

# Top Message トップメッセージ



# 企業価値の更なる向上を目指し 邁進してまいります

2013年6月26日に開催されました第190期定時株主総会において、株主の皆様からのご承認を賜り、同株主総会後の取締役会において代表取締役社長に選任されました村山 滋でございます。

社長就任のご挨拶を申しあげる前に、ステークホルダーの皆様へご報告とお詫びがでございます。

既に報道などによりご高承のことと存じますが、当社取締役会は、2013年6月13日開催の臨時取締役会において、2名の代表取締役および役付取締役としての地位と、1名の取締役についての役付取締役としての地位を、それぞれ解職することを決議いたしました。

また、同日の取締役会では、三井造船株式会社殿との経営統合交渉の打ち切りと、経営体制の刷新も正式に決議され、私を社長とする新体制が発足いたしました。

このような事態に至りましたのは、当該3名が、ほかの多数の取締役の意向に反した業務執行を強行しようとするなど取締役会を軽視した行動などがあったため、コーポレート・ガバナンスおよびコンプライアンスの見地より、取締役会として、当社の経営の中核を担う者として不適格といわざるを得ないと判断したためです。

今般の一連の当社機関決定の結果、ステークホルダーの皆様にご多大なるご心配とご迷惑をお掛けしましたことにつき、心よりお詫び申しあげるとともに、今後とも当社グループの経営を間断なく進めてまいりますので、何卒ご理解を賜りたいと存じます。

2013年8月  
代表取締役社長

村山 滋

## 2012年度業績について

2012年度の世界経済は、中国経済の成長鈍化など、これまで牽引役であった新興国経済の減速もあり、全体としては緩やかな成長に留まりました。また、国内経済は東日本大震災からの復興が進むものの、世界経済の下振れ懸念などもあり、総じて不安定な状況が継続しました。

このような経営環境の中で、当連結会計年度における当社グループの受注高は、船舶海洋事業や車両事業などでの増加が精密機械事業などにおける減少をカバーし、全体では増加となりました。売上高については、中国経済の減速の影響による精密機械事業の減収や、船舶海洋事業における減収などがあったものの、航空宇宙事業などが増収となったことにより、全体では前期並みとなりました。営業利益については、増収と

なった航空宇宙事業やモーターサイクル&エンジン事業などが増益ないしは改善となったものの、精密機械事業やプラント・環境事業などの減益により、全体では減益となりました。

この結果、当社グループの連結受注高は前期比577億円増の1兆3,695億円、連結売上高は前期比148億円減収の1兆2,888億円、営業利益は前期比154億円減益の420億円、経常利益は前期比242億円減益の393億円となりましたが、特別損益の好転や税金費用の減少により、当期純利益は前期比75億円増益の308億円となりました。

また、当期の単独業績につきましては、受注高1兆862億円、売上高9,839億円、営業利益125億円、経常利益194億円、当期純利益171億円となりました。

## 2013年度業績見通しについて

2013年度の世界経済は、総じて緩やかな成長が続く中で、米国においてはシェールガス革命によるエネルギー関連需要、雇用改善の兆しが見られるなど復調の気配が濃くなってきましたが、債務国問題の懸念から抜け出せない欧州経済に加えて、中国をはじめとする新興国経済の動向には注視が必要な状況であると考えます。国内経済は、円高是正によって輸出環境が好転していることに加え、機動的な財政出動による公共投資拡大の効果もあって緩やかに成長しており、今後、成長戦略に基づく政策効果によって民間設備投資の拡大や家計部門の所得増加がもたらされ、安定的な成長につながる事が期待されています。

このように当社を取り巻く経営環境は全般的に明るさを取り戻しつつありますが、2013年度は、前年度の業績の落ち込

みに対する反省を踏まえ、着実な事業運営を行うとともに、「Kawasaki事業ビジョン2020」の実現に向けた具体的な諸施策に取り組んでまいります。

2013年度の業績見通しにつきましては、1ドル=95円、1ユーロ=120円の為替レートを前提として、連結売上高は、船舶海洋事業などで前年度と比べて減少するものの、航空宇宙事業、車両事業、モーターサイクル&エンジン事業などで増加が見込まれることから、全体としては対前年度比約900億円増の1兆3,800億円となる見通しです。利益面については、これまで強力に推進してきた固定費や諸経費の削減・生産性向上など、経営全般にわたる収益改善諸施策を引き続き継続していくことにより、連結営業利益600億円、同経常利益530億円、同当期純利益340億円の計画としています。

