

三菱重工を分析する⑧

キャッシュフロー経営と 経営資源の集中

目次

1	キャッシュフロー経営の強化	1
2	ドメイン制へ再編	6
3	グローバル展開の加速	10

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 キャッシュフロー経営の強化

三菱重工は2013年4月に「2012事業計画推進状況」を発表。ここでは、1年前に発表した「2012事業計画」が1年を経過したので、その推進状況を見て今後の対策を立てている。

2012事業計画推進状況

まず、2012年度の実績を総括して、利益は当面の目標を達成したが、受注は未達成のため“課題あり”としている。

2012年度実績の総括

	売上げ	営業利益
「2010事業計画」における目標	3兆4000億円	1600億円
「2012事業計画」時の期初見通し	3兆円	1200億円
2012年度の実績	2兆8178億円	1635億円
	“課題あり”	期初見通しを達成

これを、「2012事業計画」にかかげた目標・戦略との関係で次のように示している。

「2012事業計画」の戦略 — 初年度の推進状況

目標1 事業規模の拡大	←課題あり
戦略1 事業本部の集約・再編(4ドメイン化)による 強みとシナジー発揮	←課題あり
戦略2 グローバル展開の加速	←課題あり
目標2 資本効率及び純利益水準の向上	←順調に進捗中
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	←順調に進捗中
戦略4 コーポレート改革・効率化(共通資源の最適活用)	←順調に進捗中

要するに、戦略3・戦略4が順調に進んでいるから目標2「資本効率及び純利益水準の向上」が順調に進んで、当面の利益目標を達成できた。しかし、戦略1・戦略2が十分には進まず“課題あり”という状況のために目標1「事業規模の拡大」(受注)が未達成ということを表している。

この内、利益については、同時に発表した「決算説明資料」の利益分析は次のように示している。

利益分析

為替影響(急激な円安の影響)による利益押し上げ	247 億円
「各種改善」による利益増 ……………	494 億円
その他 (省略)	

2012 年度の終盤に発生した急激な円安は利益を押し上げたが、それよりも「各種改善」による利益増がはるかに大きく、これが、戦略3と戦略4順調に進んだ成果というのであろう。では、「各種改善」とは何か？ 明確な形では示されていないが、このあとに述べる「キャッシュフロー経営の強化」が中心になっていると思われる。

なお、「2012 事業計画推進状況」に出てくる個々の説明は明快であるが、全体を見ようとすると話の筋は単純ではないことをお断りしておく。

キャッシュフロー経営

「2012 事業計画推進状況」は、戦略3と戦略4が順調に進捗しているのは「戦略的事業評価制度」を導入したことによって「利益の拡大とキャッシュフロー経営の強化」が進んだからだとしている。

しかし、「2012 事業計画」には FCF(フリーキャッシュフローの略)の目標が小さく出てはいるが、「キャッシュフロー経営」という言葉はない。今回初めて出てきた言葉である。

キャッシュフローとは

キャッシュフローとは、文字どおり現金の流れ、すなわち資金の収支のこと。損益計算書で発表している売上高はすべてお金で受け取り済みというわけではない。何百億円というようなプラントや船舶は、売上げに計上されてからお金を受け取るまでに時間がかかる場合があるし、それより前に人件費や材料費、下請け代金などの支払いがあり得る。そのため、売上げの回収が遅くなると資金が活用されずに眠っていることになり、資本効率の向上という点から良くない。

キャッシュフローは、営業キャッシュフロー、投資キャッシュフロー、財務キャッシュフローに分けられる。

営業キャッシュフローは日常的な生産・販売などの事業によって生じる資金の収支である。製

品のコストの中には減価償却費が含まれているが、減価償却費は支払いが生じないコストであるから営業キャッシュフローのプラス要因となる。売上げを早く回収して運転資金を小さくすれば、営業キャッシュフローは大きくなる。したがって、営業キャッシュフローは、減価償却費と運転資金の減少分と利益で構成される。

投資キャッシュフローは、資産売却でプラス(キャッシュが入る)、資産購入でマイナス(キャッシュが出る)。資産には設備やM&Aの投資(株式)なども含まれる。そのため、事業拡大しているときには投資キャッシュフローはマイナスとなる(キャッシュが出る)。

財務キャッシュフローは、銀行などから借金したらプラス、返したらマイナスとなるので、獲得した営業キャッシュフローを使って有利子負債(借金)を返済すると財務キャッシュフローはマイナスとなる。

