

# 2024事業計画推進状況 (FY2024~2026)

2026年5月27日  
取締役社長 CEO 伊藤 栄作

三菱重工業株式会社

## 2025年度の振り返り

- 2025年度の経営成績は、受注高、事業利益、当期利益、キャッシュフローが**過去最高**となりました
- エネルギー・防衛の伸長事業を中心に受注が伸び、**受注残は13兆円**を超えました
- ITOの方針のもと、**高利益体質**の実現に取り組み中です。各種施策により、**事業利益率**と**ROE**の目標を1年前倒しで達成しました

## 事業環境の変化

- **国際政治の不安定化**が進んでいます
  - 防衛のみならず、経済面での**安全保障意識**の高まり
  - 経済のブロック化の進行による、**サプライチェーンの寸断リスク**増大
- 経済合理性を追求した長年のグローバル化の結果、多くの国で**モノづくり産業基盤が弱体化**しています
- **社会活動の機能不全**につながる課題が顕在化してきました
  - 自然災害の激甚化、労働力不足、サイバーセキュリティリスク、社会インフラの老朽化 等
- **技術のイノベーション**が進展しています
  - とりわけ、生成AIが業務を遂行する主体（**AIエージェント**）へと進化し、製造自動化（**フィジカルAI**）の分野が活発化
- **カーボンニュートラル**は、エネルギーセキュリティと産業競争力の維持を考慮する現実的な路線に進んでいます
- これらの事業環境変化により、当社が課題解決に貢献できる領域が増えています
  - 例えば、以下の分野における事業機会が考えられます
  - これらに共通するキーワードは、“**レジリエンス**”です
  - ①**安全・安心の実現**、②**エネルギー安定供給**、③**モノづくり産業基盤の再構築**、④**BCM<sup>\*1</sup>の強化**
  - ⑤**社会インフラニーズの多様化**、⑥**経済と環境の両立**

## 24事計達成に向けた取り組み（2026年度）

### ■ 受注残の確実な遂行により収益基盤を強固にしていきます

具体的には

- 事業遂行能力を高め、製品やサービスを確実・タイムリーにお届けします
- 「全体最適」を実践し、高利益体質への変革を推進します

### ■ 生まれたキャッシュを継続的に成長投資へ活用します

- 「領域拡大」の具体化を加速します

## 24事計進捗状況（2026年度）

		当初計画	見通し
事業利益		4,500億円以上	5,400億円
事業利益率		8%以上	10%
ROE		12%以上	12%
資金配分 (FY24~26)	キャッシュイン	1.5兆円	2.6兆円
	投資	1.2兆円	1.2兆円
	株主還元	0.3兆円	0.3兆円

## 長期的な成長に向けて(次期中期事業計画方針)

### ■ 経営目標である高利益体質と成長投資の好循環を実現し、企業価値を高めて参ります

- 引き続き、売上伸長が続くため、それ以上のスピードで事業遂行能力を向上します
- 縦の「全体最適」により、各事業のリードタイム短縮（スループット向上）を目指します  
この実現のため、横の「全体最適」として、共通基盤を質/量ともに高めつつ、リソースの更なる活用を目指します  
専門技術や知見を横通しすることで、早期のリスクマネジメントや不具合の初期消火に努めます
- 事業環境の変化により、当社が社会課題の解決に貢献できる機会が増えています  
この機会を捉えて当社の共通基盤を活かしたシナジーにより、「領域拡大」に取り組めます  
これが当社のポートフォリオ経営の重要なアプローチです
- 長期的視点での成長投資を行います

### ■ 次期中期事業計画では、上記方針に基づく数値目標及び財務戦略の具体化を行います

2026年5月27日

伊藤栄作



- 1. 事業環境**
- 2. 高利益体質と成長投資の好循環**
- 3. 24事計の進捗状況**
- 4. まとめ**

# 1. 事業環境

- 安全・安心の実現やエネルギー安定供給など当社が社会課題の解決に貢献できる分野において これまで以上の事業機会が生まれる状況にある

## 外部環境変化

国際政治の不安定化

安全保障意識の高まり  
サプライチェーンの寸断リスク増大

長年のグローバル化に伴う課題の顕在化

モノづくり産業基盤の弱体化

社会課題の顕在化

サイバーインシデント、労働力不足、  
社会インフラの老朽化等

技術のイノベーション  
進展

AIエージェント、フィジカルAIの活性化

S+3E<sup>\*1</sup>の現実的なカーボンニュートラル進展

## 事業機会が生まれる分野

レジリエンス

安全・安心の実現

エネルギーの安定供給

モノづくり産業基盤の再構築

社会インフラニーズの多様化

BCM<sup>\*2</sup>の強化

経済と環境の両立

## 2. 高利益体質と成長投資の好循環

# Innovative Total Optimization (ITO)

- 組織の連携を強化し 全体最適を実現することで生産性向上と収益力強化を図る
- 多くの地域や顧客にスピード感をもって新しい価値を提供し 領域を拡大する
- 高利益体質と成長投資の好循環を実現する



## 全体最適

### スリムな運営【縦】

- 業務プロセスのスリム化
- 開発のスピードアップ
- リードタイム半減

### 横通し・連携【横】

- 経験知・技術・IT
- 組織横断タスクフォース (リソース集中投入)

## 領域拡大

### 桁違いのスケール化

- ライセンス (顧客数増)
- パートナリング (地域拡大)
- IT (サービスの質向上)

