

MHI REPORT 2021



三菱重工グループ 統合レポート

2021年3月期(2020年度)

新たな時代に求められる

宮永 俊一
取締役会長

資本主義の在り方が問われる現代社会において、
今後の企業経営・企業統治はどう在るべきか。
従来と異なる視点で議論を行うべく、世界的に活躍されている
哲学者であり、資本主義論についても造詣が深い、
東京大学東洋文化研究所の中島隆博教授をお招きし、
会長の宮永との対談を行いました。


資本主義の在り方と企業経営の変遷

宮永 本日は、ご多忙のところありがとうございます。中島先生の著書は何冊も拝読しておりまして、先生の深い洞察は、経営においても得心する点が多々ございます。ご示唆をいただきながら、未来の企業経営について意見交換ができればと思います。よろしく願いいたします。

中島 ありがとうございます。私も本日の対談を楽しみにしておりました。まず、世界各地でビジネスを展開されている御社のトップとして、グローバルな企業経営の経験も豊富な宮永会長に、世界の経営の変遷についてお伺いしたいと思っております。会長は、世界経済や企業経営の移り変わりについて、どのようにとらえられていらっしゃいますでしょうか。

宮永 私は、製鉄機械事業に長く身を置いていた時代がありまして、ドイツ、イギリス、米国、韓国など多くの国で、鉄鋼会社や製鉄機械メーカーなどの方々と事業を進めておりました。そのため、ドイツ企業を中心とした技術提携や

企業経営・企業統治の在り方



中島 隆博 氏

東京大学 東洋文化研究所教授

海外展開、米国の鉄鋼業界の構造転換など、大きく変化する時代を現場で体感できましたので、よい経験をさせてもらったと思います。その中で感じたことは、1980年代までは、国や企業ごとの歴史的背景や文化の差異によって、経営の在り方が、実は今以上に異なっていたということです。企業はそれぞれの分野・テリトリーの中で独自に進化した後、他国・他社と交わる中で各々が個性的に新たな発展を果たしていました。それが、90年代以降に、製作／調達と販売／消費の両面においてグローバル化に伴う均質化が一気に加速しました。

中島 企業活動や経営者の思想、社会システムがそれぞれ変化を遂げてきた流れが、現代のグローバル資本主義に続いているわけですね。

宮永 そう思います。特に、輸送・ロジスティクスやITの進展が、その流れを支えました。こうして、さまざまな統一的なプラットフォームの上で競争や資本の再配分が行われる、現代の企業経営のモデルができあがったのではないのでしょうか。しかし、多岐にわたるグローバルな社会課題が積み重なった現状を考えると、この流れのままで今後も健全に新陳代謝されていくのかという懸念が生じます。社会やそれを支えるエコシステムを進化させていくため、今一度私たちは企業経営や経済界の在り方を考えるべきフェーズにきたのではないかと考えます。

その時点で最適解と推奨されるスタンダードに収斂され、その成功を維持する作用がプラットフォーム自体を硬直化してしまうことは避けなければなりません。そこに本質的な進化はないと考えます。継続的によりよくしていくためには、ある部分はいつでも壊せるようにしておいて、われわれを超えていけるような人たちが出てくることを歓迎するような在り方が求められます。企業や経済界は、高い倫理観を持ち、枠組みやルールを見直しながら、挑戦してくる新しい芽を摘まない努力を常にしていく必要があります。

中島 隆博 氏 プロフィール

東京大学東洋文化研究所教授。専門は東洋哲学・中国哲学研究および西洋哲学との比較、西洋哲学の手法を用いた中国哲学の再読、その他世界哲学史研究、倫理学、現代思想、表象文化論など。中村元賞、和辻哲郎文化賞などを受賞。著書多数



“私たちは、次の時代の一人ひとりが幸せを実感できるような活動をすべきです”

—— 宮永

中島 社会自体を進化させるために、新たな企業や技術を担う次世代へ向けて「スペースを空ける」といった発想ですね。極めて重要な考えだと思います。

健全な新陳代謝のために、高い倫理観が必要という点も印象的でした。これは単にルール・規則を遵守するということだけを意味するのではなく、人間が人間らしくあるための概念ととらえられており、そのための規範が必要なのだということかと思います。

そうした中で、企業には、改めて価値の問題が問われているのではないのでしょうか。ドイツでは企業経営者が哲学者と新たな組織を立ち上げ、価値に関する議論に正面から対峙する取り組みが始まっています。

宮永 企業経営において、価値は重要なテーマだと考えます。私たちが存在する社会は非常に複雑で、価値の感じ方は人それぞれです。時間軸によっても価値は異なります。平均値だけを取り、価値を議論することはできません。一つひとつの価値を積み上げて計算することもできません。

理想と後につなぐ情熱をもってそれぞれの活動を適切に組み合わせていくことに価値があると思います。企業は、さまざまなステークホルダーにとって最適な組み合わせを志向し続け、事業活動を行っていくべきだと考えています。

中島 私も、人が「個」ではなく「群」として扱われがちな現代社会を危惧しています。パーソナライズドと言いながら、デジタル化された社会において私的領域すらスコアリングされる現代人は、自らプラットフォーム上で自己を管理しており、存在根拠を見失いつつあるのではないかと思います。このまま社会がいわば全体主義化へと進み、ニーズや嗜好が計算され、すべてが快適に設計された世界が訪れたとき、人間は幸せなのでしょうか。

宮永 おっしゃるとおりです。私たちは、次の時代に一人ひとりが幸せを実感できるような活動をすべきです。古いものや一部の人を切り捨てるのではなく、上手に変革し、調和を図ることも必要です。葛藤を繰り返すことで、最適な組み合わせに向けて、新たな価値を生み出すことができます。健全で優しい社会をつくるべく、自らがどうありたいかという絵を描いていくべき時代に入ったのだと思います。

中島先生は、全体主義へと進む現代社会に警鐘を鳴らし、次に考えるべきこととして、「人の資本主義」という概念を提唱されていますね。

中島 はい。これまでの動きを見ると、モノの所有に価値があり、人間を生産・労働する存在としていた「モノの資本主義」から、出来事や情報を対象とした「コトの資本主義」に移行しました。「コトの資本主義」は、差異に価値を置き、

差異を生み出し続けるシステムです。人間は差異を生むネットワークの一部として位置付けられており、主体性を失いつつあることが問題の核心です。

資本主義とは、基本的には次の投資先を見つけていく運動ですが、このままモノやコトだけに投資するのではなく、「人間」とその生を豊かにすることにも投資する社会が求められているのではないのでしょうか。これが「人の資本主義」です。宮永会長のおっしゃる「健全で優しい社会」にも通じる考えです。

社会課題の解決に向けて

宮永 よりよい社会に向けての投資の対象が「モノ」から「コト」、さらに「人間」へと資本主義のテーマが変遷していくことを想定すると、もう一度、「モノ」も大切にすべきという考えも生まれます。単に所有する従来の「モノ」の概念ではなく、一人ひとりの人間が、あまねく豊かさを享受できる社会に向けた「モノ」づくりです。環境問題や地域特性、貧富の差、そういった人間にまつわる問題を解決するためには、さまざまな企業や組織、コミュニティと関わることで、使う人にとって価値がある「モノ」に進化させていくという観点が重要になるのではないのでしょうか。従来の「モノ」だけでなく、その使い方の改良とそのためのサービスも含めた「モノ」づくり全体の進化が必要なのです。そう考えると、当社グループが創出可能な価値も大きいのではないかと思います。

中島 おっしゃるとおりです。「人の資本主義」においてはもう一度「モノ」の意義が問い直されます。その中で、まさに、御社が取り組まれている「エナジートランジション」は、持続性を担保しつつ、人が豊かになることを目指した取り組みです。言い換えると、「エナジートランジション」は、今あるものの一部を壊し、スペースを空けることによって新しいものを投入し、さまざまな領域に変化を起こすことで、すべての人が幸せを実感できる条件を整えている、そう感じました。

そこで、宮永会長にお伺いしたかったことが、エネルギーの未来です。近代の産業界を振り返ると、エネルギー革命の影響は多大であったと思いますが、これからのエネルギーについては、どのようにお考えでしょうか。

宮永 人類は、その歴史の中で、水力をエネルギーに変え、その後、エネルギー密度の高い化石燃料を熱エネルギーにすることに成功しました。そして、熱エネルギーを電気に転換することで、現在の極めて便利な生活を手に入れました。ここで気候変動や資源問題が発生するわけですが、気候変動対策の解として注目される再生可能エネルギーを見てみれば、これらの太陽光、風力、水力

“モノやコトだけでなく、
「人間」とその生の豊かさに
対して投資する社会が
求められていると思います”

—— 中島



は、いずれも古くからエネルギーとして活用されていたものです。すなわち、エネルギー自体は産業革命以前のものであっても、電気への変換の仕方や電気自体の蓄え方などの技術革新によって、エネルギーの発生から利用までの全分野でまだまだ進化していくのではないかと考えます。もちろん、新たなエネルギー源としての水素製造や、その流通方法などの研究開発も進めています。

中島 そう考えると、さまざまな課題を乗り越え、知恵を出し合い、進化を繰り返すことは不可欠ではあるものの、エネルギーの未来は明るいのでは、と感じますね。

宮永 そう思います。地域ごとに最適なエネルギー生産方法や蓄積方法があり、対応する技術も進歩していきます。現段階の研究や技術を見ても、今後、さまざまな置き換わりは必ず起きます。また、経済ベースに乗せていく課題もあり、未来の社会において何が最適かは、移行過程を含めて現時点では確定できないので、私たちとしては、多様な選択肢を有していくことが重要だと考えています。

中島 よく分かりました。一方で、エネルギーと並んで、将来の社会的リスクとして挙げられるものに、原材料問題があります。特に、農業の分野における化学肥料の問題は、有機肥料と異なり生態系の循環ができないという面で深刻なのではないでしょうか。三菱重工の事業領域とは重なりが少ないかもしれませんが、こうした問題に対してどのようにお考えか教えてください。

宮永 今一度、生態系における炭素他の物質の循環という視点から資源活用のプロセスを考えることが必要かもしれません。当社グループは農業そのものではありませんが、豊かな社会づくりに向けて、関連するサポート・インフラに取り組んでいます。具体的には、冷凍保存技術やコールドチェーン、さらには廃棄物の分解技術やバイオマス・エネルギー処理の高度化や、植物工場の環境条件最適制御などを進めることにより、食糧問題や原材料問題にエナジートランジションを組み入れた形で貢献していきたいと思います。

これからの企業統治

中島 企業経営においては、今お話しいただいた社会課題の解決に向けた考えを株主や資本市場のほか、さまざまなステークホルダーと共有していくことも重要です。



宮永 そのとおりです。企業経営者は、社会や株主から経営を負託されています。その責任感と喜びのもと、何を成し遂げたいのか、多くのステークホルダーといかに共存共栄を図るのか、そして社会に何を還元するのかを思考し続け、その実現に向けて努力し続けなくてはなりません。

この一連の活動こそが、真にコーポレート・ガバナンスと呼ぶべきものではないでしょうか。企業によって活動の在り方はさまざまですから、統治の方法やその説明内容にはもっと多様性があるのではないかと考えています。目的を共有した対話の中で、ご理解いただけない点や不足している点をご指摘いただき、経営者として誠実に対応していくことが企業の進化にもつながると思います。

中島 私はある友人から、人間にとっては「可能性」よりも、何を欲するのか、何を望むのか、といったいわば「可欲性」の方が重要だということをおっしゃることがあります。会長が今言われた、企業経営において「何を成し遂げたいのか」という想いは、「可欲性」という考え方に通じるものがあるように思います。

宮永 M&Aや事業譲渡などにおいても、単に利益や技術・機能のみを追求した取引を避けるのはもとより、目指す姿の実現に向けた影響、対象となる企業や社員の皆さまの幸せ、雇用を含めた社会との関係性を同時に深く考えるべきです。

そして、大切なのは、その想いや意志を次の経営者、社員へ受け継いでいくことです。さまざまな縁を大切に構築した社会との関係性を、次世代につないでいくことで持続的な進化を図ることができるのではないのでしょうか。

こうした考えから、私は「前向きな諦観」という造語を使うことがあります。やりたいことが多々あっても、それらすべてを囲い込まずに、今できることとできないことを見極める。そして、人と人との縁を大事にしなが、次につないでいくことに情熱を燃やす、そこに価値があるという主旨です。

これからも、「前向きな諦観」をもって健全で優しい社会をつくるべく、真剣に議論を続けていきたいと思えます。

中島 「前向きな諦観」によって、長い視点で社会課題を明らかにし、課題を解決するという情熱を感じ、宮永会長の企業経営に対する姿勢に非常に共感しました。一市民としても、御社のさらなる進化に大いに期待しています。

本日は、幅広い話題で、大変有意義な意見交換ができたと思います。このような機会をいただき、ありがとうございました。

宮永 こちらこそ、非常に示唆に富んだお話で勉強になりました。本日はお忙しい中、誠にありがとうございました。



目次

巻頭対談

新たな時代に求められる企業経営・企業統治の在り方…	2
---------------------------	---

三菱重工グループについて

経営理念(社是).....	10
グループ概要.....	12
社会の進化とともに～ MHIの歩み～.....	14
MHI FUTURE STREAM.....	16
サステナビリティ経営.....	17

社会課題解決を通じた持続的成長

社長メッセージ.....	22
2021事業計画.....	30
2021事業計画：CSOメッセージ(成長領域の開拓).....	33
特集：脱炭素・カーボンニュートラル社会に向けた 新たな挑戦.....	36
事業戦略.....	40
CFO対談.....	50

サステナビリティ経営に向けた基盤づくり

技術基盤の強化(CTOメッセージ).....	58
人材基盤の強化(HR担当役員メッセージ).....	64

コーポレート・ガバナンス

取締役紹介.....	68
コーポレート・ガバナンス.....	72
社外取締役メッセージ.....	82

リスクマネジメント

事業等のリスクとその対応.....	84
事業リスクマネジメント.....	86
コンプライアンス.....	88
サイバーセキュリティの取り組み.....	89

パフォーマンスデータ

財務・非財務ハイライト.....	90
11ヵ年財務・非財務データ.....	92
連結財務諸表.....	94
会社概要.....	100
IR活動の状況.....	101

本レポートの発行目的

三菱重工グループは、経営理念である社是に基づき、現在そして将来の社会の課題やニーズに多様な技術で応えることにより、その発展に貢献することで、成長を実現することを目指しています。

その理念を株主・投資家やさまざまなステークホルダーの皆さまにご理解いただくため、2014年3月期(2013年度)から、経営戦略や業績などの財務情報と、それらを支える経営資源やコーポレート・ガバナンス、リスクマネジメントに加え、当社グループと環境や社会との関係性などの非財務情報を一体的に伝える統合レポートとして、本レポートを発行しています。

参考にしたガイドライン

国際統合報告評議会(IIRC) :「国際統合報告フレームワーク」

グローバル・リポーティング・イニシアティブ(GRI) :「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」

経済産業省 :「価値協創ガイダンス」

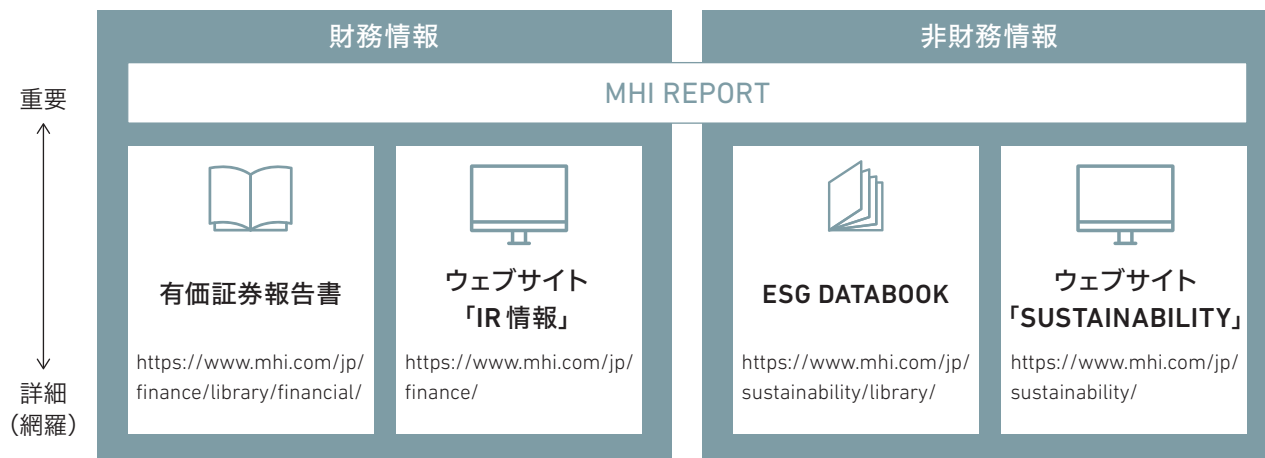
環境省 :「環境報告ガイドライン(2018年版)」

情報開示の体系



「MHI REPORT」には、当社をご理解いただくために重要な情報を集約して掲載しています。より詳細な情報についてはウェブサイトをご参照ください。

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



MHI REPORT 発刊にあたって

本レポートのうち、業績見通しなど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、これらの業績見通しに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。

実際の業績はさまざま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ください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社グループの事業領域を取り巻く経済情勢、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。

経営理念(社是)

創立時から一貫してステークホルダーとともに歩み、時代に先駆けた「ものづくり」を通じて社会の発展に貢献しています。

- 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

三菱重工グループの起源は、創業者である岩崎彌太郎が1884年に長崎で造船事業を本格的に開始したことにさかのぼります。以来130年以上にわたり、お客さま、株主をはじめとした多様なステークホルダーの皆さまとともに歩み、時代に先駆けた新しい「ものづくり」に挑戦し続けてきました。そして、人々の暮らしを支える製品やサービスの提供を通じて、社会の発展に貢献することで成長を実現しています。これは三菱グループの根本理念「三綱領」に基づき制定された社是「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」「誠実を旨とし、和を重んじて公私の別を明らかにする」「世界的視野に立ち、経営の革新と技術の開発に努める」を不変の理念として、一貫して取り組んできたものです。

現在、「ものづくり」とエンジニアリングのグローバルリーダーとして、造船をはじめ、交通輸送システム、民間航空機、発電システムなどのインフラから宇宙システムに至るまで、幅広い分野に高度な技術力で統合したソリューションを提供しています。また、活躍のフィールドは世界に広がっています。新興国の急速な都市化、先進国のインフラの更新、さらには気候変動をはじめとした環境問題など、当社グループは複雑な地球規模の課題を解決し、より広く社会の進歩に貢献することを目指しています。



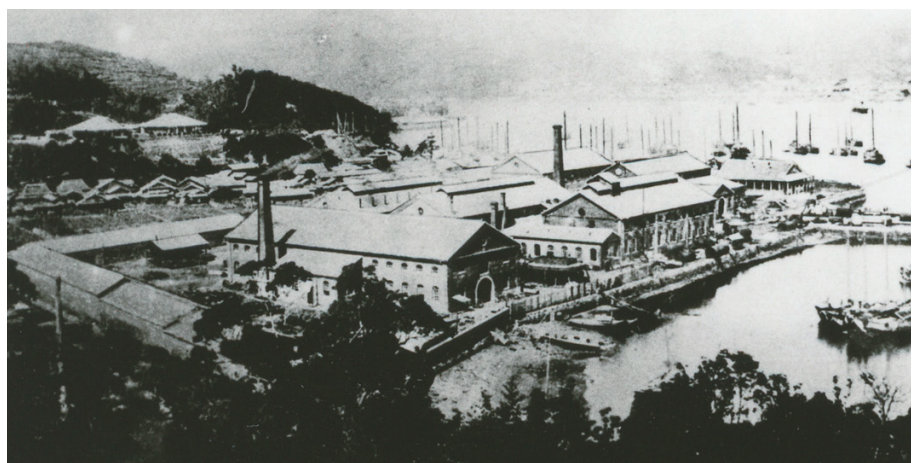
初代社長 岩崎 彌太郎

社是制定主旨

昭和45年6月1日

当社の発祥は遠く明治3年(1870年)にさかのぼるが、当社の今日あるのはひとえに創業者岩崎彌太郎を始め歴代の経営者、従業員のたゆまぬ努力の所産である。これら諸先人の残された数々の教訓は今なお我々の脳裡に刻まれているが、今これらの先訓を思い起こし、当社の将来への一層の飛躍に備え、伝統ある当社にふさわしい社是を制定せんとするものである。

このたびの社是の文言は直接には第四代社長岩崎小彌太(いわさきこやた)の三綱領「所期奉公、処事光明、立業貿易」の発想に基づくものであるが、さらにこれを会社の基本的態度、従業員のあるべき心構えそしてまた将来会社の指向すべき方向をこの三つの観点から簡明に表現したものである。時あたかも三菱創業百年を迎え、激動する70年代の幕開けに際し、当社は時勢に応じ、絶えず新しい意欲を持って前進したいと思う。ここに新たな感覚を盛込んだ社是を制定する所以である。



1885年当時の長崎造船所

グループ概要



財務資本

株主資本[※]

13,663億円

※ 親会社の所有者に帰属する持分合計

有利子負債

9,056億円



人的資本

連結従業員数

79,974名

従業員1人当たり
教育研修時間

13.1時間



知的資本

研究開発費

1,257億円

特許保有件数

25,968件



製造資本

有形固定資産

7,797億円

設備投資額

1,255億円



社会・関係資本

社会貢献活動費

12.1億円

人権啓発研修受講者数

1,360名



自然資本

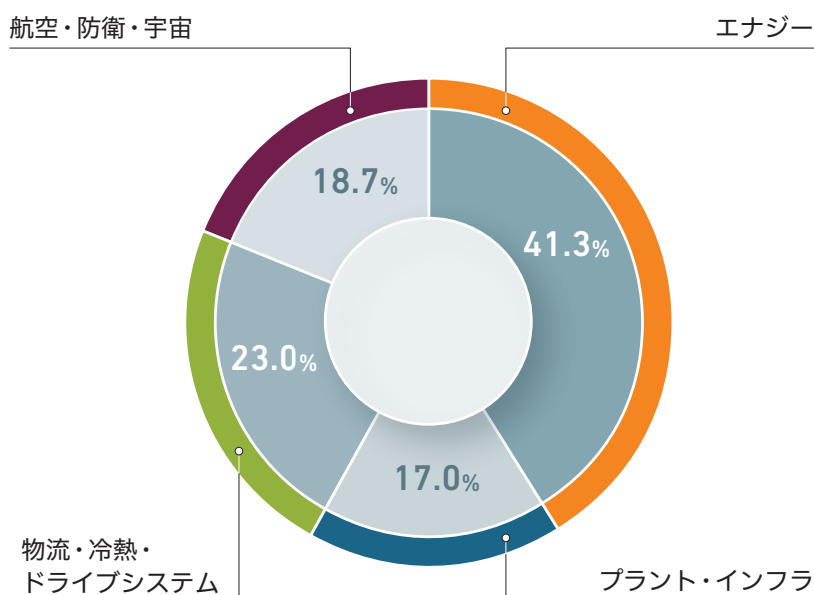
再生可能エネルギー使用量

116GWh

水使用量

741万m³

▶ セグメント別売上構成比 (2020年度)



エネルギー



主な事業

- 火力発電システム※
- 原子力発電システム
- コンプレッサ
- 航空機用エンジン
- 船用機械

※ ガスタービンコンパウンドサイクル、スチームパワーおよび環境プラントを含む

プラント・インフラ



主な事業

- 商船
- エンジニアリング
- 環境設備
- 製鉄機械
- 工作機械
- 機械システム

物流・冷熱・ドライブシステム



主な事業

- 物流機器
- エンジン
- ターボチャージャ
- 冷熱製品
- カーエアコン

航空・防衛・宇宙



主な事業

- 民間航空機
- 防衛航空機
- 飛しょう体
- 艦艇
- 特殊車両
- 特殊機械(魚雷)
- 宇宙機器

社会の進化とともに ～MHIの歩み～

創業以来、三菱重工グループはお客さま、パートナー、その他関係する皆さまや社会とともに歩み、時代に先駆けた新しい「ものづくり」に挑戦することで、世界の人々の暮らしを支えるさまざまな製品やサービスを提供し続け、社会の発展に貢献してきました。

「ものづくり」を通じて培った豊富な実績とノウハウ、人材を駆使して、今後も経済発展と環境負荷軽減の両立などの課題に取り組み、世界の人々や地球にとってよりよい未来となるよう挑戦し続けます。

ものづくりをベースに、 社会的価値の変化や技術革新を取り入れ 事業領域を拡大

■日本の近代化の歩みとともに、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し、事業の多角化を進めました。

■終戦後、船舶事業を柱としながら、自動車部門の分離・独立を進める一方で、急増する電力需要や旺盛な民間設備投資に対応し、高度経済成長を支えました。

■深刻な造船不況に対応し、発電設備や航空機等の成長分野に注力するなど、船舶主導型経営からの転換を図るとともに、海外に活路を求めて事業のグローバル化を積極的に推進しました。
また、宇宙開発への取り組みに代表される高度な技術力を磨きました。

1880's >>

日本の近代化とともに歩む



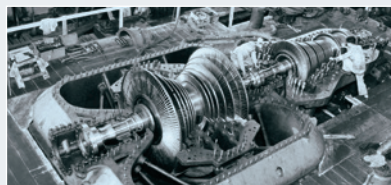
長崎造船所最初の鉄製汽船「夕顔丸」



世界一周親善飛行に成功した「ニッポン」

1950's >>

戦後復興と
高度経済成長を支える



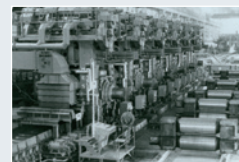
三菱ウエスティングハウス型タービン



MU-2A型小型多用途機第1号機

1970's >>

技術立国の一翼を担う



N-1ロケット初号機

製鉄所向け
圧延プラント



ドーバー海峡トンネルTS工区貫通式

現在・今後

■ 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中、再生可能エネルギーを活用した洋上風車、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し、持続可能な社会に向けて貢献しています。

2000's >>

持続可能な社会に向けて貢献



CO₂回収プラント

社会的価値の変化に対応

脱炭素化・低炭素化



水素混焼・専燃ガスタービン



CCS/CCUS (CO₂回収・有効活用)

▶ 詳細はP36の「特集：脱炭素・カーボンニュートラル社会に向けた新たな挑戦」をご覧ください。

機械システムの進化に対応

電化・知能化



“Σ SynX”を適用したAGFコンセプト機



▶ 詳細はP58の「技術基盤の強化 (CTOメッセージ)」をご覧ください。

MHI FUTURE STREAM

近年の社会課題はますます複雑化・多様化する中、三菱重工グループは、事業を通じて「経済発展と環境負荷軽減の両立」という課題解決への貢献を目指しています。その実現に向けては、事業活動のすべてのプロセスにおいて環境負荷低減に努めるとともに、より環境に優

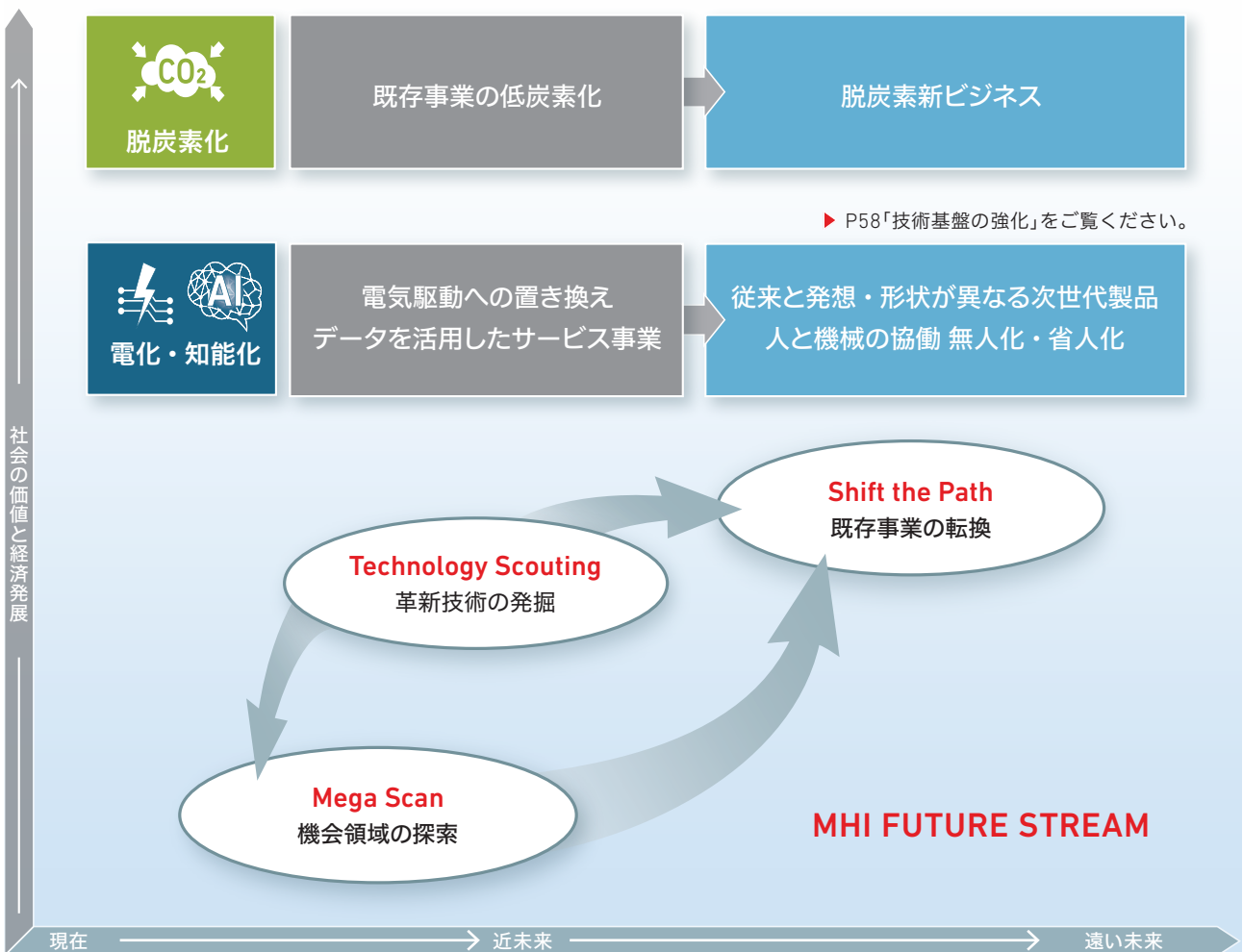
しい製品・ソリューションを提供し続けることが重要との考えのもと、革新技術の発掘により機会領域の探索と既存事業の転換を図る「MHI FUTURE STREAM」を進めています。

- ものづくりをベースに、社会的価値の変化や技術革新を取り入れ、事業領域を拡大
- 脱炭素化と電化・知能化による機械システムの進化に取り組んでいく

▶ P36「特集：脱炭素・カーボンニュートラル社会に向けた新たな挑戦」をご覧ください。



▶ P58「技術基盤の強化」をご覧ください。



サステナビリティ経営

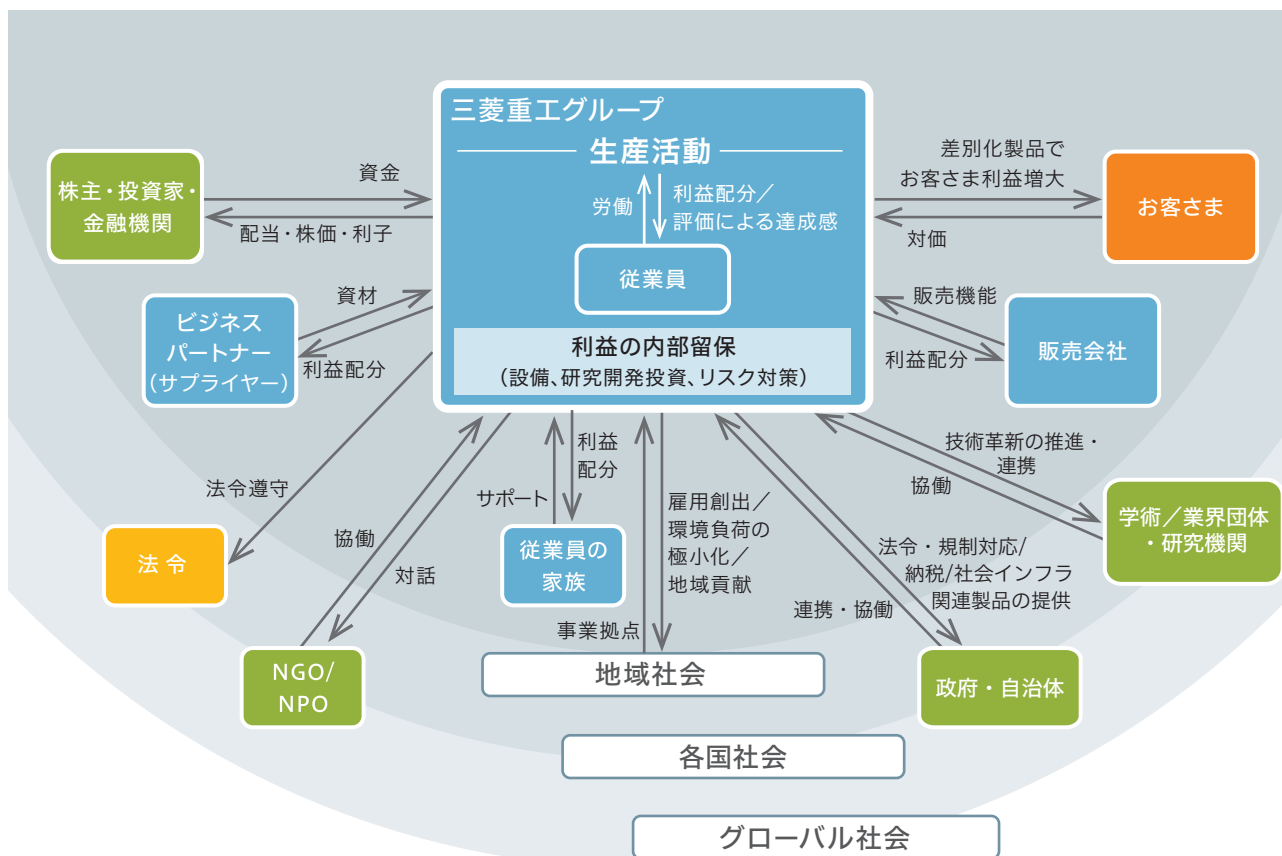
ステークホルダーとの関わり

当社グループは、社業を通じて社会の進歩に貢献するものづくり企業として、多様なステークホルダーに配慮した事業活動を展開し、得られた利益をすべてのステークホルダーの皆さまに最適に還元するとともに、卓越した製品・技術の提供を通じて、人と地球の確かな未来、「持続可能な社会」を実現することをCSR(企業の社会的責任)の基本としています。2007年には、グループ社員の共通の心構えとなる「CSR行動指針」を制定し、2015年には「三菱重工グループグローバル行動基準」を制定することで、多様な経歴、国籍、文化を持つ当社グループの社員がどのように行動すべきかという共通の規範を規定しました。なお、環境については1996年に「環境基本方針」および「行動指針」を制定し、この方針・指針のもと環境負荷低減の取り組みを進めるほか、人権

については、世界人権宣言などの国際規範に賛同するとともに、2014年に「三菱重工グループ人権基本方針」を策定しました。

ステークホルダーとの関わりにおいては、顧客、サプライヤー、ビジネスパートナー、グループ社員、地域コミュニティなど、事業活動に関わるさまざまなステークホルダーの声を経営に活かす取り組みを重視しています。日々の活動の中でステークホルダーの声に加え、サステナビリティや社会課題に関する専門的知見を有する有識者、NGOとのダイアログにより、社会的な視点を取り入れるように努めています。また、事業拠点を置く各地域のニーズや課題に応えるとともに、NPOなどと相互に協力関係を構築し、グローバルな社会的課題解決に貢献する活動を展開しています。

