


MHI REPORT 2020



MHI REPORT 2020 三菱重エグループ統合レポート 2020年3月期(2019年度)

三菱重工業株式会社

三菱重エグループ 統合レポート
2020年3月期(2019年度)



三菱重工グループは、
社会、そしてお客さまが抱える
「経済発展と環境負荷軽減の両立」という
課題の解決に事業を通じて貢献し、
持続的な成長を目指します。

確かなものづくりの技術と実績をベースに、社会的価値の変化や技術革新を取り入れ、
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ます。

目次

イントロダクション

経営理念(社是)	4
社会の進化とともに	6
三菱重工グループのサステナビリティへの取り組み	10
グループ概要	14
ドメインの再編	15

社会課題解決を通じた持続的成長

社長メッセージ	16
CSO対談	24
特集：脱炭素化の加速により 気候変動問題の解決に貢献	30

事業戦略	36
------	----

経営資源のさらなる強化

CFOメッセージ	46
技術基盤の強化	50
人材育成、ダイバーシティ・マネジメント	54

コーポレート・ガバナンス

会長メッセージ	58
取締役紹介	59
コーポレート・ガバナンス	63

リスクマネジメント

事業等のリスクとその対応	72
事業リスクマネジメント	74
コンプライアンス	76
サイバーセキュリティの取り組み	77

パフォーマンスデータ

財務・非財務ハイライト	78
11ヵ年財務・非財務データ	80
連結財務諸表	82
会社概要	88
IR活動の状況	89

将来の見通しに関する注意

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。

本レポートの発行目的

三菱重工グループは、社是やCI[※]ステートメントに基づき、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。

※ CI: Corporate Identity

参考にしたガイドライン

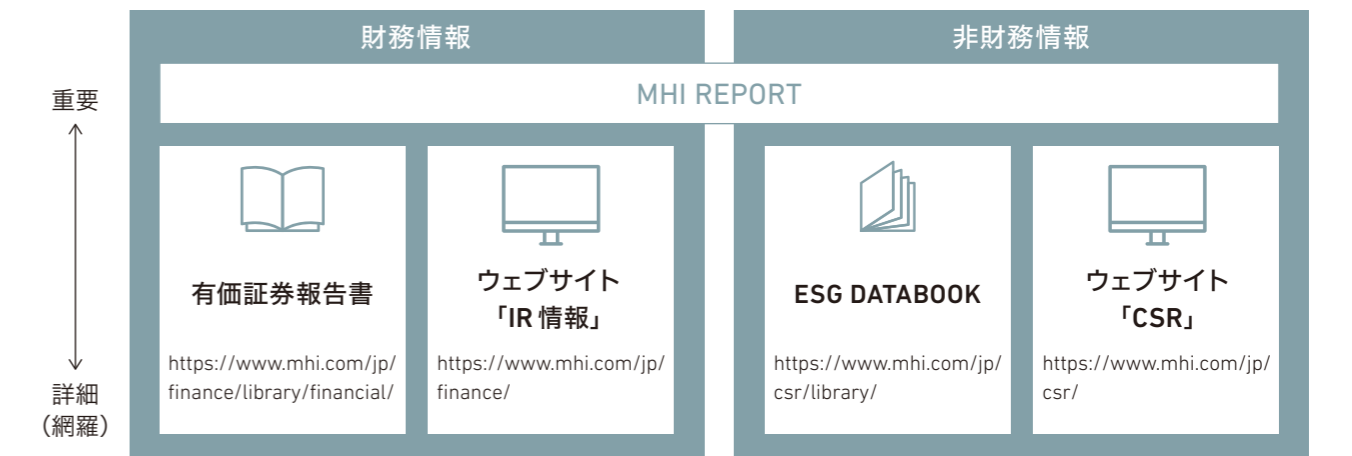
国際統合報告評議会(IIRC):「国際統合報告フレームワーク」
 グローバル・リポーティング・イニシアティブ(GRI):「サステナビリティ・リポーティング・スタンダード」
 経済産業省:「価値協創ガイダンス」
 環境省:「環境報告ガイドライン(2018年版)」

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/>



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。

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

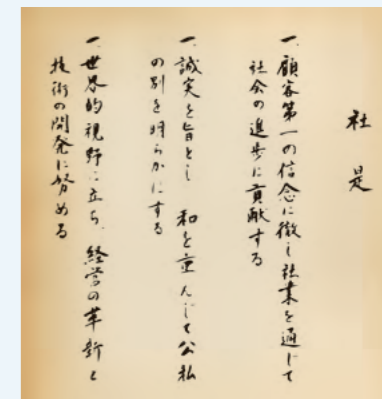


1885年当時の長崎造船所

社是制定趣旨

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。



社是

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。



この星に、たしかな未来を

CIステートメントである「この星に、確かな未来を」に込めた思い、すなわち「地球と人類のサステナビリティ(持続可能性)に対し、人々に感動を与えるような技術と、ものづくりの情熱によって、安心・安全で豊かな生活を営むことができるたしかな未来を提供していく」という信念をもって、世界で存在感のある企業を目指し、挑戦を続けていきます。

社会の進化とともに

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良い未来となるよう挑戦し続けます。

1880's

日本の近代化とともに歩む

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。



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

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。



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

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。



製鉄所向け
圧延プラント



N-1ロケット初号機



ドーバー海峡トンネルTS工区貫通式

2000's

持続可能な社会に向けて貢献

経済発展に伴うエネルギー需要拡大への対応と環境負荷軽減の両立が課題となる中、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。



洋上風車



CO₂回収プラント

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

社会的価値の変化に対応

脱炭素化



水素焼きガスタービン



CCS/CCUS
(CO₂回収・有効活用)

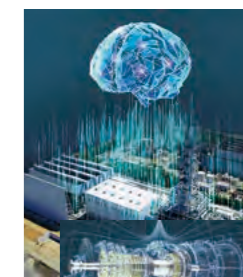
▶ 詳細はP30「特集：脱炭素化の加速により気候変動問題の解決に貢献」をご覧ください。

機械システムの進化に対応

電化・知能化



エアタクシー



プラントの知能化

▶ 詳細はP50「技術基盤の強化」をご覧ください。

社会の進化とともに

三菱重工グループは社業を通じて社会課題を解決していきます

— MHI FUTURE STREAM —

三菱重工グループは130年以上にわたり、社是「社業を通じて社会の進歩に貢献する」という精神に則り、社会の発展に貢献してきました。

近年、SDGs*に代表されるように社会課題が複雑化するとともに人々の価値観が多様化しています。

当社グループは、これからも事業を通じて、経済発展と環境負荷軽減の両立という課題解決に貢献する製品・ソリューションを世界に提供し続けていきます。



地球上のすべての人々が安心して暮らせる社会

さらに先にある未来への挑戦

- 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

経済発展と環境負荷軽減の両立という課題解決に貢献

三菱重工グループは、温室効果ガス排出削減をはじめ、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・ソリューションの提供を通じて社会の課題解決の具体的な対策づくりを進めています。

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

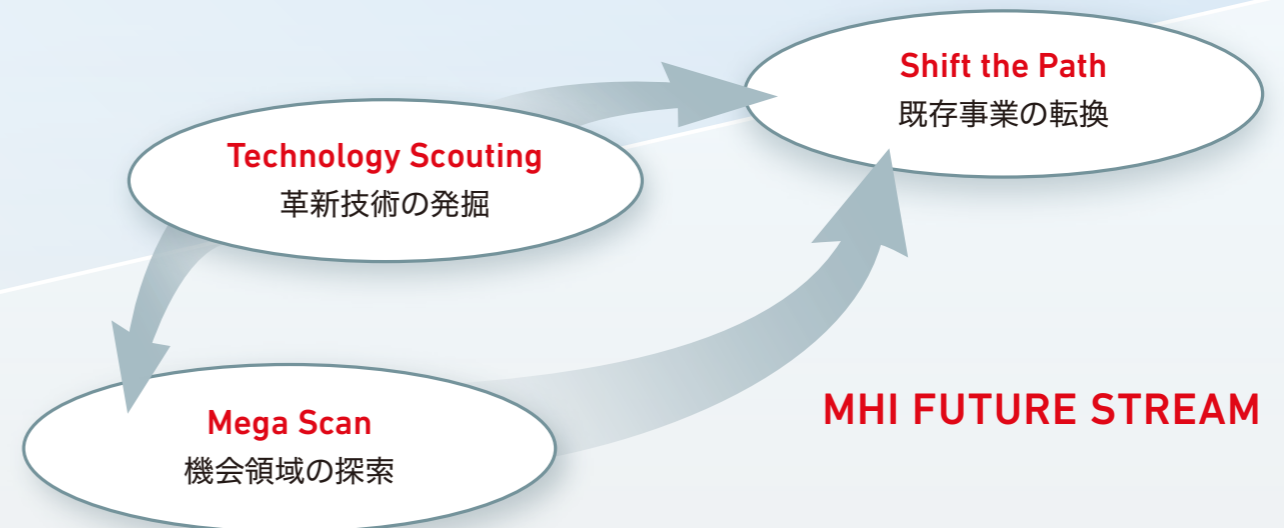
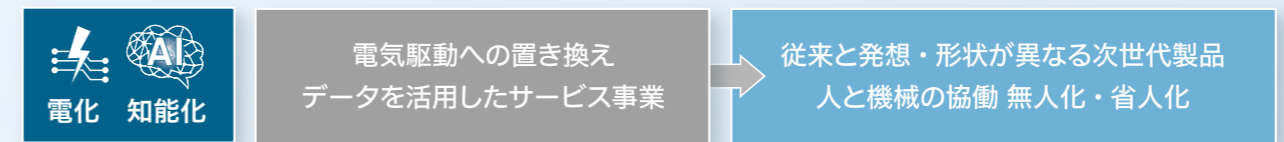


- 洋上風車
- 地熱発電プラント
- ガスタービン
- 加圧水型原子力発電プラント
- CO2回収プラント、排ガス再循環式焼結設備
- 高効率ガス発電システム
- 歯車研削盤
- 電気式3輪カウンターバランス式フォークリフト
- ターボ冷凍機
- ターボチャージャ
- ロケット打上げ輸送サービス

▶ P30「特集：脱炭素化の加速により気候変動問題の解決に貢献」をご覧ください。



▶ P50「技術基盤の強化」をご覧ください。



現在 → 近未来 → 遠い未来

* SDGs (Sustainable Development Goals) : 2030年までに達成すべき17の「持続可能な開発目標」。2015年9月の国連総会で採択された。

三菱重工グループのサステナビリティへの取り組み

CSRに関する方針

三菱重工グループは、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、社会・産業インフラを支える製品・技術を世界に提供し、地球規模の課題解決に貢献しています。また、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の基本としています。

2007年には、CSRの理念が謳われている社是を具体的にイメージしやすく示すために、グループ社員の共通の心構えとなる「CSR行動指針」を制定しました。2015年には「三菱重工グループグローバル行動基準」を制定し、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。また、世界人権宣言などの国際規範に賛同しており、2014年に「三菱重工グループ人権基本方針」を策定しました。

国際行動規範への適合

当社グループは、2004年に「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、CSR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。

重要課題(マテリアリティ)

当社グループでは、社会的課題のうち優先して対応すべき課題を「重要課題＝社会および企業価値双方に重要な影響を与える課題(主にESGに関する課題)」と考えています。各種国際基準やステークホルダーの意見といった社会の視点と自社の視点の両面から分析を行い、重要課題を特定し取り組んでいます。

CSR行動指針

わたしたちは、この地球にたしかな未来を実現するために、

▶地球との絆

緑あふれる地球を環境技術と環境意識で守ります。

▶社会との絆

積極的な社会参画と、誠実な行動により、社会との信頼関係を築きます。

▶次世代への架け橋

夢を実現する技術で、次世代を担う人の育成に貢献します。

「CSRマネジメント」をご覧ください。
<https://www.mhi.com/jp/csr/management>

三菱重工グループの重要課題(マテリアリティ)

社会および企業価値双方に重要な影響を与える課題

1. 組織文化ベースでの最適なガバナンスの構築

- ・事業を通じて持続的に社会に貢献するための組織確立
- ・公正な事業慣行・適正な労働慣行の遵守

【目標】グローバルな普遍性を共有する組織文化が確立されていること

2. グローバルベースの人的資源の活用

- ・グローバル化に適合できる人材の確保・育成
- ・ダイバーシティと機会均等(女性の活躍推進含む)

【目標】多様性が受け入れられている組織であること(多様性を阻害する要因が取り除かれていること)

3. メガトレンド(グローバル市場)への適合

- ・グローバルニーズに応えるイノベーションと品質管理
- ・安全と安心の高度化(情報の発信と透明性の確保含む)

【目標】グローバルな社会ニーズに適合した戦略策定・事業運営を行っていること

現在の重要課題(マテリアリティ)は、2015年に特定したものです。その後、SDGs(国連「持続可能な開発目標」)の決定やESG(環境・社会・ガバナンス)投資の拡大など、世界的にサステナビリティへの取り組みの重要性が高まっています。それに伴い、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いるため、現在、重要課題(マテリアリティ)の再特定・検証を行っています(ESG DATABOOK 2020に掲載予定です)。

重要課題の特定プロセス

重要課題は、ステークホルダーとのダイアログを起点にして、以下のプロセスで特定・検証しています。

社会の視点による絞り込み

ISO26000の中核主題および課題からステークホルダーの視点^{※1}で、当社グループにとって重要な84項目に絞り込みをし、さらに「グローバル・レポート・イニシアティブ(GRI)サステナビリティ・レポート・ガイドライン(第4版[G4])」などを参考に、類似分類を整理し、7領域49項目に絞り込みました。

当社グループ事業の視点による整理

当社グループの16部門にヒアリングを行い、49項目の課題は当社グループの事業にとっても重要であることを確認しました。加えて、当社グループの近年の事業構造の変革に伴う「組織のあるべき姿の変化」「グローバル化」「ビジネスモデルの変化」の3つの大きな変化が課題の共通要因であることを突き止めました。

妥当性の確認

国際的な専門機関とのダイアログを実施し、特定プロセスの妥当性を確認しました。

メガトレンドによる整理

国連グローバル・コンパクト発行の「Post-2015 Business Engagement Architectureの構築^{※2}」の2015年以降の優先事項を参照し、当社グループ事業の視点とサステナビリティのメガトレンドが乖離していないことを確認した上で、25項目に絞り込みを行いました。

重要課題を特定

当社グループ事業とメガトレンドの観点から絞り込まれた25項目をもとに、当社グループが取り組むべき3つの重要課題を特定しました。

経営における承認

CSR委員会で審議し、決定しました。

※1 ステークホルダーアンケート調査結果、SRIの調査票、機関投資家の訪問記録、お客さまに提出したサプライヤー調査票、ステークホルダー・エンゲージメント・プログラムなどを参照。

※2 国連が定めた目標の達成に向けた企業のコミットメントと行動を推進・支援するための呼びかけ。

三菱重工グループのサステナビリティへの取り組み

三菱重工グループのステークホルダー

当社グループは、社是に基づき社会基盤の整備やお客さま先での環境負荷低減に寄与する製品の生産に努めています。そして、製品の提供によって得た利益を事業活動に関わる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、グループの生産活動における環境負荷を極小化することをCSR活動の基本としています。

ステークホルダーとの対話

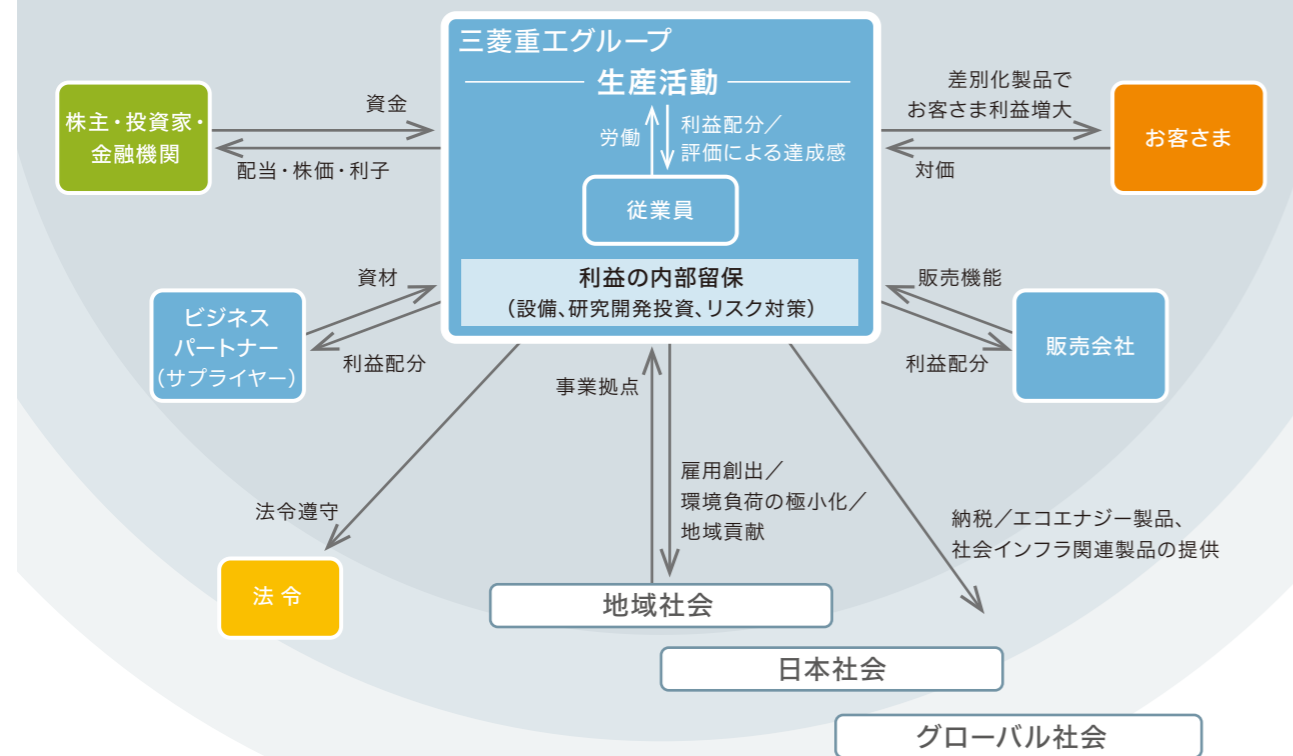
顧客、サプライヤー、ビジネスパートナー、グループ社員、地域コミュニティなど、事業活動に関わるさまざまなステークホルダーの声を経営に活かす取り組みを重視しています。日々の活動の中で

ステークホルダーの声に加え、CSR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。

ステークホルダーとの協働

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。一例としては、社内制度「地域・社会連携資金制度」を通じて、社員がボランティア活動に参加した時間を金額換算し、その額に応じた活動資金提供や社員ボランティア派遣を実施しています。

三菱重工グループと社会の関わり



環境マネジメント

当社グループは、環境に対する姿勢を内外に明示するとともに、環境活動の方向付けおよび促進を目的として、1996年に「環境委員会」を設置しました。第1回環境委員会では、社是の「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」という理念に基づき、環境活動の基礎となる「環境基本方針」および「行動指針」を制定しました。以来この方針・指針のもと、環境負荷低減のための多様な取り組みを進めています。

環境に関する詳細情報は『ESG DATABOOK』をご覧ください。
<https://www.mhi.com/jp/csr/library>

環境基本方針

三菱重工グループは、社是の第一条に「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」と明示し、研究開発、生産活動など事業活動を通じて、社会の発展に寄与することを第一義としている。したがって、社業を遂行するにあたっては、企業が社会の一員であることを自覚し、事業活動の全ての領域で、環境への負荷の低減に努め、持続的発展が可能な社会の構築に貢献する。

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、責任と捉え、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。

- | | | | |
|---|--|--|--|
| <p>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</p> | <p>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
 ・洋上風車市場の伸長（欧州中心から、北米・アジアへも拡大（約4～6GW/年））</p> | <p>3 経営戦略・リスク管理
 ・2021年以降の市場を見据えたりリソースの最適化（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
 洋上風車の量産体制強化、世界最大出力機の市場投入
 再生可能エネルギーとの共生、将来的に脱炭素社会へ（水素焚きガスタービン等）
 ・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</p> | <p>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</p> |
|---|--|--|--|

