



社長メッセージ

Achieve Group-Wide Optimization and Reach Expansion

成長のポテンシャルを解き放ち、新たな価値を創造することで
高利益体質と成長投資の好循環を実現します

取締役社長 CEO
伊藤 栄作



社長メッセージ

新たなスタートに向けて

好業績の今こそ、変革の手を打つ

2025年4月に社長に就任した伊藤栄作です。株主、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様には、平素から格別のご支援を賜り、心より御礼申し上げます。

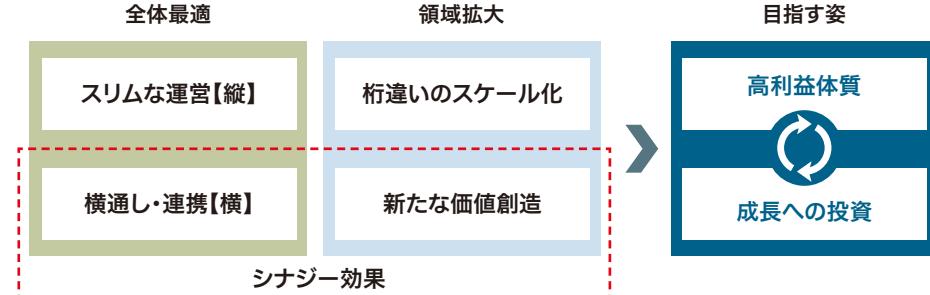
私は1987年、大学で学んだガスタービンの分野で世界に貢献したいという想いを抱いて三菱重工に入社しました。兵庫県高砂市の研究所と事業部でガスタービンの研究開発に約30年間従事しました。2016年に技術本部やIT部門、バリューチェーン部門が統一され、シェアードテクノロジー部門が発足し、私は同年から2年間マーケティング&イノベーション本部の経験をしました。2020年からは、シェアードテクノロジー部門を統括するCTOを務めました。

経営者として会社全体を見る立場になりましたが、研究所ではガスタービン以外の製品にも広く関わる機会がありましたし、シェアードテクノロジー部門は技術を会社全体としてうまく使うための組織です。そういう意味で、技術の面から会社全体の在り方を常に意識してきました。

創業以来、社業を通じて社会の進歩に貢献してきた三菱重工グループが、これからも持続的に成長していくにはどうしたらいい

ITOの基本概念

Innovative Total Optimization



か。人類が直面するさまざまな課題の解決に、どのように貢献していくだろうか。私は、社長就任に際して考え、当社グループに内在するポテンシャルを引き出すための新しい経営方針「Innovative Total Optimization」(ITO)を打ち出しました。

統合レポートを読んでくださるステークホルダーの皆様に、ITOの概念をはじめとして、これから当社グループの経営を率いていくにあたっての、私の考え方をお伝えしたいと思います。

変革のアプローチ

Innovative Total Optimization

三菱重工グループは、2024年度に受注・売上・利益のいずれも過去最高水準の業績を挙げることができました。特にエネルギー・防衛などの伸長事業が計画を大きく上回り、それらが寄与した結果、受注残高は10兆円を超えていました。

このような時期に経営を担うことは幸運であり、同時に重責も感じていますが、好調の今こそ、またとない変革のチャンスであると考えています。そこで私は、前述の「Innovative Total Optimization」を導入し、働き方や考え方を大きく変革することとしました。これは、「全体最適」と「領域拡大」の二つを追求することで、当社グロ

ープが持つポテンシャルを最大限に引き出すための経営の方法論です。高利益体質への変革と成長投資への再配分という好循環を創出し、企業価値の持続的な向上を目指します。3文字の略称「ITO」は私の名前と同じですので、皆様に覚えていただけたらと思っています。

