

[第50回]



三菱化工機株式会社

代表取締役 社長執行役員 **田中 利一 氏**

進化と変革へ 第2ステージ ～社会課題解決と企業成長の両立を目指す老舗企業～

三菱化工機株式会社様は、1935年（昭和10年）に、三菱各社の出資により、当時輸入に頼っていた化学工業用機械の国産化のために、化工機製作株式会社として創立されました。設立以降、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、船舶・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、事業分野は多岐にわたります。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・建設を一括して請け負い、多くの実績を残し、コア技術である「固体・液体・気体の分離」技術を醸成してこられました。三菱化工機株式会社様は、2021年11月に、創業100周年の2035年を目標年次とする「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」を策定され、そのためのアクションプランとして、2022年5月に、中期経営計画（2022年度～2024年度）を策定し、この成果を踏まえて、本年5月に新たな中期経営計画（2025年度～2027年度）を策定されました。今回のインタビューでは、『「進化と変革へ」の第2ステージとして、全社の注力領域である『GX事業』を拡大し、社会課題解決と会社成長を実現する』とされる田中利一様から、老舗企業の経営戦略について、じっくりお話を伺いました。

「固体・液体・気体の分離」が コア技術

— 御社は、1935年に創業されて以降、日本の化学工業の発展を支えてきた老舗企業である、と承知しております。御社の統合報告書などを読むと、「固体・液体・気体の分離」技術がコア技術である、と書かれていますが、まずこれについてご説明いただけますか。

田中 化学プラントや食品工場においては、原料から製品に至るまでの生産プロセスにおいて、特定の物質を抽出したり分離したりする必要があり、それを行うのが化学工業用機械です。具体的な手法としては、遠心分離やろ過といったものがありますが、当社では創業当時からこうした分野で知識と経験を積み重ねてきており、これが当社のコア技術となっています。



国内シェア90%、 世界シェア40%を誇る 船舶用油清浄機

—なるほど。そのコア技術がどのように御社のビジネスで活用されているのでしょうか。

田中 まずトップに挙げられるのが、当社の主力製品である三菱セルフジェクターです。これは船舶用の油清浄機であり、燃料油向け及び潤滑油向けの2つの用途で納入しています。船舶用燃料であるC重油には、スラッジ、水分などの不純物が含まれているため、当社の油清浄機は、高速回転の遠心力を使って、エンジンに注入可能になるように燃料を清浄化します。船舶用の油清浄機の市場では、当社製品の国内シェアは90%、世界シェアも40%となっています。世界の造船業は、日本、中国、韓国に集中していますが、いずれの市場においても、当社の製品は大きなシェアを占めています。現在、船舶に対する需要も旺盛であることから、当社の大きな収益源の一つとなっています。

—船舶用燃料に関しては、原油からLNGやアンモニアに移行していく、という話もありますが、これについては、どのようにお考えですか。

田中 まず、技術的見地からすると船舶用燃料が一足飛びにクリーンエネルギーに移行していくことは考えにくいですし、何を燃料にするにせよ、当面は従来の燃料を併用する2元燃料エン



医薬GMP対応横型ピーラー遠心分離機
(HZ-Phil) 三菱-KM式



小型オンサイト水素製造装置
「HyGeia (ハイジェイア) シリーズ」

ジンが主流となるため、油清浄機の需要は続くものと想定しています。新燃料への対応では、様々な条件や仕様に適応できるよう、造船業の皆様とも共同で技術開発をしていきたいと考えています。また、当社の船舶用の油清浄機は、潤滑油の清浄化にも使われているので、造船業が続く限り、当社の油清浄機への需要は続くと考えています。

当社の固液分離技術の応用範囲は広く、例えば医薬品工場でも当社の機械は数多く使われています。医薬品の製造工程においては、「適正な製造管理と品質管理」(Good Manufacturing Practice; GMP) が求められていますが、当社の製品は、こうした社会の要請に適合する性能を有しています。また、実用化に向けて期待が高まっている持続可能な航空燃料 (Sustainable Aviation Fuel: SAF) において、代表的な原料である廃食油に含まれる不純物を高純度で除去することも可能です。

でした。当時、これらの原料から都市ガスを製造するICI式製造装置は、SNG製造装置 (Substitute Natural Gas: 代替天然ガス) と共に広く採用されており、当社は日本全国の都市ガス製造のプラントを幅広く手掛けておりました。