※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は三菱重工業(株)の商標です

グループ概要

売上収益

4兆413億円

グループ従業員数

81,631名

受注高

4兆1,686億円



研究開発費

1,468億円



製品使用によるCO₂削減貢献量

61,438千トン



特許保有件数

24,683件



提供: JAXA/NASA

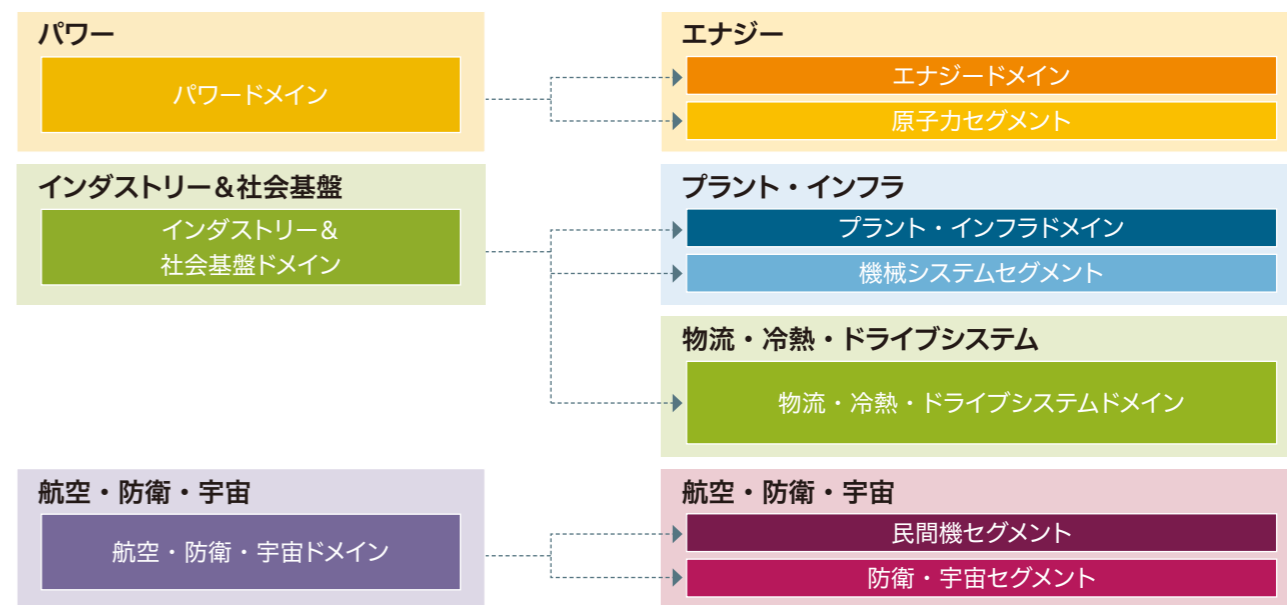
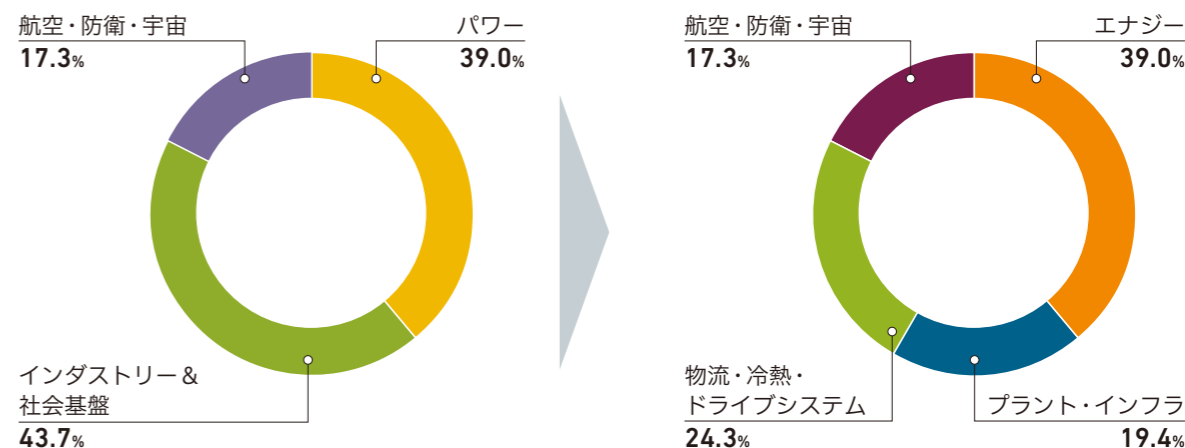
ドメインの再編

三菱重工グループは2020年4月に、脱炭素化が加速する社会に向け、エネルギーと環境の両面からソリューションを提案する「エナジードメイン」を設立しました。また、事業の性格に合わせて、受注品を主体とする「プラント・インフラドメイン」と中量産品を主体とする「物流・冷熱・ドライブシステムドメイン」を設け、それぞれの事業の成長戦略や課題に迅速に

対応できる体制を再構築しました。さらに、原子力事業と機械システム事業は、民間機セグメントや防衛・宇宙セグメントと同様に、CEO直轄体制として事業運営の機動性を向上させることとしました。

なお、報告セグメントとしては、原子力事業はエナジーに、機械システム事業はプラント・インフラに区分されています。

▶ ドメイン再編に伴う報告セグメントの区分変更概要
売上構成比(2019年度)



社長メッセージ



取締役社長 CEO
泉澤 清次

気候変動をはじめとした社会の課題解決に向けて 三菱重工グループは経営資源を活かし 新しいソリューションを提供し続けます。

新型コロナウイルス感染症流行からの復興に向けて 社会基盤を支え続ける

新型コロナウイルス感染症流行の影響は、いまなお予断を許さない状況にあり、一日も早い収束を願っています。罹患された皆さまに心からお見舞い申し上げますとともに、いままこの脅威に最前線に対峙し、ご尽力されている医療従事者をはじめとした関係者の皆さまに深く感謝申し上げます。

このパンデミックの発生に対して、いままでの状態に戻す「復旧」ではなく、働き方をはじめとしたライフスタイルの大きな変化に対応していくための「復興」が必要なのではないかと感じています。

当社グループは、お客さまのニーズと当社技術の融合でエネルギー、物流・輸送などの社会基盤を支え、「復興」が着実に進むよう貢献していきます。

三菱重工グループの企業活動にあたっての根幹となる考え方

三菱重工の創立は1884年にさかのぼります。130年を超える歩みの中で、社是^{*1}で示していることを精神的な支柱としてきました。そのなかで特に堅持すべきことは、社会の課題解決に向けたソリューションを提供し続けることだと考えています。それがわれわれの大きな使命です。

近年、お客さまの価値観は経済合理性だけではなく、環境問題への意識の高まりなどを背景に多様化しており、解決すべき課題も変化しています。それに対して当社グループがどのようにニーズを捉え、どのように適合していくのが重要ですが、フレキシビ

リティを持たなければ適切なソリューションを提供できません。過去には自前主義にこだわっていた時代もありましたが、自らが保有していることがかえって制約になってしまうこともあります。オープンイノベーションなどが進む中で、現在は外部と協働することが当たり前になっています。一方で、これだけわれわれの強みとして持続していかなければいけないという部分もありますので、その2つをうまく舵取りしながら、お客さまのニーズに対応していきます。

※1 社是については4ページをご覧ください。

社長メッセージ

社会課題の解決を通じた持続的成長

当社グループが、社会から必要とされる企業であり続け、持続的な成長を実現するためには、エネルギー供給の問題と気候変動問題の解決に貢献することが特に重要と認識しています。エネルギーは、社会や人々の生活を支えるため、安定的、かつ安全・安心に、そして経済性も兼ね備えて供給されるのが望ましいですが、一方で、発電の過程でCO₂を排出しない再生可能エネルギーは気象条件によって左右されやすいという課題があります。この2つの問題を解決するためのアプローチについて二項対立

的な議論に止まるのではなく、われわれは科学的な分析に基づいて議論を進めながら、最適なソリューションを提供していくことが重要だと考えています。将来に向けてエネルギー源をどう開発していくのか、再生可能エネルギーによる発電量の振れ幅にどのように対応していくのか、そこには単純な二項対立を超えたいくつかの「解」が考えられます。われわれには、「解」の実現に必要な技術や知見、実績がありますので、それらを組み合わせて社会のニーズに応えるべく、さまざまな取り組みを進めています。

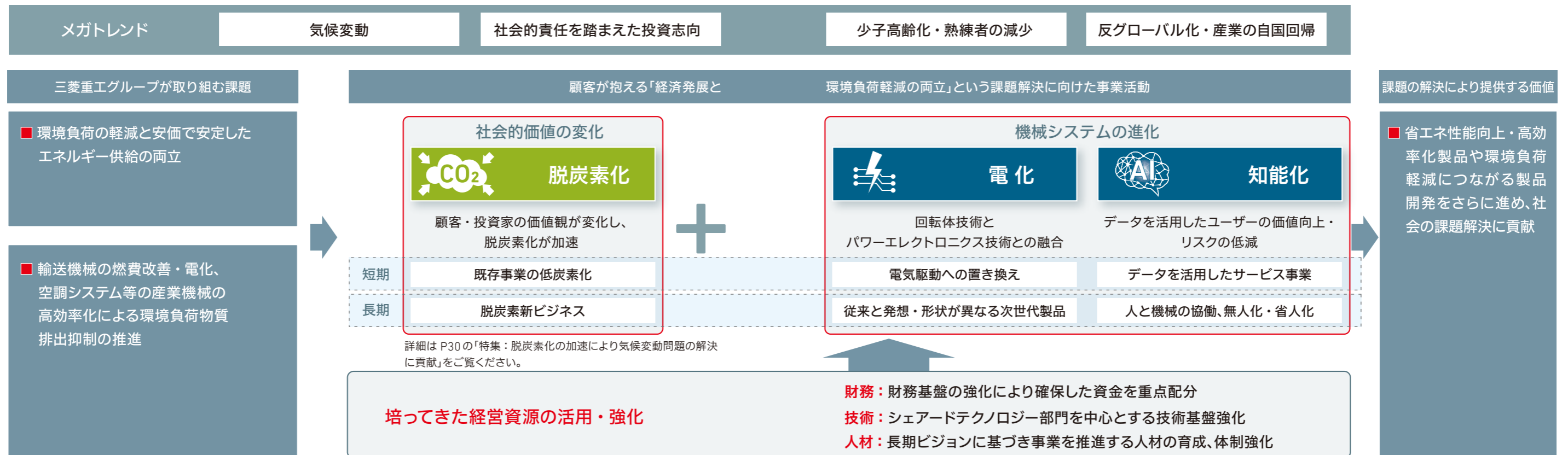
例えば、現状は主に化石燃料を発電に使用していますが、将来的には水素^{※2}などの発電時に炭素を発生しない燃料に変わっていくと考えています。製造や輸送面で課題があるため、すぐに水素社会に移行することは難しいと思いますが、今までのように化石燃料をエネルギー源とする大規模な火力発電所を提供していればよいということではなくなるでしょう。それぞれの地域のお客さまの多様なニーズに対応し、安定的にエネルギーを供給できる体制を整えていきます。

気候変動以外の環境問題に対しても、われわれは新興国や開発途上国に向けて有害物質の排出を

低減する脱硫や脱硝の環境設備を供給しています。また、船舶における硫化物の排出量を抑えるSOxスクラバーという脱硫装置も提供しています。一方で、これらの環境装置は未だ環境規制が厳しくない地域では必ずしも要求されていませんが、長期的には経済発展と環境負荷軽減の両立という社会課題解決に資するものですから、われわれとしては、将来に向けたソリューションとして技術や知見を磨き、お客さまへ提案し続けることが重要と考えています。

※2 水素社会の到来を見据えたソリューション開発の詳細はP30の「特集：脱炭素化の加速により気候変動問題の解決に貢献」をご覧ください。

社会課題解決への貢献による持続的成長



詳細は P46 の「経営資源のさらなる強化」をご覧ください。

社長メッセージ

技術の横断的な組み合わせによるソリューションの提供

現在の社会では、モノ自体の価値よりも、モノを使うことでどのような価値が得られるかが重要になってきています。良い製品を納入して終わりではなく、実際にそれらを使用する過程で、お客さまがより良い製品やサービスを提供できるようなソリューションを当社グループが提供し、付加価値を高めていく必要があります。

付加価値を高めるための鍵となるのは、いくつかの技術を、横断的に組み合わせ活用していくことです。一つひとつの技術では解決できない課題であっても、それらを組み合わせることによって新たな価値を創造することができます。また、技術だけではなく複数の事業を組み合わせることでビジネスを展開するこ

とでも、新たなソリューションを提供することができます。例えば、火力発電所向けにCO₂回収プラントの商用機を提供するとともに、再生可能エネルギーと蓄電、エンジンを組み合わせた送電ロスが少ない分散電源や、高温ガス炉^{※3}の実現に向けた開発も進めています。さらに、要素技術としてAIやアディティブ・マニファクチャリング (AM)^{※4}を活用することで、お客さまに提供できるソリューションの幅が大きく広がります。

研究開発については、各地域の研究所で独自に進めていた時期もありましたが、一つの総合研究所にまとめ、親和性が高い技術を軸に研究所の組織を再編することで、技術間のシナジー追求や、横断的

な人材育成の強化施策を打つことができるようになりました。これにより、研究所を含むシェアードテクノロジー部門^{※5}が、あるSBU^{※6}で優れた事例を見出した場合、その事例を他のSBUへスムーズに展開する仕組みを構築しました。加えて、総合研究所の設立によりオープンイノベーション等を通じて、外部の力を活用しやすくなりました。今後は事業部門でも横断的な取り組みを始める必要があります。また、組織の再編だけでなく、グループ内で人材をより流動化させる仕組みとしてグループ内人材公募制度を復活させています。これらの取り組みにより、当社グループならではの新たな価値やソリューションを提供できる基盤を整えていきます。

一方、そういったソリューション提供を支えるためには、知的財産の活用やその保護に関する施策も重要になります。その面では、事業戦略と技術開発戦略、知的財産戦略をどうやって結び付けていくのか、あるいはどのように技術や知的財産を守っていくのかという視点で取り組んでいます。点ではなく面で特許を押さえ、より強い特許群を構築しようというアプローチも進めています。

※3 高温ガス炉の詳細はP30の「特集：脱炭素化の加速により気候変動問題の解決に貢献」をご覧ください。

※4 3Dデータをもとに、材料を積層して造形する製造手法

※5 CTO (Chief Technology Officer) が統括し、技術戦略、製品・新技術の研究・開発、ICT、バリューチェーンなどを担う部門

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

成長推進室を梃子とした新事業開発

2020年4月に、これまで分散していた新事業開発に係る機能を集約し、「成長推進室」を設置しました。成長推進室は、社会的価値の大きな変化や急激な技術革新を踏まえ、事業部門では機動的に対処しづらい新しい領域の開拓に加え、既存事業を組み合わせた新事業の開発に取り組んでいきます。具体的には、成長戦略として、「上流・下流への拡大」「既存事業の成長」「新事業」の3つに取り組んでいきます。

上流・下流への拡大とは、例えばプロジェクトの早い段階からお客さまにアプローチしてニーズを把握し、プラントの建設や工事、据付だけではなく、ニーズに合致したプラントやサービスの提案からスタートし、納入後のメンテナンスやオペレーションまでを含めて、事業に取り込んでいくことを意味します。

さらに、既存事業の成長を図るため、地域軸での拡大を目指し、まずはアメリカとアジア・太平洋地域を中心に販売網を強化していきます。製品ごとに事業規模や特性が異なるため、それぞれの事業展開の方法を工夫する必要がありますが、例えば数百億円規模の事業を展開できる部門と、数十億円規模の事業部門とでは、配分できるリソースも変わってくるため、同じように事業を展開することはできません。そのため海外の拠点と成長推進室が連携し、グローバルに展開していく事業部隊をどうやって支援するのか、あるいはどのようなインセンティブを設けるのかについて、着実に各種施策を実行していきたいと考えています。



社長メッセージ

SpaceJet事業の現状

SpaceJet事業は、開発作業の進捗状況を踏まえ、現在開発中の90席クラスであるM90の開発スケジュールの精査および納入時期を2021年度以降に見直す旨を2020年2月に発表しました。さらに、新型コロナウイルス感染症拡大により、航空業界全体に甚大かつ長期的な影響が想定される状況となったため、当社グループ全体の財務状況を考慮した適正な規模の予算での開発を推進していくとともに、引き続き市場・事業環境への影響を見極め、開発スケジュールの精査についても継続しているところです。

しかしながら、中長期的な世界全体のトレンドから見て民間航空機事業が今後も成長していく分野であるとの見方に変わりはありません。またSpaceJetは革新的なGTFエンジン技術や最新の空気力学を応用したデザインによる低燃費、低騒音、低排出な機体であることに加え、構造設計の高度化による耐久性など、優れた特長を有しています。もう少し時間がかかるとは思いますが、今後どのように事業を進めていくかをしっかり考えていきたいと思っております。

ステークホルダーの皆さまへ

お客さま、取引先、株主、社員、そして社会をはじめとした、あらゆるステークホルダーの皆さまにお伝えしたいことは、社会の課題に対してソリューションを提供し、皆さまがよりよい生活ができるようにしていくことが当社グループの使命であり、これは常に変わらないということです。

2019年に海外で投資家の方々と面談しましたが、欧州では、環境負荷低減に向けた脱炭素化や、水素エネルギーへの関心が高く、ESG投資やSDGs^{※7}関連の質問が多く寄せられました。一方、米国ではシェールガス利用の観点からガスタービンの最新動向に関心があり、われわれに対する期待とその役

割の大きさを実感しました。エネルギーは、人々の暮らしを支える原動力ですが、その提供にあたっては、短期と中長期でのとらえ方や、地域によって求められるニーズが異なることも踏まえ、各地域の事情を勘案しつつ、最適なソリューションを提案していきます。

最後になりますが、当社グループは、2018事業計画において、独自のKPIとしてTriple One Proportion (TOP)を設定しました。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してモニタリングしつつ、事業の成長とバランスシートの適正化、株式市場からの評価の向上をバラ



ンスよく目指そうというものです。TOPは企業経営における目標値であり、事業運営にしっかりと取り組み、社会に対して価値を提供し、その結果としてついてくる利益をどう配分するのか、それを定量的に把握して、経営を改善していくために指標として重視していきます。引き続き、TOPのバランスに配慮しながら、ESGやSDGsを考慮した社会的価値を生み出すことで、企業価値の向上に結び付け、ステークホルダーの皆さまに還元していく所存です。また、米中貿易摩擦の深刻化や新型コロナウイルス感染症流行等による事業環境の変化に対応するため、次期事業計画を前倒して策定し、2020年下期

にお知らせする予定です。当社グループは、お客さまや世の中のニーズの変化を踏まえ、しっかりと社会の課題と向きあい、脱炭素社会に向けた対応や、機械の電気駆動化・知能化（自動化）により付加価値を高めたソリューションの提供ができる企業グループへと進化を遂げ、持続的な成長を目指していきます。

※7 SDGs：2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際社会共通の目標。貧困、経済成長、環境といった17の大きな目標と、それらを達成するための具体的な169のターゲットで構成

CSO対談

社会課題の解決に貢献するため
高付加価値の製品・ソリューションをいかに生み出すか。
それが成長戦略の核心です。

常務執行役員CSO
兼 成長推進室長

加口 仁

東京理科大学大学院
経営学研究科 技術経営専攻 教授

宮永 雅好

SDGs達成への貢献など、社会の発展を支えるための価値を世界に提供

加口 本日は三菱重工グループが社会の課題解決に貢献するために進むべき方向について、対談させていただき、忌憚のないご意見を伺いたいと思います。よろしくお願いします。

宮永 はい。よろしくお願いします。本日は主に2つのテーマについて議論させていただきたいと思います。一つは、社会課題の解決や社会貢献に対して、三菱重工グループはどのように取り組んでいくかという点です。もう一つは、この30年間にわたり日本の経済成長が停滞しているなかで、長年にわたりわが国の工業化を支えてきた御社が、今後どのように成長し、経済の発展を牽引していくのかというテーマです。

加口 私は、2つのテーマをリンクさせて考えています。すなわち、当社グループは、日本に限らず社会課題の解決を通じてどのように経済・社会の発展に貢献していくかということと、その結果として、どのように成長していくかということをリンクした課題として捉えています。当社グループはエネルギーや交通、物流など社会基盤を支えることを使命としています。社会の持続的な発展を支えるために社会課題の解決や社会に役立つ価値を提供していく、そこに第一の責任があると考えています。その責任を果たすことを通じて、われわれ自身も持続可能な成長を実現していきます。国連サミットで採択され

た持続可能な開発目標であるSDGs^{※1}の中で、貢献していくべき重要な目標は主に、7番目（エネルギーをみんなにそしてクリーンに）と、9番目（産業と技術革新の基盤をつくろう）、そして13番目（気候変動に具体的な対策を）だと考えています。

※1 SDGs：2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際社会共通の目標。貧困、経済成長、環境といった17の大きな目標と、それらを達成するための具体的な169のターゲットで構成されている。

宮永 それらのSDGsに貢献するためには、日本だけでなく世界へ価値を提供していく必要がありますね。

加口 そのとおりです。当社グループは、洋上風力や地熱などの再生可能エネルギー発電機器やCO₂を回収する環境設備などをグローバルに提供し、地球温暖化対策に取り組んでいます。

宮永 世の中に対してSDGsへの貢献をアピールしていくためには、環境面、特にCO₂排出量削減や地球温暖化抑制に向けた目標の明示も重要ですね。

加口 当社グループの事業と社会課題との関係を分析し、社会課題に対応する方向性を打ち出すことで、われわれの社会的な価値を高めていきたいと考えています。そのため、2020年度は、当社グループと社会（ステークホルダー）双方にとって重要度が高い社会課題（マテリアリティ）を特定するとともに、それぞれの課題について中期的な目標の設定に取り組んでいます。

