

[イベント名] 2024 事業計画推進状況説明会
[開催日] 2026 年 5 月 27 日
[回答者] 取締役社長 CEO 伊藤 栄作(以下、伊藤)
取締役執行役員 CFO 西尾 浩(以下、西尾)

【質問者①】

Q: 目標値を超過達成し、キャッシュ・インの増加により投資余力が拡大している。ガスタービンや防衛が想定以上に加速している印象を受けるが、生産能力拡大などの成長投資を前倒しで実施する考えはあるか。あるいは、次期中計を待つべきか。特にガスタービンの生産能力増強の見通しを伺いたい。また、受注残の遂行に必要な分を差し引いても、株主還元やROEをさらに高める余力があったのではないかと感じている。還元策を据え置いた背景と今後の還元に対する考え方を、改めて伺いたい。

伊藤: 単純に設備を増設するのではなく、まずは縦と横の「全体最適」を進めながら、スリムな体制で生産能力を増強することに注力している。その結果、2028年度の出荷台数を現状比の3割以上増強する目途を付け、そこからさらに5割以上、つまり2024年度比で約2倍とする増強も視野に入れており、進め方の正しさに手応えを感じている。

J形ガスタービンの累計受注台数は順調に増加している。当社ガスタービンの納入先は電力会社が多く、ベースロード電源として運転されるケースが大半のため、アフターサービス用途の高温部品需要については、非常に確度の高い見通しを立てることができる。このため、リードタイム短縮を徹底した上で、それでもなお設備能力の増強が必要なもの、例えば精密鑄造に関しては、すでに設備投資に着手している。今後、顧客ニーズを見極めた上で、追加での大型の成長投資に踏み切る可能性も十分にある。その場合には、多額のキャッシュが必要となるため、受注残の遂行に充てる前受金を除いたキャッシュの用途については、優先順位を慎重に検討していく。

株主還元も確実に実行方針であり、現中計で設定した「DOE4%以上」を維持していく。その上で、残りの資金は長期的な成長投資に充てていきたい。

【質問者②】

Q: 資料に記載されている「生産能力3割増強」の達成時期は2028年度までを指しているのか。また、さらに5割増強するという話は、さらなる受注拡大を見込んでいるのか。改めて、ガスタービンの受注環境について伺いたい。

伊藤: 2025年は、発電用ガスタービンの受注が世界全体で96GWに達し、当社も非常に多くの注文をいただいた。今後5年間も平均して70GW程度と、5年ほど前の約2倍の需要が見込まれている。このため、今年度および来年度も、引き続き非常に強い引き合いと受注が期待される。したがって、資料に示している累計受注台数の伸びは、今後数年間にわたり続くと想定している。

Q: 受注金額も更に増えるのか。

伊藤: 受注時採算も年ごとに改善しており、この傾向は暫く続くだろう。したがって、金額も増えていくものと見ている。

【質問者③】

Q: 2026年度の事業利益率見通しは既に10%に達しているが、現在進めている「全体最適」や今後の取り組みを含めて、さらにどれほどの伸び代があるのか。また、利益率改善の背景には、三菱ロジスネクストの売却という事業ポートフォリオ整理が寄与していると考えられる。今後、より採算性の高い事業へフォーカスしていくことで、採算性をどこまで引き上げられるか、手応えや考えを伺いたい。

伊藤: 全体最適による利益率の伸び代については、非常に把握が難しく、最終的には各事業の製品・サービスの売上利益率が徐々に向上する形で現れる。資料14ページ左下のグラフに示すとおり、事業利益率は2024年度の7.6%から2025年度には8.7%に上昇し、2026年度は10%を見込んでいるが、その大部分は全体最適の効果によるものと考えている。市場環境の好転による販売価格の上昇という要因もあるが、固定費を抑制しつつリードタイム短縮により売上を伸ばしたことが、増益にかなり寄与している。社内では、全体最適によって、この1年間で1,000億円規模の利益創出を目指すという目標を掲げている。取り組みの中には成果が出るまでに時間のかかる改善項目もあり、長いものでは5年ほどかけて徐々に効果が出るものもあるが、非常に大きな改善効果が期待できる。

Q: 3年間で1,000億円の効果が見込めるのか。それとも2026年度の1年間で見込めるのか。

伊藤: 社内では1年間で1,000億円を目標としている。これが各事業の予想およびそれらを集約した2026年度の5,400億円の事業利益見通しの内数として入っている。

