

第92回 定時株主総会

平成29年6月22日

三菱重工業株式会社

報告事項

平成28年度 事業報告

事業の経過及びその成果



世界経済



先行きの不確実性



我が国経済

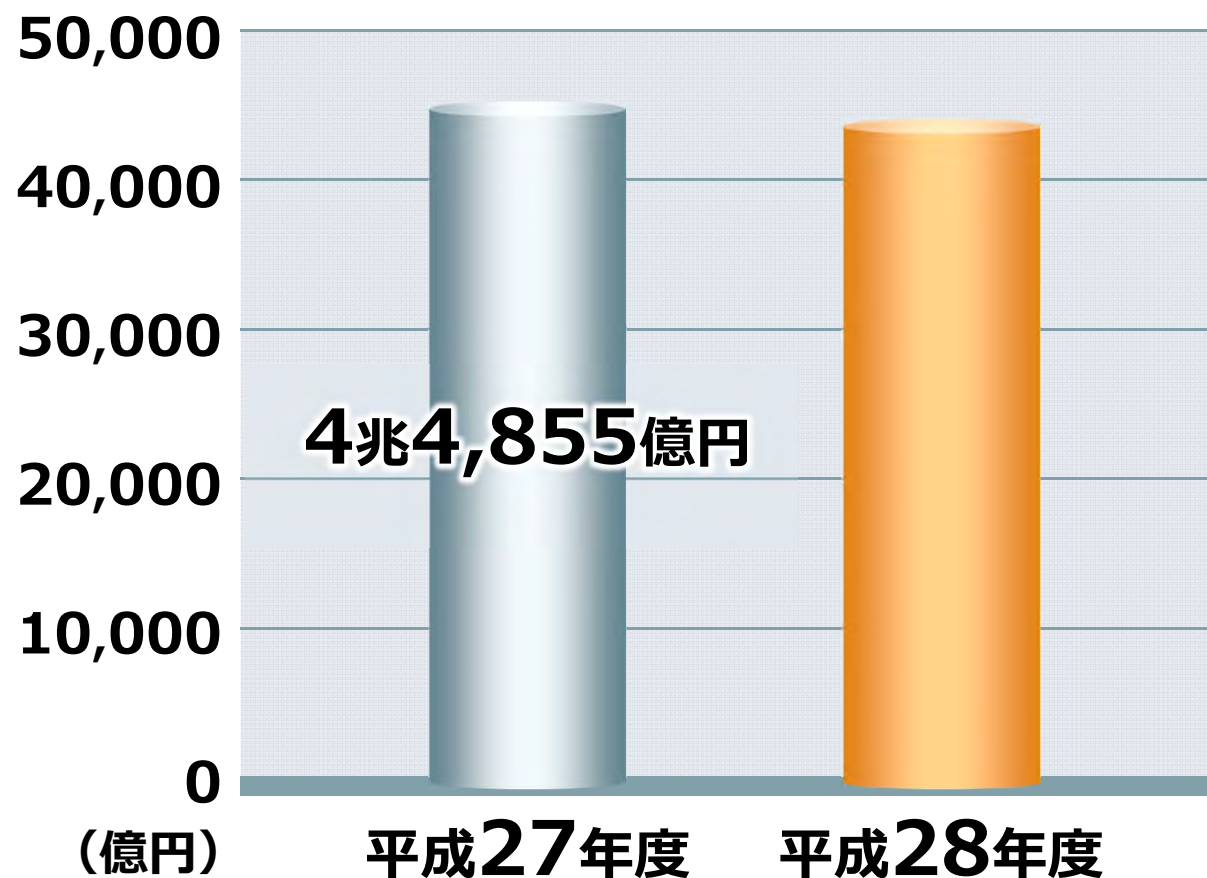


設備投資の堅調な推移

不透明感が徐々に増大

事業の経過及びその成果

連結受注高



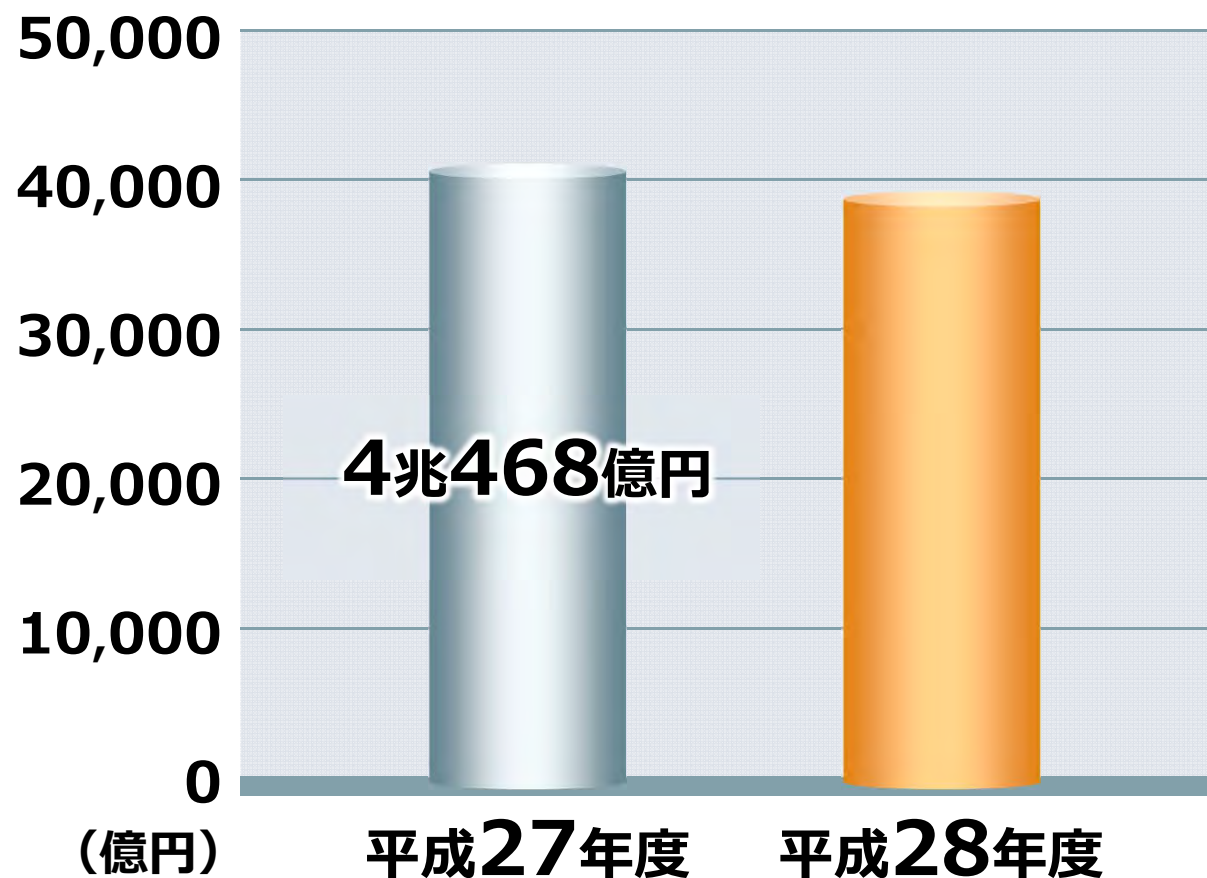
平成28年度
4兆2,756億円

前年度比

4.7% 減少

事業の経過及びその成果

連結売上高

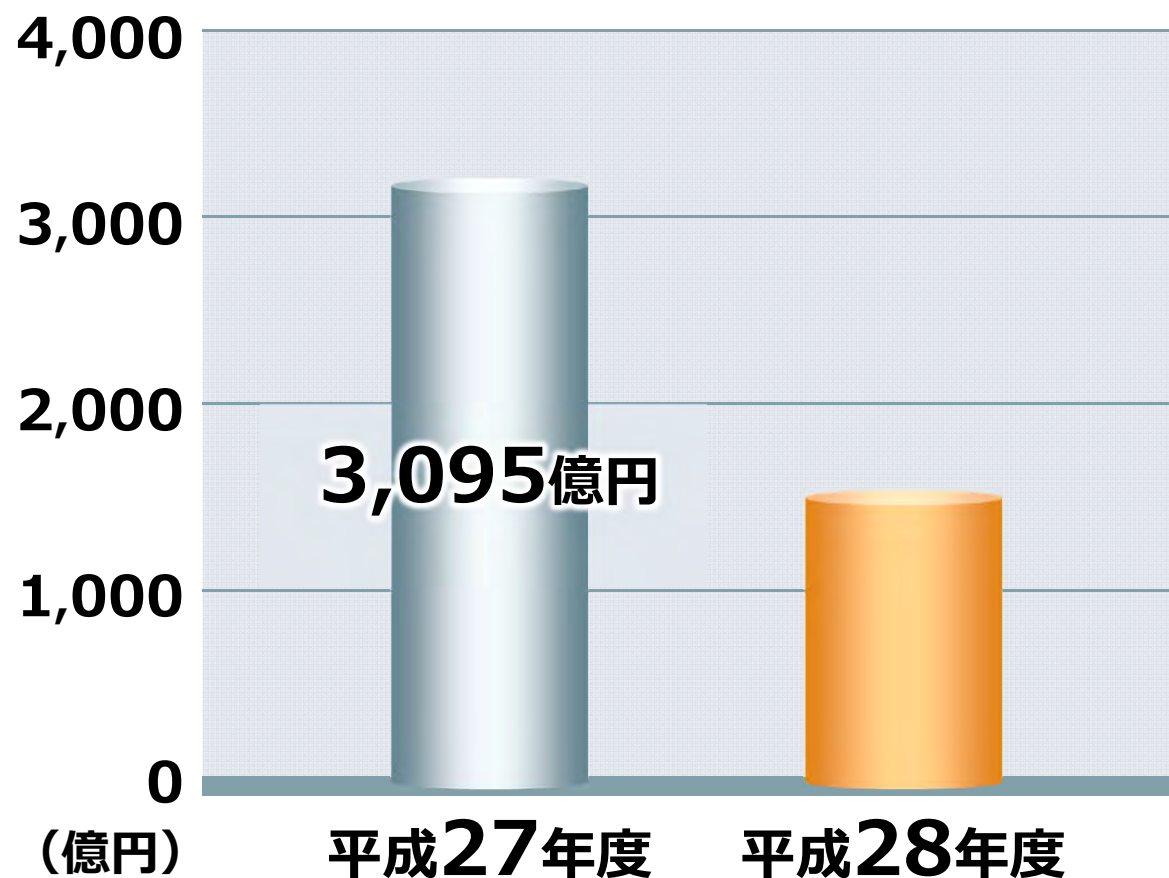


平成28年度
3兆9,140億円

前年度比

3.3% 減少

営業利益

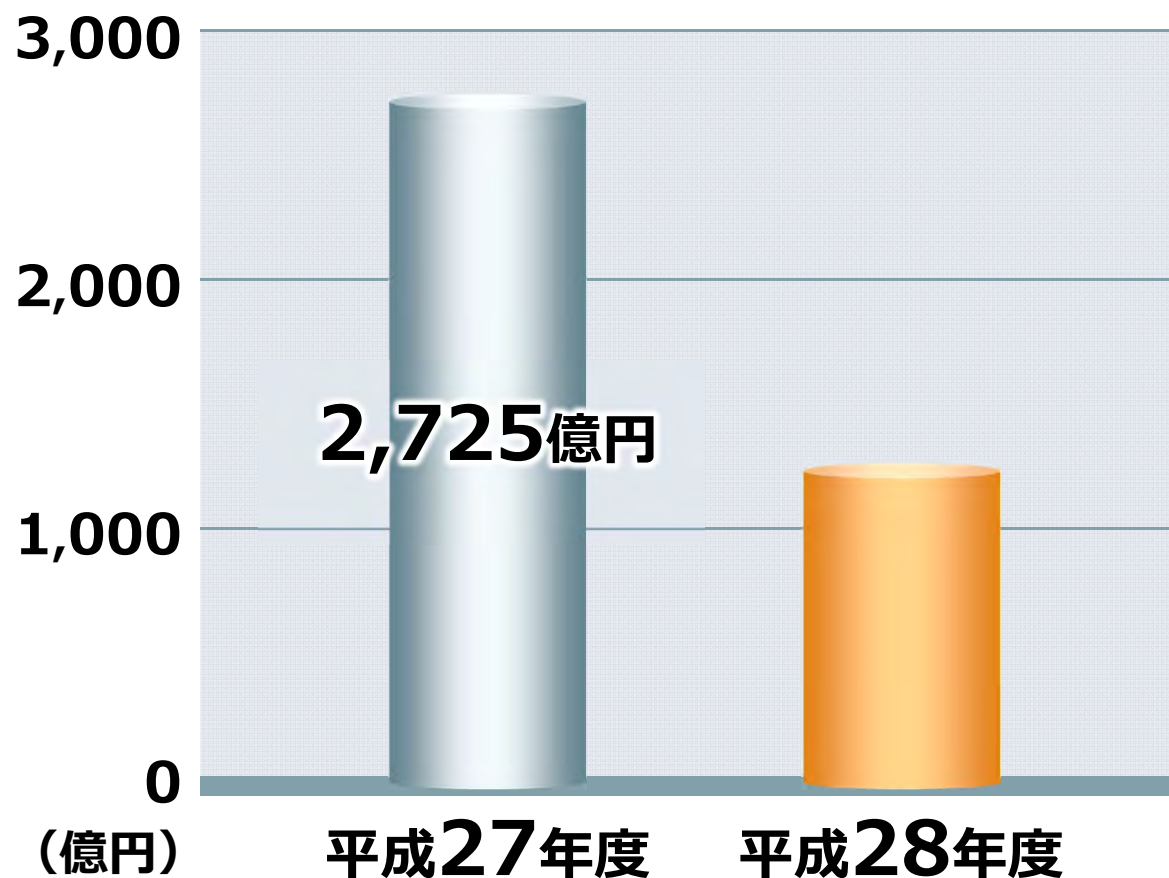


平成28年度
1,505億円

前年度比

1,589億円 減少

経常利益

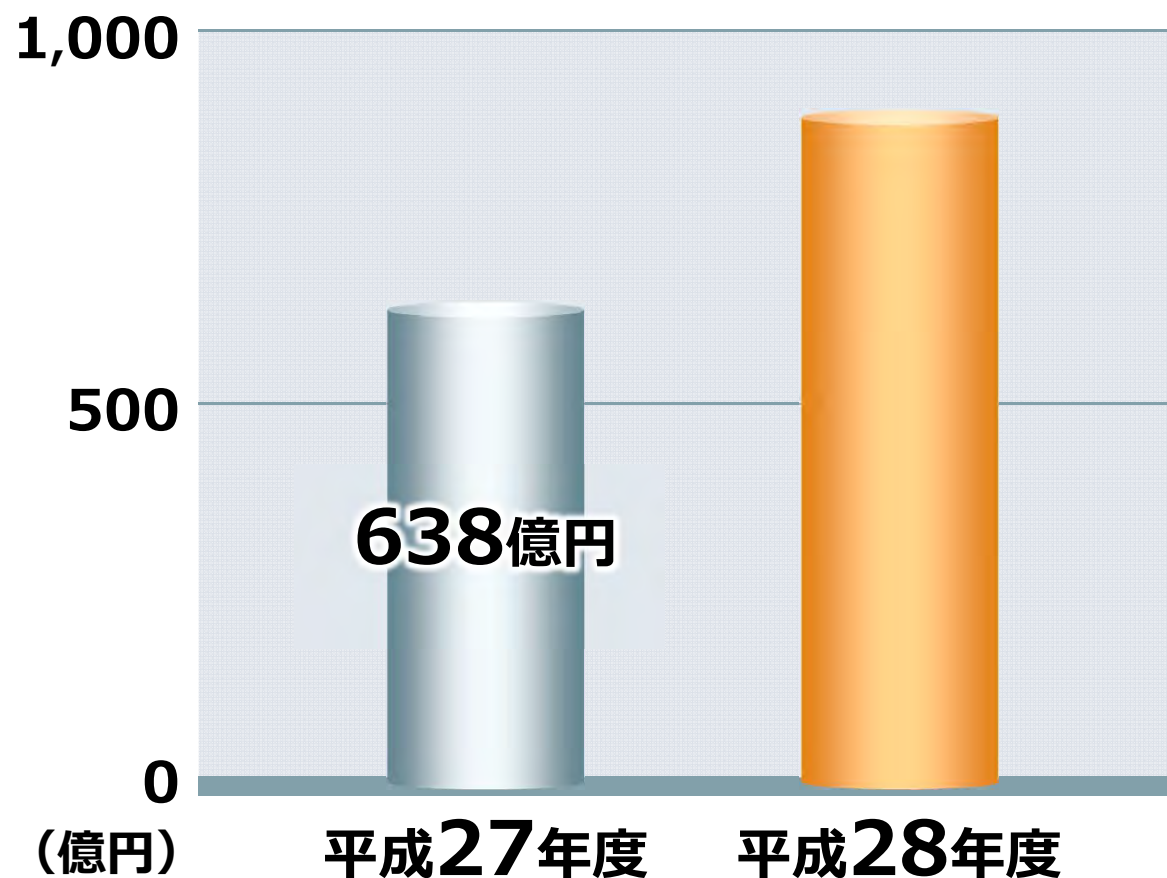


平成28年度
1,242億円

前年度比

1,482億円 減少

親会社株主に帰属する当期純利益



平成28年度
877億円

前年度比

238億円 増加

当社グループの取組み



エネルギー・環境



交通・輸送



防衛・宇宙



機械・設備システム

