

グローバル・グループ経営への移行

2018年10月31日

三菱重工業株式会社

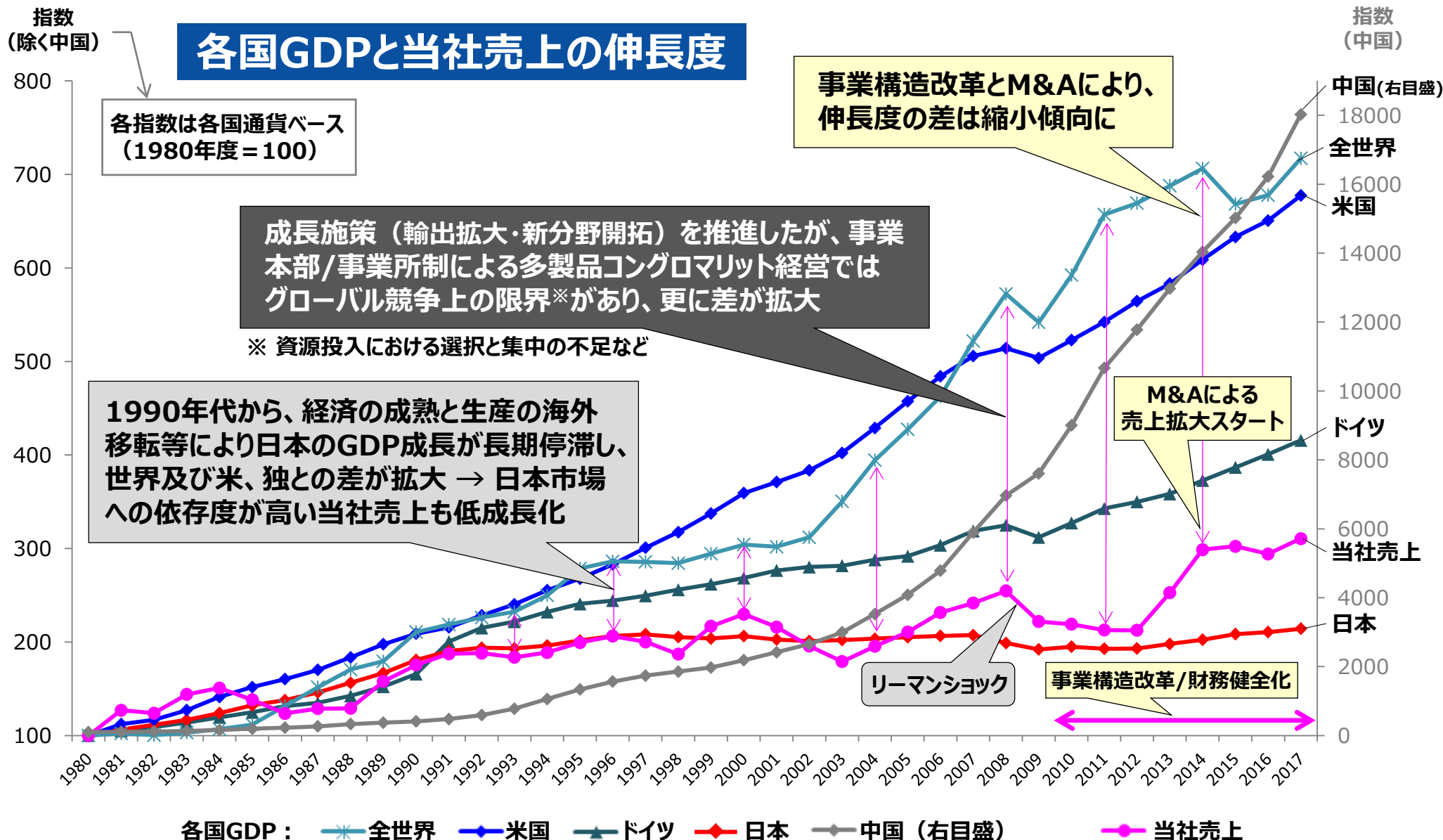
取締役社長 CEO 宮永 俊一

1. 成長のための中長期的課題	… P.3~7
2. 成長軌道の第一歩	… P.8~12
3. グローバル・グループ経営への移行	… P.13~17
[参考資料1~6]	… P.18~24

1. 成長のための中長期的課題

- (1) 外部環境の構造的変化** ... P.4～5
 - ・ 日本市場/経済の成熟等による当社売上の長期低成長
 - ・ 主力インフラ系事業の成長率鈍化
- (2) 火力事業の受注減少と成長事業の開拓遅れ** ... P.6
- (3) 中長期的課題（まとめ）** ... P.7
 - ・ グローバル化と成長領域への参入

