

# 第96回 定時株主総会

2021年6月29日

三菱重工業株式会社

# 報告事項

# 2020年度 事業報告

# 2020年度 事業報告

(第76回定例会後主幹会招集ご通知資料書様)  
事業報告 (2020年4月1日から2021年3月31日まで)

## 三菱重工グループの現況に関する事項

### Ⅰ 事業の経過及びその成果

#### 概況

当事業年度における世界経済は、新型コロナウイルス感染症の世界的流行が続く中、経済活動が徐々に再開されて回復の兆しを見せつつあります。また、我が国経済も、回復して生産活動の持ち直しが見られるなど年度後半にかけて回復基調にありましたが、年度を通じては、世界経済・我が国経済とも、前事業年度から大きく下振れました。

#### Ⅱ 受注、売上及び損益

このような状況の下、当事業年度における当社グループの連結受注高は、前年度を8,322億円下回る3兆3,363億円となり、売上収益は、前年度を3,414億円下回る3兆6,999億円となりました。

事業利益は、プラント・インフラ部門、モノゾー部門及び物流・冷熱・ドライブシステム部門が減少したものの、航空・防衛・宇宙部門が増加したことにより、前年度から836億円改善して540億円となり、税引前利益も前年度から820億円改善して493億円となりました。

一方、親会社の所有者に帰属する当期利益は、前年度を464億円下回る406億円となりました。これは前年度において過年度の損失計上分を繰延税金資産に計上したことによるものです。

連結業績

受注高  
3兆3,363億円  
前年度比 8,322億円減少

売上収益  
3兆6,999億円  
前年度比 3,414億円減少

事業利益  
540億円  
前年度比 836億円改善

親会社の所有者に帰属する当期利益  
406億円  
前年度比 464億円減少



# 事業の経過及びその成果



## 世界経済

経済活動が徐々に再開され回復の兆し



## 我が国経済

年度後半にかけて回復基調

年度を通しては、前事業年度から大きく下振れ

# 事業の経過及びその成果

受注高

3兆3,363億円

前年度比

8,322億円 減少

売上収益

3兆6,999億円

前年度比

3,414億円 減少

事業利益

540億円

前年度比

836億円 改善

親会社の所有者に  
帰属する当期利益

406億円

前年度比

464億円 減少

## 2018事業計画

財務基盤の強化

事業規模の  
更なる拡大

収益力の向上



火力発電システム事業での世界的な市場縮小

既存事業の規模の伸び悩みと価格競争激化による収益力低下

新型コロナウイルス感染症流行による事業環境の急激な悪化

## 2021事業計画

半年前倒しして昨年10月末に策定し、順次取組みを開始

収益力回復・強化

成長領域の開拓

TOP\*達成に向けた事業基盤の確立

次の「2024事業計画」での飛躍のための基盤づくり

\* TOP: Triple One Proportion (売上収益：総資産：時価総額=1:1:1の状態)

