

三菱重工を分析する③

高収益企業をめざして 「選択と集中」を進める

目 次

1 2012 事業計画で示された「選択と集中」の進め方	1
2 2012 事業計画の目標と目指す姿	4
3 2012 事業計画の新戦略	6
4 「事業格付け」のサジ加減	10

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 2012 事業計画で示された「選択と集中」の進め方

すでに見たが、2012 事業計画発表の約 1 ヶ月前に大宮社長は、「選択と集中」の進め方について、「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」と宣言している(日経 2012 年 3 月 22 日付)。この点が、2012 事業計画の新しいやり方であり、核心であると思われる。

2 年前に発表された 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とともに、多国籍企業化(グローバル化)を強力に推進しようとしていることは先に見たとおりであるが、2012 事業計画はそれらを強力に推進していくものとなっている。

2012 事業計画は、補足資料を含めて PDF で 59 ページと前回の 2010 事業計画を 20 ページも上回る大部となっている。ここでは、そのポイントと思われるところを見ていく。

冒頭で、「I. 2010 事業計画の総括」として、2010 年度・2011 年度の売上・利益の実績を示して、2010 事業計画による成果と、今なお解決できていない課題を示している。

2012 事業計画の「I. 2010 事業計画の総括」より

成果:

- ①為替影響を克服し収益体質を強化
 - ・グローバル生産体制の拡充(原動機・機械鉄構の海外拠点増強)
 - ・事業再編及び構造改革(低収益事業の縮小撤退)
 - ・全社横断的改革活動の推進(モジュラーデザインプロジェクト)
- ②柔軟で機動的な事業運営体制への移行
 - 「責任体制の明確化」と「運営の効率化・迅速化」、総合力発揮
- ③企業価値向上に向けた経営管理指標導入開始
 - ・SBU 毎に戦略的付加価値(SAV)を評価

(注)SBU:Strategic Business Unit(戦略事業単位)

課題:

- ①事業規模の伸び悩み
- ②投下資本効率の低さと純利益の低迷

上記の中で、まず、注目しなくてはならないのは、成果の「①為替影響を克服し収益体質を強

化)の「事業再編及び構造改革(低収益事業の縮小撤退)」である。

低収益事業の縮小撤退によって利益率を向上させたということであるが、対象となった低収益事業とは何か、具体的な事業名を公表していない。そこで、2010年度～2011年度に実施された事業再編、分社化に関するニュースを調べると次のようなものがある。

2010年4月1日	・三菱重工コンプレッサ(株)設立(分社化)
7月1日	・三菱重工印刷紙工機械(株)設立(分社化し、3子会社を統合)
7月21日	・船舶・海洋事業の生産体制を再編、高付加価値製品にシフト(商船建造を長崎・下関造船所に集約、神戸造船所は潜水艦を中心に特化・・・これらを2012年上半期に向けて順次実施すると発表)
2011年4月1日	・全社事業運営体制を事業本部制に一本化 ・MHI 原動機検査(株)設立(3子会社を統合)
2012年4月1日	・三菱重工マシナリーテクノロジー(株)設立(分社化し、3子会社を統合) ・メカトロシステム製品事業を三菱重工メカトロシステムズ(株)へ移管 ・MHI プラントエンジニアリング(株)設立(1子会社のすべてと3子会社の一部を統合) ・(株)MHI コントロールシステムズ設立(2子会社のすべてと2子会社の一部を統合) ・小型空冷式ガソリンエンジン事業を三菱重工エンジンシステム(株)に移管

このように、事業の分社化・移管、子会社の統合が、この間に集中的に実施されている。その目的は、「厳しい市場環境の変化に対応したスリムで俊敏な事業体制を構築」することにあるので、何らかの形で事実上のリストラがおこなわれている可能性が否定できない。その結果、「低収益事業の縮小撤退」を進め、成果①の「収益体質強化」につながったと推測される。

もうひとつ注目しなくてはならないのは、成果の「③企業価値向上に向けた経営管理指標導入開始」である。

「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)とか言われており、株主から見た「企業の価値」である。その「価値」なるものを向上させるために、“戦略的事業評価”を導入して「SBU 毎に戦略的付加価値(SAV)を評価」し、それにもとづいて「64のSBUの事業及び財務プロフィールを整理」して「事業の選択と集中の判断材料」とすると述べている。

