

MHI REPORT 2025

三菱重工グループ 統合レポート

2025年3月期(2024年度)

CONTENTS

Overview

経営理念.....	3
沿革.....	4
グループ概要.....	5
At a Glance.....	6

Messages from Management

社長メッセージ.....	7
CFOメッセージ.....	12
価値創造プロセス.....	16

Special Feature

特集1「成長領域の最前線」

CSOメッセージ.....	17
データセンター事業に関する座談会.....	20

特集2「三菱重工グループを支える技術基盤」

CTOメッセージ.....	25
シェアードテクノロジー部門とITOの推進.....	28
技術の革新と伝承.....	31

Business Strategies

エナジー.....	33
プラント・インフラ.....	36
物流・冷熱・ドライブシステム.....	38
航空・防衛・宇宙.....	40

Governance

取締役紹介.....	42
社外取締役座談会.....	44
コーポレート・ガバナンス.....	49
リスクマネジメント.....	55
(サイバーセキュリティ、コンプライアンス).....	57

Sustainability & HR Strategies

サステナビリティ.....	58
マテリアリティ.....	59
MISSION NET ZERO.....	61
「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略.....	63

Performance Data

11ヵ年財務データ.....	69
5ヵ年非財務データ.....	70
会社概要.....	71

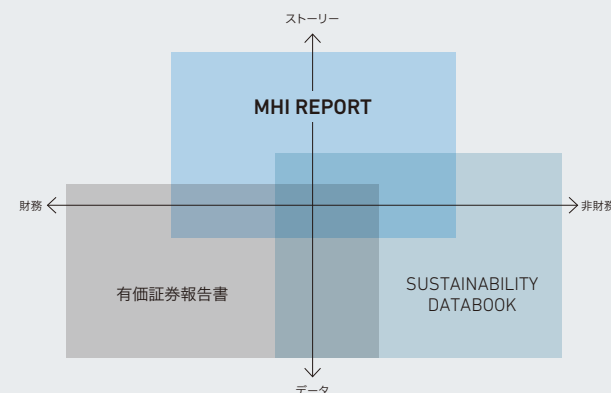
編集方針

三菱重工グループは、変化する社会課題の解決に多様な技術で貢献することにより、顧客や社会に価値を提供するとともに、自らも企業価値を向上させることを目指しています。

その価値創造ストーリーを株主・投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にご理解いただくため、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、環境への取り組み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、2014年3月期(2013年度)から「MHI REPORT」を発行しています。編集にあたっては、IFRS財団による「国際統合報告フレームワーク」や、経済産業省による「価値協創ガイダンス2.0」などを参考にしています。

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覧ください。



詳細は、ウェブサイトをご参照ください。

報告の対象

対象期間：2024年4月1日～2025年3月31日

(一部対象期間以降の活動内容も含みます。)

対象組織：三菱重工(株)および連結子会社

将来見通しに関する注意事項

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、2025年9月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います。実際の業績はさまざまな要素により、本レポートに記載の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。



経営理念

ミッション

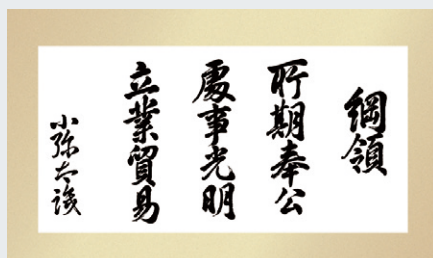
2020年10月30日公表

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

三綱領

三菱第四代社長である岩崎小彌太によって制定された三菱グループの経営理念です。

三菱の歴史の中で、連綿と引き継がれてきた精神を表したものです。



所期奉公 しよきほうこう

期するところは社会への貢献

事業を通じ、物心共に豊かな社会の実現に努力すると同時に、かけがえのない地球環境の維持にも貢献する。

処事光明 しよじこうめい

フェアプレイに徹する

公明正大で品格のある行動を旨とし、活動の公開性、透明性を堅持する。

立業貿易 りつぎょうぼうえぎ

グローバルな視野に立って

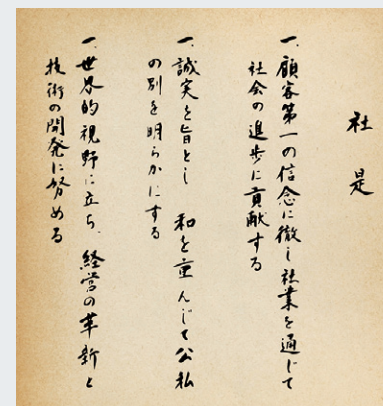
全世界的、宇宙的視野に立脚した事業展開を図る。

社 是

三綱領の精神を引き継ぎ、三菱創業100周年を機に制定されました。

会社の基本的態度、社員のあるべき心構え、将来会社の指向すべき方向を表現しています。

1970年6月1日制定



一、顧客第一の信念に徹し、社業を通じて社会の進歩に貢献する

一、誠実を旨とし、和を重んじて公私の別を明らかにする

一、世界的視野に立ち、経営の革新と技術の開発に努める

沿革

三菱重エグループは、エンジニアリングとものづくりのグローバルリーダーとして、1884年の創立以来、社会課題に真摯に向き合い、人々の暮らしを支えてきました。

長い歴史の中で培われた高い技術力に最先端の知見を取り入れ、人々の豊かな暮らしを実現します。

1884 – 1945年

造船業をベースに輸送インフラを製造

1884年、創業者である岩崎彌太郎が明治政府から長崎造船局を借り受けて事業を開始。日本初の鉄製汽船をはじめとする技術力を活かしてタービン、内燃機、航空機、自動車等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。不安な世界情勢の下、当時最先端の技術は軍需でも活用される時代でした。

1946 – 1963年

戦後復興を支える民生品の世界へ

戦後はさまざまな民生品の開発・製造に軸足を移し、日本の復興を支えました。1950年、GHQの財閥解体方針により3社に分割されると、製品規模をさらに拡大・多様化し、技術競争力を高めました。後の重厚長大産業のリーディングカンパニーに成長する礎となりました。

1964 – 1999年

三重工合併により、大規模開発事業へ

1964年、分割された3社が再度合併し、新生・三菱重工業が発足。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。その後、深刻な造船不況に見舞われた当社は、発電設備や航空機等の成長分野に注力するとともに、海外に活路を求めて事業のグローバル化を推進しました。また、宇宙開発に代表される高度な技術力で時代を切り拓きました。

2000年 –

持続可能な社会の実現に貢献

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、世界最高効率のガスタービンや原子力発電プラント、CO₂回収プラントなど、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。2021年には、カーボンニュートラル宣言「MISSION NET ZERO」を発表しました。

1870

三菱の起源
九十九商会

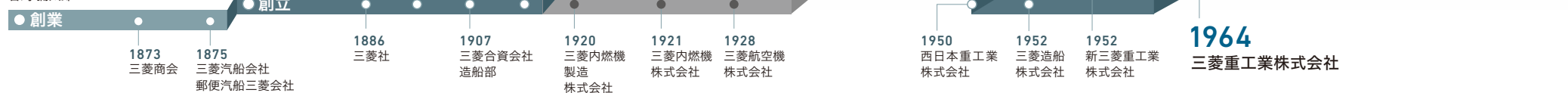


初代社長
岩崎 彌太郎

1884



長崎造船所



1908

造船史に残る1万総トンを超えた日本初の大客船「天洋丸」建造



1908

日本初の蒸気タービン製作



1939

「ニッポン」世界一周親善飛行に成功



1970

PWR原子力発電プラント「関西電力美浜1号機」運転開始



1986

H-IIロケット初号機打上げ成功



2011

世界最高効率のJ形ガスタービンが実証運転で世界最高のタービン入口温度1,600°Cを達成



2016

米国で世界最大級CO₂回収プラント(原油増進回収)完成



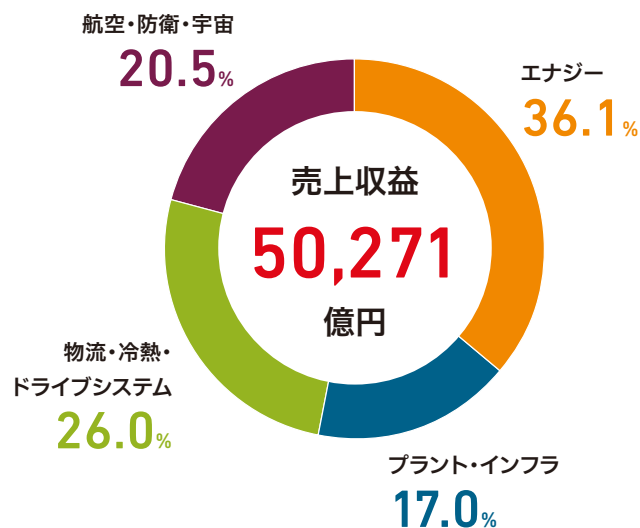
2019

カタルーで全自動無人運転都市鉄道「ドーハメトロ」が運行開始

グループ概要

三菱重工グループは、3つの事業ドメインおよび5つのセグメントを置き、事業を管理しています。この事業ドメインおよびセグメントをそれぞれの顧客および製品特性の類似性等を踏まえて集約し、「エナジー」「プラント・インフラ」「物流・冷熱・ドライブシステム」および「航空・防衛・宇宙」の4つを報告セグメントとしています。

セグメント別売上収益構成比(2024年度)



エナジー

主な事業

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

社内組織と主要子会社

エナジードメイン
原子力セグメント

- ・三菱重工航空エンジン(株)
- ・三菱重工コンプレッサ(株)
- ・三菱重工エマリンマシナリ(株)

※ ガスタービン・コンバインドサイクル(GTCC)、スチームパワーおよび排煙処理システムを含む



プラント・インフラ

主な事業

- ・製鉄機械
- ・商船
- ・環境設備
- ・CO₂回収
- ・エンジニアリング
- ・機械システム

社内組織と主要子会社

プラント・インフラドメイン
GXセグメント
機械システムセグメント

- ・Primetals Technologies, Limited
- ・三菱造船(株)
- ・三菱重工環境・化学エンジニアリング(株)
- ・三菱重工機械システム(株)



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

社内組織と主要子会社

物流・冷熱・ドライブシステムドメイン

- ・三菱ロジスネクスト(株)
- ・三菱重工エンジン&ターボチャージャ(株)
- ・三菱重工サーマルシステムズ(株)



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
- ・特殊機械(魚雷)
- ・特殊車両
- ・宇宙機器

社内組織と主要子会社

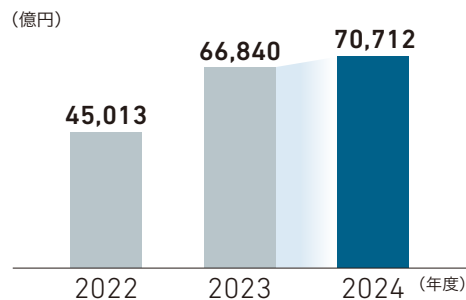
民間機セグメント
防衛・宇宙セグメント

- ・MHI RJ Aviation Inc.

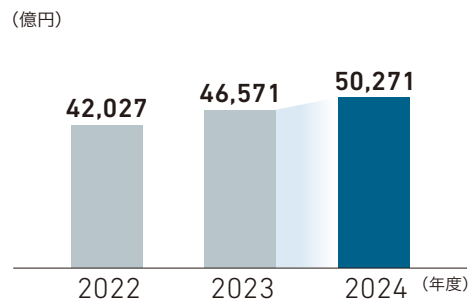


At a Glance (2025年3月期)

受注高



売上収益



EBITDA

5,413億円
(YoY +1,087億円)

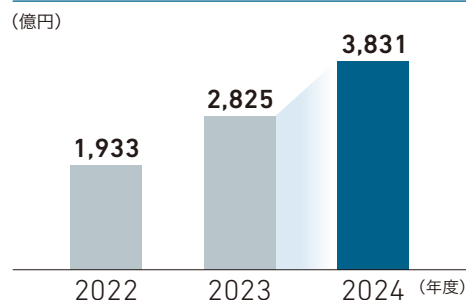
フリーCF

3,427億円
(YoY +1,426億円)

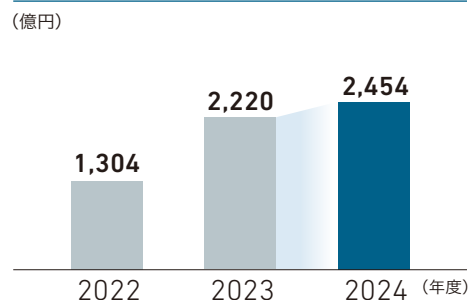
ROE

10.7%
(YoY △0.4 pts)

事業利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



DOE

4.28%
配当 23円/株
(YoY +3円/株)^{※1}

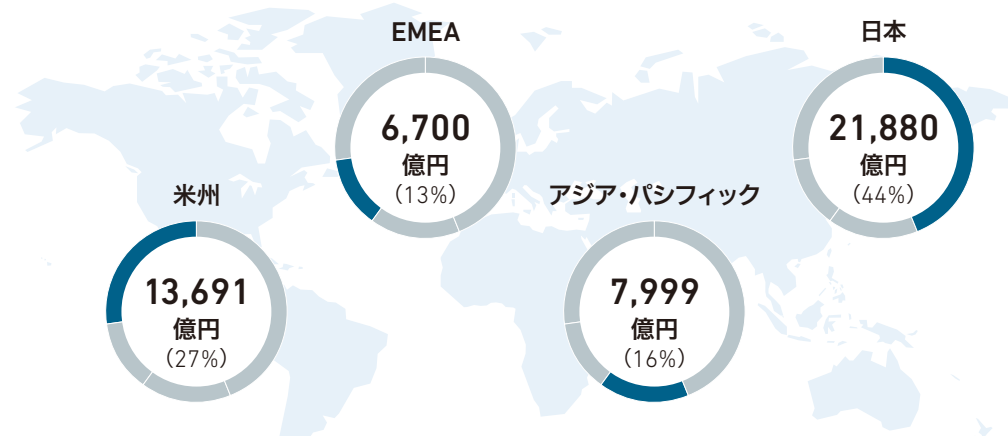
研究開発費

2,186億円
(YoY +403億円)

特許保有件数^{※2}

25,649件

地域別売上高

外部評価^{※3}

長期格付

Standard & Poor's (S&P)
A-

日本格付研究所 (JCR)
AA

格付投資情報センター (R&I)
AA-

ESGインデックス組み入れ状況

Member of
**Dow Jones
Sustainability Indices**
Powered by the S&P Global CSA

**FTSE Blossom
Japan Index**

2025 CONSTITUENT MSCI日本株
ESGセレクト・リーダーズ指数
THE INCLUSION OF MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI, MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

**FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index**

2025
Sompo Sustainability Index

**S&P/DPK
カーボン
エフィシエント
指数**

グループ会社数^{※2}

256社

連結従業員数^{※2}

77,274名

※1 2024年4月1日実施の株式分割考慮後 ※2 2025年3月31日時点 ※3 2025年7月1日時点

社長メッセージ

Achieve Group-Wide Optimization and Reach Expansion

成長のポテンシャルを解き放ち、新たな価値を創造することで
高利益体質と成長投資の好循環を実現します

取締役社長 CEO

伊藤 栄作



社長メッセージ

新たなスタートに向けて

好業績の今こそ、変革の手を打つ

2025年4月に社長に就任した伊藤栄作です。株主、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、平素から格別のご支援を賜り、心より御礼申し上げます。

私は1987年、大学で学んだガスタービンの分野で世界に貢献したいという想いを抱いて三菱重工に入社しました。兵庫県高砂市の研究所と事業部でガスタービンの研究開発に約30年間従事しました。2016年に技術本部やIT部門、バリューチェーン部門が統一され、シェアードテクノロジー部門が発足し、私は同年から2年間マーケティング&イノベーション本部の経験をしました。2020年からは、シェアードテクノロジー部門を統括するCTOを務めました。

経営者として会社全体を見る立場になりましたが、研究所ではガスタービン以外の製品にも広く関わる機会がありましたし、シェアードテクノロジー部門は技術を会社全体としてうまく使うための組織です。そういう意味で、技術の面から会社全体の在り方を常に意識してきました。

創業以来、社業を通じて社会の進歩に貢献してきた三菱重工グループが、これからも持続的に成長していくにはどうしたらいい

か。人類が直面するさまざまな課題の解決に、どのように貢献していけるだろうか。私は、社長就任に際して考え、当社グループに内在するポテンシャルを引き出すための新しい経営方針「Innovative Total Optimization」(ITO)を打ち出しました。

統合レポートを読んでくださるステークホルダーの皆様に、ITOの概念をはじめとして、これから当社グループの経営を率いていくにあたっての、私の考えをお伝えしたいと思います。

変革のアプローチ

Innovative Total Optimization

三菱重工グループは、2024年度に受注・売上・利益のいずれも過去最高水準の業績を挙げることができました。特にエネルギー・防衛などの伸長事業が計画を大きく上回り、それらが寄与した結果、受注残高は10兆円を超えています。

このような時期に経営を担うことは幸運であり、同時に重責も感じています。好調の今こそ、またとない変革のチャンスであると考えています。そこで私は、前述の「Innovative Total Optimization」を導入し、働き方や考え方を大きく変革することとしました。これは、「全体最適」と「領域拡大」の二つを追求することで、当社グルー

プが持つポテンシャルを最大限に引き出すための経営の方法論です。高利益体質への変革と成長投資への再配分という好循環を創出し、企業価値の持続的な向上を目指します。3文字の略称「ITO」は私の名前と同じですので、皆様に覚えていただけたらと思っています。

ITOの第1の柱：「全体最適」

確実な事業遂行を実現する、二つの全体最適

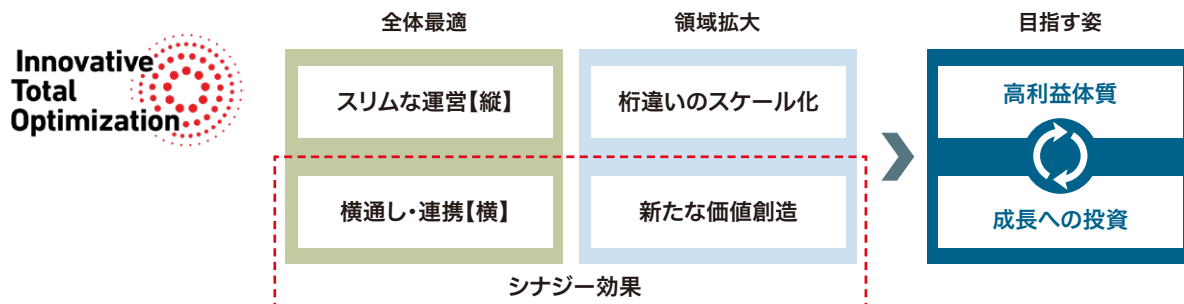
ITOの第1の柱は、「全体最適」の実践です。全体最適とは会社組織の「縦」と「横」の連携を強化し、生産性向上と収益力強化を図ることです。

縦の全体最適とは、各事業におけるバリューチェーンの最適化です。開発、設計、製造、営業、サービスなどの業務プロセスの連携強化を図り、モノと情報の流れを良くしてQCD(品質・コスト・納期)の向上とリードタイムの半減を目指します。また、研究やITなどの機能を社の共通基盤として保持することにより、各事業はスリムな事業運営が可能となります。

横の全体最適とは、複数の組織間で知見や技術を共有することです。社内にあるベストプラクティス、失敗事例や戦訓、事業環境の変化の予兆などを横通しすることで、生産性やリスク管理のレベルを格段に上げることができます。

分かりやすい例を挙げますと、当社グループには約30のSBUがありますが、それぞれが同じようなITツールを構築することをやめて一つの優れた事例をグループ全体で活用すれば、1回の努力で同等以上の成果が得られます。私は「努力は1回でいい」と考えています。もう一つの例としては、あるSBUにとって初めてと思える問題に直面した場合であっても、他のSBUで以前に経験済で対応策が確立していることがあります。そのような場合、自部門だけで対応しよう

ITOの基本概念



社長メッセージ

とせず、他部門から経験者を集めて短期集中的に対処することで、問題が小さいうちに初期消火することができるというわけです。

当社では、基盤技術・デジタル・知財などの専門知識を、共通の基盤として技術部門やコーポレート部門に蓄積しています。それぞれのSBUは、平時はスリムな運営を行いますが、重要な局面ではリソースを集中投入できることが、当社グループの強みになっています。

以上のような「全体最適」によって無駄な労力やコストを大幅に減らすことができ、私は売上収益に対してパーセント単位で内部費用を削減できていると考えています。ペースとなるコスト体質を改善しておくことで、今後有望なアイデアを製品化する場合にも、着手のハードルを下げることができ、成功の確率も高まるのです。

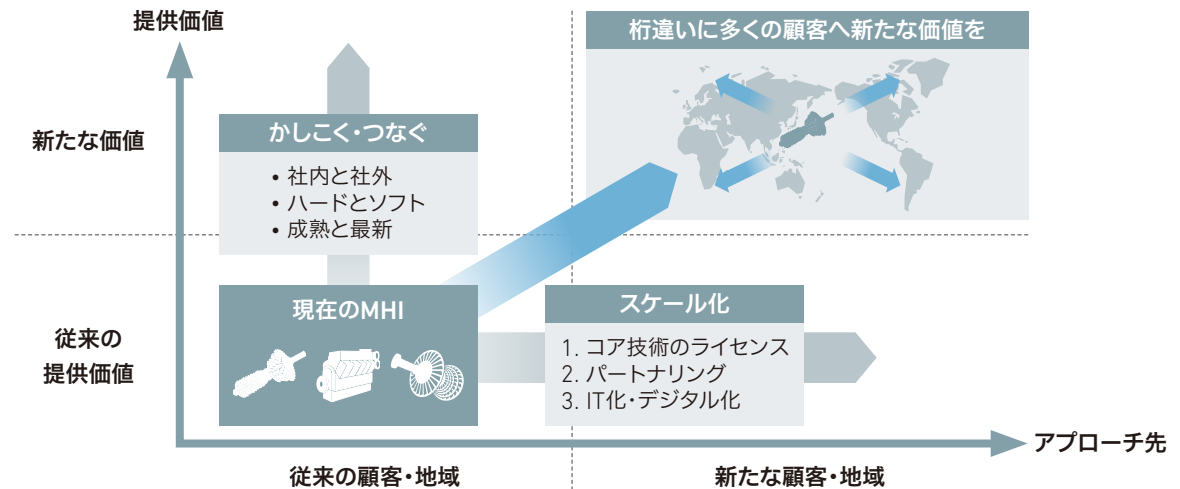
IT0の第2の柱：「領域拡大」

桁違いの顧客を通じ、新たな価値で社会の進歩に大きく貢献

IT0の第2の柱は「領域拡大」です。より多くの地域や顧客に、新しい価値を提供することです。これは、我々が提供する価値と、アプローチする顧客層の双方を、既存の領域にとらわれることなく飛躍的に拡大していくことを意味します。領域拡大のキーワードは「桁違いのスケール化」と「かしこく・つなぐ」です。

「桁違いのスケール化」とは、コア技術のライセンス、パートナーング、IT活用を組み合わせ、アプローチする顧客や地域を文字どおり桁違いに増やします。これまで私たちは、一社一社のお客様のニーズに忠実にお応えしようとするあまり、都度ご要望を伺い、個別の設計をして、異なる部品を手配するということがよくありました。丁寧な対応がお客様の信頼につながっていたことも事実ですが、従来のように個別の要望に対応するやり方では、いかに優れた製品や技術を持っていた、届けられる範囲に限界があります。社会のニーズを先読みし、最大公約数的な、標準的な設計を準備しておけ

領域拡大のイメージ



ば、多くのお客様の要望に応えることができますし、こちらから積極的に提案することもできます。我々の製品をより多くのお客様にお届けできれば、社会の進歩にさらに大きく貢献できるはずです。

グローバル展開においても、各国のパートナーへのライセンスを通じて、これまでアプローチできなかったお客様に私たちの製品を届けたいと考えています。当社はコア部品に特化する一方、ライセンスの力で販売数量を増やしてもらえば、アフターサービスの収入も期待できます。

2つ目は「かしこく・つなぐ」。当社グループが持つ多様な「ピース」を組み合わせ、新たな価値を創造することです。当社グループは、500超の製品や700超の技術が示すように、世界でも類を見ないほど多様なピースを有する企業です。新たな製品を開発する際には、95%は社内存在する既存技術のピースを組み合わせることで対応可能であり、残りの5%は新規開発やオープンイノベーション

で補えます。この圧倒的な技術基盤こそが、開発のスピードと質の高さを両立させる源泉であり、私は当社グループにしかない強みだと考えています。

世界の抱える課題に

技術を組み合わせるリアリティあるソリューションを提供

世界には、エネルギーの安定供給、気候変動を含む地球環境問題、地政学リスクの増大といったさまざまな課題があります。

温暖化に起因する災害激化といった問題は依然あり、脱炭素化の取り組みが必要であることに変わりはありませんが、近年は各国の地域特性に応じたソリューションの重要性が一層認識されるようになりました。当社グループが一貫して訴えてきた、S+3Eを備えたリアリティのあるエナジートランジションの有効性が受け入れられてきたものと自負しています。その一例が火力発電であり、

社長メッセージ

石炭焚きからガス焚きへのシフトでCO₂排出量を約1/3にできます。GTCCがとても旺盛な受注を頂いています。また、原子力発電の再稼働や新設の動きも同様でしょう。

一方、今まさに高度成長期を迎えている多くの国々では、人口増加や都市化に伴うインフラ整備が必要です。当社グループは、AIを用いた最先端のごみ焼却プラントの制御技術や、生ごみを加水分解してバイオ原料に転換する技術など、新興国における都市問題の解決や循環型社会の実現に寄与する製品や技術のピースをたくさん持っています。各国の有力なパートナーと組んだり、私たちのコア技術をライセンスとして提供したりすることで、より大きな社会貢献を果たしていくことができます。

2025年5月に発表した次世代AGT※「Prismo」は、既存の製品である交通システムに、電化技術を組み合わせたものです。駅停車中



に急速充電して走ることができるので、給電レールが不要となってコストや景観の面で利点があるほか、時間や場所の制約を克服して再生可能エネルギーを活用できます。

機械の知能化にも期待してください。私たちの強みは複雑で高性能な機械を高い精度で動かすことであり、ハードウェアの制御技術を長年培ってきました。それにAIを用いた知能化を加えることで、プラントの自動運転、複数の機械群を連携させた最適運用といったことは我々のコアコンピタンスの一つになっています。今後確実視されている人手不足に対応したさまざまなソリューションを提供する準備も進めています。

当社グループの未来を洞察する「MHI FUTURE STREAM」では、約100のメガトレンドを常にウォッチしており、予測される社会課題に対して自社の技術や製品を組み合わせた解決策を考えています。

「全体最適」という言葉を使っていますが、我々の事業戦略は「全方位戦略」ではありません。意図を持った事業の「選択と集中」を行い、社会課題にお答えするソリューションを提案していきます。

※ AGT: Automated Guideway Transit(全自動無人運転車両システム)

2024事業計画は計画どおり進捗

将来に向けた設備投資や研究開発を効率的に実行

前述のとおり、当社グループは2024年度に過去最高水準の業績を上げることができました。2024事業計画(最終年度:2026年度)の達成に向けて順調に進捗しており、「事業成長と収益力の更なる強化の両立」の手応えを感じています。

伸長事業は、お客様から頂いた過去にないほど多くのご注文に対応すべく、リソースの増強により事業遂行能力を高め、製品・サービスを着実にお客様にお届けすることが目下の課題です。将来を見据えた研究開発や設備投資を積極的かつ合理的に進めます。例え

ば、需要が旺盛なGTCCは増産対応を進めますが、同じ金額の設備投資をするにしても、事前に工場の生産シミュレーションを行うことで、投資の効果を格段に高めることができます。また、必ずしも設備を増設しなくても、製造技術や工程の工夫により生産量を2割や3割は増やせると考えています。

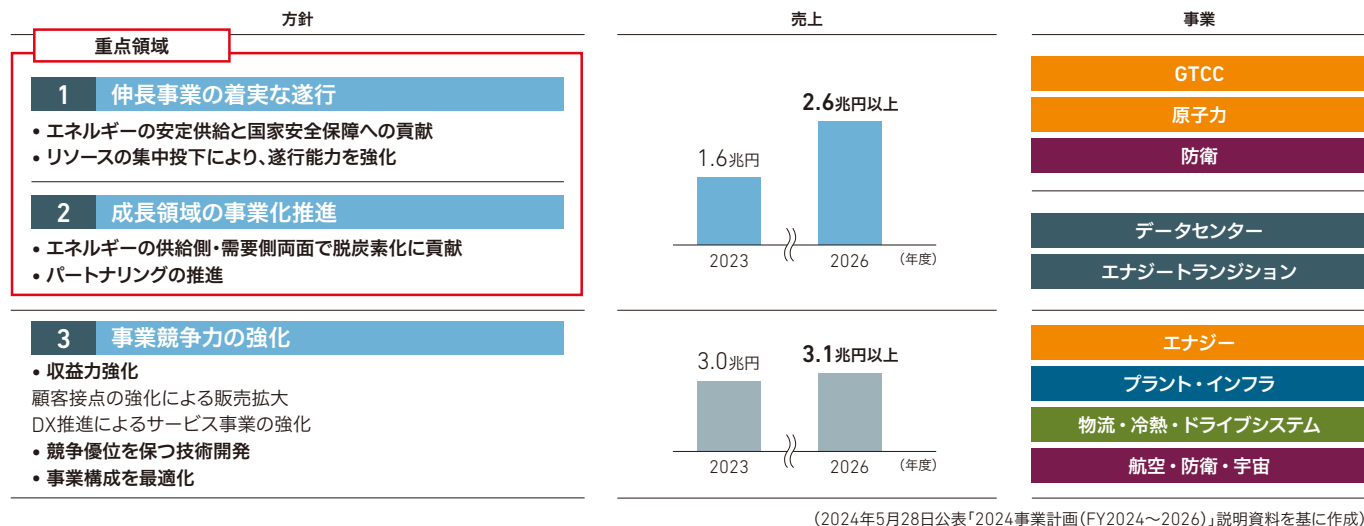
成長領域については、市場環境の変化を読み解き、必要十分な準備をして事業化を進めます。水素やアンモニアを利用するプロジェクトは、政策の不透明性もあって世界的に停滞傾向にあります。最大の課題はお客様から見た投資の経済合理性です。徹底的に経済性を高めた提案ができれば、前に進む案件は必ず出てきます。私たちは研究開発まで立ち返って、社会実装に向けた課題解決に取り組んでいきます。

競争力強化事業については、視点を変えることを意識します。私たちのお客様の先にいるエンドユーザーが本当に求めている価値は何か。そこまで考えを遡らせ、「こういうものが欲しかった」と思ってもらえるような機能や価値を生み出せば、これまでとは異なる新しい市場を自分たちで創り出すこともできるかもしれません。まずは各SBUが徹底的に知恵を絞り、新たな価値創造の可能性を追求することにしています。そこで大きな成長の道筋が見えたならば、それを「成長領域」と再定義してリソースを集中投下することもありえます。一方で、その事業をうまく育てられる社外のベストオーナーが存在するのであれば、その手に託すという判断も躊躇しません。

伸長分野と成長領域に重点的に投資する方針には変わりありませんが、必ずしも重点分野だけではなく、例えば前述のPrismoのように、いいアイデアが生まれてチャンスがあるところ、つまり「この分野は確実に成長させることができる」と確信できる分野には、積極的に投資していきます。

社長メッセージ

ポートフォリオ経営の方針と目標



目標を同じくする社内外の仲間と

社会貢献を意識し、楽しみながら働ける会社に

三菱重エグループで働く8万人の社員には、「自分たちの仕事は、社会の進歩に大きく貢献している」ということを認識しながら、楽しんで仕事をしてもらえようようにしたいと思っています。当社グループには、地球規模から身近な生活に近いものまで、さまざまな活躍の場面があります。製品や事業への関わり方は部門や職種によってさまざまですが、自分の仕事が社会の進歩に貢献しているということを意識して仕事をすれば、良い製品や良いサービスをお客様にお届けすることができ、当社グループの製品をまた使いたいという声につながります。社員一人ひとりのポテンシャルを引き出すことが、社長である私の最大の使命だと思っています。