### 新たな価値創造

- $\Sigma$ SynX
- 異分野をかしこく・つなぐ
- 先読みとスピード

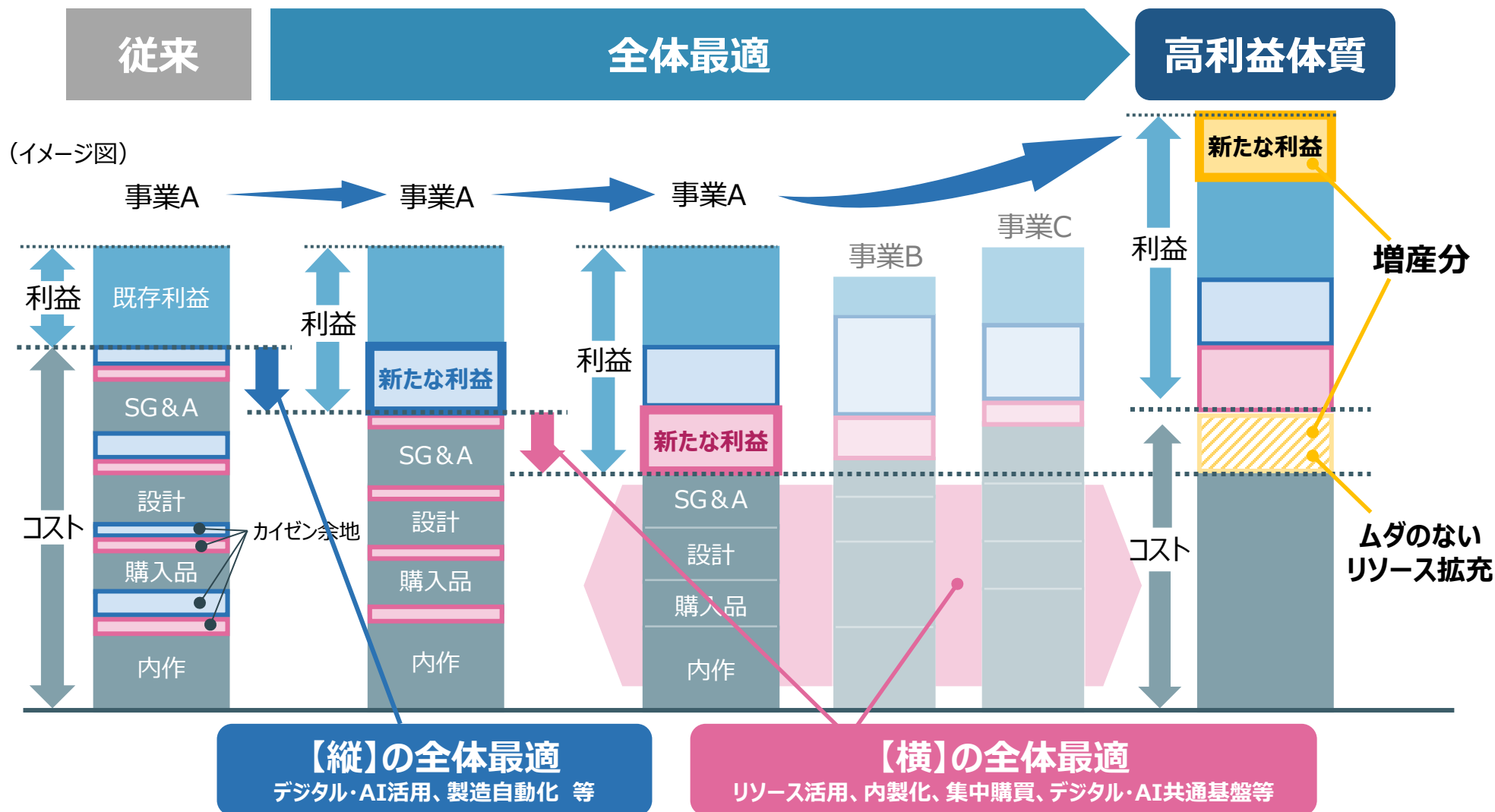
シナジー効果

## 目指す姿

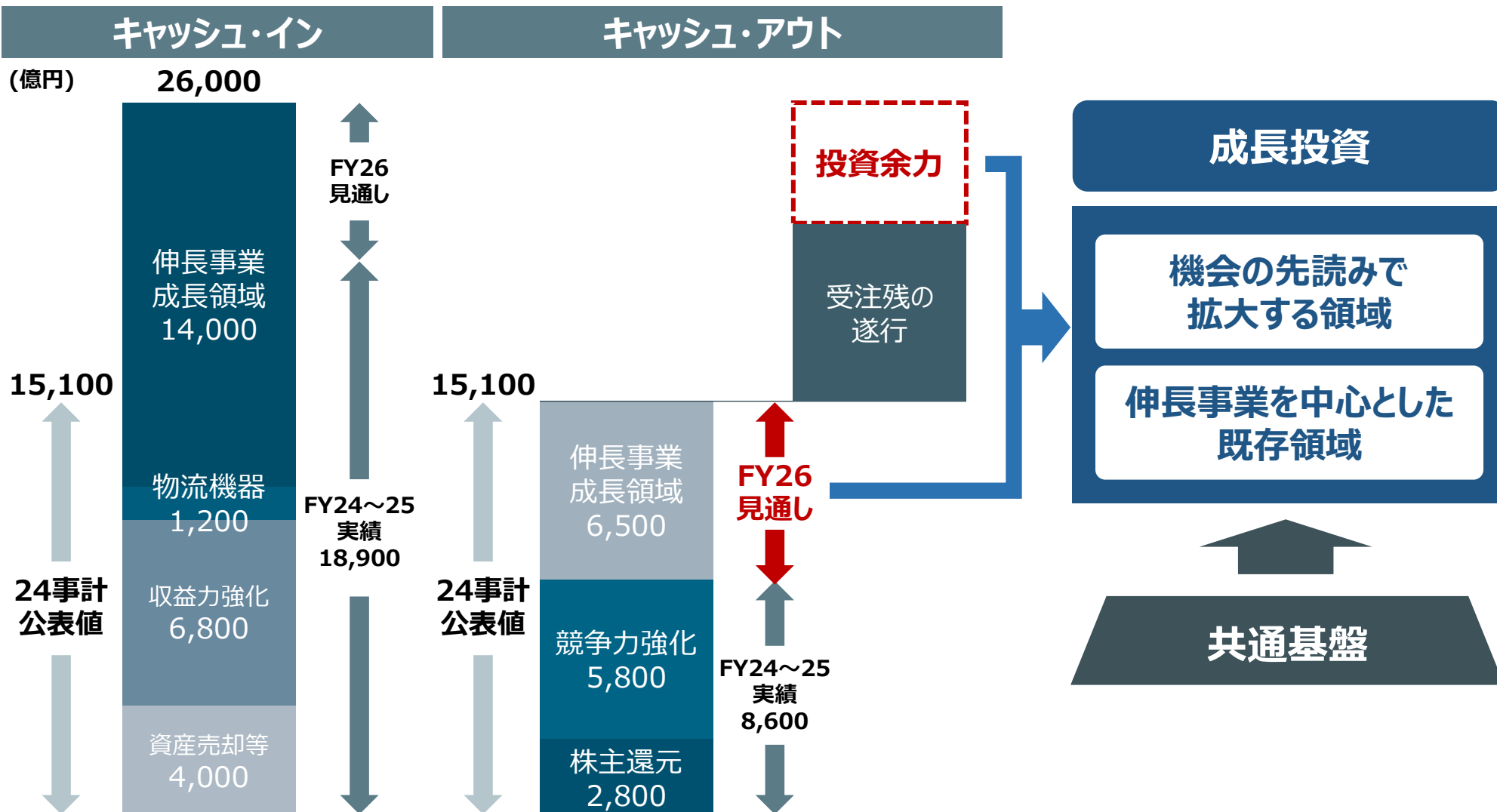
高利益体質

成長への投資

■ バリューチェーンのスリム化【縦】と事業間のシナジー【横】で新たな利益を創出する

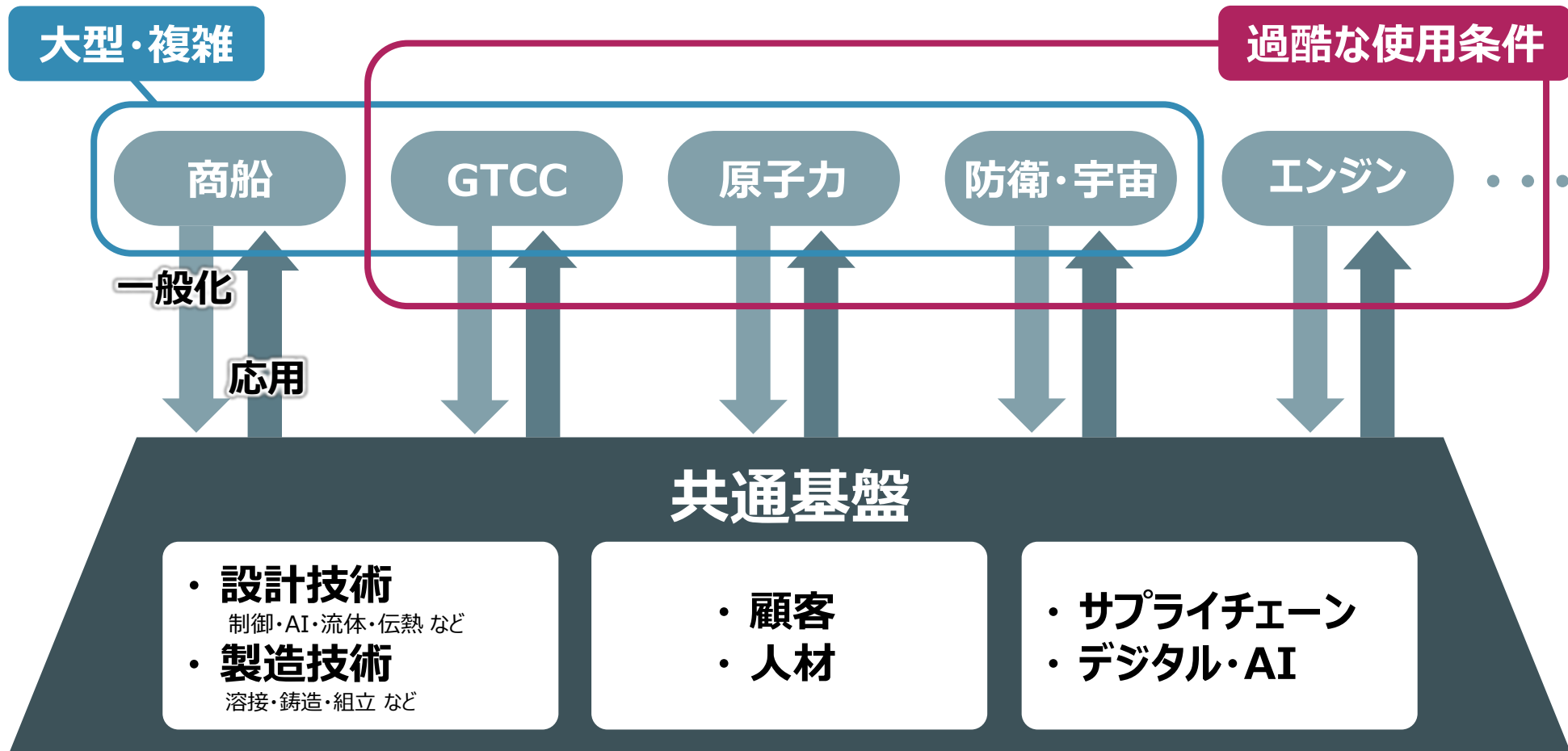


■ 生み出した利益を成長投資に配分する好循環の実現に取り組む



■ 共通基盤の活用で事業間シナジーを創出しながら成長を推進

共通基盤が生み出す製品分野



