

＞ 社長メッセージ

取締役社長 CEO 兼 CSO
泉澤 清次



FORMULATING AND ACCELERATING GROWTH STRATEGIES

for the Next Stage

各事業における課題に着実に対処するとともに
中長期の成長戦略の具体化を加速させていきます。

経営改革にゴールはない

三菱重工グループは、社会やお客さまのニーズに対し、培ってきた技術や製品で課題解決の支援をしてきた長い蓄積の中でさまざまな成果を上げ、お客さま、パートナーの皆さま、私たちを支えてくれているステークホルダーの皆さまから信頼を獲得してきました。それが私たちが社会において果たしてきた役割と考えます。2019年4月に社長に就任し、ものづくりを着実に遂行する体制や能力、グループの共通基盤となるリソースの充実と、社会からの期待感や信頼感を改めて感じています。

事業部・事業所制から、個々の事業運営に体制を変える中で、それぞれの事業が自律的に経営していく体制と心構えはできました。各SBU*において、キャッシュ・フロー経営に大きくマインドを変えた中で一定の成果が出ており、これは大きな変化です。ただ、経営というのは常に時代や状況に合わせて変化を求められ、柔軟に対応していくもので、ゴールはありません。

※SBU:
Strategic Business Unit
(戦略的事業評価制度における事業単位)

大きな方向としては、第4次産業革命やデジタル革命といわれているように、生産、製品、使い方も大きな変革期にあります。AIはツールであり目的ではありませんが、私たちの製品やシステムにどのように取り入れるか、どう影響するのか、今できていないことをどう実現するかの感性・アンテナを持ち、設計や生産だけでなく、グループ全員で変化を捉え、自分たちの課題解決や、新たなことができるのではないかと考えていかなければなりません。

エネルギーを中心に、社会課題の解決が中長期の成長戦略になる

事業は、エネルギー・パワー、航空機も含めたモビリティ、I&Iという3つの大きな柱で伸ばしていきます。キーワードはESGやSDGs※といった環境・社会の課題です。社会のさまざまな要請に私たちがお役に立てるものがあり、今までは、「社会に困ったことがあれば何とかしていく」という立場でしたが、さらに一歩入り込んで、課題解決に積極的に働きかけていくことが今後の方向であると考えます。

2018事業計画では健全な財務基盤と成長戦略を方針としており、健全な財務基盤については確実に進捗し、市場環境は不透明なところがありますが、方向は適切で、成果を得つつあるということで順調に進んでいます。経済や社会環境の変化はどのようにもできないことなので、私たちとしては生産性を上げる、しっかりと良い品質のものをつくることといったことを着実に進めます。

成長戦略については、短期的には、例えば中量製品の伸長等が、改善余地はあるものの成果が出つつあります。中長期的には、MHI FUTURE STREAMの検討を加速する必要があります。

エネルギーは人類に必要不可欠なものであり、その供給インフラの提供は当社グループが取り組

むべきものです。低炭素化が進行しているほか、地域によって需要が拡大しているところもあれば成熟しているところもあり、化石燃料や再生可能エネルギーなど多様なエネルギー源からニーズに応じたベストミックスを提供し、お客さまや地域を支援していきます。

火力発電については、低炭素化や脱炭素を目指す社会においてこれまでのように拡大するとは見ていません。限られた市場で今のお客さまに受け入れていただく部分と、メンテナンスやリプレースといったサービスの分野でより効率的になれば、環境に対してよりやさしく使っていくという意味でのニーズに対応していきます。

Mitsubishi SpaceJetファミリーについては、まずはTC(型式証明)取得と初号機の納入に向けて着実に開発を進めており、ここからが正念場です。その上で、回収期間が非常に長い事業ですので、当社の航空機事業としてどういう形で展開していくか検討しなければなりません。航空機は将来性のある事業分野で、いろいろなチャンスもありますが、資本をどのように回していくかが課題と認識しています。

※ SDGs: Sustainable Development Goals(国連が提唱する持続可能な開発目標)

さまざまな技術のリソースの活用をアドバンテージに

事業には成績と規模の2つの面がありますが、事業成績という点では、取り組んでいるキャッシュ・フロー経営や回転率・生産性の向上などしっかりやれば上積みできる部分があるので、これらを推進していきます。しっかりとした事業基盤をつくることで、多少の景気変動や環境変化に対応でき、事業環境に左右されず安定的な事業成績が残せる体制と

していきます。

もう一つは、5兆円という事業規模の目標をいかに達成していくかです。オーガニックの達成はかなり見えています、非オーガニックは成長戦略にも絡み、もう少し時間がかかると考えています。

それぞれの事業が自律的にお客さまに対応し、専業メーカーとの間で競争しなければならま

2018事業計画の実績および目標

(億円)

