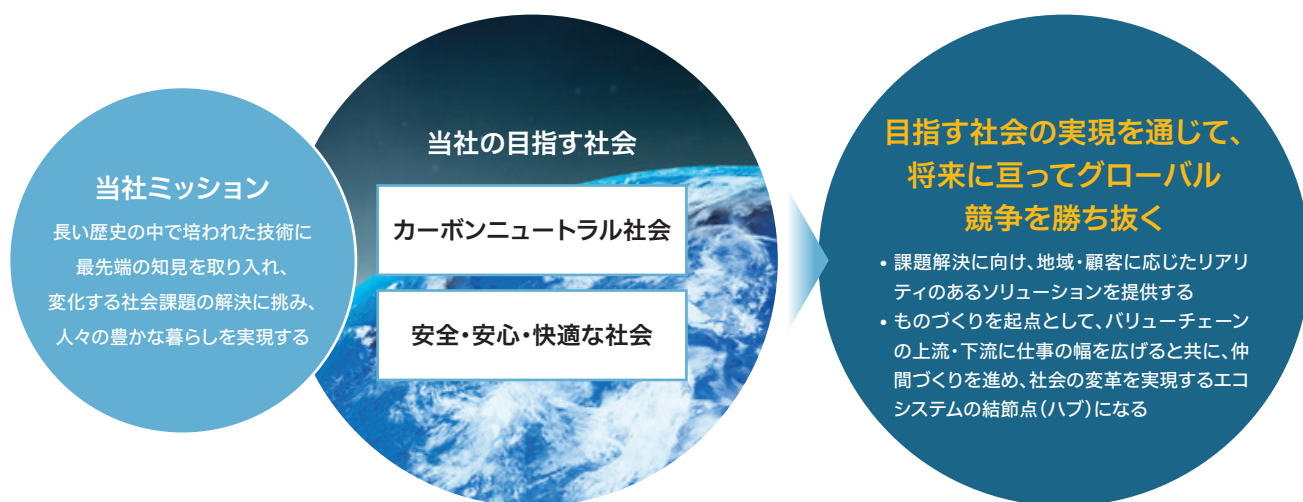


2024事業計画

2024事業計画で目指す ポートフォリオ経営の強化

2024年5月、三菱重工グループは新たな中期経営計画である2024事業計画を発表しました。2024事業計画では前事業計画期間中に構築した事業基盤と財務基盤を活かし、ポートフォリオ経営をさらに強化・進化させていきます。

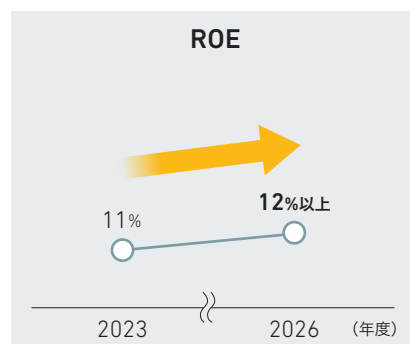
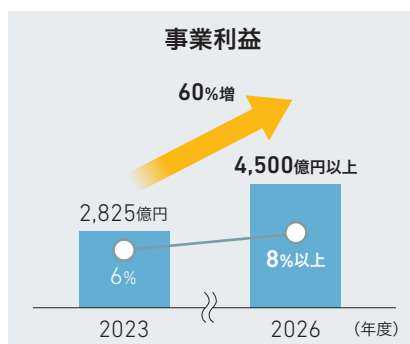
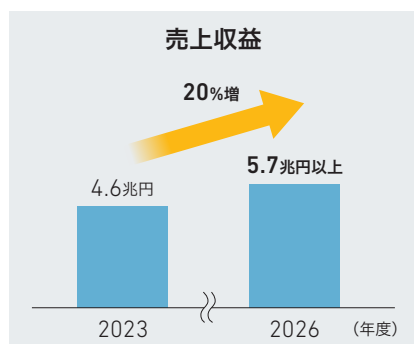


2024事業計画の定量目標

前事業計画である2021事業計画は、コロナ禍により事業環境が急激に不透明化する中で、規模の拡大に優先して収益力の回復・強化と成長領域の開拓に取り組みました。その結果、2023年度は過去最高水準の利益を達成し、強固な事業基盤と財務基盤を構築することができました。