## 収益力回復・強化

### 2023年度末における目標

事業利益率	7%
ROE	12%
有利子負債	0.9兆円維持

## 成長領域の開拓

### エナジートランジション

脱炭素社会に向けて変化する  
社会課題の解決

### モビリティ等の新領域

多様な製品をデジタル技術で  
つなぎ、自律化・知能化

「2021事業計画」期間中に1,800億円を投資し  
将来的には1兆円規模の事業へ成長

## エネルギートランジション

### 次世代ガスタービンの長期実証運転

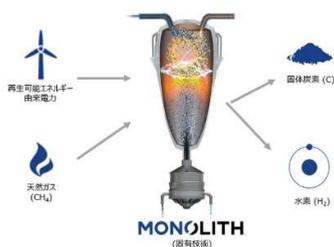


### CO<sub>2</sub>回収事業の拡大に向けた取り組み



提供 : Technology Centre Mongstad

### 水素バリューチェーンの強化・多様化



### ヴェスタス社との パートナーシップ強化



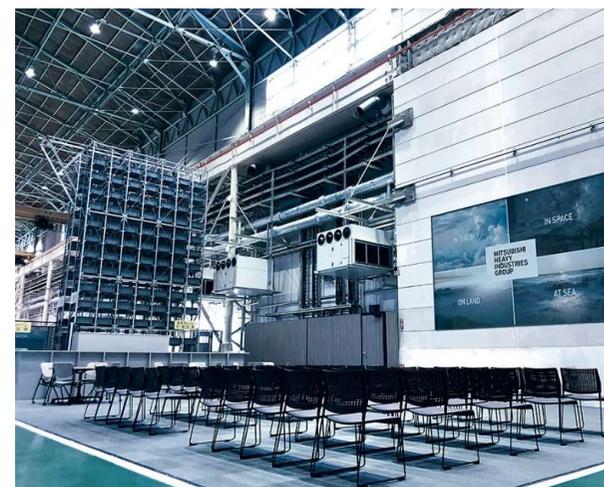
## イノベーション創発や社会課題への取組み

### Yokohama Hardtech Hub



**HARDTECH HUB**  
YOKOHAMA

**ベンチャーやモノづくりに携わる企業、  
自治体、教育機関等が集う共創空間**



## イノベーション創発や社会課題への取組み

**2020年11月 グリーンボンド発行**

**イニシアティブ「チャレンジ・ゼロ」宣言に賛同**

**中長期的に成長していくための非財務指標**



**マテリアリティ（重要課題）を特定**

## 新型コロナウイルス感染症影響下での事業活動

民間航空機関連事業・中量産品事業 ▶ 影響大

人員対策を含めた  
固定費の圧縮

外部流出費用の  
削減

投資計画の  
見直し

販売費及び一般管理費を大きく削減

## 新型コロナウイルス感染症影響下での事業活動

多様な働き方

新型コロナウイルス感染症への対策

制度の見直し

ツールの拡充

経営・業務を幅広くリモートで行えるように

## 既存事業の伸長に向けた取組み

### エネルギー部門

航空機用エンジンの  
燃焼器製造工場を  
長崎に新たに建設



### プラント・インフラ部門

業界の垣根を越えた  
大型プロジェクトにおける  
海洋エンジニアリング・  
サービス



提供：観光汽船興業(株)

### 物流・冷熱・ドライブシステム部門

高効率空冷ヒートポンプチラー  
「MSV2」  
2020年度省エネ大賞  
「資源エネルギー庁長官賞」受賞



### 航空・防衛・宇宙部門

次期戦闘機の開発において  
全体のインテグレーション  
を担当する企業に選定



出典：令和2年版 防衛白書

## 既存事業の伸長に向けた取組み

### 事業ポートフォリオの見直し

#### 艦艇 事業

三井E&S造船(株)の艦艇・官公庁船事業を譲り受けることで最終合意

#### 工作機械 事業

日本電産(株)への事業譲渡を決定



#### 船舶関連 事業

長崎造船所香焼工場の新造船エリアを(株)大島造船所に譲渡する契約を締結



## 三菱スペースジェット事業への対応

型式証明取得の遅れのため全体スケジュールの精査

### 新型コロナウイルス感染症の流行

- 試験機の米国への輸送が困難に、飛行試験の実施にも影響
- 航空業界も深刻な打撃を受け、将来の航空機需要が見通せず

三菱スペースジェットの開発を一旦立ち止まる  
この間、事業環境の整備に取り組む

# 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

4兆8,107億円

1,749億円 減少

負債合計

3兆3,713億円

3,242億円 減少

資本合計

1兆4,393億円

# 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

# 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

## 2 対処すべき課題

当社グループは、「2021事業計画」において、「収益力回復・強化」及び「成長領域の開拓」を2本柱に据え、新型コロナウイルス感染症の影響からの早期脱却と収益の確保と成長のための基盤づくりに向け、順次取組みを開始しております。

