

[イベント名] 2024 年事業計画推進状況説明会
[開催日] 2025 年 5 月 28 日
[回答者] 社長 CEO 伊藤 栄作(以下、伊藤)

【質問者①】

Q: 伸長事業のGTCCに関して、今期の計画では利益率の見通しが従来よりも改善しており、リソースを重点的に配置していることが伺えるが、今後さらに加速させて、能力増強を前倒しする考えがあるか。従来の計画からの変更点があればお話しいただきたい。

伊藤: ガスタービンについては、多くの注文をいただいているため、生産性の向上と生産能力の強化を最優先で進める。製造プロセス全体を見直し、ボトルネックとなっている項目を特定し、現場レベルでの改善を着実に進める。また、設備導入が効果的な部分については、積極的に自動化を推進する。さらに、将来に向けた研究開発も進める。Advanced GTCC Systemについては、高効率化と高信頼性の両立を目指した開発を行うために、シェアードテクノロジー部門の専門家を集中的に投入する。

Q: すでに3割程度の能力増強を発表済だが、24事計期間に少しずつ前倒しで増強を進めて、将来的にさらに増強するとのイメージを持ってよいか。

伊藤: できる限り前倒しで生産能力の増強を図りたい。顧客からの期待が大きいことを強く感じており、できる限りそれに応えられるように進めたい。

Q: 決算説明会では、防衛の事業遂行が想定よりも早く、受注も増えており、能力の拡大が十分かという話と、次期防衛力整備計画に向けた提案内容を検討中との話があった。人的リソースの拡充を含めて、防衛の体制は十分か。リソース拡充が今後加速していくといった話が今年、来年にかけて出てくるか。

伊藤: 採用人数は計画通り増やしている。また、新しい工場の建設も行っている。これは従来の方で建設するのではなく、生産シミュレーションを行い、最も効率的に製造できる方法を検討しており、モノの流れや情報の管理方法も含めて準備を進めている。次の計画に向けての提案についても、MHIの技術が活用できる分野について、その準備を進めている。

Q: 従来よりもリソースの増強を進めているという理解でよいか。

伊藤: 社内のエキスパートを集中的に投入して検討している分野の一つである。

【質問者②】

Q: 全体最適に関わる投資や研究開発について伺いたい。決算説明会では、システム更新に伴うコスト負担が大きくなっているとのことであったが、今後はリソースの優先順位を考え、設備投資や研究開発に順位付けすることで、現在増加しているコストが絞られていくのか。あるいは今の水準で高止まるのか。

伊藤: 研究開発については、各事業で従来の既成概念をそのまま延長するのではなく、新しい技術を加えたり、社外との連携を行ったり、ハードウェアとソフトウェアをうまく連携させることで、エンドユーザーに大きな付加価値を提供できるように検討を進めている。大きな成長が期待でき、顧客のニー

ズ、市場の動向にマッチする良いアイデアが出てきた場合は、リソースを集中投入して優先的に進めていく。GTCC・原子力・防衛の重点領域には集中投資を行うが、他の分野でも新しいアイデアが出た場合には進めていきたい。全体的には、将来に向けた投資が増える方向になる。

Q: ベストオーナーシップの観点での事業構成の最適化と、インオーガニック投資について、現在の進捗を教えてください。

伊藤: 伸長事業は、天然ガス・原子力の活用、防衛力の強化など、顧客の方針や国の方針が明確になってきており、集中的に投資を行っている。その他の分野については、市場をよく見極め、方向性を判断していきたい。各事業において既成概念を取り除き、新しい価値を提供できる仮説が出てきた場合は、集中的に取り組む。当社グループがオーナーとして実施する、社外のベストオーナーと共同で行う、あるいは社外に任せて成長させる等様々な選択肢があるが、個々に検討していきたい。具体的な内容については回答を控える。

Q: 環境が変わる中でベストオーナーシップを考慮した事業構成はドラスティックに変わっていくのか、あるいは大きな方向感を変えず検討を重ねているのか。

伊藤: 詳細については回答を控えたいが、市場は変化しているため、その都度最適なものを考えていくことになる。

【質問者③】

Q: GTCCの領域拡大について、これはライセンス供与先である東方電気は関係するのか。また、Advanced GTCC Systemの開発の時間軸について教えてください。

