

2021事業計画（FY2021～2023）

2020年10月30日
取締役社長 CEO 泉澤 清次

2021事業計画について取締役社長 CEOの泉澤から説明します。

- 2021事業計画（以下「21事計」）は半年前倒しで策定
 - 新型コロナ影響、火力事業の環境変化、民間航空機分野の戦略見直しなど2018事業計画からの大幅な見直しが必要となった
- 21事計の重点ポイント
 - 収益力の急速な回復・強化
 - 今後の成長の方向性
- 収益力回復・強化
 - 新型コロナからの回復に加え、課題事業の対策とSG&Aの低減を行い、2023年度に事業利益率7%を達成する
- 成長領域の開拓
 - 「エナジートランジション」と「モビリティ等の新領域」に、21事計期間中で1,800億円を投資、2030年度の1兆円規模への拡大を目指す

今回、従来よりも半年前倒しで事業計画を策定しました。その背景には、新型コロナウイルスの影響や火力事業の環境変化、民間航空機分野の戦略の見直し等、2018事業計画から大きな事業環境の変化があり、計画の大幅な見直しが必要となりました。

今回の事業計画は、2つの点に重点を置いて作成しました。

1つ目は、新型コロナウイルスの影響を踏まえ、今後の市場をどう想定し、どのように収益力を回復させるか。

2つ目は、多くの事業が成熟化する中で、今後の三菱重工グループの成長の方向性をどう見定めるか。

前者については、新型コロナウイルスからの市場の回復に加えて、課題事業の対策とSG&Aの低減を行うことで、2023年度に事業利益率7%の達成を図ります。

後者については、「エナジートランジション」と「モビリティ等の新領域」を中心に2021事業計画期間中に1,800億円を投資し、2030年度に1兆円規模の事業規模に拡大することを目指します。

- I. 当社グループの目指す姿**
- II. 21事計の位置付けと目標**
- III. 民間航空機の取り組み**
- IV. 収益力強化プラン**
- V. 成長領域の開拓**
- VI. まとめ**

I . 当社グループの目指す姿

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
 - ・CO₂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

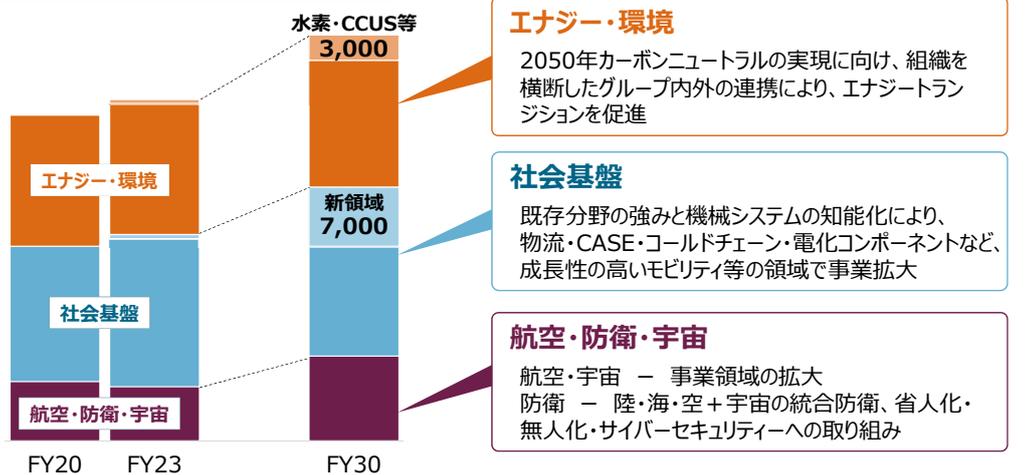
三菱重工グループのミッションは、「長い歴史の中で培われた技術に最先端の知見を取り入れ、変化する社会課題の解決に挑み、人々の豊かな暮らしを実現する」ことです。

当社グループのDNAともいべき「強み」は、社会を支えるインフラシステムや陸・海・空で国の安全保障を支える製品、宇宙・深海などの未踏の分野の製品を製造し、提供をしてきたことにあります。

一方、気候変動、デジタル化、サイバー攻撃など、新たな社会課題への対応が求められており、今後はグリーン社会の実現、便利で快適な社会生活、安全・安心な社会の構築に取り組んでいきます。

「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）



© MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

6

当社グループの重点的な取組みに即した10年後の姿を描いています。

エナジー・環境、社会基盤、航空・防衛・宇宙という3つの事業領域がありますが、既存事業の構造改革を進めるとともに、エナジートランジションとモビリティ等の新領域をエンジンとして成長を目指します。

エナジー・環境では2050年のカーボンニュートラル実現に向けた社会の大転換に貢献していきます。当社グループでは水素などの燃料利用、カーボンリサイクルなどの幅広い技術や知見があり、エナジートランジションを推進できると考えています。

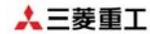
社会基盤ではAIなどによる機械システムの知能化、自動化やネットワーク化による物流の変革、自動運転の普及など新しい価値が生まれてきています。機械システムとデジタル技術の統合でモビリティ等の新領域に新しい価値を提供します。

航空・防衛・宇宙は国の安全保障のための取組みと併せ、サイバーセキュリティなど新たな取組みも行います。

これらを推進するために社外との連携を強化し、イノベーションを起こすことで、2030年に1兆円の新事業を創出します。

Ⅱ. 21事計の方針と目標

21事計の方針



24事計での飛躍に向けた急速な転換・TOPへの道筋



■ 収益性の回復 (事業利益率7%)

- ・ 固定費削減、生産性向上
- ・ サービス比率の向上
- ・ SG&A低減、人員削減

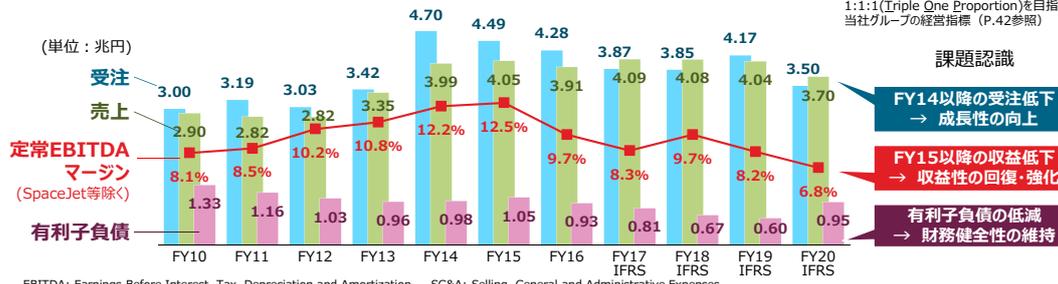
■ 成長性の向上

- ・ 大胆なリソース再配分
- ・ 成長投資の強化
- ・ グループ内外の連携強化

■ 共通基盤の強化

- ・ 基盤技術の強化
- ・ デジタルイノベーション

TOP: 売上・総資産・時価総額の比率 1:1:1 (Triple One Proportion) を目指す 当社グループの経営指標 (P.42参照)



EBITDA: Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization SG&A: Selling, General and Administrative Expenses

© MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

8

2010年代前半はM&Aによる事業規模の拡大や構造改革の推進を図ったことで、受注・売上は拡大し、EBITDAは増加しました。

その成果を踏まえ、2015・2018事業計画では更なる規模の拡大、財務基盤の強化に取り組まれました。財務基盤の強化は達成したものの、価格競争の激化、SpaceJet開発の遅れ、成長投資の不足等により、成長が停滞し、収益力の悪化に直面しました。

さらに、新型コロナウイルスの影響による事業環境の悪化、特に民間航空機の構造的な落ち込みがあり、構造改革は喫緊の課題と捉えています。

このような状況下、2021事業計画では、いたずらに事業規模を追うのではなく、収益性の回復・向上を図るとともに、成長に向けた取組みを進め、飛躍のための足場固めを行います。