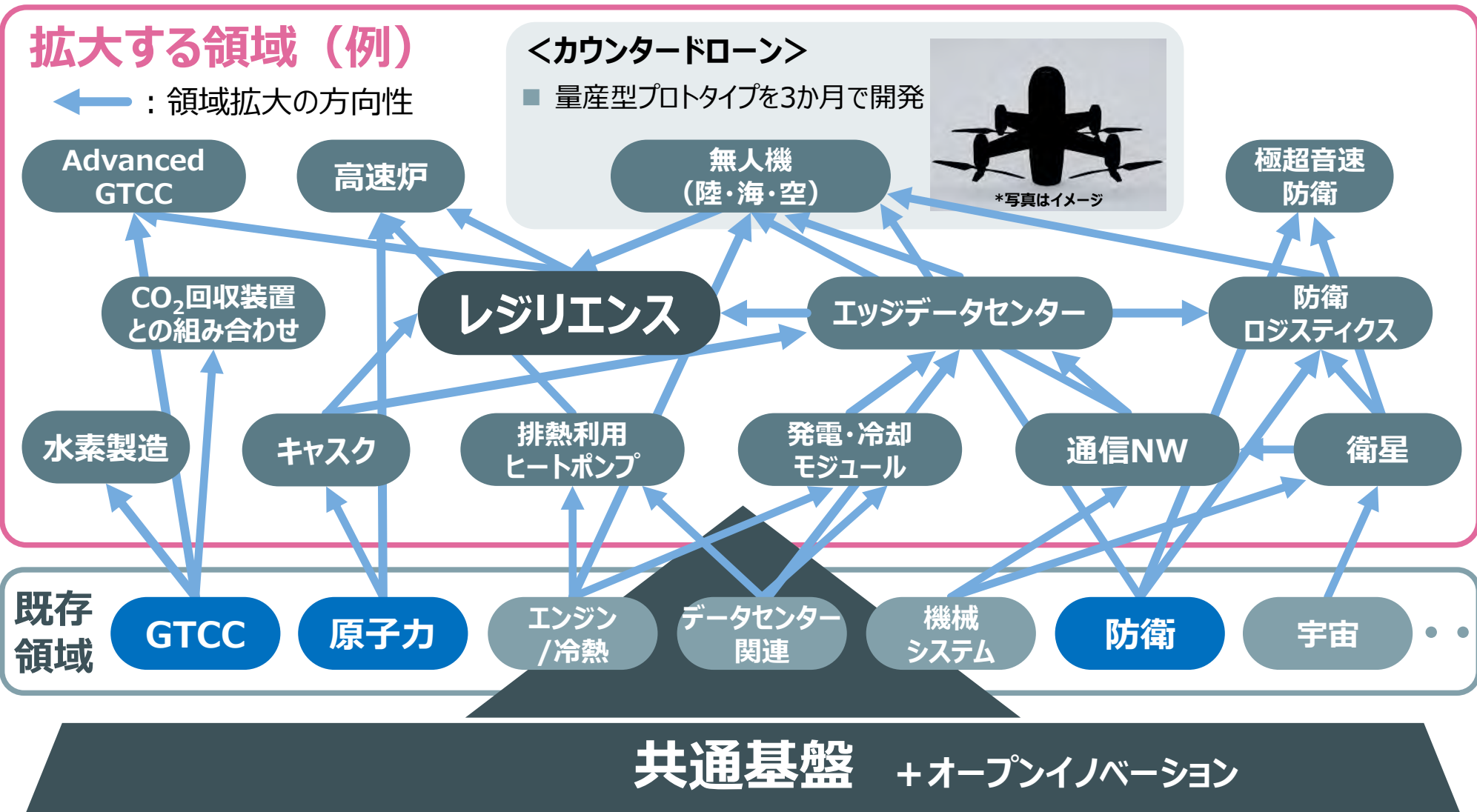
■ 共通基盤を活かして新たな領域へ積極的に展開

拡大する領域（例）

← : 領域拡大の方向性

＜カウンタードローン＞

■ 量産型プロトタイプを3か月で開発



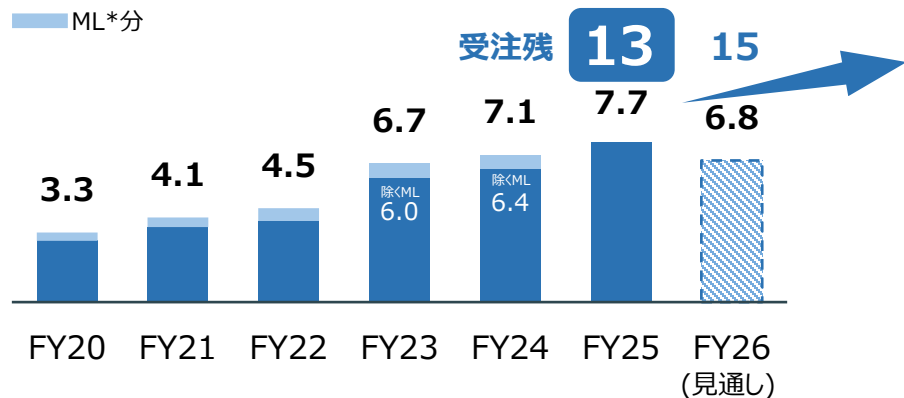
## 3. 24事計の進捗状況



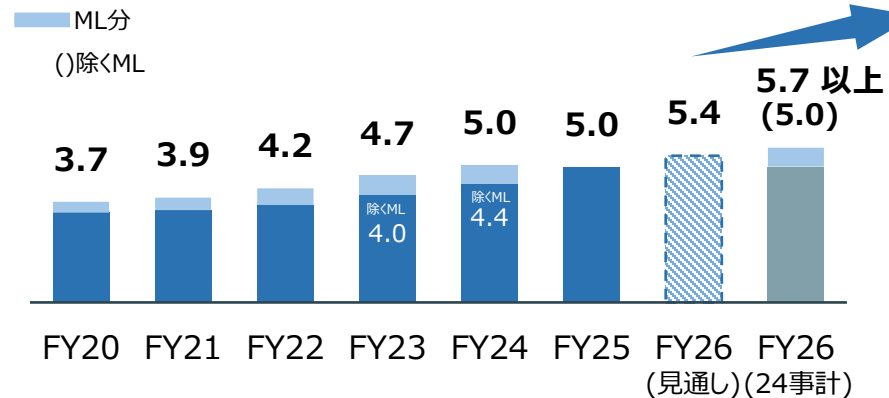
# 3. 24事計の進捗状況

- 24事計の事業利益率とROEの目標を1年前倒しで達成
- 26年度は24事計から更に高い利益水準を目指す

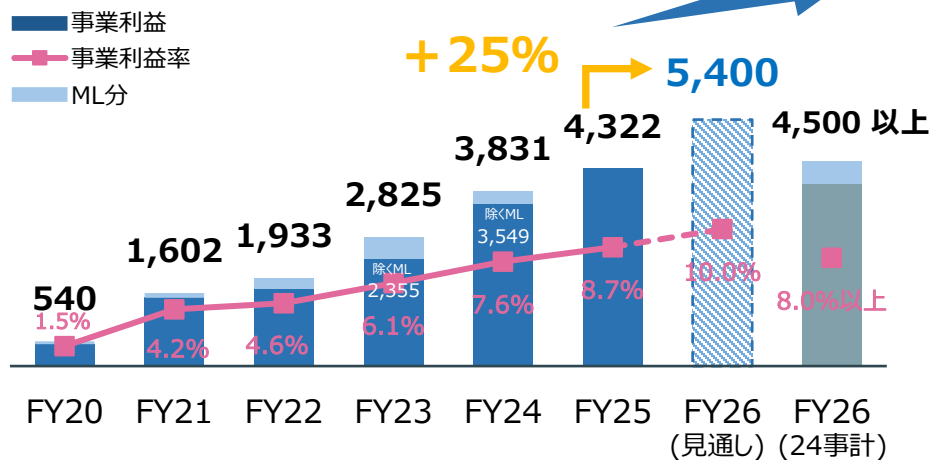
### 受注 (兆円)



