

第94回 定時株主総会

2019年6月27日

三菱重工業株式会社

報告事項

2018年度 事業報告

2018年度 事業報告



事業の経過及びその成果



世界経済

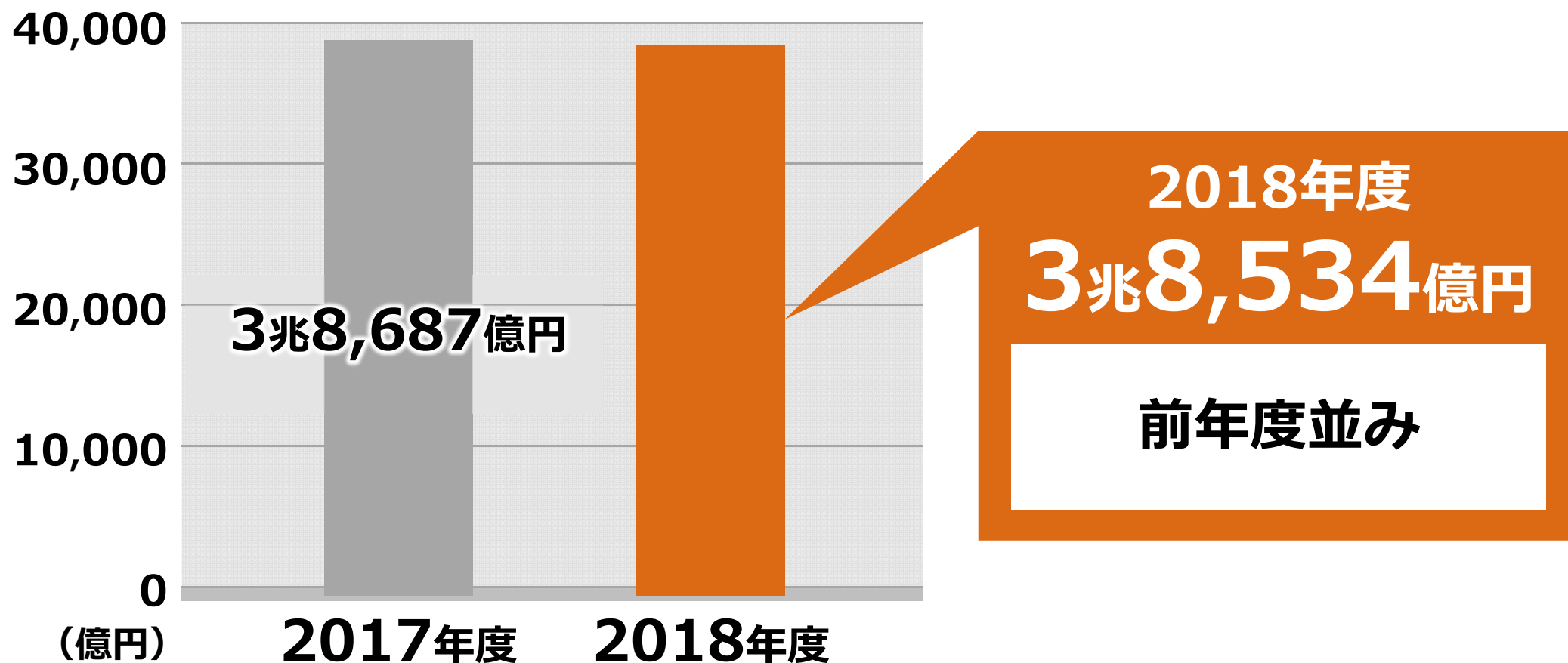
