

2020年度決算説明 及び 2021事業計画推進状況

2021年5月10日

I. 2020年度決算実績

- 連結経営成績サマリー
- 連結財政状態
- キャッシュ・フロー
- セグメント情報
受注高・受注残高/売上収益/事業利益
- 事業利益増減分析
- コロナ影響と状況
- 2020年度の総括

II. 2021年度業績見通し

- 2021年度の数値目標と主要施策
- 2021年度の業績見通し

III. 2021事業計画の推進状況

- エナジートランジション
- モビリティ等の新領域
- 収益力の回復・強化
- 当社の取り組みと社会との関わり

IV. まとめ

V. 補足資料 (2020年度決算実績)

VI. 補足資料 (2021事業計画推進状況)

I . 2020年度決算実績

受注高

(億円) 41,686



FY20

FY19

通期見通し
35,000

33,363

売上収益

40,413



FY20

FY19

37,000

36,999

事業利益

540



△ 295

FY20

FY19

500

当期利益

871



FY20

FY19

406

200

■ 受注高、売上収益

受注高、売上収益ともに概ね計画どおり

- ・原子力や防衛・宇宙は堅調に推移
- ・中量産品事業は市況が順調に回復し、通期見通しを上回る水準で着地
- ・エネルギーやプラント・インフラの受注品事業は、一部コロナ影響による翌年度への後ろ倒しあり

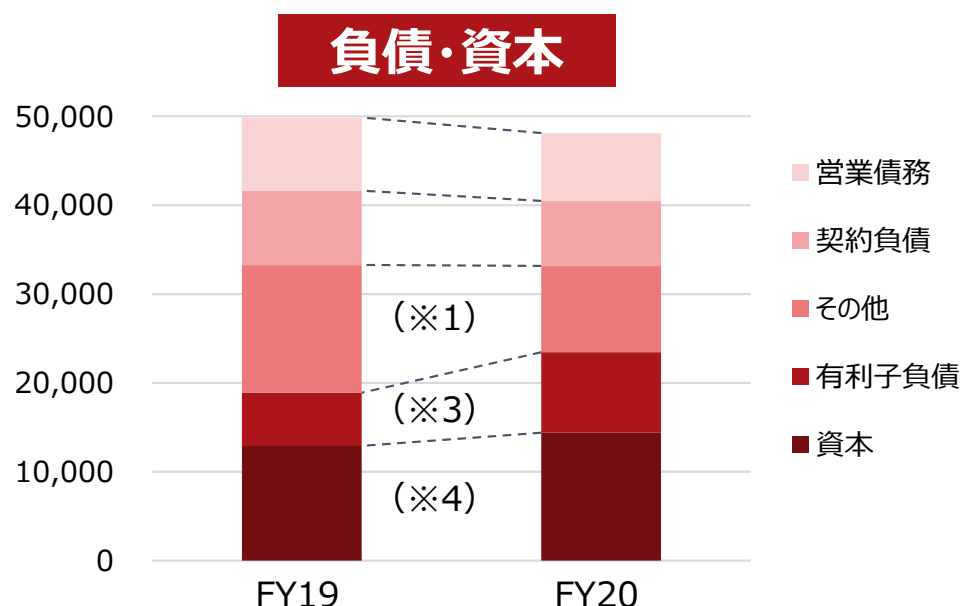
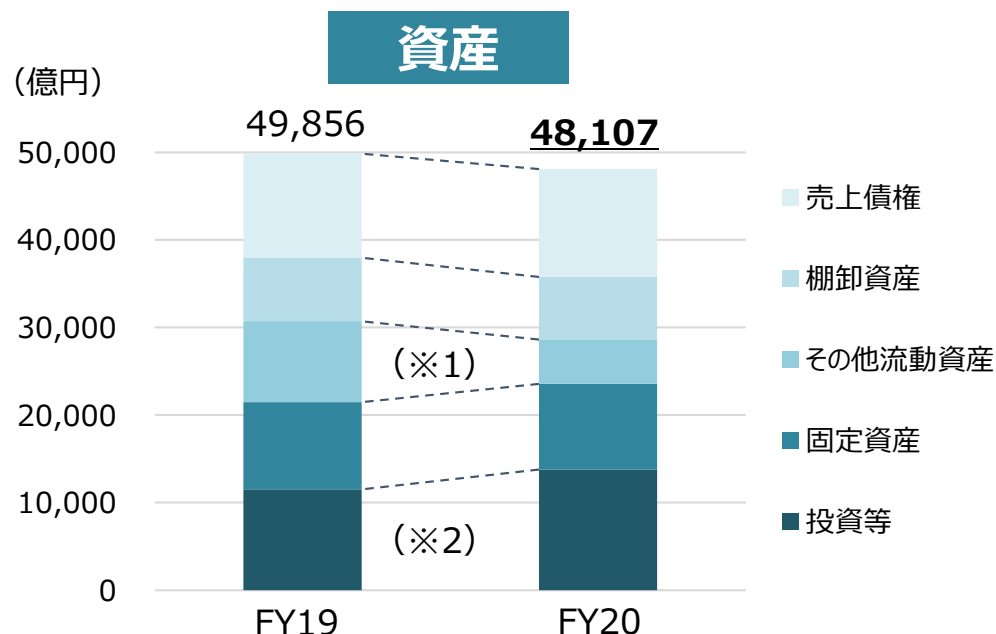
■ 事業利益、当期利益

事業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益ともに通期見通しを達成

連結経営成績サマリー

(単位：億円)

	①		②		①-②
	2019年度 (利益率)	2020年度 (利益率)	増減 (増減率)	SpaceJet 投資	2020年度 定常収益 (利益率)
受注高	41,686	33,363	△8,323 (△20.0%)	-	33,363
売上収益	40,413	36,999	△3,414 (△8.4%)	-	36,999
事業利益	(△0.7%) △295	(1.5%) 540	+835 -	△1,162	(4.6%) 1,703
親会社の所有者に 帰属する当期利益	(2.2%) 871	(1.1%) 406	△465 (△53.4%)	△832	(3.3%) 1,239
ROE	6.6%	3.1%	△3.5pt	-	-
EBITDA	(2.8%) 1,151	(5.2%) 1,933	+782 (+68.0%)	△1,159	(8.4%) 3,092
フリーCF	2,129	△2,771	△4,900 -	△1,294	△1,477



- 戦略的なバランスシートの圧縮・健全化
(総資産△1,749億円)
- 事業ポートフォリオの組替え (Vestas社株式の取得やMHPS100%子会社化) やアセットマネジメントを推進
- 有利子負債は年度見通し (9,500億円) を下回る水準 (9,056億円) で着地

主な増減要因 (億円)

(※1) 南ア補償資産の回収△4,078

(※2) 洋上風車事業の構造転換に伴うVestas社株式取得+1,147

(※3) 借入金+1,413、社債+550、CP+1,110

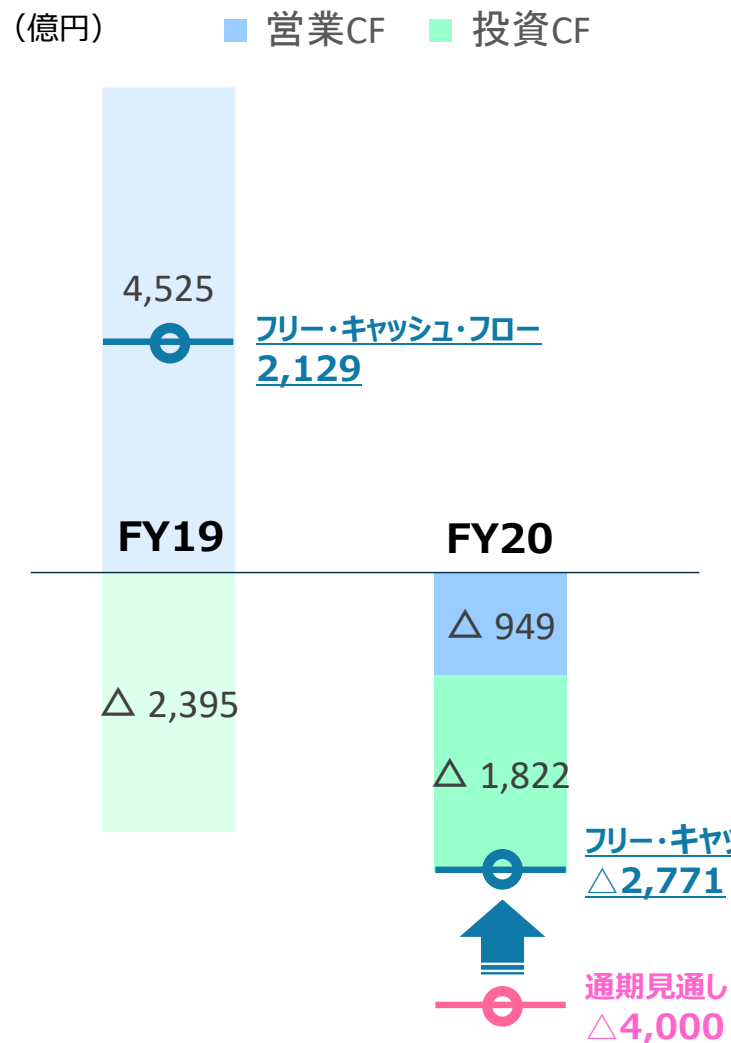
(※4) 当期利益+406、配当△251、評価差額金等+1,324

	FY19	FY20	増減
有利子負債残高	5,982	9,056	+3,073
自己資本比率	24.4%	28.4%	+4.0pt
D/Eレシオ	0.46	0.63	+0.17

(億円)

	FY19	FY20	増減
売上債権（営業債権、契約資産）	11,880	12,341	+461
棚卸資産	7,262	7,134	△128
その他流動資産	9,242	5,070	△4,172
（現金及び現金同等物）	(2,816)	(2,454)	(△362)
固定資産	9,963	9,789	△174
投資等	11,508	13,771	+2,263
資産合計	49,856	48,107	△1,749

営業債務	8,240	7,637	△603
契約負債	8,354	7,318	△1,036
その他	14,378	9,701	△4,677
有利子負債	5,982	9,056	+3,074
資本	12,900	14,393	+1,493
（うち親会社の所有者に帰属する持分）	(12,183)	(13,663)	(+1,480)
負債・資本合計	49,856	48,107	△1,749



■ フリー・キャッシュ・フロー

通期見通し（△4,000億円）から1,229億円改善

■ 営業キャッシュ・フロー

今年度は運転資金が増加フェーズ（※）にあったが、期首想定を上回る前受金の獲得等により改善

（※）運転資金増加の要因

- ・コロナ影響による民間航空機事業の売上減少に伴うキャッシュ・フロー収入減少
- ・受注品事業における過年度に受領した前受金見合いの工事進捗による支出増加

■ 投資キャッシュ・フロー

今年度はCRJ買収に係る支出があった一方、SpaceJet投資の抑制やアセットマネジメントによる流動化が寄与し、投資額が減少

セグメント別 受注高・受注残高

エネルギー

(億円) 17,721

12,992

FY19

FY20

プラント・インフラ

7,399

5,752

FY19

FY20

物流・冷熱・ドライブシステム

9,859

8,680

FY19

FY20

航空・防衛・宇宙

7,192

6,262

FY19

FY20

エネルギー

減少：スチームパワー

プラント・インフラ

減少：商船、エンジニアリング

物流・冷熱・ドライブシステム

減少：ターボチャージャ、物流機器、カーエアコン

航空・防衛・宇宙

増加：防衛航空機・飛昇体

減少：民間航空機

受注残高

54,204

34,326

10,286

9,291

FY19

51,461

32,280

9,883

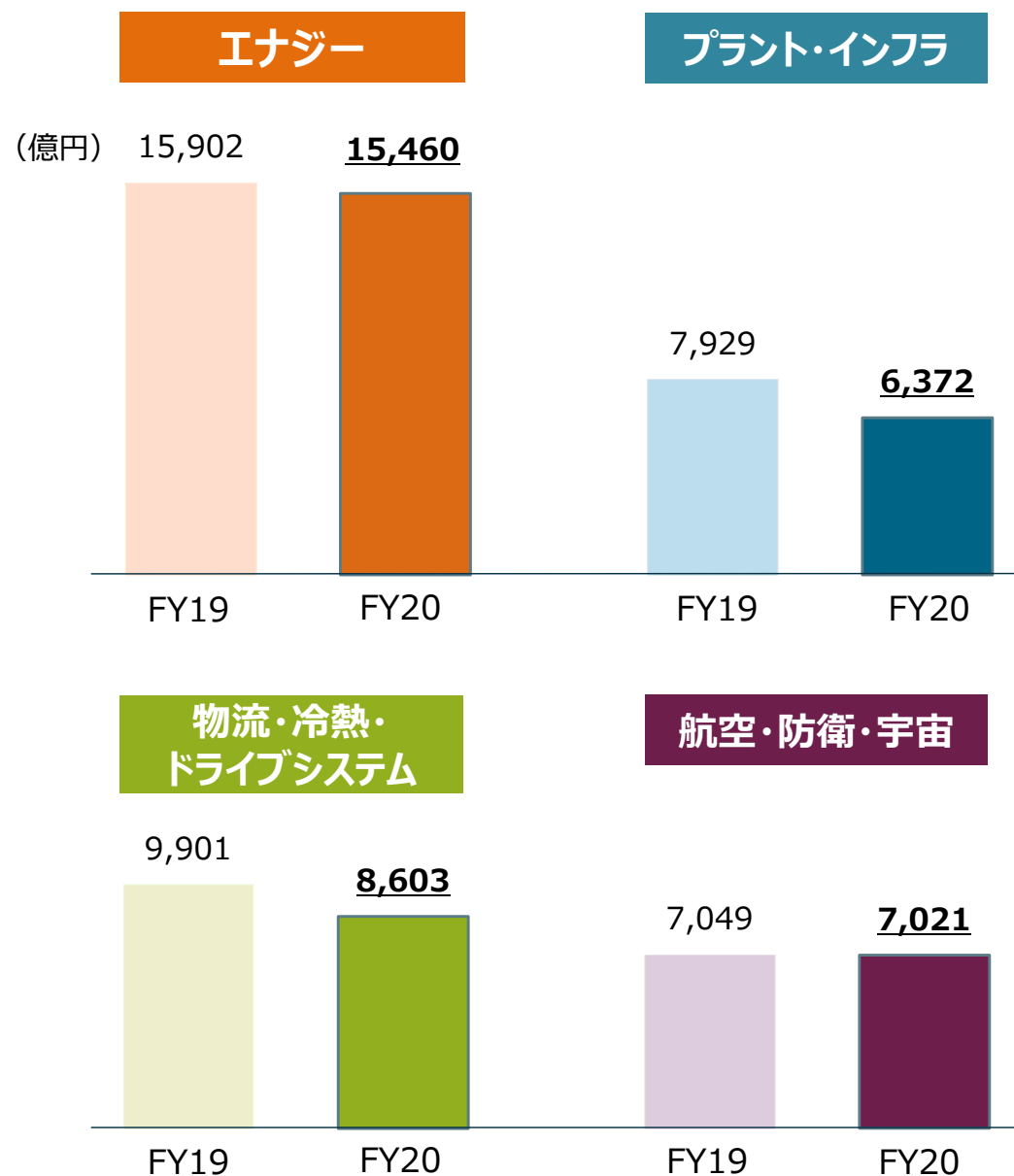
8,928

FY20

293

365

セグメント別 売上収益



■ エネルギー

増収：GTCC、原子力

減収：スチームパワー、航空エンジン

■ プラント・インフラ

減収：製鉄機械、エンジニアリング

■ 物流・冷熱・ドライブシステム

減収：ターボチャージャ、物流機器、カーエアコン

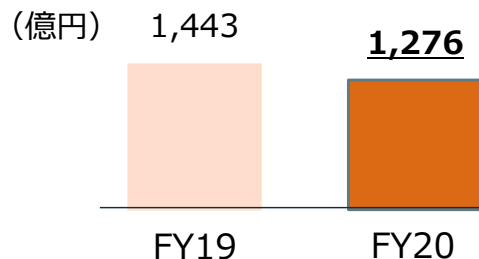
■ 航空・防衛・宇宙

増収：防衛航空機・飛昇体

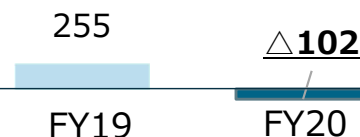
減収：民間航空機

セグメント別 事業利益

エネルギー



プラント・インフラ



エネルギー

増益：GTCC、原子力（増収）、
洋上風車（MVOW株式譲渡）

減益：スチームパワー（減収、一部工事採算悪化）、
航空エンジン（減収）

プラント・インフラ

減益：エンジニアリング（減収）

物流・冷熱・ドライブシステム

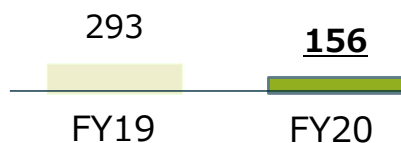
減益：ターボチャージャ、物流機器、カーエアコン（減収）

航空・防衛・宇宙

増益：防衛航空機・飛昇体（増収）

減益：民間航空機（減収）

物流・冷熱・ドライブシステム



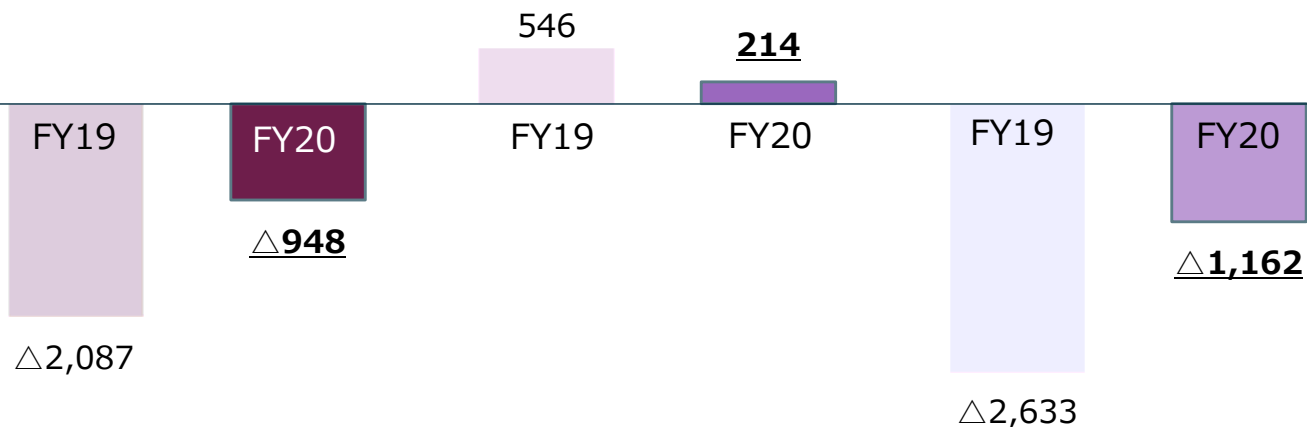
航空・防衛・宇宙

=

航空・防衛・宇宙
(SpaceJet除く)

