

**METI-RIETIシンポジウム**

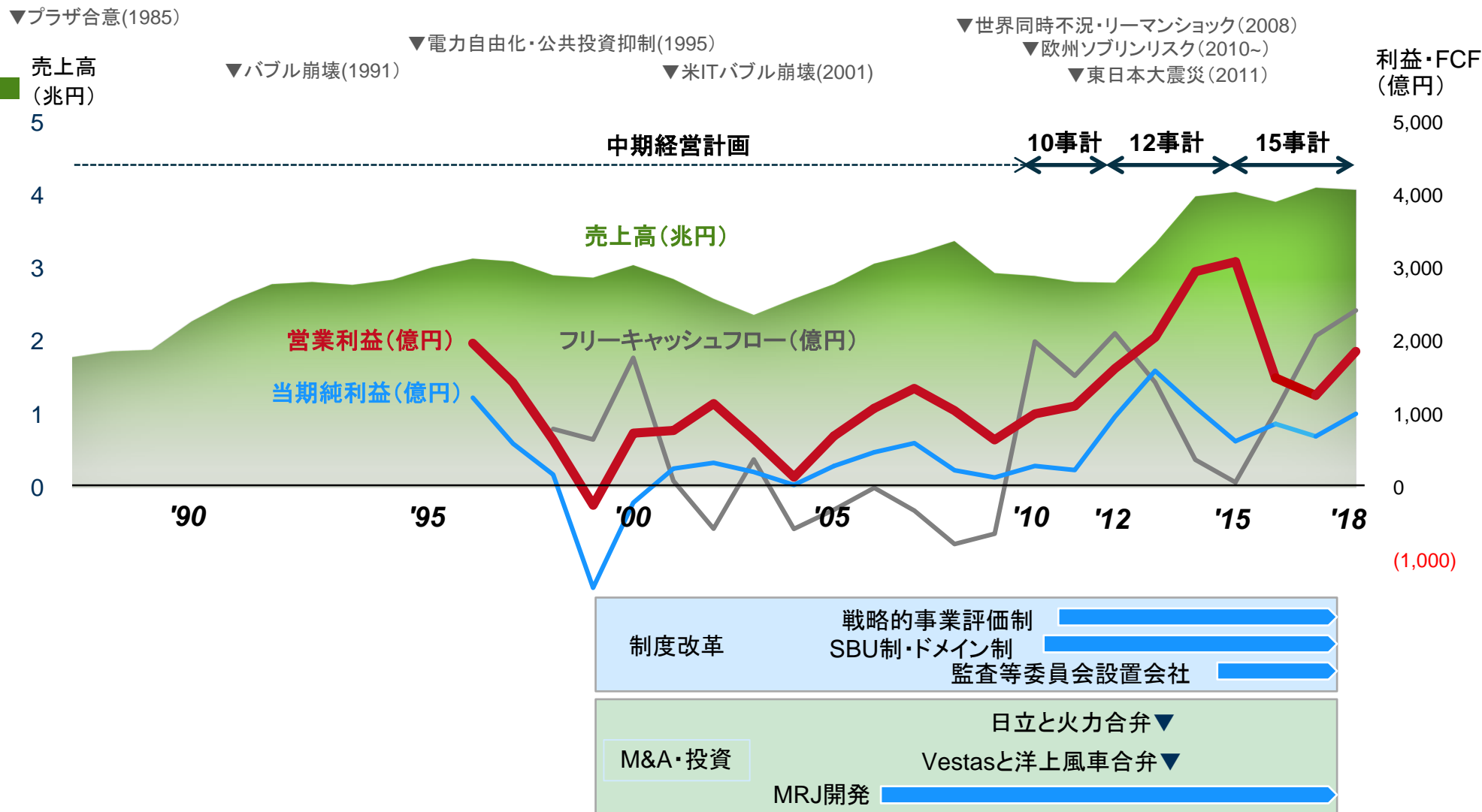
# **三菱重工の事業ポートフォリオマネジメント**

**2019年9月2日**

