

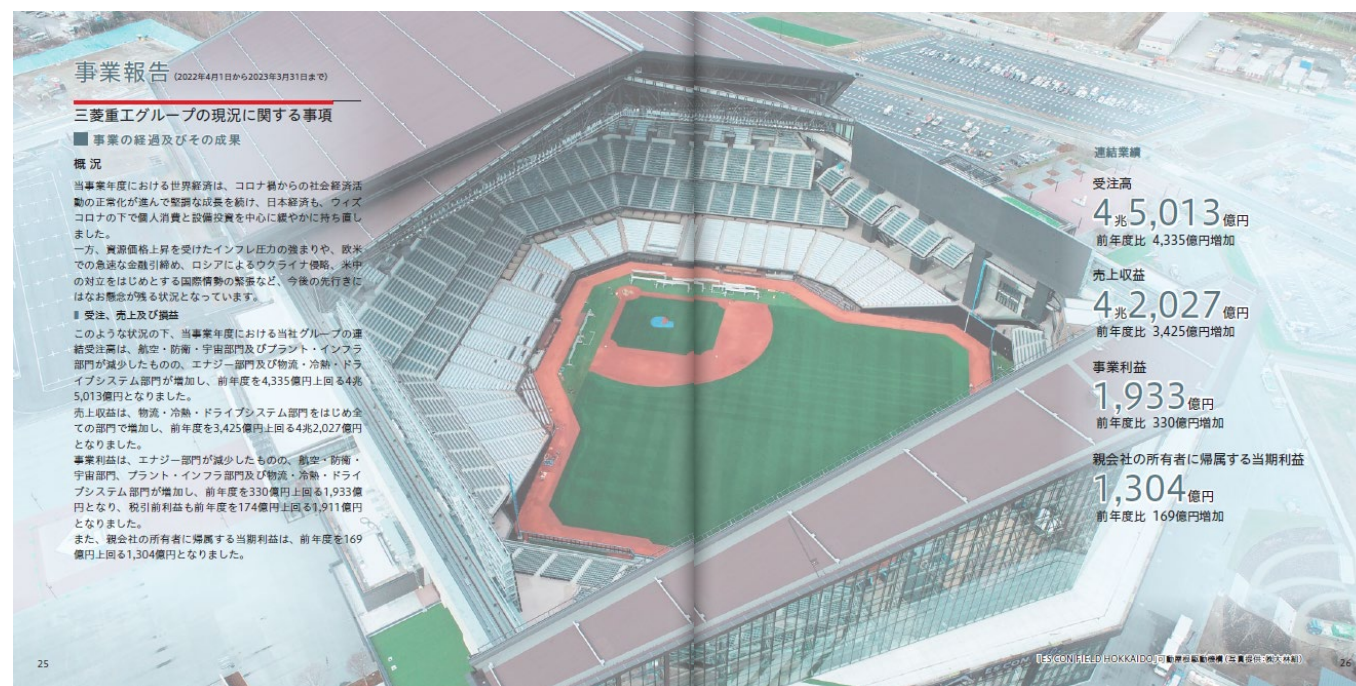
# 第98回 定時株主総会

2023年6月29日

三菱重工業株式会社

# 報告事項

# 2022年度 事業報告



# 事業の経過及びその成果



## 世界経済

堅調な成長を続ける



## 日本経済

緩やかに持ち直し



今後の先行きにはなお懸念が残る状況

受注高

4兆5,013億円

前年度比

4,335億円 増加

売上収益

4兆2,027億円

前年度比

3,425億円 増加

事業利益

1,933億円

前年度比

330億円 増加

親会社の所有者に  
帰属する当期利益

1,304億円

前年度比

169億円 増加

## 中期経営計画「2021事業計画」

収益力の回復・強化

成長領域の開拓

収益性

成長性

財務健全性

株主還元

計画どおり進捗

## 収益力の回復・強化

### 中量産品事業

コロナ禍前を上回る  
水準の売上高を達成



.....

