

[イベント名]	2020年度決算説明及び2021事業計画推進状況		
[開催日]	2021年5月9日		
[回答者]	取締役社長 CEO	泉澤 清次(以下、泉澤)	
	取締役 執行役員 CFO	小澤 壽人(以下、小澤)	

<質問者①>

Q:20年度実績は、3Q決算時の計画に対して、全体としてはほぼ想定通りですが、「プラント・インフラ」の事業利益が150億円下振れた一方、「その他」セグメントが上振れた背景について、また、プラント系の事業が今年度以降に業績の重しとなるリスクについて教えてください。

小澤:まず、20年度実績について申し上げます。プラント・インフラに関しては、正直なところ、3Qまでの進捗も、必ずしも芳しいと言える状況ではありませんでした。4Qでの改善を期待していた部分がありましたが、一部の事業において海外拠点の構造改革費用等が発生したこともあり、残念ながら通期見通しの達成には至りませんでした。

なお、21年度以降の業績にマイナス影響を与えるような案件を抱えているというわけではございません。

Q:今年度(21年度)もアセットマネジメントの効果はあると思いますが、「その他」の事業利益見通しは△200億円です。ここには、ある程度バッファーが含まれていると見ていいのか、このあたりの感触も教えてください。

小澤:今年度の「その他」セグメントの見通しですが、願わくばバッファーになってほしいと思っておりますが、全社共通の部分でも損失等は当然あります。私もできれば事業利益1,500億円は達成したいと思っています。

Q:わかりました。20年度については、プラント・インフラは下振れたが、アセットマネジメントでカバーしたというイメージでいいですか。

小澤:工場の売却益等は3Q以前にほぼ固まっており、4Qにアセットマネジメントの効果が大きく出たわけではありません。どちらかというと、3Qから4Qにかけて、中量産品事業の改善効果が大きく寄与したと考えています。

Q:ありがとうございます。2点目ですが、説明資料50ページのSG&A(販売費及び一般管理費)低減について、20年度の削減実績も踏まえると、21年度から23年度にかけて600億円から700億円程度SG&Aを削減する必要があると思いますが、既に実施済みの施策で、どの程度削減が見えているのでしょうか。

また、火力事業を中心に追加の施策が必要だというお話が社長からあったと思いますが、もう少しイメージや詳細について教えてください。

加えて、21事計で示した23年度・事業利益率7%を達成するためには、SG&Aの削減だけでは足りず、航空エンジンや中量産品事業が回復したとしても、ここまでの利益率の実現できるか不透明な印象を持っています。特にフォークリフトは4Qもあまり利益が回復していません。事業利益率7%達成に向けたSG&A低減以外の施策も含めて教えていただけますでしょうか。

小澤:まず、SG&Aに関しましては、23年度に19年度実績比20%低減を目指しており、20年度にはちょうど半分ぐらいまで達成したところです。

20年度から21年度にかけては、既に予算を設定して動いておりますので、この部分はほぼ実現可能だろうと思っています。22年度以降に関しては、三菱パワーの統合など、資料に記載した施策の効果が現れると思っています。まだ100点満点の絵が描けているとは申しませんが、計画に基づき着実に実行できていると評価しています。

一方で、SG&Aの部分だけではなく、事業そのものの改善にも手を打っていかなければならないと考えております。

コロナからの回復という点では、21年度段階では、中量産品は相当戻っていると思いますが、航空エンジンあるいは民間航空機構造Tier1の回復にはまだまだ時間がかかる見込みであり、おそらく23年度の段階でもコロナ前の状況には戻り切らないだろうと思っています。特にTier1に関しては、当面苦しい状況が続くという想定です。他にやらなければいけないと考えていることは大きく二つありまして、まず、既存事業そのものの改善です。中量産品事業は規模の拡大もありますが、収益性という観点では、プラント・インフラの事業が苦戦しています。当然良いときもあります。苦戦している事業もありますので、まず、これらの事業について採算改善策を着実に実行していくことが必要です。また、オーガニックな改善だけでは足りない部分があると思います。これはプラント・インフラに限った話ではありませんが、ポートフォリオの組替えも行いながら、事業利益率7%を実現する考えです。

