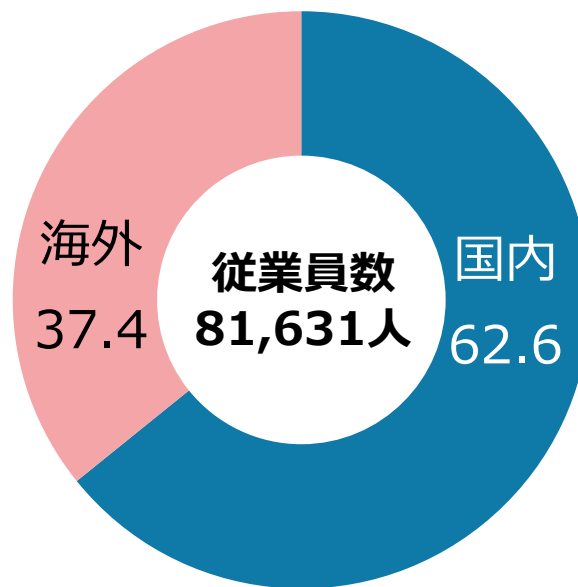
(2020年3月末時点)

## 国内外売上比率(%)



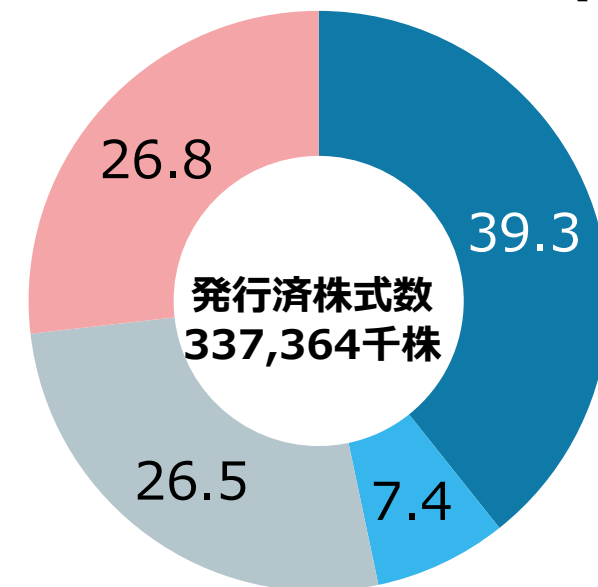
(2020年3月末時点)

## 国内外人員比率(%)



(2020年3月末時点)

## 所有者別株式保有状況(%)



- 金融機関・証券会社
- その他の法人
- 外国法人等
- 個人・団体等

## 第一の創業期



三菱史料館所蔵  
初代社長  
岩崎 彌太郎

**1884年 三菱重工業 創立**  
工部省長崎造船局を借受け、造船事業を開始

## 第二の創業期

1950年  
3社に分割

1964年  
3社が合併

**2014年 三菱日立パワーシステムズ 発足**  
(日立製作所と火力発電事業統合)  
⇒2020年 100%子会社化

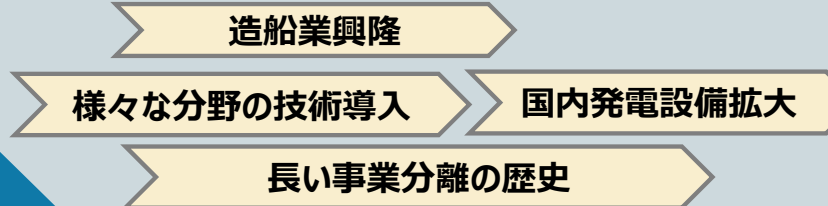
**2015年 Primetals Technologies 発足**  
(独シーメンスとの製鉄機械事業統合)  
⇒2020年 100%子会社化

**2017年 三菱ロジスネクスト 発足**  
(ニチユ三菱フォークリフトとユニキャリアが経営統合)

現在

## 三菱 創業

1870年 (明治3)



成長戦略  
推進

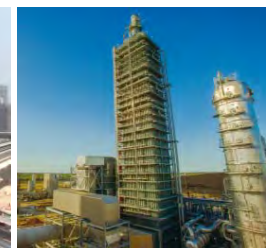
## 第三の創業期

三菱銀行設立  
1880年

三菱商事設立  
1918年

三菱電機分離  
1921年

三菱自動車分離  
1970年



## 三綱領

1934年制定（三菱合資）

三菱グループが共有する経営理念

所期奉公

（期するところは社会への貢献）

處事光明

（フェアプレーに徹する）

立業貿易

（グローバルな視野で）

## 社是

1970年制定

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。

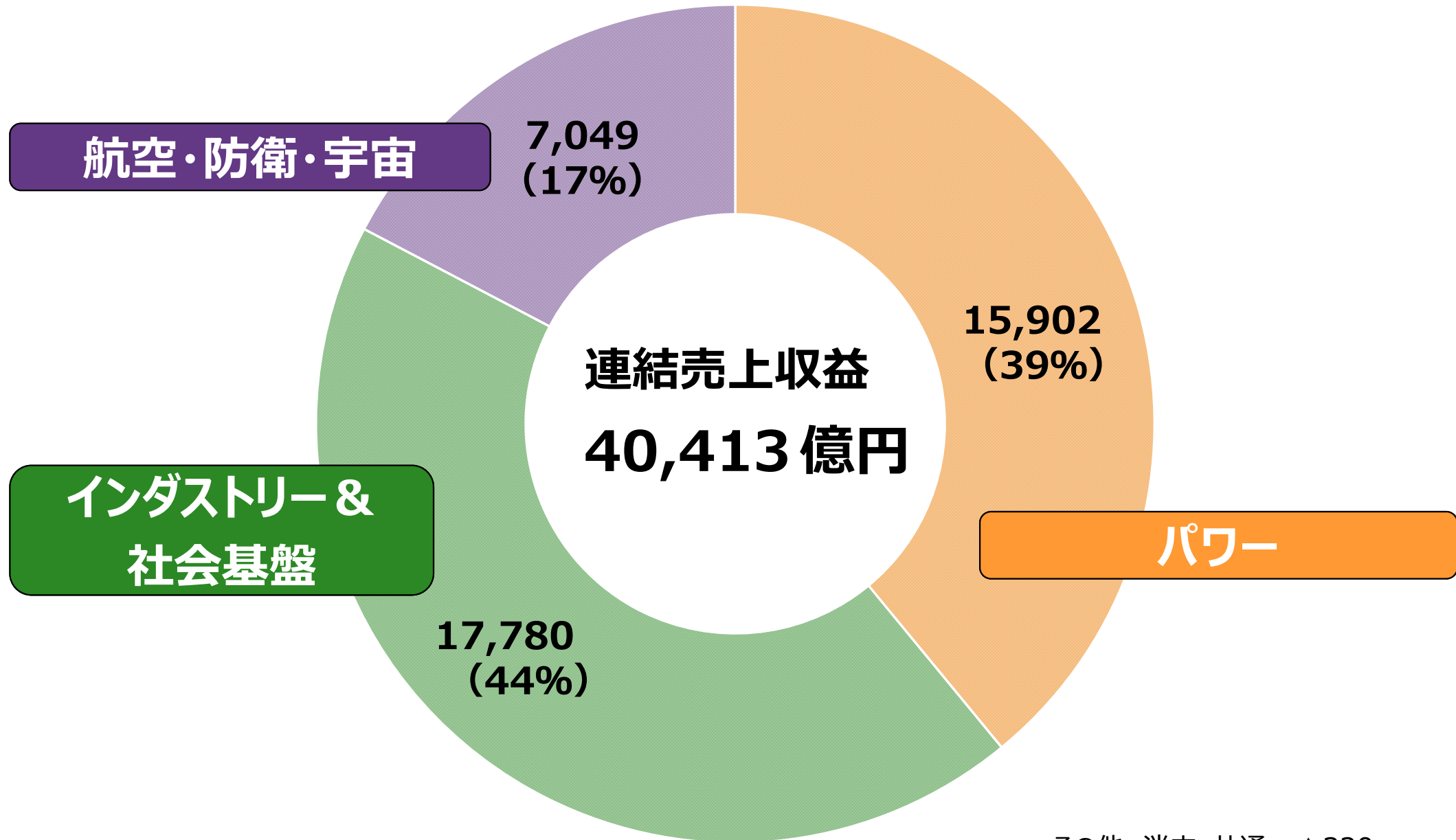
**「社会の課題解決に、当社の持つ技術、リソース、ネットワークを  
活用してソリューションを提供していく」**

- **受注高** : パワードメインが牽引し堅調
- **売上収益** : 中量産品事業<sup>(※)</sup>の減速により微減 (※) 物流機器、エアコン、ターボチャージャ等の当社製品の中で、比較的生産ロットの大きな製品の総称
- **事業利益** : SpaceJet事業の損失（過年度計上資産の減損含む）等により大幅減少
- **当期利益** : SpaceJetの過年度累計損失額及び当期損失計上額に対する繰延税金資産の計上により微減
- **フリーCF** : 2年連続2,000億円超を達成、強固な財務体質を実現

