

## 三菱重工を分析する④

# 強大な多国籍企業 を目指す戦略

### 目次

1 総合重機 5 社の多国籍企業化	1
2 事業計画に見る多国籍企業化	3
3 多国籍企業化戦略の進展	7
4 各ドメインのグローバル戦略	9
5 世界を使い分ける地域別戦略	13
6 あくなき利潤追求	19

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 総合重機 5 社の多国籍企業化

月刊「経済」2010 年 1 月号の友寄英隆氏の論文「日本経済を支配する巨大企業の研究」に「日本の代表的な『多国籍企業化した巨大企業 200』』というデータが出ている。その中に総合重機 5 社が含まれており、それら各社の多国籍企業化に関するデータは次のとおりである。

会社名	売上高 (A)	海外生産 比率 (B)	海外生産規 模 (A×B)	外国人持 株比率	海外現地 法人数
三菱重工業	32,031 億円	49%	15,700 億円	22.3%	57 社
川崎重工業	15,011 億円	55%	8,300 億円	17.8%	32 社
I H I	13,506 億円	43%	5,800 億円	23.1%	16 社
住友重機械工業	6,608 億円	50%	4,200 億円	33.4%	28 社
三井造船	6,592 億円	63%	4,200 億円	18.5%	17 社

これを見ると、どの企業も多国籍企業化が進んでいることがわかる。三菱重工は売上高に表れているように 5 社中ダントツの巨大企業であるが、海外生産比率は 4 位、外国人持株比率は 3 位となっている。とはいえ、海外生産規模を見るとやはりダントツである。海外現地法人数は、企業規模から見れば低い方ではあるが、57 社とこれもトップを占めている。

次に、各社の経営計画を見ると三菱重工に限らず、どの企業も多国籍企業化への道をさらに進もうとしていることがわかる。

川崎重工業(株)は、「中期経営計画(2010～2012 年度)」の「Kawasaki 事業ビジョン 2020」の中で、「基本戦略」のひとつに「海外市場へのグローバル事業展開」をかかげ、「新興国を中心に拡大が見込まれる海外市場において、既存製品・技術による地域別参入戦略を策定するとともに、地域のニーズに即した製品開発を行い、市場開拓を進める」としている。

(株)IHIは「グループ経営方針 2010」の中で「グローバル化の深化」をかかげ、「世界の個別ローカル市場のニーズを徹底的に把握するとともに、グローバルに展開される社内外の経営資源を最適に配置し、効率的に製品およびサービスを提供できるネットワークを構築すること」を目指している。

住友重機械工業(株)は、新中期経営計画「イノベーション 21」の中で「グローバル・ネットワークの拡充と活用」をかかげ、「成長を推進するための最重要課題として、世界の市場で生産、販売、サービスを担うグローバル・ネットワークの拡充と活用に取り組みます」と宣言している。

三井造船(株)は、「2011 年度中期経営計画」の中で「主要戦略」のひとつに「グローバル展開

による事業拡大」をかかげ、「全社を横断した取り組みによる海外事業の推進」と「新興国市場への進出とアライアンス推進」をはかろうとしている。

ここであらためて、多国籍企業とは何か、最近の特徴を含めて、月刊「経済」2012年6月号(総特集 日本の多国籍企業)で、編集部「特集にあたって」は次のように述べている。

経済のグローバル化と言われるもと、世界と日本の企業の多国籍企業化がすすんでいきます。従来、多国籍企業とは世界市場を股にかけて活動する大企業として、本国にある本社、およびその管理・統制のもとに、世界主要地域に配置された海外子会社・支店が全体として世界的な経営戦略にしたがい、最大の利潤を獲得することを目的として活動する国際独占体と理解されてきました。今日の世界を見ると、そうした枠だけではなく、資本の直接的な海外進出が表には見えない形での生産活動の大規模な展開や、新興国の「国有多国籍企業」の台頭による、資本主義国の大企業との競争も激しくなっています。(以下、割愛)

同誌に寄せている丸山恵也立教大学名誉教授の報告に UNCTAD(国連貿易開発会議)発表の「世界の多国籍企業海外資産ランキング50(2008年)」が出ている。第1位・GEの海外資産は4000億ドル。第50位の企業の海外資産は435億ドルで、三菱重工(連結)の総資産に匹敵する規模である(三菱重工の総資産は約4兆円、1ドル=80円とすると約500億ドル)。

