

証券コード 7011

三菱重工業の事業と戦略について

2021年12月

三菱重工業株式会社

I R ・ S R 室

1. 会社概要・事業内容	2
2. 2021事業計画	12
3. エナジートランジションと サステナビリティへの取り組み	18

本資料は事業内容等に関する情報提供を目的としており、当社株式への投資を推奨するものではありません。
また、本資料のうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で入手可能な情報に基づき判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでおります。
従いまして、これら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下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、これら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下さい。
実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社の事業領域をとりまく経済情勢、対米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**
2. 2021事業計画
3. エナジートランジションと
サステナビリティへの取り組み

会社名	三菱重工業株式会社
所在地	東京都千代田区丸の内三丁目2番3号
代表者名	取締役社長 泉澤 清次 (いずみさわ せいじ)
創立	1884年（明治17年）7月7日
設立	1950年（昭和25年）1月11日
決算期	3月
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※	251,208名
グループ会社（連結）※	257社（国内 67社、海外 190社）
社員数※	単体：14,589名 連結：78,878名

（※印の項目は2021年9月末時点の数値）



本社ビル（丸の内）



取締役社長 CEO
泉澤 清次

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

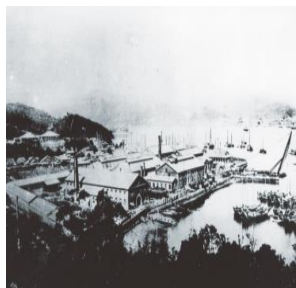
技術立国の一翼を担う

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
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

持続可能な社会の実現に向けて

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

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）

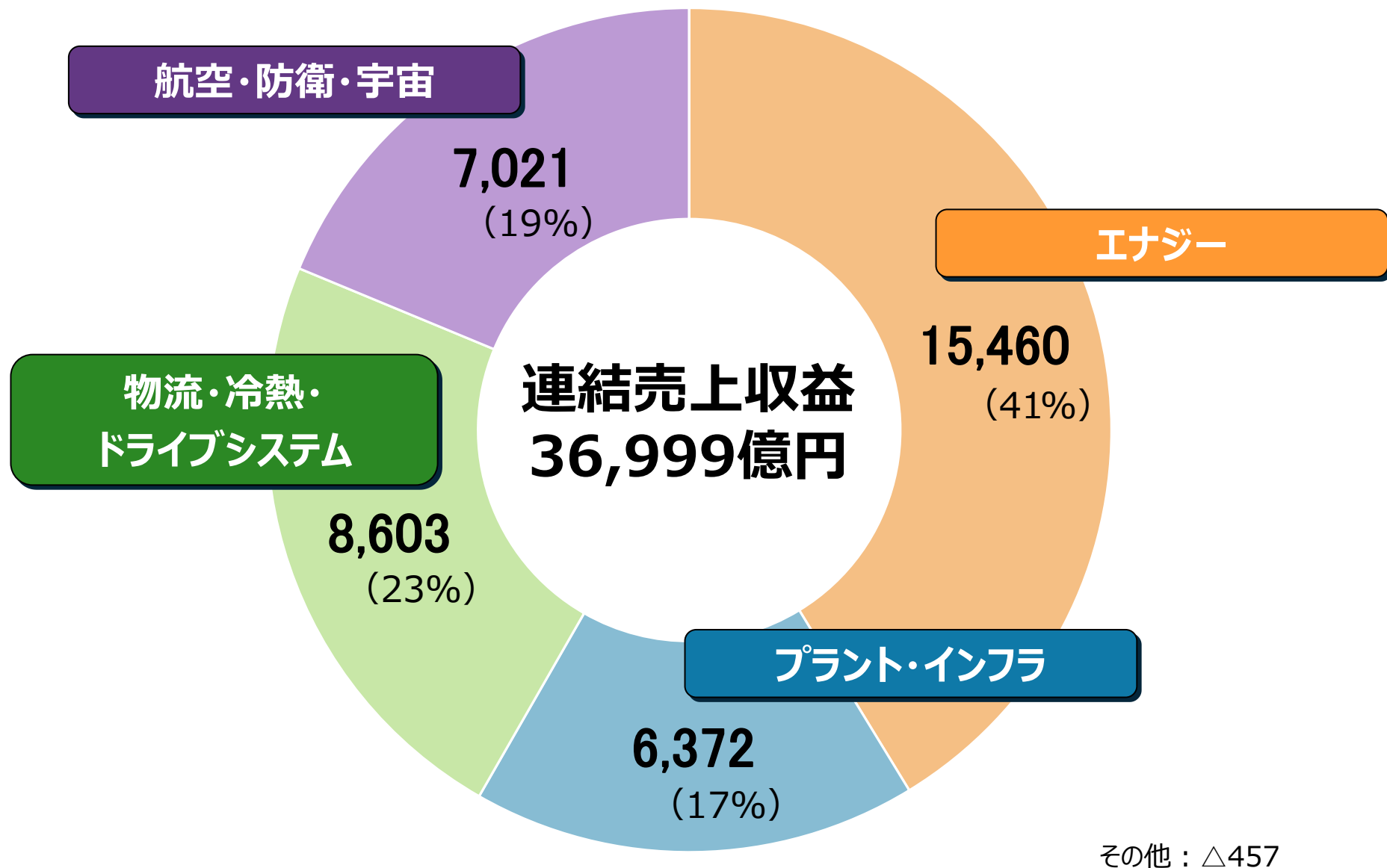
社是

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



市場シェア 世界1位(※1)