<質問者②>

Q:航空・防衛・宇宙の21年度の事業利益見通しは200億円の黒字ですが、この考え方について教えていただければと思っております。

20年度の4Q単期のSpaceJet関連損失は131億円だったと思いますが、21年度に関しては、どの程度の損失を想定しているのでしょうか。また、Tier1事業は21年度も生産が低調かと思えます。その他、防衛・宇宙もあるかと思えますが、この200億円という事業利益が、どのように達成可能なのか、項目に分けて教えていただけませんかでしょうか。

小澤:まず、21年度のSpaceJetの開発費については明示しておりませんが、20年度のSpaceJet関連の損失は12ページに記載のとおり1,162億円です。一方で、17ページをご覧くださいと、20年度から21年度にかけての事業利益の階段グラフで、SpaceJetの費用のミニマム化で1,100億円改善する見込みですので、大体この差額が、21年度の損失であるのご理解いただければと思います。

Tier1に関しては、20年度の途中から固定費を相当削減してきましたが、21年度はその効果が年度初から効くと考えておりますので、21年度は20年度よりは損失の幅は縮小できると考えております。ただし、現状の生産レートを前提にすると、やはり21年度も赤字は避けられないと考えています。それ以外の防衛・宇宙に関しては相応の利益を出せると見込んでいます。

<質問者③>

Q:まず1点目がエネルギー事業の21年度の見通しについてです。21年度は、20年度に対して受注高は1,000億円、売上収益は540億円の増加、事業利益についてもMVOWの株式譲渡益やチームパワーの損失引当等の一過性要因を控除すると、増益かと思いますが、このあたりの背景についてもう少しご解説いただけますか。

小澤:受注は約1,000億円増加する見込みですが、このうち半分程度はGTCC、残りの半分はコンプレッサや航空エンジンを想定しています。航空エンジンは20年度が底だと認識していますので、21年度は上向くと見込んでおります。コンプレッサに関しても、20年度は、商談の遅れ等により低調でしたので、これらの事業は改善できると見込んでいます。

売上に関しては、GTCCが300億円程度、航空エンジン等も含めた他の事業で200億円程度の増加といったイメージです。

事業利益については、20年度に低調だった航空エンジンの回復に加えて、その他の事業も全般的に回復が期待できると思います。

Q:昨年10月に公表した21事計資料では、23年度にエネルギーのアフターサービス売上を20年度比30%増やす計画でしたが、この進捗、実績についてもコメントをいただけますか。

小澤:20年度のアフターサービス売上は19年度に比べて伸びております。20年度は残念ながら、受注が振るわなかったこともあり、20年度と21年度の対比ではどうなるか微妙な部分がありますが、今般発表した三菱パワーの統合も含めて、エナジートランジションの中でアフターサービス売上を着実に伸ばしていきます。

Q:わかりました。ありがとうございます。2点目は、泉澤社長にお伺いします。エナジートランジションの部分で、特に水素とアンモニアにおいて、政府の取組みもカーボンニュートラルの表明から加速していくと思われまます。お客様と商談、お話をされていく中で、この水素/アンモニアにおいて、当初掲げていた目標の前倒しでの達成が期待できそうだとか、水素に比べてアンモニアの方が、実用化に向けてのスピードが速いのではないかとか、前回の発表から数カ月ではありますが、短期及び中長期的な視点から、現場は今どのように動いているのか、そのあたりのニュアンスをもう少しご説明いただければ幸いです。

泉澤:ご指摘のとおり、カーボンニュートラルに向けた各国の動きが加速しており、CO2の回収やアンモニアなど、既存のアセットを有効に活用しながら如何にCO2排出を減らしていけるかに注目が集まっています。また、政府が水素の貯蔵・製造の研究開発を後押しするグリーンファンドのようなものも動き出しています。

足許では、既存設備の改造やアンモニア、CO2回収のFS(Feasibility Study)などが活発です。

<質問者④>

Q:一つ目は、小澤CFOにお伺いします。50ページのSG&A低減のスライドですが、20年度の販管費の削減は、SpaceJetの立ち止まりにより殆ど説明がつくように見えます。実際、20年度は、SpaceJet以外でどれぐらいの削減効果があったのでしょうか。