また、我々の目指す姿やビジョンを、積極的にアピールしていきたいと思います。それに共感してくれる人が当社グループに入社し

てくれたら有り難いですし、そうでなくても、同じ目標に向かって協力していただける社外の仲間を増やしたいと思っています。

当社グループの歴史は、変革と成長の140年

期待を上回る成果を実現する

当社の株価は堅調に推移しており、資本市場からの大きな期待の表れであると身の引き締まる思いです。時価総額にして10兆円を上回る数字は、「それだけ大きな仕事をしなさい」という社会からのメッセージであると受け止めています。

過去最高水準の業績はもちろん喜ばしいことですが、これはまだ「序の口」なのであって、我々の持つポテンシャルを完全に出し切ったとまでは言えず、さらに大きく伸ばしていけるとしています。

当社は140年あまりの歴史を誇っていますが、私たちの会社人生を約40年と考えれば、その4サイクル分にもなりません。その間に、

創業当時は世の中に存在しなかったロケットや原子力などの製品が生まれ、欧米からライセンスを受けて始めた事業も、自主技術で世界ナンバーワンの製品を生み出すようになりました。私が入社した頃は「社内スタートアップ」のようだったガスタービンも、わずか40年で1兆円規模の事業になりました。三菱重工の歴史は、新しいことに果敢にチャレンジし、会社の姿を大きく変え、成長を遂げてきた変革と成長の歴史なのです。

当社グループはまだまだ成長できます。そのポテンシャルを解き放ち、桁違いに多くのお客様のニーズに応え、世界の進歩により大きく貢献したい。そうすれば、業績面でも「桁違い」の成果を示すことができると考えています。

IT0の実践により高利益体質と成長投資の好循環を実現し、2024事業計画でお約束している株主還元を確実に実行します。ぜひご期待ください。

CFOメッセージ

財務体質の強化が進んだ今こそ
高利益体質と成長投資の好循環を実現するための
積極的な財務戦略を展開します

取締役執行役員 CFO

西尾 浩



CF0メッセージ

2024年度の振り返り

過去の取り組みが実を結んだ結果の好業績

2024年度は、三菱重工グループとして過去最高水準の業績を達成しました。受注高は7兆円を超え、売上収益、事業利益、そしてフリー・キャッシュ・フローも過去最高を記録するなど、2024事業計画で掲げた目標に向けて順調に推移していると評価しています。特に受注とフリー・キャッシュ・フローについては当初の想定を上回る結果を示すことができました。

多くの事業の業績が上向いていますが、中でも好業績を牽引しているのは、伸長事業と位置付けるGTCC、原子力、そして防衛の各事業です。これらの事業は、事業環境が厳しい時期にも、ぶれることなく技術を磨き、人を育て、お客様との信頼関係を築いてきました。そのことが、当社グループの製品、技術、知見に対する社会からの要請の高まりと相まって、好業績という形で結実したのだと実感しています。

フリー・キャッシュ・フローの大幅な改善は、SpaceJet関連の損失やコロナ禍の影響などで傷んだ財務体質を立て直すべく、経営陣と事業部門が一体となって収益性改善と運転資本効率の向上に取り組んできた成果に他なりません。キャッシュを稼ぐ力が着実に身についてきた証左であると考えています。

新CF0として

未来を創る成長投資へと舵を切る

前任のCF0は、「収益性の回復・強化」と「財務体質の立て直し」を二大テーマに掲げて取り組みを進めました。収益性の強化を実現するとともに、有利子負債の削減によりD/Eレシオは0.26まで改善し、S&P長期格付けもA格に復帰しました。財務体質の立て直しについては一つの区切りを迎えることができたと考えています。

今後とも、現状に甘んじることなく取り組みを継続していきます。

その上で、私が新CF0として取り組みたいのは、財務体質が健全化した今だからこそ可能となる次なるステージへの挑戦、つまり将来の成長に向けた投資です。長年の努力によって得られた投資余力を、いかにして未来の持続的な成長につなげていくか。これこそが、自身に与えられた最重要ミッションであると認識しています。

財務規律を重視した経営方針の下、各事業部門は投下資本に対するリターン、特にキャッシュ・フローを強く意識して事業運営を図ってきました。これは財務体質の改善に大きく貢献した一方で、ともすれば事業運営がやや慎重すぎたり、近視眼的となるリスクがありました。私は、これまで引き締めに寄せていた振り子を、将来の成長を実現する投資の方向へと戻していきたいと考えています。もちろん、規律を緩めるわけではありません。あくまでも利益の拡大と企業価値の向上につながる投資であることにこだわり、中長期的に高いリターンが期待できる案件を厳選します。チャンスを逃さず、

各事業部門が果敢にチャレンジできるよう後押ししていきます。

伊藤社長は、強い信念を内に秘め、高い目標を掲げて物事に取り組む、アグレッシブな経営者です。CF0の私は財務面から時には守りの役割も担い、よいバランスとなるよう、努めていきます。

重視する財務指標

資本市場の期待に応えるための挑戦

私が特に重視している財務指標は、ROEです。2024年度の実績ROEは10.7%。2025年度は11%、2024事業計画の最終年度である2026年度は12%以上とすることを目標としています。

また、さらにその先、2027年度以降も見据えています。現在掲げているROE12%以上、そしてDOE※14%以上という指標目標は、「成長への投資」と「高利益体質」の循環を実現していく方針とアラインしていると考えています。2027年度以降の具体的目標数値は次期中期事業計画の中で設定してまいります。

※1 支払配当 ÷ 株主資本(除くOCI)

財務指標の時系列推移

	2023年度(実績)	2024年度(実績)	2026年度(計画)
売上収益	4.6兆円	5.0兆円	5.7兆円以上
事業利益	2,825億円	3,831億円	4,500億円以上
事業利益率	6.1%	7.6%	8%以上
ROE	11.1%	10.7%	12%以上
総資産	6.3兆円	6.7兆円	6.3兆円
総資産回転率	0.8	0.8	0.9
Debt/EBITDA倍率	1.7倍	1.2倍	1.7倍以下
1株当たり配当金(株式分割考慮後)※2	20円	23円	26円

※2 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)しています。

CFOメッセージ

資金配分計画

成長の好循環を生むキャピタル・アロケーション

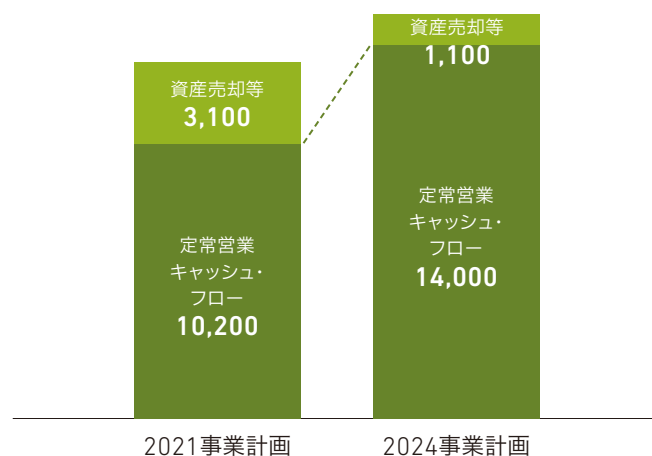
資金配分計画、すなわちキャピタル・アロケーションについては、2024事業計画で定めた大きな枠組みに変更はありません。しかし、資金の配分は、事業環境の変化を踏まえ、柔軟に見直していきます。例えば、エナジートランジション領域では、当面の現実的な選択肢であるGTCCや原子力に対する需要が高まる一方、水素・アンモニア関連技術については世界的に見て社会実装に向けた制度面の整備に停滞傾向が見られます。こうした変化を捉え、新分野への技術開発を滞りなく進めつつ、より成長が見込める分野に重点的かつ機動的に資金を配分していく考えです。

機動的な投資を支えるのは、健全な財務基盤です。最適資本構成の観点から、デットとエクイティのより適切なバランスやレバレッジについても検討します。

資金配分計画

キャッシュ・イン(3カ年)

(億円)



規律あるポートフォリオ経営

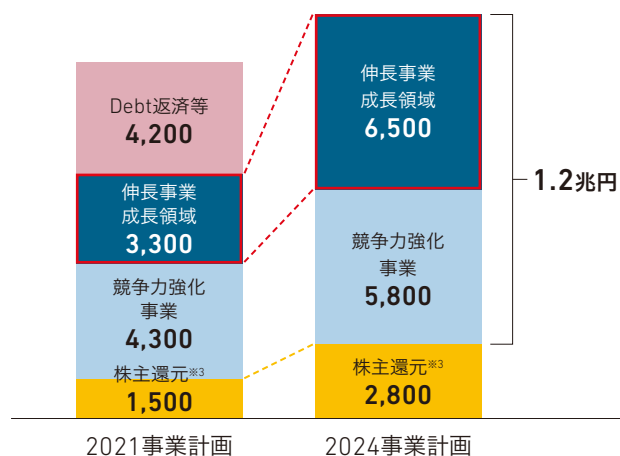
成長領域に重点的に投資

伊藤社長は、新たな経営方針として「Innovative Total Optimization」(ITO)を掲げました。これは、当社グループが持つポテンシャルを最大限に解放し、全体最適と領域拡大を通じて継続的な成長を実現するための経営の方法論です。

一見、全方位に事業を拡げるかの印象を持たれるかもしれませんが、明確な優先順位と規律をもって選択と集中を行います。最優先する資金配分先は、伸長分野と位置付けるGTCC、原子力、防衛、次いで、データセンターやエナジートランジションといった成長領域です。「競争力強化事業」の中の、コアコンピタンスを活かして伸長・成長する可能性のある技術・事業も成長投資の対象です。これらに加え、全事業に共通するデジタル技術の活用、製造インフラの刷新・強化、サプライチェーンの強靱化など、投資すべきテーマが

キャピタル・アロケーション(3カ年)

(億円)



※3 非支配持分への配当を含みます。



多数あります。当社グループ内では、さながら「投資競争」とも言える状況が生まれるでしょう。その中で、経営の役割は、限られたリソースである資金をどこに配分すべきか、明確な順位付けを行うことです。社会課題の解決につながるコアコンピタンスを有するか、活かせるか、将来の利益成長につながるか、を判断基準として、当社グループの高利益体質と成長投資の好循環に貢献する投資であることを何よりも重視します。

当社グループでは、約30のビジネスユニットをそれぞれ独立した会社に見立て、事業プロフィールと財務パフォーマンスをモニタリングしています。これは当社の事業ポートフォリオの最適化のために導入した仕組みであり、今後の事業成長のステージにおいても、客観的なデータに基づいた事業評価を実施し、事業ポートフォリオの最適化を進めます。

競争力強化事業については、単に現状の収益力を見るだけでなく、他の事業との組み合わせによって新たな価値を生み出せないか、あるいは視点を変えることで「桁違いの顧客」を開拓できる成長ポテンシャルがないか、といった点も重要になります。当社が



「ベストオーナー」ではないと判断した事業については、外部に委ねることもためらいません。その際、財務指標だけで判断するのではなく、当社グループならではの中長期的な視野に立ち、技術や事業性の観点も含めて真の成長ポテンシャルを見極めていきたいと考えています。

資産効率の向上

事業拡大局面にあってバランスシートの改善を図る

現在、当社グループの受注残高は10兆円を超え、かつてないほど多くのご注文、ご契約を頂いています。当社グループとして、まずは頂いたご注文やご契約をしっかりとやり遂げてまいります。事業の拡大局面において、総資産が増加しバランスシートも大きくなりますが、特に運転資本の効率的な活用に努めます。

ITOの柱の一つである生産効率向上への取り組みを加速させます。キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を重要なKPIとして位置づけ、事業の最前線がキャッシュ効率を意識する取り組みも継続します。

株主還元

持続的成長のための投資と配当の最適なバランス

現在における当社グループの最重要課題は、豊富に存在する事業機会を確実に捉えるため、成長投資を最優先することです。この前提において、持続的な成長と、安定的かつ累進的な配当を両立することが株主還元に関する基本的な考え方になります。2024事業計画でお示した「ROE12%以上」「DOE4%以上」を一つの基準として、成長の果実を、事業のさらなる発展のため、そして株主の皆様への還元のために、適切に配分していくことをお約束します。

資本市場との対話

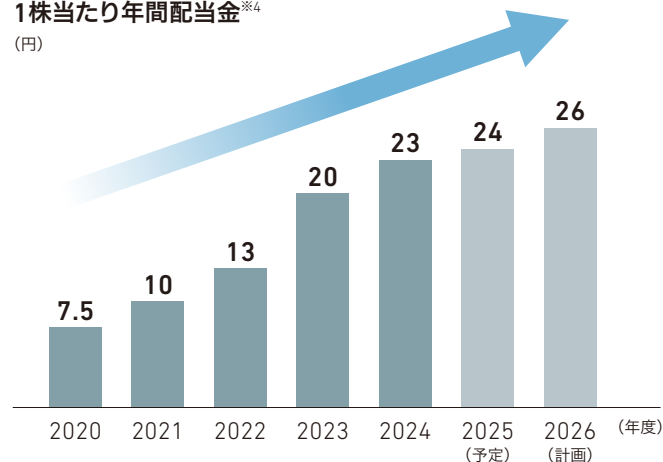
期待に対して具体的な成果を示す

株価は、現在の事業が生み出す価値(Current Operating Value)と、将来の成長が生み出す価値(Future Growth Value)から成ると考えています。当社の株価は、この一年で大きく上昇しました。これは、当社グループの将来に対して資本市場から高い期待が寄せられていることの表れであり、身の引き締まる思いです。

当社グループは140年の歴史を誇る企業ですが、改めて自らを「成長企業」と位置づけ、将来に向けた投資を怠らず、ステップを確実に上がっていくことで、株主の皆様の高い期待に応えていきたいと考えています。

IR・SR活動においては、いかにして実際に高利益体質と成長投資の好循環を実現し、Future Growth Valueを高めていくのかを、投資家の皆様に丁寧かつ具体的に説明していくことが私の責務です。幸い、当社グループに期待を寄せてくださる投資家の多くは私どもと中長期的な視点を共有いただいていると感じています。対話を重ねることで当社グループの企業価値の向上に関するご理解をいただくとともに、実際の成果につなげていきたいと考えています。今後の三菱重工グループの成長にご期待ください。

1株当たり年間配当金^{※4} (円)



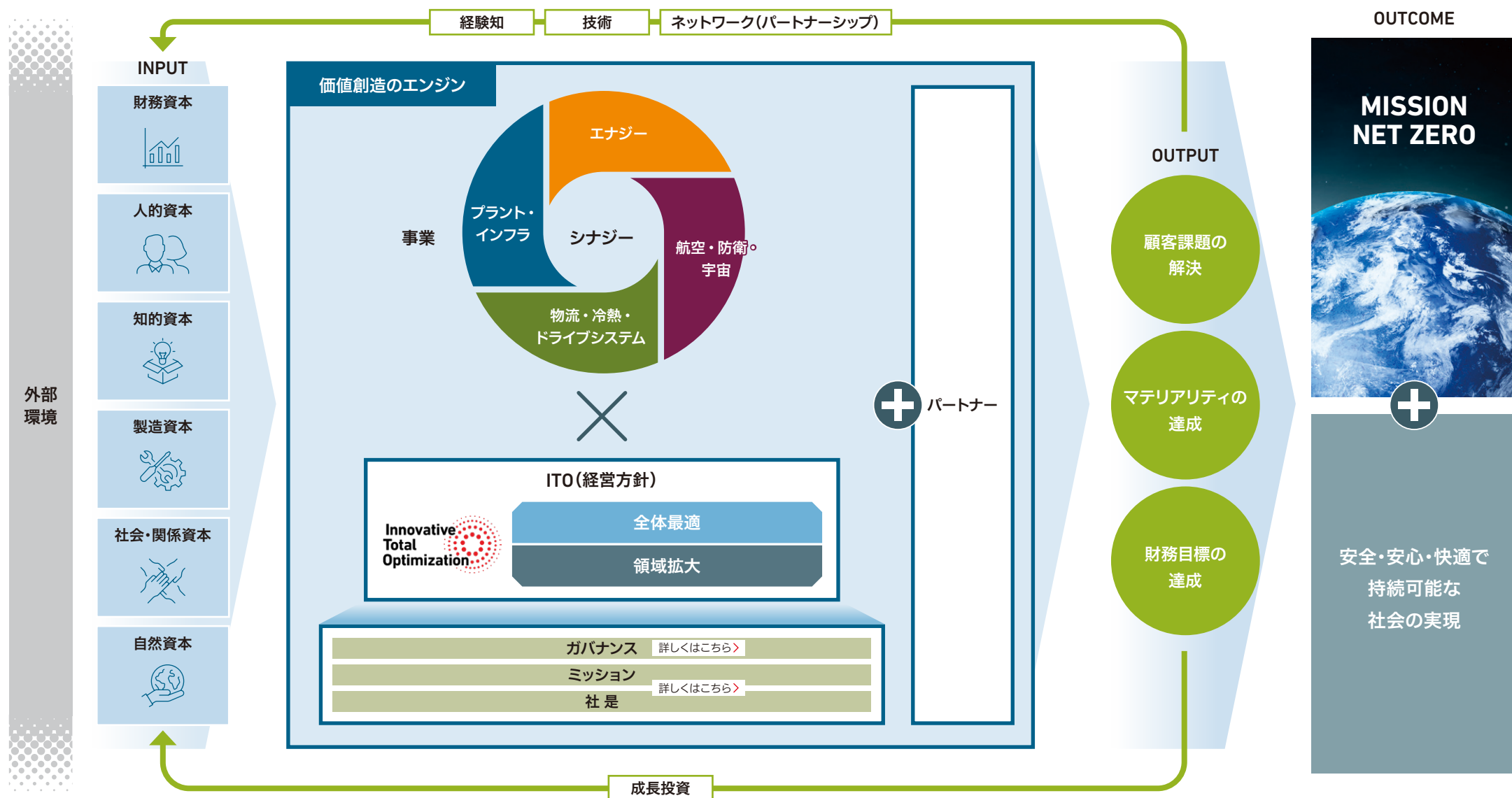
DOE 4%以上を目安

- 株主資本(除くOCI)を基準とするDOEを採用
- 2025年度の配当は、前年度より1円増配の年間24円を予定
- 2026年度の配当は、年間26円を計画

※4 2024年4月1日に株式分割を実施。横並び比較のため、2023年度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ます。

価値創造プロセス

三菱重エグループは、ITO(全体最適と領域拡大)によって自らの成長のポテンシャルを解放し、パートナーとも協働しながら、顧客・社会に価値を提供しています。
さらに、再投資を通じて新たな価値創造につなげるサイクルを繰り返すことで、当社の目指す社会「MISSION NET ZERO」「安全・安心・快適で持続可能な社会」を実現します。



Special Feature 01

成長領域の最前線

CSOメッセージ

三菱重工グループの持続的な成長を担う「成長領域」の拡大に向けて取り組みが進んでいます。特に、拡大するデータセンター市場に対しては、M&Aも視野に入れながらビジネスの早期拡大を図ります。末松CSOが、当社グループの成長を実現するための戦略をご説明します。

成長のポテンシャルを解き放ち、
新たな価値を創造します

取締役常務執行役員 CSO

末松 正之



Special Feature 01 成長領域の最前線



2024年度は過去最高の業績を達成 これまでの取り組みに手応え

2024年度は、受注高、売上収益、事業利益ともに過去最高の業績を記録することができました。この結果は、私たちが長年にわたり追求してきた収益力改善の取り組みが、ようやく実を結んだものと受け止めています。例えば、各SBUにおけるアフターサービス事業の比率を高めることで収益力を強化する活動を、数年前から続けてきました。こうした地道な努力が着実に成果を上げていることに、確かな手応えを感じています。

2024事業計画で掲げる「ポートフォリオ経営の強化」も、最近になって取り組み始めたものではなく、事業ポートフォリオを最適化するために行ってきたM&Aの事例は数多くあります。2024事業計画では「伸長事業」「成長領域」「競争力強化事業」の3つの区分を打ち出しましたが、今後もそれぞれの事業の時間軸や市場におけるポジションなどを考慮して、どのようにメリハリをつけていくかを重視しながら、会社全体をより強くするための取り組みを継続していきます。

成長領域の最前線

データセンターの電源・冷却・制御をワンストップで提供

当社グループの持続的な成長を実現するため、業績を牽引するドライバーとなりうる「成長領域」の事業化に向けた取り組みを推進しています。

データセンター関連では、北米を中心に生成AIの急速な普及を背景としたデータセンターの増設が見込まれており、それに伴い電源や冷却といった設備の需要も増加しています。当社グループは、発電システムや冷却システムなどの機器において豊富な納入実績

と顧客からの信頼性を有していますが、これに制御や監視などのエネルギーマネジメントのノウハウを加えることで、「ワンストップソリューション」を提供することを目指しています。お客様によって異なるさまざまなニーズにワンストップで応えられるパートナーとして、機器単体の供給にとどまらず、その上位のレイヤーのプレーヤーになりたいと考えています。

そのための重要な布石が、2023年に買収した米国コンセントリック社です。全米に顧客網を持つ電源ソリューションプロバイダーである同社を核として、事業展開を本格化させています。2025年5月には、世界最大の市場である米国のテキサス州ダラスに新たな戦略・事業拠点を設立しました。この拠点を中心に、米国の業界大手企業や先端テクノロジー企業との連携を図り、次世代製品の開発を加速させます。引き続き積極的なM&Aも視野に入れながら業容を拡大し、データセンター関連事業を数千億円規模のビジネスへと早期に成長させることを目指します。また、主な市場である米国のみならず、日本や東南アジアにおいても、お客様の高度な要求に応じられる体制を構築します。

もう一つの成長領域であるエナジートランジションについては、社会実装が想定よりも遅れています。その課題は「経済性」であることが明らかになってきていますが、地球の未来のために脱炭素化の取り組みが必要であることに変わりはありません。私たちは社会実装に向けた課題解決のための技術開発を粘り強く続け、将来のニーズに備えておくことが大切だと考えています。

水素・アンモニアについては、製造から利用までのバリューチェーン全体で技術開発を進めています。ガスタービンにおける水素の混焼や専焼、レシプロエンジンでの水素専焼など、利用技術は実用レベルに近づいています。また、CCUS（CO₂回収・貯留・利用）

Special Feature 01 成長領域の最前線

については、標準型のコンパクトな回収装置から、テラーメードの大型CO₂回収プラントまで、需要に応じた幅広いラインアップを準備しています。今日明日で成果が出るとは申し上げられませんが、10年かかるなどと悠長に構えることなく、お客様が投資判断をしやすくなるような費用対効果に優れたソリューションをスピード感をもってご提案していきます。

「伸長事業」であるGTCC(ガスタービン・コンバインドサイクル)、防衛、原子力は、旺盛な需要を背景に、多くのご注文を頂いています。この大きな期待に応えるため、生産能力の増強、人的リソースの拡充、研究開発、サプライチェーンの強化などを積極的に進めています。伊藤社長が経営方針の中で掲げる「Innovative Total Optimization」(ITO)の考え方に基づいて、リードタイムの短縮や生産性の向上を徹底し、投資は必要にして十分な範囲で柔軟に行います。

既存事業の収益力をさらに高める「事業競争力強化」の領域でも取り組みを進めています。例えば、プラント・インフラドメインの製函機(せいかんき)*事業では、コロナ禍を機に需要が拡大したAR(拡張現実)技術を活用した遠隔メンテナンスサービスをサブスクリプションモデルで提供するなど、デジタル技術を駆使したサービスの高度化を進めています。また、エナジードメインにおけるスチームパワー事業では、長年かけて事業構造改革を断行し、アフターサービスに特化した高収益事業への転換を果たしました。

※ 製函機: 段ボールシートを加工し、商品の梱包・輸送・保管に用いるための段ボール箱を製造する機械

我々は成長モードにいる 「守り」に入らず、最大限の能力発揮を

経営が順調に進捗していることについてお話ししてきましたが、企業の活動は、船が向かい風を受けながらも前に進む姿に似ています。「リスクという風」は、その向きや強さを変えながら絶えず吹き付け、私たちにプラスの影響もマイナスの影響ももたらします。

たとえば、ヨットレースで勝利するためには、まず最新の競技ルールを頭に入れた上で、天気予報や海図から風向きや地形を正確に読み解かなければなりません。企業の活動も同様であり、グローバルな政策動向を把握した上で、会社を取り巻くさまざまな不確実性についての情報の収集・分析を怠らず、事業への影響を早期に察知・予測して備えておくことが重要です。これにより、私たちは環境の変化を味方につけて前進していくことができると考えています。

本年4月に就任した伊藤社長は新たな方法論として「ITO」を打ち出しました。これは、当社グループの有するポテンシャルを「全体最適」の視点で引き出し、それぞれの事業が質と量の両面で「領域拡大」することで大きなイノベーションを生み出す経営アプローチです。ITOの本質は、単なるコスト削減や効率化ではありません。各部門に存在する知見や成功体験、あるいは失敗から得た教訓を組織の壁を越えて共有し、連携することで、これまで想像もしなかったような新しい価値を創造できるはずだと考えています。



このITOを浸透させることも私の重要なミッションです。そのため、デジタルを活用した新しいメディアも使いながら、より分かりやすく伝える努力をしていきます。基本動作に忠実に、しっかりと仕事を進め、自分で自分の限界を設けることなく新しいことに挑戦し続ければ、新たな価値の提供という大きな成功体験が得られるでしょう。社員の皆さんには、我々は成長モードにいるという認識を持ってもらい、楽しく仕事をしながら能力を最大限発揮してもらえ環境を整えていきたいと考えています。

私はCSOとして、三菱重工グループが文字どおり成長のポテンシャルを解き放ち、新たな価値を創造できるよう、全社をリードして企業価値の向上を実現させてまいります。

Special Feature 01

成長領域の最前線

データセンター事業に関する座談会
**急成長するデータセンター
分野で、ワンストップの
課題解決を目指します**

人工知能 (AI) の普及に伴い、世界的にデータセンターの増設が進んでいます。高性能チップの稼働には大量の電力が必要となるため、電力設備の需要も急拡大しています。三菱重工グループは、データセンターが必要とする発電システムや冷却システムの技術、それにエンジニアリングやエネルギーマネジメントのノウハウを加えた独自の価値を提供できます。当社グループがデータセンター分野に参画する意義と追求する事業機会について、日本と米国で関連事業を推進する4名の幹部が議論しました。

**John Winter**President & CEO,
Concentric, LLC**Bill Newsom**President and CEO,
Mitsubishi Power Americas, Inc.**Dr. Xiufang Gao**Senior Director of Market
Intelligence & Strategy,
Mitsubishi Power Americas, Inc.**五味 慎一郎**成長推進室
データセンター&
エネルギーマネジメント部長

Special Feature 01 成長領域の最前線

三菱重工は2025年、急激な市場成長を背景にテキサス州ダラスにデータセンター事業を推進する新たな拠点を設立しました。米国市場の展望をお聞かせください。

Newsom マッコイ・パワー・レポートによると、北中南米で発注された大型ガスタービンは、2年前にはわずか3GWでしたが、2025年には25GW台に急拡大すると予想されています。米国史上最大の電力インフラの拡張を牽引するのは3つの要因、すなわちAIと機械学習、電化の進展、製造業の国内回帰です。このうち、AIと機械学習が全体の成長の40～50%を占めています。米国全体で平均して前年比約3%、一部では6～8%も電力需要が伸びています。例えば、我々の重要顧客であるジョージア・パワー社は、2022年に示した「2030年までに400MWが必要」とする設備計画を、実に15倍以上となる6.6GWに修正しました。これはジョージア州内のデータセンターの成長によるもので、米国全土で同様の事例が増えています。私は30年以上この業界に携わる中で、これほどの電力需要は初めて見ました。この需要を満たすため、電力が急速に求められており、まるで現代のゴールドラッシュのようです。

Gao 現在、米国のデータセンターは世界市場の45%を占めており、ハイパースケーラーや大手ハイテク企業の投資により、そのシェアは今後数年で拡大すると予想されています。AIとクラウドコンピューティングの急速な普及は、需要の増加とラックの電力密度の上昇をもたらしています。データセンターはAIに必要な強力なGPUなどのチップに対応するため進化しています。数年前の平均ラック密度は1ラック当たり10kW以下でしたが、現在は40kWを超え、10年以内に1MWに達すると予測されています。このため、かつては補助的なシステムとみなされていた電力と冷却の重要性が見直され、現在では主要な課題となっています。エネルギーなしにAIは存在しません。当社グループはエネルギーの供給側と需要側のソ

リューションに関わる企業として、お客様に独自の価値を提供できます。

Winter 2023年に三菱重工グループの一員となったコンセントリック社は、北米の電源ソリューションのトッププロバイダーとして、データセンター市場に注力しています。データセンターの成長を牽引するのは、生成AIからエージェント型AIへの移行です。大手コンサルティング会社のマッキンゼーは、2030年には企業のワークフローの70%に、自律的に意思決定を行うエージェント型AIが導入されると予測しています。私たちは単にインフラを拡大しているのではなく、新たなデジタル経済の基盤を築こうとしているのです。今は、過去の成功を踏襲するのではなく、すでに始まっている新たなサイクルに適応する時なのです。

五味 世界のデータセンター市場は2030年までに6,000億ドルを超えると予測されており、米国と同様の状況が他地域でも見られます。APAC（アジア太平洋）では日本が急成長する傍ら、他国も積極的に投資を進めていますが、シンガポールはすでにデータセンターの建設キャパシティの上限に達しつつあります。EMEA（欧州、中東、アフリカ）では、FLAPDと呼ばれるフランクフルト、ロンドン、アムステルダム、パリ、ダブリンのデータハブの重要性が増すと考えられています。

Winter また、米国が技術・調達面で世界標準仕様を設定している点も重要です。この仕様が、地域特有の規制へ配慮した形で欧州、中東、アフリカ地域やアジアの地域に展開されていきます。

Newsom 世の中はグローバルなデジタル経済の需要に対応するため、大きな変革期を迎えています。時価総額が数兆ドル規模に達するハイパースケーラーがAI技術競争を繰り広げ、私たちの日常生活に革命をもたらしているのです。現在クラウド上にある世界のデータ量の推定はさまざまですが、クラウドコンピューティングの



導入が加速し続ける中で、爆発的なペースでデータ作成が行われていることから、膨大な成長の余地があることが分かります。三菱重工グループは、AIを支えるデータセンターに安定した電力を供給する発電設備のメーカーとして、その最前線にいます。世界的な電力需要の拡大を受け、ガスタービンの供給能力については、リーンの事業体制を維持しながら、拡大する市場に対応していきます。

三菱重工グループに対して市場は何を求めているのでしょうか？

Gao 機器メーカー（OEM）、インテグレーターなど、データセンター産業のバリューチェーンにいるサプライヤーは、こぞってソリューション・プロバイダーとしての地位を確立しようと急速に動き出しています。これは、お客様の調達方法が変化しているためです。お客様は、ベンダー数の削減やインテグレーションの効率化、迅速な設置、稼働後の継続性を重視しています。当社グループはこうした市場に照準を合わせた戦略を有しており、冷却、配電、発電の各分野を束ねてお客様の要望に応えています。

Newsom 私は、ライフサイクルを通じた信頼性を強調したいです。三菱重工グループには徹底して信頼性にこだわるDNAがありま

Special Feature 01 成長領域の最前線



す。ガスタービンに関しては、私たちは実証発電設備を有する唯一のメーカーであり、長期にわたる検証を通じて、当社グループの製品と技術が最高レベルの信頼性を満たしていることを確認しています。このアプローチは、極限の稼働率が求められるデータセンター市場のニーズと、完全に合致しています。

Winter 発電システムについて言えば、当社グループは電力の脱炭素化と高効率化のソリューションを提供する戦略を進めています。米国のお客様は、レトロフィット※1ではなく、高密度のラック向けに専用に設計されたソリューションを求めています。また、ライフサイクルパートナーとして、設計から納入、その後の保守・サービスまで一貫したサポートを提供することが期待されています。私たちは、“end-to-end control”※2を合言葉に、お客様の求める仕様に合わせて、妥協することなくスケールとスピードを追求した設計を行い、ライフサイクルのあらゆる面でサービスを提供します。