▶ 三菱重工グループと社会の関わり



サステナビリティ経営

グローバルイニシアチブ

国際行動規範への適合と情報開示

当社グループは、グローバル・カンパニーとして、常に国際的な行動規範に則った事業活動を行っています。2004年には「国連グローバル・コンパクト」に参加し、人権、労働、環境、腐敗防止の4分野における10原則の普及・実践に努めていくことをコミットしています。また、組織の社会的責任に関する国際的なガイドラインであるISO26000を重視し、サステナビリティ活動の推進に活用しています。情報開示に関しては、GRIの「サステナビリティ・レポート・スタンダード」をはじめとした、国内外の報告基準に沿った情報開示に努めています。

環境、とりわけ気候変動問題については、2004年に国際的な非営利団体CDPに参加するほか、2017年12月に策定した「三菱重工グループ長期環境目標」では、2050年までに当社グループの事業活動を脱炭素化すべく、事業活動におけるCO₂の直接排出(Scope1)、間接排出(Scope2)の合計を、2030年までに44%削減(2014年度比)としています。また、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明し、TCFD提言に基づいた分析・取り組み・公表を行っています。

TCFDへの取り組み

気候変動問題に対するソリューション提供が、当社グループの果たす社会への貢献、責任ととらえ、事業戦略として議論の上、策定しています。環境負荷低減のための取り組みは、当社グループ事業全般において行っていますが、最も影響の大きいエネルギー関連製品事業を中心に以下の取り組み・分析を行っています。

1 2°C目標等の気候シナリオ

電力需要は全世界的に伸長し、再生可能エネルギー比率も拡大

欧米:

電化の進展により電力需要が増加する一方で、再生可能エネルギーがさらに普及し、脱炭素化が進む

東南アジア:

経済成長により電力需要増加が見込まれ、再生可能エネルギーに加え安定電源も必要

2 気候関連リスク・機会

・石炭火力発電所新設は減少傾向

・ただしエネルギーセキュリティの観点から、環境負荷の低い火力発電導入ニーズも引き続き存在

電力安定供給を目的とした既設発電所の運転継続のための低炭素化改造ニーズ

・LNG市場の拡大に伴い、新設ガス発電設備需要は中長期的に堅調

3 経営戦略・リスク管理

・2021年以降の市場を見据えたりソースの最適化(再編、人員シフト等)

・低炭素化ニーズへのソリューションの提供

再生可能エネルギーとの共生、将来的に脱炭素社会へ(水素、焼きガスタービン等)

・最先端技術の推進 (IGCC、高効率GTCC/USC^{*1}、CCS/CCUS^{*2})

・AI/IoT技術のソリューション提供

・各地域のニーズと特性に合わせ、質の高いエネルギーインフラを提案するための指標となるKey Index Approach「QoEnTM」^{*3}の開発

4 財務上の影響

事業計画の中で検討し、その結果を反映した上で決算発表や事業戦略説明等において公表

*1 USC: 超々臨界圧発電

*2 CCS/CCUS: CO₂回収・貯蔵/CO₂回収・利用・貯蔵

*3 QoEnは三菱重工(株)の商標

マテリアリティ














特定したマテリアリティ

三菱重工グループでは、社会課題の解決を通じて企業価値を向上させ中長期的に成長していくために、当社グループが取り組んでいくべき重要課題(マテリアリティ)の特定を行いました。

近年、SDGs(国連「持続可能な開発目標」)採択やESG(環境・社会・ガバナンス)投資の拡大、EUタクソノミー等、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り、当社グループに影響を

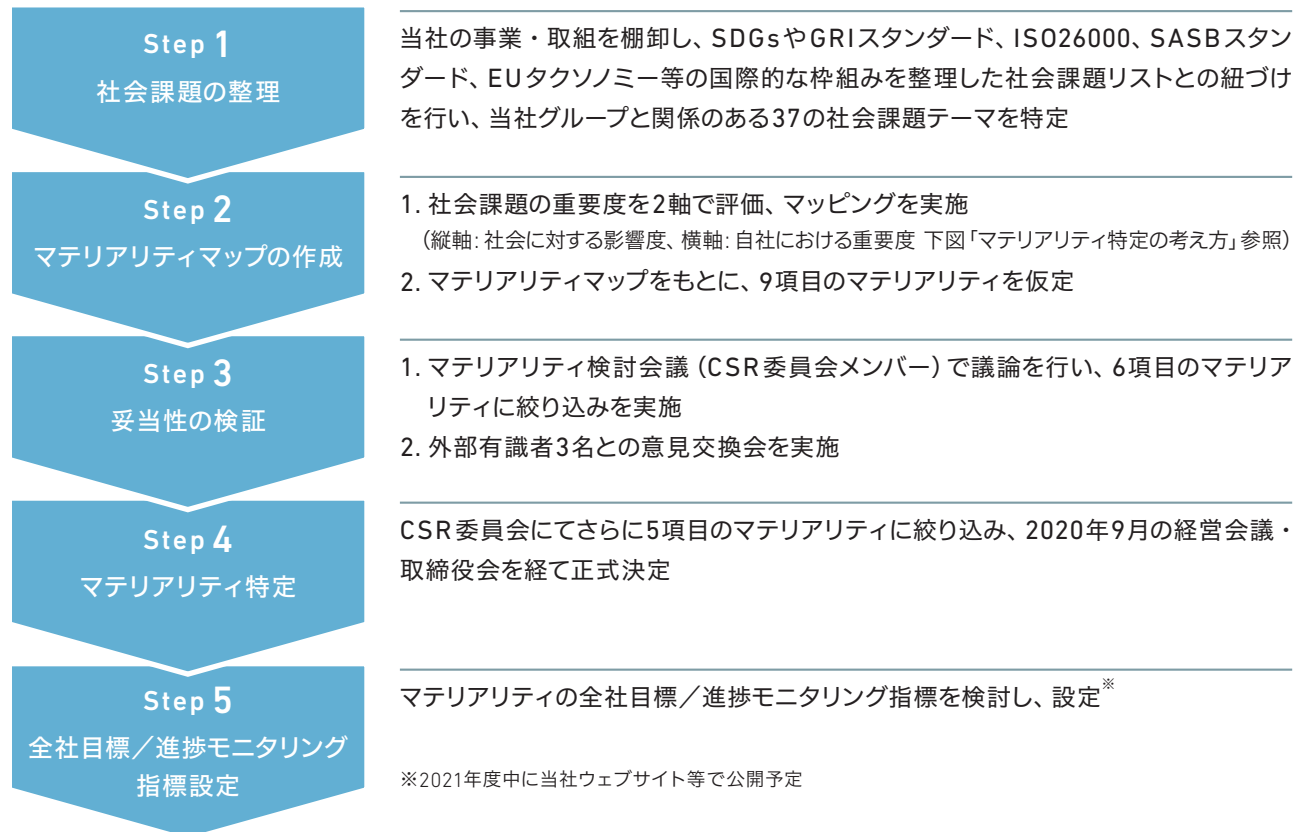
及ぼす可能性のあるメガトレンドも変化してきていることから、2015年に特定したマテリアリティを2020年に見直し、以下のとおり、新たに5つのマテリアリティを特定したものです。

今回特定したマテリアリティは、中期経営計画(2020年10月発表の2021事業計画)に反映するとともにマテリアリティごとに目標を設定し、当社グループの非財務経営指標として定期的に進捗をモニタリングします。

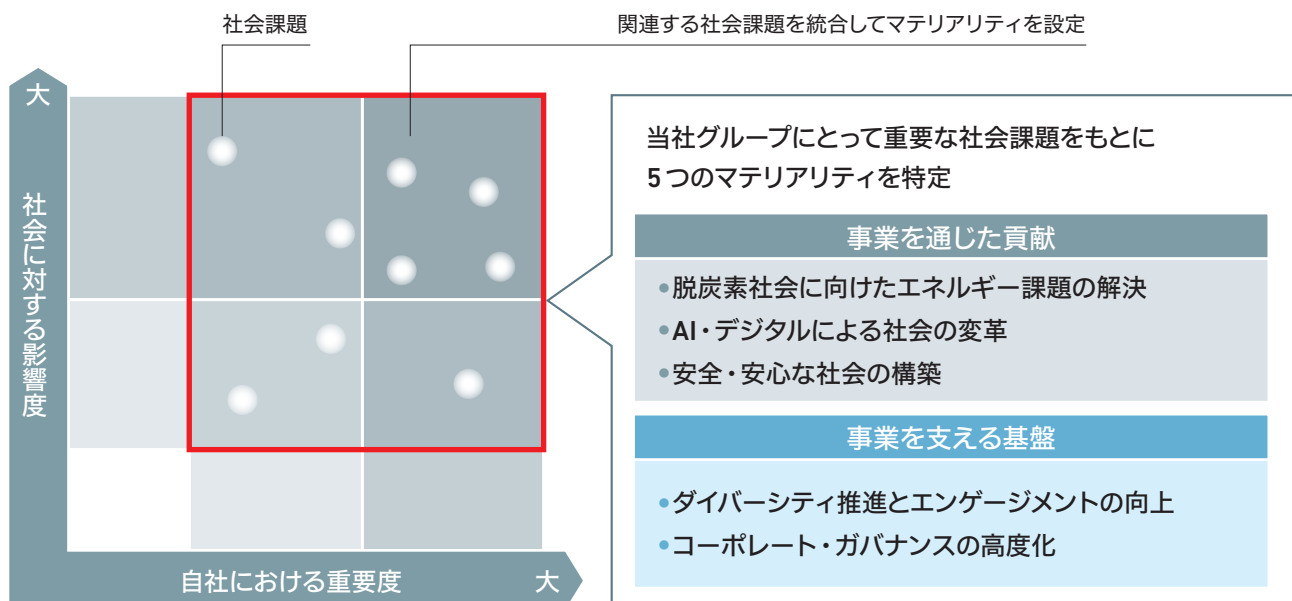
	マテリアリティ	全社目標	SDGs
事業を通じた貢献(事業系)	脱炭素社会に向けたエネルギー課題の解決	<ul style="list-style-type: none"> 2050年までに脱炭素化社会を実現するエネルギーインフラ構築に貢献 2050年までにエネルギー需要部門の脱炭素化に貢献 循環型社会・システムの構築に貢献 2050年までに当社グループの事業活動を脱炭素化 	  
	AI・デジタル化による社会の変革	<ul style="list-style-type: none"> 顧客や利用者により寄った便利でサステナブルなAI/デジタル製品の拡充 未来型エネルギーマネジメントの提案 クリエイティブな製品を生み出すための環境づくり 	   
	安全・安心な社会の構築	<ul style="list-style-type: none"> 重要インフラのレジリエント化 重要インフラの無人・省人化 当社グループ全製品の継続的なサイバーセキュリティ対策の深化 ドメイン横断的なセキュリティ技術を製品化 各製品のセーフティとセキュリティの両方が考慮できる技術者の育成 	    
事業を支える基盤(コーポレート系)	ダイバーシティ推進とエンゲージメントの向上	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材による新たな価値創出 安全で快適な職場の確保 健やかで活力にあふれ社会に貢献できる人材づくり 一人ひとりの自発的・自律的な成長の支援・促進 エンゲージメントの向上 	    
	コーポレート・ガバナンスの高度化	<ul style="list-style-type: none"> 取締役会審議のさらなる充実 法令遵守と誠実・公平・公正な事業慣行の推進 CSR調達のグローバルサプライチェーンへのさらなる浸透 非財務情報の説明機会創出 	 

サステナビリティ経営

マテリアリティの特定プロセス



▶ マテリアリティ特定の考え方



有識者との意見交換会（特定プロセス：Step3）

マテリアリティ特定プロセスのStep3「妥当性の検証」の中では、2020年9月4日、3名の有識者の方とマテリアリティ特定に関する意見交換会を開催し、

それぞれの専門分野の知見に基づく貴重なご意見をいただきました。

有識者プロフィール	意見概要
立教大学 21世紀社会デザイン研究科 特任教授 河川 真理子 様	<ul style="list-style-type: none"> ●世界が脱炭素に舵を切っている中、低炭素より脱炭素を打ち出す方が時代に即している。 ●気候変動について適応の考え方も明示してはどうか。適応は三菱重工業に期待する分野の一つである。災害と気候変動はセットであると認識して見直すと、力強いメッセージになるのではないか。
特定非営利活動法人 サステナビリティ 日本フォーラム 代表理事 後藤 敏彦 様	<ul style="list-style-type: none"> ●2015年に発表した前回のマテリアリティと比べ、会社の発展戦略を含む内容となっており、大きく改善している。 ●マテリアリティと中長期的な発展戦略との関係性を見せることが重要。 ●社会課題を起点に自社の事業を考える視点(アウトサイドイン)があるとよりよい。 ●三菱重工業の半分以上が海外事業である中、マテリアリティと人権の関係も意識して取りまとめていく必要がある。
東京大学大学院 工学系研究科 副学長・経営企画室長 教授(技術経営戦略学専攻) 坂田 一郎 様	<ul style="list-style-type: none"> ●情報通信量の急増を伴うスマート化とエネルギー消費の増大のようなトレードオフを乗り越えられるような内容を打ち出せると、事業戦略やマテリアリティにインパクトが出てくるだろう。 ●三菱重工業の将来の成長も踏まえ、デジタルとデータについても何か考慮できると、より未来感のある話になるのではないか。それらは、よりよい社会の実現に向けて、新たな駆動力を与えてくれる要素である。

■ ご意見を受けて

有識者の皆さまからのご意見を踏まえ、当社グループの「気候変動」への対応を明確に打ち出すために「脱炭素」「エネルギー課題」をマテリアリティに反映しました。加えて、「デジタル・データの活用」に関するご示唆を踏まえ、事業関連のマテリアリティとして、「AI・デジタル化」の項目を織り込むこととしました。また「人権の尊重」に関して、当社グループのグローバルでの事業活動の広がりを踏まえ、より重要な課題と位置付けてマテリアリティを設定しました。「中長期的な発展戦略との関係」については、特定したマテリアリティを認識した上で中期事業計画を策定するとともに、マテリアリティの目標に関しては定期的なモニタリングを行ってまいります。

目標特定における社外取締役との懇談会（特定プロセス：Step5）

マテリアリティ特定プロセスのStep5「全社目標／進捗モニタリング指標設定」においては、将来の当社グループを担う若手・中堅社員で構成されたタスクフォースチームが中心となって検討し、2021年5月に当該目標・指標について、タスクフォースチームメンバーと社外取締役との懇談会を開催し、意見交換を行いました。

懇談会では、社外取締役から、こうした経営数値目標・指標はトップダウンで設定する企業が多い中、タスクフォースチームメンバーの中から「アンカー」を設定し、この「アンカー」が中心となって、社会課題と当社グループの価値創造の関わりを踏まえて、各目標・指標を検討したことは、当社グループやタスクフォースチームメン

バーにとって、非常によい経験になったのではないかとコメントがありました。

また、積極的な議論・意見交換を続けていくことが必要との意見があり、今後も活発な議論を行ってまいります。



社長メッセージ



取締役社長 CEO
泉澤 清次

Towards a Prosperous Society for Everyone, Everywhere

社会課題の解決を通じた持続的成長にこだわり、
技術・アセット・ノウハウを駆使し、統合していくことで、
中長期視点の価値創造に取り組みます。

社長メッセージ

三菱重工グループの存在意義

2020年度は、新型コロナウイルス感染症流行拡大の影響をはじめ、社会構造・産業構造の転換が起き、100年に一度とも言われる変革期の中にありました。気候変動や人権問題、貧富の格差の拡大、さらにはそれらに伴う地政学リスクといった社会課題が一層顕在化するとともに、経済界では脱炭素化、デジタルトランスフォーメーション(DX)やリスクマネジメントなどの面で、急速に変化しています。

こうした中、三菱重工グループが持続的成長をしていくためには、「変革すべきこと」と「堅持すべきこと」を明確にすることが重要だと考えています。

「変革すべきこと」とは、社会・経済環境の変化をとらえ、これまでのやり方にこだわらず柔軟に対応していくことと言い換えることができます。例えば、価値観の変化は、経営に大きなインパクトをもたらしています。さまざまな価値基準がハードからソフトに移行したことで、重視される価値は「いかなるアセットを有するか」という所有する価値から、「いかにしてアセットを活用するか」という使用する価値へ変化しました。これは「モノを作って、お客さまに届ける」という古典的な製

造業の在り方に変革を求めています。技術の世界では、相当以前から価値創造に関するパラダイムの変化は生じており、大規模な計算・解析システムや独自技術、膨大なデータを有するだけでは価値を生めず、当社グループは、それらを組み合わせるなどして活用することによって価値の創出に尽力してきました。今後は、技術だけでなく、あらゆる企業活動において、価値の創出に軸足を置いていきます。

「堅持すべきこと」は、われわれの存在意義です。当社グループのミッションは、「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」ことです。われわれは137年の歴史を通じて社会課題の解決をリードし、成長を遂げてきました。「社会課題解決のために事業を行う」ことはわれわれのDNAであり、誇りです。三菱グループの根本理念である「三綱領」に基づき制定された社是^{※1}が、社員に定着し、揺るがぬ思想となっている証でもあります。これからも、常に社会の求めるものを提供し続けたいと思います。

※1 詳細はP10の「経営理念(社是)」をご覧ください。

三菱重工グループのミッション

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

三菱重工グループの目指す姿

三菱重工グループのミッションのもと、2030年の目指す姿を描き、「グリーン社会の実現」、「便利で快適な社会生活」、「安全・安心な社会の構築」を当社グループの重点テーマとして取り組むこととしました。そして、事業領域をエネルギー・環境、社会基盤、航空・防衛・宇宙という3つに大別し、事業ポートフォリオを入れ替えて、企業価値の大幅な向上を実現するとともに2050年のカーボンニュートラル社会実現を目指した「エネルギートランジション」と、機械システムとデジタル技術の統合を通じた「モビリティ等の新領域」をエンジンとして成長を目指していきます。

複雑化・多様化する社会環境で、当社グループが重視するのは、「二項対立」ではなく、「二項調和」です。「二項調和」とは対立するように見える物事を価値創造の観点から、その時どきの環境変化に対応してうまく調和させることを意図しています。例えば、カーボンニュートラル社会の実現のために、「環境が経済性」や

「再生可能エネルギーか化石燃料エネルギー」といった“AかB”という議論ではなく、「環境と経済性」や「再生可能エネルギーと化石燃料エネルギー」という“AとB”を調和させていくことが重要であり、現実的な貢献に結び付くと考えています。

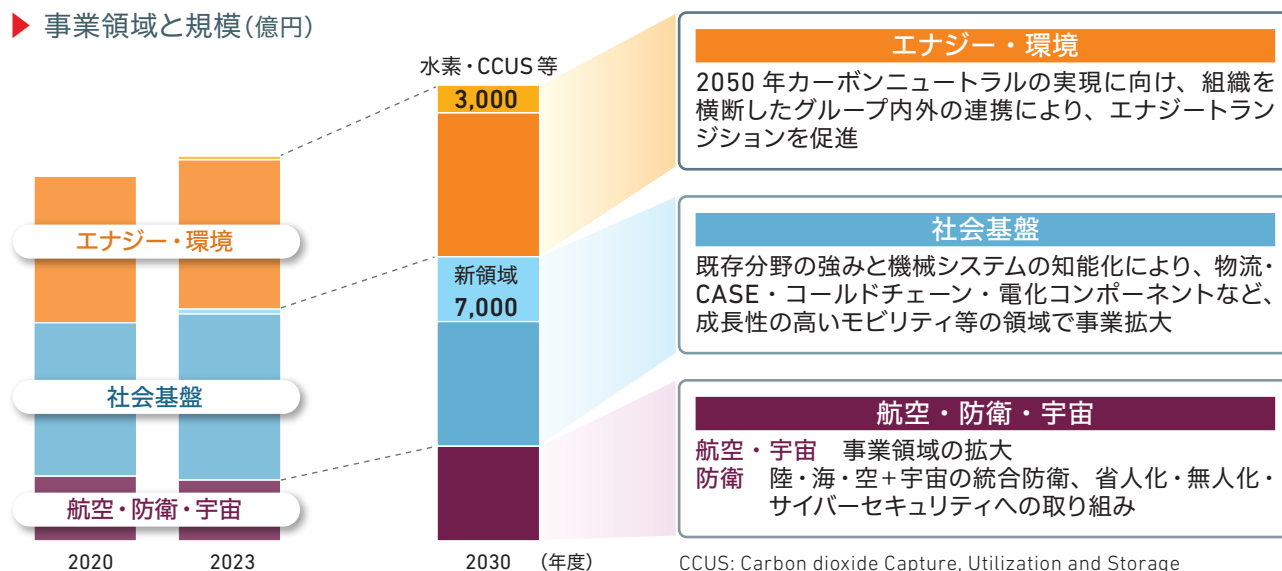
私たちが目指す社会は、誰もが安全で豊かな生活を享受できる社会であり、エネルギーのコストや供給安定性などに地域差・産業差が生じないような社会です。この考えは「誰一人取り残さない」というSDGsの理念とも共通するものです。

このような社会の実現に向けて、これまでに蓄積してきた技術・アセット・ノウハウを組み合わせ、私たちの強みであるインテグレーション能力を発揮することで、さまざまな課題を解決していくこと、そして「エネルギートランジション」と「モビリティ等の新領域」における具体的な解決策を示していくことが、当社グループが果たすべき役割だととらえています。

2030年の当社グループ

「エネルギートランジション」と「モビリティ等の新領域」を成長エンジンとして、
事業ポートフォリオを入れ替えて、企業価値の大幅向上を実現する

▶ 事業領域と規模(億円)



CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage
CASE: Connected, Autonomous, Shared and Electric

社長メッセージ

2021事業計画(2021年度から2023年度まで)で目指すもの

昨年10月に、2018事業計画(2018年度から2020年度まで)の結果とわれわれが目指すべき2030年の企業像とを踏まえた、「2021事業計画」を策定しました。

2018事業計画では、M&Aなども含めて5兆円の事業規模を目指してきましたが、事業の成熟化の加速、価格競争の激化、さらには新型コロナウイルス感染症の影響などが加わり、成長は停滞を余儀なくされました。そして、固定費の削減や事業構造転換による収益性の改善も大きな課題となっています。さらに、事業環境の変化などを踏まえ、SpaceJet(小型ジェット旅客機)の開発は一旦立ち止まることとしています。

こうした中、2021事業計画(2021年度から2023年度まで)では、事業規模の拡大ではなく、次の成長に向け

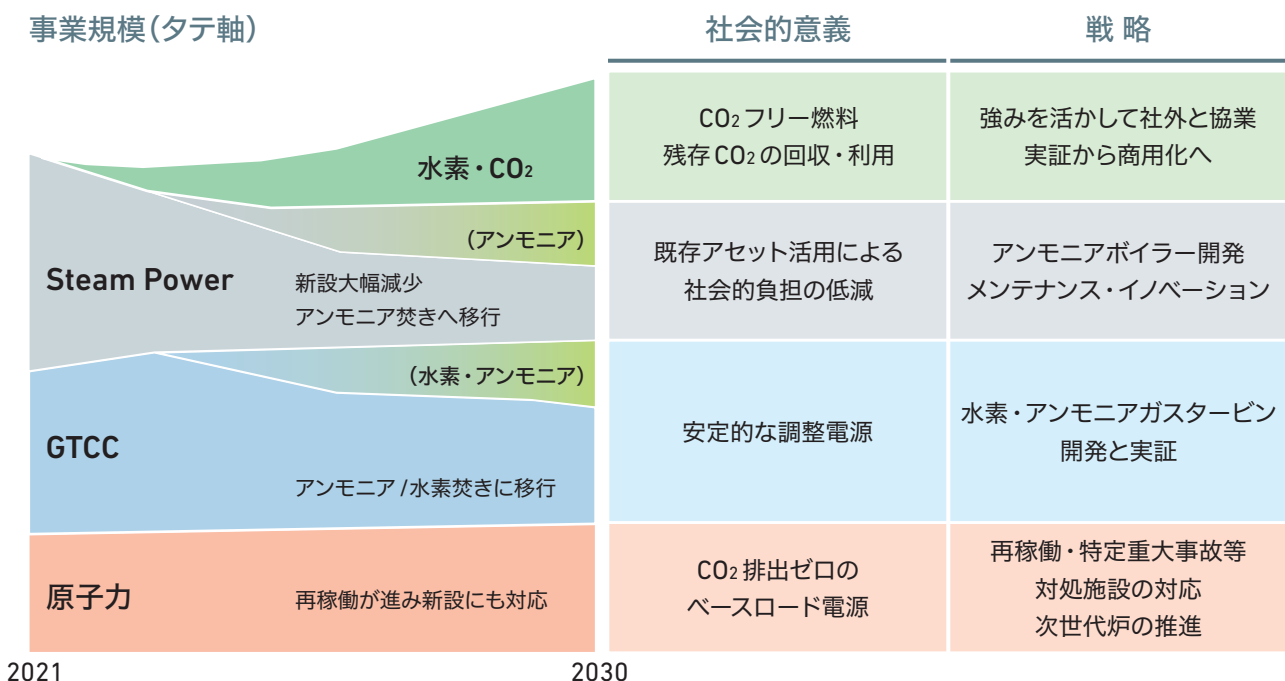
た真の競争力を磨くフェーズと決めました。この3年間で事業の体力と成長基盤を確立し、2030年には5兆円を超える事業規模を目指します。

2021年事業計画のテーマは、「成長領域の開拓」と「収益力の回復・強化」です。

成長領域の開拓

三菱重工グループは「エナジートランジション」と「モビリティ等の新領域」を「成長領域」と位置付け、経営資源を集中させます。この領域を中心に1,800億円の投資を行い、2023年度時点で1,000億円規模の新事業創出を目指します。

エナジートランジションを経た事業の伸長 既存インフラの脱炭素化に加えて、水素・CO₂を事業化する



「エナジートランジション」では、カーボンニュートラルという人類の大いなる挑戦への貢献を図ります。誰もが豊かさを楽しめるカーボンニュートラル社会を実現するためには、さまざまな国や地域の産業の実情を踏まえた段階的なロードマップの策定が必要であり、それぞれのインフラ構築に要する時間、既存アセット活用の必要性、需要者の負担などが異なることを考慮しなければなりません。経済的・安定的なエネルギー供給という視点で課題を解決し、カーボンニュートラルを達成することが当社グループの目指すエナジートランジションです。その達成に向けてわれわれの技術やリソースを結集し、時間軸に応じた取り組みを発展的に進めていきます。

当社グループがまず取り組むのは、既存火力発電設備の高効率化やCO₂回収、水素やアンモニアの混焼による既存インフラの低・脱炭素化です。既存設備の改造による高効率化とともに世界シェアトップのCO₂回収技術で低炭素化を進めます。また、発電の段階で二酸化炭素の排出を大きく削減することができる水素30%混焼のガスタービン、すでに実証実験が進んでいるほか、アンモニアを燃料とする発電技術についても開発を進めており、具体的なプロジェクトに取り組んでいます。また、脱炭素エネルギーを安定供給していくという観点からは、原子力発電の取り組みも不可欠であり、安全・安心が最重要課題です。われわれはあらゆる災害に対処できる安全性の向上を図り、社会から信頼していただけるプラント・技術を構築していきます。

次のステップへの取り組みについても、二項調和を実践すべく、さまざまな技術や機能の組み合わせを図り、水素エコシステムおよびCO₂エコシステムの実現を目指します。水素は、大きな可能性を秘めているものの、製造、輸送・貯蔵、利用までの幅広い技術の目途付けと大規模な投資が必要になります。スタートアップ企業との連携も含め、当社グループが上流・下流のプ

レイヤーのハブとなり、世界のさまざまな技術・知見をインテグレートすることで、2025年を目途に脱炭素技術を確立していきたいと考えています。CO₂エコシステムについては、回収面では世界最大規模の回収システムの実用化を実現しており、今後は貯蔵や転換利用といった面が特に重点課題となります。さまざまな投資や海外プロジェクトへの参画も含め、取り組みを進めます。

「モビリティ等の新領域」では、多様な機能を有する機器・装置を、知能化・システム化をキーワードに統合することで、社会課題および顧客課題を解決していくことが狙いです。ソフトウェアやシステム構築だけでなく、現実的なモノが動く領域までのソリューションを提供していくことが、当社グループならではの取り組みになります。

具体的には、物流分野における、需要変動によるボラティリティへの対応、人員確保、安全性・品質確保といった課題に対して、当社独自のDigital Twinというシミュレーション・解析技術を通じて、さまざまな製品・システムをシームレスに統合する標準プラットフォームを構築し、物流自動化やコールドチェーンにおけるソリューションを提供していきます。現在、実証実験にも着手しており、飲料業界や冷凍倉庫業界のお客さまと連携して取り組んでいきます。

社会課題の複雑化・高度化は、われわれが培ってきた技術やノウハウが最大限活用できる好機ともとらえています。2030年には、これら2つの新領域で1兆円規模の新規事業創出を目指します。「エナジートランジション」については、各国でカーボンニュートラル目標が設定され、その実現に向けて当社が貢献できる製品・ソリューションも多く、成長目標達成の確度は高いと考えています。一方、「モビリティ等の新領域」は、新規市場の参入あるいは市場開拓も必要であり、M & Aや提携の機会を積極的に探索していきます。

社長メッセージ

収益力の回復・強化

新型コロナウイルスへの影響に対しては、しっかりと向き合いながら機動的な対策をとっていくことが肝要です。感染拡大直後に大きな影響を受けていた民間航空機の航空エンジン事業や、物流・冷熱機器などの中量産品についても、足元では回復基調にあります。今後、固定費の低減を進めるとともに生産の無人化・省力化、生産性向上に努め、市況回復期に備えていきます。

一方、既存事業の課題は、継続的な事業ポートフォリオの見直しに取り組むことと、それぞれの事業力や基礎体力を高め、事業利益率を高めていくことにつ

ます。社会基盤と密接につながる各事業の特性に鑑みても、技術と顧客基盤を着実に拡充しながら、収益構造を強化し続けることが重要です。販売費及び一般管理費(SG&A)の低減やキャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の向上をはじめとした事業プロセスの見直し、構造転換の取り組みに終わりはありません。IoTや通信技術、モニタリング機能の進展を踏まえ、納入後のサービス・メンテナンスビジネスの機会を取り込み、継続的な収益が見込めるリカーリング型のビジネスによる収益も増やしていく考えです。特に火力発電事業については脱炭素化の潮流の中で、サービスへのリソースシフト、生産能力の最適化を図っていきます。

価値創造の実現に向けた取り組み

こうした2021事業計画および将来に向けた価値創造の取り組みとして2020年に5つの重点課題(マテリアリティ^{※2})①脱炭素社会に向けたエネルギー課題の解決、②AI・デジタル化による社会の変革、③安全・安心な社会の構築、④ダイバーシティ推進とエンゲージメントの向上、⑤コーポレート・ガバナンスの高度化)を

再特定しました。これは、社会環境および事業活動の分析のもと、三菱重工グループが取り組む「社会課題の解決を通じて持続的成長を果たすための重点課題」として整理しています。

これら5つのマテリアリティは、それぞれ目標を設定していますが、この目標は社員が自分の課題として取り組んでもらうことを狙い、将来を担う若手・中堅社員によるタスクフォースチームが中心になって策定しました。外部有識者などとの意見交換を通じ、社会課題と当社グループの価値創造を考え抜いたことは、大きな財産になったと考えます。

※2 詳細はP19の「マテリアリティ」をご覧ください。

三菱重工グループの最大の経営資源は人材です。マテリアリティの一つにも「ダイバーシティ推進とエンゲージメントの向上」を掲げており、多様なスキルを有する人材の獲得・育成に加え、異なるバックグラウンドを有する社員間の対話の機会や、さまざまな働き方に柔軟に対応できる労働環境・風土の構築を重視しています。



例えば、今後の重点技術となるAI技術を価値につなげるためには、優秀なエンジニアの存在だけでなく、マネジメントや間接部門のリテラシーを向上させ、適切かつ迅速な意思決定を実行することが肝要です。

そのためにも私が目指すのは、あえて違和感や異質といった感覚を楽しむ企業文化です。従来の当社グループは、日本企業の典型で、キャリアプランが均質で周囲や環境に大きな差がない職場風土だったと思います。自分と異なる意見・価値観に刺激を受けながら、多様性から生み出される価値を享受していくことで、新

たな発想、挑戦への意欲が生まれてくるはずです。

こうした取り組みの一環として、2020年10月に「Yokohama Hardtech Hub(YHH)」を開設しました。このYHHは、当社の工場跡地を活用した、ものづくり系ベンチャーを支援する施設で、企業、自治体、教育機関などが集う共創空間と位置付けています。さまざまなプレイヤーとのつながりやベンチャー企業支援だけでなく、社員の視野を広げ、アントレプレナーシップを育む機会としていきます。

株主・投資家の皆さまに向けて

われわれが目指すのは、地域差・産業差を生じさせない、誰もが豊かさを享受できる社会であり、三菱重工グループの事業も、その実現に向けた社会課題の解決と直結しています。

株主の皆さまの当社グループに対するご期待も、長期的な視座で社会に貢献しながら持続的な成長を果たすことにあると認識しています。こうした期待に応えるためにも、当社グループは、技術を磨き、それらを駆使しながら、多様なプレイヤーと技術・機能を組み合わせ、エナジートランジションをはじめとしたイノベーションを実現していきます。

株主・投資家の皆さまとの対話においても、当社グループの取り扱う製品・ソリューションが多岐にわたり、専門的な分野も多いからこそ、シンプルな説明を心掛けるとともに、丁寧な情報発信を行っていきます。

われわれが何を成長領域ととらえ、いかなる価値創造を果たしていくのか、株主・投資家の皆さまと共

有していくことが非常に大切であり、価値創造の道筋を十分に御理解いただけるよう対話に一層注力していきます。

社会課題の解決と持続的成長の両立を目指す三菱重工グループに、是非ご期待ください。



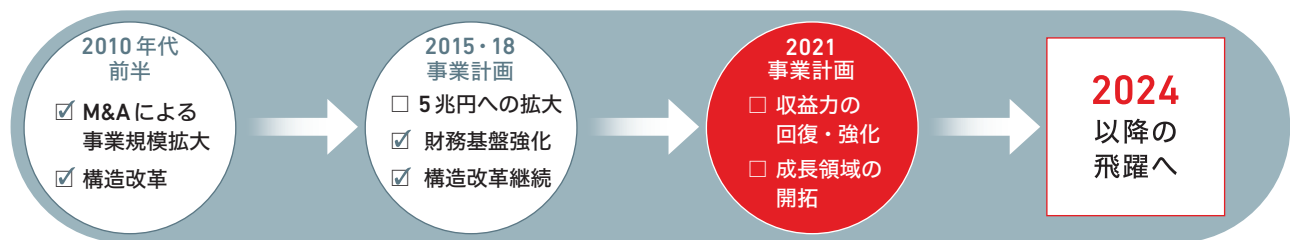
2021事業計画：ロードマップ

中・長期の飛躍を見据えた施策

2010年代前半の当社グループは、M&Aによる事業規模の拡大や構造改革の推進を図ったことにより、受注・売上は拡大し、EBITDAは増加しました。その成果を踏まえ、2015事業計画・2018事業計画ではさらなる規模の拡大、財務基盤の強化に取り組みました。しかしながら、財務基盤の強化は達成したものの、事業規模は伸び悩み、EBITDAマージンは悪化しました。