次に、「2012 事業計画」に小さく書かれていた FCF(フリーキャッシュフロー)とは、当年度の営業キャッシュフローから当年度の投資キャッシュフローを差し引いたもの。すなわち、残りのキャッシュ(資金)であるから、新規の投資・借金の返済・その他に企業が自由(フリー)に使える資金(キャッシュ)である。なお、フリーキャッシュフローの定義は着目する狙いによって違って来るが、ここでは細かな話は不要であろう。

このフリーキャッシュフローを多くして、より利益率の高い事業に投資し、有利子負債(借金)を減らして資本効率を上げ、株主への配当も多くし株価も上げるとするのは株主資本主義の強い要請である。

キャッシュフローの推移

「2012 事業計画推進状況」は、「利益の拡大とキャッシュフロー経営の強化」で稼ぎ出したフリーキャッシュフローを使って有利子負債を削減し、利益目標も達成したとしてフリーキャッシュフローの推移を次のように示している。

フリーキャッシュフローの推移

2007 年度	▲312 億円
2008 年度	▲770 億円
2009 年度	▲627 億円
2010 年度	2,005 億円
2011 年度	1,533 億円
2012 年度	2,116 億円

フリーキャッシュフローは、2009 年度の▲627 億円から 2010 年度の 2,005 億円へと劇的に増

加している。この増加について「2012 事業計画推進状況」は「2010 事業計画」でかけた「戦略的事業評価制度」の導入による成果であるとしている。

一方、「2010 年度決算説明資料」は、このキャッシュフロー増加を、もう少し具体的に説明している。

キャッシュフロー増加の説明(2010 年度決算説明資料より)

- ・営業キャッシュ・フローは、売上債権については、入金条件の改善、債権回収の促進、債権流動化等に、たな卸資産については、生産計画のきめ細かな管理による工程短縮、在庫圧縮等に取り組んだ結果、前年度から 2,198 億円増加し、+3,378 億円となった。
- ・投資キャッシュ・フローは、設備投資の内容・時期の精査により、434 億円支出が減少し、△1,372 億円となった。
- ・この結果、フリー・キャッシュ・フローは前年度から 2,632 億円増加し、+2,005 億円となった。

簡単に言えば、売上げの回収を極力早くし、不要不急のものは買わないようきめ細かく管理したと言える。

念のため、キャッシュフローの推移を数値で見ておこう。営業キャッシュフローから投資キャッシュフローを差し引いた額がフリーキャッシュフローとなっている。

キャッシュフローの推移(各年度の決算説明資料より) 単位:億円

	2007 年度	2008 年度	2009 年度
営業キャッシュフロー	1,618	795	1,179
投資キャッシュフロー	△1,930	△1,565	△1,807
フリーキャッシュフロー	△312	△770	△627
財務キャッシュフロー	712	2,620	△1,052
	2010 年度	2011 年度	2012 年度
営業キャッシュフロー	3,378	2,003	2,883
投資キャッシュフロー	△1,372	△470	△767
フリーキャッシュフロー	2,005	1,533	2,116
財務キャッシュフロー	△1,697	△1,836	△1,542

これらの数値を見ると、2009 年度から有利子負債の返済を開始し、2010 年度から売上げの早期回収やきめ細かな管理・不要不急の設備投資の抑制を厳しくおこなってフリーキャッシュフローを劇的に増加し続けているようである。そのフリーキャッシュフローを使って有利子負債を返済

したために、2008 年度末に 1 兆 6128 億円あった有利子負債は 2012 年度末には 1 兆 0312 億円まで、5816 億円も減少させている。

ところで、すでに見た内部留保は利益を社内に残して積み上げたもので企業が自由に使える資金であるが、キャッシュフロー経営は運転資金を絞って資金を眠らさないことによって自由に使える資金をさらに大きくすると言える。資本効率の向上が極限まで追及されている。



以上のように、「キャッシュフロー経営の強化」という方針は、売上げの早期回収だけでなく、不要不急の設備投資を抑制するなど事業活動の過程できめこまかに追求される。具体的には、「効率化をはかれ」、「出銭(でぜに)を減らせ」などの形で日常的に追及されることになる。そのために、労働者にはストレスの増大などさまざまなしわ寄せがきている可能性が考えられる。最悪の場合は、パワハラやメンタルヘルスの問題が増加する心配がある。

