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.

目次

三菱重工

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

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

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

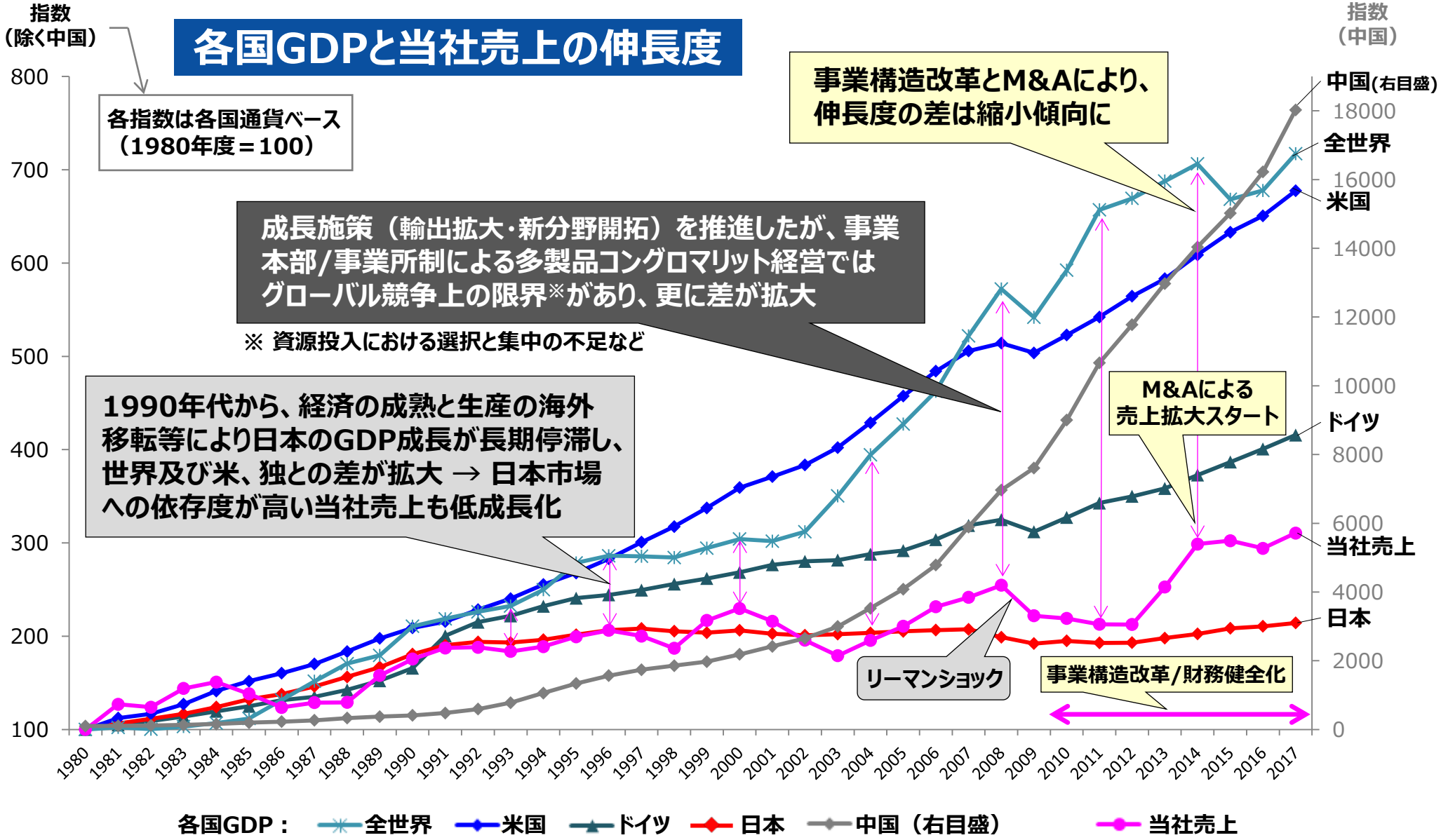
- グローバル化と成長領域への参入

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

1-(1) 外部環境の構造的変化 ー 当社売上の長期低成長

三菱重工

各国GDPと当社売上の伸長度



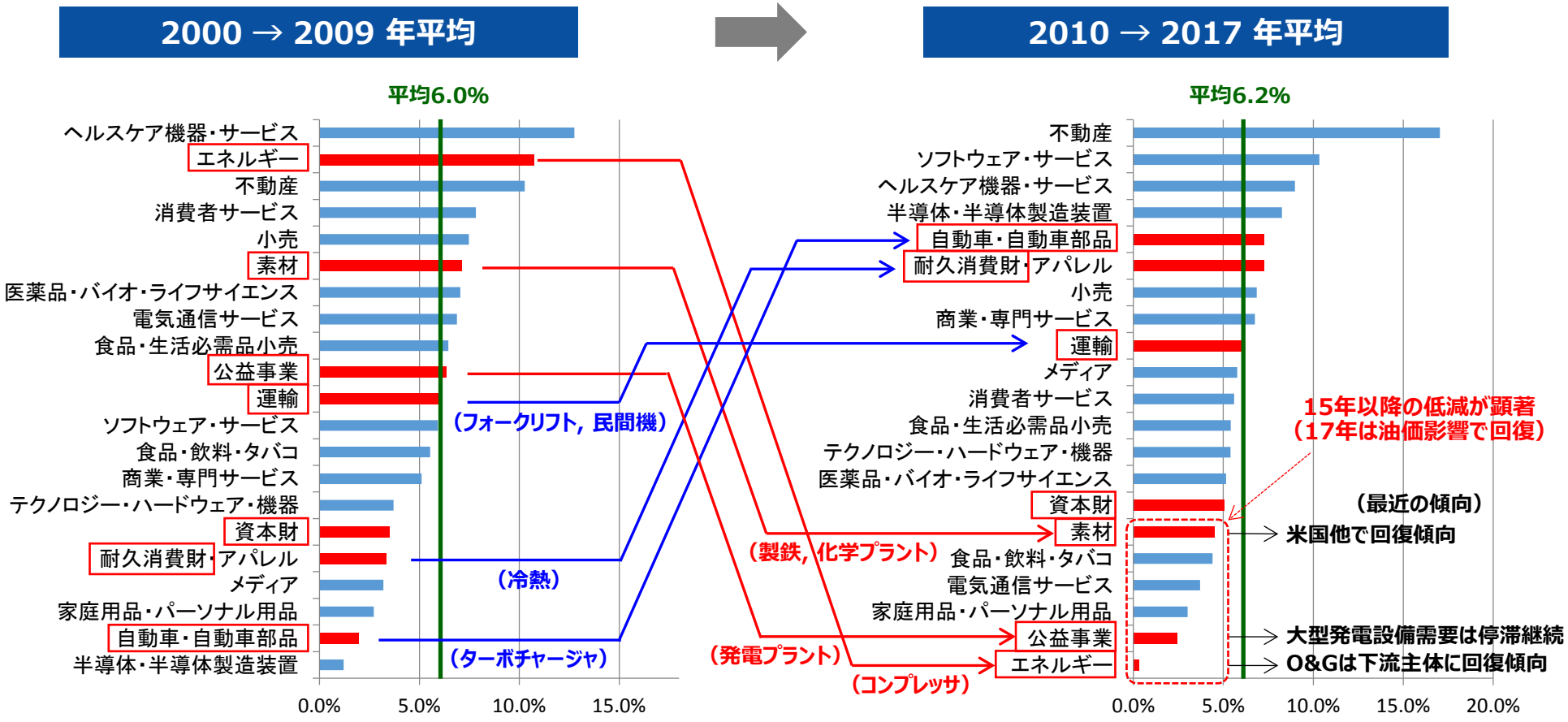
© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

