

銘柄コード：7011

三菱重工の事業概要と 成長戦略

2023年8月24日

三菱重工業株式会社 IR・SR室

1. 会社概要・事業内容
2. 2021事業計画(2021~2023年度の中期経営計画)とその推進状況
3. カーボンニュートラル社会の実現と成長戦略
4. 事業環境変化を受けた新たな事業機会
5. まとめ

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を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。

1. 会社概要・事業内容



社名	三菱重工業株式会社
本社所在地	東京都千代田区丸の内三丁目2番3号
取締役社長CEO	泉澤 清次 (いずみさわ せいじ)
創立年月日	1884年7月7日
設立年月日	1950年1月11日
決算期	3月31日
資本金	2,656億円※
上場証券取引所	東京、名古屋、札幌、福岡
単元株式数	100株
株主数	261,074名※
グループ会社数 (連結)	254社 (国内67社 海外187社) ※
社員数	連結 : 76,859人※ 単独 : 21,634人※



取締役社長CEO
泉澤 清次



本社ビル (丸の内)

※ 2023年3月31日時点

- エンジニアリングとものづくりのグローバルリーダーとして、社会課題に真摯に向き合い、人々の暮らしを支えてきた

1880年代

日本の近代化とともに歩む

造船事業を核に、自動車や航空機、タービン、内燃機関などのさまざまな機械分野に進出、事業の多角化を推進

1950年代

戦後復興と高度経済成長を支える

終戦後、船舶事業を柱としながら、自動車部門の分離・独立を進める一方、急増する電力需要や旺盛な民間設備投資に対応

1970年代

技術立国の一翼を担う

深刻な造船不況に対応し、発電設備や航空機などの成長分野に注力、船舶主導型経営から転換を図る
また、宇宙開発への取組みなど高度な技術力を磨く

2000年代

持続可能な社会に向けて貢献

経済発展に伴うエネルギー需要拡大への対応と環境負荷軽減の両立が課題となるなか、クリーンガスパワー、CO₂回収プラント、排煙脱硫装置など、さまざまな製品やソリューションを提供



- 長い歴史の中で培われた高い技術力に最先端の知見を取り入れ、人々の豊かな暮らしを実現する

三綱領

1934年制定（三菱合資）
三菱グループが共有する経営理念

所期奉公
（期するところは社会への貢献）

処事光明
（フェアプレイに徹する）

立業貿易
（グローバルな視野で）

社是

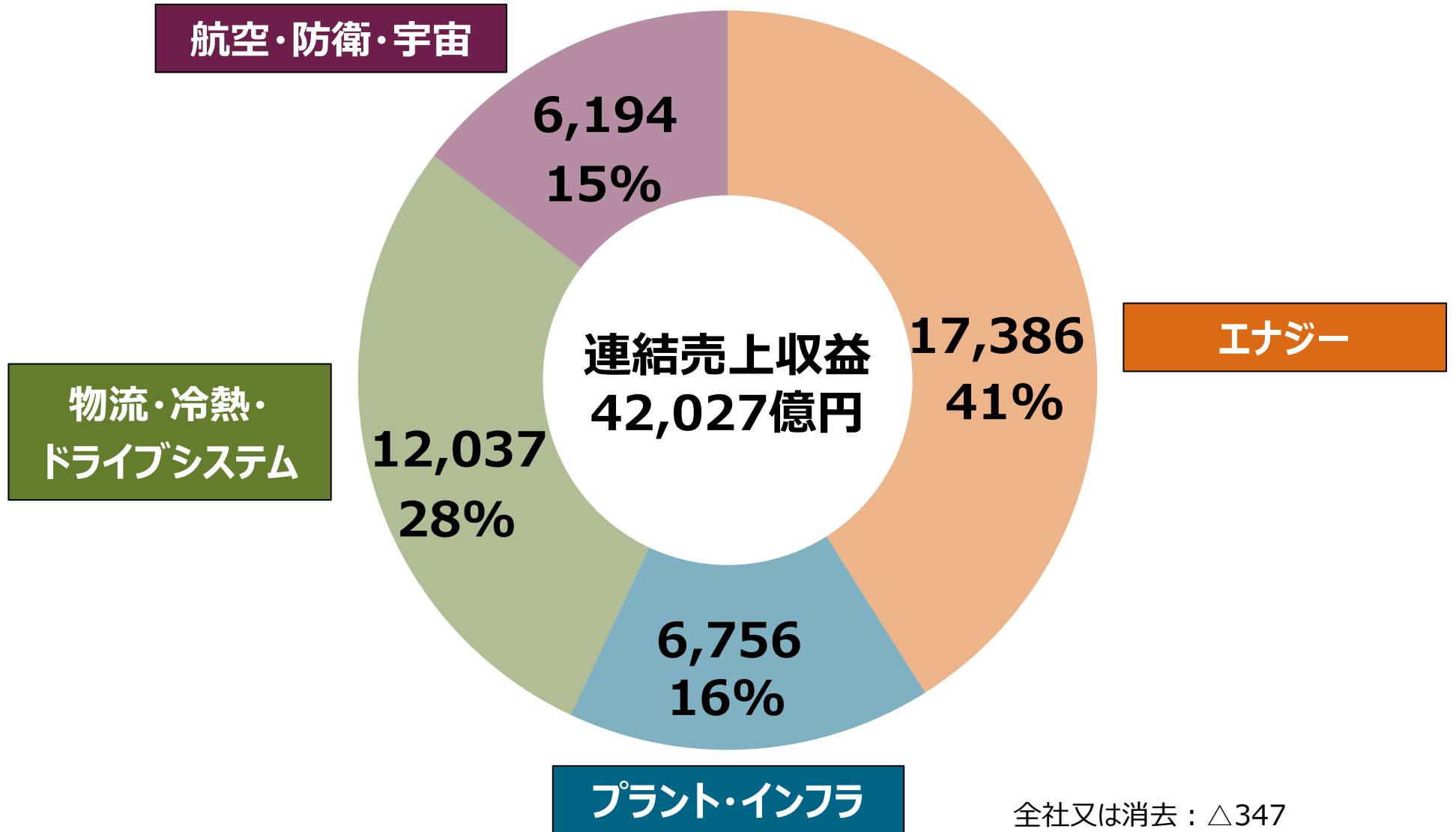
1970年制定

一、顧客第一の信念に徹し、社業を通じて社会の進歩に貢献する

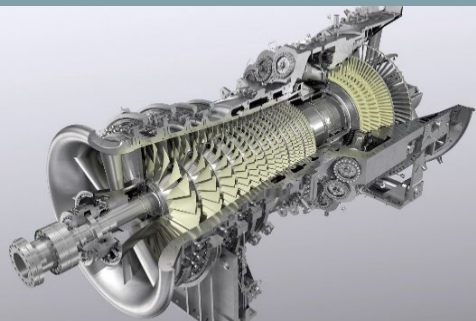
一、誠実を旨とし、和を重んじて公私の別を明らかにする

一、世界的視野に立ち、経営の革新と技術の開発に努める

事業セグメント別売上構成（2022年度実績）



ガスタービン 世界トップシェア獲得



- 2022年のガスタービン世界市場でトップシェアを獲得
- 最新鋭機種J形の累計受注台数は100台を超える

革新軽水炉“SRZ-1200” PWR4電力会社との共同開発プレス



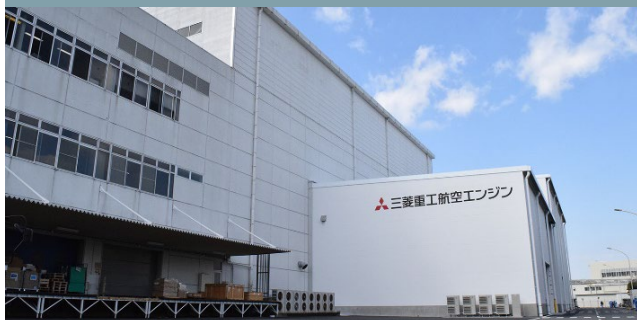
- 世界最高水準の安全性を実現する革新軽水炉SRZ-1200につき、PWR4電力会社※と共同で標準プラントの基本設計を推進
- ※ PWR4電力会社：北海道電力、関西電力、四国電力、九州電力

ガスタービン 世界最大の水素燃料混焼実証



- 米国の既設GTCC発電設備で、高効率・大型GTCCで世界最大となる水素20%混合燃料による燃焼実証に成功

航空エンジン整備工場を拡張 増加するMROニーズに対応



- 航空エンジン整備工場の拡張工事が完工
- 民間航空エンジンの整備台数を現状の月産5台から2026年までに2倍、将来的には3倍へ増産する計画

※MRO…整備、修理、オーバーホール事業

特定重大事故等対処施設5基完工、 BWR向けにも支援拡大



- 新規制基準で新たに設置が要求された特定重大事故等対処施設につき、美浜3号機、玄海3/4号機、大飯3/4号機が完工
- PWRでの実績を活かし、BWR向けにも支援を拡大

クリーン燃料発電MOUに調印



- 計7か国にて火力発電所における水素・アンモニア・バイオマス混焼導入に向けたMOUを複数調印
- ネットゼロ目標の達成に向け、エネルギーの脱炭素化を支援

ExxonMobil社との提携 CO₂回収ラインアップ拡充



- 石油メジャーであるExxonMobil社と協業契約を締結。CO₂回収・貯留まで一貫した提案が可能
- 小型CO₂回収装置を商用化。大規模プラントを含めた幅広いラインアップで多様な産業分野へ適用中

