

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

© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.



2024年事業計画（以下、24事計）の推進状況について、ご説明いたします。

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^{*1}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**

© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

2

*1 Business Continuity Management

まず、2025年度を振り返ります。

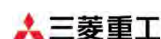
2025年度の経営成績は、受注高、事業利益、当期利益、キャッシュフローのすべてが過去最高となりました。また、エネルギー・防衛の伸長事業を中心に受注が伸び、受注残高は13兆円を超えています。そのような中、「ITO」の方針の下、高利益体質の実現に取り組み、24事計で掲げた事業利益率とROEの目標を1年前倒しで達成しました。

続いて、事業環境の変化については、まず、国際政治の不安定化が進み、防衛分野のみならず経済面での安全保障意識も高まっています。また、経済のブロック化が進むことで、サプライチェーンの寸断リスクが増大しています。さらに、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。この他にも、社会活動の機能不全につながる課題が顕在化しています。例えば、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などが挙げられます。

一方で、技術のイノベーションも進展しています。特に生成AIは、業務遂行の主体（AIエージェント）へと進化し、製造自動化（フィジカルAI）の分野が活発化しています。また、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した現実的な路線へと進んでいます。

これらの事業環境の変化により、当社が課題解決に貢献できる領域が増えています。資料に記載の①～⑥の分野における事業機会が、その具体例です。これらに共通するキーワードは、「レジリエンス」です。

24事計進捗



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	2.6兆円
	投資	1.2兆円
	株主還元	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断的に共有することで、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



次に、24事計達成に向けた取り組みについてご説明します。まず、受注残の確実な遂行により、収益基盤を強固していきます。具体的には、事業遂行能力を高め、製品やサービスを確実かつタイムリーにお届けするとともに、「全体最適」を実践し、高利益体質への変革を推進します。そして、生まれた投資余力を成長投資に回し、「領域拡大」の具体化を加速します。

最後に、長期的な成長に向けた考え方を説明します。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、企業価値を高めてまいります。

- 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させます。また、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。
- 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すとともに、専門技術や知見を横断的に共有することで、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つつあることから、この機会を捉え、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における重要なアプローチです。
- そして、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、これらを踏まえた数値目標と財務戦略を具体化してまいります。

- 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**

本日の資料の構成は、目次に記載の通りです。

1. 事業環境



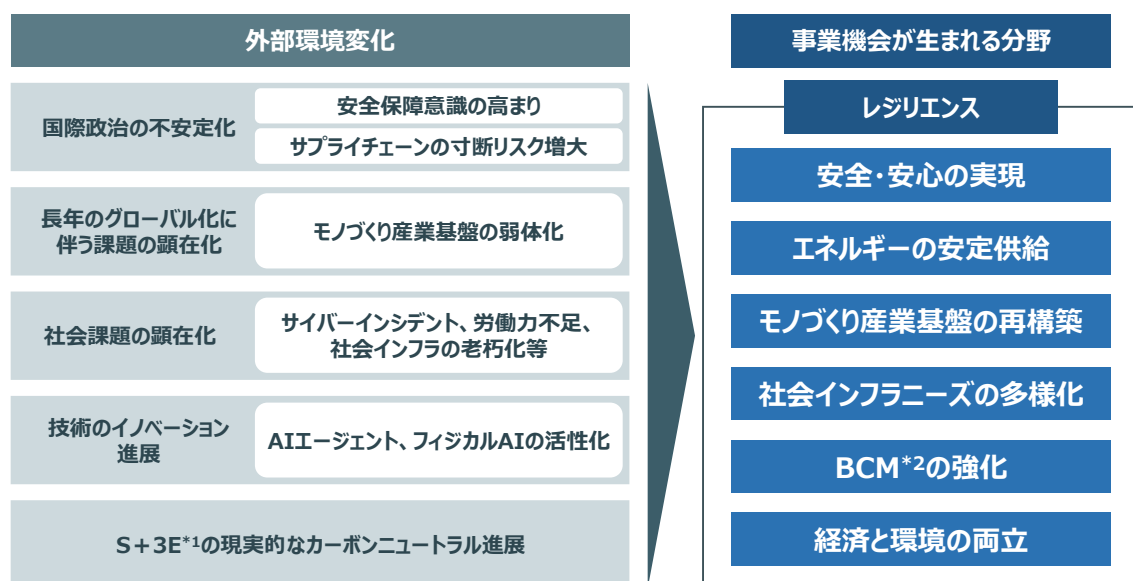
© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

5

はじめに、事業環境について説明します。

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



© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

6

*1 Safety, Energy Security, Economic Efficiency, Environment *2 Business Continuity Management

外部環境については、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、モノづくり産業基盤の弱体化、サイバーインシデントや労働力不足、AIの進展など、多方面で変化が見られます。

環境の変化はリスクの意味合いが強いですが、その裏返しとして事業の機会にもなります。安全・安心の実現やエネルギーの安定供給など、当社が社会課題の解決に貢献できる分野において、事業機会を捉えていきたいと考えています。