実は、この技術を使えば大量の水素を作ることも可能であることから、当社は1960年代より水素製造プラントの建設を行っており、2000年代初頭からは小型水素製造装置「HyGeia (ハイジェイア)」の開発によって、産業界における水素の利用促進に寄与してきました。カーボンニュートラルの実現には水素の効率的な利用が重要な鍵を握っており、当社としては、これまでの水素の製造、運搬、貯留の経験を生かして、小型の高純度水素製造装置の開発・製造など、水素関連事業に取り組んでいるところです。

また、国内で事業を展開するだけでなく、台湾やタイなどを中心に、海外の化学プラント事業にも取り組んでいます。

ガス精製、 水素製造に強みを有する エンジニアリング事業

—御社のエンジニアリング事業についても、ご説明いただけますか。

田中 当社では、創業以来、様々なプラントに関するエンジニアリング事業を展開してきましたが、特にエネルギー関係ではガス精製に強みを有しています。少し歴史的な話をしますと、現在都市ガスの原料はほとんどLNGですが、かつてはLPG (液化石油ガス) やナフサが主流

5つの社会課題と 4つの戦略的事業領域

—ここで、御社の将来像についてお伺いしたいと思います。長期ビジョンと中期経営計画をお作りになっていますね。

田中 はい。まず、2021年11月に、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「三菱化工機グループ2050経営ビジョン」を策定し、創立100周年となる2035年を最初のベンチマークといたしました。当社



三菱セルフジェクター SJ-Hシリーズ

では、それまでも3年間の中期計画を作ってローリングしていたのですが、社員からは、「経営陣が作成したもの」といった、どこか他人事とも取れる評価を受けることもありました。そもそも計画の内容を理解できていない社員も多かったと思います。

そこで、新しい経営ビジョンを作るに当たっては、今後の経営層を担う世代が中心となり、社員全員にアンケート調査を行い「三菱化工機は今後どのような会社になるべきか」といったことをヒアリングし、その結果を踏まえて関係者で議論を重ねて作成しました。ビジョン検討の中で、2050年の社会課題として、「CO₂・気候変動」「資源循環」「水・食料」「自然災害」「労働力不足」の5つを設定し、これらの課題を解決するため、既存事業の深化と新たな事業領域の獲得により「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すこととしました。また、経営上の数値目標として、2035年において「売上高1,000億円」「営業利益率7～8%」を設定しました。

——ビジョンの中身だけでなく、作成の手法も今までとは異なっているのですね。

中期経営計画の作成 ～『進化と変革へ』第一歩～

田中 さらに、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っていかうということで、2022年5月に、中期経営計画（2022年度～2024年度）を策定いたしました。我々は、この計画を「『進化と変革へ』第一歩」と名付けました。

——本中期経営計画については、既に結果が出そろったと思うのですが、その成果について、どのように評価されていますか。

田中 まず、売上高・営業利益率などの事業関連、ROE、配当性向などの財務関連の目標に関しては、最終年度において全てクリアいたしました。また、受注高は、水素還元製鉄実証用の大型水素製造設備の受注が寄与し、2024年3月期に過去最高金額を実現いたしました。やや比喩的な表現をすれば、「今後戦略的事業領域に向かって進む線路ができた。これからは、戦略的事業領域を載せた電車を線路に乗せて走らせる時期になった」ということかもしれません。

さらに、2024年5月に、FRP（ガラス繊維強化プラスチック）製品等の製造・販売及び下水処理施設等の維持管理事業を手掛ける株式会社東総の株式を取得し、子会社化いたしました。これは当社にとって初のM&A案件です。しかし、既存事業領域の再構築及び収益性の改善、グループ経営の推進、企業価値向上は着実に進捗した一方で、新規事業の創出や開発技術の製品化は想定よりも進捗せず、次期中期経営計画に持ち越された結果となりました。

新たな中期経営計画の作成 ～『進化と変革へ』2.0～

——残された課題を達成するために、本年5月に新たな中期経営計画を作成・公表されたのですね。

田中 はい。新しい中期経営計画は、『進化と変革へ』の第2ステージとし

て、経営ビジョン実現に向けた「飛躍の3年間」とする方針です。具体的には、まず、経営ビジョンで定めた「4つの戦略的事業領域」を「GX事業」として全社の注力領域に再定義し、その推進を担う組織として「GX事業推進室」を新設し、最終年度にGX事業売上高230億円を目指します。これまでの「エンジニアリング事業」「単体機械事業」に、新たな報告セグメントとして「GX事業」を設け、戦略的事業領域のさらなる推進・拡大に向けて、定量的にモニタリング可能な体制への移行を図ります。