トップ50社の本国別企業数は、米10、仏9、独7、英6、日6の順。日本の6社は、トヨタ自動車、本田技研工業、三菱商事、ソニー、日産自動車、三井物産。

トップ50社の業種は、多い順から、石油7、自動車7、電機・電子6、電気・ガス・水6、通信4などとなっていて、総合重機関係は出ていない。

次に、同報告には「アジアの大企業ランキング(上位50位)(2007年度)」(営業利益のランキング順位)が示されている。これの国別を見ると、日本25社、韓国8社、中国5社、インド5社などとなっている。ここにも、前述の日本の総合重機5社は現れていない。現代重工業(韓国)が46位(営業利益27.4億ドル)に出ているが、これは、三菱重工の2007年度の営業利益1,360億円(1ドル=85円とすると約16億ドル)の1.7倍である(注:2007年度の営業利益は、2000~2011年度の中で最大)。

これらの数値から日本の総合重機5社を世界的レベルで見ると多国籍企業化が特に進んでいるようではないが、多国籍企業化の道を強力に進めようとしていることはあきらかである。中でも三菱重工は既に見たように、株主の利益を第一とする株主資本主義に立って、多国籍企業化(グローバル化)の道をばく進しており、前述の月刊「経済」編集部が最近の特徴として指摘しているとおり「資本の直接的な海外進出」により「生産活動の大規模な展開」をはかっている。

## 2 事業計画に見る多国籍企業化

### 三菱重工の多国籍企業化はいつから

日本の海外直接投資(注)が本格化していくのは、プラザ合意(1985年9月)以降の異常円高によって輸出主導型経済が行き詰まりを見せた時期からといわれている。海外直接投資残高は、1990年代に徐々に増加し、その後、2000年末の2,784億ドルから2011年末の9,646億ドルへと急増している(ジェトロの資料より)。

(注)海外投資には、直接投資と間接投資がある。直接投資は、他国での子会社の設立や経営参加を目的とした企業の株式取得など経営を支配することを目的に行われる投資。間接投資とは、配当や金利といったインカム・ゲイン、売却益といったキャピタル・ゲインを得ることなど金融的収益獲得を目的とする投資。

三菱重工の場合、製品の輸出に不可欠な海外の営業拠点やメンテナンスの拠点は早くから作られていたが、1985年のプラザ合意以後は、異常円高で割安になった海外の部品などの海外調達を中心に海外進出を活発化させてきたようである。しかし、そのころはまだ「グローバル化」という方針をかかげてはいない。

(注)三菱重工の事業計画に「多国籍企業化」という文字はなく、あるのは、「グローバル化」である。「グローバル化」は現象面をとらえた言葉であるので、事業計画全体を見て「多国籍企業化」の方針をとらえる必要がある。

2006 事業計画の基本方針の中にも「グローバル化」の文字はなく、個々の方策の中に「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)」や「海外営業拠点の増設(25拠点→30拠点)」という形で海外進出の方針が出ているにすぎない。しかし、この段階になると既に多国籍企業の一角を占めていたと言えるであろう。

2008 事業計画になると、「目指す姿」を「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」とする「グローバル化」の方針を前面に大きくかかげるようになる。受注に占める海外比率を、2007年度実績の55%から2010年度に60%に引上げる目標をかかげ、株主資本主義の立場に立って、「グローバル企業」としての発展を目指すようになる。

しかし、この計画が発表された半年後の2008年9月にリーマンショックが発生して世界的な経済危機に、2010年にはヨーロッパに端を発する世界的な経済危機へとつづいている。このような外部要因の影響があつてか、後で見るように、計画は思うようには進んでいない。

次に2010 事業計画になると、「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」をかかげ、ROE(自己資本利益率)や ROIC(投下資本利益率)の大幅アップを目指す株主資本主義の立場に立ち、一層の多国籍企業化を目指すことになる。

2012年4月に発表された2012事業計画は、既に見たように、「顧客・市場を重視した4ドメインへ事業本部を集約・再編」という新戦略を採用し、株主の期待にどれだけ応えているかを数値化した「戦略的付加価値(SAV)」で64の事業を「格付け」して「事業の選択と集中」をすすめ、「大規模投資による事業拡大」と「大規模M&A、アライアンス」のために「事業規模5兆円の高収益企業への飛躍」を目指すという徹底した株主資本主義の立場に立って、強大な多国籍企業への道をまい進する計画となっている。

こうして見ると、三菱重工は2008年より前に多国籍企業となっているが、2008年以降は株主資本主義の立場を鮮明にして強大な多国籍企業を目指してまい進するようになったと言えるのではないだろうか。

## 海外進出の数値目標

三菱重工の全受注実績と、それに占める海外比率は次のとおりである。2008事業計画は全受注に占める海外比率を2010年度に60%に引上げる目標をかかげたが、実績を見ると思うようには進んでいない。

受注の海外比率 実績				
	2004年度	2005年度	2006年度	2007年度
全受注実績	2兆7228億円	2兆9420億円	3兆2747億円	3兆7152億円
海外比率	44%	49%	50%	55%
	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度
全受注実績	3兆2687億円	2兆4762億円	2兆9954億円	3兆1888億円
海外比率	51%	36%	44%	43%