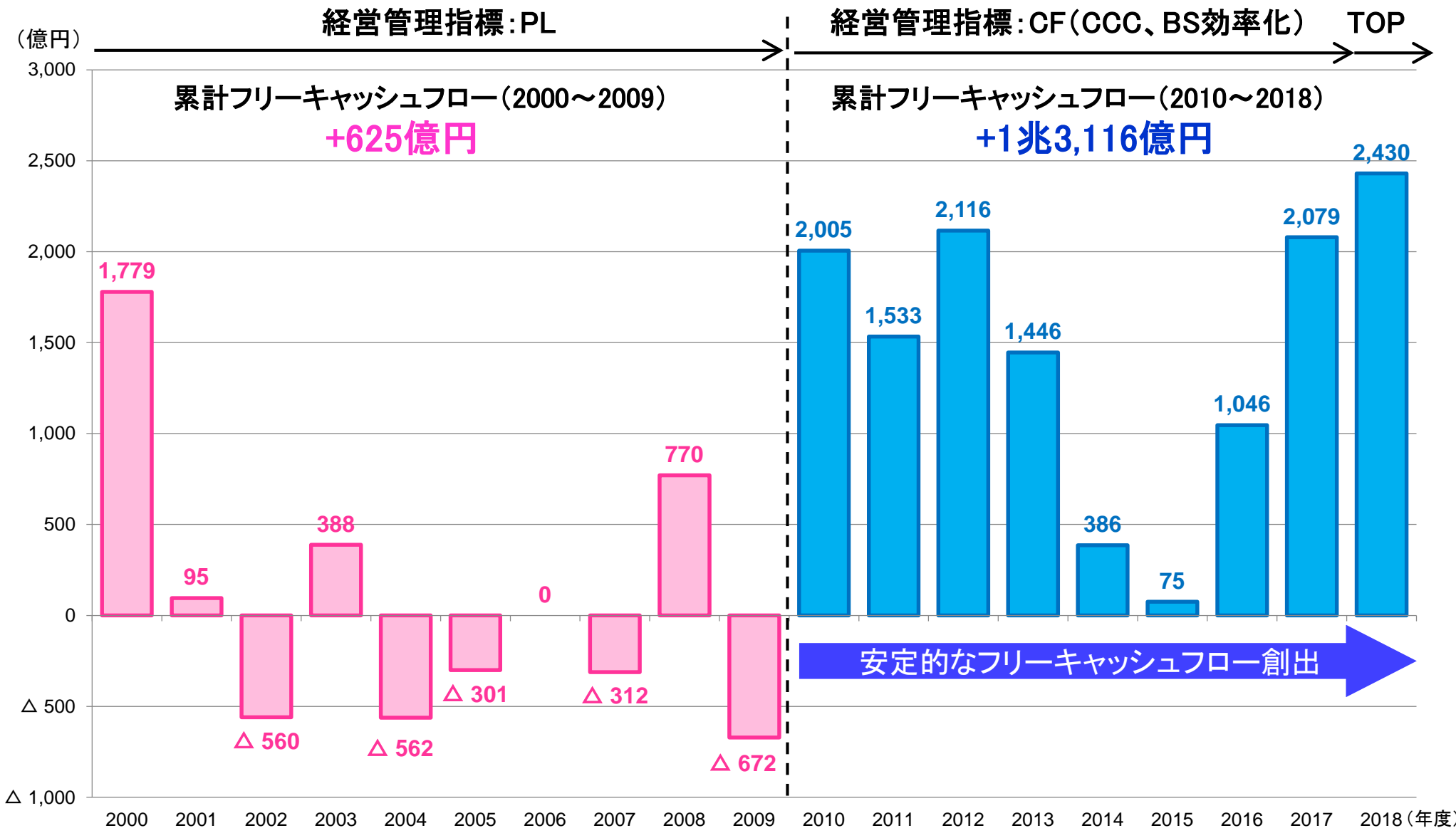
**三菱重工業株式会社**

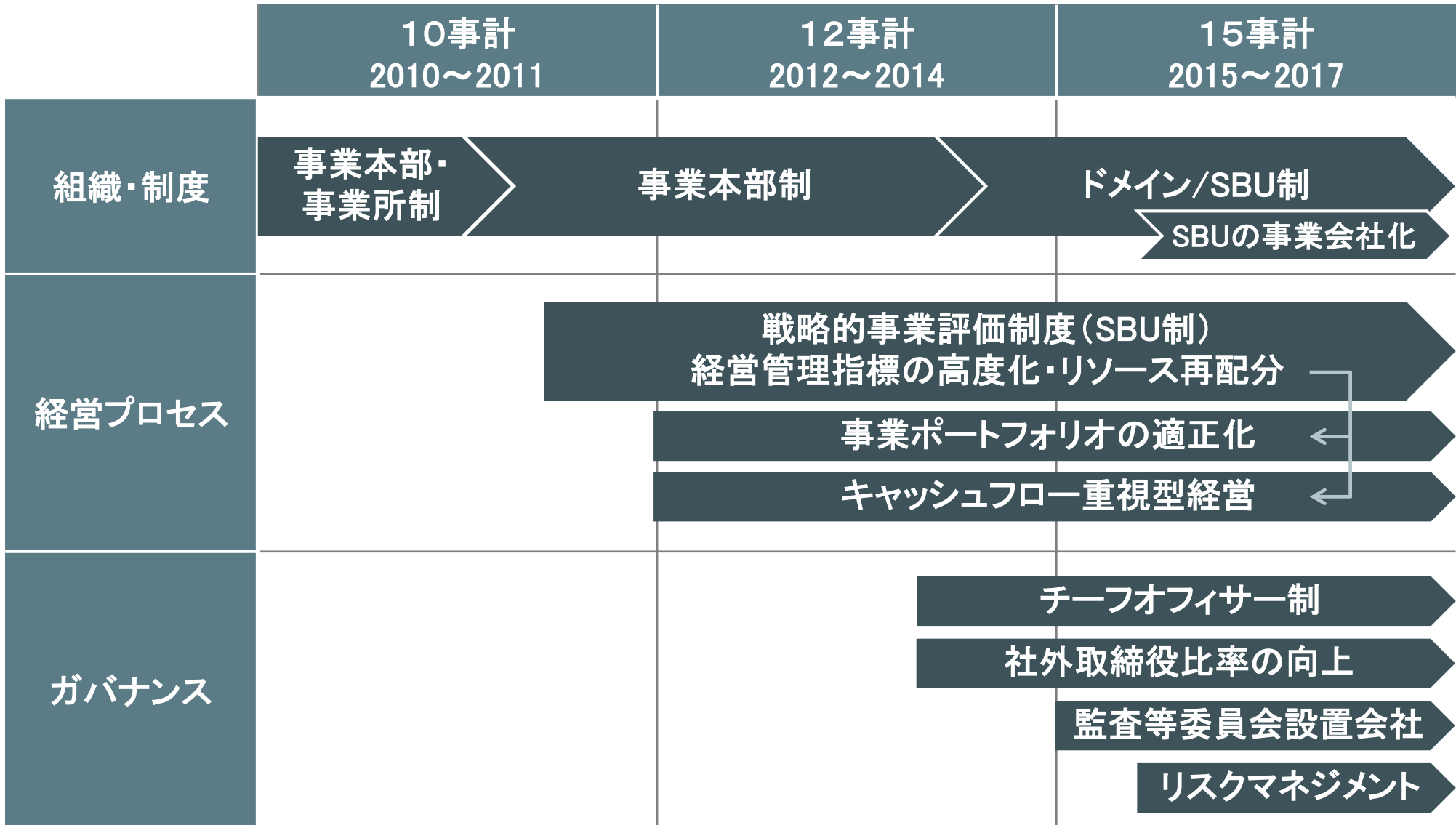
**取締役副社長執行役員 CFO 小口 正範**

# 業績推移－5兆円高収益のグローバル企業への挑戦



