MOVE THE WORLD FORWARD MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES GROUP

MHI REPORT 2026

三菱重工グループ 統合レポート

2026年3月期（2025年度）

三菱重工

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
CSOメッセージ 16
価値創造プロセス 19

Special Feature
ITOの実践 20
ITOの全体像 21
ITO実践事例 ―ガスタービンの生産能力増強― 23
技術基盤と事業間シナジー 25
CTOメッセージ 28
社長対談 29

Business Strategies
エナジー 33
プラント・インフラ 36
インダストリアル・ソリューション 38
航空・防衛・宇宙 40

Governance
取締役紹介 42
社外取締役メッセージ 44
コーポレート・ガバナンス 46
リスクマネジメント 52
（サイバーセキュリティ、コンプライアンス） 54

Sustainability & HR Strategies
サステナビリティ 55
MISSION NET ZERO 58
「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略 61

Performance Data
11ヵ年財務データ 67
5ヵ年非財務データ 68
会社概要 69

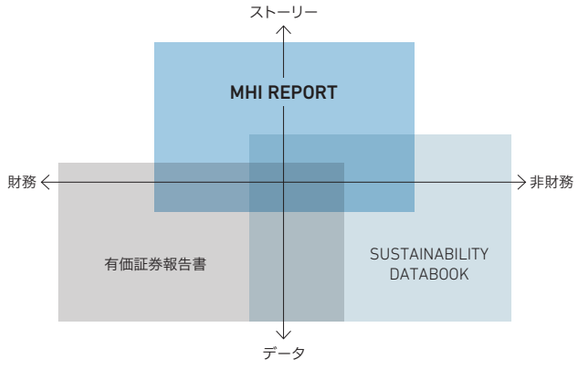
編集方針

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：2025年4月1日～2026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：三菱重工業（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、2026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

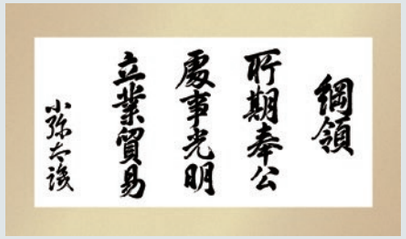
ミッション

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 しょきほうこう

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 しょじこうめい

フェアープレイに徹する

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 りつぎょうぼうえき

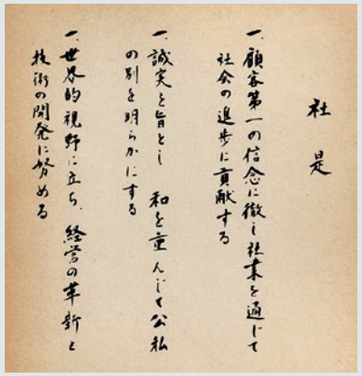
グローバルな視野に立って

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

CONTENTS

Overview
経営理念
沿革
グループ概要
At a Glance
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

沿革

三菱重工グループは、1884年の創立以来、多様化・複雑化する社会課題に向き合い、人々の暮らしを支えてきました。近年はエネルギー供給の安定化、社会インフラの強靭化、サプライチェーンの高度化、防災・減災への対応、技術の進展など、社会や産業のニーズや環境が大きく変化しています。当社はこうした変化を「レジリエンス」をキーワードに事業機会と捉え、長年培ってきた高い技術力と最先端の知見で、産業・経済の発展と、安全・安心・快適で持続可能な社会の実現に貢献していきます。

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。技術力を活かして日本初の鉄製汽船をはじめ、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

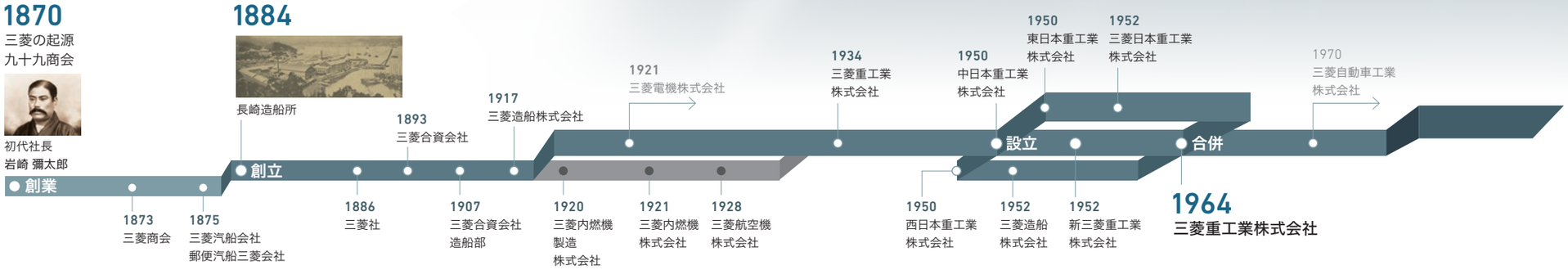
三重工合併により、大規模開発事業へ

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、CO_2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、持続可能な社会の実現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。



1908
造船史に残る1万総トンを超えた日本初の大型客船「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-I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℃を達成

2016
米国で世界最大級CO_2回収プラント（原油増進回収用）完成

2019
カタールで全自動無人運転都市鉄道「ドーハメトロ」が運行開始

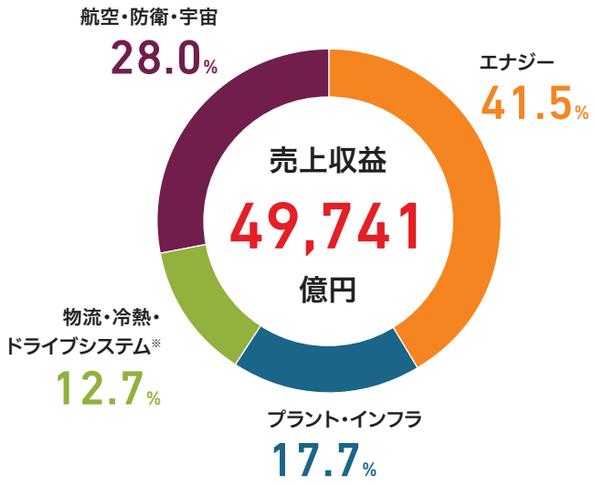
CONTENTS

Overview
経営理念
沿革
グループ概要
At a Glance
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

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4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」「インダストリアル・ソリューション※」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（2025年度）



※2026年4月1日付の組織再編に伴い、「物流・冷熱・ドライブシステムセグメント」を「インダストリアル・ソリューションセグメント」に改称しました。

エナジー

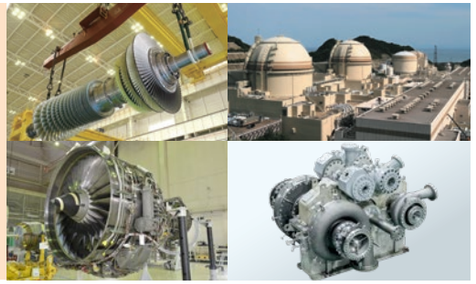
主な事業
- 火力発電システム※
- 原子力発電システム
- 航空エンジン
- コンプレッサ
- 舶用機械

※ ガスタービン・コンバインドサイクル（GTCC）、スチームパワー

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）
- 三菱重工マリンマシナリ（株）



プラント・インフラ

主な事業
- 製鉄機械
- 商船
- 環境設備
- CO_2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
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）

インダストリアル・ソリューション

主な事業
- エンジン
- ターボチャージャ
- 冷熱製品
- カーエアコン
- データセンター関連

社内組織と主要子会社

インダストリアル・ソリューションドメイン

- 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

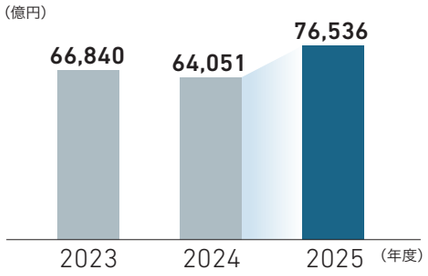
- MHI RJ Aviation Inc.

CONTENTS

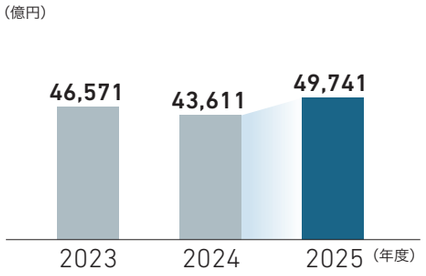
Overview
経営理念
沿革
グループ概要
At a Glance
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

At a Glance （2026年3月期）

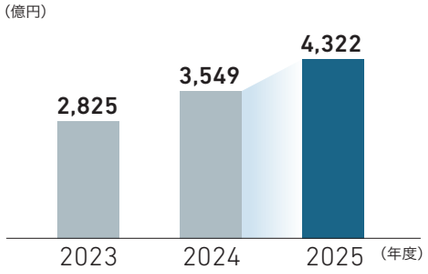
受注高



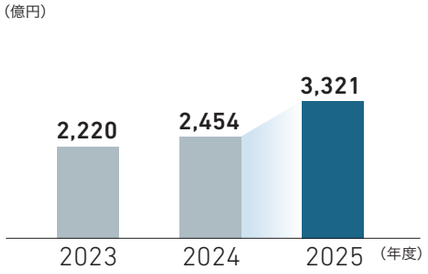
売上収益



事業利益



親会社の所有者に帰属する当期利益



外部評価※1

長期格付		
Standard & Poor's（S&P）	日本格付研究所（JCR）	格付投資情報センター（R&I）
A-	AA	AA-

ESGインデックス組み入れ状況

S&P/JPX カーボン エフィシェント指数

FTSE JPX Blossom Japan Index

2026 Sompo Sustainability Index

FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

2026 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.

EBITDA

5,537億円

（YoY +837億円）

フリーCF

8,934億円

（YoY +5,506億円）

ROE

12.2%

（YoY +1.5 pts）

DOE※2

4.1%

配当 25円/株

（YoY +2円/株）

研究開発費

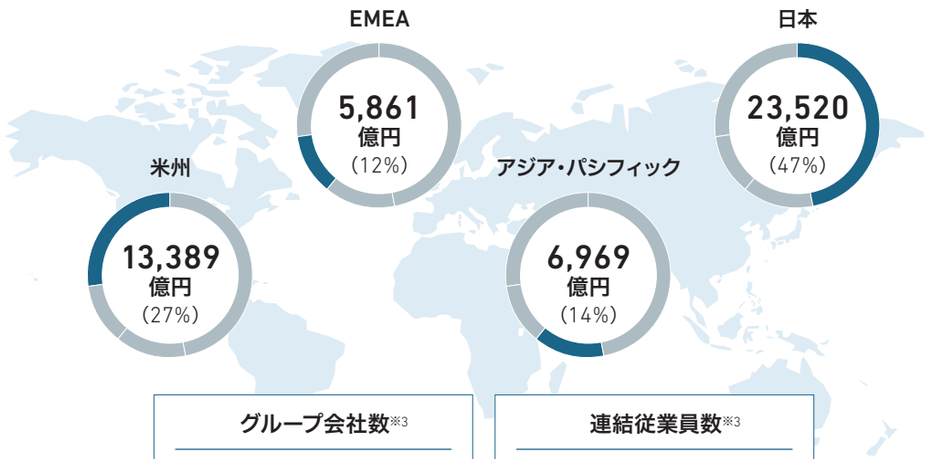
2,890億円

（YoY +781億円）

特許保有件数※1

24,134件

地域別売上収益



グループ会社数※3	連結従業員数※3
246社	78,793名

※1 2026年7月1日時点　※2 支払配当 ÷ 株主資本（除くOCI）　※3 2026年3月31日時点

（非継続事業の取扱い）

2025年度において、当社の連結子会社である三菱ロジスネクスト株式会社（現 株式会社ロジスネクスト）およびその子会社・関連会社に係る事業を非継続事業に分類しています。2024年度・2025年度の財務データおよび「特許保有件数」は、非継続事業を除いた継続事業の金額・件数を表示・算出しています。

CONTENTS

Overview
経営理念
沿革
グループ概要
At a Glance
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

Set Stage for Long-Term Growth through Innovation

大いなるポテンシャルを解き放ち、桁違いの価値を創造します

取締役社長 CEO
伊藤 栄作

CONTENTS

Overview

Messages from Management
社長メッセージ
CFOメッセージ
CSOメッセージ
価値創造プロセス

Special Feature

Business Strategies

Governance

Sustainability & HR Strategies

Performance Data

就任から1年を振り返って
ITO実現への手応えと経営成績

2025年4月の社長就任から1年が経ちました。社長業には楽しさとやりがいがあり、自身の知見や経験をグループ全体という規模で活かせることに大きな喜びを感じています。若い頃、限られた予算の中でガスタービンの研究開発に苦労して取り組んだ時のさまざまな経験も活きています。就任以来、私は「全体最適」と「領域拡大」を掲げる経営の方法論「ITO」(Innovative Total Optimization)の浸透に注力してきました。就任初日、全社員にITOの概念を説明するメッセージを送り、その後もITOの考え方を社内外に継続的に発信し続けた結果、社員がそれぞれの仕事でITOの実現に向けて自ら進んで動いてくれていることを実感しています。

特に生産現場では、「全体最適」の目標として掲げている「リードタイムの半減」に向けた活動が力強く進んでいます。通常のリードタイム短縮は特定のボトルネック解消にとどまりがちですが、半減となれば、営業から設計、調達、製造に至るバリューチェーン全体を見直す必要があります。社員はこの点をよく理解して取り組んでくれており、ITOのスタートに確かな手応えを感じています。

2025年度の経営成績は、受注高、事業利益、フリー・キャッシュ・フローなどいずれも過去最高を更新しました。エネルギーや防衛といった伸長事業を中心に受注が拡大し、かつてない水準の受注残高を有しています。好業績の背景には、地政学リスクやエネルギー安全保障への関心の高まりなど、社会の課題やニーズと三菱重工グループの事業内容が合致したことがありますが、それだけではこれほどの成果は得られません。成果の根底には、社員一人ひとりが積み重ねてきたお客様との強固な信頼関係があり、「難しい課題も三菱重工なら解決してくれる」という期待が、多数のリピート受注につながっています。長年培った技術力と誠実な仕事ぶりが実を結び、過去最高の業績を達成できたと評価しています。

ただし、現在の姿はまだポテンシャルの5%程度を発揮したに過ぎません。残り95%の大いなるポテンシャルを解き放つため、ITOの取り組みをさらに波及、加速させていきます。

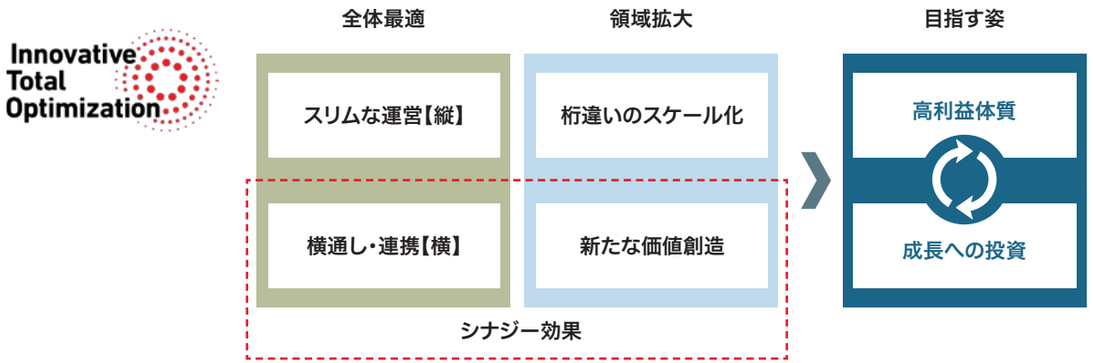
ITOの浸透
方針を繰り返し分かりやすく伝える

ITOの浸透のため、社長としての想いを明確なメッセージとして示すことを心がけました。強制はせずとも、方針を言語化し、繰り返し分かりやすく伝えたことが社員の心に火をつけるきっかけになったと考えています。

現在、各部門の特性に応じてITOを自発的に実践する動きが広がり、現場から具体的なアドバイスを求める声も増えました。そうした声を受けて私自身が対話を重ね、方向性を示すことで、社員の理解はさらに深まっています。

既に一部の活動を先行して展開していますが、着手できている項目はまだ全体のごく一部に過ぎません。今後、成功体験を少しずつ積み重ねていくことで、今は難しく見える課題にも対応できるようになるはずです。事業所制の廃止から約10年かけて醸成された全社横断的な組織風土を基に、ITOを定着させて組織のレベルを上げ、具体的な成果へとつなげていきます。

ITOの基本概念



ITOの浸透を目的とした社員との座談会イベント「ITO Premium Talk」を実施

CONTENTS
Overview
Messages from Management
社長メッセージ
CFOメッセージ
CSOメッセージ
価値創造プロセス
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

14兆円超の受注残高
生産性を高め、着実に遂行する

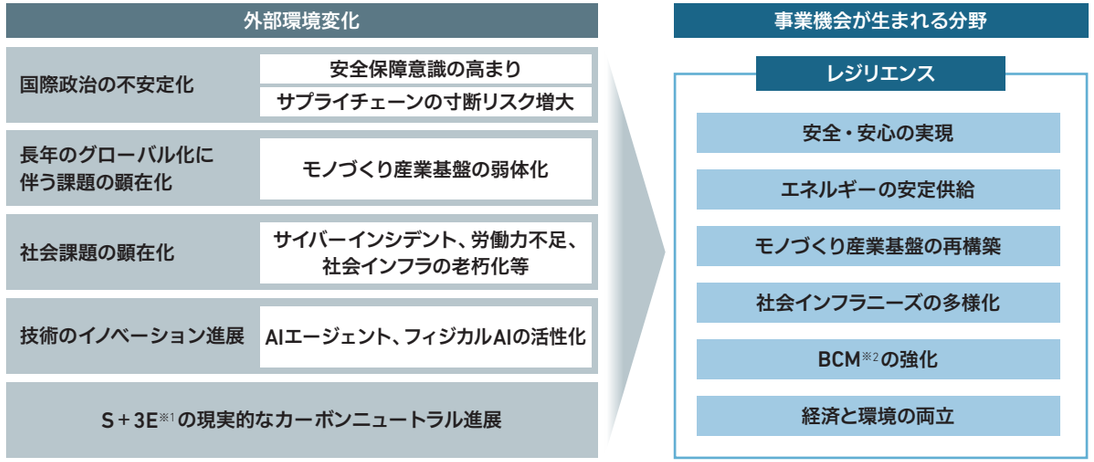
2026年6月末時点で、当社グループは14兆円を超える受注残高を有しています。これを品質と納期を厳守して着実に遂行するため、「リードタイムの半減」と「スループット（単位時間当たりの生産量）の向上」に最優先で取り組んでいます。

私は、「コストダウン」という言葉をなるべく使いません。現場に、コスト削減ばかりを求めると疲弊させてしまうからです。目指すのは、リードタイム半減による結果としてのコストダウンです。通常、現場の作業で真に付加価値を生むのは10％程度であり、残りの90％から無駄を削ぎ落とせば、大規模な設備投資を行わずにリードタイム半減は実現可能です。

理論上、リードタイムを半減すればスループットは2倍です。つまり、現在の人員と設備で10兆円規模の売上に対応できます。すると、14兆円の受注残高はわずか1.4年分であり、決して多すぎる水準ではありません。また、同じ固定費でより多く売り上げますので、利益率をどんどん上げることができます。

生産性向上の最前線となるのが、神戸造船所内に設立した「ファクトリーイノベーションセンター」です。当社グループの特徴である多品種少量生産の複雑な製造工程に対し、最新AI等を駆使して生産計画と製造技術を磨き上げています。安易な設備投資は不況時に固定費として重荷になるため、プロセスを徹底的に効率化した上で、真に必要な部分にのみ設備投資するのが私たちの基本姿勢です。

外部環境変化と事業機会



※1 S+3E: Safety, Energy Security, Economic Efficiency, Environment　※2 BCM: Business Continuity Management

CONTENTS
Overview
Messages from Management
社長メッセージ
CFOメッセージ
CSOメッセージ
価値創造プロセス
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

不確実な世界情勢の中でも事業機会を見出す社会インフラを支えるレジリエンス

国際政治の不安定化に伴い、安全保障意識の高まりやサプライチェーン寸断リスクの増大など事業環境は劇的に変化しています。これらは一般的に「リスク」と捉えられがちですが、私は、当社グループが社会課題の解決に貢献できる「機会」であると認識しています。

不確実な時代において、予測不可能な事態が発生した際でも、社会インフラの機能を維持し、または回復させ、事業の継続性（BCM）を担保することが、今まで以上に強く求められています。その中で、私たちがキーワードとして掲げたのが「レジリエンス」です。当社グループにとってのレジリエンスとは、想定外や突発的な大きな変化が起きても、人々の生活や仕事、社会活動を止めないことであり、そのための製品・サービスを提供することです。

安全・安心の実現や、エネルギーの安定供給といったミッションクリティカルな分野において、当社グループが有するGTCC（ガスタービン・コンバインドサイクル）、原子力、防衛などの事業領域は、極めて高い親和性を持っています。お客様が抱えるリスクを軽減し、社会インフラの強靭化等に寄与するソリューションを提供できるのは、幅広い製品と技術を持つ三菱重工グループならではの強みです。

レジリエンスという概念を軸に長期的な成長戦略を構想することで、私たちがどの領域で新たな価値を創出できるのかが明確になります。多様化するニーズの先を読み、いかなる環境変化が起きても揺るがない社会インフラの構築に、真正面から取り組んでいきます。

共通基盤を活かして新たな領域へスタートアップを超えるスピード感

領域拡大を実現する上での最大の武器は「共通基盤」です。当社グループが手掛ける多様な製品の深層には、技術、顧客、人材、サプライチェーン、デジタル・AIという強固な共通基盤が存在します。この共通基盤こそが、他社にはない圧倒的な強みの源泉です。

その一例が、防衛分野における研究開発です。近年、超音速や極超音速ミサイルの開発が急務となっていますが、そこで求められる超高温環境下での冷却技術やコーティング技術は、ガスタービン開発で既に確立されています。ゼロから開発すれば5年、10年を要するものでも、共通基盤を活用して既存技術を転用すれば短期間での開発が可能です。また、人材面では、総合研究所の人員を必要な局面に一気に集中投入し、課題が解決すれば元の持ち場に戻るという機動的なリソース配分を行っています。このように、共通基盤は当社グループの圧倒的な開発スピードや課題への対応力を支えています。

一方、自前主義に陥るのではなく、外部とのパートナリングも積極的に活用しています。新規開発にあたり、必要な技術の95%は社内でまかなえますが、残りの5%は国内外の大学やスタートアップなどとのオープンイノベーションによって補完しています。既存の事業領域から派生する形で技術や製品をかしこく組み合わせることで、スタートアップ以上のスピード感で新たなソリューションを生み出す。これこそが、共通基盤を活かして新たに領域を拡大していく、三菱重工グループ独自のイノベーションの形です。

社会のニーズを先読み レジリエンスを軸に事業領域を拡大

こうした共通基盤の掛け合わせから実現した象徴的な事例が、高セキュリティ型のエッジデータセンター「DIAVAULT（ディアヴォルト）」です。AIの普及に伴い、データセンターの需要は急増していますが、オンプレミス環境※3での高い処理能力や、安定稼働の実現、機密情報の保護がこれまで以上に求められています。私たちは10年ほど前からこれらのニーズを先読みして準備を進めてきました。エンジンや冷熱技術を応用した高効率な発電・冷却モジュールに加え、原子力分野のキャスク（使用済燃料貯蔵容器）に代表される堅牢な構造技術を組み合わせることで、極めてレジリエンスの高い分散型のデータセンターを実現しています。

このほかにも、機械システム分野で培ったシンガポールの次世代ERP（電子道路課金制度）の高度な通信・ネットワーク技術は宇宙事業の拡大に寄与していますし、無人機（ドローン）の開発も、防衛に加えて農業や防災などの幅広い産業への応用が期待されます。これらは、強固な共通基盤があるからこそ手掛けることができますし、リスクを抑えながら事業領域を拡大することができます。

※3 クラウドではなく、自社施設内にサーバーを設置してデータを管理・処理する環境。

エッジデータセンター「DIAVAULT」

CONTENTS

Overview
Messages from Management
社長メッセージ
CFOメッセージ
CSOメッセージ
価値創造プロセス
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

持続的な成長を支える人的基盤
リーンな体制で事業を動かす

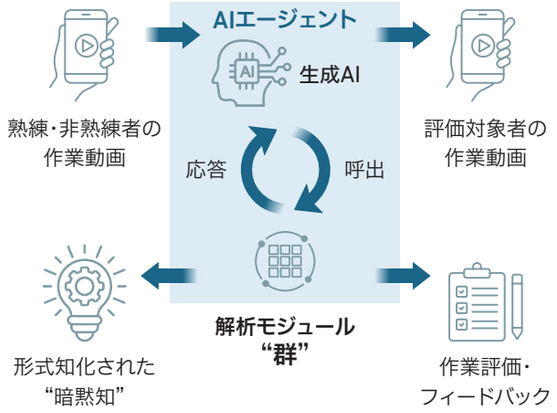
持続的な成長を支えるのは、約7万人（2026年6月末時点）の人材の力です。当社グループには「社業を通じて社会の進歩に貢献する」という社是があり、これがDNAとして深く根付いています。だからこそ、複雑な社会課題の解決にも高い責任感・使命感を持って取り組むことができるのです。これからも、社員一人ひとりが、「自分の仕事が世界中の人々の生活を支え、社会の進歩に貢献している」というやりがいを持てる会社にしていきたいですし、社会的な使命感を持って仕事に臨むことで個々の能力が最大限に発揮され、それがさらなるイノベーションの創出につながると確信しています。

モノづくり人材の育成においては、熟練技術者の匠の技を重んじる一方で、最先端のAIやデジタル技術を活用した人的基盤の強化を急ピッチで進めています。その1つが、熟練技術者の暗黙知をAIの活用で「形式知化」する取り組みです。これにより、若手社員が自己学習を通じて匠の技を習得することができ、飛躍的なスピードでの成長を実現する環境が整いつつあります。

また、各工場や事業部に在籍する専門家同士をつなぐ、緩やかな横のコミュニティの形成にも力を入れています。こうしたコミュニティを通じて、ある事業部で発生した課題に対し、同様の経験を持つ別の事業部の専門家が即座に駆けつけて支援をするといった連携が生まれています。豪州次期汎用フリゲートの受注に際して、スチームパワー部門の人材が非常に重要な役割を果たしたことも、こうした連携の1つです。彼らがグローバル市場で培ってきた契約交渉やリスクマネジメント、プロジェクト管理の知見が、防衛事業というまったく異なる分野で大きな力を発揮しました。

このように、組織の壁を越え、多様な経験と知見を横通しすることで、リーンな体制で事業を動かす仕組みが機能し始めています。困難な課題に直面しても、社内に必ず解決の糸口を持つ「先生」がいる。これが当社グループの人的基盤の強みです。