ガスタービン

国内唯一のPWRメーカー



PWR
(加圧水型原子力発電プラント)



写真提供：Grupo Dragón

地熱発電

市場シェア 世界2位(※2)



写真提供：一般財団法人日本航空機エンジン

航空エンジン



排煙脱硫装置



コンプレッサ

※1： 出力10万kW以上の大型ガスタービンの2021年第1四半期実績
(McCoy Power Reportに基づく)

※2： 2020年実績（当社調べ）

市場シェア 国内1位(※1)



**ゴムタイヤ式新交通システム
(AGT 電力駆動による完全自動走行)**

市場シェア 世界1位(※3)



CO₂回収プラント



化学プラント

市場シェア 世界3位(※2)



製鉄機械（新型電気炉）



商船



ごみ焼却発電設備

※1：2021年5月時点（当社調べ） ※2：2019年度実績（当社調べ） ※3：排ガスからのCO₂回収装置納入実績。2021年5月時点（当社調べ）

市場シェア 世界4位(※1)



フォークリフト

市場シェア 世界3位(※2)



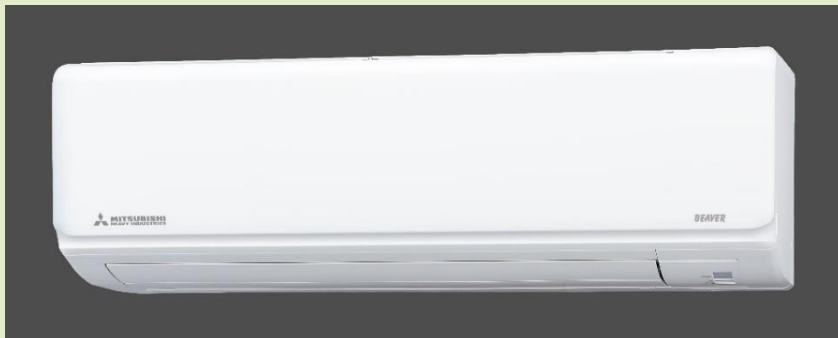
ターボチャージャ

市場シェア 国内1位(※3)



エンジン

市場シェア 国内1位(※2)



ルームエアコン（ビーバーエアコン）



ターボ冷凍機

※1：2019年実績（独dhf-intralogistik誌『World Ranking Industrial Trucks2018-2019』に基づく）

※2：2019年度実績（当社推定値）

※3：2019年度実績 1,000kW超3000kW未満級（一般社団法人日本内燃力発電設備協会発行「内発協ニュース8月号」に基づく）



ボーイング787主翼

打ち上げ成功率 97.7% (※1)



H-IIAロケット



防衛航空機



護衛艦



特殊車両

※1：2021年11月時点実績 打ち上げ成功機数/全機数=43/44

1. 極めて過酷な環境で使用される
複雑で高性能な機械を、
高い精度で動かす信頼性



✓ ガスタービン
タービン入口温度1,650℃、3,000回転/分

✓ 有人潜水調査船：しんかい6500
最大潜航深度 6,500m (651気圧)