【質問者④】

Q: 資料24ページに記載されている2025年度のサービス売上の規模はいくらか。

伊藤: 事業競争力強化のサービス売上は、約7,000億円になる。

西尾: 全社サービス売上であれば、約2兆2,000億円になる。

Q: 最先端のJ形ガスタービンの出荷に伴いインストールベースが拡大すれば、今後数十年間にわたり右肩上がりの傾向が続くだろう。ガスタービン事業は平均よりも収益性が高く、アフターサービスの比率が約5割を占めて安定的に推移しているが、海外競合他社がサービスの収益性向上に言及する一方で、MHIはLTSAの収益性は上がりにくいという。これはなぜか。また、事業の構造的には、収益性はさらに向上するはずで、現在の事業利益率10%という水準から、今後3年、6年、10年といった中長期的なスパンでさらなる向上が可能と考えるが、見解を伺いたい。

伊藤: 収益性の向上の余地は大きいと考えている。まず、ガスタービン事業のアフターサービスの比率は現在約5割である。新設案件の受注規模が従来どおりであれば、アフターサービスの比率は55%以上であったと推測されるが、直近で非常に多くの新設案件の注文をいただいたため、アフターサービスの売上は増加したものの、比率は上がらなかった。なお、当社のLTSAの収益性は決して低くない。具体的な数字は控えるが、アフターサービスは従来から非常に高い収益性を維持している。

Q: コストも増えているが、もう少しLTSAで収益力を向上できるのではないか。

伊藤: 向上の余地はあり、生産性向上も含めて、徐々に効果を出していけるだろう。

西尾: 新設の受注時採算が毎年着実に良くなっていることに比べてアフターサービスの収益性の伸び

が低くだけであって、LTSAの受注時採算も良くなっている。決して、LTSAの収益性が向上していないわけではない。

【質問者⑤】

Q: スループット改善による1,000億円規模の利益創出が前年度から今年度の増益の大部分を占めているような印象を受ける。それ以外の要素はどのように見積もられているのか。計画は控えめで、実際に改善を実現した際には利益の上振れが期待できるのか。併せて、この1,000億円という目標は今年度限りのものか、それともこれから毎年同等のペースで利益創出を進めていける手応えがあるのか。

伊藤: 全体最適による利益創出効果は、各製品およびサービスの売上の内数として反映されるが、事業ごとに効果の大きさが異なるため、一概に明言しにくい。例えば間接費が少しずつ削減されているなど、個別に把握できる要素をモニタリングしていると、実際に目に見える効果として現れてきていることが分かる。それが、今回のような大きな利益の伸びに繋がっていると考えている。

【質問者⑥】

Q: 今年度に1,000億円の事業利益を創出する目標を掲げているとのことだが、全体最適と領域拡大が非常に機能している印象を受けた。上手く機能した要因はどこにあると考えているか。組織の在り方の見直しや、ファクトリーイノベーションセンターの設立など、これまでの様々な改革の成果が繋がっていると思うが、その背景について解説を伺いたい。

伊藤: 何年も前から地道に取り組んできたことが徐々に効果を発揮していることが最大の要因である。また、各事業で市場の先読みを行い、受注の伸長が見込める事業にはリソースを集中投入するとともに、リスクを早期にマネジメントすることに注力しており、これらの施策が機能していると考えている。さらに重要な要素として、マネジメントとして方針は示すものの、トップダウンでの調整を意識的に控えている点が挙げられる。具体的な案件は工場の現場、例えば高砂製作所の各作業長やグループなどから自発的に提案されており、その結果として1,000件以上のアクションアイテムが出てきている。最初の号令は私が発信したが、その後はボトムアップで次々と提案が出ている状況である。事業部レベルでの大規模なアクションアイテムも現在約300件あり、ここ2ヶ月間で倍増している。一度効果が出ると、「これも改善できそうだ」といった提案が次々と湧き上がっており、現在は多くの改善項目が自発的に提案されるフェーズへと移行している。

Q: 現場の力を活かしているということだと思うが、なぜそれが上手く回っているのか。

伊藤: 現場のひとりひとりが製品や社会貢献に対して強いモチベーションを持って働いている。普段は目の前の作業に集中し、期限を守り品質を維持することに注力しているが、時折こうした号令をかけると、上流や下流のプロセスと連携して大きな改善ができるアイデアも出てくる。そうした活動を楽しみながら進めている雰囲気が現場に出てきていると感じている。

【質問者⑦】

Q: ファクトリーイノベーションセンターの人員は具体的にどのような業務を行っているのか。この組織は独立して活動しているのか、事業部ごとに担当者があるのか。あるいは一定期間で担当事業が変わる形で知見を共有しているのか。