1-(1) 外部環境の構造的変化 – 当社売上の長期低成長



1-(1) 外部環境の構造的変化 – 主カインフラ系事業の成長率鈍化

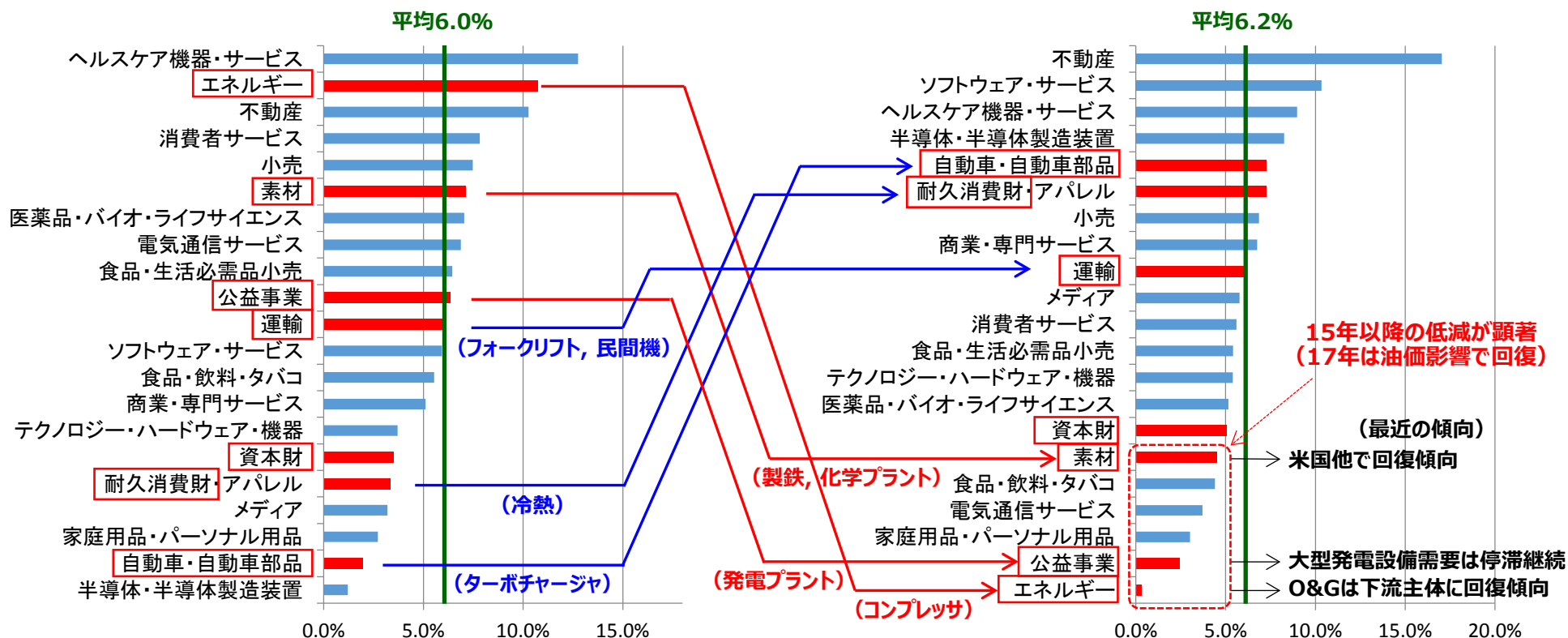
セクター※ 別売上の年間成長 → 最近10年余りで大きく変化

※ 業種区分：世界産業分類基準（GICS）ベース／21業種（除く金融）
※ 対象企業：日本・北米・欧州・中国・ASEANの上場企業（19,564社）

2000 → 2009 年平均



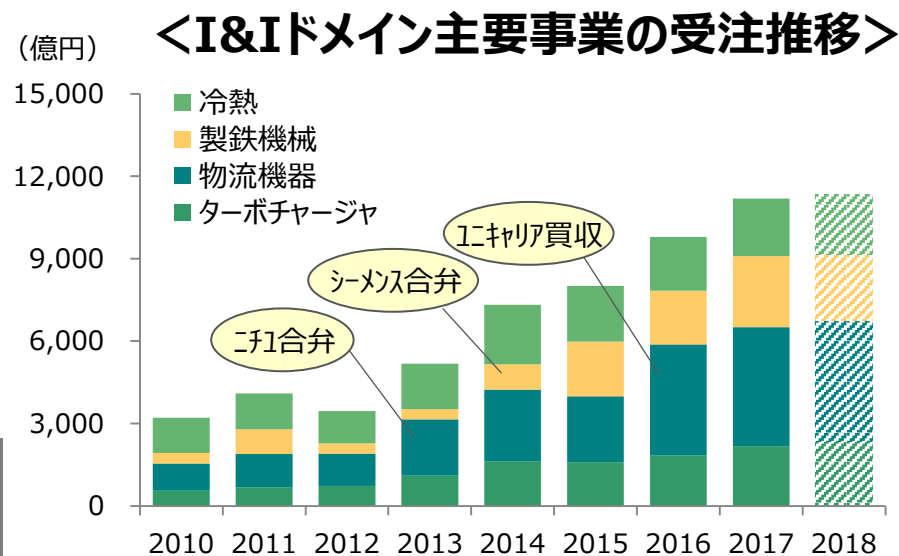
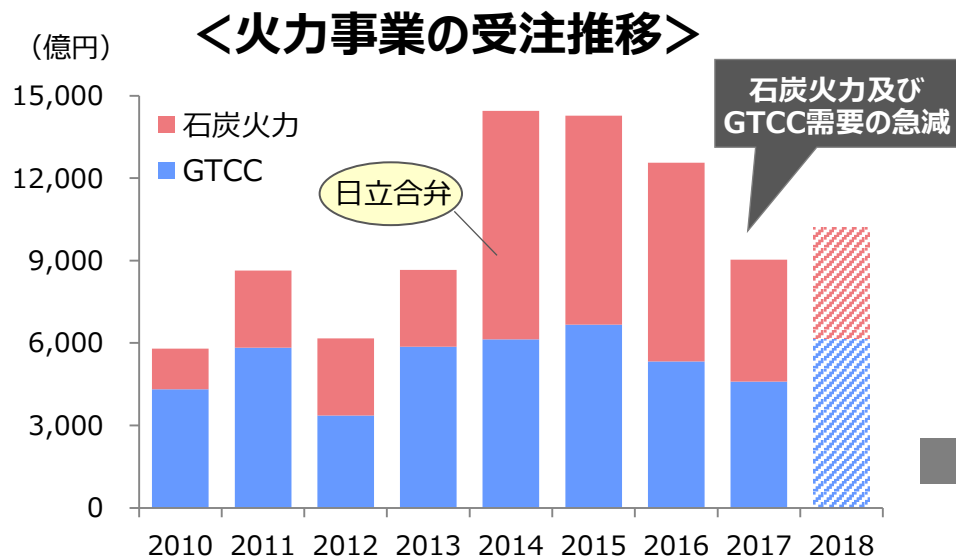
2010 → 2017 年平均



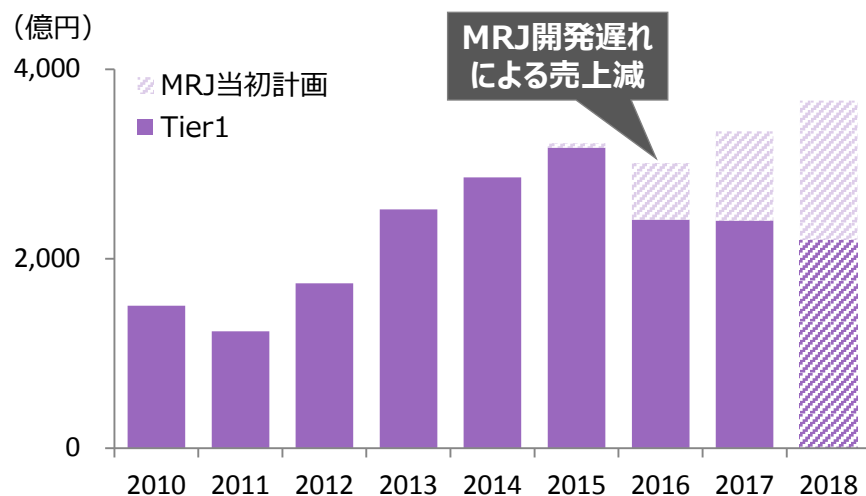
：当社/当社主要顧客の事業領域

O&G：オイル&ガス

1-(2) 火力事業の受注減少と成長事業の開拓遅れ



＜民間航空機（Tier1 + MRJ）の売上推移＞



・ I&IドメインはM&Aと一部の伸長事業により計画レベルの受注

・ 火力はM&A効果あるも、2017年から需要急減
(5,000億円超の規模ギャップ)

・ MRJ開発遅れ
(1,000億円の中期的な規模ギャップ)

I&I：インダストリー＆社会基盤

1-(3) 中長期的課題（まとめ）

売上低成長の主な要因

- ・ 日本市場/経済の成熟 →
- ・ 事業ポートフォリオの成熟 →
(差別化技術/設備の減少)

グローバル化の遅れ
成長領域参入の遅れ

事業本部/事業所制による
コングロマリット経営の限界

(多くの事業と事業所の個別
最適指向と自前主義傾向)

2010～2015事業計画

- ・ 全体最適と効率化指向の事業構造改革 (P.19)
- ・ 戦略的事業評価制度・CF経営による財務改善 (P.20)
- ・ 4兆円への事業規模拡大 (M&A主体※)

