

企業名： 三菱化工機

レポート名：「三菱化工機統合報告書 2025」

1. この会社が目指す姿が理解できるか（将来）

理解できる。

統合報告書によると、三菱化工機グループは「持続可能な発展に両戦士、快適な社会を実現(MORE Sustainable, KEEP Innovating for a KINDHEARTED Society)」をビジョン・ステートメントとして掲げており、これが中長期戦略の起点となっている。

具体的には、2050 年に向けて設定した 5 つの社会課題（CO₂・気候変動、資源循環、水・食料、自然災害、労働力不足）を解決するため、4 つの戦略的事業領域（持続可能な循環型社会推進事業、水素を核としたクリーンエネルギー事業、デジタルを活用した省力・省エネ事業、水・食・自然災害等の課題解決に向けた次世代技術開発事業）を設定し、これを新たな独立セグメント「GX 事業」として確立していくことが示されている。また、中間ベンチマークとして、創立 100 周年にあたる 2035 年売上高 1,000 億円（現状の 2 倍）を目指し、売上高の 5～6 割を新規事業領域が占める構造への転換を掲げている。さらに新中期経営計画（2025～2027 年度）においては、売上高 900 億円・営業利益率 9%以上・ROE12%以上・PBR1 倍以上という具体的な数値目標も明示されており、ビジョンと数値が接続されている点は評価できる。加えて、このビジョンが社長一人の発案ではなく、2021 年の策定にあたって全従業員を対象にアンケートを実施したボトムアップの産物であることも社長メッセージで明記されており、組織全体での納得感が高いことがうかがえる。以上より、将来像は中長期的な視点から十分に示されていると考える。

2. この会社の競争優位性が理解できるか（現在）

理解しにくい。

全体的に三菱化工機の強みを理解することはできるものの、他社との比較が行われていないためにその強みが競争優位性に繋がっているかは疑問に感じた。統合報告書には主に以下の 3 点の強みが示されていた。

（1）コア技術の独自性

「固体・液体・気体の分離」を 90 年かけて育てたコア技術として明記しており、分離・ろ過技術、自社保有プロセス、EPC ノウハウ、O&M ノウハウ、船用機器搭載技術という 6 つのケイパビリティに整理されている。これらを組み合わせて機器納入だけではなく、EPC から O&M まで一気通貫のソリューションを提供できる点は差別化要因として記載されているものの、優位性の相対的な強さは判断できなかった。

（2）油清浄機のシェア

統合報告書の pp.43~44 には「12 万台を超える販売実績に裏付けられた油清浄機のブランド力とトップシェア（国内：約 90%、世界：約 40%）、および世界中に張り巡らされた万全なアフターサービス体制」と具体的な数値で明記されている。これは競争優位性として非常にわかりやすい。一方、売上構成比や利益への貢献度との対応関係は記載がなく、この強みがどれだけの利益を生み出しているのかまでは読み取ることができなかった。

（３） 水素製造装置の実績

pp.41~42 には「60 年以上の歴史と、200 件に迫る水素製造設備の納入実績と蓄えられた技術ノウハウ」、「創業当時から続くガス・エネルギー分野における豊富な顧客数」が強みとして示されている。水素分野がGX事業の Quick-Win 分野と位置付けられていることも記載されており、既存実績と将来戦略の接続は理解できる。ただしここでも競合他社との比較がなく、優位性の相対的な強さは判断できなかった。

以上より、競争優位性は示されているものの、各強みが売上や利益にどう結びついているか、また他者と比べてどの程度の優位性なのかという 2 点において具体性が不十分であると考ええる。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか（変化）

理解しにくい。

持続性を裏付ける取り組みとして、GX事業を中心とする成長投資や川崎製作所の再編への投資を実行している点から、新たなモノづくり戦略を推進するための戦略的な事業投資が行われていることが理解できる。研究開発費も 510 百万円と増加傾向にあり、技術資本への投資姿勢は伝わってくる。また、各事業のSWOT分析でリスクが明記されており、自社のリスクを認識しているという点では信頼性が高い。

一方で、2 点の疑問点が残った。1 つ目は、GX 事業の事業化スピードについてである。前中期経営計画の振り返りには「想定より製品化や事業化が進捗しなかった」と率直に記載されており、前回の中期経営計画でも課題であった新規事業化を今回も主要目標として掲げている。同じ課題が繰り返される構造的な理由や、今回はなぜ達成できるのかという説明が不十分で、GX 事業 230 億円という目標の実現可能性に疑問が残る。

2 つ目は人的リソースの上限である。従業員数は連結 1017 人、単体 665 人という小規模な組織で、売上高 592 億円から 900 億円への急拡大を目指している。各事業のSWOT分析でも「人的リソースや生産能力による製造能力の上限」が弱みとして自己認識されているにも関わらず、これをどのように解消するかという具体的な施策の記述は断片的にとどまっており、競争優位性を維持、拡大していける人的基盤があるのかは判断しにくかった。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

