

経営スタイルの変革と分社会社の設立

1997(平成9)年～2006(平成18)年

当社は1996(平成8)年に創立100周年を迎えた。史上最高の業績(単体)を上げたこの年を“New Beginnings“の年とし、次の100年に向けた新たな歴史の始まりと位置付けた。

折から日本経済はバブル崩壊後の低迷期にあり、とりわけ1999年以降の急激な円高が日本の輸出企業に大きな打撃を与えた。当社グループも、長引く景気低迷や公共投資の減少などによって2年連続での損失計上を余儀なくされた。

そこで黒字転換を目標に、2000年4月、中期経営計画「K21—重工業から柔工業へ—」を策定。基本方針を「質主・量従型経営」とし、市場拡大を前提として量を追う「受注型」から、真の顧客ニーズを解決する「提案型」へのビジネスモデル転換を目指した。

2001年以降は「選択と集中」を掲げ、事業構造の変革にも着手。社内カンパニー制を導入して各事業の自立経営を促すとともに、航空宇宙事業と汎用機事業を中核事業、車両事業とガスタービン・機械事業を育成事業と位置付けて経営資源を投入した。また、市場環境の変化に柔軟に対応するため、2002年に船舶事業と精密機械事業、2005年にプラント事業、2006年に環境事業を分社した。

さらに、工場の集約、有利子負債の削減、人事処遇制度の改革、他社との提携を積極的に推進。こうした取り組みにより、2006年度には1996年度以来となるグループ過去最高利益を更新した。

1. 101年目の挑戦

1) 新しい歴史の始まり

当社は1996(平成8)年10月に創立100周年を迎え、各種の記念行事を実施した。同年度は、業績のうえでも大きな節目を刻むことになった。売上高1兆430億円、経常利益380億円という史上最高の業績(単体)を上げたのである。これは、1986(昭和61)年から10年間にわたり推進した経営再建策が結実した証左であった。

この間、深刻な造船不況、大幅な円高の進行、バブル崩壊後の低迷、阪神・淡路大震災の発生など、多くの試練に遭遇したが、社長 大庭浩の強いリーダーシップのもと、「柔軟で強靱な企業体質の構築」を目指して、着実に再建を成し遂げてきた。

当社は、1996年を“New Beginnings”の年とし、次の100年に向けた新たな歴史の始まりと位置付けた。同年9月には、2001年度を目標とする中期経営計画(1996~2001年度)を策定した。その概要は次のとおりである。

【経営目標】

(1) 定性的目標

<企業イメージ・企業体質>

- ・ 陸・海・空にわたる基礎産業分野で、グローバルに事業を展開するエクセレントカンパニー
- ・ いかなる経営環境の変化にも対応できる柔軟で強靱な経営体質の構築

<拡大・伸長を図るべき事業分野>

- ・ 陸・海・空にわたる輸送機械関連事業
- ・ 発電分野をはじめとするエネルギー関連事業
- ・ 環境リサイクル分野をはじめとする社会資本整備関連事業
- ・ プラントおよび産業機械関連事業
- ・ コンシューマー・プロダクツ関連事業

(2) 定量的目標(2001年度)

	単体ベース		連結ベース	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益
2001年度目標	1兆2,000億円	(5%) 600億円	1兆5,000億円	700億円

【重点施策】

「経営の品質保証」「インター事業部・インターグループ活動」「科学的意思決定」の3つの経営行動指針をさらに徹底し、以下の施策



100周年のシンボルマークの入った広告



創立100周年のPR用として制作したパンフレット
[創立100周年の企業像]



創立100周年記念行事で講演会を行った
マーガレット・サッチャー元英国首相と大庭社長



社内報での中期経営計画の解説

を強力に推進

(1)製品・事業構造の高度化

① 拡大・伸長分野への経営資源の重点投入

② 国際的コスト競争力の強化

(2)グローバル化の推進

(3)グループ総合力の強化

(4)財務体質の強化

(5)効率的な組織・創造的な企業風土の形成

中期経営計画が本格的に始動した1997年4月、大庭は次の100年を担う新入社員に向けて「固有技術を錬磨せよ、柔軟で強靱な心身を涵養せよ、世界に通用する国際人を目指せ」と強く訴えた。



亀井社長(左)と大庭会長(右)



社内報での亀井社長の就任挨拶

2) 亀井俊郎の社長就任

1997(平成9)年6月、経営トップが交代し、社長の大庭浩が会長に、専務の亀井俊郎が社長に就任した。

亀井は就任挨拶のなかで、中期経営計画の目標を達成するための重点施策として、①当社第二世紀の中核となるべき事業の創出・育成、②総合的なシステムエンジニアリング企業への脱皮、③「コスト半減」を目指した抜本的なコストの低減、④事業展開のグローバル化の一層の推進、⑤連結決算と株主資本利益率(ROE)重視の経営への転換、⑥創造的な企業風土の実現、を掲げた。

そして、「当社を21世紀に向けて創造力と活力を持った企業とするため、従業員の持てる力を十二分に発揮できるように、自由闊達に討論でき、積極性のある明るい職場環境を実現していきたい」と締めくくった。

3) 事業本部の再編と組織改正

中期経営計画の重点施策を強力に推進するため、当社は、1997(平成9)年～2000年にかけて事業本部の再編を中心に組織改正を実施した。

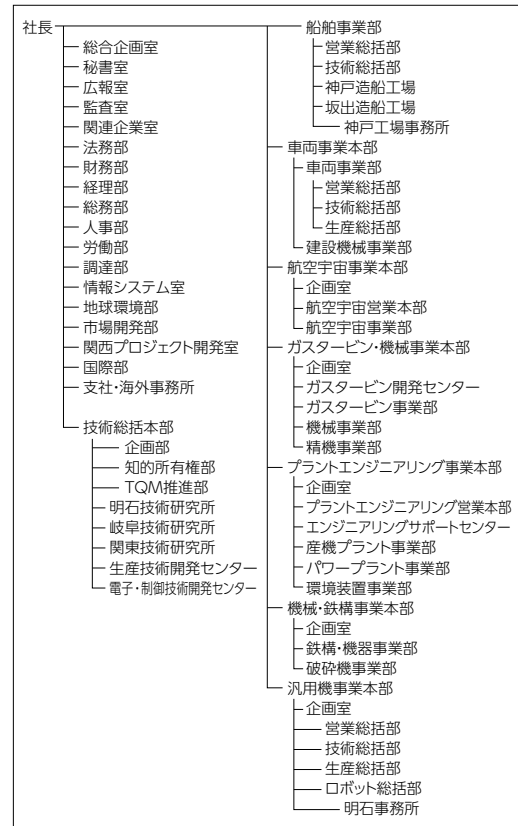
1997年6月、エネルギーおよび環境関連事業の拡大・伸長を図るため、「機械・環境・エネルギー事業本部」を設置した。また、精機事業部をCP事業本部に編入し「汎用機事業本部」とした。

1998年4月、船舶事業本部と車両事業本部を統合し、新たに「船舶・車両事業本部」を設置。船舶事業と車両事業の一体運営により、技術面や生産面での能力向上と効率化を図るのがねらいであった。同年7月には、汎用ガスタービン事業部とFA・ロボット事業部のロボット事業を汎用機事業本部に編入した。なお、FA・ロボッ

ト事業部のFA製品は、産機・鉄構事業本部に残し、産機プラント事業部が担当することになった。

1999年4月、機械・環境・エネルギー事業本部と産機・鉄構事業本部を再編し、新たにEPC(Engineering, Procurement, Construction)コントラクター事業を「プラントエンジニアリング事業本部」に、製販一体の事業および工場を「機械・鉄構事業本部」にそれぞれ集約した。これにより、総合的なエンジニアリング能力の強化に努め、事業の拡大を図っていくこととした。

2000年4月、船舶・車両事業本部を廃止して船舶事業を船舶事業部として独立運営し、船舶事業の事業構造改革を推進した。また、技術・生産の両面で類似性を有する車両事業と建設機械事業を統合し「車両事業本部」とした。さらに、ジェットエンジン事業部、機械事業部、汎用ガスタービン事業部、精機事業部を再編・統合して「ガスタービン・機械事業本部」を新設。技術開発力を一層強化するため、明石技術研究所、ジェットエンジン事業部、汎用ガスタービン事業部のガスタービン開発部門を集約して、「ガスタービン開発センター」を設置した。



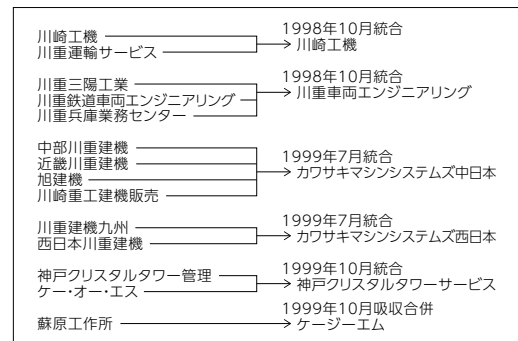
組織図 (2000年4月1日)

