

## 三菱重工を分析する ⑦

# 日立製作所との事業統合

### 目 次

1 日立製作所の経営概要	1
2 事業統合の経過と狙い	7

2013年10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 日立製作所の経営概要

2011年8月4日の日本経済新聞は、1面トップの大見出しで「日立・三菱重工 統合へ」！日立製作所と三菱重工が経営統合へ向け協議を始めることで基本合意したと報じた。これは、その日の内に両社から否定されたが、この記事には多くの人が驚かされた。

経営統合は否定されたが、各事業レベルの統合はその前からも、その後も進められている。どのような事業統合が進められているかを見る前に、日立製作所とはどのような会社なのか、今どのような状況なのかを見ていきたい。

## 日立製作所の規模

日立製作所は、総合電機 3 社(日立製作所、東芝、三菱電機)とか、重電 5 社(東芝、日立、三菱電機、富士電機、明電舎)とか言われる中でも上位を占める巨大企業である。

日立製作所の企業規模(連結)(2011年度または2011年度末時点のデータ)

売上高	9兆6658億円
営業利益	4122億円
純利益	3471億円
総資産	9兆4185億円
利益剰余金	1兆2421億円
従業員数	32万3540人

三菱重工と比べると、売上高は3.4倍、総資産は2.4倍、利益剰余金(狭義の内部留保)は1.5倍、従業員数は4.7倍と三菱重工の規模を大きく上回っている。利益についてはあとで詳しく見る。

## 日立製作所の組織・カンパニー制

日立製作所は、2009年10月1日にカンパニー制を導入。その後、カンパニーの上位にグループを設けている。現在のカンパニーとその上位のグループは次のとおり。

## 日立製作所のグループとカンパニー

### 電力システムグループ

電力システム社

### インフラシステムグループ

インフラシステム社

交通システム社

都市開発システム社

ディフェンスシステム社

### 情報・通信システムグループ

情報・通信システム社

(注)カンパニー制とは

カンパニー制は、内部組織にもかかわらず、あたかも独立した会社のように自立的な経営がなされることをねらった疑似分社型組織といわれる。法制度上で規定された概念ではなく、運用実態は会社によって様々であるが、事業本部よりも独立性が強いのが一般的。

日立製作所のホームページには、カンパニー制導入の目的について次のように説明されている。

構造改革の加速と個々の事業の競争力強化を図るため、2009年10月1日付で「カンパニー制」を導入しました。連結経営の中核となる社内カンパニーと、グループ会社合計約40社の責任と権限を明確化し、独立採算による迅速な運営を徹底します。

## 経営の基本方針

経営の基本方針に「株主価値の向上」をかかげ、中長期的な会社の経営戦略のトップに「真のグローバル企業への変容」をかかげている。

「株主価値」とは、三菱重工の2010事業計画で見た「企業価値」とほぼ同義で、株主を重視した指標である。グローバル化(多国籍企業化)の方針も三菱重工と同じである。

ここで、日立製作所の大株主を見ると、三菱重工の大株主にもなっているファンドの名前が並んでいる。

日立製作所の大株主:

日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)

日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)

SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT-TREATY CLIENTS (常任代理人 香港上海銀行)

.....

日立製作所が2010年5月に発表した2012事業計画には次のような目標が示されている。

#### 日立製作所の2012事業計画

	2009年度実績	2012年度目標
<u>グローバル成長戦略</u>		
海外売上高比率	41%	50%超へ
海外人員	12万9000人	16万1000人(3万2000人増)
国内人員	23万1000人	21万7000人(1万4000人減)
<u>中期経営目標</u>		
売上高	8兆9685億円	10兆5000億円
営業利益	2021億円(2.3%)	5%超
株主資本比率	14.4%	20%

三菱重工のようなROE(株主資本利益率)の数値目標を立ててはいないが、利益の増大と株主資本比率の向上は資本効率の向上を目指すものであり、三菱重工と同様に株主資本主義の立場を鮮明にしている。

強大な多国籍企業を目指す「グローバル成長戦略」をかかげ、国内人員を減らし、それ以上に海外人員を増やす計画も三菱重工と同じである。

### 純利益のV字回復と不採算部門切捨て

日立製作所が発表した純利益を見ると、2006年度から2009年度まで赤字を経験し、その後、大きな黒字転換、いわゆるV字回復を遂げている。

#### 日立製作所の純利益の変遷

2004 年度	515 億円
2005 年度	373 億円
2006 年度	△328 億円
2007 年度	△581 億円
2008 年度	△7873 億円
2009 年度	△1069 億円
2010 年度	2388 億円
2011 年度	3471 億円