しかし、2010事業計画は再び高い目標をかかげ、「新興国を中心にグローバル・ビジネス拡大」と言って新興国を重視している。ところが、2012事業計画になると海外受注・海外調達・海外生産などの目標値が2010事業計画よりも低くなっている。これは、経営環境が厳しいために当面の目標を引き下げざるを得なくなったのであろう。2012事業計画の目標は次のとおりである。

2012 事業計画の目標			
	2011 年度の実績	2014 年度の目標	備考
海外受注	1.37 兆円(43%)	2.56 兆円(64%)	1.8～1.9 倍化
国内受注	1.80 兆円	1.44 兆円	20%減
受注合計	3.18 兆円	4 兆円	1.25 倍化
海外調達	4,000 億円	6,000 億円	1.5 倍化
海外生産	4,100 億円	6,700 億円	1.6 倍化
海外人員	19%(13,000 人)	22%(15,000 人)	1.15 倍化
連結人員	68,900 人	68,100 人	国内人員は 2800 人減少 (注)連結人員とは、連結子会社を含む全人員

ここで見過ごすことができないのは、2012 事業計画では国内人員を 2800 人減らす計画になっていることである。三菱重工 1 社でこれだけの雇用流出があるということ。さらに、海外調達と海外生産の合計目標値は 1 兆 2700 億円／年。これだけの労働生産物をつくるには数万人の労働者が必要になるであろう。せめて半分だけでも国内生産すれば、それだけ内需が増えて雇用も増え、産業空洞化がそれだけ抑えられることになるはずである。

しかも、これらの海外調達・海外生産は進出相手国のためにやっているわけではない。三菱重工がさらに大きな利益を上げるためであり、より大きな利益を求めて買いたたいたり、状況を見て進出先を変更するなど進出相手国の経済をかく乱する可能性もある。

## 高い ROE の目標と人員削減の可能性

受注目標を引き下げざるを得ないにもかかわらず、ROE(株主資本利益率)の目標は急速に引上げる方針を変えていない。

ROE(株主資本利益率)の実績値と目標値						
	2008 事業計画		2010 事業計画		2012 事業計画	
2006 年度	実績	3.5%				
2007 年度	実績	4.3%				
2008 年度	見通し	3.7%	実績	1.8%		
2009 年度			実績	1.1%		
2010 年度	目標	5.0%	見通し	1.6%	実績	2.4%
2011 年度					実績	1.9%

2012 年度	目標 5.0%	見通し 3.1%
2013 年度		
2014 年度	目標 8.0%	目標 8.9%
目指す姿		目標 12.0%

受注・売上の伸び率が低いにもかかわらず、利益(ROE)を大幅かつ急速に引上げるには、労働強化を別にすれば、相対的に損益分岐点を下げるしかないであろう。損益分岐点を下げる第一の方法は固定費の大部分を占める人件費の削減。すなわち、受注・売上が多少増えても人を増やさないか、受注・売上が伸びなければ人を減らすことが考えられる。その結果は、やはり労働強化に行き着かざるを得ない。

(注) 損益分岐点とは、売上高と費用の額がちょうど等しくなる(利益ゼロの)売上高。費用を「変動費」と「固定費」に分けると、「変動費」は売上にほぼ比例して増加する原材料費、外注費など、「固定費」は売上に関係なくかかる人件費、設備費など。「固定費」を削減できれば、損益分岐点を効率よく下げることができる。

人員計画は先に見たように、国内人員を 2800 人減らす計画となっている。注意しなくてはならないのは、これは計画であって、受注が思うように伸びない場合はさらに人減らしをする可能性があるということである。

受注は伸ばして人員は減らす計画を立てたということは、高い ROE(自己資本利益率)の目標を必ず達成するという並々ならぬ決意の現れであろう。それは、「分社化の嵐」作戦や 64 事業の「格付け」による「選択と集中」が人員削減の「嵐」につながる可能性が大きくなったということでもあり、削減されずに残っている労働者にはこれまでにない労働強化の「嵐」が吹き荒れる可能性が大きくなったということでもあろう。

### 3 多国籍企業化戦略の進展

#### 2008 事業計画の多国籍企業化戦略

株主資本主義の立場を鮮明にして強大な多国籍企業を目指してまい進するようになった 2008 事業計画は、「目指す姿」を「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」とし、その戦略として、戦略投資事業を次のように絞り込んでいる。

##### 2008 事業計画の戦略投資事業

- <原動機> 地球温暖化対策の世界的高まりに対し、ビッグビジネスの実現
- <冷熱、産機> 海外事業拡大で収益の確保
- <原子力> 世界をリードする『原子力総合カンパニー』の実現
- <航空・宇宙> 新規プロジェクトの成功で世界へ飛躍  
完成機メーカーへの飛躍(MRJ の事業推進)

