

社長メッセージ



取締役社長 CEO  
泉澤 清次

# Towards a Prosperous Society for Everyone, Everywhere

社会課題の解決を通じた持続的成長にこだわり、  
技術・アセット・ノウハウを駆使し、統合していくことで、  
中長期視点の価値創造に取り組みます。

## 社長メッセージ

### 三菱重工グループの存在意義

2020年度は、新型コロナウイルス感染症流行拡大の影響をはじめ、社会構造・産業構造の転換が起き、100年に一度とも言われる変革期の中にありました。気候変動や人権問題、貧富の格差の拡大、さらにはそれらに伴う地政学リスクといった社会課題が一層顕在化するとともに、経済界では脱炭素化、デジタルトランスフォーメーション(DX)やリスクマネジメントなどの面で、急速に変化しています。

こうした中、三菱重工グループが持続的成長をしていくためには、「変革すべきこと」と「堅持すべきこと」を明確にすることが重要だと考えています。

「変革すべきこと」とは、社会・経済環境の変化をとらえ、これまでのやり方にこだわらず柔軟に対応していくことと言い換えることができます。例えば、価値観の変化は、経営に大きなインパクトをもたらしています。さまざまな価値基準がハードからソフトに移行したことで、重視される価値は「いかなるアセットを有するか」という所有する価値から、「いかにしてアセットを活用するか」という使用する価値へ変化しました。これは「モノを作って、お客さまに届ける」という古典的な製

造業の在り方に変革を求めています。技術の世界では、相当以前から価値創造に関するパラダイムの変化は生じており、大規模な計算・解析システムや独自技術、膨大なデータを有するだけでは価値を生めず、当社グループは、それらを組み合わせるなどして活用することによって価値の創出に尽力してきました。今後は、技術だけでなく、あらゆる企業活動において、価値の創出に軸足を置いていきます。

「堅持すべきこと」は、われわれの存在意義です。当社グループのミッションは、「長い歴史の中で培われた技術に最先端の知見を取り入れ、変化する社会課題の解決に挑み、人々の豊かな暮らしを実現する」ことです。われわれは137年の歴史を通じて社会課題の解決をリードし、成長を遂げてきました。「社会課題解決のために事業を行う」ことはわれわれのDNAであり、誇りです。三菱グループの根本理念である「三綱領」に基づき制定された社是<sup>※1</sup>が、社員に定着し、揺るがぬ思想となっている証でもあります。これからも、常に社会の求めるものを提供し続けたいと思います。

※1 詳細はP10の「経営理念(社是)」をご覧ください。

### 三菱重工グループのミッション

長い歴史の中で培われた技術に最先端の知見を取り入れ、  
変化する社会課題の解決に挑み、人々の豊かな暮らしを実現する

#### 当社グループの強み

- 社会を支えるインフラシステム
- 陸・海・空で国の安全保障を支える製品
- 宇宙・深海など未知の世界を開拓する製品
- 高性能・高信頼性
  - 高温・高速・高圧
  - 巨大・複雑な構造体
  - 大規模システムの最適制御

#### 社会課題・トレンド

×

- 気候変動
- 労働人口の減少
- 物流の膨張・複雑化
- サイバー攻撃などの新たな脅威
- 電化・知能化・デジタル化
- 所有から利用への価値変化

=

#### 当社グループの取り組む重点テーマ

- グリーン社会の実現
  - 既存インフラの高効率化
  - 燃料の脱炭素化・多様化
  - CO<sub>2</sub>転換利用
  - 自然冷媒による空調・冷凍
- 便利で快適な社会生活
  - 機械システムの知能化・ネットワーク化
  - 物流の自動化
  - モビリティ/インダストリーの電化・知能化
- 安全・安心な社会の構築
  - 統合防衛
  - サイバーセキュリティ

## 三菱重工グループの目指す姿

三菱重工グループのミッションのもと、2030年の目指す姿を描き、「グリーン社会の実現」、「便利で快適な社会生活」、「安全・安心な社会の構築」を当社グループの重点テーマとして取り組むこととしました。そして、事業領域をエネルギー・環境、社会基盤、航空・防衛・宇宙という3つに大別し、事業ポートフォリオを入れ替つつ、企業価値の大幅な向上を実現するとともに2050年のカーボンニュートラル社会実現を目指した「エネルギートランジション」と、機械システムとデジタル技術の統合を通じた「モビリティ等の新領域」をエンジンとして成長を目指していきます。