ITOの第1の柱:「全体最適」

確実な事業遂行を実現する、二つの全体最適

ITOの第1の柱は、「全体最適」の実践です。全体最適とは会社組織の「縦」と「横」の連携を強化し、生産性向上と収益力強化を図ることです。

縦の全体最適とは、各事業におけるバリューチェーンの最適化です。開発、設計、製造、営業、サービスなどの業務プロセスの連携強化を図り、モノと情報の流れを良くしてQCD(品質・コスト・納期)の向上とリードタイムの半減を目指します。また、研究やITなどの機能を社の共通基盤として保持することにより、各事業はスリムな事業運営が可能となります。

横の全体最適とは、複数の組織間で知見や技術を共有することです。社内にあるベストプラクティス、失敗事例や戦訓、事業環境の変化の予兆などを横通しすることで、生産性やリスク管理のレベルを格段に上げることができます。

分かりやすい例を挙げますと、当社グループには約30のSBUがありますが、それぞれが同じようなITツールを構築することをやめて一つの優れた事例をグループ全体で活用すれば、1回の努力で同等以上の成果が得られます。私は「努力は1回でいい」と考えています。もう一つの例としては、あるSBUにとって初めてと思える問題に直面した場合であっても、他のSBUで以前に経験済で対応策が確立していることがあります。そのような場合、自部門だけで対応しよう

社長メッセージ

とせず、他部門から経験者を集めて短期集中的に対処することで、問題が小さいうちに初期消火することができるというわけです。

当社では、基盤技術・デジタル・知財などの専門知識を、共通の基盤として技術部門やコーポレート部門に蓄積しています。それぞれのSBUは、平時はスリムな運営を行いますが、重要な局面ではリソースを集中投入できることが、当社グループの強みになっています。

以上のような「全体最適」によって無駄な労力やコストを大幅に減らすことができ、私は売上収益に対してパーセント単位で内部費用を削減できると考えています。ベースとなるコスト体質を改善しておることで、今後有望なアイデアを製品化する場合にも、着手のハードルを下げることができ、成功の確率も高まるのです。

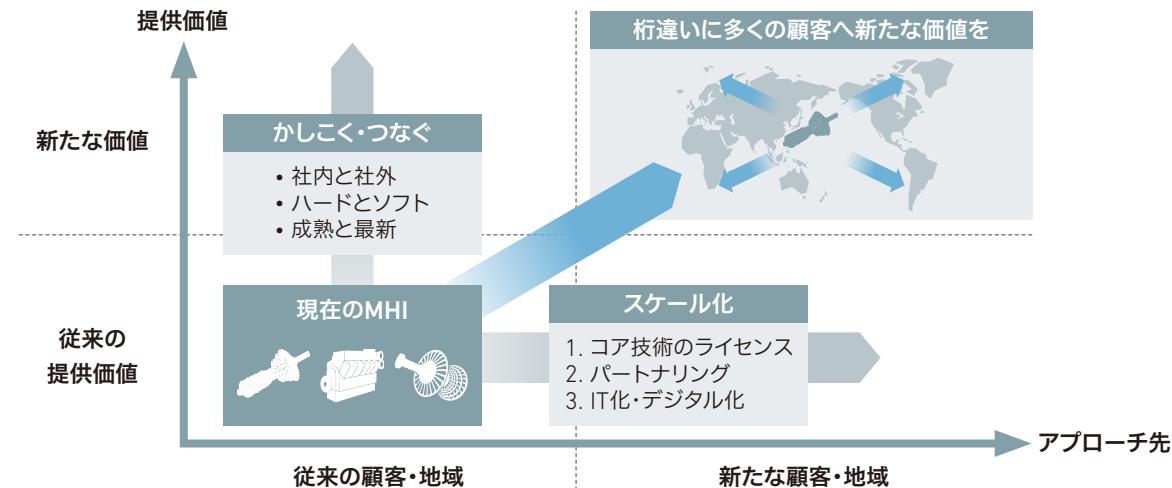
ITOの第2の柱：「領域拡大」

桁違いの顧客を通じ、新たな価値で社会の進歩に大きく貢献

ITOの第2の柱は「領域拡大」です。より多くの地域や顧客に、新しい価値を提供することです。これは、我々が提供する価値と、アプローチする顧客層の双方を、既存の領域にとらわれることなく飛躍的に拡大していくことを意味します。領域拡大のキーワードは「桁違いのスケール化」と「かしこく・つなぐ」です。

