

Special  
Feature

## 2024事業計画

# CSO対談

企業のイノベーション論の専門家である藤原教授と末松CSOによる対談を実施。2024事業計画の内容や今後の当社グループの方向性について意見を交わしました。



常務執行役員 CSO

**末松 正之**

1986年当社入社。2012年三菱農機株式会社常務取締役、2016年三菱マヒンドラ農機株式会社CEO取締役社長、2019年当社執行役員グループ戦略推進室長。2023年より現職。



一橋大学大学院 経営管理研究科 教授

**藤原 雅俊 氏**

2005年一橋大学大学院商学研究科博士後期課程修了(博士(商学))。2021年より現職。経営戦略論およびイノベーション・マネジメントを専門とし、『イノベーションの長期メカニズム』(共著)にてエコノミスト賞受賞。

## 2024事業計画の位置付け

### 築き上げた基盤を活かして世界をリードするグローバル企業へ

**藤原** 私は企業のイノベーションと経営戦略の領域を専門として研究を続けてきました。本日は貴社の経営戦略や、イノベーションの目指す姿などをお伺いできたらと思います。よろしくお願いします。

**末松** こちらこそ、どうぞよろしくお願いします。

**藤原** 私は以前、研究対象の企業からいろいろなお話を伺う中で、貴社が顧客のニーズに非常に真摯に対応される会社だということを知っていました。また、貴社をご退職後に新興企業で活躍されている方もおられます。会社の枠を越えて、日本の産業社会に貢献している企業であると認識しています。

**末松** ありがとうございます。1970年に制定された当社の社是には「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」という有名な一文があります。さらに古く、三菱合資会社第四代社長の岩崎小彌太が示した三綱領の一つ「所期奉公」とは、事業活動の究極の目的は社会への貢献であるということの意味しています。社会とお客さまに貢献しようとする姿勢は、変わることなくこの140年間、当社の根底にあるものだと考えています。

**藤原** では早速ですが、2024年5月に発表された2024事業計画の位置付けやねらいについて教えていただけますでしょうか。

**末松** まず、2021年度からの3カ年計画である2021事業計画は、コロナ禍で先行きが見通せない時期に策定したこともあり、規模の拡大を目指すのではなく収益力の回復・強化を主眼とするコンセプトの下に策定しました。

結果としては、同事業計画の最終年度である2023年度には過去最高水準の業績を達成でき、今後の成長を支えるための事業基盤および財務基盤を築くことができました。今回の2024事業計画では、売上収益は5.7兆円以上、事業利益は4,500億円以上、ROE(自己資本利益率)は12%以上とする目標を達成して、グローバル企業として相応しいポジショニングを固めたいと考えています。

**藤原** そのためのキーコンセプトとして「ポートフォリオ経営の強化」を掲げていますが、三菱重工グループにおけるポートフォリオ経営の基本的な考え方について教えてください。

**末松** 当社グループを構成するそれぞれの事業をより強くするために、どのようにメリハリをつけていくべきかという点を重視しています。2024事業計画で「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」という3つの区分を打ち出したのはその表れです。また、当社の事業にはエアコンのようなサイクルの短い事業もあれば、原子力のように計画から完成までが長く、運転期間が数十年にわたる事業もあります。こうした時間軸の考え方はさまざまな事業を運営していくうえでとても重要です。マーケットの中での当社のポジションや、その事業のベストオーナーは誰なのかについても自問しながら、会社全体を強くするにはどうすべきなのかを考え、2024事業計画で重点を置くべきエリアとして伸長事業と成長領域を設定しています。

## 2024事業計画

## 資金配分計画

## 事業拡大に向けて積極的な投資を実行

**藤原** 今回発表された資金配分計画では、伸長事業と成長領域に合計6,500億円を配分すると公表されていますが、具体的にはどのような投資を想定していますか。

**末松** 製造業ですから、やはり設備投資が基本になると思います。例えば、伸長事業の一つである防衛事業は、工場の建屋や設備などを一挙にサイズアップしないと事業を円滑に回していくのが難しい状況です。場合によっては、現在の拠点外への移管なども必要になるかもしれませんので、ある程度大きな額の設備投資を想定しています。もちろん、計画の中にはM&A投資も盛り込んでいます。既存分野の強化は設備投資や研究開発に重点を置き、新分野・成長分野の拡大に向けては積極的なM&Aも検討していきます。その代表的な例として、これから強化しようとしているデータセンター向け事業を挙げることができます。既に2023年10月に、データセンターや物流倉庫に電源システムを提供する米国Concentric社の買収を完了しており、

