

TOWARDS A SAFE, SECURE, & SUSTAINABLE FUTURE

変化する社会課題をものづくりを基軸として解決し、
サステナブルで安全・安心・快適な社会の実現に貢献します

取締役社長 CEO

泉澤 清次



社長メッセージ

異なる価値観を認め、共に歩む

2023年度は、ウクライナ情勢が膠着状態にある中、新たにパレスチナ地域での戦闘が発生するなど不透明な世界情勢が続きました。また、国内では日経平均株価が最高値を更新する一方、記録的な円安が続いています。さまざまな変化が起きた1年でしたが、全体としては次の2点を改めて実感しています。

一点目は、戦後の世界を秩序立ててきた価値観や規範が

揺らぎ、さまざまなところで分断や格差拡大が起きていることです。人類の歴史は今、一つの曲がり角に来ているのではないのでしょうか。二点目は、特定の価値観ですべてを律するのではなく、多様化する新たな価値観を認め、包摂することの重要性です。世界のあらゆる人が、自分とは異なる価値観を認め合う努力をしなければ、これからの社会は立ち行かなくなる。そのような危機感を持っています。

世界に貢献し続けるグループであるために

三菱重工グループには、いかなる時代や局面であっても、変わらず持ち続けているものがあります。それは、「自らが持つ技術や人材などを活用して、社会課題の解決に真正面から向き合い、サステナブルで安全・安心・快適な社会の実現に貢献する」という考え方です。これは同時に私たちの存在意義でもあります。

この価値観・存在意義について、個人的なエピソードを1つ紹介したいと思います。当社グループは、以前、国際宇宙ステーション(ISS)の建設プロジェクトに参画しました。これは、アメリカ・日本・カナダ・欧州各国・ロシアの共同プロジェクトで、当社グループは日本チームの一員として参加したものです。私も設計者としてプロジェクトの最前線におり、日本チーム各社が競合関係を越え、まさにTEAM JAPANとしてどのように価値を創出するのか、議論し、意

見を出し合ったことを今でも鮮明に覚えています。私も諸先輩方も、決して自社の都合ではなく、日本全体や世界全体という高い視座で仕事に向き合っていました。

このように常に全体のことを考えて仕事をする姿勢は、当社グループの企業文化にも通ずるものです。だからこそ当社グループは、スケールの大きなエネルギーや環境の問題、社会の基盤を支える事業に長年にわたり取り組むことができているのだと思います。また現在では、サステナブルで安全・安心・快適な社会を実現するために、当社グループはどのようなことを期待され、どのような役割を果たすべきなのか、自問自答しながら事業に取り組んでいます。そして、当社グループが継承するこの文化をさらに高めていけるよう、世界中の社員に当社グループの存在意義や大切にしている価値観を繰り返し伝えていくつもりです。

「MISSION NET ZERO」の実現に向けて

当社グループが2021年に宣言した「MISSION NET ZERO」では、カーボンニュートラル達成目標を2040年に設定しています。なぜ2040年なのか。それは、当社グループの製品やサービスをご利用になるお客さまが2050年にカーボンニュートラルを達成するためには、その10年前には当社グループは技術的な目途をつけておく必要があると判断したためです。

現在までのところ、Scope1およびScope2については概

ね計画どおりCO₂排出量を削減することができています。ただし今後、カーボンニュートラルの実現を果たすためには一定の投資が必要な段階に入り、ギアを一段高めていく必要があります。そのための取り組みが、三原製作所のカーボンニュートラル先行実現プロジェクトと、そこから得られた成果の展開です。三原製作所では工場でする熱源の電化や省エネ化、太陽光発電設備の導入を進めており、本プロジェクトで培った工場のカーボンニュートラル化の実践的

なノウハウを、当社グループの他工場へ展開していきます。

当社グループにとってのScope3の削減は、社会全体のカーボンニュートラルの実現に大きく貢献します。水素・アンモニアへの燃料転換やCO₂回収などについて、技術的な目途付けはほぼ完了していますが、社会全体が脱炭素に向けて前進するためには、そのために必要なコストを社会全体で負担する仕組みが必要になってきます。この仕組みづくりを進めるためには、バリューチェーンの上流、下流のパートナーとの長期的なパートナーシップの構築が鍵となります。パートナーに、当社グループが信頼に足る相手であると認識していただくためには、私たちの技術力やアイデアを目に見える形にして提示していくことが大切です。先述の三原カーボンニュートラル工場や、高砂水素パーク、長崎カーボンニュートラルパークなどで研究や実証を進め、その成果を具体化していきたいと思えます。