LNG燃料フェリー竣工



- 国内初、LNGと重油それぞれを燃料として使用できる高性能Dual Fuelエンジンを搭載したフェリーが竣工
- 在来フェリー燃料の船舶用重油と比べ、発熱量あたりCO₂排出量20%以上減少、SOx排出量がほぼゼロに

環境面からも Green Steel を推進



- イタリアの製鉄所に納入したMEROS(乾式排ガス処理システム)の3基目が稼働開始
- 同製鉄所向けに7基を受注、他4基の建設も着工済
- 排ガスの有害物質を除去し、大気環境を大きく改善

海外プロジェクト遂行を通じ エンジニアリング産業発展に貢献



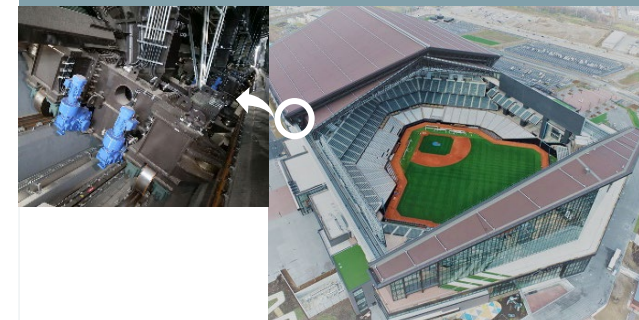
- 海外3プロジェクトが、一般財団法人エンジニアリング協会主催「エンジニアリング功労者賞」を受賞
 - ウズベキスタン肥料プラントプロジェクト
 - マニラ都市圏MRT3号機メンテナンス&システム改修プロジェクト
 - 米国大規模ポリエチレンプラント建設プロジェクト

海外PPP方式による 廃棄物焼却発電設備事業への参画



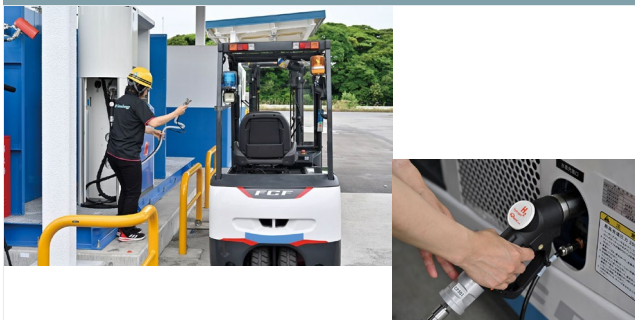
- シンガポールで世界最大級の廃棄物焼却発電設備を完工し、海外PPP※方式による廃棄物焼却発電事業へ三菱重工グループとして単独参画
 - 25年間の運営・保守サービスを開始
- ※PPP: Public Private Partnership (官民連携)

エスコンフィールドHOKKAIDO 超大型開閉屋根駆動機構納入



- 約1万トンの屋根を24台の駆動台車で開閉
- 積雪影響等駆動機構の荷重変化をリアルタイムに把握し、運転速度等を自動で制御
- 新開発の統合管理支援ツールで遠隔から駆動機構の運用を支援

燃料電池フォークリフトの 運用実証実験に参加



- 顧客実施の燃料電池フォークリフトを用いた稼働実験に参加。CO₂を排出しないカーボンニュートラルな荷役作業を実現

AI人検知警報システムを販売開始



- マストとヘッドガードに取付けた半球カメラで様々な姿勢の「人」をAIで検知、積層灯が警告して衝突事故を防止

カーボンニュートラル社会に貢献する 水素・アンモニアエンジンの開発



- 水素混焼エンジンの商品化仕様決定に向けて推進中
- 水素専焼エンジンおよびアンモニア混焼エンジンの検証試験推進中。インフラの整備状況や社会ニーズに応じてタイムリーに商品化

デマンドサイドマネジメント表彰2件受賞 (ヒートポンプ・蓄熱センター理事長賞・振興賞)

高効率空冷ヒートポンプ チラー「MSV2」



帯水層蓄熱システム



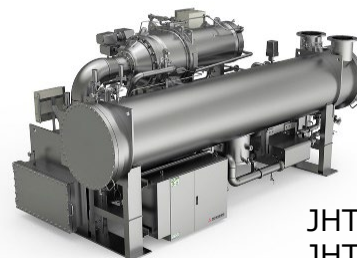
高効率空冷ヒートポンプチラー「MSV2」:

- モジュール接続で複数台の連続設置を可能とし多様な熱負荷に対応。電力負荷平準化へ貢献

帯水層蓄熱システム:

- 未利用熱源である地中熱を蓄熱利用
- 地中の熱収支を考慮し大幅な省エネ達成

低GWP冷媒採用の大容量ターボ冷凍機 新シリーズ「JHT-Y/YI」発売 (2022.6)



JHT-Y (固定速機)
JHT-YI (インバータ機)

- GWP※が1未満かつオゾン層を破壊しない、環境負荷が極めて低い「HFO-1234yf」冷媒を採用
- 新型圧縮機の採用で、冷凍機の出力に応じた全容量域での高性能化を実現

※GWP: Global Warming Potential、地球温暖化係数

低騒音化自動車用 ダブルスクロール・ターボチャージャー開発



- 静粛性を向上させたダブルスクロールターボを開発、顧客の次期開発車両へ採用決定
- 空力性能を維持したままで低燃費化・高出力化を両立するとともに、従来製品より騒音レベルを13dB低減

護衛艦「もがみ」の引渡



- 防衛省向け3,900トン型護衛艦「もがみ」引渡式を、長崎造船所にて実施
- 「もがみ」型護衛艦のネームシップであり、本シリーズ艦の引渡しを今後も実施予定

H-IIA ロケット



- H-IIAロケット46号機による情報収集衛星レーダ7号機の打上成功

日英伊3か国による 次期戦闘機の共同開発



- 日本政府は英国およびイタリア政府との間で、次期戦闘機を共同で開発することを発表
- 当社は、引き続き次期戦闘機の開発に鋭意取り組み、日本の安全保障へ貢献

画像は防衛省提供

巡視船「はてるま」の命名・進水



- 海上保安庁向け1,000トン型巡視船「はてるま」の命名・進水式を、玉野工場にて実施
- 2021年10月から稼働した三菱重工マリタイムシステムズ(MTS)にとって、2回目となる命名・進水式

潜水艦「じんげい」の命名式・進水式



- 防衛省向け3,000トン型潜水艦「じんげい」命名式・進水式を、神戸造船所にて実施
- 陸・海・空にまたがる防衛装備品の技術シナジーを発揮し、機能・性能ならびにコストパフォーマンスに優れた最新鋭艦艇

炭素繊維複合材廃材を 家電製品にリサイクル



- 米ボーイング社「787」向け複合材主翼の工程廃材を、三菱電機製コードレス掃除機の部品に再利用
- リサイクル困難な炭素繊維複合材廃材を量産製品に再利用するまでのサプライチェーンを他社に先駆けて構築し、環境負荷低減と環境保護に貢献



脱炭素社会に向けた エネルギー課題の解決

2040年までに事業活動を脱炭素化し、
2050年までに脱炭素化社会を実現
するためエネルギーインフラ構築に貢献



AI・デジタル化による社会の変革

AI・デジタル化の最大限の活用を通じて、
経済発展と社会的課題の解決を両立
する社会 (Society 5.0) を実現



安全・安心な社会の構築

これまでの実績と知見を応用し、
柔軟かつ強靱で、省人化にも優れた
社会システムを構築することで、
安全・安心な社会の実現に寄与



サステナビリティ経営を実現するための 5つのマテリアリティ

- ・サステナビリティ経営を実現するために取り組む5つの重要課題を設定
- ・カーボンニュートラル社会の実現に向けた「エナジートランジション」や、
人々の生活をより良い方向に変化させるデジタルトランスフォーメーションを通して、
持続可能な社会の実現に貢献



コーポレートガバナンスの高度化

法令遵守や誠実・公平・公正な事業慣行を
徹底するほか、経営に関する情報開示を実施し、
公平性・透明性の担保も展開



ダイバーシティ推進とエンゲージメントの向上

ダイバーシティと健康経営の推進を通じて、
人材の成長と健康維持を支援。
退職後も社会に貢献できる人材づくりを進める



2. 2021事業計画とその推進状況

21事計の施策

収益力の回復・強化

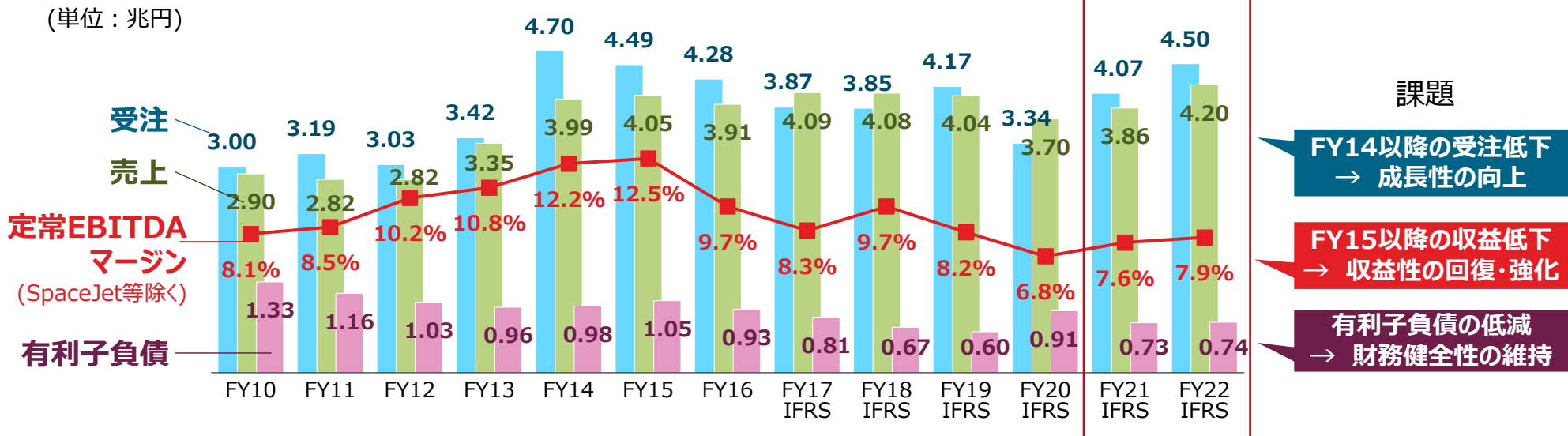
- 既存事業の伸長
- サービス拡大
- 課題対策・構造転換

成長領域の開拓

- 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

2021事業計画 (21事計)