今後もM&Aによるさらなる拡大を視野に入れていきます。

**藤原** データセンターは需要が非常に拡大している分野です。貴社の強み、貴社が手掛けるからこそその価値について教えてください。

**末松** データセンターは、大量の電力をフルタイムで使用することから、当社グループの製品であるオンサイト発電用の非常用発電機の提供に加え、全体の電力マネジメントを最適化するエネルギー管理システムの構築支援を行っています。さらに、当社グループは冷熱製品を手掛けており、高熱を発生する機器を効率よく冷却するための最新技術の開発も進めています。こちらについては早期の商用化が実現できる見込みです。これらのソリューションをパッケージとしてワンストップで提供できることが当社の強みであり、今後10年内を目途に数千億円規模の事業に育てていきたいと考えています。

## 「エコシステムの結節点」になるために

## パートナーの持つ知見との組み合わせで価値創出を実現

**藤原** 2024事業計画では、「エコシステムの結節点（ハブ）になる」ことを強調されています。さまざまなパートナーと協力しながらエコシステムを構築し、社会に価値を提供していくうえで、どのようなことに注力されるのでしょうか。

**末松** 我々は金融プレーヤーではないので、お金の出し手としてハブとなるわけではありません。当社グループの保有技術が活きるようなエコシステムの構築を第一義としています。一例として、現在米国ユタ州で建設中の水

素製造・貯蔵・供給プロジェクト(Advanced Clean Energy Storage)が挙げられます。我々はキーパーツである水素焚きガスタービンを導入しますが、それだけではハブの役割を果たしたことはありません。再生可能エネルギーを使って製造し、貯留した水素をガスタービンに供給して発電するという一連のエコシステムの中で、適宜最適なパートナーを巻き込みながら、幅広い知見を活かして総合的にシステム設計を行う。そうすることによって、当社グループがハブとして機能することができるのです。

“ これまで蓄積されてきた知見を活かして社会の革新を実現し、世界を主導していかれることを楽しみにしています。

—— 藤原教授

”



## 事業領域の拡大とシェアの伸長

### お客さまとの関係強化を通じて競争力を高める

**藤原** 貴社はこれまでに高度に多角化を進められており、幅広い事業領域をお持ちです。今回、「事業競争力の強化」として区分けした事業については、どのように取り組んでいくのでしょうか。

**末松** 事業領域を拡大していく縦軸とシェアを伸ばしていく横軸、この2軸での成長を期待しています。シェアは十分に高いけれどもマーケットが縮小しているなど、事業によって状況はさまざまですが、総じてこの2軸の組み合わせで競争力・収益力の強化をねらっていきます。その過程で重要となるのが顧客の支出行動の再確認です。それぞれのお客さまにおける全体支出の中で、当社グループに対する支出割合はそれほど大きくない場合がほとんどです。そのようなお客さまとの取引の拡大に努めることで縦軸が伸び、それが結果として、新規顧客の獲得にもつながり、横軸も伸びていくような成長イメージを描いています。

**藤原** 経営戦略論を研究する中で私が強く感じるのは、優れた企業ほど高い解像度で顧客を分析しているということです。今後強化しなければならない事業では、まずは顧客の分析により力を入れるということでしょうか。

**末松** そのとおりです。それには、お客さまにより積極的に働きかけようという社員のマインドセットと、対話

の糸口をつかむための仕掛けが重要です。私が以前、物流機器や農業機械の事業に携わっていた際、製品販売後の保証の範囲や期間を広げたところ、それが競合他社との大きな差別化要素となったことがありました。それによって既存顧客との関係強化にもつながり、新規顧客へのアプローチの機会も増えたことをよく覚えています。

**藤原** 顧客を分析して仕掛けを打ったことで対話の質が向上したという実例ですね。別の観点として、競争力強化事業に関しては事業構成の最適化も一つのポイントになるのではないでしょうか。

**末松** 需要が縮むものについては、それに見合った事業サイズで運営しなければならないと思います。例えば、脱炭素化に向かう流れの中で石炭火力発電は非常に難しい状況にあります。しかし実際には、現在石炭火力発電を運用しており、サービス工事を必要とされるユーザーもいらっしゃる中で、お客さまを支えるための事業体制はどうあるべきかにも十分留意しなければならないと考えています。需要の縮小に際しては、余剰人員が発生する可能性も否定できませんので、状況に応じて別の事業にリソースをシフトすることになります。一人ひとりが持つスキルやノウハウを確実に活用していきたいと考えています。

## 2024事業計画

### 技術基盤の強化

#### 新たな試みを取り入れながら最先端の知見を増やす

**藤原** どの事業領域においてもイノベーションの種があり、長期的な投資もそれぞれに行われているかと思えます。技術基盤の強化にはどのような姿勢で取り組まれているのでしょうか。

**末松** 当社グループのミッションに掲げるとおり、私たちは、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ることで、社会に価値を提供してきました。時代の変化に応じてカッティングエッジな知識・技術を組み合わせることで培ってきた知見が当社グループにはふんだんにあります。それらを埋もれさせることなく活用していこうというのが基本路線です。このプラクティスをさらに加速し、より早いサイクルで取り組んでいきます。