複雑化・多様化する社会環境で、当社グループが重視するのは、「二項対立」ではなく、「二項調和」です。「二項調和」とは対立するよう見える物事を価値創造の観点から、その時どきの環境変化に対応してうまく調和させることを意図しています。例えば、カーボンニュートラル社会の実現のために、「環境が経済性」や

「再生可能エネルギーか化石燃料エネルギー」といった「AかB」という議論ではなく、「環境と経済性」や「再生可能エネルギーと化石燃料エネルギー」という“AとB”を調和させていくことが重要であり、現実的な貢献に結び付くと考えています。

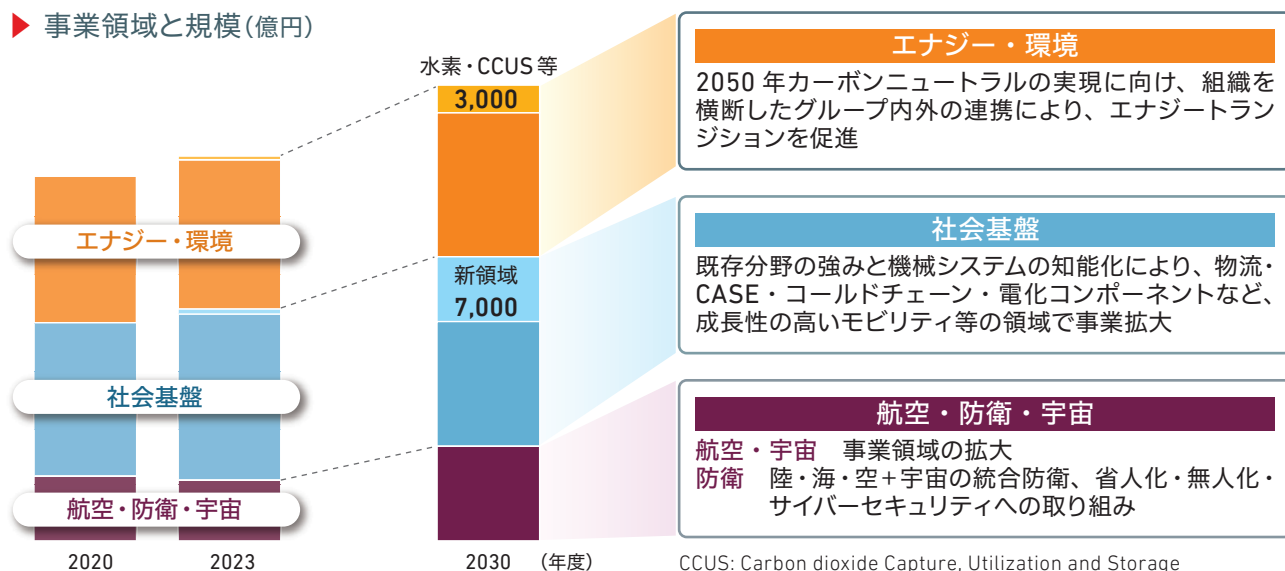
私たちが目指す社会は、誰もが安全で豊かな生活を享受できる社会であり、エネルギーのコストや供給安定性などに地域差・産業差が生じないような社会です。この考えは「誰一人取り残さない」というSDGsの理念とも共通するものです。

このような社会の実現に向けて、これまでに蓄積してきた技術・アセット・ノウハウを組み合わせ、私たちの強みであるインテグレーション能力を発揮することで、さまざまな課題を解決していくこと、そして「エネルギートランジション」と「モビリティ等の新領域」における具体的な解決策を示していくことが、当社グループが果たすべき役割だととらえています。

### 2030年の当社グループ

「エネルギートランジション」と「モビリティ等の新領域」を成長エンジンとして、  
事業ポートフォリオを入れ替つつ、企業価値の大幅向上を実現する

#### ▶ 事業領域と規模(億円)



CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage  
CASE: Connected, Autonomous, Shared and Electric

## 社長メッセージ

### 2021事業計画(2021年度から2023年度まで)で目指すもの

昨年10月に、2018事業計画(2018年度から2020年度まで)の結果とわれわれが目指すべき2030年の企業像とを踏まえた、「2021事業計画」を策定しました。