中国：景気停滞
欧州：経済の減速
米国：緩やかに景気拡大



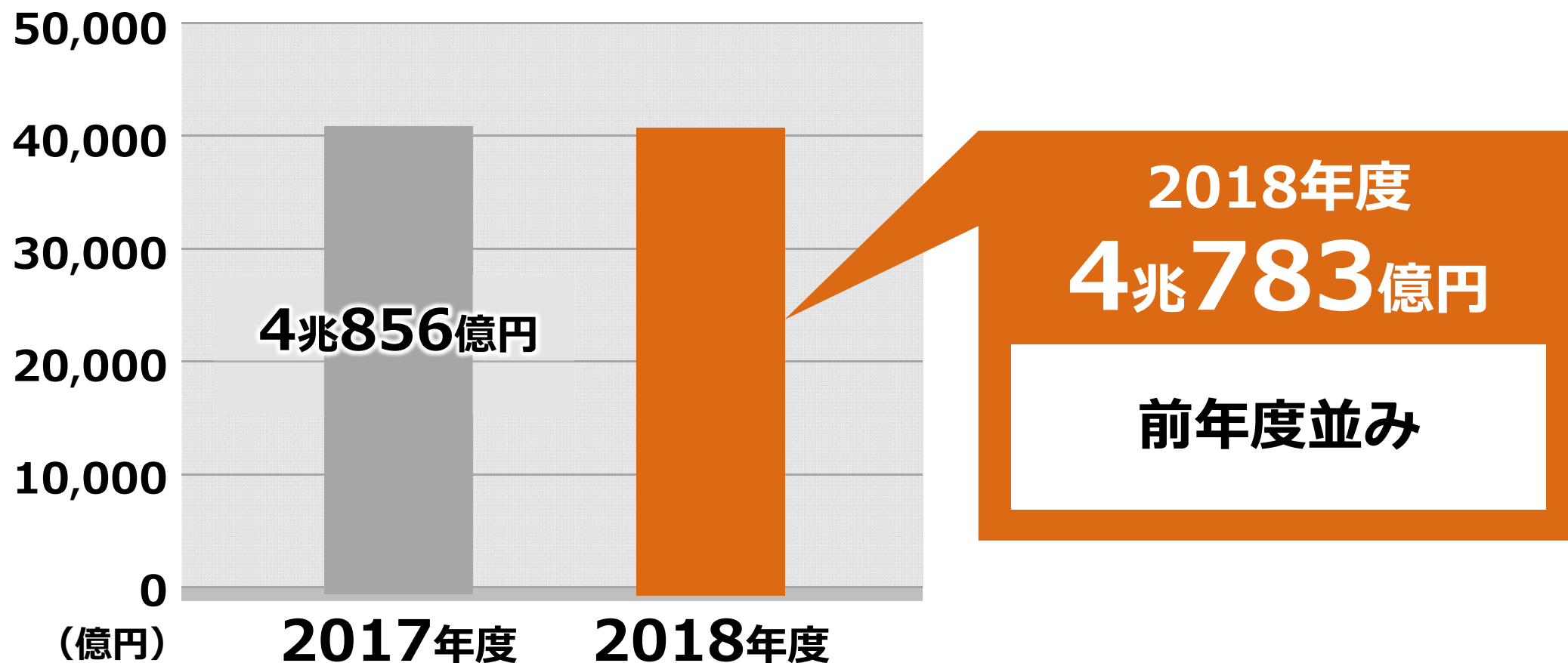
我が国経済

緩やかな回復基調

