

## 社長メッセージ



取締役社長 CEO  
泉澤 清次

# サステナブルで安全・安心・快適な社会の実現に向け、真摯に経営と向き合う

三菱重工業グループは、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。世界は今、歴史的な転換点を迎えています。私は社長として、こうした転換点で顕在化するさまざまな「二項対立」を「二項調和」に変え、社会全体のカーボンニュートラルへの移行をリードする当社グループの舵取りを行います。



## 大きな歴史の転換点を迎えて

将来において人々が過去を振り返る時、まさにこの2020年代こそ、世界が大きく変化した時代の潮目であったと、あらためて思い返すことになるでしょう。

私たちは二つの潮流を目の当たりにしています。一つの潮流は、第二次世界大戦後の世界の秩序を支えてきた民主主義の価値観や、資本主義に基づく経済システムが大きく揺らぎ始めていることです。地政学的に見ると、欧米が中心となってリードしてきた世界経済に対し、グローバル・サウスに代表される国や地域が別の価値観を持って、世界経済を動かしていくという構図が見られます。また、足元では、新型コロナウイルス感染症の世界的流行や長引くウクライナ危機が世界経済に暗い

影を落とし、原材料価格の高騰や世界的なインフレーション、物流の混乱が起きました。半導体不足の問題からは、サプライチェーンの毀損というものが企業経営や社会に及ぼす深刻な影響についても、あらためて深く考えさせられることとなりました。

そしてもう一つの潮流は、気候変動問題に代表される地球規模での環境課題の深刻化です。社会や経済は、安定した気候と豊かな自然環境の上で成り立っていることを、多くの人々があらためて感じています。危機に瀕している地球環境を守り、そして時には修復するための取り組みを、三菱重工グループのような民間企業も含め、地球規模で進めようとしています。

## 三菱重工グループの存在意義

いかなる時代であれ、またこの先にどのような変化が待ち受けていようと、当社グループには、常に変わらずに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の経営資源を提供することで、社会が直面する課題解決に真正面から向き合い、産業、経済、社会の発展、安心・安全・快適で持続可能な社会の実現に貢献する」という、いつの時代においても貫いて

きた価値観であり、同時に社会的な存在意義となるものです。139年前、岩崎彌太郎によって創業された当社が祖業とする造船事業は、当時の最先端技術をもって日本の産業・経済の発展に大きく貢献しました。そこから発展する形で、内燃機関や発電システム、交通輸送システム、多様な産業機械、防衛製品、宇宙機器、近年注目されているCO<sub>2</sub>回収プラントなどに至るまで、幅広い事業活動を通じて社会に貢献してきました。

特に、重要課題として取り組んできたのが「エネルギー」と「環境」に関する事業です。私たちはこれまで、社会における価値観の多様化に対応する形で人々の暮らしに付加価値を提供しながら、長い年月をかけて技術や知見を蓄積してきました。例えばエネルギーについて申し上げますと、日本はエネルギー自給率が低く、エネルギーの安定的な確保が常に課題です。当社グループはいつの時代においても、エネルギー課題の本質を捉え、その解決策を提示し続けてきました。1970年代のオイルショックの時代には、タンカーの供給に注力し石油資源の安定的な確保に努めるとともに、当時における新エネルギー源である原子力エネルギーの開発にもいち早



く取り組むなど、実績を積み上げました。近年では、高効率ガスタービンの開発、省エネに貢献するヒートポンプなどの製品開発、水素の利用等の新たな領域に積極的に取り組むなど、エネルギーに関するさまざまな課題に対峙し、多様なソリューションを提供しています。

環境課題への対処についても、長い年月をかけた挑戦を続けてきました。例えば近年注目されているCO<sub>2</sub>の回収技術の歴史は40年前まで遡ることができます。試行錯誤を重ねた地道な研究の成果により、多くの企業