当社グループの取組み



エネルギー・環境

インドネシア国営電力会社向け
天然ガス焚きGTCC発電設備を成約

米国エクソンモービル社向け
大規模ポリエチレンプラントを受注

米国石炭焚き火力発電設備向け
世界最大のCO₂回収プラントを完成

当社グループの取組み



交通・輸送

**世界最大規模の全自動無人運転鉄道システム
カタール向けドーハメトロプロジェクトを推進**

リージョナルジェット機MRJの飛行試験を開始

当社グループの取組み



防衛・宇宙

**H-IIAロケットを27回連続打ち上げ
成功率97%を達成**

防衛省向け先進技術実証機X-2の初飛行

提供：JAXA/NASA

当社グループの取組み



機械・設備システム

ターボチャージャの売上を順調に拡大

**サーマルソリューションビジネスを拡大するため
三菱重工サーマルシステムズ株式会社を発足**

当社グループの取組み

年度前半の円高

製鉄機械・エネルギー関連事業の市場低迷

民間航空機事業・商船事業の業績悪化

MRJ開発費用の増加

主要な合併事業における事業規模拡大の遅れ

新規の補強施策

収益力の強化

強固な財務基盤
の確立

リスク対応力
の強化

共通技術基盤
の整備

収益力の強化

強固な財務基盤
の確立

リスク対応力
の強化

共通技術基盤
の整備

民間航空機事業



生産ラインの改善

サプライチェーンの見直し

中期的な低操業対策