2008 年度に純利益△7873 億円という巨額の赤字を計上した直後に発表した「対処すべき課題」の中で、不採算部門の切捨てと固定費の削減(=人員削減)の方針を打ち出している。

2008 年度の有価証券報告書の【対処すべき課題】より:

・・・高収益化が見込めない事業については、必要に応じて、撤退・売却を含めた事業の再編成に取組み、経営体質の強化を図っていく。また、国内外における拠点の統廃合、人員の最適化等の施策を通じて固定費の削減に取り組むほか、・・・

翌年度には、今後集中する分野を「社会イノベーション事業」とする方針を打ち出している。

2009 年度の有価証券報告書の【対処すべき課題】より:

・・・情報通信システム技術で高度化された社会インフラを提供する社会イノベーション事業をグローバルに展開することで、今後の成長を図っていく。そのために、設備投資、研究開発等の経営資源を社会イノベーション事業に重点的に配分する。

この間の従業員数を見ると、2010 年度まで 35 万人から 36 万人前後で推移しているが、2011 年度には 36 万 1745 人から 32 万 3540 人へ 3 万 8205 人(10.6%)も激減している。これは、ハードディスクドライブ事業からの撤退(ウェスタンデジタル社に約 3500 億円で売却)が大きいと思われる。これとは別に、2008 年 9 月のリーマンショックが引き金となった世界金融危機(世界同時不況)後は大量の派遣切りもおこなわれたようである。

## 本業は黒字

ところで、2008年度の巨額の赤字は、本業の赤字ではない。日立懇全社ビラ(2009年3月)は次のように暴露している。

日立は、09年3月期(注:2008年度)の連結業績について、最終損益が7000億円の赤字になる見通しと発表しました。赤字額は日本の製造業としては過去最大になります。赤字の額は衝撃的な数字ですが、「大変だ」と言うだけではなく、その内容をきちんと、とらえることが重要です。

### ★営業利益は400億円の黒字

急速な不景気の影響の中で、本業の”モノづくり”としての「営業利益」は、大幅に減少しましたが、400億円の黒字となっています。

### ★リストラ費用に1500億円

営業外損益は4200億円の赤字になります。その内容は、為替差損、持分法損益、有価証券評価損、固定資産処分損他に加えて、いわゆる意図的な赤字としての「リストラ費用」が、1500億円計上されています。

### ★繰延税金資産評価減で2500億円

税金費用が3300億円計上されており、その内の2500億円は「繰延税金資産評価減」となっています。「繰延税金資産」は税金を前払いしたものであり、将来利益が出た時に使う予定で計上していたものです。今回それを取り崩すことにより、企業経営としてはそれほど落ち込んだわけではないけれど、会計的には「見かけ」上の大幅な赤字を計上することになりました。

日立懇全社ビラ(2009年3月)「経営の失敗を働く人に押しつけるな」より

さらに、日立製作所は2009年の春闘で「緊急業績改善対策」を提案。日立懇全社ビラ(2009年4月)は、これは賃金カットをするための「日立式 偽 ワークシェアリング」であることをあきらかにし、内部留保を活用して雇用を確保することを求めている。

つづいて、日立懇全社ビラ(2009年5月)は、「赤字での会社分割は、絶対やめてほしい」と訴えている。赤字部門が会社分割で切り離されたら、その労働者がどんな悲惨な目にあうかはあきらかである。

しかし、悪いのは日立製作所だけではない。電機・情報産業の大企業は大リストラを強行し、それを政府が優遇措置を取って応援していることを「赤旗」が報じている。

日立製作所がリストラ計画の見返りに4億2000万円の減税措置を受けていたことが分かりました。

日立は2009年12月、「産業活力再生法」に基づき提出した事業計画が経済産業省に認定され、増資の際に登録免許税の軽減措置を受けました。通常、増資額の0.7%の登録免許税が「産活法」の特例により、0.35%となり、負担が半減しました。日立が提出した事業計画では、当初5000人の従業員の出向・転籍を予定。12年3月に出向・転籍計画を6400人に変更しています。

「産活法」は、企業のリストラ計画を政府が認定し、税制上の特例措置や金融面での支援などの優遇措置を与えるもの。政府によるリストラ支援法です。1999年の成立以来、大企業は大量の人減らしを行い、減税や金融支援の恩恵を受けてきました。

パナソニックは2011年12月に「産活法」に基づく事業計画が認定され、登録免許税の軽減措置を受けました。計画では14年12月までに従業員を5048人減らし、1万9776人を転籍させるとしています。

2月に経営破綻したエルピーダメモリは09年に、300億円の公的支援の出資を受けました。

労働者減らす計画に減税 日立のリストラに4億円(しんぶん赤旗  
2012年12月7日)より

## 2 事業統合の経過と狙い

### これまでの両者の関係

三菱重工のホームページに出ている「ニュースリリース」のバックナンバーから日立製作所との提携・事業統合に関するものを拾い出すと、これまで両者が密接な関係にあったことがわかる。