### ■ エナジートランジションの加速

社会的価値観の変化は新型コロナウイルス感染症の世界的流行で大幅に速まり、特に脱炭素化に向けては、日本政府が2050年までの「カーボンニュートラル」に整合した目標として2030年度の温室効果ガス排出量を2013年度比で46%削減することを発表し、欧州や米国も削減を加速する動きを見せております。これを受け、当社グループは、「カーボンニュートラル」社会の実現に向けて、脱炭素化技術の開発、水素バリューチェーン構築等により貢献してまいります。「カーボンニュートラル」のためには、その実現に至るまで各種課題を積極的に解決していく必要があります。まず、既存火力発電設備の高効率化と水素/アンモニア燃料による低炭素化に取り組めます。そのため、GTCCの水素燃焼への転換に向けて、三菱パワーの高炉工場で水素製造から発電まで一貫して実証試験を行う体制を構築し、実用化に向けた研究を引き続き進めてまいります。ステームパワー（石炭火力）事業では、高度なアフターサービスを提供する事業への改革を進めるとともに、開発中のアンモニア高圧送ボイラの速やかな実用化をめざします。このほか、原子力発電はカーボンフリーかつ大規模・安定電源として、また将来のエネルギーの安定供給の観点からも重要なベースロード電源として、「カーボンニュートラル」の達成に向けて将来にわたり最大限活用することが期待されています。このため、既設軽水炉プラントの再稼働、特定重大事故等対応施設の新設、燃料サイクル施設の竣工に向けた対応等に着実に取り組めます。加えて、2030年代半ばの実用化を目標に、革新技術を採用した世界最高水準の安全性を実現する次世代軽水炉の開発を進めてまいります。

更に先のステージである脱炭素化に向けた水素・アンモニアの活用及びCO2回収利用は、市場が創出段階であるものの、2050年に向けて急拡大していくことが見込まれます。これまでも先行地域でのFEEDプロジェクトに積極的に参加するとともに、スタートアップ企業への投資に着手しておりますが、引き続き上流から下流まで幅広く社外との協業を進め、またオープンイノベーションでの取組みを進めてまいります。

なお、当社グループは、こうした「エナジートランジション」に向けた諸施策を更に加速させるため、本年10月、三菱パワーを当社に統合することいたしました。

※ 温室効果ガスの排出量から、森林等による吸収量を差し引いた、排出実質ゼロ

### ■ モビリティ等の新領域

昨年4月に設置した成長推進室を核として、組織横断の取組みにより新領域を開拓し、多様な製品や技術について、デジタル化・AIを進めることで新たな価値を提供してまいります。当社グループは、多様化・高度化するお客様のご要望に応えるため、従来の製品提供主体のビジネスから、多様な機械システムを統合制御することでお客様の課題を解決して新たな価値を共創するソリューションビジネスへの転換を進めてまいります。

まずは物流事業をモデルケースとして、「自動化物流」や、「コールドチェーン」等のソリューションを提案し、お客様の課題や潜在的なニーズに対応してまいります。近年の生活水準の向上やライフスタイルの変化に加え、新型コロナウイルス感染症の影響もあり、厳格な温度管理を要する輸送ニーズに対応するコールドチェーン構築が需要性を増しています。従来、当社グループでは、お客様のニーズを満たすために必要となる優れた機械製品を開発すること、例えば高効率の産業用冷凍機を開発して提供するアプローチが得意でしたが、今後は、製品単体の提供に留まらず、効率的な倉庫運営を可能とするための多様な機械製品との協調や、保管・配送時の環境を常時適正化する冷凍物流エンジニアリングなども同時に提供し、お客様の課題そのものに対して最適な解決策を共創してまいります。

当社グループならではの様々な製品（ハードウェア）の設計・製造で確かな知見とデジタルテクノロジーを融合させて、顧客価値提供の取組みを当社製品全般に広げ、多様な知能化機械システムとの統合によるソリューションを提供してまいります。