※ 火力：日立合併、製鉄機械：シーメンス合併、物流機器：ニチコ合併/ユニキャリア買収

CF：キャッシュフロー

コングロマリット経営の
課題顕在化への対応

2018事業計画（成長軌道の第一歩）

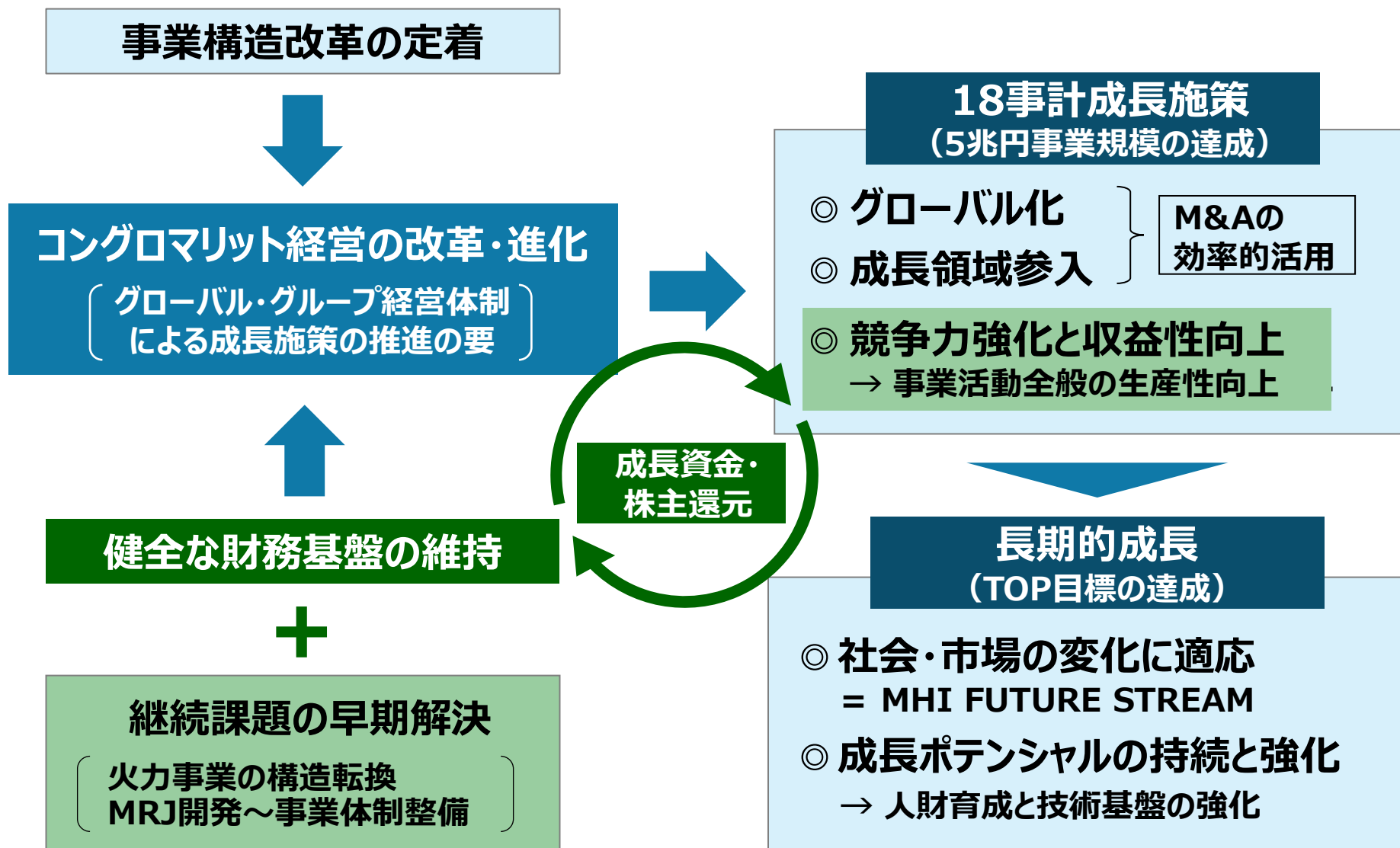
- ・ グローバル化と成長領域参入の加速
- ・ 財務健全性とバランスした成長

経営組織
の整備

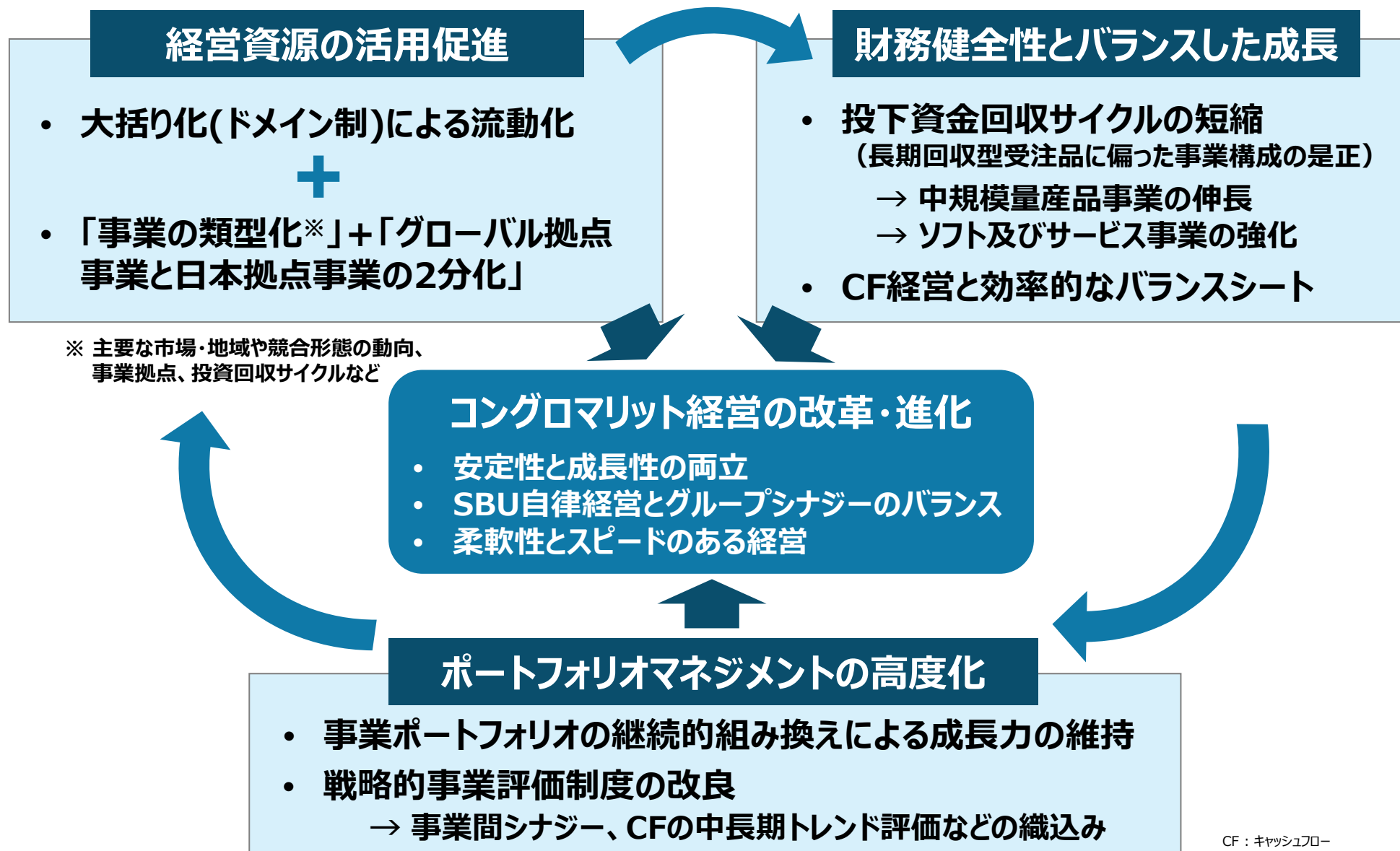
コングロマリット経営の
改革・進化

2. 成長軌道の第一歩

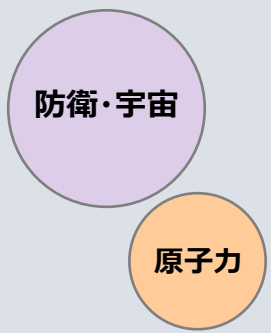
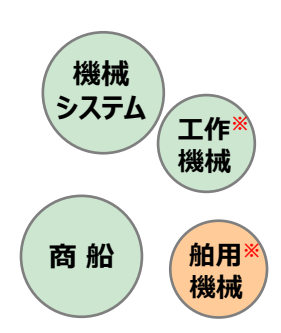
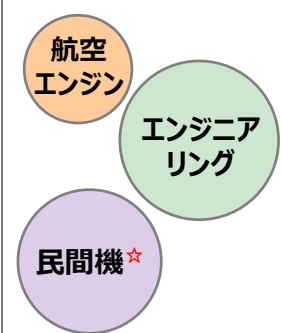
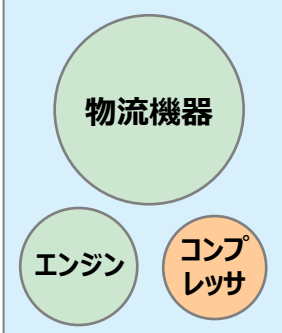
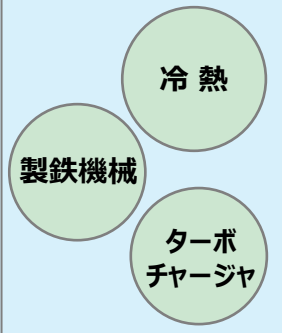
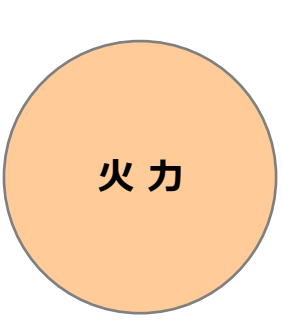
- (1) 2018事業計画における成長戦略 … P.9
- (2) コングロマリット経営の改革・進化 … P.10
- (3) 事業特性に基づいた類型化 … P.11
- (4) 主要施策線表 … P.12



2-(2) コングロマリット経営の改革・進化



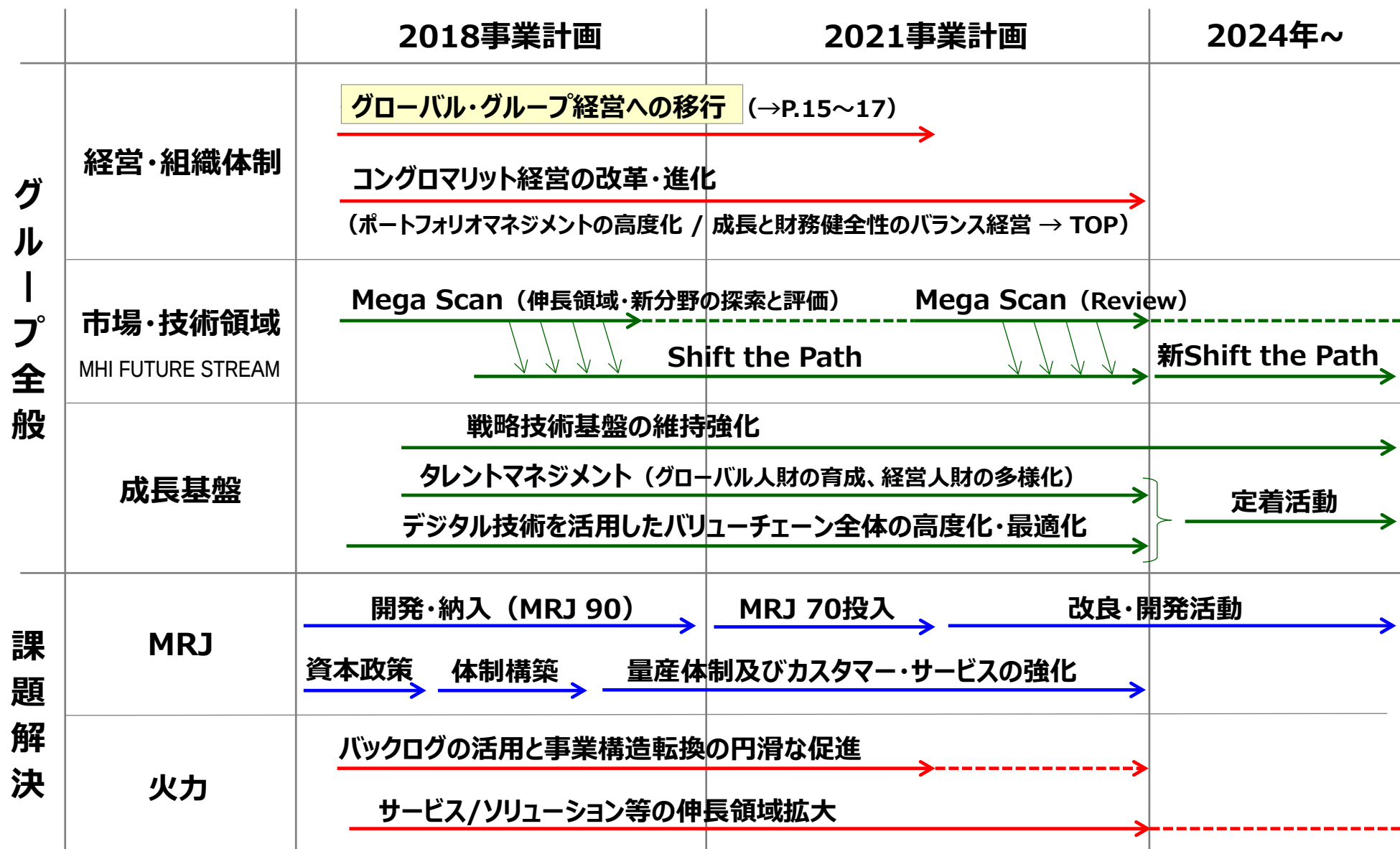
2-(3) 事業特性に基づいた類型化（2018～2021事業計画期間に適用）

事業類型	日本拠点事業（約1.7兆円）			グローバル拠点事業（約2.4兆円）		