2024事業計画では、「事業成長」と「収益力のさらなる強化」を両立させることで事業の発展を促し、売上収益は2023年度対比20%増の5.7兆円以上、事業利益は同60%増の4,500億円以上を目標とし、ROEは12%以上を目指します。

為替レート: ¥140/US\$, ¥150/EURO



▶ 2024事業計画における財務方針については、「CF0メッセージ」(P18-23)をご参照ください。

2024事業計画達成に向けた3つの方針

ポートフォリオ経営の強化

当社グループ全体の事業戦略の視点からポートフォリオを見直し、また個別の事業をさらに発展させていくためには何が必要かを見極めて、成長の道筋を描いていきます。そのポートフォリオに応じて経営資源の適切な配分を行い、企業価値を最大化することをねらいます。

技術・人的基盤の強化

ポートフォリオ経営の強化を支える基盤は技術と人材です。技術の強化に向けて、これまで蓄積した基盤技術にAIや量子技術などの新領域の先端技術を組み合わせる新しい顧客価値を創出していきます。先端技術の獲得にあたっては、スタートアップへの投資などのオープンイノベーション

にも取り組んでいきます。人的基盤の強化に向けて、人材の採用・育成の強化、リソースシフトの推進、働き方改革の3点を重点事項として推進します。特に、デジタルイノベーション人材については、2030年までに2万人強を確保すべく、育成施策を展開していきます。

MISSION NET ZEROの推進

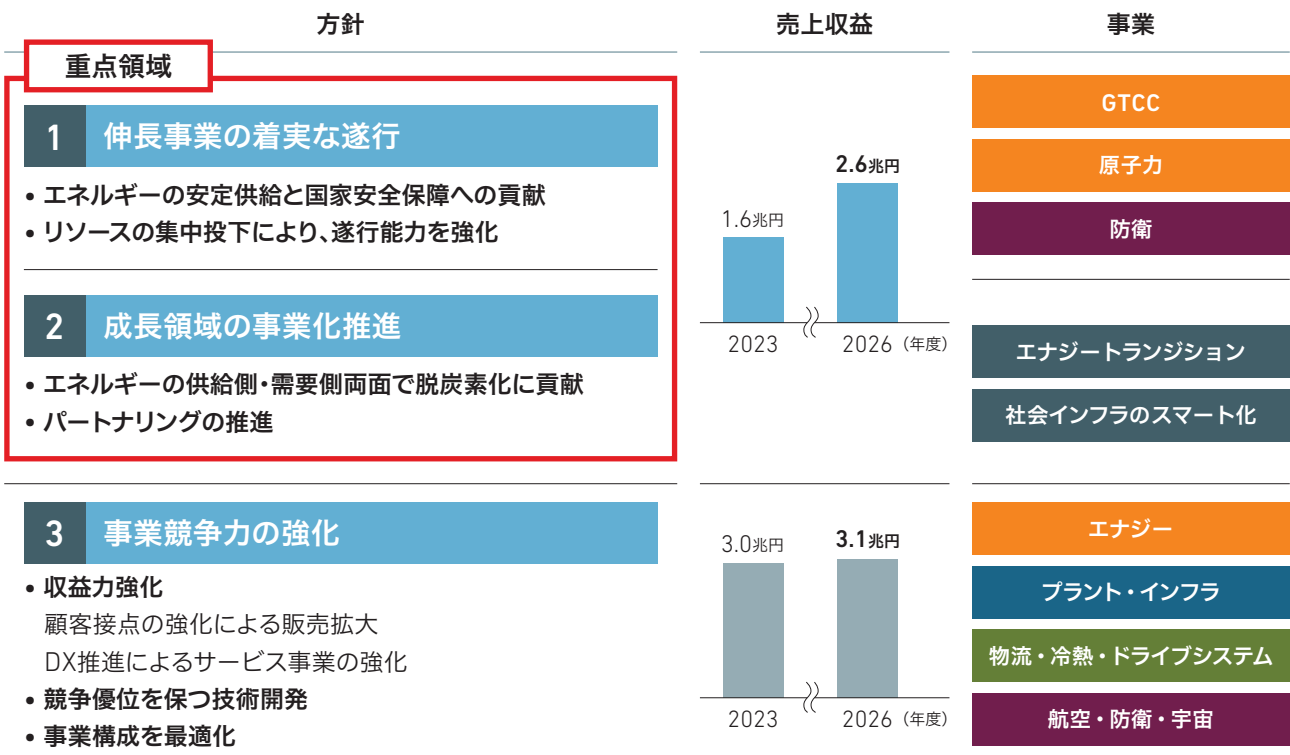
サステナブルで安全・安心な社会の実現に向けてMISSION NET ZEROは順調に進捗中です。取り組みを先行した三原製作所で工場脱炭素化のノウハウを獲得し、このノウハウを横展開することで、全社レベルで排出量を削減していきます。