がカーボンニュートラルを目指す今の時代においてようやくビジネスとして芽を出し、脚光を浴びるようになっていきます。

エネルギーや環境課題へのソリューションをはじめ、サステナビリティやウェルビーイングへの貢献こそが企業の根本的な存在意義であると私は信じていますし、三菱重工グループはこれまでも、これからも、当社グループが解決すべき重要課題である5つのマテリアリティへの取り組みを通して、その道を歩んでいきます。

## ■ 培われた強み—価値創造の源泉

長い歴史の中で当社グループが行ってきたことは、ある意味では、一つの問いかけに対する答え探しの繰り返しに過ぎません。それは、「お客さまに対してどのような付加価値を提供すべきか。その付加価値を提供するための経営資源をどのように調達し活用するのか」という問いかけに対する答え探しです。これこそが当社グループの価値創造の本質であり、事業活動の根幹をなすプロセスとも言えます。このプロセスを支えてきたのがこれまで培ってきた製造資本や技術資本、人的資本であり、また、長きにわたる事業活動によって構築した幅広いお客さまやステークホルダーとの社会・関係資本です。

過去の価値創造を通じて培ってきた強みの中でも、技術資本と人的資本は特に重要です。先ほどエネルギーと環境の領域において触れたように、当社グループではこれまで多くの技術開発に真摯に取り組んできました。社会に貢献することを誇りとする真面目な企業文化を持ち、社会に変革をもたらすような技術・製品の開発に惜しみない努力を続ける技術者集団としてのDNAが、当社グループには根付いています。これらは、当社グループの培った「知的資本」とも言えるでしょう。

また、多様化し複雑化する社会課題の解決に向き合い、社会やお客さまの求める付加価値を提供していくためには、当社グループだけの力ではなく、外部とのパートナーシップを強化し、その力を結集することが重要です。安全・安心・快適で持続可能な社会の実現を目指すという価値観を共有して、巨大なプロジェクトを推進する仲間を探し、連携を深めていけるような取り組みを進めていくことを目指します。