	2018年度 期首計画	2018年度 実績	2019年度 計画	2020年度 目標
受注高	41,000	38,534	43,000	50,000
売上収益	42,000	40,783	43,000	50,000
事業利益 (利益率)	1,600 (3.8%)	1,867 (4.6%)	2,200 (5.1%)	3,400 (6.8%)
当期利益(親会社所有者帰属)	800	1,013	1,100	1,700
ROE	6%	7.2%	8%	11%





せんが、そのための自由度や裁量、実行できる経営人材や体制が必要となる一方で、技術面でさまざまなリソースを活用することが専業メーカーに対するアドバンテージになります。豊富な研究開発陣、他の製品と組み合わせたお客さまへの訴求力、専業メーカーよりも幅広いサプライチェーンなどのアドバンテージを当社グループは大きな規模で持っており、それらをどのように活かしていくかがポイントになります。技術面ではシェアードテクノロジー部門がその機能を持っており、事業会社化により働く遠心力を、シナジーはシェアードテクノロジー部門を中心に、専門領域についてはコーポレート本社が見る体制でカバーします。情報セキュリティなどについても、グループとしての統ルールや枠組みをつくるのが良いと考えています。さらに、SBUをまたがる領域や特定の地域に将来性を見つけて出ていくようなところは本社で後押しする、あるいはリードすることが必要となり、コーポレートを軸とした責任体制で進めます。

ポートフォリオの強化については、財務成績を中心に市場環境を加味した事業プロファイルの形で

見っていますが、人材や設備も含めたリソース配分や業界の将来動向を加えるなど、もう一步進化させることを考えています。

経営層のダイバーシティも重要です。今後はさらに、若手の抜擢も含めた人材の登用、多様性を増すような取り組みを進めています。例えば、制度としてグループ内で人材を流動させる仕組みを検討しており、いろいろな人にいろいろなチャンスを与え、どういうプロセスを踏むのか、どういう結果を出したかというところを見ていきます。また、女性の人材活用は、特に意識的に取り組んでいかなければなりません。昔は造船の現場を女性が安全靴をはいて歩き回るとか、砂漠の真ん中に女性がいるイメージが難しかったということがありますが、環境が変わってきており、ずいぶん働きやすくなっていると思います。今後は、将来のポジションがイメージできるロールモデルを増やしていくことも大切です。今年は初の女性の執行役員が選出されましたが、活躍する女性が増えればモチベーションも変わっていくと考えています。

[ドメイン]

● パワー ● インダストリー&社会基盤 ● 航空・防衛・宇宙

事業類型	日本拠点事業(約1.7兆円)			グローバル拠点事業(約2.4兆円)		
	I-1 規制・先端	I-2 成熟ニッチ・改革	I-3 輸出・改革	II-1 育成・拡大	II-2 成熟・中堅	III 大型・改革
構成事業	堅実な成長施策 	収益性改善活動の加速 		成長/収益の着実な追求 		抜本的な対策 (事業構造転換)
合計事業規模 (中期傾向3~6年)	6,800億円 (安定~若干増)	3,900億円 (ほぼ横ばい)	6,500億円 (徐々に拡大)	6,000億円 (回復or漸増)	6,700億円 (回復or漸増)	1兆1,500億円 (停滞~一定水準に収束)
事業の特徴	官庁および電力の特定顧客 長期回収型事業	国内市場主体 成熟ニッチ事業 需要変動大	特定顧客向け 輸出事業 成熟ビジネスモデル	グローバル市場向け 量産型or受注型 (標準化製品)	グローバル市場向け 海外生産主体で 事業モデルも確立 差別化製品あり	グローバル市場向け 大手メーカーによる 大型開発/ 長期回収型事業
課題と対策	セキュリティ/ 宇宙関連事業の 拡大 輸出の堅実な拡大 原子力の日仏協業	生産性の大幅向上 ビジネスモデル 改革	MRJ(SpaceJet) 開発後の事業体制 の整備 エンジニアリング 事業の構造転換	海外生産増強と アライアンスに よる事業拡大	グローバル経営の 人材強化 次の成長領域/ 技術への早期取り組み	CO ₂ 問題、 再生エネルギー による市場構造の 変化

技術革新を取り入れて、グループの変革を促していく

MHI FUTURE STREAMは特に奇をてらったものではなく、世の中や技術の変化、動きをきちんと見て、それらの変化が当社グループに対してどのような影響を持つのか、どのような変化・変革を要求し、ビジネスチャンスとなるのかをしっかりと見ていきましょうという取り組みです。その変化・動きの中で、当社グループは恐らく事業の構造や仕事の仕方を変えていかなければならず、どういう道筋で変えていくのか、例えば機器売りからエネルギークラウドやシステム化へのシフト、エンジンフォークがバッテリーに変わっていくことを捉えてどのように自分たちの事業に活かすかということを検討していきます。自分たちの事業がどう変わっていくかということと、変わる中で新たな領域として自分たちのビジネスチャンスがどう出てくるか、既存のもの組み合わせで対応できるものはあるのかということなどを考え、Aという事業をA'に変えていく道