そのような日常管理の強化は、「戦略的事業評価制度」の導入によってもきびしくなっているであろう。「戦略的事業評価制度」は、「2010 事業計画」で「戦略4:企業価値増大に向けた経営管理指標導入」として打ち出され、その後、64 の SBU(戦略的事業単位)毎に事業性・効率性を評価する“事業格付制度”の導入へと進んできた。これが「事業の選択と集中」の判断指標とされるため、振り落とされないよう職場では日常的にきめ細かな管理がおこなわれることになる。

“事業格付制度”と「キャッシュフロー経営強化」で労働者はこれまでにない厳しい管理の下に置かれる。厳しい納期と「出銭(でぜに)を減らせ」は下請け企業にも及んでいることであろう。

2 ドメイン制へ再編

「2012 事業計画推進状況」は、利益については当面の目標を達成したが、受注(事業規模の拡大)は未達成のため“課題あり”としている。そのため、「加速すべき戦略」の第一を「戦略1 事業本部の集約・再編(4ドメイン化)による強みとシナジー発揮」としている。

ドメイン(DOMAIN 領地・領域)についてはすでに見たとおり、三菱重工は自社のすべての事業を「顧客・市場を重視した4ドメイン」に分けて、新しい戦略を展開しようとしている。

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

(注)現状の事業本部

- ① 船舶・海洋事業本部
- ② 原動機事業本部
- ③ 原子力事業本部
- ④ 機械・鉄構事業本部
- ⑤ 航空宇宙事業本部
- ⑥ 汎用機・特車事業本部
- ⑦ 冷熱事業本部
- ⑧ 工作機械事業本部

「2012 事業計画推進状況」は、ドメイン制への移行の必要性、各ドメインの戦略、ドメイン制への移行スケジュール、ドメイン別受注目標を示している。

ドメイン制へ移行の必要性

グローバル競争の激化という市場環境のもとで、5兆円規模の高収益企業を実現するにはドメイン制へ移行する必要があるとして、現状の事業本部制の課題(問題点)をあげている。

事業本部制の課題(問題点)

- ① 1 事業本部の規模が競合他社と比較して小さい
(世界市場の競合先に比べ営業要員及び他の経営資源の規模が小さい)
- ② 8 事業本部と 1 本部に機能や人材が分散し、経営資源のシナジーを発揮できない
- ③ 事業本部間の調整に時間がかかり全社総合力を発揮しきれない

ドメイン制への移行によりこれらの課題を解決する

シナジーとは相乗効果。ここでは、組織を大きくして動かすことができる経営資源(人材・設備・ノウハウ・資金など)を大きくし、必要なときに、必要な事業に、必要な経営資源を集中することができるということを意味しているようである。それは、他社との競争を優位に進めるためである。

すでに見たように、「グローバル競争に勝ち残ることのできる体制をつくる」ためとして、事業本部制への移行と「分社化の嵐」作戦を進め、2011年4月に事業本部制へ完全に移行した。その1年後にはドメイン制の戦略を打ち出し、事業本部制をやめてドメイン制への移行を急いでいる。

「事業本部制への完全移行」は「『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』を具体化する措置」であったから、「ドメイン制への移行」をやりやすくしたと考えられるが、このような矢継ぎ早の組織再編は、資本効率を向上させて飽くなき利益追求を求める株主資本主義の欲望がいかに強いかに感じさせる。

各ドメインの基本戦略

次に、各ドメインに最適な戦略を推進して事業拡大するとして、各ドメインの戦略の基本的な考え方を示している。

各ドメインの基本戦略

巨人達との戦い	→ エネルギー・環境ドメイン
グローバル・ニッチ、中堅との戦い	→ 機械・設備システムドメイン
ファイナンスを含めた新しいビジネスモデルの追求	→ 交通・輸送ドメイン
限定された顧客とのビジネス	→ 防衛・宇宙ドメイン

「巨人達との戦い」の巨人達とは、GEとシーメンスである。この2強で世界の発電用ガスタービンの70%を占め、三菱重工は第3位、シェア20%といわれる。

「グローバル・ニッチ」は、巨人がいない隙間市場でトップの座を狙い、グローバルに展開して高収益を得ようとする考え方であろう。

ファイナンスとは資金調達のこと。「トルコへの原発輸出」では、政府開発援助(ODA)などで「先に発電所を建設し、完成後に電力を販売して建設資金を回収するという事業方式」という考え方が出ていたが、発注する国が巨額の資金を捻出しやすい事業方式(ビジネスモデル)を迫ることを示している。

