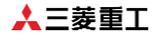


2024事業計画(FY2024~2026)

2024年5月28日
取締役社長 CEO 泉澤 清次

三菱重工業株式会社

© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.



2024事業計画（以下、24事計）について説明します。

1. 当社のミッションと目指す社会
2. 21事計の振り返り
3. 当社を取り巻く外部環境と果たすべき役割
4. 方針と目標
5. 具体的施策
6. 技術・人的基盤の強化
7. MISSION NET ZERO の推進

資料の構成は、目次に記載のとおりです。

1. 当社のミッションと目指す社会

まずはじめに、当社のミッションと目指す社会について説明します。

当社ミッション

長い歴史の中で培われた技術に最先端の知見を取り入れ、
変化する社会課題の解決に挑み、人々の豊かな暮らしを実現する

当社の目指す社会



- 課題解決に向け、地域・顧客に応じたリアリティのあるソリューションを提供する
- モノづくりを起点として、バリューチェーンの上流・下流に仕事の幅を広げると共に、仲間作りを進め、社会の変革を実現するエコシステムの結節点(ハブ)になる

目指す社会の実現を通じて、将来に亘ってグローバル競争を勝ち抜く

当社のミッションは「長い歴史の中で培われた技術に最先端の知見を取り入れ、変化する社会の課題に挑み、人々の豊かな暮らしを実現する」ことです。当社の目指す社会は、MISSION NET ZERO、そして安全・安心・快適な社会の実現にあります。

社会課題が複雑化する中で、その解決に向けて、それぞれの地域のお客様に応じたリアリティーのあるソリューションを提供していきたいと考えます。

その実行にあたっては、ものづくりを起点としてバリューチェーンの上流側・下流側に仕事の幅を広げると共に、仲間づくりを進め、社会の変革を実現するエコシステムの結節点、ハブになりたいと考えています。

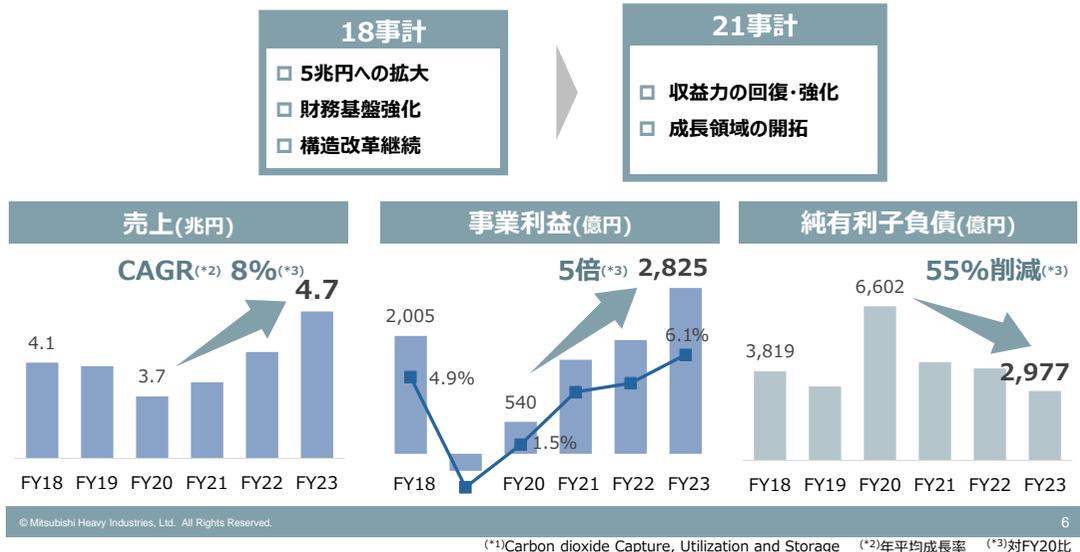
このような活動を通じてグローバルな競争に勝ち抜く企業体を目指します。

2. 21事計の振り返り

24事計を説明する前に、2021事業計画(以下、21事計) を振り返ります。

2. 21事計の振り返り

- 事業環境が不透明な中、収益力の回復・強化に取り組み、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した
- 成長領域の開拓により、水素・アンモニア、CCUS^(*)、電化・データセンターで事業化の可能性を見出した



21事計では、収益力の回復・強化と成長領域の開拓に取り組んできました。これは21事計をスタートする段階で、事業環境が不透明であり、それまでの規模の拡大を目指すのではなく、足元の収益力の回復を図り、事業基盤を強化することに主眼を置き、取り組むこととしたためです。

その結果、2023年度は、先に報告した通り、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。

また、成長領域の開拓については、水素・アンモニアやカーボンキャプチャなどエネルギーの供給側、そして需要側では、電化・データセンターの分野で事業化の可能性を見出すことができました。

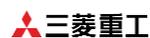
下の図は、18事計および21事計の期間の売上、事業利益、純有利子負債の推移を示しています。売上、事業利益はともに大幅に増加しています。それに伴って、純有利子負債を大幅に削減しました。