また、川崎新工場に150億円の投資を行い、研究開発施設も付設して、R&Dとモノづくりを一体的に行う施設を目指します。さらに、過去最高水準の経営数値目標を設定し、株主還元強化と資本効率の向上に取り組むことでPBR1倍超えの早期達成を目指します。

——過去最高水準の数値目標とのことですが、その蓋然性についてはどのようにお考えでしょうか。

田中 本中計では最終年度となる2027年度に売上高900億円、そのうちGX事業で230億円の売り上げを計画します。蓋然性につきましては、2025年3月末時点において1,037億円の受注残高を抱えており、これもまた、過去最高水準の状況です。売上高を見ますと、とてもストレッチした目標のようにも感じられるかもしれませんが、

田中 利一（たなか としかず）

1959年栃木県に生まれる。

1985年早稲田大学商学部卒業、同年三菱化工機株式会社に入社。2015年同社執行役員管理本部長兼総務人事部長、2016年取締役管理本部長。2021年6月取締役社長に就任、現在に至る。

※新しい執行体制への移行に伴い、2025年6月より当社代表取締役 社長執行役員



現在の受注残高を順調に消化し、計画通りの受注ができれば十分に達成可能な数字と考えています。

組織風土の改革を目指す

— 御社の社風について、どのようにお考えですか。

田中 当社は、昔から人を大切にする企業で、アットホームな温かみのある社風でしたが、クイックな判断や改革への感度は必ずしも高いとは言えませんでした。しかし、当社が今後とも生き残っていくためには、従業員一人ひとりが臨機応変に様々な業務に関わる枠組みや、隠し事をしないで何でも話せるような風土が不可欠です。私は、「自分の部門のことだけを考えず、他部門が困っていたら、積極的に助けるようにしよう」と言っています。現在、労働組合にも協力してもらって、社内に「風土改革委員会」という組織を設け、組織風土の改革に取り組んでいます。この委員会の提言については、取締役会でも真剣に受け止め、取り組んでおり、従業員エンゲージメントの向上に努めています。

怪我に苦労した学生時代

— 最後に、田中様ご自身のお話をお聞きしたいと思います。田中様は、学生時代の怪我で苦労された、とお聞きしました。

田中 私は学生時代、野球とラグビーをしていたのですが、腰を悪くしてしまい、大学生の時に全く動けなくなってしまいました。そこで、2年間休学して、プールで懸命にリハビリをしました。就職活動の際に、当社の当時の常務取締役営業本部長から、「君を是非営業担当として採用したい」と言っていただいたので入社したのですが、入社後は人事部に配属となりました。最初は「あれ」と思ったのですが、勤労の仕事が自分の性格に合っていたようで、楽しく仕事をすることができました。その後、タイのプラント建設に派遣されて苦労しましたが、今振り返れば、様々な人との出会いもあり、良い経験だったと思います。

— 座右の銘といったものはありますか。

田中 私は学生時代に挫折を経験しているので、今自分があるのは周囲の皆さんのお陰であるという「お陰様の精神」

「利他の精神」を大切にしています。社内でも、「周りの人にとって何が今、自分にできることか」ということを常に考えながらを仕事をしよう」と言っています。そして、できるだけ楽観主義で生きることが心掛けています。その意味で、維新の英傑の一人である高杉晋作の「おもしろき こともなき世を おもしろく」という辞世の句が好きですね。

— 本日はお忙しいところ、ありがとうございました。



インタビュー後記

田中利一様は、栃木県のご出身で、同じく栃木県で生まれた私は、お会いする前から、なんとなく親しみを感じていました。インタビューは、会社のことをお聞きするのが本旨ですので、あまり田中様の個人的なお話をお聞きすることはできませんでしたが、怪我のため大学を2年間休学せざるを得なかった経験は、田中様の人生観に大きな影響を与えたのだらうと思います。

なお、インタビューをした三菱化工機株式会社様の川崎駅前のオフィスは、ハイセンスなことが印象的でした。

聞き手：当協会専務理事
前野 陽一



企業データ

社 名：三菱化工機株式会社
事業内容：各種プラント・環境設備及び各種単体機械等の設計、製作、据付、販売
設 立：1949年9月（創立1935年5月）
所 在 地：神奈川県川崎市川崎区大川町2番1号
従業員数：1,017名（2025年3月）
ホームページ：<https://www.kakoki.co.jp/>