▶詳しくは、「特集:MISSION NET ZERO」(P38-49)をご参照ください。

ポートフォリオ経営の強化

今後の持続的成長に向けた大きなフレームワークとして、確実な事業の拡大が見込まれる「伸長事業の着実な遂行」、将来への布石となる「成長領域の事業化推進」、収益力アップのための「事業競争力の強化」、これらを一体とした

ポートフォリオ経営を強化・進化させていきます。特に「伸長事業の着実な遂行」と「成長領域の事業化推進」を重点領域と定め、積極的に経営資源を投入して売上1兆円規模の拡大を実現します。



2024事業計画

重点領域

1 伸長事業の着実な遂行

2024事業計画では、2021事業計画において大きく受注を伸ばしたガスタービン、原子力、防衛事業について、約1兆円規模の大幅な売上拡大が見込まれます。この受注を確実に遂行するため、資金や人材などのリソースを集中的に投下していきます。また、これらはエネルギーの安定供給と国家安全保障への貢献を果たす主要な製品でもあり、着実に事業を進めていきます。

GTCC

各市場ニーズに基づいた戦略を推進し、世界シェアをさらに拡大

ガスタービン市場は、CO₂排出規制に伴う燃料転換、再エネ拡大による調整電源、データセンター向けオンサイト電源等で旺盛な需要が見込まれます。当社は高い信頼性、燃料転換技術の開発と実証、将来的にはCO₂回収技術との組み合わせを図ることによってトップシェアを維持します。旺盛な需要に対応するため、供給能力の拡大、人的リソースや生産能力の増強を図ります。また、競争優位を維持していくため、研究開発にも積極的に投資をし、脱炭素化市場を牽引していきます。



M501 JAC形ガスタービン

2024事業計画における事業機会

市場環境

- 大容量・高効率が主流であり、2030年まで一定規模で推移
 - ・CO₂排出規制に伴う燃料転換需要
 - ・再エネ拡大に伴うグリッド安定化に向けた調整電源需要
 - ・データセンター領域や半導体製造工場向けオンサイト電源需要
- 水素・アンモニア焼き需要が本格化

事業を強化するための打ち手

供給能力の強化

- 設備と人的リソースの増強等により、事業遂行能力を向上

研究開発への積極投資

- 脱炭素社会に向け、競争優位を盤石にするための技術開発の推進

豊富な実績データを活用したサービス提案

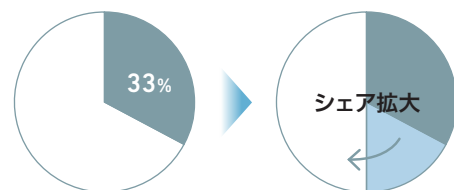
- 遠隔監視(TOMONI®)を通じて得たデータを活用し効果的なメンテナンスを提案

当社グループの強み

- 高性能な大型機種
- 市場投入前の実機検証による高い信頼性
- CO₂回収装置との運用の最適化
- 将来の水素・アンモニア焼き転換に向けた他社に先駆けた実証

世界シェアのさらなる拡大

2022年以降、市場シェアNO.1を堅持



※左円：2020-2022の単年市場規模実績(McCoy; CY)

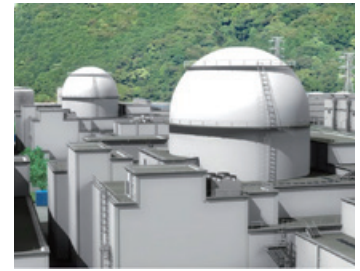
右円：2023-2027の単年市場規模予測、当社受注規模は2024事業計画レンジ平均