	I-1 規制・先端	I-2 成熟ニッチ・改革	I-3 輸出・改革	II-1 育成・拡大	II-2 成熟・中堅	III 大型・改革
構成事業 ○ : パワー ○ : I&I ○ : 航・防・宇						
合計事業規模 [中期傾向 3～6年]	6,800億円 [安定～若干増]	3,900億円 [ほぼ横ばい]	6,500億円 [徐々に拡大]	6,000億円 [回復or漸増]	6,700億円 [回復or漸増]	11,500億円 [停滞～一定水準に収束]
売上海外比率	3～4%	5～40※%	75～100%	55～90%	60～90%	60%
海外人員比率	0%	0～30%	0～25★%	15～30%	70～90%	25%
事業の特徴	- 官庁及び電力の特定顧客 - 長期回収型事業	- 国内市場主体 - 成熟ニッチ事業 - 需要変動大	- 特定顧客向 - 輸出事業 - 成熟ビジネスモデル	- グローバル市場向 - 量産型or受注型（標準化製品）	- グローバル市場向 - 海外生産主体で事業モデルも確立 - 差別化製品あり	- グローバル市場向 - 大手メーカによる大型開発/長期回収型事業
課題と対策	- セキュリティ/宇宙関連事業の拡大 - 輸出の堅実な拡大 - 原子力の日仏協業 堅実な成長施策	- 生産性の大幅向上 - ビジネスモデル改革 収益性改善活動の加速	- MRJ開発後の事業体制の整備 - エンジニアリング事業の構造転換	海外生産増強とアライアンスによる事業拡大 成長/収益の着実な追求	- グローバル経営の人財強化 - 次の成長領域/技術への早期取組み	CO₂問題、再生エネルギーによる市場構造の変化 抜本的な対策（事業構造転換）