このように、「地球温暖化対策の世界的高まり」を「ビッグビジネス」のチャンスととらえ、稼ぎ頭の高効率ガスタービン(GTCC)などの売り込み、風力発電や太陽電池の開発強化をはかるとともに、原子力(原発)事業を大きく進めようとしている。そのために、エネルギー・環境事業統括戦略室を設置して、「部門の壁を乗り越えた事業開発と製品開発をリード」するとしている。

原子力事業については、三菱重工は原子カムラの中核的メンバーとして、国内外の原発建設と、危険で、かつ、実用化が見通せない高速増殖炉の開発を進めている。三菱重工のほかにも、日本には原子炉メーカーとして、東芝、日立製作所があり、福島原発事故後も官民一体で原発の輸出を推進している。

2008 事業計画は、もうひとつの戦略を「経営プロセス改革」・グローバルサプライチェーン(世界最適購買)とし、「ローコスト海外生産の拡大」を進めようとしている。

新興国の安い労働力を組合わせて世界最適購買をやるという戦略は、その国の人々のためにはならない。暴動が発生したスズキのインド子会社では、従業員の半数が契約工で、その賃金は約半分といわれている。

#### 2010 事業計画の多国籍企業化戦略

2008 年 9 月にリーマンショックが発生し、欧米の景気後退など大きな経済変動を受けてグロー



バル化戦略の手直しと拡充がはかられた。2010 事業計画に出ている主なグローバル化戦略は次のとおり。

基本方針： 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

- ・新興国を中心にグローバル・ビジネス拡大
- ・業務プロセス分担をグローバルに最適化
  - 新興国有力企業との JV による市場開拓
  - 低コスト製品・部品調達の積極拡大
- ・グローバルな事業展開・プロセス改革に必要な人材の強化
- ・特許で事業を守り、グローバル競争で勝ち抜く
  - (ライセンス供与によるロイヤリティの確保)

前出の「自前主義からの脱却」は、「新興国有力企業との JV」や「事業吸収」を中心に考えているようである。しかし、この時点では大規模な M&A を推測させるような計画は示していない。

「ライセンス供与によるロイヤリティの確保」は、自社での生産をしないのでコストも売上も発生せずにロイヤリティ(知的財産権)収入だけが発生することになる。これは資本効率や利益の向上のためには大変都合の良い戦略ある。

このように、2008 事業計画に比べると、2010 事業計画は企業経営のより広い分野にわたってグローバル化を目指す計画になっている。

さらに、「CSR 活動の推進」にも「ものづくり企業としてグローバルな生産活動を通じた CSR を遂行」という方針をかかげているが、その中心は「地球規模の問題(地球温暖化、エネルギー資源枯渇、水資源の不足)に当社の幅広い事業分野の技術・製品の 提供により貢献」、要するに売り込みである。CSR(企業の社会的責任)といっても進出国の労働者の待遇改善とか、地域住民への貢献などを事業計画から読み取ることはできない。

## 2012 事業計画の多国籍企業化戦略

2012 事業計画は、すべての事業を「顧客・市場を重視」した4ドメインに集約・再編し、ドメイン別に数値目標を立てて戦略を述べるとともに、重点地域を設定して海外受注、海外調達、海外生産、M&A について戦略を展開している。さらに、「グローバル資金管理による資金調達コストの削減」のために「米国、欧州、アジア地区に 金融子会社 設立」や、「グローバル化加速に対応した企業統治体制の推進」にも触れている。

その結果、2012 事業計画で戦略を述べているページのほとんどすべてがグローバル化を推進、または、グローバル化を前提にしたものになっている。これについては次項で詳しくみていく。

## 4 各ドメインのグローバル戦略

2012 事業計画は、すべての事業を「顧客・市場を重視」した4ドメインに集約・再編し、ドメイン別に戦略を立てている。まず、各ドメインの数値目標を見ると次のようになっている。

2014 年度の目標 (カッコ内は 2011 年度比)			
	売上目標	海外売上目標	営業利益目標
①エネルギー・環境 ドメイン	14,600 億円 (1.5 倍)	8,800 億円 (2.2 倍)	1,500 億円 (1.7 倍)
②機械・設備システ ムドメイン	11,600 億円 (1.3 倍)	6,900 億円 (1.5 倍)	800 億円 (2.7 倍)
③交通・輸送ドメイ ン	5,800 億円 (1.5 倍)	4,900 億円 (1.5 倍)	100 億円 (*1)
④防衛・宇宙ドメイ ン	4,600 億円 (1.0 倍)	(表示なし)	220 億円 (1.5 倍)

(\*1)2011 年が度赤字のため倍率表示なし

これを見ると、エネルギー・環境ドメインが全体に占める割合を、売上については 2011 年度の 35%を 2014 年度に 40%へと引上げる目標。海外売上や営業利益についても、このドメインが全体の半分以上を占めており、三菱重工の大黒柱と言える。

