

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

© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.



取締役社長 CEOの宮永です。

これまで取り組んできた構造改革を経て、当社がこれから成長過程に入っていくための施策について、説明します。

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

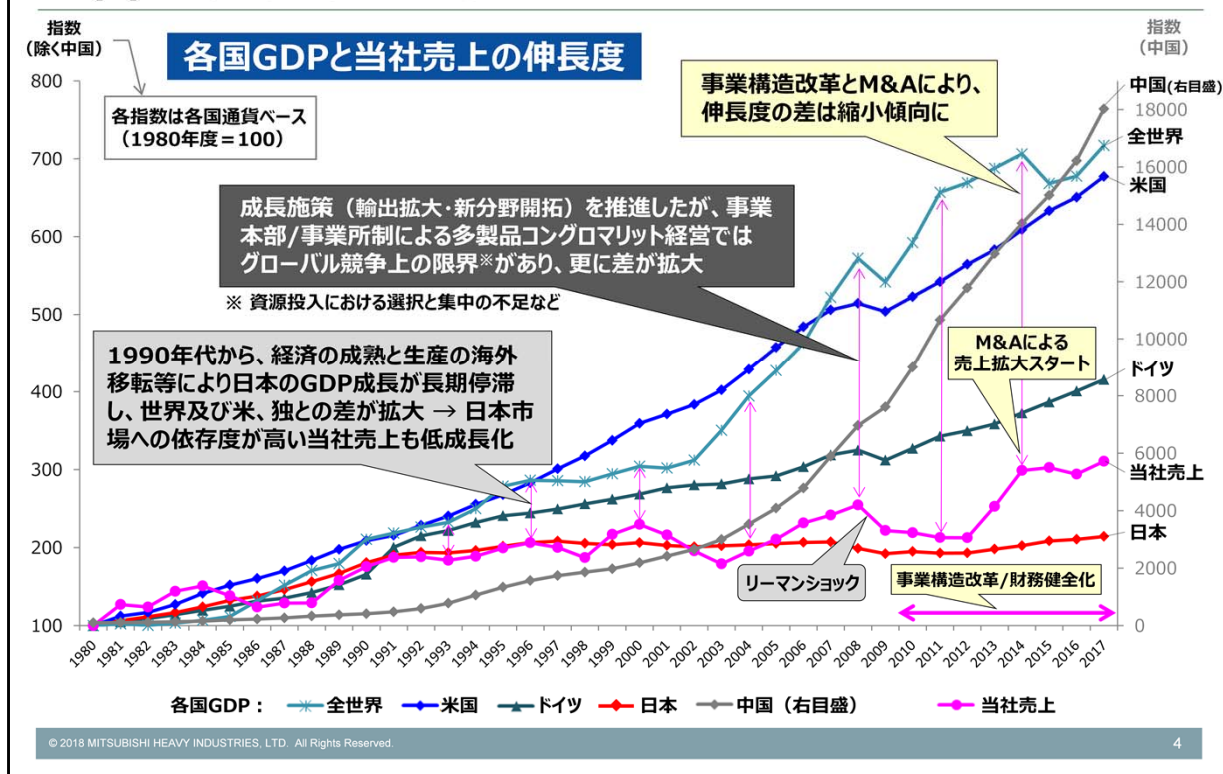
1章では当社が事業構造改革を行った背景について説明します。2章では成長軌道への第一歩である2018年度、そして2018事業計画期間中に何をするのか、3章では、その中でもグローバル・グループ経営の中で私達が何をしようとしているかについて、理解を深めていただきます。

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

それでは、「成長のための中長期的課題」について、説明します。

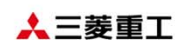
1-(1) 外部環境の構造的変化 – 当社売上の長期低成長



当社は1960年代から1970年代を経て、1985年前後までは日本市場に適したコングロマリット経営ができており、当社売上の伸長率は各国GDPの成長率を上回っていました。その後、日本のインフラが整い、経済成長率が鈍化したことにより、日本への依存度が高かった当社の売上也停滞を始め、1990年代にバブル経済が崩壊したころから当社は長い低迷の時代に入りました。その少し前から成長施策として輸出拡大、新分野開拓に取り組みましたが、事業本部/事業所制による多製品コングロマリット経営は日本ではある時期まで機能していたものの、資源投入における選択と集中が不十分であったことのほか、グローバル競争上の限界があり、世界および米国、ドイツとの差が拡大しました。