加えて、23年度に向けて段階的に削減していくことは理解していますが、一方で、21事計初年度となる今年度のSG&Aが20年度とほとんど変わらないという点が気になっています。昨年度様々な施策を実行された割には、今年度のSG&Aが昨年度比であまり変化がないように見えますので、このあたりをもう少しご解説いただけますか。

小澤:おそらく20年度と21年度の差が小さいというのは、このグラフの長さを測るとあまり差がないということだと推測いたします。

まず、19年度と20年度を比べたときに、SpaceJet関連での削減が三百数十億円、それ以外のところで200億円弱というイメージです。

20年度に関しては、CRJ事業買収によるSG&Aの増加もあります。つまり、このグラフの見かけ以上に当社の感覚としては削減しています。

20年度と21年度の差が小さい点に関しては、端的に申しますと、20年度は特にコロナの影響で旅費等の経費が相当減っていることが影響しています。ここについては一定程度21年度に戻ると見えていますので、その分、20年度から21年度にかけての減り幅は小さくなっています。

なお、20年度中に23年度に向けたプロセス改革を含めた削減計画を策定しております。21年度というよりは、22年度から23年度にかけて効果が発現する部分が多いということも、このグラフの傾きに表れていると思います。

Q:半年前の20年度上期決算発表のときに、21事計の目標としてSG&Aの削減効果で400億円の増益を掲げていましたが、この数値は今の段階では特に増えても減ってもいいのでしょうか。

小澤:変更はありません。

Q:分かりました。もう一点、泉澤社長にお伺いしたいです。昨年、四つの大きなアクションがあったというお話の中で、洋上風車、艦艇、工作機械、香焼工場を挙げられました。香焼工場にも手を付けられましたし、工作機械については、規模は小さいですが、歴史のある事業ですので、そこにもメスが入ったことは非常に大きな出来事だと感じています。

社員の立場で考えると、そこにまで手を付けるのか、という驚きが少なからずあったのではないかと想像しています。マネジメントとしてどのような基準でポートフォリオの見直しを行っていくのかについて、社員にどのようにお話をされているのでしょうか。3年後に利益が出ないと撤退するとか、そのような形式的な話ではなくて、もう少し違うメッセージを社員に発信しているのではないかと推測します。攻める事業部では積極的に投資させてほしいとか、一方で、今は儲かっている事業でも、将来性に乏しいからもうやめてもいいのではないかとか、そういう前向きな話が色々出ていないかと想像しています。非常にデリケートな話題であり、お話いただけないことも多いと思いますが、何かご示唆いただけることはありますでしょうか。

泉澤:率直なご質問ありがとうございます。先ほどおっしゃったように、単純に数値でポートフォリオの入替えをすることを私は考えておりません。もちろん、その事業が三菱重工のポートフォリオ

として、どういうポジションにあるのかということは考えますが、やはり事業があり、そこで働いてくれている人たちがいますので、相手を探すときには、その会社と当社のどちらにある方が事業として良いのか、あるいは世の中の役に立つのかといった視点も入れています。

過去にある事業を切り出した際には、その相手先で事業を展開するほうが製品のラインナップが広がるということと、販路が拡大できるということで決断しました。結果的には非常にうまくいき、今、その会社に移管された事業は大きく伸びて、その事業に従事している当社の従業員も生き生きと働いています。

中途半端に当社に残してリソースも投入できずにジリ貧になるような事業については、積極的に移管先を探すことも考えたいと思っています。

ですから、繰り返しになりますが、三菱重工グループ内での事業の位置付けと、これをどこでどのようなフォーメーションで展開するのが最適かという2つの視点で考えており、社員には、後者をよく伝えるようにしています。

Q:例えば日立製作所では、デジタルというキーワードで事業の取捨選択をある程度やっているように見えますが、三菱重工の場合はどうでしょうか。一律的な基準や軸に沿って判断するというよりは、個別に見極めていくと理解した方が良いでしょうか。

