

社長メッセージ



取締役社長 CEO
泉澤 清次

気候変動をはじめとした社会の課題解決に向けて 三菱重工グループは経営資源を活かし 新しいソリューションを提供し続けます。

新型コロナウイルス感染症流行からの復興に向けて 社会基盤を支え続ける

新型コロナウイルス感染症流行の影響は、いまなお予断を許さない状況にあり、一日も早い収束を願っています。罹患された皆さまに心からお見舞い申し上げますとともに、いまでもこの脅威に最前線で対峙し、ご尽力されている医療従事者をはじめとした関係者の皆さまに深く感謝申し上げます。

このパンデミックの発生に対して、いままでの状態に戻す「復旧」ではなく、働き方をはじめとしたライフスタイルの大きな変化に対応していくための「復興」が必要なのではないかと感じています。

当社グループは、お客さまのニーズと当社技術の融合でエネルギー、物流・輸送などの社会基盤を支え、「復興」が着実に進むよう貢献していきます。

三菱重工グループの企業活動にあたっての根幹となる考え方

三菱重工の創立は1884年にさかのぼります。130年を超える歩みの中で、社是^{※1}で示していることを精神的な支柱としてきました。そのなかで特に堅持すべきことは、社会の課題解決に向けたソリューションを提供し続けることだと考えています。それがわれわれの大きな使命です。

近年、お客さまの価値観は経済合理性だけではなく、環境問題への意識の高まりなどを背景に多様化しており、解決すべき課題も変化しています。それに対して当社グループがどのようにニーズを捉え、どのように適合していくのが重要ですが、フレキシビ

リティを持たなければ適切なソリューションを提供できません。過去には自前主義にこだわっていた時代もありましたが、自らが保有していることがかえって制約になってしまうこともあります。オープンイノベーションなどが進む中で、現在は外部と協働することが当たり前になっています。一方で、これだけはいわれわれの強みとして持続していかなければいけないという部分もありますので、その2つをうまく舵取りしながら、お客さまのニーズに対応していきます。

