

CFOメッセージ



財務体質の強化が進んだ今こそ
高利益体質と成長投資の好循環を実現するための
積極的な財務戦略を展開します

取締役執行役員 CFO

西尾 浩

CF0メッセージ

2024年度の振り返り

過去の取り組みが実を結んだ結果の好業績

2024年度は、三菱重工グループとして過去最高水準の業績を達成しました。受注高は7兆円を超え、売上収益、事業利益、そしてフリー・キャッシュ・フローも過去最高を記録するなど、2024事業計画で掲げた目標に向けて順調に推移していると評価しています。特に受注とフリー・キャッシュ・フローについては当初の想定を上回る結果を示すことができました。

多くの事業の業績が上向いていますが、中でも好業績を牽引しているのは、伸長事業と位置付けるGTCC、原子力、そして防衛の各事業です。これらの事業は、事業環境が厳しい時期にも、ふれることなく技術を磨き、人を育て、お客様との信頼関係を築いてきました。そのことが、当社グループの製品、技術、知見に対する社会からの要請の高まりと相まって、好業績という形で結実したのだと実感しています。

フリー・キャッシュ・フローの大幅な改善は、SpaceJet関連の損失やコロナ禍の影響などで傷んだ財務体質を立て直すべく、経営陣と事業部門が一体となって収益性改善と運転資本効率の向上に取り組んできた成果に他なりません。キャッシュを稼ぐ力が着実に身についてきた証左であると考えています。

新CF0として

未来を創る成長投資へと舵を切る

前任のCF0は、「収益性の回復・強化」と「財務体質の立て直し」を二大テーマに掲げて取り組みを進めました。収益性の強化を実現するとともに、有利子負債の削減によりD/Eレシオは0.26まで改善し、S&P長期格付けもA格に復帰しました。財務体質の立て直しについては一つの区切りを迎えることができたと考えています。

今後とも、現状に甘んじることなく取り組みを継続していきます。

その上で、私が新CF0として取り組みたいのは、財務体質が健全化した今だからこそ可能となる次なるステージへの挑戦、つまり将来の成長に向けた投資です。長年の努力によって得られた投資余力を、いかにして未来の持続的な成長につなげていくか。これこそが、自身に与えられた最重要ミッションであると認識しています。

財務規律を重視した経営方針の下、各事業部門は投下資本に対するリターン、特にキャッシュ・フローを強く意識して事業運営を図ってきました。これは財務体質の改善に大きく貢献した一方で、ともすれば事業運営がやや慎重すぎたり、近視眼的となるリスクがありました。私は、これまで引き締めにかけていた振り子を、将来の成長を実現する投資の方向へと戻していきたいと考えています。もちろん、規律を緩めるわけではありません。あくまでも利益の拡大と企業価値の向上につながる投資であることにこだわり、中長期的に高いリターンが期待できる案件を厳選します。チャンスを逃さず、

各事業部門が果敢にチャレンジできるよう後押ししていきます。

伊藤社長は、強い信念を内に秘め、高い目標を掲げて物事に取り組む、アグレッシブな経営者です。CF0の私は財務面から時には守りの役割も担い、よいバランスとなるよう、努めていきます。

重視する財務指標

資本市場の期待に応えるための挑戦

私が特に重視している財務指標は、ROEです。2024年度の実績ROEは10.7%。2025年度は11%、2024事業計画の最終年度である2026年度は12%以上とすることを目標としています。

また、さらにその先、2027年度以降も見据えています。現在掲げているROE12%以上、そしてDOE^{※1}14%以上という指標目標は、「成長への投資」と「高利益体質」の循環を実現していく方針とアラインしていると考えています。2027年度以降の具体的目標数値は次期中期事業計画の中で設定してまいります。

※1 支払配当 ÷ 株主資本(除くOCI)

財務指標の時系列推移

	2023年度(実績)	2024年度(実績)	2026年度(計画)
売上収益	4.6兆円	5.0兆円	5.7兆円以上
事業利益	2,825億円	3,831億円	4,500億円以上
事業利益率	6.1%	7.6%	8%以上
ROE	11.1%	10.7%	12%以上
総資産	6.3兆円	6.7兆円	6.3兆円
総資産回転率	0.8	0.8	0.9
Debt/EBITDA倍率	1.7倍	1.2倍	1.7倍以下
1株当たり配当金(株式分割考慮後) ^{※2}	20円	23円	26円