4) グループ全体の体質強化を図る

国際化の進展とともに、企業はグローバルスタンダードに合わせ、連結ベースで評価されることが一般的になりつつあった。こうした連結決算時代への流れに対応し、当社は、グループ全体としての競争力・収益力の向上を図るため、関連企業管理の基本方針を見直し、各社の性格や実状に応じた利益指標の設定・人事政策の明確化・主管事業部への一定の権限の委譲などを実施。1997(平成9)～1999年度にかけてグループの再編を進めた。主要なものは次のとおりである。また、海外においては、中国、アジアへの工場進出が続いた。

< 国内 >

- ・ 車両事業グループ全体の経営体質を強化するため、傘下の関連企業を統合・再編。川崎工機(株)と川重運輸サービス(株)を統合し、新生「川崎工機株式会社」を、川重三陽工業(株)、川重鉄道車両エンジニアリング(株)、川重兵庫業務センター(株)を統合し、「川重車両エンジニアリング株式会社」を、それぞれ設立。(1998年10月)
- ・ 建設機械事業では、販売会社経営の一層の効率化と地域密着型事業活動の強化を目的として、統合を実施。中部川重建機(株)、近畿川重建機(株)、旭建機(株)、川崎重工建機販売(株)の4社



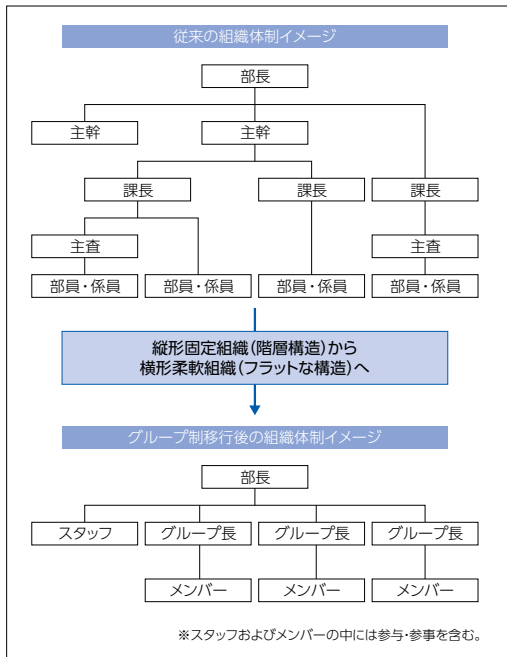
関連企業の統合・再編



上海中遠川崎重工鋼結構製造有限公司



Kawasaki Motors Enterprise (Thailand) Co., Ltd.



課制の廃止、グループ制の導入

を統合して「株式会社カワサキマシンシステムズ中日本」を設立、川重建機九州(株)と西日本川重建機(株)を統合して「株式会社カワサキマシンシステムズ西日本」を設立。(1999年7月)

- ・神戸クリスタルタワー内のオフィスサービス業務を一元的に管理・運営するため、神戸クリスタルタワー管理(株)と環境装置事業部所管の(株)ケー・オー・エスを統合し、「神戸クリスタルタワーサービス株式会社」を設立。(1999年10月)
- ・子会社の業務の効率化・スリム化を図るため、(株)ケージーエムがその子会社である(株)蘇原工作所を吸収合併。(1999年10月)

これ以降も、関連企業の競争力・収益力の向上、効率化の観点から、必要に応じて統合・再編を推進した。

< 海外 >

- ・鉄構製品の需要拡大が著しい中国市場を対象に、COSCO傘下の中遠工業公司などとの合併により、鉄鋼構造物生産会社「上海中遠川崎重工鋼結構製造有限公司」を設立。(1997年10月)
- ・タイにおける二輪車事業再構築のため、現地資本と合併し、二輪車および汎用エンジンの生産・販売会社「Kawasaki Motors Enterprise (Thailand) Co., Ltd.」を設立。(1997年12月)
- ・欧州における汎用ガスタービン事業の拡大を図るため、ドイツに販売・サービス会社「Kawasaki Gas Turbine Europe GmbH」を設立。(1998年5月)
- ・韓国におけるロボット事業を拡大するため、ロボットの販売およびアフターサービス・トレーニングなどの顧客サポートを行う「Kawasaki Machine Systems Korea, Ltd.」を設立。(1999年6月)

5) 時代に対応した制度改革・基盤づくり

人事処遇制度を全面的に刷新

● 幹部職員の人事制度改革

中期経営計画(1996～2001年度)の重点施策である「効率的な組織・創造的な企業風土の形成」を実現するため、1998(平成10)年1月に組織編成および幹部職員の人事制度を改正した。

時代とともに複雑で多様になる問題・課題にスピーディに対応するため、人材を柔軟に配置できる組織編成を採用。それまでの

課制を廃止してグループ制を導入した。その目的は、①部内の弾力的な組織編成・配置を可能にする、②部内の階層構造を簡素化する、③資格にかかわらず、人財の有効活用を促進する、ことであった。グループ制では、「主幹」「主査」という役職名称を廃止し、スタッフ・専門職の呼称は、社の内外を問わず資格名称の「参与」「参事」を用いることとした。

また、年功序列型から能力・業績主義への意識変革を図るため、1998年4月より、給与については人事考課による給与の格差を拡大、賞与については現時点での貢献に対する報酬という位置付けを明確にするため個人の毎年の昇給額の積み重ねを反映していた給与リンク分を廃止し職能資格と人事考課（業績評価）を全額に反映する仕組みに改正した。

●一般従業員の人事制度改正

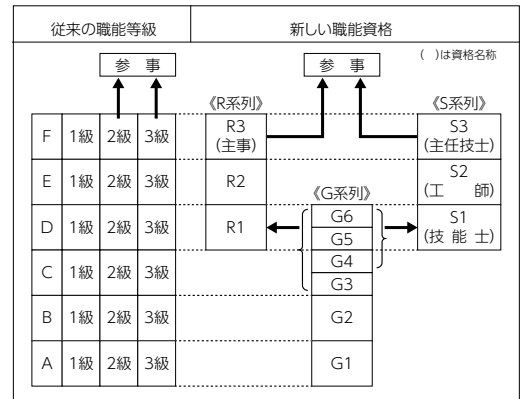
幹部職員に続き、1999(平成11)年4月より一般従業員の人事制度を刷新。従業員一人ひとりの役割とその能力・業績に応じた処遇を適切に行うため、職能資格制度と賃金制度を改正した。

[新しい職能資格制度]

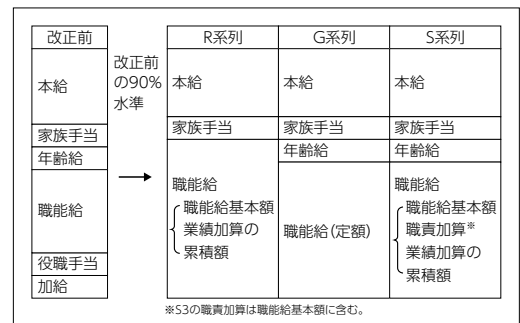
「期待される役割」という考え方から、「G」(業務担当系列)、「R」(企画管理・開発系列)、「S」(監督・専門技能系列)の3つの系列を設定した。

[新しい賃金制度]

G、R、S各系列の役割に応じた処遇を行うため、年功的色彩が強い本給を圧縮したうえで、系列に応じた特色のある職能給を設定した。加えて、R系列については、各人の能力・業績をより重視した処遇を行っていくため、年齢給を廃止した。



一般従業員の新しい職能資格制度



一般従業員の新しい賃金制度

環境経営の基盤づくり

●「第1次環境保全活動基本計画」の策定

当社は、1993(平成5)年11月の「環境基本法」の公布・施行に備え、同年4月に環境管理規程を制定。従来の産業公害のほか、都市・生活型および地球的規模の環境問題をも視野に入れた新しい環境管理体制を確立した。

また、環境保全を自主的・積極的に進めるため、「第1次環境保全活動基本計画」(1994~1996年度)を策定した。これに伴い、環境管理活動は、生産活動における公害防止・省エネ・省資源・リサイクルなど環境への負荷を低減する対策を進めるとともに、製品・技術などにおいて環境保全に役立つ製品の開発と消費者への提供などを推進した。この基本計画に基づき、各事業部は第1次



社内報での第1次環境保全活動基本計画の解説



精機事業部の「ISO14001」認証取得



環境憲章



「環境報告書」(創刊号)

および年度別環境保全活動計画を策定。地球環境保全に向けた環境経営の新たな取り組みが始まった。

●「ISO14001」の認証取得活動を開始

環境管理活動を円滑に遂行するため、1997(平成9)年より国際標準化機構(ISO)の環境マネジメントシステム(EMS)規格「ISO14001」の認証取得に取り組んだ。1998年2月、全社に先駆けて精機事業部が取得し、続いて同年10月にロボット事業部、翌年3月に環境装置第一事業部が認証取得を果たした。

●地球環境部の創設と環境憲章の制定

当社グループは、地球環境保全を経営の重要課題の一つと位置付け、1999(平成11)年4月に、全社の地球環境関連事項(環境ビジネスを除く)を統括し、環境調和型経営の具体的施策を企画、推進する組織として「地球環境部」を創設した。

同年8月には、全社一丸となって環境保全活動に取り組むため、また外部へ当社の環境課題への取り組み姿勢が明確になるよう、環境基本理念と行動指針からなる「環境憲章」を制定した。

環境基本理念

川崎重工は「陸・海・空にわたる基礎産業企業」として、グローバルに事業を展開する中で、地球環境問題の解決、「循環型経済社会」の実現を目指し、環境に調和した事業活動と地球環境を保全する自社技術および製品を通して、社会の「持続可能な発展」に貢献します。

また1999年には、当社の環境保全活動への取り組みをまとめた「環境報告書」(創刊号)を発行。当社の環境問題への取り組み姿勢を正しく伝えるための外部発信を開始した。

2.