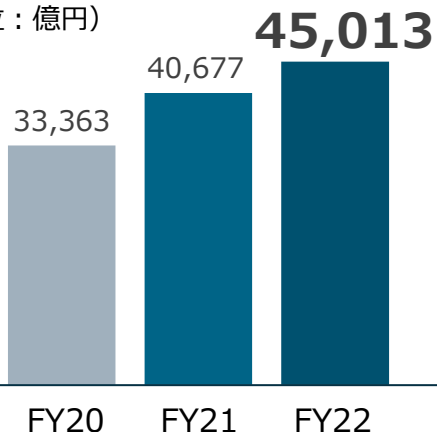
- 「収益力の回復・強化」「成長領域の開拓」に向けた取組みを行い、2024年以降の飛躍のための基盤づくりを行う



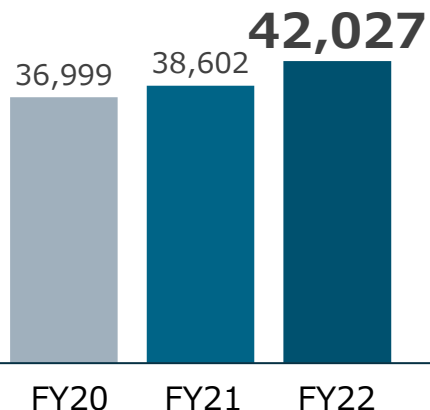
EBITDA: Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization

受注高

(単位：億円)



売上収益



EBITDA

3,311
億円
(YoY +387億円)

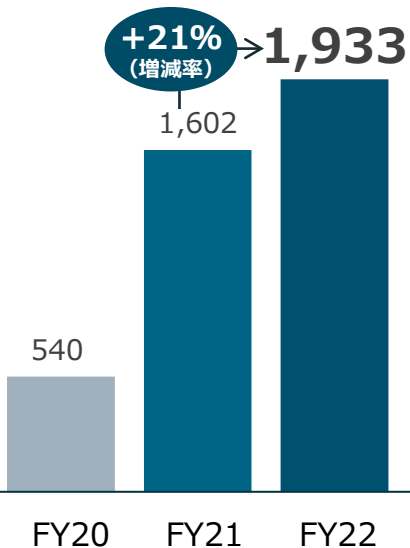
EBITDAマージン
7.9%
(YoY +0.3%)

フリーCF

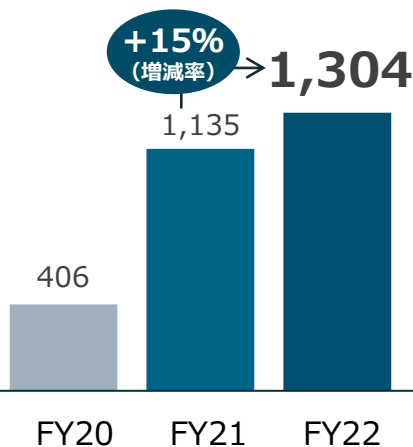
353
億円
(YoY △2,665億円)

営業CF
808億円
(YoY △2,046億円)

事業利益



当期利益



有利子負債

7,424
億円
(YoY +74億円)

純有利子負債
3,947億円
(YoY △259億円)

ROE

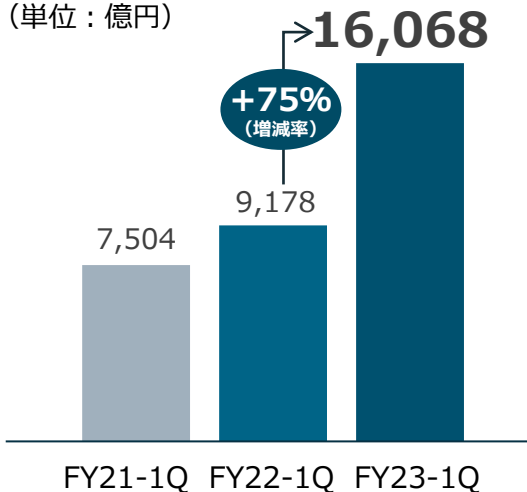
7.9%
(YoY +0.2%)

配当

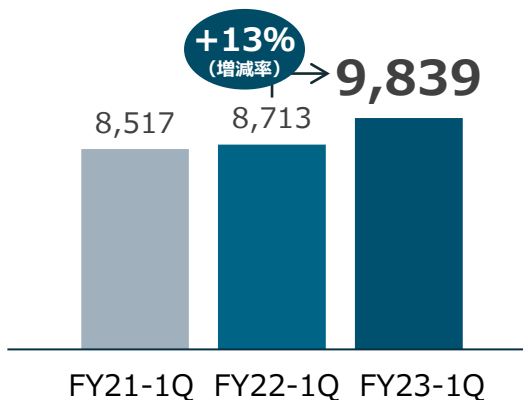
130円/株
(YoY +30円/株)

受注高

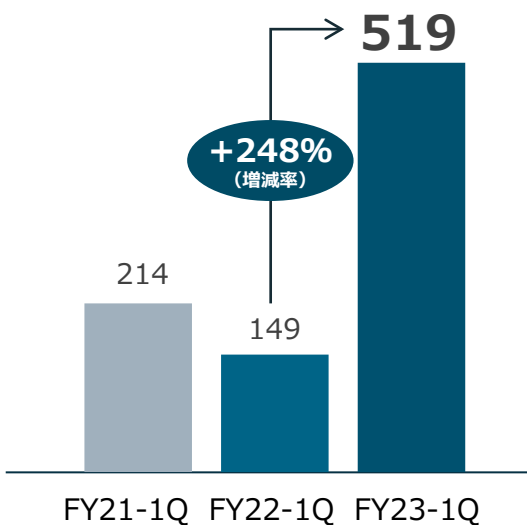
(単位：億円)



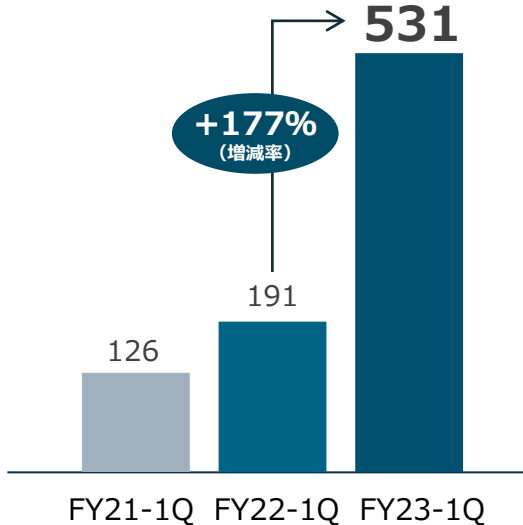
売上収益



事業利益



当期利益



EBITDA

851

億円

(YoY +379億円)

EBITDAマージン
8.7%
(YoY +3.3%)

フリーCF

△1,403

億円

(YoY +194億円)

営業CF
△1,601億円
(YoY △120億円)

有利子負債

8,907

億円

(YoY △787億円)

純有利子負債
5,793億円
(YoY △109億円)

D/Eレシオ

0.46

(YoY △0.11)

自己資本比率

32.7%

(YoY +2.5%)