※1 古いシステムに新しいテクノロジーや機能を追加すること。

※2 エンドツーエンド(end-to-end)とは「端から端まで」を意味する英語であり、包括的なサポートを提供することを表す。

五味 そうですね。私たちは、市場の動きを後追いするのではなく、市場のピークが来る前に戦略を立てて、収益化を図ることを

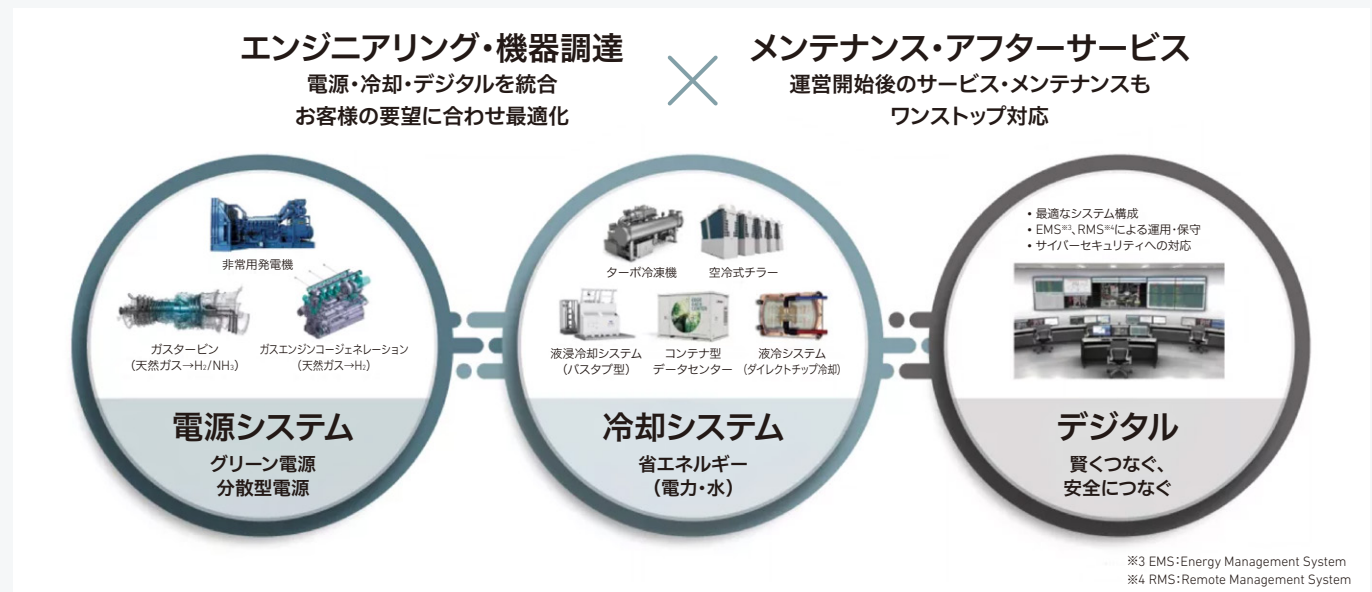
ねらっています。当社グループは、発電から配電までのすべての電力システムとサーバーを冷やす冷却システムを一社で提供できる唯一のOEMです。今後の高度化されたデータセンターに必要な複数の技術を、垂直統合型でソリューションを提供していきます。データセンターの変革に伴い、電力システムと冷却システムのあり方に対するアプローチが変わってきています。従来のデータセンターまわりの電力システムは安定した負荷を想定して設計されていましたが、その前提はもはや成り立たないと考えています。生成AI向けのデータセンターは、従来のデータセンターよりも規模が膨大となるため、作業負荷の急激な変動に対する対策や、設備側での二重冗長性への対応ニーズが従来と比べてもはるかに大きな規模で生じます。私たちが提供する電力システムは、冷却システムとともに、AI特有の運用に対応できるよう設計されています。

Newsom 現在、米国におけるデータセンター業界は、他国に先

駆けて技術を開発・展開し、AI競争を制することに注力しています。そのためには電力が必要で、その電力は将来的にはクリーン電力への転換が求められます。当社グループはこの市場ニーズに応える優位性を持っています。私たちの発電システムは、水素やアンモニアなどの低炭素燃料を活用できるように開発設計を進めています。また、それとは別に、CO₂回収システムを活用して脱炭素化することも可能です。既存設備を改良する形で、有効に活かし、将来に向けて脱炭素化のソリューションを提供していきます。

データセンターは、サーバーの稼働だけでなく冷却にも多くの電力を消費しており、大規模データセンターでは冷却に必要な電力が全体の10%から30%を占めます。三菱重工グループと競合他社はどのように対応していますか？

Gao 包括的なソリューションの提供に注力しているプレー



Special Feature 01 成長領域の最前線

ヤーは少数です。データセンターの電源だけでなく、冷却やその他の部分も含め、1社であらゆるソリューションを提供することに注力しているのが私たちのユニークなポイントです。

五味 米国での市場参入戦略では、スピード、技術的信頼の確保、エンジニアリングによる最適化を直接実施していく点を重視しています。豊富な技術のバックグラウンドと製品ラインアップ、そしてパートナーとの連携が、他社にはない当社グループならではの特長だと考えています。

Newsom 市場では、あらゆるプレーヤーがすべてのお客様の要求に対応すべく、早急に体制を整えようとしています。2000年代初めにガスタービン市場はバブル崩壊を経験しましたが、これは小規模な独立系発電事業者が商用プラントで「利ざや」を追求したことが原因でした。現在の市場環境は当時と異なり、長期的に持続可能なものだと考えています。それは市場を牽引するハイパースケーラーが数兆ドルの時価総額を持ち、米国でのAI競争を制するため十分な資本力を有しているためです。当社グループは生産能力を強化し、旺盛な需要に効率的に対応していきます。サプライチェーンの確保を進め、増産体制を整えていきます。

Winter 限られたサービス能力しか持たないOEMは調達の問題に直面していくと考えています。当社グループは早い時期から自社技術の開発とパートナーリングを実施して、この市場の変化に対応できるように準備してきました。他社は、高密度でAI対応のインフラを視野に、競争力を維持するために、冷却技術の革新、パワーエレクトロニクス技術の革新、統合ライフサイクルサービス、ソフトウェアなどを束ねたソリューションを提供するために、積極的にM&Aや戦略提携などの投資を行うことで市場での立ち位置を変えようとしています。一方、私たちは、発電・電源から冷却に至るシステム全体を設計・製造しています。すべては高い信頼性を誇る当社

グループのエンジニアリングの伝統に支えられています。第三者のサービスネットワークに依存することなく、私たちは緊密に統合されたライフサイクルパッケージをお客様に直接提供できます。また、保守サービス体制についても、第三者に依存せずに自社対応できるネットワークを構築しています。この市場機会をつかむためには、M&Aは手段の一つとして必須であり、ワンストップショップと効果的なサービスを創出するための重要な柱です。コンセントリック社は幸運なことに、このモデルを10年来持ち続けており、これまでに25件以上のM&Aを実行してきました。私たちはお客様をサポートする準備ができています。三菱重工グループは急成長する顧客基盤への浸透を加速し、市場機会をさらに拡大していきます。

事業機会について明確なビジョンを共有いただきましたが、三菱重工グループがデータセンター市場で直面している課題は何でしょうか？また、どのような変化が求められていますか？

Newsom 今の市場環境で要求されているのは、スピード、信頼性、事業化に関する即応性です。これでご契約を頂けるかどうかが決まります。商談のサイクルが短くなっているため、迅速に提案をまとめる必要があり、最速で納入できる生産と調達サイクルが必要で、事業のスピードが最重要と言っても過言ではありません。ダイナミックな市場のニーズに対応すべく、私たちはプロセスの最適化、合理化などにより、対応スピードを迅速化しています。

Winter 私は最大の課題は市場における認知度向上だと考えています。三菱重工グループは従来の発電プラント市場では高い品質や信頼性などで定評を得ていますが、データセンター市場での知名度はまだ構築の途上にあります。そこで成功できるかどうかは、単なる製品ベンダーとしてではなく、信頼できるエンジニアリングパートナーとして認知されるか否かで決まります。私たちは、ワン



ストップソリューションの提供により、この市場での戦略的パートナーとしての足場を固めようとしています。そのためには、お客様からの設計依頼や提案依頼の要求に迅速に対応し、現場における丁寧なサービスを通じて、三菱重工グループに対する市場の認知度を高めることが重要です。それらに加え、データセンターの業界にさらに精通する必要があると感じています。

Gao Winterさんが言われた市場の認知度について補足しますと、これはお客様との協力的なパートナーシップを深化するチャンスです。すべてのデータセンターは個別の要求仕様に合わせて設計され、電力と冷却の設計公差は多くの場合サイト固有で、AIや高性能コンピューティングの負荷の影響を受けます。私たちはこのトレンドに対応し、カスタマイズされたパッケージを提供するだけでなく、第三者が提供する機器とのインテグレーションを実現する必要があります。これには、統合制御システムや監視プラットフォームなどのデジタルインフラの提供に加え、最適化されたモジュールによる現地工事のシークエンス管理などが含まれます。さまざまな領域における当社グループのノウハウが、ワンストップ戦略における強みとなります。適切な実行スピードと、お客様との密

Special Feature 01 成長領域の最前線



接な関係を構築することで、明確な価値を提供できると考えます。

最後に、データセンターのインフラが整備された後の世界はどうなり、三菱重エグループはそれにどう関わっていくのでしょうか。

Newsom AIはチャットボットなどの顧客対応ツールとして身近なものになっていますが、今後は企業における業務のあり方にもっと大きな影響をもたらすでしょう。マッキンゼーによればこれまで顕在化したAIの価値はほんの一部にすぎず、今後はさらなる機能拡張が調達、研究開発、エンジニアリング、不正検知、サプライチェーンなどの分野で変革をもたらすと言われています。これらはもう実験などではなく、現実化してきており、それに必要な莫大なエネルギーによる計算能力の向上、最短のレイテンシー（応答時間）の実現などがグローバル規模で展開されていきます。この成長は今後、必要なインフラが追いつけないほどの速度で進化していくことが想定されています。そこで三菱重エグループが重要な役割を果たします。私たちは140年余りにわたってミッション・クリティカルな社会インフラを提供してきており、これらの実績をもとに、電源、冷却、モニタリングの統合ソリューションを提供していきます。

五味 波にたとえて言えば、AIの本当の波はまだ社会に到達していません。今日のデジタルインフラにおけるAIの影響はまだ顕在化し始めたばかりです。100MWを超える生成AI向けの大規模データセンターは、お客様ごとに異なる設計思想に基づいて建設されています。当社グループには次世代インフラに必要な、液体冷却ソリューション、大容量発電システム、高密度配電システム、統合制御および冷却の統合という独自のセールスポイントがあり、その強みを合わせることで、規模の利点を持ちつつ機動性を備えた対応を推進していきます。AIの未来はデジタル社会の実現であり、私たちは「技術で社会に貢献する企業」として、お客様やパートナーと協力して必要なインフラを構築していきます。今後は、このようなニーズに応えることができる企業が、AIが社会を再構築する上で最も重要な役割を果たすと考えています。グローバルなサプライチェーン、エンジニアリング基盤、そして市場の変化に合わせて迅速に動くための機動性を構築していくことが重要で、サイロ化された組織や既存概念を払拭し、組織横断的な連携を実現していきながら、動きの速いデータセンター市場に対して、しっかりと戦略を遂行していきます。この流れに合わせていくことで、従来とは異なるアプローチでの製品開発、エンジニアリング、サービスなどの提供を目指します。

Winter これは単なるデータを保存するサーバーの話ではなく、グローバルなデジタル社会の基盤を構築し、新しい生活様式を生み出していくことです。コンピューティングとストレージに対する世界的需要は引き続き成長します。五味さんが述べたように、これは単なるブームではなく、持続的な変化です。医療から金融まで含めたすべての産業が知能化・自動化する方向にシフトします。今後構築されるインフラは、自律型のデジタルシステムの時代を開くものです。AI化の流れは、電子商取引の爆発的拡大と自動自律システ

ムの出現という2つの底流が形作っています。前者は、スマートコントラクトやデジタル通貨、ゲーム、ストリーミングなどにおけるデジタル商取引などを含みます。これらの変化は、従来の価値の保存の在り方やネットワークセキュリティを大きく変えるポテンシャルを持っています。後者の自動自律システムは、AIエージェントによる部門間のワークフロー管理から、実世界のロボティクスや物流の自動化までを含みますが、いずれもデータを膨大に消費し、レイテンシーにも不寛容です。こうなると、集中型のハイパースケーラーだけではなく、分散型のインフラも必要となってきます。私たち三菱重エグループは、単にトレンドを追いかけているわけではありません。デジタルインフラを構築するという使命を果たしているのです。

結びのメッセージは明快です。未来のインフラは、クリーンで、高い処理速度と処理能力を有し、社会のさまざまな分野で広く役立つものでなければなりません。三菱重エグループはこのビジョンの実現をリードしていきます。このような難しいテーマについて、示唆に富む貴重な洞察を提供してくださった皆さんに感謝いたします。



Special Feature 02

三菱重工グループを 支える技術基盤

CTOメッセージ

長年にわたり積み上げてきた技術基盤は、三菱重工グループの価値創造を支える重要な経営資源です。2025年4月に就任した大村CTOが、当社グループの技術基盤を活用してどのようにInnovative Total Optimization (ITO)の達成とグループの持続的な成長を実現していくのかを解説します。

「先読み」と「スピード」を
常に意識し、ITOを推進します

執行役員 CTO
大村 友章



Special Feature 02 三菱重工グループを支える技術基盤



CTOのミッション

将来に向けて技術基盤の変革を導く

CTOのミッションは、三菱重工グループの既存の事業運営に貢献するだけでなく、技術基盤の変革により将来の成長事業の礎を築くことだと考えています。新たにCTOとなった私がまず取り組まなければならないのは、経営方針として打ち出された「Innovative Total Optimization」(ITO)の実現です。ITOの方法論は、伊藤社長が前CTOとして5年間試行し、その有効性は実証済みです。私はそ

れを受けて引き続き取り組みを進め、高収益体質と成長投資の好循環の実現に貢献していきます。

私は入社から約10年間、当時の基盤技術研究所で原理原則の探究といった基礎研究に従事しました。その後、別の製品開発を支援する研究所に移り、プラント初号機の立ち上げを担当しました。戸惑いながらも懸命に勉強して、自分の仮説を実プラントで実証・実現し、お客様に貢献できたこの経験は私のキャリアの糧となっています。その後、本社の技術企画部に異動し、グループ全体の技術戦略に関わりました。複数の事業に応用できる技術をどうやって生み出すか、いかにしてグループ全体に横通しするか、視座の高いメンバーと議論を繰り返す中で、「三菱重工グループ」として考え行動する意識を持つようになりました。これはCTOとしてシェアードテクノロジー部門を統括する現在の立場でも大いに活かしています。

ITOの実現に向けたカギ
「情報の共有」と「先読み」

はじめにITOについて、まず、その実現の大前提となる「情報の共有」と「先読み」についてお話ししたいと思います。

ITOの第1の柱「全体最適」には「縦」と「横」の2つの視点がありますが、どちらにもスムーズな情報の共有が必要不可欠です。当社グループはさまざまな事業を持ち、各組織の規模も大きいため、情報の共有が苦手であることは否めません。この課題に対し、重要な情報を同時に共有するデジタルな「情報のプラットフォーム」を構築して情報を共有することで、営業、開発、設計など各バリューチェーン間での手戻りや同じ作業を繰り返す無駄を省くことを目指します。これは縦の全体最適に該当しますが、横の全体最適つまり事業間の情報共有においても同様です。

情報の共有に加えて、先読みも重要です。変化が起きてから対応

するのではなく、世の中の動向や市場の潜在ニーズを先読みして、必要な技術を準備し標準化しておけば、他に先駆けて製品を市場投入できます。標準化により作業ミスも減りますし、同じものを使って組み立てれば購買費を下げることもできます。多くのメリットが生まれ、良いサイクルが回ります。こうして、より多くのお客様に価値を提供することでITOの第2の柱である「領域拡大」を実現します。

注意すべきは、手段が目的化しないようにすることです。一例として、生産工程の効率化を検討する際に、自動化ありきの検討、つまり自動化そのものが目的になってはいけません。何が本当のボトルネックになっているかを見極め、それに適した方法で問題を解決することが必要です。これは人材育成も同様です。教育すること、育成することを目的とするのではなく、どのように競争力を高めていくのか、そのためにはどのような技術、人材が必要なのか。そこまで細分化していかなないと競争力強化につながる人材戦略は描けません。常に本質を見極めながら、ITOの実現を目指していきます。

ITOを加速し、競争力を強化
DXの推進

ITOを推進するためにはDXが欠かせません。当社グループにはあまりデジタルに強いイメージがないかもしれませんが、デジタルに関連する一連の技術、例えば通信技術、センシング技術、制御技術等を、社内では保有している点に強みがあります。

2022年には、シェアードテクノロジー部門傘下にデジタルイノベーション本部を設置しました。多種多様な機械製品・サービス等をデジタル技術で「かしこく・つなぐ」ことにより新たな価値を創出する「ΣSynX(シグマシンクス)」というコンセプトの下、物流やエネルギー管理、eコマースなど多岐にわたる事業分野でDX推

Special Feature 02 ▶ 三菱重工グループを支える技術基盤

MHI FUTURE STREAMの推進
付加価値の創造的拡大と新しい事業領域への進出

※ PoC: Proof of Concept (概念実証)

進に取り組んでいます。そうしたDXの実現能力や、経営層のコミットメント、ステークホルダーとの対話力が極めて高いことが評価され、2024年、2025年と2年連続で経済産業省などが選定する「DX銘柄」に選出されました。

将来を見据えて、DX推進を支える人材の育成にも注力しています。eラーニングなどを通じて全社員のデジタルリテラシーの底上げを図っているほか、製品開発や業務プロセス改革を牽引するデジタル人材に求める要件や教育プログラムなどを策定、全社に展開し、2030年までに2万人を超えるデジタル人材を育成します。

また、DXの一環として、製品・サービスと社内業務の両面でAI活用を進め、製品やサービスの付加価値と競争力の向上に加えて、社内業務の効率化に役立てています。製造・サービスにおける機械学習の活用は既に多数の事例がありますし、社内業務にも生成AIを積極的に取り入れ、情報検索、文章作成・要約などの業務を効率化しています。なお、生成AIの利用に関する社内ガイドラインを整備し、出力される情報の正確性のチェック、機密情報や個人情報の管理、著作権や倫理面などへの配慮を徹底しています。

「MHI FUTURE STREAM」
成長に向けた事業探索を継続

当社は2018年から、「MHI FUTURE STREAM」の推進に継続的に取り組んでいます。

MHI FUTURE STREAMは、中長期の変化のシナリオを描く「Mega Scan」、市場と技術のイノベーション仮説から事業機会を探索する「Shift the Path」、大きな影響を及ぼす破壊的技術の探索、社外パートナーとの共創を行う「Technology Scouting」の3つの取り組みで構成されています。この活動を通して、約100のメガトレンド、18の底流を特定し、注目すべきメガトレンドに対する当社グループの事業シフトの方向性を探索し、研究開発の戦略を策定し、研究開発に展開しています。これまでに、2,000以上の仮説検証を行い、約20の新規プロジェクトが進行中です。

なお、このメガトレンドは加速・減速はするものの、急激に変化するものではありません。2018年と2023年を比較してみると約9割が同じでした。ちなみに、私たちは2018年の時点でパンデミックも

メガトレンドの一つに挙げていました。このMHI FUTURE STREAMをベースとし、突発的な社会情勢の変化に柔軟に対応できる準備をしています。

企業価値向上に向けて
最先端の技術をしっかり捉え、競争力を強化

当社グループは140年の歴史の中で、当初は海外の先進技術を導入し、改善・自主化しながら技術基盤を培ってきました。そうした技術をしっかりと継承し磨き上げると同時に、世の中や市場の動きを先読みしながら新たな技術開発に取り組んでいます。研究開発への投資はここ数年増加傾向にあり、2024年度の研究開発費は約2,200億円(受託研究も含む)で、売上高比率で4.3%となっています。これらの研究開発費は、GTCC・原子力・防衛の伸長事業3分野、およびデータセンターやエナジートランジションといった成長領域の分野に加え、デジタル技術の活用などによる事業競争力強化に向けた取り組みにバランスよく配分しています。

シェアードテクノロジー部門を率いるCTOとしては、最先端の技術をしっかりと捉え、当社グループの製品の競争力をさらに強くすることに力を入れたいと思っています。社会課題の解決につながる製品を開発しても、それを求めるお客様がいなければご注文は頂けません。社会のニーズがあって、お客様に対しても価値を提供できるものを生み出していく必要があります。また、我々が1年後に市場投入しようと考えていても、競合他社ももっと早く出してくるかもしれません。つまり、社外の動きやお客様のニーズに敏感で、スピード感をもって対応していける会社であり続けなければなりません。そのために、CTOとして全力で取り組んでいきます。

Special Feature 02

三菱重エグループを
支える技術基盤シェアードテクノロジー部門と
ITOの推進

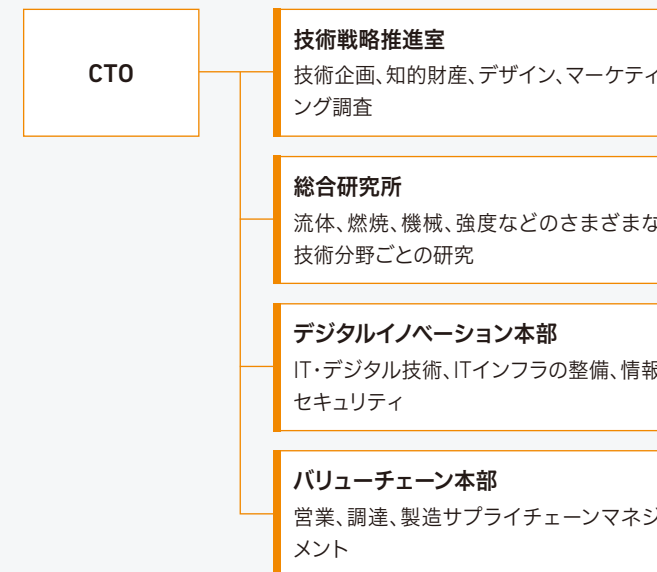
三菱重エグループの新たな経営方針である Innovative Total Optimization (ITO) では、三菱重エグループの有するポテンシャルを「全体最適」視点で引き出し、多様な事業が提供価値を質と量の両面で「領域拡大」することで、大きなイノベーションを生み出すことを目指します。CTOが統括するシェアードテクノロジー部門は、事業部門と一体となってITOの推進役を担います。

ITOを推進するシェアードテクノロジー部門

シェアードテクノロジー部門は、その名前のとおり、技術を全社に横通しすることを目的とした組織であり、CTOが統括しています。技術戦略推進室、総合研究所、デジタルイノベーション本部、バリューチェーン本部の4つの組織で構成されており、約2,500名の人材を擁しています。

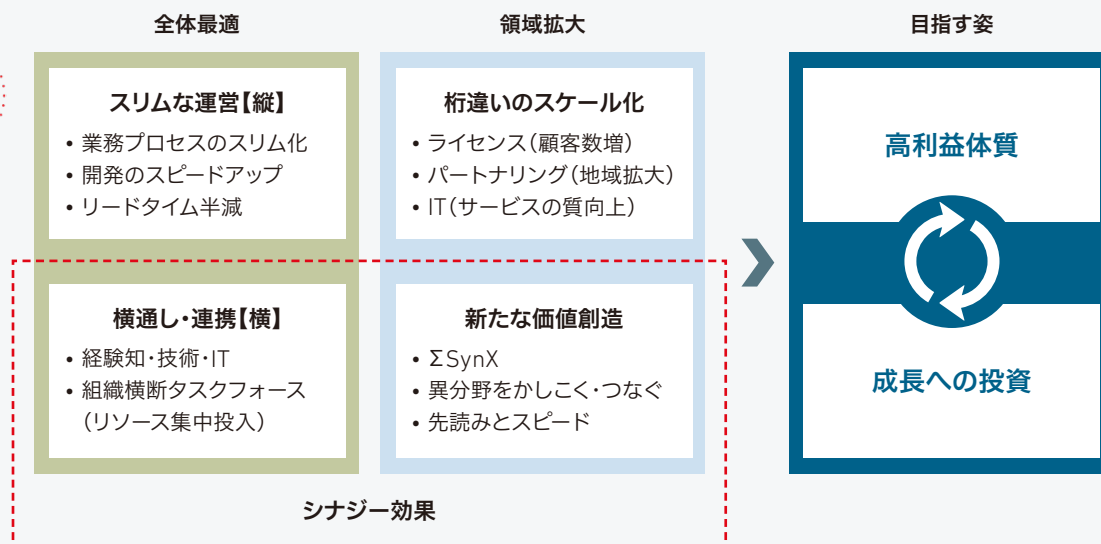
右図に示すとおり、マーケティング、IT・デジタル、調達、製造などを含む全バリューチェーンに対して専門的な技術・知見をもった人材を有するシェアードテクノロジー部門は、Innovative Total Optimization (ITO) を実現すべく、「全体最適」「領域拡大」の推進を牽引します。

シェアードテクノロジー部門 体制図



ITOの基本概念

**Innovative
Total
Optimization**



Special Feature 02 三菱重工グループを支える技術基盤

IT0の第1の柱:全体最適

縦の全体最適

IT0における「全体最適」とは、組織全体の効率性および生産性を最大化することです。その中で「縦の全体最適」は、事業内のバリューチェーンを最適化することをねらいとします。各事業において、「スリムな運営」の下、「開発のスピードアップ」「リードタイムの半減」に取り組み、事業利益の拡大を目指します。

スリムな運営とは、各事業を必要最小限のリソースで運営することであり、バリューチェーンの中で重複する管理や業務を排除して、効率的に事業を運営することを意味します。そのためには、最初からプロジェクトや開発の目的や要件を関係者で共有し、同時並行で進める必要があります。ポイントは、情報を「伝達」するのではなく、「共有」することです。バリューチェーンで流れる情報を一元的に管理・共有する仕組みを構築し、必要な人が必要な情報にすぐにアクセスできることで、管理・業務の重複を防ぐことができます。

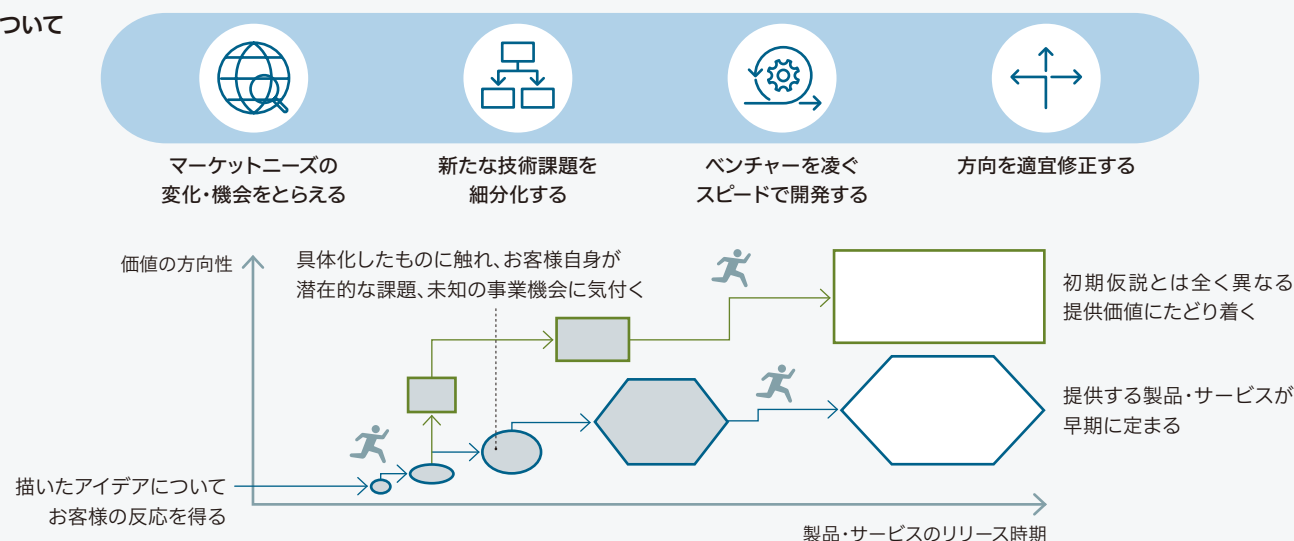
その上で「開発のスピードアップ」および「リードタイムの半減」に取り組みます。まず、開発のスピードを上げるためには、「細かな課題設定」「ピボット開発」「Minimum Viable Product(MVP)」というアプローチがポイントとなります。開発においては、第一段階として仮説の想定とその検証が必要であり、このサイクルを効率よく進めるには、解決しようとする課題を細分化して最小単位の仮説に落とし込み、検証の結果に応じて臨機応変に方向性を修正することが効果的です。これは失敗することも想定した進め方であり、このようなプロセスを「ピボット開発」と呼びます。また、課題を細かく設定することで、一つひとつの課題は小規模の研究開発となりますが、多くの課題は異なる技術分野に属するため異なるリソースを用いて同時並行で取り組むことができます。そのため、短期間でスピーディーに開発を進めることができます。

なお、この開発では、MVPを目指すことが大前提です。MVPとは、お客様のニーズを満たす最小限の機能を備えたプロダクトのこと

です。MVPを開発し、競合他社よりも早く市場に投入することで、市場の反応をいち早く検証することができます。その検証結果を踏まえて次の目標を設定し、ピボット開発を繰り返すことで、常に他社よりも早く、スピード感をもって開発・製品投入に取り組むことができます。

次に、リードタイム半減を実現するためには、今の固定概念にとらわれずに、ものづくりの理想像、あるべき姿を描いて、すべてのバリューチェーンを対象に取り組むことがポイントです。そのための打ち手の一つが、Design for X(DfX)です。DfXのXは、調達、製造、品質保証、検査、輸送・運搬、組立、メンテナンスなど、バリューチェーン上の開発・設計の下流プロセスすべてが対象となります。Xの工程を意識して開発・設計することで、手戻りや作業の無駄を削減してリードタイム半減につなげます。

ピボット開発について



Special Feature 02 三菱重工グループを支える技術基盤

横の全体最適

「横の全体最適」は、事業間の連携を強化することをねらいます。各事業部の知見を共有することでシナジーを生み出し、当社グループ全体の価値を引き上げることを目指します。当社グループは、SBU (Strategic Business Unit) 制を導入しています。SBU制により、事業戦略の策定から実行までをSBU単位で一貫して行えるメリットがある一方、事業間での情報やリソースの共有といった横の連携がおろそかになりがちです。例えば、各事業部が類似の業務システムをばらばらに保有するのではなく、全社共通で使える標準システムを整備することで、各事業部で重複する業務システム整備を削減することができるほか、共通のシステムを利用することにより、組織全体の効率が改善します。さらに、デジタル化を進めることで、業務プロセス間のデータをリアルタイムで共有することができます。これにより、事業間の連携をさらに強化し、迅速な意思決定が可能となります。

暗黙知の形式知化も横の全体最適化において重要な要素です。組織内には、個人や特定のチームに依存する「暗黙知」が存在します。これらを「形式知」として明確化することで、知識の共有が進み、業務の効率化につながります。例えば、ベテラン社員のノウハウを形式知化することで、次世代の社員への知識の継承や、他の事業・製品へのノウハウの展開が容易にできるようになります。