宮永 将来的な戦略を考える上で、多様な経営資源を持っていることは大きな強みだと思います。そのなかでも技術は大きな役割を果たしているのではないのでしょうか。

加口 技術は重要です。当社グループにはさまざまな技術が蓄積されており、製品という形になっていないものもたくさんありますが、技術の懐の深さが強みだと思います。特に、発電設備、防衛、宇宙機器等の分野では、極めて過酷な環境下で、複雑で高性能な機械システムを高い精度で、信頼性を持って動かすことが求められます。これらの要求を満たす技術を有する企業はグローバルで見ても非常に稀です。

宮永 技術の伝承も非常に大事だと思いますが、三菱重工グループならではの独特なやり方はありませんか。

加口 現場では日々いろいろな工夫を行い、技術を伝承しています。従来暗黙知となっていた技術を文書化して形式知とし、ITシステムを使って、関係する社員が確認できるようにしました。一方で、形式知として伝えきれないものもあります。そういった技術は、継続的に社員を採用し雇用の安定を図り、計画的に工事を受注することで伝承しています。つまり、形式知にできるものは形式知化し、そうしづらい暗黙知は世代を超えて社員が現場で綿々と伝えていくことで、他社が模倣できない技術を維持・向上させています。

CSO対談

宮永 一方で、SBU^{※2}間での技術連携をうまく機能させるのは難しいと思いますが、どのような取り組みをされていますか。

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

加口 従来から事業所内で異なる事業（SBU）に所属する技術者が集まってディスカッションする情報連絡会などを実施しています。しかし、SBUごとに事業会社化してきたこともあり、技術者間のつながりがやや希薄になりつつあります。もう一度、グループ内での技術交流をしていかないといけません。例えば、若手社員によるタスクフォースや製造部門長間の連絡会など、交流の場を意識的につくっていくことが大切だと思います。

そうした問題意識もあり、2015年に研究所の体制を見直しました。それまでは長崎研究所、高砂研究所というように分かれて各地域で独自に運営を行っていましたが、一つの総合研究所に統合し、大きな成果を上げていると思います。例えば、親和性が高い技術軸で従来の研究組織を再編することで、技術間のシナジー追求や、横断的な人材育成の強化施策を打つことができるようになりました。大きな改革でしたが組織の活性化や技術力の向上に繋がりました。



多様な人材の活躍や高い技術力により、事業の開拓と開発を推進

宮永 加口さんは2020年4月に成長推進室長に就任されました。成長戦略を実行していった結果、今後の事業の構成比がどうなるのかに興味があります。

加口 当面は大きな枠組みでの事業の構成比は大きくは変わらないと思います。一方で、重視しているのは利益率の向上です。二桁台の事業利益率を目指していきます。そのためには技術を活かした高付加価値の製品・ソリューションを提供する分野の拡大が不可欠です。脱炭素を目指した機械システムの電化や、自動化、省人化、さらには高度化を目指した知能化により提供する製品やソリューションの付加価値を高め、各事業を成長させていく必要があります。

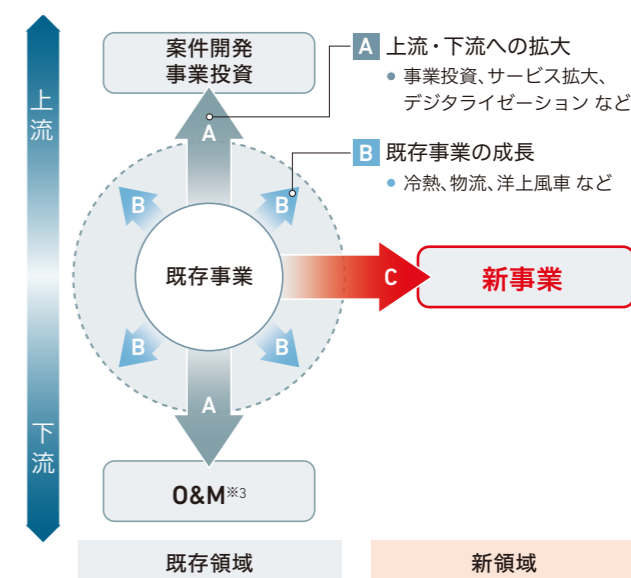
宮永 新しく設立された成長推進室ではどのような取り組みを行っていきますか。

加口 成長戦略を推進・加速させるために、既存事業の「深化」と新規事業の「探索」に取り組んでいきます。その中で、成長推進室は、単独の事業部門では対処しにくい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事業開発に対して機動的に取り組みます。

宮永 成長戦略としてA「上流・下流への拡大」、B「既存事業の成長」、C「新事業」という3つの方向が示されていますが、これらは並行して進めていくと効果的なの shouldn't でしょうか。



成長分野



※3 O&M: Operations & Maintenance

CSO対談

加口 これらの取り組みは並行して進めていきますが、最初に着手するのは**A**「上流・下流への拡大」です。これまではモノを作ることが中心でしたが、アフターサービスを含めて下流まで展開していきます。具体的には、プラント建設などのプロジェクト領域だけではなく、その入口から出口までを事業領域としてとらえ、お客さまのニーズに対応したサービスの提案からスタートし、納入後のメンテナンスやオペレーションまで含めて対応していきます。

B「既存事業の成長」に関しては、グローバルな地域軸での拡大を目指しています。例えば、物流事業においてアメリカの独立した販売会社の買収を実施しました。今後もこういった買収を進める可能性はあります。

宮永 地域軸での拡大に関しては、アメリカやイギリスの企業に比べて、日本企業はグローバル組織運営がうまくできていないケースが多いよう思います。グローバルな事業展開を進めるには、どのようなポイントを押さえるべきでしょうか。

加口 もっと海外現地の経営陣やスタッフの能力を活かす経営を進めるべきだと思います。特に販売とアフターサービスはその地域の実情をよく知る現地の経営陣へ権限移譲を進めながら、グループ本社として適切な目標設定を行うなどマネジメントを高度化していく必要があります。

宮永 ここまでは**A**「上流・下流への拡大」**B**「既存事業の成長」について伺いましたので、最後に**C**「新事業」について伺いたと思います。新事業の売上としてどのくらいの規模を想定しているのか、さらにその時間軸について、読者の皆さんは興味をお持ちだと思います。

加口 皆さんがわれわれに期待しているのは、当社グループが強い分野の技術を活かして新事業を創出することだと思います。最終的に目標とする新事業の規模としては1,000億円が目安の一つと考えています。新しい事業の売上が1,000億円に届くには少し時間がかかりますが、3年ほどの短いタイムスパンでは100億円規模を目指したいと思います。その後、時間をかけてでも1,000億円規模になる事業がいくつか出せるようにできれば良いと考えています。現在の事業規模としてはまだまだですが、10から20程度の候補を手掛け、将来に向けて、新事業の種を蒔いて育てていきます。

宮永 その実現にはオープン・イノベーションの活用も必要だと思います。

加口 ご指摘のとおりです。従来から国内外の大学や研究機関と共同研究を行ってきましたが、さらなる技術探索のため、最近では、米国カリフォルニア州に拠点を置くベンチャーキャピタルへの出資を通じて、シリコンバレー等に拠点を置くスタートアップの技術を当社グループの製品・サービスへ導入する場合の評価研究の実施や個別企業とのコラボレーションへと繋げています。また、自前主義に固執せず、有望な技術を持つ他社との技術提携やM&Aにも引き続き取り組んでいきます。そのための一つの取り組みとして、成長推進室の設立後、ベンチャー企業への投資を対象とした社内審議の仕組みの簡素化を行いました。

宮永 そういった仕組みを構築していくことも大切だと思いますが、新事業を生み出す上で、ヒト、モノ、カネのうち、どのリソースが一番重要でしょうか。

加口 われわれにとって一番重要なリソースは、やはりヒトだと考えています。

宮永 ヒトが大切となると、若くて「とんがった人」に活躍して欲しいですね。

加口 当社グループ内には、新しい事業をやってみたいという優秀な人材がたくさんいると思います。これまで彼らはアイデアがあってもそれをどこに持っていったらいいかわかりませんでした。そのアイデアを持ち込む先として成長推進室を活用いただきたい



と思います。今後、グループ内での人材公募制度なども活用してやる気のある人材を集め、楽しみながら成長戦略を加速していきます。

宮永 三菱重工グループの成長と社会の持続可能性への貢献を両立するには、技術と人がキーワードであり、そのための重責を成長推進室長が担うことと理解しました。その大きなミッションに沿った目標を設定されて、その目標を達成されるよう、大いに期待しています。

加口 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。

脱炭素化の加速により気候変動問題の解決に貢献

「経済発展と環境負荷低減の両立」に向けて、 脱炭素社会へ対応

社会インフラを担う企業としての役割を果たし 持続的成長を目指す

三菱重工グループは、社会インフラを構成する機械システムの提供を通じて、社会の進歩に貢献してきました。近年、SDGsに代表されるように社会課題が複雑化するとともに人々の価値観が多様化し、技術革新が加速するなか、今後も当社グループが社会に対して貢献し続けるには、これらの課題や価値観、技術の変化を深く洞察し、企業として柔軟に対応していくことが求められます。

激しく不確実な変化の中で、当社グループが将来にわたって社会から求められる存在であり続けるために、弛みない変革と貢献を続けていく取り組みとして、2018年からMHI FUTURE STREAM (MFS)を開始しました。MFSを通じて社会・経済・技術の視点で洞察した結果、当社グループが注力すべき方向性の一つとして、「経済発展と環境負荷軽減の両立」という課題解決に向けて、脱炭素社会への対応を導き出しました。人々の生活や産業の発展において電力をはじめとしたエネルギーは不可欠であり、開発途上国が今後も経済水準向上を遂げるなか、世界的な需要はますます増加していきます。一方、気候変動問題の視点では、環境への影響を十分に配慮した上で、経済性を確保した電力の安定供給を行うことが重要です。当社グループは「経済発展と環境負荷軽減の両立」を事業展開の核と位置づけ、脱炭素社会の実現に向けてビジネスの展開を図ります。

グループ総合力を活かし、 エナジートランジション時代に対応

気候変動問題に対する意識がますます高まり、CO₂排出量の削減が喫緊の課題となる中で、当社グループは発電およびその他の分野で脱炭素化に貢献する多様な製品・ソリューションの提供を目指しています。

例えば、既存の製品・ソリューションとして、CO₂を排出せず、大規模安定電源である原子力発電システムや、CO₂を回収・有効活用する技術 (CCS^{※1}およびCCUS^{※2})に加え、洋上風力発電などの再生可能エネルギーや水素混焼ガスタービンがあります。

原子力分野では、既設原子力発電所 (軽水炉) の再稼働を支援するとともに、原子燃料サイクルの実現にも貢献していきます。また、世界最高水準の安全性と高い経済性を両立する次世代軽水炉の開発も進めています。さらに、将来を見据えた小規模グリッド向け発電炉、および船用搭載炉の開発も推進していきます。

また、水素社会の到来を見据えたソリューション開発として、再生エネルギー由来の水素を利用した100%水素燃焼のガスタービンや高温ガス炉による水素製造なども視野に入れています。

当社グループの総合力を活かし、製品・技術のインテグレーションを通じてエナジートランジション時代のソリューションを提供し、気候変動問題をはじめとした社会課題の解決に貢献していきます。

※1 CCS : Carbon Capture and Storage

※2 CCUS : Carbon Capture Utilization and Storage

脱炭素化の加速に向け提供している製品・ソリューション

再生可能エネルギー

当社グループでは、継続的に増大する再生可能エネルギーの需要に応えるさまざまなソリューションを提供しています。

洋上風力発電については、デンマークのヴェスタス社と設立した洋上風力発電設備専門の合弁会社 MHI VESTAS OFFSHORE WIND A/Sを通じて事業を展開しており、欧州に続き、米国、アジアパシフィックで増加傾向にある需要に対応しています。また、洋上風力発電設備の供給に加えて、2020年7月にデンマークのCopenhagen Infrastructure Partners P/S (CIP社)と北海道における洋上風力発電プロジェクトの開発に関して協業することで合意し、CIP社との協業を契機として洋上風力発電事業にも参画していきます。

さらに、再生可能エネルギーの特徴である変動する発電の平滑化を図り、電力系統の需要と供給のバランスを維持するために、蓄電池やPower to Fuel^{※3}と組み合わせて提供する取り組みを開始しています。

また、当社グループは地熱・廃熱回収・バイオマス・太陽熱を利用し、中低温の熱源で効率的な発電が可能な有機ランキンサイクル発電システム (Organic Rankine Cycle : ORC)を提供しています。ORCシステムは中・高温の熱媒油により、蒸発器内の有機作動媒体を加熱・蒸発させ、その蒸気によりタービンが回転し、クリーンで安定した発電を実現します。

※3 Power to Fuelは、再生可能エネルギーから生み出される電力により水素などの燃料を製造する技術です。



© MHI VESTAS OFFSHORE WIND A/S

特集：脱炭素化の加速により気候変動問題の解決に貢献

次世代軽水炉・軽水小型炉

原子力発電は大規模で安定的な供給が可能であり、また運転時にCO₂を排出しないカーボンフリーエネルギーであることから、今後も重要なベースロード電源としての活用が期待されています。当社グループは、将来の脱炭素化の実現に原子力技術で貢献すべく、世界最高水準の安全性と高い経済性を両立する次世代の軽水炉の開発に取り組んでいます。安全性については、福島第一原子力発電所事故の教訓をもとに制定された日本国内の新しい規制基準への適合性をより一層高める観点から、

- ❶ 万一の事故時においても確実に「止める・冷やす・閉じ込める」の原則に基づいた安全機能（多重性・多様性）の強化
 - ❷ 地震、津波や、火災、竜巻などの自然災害（外部ハザード）対策の強化
 - ❸ テロ／サイバーテロや意図的な航空機衝突などに対するセキュリティ強化
- などの対策を設計段階から取り込むことで合理的に世界最高水準の安全性を目指します。

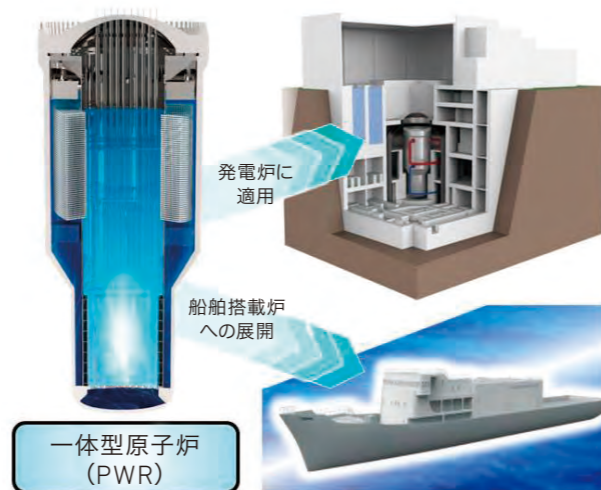
経済性、運用性の面では、運転・保守性の向上、効率化とともに、運転・建設コストを低減して、将来にわたって、社会に対して安定的に安価な電気を供給できるプラントの実現を目指しています。

また、特に社会的な受容性の観点から、学協会などの場で有識者や電力会社との議論を通じて、次世代の軽水炉に必要な要件の具体化を進めるとともに、概念設計と技術開発に着手しています。今後も引き続き、産学連携して、次世代の原子力プラントの実現、原子力に対する国民の信頼回復に向けた取り組みを推進していきます。

さらに、将来の多様な電源ニーズにも対応すべく、小規模グリッド向けの発電炉、およびモバイル利用が可能な船用搭載炉への展開も見据えた小型の一体型原子炉（軽水小型炉）の開発も行っています。実証性の高い加圧水型軽水炉（PWR）の技術をベースに、主要機器を原子炉容器内に統合する独自の一体型原子炉設計を採用し、原子炉冷却材の喪失による事故の発生を原理的に排除することにより高い安全性を実現します。



次世代軽水炉



軽水小型炉（発電炉、船用搭載炉）

CO₂回収・有効活用

地球温暖化への世界的な関心の高まりとともに、化石燃料の燃焼などによって排出されるCO₂を回収し、有効活用または地中に貯留するCO₂回収・有効活用（CCUS: CO₂Capture, Utilization and Storage）分野が注目されています。

当社グループは、1990年より燃焼排ガスからのCO₂回収技術の開発を進め、1999年のマレーシア向け初号機から現在に至るまで、化学プラントや発電所向けに多くのCO₂回収プラントの商用機を納入しており、世界トップシェアを誇っています。対象ガスに含まれるCO₂を90%以上回収（純度99.9vol%以上）する技術（関西電力（株）との共同開発によるKM CDR Process[®]※4）を利用して提供するCO₂回収プラントは、優れた省エネ性能と高い信頼性を有しています。また、重油・石炭・天然ガスといった広範囲な燃焼排ガスを対象としていることも特長です。

さらに、英国でバイオマス発電所からCO₂を回収する新しい実証プロジェクトを開始します。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、ネガティブ・エミッション（CO₂排出量が正味マイナス）社会の実現を目指します。

一方、注目を集めているCO₂の利用法はEOR（原油増進回収法）です。火力発電所などで回収した

CO₂をパイプライン等で油田に送り、油層にCO₂を送り込むことで地下に残っている原油を回収するもので、従来は2～3割程度しか回収できなかった原油の回収率を飛躍的に高めることができます。さらに圧入したCO₂はそのまま地中に貯留できるため、地球温暖化対策にも大きく貢献します。

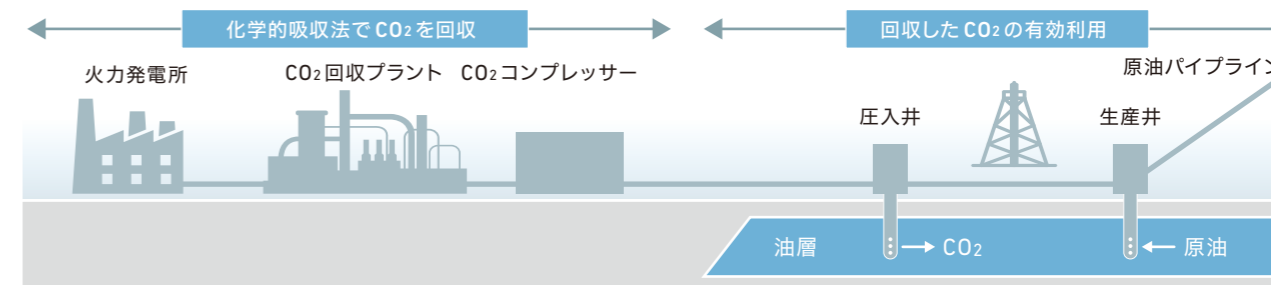
※4 KM CDR Process[®]は、三菱重工エンジニアリング（株）の日本、米国、欧州共同体（CTM）、ノルウェー、オーストラリアおよび中国における登録商標です。



英国での実証プロジェクトで使用するCO₂回収小型モバイル装置



CO₂回収プラント（世界最大のCO₂回収量4,776トン/日）



特集：脱炭素化の加速により気候変動問題の解決に貢献

水素社会の到来を見据えたソリューション開発

水素エネルギーはその利用段階でCO₂を排出しない、貯蔵可能なエネルギーであり、発電、産業、輸送などの幅広い分野において、その利用が期待されています。製造段階でCO₂を排出しない水素を貯蔵し、必要なタイミングで安定的に利用することが可能になれば、脱炭素社会への移行に向けて大きく前進します。

当社グループでは、天然ガス火力発電所の水素燃料への転換プロジェクトへの参画に加え、再生可能エネルギーや高温ガス炉を利用した水素製造技術の開発を進めるとともに、水素を利用したCO₂の有効活用にも取り組んでいます。

天然ガス火力発電所の水素燃料への転換プロジェクトへの参画

当社グループは1970年代以来、水素含有燃料を使用する発電所向けにガスタービンを納入した実績を有し、総運転時間は350万時間以上に達しています。また、大型ガスタービンについても、2018年には独自開発の燃焼器技術などにより30%の水素混焼技術を確認し、さまざまなプロジェクトに取り組んでいます。

オランダでは、当社グループが納入した天然ガス焚きガスタービンを中核とするガスタービン・コンバ



オランダMAGNUMプロジェクト
(世界最大級の水素発電(100%水素専焼)プロジェクト)

インドサイクル(GTCC)発電所の一部の発電設備(44万KW)を、2025年までに100%水素専焼の設備へ転換するプロジェクトに参画しています。この転換により、現在、同発電設備から排出されている年間約130万トンのCO₂をほぼ削減できる予定です。

また、米国ユタ州では、当社グループが実用化した水素焚き大型ガスタービン技術によるGTCC発電設備を納入する予定です。2025年に水素混焼率(体積比による混合比率)30%で運転を開始し、2045年までに水素100%での運転を目指します。米国ユタ州における水素混焼率30%GTCCへの更新により、最大で年間約460万トンのCO₂排出量削減(東京都の約2.4倍の面積の森林が吸収するCO₂の量に相当)に寄与します。さらに、同GTCC発電設備で使用す

る水素は、当社グループが参画するユタ州内の再生可能エネルギー由来電力によるエネルギー貯蔵事業からの活用が期待されています。同エネルギー貯蔵事業では、米国ユタ州の岩塩坑に、再生可能エネルギーを利用した水の電気分解により取り出した水素などを貯蔵し、100%再生可能エネルギー由来では世界最大級となる100万kWのエネルギー貯蔵施設の開発を目指しています。