I&I：インダストリー＆社会基盤

航・防・宇：航空・防衛・宇宙

2-(4) 主要施策線表



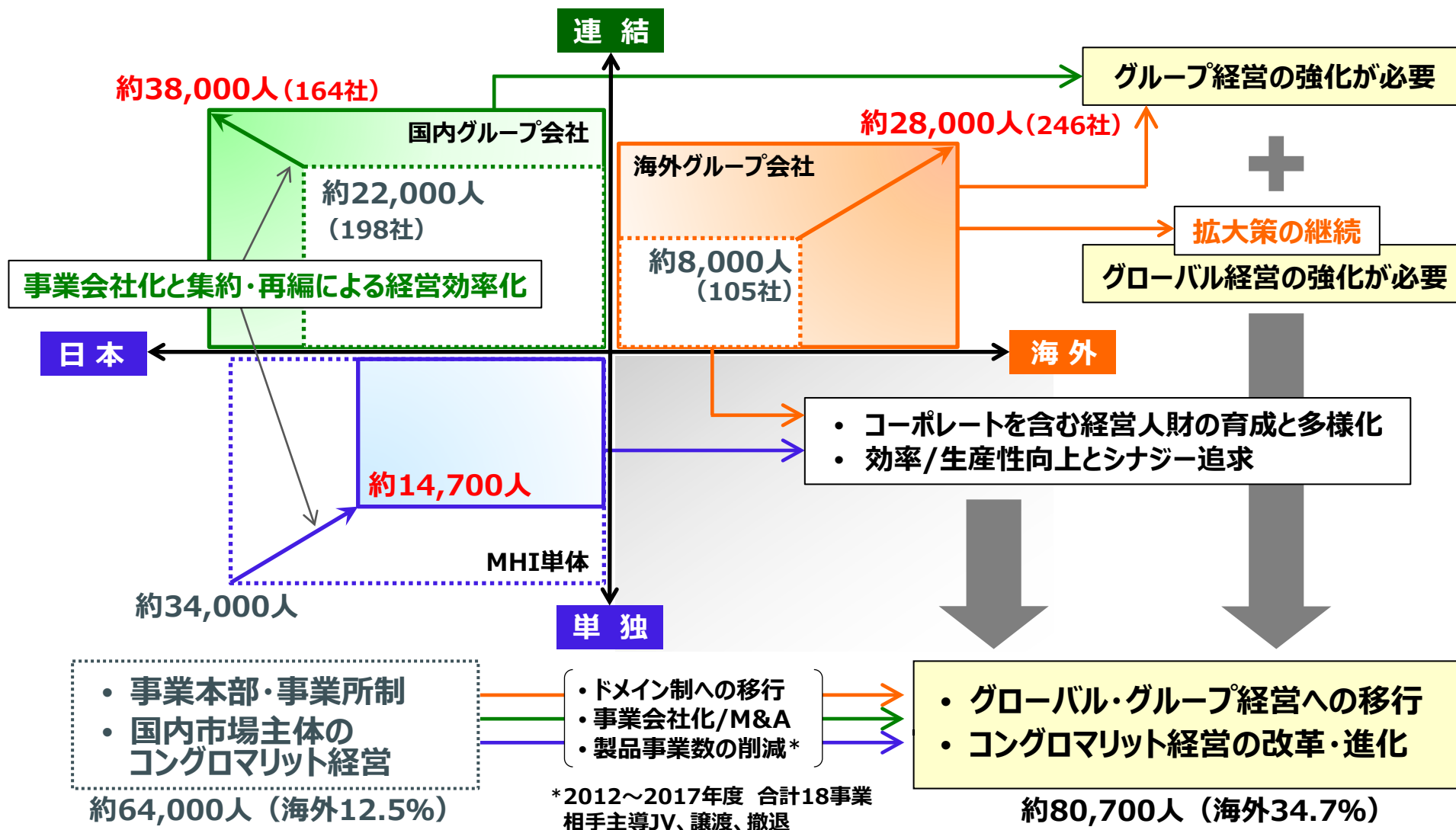
3. グローバル・グループ経営への移行

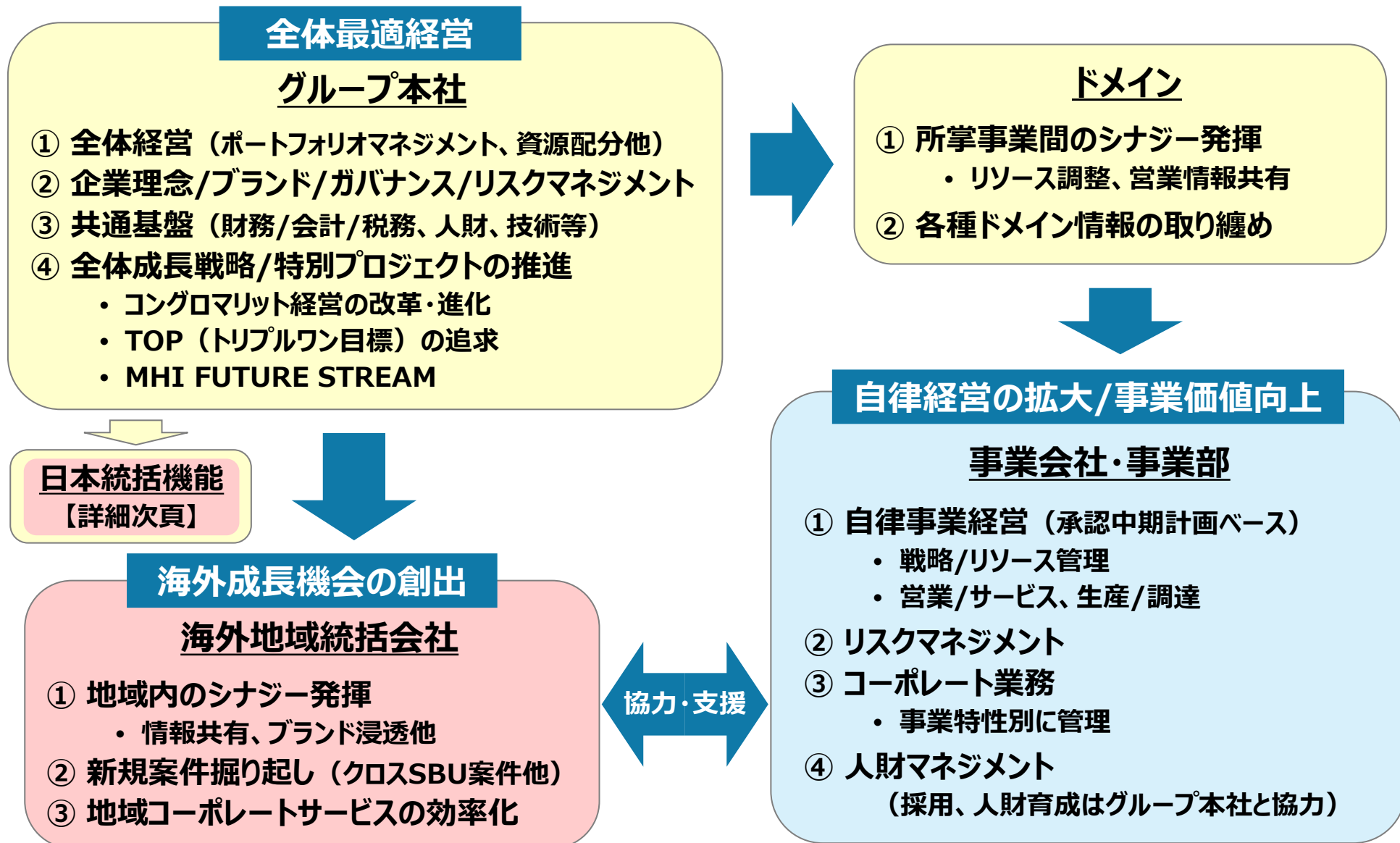
- (1) 組織・人員構成の現状 … P.14
 - グループ会社と海外人員の大幅な増加
- (2) 主な役割分担 … P.15
- (3) 組織体制と指向する経営体制 … P.16
- (4) 移行の概略過程 … P.17