利益水準は  
前年度を上回る

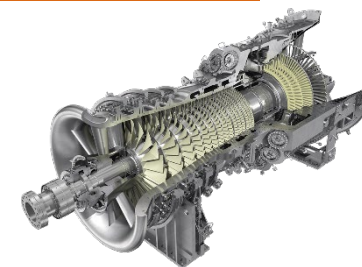
### 航空機用エンジン

工場を拡張



### ガスタービン

順調に受注





## 収益力の回復・強化

### 製鉄機械

ドイツで電炉の  
大型案件を成約

.....

設備更新工事を相次ぎ受注

### 商船

LNG燃料フェリー  
2隻の引渡し



## 収益力の回復・強化

### サービス事業の規模拡大

#### 「TOMONI®」の適用拡大

石油精製プロセスでの  
エネルギーバランス最適化サービスへの取組み



.....

コンプレッサ遠隔監視サービスの運用開始

.....

新聞輪転機向けの自動運転機能を共同開発・販売

## 成長領域の開拓

2040年CO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ実現  
**MISSION NET ZERO**

### エナジートランジション

エネルギー供給側の  
脱炭素化

### 社会インフラのスマート化

エネルギー需要側の  
省エネ・省人化・脱炭素化

## 成長領域の開拓

### エナジートランジション

#### ガスタービン

- 石炭火力からガス火力への置き換えニーズに対応し受注を重ねる
- 実運転時間で8,000時間を超える高い製品信頼性を示す
- CO<sub>2</sub>回収装置の設置や水素焚きへの転換といった拡張性が評価

▼  
世界トップシェアを獲得

米国発電所で20%の水素混合燃料による実証試験に成功

## 成長領域の開拓

### エナジートランジション

#### CO<sub>2</sub>回収

世界トップシェアを誇る実績とノウハウが**高く評価**



カナダのガス火力発電所向けの  
CO<sub>2</sub>回収プラントに関する基本設計を受注



## 成長領域の開拓

### エナジートランジション

#### CO<sub>2</sub>回収

製鉄

製鉄所におけるCO<sub>2</sub>回収技術の  
適用に関する協業契約を締結

セメント製造

英国向けCO<sub>2</sub>回収プラントの基本設計を成約

多様なCO<sub>2</sub>排出源に対応する取組みを進める

## 成長領域の開拓

### エナジートランジション

エクソンモービル社とアライアンス契約を締結



産業分野のあらゆる顧客に対して  
回収から貯留まで一貫したソリューションを提案



## 成長領域の開拓

### エナジートランジション

#### 水素バリューチェーンの構築

作る

貯める

運ぶ

使う

世界最大のグリーン水素製造・貯蔵施設建設プロジェクトが  
米国エネルギー省による融資案件として選定

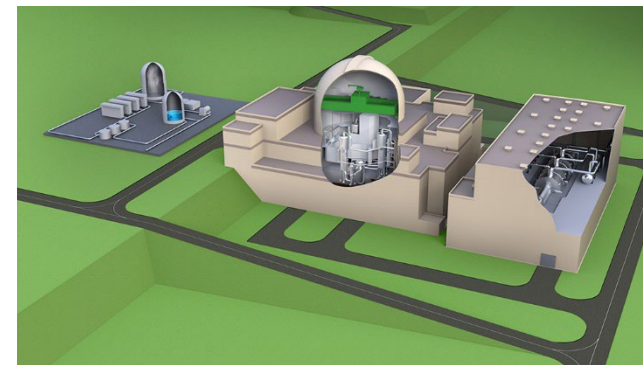


## 成長領域の開拓

### エナジートランジション

#### 原子力発電分野

#### 革新軽水炉「SRZ-1200」の 基本設計に目処



## 成長領域の開拓

### 社会インフラのスマート化

「ΣSynX」(シグマシンクス)