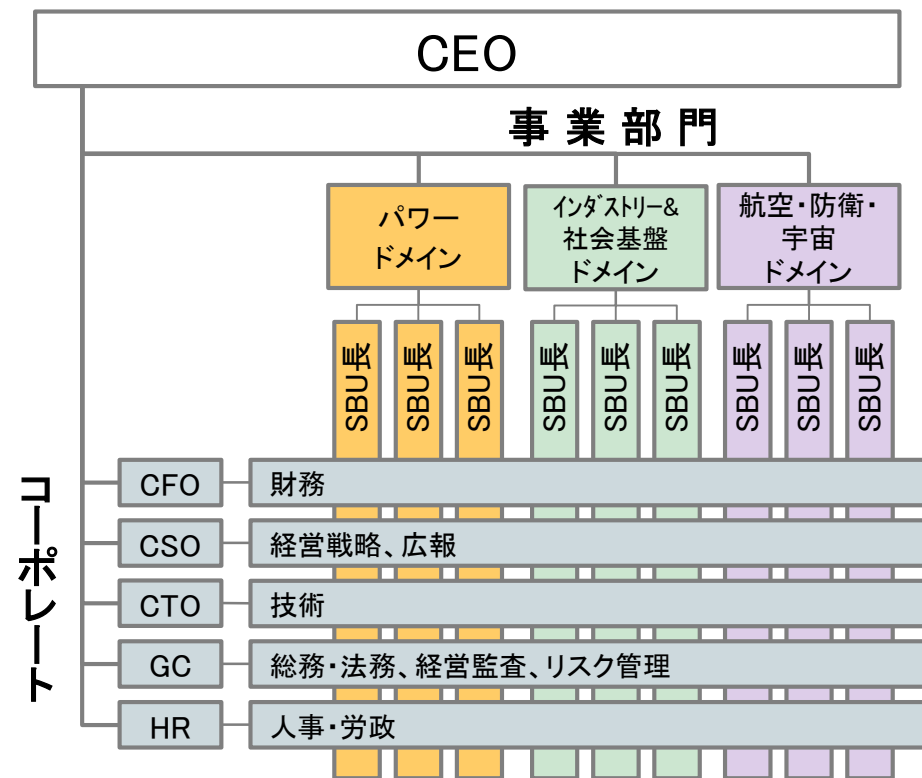
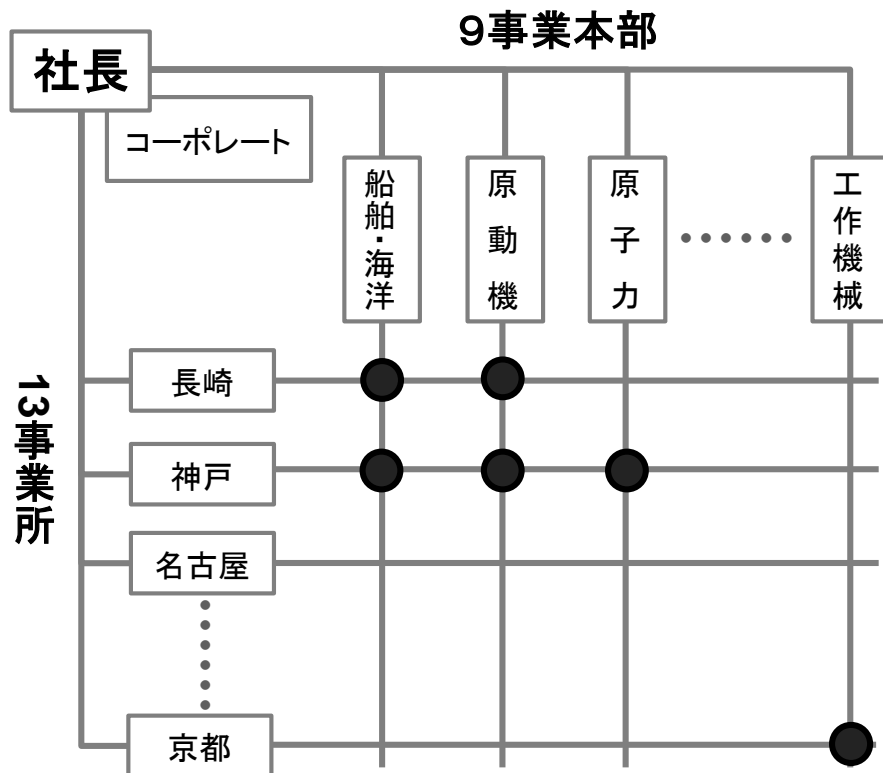
# 業績推移 - フリーキャッシュフローの推移