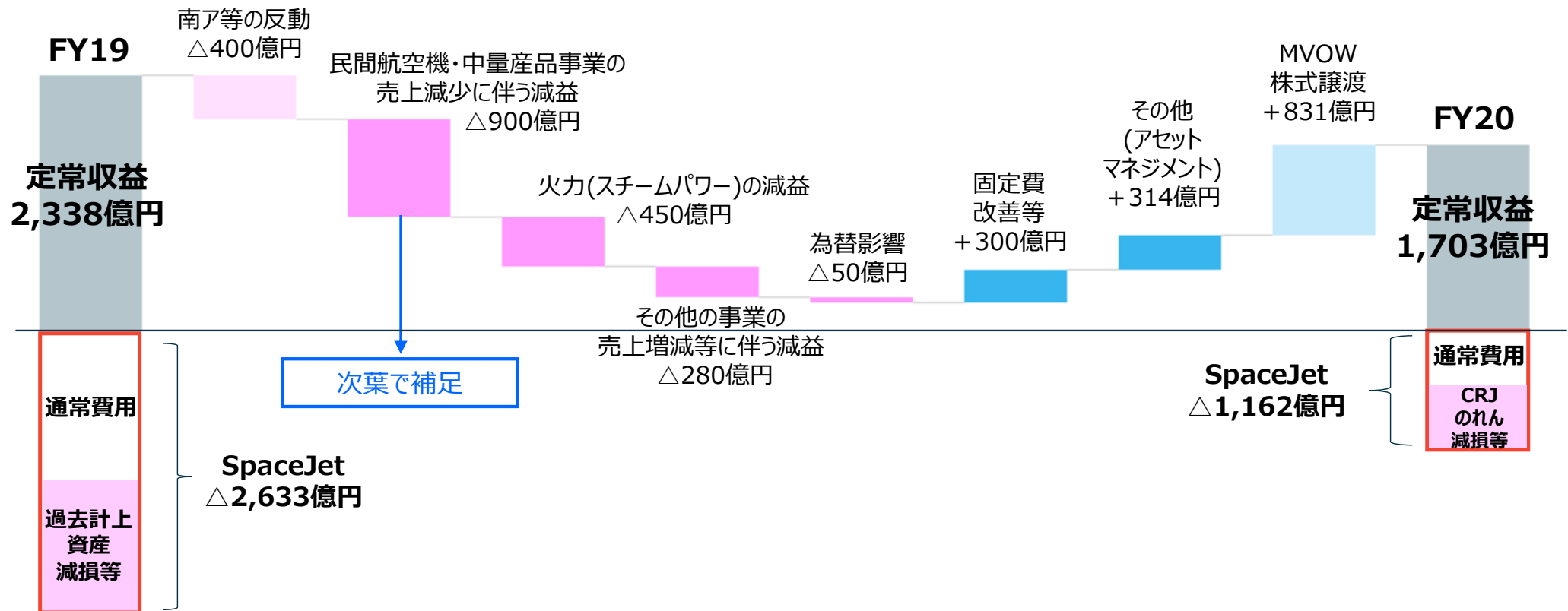
+

SpaceJet



事業利益増減分析

- 新型コロナウイルス影響：中量産品事業は1Qをボトムとして順調に回復したものの、民間航空機事業は3Q以降のコロナ再流行による市況の低迷を受けて再び減速
- 対策効果：固定費削減やアセットマネジメントなどの改善活動は、期首目標（+450億円）を超過達成
- SpaceJet：損失額は通期見通し△1,200億円に対して△1,162億円



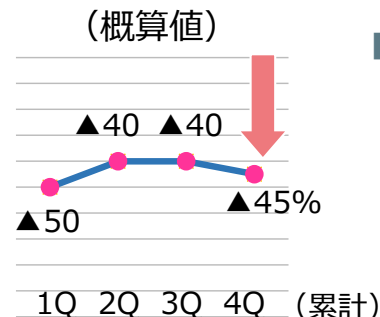
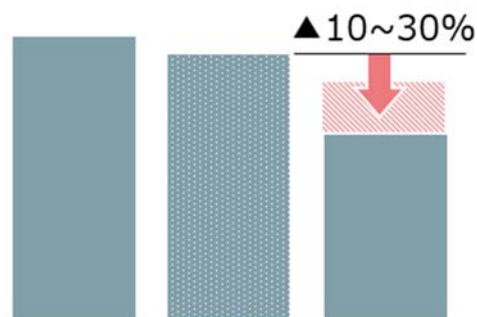
事業

FY20売上見通し

売上実績 (FY20当初計画対比)

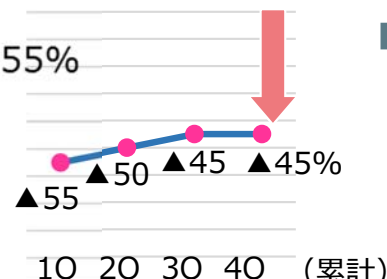
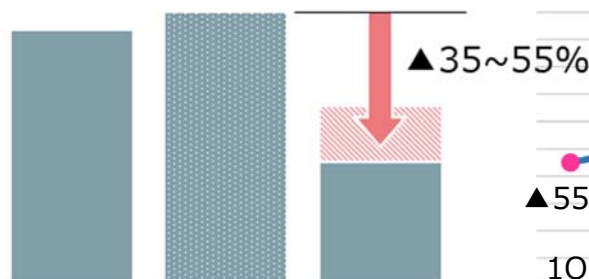
FY20末の状況

民間航空機 構造Tier1



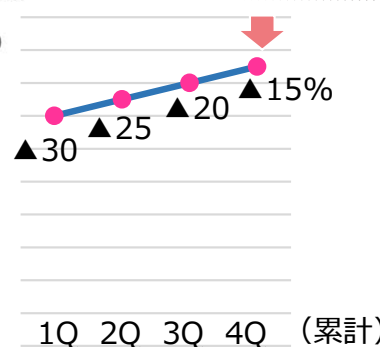
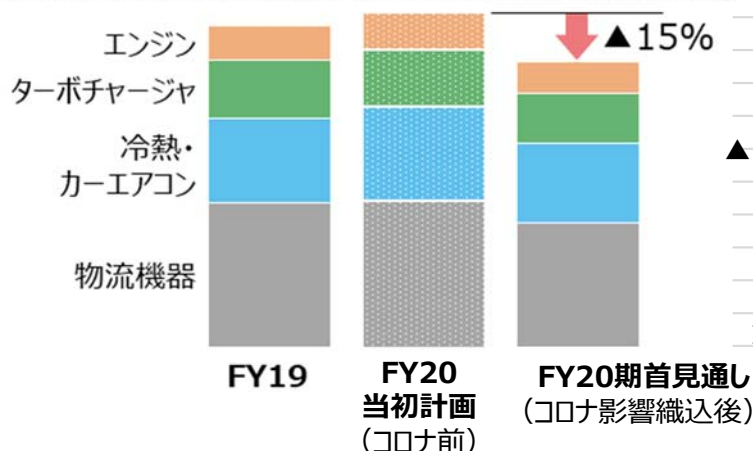
- 生産調整を行った1Qをボトムとして、2Qの売上収益は回復基調にあったが、コロナ再流行に伴う航空機市場環境の低迷を受けて3Q以降は再び減速。通期では期首想定を下回った。

民間航空機 航空エンジン



- コロナ再流行に伴う航空機市場環境の低迷を受けて3Q以降は横ばいとなったが、期首見通しの範囲内で着地。

中量産品



- 売上収益は四半期毎に回復し、通期では概ね期首見通しどおりに着地。
- 固定費削減が計画以上に進捗した結果、事業利益は期首見通しを大幅に上回った。

■ 通期利益見通しを達成

- ・事業利益、親会社の所有者に帰属する当期利益とも通期見通しを上回る
- ・プラス・マイナスそれぞれの一過性要因はあったものの、GTCC、原子力、中量産品、防衛・宇宙が堅調に推移

■ 財政状態

- ・バランスシートの規模縮小、アセットの入替えが進展
- ・有利子負債残高、D/Eレシオは通期見通しよりも改善

■ 事業ポートフォリオ

- ・当社が強みを発揮できる分野に集中すべく、事業ポートフォリオの組替えを実施（洋上風車事業のビジネスモデル・事業構造の組替え、工作機械事業の譲渡、艦艇・官公庁船事業の買収、香焼工場の売却）
- ・併せて、今後成長が期待できるエナジートランジション分野では、ベンチャー企業への出資や海外プロジェクトへの参画等、中長期的な視点での投資も実行

Ⅱ．2021年度業績見通し

本資料に記載している業績見通し等の将来に関する記述は、現時点で入手可能な情報に基づき判断したもので、リスクや不確実性を含んでおり、また、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。

従いまして、この業績見通しのみに依拠して投資判断を下すことはお控えくだ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、この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ください。

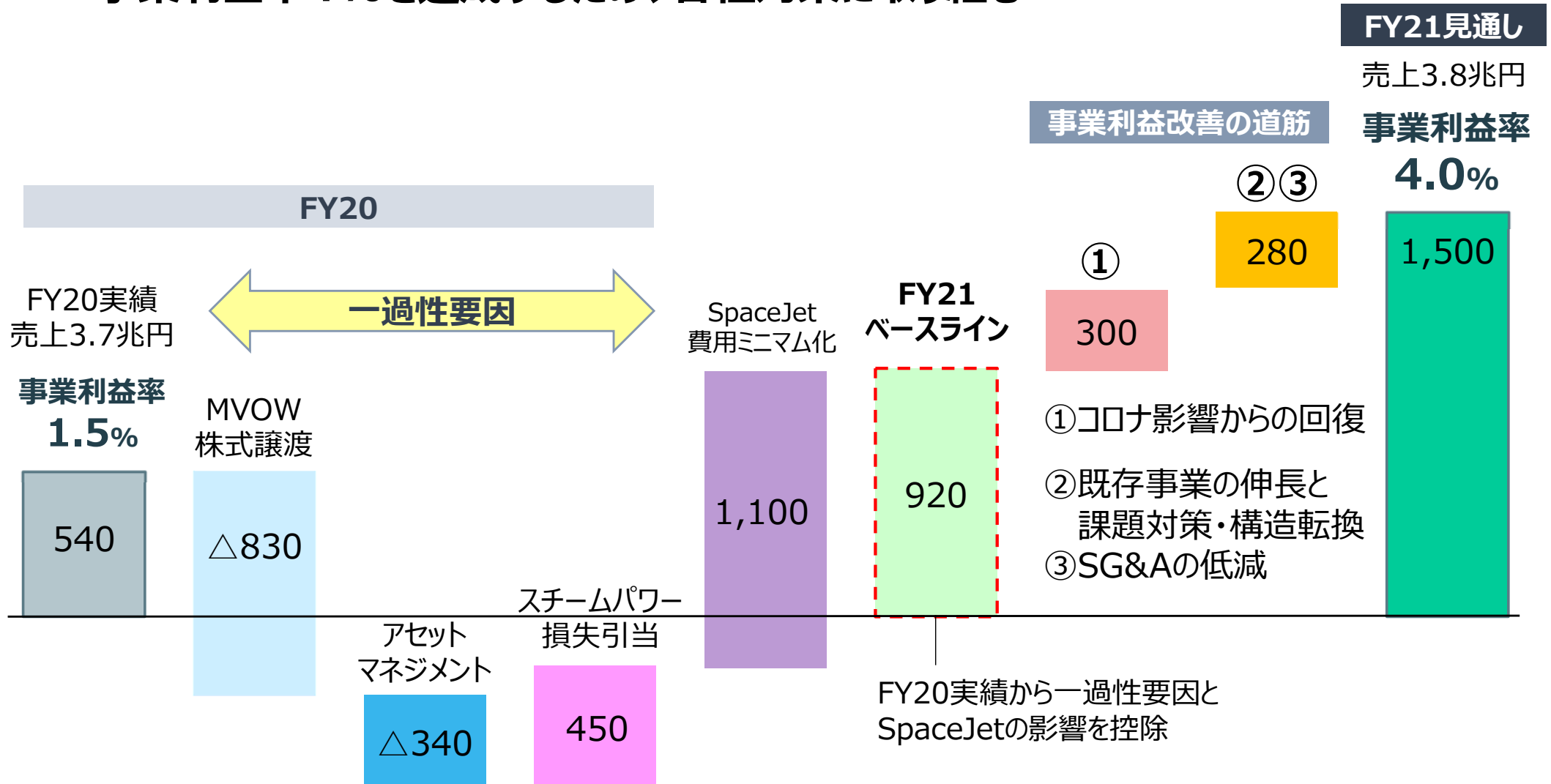
実際の業績に影響を与える要素には、当社グループの事業領域をとりまく経済情勢、対ドルをはじめとする円の為替レート、日本の株式相場などが含まれます。

2021年度の数値目標

	FY2020	FY2021	21事計 FY2023
売上高	3.7兆円	3.8兆円	4.0兆円
事業利益率	1.5%	4%	7%
ROE	3.1%	7%	12%
総資産	4.8兆円	4.7兆円	4.5兆円
有利子負債	0.9兆円	0.9兆円	0.9兆円
資本	1.4兆円	1.5兆円	1.5兆円
D/Eレシオ	0.6	0.6	0.6
株主資本比率	28%	30%	33%
一株当たり配当金	@75円	@90円	@160円

2021年度の数値目標と主要施策

■ 事業利益率4%を達成するため、各種対策に取り組む



SG&A: Selling, General and Administrative Expenses

2021年度業績見通し サマリー

(単位：億円)

	2020年度実績 (利益率)		2021年度見通し (利益率)		増減 (増減率)	
受 注 高		33,363		36,000	+2,637	(+7.9%)
売上収益		36,999		37,500	+501	(+1.4%)
事業利益	(1.5%)	540	(4.0%)	1,500	+960	(+177.4%)
親会社の所有者に 帰属する当期利益	(1.1%)	406	(2.4%)	900	+494	(+121.5%)

ROE		3.1%		6.5%	+3.4pt	-
EBITDA	(5.2%)	1,933	(7.5%)	2,800	+867	(+44.8%)

フリーCF		△2,771		0	+2,771	-
-------	--	--------	--	---	--------	---

配当		75円		90円
		(中間0円/期末75円)		(中間45円/期末45円)

【前提為替レート】 【未確定外貨】
 1ドル = 110円 33億ドル
 1ユーロ = 130円 5億ユーロ

2021年度業績見通し セグメント別内訳

(億円)

	受注高			売上収益			事業利益		
	FY20 実績	FY21 見通し	増減	FY20 実績	FY21 見通し	増減	FY20 実績	FY21 見通し	増減
エネルギー	12,992	14,000	+1,008	15,460	16,000	+540	1,276	1,000	△276
プラント・インフラ	5,752	7,000	+1,248	6,372	6,500	+128	△102	200	+302
物流・冷熱・ ドライブシステム	8,680	9,500	+820	8,603	9,500	+897	156	300	+144
航空・防衛・宇宙	6,262	6,000	△262	7,021	6,000	△1,021	△948	200	+1,148
その他	△324	△500	△176	△457	△500	△43	158	△200	△358
合計	33,363	36,000	+2,637	36,999	37,500	+501	540	1,500	+960

Ⅲ. 2021事業計画の推進状況



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

21事計 (FY21~23)

成長領域の開拓

収益力の回復・強化

成長性 – 新事業売上 –
FY23 1,000億円
FY30 1兆円

収益性
事業利益率 7%
ROE 12%

株主還元
過去最高水準の
1株あたり配当金

財務健全性
総資産回転率 0.9
有利子負債水準維持

21事計 (FY21~23)

成長領域の開拓

収益力の回復・強化

成長性－新事業売上－
FY23 1,000億円
FY30 1兆円

エネルギー転換

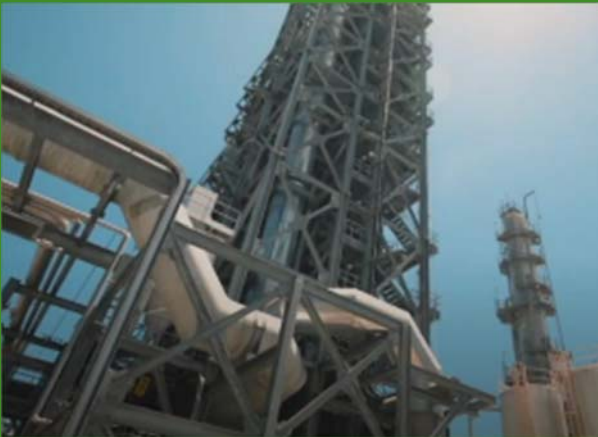
	2030年GHG排出量	カーボンニュートラル目標
日本	△46% (2013年比)	2050年
米国	△50～52% (2005年比)	-
中国	△65% (GDPあたり2005年比)	2060年
EU	△55% (1990年比)	2050年
英国	△78% (2035年、1990年比)	2050年