達成できると考える。

規模は小さいながらも、多様な技術、産業に関われる環境として比較的達成できるビジョンが浮かんでくると考える。キャリア形成や人材育成に関しては3点に注目した。

(1) 多様な産業領域での実務経験

LNG 関連プラント、下水処理、半導体工場、水素ステーション、化学プラント、発電所、船舶、医療品工場と、極めて幅広い産業インフラへの関与が示されている。一社でこれだけの領域をカバーしていることは気象であり、エンジニアとして複合的な視野を得られる環境といえる。

(2) 人材育成制度と風土改革

階層別教育・選択スキル教育・OJT・資格取得奨励制度の4本柱が記載されている。また2022年に導入された社内公募制度により、従業員がみずからキャリアを選択できる仕組みも整備されている。入社後4か月間の集合研修・職場実習を経て本人希望も踏まえた配属を決定する「配属ガチャ回避」は、エンゲージメント確保の観点で評価できる。さらに「さん付け運動」や風土改革推進委員会により、役職の壁を越えて意見を出せる文化が醸成されつつあることは、若手が成長するうえでのプラス要因といえる。

(3) ライフイベントと両立できる制度の実態運用

女性社外取締役×女性従業員座談会では、育児・介護とキャリアの両立に関しても複数の証言が記載されている。経理部財務課の上遠野さんは「育児休暇を2度取得し、スマートフォンもリモート勤務体制もない時代に社内報や同僚との連絡でつながりを保ち、復職後スムーズに職場に戻れた」、「フレックスタイム制度を活用し、子どもの送り出し後に出社することで家庭と仕事を両立している」と述べている。また、人事課長の糸井さんは「30代の大半を介護に費やしたが、フレックス制度や有給休暇など柔軟な働き方の提案に支えられた」と振り返っている。これらから、制度が単に存在するだけでなく、現場で実際に使われているという実態証拠は、長期的なキャリア形成の見通しを立てるうえで信頼性の高い情報といえる。私自身、女性として長期的なキャリア形成を考えるうえで非常に有用な情報を得ることができた。

ただし留意点として、従業員数が単体665人と小規模なため、ポジション数や異動の選択肢は大企業と比べて限られると考えられる。また女性従業員比率が低いため、ロールモデルの絶対数が少ない点は、特に女性がキャリアの長期増を描くうえでの課題として残ると考える。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

優れていた点①：前中期経営計画の自己評価の率直さ

項目ごとに成果と課題を整理し、達成状況を天気マークで表しており、「想定より製品化・

事業化が進捗しなかった」という不都合な事実も明記している。成果だけを強調する報告書が多い中で、課題を率直に認める姿勢はステークホルダーへの誠実さとして高く評価できる。次の中長期経営計画でなぜ達成できると考えるのかという問いへの答えも座談会パートで補足されており、前中計の振り返りと新中計の接続が読み手に伝わりやすい構成となっている。

優れていた点②：各事業の SWOT 分析の掲載

各事業それぞれについて、強み、弱み、機会、脅威を個別に整理した SWOT 分析が掲載されている。自社の弱みや脅威を事業ごとに明示している点は、リスク認識の透明性として評価でき、読み手が各事業の将来性について自ら判断する材料を提供している。

優れていた点③：座談会コンテンツによる定性情報の充実

女性社外取締役×女性従業員の座談会と、事業担当取締役×社外取締役の座談会がそれぞれ複数ページにわたって掲載されている。財務数値や戦略文書では伝わりにくい制度が実際に使われているか、新規事業開発の社内議論の実態はどうか、といった質感のある情報が得られる。特に社外取締役が率直に課題を指摘している点は、ガバナンスの実効性を示すコンテンツとして評価できる。

改善余地①：競合他社との比較の欠如

各事業の SWOT 分析では「強みがある」という自己評価にとどまっており、水素製造・バイオガスといった GX 分野で誰と競合しているのかが一切記載されていない。具体的に評価できるものもたしかにあるが、GX 事業については定量的な比較軸が示されておらず、成長領域の競争力の客観的な評価ができない。競合他社との相対比較や顧客満足度調査の結果をより積極的に開示することで、外部からの理解が深まると考える。

改善余地②：営業キャッシュフロー悪化の説明不足

2024 年度の営業キャッシュフローはマイナス 33 億円と前年度プラス 14 億円から大幅に悪化しているが、財務担当者による説明は、「売上債権の増加と仕入債務の減少が原因」と簡潔に触れる程度にとどまっている。新中計では 3 年間で営業 CF 累計 260 億円の確保を見込むとされているが、直近で大幅に悪化した原因とその解消見通しについての手稲名説明がなく、この乖離に読み手は疑問を持つと考えられる。キャッシュフロー改善の具体的な施策を数値とともに示すことが改善余地として挙げられる。