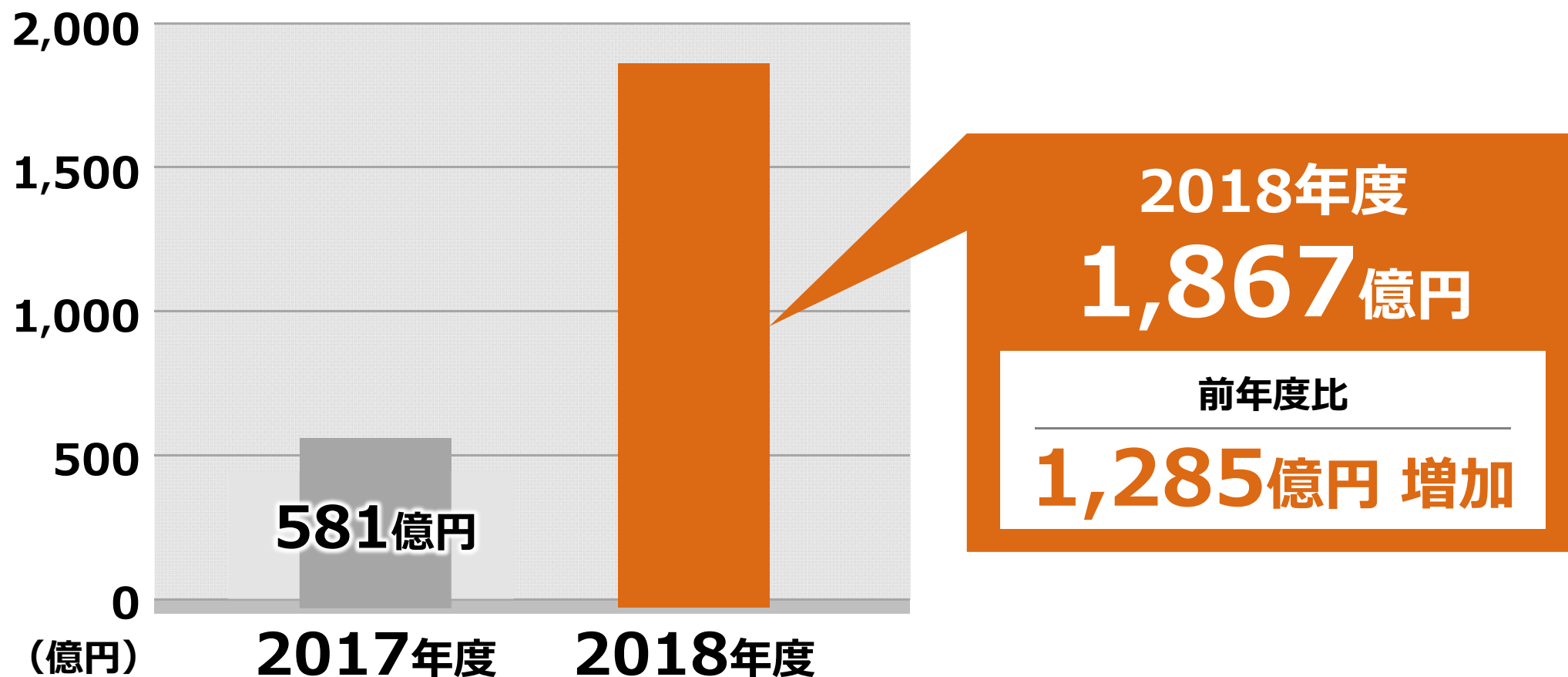
受注高



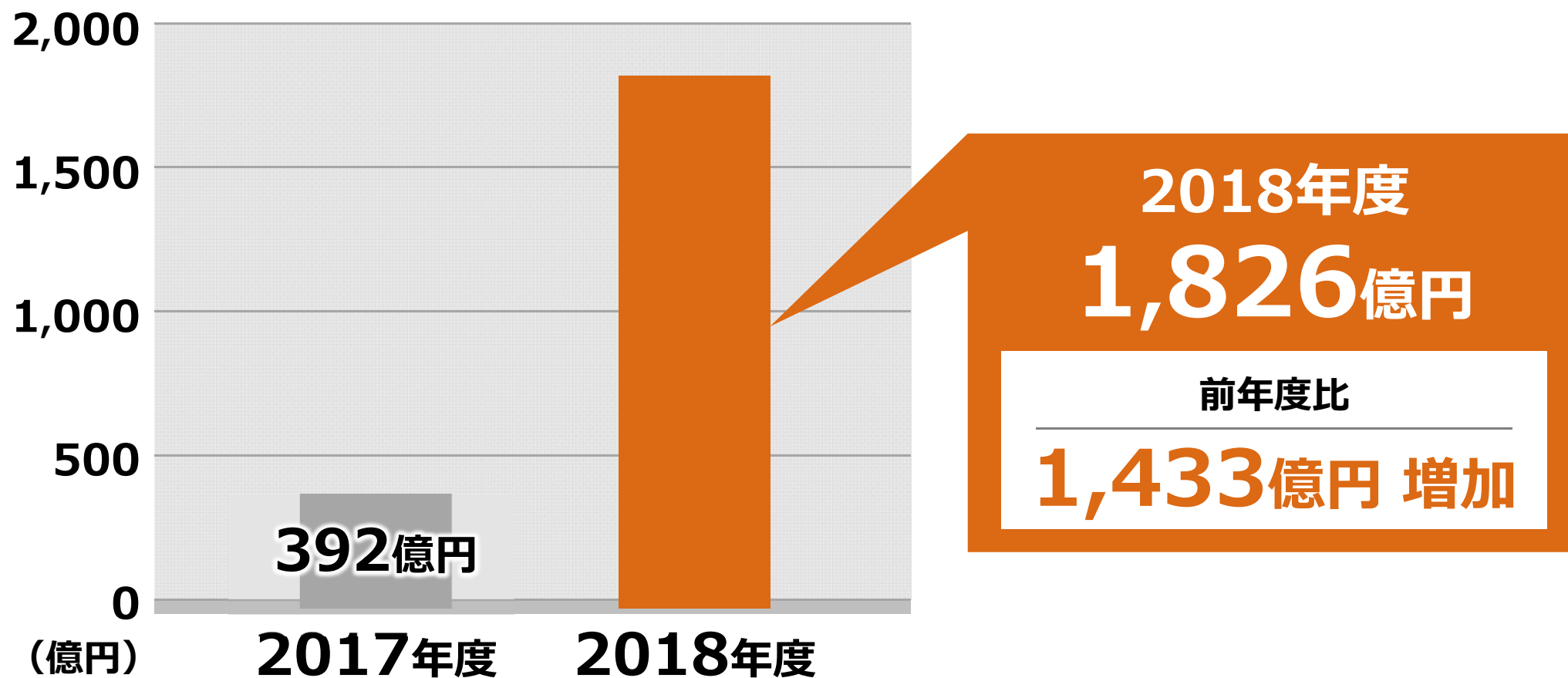
売上収益



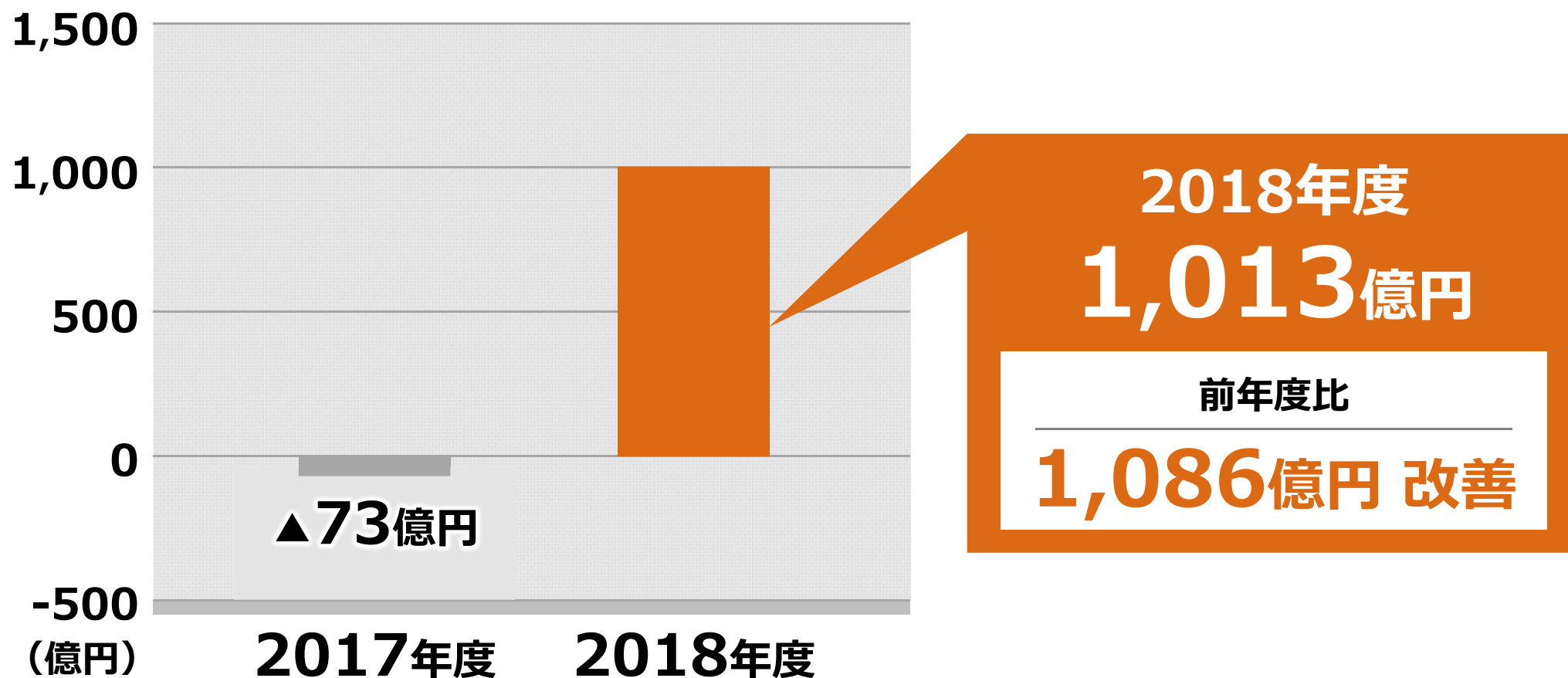
事業利益



税引前利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



当社グループの取組み

TOP (Triple One Proportion)