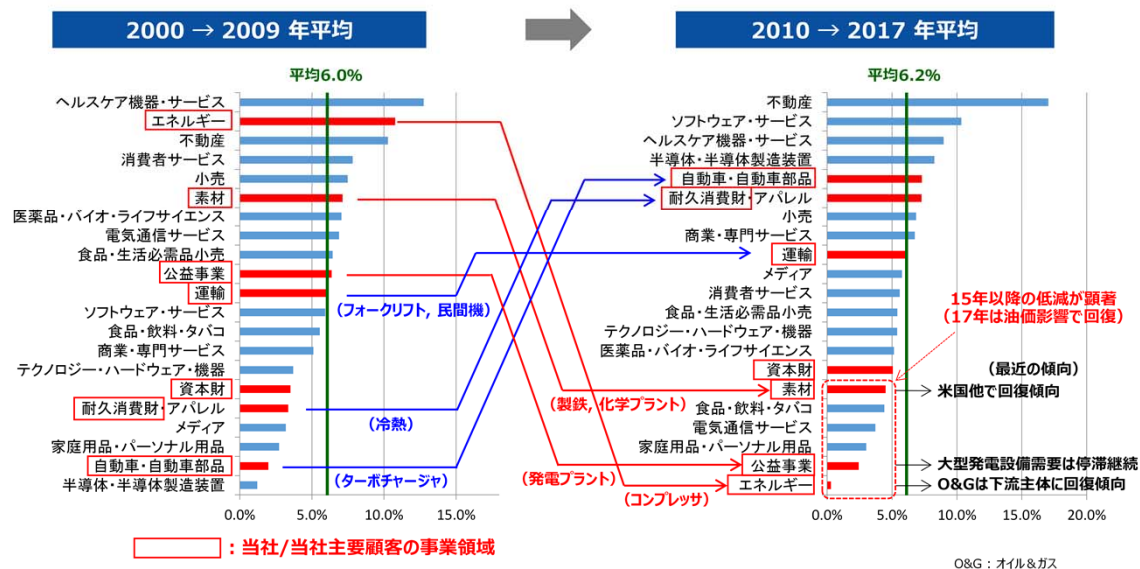
リーマンショック後は収益的にも厳しい状況になったことから、事業構造改革に着手し、経営資源の有効活用を図るとともに、経営効率を上げ、財務基盤の健全化に注力しました。その効果が出始めたころから、やはり規模拡大が必要であると判断し、M&Aによる売上拡大に取り組みました。この結果、各国GDPと当社売上の伸長度の差は縮小傾向にあります。

