

三菱重工を分析する②

事業計画に見る 株主資本主義路線

目次

1 事業計画の変遷	1
2 株主資本主義の道を突進	4
3 2010 事業計画は株主資本主義宣言	6
4 2010 事業計画の戦略	9
5 三菱重工の行く手	12

2013年4月

この冊子は、「三菱重工を分析する」のブログから関係する部分を取り出し、再編集して作成しました。日本共産党三菱重工広製支部のホームページからダウンロードできますので、ご自由にプリントしてご活用ください。

皆さんからのご意見・ご感想をお待ちしています。

広島市中区八丁堀 8-11 日本共産党広島県委員会気付け
日本共産党三菱重工広製支部
Eメール zan67316@nifty.com

1 事業計画の変遷

三菱重工は2年ごとに中期事業計画を作成している。同社のホームページの「株主・投資家の皆様へ」の中には、2006 事業計画以降の計画とその推進状況が掲載されている。これらを通して見ると会社の方針がどのように変遷してきたかを見ることができる。

最近の各事業計画に掲げられている計画の基本部分を抜き出すと次のようになっている。

2006 事業計画

基本方針

- 確固たる収益体質の構築
- ものづくり技術基盤の強化
- 社会・顧客の信頼性確立

重点施策

- プロダクトミックスの変革 – 収益構造の転換
- ものづくり基盤の変革 – 徹底した内製力強
- リソース投入の変革 – 成長に向けた経営資源の積極的投入

2008 事業計画

目指す姿

- 確固たる収益によるステークホルダーへの貢献
- ⇒グローバルな事業成長による世界のリーディングカンパニーの実現
- 俊敏で強靱なグローバルプレイヤー –

基本方針

- 製品事業のグローバル成長と経営プロセス改革の両輪で推進

2010 事業計画

激変する市場変化に対応した“改革”の推進と“グローバル成長”の実現

- 戦略 1: お客様の視点でビジネス・モデルの変革
- 戦略 2: 業務プロセスの共通化・標準化と高度化／バリュー・チェーン改革
- 戦略 3: 総合力発揮を可能とする仕組みの構築
- 戦略 4: 企業価値増大に向けた経営管理指標導入
- 戦略 5: 人材強化／知財戦略強化

2012 事業計画

目標1: 事業規模の拡大

- 戦略1: 事業本部の集約・再編による強みとシナジー発揮
- 戦略2: グローバル展開の加速

目標2: 資本効率及び純利益水準の向上

- 戦略3: 戦略的事業評価によるポートフォリオマネジメント
- 戦略4: コーポレート改革・効率化(共通資源の最適活用)
- 戦略5: 企業統治・業務執行における経営革新の継続

目指す姿: 事業規模5兆円の高収益企業への飛躍

プロダクトミックスの変遷

2006 事業計画の重点施策に「プロダクトミックスの变革」という方針が出ている。「プロダクトミックス」とは生産する製品品目の組合せ・製品構成である。これを「变革」するとは、利益の大きい製品や将来性のある分野を伸ばし、利益の少ない製品や伸びる見込みの小さい分野を整理すること、すなわち「選択と集中(スクラップ&ビルド)」を進めることである。この考え方はその後の事業計画にも続いているが、その中身は2年ごとに変わっている。具体的にどの分野を伸ばし、どの分野を整理の対象としてきたか、その変遷を追ってみる。