複合機械システムの最適運用を実現



産業界の様々なニーズに応えた  
付加価値を提供する取組みを進める

## 成長領域の開拓

### 社会インフラのスマート化

#### 「ΣSynX」(シグマシンクス)

#### 飲料倉庫向けの自動ピッキング ソリューションに関する共同実証



物流分野

冷却効率の向上と消費電力の低減を  
実現した冷凍冷蔵倉庫を竣工

## 「MISSION NET ZERO」に向けた取組み

MISSION NET ZEROの実現に向けて  
省エネ化に継続して取り組む

Scope  
1・2

2030年CO<sub>2</sub>排出量  
2014年比▲50%目標



2022年  
▲47%実現

三原製作所をカーボンニュートラル工場とする

## 「MISSION NET ZERO」に向けた取組み

MISSION NET ZEROの実現に向けて  
省エネ化に継続して取り組む

Scope  
3

当社製品の使用に伴うCO<sub>2</sub>排出量削減目標  
2019年比 2030年▲50%

高砂水素パーク建設をはじめとした  
様々なソリューションの開発・実証



## 三菱スペースジェット事業

**2020年10月開発活動の立ち止まり**



**開発中止を決定**

開発で得た知見を活かし、  
我が国航空機産業の発展と技術力向上に取り組む

# 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

**5兆4,748億円**

**3,584億円 増加**

## 負債合計

**3兆6,408億円**

**1,870億円 増加**

## 資本合計

**1兆8,339億円**



# 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

## ■ 対処すべき課題

「2021事業計画」の最終年度である2023年度も、当社グループは「収益力回復・強化」に向けて目標の着実な達成に邁進します。また、サステナブルで安全・安心・快適な社会の実現に向け、「エネルギー供給側の脱炭素化」と、「エネルギー需要側の省エネ・省人化・脱炭素化」を両面で進め、これら「成長領域の開拓」のための各種取り組みを引き続き展開してまいります。

### ■ エネルギー供給側の脱炭素化（エナジートランジション）

脱炭素化への取り組みは、これまで欧州が先行していましたが、今後はIRA<sup>※1</sup>の成立した米国を中心に一気に加速することが予想されます。また、各国政府支援の対象も、再生可能エネルギーだけでなく、エネルギーの転換、水素の利用、CO<sub>2</sub>回収分野にも裾野が広がり、カーボンニュートラル社会の実現に向けた動きも現実味を帯びてきています。

こうした中、当社グループは脱炭素化にCO<sub>2</sub>を「減らす」「回収する」「出さない」の3つの運動で対応していきます。高効率ガスタービンでは高いシェアを堅持し、老朽化した石炭火力の置き換えによって「減らす」に引き続き貢献します。また、ガスタービンにCO<sub>2</sub>回収装置を組み合わせる案件の機運が高まっており、「回収する」ことにも積極的に対応しています。そして、CO<sub>2</sub>を「出さない」水素ガスタービンは、既にEUの規制でガスタービンに課されている2023年以降のCO<sub>2</sub>排出目標値をクリアするとともに、大型ガスタービンの燃焼試験では50%水素混焼を達成するなど順調に開発が進捗しており、2030年の水素専焼での商用化を目指して引き続き実証を推進していきます。

さらに、CO<sub>2</sub>回収では、商談が旺盛な欧米の中でも顕著な拡大が予想される米国を中心にFS<sup>※2</sup>やFEED<sup>※3</sup>の受注を通じて市場の拡大に貢献し、実機の受注に繋げることで事業拡大を図ります。また、CO<sub>2</sub>排出削減が容易でない産業分野向けでも、回収プロセス改良や設計標準化を進めるとともに、これらの実証をパートナーと一緒に推進し、具体的な商談に結び付けるよう取り組んでいます。加えて、貯留・利活用に関しても、エクソソームビル社との協業を通じて世界各国でのCO<sub>2</sub>回収案件の組成を進めるとともに、日本でも回収、輸送、貯留の各段階でパートナーと連携しながら、日本政府プロジェクトであるバリューチェーン事業の共同スタディにも参画し、将来の事業化を常に見据えて対応していきます。

※1 Inflation Reduction Act（インフレ抑制法）

※2 Feasibility Study（事業化調査）

※3 Front End Engineering Design（基本設計）

### ■ エネルギー需要側の省エネ・省人化・脱炭素化（社会インフラのスマート化）

エネルギーの需要側では、省人化、最適化、高信頼性をワンストップ・ソリューションで提供して顧客ニーズに応える取り組みを進めてまいります。当社グループでは機械設備や発電設備の制御、遠隔監視・保守、サイバー攻撃防御といった様々なデジタル製品をこれまでも開発、実装してきましたが、これらをプラットフォーム「E SynX」でかきこくつなぎ、省人化、設計・設備の最適化、高い信頼性といった付加価値を提供していきます。