伊藤： 現在、ファクトリーイノベーションセンターには約200名弱のメンバーがおり、その多くが特定分野のスペシャリストである。製造技術を担当していた研究所の出身者や事業部の工場から移籍した者など、様々な専門家が集まっている。「AIエージェント」では社内にAIの専門家があり、当社は製造業の中でも生産計画や生産スケジューリングの技術水準が非常に高い。これはオペレーションズリサーチの分野に属し、100万点もの部品をジョブショップ型で注文に応じて日々変化する状況で製品ラインに流すため、人間の手だけでは計画立案が困難である。そこでAIを活用し、短時間で最適化して工場（生産）の流れを制御している。共通のスケジューラーを作成し、多様な事業分野に応用している。「製造の自動化」ではフィジカルAIを活用している。工場現場には熟練の溶接工などが多数在籍しているが、ファクトリーイノベーションセンターのメンバーはそれを客観的に数値シミュレーションや画像処理、センシング技術などを駆使して自動化を推進している。例えば30年以上の経験を持つスペシャリストの技能を形式知化し文書化する専門家もいる。これによりベテランの仕事を若手が効率的に習得できるよう支援しており、そのためのコミュニケーションを促進する専門家も配置している。さらに、3Dプリンターやアディティブマニュファクチャリングの専門家もおり、従来の製造方法に比べて工数を大幅に削減できる提案を設計部門と連携して行っている。これにより設計自体が革新され、従来できなかった機能を持たせることが可能となり、製品競争力の強化につながっている。こうした活動は非常に評価され、多くの事業部門から引き合いが絶えない状況である。

Q： ファクトリーイノベーションセンターの人材は各事業部門から要請があり、全体最適の推進に参画しているイメージでよいか。

伊藤： 然り。

【質問者⑧】

Q： カウンタードローンとはどういったもので、今後どのような形で実用化される見通しか。

伊藤： 最近のロシア・ウクライナ紛争や中東情勢を見ると、ドローンが多用されている。カウンタードローンとは、ドローンが飛来した際、その軌道を予測し、衝突させて撃退するもので、非常に高度なセンシング技術、瞬時の解析処理、制御技術を要する。当社では、こうした技術を一から開発し、3か月程度で製品化できる体制を持っている。これは他製品で培った共通基盤技術が多数活用されているためである。さらにオープンイノベーションによりスタートアップ企業と連携して開発を進めている。理想的には紛争が起きないことが望ましいが、現実にはそうした場面が存在するため、防衛の観点から活用を検討する必要がある。防衛省もその計画を策定していると思われるが、我々はメーカーとして最新技術で何が可能か提案していく立場である。なお、本件は社内の費用で全く独自に開発したものである。

Q： 非常に膨大かつ強靱な共通基盤があると思うが、それを整理して新たな事業としてイノベーションを生み出すのは難しいと思う。一方で、可能性も極めて大きいと考えるが、具体的にどのように整理し事業化へと結びつけているか。カウンタードローン以外の事例や手法について教えてほしい。

伊藤： 当社の共通基盤は、他社には類を見ない規模の機能と組織を有していると認識している。これは長年の歴史の中で総合研究所が事業部と連携し、製品開発や必要な技術・研究開発を行い、数十年の歳月をかけて成長・進化してきた基盤である。共通基盤の技術分野は大きく「設計技術」と「製造技術」に分かれるが、これらを細分化すると約700の技術分野が存在する。既に当社にある

技術で、新製品開発の際には8割から9割、多い場合は95%程度をカバーできる。不足する部分は、グローバルなCenter of Excellenceである大学やスタートアップと連携し補完している。これが資料にある「+オープンイノベーション」の取り組みであり、何十年も継続してきた活動である。既存技術とオープンイノベーションの組み合わせにより、ほぼあらゆる製品が開発可能な状況にある。製品数が多いため、外部から「総花的であるため減らすべき」との指摘を受けることもある。しかし、市場変化が激しい局面では強みになると考えている。なぜなら、この技術ピースを組み合わせるだけで、カウンタードローンのように迅速な開発が可能となるからであり、当社にとって事業機会の増大につながっていると認識している。なお、他にも多数の事例が存在するが、技術戦略や製品戦略に関わるため、本日はカウンタードローンの事例にとどめたい。

【質問者⑨】

Q: サプライチェーンの寸断リスクが増大しているとのことだが、ナフサ不足や中国のレアアース輸出規制に関して、MHIの事業でどのような影響が出ているか、また代替調達などの対応策について伺いたい。