筋、それから、出てきた新しいBという事業領域にどう取り組んでいくか、具体的な計画を立てて実行していきます。すべて内部で対応できるわけではないので、外の力を取り入れ、強化することがキーワードになります。

足元がおそろかになっては事業が成り立たず、先ばかり見ていると夢で終わってしまいます。かといって足元だけ見ていると先に行ったときに「こんなはずではなかった」ということになります。足元でやらなければいけないことと、将来を描いてそれに向かってどうするか、双方向からの検討が必要です。

私たちはAIやIoTについても以前から事業に取り入れてきました。IoTは20年ほど前からネットワークでつないでコントロールするということをやってきましたし、AIについては、ディープラーニングや機械学習を入れた制御という意味で、もう20～30年ほどやってきています。技術によってそれまではできなかったことが急激に進み、その時に何と何を結び付ければ良いか、当社グループのさまざまな製品やシステムに組み合わせることによって、相当に今までとは違った景色が見えてくるだろうと考えています。短・中期で今のビジネスが、ディスラプティブに変わる可能性もあります。今の事業領域ですごく大きな変化があるかもしれませんし、周辺のところ

で私たちが今まで手がけていなかったような事業分野が出てくる可能性もあります。

「人にやさしい」「環境にやさしい」というところに社会のニーズがあり、環境への影響を制御する、温度をコントロールするといったことが得意な当社グループに、それらの分野での可能性があります。

オープンイノベーションで海外の研究機関や大学を活用していますが、これまであまり手がけてこなかったところには目が利かないので、ベンチャーキャピタルのようなところに出資・投資して仲間となり、レッスン&ラーンの中で、従来のチャネルからは入ってこない情報を得よう、技術や製品がどう動くか見ていこうということに取り組んでいます。

社会に対する責任として、気候変動をオポチュニティに変えていく

気候変動という社会的課題への解決手段を提供することが、私たちの社会への貢献であり、当社グループはいろいろな技術とリソースを持っていますので、気候変動に対しては積極的に「こういうことができます」と発信していきます。

一方でリスクという点では、主力であった石炭火力などCO₂を出す製品は厳しい目で見られています

が、石炭を重要なリソースとして利用したい人、国もあります。そこで、よりCO₂を出さないシステム、出たCO₂を回収する技術などをパッケージで提供していくことも必要です。

気候変動への対応としてのソリューションの提供には、マイナスの要素も、事業機会というプラスの要素もあります。エネルギー消費量は、ボラティリティがありますが、人口の増加につれ地球全体では増えると考えられ、そのための社会インフラも増えていくでしょう。ただ、エネルギー生成方法の多様化により対処すべきことも増えるとともに要請も厳しくなり、それが何年かの周期で変動することも考えられます。トータルでプラスになるように事業も組み替えなければならず、その方向で進めていくのが私たちの役割と考えます。再生可能エネルギーの普及が進む中で、調整電源や送配電をどうするかといった課題も出てきます。気候変動をオポチュニティに変えていくことが私たちの社会に対す

REALIZING GROWTH BY RESOLVING SOCIAL ISSUES



る責任であり、ソリューションを提供することを一つの価値創造として、ステークホルダーと利益を共有するのが理念です。

持続可能という点では、事業環境の変化をチャンスと捉え、蓄積してきたリソースと、柔軟かつスピーディな取り組みで持続可能な企業を目指し、それによって皆さまの期待に応えていきます。キーワードはスピードです。当社グループは慎重すぎるころがありました。最近「ちょっとやってみてダメだったらやめる」という意味でピボットという言葉を使っています。バーチャルリアリティが進むと、ピボットの可能性が大きくなります。昔は試作してお客さまに見ていただいていたのが、今はバーチャルで見いただくことができます。例えばフォークリフトのマストの位置などは、昔は物をつくっていましたが、今はバーチャルでお客さまと一緒に見ながら少し広げたり狭くするということができます。プラントのような大きなものでも、昔は1/20配管モデルをつくり、どうやって監視するか、組み立ての時に手が入るかなどを確かめていたのが、今は3Dの図面上でいろいろなことができるようになっています。

新しい技術により仕事の仕方も変えられるという期待を持っていますし、コンシューマープロダクト並みのスピードでさまざまなことができる可能性もあります。

これまで組織改革などの仕組みを変えてきましたが、肝となるのは社員の意識です。さまざまなことが変わっている中で、本当に腹落ちして自ら変わろうとすれば会社は強くなり、逆に意識が変わっていかないといくら仕組みを変えても元に戻ってしまうでしょう。今後はさらに社員一人ひとりに向けて意識改革を促す取り組みを進め、一層強い企業集団を目指し、絶え間なく変革を続けていきます。