

三菱化工機グループ
統合報告書

2023



本 社 神奈川県川崎市川崎区大川町2番1号
本社事務所 神奈川県川崎市幸区堀川町580番地
ソリッドスクエア東館

TEL 044-333-5377 (企画部)

URL <https://www.kakoki.co.jp>



三菱化工機の企業理念

三菱化工機グループは、『モノづくりに根ざした確かな技術と徹底した品質管理に基づく高品質な製品・設備を提供し社会の発展に貢献する』ことを企業理念とし、新しい時代のニーズに応えるとともに、新しい事業分野への積極的なチャレンジを行い、お客様のあらゆる要望に対応する製品・技術・サービスを提供してまいります。

編集方針

当社グループは2023年に初となる統合報告書を発行しました。「統合報告書2023」は、株主や投資家、お取引先、地域社会、従業員などのあらゆるステークホルダーの皆様に、当社グループの経営方針、事業戦略、財務情報に加え、持続可能な社会の実現に向けた様々な活動を分かりやすくお伝えし、企業価値や成長性をご理解いただくためのコミュニケーションツールとして位置付けています。

当社グループはステークホルダーの皆様に、当社グループについての理解を深めていただけるよう、今後も統合報告書について一層の充実に努めていきます。

報告対象期間

- 対象期間:2022年4月1日～2023年3月31日(一部、対象期間外の情報を含みます)
- 対象範囲:三菱化工機株式会社及びグループ会社

参考にしたガイドライン

- 国際統合報告評議会(IIRC)国際統合報告フレームワーク
- 価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス



ディスクレーマー

本統合報告書に掲載されている現在の計画、予測、戦略などには作成時点で入手可能な情報に基づき当社が判断した将来見通しが含まれています。実際の業績などは、様々な要素により、見通しと大きく異なる結果となることがあります。

I 三菱化工機グループの価値創造

トップメッセージ	02
価値創造プロセス	08
価値創造の歩み	10
強み・ケイパビリティ	12

II 経営ビジョンの実現に向けて

三菱化工機グループ2050経営ビジョン	14
中期経営計画の概要	16
中期経営計画の進捗	18
財務担当役員メッセージ	20
マテリアリティ	22

III 価値創造力強化と支える基盤

三菱化工機グループの事業戦略	24
研究開発・技術開発・生産に関する戦略	30
DXへの取り組み	32
品質保全への取り組み	34
人材戦略	36
従業員座談会	38
気候変動への対応	44
コーポレートガバナンス	48
役員一覧・社外取締役メッセージ	52
CSR基本方針・社会貢献活動	54

IV コーポレートデータ

財務・非財務情報	56
会社情報	60



取締役社長

田中 利一

「成長と脱皮」によって 変革に向けた素地を作る

2021年6月より取締役社長を務めております田中利一です。
当社の歴史は、欧米に頼っていた化学工業用機械の国産化需要の増加を背景に、1935年に化学機械専門メーカーとして創立したことからスタートしました。以降、日本の化学工業の発展と深く関わりを持ちながら水質汚濁や大気汚染の防止といった環境分野をはじめ船用・産業機械分野、さらには化学・都市ガス・半導体といった幅広い領域で装置・設備のEPC業務を一貫して請け負うことで多くの実績を残してきました。
ただ、世界を俯瞰するとウクライナ問題をはじめとする地政学リスクの高まりに加え、脱炭素に向けた潮流が不可逆なものとなるなど当社を取り巻く環境は大きな変化の渦中にあります。この変化を機会に転じていくために当社に求められているのは、培ってきたケイパビリティを昇華させ改革を進めていくことです。つまり、長く培ってきたDNAは不変のものとして保持する一方で、改革を阻む課題は根本から変えていくことが重要です。
創業100周年を迎える2035年を念頭に、経営トップとして当社の「成長と脱皮」に誠心誠意コミットしていきます。

抜本的な組織風土改革の 必要性

「人にやさしく、仕事に厳しく」へ

和気あいあい ―これは40年近く三菱化工機で人生を過ごしてきた私を感じる、近年の当社を象徴するに最もふさわしい言葉です。和気あいあいという仲間内で和やかな雰囲気になり満ち足りている光景を思い浮かべることもできますが、当社においてはぬるま湯に浸かっているような心地よさが蔓延してしまっていたといえます。
このような風土に陥ってしまったことから目先のプロジェクトの工程管理やコスト管理などが甘くなり、目標達成に対する厳しさが時として欠如してしまい断続的に赤字を出してしまう時期もありました。収益面の改善については、高木前社長とともにプロジェクト管理の徹底に向けた施策を粘り強く推進したことで、常に黒字化できる体質へ強化を図ることができました。
また、当社の主力事業の変遷を数十年スパンで見ると、そこには変化がほとんどなかったのです。既存の事業を淡々と継続してきた結果、時代の潮流に沿った事業基盤の構築と拡大が思ったほど進まず、幸い急激な悪化もなく現状延長線上にとどまってきました。

失われた成長を取り戻すための変革へ

事業基盤の強化が進まなかった原因には、従業員の挑戦を妨げるような制約が数多く存在していたことが挙げられます。例えばその一つが人事評価制度です。時代の変化に応じて従業員に求めるスキルや思考様式は変化します。本来であれば、従業員ごとの成長やスキルを踏まえて次のステージを目指すような目標設定が必要ですが、年功色の残る人事制度とあいまって挑戦をせずとも許容される雰囲気により、人事評価が本来目指す目的通りに機能していませんでした。そこで、2018年度に人事制度を刷新し、従業員に期待される役割・行動・成果を明らかにした制度を導入いたしました。これは、上司と部下との十分な対話により双方の目標を一致させ、新たな価値の創出に向けモチベーションを高めるためです。
また、当社では入社当初の配属先に骨を埋めるかのような慣例があり、部門をまたぐ異動がほとんど行われてきませんでした。結果としてその分野のプロフェッショナルの育成はできたものの、事業間のシナジー効果が生まれにくい状況となっていました。2022年度には社内公募制度を創設し、社員本人の意志を尊重した新たな仕組みを構築し、人材交流活性化に向けた風土作りに着手しました。
このように組織全体が向上・成長していくことを阻害していた要因を順次払拭し持続的発展への礎を積み上げているところです。

中長期的な存続への危機感

かつての断続的な赤字の計上や組織としての成長実感の乏しさといった全社的な課題は、従業員共通の認識であったことに間違いはありません。ただし、培ってきたブランドや強固な顧客基盤による下支えもあったことから、重大な課題が山積する中でも事業を継続していくことはできていました。だからこそ、厳しい状況に置かれながらも脱・現状維持に向けた機運がなかなか高まらなかったのだと認識しています。
このような状況の中、2017年ごろからCO₂の削減や再生可能エネルギーへの切り替えを念頭に置いたカーボンニュートラルという大きなトレンドが動き出しました。この変化はエネルギー消費型の重厚長大型の産業はステークホルダーから批判的な声を浴びるだけでなく、中長期的には事業機会すら失われる可能性をもたらすなど、当時はこれまでに感じたことがない危機感を覚えたことを鮮明に記憶しています。改めて考えるまでもなく、当社が長く収益を依存してきたのは化石燃料由来の事業です。このような大きなトレンドとインパクトの下、当社が主戦場としてきた化石燃料由来の市場規模は確実に縮小していくことを目の前に突き付けられ、変革を起こすのは今しかないと私は覚悟を決めたのです。

改革の鍵は成長意欲、利他の精神、人の流動化

以上のように私の社長人生は大変大きな課題を抱えて

の船出となりました。ただ苦しい中でも全社が一丸となって新たな成長への一歩を踏み出したいとの思いから、私は社長就任にあたって従業員に2つのお願いをしました。
1つめは成長のために積極果敢に挑戦をしてもらうことです。例えば資格の取得といった従業員自身でも成果を測りやすい身近な取組を着実に積み重ねてもらうことで、会社全体の成長と将来の大きな挑戦に向けた動機付けにつなげていきたいと考えています。
2つめは外向的な視点を持つことで、これまで過剰なまでに自部門に向いていた視線を少しずつ他の部門に移していったほしいということです。そのうえで、部門ごとの繁閑の差を利用して人材を融通し合ったり、ノウハウの共有といった取組を通して組織全体の収益性や効率性を向上させていくための風土を作り上げたいと考えています。
以上2点は従業員に行動の変容をお願いするものですが、経営側では制度面の改善や改革に向けた前向きな雰囲気づくりを精力的に進めていきます。特に注力しているのが公募制の導入です。例えば、新規プロジェクトの実行にあたっては、従来は該当部署の人材ばかりで構成されていましたが、専門知識はなくともモチベーション高く取り組める人も参画できるような仕組みづくりを進めています。このような施策を始めて1年ほどが経過しましたが、属人化・固定化の傾向が強かった組織に少しずつ新たな風が吹き始めていることを実感しています。
改革は始まったばかりですが、私は経営トップとして実務面の改革を力強く推進するとともに、従業員の意識を高く保つために理想像の発信を継続していきます。

ここまでは当社の課題と改革に向けた考え方や方向性についてお話ししました。以降は経営計画や事業面の進捗についてご説明いたします。

外部環境の変化に対する認識

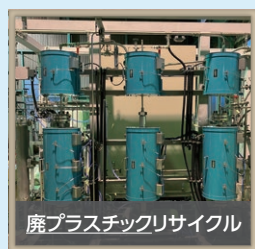
長く猛威を振るってきた新型コロナウイルスに加えて、ロシア・ウクライナ問題や中台の緊張関係といった地政学的問題が大きなリスクとして認識されていますが、幸いにも当社への直接的な影響は軽微でした。一方で、エネルギー価格の大幅な上昇や、これに伴い資材価格が押し上げられていることから、設備投資の一部には足踏みが見られるようになっていきます。カーボンニュートラルに向けた動きの加速に伴い、クリーンエネルギーやCCUSといったニーズの変動は当社の事業機会にも直結するため、これらの動向には引き続き注視してまいります。

カーボンニュートラルを念頭に置いたこれらの動きは、顧客の当社への期待にも影響を及ぼしています。当社は創業以来、「固体・液体・気体の分離」をコア技術に据えて時代のニーズに対応し、幅広い領域に価値を提供してきました。しかしながら、事業環境の変化が今以上に速く進むと、当社が従来得意としてきた製品・サービスでは十分な価値を訴求できなくなるリスクもはらんでいると認識しています。

新規事業の創出に向けた取組概要

- 持続可能な社会の実現に向けた取組と直結する戦略的事業領域への取組を推進
- 当社創立100年目にあたる2035年度には中核事業へと昇華

戦略的事業領域 = 持続可能な社会の実現に向けた取組



当社創立100年目
(2035年度)

循環型
社会推進

クリーン
エネルギー

省力
省エネ

中核事業へ昇華

経営計画の進捗

このようなリスクを機会に転じるとともに、社会課題の解決と収益性の両立を目指すために、当社では2021年11月に2050年をターゲットとする経営ビジョン「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」を策定しました。この経営ビジョンの下、特定した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」の解決を念頭に、カーボンリサイクルなど循環型社会の推進、水素製造などクリーンエネルギーの推進といった既存事業の深化による付加価値の創出とともに、培ってきた強みを組み合わせることでデジタルや次世代の技術開発といった新規分野における事業機会の獲得を目指してまいります。

そのうえで創立100周年の節目となる2035年をマイルストーンとして、売上高を現在の2倍となる1,000億円を目指し、その半分以上を新規事業領域から得ることを掲げています。12年後に2倍の売上高を実現するのは決して容易なことではありませんが、新規事業の開発を積極的に進めていくほか、業務提携や技術提携、産学連携といったアライアンス及びM&Aを活用することで成長を実現していく考えです。

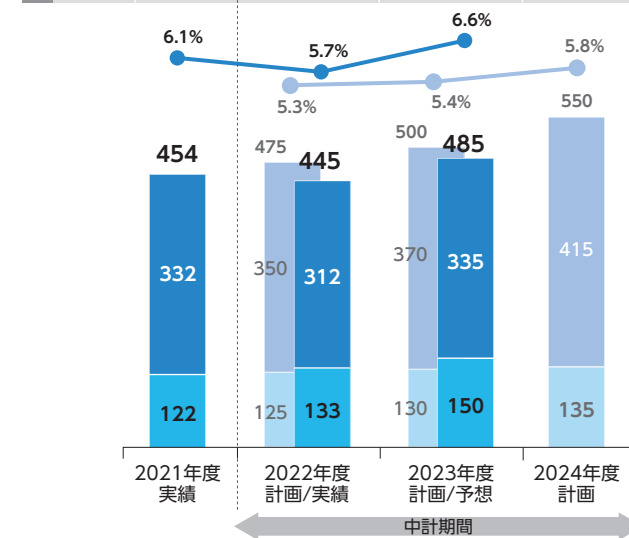
確実な一歩を踏み出した中計1年目

経営ビジョンの策定により中長期的に目指す姿を明確化できたことを踏まえ、2022年5月に公表した3か年の中期経営計画では、「新たな事業ポートフォリオの確立」と「経営基盤の確立」の2つを掲げました。

2022年度は売上高は未達となり課題を残す結果となった一方で、新規分野の取組としては廃プラスチック関連の実証事業や下水処理場におけるバイオガス有効利用の取組が進むなど、定性面では大きな進展を遂げることができました。漠然としながらも少しずつ前進しているポジティブな雰囲気は私の肌感覚にとどまらず、全社的な声としても聞こえてきています。比較的短期間で業績に寄与しそうな取り組みにも着手できたことは大きく評価できますが、これらの取組を確実に収益化していくことが何よりも重要です。だからこそ、今後は局面ごとに慎重かつ的確な判断を下すことで成功体験と自信の蓄積につなげていく考えです。

【連結】売上高・営業利益率・ROE

	実績/予想	数値計画	実績/予想	数値計画	実績/予想	数値計画
エンジニアリング	9.7%	10.6%	—	—	—	—
単体機械	6.0%以上	6.0%以上	6.0%以上	6.0%以上	7.0%以上	7.0%以上
全社営業利益率	6.1%	5.3%	5.7%	6.6%	5.8%	5.8%



企業価値向上に向けたグループ経営体制の強化

中期経営計画の方針の下、新規事業を中心に戦略的な施策を同時進行で推進していますが、その確実性を高めるための経営体制の整備も進めています。2021年には川崎市内の拠点を2か所に集約し、本社事務所を新たに開設したほか、2022年には新規事業の創出において中核的な役割を担う「技術開発・生産統括本部」、「DX推進部」を発足しました。これらは全社横断的な組織構造であり、企業価値の最大化に向けてセグメントやグループ会社の垣根を越えた取組を推進することで、1つでも多くの成功事例を生み出すことを



狙いとしています。

また、経営の監督と執行についても機能・役割分担の強化を図っています。直近では、取締役は執行の監督側に徹することで人数を減員し、経営ビジョンや中期経営計画の達成に全力を注ぐ体制としました。一方で、数値責任や事業遂行の責任はすべて執行役員に集約させることで、コミットメントの確実性をより高められるような体制の構築を進めています。

さらに、経営体制の整備と同時に役員報酬制度の改定にも着手しました。これまで当社は固定の基本報酬部分が役員報酬の大半を占めていましたが、目標達成へのインセンティブを高めていくために業績連動報酬の割合を拡大しました。

今後も経営ビジョン及び中期経営計画の実現を支えるための経営体制の強化を継続的に実施していきます。

2年目以降は具体的な成果を

中期経営計画の3か年では研究開発・人材獲得・アライアンスなどへ40億円規模の戦略投資を行い、最終年度である2024年度には新規事業における受注高を12億円まで引き上げることを目標としています。よって、これまで述べてきた通り、2022年度は改革に向けた足固め期という色合いが強く表れていますが、2年目以降は数字にも厳しい目を向けていかなければなりません。

そのためにも、新規・既存を問わずに事業の選択と集中は確実に進めていく考えです。事業の選別を進めていくうえで根幹となるのは、新規事業においては投資の実施基準を、既存事業においては評価基準を明確にすることです。選別の過程では痛みを伴うような構造改革を断行しなければならない場面も出てくると思います。だからこそ当社では定量的な判断を行うため、ROICなどの財務指標による評価の導入に踏み切りました。すでに事業ごとに目標値を定めるなど現場での運用を開始していますので、2年目以降ではより具体的な成果をお見せできると確信しています。

2050年の目指す姿に向けて

経営計画の「自分事化」

2021年11月に経営ビジョンを策定してから約2年が経過しました。先に述べたようにビジョンの実現に向けては、従来

当社が強みを発揮してきた循環型社会の推進や水素・グリーンエネルギーなどに加えて、省力・省エネルギーや次世代技術開発といった新たな領域への取組を避けて通ることはできません。変化を恐れるあまり大きな挑戦に後ろ向きだった当社が、このような野心的な目標を掲げたことに驚きをもって受け止められた方も多いと思います。

これまでの組織風土や経営方針から大きく舵を切っていくうえでは、社内の一体感を醸成すると同時に各従業員レベルにおいても方針や取り組みの理解を深め、施策を自分事化することが欠かせません。しかしながら、当社では経営ビジョンの策定に至る前から3か年の中期経営計画を継続して展開してきたものの、その内容を知らないと言っている従業員が多かったり、計画は経営層が考えることで自身には関係のないものと捉える声も少なくありませんでした。

このような背景から、経営ビジョンの策定を機に従業員一人ひとりの経営計画への参画意識を醸成することを取組の最優先事項として定め、その皮切りとして全従業員を対象にアンケートを実施しました。このアンケートが根幹となって経営ビジョンが練り上げられていきましたが、結果のとりまとめにあたっては経営層はほとんど関与せず、ビジョンが佳境を迎える時代に当社の中核を担う世代が中心となって方針を作り上げてくれました。このようにして、従業員全員の声が反映されたビジョンが完成し、当社が進むべき道が切り開かれていったのです。

自身の役割はコミュニケーションのハブになること

従業員の尽力によってしっかりとした経営ビジョンが完成しましたが、経営計画に関心が薄い従業員も少なからず存在していたことから、社内への浸透策もとても重要でした。そのために、ビジョンの理解促進に向けた対話の機会として、タウンホールミーティングを実施しました。

当初はビジョンや中期経営計画の内容に関する意見や感想を問いかける形で進めていましたが、次第に従業員から自然発生的に日々の仕事の悩みや会社に対する希望なども含めて話されるようになり、最終的には所期の目的に加え従業員同士の情報交流会のような場となったのです。横断的な組織づくりに向けた体制の整備も進んでいます。従業員ごとに部署の垣根を越えた横のつながりを醸成できたことは今後の事業展開にもポジティブな影響をもたらしてくれると思います。



タウンホールミーティング

「モノづくり」を基盤とした付加価値の創出

冒頭にお伝えした通り、当社は化学工業機械の国産化需要を背景に誕生し、様々な分野での機械・設備を製造・建設し、社会の発展を力強く後押ししてきました。このように、私たちの原点は「モノづくり」であり、このDNAは未来に受け継いでいかなければなりません。しかしながら、基盤となる考え方は保持し大切にしていくなかで、時代や環境の変化には柔軟に対応していくことが求められています。

ビジョンに続く道をたどるうえで当社が念頭に置いているのは、ステークホルダーに寄り添い、社会や顧客のニーズに沿った製品・サービスを通して有益な価値を提供し続けることです。だからこそ当社に対する社会的要請の変化に応じて、新たな技術の開発や獲得を通して、これまでにない付加価値を創出していく考えです。

足元では特に少子高齢化を背景とした省人化ニーズが一段と高まっています。このような社会課題に当社が対応できるようになれば、顧客に提供する付加価値と収益を両立することが可能となります。幅広い領域でWin×Winを実現

できるように、例えそれが競合他社であっても連携による新たなビジネス創出の可能性を模索していきます。

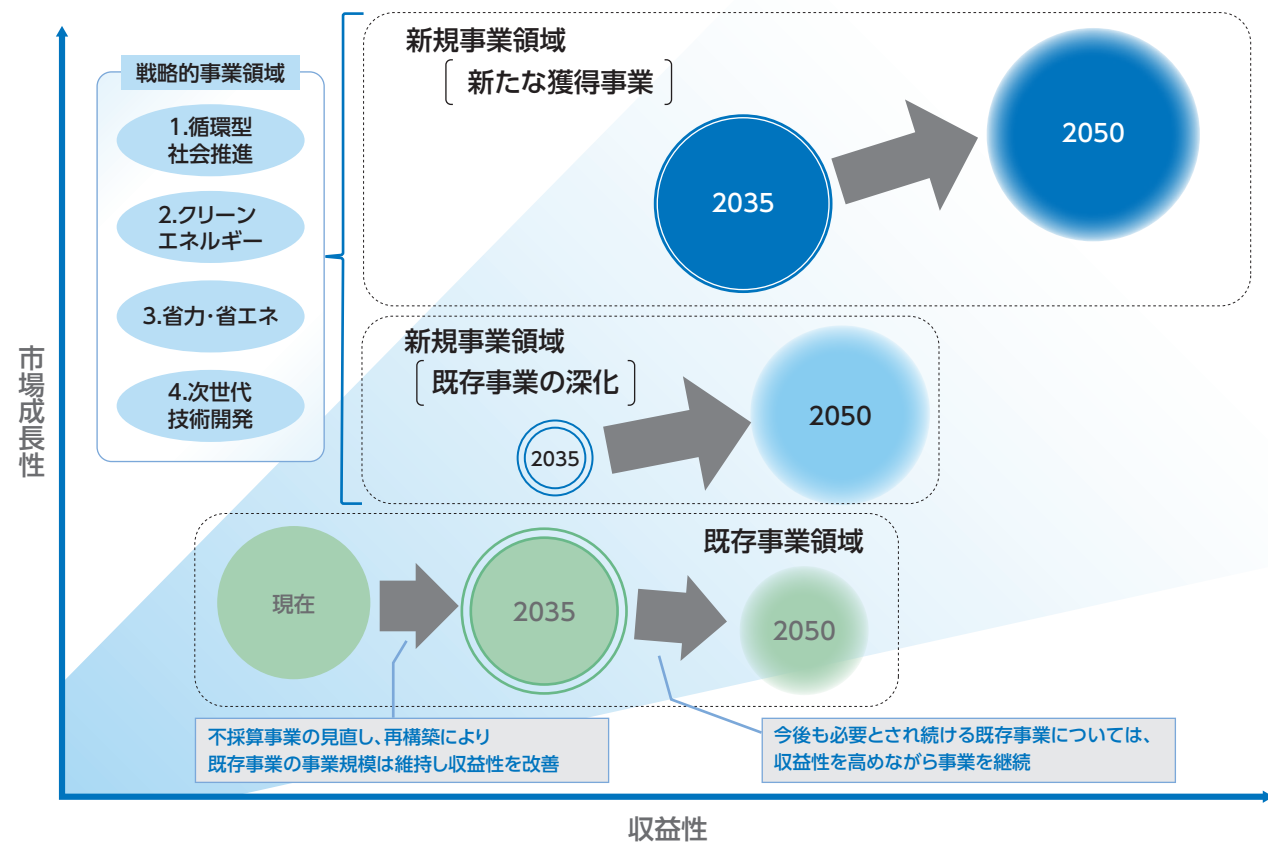
従業員が誇りを持てる会社を作る

顧客や社会にとって真に価値ある製品・サービスを提供し続けられる企業になることが当社の最終目的ですが、事業活動を通じた社会貢献にもこだわっていきます。その理由は、それが会社だけでなく、価値創造の源泉となる従業員にも大きなポジティブな影響を与えると考えるためです。事業活動を通じて社会に貢献するという意識の醸成は従業員の働きがいやモチベーションの向上につながり、ひいてはチームワークや生産性の向上といった効果をもたらします。

だからこそ社会貢献性の高いソリューションを展開し続けることが必要であり、そのために環境やトレンドの変化を敏感に捉えられるように自身のアンテナを張り巡らしていきます。