※1 社是については4ページをご覧ください。

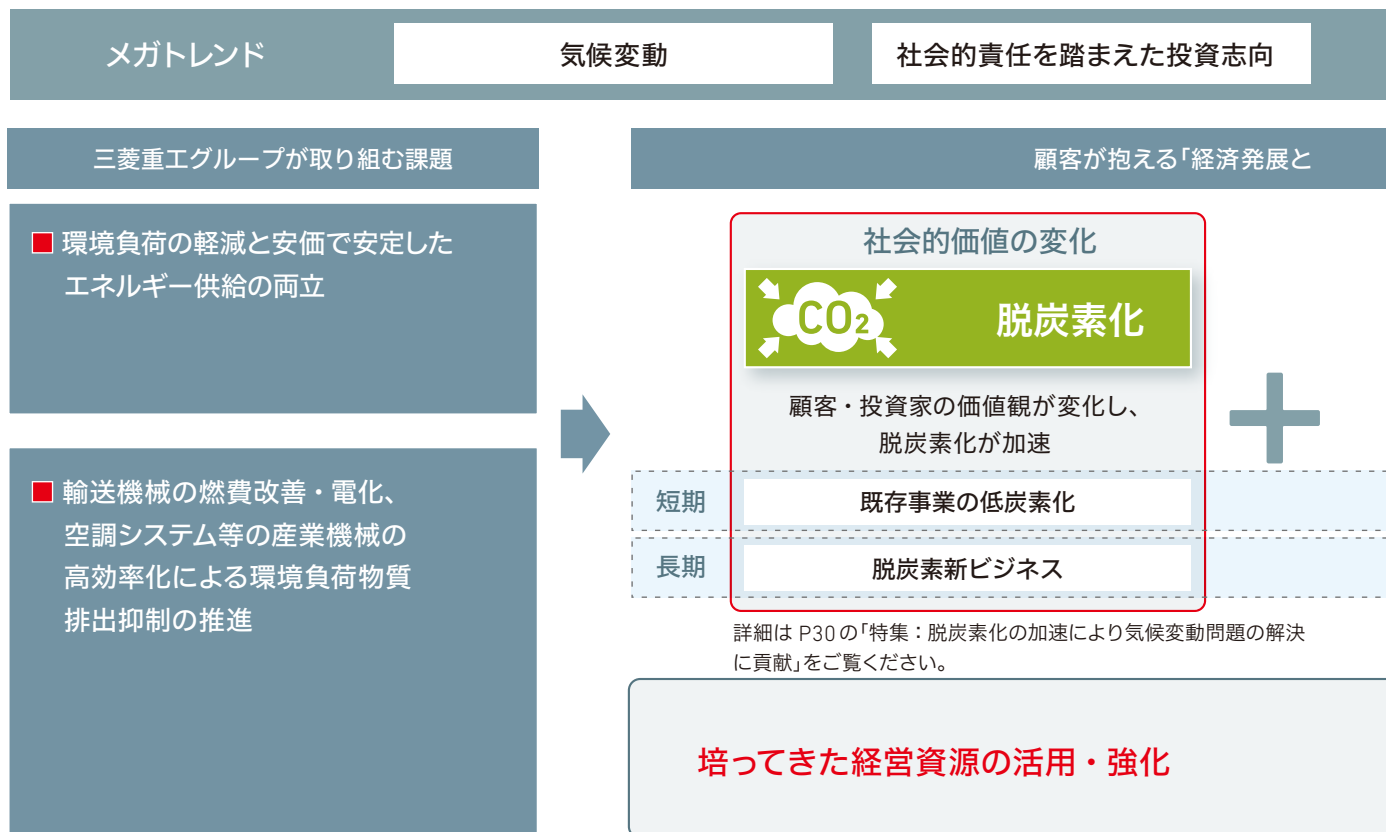
社長メッセージ

社会課題の解決を通じた持続的成長

当社グループが、社会から必要とされる企業であり続け、持続的な成長を実現するためには、エネルギー供給の問題と気候変動問題の解決に貢献することが特に重要と認識しています。エネルギーは、社会や人々の生活を支えるため、安定的、かつ安全・安心に、そして経済性も兼ね備えて供給されるのが望ましいですが、一方で、発電の過程でCO₂を排出しない再生可能エネルギーは気象条件によって左右されやすいという課題があります。この2つの問題を解決するためのアプローチについて二項対立

的な議論に止まるのではなく、われわれは科学的な分析に基づいて議論を進めながら、最適なソリューションを提供していくことが重要だと考えています。将来に向けてエネルギー源をどう開発していくのか、再生可能エネルギーによる発電量の振れ幅にどのように対応していくのか、そこには単純な二項対立を超えたいくつかの「解」が考えられます。われわれには、「解」の実現に必要な技術や知見、実績がありますので、それらを組み合わせて社会のニーズに応えるべく、さまざまな取り組みを進めています。

▶ 社会課題解決への貢献による持続的成長



例えば、現状は主に化石燃料を発電に使用していますが、将来的には水素^{※2}などの発電時に炭素を発生しない燃料に変わっていくと考えています。製造や輸送面で課題があるため、すぐに水素社会に移行することは難しいと思いますが、今までのように化石燃料をエネルギー源とする大規模な火力発電所を提供していればよいということではなくなるでしょう。それぞれの地域のお客さまの多様なニーズに対応し、安定的にエネルギーを供給できる体制を整えていきます。

気候変動以外の環境問題に対しても、われわれは新興国や開発途上国に向けて有害物質の排出を

低減する脱硫や脱硝の環境設備を供給しています。また、船舶における硫化物の排出量を抑えるSOxスクラバーという脱硫装置も提供しています。一方で、これらの環境装置は未だ環境規制が厳しくない地域では必ずしも要求されていませんが、長期的には経済発展と環境負荷軽減の両立という社会課題解決に資するものですから、われわれとしては、将来に向けたソリューションとして技術や知見を磨き、お客さまへ提案し続けることが重要と考えています。