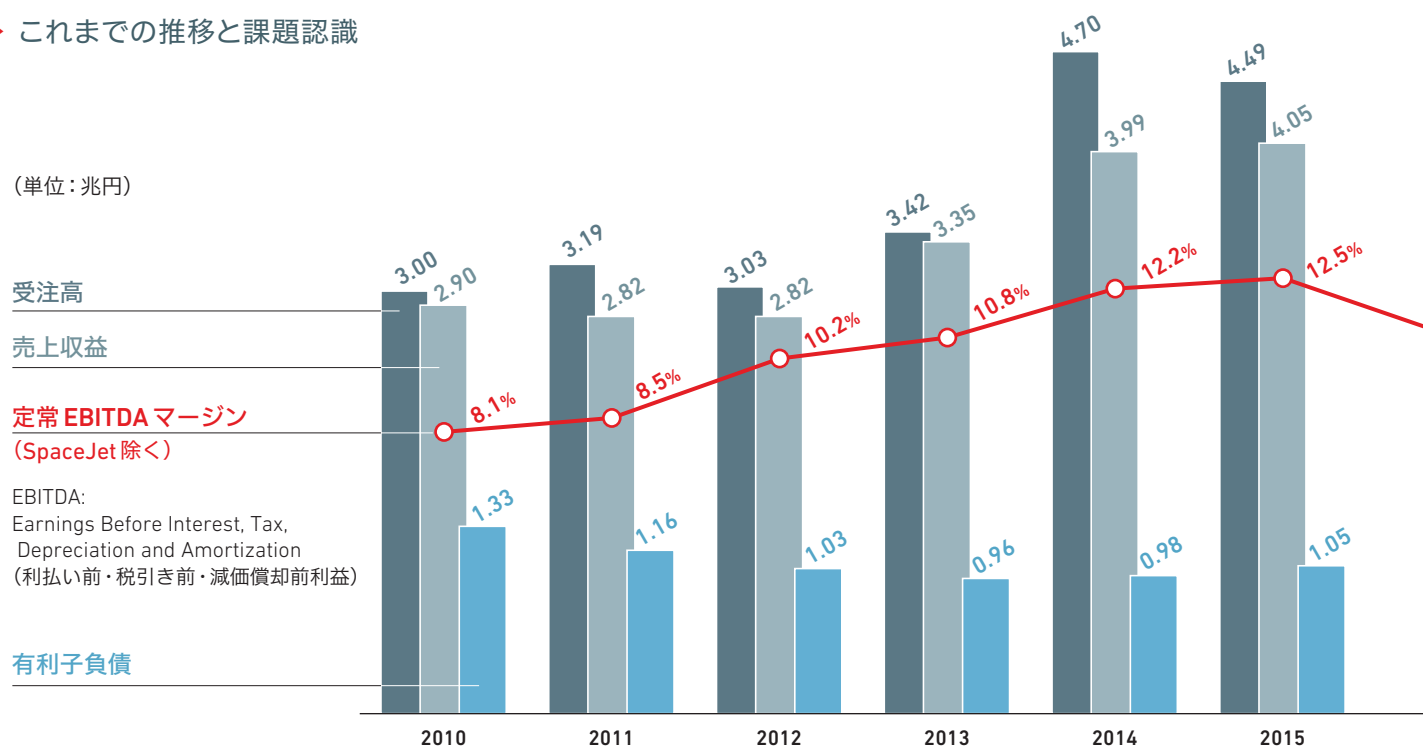
さらに、新型コロナウイルスの影響や脱炭素化の急速な進展により、当社を取り巻く事業環境は大きく変わり、今後の産業構造の大きな変化も想定されます。

こうした課題を踏まえ、2021事業計画では、「収益力の回復・強化」および「成長領域の開拓」に向けた取り組みを行い、2024年以降の飛躍のための基盤づくりを行います。



▶ これまでの推移と課題認識

(単位：兆円)



過去の事業計画の総括

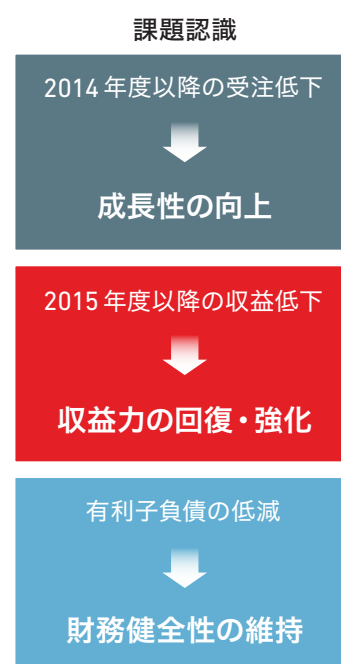
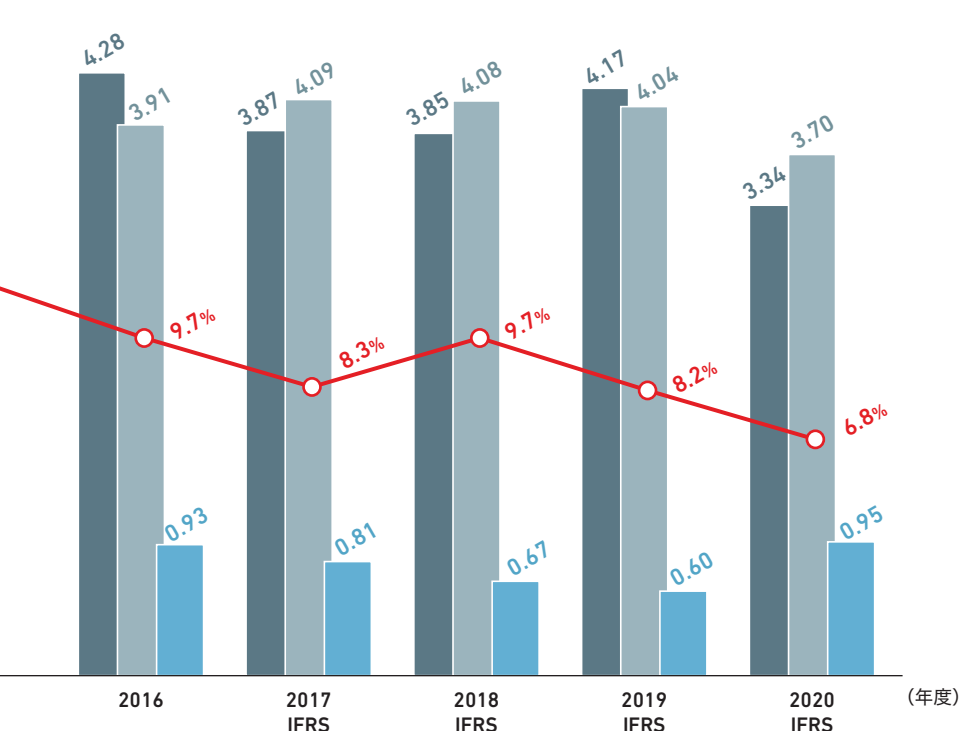
過去の事業計画は構造改革に加え、事業規模を5兆円に拡大する目標を掲げ推進してきましたが、社会のニーズが多様化し、価値観が変化する中で、多くの事業が成熟期に入り、受注は伸び悩みました。また、大胆なリソース再配分や成長投資が遅れ、新事業領域の開拓も不十分な状況となりました。

また、競争環境の変化、価格競争の激化、SpaceJet開発のための投資、新型コロナウイルス感染症の影響

などから収益が悪化する中で、販売費及び一般管理費の削減を含めた収益構造の変革が喫緊の課題となっています。

一方、過去10年間で継続してきた構造改革により財務健全性を維持しています。リスク資産の圧縮を進めるとともに、キャッシュ・フロー改善に向けた運転資本の削減にも努め、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)の改善を果たすことができました。

□5兆円への拡大	☑財務基盤強化	☑構造改革の継続
<ul style="list-style-type: none"> ●競争環境の変化、価格競争の激化 ●成長領域への投資の遅れ 	<ul style="list-style-type: none"> ●リスク資産の圧縮 ●総資産回転率の改善 ●CCCの改善 	<ul style="list-style-type: none"> ●ポートフォリオ経営、キャッシュ・フロー経営の定着 ●シンプル・フラットな体制 ●シナジー追求の基盤構築



2021事業計画：計画の概要

▶ 2021事業計画の目標

「収益力の回復・強化」と「成長領域の開拓」

収益性	事業利益率 7% ROE 12%
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→2030年度に1兆円規模へ <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="border: 1px solid #ccc; padding: 5px;">主な成長投資領域</div> <div style="border: 1px solid #0070c0; padding: 5px; background-color: #e6f2ff;">エネルギー トランジション</div> <div style="border: 1px solid #0070c0; padding: 5px; background-color: #e6f2ff;">モビリティ等の 新領域</div> </div>
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株当たり配当金

収益力の回復 (事業利益率7%)	成長性の向上	共通基盤の強化
<ul style="list-style-type: none"> ● 固定費削減、生産性向上 ● サービス比率の向上 ● 販売費及び一般管理費低減 	<ul style="list-style-type: none"> ● 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 	<ul style="list-style-type: none"> ● 基盤技術の強化 ● デジタライゼーション

2021事業計画：計画の概要

2021事業計画では、「収益力の回復・強化」と「成長領域の開拓」を重点テーマとしています。

「収益力の回復・強化」については、固定費の削減や生産性の向上をはじめ、サービス比率の向上、業務プロセスの改善、組織の改革などの事業体質の変革に取り組み、2023年度には事業利益率7%、ROE 12%を目指します。具体的には①SpaceJet費用のミニマム化、②コロナ影響からの回復、③既存事業の伸長、④課題対策・構造転換、⑤販売費及び一般管理費の低減などの各種施策に取り組み、収益力を回復させ強化します。

一方、「成長領域の開拓」については、私たちの社会はデジタル化社会が進展する中で気候変動やサイバー攻撃などの新たな脅威に直面しており、それらの課題やトレンドに対して、当社グループがこれまで培ってきた多種多様な製品・技術の知見を活かして「エナジートランジション」と「モビリティ等の新領域」に注力

していきます。この2つの分野に重点的に投資を行い、2030年度に1兆円規模の新事業創出を図ります。

なお、SpaceJetに関しては市場環境と開発状況を踏まえ、開発を減速し一旦立ち止まることとしました。一方、民間航空機事業全般は、長期的には成長領域ととらえており、2024年以降の本格的な回復に向けて、生産プロセスの効率化や新技術の開発を進めます。

資金配分計画^{※1}としては、収益力を向上させ、営業キャッシュ・フローを増加させるとともに、SpaceJetへの投資を圧縮することで、成長領域、事業拡大のための投資に振り向けます。特に、成長領域には2021事業計画期間中で1,800億円となる投資を実行する予定です。

財務基盤^{※2}については、引き続き健全性を維持・強化するとともに、収益性と成長性を高めることで、過去最高水準の株主還元を行う計画です。

※1, 2 資金配分計画および財務基盤についての詳細はP50「CFO対談」をご覧ください。

2021事業計画：CSOメッセージ(成長領域の開拓)



常務執行役員 CSO 兼 ドメインCEO
エナジードメイン長

加口 仁

自由な発想、新技術こそが、 当社グループの未来を支えていく

当社グループの将来を担う成長の柱は「エナジートランジション^{※3}」と「モビリティ等の新領域」です。2021事業計画では、この2本柱に経営資源を集中し、これまで蓄積してきたノウハウに新技術を融合させることで、2030年には1兆円の新事業を創出していきたいと考えています。2020年4月に発足した「成長推進室」が、関連するドメイン、セグメントと協調しつつ、この分野への投資と事業拡大を推進する役割を担っています。

「エナジートランジション」においては、2050年のカーボンニュートラル実現に向けた取り組みを行います。これまで、世界最高効率のガスタービンや、CO₂回収・利用・貯蔵(CCUS)装置の製造を実現しており、これらの技術を既存の発電事業に組み込むことで、CO₂排出量の削減に貢献しています。次に目指しているのは、水素(およびアンモニア等の水素輸送媒体)をはじめとするクリーン燃料の生産・輸送・貯留を経て安定的な

2021事業計画：CSOメッセージ（成長領域の開拓）

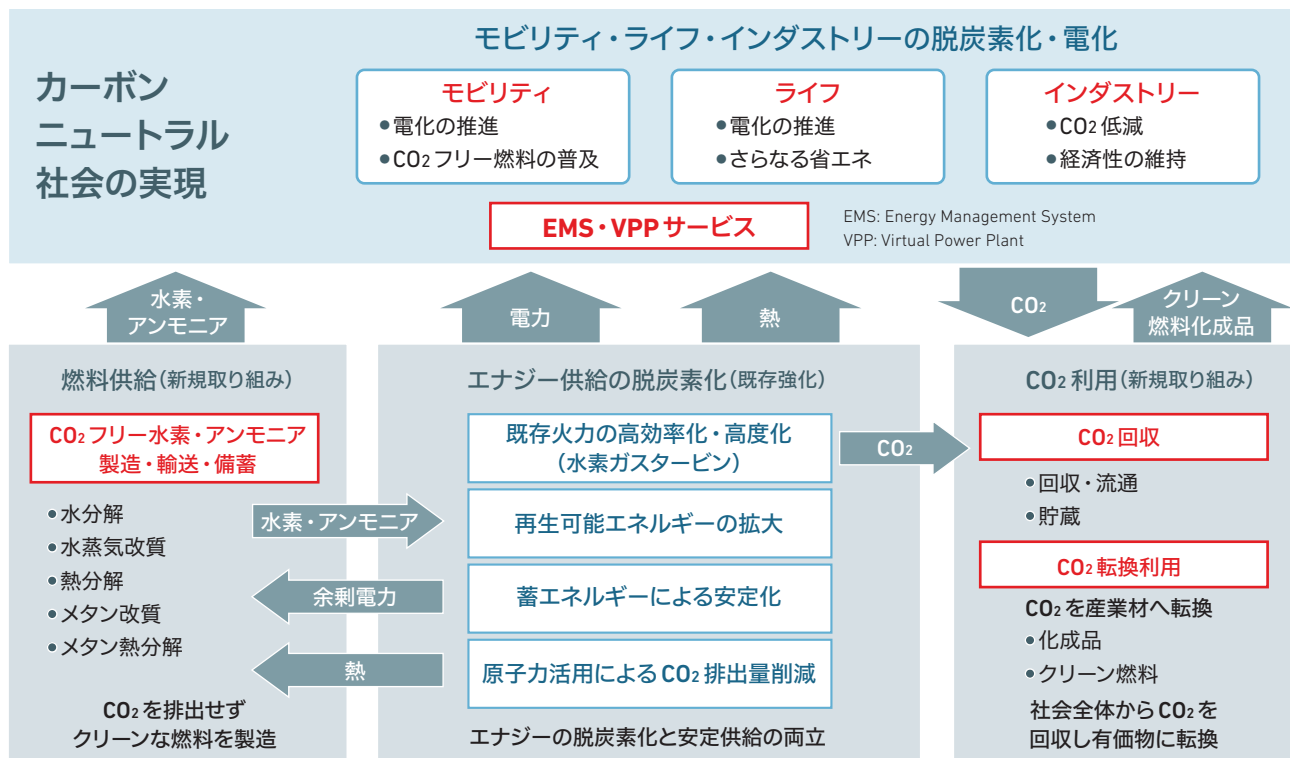
需要を生み出すバリューチェーンを構築し活用推進を図ることで。

※3 エナジートランジションの詳細については、P36「特集：脱炭素・カーボンニュートラル社会に向けた新たな挑戦」をご覧ください。

「モビリティ等の新領域」においては、成長推進室を核として、組織横断の取り組みにより新領域を開拓し、多様な製品や技術のデジタル化・AI化を進めることで新たな価値を提供していきます。多様化、高度化するお客さまのご要望に応えるため、多様な機械システムを統合制御してお客さまの課題を解決するソリューションビジネスへの転換を進めており、こうした取り組みを加速していきます。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、お客さまの課題や潜在的なニーズに対応していきます。近年の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べく、コールドチェーンの構築が重要性を増しています。当社グループがこれまで製造してきた自動倉庫システム、フォークリフト、ビル用・トラック用冷凍ユニットなどをスマートソフトウェアによって有機的につなぎ、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により進化したコールドチェーンを構築していきます。さらに、シンガポールで採用されたERP2（次世代型電子式道路課金システム）に代表される交通インフラの高度化にも取り組みます。都市部の渋滞・環境問題は急速な発展

▶ エナジートランジション

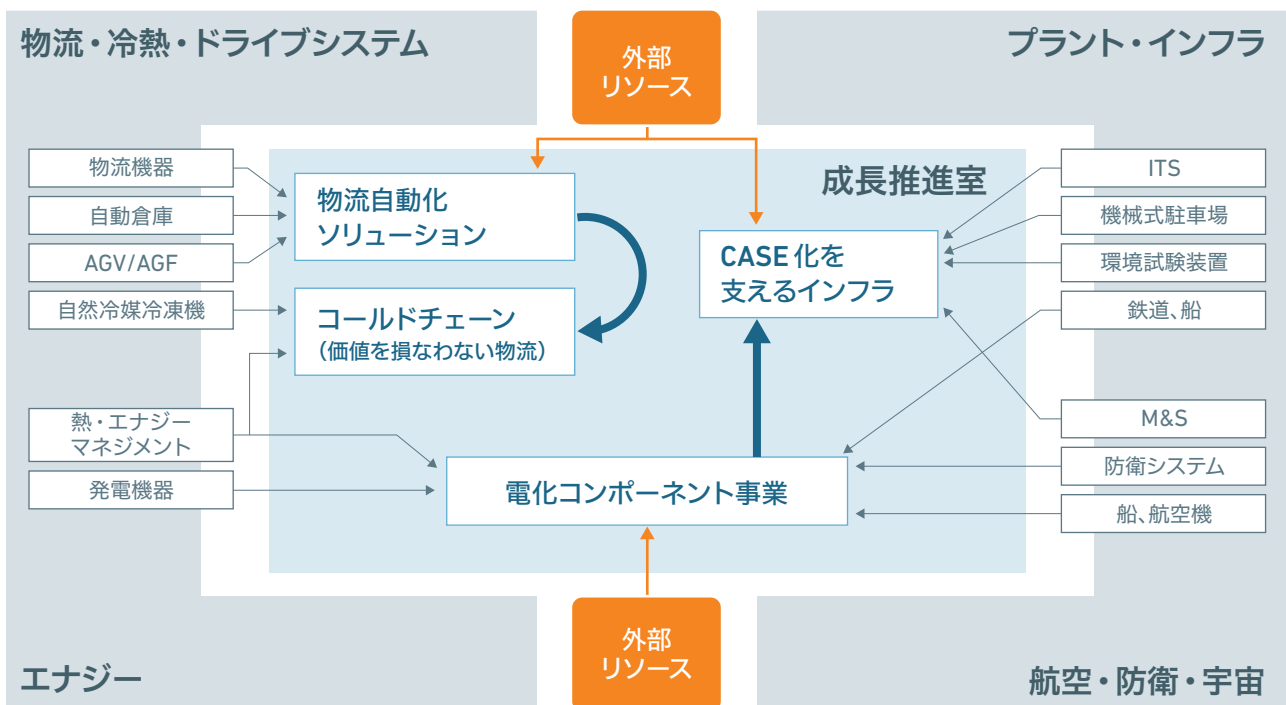


を続けるアジアの大都市の社会課題となっています。ERP2では、車両1台1台の走行データをリアルタイムで計測し、交通ボトルネックや事故分析を可能とします。また、このデータを活用して課金ポイントや走行距離単位での課金単位を細かく調整することでエリアごとの交通量の最適化を図り、道路渋滞緩和の実現に寄与します。

こうした総合的なソリューションを設計するには、デジタルから人工知能まで、あらゆる領域の専門技術が必要です。そのために、組織を横断したグループ内外の連携体制を強めるとともに、より多くの外部提携先と協力し、新規事業を立ち上げていきます。

私は、CSOとして、当社グループの収益力を高めたいと、社会課題を解決しながら事業の成功を牽引していく役割を担っています。現在、当社グループの多くの製品ラインが成熟期を迎えています。その中で当社グループの未来を支えていくのは、当社グループの社員が生み出すアイデアと新技術であるとの考えのもと、従来の慣習にとらわれず、よりオープン、かつ積極的にリスクをとり、トライアルアンドエラーを厭わない組織へと変革していきます。

▶ モビリティ等の新領域



AGV: Automated Guided Vehicle
AGF: Automated Guided Forklift
CASE: Connected, Autonomous, Shared and Electric

ITS: Intelligent Transport Systems
M&S: Modeling and Simulation

脱炭素・カーボンニュートラル社会

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

1 既存インフラの 脱炭素化



2 水素エコシステム の実現



3 CO₂エコシステム の実現



カーボンニュートラル社会実現に向けた基本的な考え方

地球温暖化やそれに伴う気候変動は人類共通の課題との認識が広まっており、脱炭素に向けた各国の取り組みが加速しています。その一方で、経済的・安定的なエネルギー供給といった課題にも真摯に向き合うことが不可欠であり、当社グループの技術やリソースを結集して、短期的、中長期的、両面での取り組みを進めていくことが必要と考えています。短期的には、既存インフラの脱炭素化を進め、有効活用を図っていくとともに、中長期的には、水素エコシステムやCO₂エコシステムの構築を目指し、カーボンニュートラル社会に貢献していきます。

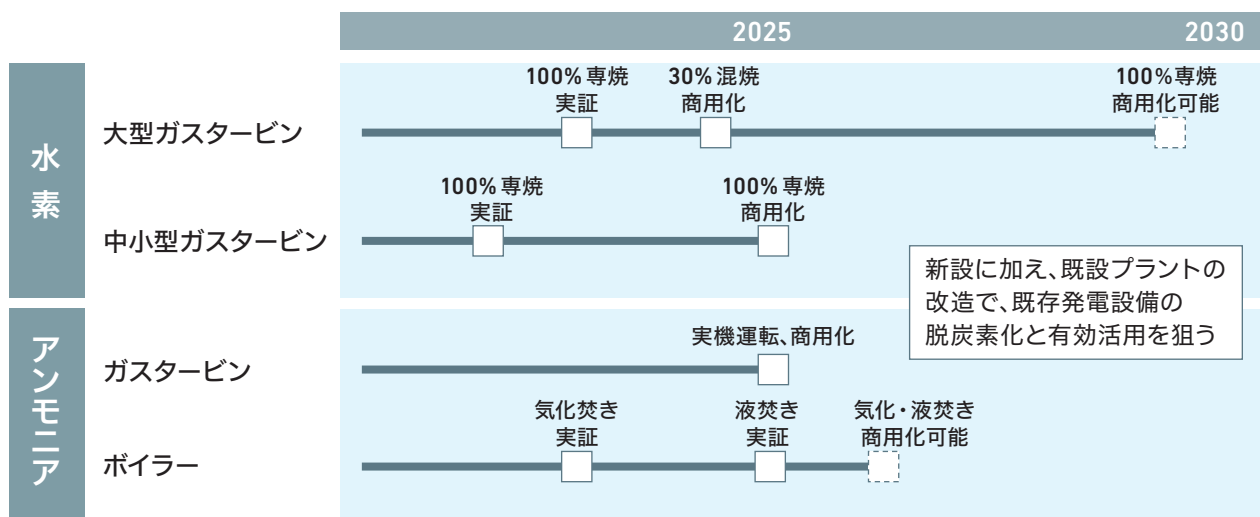
1 既存インフラの脱炭素化

電力は、人々の暮らしや産業に必要不可欠であり、その安定供給と社会的コスト低減を両立させなければなりません。そのため、当社グループでは、既存の火力発電の脱炭素化と、カーボンフリーかつ大規模・安定電源である原子力発電の活用に取り組んでいきます。

火力発電の脱炭素化については、既設設備の有効利用を可能とする、水素やアンモニア燃料を活用したカーボンフリー発電の実証・商用化に取り組んでいます。水素の利用では、まず、30%混焼のガスタービンの実証試験を行っており、2025年ごろの商用化を目指して

に向けた新たな挑戦

▶ 水素／アンモニアによるカーボンフリー発電の実証・商用化へのロードマップ



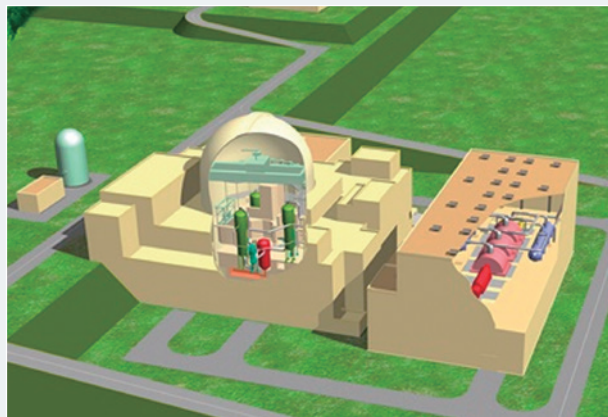
※上図の一部は、(国研)新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)事業による開発成果を含みます。

います。さらに、大型および中小型のガスタービンのそれぞれについて、100%専焼のためのキー技術である燃焼器の開発を実施しており、2030年ごろには100%専焼の商用化の目途付けを考えています。アンモニアについても技術開発を行っており、2025年ごろの商用化を目指しています。お客さまへの納入前に確実な検証を行い、信頼性の向上を図るため、当社グループの高砂地区に開発から製造・検証までの一貫体制を構築しています。

原子力発電については、短期的には既設プラントの再稼働支援、稼働後の継続的な安全性向上、および燃料サイクル確立に向けた対応を通じて、プラントの安全・安定運転に貢献していきます。さらに、世界最高水準の安全性を実現すべく、あらゆる災害に対する安全性強化、革新技術の採用による従来にない新しい安全コンセプトを実現した次世代軽水炉の開発を2030年代半ばの実用化を目標に推進中です。また、将来の多様化する社会ニーズに応えるべく、小型炉や高速炉、

マイクロ炉の開発も進めています。さらに長期的な視点に立って夢のエネルギー源である核融合炉の実現に向けた取り組みも進めていきます。これらの短期・中長期の取り組みを推進し、原子力技術を通じて脱炭素社会の実現に貢献していきます。

▶ 次世代軽水炉



特集：脱炭素・カーボンニュートラル社会に向けた新たな挑戦

水素エコシステムの実現

水素は自然界には存在せず、製造時には大量のエネルギーを使用するため、製造コストが高くなります。また、生産地から離れた地域の場合、輸送方法の確立とともに、貯蔵のためのインフラも必要となります。これらの課題に対しては、製造に必要な一次エネルギーの供給から輸送・貯蔵や利用も含めたバリューチェーン全体での取り組みが必要です。当社グループは、他社との提携も積極的に進め、バリューチェーン構築を目指すとともに、世界各地の先進的プロジェクトへの参画も進めています。

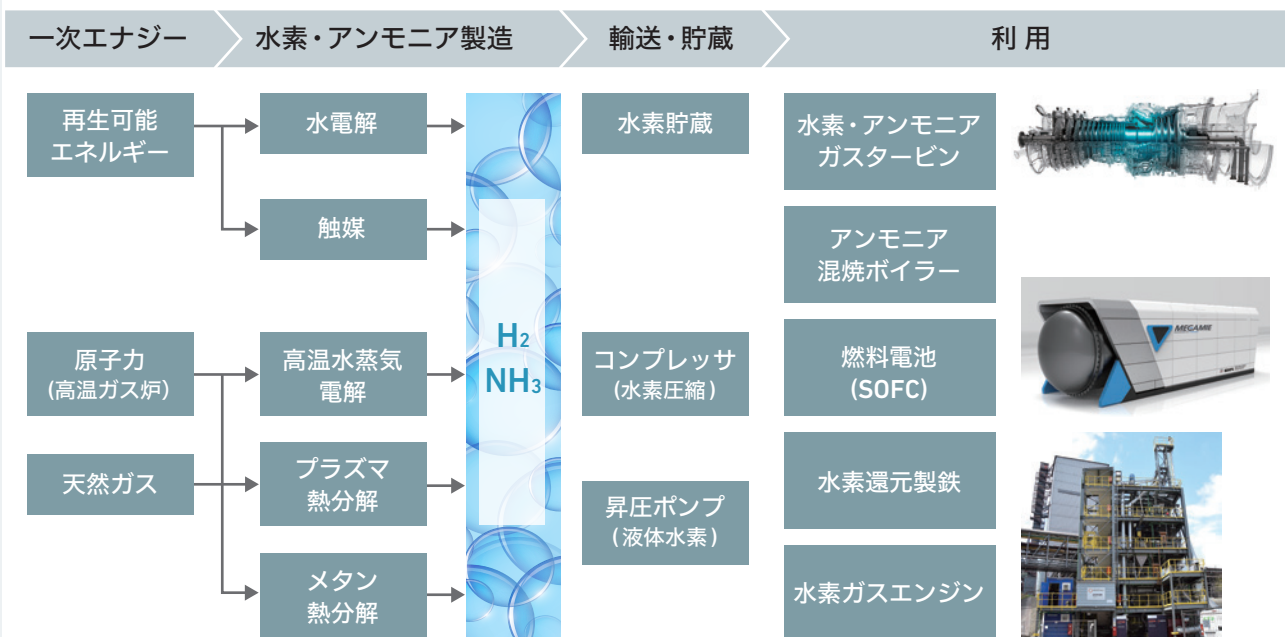
例えば、米国ユタ州では、先進的クリーンエネルギー貯蔵事業に参画しています。同事業では、風力や太陽光による発電で水の電気分解を行い、製造された水素を地下岩塩空洞に貯蔵し、その水素を当社グループが実用化した水素焼きガスタービンを用いた発電所などに供給します。当社グループは本プロジェクト向けに840MW級の水素焼きガスタービンを納入し、2025年

には30%水素混焼、将来的には水素専焼への移行も計画されています。

水素製造において原子力エネルギーを活用する取り組みにも着手しています。高温ガス炉の900℃を超える高温熱源利用により、効率的かつ安定・大量の水素製造の実現を目指します。製造した水素は、例えば鉄鋼業界の脱炭素化に向けた取り組みなど大量の水素ニーズに対応していきます。

また、産業分野では、当社グループは、世界初の水素ベースの微粉鉄精鉱直接還元プロセス(HYFOR: HYdrogen-based Fine-Ore Reduction)を開発、そのパイロットプラントの稼働を開始しました。還元剤として純水素を利用するため、鉄鉱石の還元プロセスにおいてCO₂排出量はほぼゼロとなります。CO₂フリーの鉄鋼生産実現に向けて、今後も、この画期的なプロセスを検証し、開発を進めていきます。

▶ 水素バリューチェーン



※上図の一部は、(国研)新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)事業による開発成果を含みます。

CO₂エコシステムの実現

カーボンニュートラル実現に向けては、CO₂を回収し地中に貯留する技術や、回収したCO₂を有効活用する取り組みが注目されています。

当社グループは、1990年に関西電力株式会社と共同で燃焼排ガスからのCO₂回収技術の開発を開始し、現在では、米国で世界最大のCO₂回収プロジェクトを実現するなど、排ガスからのCO₂回収分野では世界トップシェアを誇ります。事業化を検討中の英国におけるバイオマス発電所からCO₂を回収するプロジェクトでは、当社グループの実績、多種多様な排ガス源に対応できる技術力、最新の改良型CO₂回収技術が評価され、当社の「Advanced KM CDR Process™」が採用されました。植物由来の燃料を使うことによりCO₂排出量を正味ゼロ(カーボンニュートラル)にできるバイオマス発電と、排ガスからのCO₂回収技術を組み合わせ、世界初となる商用規模のカーボンネガティブ(CO₂排出量が正味マイナス)実現を目指します。また、セメントプラントやLNG液化プラント、ごみ焼却施設等、幅広い産業セクターへCO₂回収技術を普及させるべく、より廉価でコン

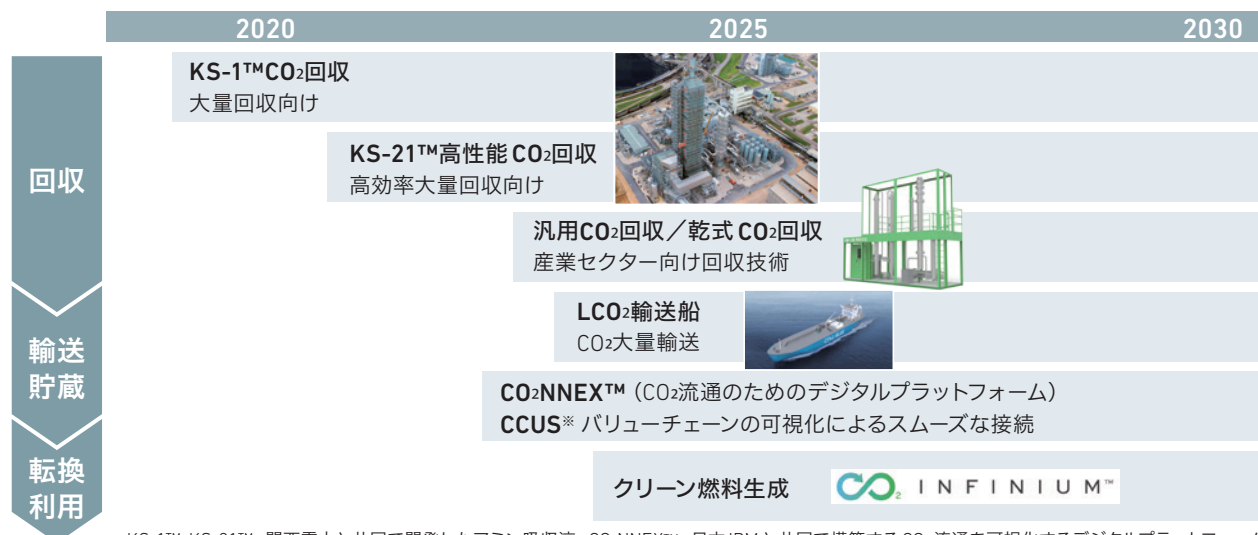
パクトな汎用CO₂回収設備の実用化に注力していきます。

CO₂を回収して貯留や転換利用するCCUS(Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)バリューチェーンの一端を担う液化CO₂輸送船(LCO₂船)は、将来的な需要の拡大が期待されています。当社グループでは、LCO₂船の事業化に向けて、グループ外のパートナーとも協力して積極的な技術開発を行うとともに、CO₂バリューチェーンの市場形成を目指します。

さらに、CO₂エコシステムの実現には、回収・輸送・貯蔵・分配・転換利用といったバリューチェーンの構築が不可欠であり、そのための検討も進めています。具体的には、日本アイ・ビー・エム株式会社と共同で、エコシステム内でのCO₂流通を可視化するデジタルプラットフォーム「CO₂NNEX™」の構築に着手しています。これにより、現状では貯留や転換利用と選択肢が限られているCO₂の流通を可視化・整流化し、投資やコストの観点での検証、エミッターと需要家の効率的なマッチングなどバリューチェーン全体の最適化を実現していきます。