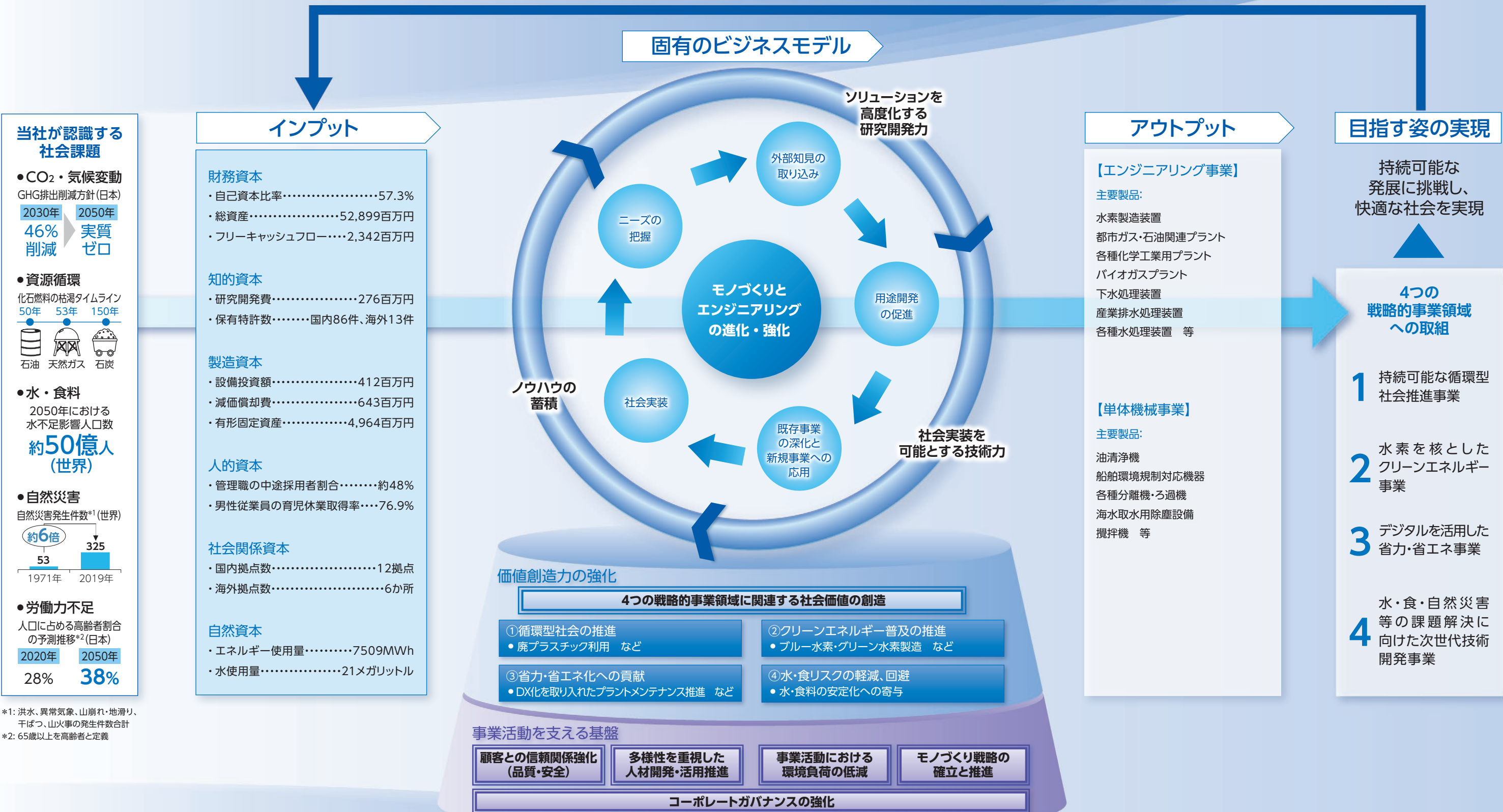
以上が当社の過去の課題と、これから描いていきたい短・中・長期の姿です。ステークホルダーの皆様から信頼いただくために、持続的な企業価値の向上に邁進してまいりますので、ご支援とご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。

経営ビジョン 事業ポートフォリオ



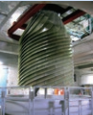
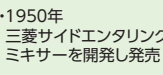
価値創造プロセス

三菱化工機グループは2021年11月に公表した「三菱化工機グループ2050年経営ビジョン」の実現を通じて、「持続可能な発展に挑戦し、快適な社会を実現」してまいります。



*1: 洪水、異常気象、山崩れ・地滑り、干ばつ、山火事の発生件数合計
*2: 65歳以上を高齢者と定義

当社は、1935年(昭和10年)、当時輸入に頼っていた化学工業機械の国産化要請に応えるため、化学機械専門メーカーとして創立されました。以降日本の化学工業の発展と深く関わりを持ちながら、水質汚濁防止・大気汚染防止などの環境分野をはじめとして、船用・産業機械分野、さらには都市ガス・石油化学・半導体・電子・食品・医薬等々多岐にわたり、常に新しい時代のニーズに対応した装置・設備の設計・製作・建設を一括して請負い、多くの実績を残してまいりました。そして、その実績の積み重ねにより、今日のコア技術「固体・液体・気体の分離」を醸成してまいりました。

1930-40年代		1950-60年代		1970-80年代	1990-2000年代	2010年代～
戦前～戦後 海外技術の国産化要請に対応		高度経済成長期 急増した消費需要に伴う 設備需要に対応		公害の深刻化による 汚染防止ニーズに対応しつつ、 海外事業開拓を推進	環境保全意識の高まり クリーンエネルギー 関連設備への対応	技術・製品開発を通じて 持続可能な社会の実現に貢献
輸入に依存していた化学工業機械の国産化を目的に会社設立。設立当初は海外から技術導入を行い製作を行っていましたが、戦時下の影響もあり、徐々に油清浄機オイルピュリファイヤ(OP)等の自社技術による装置開発を開始。現在の主力事業・製品である水素製造技術や油清浄機製造の礎を築きました。		急激な経済成長と急増する消費需要により設備投資がいっせいに増加。英国パワーガス社から導入した増熱水性ガスプラント技術や自動排出式の油清浄機セルフジェクター(SJ)の開発・製造などにより経済成長を支えました。また、多くの単体機械の技術導入を実施したほか、生活様式の変化で需要が高まった水処理事業にも参入しました。		深刻化した公害対策ニーズに対応するため、産業排水処理分野へ参入したほか、大気汚染対策の集塵機を次々と開発し市場投入しました。中でも米国ウェルマン・ロード社から技術導入した排煙脱硫装置は電力会社や化学会社への納入が相次ぎ、公害防止装置メーカーとしての地位を揺るぎないものとなりました。また、お客様の海外進出に伴い多くの化学プラントを海外において建設しました。	社会的な環境保全意識が高まり、クリーンエネルギーに対する注目が高まりました。当社でも高純度の小型水素製造装置を開発、水素ステーションへの1号機を納入、また2007年には全ての水素製造装置の納入実績が100台に到達しました。油清浄機については2002年にSJ-Gシリーズを発売、2008年には累計出荷台数が8万台を突破しました。	次世代エネルギーとして水素の普及をにらみ高効率省スペース化を実現したHyGeia-Aを2013年に発売し2015年には商用規模では世界初となる下水バイオガスからの水素製造を同装置を用いて実現しました。環境分野では、2011年に稚内市においてバイオガス設備のPFI※事業に参画しました。また、2012年にはSJ工場が完成し、2016年にはシリーズ累計10万台を突破しました。
・1935年創立 						
ガス関連技術	大気汚染対策技術			・1970年以降 ウェルマン・ロード 排煙脱硫装置の受注相次ぐ 		
	水素製造装置	・1936年 PGC式ガス精製炉納入 	・1954年以降増熱水性ガス プラントの受注相次ぐ 	・1963年大型水素製造設備 受注		
水処理技術	LNG関連設備			・1983年 LNGサテライト設備初受注 	・2003年以降 水素ステーション建設の 取り組みを強化し実績増加 	・2013年HyGeia-Aを開発し 発売 
	下水処理設備	・1960年代に下水処理に 市場参入。以降多くの 納入実績を残す。 		・1976年、埋立処分場 浸出水排水処理設備を 初納入		
プラント建設	産業排水処理設備				・2004年 超高速沈殿装置を技術導入 	・2012年 汚泥熱可溶化技術を開発 
	ケミカルプラント建設	・1957年ポリエチレン製造装置納入、 当社エンジニアリング事業の始まり 		・1976年以降海外での プラント建設実績増加 		
船用機械製造	海外プラント建設				・2002年Desmet式 油脂製造技術を技術導入 	・海外拠点を強化し、 海外での施工実績が増加。
	油清浄機	・1940年OPを開発、 製造開始 	・1952年SJを開発、 製造開始 	・1984年SJ-Eシリーズを発売 	・1996年SJ-Fシリーズを発売 	・2013年SJ-Hシリーズを発売 
産業用機械製造	船舶環境規制対応機器					・2010年以降、 船舶環境規制対応機器の 開発販売を強化 
	ろ過装置	・1952年 三菱ヤングフィルター を発売 		・1973年 三菱シュナイダー フィルター(加圧ろ過機)を 発売 	・GMP対応模型遠心分離機 (HZ-Ph)を発売。 	・2012年 三菱ダイナフィルターを 開発し発売 
	遠心分離装置	・1963年 三菱KMピーラー セントリフュージュ (HZ)を発売				
	除塵装置・攪拌機	・1950年 三菱サイドエンタリング ミキサーを開発し発売 		・スクリーン装置を 技術導入し製造開始		

※PFI:Private Finance Initiative

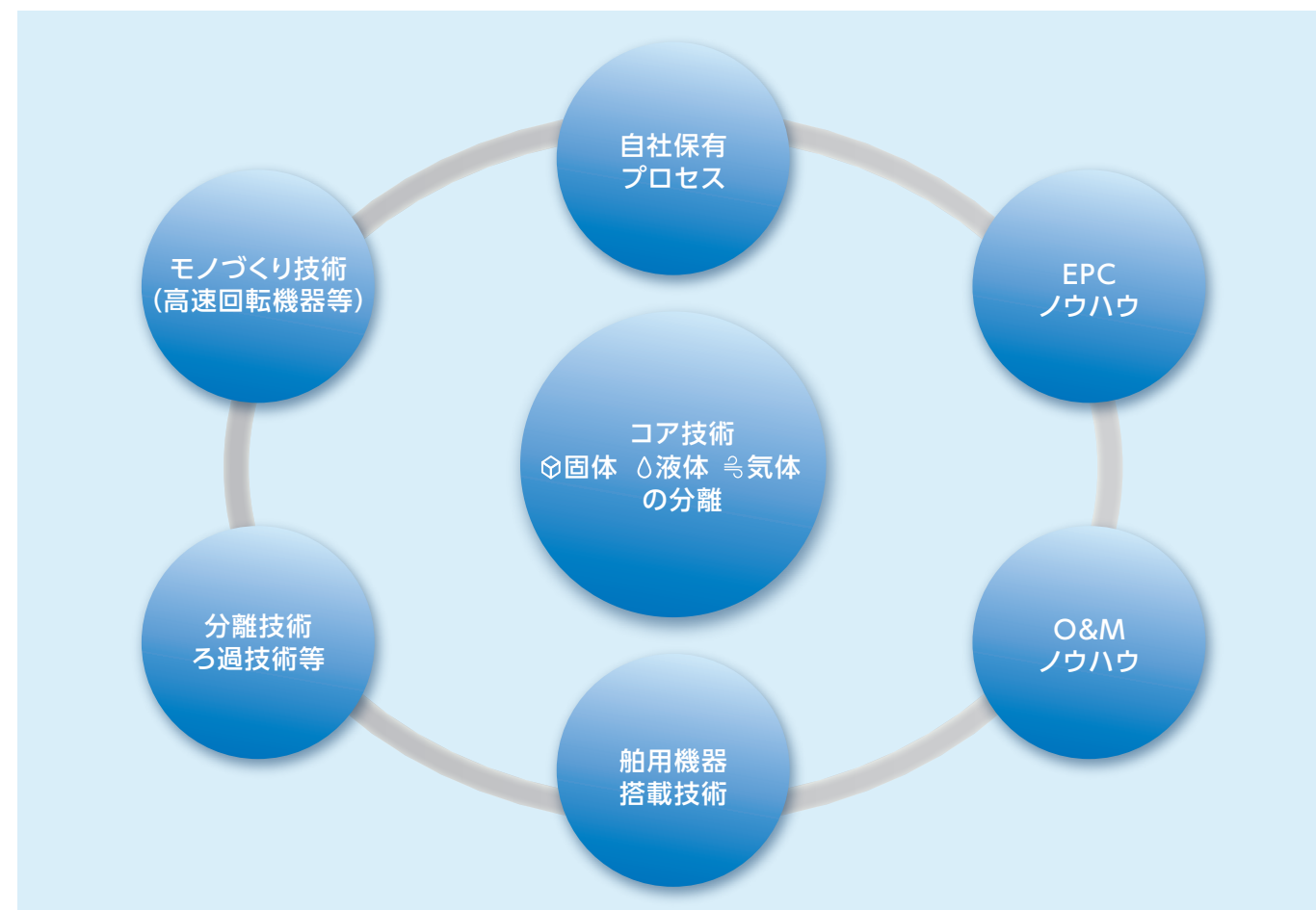
当社は、「固体・液体・気体の分離」をコア技術とし“モノづくり”と“エンジニアリング”を提供価値としながら時代の変遷に添った様々な社会課題を解決しながら発展してきました。

創業時は輸入技術に頼り製品を製作していましたが“モノづくり技術”を磨き自社技術に昇華、経済成長と相まって現在でも当社の主力製品である“船用機器搭載技術”を習熟させることにつながりました。

さらに、モノづくり技術の強みを活かして、様々な分野での機械・設備を製作・建設しエンジニアリングへ事業を展開、そのなかで環境規制・生活様式の変化に対応しながら“自社保有プロセス”に磨きを掛け、EPCからO&M※1まで一貫通貫のプラント運営にまで自社のケイパビリティを発展させてまいりました。

※1: オペレーション&メンテナンス

培ってきたケイパビリティ



培ってきたケイパビリティをもとに“戦略的事業領域の創出”を目指す

当社は創業以来、時々の社会の要請に応えながらケイパビリティを磨き上げてきました。サステナブルな環境・社会の実現が益々企業に求められる環境下にあって、当社の社会課題解決とともに磨き上げてきたケイパビリティを踏まえた製品・サービスの提供が大いに期待されていると実感します。

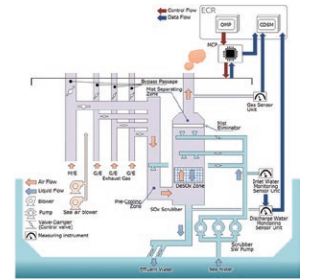
そこで当社グループは、これらのケイパビリティを存分に

発揮できる新たな戦略的事業領域を定め、実現に向け取り組むこととしました。2050年を最終到達年として、2035年の創立100周年を踏まえた「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」を2021年11月に公表し、その中で当社グループが解決すべき5つの社会課題に対応する、4つの戦略的事業領域を設定しました。

▶P14「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」参照

自社保有プロセス

創業当時より手掛けたガス製造・精製装置により培ったノウハウを集約した水素製造装置、LNG関連技術、バイオガス利活用技術、また各種水処理、汚泥処理、脱臭技術などの自社プロセスを保有しており、環境改善、省エネに加えカーボンニュートラルのニーズにお応えすることが可能です。



EPCノウハウ

1950年代に総合エンジニアリングへ進出して以来、ケミカル、医薬、食品、電子材料等の生産設備、また下水、産業排水、産業廃棄物等の処理設備及びリサイクル施設等、様々な分野にわたるEPC (Engineering, Procurement, Construction)の実績によりノウハウを蓄積してまいりました。東南アジア地域を中心とした海外にも数多くの実績を有しています。

O&Mノウハウ

セルフジェクターシリーズをはじめとする単体機械、水素製造装置、食品製造設備といった生産設備、下水、産業排水といった処理設備の部品供給、定期点検、オーバーホール、改造等のメンテナンスに加え、下水、排水処理設備を中心に運転維持管理を担います。機器、設備の納入に留まらず、O&Mまで一貫した対応により、省エネ化・省力化に寄与することが可能です。

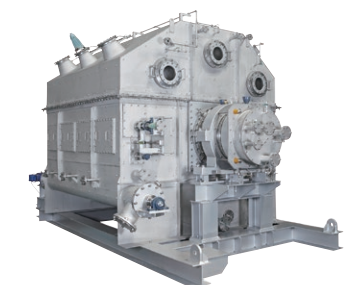


船用機器搭載技術

船舶用にセルフジェクターシリーズを70余年にわたり、110,000台以上を納入した実績により、船舶搭載機器に求められる要件に精通しています。NOx規制対応EGRエンジンシステム用排水処理装置等の船舶規制対応機器の納入に活かされているとともに、将来的に船舶のカーボンニュートラル化の寄与に応用が可能です。

分離技術・ろ過技術

油清浄機の国産化に始まり、スラッジ自動排出型の油清浄機セルフジェクターシリーズ、回転式真空ろ過機のヤングフィルター、横型遠心分離機のピーラー・セントリフュージ、回転式セラミック膜ろ過機のダイナフィルターなど、様々な化学工業で使用される固液分離機を展開するとともに、化学プラントにおいても精製・分離技術を核にお客様のニーズにお応えする装置・設備を提供しています。



モノづくり技術

創業当初、ガス製造装置、電解槽等の装置類の製作を端緒に、油清浄機等当時輸入に頼っていた化学工業機械の国産化に応えながら、モノづくり技術の蓄積をスタートしました。以降、総合エンジニアリングへの進出、海外への進出等様々な局面において、工場をもつエンジニアリング企業としてモノづくり技術に根差した展開を図ってまいりました。

三菱化工機グループを取り巻く事業環境が大きく変化中、将来にわたって持続的な成長を継続するために、「持続可能な発展に挑戦し、快適な社会を実現」というビジョン・ステートメントのもと、2050年をターゲットとした「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」を2021年に策定しました。当社グループとして解決すべき5つの社会課題を設定し、それらに対応する4つの戦略的事業領域を展開すること、そして社会課題に対応する新たな事業ポートフォリオを確立することを通じて、ビジョンの実現に挑戦していきます。

1. 5つの社会課題

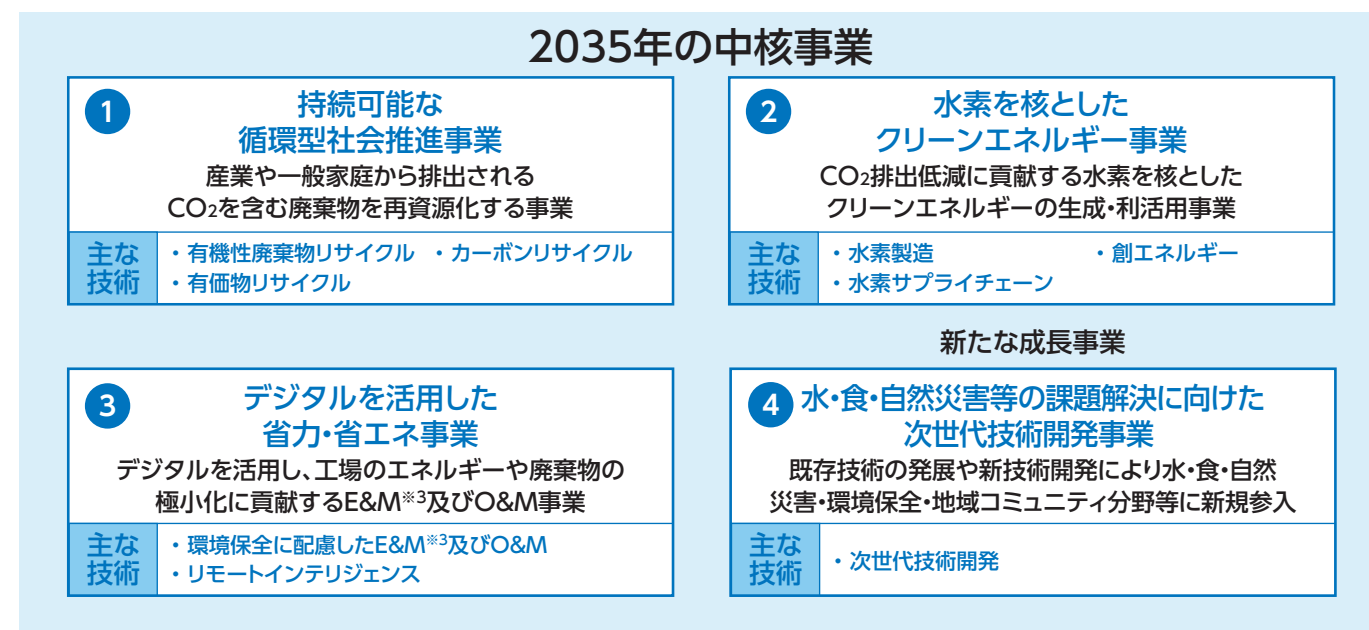
当社グループがこれまで「時流を見据えた的確な対応」と「社会課題解決に寄与するモノづくり・エンジニアリング技術」で培ってきたノウハウを活かし、2050年に向けた社会課題に対応する企業グループを目指すために解決すべき5つの社会課題として、「CO₂・気候変動」「資源循環」「水・食料」「自然災害」「労働力不足」を設定しました。



*1: 洪水、異常気象、山崩れ・地滑り、干ばつ、山火事の発生件数合計 *2: 65歳以上を高齢者と定義

2. 4つの戦略的事業領域

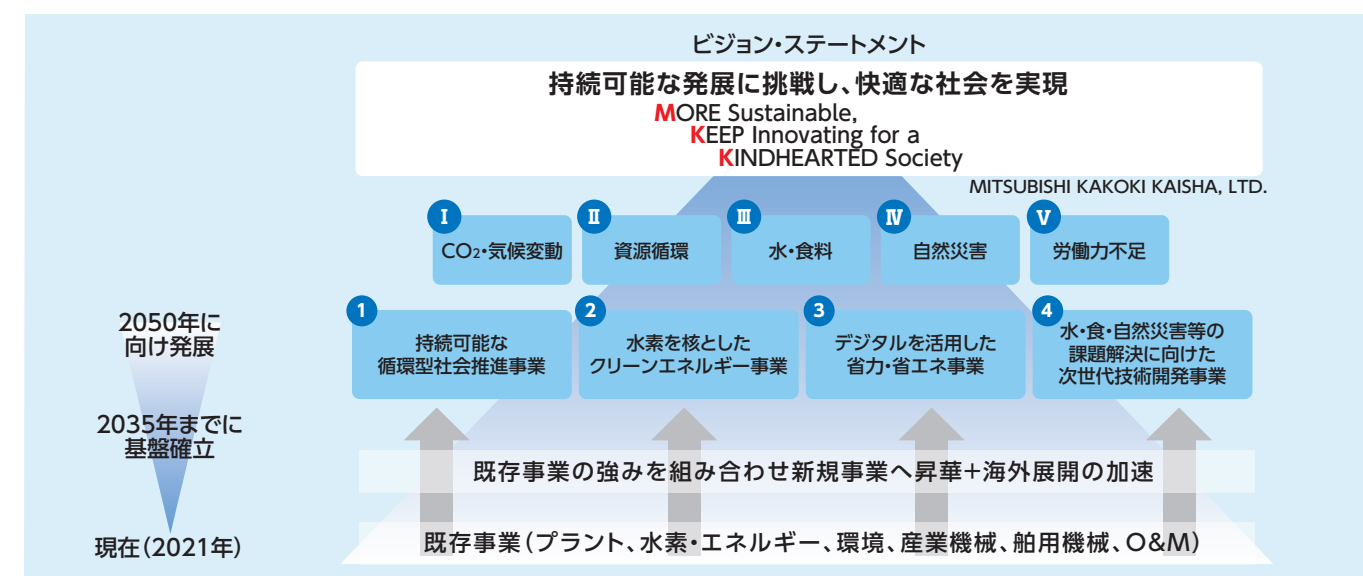
解決すべき5つの社会課題に対応するため、既存事業の深化及び新たな獲得事業により「持続可能な循環型社会推進事業」「水素を核としたクリーンエネルギー事業」「デジタルを活用した省力・省エネ事業」「水・食・自然災害等の課題解決に向けた次世代技術開発事業」の4つの戦略的事業領域の確立を目指します。



※3: エンジニアリング&マニュファクチャリング

3. 三菱化工機グループが目指す姿

当社グループが解決すべき5つの社会課題に対し、ビジョンステートメントを体現する4つの事業を展開することで、「持続可能な発展に挑戦し、快適な社会を実現」することを目指します。



4. 事業ポートフォリオ改革と目指す収益構造

【2035年まで】

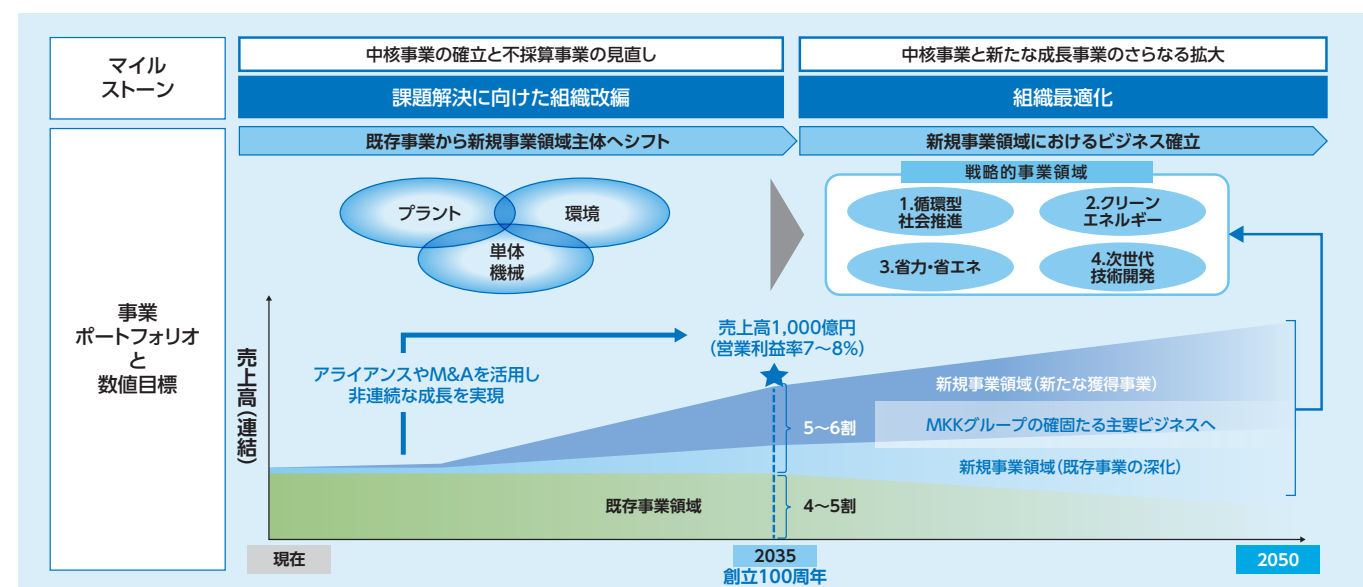
中核事業の確立と不採算事業の見直し

- ①持続可能な循環型社会推進事業、②水素を核としたクリーンエネルギー事業、③デジタルを活用した省力・省エネ事業、の3つの戦略的事業領域を中核事業と位置付け、2035年までの確立を目指します。
- 既存事業を深化させ、新規事業領域への昇華を目指します。
- 既存事業は不採算事業の見直し、再構築により事業規模を維持し、収益性の改善を目指します。