※2 2024年4月1日の株式分割(10分割)を踏まえ、過年度に遡り調整(分割前配当 × 1/10)しています。

CFOメッセージ

資金配分計画

成長の好循環を生むキャピタル・アロケーション

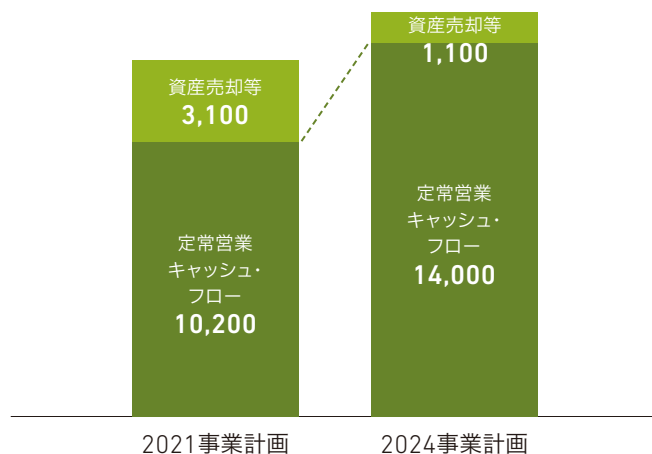
資金配分計画、すなわちキャピタル・アロケーションについては、2024事業計画で定めた大きな枠組みに変更はありません。しかし、資金の配分は、事業環境の変化を踏まえ、柔軟に見直していきます。例えば、エナジートランジション領域では、当面の現実的な選択肢であるGTCCや原子力に対する需要が高まる一方、水素・アンモニア関連技術については世界的に見て社会実装に向けた制度面の整備に停滞傾向が見られます。こうした変化を捉え、新分野への技術開発を滞りなく進めつつ、より成長が見込める分野に重点的かつ機動的に資金を配分していく考えです。

機動的な投資を支えるのは、健全な財務基盤です。最適資本構成の観点から、デットとエクイティのより適切なバランスやレバレッジについても検討します。

資金配分計画

キャッシュ・イン(3カ年)

(億円)



規律あるポートフォリオ経営

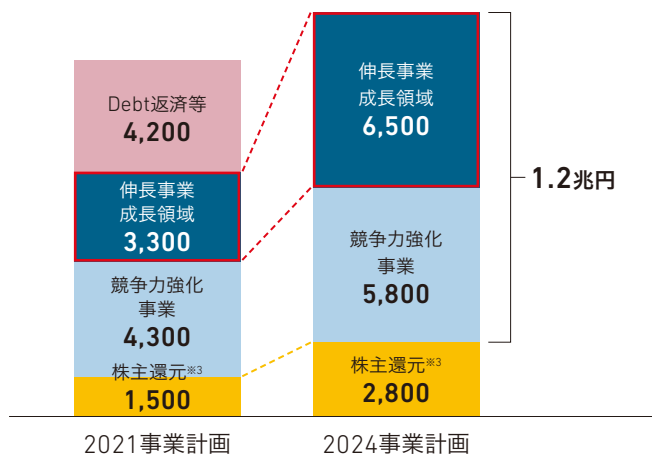
成長領域に重点的に投資

伊藤社長は、新たな経営方針として「Innovative Total Optimization」(ITO)を掲げました。これは、当社グループが持つポテンシャルを最大限に解放し、全体最適と領域拡大を通じて継続的な成長を実現するための経営の方法論です。

一見、全方位に事業を上げるかの印象を持たれるかもしれませんが、明確な優先順位と規律をもって選択と集中を行います。最優先する資金配分先は、伸長分野と位置付けるGTCC、原子力、防衛、次いで、データセンターやエナジートランジションといった成長領域です。「競争力強化事業」の中の、コアコンピタンスを活かして伸長・成長する可能性のある技術・事業も成長投資の対象です。これらに加え、全事業に共通するデジタル技術の活用、製造インフラの刷新・強化、サプライチェーンの強靱化など、投資すべきテーマが

キャピタル・アロケーション(3カ年)

(億円)



※3 非支配持分への配当を含みます。



多数あります。当社グループ内では、さながら「投資競争」とも言える状況が生まれるでしょう。その中で、経営の役割は、限られたリソースである資金をどこに配分すべきか、明確な順位付けを行うことです。社会課題の解決につながるコアコンピタンスを有するか、活かせるか、将来の利益成長につながるか、を判断基準として、当社グループの高利益体質と成長投資の好循環に貢献する投資であることを何よりも重視します。