2018事業計画では、M&Aなども含めて5兆円の事業規模を目指してきましたが、事業の成熟化の加速、価格競争の激化、さらには新型コロナウイルス感染症の影響などが加わり、成長は停滞を余儀なくされました。そして、固定費の削減や事業構造転換による収益性の改善も大きな課題となっています。さらに、事業環境の変化などを踏まえ、SpaceJet(小型ジェット旅客機)の開発は一旦立ち止まることとしています。

こうした中、2021事業計画(2021年度から2023年度まで)では、事業規模の拡大ではなく、次の成長に向け

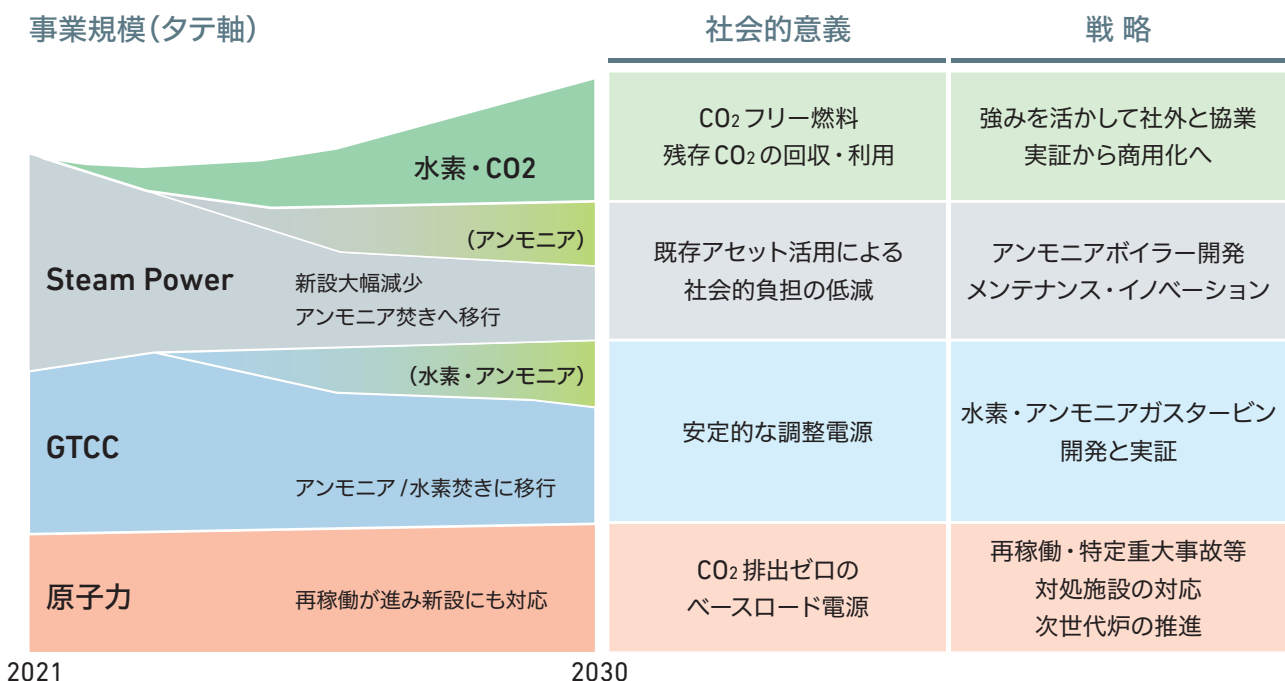
た真の競争力を磨くフェーズと決めました。この3年間で事業の体力と成長基盤を確立し、2030年には5兆円を超える事業規模を目指します。

2021年事業計画のテーマは、「成長領域の開拓」と「収益力の回復・強化」です。

#### 成長領域の開拓

三菱重工グループは「エナジートランジション」と「モビリティ等の新領域」を「成長領域」と位置付け、経営資源を集中させます。この領域を中心に1,800億円の投資を行い、2023年度時点で1,000億円規模の新事業創出を目指します。

