

## COVER STORY

# 03

# 世界で伍して いくための革新

新たな成長を目指してグローバル市場に適合し、世界の競争を相手に戦っていこうとすると、事業展開が国内中心だった時代には見られなかった課題も顕在化してきています。その克服に向けた経営の革新を2010年にスタートした事業計画から現在に至るまで着実に遂行し続けることで競争力を高め、当社グループは以前の姿から大きな変貌を遂げようとしています。

### グローバル化により 直面している課題

- 強力なプレイヤーとの熾烈な競争**  
 世界市場にはメガプレイヤーと呼ばれる欧米大手企業が圧倒的な存在感を見せています。また、コスト競争力の高い新興国のメーカーも台頭し、競争は激化しています。
- プロジェクトの複雑化・高度化**  
 価格競争に陥らないためにも、当社は総合力を活かし、高難易度で付加価値の高い事業を積極的に手がける方針です。それゆえ、複雑で高度なプロジェクトが増え、費用が膨らみ、工期が長期化するリスクが拡大しています。
- グローバル市場への適合の必要性**  
 これまでのやり方が必ずしも世界には通用せず、幅広い対応が求められるようになってきました。また、市場が世界中にまたがるため、ダイナミックな事業環境の変化が起こりやすくなっています。

### リスクの拡大

当社がグローバル市場でメガプレイヤーと互角に競い生き残るためには、事業規模の拡大が必要です。従来の3兆円規模から将来の5兆円超の規模へ事業を拡大させるため、既存の製品事業をM&Aも活用しながら成長させるとともに、新規の事業分野への進出も積極的に行っています。

一方、そうした施策を展開することによって増加する大規模プロジェクトや、新規ビジネスへの取り組みにより、これまで経験のない事業リスクが拡大し、解決すべき課題が増加する可能性があります。これらのリスク、課題に対処するために、キャッシュ・フローの創出力向上と、それによる財務基盤の強化が、よりいっそう重要になってきます。

## 克服に向けた取り組み

### 事業規模の 拡大

- ドメイン制の導入
- 自前主義からの脱却と  
M&A・アライアンスの推進

圧倒的な規模の競争に対し、経営資源を最大限に活用できるよう、社内の事業再編に加え、積極的に協業やM&Aを進めています。

詳細 ▶ P18 社長メッセージ

### 資本効率の向上と 財務体質の強化

- 戦略的事業評価によるポート  
フォリオマネジメント
- 共通資源の活用によるコーポ  
レート機能の効率化

各事業の収益性を見極めたキャッシュ・フロー経営で資金を確保しリスク対応力を上げるほか、全社最適化により固定費の低減を図り、財務体質を強化しています。

詳細 ▶ P26 CFOメッセージ

### グローバル経営に 適合した企業統治・ 経営体制の変革

- チーフ・オフィサー制の導入
- 社外取締役比率の引き上げ、  
取締役数の削減

コーポレート・ガバナンスにおいて、意思決定の迅速化を図るとともに、社外取締役を増やし、透明性が高く、多様性を取り入れた経営体制に変革してきました。

詳細 ▶ P44 コーポレート・ガバナンス

## 絶え間なく経営改革を推進

グローバル成長を目指し、当社は2010事業計画、2012事業計画において着実に改革を進め、新たな仕組みを構築してきました。自前主義にこだわったものづくりを脱却し、効率と機動性が高く、総合力を発揮できる経営・事業体制へと変わろうとしています。

しかし、その間にも事業環境は刻一刻と変わり、競争もいっそう熾烈になっています。世界を相手に戦っていくためには、今後も絶え間ない革新を続けなければなりません。新たに策定した2015事業計画では、経営改革をさらに推し進め、事業規模5兆円超の高収益企業を目指します。