ここに出てくる「戦略的付加価値(SAV)」は、これまで使われたことのない、初めて出てきた言葉である。そのためか、SAVとは「Strategic Added Value(事業性と効率性を合わせた価値評価基準)」という注釈をつけている。大宮社長が1ヶ月前に言ったのは「各ユニットのEVA(経済付加価値)を計算」であったので少し違ってきているが、推測するに、単純にEVA(経済付加価値)を計算するだけでなく、「事業性」も考慮する、ということである。「事業性」とは事業の成長性や将来性を意味すると推測されるが、2012事業計画のあとの部分に出てくる説明を見ると、事業のライフサイクルをもとにした事業の将来性を重視しているようである。

このように、短期の利益だけでなく、事業の将来性を加味して、株主の期待にどれだけ応えているかで「事業を格付け」しようというのが、2012事業計画のひとつの特徴と言えそうである。ただし、「事業の将来性」は客観的に確定できるものではないので、経営者の考え次第でどのようにもなり得ることになる。ちなみに、「戦略的付加価値」とか「Strategic Added Value」をインターネットで検索しても、経営用語としては出てこない。ということは、「事業を格付け」をするために、三菱重工の経営者が今回初めて作り出した「都合の良い指標」という可能性がある。

とは言え、事業の評価として、その事業の将来性を加味することは企業にとって重要な判断要素であることには違いない。ただし、事業の将来性は客観的に確定できるものではないし、数値ではじき出されるものでもないので、関係者の納得・合意を前提に進めるべきである。それを抜きにして、個々の事業を評価・格付けをすれば、リストラを押し付け、その責任を逃れるために作り出した「都合の良い指標」と言われても反論できないのではないだろうか。

なお、「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」と大宮社長は言ったが、「64のユニット」とは具体的に何かは、2012事業計画の中には示されていない。推測するに、分社化や子会社の統合でつくられた事業会社は一つのユニットであることは間違いないようである。すなわち、各事業会社は、この「戦略的付加価値(SAV)」で評価され、「選択と集中」がおこなわれることになると考えられる。

「2010事業計画の総括」では、「成果」につづいて「課題」(課題① 事業規模の伸び悩み 課題② 投下資本効率の低さと純利益の低迷)を示しているが、これについての分析はなく、2012事業計画の中味が、それらの課題を解決するための具体的計画ということのようである。

2 2012 事業計画の目標と目指す姿

2012 事業計画の「Ⅰ. 2010 事業計画の総括」につづく「Ⅱ. 2012 事業計画」の構成は次のようになっている。

2012 事業計画の「Ⅱ. 2012 事業計画」の構成

- ・経営数値目標、営業利益増減分析
- ・2012 事業計画の位置付け、目標達成のための戦略
- ・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

まず、「経営数値目標、営業利益増減分析」では次の点が注目される(数値は、2011 年度実績に比べて 2014 年度の目標)。

- ① 海外での受注を大きく増やし、国内では減少を見込んでいる
 - ・海外比率を、43%(1兆3700億円)から64%(2兆5600億円)へ約2倍化
 - ・国内は、1兆8000億円から1兆4400億円へ20%減(0.8倍化)
- ② 利益を伸ばす目標が非常に高い
 - ・受注1.25倍化に対して、営業利益は2.23倍化
 - ・ROE(株主資本利益率)は1.9%から8.9%へROIC(投下資本利益率)は1.5%から6.5%へ
- ③ 一株当たりの配当を6円から10円に上げる

次に、「12 事計の位置付け、目標達成のための戦略」という項目では、2012 事業計画は、「ローリングプラン」であることと「事業規模5兆円の高収益企業への第一歩」であるとだけ述べている。

ローリングプランということは、この2012 事業計画は今後見直しをして、修正を加えていくことを意味している。見直し・修正が必要な理由は、「世界経済の不安定化」などさまざまな事業環境の変化に対応するためとしている。

このあと、2012 事業計画は、「目標1:事業規模の拡大」と「目標2:資本効率及び純利益水準の向上」を達成するための戦略を示している。その中身を見る前に、「Ⅱ. 2012 事業計画」の最後にかかげられている「目指す姿」を先に見ておこう。

達成時期を「2015 年度以降」とする「目指す姿」は「事業規模5兆円の高収益企業への飛躍」であり、それを実現するために、「財務健全性向上で事業規模拡大とリスク対応の資本を増強」するとしており、その数値は、ROE を 12%とし、利益を蓄積して自己資本(株主資本のこと)を、2011 年度の 1.3 兆円から 2.2 兆円にまで引上げるといふ大きなものである。

このような大きな資本を使って何をするのかと言うと、次の2つである。

- ① 大規模投資による事業拡大
- ② 大規模M&A、アライアンス

(注:M&Aは企業の合併・買収、アライアンスは企業間の提携)