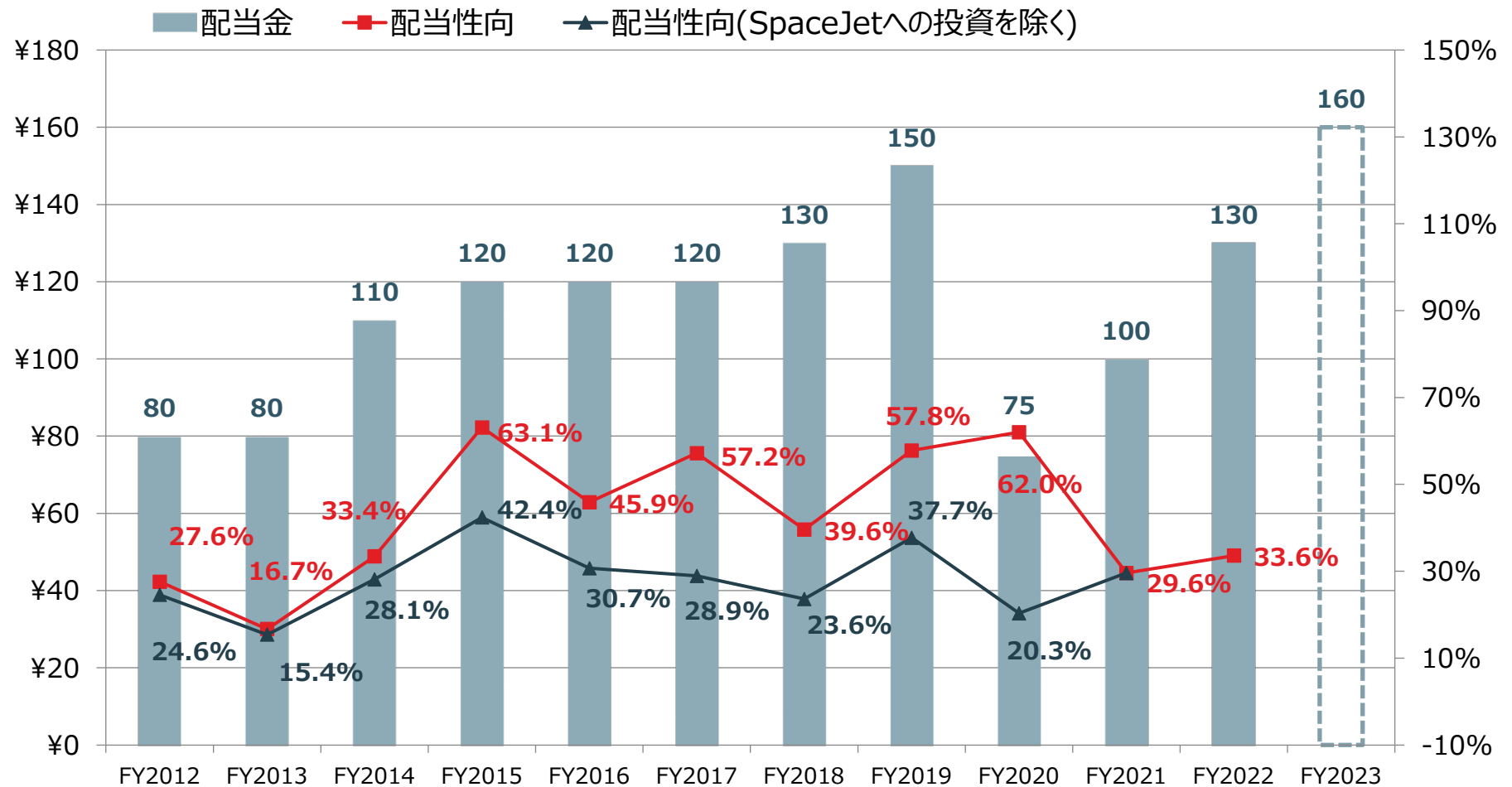
(単位：億円)	2022年度 (利益率)	2023年度 (利益率)	増減 (利益率)	(増減率)
受注高	45,013	46,000	+986	(+2.2%)
売上収益	42,027	43,000	+972	(+2.3%)
事業利益	1,933 (4.6%)	3,000 (7.0%)	+1,066 (+2.4%)	(+55.2%)
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,304 (3.1%)	1,900 (4.4%)	+595 (+1.3%)	(+45.6%)
ROE	7.9%	11%	+3%	
EBITDA	3,311 (7.9%)	4,400 (10.2%)	+1,088 (+2.3%)	(+32.9%)
フリーCF	353	△1,000	△1,353	
配当	130円 中間60円/期末70円	160円 中間80円/期末80円	前提為替レート：1ドル = 130円、1ユーロ = 140円 未確定外貨：35億ドル、5億ユーロ	

- 2021事業計画の最終年度となる2023年度は、受注4.6兆円、売上4.3兆円、「収益性の回復・強化」の主要指標の一つとした事業利益率7%、事業利益3,000億円

	受注高	売上収益	事業利益	主なポイント
エネルギー	1.7兆円	1.7兆円	1,500億円	・ 国内外の工事採算が改善
プラント・インフラ	0.7兆円	0.7兆円	400億円	・ 製鉄機械を中心に安定した利益を確保
物流・冷熱・ ドライブシステム	1.25兆円	1.25兆円	700億円	・ 価格適正化により利益率が改善
航空・防衛・宇宙	1.0兆円	0.7兆円	400億円	・ 防衛の売上が前年度比約15%増加

- EBITDAは、事業利益の増加にともない前年度比+1,088億円の4,400億円
フリー・キャッシュ・フローは、成長投資を織り込み△1,000億円
- 当期純利益は、事業利益の増加にともない前年度比+595億円の1,900億円
- 配当金は、2021事業計画において株主還元の目標とした1株あたり160円を予定

- 連結配当性向30%を目安に安定的に配当し、2023年度は過去最高水準の配当となる160円/年を目指します



※グラフ上は、株式併合後（2017年10月以後）の水準に修正のうえ表示

3. カーボンニュートラル社会の実現と成長戦略

- 2040年カーボンニュートラルの達成を宣言(MISSION NET ZERO)
- カーボンニュートラルの達成に向け、エナジートランジションによる脱炭素化(供給側)と、社会インフラのスマート化による省エネ・省人化・脱炭素化(需要側)を両面で推進