当社グループでは、約30のビジネスユニットをそれぞれ独立した会社に見立て、事業プロフィールと財務パフォーマンスをモニタリングしています。これは当社の事業ポートフォリオの最適化のために導入した仕組みであり、今後の事業成長のステージにおいても、客観的なデータに基づいた事業評価を実施し、事業ポートフォリオの最適化を進めます。

競争力強化事業については、単に現状の収益力を見るだけでなく、他の事業との組み合わせによって新たな価値を生み出せないか、あるいは視点を変えることで「桁違いの顧客」を開拓できる成長ポテンシャルがないか、といった点も重要になります。当社が



「ベストオーナー」ではないと判断した事業については、外部に委ねることもためらいません。その際、財務指標だけで判断するのではなく、当社グループならではの中長期的な視野に立ち、技術や事業性の観点も含めて真の成長ポテンシャルを見極めていきたいと考えています。

資産効率の向上

事業拡大局面にあってバランスシートの改善を図る

現在、当社グループの受注残高は10兆円を超え、かつてないほど多くのご注文、ご契約を頂いています。当社グループとして、まずは頂いたご注文やご契約をしっかりとやり遂げてまいります。事業の拡大局面において、総資産が増加しバランスシートも大きくなりますが、特に運転資本の効率的な活用に努めます。

ITOの柱の一つである生産効率向上への取り組みを加速させます。キャッシュ・コンバージョン・サイクル(CCC)を重要なKPIとして位置づけ、事業の最前線がキャッシュ効率を意識する取り組みも継続します。

株主還元

持続的成長のための投資と配当の最適なバランス

現在における当社グループの最重要課題は、豊富に存在する事業機会を確実に捉えるため、成長投資を最優先することです。この前提において、持続的な成長と、安定的かつ累進的な配当を両立することが株主還元に関する基本的な考え方になります。2024事業計画でお示した「ROE12%以上」「DOE4%以上」を一つの基準として、成長の果実を、事業のさらなる発展のため、そして株主の皆様への還元のために、適切に配分していくことをお約束します。

資本市場との対話

期待に対して具体的な成果を示す

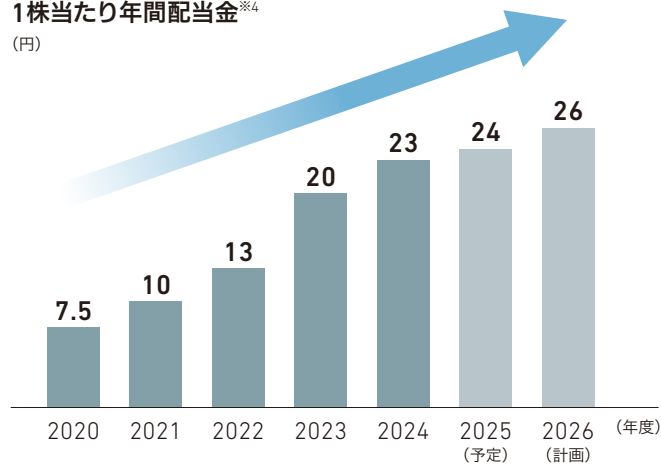
株価は、現在の事業が生み出す価値(Current Operating Value)と、将来の成長が生み出す価値(Future Growth Value)から成ると考えています。当社の株価は、この一年で大きく上昇しました。これは、当社グループの将来に対して資本市場から高い期待が寄せられていることの表れであり、身の引き締まる思いです。

当社グループは140年の歴史を誇る企業ですが、改めて自らを「成長企業」と位置づけ、将来に向けた投資を怠らず、ステップを確実に上がっていくことで、株主の皆様の高い期待に応えていきたいと考えています。

IR・SR活動においては、いかにして実際に高利益体質と成長投資の好循環を実現し、Future Growth Valueを高めていくのかを、投資家の皆様に丁寧かつ具体的に説明していくことが私の責務です。幸い、当社グループに期待を寄せてくださる投資家の多くは私どもと中長期的な視点を共有いただいていると感じています。対話を重ねることで当社グループの企業価値の向上に関するご理解をいただくとともに、実際の成果につなげていきたいと考えています。今後の三菱重工グループの成長にご期待ください。

1株当たり年間配当金^{※4}

(円)



DOE 4%以上を目安

- 株主資本(除くOCI)を基準とするDOEを採用
- 2025年度の配当は、前年度より1円増配の年間24円を予定
- 2026年度の配当は、年間26円を計画

※4 2024年4月1日に株式分割を実施。横並び比較のため、2023年度以前についても株式分割後の1株当たり配当金で表示しています。