【2035年以降2050年まで】

中核事業と新たな成長事業のさらなる拡大

- 2035年に確立した中核事業に新たな成長事業④次世代技術を加え、さらなる事業拡大を目指します。
- 2035年以降も必要とされ続ける既存事業は、収益性を高めながら事業の継続を目指します。



方針及び骨子

【方針】
経営ビジョン実現に向け、戦略的投資を増大し、新規事業創出の足固めを行い、進化と変革への第一歩とする

中期経営計画期間:2022年4月～2025年3月

骨子①新たな事業ポートフォリオの確立

- 新規事業の創出
- 既存事業の再構築及び収益性の改善

骨子②経営基盤の確立

- モノづくり戦略の確立
- グループ経営の推進
- 企業価値の向上

本中期経営計画のゴール

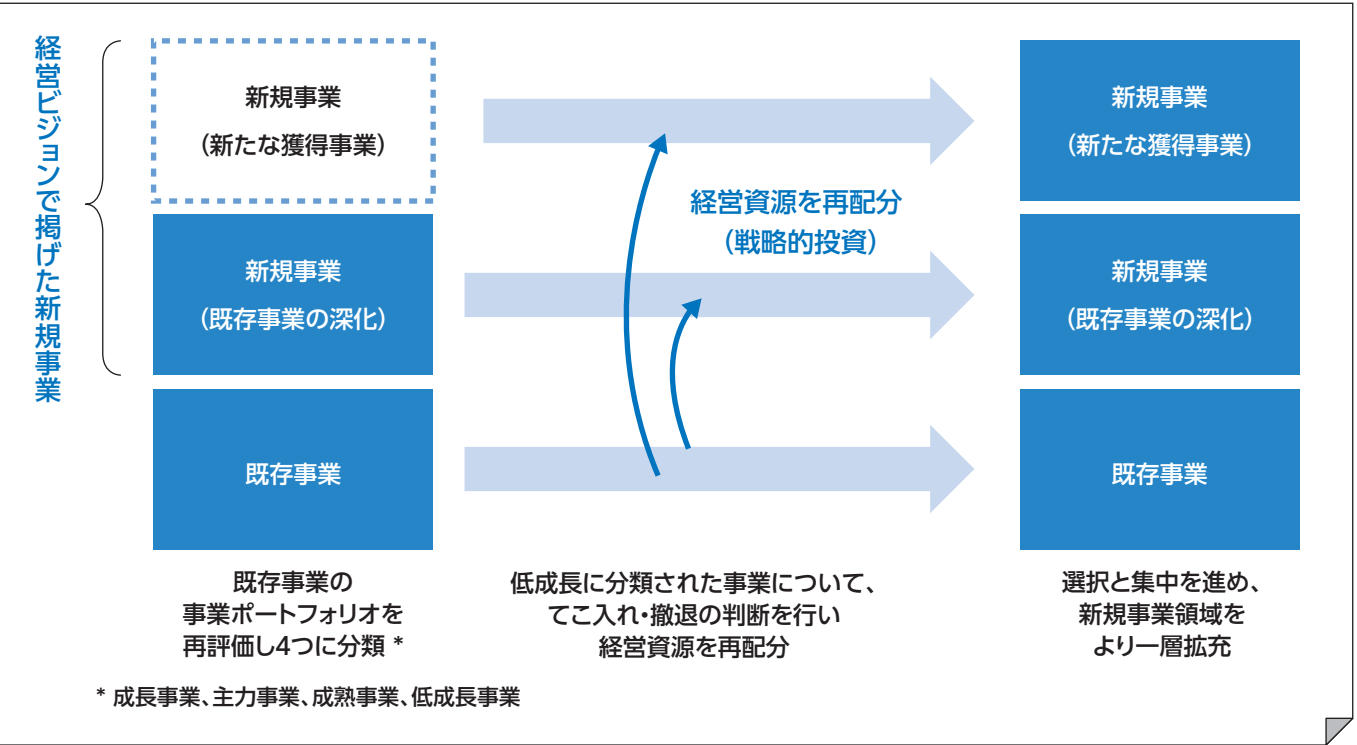
全社目標	受注高	570億円
	売上高	550億円
	営業利益率	5.0%以上
	ROE	7.0%以上
新規事業	優先度の高い戦略的事業領域へ挑戦し、成長の足固め実施	
既存事業	経営資源とモノづくりノウハウを新規事業に展開 事業の選択と集中を進め、事業規模維持・営業利益率改善を目指す	

財務目標

指標		2022/3期 (前中計目標)	2022/3期 (実績)	2023/3期	2025/3期
財務目標	売上高	515億円	454億円	475億円	550億円
	営業利益率	5%以上	6.1%	5.0%以上	5.0%以上
	ROE	7%以上	9.7%	6.0%以上	7.0%以上
	配当総額	6.3億円	5.3億円	5.3億円	6.1億円
	配当性向	30%以上	21%	25%以上	25%以上
経営 ビジョンを 踏まえた 目標	戦略的投資額	-	2.3億円	40億円 (M&A含む、3年間の累計)	
	気候変動関連 定性目標	-	-	GHG排出量の削減等	
	人材の多様性 関連定性目標	-	-	働き方改革を通じた労働生産性の改善 若手・女性管理職数、管理職層中途採用者数の向上	

新たな事業ポートフォリオの確立

当社グループは「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」と中期経営計画で掲げている事業ポートフォリオの再評価及び事業の選択と集中を推進するため、新たな事業の評価ルールの運用を開始しました。



経営基盤確立に向けた取組方針

現中期経営計画においては、経営基盤確立に向け、①モノづくり戦略の確立、②グループ経営の推進、③企業価値の向上のそれぞれに係る施策を進めています。

① モノづくり戦略 の確立	② グループ経営 の推進	③ 企業価値 の向上	●省エネ、脱炭素化、ゼロエミッション工場を推進する
			●DXを活用したモノづくりの高度化・効率化、生産体制の強化を推進する
			●モノづくりにより培ったノウハウで戦略的事業領域に対応する製品開発を推進する
④ 経営基盤 の強化	⑤ 人材多様性 の推進	⑥ 資本政策 の強化	●三菱化工機グループが持つビジネスチェーンを効率的に顧客ニーズに展開することで、機会損失なく連結業績の向上を目指す
			●三菱化工機グループ全体の人的リソース活用をダイナミックに進め、収益力の向上を目指す
			●TCFD提言に沿った取組など、非財務情報の積極的開示を通じて、ステークホルダーとのエンゲージメントを深める
⑦ 気候変動 関連目標	⑧ 労働生産性 の向上	⑨ 多様性の 推進	●多様性の観点を中心とした人事施策で、適所適材の配置を行い、様々な従業員が能力を発揮し、活躍できる環境を整備する
			●自己資本比率の適切な水準維持とROE向上のための資本効率を高める施策を実行する

骨子①新たな事業ポートフォリオの確立についての進捗

戦略的投資

当社は新規事業創出に向けた研究開発、新規事業推進人材、アライアンスに関する投資を進め、中期経営計画期間中に累計40億円の投資を計画しています。

2022年度の実績は、研究開発、人的資本への投資、またベンチャー・スタートアップ企業等への投資により、6.5億円となりました。今後はこれらの投資にM&Aも加え、「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」実現に向けた成長への足固めを確実に行います。

新たな事業ポートフォリオの確立に向けた取組事例

研究開発分野

- ① 雑多な廃プラスチックのガス化により得られた合成ガスからメタノールを合成する、国内初となる実証事業へ参画
- ② 石油資源に依存しないバイオモノづくりへの構造転換を目指し、東京工業大学をはじめとするグループとの研究用に微細藻類培養装置であるフォトバイオリアクターを設置し共同研究を開始
- ③ 連続生産方式を採用したモジュール型医薬品製造設備「iFactory®」の開発について、連続ろ過機・連続乾燥機の納入

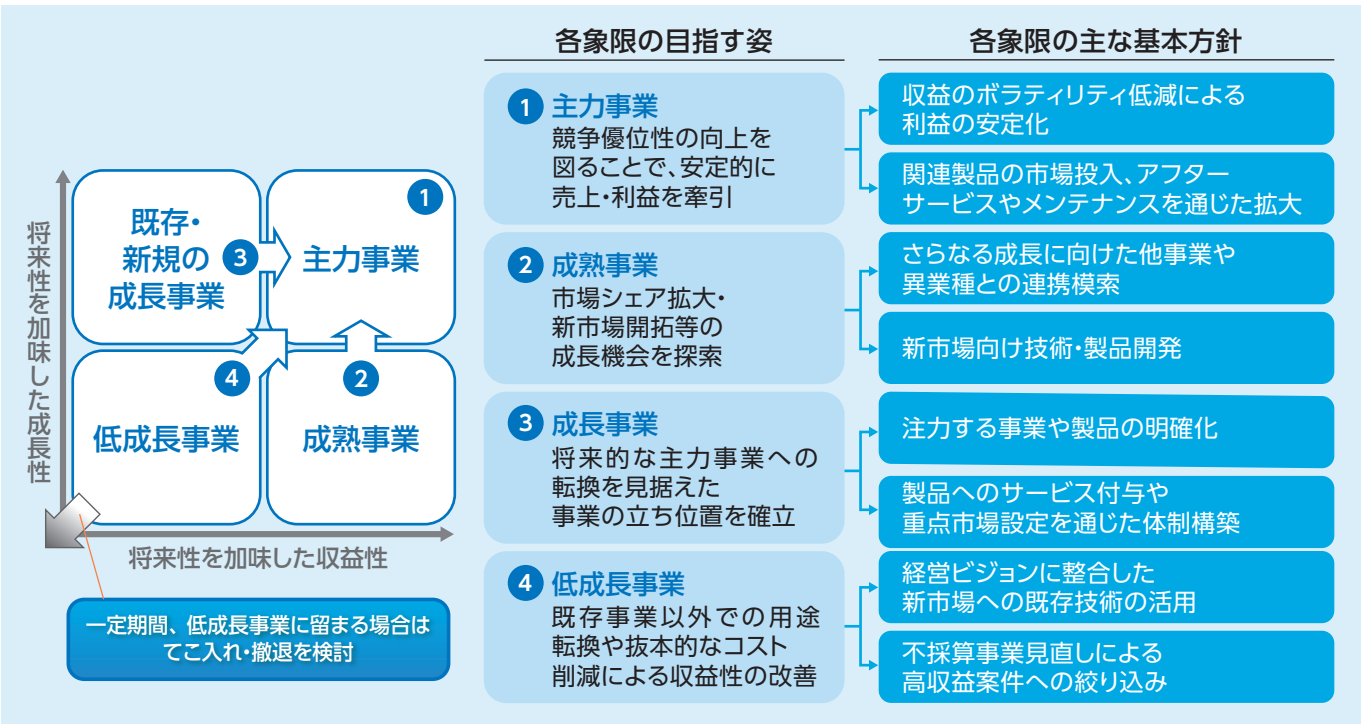
ベンチャー・スタートアップ企業等への投資

- ① 水に関する世界的な課題解決に向けて「水処理自律制御技術」及び「小規模分散型水循環システム」の開発と販売を行っているWOTA(株)に出資。当社が戦略的事業領域の1つとして掲げる「水・食料・自然災害等の課題解決に向けた次世代技術開発事業」において、シナジーによる社会課題解決への貢献が目的です。

事業ポートフォリオ改革

事業ポートフォリオ改革に向けて、事業の成長性と収益性にて評価を行う新たなルールの運用を開始しています。これは、売上高成長率とROICの2つの指標(各しきい値は中期経営計画の売上高成長率とWACC)を用いて行うものです。

ポートフォリオ改革に向け新たな評価ルールを軸に、総合的な事業分析を行い、改善策を打ち立てることにより、各事業を主力事業に押し上げるとともに、撤退に相当する事業の早期判断を行い、新規事業領域に経営資源の再配分を行います。



骨子②経営基盤の確立についての進捗

モノづくり戦略の確立

モノづくり戦略においては以下の3項目を重点的に推進しています。

- ① 省エネ、脱炭素化、ゼロエミッション工場の推進
例:太陽光パネル設置による電力自給率向上
- ② DXを活用したモノづくりの高度化・効率化、生産体制強化の推進
例:DX推進部の創設
- ③ モノづくりにより培ったノウハウで戦略的事業領域に対応する製品開発
例:新技術獲得に係るアライアンスや、事業の枠を超えた製品開発の促進



グループ経営の推進

中期経営計画においては、当社グループが持つビジネスチェーン、人的リソースを活用し、顧客ニーズに広く当社技術・サービスを展開することにより、機会損失を低減し、連結業績・収益力の向上を目指す施策を実施しています。

- ① グループ会社間や事業部間の垣根をなくす会議体やプロジェクトチームの設置と運営
- ② グループ共通の人材データベースを活用したリソースの機動的配置を実行できる体制を強化
- ③ グループ全体として人材育成計画の検討
- ④ 経営環境変化へ柔軟に対応し、キャリアオーナーシップのもとで重点領域への人材配置を図る社内公募制度の運用を実施
- ⑤ グループガバナンスの向上



企業価値の向上

現中期経営計画において、企業価値の向上のため、事業面では戦略的事業領域から特に「循環型社会推進」に関連する有機性廃棄物リサイクルやカーボンリサイクル、及び「グリーンエネルギー」に関連するブルー水素・グリーン水素製造等の分野への取組を推進しています。これに加え、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD, Task Force on Climate-related Financial Disclosures)提言に沿った取組や人的資本に関する情報の開示など、非財務情報の積極的開示を進めています。

財務面では、健全な財務状況を維持するため、自己資本比率の適切な水準を維持することとし、また、ROICを活用することにより投下資本に対する効率性を追求してROE向上を図ります。人的資本に関する施策では、当社は「人」を最大の経営資本と認識しており、人材育成と多様性の確保を基本とした人事施策を実施しています。また、職場風土改革の実践、適材適所の配置等により、従業員が能力を発揮し、活躍できる環境の整備を進めています。

全てのステークホルダーの皆様にご信頼される企業を目指し、これら施策の実行に取り組んでいます。



中期経営計画1年目の振り返りと次年度以降の注力点

中期経営計画(2022-24年度)の1年目は、売上高は前年比1.9%減の445億円、営業利益は同9.0%減の25億円となりました。売上高は当初の計画値475億円に対して下回る結果となりましたが、部材をはじめとする原価や経費の適正化に向けた施策が奏功したことで営業利益率は中期経営計画の最終年度の目標である5.0%を上回る5.7%となりました。

また、政策保有株式の売却を進めた結果、親会社株主に帰属する当期純利益は前年同期を大きく上回る30億円となり、これに伴ってROEも最終年度目標を3ポイント以上上回る10.6%で着地しました。以上の結果を受け、10円増配となる1株当たり年間80円の配当を実施しました。

フリーキャッシュ・フローは営業活動によるキャッシュ・フローが前年度(2021年度)の反動により減少したことから、前期比マイナス22億円の23億円となりましたが、通常の水準値は確保できたと考えております。

ROEが10%を超えるなど定量面で一定の進捗があったことは事実ですが、政策保有株式の売却による一過性の利益計上も大きく影響しているため、実力値はしっかりと見定めなければなりません。一方で、新型コロナの影響により部材調達等に影響が出る中でも単体機械事業がけん引する形で営業利益はほぼ計画値通りとなった点、さらに定性面では戦略的事業領域の確立に向けて活発な動きがあったことは今後の大きな弾みになるものと評価しています。

中期経営計画初年度で生み出した良い動きを途切れさせないためにも、2年目以降は既存・新規両面において注力分野の見定めが極めて重要な課題となります。そのためにも財務

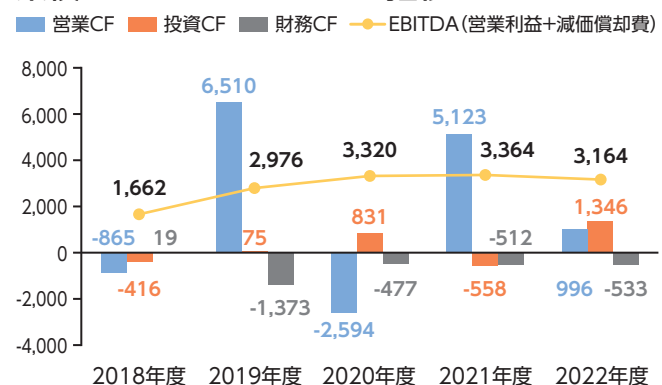
担当役員として、キャッシュ創出をはじめとする業績の予実管理と経営資源の配分には特に注視していく方針です。

キャッシュの創出

当社グループでは中期経営計画期間において、主に新規事業の創出を念頭に置いた40億円規模の戦略的投資を計画しています。戦略的投資の実現に向けては原資となるフリーキャッシュ・フローを拡大するために、プラントや船用機器といった既存事業において確実に収益を得ていくことが大前提となります。

当社グループの売上の7割を占めるエンジニアリング業界は景気や顧客の設備投資需要の波に左右されやすいことを踏まえると、これらの変動を所与のものとして中・長期の視点でキャッシュの創出を検討することでフリーキャッシュ・フローの水準を高めていく方針です。

業績とキャッシュ・フローの推移



保有資産の現金化

政策保有株式については保有の合理性の検証を継続的に実施したうえで縮減を加速していきます。2022年度は累計で28億円の売却を実施しましたが、中期経営計画期間中に自己資本の20%以下となるよう売却を進めてまいります。売却によって得たキャッシュは戦略的投資に活用していく方針です。一方で、株式を保有する場合は戦略的な位置づけを明確化し、資本コスト等の観点から保有によるリターンを検証したうえで、取締役会において合理性が認められた場合のみ保有することとしています。

キャピタルアロケーション 投資計画と財務健全性の確保

新規事業創出に向けた戦略的投資では、アライアンスの提携やM&Aのほか、研究開発やDXなどを検討しています。特に単体機械事業の収益規模を引き上げるためには、アライアンス・M&Aが不可欠で、これを進めることでシナジーを創出し、サービスの高付加価値化と収益力向上を図っていきます。

また、エンジニアリング事業は環境対応の需要増加を背景に、依然として大きな成長ポテンシャルがあると捉えています。だからこそ従業員向け研修といった人的資本投資を拡大することによって、その機会を確実にものにしていきます。

一方で、目標に掲げる40億円は最低限の投資計画に過ぎません。例えば、中長期的な企業価値向上に資する優良な投資案件が別途見つかった場合は、追加の資金調達を実施することで対応していく考えです。

当社グループにおいてこのような体系立った費用投入や投資計画を策定するのは初めてとなりますが、財務的な規律はきちんと維持していきます。当社グループの直近の自己資本比率は40%台後半から50%台後半の水準で推移してきましたが、中長期的に現状の水準を目安として成長投資を遂行していく方針です。

当社グループの業績は外部環境の影響を受けやすいことは先ほどお伝えした通りですので、突然の有事にも対応できるよう最低限の手元資金は確保しておく必要があります。現状の余裕資金の使い道とともに、売上高に対する適切なキャッシュの比率については社内での検討を加速していきます。

事業ポートフォリオの改革

当社グループでは戦略的事業投資方針の下、各事業の選択と集中を進めることで新規事業領域への経営資源を創出することに取り組んでいます。多くの企業が抜本的な事業構造改革に注力していますが、当社グループの事業規模はそこまで大きいとは言えず、収益の柱を売却してしまうと屋台骨が大きく揺らいでしまいます。それゆえに、大胆な改革を断行

するのは水素や脱炭素といった既存事業領域において次なる収益源を確立してからとなります。まずは新規事業の種まきを行い、確実に根が張ったタイミングで既存事業の経営資源を少しずつ新規事業へシフトさせていく段取りを想定しています。

ROICの導入

以上の事業ポートフォリオ改革の円滑化を念頭に、2022年10月より新規事業や成長事業への経営リソースの再配分を進めるためROICを用いた評価ルールを運用を開始しました。今後は先行投資を行いながら事業領域を拡大していく方針ですが、投資対効果を最大化するにはマーケットの成長予測に沿った投資を行うことが不可欠です。投資実施後も社内ルールに則り追加投資、もしくは撤退といった判断を行っていく考えです。

株主還元方針

これまでお伝えしてきた通り、当社グループは新規事業の確立及び既存事業の深化に向けた投資を拡大しています。率直に述べれば、中期経営計画期間中は「2050経営ビジョン」実現に向けた先行投資の時期であり、キャッシュは優先的に投資に振り向けていく方針です。そのうえで中長期的な成長の実現と収益性の改善を通して企業価値を高めることで、株主の皆様への還元につなげていく考えです。

このような背景を鑑み、中期経営計画においては25%以上の配当性向を目指していきます。

ステークホルダーの皆様へ

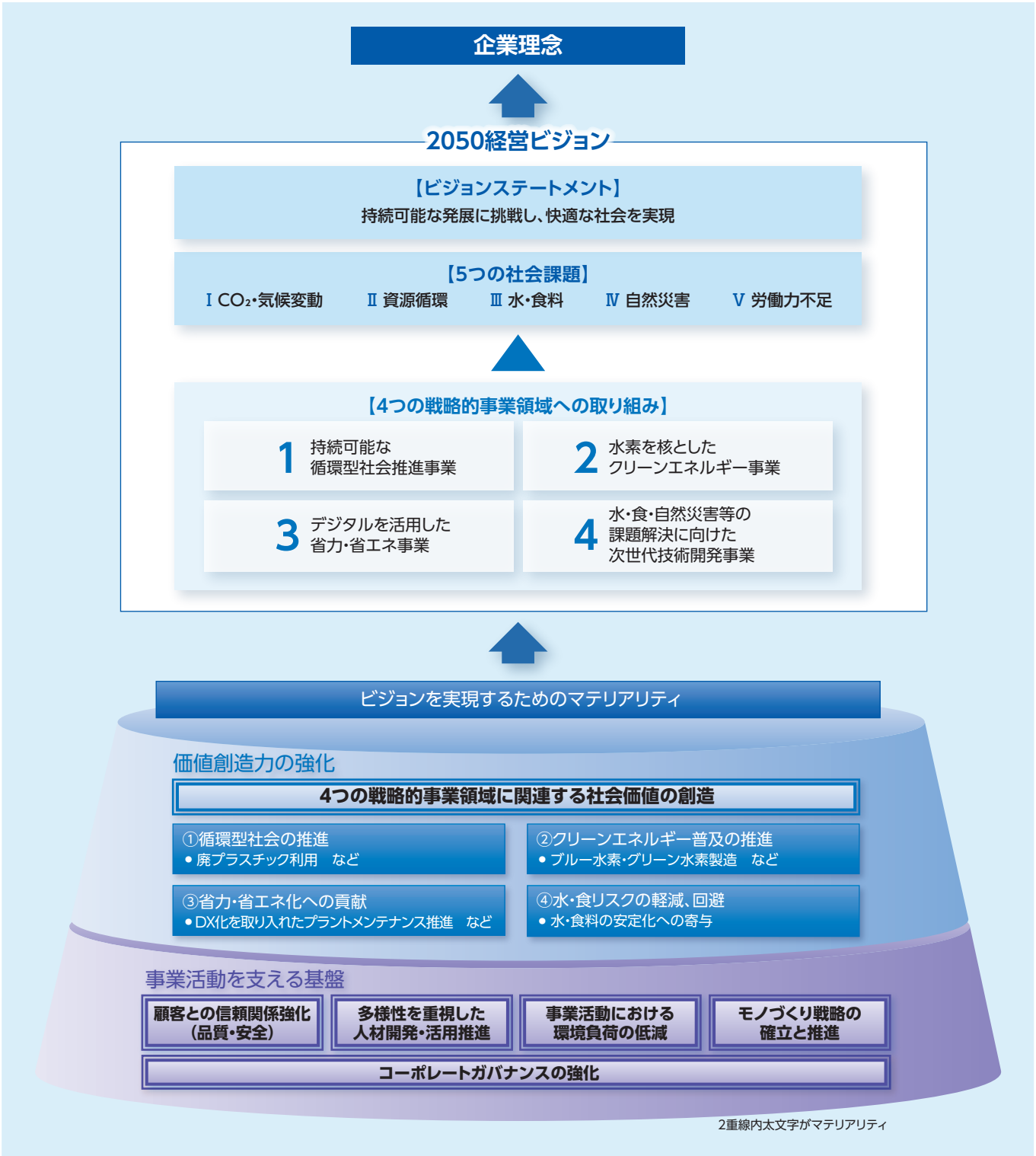
「水素」をキーワードに当社グループには大きな注目が集まっています。皆様からの期待にお応えできるよう、財務担当役員として財務面はもちろんですが、当社グループが進んでいる方向や立ち位置については節目ごとにご説明していく予定です。