▶ 詳しくは、「特集:MISSION NET ZERO」(P38-49)をご参照ください。

強固な事業基盤と財務基盤を構築した 2021事業計画

2021事業計画の期間中は、コロナ禍やそれに続く材料費高騰、半導体不足などにより、事業の先行きが非常に不透明な状況にありました。そのため2021事業計画においては、それまでの規模の拡大を主眼とした戦略から一旦立ち止まり、事業収益力の回復・強化に努めました。その結果、2023年度は過去最高水準の受注高、売上収益、事業利益を達成し、強固な事業基盤と財務基盤を構築することができました。これは社員一人ひとりの努力や、パートナー企業をはじめとするステークホルダーの皆さまのお力添えによって成し遂げられた結果であり、感謝申し上げたいと思えます。

一方で、十分な成果が得られなかった部分もあります。利益率をもう一段階高められたのではないかと。生産性の向上にもっと取り組めたのではないかと。コントロールの難しい外部環境の影響を受けることはままありますが、自分たち



社長メッセージ

の努力でもっとよくできたこともあるはずです。私は社長就任以来、社員に「人にやらされるのではなく、一人称で、自分事として仕事に取り組もう」と伝え続けてきました。5年が経ち、この考え方も定着してきたと感じていますが、まだま

だできるとも思っています。2021事業計画の成果に甘んずることなく、健全な危機感を持ちながら、2024事業計画でさらに高い成果を生み出すためにチャレンジを楽しんでくれることを社員に期待しています。

2024事業計画の始動

過去最高水準の業績を達成し、強固な事業基盤と財務基盤の構築を果たすことができたものの、グローバルな競合相手と比べると、まだ十分なレベルとは言えません。既に成熟期に入っている製品を有していることも考慮しなければなりません。

これらを踏まえた上で議論を重ねた末、2024事業計画では今後の持続的成長に向けた大きなフレームワークとして、確実な事業の拡大が見込まれる「伸長事業の着実な遂行」と将来への布石となる「成長領域の事業化推進」、収益力アップのための「事業競争力の強化」、これらを一体とし

たポートフォリオ経営を強化・進化させることを大きく打ち出しました。

当社グループは多種多様な製品を社会に送り出しており、それらを使ってくださるお客さまが世界中にいらっしゃいます。私たちは自社にとってのみ都合のよい経営戦略や成長シナリオを描くのではなく、お客さまに対する責任をしっかりと果たしながら、当社グループが持続的に成長していける事業構成を目指していきます。その考え方を、三菱重工グループのポートフォリオ経営として新たに示しました。

今後は、「伸長事業の着実な遂行」「成長領域の事業化推



進」「事業競争力の強化」の3つの領域で最適な戦略を立て、成長の道筋を描いていきます。特に伸長事業にはリソースを集中投入して事業を拡大するとともに、成長領域の開拓に関してもさらなる事業化、スケール化を目指して、CO₂回収や電化などの事業の検討および先行投資を着実に進めます。さらに、2024事業計画では、2021事業計画で構築

した事業基盤をベースに安定的なキャッシュを生み出し、それを将来に向けた投資や株主の皆さまへの配当、そして社員への還元を活用していきます。これらにより2024事業計画では、事業成長と収益力のさらなる強化の2つを両立させて、事業を発展させていくことを目指します。

▶詳しくは、「特集：2024事業計画」(P26-37)をご参照ください。

エネルギーの安定供給と国家安全保障への貢献

「伸長事業の着実な遂行」の方針の一つに、「エネルギーの安定供給」を掲げています。当社グループは、既存設備の高効率化や燃料転換による段階的なカーボンニュートラルへの移行の必要性を一貫して訴えています。以前は「石炭火力だけでなく、すべての火力はフェードアウトして再生可能エネルギーで賄うべき」といった極端な意見も多く耳にしました。しかし、現実的なソリューションが検討される中で、その様相が変わり、画一的な方策ではなく、それぞれの地域の状況に応じた段階的な脱炭素化への取り組みが必要であると認識されるようになりました。現状とニーズに即してカーボンニュートラル社会を実現していく私たちの提案が受け入れられてきたと自負しています。当社グループ

は、保有する技術や経験を活用し、エネルギーの安定供給と両立できる脱炭素化ソリューションを各地域の実情に応じて提供していきます。

伸長事業に係るもう一つの方針は、「国家安全保障への貢献」です。日本の防衛産業におけるリーディングカンパニーとして、当社グループには国の政策に応じていく役割と責任があります。当社グループは、従来から一貫して防衛領域に取り組み、日本の平和と安全に貢献してきました。最近の安全保障環境の変化などを受けて国の防衛政策も見直されていますが、これまでどおり、私たちへの期待に着実に応えていきたいと考えています。