持続的成長軌道への復帰を目指して ～分社会社の設立～

1) 田崎雅元の社長就任

2000(平成12)年6月、社長の亀井俊郎が会長に、専務の田崎雅元が社長に就任した。

折から、長引く景気低迷や公共投資の抑制政策によって、当社は多くの事業部門が受注不振や過当競争による価格の低下など構造的な問題に直面しており、1999、2000年度と2期連続で赤字を計上するという厳しい経営状況にあった。

田崎は、2001年度の黒字達成が絶対的条件であると強調し、「そのために『選択と集中』『持てる経営資源の水平展開』『量優先型から質主・量従型への脱皮』『チームの組み替えに強い企業文化の確立』を基本的な考え方として、経営の舵取りをしていく。その過程でさまざまな障害や摩擦に遭遇しても、同じ目標に向かって知恵と工夫を結集すれば、当社は、“重”工業から“柔”工業会社に進化していくことを確信する」と述べた。

21世紀の幕開けとなる2001年を「当社再生の新たな出発点にしたい」との強い思いを社員に向けて発信したのである。



記者会見に臨む亀井社長と田崎専務



社内報での田崎新社長メッセージ

2) 中期経営計画「K21」の策定

田崎をリーダーとする新経営体制のもと、当社は2001(平成13)年度の黒字転換を目標に、財務体質の改善や選別受注の徹底などの諸施策を推進。これとあわせて、21世紀の新たな発展を目指して中期経営計画「K21-重工業から柔工業へ」(2000~2004年度)を策定した(表-Iを参照)。

この中計では、企業価値の増大に向けて、ROIC* (税引後)5%以上を目標に「質主・量従型経営」を基本方針として、次の4つの戦略を展開することになった。

(1) 事業の選択と集中

- ＜中核事業＞：航空宇宙、汎用機
- ＜育成事業＞：車両、ガスタービン・機械
- ＜構造改革事業＞：船舶、プラントエンジニアリング、鉄構

(2) ビジネスモデルの変革(収益力向上施策)

- ① 受注型から提案型への転換＝繰り返し生産による付加価値の増大化
- ② 製品の生涯にわたって顧客に満足を提供できるビジネスモデル

[表-I] 中期経営計画「K21」の数量目標(2004年度)

		連結ベース	
		2000年度	
ROIC(税引前)	9%以上		
ROIC(税引後)	5%以上		
有利子負債	4,200億円	5,000億円	
売上高	1兆2,500億円	1兆800億円	
経常利益	500億円	△160億円	
国内人員規模	2万2,000人	2万4,000人	

		単体ベース	
		2000年度	
ROIC(税引前)	9%以上		
ROIC(税引後)	5%以上		
有利子負債	3,200億円	4,000億円	
売上高	1兆円	8,700億円	
経常利益	400億円	△180億円	
国内人員規模	1万3,000人	1万4,900人	

*ROIC…投下資本利益率(支払利息前当期利益÷投下資本)。
税引後ROIC5%は、税引前ROIC9%に相当する。



社内報での中期経営計画「K21」の解説

ルへの転換

- ③経営資源の水平展開
- ④製品・サービスの差別化戦略の強化

(3)経営スタイルの変革

- ①社内カンパニー制への移行
- ②執行役員制の導入
- ③本社機構の変革

(4)企業風土の変革

- ①カンパニー業績を従業員の処遇に反映させることにより、カンパニー経営への参画意識を高める。
- ②創造への意欲、挑戦への意欲を高揚させる教育・人事制度を確立する。
- ③分社や他社とのアライアンスなどをスピーディに進めるため、人事異動・処遇システムの整備を図る。
- ④変化に対応できる人材を、関係会社を含めたローテーションの活発化などを通じて育成する。

3) 社内カンパニー制・執行役員制の導入

社内カンパニー制

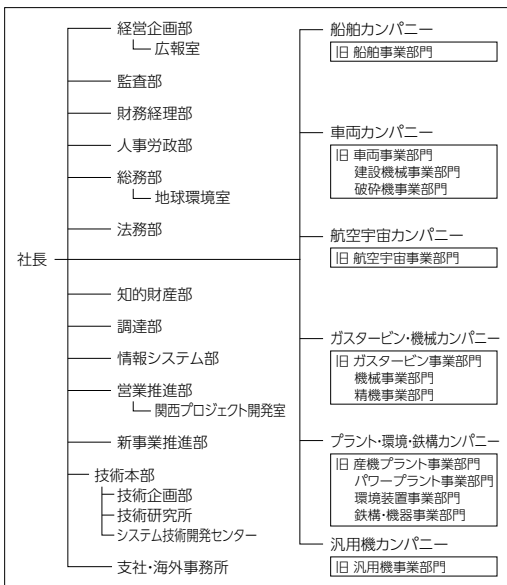
2001(平成13)年4月、事業部・事業本部制をより発展させた社内カンパニー制を導入した。各カンパニーが、委譲された権限と責任のもとに自らが意思決定を行い、他社との業務提携やM&Aを含めた機動的な事業運営を推進することとした。従来の事業本部をベースに13事業部門を再編し、船舶、車両、航空宇宙、ガスタービン・機械、プラント・環境・鉄構、汎用機の6カンパニーの事業体制とした。

各カンパニーは、カンパニープレジデントをトップとするカンパニー経営会議を設置して事業運営にあたることになった。また、市場・製品面などの点で自主性を持った事業区分を設ける必要がある場合には、ビジネスセンター(BC)を設置した。

全社の研究・開発部門である技術総括本部も、カンパニーに密着した研究・開発についてはその機能をカンパニーに移管するとともに、研究所の統合などを行い、共通基礎技術ならびに新製品・新技術開発体制の強化と効率化を図った。

執行役員制

当社の事業は多岐にわたっており、その競争領域も異なるため、



組織図(2001年4月1日)

2001(平成13)年4月より執行役員制を導入。それぞれの事業のプロがその事業・業務領域に即した判断を行い、迅速な業務執行ができる体制とした。同時に、取締役を26人から11人に削減して取締役会での審議を活性化し、取締役会審議事項である戦略的意思決定の迅速化を図るとともに経営監視を強化していくこととした。

4) 財務体質の強化

時価発行増資、転換社債発行による資金調達

当社は従来から収益力の強化に加え、自己資本比率の向上に力を注いできたが、1995(平成7)年度末の自己資本比率は12%と低く、株主資本の拡充と自己資本比率の向上が不可欠であった。そのため1996年7月に、海外で3,000万株(約150億円)の時価発行増資を行うとともに、国内で400億円の転換社債(CB)を発行した。1990年代に入り当社は欧米でIR活動を毎年実施しており、その効果を生かして海外の機関投資家向けに株式を販売したのである。事業がグローバル化するなかで、資金調達においてもグローバル資本市場を視野に入れた^{こうし}嚆矢となった。また、増資が成功裏に終わったことで、海外IRの重要性を再認識することとなる。時価発行増資分の150億円は直ちに資本に組み入れられ、株主資本の拡充に貢献した。

ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の発行

財務体質のさらなる強化を目指す当社では、有利子負債を増やさずに資金需要を満たすことが大きな課題となっていた。そこで、当面の資金を確保しつつ早期の自己資本充実が図れること、良好な市場環境を背景に好条件で発行ができることなどを総合的に判断し、ユーロ円建転換社債の発行を決定した。

具体的には、2003(平成15)年12月8日付で総額250億円、2004年9月21日付で総額220億円のユーロ円建転換社債型新株予約権付社債を発行した。その後、事業構造改革が進むにつれ、株価の上昇による資本への転換が進み、財務体質強化に大いに貢献した。