## 事業所・事業本部制から事業軸中心のドメイン・SBU制へ

\* SBU: Strategic Business Unit



- 社長指揮下に事業本部・事業所並列のマトリックス組織
- 強い事業所権限による事業所独立主義

- 事業遂行責任と権限の明確化 (SBU長への大幅な権限移譲、SBUは事業会社やJVの場合あり)
- コーポレートの統制・支援による全社最適化

## 経営トップの要求

事業別財務状況の把握

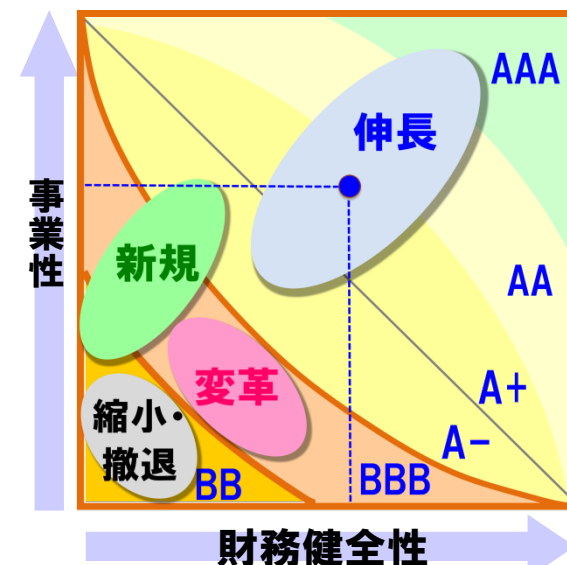


## 財務部門のニーズ

資金の投入先と費消状況  
(返済リスク)の把握

## 戦略的事業評価制度

- 事業単位 (SBU) 毎にBS (自己資本も配分)、PL、CFを把握
- SBU毎に事業性と財務健全性のマトリックスで格付けを行い、格付けに応じて、許容D/Eレシオとデットレートを設定
- これにより、SBU毎に、投下資金限度額と資本コスト (WACC) が決定され、経済的付加価値 (SAV = Strategic Added Value) が算出される
- 期首に、SBU別に格付け、投下資金限度額、資本コストについて評価会議を行い、SBU毎に投下資金量と目標SAV (要求リターン) を決定
- 事業の状況により、SBU長がEquityが過大と判断すればWACCを下げるために (SAVを上げるために) Equityの返済、逆に投下資金限度額を上げる必要があると判断すれば、Equityの追加 (目標SAVがあがる) を申請し、審議を行う