### ①エネルギー・環境ドメインの戦略

このドメインが大黒柱であるとともに、引き続き重点投資を続ける方針。このドメインの戦略は次の 2 点にまとめられている。

- ・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)GTCC:Gas Turbine Combined Cycle(ガスタービン複合発電)

液化天然ガスを燃焼させてガスタービンを回して発電し、廃熱で蒸気を作って

蒸気タービンを回してさらに発電する

IGCC: Integrated coal Gasification Combined Cycle (石炭ガス化複合発電)

つづいて、それぞれの項目ごとの戦略を示している。

(i) GTCC については、「北米・アジアを中心とした海外市場にて」2,100 億円の売上増を目標とし、そのために、「新技術・新製品の市場投入」、「海外生産拠点の強化」、「ダイヤモンドネットワーク網の更なる拡充」をはかるとしている。

三菱重工の発電用大型ガスタービンの世界シェアは第3位で、1位・米国のGE(ゼネラルエレクトリック)、2位・ドイツのシーメンスに水をあけられているようである。三菱重工としては、GTCCの「高効率」をかかげてシェアを伸ばすことを重点施策の第一としていることがうかがえる。

(注)ダイヤモンドネットワーク網とは、原動機事業の営業・サービス・調達などの拠点を米州、欧州、アジアの各地域に築いてグローバルに進める体制

(ii) 大型石炭火力については「海外(アジア中心に)」400 億円の売上増を目標。そのために、「インド L&T 合弁会社等、グローバル生産・調達体制確立」により「従来型石炭火力の競争力強化と事業拡大」と「クリーンコール技術の開発推進」をはかる。

クリーンコール技術の中には機械・鉄構事業本部で進めている二酸化炭素回収・貯蔵(CCS: Carbon Capture & Storage)も含まれている。

(注)インド L&T 合弁会社とは、インドの大手重工業メーカー ラーセン・アンド・トウブロ社(Larsen & Toubro Limited)と合弁会社2社を設立。それぞれ超臨界圧石炭焚きボイラーと超臨界圧蒸気タービン・発電機を製造している

(iii) 再生可能エネルギーの事業として、大型洋上風車・太陽熱発電・リチウムイオン蓄電池などの次世代製品の開発を推進

(iv) 世界トップレベルのEPC遂行能力を有する「世界が認めるエンジニアリング集団」設立  
ここでは、エネルギー環境事業統括戦略室に原動機事業本部のEPC・原子力事業本部の海外EPC・機械・鉄構事業本部のEPCを集約して、新組織「エンジニアリング本部」を設立(2012年1月1日)し、既存のEPC事業を含む「大規模インフラ事業」拡大やスマートコミュニティ、総合水ビジネス等「新分野・新事業」に取り組むとしている。

(注)EPCとは、Engineering(設計)、Procurement(調達) & Construction(建設)

スマートコミュニティとは、明確な定義はないが、電力供給・公共交通・上下水道・その他の社会インフラを地域全体で最適なシステムにすること。三菱重工は、インドでタタ・グループと共同

で「デリー・ムンバイ間産業大動脈構想」のフィージビリティ・スタディを実施するなど海外での商談を進めている。

総合水ビジネスでは、三菱重工は早くから海水淡水化プラントを手がけているが、今ではより広い水関係の事業を目指している。最近、シンガポール公益事業庁と「高度な水処理・再利用技術の開発で協力することで合意」と発表している。

以上が、2012 事業計画に示されているエネルギー・環境ドメインの戦略である。このように重要な戦略はすべて海外に焦点を当てていることがわかる。このドメインの海外売上の目標値は、上記の表にあるように、2014 年度には 2011 年度の 2.2 倍に上げるものである。

ところで、このドメインには原子力事業も含まれるが、2012 事業計画にその戦略は示されていない。2008 事業計画では「世界戦略炉のシリーズ展開」など海外への展開を打ち出していたが、福島原発事故以来、原発をとりまく事情が変わって先を見通せない状況となっているために、当面はガスタービン発電などの事業拡大に注力する方針をとっているようである。

## ②機械・設備システムドメインの戦略

このドメインでは「シェアアップ・収益性向上で世界トップクラスへ」という目標をかかげて次の 4 事業の戦略を短く記している。

製鉄機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>・製品差別化と他社連携を積極推進</li> <li style="padding-left: 20px;">冷延:トップシェア堅持</li> <li style="padding-left: 20px;">熱延:シェア 30%</li> <li>・新機種で製鉄上流へ進出</li> </ul>
ターボチャージャ (乗用車用)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・世界一への布石</li> <li style="padding-left: 20px;">欧州での開発・検証機能強化</li> <li style="padding-left: 20px;">中国・タイ生産増強</li> <li style="padding-left: 20px;">北米への展開</li> </ul>
コンプレッサ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・オイル・ガスメジャー参入を足がかりにガス分野拡大</li> <li>・「世界トップ3」を目指しグローバル体制整備と他社との連携強化</li> </ul>
工作機械	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ニッチ世界一へ (歯車機械・大形機)</li> <li style="padding-left: 20px;">中国・インドでの販売・生産強化</li> <li>・他社との連携</li> <li style="padding-left: 20px;">工具メーカー(Federal Broach)の買収</li> </ul>