AIを活用した製造技術の形式知化



長期ビジョンを見据えて
桁違いの成長軌道へ

10年後の世界においては、社会のニーズや課題はさらに複雑化すると考えています。その中で当社グループは、他社には提供できない桁違いの顧客価値を創出し、社会のあらゆる場面で必要とされる存在になることを目指します。

2027年度から始まる次期中期経営計画は、10年後を見据えた長期ビジョンを実現するための極めて重要なマイルストーンとなります。策定にあたっては、ITOのさらなる深化を軸に、さまざまな指標を桁違いに成長させるための確固たる仕組みづくりに重点を置いて議論を進めています。

長期的な目標として、技術的にも非常に高い目標を設定しますが、そのアプローチは極めて現実的です。壮大な目標をそのまま追うのではなく、やるべき内容を細分化し、それぞれが短期間で確実な効果を生むよう設計します。例えば、次世代のGTCC技術を開発する過程で生まれた成果を、次世代製品だけではなく、既存製品のアップグレードメニューやアフターサービスとして速やかに展開し、顧客価値をさらに高めます。これにより、短期的にもキャッシュという成果を出しながら、その利益を次の長期的な成長投資へと回していく好循環を実現します。

就任からの1年間で、ITOという方法論が確実に社内に根付き、大きな成果を生み出す感触を得ました。しかし、私たちの取り組みはまだ始まったばかりです。目の前の業務の着実な遂行と収益化を図りながら、社会のニーズを先読みして、常にその先を考えて行動し続けることで、価値創造を続け、皆様の期待を大きく上回る「桁違い」の成長軌道を描いていきます。皆様におかれましては、これからの三菱重工グループの飛躍に、ぜひご期待ください。

CONTENTS
Overview
Messages from Management
社長メッセージ
CFOメッセージ
CSOメッセージ
価値創造プロセス
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

財務体質が改善し、事業機会に富む今が好機
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ます

取締役 執行役員 CFO
西尾 浩

CONTENTS

Overview

Messages from Management
社長メッセージ
CFOメッセージ
CSOメッセージ
価値創造プロセス

Special Feature

Business Strategies

Governance

Sustainability & HR Strategies

Performance Data

過去最高業績が示す高利益体質への転換
顧客価値の創出と資本効率改善が結実

2025年度の三菱重工グループの業績は、事業利益、当期利益およびフリー・キャッシュ・フローのいずれも過去最高を更新しました。お客様が求める価値を的確に捉えた製品やサービスの提供による顧客価値の創出と、これによる高利益体質への転換が着実に進んでいることを示す結果と評価しています。

受注高は7.7兆円と過去最高水準となりました。世界的なエネルギー安全保障や防衛力強化、社会インフラの強靭化に対するニーズの高まりなど、事業環境の変化が追い風となっていることもありますが、これほどの規模のご注文を頂けたことは我々の製品やサービスに対するお客様の期待と評価の表れであり、将来にわたる成長ポテンシャルを示すものと受け止めています。

事業利益については、伸長事業と位置付けるGTCC、原子力、防衛における売上収益の増加と利益率の改善が大きく寄与しています。フリー・キャッシュ・フローについては、前受金に加え、利益の増加に伴う営業キャッシュ・フローの増加により大きく改善しましたが、これには、運転資本効率とキャッシュ創出力を高めるために従来から取り組んできた、キャッシュ・コンバージョン・サイクルに着目した経営管理の取り組みも寄与したと考えています。

この結果、資本効率が改善し、「2024事業計画」で掲げたROE12%以上という目標についても、2025年度に12.2%を達成し、計画より1年前倒しで実現することができました。

財務指標の推移

	2024年度(実績)	2025年度(実績)	2026年度(見通し)
受注高	6.4兆円	7.7兆円	**7.0兆円**
売上収益	4.4兆円	5.0兆円	**5.4兆円**
事業利益率	8.1%	8.7%	**10.0%**
ROE	10.7%	12.2%	**12%**
総資産	6.7兆円	8.3兆円	**7.8兆円**
有利子負債	0.7兆円	0.5兆円	—
資本	2.5兆円	3.2兆円	**3.4兆円**
フリー・キャッシュ・フロー	3,427億円	8,934億円	**6,000億円**
総資産回転率	0.78	0.67	**0.7**
D/Eレシオ	0.26	0.16	—
親会社所有者帰属持分比率	35%	37%	—
一株当たり配当金	23円	25円	**29円**

※ 2024年度(実績)および2025年度(実績)は、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示または算出しています。また、2026年度(見通し)には、当社が2026年8月4日に公表した2026年度業績見通しの修正を反映しています。

受注残高の確実な遂行と投資・財務規律
挑戦と規律の両立が成長の原動力となる

現在、最も重要な課題の1つは、足元で過去最大となる14兆円超の受注残高を契約どおりに遂行し、売上・利益・キャッシュへと着実に転換していくことです。我々は、「ITO」(Innovative Total Optimization)で掲げる「全体最適」に基づき、全社一丸となってこの課題に取り組んでいます。

並行して、契約遂行のみならず将来成長を見据えた設備投資・M&Aや人的リソースの拡充、研究開発投資も進めていきます。投資判断に際しては、次の3つの規律を重視します。

- 顧客の顔が具体的に見える投資計画である
- 当社グループの技術を活かし、他者に過度に制約されることなく自律的に事業展開できる
- ROICやIRR※1の観点から一定の財務リターンが見込める

「挑戦」と「規律」は相反するものではないと考えています。将来の成長機会を前に、まずは自由な発想で議論を広げ、各事業が持つ技術や強みを起点に、どのように領域拡大を実現するかを議論し、良いアイデアを経営陣が事業部門とともに事業性や収益性の観点から具体的に検討していくというプロセスを進めることで、投資の間口を広げています。その中から一定の規律でもって実行案件を選び抜く。そうすることで、成長と財務規律を両立させていきます。また、事業によっては、当社グループではその強みを十分発揮できず、社外にベストオーナーがいるものもあるかもしれません。事業ポートフォリオの整理・変革においては、財務規律も念頭に不断の検討を続けていきます。こうした取り組みが高利益体質への進化と持続的な成長につながると考えています。

※1 IRR: Internal Rate of Return(内部収益率)

CONTENTS
Overview
Messages from Management
社長メッセージ
CFOメッセージ
CSOメッセージ
価値創造プロセス
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

社会のニーズを先読みし成長戦略を構築
高利益体質と成長投資の好循環を実現する

今から10年後にどのような顧客価値を提供できるのかという観点から、現在、各SBU(Strategic Business Unit)と、将来の成長戦略や事業構想に関する議論を重ねています。社会がどのように変化し、「お客様の困りごとは何か」を起点に事業戦略や成長投資の計画を策定し、具体的な数値目標に落とし込んでいきます。これらをもとに、次期中期経営計画をまとめ、来年度に発表します。

当社グループには、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、多様化する社会インフラニーズへの対応、事業レジリエンスの強化、経済と環境の両立といった分野で、社会課題の解決策を提供できる技術とリソースがあります。設計・製造技術、顧客、人材、デジタル・AIなどからなる共通基盤を有し、これを全社横断的に活用できることが我々の強みであり、事業間のシナジーを生み、新たな顧客価値の創出を可能にします。

このような事業機会を前に、冒頭申し上げたように財務体質が改善し、投資余力が備わってきた今こそ高利益体質と成長投資の好循環を実現する会社に転換する好機と捉えています。

株主還元と成長投資を両立し
持続的な企業価値向上を実現する

現在、バランスシート上に多額のキャッシュがありますが、契約を確実に遂行するための運転資本として活用するとともに、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。

「2024事業計画」では、ROE12%以上、DOE4%以上(=利益成長8%以上)を目標として掲げました。次期中期経営計画も、目指すべき利益成長の水準と、必要な成長投資の規模を見極めながら、ROEとDOEのバランスを具体化していきます。株主還元を安定的に行いながら、将来の企業価値を高める成長投資を継続することで、持続的な企業価値の向上を実現していきます。

収益力と資本効率の向上を追求
事業と資本市場をつなぎ期待に応える

当社グループには、より優れた製品やサービスを通じてお客様へ価値を提供する使命があります。CFOの重要な役割は、事業(顧客価値)と資本市場とをつなぐことであり、事業戦略と資本市場の期待に応える財務戦略との間を橋渡しすることで、会社の成長を牽引していきます。

当社グループを取り巻く外部環境の変化により、「レジリエンス」をキーワードとする事業機会が生まれています。こうした機会を捉えて社会のニーズに応えていくにあたり、ITOという方法論を取り入れた現場の改善活動を推進し、収益力と資本効率を高めることで、各事業のROIC※2を向上させていきます。その積み重ねをグループ全体のROE向上へとつなげていきます。

そのつながりを可視化するのがROICツリーです。現場の改善活動やDX・AIを活用したサービス事業の拡大、ライセンスビジネスの強化、シェアードテクノロジー部門による研究開発の効率化など、一つひとつの取り組みが、どのようにして顧客価値や資本効率の向上へとつながり、ROICを高めていくのかを具体的かつ分かりやすく示すものです。このROICツリーも活用することで、収益性や資本効率の向上といった資本市場の期待にどう応えることになるのかを、日々の現場の取り組みにおいて意識付けすることができると考えています。

なお、時折、「ITOの定量的利益貢献」についてご質問をいただきますが、ITOは方法論であり、特定のプロジェクト活動を指すもので

CONTENTS
Overview
Messages from Management
社長メッセージ
CFOメッセージ
CSOメッセージ
価値創造プロセス
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

はありません。例えば、ガスタービンの生産能力増強活動にはITOの考え方を取り入れていますが、その効果は新設機の増産・増収に伴う限界利益の増加や、納入・稼働台数増加に伴う長期的なサービス売上の拡大など多岐にわたります（詳細はP23-24をご参照）。

そのため、ITOの定量効果は一部のみを切り取って測定することは適切ではなく、会社全体の成長として現れるものと考えています。

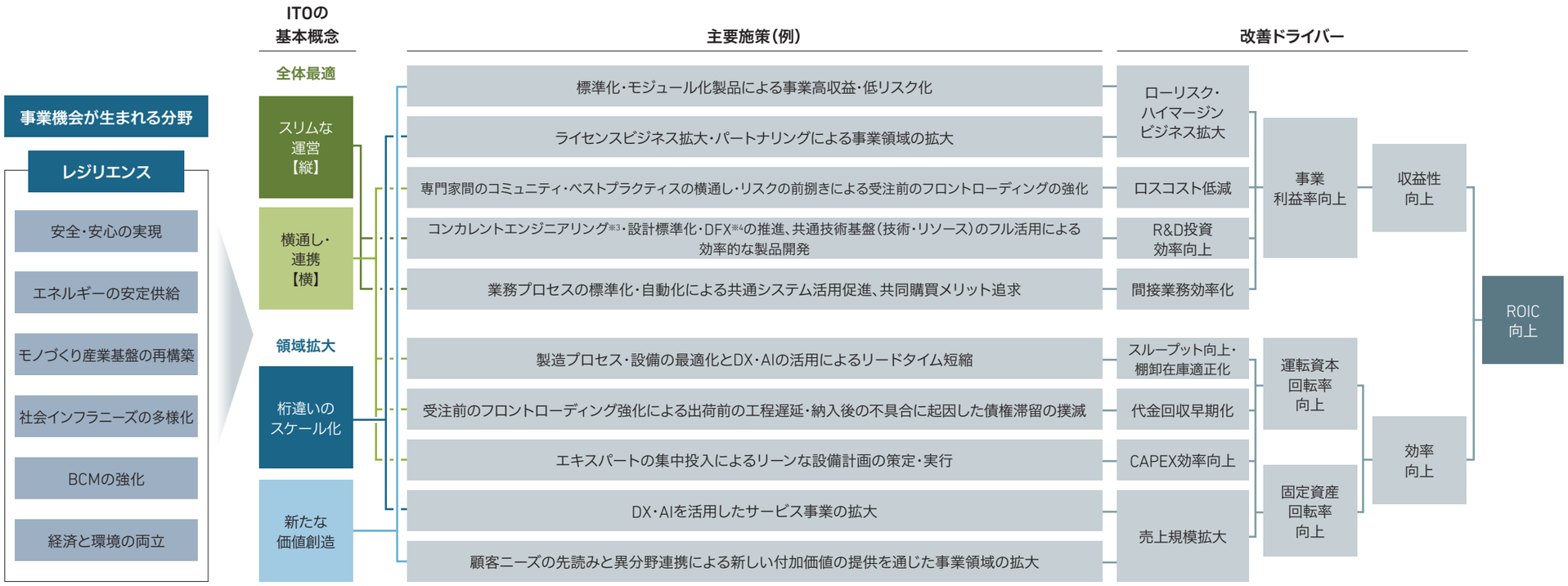
※2 ROIC: Return On Invested Capital（投下資本利益率）

建設的な対話を深め資本市場との信頼関係を強固に

近年、資本市場からの当社グループへの期待は高まっていると考えています。当社グループが長年培ってきた技術力と提供する顧客価値への評価が向上し、高利益体質への転換や資本効率を重視した経営への理解と信頼が深まってきた結果であると認識しています。

こうした期待に応えていくため、私は、事業と資本市場をつなぐ架け橋となれるよう、株主・投資家の皆様との建設的な対話を一層深めていきます。対話の中で頂いたご期待やご意見を経営に適切にフィードバックするとともに、当社グループの成長戦略を分かりやすく発信し、資本市場との信頼関係をさらに強固なものとすることで、持続的な企業価値向上に努めていきます。

全体最適と領域拡大によるROIC向上のメカニズム



※3 設計・製造・調達などの関係部門が開発初期から連携し、製品開発を並行して進める手法。
※4 DFX（Design for X）: 製造性、組立性、保守性など、後工程や製品ライフサイクル上の要件を設計段階から織り込む考え方。

CONTENTS
Overview
Messages from Management
社長メッセージ
CFOメッセージ
CSOメッセージ
価値創造プロセス
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

社会の変化を成長機会に変え
共通基盤を活かして
新たな価値創造に挑戦します

取締役 常務執行役員 CSO

末松 正之

CONTENTS

Overview

Messages from Management

社長メッセージ

CFOメッセージ

CSOメッセージ

価値創造プロセス

Special Feature

Business Strategies

Governance

Sustainability & HR Strategies

Performance Data

事業の遂行能力を高め旺盛な需要に対応

中期経営計画「2024事業計画」の最終年度を迎え、ポートフォリオ経営の強化を通じた事業成長と収益力向上の両立に向けた施策が着実に進んでいます。その取り組みの1つ目である「伸長事業の着実な遂行」の領域では、需要の拡大を背景に受注が大きく伸びており、受注残高が大きな額となっています。三菱重工グループが今まさに問われているのは、事業遂行能力です。お客様との契約どおりに確実に生産し、遅滞なくお引き渡しする能力が試されています。リードタイムの短縮などで生産効率を高め、お客様との約束を守っていくことで、その成果が財務数値にも表れており、獲得した利益を成長投資の源泉としていきます。

2つ目の「成長領域の事業化推進」においては、データセンター関連事業とレジリエンス基盤領域を二本柱として位置付けています。データセンターはAI（人工知能）の普及に伴い、世界的に増設が進んでいます。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、さら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る体制を整えています。主戦場と定める北米市場では、個別仕様で請負工事を行うのではなく、設備をモジュール化して「置くだけ」で稼働可能となるようなパッケージ型の展開を目指しています。取り組みの一環として、米国コンセントリック社に加え、ジョージア州アトランタに本社を置くクリティカル・コンポーネンツ社を買収しました。同社はデータセンターをはじめ、産業・医療分野において電力および冷却設備のメンテナンスやサービスを提供する会社です。この買収により、コンセントリック社とのシナジーも活かした全米のデータセンターのお客様へのサービス領域の拡大が可能となり、事業力バレッジと収益機会が大きく広がっています。

また、事業全般での領域拡大のドライブコンセプトとして新たに「レジリエンス基盤領域」という考え方を打ち出しました。近年、安全保障意識が高まるとともに、サプライチェーン寸断リスクなど、社会活動の機能不全につながる課題が顕在化してきています。こうした中で、顕在化したリスクによる影響を柔軟に受け止め、復元に向かう力を意味する「レジリエンス」に対するニーズが社会全体で高まっており、当社グループにとって大きな事業機会となることがはっきりしてきました。これまで培ってきた設計・製造技術、顧客、人材、そしてデジタル・AIといった「共通基盤」を各事業に適用し、その結果として事業を通じて得られた知見を再び共通基盤にフィードバックする好循環を築いており、これを活かして領域拡大を進めていきます。例えば、原子力発電所で発生する使用済燃料を安全に輸送・貯蔵するための容器であるキャスクの高い強靭性を、セキュ

ポートフォリオ経営の強化

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 原子力 防衛	• 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
2 成長領域の事業化推進	データセンター レジリエンス基盤領域	• 事業化 • 高セキュリティニーズへの対応 • S+3Eの実現
3 事業競争力の強化	エナジー※2 プラント・インフラ インダストリアル・ソリューション※2 航空・防衛・宇宙※2	• 収益力向上とシナジー創出 • サービスの高度化

※1 FIC: Factory Innovation Center　※2 上記以外の事業

CONTENTS
Overview
Messages from Management
社長メッセージ
CFOメッセージ
CSOメッセージ
価値創造プロセス
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

リティや耐久性が求められるデータセンターなどにも応用するというように、事業領域が既存領域から無限に広がっていく可能性を秘めています。「レジリエンス基盤領域」は、当社のすべての事業にとっての成長ドライバーとなります。

3つ目の「事業競争力の強化」は特定の事業を念頭に置いたものではなく、全事業部門が取り組む共通のテーマです。デジタル技術の進展やサービスの高度化などを核として取り組むことで、利益率が目に見えて向上しています。例えば北米の紙工機械事業では、サービス員が訪問することが難しかった遠方のお客様に対し、AR（拡張現実）技術を用いたリモート支援をご提案し、大変好評を頂いています。これにより私たちがサービスを提供できるお客様の範囲が広がるとともに、クオリティの高いサービスに相応の価値を認めていただくことで事業の収益基盤が強化されました。私たちが目指すのは、ビジネスモデルを進化させ、顧客価値の向上と当社の収益拡大を両立させることであり、グループを挙げてさらなる推進を図ります。

オープンイノベーションを通じて新しい領域に参入

新たな領域への挑戦においてはオープンイノベーションを重視しています。当社グループにはない先進的な技術や専門性を持つスタートアップを見つけ出し、協業を進めています。また、ベンチャーキャピタルへの投資を通じて世の中のテクノロジー動向をウォッチし、知見を得る仕組みも整えています。例えば、米国の宇宙衛星系ベンチャーとタッグを組み、当社の機器と組み合わせて宇宙から地上を観察するシステムを開発し、実証実験を行う段階まで来ています。外部とのパートナリングを通じて知見を積極的に取り入れ、事業化の枠組みを大きく広げるとともに、スピードを上げて取り組んでいきます。

なお、事業遂行上のリスクマネジメントは引き続き重要な課題です。各事業が繁忙を極める中でも受注前の「入口管理」を徹底しています。過去の教訓から、過度なリスクを取ることのないよう厳格に基準を設けています。当社グループの強みやリソースを最大限に活かせる案件であるかを商談の初期段階で丁寧に検討し、受注判断を行っています。一方、地政学リスクなど外部環境の変化に起因するリスクに対しては、世界中の情報を集約し、刻一刻と変わる国際情勢が当社グループの事業やサプライチェーンにどう影響するかを多角的に分析して、機敏な対応を心がけています。

共通基盤を強化しながら持続的な成長を実現

今後の長期的な成長を見据え、次期中期経営計画は2027年度から2030年度までの4年間を対象期間とすることを想定しています。これは、2035年度に当社グループが社会でどのような存在でありたいかを定義し、そこからのバックキャスティングで2030年度の当社グループのあるべき姿を定め、各事業部門の成長ストーリーを有機的に組み立てていくアプローチです。その中で、各事業が幅広く、あるいは交差しつつレジリエンス基盤領域に展開する形の、全体像を描いていきたいと考えています。

CSOとしての役割の1つは、「三菱重工」というブランドがより輝いて見えるよう、グループを挙げて企業イメージを高めていくことです。当社が社会のレジリエンスを支え、重要な課題解決に貢献していることをしっかりとお伝えすることで社会に一層認知されたい。同時に当社グループ員にとっても人生を懸けるに足る魅力的な場であり続けられるよう努めていきます。当社グループの成長を支える最大の資産は人材であり、当社グループには、社会課題の解決に挑戦する高い志と優れた素質を持つ人材がいます。こうした人材が潜在能力を最大限に発揮して、自らの志の実現に向けて成長していけるよう育成することは、経営の大事な務めです。特にCSOの役割は、一人ひとりの能力をさらに伸ばせる環境を整備するとともに、人的資本への積極的な投資をエンカレッジしていくことだと考えています。

株主、投資家の皆様におかれましては、当社グループの技術力や優秀な人材といった共通基盤がもたらす長期的な価値創造に今後ともご注目いただきたいと思います。

CONTENTS

Overview

Messages from Management
社長メッセージ
CFOメッセージ
CSOメッセージ
価値創造プロセス

Special Feature

Business Strategies

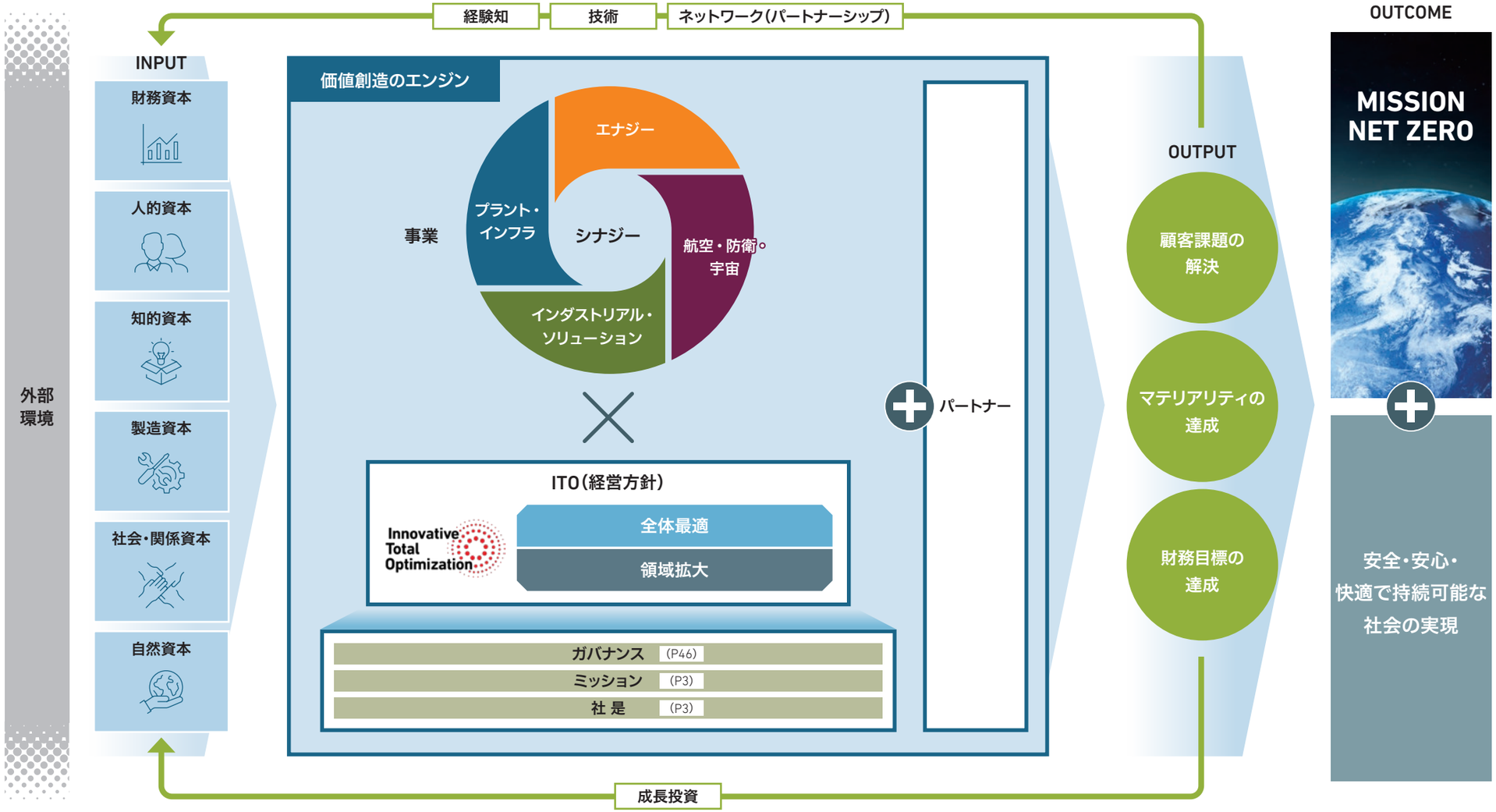
Governance

Sustainability & HR Strategies

Performance Data

価値創造プロセス

三菱重工グループは、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き放ち、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。



CONTENTS

Overview

Messages from Management
社長メッセージ
CFOメッセージ
CSOメッセージ
価値創造プロセス

Special Feature

Business Strategies

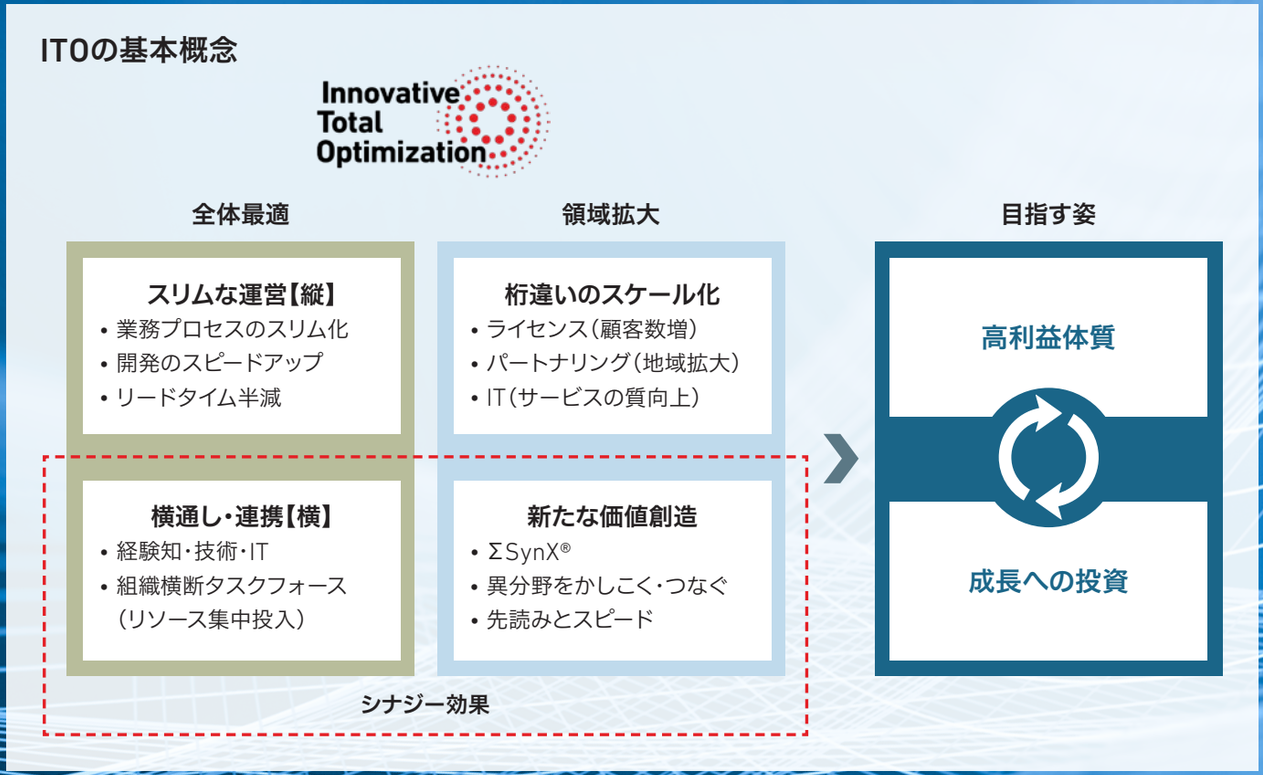
Governance

Sustainability & HR Strategies

Performance Data

Special Feature ITOの実践

三菱重工グループは、経営方針を達成するための方法論として「ITO」(Innovative Total Optimization)を掲げています。
ITOは、「全体最適」と「領域拡大」を2つの柱として、高利益体質と成長投資の好循環を実現し、持続的な成長と企業価値向上につなげることを目指しています。組織の連携を強化する全体最適には「縦の全体最適」と「横の全体最適」があり、領域拡大は「桁違いのスケール化」と「新たな価値創造」を実現する取り組みです。
本特集では、ITOの全体像を概説したのち、その代表的な実践事例としてガスタービンの生産能力拡大への取り組みを紹介します。さらに、領域拡大を支える当社グループの技術基盤についても解説します。



CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
ITOの実践
ITOの全体像
ITO実践事例
技術基盤と事業間シナジー
CTO メッセージ
社長対談
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

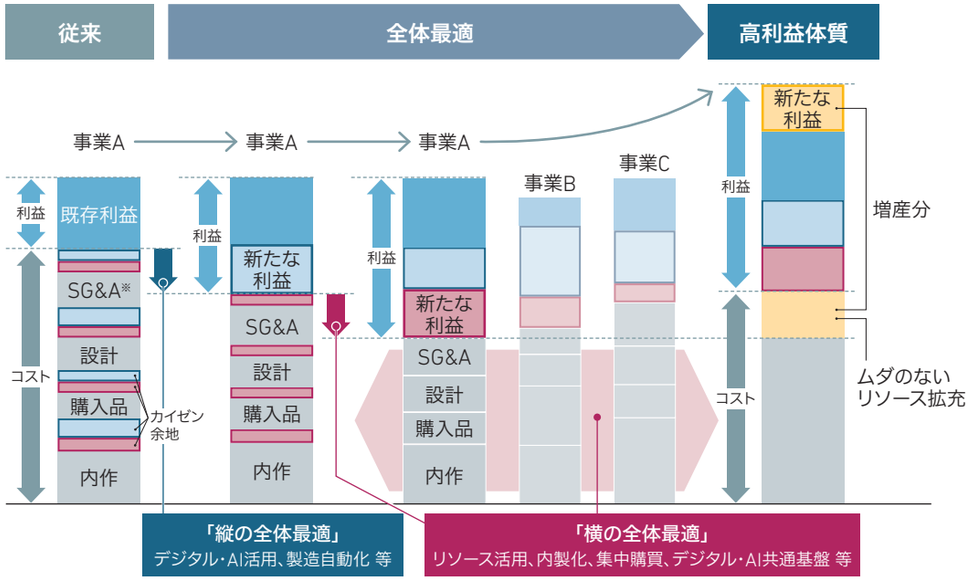
ITOの全体像

縦の全体最適

「縦の全体最適」とは、事業内のバリューチェーン全体を対象とした取り組みです。企画・研究・開発・営業・設計・調達・製造・アフターサービスまでを1つの流れとして捉え、個々の業務の最適化にとどまらず、事業全体としてスリムな運営を実現することを目指します。

当社グループでは、バリューチェーンの各プロセスで、開発の目的や要件を関係者が最初から共有し、同時並行で検討を進めるフロントローディングの考え方を重視しています。また、Design for X(DFX)のコンセプトに基づき、調達・製造・品質保証などの関係部門が開発初期段階から参画し、後工程の観点を設計へ反映しています。これにより、作業のやり直しや仕様変更を抑制し、リードタイム短縮と品質向上を通じたQCD(品質・コスト・納期)の向上につなげています。

全体最適による新たな利益創出のイメージ



※SG&A: Selling, General and Administrative expenses

横の全体最適

「横の全体最適」とは、事業間の連携を強化し、各事業で培われた知見やノウハウを共有・活用することでグループ内での知見の再利用やリスク対応力の向上を図り、当社グループ全体の競争力向上を目指す取り組みです。

その実現に向けて、ベストプラクティスや失敗事例・教訓の共有を進め、「1回の努力で大きな効果を得て、2回目の努力を省く」ことを重視しています。例えば、品質トラブルや不適合事例については、その発生要因や再発防止策を事業横断で展開するとともに、製品開発の各フェーズにおいてレビュー活動(総点検)を実施しています。過去の事例や教訓を開発プロセスに組み込むことで、同様の問題の再発と不具合の発生を未然に防ぎ、品質・信頼性の向上につなげています。

また、各事業が保有する専門人材の相互活用によるグループ全体の効率向上に加え、設備やデジタル基盤などの経営資源についても、事業横断での活用を推進しています。IT・デジタル等の共通基盤の整備により重複投資を抑制するとともに、集中購買を通じてボリュームディスカウントを実現することで、コストの最適化を図っています。

こうした知見や経営資源の横展開を支える仕組みとして、バリューチェーンの各プロセス(設計／調達／製造／品証／プロジェクトマネジメント／現地建設)などの各分野で事業部門横断のコミュニティ活動を展開しています。各事業の部門長や専門家が定期的に集まり、好事例や課題、改善策を持ち寄ることで、分野横断での課題解決や知見の活用を進めています。

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
ITOの実践
ITOの全体像
ITO実践事例
技術基盤と事業間シナジー
CTO メッセージ
社長対談
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

領域拡大

「領域拡大」とは、「桁違いのスケール化」と「新たな価値創造」を実現する取り組みです。その実現には、社会や市場の変化を先取りし、将来のニーズを見据えた事業展開が鍵となります。

当社グループでは2018年からMHI FUTURE STREAM活動を継続しており、変化の中でも変わらない大きな流れを捉えながら、メガトレンドの洞察、事業機会の探索、破壊的技術の発掘を進めています。また、この活動を通じて将来の顧客ニーズを予測し、その中から共通する要求である「固」と個別の要求である「変」の見極めも行っています。「固」の部分を標準化し、「変」の部分を柔軟に組み合わせることで、多様なニーズへの対応力向上につなげています。

さらに、新たな価値創造や桁違いのスケール化を実現するためには、自社の既存技術だけでなく、異分野の技術や知見を積極的に取り込むことも重要です。当社グループでは、ライセンスやパートナリングを活用しながら社内外の組織やパートナーと連携し、新たなソリューションの創出を目指しています。

これらの取り組みにより、将来の社会課題や顧客ニーズの変化を先取りし、新たな事業機会の創出と価値創造を実現します。

全体最適に向けたリードタイム短縮とスループット向上

各事業における縦の全体最適を実現するための具体的なアプローチとして、「リードタイム短縮」と「スループット向上」に取り組んでいます。特に近年は、受注残高が著しく増加しており、受注した案件を着実に遂行することが重要であり、しっかりと生産し、お客様に届け、稼働させることが不可欠です。

リードタイムの短縮は単なる効率化ではなく、売上および利益の向上に直結します。リードタイムを短縮できれば、同じリソースでより多くの製品を提供できるため、スループットを大きく高めることが可能となります。また、限られたリソースでより多くの商談や受注案件へ対応できるようになり、機会損失の低減にもつながります。

その実現には、まず工程全体の流れを可視化し、どこに時間が使われているのかを把握することが必要です。当社グループでは、Value Stream Mapping（VSM）を活用して設計・調達・製造・検査などの一連の工程を俯瞰し、付加価値活動と非付加価値活動を整理しています。また、動画解析などのデジタル技術を用いて現場作業を可視化するとともに、シミュレーション技術を活用してボトルネックとなっている工程やその改善効果を分析しています。

こうした分析をもとに、待ち時間や作業のやり直し、モノ・人の移動や情報伝達に伴う停滞などの非付加価値時間の削減と、自動化や標準化、作業手順の改善による付加価値作業の効率化に取り組んでいます。これにより、バリューチェーン全体の流れを加速させ、リードタイム短縮とスループット向上を実現します。

全体最適を支える情報一元化

リードタイム短縮とスループット向上により全体最適を実現するためには、部門や工程ごとに分散したデータを横断的に活用し、迅速かつ的確な意思決定を行うことが重要です。

当社グループでは、部門や事業を横断した情報活用による業務改革を進めています。例えばグローバル購買情報の統合による支出の見える化やリージョンごとの集中購買の推進に加え、物流情報の可視化による効率的な輸送方法の検討や輸送遅延リスクの早期把握に取り組んでいます。さらに、取り組みをバリューチェーン全体へ横展開するため、全社共通のデータ分析基盤の構築を進めています。

この全社共通のデータ分析基盤に、調達情報、財務情報、人事情報などさまざまなデータを集約し、適切なアクセス権限の下で必要な人が必要な情報へ迅速にアクセスできる仕組みを構築することで、従来は部門ごとに管理されていた情報を横断的に可視化し、データに基づく迅速な意思決定を可能とすることを目指しています。

今後は、この基盤を活用しながらデータや業務プロセスの標準化・共通化を進め、事業や組織の枠を超えた情報の活用により、バリューチェーン全体の最適化につなげていきます。

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
ITOの実践
ITOの全体像
ITO実践事例
技術基盤と事業間シナジー
CTO メッセージ
社長対談
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

ITO実践事例 ―ガスタービンの生産能力増強―

ITOのコンセプトが、実際の事業運営においてどのように機能し具体的な施策へと落とし込まれているのかを示す実践事例として、GTCC（ガスタービン・コンバインドサイクル）の中核をなすガスタービンの生産能力増強に向けた取り組みを紹介します。GTCCは三菱重工グループの主力事業であり、研究開発からアフターサービスまで一気通貫のバリューチェーンを有することから、そこで培った知見やノウハウを他事業へ広く展開していきます。

ガスタービンのバリューチェーン

研究開発 → 営業 → 実証 → 設計 → 調達・製造 → 組立 → 据付・試運転 → アフターサービス

1 実践事例 設計標準化

2 実践事例 Additive Manufacturing（AM）の活用

3 実践事例 段取り替え工数削減

実践事例の詳細は次ページへ

ガスタービン需要の高まり

現在、データセンターの急速な普及に伴う電力需要の高まりや、再生可能エネルギーの拡大に伴う調整用電源としてのニーズを背景に、世界規模でガスタービンの市場が大きく拡大しています。このような市場環境の中、高効率・高信頼性を誇る当社グループのガスタービンは市場から高い評価を得ており、2025年度の受注実績は35台（出力換算で16GW）に達しました。前年度比で15台（同5GW）増と大幅に拡大し、特に各地域のベースロード電源（基幹電源）を担う電力会社向けを中心に、大型ガスタービンの受注が堅調に推移しています。

一般的に、ガスタービンは高温・高圧という極めて過酷な環境下で運用されるため、一定の運転時間ごとに部品交換やメンテナンスが不可欠です。受注拡大によって世界中で稼働台数が増加することは、スペアパーツ供給やメンテナンスといったアフターサービス事業における中長期的な機会創出にもつながり、今後の業績貢献が見込まれます。

ガスタービン生産能力増強に向けた取り組み

ガスタービンの需要は、当面、従来の定常的な水準を上回って推移すると予測されています。この中長期的な需要拡大へ確実に応えるため、高砂製作所（兵庫県）および米国サバンナ工場において、生産能力の増強に注力しています。

約3万点もの部品で構成されるガスタービンの生産は、設計、調達、製造、組立のすべての工程が緻密に規定された、広範かつ複雑なサプライチェーンによって支えられています。その中には、拠点や工程を横断してさらに最適化を進められる機会が数多く存在しており、生産性向上やリードタイム短縮に向けた大きな可能性が広がっていました。

当社グループは、この潜在的な課題を成長の機会と捉え、ITOの下で「リードタイム短縮・スループット向上」を推進しています。既に現場から1,000件以上の自発的な改善アイデアが創出されており、一つひとつの業務プロセス改善の積み重ねが、生産能力増強の原動力となります。

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
ITOの実践
ITOの全体像
ITO実践事例
技術基盤と事業間シナジー
CTO メッセージ
社長対談
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

1 実践事例 設計標準化

当社グループでは、各事業で培われた知見やノウハウを共有するとともに、標準化して業務プロセスへ組み込むことで、設計開発の生産性向上を図っています。また、事業や製品を越えて活用可能な設計技術やノウハウの体系化を進めています。

その際に重要となるのが、妥当性が確認された知見や設計ルールを再利用可能な形で整備することです。これにより、従来は設計レビュー段階で個別に確認していた内容についても、あらかじめ定義された手順や仕組みの中で確実に担保できるようになります。また、情報転記やデータ変換などの非付加価値作業を削減し、設計者がより多くの時間を検討に充てられる環境を整備しています。

現在、GTCC事業では、ガスタービン圧縮機の設計プロセスを対象に、標準設計システムの構築を進めています。従来は、3Dモデルの作成から解析・性能評価までを繰り返しながら検討を行っていましたが、多くを手作業で実施していたため、完了までに長い時間を要していました。また、設計作業の一部では設計者個人の経験やノウハウに依存する部分が多く、設計品質の安定にも多くの労力が必要でした。そこで、ボトルネックとなっている設計作業をモジュール化するとともに、設計ツールや解析ツールを連携させる社内共通プラットフォーム(NECOSYSTEM)を活用し、設計ワークフローの自動化を進めています。属人化していた知見および設計ルールを関係者全員で共有し活用することで、設計の品質安定化と検討時間の大幅な削減を目指しています。

標準化された知見や設計ルールは、ガイドラインや設計指針として明文化するとともに、ツールやシステムとして整備しています。このように、品質を確保しながら設計開発の効率化を進め、ガスタービンの増産を支える体制を強化しています。

2 実践事例 Additive Manufacturing(AM)の活用

過酷な高温・高圧環境下で運用されるガスタービンの各コンポーネントの部品は、極めて複雑な形状を有しています。従来、これらの部品は複数に分割して製造したのち溶接により組立を行っていたため、リードタイムの長期化が課題でした。この課題を解決するため、3Dプリンターを用いて材料を1層ずつ積層して立体部品を造形するAdditive Manufacturing(AM)の本格導入・拡大を推進しています。

AM技術の導入により、部品の設計・製造自由度は飛躍的に向上しました。一例として、従来は10点の部品に分割して溶接・組立を行っていた構成部品を一体成形することで、製造コストを60%削減することができました。現在では、年間で4万点のAM部品を製造しており、安定的な生産体制を構築しています。

今後、AM技術の適用範囲をさらに広げ、製造コストの継続的な抑制と、工程短縮によるリードタイムの短縮を推進し、需要拡大に対応できる生産能力の確立を目指します。

溶接組立部品の一体造形によるコスト低減

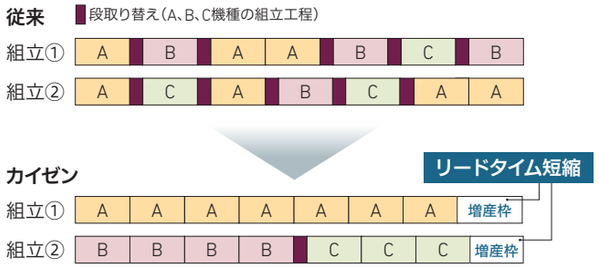
3 実践事例 段取り替え工数削減

大型ガスタービンは、出力や周波数(50Hz/60Hz)ごとに仕様・寸法が異なるため、生産設備には多様な機種に対応できる汎用性が求められます。従来は、お客様から注文を頂いた順にガスタービンの組立を行っており、機種の変更のたびに作業環境の整備や治具の交換といった段取り替え作業が発生していました。

こうした課題に対し、最新鋭のJAC形ガスタービンの需要拡大を機に生産管理を最適化し、同一機種を集中して連続で組み立てる「連続組立」への移行を進めています。この生産計画の平準化により、段取り替え作業の頻度を大幅に削減することが可能です。結果として、設備稼働率が向上し、既存リソースを最大限に活用した生産能力の増強を実現しています。

今後は、組立工程で確立した効率化ノウハウを部品製造工程(マシニング・加工等)へも展開する方針です。サプライチェーン全体でのプロセス最適化を通じて、中長期的に高い水準で推移するグローバルな需要に対し、より安定的な供給体制を構築していきます。

工数削減のイメージ

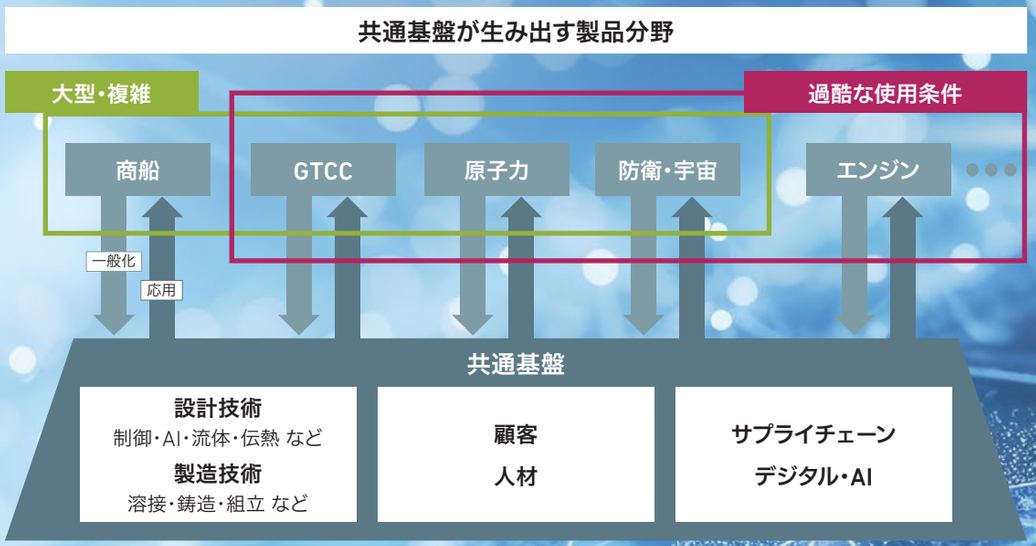


CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
ITOの実践
ITOの全体像
ITO実践事例
技術基盤と事業間シナジー
CTO メッセージ
社長対談
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

技術基盤と事業間シナジー

ITOで掲げる全体最適と領域拡大の実現においては、三菱重工グループの強みである「共通基盤」を最大限に活用します。
共通基盤とは、設計・製造技術に加え、顧客、人材、サプライチェーン、デジタル・AIなどの経営資源を指します。これらが各事業を支えるとともに、各事業で培われた技術や知見を一般化して共通基盤に還元し、さらに他の事業へ応用します。こうした双方向の循環を通じて、大型・複雑な製品や過酷な使用条件下で精緻な制御を求められる製品など、事業間で共通する課題への対応力を高め、既存事業の競争力強化と新たな事業領域への展開を図っています。
ここでは、共通基盤の中でも、モノづくりの中核を担う技術基盤の具体的な適用事例および今後の展望をご紹介します。

全体最適と領域拡大を実現する共通基盤

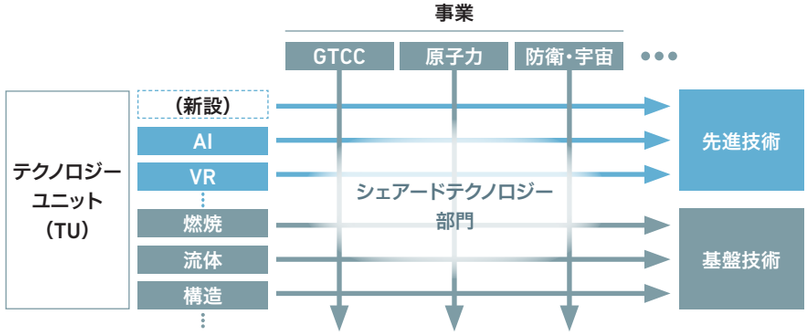


グループ横断で技術をつなぐシェアードテクノロジー体制

当社グループは、エナジー、防衛・宇宙をはじめ幅広い事業を展開しており、それらの事業活動を通じて多くの技術を蓄積しています。これらの技術や知見を事業横断で活用することで、技術の横通し（他製品・他事業への技術展開）や滲み出し（異分野の技術・製品の組み合わせ）による顧客価値の向上と新事業・新製品の創出を実現しています。

こうした取り組みを支えているのが、シェアードテクノロジー（ST）部門です。ST部門は、燃焼・流体・AI・溶接・組立などの基盤技術の維持・高度化と各事業への展開を担う「シェアードテクノロジー体制」を構築しており、各事業と連携しながら技術課題の解決と新技術の創出を推進しています。また、事業部門の枠を超えた技術情報の共有や人材ネットワークの活用を通じて、技術の横通しや滲み出しを促進しています。

シェアードテクノロジー体制を支えるST部門



CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
ITOの実践
ITOの全体像
ITO実践事例
技術基盤と事業間シナジー
CTO メッセージ
社長対談
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

技術基盤の活用による事業間シナジー

シェアードテクノロジー体制の下で推進されている技術の横通しの一例が燃焼技術です。燃焼技術は、安定かつ高効率な燃焼装置を設計するために不可欠な要素技術であり、当社グループの幅広い事業を支えています。例えば、GTCCやボイラー、ごみ焼却炉などのエネルギー・インフラ分野では、数千時間から数万時間にわたって安定した燃焼を実現するために用いられています。一方、ロケットなどの防衛・宇宙分野では、数百秒の間に大きな推進力を生み出す爆発的な燃焼を実現するために活用されています。

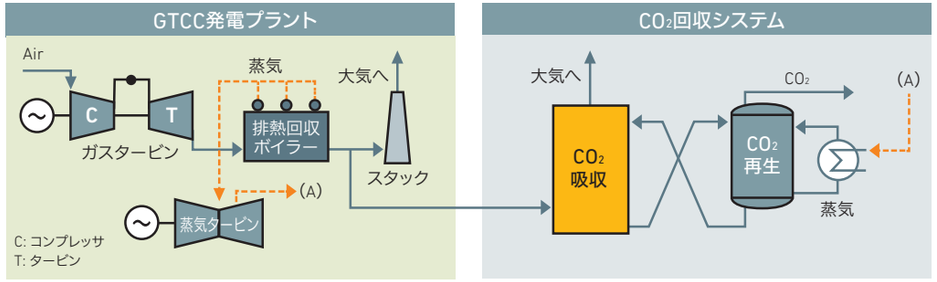
求められる性能や用途は大きく異なるものの、その根底には燃焼現象の理解や解析、制御といった共通の技術基盤があります。当社グループでは、シェアードテクノロジー体制の下で技術基盤を維持・高度化し、燃焼を扱うさまざまな装置・システムの設計や最適化検討に活用しています。また、各事業で培われた知見を横通しすることで、技術開発の効率化や性能向上にもつなげています。

設計技術を構成する要素技術：燃焼の例

また、滲み出しの事例として、高効率GTCCとCO_2回収技術を組み合わせたソリューションが挙げられます。GTCC発電設備は高い発電効率により石炭や石油を燃料とする従来型火力発電と比べて単位発電量当たりのCO_2排出量が少なく、拡大する電力需要に対応しながら、安定供給と低炭素化を両立する中核的な電源として重要な役割を担っています。近年はあらゆる産業においてさらなる排出削減が求められており、低炭素電力へのニーズも高まっています。当社グループでは、発電分野で培ったGTCC技術とCO_2回収技術を組み合わせることで、高効率なエネルギー供給とさらなるCO_2排出削減を両立する新たな価値を提供しています。

この取り組みにより、GTCC事業においては現実的なエナジートランジションの1つとしての事業機会が生まれています。一方、CO_2回収事業においては、GTCCをはじめとするエネルギー分野との連携を通じて適用機会が拡大しています。このように、異なる事業分野で培われた技術や顧客基盤を組み合わせることで、既存事業の価値向上と新たな事業機会の創出を同時に実現しています。

GTCC発電プラント＋CO_2回収装置



CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
ITOの実践
ITOの全体像
ITO実践事例
技術基盤と事業間シナジー
CTO メッセージ
社長対談
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

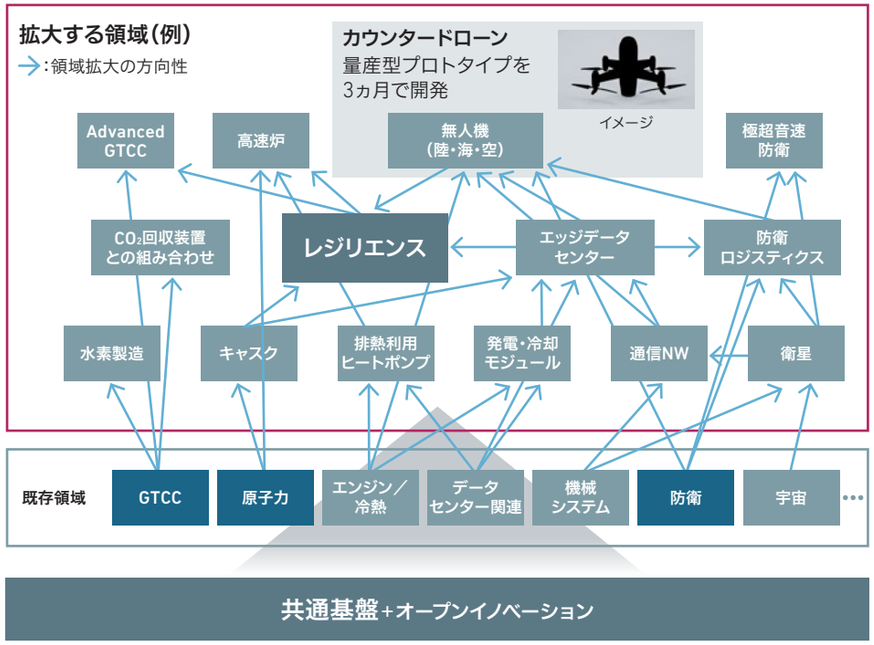
事業間シナジーによる価値創造

このような技術基盤を活用した事業間シナジーは、個別事業の競争力向上にとどまらず、複数の事業領域を横断した新たなソリューションの創出を可能にしています。

社会や産業を取り巻く環境は絶えず変化しています。安全保障意識の高まりやサプライチェーンの寸断リスク増大、自然災害やサイバーインシデント、社会インフラの老朽化、さらには人手不足や労働生産性向上への対応など、多様かつ複雑な課題が顕在化しています。こうした課題に対しては、単一の技術や製品だけでは十分な価値を提供することが難しくなっており、複数の技術やサービスを組み合わせた総合的なソリューションが求められています。当社グループは、多様な事業ポートフォリオを有する強みを活かして、各事業領域で蓄積してきた技術や知見を異なる分野へ展開することで、単独の事業や組織では生み出すことのできない新たな顧客価値の創出と社会課題の解決を目指しています。