泉澤:大きな流れとしては、エネルギーやモビリティといった分野が中心になっていくと思います。原子力や防衛は少し特殊ですが、人の暮らしや移動を支える事業を強化するのが重要なテーマかと思います。

<質問者⑤>

Q:一つ目は、エナジートランジションの話です。去年の10月の21事計資料では23年度にエネルギー関係の新規事業で売上500億円、30年度に3,000億円程度の売上を創出するとあったかと思いますが、これらは主にCCUSと水素関連と理解しています。

日本政府をはじめとして、関心の高まりが窺えますし、例えば35ページを見ても各国のプロジェクトがスピードアップしている感じもありますので、23年度の売上500億円、特にCCS関連の売上が上振れする可能性があるのではないかと思います。いかがでしょうか。

同時に、今日の資料の34ページですが、CO2回収の話に触れる際に、いつもPetra Novaの写真が使われています。現在、Petra Novaは稼働停止しているとの理解ですが、このCCSプロジェクトの行方はどうなるとお考えでしょうか。この2点を教えてください。

泉澤:まず、前者の20年度の売上500億円が上振れするかどうかですが、現在、大型の発電設備だけではなく、産業セクターからも多数の問合せや引合いをいただいています。物を燃やすと必ずCO2が出てきますので、これを処理するためには現実的にはCO2を回収するしか方法がなく、このあたりはもう少し動きが出てくるという印象があります。

また、水素については、燃料として扱う難しさもありすぐに普及するかは定かではありませんが、アンモニアは既存アセットの有効活用・改造などのニーズがあり、大きなチャンスがあると思っています。Petra Novaに関しては、CO2回収の技術とは別の理由で止まっていると私は認識しております。

Q: Petra Novaは、御社が去年の10月に強調されたこともあり注目度が高まっていると思います。現状、このプロジェクトは止まってしまいましたが、御社のCCS戦略への影響は大きくないと考えて良いのでしょうか。

泉澤: はい。大きな影響はないと思っています。同様の案件も色々出てきていますので、この流れは進んでいくと思っています。

Q: では、原油増進回収の方法・仕組みがあまり人気がなかったということでしょうか。原油価格の影響等もあると思っています。

泉澤: 原油の生産が、少し停滞しているということだと思います。

Q: 分かりました。結局23年度の売上目標については、先ほどご説明いただいたとおり大型の発電関連だけではなく、産業セクターの動きや、問合せ・引合いも増えているということで、上振れする可能性があると考えていいのでしょうか。

泉澤: 人員も増強させており、上振れさせたいと思っていますが、引合いで終わってしまうのか、具体的に商談にまで進むのか、その商談に対してわれわれはどう対応していくのか、もう少し見極める必要があります。

<質問者⑥>

Q: 今年度のフリー・キャッシュ・フローの見通しがゼロである背景について教えてください。昨年度は△4,000億円の計画でしたが、最終的には△2,700億円程度で着地しました。今年度は20年度から回復するといっても、まだゼロです。昨年度の前受金の消化フェーズの話や、運転資本削減の取組みなどについても、考え方を教えてください。

小澤: 21年度のフリー・キャッシュ・フローは、ゼロの計画です。昨年度は、契約負債(前受金等)の消化局面でしたが、残念ながら21年度についてもこの傾向は変わりません。石炭火力の新設プラントに係る前受金が多かったため、新しい受注がない中で、消化局面が続かざるを得ないという現状を踏まえると、なかなかベースとしては厳しい部分があります。

一方、20年度に積み上がってしまった棚卸資産や、運転資金については、削減に取り組んでいきますので、この部分である程度取り戻したいと思っています。

現時点においては、あまり強気な計画は立てられない状況ですので、ゼロとしていますが、当然、これよりも改善したいとは考えており、アセット面も含めて対策を打っていくことを考えております。

Q: ありがとうございます。石炭火力の新規案件の縮小を踏まえると、前受金の消化局面が、今年度限りまたは来年度までではなく、今後数年にわたってキャッシュ・フローにマイナスで効いてくるという理解で良いのでしょうか。

小澤: 個別の契約の入金条件はご説明できませんが、おそらく22年度頃には、石炭火力の部分に関してはノーマライズすると考えております。

以上