

CSO対談

社会課題の解決に貢献するため
高付加価値の製品・ソリューションをいかに生み出すか。
それが成長戦略の核心です。

常務執行役員CSO
兼 成長推進室長

加口 仁

東京理科大学大学院
経営学研究科 技術経営専攻 教授

宮永 雅好

SDGs達成への貢献など、社会の発展を支えるための価値を世界に提供

加口 本日は三菱重工グループが社会の課題解決に貢献するために進むべき方向について、対談させていただき、忌憚のないご意見を伺いたいと思います。よろしくお願いします。

宮永 はい。よろしくお願いします。本日は主に2つのテーマについて議論させていただきたいと思います。一つは、社会課題の解決や社会貢献に対して、三菱重工グループはどのように取り組んでいくかという点です。もう一つは、この30年間にわたり日本の経済成長が停滞しているなかで、長年にわたりわが国の工業化を支えてきた御社が、今後どのように成長し、経済の発展を牽引していくのかというテーマです。

加口 私は、2つのテーマをリンクさせて考えています。すなわち、当社グループは、日本に限らず社会課題の解決を通じてどのように経済・社会の発展に貢献していくかということと、その結果として、どのように成長していくかということをリンクした課題として捉えています。当社グループはエネルギーや交通、物流など社会基盤を支えることを使命としています。社会の持続的な発展を支えるために社会課題の解決や社会に役立つ価値を提供していく、そこに第一の責任があると考えています。その責任を果たすことを通じて、われわれ自身も持続可能な成長を実現していきます。国連サミットで採択され

た持続可能な開発目標であるSDGs^{※1}の中で、貢献していくべき重要な目標は主に、7番目（エネルギーをみんなにそしてクリーンに）と、9番目（産業と技術革新の基盤をつくろう）、そして13番目（気候変動に具体的な対策を）だと考えています。

※1 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されている。

宮永 それらのSDGsに貢献するためには、日本だけでなく世界へ価値を提供していく必要がありますね。

加口 そのとおりです。当社グループは、洋上風力や地熱などの再生可能エネルギー発電機器やCO₂を回収する環境設備などをグローバルに提供し、地球温暖化対策に取り組んでいます。

宮永 世の中に対してSDGsへの貢献をアピールしていくためには、環境面、特にCO₂排出量削減や地球温暖化抑制に向けた目標の明示も重要ですね。

加口 当社グループの事業と社会課題との関係を分析し、社会課題に対応する方向性を打ち出すことで、われわれの社会的な価値を高めていきたいと考えています。そのため、2020年度は、当社グループと社会（ステークホルダー）双方にとって重要度が高い社会課題（マテリアリティ）を特定するとともに、それぞれの課題について中期的な目標の設定に取り組んでいます。

宮永 将来的な戦略を考える上で、多様な経営資源を持っていることは大きな強みだと思います。そのなかでも技術は大きな役割を果たしているのではないのでしょうか。

加口 技術は重要です。当社グループにはさまざまな技術が蓄積されており、製品という形になっていないものもたくさんありますが、技術の懐の深さが強みだと思います。特に、発電設備、防衛、宇宙機器等の分野では、極めて過酷な環境下で、複雑で高性能な機械システムを高い精度で、信頼性を持って動かすことが求められます。これらの要求を満たす技術を有する企業はグローバルで見ても非常に稀です。

宮永 技術の伝承も非常に大事だと思いますが、三菱重工グループならではの独特なやり方はありませんか。

加口 現場では日々いろいろな工夫を行い、技術を伝承しています。従来暗黙知となっていた技術を文書化して形式知とし、ITシステムを使って、関係する社員が確認できるようにしました。一方で、形式知として伝えきれないものもあります。そういった技術は、継続的に社員を採用し雇用の安定を図り、計画的に工事を受注することで伝承しています。つまり、形式知にできるものは形式知化し、そうしづらい暗黙知は世代を超えて社員が現場で綿々と伝えていくことで、他社が模倣できない技術を維持・向上させています。

CSO対談

宮永 一方で、SBU^{※2}間での技術連携をうまく機能させるのは難しいと思いますが、どのような取り組みをされていますか。

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

加口 従来から事業所内で異なる事業（SBU）に所属する技術者が集まってディスカッションする情報連絡会などを実施しています。しかし、SBUごとに事業会社化してきたこともあり、技術者間のつながりがやや希薄になりつつあります。もう一度、グループ内での技術交流をしていかないといけません。例えば、若手社員によるタスクフォースや製造部門長間の連絡会など、交流の場を意識的につくっていくことが大切だと思います。

そうした問題意識もあり、2015年に研究所の体制を見直しました。それまでは長崎研究所、高砂研究所というように分かれて各地域で独自に運営を行っていましたが、一つの総合研究所に統合し、大きな成果を上げていると思います。例えば、親和性が高い技術軸で従来の研究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。大きな改革でしたが組織の活性化や技術力の向上に繋がりました。



多様な人材の活躍や高い技術力により、事業の開拓と開発を推進

宮永 加口さんは2020年4月に成長推進室長に就任されました。成長戦略を実行していった結果、今後の事業の構成比がどうなるのかに興味があります。

加口 当面は大きな枠組みでの事業の構成比は大きくは変わらないと思います。一方で、重視しているのは利益率の向上です。二桁台の事業利益率を目指していきます。そのためには技術を活かした高付加価値の製品・ソリューションを提供する分野の拡大が不可欠です。脱炭素を目指した機械システムの電化や、自動化、省人化、さらには高度化を目指した知能化により提供する製品やソリューションの付加価値を高め、各事業を成長させていく必要があります。