2006 事業計画における分類

収益の柱: 原動機 航空・宇宙 汎用機・特殊車両
低収益: 産業機械 冷熱 船舶・海洋 機械・鉄構

ここでは、「収益の柱」・「低収益」という露骨な表現をしているが、その後も表現が変わったといえ、意味するところは基本的には変わっていない。

2008 事業計画における分類

戦略投資事業: 原動機 航空・宇宙
早期回収事業: 中量産品(汎用機・特殊車両 冷熱 産業機械)
改革事業: 機械・鉄構 船舶・海洋

原動機と航空・宇宙の分野は将来性があるので、具体的方針として「利益を大幅に上回る中長期の戦略投資を実施」と明記している。

2年前に「収益の柱」に入っていた汎用機・特殊車両は「戦略投資」をせずに、冷熱や産業機械と同様に「早期の投資回収で利益拡大」をはかることにしている。

機械・鉄構と船舶・海洋は、「引続き改革を断行」して「黒字体質に転換」させるとしている。これは、赤字でやっかいな部門になっていたのであろう。

2010 事業計画における分類

成長事業: 原動機 機械・鉄構 航空・宇宙
変革事業: 船舶・海洋 汎用機・特殊車両 冷熱 工作機械・他

2008 年後半に起きた世界同時不況の影響を受けて、2008 事業計画で「早期回収事業」に入っていた中量産品(汎用機・特殊車両 冷熱 産業機械)は大きな赤字を出すとともに、「地球環境対策や新興国インフラ需要の拡大」という新しい事態に対応して 2010 事業計画でプロダクトミックスの方針転換をはかっている。

このように、プロダクトミックス計画の中身は変化しているが、原動機と航空・宇宙は戦略的に重視し続けている点が変わらない。それとは対照的に、同社の発祥となった造船部門(船舶・海洋)は改革が必要な分野になっている点も変わらない。

大きく変わったのは機械・鉄構である。2006 事業計画では「低収益」に、2008 事業計画では「改革」が必要とされた機械・鉄構はその後利益を伸ばし始めており、2010 事業計画では原動

機とともに「地球環境対策や新興国インフラ需要の拡大を背景に、当社の基幹事業として事業規模・収益を拡大」する計画となった。

2012 事業計画になるとプロダクトミックスという言葉を使わずにポートフォリオという言葉を使っているがほとんど同じ意味である。しかし、事業の選択と集中の進め方は大きく変わっている。それについては別途詳しく見ることにする。

2012 事業計画における選択と集中の考え方

すべての事業を 64 の SBU (Strategic Business Unit 戦略的事業単位) に分け、各 SBU を事業性・効率性で評価して事業の選択と集中を加速する。

グローバル化(多国籍企業化)

前述の各事業計画に掲げられている計画の基本を示す言葉で目に付くのが「グローバル」である。この言葉は 2006 事業計画の基本方針にはなく、「事業強化の仕組み作り」の中で「グローバルオペレーション体制の強化」として、「海外営業拠点の増設(25 拠点→30 拠点)」と、「海外生産体制の強化(ガスタービン、ターボ、エンジン、枚葉機他)」と出ている程度である。

ところが 2008 事業計画になると、基本方針のトップに現れて計画の中心に位置付けられ、計画の詳細もグローバル化が重視されたものになっている。すなわち、2006 年から 2008 年の間に三菱重工に大きな変化があったと推測される。その後、2010 事業計画・2012 事業計画でグローバル化の方針はさらに強化されている。

利益重視・資本効率重視(株主資本主義)

民間企業が利益を重視することは当然ではあるが、重視の仕方が大きく変化している。2006 事業計画では「確固たる収益力の構築」という方針であったが、2008 事業計画では初めて ROE (株主資本利益率) を数値目標として掲げるとともに、配当金の引上げ方針も示している。

2010 事業計画になると、ROE 向上を目指して「選択と集中(事業撤退・事業譲渡)」を進めるとし、そのために「事業や製品別の ROIC (投下資本利益率) を管理指標として導入」と明記している。

2006 事業計画の「確固たる収益力の構築」とは売上高利益率向上など企業経営としての収益性の向上を意味するが、ROE や ROIC は資本効率の向上を意味している。これは、一定の資本でより多くの利益を得ようとすることであり、株主や投資家(将来の株主)に経営者の顔が向いていることを表している。配当金を引上げるのも同じである。2010 事業計画は「株主への適切な還元と株主資本の有効活用 2014 年度配当 10 円/年」とあからさまに述べている。