#### 日立製作所との提携・事業統合に関するニュースリリース(三菱重工のホームページより)

2000年5月30日	三菱重工業、日立製作所が圧延設備分野で広範な提携に合意
2002年2月20日	日立製作所と三菱重工業が原子力事業の基盤技術の協力協定を締結
2002年3月25日	会社名を「三菱日立製鉄機械(株)」に変更
2004年6月17日	日立と三菱重工が空調冷凍事業を統合することで基本合意
2005年8月4日	日立と三菱重工の空調冷凍事業における新たな合意について合弁会社設立に関する基本合意を解消し、多面的協業で合意
2010年6月22日	三菱重工と日立が海外向け鉄道システム事業における協業で基本合意
2010年7月5日	日立製作所、三菱電機、三菱重工業が水力発電システム事業の統合に向け合意
2011年3月30日	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の統合に関する基本合意について
2011年4月27日	福島第一原子力発電所の支援対策について三菱重工と日立が共同で具体的な検討を開始
2011年8月4日	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の会社分割によるエイチエム水力への承継に係る吸収分割契約の締結に関するお知らせ
2012年11月29日	三菱重工と日立製作所が火力発電システム分野での事業統合に基本合意
2013年4月26日	スペイン・マラガ市でスマートコミュニティ実証システムの運転開始次世代交通インフラ構築を推進
2013年4月26日	三菱重工業株式会社と株式会社日立製作所の火力発電システム分野での事業統合に係る最終契約書締結の日程変更等に関するお知らせ



2000年の「圧延設備分野で広範な提携に合意」は「分社化の嵐」作戦で見た三菱日立製鉄機械(株)の設立である。この合意が発表された頃は製鉄機械の需要が大きく後退していた。1999年度は三菱重工の決算も赤字を記録している。設立された会社は、その後の需要回復もあって黒字となり大きな利益を上げてきたが、合意が発表された当時は不採算部門であった。

なお、2000年5月の合意により、2000年10月に「圧延設備の販売および関連エンジニアリング会社である MHI-HITACHI 製鉄機械株式会社(取締役社長:宮永俊一)」を設立し、その後2002年に、「両社から圧延設備の設計、調達部門などが移管されることを機会に、会社名を「三菱日立製鉄機械株式会社」に変更」している(2002年3月25日)。

原子力事業についてはすでに見たとおり、21世紀に入って原発推進勢力が「原子カルネッサンス」と言って活気付き、さまざまな提携や買収が繰り広げられた。日立製作所はBWR(沸騰水型軽水炉)、三菱重工はPWR(加圧水型軽水炉)と炉型に違いがありながら、「日立のBWRと三菱重工のPWRそれぞれに共通する配管・補機的设计・建設・製造、メンテナンスサービスなどの既存技術分野と、革新的原子炉(以下、革新炉)などの将来技術分野についての協力関係を構築します」と述べている(2002年2月20日)。

その後、2011年には、メルトダウンを起した福島第一原発の「支援対策について三菱重工と日立が共同で具体的な検討を開始」し、「現在行っている短期的対策の強化と中長期的な対策計画の立案に取り組んでいる(2011年4月27日)。

空調冷凍事業の統合では2004年に基本合意したが、翌年、「合弁会社設立に関する基本合意を解消し、多面的協業で合意」で終わっている(2005年8月4日)。

2010年の「海外向け鉄道システム事業における協業」については、「海外向けの都市内鉄道システム事業に関して、グローバル市場での競争力強化とそれによる事業拡大を目的に、協業を進めることで基本合意」と発表(2010年6月22日)。ここで初めて協業の目的に「グローバル市場での競争力強化」が現れてくる。

水力発電システム事業については、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を統合して「日立三菱水力株式会社」を設立し、2011年10月から営業を開始している。設立の目的は、「…国内のおお客様のご期待にお応えするとともに、グローバル市場で勝ち残り、世界のリーディングポジションをめざします」(日立三菱水力株式会社のホームページより)。ここにも設立の目的に「グローバル市場」が出てきている。

火力発電システム分野での事業統合はあとで見ることにして、2013年に公表された「スペイン・マラガ市でスマートコミュニティ実証システム」は、三菱重工、日立製作所、三菱商事が、独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の委託を受けて参画しているもので、これもグローバル市場での競争力強化のひとつである。それも官民一体で。