ビジョン策定を機に新たにスタートした当社グループに、ぜひご期待ください。



当社グループの経営ビジョンでは、ビジョンステートメントとして「持続可能な発展に挑戦し、快適な社会を実現」することを掲げています。具体的には、これまで培ってきたコア技術を活用し、4つの戦略的事業領域において社会課題を解決することです。企業理念や経営ビジョンの実現には社会価値の創造が不可欠であり、価値創造には当社グループが持つ強みやノウハウを活かした戦略的事業領域の育成、事業ポートフォリオの見直しや、事業活動を支える経営基盤の強化がキーとなります。このような価値創造力と経営基盤の強化が、当社グループの持続的な成長や企業価値の向上に重要だと考えています。

この度、当社グループが直面している事業環境や課題（リスクと機会含む）、将来想定される社会や環境課題及び主なステークホルダーを考慮に入れ、6つのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。



マテリアリティの特定プロセス

STEP 1	マテリアリティ候補の抽出	SDGs(持続可能な開発目標)、ISO26001、GRIスタンダード、SASBスタンダード(サステナビリティ会計基準審議会)といった国際的な指標・ガイダンス、グローバルリスクや事業機会等のサステナビリティ課題及びESG格付基準等を参照し、当社グループの事業特性等を踏まえ、マテリアリティ候補を抽出しました。
STEP 2	マテリアリティの絞り込みと優先順位づけ	抽出したマテリアリティ候補の16項目をもとに、当社の社内外の取締役に対してインタビューを実施しました。その結果をもとに、“三菱化工機グループにとって重要な課題”及び“ステークホルダーにとって関心度が高い課題”の観点より総合的に判断し、マテリアリティを絞り込むとともに、優先順位づけを行いました。
STEP 3	マテリアリティの選定	当社グループの経営ビジョンや中期経営計画との関連性を評価し、協議を重ねてマテリアリティを6項目にまとめました。
STEP 4	社内承認	取締役会決議(2023年6月)を経て、6項目を優先的に取り組むべきマテリアリティとして特定しました。

各項目の解説

ビジョンを実現するためのマテリアリティは、事業を通じた社会価値の創出に資する「価値創造力の強化」とその「事業活動を支える基盤」の2つに区分しています。

価値創造力の強化

当社グループの経営ビジョンで定める4つの戦略的事業領域における事業活動の促進を、価値創造力の強化を推進するマテリアリティとしました。

【4つの戦略的事業領域に関連する社会価値の創造】：以下の4項目の推進や貢献を通じて社会価値の創造を実施します。

- 循環型社会の推進：当社の強みである分離技術・ろ過技術等を活用した廃プラスチックのリサイクルやCO₂の回収を通じた循環型社会への貢献
- グリーンエネルギー普及の推進：核となるブルー水素・グリーン水素製造技術の確立や、バイオガス・バイオ燃料の利用促進等により多様なグリーンエネルギーを創出し、普及を促進
- 省力・省エネ化への貢献：デジタル診断等を活用した納入設備及び機器のメンテナンスサービス推進で、お客様や社会の省力・省エネ化に貢献
- 水・食リスクの軽減、回避：今まで培ってきた水処理や污泥処理等の技術を踏まえ、水質の改善や効果的な水使用に貢献するとともに、水ひいては食料提供のリスク低減と安定化に寄与

事業活動を支える基盤

当社グループの事業活動を支える基盤を構築するためのマテリアリティとして、5つの項目を設定しました。各マテリアリティの概要は以下の通りです。

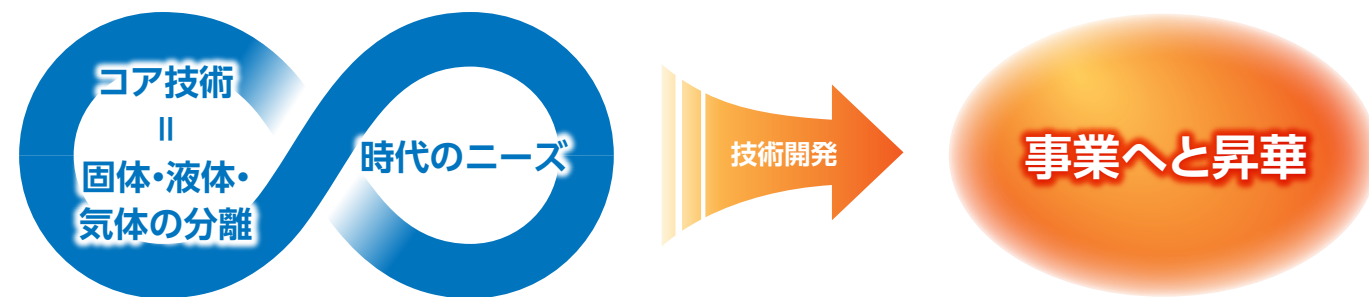
【顧客との信頼関係強化(品質・安全)】：品質不良や不具合の発生によるお客様の信用失墜リスクの排除に全力で取り組み、万全な対策を期す。高品質で安全性の高い製品やサービスの提供はもとより、今後変化するお客様のニーズを的確に捉えることで強固な信頼関係を構築し、企業基盤を確かなものとする

【多様性を重視した人材開発・活用推進】：技術伝承は、当社グループの発展の根幹。同時に、属性のみならず経験・スキル・価値観といった従業員の多様性を活かし、絶えず変化する様々なお客様のニーズに応えることができる人的資本の開発を推進する

【事業活動における環境負荷の低減】：当社グループの事業活動が、環境に及ぼす影響を最小限になるよう、エネルギーや資源の有効利用を図る

【モノづくり戦略の確立と推進】：経営基盤の強化に資する戦略の確立に向けて、省エネ・脱炭素化・ゼロエミッション工場を推進し、DXを活用したモノづくりの高度化・効率化、生産体制の強化を実施。また、モノづくりで培ったノウハウを活用して戦略的事業領域に対応する製品開発を推進する

【コーポレートガバナンスの強化】：企業価値の増大には適切なガバナンスの機能、適切なリスク管理を前提とした果敢なリスクテイクが必要。リスクテイクは事業や企業の変革に必須であり、取締役会における業務執行と監督の分離による経営の透明性の向上と、ステークホルダーとの積極的な対話を推進する



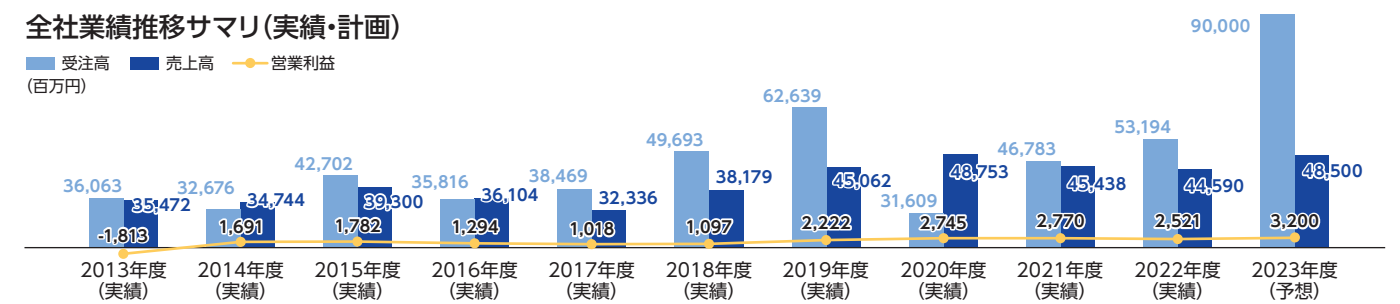
当社グループは、プラント・環境設備の建設・エンジニアリングと、各種単体機械の製作及び、納入後のアフターサービスを軸に事業を展開しています。

製造機能を持ったエンジニアリング企業として、都市ガス・水素・石油化学・半導体・電子材料・船舶・医薬・各種水処理など様々な分野で求められる機械・設備を製作・建設し、社会の発展を力強く後押ししています。



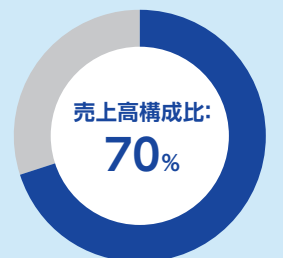
全社業績推移サマリ(実績・計画)

■ 受注高 ■ 売上高 ▲ 営業利益
(百万円)



エンジニアリング事業

当社グループのエンジニアリング事業は、日本の産業発展とともに成長を遂げてまいりました。海外市場への進出は70年以上前にさかのぼります。以来、都市ガスや水素、上下水道といったライフラインから、半導体原料や石油化学等のケミカルプラント、医薬製造設備まで、幅広く事業を展開してまいりました。近年では下水由来のバイオガスから水素を製造し、水素ステーションを運営する世界初の事業にも携わっております。



プラント事業



事業概要と主要製品
石油化学、半導体、電子材料、医薬、食品関連のプラント建設 他

高品質・低価格・短期間でお客様のニーズにお応えするプラントをご提供します。また、川崎をはじめ、鹿島、四日市、水島、北九州といった工業地帯には関連会社や協力会社を含めた多くのアフターサービス拠点を有し、建設後の保守にも、万全の対応を整えています。

環境・水素・エネルギー事業



事業概要と主要製品
水素製造装置、水素ステーション、都市ガス関連プラント、各種水処理施設、廃棄物処理施設、バイオガスプラント

今でこそ多くの注目を集める水素関連のプラント建設を、当社グループでは1960年代より行っており、永年培ったノウハウは現在主力の小型水素製造装置へと受け継がれています。公共インフラを支える水処理関連技術とともに、持続可能な社会の発展に今後も貢献してまいります。

詳細はP.26-27へ

単体機械事業

化学工業機械の国産化を目的に誕生した当社グループにおいて、単体機械事業は当社の歴史そのものです。1930年代に開発され現在も当社の主力製品である油清浄機を始め、当社のコア技術である分離・ろ過技術を用いた多くの、遠心分離機、ろ過機を開発製造してまいりました。近年では、ナノテクノロジー、精密ろ過の分野へ注力しており、「産業を支える産業」として、これまで培った技術を活かしさらなるイノベーションを目指します。



事業概要と主要製品
遠心分離機、ろ過機、攪拌機、除塵装置、船用環境規制対応機器、他単体機器

油清浄機を中心に、高機能各種単体機器（遠心分離機、ろ過機、除塵装置、攪拌機、洗浄装置等）の製作を軸に事業を展開しています。これからも確かな技術に基づいた製品の提供からアフターサービスまで万全の体制でお客様にサポート致します。

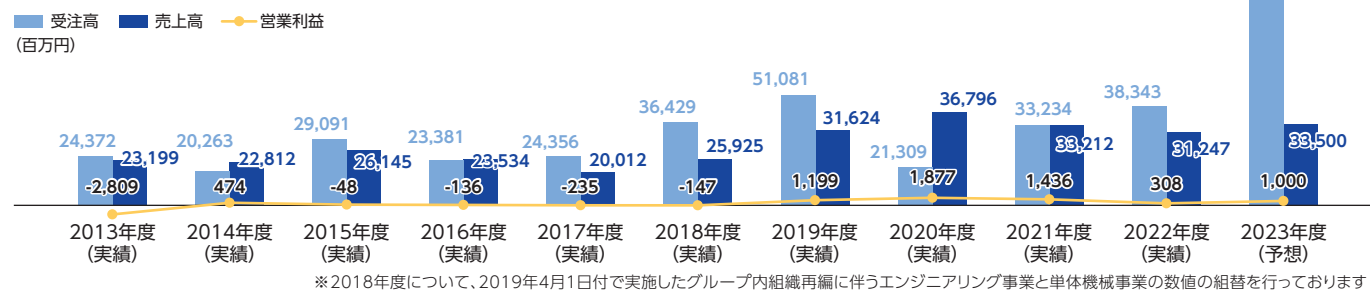
詳細はP.28-29へ



中期経営計画においてエンジニアリング事業は、既存事業における収益の安定化とともに、経営ビジョンに掲げる4つの戦略的事業領域から、循環型社会推進事業、グリーンエネルギー事業に関連する分野において、新たなビジネスの確立を事業方針としています。

当社経営ビジョンに掲げる5つの社会課題解決に向け、着実な足固めを推進しています。

エンジニアリング事業業績推移サマリ(実績・計画)



プラント事業

執行役員本部長
中島 里樹

国内外問わず、設備投資が活発な領域に積極展開。新分野に対しても着実に歩みを進めます。

主な事業

一般化学プラント、医薬プラント、食品プラント など



強み

- ・1950年代から蓄積する、様々な分野にわたるEPCノウハウ
- ・東南アジア地域を中心とする数多くの海外実績
- ・機器・設備の納入に留まらない、メンテナンス等まで一貫したO&Mノウハウ

化学工業機械メーカーのパイオニアとして積極的に事業を展開

各種プラント機器の製造から企画提案・設計・調達・建設までの全工程に携わる総合エンジニアリング企業として、EPC事業※に注力した事業を展開しています。

※ Engineering, Procurement, Constructionの頭文字。

中期経営計画における事業戦略

電子材料などで国内外の設備投資は堅調に推移すると予想されます。一方、プラント設備に対するデジタル化や脱炭素化の要求はさらに加速するものと考えられ、これに対する適切な対応が求められる状況にあります。

当社としては、EPC業務の高度化に向けたデジタル技術のさらなる活用をはじめとするDXの推進、循環型社会推進に寄与する新分野、新事業への進出の足固めを着実に推進しています。

三菱化工機の海外展開

当社は、1969年台湾にて、海外プラント建設の第一号となるメタノール合成プラントを受注し、その成功を収めて

以来、東南アジア諸国を中心とし、全世界にプラント建設の経験と実績を着実に築いてまいりました。近年は、経済成長が著しい東南アジア地域に重点を置き、EPC案件の取組強化を図っており、同地域での顧客開拓とEPC案件への迅速な対応を目的として海外拠点の設置を進めております。当社は、各種プラント建設の中でこれまでに培ってきた技術力、マネジメント力を活かし、活発な投資が期待されるアジアの新興国で、今後も産業・社会基盤の整備、発展に貢献していきます。



環境・水素・エネルギー事業

執行役員本部長
井上 隆

増大する水素需要に対応。新しい価値創造に向け、グリーン水素製造技術や資源循環システムの開発に取り組みます。

主な事業

各種水処理施設、廃棄物処理施設、脱臭装置
都市ガス関連プラント、水素製造装置、バイオガスプラント など



強み

- ・創業来のガス製造・精製に係る技術
- ・1950年代から蓄積する、様々な分野にわたるEPCノウハウ
- ・機器・設備の納入に留まらない、メンテナンス等まで一貫したO&Mノウハウ

精製・分離技術を核にして、国内外への展開に挑む

都市ガス、石油、水素、硫黄回収などのエネルギー関連装置や設備の建設を軸に事業を展開しています。オンサイト水素製造装置「HyGeia」シリーズなど、次世代のクリーンエネルギーとして注目される分野の技術力に強みを持っています。

1950年代後半より水質汚濁の防止などの環境改善事業に取り組んできました。近年では、下水、産業廃棄物などの各処理施設の建設を軸に事業を展開しています。



小型オンサイト水素製造装置「HyGeia-AJ」

下水汚泥から水素を創出する世界初の実証事業 環境汚染を防ぎ、エネルギーを新たに創る

2014年には、「下水汚泥からのバイオガスを活用」し、「燃料電池自動車に水素を供給」するプロジェクトを手掛けました。

また、このプロジェクトによる資源循環システムの実証を一層推進するため、2022年8月、関係各者と共同で、「福岡市グリーン水素活用推進協議会」に参画しました。

主な取組実績

過酸化水素製造設備の建設を通じ、半導体サプライチェーンの強固化に貢献



巨菱精密化学股份有限公司向けに設計・調達・建設を行った「過酸化水素製造設備」

水素サプライチェーンへの参画等により、水素社会・カーボンニュートラル社会の実現を加速



東邦ガス(株)様へ納入する中型機「M-HyGeia」

三菱ガス化学(株)様の子会社である巨菱精密化学股份有限公司にて計画され、当社が設計から建設まで(EPC)を一貫して受注した、「過酸化水素製造設備」が、2023年6月に竣工しました。

カーボンニュートラルの実現に向けて、水素の普及拡大への取組が随所で興る現在、当社は、様々な業界が進める脱炭素化に向けて、トップシェア製品であるオンサイト水素製造装置「HyGeia」シリーズの活用により、営業活動を展開しています。

「雑多な廃プラスチック」について ケミカルリサイクルによる資源循環システムの構築に挑む



当社の実証範囲であるガス改質プロセスに係る「ガス改質実証試験設備」

下水汚泥の処理プロセスにおいて、汚泥処分費低減、バイオガス増収、エネルギー消費低減を同時に実現



納入した「汚泥熱可溶化装置」

海洋プラスチックなどが社会問題化する中、純度・清浄度が低いため焼却・埋立処理を行っていた雑多な廃プラスチックについて、リサイクル方法確立の必要性が急速に高まっています。

当社は、廃プラから得られる合成ガスの改質プロセス構築において本実証事業に携わり、プラスチック問題の解決の貢献しています。

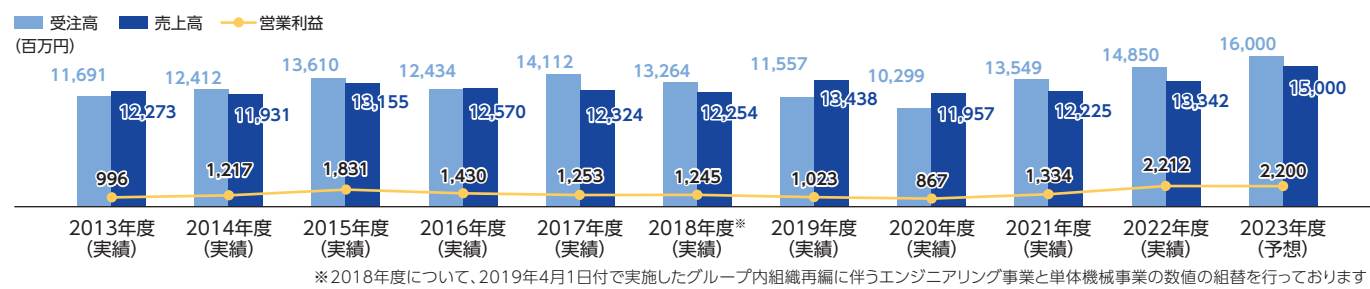
唐津市から受注した汚泥熱可溶化装置の第一号機が唐津市浄水センターにおいて完成しました。本技術は日本下水道事業団と共同で開発した技術です。2017年には国土交通省の実証事業に本技術を含む事業が採択され、同浄化センターにおいて唐津市、九州大学、日本下水道事業団、当社の共同研究体で実証事業を行い、2019年に技術導入ガイドラインを発行しております。



中期経営計画において単体機械事業は、油清浄機等をはじめとした主力製品のさらなる収益の安定化を目指すとともに、iFactory®等の新製品及び、既存機種 of 用途開発による拡販を事業方針としています。

また、これに加えこれまで培った分離技術を活かして、経営ビジョンに掲げる4つの戦略的事業領域への展開を図ります。

単体機械事業業績推移サマリ(実績・計画)





単体機械事業

執行役員本部長
永根 光治

創業来培ってきたモノづくり技術が、生産プロセスに新たな価値を提案します。

主な事業

油清浄機、船用環境規制対応機器、遠心分離機、ろ過機、除塵装置、攪拌機、乾燥機など

強み

- ・油清浄機をはじめ、創業時から培ってきた「個液分離技術」をもとにしたモノづくり
- ・機器・設備の納入に留まらない、メンテナンス等まで一貫したカスタマーサポート
- ・80余年にわたり培った船用機器搭載技術

あらゆる分野に対応する技術力が強み 固液分離技術のさらなる活用を目指す

創業時から培ってきた「固液分離技術」をもとに、ろ過機、遠心分離機、除塵機等多様な単体機械製品の開発・設計・製作・販売を手掛けています。最適な機種を選定から、機器納入、納入後のアフターサービスまでお客様をサポートします。

またお客様のご要望やニーズにお応えするため、既設機の改良、新製品の開発にも取り組んでいます。

国内シェア:9割
(世界シェア:3割)

三菱セルフジェクター (SJシリーズ)
累計出荷台数
110,000
台以上

中期経営計画における事業戦略

フィルター、遠心分離機といった産業機械は、電子部品、機能化学品などの先端材料、脱炭素に関連するプラスチック

リサイクルなどの分野において需要の拡大が予想されます。また油清浄機等の船用機器は海運・造船業界全体の脱炭素に向けた環境規制の強化を踏まえ、次世代燃料に対応したエンジンの開発が進められておりますが、NOx規制対応EGRエンジンシステムに対応した排水処理装置など環境規制対応機器の需要拡大が予想されます。油清浄機については長期的には重油焚きによる推進機関の減少が予想され、戦略の見直しを図る必要があります。セルフジェクターについては長期的に重油等の化石燃料による推進機関の減少が予測できるため、戦略を再構築する必要があります。

足許においては、既存製品のコスト競争力を強化、部品販売等のアフターサービスの充実によりさらなる収益の安定化を目指すとともに、iFactory®等の新製品拡販を推進しています。これに加え、これまで培った分離技術、高速回転機器対応等のモノづくり技術、船用機器搭載技術、ビジネスチェーンを活かして、既存機種の用途開発による拡販、またデジタル化の推進、循環型社会推進等の新分野、新事業への進出の足固めを着実に進め、4つの戦略的事業領域への展開を図ります。

主な取組実績

長年トップシェアを誇る「三菱油清浄機」、 カーボンニュートラルに資する新燃料船対応が堅調に進捗。



長年トップシェアを誇る三菱油清浄機「三菱セルフジェクター」(写真はSJ-Hシリーズ)

当社は、バイオディーゼル燃料の船舶での使用に向けて国立研究開発法人 海上・港湾・航空技術研究所海上技術安全研究所が実施する実船試験において、トップシェアを誇る油清浄機「三菱セルフジェクター」を供用し、燃料油の清浄試験に協力しています。

当社はこの試験協力を通じて、船用バイオディーゼル燃料使用時における油清浄機の適用方法の確立等を図ります。

次世代燃料の船舶への導入を見据え、 船舶エンジンの排ガス清浄システムの開発に先手。



EGRエンジンシステム用排水処理装置

当社は、船舶からのNOx排出量を抑えるEGRエンジンシステムに対応した排水処理装置を製造・販売しています。

EGRエンジンは、環境規制に配慮して、メタノール焚きの燃料機関や、燃費改善型の燃料機関「EcoEGR」などが続々と開発・市場投入されています。当社は、上述の機関に適応した型式の排水処理装置を市場投入し、製品ラインナップとして展開しています。

開発したモジュール型ろ過機・乾燥機が、 「オンデマンド生産」の実現で医薬品製造業界の課題を解決。



機能化学品の製造を革新するモジュール型自動連続生産設備「iFactory®」(写真:iFactory(株)提供)

当社が参画する実証事業で共同開発した「iFactory®」は、医薬品製造のオンデマンド化による効率化と、それに伴う二酸化炭素の排出量の大幅な削減を可能とする、モジュール型医薬品・機能化学品製造設備です。

この設備の最大の特長は、原料の変更や生産品目の変更に応じてモジュールの種類や配置を変更して製造ラインを再構成し、必要な製品を必要な分量だけ生産(オンデマンド生産)できることにあります。

ナノサイズの微細粒子スラリーを精密分離。化学・医薬・ 金属・食品など様々な業界へ新たな価値創造を提案。



三菱ダイナフィルター

「三菱ダイナフィルター」は、ナノサイズの微細粒子スラリーを精密分離して、高濃度な濃縮液と清澄な液の回収が可能であり、研究開発用の小型機から、大量生産用の大型機までをラインナップ、様々な製品の製造プロセスに組み込むことで、多様なニーズへ対応しております。

国内初となる国産SAFの大規模生産実証設備向けに 廃食油精製用「三菱ディスクセパレーター」の納入が決定。



当社の遠心分離機「三菱ディスクセパレーター」

国内初となる廃食用油を原料とした国産SAF (Sustainable Aviation Fuel:持続可能な航空燃料) の大規模生産実証設備の建設に向けて、分離板型遠心分離機「三菱ディスクセパレーターS」シリーズの納入が決定しました。当社のディスクセパレーターの分離性能が評価され、原料廃食用油に含まれる夾雑物の除去用として利用されます。

ヌッチェフィルター型抽出装置を藻類からの SAF抽出用途向けに納入。



ヌッチェフィルター型抽出装置

国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構の「バイオジェット燃料生産技術開発事業」再委託研究における、抽出工程の技術開発向けに本装置を納入いたしました。

主な製品生産拠点

油清浄機:川崎製作所

EGRエンジンシステム用排水処理装置:川崎製作所

遠心分離機、ろ過機、攪拌機など:川崎製作所

川崎製作所SJ工場



鹿島工場第二製缶工場





技術開発・
生産統括本部

執行役員本部長
酒見 伸一

現在、そして将来に求められる様々なお客様からのニーズに応えるために、長年蓄えてきた優れた技術と充実した試験設備や、部門員の機動性を最大限に活用し、各種要素技術のさらなる研究と新技術・新製品の開発を推進しています。

研究開発・技術開発・生産体制

当社グループでは「2050経営ビジョン」の実現に向けて技術開発・生産活動を事業部横断的に取り組み、新製品や新規事業を創出することを目的に「技術開発・生産統括本部」を新設しました。