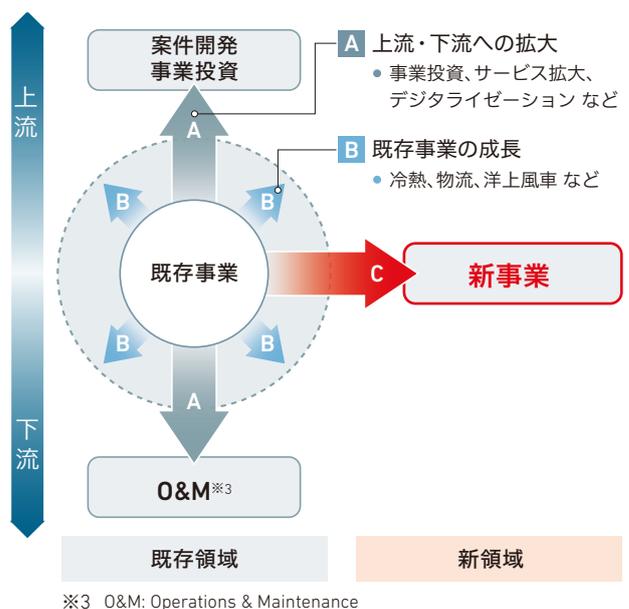
宮永 新しく設立された成長推進室ではどのような取り組みを行っていきますか。

加口 成長戦略を推進・加速させるために、既存事業の「深化」と新規事業の「探索」に取り組んでいきます。その中で、成長推進室は、単独の事業部門では対処しにくい新しい領域の事業開拓や、既存事業の組み合わせを通じた事業開発に対して機動的に取り組めます。

宮永 成長戦略として**A**「上流・下流への拡大」**B**「既存事業の成長」**C**「新事業」という3つの方向が示されていますが、これらは並行して進めていくと効果的なのでしょうね。



▶ 成長分野



CSO対談

加口 これらの取り組みは並行して進めていきますが、最初に着手するのは**A**「上流・下流への拡大」です。これまではモノを作ることが中心でしたが、アフターサービスを含めて下流まで展開していきます。具体的には、プラント建設などのプロジェクト領域だけではなく、その入口から出口までを事業領域としてとらえ、お客さまのニーズに対応した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含めて対応していきます。

B「既存事業の成長」に関しては、グローバルな地域軸での拡大を目指しています。例えば、物流事業においてアメリカの独立した販売会社の買収を実施しました。今後こういった買収を進める可能性はあります。



宮永 地域軸での拡大に関しては、アメリカやイギリスの企業に比べて、日本企業はグローバル組織運営がうまくできていないケースが多いよう思います。グローバルな事業展開を進めるには、どのようなポイントを押さえるべきでしょうか。

加口 もっと海外現地の経営陣やスタッフの能力を活かす経営を進めるべきだと思います。特に販売とアフターサービスはその地域の実情をよく知る現地の経営陣へ権限移譲を進めながら、グループ本社として適切な目標設定を行うなどマネジメントを高度化していく必要があります。

宮永 ここまでは**A**「上流・下流への拡大」**B**「既存事業の成長」について伺いましたので、最後に**C**「新事業」について伺いたと思います。新事業の売上としてどのくらいの規模を想定しているのか、さらにその時間軸について、読者の皆さんは興味をお持ちだと思います。

加口 皆さんがわれわれに期待しているのは、当社グループが強い分野の技術を活かして新事業を創出することだと思います。最終的に目標とする新事業の規模としては1,000億円が目安の一つと考えています。新しい事業の売上が1,000億円に届くには少し時間がかかりますが、3年ほどの短いタイムスパンでは100億円規模を目指したいと思います。その後、時間をかけてでも1,000億円規模になる事業がいくつか出せるようにできれば良いと考えています。現在の事業規模としてはまだまだですが、10から20程度の候補を手掛け、将来に向けて、新事業の種を蒔いて育てていきます。

宮永 その実現にはオープン・イノベーションの活用も必要だと思います。

加口 ご指摘のとおりです。従来から国内外の大学や研究機関と共同研究を行ってきましたが、さらなる技術探索のため、最近では、米国カリフォルニア州に拠点を置くベンチャーキャピタルへの出資を通じて、シリコンバレー等に拠点を置くスタートアップの技術を当社グループの製品・サービスへ導入する場合の評価研究の実施や個別企業とのコラボレーションへと繋げています。また、自前主義に固執せず、有望な技術を持つ他社との技術提携やM&Aにも引き続き取り組んでいきます。そのための一つの取り組みとして、成長推進室の設立後、ベンチャー企業への投資を対象とした社内審議の仕組みの簡素化を行いました。

宮永 そういった仕組みを構築していくことも大切だと思いますが、新事業を生み出す上で、ヒト、モノ、カネのうち、どのリソースが一番重要でしょうか。

加口 われわれにとって一番重要なリソースは、やはりヒトだと考えています。

宮永 ヒトが大切となると、若くて「とんがった人」に活躍して欲しいですね。

加口 当社グループ内には、新しい事業をやってみたいという優秀な人材がたくさんいると思います。これまで彼らはアイデアがあってもそれをどこに持っていったらいいかわかりませんでした。そのアイデアを持ち込む先として成長推進室を活用いただきたい



と思います。今後、グループ内での人材公募制度なども活用してやる気のある人材を集め、楽しみながら成長戦略を加速していきます。

宮永 三菱重工グループの成長と社会の持続可能性への貢献を両立するには、技術と人がキーワードであり、そのための重責を成長推進室長が担うことと理解しました。その大きなミッションに沿った目標を設定されて、その目標を達成されるよう、大いに期待しています。

加口 本日は貴重なお時間をいただき、ありがとうございました。