FY2023目標	
収益性	事業利益率 7% ROE 12%
成長性	成長投資の強化で、売上1千億円規模の新事業創出 → FY30に1兆円規模へ 主な成長投資領域 エネルギー トランジション モビリティ等の 新領域
バランスシート 財務健全性	総資産回転率 0.9回転 有利子負債水準の維持
株主還元	過去最高水準の1株あたり配当金

ROE: Return On Equity

© MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved. 9

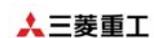
ここでは、2021事業計画の最終年度である2023年度の目標を示しています。

収益性については、事業利益率7%、ROE 12%を目指します。

また、成長性に関しては、エネルギー・トランジション、モビリティ等の新領域に重点的に投資を行い、2023年度に1,000億円規模の新事業創出を図ります。

財務健全性、株主還元については記載のとおりです。配当に関しては、過去最高水準の還元を行う計画です。

21事計の目標 — 財務指標の時系列推移



	FY2018	FY2020	FY2023
売上高	4.1兆円	3.7兆円	4.0兆円
事業利益率	5%	1%	7%
ROE	7%	2%	12%
総資産	5.1兆円	4.8兆円	4.5兆円
有利子負債	0.67兆円	0.95兆円	0.9兆円
資本	1.7兆円	1.3兆円	1.5兆円
D/Eレシオ	0.4	0.8	0.6
株主資本比率	34%	25%	33%
一株当たり配当金	@150円	@75円	@160円

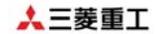
D/Eレシオ: Debt/Equityレシオ

© MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

10

財務指標の時系列推移は記載のとおりです。

21事計の目標 — 資金配分計画



- 収益力強化で定常営業CFを強化、アセットマネジメントも引き続き実施
- 成長投資は、SpaceJetから成長領域（エナジートランジション、モビリティ等の新領域）へ



© MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

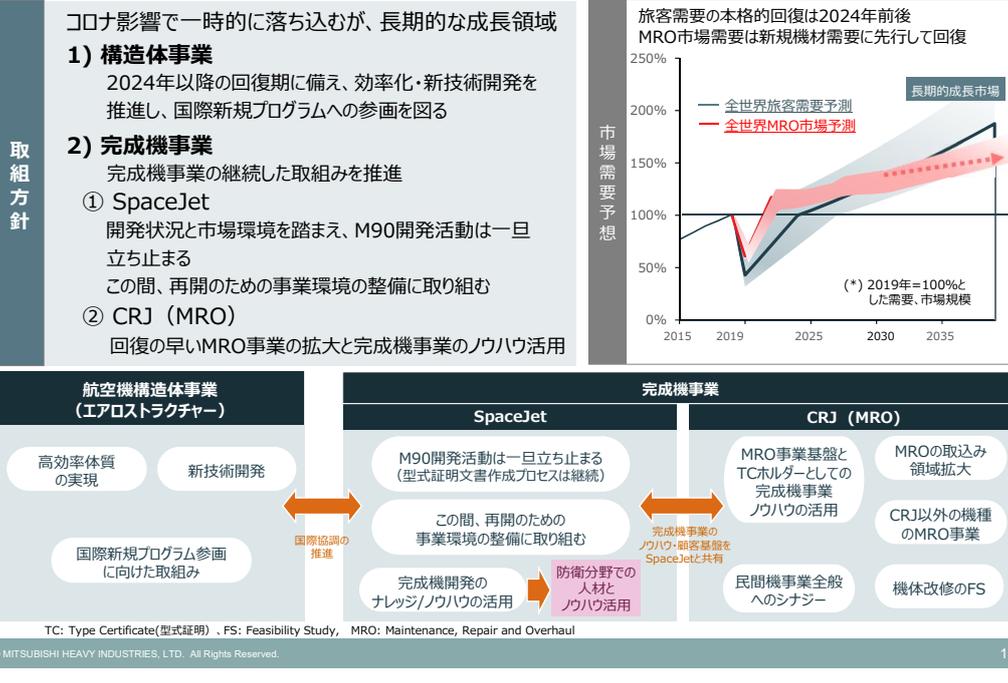
11

左側が2018事業計画、右側が2021事業計画期間の資金配分計画を示しています。

収益力を向上させ、営業キャッシュフローを増加させるとともに、SpaceJetへの投資を圧縮することで、成長領域、事業拡大のための投資に振り向けます。併せて、有利子負債を返済し、財務基盤の健全化を図ります。

Ⅲ. 民間航空機の取り組み

21事計での民間航空機の取り組み方針



SpaceJetについては、本年2月に量産初号機の引渡し予定時期を延期する旨を、また、本年5月に、

- 開発スケジュールの見直し状況
- 新型コロナウイルスの影響を踏まえ、引き続きスケジュールの精査を行う
- 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する旨を説明しました。

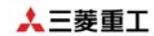
その後、新チーフエンジニアによる体制を発足させ(三菱航空機/2020年6月~)、現在の設計を機体レベルで整理・確認(Validation & Verification)するとともに3,900時間を超える飛行試験データの検証に取り組んでいます。

民間航空機全般に関しては、新型コロナウイルスの影響で市場は一時的に落ち込み、構造Tier1は減産を余儀なくされていますが、長期的には成長領域と捉えており、2024年以降の本格的な回復に向けて、生産プロセスの効率化や新技術の開発を進めます。

完成機事業にはSpaceJetとCRJがありますが、SpaceJetは市場環境と開発状況を踏まえ、M90の開発活動は一旦立ち止まることにしました。この間、再開のための事業環境の整備に取り組み、型式証明文書作成プロセスは継続します。リージョナルジェットであるCRJのMRO事業は比較的回復が早いと見込んでおり、MRO事業の拡大とTCホルダーとしての完成機事業のノウハウ活用を図ります。

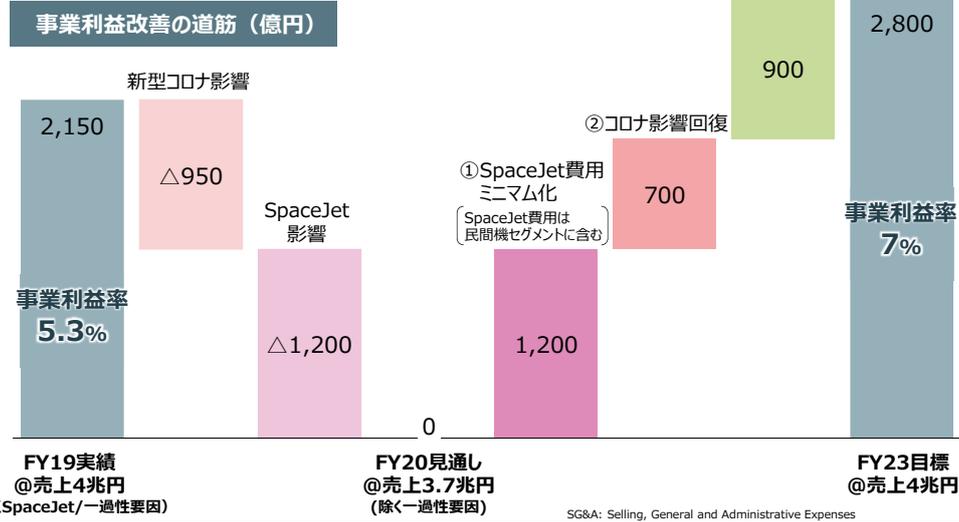
IV. 収益力強化プラン

収益力強化プラン（1/4）



事業利益率7%を達成するため、各種対策に取り組む

- ③既存事業の伸長
- ④課題対策・構造転換
- ⑤SG&Aの低減

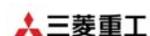


左の棒グラフはSpaceJetの影響を除いた2019年度の事業利益を示しています。

2020年度は新型コロナウイルスに起因する減益、SpaceJetへの投資、更にMVOW(MHI Vestas Offshore Wind A/S)株式の譲渡益等の特殊要因を除くと事業利益はゼロの見通しです。