このような株主重視の経営は株主資本主義と呼ばれるが、この点でも 2006 年から 2008 年の間に三菱重工に大きな変化があったと言える。

この株主資本主義路線と前述のグローバル化(多国籍企業化)の強化という方針転換が同じ時期に起こされ、これら2つが一体的に推進されている。資本効率を上げ、より多くの資本を集めて多国籍企業化を進める。株主資本主義と多国籍企業化は切っても切れない関係にあるのだろう。

2 株主資本主義の道を突進

ここでは株主資本主義がどのように展開されようとしているか見ていきたい。

2008年秋の世界同時不況発生から半年後の2009年4月に発表された三菱重工の「2009緊急対策」は、その末尾で、1年後に発表する2010事業計画の「策定の視点」を示し、その第一に「事業構造の再構築 →新たな競争環境での収益力強化」を掲げていた。その半年後の2009年10月、日経フォーラム「世界経営者会議」において大宮社長は、「来年から始まる経営計画では、各事業を公平、かつ明確に評価する経営指標を導入する」と発表。この「経営指標」は、2010年4月発表の「2010事業計画」に「全社ROE(株主資本利益率)の目標値を実現するため、事業や製品別のROIC(投下資本利益率)を管理指標として導入」と明記されたが、このようなことを1年も前から公表したことは彼らにとって非常に重要な方針変更だったのであろう。

その後、このROICは“事業格付制度”の導入へと進んで行く。東日本大震災直後の2011年4月に発表された「2010事業計画推進状況」では、「SBU毎に事業性・効率性を評価」するために“事業格付制度”を導入し、「事業の選択と集中」を加速させる方針を明記した。

SBUはStrategic Business Unit(戦略的事業単位)の略で、具体的にどのように分けているかを公表していないが、分社化して設立された事業会社はそれぞれが一つのSBUであることは確かであろう。「事業の選択と集中」は資本効率の向上のためにおこなわれるものであり、株主資本主義の一環である。「分社化の嵐」作戦は、「事業格付」による「事業の選択と集中」が推進される株主資本主義作戦でもある。(注:SBU名とSBU長(事業責任者)は2013年8月7日に発表された。それによるとSBUの数は61である。)

さらに、2012年3月になると、「2012事業計画」の発表を約1カ月後に控えて、大宮社長は日経の取材で「選択と集中をどう進めるか」という問いに次のように答えている。「来期から『事業格付け制度』を本格導入する。全事業を64のユニットに分け、各ユニットのEVA(経済付加価値)を計算し、事業を格付けする。高格付けの事業には投資の自由裁量権を与える一方、低い事業の投資案件は本社がチェックする。格付けが改善しない事業は撤退もあり得る」と(日経2012年3月22日付)。

EVAとは、Economic Value Added(経済的付加価値)の略で、その企業または事業が作り出した「経済価値」を把握する指標とされ、生み出した付加価値から株主や債権者に対する資本コストを控除して算出する。この指標がプラスの場合は、株主が期待する以上の価値を創造したことを意味する一方、マイナスの場合は、期待通りの利益が獲得されず、株主価値を破壊していることを意味しているとされる。この指標をもとにして「選択と集中」を進めるのは株主資本主義の中でも株主の利益を特に重視したやり方と言えるのではないだろうか。

(注)EVAの計算式: $EVA = \text{支払利息控除前税引後利益} - \text{資本コスト}$

資本コストとは、企業が資本を調達・維持するために必要なコスト(費用)のことで、投資家による最低要求利益率でもある。株主への配当金やキャピタル・ゲイン(株などの売買による利益)の期待値、銀行などへの借入金支払利息などで構成される。