■ 当社グループの取組み

2018事業計画

フリーキャッシュフローの創出・財務基盤の確保

MHI FUTURE STREAM

事業規模の更なる拡大

MRJ事業の再構築

■ 当社グループの取組み

フリーキャッシュフローの創出・財務基盤の確保

強固な財務基盤の構築

経営の効率化

フリーキャッシュフロー
2,430億円を達成

「2018事業計画」での財務基盤面の計画の達成に目途
これまで以上に成長投資への資金配分が可能に

■ 当社グループの取組み

2018事業計画

フリーキャッシュフローの創出・財務基盤の確保

MHI FUTURE STREAM

事業規模の更なる拡大

MRJ事業の再構築

当社グループの取組み

MHI FUTURE STREAM

長期的な将来社会像から
事業機会を抽出

Mega Scan

中長期的な視点で既存事業の
方向転換や新規事業を検討

Shift the Path

必要な最先端領域の技術を探索

Technology Scouting

当社グループの取組み

MHI FUTURE STREAM

社会の変化や技術の変革に着目

**エネルギー/炭素循環・デジタル時代における
データ解析技術の急速な発展などの視点から検討**

外部との協業や連携をこれまで以上に推進

■ 当社グループの取組み

2018事業計画

フリーキャッシュフローの創出・財務基盤の確保

MHI FUTURE STREAM

事業規模の更なる拡大

MRJ事業の再構築

当社グループの取組み

事業規模の更なる拡大

パワー部門

**高い発電効率を誇り、
環境負荷の低減に貢献するGTCC
(Gas Turbine Combined Cycle)**



**大型ガスタービン市場で世界シェア1位を獲得
既存設備の低NOx化と性能アップを図る改修工事を受注**

当社グループの取組み

事業規模の更なる拡大

パワー部門

排煙脱硫装置

世界市場で6割を超えるシェアを記録



洋上風力発電事業

世界最大出力の
洋上風力発電設備を相次いで受注



当社グループの取組み

事業規模の更なる拡大

インダストリー＆社会基盤部門

中量産品事業

冷熱製品、カーエアコ冷熱製造機器が事業規模を拡大

タイの合併会社で第3工場を稼働

欧州で販売・サービス会社を設立

製鉄機械事業

中国、インド等： 新設工事
ベルギー、米国等： 改造・増強工事受注

当社グループの取組み

事業規模の更なる拡大

航空・防衛・宇宙部門

防衛・宇宙事業

新型護衛艦2隻の建造契約を締結



H-II A/Bロケットの連続成功回数を更新

H3を開発・初の民間衛星打上げ輸送サービス発注合意

当社グループの取組み

事業規模の更なる拡大

事業部門の枠を超えた横断的な提案活動を展開

環境調和型の街づくり提案

オーストラリアの西シドニー地域における
大規模都市開発計画に関し、覚書を
ニューサウスウェールズ州政府と締結



■ 当社グループの取組み

2018事業計画

フリーキャッシュフローの創出・財務基盤の確保

MHI FUTURE STREAM

事業規模の更なる拡大

MRJ事業の再構築

当社グループの取組み

MRJ事業の再構築

MRJ開発及び事業化を確実に推進

増 資

債権の一部放棄

債務超過状況を解消

三菱航空機(株)提供

当社グループの取組み

MRJ事業の再構築

**TC取得に向けた開発作業を
着実に推進**



三菱航空機(株)提供

**国土交通省航空局
飛行試験開始確認書を受領**

**米国連邦航空局(FAA)
LOA(*)を受領**

(*)FAAの乗務員に対するTC関連でのMRJ搭乗許可通知

連結計算書類

- 連結財政状態計算書
- 連結損益計算書
- 連結持分変動計算書
- 連結注記表

資産合計

5兆1,427億円

1,060億円 減少

負債合計

3兆3,939億円

1,609億円 減少

資本合計

1兆7,488億円

連結計算書類

- 連結財政状態計算書
- **連結損益計算書**
- 連結持分変動計算書
- 連結注記表

売上収益

4兆783億円

事業利益

1,867億円

親会社の所有者に
帰属する当期利益

1,013億円

連結計算書類

- 連結財政状態計算書
- 連結損益計算書
- 連結持分変動計算書
- 連結注記表

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