このように強固になりました事業基盤、財務基盤をもとに24事計に取り組んでいきたいと考えます。

3. 当社を取り巻く外部環境と果たすべき役割

それでは24事計策定にあたり、当社を取り巻く外部環境と果たすべき役割について説明します。

3. 当社を取り巻く外部環境と果たすべき役割



■ 外部環境の変化に伴い、複雑化する社会課題の解決に貢献していく

当社を取り巻く外部環境

多様で安定的な
脱炭素電源への需要の高まり

生成AIの普及や電化による
電力需要の拡大

経済安全保障強化の機運の高まり

先進国における労働力不足

地政学リスクの増大

果たすべき役割

脱炭素化への貢献

- エネルギーの供給側
 - エネルギーの安定供給
 - 地域事情に応じたエナジートランジションの実現
- エネルギーの需要側
 - デジタル技術を活用した効率化/自動化/省人化
 - エネルギーの需要側での環境対応製品の投入

国家安全保障への貢献

- 国家安全保障強化に総合力で対応

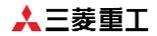
当社を取り巻く外部環境は、エネルギー、経済安全保障、地政学リスクなど様々な事象に直面しています。そのような中で、当社グループとしては、大きく2つの役割を果たして、社会課題の解決に貢献していきます。

まずは、カーボンニュートラル社会の実現に向けた貢献です。これはエネルギーの供給側と需要側のそれぞれで取り組んでいきます。さらに国家安全保障へも貢献していきます。

4. 方針と目標

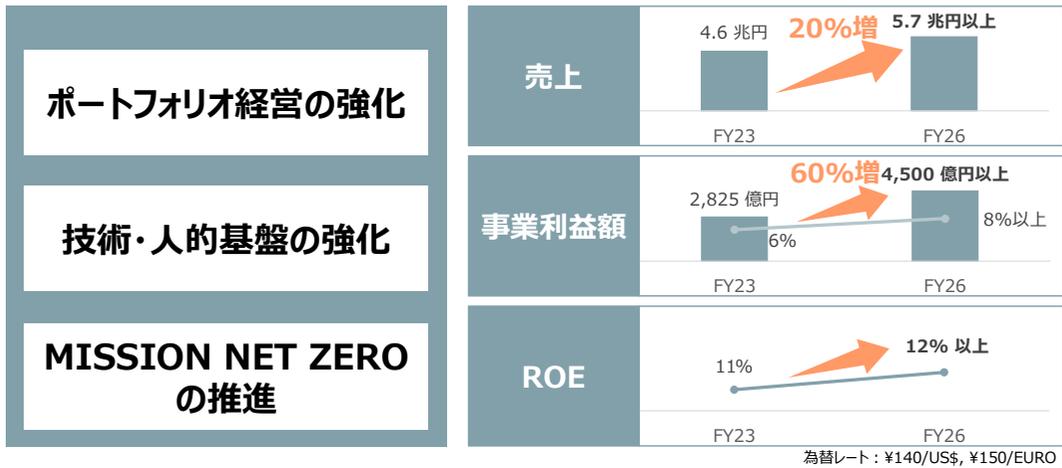
それでは、24事計の方針と目標について説明します。

4. 方針と目標



- 21事計で築いた事業基盤と財務基盤を活かし、ポートフォリオ経営を強化する
- これを支える技術・人的基盤を強化すると共に、MISSION NET ZEROを推進する

事業成長と収益力の更なる強化の両立



© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

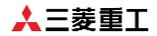
10

24事計では21事計で構築した事業基盤と財務基盤を生かして、ポートフォリオ経営をさらに強化・進化させていきます。

すなわち24事計では、事業成長と収益力のさらなる強化の2つを両立させて、事業を発展させていきます。2023年度対比で売上は20%増の5.7兆円以上、事業利益は60%増の4,500億円以上を目標とし、その結果、ROEは12%以上を目指します。

そしてこれらを支える技術・人的基盤の強化とともにMISSION NET ZEROの推進を図っていきます。

4. 方針と目標 ～ポートフォリオ経営の強化～



- 当社に期待される役割を果たすために、GTCC^(*)、原子力、防衛に注力する
- カーボンニュートラル社会の実現に向けた挑戦を加速する
- 利益とともにキャッシュフローの創出力を強化する

	方針	売上(兆円)	事業	
重点領域	① 伸長事業の着実な遂行 ・ エネルギーの安定供給と国家安全保障への貢献 ・ リソースの集中投下により、遂行能力を強化	1.6 2.6 FY23 FY26	GTCC	スライド 13-16
			原子力	
			防衛	
② 成長領域の事業化推進	・ エネルギーの供給側・需要側両面で脱炭素化に貢献 ・ パートナリングの推進		エナジートランジション	スライド 17-20
			社会インフラのスマート化	
③ 事業競争力の強化	・ 収益力強化 顧客接点の強化による販売拡大 DX推進によるサービス事業の強化 ・ 競争優位を保つ技術開発 ・ 事業構成を最適化	3.0 3.1 FY23 FY26	エナジー	スライド 21-23
			プラント・インフラ	
物流・冷熱・ドライブシステム				
航空・防衛・宇宙				

© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

11

(*) Gas Turbine Combined Cycle

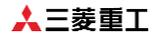
それでは、その取り組みについてお話をします。

24事計では、21事計において大きく受注を伸ばしたガスタービン、原子力、防衛については、1兆円規模の大幅な売上拡大が見込まれますので、リソースを集中し、確実に遂行していきます。