▶ CO₂エコシステム構築のロードマップ

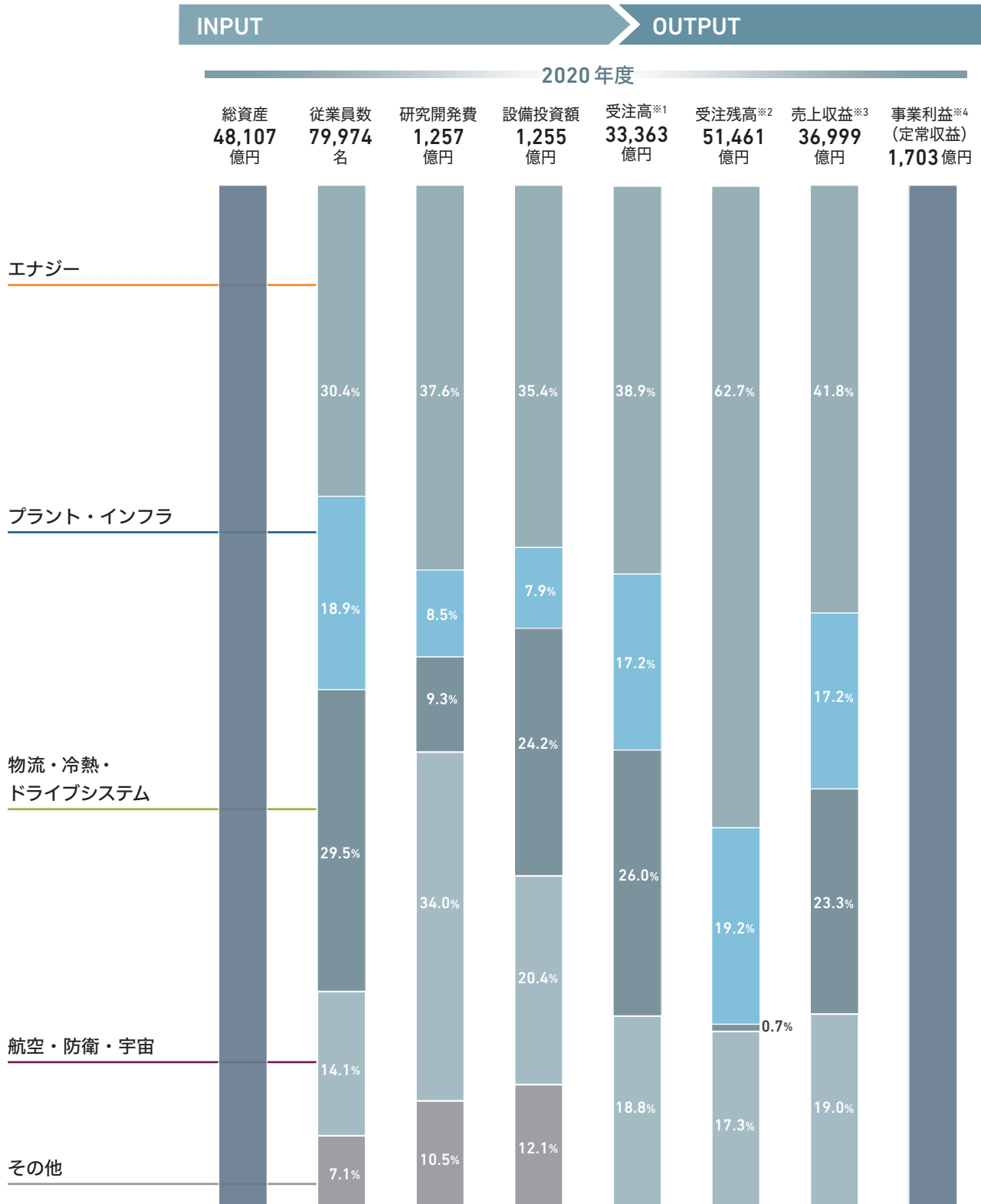
回収・輸送・貯蔵～転換利用まで、エコシステム構築へ取り組み
2023年には回収技術ラインアップを拡充・事業化する



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

事業戦略：全体概要

▶ セグメント別ハイライト (2020年度実績)



※1 その他、消去・共通△324億円

※2 その他0億円

※3 その他、消去・共通△457億円

※4 その他、消去・共通158億円およびSpaceJet投資△1,162億円を含まない

▶ セグメント別売上収益内訳 (2020年度実績・2021年度見通し)

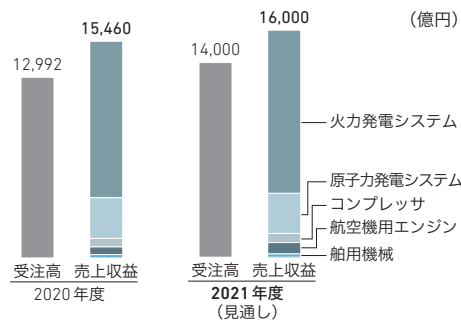
エネルギー



主な事業

- 火力発電システム*
- 原子力発電システム
- コンプレッサ
- 航空機用エンジン
- 船用機械

* ガスタービンコンパインド
サイクル、スチームパワーお
よび環境プラントを含む

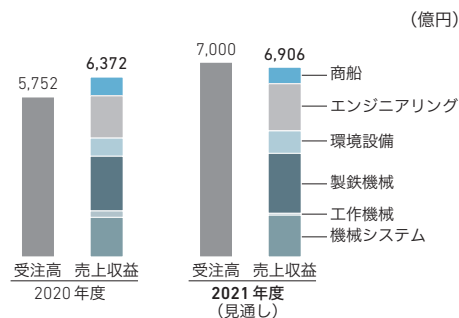


プラント・インフラ



主な事業

- 商船
- エンジニアリング
- 環境設備
- 製鉄機械
- 工作機械
- 機械システム

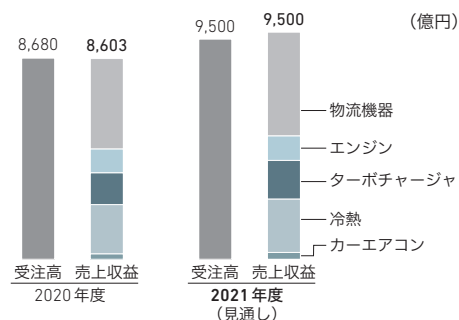


物流・冷熱・ドライブシステム



主な事業

- 物流機器
- エンジン
- ターボチャージャ
- 冷熱製品
- カーエアコン

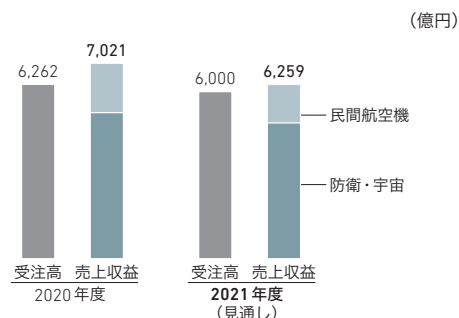


航空・防衛・宇宙



主な事業

- 民間航空機
- 防衛航空機
- 飛しょう体
- 艦艇
- 特殊車両
- 特殊機械(魚雷)
- 宇宙機器



事業戦略：エネルギー



世界最大・最高効率のJ形ガスタービン

現状認識

S 強み	火力発電システム	<ul style="list-style-type: none"> ●世界最高水準の高効率・高出力発電システム ●“開発・設計・製造・実証”を通じた検証を世界で唯一実現した長期実証用設備で確保されたガスタービンの高い信頼性 ●中小型から大型までの全出力レンジに対応する幅広い製品ラインアップ ●最先端の低・脱炭素化および環境対策技術（高効率GTCC、航空転用ガスタービン、IGCC、高効率USC^{*1}、CCS / CCUS^{*2}、AQCS^{*3}、SOFC^{*4}、地熱、バイオマス焚き、水素/アンモニア焚き）・インテグレーション能力
	原子力発電システム	<ul style="list-style-type: none"> ●“開発・設計・製造・建設・保守”まで一貫して対応できる、世界唯一の原子力総合プラントメーカー ●軽水炉のみならず、燃料製造、再処理施設、高速炉等、原子燃料サイクル全般を網羅 ●世界最高水準の安全技術・製品品質、国内原子力産業のリーディングカンパニーとしての豊富な実績
	再生可能エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> ●パートナーと協調し、風力発電システム事業を展開
	コンプレッサ	<ul style="list-style-type: none"> ●石油化学プラント分野（エチレン・肥料）における多数の実績 ●自社製スチームタービンとコンプレッサとの最適組み合わせと試運転まで一貫した生産・品質管理体制 ●世界的企業との取引多数 ●長期の事業参画で障壁の高い事業へ参入
	航空機用エンジン	<ul style="list-style-type: none"> ●バランスのよいポートフォリオ（狭胴/広胴機、ボーイング/エアバス、新型/旧型） ●燃焼器製造技術をコア技術に全OEM^{*5}へ供給 MRO^{*6} 事業能力保有 ●MHIグループのターボマシナリ技術を活用可能
	船用機械	<ul style="list-style-type: none"> ●MET過給機の船用2ストロークエンジン市場における高シェア ●省エネおよび環境規制強化に対するソリューション技術 ●国内外の広範な顧客網
W 弱み	火力発電システム	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバルに見た地域的なカバレッジの偏り
	原子力発電システム	<ul style="list-style-type: none"> ●グローバルビジネスの経験値の低さ
	コンプレッサ	<ul style="list-style-type: none"> ●Oil & Gas市場でのシェアが小さい
	航空機用エンジン	<ul style="list-style-type: none"> ●航空エンジンメーカー主導の事業戦略に左右される
	船用機械	<ul style="list-style-type: none"> ●限定的な規模/製品ラインアップ
O 機会	火力発電システム	<ul style="list-style-type: none"> ●脱炭素社会の実現に向けた世界的な動きの加速および環境規制強化に伴う高効率・クリーン電力ニーズ ●再生可能エネルギー拡大に伴う負荷調整ニーズ ●既設発電所の高効率化ニーズ
	原子力発電システム	<ul style="list-style-type: none"> ●脱炭素・大規模安定電源、エネルギー自給率向上ニーズの拡大（新增設/リプレース） ●既設原子力発電所の有効活用ニーズ増大（再稼働プラント数増、60年運転実現）
	コンプレッサ	<ul style="list-style-type: none"> ●ガスタービン等当社グループ製品との組み合わせ ●プラントの更新需要 ●脱炭素化社会に向けたCCUS用のCO₂コンプレッサ、カーボンフリー燃料として期待される水素・アンモニア等向けコンプレッサのニーズ拡大
	航空機用エンジン	<ul style="list-style-type: none"> ●航空機需要の伸長による市場拡大 ●ベストセラー機種（PW1100G）の MRO 規模拡大 ●低・脱炭素化に向けエンジン高効率化ニーズ
	船用機械	<ul style="list-style-type: none"> ●環境規制強化（CO₂排出削減およびGHGゼロエミッションの取り組みを加速）

脅威 T	火力発電システム	●海外競合先とのさらなる競争激化 ●将来のエネルギーポートフォリオの不確実性
	原子力発電システム	●他電源との競争激化
	コンプレッサ	●競争激化、中国メーカーの台頭 ●脱化石燃料の流れに対応した新設投資抑制、客先稼働プラント減少化の動き
	航空機用エンジン	●コロナ禍による市場長期停滞
	船用機械	●国内造船業界の弱体化

2020年度の概況と2021事業計画における重点戦略

連結受注高は、前年度に大型新設案件の受注があったスチームパワーやGTCC^{*7}が減少したことなどにより、前年度を下回る1兆2,992億円となりました。売上収益は、スチームパワーや航空機用エンジンが減少したことなどにより、前年度を下回る1兆5,460億円となりました。事業利益は、洋上風力発電システム事業関連の株式譲渡益の計上があったものの、スチームパワーにおける工事採算悪化等により、南アフリカプロジェクトに関する係争での和解による一時的な利益があった前年度を下回る1,276億円となりました。

当社グループは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します。火力発電システム事業では、火力発電の脱炭素化として2025年に米国で水素混焼率30%の大型ガスタービンを実験開始することを計画しています。並行して、100%水素専焼のためのキー技術である燃焼器の開発・実証を推進します。ま

た石炭火力事業においてはメンテナンス・イノベーション主体の事業体制に変革し既設発電所の低・脱炭素化を推進するとともに、バイオマスやアンモニアの混焼・専焼など、段階的にカーボンニュートラルを目指した燃料転換なども提案していきます。

原子力事業では、既設軽水炉プラントの再稼働、特定重大事故等対処施設(特重施設)の設置、燃料サイクル施設の竣工に向けた対応等に取り組んでおり、2020年度には国内で初めて特重施設の工事を完工しました。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推進していきます。また、将来の多様な社会的ニーズに対応できるよう、将来炉(軽水小型炉、高温ガス炉、高速炉、マイクロ炉、核融合炉)の開発にも取り組んでいきます。また、パートナーと協調し、風力発電システム事業も展開しています。

2021事業計画における事業施策

火力発電システム	<ul style="list-style-type: none"> ●脱炭素社会の実現に向けた水素焚きガスタービン等クリーンパワー製品の開発・実証 ●ガスタービン受注拡大とコストダウンによるさらなる収益力強化 ●高度なメンテナンス・イノベーション事業の拡大 ●エナジーソリューションによる産業用ビジネス拡大
原子力発電システム	<ul style="list-style-type: none"> ●国内軽水炉プラントの再稼働・特定重大事故等対処施設設置の支援、再稼働後の安定供給、経済性向上に資するサービス事業強化 ●原子燃料再処理施設竣工に向けた支援、竣工後の保全工事の支援、国内における原子燃料サイクルの実現 ●軽水炉プラント廃止措置、東京電力福島第一原発の支援 ●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、将来炉(軽水小型炉、高温ガス炉、高速炉、マイクロ炉、核融合炉)の開発推進
コンプレッサ	<ul style="list-style-type: none"> ●アフターサービスのリソース増強・体制整備による事業拡大 ●新設本體工事の競争力を強化し、Oil&Gas分野での安定受注や化学分野でのトップシェア継続を目指す ●新エネルギー分野(水素分野用超高周速コンプレッサ、CCUS向けギヤドコンプレッサ)への取り組みの加速
航空機用エンジン	<ul style="list-style-type: none"> ●MRO 事業における新機種(PW1100G-JM)ならびに部品修理事業の立ち上げ ●長崎新工場の本格稼働による生産増 ●航空エンジンメーカーとの共同開発や協業深化による設計技術力強化
船用機械	<ul style="list-style-type: none"> ●海運・造船分野のGHGゼロエミッション対応技術に関し、顧客・Technical Solution ProviderとのグローバルR&D協業に参画し、将来事業を育成 ●MET過給機事業拡大(主力の2ストロークエンジン市場のシェア拡大・維持と成長分野の4ストロークエンジン市場への進出加速) ●グローバルネットワーク強化等によるサービス事業の拡大

※1 USC: 超々臨界圧発電 ※2 CCS / CCUS: CO₂回収・貯蔵 / CO₂回収・利用・貯蔵 ※3 AQCS: 総合排煙処理システム

※4 SOFC: 固体酸化物燃料電池 ※5 OEM: Original Engine Manufacturer ※6 MRO: Maintenance, Repair and Overhaul

※7 GTCC: ガスタービンコンバインドサイクル

事業戦略: プラント・インフラ



CO₂回収プラント(米国)

現状認識

S	強み	商船	<ul style="list-style-type: none"> 他社を凌駕する環境・省エネ技術 LNG/LPG 船で培ったガスのハンドリング技術
	エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の商用CO₂回収プラント実績、信頼性の高いCO₂回収技術 豊富な経験で培った化学反応技術を活かした脱炭素事業(クリーンフェュエル・CO₂利活用等)への幅広い対応力 化学プラント・交通システムの建設実績に基づくプロジェクトマネジメント力、システムインテグレーション能力 国内外の豊富なAPM^{※1}納入・O&M^{※2}遂行実績 	
	環境設備	<ul style="list-style-type: none"> 廃棄物処理プラントの建設～運営～保守までの全ステージをカバーする総合エンジニアリング力 豊富なプラント納入実績に基づくアフターサービス対象施設 	
	製鉄機械	<ul style="list-style-type: none"> フルラインアップの体制とグローバル事業展開 	
	機械システム	<ul style="list-style-type: none"> 多岐にわたる事業分野と幅広いメカトロニクス技術力 	
※1 APM: Automated People Mover (全自動無人運転車両) ※2 O&M: Operation & Maintenance			
W	弱み	商船	<ul style="list-style-type: none"> 貨物船など船殻比率が大きい船の相対的なコスト競争力
	エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> 受注・利益のボラティリティの高さ 	
	環境設備	<ul style="list-style-type: none"> 受注生産体質によるコスト競争力 	
	製鉄機械	<ul style="list-style-type: none"> マーケットボラティリティの高さ 	
	機械システム	<ul style="list-style-type: none"> 国内主体の成熟事業が多い 	
O	機会	商船	<ul style="list-style-type: none"> 海運の低・脱炭素化に向けた環境規制 船舶の安全性・効率性向上ニーズの高まり
	エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> 全産業分野での世界的な脱炭素化への加速 O&M・サービス需要の増加 	
	環境設備	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素化・低環境負荷志向の高まり デジタル技術によるプラント運営の自動化 	
	製鉄機械	<ul style="list-style-type: none"> 脱炭素化・低環境負荷志向の高まり、高級鋼板等高付加価値製品の需要拡大 	
	機械システム	<ul style="list-style-type: none"> 社会の電化・知能化(IoT、AI、CASE^{※3})に対応する新事業(モビリティ分野)の伸展 	
※3 CASE: Connected, Autonomous, Shared & Service, Electric			
T	脅威	商船	<ul style="list-style-type: none"> 新造船需給ギャップ継続に伴う競争激化、韓国・中国造船再編
	エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> 参入企業の増加 	
	環境設備	<ul style="list-style-type: none"> 競合他社との競争激化 長期的な国内市場の縮小 	
	製鉄機械	<ul style="list-style-type: none"> 競合他社との競争激化 	
	機械システム	<ul style="list-style-type: none"> 既存事業の国内市場縮小、電化・知能化新事業分野での開発競争激化 	

2020年度の概況と2021事業計画における重点戦略

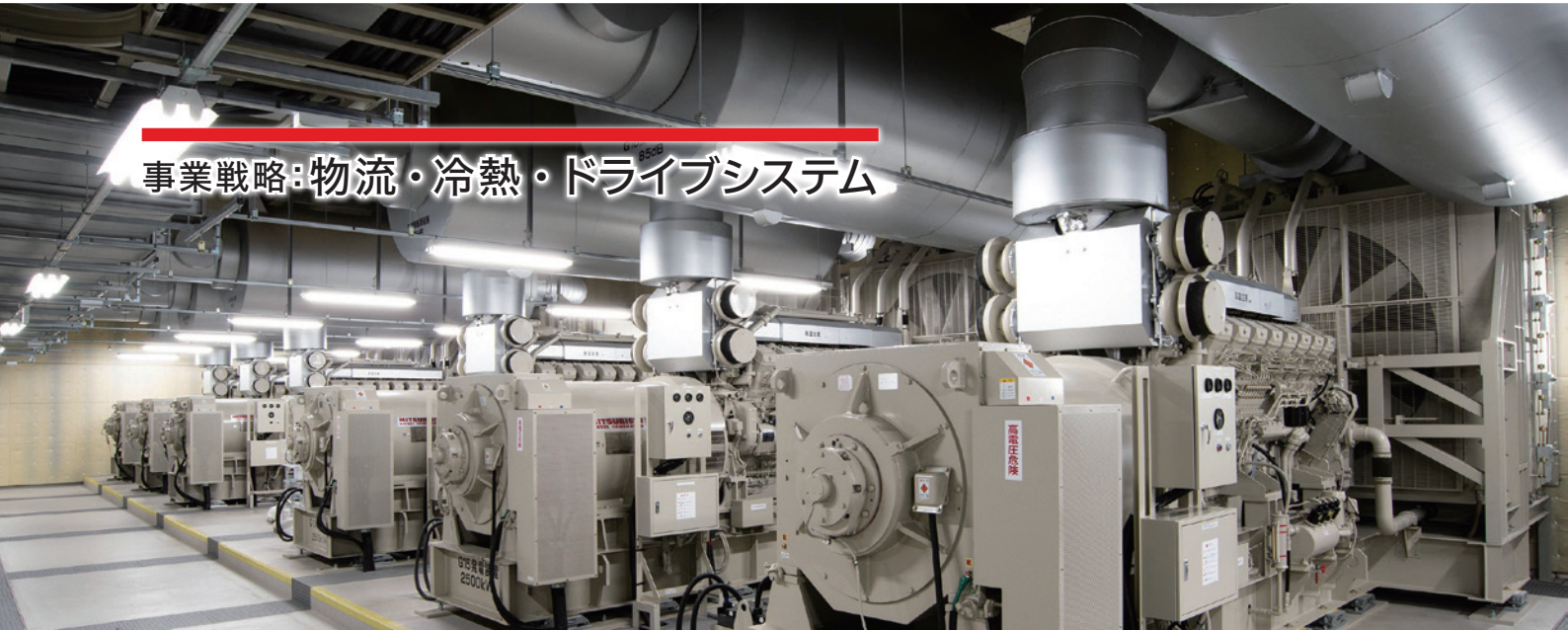
連結受注高は、新型コロナウイルス感染症の流行を受けた各国のロックダウンによる商談の停滞等に伴い、商船やエンジニアリング、製鉄機械が減少したことなどにより、前年度を下回る5,752億円となりました。売上収益は、エンジニアリングや製鉄機械が減少したことなどにより、前年度を下回る6,372億円となりました。事業損益は、売上減少の影響等により、前年度から悪化して102億円の損失となりました。

2021事業計画では、収益力の安定・向上を目指し、各事業の市場環境と事業特性に応じた施策を進めています。また、ドメイン全体では、脱炭素社会の実現に貢献する環境対応製品のソリューションプロバイダーとして関連技術の横通しや人材流動化によりビジネス機会の拡大を図っています。さらに、デジタルイゼーションを活用したサービス事業の強化を継続して推進し、設備・プラントのライフサイクル全体を通じてお客さまをサポートするライフサイクル事業の拡充を進めていきます。

2021事業計画における事業施策

全般	<ul style="list-style-type: none"> ●収益力の安定・向上を目指した各事業の市場環境・事業特性に応じた施策の推進 ●脱炭素社会の実現に貢献する環境対応製品のソリューションプロバイダーとして、関連技術の横通し、人材流動化によりビジネス機会を拡大 ●デジタルイゼーションを活用したサービス事業強化 ●設備・プラントのライフサイクル全体を通じてお客さまをサポートするライフサイクル事業の拡充
商船	<ul style="list-style-type: none"> ●官公庁船・フェリーなど艀装密度の高い船の建造 ●環境規制等に対応したエンジニアリング事業の伸長
エンジニアリング	<ul style="list-style-type: none"> ●脱炭素事業(クリーンフュエル・CO₂利活用等)への取り組み強化 ●デジタルイゼーションを活用したO&M・サービス事業の拡充
環境設備	<ul style="list-style-type: none"> ●新設案件の受注確保のための提案営業力とコスト競争力の強化 ●持続的な利益増出のためのエンジニアリング力の向上
製鉄機械	<ul style="list-style-type: none"> ●脱炭素化、エコ分野への取り組み強化 ●ライフサイクル事業の拡充(保守サービス事業拡大、デジタルイゼーションを駆使した高度化サービスの展開)
機械システム	<ul style="list-style-type: none"> ●社内リソース共有・人材流動化による効率的経営 ●デジタルイゼーションによるサービス事業の高度化 ●メカトロニクス技術活用による電化・知能化新事業(モビリティ分野)の創出

事業戦略：物流・冷熱・ドライブシステム



データセンター向け発電セット

現状認識

S	強み	幅広い製品分野で培ったノウハウとリソースのドメイン内での有効活用	
	物流機器	●	港湾からウェアハウスまで一貫して提供できる製品ラインアップと充実した販売網
	冷熱・カーエアコン	●	豊富な製品ラインアップと世界トップレベルのエネルギー環境技術
	ターボチャージャ	●	高速回転、熱・流体力学の技術を活かした高性能・高品質の製品開発力
	エンジン	●	水素等新燃料への対応力
W	弱み	短期的な景気動向に左右される事業が比較的多い	
	ターボチャージャ	●	単一製品に特化した事業であり顧客景況により大きく影響を受ける
	エンジン	●	フルラインアップによる技術リソースの分散
O	機会	物流機器	● e-コマース拡大に伴う物流ソリューション市場の拡大
	冷熱・カーエアコン	●	環境・省エネ規制に対応した製品の市場拡大
	ターボチャージャ	●	電動化移行において、HV車へターボ搭載が増加
	エンジン	●	データセンター市場の拡大および東南アジア市場におけるガス分散型電源市場の拡大
T	脅威	米中貿易摩擦、新型コロナウイルスによる景況への悪影響	
	ターボチャージャ	●	EVの拡大急速化に伴う中長期的な市場縮小
	エンジン	●	エナジートランジションによるディーゼル・ガスエンジンへの中長期的な需要縮小

2020年度の概況と2021事業計画における重点戦略

連結受注高は、新型コロナウイルス感染症の流行による景況悪化に伴い、物流機器やターボチャージャが減少したことなどにより、前年度を下回る8,680億円となりました。売上収益は、物流機器やターボチャージャが減少したことなどにより、前年度を下回る8,603億円となりました。事業利益は、固定費最適化により改善したものの、売上減少の影響等により、前年度を下回る156億円となりました。

2019年度下期から新型コロナウイルスが猛威を振るい、物流・冷熱・ドライブシステムドメイン全体が影響を受けましたが、2020年度第1四半期を底として売上収益は回復傾向となりました。また、固定費最適化等の対策を早期に実行したため、事業利益への影響も最小限に抑制しています。

2021事業計画における事業施策

全般	中量産品は2021年度にはコロナ前のレベルに回復し、以降堅調な市場拡大を見込んでいる。固締りな体制を維持しつつ、拡大に向けた対応を実施。
物流機器	<ul style="list-style-type: none"> ● エンジニアリングとソリューション事業で成長戦略を推進 ● 販売戦略強化(販売網再編、新機種投入)
冷熱・カーエアコン	<ul style="list-style-type: none"> ● 各地域ニーズに合った商品ラインアップの拡充によるBtoB分野の拡大 ● 販売強化(代理店の直営化ほか) ● 低環境負荷対応製品の拡充
ターボチャージャ	<ul style="list-style-type: none"> ● 市況の変化を受けて足元での固定費最適化に注力 ● 電動化に対応した新製品の開発加速
エンジン	<ul style="list-style-type: none"> ● 中大型主力製品へのリソース集中 ● データセンター向け・東南アジア分散型ガス等有望分野対応推進 ● 水素(混焼・専焼)エンジン開発

事業戦略：航空・防衛・宇宙



宇宙ステーション補給機「こうのとり」9号機を搭載したH-II Bロケット9号機

現状認識

強み S	民間航空機	<ul style="list-style-type: none"> 民間航空機のバリューチェーン全域をカバーする事業領域（エアストラクチャー、完成機、運航支援） 複合材主翼等の大型構造部材の設計・製造技術 1,000機以上の運航機数を擁する機体（CRJ）の事業基盤
	防衛・宇宙	<ul style="list-style-type: none"> 防衛・宇宙製品の開発で培った先端技術 防衛：統合防衛システム提案力、国際共同事業のノウハウとチャンネル 宇宙：ロケットならびにロケットエンジン開発力、世界最高水準の信頼性
弱み W	民間航空機	<ul style="list-style-type: none"> 民間航空機の事業ポートフォリオ・サプライチェーンの偏り 海外顧客中心のため為替変動への感応度が大きい
	防衛・宇宙	<ul style="list-style-type: none"> 防衛：輸出案件の経験が少ない 宇宙：世界市場におけるコスト競争力
機会 O	民間航空機	<ul style="list-style-type: none"> 旅客需要の長期的な成長に応じた新造機および整備需要の成長可能性 エアラインの運航に対する総合的な支援ニーズの高まり 脱炭素・電化等の環境適応のための革新的技術ニーズの増大
	防衛・宇宙	<ul style="list-style-type: none"> 防衛：防衛装備移転三原則の閣議決定「防衛計画の大綱」「中期防衛力整備計画」の方針により、宇宙・サイバー・電磁波が伸長見込み 宇宙：安全保障分野での宇宙利用を含む衛星利用ニーズの拡大に伴う打上げ市場の拡大
脅威 T	民間航空機	<ul style="list-style-type: none"> 紛争、経済危機、疫病、天変等のイベントリスクによる旅客需要減の影響を受けやすい事業環境 グローバルな業界再編とそれに伴う競争の激化
	防衛・宇宙	<ul style="list-style-type: none"> 防衛：装備品の海外調達増加による国内正面装備予算の減少 宇宙：海外衛星打上げの米国新興企業参入による価格破壊のおそれ

2020年度の概況と2021事業計画における事業施策

連結受注高は、新型コロナウイルス感染症の流行による航空機需要の低迷に伴い、民間航空機が減少したことなどにより、前年度を下回る6,262億円となりました。また、売上収益は、飛しょう体・艦艇等の防衛関連製品が増加したものの、民間航空機が減少したことなどにより、前年度を下回る7,021億円となりました。事業損益は、立ち止まりに伴うSpaceJet費用のミニマム化により、前年度から改善して948億円の損失となりました。

民間航空機分野では、エアロストラクチャー事業において、今後の航空需要の回復に向けて、さらなる生産効率向上とコスト競争力強化など、高収益生産基盤の構築に取り組むとともに、これまで培ってきた複合材加工技術等を活かし、高い成長が見込まれる狭胴機プログラム参画の取り組みを進めていきます。完成航空機においては、新型コロナウイルスの影響からの回復

が比較的早いMRO^{※1}分野でのCRJ事業の収益基盤確立と事業の拡充を目指していくとともに、SpaceJet事業については、取り巻く事業環境を注視しながら、獲得したナレッジ・ノウハウを活用し、完成航空機におけるさまざまな事業展開の可能性を検討していきます。

防衛分野では、世界水準の製品の提供を通じて安定的な事業運営を続けながら、指揮統制や無人機システムなど新たな事業領域への拡大を図ります。同時に、培ってきた技術等を活用し、MRO&U^{※2}、教育・訓練等の周辺分野の拡大、海外事業の拡大、および高度セキュリティに係る民生分野への展開を進めていきます。また、宇宙分野においては、低価格かつ信頼度の高い打上げ輸送サービスを実現するH3ロケットの開発を、2021年度1号機打上げに向けて進めています。

※1 MRO: Maintenance, Repair and Overhaul

※2 MRO&U: Maintenance, Repair, Overhaul, and Upgrade

2021事業計画における事業施策

民間航空機	エアロストラクチャー事業	高収益生産基盤の構築	<ul style="list-style-type: none"> ● AI、IoTによる間接業務自動化 ● 北米、アジア調達網の拡充
		新規プログラムへの取り組み	● 複合材技術、自動組立技術を活用した狭胴機新規プログラムへの参画
	完成航空機事業	MRO事業の強化	● 整備格納庫の拡充により、北米のCRJ MRO市場における新型コロナウイルスの影響からの回復需要の取り込み
		SpaceJet事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 獲得したナレッジ・ノウハウの活用 ● 完成航空機におけるさまざまな事業展開の可能性を検討
防衛・宇宙	国内既存分野・周辺分野の拡大	既存分野	<ul style="list-style-type: none"> ● 次期基幹事業の着実な推進(次期戦闘機、H3ロケット) ● 指揮統制、M&S^{※3}等の分野拡大
		周辺分野	<ul style="list-style-type: none"> ● 維持整備分野でのMRO&U、教育・訓練事業の拡大 ● 新たな周辺分野への進出(宇宙(衛星データ利用等)、サイバー、無人機、等)
	海外事業拡大	国内装備品コンポーネントの海外装備品への適用	<ul style="list-style-type: none"> ● 既存事業で培った海外メーカーとのチャンネルを活用 ● 企業間協議と並行して政府と連携
		国際共同開発事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 同盟国との共同開発事業の立ち上げ(政府支援) ● 共同開発事業への参画
	デュアルコース展開事業の確立		<ul style="list-style-type: none"> ● 防衛・宇宙事業のコア技術を活用 ● セキュリティ(安全・安心)分野を中心に民需展開(サイバーセキュリティ、警戒監視、広域状況把握)

※3 M&S: Modeling and Simulation

CFO対談



取締役常務執行役員CFO
小澤 壽人

一橋大学大学院経営管理研究科 教授
円谷 昭一 氏

2021事業計画における新たな資本・財務戦略の推進にあたり、財務会計がご専門でディスクロージャーやコーポレート・ガバナンスにも詳しい一橋大学・円谷教授をお招きし、CFOとの対談を実施しました。

財務戦略・資本政策の基本的な考え方

小澤 本日は、財務会計がご専門の円谷教授との対談を通じて、当社グループの目指す価値創造の道筋や財務・資本政策について、本レポートの読者へより分かりやすくお伝えしたいと考えています。円谷先生、どうぞよろしくお願いいたします。

円谷 こちらこそ、よろしくお願いいたします。外部ならではの視点で、いろいろとご質問をさせていただきます。

今回、対談に臨むにあたり、改めて御社の過去の財務関連資料も含めて拝見しました。私の理解では、2008年のリーマンショック以降、キャッシュ・フロー（C/F）、

バランスシート（B/S）重視の財務戦略を展開してきたことが大きなターニングポイントだととらえています。目指す財務・資本構造に対して、現状を採点するならば、どの程度の進捗ととらえていますか。

小澤 当社が掲げる経営指標の一つに、Triple One Proportion(TOP)があります。売上収益、総資産、時価総額の比率を1:1:1とすることを理想形とするものですが、これに照らして言えば、売上収益と総資産の関係、すなわち総資産回転率の面では、筋肉質な事業構造へと転換が進み、90点ほどの進捗だととらえています。

一方で、売上収益・総資産と時価総額との関係の面では、50点にも満たない水準です。時価総額を向上させるためには、特に収益性が課題と考えています。

円谷 現状の課題認識の全体像について明確にお答えいただき、ありがとうございます。ベンチマークとなる中長期の目標を見据えて、事業計画を跨いで継続的な進捗管理をしていくという取り組みは、非常に有効だと思います。

一方で、業績や成果は、短期と中長期、両面のバランスが重要になります。時間軸に対する考え方を聞かせてください。

小澤 当社の事業は比較的時間軸が長いものが多く、株価には、短期業績というよりも、中長期のトータル・パフォーマンスに対する株主・投資家の方々の期待が反映されているのではないかと考えています。そのため、経営陣としては、長期的な視座に基づく事業ポートフォリオマネジメントを行うとともに、成長戦略の策定・実行を行っていくという経営が重要になります。もっとも、中長期の戦略に対して資本市場からの信頼を得ていくためには、短期の成果を積み重ねていくことも重要と考えていますし、経営者は短期業績によって評価されることは免れないものと考えています。

CFOとして2021事業計画に込めた思い

円谷 2021事業計画は、ご説明いただいた財務・資本政策の考え方を踏まえて、2030年の姿からバックキャストしてつくられているということですね。では、2021事業計画について、その意気込みや特に注力された点を教えてください。

小澤 まず、当社は近年事業計画の未達成が続いてきましたので、経営陣の中では、何としても達成するという覚悟を強くしています。

2021事業計画では「成長領域の開拓」と「収益力の回復・強化」をテーマとしていますが、これまで重視してきた事業規模（トップライン）については、事業ポートフォリオマネジメントを円滑に行うため、あえて強調していません。事業ポートフォリオの見直しを進める上でトップライン目標が足かせになる場合があること、またP/Lではなく、B/Sを重視した事業戦略を徹底すること、などの理由があります。

財務指標としては、「事業利益率」、「有利子負債」、「ROE」の3点を重視しています。重点課題である収益性の向上に全社を挙げて取り組むとともに、財務規律を守りながら新領域への投資を加速し、資本コストを上回るROEを実現することに注力する考えです。

円谷 今のお話を踏まえると、収益性はもとより、総資産や資本効率にも直結する、事業ポートフォリオマネジメントは非常に重要だと感じました。センシティブな面もありますが、事業の入れ替えも機動的に行う必要があると思います。その方針について聞かせてください。

小澤 おっしゃるとおり、事業ポートフォリオを再構築していくことが極めて重要であり、経営陣の中でも真摯な議論を続けているところです。

事業ポートフォリオマネジメントに関して私が大切にすることは2点あります。1点目は、当社グループでその事業に取り組んだ方が成長し価値を高めることができる事業

CFO対談

は取り込み、他社の方が伸ばすことができる事業は譲渡を検討する、というものです。従前、事業規模の拡大を通じた収益創出を中心に検討してきた傾向がありますが、今後は、自社と他社、どちらがその事業の成長を促せるか、という点を重視していきます。その事業で働く方々にとっても、自分たちの事業を伸ばせる環境にいた方が未来を感じられ、幸せなはずです。