損益計算書 2018年4月1日から2019年3月31日まで		
項目	2018年度	2019年度
売上高	886,498	1,103,954
売上原価	754,426	976,135
売上総利益	132,072	127,819
販売費及び一般管理費	81,445	98,281
営業利益	49,016	29,538
営業外収益		
受取利息	7,325	5,312
受取配当金	12,467	42,483
為替差益	—	7,114
固定資産売却益	1,440	1,544
その他	—	3,662
営業外収益合計	41,232	60,317
営業外費用		
支払利息	2,757	7,215
退職金	1,412	2,003
固定資産売却損	4,655	4,608
減価償却	5,866	—
営業外費用合計	14,029	302
営業利益合計	35,463	1,424
営業外費用合計	35,463	9,340
経常利益	54,585	64,360
特別利益		
固定資産売却益	40,209	—
投資有価証券売却益	9,226	35,229
処分せ株式譲渡益	77,593	2,844
譲渡引当金戻入益	60,046	—
償却引当金戻入益	186,876	7,661
特別利益合計	186,876	45,734
特別損失		
投資有価証券売却損	130,426	—
事業譲渡次費用	3,750	2,402
譲渡引当金繰入額	1,091	62,462
売却金売却損	—	20,050
特別損失合計	137,268	84,915
税引前当期純利益	104,192	25,179
法人税、住民税及び事業税	5,272	7,342
法人税等調整額	2,859	△11,542
当期純利益	96,669	29,379

三菱日立パワーシステムズ株式会社の構造転換

他方、一層の事業規模拡大や事業基盤強化のための施策として、三菱日立パワーシステムズ株式会社では、CO₂削減に貢献する最先端の更なる発電効率の向上で製品競争力の強化を図るとともに、脱炭素社会を見据えた100%再生素材ガスタービンや自動運転等の新技術開発も並行し、中長期的に意図的に市場を拡充する脱炭素社会市場で、優位性を高めてまいります。石炭火力発電市場については、環境負荷低減等のニーズを踏まえ、IoT技術や遠隔監視を活用して発電設備の運転を最適化するデジタルソリューションサービス（MHP5-TOMONI）により、クリーンで経済的効率性の高い発電を可能にするサービス事業を強化いたします。さらに、電力需要者等との連携を強化させて設備全体の経済性向上を図るエネルギーマネジメントシステム（ENERGY CLOUD）の開発も進めます。また、将来におけるエネルギー関連事業の構造転換を図ると、固定費削減や生産拠点の集約のほか、新たな人材教育プログラムの展開などに引き続き取り組んでまいります。

MRJ事業の推進

MRJの開発は最終の飛行試験段階に入っており、TC取得に引き続き力を注いでまいります。また、重量初号機のお客様への引き渡しに向けたカスタマーサポート体制の構築に万全を期するとともに、当社グループ内で更なるシナジーを発揮できる最適な生産体制の構築や、北米市場へ参入する主力モデルの開発とサービス体制の充実に本格的に取り組んでまいります。

当社グループは、コンプライアンスやCSRは経営の重要課題であるとの認識の下で、以上の経営理念の実行を通じて社会の持続的発展に貢献していく所存であります。株主の皆様には、引き続きご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2018事業計画

成長戦略の推進

グローバル・グループ経営体制の整備

三菱日立パワーシステムズ株式会社の構造転換

MRJ事業の推進

成長戦略の推進

社会的共通価値：ESG

MEMBER OF
**Dow Jones
Sustainability Indices**
In Collaboration with RobecoSAM



FTSE Blossom
Japan



MSCI



2018 Constituent
MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

MSCI



2018 Constituent
MSCI ジャパンESG
セレクト・リーダーズ指数

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.