MISSION NET ZERO

安全
安心 快適
安全・安心・快適な社会



脱炭素
エネルギーの供給側
エナジートランジション

既存インフラの脱炭素化

水素エコシステム

CO₂エコシステム



省エネ
脱炭素 省人化
エネルギーの需要側
社会インフラのスマート化

知能化物流システム

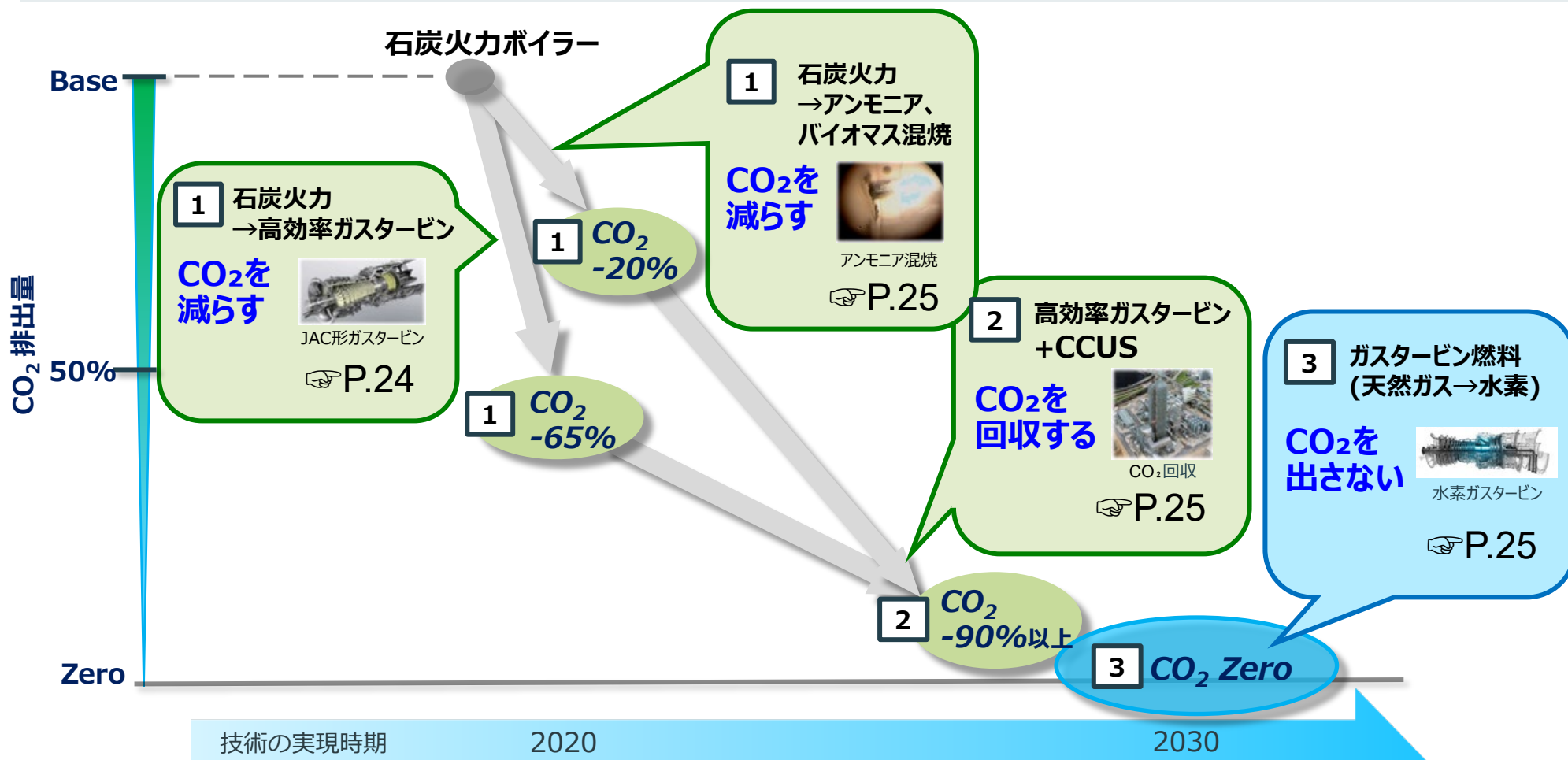
データセンターの脱炭素・省エネ

自動化モビリティを支えるインフラ

3-1. エネルギーの供給側 エナジートランジション

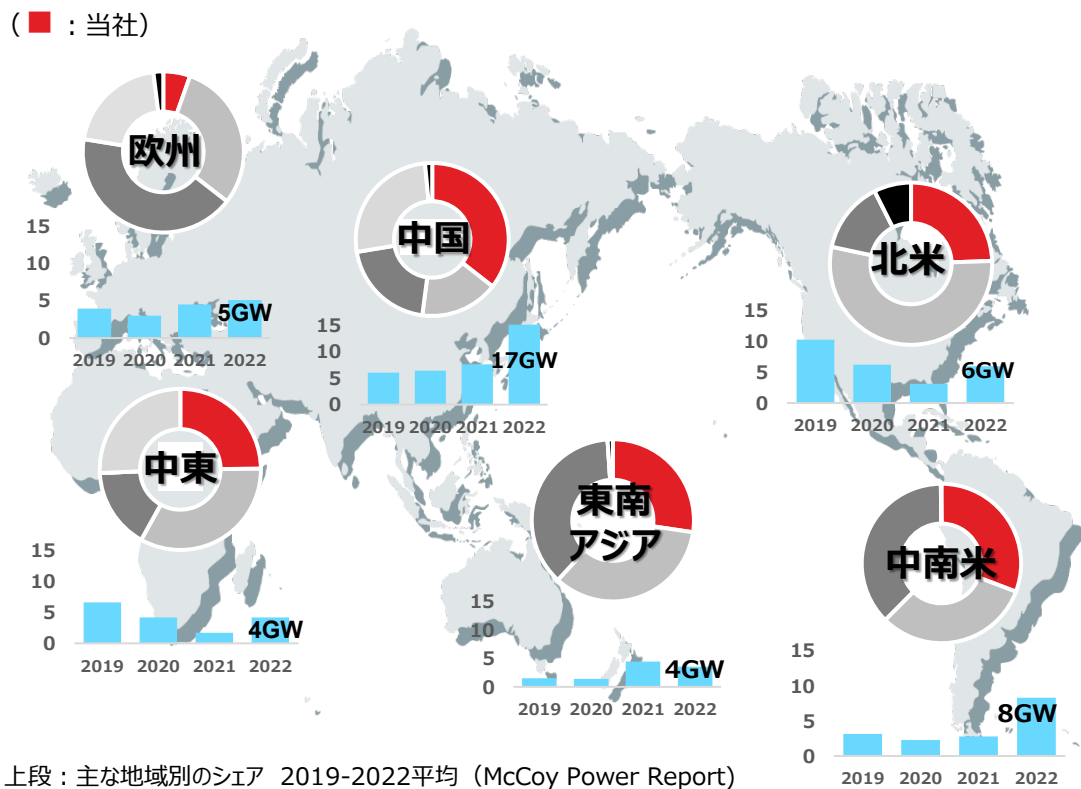


- 火力発電の脱炭素化を実現するには、CO₂を「減らす」・「回収する」・「出さない」の道筋がある
- 脱炭素電源である原子力の最大活用によりCO₂の排出量を削減する道筋もある



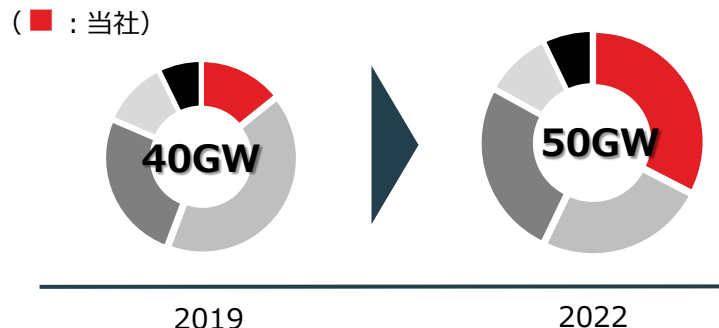
- 石炭火力から、低炭素であるガス火力への置き換えニーズに対応
- 当社製ガスタービンの信頼性、将来のCO₂回収装置の設置、および容易に水素焼き転換が可能であることが評価され、2022年シェアNo.1を獲得。引き続き高シェアを堅持し、事業規模拡大を図る

GTCC(ガス火力)の主な地域別シェア (単位: GW)

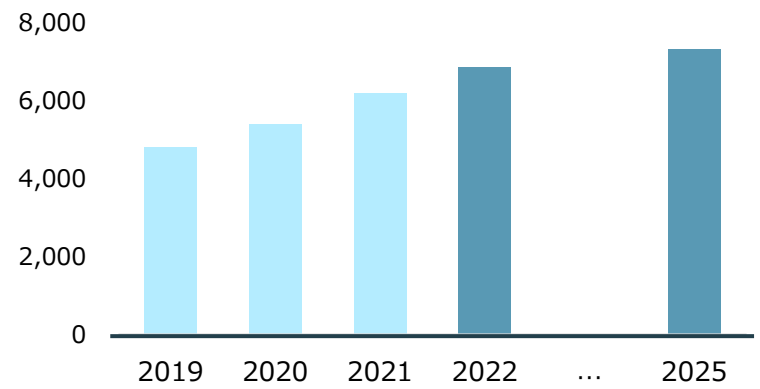


上段: 主な地域別のシェア 2019-2022平均 (McCoy Power Report)
 下段: 市場規模 (容量ベース) の推移 2019→2022 (同上)

全世界の当社シェア (単位: GW)

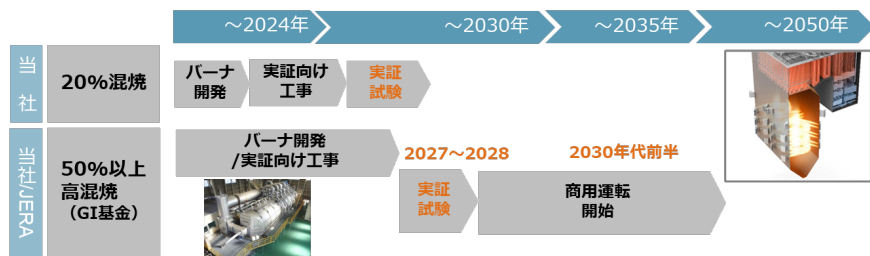


GTCC(ガス火力)の当社売上(億円)



- CCUSに対する各国政府支援の追い風の下、CO₂回収装置を備えた発電所の全体最適を追求
- 開発中の水素焼きGTは、EUタクソミーの目標値をクリア（他社に先行して開発進捗中）