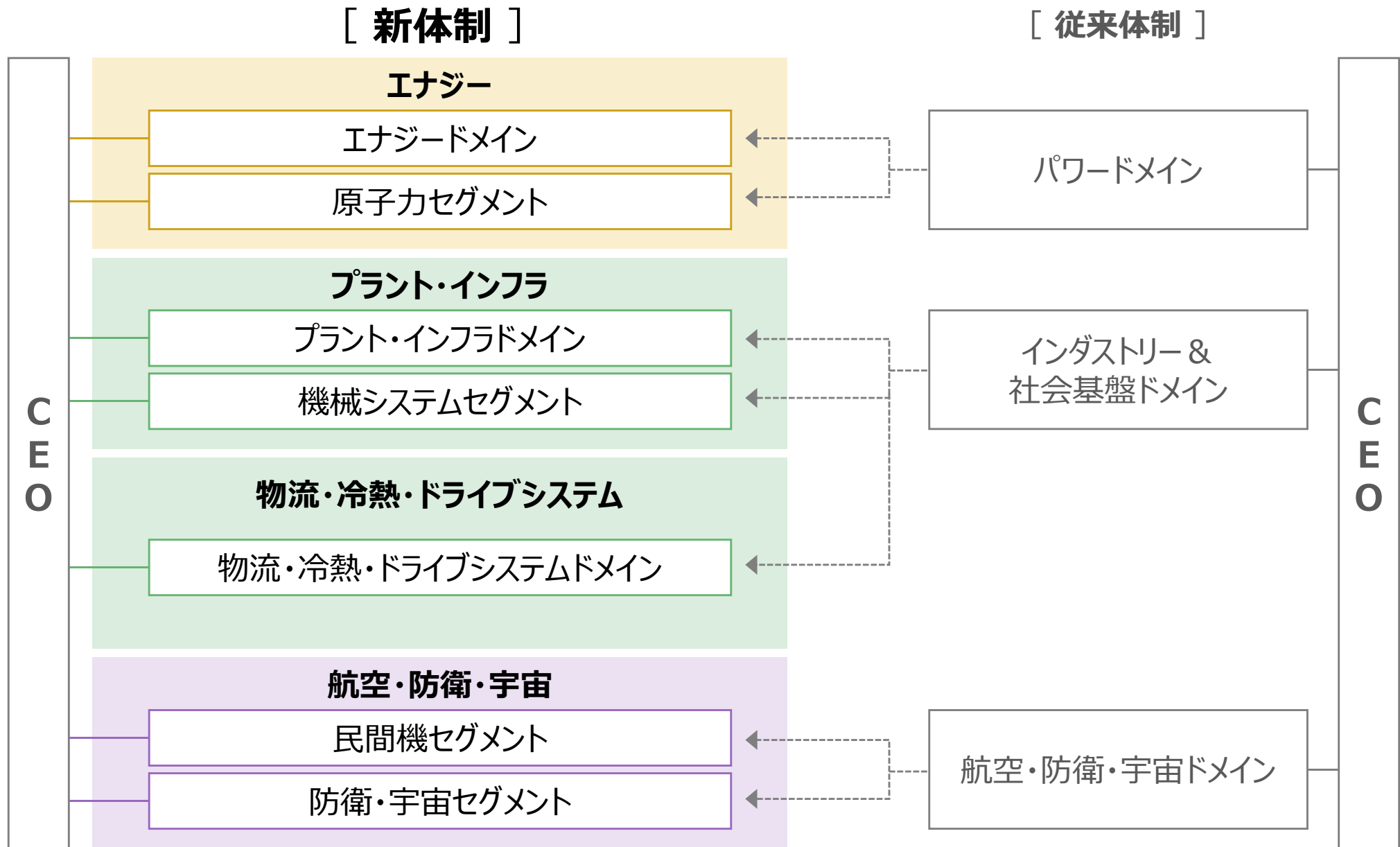
	2018年度		2019年度		増減	
	(利益率)	(億円)	(利益率)	(億円)	(億円)	(増減率)
受注高		38,534		41,686	+3,152	(+8.2%)
売上収益		40,783		40,413	△ 369	(△0.9%)
事業利益	(4.6%)	1,867	(△0.7%)	△ 295	△ 2,162	(△115.8%)
親会社の所有者に 帰属する当期利益	(2.5%)	1,013	(2.2%)	871	△ 142	(△14.0%)
ROE		7.2%		6.6%	△0.6pt	
EBITDA	(7.6%)	3,116	(2.8%)	1,151	△ 1,965	(△63.1%)
フリーCF		2,430		2,129	△300	-



## 2. 事業内容



その他、消去・共通：△320



1. 極めて過酷な環境で使用される  
複雑で高性能な機械を、  
高い精度で動かす信頼性



2. 高度な設計開発力・  
ものづくり力・現場力



3. 様々な技術の組み合わせによる  
開発アプローチ



- ✓ ガスタービン  
タービン入口温度1,650℃、3,000回転/分
- ✓ 有人潜水調査船：しんかい6500  
最大潜航深度 6,500m (651気圧)
- ✓ H-IIA/Bロケット、H3ロケット  
燃焼温度3,000℃、秒速11km超
- ✓ ターボチャージャ  
排気温度900℃超、26万回転/分

水素焚きガスタービンの開発  
ガスタービン×化学プラント（水素抽出技術）  
×ロケット（水素燃焼技術）



市場シェア 世界1位 (※1)



## ガスタービン

※1：出力10kW以上の大型ガスタービンの  
2020年第1四半期実績  
(McCoy Power Reportに基づく)

※2：2019年(通年)実績  
(McCoy Power Reportに基づく)



写真提供：  
一般財団法人日本航空機エンジン

## 航空エンジン



## 加圧水型原子力発電プラント

市場シェア 世界1位 (※2)



## 排煙脱硫装置



## 風力発電装置



市場シェア 国内1位 (※1)



ゴムタイヤ式新交通システム(AGT\*)

\*電力駆動により完全自動走行

市場シェア 世界2位 (※2)



製鉄機械(新型電気炉)



工作機械  
(歯車工作機械)



フェリー



ごみ焼却発電設備



化学プラント



CO2回収プラント

※1： 2020年5月時点 (当社調べ)

※2： 2019年度見込み。2018年度実績は世界3位 (いずれも当社調べ)

市場シェア 世界4位 (※1)



## フォークリフト



## ターボチャージャ

市場シェア 国内1位 (※2)



## ルームエアコン



## ターボ冷凍機

※1：2019年実績（独dhf-intralogistik誌『World Ranking Industrial Trucks2018-2019』に基づく）

※2：2019年度実績（当社調べ）





**Boeing777X後部胴体**



**護衛艦**



**Boeing787主翼**



**H-IIAロケット**



## SpaceJetファミリー (2019年6月)

- MRJをMitsubishi SpaceJetに改称
- M90(現開発機90席クラス)に加え、M100(北米市場へ投入予定70席クラスのモデル)の開発検討を開始

## 初号機納入時期の見直し (2020年2月)

- M90の初号機納入を2021年度以降に延期
- 飛行試験機10号機(\*)の米国へのフェリーフライト後に新たな開発スケジュールを見極め

(\*)型式証明可能な形態の初号機

## 新型コロナウイルス影響 (2020年3月～)

- 米国での型式証明飛行試験見合わせ
  - 10号機の米国へのフェリーフライト延期
  - サプライヤーでの影響
- +
- 航空業界への深刻な影響

- M90開発・航空業界全体における新型コロナウイルスの深刻な状況を踏まえ、引き続きスケジュールを精査
- 当社グループ全体の厳しい状況を考慮した適正な規模の予算で推進



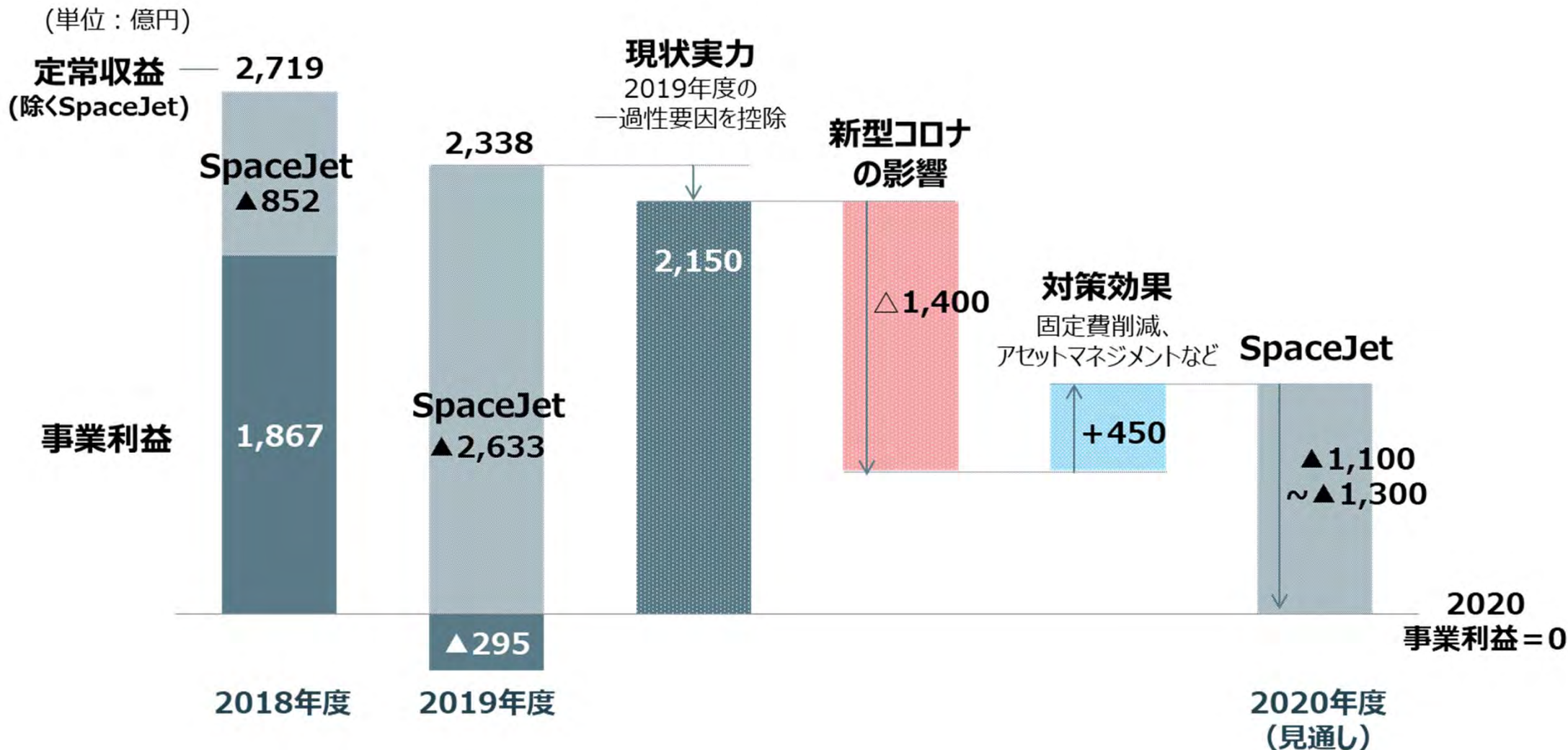
シンガポールエアショー出展ブース (2020年2月11～15日)