3-(1) 組織・人員構成の現状

グループ会社と海外人員の大幅な増加

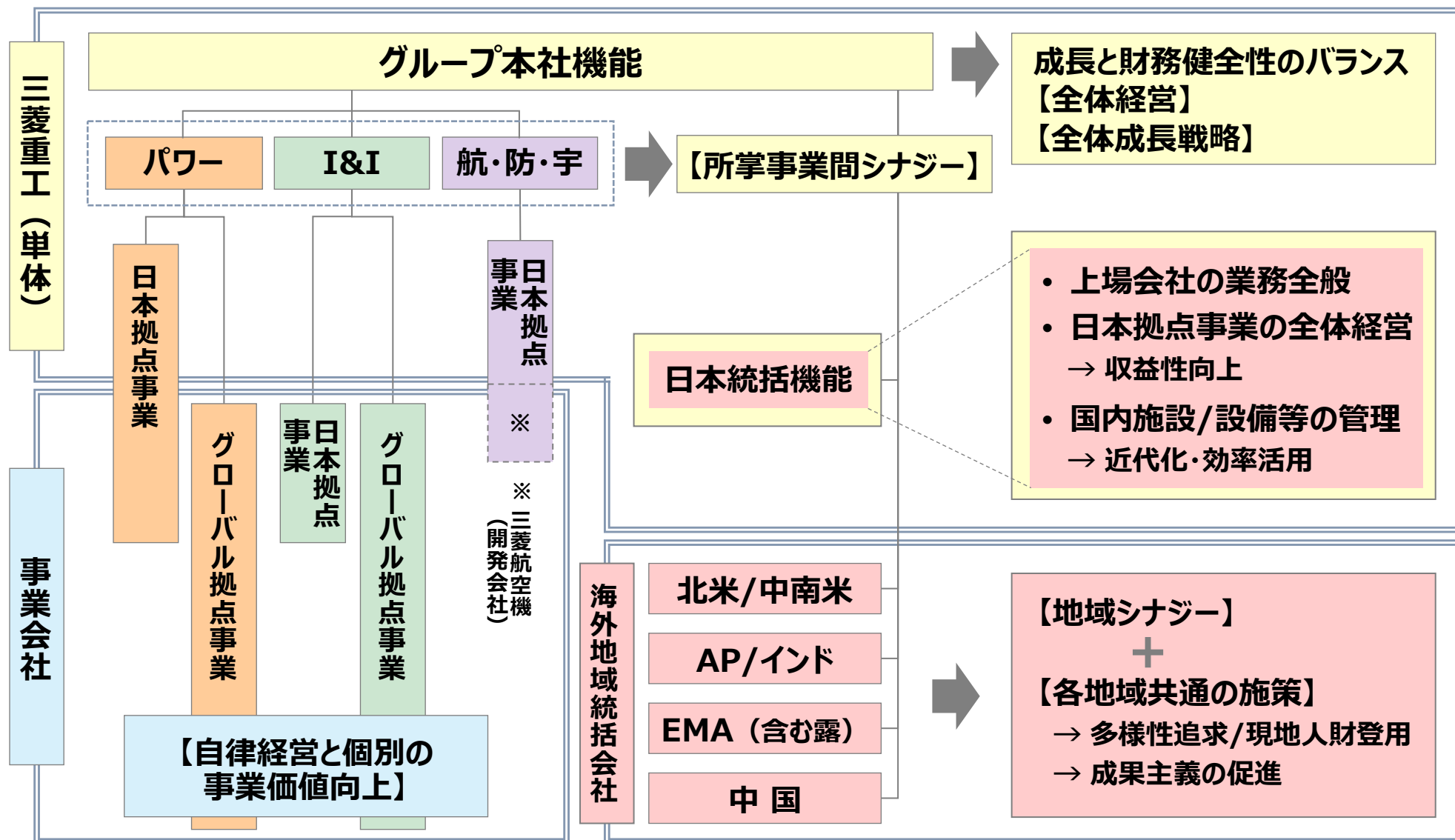
(2008年3月 : → 2018年3月 :)





SBU : Strategic Business Unit (戦略的事業評価制度における事業単位)

