

2020年度 産業インフラグループ事業説明会 質疑応答

【開催日】	2020年10月1日(木) 14:00~15:30	
【出席者】	グループ CEO	松永 愛一郎
	グループ CEO オフィス室長	中野 智
	グループ管理部長	川上 和義
	プラントエンジニアリング本部長	太田 光治
	産業機械本部長	浦野 輝虎
	船舶・宇宙航空機本部長	石井 基樹
	IR 部長	寺田 達彦

< 質疑応答 >

(Q&A セッション 1 回目)

Q. 現状のグループ総資産(1兆2,000億円)に関して、中長期の利益目標である500億円の達成に向けて、どのような方針か？

A.

- 現状のグループ総資産1兆2,000億円は、昨年度実施した千代田化工建設の子会社化による5,000億円を含んだ数値であり、旧来のグループ総資産の水準は約7,000億円である。
- 今後の方針としては、全体の資産規模は大きく変えずに、効率性を高めていくことが基本方針である。
- これは不採算事業等の継続保有意義の薄い事業を見極め、Exitする一方で、事業分野に応じて、①社内ハードルレートを超える優良案件・分野への資産積み上げ、②資産回転の推進、③レンタルのニッケンのような更新投資、を行っていくことで実現していく。
- その結果、現在のROA水準(昨年度の千代田化工建設の子会社化に伴う一過性利益を除く)約2.5%を、今後は徐々に向上させていく。

Q. 資料6 ページ目記載の12個のビジネスユニットの内、どの分野を伸ばし、どの分野をExitしていく予定か？

A.

- 毎年3月頃開催する事業戦略会議において、利益や投資計画等に加えて、グループ内の各事業の位置付けについても議論済みである。
- 社内では、コア事業、効率化事業、Exit事業等の色分けを行っているが、詳細の回答は差し控えさせて頂く。

Q. 千代田化工の保有の継続性は？また仮に **Exit** の意思決定をする場合の基準や時間軸は？

A.

- 当社としては、まずは 5 か年の再生計画に注力するのが第一である。
- 現時点で再生計画後の明確な **Exit** 基準は定めておらず、今後の千代田化工自身の再建度合いや、新規に取り組んでいる水素、医薬等の分野における当社とのシナジー期待、エンジニアリング会社全体の業界再編の動き等の外部要因等を総合的に勘案しながら見極めていく。
- 時間軸に関しては、元々再生計画の期間である 5 年間で判断する予定であったが、コロナや油価低迷の影響で、改めて精査中である。

Q. 中長期の利益目標 500 億円の達成に向けた本部別の道筋は？

A.

- 既存事業の成長については、プラントエンジニアリング本部では、やはり千代田化工の再建、及び FPSO 事業で数隻積み上げ、船舶・宇宙航空機本部では一般商船事業の安定収益化、及びガス船事業で案件積み上げ、産業機械本部では、レンタル事業の伸長である。
- 現状事業環境の厳しい国内レンタル事業も、老朽化に伴うインフラ設備の更新需要やリニア開通等の予定もあり、国内事業もまだ伸びると考えている。加えて、ASEAN3 か国で事業収益基盤を固めつつ、横展開による拡大を図っていく予定。
- 新規事業については、説明で申し上げた、グループ内で既に取組や検討を開始している案件等を推進する。

Q. 資料 12 ページ目記載の新規事業の投資規模や収益化の時間軸は？

A.

- 投資規模は、スタートアップに近い会社の為、1 件当たり 1 桁億円程である。
- 収益化の時間軸は、総じて申し上げると、数年は要する見込み。
- 例えば、noodle 社は、米国製鉄会社の O&M (Operation & Maintenance) コスト削減や、エスティローダーの物流でも利益を上げているため、今後千代田化工が得意としている Oil&Gas 系のプラントに同社システム技術を転用していく事を期待している。
- また Groke 社についても、元々はロールス・ロイス社にいた技術者が設立した会社であり、世界最高水準の技術を有している為、同様に今後の収益化に十分期待できる。

Q. 2019 年度利益が 414 億円(千代化子会社化に伴う一過性利益 117 億円含む) に対して、2020 年度業績見通しが 170 億円まで落ち込む背景は？

A.