10号機初飛行 (2020年3月18日 於 県営名古屋空港)

## 3. 2020年度業績見通し

- 新型コロナ影響は、足元の状況から先行きを仮定して算出、今後変更可能性あり
- 対策効果とSpaceJetの予算適正化により、2020年度事業利益は±0の見通し



## ■ 民間航空機と中量産品(※)は、足元の影響大きく、緊急対策に影響の進捗や受注の遅れが懸念されるが、影響最小化に取り組む

### 民間航空機

影響：大

構造体Tier1、航空エンジン

- 旅客需要の減少  
⇒エアラインの設備投資削減  
⇒OEM減産

OEM: Original Equipment Manufacturing

### 中量産品 (自動車)

影響：大

ターボチャージャ、カーエアコン、  
工作機械

- 中国顧客は生産再開するも、  
日欧米は操業停止が継続

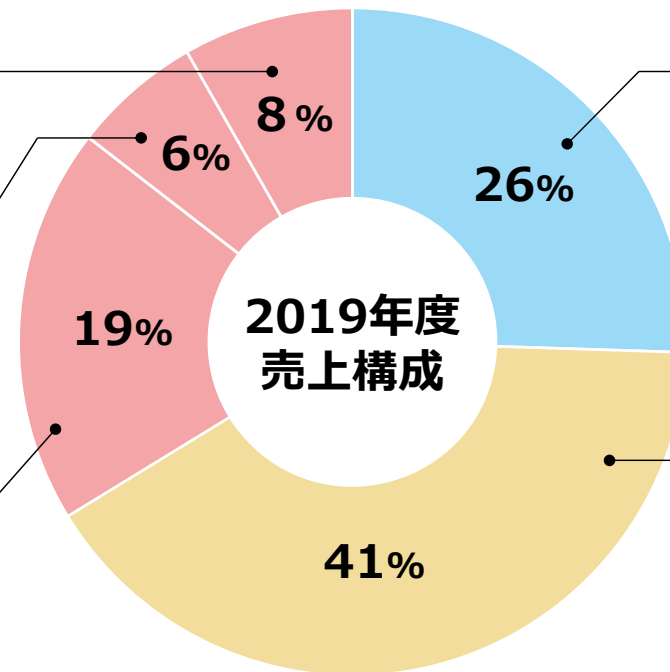
### 中量産品 (自動車以外)

影響：大

物流機器、冷熱、エンジン

- 中国の操業は回復傾向
- 中国以外は、サプライチェーン含め、  
操業低下が継続

(※)物流機器、エアコン、ターボチャージャ等の  
当社製品の中で、比較的生産ロットの大きな  
製品の総称



### 受注品 (国内中心)

影響：小

原子力、防衛、宇宙、商船、  
環境設備、機械システム

### 受注品 (海外中心)

影響：中

パワー、コンプレッサ、化学プラント、  
交通システム、製鉄機械

- 渡航制限・サプライチェーンの混乱  
⇒契約折衝や受注プロセスに遅れ

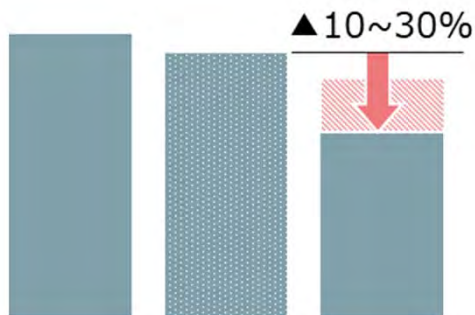
# 施策① 新型コロナウイルスの影響の特に大きい民間航空機・中量製品の緊急対策 三菱重工

## 事業

## 2020年度売上見通し

## 緊急対策

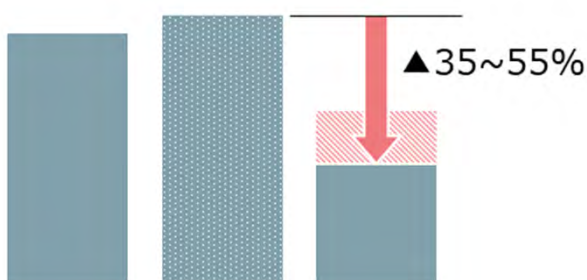
### 民間航空機 構造体Tier1



- ボーイングは生産再開するも生産レートは不透明
- 広胴機の割合が高く、落ち込み長期化

- 生産計画の見直し
- 大胆な固定費削減
- 外部流出費用の削減
- 名古屋大江工場他で、操業一時停止・一時帰休

### 民間航空機 航空エンジン

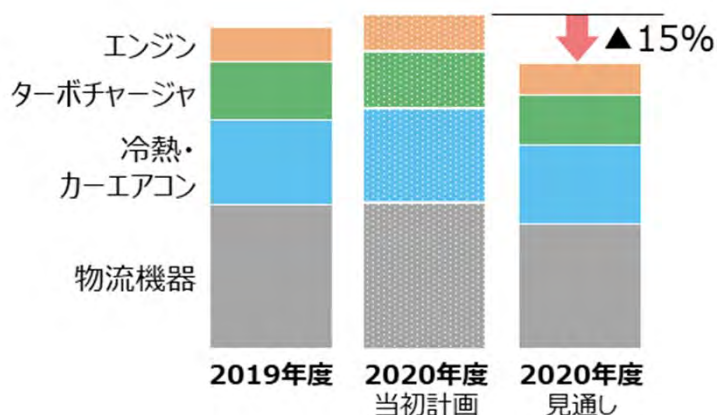


- 足元の運航減少により収益源のサービス事業減少

- 外部流出費用の削減・先送り
- 内作・外注のバランス補正
- MRO事業拡大にリソース活用

MRO: Maintenance, Repair & Overhaul

### 中量製品



- 景況の影響大
- 終息時期は不透明  
(年内の市況回復を想定)

- 外部流出費用の削減・先送り
- 固定費削減、生産調整
- 所在国政府等の助成制度の活用
- 日欧からタイへの一部生産集約  
(ターボチャージャ)