人的資本の強化への取り組み

人的資本の強化へ向けた取り組みとして、キャリア採用の推進、社内人材公募による異動制度、女性や外国人の積極的登用などを進めています。また、2030年までに2万人強のデジタル人材を確保すべく、育成施策の充実および教育投資の拡充を図っています。

今後目を転ずれば、VUCA*と呼ばれる時代の中、社会構造や社会が抱える課題の一層の複雑化が予想されます。

そうした環境下でさまざまな課題に対する解決策を見出し、していくには、既にある問題をどうやって解くのかも大事ですが、そもそも何が問題であるのかを見極める力がより重要です。このような考え方の下、教育プログラムおよびキャリアパスの見直しを進めています。

※Volatility: 変動性、Uncertainly: 不確実性、Complexity: 複雑性、Ambiguity: 曖昧性

▶詳しくは、『『未来を起動する』三菱重工グループのHR戦略』(P86-93)をご参照ください。

社長メッセージ

多種多様な製品技術を有することの強み

私は当社グループを「多種多様な製品技術を持つものづくり企業」と捉えています。私たちは多くの技術を有しており、それをいろいろな製品に適用できる仕組みや伝統が根付いています。多様な製品事業に跨る人的基盤、技術基盤、サービス面を含む製造基盤。こうした共通のプラットフォームがあることは当社グループの大きな強みであり、新しいものを生み出す上でのプレミアムにもなっています。

その一つの例が、1999年のH-IIロケット8号機の失敗時の原因究明です。水深3,000メートルの海底からロケットエンジンを引き揚げて故障原因の調査を行いました。当社の研究所で船舶や原子力機器などの構造強度設計を研究

しているメンバーがチームに入り、原因の特定に大きく貢献しました。これが後のロケットエンジン構造設計基準の基盤となり、高い成功率を誇る現在のH-IIAロケット、その先のH3ロケットへとつながっています。その意味では、私たちの祖業である造船の技術が、最先端の航空宇宙分野に活かされているとも言えます。グループが持つ優れた技術や人的リソースが、他のさまざまな事業・製品分野に応用できること、これが当社グループの大きな強みです。時代とともにエッチングテクノロジーは入れ替わりますが、当社グループの共通プラットフォームがまさに大きなプレミアムとなっていると考えています。

社会の変革を実現するハブになる

AIやデジタル技術が進化し、サイバー空間での価値創造が注目されています。それでも、人々が暮らしているリアルな空間の重要性が落ちているわけではありません。現実社会の中では、エネルギーを供給するための発電所や送電網が不可欠です。AIの利用拡大により、電力消費がさらに増加するという予測もあります。移動や物流も欠かせませんし、それらを支えるインフラも必要となります。このような社会の中で、当社グループは、ものづくりを起点としてさまざまな課題を解決し、人々の生活を支え、社会の変革に貢献していきたいと考えています。

また、従来のように、製品を造って納めるだけではビジネスとしては成り立たず、価値創造につながらない場面も増えてきています。例えば、自律化・知能化ソリューション「ΣSynX(シグマシンクス)」のように、機械をかしこく・つなぐというコンセプトをシステム化してお客さまに提供してい

く。そのようなサービスへの需要も増えるでしょうし、そこに私たちが新たなビジネスモデルを見出すこともできるはずです。

社会が複雑化し、同時に地域や国、お客さまごとに課題やニーズも異なっています。その中でリアリティのあるソリューションを提供するために、当社グループだけで挑むのではなく、バリューチェーンの上流側・下流側に事業の幅を広げると同時に、一緒に課題に取り組む仲間づくりを進めています。例えばCO₂回収では、CO₂の回収、輸送、貯留および利活用までのバリューチェーンが構築されないと、社会実装に至ることができません。水素の活用についても、技術やコストを共有し合う仕組みづくりが必要です。当社グループが上流と下流をつなぐ結節点(ハブ)となって、バリューチェーン全体を構築し機能させることができる存在になりたいと考えています。



信頼関係をベースに安心を社会に提供する

三菱重工グループは、これまで長い年月にわたり安全・安心・快適で持続可能な社会の実現に貢献してきました。安全は、数値的な評価が可能ですが、安心は、文字どおり人々がどう感じるかという心の部分に依拠し、客観的に把握することが難しいものです。私は、安心を担保する上で根底にあるのは信頼関係だと思います。三菱重工グループが手掛

けているから安心できる、三菱重工が説明しているから信用できる、と社会から信頼される企業グループであるために、今後とも、小さなことを一つひとつ積み上げて事業に誠実に取り組んでまいります。ステークホルダーの皆さま方におかれましては、引き続きご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。