2点目は、少なくとも国内ナンバーワン、もしくはオンリーワンが視野に入る事業かどうかという視点です。もちろん、海外企業との提携やM&Aも検討しますが、日本経済が成熟期にある現在、産業再編の観点も含め、分散した資源を結集することも重要な選択肢になってくると思います。

円谷 まったく同感です。いずれのセクターにも共通することですが、日本国内で最適な再編に取り組み、世界と伍していくことが必要だと思います。その意味で

は、資本コストを考慮に入れながら、長期的な視座でのキャッシュ・フロー創出を検討していくことが重要になりますね。

小澤 はい。現在の収益力が弱くても、当社グループに入ることで大きく育てられる事業もあるでしょう。逆に、当社グループにあっても数年後に停滞する可能性があり、他社であれば適切な経営資源を投下できる事業もあると思います。そうした事業であれば、早いタイミングで譲渡を検討すべきです。中長期的な視点で見れば、収益が悪化してから譲渡するのは、いずれのステークホルダーにとってもマイナスだと思います。

円谷 「収益力の回復・強化」については、今お話しいただいた、事業ポートフォリオの見直しや既存事業の伸長などとともに、販売費及び一般管理費の低減も重点項目となっています。

▶ 財務指標の時系列推移

	2018年度	2020年度	2023年度
売上高	4.1兆円	3.7兆円	4.0兆円
事業利益率	5%	1.5%	7%
ROE	7%	3.1%	12%
総資産	5.1兆円	4.8兆円	4.5兆円
有利子負債	0.67兆円	0.9兆円	0.9兆円
資本	1.7兆円	1.4兆円	1.5兆円
D/Eレシオ	0.4	0.6	0.6
株主資本比率	34%	28%	33%
1株当たり配当金	150円	75円	160円

D/Eレシオ: Debt/Equityレシオ

▶ 収益力強化プラン

		事業	事業環境の見通し	施策
新型コロナ影響の 克服	施策① SpaceJet費用 ミニマム化 +1,200億円	SpaceJet	・航空機の本格回復は 2024年度以降	・SpaceJet費用の圧縮
		民間航空機 CRJ 航空エンジン	・狭胴機運航の回復により CRJと航空エンジンは 早期回復	・固定費低減 ・コロナ影響の期間中に 省人化・自動化を促進
	施策② コロナ影響からの回復 +700億円	ターボチャージャ エンジン カーエアコン 物流機器 冷熱	・2023年度までにコロナ 以前の水準まで市況回復	・海外生産拠点の適正化 ・生産性向上で市況回復に対応
		物流機器 冷熱	・早期にコロナ影響から回復 ・環境対応、自動化分野で 市場拡大	・環境対応、自動化等へ積極 的に投資 ・販売網の強化
		スチームパワー 環境プラント	・新設石炭火力の大幅縮小	・サービスへの大幅シフト ・固定費低減 ・組織・拠点の再編・統合
		製鉄機械 エンジニアリング 商船 工作機械	・コロナ影響で投資停滞競 争激化し、収益性悪化	・サービスへのシフトによる 収益安定化 ・EPC*案件の赤字撲滅 ・造船エンジニアリングの強化
既存事業の伸長 と新型コロナ以前 からの課題の解消	施策③ 既存事業の伸長 +200億円	物流機器 冷熱	・早期にコロナ影響から回復 ・環境対応、自動化分野で 市場拡大	・環境対応、自動化等へ積極 的に投資 ・販売網の強化
	施策④ 課題対策・構造転換 (含むポートフォリオ見直し) +300億円	スチームパワー 環境プラント	・新設石炭火力の大幅縮小	・サービスへの大幅シフト ・固定費低減 ・組織・拠点の再編・統合
		製鉄機械 エンジニアリング 商船 工作機械	・コロナ影響で投資停滞競 争激化し、収益性悪化	・サービスへのシフトによる 収益安定化 ・EPC*案件の赤字撲滅 ・造船エンジニアリングの強化
施策⑤ SG&A低減 +400億円	本社コーポレート 事業部門・会社	・SG&A20%削減を目指して推進 ・業務プロセス改善、組織統合、人員削減 ・多様な働き方、外部流出費用の削減		
事業環境に即応 した人員削減と 大胆なリソース シフトの推進	海外	■ 石炭火力、製鉄機械、ターボチャージャ、物流機器、冷熱・民間航空機等の生産減に対応して人員削減を実施した(2,000人規模)		
	国内	■ 石炭火力、民間航空機、商船の縮小を見込み、3,000人規模の人員対策を行う ■ 成長領域への再配置に加え、グループ外への派遣・移籍の促進等、対策プログラムを推進中(2020年度上期のみで1,000人目途付け済み)		

EPC: Engineering, Procurement and Construction

CFO対談

小澤 コスト構造の変革は継続的な改革テーマだと考えており、2021事業計画期間中に、販売費及び一般管理費20%削減という目標を掲げ、業務プロセスの改善や組織・人員の最適化に尽力していきます。

特に間接部門の業務プロセスやITシステムの面では、まだまだ改善余地が大きいと考えています。これまでも

機能の共通化や集中購買などを進めてきましたが、さらに現在、IT部門と連携して、ITシステムの改善を通じた業務効率の向上や固定費・運用費の削減に向けた検証を進めているところです。そして、こうした取り組みを通じて確保できた人的リソースを、成長分野をはじめとした事業活動に振り向けていきます。

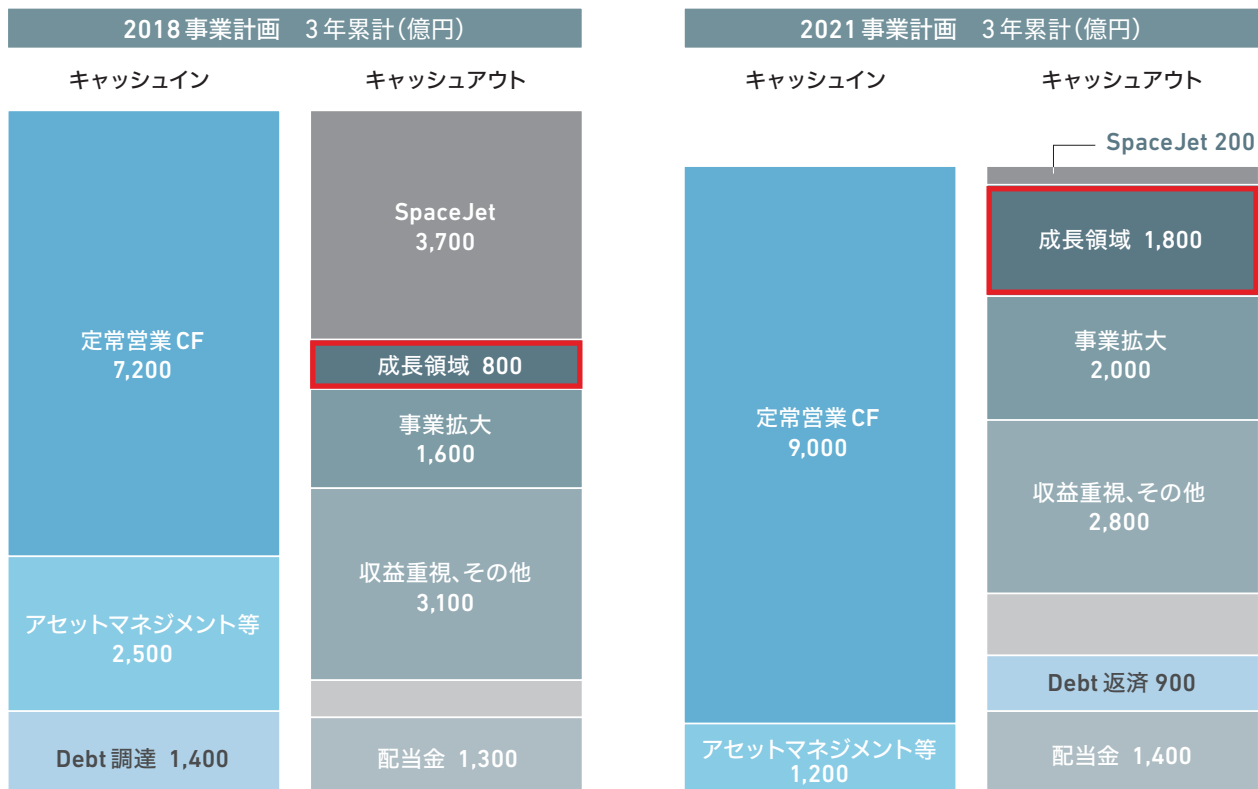
資金配分計画と株主還元の考え方

円谷 今成長分野のお話がありましたので、ここからは資金配分計画についてお伺いしていきます。成長投資として、「エナジートランジション」と「モビリティ等

の新領域」という2つの成長分野を掲げられていますが、それぞれの分野への投資方針はどのように考えていますか。

▶ 資金配分計画

- 収益力強化で定常営業キャッシュ・フロー(CF)を強化、アセットマネジメントも引き続き実施
- 成長投資は、SpaceJetから成長領域(エナジートランジション、モビリティ等の新領域)へ



小澤 2030年を見据えた場合に、この2つの成長分野で当社グループのビジネスチャンスが顕在化するものと考えています。成長投資として、2021事業計画期間中に1,800億円を投下する計画ですが、これは現段階で実行しなければならない金額規模ととらえています。

「エナジートランジション」は、当社グループのコアビジネスと言える領域です。当然ながら既存事業の延長線上で取り組むものもありますので、純粋な戦略投資だけでなく既存事業への資源投下も含めると実際には2,000億円規模になるものと想定しています。特に水素エネルギーのインフラについては、当社グループがトランジションの中核を担うことができるケースも多く、その下流、つまり利用の面では、すでに開発が進んでいる水素焚き発電用ガスタービンの設計、製造、実証を進めつつ、上流、つまり水素製造の面でも、有望な技術を有する外部企業への投資などを行うことでカーボンニュートラル社会の実現につながる水素エコシステムを構築していきます。

一方、「モビリティ等の新領域」は、新規参入あるいは新規事業創出の割合が高くなります。そのため、M&Aやアライアンスが不可欠な手段となり、機動的に十分な資金を確保することともに、事業化に向けた検証も重要になると考えています。

こうした投資を積極化する中でも、財務体質は維持・強化し続けます。前CFOが進めてきた財務戦略では、民間航空機事業への大型投資等を行いながらも、有利子負債の削減を実現しました。それが、新型コロナウイルス感染症のパンデミック下でも着実に資金調達ができる土壌となったと考えています。2021事業計画でも、成長領域への投資を進めつつ有利子負債を抑えていくことなどによって、より強固な財務基盤を構築していきます。



円谷 株主還元は、2021事業計画の最終年度である2023年度に過去最高水準とするという目標を打ち出されました。2020年度の2倍程度になる計算です。その前提となる考え方を教えてください。

小澤 配当性向は30%を目途としています。2023年度の利益計画を達成することで、株主還元の目標も達成していく所存です。

一方で、先ほどもお話した、株主・投資家の皆さまの中長期的なご期待に応えるため、配当は水準とともに安定性が重要だと認識しています。そのため、2021事業計画の達成により、一定の配当水準に達した後は、配当方針の再検討が必要なのかもしれません。例えば、前期の利益に応じて変動する配当性向よりも、配当水準を安定させ、株主資本コストを踏まえた株主資本配当率(DOE)などの指標も選択肢の一つになるのではないかと思います。

円谷 株主還元の指標として配当性向のみを採用することについては、ショートターミズムなどの弊害も指摘されています。DOE等の採用は、こうした課題に対する一つの解となっているので、是非、御社内で議論を重ねていただきたいと思います。

CFO対談

サステナビリティ、ステークホルダーとの対話



円谷 資本市場との対話という観点では、サステナビリティの側面がますます重要になってきています。SDGs達成への貢献を表明する企業も増えてきましたが、実際に経営戦略に落とし込んでいる企業は、まだまだ少ない印象があります。その中で、2021事業計画は、まさに社会課題の解決を企図しているわけですが、CFOとしてサステナビリティについて、どのような見解をお持ちなのでしょうか。

小澤 2021事業計画では、社会課題の解決と成長戦略を直結させて戦略を設計していますので、一歩前進できたものととらえています。

私たちが考えるサステナビリティは、三菱三綱領と、これをもとにした社是[※]が根幹ですから、こうした創業以来の思想を大切にしながら、社会環境の変化を見据え、その時々から期待・要望に的確に応えていくことを重視しています。その意味では、社会・資本市場との対話や、新たな取り組みによる検証が必要だと考えています。

※ P10「経営理念(社是)」をご覧ください。

円谷 2020年度に発行したグリーンボンドも、そういった対話や検証を意識されたのですか。

小澤 そのとおりです。社債に限らず、いずれ大半の資本調達にグリーン調達が基本となっていくのではないかとこの考え方もあり、グリーンボンドに対する市場の期待を把握するためにも発行することにしました。市場との対話のためにも、今後もこうした取り組みはコンスタントに続けていくことが必要だと感じています。

円谷 資本市場との対話は、継続性が重要だと私も思います。では最後に、CFOとして、今後の抱負をお聞かせください。

小澤 今後の戦略の進捗は、さきほど申し上げた、「事業利益率」、「有利子負債」、「ROE」という3つの財務指標と、事業ポートフォリオの見直しを通じて、その成果をご確認いただきたいと考えています。株主・投資家の皆さまに、毎年の取り組みを引き続き丁寧にご説明していくとともに、2021事業計画の達成という成果をお示すべく、これからも尽力してまいります。

円谷 一貫した長期的な視点を堅持しつつ、足元の成果も大事にしておられることが印象的で、非常に理に適った財務戦略・資本政策であり、興味深いお話をお聞きすることができました。ありがとうございました。

小澤 こちらこそ、本日は貴重なお時間をいただき、ありがとうございました。

グリーンボンドの発行について

2020年11月、当社にとって初めてとなるグリーンボンド[※]を発行しました。本グリーンボンドは、脱炭素化社会の実現に向け、再生可能エネルギー/クリーンエネルギー事業(風力発電設備/事業・水素発電設備/事業・地熱発電設備/事業)を資金使途としたものです。これらの事業の推進により、バランスの取れたエネルギーインフラの提供を通じて社会に貢献するとともに、SDGsの目標7「エネルギーをみんなにそしてクリーンに」への達成に寄与していきます。

※調達資金の使途を環境改善効果のある事業(グリーンプロジェクト)に限定して発行される無担保普通社債。

■ 本グリーンボンドの概要

名称	三菱重工業株式会社第36回無担保社債(社債間限定同順位特約付)(三菱重工グリーンボンド)
発行年限	5年
発行額	250億円
利率	0.14%
発行日	2020年11月24日
償還日	2025年11月21日
資金使途	再生可能エネルギー/クリーンエネルギー事業(風力発電設備/事業・水素発電設備/事業・地熱発電設備/事業)に関連する新規または既存の事業・プロジェクト
取得格付	AA-(株式会社 日本格付研究所(JCR))

■ グリーンボンドフレームワークの策定及び外部評価

当社は、グリーンボンドの発行にあたって、国際資本市場協会(ICMA)のグリーンボンドガイドラインに則り「三菱重工業株式会社グリーンボンドフレームワーク」を策定しました。グリーンボンドの適合性評価については、ICMAによる「グリーンボンド原則2018」および環境省「グリーンボンドガイドライン2020年度版」に適合している旨、第三者機関であるSustainalytics(サステイナリティクス)社からセカンドパーティ・オピニオンを取得しています。

グリーンボンドフレームワークの主なポイント

適格事業・プロジェクトおよび適格クライテリアを定めるとともに、プロジェクトの評価・選定においては、当社事業部門の選択事業・プロジェクトに対して、適格クライテリアへの適合性を当社財務部門が確認した後、最高財務責任者が最終決定することとしています。また、適格事業・プロジェクトへの資金充当状況、調達資金の管理状況および社会的インパクトを年次で、当社ウェブサイトにて報告します。

● 適格事業・プロジェクト

再生可能エネルギー/クリーンエネルギー事業(風力発電設備/事業・水素発電設備/事業・地熱発電設備/事業)

● 適格クライテリア

三菱重工グループが取り組む以下の基準を満たす再生可能エネルギー/クリーンエネルギー事業に対する新規支出およびリファイナンス(研究開発資金、事業開発・事業運営資金、運転資金等)

- 水素発電の場合、100%水素発電に向けた事業・プロジェクトであること
- 地熱発電の場合、CO₂排出量が100g CO₂/kWh以下であること
- 法人への出資の場合、当該法人が再生可能エネルギー/クリーンエネルギー事業専業または売上の90%以上を再生可能エネルギー/クリーンエネルギー関連で占めていること
- 事業・プロジェクトへの支出が、関連するグリーンボンドの発行日から遡って7年以内に実施されたものであること

■ レポートの概要(2020年度実績)

当社は2021年5月に2020年度実績として、以下レポートを公表しました。また、Sustainalyticsより受けたアニュアルレビューについても当社ウェブサイトにて公開しています。

資金充当状況レポート(2021年3月末時点)

本グリーンボンドによる調達資金は、全額(24,893百万円)を再生可能エネルギー事業(洋上風力発電設備にかかる出資の一部のリファイナンス)に充当しており、未充当残高はありません。

インパクト・レポート

本グリーンボンドで調達した資金を充当した事業・プロジェクトにおける環境改善効果の各種指標は以下のとおりです。

項目	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
新規設置発電容量(MW)	365	816	864	785	804
想定年間発電量(MWh)	981,602	3,176,087	5,499,659	7,610,776	9,772,989
(上段:単年度、下段:累計)	981,602	4,157,689	9,657,348	17,268,124	27,041,113
期待される二酸化炭素排出削減効果の年間総量(万トン) [*]	49	160	277	384	493
(上段:単年度、下段:累計)	49	209	486	870	1,363

※ 国際金融公社(IFC: International Finance Corporation)が公表する平均的な排出係数および国際再生可能エネルギー機関(IRENA: International Renewable Energy Agency)が公表する平均的な稼働率を利用して算出

技術基盤の強化 (CTOメッセージ)



三菱重工グループの
技術基盤を変革し、
将来の成長の礎を築きます

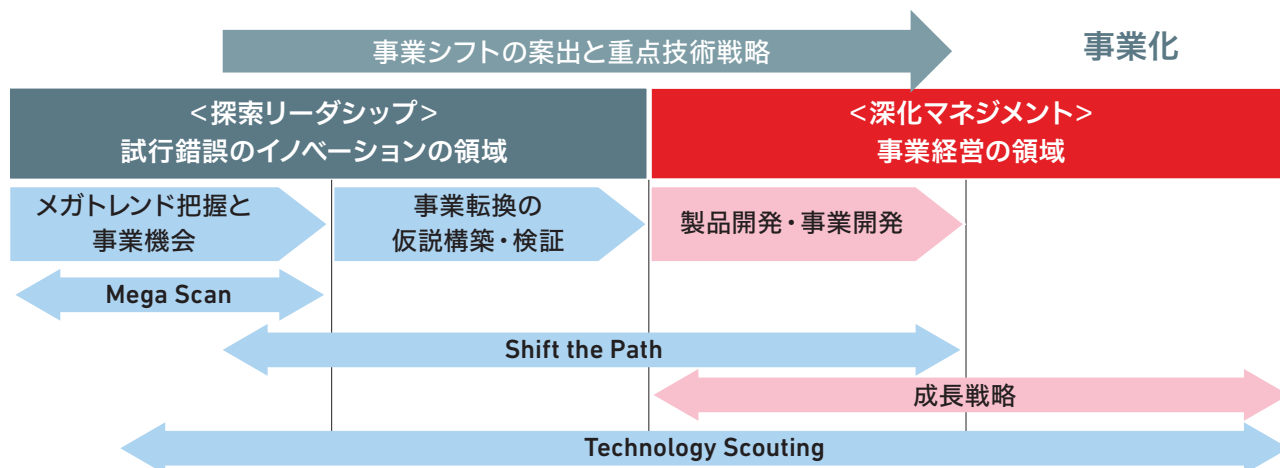
常務執行役員CTO
伊藤 栄作

イノベーション実現に向けた探索と進化

三菱重工グループは創業以来、社会インフラを構成する機械システムを実用化し、社会の進歩に貢献してきました。近年では、SDGsなど社会課題の複雑化や人の価値観の多様化、デジタル化や機能性材料・パイ

オ等の技術革新などが起こっています。さらにはコロナ禍に伴って人々の行動が変容し、社会インフラを取り巻くニーズや価値観は、不確実かつ不連続に変化していきます。

- ▶ MHI FUTURE STREAMからの成長戦略への展開
(青：シェアードテクノロジー部門主導、赤：事業部門主導)



そのような中、当社グループの事業環境を取り巻く政治・経済・社会・技術の変化について、中長期視点で俯瞰し、想定される複数シナリオに基づいて事業の向かうべき方向性を見出すMHI FUTURE STREAMの活動を継続しています。MHI FUTURE STREAMは、中長期の変化のシナリオを描くMega Scan、市場と技術のイノベーション仮説から事業機会を探索するShift the Path、大きな影響を及ぼす破壊的技術の探索および社外パートナーとの共創を行うTechnology Scoutingの3つの取り組みから構成されています。注目すべきメガトレンドに対する当社グループ事業シフトの方向性を探索しています。

MHI FUTURE STREAMの活動で抽出されたアイデアの一つとして機械システムの進化があり、「電化」と「知能化」に着目しています。当社の成長戦略の一つであるエナジートランジションにも寄与すると考えており、機器の効率向上によるCO₂排出量の削減、内燃機関に代わる動力源として期待しています。

知能化では長年培ってきた画像処理技術にディープラーニングなどのAI技術を加え、自律制御や高度な群制御などで人と協調できる機械など新しい価値を付与するための技術開発を行っています。もう一つの成長戦略であるモビリティ等の新領域における複数の新規事業に適用できると考えています。

また、自律走行車、電化、熱マネジメント、新素材など、いくつかのコアテクノロジー群が出現しており、これらの技術を応用することで新しい価値の創出や既存製品に付加価値を与えることができます。社内外の知を結集し、革新的な技術やビジネスアイデアを柔軟に組み合わせ、イノベーションを実現していきます。

また当社が探索、深化させるイノベーションは、新事業・新製品の創出だけでなく、既存製品の性能向上やコストダウンによる競争力の向上なども対象としています。製造業として不可欠な安全性および信頼性の確保に適用し、安全・安心な社会の実現に貢献していきます。

▶ 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

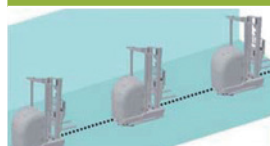


複合材 多層一体成型



- 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

複数無人機の群知能



- 自律行動・群知能
- 健全性自動診断
- 人協働ロボット
- 画像診断

- 暗号化制御
- セキュリティ対応
- 画像データ高速処理

技術基盤の強化(CTOメッセージ)

イノベーションを実現するための新たな取り組み

イノベーション実現に向けた取り組みとして、最先端の技術、研究領域の中から新たな知見を見出すために2018年に設立したイノベーション推進研究所(Mitsubishi Innovation Accelerator LLC)に加え、ベンチャー企業のアイデアを実現する「共創の場」として、YHH(Yokohama Hardtech Hub)を2020年に開設しました。社会ニーズの変化に対応し、絶え間なく変革するためには、俯瞰的あるいは長期的な視点に立って、幅広い知識・見識から仮説をつくり、それに基づく試作・試行による“探索”が必要となります。この探索型イノベーションを活発化するための場として活用していきます。初年度にスタートアップ企業7社が入居を済ませています。今後も多様な領域の人財や技術を集める場として拡大し、発展させていく予定です。2020年12月には「宇宙分野のものづくりのリアルと共創の価値」をテーマに共創イベントを開催しました。このイベントでは、宇宙分野でのものづくりにおける課題とやりがいについて大学やベンチャーの方々と討議しました。今後も、このようなイベントを通じて仲間を増やしていきます。

このように、社外の仲間を増やしていく一方で、当然、私たち自身が、イノベーションに対する思考と行動のパターンを変革する必要があります。そこで、「スタートアップより速く!」というキャッチフレーズで、2020年

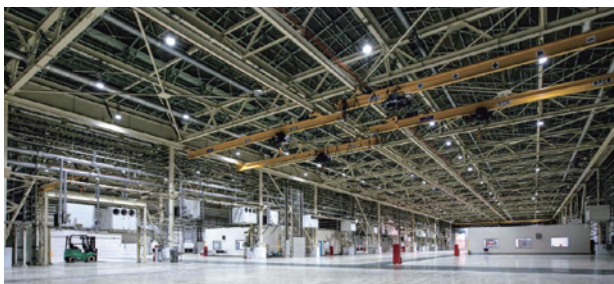
に「ピボット開発」という研究開発の仕組みを取り入れました。新しい知識の発見やその具体化のためには、研究者の自由な発想による仮説の想定とその検証を繰り返すことが欠かせません。このサイクルを効率よく進めるには、解決しようとする課題を細分化して最小単位の仮説に落とし込み、短期集中で行うことが効果的です。検証の結果に応じて臨機応変に方向修正することも可能であり、失敗もあり得ることを想定した進め方です。大きな課題に一発勝負で挑むのではなく、課題を細分化して方向性を見極めながら進めるため、成功確率が高まります。初年度は500以上の提案があり、多くのプロジェクトが立ち上がりました。完了したチャレンジのうち約25%で、プロトタイプ製作までたどり着いたか、SBUの開発計画に組み込まれました。

例えば、自動フォークリフトや自律走行ロボットの開発で蓄積した技術を応用すれば、陸-海-空-宇宙で活用できる無人機もつくることができるでしょう。また、CO₂の回収では、当社グループは世界をリードしていますから、炭素を地下に貯蔵する代わりに、他の製品の原料になるような有価物に変換できれば、“環境に優しい”製品として付加価値をつけることもできます。

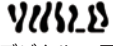

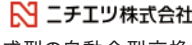


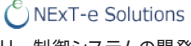
このように新技術を開拓しつつ、コア技術と融合することで、当社グループが掲げる成長戦略に向けた取り組みを具体化していきます。

▶ YHHの広大な試作・試験環境

- 総床面積 **2万m²**
- 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
 射出成型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	

事例：水素への燃料転換に見る技術シナジー

2050年のカーボンニュートラル社会実現を目指したエナジートランジションを支える技術開発について、ご紹介します。

当社グループでは、既存事業の低炭素化・脱炭素の新ビジネスである水素発電や蓄エネルギーの取り組みを、さまざまな視点で具体化し、カーボンニュートラルの実現に取り組んでいます。その技術開発では、製品の多様性を活かし、優れた技術や知識を集積・横通しすることで技術シナジーを創出します。エナジートランジションの重要な手段となる水素への燃料転換はその一例です。

今注目されているのが水素やアンモニア等のCO₂を排出しない燃料です。水素は取り扱いの難しい燃料ですが、当社グループには水素利用の長年の経験があります。ロケットエンジンは液体水素を燃料としています。また、製鉄所や製油所のさまざまな割合で水素を含んだ副生ガスを燃料とするガスタービンでは50年以上の運用実績があり、世界で圧倒的なシェアを誇ります。ガスタービンは燃焼温度を高めることで発電効

率を上げることができますが、水素ガスタービンの開発では2018年にすでに水素を燃料に30%以上入れて1,600°Cを超える燃焼温度で安定作動させることに成功しています。これを可能とした大規模燃焼シミュレーション技術は、ロケットのメインエンジンにも応用され、3,000°C級の安定的な水素燃焼を実現しています。

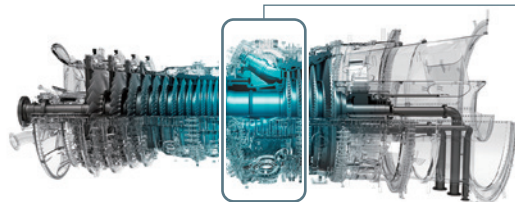
また検証プロセスでは、燃焼シミュレーションで見出されたアイデアがラボ燃焼試験を経て高圧燃焼設備でその妥当性を確認されています。これには超音速ラムジェットエンジン用の燃焼試験設備が活用され、高度な計測技術とともにここでもシナジーが発揮されています。さらに、その後実機検証を行う当社グループ保有の実証発電設備では、水素製造設備を導入した水素エコシステムの実証を計画しており、さらなる開発の加速が期待されています。

このように多岐にわたる分野で保有する基盤技術は、当社グループの幅広い製品における経験と組み合わせることでさまざまな技術シナジーを創出し、イノベーションを実現しています。

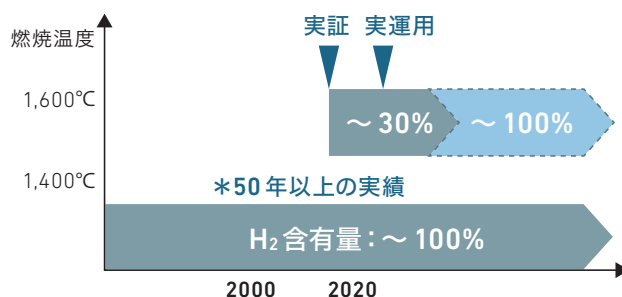


出典：三菱重工技報 Vol.48 No.3 (2011)，“最新の製鉄所 副生ガス焼きガスタービンコンパインドの開発状況”

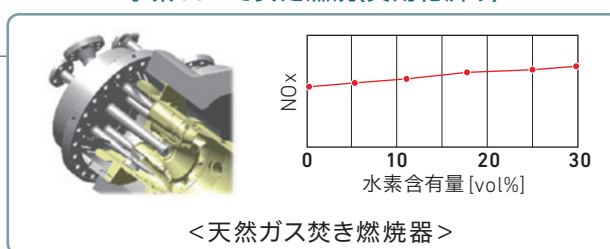
▶ 水素混焼・専焼ガスタービン



▶ ガスタービン燃焼器 水素燃焼実績



水素30%で安定燃焼(実用化済み)



技術基盤の強化(CTOメッセージ)

事例：DX推進による機械システムの進化

次に、機械システムとデジタル技術の統合を通じたモビリティ等の新領域の技術開発について、ご紹介します。

当社グループでは以前からディープラーニングをはじめとするAI技術を実用化し、プラント製品の自動運転などに活用しています。これを近年進展著しいデジタル・通信・制御技術と組み合わせることで、複数の機械をあたかも一つの機械のように連携させて、最適運用することを可能としています。成長分野と位置付ける冷熱や物流でも、知能化・自動化や性能の大幅向上を実現しています。

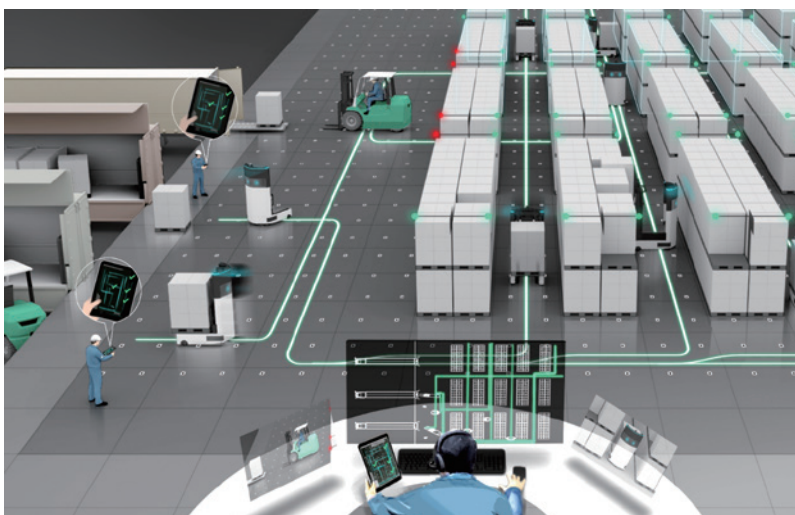
当社グループ製品全体を自律化・知能化するソリューションコンセプトとして、“Σ SynX”を提案しました。これを適用したAGF (Automated Guided Forklift: 無人フォークリフト) の新概念機 SynX-Vehicle はその一例です。通常のフォークリフトをベースとして、車幅を最小限に小型化して荷物の保管スペースを増やすとともに、車両の安定性向上や新たな旋回方法を導入して高速化を図っています。さらに、AGFのパネル面で表情・感情を表現し、交差点で道を譲るなど周囲の

作業者とコミュニケーションをとり、安全性と生産性向上を実現しています。この技術開発には先に述べた「ピボット開発」のスキームを活用し、若い社員が中心となり、わずか半年で新概念機を完成させてくれました。

今後、複数の無人機を効率的に差配する制御技術、人や物を検知する技術、あるいは人と機械がコミュニケーションをとるためのヒューマンインターフェース技術を適用していきます。現場に応じてフレキシブルに調和し、人と機械の協調で高い生産性と安全性を備えた物流ソリューションの提供が可能となります。さらに、冷凍機や熱マネジメント技術との組み合わせによりコールドチェーンの付加価値創出にもつながります。

複雑な機械やプラントを高い信頼性のもと、効率よく動かす技術は当社の強みです。この強みを活かした機械を核としつつも、知能化・自動化の機能を取り入れて新たな価値を創造し、イノベティブなコンポーネントを次々と生み出しています。社会にイノベーションを提供する機械システムのメーカーとして進化し続けています。

▶ “Σ SynX”を適用したAGFコンセプト機



社会課題解決と直結するために

冒頭にも述べたように社会課題は複雑化し、人の価値観は急激に多様化しています。2050年カーボンニュートラル・脱炭素社会の実現には、乗り越えなければならないハードルがたくさんあります。人や物を効率よく移動し、動かすことも必要となります。三菱重工グループは、このような持続可能社会に向けた環境課題の解決や循環型社会の構築に向けた多様なニーズに対するソリューションを提供できる実績と経験を兼ね備えています。

また近年のAI・デジタル化の進歩により、機器の自動化・自律化、運転の最適化等の実用化が進んでおり、交通の安全性・利便性の向上や物流の効率化、社会システムの生産性向上を実現していきます。さらにビッグデータや最新のデータ解析技術も活用し、自然災害等の脅威に対して生活基盤を支える新たなソリューションも提供していきます。

一方で、あらゆる機器がネットワークに接続されるようになり、サーバーセキュリティリスクは安全・安心を脅かす存在となっています。当社グループが提供するソ

リューションに、防衛等で培ったセキュリティ技術を組み合わせ、目に見えない脅威からもお客さまを守ります。

当社グループの強みの一つは、防衛やプラントからエアコンまで規模やお客さまが異なる製品や、陸・海・空・宇宙で活躍する機械装置など、非常に幅の広い500以上の製品群を有していることです。それぞれの製品にはトップレベルの技術が数多く盛り込まれており、新規に獲得したキー技術とのシナジー効果で、新たな価値を持ったソリューションを提案し、社会課題解決に貢献していきます。

私たちは、MHI FUTURE STREAMの活動で広く網を張り、変化を敏感にとらえ、その先を見越した戦略を立てていきます。またそれを実現するための取り組みとして、この1年でYHHの設立や抜本的な技術変革であるピボット開発の導入など新しい一歩を踏み出しました。MHI FUTURE STREAMを推進し、社会にイノベーションを提供する機械システムのメーカーとして進化し続けるとともに、当社グループの成長戦略達成に向け大きく前進できることを強く確信しています。

▶ 三菱重工グループが貢献する安全・安心な社会の将来イメージ



- 人と環境とテクノロジーが調和したサステナブルな暮らし
- 非常時にも安全・安心を守るレジリエンス

三菱重工グループは、それらを確実に支えています。

人材基盤の強化 (HR 担当役員メッセージ)



会社の競争力の源泉である社員が
自律的に働くことができる環境を整え、
当社グループが持続的に発展できるよう、
基盤づくりを進めています。

執行役員
HR 担当役員
柿原 順一郎

※ HR : Human Resources

当社グループを取り巻く環境は、新型コロナウイルスの感染拡大という全世界的要因もあいまって、加速度的に変化しています。HR 部門では、当社グループがいかなる環境の中にあっても持続的に発展していけるよう、将来を見据えつつ、社員一人ひとりが、急激に変化