アンモニア混焼ボイラー



- 石炭火力では2030年代前半の商用運転開始を目的にアンモニア50%以上の高混焼技術を開発中

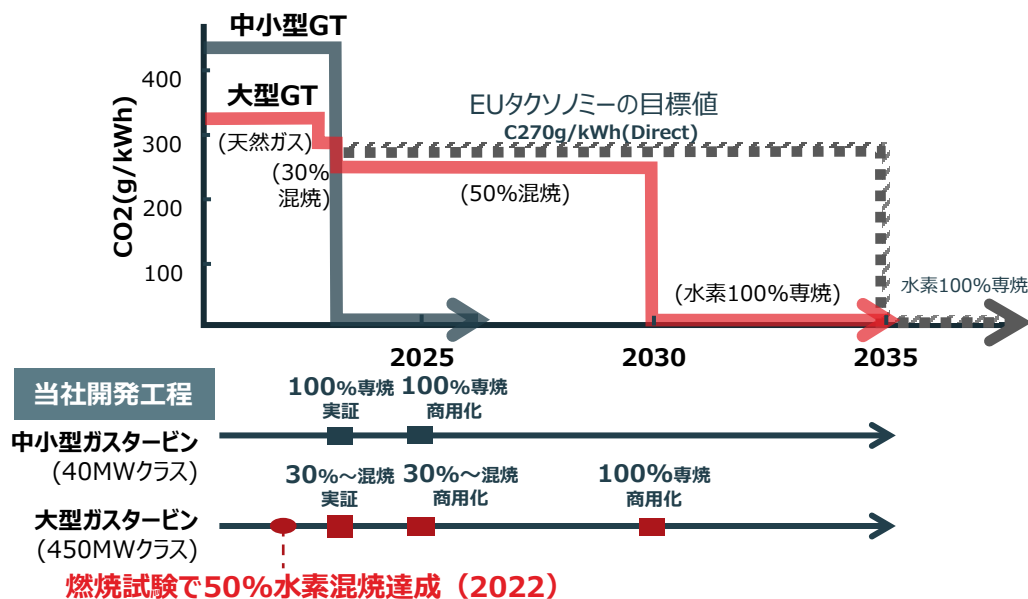
GTCC+ CO₂回収



ジェネシー発電所（カナダ/アルバータ州）

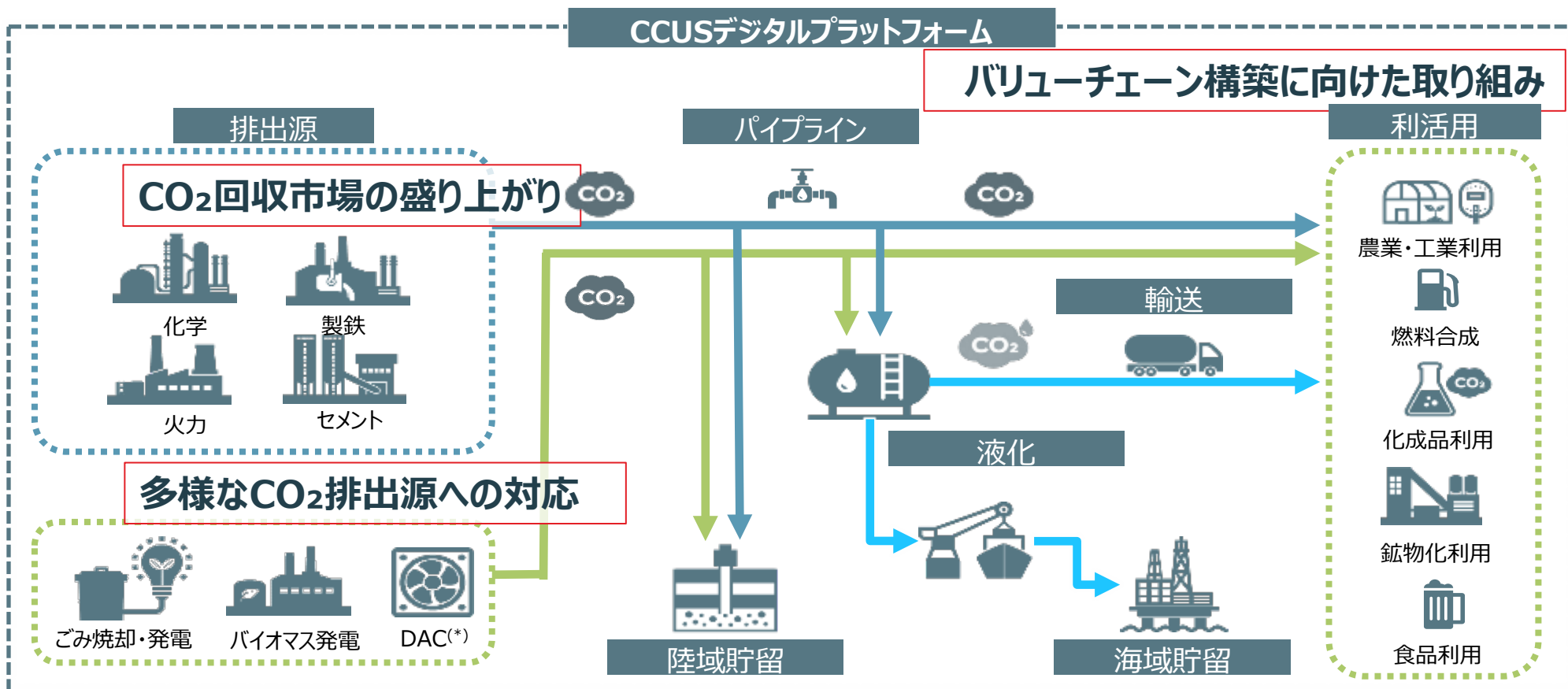
- カナダ・アルバータ州の天然ガス焼きGTCC発電所向けCO₂回収プラントに関する基本設計を受注
- GTCCとCO₂回収システムの両面からお客様の脱炭素化を支援

水素焼きGT

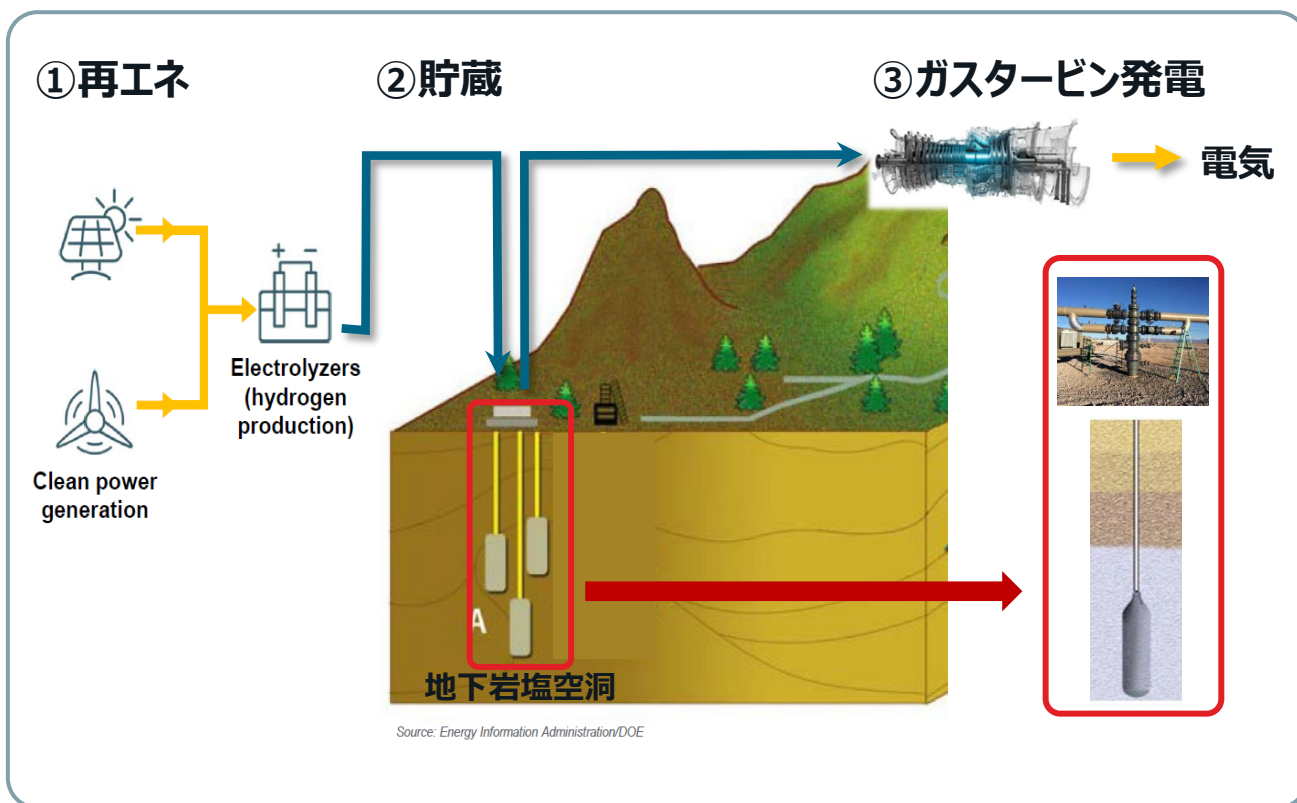
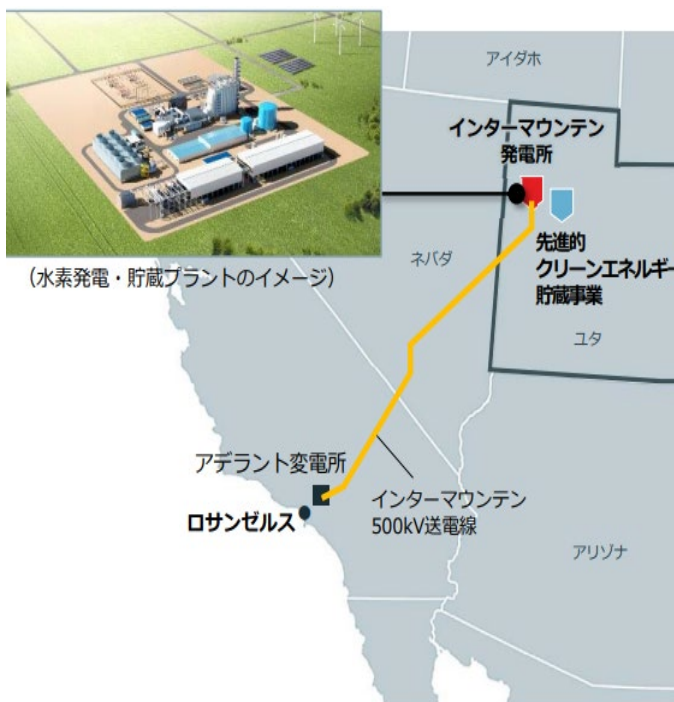


- 2025年の商用化に向け、燃焼試験では50%水素混焼を達成し、EUタクソミーの目標値をクリア
- 2030年の大型GTでの水素100%専焼に向け計画通り推進中

- 多種多様な排出源と貯留・利活用が繋がるCO₂エコシステム構築に向け取り組み中
- これまでに培ったCO₂回収実績を基に、多様な分野の回収ニーズに対応
- 協業パートナーと共に、バリューチェーン構築に向けた取り組みを加速



- 米パートナーと、ユタ州に世界最大の水素ハブを建設するプロジェクトを推進
- 再エネ電力により水素を製造し、岩塩空洞に貯蔵、近隣発電所に水素を供給
- 2022年6月にDOE(*)の融資(約500M\$)を受け、2025年の運開に向け推進中



