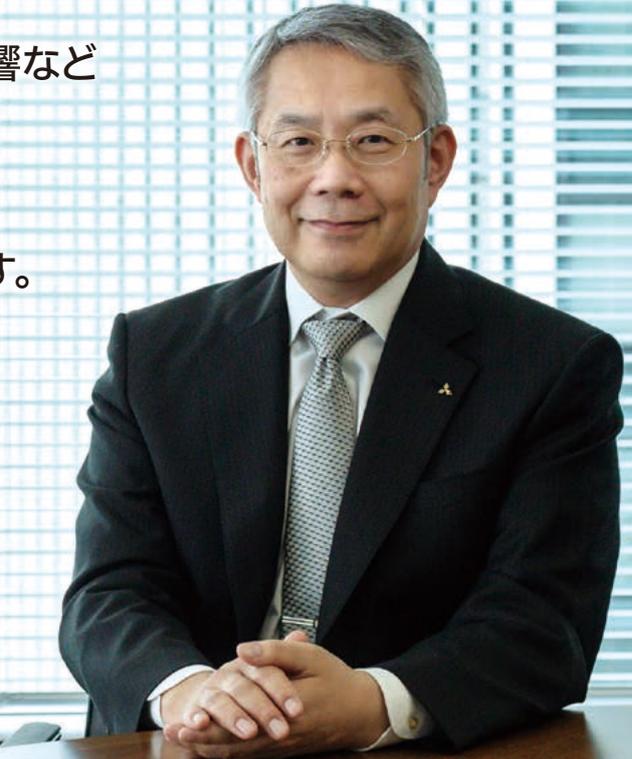


## CFOメッセージ

新型コロナウイルス感染症流行の影響など  
事業環境が急変するなかでも、  
財務健全性を維持し  
次の成長ステージでの飛躍に備えます。

取締役執行役員CFO

小澤 壽人



### リスク資産の圧縮・解消を進め バランスシートを改善

2019年度の業績は事業利益が20年ぶりの赤字となりました。この一番の要因は、SpaceJet事業に関わる減損損失を計上したことですが、SpaceJetという特殊要因を除いても事業利益率は2018年度比で約0.9ポイント下がっています。収益率を改善すべきタイミングに新型コロナウイルス感染症流行による世界経済の停滞が加わり、厳しい状況となりました。

一方、プラスの面もあります。それは、リスク資産の整理が進んだことです。懸案であった南アフリカプロジェクト関連の補償資産回収の目途が立ち、結果として現金2,000億円と連結子会社である三菱日立パワーシステムズ株式会社 (MHPS)<sup>\*1</sup>の100%

子会社化という形に組み替えられました。MHPSの100%子会社化は、今後の事業展開を考えてもプラスに作用するのではないかと思います。

SpaceJet関連資産については、開発スケジュールの見直しを踏まえ、減損処理を行いました。一方でグループ全体としてこれから生み出していく利益に対する税コストとしての将来キャッシュアウトを抑制する効果を持つ繰延税金資産を計上しました。これにより、株主資本の減少につながったことは誠に申し訳ありませんが、バランスシートの改善という意味ではリスク資産が整理できましたので、将来に向けた対策が打てたと考えています。