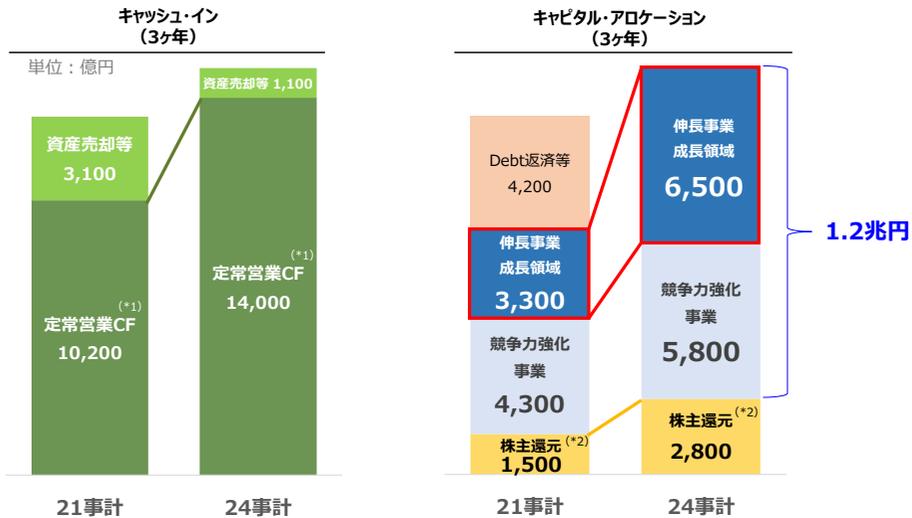
さらに、21事計で進捗が見られた成長領域は、24事計では27事計以降に向けて、事業化の推進を図ります。

この二つの分野に加えて、21事計においてコロナ禍や原材料費の高騰に直面して収益力の回復・強化に取り組んできた事業については、さらに競争力の強化に取り組み、確固たる事業基盤を構築し、収益を上げていきます。これによってキャッシュの創出力を強化し、成長への投資を促します。

4. 方針と目標 ～資金配分計画～



- 21事計では、有利子負債等を削減し、強固な財務基盤の構築に資金を充当した
- 24事計では、1.2兆円を投資し、そのうち伸長事業と成長領域に6,500億円を配分する
- 株主還元規模を大幅に拡大する



© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

12

(*) キャッシュフロー (**) 非支配持分への配当を含む

次に24事計における資金配分計画です。

24事計では強化した収益力により、21事計に比べて、定常キャッシュフローを増加させます。左側のグラフの右の24事計の3年間の合計値になります。

また、21事計の期間にDebtの返済も進めました。

この結果、増加したキャッシュフローにより、24事計では投資と株主還元を増加させます。

投資については、60%以上増加の1.2兆円に増やし、そのうち6,500億円は伸長事業や成長領域の投資に充てます。

株主還元も大幅に拡大していく計画としています。中長期的な累進配当を実現する還元方針として、従来の配当性向からDOE（株主資本配当率）を採用します。

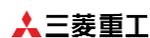
5. 具体的施策

① 伸長事業の着実な遂行



それでは具体的施策について説明します。一つ目は伸長事業です。

5-①. 伸長事業の着実な遂行 ~GTCC~



■ 各市場ニーズに基づいた戦略を推進し、世界シェアを更に拡大する

24事計における事業機会

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

当社の強み

- 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

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

世界シェアの更なる拡大

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24事
計レンジ平均
※大型ガスタービン出力帯
(但しメカトラは除く)

© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

14

まず、ガスタービン事業について概括します。

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、今後も市場は拡大すると考えています。

このような市場環境で、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。

今後とも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っていきます。

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。

高性能、高信頼性、それから将来の燃料転換、CO₂回収の適用、こういったもので他社をしっかりとリードしていきたい、差を広げていきたいと考えています。

5-①. 伸長事業の着実な遂行 ～原子力～

- “原子力活用推進”という国の方針を踏まえ、各領域での取組みを着実に推進し、事業を拡大する

24事計における事業機会

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)及び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
- 高速炉及び高温ガス炉の実証炉開発

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及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

SRZ-1200



次は原子力です。

原子力を最大限活用するという国の方針のもと、確実に事業を拡大していきます。

特に24事計では、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していくとともに、再稼働したプラントについては長期安定運転に向けた保全工事を推進していきます。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及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。

そのために人的リソースの拡充、生産設備の更新・高性能化を進めます。

■ 国家安全保障へのニーズの急激な高まりに応えることで事業を拡大する

24事計における事業機会

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

- GIGO(*)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



三つ目が防衛です。

国家安全保障の取り組みの中で事業が急拡大していますが、当社はその要請に確実に応えていきたいと考えています。

スタンドオフ防衛やミサイル防衛への対応、或いは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。

これら三つの分野と、これから説明する成長領域で、1兆円の事業規模の拡大を考えています。

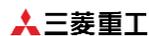
5. 具体的施策

② 成長領域の事業化推進



具体的施策の二つ目は、成長領域の事業化推進です。

5-②. 成長領域の事業化推進 ～水素・アンモニア～



- 21事計は世界最大規模の水素製造・貯蔵・供給プロジェクト(*1)のFID(*2)を実現した
また、水素・アンモニア焚きガスタービン、水素製造装置等の製品開発を推進した
- 24事計は新たに設立した専門組織であるGXセグメントにて、各国でのプロジェクトに
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る