防衛・宇宙ドメインの「限定された顧客」とは日本政府や外国の公的機関を意味しているであろう。

ドメイン制への移行スケジュール

ドメイン制への移行は、今年度中に2段階で実施するとしている。

ドメイン制への移行スケジュール

2013年10月 先行移行	エネルギー・環境ドメイン
(シナジー効果の早期刈取り)	交通・輸送ドメイン
	防衛・宇宙ドメイン
(拡大戦略の準備・他)	
2014年4月 全面移行	機械・設備システムドメイン

3つのドメインが先行移行する理由はシナジー効果の早期刈取りを実現するため。機械・設備システムドメインが遅れる理由は「拡大戦略の準備・他」のためと説明している。機械・設備システムドメインには、機械・鉄構、汎用機・特車、冷熱、工作機械の各事業本部の多くの事業が含まれる。

ドメイン別受注目標

最後に、各ドメインの受注目標を示している。

ドメイン別受注目標

ドメイン	2011 年度実績	2012 年度実績	2014 年度目標	(伸び率)
エネルギー・環境	1.29 兆円	0.94 兆円	1.74 兆円	(1.56 倍)
機械・設備システム	0.97 兆円	0.88 兆円	1.24 兆円	(1.34 倍)
交通・輸送	0.42 兆円	0.78 兆円	0.60 兆円	(1.00 倍)
防衛・宇宙	0.47 兆円	0.41 兆円	0.37 兆円	(0.84 倍)
合計	3.19 兆円	3.05 兆円	4.00 兆円	(1.28 倍)

(注)伸び率は、2014 年度目標を過去 2 年度の実績の平均で割った数値
 その他・共通・消去があるため合計は一致しない

エネルギー・環境ドメインは、得意とする火力事業に日立との事業統合がプラスされるとともに原発輸出の伸びも見込んで、三菱重工の大黒柱に位置付けられている。

機械・設備システムの伸び率も大きいですが、ここにはさまざまな分野があるために一概には言えないが、インフラ関係は大きな伸び率が期待されているようである。

防衛・宇宙ドメインは、当面、伸び率は期待されていないが、長期的・戦略的に重視されているのであろう。



ところで、ドメインの中には合計 64 の SBU(戦略事業単位)が含まれる。SBU には国際競争力の強いもの・資本効率の高いものがあれば、そうでないものまでいろいろあり、それらは「事業の選択と集中」の対象となり、「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)」で判断される。

事業本部制よりも範囲の広いドメインになると、国際競争力の強い SBU・資本効率の高い SBU に経営資源が集中されるであろう。その結果、強い SBU はより強くなって SBU 間の格差が開くことが考えられる。「選択と集中」がこれまで以上にきびしく迅速に進められる可能性がある。

3 グローバル展開の加速

ここでは、「2012 事業計画推進状況」が「事業規模の拡大」という目標を達成するために「加速すべき戦略」にかかげるもう一つの「グローバル展開の加速」を見ることにする。

海外受注の目標

「2012 事業計画推進状況」は、受注(合計)と海外受注の実績と目標を示している。

受注実績

	2010 年度	2011 年度	2012 年度
受注(合計)	2 兆 9954 億円	3 兆 1888 億円	3 兆 0322 億円
海外受注	1 兆 3100 億円	1 兆 3800 億円	1 兆 5100 億円
海外比率	44%	43%	50%

この間、高い受注目標を掲げてきたが受注(合計)の実績はほぼ横ばいで、「事業規模の拡大」という目標は進んでいないと言える。海外受注についても思うようには進んでいないと言ってよいであろう。今掲げている目標は次のとおりである。

受注目標(セグメント別受注目標)

	2011 年度実績	2012 年度実績	2014 年度目標	(伸び率)
原動機・原子力	1 兆 2352 億円	8953 億円	1 兆 4200 億円	(1.3 倍)
機械・鉄構	5082 億円	4719 億円	1 兆 0200 億円	(2.1 倍)
その他	1 兆 4454 億円	1 兆 6650 億円	1 兆 5600 億円	(1.0 倍)
合計	3 兆 1888 億円	3 兆 0322 億円	4 兆 0000 億円	(1.3 倍)
海外受注	1 兆 3800 億円	1 兆 5100 億円	2 兆 5500 億円	(1.8 倍)
(海外比率)	(43%)	(50%)	(64%)	