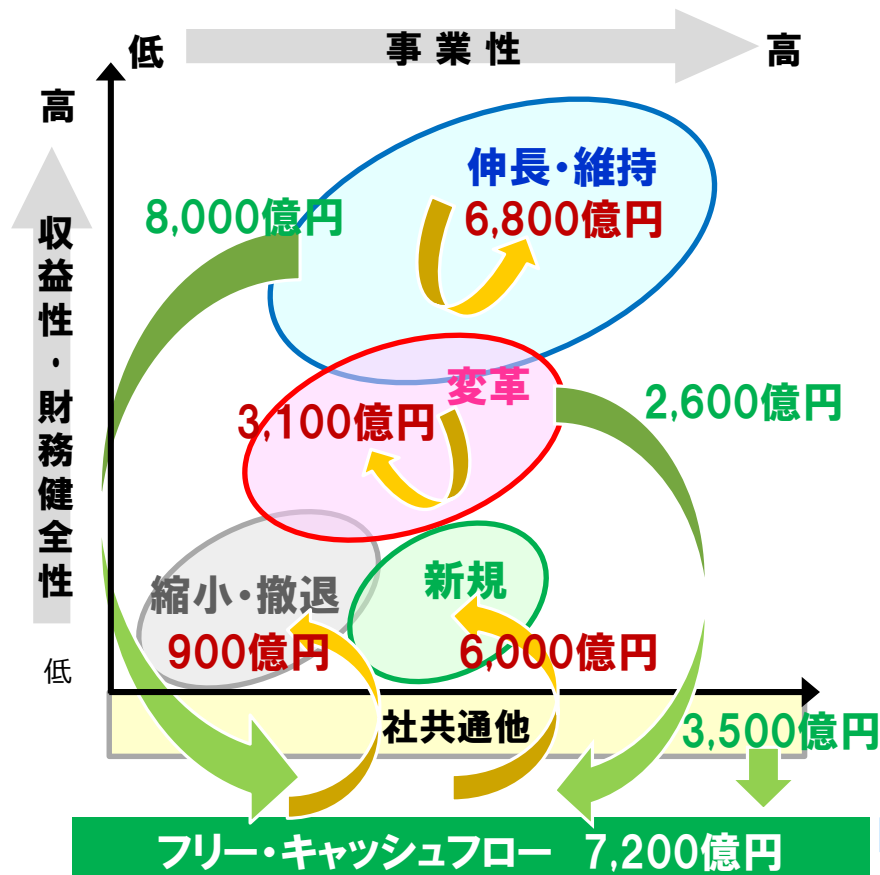


D/E: Debt /Equity

創出したキャッシュで、成長投資と株主還元を行いつつ、有利子負債を削減し、グローバル競争に耐え得る財務基盤を強化

FY2012～2017(6年間)