収益力の強化

強固な財務基盤
の確立

リスク対応力
の強化

共通技術基盤
の整備

商船事業

商船事業全体を分社化

他社とのアライアンス

事業の経過及びその成果

収益力の強化

強固な財務基盤
の確立

リスク対応力
の強化

共通技術基盤
の整備



組織の統廃合

生産拠点の
効率化

サプライ
チェーンの
整流化

収益力の強化

強固な財務基盤
の確立

リスク対応力
の強化

共通技術基盤
の整備

事業ドメインの再編

パワー

インダストリー
& 社会基盤

航空・防衛・宇宙

当面はドメイン長を置かずにCEO直轄体制

収益力の強化

強固な財務基盤
の確立

リスク対応力
の強化

共通技術基盤
の整備

アセットマネジメント



ノンコア資産の流動性向上

保有資産の付加価値の向上

事業の経過及びその成果

収益力の強化

強固な財務基盤
の確立

リスク対応力
の強化

共通技術基盤
の整備

菱重ファシリティー&プロパティーズ
株式会社のエステート事業

当社の遊休化資産

横浜ビル

子会社の株式の70%を
J R 西日本に譲渡

譲 渡

収益力の強化

強固な財務基盤
の確立

リスク対応力
の強化

共通技術基盤
の整備

自己資本比率の向上

有利子負債の低減



財務の健全性は更に向上

収益力の強化

強固な財務基盤
の確立

リスク対応力
の強化

共通技術基盤
の整備