する社会、お客さまのニーズに対して一人称で考え行動し、現在当社グループで推進中の中期経営計画(2021事業計画)を達成するために、さまざまな観点から取り組んでいます。

次世代経営人材育成

「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」という当社グループのミッションを果たしていくため、次世代を担う経営幹部の育成に長期的視点で取り組んでいます。当社グループ経営をリードし得るポテンシャルを有する人材を、グループ全体から幅広く、かつ早い段階で選抜し集中的な育成を行っています。育成プログラムでは、世界各地のビジネススクールとも連携の上、経営知識・スキルの習得やリーダーとしての「志」の涵養を目的とする Off-JT プログラムを実施している他、経験をさらにストレッチさせるため、実際に異部門の重要ポジションに異動させ、

業務経験を積ませる取り組みも行っています。

このような育成サイクルを着実に継続することにより、いかなる環境下においても勝ち抜ける次世代経営人材の育成に努めています。



2019年11月にオーストラリアで実施した
MHI Leadership Programの様子

HR業務のデジタルトランスフォーメーションに向けた取り組み

グローバル人事データベースを構築し、連結対象会社を中心に国内外139社、約80,000人の人事データを収録完了しました。今後は確固としたデータガバナンスのもとでデータの活用を進め、より戦略的なタレントマネジメントやワークフォースマネジメントを展開していきます。

また社員エンゲージメント向上のため、おおよそ一年半間隔で実施してきた従業員意識調査に加えて、簡易な質問項目についてより高い頻度で調査を実施するパルスサーベイをグローバル導入します。

常に最新のテクノロジーを吸収し、人事業務を刷新し続けていきます。



グローバル導入するパルスサーベイシステムの画面(サンプル)

働き方改革

当社グループは、従来から社員の自律的な働き方を推進するため、フレックスタイム制におけるコアタイムの廃止や在宅勤務制度の対象者を拡大するなど、業務の状況に応じて社員が柔軟に勤務態様を選択できるよう取り組んできました。一方、社会的には、2019年4月に働き方改革関連法が施行され、また2020年以降には新型コロナウイルス感染症の拡大により移動(通勤)や対面での業務の制限を余儀なくされていること

から、働き方に対する関心が一層高まっています。このような状況下、当社グループでは、社員の就業状況とニーズを調査するためのアンケートを実施し、その結果も踏まえ、アフターコロナを見据えた働き方の検討を開始しました。企業の競争力の源泉は社員であり、その社員が時間や場所に縛られずに自律的に生き生きと働けるよう、当社グループでは引き続きHR関連の環境整備を推進していきます。

自律的な働き方をサポートする 勤務態様の拡充	フレックスタイム制におけるコアタイム廃止(スーパーフレックスタイム制)
	在宅勤務対象者の拡大
	時間単位での取得に充てられる年次有給休暇日数の拡大
アフターコロナへの対処	新型コロナウイルス感染拡大防止のための緊急措置・暫定取扱実施
	アフターコロナを見据えた働き方の検討開始

女性活躍推進

当社グループは、女性が活躍できる風土を醸成するために、従来育児休業・勤務制度や不妊治療(チャイ

ルド・プラン)休業、再雇用(キャリア・リターン)制度、各種支援金制度など、法定を上回る制度や独自制度

障がい者雇用

障がいを抱える方も安心して活躍できる職場環境づくりを目指すとともに、各地域で障がい者の雇用を推進しています。その取り組みの一環として、障がい者が働く職域の拡大にも積極的に取り組んでおり、2021年には新たに2つの地域において、構内美化を中心に行う職場の運営を開始し、新たな雇用の創出につなげています。今後も障がいのある方が生き活きと働き、個々の能力を発揮できる環境の維持・拡大に取り組んでいきます。



食堂清掃風景

安全衛生

当社グループは、「人命尊重の精神に徹し、安全を何よりも優先する」という『三菱重工グループ安全衛生方針』のもと、労働安全衛生マネジメントシステムを運用して、安全で快適な職場づくりを推進しています。グループ内における安全衛生活動は、HR担当役員ならびに従業員(労働組合)の代表等で構成される協議会にて審議・フォローを行っています。

災害対策としては「死亡・重大災害の撲滅」を掲げ、実際に発生した死亡・重大災害のみならず、死亡・重大災害となる可能性の高い災害や事故についても、「高リスクレベル事象」と認定し、全ドメインの安全衛生担当者が一同に会する会議体にて、災害発生要因ならびにグループ内全職場へ水平展開する対策内容について討議を行っています。さらに2021年からはSWA(STOP WORK AUTHORITY)活動を開始し、安全ルール違反を発見した際に、社内外の誰もが当該作業を停止させる権限を有することをグループ内に周知徹底しています。このSWA活動により各職場が「安全第一」を文字どおりに実践できる風土づくりに注力しています。

また、当社グループは社員が働き甲斐を実感し心身ともに健康であることを重視し、社長の健康経営宣言のもと健康経営に取り組んでいます。



SWA ポスター

取り組みとしては、三菱重工健康保険組合のデータヘルス計画とも連携し、健康管理計画「2020-2022年度MHIグループAction5ご健幸に!!」に具体的なKPIを設け、その達成のための活動をMHIグループ全体で展開しています。ニューノーマルな生活様式における健康管理の在り方を模索し、健康経営の推進により、健やかで活力にあふれた社会に貢献できる人材づくりに寄与することを目指しています。新型コロナウイルス対応としては、タイムリーな情報提供、感染防止対策の実施を行い、職場内での感染防止に努めています。

取締役紹介

2021年7月1日現在



取締役会長

宮永 俊一

(1948年4月27日 生まれ)

略歴

1972年4月 当社入社
2006年4月 当社執行役員、機械事業本部副事業本部長
2006年5月 当社執行役員、機械・鉄構事業本部副事業本部長
2008年4月 当社常務執行役員、機械・鉄構事業本部長
2008年6月 当社取締役、常務執行役員、機械・鉄構事業本部長
2011年4月 当社取締役、副社長執行役員、社長室長
2013年4月 当社取締役社長
2014年4月 当社取締役社長、CEO
2019年4月 当社取締役会長(現職)

選任理由

機械・鉄構事業の運営等に携わった後、2013年4月から2019年3月までは取締役社長として、ドメイン制への移行などの経営改革と事業規模の拡大を推進してきました。2019年4月からは取締役会長を務め、取締役会議長として当社経営の監督と取締役会活動の強化における中心的役割を担っています。



取締役社長 CEO^{※1}

泉澤 清次

(1957年9月3日 生まれ)

略歴

1981年4月 当社入社
2008年4月 当社技術本部技術企画部長
2011年4月 当社技術統括本部技術企画部長
2013年4月 三菱自動車工業株式会社常務執行役員
2013年6月 同社取締役
2016年4月 当社執行役員、技術戦略推進室長
2017年6月 当社取締役 常勤監査等委員
2018年6月 当社取締役、常務執行役員、CSO^{※2}
2019年4月 当社取締役社長、CEO兼CSO
2020年4月 当社取締役社長、CEO(現職)

選任理由

研究開発、技術管理、技術開発戦略関連業務に従事し、当社技術基盤の強化と発展に貢献したほか、2017年6月から2018年6月までは監査等委員である取締役を務めました。2019年4月からは取締役社長・CEOとして、当社全体の戦略の立案・推進、グローバル体制の構築等を推進しており、経営の指揮を執る者として当社経営意思決定に参画しています。



取締役常務執行役員CFO^{※3}

小澤 壽人

(1962年4月2日 生まれ)

略歴

1986年4月 当社入社
2019年10月 当社執行役員、CoCFO
2020年4月 当社執行役員、CFO
2020年6月 当社取締役、執行役員、CFO
2021年4月 当社取締役、常務執行役員、CFO(現職)

選任理由

長年財務・経理業務に従事し、主要子会社の財務・経理部長を務めてきました。2019年10月からはCoCFO、2020年4月からはCFOを務め、経済情勢や事業環境に応じた財務活動等を推進しており、当社の財務に精通した者として当社経営意思決定に参画しています。

※1 CEO: Chief Executive Officer

※2 CSO: Chief Strategy Officer

※3 CFO: Chief Financial Officer



取締役、常務執行役員、
CSO兼ドメインCEO、
エナジードメイン長

加口 仁

(1960年2月15日 生まれ)

略歴

1984年4月 当社入社
2015年4月 当社エネルギー・環境ドメイン原子力事業部事業部長代理
2017年4月 当社パワードメイン原子力事業部事業部長代理
2018年4月 当社執行役員、グループ戦略推進室副室長
2019年4月 当社執行役員、CoCSO、
マーケティング&イノベーション本部長
2020年4月 当社常務執行役員、CSO
2021年4月 当社常務執行役員、CSO兼ドメインCEO、
エナジードメイン長
2021年6月 当社取締役、常務執行役員、CSO兼ドメインCEO、
エナジードメイン長(現職)

選任理由

長年原子力発電システムの技術開発
や事業運営に携わった後、2019年
4月からはCoCSO、2020年4月から
はCSOを務めています。CEOの下で
当社全体の戦略を立案・推進してお
り、当社の経営方針の企画全般を担
う者として当社経営意思決定に参画
しています。

(2021年6月29日 取締役就任)



取締役

篠原 尚之

(1953年2月8日 生まれ)

略歴

1975年4月 大蔵省入省
2006年7月 財務省国際局長
2007年7月 同省財務官
2009年7月 同省顧問
2010年2月 国際通貨基金(IMF) 特別顧問
2010年3月 同基金副専務理事(2015年2月まで)
2015年6月 当社取締役(現職)
2015年7月 東京大学政策ビジョン研究センター教授(2018年3
月まで)

選任理由

財務官や国際通貨基金(IMF) 副専務
理事を務めるなど、行政官として得た
財政金融政策に関する幅広い見識や
国際機関の幹部として得たグローバ
ルな視点を有しています。社外取締
役として当社経営に対して有益なご
意見や率直なご指摘をいただいております、
経営意思決定の健全性・透明性の向
上につながっています。



取締役

小林 健

三菱商事株式会社
取締役会長

(1949年2月14日 生まれ)

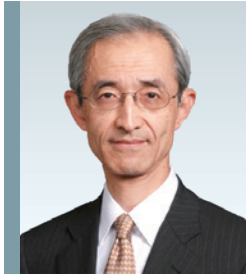
略歴

1971年7月 三菱商事株式会社入社
2007年6月 同社取締役 常務執行役員
2008年6月 同社常務執行役員
2010年4月 同社副社長執行役員
2010年6月 同社取締役 社長
2016年4月 同社取締役会長(現職)
2016年6月 当社取締役(現職)

選任理由

三菱商事株式会社の取締役社長や取
締役会長を務めるなど、幅広い事業
分野に精通し、グローバルな市場で
活躍する経営トップとしての豊富な知
見・経験等を有しています。社外取
締役として当社経営に対して有益なご
意見や率直なご指摘をいただいております、
経営意思決定の健全性・透明性
の向上につながっています。

取締役紹介



取締役
平野 信行
株式会社三菱UFJ銀行
特別顧問
(1951年10月23日 生まれ)

略歴

1974年4月 株式会社三菱銀行入行
2005年6月 株式会社東京三菱銀行常務取締役
株式会社三菱東京フィナンシャル・グループ取締役
2008年10月 株式会社三菱東京UFJ銀行専務取締役
2009年6月 同行副頭取、株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ
常務執行役員
2010年6月 同社取締役
2010年10月 同社取締役副社長
2012年4月 株式会社三菱東京UFJ銀行頭取
株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役
2013年4月 同社取締役社長
2015年6月 同社取締役 代表執行役社長
2016年4月 株式会社三菱東京UFJ銀行取締役会長
2019年4月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役
執行役会長
株式会社三菱UFJ銀行取締役(2020年4月まで)
2019年6月 当社取締役 監査等委員
2021年4月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ取締役
(2021年6月まで)
株式会社三菱UFJ銀行 特別顧問(現職)
2021年6月 当社取締役(現職)

選任理由

株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループの代表執行役社長や株式会社三菱UFJ銀行の頭取・取締役会長を務めるなど、国際的な金融機関のトップとして豊富な知見・経験等を有しています。社外取締役として当社経営に対して有益なご意見や率直なご指摘をいただいております。経営意思決定の健全性・透明性の向上につながっています。



取締役
常勤監査等委員
大倉 浩治
(1957年10月9日 生まれ)

略歴

1980年4月 当社入社
2015年10月 当社執行役員、交通・輸送ドメイン副ドメイン長
2017年1月 当社執行役員、交通・輸送ドメイン副ドメイン長
三菱重工船舶海洋株式会社取締役社長
(2017年12月まで)
2017年4月 当社執行役員、インダストリー & 社会基盤ドメイン
船舶・海洋事業部長
2018年1月 当社執行役員
三菱造船株式会社取締役社長
2020年6月 当社取締役 常勤監査等委員(現職)

選任理由

長年財務・経理業務に従事したほか、管理部門や事業部門の要職を歴任し、主要子会社の社長を務めてきました。2020年6月からは監査等委員である取締役を務めており、常勤の監査等委員の立場から当社経営意思決定に参画し、監査の実効性の確保や当社経営意思決定の健全性・適正性の確保と透明性の向上に努めています。



取締役
常勤監査等委員
徳永 節男
(1958年10月20日 生まれ)

略歴

1984年4月 当社入社
2015年4月 当社技術統括本部総合研究所副所長
2016年4月 当社総合研究所副所長
2017年4月 当社執行役員フェロー、総合研究所副所長
2017年6月 当社執行役員フェロー、技術戦略推進室長
2019年4月 当社シニアフェロー、総合研究所技師長
2021年6月 当社取締役 常勤監査等委員(現職)

選任理由

総合研究所において長年要職を務めるなど、当社の技術開発部門の強化に貢献してきました。2021年6月からは監査等委員である取締役を務めており、常勤の監査等委員の立場から当社経営意思決定に参画し、監査の実効性の確保や当社経営意思決定の健全性・適正性の確保と透明性の向上に努めています。

(2021年6月29日 取締役就任)



取締役
監査等委員

鵜浦 博夫

日本電信電話株式会社
特別顧問

(1949年1月13日 生まれ)

略歴

1973年4月 日本電信電話公社入社
2002年6月 日本電信電話株式会社取締役
2007年6月 同社常務取締役
2008年6月 同社代表取締役副社長
2012年6月 同社代表取締役社長
2018年6月 同社相談役
2019年6月 当社取締役 監査等委員(現職)
2021年7月 日本電信電話株式会社 特別顧問(現職)

選任理由

日本電信電話株式会社の代表取締役社長を務め、国内ビジネス競争力・収益力の強化、海外ビジネスの拡大等に取り組むなど、最先端分野で活躍する経営トップとして豊富な知見・経験等を有しています。監査等委員である社外取締役として当社経営に対して有益なご意見や率直なご指摘をいただいております。監査の実効性の確保や当社経営意思決定の健全性・適正性の確保と透明性の向上につながっています。



取締役
監査等委員

森川 典子

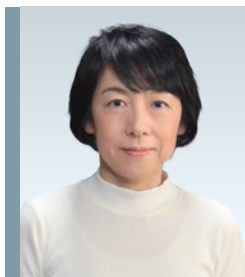
(1958年10月18日 生まれ)

略歴

1981年4月 蝶理株式会社入社
1988年8月 アメリカ大和証券株式会社入社
1991年9月 アーサーアンダーセン会計事務所入所
1995年3月 モトローラ株式会社入社
2005年3月 同社取締役
2009年6月 ポッシュ株式会社入社
2010年8月 同社取締役副社長(2018年12月まで)
2020年6月 当社取締役
2021年6月 当社取締役 監査等委員(現職)

選任理由

外資系企業において内部監査・経理等の業務を経験したほか、経営者として管理部門全般を統括するなど、グローバル企業における事業管理や組織運営に関する豊富な知見・経験等を有しています。監査等委員である社外取締役として当社経営に対して有益なご意見や率直なご指摘をいただいております。監査の実効性の確保や当社経営意思決定の健全性・適正性の確保と透明性の向上につながっています。



取締役
監査等委員

井伊 雅子

一橋大学国際・公共政策大学院教授
一橋大学大学院経済学研究科・
経済学部教授

(1963年2月8日 生まれ)

略歴

1990年7月 世界銀行調査局研究員
1995年4月 横浜国立大学経済学部助教授
2004年4月 一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授
2005年4月 同大学国際・公共政策大学院教授(現職)
同大学大学院経済学研究科・経済学部教授(現職)
2021年6月 当社取締役 監査等委員(現職)

選任理由

医療経済学分野の研究者・大学院教授として培われた高度な知見と、世界銀行調査局研究員、日本放送協会経営委員を務めるなどグローバルで豊富な経験を有しています。監査等委員である社外取締役として当社経営に対して有益なご意見や率直なご指摘をいただいております。監査の実効性の確保や当社経営意思決定の健全性・適正性の確保と透明性の向上につながっています。
(2021年6月29日 取締役就任)

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、社会の基盤づくりを担う責任ある企業として、すべてのステークホルダーに配慮した経営を行うとともに、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、継続的なコーポレート・ガバナンスの強化に努めることを基本方針としています。当社は、この基本方針のもと、経営の監督と執行の分離や社外取締役の招へいによる経営監督機能の強化に取り組むなど、経営システムの革新に努め、経

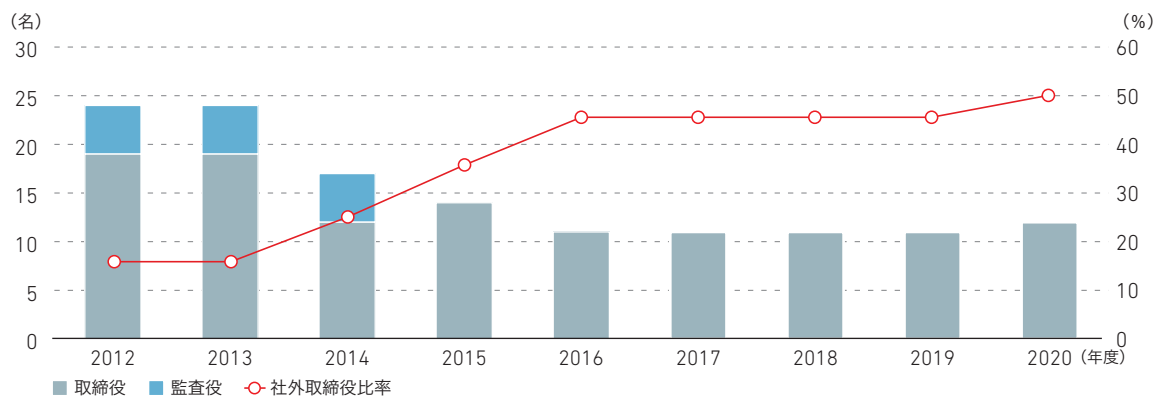
営の健全性・透明性の向上および多様性と調和を重視した「日本的グローバル経営」の構築に取り組んでいます。また、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な枠組みおよび考え方を「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」として取り纏め、当社ウェブサイトにおいて公開しています。

▶ https://www.mhi.com/jp/finance/management/governance/pdf/corporate_governance.pdf

▶ コーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組み

	統治体制	取締役会の構成 取締役数/社外取締役数(比率)	その他 (役員報酬、エンゲージメント)
2012			● 海外機関投資家向けSR訪問を開始
2014	● チーフ・オフィサー制度の導入	12名 / 3名(25%)	
2015	● 監査等委員会設置会社への移行	14名 / 5名(35.7%)	● 役員に対する株式報酬制度の導入
2016	● 役員指名・報酬諮問会議を設置 ● 取締役会の実効性評価を開始 ● 独立社外取締役による会合を開始	11名 / 5名(45.5%)	
2019	● 役員指名・報酬諮問会議を取締役会の諮問機関に変更 ● 相談役・特別顧問制度を廃止		
2020		12名 / 6名(50%)	

▶ 取締役数・社外取締役比率の推移*



*2015年度から監査等委員会設置会社に移行しています。

コーポレート・ガバナンス体制等

当社は会社法上の機関設計として監査等委員会設置会社制度を採用しており、コーポレート・ガバナンス体制の概要は次のとおりです。

1 取締役（取締役会）

当社の取締役会は、取締役12名（うち、監査等委員である取締役が5名）で構成され、6名（うち、監査等委員である取締役が3名）を社外から選任しています。社外取締役に、業務執行部門から中立の立場で当社経営に有益な意見や率直な指摘をいただくことにより、経営に対する監督機能の強化を図っており、社外取締役による監督機能をより実効的なものとするため、当社が定める「社外取締役の独立性基準」^{※1}を満たす社外取締役の人数が取締役会全体の3分の1以上となるよう努めています。取締役会は、さまざまなバックグラウンドを持った人材で構成されており、業務執行者に対する監督がバランスよく行われる体制としています（次ページ「5 取締役のスキル・マトリックス」参照）。

また、当社は定款の定めおよび取締役会の決議に従い、法令により取締役会の専決事項として定められた事項、事業計画、取締役・チーフオフィサー・役付執行役員の選解任および報酬、その他特に重要な個別の事業計画・投資等を除き、取締役社長への重要な業務執行の決定を委任しており、迅速な意思決定と機動的な業務執行を可能とするとともに、取締役会の主眼を業務執行者に対する監督に置くことを可能としています。

※1 「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」に掲載しています。

2 監査等委員会

当社の監査等委員会は、当社経営意思決定の健全性・適正性の確保と透明性の向上などを目的に、後掲の「監査等委員会の活動状況」に記載の諸活動を行っています。監査等委員会は、取締役の職務の執行の監

査および監査報告の作成、株主総会に提出する会計監査人の選任および解任ならびに不再任に関する議案の内容の決定、監査等委員でない取締役の選任等および解任等に関する意見陳述権など、法令、定款等で定められた権限を有しています。

3 チーフオフィサー・常設担当役員

当社は、チーフオフィサー制を導入しています。具体的には、CEO^{※2}（社長）の下に、CEOの責任と権限の一部を委譲されたチーフオフィサーとして、ドメインCEO（各ドメイン長）のほか、CSO^{※3}、CFO^{※4}およびCTO^{※5}を置いています。このうち、CEOは当社の全般の業務を総理し、ドメインCEOはグループ全体戦略の下で各ドメインの事業推進を統括・執行しています。また、CSOは全社経営方針の企画に関する業務全般、CFOは財務・会計に関する業務全般、CTOは技術戦略、製品・新技術の研究・開発、ICT、バリューチェーン、マーケティングおよびイノベーションに関する業務全般をそれぞれ統括・執行しています。さらに、CSO、CFOおよびCTOは、それぞれの所掌機能について全社に対する指揮・命令権を持つとともに、ドメインに対する支援を行う体制としています。このほか、当社はCEOの職務を補助する常設の担当役員として、GC^{※6}およびHR^{※7}担当役員を置いています。GCは、CEOの命を受け、経営監査、総務、法務およびリスク管理に関する業務全般を、HR担当役員は、CEOの命を受け、人事および労政に関する業務全般をそれぞれ統括・執行しています。CEO（社長）と、これらチーフオフィサー等を中心とする業務執行体制の中で、審議機関として、社長である泉澤清次が司会を務める経営会議（社長、チーフオフィサー、常設担当役員等から構成）を置き、業務執行に関する重要事項を合議制により審議することで、より適切

コーポレート・ガバナンス

な経営判断および業務の執行が可能となる体制を採っています。

※2 CEO: Chief Executive Officer ※3 CSO: Chief Strategy Officer
※4 CFO: Chief Financial Officer ※5 CTO: Chief Technology Officer
※6 GC: General Counsel ※7 HR: Human Resources

4 役員指名・報酬諮問会議

当社は2016年1月から役員指名・報酬諮問会議を設置しています。同会議の概要および開催実績は右表のとおりです。

位置付け	取締役会の諮問機関※8
目的	取締役候補者の指名、取締役の解任およびその他の幹部役員の選解任に関する事項や、監査等委員でない取締役の報酬等に関する事項について、取締役会における審議に先立ち、社外取締役の意見・助言を得ることで透明性と公平性をより一層向上させる
出席者	取締役会長、社長および社外取締役
開催実績	2020年度は2回開催

※8 2019年4月から、同会議を取締役会の諮問機関に見直し、構成員に取締役会長を追加

5 取締役のスキル・マトリックス

当社グループは、経営の基本理念および目標として社是を掲げ、これを着実に達成するため、定期的に事業計画を策定しています。現在当社グループが推進している中期経営計画「2021事業計画」では、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ことをミッションと掲げています。このようなミッションに取り組んでいる当社の経営を監督するうえでは、「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」および「人材開発・育成」の知見・経験・専門性が重要と考えており、当社の取締役会において、これらをバランスよく備えることが求められます。

各取締役の有する知見・経験・専門性は次のとおりであり、取締役会として上述の知見・経験・専門性が適切に備わっているものと考えています。

	社内/ 社外	監査等 委員	在任年数 (2021年6月 29日株主総会 終了時)	知見・経験・専門性						
				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
宮永 俊一	社内		13	●	●	●		●		
泉澤 清次	社内		4	●	●	●	●	●		
小澤 壽人	社内		1	●	●				●	
加口 仁	社内		新任	●	●		●	●		
篠原 尚之	社外		6	●	●				●	
小林 健	社外		5	●	●	●		●		
平野 信行	社外		2	●	●	●			●	
大倉 浩治	社内	●	1	●	●				●	
徳永 節男	社内	●	新任	●	●		●			
鶴浦 博夫	社外	●	2	●	●	●		●		●
森川 典子	社外	●	1	●	●	●			●	●
井伊 雅子	社外	●	新任	●	●					●

※ 表中の●は、当該取締役のすべての知見・経験・専門性を表すものではありません。

取締役会の主な審議内容

2020年度の実効性評価の主な審議内容は下表のとおりです。

主な審議内容

株主総会	・定時株主総会の招集事項決定
決算等	・決算 ・株主還元の方針
役員・取締役会 関連	・取締役会の実効性評価・役員報酬・役員 (チーフオフィサー等を含む)選任
経営計画	・2021事業計画
内部統制	・内部統制システムの運用状況
重要な業務執行 の決定および 執行状況	・各ドメイン等の事業の状況
	・各チーフオフィサー等の業務執行の 状況
	・SpaceJet事業の今後の方向性
	・Vestas社との提携強化
	・工作機械事業の譲渡 ・三井E&S造船からの艦艇事業等の譲受
その他	・重要リスクの抽出とその管理プロセス
	・重要課題(マテリアリティ)の特定
	・当社経営に対する資本市場の見方
	・政策保有株式の保有適否の検証 ・社員意識調査の状況

上記に加え、取締役会で自由闊達な議論・意見交換が行われることを目的として、議題については社外取締役への事前説明を行っています。また、後述の「取締役会の実効性分析・評価の結果と今後の取り組み」のとおり、2020年度は、中長期の成長戦略や事業戦略の全体像について、定期的に議論する機会を設けるなど取締役会の実効性評価にて認識した課題に取り組みました。

取締役会の実効性分析・評価の結果と今後の取り組み

当社は、取締役会全体が実効的にその役割を果たしているかを検証することにより、取締役会の実効性について一層の向上を図るとともに、ステークホルダーに対する説明責任を十分に果たすことを目的として、取締役会全体としての実効性に関する分析・評価(以下、「取締役会評価」といいます)を年に1度実施することとしています。2020年度の実効性評価のプロセスおよびその結果、前年度(2019年度)の実効性評価にて認識した課題への取り組み状況ならびに今回認識した主要な課題と今後の対応は下表のとおりです。

2020年度の実効性評価のプロセスおよびその結果

状況	2019年度に引き続き、主に「取締役会の構成」、「取締役会の運営」、「取締役会の監督機能」、「社外取締役のサポート体制」の4つの点を軸に以下の評価プロセスにより取締役会評価を実施
プロセス	① 社外取締役を含む全取締役に対するアンケート調査の方法による自己評価 ② 社外取締役のみの会合において意見交換を実施 ③ 取締役会においてアンケート調査結果に基づき討議 ④ 上記の自己評価、議論等を踏まえて、取締役会評価の結果を取締役会において決議
結果	取締役会の実効性に関する重大な懸念等はなく、取締役会全体としての実効性が確保されているものと評価

コーポレート・ガバナンス

前年度(2019年度)の取締役会評価にて

認識した課題への取り組み状況

1. 当社グループが取り組むべき中長期の成長戦略や事業戦略の全体像について、定期的に議論する機会を設けました。
2. 当社経営に対する資本市場の見方について、機関投資家の評価等を踏まえた今後の施策の方向性について取締役会において議論し、また、ESG・SDGsへの社会の関心の高まりを踏まえ、当社グループの重要課題(マテリアリティ)特定にあたり取締役会で議論しました。
3. 当社グループの事業遂行におけるリスクを一覧化し、当社グループにおけるリスク管理プロセスと抽出・特定された重要リスクについて取締役会に報告し、議論する機会を設けました。

今回認識した主要な課題と今後の対応

1. 取締役会の議論の充実

「全社的な成長戦略」「人事戦略」「サステナビリティ」等のテーマについて、年間スケジュールにおける予定議題とします。また、より深度のある議論とするため、当日の説明内容・審議時間の最適化に努めるほか、社外取締役による当社事業の理解を促進する機会を充実させます。

2. 取締役会全体の構成の在り方等

取締役会全体の構成の在り方や候補者の選定プロセス等について、さらに議論していきます。

3. 取締役会と監査等委員会の役割・在り方等

取締役会と監査等委員会の相互の役割・在り方や支援体制等を改めて整理したうえで、当社のガバナンスの一層の向上について検討します。

監査等委員会の活動状況

当社における監査等委員会は取締役5名で構成されており、このうち過半数の3名が社外取締役です。当社は監査等委員会の活動の実効性確保のために定款において常勤の監査等委員を選定する旨を定めており、当該規定に従って監査等委員の互選により常勤の監査等委員を2名選定しています。また、常勤の監査等委員のうち1名は、経理・財務部門における業務経験があり、財務および会計に関する相当程度の知見を有する者を選任しています。

監査等委員会による監査は、同委員会が定める監査等委員会監査基準、監査等活動計画等に従い実施されています。

なお、監査等委員会の職務をサポートするため、監査等委員会室を設けて専属スタッフ(6名)を配置し、監査等委員会の円滑な職務遂行を支援しています。監査等委員会は、主な検討事項として取締役の職務の執行、事業報告等の適正性、会計監査人の監査の相当性、内部統制システムの実効性等を監視および検証し、その結果を監査報告として株主に提供しています。2020年度において監査等委員会は、「2021事業計画」に向けた主要施策のうち監査等委員会が注視することが必要と考える事項の推進状況や経営への影響が大きい個別事象への対応状況等を「重点ポイント」として掲げ、活動してきました。

常勤の監査等委員は経営会議、事業計画会議、コンプライアンス委員会等の重要会議に出席し、経営執行状況の適時的確な把握と監視に努めるとともに、遵法状況の点検・確認、財務報告に係る内部統制を含めた内部統制システムの整備・運用の状況等の監視・検証を

通じて、取締役の職務執行が法令・定款に適合し、会社業務が適正に遂行されているかなどを監査しています。

また、事業年度を通じた取締役の職務の執行の監視・検証により、監査等委員会は当該事業年度に係る計算関係書類が会社の財産および損益の状況を適正に表示しているかどうかに関する会計監査人の監査の方法および結果の相当性について監査意見を形成しています。

さらに、監査等委員会は、経営監査部および会計監査人と定期的に情報・意見の交換を行うなどして緊密な連携を図っています。常勤の監査等委員は、毎月開催する経営監査部との情報交換会等を通じて、経営監査部による監査計画の策定・進捗状況を適時確認し、監査結果について報告を受けています。監査等委員会と会計監査人は、会計監査人による監査計画や監査結果等についての意見を定期的に交換し、常勤の監査等委員と会計監査人が毎月情報交換会を開催するなどしています。

これらのほか、監査等委員会は、監査等委員でない取締役の選任等および報酬等についての意見を、2021年6月29日開催の定時株主総会において表明しています。また、監査等委員会は、有限責任あずさ監査法人が「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」を整備しており、「独立性」、「監査の相当性」および「監査能力及び専門性」等の観点から同監査法人を評価したところ問題がないと総合的に判断したため、会計監査人の再任を決議しました。

コーポレート・ガバナンス

役員報酬の仕組み

1 監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬

基本報酬に加え、業績の反映および株主との価値共有という観点から、業績連動型報酬および株式報酬により構成されます。

2019年6月27日開催の第94回定時株主総会で決議された株式報酬制度改定後、支給割合は、社長で概ね基本報酬3割、業績連動型報酬4割および株式報酬3割を目安(連結の税引前利益(以下「税引前利益」という)2,000億円達成の場合。2018年度中に付与した株式交付ポイントの公正価値で算出)とし、上位役員ほど業績連動性の高い体系とします。また、税引前利益2,000億円を超えてからは、中長期のインセンティブとしての株式報酬を拡大し、自社株保有の促進により株主との利益共有を一層高めるとともに、業績連動型報酬の伸

びを徐々に抑制し、税引前利益4,000億円を超えてからはこれを据え置きます。

業績連動型報酬および株式報酬の算定において基礎となる指標は税引前利益であり、当該指標を選択した理由は、金融収支を含む事業活動の成果を業績連動型報酬および株式報酬に反映させるためです(ただし、会計基準変更の影響等を評価して、報酬算定上、一部補正することがあります)。

2020年度の税引前利益の目標(期首見通し)は0億円、実績は493億円です。

ただし、2020年度は、業績連動型報酬の算定にあたって、期間業績に応じた適正な報酬額とする観点から、当該実績について対象期間外計上分の減損処理の影響を除外する等の一部補正を行いました。

種類別の報酬の額等の決定方法(監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬)

基本報酬：役位別基準額+職務加算額

- 役位別基準額は、役位および職務内容等に応じて決定
- 職務加算額は、最高50万円/月の範囲で決定

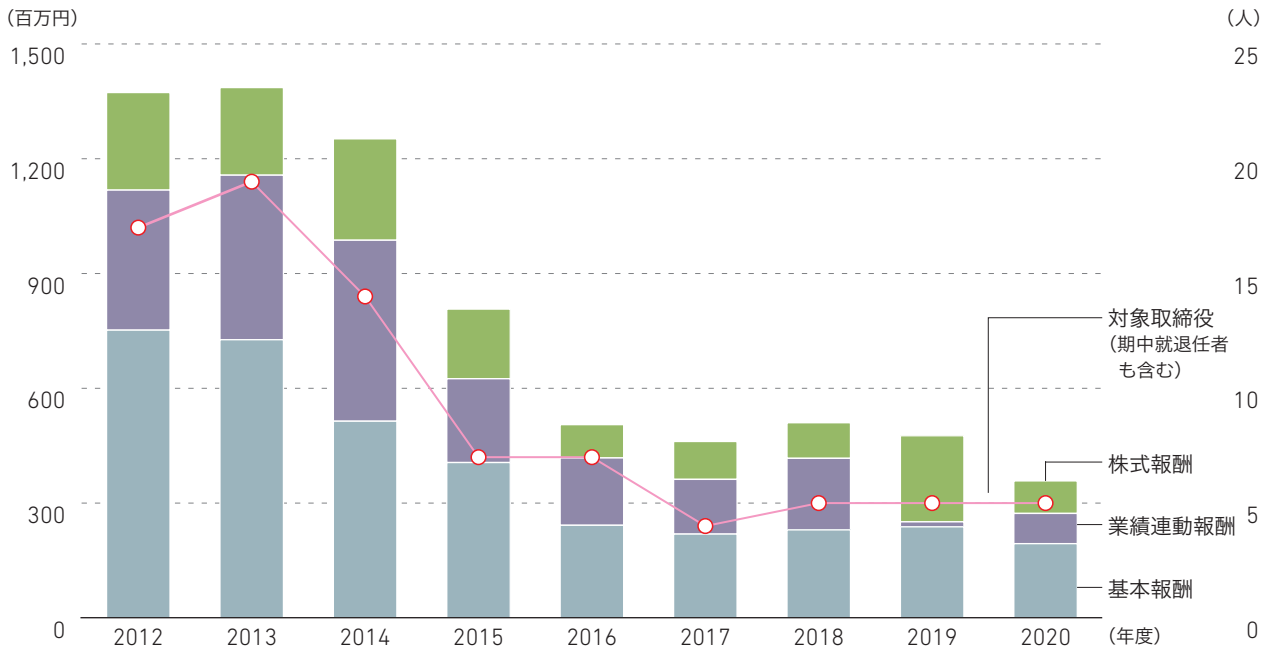
業績連動型報酬：役位別支給係数×当年度税引前利益/10,000×業績係数

- 業績連動型報酬は、当年度の税引前利益(一部補正をする場合には補正後のもの)が黒字であり、かつ剰余金の配当を行う場合に支給
- 役位別支給係数は、役位および職務内容等に応じて決定
- 業績係数は、担当事業の業績・成果等を評価し、1.3から0.7の範囲で決定