3-2. エネルギーの需要側 社会インフラのスマート化



- お客様に省人化、最適化、高信頼性をワンストップ・ソリューションで提供する

お客様の課題

新たな成長領域

既存製品・技術

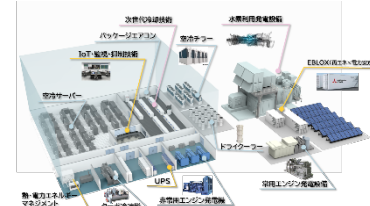
ワンストップ・ソリューション



① 物流知能化



② 冷凍冷蔵倉庫



③ データセンター

ΣSynX (シグマシンクス)
かしく・つなぐ

エネルギー

発電機器

プラント・インフラ

ITS

機械式駐車場

環境試験装置

外部
パートナー

物流・冷熱・
ドライブシステム

自然冷媒冷凍機

AGV/AGF

航空・防衛・宇宙

防衛システム

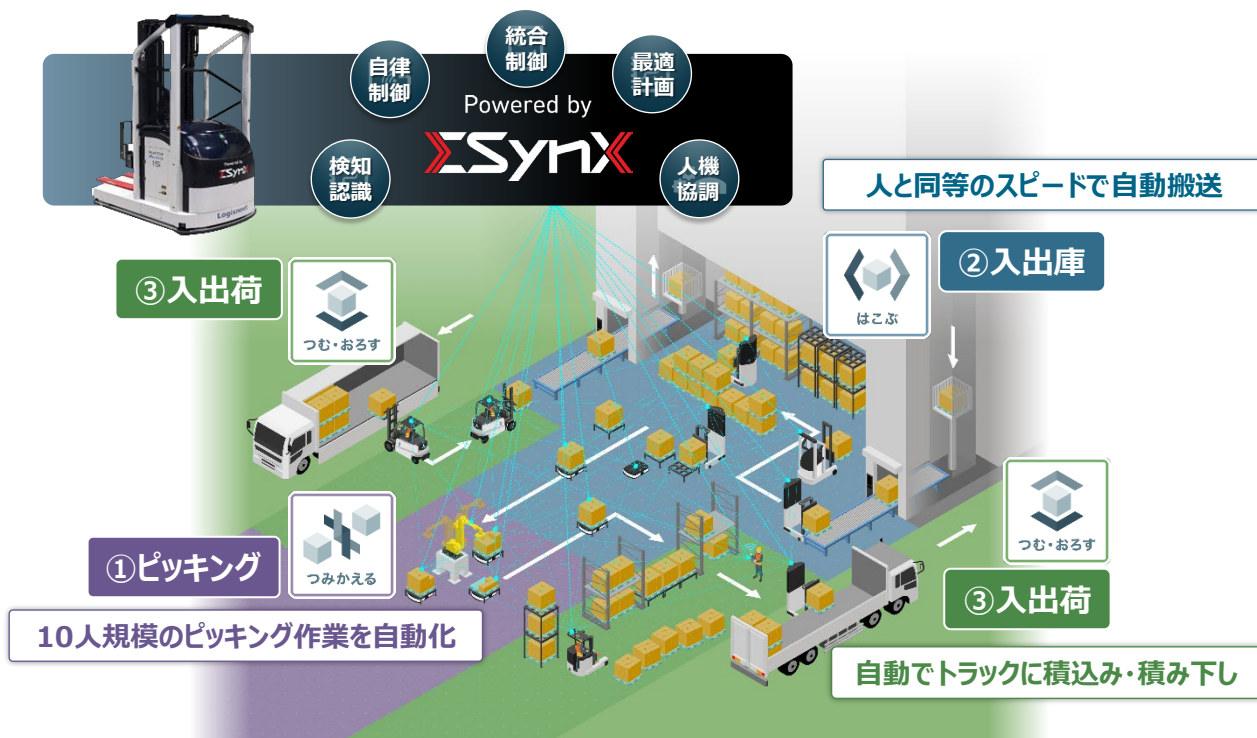
船、航空機

① 物流知能化

- ΣSynXをAGF・WCS(※)に搭載し、検知認識・自律制御・人機協調・統合制御等の機能を高度化
- 自動化範囲を入出庫・入出荷エリアへ拡大、倉庫内物流の自動化を目指す
- ピッキング・ソリューションは、2022年11月よりキリングroupと共同実証を開始

(※)WCS : Warehouse Control System 倉庫内統合制御システム

ΣSynXをAGF・WCSに搭載・高度化して、庫内物流を自動化



①②③のステップで自動化範囲を拡大

キリングroupと共同実証を開始

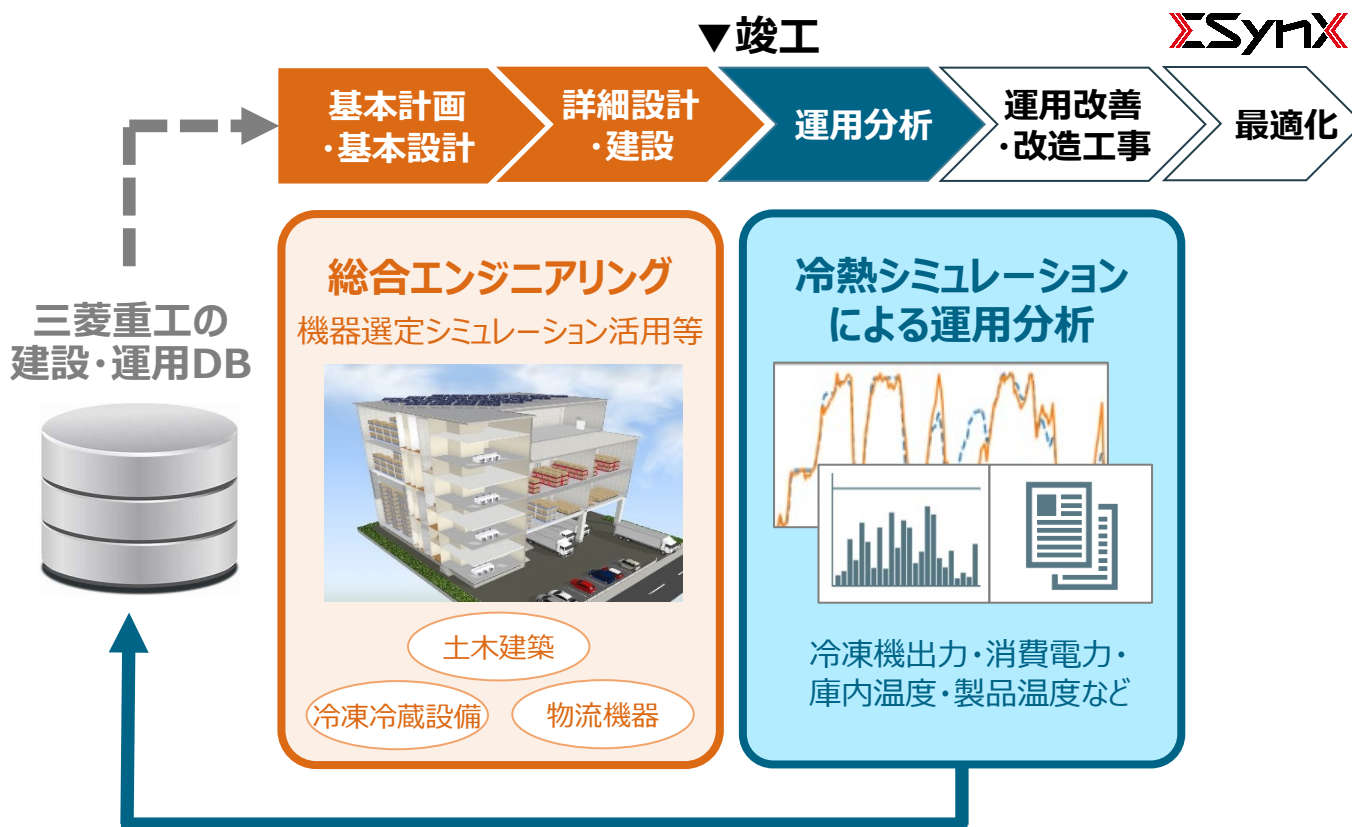


当社売上 目標



② 冷凍冷蔵倉庫

- 総合エンジニアリングと冷熱シミュレーションによる運用分析で、新設計画に最適な設備/建屋を提案
- 京都塩干魚組合向け(2023年1月竣工)では、約1.5か月(△10%)の工期短縮を実現
- 設備・運用の最適化により、冷却効率の向上と消費電力の低減を実現
- 国内での事業拡大とともに、海外需要(東南アジア)も視野に入れ、事業を展開



京都塩干魚組合向け 竣工



土木建築



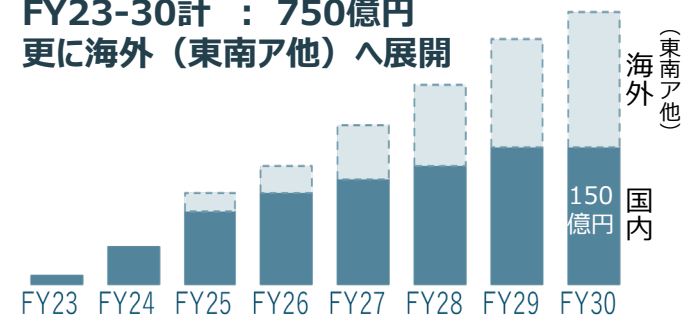
冷凍冷蔵設備



物流機器

当社売上 目標

FY30 : 150億円/年
 FY23-30計 : 750億円
 更に海外(東南ア他)へ展開

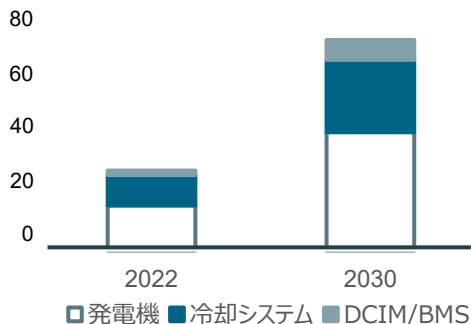


- データセンターは省エネ・脱炭素化と安定運用が課題
- 当社は高信頼性・高効率の電源・冷却システム・監視システムと統合制御をワンストップで提供

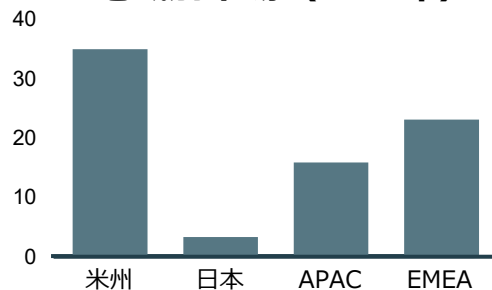
拡大するデータセンター市場

(×1,000億円)