2023年度の事業利益率7%達成のために、①SpaceJet費用のミニマム化、②コロナ影響からの回復、③既存事業の伸長、④課題対策・構造転換、⑤SG&Aの低減など、各種施策に取り組みます。なお、2021事業計画期間中のSpaceJet費用は民間機セグメントに含めているため、このグラフでは表示していません。

収益力強化プラン (2/4)



新型コロナ影響の克服

	事業	事業環境の見通し	施策
施策① SpaceJet費用 ミニムム化 +1,200億円	SpaceJet	<ul style="list-style-type: none"> 航空機の本格回復はFY24以降 	<ul style="list-style-type: none"> SpaceJet費用の圧縮
	民間航空機 CRJ 航空エンジン	<ul style="list-style-type: none"> 狭胴機運航の回復によりCRJと航空エンジンは早期回復 	<ul style="list-style-type: none"> 固定費低減 コロナ影響の期間中に省人化・自動化を促進
	施策② コロナ影響からの回復 +700億円	ターボチャージャ エンジン カーエアコン 物流機器 冷熱	<ul style="list-style-type: none"> FY23までにコロナ以前の水準まで市況回復

© MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

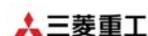
16

新型コロナウイルスの影響を強く受けている事業分野として、まず航空機関連事業が挙げられますが、市況の本格回復は2024年度以降(狭胴機の運航回復はやや早い)と想定しています。

SpaceJet費用の圧縮、固定費削減を行うとともに、生産減少を機に省人化・自動化を促進し、市場回復時の利益増大を図ります。

ターボチャージャ、物流機器、冷熱なども同様に2023年度までに市況が回復すると期待しています。業務プロセスの見直し、生産性向上を図ることで、市況回復に備えます。

収益力強化プラン (3/4)



既存事業の伸長と新型コロナ以前からの課題の解消

	事業	事業環境の見通し	施策
施策③ 既存事業の伸長 +200億円	物流機器 冷熱	<ul style="list-style-type: none"> • 早期にコロナ影響から回復 • 環境対応、自動化分野で市場拡大 	<ul style="list-style-type: none"> • 環境対応、自動化等へ積極的に投資 • 販売網の強化
	施策④ 課題対策・構造転換 (含むポートフォリオ見直し) +300億円	スチームパワー 環境プラント 製鉄機械 エンジニアリング 商船 工作機械	<ul style="list-style-type: none"> • 新設石炭火力の大幅縮小 • コロナ影響で投資停滞 競争激化し、収益性悪化
施策⑤ SG&A低減 +400億円	本社コーポレート 事業部門・会社	<ul style="list-style-type: none"> • SG&A20%削減を目指して推進 • 業務プロセス改善、組織統合、人員削減 • 多様な働き方、外部流出費用の削減 	

EPC: Engineering, Procurement and Construction

© MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

17

また、新型コロナウイルス影響からの回復とともに、物流機器や冷熱では、物流の自動化の進展や自然冷媒の採用増加など市場の拡大が期待できるため、拡販に力を入れます。

石炭火力の新設は大幅に縮小しているため、リソースをサービス分野にシフトするとともに組織・拠点の再編・統合を進めます。

また、商船はエンジニアリングの強化など構造転換を進めます。

当社グループ共通の課題としてSG&Aの低減を掲げており、2021事業計画期間中に2019年度から20%削減を目標に活動中です。

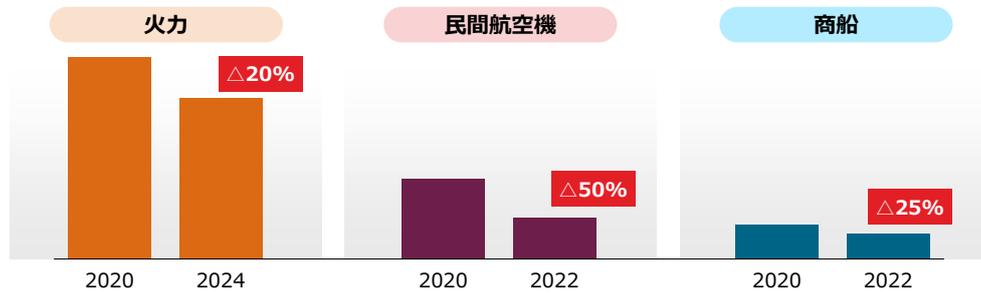
事業環境に即応した人員削減と大胆なリソースシフトの推進

海外

- 石炭火力、製鉄機械、ターボチャージャ、物流機器、冷熱・民間航空機等の生産減に対応して人員削減を実施した（2,000人規模）

国内

- 石炭火力、民間航空機、商船の縮小を見込み、3,000人規模の人員対策を行う
- 成長領域への再配置に加え、グループ外への派遣・移籍の促進等、対策プログラムを推進中（FY20上期のみで1,000人目途付け済み）



© MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

18

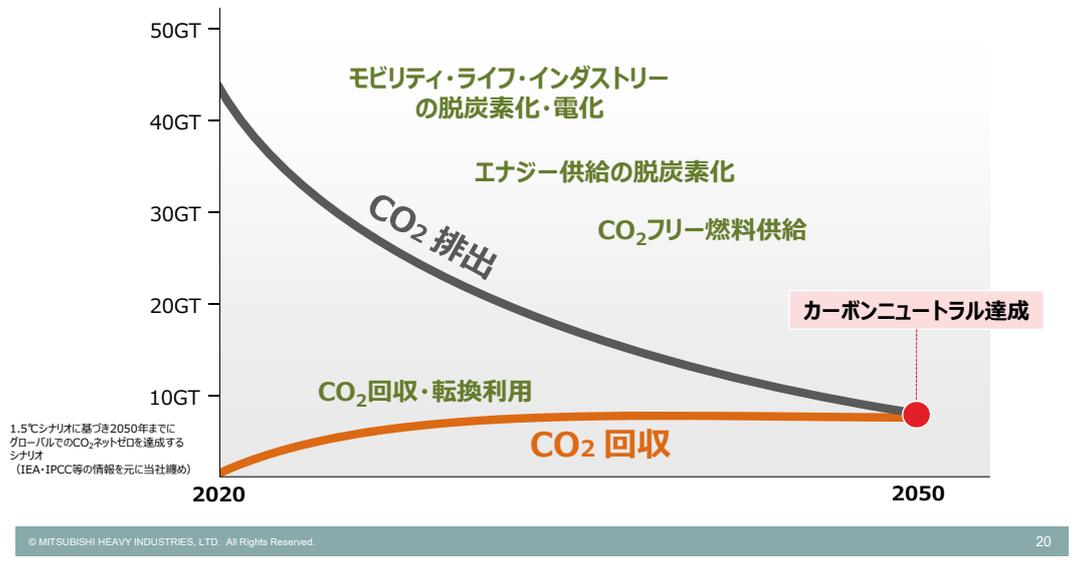
海外では生産減少に対応して2,000人規模の人員削減を実施済です。

国内についても3,000人規模の人員対策を行う予定であり、社内再配置だけでなく、各種対策プログラムを推進中です。なお、今年度上期中に約1,000人の目途付けを完了させています。