- 世界をリードする発電技術で電力の安定供給と低・脱炭素社会の実現に貢献

火力発電設備 専門JV

総合エネルギーカンパニーへ



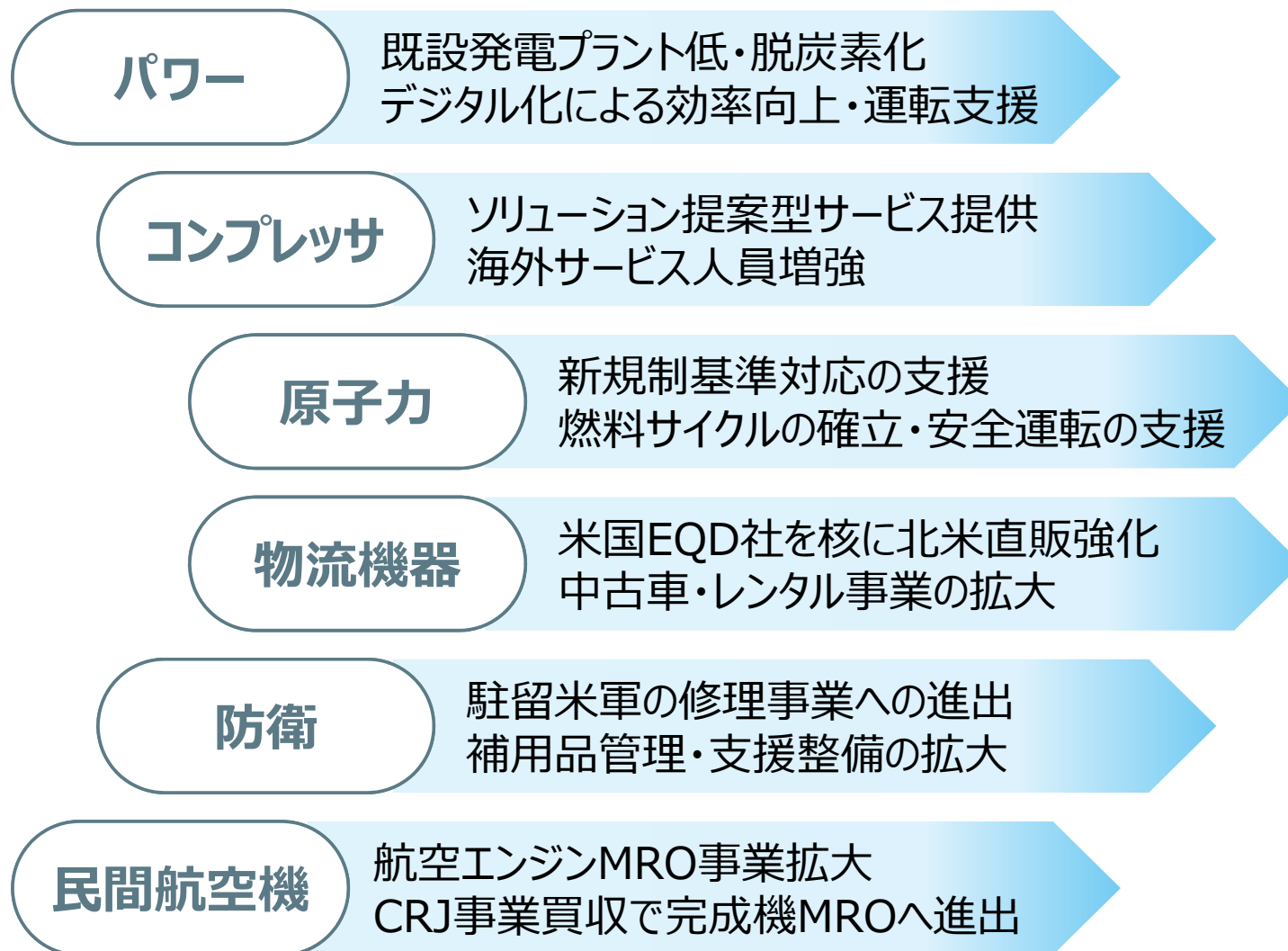
100%  
資本化



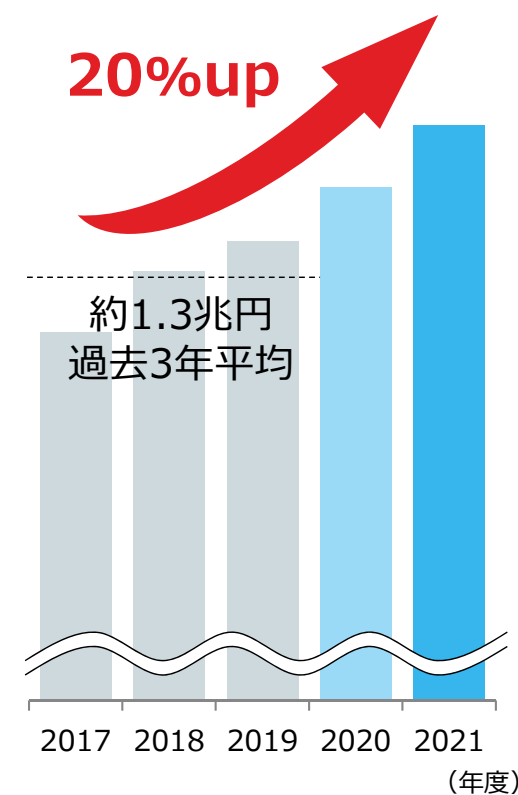
- 大型ガスタービン/環境装置で市場トップシェア
- スチームパワー高操業
- 低・脱炭素化に向けての取組み開始
- 厳しい市場環境と競争環境下で安定的に収益とキャッシュを確保  
収益力の更なる向上が課題

- ガスタービン・環境装置での世界トップシェア維持
- スチームパワーの低・脱炭素化、サービス拡大
- 再生可能エネルギーとのコラボレーション
- 水素社会の実現に向けた貢献  
(水素燃ガスタービンおよび燃料電池で世界NO.1)
- 低・脱炭素技術への継続投資  
(アンモニア発電、CO2回収・有効活用、バイオマス、次世代技術)
- グループ内協業を活かした構造転換  
(固定費最適化、機能統合、製品ラインアップ増強)

## ■ 新たな時代のニーズを取り込み、サービス事業拡大で、収益を強化・安定化



### サービス売上規模



EQD: Equipment Depot MRO: Maintenance, Repair and Overhaul CRJ: Canadair Regional Jet

新型コロナウイルス影響	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 影響の見極め、民間航空機・中量製品の緊急対策</li></ul>
定常収益力	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 100%子会社化した三菱パワーを軸としたグループシナジー発揮、収益力向上</li><li>■ 新たな時代のニーズを取り込んでサービス事業を拡大</li><li>■ リスクマネジメントの徹底による赤字案件撲滅</li><li>■ コーポレートの費用低減・効率化</li></ul>
SpaceJet	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 開発スケジュール精査と予算の見直し</li></ul>
堅調分野・伸長分野	<ul style="list-style-type: none"><li>■ 国内中心事業（原子力、防衛・宇宙など）の堅調維持、期待分野にはリソース投入</li><li>■ 洋上風車の日本・アジアへの拡大</li></ul>



- 航空機関連事業・中量産品事業を中心に、新型コロナウイルス感染症拡大による減益の影響（△1,400億円）を織込んでいる
- 先行きの影響額を定量的に評価するのは困難だが、足元の状況から一定の前提条件を置いて、暫定的な数値を算定したものであり、引き続き注視していく
- 急激な市場環境の悪化に対して、生産計画の見直しや大胆な固定費削減などの緊急対策を実施する（対策効果：+450億円織込み）

	2019年度実績		2020年度見通し		対前年度増減	
	(利益率)	(億円)	(利益率)	(億円)	(億円)	(増減率)
受注高		41,686		35,000	△ 6,686	(△16.0%)
売上収益		40,413		38,000	△ 2,413	(△6.0%)
事業利益	(△0.7%)	△295		0	+295	
親会社の所有者に 帰属する当期利益	(2.2%)	871		0	△ 871	
R O E		6.6%		-	-	
EBITDA	(2.8%)	1,151	(3.7%)	1,400	+249	(+21.6%)
フリーCF		2,129		△4,000	△6,129	-
配当		150円 (中間75円/期末75円)		75円 (中間0円/期末75円)		【前提為替レート】 1ドル = 110円 1ユーロ = 120円