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

三菱重工

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/当社主要顧客の事業領域

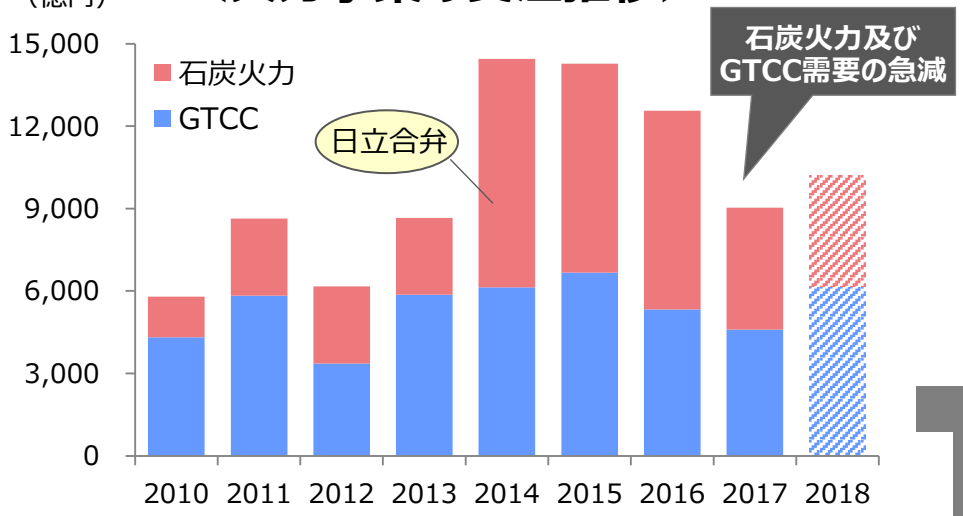
O&G：オイル＆ガス

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

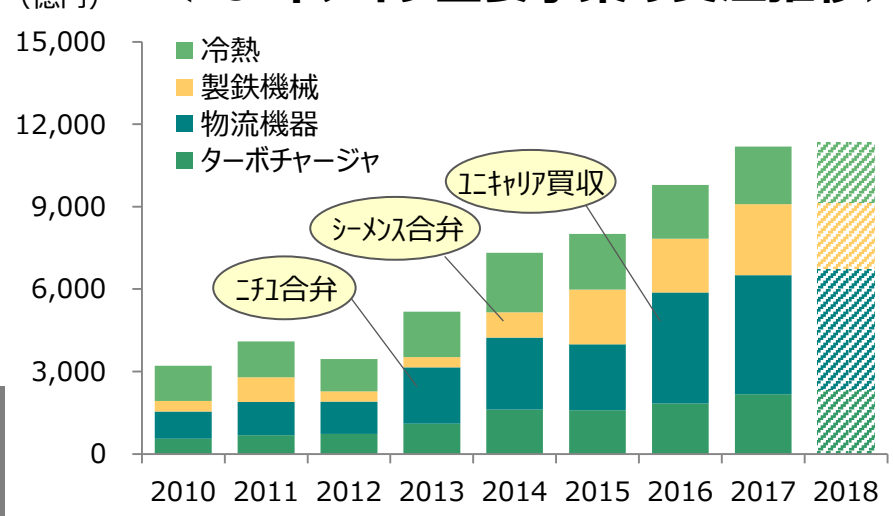
1-(2) 火力事業の受注減少と成長事業の開拓遅れ

三菱重工

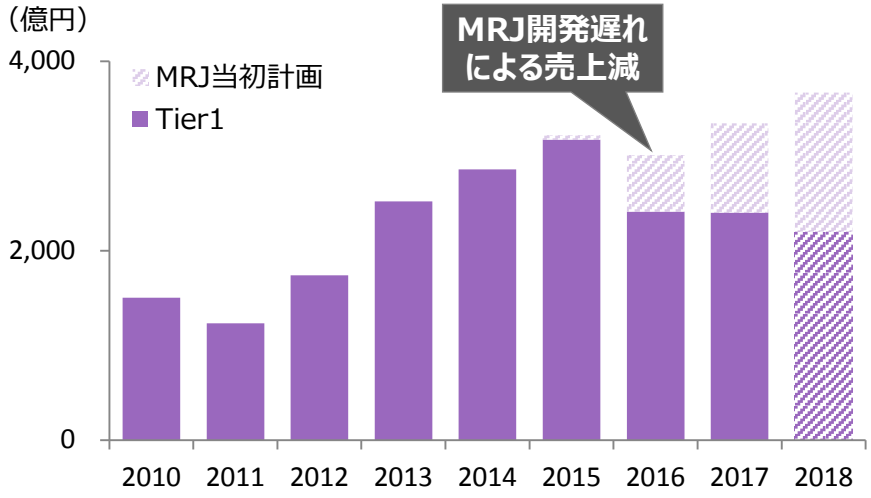
＜火力事業の受注推移＞



＜I&Iドメイン主要事業の受注推移＞



＜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

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

1-(3) 中長期的課題（まとめ）

三菱重工

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：日立合弁、製鉄機械：シーメンス合弁、物流機器：ニチユ合弁/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