V. 成長領域の開拓

エナジートランジション
モビリティ等の新領域
サービスの拡大
サイバー・セキュリティの取り組み
成長領域開拓を支える技術基盤

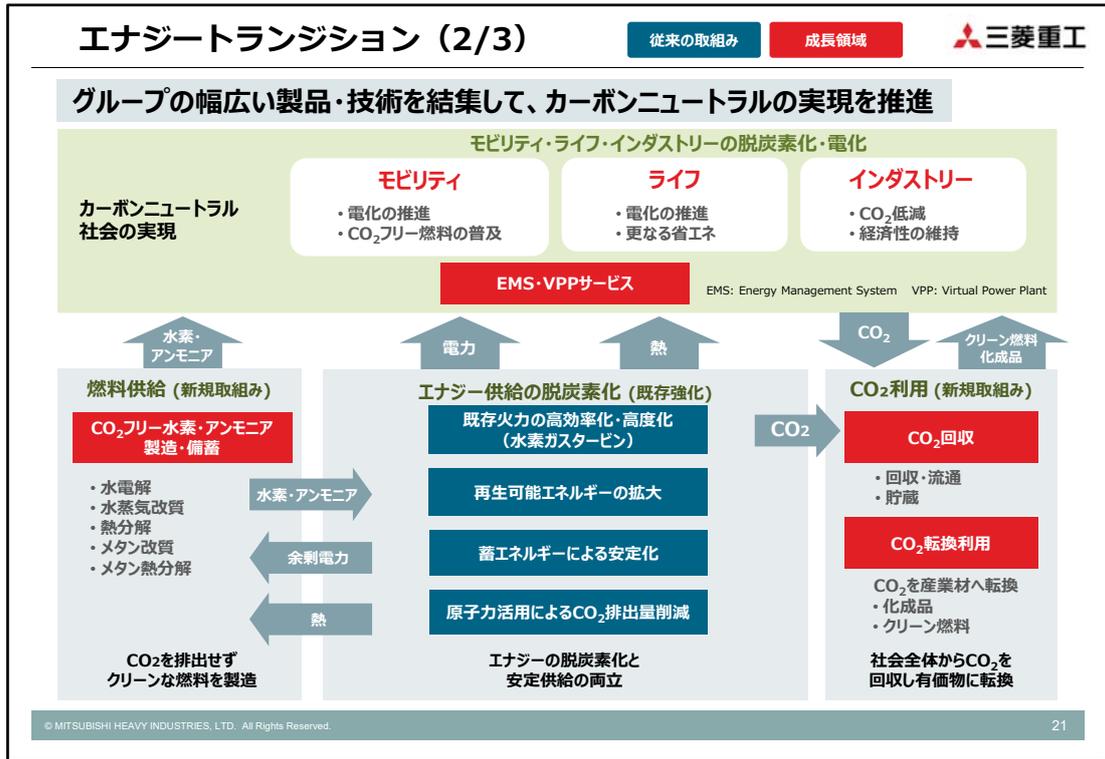
三菱重工グループの技術の力で、CO₂排出低減とCO₂回収を推進し、2050年カーボンニュートラルの達成に貢献する



2050年にカーボンニュートラルを達成するためには、CO₂排出の低減とCO₂回収の推進が不可欠です。

CO₂排出削減では、モビリティ・ライフ・インダストリー分野での脱炭素化・電化を進めるとともにエネルギー供給における脱炭素化、CO₂フリー燃料の供給が必要です。

併せて、CO₂回収・転換利用の拡大、開発に取り組めます。



カーボンニュートラルの実現に向けて、当社グループの幅広い製品・技術を結集して、取り組めます。

モビリティでは電化、CO₂フリー燃料、生活での電化・省エネ化、工場の脱炭素化・省エネ化が進むと考えており、当社グループはモビリティの燃料の多様化や工場・地域のエナジーマネジメントシステムの提案を通じてエネルギー効率の向上に寄与します。

燃料供給分野ではCO₂フリーの水素・アンモニアの利用が進むと想定され、当社グループはこの分野における製造・備蓄に参入します。

エネルギー供給の脱炭素化については、これまで取り組んできた既存火力の高効率化に加え、水素ガスタービンなどの燃料転換による低炭素化・脱炭素化、再生可能エネルギーシステムの導入、さらにCO₂排出ゼロである原子力の利用も推進します。

CO₂回収については世界トップの導入実績を有する技術を展開していきます。このようにカーボンニュートラルの実現に向け、リーディングカンパニーとしてロードマップの実現に貢献していきます。

カーボンニュートラル実現に向けた新たな取り組み

施策

CO₂フリー水素・
アンモニア製造・備蓄

- 効率的な製造技術の開発（ベンチャー投資含む）
- バリューチェーンの構築

CO₂回収・転換利用

- CO₂回収量世界No1実績に基づく、事業拡大
- 製品ラインナップの拡充と転換利用技術の開発

既存火力の高効率化・高度化
(水素ガスタービン)

- 世界初の大型水素専焼ガスタービンの開発・実証

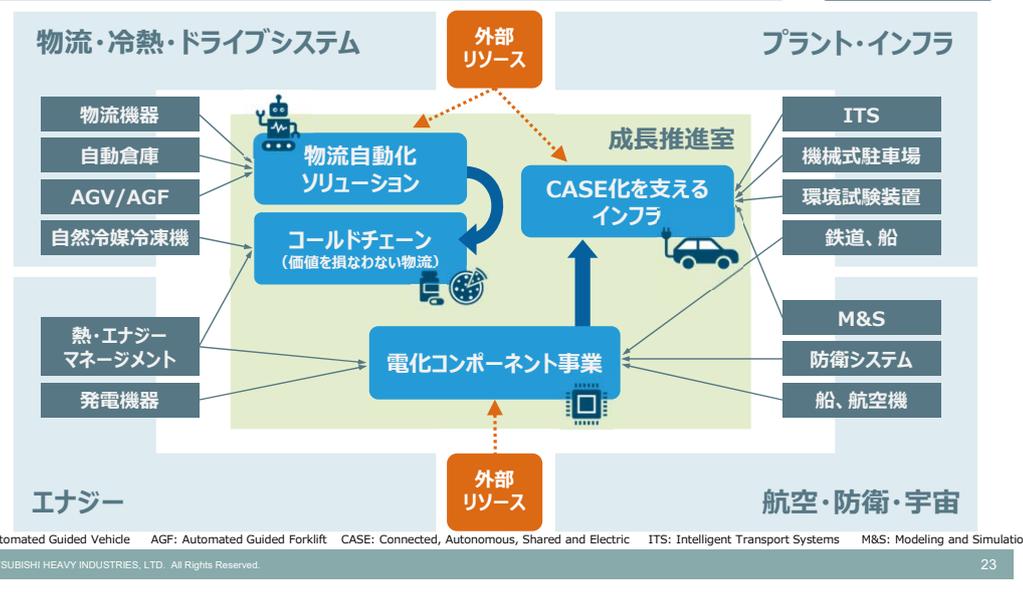
新たな取り組みとして、CO₂フリー水素・アンモニアの製造、CO₂回収・転換利用、水素焚ガスタービンなどの開発、あるいは事業への参画を通じて、事業領域の拡大を図ります。

モビリティ等の新領域（1/2）



- 多様な製品や技術をデジタル化／AI化技術でシステム化し、新たな価値を提供
- 成長推進室を核とした組織横断の取組でモビリティ等の新領域を開拓

新領域
当社製品・技術



2つ目の成長領域として掲げているモビリティ等の新領域については、多様な製品や技術をデジタル化・AI化技術でシステム化し、新たな価値を提供します。

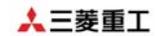
物流機器の自動化や統合化した物流自動化ソリューション、冷凍・熱エネルギー管理技術を融合して、高度なコールドチェーンを提案します。

また、CASE化により大きな変革期を迎えている自動車分野に対しても、従来個別に取り組んでいたITS、機械式駐車場、環境試験装置等の事業を連携させ、さらにプラント等で培ったモデリング & シミュレーション (M&S) 技術等を活用することで、少ないデータ量でのAI技術活用が可能になり、高度なインフラ構築の実現に貢献します。