## 4. 経営改革

## 1. 財務の健全化

✓ キャッシュフロー重視の経営への移行

安定したキャッシュフローの創出

## 2. バランスシートの改善

✓ 総資産の効率性改善

バランスシートの規模の圧縮  
資産の組み替えの実施

## 3. コーポレート・ガバナンス改革

✓ 社外取締役比率の向上  
✓ 相談役制度の廃止 他

経営の透明性向上

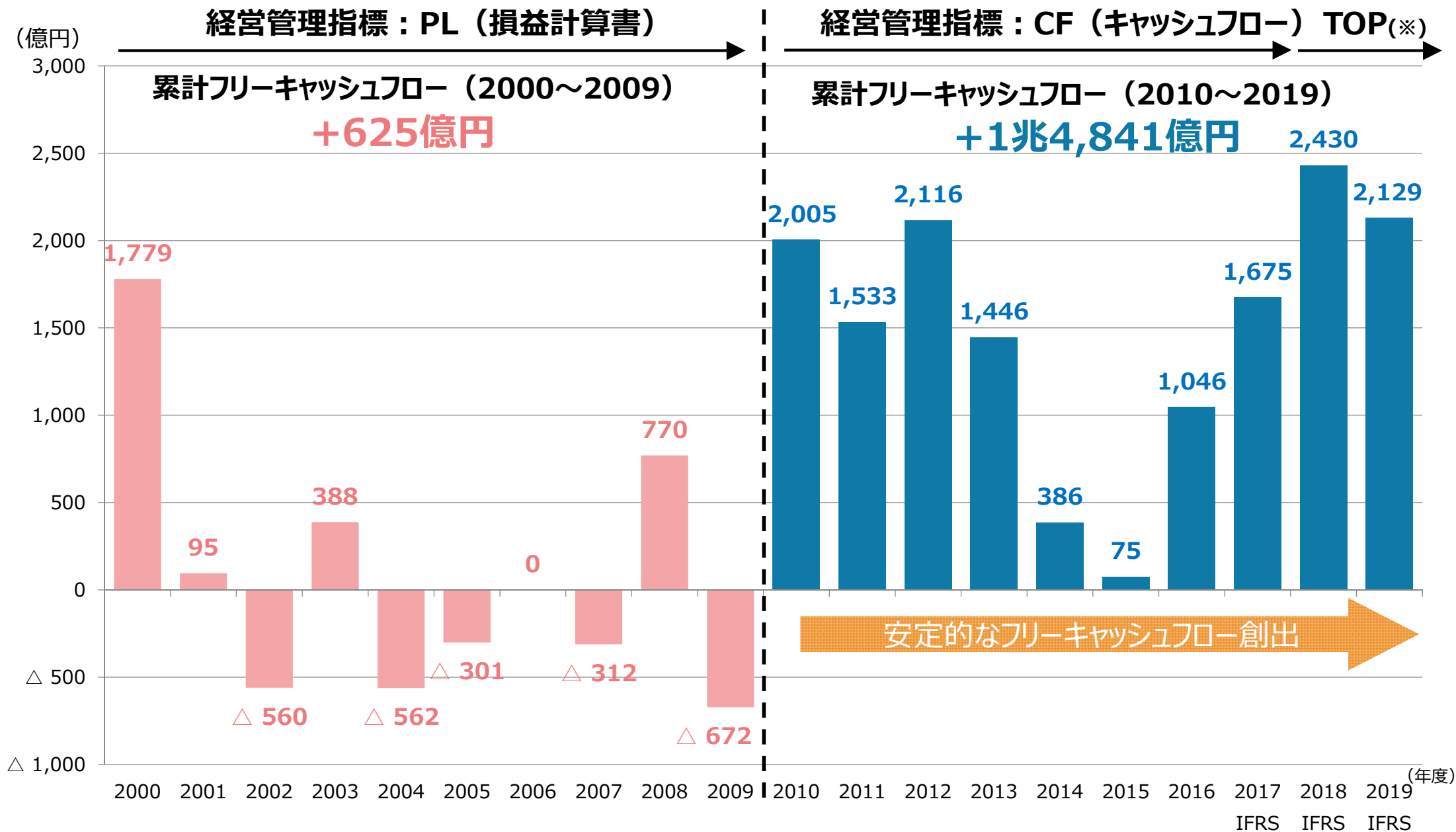
## 4. 事業ポートフォリオの最適化

✓ ドメイン・SBU<sup>(※)</sup>制の導入  
✓ 戦略的事業評価制度

リソースの適正配分

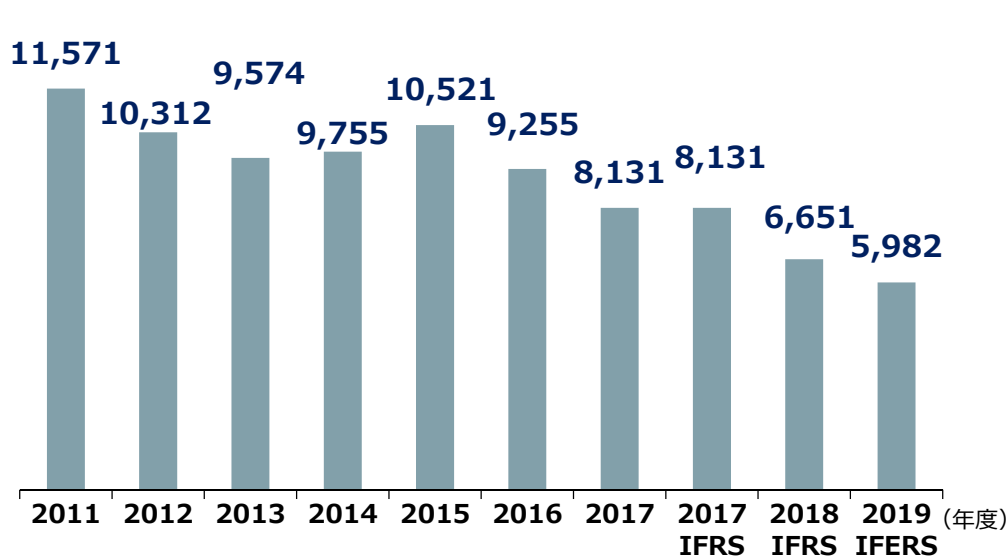
※ : SBU: Strategic Business Unit (戦略的事業評価制度における事業単位)