なお、このドメインには、4月に広島に設立した新会社・三菱重工マシナリーテクノロジー(株)の事業である搬送システムとタイヤ機械、2010年に設立した三菱重工印刷紙工機械(株)の印刷・紙工機械の事業も含まれるが、2012事業計画には戦略の記述がない。「シェアアップ・収益性向上で世界トップクラスへ」という目標から見れば記述されないのが当然ということかもしれないが、これらの事業を見限っていることも考えられる。これらの事業に配属された労働者の将来が心配される。

### ③交通・輸送ドメインの戦略

このドメインでは「陸・海・空の交通・輸送事業を統合」という基本方針をかかげるとともに、次のようなグローバル化の方針・戦略を示している。

- ・MRJ(三菱リージョナルジェット機):  
受注の獲得のため、「米国、欧州販売拠点拡充」など
- ・既存民間航空機事業:  
ものづくり改革により収益向上、その一環として海外生産・海外調達を加速
- ・商船事業:  
3本柱の事業構造へ(国内造船事業は高技術・高付加価値船で差別化、エンジニアリング事業、海外造船事業の事業化を目指す)

このドメインには交通システムも含まれるが、戦略は示されていない。

### ④防衛・宇宙ドメインの戦略

このドメインでは、「陸・海・空の防衛事業と宇宙事業を統合」をかかげて次の3つの戦略を示している。

- ・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

## 5 世界を使い分ける地域別戦略

海外受注、海外調達、海外生産を急速に伸ばす数値目標については(2)の「海外進出の数値目標」で見た。2012 事業計画はさらに詳しく地域別の目標や、そのための戦略を述べている。ここでは、それらを見ていく。

### 海外受注

海外受注の重点地域としてアジアと北米を設定している。地域別の受注目標は次のとおり。

地域別の受注目標			
地域	2014 年度目標	2011 年度比	
アジア	8,400 億円	2.2 倍	重点地域
北 米	4,900 億円	1.6 倍	重点地域
欧 州	3,100 億円	1.3 倍	
その他	4,300 億円	1.6 倍	
小計	20,700 億円	1.8 倍	

(注)これらの数値は、ドメイン別の目標値を集計したものであるが、先に見た全社の目標値(海外受注目標 25,600 億円)と一致しない。詳細は不明。

重点地域であるアジアと北米の営業体制強化策を次のように示している。

営業体制強化策	
インド	MHI インドのコーポレートサービス機能整備・拡充 インド有力企業グループとのタイアップで事業機会の拡大・強化
アセアン・オセアニア	シンガポールに統括拠点【MHI-AP(Asia Pacific)】を設置 複数の国に跨る全社戦略・コーポレート機能の統括 現地立案・発信型での事業展開
北米	米国内資金の効率的運用(金融子会社の設立) 地域ブロック化で分散しているグループ会社の統合再配置を検討

(注)コーポレート機能とは、広報・法務・人事・経理・資金・調達等を意味していると思われる。

(注)インド有力企業グループとして 2012 事業計画は、L&T(ラーセン・アンド・トubro社)と TATA グループをあげている。

(注)「シンガポールに統括拠点を設置」については、2012年8月7日 発行の Press Information(かつての三菱重工ニュース)で、「南米、アジア・パシフィックの両地域に総代表を設置 全社事業の地域戦略を強化」を発表している。

次に、重点地域の競争力強化として、新興国特有のニーズに対応するための戦略を示している。

#### 新興国特有のニーズに対応するための戦略

- ・新興国のニーズにマッチした製品の投入

製品コンセプト: 廉価・堅牢

- ・ハイエンド製品の更なる付加価値向上

製品コンセプト: クリーン・高効率・ライフサイクルコストの最適化

このように、海外受注に関してはアジアと北米を重点地域とするとともに地域別に目標値も対策も異なる対応をとっている。

## 海外調達

数値目標を 2014 年度に 6,000 億円 (2011 年度比 1.5 倍) とし、基本戦略の第 1 に「地域別・品目別調達戦略の明確化」をかかげている。

特に、新興国からの調達を強化・拡大しようとしている。その一環として、今後、南米にも調達先を開拓しようとしている。

#### 地域別・品目別調達戦略の明確化

地域	これまでの主な調達品目	今後強化
欧州	EPC 機器・装置	納期管理・調整機能の強化
	船用機器	船用機器(客船向け)
	航空機材料・部品	
北米	航空機材料・部品	