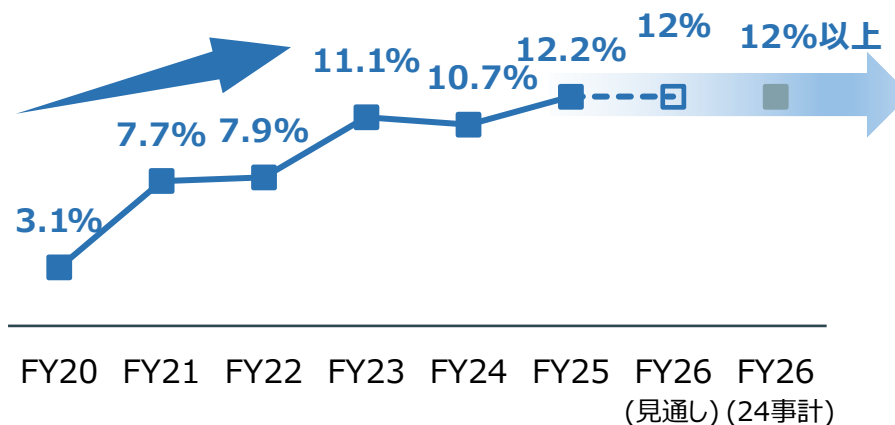
### 売上 (兆円)



### 事業利益 (億円)



### ROE (%)



### 3. 24事計の進捗状況 ポートフォリオ経営の強化

- 伸長事業の受注残の着実な遂行に注力
- 成長領域はニーズに合わせた対応にシフト

#### 24事計達成に向けた取り組み

#### 重点領域

① 伸長事業の着実な遂行  
+ 高利益体質の実現

② 成長領域の事業化推進

③ 事業競争力の強化

#### 事業

GTCC

原子力

防衛

データセンター

レジリエンス基盤領域

エナジー\*3

プラント・インフラ

インダストリアルソリューション\*3

航空・防衛・宇宙\*3

#### 主要施策

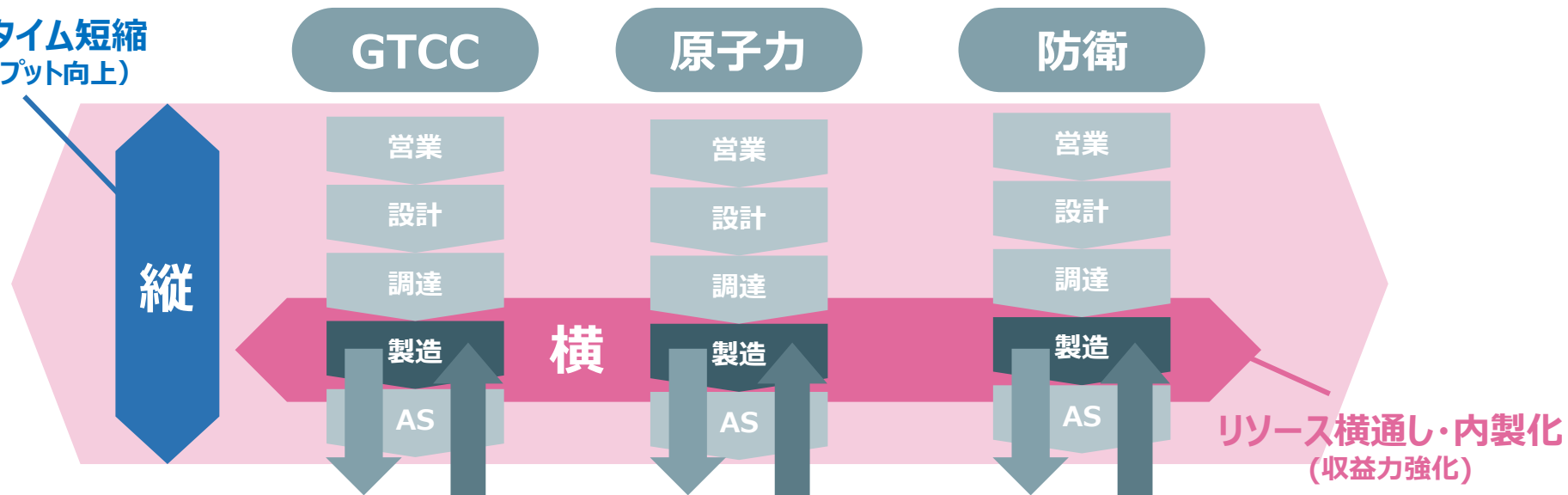
- ・FIC\*1立ち上げ
- ・生産性向上
- ・設備投資
- ・人的リソースの拡充と育成

- ・事業化
- ・高セキュリティニーズへの対応
- ・S+3E\*2の実現

- ・収益力向上とシナジー創出
- ・サービスの高度化

## 生産能力向上に特化して縦と横の「全体最適」を推進

リードタイム短縮  
(スループット向上)



## ファクトリーイノベーションセンター

最適な生産計画 (設備・人・モノ)

AIIエージェント



バリューチェーンの全ての情報を一元化

製造の自動化

フィジカルAI



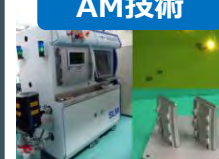
協働ロボット



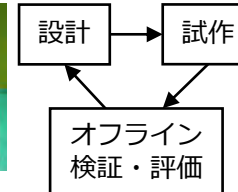
工場内物流自動化

最新技術の検証と実用化

AM技術



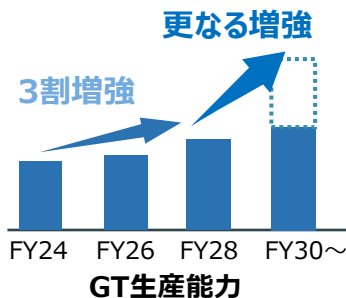
インプロセス品質保証



■ プロセス全体の最適化とコアパーツの設備投資を実施中

ガスタービンの増産対応

- 1,000超のカイゼン実行により生産能力3割増強を目途付け
- 更なる増強推進中



＜コアパーツの設備増強＞

- 新設案件受注により将来AS需要増
- 精密鋳造設備増強を推進



精密鋳造設備

＜段取り替え工数削減＞

- 同じ種類を連続製造

【従来】 ■ : 段取り替え (A,B,C機種 of 組立工程)

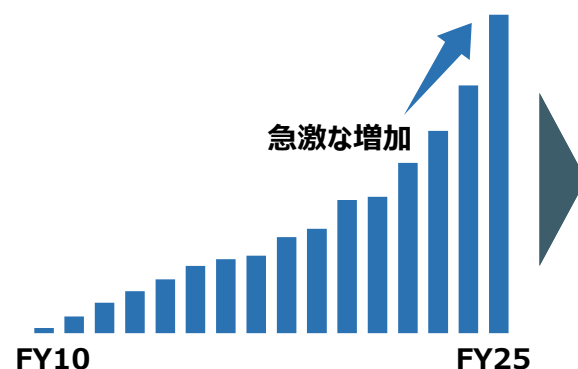


【カイゼン】

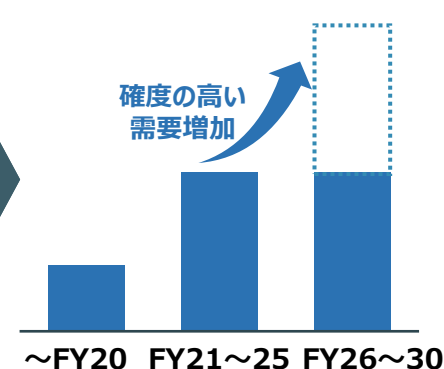


段取り替えの様子

＜J形累計受注台数＞



＜J形AS対象台数＞



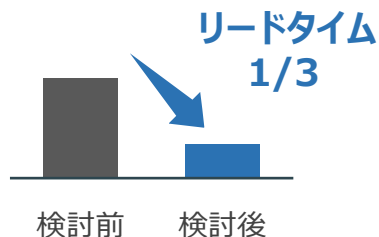
■ 共通基盤を活用して事業遂行能力向上に取り組み中

飛昇体の増産対応

- IT・AI活用で生産性向上を推進
- リードタイムを1/3に短縮

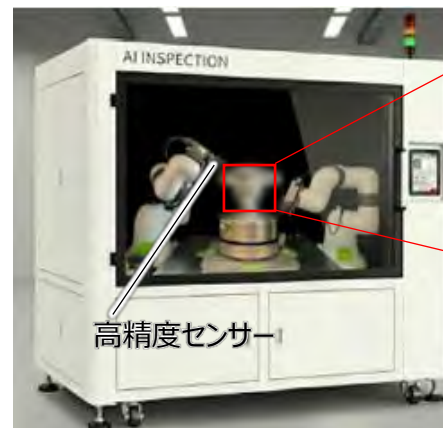


名古屋地区新工場



<クリティカルパーツのインプロセス自動検査>

- フィジカルAIが欠陥を自動検出



高精度センサー

検査装置イメージ  
(2027年度 稼働予定)