(*1) Advanced Clean Energy Storageプロジェクト：100トン/日のグリーン水素を製造・地下貯蔵し、ガスタービン発電所へ水素を供給するプロジェクト

(*2) Final Investment Decision

21事計

- 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された

24事計

- 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



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

© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

18

(*3) Solid Oxide Electrolysis Cell (*4) Anion Exchange Membrane

成長領域については、カーボンニュートラルに関して供給側と需要側の両面
で取り組んできました。

供給側では、まず水素・アンモニアです。水素・アンモニアは21事計で米国
ユタ州の水素製造・貯蔵・供給のプロジェクトについてFIDを実現しました。
研究開発では水素・アンモニア焚きのガスタービンやボイラーの実証試験、
さらには水素製造技術の開発等に取り組みました。

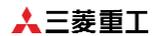
24事計では、ユタ州のプロジェクトを完工させ、稼働を開始していきます。
また、水素・アンモニアに関する研究開発も進めます。

プロジェクトの具体化を図るために他社とのパートナーリングも進めていく計
画です。

2024年4月にGX※セグメントを設立し、グループの総力を結集してGXに取り
組む方針としました。

※ GXとはGreen Transformation（グリーントランスフォーメーション）の略語。
化石エネルギー中心の産業・社会構造を、クリーンエネルギー中心の構造に転換してい
く、経済社会システム全体の改革への取り組みを指す。

5-②. 成長領域の事業化推進 ～CCUS～



- 21事計は多数の引合対応に加え、CCUSの実現に必要なコア技術・製品を開発し、バリューチェーン構築への足掛かりとなるExxonMobil他とのパートナーシップを推進した
- 24事計はGXセグメントにて、参画プロジェクトのFID実現、技術供与を通じて国内外でパートナーを増やし、スケール化を目指す

21事計

- 多様な産業分野、多数のCO₂回収案件の引合・FS^(*)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シップ

24事計

- 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^(**)先進的CCS^(***)事業参画



© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

19

(*) Feasibility Study (**) 独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構 (***) Carbon dioxide Capture and Storage

次に、カーボンキャプチャです。

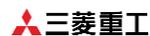
21事計で多数の引き合いがありました。また、ExxonMobil他とのパートナーシップを推進し、事業化の糸口を掴む取り組みをしました。

24事計ではこれら検討案件のFIDの実現をするとともに次世代CO₂回収技術の開発を進めて、競争優位を確立していく考えです。

国内においては、JOGMECの先進的CCS事業に参加をし、事業化の加速を図っていきたく考えます。

カーボンキャプチャは、それぞれの地域で、それぞれの産業で、それぞれの状況に応じて取り組みが進んでおり、我々はパートナーシップを進めながら実現を図ります。

5-②. 成長領域の事業化推進 ～電化・データセンター～



- 21事計は電化・データセンター領域で、技術の開発・実証に取り組み、米サービス会社の買収により、事業化への準備を進めた
- 24事計は当社製品に、パートナーリングも組み合わせ、事業化を進める

21事計

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

24事計

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更なる強化

オンサイト発電

GTCC
UPS^{(*)1}・ESS^{(*)2}
非常用発電機

高知能化 EMS^{(*)3}
かしこく・つなぐ
SynX

高効率冷却

大型ターボ冷凍機
フリークーリング
液浸冷却

**熱・電エンジニアリング技術を活かし、
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**

© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

20

(*)1 Uninterrupted Power Supply, (*)2 Energy Storage System, (*)3 Energy Management System

次に、電化・データセンターの領域です。

従来、当社が社会インフラのスマート化、あるいは電化と言っていた分野ですが、21事計の中では、電化・データセンターの領域が非常に進んでいます。米国サービス会社の買収により、今後の事業化の準備を進めました。

24事計では既存のサービス事業に加え、当社の得意とする熱・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ワンストップで、電源、冷却システムを統合したエネルギー管理システムとして提供していきます。

5. 具体的施策

③ 事業競争力の強化



具体的施策の三つ目は事業競争力の強化です。

5-③. 事業競争力の強化

■ 収益力を強化するために

- 当社の強みが活かせる領域でお客様との接点を強化し、販売拡大を図る
- AI技術やデジタル化などの最新ツールの導入でサービス力を強化する

24事計での取組み例

収益力強化

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**



環境設備のAI遠隔監視・運転支援システムMaiDAS®

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^(*)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



航空エンジンのMRO^(*)