※大型ガスタービン出力帯(ただし機械駆動用は除く)

原子力

「原子力活用推進」という国の方針を踏まえ、各領域での取り組みを着実に推進

原子力を最大限活用するという国の方針の下、確実に事業を拡大していきます。既存プラントの再稼働、燃料サイクルの確立を引き続き支援するとともに、再稼働したプラントの長期安定運転に向けた保全工事を推進します。また、世界的に原子力の需要が拡大する中で、海外向けの機器の輸出も見込んでいます。さらに、革新軽水炉の設計の推進と次世代の原子力である高速炉および高温ガス炉開発にも中核企業として取り組んでいきます。



革新軽水炉 SRZ-1200

2024事業計画における事業機会

市場環境

- GX^{※1}基本方針に原子力活用推進が明記
- カーボンニュートラル実現、電力の安定供給に向け、原子力に対する投資意欲が増大

事業拡大

- PWR^{※2}およびBWR^{※3}の再稼働・特重^{※4}支援
- 燃料サイクル確立支援
- 長期安定運転に向けた保全工事推進
- 海外の既設・新設プラント向け機器輸出
- 革新軽水炉 (SRZ-1200[®]) 設計推進
- 高速炉および高温ガス炉の実証炉開発

※1 グリーントランスフォーメーション ※2 加圧水型原子炉

※3 沸騰水型原子炉 ※4 特定重大事故等対処施設

事業を強化するための打ち手

供給能力の強化

- 足元の工事遂行と高速炉および高温ガス炉開発の両立に向けた人的リソースの拡充

設備・研究開発への積極投資

- 国プロ活用による技術開発の推進および生産設備の更新・高機能化

既設プラントの最大限活用に向けた支援

- 既設プラントの稼働率向上、運用高度化および長期運転を見据えた予防保全の支援

防衛

国家安全保障へのニーズの急激な高まりに応える

国家安全保障へのニーズが高まる中、当社はその要請に確実に応えていきます。スタンドオフ防衛やミサイル防衛への対応、次期戦闘機の国際共同開発を確実に進めていきます。また、将来的には無人化が進むと見ており、これに必要な要素技術の開発にも取り組んでいきます。



次期戦闘機イメージ (防衛省提供)

2024事業計画における事業機会

市場環境

- 地政学リスクの高まりによる防衛予算増額
- 能力の高い新たな防衛装備品の導入

事業拡大

- スタンドオフ防衛 (陸・海・空全般)
- 統合防空ミサイル防衛
- 次期戦闘機開発
- 無人アセット防衛
航空、海洋、陸上無人機ニーズへの対応
- 防衛宇宙
通信、航法、情報収集等の宇宙アセット活用のニーズ

事業を強化するための打ち手

供給能力の強化

- 社内の人的リソースの最適活用も含め、約3割増員売上増に対応した開発・生産能力増強

国際共同開発の推進

- GIG0^{※5}による次期戦闘機開発プログラムへの参画

研究開発への積極投資

- 次世代要素技術開発への先行着手

※5 GCAP International Government Organisation: 日英伊によるグローバル戦闘航空プログラム (GCAP) 政府間機関

2024事業計画

重点領域

2 成長領域の事業化推進

2021事業計画で成長領域の開拓に取り組み、事業化の可能性を見出した分野です。2027事業計画以降での本格化も見据え、2024事業計画での事業化を目指して取り組みます。事業化にあたっては、バリューチェーンの構築やパートナーリングなど社外との協業も進めていきます。

水素・アンモニア

コア技術・製品を組み合わせ、水素・アンモニアバリューチェーンを構築

2024年4月に新設したGXセグメントにて、世界各国のプロジェクトに参画し、バリューチェーン構築のためのパートナーリングを進めます。

加えて、水素・アンモニア焚きガスタービンや水素製造装置などのコア技術・製品の開発を進めます。



米国ユタ州での水素プロジェクト

2021事業計画の実績

- 米国ユタ州の水素製造・貯蔵・供給プロジェクトへ参画、現在建設中(進捗率約80%)
- 高砂水素パーク・長崎カーボンニュートラルパーク整備、水素製造装置/水素・アンモニア焚きGTの開発を推進
- 米国エネルギー省の水素ハブ補助金案件に当社参画の2プロジェクトがノミネート