伊藤: 東方ガスタービンのようにライセンス供与して製造するパターンもあるが、地域に応じた事業開発やEPC計画を行うパートナーと組み、GTCCの機器を提供する形も考えられる。国や地域によって顧客の要望が異なるため、最適な形を考えて進めていく。Advanced GTCC Systemについては、事業戦略に関わることであり、詳細については回答を控える。

Q: 地域に応じたパートナーリングとは、中東におけるSamsung C&Tとの協業といった形態を広げることが意図しているのか。

伊藤: 様々なパターンがある。中東の顧客からは、組み立て工場を作り、アフターサービスもそこで行って欲しいという要望を受けている。中央アジアでは、パートナーとEPCコンソーシアムを組んでプロジェクトを進める場合もある。いずれにしても、三菱重工グループ単独では難しいことをパートナーと共に進めることで、新たな地域にも進出できると考えている。

Q: 原子力のように、プロジェクトへの参入条件として資本参加することを、GTCCでは考えていないと理解してよいか。

伊藤: 現時点では考えていない。ただし、各国や地域からそうした提案が出てくる可能性はある。

Q: 事業ポートフォリオの考え方について、泉澤前社長と比べて、伊藤社長としてより重視している点は何か。また、今後ポートフォリオマネジメントの考え方が変わる可能性はあるか。

伊藤: 当社の事業は時間軸が長いので、これまでの方針と大きく変わるものはない。ただし、各事業が

生み出す価値を検討する中で、新たな提供価値が見出せる場面が増えてくる可能性がある。その際には見直しがあるかもしれない。

【質問者④】

Q：「桁違いのスケール化」を進める際に、新たにフォーカスされる製品やセグメントは何か。また、事業の取捨選択はトップマネジメントが決定するとのことだが、組織形態としてどのような変化があり得るのか。

伊藤： 伸長事業は既にある程度のシェアがあり、そのシェアを10倍にすることは難しいかもしれない。しかし、新しい価値を提案することで伸ばせる可能性はある。一方、競争力強化事業については、市場の動向をよく見なければならない。例えば、エンドユーザーに新しい価値を提供できるようになれば、シェア10%の事業でも残り90%の部分にアプローチできる可能性がある。アプローチできる対象が100%になると、提供価値次第で新しい場面が出てくると思われる。組織については、各事業部で検討を行うが、コーポレート部門やシェアードテクノロジー部門も参加し、アイデアを議論しながらまとめていくスタイルになる。まずは現状の組織で様々なアイデアを出していきたい。

Q： 伸長事業の売上目標は2.6兆円以上と記載されているが、これは昨年の24事計発表時から何か変化はあるか。また、今回の資料には資本構成に関するスライドがないが、変化がないから掲載がないのか、その理由を教えてください。

伊藤： 基本的には、24事計作成時の計画に沿って進めている。特に伸長事業については、既に多くの受注をいただいております、顧客に納入するまでのリードタイムも長いことから、計画通りに進めば発表した数字以上の成果が得られると考えている。

【質問者⑤】

Q： 仮に電力会社から新設の原子力プロジェクトが発表され、MHIのSRZ-1200が選定された場合に、中長期的なエネルギーセグメントの数字はどのような変化が見込まれるのか。

伊藤： 原子力については、顧客が具体的な計画を作成し、認可手続きや住民への説明が必要となるため、この数年の間に大きな変化はないと考えている。具体的な数字については回答できないが、当社は原子力事業においてSRZ-1200以外にも特重施設の新設や、稼働中のプラントのアフターサービス、キャスク製造、海外向け蒸気発生器など、多岐にわたる製品やサービスを有している。

Q： 昨年は25台のガスタービン受注があり、特に米州と中東で増加が見られた。今後、パートナーシップやライセンスを含めて注力したい地域はどこか。また、アジアの受注台数が下がっているが、今後のアジアでの見通しについて教えてください。

伊藤： 確実に伸びるのは米国で、多くの予測や指標、顧客の直接の声からも、このトレンドは数年続くと考えている。その他の地域では、アジア、中東、さらに東欧も可能性がある。