例えば、エネルギーや冷熱の分野で培った機械や熱を制御する技術は、データセンター関連事業の発電・冷却モジュールに展開可能です。また、機械システム分野で培った通信ネットワークの技術は、防衛分野の無人機に応用できます。この無人機は、防衛分野だけでなく設備点検等の社会インフラ分野のレジリエンスに貢献する可能性を有しています。

成長投資の領域



キーワードはレジリエンス

前出の事例のとおり、事業間シナジーを通じた価値創造のキーワードは、「レジリエンス」です。レジリエンスとは、社会や産業がさまざまな変化や逆境に直面しても、しなやかに立ち直り、さらに前に進む力を意味します。当社グループは、エネルギー供給の安定化、社会インフラの強靭化、サプライチェーンの高度化、防災・減災への対応など、社会の持続的な発展を支える幅広い領域で価値を提供しており、事業間のシナジーを発揮することでその提供価値をさらに高めていきます。

また、近年急速に進展するデジタル技術やAIの活用も、事業間シナジーの創出を支える重要な共通基盤です。各事業で蓄積されたデータや知見を横断的に活用することで、設備の予兆保全、運転最適化、品質・生産性の向上など、新たなソリューションの創出が可能となります。

当社グループは、持続可能でレジリエントな社会の実現に向けて、共通基盤を活用しながら事業間シナジーをさらに深化させ、既存事業の競争力強化と新たな事業領域への展開を図ります。

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
ITOの実践
ITOの全体像
ITO実践事例
技術基盤と事業間シナジー
CTO メッセージ
社長対談
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

CTOメッセージ

つなぐ力で価値創造を加速し、社会課題の解決に貢献します

執行役員 CTO

大村 友章

三菱重工グループは2024事業計画の下、「ITO」(Innovative Total Optimization)を掲げて高利益体質と成長投資の好循環の実現に取り組んできました。その中で、私たちは縦と横の全体最適を通じて、開発・設計・調達・製造・サービスに至るバリューチェーン全体の効率化と、事業横断での知見・技術の活用を推進しています。

当社グループは、多くの技術と多様な事業を有しています。それぞれ対象とする市場や製品は異なりますが、その根底には燃焼・流体・AI・溶接・組立といった基盤技術があります。これらは当社グループが長年にわたり蓄積・発展させてきた競争力の源泉です。単独の事業で保有できる技術や経験には限界がありますが、多様な事業を持つ当社グループでは、ある事業で培った技術や知見を他事業へ展開し、開発効率の向上や競争力強化を実現することができます。この事業の壁を越えた連携こそが、当社グループならではの強みです。

変化の大きい時代においては、優れた技術を保有するだけでなく、市場や社会の変化を先読みし、将来必要となる技術やソリューションを先行して準備することが、競争力向上につながると考えています。技術開発においては、現在の顧客ニーズに応えるだけでなく、将来の社会や産業の変化を見据え、その時代に求められる技術やソリューションを先んじて準備していくことが重要です。この考えの下、当社グループではMHI FUTURE STREAM活動を通じてメガトレンドを分析し、将来の事業機会や顧客ニーズの探索を進めてきました。さらに、そこで得られた仮説を迅速に検証し事業化へつなげるため、小規模なチームによる実証と改善を繰り返しながら、技術開発のスピード向上にも取り組んできました。こうした活動を通じて、新たな製品・サービスの創出や事業化を加速するとともに、お客様へのより迅速な価値提供を実現しています。

近年はデジタル技術やAIの進展が加速していますが、私たちはAIやデジタル技術そのものが価値を生むとは考えていません。重要なのは、それらをハードウェア技術や現場・運用で蓄積された知見と融合させることです。私たちは、単なるデジタル化ではなく、デジタル技術を活用して製品や設備をつなぎ、運用データから新たな価値を引き出し、従来の製品提供にとどまらないソリューションを実現することを目指しています。「ΣSynX®(シグマシンクス)」は、この考え方を体現する当社グループのデジタルイノベーションコンセプトです。

2024事業計画の下で進めてきたITOは、当社グループが持つ共通基盤を活かし、事業横断で価値を創出するための仕組みづくりでもありました。2027年度から始まる次期中期経営計画では、社会や産業のレジリエンス向上に対するニーズの高まりを新たな事業機会と捉え、レジリエンスをキーワードに取り組みを展開していきます。私たちは、エナジー、プラント、機械、防衛などの幅広い事業を通じて培ってきた技術基盤を核としながら、オープンイノベーションを通じて外部の優れた技術や知見も積極的に取り込みます。そして、既存事業の競争力強化にとどまらず、社会のレジリエンス向上に資する新たな事業やソリューションの創出を加速していきます。

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
ITOの実践
ITOの全体像
ITO実践事例
技術基盤と事業間シナジー
CTO メッセージ
社長対談
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

三菱重工とPreferred Networksが描く ミッションクリティカル領域における AI実装の未来図

株式会社Preferred Networks 共同創業者 代表取締役社長
Matlantis株式会社 代表取締役社長
岡野原 大輔 氏

×

三菱重工業株式会社 取締役社長 CEO
伊藤 栄作

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
ITOの実践
ITOの全体像
ITO実践事例
技術基盤と事業間シナジー
CTO メッセージ
社長対談
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

社会インフラ分野やナショナルセキュリティ分野など、失敗や異常停止が許されないミッションクリティカル領域でAIをどう活かすか。2026年6月、三菱重工は、AI半導体から計算基盤、生成AI基盤モデル、AIプロダクト・ソリューションまでを一貫して開発するPreferred Networks（PFN）と、ミッションクリティカル領域における国産AI技術の共同開発に向けて業務提携しました（2026年8月には資本業務提携契約を締結）。両社のトップが、AIの信頼性や社会インフラへの実装、提携が生み出す企業価値について意見を交わしました。

岡野原 大輔 氏 プロフィール

情報理工学博士。東京大学大学院在学中に、西川徹氏らとPreferred Infrastructureを創業。2014年にAIの実用化を加速するためPreferred Networks（PFN）を創業。最高技術責任者として国産生成AI基盤モデルPLaMo™や汎用原子レベルシミュレータMatlantis™など、PFNの技術開発および事業化をリード。2025年11月にPFN社長に就任。受賞歴、著書多数。

レジリエンスを高めるために両社の技術と知見を結集

伊藤　世界では国際政治の不安定化や安全保障意識の高まり、サプライチェーンの分断、労働力不足、社会インフラの老朽化など、さまざまな変化が同時に起きています。このような事業環境下で、私たちは「レジリエンス」をキーワードに掲げ、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、多様化する社会インフラニーズへの対応など、三菱重工が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。その中でAIを活用し、競争力を高めながら社会課題の解決を目指していきます。
PFNは、AI基盤モデルだけでなく、AI半導体や計算基盤、アプリケーションまで自ら手掛けています。日本が独自の技術と開発能力を持ち、データ主権にも配慮しながらグローバル競争に挑むという姿勢は、三菱重工とも非常に親和性が高いと感じています。

岡野原　今お話しいただいたレジリエンスに関わるテーマは、いずれもPFNの取り組みと深く関係しています。PFNは2014年の創業以来、AIを作るだけでなく、産業領域での社会実装に注力してきました。AIが1つのアプリケーションから社会を支えるインフラへと近づくにつれ、技術やデータ、運用ノウハウを国内に蓄積する重要性は一段と高まっています。とりわけ安全保障や社会インフラは、日本が主体性を持って取り組む必要がある分野です。

なかでも、フィジカルAIは、PFNが長く取り組んできたテーマであり、まず実際の現場で確実に使えるAIを作ることが重要です。三菱重工とは、これまでの共同研究を通じて、その考え方を共有できると感じていました。

伊藤　私も、両社が目指している方向は同じだと感じています。三菱重工の製品には、発電設備、交通システム、防衛装備品、ロケットなど、社会や国民生活を支え、確実な稼働が求められるものが多くあります。こうした社会インフラ分野およびナショナルセキュリティ分野をはじめとするミッションクリティカル領域では、AIの中身や学習データ、処理の仕組みを理解し、制御できることが大前提です。ハードウェアとソフトウェアの双方を理解するPFNとの連携に大きな可能性を感じています。

信頼性とリアルタイム性を磨きAIを使った最適なシステムの実現へ

岡野原　ミッションクリティカル領域でAIを使うには、AIが結果だけを返すブラックボックスでは不十分です。どの条件に基づいて判断したのかを明らかにし、少なくとも制御可能な状態にしなければなりません。さらに重要なのがリアルタイム性です。数ミリ秒、場合によっては数マイクロ秒で判断するシステムでは、AIだけでなく半導体や通信、制御を含め、ハードウェアとソフトウェアを一体で最適化する必要があります。

伊藤　そうですね。確実に動かすことに加え、想定外の事象が起き

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
ITOの実践
ITOの全体像
ITO実践事例
技術基盤と事業間シナジー
CTO メッセージ
社長対談
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

たときに安全に止めることも重要です。例えば夏場の電力需給が逼迫する局面では、発電設備の故障を防ぎ、異常の兆候があれば条件を調整しながら運転を継続することが求められます。また、実際に異常があれば運転を止めなくてはなりませんが、その際、許容されるレイテンシ※は製品ごとに異なります。AIにどこまで制御を任せられるかは、今後の大きなテーマです。

岡野原　まさにそこが重要です。先行する自動運転の領域では、人間を上回る速度で危険を察知し、止まる、避けるといった判断が実現しつつありますが、あらゆる場所で利用するには、まだ多くの課題が残されており、AIに全面的に委ねられる段階ではありません。産業設備では、瞬時の判断だけでなく、常時監視によって通常状態からのわずかな逸脱を捉え、異常を予測することが有効となります。また将来、ミッションクリティカル領域で複数のAIエージェントが協調してシステムを動かす場合には、一部のAIが機能停止しても、残りが合意形成し、システムを安全な状態へ移行できるといった先進的な仕組みが必要です。

伊藤　予兆を捉えるという点では、三菱重工は世界各地の発電プラントを遠隔監視し、デジタル制御システム、予測的分析とAIの活用によって、ベテラン運転員でも気づきにくい兆候を、早ければ1週間から10日前に検知できます。これをさらに発展させて、複数のセンサーから稼働状態を総合的に捉えることができれば、単一のセンサーの値だけでは見抜けない異常も判断できます。例えば、部品の劣化を事前に予測して交換準備することで、ダウンタイムを短縮し、お客様の設備稼働率を高められます。

岡野原　その取り組みは非常に有効だと思います。一方でAIを作っていく部分で難しいのは、信頼性が高い製品ほど学習に必要な故障データが少ないことです。異常検知には、専門家の知見を組み込むことと、シミュレーションで意図的に異常を作り出すことの両方が欠かせません。実データ、物理法則、シミュレーションを組み合わせることで、希少な異常にも対応できるAIへ近づけると考えています。

※データの送受信や処理に生じる遅延時間

デジタルツインが開発を変え フィジカルAIの信頼性を向上

伊藤　製品の信頼性を高める上で、現実の設備や環境を仮想空間上で再現するデジタルツインは非常に有効なアプローチでしょう。

岡野原　三菱重工との共同研究では、カメラで撮影した物流倉庫の画像から3次元の環境モデルを作り、AIが荷物やパレット、床などを識別して、物体ごとに配置を編集できる技術を開発しました。現場では、物の配置や人の動きなど、条件が絶えず変化しますので、多様な状況を仮想空間上で再現し、ロボットなどに学習・検証させることができれば、フィジカルAIの信頼性を高められます。将来的には、現場の変化に合わせてデジタルツインがリアルタイムに更新される姿を目指したいと考えています。

伊藤　デジタルツインと併せて、自然言語で指示できることも大きな変化ですね。特別な操作手順を覚えなくても、人に話すように指示できれば、設備の使い方は大きく変わります。ただし、人同士でも言葉でのコミュニケーションには誤解が多々生じます。安全性が求められる製品では、用途を限定し、曖昧な指示にはAIが確認を求めるなど、確実性を高める設計が必要です。

岡野原　ご指摘のとおり、言葉を理解するだけでは足りません。例えば、曖昧な指示に対して不足している情報を質問したり、障害が起きた際に自律的に状況を把握し、報告するといったことを実現するには、現場固有の制約や背景知識を理解している必要があります。クラウド上の大規模言語モデルの知識を圧縮してローカルAIに学習させ、利用する技術なども重要になるでしょう。

製造現場の暗黙知とデータを 形式知化することでAIに蓄積

伊藤　フィジカルAIの活用先は製品だけではありません。工場の製造技術にも広がります。熟練者同士の会話は、若手社員には背景や前提が分からず、禅問答のように聞こえることがあります。製造現場には、言葉で説明しきれない判断や勘所が数多くあります。こ

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
ITOの実践
ITOの全体像
ITO実践事例
技術基盤と事業間シナジー
CTO メッセージ
社長対談
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

うした暗黙知を、誰もが共有・再利用できる形式知に変え、ITツールやAIに蓄積できれば、人材育成や技能伝承、生産性向上につながります。

岡野原　そうですね。人が自然にできても、明確なルールとして書き下せないことはたくさんあります。AIは、無数の小さな要因からパターンを捉えることで、従来は暗黙知でしか解けなかった問題に対応できます。ただし、答えを出せることと、制御可能であることは別です。現場で使うには、AIが何を根拠に判断したのかを確認し、人が責任を持つ仕組みにしなければなりません。

伊藤　その点で、三菱重工が持つデータには大きな価値があると考えています。三菱重工には500超の製品と700超の技術があり、設計、製造、運転、保守を通じて長年蓄積した膨大なデータがあります。正常稼働のデータだけでなく、専門家が持つ損傷モードの知見、材料や加工に関する物性データ、運用現場の制約条件なども大きな価値を持ちます。個別製品の中に閉じているノウハウを共通化し、素性を理解した上で再利用できる共通基盤にすることが重要です。

データは、量が多ければ価値が生まれるわけではありません。どの製品の、どの運転条件で得られたものか、現場では何が起きていたのかという背景情報と結び付いて初めてAIの学習や検証に活かせます。三菱重工が持つ現場の知識とデータを組み合わせ、信頼できる共通基盤に変えていきたいと考えています。

岡野原　まさに、現場の背景と結び付いたデータが重要です。材料開発でもAIの力は発揮されます。PFNの汎用原子レベルシミュレータ「Matlantis™」は、従来はスーパーコンピュータでも長時間を要した原子レベルの高精度なシミュレーションを大幅に高速化します。これを使って、例えば実験が困難な条件を仮想空間上で再現し、腐食やひび割れ、材料劣化の起点を観察・分析することができます。三菱重工が持つ材料・製造・運転のデータと組み合わせれば、開発期間の短縮だけでなく、これまで見えなかった現象の発見と理解にもつながります。

共通基盤とAIを組み合わせ
新領域と企業価値を創出する

伊藤　そうしたデータや知見を、個別の事業にとどめておくのではなく、広く活用することが重要ですね。三菱重工は「ITO」(Innovative Total Optimization)を掲げ、組織や事業を横断した全体最適と、新たな市場への領域拡大を進めています。個々の製品や事業に蓄積した技術を共通基盤として横展開し、オープンイノベーションを組み合わせ、スピード感を持って新しい価値を生み出したいと考えています。例えばGTCC(ガスタービン・コンバインドサイクル)、原子力、防衛・宇宙などは、それぞれ異なる事業に見えますが、大型で複雑な製品を精緻に制御する技術、過酷な環境で確実に動かす知見、製造技術、顧客の信頼といった共通点があります。そこにPFNのAI、半導体、計算基盤の技術が加われば、既存製品の高度化だけでなく、無人化・自律化された新しいシステムへ展開できます。

岡野原　私も、両社の強みは非常に補完的だと考えています。PFNだけでは、ミッションクリティカル領域の社会実装はできません。三菱重工には、レジリエントで安全・安心な社会インフラを提供し、長期間運用してきた知見と、お客様からの信頼があります。これにPFNのAIを実用化する技術を組み合わせ、両社で共通の目標を持つことで、個別最適では到達できない価値を生み出せると考えています。

伊藤　おっしゃるとおりです。三菱重工グループの多様な製品と技術に、PFNのAI技術が加わることで、個々の機能を持った製品が互いに情報をやり取りするようになり、これらを一つのより大きなシステムへと進化させることができます。

岡野原　AIは今後、あらゆる製品やシステムの中に入ってくるでしょう。安全保障の観点からは、日本が自ら技術を持ち、現場の知見を蓄積し、信頼できる形で社会実装することが重要です。三菱重工とPFNが、ハードウェアとAIの境界を越えて連携することで、強靱で安全・安心な社会の実現に貢献していきたいと思います。現状は、ミッションクリティカル領域でのAIの活用には依然としてさまざまな課題があります。これは世界共通の極めて難易度の高い課題であり、未だ誰も答えを出せていない領域です。だからこそ、この課題に三菱重工と一緒に挑戦したいと思っています。

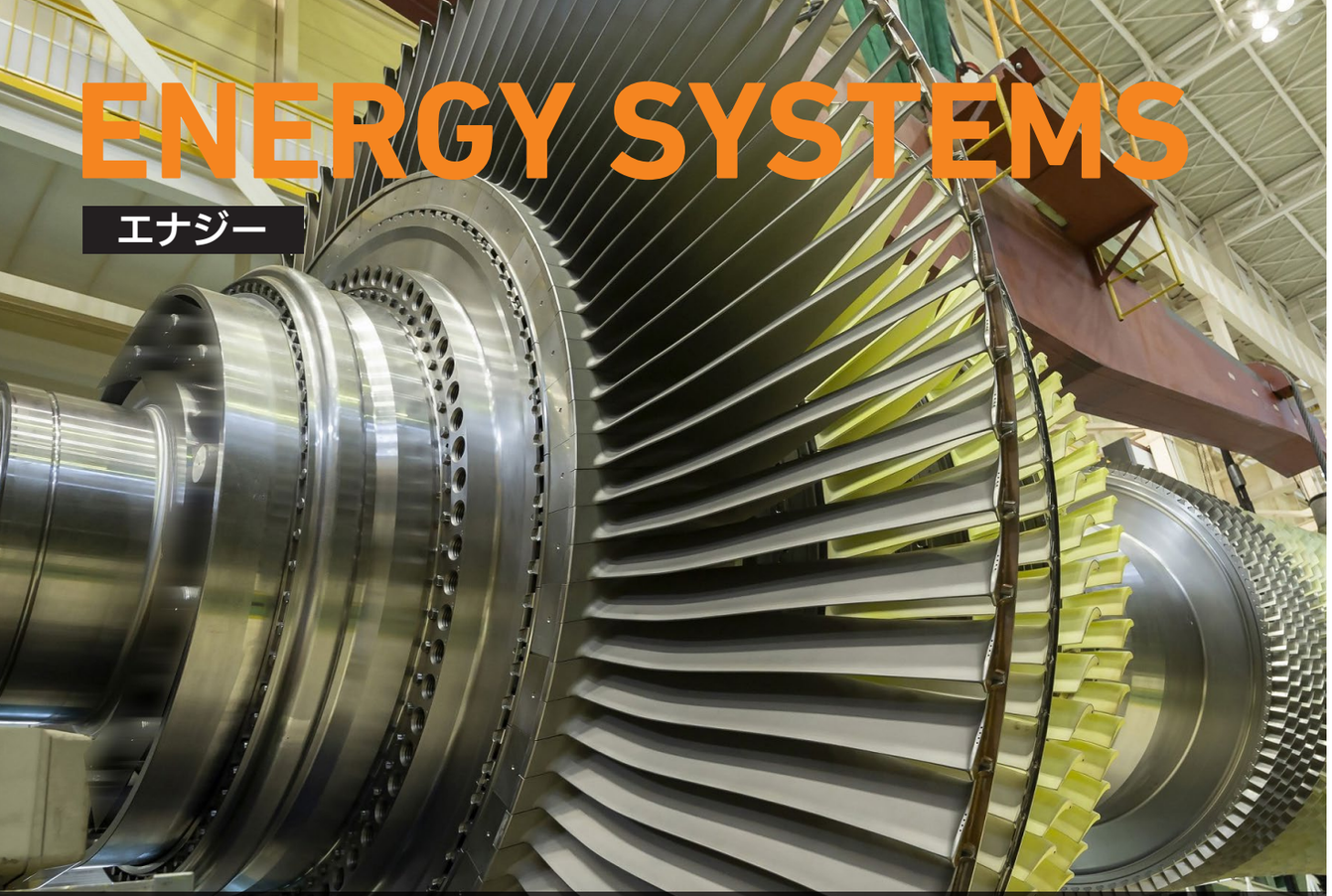
伊藤　共同研究を通じてお互い切磋琢磨しながら、一緒にチャレンジしていきましょう。技術的に難しい課題へのチャレンジの先に、世の中の役に立つ製品やソリューションが生まれると考えるとワクワクします。その未来を、ぜひPFNと形にしていきたいです。

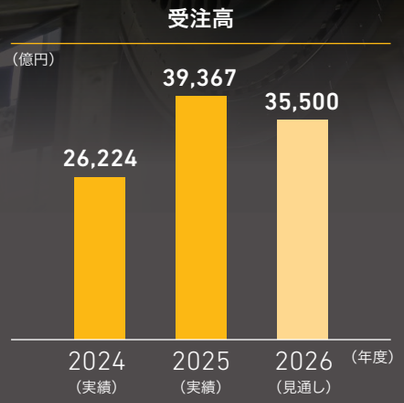
CONTENTS

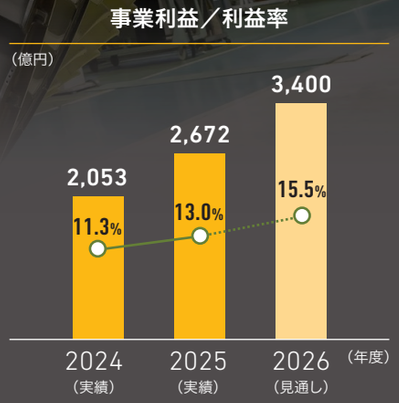
Overview
Messages from Management
Special Feature
ITOの実践
ITOの全体像
ITO実践事例
技術基盤と事業間シナジー
CTO メッセージ
社長対談
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

ENERGY SYSTEMS

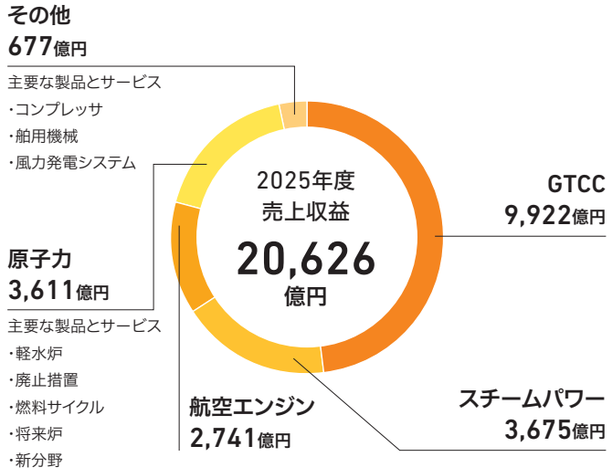
エナジー







※本グラフには、当社が2026年8月4日に公表した2026年度業績見通しの修正を反映しています。



2025年度の概況

低炭素化ニーズやデータセンター等による電力需要の拡大により、GTCCが増加したほか、原子燃料サイクル関連工事等の対応で原子力発電システム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3兆9,367億円となりました。

売上収益および事業利益は、GTCCや原子力発電システムが増加したことなどにより、それぞれ前年度を上回る2兆626億円および2,672億円と大幅な増収増益を達成しました。

Keppel Sakra-1 GTCC発電所
（シンガポール）
写真提供：ケッペル社

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

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
エナジー
プラント・インフラ
インダストリアル・ソリューション
航空・防衛・宇宙
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

事業環境と中長期の重点戦略

事業環境

AIの高度化によるデータセンターの需要増加に伴い、電力需要が拡大しています。また、カーボンニュートラルに関する政策は、より現実的な路線に進んでいます。

GTCC（ガスタービン・コンバインドサイクル）は北米を中心に、旺盛な電力需要を背景とした発電設備の需要増加に伴い事業規模が拡大しています。

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することで、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

低炭素化ニーズやデータセンター向け電源など、ガス火力発電の需要は旺盛であり、当社は北米や中東など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、J／JAC※1形ガスタービンは商用機の累計運転時間が350万時間を超えるなど、その実績を基盤に信頼性の高い製品としてお客様から評価されています。大型ガスタービン（100MW以上）は、世界トップクラスのシェアを獲得しており、今後も旺盛な需要に対応するため、リーンな事業体制を維持しつつ、リードタイム短縮とスループット向上を図り、生産性の向上に取り組んでいきます。将来の市場や需要の拡大に備えて研究開発も確実に進めています。ガスタービン本体の効率向上に加え、GTCCプラント全体のさらなる効率化と高信頼性の両立を目指したAdvanced GTCC Systemの開発や、エナジートランジションへの対応として水素／アンモニアガスタービンの技術開発も進めています。高砂製作所構内に整備している高砂水素パークでは、大型ガスタービンの水素混焼実証運転を継続中です。さらに、2025年6月に米国マクドノフ・アトキンソン発電所において、M501GAC形天然ガス焚きガスタービンを用いた水素50%混合燃料による燃焼試験に成功しています。

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、それぞれの状況に応じて、既設プラントの高効率化や低・脱炭素化改造などのソリューションを提供しています。2024年度には、石炭火力発電所のCO_2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。

今後も火力発電事業において、環境負荷低減と市場ニーズに応える製品・ソリューションを提供していきます。

※1 JAC: J-series Air-Cooled

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※2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。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※3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2040年代の実用化に向けて、PWR4電力※4と共同で開発・設計を進めています。標準プラントの基本設計は概ね完了しており、現在は許認可に必要なデータの取得・拡充を目的とした実証試験を継続中です。また、SRZ-1200を題材とした革新軽水炉の設計等について、規制予見性を高めるべくATENA※5と原子力規制庁の間で技術的な意見交換が始まりました。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年代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。

※2 PWR: 加圧水型軽水炉
※3 BWR: 沸騰水型軽水炉
※4 北海道電力、関西電力、四国電力、九州電力
※5 ATENA: 一般社団法人 原子力エネルギー協議会

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
エナジー
プラント・インフラ
インダストリアル・ソリューション
航空・防衛・宇宙
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

航空エンジン／コンプレッサ／舶用機械

航空エンジンは、旺盛な航空需要に牽引され、新造および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に長崎工場を拡張しました。最新鋭の自動化・省人化技術を導入し、燃焼器の一貫生産を実現するとともに、年間生産量1,500台レベルに向けて最終段階に入っています。