# 財政健全化と財務健全性の維持 – フリーキャッシュフローの推移

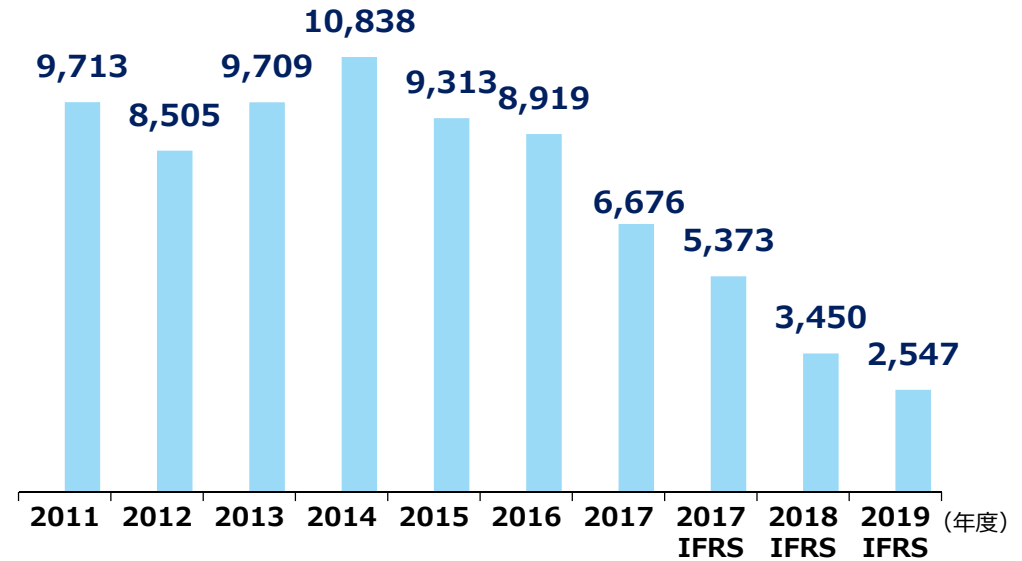


※：TOP: Triple One Proportion（売上：総資産：時価総額 = 1：1：1とする経営目標）

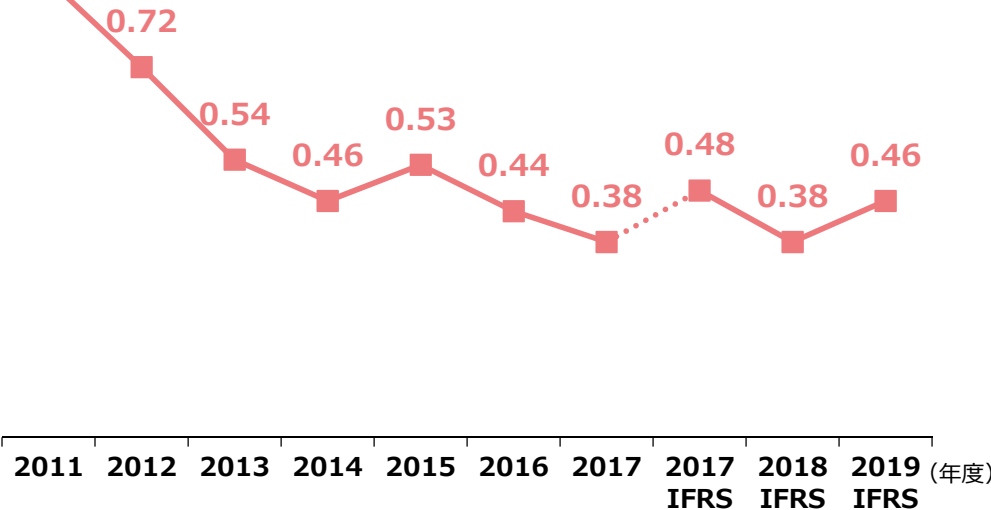
## 有利子負債（億円）



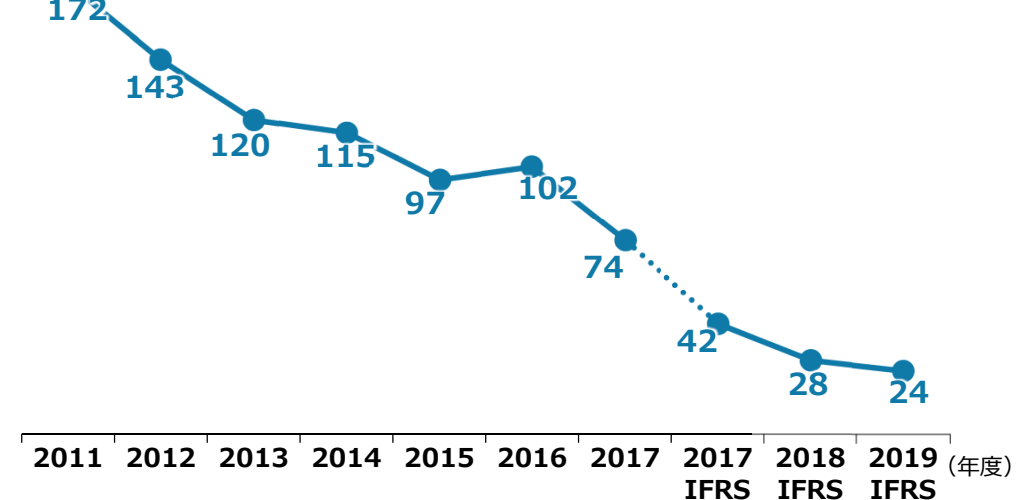
## 運転資金（億円）



## D/Eレシオ

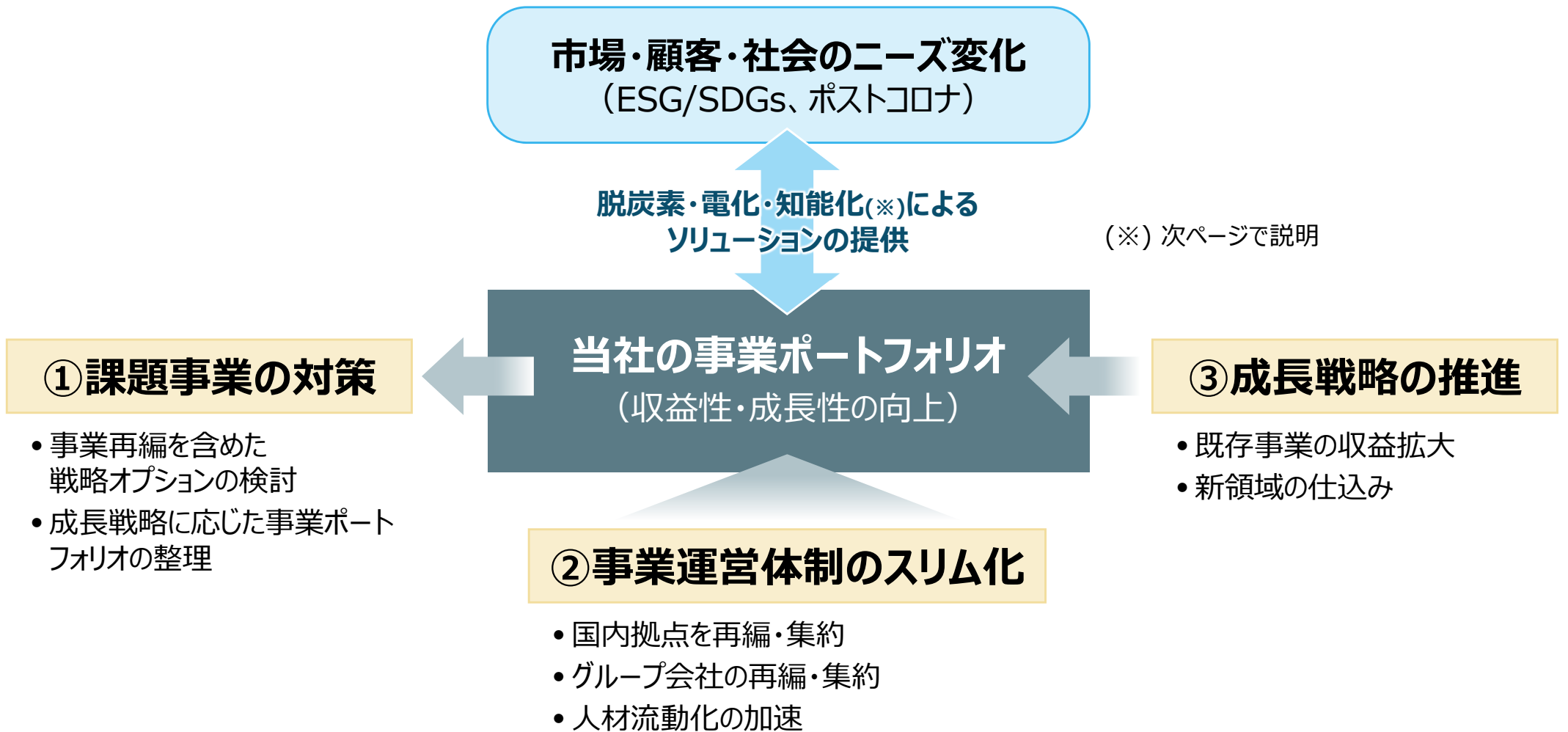


## CCC（キャッシュ・コンバージョン・サイクル）（日）

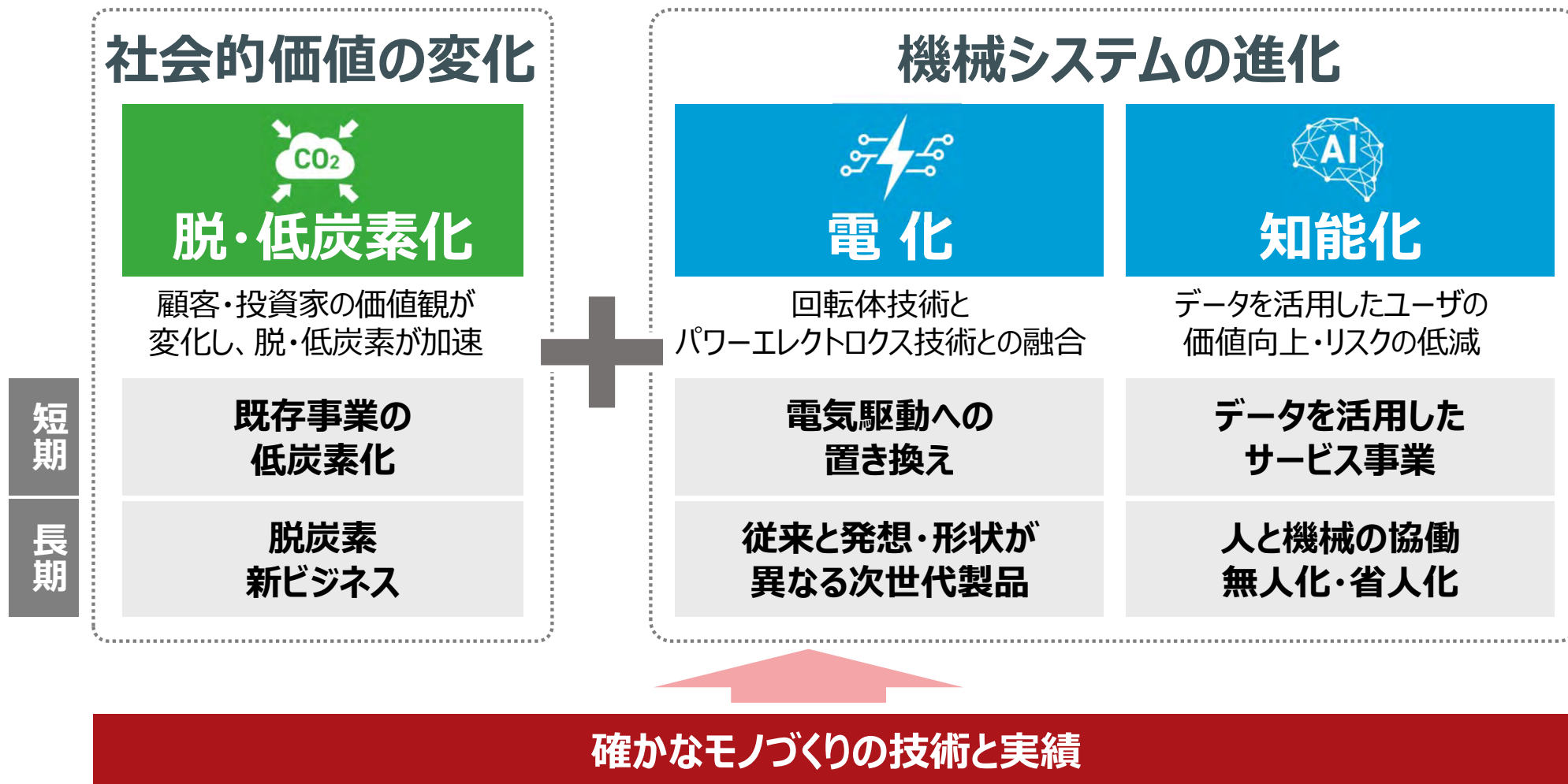


## 5. 中長期の取り組み

- 新型コロナ終息後の環境変化の中でも、社会から必要とされる企業であり続ける
- そのために、「大胆な事業・バランスシートの入れ替え」をテーマに、次期中期計画の策定に半年前倒しで着手（今秋発表予定）