## 経営方針について

当社グループは、「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”」をグループミッションとして掲げ、広汎な領域における高度な総合技術力によって、地球環境との調和を図りながら、豊かで美しい未来社会の形成に向けて、新たな価値を創造する企業グループとなることを目指しています。

このグループミッションの実現に向け、当社グループでは

長期ビジョンである「Kawasaki事業ビジョン2020」と、具体的実行計画である中期経営計画を定め取り組んでいます。これらビジョン・経営計画をより確実なものとするためには、企業価値の向上を通じた事業発展と収益還元サイクルを維持・強化していくことが不可欠であり、これを達成することが私をはじめとした新経営陣の務めであると考えています。

### ● Kawasaki 事業ビジョン2020

#### グループミッション

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”

#### 目指すべき姿

『陸・海・空の輸送システム』、『エネルギー環境』、『産業機器』を主な事業分野とし、革新的・先進的な技術力により世界の人々の多様な要望にこたえる製品・サービスを素早く提供し、顧客・社会の可能性を切り拓く企業

#### 輸送システム

#### エネルギー環境

#### 産業機器

#### 収益力と成長投資

事業環境の変化に対して高い適応力を持ち、将来への成長投資を続ける収益力の高い企業

#### ものづくり重視とグローバル展開

国内工場を生産拠点として高度化するとともに、生産から販売に至る海外での事業展開を積極的に進める企業

#### 社会との共存・共栄

社会の課題やステークホルダーからの期待に対して、事業活動を通じ、その解決や実現に貢献していく企業

#### 地球環境への貢献

低環境負荷技術を究めた製品とこれらを組み合わせたシステムで、豊かな生活と地球環境の改善を実現する企業

#### 働きがいの追求

安全で働きやすい職場環境の中で、従業員が将来に対する夢と希望を持ち、活き活きと働く企業

## 1. 新中期経営計画「中計2013」と 「Kawasaki事業ビジョン2020」

2010年度より取り組んでまいりました中期経営計画「中計2010」が昨年度に終了したことを受け、当社グループでは今年度より新たに始まる3か年の新中期経営計画「中計2013」（以下「中計2013」）を策定し、本年4月に公表いたしました。「中計2013」では、当社グループの持続的成長を維持していくとともに、「Kawasaki事業ビジョン2020」の実現に向けた道筋をより具体化するための取り組みを定め、計画最終年度である2015年度の連結数量目標を、売上高1兆6,000億円、営業利益900億円、経常利益850億円、ROIC 11%としています。

この「中計2013」およびその前提となる「Kawasaki事業ビジョン2020」については、このたび見足した経営体制においても、基本的な考え方は踏襲してまいります。また、各事業部門の事業方針と数値目標についても変更することなく遂行してまいります。規模の拡大よりも収益の向上に重点を置き、投資効率（ROIC）の追求を最優先とし、利益額・利益率も重視する方針です。

特に、「中計2013」最終年度である2015年度の経常利益850億円の目標を確実に達成し、「Kawasaki事業ビジョン2020」で定めた経常利益1,000億円以上の数量ビジョンを早期に実現するための事業ポートフォリオを今年度中に策定したいと考えています。

### ● 連結数量計画

単位：億円

	12年度 (実績)	13年度 (見通し)	15年度 (目標)
売上高	12,888	13,800	16,000
営業利益 (率)	3.3%	4.3%	5.6%
経常利益 (率)	3.0%	3.8%	5.3%
NET D/Eレシオ	131.9%	130%	110%
自己資本比率	23.0%	22.1%	23.4%
	12年度 (実績)	13年度 (見通し)	15年度 (目標)
税前ROIC			
船舶海洋	17.3%	0.0%	10.0%
車両	4.6%	7.5%	15.3%
航空宇宙	15.9%	12.9%	12.7%
ガスタービン・機械	5.3%	4.7%	7.5%
プラント・環境	21.2%	16.0%	15.0%
モーターサイクル& エンジン	3.4%	3.8%	14.3%
精密機械	14.0%	17.1%	26.3%
合計	6.1%	7.4%	11.0%
計画前提為替レート	—	95円/\$	95円/\$