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



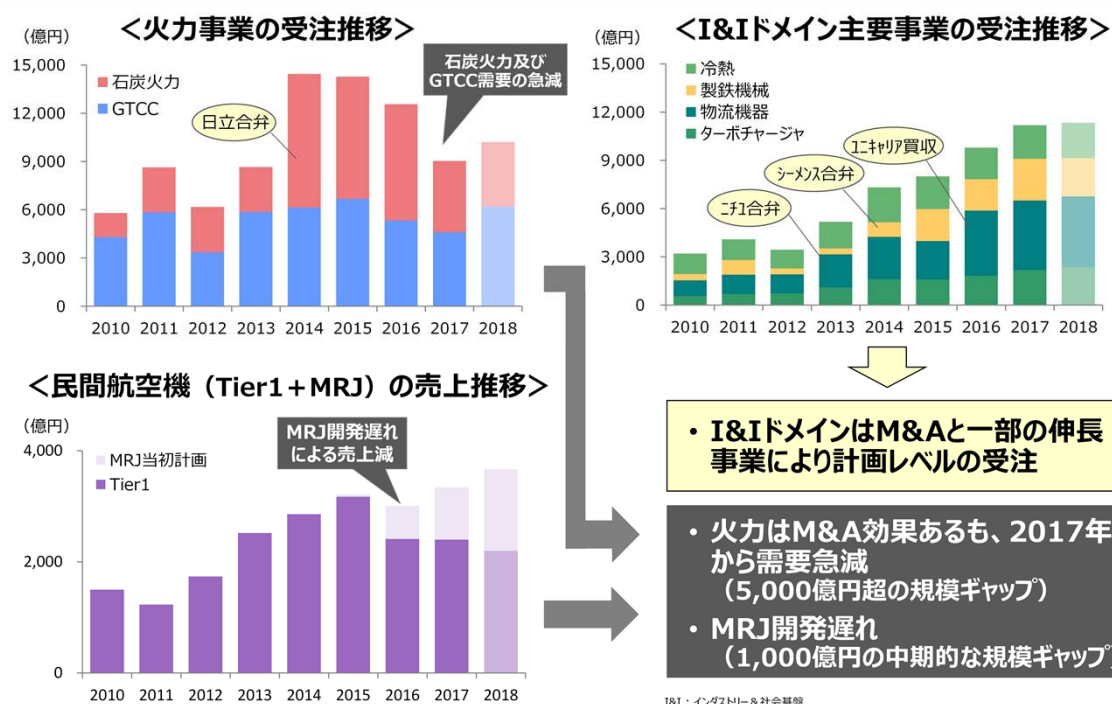
**セクター※ 別売上の年間成長
→ 最近10年余りで大きく変化**

※ 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）



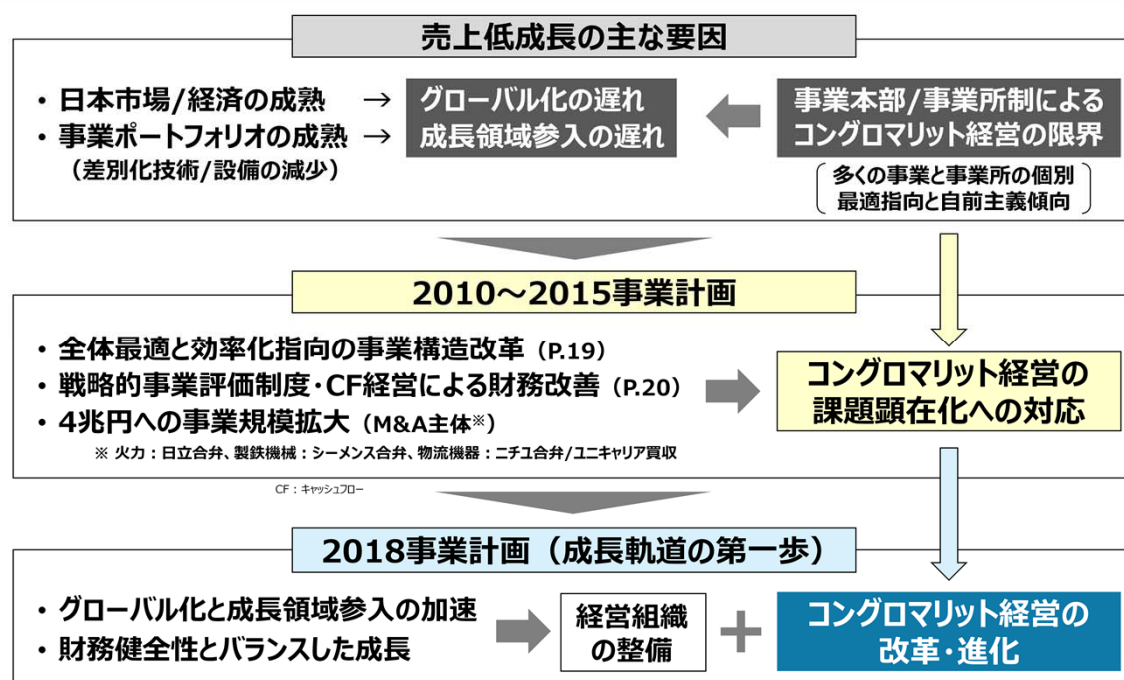
当社の売上は、2000年代に主カインフラ系事業である製鉄機械、化学プラント、発電プラント、コンプレッサなどにより伸びていましたが、2010年代に入るとそれらの売上成長率が鈍化し、逆にフォークリフト、民間機、冷熱、ターボチャージャなどの売上が伸びており、この10年で大きく変化したことがわかります。

1-(2) 火力事業の受注減少と成長事業の開拓遅れ



当社はこれまで事業構造改革や財務基盤健全化など、さまざまな施策を講じてきた中でM&Aによる売上規模拡大に取り組み、火力発電システム事業では日立製作所との合併会社、三菱日立パワーシステムズを設立しました。これは売上規模拡大に大きな効果がありましたが、その後、気候変動対応、CO2削減の取り組みが世界的に進んだことなどにより再生可能エネルギーが台頭しました。この結果、石炭火力およびGTCC (Gas Turbine Combined Cycle) の需要が急激に落ち込み、現在の売上規模は合併会社設立前のレベルに近づきつつあり、当初計画よりも5,000億円超の差が生じています。また、MRJの開発遅れにより1,000億円程度の中期的な事業規模の差があります。この2点によって、2015事業計画で目指した売上規模5兆円と比べ、現在の売上規模は約6,000億円のギャップがあります。

1-(3) 中長期的課題（まとめ）



© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

7

当社の売上低成長が続いた主な要因は、非常に多くの製品・事業を維持していたことに加え、事業本部/事業所制の下で個別最適指向、自前主義傾向が強かったためであり、その結果、新製品や輸出にもうまく対応できなかったと考えています。

これらの課題に対応するため、2010事業計画から2015事業計画では、全体最適と経営効率化を志向する事業構造改革を進め、ドメイン制を導入しました。また、事業の選択と集中を図るため、戦略的事業評価制度を導入したほか、キャッシュフロー経営を徹底することによって、MRJなどの開発を続けながらも財務基盤の改善を図ってきました。それら施策に加え、M&Aの結果、3兆円弱だった売上規模が4兆円まで伸びました。

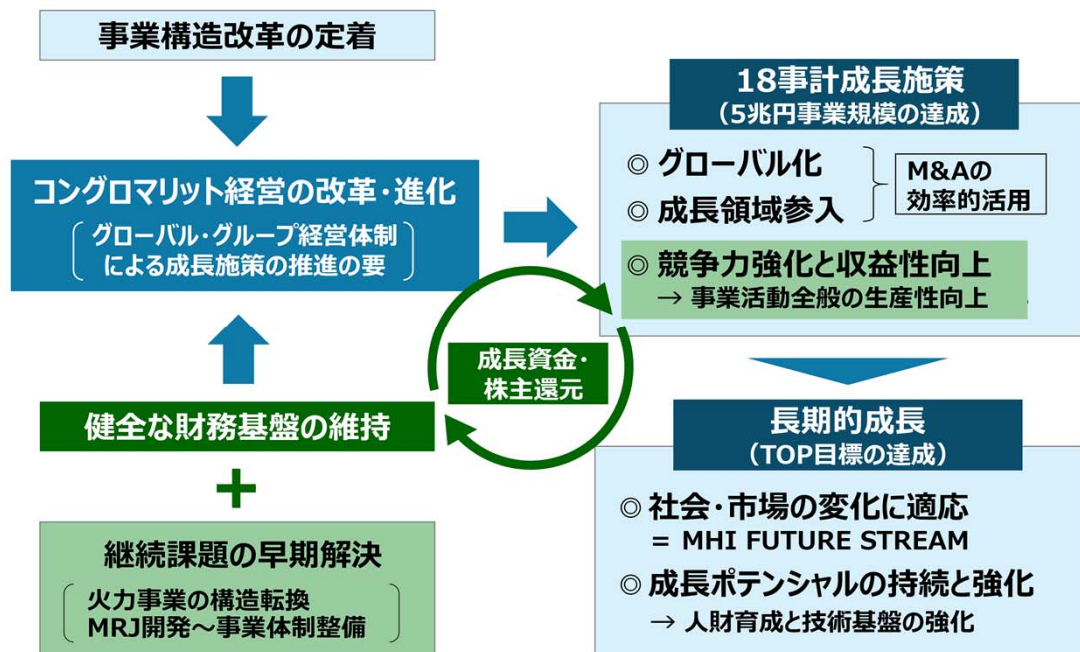
今後、さらなる成長を実現するためには、昔のような形のコングロマリットではなく、グローバル市場の中で安定的な成長を保つことができるような新しいタイプのコングロマリットに変化するべく、製品を上手に組み替えていく必要があると考えています。