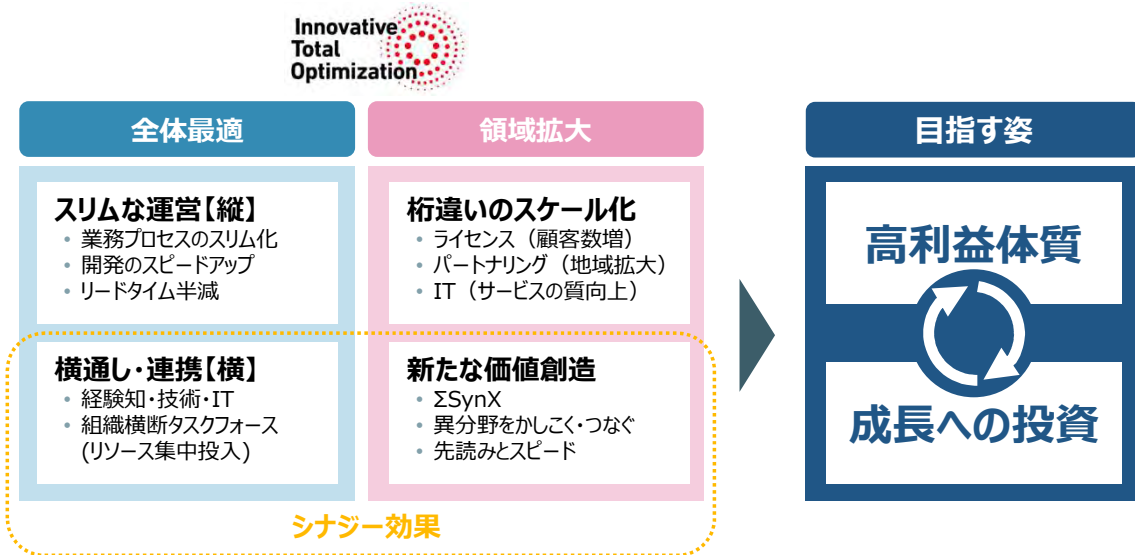
キーワードは、「レジリエンス」です。

2. 高利益体質と成長投資の好循環

続いて、経営目標である「高利益体質と成長投資の好循環」について説明します。

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



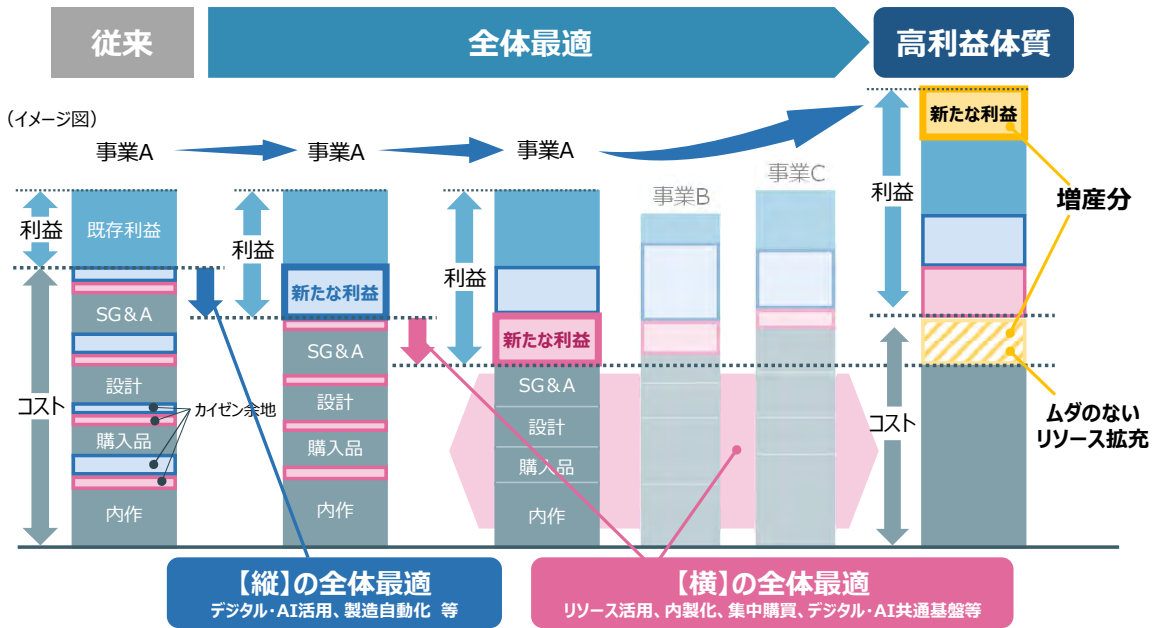
この好循環を達成するための重要な手法が、「ITO」です。ITOがどのようなものかを説明するため、昨年の資料を再掲しています。

「全体最適」とは、組織の連携を強化し、生産性向上と収益力強化を図る取り組みのことです。そして、「領域拡大」とは、より多くの地域や顧客にスピード感を持って新しい価値を提供する取り組みのことです。

これら二つの取り組みを確実に進めることで、「シナジー効果」を創出し、「高利益体質と成長投資の好循環」を実現します。

2. 高利益体質と成長投資の好循環
全体最適の狙い

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



© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

9

このスライドには、「全体最適」が具体的にどのような効果を生んでいるかを、イラストで示しています。

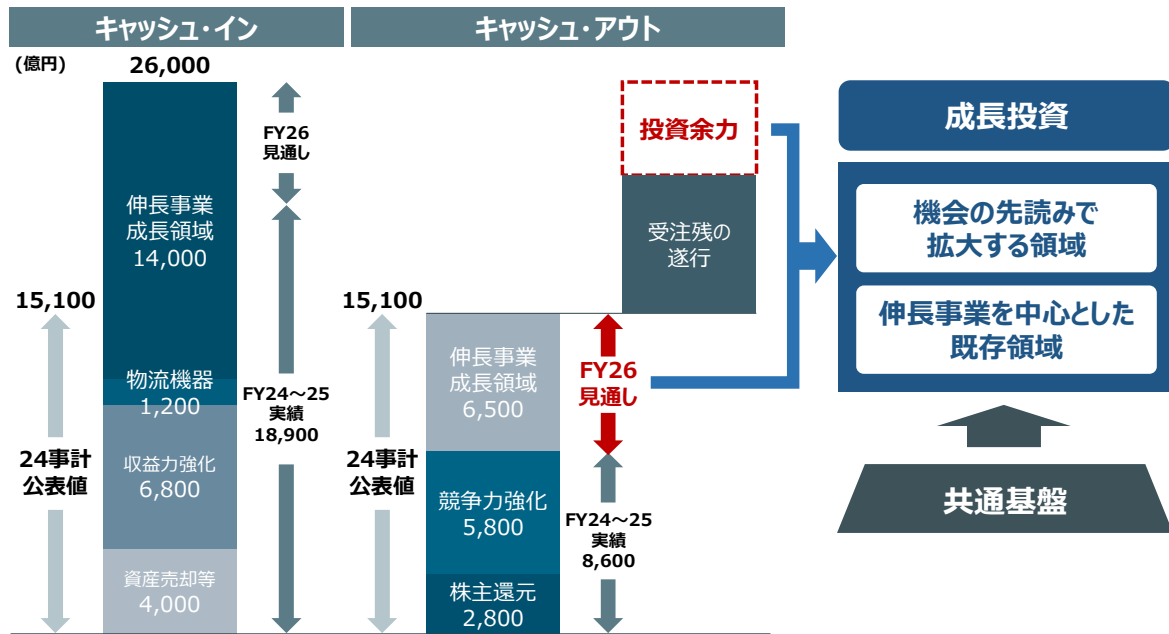
一番左の事業Aをご覧ください。棒の高さは売上を示しており、コストを差し引いた水色の箱が利益です。コストには内作、購入などのバリューチェーンで生じるものが含まれていますが、各バリューチェーンには、多くの改善余地があります。デジタルやAI、製造自動化などによる新たな利益を、この改善余地に対して数十%の規模で創出することができます。これが【縦】の「全体最適」であり、左から二つ目がこれを表しています。