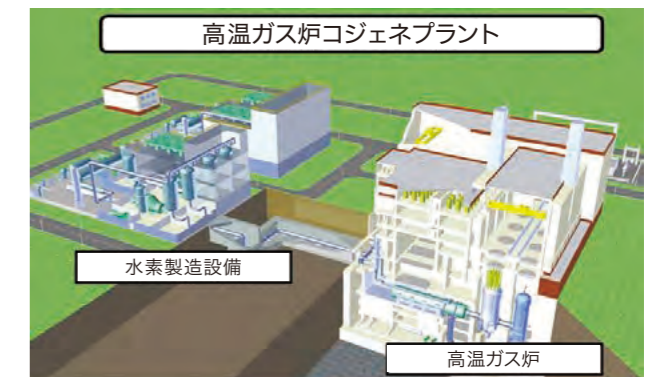
高温ガス炉を利用した水素製造と発電のコージェネレーション

これまで原子力エネルギーのほとんどは発電利用であり、非電力分野への利用は狭い範囲に限られていましたが、今後、脱炭素化の実現に向けて運転時にCO₂を排出しない原子力エネルギーの多目的利用に向けたイノベーションへの期待が高まっています。

高温ガス炉では、従来の軽水炉と比較してはるかに高い900℃以上の超高温の熱を取り出すことが可能であり、水素製造などさまざまな産業プロセスでの利用が検討されています。

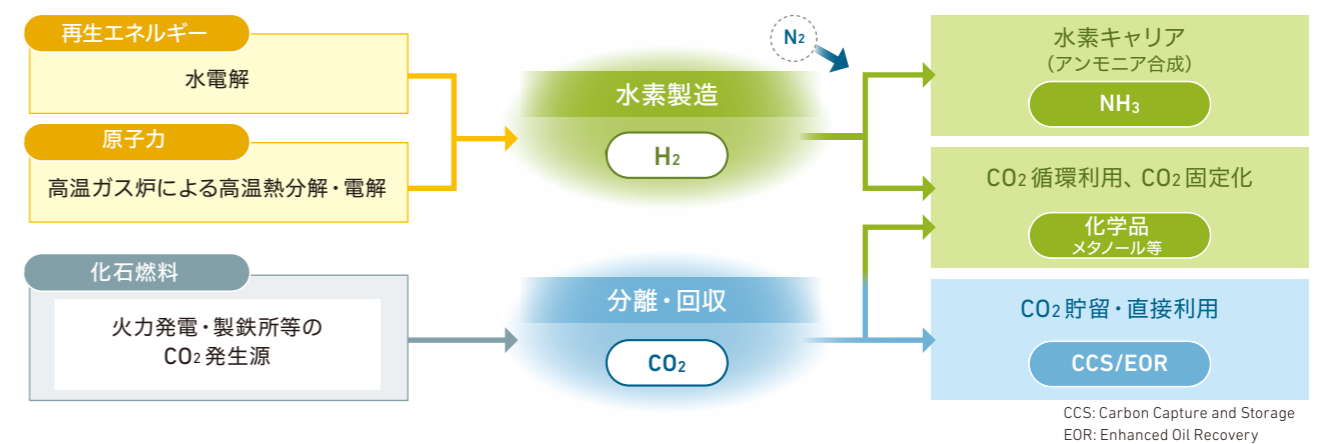
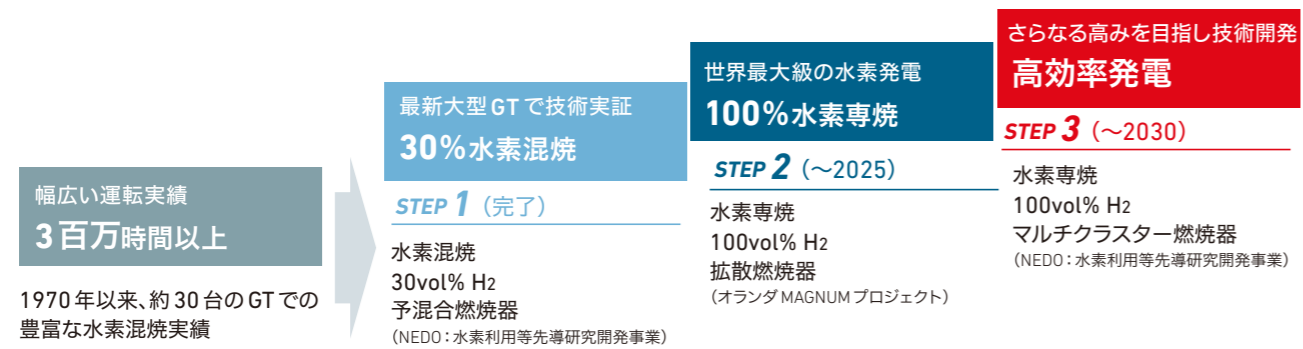
当社グループでは、将来の水素ニーズの拡大に着目

して、大量、安価かつ安定的な水素製造を中心とした高温熱利用と発電を両立する高温ガス炉コージェネレーションプラントの開発を推進し、水素還元製鉄への転換を目指す鉄鋼業界をはじめとしたさまざまな産業分野における脱炭素・水素社会の実現に貢献していきます。



水素を利用したCO₂の有効活用

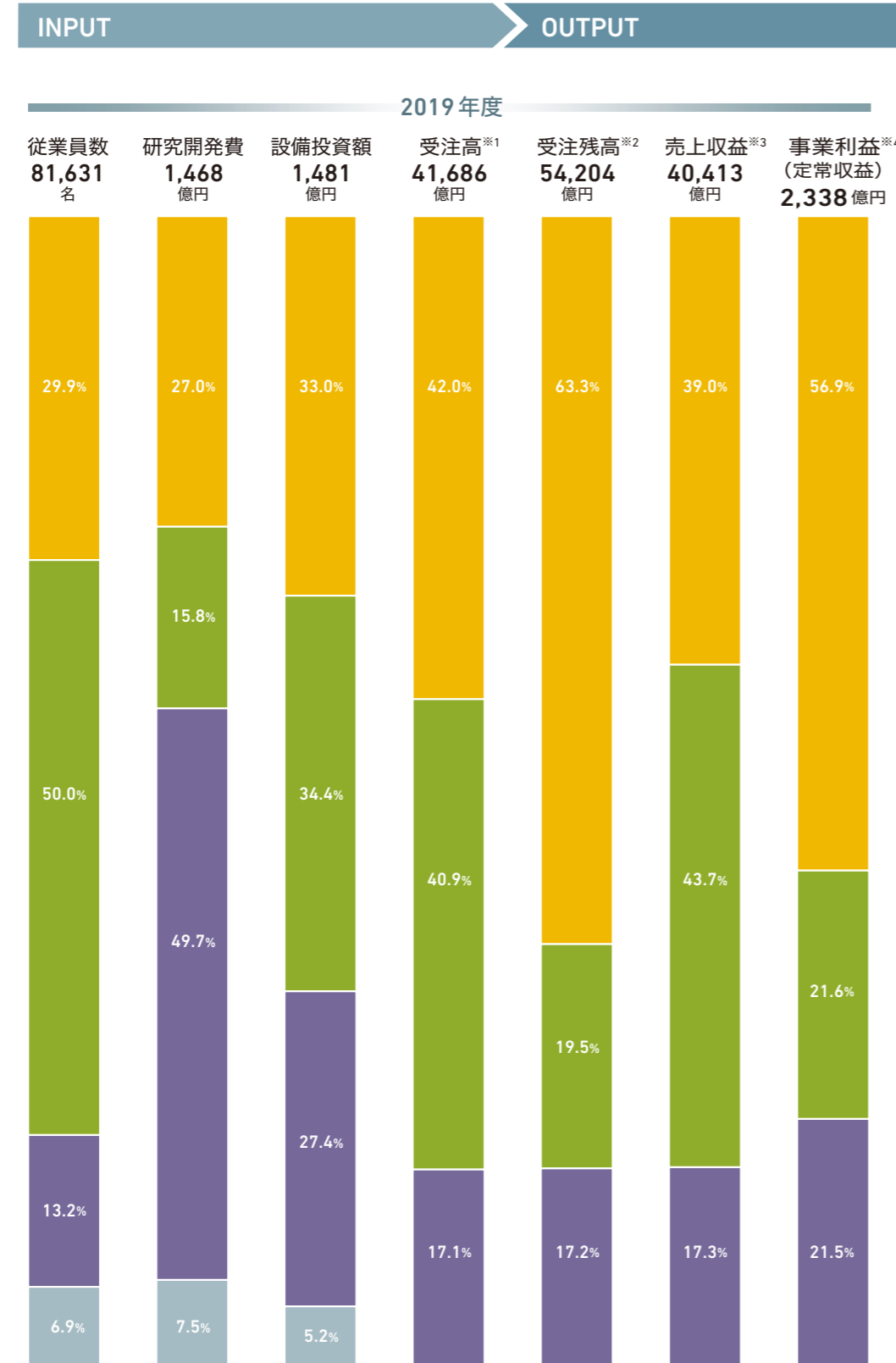
再生可能エネルギー、原子力エネルギーを利用した水電解や熱分解で生成した水素と、火力発電や製鉄所で使用する化石燃料からCO₂回収装置により分離・回収したCO₂を使い、メタノール等の化学品を精製するなど、CO₂の有効活用にも取り組んでいます。



事業戦略

セグメント別ハイライト

【旧報告セグメント】



※1 その他、消去・共通△464億円 ※2 その他6億円
 ※3 その他、消去・共通△319億円 ※4 その他、消去・共通△200億円およびSpaceJet投資△2,633億円を含まない

【新報告セグメント】

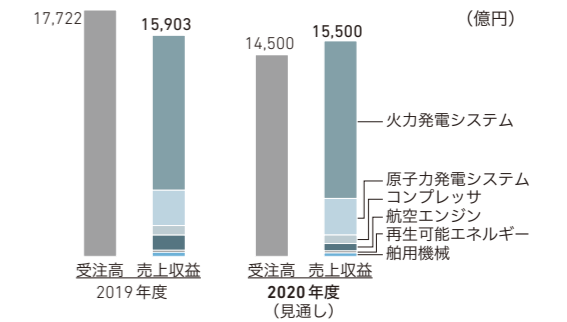
報告セグメントの区分変更については「ドメインの再編」P15をご覧ください。

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
- 風力発電機器
- コンプレッサ
- 航空機用エンジン
- 環境プラント
- 船用機械

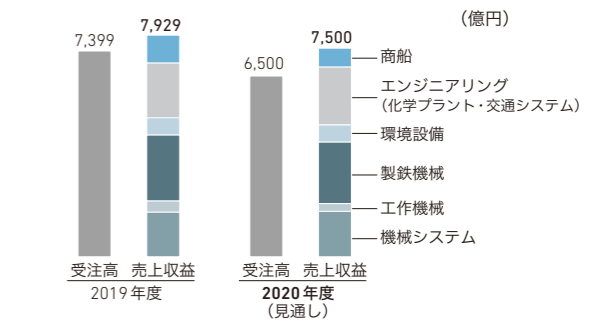


プラント・インフラ



主な事業

- 商船
- 交通システム
- 化学プラント
- 環境設備
- 製鉄機械
- 工作機械
- 機械システム

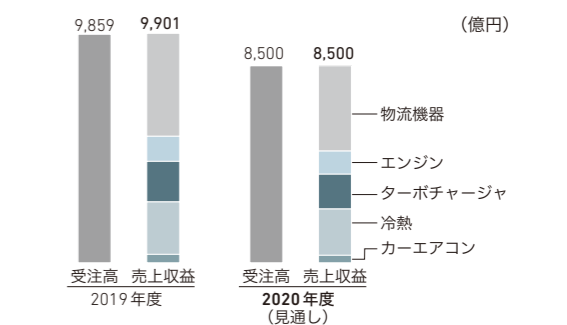


物流・冷熱・ドライブシステム



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

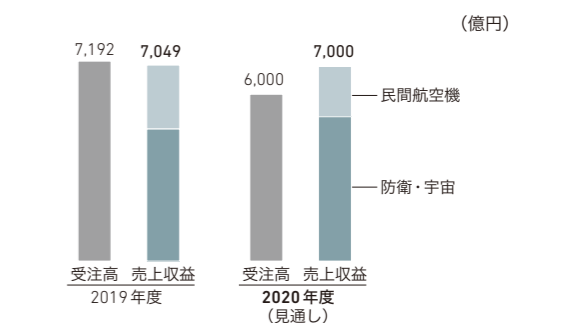


航空・防衛・宇宙



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: エナジー

Energy Systems



高砂工場 実証設備複合サイクル発電所 第2号発電設備

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 最先端の低炭素化・環境対策技術(高効率GTCC、IGCC、高効率USC^{※1}、CCS / CCUS^{※2}、AQCS^{※3}、SOFC、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、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 コンプレッサ	<ul style="list-style-type: none"> 洋上風車の豊富な実績(MVOW^{※4}世界シェア第2位) 石油化学プラント分野における実績
	航空エンジン	<ul style="list-style-type: none"> 燃焼器・低圧タービン分野の技術力 エンジンメーカーとの強固な連携 三菱重工航空エンジンの技術と三菱パワー^{※5}のガスタービン技術とのシナジー
	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
<small>※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 MVOW: MHI Vestas Offshore Wind ※5 三菱日立パワーシステムズ(株)は2020年9月に三菱パワー(株)へ社名変更</small>		
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
	再生可能エネルギー コンプレッサ	<ul style="list-style-type: none"> 12MW級洋上大型機の未投入(他社の12MW~14MW機の市場投入表明) オイル&ガス市場でのシェアの低さ
	航空エンジン	<ul style="list-style-type: none"> エンジン開発プログラムへの限定的な参画比率
	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"> 環境規制強化に伴う高効率・クリーン電力ニーズの拡大 再生可能エネルギー拡大に伴う負荷調整ニーズの拡大 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)
	再生可能エネルギー コンプレッサ	<ul style="list-style-type: none"> 洋上風車市場の拡大(欧州に加え、北米・日本・台湾など) 三菱パワー^{※5}のガスタービン等当社グループ製品との組み合わせ
	航空エンジン	<ul style="list-style-type: none"> 航空機市場の継続的成長
	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)
T 脅威	火力発電システム	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 他電源との競争激化
	再生可能エネルギー コンプレッサ	<ul style="list-style-type: none"> 洋上風車の価格低下圧力増大(競争激化) 競争激化、中国メーカーの台頭
	航空エンジン	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルス等による航空需要の蒸発 技術革新による航空機ビジネスモデルの変化
	船用機械	<ul style="list-style-type: none"> 国内造船業界の弱体化

2019年度の概況と重点強化領域における取り組み状況

連結受注高は、北米市場で水素混焼型を含む新型GTCC^{※6}発電設備を連続して受注したことなどにより、前年度を上回る1兆7,721億円となりました。売上収益は、航空機用エンジンやコンプレッサが増加したことなどにより、前年度を上回る1兆5,902億円となりました。事業利益は、現地工事費の高騰等の下振れ要因があったものの、南アフリカ共和国のボイラ建設プロジェクトに関する係争について株式会社日立製作所との和解に伴う利益を計上したことなどにより、前年度を上回る1,443億円となりました。

当社グループはエネルギー事業の構造転換や、最適なエネルギーソリューションの提案を進めています。火力発電システム事業では、次世代1,650℃級高効率JAC形ガスタービンの長期実証用設備を高砂

工場に設置、運転を開始しました。また米国向けに水素焚きガスタービンを中核とするGTCC発電設備を受注しました。このプロジェクトでは、2025年に水素混焼率30%で運転開始、2045年までに水素100%で運転する計画です。原子力事業では、軽水炉の再稼働・特定重大事故等対処施設設置や、原子燃料サイクル(再処理、高速炉)の実現に向けた支援を推進しています。さらに、核融合エネルギーの利用実現に向けた国際プロジェクトにおいて、世界最大級の超伝導コイルを世界で初めて^{※7}完成しました。洋上風車事業では、デンマークのヴェスタス社との合併会社(MVOW)が、アジア太平洋地域や日本においてプロジェクトを受注しています。

※6 GTCC:ガスタービンコンバインドサイクル
 ※7 2020年1月30日に完成式典を開催

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適用とさらなる高度化 デジタル・ソフトウェア最新技術を活用したソリューションサービスの提案 当社グループが保有する技術・リソースの有効活用による事業領域の拡大 エネルギーの構造転換に即した運営体制・リソースの最適化
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 世界最高水準の安全炉の具体化、将来炉(高速炉、小型炉、高温ガス炉、核融合炉)の開発推進
再生可能エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 欧州市場に加え、米国・アジア地域へも戦略的に進出し、洋上風車市場拡大に対応した量産体制強化
コンプレッサ	<ul style="list-style-type: none"> 三菱パワー^{※5}のガスタービンと組み合わせたLNG主冷凍パッケージ等オイル&ガス分野向けコンプレッサの拡販 アフターサービス事業の拡大
航空エンジン	<ul style="list-style-type: none"> 新型コロナウイルスによる航空需要の蒸発に減産等で対応した上で、その後の需要回復、市場再成長に向けた体制構築 MRO^{※8}事業の拡大 長崎工場稼働
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)

※8 MRO: Maintenance, Repair and Overhaul

事業戦略: プラント・インフラ

Plants & Infrastructure Systems



石炭燃焼排ガスを対象とした世界最大のCO₂回収プロジェクト(米国テキサス州ヒューストン)



事業を通じて貢献を目指す
Sustainable Development Goals (SDGs)

2019年度の概況と重点強化領域における取り組み状況

連結受注高は、米中貿易摩擦や新型コロナウイルスの影響により、顧客の投資判断遅れや商談の繰り延べ等が発生し、前年度水準を下回る7,399億円となりました。売上収益は海外プロジェクト案件の進捗率が影響し、前年度水準を下回る7,929億円となりました。事業利益は、一部の海外プラント案件にて採算が悪化したものの、各事業での構造改革や収益改善の効果により、前年度水準を上回る255億円となりました。

従来の事業方針を踏襲し、製鉄機械、工作機械、機械システムを「収益力強化」、商船を「競争領域変更」、エンジニアリングと環境設備を「ビジネスモデル変革」の категорияに分類し、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断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、エンジニアリング事業の強化とサービス事業の強化を継続して推進し、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強化を進めています。これら施策に共通して重要となるデジタルライゼーションの取り組み強化をドメインと当社のシェアードテクノロジー部門の連携により推し進め、個々の事業のさらなる競争力強化、事業強化へつなげます。

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	
商船	●他社を凌駕する環境・省エネ技術
エンジニアリング全般 ^{※1}	●技術の融合で高付加価値を創出するエンジニアリング力
交通システム	●高度なシステムインテグレーション能力や豊富なAPM ^{※2} 実績
化学プラント	●大型プラント建設実績に基づく、高度なEPC ^{※3} 遂行力
CO ₂ 回収プラント	●国内外の商業プラント実績に支えられた信頼性が高いCO ₂ 回収技術
製鉄機械	●フルラインアップの体制とグローバル事業展開
工作機械	●国内トップシェアを誇る歯車加工システム(工具を含めたフルラインアップの品揃え)
機械システム	●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 エンジニアリング全般: エンジニアリング、環境設備 ※2 APM: Automated People Mover (全自動無人運転車両)
※3 EPC: Engineering Procurement Construction

W 弱み	
商船	●同じ仕様で繰り返し建造する船の相対的なコスト競争力
エンジニアリング全般	●受注・利益のポラティリティの高さ
製鉄機械	●大きなマーケットポラティリティ
工作機械	●受注生産体質に伴うコスト競争力
機械システム	●国内主体の成熟事業が多い

O 機会	
商船	●海運の低・脱炭素化 ●デジタル技術による船舶の安全性・効率性の向上
エンジニアリング全般	●EPCの上流から下流までのライフサイクル全体をカバーする顧客ニーズの増加 ●世界的な環境意識の高まり
交通システム・環境設備	●新興国の経済発展、都市化に伴う市場拡大
製鉄機械	●省エネ・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
工作機械	●インダストリー 4.0、第5世代移動通信等、技術革新の進展
機械システム	●社会の電化・知能化(IoT、AI、CASE)に対応する新事業分野の伸展

T 脅威	
新興国企業の台頭・世界経済の不透明感	
商船	●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
エンジニアリング全般	●代替技術の出現による新規プレイヤーの台頭 ●地政学リスク
製鉄機械	●海外競合先との競争激化
工作機械	●新興国(中国、韓国、台湾他)メーカーの台頭
機械システム	●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

事業施策

環境変化に備え効率化推進	収益力強化
製鉄機械	●戦略的製品傾注(低環境負荷製品拡充) ●ライフサイクル事業強化(保守サービス事業拡大、デジタルライゼーション拡大)
工作機械	●マスカスタマイゼーションの推進 ●微細加工等の新規分野(金属3Dプリンターや半導体常温接合装置)の体制強化
機械システム	●社内リソース共有・人材流動化による効率的経営 ●デジタルラ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・知能化新事業の創出

差別化で収益力向上	競争領域のシフト/ビジネスモデル変革
商船	●高密度艦装船等の高付加価値領域へのシフト加速 ●環境規制対応等のエンジニアリング領域の強化
エンジニアリング	●事業領域・収益の多角化(ライフサイクル事業強化: プロジェクト出資・O&M事業の拡充等) ●大型プロジェクト収益力強化(デジタルライゼーションによるプロジェクト管理推進等)
環境設備	●国内案件の確実な受注と遂行 ●海外案件への取り組み強化
エンジニアリング・環境設備共通	●コア技術の開発加速(ごみ焼却発電施設、CO ₂ 回収装置、APM等)による脱炭素社会へのさらなる取り組み