検査対象の自動識別

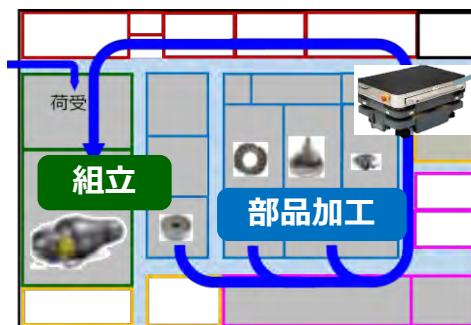
AIで異常箇所を  
自動判定



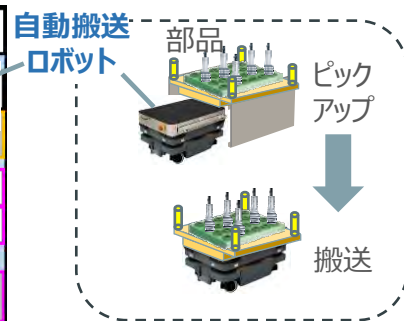
センシングデータ

<モノの流れの効率化>

- シミュレーションで生産プロセスを最適化
- ロボット活用で、加工・組立の段取り時間を削減



レイアウト



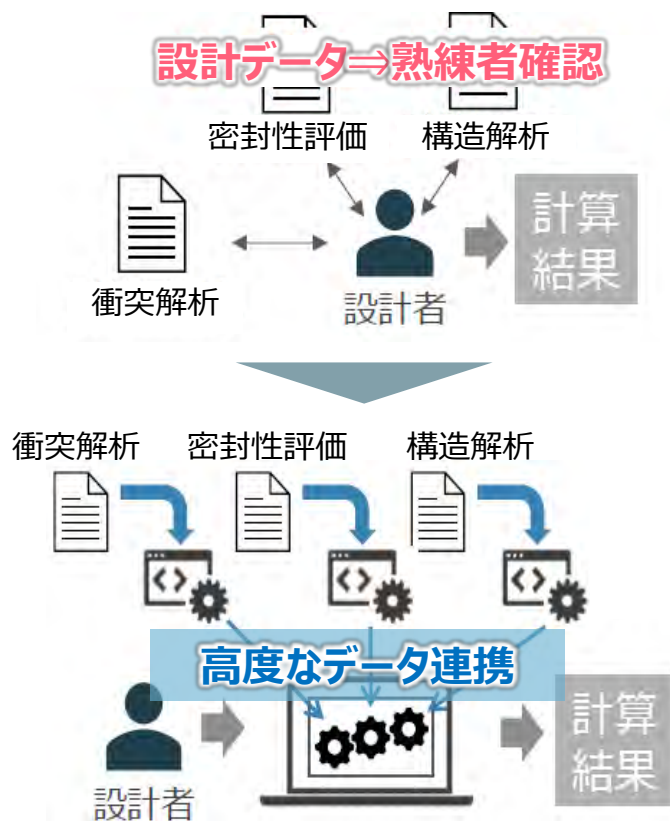
自動搬送

■ デジタル活用や製造プロセスをカイゼンして事業遂行能力向上に取り組み中

使用済燃料キャスク\*の増産対応

<エンジニアリング工程短縮>

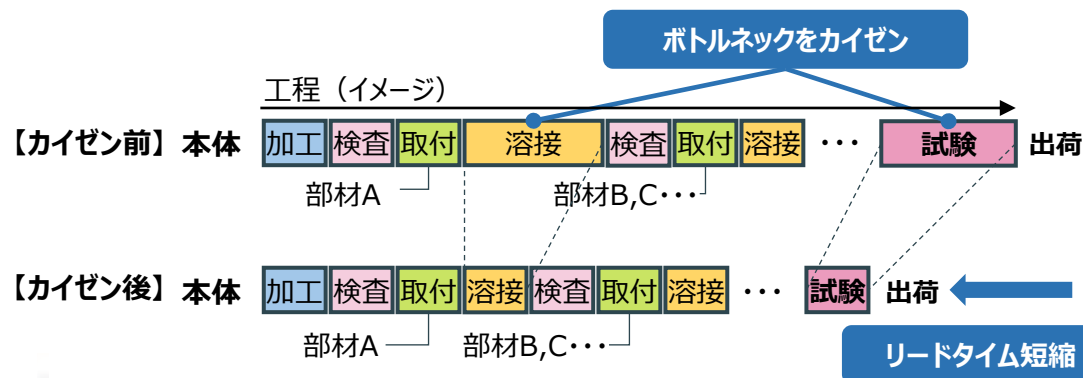
- 設計ツールの標準化で30%短縮



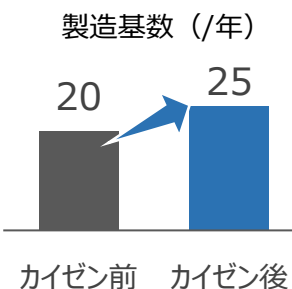
<製造能力向上>

- ボトルネックを解消し製造能力を25%向上

- 溶接方法のカイゼンと自動化
- 試験装置の増強



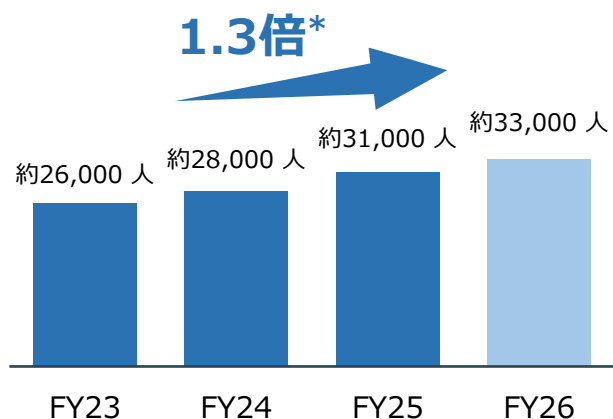
キャスク製造ライン



\* 使用済燃料の再処理までの間、一時的に貯蔵する容器。原子力規制委員会による型式認証（指定）が必要な高度な信頼性が求められる機器。これまで、国内では2社が取得

■ 増産を見据えた人材の拡充と充実した教育プログラムの展開

伸長事業の人的リソース状況



GTCC メンテナンス人材

- グローバルトレーニングセンター拡充によるスキル向上
- 遠隔監視活用によるOJT強化



GTメンテナンス指導



原子力 技能人材

- 各技術分野を網羅する原子力講座や工場内作業のVR教育等による採用者の早期戦力化



工場内作業のVR教育

防衛 キャリア人材

- 技能塾「技誘修練館」を新設
- 配属前の保有スキル見極めと能力開発支援で、増強メンバを即戦力化



技誘修練館

■ AI・デジタルを活用し知識・経験を補完 モノづくりの技術・技能伝承を効率化

設計

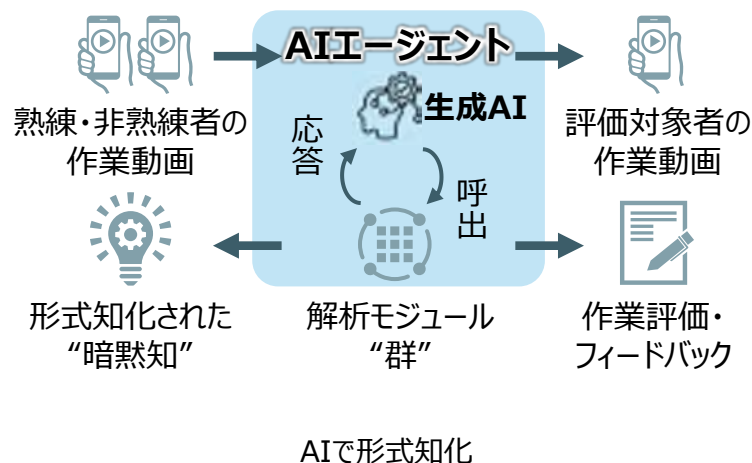
- 熟練者のノウハウが必要な設計にVR\*1を適用
- VRで実寸表示し、図面確認や、作業性確認等のレビューを効率化