ここで、三菱重工の大株主はだれか? 1%(3373万株)以上の株を所有している株主は次のとおり(2011年度の有価証券報告書より)。

三菱重工の大株主

日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社信託口	5.39%	
日本マスタートラスト信託銀行株式会社信託口	4.68%	
野村信託銀行株式会社退職給付信託三菱東京UFJ銀行口	3.72%	
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT-TREATY CLIENTS	2.39%	(中国政府系)
明治安田生命保険相互会社	2.37%	
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社信託口9	1.77%	
東京海上日動火災保険株式会社	1.49%	
野村信託銀行株式会社退職給付信託三菱UFJ信託銀行口	1.36%	
野村信託銀行株式会社投信口	1.26%	
三菱重工持株会	1.13%	

信託銀行の信託口とは、企業や富裕層から預かっているお金や、公的年金・企業年金などから預かっているお金を株式・債権などで運用しているファンドである。上記の内、「SSBT・・・」だけは中国政府系のファンドで、そのほかは日本のファンドであるが、預かっているお金の持ち主は国内とは限らない。ファンドの役目は、預かっているお金を有利に運用することであり、配当金やキャピタル・ゲイン(株などの売買による利益)にしか関心がない。有利に運用できないとなれば、その企業と特別な関係がないかぎり、より有利な運用先へと逃げて行くしかない。

このような株主の利益を最大限に重視して、「分社化の嵐」を起こし、「選択と集中」を進めているのが現在の三菱重工の路線である。もっとも、このような傾向は三菱重工に限ったことではない。ファンドの力が大きくなった今では、株主資本主義が大勢になっている。しかし、三菱重工がそのような流れに流されるままになってよいのかという問題である。

ここで、あらためて株主資本主義とは何か？ 株主資本主義とは、企業の所有者である株主の利益をなによりも重視して企業を経営するという考え方。しかし、ステークホルダー(企業の利害関係者)は株主だけではない。従業員、下請企業、顧客、地域社会なども含まれる。企業、特に大企業は、これらを総合的にとらえて調和の取れた企業の発展・存続を目指すべきである。少なくとも資本効率の向上だけを考えていたのでは企業経営は成り立たない。企業経営がそれほど単純なものではないことは三菱重工の経営者もよく知っているはずである。だから、技術開発や商品開発、人材の育成、CSR(企業の社会的責任)などの方針も事業計画に掲げている。しかし、それらはすべて株主の利益のため、株主の利益に従属する位置付けになっているようである。

2012 年度の新入社員を迎える入社式で大宮社長は、社是を示して「社員として目指すべき姿」を説いている。

三菱重工の社是

- ・顧客第一の信念に徹し、社業を通じて社会の進歩に貢献する
- ・誠実を旨とし、和を重んじて公私の別を明らかにする
- ・世界的視野に立ち、経営の革新と技術の開発に努める

この社是のどこに「株主第一」と書いてあるのか？ お説教に使う理念と実際にやっていることが大きく乖離している。

3 2010 事業計画は株主資本主義宣言

2010 事業計画は補足資料を含めると PDF で 39 ページと、これまでになく大部のものになっている。そこには何が書かれているか、ポイントと思われるところを紹介する。

まず、「1. 当社の課題」では、長期にわたって売上が思うように伸びず、利益の点でも低い利益率・低い ROE(株主資本利益率)が続いている。これは「総合力が発揮できていない」からだとし、その要因・解決すべき課題として次の 3 点をあげている。

総合力発揮の阻害要因(当社の課題)

- (1) 膨大な製品群を擁しているが「個々に市場競争を展開」していて、「シェア中位の製品群が主体」になっている。
- (2) 幅広い技術を持っているが「開発設計に集中」していて、調達・製造・アフターサービス・営業の分野に技術本部の力が注がれていないので「シナジー発揮不足」となっている。
- (3) 長崎・神戸・下関・横浜など多くの生産拠点があるが、それらの「独立主義」が「全体最適の障害」になっているとともに、「膨大な業務プロセス」となっている。