IT0の第2の柱：領域拡大

「領域拡大」とは、IT0で掲げる成長戦略の一つであり、キーワードは「桁違いのスケール化」と「新たな価値創造」です。

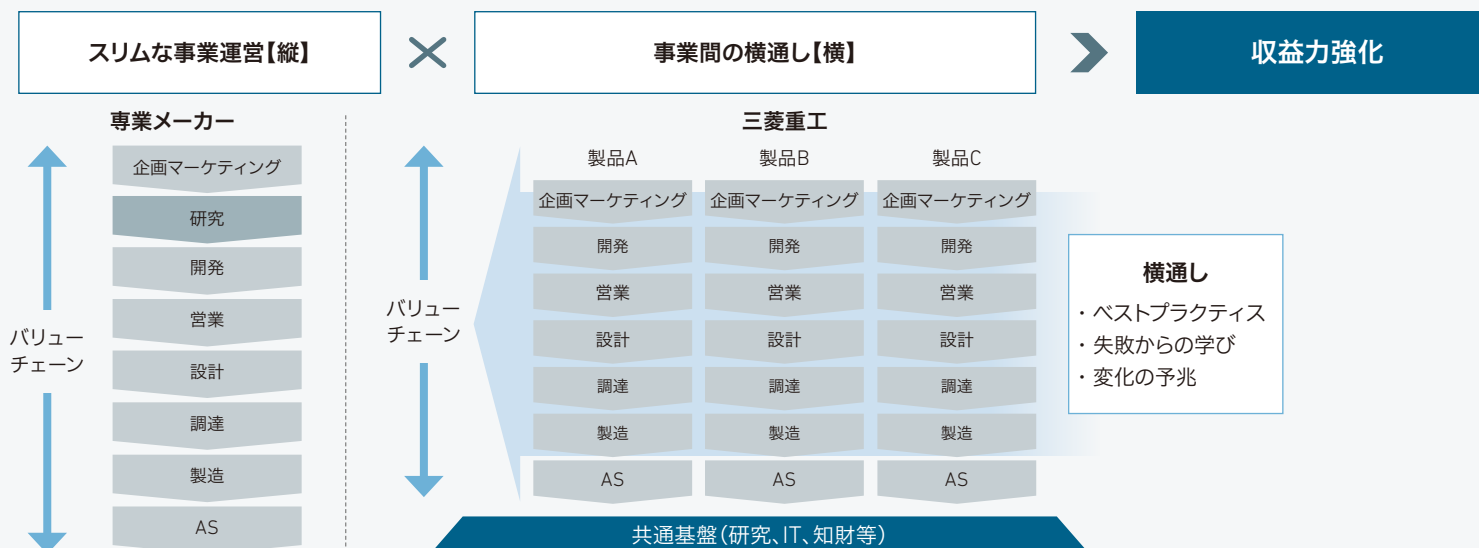
ライセンス・パートナーリング・ITを活用して、桁違いのスケール化をねらうとともに、ΣSynX(シグマシンクス)のコンセプトの下、異分野をかしこく・つないで、新たな価値を創造し、事業領域の拡大を実現します。

ライセンス・パートナーリングの活用で桁違いのスケール化

当社グループでは、ライセンシングやパートナーリングを積極的に活用しています。例えば、ガスタービン技術において中国のパートナーへの技術ライセンスの供与を行っているほか、CO₂回収技術においても国内外のパートナーと協業契約や、技術ライセンス契約を締結し、スケール化を図っています。また、デッキクレーン・船用過給機・油圧ポンプ等の成熟分野においても、実績と信頼に基づく当社グループのブランド価値を活かし、パートナーへの技術供与を行っています。

知財戦略に基づくライセンス網の構築においては、パートナーリングを活用してスケール化することで、従来アプローチできていなかった顧客・地域へ製品・サービスを提供しています。ものづくりを起点に、強固なパートナーシップを築くことで社会の変革を実現するエコシステムの結節点(ハブ)になることを目指しています。そのためには、初期段階からパートナーリングを考慮した研究開発と知財

縦と横の全体最適



Special Feature 02 ▶ 三菱重工グループを支える技術基盤

活動を行うことが重要であり、戦略的にコア技術を獲得しながら、スケール化のビジョンを描きます。例えば、製造が困難なパーツは当社から供給することで、ライセンス先を拡大し、顧客や地域を拡大することができます。

ΣSynX — 異分野をかしこく・つないで新たな価値を創出

「ΣSynX(シグマシンクス)」は、当社グループが掲げる異分野の融合を通じて新たな価値を創出するためのコンセプトです。多様な製品やサービスをかしこく・つなぎ、当社グループが持つ人、組織、技術を最大限に活用して、新たな価値を世の中に提供することを目指しています。

異なる技術や業界の専門知識を組み合わせることで、従来の枠を超えた新たな価値の創出をねらいます。これまでに蓄積した多様な製品・技術を基盤として、従来とは異なる分野と連携することが

ポイントであり、異分野をかしこく・つなぐことで生まれる新たな価値の可能性は無限大です。例えば、機械工学の分野において、AI技術や膨大な運用データの解析を組み合わせることで、機械の知能化を進め、効率的なオペレーションやメンテナンスの実現が可能になります。また、環境問題への対応として、エネルギーをかしこく使うためのエネルギーマネジメントシステムを既存の製品に組み合わせることで新たな価値提供を実現できます。異分野をかしこく・つなぐというアプローチは、急速に変化する社会ニーズに対応し、持続可能な成長を実現するためのカギとなります。

技術の革新と伝承

当社グループは、長い歴史の中で培われた技術に最先端の知見を組み合わせ、変化する社会・顧客のニーズに応えることをミッションとしています。ものづくりを支える技術の革新と伝承に同時に取り組み、技術基盤を維持・強化していきます。

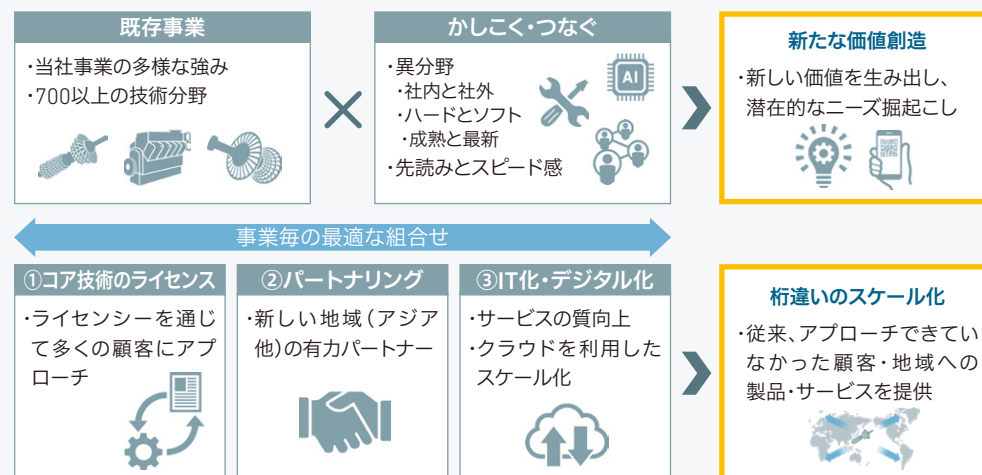
技術基盤の革新

当社グループは、1884年の創立以来、長年にわたり製品開発に必要な技術を蓄積してきました。かつてはライセンシーとして欧米から技術を導入した当社グループは、得た知見をベースに研究を重ねて自主技術として高めてきました。特に、ものづくりにおいて必要不可欠な技術(古典力学に関わるような流体、熱、振動、構造強度などの技術)を基軸に技術開発に取り組むとともに確実に伝承し、強みとなる技術(例えば、製造、制御などの技術やシミュレーション技術など)を磨いてきました。

これらの技術を使い、さまざまな製品・サービスを開発し、また、ある製品開発で培った知見・ノウハウを、シェアードテクノロジー部門を通じて他の製品開発に展開できるようマネジメントしています。

領域拡大について

領域拡大 桁違いに多くの顧客を通じ、スピード感をもって新たな価値で社会の進歩に大きく貢献する



Special Feature 02 ▶ 三菱重工グループを支える技術基盤

技術の伝承

当社グループは、製品開発に欠かせない古くからの基礎技術を重視し、それを現代に適応させながら伝承しています。成熟して新規の研究テーマを創出しにくく、大学などの教育機関で取り上げることが難しくなった技術であっても、製品の製造においては欠かすことができません。これらの技術を社内でしっかりと保持し、磨き続けることで、技術基盤を維持しています。

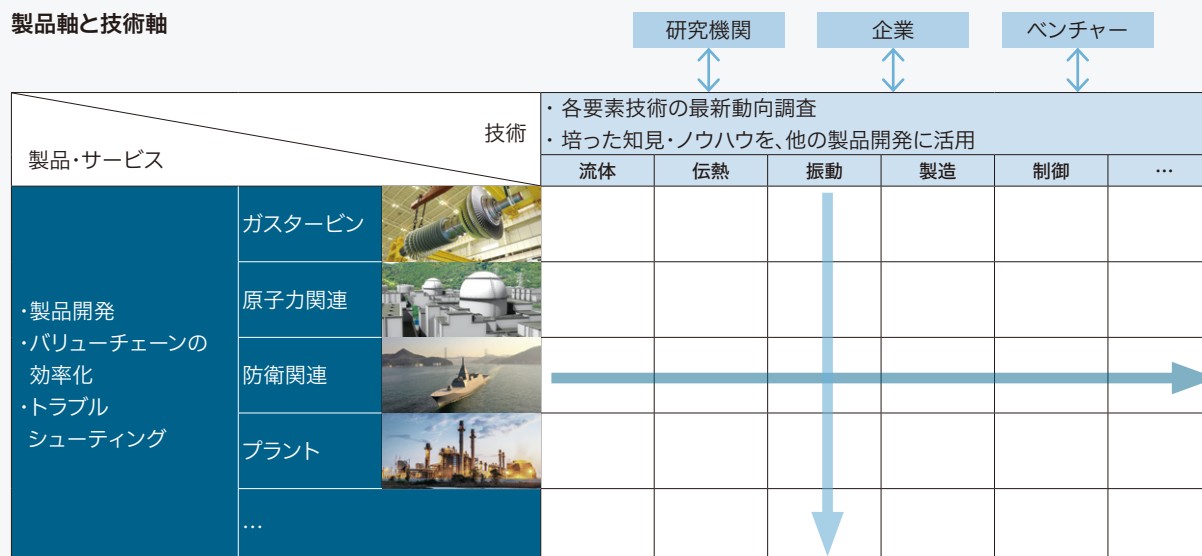
当社グループでは、「約50のコア技術」とそれを細分化した「700超の技術分類」を定義して技術開発に取り組み、そのコア技術、技術分類ごとにリーダーを配置し、技術の継承と開発に同時に取り組み、競争力を強化しています。

オープンイノベーションにも力を入れており、世界中の大学や研究機関、企業、ベンチャーとの連携を通じて、技術の最先端を探求し、製品開発に必要な技術を高めるとともに、当社グループのミッシングピースを補完する取り組みを推進しています。例えば、流体・ターボ機械の分野で、ケンブリッジ大学やマサチューセッツ工科大学と共同研究を行うなど、常に技術レベルの向上に努めています。

また、生成AIなど、技術開発のスピードが速い分野では、最新の技術動向を注視して情報を収集し、製品・サービスの付加価値を上げるための活用方法および実装に関する技術開発に注力しています。

このように、当社グループは、今後も、技術の伝承と進化、そして市場の先を見据えた製品開発により、常に変化する社会に対し、新たな価値を提供し続ける企業で在り続けます。

製品軸と技術軸



ENERGY SYSTEMS

エナジー

2024年度の概況

電力需要の高まりや低炭素化の流れを背景に、市場が拡大しているGTCCが増加したほか、サービス需要が堅調なスチームパワーや航空需要の再成長に伴う航空エンジンが増加したことなどにより、連結受注高は前年度を上回る2兆6,224億円となりました。売上収益は1兆8,157億円、事業利益は2,053億円で、GTCCや航空エンジンの増加によりいずれも前年を上回りました。GTCCや原子力は引き続き堅調な需要を見込んでおり、生産能力増強を進めていきます。



ラヨーン県 ガス複合火力発電所(タイ)

その他

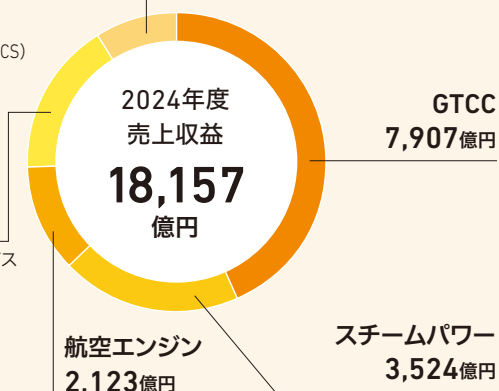
1,613億円

主要な製品とサービス
・風力発電システム
・排煙処理システム(AQCS)
・コンプレッサ
・船用機械

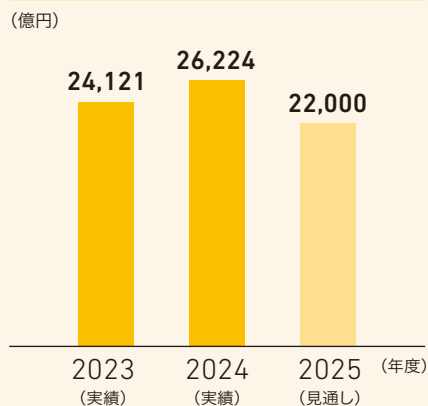
原子力

2,990億円

主要な製品とサービス
・軽水炉
・廃止措置
・燃料サイクル
・将来炉
・新分野



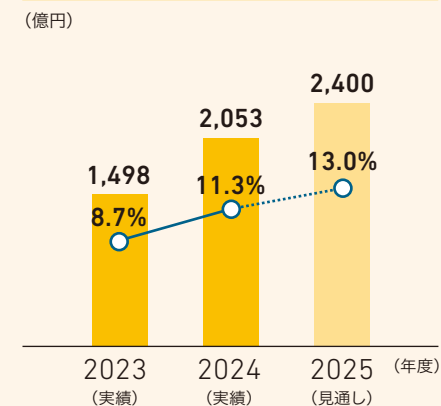
受注高



売上収益



事業利益／利益率



※ 2023年度(実績)には、2024年4月1日のGXセグメント新設の組織再編の影響を2023年度に遡り反映した金額を記載しています。

ENERGY SYSTEMS

事業環境と中長期の重点戦略

事業環境

再生可能エネルギー・水素・アンモニア等の普及に停滞傾向が見られる中で、現実的なエナジートランジションが評価され、天然ガスの役割が高まっています。また、データセンター向け電源としての需要拡大などもあり、ガスタービン市場は伸長しています。

原子力においては、第7次エネルギー基本計画が2025年2月に閣議決定され、原子力を最大限活用するとの方針とともに、次世代革新炉の開発・設置についても具体化を進めていくことが明記されています。三菱重工グループでは、高効率ガスタービンや水素焚きガスタービン、バイオマスボイラーなどの火力発電システム、原子力発電システムなど幅広いソリューションにより、市場の変化に柔軟に対応し、新たな事業機会を捕捉・創出し、地域の特性に合わせた現実的なエナジートランジションに積極的に取り組んでいます。

事業の状況

火力発電事業

電力需要の高まりや低炭素化の流れを背景にガス火力への需要は増加しており、当社は北米や中東など幅広い地域から多くのガスタービンを受注しました。当社製ガスタービンは世界最高水準の高効率・高出力を誇り、またJ形ガスタービンは累計稼働時間が300万時間を超えるなど、その高い製品信頼性もお客様から評価されています。さらに、将来のCO₂回収装置の設置や水素焚きガスタービンへの転換といった拡張性も期待されています。大型ガスタービン(100MW以上)および全容量帯のいずれにおいても、2022年から2024年の3年間累計で世界トップシェアを獲得しました。今後は生産設備等を増強し、拡大する市場に対応していきます。

高砂製作所構内に整備している高砂水素パーク内のGTCC実証発電設備(定格出力:56.6万kW)では、タービン入口温度1,650℃級の最新鋭JAC形ガスタービンを使い、部分負荷および100%負荷において、都市ガスに水素を30%混ぜた混合燃料による実証運転に成功しました。今後は30%超混焼の実証試験も進め、2030年以降の水素専焼での商用化を目指しています。水素の製造から貯蔵、利用(発電)まで一貫しての実証が可能な高砂水素パークを今後も活用し、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、次世代水素製造技術や水素焚きガスタービン技術の確立に努めていきます。

スチームパワーは、サービス需要が堅調です。電力の安定供給と脱炭素化のニーズは地域ごとに異なるため、地域の状況に応じたソリューションを提案しています。2024年度には、石炭火力発電所のCO₂排出削減に向けて、ボイラー用のアンモニア専焼バーナーの開発を完了しました。引き続き社会実装に向けた取り組みを推進していきます。また、効率向上などのメンテナンス工事提案も行い、CO₂排出削減を推進しています。

原子力事業

原子力事業は、日本国内において、既設軽水炉プラントの再稼働、特定重大事故等対処施設(特重施設)の設置、燃料サイクル施設の竣工に向けた対応等に取り組んでおり、再稼働済のPWR※1プラント12基の安定稼働により安定・安価な電力供給の実現に貢献しています。2024年度は関西電力高浜発電所1、2号機向け取替用炉内構造物の製造・取替工事を受注しました。昨今では、先行するPWRプラントの再稼働・特重対応実績を踏まえ、BWR※2電力から再稼働対応や特重施設設置に関する支援要請が多数到来しています。加えて、カーボンニュートラルとエネルギー安定供給の実現に貢献すべく、世界最高水準の安全性を有する革新軽水炉「SRZ-1200」の2030年代半ばの実用化に向けて、PWR4電力※3と共同で開発・設計を進めており、標準プラントの基本設計については概ね完了しました。今後、具体的な建設地が決まれば、個別プラントの基本設計／詳細設計を進め、早期実用化を目指します。

また、将来の多様化する社会的ニーズに対応できるよう分散型電源としての小型軽水炉、大量かつ安定的な水素製造に貢献する高温ガス炉、放射性廃棄物の減容化・有害度低減に貢献する高速炉などについて2040年頃の実用化を想定して、国の支援を受けながら開発に取り組んでいます。2023年度には、日本政府が推進する高速炉実証炉、および高温ガス炉実証炉について、設計・開発を担う中核企業として選定されました。

※1 PWR: 加圧水型軽水炉

※2 BWR: 沸騰水型軽水炉

※3 北海道電力、関西電力、四国電力、九州電力

ENERGY SYSTEMS

航空エンジン／コンプレッサ／船用機械

航空エンジンは、旺盛な航空需要に牽引され、アフターマーケット市場が拡大しています。短・中距離旅客機用のエンジン部品のさらなる需要増に応えるため、2024年2月に長崎工場の2期棟を竣工しました。最新鋭の自動化・省人化技術を導入し、燃焼器の一貫生産の実現と年間生産量1,500台レベルの増産を目指して順次稼働を開始しています。

コンプレッサは、今後CCSや燃料用アンモニアなどの脱炭素分野を中心に伸長が見込まれています。オイル&ガス・石油化学プラント向けの豊富な実績を背景に、北米・中東を中心とした脱炭素型のエチレン・アンモニア・LNGプラント向け需要に積極的に対応し、CCS・水素関連の新たなニーズに応えるべく、製品開発を進めています。

船用機械は、新設市場におけるシェアの維持・拡大とアフターサービス拡大の両輪で事業運営しています。

就航船向けの燃費規制導入および国際海事機関（IMO）による温室効果ガス排出ゼロ目標前倒し採択等の影響を受け、CO₂をはじめとする温室効果ガス削減ニーズを取り込むため、省エネソリューション市場および燃料転換レトロフィット市場の開拓も推進していきます。

FOCUS

米国ジョージア・パワーと世界最大の水素50%混焼実証に成功

2025年6月、米国現地法人の三菱パワーアメリカ（Mitsubishi Power Americas, Inc.）は、米国の電力会社ジョージア・パワー（Georgia Power）とともに、ジョージア州スマーナ（Smyrna）市にある同電力会社のマクドノフ・アトキンソン（McDonough-Atkinson）発電所で、M501GAC形天然ガス焚きガスタービンを使い、部分負荷および全負荷の条件下において、水素を50%混合した燃料による燃焼実証試験に成功しました。この実証成功は、高効率・大型のGTCC発電設備によるものとしては世界最大規模です。水素50%混焼により、CO₂排出量は天然ガス100%焚きに比べ約22%削減されます。

当社グループは、パートナーとの連携により水素発電技術の開発や実証を加速し、信頼性の高い製品を通じて、世界各地における電力の安定供給とカーボンニュートラル社会の早期実現に向けて貢献していきます。



マクドノフ・アトキンソン発電所（写真提供：ジョージア・パワー）

核融合実験炉ITER向けダイバータ外側垂直ターゲットプロトタイプが完成

当社と国立研究開発法人量子科学技術研究開発機構（QST）は、南フランスで建設中の核融合実験炉イーター（以下、「ITER」）用ダイバータの重要な構成要素「外側垂直ターゲット」のプロトタイプの製作に2020年6月から取り組んでいます。昨年、「外側垂直ターゲットの高熱負荷試験体」がITER機構による認証試験に合格、今回、外側垂直ターゲットの実機大のモックアップとなるプロトタイプが完成し、実機量産化に向けた準備が整いました。ダイバータは、トカマク型をはじめとする磁場閉じ込め方式の核融合炉における最重要機器の一つです。核融合反応を安定に持続させるために、炉心プラズマ中の燃え残った燃料および核融合反応で生成されるヘリウム等の不純物を排出する重要な役割を担います。

当社は、QSTがITERに納入するダイバータの外側垂直ターゲットの製作を進め、2025年度より6基分の納入を計画しています。今回のプロトタイプ完成を契機に、世界の持続的発展のために重要な技術開発に取り組むITER計画に、日本の産学官の協力を通じて一層の貢献を目指します。



外側垂直ターゲット プロトタイプ1基外観

PLANTS & INFRASTRUCTURE SYSTEMS

プラント・インフラ



2024年度の概況

脱炭素への動きを背景に欧州で製鉄機械が増加したほか、機械システムや商船が増加したことなどにより、連結受注高は、前年度を上回る1兆2億円となりました。売上収益は、製鉄機械や商船、機械システムが増加したことなどにより、前年度を上回る8,521億円となりました。

事業利益は、製鉄機械や機械システム、エンジニアリングが増加したことなどにより、前年度を上回る596億円となりました。



大型電気炉「EAF Ultimate」

その他

1,468億円

主要な製品とサービス

- ・(商船)フェリー、一般商船、特殊船、造船エンジニアリング
- ・(環境設備)大気汚染防止装置、廃棄物処理装置、熱回収装置、汚泥処理装置
- ・(CO₂回収) CO₂回収プラント

エンジニアリング

1,378億円

主要な製品とサービス

- ・交通システム
- ・化学プラント

製鉄機械

3,952億円

主要な製品とサービス

- ・製鉄設備
- ・製鋼設備
- ・鑄造設備
- ・圧延設備
- ・プロセス設備

2024年度
売上収益
8,521
億円

機械システム

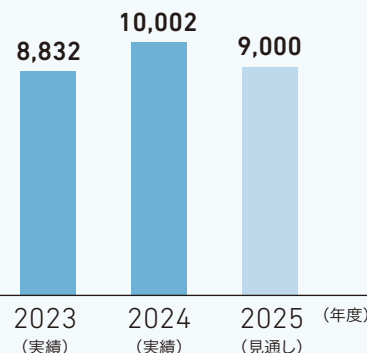
1,723億円

主要な製品とサービス

- ・ITS・パーキングシステム
- ・機械装置・特殊試験装置
- ・食品包装機械・紙工機械

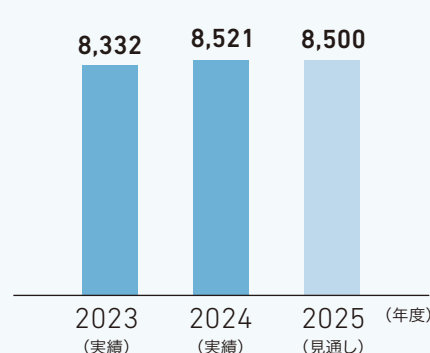
受注高

(億円)



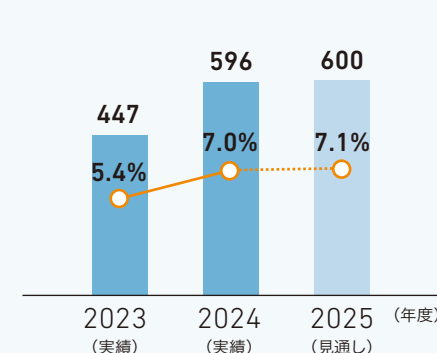
売上収益

(億円)



事業利益／利益率

(億円)



※ 2023年度(実績)には、2024年4月1日のGXセグメント新設の組織再編の影響を2023年度に遡り反映した金額を記載しています。

PLANTS & INFRASTRUCTURE SYSTEMS

事業環境と中長期の重点戦略

カーボンニュートラル社会の実現への期待や、DX推進による製品およびサービスの効率化・自動化・省人化のニーズの高まりを受け、環境課題と社会ニーズに応えるため、多様な製品の開発と事業展開に取り組んでいます。また、コア技術のライセンス供与やパートナーリング、IT化・デジタル化を推進し、急速に進む市場の変化に柔軟に対応することで、新たな事業機会を創出します。

製鉄機械は、米国での大型投資の活性化と、インドや東南アジアでの生産強化のための投資拡大が見込まれます。また、脱炭素化のソリューションとして水素100%での生産を可能とする直接還元製鉄プロセスなどの独自技術を開発し、幅広い顧客ニーズに応えるために製品ラインアップの拡充を進めます。

機械システムは、モビリティ・試験装置分野や産業ソリューション分野に注力しています。モビリティ・試験装置分野では、自動車の自動運転支援で必要となる各種インフラ設備およびモビリティ開発を支援する各種試験設備に取り組み、産業ソリューション分野では、DXの活用により省人化・自動化と、アフターサービスの拡大に取り組めます。

エンジニアリングは、交通システムでは需要の高まる北米・アジアを中心とした新設受注に加え、納入済みシステムへの提案型営業により、O&Mおよびサービス案件の強化を図ります。化学プラントでは、肥料・アンモニア等の従来機種および機能性化学品分野に注力するとともに、アンモニア分解システムやバイオエタノール膜

分離脱水システム等のキー技術の開発を推進します。

商船は、脱炭素に向けた環境規制強化の動きにより、LNG燃料供給装置の提供や、アンモニア燃料ハンドリングシステム、液化CO₂ハンドリングシステムの開発を進めています。また、重油に代わるLNGやメタノール燃料等を使用する環境対応船の建造に加え、沿岸警備に用いる巡視船も国際情勢を受けた需要拡大が見込まれており、建造能力向上も含めた事業伸長に取り組んでいます。

環境設備は、資源循環型社会の実現に向けて、ごみ焼却時に発生する蒸気を利用して高効率発電を行うごみ焼却施設で豊富な納入実績を有するとともに、同施設でのCCU※1やメタン発酵技術などの開発にも取り組んでいます。また、少子高齢化に伴う労働力不足等の社会課題の解決ソリューションとして、ごみ焼却プラントの統合運用システム「MaiDAS®」によるO&Mの最適化を推進します。

CO₂回収は、当社技術をライセンス供与したCO₂回収プラントが欧州で稼働を開始したほか、需要拡大が見込まれる国内CCUS※2市場への対応力を強化すべく、大手エンジニアリング企業とライセンス供与に関する協業契約を締結しました。さらに、関西電力姫路第二発電所に新設したCO₂回収パイロットプラントにて次世代CO₂回収技術の開発・実証を加速する等、自社技術・製品の競争力強化を推進し、事業成長を図ります。

※1 CCU: Carbon dioxide Capture and Utilization

※2 CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

FOCUS

次世代新交通システムの新ブランド「Prismo」を市場投入

2025年5月、全自動無人運転車両システムの新ブランド「Prismo」を市場投入しました。Prismoは、当社が新たに開発したエネルギーマネジメントシステムを初採用し、駅での急速充電と走行中の回生蓄電を融合させることでエネルギー効率を向上させています。次世代蓄電モジュールの搭載により、当社の従来のシステムと比べ約10%の省エネ運行と約10%のCO₂排出量削減を実現するほか、万一の停電時も次の駅まで支障なく乗客を送り届けることができます。また、センターガイド方式※1の採用により、インフラ建設費を低減、景観向上にも貢献します。さらに、車体は当社三原製作所※2で製造し、製造・建設時のCO₂排出量を従来に比べ40%以上削減します。

当社は、Prismoの提供により、都市交通を通じたカーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

※1 ガイドレールを車両の左右両側に配置するのではなく、車両の中央下部に配置。ガイドレールを半減でき、軌道幅をスリムにし、コストを抑えるといった効果が見込まれる。

※2 「カーボンニュートラルトランジションハブ三原」として、必要な電力のすべてを構内の太陽光発電所の電力で賄うなどして工場のCO₂排出量を97.5%削減した工場。



LOGISTICS, THERMAL & DRIVE SYSTEMS

物流・冷熱・ドライブシステム

2024年度の概況

東南アジア等の需要拡大を背景に冷熱製品が増加したほか、データセンター向けを中心にエンジンが増加したことなどにより、連結受注高は、前年度をやや上回る1兆3,305億円となりました。

売上収益は、冷熱製品やエンジン等が増加したものの、物流機器が減少したことなどにより、前年度並みの1兆3,071億円となりました。

事業利益は、物流機器やターボチャージャが減少したことなどにより、前年度を下回る493億円となりました。



ARTsmf



ビル用マルチエアコン「LXZシリーズ」

エンジン・
ターボチャージャ
2,791億円

主要な製品とサービス
・産業用エンジン
・発電セット
・コージェネシステム
・ターボチャージャ

その他
-78億円

物流機器
6,660億円

主要な製品とサービス
・フォークリフト
・港湾荷役機械
・物流システムおよび
周辺機器

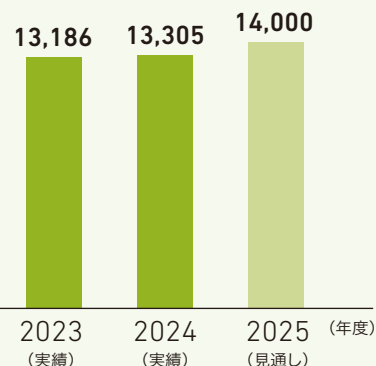
2024年度
売上収益
13,071
億円

冷熱・カーエアコン
3,698億円

主要な製品とサービス
・家庭・業務用エアコン
・ターボ冷凍機
・輸送冷凍機
・電動・ベルト式コンプレッサ

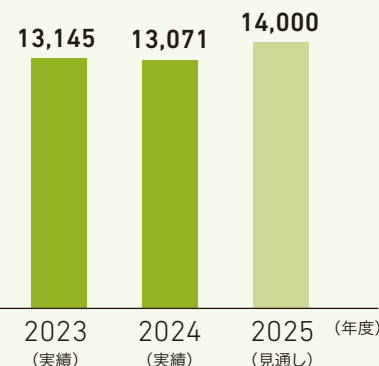
受注高

(億円)



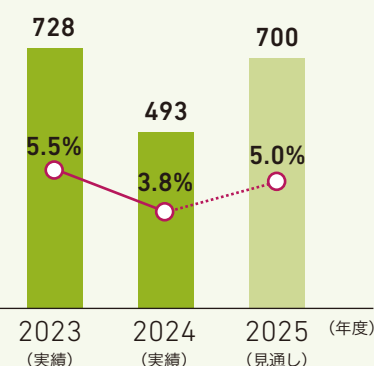
売上収益

(億円)



事業利益／利益率

(億円)



※ 本レポートには、当社が2025年9月30日に公表した「当社連結子会社である三菱ロジスネクスト株式会社の非公開化に係る契約の締結及び連結子会社の異動(予定)」の影響を反映しておりません。

LOGISTICS, THERMAL & DRIVE SYSTEMS

事業環境と中長期の重点戦略

人々の生活のさまざまなステージで、豊かな暮らしと持続可能な社会の実現に貢献すべく、技術やサービスを提供しています。また、各事業が注力する市場において収益拡大を目指すとともに、環境意識の高まりや技術革新が進む中で、脱炭素、省エネ、知能化・無人化といった分野に注力していきます。

物流機器は、国内の需要は、引き続き安定的・堅調に推移しています。海外の需要に関しては、米国では在庫調整がほぼ収束し需要が回復すると見ていましたが、関税政策による景気の不透明感から需要は減少傾向にあります。一方、欧州は緩やかながら回復基調、アジア・中国も比較的堅調ですが、これらの地域では中国製品の台頭により競争環境は激化しています。こうした状況下で、サービス事業の強化、固定費の改善、価格の適正化等を進め、収益性の向上に取り組んでいます。また、「安全・安心」「自動化・自律化」「脱炭素」といった物流機器市場のニーズに応えるための施策、具体的には、顧客の物流現場での安全サポート、物流ソリューションの提供、バッテリー車のラインアップ拡充等を推進します。