技術開発とモノづくりについて一体感を持たせるとともに、セグメントやグループ会社の壁を越えた全社目線の価値観を醸成すること、また新規事業領域の創出に向けた基盤づくりによって、1つでも多くの成功事例を生み出すことを目指します。



各事業分野の要素技術を中心に多様なプロセスへの適用性確認試験や分析試験などの基盤技術を充実させて、お客様の様々なご要望にお応えしています。

技術開発・生産統括本部

研究開発部

- ・独自技術の開発促進
- ・応用試験業務実施
- ・材料開発と試験
- ・特許調査、侵害防止

技術開発室

- ・市場調査
- ・基礎技術の組み合わせ
- ・ビジネスモデル構築

製造部

- ・業務改善及び設備保全
- ・産業機械の製造、管理
- ・油清浄機の製造、管理
- ・外注管理及び倉庫管理
- ・鹿島工場内の製造、管理

技術・製品 ↓

↑ フィードバック

各事業本部

- ・製品化後の改良
- ・製作販売

2023年3月期の開発人員、研究開発費用

開発人員 約30名
研究開発費 計2億7,600万円(エンジニアリング事業:1億1,800万円、単体機械事業:1億5,800万円)

研究開発部

位置づけと役割

- 中長期的視点、かつ既存の枠組みにとらわれない研究テーマの模索と独自開発の促進
- 研究開発に資する材料開発及び材料試験、応用試験業務の推進
- 知財の重要性の周知と積極的な知財申請の推進。特許調査、特許侵害防止

直近の研究テーマ

政府によるカーボンニュートラル宣言以降、エネルギー会社や化学プラント系を中心としたメーカーからCO₂回収設備に対する問い合わせが増えています。CO₂回収設備に対しては、要素技術としてPSA(圧力変動吸着)装置、分離膜、吸収液による回収設備に取り組んできた実績を基に、顧客ニーズ、条件に合わせた最適な提案ができるようにコア技術のブラッシュアップを進めています。

経営ビジョン実現に向けた取り組み

- 分離装置の技術力向上

濾過作業において目詰まりを起こしにくい電気濾過技術の確立を目指しています。目詰まりによる時間的損失を防ぐとともに、精密濾過が必要とされる高付加価値製品も高効率で分離することで作業パフォーマンスの向上を図ります。製品化に向けて現在、用途開発を推進しています。

技術開発室

位置づけと役割

- 経営ビジョンの実現に向けたテーマ考案と事業部との協業の探索
- 複数の事業部に跨る開発案件の促進と効率的な進行の下支え
- 基礎技術の組み合わせによる付加価値向上の模索
- 商品化・事業化(マネタイズ)に向けたビジネスモデルの構築

直近の研究テーマ

- CCUビジネスの確立
- CO₂を原料としたカーボンリサイクル技術の開発、また、高純度炭酸ガス、液化炭酸ガスのサプライチェーンへの参入を推進しています。
- アンモニアの有効活用法の模索
- 水素の普及拡大のため、現在も大量に輸送されているアンモニアに置換したうえで、再度水素を取り出して利用する方法の研究を進めています。
- 資源循環に向けた取組
- 化石燃料の枯渇タイムラインを念頭に置き、太陽光パネルや蓄電池などから有価物を回収しリサイクルを図るための調査を進めています。
- DXによる効率化
- 当社の製品を核にネットワーク化を推進し、業務効率を高めることを検討しています。

経営ビジョン実現に向けた取り組み

- 次世代技術開発に向けた独自技術の確立
- 戦略的事業領域に掲げる「水・食・自然災害等の課題解決」に資する技術開発に向け、オープンイノベーションやアライアンスを推進するとともに、社会課題に対して柔軟に対応していくために独自技術の開発を進めていきます。

製造部

製造人員及び生産拠点

製造人員 約120名
生産拠点 ①川崎製作所 神奈川県川崎市川崎区大川町2番1号
②鹿島工場 茨城県神栖市砂山8番地

位置づけと役割

- 製造取り纏め部門として、生産管理及び業務改革の推進
- 工場内安全確保と適切な設備点検による無事故無災害の達成
- 品質コストの削減(目標設定とフォロー実施)

直近の取り組みテーマ

- お客様優先の判断・行動基準
- 高品質な製品の安定した供給と、コンプライアンスの遵守により、お客様満足度の向上に努めています。
- モノづくり相談窓口としての役割
- 培ってきたモノづくりに対するノウハウを活かし、試験装置製作、製品プロトタイプ製作、また製品化において、全事業にわたり戦略的事業領域への展開をバックアップします。
- 業務改善
- 日常業務を常に見直し生産性の向上を図るとともに、多能工化を推進し、新しい取り組みに向けた意識改革を進めています。

経営ビジョン実現に向けた取り組み

- モノづくり戦略の策定
- 省エネ、脱炭素化、ゼロエミッション工場を推進し、DXを活用したモノづくりの高度化・効率化、生産体制の強化を推進するとともに、モノづくりにより培ったノウハウで戦略的事業領域に対応する製品開発を推進しています。

30

31



企画管理統括本部
DX推進部長
相川 英明

「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」の実現には、デジタル化・DXが必要不可欠と考え、DX活動の加速と全社的な推進を目的として「三菱化工機グループDX戦略」を策定し、グループ全体でDX推進に取り組んでいます。

三菱化工機グループDX戦略

当社は2050経営ビジョンの実現に向けて【業務・組織変革DX】、【事業創出DX】、【社会価値創造DX】の3つのコンセプトを掲げています。コンセプト達成のため、8つのテーマに細分化し、各施策に取り組んでいます。



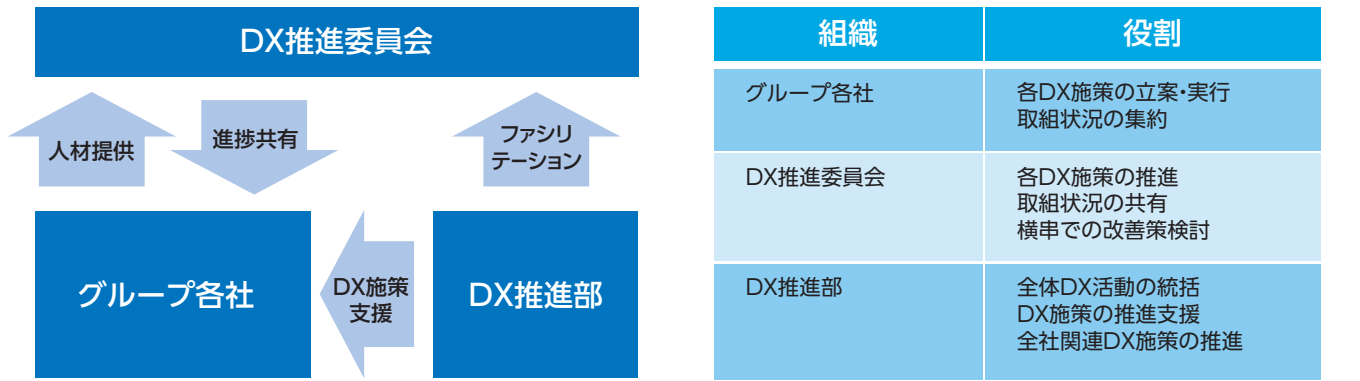
DXコンセプト	DXテーマ	実現を目指す姿	取組施策例
業務・組織変革DX	業務効率化・高度化	業務に関わる情報が電子化・一元化され、それらの情報やデジタル技術の活用によって社員の生産性が向上し、より高度な業務にチャレンジできる環境が整えられている	・紙媒体のデータベース化及び一元管理 ・データ・デジタル技術活用による業務効率化・高度化
	スマートファクトリー	ビッグデータ/AI、IoT、ロボットなどの技術やデータ活用により、エンジニアリングチェーンやサプライチェーンが最適化・自動化されている	・モノづくりの自動化・高度化 ・プロトタイプ型事業創出
	人材育成	当社グループ内で組織や世代を超えたノウハウの共有・継承が行われ、各社員の個性や強みを活かしたキャリアが実現されている	・属人化されたノウハウの形式知化及び展開 ・ビジネス×デジタル人材の育成
事業創出DX	データドリブン	客観的なデータに基づき、既存事業の選択と集中や、新規事業への投資判断、アライアンス先の選定がタイムリーに行われ、VUCA時代に適応した企業体質が実現されている	・ROIC経営の全社浸透 ・データに基づく新規事業推進
	グループシナジー	全体最適化されたシステムやデータ基盤を通じてグループ各社が保有するノウハウが組み合わせられ、グループシナジーが発揮されている	・グループ横断の業務標準化 ・グループ連携を通じた価値創出・競争力向上
	オープンイノベーション	産学官連携によるオープンイノベーションを加速させ、経営ビジョンで掲げている5つの社会課題の解決に向けた新たな価値が創造されている	・イノベーション創出環境の整備 ・産学官連携スキーム構築
社会価値創造DX	顧客体験向上	フィジビリティスタディ・提案から納品・アフターサービスまで、一連のサイクルにおける顧客の成功体験に寄与する製品・サービスが開発・提供されている	・製品・サービスの付加価値向上 ・営業・マーケティングの高度化
	社会環境貢献	エンジニアリングチェーン・サプライチェーンにおける各プレイヤーや関連ステークホルダーと協業し、新たな社会価値が創造されている	・サプライチェーンの脱炭素化 ・水・食・自然災害等の課題解決に係る技術開発の促進

DX推進に向けた組織・体制

2022年4月に全社DXの支援・推進を目的とした「DX推進部」を設置し、さらに2023年7月にDX活動を全社的に加速させることを目的として、グループ各社より選出したメンバーで構成した「DX推進委員会」を設置しました。

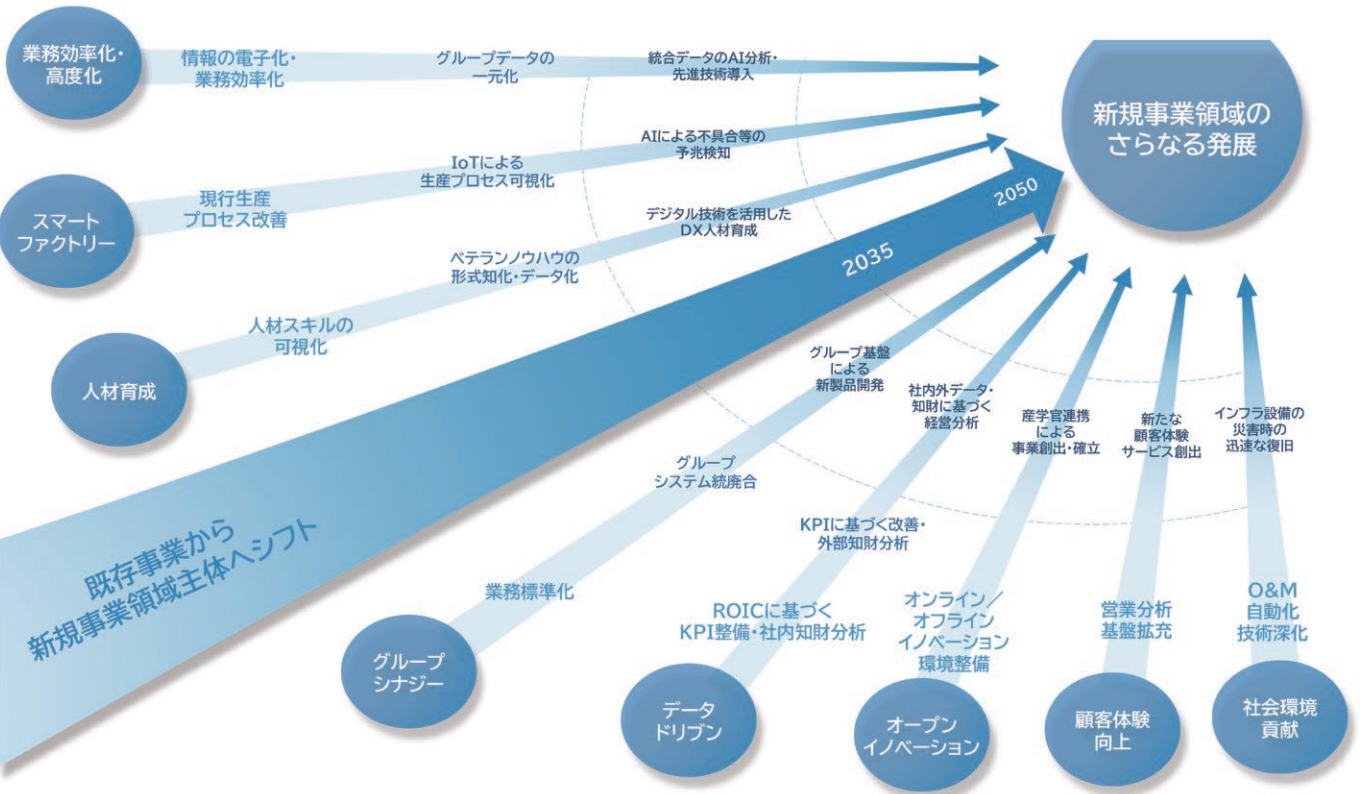
グループ各社は、方針にDX施策を組み込み、DX推進部によるサポートのもと実行します。

DX推進委員会は、DX戦略及びDXロードマップとの整合性を確認しながら、グループ各社のDX施策の推進を担い、委員会で各施策の取組状況について共有を行います。



DXロードマップ

2050経営ビジョンへの取組と連動するよう優先順位を整理し作成した、DXロードマップに沿って取組を進めています。DXロードマップを詳細工程に落とし込み、定期的にDX戦略の達成状況を確認します。





**品質環境保証部長
山本 浩二**

品質のパラツキを最小限にするために、化工機スタンダード(以下KS)と呼ばれる各種標準を確立し、従業員全員が標準に則って活動することを基本としています。事業の変化や外部・内部の課題に対応できる様、標準の整備・拡充を継続的に行っています。

品質方針

「常に顧客の要求と法規・規格を満足し、かつ信頼性と経済性に優れた安全・安心な製品及びサービスを納期通りに提供する。」

当社グループではISO9001品質保証マネジメントシステム認証に基づき品質方針を上記のように定め、顧客重視・顧客満足の考え方の下、お客様の信頼にお応えすることを目指し、受注から設計、購買、製作、建設、試験検査、アフターサービス、開発に至るすべての活動を全社一丸となって展開しています。

品質・環境保証マネジメント

■ 責任

当社グループにおける品質保証・環境の各マネジメントシステムは、社長並び経営層のリーダーシップ及びコミットメントの下、社長直轄の組織である品質環境保証部が統括し、運営の事務局を担っています。

年度ごとに全社の品質・環境の活動方針とパフォーマンス指標(KPI)を定め、各事業本部がマネジメントプログラムにKPIと具体的な施策を定めて活動することで当社のパフォーマンス最大化を目指しています。なお、パフォーマンスは四半期ごとに事務局及び品質環境責任者が監視し評価する方法を取り入れています。また定期的に品質・環境マネジメントシステム活動の有効性に対する社長のマネジメントレビューを受け、それを確実に実行していく責任を有しています。

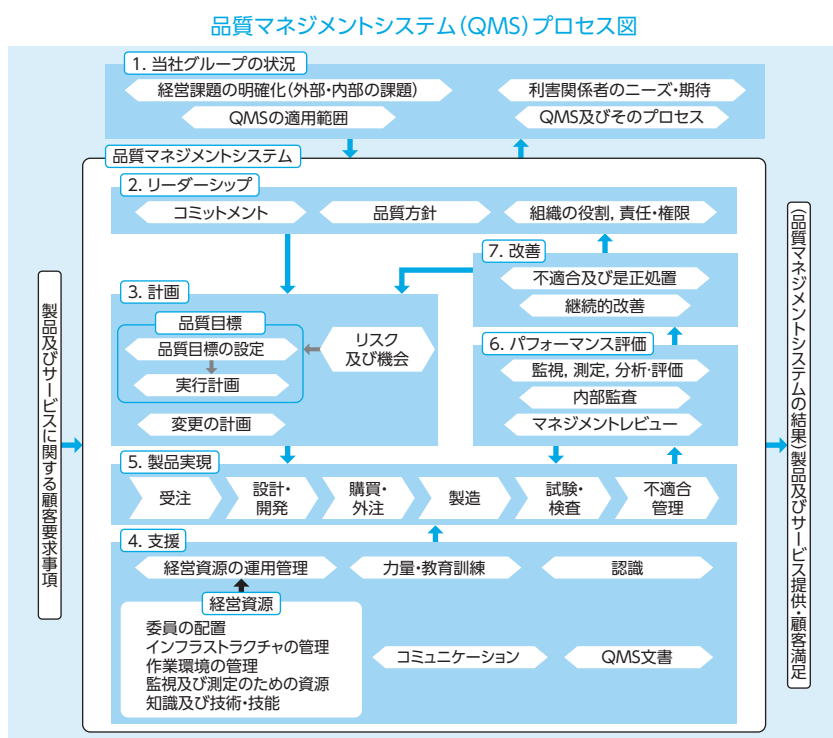
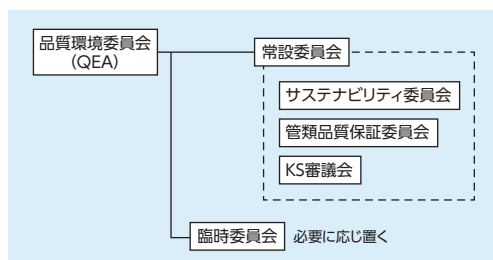
■ 化工機スタンダード

当社にはKS標準があり、業務を遂行する上で必要な事項及び技術の基本的な事項を規定した標準を体系的に定めています。KSは「管理標準」、「業務標準」、「技術標準」の3つで構成され、定期的な見直しのほか、製品やサービスの不適合から適時見直しを図り、業務改善へつなげています。また、改定の際には社内イントラネットを活用し従業員への周知を行っており、最新版はイントラネットの環境下でいつでも閲覧することを可能にしています。当社グループ内においても閲覧権限を設け、標準類の共有化を行っています。

■ 品質環境委員会

当社は品質保証活動並びに環境活動を全社的かつ継続的に推進することを目的に、四半期ごとに社長を統括責任者とする品質環境委員会を開催し、年度KPIに対する状況(品質:不適合に関する発生コスト、顧客満足度、環境:SDGs関連の受注売上、技術開発)のほか、不適合情報、顧客満足度、マネジメントプログラム活動の評価報告などを共有すると共に重大事故、製品・サービスに対するクレーム改善、品質向上に関する審議を行っています。グループ会社も参画する体制としており、情報の共有化と一元化を図っています。

品質環境委員会の下部常設委員会として、高圧ガス大臣認定に係る管類品質保証委員会、KS審議会の他、新たに設置したサステナビリティ委員会を設けています。



製品不適合への対応

製品不適合への対応として、以下の4項目を実施しています。

- ①管理規程において、お客様のご要望に適合しない製品やサービスが提供されたり、誤って使用されたりすることを防ぐために、それらを確実に認識し管理することを定めています。
- ②不適合を発生させない、発生した場合にもお客様へ流出させないことに努めています。
- ③不適合が発生した場合には、原因と再発防止策について品質環境保証部が二次審査部門として関与することで組織的に承認する体系を確立しており、確実な運用を図っています。
- ④重大な不適合が発生した場合には、Q速報と呼ばれる情報伝達システムにより社長含む経営層まで同時に情報が行き届くシステムを確立し運用しています。

【Q速報の発行条件】

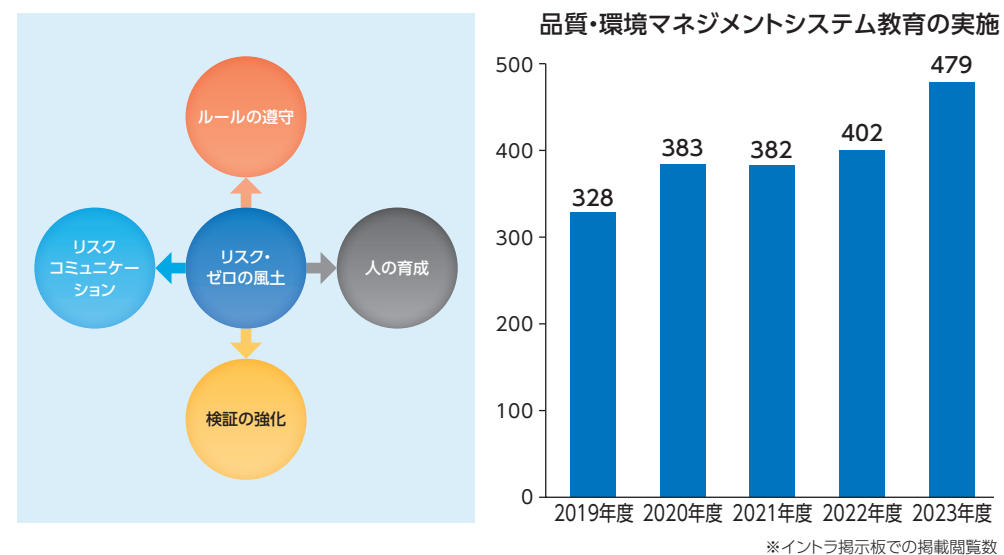
- 当社の製品・サービスに起因して、お客様における営業運転の停止や操業に支障をきたす場合
- 当社の製造した製品及びサービスに起因して、人身、物損、火災等の事故、あるいは環境への汚染が発生した場合、または発生する可能性が予想される場合
- 社内に展開する必要があると判断したお客様からの苦情

不適合データベースの管理

品質環境保証部では、当社における不具合、不適合等の情報を収集し、「不適合データベース」の管理・運用を行っています。データベースには製品別・顧客別・事業部別など広範かつ詳細なトラブル、不適合事例がインプットされています。製品・サービスの不適合情報は随時データベースの最新化を行い、当社の知的財産としてすべての従業員が活用できる仕組みを構築しています。これらデータベースは、主にエンジニアの後継者育成にも活かされています。

品質に関する従業員教育の実施

当社ではKSの標準体系及び品質・環境マネジメントシステム文書に関する教育を組織的に行っています。11月の全国品質月間に合わせ、グループ会社の全従業員や請負・派遣・パート社員を対象にEラーニング形式のマネジメントシステム研修を実施し、リスク・ゼロの風土及び品質意識のさらなる向上に向けた「ルールの遵守」、「人の育成」、「検証の強化」、「リスクコミュニケーション」の重要性理解を高めることに努めています。



製品のリスクアセスメント

当社では経営ビジョンの下、事業ポートフォリオ改革を推進しています。新規事業領域での事業や新製品の開発にあたっては様々なリスクが想定されます。

当社では案件受注前の入口管理戦略の他、受注後の初品・変更点管理による重点リスク管理によるリスク軽減と予防に組織全体で努めています。また、新製品の開発段階においては2021年からステージゲート法を開発会議へ導入し、リスクアセスメントによる製品リリース可否の判断・評価を行い、経営ビジョンの実現を下支えしています。

人事理念

三菱化工機グループの企業理念である『モノづくりに根ざした確かな技術と徹底した品質管理に基づく高品質な製品・設備を提供し社会の発展に貢献する』ことを実践していくうえでは、従業員こそが最も重要な経営資源であると考えています。

当社グループでは、①高い技術とプロ意識を持ち、人の和とルールへの遵守を大切にしたい人材を育成すること、②自由闊達で一体感のある職場風土を醸成すること、③安心・安全・健康に働くことのできる職場環境を整備すること、を人事理念としています。

この理念に基づき、人材育成においては①各部門において日常業務を通じて継続的に行われるOJT、②階層別教育訓練・職能別専門教育訓練等のOff-JT、③自己啓発、④業務を通じての能力発揮機会の提供を組み合わせ、継続的に実施しているほか、各種の人事施策を実施しています。

働き方改革を通じた労働生産性の向上

従業員満足度や生産性向上を図ることにより、経営計画の達成に資することを目的として、働き方改革推進プロジェクトチーム(2019年～2021年)を設置しました。

働き方改革に関する職制及び労働組合の意見集約結果をもとに、生産性向上とダイバーシティの観点から取組項目を設定、順次検討し、施策を実行してきました。

具体的には、テレワーク勤務制度、電子決裁システム、Web会議システムなどを中心として、これまで整備されていなかった諸制度やインフラを導入することにより、様々なライフステージにある従業員がより働きやすく、より効率のよい業務遂行ができるよう職場環境を整えてきました。

また、従来は本社・川崎製作所、本社営業事務所、川崎フロントオフィスと3拠点に分散していた本社機能を、本社・川崎製作所、本社事務所の2拠点に集約・移転することにより、関係各部門がよりコミュニケーションよく連携して業務を行うことができる体制を整えました。また、老朽化した建物施設の建替えを計画・実行することにより、従業員がより働きやすく、お客様に対するサービスの向上を図ることができるよう、職場環境・インフラの整備を進めています。

多様性確保に向けた取組

VUCA環境下において、当社が「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」の実現に向けた活動を展開していくためには、多様な経験・知識・能力が必要です。積極的に多様な人材を受け入れ、相互に補完し合うことにより、新しいアイデアや結果を創出して当社グループの持続的発展を図っています。

● 女性の採用促進と管理職比率向上の取組

製造・エンジニアリングの業態であることから、かねて女性従業員比率が低く、女性管理職が少ないことが課題でしたが、女性活躍推進法に基づく一般事業主行動計画を策定し、雇用環境の整備に努めてきました。