新型宇宙ステーション補給機  
3Dモデル・VR表示

製造

- 溶接などの暗黙知をAIで形式知化
- 若手の作業をAIで評価し自己学習を可能とした
- 育成期間短縮
- AR\*2グラスで作業位置を指定
- 現場での寸法計測を不要とした



鋳物模型のAR画像



ARグラス着用での作業

■ 社会インフラの強靱化・安定運用ニーズの高まりを事業機会と捉え取り組みを強化

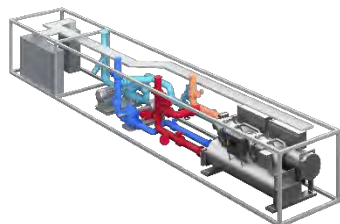
データセンター関連製品を事業化

レジリエンス基盤領域の取り組み

モジュール化

高セキュリティニーズ

S+3E<sup>\*1</sup>の実現

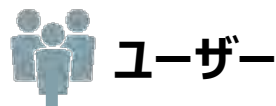


冷却モジュール



**DIAVULT**

高セキュリティ型 エッジデータセンター



ユーザー

大規模クラウド



- ・利便性
- ・集中高速計算
- ・情報利用

併用

分散型



- ・高いカスタマイズ性
- ・低遅延
- ・高セキュリティ
- ・高レジリエンス

<CO<sub>2</sub>回収装置の大幅コストダウン>

- モジュール化で製造/輸送/建設を中心にバリューチェーン全体を最適化

<次世代地熱プロジェクトに向けORC<sup>\*2</sup>供給>

- 次世代地熱ファーム・エネルギー社にORCを供給
- 経済的な再エネ安定供給



米国の地熱発電所サイト

■ 収益力強化に取り組むとともに事業間シナジーを創出

人的リソースをMHIGで活用

GTCC

大型案件の  
エンジニアリング  
能力増強

原子力

大物部品  
加工能力増強

防衛

豪州フリゲート  
リスクマネジメント

プラント  
エンジニア

製造技能

経験知・  
ノウハウ

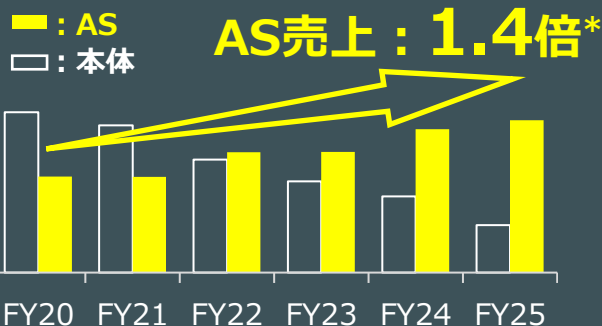
新領域の開拓

成長推進室

排熱利用ヒートポンプ  
(開発中)

Steam Power

ビジネスモデル転換  
収益力を強化



蒸気システム



ターボ  
圧縮機



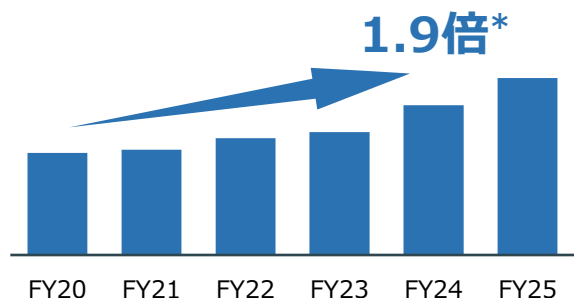
ヒート  
ポンプ

ターボ  
チャージャ

冷熱

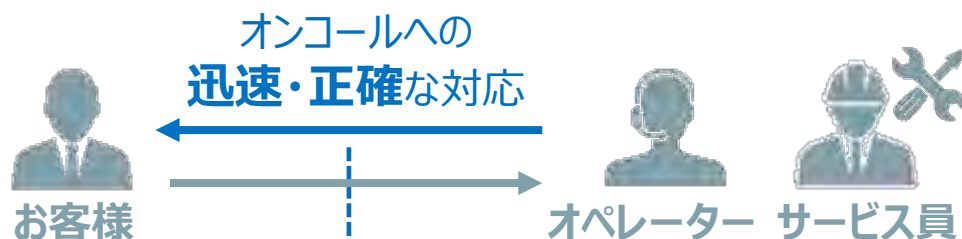
## ■ デジタル技術を活用したサービスの高度化を推進

### サービス売上



### 紙工機械オンコール対応の効率化

- 生成AIと音声認識によって、問い合わせへの対応を自動化し、応答品質と速度をカイゼン

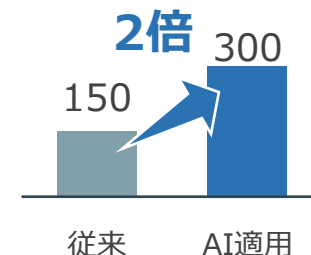


回答案提案  
必要な技術文書

記録作業の効率化 [件/月]

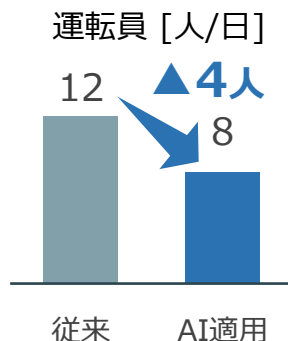
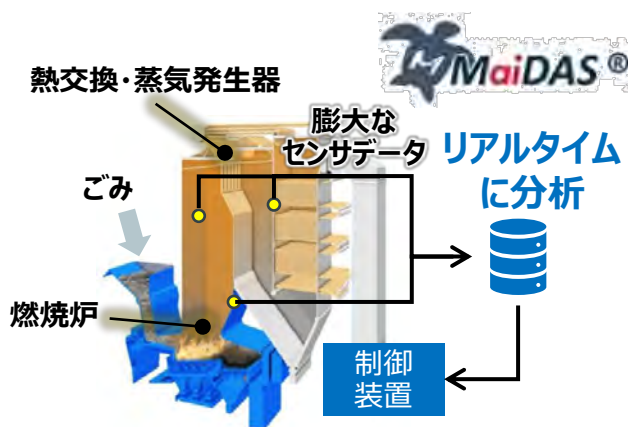