また、個別事業のバリューチェーンに加え、複数事業間にも横断的な改善余地も残されており、リソースの活用や内製化などによって、新たな利益をさらに数十%創出することができます。これが【横】の「全体最適」で、左から三つ目がこれを表しています。

このような最適化を実現した上で、必要な増産に対応することが大切で、一番右の姿がこれを表しています。一連の取組みを全事業で推進し、会社全体が高利益体質になることを目指しています。現在、事業部から約300のテーマが提案されており、目下、推進中です。

2. 高利益体質と成長投資の好循環
成長投資の強化

■ 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



© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

10

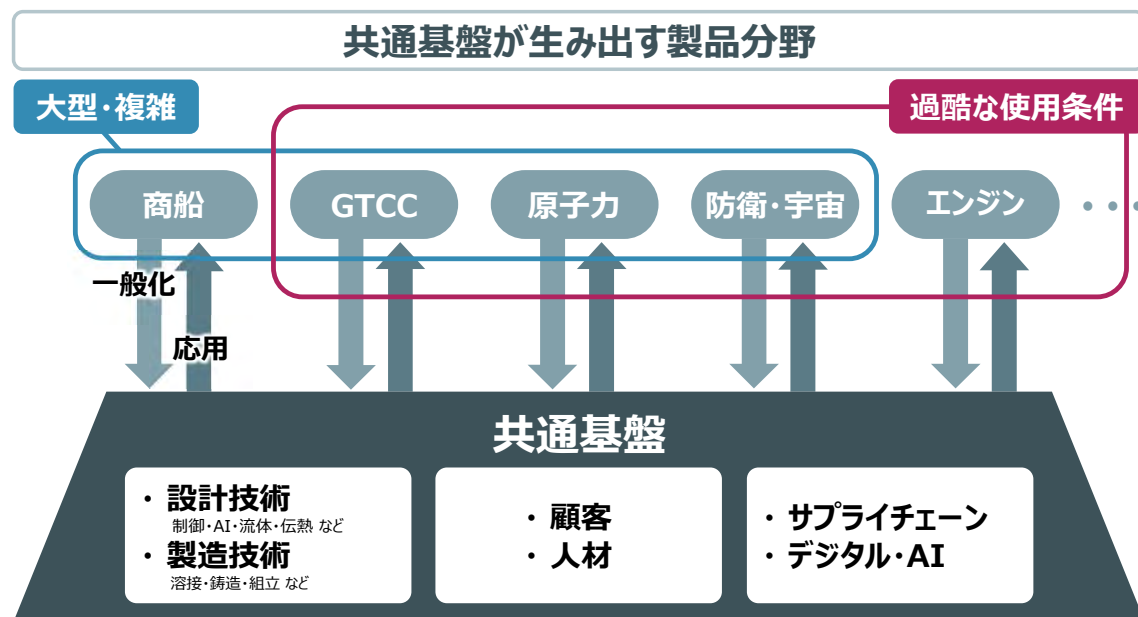
そして、「全体最適」で生み出した利益を成長投資に配分し、好循環の実現に取り組めます。

24事計計画時のキャッシュ・インの公表値は約1.5兆円でしたが、26年度分を含めると2.6兆円へと大幅に増加する見通しです。これには前受金も含まれているため、すべてを投資に回せるわけではありませんが、24事計計画時よりも多くのキャッシュが生まれている状況です。