CRJ700

21事計で強化した収益力をさらに高めるために、それぞれの事業に応じて、取り組んでいきます。

コロナ禍から市場が回復した冷熱、物流機器では直販体制を強化・拡充し、顧客との接点を拡大し、販売拡大につなげます。

製鉄機械や商船は電炉や水素還元製鉄、あるいは燃料転換エンジニアリングなど環境対応の製品やシステムを投入し、事業を拡大します。

共通の取り組みとして、DXを推進し、サービス事業の拡大も継続していきます。特に、省人化・自動化へのニーズは高く、これに対応していきます。

また、民間機や航空機エンジンの分野では従来のTier1事業に加え、アフターマーケットを強化し、収益力の強化を図ります。

5-③. 事業競争力の強化

- 脱炭素製品、省人化/自動化ソリューションを開発することで競争優位性を強化する
- 拠点の統廃合、重点領域へのリソースシフト等で、事業構成を最適化する

24事計での取組み例

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

環境対応製品として、自然冷媒対応のヒートポンプさらにはクリーンフューエル対応のエンジン等の開発、投入で事業拡大を図ります。

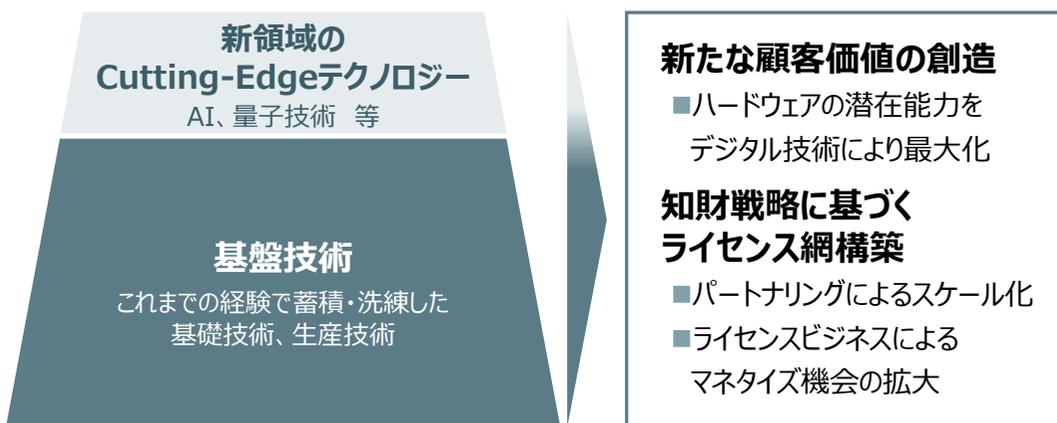
一方で、事業が縮小するものもあります。事業構成の最適化を進めていきますが、業務効率化や生産性の向上により重点領域へのリソースシフトを図っていきます。

6. 技術・人的基盤の強化

これらを進めていくための技術・人的基盤の強化について説明します。

6. 技術・人的基盤の強化

- 経験により蓄積した基盤技術に新領域の技術を組合せ、新製品開発に活用する
- ライセンス供与することで、スケール化するビジネスモデルに変革する

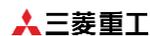


これまでの経験で蓄積・洗練した基盤技術に、AIや量子技術などの新領域の最先端技術を組み合わせ、新たな顧客価値、例えばハードウェアの潜在能力をデジタル技術で最大化するなど、新しい価値を創造し、新製品開発に活用していきます。

特に、この先端技術の獲得に当たっては、スタートアップへの投資など、いわゆるオープンイノベーションを従来の研究開発から進めて取り組んでいく計画にしています。

また、成長領域では、事業基盤の不足する部分を補完することや、早期のマネタイズが課題となりますが、知財戦略を立て、それに基づくライセンス網を構築し、パートナーを増やしてスケラビリティを獲得するとともに、ライセンスによりマネタイズするビジネスモデルに変革していきます。

6. 技術・人的基盤の強化 ～デジタル技術～



- 長年のノウハウや最新の知見を標準ツールとすることで共通基盤の利便性を向上する
- 統合監視・運用保守の知能化など、製品の機能を高めるプロダクトを事業間で横展開する
- 多様な機械・製品をかしこく・つなぐエコシステムとして昇華させ、新たな価値を創出する



© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

26

(*1)機械・製品と標準ツールが連携してできる機能・サービス (*2)プロダクトや標準ツールが機械・製品と連携してできたサービス (*3) Digital Innovation (*4) Operational Technology

成長戦略を効率的に促進するのが、デジタル技術です。

当社では、多数の技術分野と製品、機械モジュール、複雑機械開発から運用・保守に至る多様なデータ・ノウハウを共通の技術基盤として保有しています。

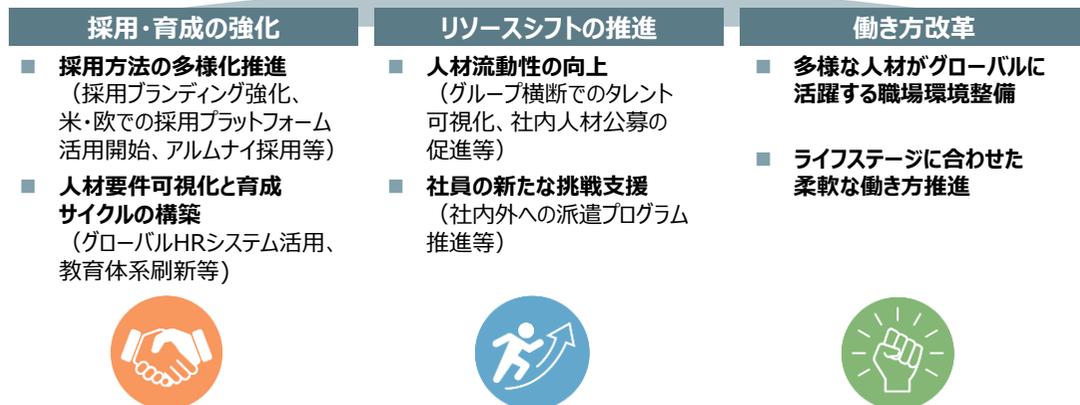
これに、最新の世界の技術や知見を組み合わせ、標準のデジタルイノベーションツールとすることで、共通基盤の利便性が向上できます。さらに、統合監視や運用保守を最適化し、製品の価値を高めるプロダクトを、デジタルプラットフォームとして事業間で横展開します。これらの機器・製品を「かしこく・つなぐ」ことで、新たな価値を創出する、リアリティーのあるソリューションとしてのエコシステムを実現していきます。