事業戦略: 物流・冷熱・ドライブシステム

Logistics, Thermal & Drive Systems



人手不足や物流効率化などの課題解決に貢献するレーザー誘導方式無人フォークリフト



事業を通じて貢献を目指す
Sustainable Development Goals (SDGs)

2019年度の概況と重点強化領域における取り組み状況

2019年度の連結受注高は、米中貿易摩擦に端を発した自動車産業の需要の落ち込みを受け、ターボチャージャーが減少し、9,859億円となりました。売上収益は、物流機器、冷熱で多少の増収はあるものの、ターボチャージャーおよびエンジンの受注が激減したことで、ドメイン全体としては減少し、9,901億円となりました。事業利益は、ターボチャージャーの売上減少が影響を及ぼし、前年度を下回り、294億円となりました。

2019年度下期に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事業製品に影響が及んでいます。例えば、感染拡大防止のための外出規制などにより人の動きやモノの流通が停滞したことで、製品輸入が滞っています。冷熱事業では海外で製造している家庭用ルームエアコンの輸入が滞り受注に影響しています。また物流機器においては、流通が止まることで物流機器設備投資を先送りする傾向がみられ、先行きが不透明な状況となっています。

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	●世界第3位の事業規模
	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
	ターボチャージャー	●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	●再生可能エネルギー・バッテリーと内燃機関を融合させた新技術
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	
	ターボチャージャー	●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	●小型エンジン：母機を持たないコンポーネント事業であり顧客の影響を大きく受ける ●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	●環境保全意識の高まり
	ターボチャージャー	●環境・燃費規制に対応したエンジンのダウンサイズ+ターボ化
	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	
	ターボチャージャー	●EVの拡大に伴う中長期的な市場縮小
	エンジン	●石油価格の下落による市況の悪化

事業施策

全般	中量産品は全般的に新型コロナウイルスの影響が大きく、全事業で足元の固定費削減に注力
物流機器	●組織のスリム化、機種統合等PMI推進 ●販売強化 (代理店の直営化ほか)
冷熱・カーエアコン	●販売強化 (代理店の直営化ほか) ●低環境負荷対応製品の開発・投入 (CO ₂ 冷媒機ほか)
ターボチャージャー	●市況の変化を受けて足元での固定費削減に注力、および電制製品の開発加速
エンジン	●主力製品へのリソース集中

事業戦略: 航空・防衛・宇宙

Aircraft, Defense & Space



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-IIBロケット9号機

© JAXA

事業を通じて貢献を目指す
Sustainable Development Goals (SDGs)



2019年度の概況と重点強化領域における取り組み状況

2019年度の連結受注高は、F-15戦闘機の能力向上事業等の受注があった防衛関連製品や宇宙機器が増加したことなどにより、前年度を上回る7,192億円となりました。また、売上収益は、宇宙機器など一部の製品を除いていずれも増加したため、前年度を上回る7,049億円となりました。事業損益は、SpaceJet関連資産の減損損失を計上したことなどにより、前年度から大きく悪化して2,087億円の損失となりました。

民間航空機分野では、構造Tier1事業において、収益性の改善を目的として、さらなる生産効率向上とコスト競争力強化にも取り組むとともに、狭胴機プログラムを新規獲得するための活動を開始していません。SpaceJet事業においては、三菱重工グループ全体の財務状況を考慮した適正な規模の予算での開

発を推進していくとともに、開発スケジュールの精査を進めています。ボンバルディア社から買収したCRJ事業においては、リソースの最適化とPMI^{※1}を推進します。

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、MR0^{※2}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、2020年度1号機打上げに向けて進めています。

※1 PMI: Post Merger Integration
※2 MR0: Maintenance, Repair and Overhaul

現状認識

S 強み	民間航空機	<ul style="list-style-type: none"> 民間航空機のシステム全域をカバーする事業領域 (Tier1事業の構造体、SpaceJet事業の完成機、CRJ事業の運航支援) 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
W 弱み	民間航空機	<ul style="list-style-type: none"> 特定の顧客やサプライヤーへの依存 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
O 機会	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
	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 新たな「防衛計画の大綱」「中期防衛力整備計画」の策定により、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
T 脅威	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 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

事業施策

民間航空機	Tier1	事業環境に耐えうるコスト競争力の強化	<ul style="list-style-type: none"> 自動化設備導入 AI、IoTによる間接業務自動化 北米、アジア調達網の拡充
		差別化優位性分野へ進出	<ul style="list-style-type: none"> 先進材料(複合材)、先進工法(金属加工)の開発による軽量化、低コスト化技術の推進
	SpaceJet事業	適正規模での効率的な開発作業の推進	<ul style="list-style-type: none"> 市場環境の変化に応じた組織・人員・活動とし、推進段階に合わせて効率的に開発活動を実施
CRJ事業	PMIの推進	<ul style="list-style-type: none"> 売り手のインフラへの依存からの早期脱却 リソースの最適化 	
	受注・売上の確保	<ul style="list-style-type: none"> 積極的販促活動による新型コロナウイルス影響後の回復需要の着実な刈り取り 	
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MR0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 	
デュアルユ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メッセージ

新型コロナウイルス感染症流行の影響など
事業環境が急変するなかでも、
財務健全性を維持し
次の成長ステージでの飛躍に備えます。



取締役執行役員CFO
小澤 寿人

リスク資産の圧縮・解消を進め バランスシートを改善

2019年度の業績は事業利益が20年ぶりの赤字となりました。この一番の要因は、SpaceJet事業に関わる減損損失を計上したことですが、SpaceJetという特殊要因を除いても事業利益率は2018年度比で約0.9ポイント下がっています。収益率を改善すべきタイミングに新型コロナウイルス感染症流行による世界経済の停滞が加わり、厳しい状況となりました。

一方、プラスの面もあります。それは、リスク資産の整理が進んだことです。懸案であった南アフリカプロジェクト関連の補償資産回収の目途が立ち、結果として現金2,000億円と連結子会社である三菱日立パワーシステムズ株式会社 (MHPS)^{※1}の100%

子会社化という形に組み替えられました。MHPSの100%子会社化は、今後の事業展開を考えてもプラスに作用するのではないかと思います。

SpaceJet関連資産については、開発スケジュールの見直しを踏まえ、減損処理を行いました。一方でグループ全体としてこれから生み出していく利益に対する税コストとしての将来キャッシュアウトを抑制する効果を持つ繰延税金資産を計上しました。これにより、株主資本の減少につながったことは誠に申し訳ありませんが、バランスシートの改善という意味ではリスク資産が整理できましたので、将来に向けた対策が打てたと考えています。

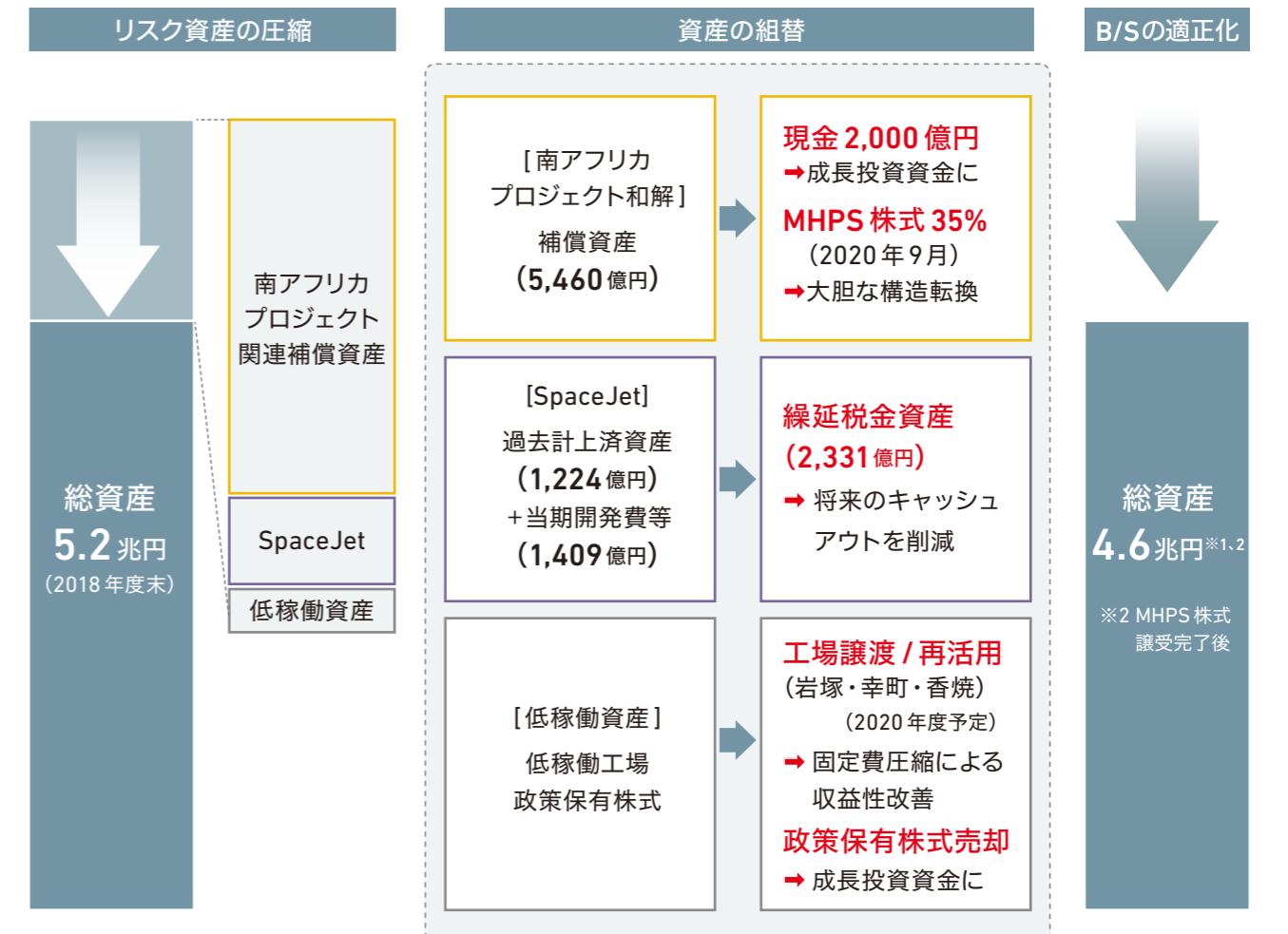
2020年度の話についても触れたいと思います。フリー・キャッシュ・フローの面では2018年度およ

び2019年度は2,000億円を超えましたが、2020年度はマイナス4,000億円と、過去の2年のプラス分を相殺する形となる見通しです。しかしながら、このキャッシュ・フローの悪化は当期利益の減少に加えて前受金の入金スケジュールによる影響が大きく、今後もこのようなマイナスが続くとは考えていません。2021年度は是非プラスに戻したいと思います。

また、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)は、近年、継続的に改善してきましたが、2020年度については2019年度と比べて悪化するものと見込んで

ています。先ほど述べましたとおり、前受金(契約負債)が大きく減少する上、民間航空機も減収が予想されるため、従前と同じレベルという状況にはなりません。しかし、2021年度以降、新型コロナウイルス感染症流行の影響が収束し売上収益を伸ばしていくことができれば、CCCは再び改善していくものと想定しています。2020年度は厳しい事業環境を踏まえ、全体の数字だけでなく、ビジネスごとに、売上債権や棚卸資産の手持ち日数といった勘定ごとの数字を精査していきます。

▶ バランスシートの改善



※1 三菱日立パワーシステムズ(株)は2020年9月に三菱パワー(株)へ社名変更

CFOメッセージ

新型コロナウイルス感染症流行拡大の影響とその対策

新型コロナウイルス感染症の流行は財務面でも大きな影響を及ぼしていますが、資金の手当てという面では2020年3月から準備をしていました。また、従来から財務体質の改善に取り組んでおり、当面の資金繰りの心配はありません。しかしながら、事業面への影響は計り知れず、この先感染が収束すれば一気に経済状況が回復するかという点、そこはなんとも言えない部分があると思います。特に、中量産品事業や民間航空機事業について、緊急対策を実施することで影響を最小限とする取り組みを進めています。

この困難を乗り越えるため、間接部門の規模の適正化を図るとともに、財務部門のプロセス改善を通じて、コスト削減や業務の効率化に加え、経営の意思決定に資する財務情報をより迅速に把握する仕組みを構築することがCFOとしての喫緊の課題です。

三菱重工グループはグローバルに事業を展開している一方で、近年、販売費及び一般管理費の比率が上昇傾向にあります。通常、マーケットカバレッジを上げるために営業部門を拡大する場合には、それに伴って間接部門も大きくしないといけませんが、必要以上に間接部門を拡大しないよう、各事業の規模や特性に応じたマーケットカバレッジの方法を考えながら、最適な組織体制とする必要があります。

財務部門のプロセス改善については「財務プロセス改革室」を設置し、当社グループ全体の財務を統括するITインフラを整備するとともに、プロセス改善を推進していきます。ITインフラの整備を進め

ながら業務プロセスの改善も進めていくことが肝要であり、この両輪がそろって大きな効果が期待できます。

成長分野への優先的資金配分

リスク資産の整理はかなり進みましたので、次は成長に向けた取り組みとなりますが、当社グループの技術を活かして社会にどのように貢献していくかがポイントです。現在は環境問題への対応、特に脱炭素化への取り組みが中心となります。これは、人類の未来に関わる課題です。先ほど述べましたとおり、MHPSを100%子会社化し三菱パワー株式会社としましたが、それにより従来にも増して環境問題に対してさまざまなソリューションを提供することができる体制となりました。再生可能エネルギーは今後さらに伸びていくと思いますが、供給が不安定であったり、コントロールしにくい面があります。火力や原子力などわれわれが提供できるエネルギーのソリューションとの組み合わせによって、再生可能エネルギーを安心して利用でき、環境問題の解決に貢献できるシステムが構築できると考えています。今後は水素の技術、排出ガスをクリーンにする技術などを含めた統合ソリューションの提供が当社グループの成長を牽引すると考えています。

新型コロナウイルス感染症流行の影響を見通すことが困難な状況ですが、環境問題の解決に貢献する製品やソリューションの開発等、成長が期待できる分野に対しては、2020年度も引き続き重点的に資金を配分していきます。

株主・投資家の皆さまへ

最後に、株主・投資家の皆さまへ株主還元の方針と株価に対する考え方を述べさせていただきたいと思っております。まず、配当につきましては、2020年度の1株当たり年間配当金予想を前年度に比べ半分とし、中間配当を無配とさせていただきました。三菱重工の株主の皆さまのなかには、長期保有していただいている方や、また年金基金を運用している方が多く、安定配当が当社の株式を保有いただく際の一つの価値と考えておりますので、株主の皆さまには誠に申し訳なく存じます。

株価の向上についても重要課題と認識しております。当社グループでは、売上収益、総資産、時価総額の比率を1:1:1にするTriple One Proportion (TOP)を経営指標として設定しました。バランスシートのサイズを事業規模に見合ったものとすると同時に、時価総額についても同水準に引き上げることを目指しています。時価総額向上のためには先ほど述べたバランスシートの改善のみならず事業の成長期待を高め、株式市場からの評価をより向上させなければなりません。SpaceJet開発の進捗状況をクリアにし、成長シナリオについてもしっかりと示すことができれば、株価は回復に向かうものと期待しています。



当社グループは、よりよい社会づくりに貢献するため、さまざまな事業を展開し、自らの成長も目指していきます。新型コロナウイルス感染症の流行のような逆境下においても、ソリューションの提供を通じて社会や経済を支える挑戦を続けます。また、業績の回復に向けて全力で取り組み、2020年下期に公表を予定している新たな事業計画において成長戦略とともに、財務戦略をしっかりと策定し、再び増配基調とするよう努めますので、長い目でご支援いただければと思います。

技術基盤の強化

機械の極限の性能を知っている
私たちがだからこそ貢献できる
社会課題の解決があります。

常務執行役員CTO
兼 技術戦略推進室長
伊藤 栄作



未来を描き出し、イノベーションを実現

三菱重工グループは、さまざまな機械システムの提供を通じて、社会の進歩に貢献してきました。一方、SDGsのように社会課題や人の価値観が多様化し、技術革新が加速しており、事業のシフトが必要となります。

事業をシフトしていくには、俯瞰的な視点で未来を洞察し、事業と技術のイノベーション仮説を立案し、その試行錯誤を行う「探索のプロセス」が新たに必要になります。現行ビジネスの制約に囚われず、中長期視点で事業と技術のイノベーションを試行するのです。この活動が、MHI FUTURE STREAM (MFS) であり、シェアードテクノロジー部門^{※1}が推進役です。

得られた事業のアイデアを成長推進室と共有し、全社の成長戦略として、既存の事業基盤や組織文化に有機的に繋いでいきます。中には新しい組織が必要となる事業アイデアも含まれます。

MFSは、3つの活動で構成されます。まず、未来の社会像から当社グループの事業機会を洞察

するMega Scanです。技術・政治・社会・経済を対象に、100以上のメガトレンドを分析しています。次に、Shift the Pathでは、事業の中長期転換策を考え、それを実現するために、Technology Scoutingで必要な技術を探検/共創していきます。

例えば、お客さまや投資家の価値観が変化し、「低・脱炭素化」が加速すると考えています。そこで、既存事業の低炭素化・脱炭素の新ビジネス・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、カーボンリサイクルの実現に取り組んでいきます。

また機械システムの進化では、「電化」と「知能化」に注目しています。当社グループには、ハードウェアとその制御について、世界トップレベルのものがたくさんあります。そこへ電化や知能化の技術をもっと取り入れていくことで、新たな価値創造ができます。

まず、電化では、パワー半導体の将来の進化を想定し、製品開発を進めています。パワー半導体は、電気の周波数を変えたりするデバイスですが、より高い出力密度の製品が出てきており、従来の駆動

機関を電気駆動に切り替えれば、効率向上や小型・軽量化、自動制御がしやすくなるなど、さまざまなメリットが得られます。

知能化では、当社グループは何年も前から、ディープラーニングをはじめAIを生かした技術を実用化し、自動運転などに活用しています。これを近年のデジタル・通信・制御技術の進展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、最適運用することが可能となります。

例えば、成長分野である冷熱や物流で、知能化・自動化や性能の大幅向上に取り組んでいます。また、AI活用による検査技術の高度化によるサービス拡大にも取り組んでいます。

市場や技術の変化は従来にないスピードと大きさに起こっており、社外の知を取り入れ、イノベーションを創発することが不可欠です。200近い大学や企業との協業に加え、革新的な技術やビジネスアイデアを柔軟に組み合わせ、イノベーションを共創する取り組みを進めています。

※1 技術戦略推進室、総合研究所、ICTソリューション本部、バリューチェーン本部で構成

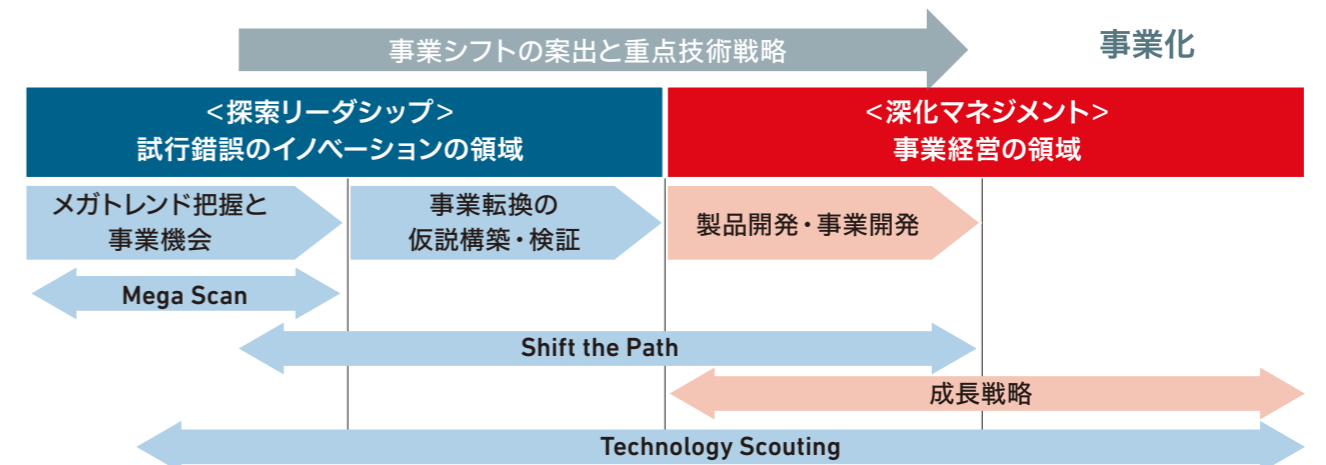
イノベーションを実現するための新たな取り組み

MFSの活動からイノベーションを実現する新たな取り組みとして、3つの事例を紹介します。

まず、2018年に設立したイノベーション推進研究所 (MHI Innovation Accelerator) です。最先端の技術・研究領域の中から、新たな知見を見出し、従来の製品・事業の前提を覆すような技術の研究開発を推進します。実現すれば社会や産業に大きなインパクトを与える、夢のある革新技术の研究開発です。原理検証から始めるテーマも多いですが、着実に技術準備度を高めています。テーマ数も増えており、社内の若い研究者が基礎段階から参画することで、将来の実用化を加速します。