2. 高度な設計開発力・
ものづくり力・現場力

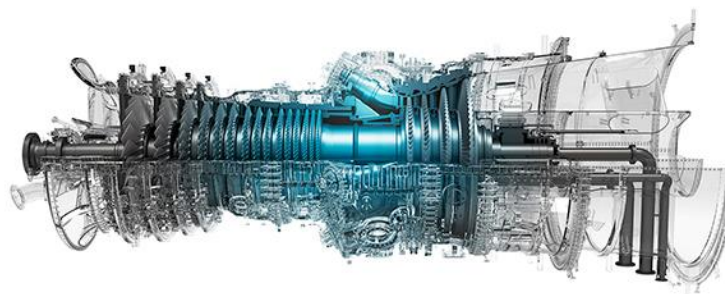


✓ H-IIA/Bロケット、H3ロケット
燃焼温度3,000℃、秒速11km超

3. 様々な技術の組み合わせによる
開発アプローチ

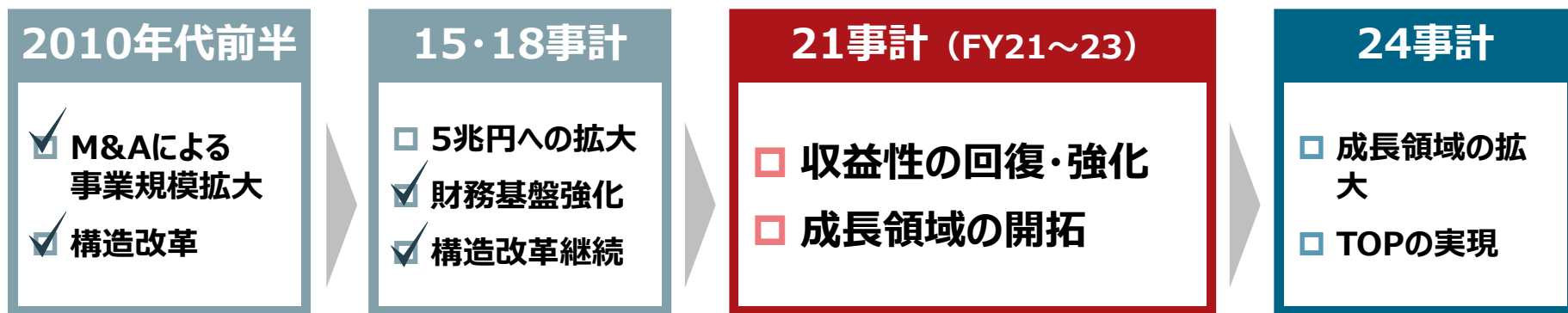


水素焚きガスタービンの開発
ガスタービン×化学プラント（水素製造技術）
×ロケット（水素燃焼技術）



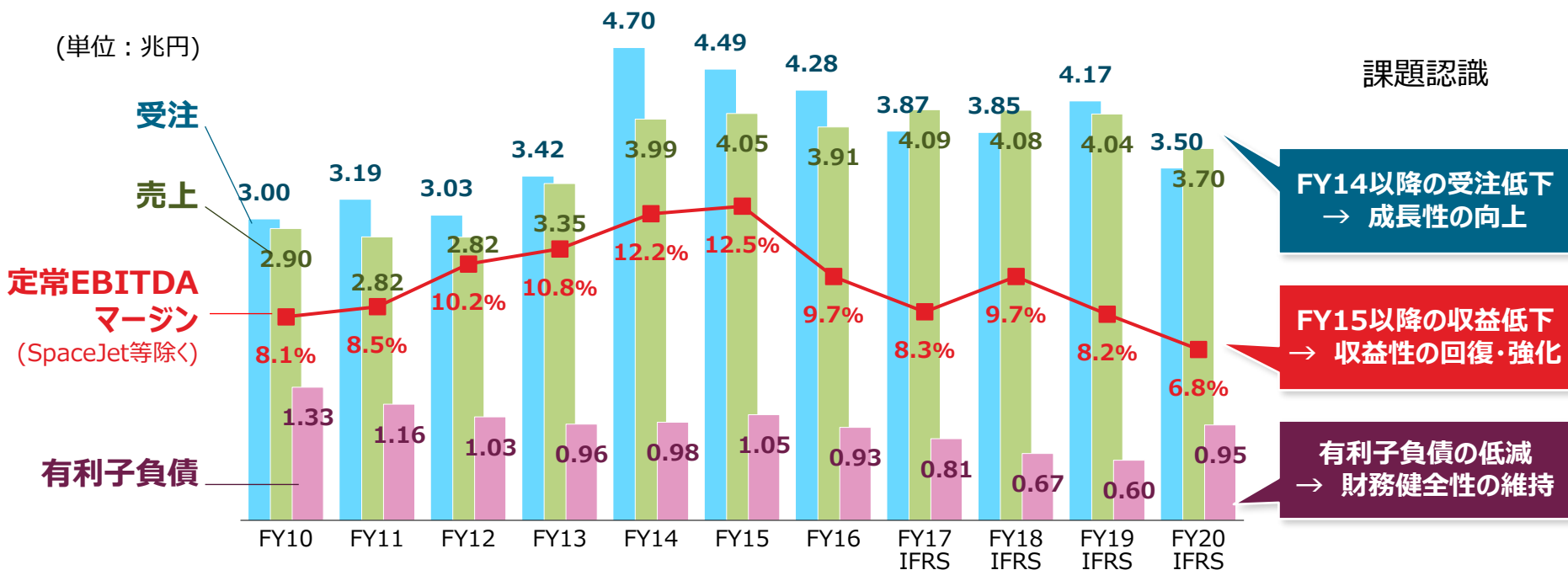
1. 会社概要・事業内容
2. **2021事業計画**
3. エナジートランジションと
サステナビリティへの取り組み

■ 24事計での飛躍に向けた急速な転換・TOPへの道筋



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

(単位: 兆円)