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

ここから、2章「成長軌道の第一歩」として、2018事業計画における成長戦略について、説明します。

2-(1) 2018事業計画における成長戦略



TOP : Triple One Proportion (P.22参照)

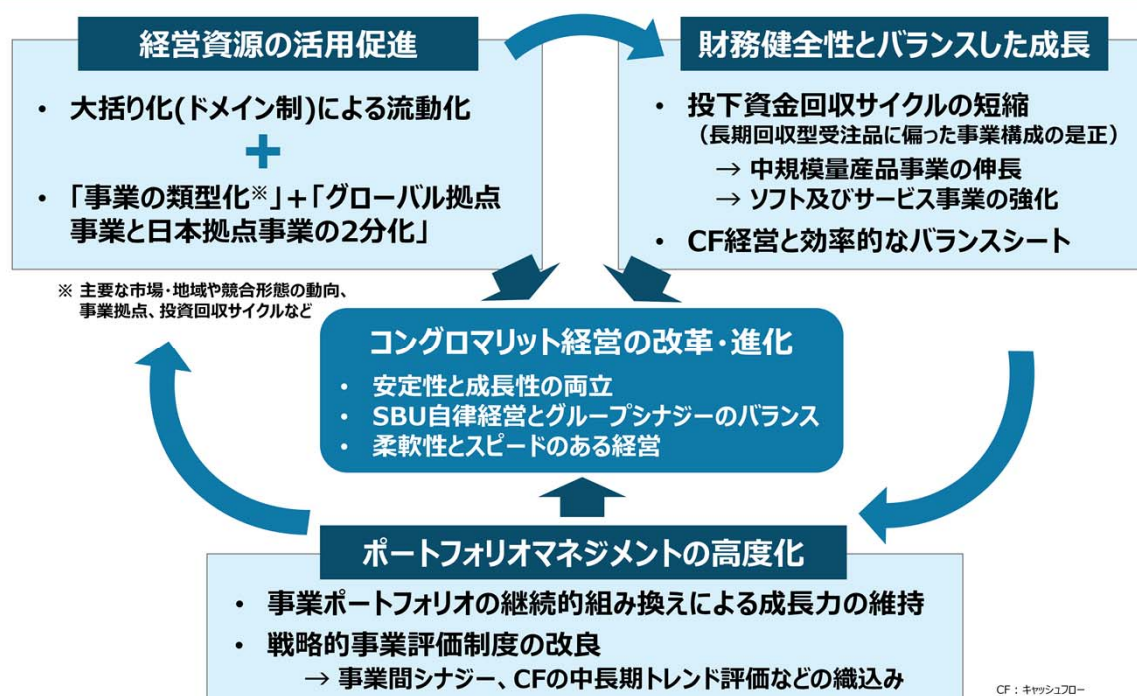
© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

9

2018事業計画における成長戦略では、これまで進めてきた事業構造改革の定着を図るとともに、健全な財務基盤を維持することで、コングロマリット経営の改革・進化を進めます。そのためには、継続課題である火力事業の構造転換、MRJの開発から事業体制整備の早期解決が欠かせません。火力事業については、競合他社に比べてかなり多くの仕事量があるため、2019年度、2020年度までは安定した収益構造を保てると考えていますが、それ以降については、受注低迷が続いた場合に備え、構造転換を進めていく必要があります。MRJについては、早い時期に開発を完了し、事業体制を整備していくことが重要であり、これを進めていきます。

2018事業計画の成長施策のポイントは、M&Aの効率的活用によるグローバル化と成長領域への参入、事業活動全般の生産性向上による競争力強化と収益性向上です。これら施策により、5兆円の事業(売上)規模達成を実現するとともに、長期的成長を継続するためTOP(Triple One Proportion)目標の達成に取り組みます。

2-(2) コングロマリット経営の改革・進化



© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

10

まず、経営資源の活用促進ですが、2012事業計画期間中に導入したドメイン制により、経営資源を流動化しやすい体制を構築しました。それぞれの事業を主要な市場・地域や競合形態の動向、事業拠点、投資回収サイクルなどで類型化し、資源を配分していきます。一方、日本国内の事業は安定しているものの、成長余地が限定的なため、成長性の高いグローバル事業に取り組む必要があることから、事業をグローバル拠点事業と日本拠点事業に2分化し、目的意識を明確に分けた経営をしていきます。次に、財務健全性とバランスした成長ですが、これまでの投資は長期回収型の受注品事業に偏っていました。この事業構成を是正し、投下資金回収サイクルの短縮に取り組みます。具体的には、物流機器をはじめとする中規模量産品事業の伸長とソフトおよびサービス事業を強化します。また、キャッシュフロー経営を徹底し、効率的なバランスシートを目指します。そして、ポートフォリオマネジメントの高度化では、事業ポートフォリオの継続的組み替えにより成長力を維持します。これまで事業の選択と集中において成果を上げてきた戦略的事業評価制度についても事業間シナジー、キャッシュフローの中長期トレンド評価などを織り込み、改良を加えます。これらにより、コングロマリット経営の改革・進化を進めることで、安定性と成長性の両立、SBU自律経営とグループシナジーのバランス維持、柔軟性とスピード感のある経営の実現ができると考えています。