冷熱では、空調機器に関しては、欧州のエネルギー需要の変化や中国の不動産需要の低迷により特定の地域での需要が伸び悩んでいます。中国を除くアジア市場では需要が拡大しています。また、大型冷凍機に関しては、半導体工場、地域冷暖房などの大型設備投資の増加によって需要が拡大しています。中長期的には、新興国の経済成長や環境規制の強化、省エネ意識への高まりを背景に、冷熱市場の成長が期待されており、各地域のニーズに合った製品ラインアップの拡充や、自然冷媒・低環境負荷製品の開発を進め、社会のニーズに応えながら事業拡大を目指します。

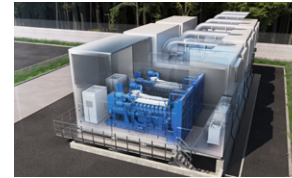
カーエアコンは、世界的な環境対応の進展により、中長期的には電動化車両の市場の拡大が見込まれます。これに伴い、当社が取り

組む付加価値の高い電動コンプレッサの需要も増加する見通しです。高効率、低騒音、高速運転、低コストを軸に、既存製品の付加価値を高めるとともに、お客様のニーズに応じていきます。

エンジンでは、世界的な情報通信量の増加によりデータセンター向けのバックアップ電源設備の需要が高まっています。一方で、低・脱炭素社会の実現に向け、海外向けガスエンジンや、再生可能エネルギーと組み合わせたハイブリッド発電システムの拡販、分散型電源の低・脱炭素化に貢献する水素混焼ガスコージェネレーションシステムの販売を開始し、また、水素専焼エンジンの製品化に向けた開発も進めています。

ターボチャージャでは、世界的な電気自動車の需要減速に伴い、中国や北米市場を中心に需要が回復しており、新興国では環境対応としてターボチャージャ搭載車が増加する見通しです。一方で、中長期的には環境規制の強化により電気自動車や燃料電池車の普及が見込まれるため、プラグインを含むハイブリッド車向けのターボチャージャに加え、ターボチャージャ技術を活用した燃料電池車向けの電動エアコンプレッサの開発も進めています。

ソリューション事業は、当社のΣSynX(シグマシンクス)を活用して、物流分野で「かしこく・つなぐ」「知能化・自動化ソリューション」を展開しています。特に、物流2024年問題や労働者不足といった課題に直面している物流業界に対して「ピッキング」「入出庫」「トラック荷積み・荷降ろし」を中心とした課題解決ソリューションを順次提供することで社会へ貢献していきます。



非常用発電セット



ピッキングソリューション

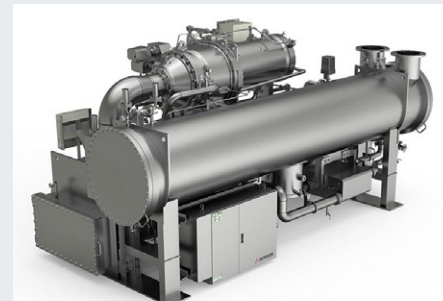
FOCUS

国内外で進化する三菱重工のターボ冷凍機事業

三菱重工サマルシステムズ株式会社(MTH)は、家庭からビル、工場、地域冷暖房まで、環境に配慮したサマルソリューションを提供しており、近年はターボ冷凍機事業が伸長しています。日本国内では、長年の実績と高い技術力を強みにトップシェアを誇り、低GWP*冷媒を使用した大容量ターボ冷凍機JHT-Y/JHT-YIシリーズの開発で、環境省の「令和6年度気候変動アクション環境大臣表彰」を受賞しました。低GWP冷媒を採用したターボ冷凍機としては、5,400冷凍トンまでの製品化は国内初です。海外では、シンガポール、タイ、韓国、サウジアラビアなどにも納入実績があり、2024年にはアラブ首長国連邦・ドバイの地域冷房プラント向けに大型ターボ冷凍機を受注しました。冷凍効率と環境性能の高さに加え、過去に納入した機器の運転性能や良質なアフターサービス対応が受注につながりました。

MTHは、今後も国内外で高まる需要に応えるべく、エネルギー効率の高いターボ冷凍機を提供していきます。

* Global Warming Potentialの略。CO₂を1とした地球温暖化係数で、値が小さいほど温室効果が低く環境性に優れます。



ターボ冷凍機
JHT-Y/
JHT-YIシリーズ

AIRCRAFT, DEFENSE & SPACE

航空・防衛・宇宙

2024年度の概況

防衛力整備計画の拡充への対応等により、艦艇や宇宙機器が増加したほか、民間航空機が増加したことなどにより、連結受注高は、前年度を上回る2兆1,001億円となりました。

売上収益は、飛しょう体や防衛航空機等の防衛関連製品、民間航空機が増加したことなどにより、前年度を上回る1兆306億円となりました。

事業利益は、飛しょう体や防衛航空機等の防衛関連製品が増加したことなどにより、前年度を上回る999億円となりました。



787型機の主翼

民間機

2,030億円

主要な製品とサービス

・民間航空機
(構造Tier1事業、
アフターマーケット
事業)

防衛・宇宙

8,276億円

主要な製品とサービス

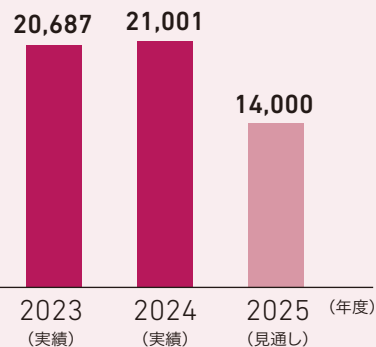
・防衛航空機
・飛しょう体
・艦艇
・特殊機械(魚雷)
・特殊車両
・宇宙機器

2024年度
売上収益

10,306
億円

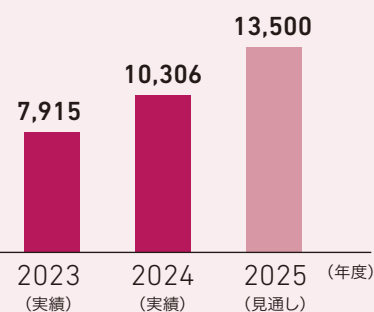
受注高

(億円)



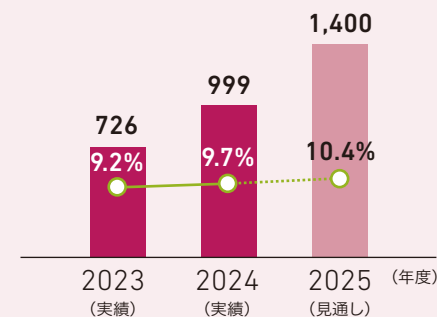
売上収益

(億円)



事業利益／利益率

(億円)



AIRCRAFT, DEFENSE & SPACE

事業環境と中長期の重点戦略

事業環境

民間航空機分野では、経済成長に合わせ旅客需要が長期的に拡大していくことが見込まれています。品質問題による特定機種生産制限や、業界全体にわたる人手不足に起因するサプライチェーンの供給制約に伴い生産機数が停滞していることから、機体メーカーの受注残は過去最高の水準に達しています。各国の政策に関する懸念もありますが、旺盛な需要を背景に、今後は生産機数、運航機数ともに増加すると予想しています。また業界では、今後、CO₂排出量削減の動きからSAF※(持続可能な航空燃料)導入や電化等の環境適応技術への対応、無人機や空飛ぶクルマ等の次世代空モビリティの社会実装などが進むことが期待されています。

防衛分野では、国家安全保障強化の機運の高まりを受けて、国の防衛力整備計画が大幅に拡充されました。防衛力の抜本的強化にあたって防衛力整備計画で示された7つの重視分野へ予算が重点配分されており、以前から当社シェアが非常に高い分野や当社製品や技術力によって貢献可能な分野が含まれています。

宇宙分野では、世界的な宇宙空間の利用の高まりを背景として、ロケットの打上げ需要が拡大しており、特に、国の新型基幹ロケットであるH3ロケットに対し、国内外の衛星事業者から多くの期待が寄せられています。

※ SAF: Sustainable Aviation Fuel

事業の状況

民間航空機分野では、構造Tier1事業において、設計・製造・認証プロセスのデジタル化に加え、先進複合材、高レート生産を実現する自動化の研究開発等を進め、新規プログラム参画に向けた取り組みを進めています。アフターマーケット事業では、CRJを主とする既存のMR0※事業の生産性向上に加え、他機種整備の取り組みやコンポーネント修理事業、中古部品整備販売、AIを活用した航空会社の運航支援などにより規模拡大と収益力向上を図ります。さらに、航空機産業の最大市場である北米に複数有する拠点の一体運営を一層推進し、スタートアップ企業との連携なども含む新規顧客・周辺領域への事業拡大を推進していきます。また、新たな事業領域の開拓も目指しており、これまでの航空機開発・製造で培った技術を活かし、民生用途と防衛用途の両方に対応可能なデュアルユース無人機の開発も進めています。

防衛分野では、スタンド・オフ防衛能力、イージス・システム搭載艦や新型護衛艦など、複数の大型案件を受注し、当社の国家安全保障への貢献が期待されています。このほか、無人アセット防衛能力等の強化、従来装備品の能力向上や周辺分野の拡大等に応えることで、安全・安心な社会を支え続けていきます。

また、宇宙分野においては、H3ロケット3号機で初めて実用衛星を軌道に投入することに成功し、本格的な運用に移行する重要な一歩となりました。打上げ成功を積み重ね、社会に貢献できるよう、関係先と協力して進めていきます。

※ MR0: Maintenance, Repair and Overhaul(修理、整備)

FOCUS

日本の大型基幹ロケット、H-IIAからH3へ移行

2025年6月29日(日曜日)午前1時33分03秒(日本標準時)、温室効果ガス・水循環観測技術衛星「いぶきGW」(GOSAT-GW)を搭載したH-IIAロケットの最終号機である50号機(H-IIA・F50)を打上げました。ロケットは計画どおり飛行、「いぶきGW」を所定の軌道に投入し、H-IIAは有終の美を飾ることができました。2001年の初号機打上げ以来、H-IIA/H-IIBを通じて53機連続打上げ成功となり、成功率は98.3%と、国際水準を上回る成功率を誇ります。

H-IIAの退役を以て、日本の大型基幹ロケットは後継機H3に移ります。H3は、2024年2月に打上げた2号機から4機連続で打上げに成功し、今後はH3が情報収集・地球観測・放送通信・科学探査・国際協力と、ますます重要性の増す日本の宇宙活動を支えていきます。さらに、国内ミッションに加え、需要が拡大する世界の衛星打上げ市場においても重要なプレーヤーとなるべく、打上げ成功を積み重ねてお客様の信頼を獲得していきます。



H-IIAロケット50号機

取締役紹介

2025年7月1日現在

取締役会長
泉澤 清次

(1957年9月3日生)

在任年数 8年
所有株式数 3,158百株

略歴

1981年4月 当社入社
2008年4月 当社技術本部技術企画部長
2011年4月 当社技術統括本部技術企画部長
2013年4月 三菱自動車工業株式会社常務執行役員
2013年6月 同社取締役
2016年4月 当社執行役員、技術戦略推進室長
2017年6月 当社取締役 常勤監査等委員
2018年6月 当社取締役、常務執行役員、CSO※1
2019年4月 当社取締役社長、CEO※2兼CSO
2020年4月 当社取締役社長、CEO
2025年4月 当社取締役会長(現職)

取締役社長 CEO
伊藤 栄作

(1963年10月19日生)

在任年数 新任
所有株式数 1,481百株

略歴

1987年4月 当社入社
2016年4月 当社マーケティング&イノベーション本部ビジネスインテリジェンス&イノベーション部長
2018年4月 当社執行役員フェロー、総合研究所副所長
2019年4月 当社執行役員、CoCTO
2020年4月 当社常務執行役員、CTO※3
2022年4月 当社常務執行役員、CTO兼CoCSO
2025年4月 当社社長、CEO
2025年6月 当社取締役社長、CEO(現職)

取締役 常務執行役員 CSO
末松 正之

(1963年8月25日生)

在任年数 新任
所有株式数 653百株

略歴

1986年4月 当社入社
2016年1月 三菱マヒンドラ農機株式会社CEO 取締役社長
2019年4月 当社執行役員、グループ戦略推進室長
2022年4月 当社執行役員、グループ戦略推進室長兼物流・冷熱・ドライブシステムドメイン副ドメイン長
2023年4月 当社常務執行役員、CSO
2025年6月 当社取締役、常務執行役員、CSO(現職)

取締役 執行役員 CFO※4
西尾 浩

(1968年1月5日生)

在任年数 新任
所有株式数 46百株

略歴

1990年4月 当社入社
2020年1月 Mitsubishi Heavy Industries America, Inc. 副社長
2022年4月 当社財務企画総括部長
2025年4月 当社シニアフェロー、CoCFO
2025年6月 当社取締役、執行役員、CFO(現職)

取締役 社外 独立
小林 健

(1949年2月14日生)

在任年数 9年
所有株式数 240百株

略歴

1971年7月 三菱商事株式会社入社
2007年6月 同社取締役 常務執行役員
2008年6月 同社常務執行役員
2010年4月 同社副社長執行役員
2010年6月 同社取締役 社長
2016年4月 同社取締役会長
2016年6月 当社取締役(現職)
2022年4月 三菱商事株式会社取締役 相談役
2022年6月 同社相談役(現職)

取締役 社外 独立
平野 信行

(1951年10月23日生)

在任年数 6年
所有株式数 372百株

略歴

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

※1 CSO: Chief Strategy Officer
※2 CEO: Chief Executive Officer
※3 CTO: Chief Technology Officer
※4 CFO: Chief Financial Officer

※ 在任年数は2025年6月27日株主総会終了時、所有株式数は2025年5月31日時点

取締役紹介



取締役 社外 独立

古澤 満宏

(1956年2月20日生)

在任年数 2年
所有株式数 55百株

略歴

1979年 4月 大蔵省入省
2012年 8月 財務省理財局長
2013年 3月 同省財務官
2014年 7月 内閣官房参与、財務省顧問
2015年 3月 国際通貨基金(IMF)副専務理事
2021年12月 株式会社三井住友銀行国際金融研究所理事長(現職)
2023年 6月 当社取締役(現職)



取締役 常勤監査等委員

藤沢 昌之

(1960年8月23日生)

在任年数 1年
所有株式数 684百株

略歴

1983年 4月 当社入社
2018年10月 当社執行役員、パワードメイン副ドメイン長
2020年 4月 三菱日立パワーシステムズ株式会社取締役、常務執行役員、CFO兼CAO※5
2020年 9月 三菱パワー株式会社取締役、常務執行役員、CFO兼CAO
2021年 4月 同社取締役、常務執行役員、CSO兼CFO兼CAO
2021年10月 当社執行役員、エナジードメイン副ドメイン長
2024年 6月 当社取締役 常勤監査等委員(現職)



取締役 常勤監査等委員

小澤 壽人

(1962年4月2日生)

在任年数 5年
所有株式数 975百株

略歴

1986年 4月 当社入社
2019年10月 当社執行役員、CoCFO
2020年 4月 当社執行役員、CFO
2020年 6月 当社取締役、執行役員、CFO
2021年 4月 当社取締役、常務執行役員、CFO
2025年 6月 当社取締役 常勤監査等委員(現職)



取締役 監査等委員 社外 独立

鵜浦 博夫

(1949年1月13日生)

在任年数 6年
所有株式数 439百株

略歴

1973年4月 日本電信電話公社入社
2002年6月 日本電信電話株式会社取締役
2007年6月 同社常務取締役
2008年6月 同社代表取締役副社長
2012年6月 同社代表取締役社長
2018年6月 同社相談役
2019年6月 当社取締役 監査等委員(現職)
2021年7月 日本電信電話株式会社特別顧問
2025年7月 NTT株式会社特別顧問(現職)



取締役 監査等委員 社外 独立

森川 典子

(1958年10月18日生)

在任年数 5年
所有株式数 61百株

略歴

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



取締役 監査等委員 社外 独立

井伊 雅子

(1963年2月8日生)

在任年数 4年
所有株式数 78百株

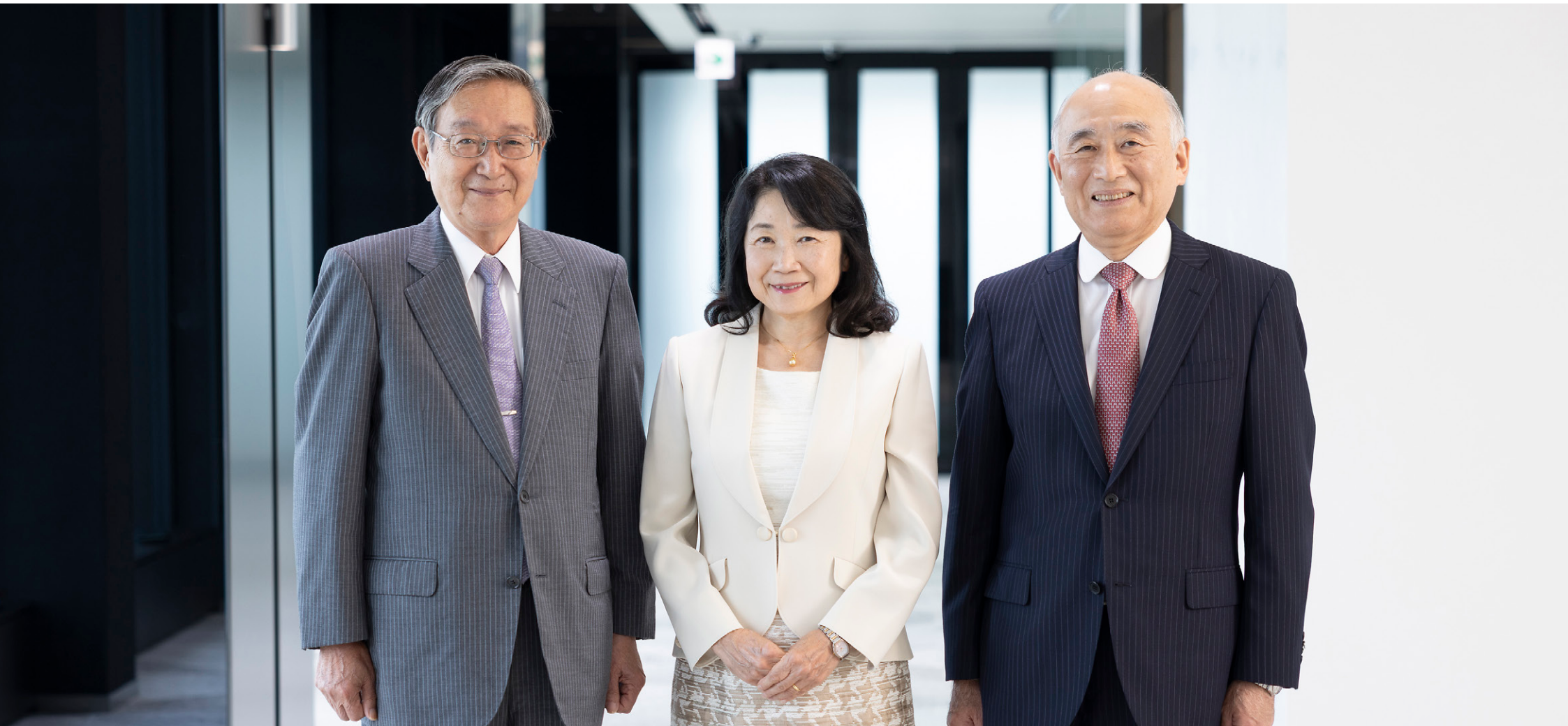
略歴

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

社外取締役座談会

監査等委員会設置会社移行から10年

持続的成長と企業価値向上の基盤となるガバナンス体制を目指して



取締役 監査等委員

鵜浦 博夫

取締役 監査等委員

森川 典子

取締役

古澤 満宏

社外取締役座談会

2015年、他社に先駆けて、三菱重工は監査等委員会設置会社へと移行しました。それから10年を経て、三菱重工グループのガバナンス体制は着実に進化を遂げています。今回、社外取締役3名による座談会を開催し、これまでの歩みと今後の展望について語っていただきました。



ファシリテーター

塚本 英巨 氏

(アンダーソン・毛利・友常法律事務所
外国法共同事業 パートナー弁護士)

Profile

2004年弁護士登録、2010年～2013年法務省民事局に出向（平成26年改正会社法の企画・立案担当として監査等委員会設置会社関連の条文作成にも従事）、2017年～2022年経済産業省コーポレート・ガバナンス・システム（CGS）研究会（第2期・第3期）委員、2024年～2025年経済産業省「稼ぐ力」の強化に向けたコーポレートガバナンス研究会委員などを歴任。

いち早く監査等委員会設置会社に移行 意思決定を迅速化し、グローバル競争を勝ち抜く

塚本 2015年6月に三菱重工が監査等委員会設置会社に移行してから10年という節目を迎えました。今でこそ、プライム市場では、3つの機関設計のうち監査等委員会設置会社を採用する会社が最も多いですが、改正会社法の施行直後の当時はまだ、特に貴社のようなグローバル企業の中で移行を決断した企業は少なく、三菱重工の決定は日本の産業界に大きなインパクトを与えました。移行の背景や目的を含め、貴社のガバナンスがどう変わったのかを教えてください。

森川 約10年前、当社グループはそれまでの国内市場を中心とした事業運営から、新たな成長を求めてグローバルな事業拡大に挑戦する時期にありました。国内外の競合相手と互角以上に戦っていくために、意思決定の迅速化を主たる目的として、改正会社法により新設されたばかりの監査等委員会設置会社に移行しました。

新制度ゆえに先行事例もない中、我々が他社のロールモデルになろうという意気込みで、当時の経営陣はもちろん、社外取締役も加わって議論を重ね、新制度に基づく経営意思決定の方法、それまでの監査役監査とは異なる監査のやり方などを、工夫して作り上げたと聞いています。

塚本 監査等委員会設置会社では、定款の定めがある場合、重要な業務執行の決定を取締役会から取締役に委任することが認められています。貴社においても、そのような委任を行って意思決定の迅速化が図られるとともに、取締役会が経営監督に重点を置くモニタリング・モデルを志向されていますね。

鶴浦 当社は監査等委員会設置会社に移行する前から、監督と執行の分離を志向しつつ、経営の意思決定の迅速化を図ってきましたが、それには限界がありました。

このため、2015年の監査等委員会設置会社移行と同時に、取締役会の付議基準を大幅に見直しました。取締役会では特に重要な事項のみを決定することとして意思決定の迅速化を図る一方、監督機能を維持・強化するために報告事項をかなり充実させました。また、同じ頃に取り締役数を減らし、社外取締役比率を引き上げたことも、取締役会の機能強化につながったと思います。

現在の取締役会では事業部門やコーポレート部門を所掌する各チーフオフィサー（ドメイン長、CFOなど）から状況報告がなされますが、それぞれの部門や事業の戦略的方向性について詳細な説明がなされ、出席者間で関連な議論が交わされています。その内容は、私が当社の取締役に就任した6年前と比較しても、さらに充実してきたと感じています。

古澤 中長期的な戦略を議論し、経営の基本方針を決定することは、引き続き取締役会の重要な役割です。現行の中期経営計画「2024事業計画」を決定し公表するにあたっては、早い段階から骨子が示され、社外取締役として意見を述べる機会が複数回ありました。計画が固まってから承認を求めるのではなく、ラフなものであっても骨子の段階から案を社外取締役に示して議論をする。そして我々社外取締役の意見を真摯に受け止め、反映する。非常に大事なプロセスが確保されていると思います。

森川 同じ2015年に施行された「コーポレートガバナンス・コード」に対応する形で、当社は「三菱重工コーポレート・ガバナンス・ガイドライン」を制定し、関連する基本的な仕組みやルールも

社外取締役座談会



整備されました。

それに基づいて毎年行われている取締役会の実効性評価では、取締役各人の意見や関心を把握した上で、その集約結果をもとに取締役会で議論をして実効性を評価し、改善や向上につなげるサイクルが効果的に回っています。

最近では、取締役会で取り扱う主な議題のほか、取締役会の場以外で行うディスカッションのテーマなどが、年間スケジュールとして設定され可視化されています。決算関連や株主総会招集などの法定事項はもちろん、鶴浦さんの言われた各部門の状況報告などが時期を定めて計画的に行われています。取締役会以外に、独立社外取締役のみの会合、当社の技術動向などを直接エンジニアの方々から説明を聞ける懇談会、国内外の拠点視察など、社外取締役が事業に対する理解を深めるさまざまな取り組みがあります。また、重要な課題について別途時間をかけて議論する機会も多数設けられています。国内外の拠点視察に伺った際には、社外取締役と現地の若手社員だけのミーティングを設定していただい

るので、社外取締役として現場の実情を知ることができますし、こちらからも何らかの良い刺激を与えられたらと思っています。

塚本 取締役会の雰囲気はいかがでしょうか。

古澤 取締役会の雰囲気はとてもフランクですが、社外取締役からは多様な視点から鋭い指摘や質問が飛び、それに対する執行側の回答も真摯かつ的確で、良い意味での緊張感が保たれています。

取締役会での議論の質を高める上で、数日前に行われる社外取締役へのブリーフィングが非常に重要な役割を果たしています。個々の議案について提案部門から詳細な説明を受け、社外取締役も徹底的に質問します。取締役会当日までにはブリーフィングでのやり取りが関係者間で共有されていますので、担当役員からは社外取締役の疑問や関心に応える確かな説明がなされますし、ポイントが整理されているので本質的な議論に集中できます。

事務局から提供される資料も豊富かつ詳細で、取締役会で議論するために必要にして十分なものです。当社は透明性と説明責任をガバナンスの基本としているだけあって、社外取締役への情報提供が誠実に行われ、しかも常にその改善と充実が図られていることを感じます。

成長のために「守り」を固める

塚本 貴社は改正会社法による監査等委員会設置会社の制度導入直後のかなり早い時期に移行され、一つのモデルケースを築き上げてられました。監査等委員会の役割や運営にどのような独自性があるのかを教えてください。

鶴浦 当社の監査等委員会を語る上では、社内出身の常勤監査等委員2名の存在がとても大きいと感じています。常勤監査等委員は、経営会議をはじめとする重要な会議に出席するほか、各事業部門やグループ会社へのヒアリングを多数行っており、毎月の監査等委員会での報告がなされます。社外の監査等委員としては、社内の情報に精通した常勤監査等委員から詳細な報告を聞き、会社についての理解や課題認識を深めることができます。

当社のように複数の事業を営み、それぞれの事業の構造も複雑な会社にあっては、監査品質を維持するために常勤監査等委員は不可欠の存在だと考えています。監査等委員会を支える事務局に出身部門の異なる専属スタッフが揃っており、サポート体制が充実していることにも言及しておきたいと思います。

塚本 監査等委員会と内部監査部門や会計監査人などの連携についてはいかがですか。

森川 緊密な連携を図っています。監査等委員会は経営監査部から定期的に内部監査の計画や結果の報告を受けており、常勤監査等委員とは毎月情報交換しています。コンプライアンスやリスク管理の状況についても、監査等委員会として所管部門から報告を受けています。

会計監査人からは、常勤監査等委員が毎月報告を受けていますが、監査等委員会としても定期的に会って直接話をする機会を設けています。社外監査等委員としては、進行中のプロジェクトなどについて監査法人の見解を詳細に聞けるのは非常に参考になります。

社外取締役座談会

監査等委員会も年間の監査計画に基づいて活動しており、毎年重要なテーマを定めて担当部門から直接ヒアリングする機会をほぼ毎月設けています。

鵜浦 取締役会ではどちらかと言うと会社の将来像や成長戦略など「攻め」の議論に時間をかけ、監査等委員会はリスクのモニタリングという「守り」に重点を置くように心がけています。

また、取締役会では大局的な視点での議論をすることとし、監査等委員会はより個別具体的な視点でも物事を見ています。例えばリスク管理について、取締役会では事業に重要な影響を及ぼしうるリスクを経営者の目線で抽出・可視化し、経営管理につなげる取り組みをしています。他方で、監査等委員会は、個別の案件を掘り下げて状況を確認したり、取締役会で報告されたことを継続的にフォローしたりするなどしています。これは一つの例ですが、会社が持続的な成長に向けて健全なリスクテイクをしていく上で、うまく役割分担ができていると思います。

客観性・透明性を追求した指名・報酬制度

塚本 役員の指名・報酬について伺います。貴社は任意に設置していた「役員指名・報酬諮問会議」を、2024年9月に「役員指名・報酬委員会」に改称し、その位置づけと機能を見直されました。その意義をお話してください。

鵜浦 今般の見直しにより、独立社外取締役が「役員指名・報酬委員会」の委員長となって会議の招集や進行を担うことが定められました。メンバーの合議により、私が初代の委員長を務めています。また、同委員会は取締役および主要役員の選解任や報酬に

関する取締役会議案を策定・発議する権限を有しています。

諮問会議から委員会への改組は、役員の指名や報酬に関して一層の透明性・客観性が求められるようになった昨今の動きを受け止め、その要請に適切に応えたものであると評価しています。

塚本 2025年4月に伊藤社長（CEO）が就任されました。役員指名・報酬委員会は新CEOの選任にどのように関与されたのでしょうか。

鵜浦 個別の人事に関わるので詳しくはお話しできませんが、委員会に改組される前の諮問会議の時代から、当時の泉澤社長（CEO）の意向を受けて、CEOに求めるべき資質などの議論を続けてきました。次を担うべき候補者と委員会のメンバーが直接対話する機会も設けました。一連のプロセスを経て、社外取締役の皆さんにとっても満足度の高い決定ができたと考えています。

古澤 次期CEOの選任に相応の時間をかけ、必要な手順を踏んで、最終的に最も適任の人物が選任されたことについて、満足しています。私が承知する限り、国際機関のトップ選任プロセスと比較しても遜色ないものだったと思います。

鵜浦 私は、経営トップには、次の次を担うべき候補者までを見定めて育成していく責任があると考えています。社外取締役を主体とする役員指名・報酬委員会は、平時においては、そのような責任が果たされていることを適切に監督する役割を担います。

一方、役員指名・報酬委員会では、将来の社外取締役としてどのような人物が相応しいかということも、議論の対象にしていきたいと考えています。経営環境の変化が大きく、会社に求められるもの



も変わっていますので、取締役会が備えるべきスキルセットについても議論していく必要があるでしょう。

信頼され、期待される企業であり続けるよう ガバナンスを常に進化させていく

塚本 伊藤社長は、就任にあたって新しい経営方針「Innovative Total Optimization」（ITO）を打ち出されました。社外取締役としてどのように評価していますか。

鵜浦 伊藤社長の「ITO」は、CTO時代から一貫して追求してきた経営思想の集大成であり、極めて伊藤さんらしい、力強い所信表明だと受け止めています。これは単なるコンセプトではなく、2024事業計画を完遂し、さらに次の成長ステージへ向かうための具体的な方法論です。我々社外取締役は、この方針が全社に浸透し、新たな価値創造につながるよう、しっかりと後押ししていきます。

社外取締役座談会

森川 地球規模での複雑な課題に直面する今、当社の技術力と事業領域への期待はかつてなく高まっています。そういう時期に、技術を深く理解する伊藤社長が就任されたことは、時宜を得たものだと感じています。ITOの本質は、組織に残るサイロの壁を取り払い、個々の事業が持つ強みをグループ全体の力として最大限活用することにあります。この変革をトップダウンだけでなく、伊藤社長自らが現場や若手との対話を重ねながら進めようという姿勢に共感します。

古澤 私もITOを非常にポジティブに評価しています。「成長のポテンシャルを解き放つ」といった未来志向の言葉を使ったメッセージにも、伊藤社長ならではのセンスを感じます。

不確実性が増す現代において、リーダーには、社内外のステークホルダーに向けて会社の進むべき道を明快な言葉で語り、共感を呼ぶコミュニケーション能力が不可欠です。社外取締役として、そして取締役会としても、伊藤社長のリーダーシップを支えていきたいと考えています。