各国とも脱炭素分野へ野心的な目標を掲げており、
当社グループの技術を結集し、課題解決に向け対応していく

GHG：温室効果ガス

カーボンニュートラル社会実現に向け 革新的なエコシステムを構築する

既存インフラの 脱炭素化



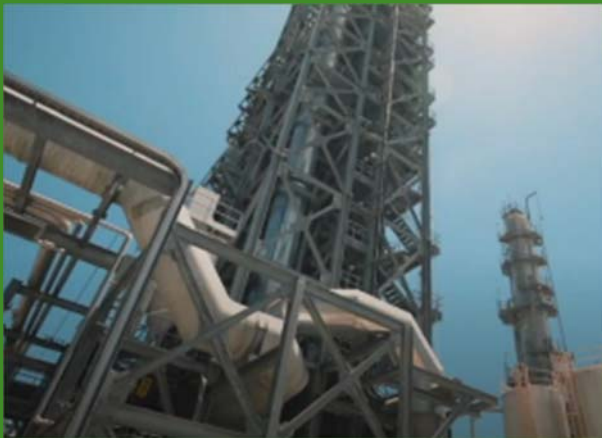
水素エコシステムの 実現



CO₂エコシステムの 実現



既存インフラの 脱炭素化



水素エコシステムの 実現



CO₂エコシステムの 実現



再エネ導入拡大において課題となる、**電力供給の安定化と社会的コスト抑制**の両立のため、**既存インフラの有効活用**を提案する

【再生可能エネルギー】

- ✓ 脱炭素電力
- ✓ 供給変動大
(短期、長期)



【蓄電】

- ✓ 脱炭素電力
- ✓ 変動を抑制
(短期)



【原子力】

- ✓ 脱炭素電力
- ✓ 安定供給

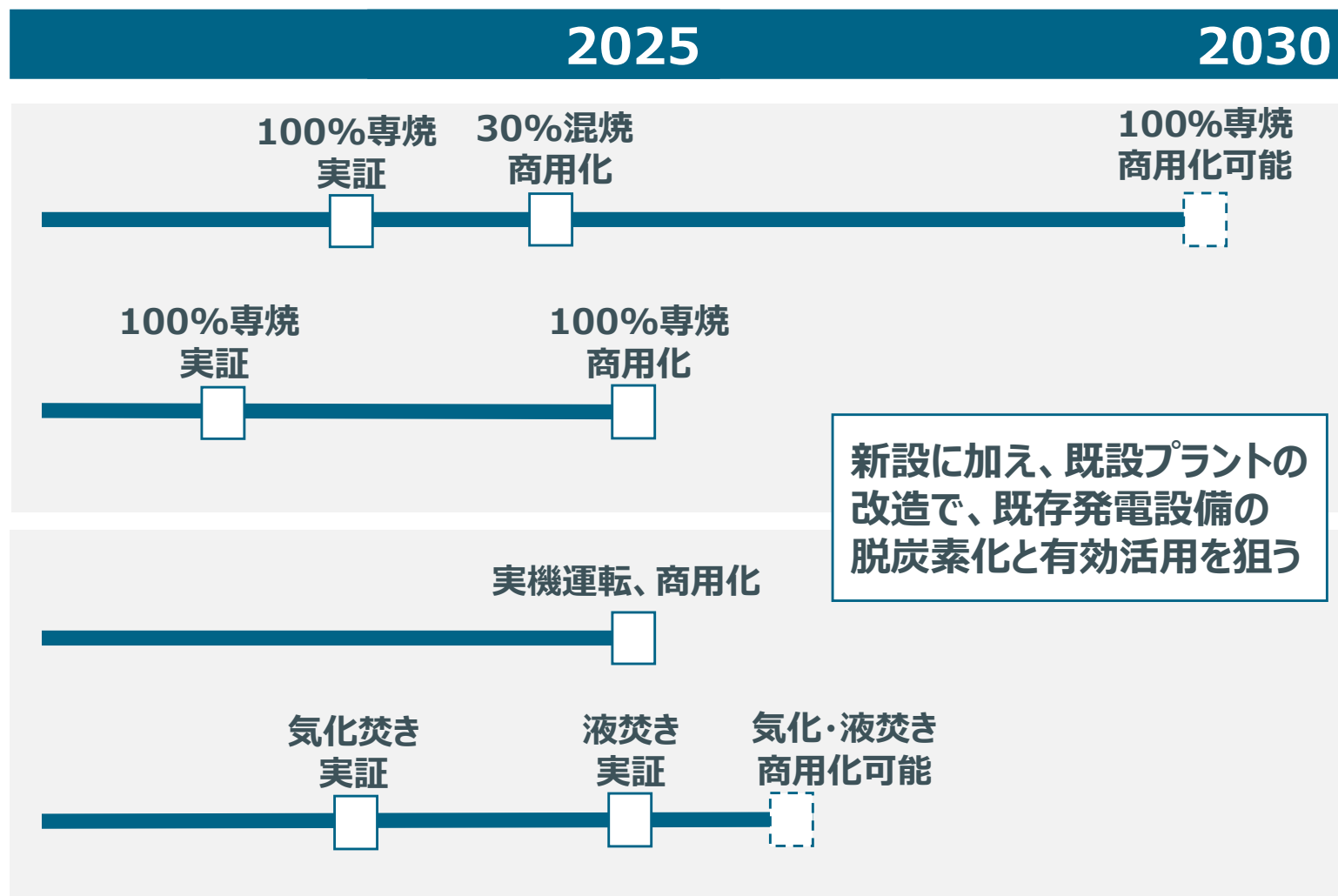


【火力】

- ✓ 脱炭素化
(水素、CO₂回収)
- ✓ 変動を抑制
(長期)



2025年までに水素/アンモニアによるカーボンフリー発電を実証、商用化を開始する



開発から、自社設備での実証・検証の一貫体制を構築済

自社設備での 着実な実証

JAC形ガスタービン
(大型GT)実証設備



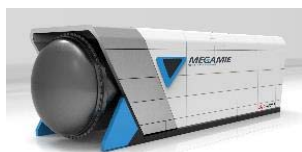
H25形ガスタービン
(中小型GT)実証設備



水素ローダー



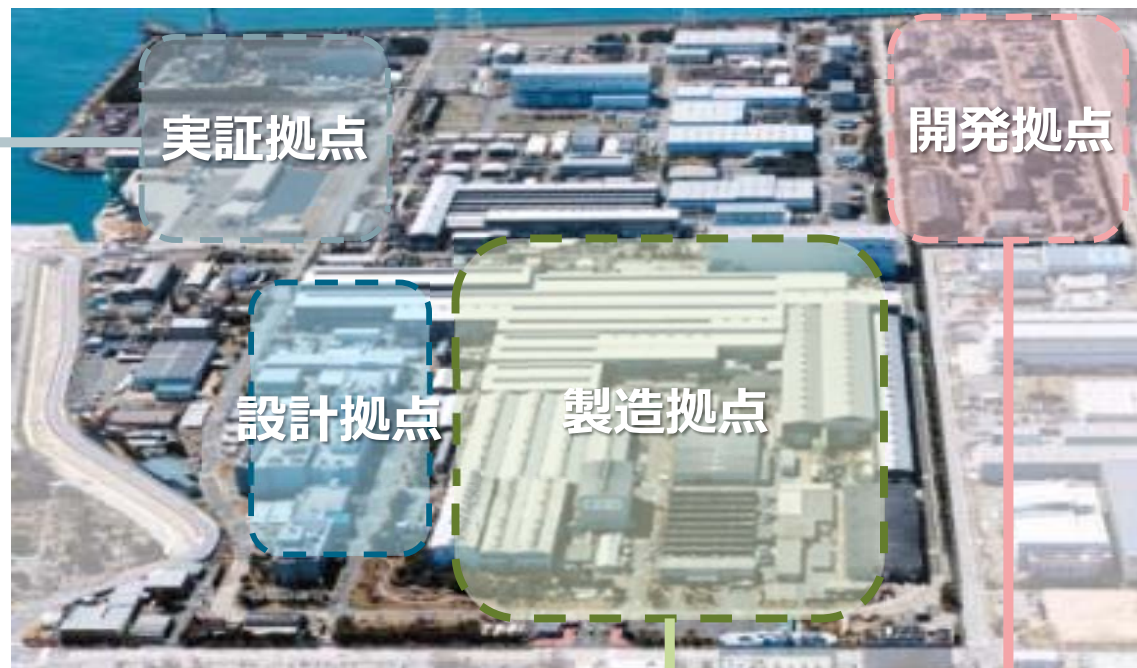
水素製造設備 試験装置



*図はSOFC

検証を経て信頼性向上し
商用化につなげる

【三菱パワー高砂地区】



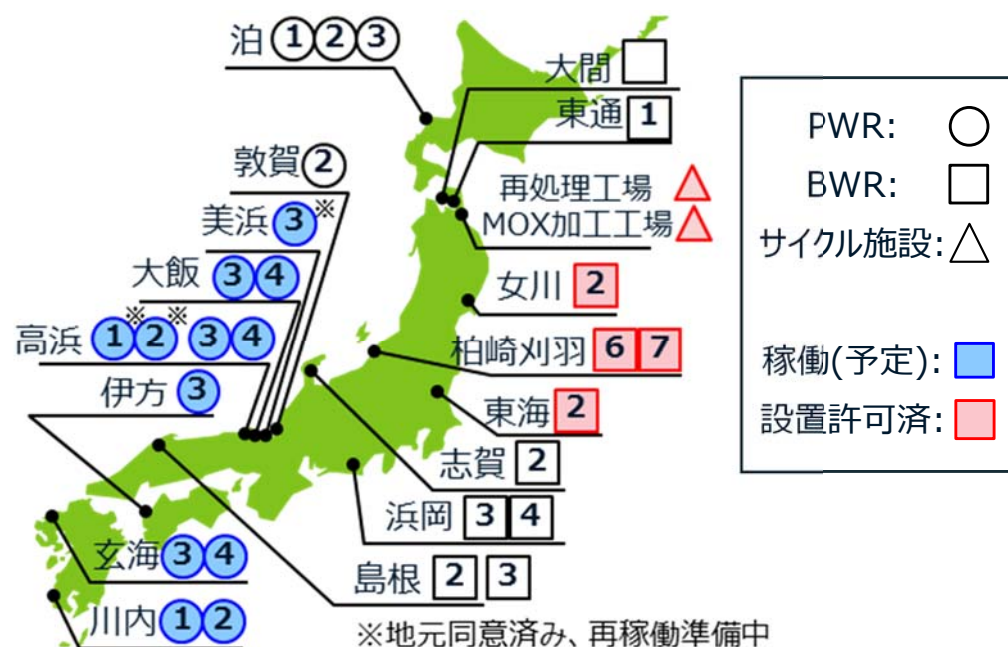
予混合燃焼器(DLN)



マルチクラスタ燃焼器

既設プラントの再稼働/特重設置、燃料サイクル確立への取り組みを推進中
世界最高水準の安全性を実現する次世代軽水炉を開発し、市場投入する

再稼働対応状況



- ✓ PWR 12基の再稼働、後続プラント及びBWRの再稼働も支援中
- ✓ 再処理/MOX加工工場の早期竣工に向け主幹会社として推進中

次世代軽水炉



- ✓ あらゆる災害に対する安全性を強化
- ✓ 革新技術を導入し、従来にない新しい安全コンセプトの実現

世界最高水準の安全炉

既存インフラの 脱炭素化



水素エコシステムの 実現



CO₂エコシステムの 実現



製造～輸送・貯蔵～利用まで、エコシステム構築へ取り組み 2025年を目途に、脱炭素技術を確立する



回収～輸送・貯蔵～転換利用まで、エコシステム構築へ取り組み 2023年には回収技術ラインナップを拡充・事業化する

2020

2025

2030

回収

KS-1™CO₂回収
大量回収向け

KS-21™高性能CO₂回収
高効率大量回収向け



汎用CO₂回収／乾式CO₂回収
産業セクター向け回収技術



輸送
貯蔵

LCO₂輸送船
CO₂大量輸送



CO₂NNEX™（CO₂流通の為にデジタルプラットフォーム）
CCUSバリューチェーンの可視化によるスムーズな接続

転換
利用

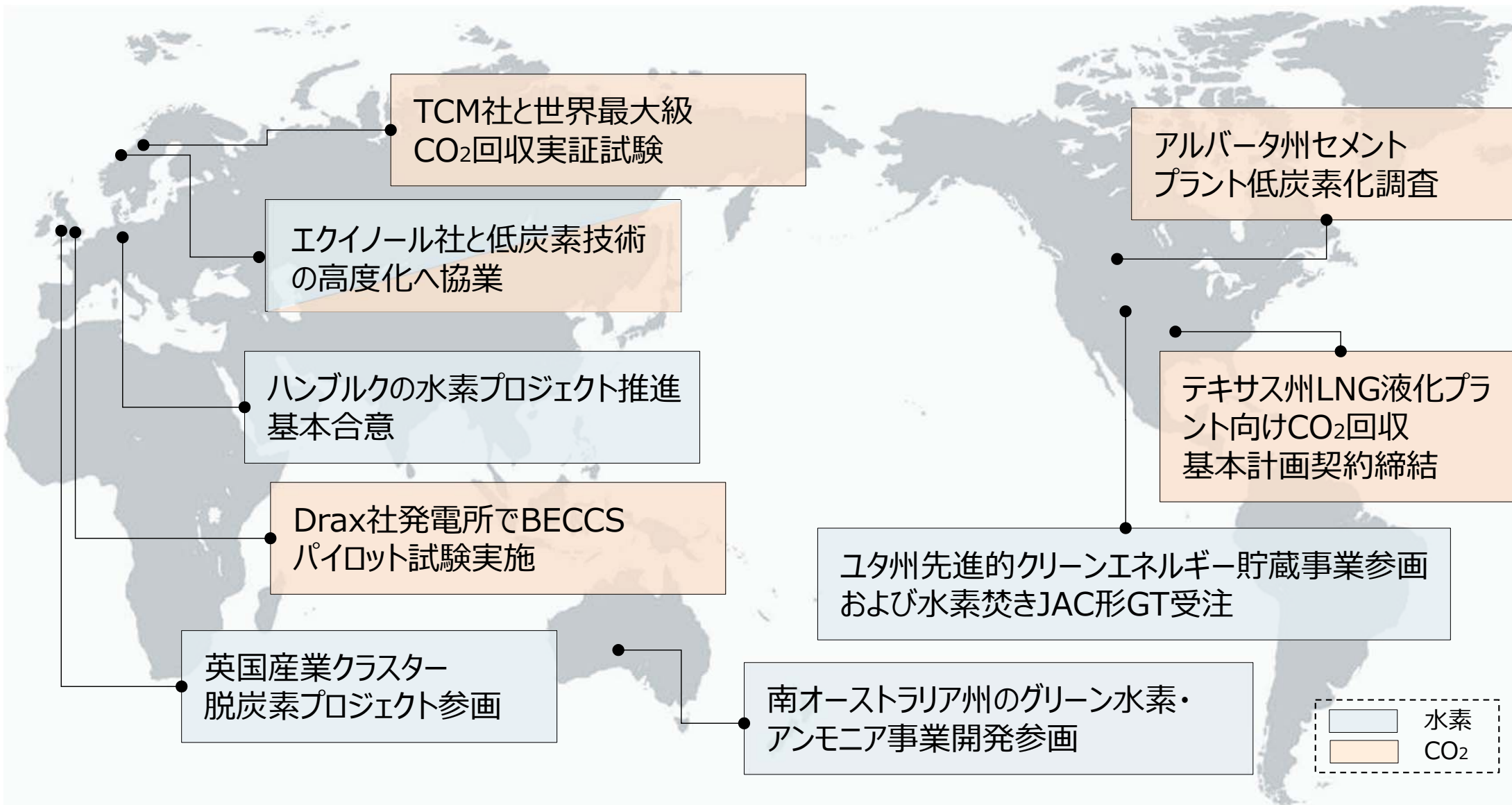
クリーン燃料生成



KS-1、KS-21：関西電力と共同で開発したアミン吸収液

CO₂NNEX™：日本IBMと共同で構築するCO₂流通を可視化するデジタルプラットフォーム

先行する地域での事業開発等に参画し、実用化を目指す



北米で先発プロジェクトを推進中

水素の利用者と製造・貯蔵・輸送者を結びつけることで
水素エコシステムを構築する

技術開発投資 / パートナースhip



製造



貯蔵



輸送



オフテーカー



発電



交通・輸送



産業

製造

貯蔵・輸送

利用

推進中のプロジェクト

Advanced Clean Energy Storage :
100万kWのエネルギー貯蔵施設の開発

Intermountain Power Agency :
84万kW級水素焚きJAC形設備を受注

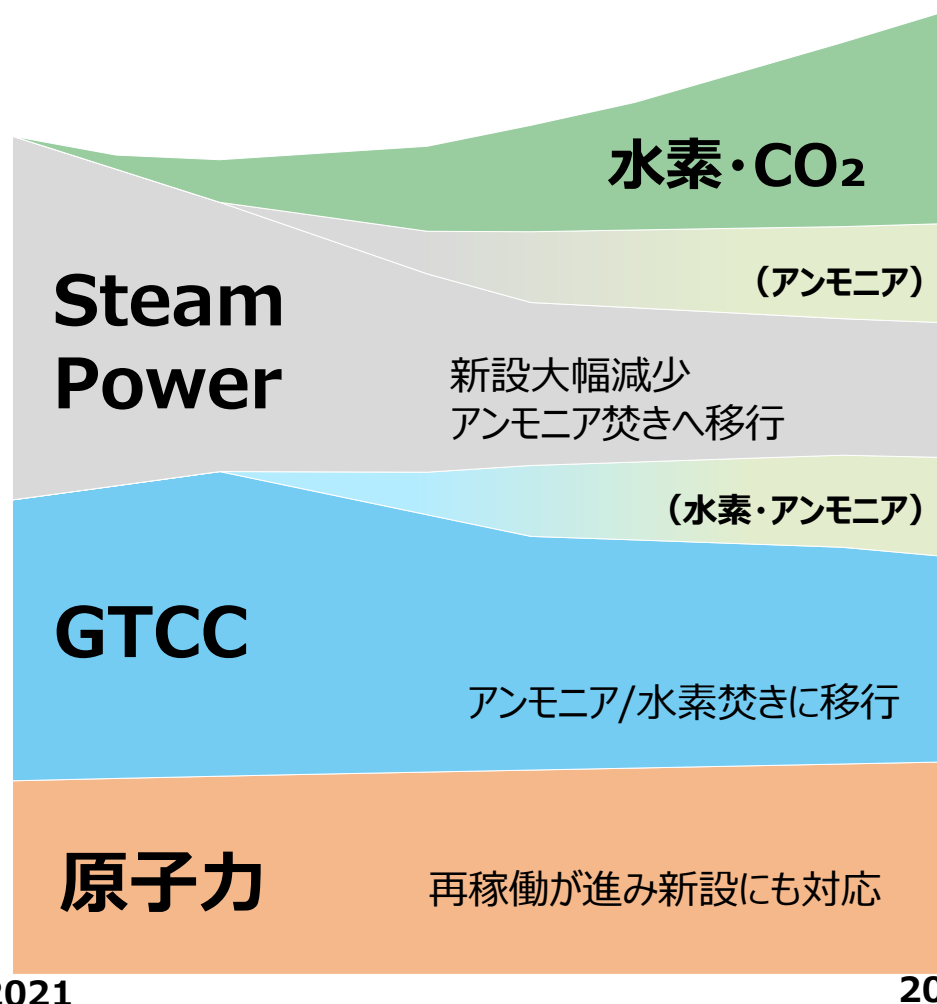
Entergy : 水素の製造や貯蔵、利用に関する共同研究合意書を締結

既存インフラの脱炭素化に加えて、水素・CO₂を事業化する

事業規模 (タテ軸)