※2 水素社会の到来を見据えたソリューション開発の詳細はP30の「特集：脱炭素化の加速により気候変動問題の解決に貢献」をご覧ください。

少子高齢化・熟練者の減少

反グローバル化・産業の自国回帰

環境負荷軽減の両立」という課題解決に向けた事業活動

課題の解決により提供する価値

機械システムの進化



電化

回転体技術と
パワーエレクトロニクス技術との融合

電気駆動への置き換え

従来と発想・形状が異なる次世代製品



知能化

データを活用したユーザーの価値向上・
リスクの低減

データを活用したサービス事業

人と機械の協働、無人化・省人化

■ 省エネ性能向上・高効率化製品や環境負荷軽減につながる製品開発をさらに進め、社会の課題解決に貢献

財務：財務基盤の強化により確保した資金を重点配分

技術：シェアードテクノロジー部門を中心とする技術基盤強化

人材：長期ビジョンに基づき事業を推進する人材の育成、体制強化

社長メッセージ

技術の横断的な組み合わせによるソリューションの提供

現在の社会では、モノ自体の価値よりも、モノを使うことでどのような価値が得られるかが重要になってきています。良い製品を納入して終わりではなく、実際にそれらを使用する過程で、お客さまがより良い製品やサービスを提供できるようなソリューションを当社グループが提供し、付加価値を高めていく必要があります。

付加価値を高めるための鍵となるのは、いくつかの技術を、横断的に組み合わせ活用していくことです。一つひとつの技術では解決できない課題であっても、それらを組み合わせることで新たな価値を創造することができます。また、技術だけではなく複数の事業を組み合わせることでビジネスを展開するこ

とでも、新たなソリューションを提供することができます。例えば、火力発電所向けにCO₂回収プラントの商用機を提供するとともに、再生可能エネルギーと蓄電、エンジンを組み合わせた送電ロスが少ない分散電源や、高温ガス炉^{※3}の実現に向けた開発も進めています。さらに、要素技術としてAIやアディティブ・マニファクチャリング (AM) ^{※4}を活用することで、お客さまに提供できるソリューションの幅が大きく広がります。

研究開発については、各地域の研究所で独自に進めていた時期もありましたが、一つの総合研究所にまとめ、親和性が高い技術を軸に研究所の組織を再編することで、技術間のシナジー追求や、横断的



な人材育成の強化施策を打つことができるようになりました。これにより、研究所を含むシェアードテクノロジー部門^{※5}が、あるSBU^{※6}で優れた事例を見出した場合、その事例を他のSBUへスムーズに展開する仕組みを構築しました。加えて、総合研究所の設立によりオープンイノベーション等を通じて、外部の力を活用しやすくなりました。今後は事業部門でも横断的な取り組みを始める必要があります。また、組織の再編だけでなく、グループ内で人材をより流動化させる仕組みとしてグループ内人材公募制度を復活させています。これらの取り組みにより、当社グループならではの新たな価値やソリューションを提供できる基盤を整えていきます。

一方、そういったソリューション提供を支えるためには、知的財産の活用やその保護に関する施策も重要になります。その面では、事業戦略と技術開発戦略、知的財産戦略をどうやって結び付けていくのか、あるいはどのように技術や知的財産を守っていくのかという視点で取り組んでいます。点ではなく面で特許を押さえ、より強い特許群を構築しようというアプローチも進めています。

※3 高温ガス炉の詳細はP30の「特集：脱炭素化の加速により気候変動問題の解決に貢献」をご覧ください。

※4 3Dデータをもとに、材料を積層して造形する製造手法

※5 CTO(Chief Technology Officer)が統括し、技術戦略、製品・新技術の研究・開発、ICT、バリューチェーンなどを担う部門

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

成長推進室を梃子とした新事業開発

2020年4月に、これまで分散していた新事業開発に係る機能を集約し、「成長推進室」を設置しました。成長推進室は、社会的価値の大きな変化や急激な技術革新を踏まえ、事業部門では機動的に対処しづらい新しい領域の開拓に加え、既存事業を組み合わせた新事業の開発に取り組んでいきます。具体的には、成長戦略として、「上流・下流への拡大」「既存事業の成長」「新事業」の3つに取り組んでいきます。

上流・下流への拡大とは、例えばプロジェクトの早い段階からお客さまにアプローチしてニーズを把握し、プラントの建設や工事、据付だけでなく、ニーズに合致したプラントやサービスの提案からスタートし、納入後のメンテナンスやオペレーションまでを含めて、事業に取り込んでいくことを意味します。