「桁違いのスケール化」とは、コア技術のライセンス、パートナリング、IT活用を組み合わせて、アプローチする顧客や地域を文字どおり桁違いに増やします。これまで私たちは、一社一社のお客様のニーズに忠実にお応えしようとするあまり、都度ご要望を伺い、個別の設計をして、異なる部品を手配するということがよくありました。丁寧な対応がお客様の信頼につながっていたことも事実ですが、従来のように個別の要望に対応するやり方では、いかに優れた製品や技術を持っていても、届けられる範囲に限界があります。社会のニーズを先読みし、最大公約数的な、標準的な設計を準備しておけ

領域拡大のイメージ



ば、多くのお客様の要望に応えることができますし、こちらから積極的に提案することもできます。我々の製品をより多くのお客様にお届けできれば、社会の進歩にさらに大きく貢献できるはずです。

グローバル展開においても、各国のパートナーへのライセンスを通じて、これまでアプローチできなかったお客様に私たちの製品を届けたいと考えています。当社はコア部品に特化する一方、ライセンシーの力で販売数量を増やしてもらえば、アフターサービスの収入も期待できます。

2つ目は「かしこく・つなぐ」。当社グループが持つ多様な「ピース」を組み合わせて、新たな価値を創造することです。当社グループは、500超の製品や700超の技術が示すように、世界でも類を見ないほど多様なピースを有する企業です。新たな製品を開発する際には、95%は社内に存在する既存技術のピースを組み合わせることで対応可能であり、残りの5%は新規開発やオープンイノベーション

で補えます。この圧倒的な技術基盤こそが、開発のスピードと質の高さを両立させる源泉であり、私は当社グループにしかない強みだと考えています。

世界の抱える課題に

技術を組み合わせてアリティあるソリューションを提供

世界には、エネルギーの安定供給、気候変動を含む地球環境問題、地政学リスクの増大といったさまざまな課題があります。

温暖化に起因する災害激甚化といった問題は依然あり、脱炭素化の取り組みが必要であることに変わりはありませんが、近年は各國の地域特性に応じたソリューションの重要性が一層認識されるようになりました。当社グループが一貫して訴えてきた、S+3Eを備えたアリティのあるエナジートランジションの有効性が受け入れられてきたものと自負しています。その一例が火力発電であり、



社長メッセージ

石炭焚きからガス焚きへのシフトでCO₂排出量を約1/3にできます。GTCCがとても旺盛な受注を頂いています。また、原子力発電の再稼働や新設の動きも同様でしょう。

一方、今まさに高度成長期を迎えている多くの国々では、人口増加や都市化に伴うインフラ整備が必要です。当社グループは、AIを用いた最先端のごみ焼却プラントの制御技術や、生ごみを加水分解してバイオ原料に転換する技術など、新興国における都市問題の解決や循環型社会の実現に寄与する製品や技術のピースをたくさん持っています。各国の有力なパートナーと組んだり、私たちのコア技術をライセンスとして提供したりすることで、より大きな社会貢献を果たしていくことができます。

2025年5月に発表した次世代AGT※「Prismo」は、既存の製品である交通システムに、電化技術を組み合わせたものです。駅停車中



に急速充電して走ることができるので、給電レールが不要となってコストや景観の面で利点があるほか、時間や場所の制約を克服して再生可能エネルギーを活用できます。

機械の知能化にも期待してください。私たちの強みは複雑で高性能な機械を高い精度で動かすことであり、ハードウェアの制御技術を長年培ってきました。それにAIを用いた知能化を加えることで、プラントの自動運転、複数の機械群を連携させた最適運用といったことは我々のコアコンピタンスの一つになっています。今後確実視されている人手不足に対応したさまざまなソリューションを提供する準備も進めています。