このキャッシュを、伸長事業を中心とした既存領域と、機会を先読みして拡大する領域に順次配分し、長期的視点で成長につなげていきます。

これを可能にする共通基盤について、次のスライドで説明します。

■ 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

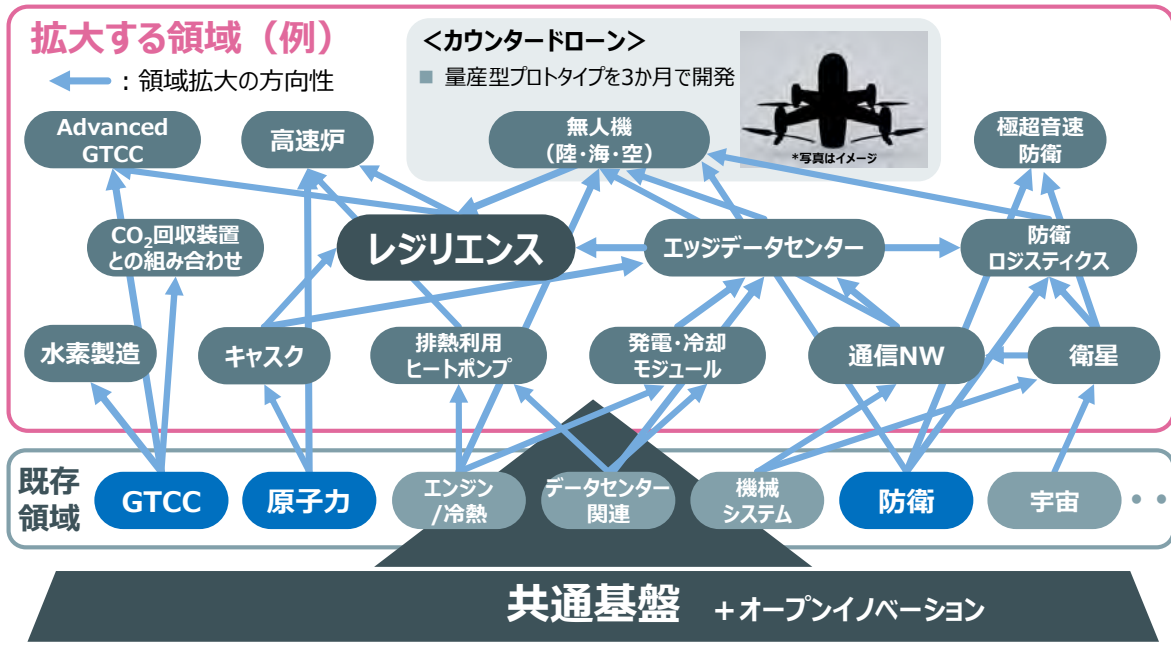


「全体最適」と「領域拡大」の実現においては、当社の特長である「共通基盤」を最大限に活かしていきます。

当社の主な共通基盤は、設計技術、製造技術、顧客、人材、サプライチェーン、デジタル・AIであり、これらの共通基盤の上に、各事業が成り立ち、お互いにシナジーを出しながら成長を推進しています。

当社は特に、大型で複雑な製品や過酷な使用条件下で精緻に制御する製品を強みとしており、ここでは、そのような製品を扱う事業を、シナジーを生む事業の一例として示しています。

■ 共通基盤を活かして新たな領域へ積極的に展開



© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

12

このスライドは、共通基盤を活かして拡大する領域をイメージしています。一番下が共通基盤、これに世界中のCoE（Center of Excellence）と連携するオープンイノベーションを加えています。中段には既存領域、一番上の大きな四角には拡大する領域のイメージを示しています。また、水色の矢印は、領域拡大の方向性を示しています。

当社の事業は、先ほど説明した共通基盤の上に成り立っており、捉えた事業機会に対し、共通基盤を活かして新たな領域に展開するため、積極的に投資を行っていきます。

例えば防衛分野では、研究所と事業部門が連携し、カウンタードローンの量産型プロトタイプを3か月で開発しました。ここでは、当社の基盤技術である回転翼の知見や、量産品の設計・製造技術が生かされています。当社の強みは、独自の共通基盤を活用することで、スタートアップよりも早く開発し、早く量産できる点にあります。また、市場のニーズにも柔軟に対応できます。

このように、当社のポートフォリオの基本は、「共通基盤を活かしたシナジーによって事業内容を新たな領域に展開していく」ことにあり、「領域拡大」の中核を担います。拡大する領域は、レジリエンスにつながるものが多く、環境変化に対応した事業機会が生まれる分野とも一致しています。

市場ニーズの変化に合わせ、数千億円規模の新たな利益創出を狙います。

3. 24事計の進捗状況



© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

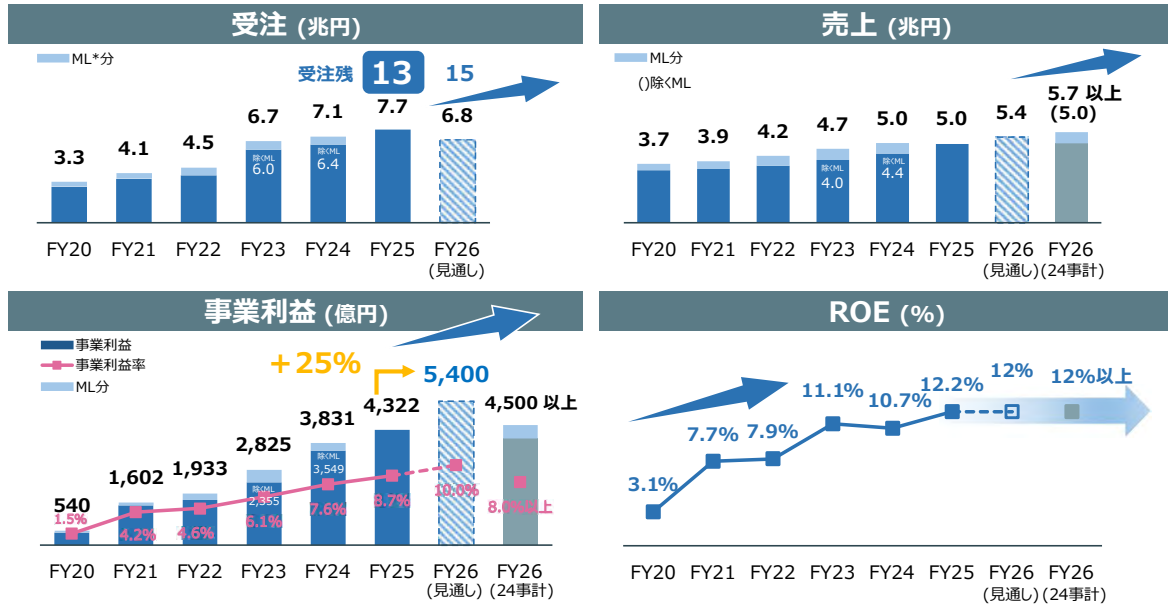
13

ここからは、24事計の進捗状況について説明します。

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



© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

* ML : 三菱ロジスネクスト

14

先日公表した25年度決算では、24事計の事業利益率とROEの目標を、1年前倒しで達成しました。26年度はさらに高い利益水準を目指し、事業利益の目標を4,500億円から5,400億円に引き上げています。

また、25年度末の受注残は13兆円に達し、今後も高い水準が続く見通しです。引き続き、いただいたご注文を、製品・サービスの形でお客様にタイムリーにお届けするよう努めてまいります。

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	事業	主要施策
重点領域 ① 伸長事業の着実な遂行 + 高利益体質の実現	GTCC	<ul style="list-style-type: none"> ・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
	原子力	
	防衛	
② 成長領域の事業化推進	データセンター	<ul style="list-style-type: none"> ・事業化 ・高セキュリティニーズへの対応 ・S+3E*²の実現
	レジリエンス基盤領域	
③ 事業競争力の強化	エナジー* ³	<ul style="list-style-type: none"> ・収益力向上とシナジー創出 ・サービスの高度化
	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	

© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

15

*1 Factory Innovation Center

*2 Safety, Energy Security, Economic Efficiency, Environment

*3 上記以外の事業

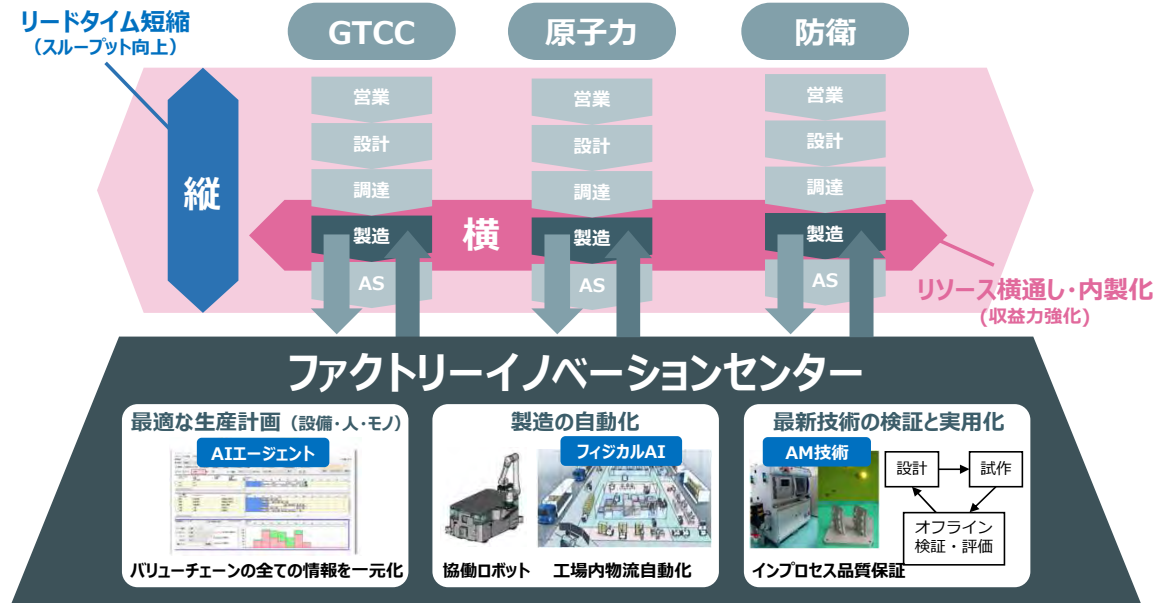
24事計では、3つのカテゴリで、ポートフォリオ経営の強化に取り組んでいます。その3つとは、伸長事業の着実な遂行、成長領域の事業化推進、そして事業競争力の強化です。

ITOの取り組みはすべての事業で推進していますが、特に当社が注力する伸長事業では、「高利益体質の実現」に向けた取り組みを強化しています。

また、成長領域は、社会のニーズに合わせた対応にシフトしています。事業機会が生まれる分野に合わせて、「レジリエンス基盤領域」として、対象を広く捉えた成長戦略の検討を推進します。なお、レジリエンス基盤領域とは、安全・安心やエネルギーの安定供給、Business Continuity Managementの強化など、様々な社会インフラのレジリエンスを支える事業を指します。

それぞれのカテゴリの主要施策を右側に記載していますが、具体的な内容について、この後のスライドで説明します。

■ 生産能力向上に特化して縦と横の「全体最適」を推進



まず、伸長事業の取り組みについて説明します。

伸長事業では、受注増加に対応するため、生産能力を高めていきます。その過程で、高利益体質への転換を目指すべく、生産能力向上に特化した組織として、ファクトリーイノベーションセンターを設立しました。

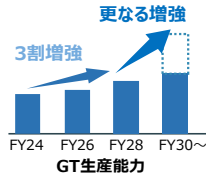
ファクトリーイノベーションセンターでは、最適な生産計画、製造の自動化、最新技術の検証と実用化といった、生産に関するリードタイム短縮技術や手法を開発・整備し、各伸長事業に展開しています。また、AIとAM（Additive Manufacturing）はフル活用していきます。

そして、その知見や手法については、ファクトリーイノベーションセンターが扇のかなめとなって、他の事業への横展開も推進していきます。

■ 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

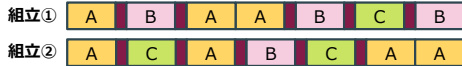
- 1,000超のカイゼン実行により生産能力3割増強を目標付け
- 更なる増強推進中



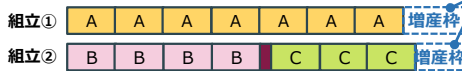
<段取り替え工数削減>

- 同じ種類を連続製造

【従来】 ■：段取り替え（A,B,C機種の組立工程）



【カイゼン】



段取り替えの様子

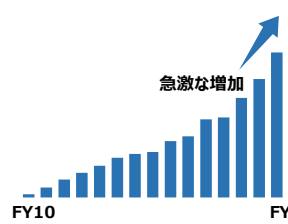
<コアパーツの設備増強>

- 新設案件受注により将来AS需要増
- 精密鑄造設備増強を推進

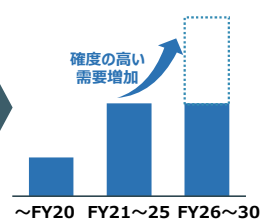


精密鑄造設備

<J形累計受注台数>



<J形AS対象台数>



続いて、GTCC事業の取り組みについて説明します。

GTCCの基幹工場である高砂製作所では、設計や現場の関係者から、具体的な生産性向上のアイデアが1,000以上寄せられています。その一例として、段取り替え工数削減があります。従来は、お客様からの注文を頂いた順にガスタービンの組み立て作業を実施していましたが、同じ機種ของガスタービンを計画的に生産管理することで、段取り替え作業を削減する手法を確立しました。その他のアイデアについても検討を進め、リードタイム短縮やスループット向上に取り組んでいます。