社会的意義

戦略



CO₂フリー燃料
残存CO₂の回収・利用

強みを活かして
社外と協業
実証から商用化へ

既存アセット活用による
社会的負担の低減

アンモニアボイラー開発
メンテナンス・イノベーション

安定的な調整電源

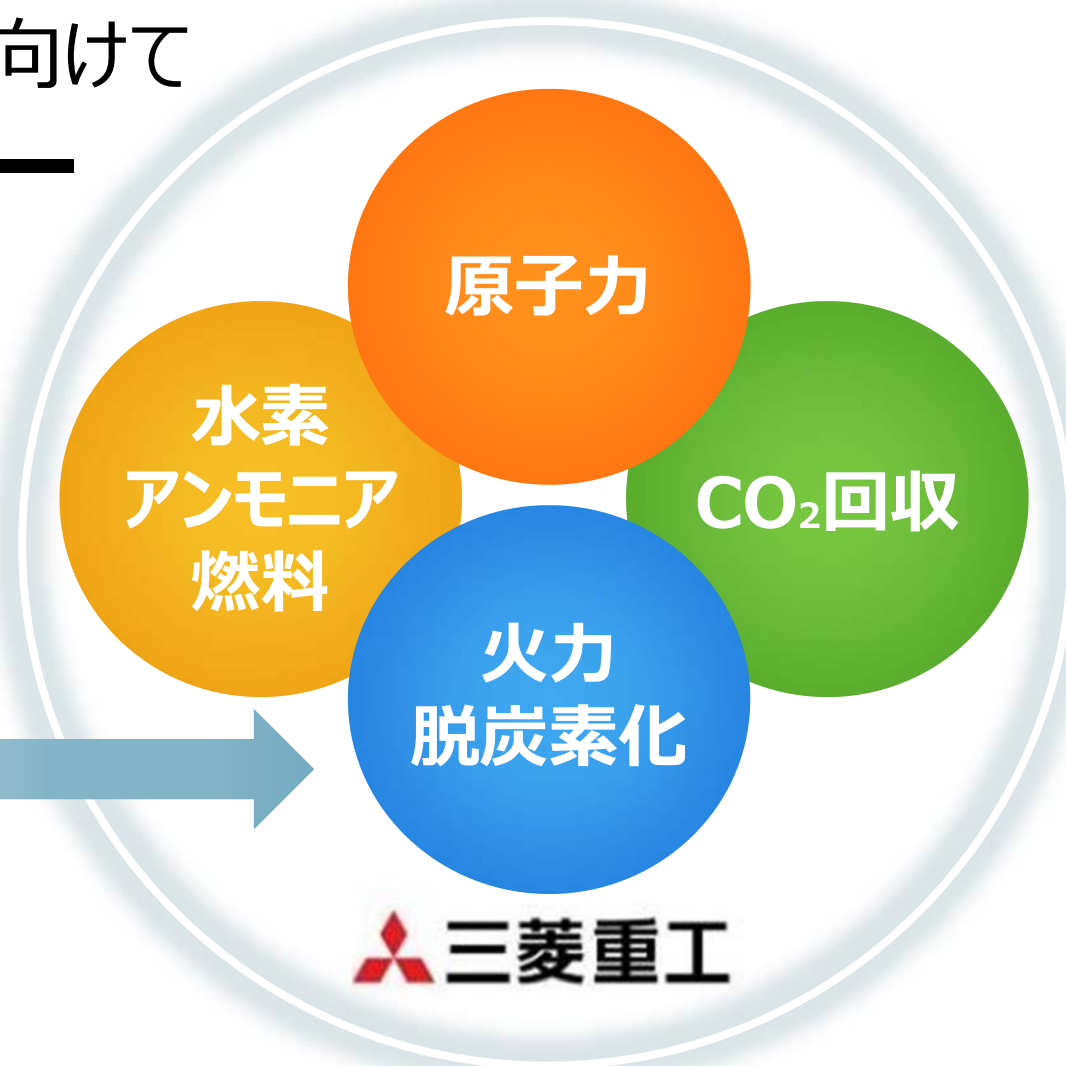
水素・アンモニア
ガスタービン
開発と実証

CO₂排出ゼロの
ベースロード電源

再稼働・特重の対応
次世代炉の推進

三菱パワーを三菱重工に統合（2021年10月）

カーボンニュートラル社会実現に向けて
総合エネルギーカンパニー
として貢献する



水素・CO₂エコシステム構築に向けた体制強化

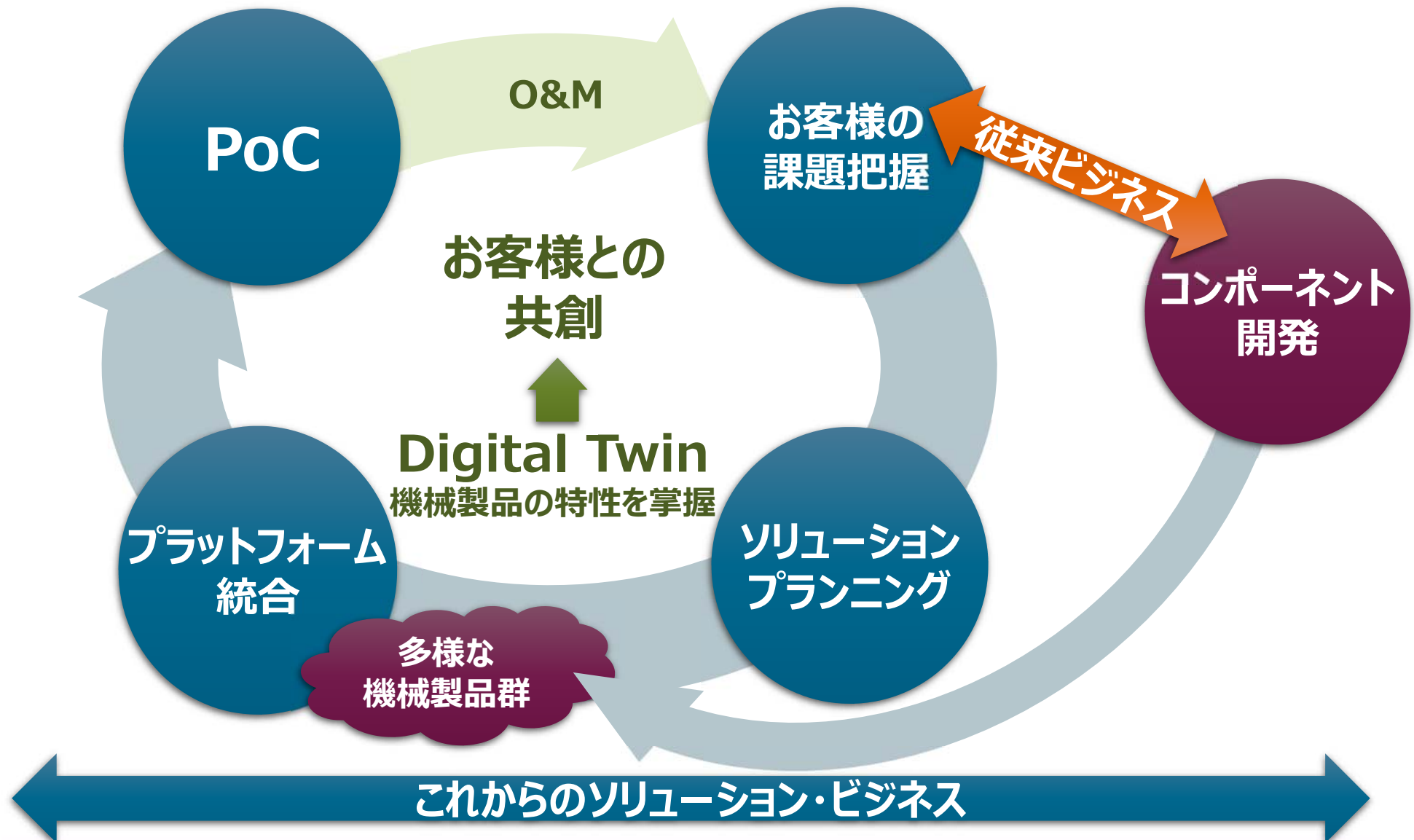
- 三菱重工と三菱パワーのリソースをダイナミックに一体運営する
- 既存火力事業の脱炭素化と水素エコシステム、CO₂エコシステムの構築を同時並行でスピーディに推進する

火力事業は脱炭素化に向けた体制シフト

- Steam Powerは、脱炭素に向けたトランジションに取り組む
 - ✓ 高度なメンテナンス・イノベーション主体の事業体制に変革
 - ✓ 蒸気タービンの生産能力適正化、競争力強化
- 計画から遂行までの機能を事業毎に集約し、機動的な事業運営を目指す

モビリティ等の新領域

コンポーネント提供から自律化・智能化された複合機械システムの提供へ



物流分野において、ソリューション提供に取り組み中

- ✓ 物流自動化ソリューション
(売上500億円@FY26)
- ✓ コールドチェーン・ソリューション
(売上1,000億円@FY26)

- お客様の課題
- ✓ ボラティリティ
 - ✓ 過酷な作業環境
 - ✓ 安全性・品質担保

飲料業界
冷凍倉庫業界
とのPoCに着手



コンセプト実証

シームレスに「つなぐ」

自律化・智能化技術パッケージ

遠隔制御 人機協調 環境管理 エネルギー管理

標準プラットフォーム

Digital Twin

課題を分析

ΣSynX

自律化・智能化
ソリューション
(シグマシンクス)

AGF



自動倉庫



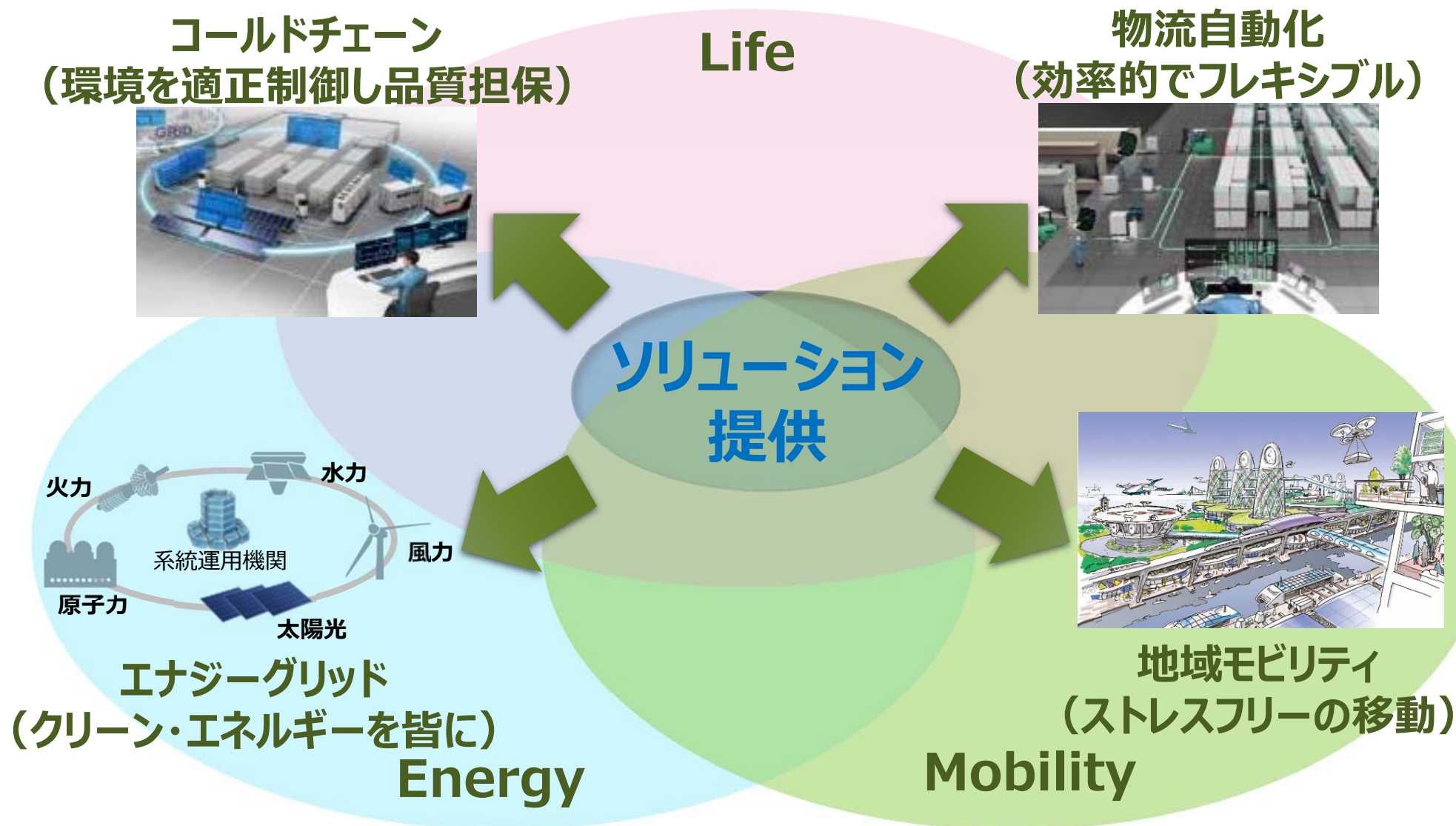
AGV



冷凍機



ソリューション・ビジネスの対象を全ての製品分野へ拡大



21事計 (FY21~23)