5) 全事業部門の分社独立を視野に入れた改革

カンパニー制と執行役員制の導入に続き、経営スタイル変革の第二段階として、全事業部門の分社独立および他社とのアライアンスを視野に入れた事業構造の改革に取り組んだ。



川崎造船の造船クレーン

株式会社川崎造船の設立

当社は船舶部門を会社分割し、2002(平成14)年10月1日、100%子会社の「株式会社川崎造船」を設立した。

当社の船舶部門は、潜水艦や需要が増加しているガス船に特化した事業展開により、当面の事業性の確保が可能な見通しにあった。しかし、一方では世界的な建造供給能力の過剰な状況が解消される見込みはなく、また、業績が為替変動に左右されるなどその後も厳しい事業環境が続くものと予想された。こうした事業環境においても長期的に安定した収益体制を確立するため、分社独立により、機動的かつ効率的な事業運営や、事業環境の変化に柔軟に対応できる経営体質への転換を図ることとした。

新会社は、顧客の高い信頼を得ている潜水艦やLNG・LPG運搬船技術などを柱として、高付加価値製品に経営資源を一段と集中するとともに、厳しい競争環境や事業環境の変化に強い体質を確立するため、各種のコスト削減策を展開することになった。

当社創立から100余年の歴史を誇る造船事業は、新たなステージで21世紀の飛躍を目指すことになった。

<新会社の概要>

社名：株式会社川崎造船

本社所在地：神戸市中央区

資本金：100億円

事業内容：船舶、艦艇、海洋機器、その他輸送機器の設計、製造、販売、修理その他付帯事業



社内報での川崎造船社長のメッセージ

株式会社カワサキプレジジョンマシナリの設立

船舶部門と同時に精機部門の分社独立を実施した。同部門は、油圧機器・装置を中心に機電製品や制御システムを加えて大きく発展し、「カワサキ油圧」ブランドとして市場から高い評価を得ていた。しかし、1998(平成10)年度以降、国内油圧市場は縮小に転じ、当面は大きな回復が期待できない状況にあった。

このような事業環境のなかで、精機部門が確実に勝ち残り、安定的に発展していくためには、サービスを含む事業体制の強化や機動的な経営体質の確立が必要と判断し、分社独立に至った。

新会社は、当社の子会社で油圧製品のサービスを事業主体とする川重ハイドロリック(株)を統合し、サービスを含む油圧の一貫事業体制を再構築しつつ、収益性の高いサービス事業の強化・拡大を図ることとした。製品面では、高性能・高機能製品でさらなる



社内報でのカワサキプレジジョンマシナリ社長のメッセージ

差別化を進め、油圧機器分野で世界トップを目指した。

こうして2002年10月1日、「株式会社カワサキプレジジョンマシナリ」を設立し、グローバル企業としての確固たる地位確立に向けて施策を展開していくことになった。

<新会社の概要>

社名：株式会社カワサキプレジジョンマシナリ

本社所在地：神戸市西区

資本金：30億円

事業内容：油圧機器・装置、機電製品、制御システムの設計、製造、販売、アフターサービス、メンテナンス

カワサキプラントシステムズ株式会社の設立

当社のプラント事業は、1960年代から中核事業の一翼を担ってきたが、1990年代後半以降は、国内外での熾烈な価格競争のなかで業績低迷を余儀なくされていた。

このような状況のもと、分社独立により単体機器・プラントを中心とする事業を運営して、事業の継続・発展を図ることとし、2005(平成17)年4月1日、100%子会社の「カワサキプラントシステムズ株式会社」を設立。エネルギー、社会インフラ、環境保全の分野で、価値ある製品を適正な価格で提供することにより、内外のプラント業界で独自の地位を築いていくことになった。

<新会社の概要>

社名：カワサキプラントシステムズ株式会社

本社所在地：神戸市中央区

資本金：50億円

事業内容：各種プラントの設計、製造、据付、修理および販売

カワサキ環境エンジニアリング株式会社の設立

当社の環境事業は、都市ごみや産業廃棄物の処理およびリサイクルに関連する設備・機器の技術開発に積極的に取り組み、事業の拡大を図ってきた。しかし、2000年代に入り、発注量の低迷や価格競争の激化などの厳しい市場環境に直面していた。

一方、ごみ処理設備や水処理設備は、健全な市民生活を支えるインフラ設備として中長期的には安定した需要が期待できる市場であり、ごみ処理設備の老朽化に伴う更新需要が見込まれた。

そこで、環境事業の分社独立を通じてさらなる飛躍・発展を目指すこととし、2006(平成18)年10月1日、100%子会社の「カワサキ環境エンジニアリング株式会社」を設立した。



社内報でのカワサキプラントシステムズ社長のメッセージ



社内報でのカワサキ環境エンジニアリング社長のメッセージ

<新会社の概要>

社名：カワサキ環境エンジニアリング株式会社

本社所在地：神戸市中央区

資本金：35億円

事業内容：都市ごみ焼却プラント、産業廃棄物処理プラント、
資源リサイクル設備、水処理施設などの設計、製造、
販売、修理など

その後、当社は中期経営計画「Global K」(2006～2010年度)を策定し、「エネルギー・環境関連事業」を当社グループを支える新たな柱に育成する方針を打ち出した。分社独立したカワサキプラントシステムズとカワサキ環境エンジニアリングは、それぞれエネルギー・環境関連事業でコアの一つとなり得る事業を有していることから、2007年4月1日、カワサキ環境エンジニアリングを存続会社として合併し、商号をカワサキプラントシステムズと変更した。

新生カワサキプラントシステムズ(資本金85億円)は、エネルギー・地球環境保全分野におけるトップエンジニアリング企業への飛躍を目指すことになった。

株式会社アーステクニカの設定

破碎機事業については、その主要マーケットである国内碎石市場が、公共工事の減少などによって縮小が続き、回復の見通しがつきにくい状況にあった。そこで当社は、ともに業界のリーダー的な立場にある株式会社神戸製鋼所と提携を行い、2003(平成15)年4月1日、破碎機の営業・設計会社である「株式会社アーステクニカ」を設立した。

同年7月に営業を開始するのと並行して、製造部門を含めた製販完全統合に向けて両社で検討し、破碎機製造部門についても2005年4月1日をもって統合することとした。

新生アーステクニカは、当社と神戸製鋼所との折半出資による業界最大手の製販統合会社としてスタートした。

<新会社の概要>

社名：株式会社アーステクニカ

本社所在地：東京都中央区

資本金：12億円

事業内容：破碎機、粉碎機、選別機、各種廃棄物のリサイクル
用機器、耐摩耗・耐熱など casting 製品の設計、製造、
販売



アーステクニカ設立調印式



アーステクニカ

関連企業の整理・統合・再編

当社グループ全体の事業構造の強化、コスト競争力の強化を図るため、関連企業の機能を見直し、再編・統合、業務提携などによる効率化を進めた。2000(平成12)～2004年度に実施した主な再編・統合は次のとおりである。

●株式会社カワサキマシンシステムズの設立

全国に拠点を展開する建設機械関係の販売会社である、カワサキマシンシステムズ中日本、カワサキマシンシステムズ西日本、関東川重建機(株)、東北川重建機(株)の4社を合併。同時に、当社の汎用ガスタービン営業関連部門を移管し、2000(平成12)年7月1日、建設機械、汎用ガスタービンの販売および各種サービスを行う「株式会社カワサキマシンシステムズ」を設立した。

さらに、2001年4月1日には、この新会社に当社のロボット国内営業部門を編入するとともに、ロボットの国内アフターサービス業務を行っているカワサキロボティクス(株)および汎用ガスタービンの国内アフターサービスを行っている(株)カワサキガスタービンテクノも吸収合併した。これに伴い、カワサキマシンシステムズは当社が扱う汎用製品の販売、システムエンジニアリング提案、ユーザー教育、アフターサービスなどを総合的に提供できる体制となった。

<新会社の概要(2001年4月1日時点)>

社名：株式会社カワサキマシンシステムズ

本社所在地：大阪市北区

資本金：3億4,380万円

事業内容：建設機械、汎用ガスタービン、ロボットなどの製品・システム販売、部品販売、アフターサービス、現地工事その他関連事業

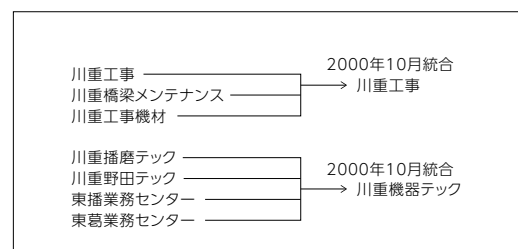
●鉄構・機器事業部の関係会社を再編

2000(平成12)年10月1日、当社は、川重工事(株)、川重橋梁メンテナンス(株)、川重工事機材(株)の3社を川重工事に統合した。これに伴い、川重工事は、従来の鉄構・機器事業部の現地施工業務に、橋梁の補修・メンテナンス業務および現地機材の管理業務を加えることになり、各種建設工事におけるエンジニアリングから施工までの機能を一元化した。

同時期に、(株)川重播磨テック、(株)川重野田テック、(株)東播業務センター、(株)東葛業務センターの4社を川重播磨テックに統合し、新社名を「株式会社川重機器テック」(兵庫県加古郡播磨町)とした。川重機器テックは、荷役機械・水門扉・可動構造物のメンテ