データセンター向け機器市場



地域別市場 (2030年)



出典：Arizton「DATA CENTER CONSTRUCTION MARKET GLOBAL OUTLOOK&FORECAST」などを元に当社試算

ワンストップで提供する価値

消費エネルギー削減、脱炭素化

脱炭素電源 (小型～大型)

- 水素発電システム (開発中)
- 再エネ電源 + BESS
- UPS (取り込み予定)



高度冷却システム

- 冷凍機・チラー
- 液浸冷却 (開発中)
- チップ冷却 (開発中)



保守費用削減、運用の安定化

- 運転監視
- DCIM
- 非常用発電機



目指す姿

高稼働システム
稼働率99.999%に貢献

高電力使用効率
PUE<1.1※1
(従来1.7を35%向上)

CO₂排出量ゼロ

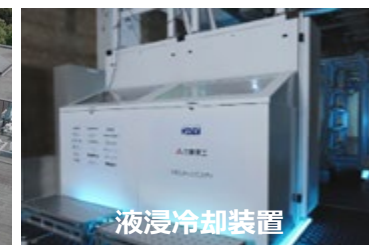
**ワンストップ
統合ソリューション**

電源 + 冷却 + 監視

**2030年 売上目標
>1,000億円**

次世代冷却技術を実証中

冷却電力の90%以上減を達成※2



※1：データセンターにおける省エネ指標 (Power Usage Effectiveness)
= データセンター施設全体のエネルギー使用量 / IT機器のエネルギー使用量

※2：KDDI、NECネットエスアイと実証



4. 事業環境変化を受けた新たな事業機会

- 原子力はカーボンフリーかつ大規模・安定電源であり、2050年カーボンニュートラルの達成及びエネルギーセキュリティの観点から、原子力の活用は必須
- まずは、既設プラントの安全安定運転の実現に向けた再稼働支援、再稼働後の計画的な保全工事を推進するとともに、燃料サイクルの確立に取り組む
- 世界最高水準の安全性を実現する革新軽水炉“SRZ-1200^(※1)”の早期実用化によりカーボンニュートラルとエネルギー安定供給の実現に貢献していく

PWR/BWR再稼働支援



燃料サイクルの確立



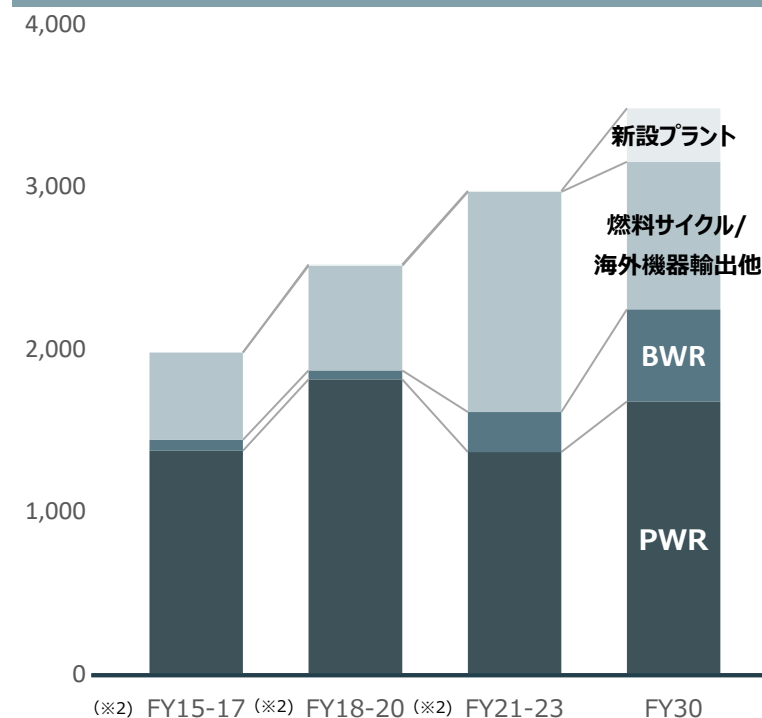
海外機器輸出



革新軽水炉SRZ-1200実用化

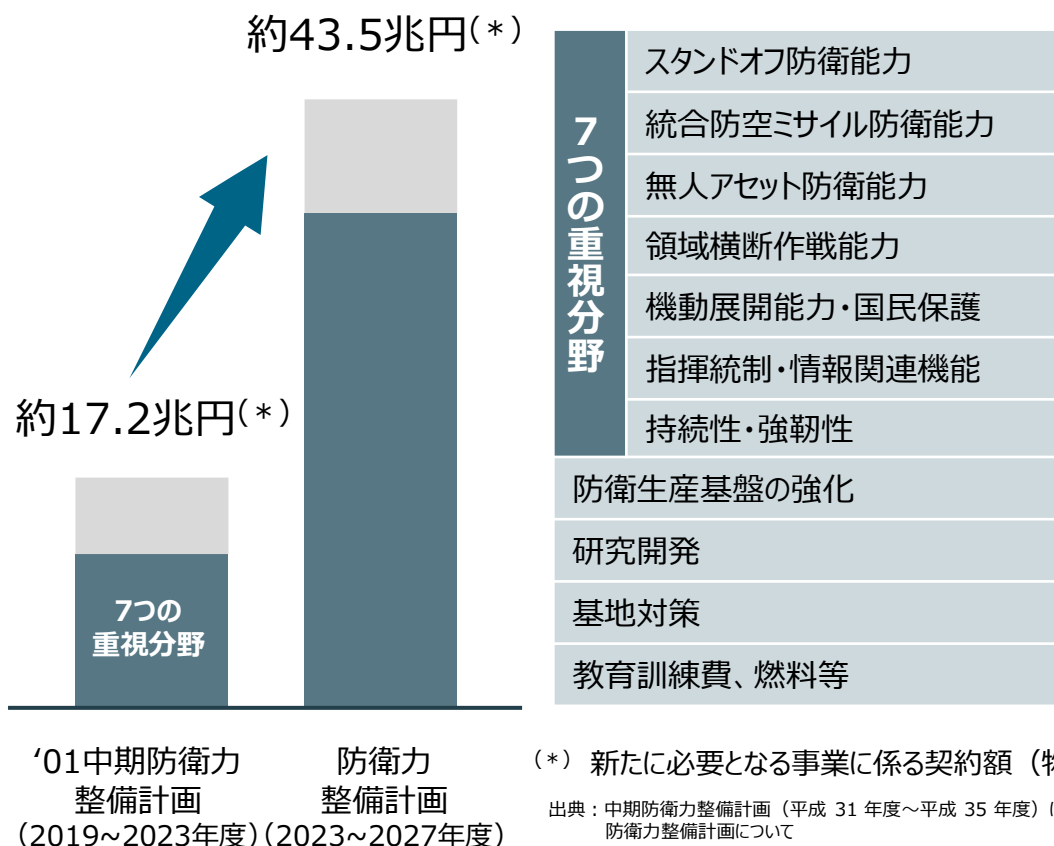


当社売上(億円)



- 国家安全保障強化の機運の高まりを受け、日本の防衛力整備計画が大幅に拡充
- 防衛のリーディングカンパニーとして幅広く取り組み、安全・安心な社会を支え続ける

防衛力整備事業費と内容



当社の取り組み

スタンドオフ防衛能力

- 能力向上型ミサイルの開発・量産



統合防空ミサイル防衛能力

- SM-3日米共同開発・生産



無人アセット防衛能力

- 無人機連携/管制技術
- 無人車両技術



領域横断作戦能力

- 新型護衛艦の連続建造
- 戦闘車両の開発・量産



持続性・強靱性

- 戦闘機/ヘリコプタの可動率向上に向けた業務支援



5. まとめ



- 2022年度は各種施策が奏功し、計画を達成
2023年度見通しも、2021事業計画の計画値を達成見込み
2024年以降の成長につなげていく
- 三菱重工グループが最も力を入れているのはカーボンニュートラル社会への取組み。この実現に向け、リアリティのあるトランジションが求められている。当社グループは、エネルギーの供給側とエネルギーの需要側の両面から貢献する
- 当社グループは、エネルギーの安定供給、経済性、安全・安心がバランスした社会の実現に貢献していく

■ 決算情報など各種IR情報を掲載しておりますのでぜひご覧ください

三菱重工 IR

検索

<https://www.mhi.com/jp/finance>

掲載しているIR情報（例）

事業計画進捗説明会



エナジートランジション説明会



統合レポート