FY2023目標

収益性

事業利益率 7%
ROE 12%

ROE: Return On Equity

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

**エナジー
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

■ 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
- ・ デジタライゼーション

■ 期首公表値（2021年5月10日）から一部見直し

（億円）

	2020年度実績		2021年度見通し		対前年度増減 (増減率)	
	(利益率)		(利益率)	今回見直し 期首公表値		
受 注 高		33,363		36,000	36,000	+2,637 (+7.9%)
売上収益		36,999		37,500	37,500	+501 (+1.4%)
事業利益	(1.5%)	540	(4.3%)	1,600	1,500	+1,060 (+196.3%)
親会社の所有者に 帰属する当期利益	(1.1%)	406	(2.7%)	1,000	900	+594 (+146.3%)

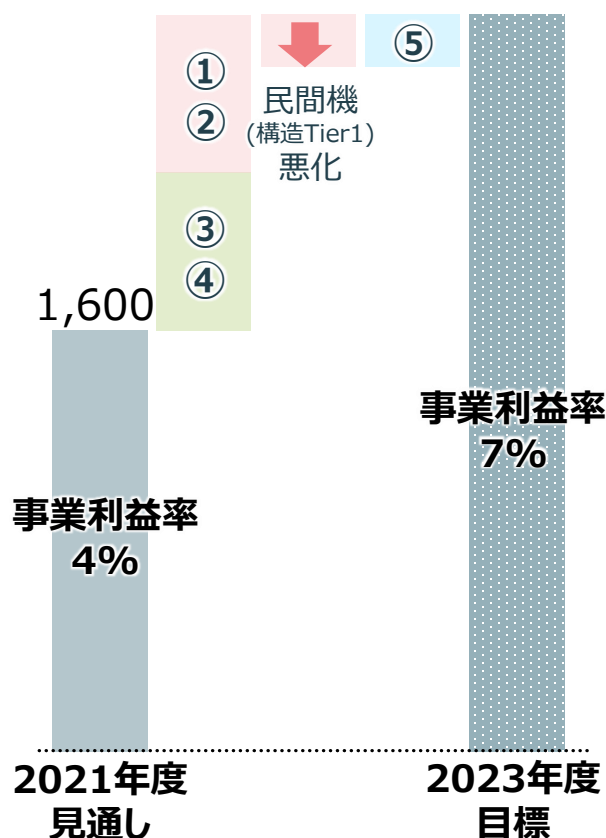
ROE		3.1%		7.1%	6.5%	+4.0pt -
EBITDA	(5.2%)	1,933	(7.7%)	2,900	2,800	+967 (+50.0%)

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

配当	75円	90円	90円	【前提為替レート】【未確定外貨】 1ドル=110円 29億ドル 1ユーロ=130円 3億ユーロ
	(中間0円/期末75円)	(中間45円/期末45円)		

- 2023年度目標達成に向けた各種施策は、計画通りに進捗（①～④）
- 民間機（構造Tier1）の市場回復が遅れているため、追加施策を推進（⑤）

事業利益(億円)



2023年度目標達成に向けた取り組み

①コロナ影響からの回復 ②既存事業の伸長

【中量産品】

- ・今年度中にコロナ前水準まで回復見込
- ・伸長分野の物流機器・冷熱で、市場回復を超える伸長を目指し、販売ネットワーク強化、ソリューション拡大、商品力の強化を推進