## 2. 事業戦略

具体的な事業戦略としては、今後も当社は革新的な技術開発を推進するとともに、KPS(Kawasaki Production System)や「ものづくり力」の深化によるコスト低減といった自社努力を常に継続してまいります。さらに、各事業に見合った差別化戦略（次世代製品開発、システムソリューション、ブランド戦略など）を推進することで、市場優位性の確保と収益力の一層の向上を目指します。特に、圧倒的な差別化や、より強固な収益基盤の構築をいかに実現するかという点に重点を置き、コアコンピタンスの強化に取り組んでまいります。

また、海外市場へのアプローチとしては、当社が国内マザーファクトリーにて蓄積した優れた技術、ものづくりのノウハウ、優秀な“人財”を当該国に投入し、リスクを限定しながら現地企業と共に事業成長とリターンを取り込み還流させる仕組みを構築してまいります。但し、利益重視の判断のみで、安価な労働力を求めて国内製造拠点をむやみに海外移転することは考えていません。製造業である当社の技術力の源泉は、やはり国内で蓄積した「開発力」であり「ものづくり力」です。国内製造拠点においては、技術開発や「ものづくり力」の研鑽に励み、海外拠点を束ねるマザーファクトリーとして活用していく方針です。

こうした取り組みを通じ、事業の成果を未来への投資とステークホルダーに還元するサイクルを強化し、さらに発展させてまいります。



### 3. “質量従”の徹底

以前より当社は“質量従”を標榜し、事業運営に取り組んでまいりました。しかし、この数年間は「Kawasaki事業ビジョン2020」で定めた売上高の数量ビジョンが先行した感もあり、財務体質の悪化を招いている点を反省しなければならないと考えています。再度、“質量従”を徹底してまいります。

“質量従”すなわち「資本効率」と「事業成長性」の両立により企業価値を高めていく、そのための基盤確立が私たち新経営陣に課せられた使命であります。この二つの目標は決して矛盾しません。効率追求により生まれてくる“人財”・資金などの経営資源余力を成長分野へシフトしていく、これを全従業員で再度、共有・実践してまいります。

“質量従”の徹底策としては、製品またはBU(ビジネス・ユニット)ごとの収益性評価を徹底するとともに、事業ごとのコアコンピタンスとポートフォリオ上の位置付けを明確にし、将来の事業ポートフォリオのあるべき姿を定義いたします。将来性が見込まれる事業を中心に、業界上位事業、もしくはそこを目指すべきポテンシャルの高い事業には経営資源を重点投入し、新製品開発やM&Aによる一層の強化を図ります。また、将来にわたり期待収益を生まない事業については構造改革を徹底的に行い、将来性のないと考えられる事業については撤退も検討してまいります。

「中計2013」の期間内に「資本効率と事業成長性の両立」で成果を出すために、まずは効率性を先行させ投資余力を確保してまいります。2014年度には改善成果をお見せしたいと考えています。

## CSRの取り組みについて

当社グループは、より高いレベルでのグループミッションの実現を目指し、企業の社会的責任(CSR)という側面から時代や状況に応じた目標を設定しています。

CSR全般では、テーマごとに「目指す姿」を定めて取り組むほか、有識者ダイアログなどの開催を通じて社外の意見を積極的に取り入れるなど、社外評価の向上にも努めています。

コンプライアンスについては、企業倫理に関する規則を整備し、階層別教育やeラーニングの実施に加え、各種ガイドブックの配布などを通じて、遵守すべき各種法令についての周知徹底を図っており、今後も一層の充実に取り組んでまいります。

### 4. コーポレート・ガバナンスの強化と組織運営

本年6月末に開催された株主総会においてご承認いただいた通り、当社は経営監視機能の一層の強化を目的に、業務執行から独立した社外取締役を導入するとともに、社外監査役を含めた3名を東京証券取引所の指定する独立役員に指定いたしました。今後も経営の透明・客観性を高めるべく不断の取り組みにより、コーポレート・ガバナンスの強化を目指してまいります。