ポートフォリオ別のCF経営



## 伸長・維持

- ・高い収益性によりCFを創出
- ・投資の継続と余剰資金の全社還元

## 変革

- ・収益性、資本効率の改善によりCFを創出、余剰資金を全社に還元

## 新規

- ・伸長・維持、変革が獲得したCFを原資に将来事業に向けた投資を継続

株主還元(配当)約2,300億円

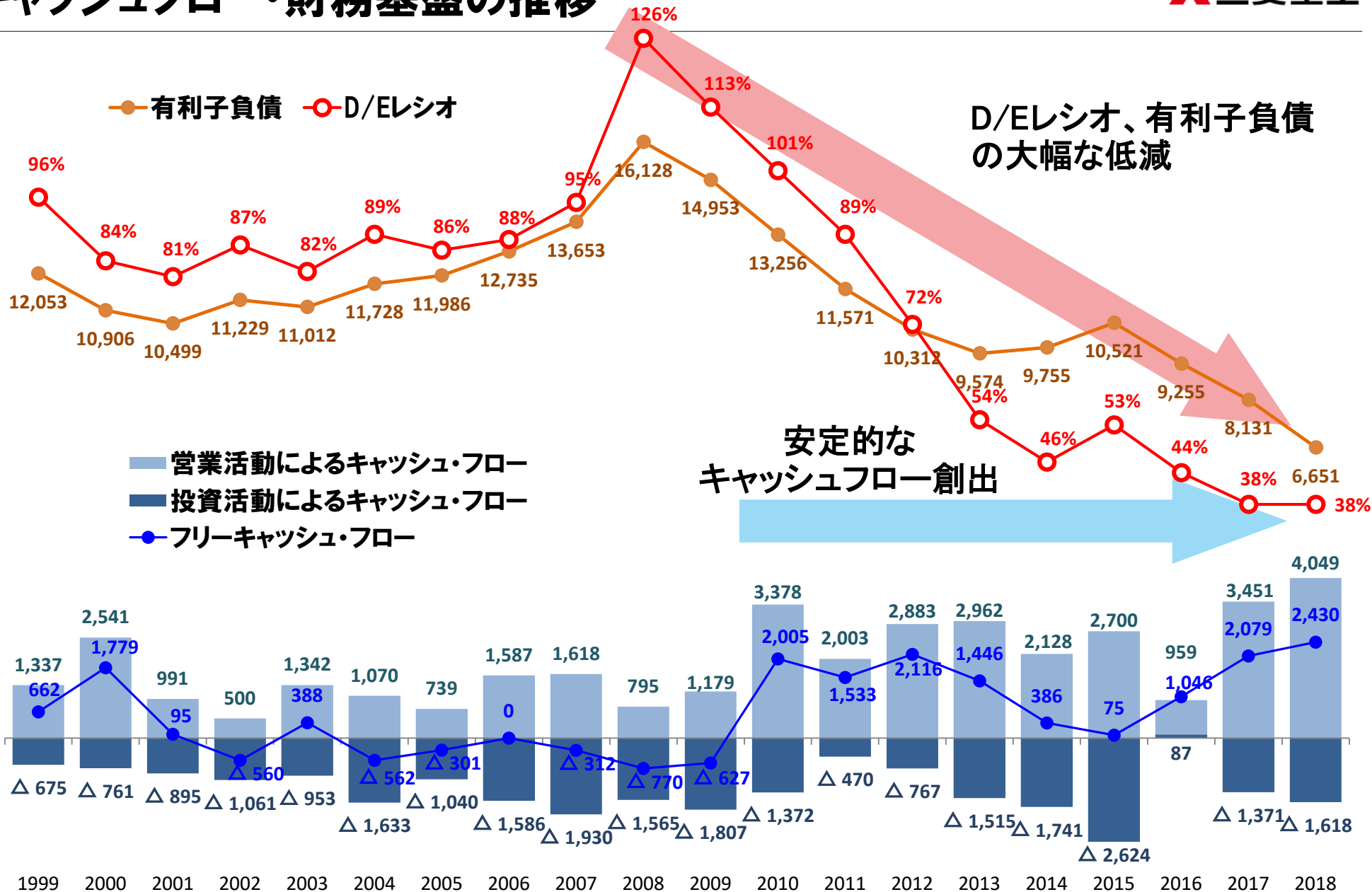
財務基盤の強化  
(主に有利子負債削減)  
約4,900億円

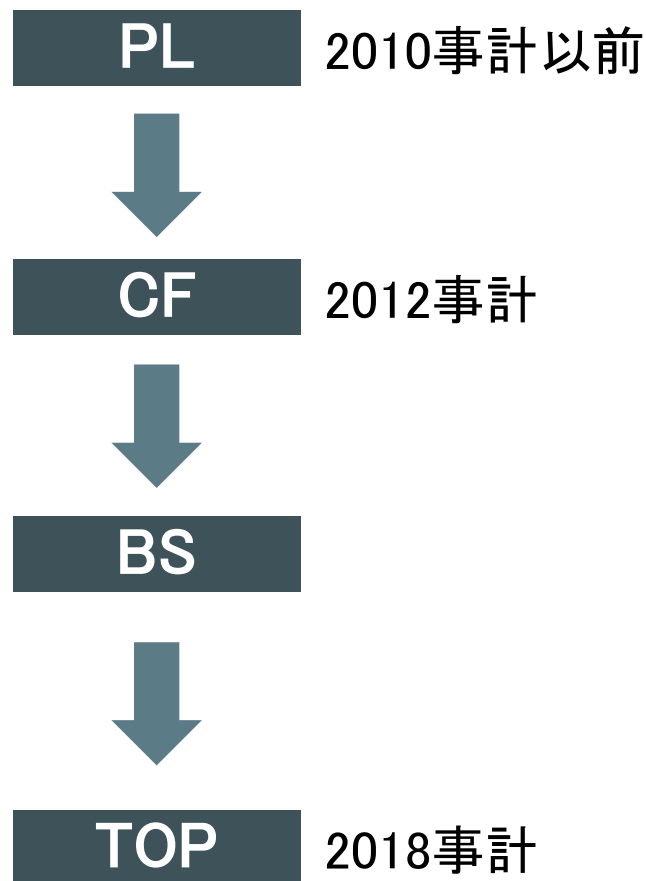
戦略的事業評価制度の下では、低格付事業は、資本コストが上がり、投下資金限度額が減る。その結果、経済的付加価値がマイナスに。そのようなSBUは事業継続性について、トップレベルで再評価(リソース配分委員会)することで、ポートフォリオの組換えを促進。

	事業買収	事業統合 (含むメジャーJV)	事業譲渡 (含むマイナーJV)
2008~2011 (戦略的事業 評価制度前)	<ul style="list-style-type: none"> <li>フォークリフト(ロックラー)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>製紙事業(メッツオ)</li> <li>アンカードリル事業(MCDプロダクト)</li> <li>新キャタピラー三菱株式売却</li> </ul>
12事計以後 (戦略的事業 評価制度後)	<ul style="list-style-type: none"> <li>工作機械 (Federal Broach)</li> <li>ガスタービン (PWPS)</li> <li>有機ランキンサイクル (Turboden)</li> <li>フォークリフト (ユニキャリア, Daily Equipment)</li> <li>製鉄機械 (Concast)</li> <li>冷熱 (東洋製作所)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>売上増</b> 約2,700億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フォークリフト (ニチュ)</li> <li>火力発電 (日立)</li> <li>製鉄機械 (シーメンス、IHIメタルテック)</li> <li>洋上風車 (Vestas)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>売上増</b> 約5,300億円</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>商業印刷機 (リョービ)</li> <li>橋梁 (宮地エンジニアリング)</li> <li>シールド掘削機 (JTSC)</li> <li>自動車用エンジンバルブ (フジオーゼックス)</li> <li>射出成形機 (宇部興産機械)</li> <li>エステート事業 (JR西日本)</li> <li>リチウム二次電池 (デルタ電子)</li> <li>産業用クレーン (住友重機械搬送システム)</li> <li>湘南モノレール (みちのりホールディングス)</li> <li>船用ディーゼルエンジン (J-ENG)</li> <li>水門事業 (佐藤鉄工)</li> <li>X線治療装置 (日立)</li> <li>ETC車載器 (古野電気)</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>売上減</b> 約1,400億円</p>



# キャッシュフロー・財務基盤の推移





伝統的な業績管理指標としてPL重視(受注・売上・利益)  
3重工合併(昭和39年)以降、製品事業別自己資本制度を維持していたが、平成4年廃止

リーマンショック(2008年)後の財政悪化、MRJ等への大型投資を念頭に、CF重視の経営へシフト(CFは2~3年後の経営成績とゆるやかな相関関係: 損益改善の先行指標)

