

代表取締役社長

村山 滋



社外取締役

森田 嘉彦

業務執行の最高責任者である村山社長と、当社初の社外取締役である森田取締役が、「企業価値向上」をテーマに対談を行いました。



2013年度は、中期経営計画(中計2013)の初年度でした。昨年1年間の経営環境、経営実績をどのように評価していますか。

村山: 2013年度は緩やかな世界経済の成長に円高是正も加わり、グループ全体としては増収増益となり、税後当期純利益は過去最高となる386億円を達成しました。

特に、中長期的に市場拡大が期待される民需航空機分野、先進国・新興国に関わりなく経済発展に欠かせない鉄道車両や、分散型発電をはじめとした各種インフラ分野に加え、人件費高騰への対応や労働生産性の向上を目的とした産業用ロボット分野などにおいて、当社グループの製品に対する需要が世界的に伸長しています。

こうした需要に応える製品は、安全性・効率性・快適性を追求した高度なエンジニアリング技術や、無数の部品を摺り

合わせる匠の生産技術に加え、先行投資を伴う最新鋭の生産設備が求められるため、他社には容易に真似ることのできないもので、当社グループの強みとなっています。

連結受注高・売上高・利益実績および見通し (億円)

	2013年度(実績)	2014年度(見通し)
受注高	14,554	15,800
売上高	13,854	14,900
営業利益	723	730
経常利益	606	660
当期純利益	386	410
税引前ROIC	8.1%	8.6%

ROIC(税引前)=(税引前利益+支払利息)÷投下資本

実績/前提	ドル(¥/\$)	99.63	100
レート	ユーロ(¥/EUR)	134.56	135

前提レートは見通し公表時の為替エクスポージャーに対して適用

森田:業績改善と併せて、昨年度は財務体質も大きく改善しました。これについては、社長が旗振り役となってきました。

村山:近年、事業拡大に伴う各種投資により、有利子負債が4,846億円(2012年度期末残高)まで膨れ上がっていましたので、2013年度は喫緊の経営課題として有利子負債の削減に取り組みました。年度末の目標を4,500億円台に置き、グループ一丸でキャッシュ・フロー改善策を推進してきた結果、2013年度期末時点で4,446億円まで削減が進みました。「中計2013」最終年度である2015年度期末は有利子負債の目標を4,000億円台としていますが、この達成も視野に入ってきています。総じて「中計2013」の初年度としては順調なスタートが切れたのではないのでしょうか。

2014年度の見通しと取り組みについて お聞かせください。

村山:2014年度も増収増益の見込みで、経常利益660億円、税後当期純利益410億円と過去最高を上回る業績を見込んでいます。

森田:当社グループの2013年度海外売上高比率は56.3%に達しており、今後、海外市場に目を向けた取り組みが当社グループの成長を考える上でますます重要になっているのではないのでしょうか。

村山:その通りです。そのため、2014年度の事業別の取り

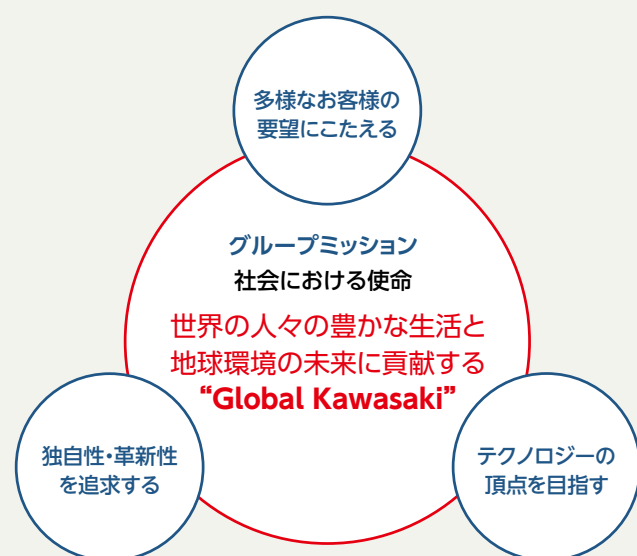
組みとして、船舶海洋事業では、海洋分野での地位の確立や海外拠点との分担生産などによるグローバルな事業展開力の強化を、車両事業では、北米・アジア市場での強固な事業基盤の構築を、航空宇宙事業では、ボーイング社とのパートナーシップ強化を進めていきます。また、ガスタービン・機械事業では、ジェットエンジンの国際共同開発プロジェクトにおけるプレゼンス向上や分散型発電市場への展開の拡大、プラント・環境事業では海外企業との協業、モーターサイクル&エンジン事業では新興国でのプレミアム戦略の展開、精密機械事業においては6カ国生産拠点展開やロボット製品の海外生産など、当社グループ独自のグローバル戦略をさらに推進する計画です。