地道に技術開発・市場開拓をしようというのではなく、金の力で技術や市場を手早く獲得して大きな利益を得ようとしているようである。

ところで、「位置づけ」の中の「ローリングプラン」で見た「世界経済の不安定化」によって事業環境の変化がいつ起こっても不思議でない状況に資本主義経済はおちいつている。しかし、これらの不安定化は他人事ではなく、国内の産業空洞化をかえりみず、世界を股にかけて荒稼ぎをしようとする三菱重工など多国籍企業の責任も大きい。

その上さらに、蓄積した資本を使って「大規模投資による事業拡大」や「大規模M&A、アライアンス」を推し進めて、大きな利益を得ようすれば、世界経済の不安定化と国内経済の低迷はますます深まらざるを得ない。もちろん、その責任が三菱重工だけにあるわけではないが、日本に冠たる総合重工業であれば、ほかの選択肢もあるのではないだろうか。

3 2012 事業計画の新戦略

次に、「Ⅱ. 2012 事業計画」の「目標1:事業規模の拡大」を見ていく。この中の「戦略1:事業本部の集約・再編による強みとシナジー発揮」に新戦略が示されている。それは、「顧客・市場を重視した4ドメインへ事業本部を集約・再編」である。

「顧客・市場を重視した4ドメイン」:

- ①エネルギー・環境ドメイン
- ②機械・設備システムドメイン
- ③交通・輸送ドメイン
- ④防衛・宇宙ドメイン

「ドメイン (DOMAIN)」とは領地・領域という意味。経営用語として使う場合は、企業としての成長を目指して、①顧客・市場、②顧客のニーズ、③技術をもとに定義した自社の事業領域を意味する。三菱重工の場合、自社のドメインをひとまとめにして定義するのではなく、4つのドメインに分けて定義したことになる。

次に、少し長くなるが、各ドメインの定義、数値目標、事業戦略を眺めてみる。

①エネルギー・環境ドメイン(エネルギー・環境関連事業及び社内 EPC 部隊を統合・集約)

<顧客・市場> 電力会社 ガス会社 資源企業 (石化・鉄鋼 他)

<主な事業> 原動機事業本部の GTCC 事業 大型火力発電事業
原子力事業本部の 原子力事業

<数値目標>	2011 年度実績	2014 年度目標	
売上	9,700 億円	14,600 億円	1.5 倍
海外売上	4,000 億円	8,800 億円	2.2 倍
営業利益	900 億円	1,500 億円	1.7 倍

<事業戦略> ・経営資源の集中投入によるエネルギー・環境事業の急速拡大
(GTCC、IGCC、大型石炭火力他)

・エンジニアリング本部を軸とした新事業開発を推進

(大規模インフラ事業、スマートコミュニティ)

(注) EPC :設計(Engineering)調達(Procurement)

建設 (Construction)

GTCC: ガスタービン・コンバインドサイクル

IGCC: 石炭ガス化複合発電

スマートコミュニティ: 省エネルギーのインフラや次世代送電網 (スマートグリッド) などを一括整備する地域

②機械・設備システムドメイン (基盤産業(鉄鋼・自動車等)向け事業を統合)

<顧客・市場> 基礎産業(鉄鋼他) 自動車 流通 他

<主な事業> 原動機事業本部の定置用エンジン事業
機械・鉄構事業本部のコンプレッサ事業 製鉄機械事業 搬送システム事業
汎用機・特車事業本部のターボ チャージャ事業 フォークリフト事業
エンジン事業
その他(冷熱・工機)の空調機器事業 工作機械事業

<数値目標>	2011 年度実績	2014 年度目標	
売上	9,200 億円	11,600 億円	1.3 倍
海外売上	4,500 億円	6,900 億円	1.5 倍
営業利益	300 億円	800 億円	2.7 倍

<事業戦略> ・基盤産業の成長著しい新興国市場の獲得
・俊敏で柔軟な組織運営(事業会社化、M&A・アライアンス)

③交通・輸送ドメイン (陸・海・空の交通・輸送事業を統合)

<顧客・市場> エアライン(空) ・海運業(海) ・鉄道(陸) 他

<主な事業> 船舶・海洋事業本部の商船事業
機械・鉄構事業本部の交通システム事業
航空・宇宙事業本部の民間航空機事業

<数値目標>	2011 年度実績	2014 年度目標	
売上	4,500 億円	5,800 億円	1.3 倍
海外売上	3,300 億円	4,900 億円	1.5 倍
営業利益	△150 億円	100 億円	