これにセキュリティの要素を含めたプラットフォームがΣSynXのコンセプトであり、技術基盤をもとにして価値創出の可能性を限りなく広げていきます。

6. 技術・人的基盤の強化

- 人材確保・育成を強化し、重点領域へのリソースシフトを進める
- 2030年2万人強のDI人材を育成すべく取り組む
- 社員が成長できる機会の提供、働き方改革等でエンゲージメントを向上させる

各事業の戦略に応じた人的基盤を強化



事業計画の達成に向けた人的基盤の強化として、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。

まず、採用・育成に関しては、従来の方法に囚われない多様な採用方法を取り入れる他、人材要件の可視化によって育成ニーズを明らかにし、各事業に求められる人材の確保に取り組みます。

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。

次に、リソースシフトの推進については、当社グループのタレントの可視化や、社員の挑戦を後押しするようなプログラムも活用し、重点領域へのシフトを行い、ポートフォリオ経営の強化に繋がります。

最後に働き方改革に関しては、社員のライフステージに合わせた柔軟な働き方を推進することで、多様な人材が活躍できる職場環境をグローバルで整備します。

これらの取り組みを通じて、それぞれの事業の戦略に応じた人的基盤の強化を推進します。

7. MISSION NET ZERO の推進



最後に、MISSION NET ZEROについて補足します。

7. 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、MISSION NET ZERO に取り組む
- 取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する

三原カーボンニュートラル工場



- CO₂排出削減に取組み：
太陽光発電設備の導入と省エネ・合理化で、**97.7%を削減**(2021年度比、目途付け分を含む)
- 工場カーボンニュートラル化の実践的なノウハウを獲得：
工場カーボンニュートラル化のロードマップ作成ノウハウを獲得
(MAC^(*)カーブ、工場のカーボンニュートラル推進体制等)

設備の省エネと合理化・非化石電力の調達など

Scope1への取組み

Scope2への取組み

省エネ・合理化・電化

- ボイラの稼働削減
- ボイラのヒートポンプ化
- 製品性能試験・試運転の脱炭素燃料混焼など
- 照明のLED化
- 空調の負荷低減・インバータ更新
- 機械加工機の運転最適化・集約・更新

使用する電力の脱炭素化



エナジートランジションによる電力の脱炭素化や
自社工場での太陽光発電等の追加導入等

現在、三原製作所で、工場のカーボンニュートラル化を進める取り組みをしています。工場から出てくるCO₂を、MACカーブを活用して、カーボンニュートラルのコンセプトをつくり、具体的に、例えば熱源を電化する、あるいは省エネ化する、そういった取り組みを進めています。

さらに、既に太陽光発電設備を設置し、工場で使用する電力については太陽光発電で賄うといったことに統合的に取り組んでいます。

ここは一つのモデル工場として位置づけており、ここで培ったいろいろなノウハウや経験、あるいは新しくつくったマネジメントシステム、こうしたものを他の工場にも展開します。更には私どものお客様の工場にも、工場診断という形で展開し、カーボンニュートラルの世界に貢献していきたいと考えて取り組んでいます。

まとめ

最後にまとめですけれども、先ほど冒頭申し上げましたように、21事計についてはほぼ達成したと評価しています。その結果、純有利子負債を削減し、増配も実現しました。

24事計では、21事計で構築した事業基盤と財務基盤を生かして、次の大きな飛躍につなげていきます。

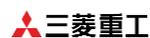
重点を置く事業ポートフォリオをしっかりと見直し、より成長性を高めていきます。事業成長と収益力のさらなる強化の二つを両立させて、三菱重工グループを発展させていきますので、引き続きどうぞよろしくお願いいたします。

私からの説明は以上です。ご清聴ありがとうございました。



補足資料

FY26各種指標



- 21事計で構築した事業基盤を挺子に、24事計では事業成長と収益力の更なる強化の両立に向けた変革に挑戦する

	FY2023	FY2026
売上収益	4.7兆円	5.7兆円以上
事業利益 (率)	2,825億円 (6%)	4,500億円以上 (8%以上)
ROE	11%	12%以上
総資産	6.3兆円	6.3兆円
総資産回転率	0.8	0.9
Debt/EBITDA倍率	1.7倍	1.7倍以下
一株当たり配当金 ^(*)	@20円	@26円
CO ₂ 排出削減率:Scope1+2 (CO ₂ 排出量)	(2014年比) △42% (557千ton-CO ₂)	△47% (505千ton-CO ₂)

© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

33

(*)一株当たり配当金(株式分割考慮後)は、2024年4月1日の株式分割(10分割)を踏まえ、過年度に遡り調整(分割前配当 × 1/10)した

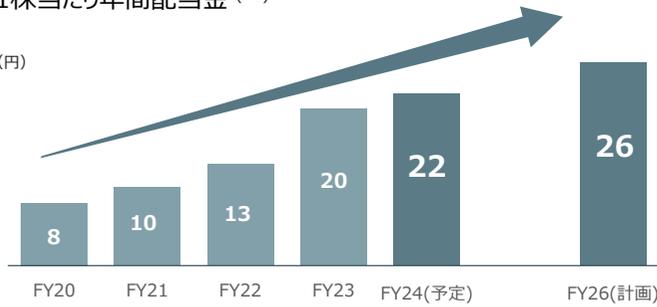
■ 中長期的な累進配当を実現する還元方針として、DOE(株主資本配当率)を採用

DOE採用の考え方

- 利益成長に応じた増配と安定的な配当の両立
- 当社は資本コストを8%程度と認識。DOEはその半分を上回る**4%以上を目安**とする

1株当たり年間配当金 (*1)

(円)



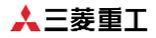
DOE 4%以上を目安

- 株主資本(除くOCI(*2))を基準とするDOE(*3)を採用
- 2024年度の配当は、前年度より2円増配の年間**22円**を予定
- 2026年度の配当は、年間**26円**を計画

(*1) 2024年4月1日に株式分割を実施。横並び比較のため、FY2023以前についても株式分割後の1株当たり配当金で表示している
(*2) その他の資本の構成要素(為替換算調整勘定、その他評価差額金、他) (*3) 支払配当 ÷ 株主資本(除くOCI)

各事業のトピックス①

エナジー



水素ガスタービンの開発を推進 実機による水素燃焼運転実施



- 高砂水素パーク内のGTCC実証発電設備で最新鋭大型機種JAC形による水素30%の混焼運転に成功
- 同パーク内にて中小型機種H-25形での水素100%専焼試験を開始

高砂水素パークが本格稼働 水素製造を開始



- アルカリ水電解装置による水素製造開始、水素製造・貯蔵・利用の各設備が連係稼働
- 次世代の高効率水素製造技術である固体酸化物水素電解「SOEC」のデモ機も2024年春に稼働開始

高速炉実証炉の設計・開発を担う 中核企業に選定



- 2040年代の運転開始に向け、ナトリウム冷却方式による高速炉実証炉の概念設計およびR&Dを推進
- 2030年代の運転開始を目指す高温ガス炉実証炉についても、中核企業として開発を推進

フランス電力（EDF）原子力発電所 向け取替SG3基の製造を完了



- EDFから受注したフランスの原子力発電所向け取替蒸気発生器(SG)3基の製造を完了
- 今後も高い安全性と信頼性を有する製品を国内外市場に納入し、原子力発電所の安全・安定運転に貢献

長崎カーボンニュートラルパークを整備 エネルギー脱炭素化の技術開発拠点



- 水素、バイオマス、アンモニアの利用促進を目指し、燃料製造や燃焼技術などの開発を推進
- 長崎地区の既存の開発、設計、製造拠点を活用し、脱炭素社会実現に寄与するソリューションを提供

ガスタービン世界市場でシェア1位獲得 2022年・2023年の2年連続



- 2022年に続いて2年連続で、2023年のガスタービン世界市場(出力ベース)にてトップシェアを獲得
- 長年にわたる実績に加え、製品の高い性能と信頼性、将来の水素焼きへの転換といった拡張性などが評価

画像はKeppel Infrastructure提供

各事業のトピックス②

プラント・インフラ



船用アンモニアハンドリングシステム (MAmMoSS^(*))の開発



- 2050年頃までの国際海運のGHG排出ネットゼロ達成に向け、アンモニア燃料の活用を目指す
- アンモニアハンドリングシステム実証試験設備を建設し、製品化に向けた技術開発を推進中

(*)MAmMoSS: Mitsubishi Ammonia Supply and Safety System

ごみ焼却工場排ガスからのCO₂回収とメタネーションへの利用実証開始



- 国内初となる地域連携(横浜市・東京ガスグループ・三菱重工グループ)でのCCU^(*)共同実証を開始
- 横浜市のごみ焼却工場で発電時に創出された電力を活用し、再生可能エネルギーにて運用

(*)CCU: Carbon dioxide Capture and Utilization (二酸化炭素の分離・回収・利用)の略

水素社会に対応する新技術の確立



- 水素で微粉鉄鉱石を直接還元するプロセス「HYFOR」のパイロットプラントが稼働中、さらに、商用プロトタイプ実現に向けた最終準備を進行中
- 2023年12月には、持続可能な経済発展への貢献を称える奥国内最高の賞であるイノベーション賞を受賞

新交通システム・O&Mを通じた地域経済の発展・利便性向上へ貢献



- 新交通システムの新設・延伸工事、O&Mを多数受注(マオLRT^(*)、オーランド/ドバイAPM^(**)等)
- 人口・観光客の増加等による渋滞・混雑の解消や、交通便利性の向上に貢献