さらに、ベンチャー企業のアイデアを実現する「共創の場」を2020年に設立します。試作や実装の試行錯誤を行うラボやインフラを備え、ハードテックを中心に運営します。すでに、いくつかのベンチャー企業が活動を開始しています。当社グループが保有する技術や設備、人材も加わることで、事業化を加速します。当社グループの社員も、イノベーターとしての発想力、行動力を身に着けることができます。

▶ 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)



技術基盤の強化

もう一つは、シェアードテクノロジー部門の研究開発の加速と、視野の拡大です。総合研究所を中心に、研究者が自由な発想で、自ら仮説を作り検証する仕組みを新たに取り入れました。社会貢献するアイデアやビジネスシナリオを自分の言葉で書けること、課題を細分化して要素技術などに分解して取り組むことを条件としています。開始後数ヵ月で、100件以上の提案がありました。未熟なものから良く練られたものまで玉石混交です。この中では、「失敗してよい」と言っています。失敗も立派な仮説検証データとして蓄積していきます。自分のアイデアを上述の「共創の場」に持ち込んで、起業家として巣立っていく人が出てくるかもしれませんね。

なお、MFSでは、実用化に近い新事業・新製品のアイデアも出てきます。しばしば、複数のSBU※2が連携するグループ横断的なプロジェクトが必要となるため、SBUの設計者とシェアードテクノロジー部門の研究者が共同で開発にあたる仕組みを運用しています。

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

三菱重工グループに新しい姿を付け加える

複雑で高性能な機械を高い精度で動かす。同時に信頼性を備える。それが当社グループの強みです。これらに電化と智能化を付加して進化する。それが今後の方向性です。

三菱重工というと、ロケットなど大型の完成品メーカーのイメージがありますが、今後は「強いコンポーネント(部品)を作り、より多く活用していただく」場面を増やします。難しい技術を適用した機械を核としつつも、電気や自動化の機能を取り入れた、新しいタイプのコンポーネントです。社会の役に立つイノベティブなコンポーネントを次々と生み出していきます。

例えばカーエアコンでは、エンジン車向けの従来製品にモーターを組み合わせて、EV車向けの電動式コンポーネントを極めて短期間で開発しました。

また、世界中で開発が進められているエアタクシーには、高性能な動力コンポーネントが必須です。タービンなどで培った回転体に関する優れたノウハウを生かして、ファンとモーターを一体化したコンポーネントを作り、世界中のエアタクシーメーカーに数多く販売し、広く使っていただく。難易度の高い技術開発の組み合わせが必要で、われわれの強みを発揮できる分野です。

複雑な機械やプラントを確実に効率よく動かす制御技術は、当社の重要なコアコンピタンスです。特に、社会インフラや発電所など、ミッションクリティカルな制御技術は世界トップレベルです。

智能化の分野では、機器により多くのセンサーを取り付けてモニタリングすることで、複数システムの最適運用を推進します。リアルタイムデータを、エッジコンピューティングと無線ネットワークを介して、最適運用の判断に使う技術を、社内の発電プラントで実証済みです。データを分析し使いこなすために、多彩なシミュレーション技術や多様なAI技術プラットフォームを日々高度化しています。これらを駆使して、熟練者でも気づかない部品寿命の兆候をつかみ、部品交換を提案します。さらには遠隔オペレーションや自動運転も増やしていきます。

お客さまにご満足いただける製品やサービスを提供し続ける

三菱重工グループは今後成長していけるのか、という声をいただくことがありますが、むしろ、これから伸びていくのは、当社グループのような企業であると確信しています。

例えば、電化に伴い機械が小型化・高回転化すると、発生する熱をどう冷却するのか、構造は大丈夫か、といったさまざまな懸念が発生します。また、修理や交換のタイミングを正確に予測するニーズが高まります。ところが、問題発生箇所や原因を特定し、修理や交換のタイミングを判断するためには、AIで運転データを分析するだけでは不十分です。機械そのものを深く理解し、高度な設計開発技術と製造技術を持ち、機械の作動限界や寿命などの極限を知る企業でなければ、適切に対応できません。最終的には、そこが勝負の分かれ目になります。

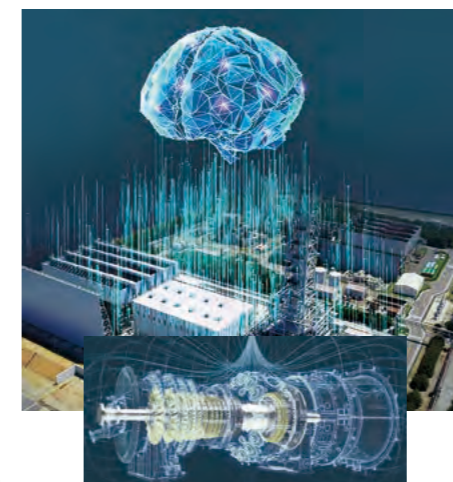
智能化を進める際に、用途により適切なレベルのセキュリティを設定できるのも、防衛やプラントからエアコンまで幅広く取り組む当社グループの強みです。技術の多様性と実用経験の広さは、シェアードテクノロジー部門の自慢です。500以上の製品を有する当社グループならではの、ですね。

また生産分野でも、AI技術を適用した作業ナビゲーションシステムや生産スケジューリング技術などに取り組んでいます。このような基盤技術はビジネスの変革に活用できます。

シェアードテクノロジー部門では、「失敗を恐れず、ベンチャーよりも早いスピードで」と言っています。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ていきます。



エアタクシー



プラントの智能化



人材育成、ダイバーシティ・マネジメント



グローバル化を加速させ、
ビジネスモデルの変化に対応していくためには、
多様な人材が生き生きと働ける環境の
提供が不可欠です。

執行役員
HR担当役員
柿原 順一郎

※ HR : Human Resources

グローバルおよび リージョナル経営人材の確保

三菱重工グループの持続的な成長をリードする力となる「グローバルおよびリージョナル各層での経営人材」の継続的な輩出・確保に向けて、HR部門では、各種施策に鋭意取り組んでいます。

グローバル経営人材確保については、経営幹部候補人材への育成プログラムを推進・強化することで役員・幹部クラスへの早期登用を図るとともに、ダイバーシティの観点からの役員登用にも取り組み、柔軟で多様性のあるグローバル経営を実現し、当社グループの成長につなげていきます。

リージョナル経営人材確保についても、各種取り組みを進めています。日本・米州・欧州・アジアの各地域から推薦された優秀なミドルマネジメント層を対象としたリージョナル人材育成プログラムでは、経営リテラシーの習得だけでなく、他地域との人材交流を通じて、各地域のグループ員の活性化と一体感醸成にも効果を上げています。

リージョナル経営人材育成プログラム
(オーストラリア シドニーにて実施)



オリエンテーション



グループディスカッション

さらに、欧米では優秀人材獲得を強化するべく採用プラットフォームの積極活用や、アジアにおいては、地域共通の教育コンテンツの提供を通じた人材育成等、地域の特性やニーズを踏まえた施策も各地域のHR部門が主体となって取り進めています。

このような施策を通じて、従来以上に多様な人材の活用推進を図り、「グローバル経営体制の強化」につなげていきたいと考えています。

働き方改革

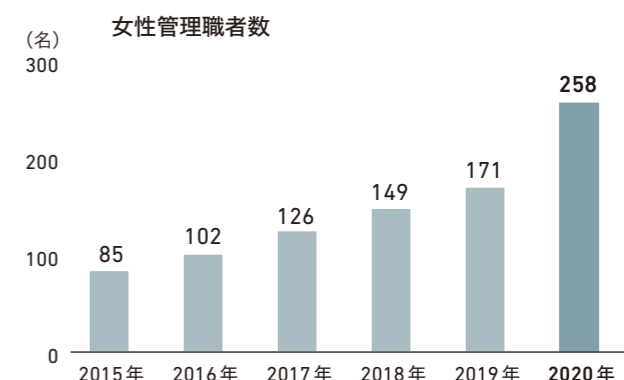
当社グループはこれまでも勤務制度において、育児・介護の短時間勤務制度改正や在宅勤務制度の導入など、ダイバーシティ推進の観点から、柔軟な働き方が可能となるよう取り組んできました。一方で、社会的な環境は大きく変化しており、2019年4月に働き方改革関連法が施行され、働き方に対する注目の高まりとともに、柔軟な働き方がますます求められるようになりつつあります。また、ICT技術の発展によって、時間や場所に縛られず柔軟に働ける環境も整えられてきています。さらに当社グループのグローバル化の進展や人員構成の多様化等により、柔軟な働き方に対するニーズは一層高まってきました。こうした状況を踏まえ、2019年8月に働き方に関する制度について、以下の見直しを実施しました。

- フレックスタイム制勤務者のコアタイム廃止
- 在宅勤務の対象者拡大

今後も多様な人々が自律した意識をもって生き生きと働き、力を発揮していける環境の構築を推進していきます。

女性社員の活躍推進

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、従来より育児休業・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の拡充に努めてきました。さらに、2014年からは、女性活躍推進に向けたキャリアアップ施策として「女性従業員数の拡大」「育児・介護中のキャリア支援」「女性管理職の計画的な育成」「風土醸成」の4つのテーマを掲げ、出産や育児から早期に仕事に戻るための柔軟な働き方の検討、そして女性のさらなるキャリアアップに向けた仕組みづくりや環境整備を進めてきました。その結果、2014年度に設定した「2020年までに女性管理職者数(課長相当職以上)を現状の3倍に引き上げる」という目標を達成することができました。



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

人材育成、ダイバーシティ・マネジメント

また、2019年4月の当社初の女性執行役員誕生や、内閣府「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」行動宣言に賛同するなど、当社グループの取り組みは着実に進んでいます。

2020年7月には「女性の職業生活に関する法律」（女性活躍推進法）に基づき、女性活躍推進に一定基準で優良な貢献をしている企業を厚生労働大臣が認定する「えるぼし」認定で、「採用」「継続就業」「労働時間」「管理職比率」「多様なキャリアコース」の全5項目の審査基準を満たし、3段階の最高評価である「三つ星」を獲得しました。

今後も当社グループは、女性活躍推進をグローバルな企業成長に向けたダイバーシティ・マネジメント戦略の柱とし、さらなる取り組みを進めていきます。



女性社員のキャリアアップ支援に向けて

女性のシニアフェローが中心となり、女性のキャリア開発のためにさまざまな活動を推進しています。例えば、各地域で座談会や講演会を開催し、多くの女性社員から本音ベースでの意見を直接聴く機会を設けています。その意見を活かしてキャリア形成の障壁となっているものが何かを特定し、改善に取り組んでいます。

女性が活躍するための職場環境は徐々に改善されていますが、まだ取り組むべき多様な課題が残っています。これらの課題に対し一つずつ解決に取り組み、女性社員のキャリアアップを支援する活動を継続しています。

障がい者雇用

各地の事業場で障がい者の雇用を行うとともに、文書管理や構内の環境美化など新しい職域の拡大にも取り組み、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しています。

安全衛生

当社グループは、「人命尊重の精神に徹し、立場持場で安全第一を実行すること」「安全に総力を結集して、優れた製品をつくり、社会の発展に寄与すること」「健康はすべての基本であることを認識し、健全な身体と快適な職場づくりに全員が工夫と努力を続けること」の3つを基本とした「安全衛生基本方針」を掲げています。この方針のもと、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。労働安全衛生に関連する取り組みとして、HR担当役員を座長とする中央生産委員会において、安全衛生管理計画の協議および進捗フォローを定期的に行っています。また、拠点毎の総括安全衛生管理者・従業員・労働組合で構成する事業所安全衛生委員会ならびに各部課における部課安全衛生委員会を毎月開催するとともに、定期的に労働組合との協議を実施しています。

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する健康経営に取り組んでいます。社長による「健康経営宣言」のもと、

生活習慣病予防施策や受動喫煙防止対策、メンタルヘルス対策を含むヘルスリテラシー向上への取り組みを「MHIグループ健康経営モデル」として推進しています。さらにメタボ率や受動喫煙率、定期健康診断受診率などの3カ年目標を設定した具体的なアクションを「2020年度MHIグループAction5ご健幸に!!」(健康管理計画)として策定し取り組みを強化しています。

▶ MHIグループ健康経営モデル



会長メッセージ

企業価値の向上と持続的成長の実現に向け 執行側に働きかける取締役会へ

近年、取締役会に求められる役割は世界的に変化・拡大し、従来の「企業の安定的な利益追求やその活動の遵法性維持などの観点から執行側を監督する」役割を超えて、「執行側との積極的な議論を通じて広く総合的な企業価値の向上と持続性の強化を働きかけていく」ことが要請されるようになりました。そのために取締役会は、①その構成メンバーの経験の多様性で見識の高さを増すとともに、②執行側との対話を積み重ね、③企業の活動が社会および各ステークホルダーの要請と整合していることを確認し、その説明性を高めていくことが求められています。

このような変化を真摯に受け止め、三菱重工グループは事業構造と企業統治の改革を一体的に進め、取締役会の体制を含む組織や事業体制の改革を推進してきました。取締役会の体制としては、今回社外取締役として森川氏を迎え、構成メンバーの経験の多様性を強化し、経営意思決定の健全性と透明性のさらなる向上を図りました。また、2010事業計画以降の4期にわたる事業構造改革では、戦略的事業評価制度にもとづくポートフォリオ経営への移行を進め、事業の選択と集中を強力に推進しました。また、キャッシュ・フローを重視した経営への移行とそれに伴う財務基盤の強化によって成長を追求するための体力を整えました。これらの改革に加え、顕在化した危機への対応とリスクマネジメント強化を完了することで、組織内外の要因による長期間の低迷から脱却できました。

しかし、グローバル規模での脱炭素社会への移行やデジタルトランスフォーメーション、さらには感染症流行等、社会の要請や経営環境はさらに大きく変わりつつあります。とりわけ、デジタル化の進展により既存事業のあり方や価値に大きな変化が生ずることは確実であり、当社グループが長年育んできた品質管理などにおける優位性と、進化する人工知能などを調和させた形でものづくり過程に織り込み、既存事業を改良・強化していただくだけでなく、グループ外の企業との協力による事業強化や組織・体質の転換など、より柔軟な発想と取り組みが求められています。

取締役会は、これらの課題に向き合い、今後も執行側との積極的な議論を通じて、広く企業価値の向上と持続性の強化を働きかけることで、当社グループが成長軌道に向けて歩みを進められるよう役割を果たしていく所存です。

取締役会長
宮永 俊一

取締役紹介

2020年7月1日現在



取締役会長
宮永 俊一

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

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大きく貢献したほか、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 GC^{*2}
三島 正彦

機械・鉄構事業の運営や事業リスク管理業務に携わり、当社事業全般にわたるリスクの低減や、大型事案の対処等に貢献してきました。2018年10月からはGCを務め、当社の事業環境等に依じたリスク管理、総務、法務、経営監査等の業務を推進しており、当社のガバナンス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。



取締役 執行役員 CFO^{*3}
小澤 寿人

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。

(2020年6月26日 取締役就任)

※1 CEO: Chief Executive Officer ※2 GC: General Counsel ※3 CFO: Chief Financial Officer

取締役紹介



取締役
篠原 尚之

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通じて、当社経営意思決定の健全性・透明性の向上を担っています。



取締役
常勤監査等委員
後藤 敏文

人事、企画、総務関連業務に携わり、当社コーポレート・ガバナンス体制の強化等に貢献してきました。2017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
小林 健
三菱商事株式会社
取締役会長

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・透明性の向上に繋がっています。



取締役
常勤監査等委員
大倉 浩治

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。

(2020年6月26日 取締役就任)



取締役
森川 典子

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。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・透明性の向上に繋がっています。

(2020年6月26日 取締役就任)



取締役
監査等委員
クリスティーナ・
アメージャン
一橋大学大学院
経営管理研究科教授

コーポレート・ガバナンスや企業経営等の研究者として培われた幅広い知見とグローバルな視点を有しています。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繋がっています。

コーポレート・ガバナンス

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「取締役会におけるスキルバランス」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 「三菱重工業コーポレート・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の状況」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並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、社長(CEO^{※2})の下に、社長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。社長(CEO)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下表のとおりです。

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	2019年度は6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

▶ 取締役会におけるスキルバランス



コーポレート・ガバナンス

取締役会の主な審議内容

2019年度の取締役会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	・事業計画推進状況
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
	・民間航空機事業の今後の方向性
	・CRJ事業の買収
	・南アフリカプロジェクトに関する 和解契約締結
その他	・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、2019年度は、当社グループの成長戦略について社外取締役に説明し、経営陣とディスカッションする場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。2019年度の取締役会評価のプロセスおよびその結果、前年度(2018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並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。

2019年度取締役会評価のプロセスおよびその結果

プロセス	2018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
	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 取締役会においてアンケート調査結果に基づき討議
	③ 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

前年度(2018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. 当社グループの成長戦略(機械システムの進化、当社グループ事業のShift the Path等)について、社外取締役に説明し、経営陣とディスカッションする場を設けました。
2. 引き続き各ドメインによる事業状況報告を実施し、中長期シナリオや特定製品事業にフォーカスしたメリハリのある内容を工夫するとともに、社外取締役と各ドメインとのミーティングにより内容を補完し、社外取締役の情報収集機会の拡充を行いました。
3. 社外取締役への事前説明を継続するとともに、審議のポイントを明確にした資料作成・説明を行い、取締役会の審議の充実を図りました。

今回認識した主要な課題と今後の対応

1. 全社的な成長戦略の議論
変化の激しい経営環境の中で、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、脱炭素化・電化・知能化による新事業の開発や、既存事業の成長戦略を中心に、定期的に議論する機会を設けます。
2. 当社を取り巻くステークホルダーを意識した議論
各種ステークホルダーの声を経営改善に繋げていくために、当社経営に対する資本市場の見方や当社のESG・SDGsの取り組み内容と社外からの評価等についてそれぞれ報告し、今後の対応の方向性を議論する機会を設けます。
3. 重要なリスクと管理プロセスに関する議論
リスク情報の開示が強化されること等も踏まえ、全社的な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報告し、議論する機会を設けます。

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。2019年度において監査等委員会は、「2018事業計画」で掲げられた各種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。

コーポレート・ガバナンス

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、2020年6月26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ので、会計監査人の再任を決議しました。

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利益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(税引前利益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、上位役位ほど業績連動性の高い体系とします。

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、業績連動型報酬および株式報酬の決定において基礎となる指標は、税引前利益とします(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)。

2019年度の税引前利益の目標(期首見通し)は2,100億円、実績は▲326億円です。

ただし、2019年度は、業績連動型報酬の算定にあたって、各取締役の役位によっては、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

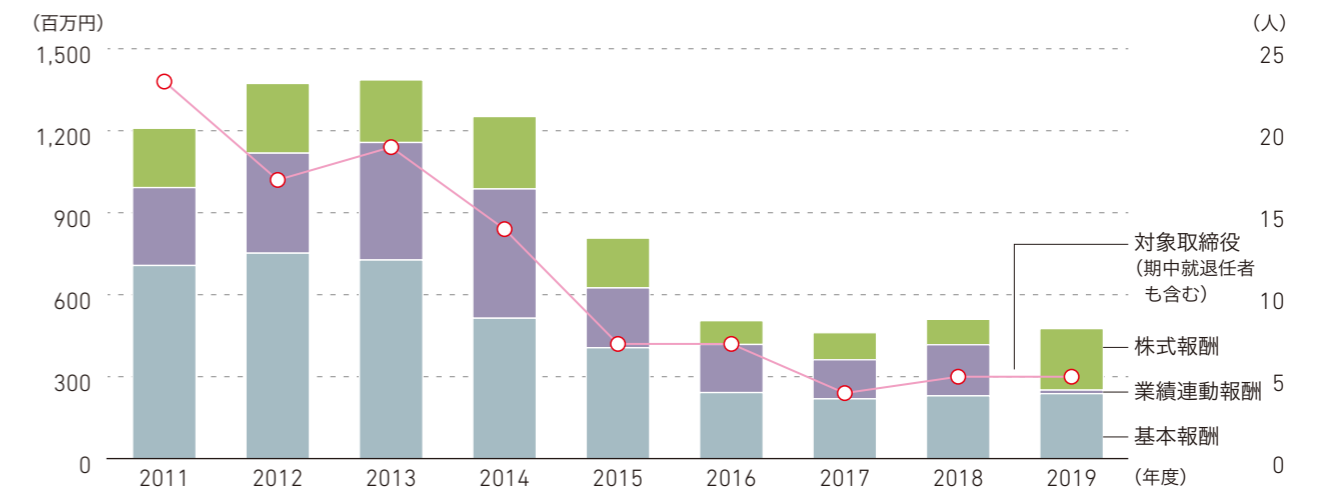
業績連動型報酬：役位別支給係数×当年度税引前利益/10,000×業績係数

- 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)



コーポレート・ガバナンス

2 社外取締役

社外取締役には、社外の立場から中長期のあ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、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。