カワサキマシンシステムズ



鉄構・機器事業部関係会社の再編

ナンス、工場機械設備の設計・製作・据付、鋼構造物の塗装・輸送工事などの事業に加え、設計請負、複写業務、事務機器の販売・リースなどの各種サービス業務の分野において、高度な技術ときめ細かいサービスを提供していくことになった。

これらの再編・統合により、鉄構・機器事業部は関係会社を含めた事業部全体として、各種製品についてエンジニアリングからメンテナンスまで一貫した体制を整備し、経営基盤の強化と業容の拡大を図った。

●川重防災工業株式会社とエア・ウォーター株式会社との包括的業務提携、資本提携

医療ガス供給設備などの医療装置や、消火活動・人命救助などに用いられる呼吸器などの事業を展開する川重防災工業と、同社の親会社である当社、および医療用酸素をはじめとするガス供給事業を核に医療機器販売、医療サービスを展開するエア・ウォーターの3社は、2003(平成15)年7月、医療関連分野を中心とする事業の拡大を目的に、関係強化を進めることについて基本合意に達した。

同年10月1日には、当社が保有する川重防災工業の株式33%をエア・ウォーターへ譲渡、川重防災工業とエア・ウォーターは包括的業務提携契約を締結した。その後川重防災工業は、2006年8月にエア・ウォーター防災(株)へと商号を変更、2007年8月に全株式をエア・ウォーターに委譲し、エア・ウォーターの完全子会社となった。

●株式会社カワサキ ライフ コーポレーションの設立

当社グループの資産管理や従業員の福利厚生に関連するサービス事業などを行う、川重不動産(株)(資産管理、不動産売買・仲介など)、川崎興産(株)(保険代理業、リース業、不動産管理など)、川重苫小牧観光開発(株)(ゴルフ場経営など)の3社を統合・再編し、2004(平成16)年4月1日、「株式会社カワサキ ライフ コーポレーション」を設立した。

<新会社の概要>

社名：株式会社カワサキ ライフ コーポレーション

本社所在地：神戸市中央区

資本金：4億円

事業内容：不動産の売買、賃貸借、管理・運営、開発・分譲、土木・建築工事の請負、建設工事の設計・監理、保険代理業、総合リース業など



カワサキライフコーポレーション

●ベニックソリューション株式会社の設立

IT化の急速な進展に伴い、情報システム部門の役割や業務の中身が大きく変化した。当社はこの変化に対応するとともに、21世紀における情報システムの在り方を検討し、当社および当社グループ向けの情報システムを構築・運用する部門、ならびにそこで培った技術・ノウハウを外販する部門を中心に当社本体から分離。1999(平成11)年1月、川重テクノサービス(株)の情報システム事業部として設置した。

同事業部の事業化を慎重に検討した結果、独立会社として事業展開を行うこととし、2001年2月9日、「ベニックソリューション株式会社」を設立、4月1日から営業を開始した。

<新会社の概要>

社名：ベニックソリューション株式会社

本社所在地：兵庫県明石市

資本金：5,000万円

事業内容：・情報処理システム

情報通信ネットワークのシステムの構築・運用・
保守

・ソフトウェア・ハードウェアの販売

・ITソリューション



ベニックソリューション

6) 生産部門の選択と集中

千葉工場、野田工場を播磨工場へ集約

当社の鉄構・機器事業部は、公共工事における橋梁・水門を中心に、電力・ガス会社など公益事業におけるLNGタンク・水圧鉄管、および民需の鉄骨を主体とした建築構造物などによって事業を続けてきた。しかし、バブル経済崩壊後の長引く景気低迷と社会ニーズの変化により、同事業部を取り巻く事業環境は厳しさを増していた。また、ボイラ関連事業においても、海外勢を加えたメーカー各社間でのコスト競争の熾烈化に直面していた。

このような事業環境において、当社の鉄構事業およびボイラ事業が存続し発展していくためには、生産部門である播磨工場、野田工場、袖ヶ浦工場、千葉工場の再編によって体質改善を図り、業績の回復につなげることが不可欠であった。

そのため工場の移転・集約を進め、千葉工場のボイラ部門を播磨工場へ、袖ヶ浦工場の橋梁製品を野田工場へ集約した。また、野田工場の管槽・機器製品を播磨工場へ移転した。



野田工場



袖ヶ浦工場



千葉工場



八千代工場



デリー事務所（2007年撮影）



モスクワ事務所（2011年撮影）



Kawasaki Heavy Industries (Singapore) Pte. Ltd.
(2013年撮影)

これに伴い、播磨・野田・千葉・袖ヶ浦の4工場体制は、2000（平成12）年度に播磨・野田の2工場体制となった。翌2001年度には播磨工場と野田工場の生産管理を一元化した。工場操業度が大幅に低下したため、野田工場の生産を播磨工場に集約。2003年3月末をもって野田工場の生産を停止し、9月末に工場を閉鎖して播磨工場の1工場体制とした。

八千代工場の廃止と加古川工場の開設

破砕機、粉碎機、環境関連機器などの製造を担ってきた当社の八千代工場は、アーステクニカの設立（2003年）とともに、同社の製造拠点となった。これに伴い、当社は2005（平成17）年3月31日をもって八千代工場を閉鎖した。

この翌年、2006年4月に当社は加古川工場を開設。旧加古川車両工場に1989年より生産の一部を移管していた汎用機カンパニーの工場として1,650トンダイカストマシン1号機を導入し、V型エンジン用クランクケース素材の生産を開始した。

7) 海外代表事務所の整備

市場のグローバル化が加速するなかで、当社は海外代表事務所の整備に着手。現地事務所を2拠点新設し、4拠点を統合するなどの再構築を行い、2007（平成19）年1月より新体制に移行した。

新たに開設したのは、1月にデリー事務所（インド）と3月にモスクワ事務所（ロシア）である。また、すでに事業部門が市場参入している東南アジアでは、バンコク、クアラルンプール、ジャカルタの各現地事務所の機能を、シンガポールの現地法人Kawasaki Heavy Industries (Singapore) Pte. Ltd. に移管・統合した。さらに、中国においては、2007年1月、従来の上海事務所を現地法人の川崎重工諮詢（上海）有限公司（資本金：25万米ドル、当社100%出資）へ改組し、中国市場で個別に業務を展開している当社グループ企業へのサービス・支援活動を担うことになった。

この再構築のねらいは、新市場における海外事務所の先導的役割を明確にするとともに、世界市場を米州・欧州・中国・アジアの4ブロックに分割し、地域別に統括することにより、海外拠点の機能強化および効率的運営を図ることであった。

ロシアおよびインドは、BRICsの一角を占めて目覚ましい成長を遂げており、両事務所では、市場調査をはじめ、先行営業、プロジェクト情報の収集、出張者支援などを推進した。

海外拠点の再構築に伴い、当社の海外事務所は4カ所、現地法

人事務所は8カ所になり、海外市場開拓の強化とブランドの向上により“グローバルKawasaki”を推進しながら、経営の効率化を図っていくこととした。

8) ブランド戦略を展開

企業イメージの情報をより正確に、かつ効果的に伝達し、当社のブランド力をさらに高めるため、2001(平成13)年9月、視覚的な面から企業のイメージアップを目指すVI(ビジュアル・アイデンティティ)の見直しを行った。また、カタログなどのデザインおよび印刷のデジタル化に伴って、デジタルデータの必要性が増してきたこともあり、新たなブランドネームとブランドマークを制定するとともに、社名や商標などを明確で使いやすいロゴタイプに改正するなどVIの徹底を図った。



9) 「会計ビッグバン」への対応

企業のグローバル化が加速するなかで、国際的に通用する会計基準の導入が推進された。日本においても、1999(平成11)年度以降に連結会計、税効果会計、金融商品会計、退職給付会計、企業結合会計などの分野で新基準が順次設定されていった。

当社は、従来から海外でのIR(投資家向け広報)活動にも注力しており、投資家の声を直接聴く機会が多かったことから、会計基準の国際化に先駆けて連結経営を指向するなど、積極的な対応を行ってきた。1998年度には中間連結決算を実施するとともに税効果会計を導入。翌1999年度にはすべての子会社を連結の対象範囲に含め、本格的な連結経営を行うための基盤を整備した。

2000年代に入ると、川崎重工グループ全体で経営を効率化し、新しい会計基準に照らしても資本市場で高い評価が得られる企業グループを目指す体制を整えた。

3.