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

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

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

2-(1) 2018事業計画における成長戦略

三菱重工

事業構造改革の定着

コングロマリット経営の改革・進化
（グローバル・グループ経営体制による成長施策の推進の要）

健全な財務基盤の維持

＋

継続課題の早期解決
（火力事業の構造転換
MRJ開発～事業体制整備）

成長資金・株主還元

18事計成長施策
（5兆円事業規模の達成）

◎ グローバル化
◎ 成長領域参入
M&Aの効率的活用

◎ 競争力強化と収益性向上
→ 事業活動全般の生産性向上

長期的成長
（TOP目標の達成）

◎ 社会・市場の変化に適応
= MHI FUTURE STREAM

◎ 成長ポテンシャルの持続と強化
→ 人財育成と技術基盤の強化

TOP：Triple One Proportion（P.22参照）

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

2-(2) コングロマリット経営の改革・進化

三菱重工

経営資源の活用促進

- 大括り化(ドメイン制)による流動化

＋

- 「事業の類型化※」+「グローバル拠点事業と日本拠点事業の2分化」

※ 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

財務健全性とバランスした成長

- 投下資金回収サイクルの短縮
  （長期回収型受注品に偏った事業構成の是正）
  → 中規模量産品事業の伸長
  → ソフト及びサービス事業の強化
- CF経営と効率的なバランスシート

コングロマリット経営の改革・進化

- 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
- 柔軟性とスピードのある経営

ポートフォリオマネジメントの高度化

- 事業ポートフォリオの継続的組み換えによる成長力の維持
- 戦略的事業評価制度の改良
  → 事業間シナジー、CFの中長期トレンド評価などの織込み

CF：キャッシュフロー

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