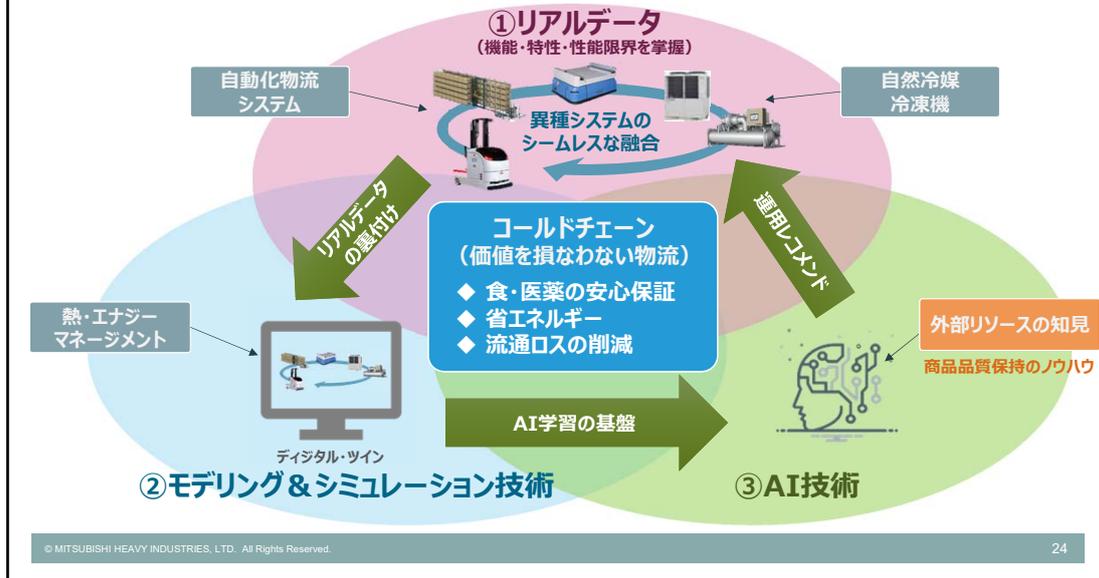
電化への取り組みでは、発電設備や鉄道、船舶、航空機、さらには防衛システム等、多様な製品の競争力強化に繋がるコア・コンポーネントの開発に注力します。

これらの推進には事業分野を横断した体制が必要であり、本年4月に発足した成長推進室が核となり実行していきます。

モビリティ等の新領域（2/2） コールドチェーンの例



- 物流機器、環境機器事業を通じて蓄積されたリアルデータに裏付けられた解析技術（モデリング&シミュレーション技術・デジタルツイン）により複合システムのシームレスな融合を実現
- 外部リソースの知見を取り入れ、知能化により安全・安心サービスを実現し、エコロジーへも貢献



コールドチェーンを例に、当社グループの取組みをもう少し詳しく説明します。

当社グループには、物流機器や、冷凍機等の環境制御機器事業がありますが、それらを統合してシステム全体の効率を最大化するためには、その機能、特性、性能を活かした最適化を行う必要があります。

当社グループは、蓄積した運転データとモデリング技術、シミュレーション技術を融合させることで、この最適化システムを構築できると考えます。

さらに、社外のパートナーとの連携により製品の保存状態をトレースして安全安心を実現、流通ロスを削減してエコロジーに貢献するという価値の創造を実現します。

DXの推進で、サービス比率が低い事業を中心にサービス比率を拡大

共通基盤の強化

グループ内のDX先進事例

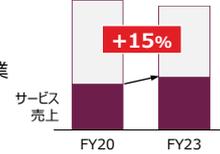
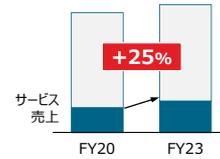


DXによるサービス拡大

グループ横通しのタスクフォースの立ち上げ
ベストプラクティスの共有、デジタルツール実装を推進

各事業の取り組み

- スチームパワー** カーボンニュートラルに向けた改造提案強化
- コンプレッサ** グローバルサービス体制強化
- 航空エンジン** MRO事業拡大
部品修理内製化
- 製鉄機械** 顧客と保守JV設立
デジタル化
- エンジニアリング** 交通システムのO&M参入強化
- 防衛** MRO&アップグレード
駐留米軍の修理事業



DX: Digital Transformation, SCM Supply Chain Management

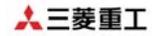
© MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

25

DXの推進により、サービス比率の拡大に注力します。

当社グループは運転支援、メンテナンス管理などのシステム、あるいは多様なシミュレーション技術を保有し、サービスに活用していますが、タスクフォースを立ち上げ、社内の先進事例の横展開を図るなど各事業のサービス比率拡大に努めます。

サイバー・セキュリティー分野への取り組み



- 防衛・宇宙分野の環境変化に適合した取組みを推進するとともに、民需領域への波及も強化していく

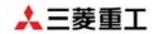
	環境の変化	防衛・宇宙分野での取組	民需領域への波及
宇宙空間の活用	・宇宙情報利用の高度化	広域画像データの分析技術 “BRAINS”の強化 	分析技術を防災等に活用し、 安全・安心社会に貢献
サイバー空間の防護	・サイバー脅威が顕在化 ・防衛装備品のサイバーセキュリティ強化が急務	防衛装備の運用を監視し、 異常を検知する“InteRSePT” システムを開発し、適用範囲を拡大 	重要社会インフラの防護に 適用してサービスを高度化
無人システムの活用	・少子化で人材確保が困難 ・無人システムの活用で 防衛能力を維持・強化	陸・海・空の無人システムを統合 管制する“CoasTitan”を発展 	重要設備の監視・点検・ サービス強化に活用

© MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

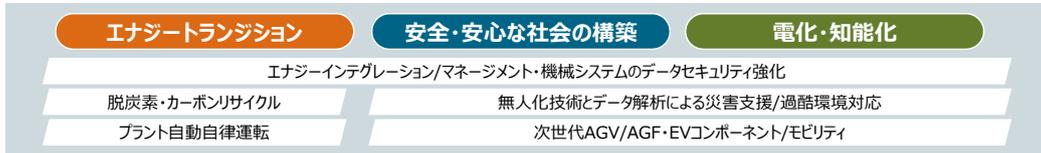
26

新たな脅威への対応としてサイバーセキュリティに関する取組みが進められています。当社グループでは防衛・宇宙分野で開発した技術を民需分野にも展開し、防災分野、社会インフラの脅威からの防御、重要施設の監視・点検などに適用していきます。

成長領域の開拓を支える技術基盤



- 幅広い事業分野で蓄積した技術を社会ニーズと機械システムの変化に適合させて成長領域に活用・展開



AGV: Automated Guided Vehicle AGF: Automated Guided Forklift



© MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

27

幅広い事業分野で開発・蓄積した技術を活用していくことが当社グループの強みです。

AI/知能化などの先端技術をオープンイノベーションにより開発し、製品・システムへの適用でイノベーションを実現します。

また、新たな取組みとして、革新的な技術の探索を行うイノベーション推進研究所に加えて、ベンチャー企業の支援を行う「共創の場」としてYHH(Yokohama Hardtech Hub)を設立しました。こうした場を活用しスピーディーにイノベーションを実現していきます。

VI. まとめ

■ **21事計は、収益力強化と成長に向けた投資・基盤の構築に注力**

- コロナ影響からの回復と収益力の強化
- 成長領域に1,800億円投資、売上1,000億円規模の事業を創出

■ **成長エンジンは「エナジートランジション」と「モビリティ等の新領域」**

- 2050年カーボンニュートラルに向けて、エナジートランジションを推進
- モビリティ等の新事業領域の開拓・確立
- 2030年に1兆円規模に育成
- 成長推進室を核に、事業部門を横断した取り組み

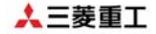
2021事業計画は、収益力強化と成長に向けた投資・基盤の構築に注力します。また、成長エンジンとして、エナジートランジションとモビリティ等の新領域を掲げ、取組みを加速します。