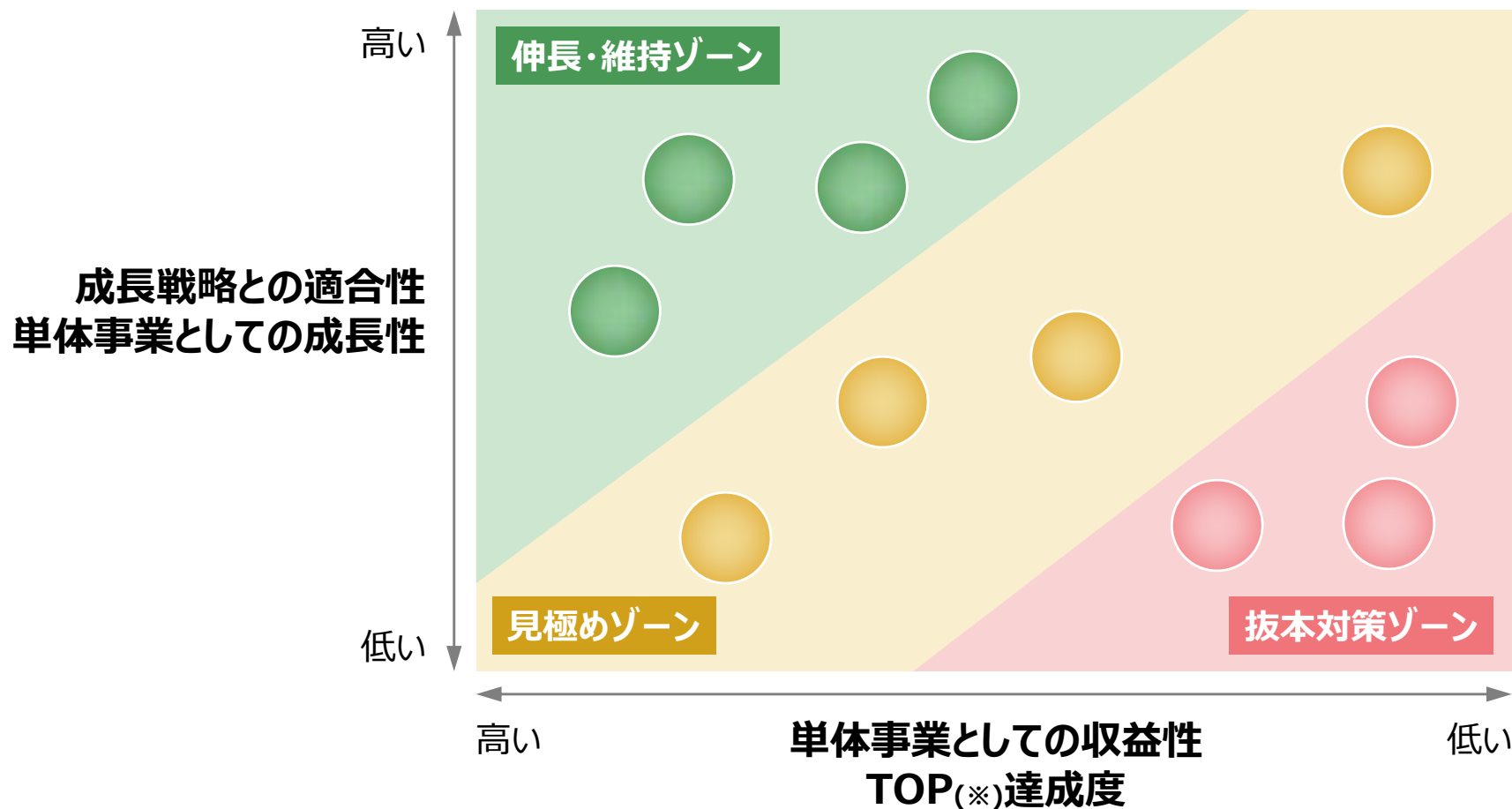


- 社会の変化や技術のイノベーションによる当社事業への影響と機会を、中長期視点で描いた当社の事業戦略の方向性





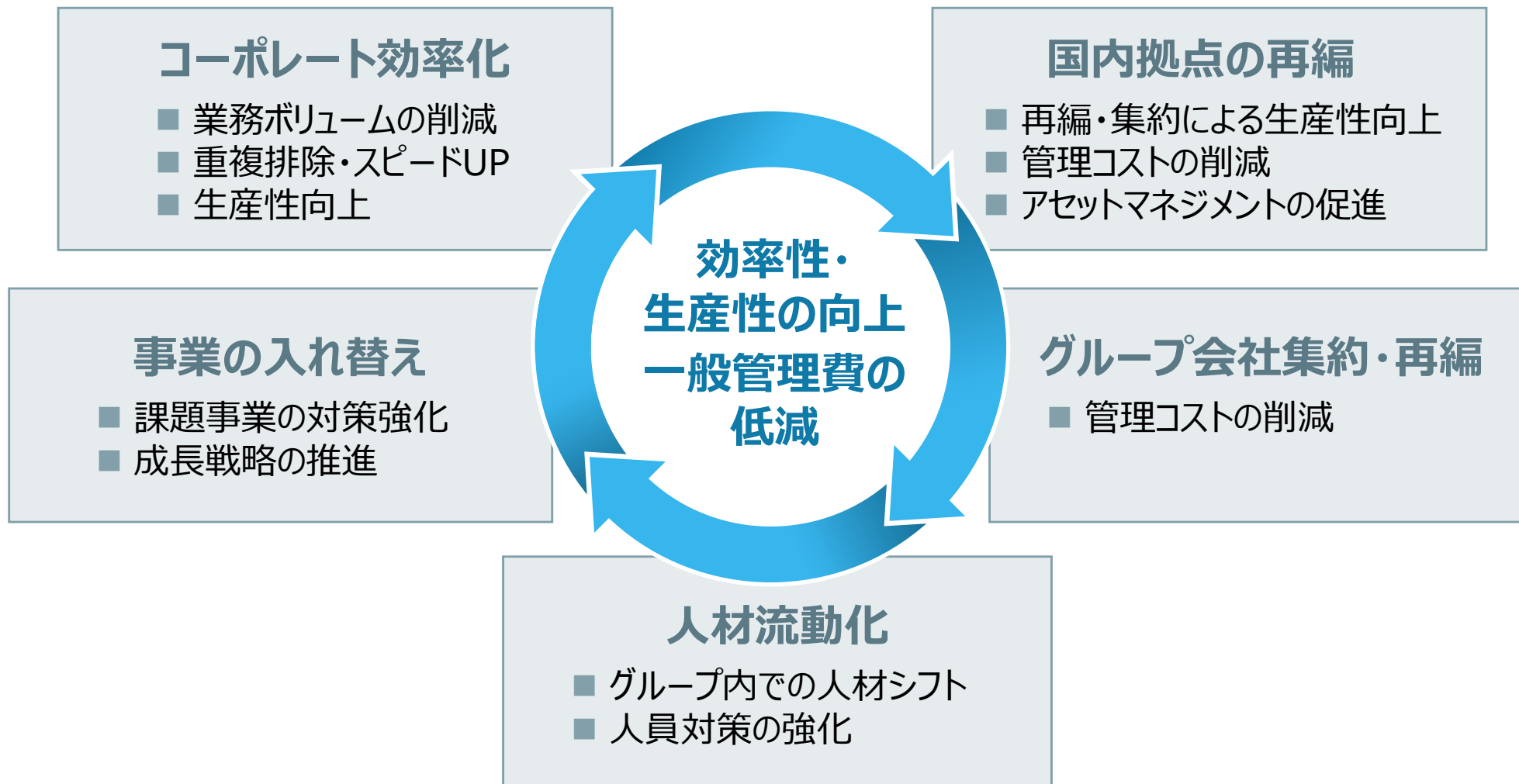
- 財務評価と成長戦略との適合性の観点から、事業の入れ替えを加速
- 課題事業は、事業再編などの戦略オプションを含めて、抜本対策を推進



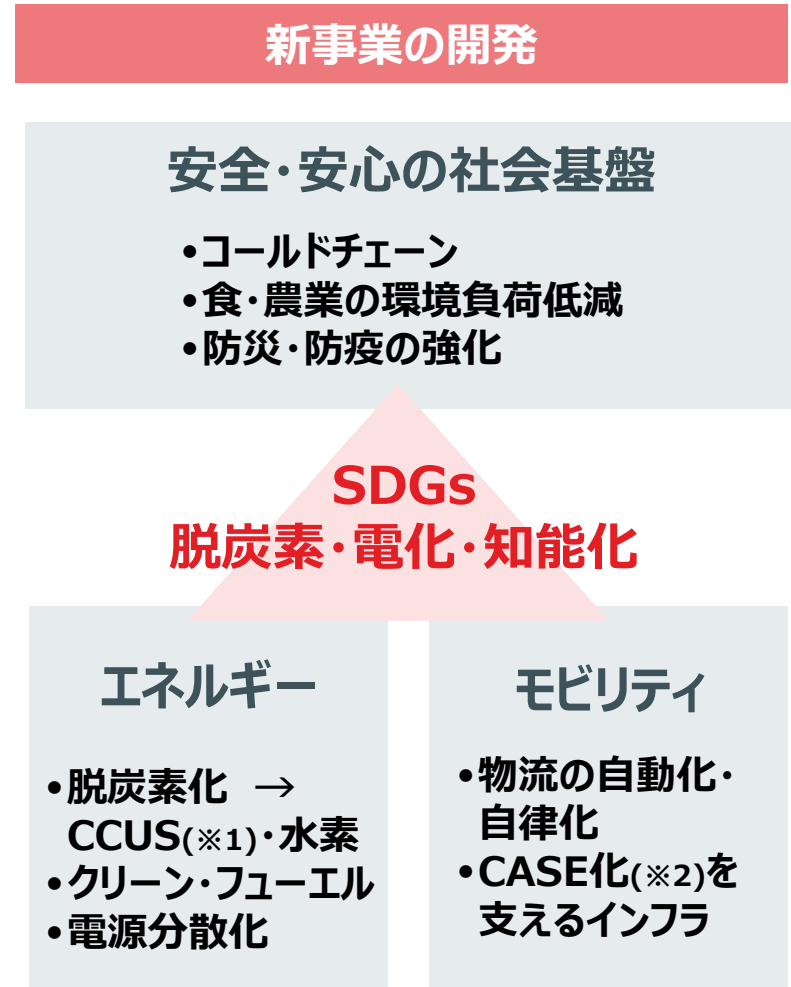
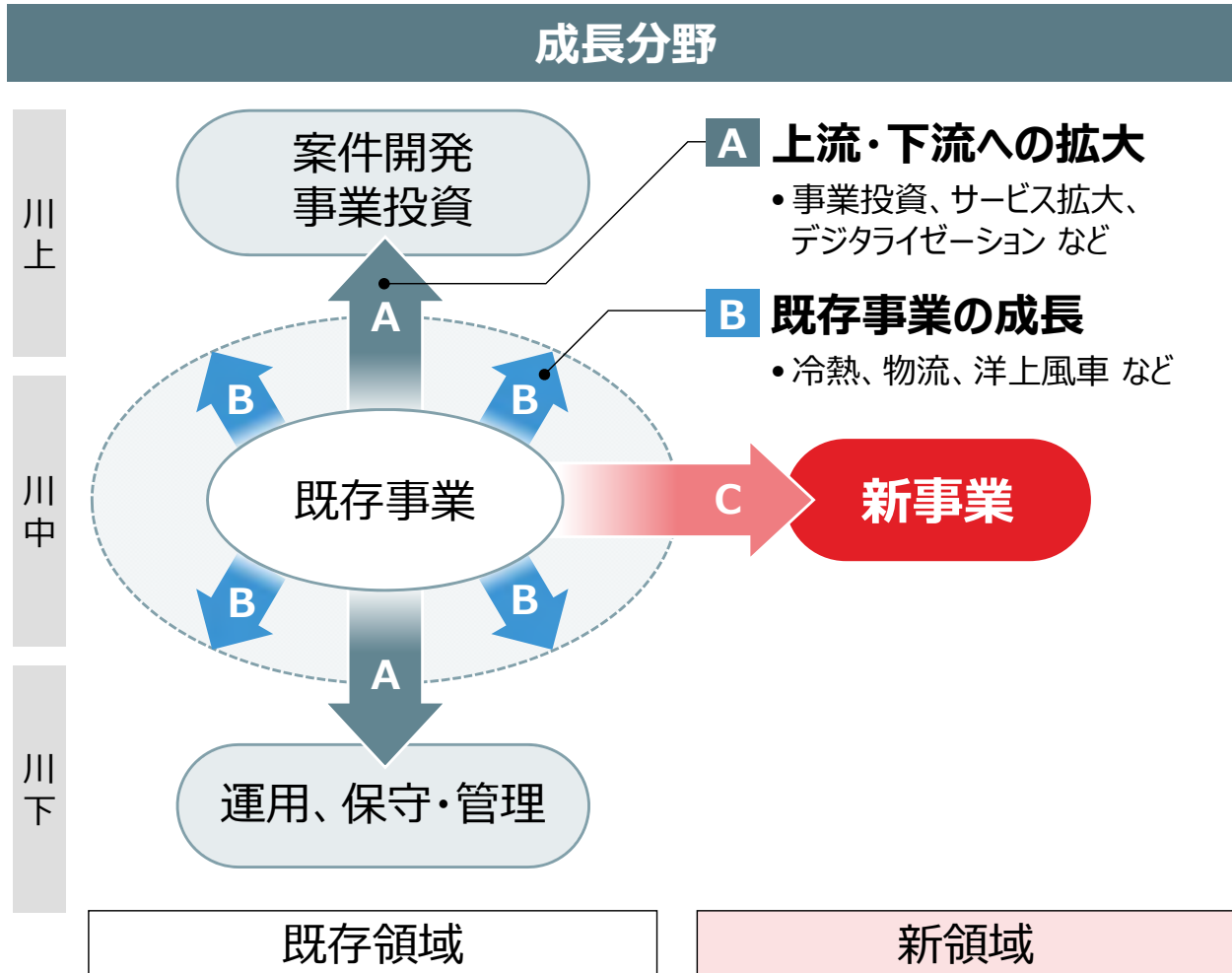
※：TOP: Triple One Proportion (売上：総資産：時価総額 = 1：1：1とする経営目標)