21世紀の新たな発展に向けて

1) 中期経営計画「K21」の推進

2000(平成12)年に策定された中期経営計画「K21」は、「質主量従」・「選択と集中」の基本方針に基づき、固定費の削減やビジネスモデルの変革による限界利益率の向上を図る計画を策定した。とくに、国内では市場が成熟し、需給バランスの早急な改善が見込めない船舶、プラント・環境・鉄構は、構造改革事業と位置付け、分社・アライアンス・工場集約をはじめさまざまな改革を盛り込み、これをほぼ完遂した。この間に有利子負債の削減を進め、財務体質も強化された。

しかし、国内景気の長期低迷やアメリカの同時多発テロを端緒とした航空需要の低迷などの経営環境の著しい変化、および車両などの大型プロジェクトの期ずれなどが重なり、ROICの目標達成は2年遅れる見通しとなった。そこで、「K21」は2005年度を最終年度とし、時代環境に合わせて新たな中期経営計画を策定することとした。



社長交代発表での大橋社長(右)

2) 大橋忠晴の社長就任

2005(平成17)年6月、社長の田崎雅元が会長に、副社長の大橋忠晴が社長に就任した。大橋は主に車両事業を歩み、海外経験も豊富であった。田崎は、大橋に後継を託す理由の一つを「世界の強力な企業との競争を勝ち抜くリーダーとして、海外経験が豊富で逆境にも強く、環境変化への対応力がある」と述べている。

大橋は田崎が進めてきた一連の構造改革の達成に向け、経営目標として「活力にあふれた収益力のある会社」「信頼感のあるKawasakiブランドの構築」を掲げた。そして、基本的な経営方針を「従来以上に“事業の収益率、製品の利益率”に軸足を置いて収益力を強化する」「あらゆる局面で法令順守はすべてのことに優先する」「高い技術力と優れた製品で地球環境問題の解決に貢献する」とした。

また、社員に対して「経済国境のない、本格的な国際工程分業時代に突入した21世紀を生き抜き、着実に成長する“グローバルKawasaki”を目指して一緒に走り始めよう」と呼びかけた。



社内報での大橋社長メッセージ

3) コンプライアンス経営の強化

当社は、自治体が発注するごみ焼却炉建設工事の入札において、他の4社とともに1998(平成10)年に立入検査を受けた。その

結果、1999年に公正取引委員会から独占禁止法による排除勧告を受け、これを不服として争っていたが、最高裁判所は5社の主張を退け2009年に敗訴が確定した。

また、2005年度に鋼鉄製橋梁工事の受注に関して、当社を含む業界の多数の企業が独占禁止法違反で起訴され、公正取引委員会の審決を受けた。2006年度には、トンネル換気設備工事ならびに水門設備工事に関する独占禁止法違反により、公正取引委員会から課徴金納付命令を受けた。

当社では、二度とこうした事態を招かないためにグループを挙げて再発防止に努め、コンプライアンスを一層重視した経営を行っていくことを誓った。具体的には、「企業の反社会的行為は企業そのものの存立を危険にさらす」という認識のもとにコンプライアンスを徹底し、「全社員が違法行為は絶対に起こさない」ことを企業運営方針とした。また、社長を委員長とする企業倫理委員会を定期的で開催するとともに、その下部機関としてコンプライアンス委員会を設置した。

さらに、各カンパニーや主要子会社に「コンプライアンス委員会」を設置し、グループ全体の強力な内部統制・コンプライアンス推進体制を構築した。

2003年6月からは「コンプライアンス報告・相談制度」を運用するとともに、「コンプライアンスガイドブック」を作成して全従業員に配布している。

また、定時株主総会の直後に行われる取締役会では、2006年以降、「独占禁止法を遵守し、社会における当社の企業価値の維持・向上に努める」旨の決議を毎年欠かさず行っている。



コンプライアンスガイドブック

4) 中期経営計画「Global K」の策定

中期経営計画「K21」に続き、2006(平成18)年度を初年度とする「Global K」“Global Kawasaki — The Next Exciting Stage”(2006～2010年度)を策定した。グループの10年後の姿を見据え、その達成に向けた前半5年間の事業計画である。「K21」によって実現した構造改革の徹底と経営安定化をさらに発展させ、10年後の企業ビジョンに向けて新たな成長ステージへの飛躍を目指した。「Global K」の概要は次のとおりである。

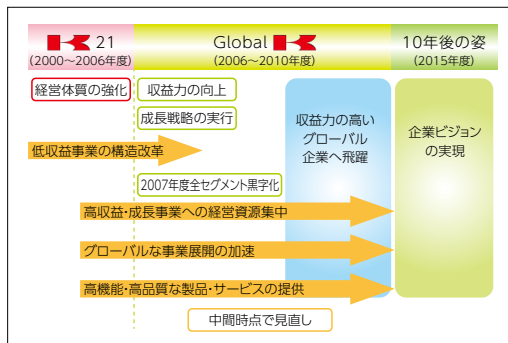
【企業ビジョン】

『世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献する
“Global Kawasaki”』

高度な技術力により、陸・海・空の輸送システムとエネルギー・



社内報での中期経営計画「Global K」の解説



中期経営計画「Global K」の位置付け

【数量目標】(2010年度、連結ベース)

売上高	1兆5,600億円
営業利益	1,000億円
経常利益	900億円
ROIC(税引前)	14%
経常利益率	5.8%

環境分野を中心に、世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献するグローバル・リーディングカンパニーとなる。

【基本目標】

「質主・量従」「選択と集中」「非価格競争力の強化」を経営の基本とし、中計期間中に収益力の高いグローバル企業へ飛躍する。

【計画の骨子】

(1)各事業の10年後の姿

「車両、航空宇宙、ガスタービン・機械、汎用機、エネルギー・環境、ロボット、船舶、油圧機器」各事業の10年後の姿を描き、その達成に向けて邁進する。

(2)選択と集中～事業の位置付け～

- <4本の柱>車両、航空宇宙、ガスタービン・機械、汎用機
- <育成事業>エネルギー・環境
- <自立事業>ロボット、船舶、油圧機器

【重点施策】

- ①技術力の強化
- ②マーケット志向の発想・行動様式の定着
- ③グローバル展開の加速
- ④新製品・新事業の創出・育成
- ⑤グループ経営力の強化
- ⑥CSRの推進

「Global K」の始動に当たり、大橋は「“The Next Exciting Stage”というキャッチコピーは、2000年度にスタートした前中計『K21』を新中計が引き継ぎ、当社グループ全体をその次の段階（Next Stage）に引き上げるものであることを示している。目標達成を目指して躍動感とエネルギーに満ち、力強く歩んでいくという決意表明である」と述べた。

5) 阪神・淡路大震災から10年

グループの危機管理体制を強化

1995(平成7)年1月17日未明に発生した阪神・淡路大震災は、多くの人命を奪い、都市機能をマヒさせ、未曾有の被害をもたらした。

この震災を機に、各工場では「大震災等大規模災害発生時の対応に関する管理規程」を作成。緊急物資の備蓄、自治体および近隣自治会などとの連携による諸活動への協力などを幅広く定め、地域社会の一員として貢献できる体制を整備している。

また、2004年からグループ内に安否情報システム「K急連絡シ

システム」を導入している。これは、大規模災害発生時に被災地の従業員とその家族が、自身の安否情報をパソコン、携帯電話、公衆電話などから自主的に登録するもので、安否確認とともに迅速な救助活動や業務復旧にもつながる。

当社グループでは、国内のみならず海外の自然災害やテロなどを想定し、従業員やその家族の安全を確保するために危機管理体制を強化している。

自然災害被災地・被災者への支援

当社グループは、国内外で頻発している大規模な自然災害の被災地や被災者に対し、義援金および復興に役立つ当社製品を贈るなど、積極的に支援活動を行っている（表-IIを参照）。



K急連絡システム 安否確認アプリ

【表-II】 自然災害の被災地・被災者への支援

	支援決定時期	災害および被災地	支援内容
海外	2004年2月	イラン南東部地震	ポータブル発電機80台を寄付
	2005年1月	スマトラ沖大地震およびインド洋津波	総額約2,000万円を寄付
	2005年9月	アメリカのハリケーン「カトリーナ」	義援金20万米ドル、当社製多用途四輪車(10万米ドル相当)を寄付
	2006年5月	インドネシア・ジャワ島中部地震	義援金1,000万円、二輪車(モペットタイプ)20台を寄付
	2008年5月	ミャンマーのサイクロン	義援金500万円を寄付
	2008年5月	中国四川省の大地震	義援金2,000万円を寄付
	2010年1月	ハイチ大地震被害	義援金5万米ドルを寄付
	2011年10月	タイの洪水	義援金および当社製多用途四輪車、総額3,000万円相当を寄付
	2013年11月	フィリピンの台風	義援金1,000万円、当社製二輪車20台(380万円相当)を寄付
	2015年4月	ネパール中部の地震	総額1,000万円相当を寄付
国内	2017年9月	アメリカのハリケーン「ハービー」「イルマ」	義援金10万米ドル、当社製多用途四輪車10台、現地子会社および社員からの寄付など
	2004年11月	新潟県中越地震	新潟県：義援金1,000万円および当社製建設機械1台、総額約2,200万円相当を寄付
	2004年11月	兵庫県台風23号(被災者支援と復興)	兵庫県：義援金500万円を寄付
	2011年3月	東日本大震災	※第2章2-5で詳述
	2014年8月	広島市北部大雨	総額1,000万円相当の寄付
	2016年4月	熊本地震	義援金1,000万円を寄付
	2017年8月	平成29年九州北部豪雨	義援金200万円を寄付
	2018年7月	平成30年7月豪雨	義援金1,000万円を寄付

