

三菱重工が選択と集中にかじを切り始めた 主力造船所（長崎・香焼）を売却へ

三菱重工が「選択と集中」とタイトルに記した。かつて米国の GE 社は、業界で1位2位以外の事業を売却する決断をし、その業績を V 字回復させた。三菱重工もこれにならつての英断とも読み取れるが、そうではないようだ。

12月11日付の紙面の最下段には、「捻出した資金の用途として浮上するのはスペースジェットの開発だ」とあるようにスペースジェットの開発計画の大きな遅れが三菱重工の経営に大きく影を落としているようだ。スペースジェットに集中投入すれば将来のリターンが大きいとみれば集中と先制、今までの投入資金をあきらめきれないとなればサンクコストを生き返らせるための必死の活動ということになる。

三菱重工は、同社の将来を大きく左右する決断を、まさにいま下したことになる。その結果はそんなに遠くない将来、おそらくは5年以内に現れるのではないだろうか。

日本経済新聞 2019年(令和元年)12月11日(水曜日)

三菱重工業が事業継続の判断基準に財務指標を導入する。「総資産回転率(ROA)6%」と「総資産回転率1倍」が目安

ROA6% 総資産回転率1倍 民間機開発の原資捻出へ

三菱重工は事業継続の判断基準に財務指標を導入する。「総資産回転率(ROA)6%」と「総資産回転率1倍」が目安で基準に届かない事業は売却や撤退も含めた立て直し策を検討する。部品から造船まで幅広く展開する三菱重工は事業ごとに収益性が大きく異なる。財務を物差しに資産をスリム化し、捻出したお金を航空機の開発資金などに使う考えだ。

ROAは各事業の純利益を関連資産で割り、総資産回転率は売上高を総資産で割って求める。どちらも保有する資産を効率的に使っているかを測るものでROAは利益、総資産回転率は売上高が基準だ。資産のスリム化を目的の一つにするため、株主資本に対する効率性を測る目資本利益率(ROE)は目標にできなかった。

三菱重工は事業を20ほどに分け、資産の売却や入れ替えで、まずは総資産回転率をすべて事業計画で1倍以上引き上げることに着手しており2019

三菱重工は事業別に財務規律の達成を求める

納期遅延が度重なるスペースジェット

9月は2月に横浜市工場、11月に名古屋市の工場を売却を発表した。合計で600億円超の現金を得られる見通しだ。

次のステップで生産性の向上やコスト削減によって利益率を高め、全事業でROA6%の達成を目指す。現時点で業務用空調機や航空機部品などは同指標ともに「合格」とみられる。一方で主力事業の一つである火力発電はどちらも基準に達しては財務規律によって

低採算事業の切り離しができれば投資家の評価につながる」と話す。捻出した資金の用途として浮上するのは「スペースジェット」(HMRJ)の開発だ。度重なる納期遅延により今や三菱重工最大の経営課題となっている。

年間の損益に与える影響をみると20年3月期は最終損益ベースで800億円の費用を見込む。全体の連結純利益は1100億円の計画で、利益の4割をスペースジェットが押し付けている。

先行きにはさらにハードルが待たれる。飛行に必要な機体証明の取得が難航しており、6度目の納期遅れの可能性が浮上する。納期が遅れば顧客であるANAホールディングスなどへの補償金も発生しかねない。整備拠点を確保し、買って取りつかるカタパ・ポンパルディアの小型機事業は資産査定次第で費用が膨らむ可能性がある。

三菱重工の株式時価総額は約1.4兆円で、予想PER(株価収益率)は13倍弱だ。スペースジェットが利益を800億円減らして押し下げると、PERをかけるだけで、時価総額をほぼ1兆円減らしていると計算できる。

スペースジェットは財務ルールの対象外だ。今回の改革はスペースジェット事業の確立に向けて三菱重工が総力を傾ける体制を整えたといえる。(野口和弘)

三菱重、主力造船所を売却

大島造船に業界再編が加速

三菱重工業は創業の地である長崎市内に持つ2つの造船所のうち、主力の香焼（こうやき）工場を売却する。造船で国内3位の大島造船所（長崎県西海市）に売却する方向で、売却額を含めて調整中だ。三菱重工は液化天然ガス（LNG）など大型資源運搬船の建造が同2位の統合作業が進

む。新たに誕生する中韓を含む硫黄分などに対する環境規制が厳しくなり、省エネ型の船舶設計などが競争力を左右する。11月末には国内首位の今治造船（愛媛県今治市）と2位のジャパンマリンユナイテッド（JMR）が資本・業務提携の合意を発表するなど、再編機運がかつてなく高ま

三菱重工は18年の建造量で80万総トンと国内4位（単体ベース）。商船部門の事業売上高は約1000億円だ。売却する香焼工場は1972年に本工場（長崎クレイン）を2本持ち、ド

世界の造船業界で再編が相次ぐ

順位	企業名	建造量 (万総トン)	注釈
1	今治造船	308	商船で、業務資本提携へ
2	JMU	236	
3	大島造船所	129	主力工場を売却へ
4	三菱重工業	80	
韓国			
1	現代重工業	1140	統合へ
2	大宇造船海洋	520	
中国			
1	中国船舶工業集団(CSSC)	925	統合
2	中国船舶重工集団(CSIC)	602	

(注) 国交省の資料などから。2018年の単体の建造量。中韓はグループ

の長さと同程度。内最大級の規模を誇る。近年は付加価値の高いLNGなど大型資源船に特化した香焼工場は、LNG船は9月を最後に生産が途絶えている。長崎は三菱重工が明治時代に政府から造船所を譲り受けて事業を始めた歴史ある場所だ。香焼工場を含め聖域視されてきたが、事業の赤字が続くなか、リストラに踏み切る。約600人の従業員は転籍や配置転換で対応する。生産には関係ない一部の土地や設備を保有し続ける可能性はあ

7011/T 三菱重工業

月足・売買高チャート