成長領域の開拓

収益力の回復・強化

収益性

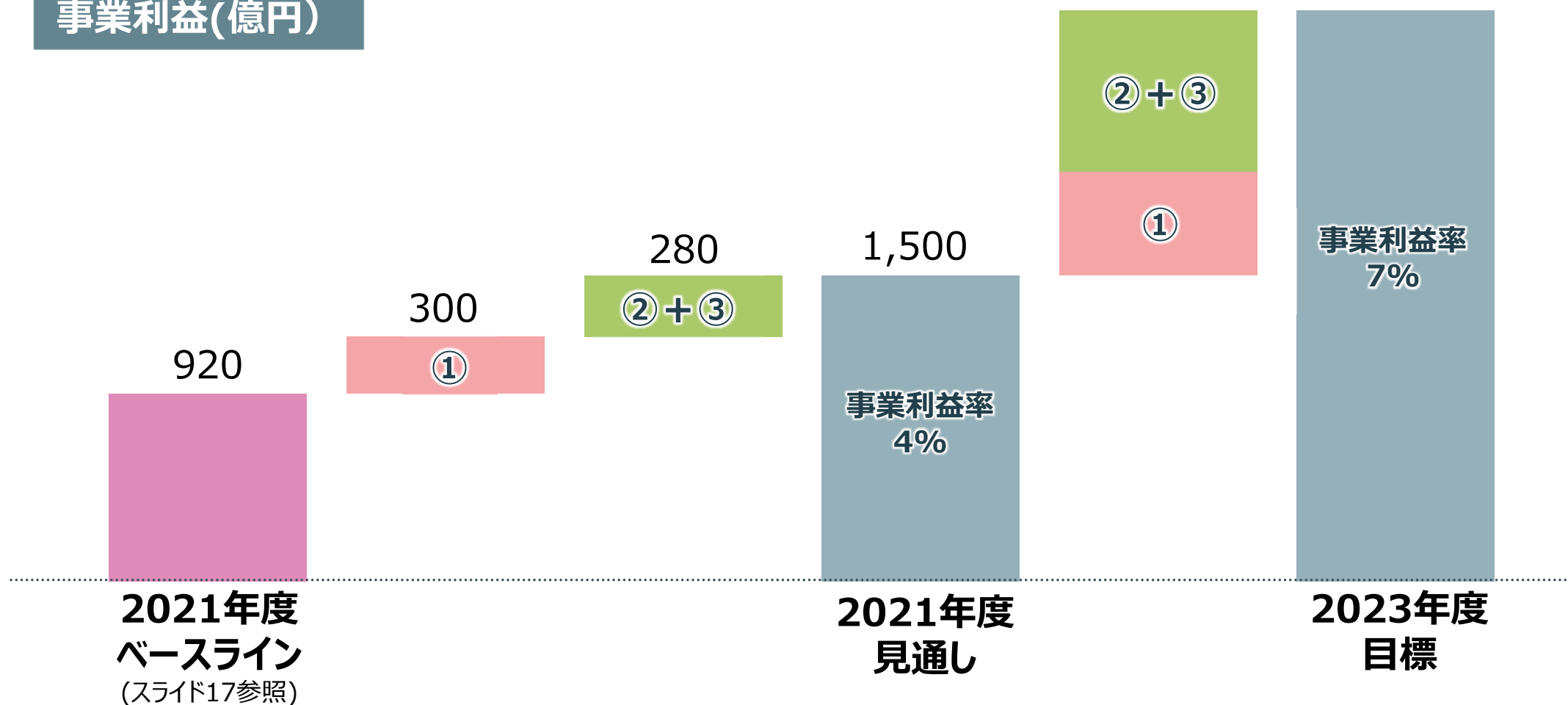
事業利益率 7%

ROE 12%

収益力の回復・強化

2023年度の目標達成に向け、収益力の回復・強化策を推進

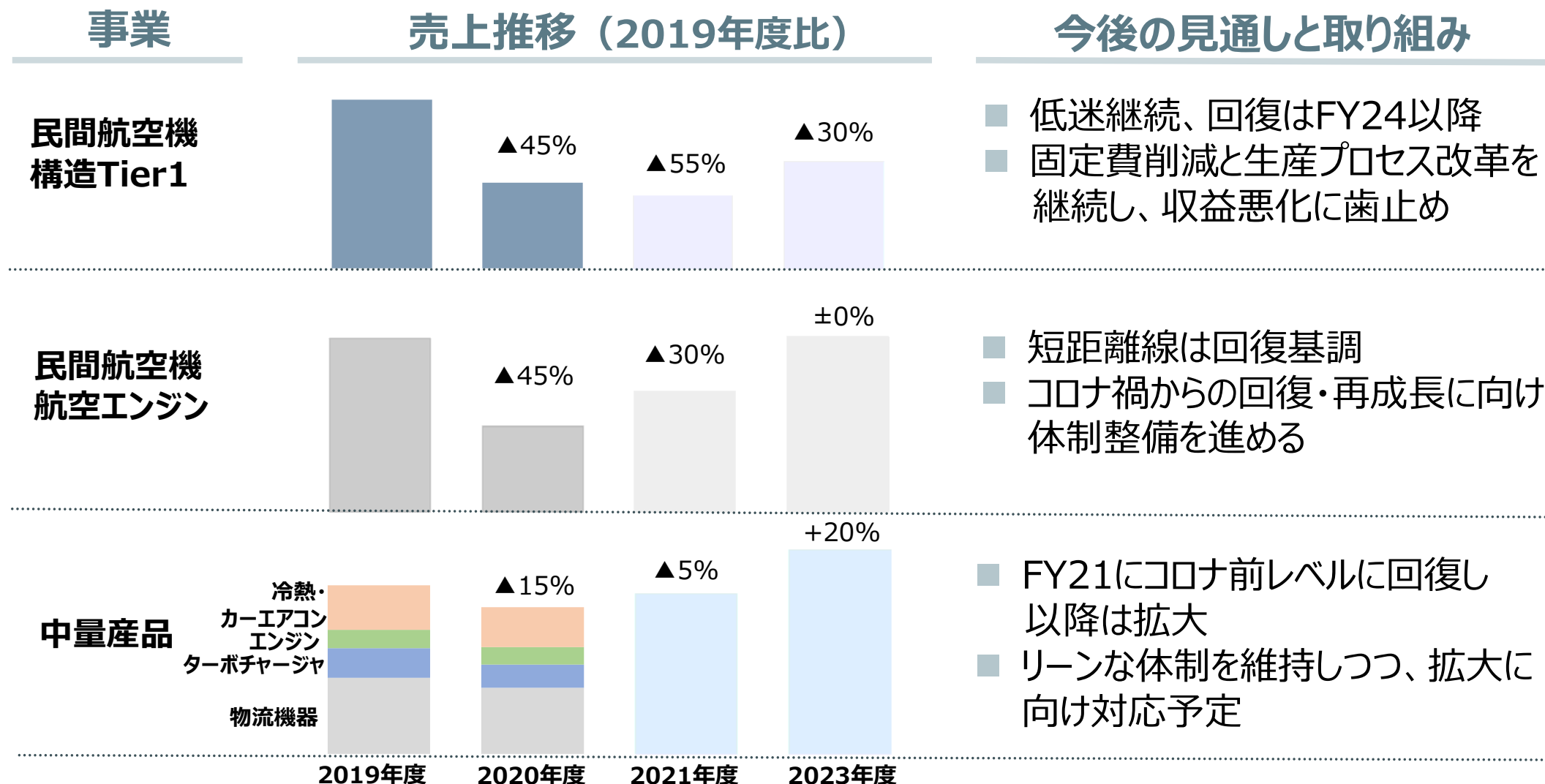
事業利益(億円)



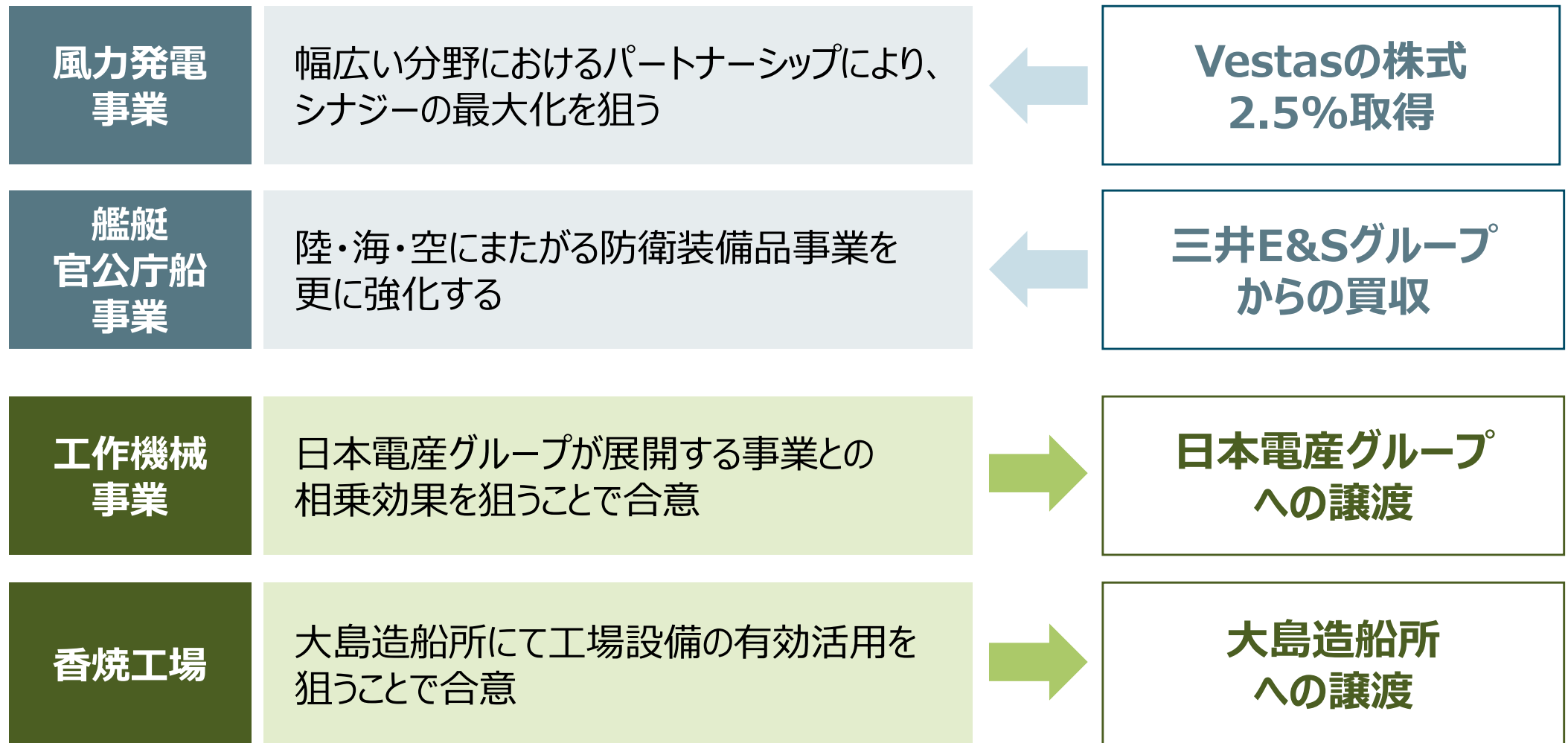
①コロナ影響からの回復、②既存事業の伸長と課題対策・構造転換、③SG & Aの低減

①コロナ影響からの回復

航空エンジン、中量産品は回復基調で、2023年度にはコロナ前水準に戻る
構造Tier1は回復まで時間を要する見込みで、生産プロセス改革を継続



2020年度に4件の事業ポートフォリオ組み替えを実施
2021年度以降も、組み替え継続し収益力強化を加速する



市場の急激な縮小に対応し、人員対策計画を着実に実行中

海外

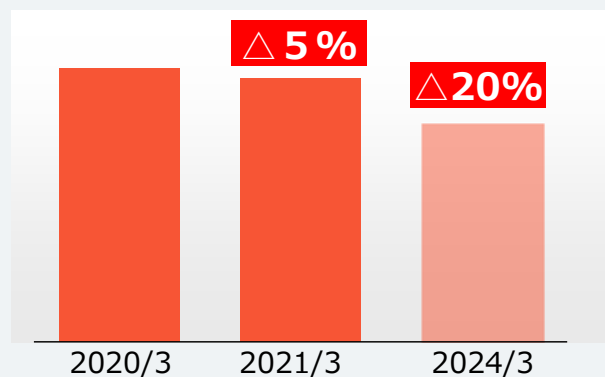
■ **3,000人規模の人員削減**を実施済（2019/9-2021/3）

国内

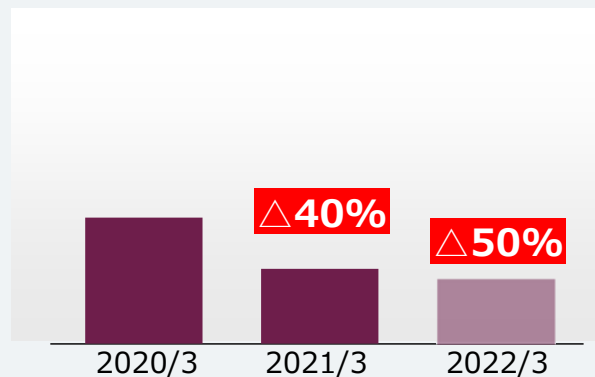
■ **1,500人超の対策**を実施済（2021/3時点）

■ 主に火力において、更に**1,500人規模の対策**を実施予定
（伸長分野を中心にリソースをシフト）

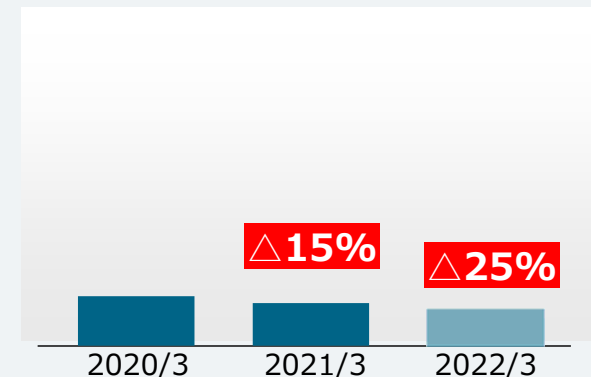
火力



民間航空機



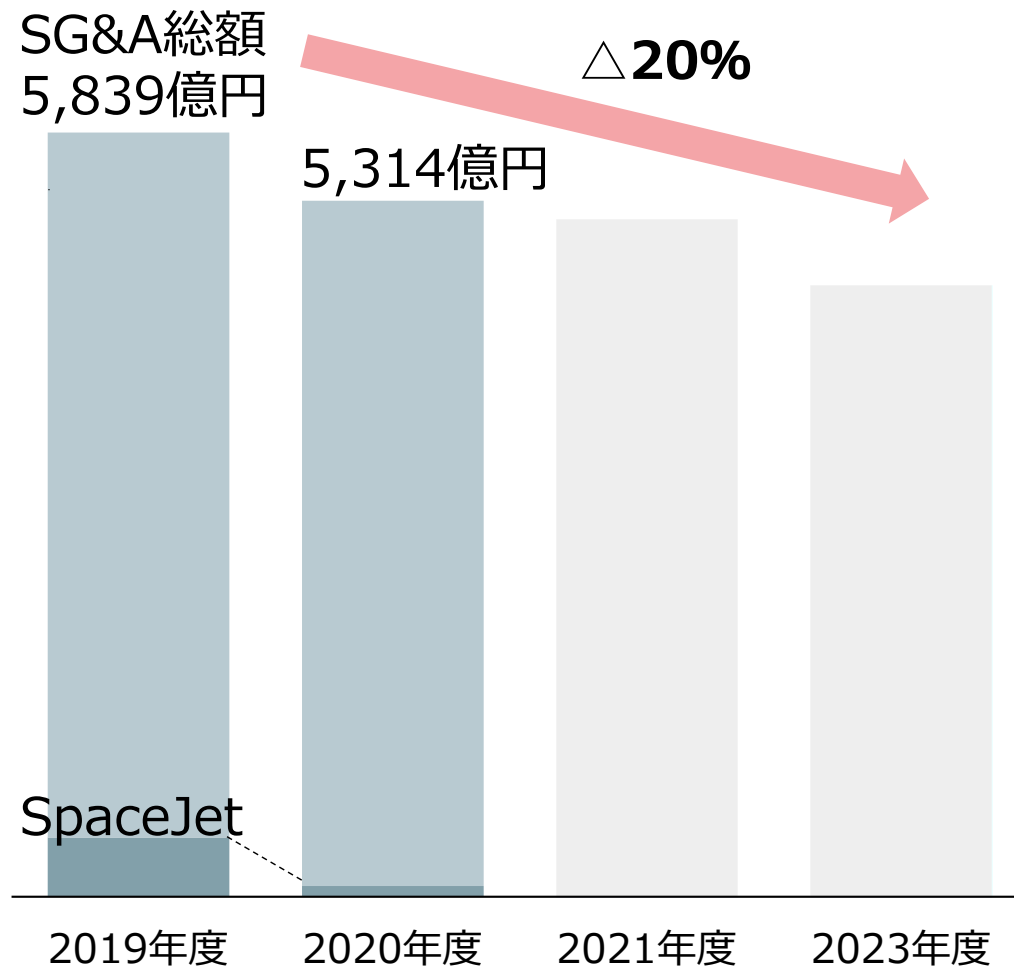
商船



③SG&Aの低減

2020年度：2019年度比△**521億円**（△**9%**）**削減達成**

2021年度：三菱パワー統合、アセットマネジメント等で更に削減



2020 年度	SpaceJet削減
	固定費・変動費削減
2021 年度	三菱パワー統合 (コーポレート効率化)
	アセットマネジメント効果 ・ 幸町工場売却 ・ 岩塚工場売却 ・ 香焼工場売却

当社の取り組みと社会との関わり

SDGsの取り組み

事業を通じた社会課題の解決



共創によるオープンイノベーションの創出

ベンチャー企業支援の場としてYokohama Hardtech Hubを開設

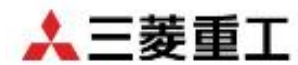


MHIスポーツチャレンジ開始

企業スポーツを通じた社会貢献とグループブランドの発信



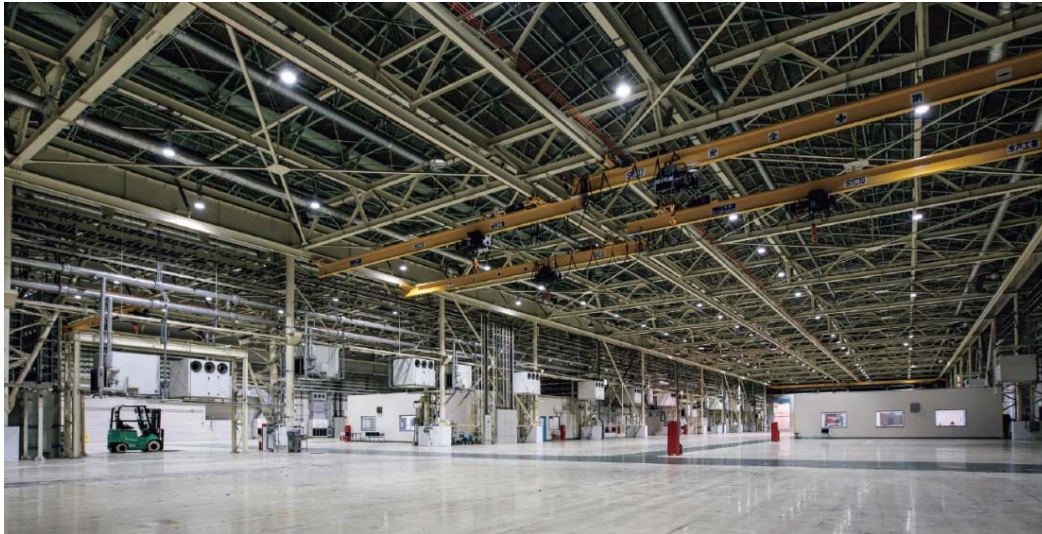
Yokohama Hardtech Hub (YHH)