### エナジートランジションを経た事業の伸長 既存インフラの脱炭素化に加えて、水素・CO<sub>2</sub>を事業化する



「エナジートランジション」では、カーボンニュートラルという人類の大いなる挑戦への貢献を図ります。誰もが豊かさを楽しめるカーボンニュートラル社会を実現するためには、さまざまな国や地域の産業の実情を踏まえた段階的なロードマップの策定が必要であり、それぞれのインフラ構築に要する時間、既存アセット活用の必要性、需要者の負担などが異なることを考慮しなければなりません。経済的・安定的なエネルギー供給という視点で課題を解決し、カーボンニュートラルを達成することが当社グループの目指すエナジートランジションです。その達成に向けてわれわれの技術やリソースを結集し、時間軸に応じた取り組みを発展的に進めていきます。

当社グループがまず取り組むのは、既存火力発電設備の高効率化やCO<sub>2</sub>回収、水素やアンモニアの混焼による既存インフラの低・脱炭素化です。既存設備の改造による高効率化とともに世界シェアトップのCO<sub>2</sub>回収技術で低炭素化を進めます。また、発電の段階で二酸化炭素の排出を大きく削減することができる水素30%混焼のガスタービン、すでに実証実験が進んでいるほか、アンモニアを燃料とする発電技術についても開発を進めており、具体的なプロジェクトに取り組んでいます。また、脱炭素エネルギーを安定供給していくという観点からは、原子力発電の取り組みも不可欠であり、安全・安心が最重要課題です。われわれはあらゆる災害に対処できる安全性の向上を図り、社会から信頼していただけるプラント・技術を構築していきます。

次のステップへの取り組みについても、二項調和を実践すべく、さまざまな技術や機能の組み合わせを図り、水素エコシステムおよびCO<sub>2</sub>エコシステムの実現を目指します。水素は、大きな可能性を秘めているものの、製造、輸送・貯蔵、利用までの幅広い技術の目途付けと大規模な投資が必要になります。スタートアップ企業との連携も含め、当社グループが上流・下流のプ

レイヤーのハブとなり、世界のさまざまな技術・知見をインテグレートすることで、2025年を目途に脱炭素技術を確立していきたいと考えています。CO<sub>2</sub>エコシステムについては、回収面では世界最大規模の回収システムの実用化を実現しており、今後は貯蔵や転換利用といった面が特に重点課題となります。さまざまな投資や海外プロジェクトへの参画も含め、取り組みを進めます。

「モビリティ等の新領域」では、多様な機能を有する機器・装置を、知能化・システム化をキーワードに統合することで、社会課題および顧客課題を解決していくことが狙いです。ソフトウェアやシステム構築だけでなく、現実的なモノが動く領域までのソリューションを提供していくことが、当社グループならではの取り組みになります。

具体的には、物流分野における、需要変動によるボラティリティへの対応、人員確保、安全性・品質確保といった課題に対して、当社独自のDigital Twinというシミュレーション・解析技術を通じて、さまざまな製品・システムをシームレスに統合する標準プラットフォームを構築し、物流自動化やコールドチェーンにおけるソリューションを提供していきます。現在、実証実験にも着手しており、飲料業界や冷凍倉庫業界のお客さまと連携して取り組んでいきます。

社会課題の複雑化・高度化は、われわれが培ってきた技術やノウハウが最大限活用できる好機ともとらえています。2030年には、これら2つの新領域で1兆円規模の新規事業創出を目指します。「エナジートランジション」については、各国でカーボンニュートラル目標が設定され、その実現に向けて当社が貢献できる製品・ソリューションも多く、成長目標達成の確度は高いと考えています。一方、「モビリティ等の新領域」は、新規市場の参入あるいは市場開拓も必要であり、M & Aや提携の機会を積極的に探索していきます。

## 社長メッセージ

### 収益力の回復・強化

新型コロナウイルス感染症への影響に対しては、しっかりと向き合いながら機動的な対策をとっていくことが肝要です。感染拡大直後に大きな影響を受けていた民間航空機の航空エンジン事業や、物流・冷熱機器などの中量産品についても、足元では回復基調にあります。今後、固定費の低減を進めるとともに生産の無人化・省力化、生産性向上に努め、市況回復期に備えていきます。