	機器・装置	
韓国	舶用機器	調達拠点の人員増強
	EPC 機器・装置	EPC 機器・装置
	鋼材、鋳・鍛造品	舶用機器、エンジン部品
中国	製缶・板金	中国調達センター設立
	鋳物材料	機能部品、電気品、鋼材、配管材料
インド	製缶・板金(印刷機)	南部拠点新設
		進出事業に合わせて新規サプライヤ開拓
		本邦からの調達支援
アセアン	製缶・板金(現地 PJ)	EPC 機器・装置
	量産品向け材料・機能部品	
南米		進出事業に合わせて新規サプライヤ開拓
(注)EPC とは、Engineering(設計), Procurement(調達) & Construction(建設)		

## 海外生産

海外生産拠点の強化策として次の 2 点をかかげ、生産拠点を示している。

<p>海外生産拠点の強化策</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 国内工場の技術・ノウハウを海外拠点に移転し現地ニーズにマッチした“ものづくり力”を強化</li> <li>2. 海外調達ネットワークへの海外生産拠点組み入れ</li> </ol> <p>国内工場に準じた重点生産拠点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・Mitsubishi Power Systems America[ガスタービン](米国)</li> <li>・L&amp;T 合弁会社[ボイラ、蒸気タービン](インド)</li> </ul> <p>そのほかの代表的な海外生産拠点</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・MHI-Mahajak Air Conditioners[ルームエアコン・パッケージエアコン](タイ)</li> <li>・常熟菱重機械有限公司[タイヤ機械・歯車機械のシェアドファクトリー](中国)</li> </ul>
---

技術の海外移転をはかって、現地に適応したやり方で生産するとともに、その生産拠点を「海外調達ネットワークへ組み入れ」ということは、部品供給の下請けとしても使うということであろう。

## 戦略的アライアンス(提携)・M&A(合併・買収)



「海外パートナーとの戦略的アライアンスや M&A による積極的な事業拡大」という基本戦略のもとに、代表的な実施例と、その成果・狙いを示している。

#### 戦略的アライアンス・M&A の代表的な実施例

##### エネルギー・環境ドメイン

- ・L&T 合併会社がボイラとタービンの生産を本格開始(2011 年1月)  
→累計約 30 億 US\$(約 2,400 億円)以上を受注済
- ・英国のベンチャー企業(Artemis)を買収、独創的な油圧技術を取り込み(2010 年 11 月)  
→英国 ROUND3 プロジェクト(事業規模 32GW)、福島沖浮体式洋上風車実証研究プロジェクトへ参画

##### 機械・設備システムドメイン

- ・米国工具メーカー(Federal Broach)を買収、高付加価値製品を取り込み(2012 年 4 月)  
→米ビッグ 3 など新たな顧客を獲得

##### 交通・輸送ドメイン

- ・造船技術を供与する技術支援協定・協業契約を締結(L&T 2011 年 12 月/太平洋造船 2012 年 3 月)  
→急成長が期待される新興国の造船所向けにエンジニアリング事業を拡大

このように見ていくと、インドへの進出が多くなっていることがわかる。三菱重工のニュースリリースからもそのことがうかがえる。2010 年度発表のニュースリリースの中で M&A、アライアンス、工場建設に関するニュースは中国(香港を含む)5件、インド2件、米国2件。それが 2011 年度になると中国4件、インド4件、米国1件となり、2012 年度になると、中国 2 件、インド 2 件、米国 3 件となっている。新興国の進出先として中国に続いて当面インドを重視しつつ、全世界への進出・提携を考えているようである。

#### 2010 年度のニュースリリースより(M&A、アライアンス、工場建設に関するニュース)

- 中国に総合空調機会社を設立
- 原子力ポンプで英国ウェア社と協業
- イタリアのガスタービン部品補修会社 ATLA 社に資本参加
- シンガポールに機械・鉄構事業関連の事業会社を設立

中国・寧夏銀星能源股?有限公司へ 2,500kW 風車の技術を供与  
米国アーカンソー州の風車ナセル工場 着工  
英国のベンチャー企業 アルテミス社を買収(大型風車の開発)  
米国ジョージア州にガスタービンの組立工場を建設  
インドの国営肥料会社 NFL へ CO2 回収技術を供与  
インドで超臨界圧ボイラー、蒸気タービン・発電機の工場が本格稼働  
三菱重工コンプレッサの中国ライセンスが販売活動を開始  
MCO(三菱重工コンプレッサ)が韓国・現代重工にコンプレッサ技術を供与  
中国国営の九江海天設備製造有限公司へ船用ボイラーの製造・販売ライセンスを供与  
震雄集団(香港)と大型油圧式射出成形機で提携