「ものづくり」を起点とするベンチャー企業を支援し、「イノベーション」につなげる
2020年10月に本牧工場に本格オープン、現状7社が活動（更に募集中）

広大な試作・試験環境

- 総床面積 **2万㎡**
- 電源、エア、クレーン、空調、WiFi完備



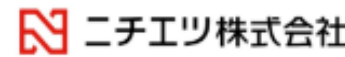
入居企業7社（2021年4月時点）



木構造のデジタル一貫生産構築



宇宙機器の設計・試験・製造



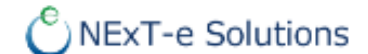
射出成形の自動金型交換機開発



振動試験サービス



計算科学、機械学習による材料開発



バッテリー制御システムの開発・実装

Tsubasa Science

半導体製造装置用部品等のコーティング材料開発

YHH共創イベント

共創の重要性について、認知・理解・共感醸成

第1回 YHH共創イベント

「宇宙分野のものづくりのリアルと共創の価値」実施済
次回のイベントも計画中

スポーツ活動を通じて、「社会貢献・CSR」「社員エンゲージメント」
「企業ブランド」の向上を図る



ハートフルサッカー



マラソン部



浦和レッズレディース



ダイナボアーズ

IV. まとめ

- **2020年度は、通期利益見通しを超過達成した**
- **各国の脱炭素化の加速を受け、エナジートランジションに向けた取り組みを加速する**
- **三菱パワーを統合し、総合エナジーカンパニーを目指す**
- **モビリティ等の新領域において、従来のコンポーネント供給からソリューション提供へ、ビジネス領域を拡大する**
- **2021年度は更に収益力を高め、
2023年度の計画達成に向けた足場固めとする**

V. 補足資料 (決算実績)

2020年度決算実績 セグメント別内訳

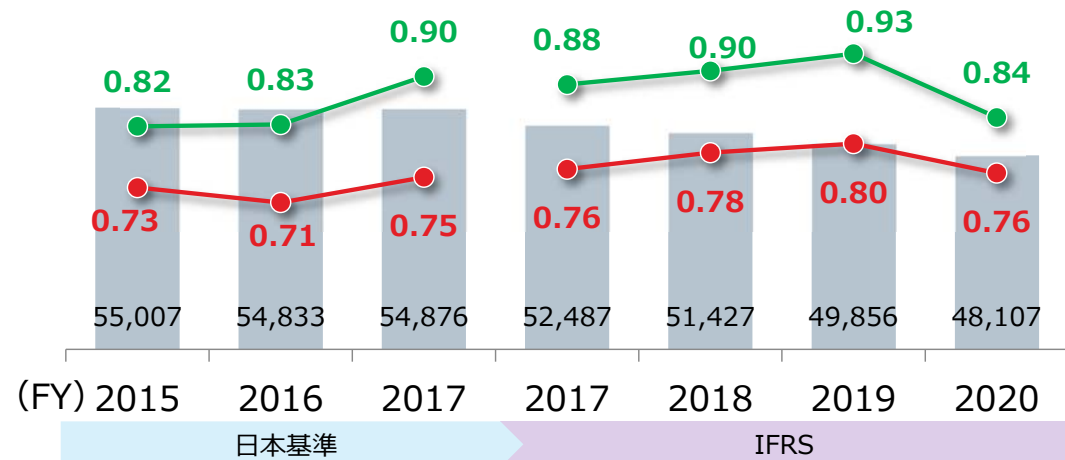
(億円)

	受注高			売上収益			事業利益		
	FY19	FY20	増減	FY19	FY20	増減	FY19	FY20	増減
エネルギー	17,721	12,992	△4,729	15,902	15,460	△442	1,443	1,276	△167
プラント・インフラ	7,399	5,752	△1,647	7,929	6,372	△1,557	255	△102	△357
物流・冷熱・ ドライブシステム	9,859	8,680	△1,179	9,901	8,603	△1,298	293	156	△137
航空・防衛・宇宙	7,192	6,262	△930	7,049	7,021	△28	△2,087	△948	+1,139
その他	△485	△324	+161	△369	△457	△88	△200	158	+358
合計	41,686	33,363	△8,323	40,413	36,999	△3,414	△295	540	+835

補足資料 財政状態

総資産 (億円)

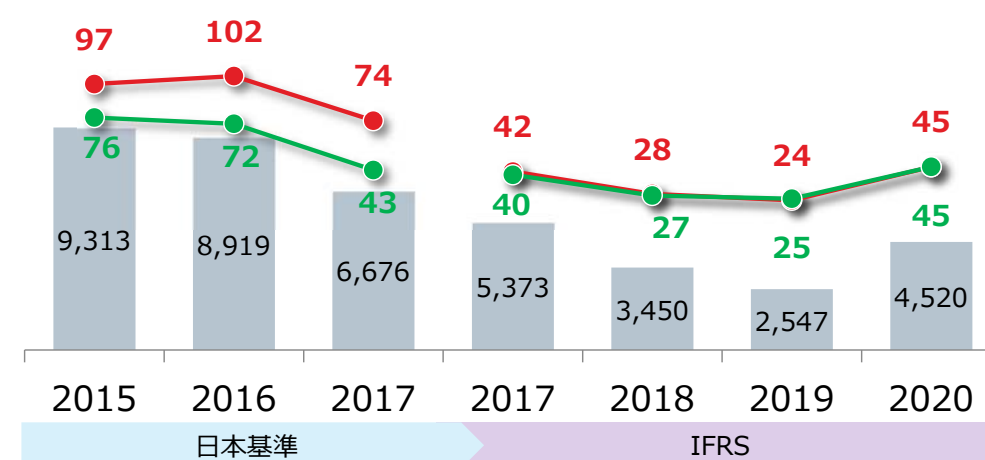
■ 総資産 ● 総資産回転率 ● 特殊要因除く回転率



※総資産回転率 = 売上収益 ÷ 総資産 (期首・期末平均)

運転資金 (億円)

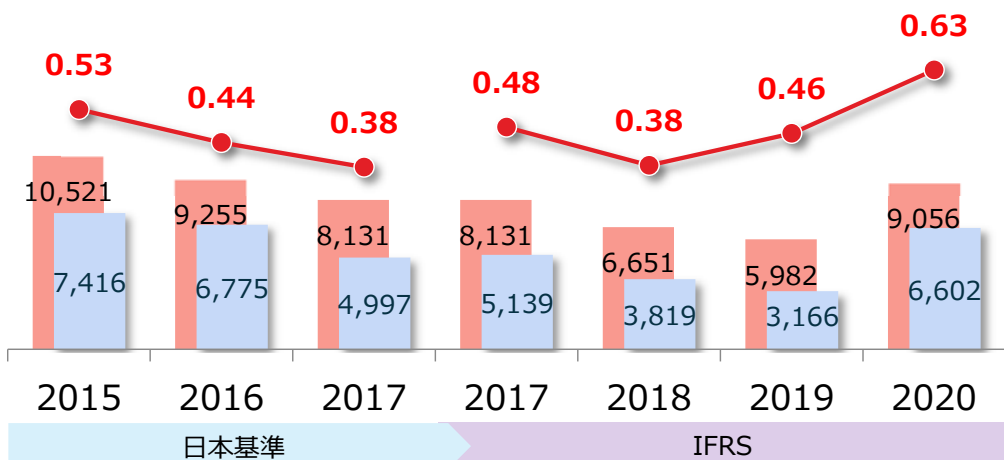
■ 運転資金 ● CCC ● 特殊要因除くCCC



※運転資金 = 売上債権 (契約資産を含む) + 棚卸資産 - 買入債務 - 契約負債 (前受金) の全社合計値
 ※CCCはドメインの運転資金 (前渡金を含む) と売上収益で算定

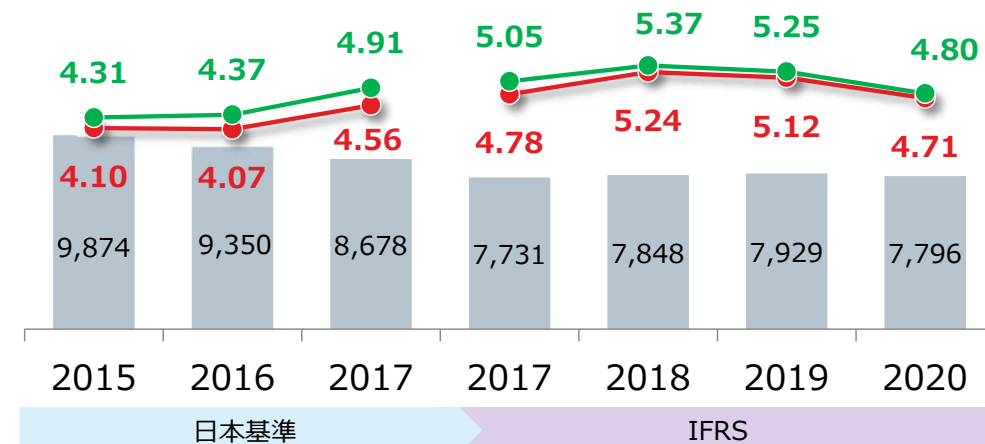
有利子負債 (億円)

■ 有利子負債 ■ Net Debt ● D/Eレシオ



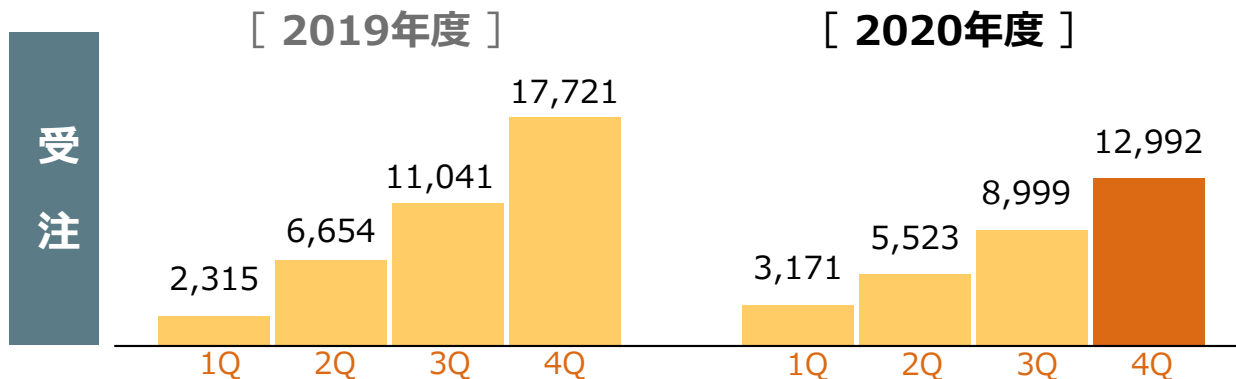
有形固定資産 (億円)

■ 有形固定資産 ● 有形固定資産回転率 ● 特殊要因除く有形固定資産回転率



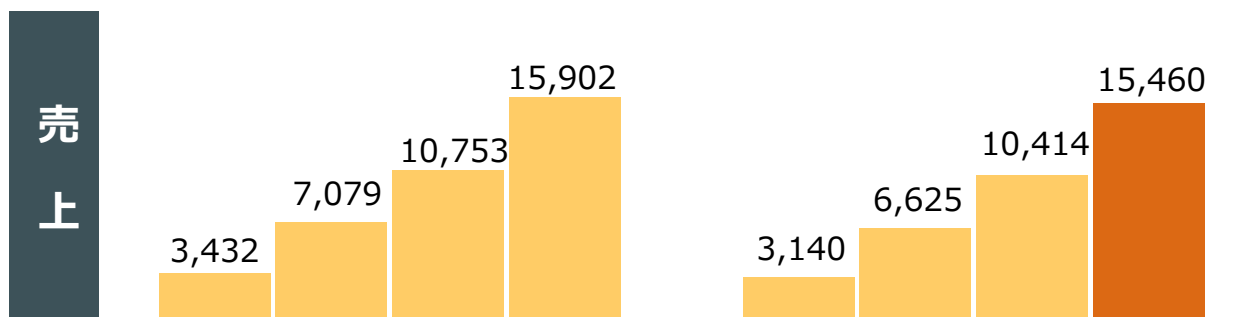
補足資料 2020年度決算実績〈エナジー〉

(億円・各期の数値は累計)



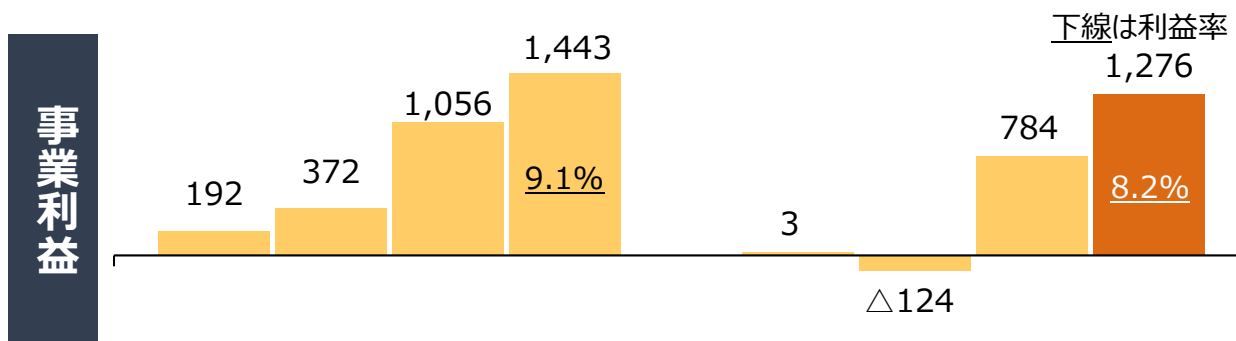
(主な事業の受注)

	2019年度	2020年度
GTCC	7,446	5,522
スチームパワー	4,464	2,462
原子力	3,080	2,360



(主な事業の売上)

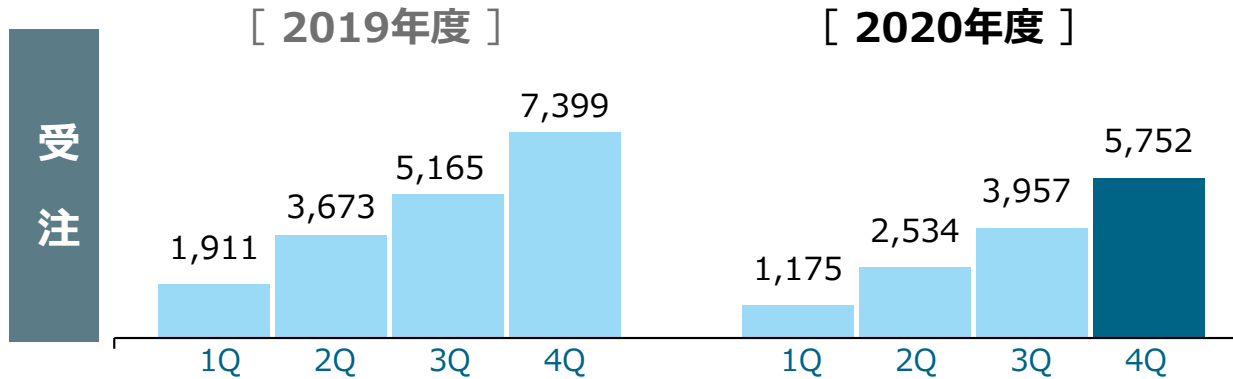
	2019年度	2020年度
GTCC	4,788	5,382
スチームパワー	5,791	5,025
原子力	2,567	2,926



- ・ MVOW株式譲渡に伴う利益（+831億円）や新型コロナウイルス影響による火力事業のアフターサービス工事実施時期後ろ倒し、スチームパワー新設工事の損失引当等（△450億円）、損益面に大きな影響を与える要因もあったが、GTCCと原子力が牽引し、売上収益、事業利益とも概ね通期見通しを達成

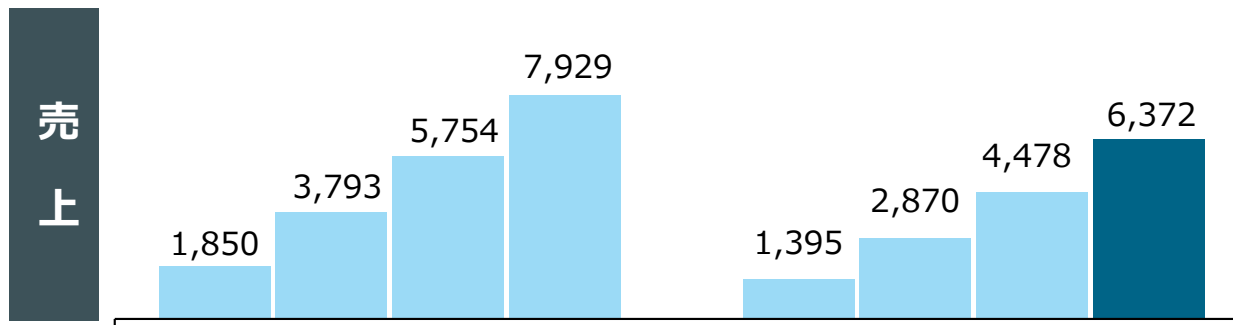
補足資料 2020年度決算実績〈プラント・インフラ〉

(億円・各期の数値は累計)