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 [ドメイン]  : 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 - 大手メーカーによる大型開発/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

© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

11

新しいコングロマリット経営の核になる考え方として、当社グループの各事業を類型化して整理しました。具体的には、主要市場・地域や事業拠点の観点から大きく「日本拠点事業」と「グローバル拠点事業」に分けた上で、事業の特徴や課題等の観点から6つの類型に細分化しています。

日本拠点事業の「I-1. 規制・先端」は防衛・宇宙、原子力などの事業があります。規制による制約の強い国内市場向けの安定した事業ですが、今後、セキュリティや宇宙関連事業の拡大、原子力の日仏連携など、堅実な成長施策を進めます。「I-2. 成熟ニッチ・改革」は機械システム、工作機械、商船、船用機械などの事業があります。国内主体、ニッチで安定しており、特に伸びるものが出てきた時には、グローバル展開をしていきますが、基本的には従来の日本の経営のやり方で収益改善に取り組んでいきます。「I-3. 輸出・改革」は航空エンジン、エンジニアリング、民間機などの事業があります。特定顧客向けであり、日本からの輸出事業であることなどが特徴で、課題・対策として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があります。

グローバル拠点事業の「II-1. 育成・拡大」は物流機器、エンジン、コンプレッサなどの事業があります。今後とも海外展開で伸ばしていけるチャンスが非常に大きいので、海外生産増強とアライアンス拡大により、成長と収益性向上を追求します。

「Ⅱ-2. 成熟・中堅」は、製鉄機械、冷熱、ターボチャージャなどの事業があります。製鉄機械は、Siemensと合併会社を設立し、開発は特性によって日本、オーストリア、アメリカなど各地で行われるほか、世界各地で生産しており、事業モデルは成熟しています。グローバル経営の人財強化や新しい成長領域/技術への取り組みなどにより、更なる成長を追求します。「Ⅱ-3. 大型・改革」は、火力事業があります。現在、売上、収益における当社のコア事業ですが、受注環境は厳しく、CO2問題、再生可能エネルギーにより市場構造が変化していることから、抜本的な対策が必要であり、事業構造改革を進めています。

この事業特性に基づく類型化により、各事業が今後対処すべき課題と対策が明確になり、新たな戦略的事業評価制度と組み合わせた具体的な施策を推進していくことで、グループ全体としての更なる成長に繋げていけるものと考えています。

なお、現状の各事業の状況等を踏まえて、各事業をそれぞれの類型に位置づけていますが、これは永続的なものではなく、将来的には事業環境の変化などを踏まえて見直しをしていくことになります。

三菱重工

© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved

12

これまで説明してきたことの主要施策線表は、ご覧のとおりです。2018事業計画にて進めた成長軌道への一步を2021事業計画の中で大きく伸ばしていきたいと考えています。

3. グローバル・グループ経営への移行

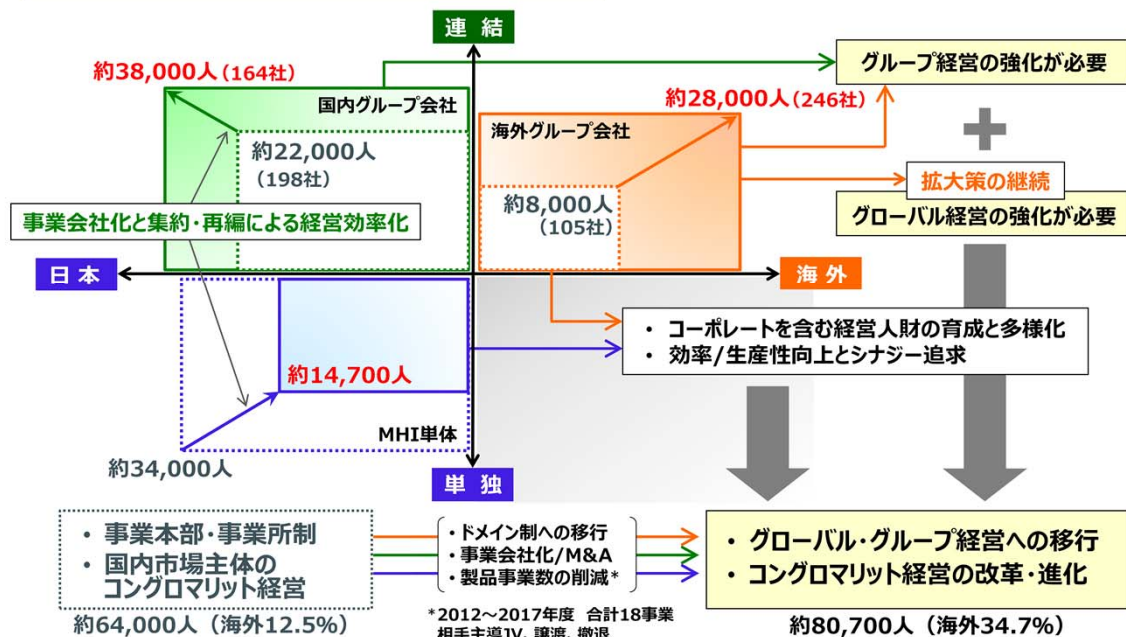
- | | |
|---------------------|--------|
| (1) 組織・人員構成の現状 | … P.14 |
| – グループ会社と海外人員の大幅な増加 | |
| (2) 主な役割分担 | … P.15 |
| (3) 組織体制と指向する経営体制 | … P.16 |
| (4) 移行の概略過程 | … P.17 |