- <事業戦略>
- ・高い安全性と厳格な規制への対応強化
 - ・共通するビジネスモデルの最適化
 - ・最適産体制の構築加速

④防衛・宇宙ドメイン（陸・海・空の防衛事業と宇宙事業を統合）

<顧客・市場> 防衛省（陸・海・空）・JAXA

<主な事業> 船舶・海洋事業本部の艦艇事業
 航空・宇宙事業本部の防衛航空機事業 ミサイル事業 宇宙機器事業
 汎用機・特車事業本部の・特殊車両事業

<数値目標>	2011 年度実績	2014 年度目標	
売上	4,400 億円	4,600 億円	1.0 倍
海外売上	4,000 億円	8,800 億円	2.2 倍
営業利益	150 億円	220 億円	1.5 倍

- <事業戦略>
- ・陸自・海自・空自の統合運用への対応強化(システムオブシステムズ)
 - ・防衛事業基盤の維持強化(武器輸出三原則緩和への対応)
 - ・防衛・宇宙技術と民生技術の相互活用

(注) JAXA:宇宙航空研究開発機構

特殊車両:戦車など

システムオブシステムズ:各種防衛システム(戦闘機、艦艇、偵察監視、精密、誘導システムなど)を接続するシステム

武器輸出三原則緩和:野田内閣が、武器の輸出を原則として禁じる「武器輸出三原則」の緩和を正式に決定(2011年12月27日)

4ドメインへの分類の考え方は、前述の「顧客・市場を重視した4ドメインへ事業本部を集約・再編」というように、顧客・市場を重視していることである。したがって、技術を重視して事業を集約している事業本部とは異なる構成となっているし、技術的には関係の薄い事業でも同じドメインに含まれている。たとえば、交通・輸送ドメインに含まれる商船事業(海)と交通システム事業

(陸)と民間航空機事業(空)は技術的には共通性の少ない事業である。

顧客・市場を重視すれば、ニーズを、より早く深くつかみ、製品の改良・開発にすばやく生かして売上向上をはかることが可能になるということは言える。しかし、技術重視でなくなると製造業としての将来は大丈夫かという懸念もあるはずである。なぜなら、技術は製造業にとってかけがえのないものであり、核となる技術を確立することが製造業にとって重要な戦略と考えられるのが普通である。それでも顧客・市場の重視にふみきったということは、短期的利益と規模の拡大を最重要の課題として、前述の「事業規模5兆円の高収益企業への飛躍」のために採用した新戦略と言えそうである。

強大な多国籍企業を目指して株主資本主義の道をまい進する三菱重工は、「顧客・市場を重視した4ドメインへ事業本部を集約・再編」という新戦略によって今後さらに大きく変貌していくのではないだろうか。それは決して日本の国民のためでもなければ、進出する相手国の人々のためでもなく、自社の利益・株主の利益のためである。

なお、社内に数多くある事業のうち、どの分野に投資を集中して伸ばし、どの分野を縮小・整理の対象とするか、その計画が2年ごとに変わってきたことを「プロダクトミックスの変遷」の中で見た。しかし、それと今回の4ドメインへの分類とは別の話である。4ドメインへの分類は「事業本部の集約・再編による強みとシナジー(相乗効果)発揮」のためであり、スクラップ&ビルドの対象は、既に見たように、「全事業を64のユニットに分け」、各ユニットの「戦略的付加価値(SAV)」で評価されることになっている。

上記4ドメインの事業戦略の中に「経営資源の集中投入」をかかげているのは、原動機事業本部と原子力事業本部で構成されている「①エネルギー・環境ドメイン」であり、これまでと基本的に変わっていない。ひきつづき、この分野が儲け頭である。営業利益が小さい「③交通・輸送ドメイン」は、その中の多くの事業(ユニット)が縮小・整理の対象となる可能性があると言えそうである。「④防衛・宇宙ドメイン」は、表面的な営業利益以外のメリットも考えられる。

4 「事業格付け」のサジ加減

次に、2012 事業計画の「目標2:資本効率及び純利益水準の向上」を見ていく。ここでは、新しく打ち出された「事業格付け制度」の考え方が出ている。

「事業格付け制度」とは、64 の SBU(戦略事業単位)ごとに「戦略的付加価値(SAV:Strategic Added Value 事業性と効率性を合わせた価値評価基準)」を算出して「事業の選択と集中の判断材料」とするやり方である。先に、「事業性と効率性を合わせた価値評価基準」の「事業性」とは、事業のライフサイクルをもとにした事業の将来性を意味しているようであると述べたが、そのように推測した根拠がここに示されている。