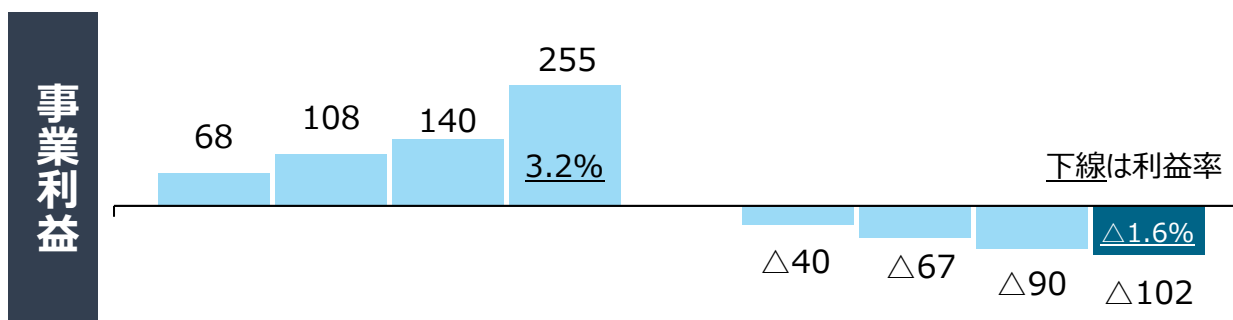
(主な事業の受注)

	2019年度	2020年度
エンジニアリング	1,746	1,192
製鉄機械	2,455	2,077
機械システム	1,479	1,321



(主な事業の売上)

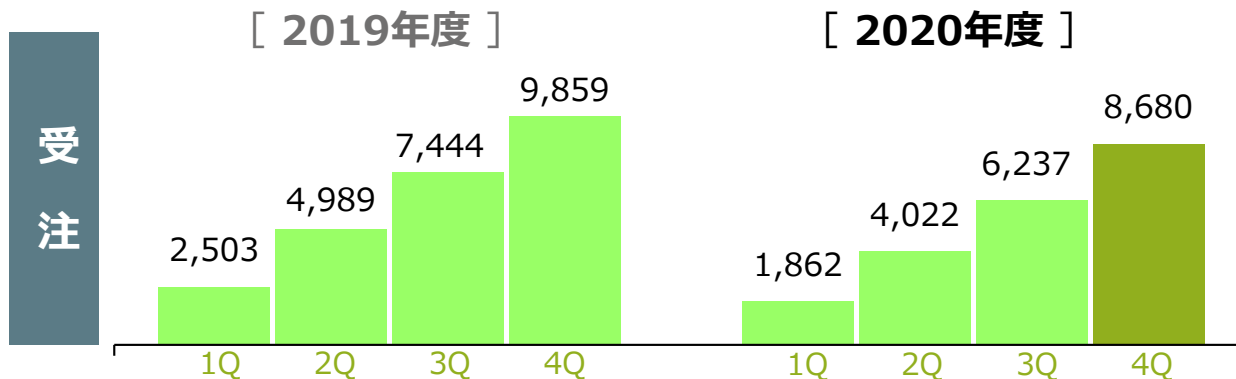
	2019年度	2020年度
エンジニアリング	2,026	1,521
製鉄機械	2,455	1,967
機械システム	1,669	1,421



- ・ 期首時点では、新型コロナウイルス影響は軽微と想定していたが、商談の停滞に伴い受注は前年度比減少。
- ・ また、エンジニアリングや製鉄機械において、工事の進捗遅れが発生したこと等により前年度比減収
- ・ 引渡し済みの海外エンジニアリング案件の費用精算や一部事業における構造改革費用等の一過性費用の計上等により、通期でも赤字

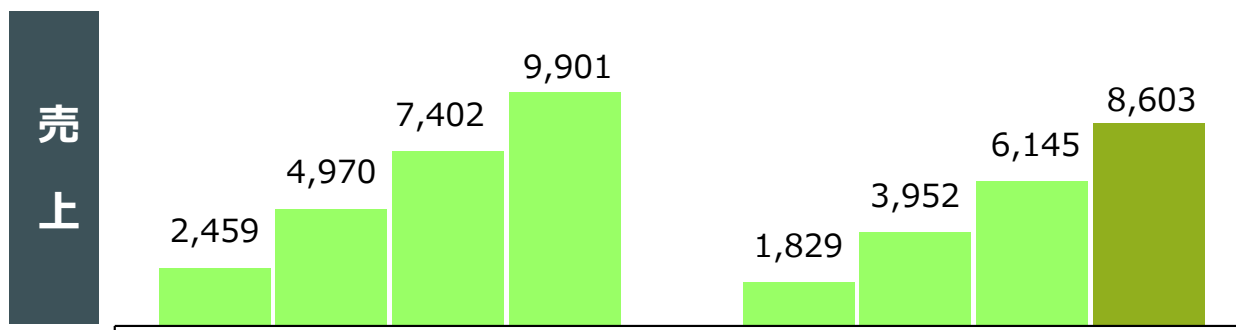
補足資料 2020年度決算実績〈物流・冷熱・ドライブシステム〉

(億円・各期の数値は累計)



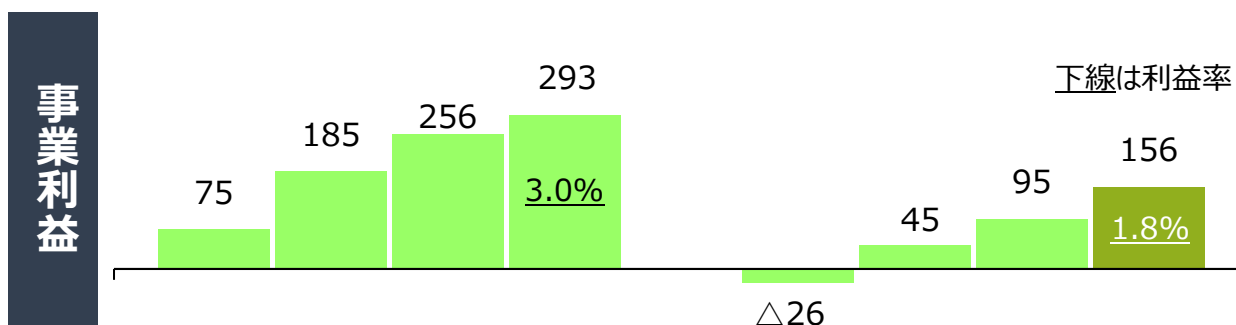
(主な事業の受注)

	2019年度	2020年度
物流機器	4,493	3,907
エンジン・ターボチャージャ	2,862	2,433
冷熱・カーエアコン	2,558	2,398



(主な事業の売上)

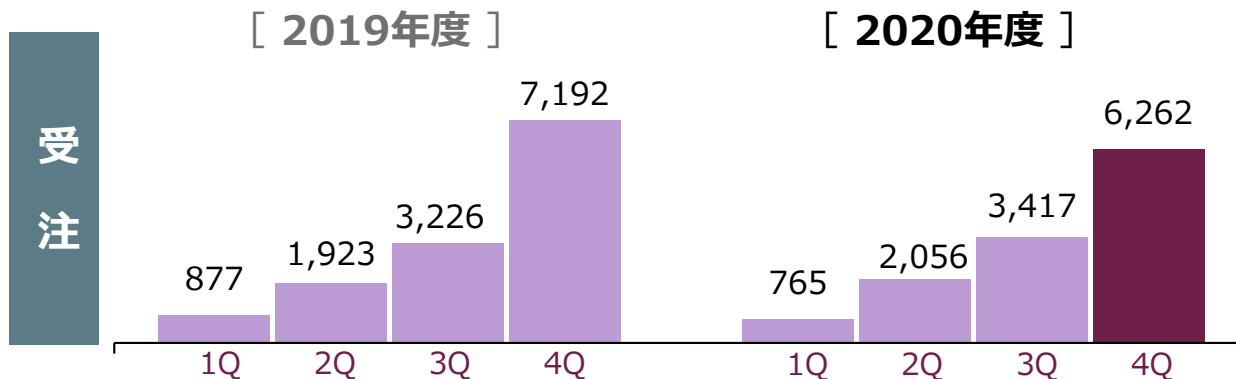
	2019年度	2020年度
物流機器	4,493	3,907
エンジン・ターボチャージャ	2,834	2,399
冷熱・カーエアコン	2,630	2,357



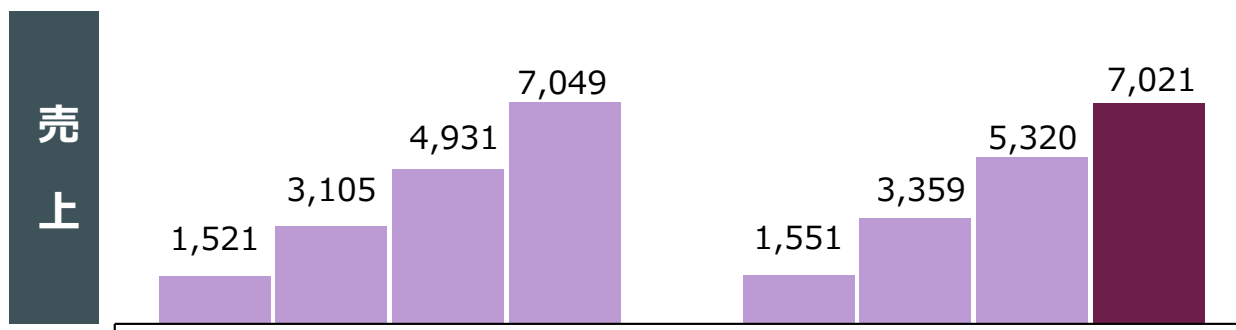
- 新型コロナウイルスの影響により、1Qの売上収益は前年同期比△25%であったが、四半期毎に順調に回復
- 固定費削減が計画以上に進捗した結果、事業利益は1Qをボトムとして順調に回復し、通期見通しを上回った

補足資料 2020年度決算実績〈航空・防衛・宇宙〉

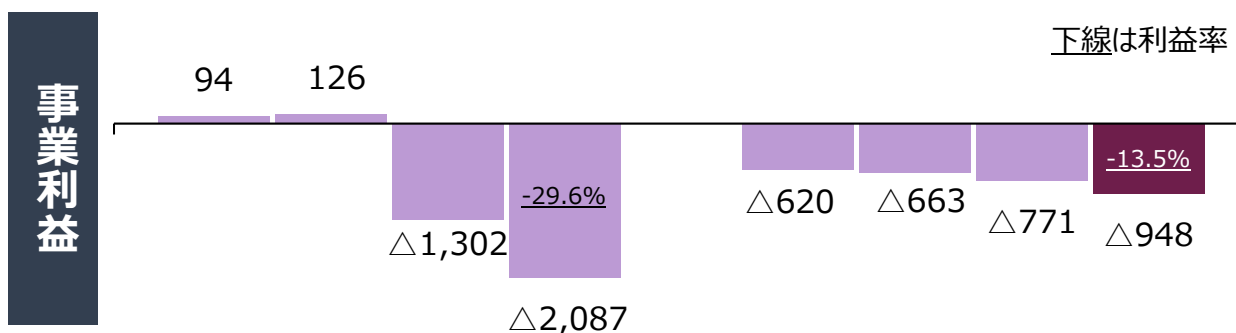
(億円・各期の数値は累計)



	2019年度	2020年度
防衛・宇宙	4,938	4,875
民間機	2,253	1,387



	2019年度	2020年度
防衛・宇宙	4,742	5,244
民間機	2,306	1,776



- 民間航空機構造Tier1の売上収益は、1Qをボトムとして改善基調にあったが、3Q以降はコロナ再流行に伴う市況の低迷を受けて減速。通期では期首想定を下回る水準で着地
- 航空・防衛・宇宙全体の売上収益は、堅調な防衛・宇宙及び1Qに買収が完了したCRJが寄与し、前年度並み
- SpaceJet事業の損失（CRJ事業買収に伴って生じたのれんの減損を含む）は1,162億円で期首見通しの範囲内

ガスタービン 受注台数・契約残台数

大型	2019年度	2020年度	
		通期	4Q単期
米州	7	4	-
アジア	10	4	2
EMEA	2	3	-
その他	2	2	2
合計	21	13	4
契約残台数	47	48	

中小型	2019年度	2020年度	
		通期	4Q単期
米州	3	6	6
アジア	2	-	-
EMEA	6	-	-
その他	-	-	-
合計	11	6	6
契約残台数	13	5	

民間航空機 引渡機数

777	1Q	2Q	3Q	4Q	合計
2019年度	12	13	10	9	44
2020年度	3	10	7	4	24

777X	1Q	2Q	3Q	4Q	合計
2019年度	4	1	3	2	10
2020年度	3	3	0	1	7

787	1Q	2Q	3Q	4Q	合計
2019年度	43	42	38	43	166
2020年度	18	32	20	14	84

研究開発費、減価償却費、設備投資

(単位：億円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度見通し
研究開発費	1,521	1,468	1,257	1,300
減価償却費	1,249	1,446	1,392	1,300
設備投資	1,473	1,615	1,255	1,200

キャッシュ・フロー

(単位：億円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度見通し
営業CF	4,049	4,525	△949	-
投資CF	△1,618	△2,395	△1,822	-
フリーCF	2,430	2,129	△2,771	0
財務CF	△2,555	△2,044	△2,217	-

有利子負債、D/Eレシオ

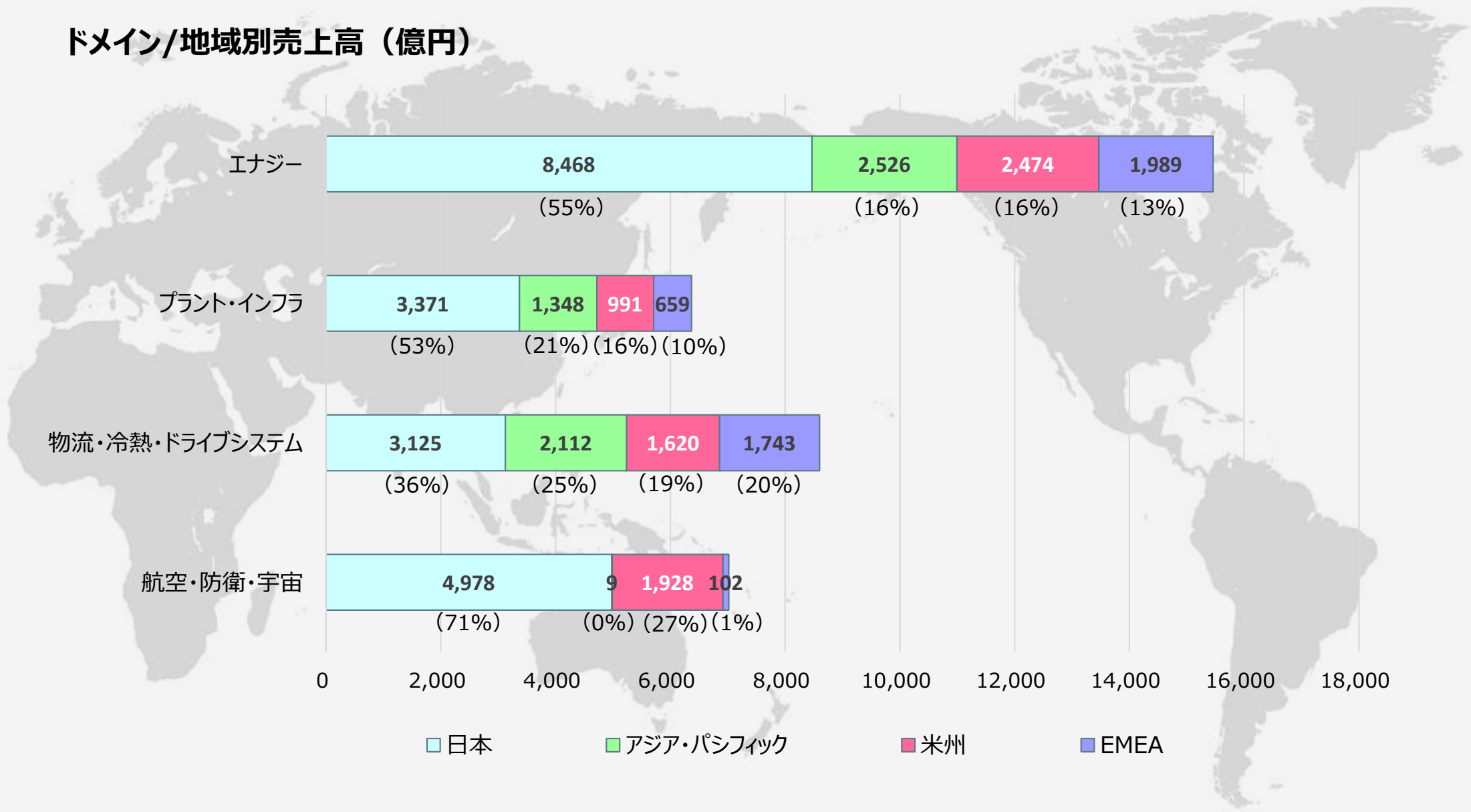
	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度見通し
有利子負債残高 (単位：億円)	6,651	5,982	9,056	9,000
D/Eレシオ	0.38	0.46	0.63	0.6

ドル円為替レート

(円/US\$)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度想定
売上計上平均レート	110.7	108.7	106.3	110
(参考) 期末日レート	111.0	108.8	110.7	-

ドメイン/地域別売上高（億円）



VI. 補足資料

(2021事業計画推進状況)

エネルギー

	2020年度実績	2021年度の方針
GTCC	高砂工場内に新GTCC実証発電設備竣工 (第二T地点)	GTシェアNo.1奪還とコストダウンによる更なる 収益力強化
スチーム パワー	国内工事費高騰等で収益悪化 脱炭素提案力強化のための専門組織設置	サービス主体の体制へ構造転換を加速 エネルギーソリューションによる産業用ビジネス拡大
原子力	軽水炉再稼働・特重対応、燃料サイクル施設の竣工に 向けた対応を着実に推進	再稼働・特重、燃料サイクル施設竣工対応を継続 次世代炉、将来炉に向けた取り組みを拡大
洋上風車	Vestas社とのパートナーシップ強化 MHIベスタスジャパンの営業開始	国内の陸上・洋上風力の販売、事業開発
航空エンジン	燃焼器の生産拠点である長崎新工場完成	最新鋭工場稼働による内製力とコスト競争力強化
コンプレッサ	収益安定・強化へサービス拡大に取り組み中	グローバルAS拠点整備・拡充を推進