伊藤: レアアースに関しては、各事業分野の製品で使用している素材や元素を調査・整理した結果、幸いにも大きな影響はないと見込んでいる。ただし、製品やプラントに使われるモーター関係では、当社自身は製造していないものの、当社と連携するサプライヤーやパートナーにおいては、調達や製造に苦慮しているケースが多いと聞いている。中東情勢に伴うナフサ関連の影響については、具体的には当社工場で使用する潤滑油、切削油、有機溶剤、塗料などで、従来は1~2ヶ月前に必要な量を確保できていたが、徐々に調達期間が短くなっているのが実態である。一方、生産元に確認すると生産量自体は従来よりも増加しているとのこと、政府が指摘するようにどこかでボトルネックが生じているか、大量消費する分野での購入量が増えている影響があると考えている。現在は幸いにも、国内工場は大きな影響を受けることなく稼働している。ただし海外工場においては、例えばタイの冷熱工場では大量に使用するプラスチックの素材納入が直前になるなどといった状況が見られている。

【質問者⑩】

Q: 今後、人材の採用数を増やしていくとのことだが、人手不足や理系・技術系人材の母数が限られる中、従来は理系人材の採用を行っていなかった企業も採用を始めており、獲得競争が激化していると思う。こうした採用環境に関して、現在どのような課題認識を持っているか。また、今後キャリア採用を含めて強化していきたい人材の領域や属性があれば教えてほしい。

伊藤: 技術系人材に関しては、当社が必要とする専門分野において、大学、高専、工業高校の学生数が特に減少している印象がある。人材を獲得するためには、学生から見て魅力的な会社となることが第一に必要である。例えばガスタービンでは次世代のAdvanced GTCC Systemの開発を進めている。原子力分野では革新軽水炉SRZ-1200の設計を具体的に進めているほか、その先にある高速炉の開発においても主幹会社として機能している。こうした最先端の活動を地道に外部に発信し、社会貢献の姿勢をより強く示していくことが重要と考えており、既に一部の分野では取り組みを開始している。特に若手社員は社会貢献への意識が強いため、そのモチベーションを維持できる職場環境や仕事の進め方を整えることが大切である。教育内容の充実も図り、社員が日々成長を実感できるようにするとともに、作業環境の改善も含め、可能な限りの施策を講じていく。

【質問者⑪】

Q: 社内で2026年度に1,000億円の利益創出目標があるとのことだが、事業ごとにその効果の大小があるというような説明であった。この利益の創出余地の大きい事業と小さい事業、また早期に効果の出やすい事業と時間を要する事業について、可能な範囲で教えてほしい。

伊藤: 例えば縦の全体最適に関しては、量産に近い形態で生産を行う事業は早期に効果が出やすい。ガスタービンはその典型例であり、標準設計のJ形ガスタービンを繰り返し製造している。生産の順序を調整し、同一の型を5台から10台連続して製造することで、段取り替えに要する時間や費用を削減できるため、このような製品は非常に効果が出やすい。また、LTSAに関わる高温部品も量産品として製造している。これらはリードタイム短縮に向けた製造方法の工夫をある程度行った後で、設備投資を実行して自動化を図ることで、さらに一気に効果を出すことができる。そのため、必要な投資は実行することになる。さらに、製造プロセスでは外注プロセスが多く存在するが、これらをうまく横通しをすることで、生産量もかなりのボリュームに拡大できる。各事業が個別に発注していた内容も纏めるとその規模も大きくなる。例えば、ある一つの事業において30億円規模の外注を行っている場合、同様の外注を行っている複数の事業を全て合算すると600億円から700億円の規模になる。これらを一括して内作してはどうかといった検討を、先述のファクトリーイノベーションセンターにおいて進めている。既に既存の製造設備があって、格段に効果が出そうな案件を1つずつ選定し、着手している段階である。

【質問者⑫】

Q: 人材不足が叫ばれる中、なぜ伸長事業で毎年これほどの規模の増員ができているのかを伺いたい。併せて、特に高い品質の担保が求められる防衛や原子力分野において、人材の戦力化の他に、検査工数の増加など、品質面での問題発生を未然に防ぐための具体的な対策が講じられているのか伺いたい。