塚本 最後に、10年の歩みを経て、皆様が今感じていらっしゃる三菱重工グループのガバナンスの本質と今後の抱負についてお聞かせください。

森川 この10年で、取締役会も監査等委員会も、執行側との真摯な対話を通じて進化を続けてきました。社外取締役同士の信頼関係も非常に良好で、何かあればすぐに連絡を取り合える風通しの良さがあります。これが会社全体としての健全なガバナンスにつながっていると感じます。今後とも、新しい経営チームを支えるとともに、社外のステークホルダーの声を経営に届ける架け橋となることで、当社の企業価値向上に貢献していきたいと思います。

古澤 当社グループは、10年前に目標としていた事業規模5兆円を超えるグローバル企業になりました。途中、新型コロナウイルス感染症の世界的流行のような逆風もありましたが、先人が築き上げたガバナンス体制もあって、さまざまな課題を乗り越え、現在の姿に至ることができたと思います。

現在取締役を務める私も、自身のバックグラウンドを活かして経営に貢献するとともに、今後も長きにわたって三菱重工グループが社会から信頼され、期待される企業であるように、ガバナンスの進化に寄与していきたいと考えています。

鵜浦 会社法が定める3種類の機関形態については、どれかが最も優れているということはなく、それぞれの会社が自社の事情に応じて選択し、自社なりに進化させていくことが重要であると考えています。監査等委員会設置会社は構造がシンプルで組織設計の自由度が高いことが特徴ですが、当社は前例も制度の縛りもない中で、ガバナンスの形を当社に合った最適なものに進化させ

てきたと言えるのではないのでしょうか。その意味で、10年前に監査等委員会設置会社を選択したことは正解だったと考えています。

これからも、その時々を経営環境や経営課題に応じて、会社の健全な発展のために望ましいガバナンスの在り方を追求し、三菱重工グループの企業価値向上につなげていってほしいと思います。

塚本 皆様、本日はありがとうございました。10年という歳月をかけて、貴社が監査等委員会設置会社の特徴を活かして、最適なガバナンス体制を築き上げてこられたことがよく理解できました。三菱重工グループの歩みが、これからの日本企業のコーポレート・ガバナンスの在り方を考える上で貴重な示唆となることを確信しています。



コーポレート・ガバナンス

当社は、社会の基盤づくりを担う責任ある企業として、すべてのステークホルダーに配慮した経営を行うとともに、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、継続的なコーポレート・ガバナンスの強化に努めることを基本方針としています。当社は、この基本方針の下、経営の監督と執行の分離や社外取締役の招へいによる経営監督機能の強化に取り組むなど、経営システムの革新に努め、経営の健全性・透明性の向上および多様性と調和を重視した「日本的グローバル経営」の構築に取り組んでいます。

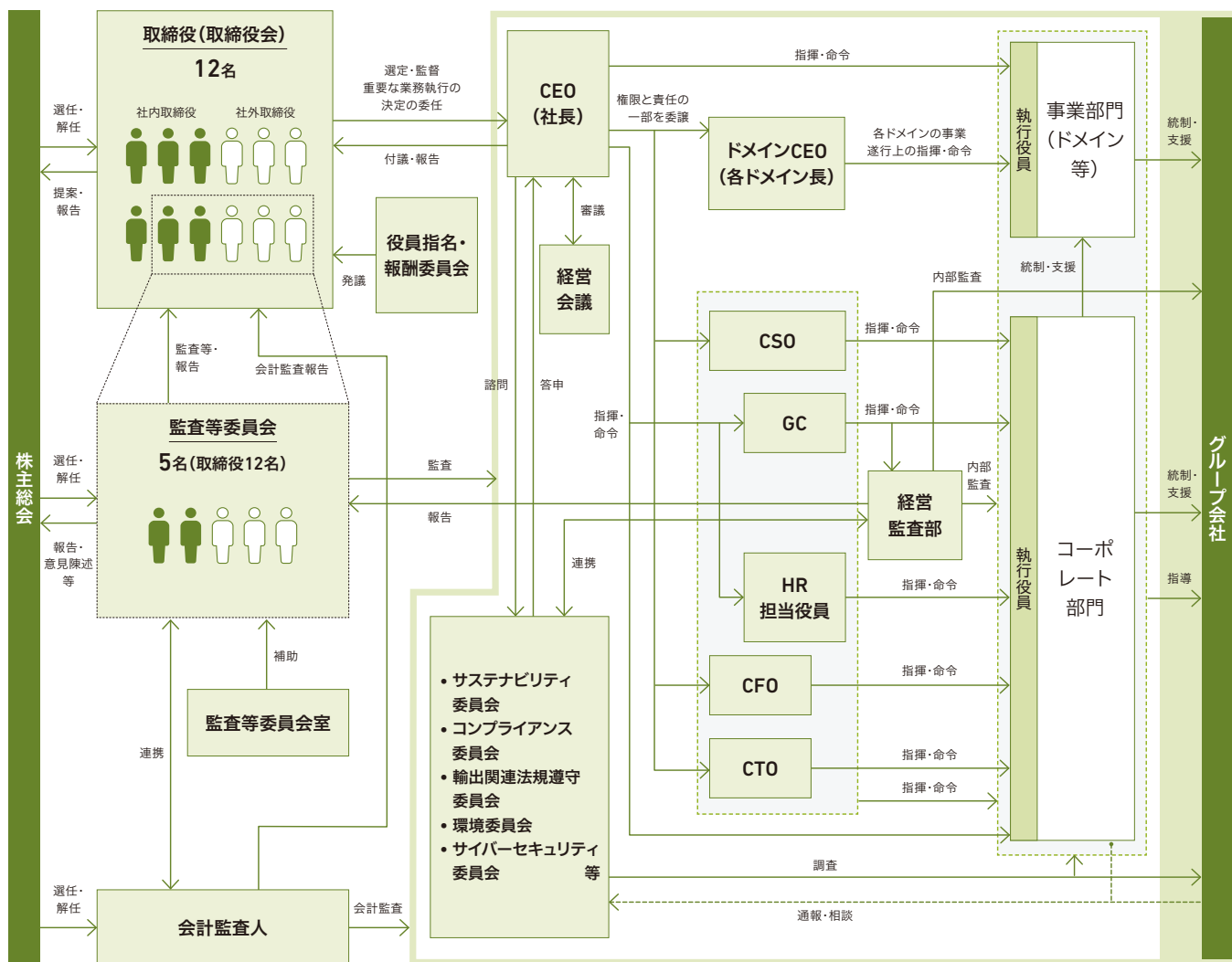
コーポレート・ガバナンスの体制

グローバル市場でメガプレイヤーと伍して競争していくため、より迅速な意思決定による効率的・機動的な業務執行を行えるようにするとともに、業務執行者を監督する機能をさらに強化することが必要となることから、社外取締役の豊富な経験や幅広い見識を活用することで取締役会の監督機能を強化するとともに、代表取締役をはじめとする業務執行取締役への権限委譲により監督と業務執行の分離を進めることができる監査等委員会設置会社制度を採用しています。

社外取締役の比率



女性取締役の比率



※ CEO (Chief Executive Officer)、CSO (Chief Strategy Officer)、CFO (Chief Financial Officer)、CTO (Chief Technology Officer)、GC (General Counsel)、HR担当役員 (Human Resources担当役員)

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスを支える主な機関

取締役会

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、取締役社長または別に定める取締役に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。

監査等委員会

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名は社外取締役です。また、活動の実効性を確保するために、常勤の監査等委員を2名選定しています。監査等委員には、財務および会計に関する相当程度の知見を有する者が含まれています。なお、監査等委員会室を設けて専属スタッフ(7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、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するほか、監査等委員でない取締役の選任・報酬等について意見を述べたり、会計監査人の選任等に関する株主総会の議案内容を決めるなどの職務を行います。

役員指名・報酬委員会

当社は役員選任・解任(取締役候補者の指名、CEOその他の経営陣幹部の選解任等)や役員報酬(監査等委員でない取締役の報酬の決定等)に関する事項について、取締役会議案を策定し発議する機関として、「役員指名・報酬委員会」を設置しています。なお、当社は、上記事項についての取締役会における審議に先立って独立社外取締役の意見・助言を得る取締役会の諮問機関として、「役員指名・報酬諮問会議」を設置していましたが、手続きの透明性と健全性をより一層向上させるため、2024年9月に、これを「役員指名・報酬委員会」に改めました。

役員指名・報酬委員会は独立社外取締役6名、取締役会長および社長にて構成します。また、委員長は社外取締役から選出し、委員会の招集・司会は委員長が行います。

チーフオフィサー・常設担当役員

当社は、チーフオフィサー制を導入しています。具体的には、CEO(社長)の下に、CEOの責任と権限の一部を委譲されたチーフオフィサーとして、ドメインCEO(各ドメイン長)のほか、CSO、CFOおよびCTOを置いています。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およびHR担当役員を置いています。

※ CEO(Chief Executive Officer)、CSO(Chief Strategy Officer)、CFO(Chief Financial Officer)、CTO(Chief Technology Officer)、GC(General Counsel)、HR担当役員(Human Resources担当役員)

コーポレート・ガバナンス強化に向けた主な取り組み

- 2005 ・執行役員制の導入
- 2014 ・チーフオフィサー制の導入
- 2015 ・監査等委員会設置会社への移行
 - ・社外取締役比率3分の1超
 - ・役員に対する株式報酬制度の導入
- 2016 ・役員指名・報酬諮問会議を設置
 - ・取締役会の実効性評価を開始
- 2019 ・相談役・特別顧問制度を廃止
- 2020 ・社外取締役比率50%
- 2024 ・役員指名・報酬諮問会議を役員指名・報酬委員会に変更

コーポレート・ガバナンス

取締役のスキル・マトリックス

当社グループは、経営の基本理念および目標として社是を掲げ、これを着実に達成するため、定期的に事業計画を策定しており、長い歴史の中で培われた技術に最先端の知見を取り入れ、変化する社会課題の解決に挑み、人々の豊かな暮らしを実現することをミッションとして掲げています。

このミッションに取り組む当社グループの経営を監督する上では、「社会・経済課題」「リスク管理・コンプライアンス」「グローバル企業経営」「技術・デジタル」「マーケティング」「財務会計」および「人材開発・育成」の知識・経験・専門性が重要と考えており、当社の取締役会において、これらをバランスよく備えることが求められます。

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

氏名	性別	社内／ 社外	監査等 委員	在任 年数 ^{※1}	所有株式数 (百株) ^{※2}	知識・経験・専門性 ^{※3}						
						社会・ 経済課題	リスク 管理・ コンプライ アンス	グローバル 企業経営	技術・ デジタル	マーケ ティング	財務会計	人材開発・ 育成
泉澤 清次	男性	社内		8	3,158	●	●	●	●	●		
伊藤 栄作	男性	社内		新任	1,481	●	●		●	●		●
末松 正之	男性	社内		新任	653	●	●	●		●		
西尾 浩	男性	社内		新任	46	●	●			●	●	
小林 健	男性	社外		9	240	●	●	●		●		
平野 信行	男性	社外		6	372	●	●	●			●	
古澤 満宏	男性	社外		2	55	●	●				●	
藤沢 昌之	男性	社内	●	1	684	●	●			●	●	
小澤 壽人	男性	社内	●	5	975	●	●	●			●	
鵜浦 博夫	男性	社外	●	6	439	●	●	●		●		●
森川 典子	女性	社外	●	5	61	●	●	●			●	●
井伊 雅子	女性	社外	●	4	78	●	●					●

※1 2025年6月27日株主総会終了時 ※2 2025年5月31日時点 ※3 表中の●印は、当該取締役のすべての知識・経験・専門性を表すものではありません。

知識・経験・専門性	当該知識・経験・専門性を重要と考える理由
社会・経済課題	変化する社会・経済課題の解決に挑み、人々の豊かな暮らしを実現することをミッションとする当社グループの経営を監督する上では、常に変化し続ける社会および経済の動向や、当社グループが中長期的成長に向けて優先的に取り組むべき課題に係る知識・経験・専門性が必須であるため。
リスク管理・コンプライアンス	内部統制システムの整備・運用および経営上の重大リスクの管理を通じて当社グループの経営を監督する上では、事業上のリスクをはじめとする企業運営全般におけるリスク管理・コンプライアンスに係る知識・経験・専門性が必須であるため。
グローバル企業経営	グローバル競争が加速する中で多様な事業をグローバルに展開する当社グループの経営を監督する上では、グローバル企業経営に係る知識・経験・専門性が必要であるため。
技術・デジタル	社会・経済課題の解決に取り組むための技術基盤の強化を進める当社グループの経営を監督する上では、デジタルを含む最先端技術の理解に加え、その適用先やトレンドといった技術・デジタルに係る知識・経験・専門性が必要であるため。
マーケティング	多様な事業をグローバルに展開する当社グループの経営を監督する上では、成長領域を含めた多種多様な顧客やステークホルダーのニーズを把握するマーケティングに係る知識・経験・専門性が必要であるため。
財務会計	経営資源の配分、財務基盤の強化等、各種施策の妥当性の確認を含めて当社グループの経営を監督する上では、財務会計に係る知識・経験・専門性が必要であるため。
人材開発・育成	当社グループの持続的な成長と発展に寄与する経営人材の育成や、ダイバーシティ推進、エンゲージメント向上といった人材基盤の強化策の妥当性の確認を含めて当社グループの経営を監督する上では、人材開発・育成に係る知識・経験・専門性が必要であるため。

コーポレート・ガバナンス

取締役会の主な審議内容

2024年度取締役会の主な審議内容は下表のとおりです。

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 ・役員等賠償責任（D&O）保険契約
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 ・成長戦略の進捗状況 ・サステナビリティの取り組み
その他	・重要リスクの抽出とその管理プロセス ・当社経営に対する資本市場の見方 ・サイバーセキュリティ戦略 ・政策保有株式の保有適否の検証

社外取締役のサポート体制

取締役会事務局として専任のスタッフを配置し、取締役会の開催に際しては、資料の事前送付を行うとともに、重要な案件について事前説明を行っています。当社事業へのより深い理解につなげるため、製造拠点の視察等も実施しています。



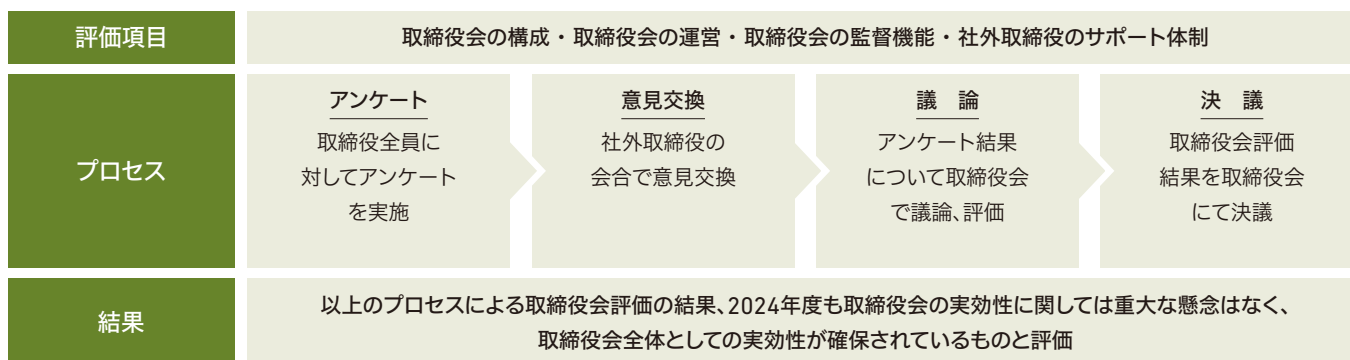
社外取締役による製造拠点の視察

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」）を年に1度実施することとしています。2024年度の

取締役会評価のプロセスおよびその結果、前年度（2023年度）の取締役会評価結果を踏まえた対応状況および今回の評価結果を踏まえた今後の対応方針は下表のとおりです。

2024年度取締役会評価のプロセスおよびその結果



2024年度の取り組み

- 2024事業計画の進捗状況を取締役会で議論しました。また、当社における重要課題である「成長戦略」「資本政策」「HR戦略」等を年間議題とし、議論しました。
- 独立社外取締役間での情報交換や課題認識の共有のため、独立社外取締役会合を2回開催しました。
- 社外取締役による生産拠点の視察を継続して当社事業へのより深い理解につなげたほか、執行役員・従業員との対話の場等を設定し、コミュニケーションの活性化を図りました。

2025年度に予定している対応

- 成長戦略および事業ポートフォリオに関する議論
成長戦略および事業ポートフォリオに関して議論する機会を設定し、年間スケジュールに追加します。
- 取締役会の構成についての議論
取締役会の構成の在り方について、役員指名・報酬委員会で議論します。
- 社外取締役間での情報交換や課題認識の共有を行う機会の提供
各種会合に加えて、独立社外取締役会合が開催できる機会をあらかじめ複数回設定するほか、時に応じて開催できるような体制を維持します。
- 社外取締役の当社事業理解のための機会提供
引き続き、生産拠点視察や執行役員等との対話の機会を設定します。

コーポレート・ガバナンス

監査等委員会の活動状況

2024年度は、「2024事業計画」の進捗状況、サステナビリティの対応状況、リスク管理の状況等を「重点ポイント」として掲げ、活動してきました。

監査等委員は取締役として取締役会に出席するほか、常勤の監査等委員が、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への出席、代表取締役等との懇談、事業部門やコーポレート部門へのヒアリング、国内・外の事業拠点への往査等を実施しています。

また、経営監査部が実施する網羅的・定常的な監査の結果を最大限に活用しており、常勤の監査等委員は、定期的(原則として月1回)に同部との情報交換会等を開催して、同部の監査計画の策定・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、会計監査人の監査計画や監査結果等について意見を交換し、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緊密なコミュニケーションを図っています。

さらに、常勤の監査等委員は、グループ各社の常勤監査役との情報交換会を定期的に開催し、主要な子会社の内部統制システムの構築・運用状況を確認しています。

諸活動の結果、監査等委員会は、2025年6月27日開催の定時株主総会に、以下の内容の監査報告書を提出しました。

- (1) 事業報告等が、法令・定款に従い、会社の状況を正しく示していること
- (2) 取締役の職務の執行に、法令・定款に違反する重大な事実がないこと
- (3) 内部統制システムに関する取締役会の決議は相当であり、その運用に指摘すべき事項がないこと
- (4) 計算書類および連結計算書類等に関する会計監査人の監査の方法および結果は相当であること

取締役の報酬の仕組み

監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)の報酬

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

支給割合は、社長で概ね基本報酬3割、業績連動型報酬4割および株式報酬3割を目安(連結の事業利益(以下、「事業利益」)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ています。また、事業利益2,000億円を超えてからは、中長期のインセンティブとしての株式報酬を拡大し、自社株保有の促進により株主との価値共有を一層高めるとともに、業績連動型報酬の伸びを徐々に抑制します。

業績連動型報酬の算定において基礎となる指標は事業利益であり、当該指標を選択した理由は、事業活動の成果を業績連動型報酬に反映させるためです(ただし、会計基準変更の影響等を評

価して、報酬算定上、一部補正することがあります。以下同様)。

株式報酬の算定において基礎となる指標は事業利益であり、当該指標を選択した理由は、事業活動の成果を株式報酬に反映させるためです。

● 株式報酬算定基準へのESG観点の組み込み

株式報酬において、ESGに関する取り組み状況を考慮して株式交付ポイントを決定する仕組みを導入しています。当該仕組みは、主要ESG評価機関による外部評価結果を株式報酬の算定式(業績係数)に組み込むことで、当社のESGへの幅広い取り組み状況を当社株式報酬に客観的に反映するものです。

● クローバック制度等について

株式報酬において、当社取締役として著しく不都合な行為があった場合等、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の対象となる制度を導入しています(クローバック制度、マルス条項に相当)。

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)の報酬の総額)

	基本報酬	業績連動型報酬	株式報酬
内容	各取締役の役位及び職務の内容を勘案して、下記の算式を基礎に決定し毎月支給	・当事業年度の連結業績を踏まえ、各取締役の役位及び担当事業の業績・成果等も勘案して、下記の算式を基礎に決定 ・当事業年度の事業利益(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	役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託の仕組みを活用し、各取締役の役位及び当社の業績等に応じて、下記の算式を基礎に算定・付与された株式交付ポイントに基づき、原則として当該株式交付ポイント付与から3年経過後、当社株式及び当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付又は支給
算定式	①役位別基準額 + ②職務加算額	③役位別支給係数×当事業年度事業利益／10,000×④業績係数	⑤役位別基準ポイント×⑥業績係数
算定基準	①役位別基準額 役位及び職務内容等に応じて決定 ②職務加算額 最高50万円／月の範囲で決定	③役位別支給係数 役位及び職務内容等に応じて決定 ④業績係数 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	⑤役位別基準ポイント 役位及び職務内容等に応じて決定 ⑥業績係数 前事業年度の事業利益を基礎に算定し、主要ESG評価機関による外部評価を反映の上決定

コーポレート・ガバナンス

社外取締役の報酬

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

監査等委員である取締役の報酬

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。

政策保有株式の保有方針および縮減の状況

当社は、将来に向けて事業の戦略的展開、事業機会の創出のために成長分野への投資を継続しつつ、保有する政策保有株式を必要最小限とすることを基本方針としています。

縮減の状況

当社は、2030年度末までに政策保有株式の資本合計(連結)に対する比率を10%未満に縮減する目標を掲げていましたが、当年度末にその目標を前倒し達成しました(当年度末=8.6%)。今後も継続的に見直しを行い、10%未満の維持に努めていきます。

成長分野への投資の状況

当社は、「エナジートランジション」推進のため、戦略的パートナーの株式3銘柄/539億円を取得・保有しています。

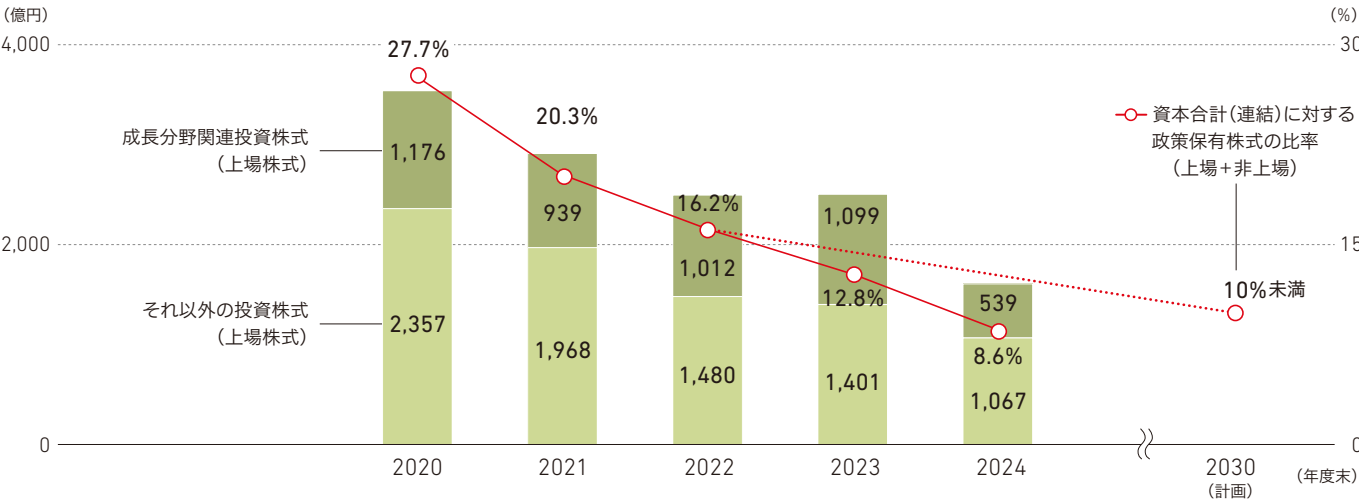
取締役の報酬額の内訳(2024年度)

区分	対象人数(名)	報酬等の総額 (百万円)			
		基本報酬	業績連動型報酬	株式報酬	
監査等委員でない取締役(社外取締役を除く)	4	2,006	231	574	1,200
監査等委員である取締役(社外取締役を除く)	3	103	103	—	—
社外取締役	6	100	100	—	—
合計	13	2,210	435	574	1,200

※ 表の人員には、当事業年度中に退任した監査等委員である取締役1名を含みます。

※ 株式報酬の総額は、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託に関して、当事業年度中に総数719,000ポイント(対応する当社株式数にして719,000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。

政策保有株式の貸借対照表計上額および資本合計(連結)に対する比率



リスクマネジメント

当事業を取り巻くリスクとその対応

三菱重工グループの財政状態、経営成績およびキャッシュ・フロー（経営成績等）の状況に重要な影響を与える可能性があると経営者が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。

主要なリスク

事業環境の変化	知的財産関連の紛争
各種の災害	サイバーセキュリティ上の問題
製品・サービス関連の問題	法令等の違反



詳細は、有価証券報告書（P22-24）をご参照ください。

当社グループでは、事業遂行上のリスクを抽出・討議する経営管理プロセスを策定し、これに基づきリスクの一覧化に毎年取り組んでいます。リスク抽出にあたっては、外部環境の変化を含め一般的に企業が留意すべきリスクを網羅的に洗い出したリストを作成し、これに基づき概ね10年以内に顕在化する可能性が懸念される具体的なリスクの洗い出しを実施しています。その上で、定量的に把握できるリスクについては発生確率と対応策の効果も踏まえた顕在化時の影響度を評価しリスクマップに、それ以外は定性的なリスクとして整理し、把握しています。また、抽出・可視化されたリスクは、事業機会の創出を考える契機としても活用しており、取締役会に報告されるとともに、事業計画とそのフォローサイクルに活かされています。

主要なリスクに限らず、個別事業単位で留意すべきリスクも含めて各種リスクの類型や性質に応じてリスクを回避・低減するための取り組みを進めるとともに、リスクが顕在化した場合の影響の最小化に努めています。

事業リスクマネジメントに対する当社の基本的な考え方

当社グループは、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。

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。係る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。

このような挑戦を次の飛躍につなげるために、過去の経験と反省を踏まえ、「事業リスクマネジメント憲章」を制定し、事業リスクマネジメントを確実に遂行できる仕組みの構築やリスク対応文化の醸成を推進しています。今後も当社グループは、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の強化を図り、事業伸長へのチャレンジを実行できる

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）

「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というと、コストや商務条件といった事業プロセスでのリスクが着目されがちですが、過去の損失事案からの学びとして、経営レベルで管理される事業戦略や企業文化を原因としたリスクもマネジメントすべきだと当社グループでは考えています。

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

リスクマネジメント

事業リスクマネジメントの体制

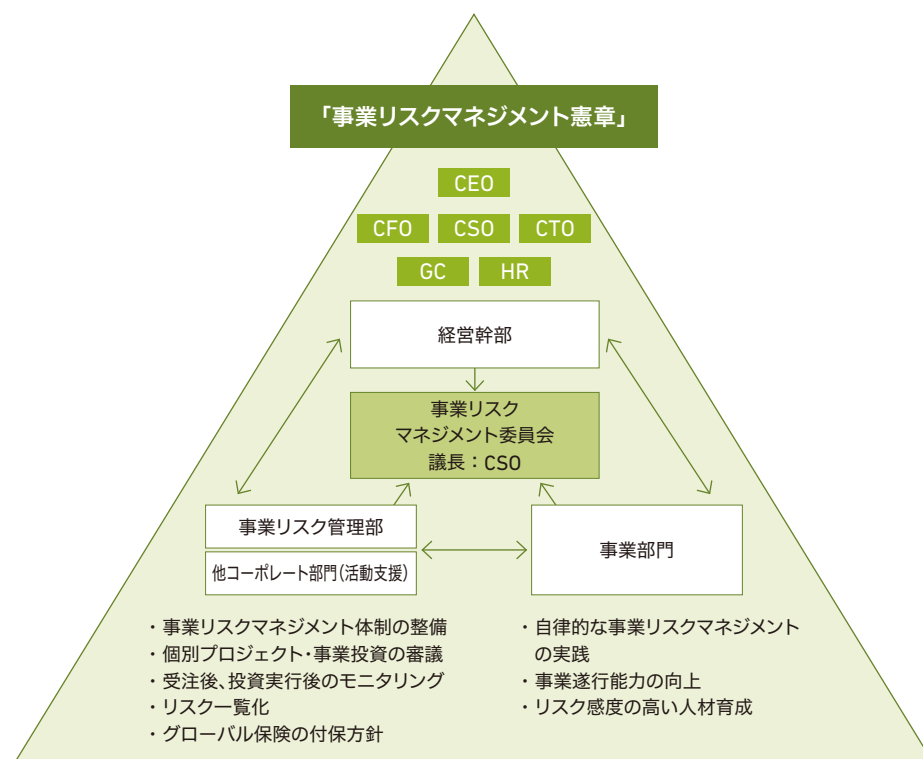
当社グループでは、下記施策により事業リスクマネジメント体制の体系化と経営幹部、事業部門、コーポレート部門の役割明確化を図っています。また、事業リスク管理部を責任部門として、経営幹部、事業部門、コーポレート部門の三者が一体となって、事業リスクマネジメントに取り組んでいます。

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

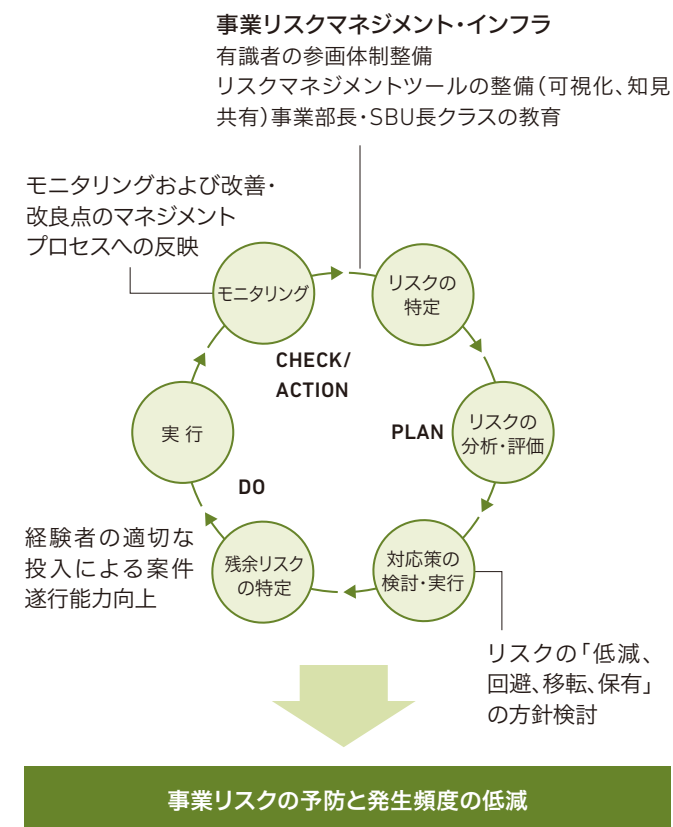
- トップマネジメントレベルでの重要リスク情報の共有や対応方針協議
- 特に重要な事案は取締役会へ報告
- 2024年度は年4回開催



事業リスクマネジメントのプロセス

事業リスクマネジメントの具体的な活動内容としては、下図（事業リスクマネジメントプロセス）のとおり、事業リスクの予防と発生頻度の低減、対応策の検討・実行に関する制度やプロセス面の強化だけでなく、事業部長・SBU長候補を対象とし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



リスクマネジメント

サイバーセキュリティ

社会に重要インフラを提供する当社グループにとって、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、サイバーセキュリティ基本方針およびサイバーセキュリティ戦略を策定しています。また、定期的にモニタリングを実施し、CEOがサイバーセキュリティ戦略を監督するとともに、CTOがサイバーセキュリティ委員会で審議した結果を経営会議・取締役会に年1回以上報告します。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、サイバーセキュリティの統制、インシデント対応、教育・訓練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