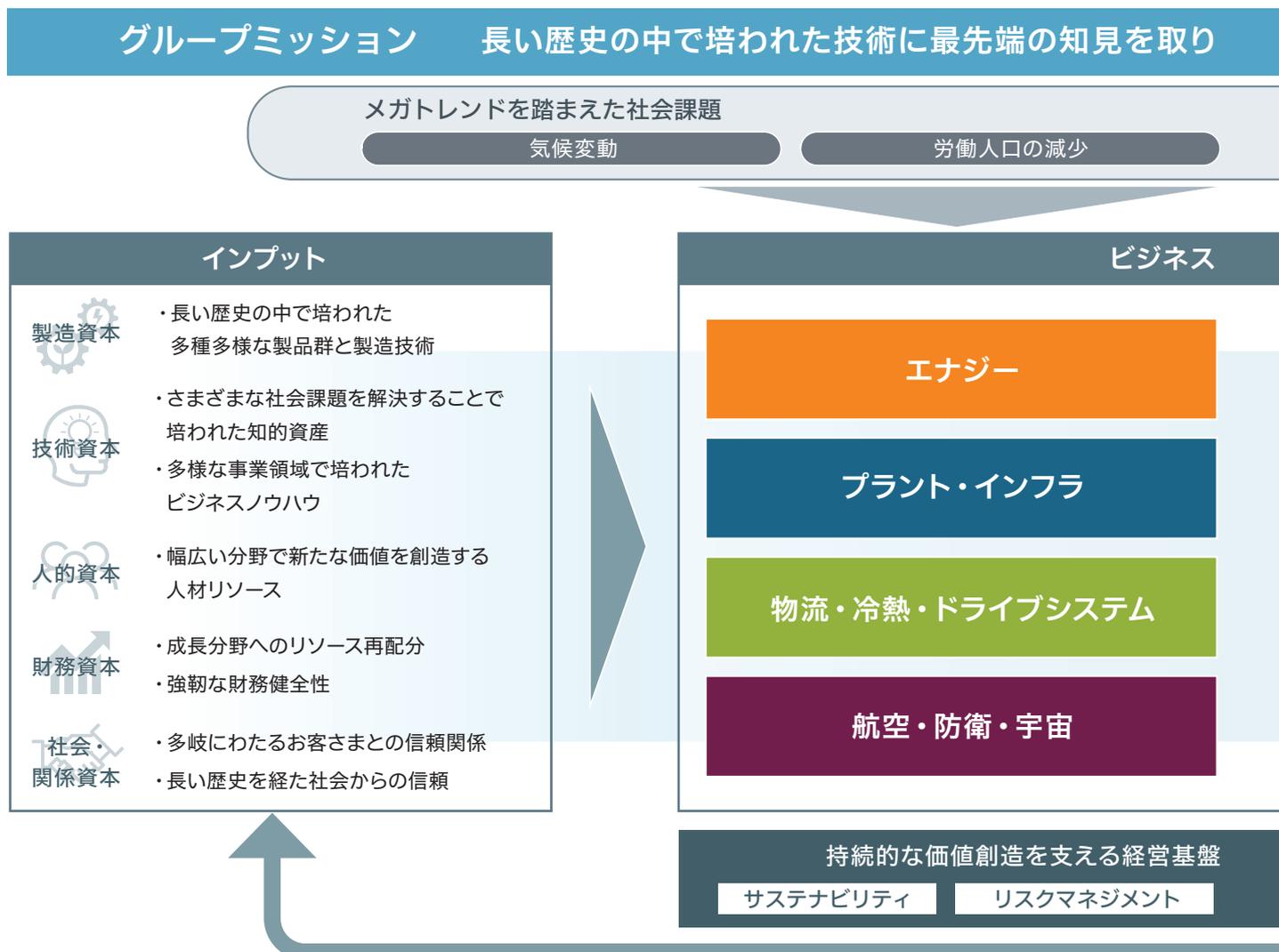
## ■ これからの三菱重工グループの価値創造

お客さまが求める価値は、国や地域に根付く価値観、地域の発展段階、社会的基盤の整備状況によっても大きく異なります。多様なお客さまへの対応、デジタル技術の急激な進化を見れば、私たちの価値創造もまた変わらざるを得ないことは明白です。昨日と同じやり方では、お客さまが今日求めている価値を提供することができなくなるようなことが増えているのです。また、カーボンニュートラルに対する取り組みでも、必要とされるソリューションはお客さまごとに異なります。必要となるのは、その地域の社会やお客さまが求める価値と、

今私たちが提供できている価値を見比べて、双方のレベルを合致させていく作業です。過去の経験とノウハウの蓄積によって、この作業が行える点に、当社グループの強みがあると言えます。

私たちが注力するエネルギーと環境領域の事業は、これから正念場を迎えます。エネルギーに関して言えば、日本や欧米諸国のような経済・社会が成熟した地域では、中長期的にエネルギー需要が大幅に伸びることはありませんが、一方でグローバル・サウスといわれる新興国でのエネルギー需要は増大していきます。また、例えば再生可能エネルギーを豊富に使える国や地域もあれ

### ▶ 価値創造プロセス



ば、立地条件などの制約から再生可能エネルギーの利用が難しい国や地域もあります。こうした国や地域が抱える事情の数だけ、固有のエネルギー課題が存在します。こうした点を踏まえ、当社グループでは、上流のオイル&ガス領域のソリューションと下流の発電領域のソリューションを結び付けるなど、さまざまな工夫を凝らしながら、国・地域の経済・社会状況に即したソリューションを提供していきます。

環境課題に対しては、2021年に宣言した「MISSION NET ZERO」に基づく取り組みを確実に進めます。エネルギーの供給側での脱炭素化を目指す「エナジートランジション」と、エネルギーの需要側で脱炭素・省エネ・省人化を実現する「社会インフラのスマート化」に取り