具体的には、正社員の採用者に占める女性比率を20%以上とすることを目標とし、女性従業員比率の向上に努めてきており、2023年3月現在、全従業員に占める女性の割合は約15%に至っています。

また、様々なライフステージで必要となる諸制度を整えており、その成果として女性の勤続期間が長くなってきています。また、女性の管理職比率の向上に努めており、2023年3月現在で3名の登用に至っています。まずは管理職の1つ下位の役割等級(係長級)の女性割合を10%以上とすることを目標として、性別にかかわらずすべての従業員が自ら高い目標を設定して、役割を拡大していくよう、人事制度を通じて育成を図っています。

● 経験者採用・外国籍従業員

国籍・性別・年齢などの属性を問わず、事業展開に必要な人材を採用しています。役割等級制度に基づく人事制度と相まって、新卒入社の従業員と区別のない処遇を図っており、多くの経験者採用・外国籍従業員が活躍しています。

2023年3月現在で、管理職に占める経験者採用者の割合は約48%、外国籍管理職1名となっており、今後も現状維持以上とすることを目標としています。

● 障がい者雇用

企業の社会的責任を果たすとともに当社グループの競争力強化や利益への貢献を果たすことができるよう、障がい者個人の資質を活かした働きがいのある業務に従事できるよう、当社グループ一体となった障がい者雇用を進めています。

2022年度の障がい者雇用率は1.91%(グループ算定特例) となっており、さらなる取組を検討しています。

育児休業取得促進に向けた環境づくり

出産時の配偶者の特別休暇制度や介護・看護休暇への積立休暇充当による有給化、小学校3年生までの育児・介護短時間勤務制度など、従来から育児・介護に関わる諸制度について法定事項を上回る制度を備えておりましたが、2022年施行の法改正に合わせてさらなる拡充を図りました。

特に、男性・女性を問わずに仕事と育児を両立することができるよう、休業中の無収入化の軽減、対象者への説明の充実、管理者への制度周知を実施するほか、社内報で育児休業体験談を連載することにより、育児休業を取得しやすい職場環境づくりを進めています。

教育・研修制度

当社グループの人事制度は役割等級制度です。「役割」を、職位、職務上の責任・権限である職責に、業務の拡大・変革等のチャレンジを付加したもの、つまり「職責+期待」としており、役割は当社が職位等に応じて従業員に求める基本的な事項です。

環境の変化に対応して企業・組織・従業員のレベルアップを図っていくためには、従業員自らが高い目標を設定して、役割を拡大していくことが期待されます。

自らの役割を主体的にとらえて、創造性を発揮する自律型人材を育成していくための教育・研修体系として、右図のとおり実施しています。

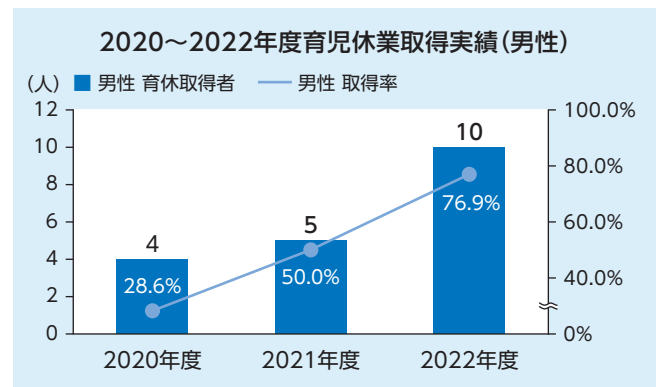
また、人材の育成を図ることにより会社の労働生産性向上と持続的発展に資するため、年度ごとに策定する教育訓練実施計画に基づいて各部門及び各従業員が日常的に取り組む能力開発を支援しています。

組織風土改革

企業理念を全従業員が共有し中期経営計画の達成に向けて全社共通認識の下で取り組むことができるよう、会社施策に係る従業員意識を把握するとともに、会社施策の推進とそれに係る改革に必要な対策を検討するために、2014年に風土改革推進委員会を設置して活動を継続しています。

当委員会では、中期経営計画の浸透、主体的行動、挑戦、モチベーションなど17の分野項目に着目して従業員の意識を定期的に把握し、従業員が職業生活のそれぞれの段階で働きやすさを感じ、離職やメンタル不調を発生させることなく継続して活躍し、自主・自律・自発の行動を一層進めていくことができるよう、より良い組織風土づくりのために必要な施策を検討・実施しています。

また、2022年度は「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」を策定して初めての中期経営計画の初年度にあたり、経営ビジョンや中期経営計画の一層の浸透を図り全社一丸となった取組を進めていく契機とするために、タウンホールミーティングを実施しています。社長自らが従業員と対話を繰り返すことで、様々な意見を把握するとともに、経営陣の考えを伝えることにより、従業員がこれまで以上に自己効力感を得たものと考えています。本活動は今後も継続して実施してまいります。



①階層別教育	新入社員研修 若手フォローアップ研修 フォローアップ研修・ステップアップ研修(※) ※人事制度上の役割等級に応じた研修
②選択スキル教育 (通信教育)	人事制度上の役割等級・以下のスキルカテゴリに応じた通信教育 ●マネジメントスキル ●コンセプチュアルスキル ●ヒューマンスキル ●テクニカルスキル
③全社または 特定階層向け教育	必要に応じたスキル・知識・マインドに関する研修
④職場内教育	●職能教育 ●OJT
⑤自己啓発	●通信教育 ●自己啓発支援 ●資格取得奨励制度



タウンホールミーティングの様子



(前列左より)ハニファ、田中社長、松本、濱。(後列左より)牧、渡部、佐藤、北村。

2021年11月に当社グループが対応すべき社会課題と、中長期的に目指す事業領域の姿をまとめた経営ビジョン「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」(以下「ビジョン」)が発表され、持続的な成長に向けた取組が本格的に動き出しました。

このビジョンは経営からの下達ではなく、2050年を見据え将来の三菱化工機を担う従業員が中心となってまとめられたことが最大の特徴です。2023年はビジョンの実現に向けた中期経営計画の1年目が終了した時期にあたります。そこでビジョン策定への想いや策定時の苦労、現場での受け止め方、これからの決意などをテーマに、社長をはじめビジョンの策定に携わったメンバーや各部署の最前線で活躍する若手・中堅社員に議論してもらいました。

座談会出席者

名前	所属・役職	入社年
田中 利一	代表取締役 取締役社長	1985年
北村 浩二	プラント設計部長	1996年
牧 淳一郎	産業機械営業部 次長	1997年
佐藤 茂弥	水素・エネルギープロジェクト部 水素・エネルギープロジェクト課 主査	2005年
渡部 海斗	製造部 SJ製造課 21作業区	2014年
松本 真樹子	調達部 外注課 主幹	1996年
濱 愛里	船用機械営業部 船用機械アフターサービス課 主事	2007年
ハニファ ファオジア	ソリューションプロジェクト部 ソリューションプロジェクト課	2022年

司会 まず、ビジョン策定の背景をお伺いします。貴社には経営上の様々な課題があったようですが、普段の業務の中で感じる三菱化工機の特徴や印象について教えてください。

北村 私が入社したのは27年前ですが、当時から長期的な目線というよりは目の前の仕事を着実にこなしていくという風土が強かったですね。当時の上司も中長期的なビジョンを口にすることはほとんどありませんでしたし、正直に言えば自分自身も長期的な話にはあまり興味を持てずにいました。

また、昔からとにかく自主性が重んじられていました。エンジニアリングの業務は属人化しやすいのですが、ノウハウをマニュアル化したり業務知識を効率的に学んでいくための仕組みは乏しかったですね。ただこのような文化の下、若手の頃からいろいろな挑戦と失敗を経験できたのは今の自分の大きな糧になっています。



渡部 三菱化工機は90年近い歴史を持つこともあって、入社当初は先輩と後輩の上下関係が厳しそうなお印象がありました。ただ製造現場での勤務を9年近く経験する中で、実際にはそのような雰囲気は全くなく、とても親しみやすい職場だなというのが率直な感想です。

一方で北村さんが指摘された「属人化」については、現場においても大きな課題であると認識しています。社内には諸先輩方から引き継いだノウハウが蓄積されてはいるものの、事業に活かしきれていないのが現実だと思います。また従来のやり方にこだわりすぎる傾向もあるので、新たな価値を生んでいくためにも、これまで培ってきたノウハウに先端技術を掛け合わせるような取組も必要であると考えます。



松本 大まかな会社の風土はお二人が話してくれた通りです。自ら手を挙げさえすればやりたいことを実現できますし、スキルを向上させるための後押しも大いにしてくれます。ただ個人の挑戦によって得た経験や知識を同じ部署内に共有しにくいのが、とてももどかしいですね。会社全体でみると、やはり挑戦への温度感が人それぞれで大きく異なることも関係しているのかもしれない。



ハニファ インドネシア国籍の自分からすると、一般的な日本企業は強いトップダウンの力が働いていて従業員からの意見発信は難しいというイメージがありました。三菱化工機も長い歴史があるのでお堅い印象がありましたが、意外にもタウンホールミーティングが実施されていたり、自分の意見を発信できる場があるだけでなく、意見

や要望の中で実現可能なものはスピード感をもって取り入れてくれます。このような文化があることは、いい意味で驚きましたね。

佐藤 ノウハウを共有する機会が少ないという意見がありましたが、これは組織構成上の課題も原因の1つだと思います。私は現在、水素とエネルギーの2つからなる部署に所属しているのですが、同じ部署でありながらも業務領域が根本的に異なっていることもあって、個人の仕事内容にもかなりばらつきがあります。このような背景もあって、他の人の業務になかなか関心を持てず、自分の担当業務だけ粛々とこなせばいいと考えてしまう人も多くなってしまっているのだと思います。

一方で皆さんが言うように、挑戦を促す風土は大いにあるので、若手社員を中心にアグレッシブな姿勢を持つ人を増やしながら、会社全体でより前向きな雰囲気を作っていけると良いと思います。



濱 充実した福利厚生とライフプランに合わせた働き方を実現したいと思って、2007年に三菱工機に転職しました。中途入社の立場からすると三菱工機は社員同士の仲が良く、上司への相談事もしやすい、まさに風通しの良いという言葉がぴったりな会社だと言えます。

ただ、部内ではこのように風通しのよさを感じる一方で、業務上のかかわりが薄い部署の方とはほとんど接点がないのは残念に思います。今は油清浄機部品の販売や部品管理・出荷など、比較的多くの他部署との連携が求められる業務に携わっていますが、会社全体でもっと横のつながりも作っていいかと良いと考えます。



田中 組織や人の内向きを課題と捉えている方が多いようですが、これは北村さんが指摘してくれた「長期視点の乏しさ」と大きな関係があります。当社は様々な事情によって、単年度でいかに業績を上げるのかという守りの姿勢に支配される時期が長かったので、足元の数字にばかり気をとられた結果、未来を見据えた事業開発や変革に向けた機運が高まりませんでした。また世の中の大きな変化に伴って当社の存続に対する危機感を覚えた従業員も多かったようですが、それでもこのような風土を一新することはできませんでした。

このように複雑な課題が絡み合っていたからこそ、みんなが心の奥底に抱いている不安や危機感を集約して顕在化させる必要があったのです。



司会 ビジョンの策定に至った背景はよく分かりました。実際に策定に携わっていた北村さん、牧さんを中心にお伺いしたいのですが、2050年という長期の目標を会社全体の方向性として定めていくプロセスは難しかったのではないのでしょうか。



牧 2021年4月から策定に向けたタスクフォース（以下TF）として13名が選ばれ、月に数回のミーティングを繰り返しながら約4か月でビジョンを作り上げました。従来の業務との同時進行ということもあってその時期は大変でしたが、全員のモチベーションはとても高かったです。それまでは、みんなが会社の課題や将来性について思うところがあってもなかなか共有する機会がありませんでしたが、TF期間中に様々な議論を行う中で共感し合えたことから、仲間意識も深まって前向きな姿勢で取り組むことができました。毎回の課題には苦勞しましたが、TFの仲間を前に準備不足を露呈したくなかったので、入念に調べてから臨むようにしていましたね。

北村 私もその4か月間は2050年の世界観を考え続けていましたね。ただ、30年も先の世界をイメージするのは難しく、だから週末になると書店に入り浸って関連の書籍を当たったり、ネットで調べ物をしたりして過ごしていました。



牧 やはり既存の知識だけだと、その延長線上でしか思考できないんですね。だから本やネット、テレビ番組などあらゆる情報に触れながら2050年における当社への社会要請とは何か、という逆算の考え方でアプローチするように心がけました。私自身はこれまで業務の中で、このような考え方をあまりしてこなかったので悪戦苦闘の連続でしたが、少しずつ長期のイメージを膨らませていきました。

北村 20年以上も同じ会社にいると、どうしても経験やこれまでのやり方に固執してしまいますし、TFメンバーだけの意見では従業員全員が納得できるようなビジョンにはなりません。そこで、全社員を対象にしたアンケートの実施に踏み切りました。

田中 アンケートは全社員を対象としていましたから、そのとりまとめは一苦勞だったとお聞きしています。このTFについては、経営層はその過程に口出ししないことと決めていました。よって私自身はアンケートの集計結果を見ただけですが、メンバーの皆さんが頭を悩ませながらもうまく集約しながら進めてくれました。回答結果は変革に向けた前向き

な意見がほとんどでしたが、中には「そんなに簡単に変わらない」という正直な声があったのも事実です。ただ、社長という立場でこのような率直な従業員の声を聞くことができたのはとても有意義でしたね。

牧 集計結果をまとめてビジョンという形あるものに作り上げていく中では、中身の抽象性・具体性のバランスに最も気を使いましたね。先ほど逆算型の考え方についてお話ししましたが、現状の事業とのつながりを意識しすぎると30年先の未来を見据えたものにはなりにくいですし、一方で遠い将来を起点にするとどうしても表現が抽象的になってしまいます。

ただ、今回の策定にあたっては現状の事業との連続性を踏まえながらも、きちんと将来の価値提供に資する目標設定ができたんじゃないかなと思います。



田中 完成形を目にしたときには正直驚きましたね。2050年の世界に向けて当社が発展させていくべき4つの領域が定められましたが、そこには当社のコア技術を遺憾なく発揮していく領域と、メガトレンドの変化を踏まえた世界的な共通課題の解決を目指す領域がとてもバランスよくまとめられていました。特に4つ目の「水・食・自然災害」に当社が事業を通してアプローチしていく姿を打ち出せたのは、今後大きな意味を持つと思いますし、従業員の皆さんからこのような意見が出てきたことを誇らしく思いますね。

司会 TFメンバーの皆さんはかなり精力的な取組をされていたことが分かりました。周りの皆さんはその姿や過程をどのようにとらえていましたか。

濱 入社してから15年ほどになりますが、一般社員も関わりながら会社の中長期的な方向性を策定するのは初めてではないでしょうか。ビジョンという経営層がトップダウン的に決めていくものという印象が強いです



が、このような取組を経たからこそ全社一丸となって目標に邁進していくんだという強い意志を感じています。

ハニファ 私はビジョンが完成した後に入社したので、濱さんのように前後の変化を感じられないのが残念です。ただ、目指す姿として世界が本気で向き合わなければならない課題である気候変動や労働力不足が挙げられていたのが印象的でした。メンバーの皆さんが世界の動向を綿密に分析しながら策定されたんだということがよく感じられましたね。



松本 同世代の仲間たちが経営の方向性の策定に携わっている姿には、正直すごいと思いましたし、いい意味での焦りも感じています。入社からは20年近くが経ちますが、ビジョンの策定をきっかけに、会社が変わろうとしているすさまじい勢いを日々実感しています。



司会 皆さんの反応を伺っているとTFはうまくいったという印象ですが、大変だったことや自身や会社の中で感じる変化などがありますか。

北村 牧さんから話がありましたが、全社員からアンケートをとっているのだからいろんな意見が出てくるんですよね。中には細部まで検討された貴重な意見もありました。ただ、細かい部分にこだわれば共感を生みやすいかもしれませんが、それは経営ビジョンとしてはあまり相応しくはありません。一方で、既存の事業との関連性ばかりに目を向けると変革にはつながりにくくなってしまいます。

結論としては4つの戦略的事業領域を定めることで着地しましたが、やはり皆さんから出してもらった意見の取捨選択が最も大変でした。同時に、新規事業にばかり焦点が当たりすぎることなく、今後も既存事業に携わっていく皆さんのモチベーション向上にも貢献できるようなメッセージ発信でいたいという思いは常に持っていましたね。

牧 アンケートの取りまとめから始まり、現状の立ち位置を再定義し、目指す姿に向けて戦略的に取り組んでいく分野を特定できたことは当社にとって重要な一步になると確信しています。そして、紆余曲折を経ながらも目標達成に向けたロジカルなプロセスを示すことができたのは、自分にとっても、そして会社にとっても大きな自信になったと思いますね。



佐藤 当社にとって、目指す姿が明らかになったことの意味合いは大きいと思います。その中で水素を核とするグリーンエネルギーが戦略的事業領域に含まれたことは、この分野に直接携わる立場からしてもとてもうれしく思いますし、それだけ水素が将来可能性の観点から多くの注目を集めていることの裏返しでもあると実感しています。

このように中長期的な視座に立って新規事業と既存事業の両輪で成長していく姿が理想ですが、どうしても手元の業務ばかりにフォーカスしてしまっているのが現実です。また手挙げ制の文化が少しずつ浸透しつつありますが、まだまだ新規事業で人員の公募がかかっても専門知識を持つ人ばかりが集まることが多いですし、少人数のワーキンググループでもやはりコアとなる人が固定化するような傾向も見受けられます。ビジョンの下、積極性に溢れる社員が増えてきたことは良い流れだと思いますので、部署を越えてこの動きを下支えしていく必要がありますね。

北村 いわゆる「両利きの経営」ですね。この実現に向けてはリソースの配分も含めて、私たちのような部門長クラスが部署ごとの状況に応じて適切にコントロールしていかなければなりません。ただ、研究開発投資に向けた大きな方針が打ち出されるなど、新たな挑戦に向けた機運は着実に高まっています。一方で佐藤さんが指摘されたように、手元の業務に追われている現実もちろんあります。改革の過渡期にあるような状況ですから、部門や事業部を越えたコミュニケーションを促進して、改善を重ねながら取組を進めていければと思います。

司会 ビジョン策定の背景や狙い、そして皆さんの想いがよく理解できました。一方で策定後の浸透度合いについてはどのように捉えていますか。

牧 社員全員がビジョンについて完璧に理解できているかと言われれば、決してそうではないと思います。ただ明文化され目に見える形で策定されたものですから、一度目を通せば頭の片隅には残ると思うんですね。そうすると日々の業務であってもビジョンとのつながりを意識しやすくなりますし、そのための素地を作れたのは有意義だったと思います。

北村 2050年の世界がどうなっているかは未知数ですし、自身も現役からは退いている可能性も高いです。でも、現在の若手社員にとって2050年は会社の中核を担う時期にあたります。だからこそ若手の皆さんには、このビジョンは自分たちのためのものであることも理解してほしいと思います。そのためにも私たちのような立場からその重要性をしっかりと発信していきたいですね。

松本 ビジョンの策定を機に会社全体の雰囲気が大きく変わりつつあることは皆さん実感されていると思いますが、私自身もその動きに触発されて主体的に活動を進めるようになりました。まず着手したのは他部署との連携深化によるナレッジ共有機会の拡大です。北村さんや佐藤さんにもご協力いただきながら、調達部門の社員もプラントや水素といった事業部が行う勉強会に参加できるような機会を作っています。今後はアンケートの実施等によって、部員からの要望に即応した取組や、もっと周囲を巻き込めるような活動も広げていきたいと考えています。



田中 ビジョンの策定から2年ほどが経過しましたが、変化を感じてもらえているのは本当にうれしいですね。もちろん目に見える結果がすぐに表れるわけではありませんが、社内の雰囲気が変わってきたことは重要な進歩だと思います。今後は新規事業の創出に向けた施策が加速していきますが、前向きな変化を味方にしていち早く成功体験を作って全員の自信につなげていってほしいと思います。

司会 最後に、三菱化工機が今後より発展していくために取り組んでいきたいことや、抱負をお願いします。

北村 もっと会社全体で多様性を醸成していきたいですね。お話ししてきたビジョンのTFは13人で構成されていたのです

が、実はメンバーは全員男性でした。日本は少子高齢化が進む中で女性の活躍は必要不可欠ですし、事業のグローバル展開にあたってハニファさんのような外国籍エンジニアにも活躍いただくことで提案の幅や質を向上していけると良いと思います。

牧 人材の確保が大きな課題となる中では、いかに従業員満足度を高めていくかが重要になると考えます。社員に長く働いてもらうためには、働きがいや仕事の楽しさを向上させていくことが欠かせませんが、その根底にあるのは成果やプロセスを褒められることにあると思うのです。日本人の特性かもしれませんが、私たちはあまり同僚や部下を褒めたりしないですね。特に若い社員が、何かを成し遂げたときにはきちんと褒めていきたいです。

佐藤 ビジョンの実現に向けては何かしらの原動力となるものが必要だと思います。田中社長からもお話がありましたが、例えば新規事業には誰もが積極的に関与できるようにして、その取組がビジョンにつながっていることを肌で実感できるような仕組みを作ることがその第一歩となるのではないのでしょうか。

また、全社システムの改修と業務フローの見直しも同時に進めることで効率を向上させていくとともに、新規事業を生み出しやすい体制を作ること重要だと考えています。

渡部 製造現場の感覚からすると、まだまだビジョンが浸透しているとは言い難い状況なので、このような議論に参加させてもらった自分が架け橋となって現場での意識を少しずつ変えていきたいですね。また昨年持株会に入会したのですが、これをきっかけに株主の目線を持つことの重要性にも気が付きました。とある課題が浮上した時に、「株主ならどのように考えるか」という視点で突き詰めていくと、解決の糸口が見つかることも多いです。会社全体で視座を高めていくことで収益性の向上につなげ、その先の会社・従業員・株主などすべてのステークホルダーの幸福につなげていけるといいなと思います。



ハニファ ビジョンの実現を図るうえで、データ管理の標準化を進めていく必要も重要だと考えます。今はデータ管理が個人

の裁量に任されている印象が強いですが、業務の引継ぎや人事異動があったときに効率が良いとは言えません。最近では中途採用の方の比率が伸びてきている中ですから、データの利活用を起点としてビジョンの実現可能性を高めていきたいですね。

濱 佐藤さんからもお話がありましたが、今はシステムや業務フロー上での無駄が多いので見直しによって業務の効率化を図っていく必要があると思います。また当社はBtoBがほとんどなので仕方ないのかもしれませんが、もう少し三菱化工機の知名度や認知度を高めていけると人材の獲得や案件の受注に寄与できるのではないかと思います。

松本 他部署の方のお話をお聞きする機会は少ないので、普段では感じられない発見も多かったです。今後は本部長クラスの方や新規事業のキーマンとなるような方のお話も聞いてみたいと思いました。

業務面でいえば、所属する調達部門は技術部門で要件定義されたものを忠実に調達していくというイメージが強いです。ただ自身としては新規事業にも積極的に関わってほしいという気持ちが強いので、日常業務から開発段階などの上流工程へのかかわりも増やしていきたいですね。部署のリソースの関係上難しい部分もあるかもしれませんが、このような取組を通じて調達部の存在意義を高めていきたいです。

田中 今日は様々な意見を出してくださり、ありがとうございました。

皆さんのお話を聞いていて、中長期的に安心して働くことができる環境を作ることが社長としての使命であると改めて認識しました。従業員の家族も安心できて、持続的な発展を見込め、モチベーションを高く持って働ける、こんな姿が理想ですね。これを実現していくうえでビジョンは有意義な目標となりますから、そのために、当社がこれまで抱えてきた閉塞感を打ち破るための施策を積極的に展開しますし、関連に意見を言い合えるような環境を作っていきます。そして、多様な人が集いながら惜しみなく議論ができるような雰囲気づくりを今後も続けていきたいと思っています。



気候変動関連の情報開示

国際的な気候変動関連の情報開示のフレームワークについて、TCFD提言への賛同企業としてこれに準拠した開示を行っているほか、2022年からCDP[※]への回答を行っています。



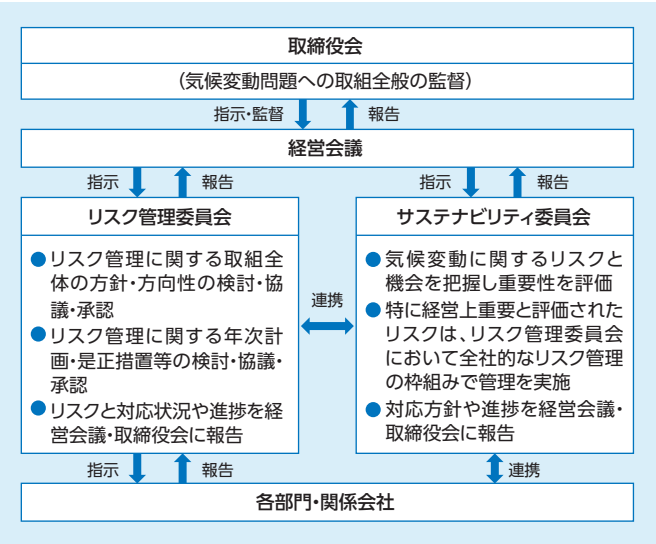
※CDPは、ロンドンに本部を置く国際的な非政府組織で、世界の主要企業の環境活動に関する情報を収集・分析し、企業の取組を「A、A-、B、B-、C、C-、D、D-」の8段階で評価するものです。当社グループは2022年より気候変動質問書、2023年より気候変動質問書に加えて水セキュリティ質問書への回答を行っております。(2022年気候変動質問書は「C」評価)