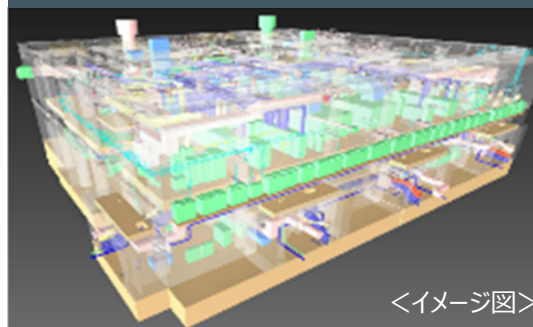
第二T地点運転開始



GT入口温度1,650℃の高温化達成(世界初)した
次世代高効率GT「JAC形*」を長期実証

*JAC(J-series Air-Cooled)

原子力・特重施設完工



<イメージ図>

原子力発電所向け特定重大事故等対処施設の
主要機器設置工事を国内で初めて完工

航空エンジン新工場稼働



MHIAEL長崎工場が長崎造船所内に完成

プラント・インフラ

	2020年度実績	2021年度の方方向性
商船	舶用SOxスクラバーを26隻に搭載	海の脱炭素化や自律化/電化への対応強化
エンジニアリング	米・加・英等で多様な排出源からCO ₂ 案件受注 (基本設計・パイロット実証等)	CO ₂ ビジネス強化、脱炭素市場の開拓
製鉄機械	連続鋳造圧延設備(ESP)の拡販	メガトレンドを見据えた技術革新による製品差別化
環境設備	既存施設の長寿命化工事などで受注伸長	国内案件を中心に確実に受注を積み上げ
機械システム	新型初号機(製函機/無菌充填機)供用開始	新型機の拡販推進とモビリティ新事業の開拓

DIA-SOx(R)シリーズ



舶用SOxスクラバーを3船種26隻へ搭載完了

CO₂回収パイロット試験装置



英大手電力Drax社の発電所で
CO₂回収パイロット試験を開始

連続鋳造圧延設備



中国日照鉄鋼が5基目の連続鋳造設備を稼働

物流・冷熱・ドライブシステム

	2020年度実績	2021年度の方方向性
物流機器	組織再編・販社統合などのPMI推進で体質強化	エンジニアリング、ソリューション事業で成長戦略を推進
ターボチャージャ	乗用車市場の急激な需要の変化に迅速に対応	電動化に対応した製品開発の強化
エンジン	DC他向2MW機開発、水素エンジン開発着手	中核事業に集中、DC向け・東南アジア分散型対応推進
冷熱	開発力強化、高効率空気熱源循環加温ヒートポンプが受賞	地域ニーズに合うラインナップ、販売網を拡充
カーエアコン	欧州ターボ拠点との連携、生産/供給体制の再編成	商品ラインアップ拡充による顧客ニーズへの対応

DC : Data Center

Q-ton Circulation



高効率の空気熱源循環加温ヒートポンプ
「第38回優良省エネルギー設備顕彰」優秀賞を受賞

水素エンジン



産総研との共同研究で水素100%の
安定燃焼を確認

航空・防衛・宇宙

	2020年度実績	2021年度の方方向性
構造Tier1	航空機需要の大幅減により、人員対策など固定費削減による緊急対策を実施	省人化・自動化の促進により、生産性の向上を図り、市況の回復に備える
SpaceJet	開発活動の一旦の立ち止まりを決定	型式証明文書作成プロセスは継続しつつ、開発再開に向けた事業環境整備に取り組む
防衛	次期戦闘機開発主体として防衛省と契約 新型護衛艦（FFM） 1 番艦「もがみ」／2 番艦「くまの」の進水	次期戦闘機開発体制の確立 新型護衛艦（FFM）連続建造の着実な遂行 1 番艦「もがみ」／2 番艦「くまの」の玉成 3 番艦／4 番艦の進水
宇宙	H3ロケットの開発を進捗中	H3ロケット初号機打ち上げ

次期戦闘機



次期戦闘機開発主体として防衛省と契約

出典：令和2年度 防衛白書

新型護衛艦（FFM）



新型護衛艦（FFM）進水

H-3ロケット



H3ロケットの開発進捗中

©JAXA

補足資料② カーボンニュートラルに向けた原子力事業の取組み

- 原子力は**カーボンフリー**かつ**大規模・安定電源**であり、**エネルギーセキュリティ上の観点**も含め**重要なベースロード電源**。2050年カーボンニュートラルの達成に向け、将来に亘って原子力の活用は必須
- 原子力技術の継続的な利用に向け、**短期、中・長期に亘る開発計画を策定し展開中**
 - 【短期】既設プラント（PWR、BWR）の再稼働/特重※¹設置の推進、燃料サイクルの確立、**更に次世代軽水炉により発電分野のCO₂排出を大幅削減**
 - 【中期】**多様化する社会ニーズ**に応じて小型炉、高温ガス炉、高速炉等を開発・実用化
 - 【長期】**恒久的な”夢のエネルギー源”**である核融合炉の実用化へ挑戦



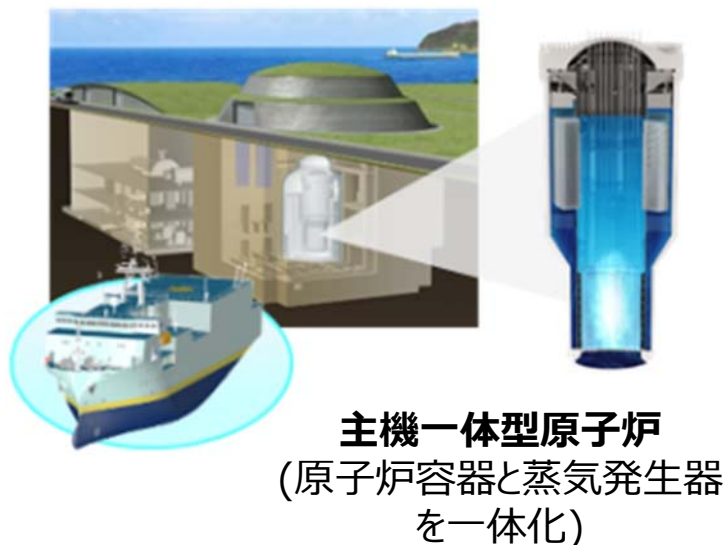
※1 特定重大事故等対処施設：プラントとは完全に独立し、航空機衝突やテロ等の際に安全に運転停止できる大規模施設

※2 ITER計画：核融合炉実験炉実現に向け7極(日,EU,米,露,中,韓,印)政府により進められている大型国際PJ

- 原子力エネルギーは発電のみならず、熱利用、僻地/離島/宇宙開発等へのエネルギー供給等、**多くのポテンシャルを保有**
- 当社も**多様化する社会ニーズへの適用**を見据えた将来炉の研究開発を推進中

小型炉/マイクロ炉(多目的電源)

- 発電炉に加え、災害地/僻地/離島/宇宙開発等へのエネルギー供給も可能とするモバイル炉を検討



【軽水小型炉(発電炉/船用炉)】

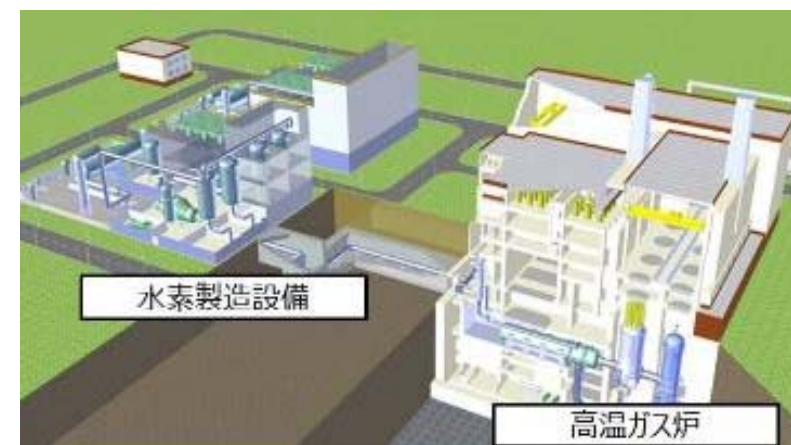
エネルギー
セキュリティ(備蓄)
災害地



【マイクロ炉(コンテナ収納型)】

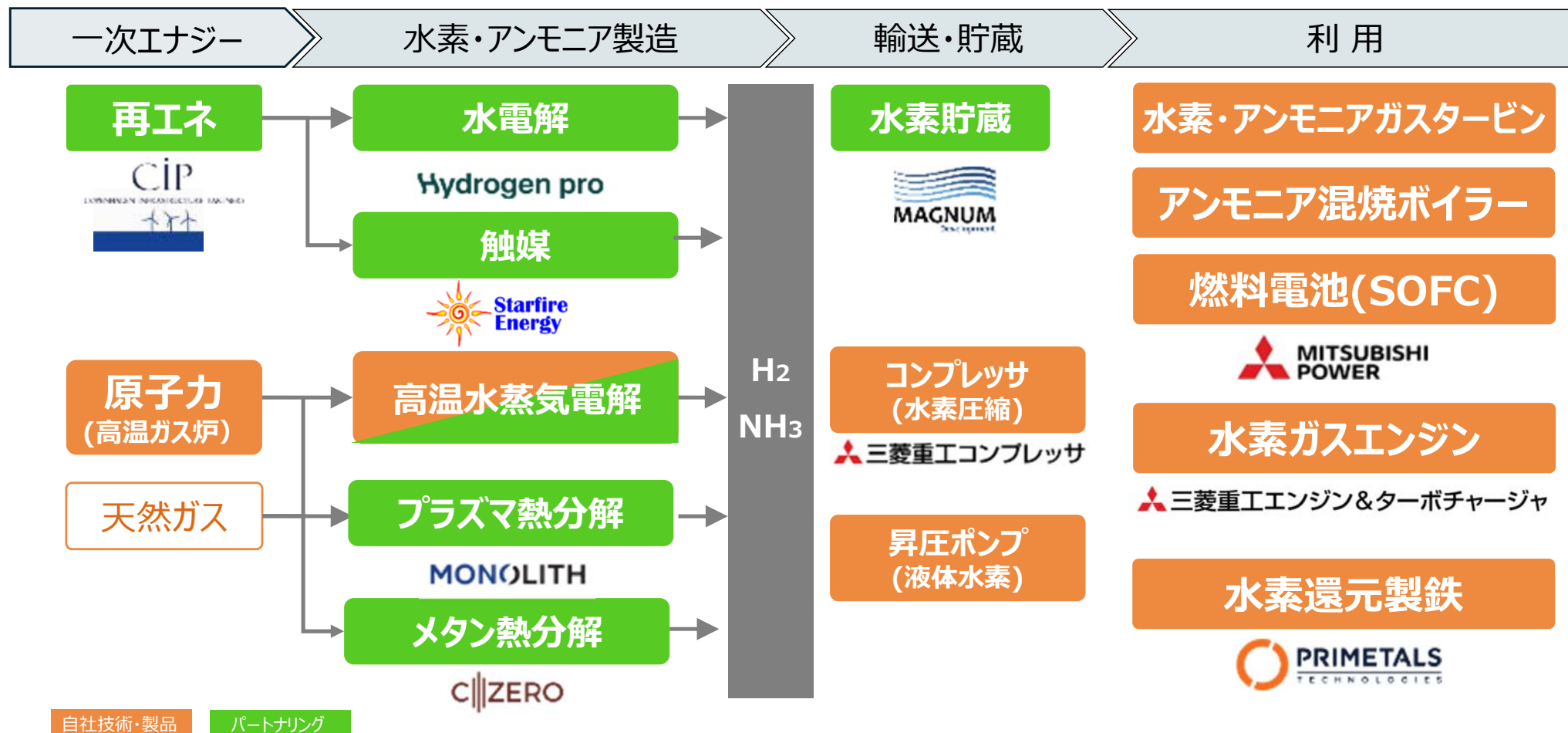
高温ガス炉(水素製造)

- 900℃以上の高温の核熱を利用
- 大量かつ安定的に水素を生成、水素還元製鉄によりCO₂発生を防止



補足資料④ CO₂フリー水素・アンモニア バリューチェーンの取組み

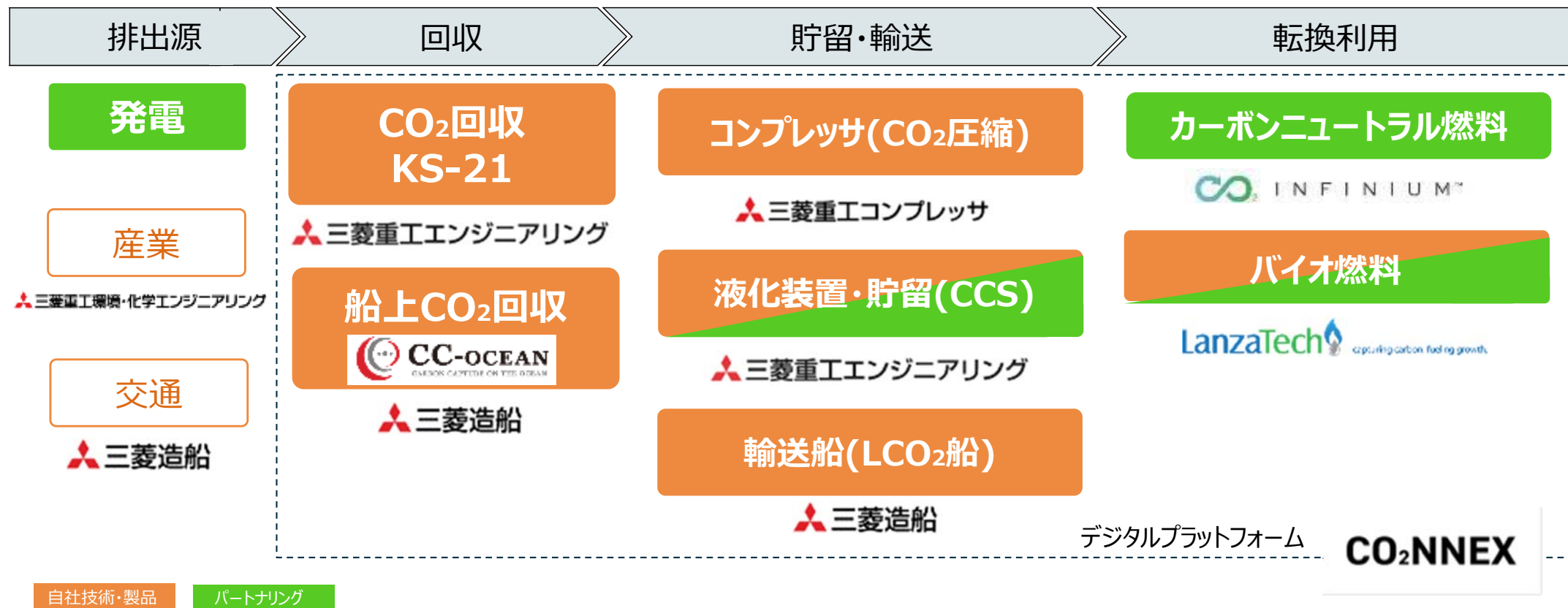
- CO₂フリー水素・アンモニア市場確立のため、上流～下流まで幅広く、社外とのパートナーリング含め面を広げる戦略を推進
- これらの技術を元に、海外でのFEEDに参画し、事業性評価、事業化に向け推進



FEEDへの参画（豪州南オーストラリア/独ハンブルク/英国等）

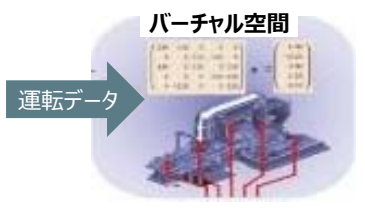
補足資料⑤ CO₂回収・利用 バリューチェーンの取組み

- CO₂回収・貯留のバリューチェーンは、独自技術を中心に拡大中。CO₂回収では、実績も世界トップ
- 商談が活性化しており、事業者での実証を踏まえ、商用化へ



FS、Pre-FEED、FEEDへの参画

■ 成長領域を支える技術基盤の構築、イノベーション実現のための取り組みを推進中

エナジートランジション	水素・アンモニア燃焼	次世代AGV/AGF	プラントの自動化・知能化	過酷環境対応ロボット
モビリティ・電化・知能化				
安全・安心な社会の構築				

AGV: Automated Guided Vehicle AGF: Automated Guided Forklift

基盤技術の深化・新機能の創出

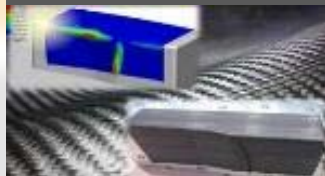
水素・アンモニア燃焼
遮熱コーティング
要素～実機実証
大規模解析

ラボ燃焼試験



自律行動・群知能
健全性自動診断
人協働ロボ
画像診断

複合材 多層一体成型



複数無人機の群知能



複合材の自在成形
革新的設計・製造（AM）
機械・電気・熱・化学 連成解析

暗号化制御
セキュリティ対応
画像データ高速処理

イノベーションを実現する取り組み

イノベーション推進研究所

従来の前提を覆す最先端の技術開発
大きなインパクトを与える革新技術の研究開発

Yokohama Hardtech Hub (YHH)

ベンチャーのアイデアを実現する「共創の場」

ピボット開発の導入

ベンチャーをしのぐスピードで開発
2020年度500を超えるテーマを実施

MOVE THE WORLD FORWARD

mitsubishi
heavy
industries
group