組み、主要先進国が表明している「2050年のカーボンニュートラル実現」よりも10年早く、2040年のCO<sub>2</sub>排出量実質ゼロ (Net Zero) を目指します。

こうした価値創造の取り組みは、「収益力の回復・強化」と「成長領域の開拓」の二つを柱とする「2021事業計画」の枠組みの中で進めています。一つ目の「収益力の回復・強化」については、事業ポートフォリオの見直しとサービス事業の強化を進めることにより、ほぼ計画通り進捗しています。二つ目の「成長領域の開拓」は、「MISSION NET ZERO」を受けてエネルギーの供給側と需要側の両面から推進しており、さらに脱炭素に向けた各国政府支援の拡充やエネルギー安全保障機運の高まりによって、新たな事業機会も生まれています。

## 入れ、変化する社会課題の解決に挑み、人々の豊かな暮らしを実現する

物流の膨張・複雑化

サイバー攻撃などの新たな脅威

### (価値創造のエンジン)

#### 地域社会、環境、文化に寄り添ったソリューションの提供

**エネルギーの供給側  
エナジートランジション**

脱炭素

既存インフラの脱炭素化      水素エコシステム      CO<sub>2</sub>エコシステム

**エネルギーの需要側  
社会インフラのスマート化  
(モビリティ等の新領域)**

省エネ      脱炭素      省人化

知能化物流システム      データセンターの脱炭素・省エネ      自動化モビリティを支えるインフラ

コーポレート・ガバナンス

### 5つのマテリアリティ

- 1 脱炭素社会に向けたエネルギー課題の解決
- 2 AI・デジタル化による社会の変革
- 3 安全・安心な社会の構築
- 4 ダイバーシティ推進とエンゲージメントの向上
- 5 コーポレート・ガバナンスの高度化

### アウトカム(価値創造)

安全・安心・快適で  
持続可能な  
社会の実現

二項対立から  
二項調和の  
社会の実現

持続的な価値創造サイクル

### ■ どのようにして組織をマネージするか

社長就任から4年が経ちましたが、組織をマネージしていく上で常に心掛けていることがあります。私は技術畑の出身で、これまでにさまざまな部門で経験を積み、他社で仕事をする経験もありましたが、その頃に感じたことのひとつが、「組織が抱える課題やマネジメントレベルで行うべきことは、会社や業態ごとに、そう大きく変わるものではない」ということ。もう一つは、「自分の限界を決めているのは、自分の心である」ということです。ある時私は、マネジメントの限界、組織の限界を自分自身が勝手に決めてしまっていると気付いたことがありました。それ以来、経営者として現在に至るまで、勝手な思い込みを捨て、自分自身がつくる枠を外して判断することを心掛けています。また、組織は刺激を与えないでいると硬直化していくことがあるので、意識的に「ゆらぎ」を与え、バラバラになりすぎたら戻すといった調整を施すことも心掛けています。

組織においてリーダーシップを発揮していく上では、自分が発信するメッセージを受け手にしっかり届けること、そのための工夫を凝らすことが重要です。受け手となるすべての人が腹落ちするまで、同じ言葉を繰り返す、やさしい言葉で分かりやすく伝えるといった努力を惜しまないことは、リーダーにとって極めて重要なことだと考えています。

価値創造の源泉である、人的資本を充実させる上で重要なのは、社員それぞれのスキルを継続的に高めることです。最近、「リスキリング」という言葉をよく耳にしますが、社員がこれまで培ってきたスキルを適切に評価し、その価値を認めた上で、さらにそのスキルを高度化、多様化させていくこと、その基礎の上に新たなスキルを獲得することが重要です。その意味で、私自身は「スキルアッド (Skill-adding)」という表現をしたいと思っています。また、人材育成に対する評価という点では、「結果」に関する目標設定ももちろん大切である一方、そこに向けてどのようなアプローチをしたのかといった「プロセス」を分析・評価することも大切だと考えています。こうした配慮は、見えにくい価値をいかに「見える化」するかについて考えていくことにもつながります。