「目標2:資本効率及び純利益水準の向上」の「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」は、「64 の SBU の戦略ポジションに基づく要求リターン(SAV)・投下資本配分」の中で、次の3つの角度からポジションを決めるとしている。

ポジションの考え方:

- ・事業のライフステージ(幼年期、壮年期、熟年期)別に
- ・収益・財務健全性(高、中、低)に応じて
- ・事業ポジションに分類(伸長・維持、変革、縮小・撤退)し

事業ポジション別に要求リターン(SAV)と投下資本を割り付けてコントロールする

これを、そこに示されている図を含めて理解すると次のようになる。

(1)各 SBU の事業(製品)のライフステージを、幼年期(Ⅰ)壮年期(Ⅱ)熟年期(Ⅲ)のいずれかに分類するとともに、収益・財務健全性が、高(H)中(M)低(L)、中より低い(M')、低より低い(L')のどれにあたるかを判定する。

ここで、「収益・財務健全性」とは、2010 事業計画で事業や製品の管理指標として導入した ROIC(投下資本利益率)と推測される。ただし、「収益・財務健全性」の「高・中・低」の判定基準は一律ではなく、幼年期に比べて壮年期、さらに熟年期の基準は高く設定されている。さらに、これらは定性的に示されているだけで、定量的には示されていない。公表していないだけかもしれないが。

(2)それをもとに、各 SBU に事業ポジションを割り当てる。たとえば、幼年期(Ⅰ)で収益が低(L)なら(Ⅰ-L)、熟年期(Ⅲ)で収益が中(M)ならば(Ⅲ-M)。

(3)ポジションごとに要求リターンと投下資本配分の基本が決められている。たとえば、幼年期で収益が低(Ⅰ-L)には、「リターン要求せず」に資本を「戦略的投入」する。熟年期で収益が中

(Ⅲ-M)には、「リターン重視」で、資本投入は「維持(効率化)」する。「縮小・撤退」の対象となるのは、幼年期で収益が低よりさらに低い(I-L')と、熟年期(Ⅲ)で収益が中より低い(Ⅲ-M')である。

幼年期の事業は、ROIC が低くても将来を期待して資本投入するが、熟年期の事業には資本投入を抑えて稼げるだけ稼ぐという考え方である。このような考え方は三菱重工に限らず広くおこなわれている。

しかし、問題点のひとつとして考えられるのは、事業のライフステージが幼年期(I)壮年期(Ⅱ)熟年期(Ⅲ)のどれであるかの判断は容易でないことである。たとえば、航空機 MRJ の開発は三菱重工にとっては幼年期であることに違いはないが、国際的には後発ということもできる。造船は全体としてみれば熟年期であるが、客船についてはどうなのか。一つの事業のなかに複数の製品があるものはどのように判断するのか。

これらのサジ加減は、中小企業では社長が独断で決定するのも自由といえるが、三菱重工の場合には、多数の従業員とその家族、多数の下請企業に影響する社会問題でもある。

今年4月に広島で分社化された三菱重工マシナリーテクノロジー(株)はどう扱われるのか。同社の製品である搬送システム(クレーンなど)、ゴム・タイヤ機械、製鉄機械上流設備などは造船に比べれば新しい事業ではあるが、競合他社に比べて競争力は弱く利益率は低いと推定される。もし同社の事業が、熟年期(Ⅲ)と判断され、収益が中より低い(Ⅲ-M')と判定されると「縮小・撤退」の対象となり、多数の従業員・家族・下請け企業はどうなるのか心配なところである。

ところで、ライフステージの幼年期・壮年期・熟年期の判断についても、収益・財務健全性の高・中・低の判断についても、定量的な判断基準を、2012 事業計画は示していない。64 の SBU はどれとどれなのか、それぞれの SBU がどのポジションに割り当てられるのかも、今のところ何も明らかにされていない。

具体的・定量的にはわからないにしても、このような考え方が資本効率と企業価値を大きくすることを何よりも重視する株主第一主義・株主資本主義であることは確かである。株主資本主義という考え方がアメリカ発であるとともに、三菱重工の事業計画の中に出てくるたくさんカタカナ用語やアルファベットの略称もアメリカ発のものである。しかも、2010 事業計画で ROIC(投下資本利益率)が出て、2012 事業計画では SAV(戦略的付加価値)が出て、その間に社長の口から EVA(経済的付加価値)が出たり、理解が難しいだけでなく、「どこまで本気なのか? ひたすらアメリカ方式に追随か?」という疑問さえ出てくる。

日本の実状・風土に合った、従業員や家族・下請企業・地域社会を大切にすることを期待したいところである。