### ■ 収益力の回復・強化

新型コロナウイルス感染症の影響はなお予断を許しませんが、これまでに受けた影響が大きかった事業のうち、航空機用エンジン事業は米国を中心とする需要回復により底打ちし、また中量産品事業は2021年度にはコロナ禍以前の水準まで回復する見通しです。航空機用エンジン事業は、コロナ禍からの回復・再成長に向け体制を整え、また中量産品事業は、固定費を適正水準に抑えた体制を維持しつつ、今後の需要拡大に向け対応してまいります。一方で、民間航空機のエアロストラクチャー事業は、2021年度も低運送が続く見通しであることから、製品改善のため、固定費削減と生産プロセス改革を加速いたしました。

また、長期的な視点に立った事業ポートフォリオの刷新を引き続き進めていくとともに、人員リソースのシフトについても、「2021事業計画」を確実に実行してまいります。このほか、販売費及び一般管理費の削減として、三菱パワーの当社への統合による効率化、アセットマネジメントによる費用削減等に取組んでまいります。

近年、SDGs（持続可能な開発目標）の採択やESG投資の拡大等、国際的な枠組みにおいて、環境問題をはじめとする各様の社会課題が管理されています。当社グループは、サステナビリティとコンプライアンスが経営の重要課題であるとの認識の下、事業を成長させ、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。

## 2021事業計画

収益力回復・強化

成長領域の開拓

エネルギー  
トランジション  
の加速

モビリティ等の  
新領域

## エネルギー転換の加速

### 脱炭素化に向けて

#### 日本

- 2050年までの「カーボンニュートラル」
- 2030年度の温室効果ガス排出量を2013年度比で46%削減

#### 欧州や米国

- 削減を加速する動き



「カーボンニュートラル」社会の実現に向けて  
脱炭素化技術の開発、水素エコシステムの構築等により貢献

## エネルギートランジションの加速

- 既存火力発電設備の高効率化
- 水素／アンモニア混焼への取組み

### GTCC\*

- 一貫して実証試験を行う体制を構築済み
- 今後は水素製造を含め、実用化に向けた研究

\* Gas Turbine Combined Cycle

### スチームパワー

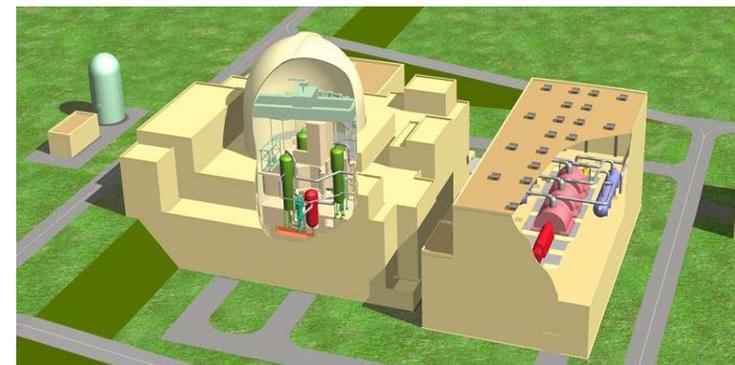
- 高度なアフターサービス
- アンモニア混焼ボイラの早期実用化

## エネルギー転換の加速

### 原子力発電

- カーボンフリー
- 重要なベースロード電源

- 既設軽水炉プラントの再稼働
- 特定重大事故等対処施設の設置
- 燃料サイクル施設の竣工
- 2030年代の実用化を目標に次世代軽水炉の開発を推進



## エネルギー転換の加速

脱炭素化に向けた  
水素・アンモニアの活用、CO<sub>2</sub>回収・利用  
2050年に向けて急拡大の見込み



社外との協業

技術基盤の構築

本年10月、三菱パワーを当社に統合

## モビリティ等の新領域

組織横断の取組みを推進

多様な製品や技術について  
デジタル化・AI化を進めることで新領域を開拓し、  
新たな価値を提供

従来の製品提供主体のビジネス



多様な機械システムを統合制御することで  
新たな価値を共創

## モビリティ等の新領域

自動化物流やコールドチェーン等のソリューションを提案

厳格な温度管理を要する輸送ニーズに対応する  
コールドチェーン構築が重要性を増す

従来の  
アプローチ

優れた機械製品の開発・提供  
(例えば、高効率の産業用冷凍機)