## ②事業運営体制のスリム化

- グループ会社と国内拠点の再編により、効率化とバランスシートの圧縮を促進
- M&A等で15%レベルに膨らんだ一般管理費比率を12%に低減（利益率3%向上）



- 既存事業の「深化」と中長期トレンドを見据えた新事業の「探索」の両立
- 投資資金の配分を見直して、有望分野に集中投入



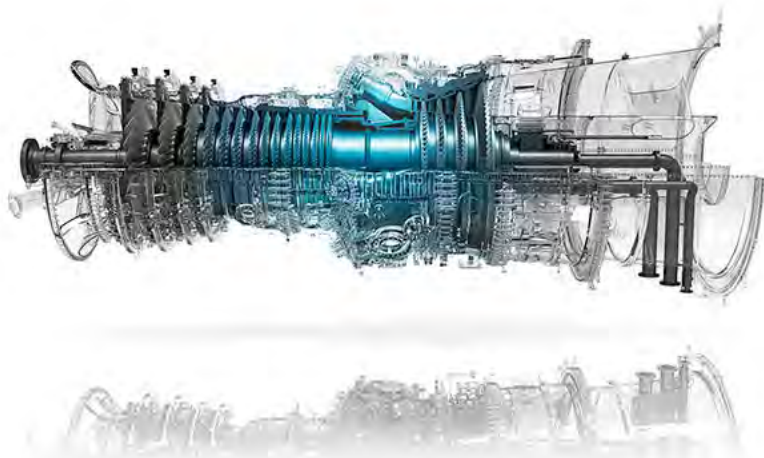
※1： 二酸化炭素の回収・利用・貯蔵

※2： 自動車を巡る新しい4つの技術・潮流（つながる、自動運転、シェアリング、電動化）を示す造語

## 水素焚きガスタービンの実用化

- 2020年3月、米国ユタ州向けに、水素焚き大型ガスタービンを初受注
- 2025年に水素混焼率(※)30%で運転開始、2045年までに水素100%での運転を目指す
- CO2排出量の大幅削減に寄与

(※体積比による混合比率)



## 洋上風力発電設備の大型受注

- 2020年6月、スコットランド沖合の洋上風力ウィンドファーム向けに単機出力10MWタービン114基の洋上風力発電設備を受注(2021年完成予定)
- スコットランド海域で最大の再生可能エネルギー源になる見通し



## H-IIBロケット 最終号機打上げ成功

- H-IIBロケットは、ISS補給機「こうのとり」打上げを担ってきた日本最大のロケット。2020年5月に最終号機の打上げに成功
- 2009年以来、計9機を打上げ、通算成功率 100%を達成



## 次世代機H3ロケットの開発

- H-IIA、H-IIBロケットは、開発中の後継機H3ロケットに集約
- 柔軟性、高信頼性、低価格の実現を目指し、2020年度に試験機の打上げを予定

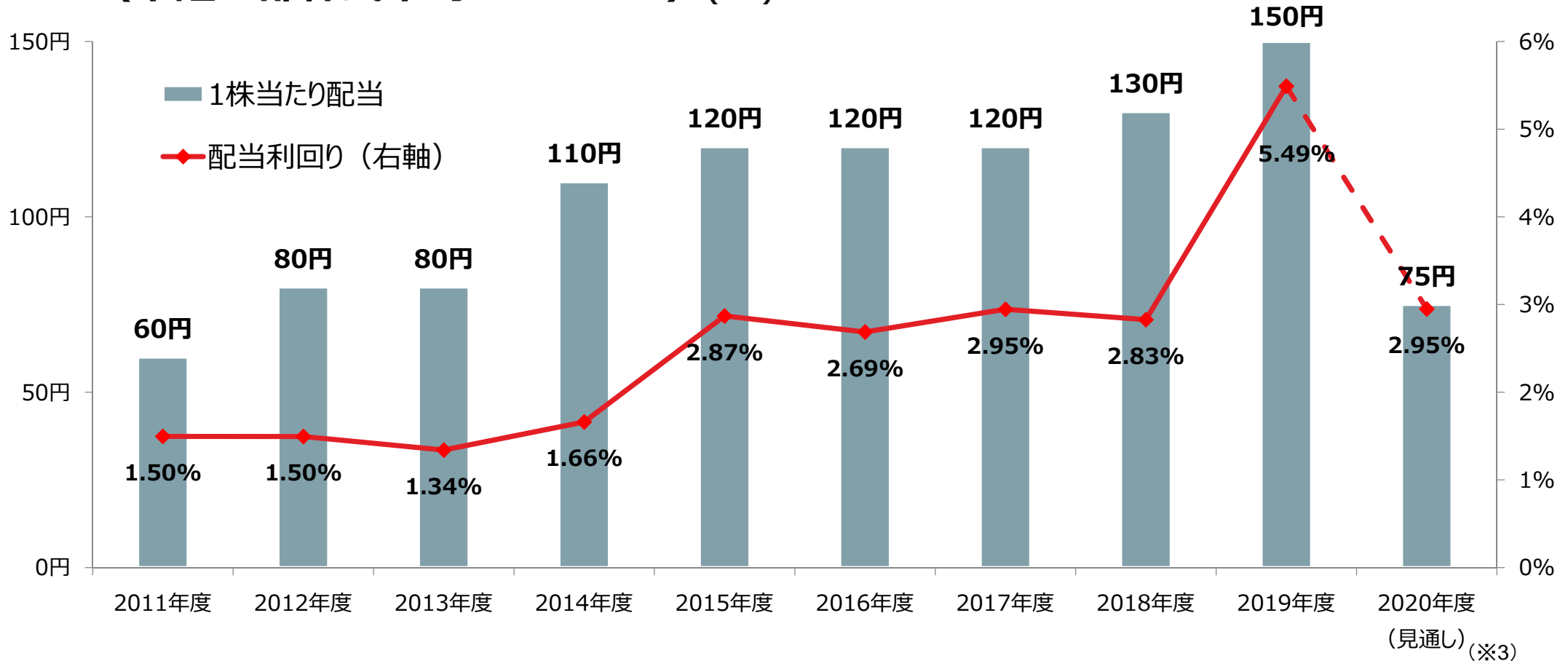
厚肉タンクステージ燃焼試験



## 6. 株主還元



- SpaceJet投資を除く当期利益の30%を目安に安定的に配当
- 配当利回り：5.49% (※1)  
(東証一部株式平均：2.42%) (※2)



※1：2020年3月末時点 (2019年度の1株当たり配当 (150円) ÷ 2020年3月31日の当社株価終値 (2,732.5円) )

※2：2020年3月 (月中平均) の単純平均 (東京証券取引所公表値)

※3：2020年6月末時点 (2020年度の1株当たり配当見通し (75円) ÷ 2020年6月30日の当社株価終値 (2,543円) )

## ■ 当社のIRサイトにおいて、様々なIR情報を掲載

三菱重工 IR

検索



### 掲載しているIR情報（例）

#### 決算説明会・事業計画説明会の情報配信

##### 2019年度第2四半期決算

- ・決算短信（1.1MB）
- ・決算説明会資料（574KB）
- ・決算説明会資料（説明要旨つき）（2.5MB）
- ・説明会動画（イー・アソシエイツ（株））  
（配信期間：2019年10月31日 23時00分～2020年10月30日）
- ・説明会質疑応答要旨（285KB）



#### 統合レポートの掲載





## 個人株主向け工場見学会

- ✓ 個人株主を対象に、原則年2回開催
- ✓ 国内主要工場を約2時間見学
- ✓ 参加人数：1回あたり80名（抽選）
- ✓ 開催実績
  - 2019年度  
三原製作所（交通システム等）
  - 2018年度  
神戸造船所（圧力容器等）  
広島製作所（コンプレッサ等）
  - 2017年度  
下関造船所（商船等）  
名古屋航空宇宙システム製作所（航空機組立等）



広島製作所



三原製作所

➤ 現在、新型コロナウイルス感染拡大防止のため開催を見合わせております。



A dramatic space scene featuring the Earth's horizon on the right, the Milky Way galaxy in the upper left, and a bright sun or star on the horizon creating a lens flare effect. The text "MOVE THE WORLD FORWARD" is centered in white, with a red play button icon replacing the letter 'A' in "FORWARD".

**MOVE THE WORLD FORWARD▶RD**

**MITSUBISHI  
HEAVY  
INDUSTRIES  
GROUP**