**藤原** では、研究開発投資については、どのようにお考えですか。

**末松** 売上に対する一定程度の割合での研究開発投資を継続していく方針です。現在、600ほどの小テーマに分けて、CTOの主導によりスピード重視の研究開発に取り組んでいます。それに加えて、政府機関との共同研究や受託研究を通じて、最先端の知見を蓄積していきたいと考えています。

**藤原** CSOのお立場として、新規事業の探索について意識されている点はありますか。

**末松** 技術成熟度(TRL)という点を意識します。スタート段階のもの、製品化が近いものなどを意図的に分散させています。また、私たちの事業領域は非常に広範なので、新規事業の探索の領域も多岐にわたっています。スタートアップへの出資も含め、可能性があるところに投資を進めているところです。投資の規模もさまざまです。

**藤原** 最近、日本企業においても、スタートアップに出資して、順調に育ってきたら財務的あるいは戦略的なりターンを享受するというケースが増えてきました。オープンイノベーションを目指した取り組みの一環だと言えます。貴社もオープンイノベーションの実現に向けて力を入れていますね。

**末松** はい。これからも増えていくでしょう。例えば防衛分野では、ICT技術の進展とともに、これまでのトラディショナルな装備品の運用だけでは対処しづらい状況が生まれることが予想されます。当社グループが培ってきた知見だけではなく、別の角度からのアプローチも必要になるでしょう。



“ エネルギーの供給側と需要側、両方に対するソリューションを手掛けている企業だからこそ社会に提供できる価値があるはずで。

—— 末松CSO

”

**藤原** 2024事業計画の中で、技術基盤の強化に関しては「ライセンスビジネスによるマネタイズ機会の拡大」も掲げています。この辺りについてもう少し具体的に教えてくださいいただけますか。

**末松** 当社グループが手掛けるインフラ設備は、お客さまそれぞれの制約条件に合わせた一品物がほとんどです。それらを一つひとつ手掛けていては人が足りなくなる

ので、キーコンポーネントになるところを標準化して、あとはライセンシーの方々にお任せすることで、個別対応の手間を極力減らし、スケール化を図ることを意図しています。結果として、収益機会の最大化につなげたいとの目論見です。事業領域ではエナジートランジション関連製品が中心になると想定しています。

## 当社の目指す社会の実現に向けて

### 140年にわたって蓄積したものをさらに積み上げ、研ぎ澄ませる

**藤原** 貴社では、先にお話のあったデータセンターのようなITインフラも含めて、さまざまな社会インフラを手掛けていらっしゃいます。それらを支える企業に第一に期待されるのは安全性・信頼性だと思います。この点について、貴社の取り組みを教えてくださいいただけますか。

**末松** 昨今では、サイバーセキュリティ面に留意しています。当社グループを標的としたサイバー攻撃も非常に多く、攻撃への対処を通じて、インフラ設備における対策についての知見を蓄えています。インフラ設備の制御システムを監視し、通常と異なるふるまいを検知し対処するサイバーセキュリティ対策ソリューションも提供しています。

**藤原** 貴社が目指す安全・安心・快適な社会という点ではエネルギーの安定供給も大変重要です。この分野での取り組み方針についてはいかがでしょうか。

**末松** エネルギー効率の高い製品の開発・提供が第一です。火力発電の分野では、当社のガスタービンは、燃焼温度を1,600°Cまで高めることで世界最高水準の効率を達成しています。また、ガスタービンの排熱を利用して蒸気タービンでも発電を行うこと(ガスタービン・コンバインドサイクル(GTCC))により、さらに発電効率を高めることができます。エネルギーはそれぞれの地域や国によって入手のしやすさが異なります。当社グループは幅広い製品ラインアップと最適なソリューションを提供することで、お

客さまのさまざまなニーズに応えることができます。

**藤原** この先の展開を楽しみにしたいと思います。お話を伺い、エネルギー関連に加えてITインフラまで、これまで貴社が構築されてきた技術やサービスに対する需要が今後も旺盛であるうえ、GXの実現に向けた新たなインフラ需要についても非常に大きな期待を集めていると感じました。これまで蓄積されてきた知見を活かして社会の革新を実現し、世界を主導していかれることを楽しみにしています。最後に今後の抱負をお話いただけますか。

**末松** 当社グループは、エネルギーの需要側にある社会インフラの電化やデジタル技術の活用による省力化などを提案していますが、そのインフラには確実に電力が供給されなければいけないわけで、私たちはエネルギーの供給側・需要側のいずれも手掛ける立場から、よりスマートな世界の実現を技術で支えていきたいと考えている次第です。三菱重工グループが140年間を通して蓄積してきたものをさらに積み上げ、同時に研ぎ澄まして、社会に貢献し続ける企業でありたいと思っています。

**藤原** ありがとうございます。2024事業計画の達成、ひいては貴社の目指す未来像の実現に大いに期待しています。

**末松** ネットゼロの実現とより安全・安心・快適な社会の構築に全力を尽くしますので、ぜひご期待ください。