例えば、物流知能化としては、AGF<sup>※4</sup>や倉庫内統合制御システムを「E SynX」でつなぎ、ピッキングや入出荷、入出庫を自動化するための実証を引き続き進め、事業化を図っていきます。また、既に納入実績のある冷凍冷蔵倉庫は、高冷却効率かつ低消費電力に加え、シミュレーション技術を活用して更なる最適化を図り、今後二つの拡大が見込まれる東南アジアも視野に入れて事業展開を図ります。データセンターの分野では高密度・高集積が進む中で省エネ・脱炭素化が大きな課題となっているため、冷却電力の90%以上を削減する次世代冷却技術の実証を更に進めてまいります。これに加えて、高信頼性かつ高効率の電源、冷却システムと監視・統合制御システムをワンストップで提供する体制を整え、今後の受注拡大に向けて取り組んでいきます。

※4 Automated Guided Forklift（無人フォークリフト）

### ■ 新たな事業機会と収益力の回復・強化

当社グループを取り巻く事業環境は、経済分断の進展、脱炭素に向けた各国政府支援の拡充、経済安全保障機運の高まりなどによって大きく変化しており、これまで述べてきた分野に加えて、特に原子力と防衛の分野で新たな事業機会が生じています。原子力発電システムは、カーボンフリーとエネルギーセキュリティを両立させる大規模・安定電源であり、国内での既設プラントの再稼働や燃料サイクル確立への支援を続けるとともに、革新軽水炉「SR2-1200」の2030年代半ばの実用化に向けて開発・設計に着実に取り組んでいます。また、大量かつ安定的な水素製造を可能とする高温ガス炉の開発や、海外との高速炉開発に向けた協力などの多様な取り組みを推進してまいります。防衛の分野は、昨今の国家安全保障強化の機運の高まりを受けて、国の防衛力整備計画が大きく拡充されています。当社グループは高い技術力で多様な装備品に対応できるリーディングカンパニーとして引き続き安全・安心な社会を支える役割を担っていきます。

また、今後の事業環境の変化に的確に対応しながら、事業ポートフォリオの見直し、成長領域へのリソースシフトの加速、構造改革やアセットマネジメント、コーポレート部門の業務効率化といった収益力の回復・強化に向けた取り組みも、これまで同様、着実に進めます。

当社グループは、「MISSION NET ZERO」の活動を通じ、環境価値と経済価値を両立させながらカーボンニュートラルの達成に取り組み、事業を通じた社会課題解決によってサステナブルな社会の実現に貢献していく所存です。このように事業を発展し成長させていく上では、従来同様コンプライアンスが前提であるとの認識の下、経営してまいりますので、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」 最終年度