NIST CSF 2.0^{※1}を参考にサイバーセキュリティの基準を整備し、サイバー攻撃に対する多層的な防御措置を講じるとともに、定期的な自己点検や内部監査を実施しています。セキュリティリスクの予兆が発見された際には、躊躇なく迅速に緊急対策を講じます。また、経済産業省が策定したサイバーセキュリティ経営ガイドライン等、政府・団体からのガイドライン等を参考に、当社グループの課題を踏まえ、基準類を見直しています。お客様に提供する製品・サービス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整備し、ビジネスパートナーとともに製品・サービスの継続的なサイバーセキュリティ対応を進化させていきます。この分野における次世代ソリューションの開発を促進し、安全・安心な社会の構築に貢献していきます。

※1 NIST CSF 2.0: National Institute of Standards and Technology Cybersecurity Framework 2.0

サイバーセキュリティインシデント対応

サイバーセキュリティ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SIRT^{※2}を設置し迅速に対応するとともに、関係省庁を含むステークホルダーへの報告や公表等も実施します。重大なインシデントの場合は、取締役への報告とともに、社の危機管理体制で対応し、事業継続計画策定による速やかな復旧を図ります。より迅速な経営判断・情報発信が求められるランサムウェア攻撃の流行に対応すべく、経営層を含むインシデント対応訓練を通じて、有事の際の組織の対応能力・課題を確認し、見直しています。

※2 SIRT: Security Incident Response Team

サイバーセキュリティ教育・訓練

役員を含む全社員を対象に、役割に合わせたサイバーセキュリティ教育・訓練を定期的実施し、社員のセキュリティレベルの維持・向上を図っています。また、各製品・サービスのセーフティとセキュリティの両方を考慮できる技術者の育成を図っています。

グローバルレベルのフレームワーク構築に貢献

産業サイバーセキュリティ研究会^{※3}、Charter of Trust^{※4}、経団連サイバーセキュリティ経営宣言2.0に関する取り組み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。

※3 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

※4 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

コンプライアンス

当社グループでは、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を委員長とする「コンプライアンス委員会」を設置し、当社グループ全体としてのコンプライアンス推進計画の立案と実行、進捗状況の確認のほか、グループ内における取り組みや事例の共有などを通じて、継続的なコンプライアンスの強化を図っています。

また、国内外に「コンプライアンス通報窓口」を設置し、コンプライアンス違反または違反のおそれがある行為に直面した時など、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、こうした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下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ラーニングによる教育や冊子の配布などを通じて、世界中の当社グループ社員一人ひとり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。

コンプライアンス通報件数 (単位:件)

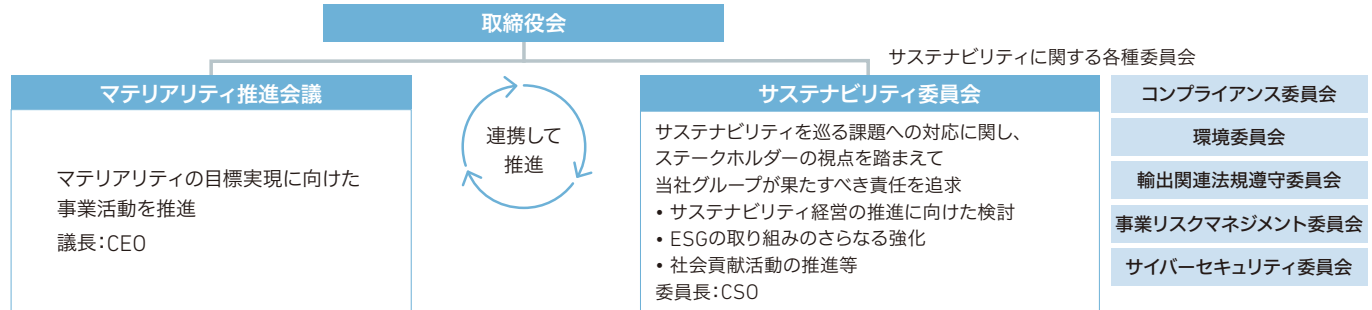
	2023年度	2024年度
労働・職場環境	87	72
規律・マナー違反	27	21
取引関連法令	35	44
相談・意見	1	1
その他	13	3
合計	163	141

サステナビリティ

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ています。環境問題をはじめとする地球規模の課題解決に向けて、当社グループの製品・技術による貢献のみならず、事業プロセス全体における各種活動を通じてさまざまな社会的課題の解決に取り組み、事業と連動したサステナビリティ経営を目指しています。

サステナビリティ推進体制

サステナビリティ諸課題の重要事項は、サステナビリティ委員会で議論され、重要事項に関しては取締役会に報告することとしています。またマテリアリティに取り組む活動の内容は、サステナビリティ経営における重要テーマとして、定期的に取締役会にも報告しています。



2024年度の主な取り組み

気候変動に関する機会とリスクの分析

当社グループは、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)への賛同を表明し、TCFD提言に基づいた分析・取り組み・開示を行っています。2024年度の検討では、シナリオ分析の対象事業に今後大きく伸長が見込まれるデータセンター事業を追加しました。



TCFD提言に沿った開示

人権尊重の取り組みと推進

当社グループは、国際条約等の中で表明されている人権および労働者の権利を尊重します。国連人権理事会が採択した「ビジネスと人権に関する指導原則」など国際的なガイドラインを参照した「三菱重工グループ グローバル行動基準」を通じて、当社グループは一つの共通の企業文化を醸成していきます。当社グループで働く人々は、人種、肌の色、宗教、政治的信条、性別、年齢、国籍、性的指向、結婚歴、障がいに関わりなく、等しく尊厳と敬意をもって扱われます。

当社グループは、人権リスクアセスメントとして、事業拠点がある39カ国を対象に自社のオペレーションを含むバリューチェーンにおける潜在的な人権リスクを調査した結果、当社グループとして優先的に対応すべき顕著な人権課題を以下2点のとおり特定しています。

1. 高リスク地域におけるサプライチェーンでの人権侵害リスク
2. 日本国内における外国人労働者(特に外国人技能実習生)の人権侵害リスク

2024年度は上記2点の深掘り調査を実施した結果、強制労働や労働環境(労働時間、賃金、労働安全衛生、ハラスメント、差別など)、土地収奪や汚染等による住民移転、コミュニティへの影響が重要リスクとして検出されました。今後は、これらの深掘り調査の結果も踏まえ、防止・軽減の活動を推進していきます。

また、重要なTier1サプライヤーに対しては、サステナビリティに関するアンケート調査を実施しています。2024年度はアジア地域を中心に全9社に対し、追加の訪問調査を実施し、人権リスクの防止・軽減を図っています。

自然資本(生物多様性)の保全

当社グループの事業活動は、生物多様性や自然資本から生み出されるさまざまな恩恵に依存して成り立つと同時に、生物多様性や自然資本に対しさまざまな影響を及ぼす可能性があります。当社グループは、「昆明・モントリオール生物多様性枠組」を踏まえ、ネイチャーポジティブの重要性を深く認識するとともに、2050年までに自然共生社会を実現することを目指し、生物多様性や自然資本の保全・回復に向けた取り組みを推進していきます。

2024年度には三原製作所 和田沖工場(広島県三原市)の敷地内に創出した「和田沖の森」が、環境省の「自然共生サイト」に認定されました。「和田沖の森」は、もともと植生がなかった土地に当社が1974年に植栽を開始して創出された8.3ヘクタールの森林で、工場周辺の自然環境と調和した景観や、一年を通じて約40種の鳥類の姿が見られる健全な生態系を創出しています。「和田沖の森」は、「生態系サービスの提供の場であって、在来種を中心とした多様な動植物種からなる健全な生態系が存する場」としての価値が評価され、認定に至りました。

マテリアリティ

三菱重工グループでは、社会課題の解決を通じて企業価値を向上させ中長期的に成長していくために、2020年度に当社グループが取り組んでいくべき重要課題(マテリアリティ)の特定を行いました。各マテリアリティは、進捗モニタリング指標(KPI)で進捗を管理し、着実なPDCAを実践しています。

マテリアリティに取り組む活動は、サステナビリティ経営を事業面で具現化するものであり、実効性をもたせるために、各マテリアリ

ティに責任者と取りまとめ部門をもつ分科会を設置し、この責任者と取りまとめ部門が具体的な施策やロードマップを検討しています。

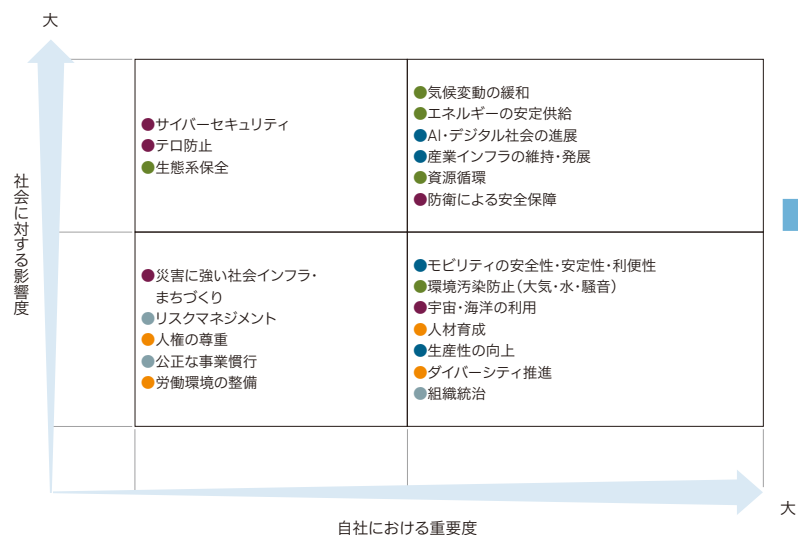
また、2021年10月よりCEOを議長とし、コーポレート担当役員およびドメイン・セグメント長が出席する「マテリアリティ推進会議」を新設し、マテリアリティの目標実現に向けた事業活動をフォローするとともに、目標に取り組む各部門へ必要な対応を指示する体制を構築しました。2025年6月までに8回の会議を開催し、各

マテリアリティの進捗状況の報告ならびに事業部門からの関連するプロジェクト事例の共有など、関連な質疑や意見交換を行っています。カーボンニュートラル関連や、デジタルプラットフォームサービスの領域で、具体的な事業につながる研究・開発案件が進行しており、活動の成果が実を結んでいます。活動の内容はサステナビリティ経営における重要テーマとして、定期的に取り締役会にも報告しています。

マテリアリティの特定プロセス



マテリアリティ特定の方



当社グループにとって重要な社会課題テーマをもとに5つのマテリアリティを特定

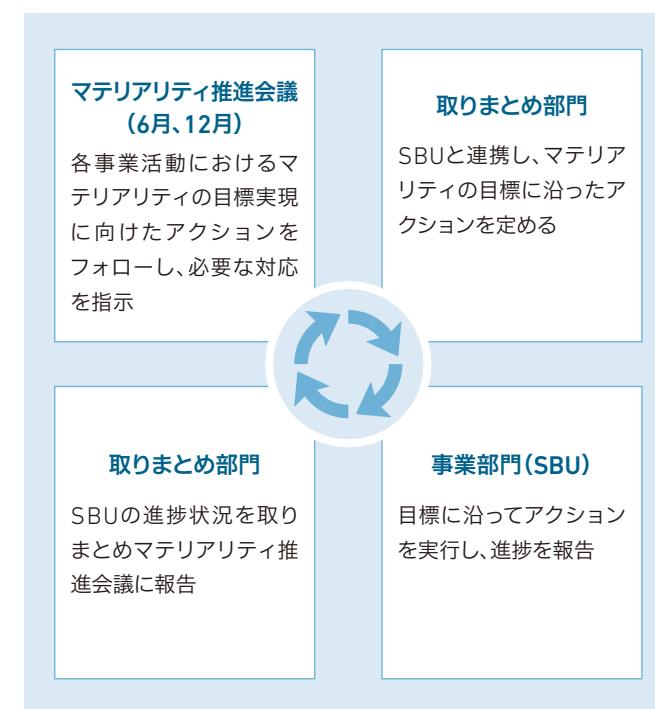
事業を通じた貢献(事業系)

- 脱炭素社会に向けたエネルギー課題の解決
- AI・デジタル化による社会の変革
- 安全・安心な社会の構築

事業を支える基盤(コーポレート系)

- ダイバーシティ推進とエンゲージメントの向上
- コーポレート・ガバナンスの高度化

マテリアリティの推進サイクル



詳細は、ウェブサイトをご参照ください。

マテリアリティ



進捗状況は、ウェブサイトをご参照ください。

マテリアリティと全社目標、進捗モニタリング指標(KPI)

マテリアリティ【責任者】	全社目標	進捗モニタリング指標(KPI)
脱炭素社会に向けたエネルギー課題の解決 7 2030年までに再生可能エネルギーを主力とする 12 つくる資源はつくる責任 13 気候変動に、具体的な対策を ▶ GXセグメント長	三菱重工グループのCO ₂ 排出削減Scope1、2を、2040年 Net Zero 2040年までにバリューチェーン全体を通じた社会への貢献Scope3+CCUS削減貢献を、2040年 Net Zero	事業活動におけるCO ₂ 総排出量(Scope1、2)を2030年までに50%削減し(2014年比)、2040年にNet Zeroを達成する バリューチェーン全体の排出量(Scope3+CCUSによる削減貢献)を2030年までに50%削減し(2019年比)、2040年にNet Zeroを達成する 2040年までにエネルギー供給側の脱炭素化に資する製品・サービスを開発する(エナジートランジション) 2040年までにエネルギー需要側の省エネ、脱炭素化、省人化に資する製品・サービスを開発する(社会インフラのスマート化) 炭素循環に資する新製品・サービスを開発・実証する
AI・デジタル化による社会の変革 8 働きがい、成長促進を 9 産業と地域暮らしの発展につなぐ 11 社会課題の解決を促す 13 気候変動に、具体的な対策を ▶ CTO	顧客や利用者に寄り添った便利でサステナブルなAI・デジタル製品の拡充 AI・デジタル化により適切かつ効率的に電力需給を管理する未来型エネルギーマネジメントで、持続可能な社会へ貢献 クリエイティブな製品を生み出すための環境づくり	顧客課題解決に対応する高度なAI・デジタルソリューションの新規開発件数(サービス、製品、R&D)を段階的に引き上げる お客様に地域の特性に応じた最適なエネルギーインフラの提案を行う 未来型エネルギーマネジメントシステムと連携する当社製品数を拡大する 社員のクリエイティブな時間・環境に対する認識を向上させる
安全・安心な社会の構築 3 すべての人に健康と福祉を 9 産業と地域暮らしの発展につなぐ 11 社会課題の解決を促す 13 気候変動に、具体的な対策を 16 平和と正義をすべての人に ▶ CTO	製品・事業/インフラのレジリエント化 製品・事業/インフラの無人化・省人化 三菱重工全製品の継続的なサイバーセキュリティ対策の深化	各種災害による影響評価を実施し、レジリエンス性を追求した設計・技術の開発、実用化を推進する 製品・事業/インフラの遠隔/自動運転、遠隔/自動検査・点検に向けた技術開発、実用化を推進する サイバーセキュリティ技術の開発、実用化を推進する
ダイバーシティ推進とエンゲージメントの向上 4 質の高い教育をみんなに 5 ジェンダー平等を促進する 8 働きがい、成長促進を 10 人や国々の平等をみんなに 17 パートナーシップで社会を元気に ▶ HR担当役員	多様な人材による新たな価値創出 安全で快適な職場の確保 社員を活かす環境づくりと健やかで活力にあふれ社会に貢献できる人材づくり	2030年までに役員に占める女性比率を30%以上にする(三菱重工単体) 2030年までに管理職に占める女性比率を2倍(2021年度比)にする 三菱重工グループ人権方針に基づき、グループ社員に対する教育の実施等を通じて、多様性の尊重に関する意識の向上を図る 重大災害件数をゼロにする 毎年度の労働(休業)災害度率を、同業種の事業者の平均以下にする 社員意識調査による「エンゲージメント」スコアを2030年度までにグローバル平均以上に向上させる
コーポレート・ガバナンスの高度化 16 平和と正義をすべての人に 17 パートナーシップで社会を元気に ▶ GC	取締役会審議のさらなる充実 法令遵守と誠実・公平・公正な事業慣行の推進 CSR調達のグローバルサプライチェーンへのさらなる浸透 非財務情報の説明機会創出	取締役会に占める独立社外取締役の割合50%以上(三菱重工単体) 取締役会の実効性を毎年評価し、実効性を確保・向上させる(三菱重工単体) 重大な法令違反・不祥事ゼロ 風通しの良い組織風土の醸成に向けた活動を継続する サステナブルなサプライチェーン構築に向け、パートナーと協働でサステナビリティ・CSR調達活動を推進する サステナブルなサプライチェーン構築に向け、パートナーへサステナビリティ・CSR調達教育を継続的に実施する ESG説明会の年1回実施を継続する

MISSION NET ZERO

三菱重エグループは、2021年10月にカーボンニュートラル宣言「MISSION NET ZERO」を発表して以来、MISSION NET ZEROを社会課題の解決と当社グループの持続的成長を両立する重要な成長戦略と位置づけ、着実に推進しています。

MISSION NET ZERO = 成長戦略

MISSION NET ZEROは、Scope1、2および3の削減に向けた取り組みを有機的に関連させ、CO₂排出削減を経営の重荷とはせずに成長の機会と捉えて事業成長を実現する、当社グループの重要な成長戦略です。

気候変動に対応するため、社会の脱炭素化が引き続き大きな社会的課題とされる中、当社グループはエネルギーの供給側と需要側に対して脱炭素化に貢献できる製品やサービスを提供することでScope3を削減します。エネルギーの供給側では、ガスタービン事業や原子力事業を伸長領域と定め、S+3E^{※1}を同時に実現したソリューションの社会実装を進めながら、水素等のカーボンニュート

ラル燃料への転換技術の開発やCCUS事業の拡大に取り組み、将来における脱炭素の進展に備えます。エネルギーの需要側では、ヒートポンプやコージェネレーションといった既存の製品や技術でCO₂排出量を削減できる余地が大きく残されています。これらの製品をより多くの顧客に導入いただけるよう、魅力ある製品の提供に努めます。世界的なデータセンターの増設に対しては、冷熱関連技術やエンジニアリング力を活かして、データセンターのエネルギー課題解決に取り組みます。産業分野でCO₂排出削減が難しいとされるプロセスの熱源については、エネルギー消費量を削減できる高温型ヒートポンプの開発に注力しています。

Scope1、2は、主に工場での製品製造に伴うガスや電力等のエネルギーを使用することで排出しているCO₂です。一層の省エネや合理化に挑み、Scope1、2を削減する中で直面する課題に対して技術開発テーマを定め、脱炭素化の進展に必要な技術を獲得します。CO₂排出削減を生産性向上や技術開発の絶好の機会と捉え、単なる追加コストとすることなく取り組んでいきます。さらに、

Scope1、2の排出削減で獲得したノウハウを、顧客や取引先を含めたバリューチェーン全体に共有することで、バリューチェーン全体の実質的なCO₂排出削減にも貢献します。

当社グループが培ってきた脱炭素化技術やノウハウを、事業を通じて広く継続的に提供し、桁違いの社会貢献を実現します。

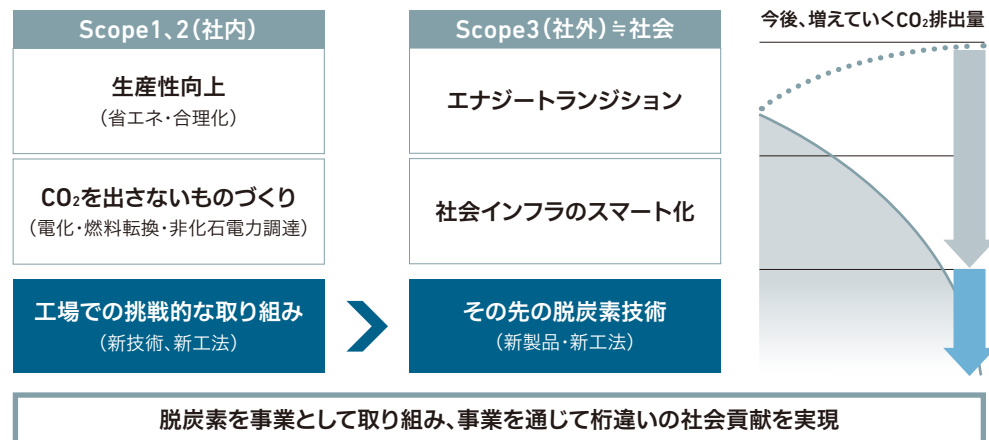
※1 安全性(Safety)+エネルギーの安定供給(Energy Security)、経済効率性(Economic Efficiency)、環境への適合(Environment)

CO₂排出量の推移と目標設定

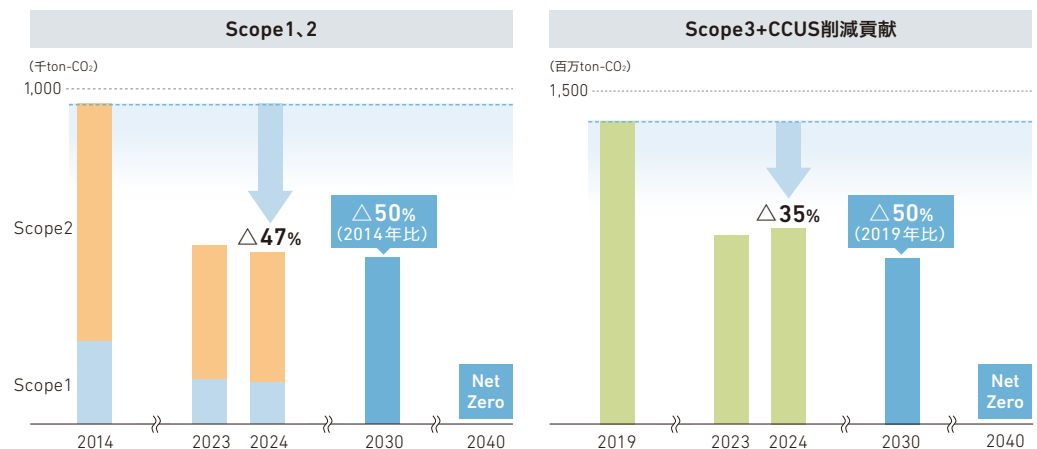
当社グループは、MISSION NET ZEROで、グループのバリューチェーン全体のCO₂排出量(Scope1、2およびScope3+CCUS削減貢献)を、2030年までに50%削減(Scope1、2は2014年比、Scope3+CCUS削減貢献は2019年比)、2040年までに実質ゼロ(Net Zero)にすることを発表しています。

2024年度のScope1、2排出量は518千トンで、前年度比△16千トンとなりました。この16千トンの削減は、主に省エネ・合理化(△5千トン)と太陽光発電所の導入(△11千トン)の2つの施策により

成長戦略としての脱炭素化アプローチ



CO₂排出量の推移と目標



※ CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

MISSION NET ZERO

達成したものです。2024年度当初は、増産に伴うエネルギー使用量の増加によりCO₂排出量の増加が見込まれていましたが、当社独自のアプローチでグローバルに取り組んだ省エネ・合理化によるCO₂排出削減効果が上回り、さらに国内電力の排出係数低下が加わって△5千トンのCO₂排出削減となりました。また2024年3月に運転開始した太陽光発電所(当社三原製作所和田沖工場内)が1年間順調に稼働し、初めて通年でCO₂排出削減に貢献、同発電所由来の電力は三原製作所で使用したすべての電力と近隣の当社事業所で使用した一部の電力を非化石化し、前年度比△11千トンのCO₂を削減しました。一方、Scope3+CCUS削減貢献は882百万トンで、前年度比+32百万トンとなりました。これは、製品販売量の増加によるもので、売上収益の増加と関連しています。なお、売上収益1百万円当たりのScope3排出量は175トンであり、2023年度の183トン

から着実に低減しています。これは、当社の製品がS+3Eを実現し、社会の脱炭素化に対して着実に貢献していることを示しています。

今後の見通しとMACカーブの活用

現在、当社グループは、ガスタービン、原子力、防衛関連事業を中心に多くの受注を得ており、MISSION NET ZEROを発表した当時の想定を上回る増産を予定しています。増産に伴ってエネルギーの使用量は現状に比べて40%程度増加し、2030年度のScope1、2排出量は700千トンに達する見通しです。これは、MISSION NET ZEROの前提となっていたCO₂の排出見通しが増加することを示しています。

事業拡大に伴って増加が見込まれるScope1、2排出量を効果的に抑制、削減するために、当社グループでは工場や拠点別にMAC

カーブ^{※2}を活用しています。MACカーブとは、個々のCO₂排出削減策に係るCO₂削減効果と削減コストをグラフ化したものであり、工場をカーボンニュートラル化する際のロードマップとして活用することができます。

当社グループは、既にMACカーブの作成要領を確立し、2023年度から順次グループ内での展開を進めています。2030年度の予想排出量の62%についてMACカーブによる排出源の分析を終えました。このうち130千トン分(予想排出量の18%)は、省エネや合理化により、排出量を抑制、削減できる見通しを得ています。MACカーブをグループ内で共有して各工場や拠点の省エネ・合理化のアイデアやソリューション等をブラッシュアップし、かつグループ内で広く活用することで、MISSION NET ZEROは達成可能であると考えています。

※2 MACカーブ(Marginal Abatement Cost Curve): 限界削減費用曲線

TOPIC

カーボンニュートラルトランジションハブ三原

2022年から、当社三原製作所をScope1、2排出削減のロールモデル工場として「三原カーボンニュートラル先行実現プロジェクト」に取り組んでいます。開始した当時の三原製作所のScope1、2排出量は10,410トンでしたが、その後、同製作所内に設置した太陽光発電所の稼働、省エネや合理化の取り組みにより、2024年度には220トンまで削減できました。

2025年5月、当社はこの三原製作所で、環境に配慮した次世代新交通システムの新ブランド「Prismo」を発表しました。Prismoは、センターガイドレールの採用や独自のエネルギーマネジメント技術で建設や運用に係るCO₂排出量を低減した画期的な製品です。CO₂排出量が少ない製品を、Scope1、2排出削減のモデル工場である三原製作所でCO₂排出を抑えて製造することで、Prismoは高い評価を得ています。このように、Scope3とScope1、2が実態として有機的に関連したことで、三原製作所は、Scope1、2排出削減のロールモデル工場から、MISSION NET ZEROのロールモデル工場となりました。

今後は、残された排出源を対象に、「活用する」「分離する」「集約する」「交換する」「循環する」「合成する」の6つをキーワードとして、エネルギーをより有効に活用できる技術やノウハウを実験的に集積、導入し、取り組みを継続していきます。三原製作所は、工場の脱炭素化に挑戦する社内外の関係者が共創する拠点としてさらに発展させていきます。

脱炭素化を
実現する
技術

集積

CARBON NEUTRAL
TRANSITION HUB
MIHARA

拠点

脱炭素に
挑戦する
共創

実践

脱炭素推進と
事業成長が
融合



「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略

三菱重工グループは、「長い歴史の中で培われた技術に最先端の知見を取り入れ、変化する社会課題の解決に挑み、人々の豊かな暮らしを実現する」ことを追求してきました。このグループミッションに則り、私たちは2024事業計画の中で「ポートフォリオ経営の強化」「技術・人的基盤の強化」「MISSION NET ZEROの推進」を目標に掲げ、安全・安心・快適な社会づくりを目指しています。

これらの目標を実現するためには、価値創造を具体化する事業戦略と、人の力を最大限に活かすHR

戦略の緊密な連携が欠かせません。そして、「未来を起動する」のは一人ひとりが持つ想いです。経営リーダーをはじめ、社員一人ひとりが実現したい未来を描き、当社グループとして目指す未来と重ね合わせ、協働する組織を築くことができれば、強い推進力となるはずです。

当社グループは、経営、事業部門、HR部門が一体となり、すべてのグループ社員とともに、私たちが思い描く「未来を起動する」ための取り組みを推進していきます。

三菱重工グループの事業戦略

「2024事業計画」：「ポートフォリオ経営の強化」「技術・人的基盤の強化」「MISSION NET ZEROの推進」

事業戦略の実現に向けたHR戦略「HR Innovation 2030」



Leadership

次世代経営人材育成

未来を導くリーダーを育てる

- ≫ 経営人材プール P64
- ≫ 経営人材育成プログラム P64



Talent

人材獲得・育成

未来をつくりたい人が集まる・育つ・活躍する

- ≫ 採用強化への取り組み P65
- ≫ 人材育成への取り組み P66



Organization

組織力強化

未来の変化に適応し続ける組織をつくる

- ≫ ものづくり力の強化と継承 P67
- ≫ HRデータドリブンマネジメント P67



Engagement

社員エンゲージメント向上

未来が育つ環境を整える

- ≫ エンゲージメントスコア P67
- ≫ 安全・健康 P68



HR Responsibility HR部門の体制強化「ともに未来をつくる」HRへ
事業戦略の実現に向け、HR戦略を実行できる体制を構築

「未来を起動する」三菱重工業グループのHR戦略

Leadership

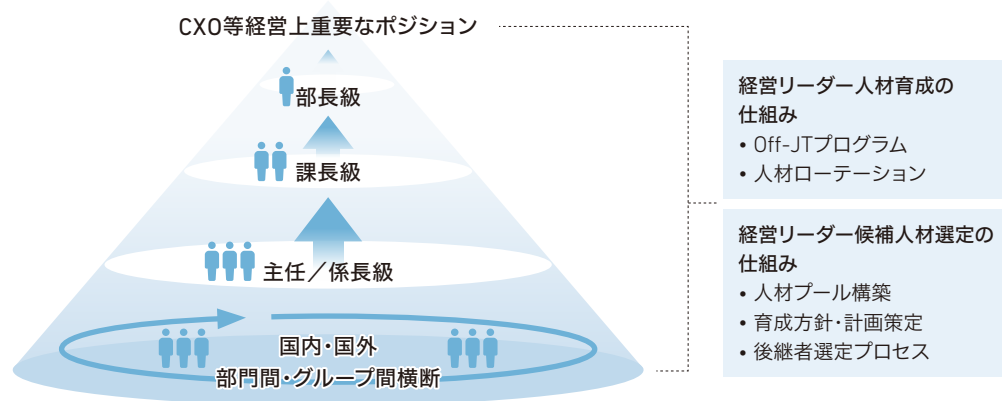
次世代経営人材育成 —未来を導くリーダーを育てる

脱炭素社会へのシフト、デジタル化の急速な進展、地政学リスクの増大などにより、事業環境は絶えず変化しています。この変化の中でグループ全体の舵取りを担う経営リーダーの育成は、当社グループにとって最も重要なテーマです。当社グループでは、グローバルを舞台に活躍できる経営リーダーを輩出する仕組みを構築することで、どのような環境においても変化に対応できる経営体制を築いていきます。その結果、世界を取り巻くさまざまな社会課題に応え、新しい未来像を描き、その実現を導くことのできるリーダーを社会に輩出していくことを目指します。

経営人材プール

経営人材プールは、各部門からの推薦による選抜を原則としていますが、一部に自薦による選抜を導入しています。プール人材の育成については、部門ごとに人材レビュー会議を実施し、長期的な視点で育成方針を検討しています。具体的には、アセスメントの実施、個人別育成計画の作成、経験の幅を広げるためのアサインメント、経営人材育成プログラムへの派遣等を通じて、経営者として必要な経験を積ませるとともに、経営者としてのリテラシー強化とリーダーとしてのマインドの醸成を図っています。

人と事業と社会をつくる経営リーダーの輩出



経営人材育成プログラム

経営人材プールに選抜された人材に対しては、日本、アメリカ、イギリス、中国のビジネススクールと連携し、経営知識およびスキルの習得やリーダーとしての「志」の涵養を目的とするOff-JTプログラムを実施しており、2024年度は150名以上が参加しました。また、候補者に対する育成計画をもとに経営

リーダーとしての経験の幅を広げるためのアサインメントも行っています。

その中でも、Inter-Regional Talent Management Program (IRTM) は、グローバル各社のリーダー候補人材を対象としたプログラムで、オックスフォード大学（イギリス）およびライス大学（アメリカ）と提携しています。プログラムは当社の経営理念や事業の方向性を踏まえてデザインしたもので、階層別に2つのプログラムがあります。

- シニアマネージャー向けプログラム：MHI Leadership Program (MLP)
（プログラム責任者：Said Business School, University of Oxford）
- ミドルマネージャー向けプログラム：Regional Advanced Management Program (RAMP)
（プログラム責任者：Rice Business, Rice University）