2024事業計画

- 米国ユタ州のプロジェクトを完工し、実機プラントでの水素混焼発電を開始
- 中小型GT水素・アンモニア専焼と大型GT水素50%混焼の実証
- 水素関連技術等を利用したビジネスモデルの確立
- パートナリングを進め、米国水素ハブ、シンガポールのアンモニアバンカリング等のプロジェクト具体化を図る

CCUS

CCUSバリューチェーンを構築

それぞれの地域・産業で、状況に応じて取り組みが進んでいます。参画しているプロジェクトのFID^{※1}の実現に向け取り組むとともに、次世代CO₂回収技術の開発を進めて、競争優位を強固なものにしていきます。

※1 Final Investment Decision



CO₂回収システム(プロセス・吸収液)

2021事業計画の実績

- 多様な産業分野、多数のCO₂回収案件の引合・FS^{※2}に対応(50件超)
- 新吸収液/中小型CO₂回収装置/液化CO₂輸送船/CO₂コンプレッサ/合成燃料等のコア技術・製品開発
- ExxonMobil社とのアライアンスによるCCSソリューション体制実現。地域毎にライセンスとパートナーリング

※2 Feasibility Study

2024事業計画

- 米国エネルギー省補助金、英国CCUSハブ&クラスター等の先行プロジェクトのFID実現
- 競争力強化に向けた次世代CO₂回収技術の開発、遠隔監視等のサービス基盤構築
- JOGMEC^{※3}先進的CCS^{※4}事業参画

※3 独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構

※4 Carbon dioxide Capture and Storage

電化・データセンター

電源+冷却+高知能化EMSによる脱炭素・省エネ化をワンストップで提供

当社グループが得意とする熱・電エンジニアリング技術を活かし、拡大するデータセンターの案件に、電源、冷却システムを統合したエネルギーマネジメントシステムとして、ワンストップで提供します。



2021事業計画の実績

メガトレンドとして電化・データセンターに着目

- 電源・冷却・制御のワンストップ化をターゲット
- 液浸冷却、電源システムの技術を実証
- Concentric社を北米サービス拠点として買収

2024事業計画

データセンター、電源市場に本格的に参入

- 電源+冷却のワンストップ事業促進
- 需要に応じたオンサイト発電システムの適用
- 全体を最適化するエネルギー管理システムの構築
- サービスネットワークのさらなる強化

3 事業競争力の強化

既存の各製品事業は、2021事業計画においてコロナ禍やインフレなどの課題に直面し、収益力の回復・強化に取り組んできました。収益力の向上によりさらなる競争力の強化を行い、確固たる事業基盤を構築することでキャッシュの創出を強化し、成長への投資を促進します。

2024事業計画での取り組み例

顧客接点の強化 による販売拡大

- 冷熱、物流機器等で直販体制を強化・拡充
- 製鉄機械、商船等、コア技術と設計の提供によりシステムインテグレータとしてのポジション確立

DX推進等による サービス事業拡大

- 環境設備、冷熱等、遠隔監視、省人化・自動化でO&M^{※5}高度化
 - 機械システム等、AIによる故障予測・予防保全等で顧客の抱えるニーズや潜在トラブルへ対応
 - 製鉄機械の社内ベストプラクティス(画像監視と音声指示の当社デジタル製品)を他事業(交通システム等)へ展開
 - 民間機・航空エンジンのアフターマーケット事業の強化
- ※5 Operation & Maintenance

競争優位を保つ ための技術開発

- 製鉄プロセスの脱炭素化に向けた技術開発
- 物流機器等、省人化・自動化製品の投入とΣSynX[®](シグマシンクス)を活用した人機協調や機器連携
- ヒートポンプ等自然冷媒対応機の開発
- エンジン等でクリーンフューエル対応製品の開発

事業構成の最適化

- 生産拠点・販売網等の集約と最適化
- 業務効率化や生産性向上で重点領域へのリソースシフト



環境設備のAI遠隔監視・運転支援システムMaiDAS[®]



ΣSynX[®]搭載の新型フォークリフト