株式報酬：役位別基準ポイント×業績係数

- 原則として株式交付ポイント付与から3年経過後、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付または支給
- 役位別基準ポイントは、役位および職務内容等に応じて決定
- 業績係数は、前年度の税引前利益を基礎に決定
- 当社取締役として著しく不都合な行為があった場合などには、株式交付ポイント付与および株式交付等の見合わせ、または交付済相当額の支払請求を行うことがある

▶ 役員報酬の推移(監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬の総額)



2 社外取締役

社外取締役には、社外の立場から中長期の在り方を主体とする客観的なご意見やご指摘をいただくことを期待しているため、基本報酬(相応な固定報酬)のみを支給しています。

3 監査等委員である取締役

監査等委員である取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針は、監査等委員である取締役の協議により定めています。

監査等委員である取締役の報酬は基本報酬のみとし、その役割・職務の内容等を勘案し、常勤および非常勤を区分の上、相応な固定報酬とします。

ただし、常勤の監査等委員については、会社の経営状況その他を勘案して、これを減額することがあります。

コーポレート・ガバナンス

▶ 取締役の報酬等の額(2020年度)

区 分	金銭報酬				株式報酬		報酬等の総額 (百万円)
	基本報酬		業績連動型報酬		人員(名)	総額 (百万円)	
	人員(名)	総額 (百万円)	人員(名)	総額 (百万円)	人員(名)	総額 (百万円)	
監査等委員でない取締役	8	233	5	79	4	85	399
(うち社外取締役)	(3)	(39)	(—)	(—)	(—)	(—)	(39)
監査等委員である取締役	6	186	—	—	—	—	186
(うち社外取締役)	(3)	(53)	(—)	(—)	(—)	(—)	(53)
合 計	14	420	5	79	4	85	585
(うち社外取締役)	(6)	(93)	(—)	(—)	(—)	(—)	(93)

※表の人員には、2020年度中に退任した監査等委員でない取締役1名および監査等委員である取締役1名を含みます。

※監査等委員でない取締役に対する1事業年度当たりの金銭報酬支給限度額は1,200百万円です(2015年6月26日第90回定時株主総会決議)。

※株式報酬の総額は、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託(監査等委員でない取締役(社外取締役を除く))に対し、各取締役の役位および当社の業績等に応じて付与された株式交付ポイントに基づき、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付または支給する株式報酬制度)に関して、当事業年度中に総数376,000ポイント(対応する当社株式数にして37,600株相当)を付与した株式交付ポイントに係る費用計上額です。なお、監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)に対して1事業年度当たり付与する株式交付ポイントの総数の上限は1,000,000ポイントです(2019年6月27日第94回定時株主総会決議)。

※監査等委員である取締役に対する1事業年度当たりの金銭報酬支給限度額は300百万円です(2015年6月26日第90回定時株主総会決議)。

政策保有株式の状況

保有方針

当社は、当社の長期安定的な企業価値向上を実現するために必要と判断する場合に限り、他社の株式を保有しています。また、資本の効率性や保有リスクの抑制等の観点から、保有する株式の縮減を進めています。

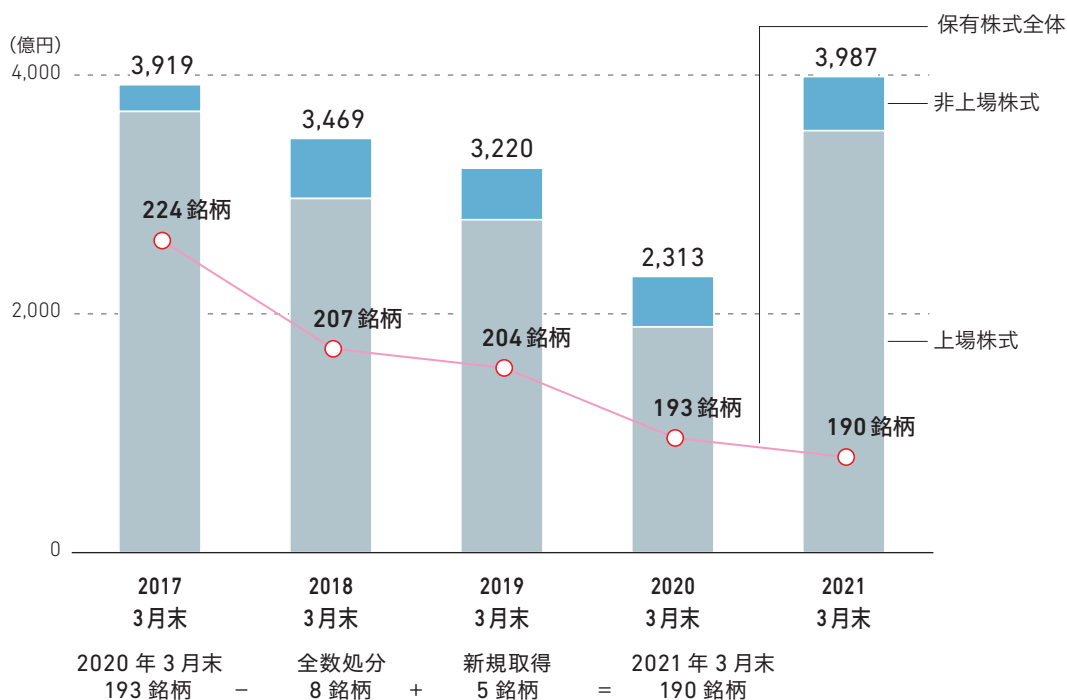
保有の合理性を検証する方法

当社は、毎年、取締役会において、保有するすべての株式について事業戦略との整合性、事業機会の創出・拡大の状況・見通し、収益性、取引関係強化等の観点から検証しています。収益性については、個別銘柄ごとに当社の資本コスト（加重平均資本コスト）に比べ配当金・関連取引利益等の関連収益が上回っているか否かを検証しています。

取締役会での今年の検証内容と当社行動

2020年9月開催の取締役会において検証を行った結果、一部の銘柄で当初の保有意義が薄れていることを確認しました。また、収益性の面では、約1割の銘柄で関連収益が資本コストを下回っていることを確認しました。この検証や保有先企業との対話の結果等を踏まえ、2020年度は11銘柄（全数=8銘柄、一部=3銘柄）を処分しました。

▶ 政策保有株式の残高/銘柄数の推移



社外取締役メッセージ

産業、国・地域、世界を牽引し、
そして社員がわくわくする企業になれるよう、
経営陣との率直な議論を重ねるとともに、
現場との対話も積極的に行い、
全力で役割を全うしていきます

社外取締役 監査等委員
森川 典子



社外取締役、そして監査等委員として、より積極的な議論を行う

私は、2020年に社外取締役に就任、その後2021年6月に監査等委員にもなりました。社外取締役を引き受けた理由は、三菱重工グループの未来に強い関心があったからです。当社グループは、幅広い事業分野と確固たる技術やノウハウに強みを持ち、新たな価値を創出できる可能性に満ちています。今後、新分野にチャレンジしていく過程で、グローバル企業の経営に携わった経験を振り返りながら、異なる観点から課題提起することで、議論に厚みを加えていければと考えています。

一方、社外取締役としての任務を果たす上で、相当な研鑽を重ねていく必要があるとも感じています。社外取締役就任以降、取締役会におけるさまざまな議案の検討や担当部門からの事前説明などを通じて、当社グループへの理解を深めています。新型コロナウイルス感染症の影響から、各地の事業所を訪問したり、社員と直接的なコミュニケーションをとったりすることが難

しい状況ですが、各担当役員に個別面談を申し込んで機会をつくるなどして、意見を交わしています。

取締役会においては、社外取締役として自らの知見や経験を総動員した、客観的な視点での質問・提言が求められていると認識しています。議案の事前説明を受ける際には詳細な質問をしながら論点を確認し、取締役会では企業価値向上に向けた道筋や課題抽出などのより中長期的な提言を述べるようにしています。

社外取締役に就任して1年経ちましたが、三菱重工グループへの理解が進むとともに、より一層積極的な議論を行わなければならないという責務を感じています。さらに監査等委員にもなったことで、監査業務などを通じて積極的に現場との対話を行うとともに、監査法人に勤務していた経験を活かして内部統制も含めたモニタリングにも注力し、さらなる企業基盤強化への提案を行っていきます。

社外取締役のスキル・経験を一層活用できる企業へ

取締役会の運営面では、特に、監査等委員会設置会社に移行した、2015年以降の改革が奏功していると思います。毎年実施される取締役会の実効性評価のもと、改善プロセスも可視化されており、特に、取締役会の議題設定や重要事項の取締役会メンバーへの共有方法なども充実してきています。今般策定した2021事業計画についても、検討段階から、複数回にわたり、社外取締役との議論の機会が設けられ、社外取締役の意見が大いに反映されています。画期的な変化だと思っています。

今後も、われわれ社外取締役のスキルを大いに活かして欲しいです。当社の取締役会は、豊富な経験を有する個性的な社外取締役で構成され、多様性に富んでいます。私は常々、社外取締役の存在をもっと活用することで、会社は同質化からの脱皮、進化できると感じており、社内の役員や社員に「社外取締役を目いっぱい活用して欲しい」と伝えていきます。われわれの知見を十分に引き出せるような、率直な意見交換ができる機会を増やしていきたいと考えています。

産業、国・地域、世界を牽引すべく、企業文化の変革を後押し

2021事業計画は、当社グループの強みを最大限に発揮することで、社会課題の解決と自身の持続的な成長を目指す事業戦略です。ステークホルダーの皆さまから見ても、エナジートランジションをはじめ、その方向性に違和感はないものと思います。今後、重要になるのは、いかにして実行していくかという「How」の面でしょう。その面で、私が2021事業計画の推進を通じて当社に期待していることは、複雑化する社会課題に対して、さまざまな関係者を束ね、産業、国・地域、世界を牽引していくリーダーシップを発揮することです。当社グループの能力と立ち位置、社員の使命感をもってすれば、社会を多角的にリードしていけるものと考えています。

そのためには、社員に挑戦を促し、失敗を許容する企業風土を醸成していく必要がありますし、組織の壁を越えた、部門横断型の事業推進も不可欠です。今まで以上に、自発的に提案・挑戦した社員が伸び伸びと成長し評価される組織であること、異なる価値観・バックグラウンドを持つ人たちの会話の場を増やし、互いに尊重する組織であることが求められます。

また、異業種企業や地域行政、スタートアップ企業

など、外部との共創の在り方も多様化しており、「走りながら軌道修正する」ような能動的かつ柔軟な姿勢も必要でしょう。

こうした変革に向けては、大がかりな制度設計だけが解決策ではありません。小規模でスピーディーな施策をトライアル&エラーで積み重ねていくことでも、組織は変わっていきます。併せて、社員が自身のキャリア開発を自ら考え、それを活かせる人材育成プログラムやジョブローテーション、女性活躍推進などの人材戦略も強化していく必要があります。社員意識調査の結果も踏まえ、よりモチベーションアップにつながるような提案を続けていきたいと考えています。

私は、当社グループが社会から「果敢にチャレンジする会社」と評価される企業になれば、非常に大きな価値の創出につながると考えています。これから入社する方から志望動機として「わくわくする仕事がしたいから、三菱重工グループに入社したい」といわれるような企業になることを望んでいます。私自身も、取締役会や監査等委員会の活動だけでなく、役員や社員との忌憚のない議論を重ねながら、全力で支援していきます。

事業等のリスクとその対応

- 三菱重工グループの経営者が財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況(経営成績等)に重要な影響を与える可能性があるとして認識している主要なリスクには、以下のようなものがあります(記載事項のうち将来に関する事項は、2020年度末において判断したものです)。
- 当社グループでは、事業遂行上のリスクを抽出・討議する経営管理プロセスを策定し、これに基づきリスクの一覧化に取り組んでいます。リスク抽出にあたっては、社外の知見も取り入れ、リスクの網羅的なリストを作成し、これに基づき概ね10年以内に顕在化する可能性が懸念される具体的なリスクの洗い出しを実施しています。その上で、講じている対応策の効果も踏まえて当該リスクが顕在化した場合の

影響度と蓋然性の検討を行い、当社グループの事業に重要な影響を与える可能性があり、かつ定量化可能なリスクを特定して整理しています。定量化の難しい定性的なリスクについても、リスクの網羅的なリストに基づき特定しています。

- なお、以下表中の対策は、主要なリスクに対して、当社グループがあらかじめ講じている具体的な対策を例示しており、当該対策を講じることを踏まえて、主要リスクが経営成績等の状況に与え得る影響を挙げています。当社グループでは、対策に例示しているものに限らず、主要リスク以外も含め、各種リスクの類型や性質に応じて、リスクを回避・低減するための取り組みを進めるとともにリスクが顕在化した場合の影響の最小化に努めています。

主要リスク	主要リスクが経営成績等の状況に与え得る影響	対策
新型コロナウイルス感染症の感染拡大	<ul style="list-style-type: none"> (当社グループの売上の約3分の2を占めるインフラ関連企業および官公庁向けの受注品事業) ● 案件の進捗遅延による売上計上時期の遅れ ● 渡航制限やサプライチェーンの停滞 ● 契約交渉や受注プロセスの遅延等 (民間航空機関連事業) ● 航空会社の設備投資削減等による、生産やサービス事業への影響 	<ul style="list-style-type: none"> ● 収益力強化に向けた取り組みの推進 <ul style="list-style-type: none"> ■ 市場拡大が見込まれる分野への投資、販売網の強化、サービス事業へのシフト ■ 人員対策を含めた固定費の圧縮、従業員の一時帰休 ■ 工場稼働率の見直しや生産調整、外部流出費用の削減、投資計画の見直し、余剰リソースの有効活用、各国の助成制度の活用等 ● 在宅勤務環境の整備、ツールの拡充、制度の見直し等の実施
事業環境の変化	<ul style="list-style-type: none"> ● 米国と中国の輸出管理等の対立激化による、商談やサプライヤー選定等における制約の発生 ● 日本における人材不足の深刻化や製造現場の空洞化などの発生による競争力低下 ● 環境意識の高まりによる製品・サービスの需要減少や、事業規模の縮小、投下資本の回収困難 ● 化石燃料由来の電力需要の激減や競合他社との競争激化等に伴う受注減少およびサービス事業の停滞 ● 想定以上の各種環境規制の厳格化への対応に課題が生じたことによる、市場競争力の低下や受注機会の逸失 ● M&Aやアライアンスが目論見どおり進捗しない場合の減損損失等の計上 	<ul style="list-style-type: none"> ● 研究開発や設備投資を通じた、性能・信頼性・価格・環境対応等に関する製品競争力の維持・強化を前提に、社外の知見も取り入れた新たな機能やソリューション提案への注力 ● 2020年4月に設立した成長推進室による、新しい領域の事業開拓や既存事業の組み合わせを通じた製品・サービスの開発推進 ● M&A・アライアンスにおける、入口での審議やモニタリング等を通じた、円滑なPMI^{※1}に向けた取り組みの実践 <p>※1 Post Merger Integration</p>

主要リスク	主要リスクが経営成績等の 状況に与え得る影響	対策
各種の災害	<ul style="list-style-type: none"> 生産拠点が集中する日本・タイのほか、世界各地の拠点の被災による生産設備の滅失・毀損、サプライチェーンの停滞・混乱、生産に必要な材料・部品等の不足やサービスの提供停止、生産拠点の操業低下・稼働停止、代替生産設備・取引先の喪失、損害保険等の補填不足発生 	<ul style="list-style-type: none"> 保険の付保、各国の情勢や安全に関する情報収集やこれを踏まえた各種対応、関連省庁との連携 災害対策支援ツールの活用、連絡体制・事業継続計画(BCP)の策定・整備、工場の点検や設備の耐震化、各種訓練の定期的な実施
製品・サービス関連の問題	<ul style="list-style-type: none"> 製品の性能・納期の問題、安全上の問題、仕様変更や工程遅延等に起因するコスト悪化、材料・部品等の調達や工事に伴う予期しない問題、特定の材料・部品のサプライヤーと取引不能となった場合の生産活動や顧客への製品・サービス提供への影響等による、追加費用の発生、顧客への損害賠償、社会的評価および信用の失墜 	<ul style="list-style-type: none"> 各種規則の制定・運用、事業リスクマネジメント体制の整備・強化 個別案件の事前審議や受注後のモニタリングの実施 プロジェクト遂行責任者や事業部長クラスへの教育の実施、製品安全に関する講座の継続的な開催 過去に生じた大口赤字案件に関する原因・対策の総括と社内教育への反映等の再発防止策の実施 <p>▶詳細はP86の「事業リスクマネジメント」をご覧ください。</p>
知的財産関連の紛争	<ul style="list-style-type: none"> 知的財産侵害にかかる訴訟等の敗訴による損害賠償責任の負担、特定の技術が利用できなくなる可能性 第三者からの技術導入を受けられず、事業遂行に支障をきたすおそれ 	<ul style="list-style-type: none"> 製品の基本計画・設計・製造の各段階で他者が保有する知的財産を十分に調査することによる知的財産関連の紛争の未然防止策の実行 教育・人材育成を通じた知的財産部門の専門性向上等
サイバーセキュリティ上の問題	<ul style="list-style-type: none"> 日々高度化・悪質化しているサイバー攻撃等による情報漏洩の発生に伴う競争力の大幅な低下、社会的評価および信用の失墜等 端末やサーバ等への障害発生による事業遂行への影響 当局の調査、顧客等から損害賠償請求等を受ける可能性 	<ul style="list-style-type: none"> CTO^{※2}直轄のサイバーセキュリティ推進体制の構築 サイバーセキュリティ統制(基準整備・対策実装・自己点検・内部監査)やインシデント対応等の対策の実施 <p>※2 CTO: Chief Technology Officer</p>
法令等の違反	<ul style="list-style-type: none"> 当局からの過料、更正、決定、課徴金納付、営業停止、輸出禁止等の行政処分等の措置、損害賠償請求 事業遂行困難、社会的評価および信用の失墜等のおそれ 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループのすべての役員・従業員を対象とした「三菱重工グループ グローバル行動基準」や各種規則の制定・運用 コンプライアンス委員会の定期的な開催、内部通報体制の整備 法令遵守の徹底に関する経営層からのメッセージの発信、各種社内教育の充実と継続的な実施、内部監査等の実施 <p>▶コンプライアンス強化に関する詳細はP88の「コンプライアンス」をご覧ください。</p> <p>▶情報管理に関する詳細はP89の「サイバーセキュリティの取り組み」をご覧ください。</p>

事業リスクマネジメント

三菱重工グループは、多くの事業分野でさまざまな新しい取り組みや挑戦をする中で、持続的に成長してきましたが、併せて、大規模な損失も経験してきました。また、近年、事業のグローバル化と案件の大型化や技術の発展・複雑化などに伴い、発生するリスクの規模もさらに大きくなってきています。

一方、絶え間なく変化する事業環境の中で、企業が持続的に成長していくためには、既存事業における改善・強化に加え、新分野、新技術および新しい顧客・地域への挑戦も続ける必要があります。このような挑戦に事業上のリスクを伴うことは当然であり、その軽減能力の高さが企業の業績および成長性を大きく左右することになります。

このような挑戦を推進し、次の飛躍に備えるために、過去の経験と反省の上に、事業リスクマネジメントを確実に遂行できる仕組みを構築するとともに、トップマネジメントの戦略判断を支える高度なインテリジェンス体制やプロセスモニタリングを強化し、事業伸長へのチャレンジを実行できる「コントロールド・リスク・テイキング」を志向していきます。

事業リスクマネジメントに対する考え方

リスクマネジメントはガバナンスの一環であり、「制度・プロセス」「企業文化」「人材」という各要素が全部整って初めて機能するものと考えています。グローバル市場においてより果敢にリスクに挑戦すると同時に、そのリスクをどのようにマネージできるかが企業価値を継続的に増大させるための両輪であり、その意味で、下図(事業リスクマネジメントのマトリックス)のとおり、プロセスから戦略までの幅広いリスクを、実務層から経営層まですべての事業参画者ごとに包括的、網羅的に把握し、コントロールしていくことが非常に大切であると考えています。

▶ 事業リスクマネジメントのマトリックス

	ストラテジーリスク 事業戦略(参入・継続・撤退) に係るリスク	カルチャーリスク 企業風土リスク(社内慣習、 体質、歴史、価値観、人事制度)	プロセスリスク 事業遂行(計画立案・実行) に係るリスク
トップマネジメント (経営者)	●	○	
ミドルマネジメント (事業部長・SBU*長)	○	●	○
エグゼキューション (実務者)		○	●

※ SBU: Strategic Business Unit (戦略的事業評価制度における事業単位)

事業リスクマネジメントの体制

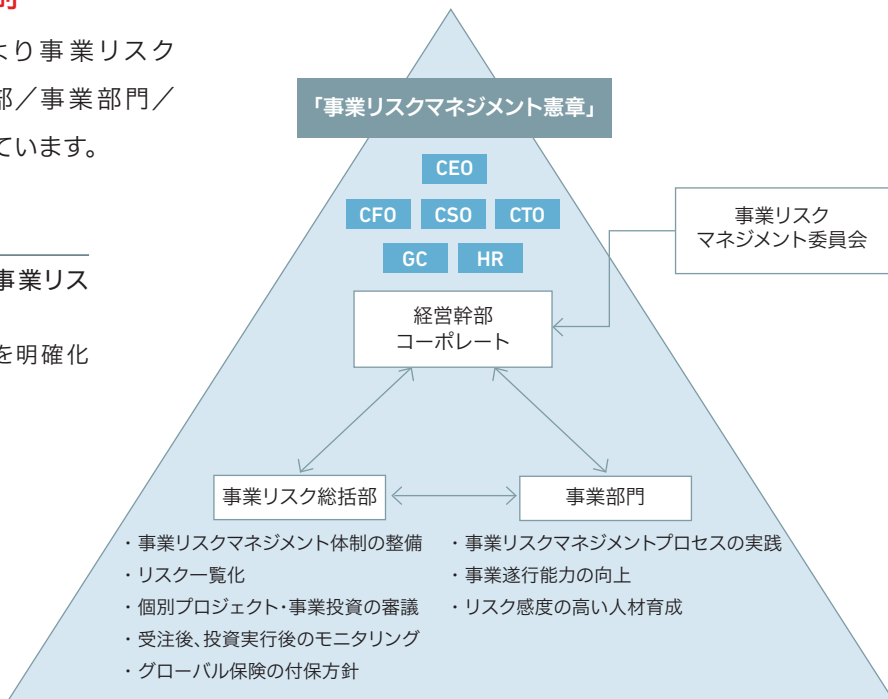
当社グループでは、下記施策により事業リスクマネジメント体制の体系化と経営幹部／事業部門／コーポレート部門の役割明確化を図っています。

1

当社グループの最上位ルールとしての「事業リスクマネジメント憲章」の遵守・実践
→ 事業リスクマネジメント対象の定義等を明確化し、これを遵守・実践

2

「事業リスクマネジメント委員会」の開催
→ トップマネジメントレベルでの重要リスク情報の共有や対応方針協議

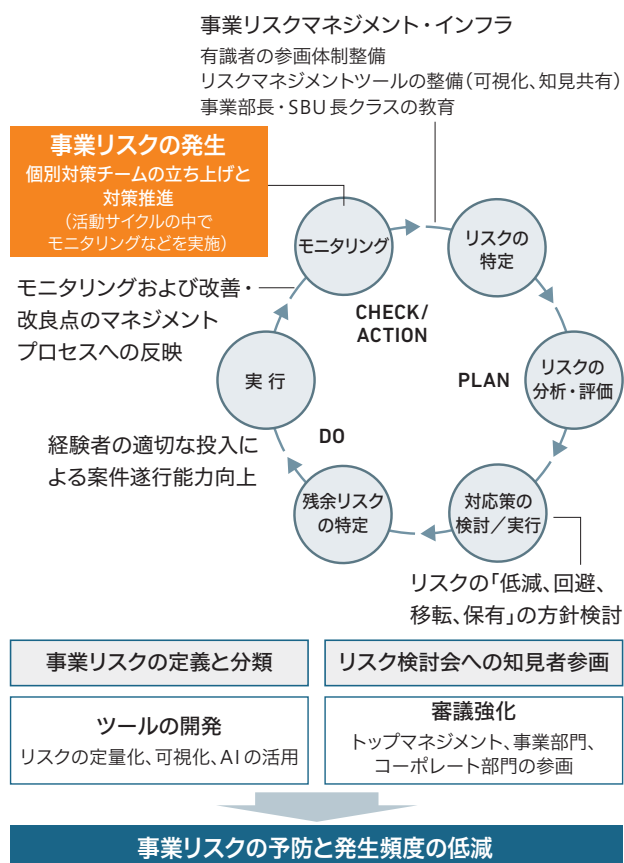


事業リスクマネジメントの活動内容

当社グループでは、事業リスク総括部を責任部門として、経営者、事業部門、コーポレート部門の三者が一体となって、事業リスクマネジメントに取り組んでいます。

具体的な活動内容としては、右図(事業リスクマネジメントプロセス)のとおり、事業リスクの予防と発生頻度の低減・対策に関する制度やプロセス面の強化だけでなく、当社幹部も交えた教育などを通じて、事業リスクマネジメント人材の育成やリスク対応文化の醸成にも取り組んでいます。

▶ 事業リスクマネジメントプロセス



コンプライアンス

三菱重工グループでは、法令はもとより社会規範を遵守し、公正で誠実な事業活動を推進しています。推進にあたっては、GC(常務執行役員)を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、当社グループ全体としてのコンプライアンス推進計画の立案と実行、進捗状況の確認のほか、グループ内における取り組みや事例の共有などを通じて、継続的なコンプライアンスの強化を図っています。

また、国内外に「コンプライアンス通報窓口」を設置し、コンプライアンス違反または違反のおそれがある行為に直面したときなど、さまざまなコンプライアンス・リスクに迅速に対応するように努めています。

多様な経歴、国籍、文化を持つ人々からなるグローバル企業である当社グループにとって多様性は大切な財産であり、さまざまなバックグラウンドを持った社員一人ひとりが共通の企業文化のもとで事業を推進していく必要があります。このため、当社グループ共通の行動規範として「三菱重工グループ グローバル行動基準」を制定し、e-ラーニングや冊子の配布などによる世界中の当社グループ員への浸透を図るとともに、「コンプライアンス推進グローバルポリシー」を制定し、コンプライアンスを推進するための体制、役割、管理事項等の基本事項・ルールを明確にしています。

さらに、社員一人ひとりのコンプライアンス意識を高めるため、さまざまな事例をテーマとしたディスカッ

ション形式の研修を毎年実施し、独占禁止法、贈賄防止および輸出関連法規の遵守に関してe-ラーニングや講習会も開催しています。また、ものづくりの各現場では技能職向け「コンプライアンスガイドブック」を使って遵法意識の向上を図っています。

海外地域におけるコンプライアンスの徹底がこれまで以上に求められている中、当社グループは、米州、欧州、アジア・パシフィック、中国の4地域それぞれにコンプライアンス推進者を配置し、地域や国ごとにコンプライアンス連絡会やモニタリングなどを通じて海外グループ会社のコンプライアンス推進強化にも取り組んでいます。

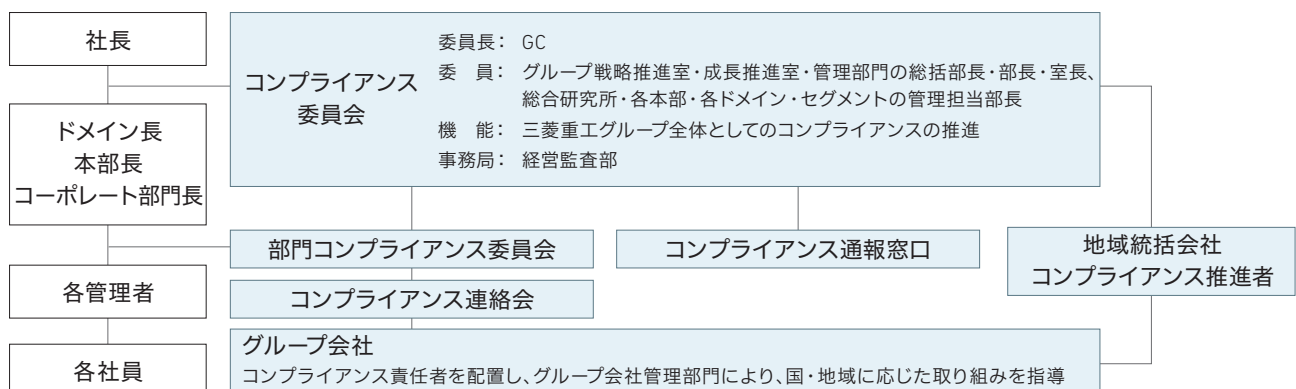
コンプライアンス推進 e-ラーニング受講人数

約**90,300**名(2020年度)

	年度/件			
通報件数の内訳	2017	2018	2019	2020
労働・職場環境	49	81	69	83
規律・マナー違反	17	13	13	12
取引関連法令	11	15	12	5
相談・意見	0	1	2	3
その他	36	32	44	36
合計	113	142	140	139
(うち、是正・改善件数)	(59)	(59)	(66)	(96)

▶ コンプライアンス推進体制

(2021年4月1日現在)



サイバーセキュリティの取り組み

企業活動における情報(知的財産、技術情報、営業情報および個人情報等を含む)を守っていくことは、社会に多くの重要インフラを提供する三菱重工グループの責務との認識から、サイバーセキュリティの確保と向上を目指し、当社グループのサイバーセキュリティ方針およびサイバーセキュリティ戦略を策定しました。また、サイバーセキュリティリスクを重要なリスクの一つと認識し、マテリアリティ(重要課題)として定期的にモニタリングを実施し、CEOがサイバーセキュリティ戦略を監督するとともに、CTOが経営会議・取締役会に年1回以上報告しています。

当社グループでは、サイバー攻撃によるリスクの最小化を推進するため、CTO直轄のサイバーセキュリティの推進体制を構築し、当社グループのサイバーセキュリティ統制(基準整備・対策実装・自己点検・内部監査)、インシデント対応、教育等を実施するとともに、グローバルレベルのフレームワーク構築に貢献しています。

サイバーセキュリティ統制

当社グループでは、NIST CSF^{※1}を参考にサイバーセキュリティの基準を整備し、ウイルス等の侵入の未然防止のみならずサイバー攻撃に対する多層的な防御措置を講じています。さらに、サイバーセキュリティの維持・向上のため、脆弱性診断や脅威情報の収集/分析等を通して巧妙化するサイバーセキュリティの最新情報を把握し、教育と併せて社内ポータルを使った情報発信と共有によりセキュリティ意識の向上を図るとともに、定期的な自己点検や内部監査などにより基準への適合状況を確認しています。当社グループ各社がお客さまに提供する製品の制御システムについても、セキュリティリスクをコントロールするフレームワークを構築し、製品の継続的なサイバーセキュリティ対応を進化

させていきます。この分野における次世代ソリューションの開発を促進し、便利で快適な生活、安全・安心な社会の構築に貢献していきます。

※1 NIST CSF: National Institute of Standards and Technology Cyber Security Framework

サイバーセキュリティインシデント対応

万一、サイバーインシデントが発生した場合には、インシデントの分析調査、原因究明、システムの復旧、再発防止措置等をリードするCSIRT(Computer Security Incident Response Team)を設置し迅速に対応するとともに、関係省庁を含むステークホルダーへの報告や公表等も実施します。重大なインシデントの場合は、取締役および社内関係者へ報告するとともに、社の危機管理体制で対応します。

サイバーセキュリティ教育

当社グループでは、役員を含む全社員に役割に合わせたサイバーセキュリティ教育を定期的に行い、社員のセキュリティレベルの維持・向上を図っています。また、各製品のセーフティとセキュリティの両方を考慮できる技術者の育成を図っています。

グローバルレベルのフレームワーク構築に貢献

産業サイバーセキュリティ研究会^{※2}、Charter of Trust^{※3}、経団連サイバーセキュリティ経営宣言に関する取り組み^{※4}等への参加を通じて、グローバルレベルのサイバーセキュリティ対策におけるフレームワーク構築に貢献しています。

※2 産業サイバーセキュリティ政策検討のための経済産業省主宰の活動。当社は2017年12月より参加

※3 サイバーセキュリティ信頼性構築のための民間企業レベルの活動。当社は2019年4月より参加

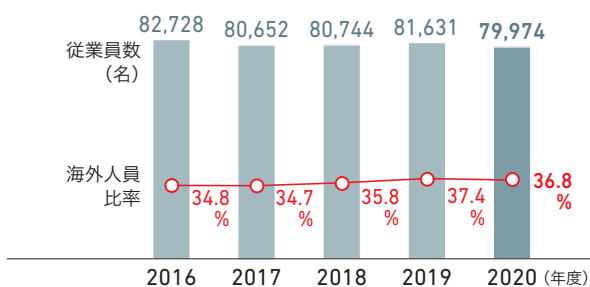
※4 経団連が2020年3月に公表

財務・非財務ハイライト

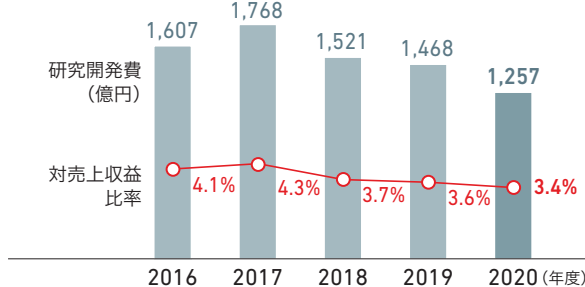
INPUT		OUTPUT	
2020年3月末時点		(2019年度比)	
資産合計	49,856 億円	研究開発費	1,257 億円 ▼ 14.4% DOWN
資本合計	12,900 億円	設備投資額	1,255 億円 ▼ 22.3% DOWN
有利子負債	5,982 億円	エネルギー投入量 ^{※1}	12,449 TJ ▼ 15.1% DOWN
従業員数	81,631 名	海外従業員数	29,425 名 ▼ 3.5% DOWN
特許保有件数	24,683 件	受注高	33,363 億円 ▼ 20.0% DOWN
		売上収益	36,999 億円 ▼ 8.4% DOWN
		事業利益	540 億円 ▲ 835億円 UP