当社グループの未来を洞察する「MHI FUTURE STREAM」では、約100のメガトレンドを常にウォッチしており、予測される社会課題に対して自社の技術や製品を組み合わせた解決策を考えています。

「全体最適」という言葉を使っていますが、我々の事業戦略は「全方位戦略」ではありません。意図を持った事業の「選択と集中」を行い、社会課題にお答えするソリューションを提案していきます。

※ AGT: Automated Guideway Transit(全自動無人運転車両システム)

2024事業計画は計画どおり進捗

将来に向けた設備投資や研究開発を効率的に実行

前述のとおり、当社グループは2024年度に過去最高水準の業績を挙げることができました。2024事業計画(最終年度:2026年度)の達成に向けて順調に進捗しており、「事業成長と収益力の更なる強化の両立」の手応えを感じています。

伸長事業は、お客様から頂いた過去にないほど多くのご注文に対応すべく、リソースの増強により事業遂行能力を高め、製品・サービスを着実にお客様にお届けすることが目下の課題です。将来を見据えた研究開発や設備投資を積極的かつ合理的に進めます。例え

ば、需要が旺盛なGTCCは増産対応を進めますが、同じ金額の設備投資をするにしても、事前に工場の生産シミュレーションを行うことで、投資の効果を格段に高めることができます。また、必ずしも設備を増設しなくても、製造技術や工程の工夫により生産量を2割や3割は増やすと考えています。

成長領域については、市場環境の変化を読み解き、必要十分な準備をして事業化を進めます。水素やアンモニアを利用するプロジェクトは、政策の不透明性もあって世界的に停滞傾向にあります。最大の課題はお客様から見た投資の経済合理性です。徹底的に経済性を高めた提案ができれば、前に進む案件は必ず出てきます。私たちは研究開発まで立ち返って、社会実装に向けた課題解決に取り組んでいきます。

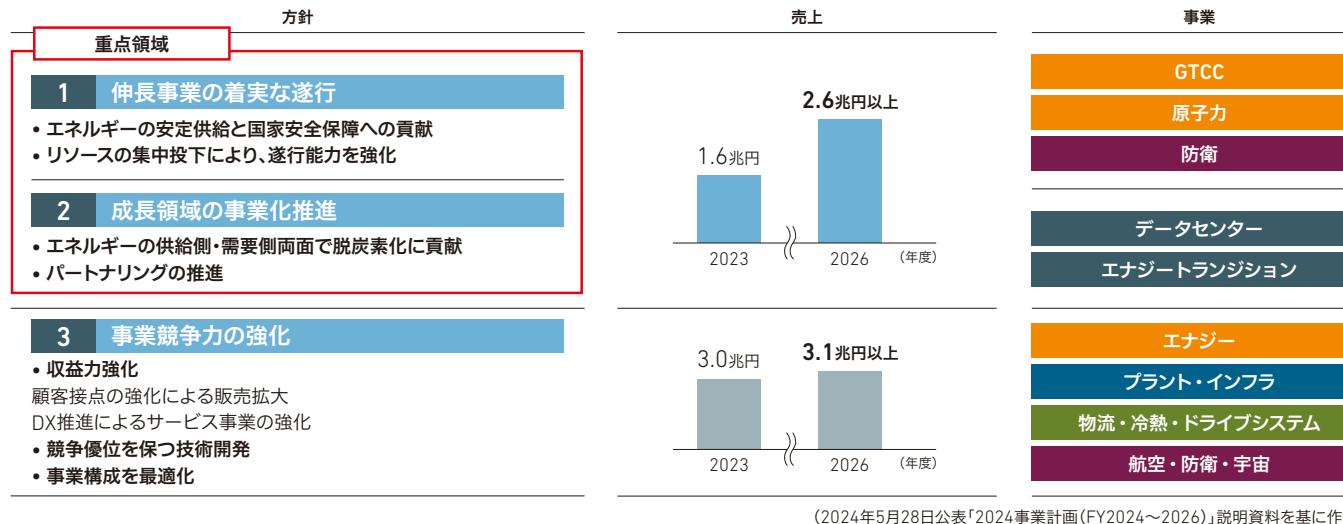
競争力強化事業については、視点を変えることを意識します。私たちのお客様の先にいるエンドユーザーが本当に求めている価値は何か。そこまで考えを遡らせ、「こういうものが欲しかった」と思っていただけるような機能や価値を生み出せば、これまでとは異なる新しい市場を自分たちで創り出すこともできるかもしれません。まずは各SBUが徹底的に知恵を絞り、新たな価値創造の可能性を追求することにしています。そこで大きな成長の道筋が見えたならば、それを「成長領域」と再定義してリソースを集中投下することもあります。一方で、その事業をうまく育てられる社外のベストオーナーが存在するのであれば、その手に託すという判断も躊躇しません。