2011 年度のニュースリリースより(M&A、アライアンス、工場建設に関するニュース)

MCO(三菱重工コンプレッサ)がサウジアラビアに現地法人を設立  
タイのガスタービン高温部品補修工場が竣工  
日立製作所、三菱電機、三菱重工業の水力発電システム事業で提携<国内>  
インドにエンジニアリング会社を設立(合併)  
中国・上海に家庭用エアコンの販売・アフターサービス会社を設立(合併)  
インドに原動機事業の地域統括会社 三菱パワーシステムインド社を設立  
インドに大型搬送機器の製造会社をアヌパム社と合併で設立  
米国ジョージア州サバンナにガスタービン・ローター加工工場を建設  
インド L&T グループに造船技術を供与  
中国に環境装置の営業会社「菱重環境技術服務(北京)有限公司」を設立  
中国 太平洋造船グループに技術供与、協業契約を締結  
中国 江蘇政田重工に舵取機と甲板機械の製造・販売ライセンスを供与

2012 年度のニュースリリースより(M&A、アライアンス、工場建設に関するニュース)

中国に産業用ディーゼルエンジンの生産・販売会社を設立(合併)  
インドで歯車機械を生産、ベンガルールに工場開設  
インドの小型ディーゼルエンジン製造・販売会社 MVDE に増資  
切削工具事業強化へ米国フェデラル・ブローチ社を買収  
今治造船とコンテナ船に関して技術提携<国内>  
カーエアコン事業強化に向け新会社を設立<国内>

米国に金融子会社を設立(MHI Capital America, Inc.(仮称))

全社グローバル事業展開の中核拠点となる新会社、複数のシンガポール現地法人の事業を統合・集約

高度な水処理・再利用技術の開発でシンガポール公益事業庁と覚書を締結

中国の天然ガス分散型電源事業を共同推進、華電集団華電電科院と覚書を締結

今治造船に甲板機械の製造・販売ライセンスを供与<国内>

船用低速ディーゼルエンジン「三菱 UE 機関」、韓国の現代重工との技術供与契約を更改

南米、アジア・パシフィックの両地域に総代表を設置(ブラジル、シンガポール)

MRJ 搭載の P&W 社ジェットエンジン「PW1200G」事業に参画(米国)

## 6 あくなき利潤追求

以上のように多国籍企業として急速に事業の拡大・強化をはかるために、受注に関してはアジアと北米を重点地域として営業力を強化するとともに新興国向けの製品コンセプトを設定している。調達に関しては新興国からの調達を強化・拡大する。生産に関しては技術の海外移転をはかって、現地に適応したやり方で生産する。このように、先進国と新興国で異なる対応をして効果的に事業の拡大・強化をはかろうとしている。

新興国のなかでも、中国につづいて、当面、インドを重視しているようである。そのほかにも利益を求めてどこにでも進出しようとしていることは言うまでもない。

前出の丸山恵也立教大学名誉教授は、現代における多国籍企業の組織特性について次のように述べている。「多国籍企業の組織特性としては、この企業が、世界的規模で展開する製造、販売、購買、研究開発、マーケティングなどの企業活動を自らの企業内に内部化し、これを世界最適配置の企業内国際分業として、世界戦略の視点から統括する特徴があげられる」(月刊「経済」2012年6月号)。三菱重工の多国籍企業化戦略はまさにこのとおりと言える。

さらに、資本の多国籍企業化の本質について前出の友寄英隆氏は次のように指摘している。「資本の多国籍企業化の本質を『外延的な拡張』の問題としてでなく、『外延的かつ内包的な蓄積の高度化』の問題としてとらえること。単に国境を越えた資本蓄積の特質というだけでなく、生産力の発展に対応した生産と資本の蓄積・集中の新たな段階としてとらえること。内外市場での資本の蓄積、有機的構成の高度化、相対的過剰人口の新たな形成の問題としてとらえること。——こうした見方が必要だと思います」。(友寄英隆著『「新自由主義」とはなにか』新日本出版社、2006年、102頁)

「生産と資本の蓄積・集中の新たな段階」という視点からみれば、「事業規模5兆円の高収益企業」を「目指す姿」として資本効率の向上をはかるために、事業本部制と「分社化の嵐」作戦を展開し、「戦略的付加価値(SAV)」で「事業を格付け」して「選択と集中」を進める、さらに「大規模M&A」も進めるというのが、三菱重工の「新たな段階」であり、株主資本主義と多国籍企業としての強大化は一体のものとしてとらえることができるのではないだろうか。

当然のことながら、このような「新たな段階」に達している大企業は三菱重工だけではない。「しんぶん赤旗」(2012年7月6日)の「けいざい四季報(4)」は、日本企業による海外企業のM&Aが今年になって過去最高になっていることを報じている。