6) 地域社会における貢献活動

企業ミュージアム「カワサキワールド」がオープン



カワサキワールド開館を伝えるPR誌



カワサキワールドオープンセレモニー

2006(平成18)年5月17日、神戸海洋博物館内(神戸市中央区)に、見て、触れて、楽しく学びかつ遊びながら「技術のすばらしさ」や「ものづくりの面白さ」が実感できる体験型企業ミュージアム「カワサキワールド」を開館した。

館内には、当社グループの歴史を紹介する「歴史コーナー」をはじめ、カワサキの歴代マシンを揃えた「モーターサイクルギャラリー」、神戸工場で行われている船舶の建造工程と進水の仕組みを3面マルチ映像で紹介する「海のゾーン」、新幹線先頭車両の実物を展示した「陸のゾーン」、27人乗りの大型双発ヘリコプターの実機を展示した「空のゾーン」などを設けた。さらに、工場稼働する小型産業用ロボットを利用したパフォーマンスロボットを展示。今も子どもたちの人気を集めている。

開館から9年後の2015年10月に200万人目の入館者を迎え、記念認定証や花束、記念品を贈呈。2020年9月には累計入館者300万人を達成した。

「カワサキワールド」では展示内容を随時見直しており、2016年と2018年に大幅なリニューアルを実施した。

戦略的産学連携の推進

2006(平成18)年10月23日、当社は国立大学法人神戸大学との間で「産学連携の推進に関する協定書」を取り交わした。

この協定は、両者が戦略的な産学協力関係を構築することによって、互いの研究・技術シーズの集積などを活かし合うなかで相互のメリットを追求し、神戸大学の「知」と当社の「ものづくり」によって新たな価値や事業を創出し、社会に貢献することを共通理念としている。

神戸大学は、基礎研究が促進できるとともに、インターンシップを含めて学生の教育も活発になることを、当社は広範囲で多岐にわたる技術・知識を補完・補強し、新製品開発に必要な自社のコア技術や基礎技術力の強化、エネルギー・環境分野の新技術開発と事業育成を推進することを目的とした。

神戸大学と当社は、この活動を通して重点分野の補強、基盤・要素技術力の強化ならびに新事業領域の探索を行い、研究開発の迅速化と効率化、新たな価値や事業の創出を図り、社会に貢献し

ていくこととした。

7) 人事処遇制度の構造改革

中期経営計画「K21」(2000～2006年度)の達成に向けた構造改革の一環として、2002(平成14)年度から人事処遇制度の抜本的な見直しに取り組んだ。

期末手当のカンパニー業績連動制度の導入

カンパニー制の導入に伴い、2003(平成15)年度から、各カンパニーの業績に応じて期末手当の水準を決定する「カンパニー業績連動制度」を導入した。同制度をカンパニー業績向上のための推進力とするとともに、各カンパニーにおける従業員の経営参画意識と一体感の醸成を図ることで、カンパニー制の定着および経営基盤の強化を目指した。

幹部職員の新報酬制度

2002(平成14)年度より、幹部職員層に対する新たな報酬制度を導入した。これは、「年俸制の導入」「自動昇給制度(定期昇給制度)の廃止」「期末手当へのカンパニー業績反映制度の導入と個人業績反映の拡大」を主な内容とするもので、各人の能力や業績に応じて年収が決定される報酬体系であった。

このような幹部職員層に対する報酬制度の見直しは、次項に詳述する「人事処遇制度に関する構造改革(TAR-GET)」の先駆けとなるものであった。

「TAR-GET」7項目の実施

2000(平成12)年度から実施してきた人事処遇制度に関する改革をさらに進め、第二段の構造改革として「TAR-GET」を実施した。これは、「Total and Aggressive Reformation for Gaining Excellent Tomorrow」の頭文字による造語で、「目標の達成によって素晴らしい明日を勝ち取るための総合的かつ積極的な改革」を意味する。当面の厳しい難局を乗り切っていくためには、「業績主義」「実費主義」「自助努力」を切り口に、人事処遇制度を総合的かつ積極的に見直していく必要があった。

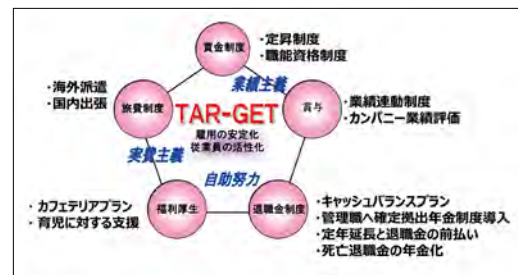
TAR-GETでは、2004年4月から7項目を実施した(表-IIIを参照)。

定年延長(一般従業員)と再雇用制度の導入

2000年代に入り、当社は大量の熟練労働者が定年を迎えるとい



幹部職員の新報酬制度をまとめたパンフレット



TAR-GETの全体像

【表-III】 TAR-GET 7項目

①定期昇給制度の見直し	基準賞金の体系を職能給とLS(ライフサポート)手当の2本立てに整理。
②R系列の賞金を職能給へ一本化	能力主義に基づいた処遇を徹底するため、自動昇給要素を完全に廃止。
③期末手当の見直し	全社支給水準を前年度全社税引前利益に基づきデジタルに決定し、カンパニー業績反映の度合いを拡大。
④退職金キャッシュ・バランス・プランの導入	一般従業員には企業年金制度を、幹部職員には企業型の確定拠出年金制度(日本版401k)を導入。
⑤カフェテリアプランの導入	2005年4月より福利厚生制度として「カフェテリアプラン」を導入。
⑥海外派遣者諸制度取り扱いは見直し	派遣形態による「外国出張」ならびに「海外工事出張」の区分を一本化するとともに、派遣期間によって「出張」と「駐在」を区分。
⑦その他、各種制度・手当の見直し	「国内旅費制度」「通勤費支給規程」「営業所手当」など各種制度・手当について、存続の是非も含め、2004年4月から全面的に見直し、事務を効率化。

う労務構成上の大きな課題を抱えていた。しかも、多くの大型受注案件を控えていたことから、熟練技能による受注案件のスムーズな遂行、品質の維持・向上とともに、未来を支える若年層へ技術・技能の伝承を円滑に行うことが全社的な課題であった。また、高齢化社会の進展に伴い、公的年金制度改革による年金の空白期間についても社会問題となっていた。



高齢者活用の背景とねらい

当社は、このような社会構造の変化を先取りし、定年年齢を見直して雇用保障を行うこととした。これは、「TAR-GET」の理念の一つである雇用の安定化を実現し、従業員の老後生活の不安を解消して職場の活性化につなげるものであった。新制度では、2005(平成17)～2007年度までの間で一般従業員の定年年齢を61歳から63歳まで段階的に引き上げた。また2006年度から、定年に到達する一般従業員・幹部職員を対象に満65歳までの再雇用制度を導入した。

その後、さらなる高齢者層の確保と一層の活躍が必要とされたことから、2019年度より一般従業員およびパートナー社員の定年年齢を満65歳とした。

8) 環境調和型経営の取り組み

環境調和型経営の推進

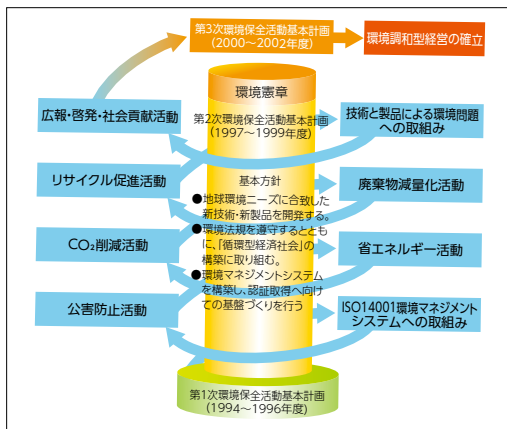
1994(平成6)年度にスタートした第1次環境保全活動では、公害防止のための設備投資を行い、工場の排気ガスや排水の浄化に力を入れた。続く第2次(1997～1999年度)では、ISO14001に基づくEMSの構築を目標とし、省エネや省資源、廃棄物削減などのさまざまな環境問題に取り組んだ。第3次(2000～2002年度)では、グリーン調達、LCA(ライフサイクルアセスメント)・製品アセスメント(環境に配慮した設計)・環境会計などを取り入れ、情報開示の充実を図っていった。

当社には、エネルギーを多用する製品が多くあり、それらの製造段階はもとより、その運用や廃棄の段階にまで配慮して、省資源、リサイクル性、省エネルギーを徹底。循環型の持続可能な社会の実現への貢献を目指して取り組んだ。