以上で、2021事業計画の説明を終わります。

補足資料

1. エナジートランジション
2. 共通基盤と事業領域
3. エナジー・環境
4. 航空・防衛・宇宙
5. 社会基盤（中量産品事業）
6. 社会基盤（受注品事業）
7. マテリアリティ
8. TOP

1. エナジートランジション CO₂フリー燃料供給

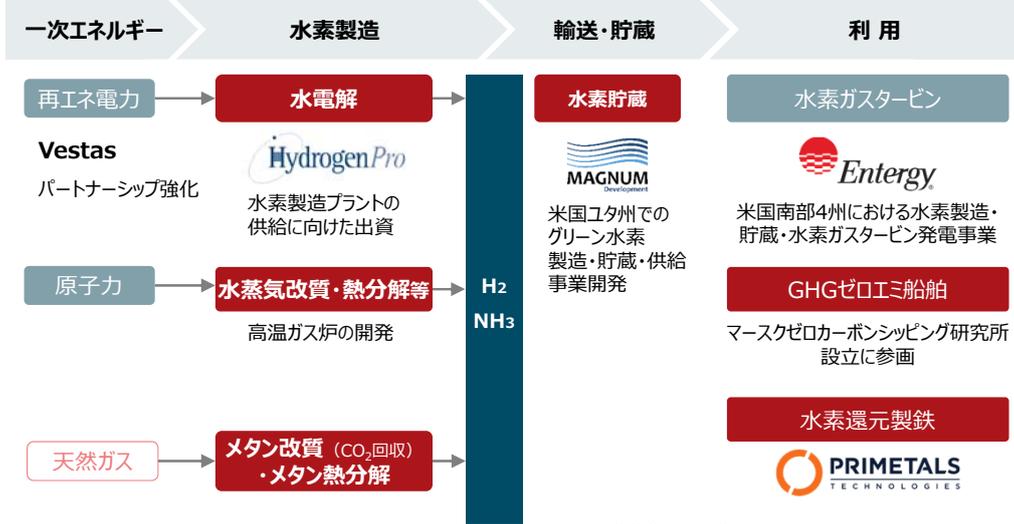


CO₂フリー水素・アンモニア
製造・備蓄

■ 当社に強みのある水素/アンモニアの利用に留まらず、
製造含めたバリューチェーンの構築に貢献する

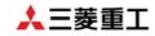
既存製品・応用

新規参入・開発



GHG: Greenhouse Gas

1. エナジートランジション CO₂回収から流通・転換利用へ



CO₂回収

CO₂転換利用

- 当社グループは、CO₂回収量世界No1の実績
- 製品ラインナップの拡充と転換利用技術に投資して、事業拡大

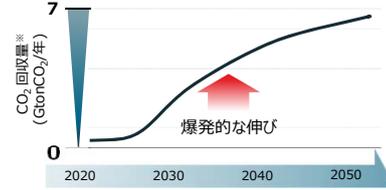
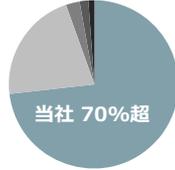
2016年 米国石炭発電向け
世界最大CO₂回収装置導入



2020年 英国Drax社の
世界最大バイオマス発電所
向けCO₂回収パイロット試験



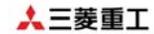
2020年時点CO₂回収装置
導入実績 1位



※:1.5℃シナリオに基づき2050年までにグローバルでのCO₂ネットゼロの達成に必要なCO₂回収量予測 (IEA・IPCC等の情報を元に当社推測)



1. エナジートランジション 再生可能エネルギー・エネルギー効率化



EMS・VPPサービス

蓄エネルギー

再生可能エネルギー

EMS: Energy Management System VPP: Virtual Power Plant

■ エネルギー利用効率向上

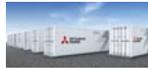
- ✓ 高シェアの国内産業用自家発と ENERGY CLOUDを組み合わせ エナジーソリューションプロバイダー事業を推進



■ 蓄エネルギー

- ✓ **BESS** (Battery Energy Storage Systems)

北米(南カリフォルニア, 20MW
テキサス, 200MW)受注
その他地域へも展開



- ✓ **EBLOX** (トリプルハイブリッド自立給電システム)

再生可能エネルギーとの
連携製品の拡大



■ 洋上風力

- ✓ **Vestas社とのパートナーシップ強化**

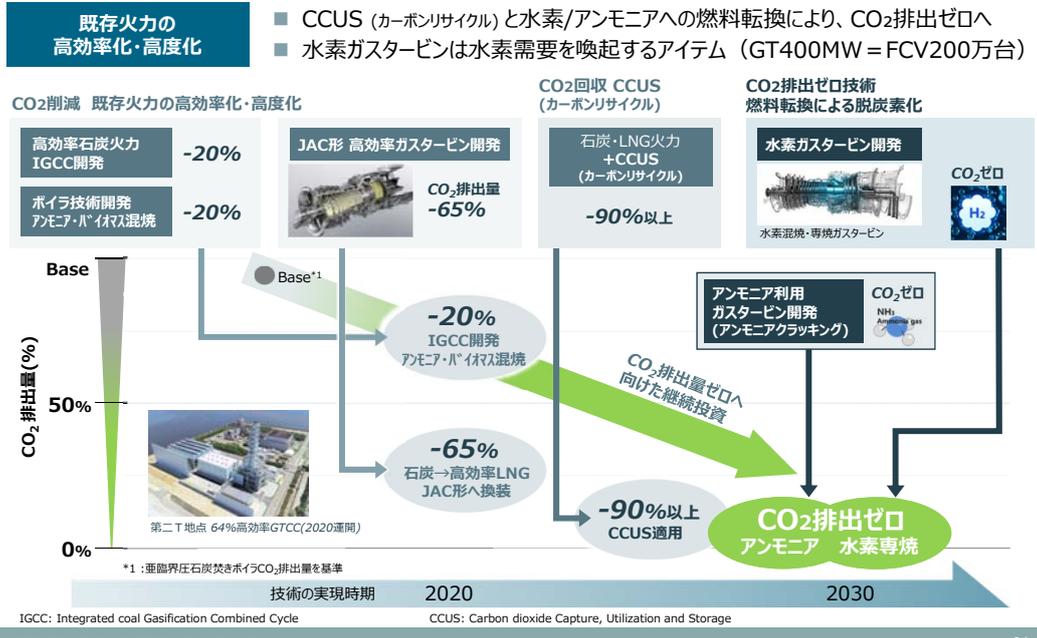
- 洋上と陸上の一体化で競争力強化
- 当社保有のMVOW株をVestas社株に交換、
ボードメンバー派遣 MVOW: MHI Vestas Offshore Wind
- 当社は、強みを発揮できる分野に注力
 - 国内・APACの販売JV
 - 国内のサプライチェーン、工場設立の協調等

- ✓ **新領域へ拡大**

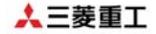
- Vestas社と、水素分野への共同開発検討
- CIP社と、北海道における洋上風力発電
プロジェクト開発