収益力の回復・強化

目標の着実な達成に邁進

エナジートランジション

エネルギー供給側の  
脱炭素化

社会インフラのスマート化

エネルギー需要側の  
省エネ・省人化・脱炭素化

## エネルギー供給側の脱炭素化（エナジートランジション）

インフレ抑制法の成立した米国を中心に  
一気に加速すると予想

各国政府支援の対象もエネルギーの転換、  
水素の利用、CO<sub>2</sub>回収分野に広がる



カーボンニュートラル社会の  
実現に向けた動きも現実味を帯びる

## エネルギー供給側の脱炭素化（エナジートランジション）

### 脱炭素化への3つの道筋

減らす

高効率ガスタービンで高いシェアを堅持  
老朽化した石炭火力の置き換え

回収する

ガスタービンにCO<sub>2</sub>回収装置を組み合わせる案件の  
機運の高まりに積極的に対応

出さない

水素ガスタービンは順調に開発が進捗

## エネルギー供給側の脱炭素化（エナジートランジション）

### CO<sub>2</sub>回収

米国を中心に事業化調査や基本設計の受注を通じて市場の拡大に貢献



実機の受注に繋げることで事業拡大を図る

### CO<sub>2</sub>排出削減が容易でない産業分野

回収プロセス改良や設計標準化を進めるパートナーと一緒に  
実証を推進し、具体的な商談に結び付ける



## エネルギー供給側の脱炭素化（エナジートランジション）

### 貯留・利活用

#### 世界

エクソンモービル社との協業を通じて  
世界各国でのCO<sub>2</sub>回収案件の組成を進める

#### 日本

回収、輸送、貯留の各段階でパートナーと連携  
日本政府プロジェクトである  
バリューチェーン事業の共同スタディにも参画

## エネルギー需要側の省エネ・省人化・脱炭素化 (社会インフラのスマート化)

省人化、最適化、高信頼性をワンストップ・  
ソリューションで提供して顧客ニーズに応える

様々なデジタル製品をこれまでも開発、実装

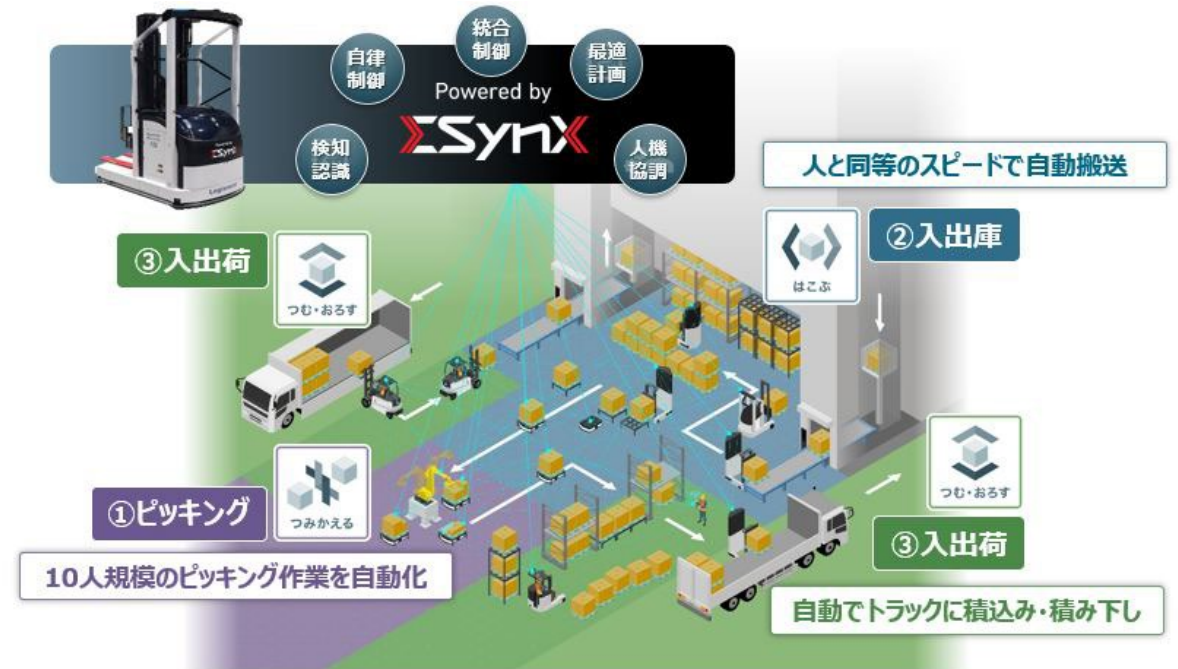


「ΣSynX」でかしこくつなぎ、付加価値を提供

## エネルギー需要側の省エネ・省人化・脱炭素化 (社会インフラのスマート化)

### 物流知能化

無人フォークリフトや  
倉庫内統合制御システムを  
「ΣSynX」でつなぎ、  
ピッキングや入出荷、  
入出庫を自動化



## エネルギー需要側の省エネ・省人化・脱炭素化 (社会インフラのスマート化)

### 冷凍冷蔵倉庫

高冷却効率かつ低消費電力



シミュレーション技術を蓄積して更に最適化



ニーズの拡大が見込まれる  
東南アジアも視野に入れて事業展開

## エネルギー需要側の省エネ・省人化・脱炭素化 (社会インフラのスマート化)

### データセンター

省エネ・脱炭素化が大きな課題

次世代冷却技術の実証を更に進める

高信頼性かつ高効率の電源・冷却システムと  
監視・統合制御システムをワンストップで提供



## 新たな事業機会

### 当社グループを取り巻く事業環境

経済分断の進展

脱炭素に向けた  
各国政府支援の拡充

経済安全保障機運の  
高まり

特に**原子力**と**防衛**の分野で新たな事業機会

## 新たな事業機会

### 原子力発電システム

カーボンフリーとエネルギーセキュリティを  
両立させる大規模・安定電源

国内での既設プラントの再稼働・燃料サイクル確立への支援

革新軽水炉「SRZ-1200」の2030年代半ばの  
実用化に向けた開発・設計

大量かつ安定的な水素製造を可能とする高温ガス炉の開発  
海外との高速炉開発に向けた協力

## 新たな事業機会

### 防衛分野

国家安全保障強化の機運の高まり



国の防衛力整備計画が大きく拡充

リーディングカンパニーとして  