【航空エンジン】

- ・足元回復基調、長崎新工場を稼働し内製力を強化

【民間航空機（構造Tier1）】

- ・回復遅れ、固定費規模を適正化

③課題対策・構造転換

- ・組織・拠点の再編や、事業ポートフォリオ見直しの実施
- ・サービス事業拡大の為、DX活用やリソースシフトを推進

④SG&Aの低減

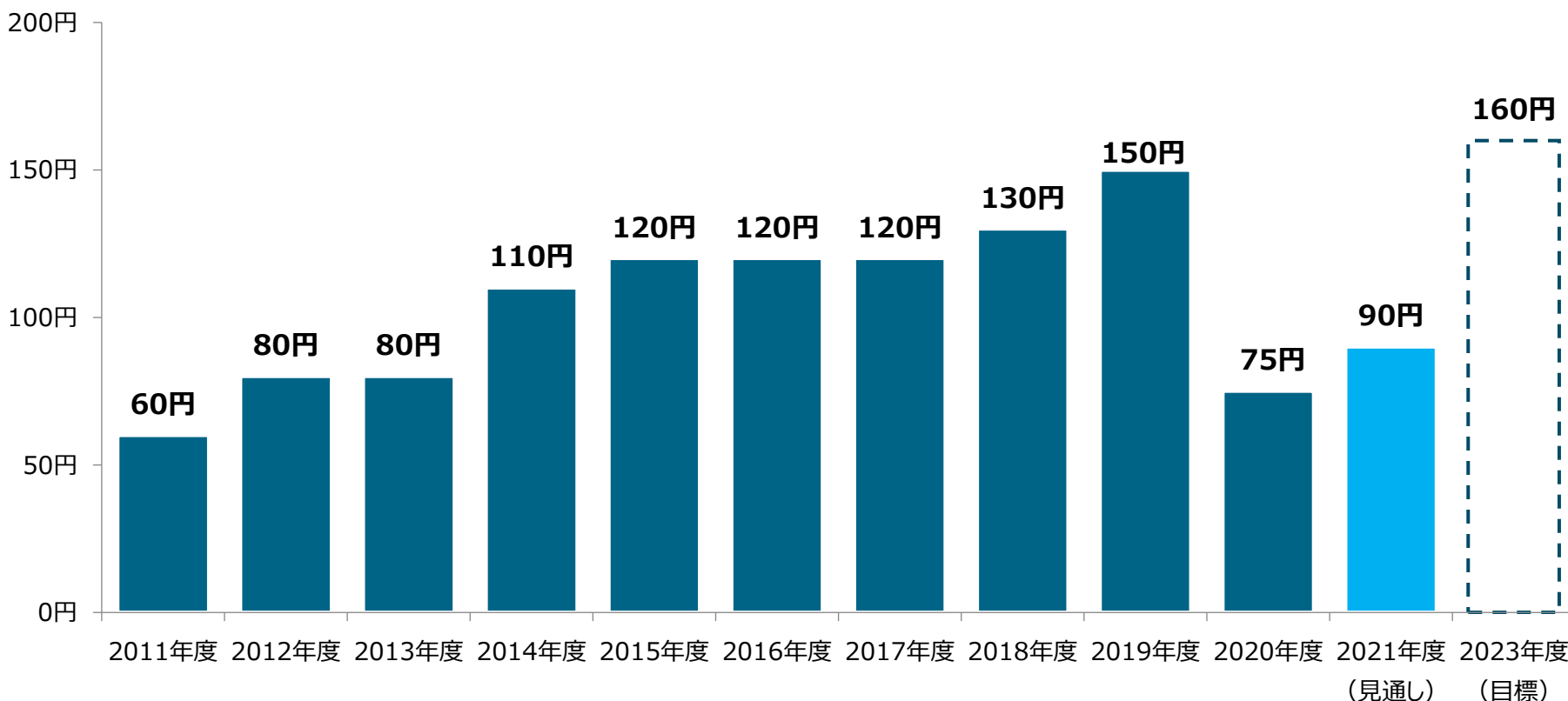
- ・三菱パワー統合によりコーポレート効率化
- ・アセットマネジメントの継続推進