伊藤: これほどの規模の人材を採用できている要因としては、新卒の学生やキャリア採用の対象者に対して、当社の製品が社会にどのように貢献しているか地道に説明を重ねていることが最も大きいと考えている。また、人材の戦力化に関しては、防衛ではキャリア人材を対象とした技能塾を開設し、一般製品とは異なる高度な要求品質について、具体的な事例を示しながらマンツーマンで教育しながら技能習得を進めることに尽きる。原子力では、品質マネジメントの仕組みや開発プロセスを長年にわたって蓄積し、すでに体系化しているため、その基盤を踏襲しつつ、並行してITツールを活用した業務の効率化を進めている。ただし、習得に時間を要する領域も存在するため、作業内容ごとにチームを編成し、必ずベテランと若手が共同で業務にあたる体制をとるとともに、作業後に技能や技術の評価しながら、技能習得を行っている。マンツーマンの指導とIT・AIの活用という両輪で取り組んだ結果、従来に比べてかなり短期間で技量レベルが向上していることを確認している。

【質問者⑬】

Q: 量産型ドローンのプロトタイプを3カ月で開発したとのことだが、MHIはものづくりには非常に強みがあるため、既存のノウハウでできるのだろうと推察する。一方、ソフトウェアや制御に関してはどの程度の技術ノウハウを有しているのか。米国Anduril社のように、ソフトウェア企業が主導してドローンを開発する事例も見られ、制御技術の重要性は非常に高いと考える。海外の既存プラッ

フォーム企業と比較した際のMHIの技術力や、今後強化すべき領域など、ハードウェア以外の側面について伺いたい。

伊藤： 当社製品は目に見えるハードウェアの形態が多いため、その点で評価していただけることは非常にありがたい。しかし、実際には複雑な製品を過酷な環境下で緻密に制御する技術こそが当社の隠れたコアコンピタンスであり、非常に高い水準の制御技術を持っている。大型製品特有の制約下における正確な稼働制御や、音速の数倍に達する高速移動体の精密制御、さらにはドローン分野における群制御など、社内にはもともと極めて高度な技術の蓄積がある。AIの分野に関しても、制御に用いるアルゴリズムを、社内の専門家が独自に開発しており、非常に高いレベルに達している。これらは単独で進めるだけでなく、オープンイノベーションを通じて、当該分野のトップレベルにあるスタートアップ企業や大学の研究室と連携し、研究途上にある最先端のアルゴリズムをいち早く導入して実用化するという取り組みも行っている。Anduril社のシステムに対応するものとして、当社は「CoasTitan®」という防衛向けの統合制御システムを持っている。これは、当社が従来から培ってきた陸海空の有人機に関する知見と、今後本格化する無人機の制御、センシング、コントロール、通信技術を融合し、多様なミッションに対して最適化して運用するシステムである。今後もこういった複雑な機体を3カ月で開発するスピード感で、開発を加速させていく。当然、当社単独では対応できない領域も存在するため、国内外の様々なスタートアップ企業とも連携しながら、開発を推進していく。

【質問者⑭】

Q： 防衛の工場ではリードタイムを3分の1に短縮するということだが、これは現在進めているということか。それとも既に3分の1に短縮したのか。

伊藤： 名古屋の工場は既に竣工しており、稼働も近々始まる。実際に従来の作り方に対して、事前に準備した効果が出て、従来、例えば1年前にかかっていた時間よりも3分の1でできるようになっている。

Q： 新工場ということなので、これは従来他の工場で作っていた工程に比べて短い時間で作れるということか。

伊藤： これは同じ工場の中の違う場所で作っていたものである。

Q： こうした取り組みを他の防衛事業でも進めていくということか。

伊藤： 然り。

Q： 以前、リードタイムを全社で半減するという目標を掲げていたが、現在の進捗は想定以上に早まっているのか。

伊藤： この事例は、新しく工場を建設するケースであり、制約を受けずにシミュレーション上で最適化を重ねた結果、大幅な短縮を達成できた。一方で、多くの場合は既存の設備を稼働させ、生産を継続しながらリードタイムの短縮を図る必要があるため、少し難易度が高い。半減を達成できるケースもあれば、どうしても1割程度の短縮にとどまるケースある。ただし、思い切って工程を半分にすれば、半分の時間に短縮できる。このような小さな改善活動は随時実行しており、これらの組み合わせにより目標達成を目指している。

Q: リードタイム半減の目標は、全社的に見たときに平均して約半分に短縮されるイメージで捉えてよいか。

伊藤: 全社平均で半分への短縮を目指している。しかし、現状としては取り組みが進展している領域がある一方で、難易度が高く難航しているものもある。社員全員が一丸となって取り組んでいけば、もっと大きな効果が出ると思っている。

以 上