グローバル指標：SDGs



短期・中長期両方の視点での事業拡大

成長戦略の推進（短期）

- 中量産品事業
- サービス・メンテナンス事業

▶ 確実に伸長

- 地球温暖化係数の極めて低い
家庭用エアコン
- 水素焚きガスタービン
- EV向け電動コンプレッサ

▶ 環境負荷の低減、低炭素化、
電動化の更なる事業展開

防衛・宇宙などで培った技術を
他の製品事業分野へ

▶ 安心・安全の確保に資する
トータル・ソリューション
の提供

成長戦略の推進（中長期）

「MHI FUTURE STREAM」



新たな事業機会の創出

エネルギー・環境事業の構造転換

成長戦略の推進（中長期）

「MHI FUTURE STREAM」

新たな事業機会の創出

洋上風力発電
調整電源
蓄エネルギーシステム
など



バイオマス利用
二酸化炭素回収貯留
など



社外ベンチャーとの共創の場を設立

グローバル・グループ経営体制の整備

事業の間でリソースを
効果的に循環

ポートフォリオマネジメントを強化

人材・資金・技術を戦略的に配分・投入

経営の柔軟性とスピード感

個々の事業部門の
自律性を高める

グループ全体として
調和の取れた成長も追求

グローバル・グループ経営体制の整備

意思決定の迅速化、経営への参加意識の向上

シンプルでフラットな
経営体制への移行

経営人材の多様化

様々な価値観やバックグラウンドを有する人材の能力を活用



新たな変革を生み出す企業風土を形成

三菱日立パワーシステムズ株式会社の構造転換

CO₂削減に貢献する最新機種の更なる発電効率の向上
製品競争力の強化

100%専焼水素ガスタービン等
新技術開発



ガスタービン市場で優位性を高める

三菱日立パワーシステムズ株式会社の構造転換

石炭火力発電

発電設備の運転を最適化する
デジタルソリューションサービス



クリーンで経済効率性の高い発電を
可能にするサービス事業を強化

三菱日立パワーシステムズ株式会社の構造転換

電力需要者等との連携を深化



設備全体の経済性向上を図る
エネルギーマネジメント
システムを展開



三菱日立パワーシステムズ株式会社の構造転換

エネルギー関連事業の構造転換

固定費削減

生産拠点の再編

新たな人材教育プログラムの展開

MRJ事業の推進

TC取得に引き続き注力

カスタマーサポート体制の構築

シナジーを発揮できる最適な量産体制の構築