川崎重工グループは、ROIC*(Return on Invested Capital:投下資本利益率)を重要経営指標とし、「企業価値の向上」を経営管理の中心に位置付けていますが、川崎重工グループのミッションステートメント、総合経営、強みについてのお考えをお聞かせください。

*ROIC(税引前)=(税引前利益+支払利息)÷投下資本

村山:当社グループが企業として果たすべき使命を定めたミッションステートメントの「カワサキバリュー」にある「テクノロジーの頂点を目指す」は、私がとても好きな言葉で、当社グループのカラーをよく示しています。企業価値は将来にわたって生み出す収益を現在価値に割り戻したものの総和と

カワサキグループ・ミッションステートメント



■カワサキバリュー

重きを置く価値:戦略・施策立案の立脚点

- 多様なお客様の要望にこたえる
- テクノロジーの頂点を目指す
- 独自性・革新性を追求する

■グループ経営原則

グループ経営の指針、経営活動における原則

- ① 高機能・高品質で安全な製品・サービスを世界の人々に提供する。
- ② 社会的責任を認識し、地球・社会・地域・人々と共生する。
- ③ 労使の信頼を企業文化とし、グローバルに“人財”を育成・活用する。
- ④ “選択と集中”、“質重量従”、“リスクマネジメント”を指針とする。

■グループ行動指針

日常の業務においてとるべき行動の指針

- ① グローバルで長期的な視点に立つ。
- ② 困難な課題に挑戦する。
- ③ 目標の実現に向け、最善を尽くす。
- ④ 社会と人々から信頼される企業人となる。
- ⑤ 自主独立のプロフェッショナルとなる。
- ⑥ 誇りと喜びを共有する、カワサキのよきメンバーとなる。



されています。企業価値を向上させるためには、今後成長が見込める事業分野に人財、設備投資、研究開発などの経営資源を集中させながら、投下資本コストを上回る収益を持続的に確保していくことが必要不可欠です。その鍵となるのが当社グループの強みである技術力です。誰にも真似のできない技術力、これを我々は先人から受け継ぎ、発展させ、次世代に引き継いでいくことに尽きると思います。

森田: 当社グループは、長い歴史とともに技術を磨いてきた会社であり、7つのカンパニーそれぞれが世界に誇る技術を持っていて、それを大事に育ててきていると感じています。

しかし、各カンパニーの技術だけではなく、7つのカンパニーを合わせた、総合力を活かせる余地がまだまだあるのではないかと考えています。7つのカンパニーが集まることで生まれるプラスαを大きくしていくことを目指してもらいたいと思います。

川崎重工の初代社長である松方幸次郎を描いた「火輪の海」を改めて読み直してみましたが、私なりに感じたことは4つありました。1つが「時代を見る目」。これは、時代の先を見ながらスピード感を持って時代のニーズに対応していくこと。2つめが「公益を考える心」。これはグループミッションそのものです。3つめが「闘う姿勢」。4つめが「徹底したコスト主義」でした。4つめは、まさに今取り組んでいる、質主量従の徹底、あるいは資本効率の追求ということにほかなりません。松方さんの経営哲学が、現代にうまく引きつがれているという印象を持ちました。

村山: 松方幸次郎は社長在任時に、造船のみならず、鉄道車

両、航空機へ進出しました。その後も、これらの技術を核に、発電用機器やモーターサイクルなど、多様な事業に進出し、現在に至っています。これからはお客様のニーズに応じた提案を強化していくとともに、7つのカンパニーの総合力をさらに高めていきます。