三菱重工グループは2018年度より国際会計基準(IFRS)を適用しています。このため、2017年度の財務数値についても、IFRSに準拠して表示しています。

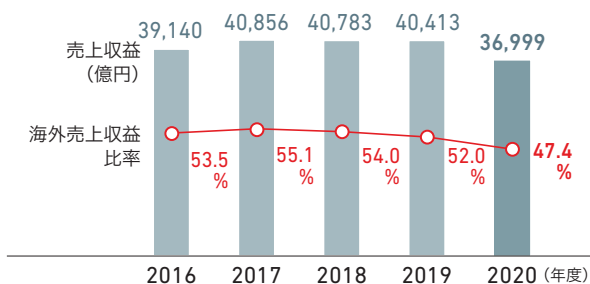
従業員数/海外人員比率



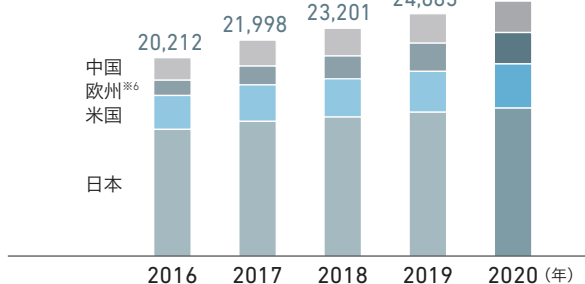
研究開発費/対売上収益比率^{※4}



売上収益/海外売上収益比率^{※4}



特許保有件数^{※5}



※1 三菱重工(株)単体およびグループ会社156社を含む。
 ※2 各製品の特性に応じてベースライン(基準年・比較対象)を設定し、当該年度の稼働・売上台数等に応じたCO₂削減貢献量を算出。
 ※3 三菱重工(株)および三菱日立パワーシステムズ(株)(2020年9月から三菱パワーに社名変更)の長崎、高砂、横浜工場。
 ※4 売上収益に関しては、2016年度までの数値は売上高(日本基準)。
 ※5 三菱重工(株)および主要連結子会社の数値。
 ※6 欧州広域特許の数値。
 ※7 三菱重工(株)単体。ただし、2017年度以降はグループ会社23社を含む。

OUTCOME

EBITDA

1,933 億円 ▲ 68.0% UP

EBITDA マージン

5.2% ▲ 2.4pt UP

温室効果ガス(CO₂)排出量^{※1}

547 千トン ▼ 23.1% DOWN

親会社の所有者に帰属する当期利益

406 億円 ▼ 53.4% DOWN

フリー・キャッシュ・フロー

△ 2,771 億円 ▼ 4,900 億円 DOWN

ROE

3.1% ▼ 3.5pt DOWN

配当金支払額(2020年度分)

253 億円 ▼ 49.8% DOWN

製品使用によるCO₂削減貢献量^{※2}

49,130 千トン ▼ 20.0% DOWN

2021年3月末時点

資産合計

(2019年度比)

48,107 億円 ▼ 3.5% DOWN

資本合計

14,393 億円 ▲ 11.6% UP

有利子負債

9,056 億円 ▲ 51.4% UP

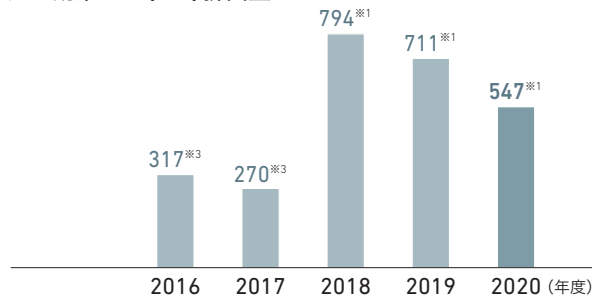
従業員数

79,974 名 ▼ 2.0% DOWN

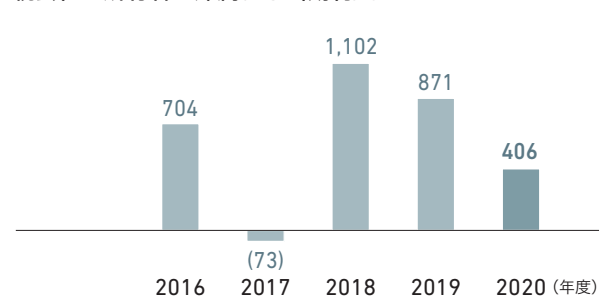
特許保有件数

25,968 件 ▲ 5.2% UP

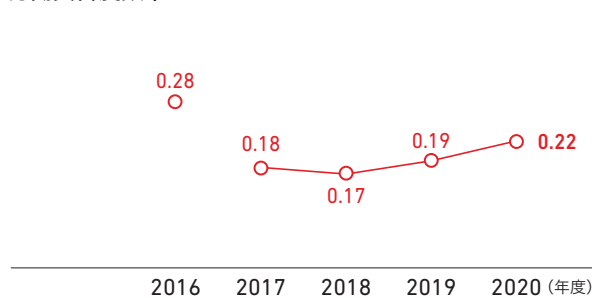
温室効果ガス(CO₂)排出量(千トン)



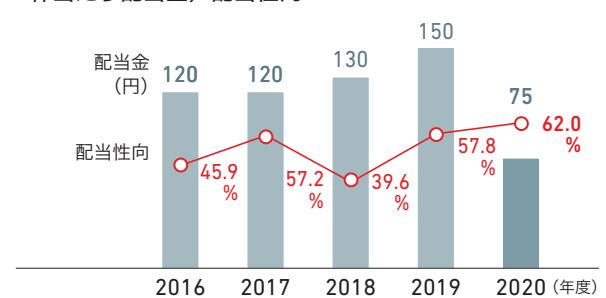
親会社の所有者に帰属する当期利益(億円)



労働災害度数率^{※7}

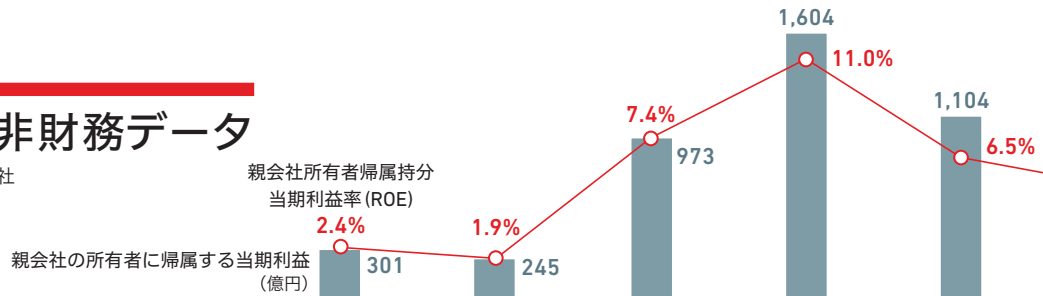


1株当たり配当金/配当性向



11ヵ年財務・非財務データ

三菱重工(株)および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度



	2010事業計画		2012事業計画		
	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3
(各年3月期および3月末時点) 単位: 億円					
受注高	¥ 29,954	¥ 31,888	¥ 30,322	¥ 34,200	¥ 46,991
売上収益	29,037	28,209	28,178	33,495	39,921
事業利益	1,012	1,119	1,635	2,061	2,961
税引前利益	394	698	1,554	2,144	2,326
親会社の所有者に帰属する当期利益	301	245	973	1,604	1,104
研究開発費	¥ 1,232	¥ 1,214	¥ 1,200	¥ 1,385	¥ 1,455
設備投資額	1,266	1,207	1,188	1,486	1,561
減価償却費	1,344	1,262	1,194	1,349	1,570
資産合計	¥ 39,890	¥ 39,639	¥ 39,351	¥ 48,860	¥ 55,203
資本合計	13,126	13,063	14,302	17,742	21,200
有利子負債	13,256	11,571	10,312	9,574	9,755
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 3,378	¥ 2,003	¥ 2,883	¥ 2,962	¥ 2,128
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,372)	(470)	(767)	(1,515)	(1,741)
フリー・キャッシュ・フロー	2,005	1,533	2,116	1,446	386
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,697)	(1,836)	(1,542)	(1,366)	(458)

1株当たり情報^{※2} 単位: 円

基本的1株当たり当期利益(EPS)	¥ 89.74	¥ 73.15	¥ 290.09	¥ 478.13	¥ 329.04
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)	3,761.68	3,740.84	4,109.00	4,599.86	5,306.47
1株当たり配当金	40.00	60.00	80.00	80.00	110.00

財務指標

海外売上収益比率	49.0%	41.9%	44.8%	49.3%	53.4%
売上収益事業利益率	3.5%	4.0%	5.8%	6.2%	7.4%
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) ^{※3}	2.4%	1.9%	7.4%	11.0%	6.5%
資産合計利益率(ROA) ^{※4}	0.7%	0.6%	2.5%	3.6%	2.1%
流動比率	167.9%	153.9%	155.0%	139.2%	146.2%
負債資本倍率(D/Eレシオ) ^{※5}	101%	89%	72%	54%	46%
親会社所有者帰属持分比率 ^{※6}	31.6%	31.7%	35.0%	31.6%	32.3%
配当性向 ^{※7}	44.6%	82.0%	27.6%	16.7%	33.4%

当社グループは2018年度より国際会計基準(IFRS)を適用しています。このため、2017年度の財務数値についても、IFRSに準拠して表示しています。IFRSの項目は日本基準では、「売上収益」は「売上高」に、「事業利益」は「営業利益」に、「税引前利益」は「税金等調整前当期純利益」に、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」に、「資産合計」は「総資産」に、「資本合計」は「純資産」に、「1株当たり当期利益」は「1株当たり当期純利益」に、「親会社所有者帰属持分比率」は「自己資本比率」に該当します。

なお、「事業利益」は、当社グループの業績を継続的に比較・評価することに資する指標として表示しており、「事業利益」は「売上収益」から「売上原価」、「販売費及び一般管理費」および「その他の費用」を控除し、「持分法による投資損益」および「その他の収益」を加えたものです。「その他の収益」および「その他の費用」は、受取配当金、固定資産売却損益、固定資産減損損失等から構成されています。

※1 本レポートの米ドル金額は、日本円を便宜的に2021年3月31日現在の換算為替レート、1米ドル=110.71円で換算した場合の金額。

※2 当社は2017年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行いました。2017年度の間配当や2016年度以前のデータはそれぞれの期首に当該株式併合を行ったと仮定して、「1株当たり情報」を算出しています。

※3 親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / (資本合計 - 新株予約権 - 非支配株主持分)

※4 資産合計利益率(ROA) = 親会社の所有者に帰属する当期利益 / 資産合計

※5 負債資本倍率(D/Eレシオ) = 有利子負債 / 資本合計

※6 親会社所有者帰属持分比率 = (資本合計 - 新株予約権 - 非支配株主持分) / 資産合計

※7 配当性向 = 配当金 / 親会社の所有者に帰属する当期利益

※8 4月1日時点の課長相当職以上。原則、三菱重工(株)単体および三菱日立パワーシステムズ(株)(2020年9月から三菱パワーへ社名変更)の数値。

※9 三菱重工(株)単体。ただし、2017年度(2018年)以降はグループ会社23社を含む。

※10 各製品の特性に応じてベースライン(基準年・比較対象)を設定し、当該年度の稼働・売上台数等に応じたCO₂削減貢献量を算出。

※11 三菱重工(株)単体(生産工場+オフィス部門)。

※12 三菱重工(株)単体。

※13 三菱重工(株)単体およびグループ会社163社を含む。

※14 三菱重工(株)単体およびグループ会社157社を含む。

※15 三菱重工(株)単体およびグループ会社156社を含む。

非財務指標

従業員数(名)

海外従業員数(名)

女性管理職者数^{※8}(名)

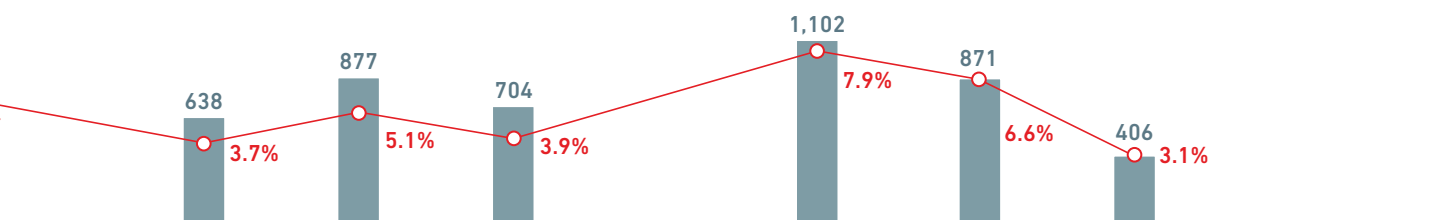
労働災害度数率^{※9}

製品使用によるCO₂削減貢献量^{※10}(千トン)

エネルギー投入量^{※11}(TJ)

温室効果ガス(CO₂)排出量^{※12}(千トン)

社会貢献支出額(億円)



2016/3	2017/3	←日本基準 2018/3	IFRS→ 2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2021/3
--------	--------	-----------------	-----------------	--------	--------	--------	--------

2015事業計画			2018事業計画			2021事業計画	
----------	--	--	----------	--	--	----------	--

単位：百万米ドル※1

¥ 44,855	¥ 42,756	¥ 38,757	¥ 38,687	¥ 38,534	¥ 41,686	¥ 33,363	\$ 30,135
40,468	39,140	41,108	40,856	40,783	40,413	36,999	33,419
3,095	1,505	1,265	581	2,005	(295)	540	487
1,326	1,697	1,280	392	1,950	(326)	493	445
638	877	704	(73)	1,102	871	406	366
¥ 1,506	¥ 1,607	¥ 1,768	¥ 1,768	¥ 1,521	¥ 1,468	¥ 1,257	\$ 1,135
1,755	2,044	1,584	1,584	1,473	1,615	1,255	1,133
1,587	1,727	1,761	1,761	1,356	1,446	1,392	1,257
¥ 55,007	¥ 54,819	¥ 54,876	¥ 52,487	¥ 52,403	¥ 49,856	¥ 48,107	\$ 43,457
19,997	21,041	21,644	16,938	17,286	12,900	14,393	13,000
10,521	9,255	8,131	8,131	6,651	5,982	9,056	8,179
¥ 2,700	¥ 959	¥ 3,451	¥ 4,057	¥ 4,203	¥ 4,525	¥ (949)	\$ (857)
(2,624)	87	(1,371)	(2,381)	(1,618)	(2,395)	(1,822)	(1,645)
75	1,046	2,079	1,675	2,584	2,129	(2,771)	(2,503)
(231)	(1,620)	(1,521)	(1,123)	(2,710)	(2,044)	2,217	2,002

単位：米ドル

¥ 190.17	¥ 261.24	¥ 209.82	¥ (21.79)	¥ 328.39	¥ 259.39	¥ 120.92	\$ 1,092
5,003.00	5,299.14	5,431.02	4,153.46	4,204.71	3,627.73	4,064.73	36,715
120.00	120.00	120.00	120.00	130.00	150.00	75.00	0,677

55.4%	53.5%	54.2%	55.1%	54.0%	52.0%	47.4%
7.6%	3.8%	3.1%	1.4%	4.6%	(0.7)%	1.5%
3.7%	5.1%	3.9%	(0.5)%	7.9%	6.6%	3.1%
1.2%	1.6%	1.3%	(0.1)%	2.1%	1.7%	0.8%
135.7%	139.4%	141.0%	122.2%	121.6%	101.1%	104.7%
53%	44%	38%	48%	38%	46%	63%
30.5%	32.5%	33.3%	26.6%	26.9%	24.4%	28.4%
63.1%	45.9%	57.2%	—	39.6%	57.8%	62.0%

83,932	82,728	80,652	80,652	80,744	81,631	79,974
28,941	28,751	27,954	27,954	28,875	30,501	29,425
102	126	149	149	171	204	258
0.11	0.28	0.18	0.18	0.17	0.19	0.22
46,067	62,592	49,791	49,791	65,331	61,438	49,130
7,398	5,976	5,179	5,179	14,723 ^{※13}	14,671 ^{※14}	12,449 ^{※15}
406	317	270	270	794 ^{※13}	711 ^{※14}	547 ^{※15}
21	25	17	17	16	13	12

連結財務諸表

連結財政状態計算書

三菱重工業(株)および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

資産	単位：百万円		単位：千米ドル
	2020年度	2019年度	2020年度
流動資産			
現金及び現金同等物	¥ 245,421	¥ 281,626	\$ 2,216,791
営業債権及びその他の債権	655,181	611,976	5,917,992
その他の金融資産	30,677	28,539	277,093
契約資産	578,936	576,061	5,229,301
棚卸資産	713,498	726,228	6,444,747
南アフリカプロジェクトに係る補償資産	—	407,800	—
その他の流動資産	230,955	206,261	2,086,125
流動資産合計	2,454,670	2,838,493	22,172,071
非流動資産			
有形固定資産	779,696	792,920	7,042,688
のれん	124,500	124,500	1,124,559
無形資産	74,722	78,908	674,934
使用権資産	93,321	96,201	842,931
持分法で会計処理される投資	182,897	177,569	1,652,036
その他の金融資産	560,213	391,538	5,060,184
繰延税金資産	378,338	382,729	3,417,378
その他の非流動資産	162,365	102,827	1,466,579
非流動資産合計	2,356,056	2,147,196	21,281,329
資産合計	¥4,810,727	¥4,985,690	\$43,453,409

負債及び資本	単位：百万円		単位：千米ドル
	2020年度	2019年度	2020年度
流動負債			
社債、借入金及びその他の金融負債	¥ 445,147	¥ 769,099	\$ 4,020,838
営業債務及びその他の債務	763,731	824,030	6,898,482
未払法人所得税	12,237	28,994	110,532
契約負債	731,814	835,465	6,610,188
引当金	207,876	199,496	1,877,662
その他の流動負債	184,453	151,657	1,666,091
流動負債合計	2,345,260	2,808,742	21,183,813
非流動負債			
社債、借入金及びその他の金融負債	790,862	601,770	7,143,546
繰延税金負債	6,597	7,318	59,588
退職給付に係る負債	124,432	145,890	1,123,945
引当金	50,485	58,173	456,011
その他の非流動負債	53,699	73,718	485,042
非流動負債合計	1,026,076	886,871	9,268,141
負債合計	3,371,337	3,695,614	30,451,964
資本			
資本金	265,608	265,608	2,399,132
資本剰余金	47,265	49,667	426,926
自己株式	(4,452)	(5,374)	(40,213)
利益剰余金	952,528	886,307	8,603,811
その他の資本の構成要素	105,393	22,133	951,973
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,366,342	1,218,343	12,341,631
非支配持分	73,047	71,732	659,804
資本合計	1,439,390	1,290,076	13,001,445
負債及び資本合計	¥4,810,727	¥4,985,690	\$43,453,409

連結損益計算書

三菱重工業(株)および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2020年度	2019年度	2020年度
売上収益	¥3,699,946	¥4,041,376	\$33,420,160
売上原価	3,116,464	3,331,339	28,149,796
売上総利益	583,482	710,036	5,270,364
販売費及び一般管理費	531,383	583,874	4,799,774
持分法による投資損益	15,158	12,898	136,916
その他の収益	167,698	67,751	1,514,750
その他の費用	180,873	236,350	1,633,754
事業利益(括弧内は損失)	54,081	(29,538)	488,492
金融収益	11,677	11,616	105,473
金融費用	16,404	14,738	148,170
税引前利益(括弧内は損失)	49,355	(32,660)	445,804
法人所得税費用	6,153	(139,945)	55,577
当期利益	43,202	107,284	390,226
当期利益の帰属：			
親会社の所有者	40,639	87,123	367,076
非支配持分	¥ 2,562	¥ 20,161	\$ 23,141

1株当たり当期利益(親会社の所有者に帰属)	単位：円		単位：米ドル
	2020年度	2019年度	2020年度
基本的1株当たり当期利益	¥120.92	¥259.39	\$1.092
希薄化後1株当たり当期利益	120.83	259.06	1.091

※ その他の収益には受取配当金が含まれます。2019年度と2020年度における受取配当金の金額はそれぞれ、12,096百万円、10,664百万円です。

連結包括利益計算書

三菱重工業(株)および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2020年度	2019年度	2020年度
当期利益	¥ 43,202	¥ 107,284	\$ 390,226
その他の包括利益			
純損益に振り替えられることのない項目			
FVTOCIの金融資産の公正価値変動額	37,943	(50,873)	342,724
確定給付制度の再測定	56,097	(23,201)	506,702
持分法適用会社におけるその他の包括利益	(163)	(24)	(1,472)
純損益に振り替えられることのない項目合計	93,878	(74,098)	847,963
純損益に振り替えられる可能性のある項目			
キャッシュ・フロー・ヘッジ	(271)	(1,713)	(2,447)
ヘッジコスト	874	(639)	7,894
在外営業活動体の換算差額	37,962	(25,106)	342,895
持分法適用会社におけるその他の包括利益	5,970	941	53,924
純損益に振り替えられる可能性のある項目合計	44,535	(26,517)	402,267
その他の包括利益(税引後)	138,413	(100,616)	1,250,230
当期包括利益	¥181,616	¥ 6,668	\$1,640,466
当期包括利益の帰属：			
親会社の所有者	¥173,635	¥ (8,201)	\$1,568,376
非支配持分	7,980	14,869	72,080

連結持分変動計算書

三菱重工業(株)および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

	単位：百万円							
	親会社の所有者に帰属する持分							
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の 資本の 構成要素	合計	非支配持分	資本合計
2019年4月1日残高	¥265,608	¥185,302	¥(5,572)	¥869,238	¥96,987	¥1,411,564	¥317,128	¥1,728,693
当期利益				87,123		87,123	20,161	107,284
その他の包括利益					(95,324)	(95,324)	(5,291)	(100,616)
当期包括利益合計				87,123	(95,324)	(8,201)	14,869	6,668
利益剰余金への振替				(22,287)	22,287	—	—	—
自己株式の取得			(14)			(14)		(14)
自己株式の処分		57	467			524		524
配当金				(47,016)		(47,016)	(5,866)	(52,883)
非支配持分に付与されたプット・オプション		11,214				11,214	8,912	20,127
非支配持分との取引等		(146,568)			(1,816)	(148,385)	(259,449)	(407,835)
その他		(337)	(253)	(750)		(1,341)	(3,862)	(5,204)
所有者との取引額合計	—	(135,634)	198	(47,766)	(1,816)	(185,019)	(260,265)	(445,285)
2020年3月31日残高	¥265,608	¥49,667	¥(5,374)	¥886,307	¥22,133	¥1,218,343	¥71,732	¥1,290,076
当期利益				40,639		40,639	2,562	43,202
その他の包括利益					132,995	132,995	5,418	138,413
当期包括利益合計	—	—	—	40,639	132,995	173,635	7,980	181,616
利益剰余金への振替				49,668	(49,668)	—	—	—
自己株式の取得			(5)			(5)		(5)
自己株式の処分		83	364			447		447
配当金				(25,188)		(25,188)	(5,073)	(30,261)
非支配持分との取引等		(1,611)			(67)	(1,678)	(1,380)	(3,058)
その他		(874)	563	1,100		789	(212)	576
所有者との取引額合計	—	(2,402)	921	(24,087)	(67)	(25,636)	(6,665)	(32,302)
2021年3月31日残高	¥265,608	¥47,265	¥(4,452)	¥952,528	¥105,393	¥1,366,342	¥73,047	¥1,439,390

	単位：千米ドル							
	親会社の所有者に帰属する持分							
	資本金	資本剰余金	自己株式	利益剰余金	その他の 資本の 構成要素	合計	非支配持分	資本合計
2020年3月31日残高	\$2,399,132	\$448,622	\$(48,541)	\$8,005,663	\$199,918	\$11,004,814	\$647,927	\$11,652,750
当期利益				367,076		367,076	23,141	390,226
その他の包括利益					1,201,291	1,201,291	48,938	1,250,230
当期包括利益合計	—	—	—	367,076	1,201,291	1,568,376	72,080	1,640,466
利益剰余金への振替				448,631	(448,631)	—	—	—
自己株式の取得			(45)			(45)		(45)
自己株式の処分		749	3,287			4,037		4,037
配当金				(227,513)		(227,513)	(45,822)	(273,335)
非支配持分との取引等		(14,551)			(605)	(15,156)	(12,464)	(27,621)
その他		(7,894)	5,085	9,935		7,126	(1,914)	5,202
所有者との取引額合計	—	(21,696)	8,319	(217,568)	(605)	(231,559)	(60,202)	(291,771)
2021年3月31日残高	\$2,399,132	\$426,926	\$(40,213)	\$8,603,811	\$951,973	\$12,341,631	\$659,804	\$13,001,445

連結キャッシュ・フロー計算書

三菱重工業(株)および連結子会社
3月31日に終了した各会計年度

	単位：百万円		単位：千米ドル
	2020年度	2019年度	2020年度
営業活動によるキャッシュ・フロー			
税引前利益(括弧内は損失)	¥ 49,355	¥ (32,660)	\$ 445,804
減価償却費、償却費及び減損損失	238,258	323,967	2,152,091
金融収益及び金融費用	(5,369)	2,324	(48,496)
持分法による投資損益(括弧内は益)	(15,158)	(12,898)	(136,916)
関係会社株式売却損益(括弧内は益)	(83,041)	—	(750,076)
有形固定資産及び無形資産売却損益(括弧内は益)	(45,570)	(978)	(411,615)
有形固定資産及び無形資産除却損	6,912	7,842	62,433
営業債権の増減額(括弧内は増加)	(27,739)	65,082	(250,555)
契約資産の増減額(括弧内は増加)	4,308	46,447	38,912
棚卸資産及び前渡金の増減額(括弧内は増加)	57,222	39,162	516,863
営業債務の増減額(括弧内は減少)	(68,731)	(27,859)	(620,820)
契約負債の増減額(括弧内は減少)	(124,703)	(34,185)	(1,126,393)
引当金の増減額(括弧内は減少)	(11,011)	(12,559)	(99,458)
退職給付に係る負債の増減額(括弧内は減少)	3,496	(126)	31,577
南アフリカプロジェクトに係る補償資産の増減額(括弧内は増加)	—	131,777	—
その他	5,094	8,715	46,012
小計	(16,677)	504,051	(150,636)
利息の受取額	5,407	7,218	48,839
配当金の受取額	14,968	14,903	135,200
利息の支払額	(9,543)	(10,444)	(86,198)
法人所得税の支払額	(89,102)	(63,164)	(804,823)
営業活動によるキャッシュ・フロー	(94,948)	452,564	(857,628)
投資活動によるキャッシュ・フロー			
有形固定資産及び無形資産の取得による支出	(146,212)	(246,291)	(1,320,675)
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	43,956	31,133	397,037
投資(持分法で会計処理される投資を含む)の取得による支出	(15,796)	(13,924)	(142,679)
投資(持分法で会計処理される投資を含む)の売却及び償還による収入	12,521	23,981	113,097
子会社の取得による支出	—	(28,733)	—
子会社の売却による収入	775	1,652	7,000
事業譲受による支出	(71,082)	—	(642,055)
短期貸付金の純増減額(括弧内は増加)	708	201	6,395
長期貸付けによる支出	(8,482)	(807)	(76,614)
長期貸付金の回収による収入	222	237	2,005
その他	1,138	(7,015)	10,279
投資活動によるキャッシュ・フロー	(182,249)	(239,566)	(1,646,183)
財務活動によるキャッシュ・フロー			
短期借入金等の純増減額(括弧内は減少)	96,778	(19,800)	874,157
長期借入れによる収入	212,500	65,341	1,919,429
長期借入金の返済による支出	(58,146)	(45,506)	(525,210)
社債の発行による収入	65,000	—	587,119
社債の償還による支出	(10,000)	(65,000)	(90,326)
非支配持分からの払込による収入	—	19	—
非支配持分からの子会社持分取得による支出	(22,549)	(13,908)	(203,676)
親会社の所有者への配当金の支払額	(25,667)	(46,933)	(231,839)
非支配持分への配当金の支払額	(5,144)	(5,837)	(46,463)
債権流動化による収入	139,315	145,264	1,258,377
債権流動化の返済による支出	(145,045)	(192,502)	(1,310,134)
リース負債の返済による支出	(22,667)	(23,256)	(204,742)
その他	(2,633)	(2,332)	(23,782)
財務活動によるキャッシュ・フロー	221,737	(204,452)	2,002,863
現金及び現金同等物に係る為替変動の影響額	19,255	(10,153)	173,922
現金及び現金同等物の増減額(括弧内は減少)	(36,205)	(1,608)	(327,025)
現金及び現金同等物の期首残高	281,626	283,235	2,543,817
現金及び現金同等物の期末残高	¥ 245,421	¥ 281,626	\$ 2,216,791

会社概要

2021年3月31日現在

本社所在地： 〒100-8332
東京都千代田区丸の内三丁目2番3号
電話：(03) 6275-6200

設立年月日： 1950年1月11日

資本金： 2,656億円

発行可能株式総数： 600,000,000株

発行済株式総数： 337,364,781株

株主数： 245,450名

従業員数： 79,974名(連結) 14,553名(単独)

上場証券取引所： 東京、名古屋、福岡、札幌

証券コード： 7011

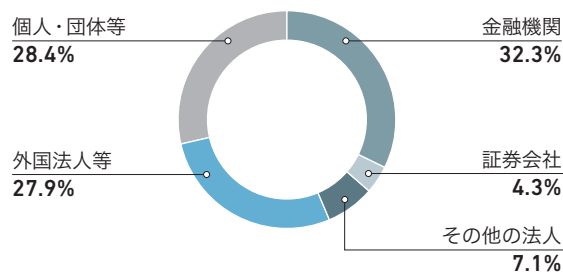
株主名簿管理人： 三菱UFJ信託銀行株式会社
〒100-8212
東京都千代田区丸の内一丁目4番5号

独立監査人： 有限責任あずさ監査法人
〒162-8551
東京都新宿区津久戸町1番2号

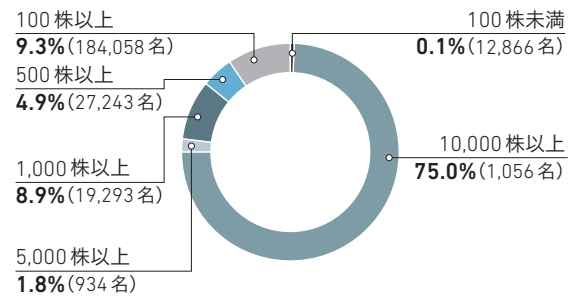
大株主

	所有株式数(株)	構成比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	27,667,800	8.2
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	17,672,100	5.2
明治安田生命保険相互会社	8,002,274	2.3
野村信託銀行株式会社(退職給付信託三菱UFJ銀行口)	6,526,300	1.9
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	6,137,200	1.8
三菱重工持株会	5,566,176	1.6
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	5,134,705	1.5
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	4,817,600	1.4
JPモルガン証券株式会社	4,496,980	1.3
株式会社日本カストディ銀行(信託口6)	4,270,500	1.2

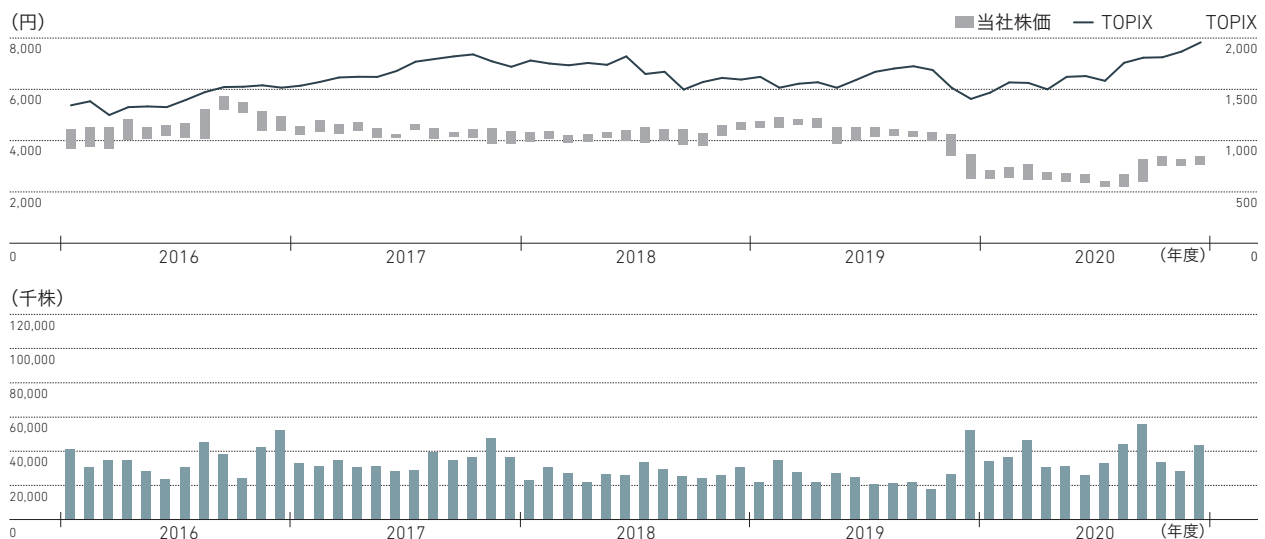
所有者別株式保有状況



所有株数別株式保有状況



株価・出来高推移(東京証券取引所)



IR活動の状況

個人投資家向け説明会

個人投資家向け説明会を開催しており、会社概要、事業戦略、株主還元等に関する説明を行っています。

アナリスト・機関投資家向け説明会

四半期決算ごとに決算説明会を開催し、CFOから説明を実施しています。また、社長から中期経営計画である2021事業計画およびその進捗状況について説明を行いました。

このほか、テーマ別の事業戦略説明会等を随時開催しており、各種情報発信の強化に努めています。

海外投資家とのミーティング

北米、欧州およびアジアの海外機関投資家と面談し、当社の業績や経営戦略等について説明し、機関投資家からは当社経営に対する意見をいただいています。また、国内外での海外投資家向けカンファレンスにも年間を通して参加しています。

ESGインデックス組み入れ状況 (2021年9月時点)

三菱重工グループはサステナビリティ重視の経営を推進しており、さまざまな活動と情報開示に注力しています。こうした取り組みによって、世界の代表的なESG(環境・社会・ガバナンス)投資の指標である「Dow Jones Sustainability Index (DJSI)」における「Asia Pacific Index」の構成銘柄に4年連続で選定されています(2021年9月現在)。

また、ESG投資の代表的な銘柄である「MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数」、「MSCI日本株女性活躍指数(WIN)」および「FTSE Blossom Japan Index」、「S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数」に選定され、世界最大規模の年金基金である年金積立金管理運用独立行政法人(GPIF)が採用するESG投資の全指数の構成銘柄に3年連続で選定されています。この他、SOMPOアセットマネジメント株式会社の「SOMPOサステナビリティ・インデックス」の構成銘柄に2012年から連続で選定されています。



2021 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数 (WIN)

2021 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数



The inclusion of Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. in any MSCI index, and the use of MSCI logos, trademarks, service marks or index names herein, do not constitute a sponsorship, endorsement or promotion of Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. by MSCI or any of its affiliates. The MSCI indexes are the exclusive property of MSCI. MSCI and the MSCI index names and logos are trademarks or service marks of MSCI or its affiliates.

「MHI REPORT 2021」発刊にあたって

「MHI REPORT 2021」では、ESG(環境・社会・企業統治)への社会的関心がますます高まり、資本主義の在り方が問われる現代社会における当社グループの経営哲学を提示し、2030年の当社グループの目指す姿からバックキャストして策定した「2021事業計画」における取り組みに焦点を当て、誌面を構成しました。

株主・投資家の皆さまの当社に対する理解促進の一助として、また、対話やエンゲージメントのツールとして本レポートを活用していただければ幸いです。

皆さまからの忌憚のないご意見をお待ちしています。

IR・SR室 2021年9月

三菱重工業株式会社



本報告書は、環境に配慮したFSC®認証紙を使用しています。印刷インキには揮発性有機化合物を含まないNON-VOCインキを使用しており、印刷はアルカリ性現像液やイソプロピルアルコールなどを含む湿し水が不要な「水なし印刷方式」で行っています。