3-(3) 組織体制と指向する経営



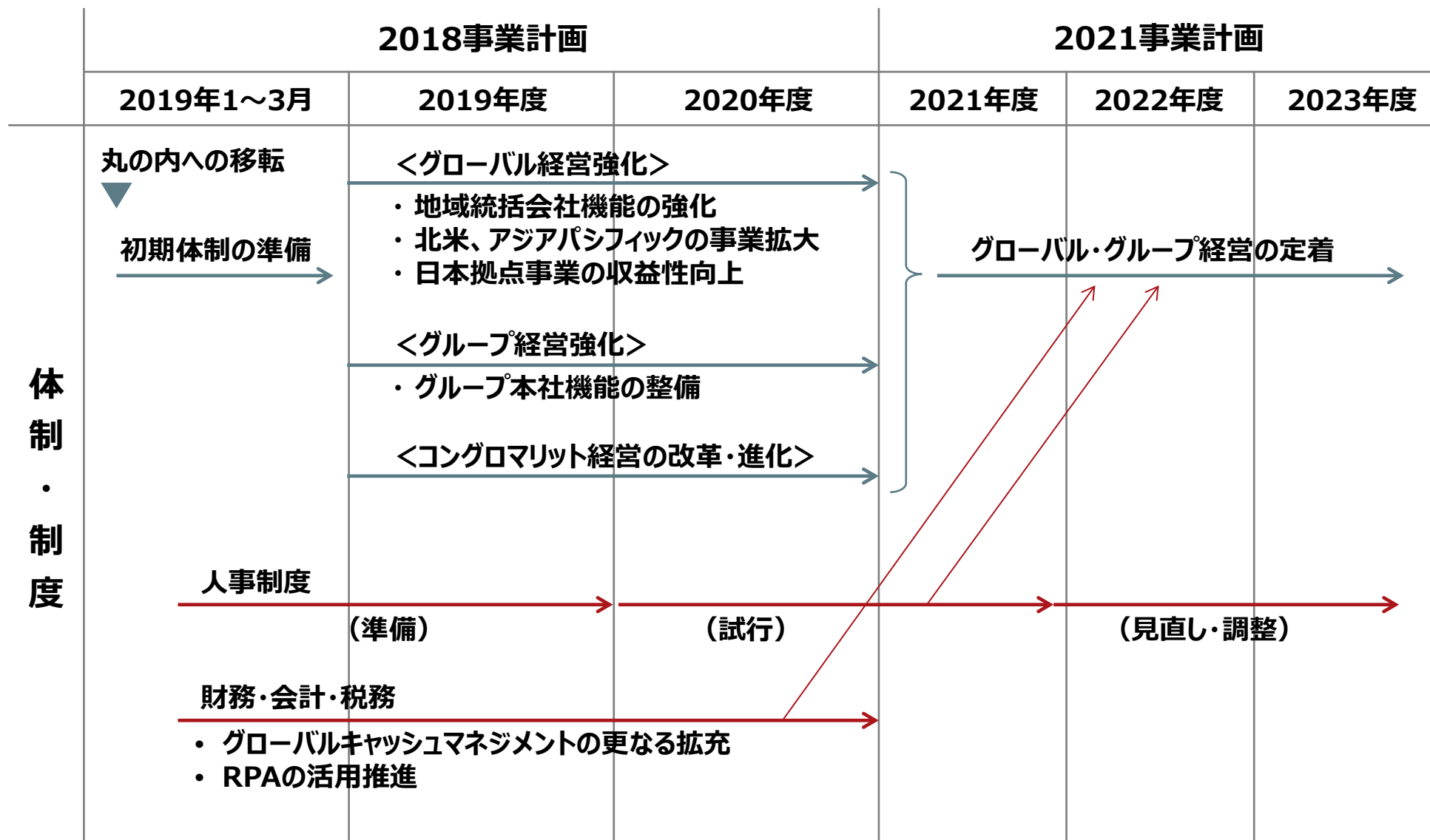
I&I：インダストリー＆社会基盤

航・防・宇：航空・防衛・宇宙

AP：アジアパシフィック

EMA：欧州・中東・アフリカ

3-(4) 移行の概略過程

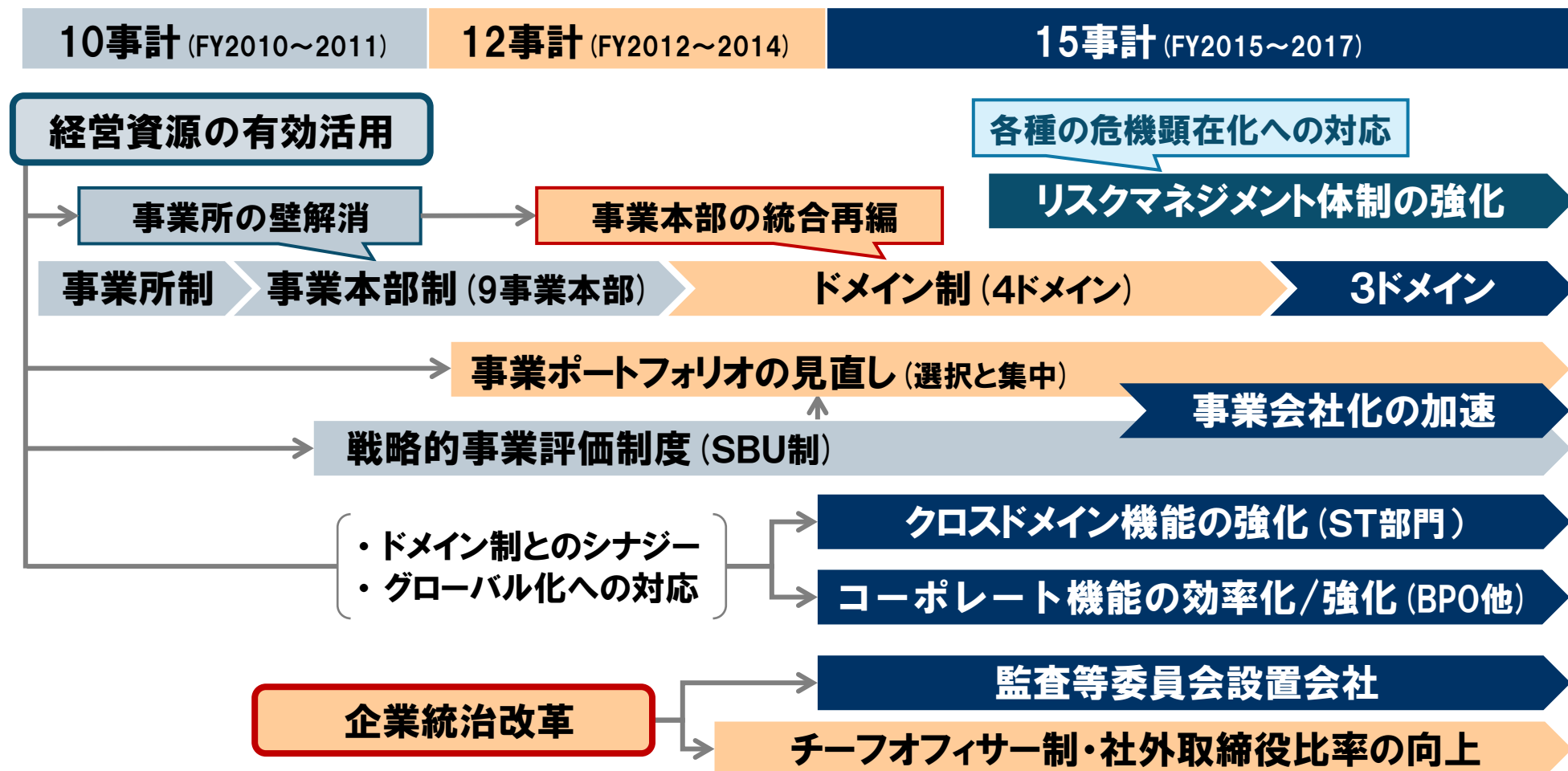


RPA : Robotic Process Automation (ロボットによる業務自動化)

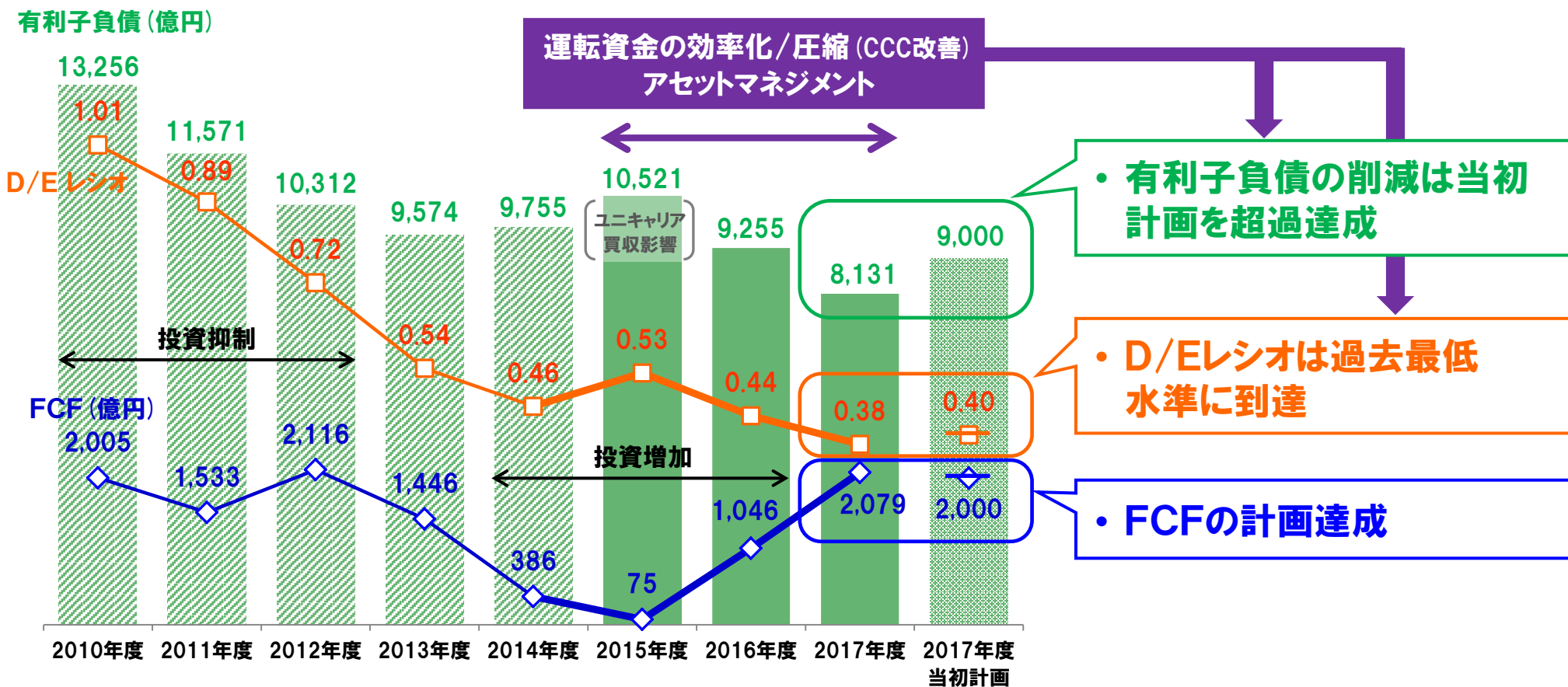
参考資料

- 1. 事業構造改革完了までの道のり ... P.19
- 2. 財務基盤の改善 ... P.20
- 3. 事業構造改革による業務プロセスの改善 ... P.21
- 4. TOP (Triple One Proportion) ... P.22
- 5. MHI FUTURE STREAM ... P.23
- 6. エネルギー分野での新事業領域検討 (検討例) ... P.24