上記の(3)にある事業所の「独立主義」への対策として、2011 年 4 月から「全社事業運営体制を事業本部制に一本化」して「柔軟で機動的な事業運営体制の確立」や「全社横断機能の強化」をはかることになる。

上記の(2)には技術本部の役割が出ているが、これも 2011 年 4 月に「技術本部」から「技術統括本部」に改組し、開発設計だけでなく調達・製造・アフターサービス・営業の分野も役割に含めている。

次に、「2. 2008 事業計画の総括」では、その結論として世界同時不況で露呈した課題を次のように示している。

世界同時不況で露呈した課題(解決すべき課題) (2010 事業計画より)

- (1) 受注品事業の受注拡大
- (2) 中量産品事業の事業体質改善(需要変動に対応できる最適固定費の実現)
- (3) 為替エクスポージャの削減

(注) 為替エクスポージャとは為替リスクを受ける外貨資産のこと。
その削減とは、為替ヘッジなどにより為替リスクを小さくすること。

ここで注目しなくてはならないのが、「(2)中量産品事業の事業体質改善(需要変動に対応できる最適固定費の実現)」である。ここでいう「最適固定費」とは、「景気拡大時のビジネス・チャンス獲得と景気悪化時の固定費回収不足のミニマム化」と説明している。このことは、景気悪化時の需要激減に対応できる最小限の人員にしておいて、景気拡大時には非正規社員などの増員によって増産して利益を上げることを意味している。結局、「2009 緊急対策」で「1000 人規模の人員対策」を実施した上にさらに削減する方針であることを示している。

株主資本主義は、株主・投資家のために資本効率の向上(一定の資本でより多くの利益をあげる)を目指す。そのために固定費の削減を極限まで進めようとし、固定費の大部分を占める人件費・人員を極限まで削減しようとする。三菱重工もその路線に乗っていることを示している。

つづいて、「3. 2010 事業計画」では、以上のような総括をもとに当面の課題を次のようにまとめている。

当面の課題

「激変する市場変化に対応した“改革”の推進と“グローバル成長”の実現」のために、「機動的事業運営体制の構築」と「全社横断機能の強化」をはかり、「総合力の発揮」を実現する。

「4. 目標値」では、2014 年度の目標として意欲的な数値を掲げ、特に利益の面では飛躍的な目標値となっている。

目標値

- ・受注 1.8 倍化 売上 1.4 倍化 経常利益 8.3 倍化
- ・ROE を現状の 1.1% から 8% へ 7.3 倍化
- ・ROIC を現状の 1.0% から 5% へ 5.0 倍化
- ・D/E レシオを現状の 1.1 倍から 0.8 倍まで下げる

(注) D/E レシオ: 負債資本倍率 = 有利子負債 / 自己資本

D/E レシオは企業財務の健全性(安全性)を見る指標の一つ。一般に1倍を下回ると財務が安定しているとされ、大企業の社債の格付けにおいて重視される。

D/E レシオの目標値は今回初めて設定された。その背景・理由などの説明はないが、D/E レシオは社債の格付けにおいて重視される指標でもあるため、投資家・株主を強く意識していることには違いない。

つづいて、各事業本部を「成長事業」(原動機 機械・鉄構 航空・宇宙)と「変革事業」(船舶・海洋 汎用機・特殊車両 冷熱工機・その他)に2分して、それぞれの「改革・成長の方向性」を示すとともに、事業別の受注・売上・営業利益の目標値を設定している。

2014 年度目標の利益率(営業利益/売上)をまとめると、「成長事業」が 5.9%、「変革事業」が 6.1%でほぼ同レベル。「成長事業」の中の航空・宇宙は 2.6%と低いが、「将来大きく花開きそうな事業」の一つとして重視されている。