## 火力発電システム分野での事業統合

日本経済新聞が1面トップの大見出しで「日立・三菱重工 統合へ」と報じたのは2011年8月4日。経営統合はその日の内に否定されたが、この直後から電力部門での事業統合の話がマスコミに出るようになった。日経ビジネス2011年8月22日号は「日立・三菱重工、目玉は電力統合」という記事を載せている。

その後1年余りして、2012年11月に両社は「火力発電システム分野での事業統合に基本合意」を発表した。その中で、統合の目的が「グローバル競争を勝ち抜くため」であることを述べている。

(これまで両社は)さまざまな分野において、その技術力とノウハウを生かしたパートナーシップを構築してきました。こうしたパートナーシップの蓄積を踏まえ、世界的に旺盛な火力発電システムの需要に、高い技術力と品質、信頼性で応え、激化するグローバル競争を勝ち抜くために、両社は事業統合に合意しました。2014年1月1日を目途として、三菱重工が65%、日立が35%を出資する合弁会社に、火力発電システムを主体とする事業をそれぞれ集約し、…

三菱重工のニュースリリース(2012年11月29日)「三菱重工と日立製作所が火力発電システム分野での事業統合に基本合意」より

なお、2013年4月26日の「ニュースリリース」は、最終契約書締結の日程が予定より遅れるが、2014年1月1日設立は変わらないことを述べている。

このように、2000年以降、日立製作所と三菱重工はさまざまな分野で事業の提携・統合を進めてきた。ただし、その間に提携・統合の目的や性格は変化してきている。

先に見たように、2010年の「海外向け鉄道システム事業における協業」で初めてその目的に「グローバル市場での競争力強化」が現れている。三菱重工の2008事業計画で初めて基本方針に「グローバル成長」が現れ、2010事業計画は「株主資本主義宣言」と呼ぶべきものになっていた。日立製作所も、前章で見たように株主資本主義の立場を鮮明にして資本効率の向上と「グローバル成長」を目指している。そのため、分社化や統合は赤字部門を整理・縮小するためだけでなく、2010年頃からは資本効率向上を目指して黒字の部門・強い部門をさらに強くする

目的でも進められるようになったと考えられる。

2012年11月に発表された火力発電システム分野での事業統合は、それをさらに一段階上に進めたものと考えられる。なぜなら、この分野は三菱重工の最大・最強の分野であり、この分野を統合することは経営統合に大きく一步近づくものだからである。

2013年4月から三菱重工の社長に就任した宮永副社長(当時)は、2月のインタビューで次のように述べている。

——日立との火力発電以外の事業の統合はどう進めるのか。両社の全体的な経営統合の可能性は。

宮永副社長「大宮社長がメディアの取材などで説明してきたように、原子力の統合は少し時間がかかるだろう。都市交通システムは(協業など)具体的な取り組みの中から新しいものができてくるだろう。しかし火力のようなはっきりした相乗効果があるわけではなく、(統合は)時間をかけてやっていきたい。

日立との全体的な経営統合は視野に入っていない。企業には得意とするジャンルがあり、何もかも展開する総合的な事業経営は難しい」

(三菱重工、宮永新社長「日立との火力事業の統合で欧米大手に対抗」

2013/2/6 日経 Web より)

要するに、原子力事業と都市交通システムは事業統合を目標にして進めるということである。そこまで行けば、統合は事実上完成と言っても過言ではないだろう。その他の分野は、日立製作所と三菱重工の間で共通性が少ないから、それぞれのカンパニー、事業会社またはそれらに準じる部門として独立採算制をとらせておけば、危機感を持って必死に働くであろう、もし採算が悪ければ整理縮小もやり易い、と考えていても不思議ではない。

すでに見たように、株主資本主義の立場を鮮明にしてグローバル化(多国籍企業化)を推進する点で両社は共通している。トップの大株主も同じファンドである両社にとって、株主資本を合体してより大きな株主資本となり、さらなる資本効率の向上と将来のより大きな利益獲得のために行動することを妨げるものは今のところないのであろう。

## 今後の展開

火力発電システム分野での事業統合として設立する合弁会社は、三菱重工が65%、日立が35%を出資して設立する。したがって、設立される合弁会社は2014年1月1日から三菱重工の

連結子会社となって、他の事業会社と同様に三菱重工の方針や戦略の下で事業を展開することになる。

今後どのような方針や戦略が待ち受けているかと言えば、4月26日に発表された三菱重工の「2012事業計画進捗状況」の中で、「重点強化事業への経営資源投入」のトップに「日立火力合弁の早期垂直立上げ」として示されている。統合によって「期待されるシナジー効果の確実な刈取りを目指す」として、特にアジアなど新興市場での受注拡大を目指している。

日立製作所との火力発電システム分野での事業統合は、5兆円規模の強大な多国籍企業を目指す三菱重工にとって最も重要な位置づけとなっているようである。