北米市場へ投入する主力モデルの開発・サービス体制充実

ボンバルディア社CRJ事業：事業譲渡契約の締結

**CRJ事業の保守・カスタマーサポート・
マーケティング・販売・型式証明を継承**

**商業航空機事業・Mitsubishi SpaceJetファミリーの
開発・製造・販売・カスタマーサポート機能を補完**

成長戦略の推進

三菱日立パワーシステムズ
株式会社の構造転換

グローバル・グループ
経営体制の整備

MRJ事業の推進

経営の重要課題

コンプライアンス

CSR

社会の持続的发展に貢献

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

2020年度ROE **11%**

自己資本 **1兆6,500億円**

連結配当性向 **30%**

2018年度 期末配当金

1株につき **65円**
年間配当金 **130円**

第2号議案 監査等委員でない 取締役6名選任の件

第2号議案 監査等委員でない取締役6名選任の件



候補者

みやなが しゅんいち
宮永 俊一



いずみさわ せいじ
泉澤 清次



こぐち まさのり
小口 正範



みしま まさひこ
三島 正彦

新任



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3号議案 監査等委員である 取締役4名選任の件

候補者

ごとう としふみ
後藤 敏文



Christina Ahmadjian
クリスティーナ・アメージャン
社外 独立



うのうら ひろお
鵜浦 博夫
新任 社外 独立



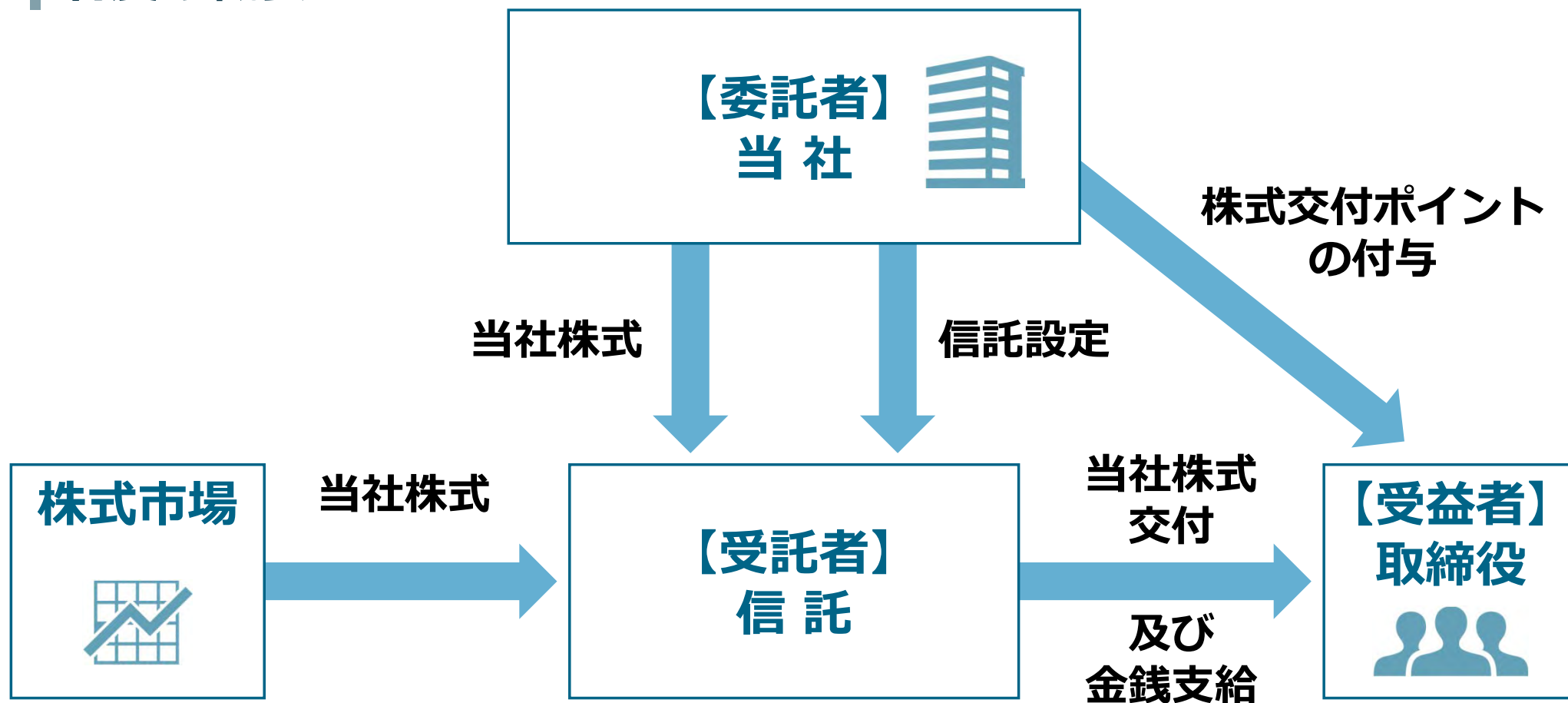
ひらの のぶゆき
平野 信行
新任 社外 独立



第4号議案

監査等委員でない取締役（社外取締役を除く）に対する株式報酬制度に係る額及び内容改定の件

制度の概要



改定の内容

抛出する金員の
限度額

3事業年度毎
12億円

▶ 24億円

株式交付ポイントの
総数上限

1事業年度毎
50万ポイント

▶ 100万ポイント

改定の理由

株式報酬の拡充

- ① 市場競争力・業績連動性の高い報酬
⇒ グローバル・グループ経営への移行推進と業績改善
- ② 取締役の自社株保有が促進
⇒ 株主との利益共有を一層高める



たえまない変革を続け、この世界を一歩ずつ前へ。陸、海、空、そして宇宙に、三菱重工グループ。