「変革事業」に含まれる船舶・海洋の「方向性」を見ると「固定費を削減し」と明記されている。結局、中量産品事業を含めて「変革事業」のすべてが固定費削減の対象になっており、大幅な人員削減の可能性を示している。

「5. リソース計画」では、人員、設備投資、研究開発費の計画を示しているが、どれも増加を極力抑制する計画になっている。人員については、「成長事業」の人員は増強するが、「変革事業」の人員は増やさない、海外人員は増強するが、「国内採用は厳選」としている。設備投資と研究開発費については、「成長事業を中心に投資を継続し」、「変革事業」は減額または微増の計画となっている。

注目すべきは、これまでにない新しい計画として「自前だけでなく投資によるリソースの獲得も適宜実施」が明記されていることである。これは、後述の「戦略」に出てくる「自前主義脱却」の一

つである。

このように、2010 事業計画は、株主の利益を第一とする「株主資本主義宣言」と呼ぶべきものとなっている。

4 2010 事業計画の戦略

ここでは 2010 事業計画の「6. 戦略」の中を見ていく。ここでは、20 ページにもわたって戦略が展開されている。その中で、特に注目すべきものを取り上げ、2010 事業計画がどのようなやり方(戦略)で株主資本主義を進めようとしているかを見ていきたい。

まず、戦略は次の 5 項目に分けて述べられているが、さらに別各扱いで「総合力発揮と自前主義脱却」を掲げている。

2010 事業計画の戦略

- 戦略1: お客様の視点でビジネス・モデル変革
 - 戦略2: 体質強化に向けたビジネス・プロセス変革
 - 戦略3: 柔軟で機動的な事業運営体制確立
 - 戦略4: 企業価値増大に向けた経営管理指標導入
 - 戦略5: 人材強化 知財戦略強化
- 総合力発揮と自前主義脱却

「総合力発揮と自前主義脱却」を別扱いで掲げているのは、これを経営陣が戦略の基本として重視しているからであろう。ここでは、これまでの「自前主義」を捨てて、事業会社化・他社とのJV などにより積極的に「事業分離・吸収」を進めたり、「事業の譲渡・撤退」も行なうとしている。

「自前主義脱却」は、これまでにない新しい戦略である。かつて三菱重工は米国などからの技術導入をテコにして成長し、その後、欧米に追いついて自前でやれるまでになった。たとえば、原動機事業本部の主力製品であるガスタービンは 1963 年に米国ウェスティングハウス社との技術提携による生産に始まり、生産を通して技術を向上させ、1991 年からは技術提携を解消して三菱重工単独での開発を進めている。

このようにして、技術面で実力をつけたあとは、製品の開発・改良を主として自前で進めてきた。しかし、その後の産業構造の変化によって、そのようなやり方では時間がかかりすぎると考えられるようになったようである。その点は、2005 年社長年頭挨拶の中でも、「今、世界のマーケットは、IT 革命による商品サイクルの短命化、・・・」と触れられている。「商品サイクルの短命化」に対応するためには商品開発の速度を上げなくてはならないわけであるが、当時もその後も、これまで一度も「自前主義脱却」は言われなかった。それが今回初めてこれを重要な方針としてかかげ、これによって「低成長」と「機会損失」を克服することを強調している。

「自前主義脱却」は、前出の「他社とのJV」や「事業吸収」のほかに、後に出てくる「オープンイノベーション」(注)もあるが、どれも時間をかけて実力をつけるやり方でなく、外部にあるものを取り込んで急いで利益を上げる、短期的利益を重視することを意味している。これは技術や事業内容よりも目の前の利益に関心がある株主の利益と一致しており、ここにも株主資本主義の立場が示されている。短期的利益を重視することによって将来の長期的利益や基礎的技術力はないがしろにされざるを得ないが、それが株主資本主義の宿命であろう。