製函機「EVOL」



### ごみ焼却発電プラントの運転操作自動化

- プラント統合運用システム「MaiDAS®」
- 燃焼・AI・制御技術を組合せ、運転操作を自動化

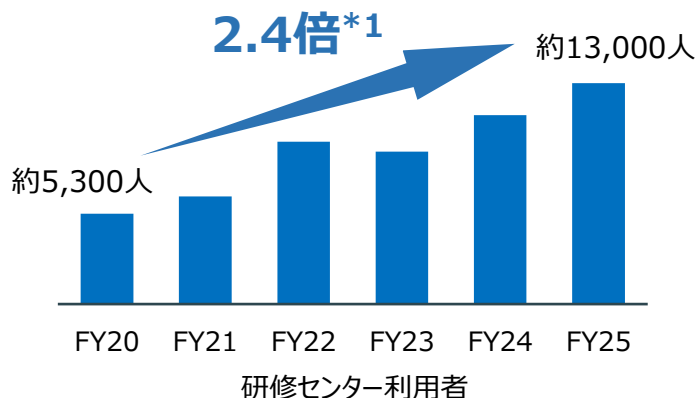


## ■ 変化する社会・顧客ニーズに応えるべくモノづくり人材・デジタル人材を強化

### モノづくりの技術・技能伝承

#### <人材の育成・強化>

- 新たな教育プログラムを立上げ
- 若手・キャリア採用者を即戦力化

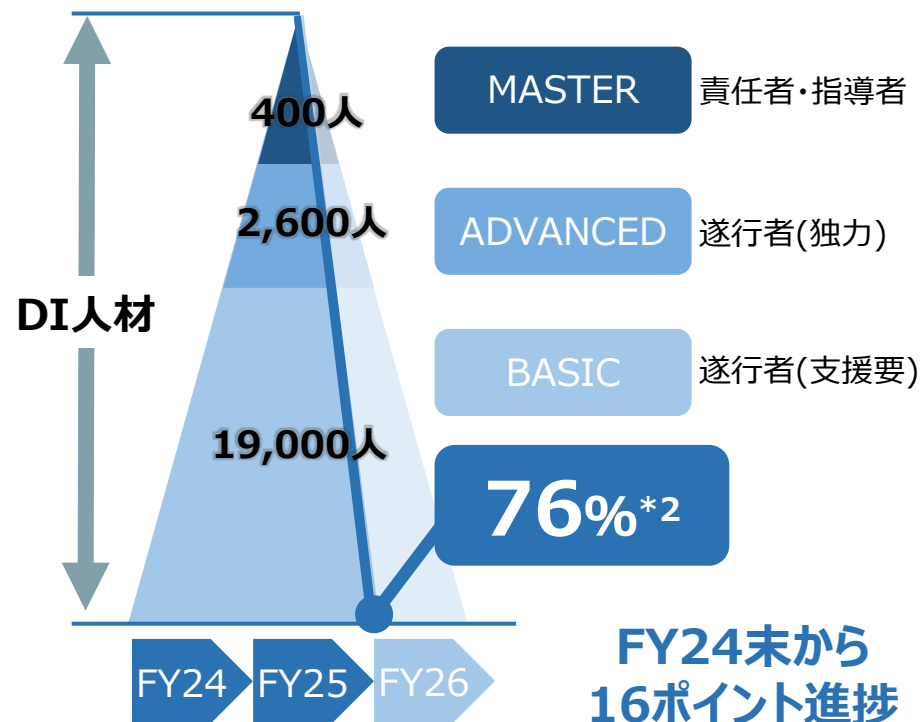


#### <技能分野別の横通し強化>

- 溶接、加工、組立スペシャリストのコミュニティを立ち上げ
- 課題解決のアイデアを創出し共有

### DI人材の育成

- デジタル人材育成と共に、デジタル・AI基盤の利用環境を整備し業務を効率化
- AIによる業務効率化の効果は150億円@FY25



## 4. まとめ

### 24事計達成に向けた取り組み

- 26年度は 事業遂行能力を高めることで 高水準の**受注残に着実に対応**していきます
- その中で「全体最適」を実践することにより **高利益体質への変革**を実現します

### 長期的な成長に向けて(次期中期事業計画方針)

- **経営目標である高利益体質と成長投資の好循環**を実現します
- 「全体最適」に加え「領域拡大」の取組みとして 長期的視点で固定概念に捉われない 新たな顧客価値の創造に挑戦するための**成長投資**を行います
- 伸長事業を更に強化すると共に 事業機会を捉え 共通基盤を活かして新たな領域に展開していくことで **飛躍的な成長の実現**を目指します

# 補足資料

	FY2024	FY2025	FY2026
売上収益	5.0兆円	5.0兆円	5.4兆円
事業利益 (率)	3,831億円 (7.6%)	4,322億円 (8.7%)	5,400億円 (10.0%)
ROE	10.7%	12.2%	12%
総資産回転率	0.78	0.67	0.7
Debt/EBITDA倍率	1.2倍	0.9倍	0.7倍
一株当たり配当金*	@23円	@25円	@29円

\* 中長期的な累進配当を実現する株主還元方針としてDOEを採用(2024年5月28日公表)

### 台湾電力・通霄(トンシャオ)発電所向け 超大型GTCC発電設備受注

生産性向上



- 最新鋭JAC形採用の総出力280万kW超大型GTCC発電設備プロジェクトを受注
- 既設設備の更新で出力増強と環境負荷低減に貢献

### 米国ジョージア・パワーと 世界最大 水素50%混焼実証に成功

エナトラ



- マクドフ・アトキンソン発電所の大型M501GAC形GTCC発電設備で水素50%混焼実証に成功
- CO<sub>2</sub>排出量は天然ガス100%焚きに比べ約22%減
- ジョージア・パワーにおける脱炭素化の推進に貢献

### ベトナム オモン第1火力発電所向け 既設ボイラーの設備更新を受注

アフターサービス



- ボイラーメーカーとしての技術力を生かして油から天然ガスへの燃料転換プロジェクトを受注
- CO<sub>2</sub>排出量を削減するほか、脱硝装置の追設によりNO<sub>x</sub>排出量も削減

### ライセンス先の三井E&S MET過給機累計生産100台達成

ライセンス



- MET過給機の製造・販売ライセンス契約を締結した三井E&Sは、累計生産100台を達成
- 他型式のMET過給機についてもライセンス生産を順次拡充。幅広いラインアップへの対応を進めていく予定

### 核融合実験炉ITER向けダイバータ 外側垂直ターゲット実機初号機が完成

領域拡大



- 核融合実験炉ITER用ダイバータの重要な構成要素である、外側垂直ターゲットの実機初号機が完成
- 高精度の製作・加工技術が求められる同製品の製造を通じて、ITER計画の進展に貢献

### 英国サイズウェルC 原子力発電所向けポンプを受注

領域拡大



- 英国サイズウェルC原子力発電所1/2号機向けに海水ポンプを含む5機種34台を受注
- 同発電所への機器納入を通じて、世界の原子力発電の安全・安定運転に貢献

### パートナーリングを通じた拡販 トルクメニスタン肥料製造プラント受注

パートナーリング



- トルコ チャルックグループとのパートナーリングにより、同国最大規模の肥料製造プラントを共同受注
- プラントへのCO<sub>2</sub>回収装置の付設により尿素肥料を増産するとともに環境負荷を低減

### CO<sub>2</sub>ネットゼロを目指す 水素ベースの製鉄プラント建設着工

エナトラ



- 水素ベースの製鉄生産の産業規模実証プラント建設が、オーストリアのリンツで着工
- 当社独自の水素ベース微粉鉱石還元「HYFOR®」およびスメルター技術で脱炭素に貢献  
HYFOR® : Hydrogen-based Fine-Ore Reduction

### 英国初となるセメント工場向け CO<sub>2</sub>回収プラントを受注

エナトラ



- 当社独自のCO<sub>2</sub>回収技術「Advanced KM CDR Process™」を欧州で初めて採用
- 英国政府が進めるCCUSクラスタープログラム\*に貢献  
\*回収したCO<sub>2</sub>をリバプール沖の枯渇ガス田に恒久的に貯留

### 廃棄物焼却発電施設の 海外案件を連続受注

領域拡大



- 台中文山発電所 (台湾)向け主要機器、チュアスサウス発電所 (シンガポール) ボイラー改造工事を連続受注
- 既設施設で得た設計・施工・アフターサービス事業のノウハウを生かし、施設の安定稼働に貢献

### 優れたデザイン性や環境性能を 兼ね備えた新型車両 営業運転開始

競争力強化



- 広島・三原製作所で製造した西武鉄道山口線向け新型車両「L00系」が、営業運転開始
- デザイン性と環境性能を兼ね備えた新型車両を通じて、暮らしを支える公共交通の発展に貢献

### 製函機EVOL全世界出荷700台達成 /段ボール機械北米AS伸長

アフターサービス



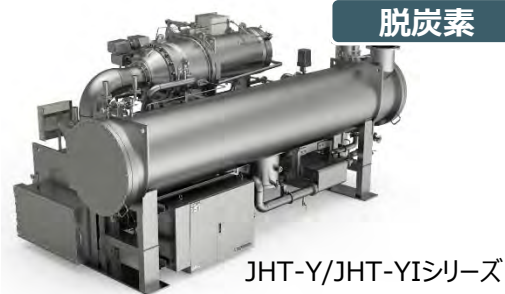
- 世界最高レベルの生産スピード (400枚/分) を誇る製函機EVOLシリーズの全世界累計納入700台達成
- AR (仮想現実) 及びDXの活用で、北米地域でアフターサービス事業を拡大

### Supercomputing2025 データセンター関連事業として米国初出展



- 世界中から18,000人以上の参加者が集まる、高性能コンピューティング関連の国際会議に初出展
- 冷却システム、発電システムなどのデータセンター向け当社ソリューションを各種展示