- 産業機械本部のレンタル事業を中心にコロナの影響による需要減少、船舶・宇宙航空機本部の船舶事業にて、船隊規模適正化の過程で、規模縮小を進めた結果、インカムゲインが減少したことが影響している。。

Q. 現状の本部別の人員構成及び今後の人員配置・活用方針は？

A.

- 現状で申し上げますと、グループ全体 400 名弱となっている。
- 内訳はプラントエンジニアリング本部で約 100 名、産業機械本部で約 110 名、船舶・宇宙航空機本部で約 90 名、GCEO オフィス・管理部等で約 80 名。
- 今後の人員配置について、まずは本部最適で考え、本部毎の構成割合を大きく変える予定はないが、事業の入れ替えの過程で見直しの必要があれば、本部の垣根を越えた異動も検討していく。
- 大きな事業投資先として、千代田化工に出向している OB 含めた約 30 名の社員は、千代田の再生計画に一定の目途がついた時点で戻ってくることを想定しているが、例えばデジタル分野等の新規事業、案件への人員配置に厚みを持たせていく事も視野に入れている。

Q. グループ、本部の垣根を越えた異動はあまり無いのか？

A.

- まずは本部単位で検討する事になるが、例えばデジタルの知見を持った人材は将来的に内製化していく事も見据えると、他の部門や社外から登用する事も想定している。
- またグループ内の人事ローテーションとして、本部を跨ぐローテーションも有り得る。本部のプロ人材として一定程度通用するレベルに達した場合に、本部間で人事ローテーションする事も一部進めている。

(Q&A セッション 2 回目)

Q. 資料 18 ページのレンタルのニッケンについて、収益拡大に向けて、“サービスの高度化”とあるが、具体的にはどのような取り組みが想定されるか？

A.

- 最も分かりやすい例としては、レンタル機械にセンサーを搭載する事で、IoTを活用した稼働管理を実施するもの。

- これにより顧客の使用方法・量等の稼働データに基づいた、サービスの最適化を実現し、顧客確保に繋がる。当社では、これらの取り組みを“フリートマネジメント”と呼んでいる。
- 更には、前述の稼働管理のみならず、センサーによる予防整備により、機械のメンテナンスコスト低減を実現し、収益力向上に寄与する。

Q. FSRU事業に対する世界的なニーズは高まっていると思うが、現在の他社を含めた競争環境や三菱商事独自の強みについて教えて下さい。

A.

- まずFSRUというのは、基本的には LNG 船を利用し、陸上のガスパイプラインと接続する事でターミナルとして使えるというものである為、LNG 船を作る事が出来る韓国の造船所が得意としている分野である。
- 競合については、主に LNG 船を得意とする船会社や商社が該当する。海外ではノルウェーやギリシャの船主も競合となる。
- その中で当社の強みは、LNG 事業を行う天然ガスグループとのパッケージで、ガスの供給からターミナルまでサービスを提供出来る点である。

Q. FSRU 事業について、国内では商船三井しか事業進出出来ていないと思うが、今後どこと組んで FSRU 事業を推進していく予定か？また数年前に他商社で FSRU 事業の減損を計上したが、今後のリスクについても併せて教えて下さい。

A.

- 当社は、国内の船会社の方々との関係は密接であり、海外においてもノルウェーやギリシャの船主と近い関係にある為、国内外問わず、協働で事業に取り組んでいく。
- リスクについて、技術面では全く無いと考えている。
- 過去失敗された方々は、注文を受けていないにも拘らず、FSRU を作ってしまい、想定した契約に至らなかった見越取引によるものである。当社は、見越発注する考えはない。

Q. 米国KBR社がLNGプラントから撤退して、政府系の手法に注力するというニュースがあったが、斯かる業界環境の変化を踏まえて、今後の千代田化工のリスクと機会について、コメント・お考えを教えてください。

A.