一方、既存事業の課題は、継続的な事業ポートフォリオの見直しに取り組むことと、それぞれの事業力や基礎体力を高め、事業利益率を高めていくことにつ

ます。社会基盤と密接につながる各事業の特性に鑑みても、技術と顧客基盤を着実に拡充しながら、収益構造を強化し続けることが重要です。販売費及び一般管理費(SG&A)の低減やキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の向上をはじめとした事業プロセスの見直し、構造転換の取り組みに終わりはありません。IoTや通信技術、モニタリング機能の進展を踏まえ、納入後のサービス・メンテナンスビジネスの機会を取り込み、継続的な収益が見込めるリカーリング型のビジネスによる収益も増やしていく考えです。特に火力発電事業については脱炭素化の潮流の中で、サービスへのリソースシフト、生産能力の最適化を図っていきます。

## 価値創造の実現に向けた取り組み

こうした2021事業計画および将来に向けた価値創造の取り組みとして2020年に5つの重点課題(マテリアリティ<sup>※2</sup>)①脱炭素社会に向けたエネルギー課題の解決、②AI・デジタル化による社会の変革、③安全・安心な社会の構築、④ダイバーシティ推進とエンゲージメントの向上、⑤コーポレート・ガバナンスの高度化)を

再特定しました。これは、社会環境および事業活動の分析のもと、三菱重工業グループが取り組む「社会課題の解決を通じて持続的成長を果たすための重点課題」として整理しています。

これら5つのマテリアリティは、それぞれ目標を設定していますが、この目標は社員が自分の課題として取り組んでもらうことを狙い、将来を担う若手・中堅社員によるタスクフォースチームが中心になって策定しました。外部有識者などとの意見交換を通じ、社会課題と当社グループの価値創造を考え抜いたことは、大きな財産になったと考えます。

※2 詳細はP19の「マテリアリティ」をご覧ください。

三菱重工業グループの最大の経営資源は人材です。マテリアリティの一つにも「ダイバーシティ推進とエンゲージメントの向上」を掲げており、多様なスキルを有する人材の獲得・育成に加え、異なるバックグラウンドを有する社員間の対話の機会や、さまざまな働き方に柔軟に対応できる労働環境・風土の構築を重視しています。



例えば、今後の重点技術となるAI技術を価値につなげるためには、優秀なエンジニアの存在だけでなく、マネジメントや間接部門のリテラシーを向上させ、適切かつ迅速な意思決定を実行することが肝要です。

そのためにも私が目指すのは、あえて違和感や異質といった感覚を楽しむ企業文化です。従来の当社グループは、日本企業の典型で、キャリアプランが均質で周囲や環境に大きな差がない職場風土だったと思います。自分と異なる意見・価値観に刺激を受けながら、多様性から生み出される価値を享受していくことで、新

たな発想、挑戦への意欲が生まれてくるはずです。

こうした取り組みの一環として、2020年10月に「Yokohama Hardtech Hub(YHH)」を開設しました。このYHHは、当社の工場跡地を活用した、ものづくり系ベンチャーを支援する施設で、企業、自治体、教育機関などが集う共創空間と位置付けています。さまざまなプレイヤーとのつながりやベンチャー企業支援だけでなく、社員の視野を広げ、アントレプレナーシップを育む機会としていきます。

## 株主・投資家の皆さまに向けて

われわれが目指すのは、地域差・産業差を生じさせない、誰もが豊かさを享受できる社会であり、三菱重工グループの事業も、その実現に向けた社会課題の解決と直結しています。

株主の皆さまの当社グループに対するご期待も、長期的な視座で社会に貢献しながら持続的な成長を果たすことにあると認識しています。こうした期待に応えるためにも、当社グループは、技術を磨き、それらを駆使しながら、多様なプレイヤーと技術・機能を組み合わせ、エナジートランジションをはじめとしたイノベーションを実現していきます。

株主・投資家の皆さまとの対話においても、当社グループの取り扱う製品・ソリューションが多岐にわたり、専門的な分野も多いからこそ、シンプルな説明を心掛けるとともに、丁寧な情報発信を行っていきます。

われわれが何を成長領域ととらえ、いかなる価値創造を果たしていくのか、株主・投資家の皆さまと共

有していくことが非常に大切であり、価値創造の道筋を十分に御理解いただけるよう対話に一層注力していきます。

社会課題の解決と持続的成長の両立を目指す三菱重工グループに、是非ご期待ください。