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）

三菱重工

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	防衛・宇宙 原子力	機械システム 工作※機械 商 船 舶用※機械	航空エンジン エンジニアリング 民間機☆	物流機器 エンジン コンプレッサ	冷 熱 製鉄機械 ターボチャージャ	火 力
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	• セキュリティー/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	• CO_2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.

2-(4) 主要施策線表

三菱重工

		2018事業計画	2021事業計画	2024年~
グループ全般	経営・組織体制	グローバル・グループ経営への移行 (→P.15～17) コングロマリット経営の改革・進化 (ポートフォリオマネジメントの高度化 / 成長と財務健全性のバランス経営 → TOP)		
	市場・技術領域 MHI FUTURE STREAM	Mega Scan (伸長領域・新分野の探索と評価) Shift the Path	Mega Scan (Review)	新Shift the Path
	成長基盤	戦略技術基盤の維持強化 タレントマネジメント (グローバル人財の育成、経営人財の多様化) デジタル技術を活用したバリューチェーン全体の高度化・最適化		定着活動
課題解決	MRJ	開発・納入 (MRJ 90) 資本政策 体制構築	MRJ 70投入 量産体制及びカスタマー・サービスの強化	改良・開発活動
	火力	バックログの活用と事業構造転換の円滑な促進 サービス/ソリューション等の伸長領域拡大		

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

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

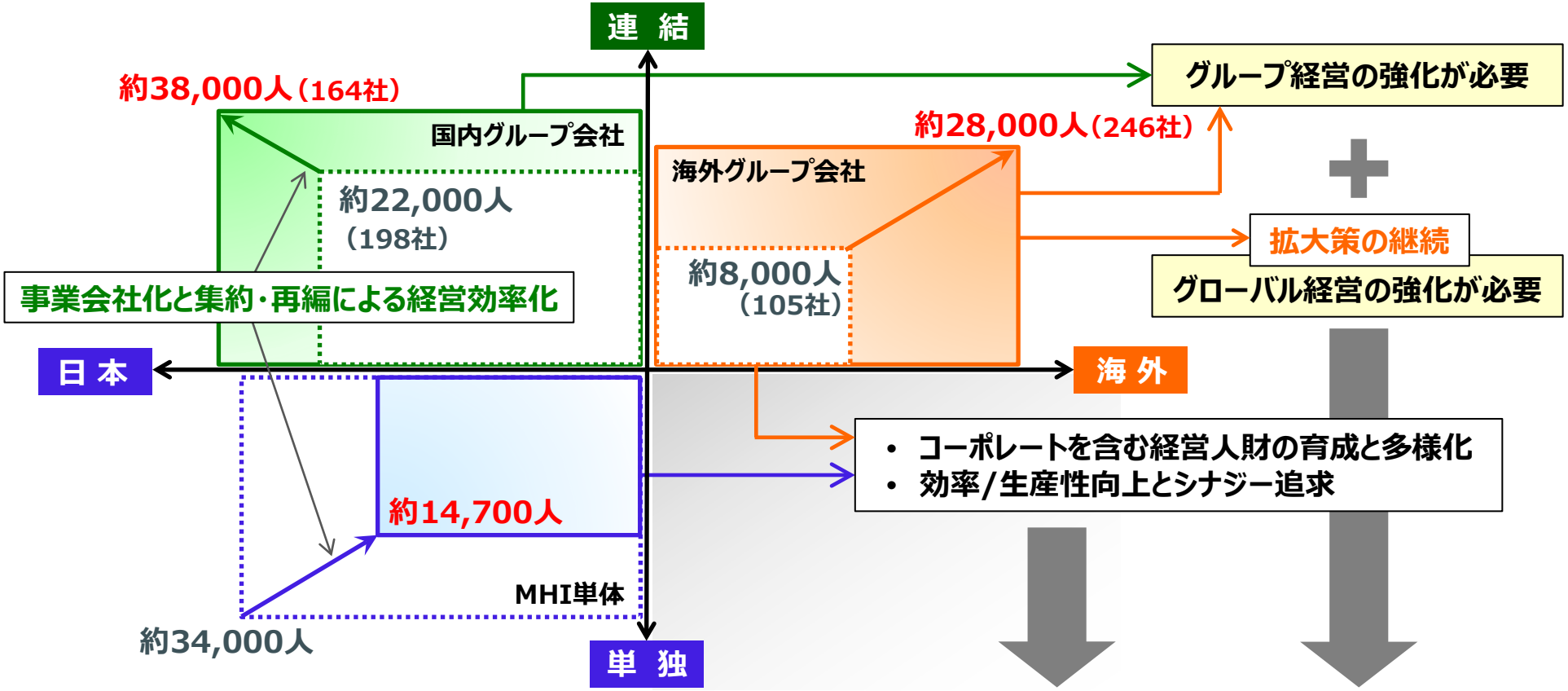
© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