⑤追加施策

- ・市場変化で生じた新たな需要獲得（製鉄機械/機械システム等）
- ・M&A獲得事業を通じ事業機会拡大（艦艇・官公庁船/CRJ）

- 連結配当性向（定常収益ベース）30%を目安に安定的に配当
2023年度には、160円/年：過去最高水準レベルを目指す

1株当たり配当額推移（年間）



1. 会社概要・事業内容
2. 2021事業計画
3. エナジートランジションと
サステナビリティへの取り組み

■ 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

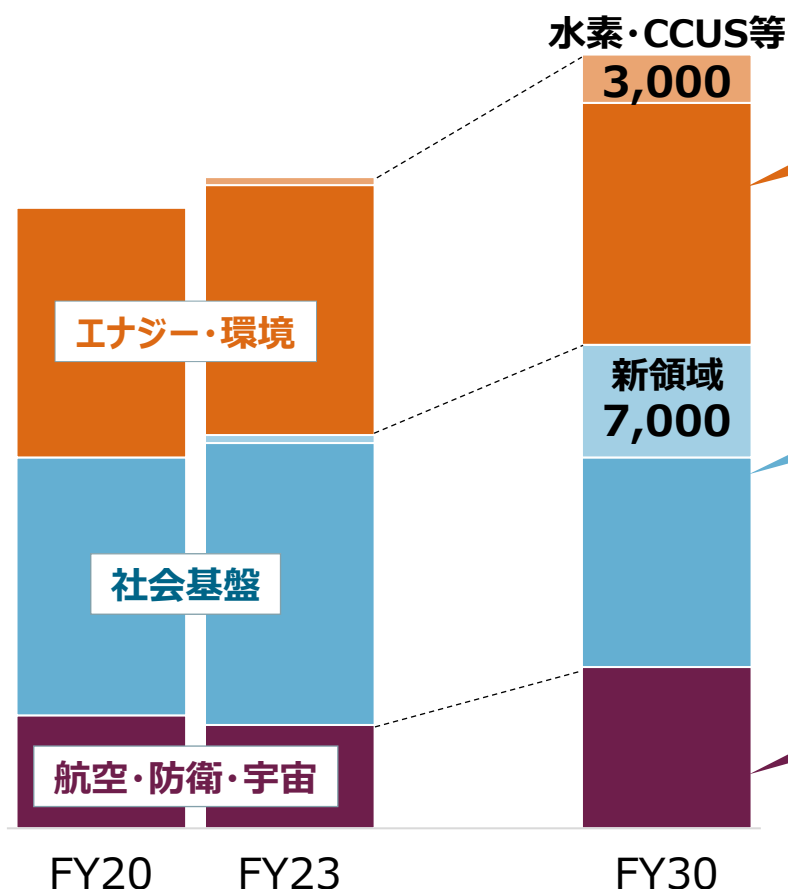
所有から利用への価値変化

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

■「エナジートランジション」と「モビリティ等の新領域」を成長エンジンに、事業ポートフォリオを入れ替えつつ、企業価値の大幅向上を実現

事業領域と規模（億円）



エナジー・環境

2050年カーボンニュートラルの実現に向け、組織を横断したグループ内外の連携により、エナジートランジションを促進

社会基盤

既存分野の強みと機械システムの知能化により、物流・CASE・コールドチェーン・電化コンポーネントなど、成長性の高いモビリティ等の領域で事業拡大

航空・防衛・宇宙

航空・宇宙：事業領域の拡大
防衛：陸・海・空＋宇宙の統合防衛、省人化・無人化・サイバーセキュリティへの取り組み

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

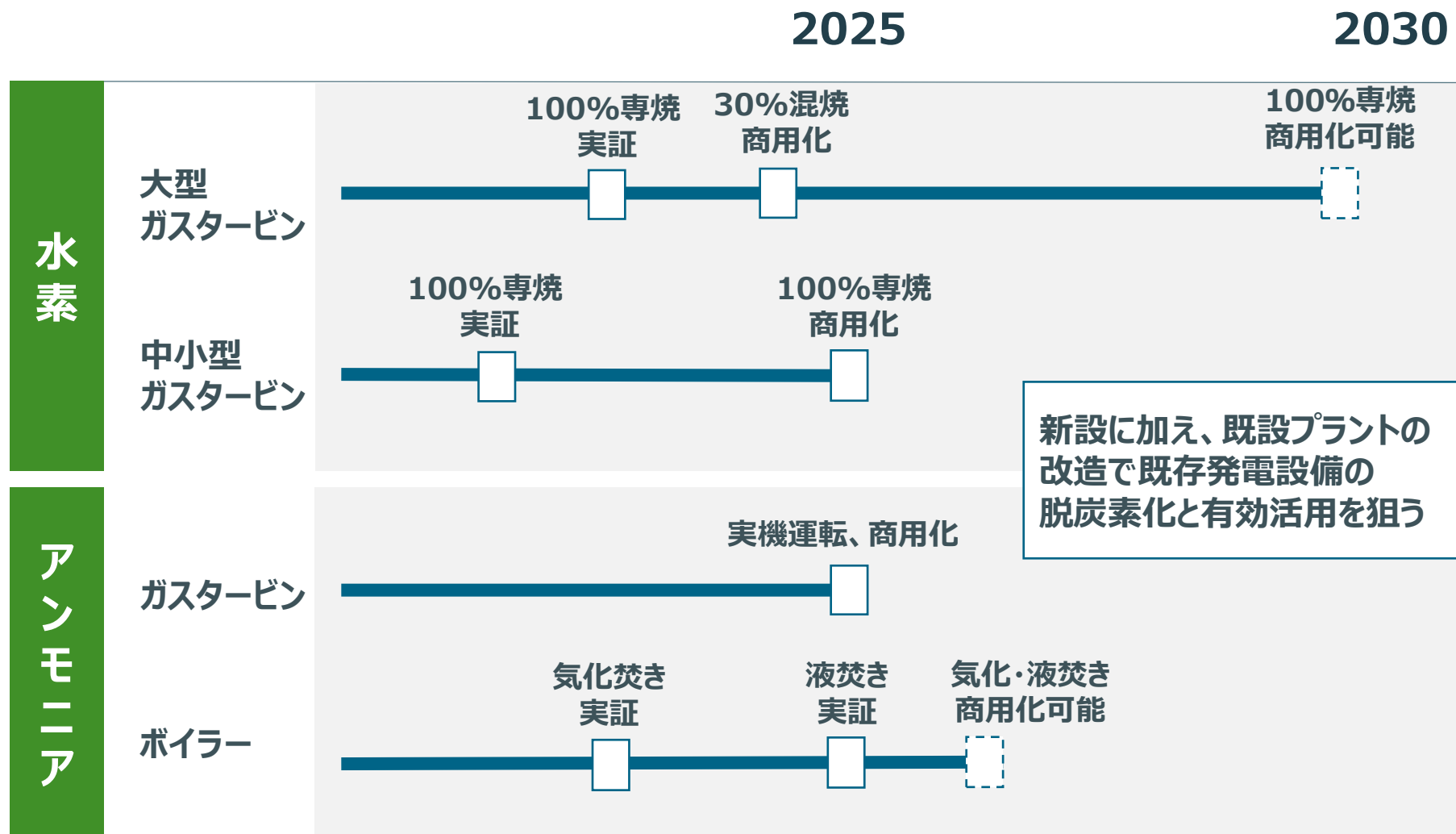


水素エコシステムの
実現



CO₂エコシステムの
実現

■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



■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

2020
2025
2030
製造
グレー水素 (化石燃料由来)

ブルー水素 (化石燃料由来+CO₂回収)