(注)伸び率は、2014 年度目標値を、2011 年度実績と 2012 年度実績の平均値で割った値

このように、原動機・原子力と機械・鉄構の伸び率が大きく、これらの両部門が 2 本の柱と考えられているようである。

海外受注を 1.8 倍に増やす受注目標から逆算すると、国内受注は 13% の減少となる(2 年度の平均値 1 兆 6655 億円→2014 年度目標 1 兆 4500 億円)。すなわち、「事業規模の拡大」は、

国内受注は減少を見込み、それをはるかに超える海外受注の拡大で達成する計画である。そのために、「グローバル展開の加速」が必要なのであろう。

なお、前章「ドメイン制へ再編」ではドメイン別の受注目標が出ていたので話が難しくなっているが、ドメイン別で伸び率の大きいエネルギー・環境ドメインと機械・設備システムドメインは、上記のセグメント別では原動機・原子力と機械・鉄構にほぼ対応していると考えられる。今年の10月からドメイン制に移行するので、セグメント別の話は今回が最後になるであろう。

アジアを最重点地域に

次に、「2012 事業計画推進状況」は海外の地域別に受注目標をかかげている。

海外の地域別受注目標

	2011 年度実績	2012 年度実績	2014 年度目標	(伸び率)
アジア	7000 億円	4100 億円	1 兆 2800 億円	(2.3 倍)
北米	3300 億円	6500 億円	5400 億円	(1.1 倍)
その他	3500 億円	4500 億円	7300 億円	(1.8 倍)
合計	1 兆 3800 億円	1 兆 5100 億円	2 兆 5500 億円	(1.8 倍)

(注)伸び率は、2014 年度目標値を、2011 年度実績と 2012 年度実績の平均値で割った値

ここに示されている「2014 年度目標」の数値は、1 年前に公表した「2012 事業計画」の目標値と同じではない。「2012 事業計画」で「重点地域」としたアジアと北米の目標値を上積みして、アジアは 1.5 倍化、北米は 1.1 倍化、合計も 1.2 倍化している。「2012 事業計画」を立ててから 1 年が経過した時点で見直したところ、特にアジアでの伸びが期待されることになったのであろう。その結果、今ではアジアを「事業規模の拡大」の最重点地域としていると考えられる。

ところで、近年、アジアを重視しているのは三菱重工だけではない。「現代日本の多国籍企業」(丸山恵也編著 新日本出版社)は次のように延べている。

日本企業の海外現地法人の設備投資も、近年の世界経済の状況を反映して、2010 年北米は 7.4%、欧州は 2.2%減少させているが、ASEAN は 8.8%増加させている。こうした日本多国籍企業のアジアへの積極的な進出は、ここが他の地域よりも高い収益を確保できるからでもある。地域別営業利益の全体に占めるアジアの割合は、11 年 4~6 月期でみると前年の 32%を大きく上回り 72%となっている。日本企業の事業収益の 7 割がアジアで得られているのである。

(注)ASEAN:東南アジア諸国連合 参加国は、インドネシア、カンボジア、シンガポール、タイ、フィリピン、ブルネイ、ベトナム、マレーシア、ミャンマー、ラオス(10か国)

重点強化事業

このあと、「2012 事業計画推進状況」は「事業規模の拡大」のために「これからの更なる打手」として「重点強化事業」をあげ、経営資源を重点的に投入する方針を示している。

重点強化事業

- ・火力事業 日立火力合弁の早期垂直立上げ
- ・火力事業 PWPS(小型GT事業)買収成果の拡大
- ・原子力事業の海外展開加速
- ・中小型M&Aの推進(機械・設備システム主体)
- ・化学プラント事業の強化(肥料・シェールガス関連市場の拡大)
- ・ボーイング Tier1 事業(加工・組立)の拡大
- ・フォークリフト他のグローバル展開力強化

・火力事業 日立火力合弁の早期垂直立上げ

激化するグローバル競争を勝ち抜くために、三菱重工の最大・最強の分野である火力発電システム分野で日立製作所と事業統合した。これの「早期垂直立上げ」をトップにかかげて、「期待されるシナジー効果の確実な刈取りを目指す」としている。

シナジー(相乗効果)は、組織を大きくして動かすことができる経営資源(人材・設備・ノウハウ・資金など)を大きくし、必要なときに、必要な事業に、必要な経営資源を集中することができるということが中心であったが、ここでは日立製作所の製品が加わることによる製品のラインナップ(品揃え)もシナジー効果に加えている。品揃えはメーカーにとって競走上有利である。

事業統合によってできる新会社は、事業規模、市場占有率、製品のラインナップのどの点でも「グローバル競合他社」(GE、シーメンス)と肩を並べることになることになると強調している。