さらに、既存事業の成長を図るため、地域軸での拡大を目指し、まずはアメリカとアジア・太平洋地域を中心に販売網を強化していきます。製品ごとに事業規模や特性が異なるため、それぞれの事業展開の方法を工夫する必要がありますが、例えば数百億円規模の事業を展開できる部門と、数十億円規模の事業部門とでは、配分できるリソースも変わってくるため、同じように事業を展開することはできません。そのため海外の拠点と成長推進室が連携し、グローバルに展開していく事業部隊をどうやって支援するのか、あるいはどのようなインセンティブを設けるのかについて、着実に各種施策を実行していきたいと考えています。

社長メッセージ

SpaceJet事業の現状

SpaceJet事業は、開発作業の進捗状況を踏まえ、現在開発中の90席クラスであるM90の開発スケジュールの精査および納入時期を2021年度以降に見直す旨を2020年2月に発表しました。さらに、新型コロナウイルス感染症拡大により、航空業界全体に甚大かつ長期的な影響が想定される状況となったため、当社グループ全体の財務状況を考慮した適正な規模の予算での開発を推進していくとともに、引き続き市場・事業環境への影響を見極め、開発スケジュールの精査についても継続しているところです。

しかしながら、中長期的な世界全体のトレンドから見て民間航空機事業が今後も成長していく分野であるとの見方に変わりはありません。またSpaceJetは革新的なGTFエンジン技術や最新の空気力学を応用したデザインによる低燃費、低騒音、低排出な機体であることに加え、構造設計の高度化による耐久性など、優れた特長を有しています。もう少し時間がかかるとは思いますが、今後どのように事業を進めていくかをしっかり考えていきたいと思っています。

ステークホルダーの皆さまへ

お客さま、取引先、株主、社員、そして社会をはじめとした、あらゆるステークホルダーの皆さまにお伝えしたいことは、社会の課題に対してソリューションを提供し、皆さまがよりよい生活ができるようにしていくことが当社グループの使命であり、これは常に変わらないということです。

2019年に海外で投資家の方々と面談しましたが、欧州では、環境負荷低減に向けた脱炭素化や、水素エネルギーへの関心が高く、ESG投資やSDGs^{※7}関連の質問が多く寄せられました。一方、米国ではシェールガス利用の観点からガスタービンの最新動向に関心があり、われわれに対する期待とその役

割の大きさを実感しました。エネルギーは、人々の暮らしを支える原動力ですが、その提供にあたっては、短期と中長期でのとらえ方や、地域によって求められるニーズが異なることも踏まえ、各地域の事情を勘案しつつ、最適なソリューションを提案していきます。

最後になりますが、当社グループは、2018事業計画において、独自のKPIとしてTriple One Proportion (TOP)を設定しました。売上収益、総資産、時価総額の比率を1:1:1とすることを理想形としてモニタリングしつつ、事業の成長とバランスシートの適正化、株式市場からの評価の向上をバラ



ンスよく目指そうというものです。TOPは企業経営における目標値であり、事業運営にしっかりと取り組み、社会に対して価値を提供し、その結果としてついてくる利益をどう配分するのか、それを定量的に把握して、経営を改善していくために指標として重視していきます。引き続き、TOPのバランスに配慮しながら、ESGやSDGsを考慮した社会的価値を生み出すことで、企業価値の向上に結び付け、ステークホルダーの皆さまに還元していく所存です。また、米中貿易摩擦の深刻化や新型コロナウイルス感染症流行等による事業環境の変化に対応するため、次期事業計画を前倒して策定し、2020年下期

にお知らせする予定です。当社グループは、お客さまや世の中のニーズの変化を踏まえ、しっかりと社会の課題と向きあい、脱炭素社会に向けた対応や、機械の電気駆動化・知能化（自動化）により付加価値を高めたソリューションの提供ができる企業グループへと進化を遂げ、持続的な成長を目指していきます。

※7 SDGs：2030年までに持続可能でよりよい世界を目指す国際社会共通の目標。貧困、経済成長、環境といった17の大きな目標と、それらを達成するための具体的な169のターゲットで構成