コンプレッサは、今後CCS※6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。

舶用機械は、新造船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。造船業界では、環境規制や燃料転換を巡る変化が続くものの、船体更新需要は依然として堅調であり、新造船発注は引き続き高水準で推移すると見込まれます。また、既存機器を環境対応仕様に改修するレトロフィット需要の継続も見込まれており、当社グループは新造船およびレトロフィットの双方での受注拡大に向けて取り組んでいきます。

※6 CCS: Carbon dioxide Capture and Storage

FOCUS

台湾電力・通霄発電所向け超大型GTCC発電設備プロジェクトを受注

当社は2025年9月、台湾の公営電力会社である台湾電力（台湾電力公司）が苗栗県で運営する通霄（トンシャオ）発電所向けに、総出力280万kWの天然ガス焚きGTCC発電設備建設プロジェクトを受注しました。最新鋭のM501JAC形ガスタービンを中核機器とする5系列で構成され、2030年から2031年にかけて順次運転を開始する予定です。本プロジェクトは、既設設備の更新による発電能力の増強と環境負荷の低減を主眼としており、近隣地域で急増する産業用および家庭用電力需要を満たすとともに、台湾のネットゼロ目標達成の一翼も担っています。今回の超大型案件の受注は、これまでの豊富な納入実績や運転実績に基づく高い信頼性がお客様に評価された結果であると考えています。

当社グループは今後も、高効率で信頼性の高いガスタービン発電設備の普及に一層注力し、電力の安定供給に寄与するとともに、エネルギーの低・脱炭素化を促進し地球環境の保全に貢献していきます。

通霄発電所完成イメージ

英国サイズウェルC原子力発電所向けポンプ5機種34台を受注

当社は2025年6月、英国トリリアム・フロー・テクノロジーズ社（Trillium Flow Technologies、以下、トリリアム社）から英国サイズウェルC（Sizewell C）原子力発電所 1、2号機向けポンプ5機種34台を受注しました。

当社は、過去に英国のヒンクリーポイントC（Hinkley Point C）原子力発電所 1、2号機向けにポンプ5機種34台を受注・製作しており、これらと同一設計のポンプを今般、新たに受注したものです。

受注したポンプは当社で製作後、順次、トリリアム社へ納入し、トリリアム社での運転試験を経てサイズウェルC原子力発電所に納入される予定です。

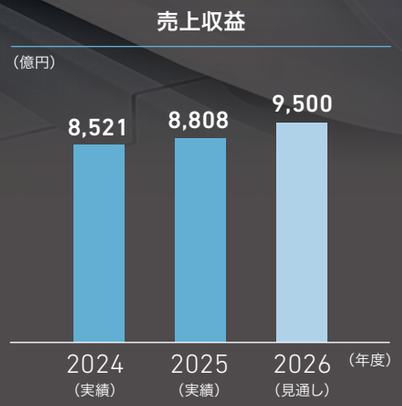
当社は、本プロジェクトを支えるとともに、国内外の原子力市場への機器納入を通じ、世界の原子力発電の安全・安定運転、広範な国・地域の発展に貢献していきます。

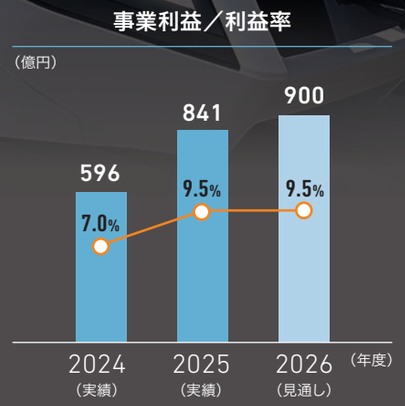
納入予定のポンプ

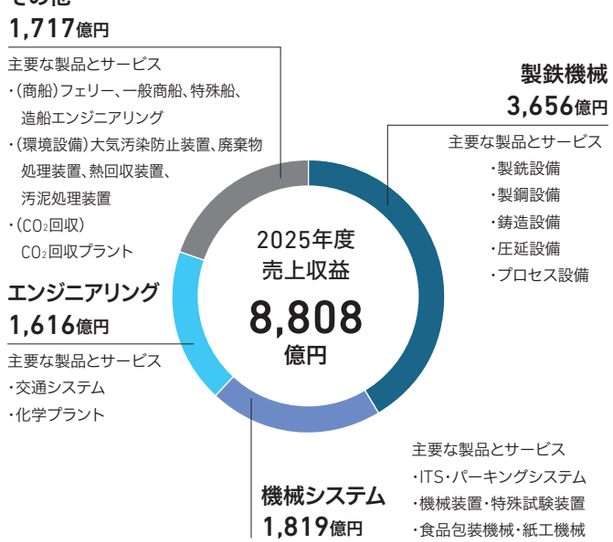
CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
エナジー
プラント・インフラ
インダストリアル・ソリューション
航空・防衛・宇宙
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

PLANTS & INFRASTRUCTURE SYSTEMS

プラント・インフラ







2025年度の概況

肥料プラントの大型受注獲得によりエンジニアリングが増加したほか、英国でCO_2回収プラントを受注したことなどにより、連結受注高は、前年度を上回る1兆1,580億円となりました。売上収益は、エンジニアリングや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8,808億円となりました。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841億円となりました。

大型電気炉「EAF Ultimate」

大型フェリー「けやき」

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
エナジー
プラント・インフラ
インダストリアル・ソリューション
航空・防衛・宇宙
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

事業環境と中長期の重点戦略

複雑化する社会ニーズや環境課題の解決に向け、長年培ってきた技術力とプロジェクトマネジメント力を活かし、多様な製品・サービスの開発と事業展開を推進しています。GXの進展やDXによる効率化・自動化ニーズの高まりなど事業環境が大きく変化する中で、事業領域を超えた連携と総合力を発揮し、多様な社会課題や顧客ニーズに対応するソリューションを提供しています。さらに、パートナーとの連携やバリューチェーンの構築を通じて社会実装を加速し、新たな顧客価値の創出に取り組みます。

製鉄機械は、脱炭素化への対応として100%水素直接還元プラント「HYFOR®」の開発を推進するとともに、実証プラント建設を開始しました。また、大型電気炉の導入に不可欠な新電源システム「Active Power Feeder」の溶解試験を完了し、炉の運転の安定化を実証しました。これら独自技術の開発により、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・試験装置分野および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、自動運転車の社会実装に向けた合流支援などのインフラ技術や、モビリティ開発を支える各種試験設備の提供に取り組んでいます。産業ソリューション分野では、紙工機械をはじめとする自動化技術とDXの活用により、省人化・効率化を推進するとともにアフターサービスの拡充にも取り組んでいます。

エンジニアリングは、化学プラントでは新型コロナウイルス禍やウクライナ情勢の影響で停滞していた従来機種の商談は徐々に回復しており、当社はトルクメニスタン国営化学公社向け大規模アンモニア・尿素肥料製造プラントを受注しました。今後も、世界のプラント市場における競争力とプレゼンスの向上に努めるとともに、安全性と信頼性に優れたプラントの提供を通じて事業成長を追求します。交通システムでは、次世代新交通システム「Prismo®」の市場投入により、米国・アジア・中東を中心とした新設・延伸・更新需要を確実に取り込みます。さらに、納入済みシステムへの提案型営業を推進することで、O&M※1およびサービス案件の拡大を図り、収益基盤の強化につなげていきます。

商船は、フェリー、RORO船、官公庁船、特殊用途船など高機能・高付加価値船で培った設計・建造技術を強みに、国内インフラの維持・強化や経済安全保障に貢献する船舶を安定的に供給しています。今後は、建造能力の増強や建造工程の自動化・省人化による生産性向上を進め、建造体制を強化することで、多様化する社会・市場ニーズに対応していきます。また、自社建造を通じて省エネルギー・環境対応技術の開発を推進し、その成果をエンジニアリング事業へ展開することで、脱炭素化への貢献と事業領域の拡大を図り、持続的な成長を実現します。

環境設備は、人口減少に伴うごみ処理量減少や自治体の財政難を踏まえ、長期的に需要が見込まれる既存施設の延命・更新需要を確実に取り込みます。また、一般廃棄物と産業廃棄物を組み合わせた公民連携（自治体による産業廃棄物処理事業者への一般廃棄物処理委託）案件の拡大に対応します。さらに、ごみ焼却プラントの統合運用システム「MaiDAS®※2」によるO&Mの最適化を推進します。

CO_2回収は、米国ではGTCCへのCO_2回収技術の適用、英国・日本では政府補助案件が進展し、CCS※3の社会実装が本格化しています。こうした中、当社は英ハイデルベルク・マテリアルズ社向けに環境対策用途として初の大規模CO_2回収プラントを受注したほか、トルクメニスタンの大規模アンモニア・尿素肥料製造プラントに併設する尿素増産用CO_2回収装置も受注しています。今後は、これら案件の着実な遂行に加え、当社グループの製品・技術とのインテグレーションを一層推進することでさらなる事業成長を目指します。

※1 O&M: Operations and Maintenance
※2 MaiDAS®: MHIEC AI Data Analysis System
※3 CCS: Carbon dioxide Capture and Storage

FOCUS

次世代地熱発電向けORCの拡販

当社グループは、次世代地熱発電市場において、ORC※設備の拡販を加速しています。2025年10月、米国Fervo Energy社がユタ州で推進する次世代地熱発電プロジェクト「ケープステーション」でORC設備を連続受注し、2026年4月には同社プロジェクト向けに最大35基のORC設備を供給するフレームワーク契約を締結しました。これにより、Fervo Energy社の複数プロジェクトへの安定供給体制を構築するとともに、当社グループのインテグレーション技術とのシナジーを活用したソリューション提案により、適用領域の拡大と競争力強化を推進しています。

ORC技術は、従来の蒸気タービンと同様の原理で、高分子有機媒体を蒸発させて利用する点が特長です。タービンの低回転化を実現し、高信頼性と部材劣化の低減によりクリーンかつ安定した発電を可能にします。当社グループは、ORCシステムを、地熱発電をはじめ廃熱回収、バイオマス、太陽熱など幅広い分野に応用し、世界規模でのエナジートランジションの実現に貢献します。

※ ORC: Organic Rankine Cycle（有機ランキンサイクル）

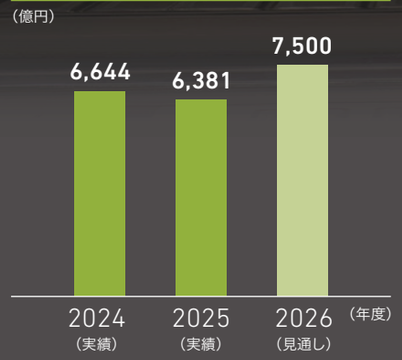
次世代地熱プロジェクト 現地に建設中のORC設備

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
エナジー
プラント・インフラ
インダストリアル・ソリューション
航空・防衛・宇宙
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

INDUSTRIAL SOLUTION SYSTEMS

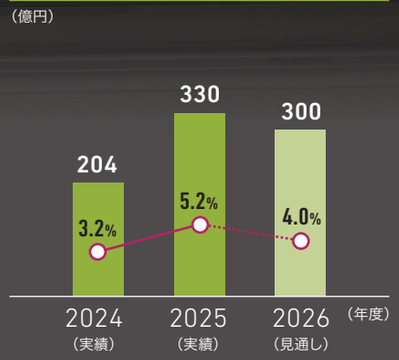
インダストリアル・ソリューション

受注高



売上収益

事業利益／利益率



※ 本ページに記載している2024年度（実績）および2025年度（実績）には、「物流・冷熱・ドライブシステムセグメント」のうち、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示しています。
※ 2026年4月1日付の組織再編により、「データセンター＆エネルギーマネジメント部」を「物流・冷熱・ドライブシステムセグメント」へ移管し、同セグメントの名称を「インダストリアル・ソリューションセグメント」に改称しました。2026年度（見通し）には、当該組織再編の影響を反映した金額を記載しています。

エンジン・ターボチャージャ
2,856億円

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

冷熱・カーエアコン
3,531億円

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

※セグメント内消去△79億円を含む

2025年度の概況

データセンター向けを中心にエンジンが堅調に推移したものの、中国の不動産市況低迷や欧州ヒートポンプ市場の停滞を背景に冷熱製品が減少したことなどにより、連結受注高は、前年度を下回る6,381億円となりました。

売上収益は、エンジンが増加したものの、冷熱製品が減少したことなどにより、前年度を下回る6,308億円となりました。

事業利益は、エンジンやターボチャージャが増加したことなどにより、前年度を上回る330億円となりました。

ビル用マルチエアコン LXZシリーズ

ターボ冷凍機

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
エナジー
プラント・インフラ
インダストリアル・ソリューション
航空・防衛・宇宙
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

事業環境と中長期の重点戦略

人々の暮らしや産業活動を支え、豊かな社会と持続可能な社会の実現に貢献する技術・サービスを提供しています。2026年4月にはデータセンター関連事業が新たに加わり、長年培ってきた高度な冷却技術や高効率な発電システムと組み合わせることで、インダストリアル・ソリューションドメインとして一丸となって成長戦略を推進しています。

冷熱では、空調機器については、グローバルな経済発展と夏季気温上昇傾向を背景に市場が成長しています。なかでも急速な人口増加を背景に市場成長が見込まれるインドでは、現地生産拠点を新設し、地産地消体制の構築を進めています。大型冷凍機は、データセンターや半導体工場、地域冷暖房向けを中心とした大型設備投資の拡大を受けて需要が増加しており、生産能力の強化に取り組んでいます。中長期的には、新興国の経済成長に加え、環境規制の強化や省エネルギー意識の高まりにより市場のさらなる成長が見込まれるため、自然冷媒や低環境負荷製品の開発を推進し、事業機会を取り込みます。

カーエアコンは、環境規制の見直しなどを背景に足元の電動車市場の成長は鈍化しているものの、中長期的には電動車の普及拡大が見込まれており、当社グループが強みとする付加価値の高い電動コンプレッサの需要も今後増加していくと考えています。引き続き、市場環境の変化に柔軟に対応しながら、高効率、低騒音、高速運転、低コストを実現する製品の提供を通じて、お客様のニーズに応えていきます。

エンジンでは、データセンターや半導体工場向けなどのバックアップ電源設備への旺盛な需要を引続き見込んでいます。低・脱炭素社会の実現に向けては、ガスエンジン発電セットや再生可能エネルギーの最大活用を実現するハイブリッド発電システムの拡販を進めるとともに、分散型電源のCO_2削減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拡販や、水素専焼エンジンの製品化に向けた開発にも取り組んでいます。

ターボチャージャでは、全世界的な電気自動車（BEV）需要の減速に加え、米国での環境規制緩和および中国でのプラグインハイブリッド車市場の拡大を背景に、エンジン開発の活発化に伴うターボチャージャ需要の拡大が期待されています。新興国においても、環境規制の強化に伴うターボチャージャ搭載車の普及や産業用エンジン市場の拡大が見込まれます。なお、当社グループは米国GMから2025年の「年間最優秀サプライヤー」を受賞しています。将来の収益基盤構築に向けて、乗用車用ターボチャージャに加え、ターボ技術を応用した電動エアコンプレッサや冷凍機向け製品の開発も推進していきます。

データセンター関連事業では、AIの急速な普及を背景に、さらなる成長が見込まれます。特に米国での市場拡大への対応を強化し、着実に需要を取り込んでいきます。電源システム、冷却システムおよびデジタル制御技術を組み合わせたデータセンターインフラ最適化ソリューションを提供することで、当社グループの強みを最大限に発揮します。現在は、組織としての仕組みおよびシステムの構築段階にあり、成長領域として事業化に向けた取り組みを加速します。

ソリューション事業は、当社のΣSynX®（シグマシンクス）が掲げる「かしこく・つなぐ」のコンセプトの下、民間・防衛の物流分野における人手不足をはじめとする課題解決に向けた知能化・自動化ソリューションを展開しています。現在は、倉庫内の搬送において、最適化エンジンによる事前荷揃えや夜間の配置換えにより効率化する入出庫およびGoods to Person ソリューションを開発し、防衛分野への適用拡大を進めています。

FOCUS

NVIDIAとの協業を開始、AIインフラの実現に貢献

当社グループでは、電源・冷却・制御を統合したデータセンターインフラ最適化ソリューションの提供を通じて、高効率かつ持続可能なデータセンターの実現に取り組んでいます。AI対応データセンターにおける電力・冷却需要の急増を受け、米国市場向けに10MW級ターボ冷凍機の試験機を出荷したほか、モジュール型冷却システム「モジュラーチラープラント（MCP）」の開発など、次世代AIインフラを支える技術開発を進めています。

こうした取り組みを背景に、当社は2026年、NVIDIA Partner Network（NPN）の「Power & Cooling」カテゴリーに参画しました。NVIDIAおよびエコシステムパートナー各社と連携し、AIファクトリー向けプラットフォーム「NVIDIA DSX™」の基盤を支える技術の開発を推進します。

今後も、当社グループが有する高度な発電・配電・冷却技術、モジュール型設計、エンジニアリングの知見を、NVIDIAのHPC※プラットフォームと融合し、省エネルギーかつ高密度なAIインフラの実現に取り組んでいきます。

※ HPC: High Performance Computing

三菱重工 | NVIDIA

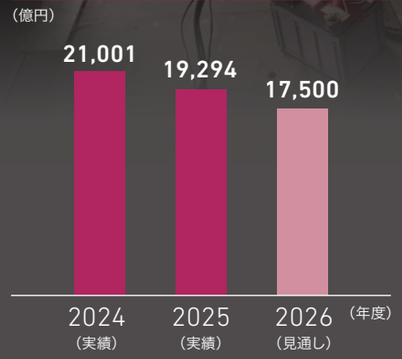
CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
エナジー
プラント・インフラ
インダストリアル・ソリューション
航空・防衛・宇宙
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

AIRCRAFT, DEFENSE & SPACE

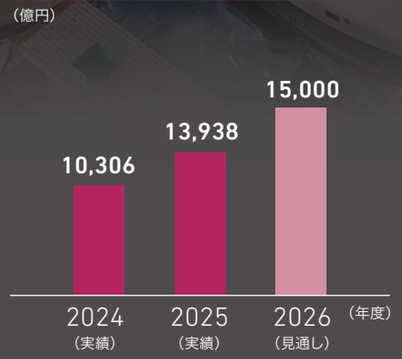
航空・防衛・宇宙

©JAXA

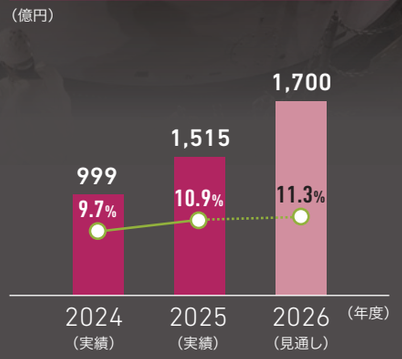
受注高



売上収益



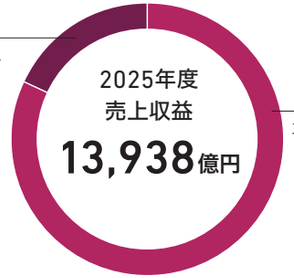
事業利益／利益率



※本グラフには、当社が2026年8月4日に公表した2026年度業績見通しの修正を反映しています。

民間機
2,492億円

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
11,445億円

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

2025年度の概況

豪州向けフリゲートの受注があった艦艇や民間航空機が増加したものの、前年度に大型受注があった飛しょう体が減少したことなどにより、連結受注高は、前年度を下回る1兆9,294億円となりました。

売上収益は、飛しょう体や防衛航空機、民間航空機等が増加したことなどにより、前年度を上回る1兆3,938億円となりました。事業利益は、飛しょう体や防衛航空機等が増加したことなどにより、前年度を上回る1,515億円となりました。

よしい進水式

787型機の主翼

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
エナジー
プラント・インフラ
インダストリアル・ソリューション
航空・防衛・宇宙
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

事業環境と中長期の重点戦略

事業環境

民間航空機では、業界全体にわたる人手不足等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を更新し続けています。当面は旺盛な需要に供給が追い付かない状況が継続するとともに、さまざまな地政学的リスクが懸念されるため、短中期的には不安定な状況に備える必要があります。一方、経済成長に伴って旅客需要が長期的に拡大していく見込みは変わらず、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されます。また、業界ではCO_2排出量削減の動きからSAF※1導入や電化といった環境適応技術の進展、無人機や空飛ぶクルマなど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、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、日本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。

※1 SAF: Sustainable Aviation Fuel(持続可能な航空燃料)

事業の状況

民間航空機では、構造Tier1事業において、機体メーカーの増産計画に着実に対応するとともに、サプライチェーンの制約を背景とした機体メーカーにおけるマルチソース化の動きを捉え、受注拡大を目指します。さらに、設計・製造・認証プロセスのデジタル化や、先進複合材、高レート生産を実現する自動化技術の研究開発を推進することで、新規プログラム参画に向けた取り組みを強化しています。アフターマーケット事業では、CRJを主とする既存のMRO※2事業の生産性向上に加え、コンポーネント修理、中古部品整備販売への領域拡大、またCRJ延命需要への対応、AIを活用した航空会社の運航支援などに取り組むことにより事業規模拡大と収益力向上を図ります。2026年6月にはJALエンジニアリングとアフターマーケット事業の合弁会社Aero Breathを設立し、国内でのMRO事業の拡大も目指していきます。また、新たな事業領域の開拓としては、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。

防衛では、スタンド・オフ防衛能力、新型護衛艦、豪州向けフリゲートなど、複数の大型案件を受注し、当社グループ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。

宇宙においては、H-IIA ロケット最終50号機の打上げに成功し、事業を完遂しました。また、H3ロケット7号機の打上げに成功し、HTV-X1号機は物資輸送および技術実証プラットフォームとしてのミッションを完遂することができました。H-IIA ロケットの実績を後継機H3 ロケットへ引き継ぎ、関係先と連携しながら社会への貢献を一層進めていきます。

これらの工事を着実に遂行するため、全体最適を意識した生産性向上、設備投資、人的リソースの拡充と育成など、各種施策を引き続き推進していきます。

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

FOCUS

次世代大型貨物機777-8F向け後部胴体パネルの初号機出荷

2025年10月、当社はボーイング社が開発する次世代大型双通路機777Xシリーズの貨物専用型777-8F向け後部胴体パネルを初出荷しました。777Xは空力性能の向上と新型エンジンの搭載により、燃料消費量およびCO_2排出量を従来機に対して約20%低減するなど、高い環境性能を有しています。後部胴体パネルは、当社が独自に開発したMulti-panel Pulse Assembly Line(MPAL)により生産されています。MPALは、従来の定置式から、パネルを移動させながら各工程を順次処理する流れ作業へ転換し、工程の一貫化を実現した生産方式です。さらに、異なる形状のパネルを同一ラインで生産する混流生産に対応するとともに、ロボット搬送や自動打鋲、検査の自動化技術を組み合わせることで、生産効率の向上と品質の安定を高い水準で両立しています。

今後も当社は、航空機製造を通じて空の輸送の安定と持続的発展に貢献していきます。

777-8F型機

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
エナジー
プラント・インフラ
インダストリアル・ソリューション
航空・防衛・宇宙
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

取締役紹介 2026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　9年
所有株式数　3,981百株

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
2019年4月　当社取締役社長、CEO 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　1年
所有株式数　1,787百株

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
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　1年
所有株式数　840百株

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
2026年4月　当社取締役、常務執行役員、CSO 兼 ドメインCEO、インダストリアル・ソリューションドメイン長（現職）

取締役 執行役員 CFO

西尾 浩

（1968年1月5日生）

在任年数　1年
所有株式数　62百株

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）

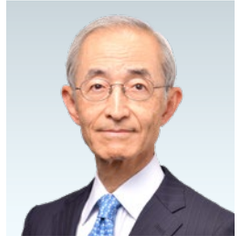
取締役 社外 独立

小林 健

（1949年2月14日生）

在任年数　10年
所有株式数　244百株

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　7年
所有株式数　388百株

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フィナンシャル・グループ取締役執行役会長
　　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）

※ 在任年数は2026年6月26日株主総会終了時、所有株式数は2026年5月31日時点

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
取締役紹介
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
（サイバーセキュリティ、コンプライアンス）
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

取締役 社外 独立

古澤 満宏

（1956年2月20日生）

在任年数　3年
所有株式数　70百株

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

小澤 壽人

（1962年4月2日生）

在任年数　6年
所有株式数　1,298百株

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 常勤監査等委員

田中 克則

（1962年5月28日生）

在任年数　新任
所有株式数　142百株

略 歴
1988年 4月 当社入社
2021年10月 当社エナジードメインエナジートランジション&パワー事業本部
GTCC事業部副事業部長
2023年 4月 当社シニアフェロー、エナジードメインGTCC事業部副事業部長
2024年 4月 当社シニアフェロー、GXセグメント副セグメント長
2026年 4月 当社シニアフェロー、プラント・インフラドメイン技師長
2026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　7年
所有株式数　445百株

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　6年
所有株式数　64百株

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　5年
所有株式数　82百株

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
同大学大学院経済学研究科・経済学部教授
2021年6月 当社取締役 監査等委員（現職）
2026年4月 一橋大学国際・公共政策大学院特任教授（現職）
同大学大学院経済学研究科・経済学部特任教授（現職）

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
取締役紹介
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
（サイバーセキュリティ、コンプライアンス）
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

社外取締役メッセージ

4つの役割で企業価値向上を実現。追い風の先に将来の成長基盤を築く

取締役
平野 信行

取締役会が担う4つの基本的役割

私が社外取締役に就任した2019年以降、三菱重工グループはSpaceJetの開発中止という大きな決断をしたほか、個別事業の採算性に着目して複数事業を譲渡するなど、事業ポートフォリオの再構築を進めるとともに、全社の収益性改善を図ってきており、取締役会もさまざまな角度から問題提起を行い、こうした取り組みを強く後押ししてきました。この間に事業環境は大きく変化し、現在は、いわば追い風の中でかつてない規模の受注残高を確保しており、伊藤社長は「ITO」(Innovative Total Optimization)という経営の方法論を掲げ、「縦横の全体最適による高利益体質と成長投資の好循環」の実現に全社を挙げて取り組んでいます。

私は、機関設計にかかわらず、取締役会が果たすべき基本的役割は、企業戦略、内部統制、資本政策、サクセッションの4つと考えています。

企業戦略とは、中期的に目指す姿を定め、経営資源をどう配分し、どの程度のリスクを許容するかを決めることです。事業ポートフォリオは、全体を俯瞰し、将来の目標から逆算して、伸ばす事業と縮小・撤退する事業を明確にした上で、人・技術・資本を成長領域へ再配分する必要があります。2026年2月に連結売上の10%を超える物流機器事業を売却したのも、経営資源集中を目指すものでした。

内部統制でとりわけ重要なのは、経営者の関心、すなわちマネジメント・アテンションです。周辺的な事業には目が届きにくく、品質やコンプライアンス上の問題を見逃すリスクがあります。当社では、リスクの蓋然性と影響度を評価し、リスクマップで管理していますが、仕組みだけでは十分ではありません。現場が予兆を捉えて声を上げ、経営が受け止めるリスクカルチャーを根付かせることが重要です。海外大型案件やM&Aでの損失・減損の教訓が活かされているか、注視していきます。