## モビリティ等の新領域

自動化物流やコールドチェーン等のソリューションを提案

厳格な温度管理を要する輸送ニーズに対応する  
コールドチェーン構築が重要性を増す

多様な機械製品との協調

冷凍物流エンジニアリング

お客様の課題そのものに対して直接の解決策を共創していく

多様な知能化機械システムの統合による  
ソリューションを提供

## 収益力の回復・強化

### 航空機用 エンジン事業

米国を中心とする需要回復により底打ち  
コロナ禍からの回復・再成長に向け体制を整える

### 中量産品事業

2021年度にはコロナ禍以前の水準まで回復する見通し  
固定費を適正水準に抑えた体制を維持しつつ、  
今後の需要拡大に向け対応

### エアロ ストラクチャー 事業

2021年度も低迷が続く見通し  
損益改善のため、固定費削減と  
生産プロセス改革を加速



## 収益力の回復・強化

事業ポートフォリオの組換えを引き続き推進

人員リソースのシフト  
「2021事業計画」を着実に遂行

販売費及び一般管理費の削減

- 三菱パワーの当社への統合による効率化
- アセットマネジメントによる費用削減

## 国際的な枠組みにおいて社会課題を重視

- SDGs（持続可能な開発目標）の採択
- ESG投資の拡大等



経営の重要課題

サステナビリティ

コンプライアンス

事業を成長させ、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

連結配当性向 **30%**

2020年度 期末配当金

1株につき **75円**  
(年間配当金 **75円**)

# 第2号議案 定款一部変更の件

### 提案の理由

法令に定める監査等委員である取締役の員数が欠けた場合に備えるため

### 変更点

補欠の監査等委員である取締役を選任した場合の当該決議の効力を2年とする規定の新設

補欠として選任された監査等委員である取締役の任期を、退任した監査等委員である取締役の任期の満了する時までとする規定の新設

# 第3号議案 監査等委員でない 取締役7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**



こざわ ひさと  
**小澤 壽人**



かぐち ひとし  
**加口 仁** 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



ひらの のぶゆき  
**平野 信行** 新任  
社外  
独立



# 第4号議案 監査等委員である 取締役4名選任の件

## 候補者

とくなが せつお  
**徳永 節男** **新任**



うのうら ひろお  
**鵜浦 博夫** **社外**  
**独立**



もりかわ のりこ  
**森川 典子** **新任**  
**社外**  
**独立**



いい まさこ  
**井伊 雅子** **新任**  
**社外**  
**独立**



## 第5号議案

# 補欠の監査等委員である 取締役1名選任の件

## 候補者

おか  
**岡**

のぶひろ  
**伸浩**

新任

社外

独立



**MOVE THE WORLD FORWARD**



**ON LAND**

WE TRANSFORM BIG THINKING  
INTO REAL SOLUTIONS



**AT SEA**

WE TRANSFORM OPEN WATER  
INTO OPEN CHANNELS



**IN THE SKY**

WE TRANSFORM COMPLEXITY  
INTO OPPORTUNITY



**IN SPACE**

WE TRANSFORM DREAMS  
INTO PROVEN RESULTS

MOVE THE WORLD FORWARD  **MITSUBISHI  
HEAVY  
INDUSTRIES  
GROUP**

時代の声を聴き、明日のその先にある未来に挑む  
つねに社会に求められる存在をめざし  
たえまない変革を続け、世界を一步ずつ前へ  
陸、海、空、そして宇宙に、三菱重工グループ

 **三菱重工**  
三菱重工株式会社