また、受注台数の積み上がりにより、将来的にアフターサービス用途で高温部品の需要が拡大することは確実です。高温部品の生産に不可欠な精密鑄造設備については、設備増強を進めており、生産性向上と合わせて、更なる増産を進めていきます。

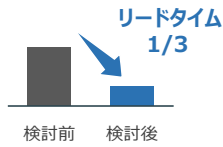
■ 共通基盤を活用して事業遂行能力向上に取り組み中

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

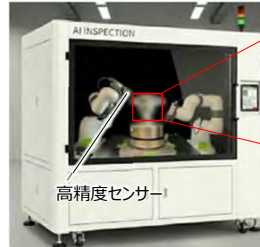


名古屋地区新工場



<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



検査装置イメージ
(2027年度 稼働予定)



検査対象の自動識別

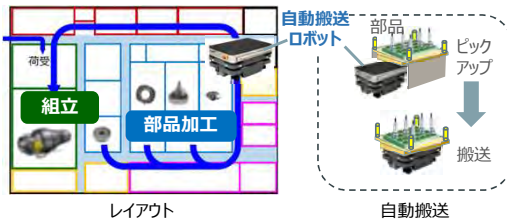


AIで異常個所を
自動判定

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



防衛事業では、IT・AIを活用した生産性向上に取り組んでいます。

例えば、名古屋地区では新工場の立ち上げが進んでおり、この工場では、事前にシミュレーションで生産プロセスの最適化を行いました。その際、自動搬送ロボットの活用も計画に織り込むことで、加工や組み立ての段取り替え時間を削減できました。

また、クリティカルパーツは製造工程の中で検査を行う必要がありますが、この検査作業にAIを活用し効率化を図っています。

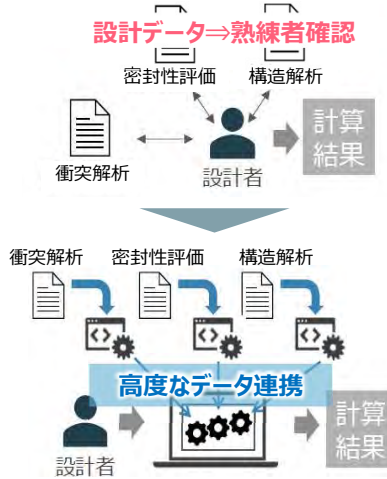
これらの取り組みを通じた生産性の向上により、リードタイムを1/3に短縮する見込みです。

■ 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>

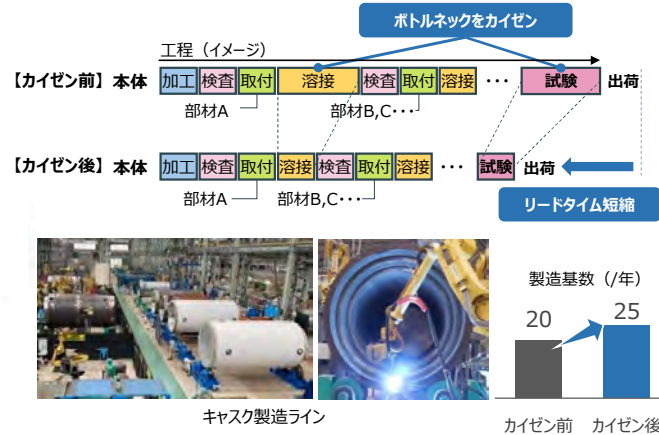
- 設計ツールの標準化で30%短縮



<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



原子力事業では、「使用済燃料キャスクの増産対応」に取り組んでいます。

このキャスクは、原子力規制委員会による型式認証が必要な、高い信頼性が求められる製品です。そのため、エンジニアリングや製造プロセスでは、丁寧かつ膨大な作業が必要となります。

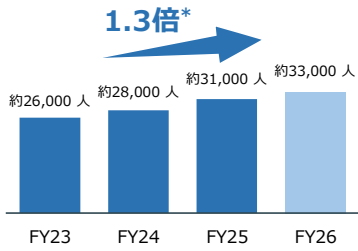
これらの作業の生産性向上を目的に、エンジニアリング工程でのデジタル活用を進めています。従来は、膨大な解析や評価結果を熟練設計者が一つ一つ確認しながら設計図書を作成していましたが、高度な自動データ連携によって作業工程を30%短縮しました。

また、製造プロセスでは、ボトルネックとなっていた自動溶接の施工方法の改善と試験装置の増強により、スループットを向上させました。

この結果、年間の製造能力は20基から25基に向上しています。

■ 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

次に、伸長事業における人材の拡充と教育プログラムの展開事例をご説明します。

伸長事業では、旺盛な受注に対応するために、2023年度比で1.3倍の33,000人まで人員を拡大予定です。

拡充した人材の即戦力化に向けて、GTCCでは、現場のメンテナンス要員育成を目的に、グローバルトレーニングセンターの設備・プログラムを拡充するとともに、遠隔監視を活用した効率的なOJTを実施しています。

原子力では、採用者向けに原子力講座を開催し、VR教育も導入しています。

防衛では、技能塾「技誘修練館」を新設し、拡大するキャリア採用者向けの教育を充実させています。

■ 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

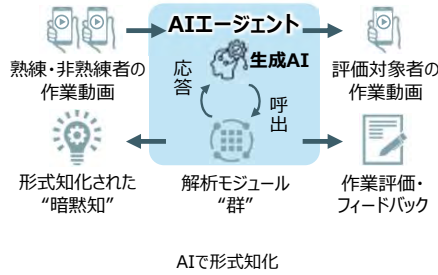
- 熟練者のノウハウが必要な設計にVR*1を適用
- VRで実寸表示し、図面確認や、作業性確認等のレビューを効率化



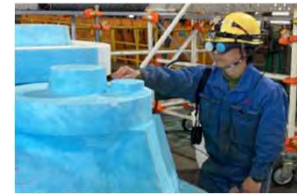
新型宇宙ステーション補給機
3Dモデル・VR表示

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

技術・技能の伝承においては、AIやデジタルも活用しています。

熟練者のノウハウが必要な設計作業では、VRを活用し、図面確認などのレビューの効率化を図っています。

製造現場では、若手が自己学習できるように暗黙知を形式知化し、育成期間の短縮を実現しました。また、ARグラスを活用することで現場の作業効率化と技能伝承を両立しています。