【質問者⑥】

Q： 本日のプレゼンテーションは、事業本部長の話を聞いているような印象が強かった。社長として、8万人の社員に対して、どういう会社になりたいというメッセージを出そうとしているのか教えてください。また、MHIについてどのような問題意識を持っているか。例えば部門間の協力が不足している、

**利益率が低すぎるなど、問題意識があるからこそ「こういうことをやりたい」と考えるのではないかと
思うが、その辺りをお話いただきたい。**

伊藤：説明資料の3ページに、当社が提供する多様な製品・サービスと、経験知・技術・ITシステムを共通基盤として集約していることを記載しているが、顧客に対して提供する価値の多様性と社内の仕組みとしての共通基盤を併せ持つ企業体は、世界的に見ても稀有な存在であると考えている。三菱重工グループのポテンシャルを全体最適の視点で捉え、各事業部が三菱重工グループ全体の一員という意識を持ち、連携することで新しい製品やソリューションを作り出す大きなポテンシャルがあると考えている。具体的な例を社内でも研究開発や開発計画として進めており、提供価値のポテンシャルを質と量の両面で広げるべく、社員一人一人が意識して動くようリードしたいと思っており、それが大きなイノベーションにつながると考えている。

Q： トップラインと収益力のどちらに軸足があるのか。泉澤前社長は就任時に売上を伸ばしたいと強調していたが、伊藤社長はどのような目線があるのか。

伊藤： 私が目指すのは、高収益体質を実現することである。収益力を高める理由は、中長期的な成長投資を増やしたいためであり、当社グループには成長投資のポテンシャルが多く存在する。残念ながら、これまでそのフェーズに至っていなかったが、ここ数年間で財務基盤を整え、使用可能なキャッシュも用意している。伸長分野が着実に成長しており、多くの受注をいただいているため、今が設備投資や新しい技術にチャレンジするタイミングである。高収益体質と将来への成長投資の好循環を回し、かつてないスピードで進める会社になりたい。

【質問者⑦】

Q： 防衛関連では、造船分野で日米協力していくという動きがあるが、それに対して三菱重工グループ、三菱造船を含めてどのように対応していくか。

伊藤： 色々な報道があるが、現時点で回答できる具体的な内容はない。ただし、当社に要請があつて、当社の技術や設備を使ってできることがあれば、最大限努力したい。

【質問者⑧】

Q： 先週開催された防衛展示会(DSEI Japan 2025)では、MHIが次期練習機のコンセプトモデルを出展していた。今後、GCAP※の開発リソースと並行して、次期練習機開発のための人的リソースを適切に配置できるのか、あるいは増員しないとタイトなのか。

伊藤： 当社としては、顧客のニーズが明らかになって、当社でできることがあつたら最大限努力したいと考えている。リソースについては、人も増やしており、社内のエキスパートを集中的に投入することもできるのでニーズにはお応えできると考えている。

※GCAP： Global Combat Air Programme, グローバル戦闘航空プログラム

Q： Prismo※の見学会に参加したが、スピードは速く、音も静かで、なかなか商品力があるのではないかと感じている。ただ、日本企業の特徴として、海外における海外勢とのコンペでは、技術力では勝る一方、営業力や政治力等で負けることがある。現時点で伊藤社長のMHIの新交通システム分野における勝算、意気込みを教えてください。

伊藤： 新交通システムは、国内ではかなり高いシェアを占めており、非常に高い評価を得ている。また、

米国やアジア各国でも、例えばアジアではシンガポールの空港やマニラなど、いろいろな場所で利用されている。米国では、アトランタ、マイアミ等々で、非常に顧客の評判はよく、当社に対してさらなる展開を望む声をたくさんいただいている。そのため、米国では、特にこれまでの信頼性や、静粛性といった特徴を生かしてさらに事業を拡大可能ではないかと考えており、その準備を進めている。

※Prismo： 弊社が開発した次世代AGT (Automated Guideway Transit) プラットフォーム

【質問者⑨】

Q： GTCCは非常に好調で、その要因は市場環境や技術力に対する評価等があると考えますが、GE VernovaやSiemens Energyも受注を伸ばしていると聞く。その中で、MHIの強みとは何か。