ガバナンス体制

当社取締役会は、気候変動問題への対応を経営上の重要課題の1つであると認識しており、リスク管理の観点だけでなく事業創出の観点からも重要な施策の意思決定をするとともに執行状況を監督しています。

重要課題に対する進捗を測る経営指標と目標(P46「指標と目標」参照)を定め、当社取締役社長を統括責任者として気候変動問題への対応を含むサステナビリティに関する活動を全社的・継続的に推進する常設委員会である「サステナビリティ委員会」を中心とした推進体制のもと、進捗モニタリングをしていきます。

また、当社取締役会が定期的に当委員会から当社グループの気候変動問題への対応を含むサステナビリティへの取組状況に関する報告を受ける体制を構築しています。



戦略(シナリオ分析)

当社グループは2100年時点の世界の平均気温上昇を産業革命以前と比較して、1.5℃以下に抑制しながら経済成長を目指すシナリオ(以下「1.5℃シナリオ」)^{※1}と現状ベースで化石燃料をエネルギーの主体として経済成長を目指し同4.0℃上昇することが想定されるシナリオ(以下「4℃シナリオ」)^{※2}の2つの気候変動シナリオを設定し、2030年における各事業への影響を分析しました。

1.5℃シナリオでは、移行リスクとして、例えば炭素税の導入による資材・エネルギーコストの上昇、それによるエネルギー効率の低い設備需要の減少、並びに化石資源関連産業及び化石燃料を使用する設備向けの製品の需要減少などが想定される一方で、脱炭素化に対応した製品・技術へのニーズが一層高まることが想定されます。当社グループは水質汚濁防止・大気汚染防止などの環境分野をはじめとして社会課題に対応した装置・設備の設計・製作・建設で多くの実績を有しております。これらの要素技術は脱炭素化に対応する水素に係る製品・技術や藻類の培養・活用にも応用できる当社の強みと考えており、事業機会も十分に存在するものと考えております。

4℃シナリオでは、気候変動による自然災害の激甚化によるリスクに対応するレジリエントな装置・設備ニーズに対して当社グループの既存製品・技術を提供する機会が生ずるものと考えておりますが、洪水・海面上昇等による調達先や輸送網といったサプライチェーンへの影響や工程の遅延、及び平均気温上昇に伴う作業効率の低下などによる物理的リスクの方が大きいものと考えております。

※1 IEA NET Zero by 2050-A Roadmap for the Global Energy Sector、IPCC第6次報告書SSP1-1.9の気候影響、環境省や気象庁などの開示情報

※2 IPCC第6次報告書SSP5-8.5シナリオ、環境省や気象庁などの開示情報

気候変動がもたらすリスク

区分	分類	項目	内容	影響度 ^{※3}	評価軸 ^{※4}	当社の対応
移行リスク	政策・法規制	CO ₂ 排出削減に係る税・規制の導入・強化 ^{※5}	炭素税の導入(資材)	大	中～長期	●製品設計の工夫による資材使用料の削減、低CO ₂ 排出材料への代替(調達先への働きかけを含む。) ●エネルギー使用プロセスの効率化、省エネ設備のさらなる導入 ●再生可能エネルギー設備の設置 ●デジタルを活用したE&M ^{※6} 等による省力・省エネ促進
			再生可能エネルギーの普及に伴う電力コスト増	中	中～長期	
	製品とサービス	社会的な要請の変化	エネルギー効率の低い設備の需要減	小	短～中期	●エネルギー効率の高い製品の開発・販売を継続 ●CCUS設備の開発・販売を推進
			化石燃料関連設備の需要減	大	短～中期	
物理的リスク	急性	風水害激甚化	自然災害の激甚化による工程遅延やサプライチェーンへの影響発生	小	中～長期	●リスクを考慮した工期の設定 ●作業空間における温度管理設備の整備 ●BCPの強化
			平均気温の上昇により、プラント建設・機器製造等の作業効率が低下	小	中～長期	
	慢性	気候変動	海水面上昇、降雨パターン(豪雨と干ばつ)の長期的変化によって、自社事業所や取引先の事業継続リスクの増加や防災・適地移動コストの発生	小	短～長期	

気候変動がもたらす機会

区分	分類	項目	内容	影響度 ^{※3}	評価軸 ^{※4}	当社の対応
移行機会	製品とサービス	社会的な要請の変化	レジリエント/省エネルギーなプラント・設備の需要増	中	中～長期	【戦略的事業領域: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の取組】 ●プラント・設備に関する研究開発の推進
			バイオガスの需要増	中	短～長期	【戦略的事業領域:持続可能な循環型社会推進事業の取組】 ●バイオガス発電への取組を継続 ●廃プラリサイクルに関わる新規事業参入 ●CCUS関連事業に関わる新規事業参入(エンジニアリング・水素製造からの回収等)
			廃プラスチック利用の需要増	大	中～長期	
			CCUS関連の需要増	中	中～長期	
			水素の需要増	大	中～長期	【戦略的事業領域:水素を核としたクリーンエネルギー事業の取組】 ●水素事業の強化 ●藻類由来のSAFの技術開発
			藻類由来のカーボンニュートラルな燃料・飼料等の需要増	大	中～長期	

※3【影響度の評価】大:売上高50億円以上 中:売上高10～50億円未満、小:売上高10億円未満

※4【時間軸の評価】長期:2050年までに影響あり 中期:2030年までに影響あり 短期:2025年までに影響あり

※5 資材電力の調達コスト増(利益減)は、利益率10%と仮定し、影響額÷10%=売上額の換算で影響度を評価

※6 エンジニアリング & マニュファクチャリング

リスク管理

気候変動問題に関連するリスクの管理については、ガバナンス体制の項の図(P44)で示した通り既存の「リスク管理委員会」と相互連携しています。その役割分担は、常設委員会である「サステナビリティ委員会」においてリスクの抽出・特定を管掌するとともに、「リスク管理委員会」においてリスク対応方針の決定・進捗管理を管掌しています。

「リスク管理委員会」においては、全社リスク管理において対象とするリスクの類型に気候変動問題に関連するリスクがあることを明示するとともに、「サステナビリティ委員会」で重要と判断されたリスクを全社重要リスクとして管理し、その対応状況を定期的に取り締役会に報告しています。

これらの活動を通じて、全社的な短期・中期・長期のリスクを抽出し、評価及び対応策の検討を行い、取締役会にて監督を行っています。

指標と目標

当社は、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、バリューチェーンでの温室効果ガス(GHG)排出量を算定・把握し、2つの目標を設定し取り組みを進めてまいります。

(1) 当社グループのGHG排出量(Scope1,2)を2050年までにNet Zeroへ

当社グループは、工場・オフィスからのGHG排出量を2050年までに排出量実質ゼロとしてまいります。この長期目標の達成に向けて、再生エネルギー由来の非化石証書付きの電力受給契約のほか、主力工場における太陽光PPAモデルによる使用電力の一部再生エネルギー化を実施する等により、2030年までに2021年度比で50%以上の削減を図ってまいります。

(2) 社会課題への貢献に寄与する新規事業領域の成長を加速

当社は、「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」を掲げ、CO₂・気候変動や資源循環などの5つの社会課題を抽出し、持続可能な発展に挑戦し、快適な社会の実現に向けて4つの戦略的事業領域を設定しております。

戦略的事業領域のうち、①持続可能な循環型社会推進事業、②水素を核としたクリーンエネルギー事業、③デジタルを活用した省力・省エネ事業の3つは、当社グループのバリューチェーン全体のCO₂排出量削減につながるものであり、2035年までに確立すべき中核事業と位置づけて取り組みを進めています。

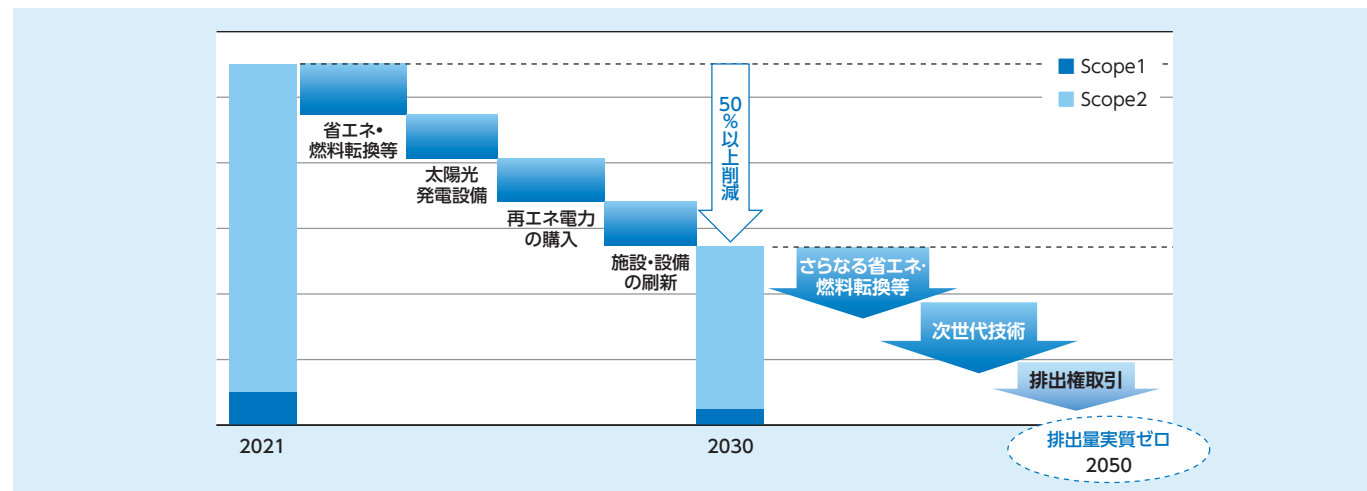
①は、産業や一般家庭から排出される廃棄物を再資源化する事業であり、有機性廃棄物からのバイオガス回収、有価物リサイクルにおける廃プラスチックリサイクル、カーボンリサイクルにおけるCO₂回収等のプロセスに代表されるものです。可溶化技術、バイオガス化技術、膜・吸着等分離技術など当社技術の活用・深化により展開を図ってまいります。

②は、CO₂排出低減に貢献する水素を核としたクリーンエネルギーの生成・利活用に関わる事業であり、水素製造におけるグリーン水素・ブルー水素、水素サプライチェーンにおける水素輸送・貯蔵・供給、藻類等の生物由来の創エネルギーなどに代表されるものです。再生可能エネルギー創生技術、水素製造技術、高効率水電解技術、吸蔵合金技術、培養・抽出技術など当社技術の活用・深化により展開を図ってまいります。

③は、デジタル技術を活用し、工場のエネルギー消費や廃棄物の極小化に貢献するE&M及びO&M事業であり、EPCの自動化・高効率化技術、3Dエンジニアリング、RPAなど全社横断的に当社技術を活用・深化することで機能を発揮することを目指します。新たに設置した「技術開発・生産統括本部」と「DX推進部」を中心に全社協働して省力・省エネ事業の基盤強化に努めてまいります。

これら事業を中核事業に据えるとともに新たな事業ポートフォリオの確立を図り、2035年までに既存事業領域と合わせて売上高1,000億円を達成すべく、取り組みを進めてまいります。

Scope1,2の削減ロードマップイメージ



環境への取組

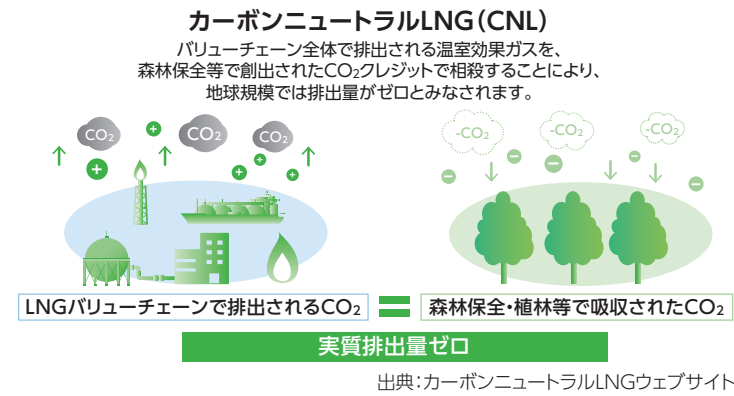
当社グループは、日本の化学工業発展の歩みとともに、水質汚濁防止、大気汚染防止などの分野をはじめとした環境改善関連の装置・設備の設計・製作・据付を行い、環境保護に貢献してまいりました。地球環境の保護が全人類の最重要課題の一つであることを認識し、持続的に発展できる経済社会の実現に対し、全社一丸となって環境負荷の継続的低減を推進します。

川崎市湾岸エリア初

川崎製作所にカーボンニュートラル都市ガス導入

川崎製作所に東京ガス株式会社が供給するカーボンニュートラル都市ガス(以下:CN都市ガス)を2022年2月1日から川崎市湾岸エリアでは初導入しました。これにより、同エリアでのCO₂排出の削減に貢献するとともに、当社川崎製作所のCO₂削減も見込めます。同時に「カーボンニュートラルLNGバイヤーズアライアンス」へ加盟することになりました。

CN都市ガス導入により、川崎製作所として年間約475t/年のCO₂削減ができ、同製作所から排出されるCO₂は約20%弱削減となります。当社グループは、モノづくりとエンジニアリングを通して、CO₂・気候変動、資源循環等の社会課題解決に貢献すべく、事業活動を推進してまいります。



<CN都市ガス 供給概要>

- 供給サイト: 三菱化工機株式会社 川崎製作所(川崎市川崎区大川町2-1)
- 供給量: 約166,000m³/年
- 供給開始日: 2022年2月1日



カーボンニュートラルLNG ロゴ

環境対応への投資

SDGs債への投資を継続的に実施することで、持続可能な社会実現への貢献を進めております。2021年度より投資を続けており、5件の実績を有しています。

【2021年度】

- ① 神奈川県第2回5年公募公債(グリーン債券)
年限:5年/発行総額:100億円/利率:0.001%
- ② 三重県令和3年度第2回公募公債(グリーン債券)
年限:10年/発行総額:50億円/利率:0.269%

【2022年度】

- ③ 第2回北九州市サステナビリティボンド10年公募公債
年限:10年/発行総額:100億円/利率:0.379%
- ④ 神奈川県第3回5年公募公債(グリーン債券)
年限:5年/発行総額:110億円/利率:0.2%
- ⑤ 福岡市2022年度第8回公募公債(グリーン債券・10年)
年限:10年/発行総額:90億円/利率:0.76%

「バイオDX産学共創拠点」に採択

当社が参画する、「バイオDX産学共創コンソーシアム」(代表機関:広島大学、プロジェクトリーダー:広島大学ゲノム編集イノベーションセンター長・教授 山本卓)は、この度、国立研究開発法人科学技術振興機構(通称:JST)による産学連携プログラム「共創の場形成支援プログラム(COI-NEXT)・共創分野(本格型)」に『Bio-Digital Transformation(バイオDX)産学共創拠点』として採択されました。本採択を受け、三菱化工機・川崎製作所内に本プロジェクトに用いる微細藻類の屋外培養装置を新たに設置し、コンソーシアムメンバーとともに10年間という長期にわたり研究開発を行うこととなりました。

【自治体の認証制度へ登録】

自治体が行うSDGs関連の認証制度への登録を推進しています。現在は川崎市で最上位のゴールドパートナー、横浜市で上から2番目のSUPERIORへ登録されています。



基本的な考え方

当社グループは、株主をはじめすべてのステークホルダーとの信頼関係をより強化するため、効率的な経営体質・体制を確立するとともに公正で透明性の高い経営を行うことが、コーポレートガバナンスの基本と考えています。また、企業の社会的責任を認識し、法令遵守はもとより企業倫理に基づく行動の徹底を図り、より信頼される企業を目指し、効率的な事業活動を推進していくこととしています。

ガバナンス体制一覧

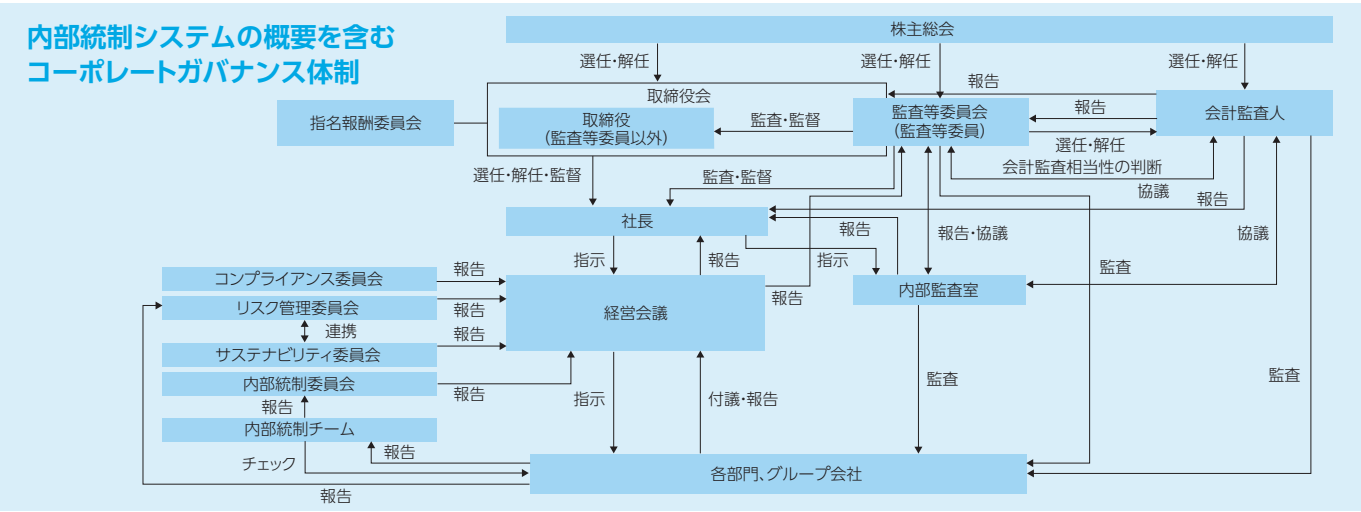
機関設計	監査等委員会設置会社
執行役員制度	有
取締役の人数 うち社外取締役の人数(独立役員)	10名 5名(4名)
取締役(監査等委員である取締役を除く)の任期	1年
監査等委員の人数 うち社外取締役の人数	4名 3名
取締役会の開催回数	17回
監査等委員会の開催回数	14回
役員等の選解任・報酬	指名報酬委員会を設置

コーポレートガバナンス体制の特徴

当社は、過半数を社外取締役で構成する監査等委員会を置く監査等委員会設置会社です。監査等委員である取締役は、取締役会における議決権を持ち、代表取締役の選任や業務執行の意思決定全般に関与しています。

- 取締役会を毎月1回以上開催し、経営の基本方針、法令で定められた事項及びその他経営に関する重要事項を審議・決定するとともに、業務執行状況の監督、経営計画の進捗状況の確認等を行っています。
- 2016年6月に監査等委員会設置会社へ移行しました。監査等委員会は監査等委員である取締役4名で構成されており、うち3名は社外取締役です。監査等委員は取締役会をはじめ社内主要会議に出席、重要書類の閲覧、各部門及び子会社の調査、代表取締役及び取締役に対する業務執行についての監査・監督を実施することとしています。
- 執行役員制度を導入しており、迅速かつ適切な意思決定と効率的な組織運営を進めていきます。

コーポレートガバナンス・内部統制の関係図



内部統制システムの整備状況

当社グループは、コンプライアンスの徹底とリスク管理の観点から、各部門及び子会社の業務が適正かつ効率的に遂行され、なおかつ、財務報告の信頼性が確保される内部統制システムの充実強化を進めています。

取締役会の補佐機能として内部統制委員会(その下部組織として内部統制チーム)、社長直轄の機関として内部監査室を設置しており、これらの組織が、当社グループ全体の内部統制システムの構築運営状況のモニタリング、個々の業務活動の適正性の調査並びに各部門内のチェックの有効性を確認しています。

その結果、内部統制上の問題が発見された場合は必要な是正措置をとっています。

取締役会	取締役会は、取締役(監査等委員である取締役を含む。)10名(うち5名は社外取締役)で構成されており、取締役社長 田中利一を議長としています。取締役会は、経営の基本方針、法令で定められた事項及びその他経営に関する重要事項を決定するとともに、業務執行状況を監督する機関と位置付けています。取締役会は毎月1回以上開催しています。 取締役会においては、事業概況の報告、個別案件の審議等を通じて、各担当取締役から取締役会へ報告・情報共有がなされ、経営に関する重要事項の決定を行うとともに、社外取締役による当社の各種課題についての質問・発言に基づく議論も行われています。
監査等委員会	監査等委員会は、監査等委員である取締役4名(うち3名は社外取締役)で構成されており、監査等委員会委員長 林安秀を議長としています。また、情報収集の充実をはかり、内部監査部門等との十分な連携を通じて監査の実効性を高め、監査・監督機能を強化するために、林安秀、山口和也の両氏を常勤の監査等委員として選定しています。監査等委員は、社内主要会議への出席、重要書類の閲覧、各部門及び子会社の調査、代表取締役及び取締役に対する業務執行についての監査を行い、都度監査等委員会において報告を行っています。監査等委員会は毎月1回開催しています。
指名報酬委員会	取締役の指名及び報酬の決定に関する手続の客観性及び透明性をより一層高めることにより、コーポレートガバナンス体制を一層充実させるため、取締役会の任意の諮問機関として指名報酬委員会を2019年12月に設置いたしました。本委員会は、取締役会の決議により選任された3名以上の取締役または外部専門家で構成し、委員の過半数は独立社外取締役とし、委員長は取締役会の決議で選任することとしています。本委員会は、提出日現在、取締役社長である田中利一、常務取締役である齋藤雅彦、独立社外取締役である楠正顕、神吉博、吉川知宏、亀井純子で構成されており、取締役社長 田中利一を委員長としています。
経営会議	取締役及び執行役員等からなる経営会議を設置し、取締役会審議事項の事前審議及びその他重要事項についての審議・決定を行っており、意思決定の迅速化と業務運営の効率化をはかっています。経営会議は、常勤の取締役、執行役員及び審議事項に係る部門長により構成されており、取締役社長 田中利一を議長としています。経営会議は毎月1回以上開催しています。

取締役会について

当社の取締役会は、6名の取締役及び4名の監査等委員である取締役で構成され、各分野において専門的能力や知見を有する取締役を組み合わせることで取締役会全体のバランスと多様性を確保しています。

役職	氏名	企業経営	財務会計	法務・ リスクマネジメント	人事労務・ 人材開発	環境・ 安全・品質	技術・開発・ 情報	当社関連 事業経験
取締役社長	田中 利一	○	○	○	○			
常務取締役	齋藤 雅彦	○	○	○	○			
取締役	林 宏一					○	○	○
	矢島 史朗					○	○	○
社外取締役	楠 正顕	○					○	○
	神吉 博					○	○	○
監査等委員 (常勤)	林 安秀	○	○					
	山口 和也		○	○				
監査等委員 (非常勤)	吉川 知宏			○				
	亀井 純子		○					

※上記の一覧表は各人がより専門性を発揮できる領域を4つまで記載しており、有する全ての知見を表すものではありません。

取締役会の実行性評価

当社は2016年度から取締役会の実効性について、分析・評価を実施し、改善状況を確認しています。評価にあたっては、取締役（監査等委員である取締役を含む）全員を対象とし、取締役会の構成と運営をはじめとする項目につきアンケートを実施したうえで、取締役会での報告と議論を行っています。

なお、忌憚のない意見の確保及び客観的な分析の担保のため、アンケートの回答収集・集計は、引き続き外部コンサルタントに依頼しております。

2022年度の実行性向上に向けた主な取り組み

2022年度の実行性向上分析・評価の時期は次のとおりです。

2023年3月15日から3月31日：アンケート実施

2023年5月31日：取締役会における報告と議論

2022年度の実行性向上分析・評価のアンケート項目は次のとおりです。なお、アンケートの項目については、前年度の結果及び昨年のコーポレートガバナンスを取り巻く議論を踏まえて一部内容を見直しています。

- ①取締役会の構成と運営
- ②経営戦略と事業戦略
- ③企業倫理とリスク管理
- ④業績モニタリング、経営陣の評価と報酬
- ⑤株主等との対話

評価の結果、当社取締役会は適切に運営され、実効性は確保されていることを確認しました。昨年度評価で課題とされた事項については、その後の取組により概ね評価の改善傾向が見られたものの、「経営戦略・事業戦略の審議」「審議に必要な情報」に係る事項を中心に、課題認識とさらなる改善に向けた建設的な意見が示されました。また、本年度は新たに、「中核人材の多様性」が、課題として認識されました。

当社は、抽出された課題（昨年度からの課題も含め）に継続的に対応していくことで、引き続き、取締役会の実効性の向上に努めてまいります。

リスクマネジメント

■ リスク管理体制の整備状況

当社グループの事業に重大な影響が懸念されるリスクの未然防止及びその影響の最小化に努めております。取締役会の下にリスク管理委員会を設置し、当社グループ全体のリスクを法令リスクと事業リスクに大別してリスクアセスメントを実施することにより、その具体的対応策について審議を行い、進捗状況を経営会議・取締役会に報告しています。