CFの改善はBSの効率化が前提、CCCを重視し生産効率性に着目すると同時に、固定資産の効率化を含めたBS全体の効率化を進める

CCC: Cash Conversion Cycle (運転資金 ÷ 売上 × 365日)

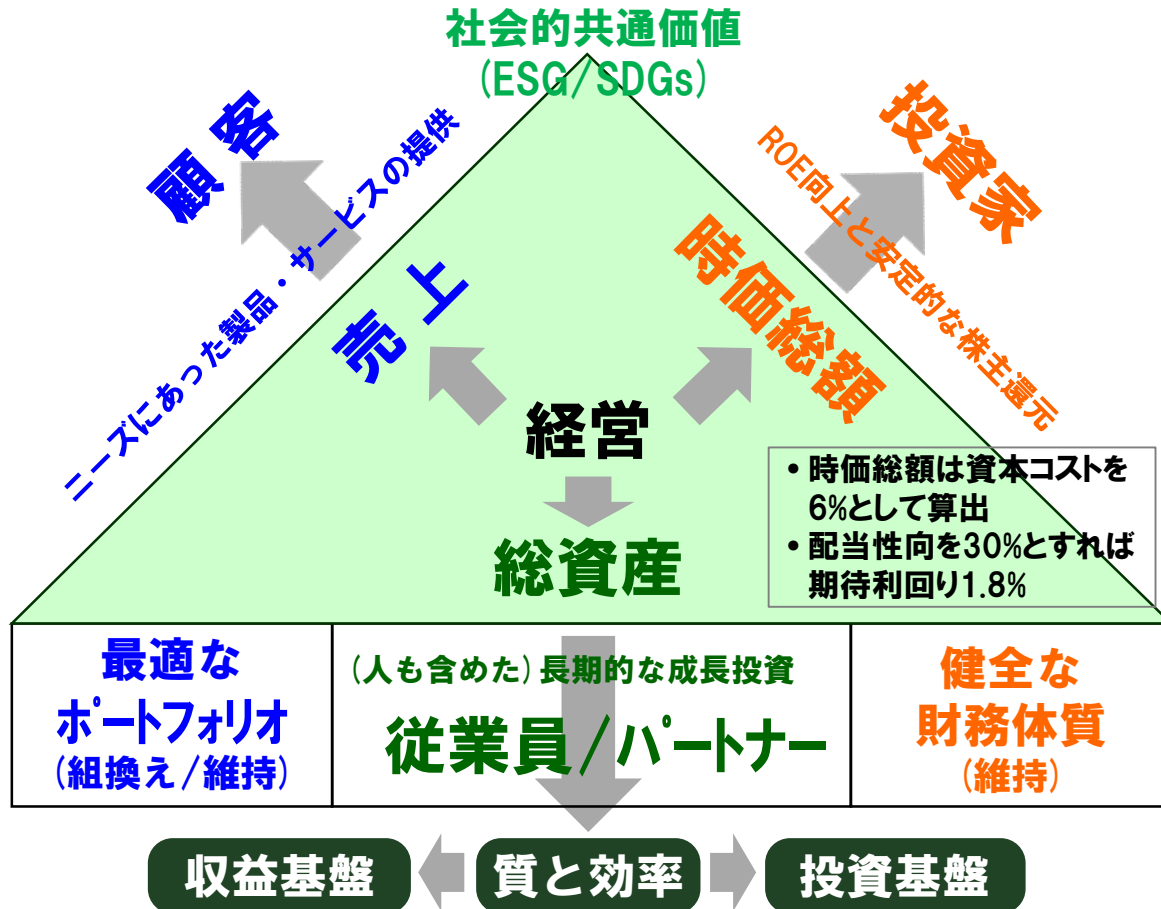
BSを基盤にして、それが生み出す事業規模、企業価値のバランスを見る包括的指標としてTOPを採用。全社だけではなく、製品事業(SBU)別にTOPをみることによって、各SBUの課題を明確化

TOP: Triple One Proportion (売上: 総資産: 時価総額 = 1:1:1)