1. エナジートランジション 脱炭素社会実現への投資実績とCO₂削減効果

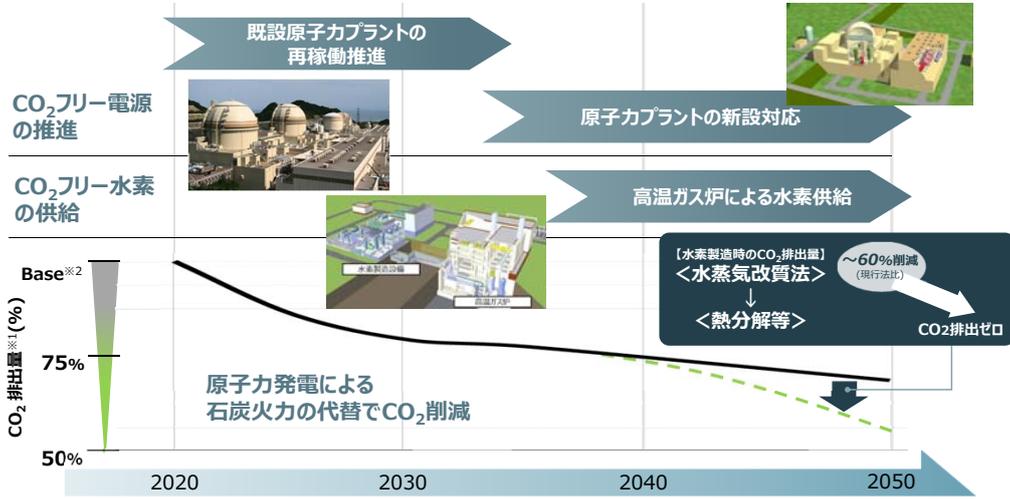


1. エナジートランジション 原子力活用によるCO₂排出量削減



原子力活用によるCO₂排出量削減

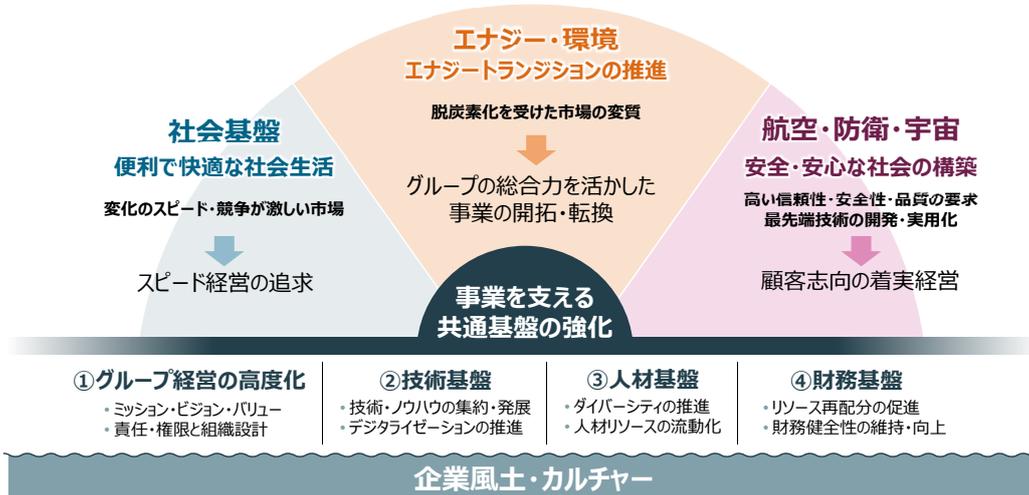
- 既設プラントの再稼働、新增設により発電分野のCO₂排出を大幅削減
- 高温ガス炉により、大量かつ安定的なCO₂フリー水素製造を実現(製鉄業界へ提供)



※1:原子力発電にて石炭火力を代替した場合のCO₂排出削減想定、 ※2:発電分野におけるCO₂総排出量

2. 共通基盤と事業領域

- 当社グループは、幅広い事業活動で培われた技術・知見・人材を集約・蓄積
- 各事業領域は、共通基盤の強みを活かして、それぞれの事業環境に応じた経営で伸長を図る

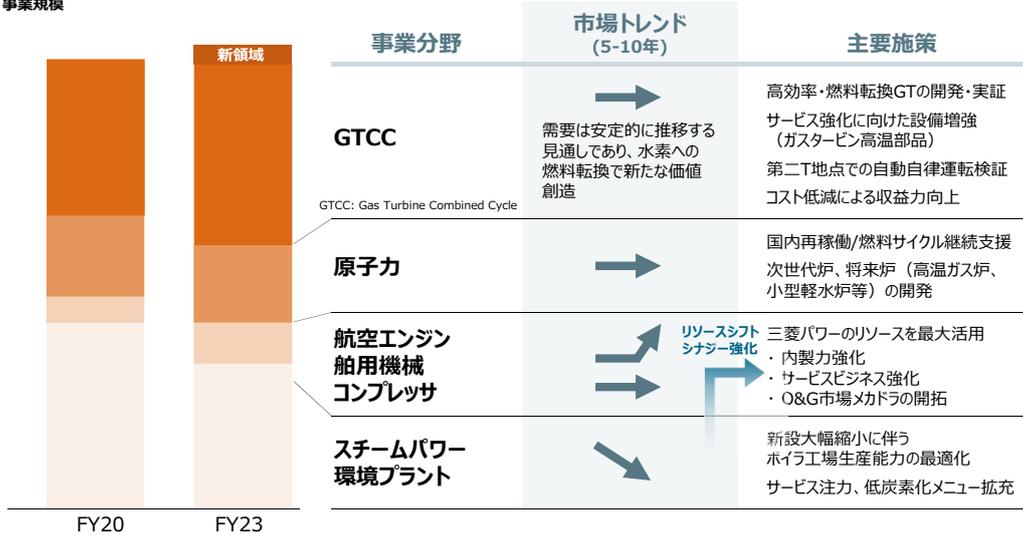


3. エナジー・環境



- 2050年のカーボンニュートラル実現、収益性と成長性を考慮して、事業ポートフォリオを見直し
- 三菱パワーが保有するグローバル基盤・リソースを、他の事業でも最大活用

事業規模



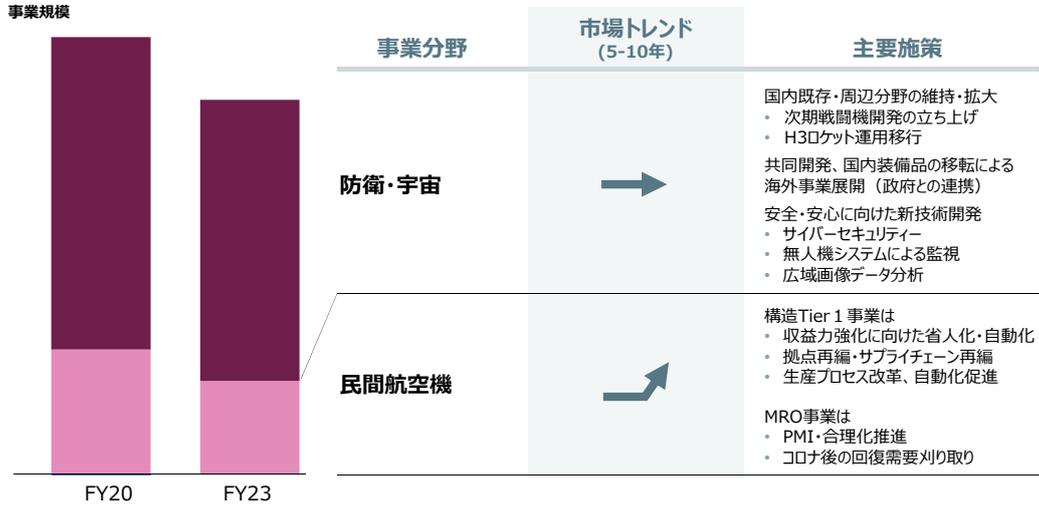
© MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