(注) オープンイノベーションとは、企業の研究開発などを自前でやるのではなく他企業や大学の成果を取り込むやり方。米国では大企業自前の研究開発が 1980 年代に急速に衰退して、ベンチャーと大学がイノベーションの担い手となるようになり、1990 年代頃から大企業によるベンチャー買収が活発になった。日本では 1990～

2000年代にかけて産学連携がブームとなり、その後、ベンチャー育成が推進されている。その背景には、株主の力が大きくなり(株主資本主義)短期的利益を追求する傾向が強くなって長期間を要する研究開発が難しくなったことのほかに、開発費の増大、デジタル化、モジュラー化が指摘されている。

次に、戦略の各論の中から注目すべき点を取り上げてみる。

戦略1: お客様の視点でビジネス・モデル変革

この戦略の中の第1に「コア・ビジネスの更なる強化」があり、その重点分野として「エネルギー・環境(GTCC(注)、風車、原子力、環境製品)」と「輸送・社会インフラ(交通システム、化学プラント、航空・宇宙)」をあげている。設備投資、研究開発費の多くがこれらの分野に投入される計画になっている。

(注)GTCCとは、原動機事業本部のガスタービンコンバインドサイクル発電(高効率発電)で、三菱重工が最も得意としている製品である。

さらに、「新興国を中心にグローバル・ビジネス拡大」を掲げて、2014年度の目標を海外受注1.8倍、海外調達1.8倍、海外生産2.0倍としている。特に、「新興国における事業強化」を重視して、中国・インド・タイ・ベトナム・ブラジルで具体的に進めている項目を示している。

戦略2: 体質強化に向けたビジネス・プロセス変革

この中の「業務プロセスの共通化・標準化と高度化」では、“営業→開発設計→調達→製造→アフターサービス(→営業にもどる)”というサイクルのすべてのステージで、技術本部と「ものづくり革新推進部」が中心になって進めることを示している。

なお、2011年4月の事業本部制への完全移行の際に、技術本部は技術統轄本部と名前を変え、「ものづくり革新推進部」もその中に含めている。そのほか、技術統轄本部は「グローバルSCM(注)推進部」という組織も置き、技術開発中心であった技術本部時代とは役割が変わってきている。

(注)SCM(Supply Chain Management)とは、受発注・資材調達から在庫管理・製品の配送まで(企業活動の上流から下流まで)、関係先企業との連携を含めて物の流れを合理的・総合的に管理することにより経営の成果を高めようとする管理手法のこと。

戦略3: 柔軟で機動的な事業運営体制確立

この戦略のトップに「事業責任体制の明確化」として「事業本部制」と「マイクロ・マネジメント」をかかげている。「事業本部制」についてはすでに見てきた。

もう一つの「マイクロ・マネジメント」とは、一般的には管理者である上司が部下の業務に強い監督・干渉を行うことで、否定的な意味で用いられる。しかし、ここでは事業本部または事業部が各事業や分社化した事業会社を、責任をもって管理し、成長させることを意味しているようである。具体的には、機械・鉄構事業本部が「選択と集中(事業撤退・事業譲渡を判断)」を行い、「成長事業はマイクロ・マネジメント経営」を実施する。そうすることによって、「専門メーカーと戦える機動力の高い組織実現」をはかり、「事業を熟知したトップ営業によりお客様からの信頼向上」を進め

るとしている。そのようにして「機械・鉄構事業本部のマイクロ・マネジメント総仕上げ」をして、その中の「ベストプラクティス(注)を他の事業へ横通し」する、という方針を示している。これは事業本部からの管理強化となり、管理職にとっても一般労働者にとっても厳しいものとなるであろう。