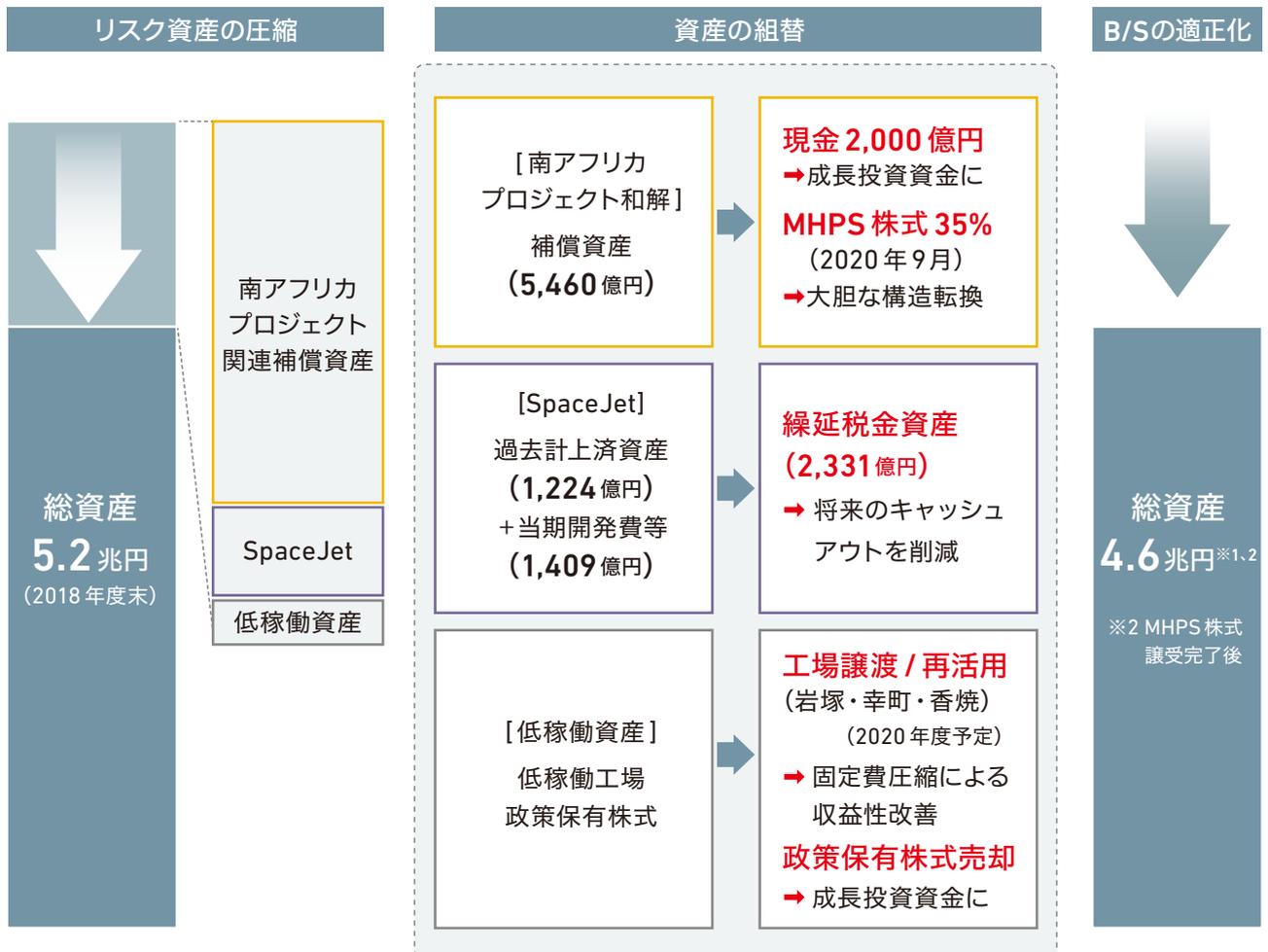
2020年度の話題についても触れたいと思います。フリー・キャッシュ・フローの面では2018年度およ

び2019年度は2,000億円を超えましたが、2020年度はマイナス4,000億円と、過去の2年のプラス分を相殺する形となる見通しです。しかしながら、このキャッシュ・フローの悪化は当期利益の減少に加えて前受金の入金スケジュールによる影響が大きく、今後もこのようなマイナスが続くとは考えていません。2021年度は是非プラスに戻したいと思います。

また、キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)は、近年、継続的に改善してきましたが、2020年度については2019年度と比べて悪化するものと見込んで

ています。先ほど述べましたとおり、前受金(契約負債)が大きく減少する上、民間航空機も減収が予想されるため、従前と同じレベルという状況にはなりません。しかし、2021年度以降、新型コロナウイルス感染症流行の影響が収束し売上収益を伸ばしていくことができれば、CCCは再び改善していくものと想定しています。2020年度は厳しい事業環境を踏まえ、全体の数字だけでなく、ビジネスごとに、売上債権や棚卸資産の手持ち日数といった勘定ごとの数字を精査していきます。