- ご認識の通り、KBR社が、所謂ランプサム契約のEPCターンキープロジェクトから撤退というニュースはあったが、完全に撤退ということではなく、競争するようなプロジェクトには参画しないということ。付加価値の高い且つ同社が得意として、お客様も同社とやりたいというようなプロジェクトには、引き続き参画されるという

理解をしている。

- 一方、プラントEPC業界全般では、先行きの不透明さや、競争環境が厳しくなっているのは、全く事実であり、これが千代田化工に対しても、将来影響を及ぼし得ると考えている。
- こうした業界環境を見据えて、今後はプラントEPC偏重の収益構造を変えていくべく、新規事業の創出に力を入れていく。
- またプラント EPC についても、今後継続して千代田化工単独で続けていけるのかという点は、問題意識として持っている。

Q. 千代田化工について、今後はプラント EPC 以外の道に進むという事をどのように理解するのがよいか？また水素技術について、横展開を図る上での同社のコアコンピタンスはどこにあるか？

A.

- プラント EPC 事業を全く行わないという事では無い。
- 同社は、水素チェーンの中でコアとなるSPERA水素技術を有しており、その最も重要な部分を握っている技術サプライヤーとして、EPC という形に拘らずに対価を獲得できないか検討していく。
- 勿論、水素プロジェクト全体の実行には、水素の吸着プラントや、需要地側での脱着プラントが必要であり、プラント建設が必要になる。但し、プラント建設に同社が投資参画するというのではなく、技術供与又は EPC の部分で収益獲得を図っていく方針。
- 同社のコアコンピタンスは、業種によらず、様々な課題を抽出、解決していく、技術のインテグレーションや最適化が出来る能力と考えている。
- 従い、他業界となる医薬業界においても、シオノギ製薬と製造バッチプロセスの連続化により、付加価値向上に向けた共同研究を開始しているところである。
- 今後はコアコンピタンスであるエンジニアリング能力を、如何にマネタイズするか考えていくことが重要であると認識している。

Q. レンタルのニッケンの将来性に関して、競合と比較した際の同社の競争力や、今後伸ばしていく海外事業における成長ストーリーは？

A.

- 日本国内市場においては、大手レンタル会社が4社存在しており、その他中小含めると約 2,500 社が存在している。今後は業界内でも後継者問題等がある為、合従連衡や業界再編が進んでいくと予想している。
- その中で同社は、分野・地域ごとに強みを持っている会社を選別して、取り込んでいく。

- また従来のレンタル事業は、資産保有型事業であり、レンタルのニッケンも取得金額ベースで、約2000億の資産を保有し、レンタルしている。但し、将来的には、レンタル事業における DX を推進し、保有しないレンタル業という新しい業態も追及していく。
- 具体的には、デジタル技術を活用し、他社保有の資産、顧客資産を活用したシェアリングによる新しいレンタル事業を展開していく事を見据えている。
- 海外展開については、現状規模はそこまで大きく無い。ASEAN のインドネシア、タイ、ミャンマーにおいて業界 1-2 番手の位置にいるが、クレーン等の特定機器に限定している為、今後如何にして一般建機へ展開していくか検討している段階。
- 現状の ASEAN はコロナ影響で厳しい状況であるが、10年後、20年後には1兆円規模のレンタル市場になると考えている為、引き続き注力地域として取り組んでいく。
- 加えて、中国については、今後飛躍的に伸びると考えている。既に高所作業車の分野ではレンタルが一般的になっており、如何にして事業進出していくか模索している。

Q. 千代田化工で取り組む水素事業における課題は？現時点の水素技術のコスト競争力や今後の水素利用の拡大に向けた展望について教えて下さい。

A.

- 最大の課題は、コストである。
- 例えば、発電原料或いは車の燃料として使用するにしても、やはり現状のコストのままではなかなか実用化できない。
- 水素プロジェクトの実証実験は、まず関係者のみで簡単なデモプラントを現地に作り、技術的に考えたことが達成できるか検証していく。また並行して、技術的に現状使っているシステムをさらに効率的なものにできないか検証していく。その後、サブコマercialプロジェクトを経て、最終的にはコマercialプロジェクトに繋げていく。
- 価格を下げっていく上では、現状のシステムを更に効率化し、コストを下げっていく必要がある。そのためには規模感を大きくしていく必要があり、検証している。
- 今後 5 年～10 年スパンで、コスト低減を実現できれば、実用化出来ると考えている。

以上