引き続き安全・安心な社会を支える役割を担う



## 収益力の回復・強化

事業ポートフォリオの見直し

---

成長領域へのリソースシフトの加速

---

構造改革・アセットマネジメント

---

コーポレート部門の業務効率化

# MISSION NET ZERO



環境価値と経済価値を両立

カーボンニュートラル



社会課題の解決とサステナブルな社会の実現に貢献

# 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%**

2022年度 期末配当金



1株につき **70円**  
年間配当金 **130円**  
(前年度比30円増配)

# 第2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**



かぐち ひとし  
**加口 仁**



こざわ ひさと  
**小澤 壽人**



こばやし けん  
**小林 健**

社外  
独立



ひらの のぶゆき  
**平野 信行**

社外  
独立



ふるさわ みつひろ  
**古澤 満宏**

新任  
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

とくなが  
**徳永**      せつお  
**節男**



うのうら  
**鵜浦**      ひろお  
**博夫**

社外  
独立



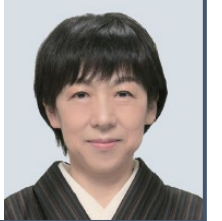
もりかわ  
**森川**      のりこ  
**典子**

社外  
独立



いい  
**井伊**      まさこ  
**雅子**

社外  
独立



## 第4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**

社外  
独立



# 「事前コメント」のご紹介と回答

- 三菱スペースジェットの開発中止について
- 取締役会の構成について

# 「事前コメント」のご紹介と回答

- 三菱スペースジェットの開発中止について
- 取締役会の構成について

# ● 三菱スペースジェットの開発中止について

## ■ プログラムの経緯

- プログラムのスタート
- 初飛行
- 型式証明の取得（TC）に向けた活動の本格化
- 開発活動の立ち止まり、開発中止

## ■ 開発を中止した理由

## ■ 開発における課題

## ■ 今後の取組み

# 「事前コメント」のご紹介と回答

- 三菱スペースジェットの開発中止について
- 取締役会の構成について

# ● 取締役会の構成について

## (取締役会の構成)

**第21条** 前条に定める取締役会の責任を果たすため、当社の取締役会は、定款に従って15名以内の適切な人数の取締役により構成し、第36条に定める当社の独立性基準を満たす独立社外取締役の人数は、取締役会全体の3分の1以上とする。また、取締役会は、経営戦略に照らして備えるべきスキル等を特定した上で、全体として知識・経験・能力等をバランスよく備え、ジェンダーや国際性、職歴の面を含む多様性と適正規模を両立させる形で構成するように努める。

「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」



# ● 取締役会の構成について

「スキル・マトリックス」におけるスキル項目

- 社会・経済課題
- リスク管理・コンプライアンス
- グローバル企業経営
- 技術・デジタル
- マーケティング
- 財務会計
- 人材開発・育成



MOVE THE WORLD FORWARD  MITSUBISHI  
HEAVY  
INDUSTRIES  
GROUP

# MISSION NET ZERO

三菱重工グループは、グローバル社会全体の  
Net Zeroの実現に貢献していきます。