▶ バランスシートの改善



※1 三菱日立パワーシステムズ(株)は2020年9月に三菱パワー(株)へ社名変更

## CFOメッセージ

### 新型コロナウイルス感染症流行拡大の影響とその対策

新型コロナウイルス感染症の流行は財務面でも大きな影響を及ぼしていますが、資金の手当てという面では2020年3月から準備をしていました。また、従来から財務体質の改善に取り組んでおり、当面の資金繰りの心配はありません。しかしながら、事業面への影響は計り知れず、この先感染が収束すれば一気に経済状況が回復するかという、そこはなんとも言えない部分があると思います。特に、中量産品事業や民間航空機事業について、緊急対策を実施することで影響を最小限とする取り組みを進めています。

この困難を乗り越えるため、間接部門の規模の適正化を図るとともに、財務部門のプロセス改善を通じて、コスト削減や業務の効率化に加え、経営の意思決定に資する財務情報をより迅速に把握する仕組みを構築することがCFOとしての喫緊の課題です。

三菱重工グループはグローバルに事業を展開している一方で、近年、販売費及び一般管理費の比率が上昇傾向にあります。通常、マーケットカバレッジを上げるために営業部門を拡大する場合には、それに伴って間接部門も大きくしないといけませんが、必要以上に間接部門を拡大しないよう、各事業の規模や特性に応じたマーケットカバレッジの方法を考えながら、最適な組織体制とする必要があります。

財務部門のプロセス改善については「財務プロセス改革室」を設置し、当社グループ全体の財務を統括するITインフラを整備するとともに、プロセス改善を推進していきます。ITインフラの整備を進め

ながら業務プロセスの改善も進めていくことが肝要であり、この両輪がそろうことで大きな効果が期待できます。

### 成長分野への優先的資金配分

リスク資産の整理はかなり進みましたので、次は成長に向けた取り組みとなりますが、当社グループの技術を活かして社会にどのように貢献していくかがポイントです。現在は環境問題への対応、特に脱炭素化への取り組みが中心となります。これは、人類の未来に関わる課題です。先ほど述べましたとおり、MHPSを100%子会社化し三菱パワー株式会社としましたが、それにより従来にも増して環境問題に対してさまざまなソリューションを提供することができる体制となりました。再生可能エネルギーは今後さらに伸びていくと思いますが、供給が不安定であったり、コントロールしにくい面があります。火力や原子力などわれわれが提供できるエネルギーのソリューションとの組み合わせによって、再生可能エネルギーを安心して利用でき、環境問題の解決に貢献できるシステムが構築できると考えています。今後は水素の技術、排出ガスをクリーンにする技術などを含めた統合ソリューションの提供が当社グループの成長を牽引すると考えています。

新型コロナウイルス感染症流行の影響を見通すことが困難な状況ですが、環境問題の解決に貢献する製品やソリューションの開発等、成長が期待できる分野に対しては、2020年度も引き続き重点的に資金を配分していきます。

## 株主・投資家の皆さまへ

最後に、株主・投資家の皆さまへ株主還元の方針と株価に対する考え方を述べさせていただきたいと思っております。まず、配当につきましては、2020年度の1株当たり年間配当金予想を前年度に比べ半分とし、中間配当を無配とさせていただきました。三菱重工の株主の皆さまのなかには、長期保有していただいている方や、また年金基金を運用している方が多く、安定配当が当社の株式を保有いただく際の一つの価値と考えておりますので、株主の皆さまには誠に申し訳なく存じます。

株価の向上についても重要課題と認識しております。当社グループでは、売上収益、総資産、時価総額の比率を1：1：1にするTriple One Proportion (TOP)を経営指標として設定しました。バランスシートのサイズを事業規模に見合ったものとすると同時に、時価総額についても同水準に引き上げることを目指しています。時価総額向上のためには先ほど述べたバランスシートの改善のみならず事業の成長期待を高め、株式市場からの評価をより向上させなければなりません。SpaceJet開発の進捗状況をクリアにし、成長シナリオについてもしっかりと示すことができれば、株価は回復に向かうものと期待しています。



当社グループは、よりよい社会づくりに貢献するため、さまざまな事業を展開し、自らの成長も目指していきます。新型コロナウイルス感染症の流行のような逆境下においても、ソリューションの提供を通じて社会や経済を支える挑戦を続けます。また、業績の回復に向けて全力で取り組み、2020年下期に公表を予定している新たな事業計画において成長戦略とともに、財務戦略をしっかりと策定し、再び増配基調とするよう努めますので、長い目でご支援いただければと思います。