■ 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



© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

22

*1 Safety, Energy Security, Economic Efficiency, Environment

*2 Organic Rankine Cycle (有機ランキンサイクル)

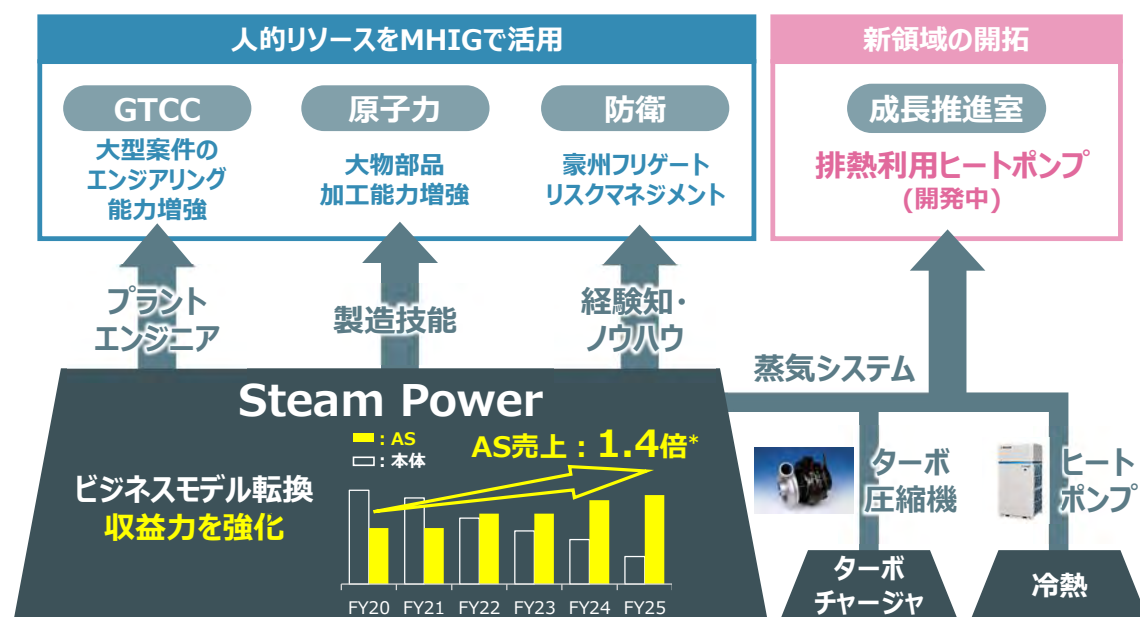
続いて、成長領域の取り組みについて説明します。

社会インフラの強靱化と安定運用ニーズの高まりを事業機会と捉え、取り組みを強化しています。

データセンター向けの事業では、関連製品の事業化を進めています。市場では、利便性の高い大規模クラウドデータセンターと、高セキュリティを確保できる分散型データセンターの併用が進むと予想しています。当社は両者に対応すべく、冷却モジュールの開発や高セキュリティ型データセンターの開発を進めています。

レジリエンス基盤領域では、S+3Eを実現すべく、経済合理性を踏まえた研究開発を継続しています。具体例として、CO₂回収装置のモジュール化による大幅なコスト削減や、次世代地熱プロジェクト向けにORC（有機ランキンサイクル）を供給しています。

■ 収益力強化に取り組むとともに事業間シナジーを創出



© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

23

* FY20実績 → FY25実績

次に、事業競争力強化事業の取り組み事例を紹介します。

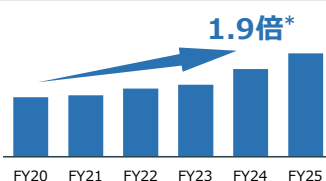
スチームパワー事業は、新設案件が激減する中、数年来構造改革を推進し、アフターサービス中心のビジネスモデルに転換することで、収益力を強化しています。

また、この事業が保有する基盤を活用し、【横】の「全体最適」の一環として、人的リソースを当社グループ内で活用しています。具体的には、プラントエンジニアはGTCCの大型案件に、製造技能関係者は原子力の大型部品加工に従事し、さらに海外プラント案件の経験をもつエンジニアは防衛の豪州フリゲート商談のリスクマネジメントに携わるなど、伸長事業で活躍しています。

さらに、スチームパワー特有の蒸気プロセスの知見を活かし、ターボチャージャ・冷熱事業と連携して、排熱利用ヒートポンプの開発など新領域の開拓にも取り組んでいます。

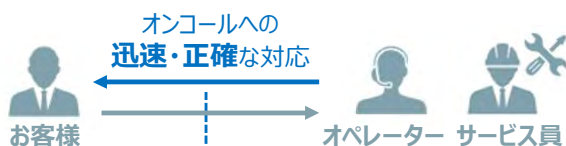
■ デジタル技術を活用したサービスの高度化を推進

サービス売上



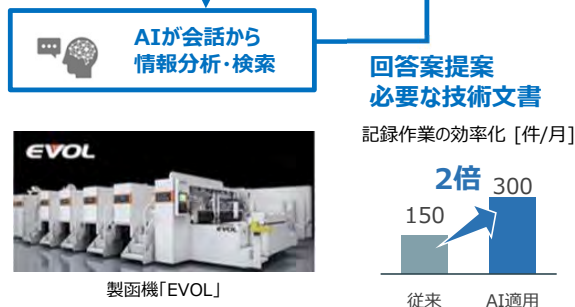
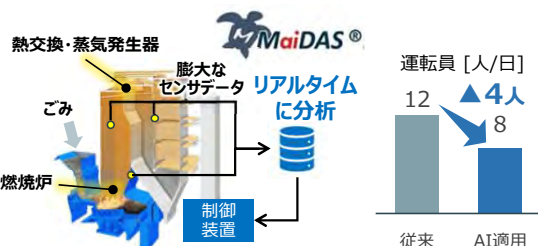
紙工機械オンコール対応の効率化