(*) Light Rail Transit (**) Automated People Mover

JOGMEC公募事業^(*)「先進的CCS事業」へ参画



CCS VALUE CHAIN

- 7社共同で提案した「日本海側東北地方CCS構想」が採択され、国内CCS事業の実現に向けて本格始動

(*)独立行政法人エネルギー・金属鉱物資源機構JOGMECの令和5年度の「先進的CCS事業の実施に係る調査」

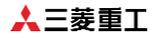
国内初の実大免震試験機「E-Isolation」



- 超高層ビルや大型橋梁に取り付ける免震ゴムを実物大で試験可能な国内初の装置
- 試験装置の開発を通じ、顧客の研究・開発の進展に寄与すると共に、人々がより安全で便利に暮らせる社会の実現に貢献

各事業のトピックス③

物流・冷熱・ドライブシステム



物流知能化 キリングループから初受注



- 自動ピッキングソリューションをキリングループより初受注
- 独自開発の最適化エンジンや制御システムでAGF^(*)・パレタイザ等を効率的に連携させ搬送・ピッキングを実施
- 自動化範囲を入庫・入出荷エリアへ拡大し、人手不足等の社会課題への解決に貢献すべく展開

(*)Automated Guided Forklift

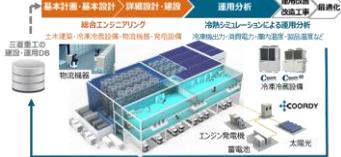
産業用ヒートポンプによる工場脱ボイラの取組 2023年度省エネ大賞 省エネ事例部門 「省エネルギーセンター会長賞」



- 生産設備熱源にヒートポンプ製品を採用し、省エネ性、環境性の向上とその適用技術を確立し脱ボイラを達成
 - ▶ 空冷ヒートポンプ(MSV)
 - ▶ 循環加温ヒートポンプ(Q-Ton Circulation)
 - ▶ 供給ヒートポンプ式熱風発生装置(熱Pu-ton)

© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

冷凍冷蔵倉庫 総合力を活かすワンストップソリューション



- 総合エンジニアリングと冷熱シミュレーションによる運用分析で最適な設備/建屋を提案。また設備・運用の最適化で冷却効率向上と消費電力の低減を実現
- 国内での事業拡大とともに、海外需要(東南アジア)も視野に入れ、事業を展開

データセンター向け高出力機の投入 低・脱炭素エンジンの開発加速



2.4MW電子制御エンジン

水素専焼エンジン実証設備



- グローバルで市場が急拡大するデータセンター向けに高出力電子制御エンジンを投入
- メタネーションメタン、水素混焼・専焼エンジン等、低・脱炭素燃料対応エンジンの試験研究を加速

トラックへの荷積み自動化技術の 実運用を開始



- 物流サービスなどを手掛ける鴻池運輸で2024年3月よりトラックへの自動荷積み本格稼働
- フォークリフトのオペレーター不足や、トラックの滞留時間削減などの課題解決を図り、物流の「2024年問題」対応に貢献

ハイブリッド車向け受注活動の強化



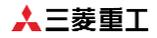
VG(可変容量)ターボ

- 世界的なBEV(電気自動車)販売減速もあり、足許ではハイブリッド車向けを中心にターボ需要は底堅い
- 技術提案力の強化・ラインナップ拡充・価格競争力強化等の施策により、ハイブリッド車向け需要の取込みを図っている

37

各事業のトピックス④

航空・防衛・宇宙



ミサイル関連事業



スタンドオフ防衛

統合防空ミサイル防衛

- 大型受注のミサイル関連事業を着実に推進
- 当社開発・生産能力を増強し安全保障に貢献
画像は防衛白書(R5年版)を当社加工

日英伊3か国による 次期戦闘機の共同開発



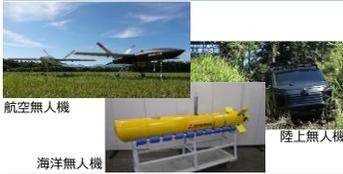
- 日英伊政府はGIGO(*)設立条約に調印
- 当社は英BAE、伊Leonardoと政府を支援
(*GICAP International Government Organisation
画像は防衛白書(R5年版)

MHIEアロスペースベトナム 設立15周年を迎える



- ボーイング向け737フラップ(累計出荷 3,590機)等の生産を担うMHIEアロスペースベトナムは設立15周年を迎え、新たにエアバス向けA321非常扉の生産を開始

無人アセット防衛事業



航空無人機

海洋無人機

陸上無人機

- 航空、海洋、陸上の無人機技術部門を発足
- 客先ニーズを着実に捉え、事業拡大を推進

H3ロケット事業



- 試験機2号機の打上げに成功
- 信頼性向上・コスト低減で、事業拡大を推進

MHIRJ社 ダラス・フォートワース国際空港 近郊に航空機部品の最新の物流拠点を新設



- アフターマーケット向け航空部品供給を支援すべくKuehne+Nagel社と物流パートナーシップ契約を締結し、航空機部品のグローバルな物流拠点を構築(2024年5月13日稼働)