技術力に磨きをかける上で最も重要なのは、事業領域や組織、職責・職階の枠組みを超えて自由闊達に議論をする風土、文化を醸成することだと考えています。技術は嘘をつきません。これができない、真摯に技術に向き合うことができない企業は、いずれ大きなしっぺ返しを食らうことになります。また当社グループには、長い時間をかけてものづくりを進めていくプロジェクトが数多く存在しており、技術力に磨きをかけるには腰を据えた対応が不可欠です。私は技術者と対峙する際、日本の武道の継承における基本概念である「守破離」の話をよくします。まずは基本を学んでしっかり身に付けた上で、敢えて基本を破って自分なりの工夫を凝らしてみる、最終的には既存の考え方から離れ、独自の新しいものを生み出すというプロセスの話です。これに加えて、デジタルの最新技術を既存の技術にどう取り込むのかという点も近年の技術開発では非常に重要であり、そのための人材育成の手段を充実させています。技術者だけでなくマネジメントにもDXに対する理解を深めてもらうべく、全管理職に対するDXリテラシー教育も実施しています。



## ■ 経営者としての思い

冒頭で申し上げたような「歴史的な転換」が起きている時代において、世界の分断がますます深刻化していることについては、グローバルに事業展開する企業グループの経営者として極めて憂慮しています。社会においても、さまざまな場面で「二項対立」が起きています。こうした背景には「価値観」の押し付けがあるように思います。価値観で対立してしまうと、そこで折り合いをつけることは非常に困難です。サステナビリティやウェルビーイングに対する考え方についても、欧州の価値観もあれば、米国の価値観もあり、日本的な価値観、その他世界各国の文化に立脚した価値観も存在するように思います。どれが正しいというのではなく、互いの良さを見つけて共感することが重要です。私はこれまで、「二項対立」の発想ではなく、それぞれの考え方に対して共感し、二項が調和した解を導き出す「二項調和」の考え方が必要であると信じてきました。例えば事業活動においても、環境負荷の低減に向けて電力の消費を抑えることと、環境にやさしい電力に変えていくことの双方に取り組む。また、環境にやさしい発電プラントとして唯一解

が存在するという観念に囚われずに、さまざまな可能性を追求していくことが重要です。

私がよく口にする言葉に「共生（ともいき）」があります。これは地域との共生や自然との共生という横軸と、先人、自分たち、次世代という縦の時間軸の両方を包摂した仏教の考えを示す言葉ですが、これもまた「二項調和」に通じる言葉です。私自身はあまり器用でも、派手な人間でもありませんが、儒教における徳目の一つである「慎独」という言葉が示すように、身を慎み、道に背かないように心掛け、信じたことを愚直に貫くことを信条としています。もちろん、株主・投資家の皆さまやすべてのステークホルダーの皆さまに対して当社の取り組みを理解してもらうためのアピールも重要です。しかしそれ以前に、誰かに見られているからというわけではなく、正しいと思う道に取り組むことこそが企業経営、特に、社会インフラの整備という必ずしも華々しくはない事業を営む当社グループにとって重要です。

## ■ ステークホルダーへのメッセージ

三菱重工グループがこれまで経営を持続させることができているのは、いつの時代においても、サステナブルな社会の実現に貢献する事業を展開し、社会の期待に応え続けてきたからに他なりません。大きな時代の転換点を迎え、社会システムの在り方や人々の価値観も大きく変化しつつありますが、私たちはこれからも最先端の技術に磨きをかけ、社会が求めている価値と、私たちが提供できる価値を合致させることで、サステナブルで安全・安心・快適な社会の実現に力を尽くします。株主・投資家の皆さまには、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。