伊藤： 特に、大型で高効率・長時間運転するアドバンスドガスタービンと呼ばれる分野において、高効率・高信頼性であることを顧客から高く評価いただいていると思っている。

Q： CCUSや水素・アンモニア等のエナジートランジション事業は、先行投資開発型と理解しているが、売上計上される時期はいつ頃を見込んでいるのか。

伊藤： エナジートランジションについては、プロジェクトが最終投資まで至らないことが徐々に明らかになってきており、人件費や資材価格の値上がりなども踏まえると、一番のネックは経済性だと思っている。よって、水素・アンモニア、それからCO₂回収の分野では、それを必要とする顧客の選択肢として最も経済性が高い商品を準備するようにしている。売上計上の時期については、現時点ではお答えできない。

【質問者⑩】

Q： 伸長事業では人的リソースを1.2倍に拡充し、研究開発・設備投資は1.7倍の規模とするとのことだが、研究開発・設備投資の具体的な金額規模はどの程度か。また、人的リソースの拡充とは何人程度の規模となるのか。

伊藤： 24事計で発表した総額1.2兆円の投資の内数として考えている。その他にも、新しい価値を提供できるアイデアが出てくれば、追加していきたいと思っている。

Q： 10兆円の受注残を抱えている状況は、MHIのみならずサプライチェーン全体にもかなり負担がかかっていると思われる。伊藤社長が現在考えるサプライチェーン全体の課題や、対策について、どのようなことを行う必要があると考えているか。

伊藤： 勿論サプライチェーンと当社の工場・現地工事も含めてトータルで考えている。サプライチェーン、バリューチェーンにおけるボトルネックを早く見つけて、そこに対して自動化を進める、プロセスを2つに分けて並行作業できるようにする等、あらゆるテクニックを使って実現できるように進めている。

【質問者⑪】

Q： 24年度決算も踏まえた、24事計の進捗度に対する評価を伺いたい。

伊藤： 事業分野によっては、少し伸びが遅い部分があるなど濃淡はあるが、概ね計画通りに進んでいる。

Q：造船業界における中韓勢の存在感は大きいですが、彼らと比較したときのMHIの強みとは何か。

伊藤：商船については、これまでの経験を踏まえて、エンジニアリング能力はトップクラスだと思っており、例えばエナジートランジション視点での燃料転換・燃料供給装置をはじめとして、船そのものの精度もさることながら、船用機械等含めたトータルのエンジニアリング能力がとて高いと思っている。また、下関造船所は能力増強を進めているが、色々な顧客の特殊な用途などにも十分対応でき、限られた納期の中で納入する能力を兼ね備えている。今後は横の連携という視点でも、様々な用途の船において、良い点をベストプラクティスとして展開することにより改善できる点も多くあると思っている。さらに、製造プロセスの自動化や、DXの活用を進めて、生産性をさらに高めていきたい。

【質問者⑫】

Q：日米交渉の中では造船が一つのテーマとなっており、実際に実現した場合、MHIにも米軍艦艇の補修という話が来ると思われるが、その際の課題があれば教えてほしい

伊藤：造船分野は、造船所、サプライチェーンにおける設備の問題もさることながら人的リソースの問題もあるため、なかなか難しい面もあると思われるが、当社で進めようとしている自動化や、生産性の向上等の技術分野について協力できることもあるかもしれないと考えている。ただし、その要望などはまだ明確になっておらず、現時点では課題について回答する段階にはないと考えている。

【質問者⑬】

Q：GTCCの米国市場は、やはり米国企業が受注する上で有利な位置にいと想像しており、その中でMHIは日本企業としてどのようにシェア拡大を見込むのか、その見通しと戦略について伺いたい。

伊藤：米国のGTCC市場は、今後5年～10年のスパンでかなり大きい需要が続くと考えている。その中で、各社の供給能力がネックになっているような状況である。よって、米国企業が有利かという、必ずしもそうではないと思っている。顧客からは性能や信頼性、アフターサービスの対応の良さをとても高く評価いただいている。