INTERVIEW

シニアマネージャー向けプログラム責任者インタビュー

MLPは、私たちが三菱重工業グループのシニアマネージャー向けの人材育成プログラムとして作り上げたものです。私たちはこのプログラムを通じて、グローバルな事業展開を支える経営幹部の育成を目指しています。プログラム参加者は、課題解決に向けてメンバー間で意見を交わし、協働することによって、戦略的な視野と課題解決力を養います。危機管理やデジタルトランスフォーメーション、多文化チームのマネジメントなど、変化の激しい環境に対応するスキルも身につけていきます。そして、私たちがプログラムをデザインする上で最も重視したのは、組織を超えたリーダーシップの調和です。このMLPを通じて、私たちは、三菱重工業グループの人材パイプラインをより強靱かつフレキシブルなものとすることに貢献できたと確信しています。



Aileen Thomson
Client Director
Said Business School,
University of Oxford



Dr. Sally Bonneywell
Associate Fellow
Said Business School,
University of Oxford

「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略

Talent

人材獲得・育成 —未来をつくりたい人が集まる・育つ・活躍する

当社グループは、現在の社会を支えるさまざまな事業や、次の社会をつくるための挑戦を多方面で行っている企業です。だからこそ、主体的に社会をつくりたい、社会を支えたいという志と責任を抱く人々に選ばれる企業でありたいと考えています。そして、そのような想いを持って入社した社員の挑戦と成長を後押ししていきます。

採用強化への取り組み

採用ルートの多様化

当社グループでは、多様な経験や価値観を持つ人材の獲得に向けて、採用手法の幅を広げています。2023年には「ウェルカムバック採用」を導入し、当社を退職後に社外で経験を積んだ人材の再入社を受け入れる仕組みを整備しました。また、2024年には、社員の紹介を通じた採用制度である「リファラル採用」も開始しました。

インターンシップの強化

理系大学生・大学院生を対象に、職場受入型インターンシップを年2回、夏と冬に実施しており、毎回400を超える多様なテーマに約1,000名の学生が参加しています。実践的な体験を通じて、当社グループで働くことの魅力や醍醐味を感じてもらうとともに、グループについての理解を深めてもらうための機会を提供しています。



インターンシップの様子

技能系採用強化

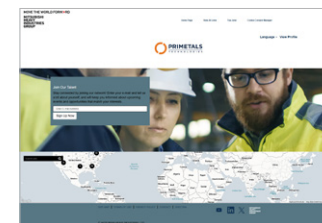
当社グループのものづくりを支える技能系人材の獲得に向け、学校訪問を通じた採用活動を強化しています。また、高校生向けの専用パンフレットや動画、採用サイトを公開し、チームで製品を作り上げていくことの魅力を発信しています。



技能系採用パンフレット

グローバル採用システム

当社グループでは、人材の獲得を強化するため、グループ各社の採用情報を集約した専用ウェブサイトを開設しました。ヨーロッパとアメリカ両拠点が協調するグローバル体制の下、共通の採用プラットフォームを導入し、当社グループのブランドを活かした採用活動を展開しています。さらに、SNSの活用や動画コンテンツによるブランディングを推進し、地域を越えて必要なスキルを持つ人材との接点を広げ、採用母集団の拡大を図っています。



グローバル採用システムウェブサイト

キャリア採用者向けオンボーディングプログラム

キャリア採用で入社した社員を対象に、企業理解を促進し、職場に早く慣れてもらうためにオンボーディングプログラム「MHI Linkup Session」を開催しています。三菱みなとみらい技術館の見学やワークショップを通じて、当社グループの歴史や事業・製品の幅広さを体感し、さらに自身の役割や仕事の意義を再確認してもらう場としています。また、社員同士が部署を越えて横のつながりを築く機会にもなっています。



MHI Linkup Sessionでのワークショップの様子

「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略

Talent

人材獲得・育成 —未来をつくりたい人が集まる・育つ・活躍する

人材育成への取り組み

人材育成方針

社員一人ひとりの成長が当社グループの持続的な発展の源泉であると位置づけ、「自律」「協働」「挑戦」の3つの価値観を軸として、中長期的な視点で計画的・継続的に人材育成に取り組んでいます。社員一人ひとりの能力の伸長とキャリア開発の支援を行い、全員が学び成長できる環境を整備します。



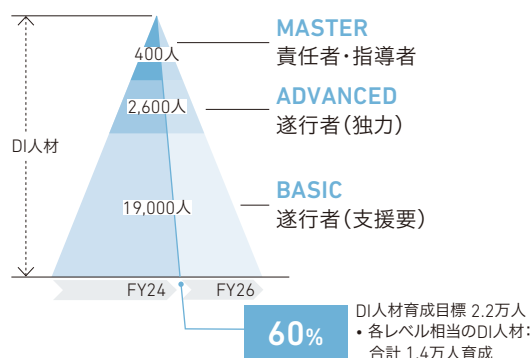
三菱重工グループが大切にしている価値観

私たちは三菱重工グループのミッションの実現に向けて、3つの価値観を共有し、社員一人ひとりが行動します。

デジタルイノベーション教育の推進

当社グループでは、「AI・デジタル化による社会の変革」をマテリアリティの一つに掲げ、デジタルイノベーション(DI)を推進するための人材育成にグループ全体で取り組んでいます。2万人超のDI人材育成を目標に、標準化されたスキル体系に基づく育成プログラムを整備し、社内研修センターでAI・IoTのビジネス活用など240種の講座を年間500回以上開催しています。さらに、社外教育プログラムも導入し、入門から実践まで約2,000種の講座を全社員に開放することで技術系・事務系を問わず、社員が自身のレベルに応じて学べる環境を整えています。また、全グループ社員を対象にデジタルリテラシー教育を展開し、業務や組織の変革を担う基礎力の向上を図っています。事業ニーズに応じたプログラムの拡充も進めながら、DIによる価値創造と持続的成長を推進していきます。

DI人材の育成



社員の新たな挑戦を支援する制度

自組織から一歩外に出ることで、自分や自社の強みを再認識し、他者との協働を通じて広い視野を身につけること、現状を突破する行動力や自分で考える力を育てることを目的に、教育体系に「越境学習」を取り入れています。ベンチャー企業への派遣や社内の他部門に一定期間異動する「越境チャレンジ」、海外拠点でのトレーニングを行う「MHI Global Training (MGT)」等、さまざまな機会を提供することで社員の新たな挑戦を支援しています。

INTERVIEW

越境プログラム参加者インタビュー

私は6カ月間、XR(クロスリアリティ)サービスの企画開発・運営事業を手がけるベンチャー企業で、新規サービスの立ち上げ・企画・プロジェクトマネジメント業務を経験しました。ベンチャーでの挑戦を通じて、ゼロからものを生み出す経験や抽象的思考力を養い、自信と成長につながりました。組織ごとの価値観や仕事の進め方の違いを実感し、今後はその気づきを活かして、周囲に良い影響を与えられる存在を目指していきたいと思います。

鈴木 貴士

GXセグメント 装置エンジニアリング部
(派遣先: ベンチャー企業)



MGT参加者インタビュー

私は、半年間、イギリスにある当社拠点のHR部門で人材採用等の業務に携わりました。本トレーニングへの参加が初めての海外での業務でしたが、日本とはまったく異なる文化圏での仕事の進め方や考え方を理解し、自身の視野を格段に広げることができました。MGTへの参加を通じて得られたコミュニケーション感覚や語学スキル、人とのつながりは、現在の業務にも活かしています。

八柳 旭

防衛・宇宙セグメント
航空機・飛昇体事業部
(派遣先: Mitsubishi Heavy Industries EMEA, Ltd.)



「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略

Organization

組織力強化

—未来の変化に適応し続ける組織をつくる

事業環境が絶えず変化する中であっても、揺るぎない確かな「ものづくり」を続けることは、当社グループの大きな使命です。当社グループでは、技量と知識、それらを活かす知恵を備えた、真のものづくり力を持つ人材を育成することにより、未来に続く確固たる事業基盤を築いていきます。

ものづくり力の強化と継承

• 技能教育/技能研修センター

確かな技量と知識、それらを活かす知恵を備えたものづくり人材を育成するため、国内3カ所に設置した技能研修センターにおいて、現場配属の新入社員に対し1年間の基礎教育を実施しています。さらに、中堅社員には「技能系基幹要員研修」を通じて、製造技術の高度化に対応できる知識や視野の拡充、現場を牽引するリーダーシップの育成を図っています。



技能研修センターでの技能訓練

• 技能五輪

若手技能者の技術力向上へのモチベーションアップと技能レベルの底上げを目的に、技能五輪への挑戦を積極的に支援しています。2024年度開催の第62回技能五輪全国大会では、電気溶接職種および構造物鉄工職種で金賞を受賞しました。



技能五輪選手の練習

HRデータドリブンマネジメント

国内外のグループ会社170社超を対象としたグローバル人事データベースを運用しています。また、国内ではHR基幹システムを統一し、意思決定の基礎となるデータを整理したダッシュボードを整備してきました。HRデータの可視化と分析を通じて、戦略の精度向上と実行スピードの改善を図っています。

Engagement

社員エンゲージメント向上

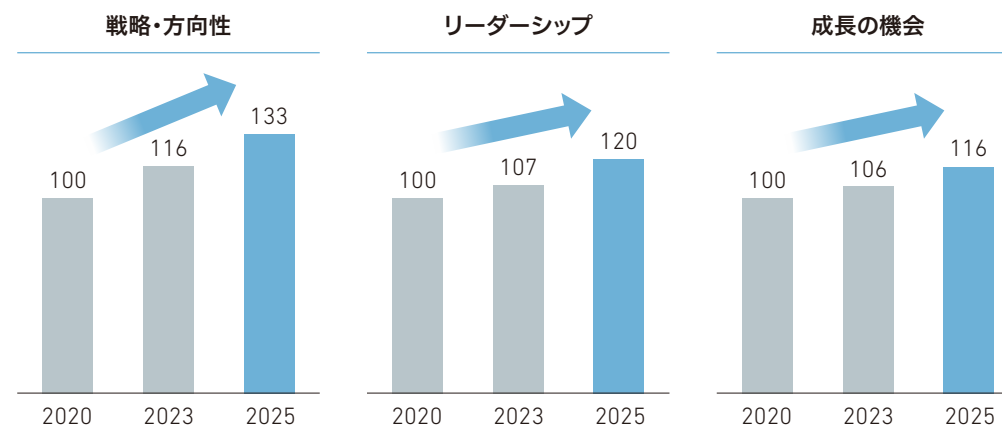
—未来が育つ環境を整える

未来の社会的価値を創出していくためには、社員一人ひとりが内発的動機に結びついた働きがいを感じられることが重要です。その前提として、安全かつ健康的な環境で安心して働くことができることは必須です。働きがいと働きやすさを両立させる職場環境づくりを継続しています。

エンゲージメントスコア

社員エンゲージメントや社員を活かす環境の状態を定点観測するため、当社グループでは2017年度から全社員を対象に定期的な社員意識調査を実施しています。過去の調査結果を踏まえ、「戦略・方向性」「リーダーシップ」「成長の機会」を重点課題として設定して改善に取り組んできました。社長によるタウンミーティングや経営幹部による事業説明会の開催、自律的なキャリア構築を促す人材公募制度の拡充など、多面的な施策を展開してきました。2025年に実施した最新調査では、エンゲージメントスコアが全体的に上昇し、特に重点課題とした3項目において顕著な改善が見られました。今後も定期的な調査と改善を継続していきます。

全社重点課題への取り組みによる改善結果



※ 各項目に関連する複数設問のスコアの平均値を、2020年の調査結果を100として指数化

「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略

Engagement

社員エンゲージメント向上 —未来が育つ環境を整える

安全・健康

「人命尊重の精神に徹し、安全と健康を何よりも優先する」という基本方針の下、社員がとるべき行動指針を示した「三菱重工グループ安全・健康方針」を制定しています。安全は最優先であることを明確にするため、Stop Work Authority (SWA)*を全社員が有することを明示しています。また、健康面では社長による健康経営宣言の下、「Well-being戦略マップ」「Wellness Action 24-26」を策定しグループ全体で展開しており、2023年度から3年連続で「健康経営優良法人」に認定されています。

※ SWA:不安全行動・設備を発見した時、役職や所属にかかわらず作業を停止させ、是正させる権限

誰にとっても働きやすい環境の整備

多様な経歴・国籍・文化を持つ約8万人の社員が活躍する当社グループでは、誰もが尊重される企業風土はすべての施策の前提として必要不可欠です。性別にかかわらず、すべての社員がキャリアを継続できるよう育児・介護支援制度を整備するとともに、LGBTQに関するガイドラインの整備や障がいのある方の職域拡大等を進めています。

INTERVIEW

三菱重工グループ外国籍社員インタビュー

私は、タイの大学を卒業後に来日し、三菱重工コンプレッサに新卒で入社しました。入社当初は、新卒で初めての仕事であることに加え、日本語での業務に大きな壁を感じていました。そのような中でも、英語での対話を快く受け入れてくれるグローバルな職場環境と励まし合える同僚の存在が大きな支えとなりました。また、週1回の日本語レッスンが継続的に提供されており、語学力と自信の向上を実感しています。ワークライフバランスを大切にする企業文化や手厚い福利厚生は、健康の維持につながっています。今後もグループの一員として、お客様にとって価値あるパートナーであり続けられるよう貢献していきます。

ポンウィセツシリ クン パンティトラ
三菱重工コンプレッサ(株) 技術センター



「HR Innovation 2030」の三菱重工グループでの実践

三菱重工機械システム

私たちは、未来を見据えたHR戦略の一環として独自施策に取り組んでいます。まず、30代を中心とした中堅層には、社内のキャリアコンサルタントによるワークショップおよびコンサルティングを提供し、自己理解の深化、ありたい姿と目標の明確化をサポートしています。また、ベテラン社員には経験とスキルの整理、上司には与える役割と期待の明確化を促し、双方をつなぐことでベテラン層の活躍を促進しています。管理職に対しては傾聴力向上に資するセミナーを開催し、マネジメント力を底上げしています。さらに、各部門のニーズに応じて、人材マネジメントに関わる知見・サービスを提供し、部門運営の円滑化を支援しています。

今後も社員一人ひとりの成長と挑戦を支えるHR戦略を展開し、「HR Innovation 2030」とともに三菱重工グループの未来を創っていきます。



中村 博人
三菱重工機械システム(株)
取締役常務執行役員

Primetals Technologies

当社は、HR Innovation 2030の一環である「社員エンゲージメント向上」に向けた取り組みとして、グループ共通の「社員意識調査」に参加しました。結果は、調査会社が定めるグローバル基準を上回るものであった一方、「協働」「社員の成長機会」の2項目については改善の余地があることが分かりました。

この結果を踏まえ、当社では、協働する文化を醸成するため、当社独自の企業文化醸成プログラムである「Ways Of Workingプログラム(WOW)」のブラッシュアップと当該プログラムを浸透させる社内ファシリテーターの育成に注力しています。また、社員が自律的にキャリア開発に取り組めるよう、社内システム「Talent Hub」に自身のスキルやキャリア目標を記録できるようにするとともに、将来と現在のスキルギャップを分析するための機能を追加しました。さらに、このTalent Hubを通じて、社内のさまざまなキャリア形成機会の可視化と透明性向上にも取り組んでいます。これらの取り組みにより、協働する文化の定着を図るとともに、社員の成長を促す企業文化を醸成していきます。



Richard Barcoe
Primetals
Technologies, Limited
Head of Human
Resources

11ヵ年財務データ

	←日本基準				IFRS→								単位:百万米ドル ^{※1}
(各年3月期および3月末時点) 単位:億円	2015/3	2016/3	2017/3	2018/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2025/3
受注高	¥46,991	¥44,855	¥42,756	¥38,757	¥38,687	¥38,534	¥41,686	¥33,363	¥40,677	¥45,013	¥66,840	¥70,712	\$47,292
売上収益	39,921	40,468	39,140	41,108	40,856	40,783	40,413	36,999	38,602	42,027	46,571	50,271	33,621
事業利益	2,961	3,095	1,505	1,265	581	2,005	(295)	540	1,602	1,933	2,825	3,831	2,562
税引前利益	2,326	1,326	1,697	1,280	392	1,950	(326)	493	1,736	1,911	3,151	3,745	2,504
親会社の所有者に帰属する当期利益	1,104	638	877	704	(73)	1,102	871	406	1,135	1,304	2,220	2,454	1,641
研究開発費	¥ 1,455	¥ 1,506	¥ 1,607	¥ 1,768	¥ 1,768	¥ 1,521	¥ 1,468	¥ 1,257	¥ 1,136	¥ 1,274	¥ 1,783	¥ 2,186	\$ 1,462
設備投資額	1,561	1,755	2,044	1,584	1,584	1,473	1,615	1,255	1,228	1,507	2,004	1,945	1,300
減価償却費	1,570	1,587	1,727	1,761	1,761	1,356	1,446	1,392	1,321	1,378	1,501	1,581	1,057
資産合計	¥55,203	¥55,007	¥54,819	¥54,876	¥52,487	¥52,403	¥49,856	¥48,107	¥51,163	¥54,748	¥62,562	¥66,589	\$44,535
資本合計	21,200	19,997	21,041	21,644	16,938	17,286	12,900	14,393	16,625	18,339	23,606	24,698	16,518
有利子負債	9,755	10,521	9,255	8,131	8,131	6,651	5,982	9,056	7,349	7,424	7,289	6,513	4,355
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 2,128	¥ 2,700	¥ 959	¥ 3,451	¥ 4,057	¥ 4,203	¥ 4,525	¥ (949)	¥ 2,855	¥ 808	¥ 3,311	¥ 5,304	\$ 3,547
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,741)	(2,624)	87	(1,371)	(2,381)	(1,618)	(2,395)	(1,822)	163	(455)	(1,310)	(1,877)	(1,255)
フリー・キャッシュ・フロー	386	75	1,046	2,079	1,675	2,584	2,129	(2,771)	3,018	353	2,001	3,427	2,292
財務活動によるキャッシュ・フロー	(458)	(231)	(1,620)	(1,521)	(1,123)	(2,710)	(2,044)	2,217	(2,557)	(189)	(1,589)	(1,141)	(763)

1株当たり情報 ^{※2}	単位:円												単位:米ドル
基本的1株当たり当期利益(EPS)	¥ 32.90	¥ 19.02	¥ 26.12	¥ 20.98	¥ (2.18)	¥ 32.84	¥ 25.94	¥ 12.09	¥ 33.82	¥ 38.84	¥ 66.07	¥ 73.04	\$ 0.488
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)	530.65	500.30	529.91	543.10	415.35	420.47	362.77	406.47	469.64	518.31	667.86	698.91	4.674
1株当たり配当金	11.00	12.00	12.00	12.00	12.00	13.00	15.00	7.50	10.00	13.00	20.00	23.00	0.153

財務指標

海外売上収益比率	53.4%	55.4%	53.5%	54.2%	55.1%	54.0%	52.0%	47.4%	51.1%	57.0%	58.1%	56.5%
売上収益事業利益率	7.4%	7.6%	3.8%	3.1%	1.4%	4.6%	(0.7)%	1.5%	4.2%	4.6%	6.1%	7.6%
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE) ^{※3}	6.5%	3.7%	5.1%	3.9%	(0.5)%	7.9%	6.6%	3.1%	7.7%	7.9%	11.1%	10.7%
資産合計利益率(ROA) ^{※4}	2.1%	1.2%	1.6%	1.3%	(0.1)%	2.1%	1.7%	0.8%	2.3%	2.4%	3.5%	3.7%
負債資本倍率(D/Eレシオ) ^{※5}	46%	53%	44%	38%	48%	38%	46%	63%	44%	40%	31%	26%
親会社所有者帰属持分比率 ^{※6}	32.3%	30.5%	32.5%	33.3%	26.6%	26.9%	24.4%	28.4%	30.8%	31.8%	35.9%	35.2%
配当性向 ^{※7}	33.4%	63.1%	45.9%	57.2%	—	39.6%	57.8%	62.0%	29.6%	33.5%	30.3%	31.5%

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2025年3月31日現在の換算為替レート、1米ドル＝149.52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、2024年4月1日付で普通株式1株につき10株の割合で株式分割を行いました。2017年度から2023年度のデータはそれぞれの期首に当該株式分割を行ったと仮定して、「1株当たり情報」を算出しています。

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

※4 資産合計利益率(ROA)＝親会社の所有者に帰属する当期利益／資産合計

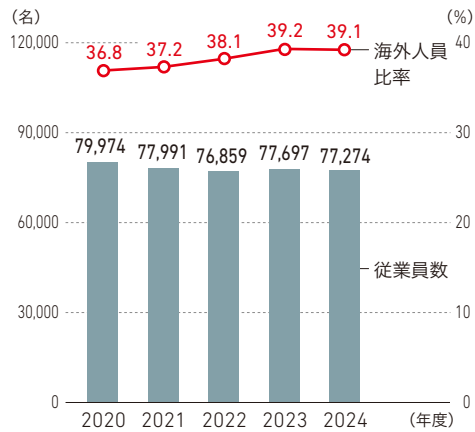
※5 負債資本倍率(D/Eレシオ)＝有利子負債／資本合計

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

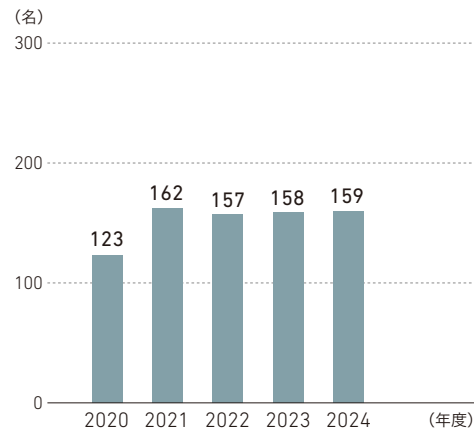
※7 配当性向＝配当金／親会社の所有者に帰属する当期利益

5カ年非財務データ

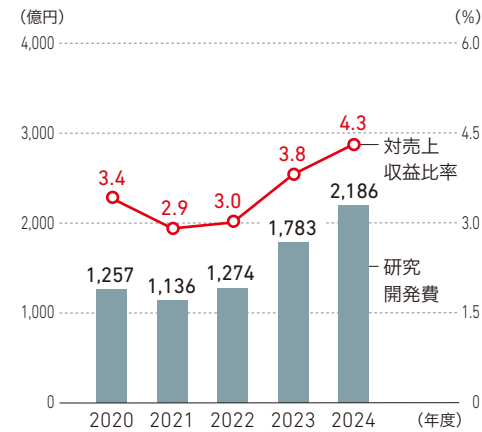
従業員数／海外人員比率※1



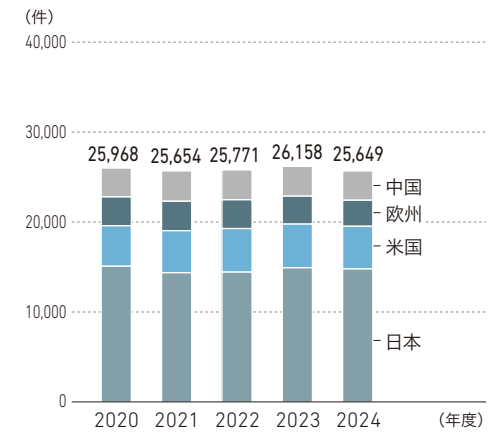
女性管理職者数(課長職以上)※2



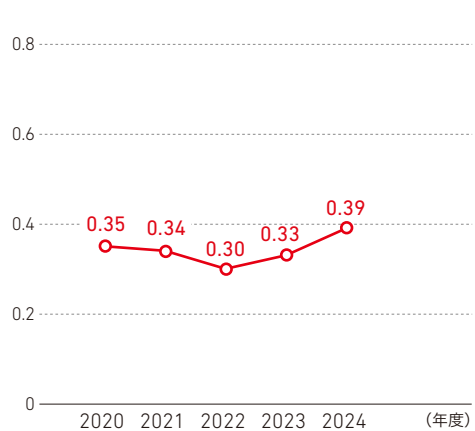
研究開発費/対売上収益比率※1



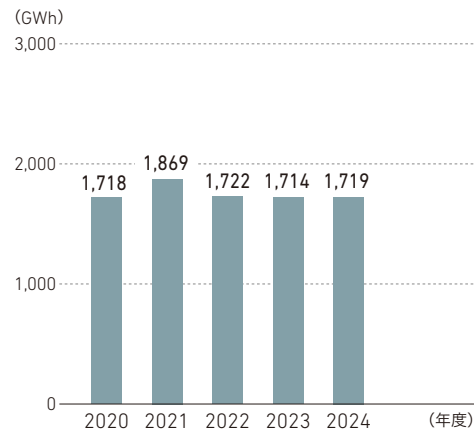
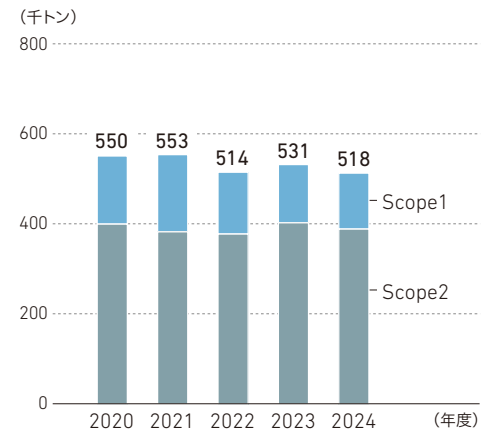
保有特許件数※1



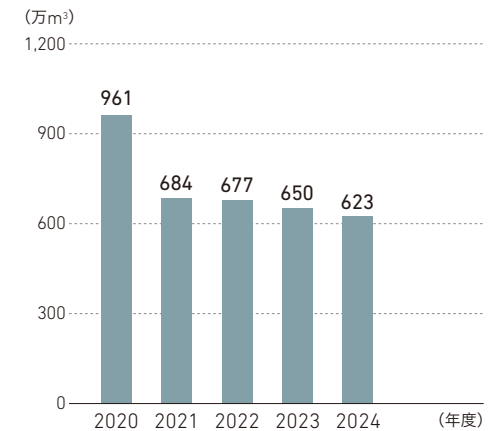
休業災害度数率※3



エネルギー総消費量※4

温室効果ガス(CO₂)排出量(Scope1、2)※4

取水量※5



(対象範囲)

※1 三菱重工グループ

※2 三菱重工業(株)単独

※3 三菱重工業(株)単独およびグループ会社(2020年度 44社／2021年度 56社／2022年度 56社／2023年度 51社／2024年度 49社(従業員カバー率72.3%))

※4 三菱重工業(株)単独およびグループ会社(2020年度 156社／2021年度 158社／2022年度 163社／2023年度 156社／2024年度 170社(売上高カバー率98%))

※5 三菱重工業(株)単独およびグループ会社(2020年度 139社／2021年度 144社／2022年度 143社／2023年度 141社／2024年度 150社(売上高カバー率95%))

会社概要

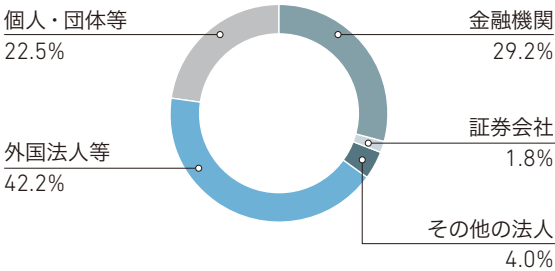
2025年3月31日現在

本社所在地:	〒100-8332 東京都千代田区丸の内三丁目2番3号 電話:(03)6275-6200
設立年月日:	1950年1月11日
資本金:	2,656億円
発行可能株式総数:	6,000,000,000株
発行済株式総数:	3,373,647,810株
株主数:	501,945名
従業員数:	77,274名(連結) 22,347名(単独)
上場証券取引所:	東京、名古屋、福岡、札幌
証券コード:	7011
株主名簿管理人:	三菱UFJ信託銀行株式会社 〒100-8212 東京都千代田区丸の内一丁目4番5号
独立監査人:	有限責任 あずさ監査法人 〒162-8551 東京都新宿区津久戸町1番2号

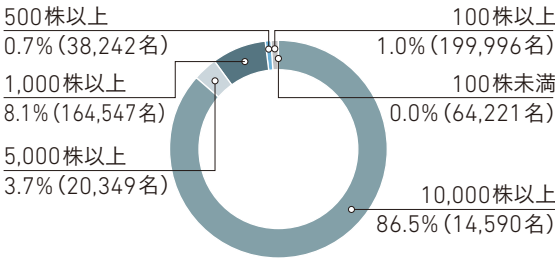
大株主

	所有株式数(株)	構成比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	529,180,600	15.7
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	188,481,300	5.5
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	88,964,090	2.6
明治安田生命保険相互会社	80,022,740	2.3
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	64,814,650	1.9
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS	52,189,820	1.5
GOVERNMENT OF NORWAY	51,974,142	1.5
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DR HOLDERS	46,922,966	1.3
JP MORGAN CHASE BANK 385781	45,327,990	1.3
三菱重工持株会	39,036,205	1.1

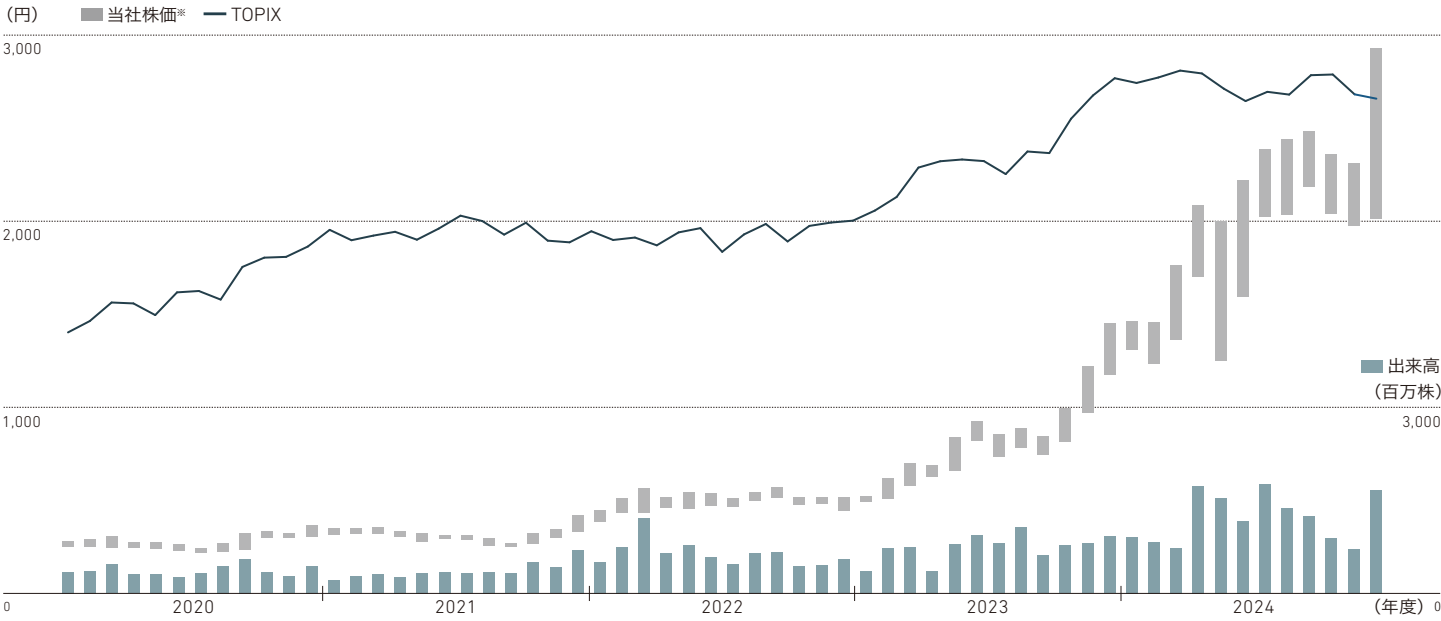
所有者別株式保有状況



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)



※ 当社は2024年4月1日付で普通株式1株につき10株の割合で株式分割を行いました。2023年度までのデータはそれぞれの期首に当該株式分割を行ったと仮定して算出しています。