▶ 取締役の報酬等の額 (2019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)	
監査等委員でない取締役 (うち社外取締役)	7 (2)	268 (30)	1 (—)	13 (—)	4 (—)	225 (—)	507 (30)
監査等委員である取締役 (うち社外取締役)	7 (5)	197 (55)	— (—)	— (—)	— (—)	— (—)	197 (55)
合 計 (うち社外取締役)	14 (7)	466 (85)	1 (—)	13 (—)	4 (—)	225 (—)	705 (85)

※表の人員には、2019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2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519,000ポイント(対応する当社株式数にして51,900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)に対して一事業年度当たりに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。

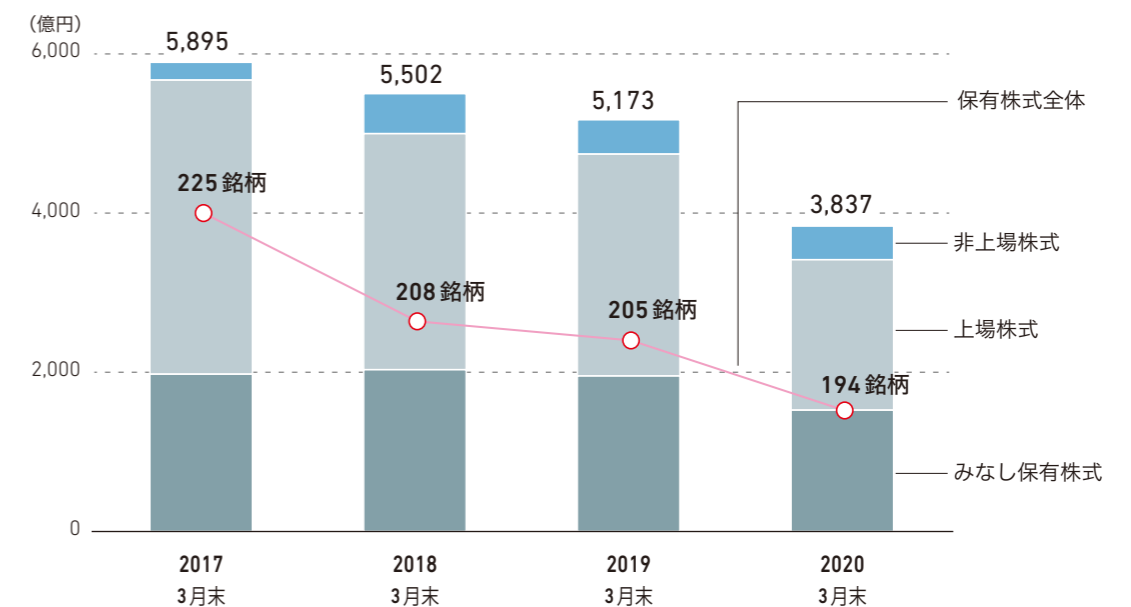
保有の合理性を検証する方法

当社は、毎年、取締役会において、保有する全ての株式について事業戦略との整合性、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、個別銘柄毎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確認しています。

取締役会での今年の検証内容と当社行動

2019年8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、保有株式全体では関連収益が資本コストを上回っているものの、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、2019年度は14銘柄(全数=12銘柄,一部=2銘柄)を処分しました。

▶ 政策保有株式の残高 / 銘柄数の推移



2019年3月末 205銘柄 - 全数処分 12銘柄 + その他* 1銘柄 = 2020年3月末 194銘柄

※持分法適用会社から投資株式への区分変更

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。これらの主要なリスクは、10年以内に顕在化する可能性があり、特に「新型コロナウイルス感染症の感染拡大」および「SpaceJetの開発遅延」は、既に顕在化し、当社グループへの影響が大きいリスクです。また、これら

の主要なリスクの中には、より中長期的な観点で、当社グループを取り巻く事業環境や社会構造のさらなる変化をもたらす可能性があるものも含まれており、当社グループは、先んじて対策を取っていかねばならないと認識しています。なお、記載事項のうち将来に関する事項は、2019年度末において判断したものです。

主要リスク	主要リスクの内容	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"> ● 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 ● 生産やサービス事業への影響の発生 ● 操業度の低下や停止、生産調整の実施 ● サプライチェーンの停滞 	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の対策を進めています。
SpaceJetの開発遅延	<ul style="list-style-type: none"> ● 売上計上時期の遅れ ● 顧客からの契約解除 ● 顧客やパートナー企業その他の関係者からの損害賠償の請求の発生 	今後の市場動向を注視しながら関係者との情報共有・関係維持に努めつつ、引き続き開発スケジュールの精査を行うとともに、予算についても適正な規模で推進するなどの対策を進めています。
各種の災害	<ul style="list-style-type: none"> ● 生産設備の毀損・滅失 ● 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 ● 代替となる生産設備や取引先の喪失 ● 損害保険等で補填されない損害の発生 ● テロや感染症の世界的流行等による製品・サービスの需要縮減 	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、工場の点検や各種訓練の定期的な実施に加え、各国の情勢や安全に関する情報収集等の対策を進めています。

主要リスク	主要リスクの内容	対策
事業環境の変化	<ul style="list-style-type: none"> ● 環境意識の高まりによって、製品・サービスの需要が減少し、事業規模の縮小や投下資本の回収が困難となる事態の発生 ● 化石燃料由来の電力需要の低下や競合他社との競争激化が発生した場合による、建設工事やアフターサービスなどの受注減少 ● M&Aやアライアンスが目論見どおり実現できない場合の減損損失等の計上 	性能・信頼性・価格面の競争力を向上させるべく、研究開発や設備投資を通じた製品競争力の維持・強化を図っています。また、社外の知見も取り入れて市場の動きを先取りした新たな機能やソリューションの提案に注力しています。さらに、2020年4月に成長推進室を設置し、既存の事業部門では対処しにくい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事業開発等の対策を進めています。
製品関連の問題	<ul style="list-style-type: none"> ● 損害賠償請求等の発生 ● 賠償額等の負担が、保険で補填されない事態の発生 	適切な品質の管理および安全性の確保に取り組むとともに、事業リスクグローバルポリシーや各種規則の制定・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、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等の対策を進めています。
知的財産関連の紛争	<ul style="list-style-type: none"> ● 損害賠償責任の発生 ● 特定の技術を利用できなくなる事態の発生 ● 技術導入を受けられず事業遂行に支障をきたす事態の発生 	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、教育・人材育成を通じた知的財産部門の専門性向上等の対策を進めています。
法令等の違反や情報漏洩	<ul style="list-style-type: none"> ● 行政処分等の措置を受ける事態の発生 ● 損害賠償責任の発生 ● 事業遂行が困難となる事態の発生 ● 競争力の大幅な低下、社会的評価および信用の失墜 	コンプライアンス・情報管理・ブランド戦略等の各種社内教育の充実と継続的な実施、グローバルポリシーや各種規則の制定・運用を行っています。また、サイバー攻撃によるリスクを最小化するため、CTO [※] 直轄のサイバーセキュリティ推進体制を構築し、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）やインシデント対応等の対策を進めています。

▶ 詳細はP74の「事業リスクマネジメント」をご覧ください。

▶ コンプライアンス強化に関する詳細はP76の「コンプライアンス」をご覧ください。

▶ 情報管理に関する詳細はP77の「サイバーセキュリティの取り組み」をご覧ください。

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)の通り、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

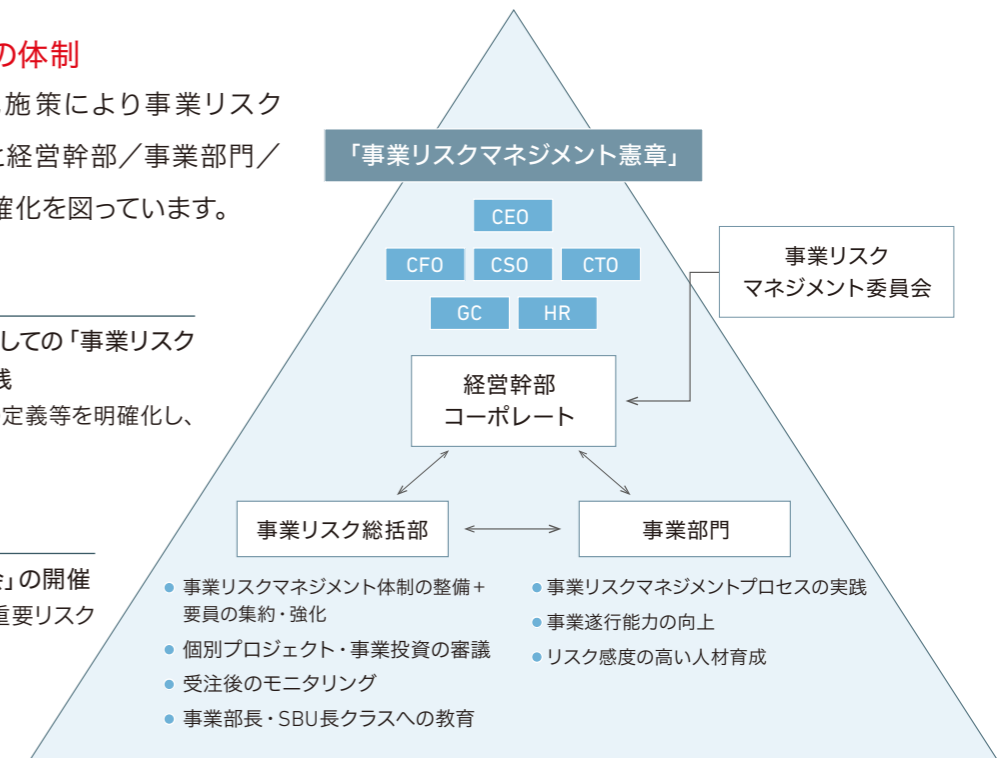
当社グループでは、下記施策により事業リスクマネジメント体制の体系化と経営幹部/事業部門/コーポレート部門の役割明確化を図っています。

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

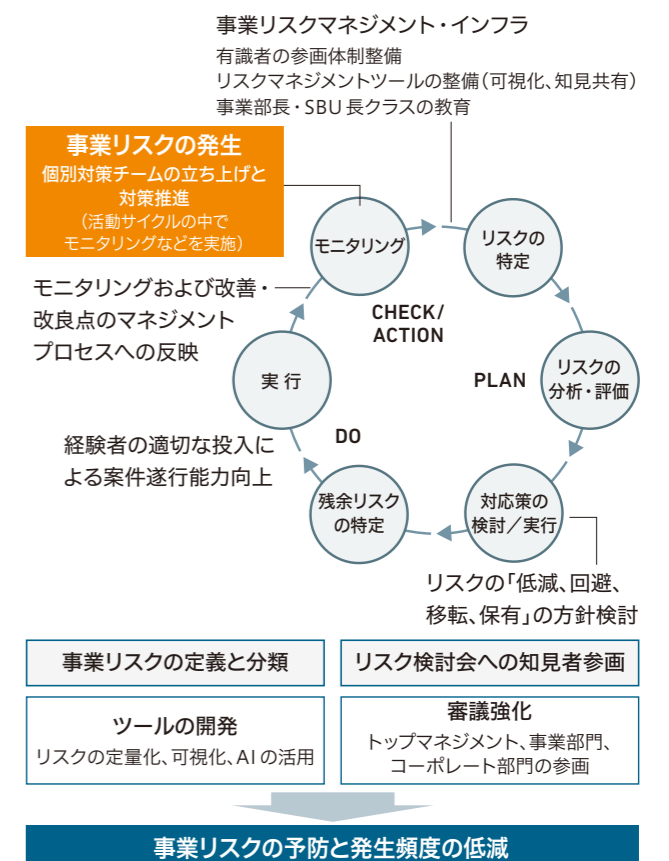


事業リスクマネジメントの活動内容

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)の通り、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恐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。

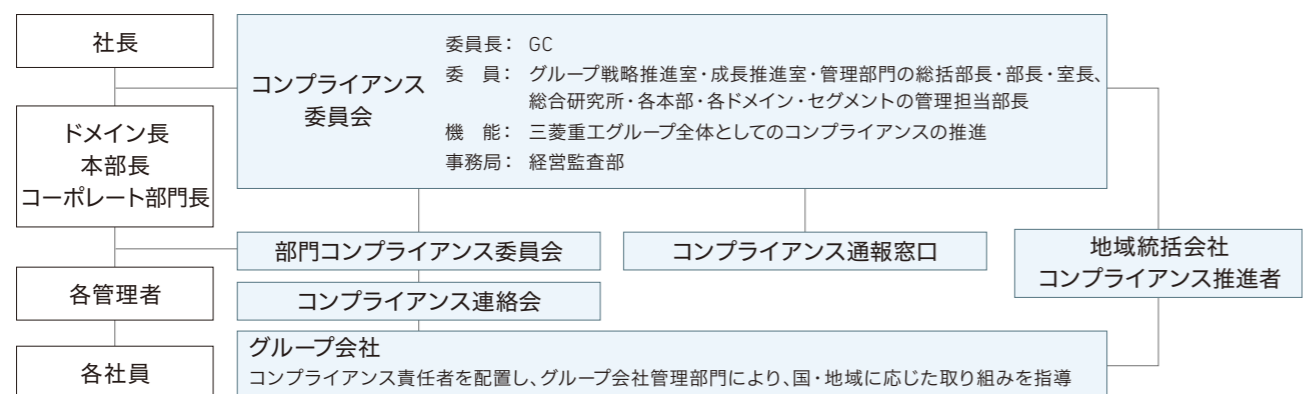
さらに、社員一人ひとりのコンプライアンス意識を高めるため、さまざまな事例をテーマとしたディスカッション形式の研修を毎年実施し、独占禁止法、贈賄防止および輸出関連法規の遵守に関してe-ラーニングや講習会も開催しています。また、ものづくりの各現場では技能職向け「コンプライアンスガイドブック」を使って遵法意識の向上を図っています。

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88,100名 (2019年度)				
	年度/件			
通報件数の内訳	2016	2017	2018	2019
労働・職場環境	42	49	81	69
規律・マナー違反	28	17	13	13
取引関連法令	11	11	15	12
相談・意見	3	0	1	2
その他	34	36	32	44
合計	118	113	142	140
(うち、是正・改善件数)	(64)	(59)	(59)	(66)

▶ コンプライアンス推進体制

(2020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、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・取締役会に年一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するとともに、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、製品への

実装を推進します。この分野における次世代ソリューションの開発には継続的に重点を置いています。

※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、取締役を含む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サイバーセキュリティ教育を定期的実施し、社員のセキュリティレベルの維持・向上を図っています。

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。

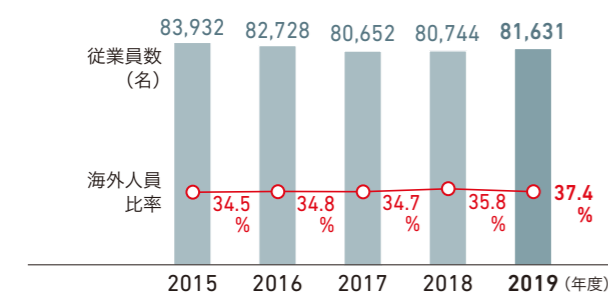
※2 産業サイバーセキュリティ政策検討のための経済産業省主宰の活動。当社は2017年12月より参加
 ※3 サイバーセキュリティ信頼性構築のための民間企業レベルの活動。当社は2019年4月より参加
 ※4 経団連が2020年3月に公表

財務・非財務ハイライト

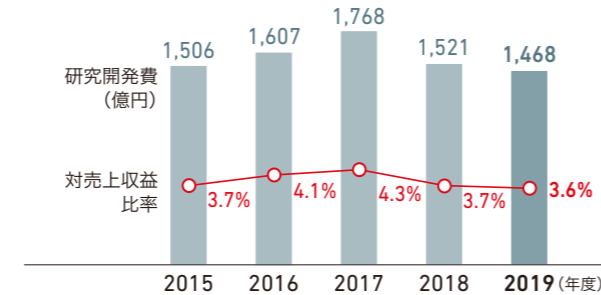
INPUT		OUTPUT		OUTCOME	
2019年3月末時点		(2018年度比)		2020年3月末時点	
資産合計	52,403 億円	研究開発費	1,468 億円 (3.5% DOWN)	EBITDA	1,151 億円 (63.1% DOWN)
資本合計	17,286 億円	設備投資額	1,615 億円 (9.6% UP)	EBITDAマージン	2.8% (4.8pt DOWN)
有利子負債	6,651 億円	エネルギー投入量 ^{※1}	14,671 TJ (0.4% DOWN)	温室効果ガス(CO ₂)排出量 ^{※1}	711 千トン (10.5% DOWN)
従業員数	80,744 名	海外従業員数	30,501 名 (5.6% UP)	親会社の所有者に帰属する当期利益	871 億円 (21.0% DOWN)
特許保有件数	23,201 件	受注高	41,686 億円 (8.2% UP)	フリー・キャッシュ・フロー	2,129 億円 (17.6% DOWN)
		売上収益	40,413 億円 (0.9% DOWN)	ROE	6.6% (1.3pt DOWN)
		事業利益	△295 億円 (2,300億円 DOWN)	配当金支払額(2019年度分)	504 億円 (15.4% UP)
				製品使用によるCO ₂ 削減貢献量 ^{※2}	61,438 千トン (6.0% DOWN)
				2020年3月末時点 (2018年度比)	
				資産合計	49,856 億円 (4.9% DOWN)
				資本合計	12,900 億円 (25.3% DOWN)
				有利子負債	5,982 億円 (10.0% DOWN)
				従業員数	81,631 名 (1.0% UP)
				特許保有件数	24,683 件 (6.4% 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。

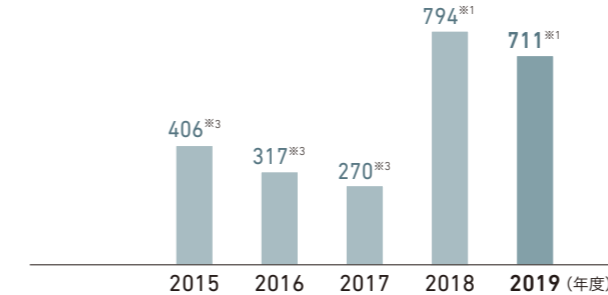
従業員数/海外人員比率



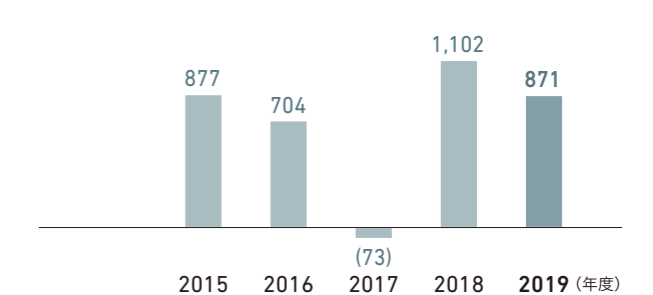
研究開発費/対売上収益比率^{※4}



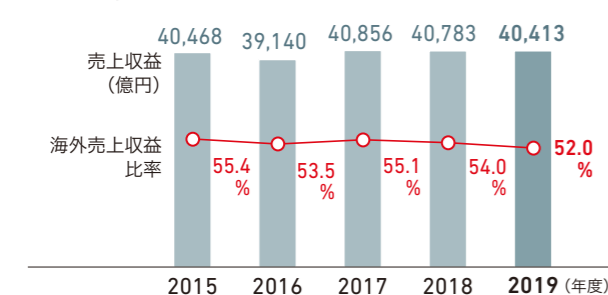
温室効果ガス(CO₂)排出量 (千トン)



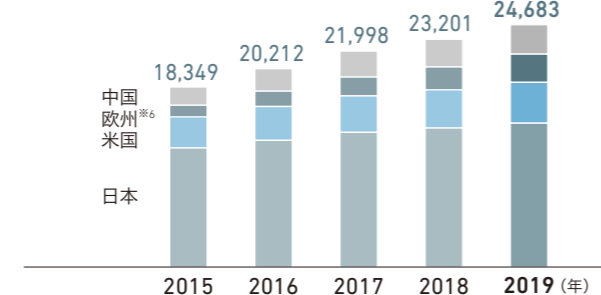
親会社の所有者に帰属する当期利益(億円)