【質問者⑭】

Q：シェアは高いが、全社で見ると規模が小さい事業が複数ある。伊藤社長は、「高利益体質を目指していく」と話すと同時に、「新しい価値を提案することで伸ばせる事業が増えそうだ」、とも話していたが、全社で見た時に規模が小さい事業の位置づけをどのように考えているのか。また、「新しい価値を提供できそうな事業がある」という話は、ポートフォリオの整理を中断することに繋がるのか。

伊藤：事業規模は小さいものの、例えばある地域でとても高いシェアを占める事業については、事業を展開する地域を増やしていくことで、売上と利益を伸ばしていくことができていると思っている。例えば現時点での世界シェアが10%であるとすれば、残りの90%にアプローチすることを考えている。また、新しい価値を生み出す際の最適な形態として、当社グループが自ら行うことが最善であればその方法を採用し、パートナーリングすることが最善であればそのようにする。あるいは他社がベストオーナーであり、そちらの方が事業を伸ばせるのであれば、それも選択肢の一つとなる。このように、新しい価値を生み出すことに注力するために、他の何かを中断することはない。全ての可能性を考えながら、どの方法が最適であり、事業を最大限に伸ばして大きな価値を提供できるのかという視点から、事業ごとに考えていきたい。

Q： 事業の整理の基準は、営業利益率などの指標で判断されていると思われるが、伊藤社長ご自身では、その様な基準をどの様に考えているのか。

伊藤： 従来から色々な指標を見て評価している。単に現時点での指標だけではなく、来年、再来年、さらに5年～10年後にどの程度伸ばせるか、その準備のために現状どのような指標になっているかも踏まえて、総合的に判断していく。具体的な基準については、ご容赦いただきたい。

【質問者⑮】

Q： 過去一年間における最も大きな変化は米トランプ大統領である。本日の説明では言及がなかったが、24事計では関税影響についてどのように考えているか。

伊藤： 米国に輸出している製品は多く、例えばGTCCでは米国に工場を持ち、日本から一部の部品を輸出している。これが関税の対象になるかもしれないが、現在のGTCCの市場環境であれば、価格転嫁できると思っている。他の製品についても基本的には価格転嫁することを考えている。具体的な製品については申し上げられないが、約90%以上価格転嫁している製品も既にあるため、一つずつ丁寧に顧客に説明して、影響が出ないよう努力していきたい。

Q： 民間機事業の関税影響はいかがか。

伊藤： 民間航空機分野では、当社はTier1サプライヤーであるが、基本的に関税影響はないと考えている。

Q： アンモニアやCCUSは今後が期待されているが、新エナジー分野への投資リターンはいつ頃出てくるのか。

伊藤： 難しい質問である。まず、顧客が投資を決定する際の最も重要な要因は経済性である。水素製造については、現在の電気分解方式に比べて経済性の高い方法であるSOEC※の準備を進めている。CCUSについては、発電分野のユーティリティの顧客から具体的な案件が出ており、何年からとは言えないが、現実的な解を考える顧客が増えている。

※SOEC： Solid Oxide Electrolysis Cell, 高温水蒸気電解

Q： 期待されていたCCUSや水素、アンモニアがなかなか高収益体質とはならないことは残念である。

伊藤： カーボンニュートラルが盛り上がった後に、市場動向は少し変わってきたが、再び大きな波が来るタイミングがあると考えている。それに備えてしっかり準備を進めていきたい。

【質問者⑯】

Q： 生産能力増強に向けた自動化や効率化も図りつつ人材育成も両立していくためには、何が重要だと考えるか。また現状の生産現場のどこに課題を感じているのか。

伊藤： 現場の人たち、特に熟練技術者・技能者、の設計技術やノウハウをいかに形式知化して、若い人に伝えるかというのが、まず一つ大きな課題だと思っている。現在、具体的なチームを組んで、聞き取りをしながら、どういう点がポイントなのか文章にして表す取り組みを行うことで、若い人とベテランの間のコミュニケーションが進むなど、具体的な効果が出てきている。若い人はITリテラシーも高く、自動化が進められるようになるので、一つずつ地道にやっていきたい。設計分野についてもベテランのノウハウを分かりやすい形で、現場で作りやすい設計として残していく。ものづくりの会社と

して世の中をリードできるように、具体的に形として示したいと思っている。

以 上