それでは、3章「グローバル・グループ経営への移行」について、説明します。

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 : )



© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

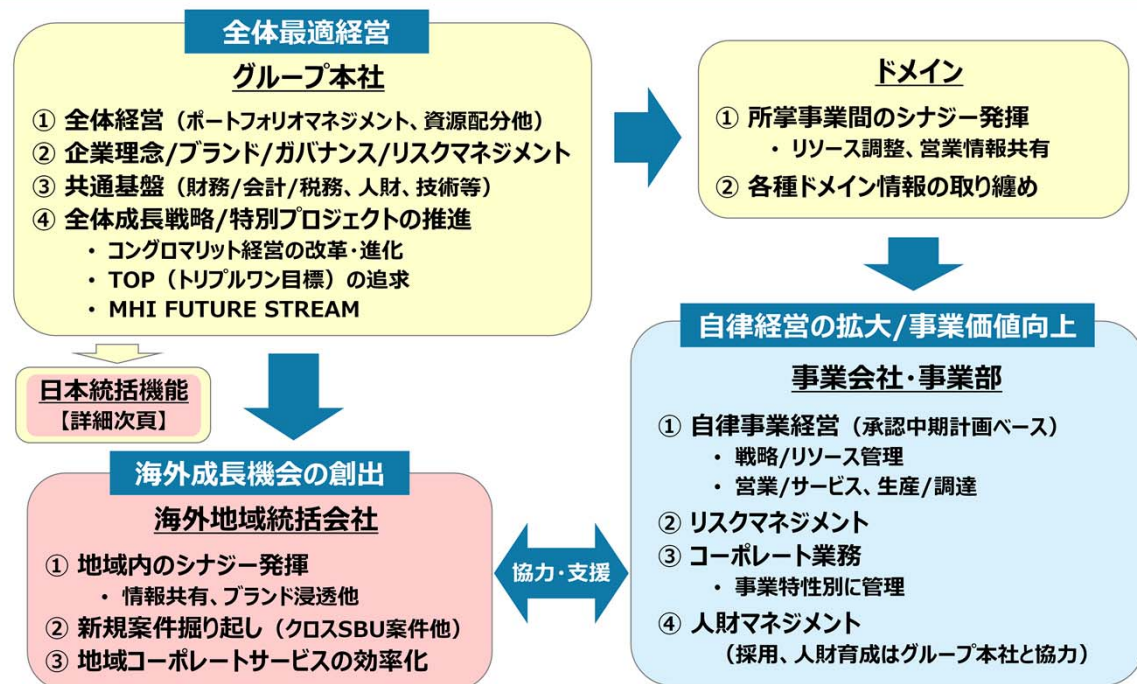
14

当社グループの組織・人員構成は、この10年で大きく変化しました。10年前は、国内市場に主眼を置いた事業本部/事業所主体の経営体制であり、同時に自前主義の傾向が強かったため、グループ全体約6万4,000人中、約3万4,000人が三菱重工単体、約22,000人が国内グループ会社、約8,000人が海外グループ会社に在籍していました。

その後、国内においては、事業会社化と事業の集約・再編による経営効率化により三菱重工単体の規模は縮小した一方、国内グループ会社の規模が拡大しました。海外においては、事業のグローバル化進展により海外グループ会社の規模が急拡大し、海外人員比率は10年前の12.5%から34.7%に増加しました。今後もグローバル化が加速することから、更なる拡大が見込まれます。

これらの状況を踏まえると、これまで以上にコーポレートを含む経営人材の育成と多様化や、効率/生産性向上とシナジーの追求を含めた「グループ経営」ならびに「グローバル経営」に取り組んでいくことが重要であり、そのための体制整備を進めていきます。

3-(2) 主な役割分担



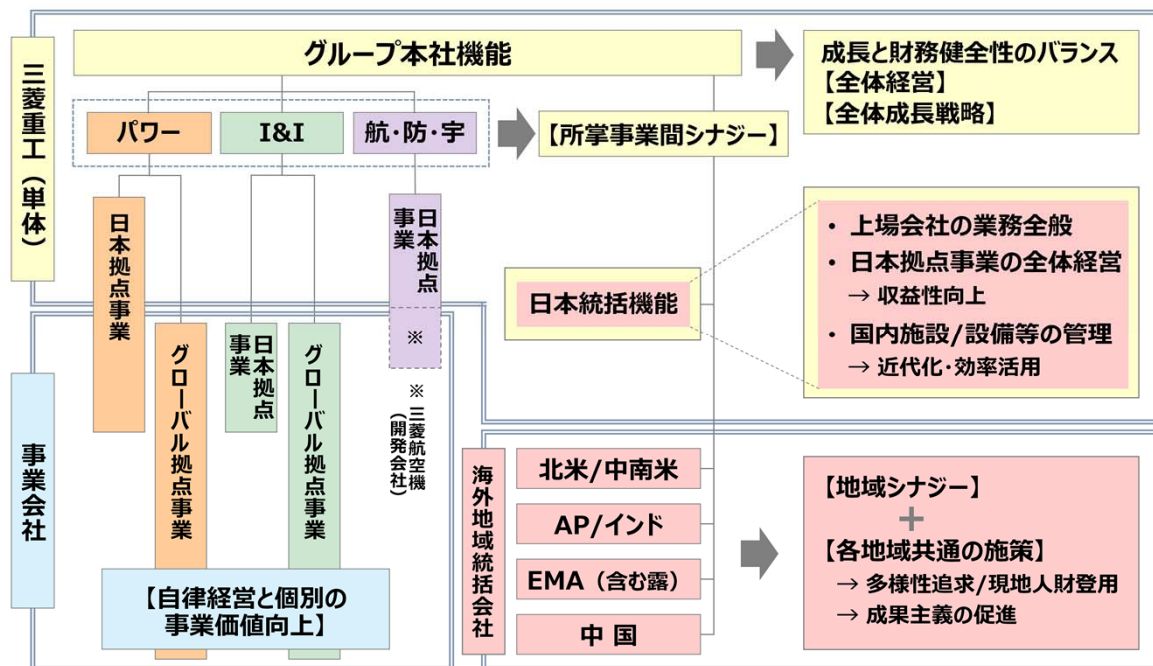
SBU : Strategic Business Unit (戦略的事業評価制度における事業単位)

© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

15

グローバル・グループ経営に移行するにあたり、新たに設立するグループ本社が全体最適経営や共通基盤を担うことで、シナジーと求心力を発揮します。その一方で、事業会社と事業部にさらに権限を委譲して自律経営を拡大し、それぞれの事業価値を上げていきます。当社の事業は火力を除いて中規模の事業が多く、持続的に成長していくには事業規模が足りないので、グループ全体でのシナジーと上手にバランスを取る必要があります。ドメインでは事業間のシナジーを発揮しつつ、海外での成長は地域統括会社が管理・支援します。

3-(3) 組織体制と指向する経営

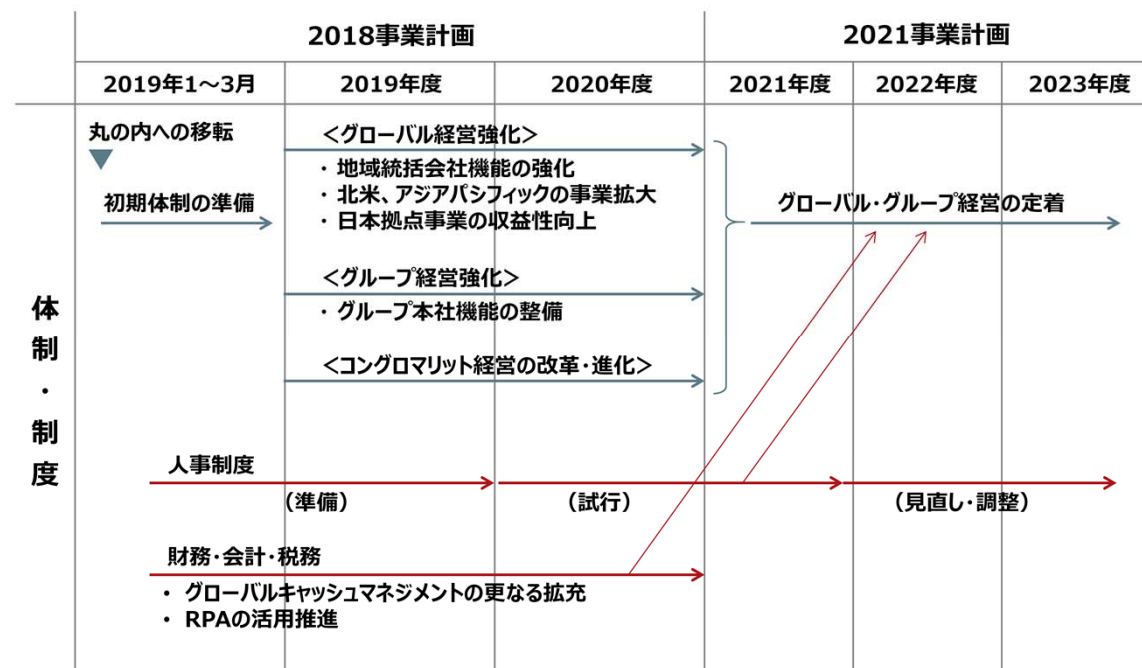


I&I : インダストリー & 社会基盤 航・防・宇 : 航空・防衛・宇宙 AP : アジアパシフィック EMA : 欧州・中東・アフリカ
© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

16

従来の当社の本社は「グループ本社機能」と「日本統括機能」の両方の機能を担ってきましたが、今後はそれぞれの機能を明確に分けます。グループ本社機能としては、全体経営・全体成長戦略機能を強化します。日本統括機能としては、上場会社として必要な業務全般、日本拠点事業の収益性向上、国内施設/設備等の近代化・効率活用等に特化していきます。海外地域統括会社においては、地域シナジーと各地域共通施策を進めることで、多様性追求/現地人財登用、成果主義の促進を図ります。

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)

© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

17

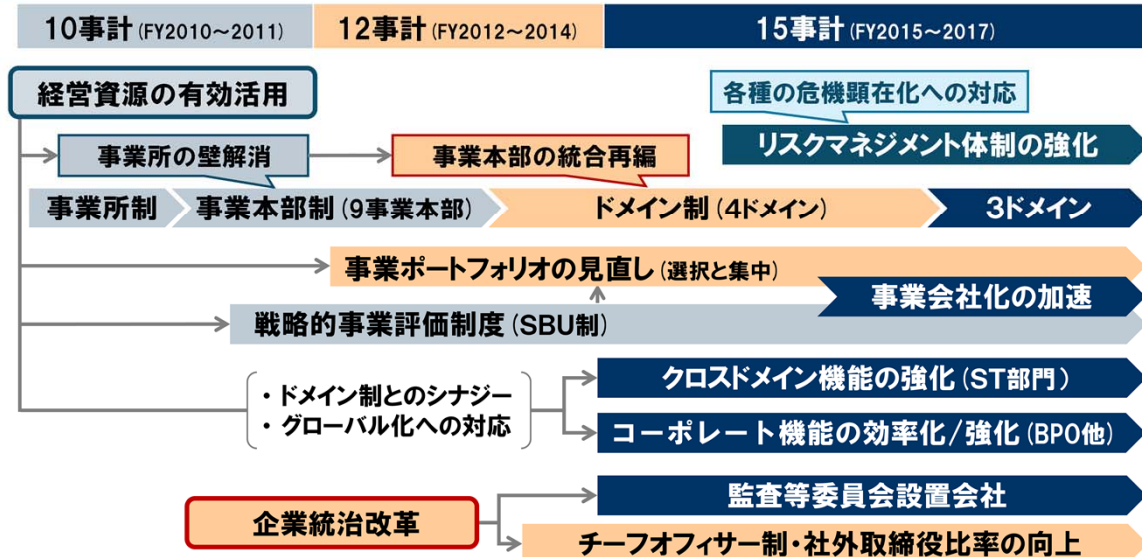
今年度は、来年1月の本社の丸の内移転を含めて初期体制を準備し、2019年度、2020年度にかけて、地域統括会社機能の強化、北米・アジアパシフィックの事業拡大、日本拠点事業の収益性向上などのグローバル経営強化を進めます。また、グループ本社機能の整備を通じたグループ経営強化に取り組み、先ほど申し上げたコングロマリット経営の改革・進化と合わせて、グローバル・グループ経営の定着を図ります。

以上で、説明を終わります。

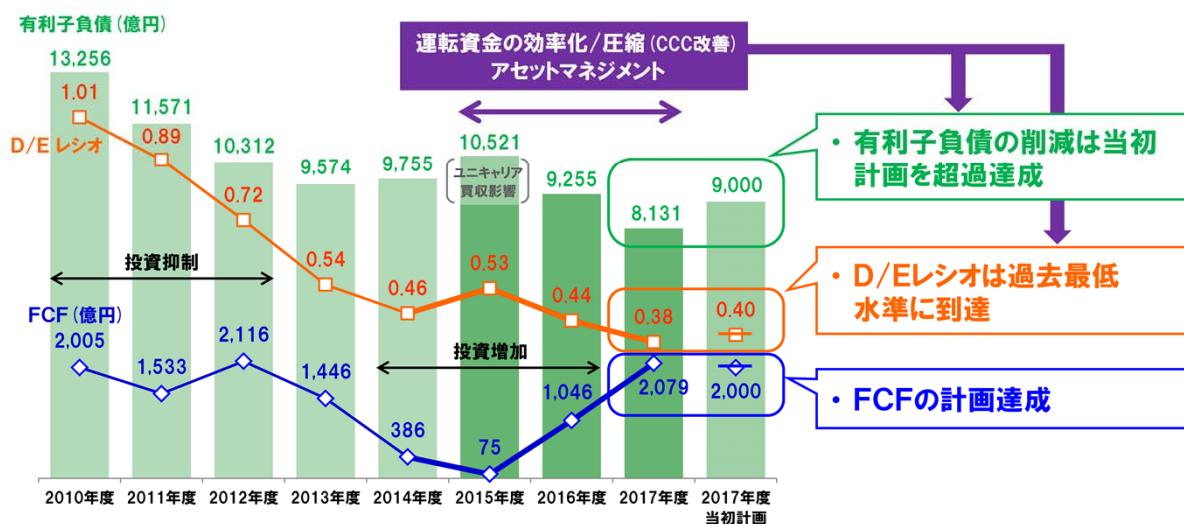
参考資料

- | | |
|--------------------------------|--------|
| 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



© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

20

D/Eレシオ:Debt Equity Ratio FCF:Free Cash Flow CCC:Cash Conversion Cycle

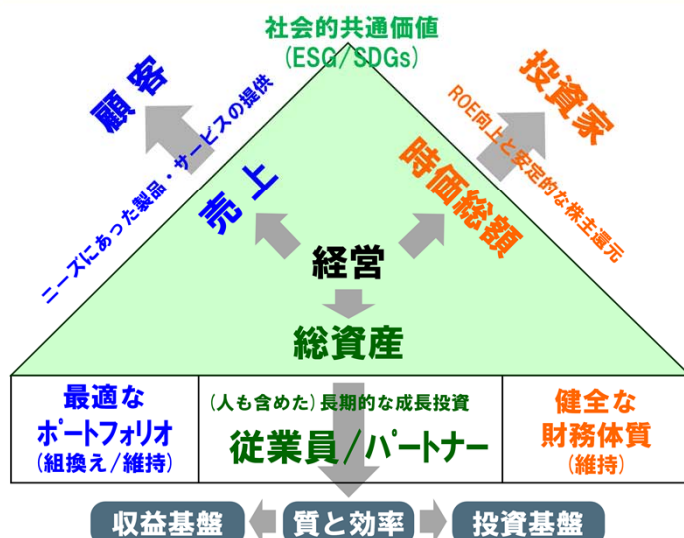
・ 改善実績：下表の体系・方針の整備及び活動推進

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 ・ デジタイゼーションの広汎な適用
	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イゼーション	○	○	
	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 ≤ 1、時価総額 ≥ 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、

II

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



© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

23

GTCC: ガスタービンコンバインドサイクル発電プラント

IGCC: 石炭ガス化複合発電プラント

SOFC: 固体酸化物形燃料電池

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**