組織運営においては、当社が採用するカンパニー制は、独立採算・権限委譲などの面で多種多様な製品を扱う当社の事業形態に適していると考えています。カンパニー制は本社部門と事業部門の間に遠心力が働き易いと一般的に言われていますが、当社においては、これを補完するための本社各部門の全社横断機能も十分に機能しています。さらに、組織・職位を超えて「自由闊達」に議論を尽くし、いざ決定がなされれば徹底的に取り組むといった「風通しの良い」当社の社風が、カンパニー制の欠点を補完し、総合力を発揮する上での最大のドライバーとなっています。これを従業員全員で再認識してまいります。そのほか、カンパニー制において本社に求められる機能として、経営指標などに基づいたチェック機能や事業活動の支援・推進機能などが挙げられますが、今後これらの機能を一層強化していく所存です。

雇用の面では、従業員が高いモチベーションを持ち、最大限の能力を発揮するためには、強い事業を創出する必要があり、そのためには優秀な“人財”の確保・育成が不可欠です。当社の優れた技術力や製品をさらに磨き上げ、その魅力を発信し続けることで、今後も質の高い雇用を確保し、維持することを経営の重要な目標の一つとして取り組んでまいります。

今後も、より一層適切な組織運営を目指すとともに、将来の事業ポートフォリオの実現に適した組織体制などについても検討してまいりたいと考えています。

また、環境経営の分野では、新たに策定した「第8次環境経営活動基本計画」に基づき、環境経営の強化に取り組むほか、CO<sub>2</sub>およびエネルギーの削減対策として、当社モデル工場におけるエネルギーの見える化システム構築の成功例を各事業拠点に展開する予定です。

さらに、育児支援策をはじめとしたワークライフバランスの向上や、“人財”のグローバル化、各事業拠点におけるバリアフリー化などのダイバーシティを尊重した職場環境の整備にも努めており、障がい者雇用も今まで以上に促進してまいります。

そのほか、社会貢献活動として、昨年、東北地区の次世代育

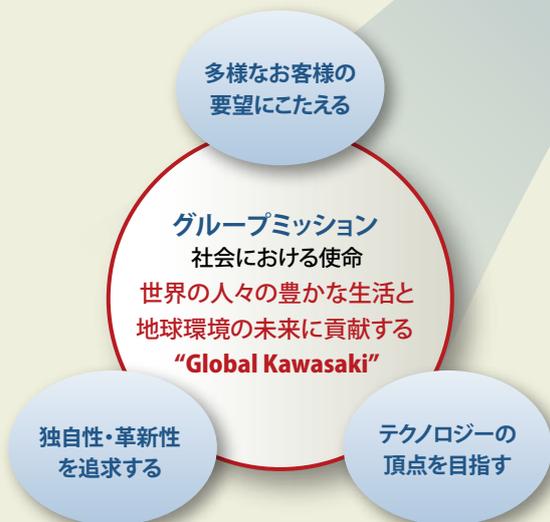
## 基本的な考え方

川崎重工グループのCSRは、グループミッションのより高いレベルでの実現のための努力の積み重ねです。私たちは、人間社会・地球環境の未来に貢献することがカワサキブランドの価値を向上させることであると認識し、下記の5つのテーマを推進します。

より高いレベルでの  
グループミッションの実現

### CSRの5つのテーマ

- 1. 事業 総合技術力で未来をひらく価値を創り出します
- 2. マネジメント 社会の信頼に応えるため、いつも誠実に行動します
- 3. 従業員 ずっと働きたい職場をみんなでつくります
- 4. 環境 「地球が微笑むものづくり」を追い求めます
- 5. 社会貢献 社会と未来につながる貢献の輪を広げます



### 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”“質主量従”“リスクマネジメント”を指針とする。

### グループ行動指針

日々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。

成と復興支援を目的に、当社製品を素材にした「実験工作教室」を開催いたしました。こうした活動は本年度以降も継続的に実施していく予定です。

今後は、事業経営とCSR活動の一層の連携を深めるほか、グ

ローバル・グループ(海外を含めた当社グループ全体)での取り組みを推進するとともに、お取引先とのCSRの協働もこれまで以上に進めていきたいと考えています。

## ステークホルダーの皆様へ

ステークホルダーの皆様には、今般の急な経営体制の変更に伴い、多大なるご心配とご迷惑をお掛けしましたことにつき、重ねてお詫び申し上げます。

私を筆頭に、役員、従業員一枚岩となり、信頼の回復と企業価

値のさらなる向上を目指し邁進していくことをお約束し、社長就任のご挨拶と代えさせていただきます。今後ともより一層のご支援とご協力を賜りますようお願い申し上げます。