質主量従の徹底、資本効率の追求ということでは、2013年度にBU(ビジネスユニット)別の評価を実施しましたが。

村山: 当社は2001年度からカンパニー制を採用しており、独立採算、賞与の業績連動性を徹底しています。仕事への想いは大切ですが、冷静な目で、それは本当にビジネスとして成り立っているのかと見ることも必要です。今回この判断基準としてROICを用いたハードルレートを設定し、これに基づきBUにランク付けをしました。基準に満たないBUについては、収益性や必要経営資源などを総合的に勘案して事業再生を図っていきますが、全社的な支援をもってしても将来性が開けないと判断すれば、経営資源を成長分野にシフトさせます。この事業再生のキーポイントとなるのがコア・コンピタンスです。事業をこれまでのカンパニーの括りから、BUレベルへメッシュを細かくし、各事業のコア・コンピタンスを抽出しやすくするとともに、3つのC(Customer、Competitor、Company)と照らし合わせて、いかにお客様の高い評価を得、利益につなげることが

できるかを検討し、事業再生の道を探ります。この過程を全社の経営メンバーへオープンにし、情報を共有することで、今まで以上にもたれあいや甘えを排除していくとともに、他カンパニーのメンバーとも相互にいい知恵を出し合えるようになります。その点でも今回の施策は上手くいったと感じています。

資本効率の徹底と持続的な成長を両立させるこのKawasaki-ROIC経営は、まさにバランスよく総合経営を行っている当社には適った経営手法だと考えています。

森田: 私も、BUごとのROICの数字から、それぞれのBUが抱えている強み、弱みや課題などが見える化できたのは成果だと思います。さらに、カンパニー間の情報共有を通じて、「これはこのカンパニーでも適用できる」、「このカンパニーの技術は別のカンパニーの技術と合わせるとシナジー効果が発揮できる」などの全社的な議論も深まってきており、ぜひこれからのアクションに結び付けてもらいたいと思います。

(森田取締役は、社外取締役として)当社のコーポレート・ガバナンスをどうお考えになっていますか。

森田: 非常に自由闊達な議論が行われており、風通しの良い会社だと感じました。そのような中で、本当に温かく迎えて頂き感謝しております。コーポレート・ガバナンスには2つのミッションがあると考えています。1つは「経営の健全性や透明性の確保」、もう1つは「企業価値の持続的な向上」です。

社外取締役というのは、企業の監視役という面が強調されがちです。これも重要な視点ですが、併せて株主や他のステークホルダーと一体となって、さらなる企業価値向上にも寄与していきたいと思っています。

村山: 森田取締役は非常に見識が高く、ポイントをついた質問をされる。まさにステークホルダーの代表という観点で発言を頂いています。

たとえば、ある案件に対して「非常に素晴らしいけれど、時間軸が長すぎませんか。もっとスピード感をもってやるべきではないですか。」という発言がありました。100点満点を目指すならこの時間がかかるのは分かりますが、お客様や社会は待ってくれないのではないですかと。非常に大事な視点です。

身内だけでは偏った経営になる恐れがあります。ステークホルダーの視点で意見を唱えて頂ける社外取締役を灯台に我々経営メンバーが自由闊達な議論を行い、その上で決定

した方針に従って全員が粛々と行動することこそ、コーポレート・ガバナンスの実現に必要不可欠です。社外取締役は経営の健全性と企業価値の向上の両方に寄与する重要な存在だと考えています。

環境について、当社グループはグループミッションに「地球環境の未来に貢献」することを掲げ、「グリーン製品適合性評価」、「エネルギー見える化」などの施策を進めています。

村山: CO₂排出量の増加は重要な社会課題であり、今後も削減に向けた取り組みが必要不可欠であると考えています。そのような観点からも、世に出す製品の低燃費化や高効率化等を進めることは大変重要で、当社が特に環境に配慮したグリーン製品を目指すのは当然のことで、これからも推進します。現在、水素プロジェクト*にも取り組んでおり、来るべき水素社会に向けて当社グループがお役に立てるよう、継続して発展させたいと思っています。

森田: 効率の良いものというのは初期投資としては高くなりがちです。しかし、ランニングを含めたトータルコストで考えれば、実は安価であるということも、さまざまな場でアピールしていく必要があります。

*水素プロジェクトの詳細は29-30ページをご覧ください。

会社のステークホルダーについての考えをお聞かせください。



村山: 会社のステークホルダーとして、株主の皆様、お客様、従業員、お取引先、地域社会などがありますが、企業価値の向上を拠り所として、これらステークホルダーとの関係を構築していく必要があります。企業価値向上のためには、

まずお客様に当社グループ製品を買って頂かなければなりません。どんな高度な技術をもっていても、買って頂けなければ社会のお役にたてない。その意味では、お客様が一番です。お客様のご要望にお応えできるものを提供しなければなりません。