ターコイズ水素 (固体炭素回収)  
グリーン水素 (再エネ由来)  
**輸送
貯蔵**
マルチガスキャリア
アンモニア輸送

大型ガスタービン
水素100%実証

水素30%混焼商用化

水素100%商用化


中小型ガスタービン
水素100%実証

水素100%/アンモニア100%商用化

利用
大型ボイラー
アンモニア気化・液焚き実証

アンモニア気化・液焚き商用化

水素還元製鉄
パイロットプラント建設、試運転

■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

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流通の為の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
CCUS：Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

■ 各国至近のニーズに応える形で、燃料転換やデジタル活用（TOMONI）も含めた多様なCO₂削減ソリューションを推進中

欧州：再エネ活用

英国・オランダ等で再エネ水素を活用した**GTの水素燃料転換**計画等を推進中

水素転換

TOMONI
機器Upgrade

中東：脱石油

脱石油を視野に、既設ガスの出力向上、効率改善、水素燃料転換計画等を推進中

水素転換

TOMONI
機器Upgrade

日本：今後再エネ増加

グリーン成長戦略に基づき、既設ガス・石炭の**水素・バイオマス・アンモニア燃料転換**計画等を推進中

水素転換

バイオマス・
アンモニア転換

TOMONI
機器Upgrade

東南アジア：石炭縮小

インドネシア既設石炭の**バイオマス混焼実証**へ国営電力PLNと国立バンドン工科大学と共同政策提言等を推進中

水素転換

バイオマス・
アンモニア転換

TOMONI
機器Upgrade

北米：再エネ増大

蓄エネルギーニーズの高まり
米国Entergy社と**GTの水素燃料転換**含む包括的な脱炭素化の共同開発等に推進中

水素転換

TOMONI
機器Upgrade

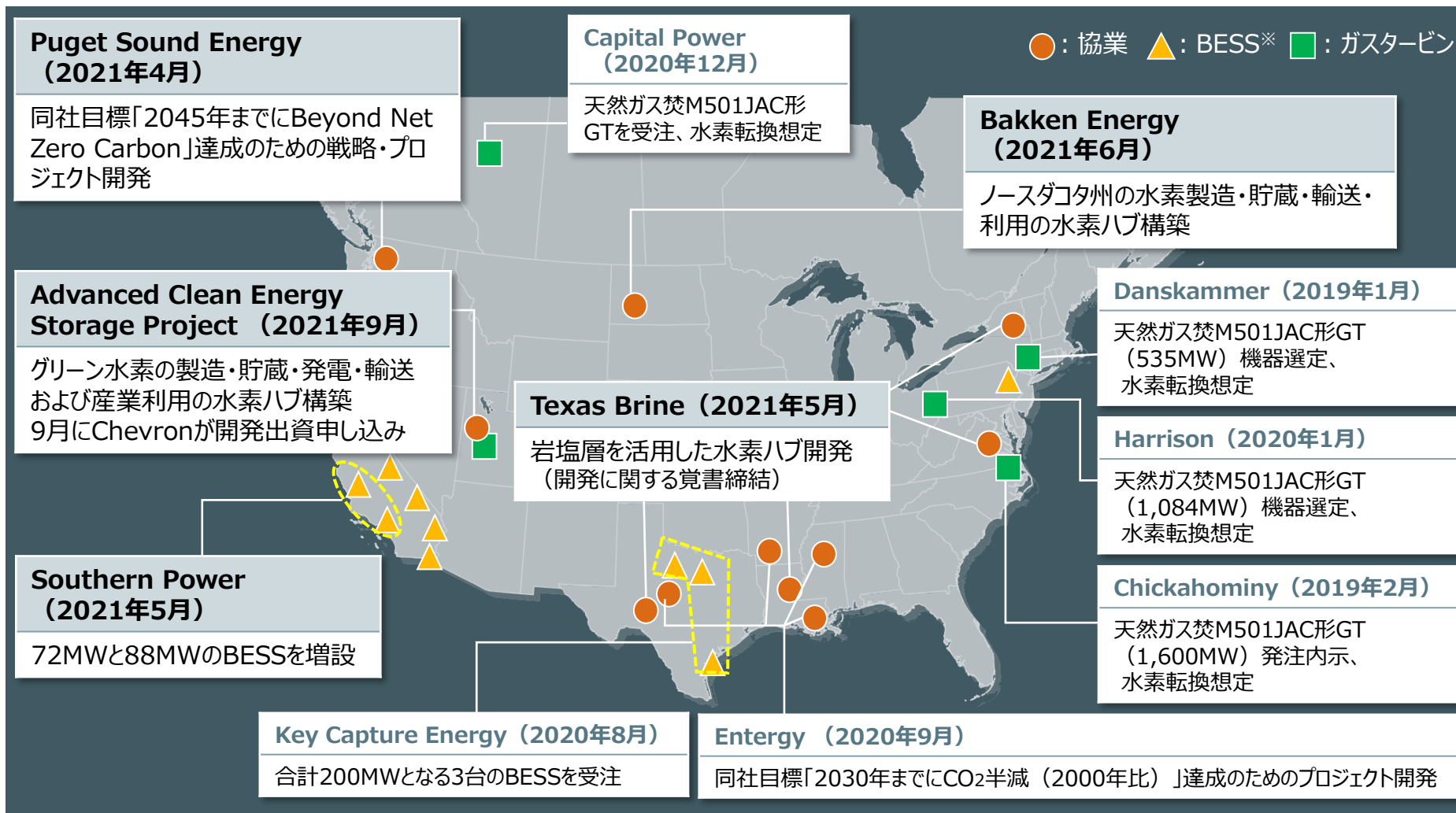
脱炭素化ニーズは
今年度で
約5倍
へ急拡大

昨年度ニーズ件数

2021年度ニーズ件数
(見通し)

水素エコシステムの実現：米国で多数のプロジェクトが進展

■ 短期蓄エネ（バッテリー）・長期蓄エネ（水素貯蔵）ともに参画し、水素エコシステム実現に貢献



TCM社でのCO₂回収実証試験

KS-21™吸収液の実証試験完了

エクイノール社と低炭素技術協業

協業検討のワークショップ進捗

ハンブルク水素プロジェクト

パートナー間で協業合意書締結

カーボンフリー水素還元製鉄実証

HYFOR※¹パイロットプラントの稼働開始

トタルエナジーズ社とLCO₂輸送船

共同検証で合意（新規追加）