3-(1) 組織・人員構成の現状

三菱重工

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 : ）



- 事業本部・事業所制
- 国内市場主体のコングロマリット経営

約64,000人（海外12.5%）

- ドメイン制への移行
- 事業会社化/M&A
- 製品事業数の削減*

*2012～2017年度 合計18事業
相手主導JV、譲渡、撤退

- グローバル・グループ経営への移行
- コングロマリット経営の改革・進化

約80,700人（海外34.7%）

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

3-(2) 主な役割分担

三菱重工

全体最適経営

グループ本社

① 全体経営（ポートフォリオマネジメント、資源配分他）
② 企業理念/ブランド/ガバナンス/リスクマネジメント
③ 共通基盤（財務/会計/税務、人財、技術等）
④ 全体成長戦略/特別プロジェクトの推進
- コングロマリット経営の改革・進化
- TOP（トリプルワン目標）の追求
- MHI FUTURE STREAM

ドメイン

① 所掌事業間のシナジー発揮
- リソース調整、営業情報共有

② 各種ドメイン情報の取り纏め

日本統括機能
【詳細次頁】

海外成長機会の創出

海外地域統括会社

① 地域内のシナジー発揮
- 情報共有、ブランド浸透他

② 新規案件掘り起し（クロスSBU案件他）
③ 地域コーポレートサービスの効率化

協力・支援

自律経営の拡大/事業価値向上

事業会社・事業部

① 自律事業経営（承認中期計画ベース）
- 戦略/リソース管理
- 営業/サービス、生産/調達

② リスクマネジメント
③ コーポレート業務
- 事業特性別に管理

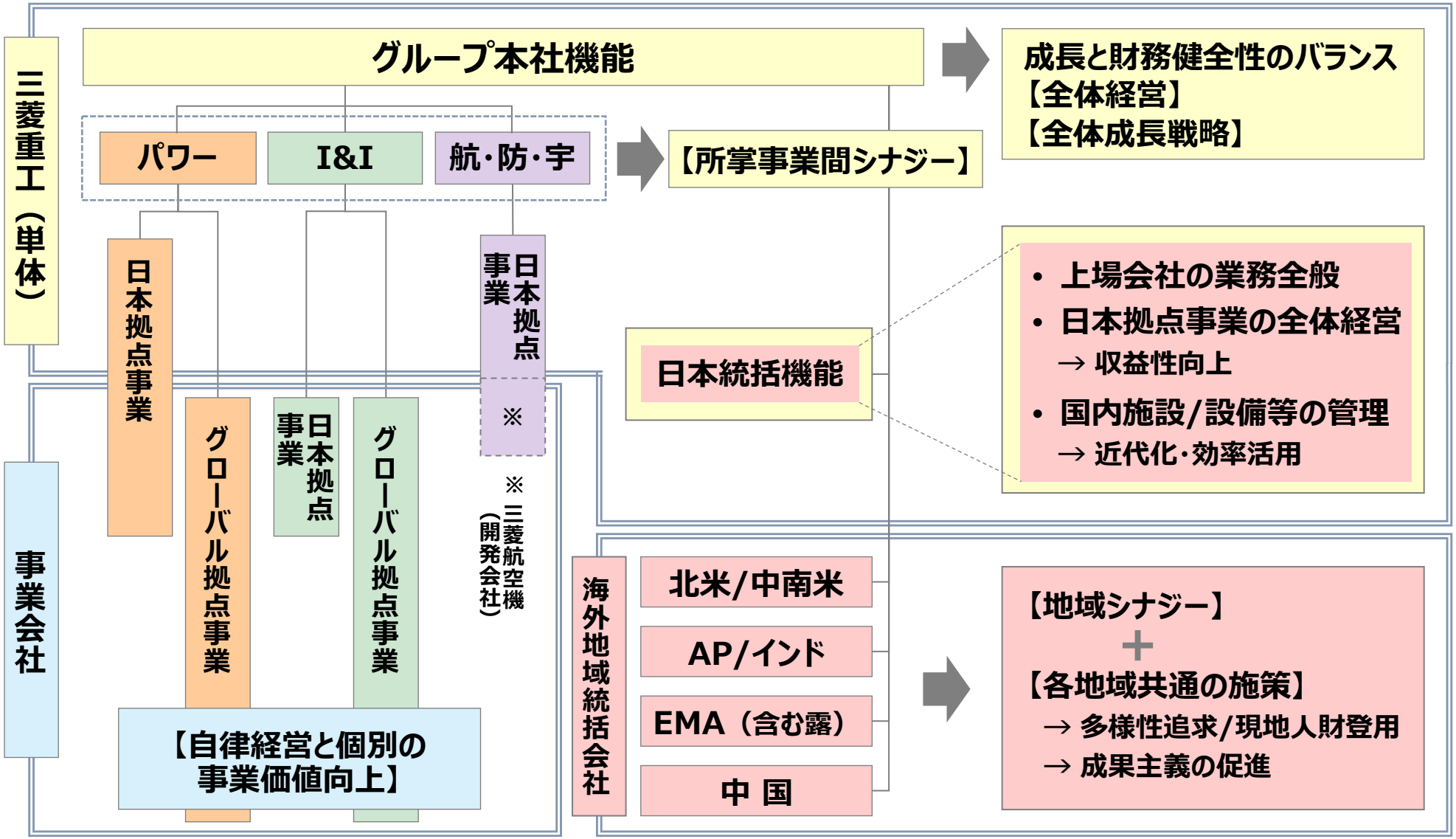
④ 人財マネジメント
（採用、人財育成はグループ本社と協力）

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.