### 2025年度「省エネ大賞」で 大容量ターボ冷凍機が「経済産業大臣賞」



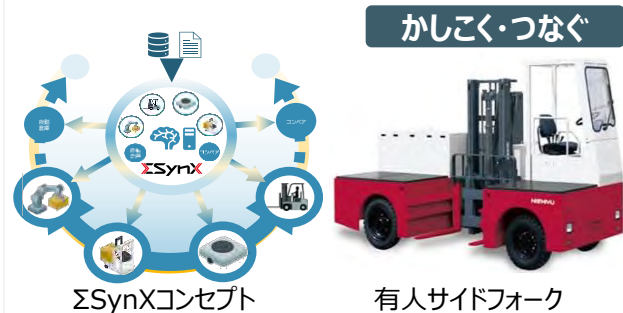
- 環境負荷の低い冷媒HFO-1234yfを採用
- 電力消費量およびCO<sub>2</sub>排出量を年間約20%削減(従来比)
- 脱炭素社会の実現に向け環境負荷低減に大きく貢献

### 水素混焼が可能な450kWガス コージェネレーションシステムの販売開始



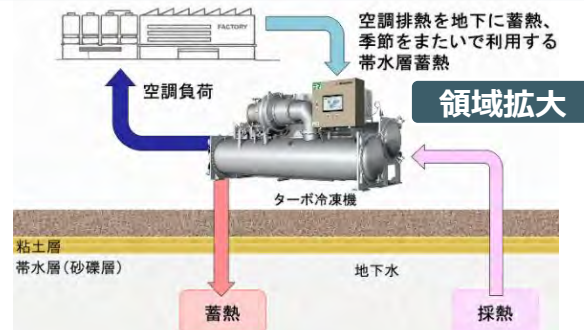
- 東邦ガスと共同開発
- 最小限の現地改造で水素混焼仕様に変更可能

### ロジスティクスソリューション



- 物流自動化・知能化の一環として、防衛ロジスティクス分野に向けたソリューション事業を展開
- 荷役現場の省人化・作業の安全性に寄与する幅広いソリューションを提案

### 帯水層蓄熱システム 関西地方に続き東海地方で稼働開始



- 地中深くの帯水層に蓄えられた砂利や地下水を巨大な蓄熱槽として活用
- 季節をまたいだ熱の循環利用でエネルギーを有効活用

### 空調市場が急成長するインドで 販売パートナーと生産拠点を設立



- 空調需要が増加しているインドで、地産地消体制を確立し、市場での事業拡大を一層加速
- 販売網強化・供給拡大、安定したアフターサービスの提供、生産体制とサプライチェーンの強化を実現

### ミサイル関連事業



25式地对艦誘導弾



25式高速滑空弾

生産性向上

- スタンド・オフ・ミサイル等事業の着実な推進
- 25式地对艦誘導弾、25式高速滑空弾装備化

画像は防衛省HP記載の発射試験画像を当社加工

### 日英伊3か国による 次期戦闘機の共同開発



領域拡大

- 日英伊合弁会社\* Edgewing Systems Limitedが設立され、国際共同開発の体制確立

\*出資者 BAEシステムズ/レオナルド/日本航空機産業振興株式会社  
画像は防衛省防衛力抜本的強化の進捗と予算（R7年版）

### 地域航空の持続的な発展に向け 41席構成に改良

CRJ450

アフターサービス



- CRJ450は客室快適性を高めたプレミアムサービス
- 米United航空が導入を決定

### 艦艇事業



潜水艦「ちようげい」

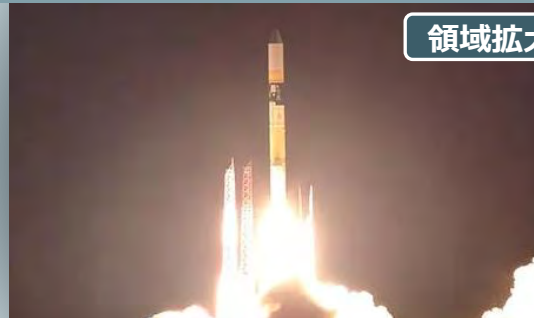


護衛艦「ゆうべつ」

生産性向上

- もがみ型護衛艦「によど」、「ゆうべつ」を引渡し
- たいげい型潜水艦「ちようげい」を引渡し
- 引き続き後続艦建造を着実に推進

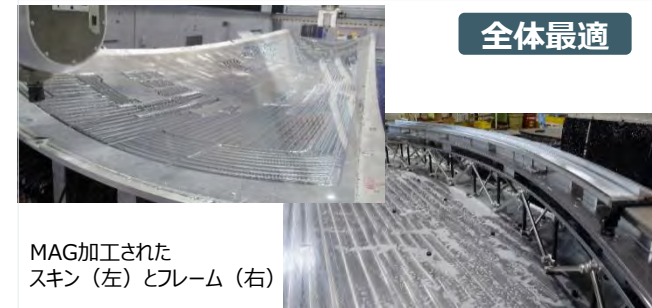
### ロケット事業



領域拡大

- H-II A 最終50号機の打上げに成功
- 日本の大型基幹ロケットは後継機のH3へ移行
- 高信頼性と打上げ性能・コスト競争力を兼ね備えたロケット輸送サービスの実現に取り組む

### 航空機外板パネル製造のコストダウンと 環境負荷低減を実現



全体最適

MAG加工された  
スキン（左）とフレーム（右）

- 超音波計測による加工制御や加工パスを自動補正する技術等を組み合わせたMAG\*加工法を開発
- ケミカルミリングが必要な従来の加工と比較し、環境負荷低減とコスト低減(約3割削減)を両立

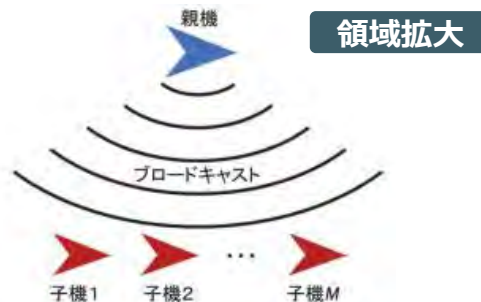
\*Mitsubishi Advanced Green

## 屋外 1km 以上先へ安定送電する レーザー無線給電システムの開発



- 大気ゆらぎ(擾乱)の影響を低減するレーザー光エネルギー伝送方法を開発
- 1kWの近赤外レーザーを用いて屋外1km 先への150W伝送を実証

## ブロードキャスト制御による複数無人機の誘導・フォーメーション制御技術の開発



- 基地局の役割をビークル 1 台に割り当て、それ以外のビークルに斉送信 (ブロードキャスト通信) する群制御システムを開発
- ビークルの途中増減に依存しない通信システムを実現

## XR(クロスリアリティ)による 疑似体験技術の開発



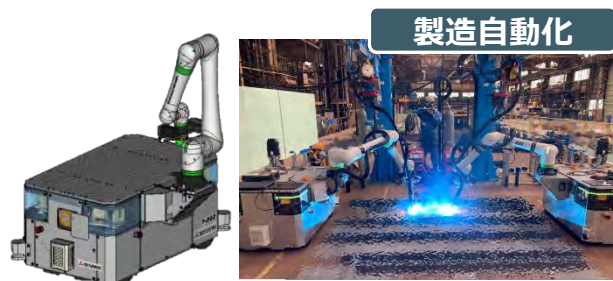
- VRと小型モーションを用いて、航空機の搭乗/操縦を疑似体験
- 製品/サービス企画段階で、製品の提供価値を体感・体験

## 大型構造物品への微細形状積層を 実現するチャンバーフリーAM



- サイズの制約を受けない、大型部材の造形を可能とするPBF方式のAMプロセスを開発
  - 製品の曲面上に微細構造を直接積層造形できる
- AM : Additive Manufacturing  
PBF : Powder Bed Fusion

## 製造現場の自動化・工程短縮を実現 する自律移動型協働ロボットの開発



- 工場内をFlexibleに自律移動し、人と協働できるロボットを開発
- MHIグループの製造現場を中心に導入し、溶接や組立等の作業を実施

## 検査のリードタイムを大幅に短縮する 超音波探傷技術の開発



- 垂直配管を自走し、レーザーによる外径計測、タイヤ型超音波探触子による連続肉厚計測を自動化
- 足場レスで、配管全長の劣化度 (クリープ損傷度) を評価でき、効率的に余寿命を診断