- 10事計から8年を要した組織・体制及び制度の改革は完了
- 12事計から始めた企業統治改革も概ね完了



- キャッシュフロー経営の徹底やアセットマネジメント等の自助努力により、財務基盤の強化が計画以上に進み、健全な水準に到達



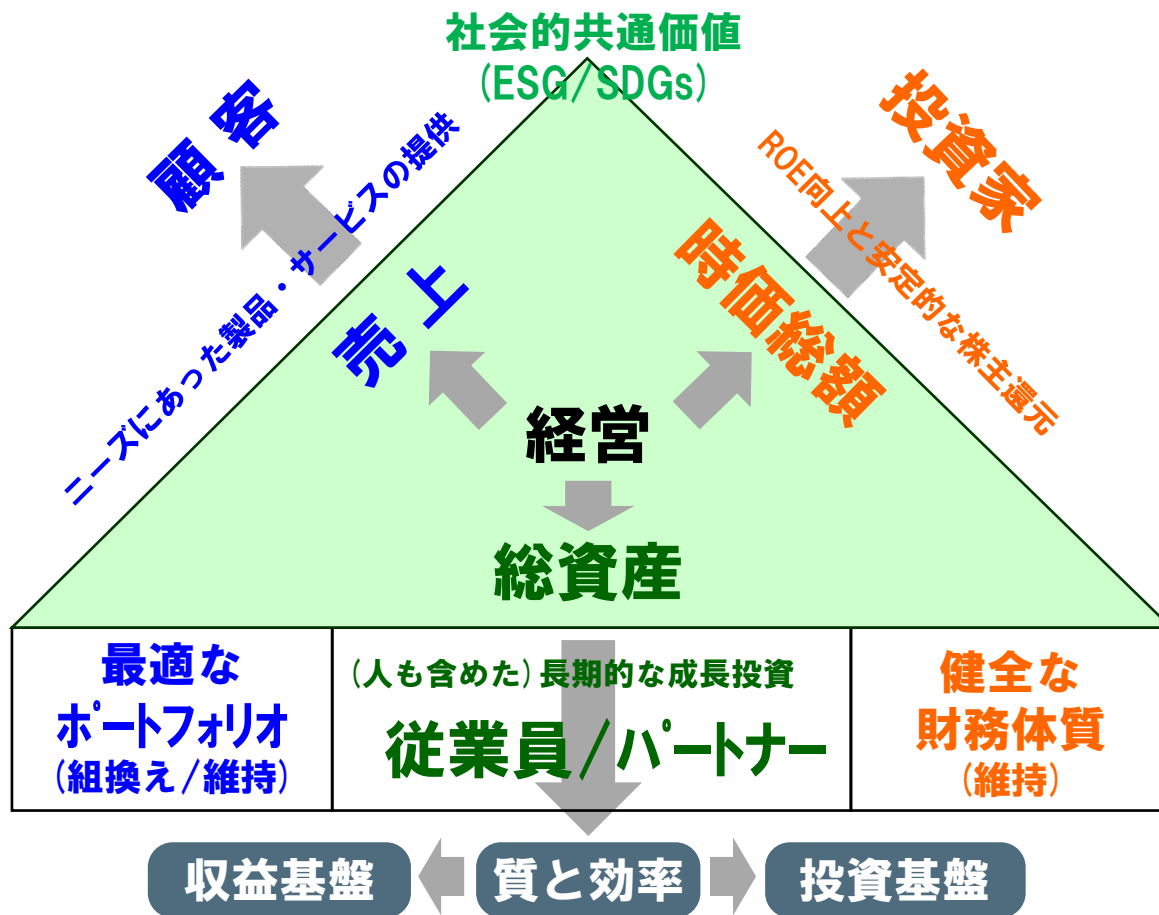
・改善実績：下表の体系・方針の整備及び活動推進

業務領域	実 績	グローバル化 外部協業	生産性UP IoT/AI	今後の方向性
マーケティング	海外クロスSBU案件の開拓 (提案活動)	○		- 改善成果の浸透・拡大 - グローバル経営人材の育成 - 新事業創出力と最先端技術への対応力強化 - デジタル化の広汎な適用
	顧客サービスの高度化 (O&M支援システム 他)	○	○	
	長期成長ビジョン (未来洞察) 活動	○		
	全社営業・サービス教育体系の整備	○		
技 術	世界的COEとのオープンイノベーション拡大	○		
	技術者タレントマネジメントシステム	○		
	生産プロセスのデジタル化	○	○	
	共通部品コード体系の構築		○	
財 務	グローバル財務・会計ポリシーの整備	○		
	グローバルキャッシュマネジメントの運用拡大	○	○	
	モニタリングのIT化・自動化/RPA技術による業務効率化		○	
H R HR: Human Resources	人材データベースの構築と後継者計画への活用	○	○	
	業務プロセスとシステムの統一		○	
調 達	サプライヤ集約と管理ツール導入		○	
	民間機SCMの再構築・調達プロセス改革	○	○	

TOP (Triple One Proportion) コンセプト

➡ 当社グループが各ステークホルダーと社会のニーズに持続的・調和的に応える
経営目標 (比率) として、売上:総資産:時価総額=1:1:1を設定 (注)

(注) 将来指向:総資産 $\leq$ 1、時価総額 $\geq$ 1



効率的で質の高い事業活動
(総資産) を最優先要件に、

+

財務健全性の維持と成長の
為の投資を中期的にバランス
させる経営により、

||

長期安定的な企業価値の向上
を目指す

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} &= \frac{\text{【収益性】 純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{【資産効率性】 売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{【財務健全性】 総資産}}{\text{株主資本}} \\
 &= \frac{\text{売上高}}{\text{純利益率}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{回転率}} \times \frac{\text{財務}}{\text{レバレッジ}}
 \end{aligned}$$

MHI FUTURE STREAM 社会の進化と共に



メガトレンドやESG、SDGsに対応し、脱炭素社会の実現に向けた事業構造転換を推進

エネルギー事業を取り巻くメガトレンド

+2℃未満目標に向けたCO₂排出抑制

- ・2030年迄にCO₂排出は横ばいになる可能性
- ・現状の技術の延長では2℃目標の達成は難しい

世界的な一次エネルギー需要成長の鈍化

- ・GDPの成長鈍化
- ・GDPに対するエネルギー消費の原単位低下

電化の進展による電力需要の増加

- ・化石燃料等に比して4倍の速度で需要が成長
- ・サービス向けの需要の増加

再エネコストダウンによる普及の加速

- ・既に新設火力とコストが並ぶケースが出ている
- ・5-10年以内に、既設火力とコストが並び始める

化石燃料需要の鈍化、ピークアウト

- ・石炭需要は今後10年でピークアウト
- ・石油需要は今後20年でピークアウト
- ・ガス需要は緩やかな増加を続ける

エネルギー分野での新事業領域（検討例）

エネルギー マネジメント

- ・デジタル技術を活用したエネルギー最適運用サービスの提供
- ・自由化市場で電力価値を最大化するためのアセットマネジメントサービスの提供

カーボンフリー エネルギーチェーン

- ・脱炭素に向けたCO₂回収・貯蔵・利用プラントの提供
- ・カーボンフリー燃料（水素、アンモニア等）の製造から発電にわたる各種プラントの提供
- ・水素ガスタービンの実用化・拡販

再エネ増加への対応

- ・再エネの出力変動に対する追従性の高い負荷変動対応ガスタービンの提供
- ・エネルギー貯蔵を含む、システムインテグレーションの提供

MOVE THE WORLD FORWARD

**MITSUBISHI
HEAVY
INDUSTRIES
GROUP**