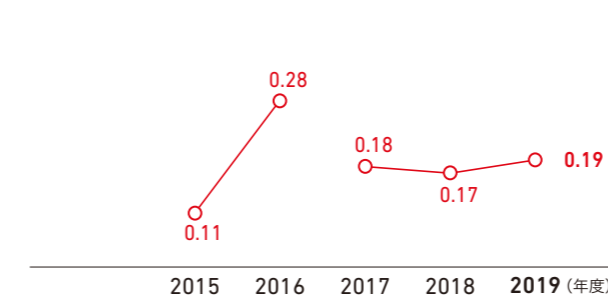
売上収益/海外売上収益比率^{※4}



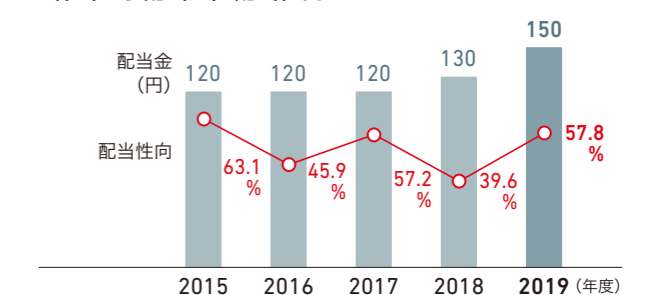
特許保有件数^{※5}



労働災害度率^{※7}



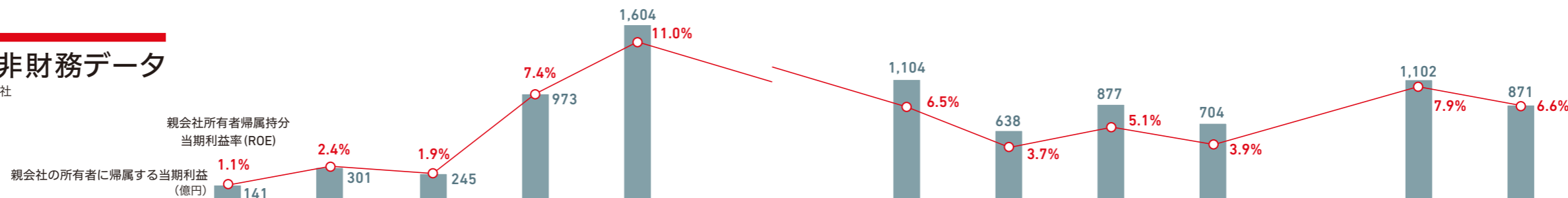
1株当たり配当金/配当性向



※1 三菱重工業(株)およびグループ会社163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 三菱重工業(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 三菱重工業(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 三菱重工業(株)単体。ただし、2017年度以降はグループ会社23社を含む。

11カ年財務・非財務データ

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



(各年3月期および3月末時点) 単位: 億円	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	←日本基準 2018/3	IFRS→ 2018/3	2019/3	2020/3	2020/3
	2008事業計画	2010事業計画	2012事業計画		2015事業計画			2018事業計画			単位: 百万米ドル ^{※1}		
受注高	¥ 24,762	¥ 29,954	¥ 31,888	¥ 30,322	¥ 34,200	¥ 46,991	¥ 44,855	¥ 42,756	¥ 38,757	¥ 38,687	¥ 38,534	¥ 41,686	\$ 38,303
売上収益	29,408	29,037	28,209	28,178	33,495	39,921	40,468	39,140	41,108	40,856	40,783	40,413	37,134
事業利益	656	1,012	1,119	1,635	2,061	2,961	3,095	1,505	1,265	581	2,005	(295)	(271)
税引前利益	281	394	698	1,554	2,144	2,326	1,326	1,697	1,280	392	1,950	(326)	(300)
親会社の所有者に帰属する当期利益	141	301	245	973	1,604	1,104	638	877	704	(73)	1,102	871	800
研究開発費	¥ 1,292	¥ 1,232	¥ 1,214	¥ 1,200	¥ 1,385	¥ 1,455	¥ 1,506	¥ 1,607	¥ 1,768	¥ 1,768	¥ 1,521	¥ 1,468	\$ 1,349
設備投資額	1,771	1,266	1,207	1,188	1,486	1,561	1,755	2,044	1,584	1,584	1,473	1,615	1,483
減価償却費	1,404	1,344	1,262	1,194	1,349	1,570	1,587	1,727	1,761	1,761	1,356	1,446	1,329
資産合計	¥ 42,628	¥ 39,890	¥ 39,639	¥ 39,351	¥ 48,860	¥ 55,203	¥ 55,007	¥ 54,819	¥ 54,876	¥ 52,487	¥ 52,403	¥ 49,856	\$ 45,811
資本合計	13,287	13,126	13,063	14,302	17,742	21,200	19,997	21,041	21,644	16,938	17,286	12,900	11,854
有利子負債	14,953	13,256	11,571	10,312	9,574	9,755	10,521	9,255	8,131	8,131	6,651	5,982	5,496
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 1,179	¥ 3,378	¥ 2,003	¥ 2,883	¥ 2,962	¥ 2,128	¥ 2,700	¥ 959	¥ 3,451	¥ 4,057	¥ 4,203	¥ 4,525	\$ 4,158
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,807)	(1,372)	(470)	(767)	(1,515)	(1,741)	(2,624)	87	(1,371)	(2,381)	(1,618)	(2,395)	(2,201)
フリー・キャッシュ・フロー	(627)	2,005	1,533	2,116	1,446	386	75	1,046	2,079	1,675	2,584	2,129	1,957
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,052)	(1,697)	(1,836)	(1,542)	(1,366)	(458)	(231)	(1,620)	(1,521)	(1,123)	(2,710)	(2,044)	(1,878)

1株当たり情報^{※2} 単位: 円

	2010/3	2011/3	2012/3	2013/3	2014/3	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2020/3
基本的1株当たり当期利益 (EPS)	¥ 42.20	¥ 89.74	¥ 73.14	¥ 290.09	¥ 478.13	¥ 329.04	¥ 190.17	¥ 261.24	¥ 209.82	¥ (21.79)	¥ 328.52	¥ 259.39	\$ 2,383
1株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS)	3,807.98	3,761.68	3,740.84	4,109.00	4,599.86	5,306.47	5,003.00	5,299.14	5,431.02	4,153.46	4,204.71	3,627.73	33,333
1株当たり配当金	40.00	40.00	60.00	80.00	80.00	110.00	120.00	120.00	120.00	120.00	130.00	150.00	1,378

財務指標

海外売上収益比率	50.3%	49.0%	41.9%	44.8%	49.3%	53.4%	55.4%	53.5%	54.2%	55.1%	54.0%	52.0%
売上収益事業利益率	2.2%	3.5%	4.0%	5.8%	6.2%	7.4%	7.6%	3.8%	3.1%	1.4%	4.6%	(0.7)%
親会社所有者帰属持分当期利益率 (ROE) ^{※3}	1.1%	2.4%	1.9%	7.4%	11.0%	6.5%	3.7%	5.1%	3.9%	(0.5)%	7.9%	6.6%
資産合計利益率 (ROA) ^{※4}	0.3%	0.7%	0.6%	2.5%	3.6%	2.1%	1.2%	1.6%	1.3%	(0.1)%	2.0%	1.7%
流動比率	181.7%	167.9%	153.9%	155.0%	139.2%	146.2%	135.7%	139.4%	141.0%	122.2%	121.7%	101.1%
負債資本比率 (D/Eレシオ) ^{※5}	113%	101%	89%	72%	54%	46%	53%	44%	38%	48%	38%	46%
親会社所有者帰属持分比率 ^{※6}	30.0%	31.6%	31.7%	35.0%	31.6%	32.3%	30.5%	32.5%	33.3%	26.6%	26.9%	24.4%
配当性向 ^{※7}	94.8%	44.6%	82.0%	27.6%	16.7%	33.4%	63.1%	45.9%	57.2%	—	39.6%	57.8%

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、日本円の金額を便宜的に2020年3月31日現在の換算為替レート、1米ドル=108.83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年度の中間配当や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 負債資本比率(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、三菱重工業(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 三菱重工業(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 三菱重工業(株)単体(生産工場+オフィス部門)。

※12 三菱重工業(株)単体。

※13 三菱重工業(株)単体およびグループ会社163社を含む。

非財務指標

従業員数(名)	81,845	83,932	82,728	80,652	80,652	80,744	81,631
海外従業員数(名)	27,489	28,941	28,751	27,954	27,954	28,875	30,501
女性管理職者数 ^{※8} (名)	85	102	126	149	149	171	258
労働災害度数 ^{※9}	0.09	0.11	0.28	0.18	0.18	0.17	0.19
製品使用によるCO ₂ 削減貢献量 ^{※10} (千トン)	—	46,067	62,592	49,791	49,791	65,331	61,438
エネルギー投入量 ^{※11} (TJ)	9,885	7,398	5,976	5,179	5,179	14,723 ^{※13}	14,671 ^{※13}
温室効果ガス(CO ₂)排出量 ^{※12} (千トン)	548	406	317	270	270	794 ^{※13}	711 ^{※13}
社会貢献支出額(億円)	19	21	25	17	17	16	13

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
	2019年度	2018年度	2019年度
流動資産			
現金及び現金同等物	¥ 281,626	¥ 283,235	\$ 2,587,760
営業債権及びその他の債権	611,976	717,414	5,623,228
その他の金融資産	28,539	25,180	262,234
契約資産	576,061	625,749	5,293,218
棚卸資産	726,228	739,820	6,673,049
南アフリカプロジェクトに係る補償資産	407,800	546,098	3,747,128
その他の流動資産	206,261	222,390	1,895,258
流動資産合計	2,838,493	3,159,890	26,081,898
非流動資産			
有形固定資産	792,920	777,228	7,285,858
のれん	124,500	121,117	1,143,986
無形資産	78,908	113,131	725,057
使用権資産	96,201	90,335	883,956
持分法で会計処理される投資	177,569	209,929	1,631,618
その他の金融資産	391,538	447,888	3,597,702
繰延税金資産	382,729	133,511	3,516,760
その他の非流動資産	102,827	187,320	944,840
非流動資産合計	2,147,196	2,080,463	19,729,817
資産合計	¥4,985,690	¥5,240,353	\$45,811,724

負債及び資本	単位：百万円		単位：千米ドル
	2019年度	2018年度	2019年度
流動負債			
社債、借入金及びその他の金融負債	¥ 769,099	¥ 459,548	\$ 7,066,976
営業債務及びその他の債務	824,030	862,174	7,571,717
未払法人所得税	28,994	27,024	266,415
契約負債	835,465	875,294	7,676,789
引当金	199,496	215,475	1,833,097
その他の流動負債	151,657	157,273	1,393,522
流動負債合計	2,808,742	2,596,790	25,808,527
非流動負債			
社債、借入金及びその他の金融負債	601,770	637,204	5,529,449
繰延税金負債	7,318	4,012	67,242
退職給付に係る負債	145,890	154,105	1,340,531
引当金	58,173	47,583	534,530
その他の非流動負債	73,718	71,964	677,368
非流動負債合計	886,871	914,870	8,149,140
負債合計	3,695,614	3,511,660	33,957,677
資本			
資本金	265,608	265,608	2,440,577
資本剰余金	49,667	185,302	456,372
自己株式	(5,374)	(5,572)	(49,379)
利益剰余金	886,307	869,238	8,143,958
その他の資本の構成要素	22,133	96,987	203,372
親会社の所有者に帰属する持分合計	1,218,343	1,411,564	11,194,918
非支配持分	71,732	317,128	659,119
資本合計	1,290,076	1,728,693	11,854,047
負債及び資本合計	¥4,985,690	¥5,240,353	\$45,811,724

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						非支配持分	資本合計
	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		
2018年4月1日残高	¥265,608	¥185,937	¥(4,081)	¥830,057	¥118,015	¥1,395,537	¥298,327	¥1,693,865
会計方針の変更				¥(28,219)	¥(47)	¥(28,266)	¥(865)	¥(29,131)
修正再表示後残高	¥265,608	¥185,937	¥(4,081)	¥801,838	¥117,968	¥1,367,271	¥297,462	¥1,664,733
当期利益				110,271		110,271	27,117	137,388
その他の包括利益					(24,693)	(24,693)	(474)	(25,167)
当期包括利益合計				110,271	(24,693)	85,577	26,642	112,220
利益剰余金への振替				(3,712)	3,712	—	—	—
自己株式の取得			(2,116)			(2,116)		(2,116)
自己株式の処分		22	1			24		24
配当金				(41,974)		(41,974)	(6,348)	(48,323)
非支配持分に付与されたプット・オプション		689				689	548	1,238
非支配持分との取引等		33				33	(60)	(27)
その他		(1,381)	623	2,816		2,059	(1,115)	943
所有者との取引額合計	—	(635)	(1,491)	(39,157)	—	(41,284)	(6,976)	(48,261)
2019年3月31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

	単位：千米ドル							
	親会社の所有者に帰属する持分						非支配持分	資本合計
	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		
2019年3月31日残高	\$2,440,577	\$1,702,673	\$(51,199)	\$7,987,117	\$891,178	\$12,970,357	\$2,913,975	\$15,884,342
当期利益				800,542		800,542	185,252	985,794
その他の包括利益					(875,898)	(875,898)	(48,617)	(924,524)
当期包括利益合計				800,542	(875,898)	(75,356)	136,625	61,269
利益剰余金への振替				(204,787)	204,787	—	—	—
自己株式の取得			(128)			(128)		(128)
自己株式の処分		523	4,291			4,814		4,814
配当金				(432,013)		(432,013)	(53,900)	(485,922)
非支配持分に付与されたプット・オプション		103,041				103,041	81,889	184,939
非支配持分との取引等		\$(1,346,761)			(16,686)	(1,363,456)	(2,383,984)	(3,747,450)
その他		(3,096)	(2,324)	(6,891)		(12,321)	(35,486)	(47,817)
所有者との取引額合計	—	(1,246,292)	1,819	(438,904)	(16,686)	(1,700,073)	(2,391,482)	(4,091,564)
2020年3月31日残高	\$2,440,577	\$456,372	\$(49,379)	\$8,143,958	\$203,372	\$11,194,918	\$659,119	\$11,854,047

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
	2019年度	2018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)	¥(32,660)	¥195,059	\$ (300,101)
減価償却費、償却費及び減損損失	323,967	202,789	2,976,817
金融収益及び金融費用	2,324	7,234	21,354
持分法による投資損益(括弧内は益)	(12,898)	(10,937)	(118,515)
有形固定資産及び無形資産売却損益(括弧内は益)	(978)	(41,218)	(8,986)
有形固定資産及び無形資産除却損	7,842	6,519	72,057
営業債権の増減額(括弧内は増加)	65,082	34,863	598,015
契約資産の増減額(括弧内は増加)	46,447	115,185	426,784
棚卸資産及び前渡金の増減額(括弧内は増加)	39,162	17,229	359,845
営業債務の増減額(括弧内は減少)	(27,859)	51,014	(255,986)
契約負債の増減額(括弧内は減少)	(34,185)	(33,589)	(314,113)
引当金の増減額(括弧内は減少)	(12,559)	45,522	(115,400)
退職給付に係る負債の増減額(括弧内は減少)	(126)	2,162	(1,157)
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	(110,615)	1,210,851
その他	8,715	(15,464)	80,079
小計	504,051	465,759	4,631,544
利息の受取額	7,218	5,149	66,323
配当金の受取額	14,903	15,232	136,938
利息の支払額	(10,444)	(8,074)	(95,966)
法人所得税の支払額	(63,164)	(57,718)	(580,391)
営業活動によるキャッシュ・フロー	452,564	420,349	4,158,448
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	(246,291)	(224,263)	(2,263,080)
有形固定資産及び無形資産の売却による収入	31,133	43,509	286,070
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	(13,924)	(8,547)	(127,942)
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	23,981	26,975	220,352
子会社の取得による支出	(28,733)	—	(264,017)
子会社の売却による収入	1,652	—	15,179
短期貸付金の純増減額(括弧内は増加)	201	(417)	1,846
長期貸付けによる支出	(807)	(2,669)	(7,415)
長期貸付金の回収による収入	237	1,165	2,177
その他	(7,015)	2,377	(64,458)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(239,566)	(161,869)	(2,201,286)
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)	(19,800)	(60,613)	(181,935)
長期借入れによる収入	65,341	7,039	600,395
長期借入金の返済による支出	(45,506)	(68,439)	(418,138)
社債の償還による支出	(65,000)	(30,000)	(597,261)
非支配持分からの払込による収入	19	1,749	174
非支配持分からの子会社持分取得による支出	(13,908)	—	(127,795)
親会社の所有者への配当金の支払額	(46,933)	(41,888)	(431,250)
非支配持分への配当金の支払額	(5,837)	(7,781)	(53,634)
債権流動化による収入	145,264	169,271	1,334,779
債権流動化の返済による支出	(192,502)	(218,519)	(1,768,832)
リース負債の返済による支出	(23,256)	(17,135)	(213,691)
その他	(2,332)	(4,684)	(21,427)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(204,452)	(271,002)	(1,878,636)
現金及び現金同等物に係る為替変動の影響額	(10,153)	(3,478)	(93,292)
現金及び現金同等物の増減額(括弧内は減少)	(1,608)	(16,001)	(14,775)
現金及び現金同等物の期首残高	283,235	299,237	2,602,545
現金及び現金同等物の期末残高	¥281,626	¥283,235	\$2,587,760

会社概要

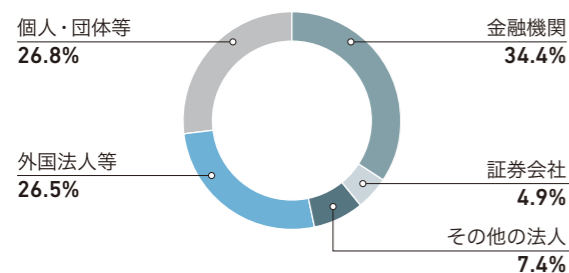
2020年3月31日現在

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	上場証券取引所：	東京、名古屋、福岡、札幌
設立年月日：	1950年1月11日	証券コード：	7011
資本金：	2,656億円	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
発行可能株式総数：	600,000,000株	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
発行済株式総数：	337,364,781株		
株主数：	241,224名		
従業員数：	81,631名(連結) 14,501名(単独)		

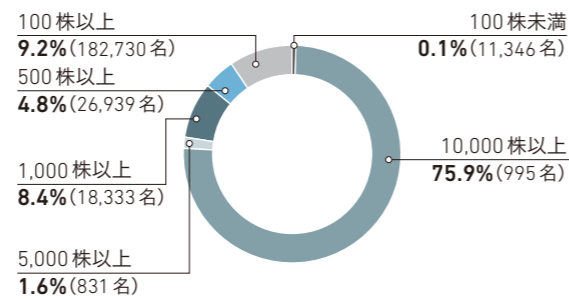
大株主

	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)	24,847,100	7.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	17,980,400	5.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	8,401,300	2.4
明治安田生命保険相互会社	8,002,274	2.3
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)	7,018,800	2.0
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	6,825,000	2.0
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
STATE STREET BANK WEST CLIENT-TREATY 505234	5,154,505	1.5
JP MORGAN CHASE BANK 385151	4,996,179	1.4
三菱重工持株会	4,611,969	1.3

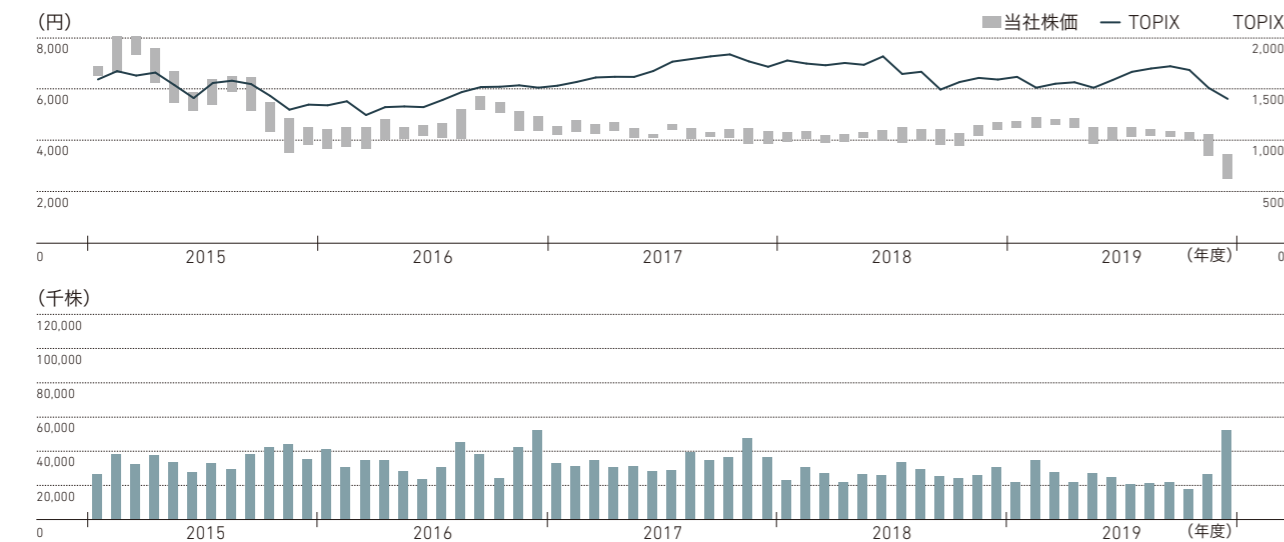
所有者別株式保有状況



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。また、個人株主向けの工場見学会も定期的に開催しています。

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、2019年度決算説明会では、新型コロナウイルスの感染拡大の影響を踏まえた緊急対策と中長期の取り組みについて社長が説明を行いました。このほか、事業戦略説明会、スモールミーティング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(2020年9月時点)

三菱重工グループはCSR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3年連続で選定されています(2020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。



「MHI REPORT 2020」発刊にあたって

「MHI REPORT 2020」では、当社グループが、脱炭素社会への移行といった社会的課題の解決に向けてどのように貢献できるのか、また、電化・知能化といった技術的な潮流に対してどのように対応していくのかというテーマに焦点を当て、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おります。

IR・SR室 2020年9月