CEO直轄の事業リスク総括部を設置

懸案の重大リスク案件に対応

リスクマネジメントの体系化

体制・インフラの整備

個別の受注案件審議の強化

収益力の強化

強固な財務基盤
の確立

リスク対応力
の強化

共通技術基盤
の整備

重大リスク案件



大型客船2番船の引渡しを完了

米国における原子力SONGS仲裁で
当社の主張を認める仲裁判断

収益力の強化

強固な財務基盤
の確立

リスク対応力
の強化

共通技術基盤
の整備

重大リスク案件

日立製作所と南アフリカ共和国の
ボイラ建設プロジェクトについて、
譲渡価格を調整中

収益力の強化

強固な財務基盤
の確立

リスク対応力
の強化

共通技術基盤
の整備

技術力の強化

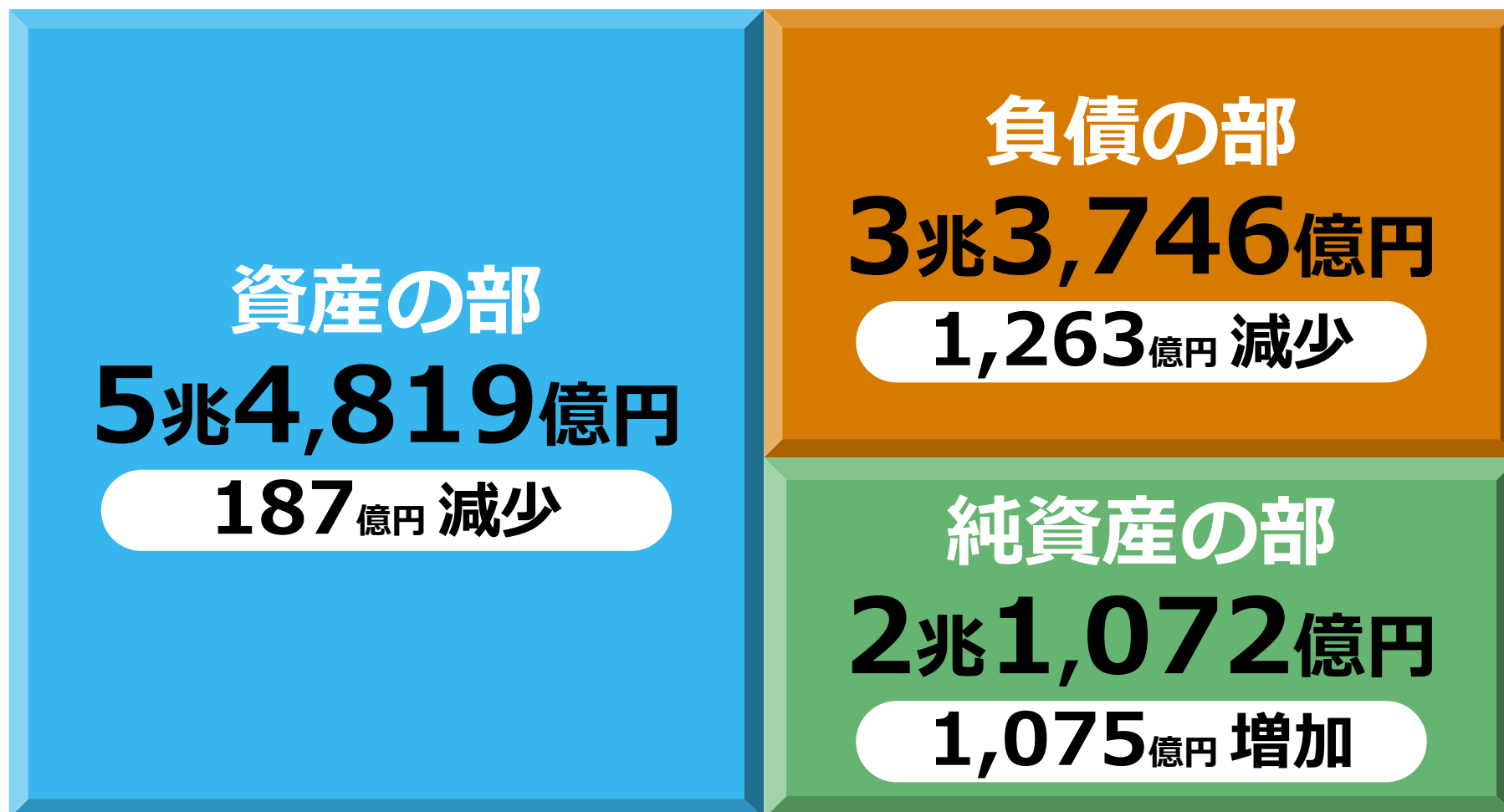
シェアードテクノロジー部門を設立

IoTやAIについて、有力企業との協業を拡大

連結計算書類

- 連結貸借対照表
- 連結損益計算書
- 連結株主資本等変動計算書
- 連結注記表

連結貸借対照表



連結計算書類

- 連結貸借対照表
- **連結損益計算書**
- 連結株主資本等変動計算書
- 連結注記表

売上高

3兆9,140億円

営業利益

1,505億円

経常利益

1,242億円

親会社株主に帰属する
当期純利益

877億円

連結計算書類

- 連結貸借対照表
- 連結損益計算書
- 連結株主資本等変動計算書