この中でも、特にコンプライアンスの徹底を最も重要な事項として位置づけ、コンプライアンス委員会を設置し、当社グループ各社の取締役及び従業員のコンプライアンス体制の確立・意識の維持向上のための施策を推進しています。

また、顕在化したリスクに対する危機管理については、危機対策本部を設置し、有事の際に迅速かつ適切な対応をとることができる仕組みを有しています。

■ 行動基準・行動憲章

コンプライアンスの根幹をなすものとして「三菱化工機グループ行動憲章」及び「三菱化工機グループコンプライアンス行動基準」を制定し、当社グループの全取締役及び従業員（社内協力会社従業員を含む。）に対して配布するとともに、定期的にコンプライアンス研修を実施して周知徹底を図っています。

特に、個人情報保護法及び行政手続きにおける特定の個人を識別するための番号の利用等に関する法律の遵守にあたっては、個人情報及び特定個人情報等保護方針（プライバシー・ポリシー）を制定し、周知徹底しております。そして、これを実践するためにも必須となる情報セキュリティについては、「三菱化工機グループ情報セキュリティ管理規程」を中心にグループ全社において情報資産を安全かつ適切に使用するための諸規則を定め、情報資産の漏洩・破壊・損失に関するリスク管理に努めています。また、このリスク管理体制として情報セキュリティ委員会を設置し、情報セキュリティに関わる事項の整備等に迅速に対応できる体制をとっております。

グループガバナンスの強化

「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」の実現に向けて、グループ経営の推進に取り組んでいるところです。当社グループ各社相互の事業の発展と企業価値向上に資するため、関係会社に関する管理体制を見直し、業務の円滑化と管理の適正化を図っています。

具体的には、コンプライアンス、リスク管理、危機管理をはじめとする内部統制方針を制定し共有するとともに、当社のグループ全体に対する関与方針を「関係会社管理規程」により明確化し、事業に関わる管理、ガバナンスに関わる管理を定義した上で、事業計画の立案から実行・フォロー・結果までを、また、コーポレートガバナンス全般に関する事項を相互に情報を共有し、必要な指導・支援を行うようにしています。

また、内部統制・リスクマネジメントにおいては、その活動推進の中心となる機関である内部統制委員会・リスク管理委員会に主要グループ各社からも委員として参画することとしており、当社グループ全体の内部統制システムの構築・運営状況のモニタリング、リスクの抽出・分析と対応状況のモニタリングを実施し、さらなるガバナンスの向上に努めていくこととしています。

取締役



代表取締役・取締役社長
田中 利一

取締役会出席状況 17回 / 17回

1985年4月 当社入社
2015年4月 執行役員管理本部長兼総務人事部長
2016年6月 取締役管理本部長
2021年6月 当社取締役社長(現任)



代表取締役・常務取締役
齋藤 雅彦

取締役会出席状況 17回 / 17回

1982年4月 当社入社
2017年4月 執行役員企画本部副本部長兼企画部長
2021年6月 取締役管理本部担当兼企画本部担当
2023年6月 常務取締役社長補佐兼サステナビリティ担当兼企画管理統括本部担当(現任)



社外取締役
(監査等委員(常勤))
林 安秀

※

1992年4月 (株)三菱銀行(現(株)三菱UFJ銀行)入行
2019年6月 同行執行役員大阪営業本部大阪営業第三部長
2023年6月 当社取締役(監査等委員(常勤))(現任)



取締役(監査等委員(常勤))
山口 和也

取締役会出席状況 17回 / 17回

1980年4月 当社入社
2012年4月 内部監査室長
2015年10月 経理部長
2019年6月 取締役(監査等委員(常勤))(現任)



取締役
林 宏一

取締役会出席状況 12回 / 12回※

1982年4月 当社入社
2021年4月 執行役員プラント事業本部長兼水素・エネルギープロジェクトセンター長兼プラントメンテナンス事業室長
2023年4月 取締役プラント事業本部担当兼環境・水素・エネルギー統括本部担当(現任)



取締役
矢島 史朗

取締役会出席状況 12回 / 12回※

1986年4月 当社入社
2019年4月 執行役員機械事業本部長
2022年6月 取締役技術開発・生産統括本部担当兼機械事業本部担当(現任)



社外取締役(監査等委員)
吉川 知宏

取締役会出席状況 17回 / 17回

1993年4月 弁護士登録、北・木村法律事務所入所
1998年4月 吉川法律事務所開設
2015年6月 当社監査役
2016年6月 当社取締役(監査等委員)(現任)



社外取締役(監査等委員)
亀井 純子

取締役会出席状況 12回 / 12回※

1986年9月 太田昭和監査法人(現EY新日本有限責任監査法人)入所
1990年3月 公認会計士登録
2021年7月 亀井公認会計士事務所開設
2022年6月 双日株式会社社外監査役(現任)
当社取締役(監査等委員)(現任)

※林宏一、矢島史朗及び亀井純子の各氏につきましては、2022年6月29日就任
林安秀氏につきましては2023年6月29日就任



社外取締役
楠 正顕

取締役会出席状況 17回 / 17回

1985年4月 三菱重工業(株)入社
2020年4月 同社執行役員プラント・インフラドメイン副ドメイン長(現任)
2020年6月 当社取締役(現任)



社外取締役
神吉 博

取締役会出席状況 17回 / 17回

1970年4月 三菱重工業(株)入社
1995年7月 神戸大学工学部機械工学科教授
2009年3月 神戸大学名誉教授(現任)
2014年4月 カンキロータダイナミクスラボ代表(現任)
2019年6月 当社取締役(現任)

執行役員

氏名	役職	氏名	役職
正木 恵之	企画管理統括本部長	井上 隆	環境・水素・エネルギー統括本部長
酒見 伸一	技術開発・生産統括本部長	三澤 正治	環境・水素・エネルギー統括本部副本部長
中島 里樹	プラント事業本部長	永根 光治	機械事業本部長 兼 技術開発・生産統括本部副本部長

社外取締役メッセージ

亀井純子社外取締役(監査等委員)
「初めての統合報告書の発行に寄せて」
統合報告書の創刊おめでとうございます。

2022年6月に三菱化工機(MKK)の社外取締役(監査等委員)に就任して以来、私はMKKの技術力、研究開発力、優良顧客基盤等の数々を知る機会が多く、最近話題の「無形資産」に恵まれた企業であることを日々実感しています。また、それらの無形資産が水素関連ビジネス、持続可能な循環型社会に関連するビジネス、水資源の再生、食料確保の取組、半導体製造関連等々に密接に関連していて、世界が抱える多くの課題解決のためにはなくてはならない無形資産であることに驚きを禁じえません。まさに、MKKの目の前にビジネスのビッグウェーブが迫っている現在、その波をとらえるために今ある無形資産をどのように使いこなしていくか、将来に向かって発展させていくかが問われています。

この度発行された統合報告書を拝見して、MKKはこのビッグウェーブに果敢に挑む位置に着けていることを理解しました。統合報告書にはMKKが保有する無形資産とその将来の発展形がわかりやすく記述されています。経営者が適切なリスクテイクに対して意欲的であることが表明されています。トップダウンではなく社員の皆さんからの発信によって2050経営ビジョンが形成されていることやビジョンへの想いが語られています。

この統合報告書の発行が、MKKがビッグウェーブをとらえ、2050経営ビジョンに向けて大きく発展する端緒となることを願ってやみません。

CSRの基本方針

当社グループは、当社が一貫して堅持してきた方針「モノづくりに根ざした確かな技術と徹底した品質管理に基づく高品質な製品・設備をご提供する。」を実現し、全てのステークホルダーと健全で良好な関係を維持・向上させ企業価値を向上させることが、事業活動を通じての「CSR」であると考えています。

CSRの基本姿勢

当社グループの事業活動自体が、地球環境、地域社会に影響を与えることを認識し、「企業倫理・コンプライアンスの徹底」「顧客満足度の向上」「環境への配慮」「安全確保」「情報開示」「社会貢献」を「CSRの基本姿勢」と捉えて、事業活動を行っています。

- 企業倫理・コンプライアンスの徹底
法令などの社会的規範及び社内規則等の遵守するとともに、地域の文化、慣習、人権を尊重し、高い倫理観に基づいて行動することによりコンプライアンス重視の経営体制を確立・強化します。
- 顧客満足度の向上
常にお客様の視点から事業を創造し、お客様の立場で業務に取り組み、製品・設備のコスト・品質・安全の向上を図ったモノづくりを進めます。
- 環境への配慮
事業活動が、環境に及ぼす影響を最小限になるよう、エネルギーや資源の有効利用を図るとともに、製造・建設から廃棄に至るまでを考慮した環境負荷低減型製品・設備の開発に挑戦し続けることで、持続可能な発展に向け努力します。
- 安全確保
共に働く人々の安全・安心な労働（職場）環境の改善・向上に努めるとともに、従業員の安全意識の啓発に努めています。
- 情報開示
IR情報をはじめとする企業の基本情報に加え、採用情報・製品情報の適時適切な開示をします。
- 社会貢献
持てる資源を有効に活用し、様々な活動を通じて社会に積極的に貢献します。

調達方針

- 当社グループでは以下の原則に基づき、調達活動を実施します。
- 法令・社会規範の遵守
法令・社会規範等を遵守するとともに、コンプライアンスの根幹をなすものとして制定した「三菱化工機グループ行動憲章」及び「三菱化工機グループコンプライアンス行動基準」に則り、誠実に調達活動を推進します。資材調達に関して入手した取引先様の情報は、社内の重要な情報として厳重に管理し、取引先様の許可なく外部に開示致しません。
 - 公正透明な取引
全ての取引先様に、公正かつ公平な参入機会を提供させていただきます。各購買物件毎に、品質・価格競争力・納期の確実性・経営の安定性等を総合的に判断させていただき、最善の取引先様とお取引をさせていただきます。
 - パートナーシップの構築
長期的視点において取引先様と相互信頼関係に基づき、相互の競争力強化と繁栄を目指します。内閣府や経済産業省、中小企業庁などが推進する「未来を拓くパートナーシップ構築推進会議」の趣旨に賛同し、「パートナーシップ構築宣言」を公表しています。今後も取引先様とのパートナーシップを一層強化し、サプライチェーン全体の付加価値の向上に取り組みます。
 - 環境への配慮
「人と地球にやさしい」を目指して、安全で環境負荷の少ない原材料・部品・製品の調達に努めます。

環境方針

当社グループでは、産業用及び環境改善関連の装置・設備の設計・製作・据付を行ない、環境保護に貢献しています。地球環境の保護が全人類の最重要課題の一つであることを認識し、持続的に発展できる経済社会の実現に対し、グループ一丸となって環境負荷の継続的低減を推進します。

- 当社グループの活動、製品及びサービスに関わる環境影響を常に認識し、環境汚染の予防を推進すると共に、環境マネジメントシステムの継続的改善を図ります。
- 当社グループの活動、製品及びサービスに関わる環境関連法規、規制、条例及び当社グループが同意するその他の要求事項を遵守します。
- 当社グループの活動、製品及びサービスを通して持続可能な資源の利用、気候変動の緩和等の環境保護を推進します。
- 環境方針を達成するために全社環境目標を設定し、各部門に展開し環境改善に取り組みます。環境目標は定期的に見直し、必要に応じ改正いたします。

社会貢献活動の一例

森林保全活動の実施

神奈川県が掲げる「かながわ森林再生50年構想」に賛同し、森林の豊かな恵みを次の世代に引き継ぐために、2023年4月より森林再生パートナーとして活動支援を行っています。支援する森林名称は社内公募により「みんなで創る三菱化工機の森」に決定いたしました。今後は様々な森林保全活動を実施していく予定です。



稚内市環境美化運動への参加

稚内市では、「クリーンアップわっかない」という全市的な環境美化運動を実施しており、当社は「坂の西海岸クリーン作戦」に参加しました。稚内市においては生ごみ中間処理施設建設を当社が行っており、その運営にも参加しています。



タイにおける森林保全活動

現地法人である連結子会社のMKK Asiaと協力して例年様々な活動をタイ王国において実施しています。本年度はバンプー自然教育センター内においてマングローブの植樹を実施いたしました。このエリアでは過去に、マングローブ伐採による木炭製作や魚介類乱獲等の激しい自然破壊が行われた時期があり、現在は自然環境センターとして制限を設け、様々な保護活動が実施されています。当社では現地法人社員全員で500本のマングローブの苗を植樹いたしました。



献血活動

当社川崎製作所では、毎年10月の労働衛生週間期間中に、多数の従業員が参加して、献血活動を20年以上実施しております。

2010年には川崎市長より川崎市血液対策事業推進功労者として、2021年には厚生労働大臣より神奈川県献血事業の推進に大きく貢献したことが評価され、それぞれ表彰状をいただきました。



(単位:百万円)	2013年度	2014年度	2015年度		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
業績ハイライト											
受注高	36,063	32,676	42,702		35,816	38,469	49,693	62,639	31,609	46,783	53,194
受注残高	21,519	19,451	22,852		22,564	28,697	40,207	57,784	40,640	41,985	50,589
売上高	35,472	34,744	39,300		36,104	32,336	38,179	45,062	48,753	45,438	44,590
営業利益	-1,813	1,691	1,782		1,294	1,018	1,097	2,222	2,745	2,770	2,521
経常利益	-1,756	2,068	1,557		1,352	1,300	1,267	2,412	2,939	3,230	2,859
親会社株主に帰属する当期純利益	-3,718	2,024	1,150		976	2,949	1,110	1,860	2,511	2,547	3,043
エンジニアリング事業連結売上高	23,199	22,812	26,145		23,534	20,012	25,925	31,624	36,796	33,212	31,247
エンジニアリング事業連結営業利益	-2,809	474	-48		-136	-235	-147	1,199	1,877	1,436	308
単体機械事業連結売上高	12,273	11,931	13,155		12,570	12,324	12,254	13,438	11,957	12,225	13,342
単体機械事業連結営業利益	996	1,217	1,831		1,430	1,253	1,245	1,023	867	1,334	2,212
設備投資	245	159	412		397	359	1,069	349	416	721	412
減価償却費	727	597	614		609	587	564	573	575	593	643
研究開発費	185	155	343		584	290	305	249	362	230	276
年度末財政状態											
流動資産	27,250	29,301	27,080		27,220	27,089	29,681	33,789	36,690	35,301	39,029
流動負債	17,529	18,137	13,516		13,269	11,338	14,068	18,588	17,771	15,451	15,627
運転資本	9,720	11,163	13,563		13,951	15,751	15,612	15,201	18,918	19,850	23,401
有形固定資産	5,230	4,890	4,822		4,757	4,807	5,141	4,995	4,786	4,969	4,964
総資産	41,411	45,225	41,211		42,733	44,355	46,217	48,545	51,837	50,521	52,899
短期借入金	8,000	4,000	-		-	-	500	-	-	-	-
長期借入金(一年内返済予定の長期借入金を含む)	1,727	1,727	2,800		3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300	3,300
純資産	13,545	16,757	15,813		17,374	22,197	22,326	21,259	25,286	27,307	30,325
自己資本	13,545	16,757	15,813		17,374	22,197	22,326	21,217	25,216	27,307	30,325
キャッシュフロー											
営業CF	-1,092	3,230	1,041		860	-392	-865	6,510	-2,594	5,123	996
投資CF	-354	-269	-407		-367	800	-416	75	831	-558	1,346
財務CF	-10	-4,015	-3,340		87	-524	19	-1,373	-477	-512	-533
現金及び現金同等物の期末残高	8,553	7,556	4,733		5,254	4,951	4,077	9,262	7,046	11,226	13,114

(単位:百万円)	2013年度	2014年度	2015年度		2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度
主要経営指標											
総資産経常利益率(ROA) (%)	-3.9	4.8	3.6		3.2	3.0	2.8	5.1	5.9	6.3	5.5
自己資本当期純利益率(ROE) (%)	-22.7	13.4	7.1		5.9	14.9	5.0	8.5	10.8	9.7	10.6
1株当たり当期純利益(円)	-470.37	256.05	145.55		123.53	374.46	141.28	238.57	331.01	335.07	399.66
1株当たり配当金(円)	0.00	50.00	50.00		50.00	50.00	50.00	60.00	70.00	70.00	80.00
配当性向(%)	0.0	19.5	34.4		40.5	13.4	35.4	25.2	21.1	20.9	20.0
売上高純利益率(%)	-10.5	5.8	2.9		2.7	9.1	2.9	4.1	5.2	5.6	6.8
営業利益率または営業損失率(%)	-5.1	4.9	4.5		3.6	3.1	2.9	4.9	5.6	6.1	5.7
自己資本比率(%)	32.7	37.1	38.4		40.7	50.0	48.3	43.7	48.6	54.1	57.3
自己資本利益率(%)	-22.7	13.4	7.1		5.9	14.9	5.0	8.5	10.8	9.7	10.6
ESGデータ											
従業員数(人)※1	559	537	543		544	564	575	555	576	604	625
女性従業員数(人)※1	61	58	58		61	64	73	83	82	86	87
新入社員数(人)※1	9	9	4		14	12	13	9	7	17	20
平均年齢(歳)※1	43.0	44.2	44.1		44.2	44.6	45	45.4	45.4	45.8	45.9
平均勤続年数(年)※1	15.8	16.6	16.4		16.7	16.5	16.6	16.6	16.7	16.7	16.4
育児・介護休業取得者数(人)※1	4	8	7		6	6	9	7	5	10	13
月平均労働時間(時間)※1	167.06	169.60	168.94		172.33	170.35	173.99	169.85	167.66	167.17	165.00
エネルギー消費量(原油換算)(kL)※2	1,101	1,078	1,045		1,079	1,626	1,539	1,483	1,564	1,489	1,439
CO2排出量(t-CO2)※2	2,499	2,402	2,258		2,268	3,134	2,964	2,691	2,494	2,716	2,536
水使用量(m3)※2	33,198	30,981	27,471		26,104	27,049	26,543	20,783	17,916	17,293	18,019
廃棄物発生量(t)※2	427.2	387.9	389.1		356.8	316.9	374.1	304.0	309.5	424.0	241.7
電力使用量(kWh)※2	3,845,916	3,850,775	3,745,600		3,835,855	4,840,593	5,026,841	5,006,045	5,148,802	5,062,669	4,961,228
度数率※3	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0
強度率※3	0	0	0		0	0	0	0	0	0	0

※1 当社単体での数値
※2 2013年度～2016年度は川崎製作所のみでの数値、2017年度以降は当社全事業所での数値
※3 川崎製作所のみでの数値、度数率・強度率は労働災害の頻度や重さを表す単位

会社概要

商号 三菱化工機株式会社
Mitsubishi Kakoki Kaisha, Ltd.
創立年月日 1935年(昭和10年)5月1日
設立年月日 1949年(昭和24年)9月1日
資本金 39億5,697万5千円

事業所一覧 (2023年4月現在)

本社 〒210-8560
川崎市川崎区大川町2番1号
TEL 044-333-5354

本務所 〒212-0013
川崎市幸区堀川町580番地
ソリッドスクエア東館
TEL 044-333-5354

大阪支社 〒541-0042
大阪市中央区今橋二丁目5番8号
トレードピア淀屋橋
TEL 06-6231-8001

九州支店 〒812-0053
福岡市東区箱崎四丁目5番2号
ラ・トゥール箱崎宮前
TEL 092-633-3592

沖縄支店 〒900-0006
沖縄県那覇市おもろまち二丁目5番37号
おもろまちPALMA
TEL 098-868-7675

川崎製作所 〒210-8560
川崎市川崎区大川町2番1号
TEL 044-333-5386

鹿島工場 〒314-0255
茨城県神栖市砂山8番地
TEL 0479-46-1151

四日市事業所 〒510-0875
三重県四日市市大治田三丁目3番48号
TEL 059-345-1431

海外支店 台湾

海外営業所 マレーシア

海外駐在員事務所 インドネシア



上場区分 東証プライム

業種 機械

証券コード 6331

関連会社

[連結子会社]

三菱化工機アドバンス株式会社
〒212-0013 川崎市幸区堀川町580番地
ソリッドスクエア 東館
TEL 044-355-7411
事業内容：各種プラント・環境装置の設計、製造、建設、
アフターサービス、メンテナンス、維持管理、
環境測定、人材派遣等

化工機商事株式会社
〒210-8560 川崎市川崎区大川町2番1号
TEL 044-355-6931
事業内容：各種機械販売、建材薬剤販売、厚生サービス、保険

MKK Asia Co., Ltd.
タイ王国 バンコク市
事業内容：東南アジア地域におけるプラント設備の設計、
機材調達、建設、メンテナンス、改造工事

MKK EUROPE B.V.
オランダ王国 アムステルフェーン市
事業内容：欧州における船舶機器装置及び部品の販売並び
に保守、補修等サービス業務

[非連結子会社]

菱化機械技術(上海)有限公司
中華人民共和国 上海市
事業内容：中国におけるSJ・OPその他船用機器装置、各種
分離機及び部品の販売、技術支援並びに保守、
修理等サービス業務



本社・川崎製作所



本社事務所及び三菱化工機アドバンスの
入居するソリッドスクエア



鹿島工場



四日市事業所

株式の状況

株式等の状況

株式の総数

種類	発行可能株式総数(株)
普通株式	16,000,000
計	16,000,000

発行済株式

種類	事業年度末 現在発行数(株) (2023年3月31日)	提出日 現在発行数(株) (2023年6月29日)	上場金融商品取引所名又は 登録認可金融商品取引業協会名	内容
普通株式	7,913,950	7,913,950	東京証券取引所 プライム市場	単元株式数 100株
計	7,913,950	7,913,950	—	—

所有者別状況 (2023年3月31日現在)

区分	株式の状況(1単元の株式数100株)							単元未満株式 の状況(株)
	政府及び 地方公共団体	金融機関	金融商品 取引業者	その他の 法人	外国法人等		個人 その他	
株主数(人)	—	20	31	102	85	12	8,825	9,075
所有株式数(単元)	—	20,499	2,072	9,448	6,422	83	40,406	78,930
所有株式数の割合(%)	—	25.97	2.63	11.97	8.14	0.10	51.19	100.00

(注) 1. 「その他の法人」欄には単元、証券保管振替機構名義の株式が含まれています。
2. 自己株式228,894株は、「個人その他」欄に2,288単元、「単元未満株式の状況」欄に94株を含めて記載しています。
また、当該自己株式には、役員報酬BIP(Board Incentive Plan)信託が所有する株式68,634株は含まれていません。

大株主の状況 (2023年3月31日現在)

氏名又は名称	住所	所有株式数(千株)	発行済株式(自己株式 を除く。)の総数に対する 所有株式数の割合(%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町2-11-3	785	10.23
明治安田生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内2-1-1	416	5.42
三菱化工機取引先持株会	神奈川県川崎市川崎区大川町2-1	317	4.13
三菱重工株式会社	東京都千代田区丸の内3-2-3	312	4.07
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海1-8-12	228	2.97
株式会社三菱UFJ銀行	東京都千代田区丸の内2-7-1	222	2.90
三菱化工機従業員持株会	神奈川県川崎市幸区堀川町580 ソリッドスクエア東館	149	1.94
株式会社横浜銀行	神奈川県横浜市西区みなとみらい3-1-1	125	1.63
東京海上日動火災保険株式会社	東京都千代田区大手町2-6-4	102	1.34
西華産業株式会社	東京都千代田区丸の内3-3-1	90	1.17
計	—	2,750	35.79

(注) 1. 当社は、自己株式228,894株を保有しておりますが、上記大株主からは除外しています。
2. 持株比率は上記自己株式を控除して計算しています。なお、上記自己株式には「役員報酬BIP信託」が保有する当社株式(68,634株)は含まれていません。

議決権の状況

発行済株式 (2023年3月31日現在)

区分	株式数(株)	議決権の数(個)	内容
無議決権株式	—	—	—
議決権制限株式(自己株式等)	—	—	—
議決権制限株式(その他)	—	—	—
完全議決権株式(自己株式等)	普通株式 228,800	—	—
完全議決権株式(その他)	普通株式 7,664,200	76,642	—
単元未満株式	普通株式 20,950	—	—
発行済株式総数	7,913,950	—	—
総株主の議決権	—	76,642	—

(注) 1. 「完全議決権株式(その他)」の欄には、証券保管振替機構名義の株式が、100株(議決権の数1個)含まれています。
2. 「完全議決権株式(その他)」の欄には、役員報酬BIP信託が保有する当社株式68,600株(議決権の数686個)が含まれています。
3. 「単元未満株式」欄の普通株式には、当社保有の自己株式94株、役員報酬BIP信託が保有する当社株式34株が含まれています。

自己株式等 (2023年3月31日現在)

所有者の氏名又は名称	所有者の住所	自己名義 所有株式数(株)	他人名義 所有株式数(株)	所有株式数の 合計(株)	発行済株式総数に 対する所有株式数の割合(%)
三菱化工機株式会社	川崎市川崎区大川町2番1号	228,800	—	228,800	2.89
計	—	228,800	—	228,800	2.89

(注) 当事業年度末日現在の当社が保有している自己株式は、上記の自己保有株式のほか、役員報酬BIP信託が保有する当社株式68,634株を連結財務諸表上、自己株式として処理しています。