森田:これまでの日本の製造業は、技術先行、つまり、テクノロジー・プッシュであったと思うんです。今後は、テクノロジー・プッシュからディマンド・プル、つまり需要創造の方にシフトしていく必要がありますよね。非常に優れた技術をいかにビジネスにしていくのか。当社グループも、営業戦略、販売戦略といった面を従来よりも強めていっても良いという気がしています。7つのカンパニー間のシナジーを十分に発揮して、ディマンド・プルを意識したグローバル戦略を推進してほしいと思います。

村山:おっしゃる通りです。当社の技術力の高さや広範な事業を背景とした総合経営を活かし、お客様の需要を開拓し、お客様の事業拡大とともに当社事業も成長するという姿を追求していきたいと思っています。その際、「社会の課題を解決する使命」という視点および「社会のサステナビリティ」という視点からのディマンド・プルを強く意識し、これに応え得る技術基盤をより強化するという考え方でものづくりをしていかなければならないと思います。

また、従業員も企業価値の向上に大切な役割を果たすステークホルダーです。従業員のモチベーションをグループミッション実現の方向へと導くことにより、ミッションの実現が従業員の満足度アップにつながり、結果として、これが企業価値の向上にもつながっていきます。私はよく新入社員に「世の中には“即戦力”という言葉があるけれど、まずはしっかりと勉強して実力をつけて、プロになってほしい。」と言っています。それでこそ、当社グループの強みである技術力のベースとなる「テクノロジーの頂点を目指す」という会社の理念に合ってくるわけです。その環境を作ってあげることが一番だと考えています。

また、ダイバーシティの観点も重要です。女性や外国人従業員の潜在力をより活かしていくことが会社の成長力をより一層加速させ、力強いものにすると考えています。

続いて、お取引先とはwin-winを相互に強く意識することが必要です。これがあって初めて、お互いに企業価値の向上を補完しあうことが可能となります。厳しい競争環境の中でも、当社と同じ“船”に乗っているという意識をお取引先と共有できれば、中長期的に良好な関係が続いていくと考えています。サプライチェーンは長く育てていくものだと思います。

このほかにグループミッションを通じた地域社会への貢献なども企業の価値を向上させることにつながりますが、これら一連のステークホルダーとのお互いに共感し合える関係の構築こそが、企業価値の向上をより確かな、より力強い

ものとし、最終的に株主の皆様ごの持ち分、すなわち株式価値の増大につながるものと考えております。

ステークホルダーそれぞれについては今述べた通りですが、何度も繰り返すようですが、企業価値の向上のためには、1つのステークホルダーに偏ることなく、すべてのステークホルダーをバランスよく尊重することが極めて重要と考えています。

森田:私もそう思います。ステークホルダー間の利害というのは、局面として相反するところもあるかもしれませんが、全体としては1つです。

企業価値の向上は、ステークホルダー全員のメリットになるわけで、これは相反しません。企業価値というと、売上・利益



などの定量面は投資家にとってのメリットと思われがちですが、それは従業員にとっても大事なことです。また、グループミッションの実現は、定性面の企業価値です。これと、定量的な目標というのは相反しません。当社グループは世界を良くするさまざまな技術を持っています。しかし、世界の人々に活用してもらわないと意味がない。活用してもらおうということは、買って頂くということ。つまり売上・利益を伸ばすことにほかなりません。この両立を図っていくということが、企業のあり方だと思います。

村山:我々の責務は、売上・利益を伸ばすこととグループミッションの実現を両立させることで、企業価値を向上させることです。そのためには、自らの意見だけではなく、多様な意見を尊重しなければなりません。株主の皆様、お客様、従業員、お取引先をはじめ、会社はさまざまなステークホルダーの支えがあって初めて成り立ちます。どの会社もそうですが、会社の中というのは日常の仕事のやり方の積み重ねや歴史、しがらみがあったりと、やはり考え方がしばられてしまうところがあります。社外の目があって、初めて得られるものがあります。だからこそステークホルダーの皆様の意見をお聞きする場を、これからも積極的に持ちたいと思います。皆様方のご理解、ご支援のもと、Kawasaki-ROIC経営を進めることによって、持続的な成長、企業価値の向上に邁進し、ステークホルダーの皆様の幸福を実現していきたいと考えています。