# 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、

+

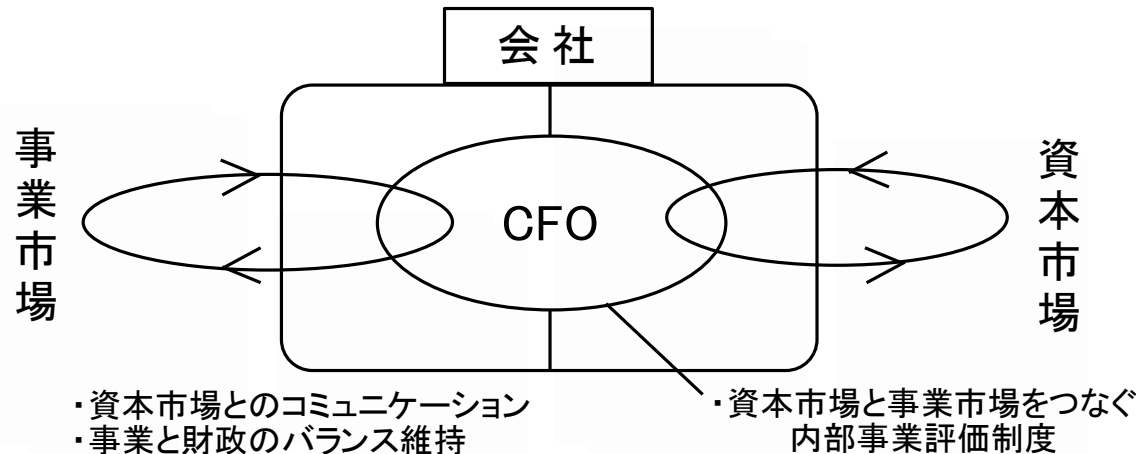
財務健全性の維持と成長の為の投資を中期的にバランスさせる経営により、

||

長期安定的な企業価値の向上を目指す

$$\begin{aligned}
 \text{ROE} &= \frac{\text{【収益性】 純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{【資産効率性】 売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{【財務健全性】 総資産}}{\text{株主資本}} \\
 &= \frac{\text{売上高}}{\text{純利益率}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{回転率}} \times \frac{\text{財務レバレッジ}}{\text{レバレッジ}}
 \end{aligned}$$

## 1. 資本市場と事業市場の繋ぎ役



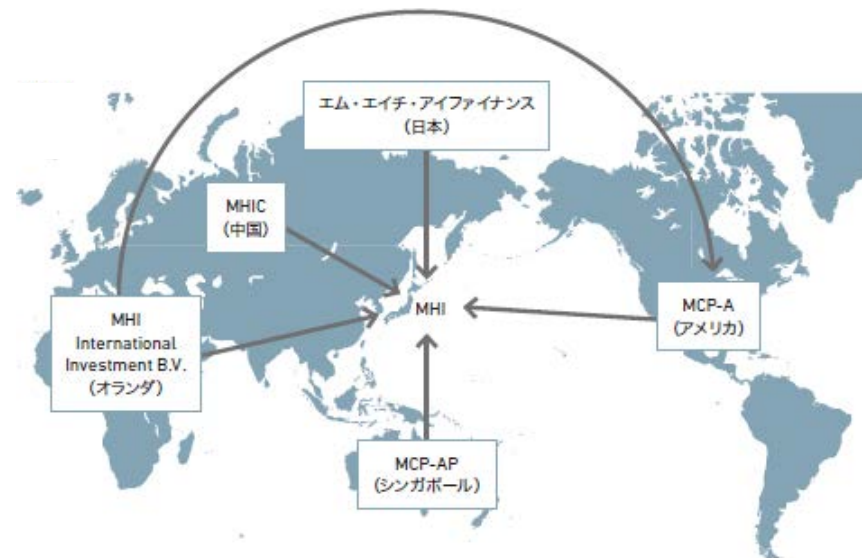
## 2. ゴーイング・コンサーンとしての財政の健全性の維持 (バランスシートの最適化による事業基盤の整備)

## 3. 事業の評価、事業ポートフォリオとリスクのマネジメント

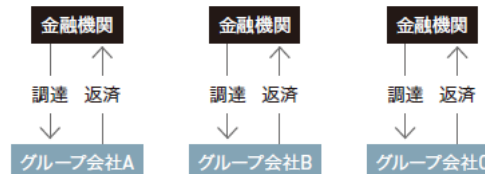
- (1) 財務数値に基づく事業の客観的評価(事業評価の仕組)  
とリソース配分による事業ポートフォリオの最適化
- (2) 財務面から事業リスクを包括的に評価しリスクマネジメント  
を最適化

## Global Cash Management

- 世界5地域の金融子会社が域内グループ会社の資金を集約。定期的に三菱重工本社に集約して一元管理し、グループ全体の有利子負債を削減
- グループ会社のキャッシュの動きをデイリーにモニタリングすることで、急激な借入増加などの異常値を早期発見
- 資金集約やモニタリングのIT化、自動化を推進中

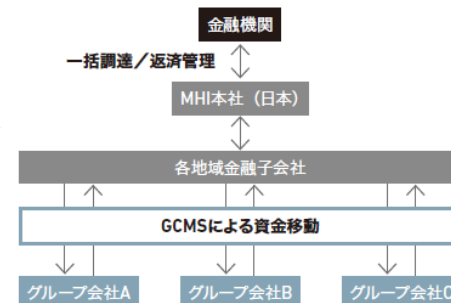


**GCMS 導入前**  
 ・グループ会社ごとに資金管理  
 ・グループ会社ごとに運転資金調達



グループ会社ごとの対外金融取引は、グループ全体の非効率な資金運営につながっている

**GCMS 導入後**  
 ・グループ内資金の有効活用 (GCMS)  
 ・グループ内間接業務の集約



## RPAの活用

- 2017年11月から開発に着手し、財務の定型業務(入金処理、支払処理、振込処理、伝票処理など)について、順次RPAを導入中 RPA: Robotic Process Automation
- 財務の非定型業務などへの適用拡大を検討中

**MOVE THE WORLD FORWARD**

**MITSUBISHI  
HEAVY  
INDUSTRIES  
GROUP**