37

4. 航空・防衛・宇宙



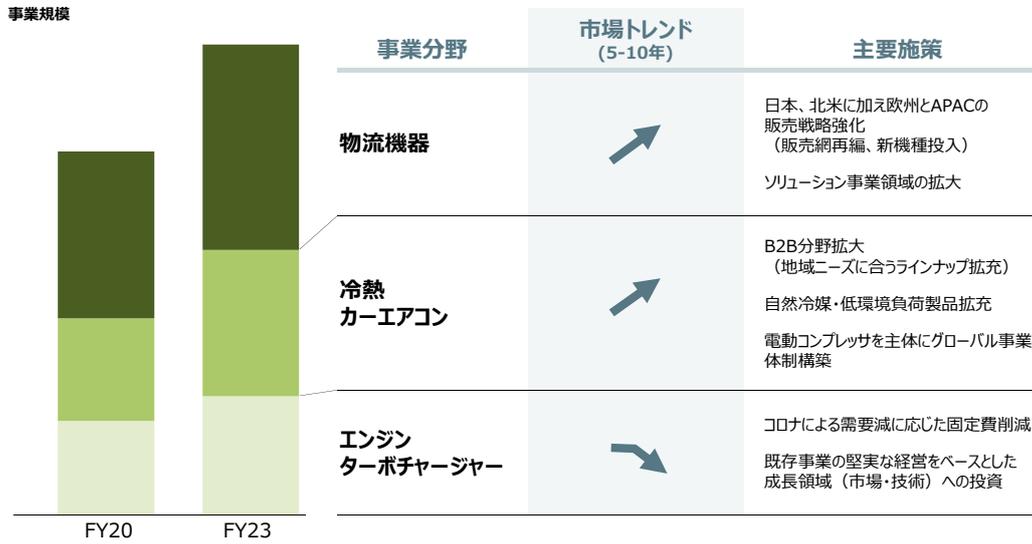
- 防衛・宇宙事業は、強固なポジションの維持・拡大を狙いつつ、新技術を積極開発
- 航空機事業への新型コロナ影響による落ち込み長期化を想定。将来に向けた体質強化を図る



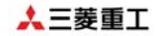
PMI: Post Merger Integration

5. 社会基盤（中量産品事業）

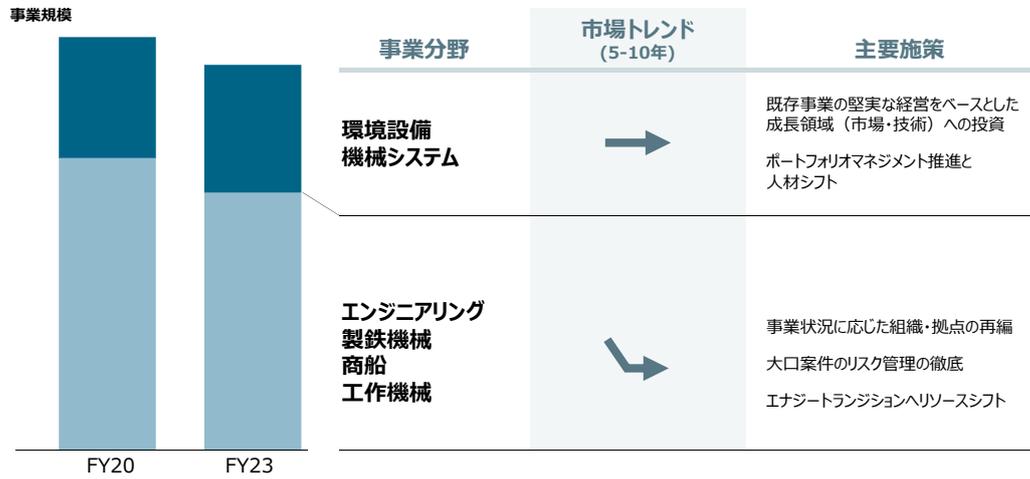
■ 新型コロナから早期に回復し、成長が期待出来る事業への投資を強化



6. 社会基盤（受注品事業）



- 新型コロナ後の環境変化への対応・収益力回復に向け、構造改革を実施



7. 非財務と財務の統合 — マテリアリティの設定



- 三菱重工グループが優先的に取り組む重要課題（マテリアリティ）の特定
 - 近年のSDGsや気候変動への関心の高まりなど「社会の視点」と当社グループの方向性（「自社の視点」）の両面から当社グループが優先して対応すべき社会課題の整理・分析を行い、さらにステークホルダーとのダイアログを経て、今般、三菱重工グループが中長期的成長に向けて優先的に取り組むべき「重要課題」（マテリアリティ）を特定
 - 今回特定したマテリアリティは、中長期で達成を目指す「目標」と、マイルストーンとしての「KPI」を設定した上で、事業活動と非財務指標をリンクさせて進捗を把握し、幅広いステークホルダーに対して、当社の持続可能な社会づくりへの貢献について情報発信していく

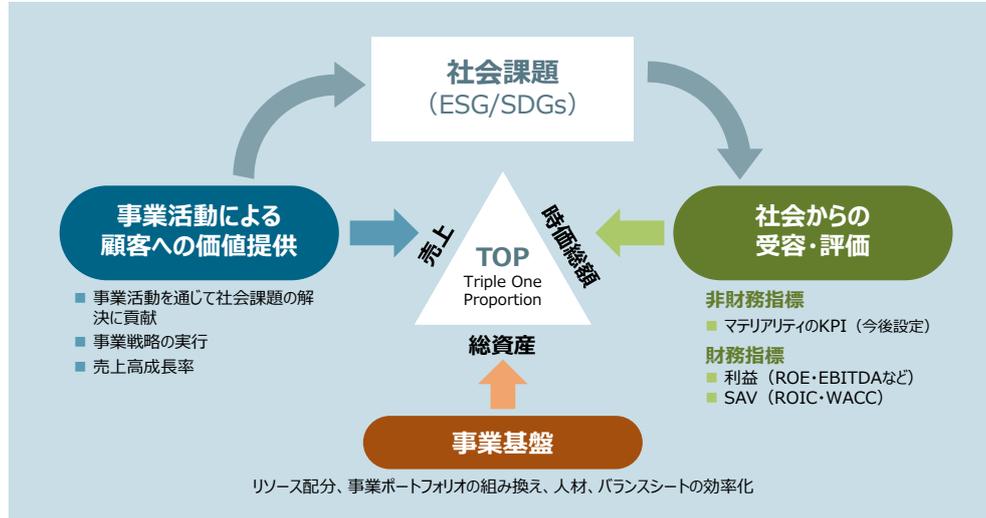
	マテリアリティ	社会課題	SDGs
事業を通じた貢献 (事業系)	① 脱炭素社会に向けた エネルギー課題の解決	<ul style="list-style-type: none"> ■ 気候変動の緩和 ■ GHG排出量の削減 ■ エネルギー・電力の安定供給 	<ul style="list-style-type: none"> ■ エネルギー効率の改善 ■ 再生可能エネルギーの普及 ■ 3R・サキュラーエコノミーの推進
	② AI・デジタル化による 社会の変革	<ul style="list-style-type: none"> ■ AI・デジタル社会の進展 ■ 労働力減少に対応する生産性向上 ■ 設備老朽化への対応 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 交通の安全性・利便性の向上 ■ モビリティの脱炭素化 ■ 移動ニーズの多様化 ■ 増加する物流量への対応
	③ 安全・安心な社会の構築	<ul style="list-style-type: none"> ■ 防衛による安全保障 ■ 気候変動の適応 ■ インフラの機能・耐久性の強化 ■ インフラの合理化・効率化 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 産業システム・IoTへのサイバー攻撃の阻止 ■ パンデミックの防止と適切な対処
事業を支える基盤 (コーポレート系)	④ ダイバーシティ推進と エンゲージメントの向上	<ul style="list-style-type: none"> ■ 人材の育成・確保 ■ 人権の尊重 ■ ダイバーシティの推進 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 労働生産性の向上 ■ 労働における安全衛生 ■ 健康経営の推進
	⑤ コーポレートガバナンス の高度化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 組織統治 ■ 法令・国際規範の遵守 	<ul style="list-style-type: none"> ■ 公正な競争・事業慣行 ■ 全社リスクの把握・管理 ■ 適切な情報開示

© MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

41

8. 当社グループの経営指標 — TOP

- TOPは、売上:総資産:時価総額 = 1:1:1を目指すことで、顧客への価値提供、事業基盤、社会からの評価のバランスを評価する当社の総合経営指標



MOVE THE WORLD FORWARD▶

**MITSUBISHI
HEAVY
INDUSTRIES
GROUP**