- 連結注記表

単独の計算書類

- 貸借対照表
- 損益計算書
- 株主資本等変動計算書
- 個別注記表

対処すべき課題

2015 事業計画

事業規模の拡大

定常収益力の向上

財務基盤の強化



進捗

課題

LNG船のコスト悪化

三菱日立パワーシステムズ株式会社
における事業規模拡大とPMIの遅れ

MRJ開発の長期化と費用の増加

民間航空機の生産量減少

個別事業における競争力強化

グローバル/ローカル経営の最適化

生産部門の革新

アセットマネジメントの更なる強化

長期成長戦略への取組み

個別事業における競争力強化



M&A後の統合活動
であるPMIをより
一層加速

個別事業における競争力強化



**固定費と変動費の
双方の削減**

**事業体制・製造拠点
の再編**

**IoTやAIを活用した
サービス事業の強化**

個別事業における競争力強化

民間航空機事業

生産部門の革新とスキル・技能の向上

多能工化による人材の有効活用

商船事業

エンジニアリング力の一層の強化

アライアンスを含めた事業構造改革

戦略的事業評価制度

事業の選択と集中の更なる推進

グローバル/ローカル経営の最適化

グローバル経営

▶ コーポレート業務の一層の共通化や
外注化等によるグループ全体での
効率化

ローカル経営

▶ ローカル人材の更なる活用

▶ 各地域の特性に適した経営