資本政策では、事業成長・財務健全性・資本効率のバランスを重視し、DOEを基準に株主還元を行う方針です。好業績を背景に今後積み上がる資本を、成長投資と株主還元にどう配分するかは重要な課題です。所与の答えがあるわけではありません。事業環境を見極め、当社の企業価値を高めつつステークホルダーの期待に応えていくための最適解を求め、取締役会で議論を続けていきます。

役員指名・報酬委員会は、委員長を務める社外取締役のリードの下、客観性と透明性を確保しながらCEOのサクセッションに重点を置いて活動してきました。今後はCEO後継者候補を含む次世代経営人材の育成と、取締役会の構成についても議論を深めていきます。

現在の取締役会は、各取締役が高い専門性と幅広い知見を持ち寄り、年間アジェンダに沿って計画的に議論する体制が整っています。この仕組みは、社外取締役の意見も取り入れここ数年改善を重ねてきましたが、さらに実効性を高めるには、重要性や複雑性の高い議案に十分な時間を確保すること、機密性の高い案件であっても必要に応じて複数回の議論の機会を設けること、先端領域に関する社外取締役への情報提供や研修を充実させることが挙げられます。

追い風の先に将来の成長の柱を築く

冒頭で述べたかつてない規模の受注残高を、品質・採算を確保しつつ納期どおり遂行することが目下の最優先課題ですが、今後の成長と競争力の強化に向けては、当社グループが蓄積してきたモノづくりの技術をAX※・DXと組み合わせる力が問われます。生成AIなどの技術の進化は速く、社内の知見だけでは不十分です。自社の強みに、先端企業とのパートナリングなどによって外部の力も取り込み、スピード感をもって事業変革を進めていく必要があります。

そして最大の課題は、今の追い風がいつかは止むことを想定し、次の柱となる事業分野を育てることです。当社グループは、絶えず新たな技術を生み出し、保有する多様な技術を継続的にアップデートしながら、信頼性の高い社会インフラの提供と安定的な運用を通じて「レジリエンス」という新たな価値を提供する企業となるべきです。私は、社外取締役として、会社への深い理解と愛情を持つ一方、健全な懐疑心を失わず、一つひとつの判断が長期的な企業価値の向上につながるかを自らに問い続け、取締役会での率直な議論を通じて当社グループの持続的な成長に貢献していきます。

※AX: AI Transformation

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
取締役紹介
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
(サイバーセキュリティ、コンプライアンス)
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

中長期の視点で企業価値を支える。当社グループの価値と強みを未来へ

取締役 監査等委員
井伊 雅子

中長期で経営を支える取締役会の役割

2021年に社外取締役に就任してからの5年間は、三菱重工グループにとって大きな変化の時期でした。SpaceJetの開発中止を決断する一方、脱炭素や国家安全保障に対する意識の高まりという世界的な潮流を捉え、強い事業をさらに伸長させる方針を明確にして経営資源を集中してきました。この結果、GTCC（ガスタービン・コンバインドサイクル）で世界トップクラスの地位を確固たるものとするなど、経営改革の成果が出てきています。さらに伊藤社長が経営の方法論として「ITO」（Innovative Total Optimization）を掲げ、さらなる改革を進めるところを間近に目にすることができています。これは私にとって非常に貴重な経験です。

取締役会の役割は、中長期の視点から経営を監督することだと考えています。資本市場からの期待が高まるほど、短期的な株価の動きや数値目標の達成確度に意識が向きがちです。しかし、当社グループには安全・安心の実現等の社会課題の解決に貢献できる技術があり、またそのような役割を担っています。社外取締役として、短期的なものの見方とは一線を画し、中長期的視点で社会に提供すべき価値は何か、という視点から、将来に向けた会社の取り組みを後押しすることを大切にしています。

取締役会や取締役懇談会では、事業の状況や成長戦略について丁寧な説明を受けています。また、事業ポートフォリオに関する議論も行われています。議論のための資料も充実しており、質問にも適切に、また速やかに対応してもらえます。限られた時間でより深い議論を行うには、説明の要点を絞り、質疑の時間を十分に確保することが重要ですが、そうした環境もしっかり整備されていると感じています。これから次期中期経営計画策定の議論が本格化していきますが、数値計画については、経営環境の変化がかつてないほど激しいものとなっていることも考慮し、環境の変化に応じて柔軟に見直すこともあらかじめ念頭においてほしいと考えています。そのような経営姿勢が、結果的に投資家への説明責任を果たすことにつながると思います。また、中長期的な視点では、GTCC、原子力、防衛といった伸長事業に続く新たな価値創造の軸を育てていくことが求められます。

守りのガバナンス　不祥事を防ぐ監査体制と内部通報制度

取締役会に報告される整理された情報だけでは、守りのガバナンスを効かせることはできません。自ら現場に足を運び、実態を把握することが必要ですが、社外取締役だけでできることには限界があります。この点、当社グループでは常勤監査等委員から拠点・現場視察を含む報告を受けられるほか、監査等委員会の事務局による支援も手厚く、しっかりとした体制が築かれています。

不祥事の早期発見・未然防止のための内部通報制度も重要です。現場で働く人が「おかしい」と感じたときに安心して声を上げられ、通報した人が確実に守られる仕組みと心理的安全性が欠かせません。当社グループには既に長い期間にわたる制度運用実績がありますが、運用については今後も磨き続ける必要があります。

透明性ある役員指名・報酬決定プロセス

役員指名・報酬委員会は、独立社外取締役が委員長を務め、社外取締役が過半数を占めています。委員会が取締役会の議案を自ら発議できるようになったことで、透明性と健全性が一段と高まりました。CEOの後継者選任については、平時から「次の次」まで見据えて丁寧に育成・選考する仕組みが整っており、候補者と社外取締役が直接対話する機会があるなど、非常に優れた取り組みがなされていると評価しています。取締役会の多様性は、性別や国籍よりも、国際経験や経営経験、技術に関する知見など、取締役が有するスキル、経験や資質について、多様な視点を取締役会の議論にどのように活かして価値創造につなげていくかが本質だと考えます。

未来に向けた価値創造

当社グループは、必ずしも株主価値だけでは測れない大きな価値を併せ持っています。例えば、長年蓄積してきた機械工学の知見は、経験に裏打ちされた技術資産であり、AIによって簡単に置き換えられるものではなく、これには大きな価値があります。質の高い情報開示と投資家との対話を通じて、当社グループの強みと価値を具体的に伝え、中長期的視点で会社を支える株主を増やしたいと考えています。世界に誇る技術を活かした製品やサービスを提供し、社会に価値を提供しながら、自律的な経営による価値創造を続けられるようにすることが、社外取締役としての私の使命です。

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
取締役紹介
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
（サイバーセキュリティ、コンプライアンス）
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

コーポレート・ガバナンス

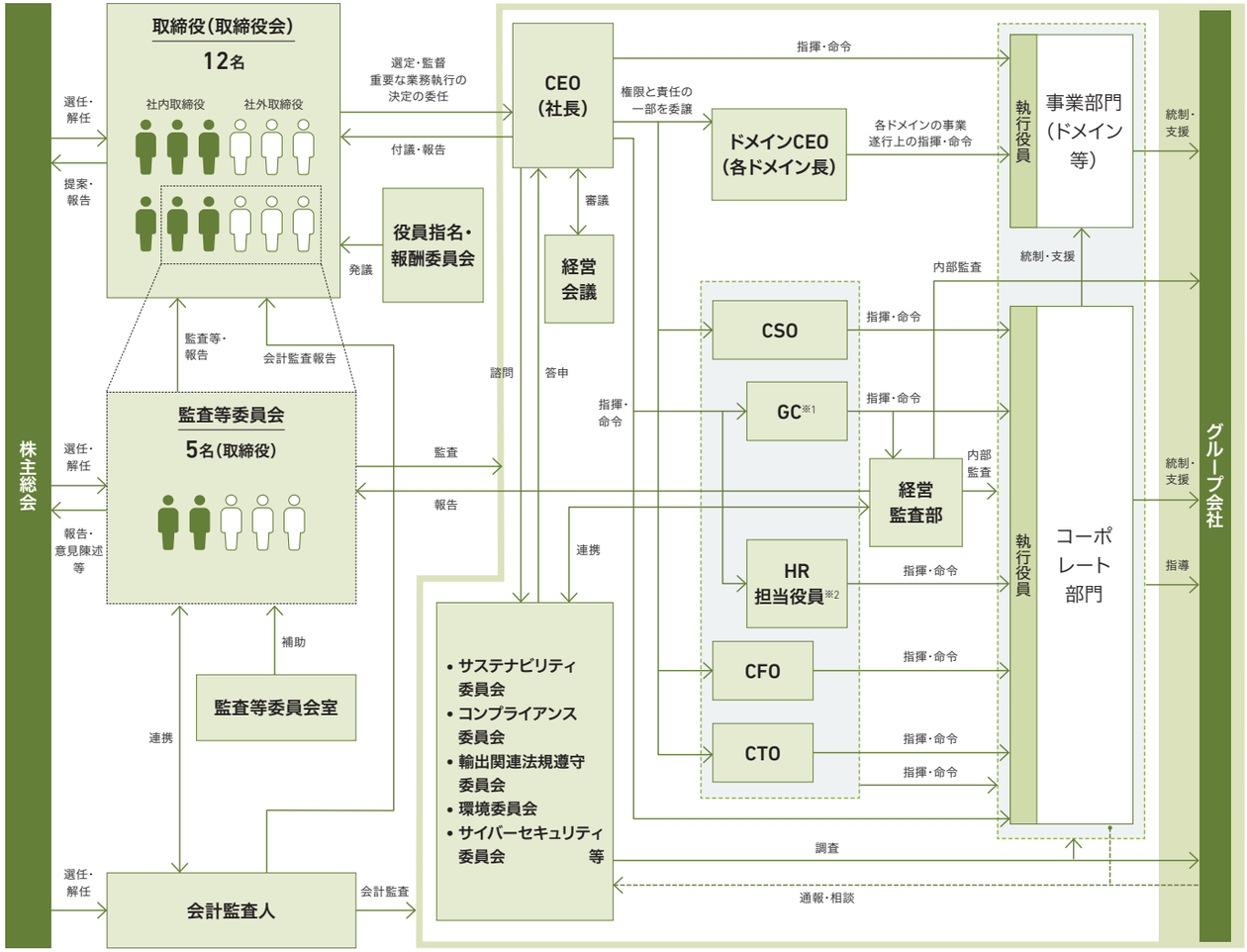
当社は、社会の基盤づくりを担う責任ある企業として、すべてのステークホルダーに配慮した経営を行うとともに、当社グループの持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を図るため、継続的なコーポレート・ガバナンスの強化に努めることを基本方針としています。当社は、この基本方針の下、経営の監督と執行の分離や社外取締役の招へいによる経営監督機能の強化に取り組むなど、経営システムの革新に努め、経営の健全性・透明性の向上および多様性と調和を重視した「日本的グローバル経営」の構築に取り組んでいます。

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



※1 GC: General Counsel　※2 Human Resources担当役員

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
取締役紹介
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
（サイバーセキュリティ、コンプライアンス）
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

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（8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

当社は役員の選任・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「役員指名・報酬委員会」を設置しています。

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。

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

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
取締役紹介
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
（サイバーセキュリティ、コンプライアンス）
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

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・専門性は右表のとおりであり、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※3	所有株式数（百株）※4	知識・経験・専門性※5						
						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		9	3,981	●	●	●	●	●		
伊藤 栄作	男性	社内		1	1,787	●	●	●	●	●		●
末松 正之	男性	社内		1	840	●	●	●		●		
西尾 浩	男性	社内		1	62	●	●	●		●	●	
小林 健	男性	社外		10	244	●	●	●		●		
平野 信行	男性	社外		7	388	●	●	●			●	
古澤 満宏	男性	社外		3	70	●	●				●	
小澤 壽人	男性	社内	●	6	1,298	●	●	●			●	
田中 克則	男性	社内	●	新任	142	●	●		●			
鵜浦 博夫	男性	社外	●	7	445	●	●	●		●		●
森川 典子	女性	社外	●	6	64	●	●	●			●	●
井伊 雅子	女性	社外	●	5	82	●	●					●

※3 2026年6月26日株主総会終了時　※4 2026年5月31日時点　※5 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。

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
取締役紹介
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
（サイバーセキュリティ、コンプライアンス）
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

取締役会の主な審議内容

2025年度の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。2025年度の取締役会評価のプロセスおよびその結果、前年度（2024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。

2025年度の取締役会評価のプロセスおよびその結果

評価項目	取締役会の構成・取締役会の運営・取締役会の監督機能・社外取締役のサポート体制			
プロセス	**アンケート** 取締役全員に対してアンケートを実施	**意見交換** 社外取締役の会合で意見交換	**議　論** アンケート結果について取締役会で議論、評価	**決　議** 取締役会評価結果を取締役会にて決議
結果	以上のプロセスによる取締役会評価の結果、2025年度も取締役会の実効性に関しては重大な懸念はなく、取締役会全体としての実効性が確保されているものと評価			

2025年度の取り組み

1. 「成長戦略」に関してはエナジートランジションの動向を、「事業ポートフォリオ」に関してはその考え方と方向性を議論しました。
2. 取締役会の構成等について、役員指名・報酬委員会で複数回議論を行いました。
3. 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1回開催しました。
4. 社長や執行役員との対話の場を設定し、コミュニケーション機会の充実を図るとともに、当社事業へのより深い理解につなげるため、生産拠点等への視察を実施しました。

2026年度に予定している対応

1. **事業計画および事業ポートフォリオに関する議論**
「2027事業計画」の策定、事業ポートフォリオに関して議論する機会を年間通じて複数回設定します。
2. **取締役会の構成等についての議論**
取締役会の構成の在り方や後継者計画等について、役員指名・報酬委員会での議論を継続します。
3. **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・継続します。
4. **社外取締役の当社事業理解のための機会提供**
引き続き、生産拠点視察や社内取締役・執行役員等との対話の機会等を設定します。

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
取締役紹介
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
（サイバーセキュリティ、コンプライアンス）
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

監査等委員会の活動状況

2025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、2026年6月26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。

- 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
- 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
- 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
- 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20%、業績連動型報酬25%および株式報酬55%を目安（連結の事業利益（以下、「事業利益」）4,000億円達成の場合。2024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前事業年度の事業利益であり、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	各取締役の役位およ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、各取締役の役位および担当事業の業績・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、各取締役の役位およ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、当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭を交付または支給
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** 役位およ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** 役位およ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** 役位およ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

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
取締役紹介
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
（サイバーセキュリティ、コンプライアンス）
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

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頂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

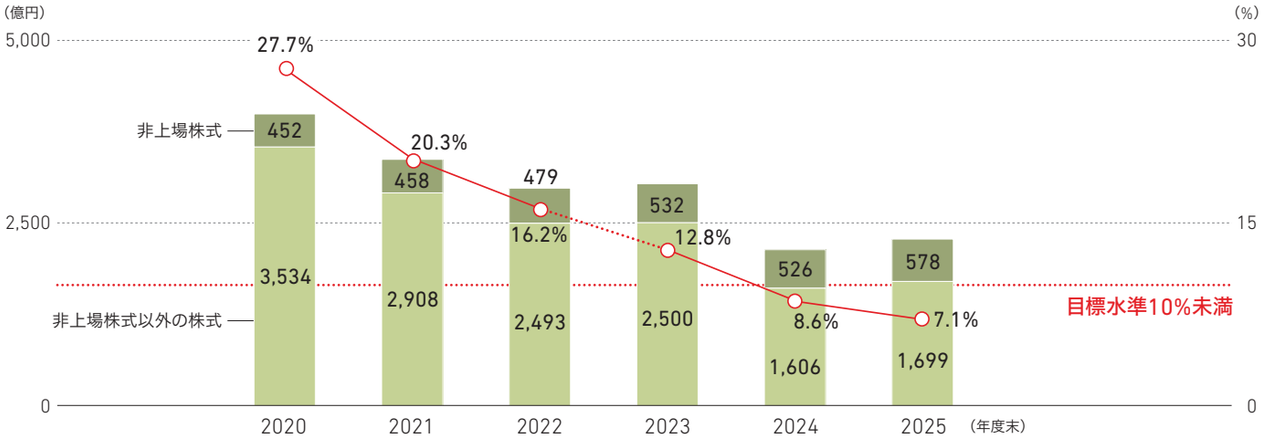
当社は、2025年度において、6銘柄／914億円を売却等により削減（一部売却を含む）しました。その結果、2025年度末時点の貸借対照表計上額の合計は2,278億円、資本合計（連結）に対する比率は7.1%（前年度比△1.5%）となりました。

取締役の報酬額の内訳（2025年度）

区分	金銭報酬					株式報酬	
	基本報酬		業績連動型報酬		合計（百万円）		
	人員（名）	総額（百万円）	人員（名）	総額（百万円）		人員（名）	総数（万ポイント）
監査等委員でない取締役	10	414	6	522	936	4	58.4
（うち社外取締役）	(3)	(51)	(—)	(—)	(51)	(—)	(—)
監査等委員である取締役	6	185	—	—	185	—	—
（うち社外取締役）	(3)	(64)	(—)	(—)	(64)	(—)	(—)
合計	16	599	6	522	1,121	4	58.4
（うち社外取締役）	(6)	(116)	(—)	(—)	(116)	(—)	(—)

※ 表の人員には、当事業年度中に退任した監査等委員でない取締役3名および監査等委員である取締役1名を含みます。
※ 表の株式報酬の総数は、当事業年度中に付与した株式交付ポイントです。受益者要件を満たした取締役は、原則として株式交付ポイントの付与から3年経過後（ただし、当該期間経過前に取締役を退任する場合は退任時点）に、所定の受益者確定手続を行うことにより、当該株式交付ポイントに対応する当社株式および当社株式の換価処分金相当額の金銭の交付または支給を受けることができます。会計上の費用計上のために用いる1ポイント当たりの公正価値は3,558円（直近の当該公正価値は、2023年度が625円、2024年度が1,670円）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



CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
取締役紹介
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
（サイバーセキュリティ、コンプライアンス）
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

リスクマネジメント

当社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

外部環境の変化に関するリスク	知的財産関連の紛争に関するリスク
災害等の発生に関するリスク	サイバーセキュリティ・情報管理に関するリスク
製品・サービス等に関するリスク	法令等の違反等に関するリスク

詳細は、有価証券報告書（P18-21）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、これに基づいてリスクの一覧化に取り組んでいます。リスク抽出では、今後10年間の事業運営において経営に重要な影響を及ぼしうるリスクを洗い出した上で、そのうち定量化可能なリスクについては、講じている対策の効果も踏まえ、影響額と発生確率を軸にリスクマップに整理しています。また、定量化が難しい定性的なリスクも抽出しているほか、経営陣へのヒアリングを通じて経営陣が重要と考えるリスクを特定・整理しています。当社グループは、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。

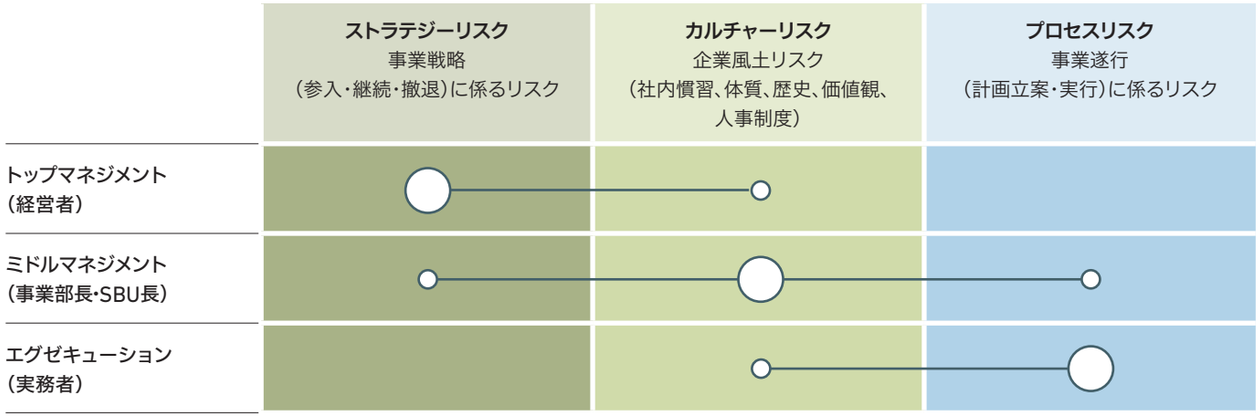
一方、絶え間なく変化する事業環境の中で、企業が持続的に成長していくためには、既存事業における改善・強化に加え、新分野、新技術および新しい顧客・地域への挑戦も続ける必要があります。かかる挑戦に事業上のリスクを伴うことは当然であり、その軽減能力の高さが企業の業績および成長性を大きく左右することになります。

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「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、プロセスからストラテジー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。

事業リスクマネジメントのマトリックス



CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
取締役紹介
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
（サイバーセキュリティ、コンプライアンス）
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

事業リスクマネジメントの体制

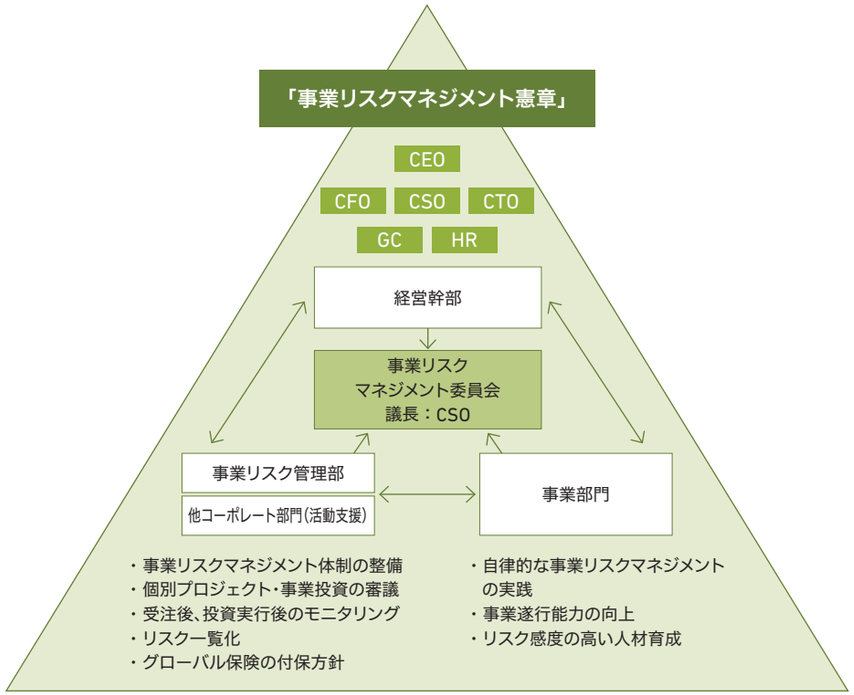
当社グループでは、下記施策により事業リスクマネジメント体制の体系化と経営幹部、事業部門、コーポレート部門の役割明確化を図っており、事業リスク管理部を責任部門として、これら三者が一体となって事業リスクマネジメントに取り組んでいます。

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

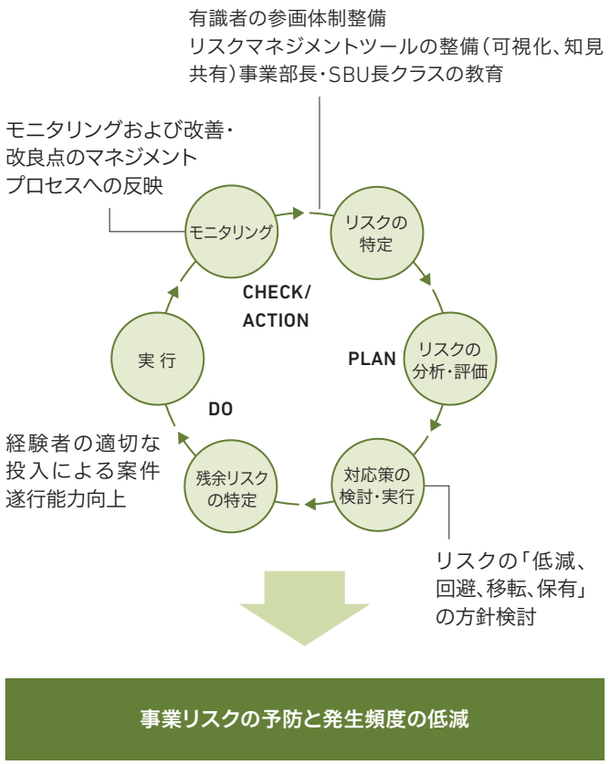
- トップマネジメントレベルでの重要リスク情報の共有や対応方針協議
- 特に重要な事案は取締役会へ報告
- 2025年度は年4回開催



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



CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
取締役紹介
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
（サイバーセキュリティ、コンプライアンス）
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

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1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・訓練を定期的に実施し、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の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）

	2024年度	2025年度
労働・職場環境	72	90
規律・マナー違反	21	16
取引関連法令	44	38
相談・意見	1	1
その他	3	7
合計	141	152

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
取締役紹介
社外取締役メッセージ
コーポレート・ガバナンス
リスクマネジメント
（サイバーセキュリティ、コンプライアンス）
Sustainability & HR Strategies
Performance Data

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モノづくり企業として、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

「常に社会の視点に軸足を置き、社会の期待に応え、信頼される企業」を目指すため、サステナビリティ委員会を設置しています。同委員会では、ステークホルダーの視点を踏まえ、国際社会や機関投資家などから求められるESG（環境・社会・ガバナンス）の取り組みに関する基本方針などの審議・決定および関連諸活動を推進しています。

取締役会

サステナビリティ委員会

サステナビリティを巡る課題への対応に関し、ステークホルダーの視点を踏まえて当社グループが果たすべき責任を追求

- サステナビリティ経営の推進に向けた検討
- マテリアリティの目標実現に向けた進捗の確認
- ESGの取り組みのさらなる強化
- 社会貢献活動の推進 等

委員長：CSO

事務局：戦略企画部

サステナビリティに関する各種委員会

- コンプライアンス委員会
- 環境委員会
- 輸出関連法規遵守委員会
- 事業リスクマネジメント委員会
- サイバーセキュリティ委員会

マテリアリティ

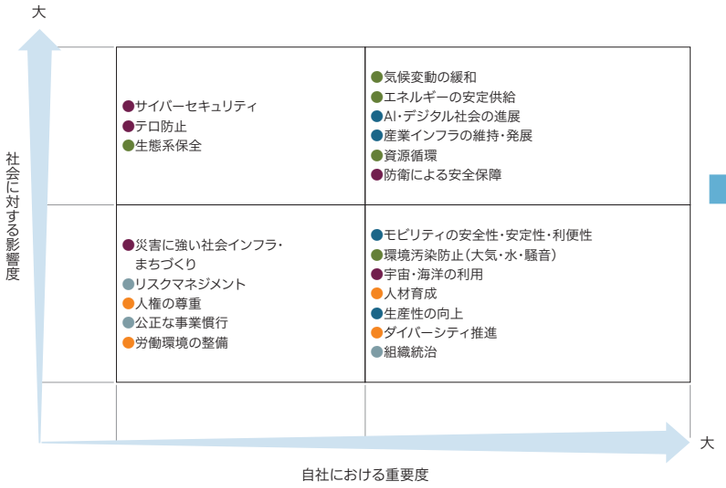
当社グループでは、社会課題の解決を通じて企業価値を向上させ中長期的に成長していくために、2020年度に当社グループが取り組んでいくべき重要課題（マテリアリティ）の特定を行いました。各マテリアリティは、進捗モニタリング指標（KPI）で管理し、着実なPDCAを実践しています。