3-(3) 組織体制と指向する経営

三菱重工

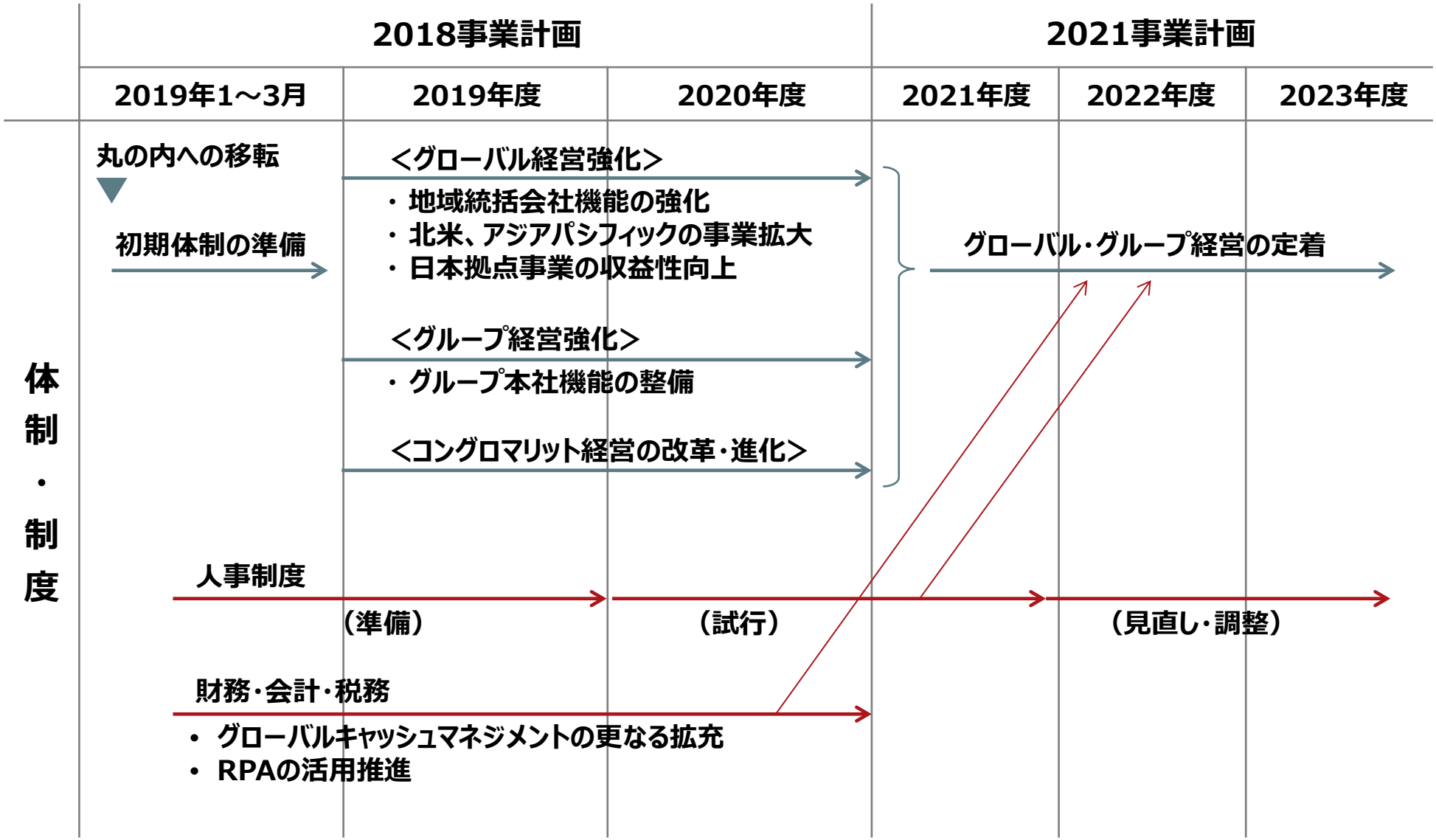


I&I：インダストリー＆社会基盤　航・防・宇：航空・防衛・宇宙　AP：アジアパシフィック　EMA：欧州・中東・アフリカ

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

3-(4) 移行の概略過程

三菱重工



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

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

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

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

[参考資料-1] 事業構造改革完了までの道のり（…18事計資料より）

三菱重工

- 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

10事計（FY2010～2011）　12事計（FY2012～2014）　15事計（FY2015～2017）

経営資源の有効活用

- 事業所の壁解消 → 事業本部の統合再編
  - 事業所制 → 事業本部制（9事業本部） → ドメイン制（4ドメイン） → 3ドメイン
- 事業ポートフォリオの見直し（選択と集中） → 事業会社化の加速
- 戦略的事業評価制度（SBU制）
- ・ドメイン制とのシナジー
  ・グローバル化への対応
  → クロスドメイン機能の強化（ST部門）
  → コーポレート機能の効率化/強化（BPO他）