グローバル/ローカル経営の最適化



グローバル経営

新経営体制への移行
(平成30年末頃)

ローカル経営

国内外グループ会社に
共通したグローバル
ポリシーの展開

生産部門の革新

**急速な技術進歩と
工場作業等に
質的な変化**

**国内市場の成熟や
国内の
従来型業務は減少**

**最新技術の研究・導入による
生産プロセス・システムの改革**

**技能・スキルの高度化・多能化や
職種転換などを推進**

アセットマネジメントの更なる強化

アセットの組換えを通じた
資産や事業の付加価値向上

当社グループの資産全体を
集中管理する手法等も検討

資産価値の最大化や
適正なリターンの追求

長期成長戦略への取組み

外部の最先端の知見の取込み

イノベーション
推進研究所
(仮称)



研究者の外部登用を促進

自由度の高い研究活動を国内外で実施

基盤技術や新製品の開発などへの活用

長期成長戦略への取組み

次期事業計画

当社グループの中長期的な事業戦略

迅速な遂行のための体制

日本発のグローバル経営

個別事業における競争力強化

グローバル/ローカル経営の最適化

生産部門の革新

アセットマネジメントの更なる強化

長期成長戦略への取組み

経営の重要課題

コンプライアンス

CSR（企業の社会的責任）

企業価値向上

社会の持続的発展に貢献

決議事項

第1号議案 剰余金の処分の件

株主還元の基本方針