・火力事業 PWPS(小型GT事業)買収成果の拡大

PWPSは、米国のプラット・アンド・ホイットニー社の中小型ガスタービンの事業会社を三菱重工が買収して今年5月から営業を開始した三菱重工グループの企業である。

これも、製品ラインナップによるシナジー効果で受注拡大を狙うものである。

企業買収(M&A)によって事業の競争力を一気に高めるやり方は、三菱重工だけではない。

前出の「現代日本の多国籍企業」(丸山恵也編著 新日本出版社)は次のように述べている。

M&A は市場環境の変化が激しく、迅速な事業展開が求められ、事業や製品の競争力をいち早く高めるために利用される資本集中の形態である。代表的な方法は株式取得による買収である。このような大型の M&A は、日本の企業が長期停滞の国内市場からの「脱国内依存」をめざし、超円高を追い風にして、ため込んだ「手元資金」をテコに進められたものである。

M&A のための「手元資金」は、「キャッシュフロー経営の強化」でみたフリーキャッシュフローである。

・原子力事業の海外展開加速

この項目の中身は「トルコへの原発輸出」で見たが、施策の第一を「世界戦略炉(ATMEA1 等)でグローバル展開を加速」とし、うなぎのぼりの受注目標をかかげている。

(注) ATMEA1: 三菱重工業と仏アレバ社の合弁会社である ATMEA 社が開発した加圧水型原子炉

三菱重工だけでなく東芝も日立製作所も、原発事故の原因が解明されない状況で原発の輸出を積極的に進めており、安倍首相をはじめとして日本政府は外国への原発の売り込みの先頭に立っている。

・中小型M&Aの推進(機械・設備システム主体)

具体的内容は公表していないが、水面下では「中小型M&A」が進んでいるのであろう。

・化学プラント事業の強化(肥料・シェールガス関連市場の拡大)

その具体的中身としては、ロシア・CIS(独立国家共同体)やアフリカ(サハラ砂漠以南を重視)などの肥料プラント・メタノールプラントや北米シェールガスの急拡大に対応した石油化学プラントをあげている。

これらと関連して「コンプレッサ事業の強化」をかかげている。コンプレッサは、石油化学プラントの重要な構成要素である。「分社化の嵐」作戦によって 2010 年に設立された三菱重工コンプレッサ(株)にとって「北米シェールガスの急拡大」は受注を大きく伸ばすチャンスであるが、それが進むと社内は兆繁忙となって労働強化・健康への悪影響が懸念される。

・ボーイング Tier1 事業(加工・組立)の拡大

Tier1とは、層の一番上、すなわち1次下請けであり、ボーイング社からまとまった仕事を請けてさらに外注することを意味している。そのために、名航(大江工場)を開発・技術・情報の中央統括センターとし、名航(大江西工場)、名航(岩塚工場)、広製、ベトナム(MHIVA)を加工・組立の拠点とする体制を示している。

・フォークリフト他のグローバル展開力強化

これについては、具体的には説明していないが、すでに海外進出は進んでいる。

目指す姿

「目指す姿」は「2012 事業計画」でかかげた「事業規模5兆円の高収益企業」である。そのために、「キャッシュフロー経営」によって資本効率を極限までひき上げ、「ドメイン制へ再編」のシナジー効果で競争力を向上させて、さらなる「グローバル展開の加速」をはかるのが現在の三菱重工の戦略と言えるであろう。

「グローバル展開の加速」の最重点地域をアジアとし、日立製作所との火力発電システム分野での事業統合をはじめとして、企業買収やアライアンス(連携・共同)の手法を使って急速に巨大な多国籍企業化をはかろうとしている。

巨大な多国籍企業化は決して日本の国民のためでもなく、進出先の国民のためでもない。日本の産業空洞化をかえりみず、より大きな利益を求めて世界を股にかけるやり方は、世界経済の不安定と国内経済の低迷を深めることになるであろう。

「自国で危ないと判断したものを海外に販売はできない」(三菱重工の佃会長(現、顧問)の発言 産経新聞系の SankeiBiz 2012.8.22)と言った原発を世界に売り込もうとしていることも容認できるものではない。

社内においては、資本効率向上の号令のもとで非正規社員を含め、管理職も名ばかり管理職も、さらには下請け企業にも、さまざまな形でしわ寄せ、軋轢(あつれき)が発生しているのではないかと懸念される。