2021年にマテリアリティ推進会議を設置し、これまで目標実現に向けた事業活動を推進してきました。近年の流動的な外部環境の変化を踏まえ、当社グループが持続的に成長するためにはマテリアリティへの取り組みをより事業戦略と整合した実効性の高いものへ深化させることが重要であることから、2026年度以降は、マテリアリティを単独の会議体で扱うことは取り止め、既存の経営管理プロセスへ組み込むこととしました。

マテリアリティの特定プロセス

Step 1	Step 2	Step 3	Step 4	Step 5
社会課題の整理	マテリアリティマップの作成	妥当性の検証	マテリアリティ特定	全社目標／進捗モニタリング指標設定

マテリアリティ特定の考え方



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

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
サステナビリティ
MISSION NET ZERO
「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略
Performance Data

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	三菱重工グループのCO_2排出削減 Scope1、2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
	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	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	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	顧客課題解決（エネルギー需給設備の運用最適化等）に対応する高度なAI・デジタルソリューションの投資規模・件数（サービス、製品、R&D）を段階的に引き上げる
	AI・デジタル製品を生み出すためのクリエイティブな環境づくり	社員のクリエイティブな環境に対する認識を向上させる
安全・安心な社会の構築	製品・事業／インフラのレジリエント化	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／インフラの無人化・省人化	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
	三菱重工グループ全製品の継続的なサイバーセキュリティ対策の深化	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	多様な人材による新たな価値創出	2030年までに役員に占める女性比率を30%以上にする（三菱重工単独）
		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
	安全で快適な職場の確保	重大災害件数をゼロにする
		毎年度の休業災害度数率を、同業種の事業者の平均以下にする
	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	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	取締役会審議のさらなる充実	取締役会に占める独立社外取締役の割合50%以上（三菱重工単独）
		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（三菱重工単独）
	法令遵守と誠実・公平・公正な事業慣行の推進	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
	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	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
	非財務情報の説明機会創出	サステナビリティに関する説明会の年1回実施を継続する

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
サステナビリティ
MISSION NET ZERO
「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略
Performance Data

2025年度の主な取り組み

気候変動緩和に向けた取り組み

当社グループは、事業活動で排出されるCO_2を含む温室効果ガスの削減に向けて、気候変動の影響に適応するためのさまざまな活動を進めています。2025年度の主な取り組みは以下のとおりです。

• 太陽光発電設備による電力の非化石化

再生可能エネルギーの導入により、事業拠点の電力使用を通じたCO_2を含む温室効果ガス排出量の削減に取り組んでいます。

当社グループの脱炭素ロールモデル工場である三原製作所和田沖工場（広島県）の未利用地（14万m^2）を活用した太陽光発電設備は年間を通じて順調に稼働し、同製作所で使用するすべての電力を非化石化し、年間約1万トンのCO_2を削減しています（詳細はP59をご参照）。

• 製品・サービスの提供を通じた気候変動への対応

米国ジョージア・パワー社と連携し、マクドノフ・アトキンソン発電所においてM501GAC形ガスタービンを用いた水素50%混焼の実証試験に成功しました。天然ガス100%焚きと比較してCO_2排出量を約22%削減できることが実証されています。また、関西電力姫路第二発電所に新設したCO_2回収パイロットプラントが本格稼働し、次世代CO_2回収技術の開発を推進しています。

ハイデルベルク・マテリアルズ社からは英国初のセメント工場向けCO_2回収プラントをウォーリー社と共同受注しました。本プロジェクトは当社独自のCO_2回収技術「Advanced KM CDR Process™」を欧州で初めて採用しました。2029年の運転開始を予定しており、ペイズウッドセメント工場から年間約80万トンのCO_2を回収する計画としています。

人権尊重の取り組みと推進

当社グループは、国連「ビジネスと人権に関する指導原則」やOECD「責任ある企業行動のためのOECDデュー・ディリジェンス・ガイダンス」に則り、「負の影響の特定・評価」、「負の影響の防止・軽減」、「取り組みの実効性の評価」、「説明・情報開示」のプロセスに沿って、継続的に人権デューデリジェンスを実施しています。2025年度の主な取り組みは以下のとおりです。

• 強制労働

外部法律事務所の支援を受け、バリューチェーン上の強制労働に関する他社事例の調査を行い、人権専門部会やサステナビリティ委員会にて共有することで、当社グループ内のリスク認識および対応力の向上を図りました。

• 外国人労働者の労働環境

当社グループの日本国内拠点において外国人技能実習生を新たに受け入れる際の社内ルールを整備し、運用を開始しました。新たなルールでは、チェックリストを用いて、仲介業者への法外な手数料支払がないか等の留意事項を確認することで、人権リスクの低減を図っています。運用開始時点で既に外国人技能実習生を受け入れ中の国内グループ会社2社においては、遡及チェックを行い、適正であることを確認しました。

• 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

外部専門家の支援を受け、先住民族の権利侵害に関する近時の動向や他社事例等の調査を行い、当社グループ内のリスク認識および対応力向上を図りました。また、先住民族が所有・利用する土地の分布を地図上にまとめた外部データベースを参照し、当社グループの主要な進行中プロジェクトについて確認を行った結果、先住民族の土地に該当するものは確認されませんでした。

社会貢献

社会貢献活動においては、「次世代育成」を重点分野の1つとして推進しています。ここでは、代表的な取り組み事例の1つを紹介します。

当社グループは2020年、社会課題を解決する技術を核としたイノベーション拠点として、Yokohama Hardtech Hub（YHH）を神奈川県横浜市に設立しました。YHHは、スタートアップや教育・研究機関等の多様なステークホルダーと連携し新産業の創出を推進するとともに、人材育成活動にも取り組んでいます。

YHHが注力する人材育成には、2つの柱があります。第1の柱は、共創活動を担うリーダーの育成です。製造業の持続的な発展には、専門知識を横断的に統合し、多様なステークホルダー間の相互利益を生み出せる人材が不可欠であり、その需要はますます高まっています。第2の柱は、モノづくり技術の次世代への継承です。自動化・省人化が進む中においても、現場で培われた経験や知恵を伝え続けることが、産業の継続的な発展に寄与すると考えています。

2026年度からは、小中学生および高校生を対象とした出張授業や製造業の体験型学習に加え、教員などの教育関係者とも連携しながら、次世代のモノづくりを担う人材の育成に積極的に取り組んでいます。

小学校教員を対象とした講座の様子

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
サステナビリティ
MISSION NET ZERO
「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略
Performance Data

MISSION NET ZERO

三菱重工グループは、2021年にカーボンニュートラル宣言「MISSION NET ZERO」を発表して以来、サステナブルで安全・安心な社会の実現と当社グループの持続的成長を両立するための事業戦略と位置付けて取り組んできました。これまでの成果を踏まえ、脱炭素移行計画の精緻化や情報開示の充実により、MISSION NET ZERO を進化させていきます。

リアルなエネルギー課題としての脱炭素の再定義

世界のエネルギー需要は増加傾向にあり、エネルギーの供給力確保と安定供給が課題となっています。また、地政学リスクの顕在化により、化石燃料の確保とこれに依存するリスクへの対応が交錯しています。世界のCO_2排出量は増え続けており、気候変動の影響とみられる極端気象が各地に被害をもたらしています。

こうした背景から、脱炭素はエネルギーのS+3Eという原則に立ち戻り、現実的な手段を具体的かつ速やかに講じつつ、気候変動への適応も並行して進めることで、国・地域や業界・企業ごとの影響、対応、進捗の違いを乗り越えていく必要があります。

直接、間接排出量の推移と排出ゼロに向けた脱炭素移行計画

生産性向上等による省エネルギー（省エネ）で、2021年のカーボンニュートラル宣言当時の想定（基準年から△30%水準）を上回る排出削減（基準年から△40%水準）を実現しました。理論エネルギー量算定アプローチ※1とMACカーブ（CO_2削減限界費用曲線）※2の全社展開が奏功し、2024年度からの増産局面においても排出量を十分に抑制し、2025年度は490千トン（基準年から△49%）となりました。

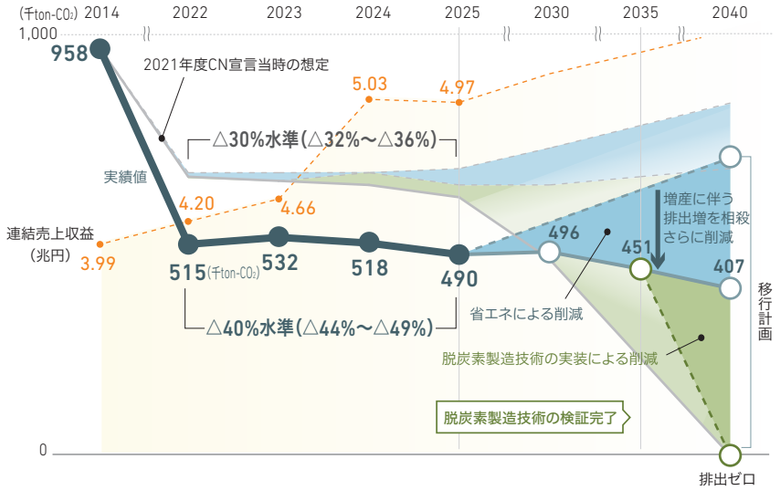
このような2021年からの取り組みの成果を踏まえ、「省エネの徹底」と「脱炭素製造技術の実装」の2つのステップで構成した移行計画を新たに策定しました。この移行計画では、2026年度以降に見込まれる一層の増産局面に対応しつつ、2040年度に排出ゼロの達成を目指します。

※1 正味で必要な物理エネルギー量と実際の投入エネルギーを比較することで省エネを実現する手法。当社グループでは、設備や生産プロセスを類型化して分析モデルを構築し、省エネ効果の上積みに成果を上げている。
※2 CO_2排出削減対策を、削減単位当たりの費用と削減量で示した図で、当社グループは脱炭素ロードマップとして主要な工場で作成（排出量ベースのカバー率93%）し、省エネ等の成果をグループ内で共有するツールとしても活用している。

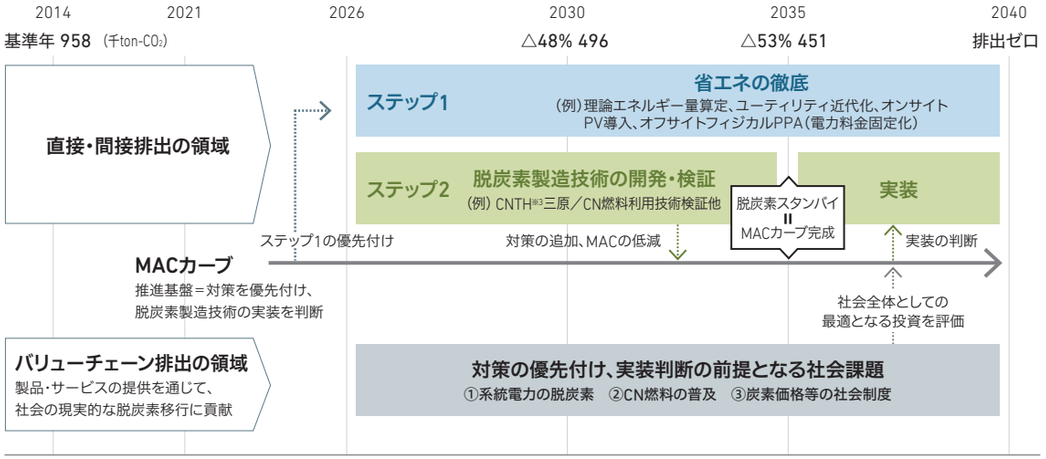
ステップ1（省エネの徹底）

これまでの取り組みを深化させ、2026年度以降の増産に伴うエネルギー使用量の増加を省エネ効果の上積みで相殺することで、2030年度の排出量は496千トン（基準年から△48%）でピークアウトし、2035年度に451千トンを目指します。直接排出については、売上収益100万円当たりの炭素強度を指標として追加し、2035年度には0.01トン/百万円まで引き下げます。さらに並行して製造現

直接、間接排出量（Scope1、2）の推移



当社グループの脱炭素移行計画



※3 CNTH: Carbon Neutral Transition HUB

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
サステナビリティ
MISSION NET ZERO
「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略
Performance Data

場の酷暑対策も進め、エネルギー使用量を抑制しながら適応策にも取り組みます。

ステップ2（脱炭素製造技術の実装）

製造現場の燃料転換や電化等の脱炭素製造技術は、製造品質を保つために2035年度まで十分に検証し、実装に移せる状態（脱炭素スタンバイ）を確立します。この過程で、革新的な省エネや脱炭素技術の発掘を目指します。2035年度以降は、①系統電力の価格および排出係数、②脱炭素燃料の価格および入手可能性、③炭素価格等の社会制度設計を踏まえて、脱炭素製造技術の実装を判断します。カーボンクレジットの購入よりも研究開発や設備投資を優先し、すべての取り組みを技術革新や事業伸長の機会と捉え、ステップ1と合わせて排出ゼロを目指します。

なお、2035年度以降の実装判断に用いる3つの要素に対しては、GTCC（ガスタービン・コンバインドサイクル）の供給力や性能の向上、原子力次世代革新炉の開発、CO_2回収装置の低コスト化等を通じて、社会全体が最適となる環境整備に貢献します。

バリューチェーンでの排出量推移と開示情報の追加

世界的な脱炭素モメンタムの中で、想定を上回る速さで石炭から天然ガスへの移行が進み、2023年度の排出量は、カーボンニュートラル宣言当時の想定を大きく下回りました。その後、北米を中心とした世界的な電力需要の増加が追い風となり、GTCCの販売が好調で、2025年度の排出量は1,160百万トンとなりました。

経営指標としてのScope3の限界

天然ガスを高効率で利用することで経済性と環境負荷低減を両立するGTCCは当社の主力製品です。GTCCのScope3カテゴリ11（製品使用）は、販売時点で30年間の生涯排出量を見積もって算定しており、当社のScope3の大半を占めています。当社は水素利用等の関連技術開発を着実に進めており、契約などに基づく明確な燃料転換計画がある場合はこれを反映しますが、水素等への燃料転換時期を現時点で合理的に見通すことは難しいため、現在は大半を天然ガス利用として計算しています。Scope3は算定条件により大きく結果が左右されるほか、自社の統制が及ばない要素も含まれることから、経営指標としては一定の限界があります。

開示情報の追加

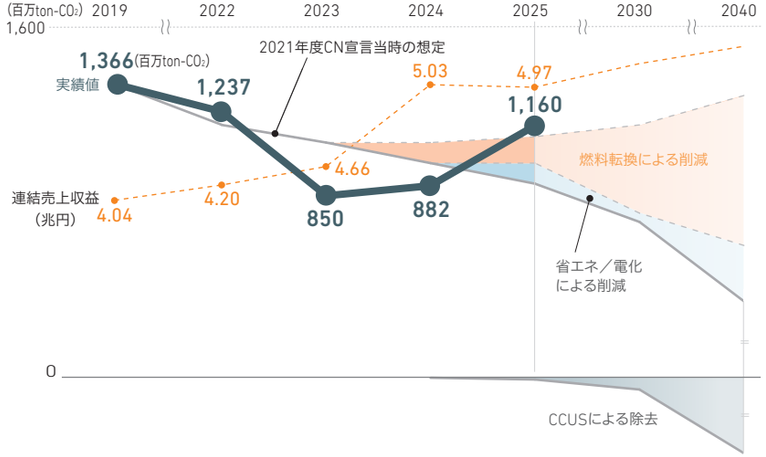
世界のCO_2排出量が増え続けている現状では、自社の「排出」を減らすだけではなく、自社の製品やサービスによるCO_2の「削減」や「除去」、気候変動への「適応」も重要です。当社では、従来の開示を維持しつつ、当社独自の基準で計算した毎年の排出状況、削減・除去・適

TOPIC

Carbon Neutral Transition HUB三原の進化

当社三原製作所（広島県）では、太陽光発電設備の導入や省エネ化、MACカーブ等の脱炭素推進基盤の確立等、多岐にわたる取り組みを着実に進めてきました。当社グループにおける脱炭素のロールモデル工場として、そのノウハウをグループ全体に横展開しています。2025年度には、新規移行計画のステップ1（省エネの徹底）に対応し、新たな省エネ技術を獲得するため、太陽熱と蒸気生成ヒートポンプを用いた「脱炭素熱供給実証システム」を構築しました。また、ステップ2（脱炭素製造技術の実装）のロールモデルとして、新交通システム車両の塗装乾燥工程の水素燃料化に着手します。塗装条件を幅広く設定して検証し、他製品の塗装乾燥における脱炭素製造技術の検証にも応用します。気候変動への適応策としては、多くの工場の課題である酷暑対策に先行して取り組み、環境計測、対策のシミュレーションと実行、効果測定を進め、酷暑対策診断ノウハウをモデル化するなど、酷暑対策の知見収集および発信拠点として機能しています。

バリューチェーンでの排出（Scope3＋CCUS削減貢献）の推移



CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
サステナビリティ
MISSION NET ZERO
「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略
Performance Data

応に関するインパクト開示を追加します。これにより、当社グループが注力する社会の脱炭素への貢献を示したいと考えています。

今後の取り組み

直接、間接排出については、5年間の成果として精度と具体性を高めた新たな移行計画（目標を一部変更）に沿って、たゆまぬ生産性の向上と技術革新を進め、2040年度に排出ゼロを目指します。

バリューチェーンでの排出については、引き続き経済合理性やエネルギー安全保障に資する脱炭素化ソリューションの提供を通じてCO_2排出増加を抑制するとともに、気候変動に適応する製品、サービスの拡充に努めて社会の要請に応えます。

これらの取り組みとその進捗を適切に開示するため、従来の開示に加えて、直接排出の売上収益当たり炭素強度や、当社グループの事業活動、製品の気候変動へのインパクトを幅広く開示します。

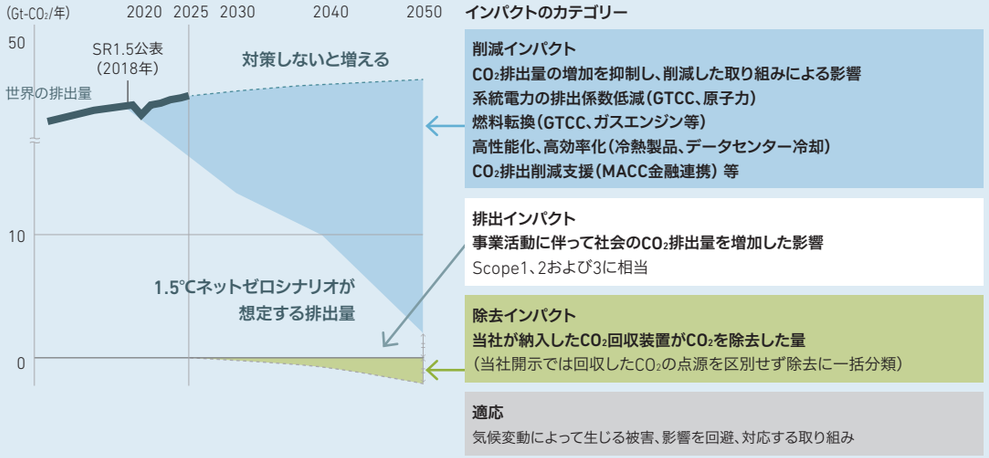
当社グループは、移行計画を精緻化し、開示情報を充実させた「MISSION NET ZERO」を、脱炭素という社会課題を現実的に解決する道筋を示すKPIとし、「ITO」（Innovative Total Optimization）の推進による全体最適と領域拡大を通じ、多様化する脱炭素のニーズに的確に対応していきます。

TOPIC

新たな気候変動インパクト開示

当社グループの事業活動、製品による気候変動へのインパクトの理解を深めていただくことを目的として、新たに独自の開示を追加します。CO_2排出量の増減として定量化できる取り組みだけではなく、脱炭素技術開発の推移などの社会的インパクトのある情報を、「削減」「排出」「除去」「適応」のカテゴリーに分けて開示します。なお、内容の性質に鑑み、カテゴリー間や数値同士の控除（ネット計算）は行いません。

IEAなどの主要機関のシナリオを基に当社が独自に作成した世界の地球温暖化ガス推移イメージ



新手法による2025年度の気候変動インパクト開示

インパクトカテゴリー	2025年度実績による開示（例）
削減	**1. エネルギーの供給側における脱炭素移行技術の社会実装に向けた取り組み** ・発電設備の販売、稼働支援による系統電力からの排出抑制（削減） GTCC※1　5百万t-CO_2/年 原子力※2　45百万t-CO_2/年 ・米国の大型商用GTCCプラントで50%水素混焼に成功（燃焼時排出量22%削減のインパクト） ・水素混焼が可能なコージェネレーションシステムを発売 **2. エネルギーの需要側における脱炭素移行技術やエネルギー使用を高効率化する製品の社会実装に向けた取り組み** ・製鉄業界の脱炭素に対応し、水素ベース製鉄実証プラント「Hy4Smelt」の建設着工 ・ライフサイクルコストを大幅に低減できる次世代交通システムAGT※3「Prismo」を市場投入 **3. その他、社会のCO_2排出削減に貢献する取り組み** ・商工中金との連携により、国内の中堅・中小企業向けにMACカーブを活用した脱炭素化支援を開始
排出	**1. 直接排出量**※4　104千t-CO_2/年 **2. 間接排出量**※4　385千t-CO_2/年 **3. バリューチェーンにおける排出量**※4　55百万t-CO_2/年
除去	**1. CO_2回収・利用・貯蔵技術の開発および社会実装に向けた取り組み** ・稼動中の当社製CO_2回収プラントによるCO_2回収量※5　4百万t-CO_2/年 ・英国セメント工場向けCO_2回収プラント（0.8百万t-CO_2/年）を受注、2029年度に運開予定
適応	**1. 当社グループの事業活動のうち、特に気候変動によって生じるさまざまな影響に適応する取り組み** ・欧州で自然冷媒採用の温冷対応ヒートポンプのラインアップを強化 ・冷熱技術を応用した「いちご周年栽培システム」を国内大手洋菓子メーカーに納入

※1 2025年度に納入したGTCC発電設備について、各設備の想定年間発電×（系統電力の排出係数-GTCC発電の排出係数）で算出
※2 2015年度以降に当社が再稼働支援した原子力発電設備について、各設備の想定年間発電量×（系統電力の排出係数ー原子力発電排出係数）で算出
※3 AGT: Automated Guideway Transit
※4 従来開示のScope1、2および3に相当、ただしScope3カテゴリ11はストック法で計算
※5 1999年以降に納入したCO_2回収設備のCO_2回収量（一部想定値を含む）

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
サステナビリティ
MISSION NET ZERO
「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略
Performance Data

「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ミッションとしています。昨今、事業環境は絶えず変化しており、当社グループが社会課題の解決に貢献できる機会はより一層広がっています。

当社グループは、「ITO」(Innovative Total Optimization)の下、「全体最適」と「領域拡大」を推進し、そのシナジー効果による高利益体質と成長投資の好循環の実現を目指しています。この好循環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。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で、強い推進力を生み出すことができると考えています。

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経営戦略

Innovative Total Optimization

- 縦(バリューチェーン最適化)と横(事業間連携)で全体最適を実践、生産性向上と収益力強化を実現
- 桁違いに多くの地域や顧客に、新しい価値を提供し、領域を拡大

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 (P62)
- 経営人材育成プログラム (P62)

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・早期戦力化への取り組み (P63)
- 人材育成への取り組み (P64)

Organization
組織力強化

未来の変化に適応し続ける組織をつくる

- モノづくり力の強化と継承 (P65)

Engagement
社員エンゲージメント向上

未来が育つ環境を整える

- 誰にとっても働きやすい職場環境づくり (P66)

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

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
サステナビリティ
MISSION NET ZERO
「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略
Performance Data

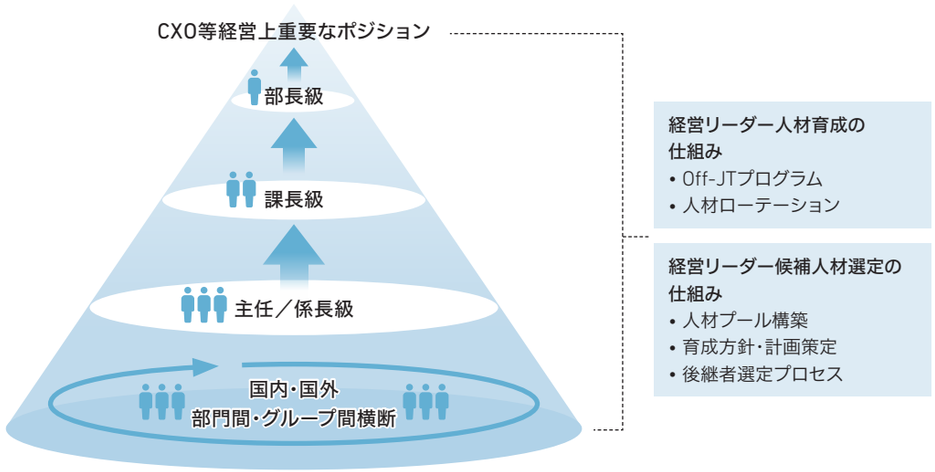
Leadership 次世代経営人材育成 ―未来を導くリーダーを育てる

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、地政学リスクの高まりなど、事業環境は多方面で変化しています。こうした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。

経営人材プール

当社グループでは経営人材の育成施策を着実に継続してきた結果、多様性のある経営人材候補者プールの構築が進んでいます。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、事業を展開する各地区で、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、2025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。

なかでも、Inter-Regional Talent Management Program（IRTM）は、グローバルの各国のリーダー候補人材を対象とし、階層別に以下の2つのプログラムを展開しています。

- シニアマネージャー向け：MHI Leadership Program（MLP）（University of Oxford）
- ミドルマネージャー向け：Regional Advanced Management Program（RAMP）（Rice University）

いずれも当社グループの経営理念や経営の方向性を踏まえてデザインしたプログラムであり、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醸成を図っています。

INTERVIEW

私はIRTMのステアリングコミッティの一員として、次世代のリーダー育成に携わっています。MLPおよびRAMPを通じて、参加者は世界各国の当社グループの仲間とともに学び、リーダーシップ能力を高めています。IRTMは世界水準での学習の場にとどまらず、若手リーダーがアイデアを交わし、多様な視点を吸収し、グローバルな信頼関係に基づくコミュニティを構築する場でもあります。このコミュニティは、グループ内のコラボレーションを促進し、戦略的思考を広げ、参加者が将来、業務上の課題に対処する際の支えとなります。IRTMは当社グループの持続的な成長と競争力の強化に貢献しています。

Ang Cheng Sim
General Manager,
HR Department
Mitsubishi Heavy
Industries Asia Pacific
Pte. Ltd.