Suez社と産業向けCCUS

検討に向けMOU締結（新規追加）

Drax社とのBECCS適用

ライセンス契約締結

英国産業クラスター

FEED※²作業進捗中

アルバータ州セメントプラント低炭素化

CO₂回収の案件形成調査を実施

テキサス州LNG液化プラント向けCO₂回収

基本計画契約による検討継続中

南オーストラリア州 グリーン水素・アンモニア事業

FEED※²作業進捗中



MISSION NET ZERO

三菱重工業グループは、CO₂削減に貢献できる当社グループの製品・技術・サービス、世界中のパートナーとの新しいソリューション、イノベーション等により、グローバル社会全体のNet Zero実現に貢献していきます。

そのために、私たちは、グループ員一人ひとりが、「Mission Net Zero」を胸に、NET ZEROの未来に向けて行動していきます。



- SDGsの採択やESGの投資拡大など、国際的な規範やガイドラインにおいてもサステナビリティの重要性が高まっている
- マテリアリティ（重要課題）を見直すとともに、サステナビリティ経営体制を強化
- 当社は技術で社会課題解決に貢献し、世界とともに持続的に成長する

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	- 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	- エネルギー効率の改善 - 再生可能エネルギーの普及 3R・サーキュラーエコノミーの推進	  
	②AI・デジタル化による社会の変革	- 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	- 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	- 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	- 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	- 人材の育成・確保 - 人権の尊重 - ダイバーシティの推進	- 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	- 組織統治 - 法令・国際規範の遵守	- 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	 

- 当社をより知っていただくため、最新の決算情報をはじめ各種IR情報を掲載しています。ぜひご覧ください。

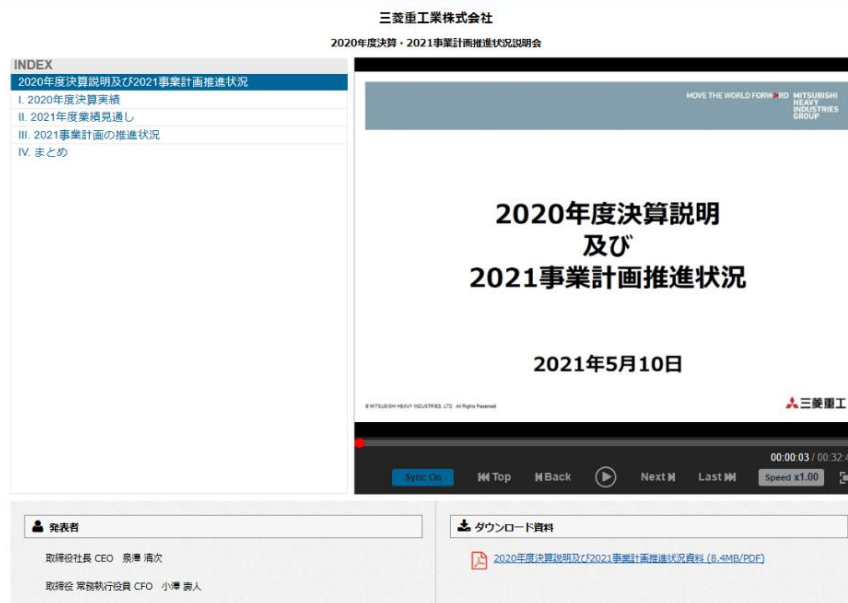
三菱重工 IR

検索

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

掲載しているIR情報（例）

決算説明会・事業計画説明会



統合レポート





三菱重工