(注)ベストプラクティスとは、最も優れていると考えられる成功事例(業務プロセス・ビジネスノウハウ等)のことで、業務改革の目標となる最高水準の状態を指す。

戦略4:企業価値増大に向けた経営管理指標導入

「企業価値」とは、事業が将来にわたって生み出すキャッシュフローの総和とか、株式時価総額(株価×発行済株式総数)とか言われているが、いずれにしる株主資本主義の立場に立っていることをここでも明確に示している。「企業価値」という言葉を三菱重工のトップが公式に使ったのは2010年社長年頭挨拶の中に出たのが最初ではないかと思われるが、過去には見られないものである。

なお、「企業価値」という言葉は、2006年に明るみに出たライブドア事件で堀江社長がよく口にしていた。「企業価値」は株価に影響するだけでなく、企業買収の際の企業評価に使われるために目先の利益を追求する株主・投資家にとっては重要な指標である。三菱重工が企業価値の増大を戦略の一つに掲げることは、過去には考えられなかったことである。

この「戦略4」の中では、すでに触れた「事業や製品別の ROIC(投下資本利益率)を管理指標として導入」することによって「全社 ROE(株主資本利益率)の目標値を実現」し、2014年度に配当10円/年とD/Eレシオ(有利子負債/株主資本)0.8倍を実現するとしている。まさしく、株主資本主義宣言にほかならない。

戦略5:人材強化・知財戦略強化

ここでは、「グローバルな事業展開」と「グローバル競争で勝ち抜く」ための「人材強化・知財戦略強化」が述べられている。

5 三菱重工の行く手

2010 事業計画が示す 2014 年の目標、経常利益 2,000 億円、ROE8%、1 株当たり配当 10 円は三菱重工の過去にないような高い目標ではない。1990 年代にはそれ以上の記録を残した年もある。しかし、受注目標 4.4 兆円とその海外比率 63%に現われているように、巨大な多国籍企業になることを目指して、米国型の株主資本主義の道をまい進する計画は過去にはない。2010 事業計画は、いたるところで株主資本主義の立場に立ち一層の多国籍企業化を目指している。

社内の事業を「成長事業」と「変革事業」に分け、「成長事業はマイクロ・マネジメント経営」によって「専業メーカーと戦える機動力の高い組織実現」をはかり、「変革事業」は「需要変動に対応できる最適固定費の実現」のために最小限の人員で対応させる。事業所の自主的運営をある程度認めていた事業(本)部と事業所の 2 本立ては、「独立主義」が「全体最適の障害」になっているとして退け、トップダウン経営を強化。事業別・製品別の ROIC(投下資本利益率)を管理指標として「部門ごとの緊張感」を高めて互いに競争させるとともに、利益率の低い部門は「事業の譲渡・撤退」もあることを明記している。

このように、管理を強化し、競争を煽って労働強化に追い込むやり方は、グループ会社・下請企業を含むすべての労働者に大きなストレス・健康被害もたらすに違いない。企業業績として短期的には効果を発揮しても、長期的には労働者の抵抗もあって、いつか必ず反省しなくてはならなくなるのではないだろうか。

大企業が海外調達・海外生産を大幅に増やすことは国内産業の空洞化・脆弱化を進めることになる。「需要変動に対応できる最適固定費の実現」は非正規社員など労働者の使い捨てを意味する。戦略1の中で示されている「新興国を中心にグローバル・ビジネス拡大」には、海外調達を 1.8 倍化、海外生産を 2 倍化する目標が出ているが、この増加分は毎年 1 兆円規模となり、国内産業の空洞化への影響は無視できない。

日本に冠たる総合重工業であれば、このようなやり方とは一線を画して、国内では、労働者の雇用と生活・健康を守り、下請け企業の育成をはかることによって内需主導の経済発展に寄与し、新興国とは平等・互恵・公正の原理に則って相互に持続可能な経済発展に協力する、そのような道を目指してもらいたいものである。その上で、高い技術レベルを駆使して、再生可能エネルギーや環境対策の分野などでイノベーション(技術革新)を推進すれば、国内だけでなく世界の人々から尊敬される三菱重工になるであろう。いつか、そのような日がくることを願ってやまない。