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
サステナビリティ
MISSION NET ZERO
「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略
Performance Data

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

高水準の受注残高を確実に遂行していくとともに、将来に向けた強固な事業基盤を確立する上でも人材の獲得・育成が重要な課題となっています。少子化や人材獲得競争が激化する中にあっても、採用ターゲット層に応じた各種取り組みを強化することで、モノづくりの志を同じくする多くの優秀な人材が当社グループに集まっています。新たに当社グループに加わった社員が早期に組織に馴染み戦力として活躍できるようにオンボーディングプログラム（導入研修）の拡充にも努めています。

採用強化への取り組み

インターンシップの強化

理系大学生・大学院生を対象に、職場受け入れ型インターンシップを夏・冬の年2回実施しており、毎回300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魅力や醍醐味を感じてもらうとともに、当社グループについての理解を深める機会を提供しています。

インターンシップ受け入れ時の様子

技能系人材の採用強化

当社グループのモノ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。その一環として技能職専用の採用サイトを開設しました。当社グループで活躍する先輩社員のインタビューや教育・研修制度、福利厚生制度を紹介するなど、当社グループで働く魅力を発信しています。

技能職専用の採用サイト

キャリア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、さまざまな採用手法を取り入れています。当社を退職後に社外で経験を積んだ人材の再入社を歓迎する「ウェルカムバック採用」や、社員の紹介を通じて選考を行う「リファラル採用」などの採用制度があります。

オンボーディングプログラム

新たに当社グループに加わった社員が早期に組織に適応し、活躍できるようになることは重要なテーマの1つです。そこで、『オンボーディングハンドブック』や『MHI Starter Book』などを作成し、各職場での活用を促進しています。また、新入社員に対しては、当社グループがモノづくり企業であることへの理解を深め、職種を問わず社員が現場の重要性を実感できるよう、現場実習を行っています。キャリア採用で入社した社員に向けては、当社グループの歴史や事業・製品の幅広さを体感するオンボーディングプログラム「MHI Linkup Session」を開催しています。

現場実習の様子

INTERVIEW

新入社員向けオンボーディングプログラム修了者（入社3年目社員）

入社からの2年間で受講した各種技術教育や現場実習は、原子力プラント製造技術の基礎知識や業務遂行力を養う上での大きな糧となりました。加えて、先輩社員からの丁寧な指導により、単に業務をこなすだけでなく、その背景にある考え方まで深く理解することができました。この2年間の手厚い教育があったからこそ、自ら考えて業務を遂行できるようになり、エンジニアとして成長を実感しています。

前川 優太
原子力セグメント
原子力工作部

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
サステナビリティ
MISSION NET ZERO
「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略
Performance Data

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

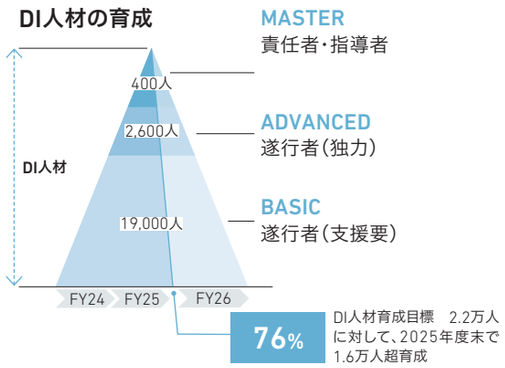
人材育成方針

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付け、「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伸長とキャリア開発を支援し、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する価値観
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、DX（デジタルトランスフォーメーション）を支える中核人材として、デジタルイノベーション（DI）人材の育成を全社的に推進しています。国内外の全社員を対象に、AIをはじめとするデジタル技術の活用力を高める体系的な教育プログラムを展開するとともに、スキルや実績を総合評価するレベル別認定制度（BASIC／ADVANCED／MASTER）を導入し、成長の可視化と継続的な能力向上を図っています。また、社員同士でAI・デジタルの活用方法を共有するコミュニティ活動（DIサロン）や、AI・デジタル技術を駆使した業務課題解決のアイデアを競い合う実践の場（D1グランプリ）を通じて、社員自らが課題を発見しデジタル技術で解決する力を養い、価値創出へとつなげています。このように、教育と実践の好循環により、事業変革と持続的成長を推進しています。



ITOの実現に向けた人材育成

ITOが掲げる「領域拡大」を進めていく上で、社外との連携は重要な取り組みの1つです。その一環として、他社での業務経験を通じて、自社の強みを再認識し広い視野を身につけることを目的に、一定期間ベンチャー企業に派遣する「越境チャレンジ」を導入しています。この取り組みを通じて、当社グループの既存の事業領域にとどまらない新しい事業領域の可能性を模索していきます。

また、「全体最適」の実現に向けた技能分野別の横通し強化として、スペシャリストのコミュニティを立ち上げました。昨年度は溶接・組立分野で実施し、今年度は機械加工や塑性加工などの分野にも拡大する予定です。同コミュニティでは各部門のスペシャリストが総力を結集し、単独では解決できない技術課題に対するアイデアの創出から実装までを一貫して取り組んでいます。

INTERVIEW

越境学習プログラム参加者

半年間、AIベンチャー企業に派遣され、企画開発からマネタイズまでを一貫して担い、事業化のスピード感と広い視野を体得しました。現在は、電気・宇宙領域で培ってきた知見に最新AIを「かしこく・つなぐ」ことで、AIを活用したシステム構築と構造改革を提案しています。派遣先で得たビジネス視点と当社グループの強みを融合させ、従来の枠を超えた「桁違いのスケール化」に挑み、社会に新たな価値を提供していきます。

熊本 恭介
防衛・宇宙セグメント
宇宙事業部 技術部

スペシャリストコミュニティ運営担当者

私は、製造技術分野のスペシャリストが部門の壁を越えてつながる横断コミュニティの構築に携わっています。参加者からは「新たなアイデアや知見を得られた」「問題解決に役立つ」といった声が寄せられています。製造技術をはじめとする当社グループの共通基盤を、ITOが掲げる「全体最適」の観点から活用することを推進し、技術力の継続的な底上げと新たな利益創出につなげていきます。

奈須 秀太朗
バリューチェーン本部
バリューチェーン技術部

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
サステナビリティ
MISSION NET ZERO
「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略
Performance Data

Organization 組織力強化 ―未来の変化に適応し続ける組織をつくる

事業環境が大きく変容する中でも、揺るぎない確かな「モノづくり」を続けることは、当社グループの大きな使命です。技量と知識、それらを活かす知恵を備えた、真のモノづくり力を持つ人材を計画的に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。

モノ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モノづくり人材を育成するため、国内3ヵ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年間の基礎教育を行います。終了後は、配属先でOJTを行うとともに、それぞれの経験や技量の段階に応じて必要な研修を行うことで人材育成に取り組んでいます。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・視野の拡充と、現場を牽引するリーダーシップの醸成を図っています。

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。過去3年間で35名の入賞者を輩出するとともに、2025年度の全国大会では、電気溶接および構造物鉄工の2職種で金賞を受賞しました。

INTERVIEW

2025年度の技能五輪全国大会の構造物鉄工職種で金賞を受賞しました。日々の訓練において常に金賞を意識し、努力を重ねてきた結果だと思っています。また、選手OBである指導員の方々からの豊富な知識と経験に基づく指導が、選手としてのスキルアップにつながりました。技能五輪で学んだことを活かし、現場の中核を担う人材へとさらに成長していきたいです。

【金賞受賞者】**山越 空斗**
GTCC事業部
ブレード・燃焼器製造部

私も過去に技能五輪で金賞を受賞しており、その経験を活かして指導にあたりました。「現場の中核人材の育成」と、「金賞獲得」の両立は容易ではありませんが、選手自身の考える力を育みながら、自らの経験と技能を伝えることができたと思います。今後も後進の指導に力を注ぎ、当社グループのモノづくりを担う人材の育成に貢献します。

【指導員】**藤原 諒祐**
GTCC事業部
高砂タービン製造部

技能伝承への取り組みとAI・デジタルの活用

人材を育成し技能の確実な伝承を図るために、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と、現場を牽引するリーダーシップの醸成を図っています。防衛部門では独自の技能塾『技誘修錬館』を新設し、キャリア採用者の配属前における保有スキルの見極めや能力開発支援などによる即戦力化に取り組んでいます。また、育成期間の短縮に向けて、AIやデジタル技術を活用したさまざまな取り組みも推進しています。具体的には、AR（拡張現実）グラスを活用して製造現場における部材の配置位置を視覚的に表示することで、従来は熟練者の経験やノウハウに依存していた作業の標準化を図っています。このように、最新技術を積極的に取り入れながら、作業効率化と技能伝承の両立に取り組んでいます。

鋳造模型のAR画像

ARグラス着用での作業

社内外から評価される高い技術力の維持

当社グループでは高い技能を有し、人格的にも優れた人物に「範師」の称号を授与し、卓越した技能を顕彰しています。範師として認定された社員の中には、社外からも「黄綬褒章」や「現代の名工」として高く評価される人材がいます。こうした範師の知見と経験を広く社内に伝え、技能伝承につなげるため「範師による座談会」を開催し、その内容を当社グループ内に周知しました。技能水準の維持・向上はもとより、社内外から評価される人材の育成・輩出にも継続的に取り組んでいきます。

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
サステナビリティ
MISSION NET ZERO
「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略
Performance Data

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。当社グループでは定期的にエンゲージメントサーベイを実施し、エンゲージメントに関わるさまざまな要因を測定しています。現在は2024年度の調査結果を踏まえ、社員が働きがいを感じられる環境整備に取り組んでいます。併せて、多様な経歴・国籍・文化を持つ社員一人ひとりが尊重される企業風土を醸成するとともに、安全で健康的な職場環境の下、働きがいと働きやすさの両立を推進しています。

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7万人の社員（2026年6月末時点）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不可欠です。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などを進めています。また、社員がさまざまなライフイベントの中でもキャリアを継続できるよう、法定を上回る育児・介護支援制度をはじめとする多様な勤務制度を整備しています。

障がいのある社員が航空機製造サポートで活躍する様子

安全で健康な職場づくり

「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。安全最優先の姿勢を明確にするため、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、社員の健康は「将来に向けた投資」と捉え、各種検診の受診はもとより、職場環境の整備、生活習慣の改善やヘルスリテラシーの向上にグループ全体で取り組んでいます。

※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

年齢を問わず活躍できる職場づくり

年齢を問わずすべての社員が活躍できるよう、誰もが作業しやすい職場環境整備も進めています。その一環として、現場作業で使用する作業服や安全靴の仕様見直しを行いました。引き続き、社員が健康を維持し、安全・安心して働くことができる施策を展開していきます。

暑熱対策

近年の気温上昇により、夏場の現場での作業環境がより厳しさを増しています。当社グループでは、そのような環境下でも安全かつ健康に作業できるよう、さまざまな取り組みを進めています。具体的には工場内への空調設備の設置はもとより、外部からの熱を遮断する対策にも取り組んでいます。また、作業の性質上、暑熱環境での作業が避けられない業務については、作業者が快適に作業できる服装や装備を準備するなど、作業環境に応じた対策を講じています。

工場建屋への断熱材施工による遮熱対策

化学物質の自律管理体制の構築

社員が安全・健康に働く上で、増え続ける化学物質の適切な管理は不可欠です。2023年の法改正により、企業には化学物質の自律的管理体制の構築が求められるようになりました。当社グループでは化学物質管理の専門家である「オキュペーショナルハイジニスト」が在籍しており、各事業所現場へのパトロール等を通じて適切な作業環境の確保に努めています。また、当社グループ独自の化学物質リスクアセスメントシステムを開発し各職場に展開することで、適切な化学物質の管理体制の構築に取り組んでいます。

CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
サステナビリティ
MISSION NET ZERO
「未来を起動する」三菱重工グループのHR戦略
Performance Data

11ヵ年財務データ

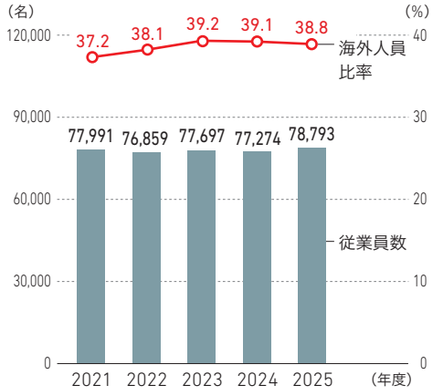
(各年3月期および3月末時点) 単位:億円	2016/3	2017/3	2018/3 ←日本基準	2018/3 IFRS→	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3	2023/3	2024/3	2025/3	2026/3
受注高	¥44,855	¥42,756	¥38,757	¥38,687	¥38,534	¥41,686	¥33,363	¥40,677	¥45,013	¥66,840	¥64,051	**¥76,536**
売上収益	40,468	39,140	41,108	40,856	40,783	40,413	36,999	38,602	42,027	46,571	43,611	**49,741**
事業利益	3,095	1,505	1,265	581	2,005	(295)	540	1,602	1,933	2,825	3,549	**4,322**
税引前利益	1,326	1,697	1,280	392	1,950	(326)	493	1,736	1,911	3,151	3,520	**4,746**
親会社の所有者に帰属する当期利益	638	877	704	(73)	1,102	871	406	1,135	1,304	2,220	2,454	**3,321**
研究開発費	¥ 1,506	¥ 1,607	¥ 1,768	¥ 1,768	¥ 1,521	¥ 1,468	¥ 1,257	¥ 1,136	¥ 1,274	¥ 1,783	¥ 2,109	**¥ 2,890**
設備投資額	1,755	2,044	1,584	1,584	1,473	1,615	1,255	1,228	1,507	2,004	1,528	**1,839**
減価償却費	1,587	1,727	1,761	1,761	1,356	1,446	1,392	1,321	1,378	1,501	1,149	**1,214**
資産合計	¥55,007	¥54,819	¥54,876	¥52,487	¥52,403	¥49,856	¥48,107	¥51,163	¥54,748	¥62,562	¥66,589	**¥82,697**
資本合計	19,997	21,041	21,644	16,938	17,286	12,900	14,393	16,625	18,339	23,606	24,698	**32,284**
有利子負債	10,521	9,255	8,131	8,131	6,651	5,982	9,056	7,349	7,424	7,289	6,513	**5,157**
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 2,700	¥ 959	¥ 3,451	¥ 4,057	¥ 4,203	¥ 4,525	¥ (949)	¥ 2,855	¥ 808	¥ 3,311	¥ 5,304	**¥ 9,426**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(2,624)	87	(1,371)	(2,381)	(1,618)	(2,395)	(1,822)	163	(455)	(1,310)	(1,877)	**(491)**
フリー・キャッシュ・フロー	75	1,046	2,079	1,675	2,584	2,129	(2,771)	3,018	353	2,001	3,427	**8,934**
財務活動によるキャッシュ・フロー	(231)	(1,620)	(1,521)	(1,123)	(2,710)	(2,044)	2,217	(2,557)	(189)	(1,589)	(1,141)	**(2,745)**
1株当たり情報※1 単位:円												
基本的1株当たり当期利益(EPS)	¥ 19.02	¥ 26.12	¥ 20.98	¥ (2.18)	¥ 32.84	¥ 25.94	¥ 12.09	¥ 33.82	¥ 38.84	¥ 66.07	¥ 73.04	**¥ 98.86**
1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)	500.30	529.91	543.10	415.35	420.47	362.77	406.47	469.64	518.31	667.86	698.91	**919.16**
1株当たり配当金	12.00	12.00	12.00	12.00	13.00	15.00	7.50	10.00	13.00	20.00	23.00	**25.00**
財務指標												
海外売上収益比率	55.4%	53.5%	54.2%	55.1%	54.0%	52.0%	47.4%	51.1%	57.0%	58.1%	54.1%	**52.7%**
売上収益事業利益率	7.6%	3.8%	3.1%	1.4%	4.6%	(0.7)%	1.5%	4.2%	4.6%	6.1%	8.1%	**8.7%**
親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)※2	3.7%	5.1%	3.9%	(0.5)%	7.9%	6.6%	3.1%	7.7%	7.9%	11.1%	10.7%	**12.2%**
資産合計利益率(ROA)※3	2.4%	3.1%	2.3%	0.7%	3.5%	(0.6)%	1.0%	3.5%	3.6%	5.4%	5.5%	**6.4%**
負債資本倍率(D/Eレシオ)※4	53%	44%	38%	48%	38%	46%	63%	44%	40%	31%	26%	**16%**
親会社所有者帰属持分比率※5	30.5%	32.5%	33.3%	26.6%	26.9%	24.4%	28.4%	30.8%	31.8%	35.9%	35.2%	**37.3%**
配当性向※6	63.1%	45.9%	57.2%	—	39.6%	57.8%	62.0%	29.6%	33.5%	30.3%	—	**—**
株主資本配当率(DOE)※7	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	4.3%	**4.1%**

当社グループは2018年度から国際会計基準(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「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。
2024年度および2025年度については、「受注高」から「税引前利益」まで、「研究開発費」から「減価償却費」まで、「海外売上収益比率」「売上収益事業利益率」「資産合計利益率(ROA)」は、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示または算出しています。
※1 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、「1株当たり情報」を算出しています。
※2 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−非支配持分)
※3 資産合計利益率(ROA)=税引前利益/期首・期末平均総資産
※4 負債資本倍率(D/Eレシオ)=有利子負債/資本合計
※5 親会社所有者帰属持分比率=(資本合計−新株予約権−非支配持分)/資産合計
※6 配当性向=配当金/親会社の所有者に帰属する当期利益
※7 株主資本配当率(DOE)=支払配当/株主資本(除くOCI)

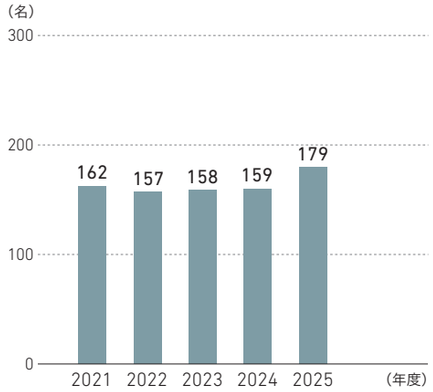
CONTENTS
Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data
11ヵ年財務データ
5ヵ年非財務データ
会社概要

5ヵ年非財務データ

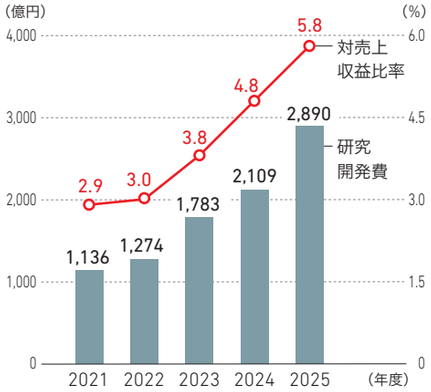
従業員数／海外人員比率※1



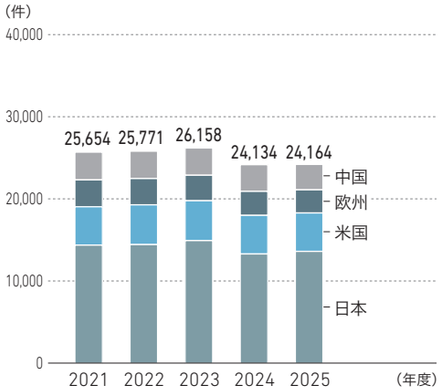
女性管理職者数(課長職以上)※2



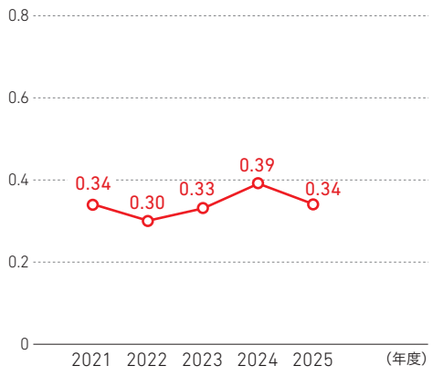
研究開発費／対売上収益比率※1



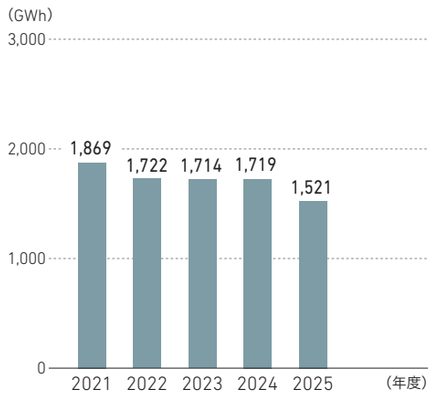
保有特許件数※1



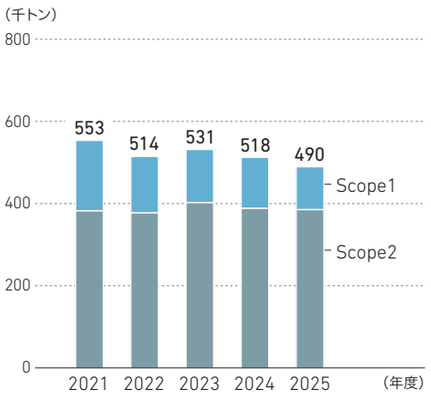
休業災害度数率※3



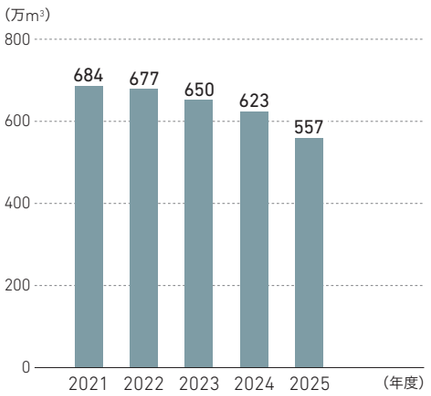
エネルギー総消費量※4



温室効果ガス(CO_2)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(2021年度 56社／2022年度 56社／2023年度 51社／2024年度 49社／2025年度 50社(従業員カバー率74%))
※4 三菱重工業(株)単独およびグループ会社(2021年度 158社／2022年度 163社／2023年度 156社／2024年度 170社／2025年度 128社(売上カバー率98%))
※5 三菱重工業(株)単独およびグループ会社(2021年度 144社／2022年度 143社／2023年度 141社／2024年度 150社／2025年度 107社(売上カバー率95%))
(非継続事業の取扱い)
2024年度および2025年度の「研究開発費／対売上収益比率」については、非継続事業を除いた継続事業の金額を表示または算出しています。また、2025年度の「保有特許件数」「エネルギー総消費量」「温室効果ガス(CO_2)排出量(Scope1、2)」「取水量」については、非継続事業を除いた継続事業の数値を表示しています。

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data
11ヵ年財務データ
5ヵ年非財務データ
会社概要

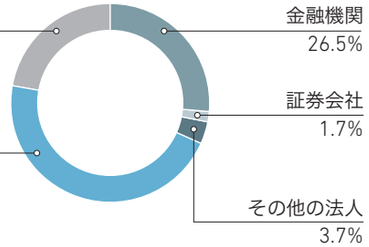
会社概要 2026年3月31日現在

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:	768,674名
従業員数:	78,793名(連結) 23,373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

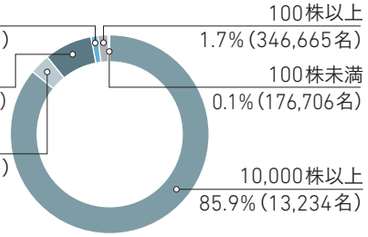
大株主

	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)	528,890,400	15.6
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	176,303,000	5.2
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DEPOSITARY RECEIPT HOLDERS	114,775,714	3.4
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	107,527,908	3.1
THE BANK OF NEW YORK MELLON AS DEPOSITARY BANK FOR DR HOLDERS	56,894,859	1.6
GOVERNMENT OF NORWAY	51,594,346	1.5
明治安田生命保険相互会社	48,670,040	1.4
JP MORGAN CHASE BANK 385781	46,825,790	1.3
BNYM AS AGT/CLTS 10 PERCENT	39,710,334	1.1
三菱重工持株会	34,462,545	1.0

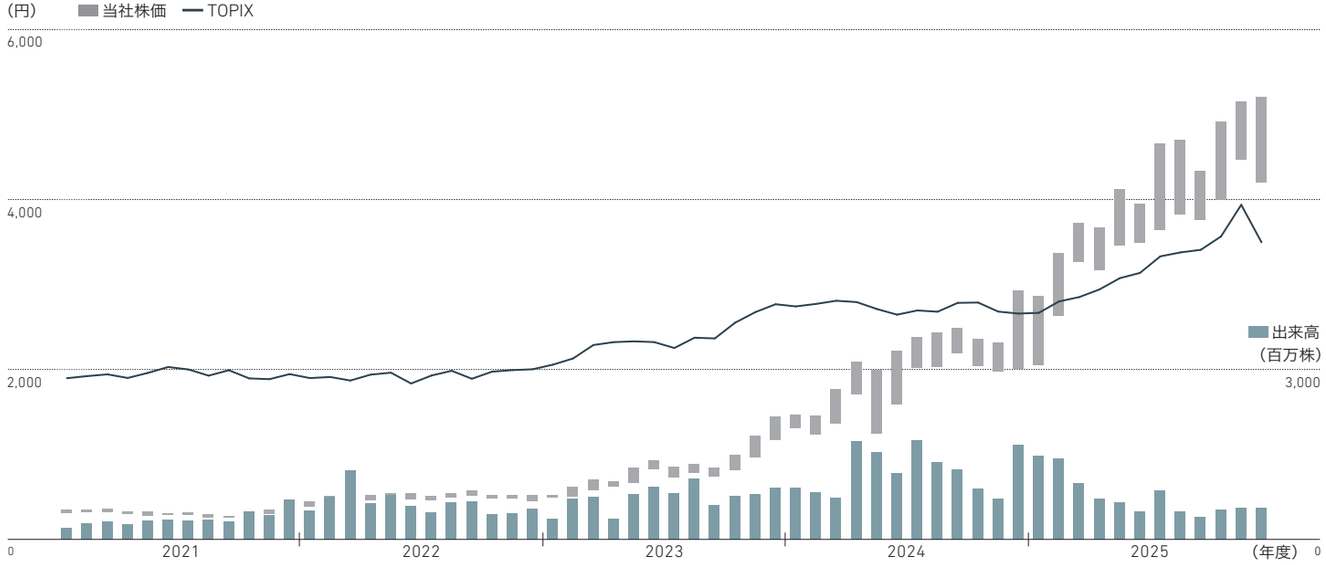
所有者別株式保有状況



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。

CONTENTS

Overview
Messages from Management
Special Feature
Business Strategies
Governance
Sustainability & HR Strategies
Performance Data
11ヵ年財務データ
5ヵ年非財務データ
会社概要

三菱重工