また、2003年には、中長期環境ビジョン「2010年のあるべき姿」を策定し、環境経営の推進を強化している。

低環境負荷技術を追求した製品づくり

2005(平成17)年2月、先進国に二酸化炭素(CO₂)など温室効果



第2次環境保全活動の推進

ガスの排出削減を義務付けた「京都議定書」が発効した。これを受け、わが国では「京都議定書目標達成計画」が決定された。

この計画では、日本に義務付けられたCO₂の6%削減目標を達成するための処方箋として「環境と経済の両立」を柱に、「技術的革新の促進」「(国や地方自治体、企業など)すべての主体の参加・連携、透明性の確保・情報の共有」「多様な政策手段の活用」「国際的連携の確保」などを掲げた。

地球環境保全への関心が高まるなか、中長期ビジョンの実現に向けて、当社グループは、「環境配慮型製品(エコ製品)」を開発し、世界の市場に送り出していった(表-IVを参照)。

各工場ゼロエミッションを達成

「第3次環境保全活動基本計画」(2000~2002年度)では、リサイクル100%を目指す「ゼロエミッション」を2004(平成16)年度末までに全工場で達成することを目標に掲げた。

2000年12月より播磨工場で本格的な取り組みを開始し、ゼロ

[表-IV] 環境に配慮した製品、環境を守る製品・技術

環境に配慮した製品		環境を守る製品・技術	
航空機	新世代旅客機ボーイング787における環境配慮 機体軽量化などにより、大幅な燃料の節減が期待されているボーイング787。当社は炭素繊維複合材の加工技術を活かし、前部胴体などの開発・製造を担当。	エネルギー設備	日本コージェネレーションセンターから会長賞を受賞 富士電機デバイステクノロジー(株)に納入したコージェネレーションシステムが、省エネ性・環境性・新規性などの観点から評価され、最も優れた設備に与えられる日本コージェネレーションセンター会長賞を受賞。
	環境適合型ジェットエンジン Trent 1000 英国ロールス・ロイス社の環境に配慮した新型航空エンジンの開発にも参画。燃費を改善し、CO ₂ やNO _x を大幅に削減。完成後はボーイング787に搭載された。		コンバインドサイクル発電設備「CCPP」 ガスタービン発電と蒸気タービン発電を組み合わせた複合発電設備「CCPP」に、当社の高効率ガスタービン「L20A」を活用。総合的なエネルギー効率の改善とCO ₂ 削減につながる発電設備事業を展開。
船舶	最新鋭大型オイルタンカー(KATSURAGISAN)の環境配慮 事故時の海洋汚染対策として燃料油タンクを貨物タンクと同様、ダブルハル構造に。省エネ対策として省エネルギー付加物(RBS-F [®])を装着。※RBS-F: Rudder Bulb System with Fins	大気環境改善	木質バイオマス発電設備(固定床ガス化・ガスエンジン方式) 製材残材、間伐材、剪定材などをガス化し、ガスエンジンで発電するシステム。これらの木材資源を「木質バイオマス」と呼び、大気中のCO ₂ を吸収して生長したものであることから、CO ₂ の増加がない再生可能なエネルギーといえる。
	環境にやさしい船用電子制御ディーゼル機関 ディーゼル機関を電子制御化することで、燃費の向上、シリンダー潤滑油の消費量低減、さらに排ガス中のNO _x 、ばいじんを削減。		低NO_xガスタービン発電設備 もともとNO _x などの排出量が少ないガスタービンコージェネレーションに触媒燃焼方式を採用することで、NO _x の排出量をさらに削減。その量は従来方式(希薄予混合燃焼)の1/10以下(2.5ppm以下)。
鉄道車両	中国EMU[*]の環境対策(重金属フリー塗料の採用) 鉄道車両用塗料は従来、六価クロム、鉛などの重金属が含まれていたが、環境対策として、これらを含まない重金属フリー塗料の使用を進めており、さらにはPRTR(化学物質排出移動量届出制度)対象物質の低減も実現。※EMU: Electric Multiple Unit(電車)	廃棄物処理・リサイクル	ごみ焼却炉(ストーカ式焼却炉) ストーカ式焼却炉の性能を飛躍的に向上させたアドバンストストーカシステムにより、高効率発電・環境負荷低減を達成。また、溶融設備により、灰をスラグ化し、アスファルトやコンクリート製品などの材料として利用可能とした。
プラント・産業機械	フリクションスポット接合(FSJ)ロボットによる省エネルギー アルミやマグネシウムなどの軽合金の点接合を行うロボット。摩擦熱を利用して接合部を軟化させ、部材を混ぜ合わせて接合する。大電流によって部材を溶融し、接合する従来の抵抗スポット溶接に比べ、電力消費量は1/20以下。		ソーダ回収ボイラ 製紙工場のパルプ製造の際に発生する廃液(黒液)を燃料として利用するボイラ。液中の非繊維木質の熱量を利用するとともに、溶剤として使われたソーダは回収し、環境を保全。
社会インフラ	シールド掘進機の内蔵部品再利用で資源の有効利用 工事終了後、大部分を地中に埋める処置がなされていたシールド掘進機の内臓部を引き出し、部品の約90%を再利用できる「DSR工法」を新井組と共同開発。資源の有効利用を実現。	水・土壌環境改善	埋地浸出水処理設備(佐渡) 有機物や重金属の除去を可能にした浸出水処理設備。安定した処理能力、高度な処理水質により水環境保全に寄与。

エミッション達成のための課題抽出や処理ルートの開拓を進めた結果、2001年9月にゼロエミッションを達成。同工場で発生する年間廃棄物についてリサイクル率100%を実現し、廃棄物処理コストの削減にも成功した。

これ以降、当社の各工場でゼロエミッションに取り組み、2005年3月、岐阜工場、名古屋第一工場、名古屋第二工場と八千代工場の達成により、当初の目標どおり全工場のゼロエミッション化を果たした。

2011年、社会動向を考慮して、ゼロエミッションの定義を最終処分率1%以下と再定義し、その後もゼロエミッションを維持している。

廃棄物自家処理設備の廃止

行政の設置する埋立処分場不足を背景に、産業廃棄物の自己処理責任が義務化された。これを受けて、1973(昭和48)年に兵庫県神戸市垂水区岩岡町(現・神戸市西区岩岡町)に設置した埋立処分場、および1979年に焼却し減容化するために設置した廃棄物処理センターは、リサイクルやゼロエミッションの推進という時代の流れとともにその役割を終え、2001(平成13)年に焼却施設の操業を停止し(2003年解体撤去、2007年同センターの廃止)、2003年には埋め立てを終了した(2005年廃止)。現在その跡地は、社内物流倉庫(2012年竣工)や1,500kW級の太陽光発電所(2014年開設)として有効利用している。



埋立処分場跡地の太陽光発電所

[表-VI]各拠点の「ISO14001」認証取得

取得時期	カンパニー、ビジネスセンター	グループ会社など
1998年2月	精機ビジネスセンター	
1998年10月	ロボットビジネスセンター	
1999年3月	環境ビジネスセンター	
1999年11月	鉄鋼ビジネスセンター	
2000年2月	汎用機カンパニー	
2000年3月	ガスタービンビジネスセンター ジェットエンジン部門	
2000年5月	建設機械ビジネスセンター	
2000年7月	産機ビジネスセンター	
2000年8月	破碎機ビジネスセンター	
2000年8月	船舶カンパニー(坂出工場)	
2000年11月	機械ビジネスセンター	
2001年3月	パワープラントビジネスセンター	
2001年5月	ガスタービンビジネスセンター & ガスタービン開発センター	
2002年2月	航空宇宙カンパニー	川重岐阜サービス(株)、川重岐阜エンジニアリング(株)、カワサキヘリコプタシステム(株)、(株)ケージーエム
2002年2月	車両カンパニー(兵庫工場)	川重車両エンジニアリング(株)(当兵庫工場内)
2002年8月	船舶カンパニー(神戸工場)	

※2002年時点のカンパニー・部門名を用いています。

EMS(環境マネジメントシステム)の構築

当社は、各拠点でISO14001の認証取得活動を推進。2002(平成14)年8月に船舶カンパニー神戸工場が認証取得したことにより、6カンパニーすべてで取得が完了した(表-VIを参照)。

9) 創立110周年の記念祝賀会を開催

2006(平成18)年10月12日、当社は、神戸メリケンパークオリエンタルホテル「瑞天の間」で「創立110周年記念祝賀会」を開催した。当社幹部をはじめ、元役員、国内主要関係会社社長、労働組合役員、兵庫県・神戸市議員(当社出身)らが出席。国立西洋美術館長 青柳正規氏による記念講演会「国際人 松方幸次郎の偉業」が行われ、続いて祝賀パーティが開かれた。

この節目の年に至る当社グループの業績は順調に推移していた。2004~2006年度は3期連続で増収増益となり、これを追い風に2007年度を迎えようとしていた。