- 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



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



© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

24

* FY20実績 → FY25実績

競争力強化事業では、収益力向上を目指し、デジタル技術を活用したサービスの高度化に取り組んでおり、サービス売上は2020年比で1.9倍となっています。

具体例として、ごみ焼却発電プラントと紙工機械の取組みを紹介します。

ごみ焼却発電プラントでは、統合運用システムMaiDAS®を開発しました。燃焼・AI・制御技術を組み合わせることで、運転操作を自動化し、運転員数を12名から8名に削減することに成功しています。

紙工機械では、24時間体制のオンコール対応にAIを活用しています。AIが会話内容を分析し、回答案の提示や必要な技術文書の提案を行うことで、迅速かつ正確な対応につながっています。

3. 24事計の進捗状況
人的基盤の強化

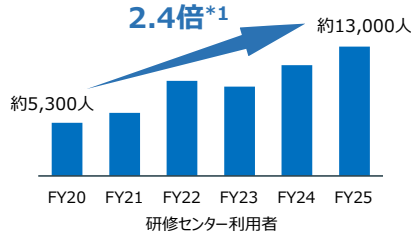


■ 変化する社会・顧客ニーズに応えるべくモノづくり人材・デジタル人材を強化

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

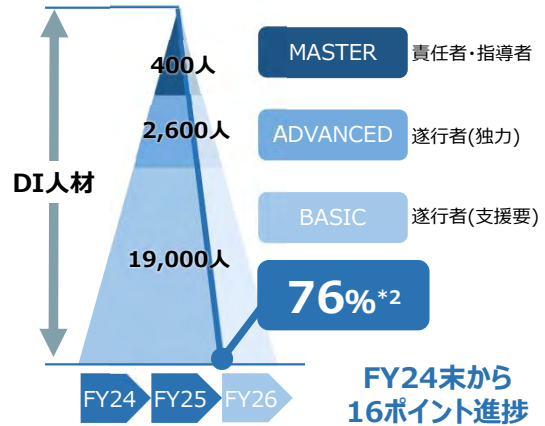


<技能分野別の横通し強化>

- 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



© Mitsubishi Heavy Industries, Ltd. All Rights Reserved.

25

*1 FY20実績 → FY25実績 *2 FY25末時点：16,622人/22,000人

最後に、全事業に共通する人的基盤の強化の取り組みを説明します。

社会・顧客ニーズの変化に柔軟に対応できるよう、その基盤となるモノづくり人材やデジタル人材の教育プログラムを強化しています。

技術・技能人材の育成では、社内研修プログラムを充実させ、即戦力化を推進しています。また、教育だけでなく、スペシャリストのコミュニティを活用して情報共有を促進し、ベストプラクティスの展開にも取り組んでいます。

さらに、DI人材の育成とともに、デジタル・AI基盤の環境整備も進めており、これまでに約150億円の業務効率化効果を実現しています。

4. まとめ

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

まとめです。

24事計の達成に向けて、事業遂行能力を一層高め、高水準の受注残に着実に対応してまいります。その中で、「全体最適」を実践し、高利益体質への変革に取り組んでいきます。

そして、次期中期事業計画では、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」として、長期的な視点から、固定概念にとら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推進します。また、伸長事業をさらに強化するとともに、事業機会を捉え、共通基盤を活かして新たな領域に展開することで、飛躍的な成長の実現を目指します。

以上で私からの説明を終わります。

ありがとうございました。

補足資料

各種指標



	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



- マクドノフ・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
- CO₂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
- CO₂排出量を削減するほか、脱硝装置の追設によりNO_x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

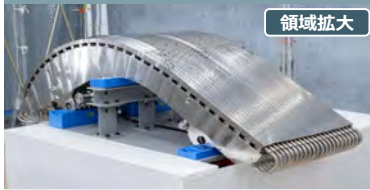
ライセンス



- 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

各事業のトピックス②

プラント・インフラ



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CO₂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

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、チウスサウス発電所（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

CO₂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®」およびスマルター技術で脱炭素に貢献
HYFOR®：Hydrogen-based Fine-Ore Reduction

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

英国初となるセメント工場向け CO₂回収プラントを受注

エナトラ



- 当社独自のCO₂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CO₂をリブール沖の枯渇ガス田に恒久的に貯留

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

各事業のトピックス③

インダストリアルソリューション



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



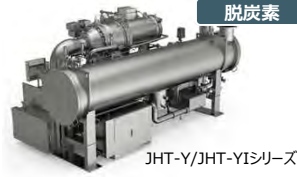
- 世界中から18,000人以上の参加者が集まる、高性能コンピューティング関連の国際会議に初出展
- 冷却システム、発電システムなどのデータセンター向け当社ソリューションを各種展示

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

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」



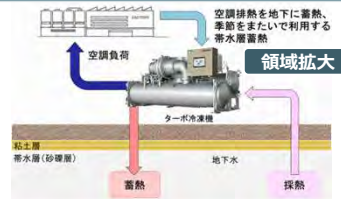
- 環境負荷の低い冷媒HFO-1234yfを採用
- 電力消費量およびCO₂排出量を年間約20%削減(従来比)
- 脱炭素社会の実現に向け環境負荷低減に大きく貢献

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

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

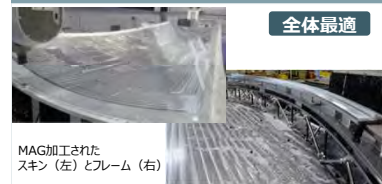
ロケット事業



領域拡大

- H-IIA 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バ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



領域拡大

- 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

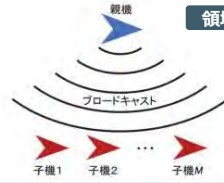
大型構造物品への微細形状積層を実現するチャンバーフリーAM



製造自動化

- 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

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



領域拡大

- 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

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



製造自動化

- 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

XR(クロスリアリティ)による疑似体験技術の開発



AI・デジタル

- 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

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



サービス高度化

- 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