各種の危機顕在化への対応 → リスクマネジメント体制の強化

企業統治改革
- → 監査等委員会設置会社
- → チーフオフィサー制・社外取締役比率の向上

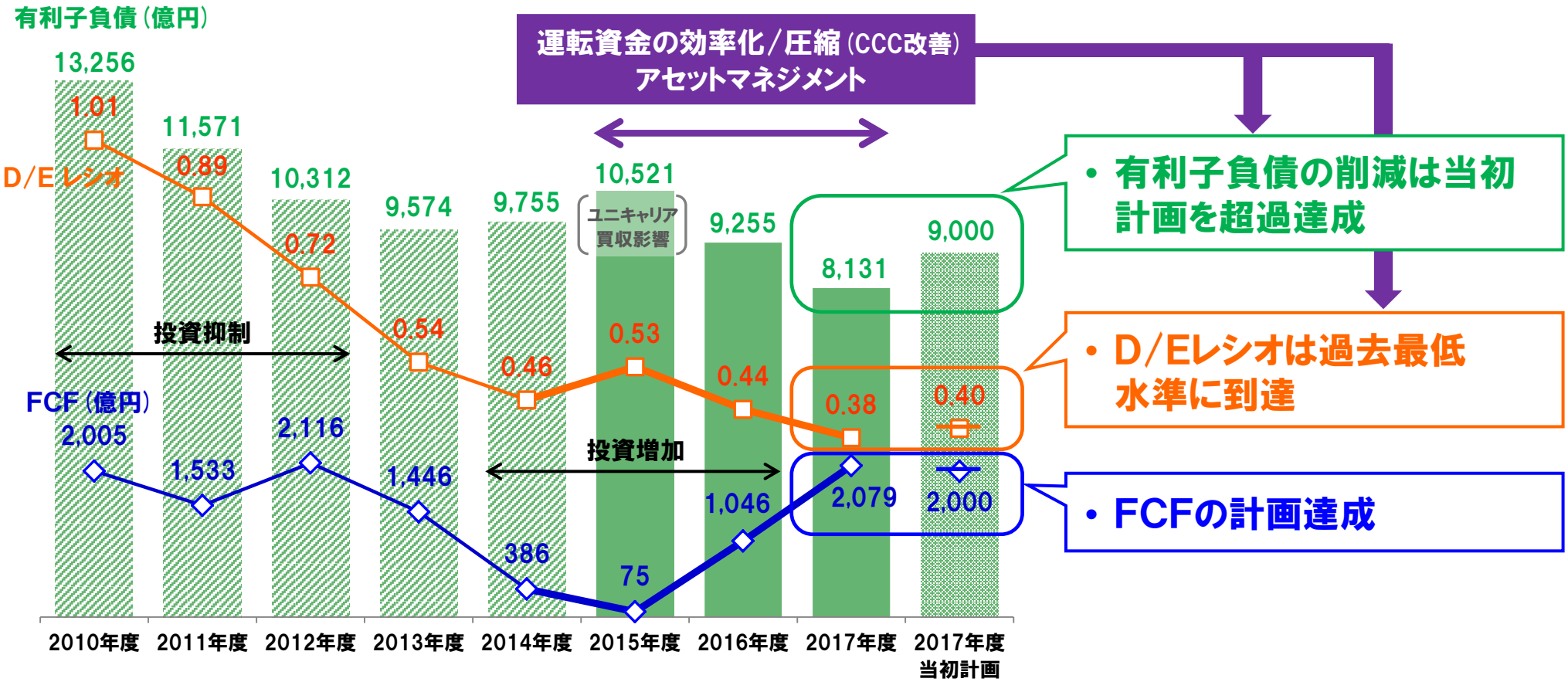
© 2018 MITSUBISHI HEAVY INDUSTRIES, LTD. All Rights Reserved.

SBU：StrategicBusinessUnit　ST：Shared Technology　BPO：Business Process Outsourcing

[参考資料-2] 財務基盤の改善（…18事計資料より）

三菱重工

- **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.

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

[参考資料-3] 事業構造改革による業務プロセスの改善（…18事計資料より）

三菱重工

・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	ｸﾞﾛｰﾊﾞﾙ化 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 ・ﾃﾞｼﾞﾀﾗｲｾﾞ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ライゼーション	○	○	
	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		○	
ＨＲ 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	○	○	

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

SBU：Strategic Business Unit　O&M：Operation & Maintenance　COE：Center of Excellence　RPA：Robotic Process Automation　SCM：Supply Chain Management　IoT：Internet of Things　AI：Artificial Intelligence

[参考資料-4] TOP（Triple One Proportion） （…18事計資料より）

三菱重工

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、

＝

長期安定的な企業価値の向上を目指す

$$ROE = \frac{\text{純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{株主資本}}$$

【収益性】 【資産効率性】 【財務健全性】

$$= \frac{\text{売上高}}{\text{純利益率}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{回転率}} \times \text{財務レバレッジ}$$

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

ESG：Environment, Social, Governance（環境・社会・ガバナンス） SDGs：Sustainable Development Goals（持続可能な開発目標） ROE：Return On Equity（株主資本利益率）

三菱重工

MHI FUTURE STREAM 社会の進化と共に

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

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

[参考資料-6] エネルギー分野での新事業領域検討（検討例）

三菱重工

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CO_2排出抑制
- 2030年迄にCO_2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CO_2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

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

MOVE THE WORLD FORWARD

MITSUBISHI
HEAVY
INDUSTRIES
GROUP