ROE**10%**以上

自己資本 **2兆円**

連結配当性向 **30%**

平成28年度 期末配当金

1株につき 6円 年間配当金 12円

別途積立金

全額を取崩し

第2号議案 株式併合の件

併合の割合

10株を1株に併合

**株式の併合が
その効力を生ずる日**

平成29年10月1日

**効力発生日における
発行可能株式総数**

600,000,000株

第3号議案 監査等委員でない 取締役6名選任の件

候補者

おおみや ひであき
大宮 英明



みやなが しゅんいち
宮永 俊一



こぐち まさのり
小口 正範



なやま みちすけ
名山 理介



しのはら なおゆき
篠原 尚之

社外 独立



こばやし けん
小林 健

社外 独立



第4号議案 監査等委員である 取締役5名選任の件

候補者

いずみさわ

泉澤

せいじ

清次



ごとう

後藤

としふみ

敏文



くろやなぎ

畔柳

のぶお

信雄

社外 独立



Christina

クリスティーナ・アメージャン

Ahmadjian

社外 独立



いとう

伊東

しんいちろう

信一郎

社外 独立



第5号議案 会計監査人選任の件

候 補 者

有限責任 あずさ監査法人





MOVE THE WORLD FORWARD



**MITSUBISHI
HEAVY
INDUSTRIES
GROUP**