伸長分野と成長領域に重点的に投資する方針には変わりありませんが、必ずしも重点分野だけではなく、例えば前述のPrismoのように、いいアイデアが生まれてチャンスがあるところ、つまり「この分野は確実に成長させることができる」と確信できる分野には、積極的に投資していきます。



社長メッセージ

ポートフォリオ経営の方針と目標



目標と同じくする社内外の仲間と 社会貢献を意識し、楽しみながら働ける会社に

三菱重工グループで働く8万人の社員には、「自分たちの仕事は、社会の進歩に大きく貢献している」ということを認識しながら、楽しんで仕事をしてもらえるようにしたいと思っています。当社グループには、地球規模から身近な生活に近いものまで、さまざまな活躍の場面があります。製品や事業への関わり方は部門や職種によってさまざまですが、自分の仕事が社会の進歩に貢献しているということを意識して仕事をすれば、良い製品や良いサービスをお客様にお届けすることができ、当社グループの製品をまた使いたいという声につながります。社員一人ひとりのポテンシャルを引き出すことが、社長である私の最大の使命だと思っています。

また、我々の目指す姿やビジョンを、積極的にアピールしていくたいと思います。それに共感してくれる人が当社グループに入社し

てくれたら有り難いでし、そうでなくても、同じ目標に向かって協力していただける社外の仲間を増やしたいと思っています。

当社グループの歴史は、変革と成長の140年 期待を上回る成果を実現する

当社の株価は堅調に推移しており、資本市場からの大きな期待の表れであると身の引き締まる思いです。時価総額にして10兆円を上回る数字は、「それだけ大きな仕事をしなさい」という社会からのメッセージであると受け止めています。

過去最高水準の業績はもちろん喜ばしいことですが、これはまだ「序の口」なのであって、我々の持つポテンシャルを完全に出し切ったとまでは言えず、さらに大きく伸ばしていくと思っています。

当社は140年あまりの歴史を誇っていますが、私たちの会社人生を約40年と考えれば、その4サイクル分にもなりません。その間に、

創業当時は世の中に存在しなかったロケットや原子力などの製品が生まれ、欧米からライセンスを受けて始めた事業も、自主技術で世界ナンバーワンの製品を生み出すようになりました。私が入社した頃は「社内スタートアップ」のようだったガスタービンは、わずか40年で1兆円規模の事業になりました。三菱重工の歴史は、新しいことに果敢にチャレンジし、会社の姿を大きく変え、成長を遂げてきた変革と成長の歴史なのです。

当社グループはまだまだ成長できます。そのポテンシャルを解き放ち、桁違いに多くのお客様のニーズに応え、世界の進歩により大きく貢献したい。そうすれば、業績面でも「桁違い」の成果を示すことができると言えています。

ITOの実践により高利益体质と成長投資の好循環を実現し、2024事業計画でお約束している株主還元を確実に実行します。ぜひご期待ください。