

2010年代の 「川崎重工の経営計画」分析

何が浮き彫りとなり、 コロナ禍にどう臨むのか

..... Contents

はじめに	1
日本共産党川崎重工委員会の基本的な立場	1
2010年代 企業経営の時代背景（投資家の動き）	1
2010年代の長期経営計画『Kawasaki事業ビジョン2020』	1
同年策定の中期経営計画『中計2010』	2
2013年策定の中期経営計画『中計2013』	3
2014年策定の『Kawasaki ROIC経営の展開-グループ経営2018-』	4
2016年策定の『2025年事業イメージ』、 中期経営計画『中計2016』	5
2019年策定の『2030年度までの長期的方向性』、 中期経営計画『2019』	6
最後に	8
別紙1 : 川崎重工の経営指標	10
別紙2 : 企業経営を取り巻く時代背景（投資家の動き）	11
別紙3 : 川崎重工の中期・長期経営計画（2010年～2019年）一覧表	15
別紙4 : K-Win (Kawasaki Workstyle Innovation) に関する労使のやり取り	22

**日本共産党
川崎重工委員会**

はじめに

2020年3月に、ホームページに掲載した『川崎重工2010年代の経営業績の実態（『中計2019』批判の序として）』で、2007年以降の経営指標（別紙1）の数値から読み取れることを述べましたが、今回は、2010年代の川崎重工の中期・長期経営計画について、一歩踏み込み、次の立場から分析してみたいと思います。

日本共産党 川崎重工委員会の基本的な立場

2018年に発行した『私たちの職場綱領』（私たちはこんな新しい職場をめざしています）の中で、次のように述べました。

「私たちは、働くすべての人と地域経済を大切にこそ、良い製品・サービスが供給できるし、中長期的には企業も社会も持続的に発展できると確信し

ています。そして、歴史ある会社
が、いつまでも地域や社会から信頼さ
れ、誇りに思える会社であってほしい
と願っています。」

以上のように、私たちの立場は「大企業
敵視」などでは決してありません。大企業
としての社会的責任に反する行為に対して
は率直に批判し、真に日本経済と企業の健
全な発展につながる経営施策に対しては、
ともに力を尽くしたいというものです。

2010年代 企業経営の時代 背景（投資家の動き）

経営の流れを読むに当たって、『企業経
営を取り巻く時代背景（投資家の動き）』
（別紙2）を参考として下さい。

ご覧のように、企業経営に関する時代背
景は、「新自由主義」の流れの中で、「株主
主権」を重視する動きが急速に進み、（1）事
業取捨選択、M&A（合併と買収）の実行と、
（2）終身雇用システムの破壊と労働生産性向
上への強引な流れがくりだされ、2013年

以降の第二次安倍政権が、この流れを政策に
反映する形で、後押ししてきたことです。

それでは、こう言った経営環境の流れの
中で、川崎重工がどう対応してきたのか、
2010年代の中・長期の経営計画を20
08年のリーマンショック前後の様子も交
え、『川崎重工の中期・長期計画一覧表』
（別紙3）に基づきながら分析してみま
しょう。

2010年代の長期経営計画 『Kawasaki 事業ビジョン2020』

『Kawasaki 事業ビジョン2020』
（『ビジョン2020』）は、「2020
年における当社グループのビジョンとそこ
に至る道筋・戦略」として策定され、この
長期ビジョンに沿って、2010年、20
13年、2016年、2019年と3年毎
に中期経営計画が組まれてきたということ
です。（『ビジョン2020』については、
2016年、2019年に見直しされてい
ます。）

中長期のビジョンを持つて事業展開を図ること自体は、短期的な利益を望み、企業価値を、その目的のためには損なうことも辞さない投資家がいるのに対して、「理性的」な経営姿勢と言えるでしょう。

とりあえず、『ビジョン2020』の「目指すべき姿（ビジョン）」「基本戦略」の内容を確認してみましょう。

6項目の「目指すべき姿（ビジョン）」自体の評価は、その後展開される施策次第になりますが、とくに、④（環境に配慮した事業運営）、⑤（CSRの重視）、⑥（従業員が活き活きと働く企業）などは、ステークホルダー全体の賛同を受け入れられるものと思います。「基本戦略」には、明らかに投資家の評価を得るための戦略が、「事業基盤の強化」として登場しています。「選択と集中」から「事業取捨選択、M&Aの実行」へと突き進む時代背景を受けてのものと思われる。

とくに、「『要検討事業』は市場動向を見極めた上で、事業の構造改革や縮小・撤退を進める」などは、労働者の雇用と生活

更には地域経済をも脅かすことになる項目ですが、この戦略・施策は、2010年代を通じて維持されました。また、従業員が「最大限に能力を発揮できる企業風土を構築する」は、「目指すべき姿」の⑥の具体化として、一人ひとりの尊厳を大切にすることがベースとなっておれば素晴らしいことなのですが、後述のK・W・inへと繋がっていく中で、その正体ははっきりしていきません。

同年策定の中期経営計画『中計2010』

『中計2010』は、『ビジョン2020』における「最初の3年間の具体的な実行計画として位置付け」られたものです。

2008年のリーマンショックによる世界不況の中、川崎重工の2009年度の業績は営業赤字△13億円と、大きく落ち込みました。トヨタ自動車ですら赤字決算でした。しかし、両社とも、投資家・株主対策として、配当は実施されました。株主偏

重と言えるでしょう。

この間（2010年～2013年）に、実際行われた経営施策を見ますと、汎用機カンパニーでの約80名の派遣労働者の雇止め、プラント・環境カンパニーの播磨工場技術部門の神戸工場集約、船舶海洋カンパニーでの神戸・坂出工場の協力事業者の単価引き下げ、坂出工場から他カンパニーへの大量配転、ブラジルへの進出、そして、精密機械カンパニーでの契約社員約80名の大量解雇、などが目につきます。

汎用機・船舶海洋・精密機械の各カンパニーについて、労使の中央経営協議会での会社説明によれば、「需要の低迷」「海運市場の低迷」「中国市場の停滞」とそれぞれ外的要因を挙げています。[Global Kの総括]では二つの課題（「損益分岐点を意識した経営」「新製品・新事業の事業化」）を挙げていますが、なぜそこに陥ったのかの本質的な説明は説明されていませんし、安易に非正規労働者の「非正規切り」や単価引き下げ、大量配転、海外進出などで、その場しのぎをしているようにし

か見えません。

もう少し具体的に見ると、明石工場での派遣労働者の雇止めについては、2007年に労働者派遣法の改正により製造業務への人材派遣は最長3年となっていました。3年後の2010年に、3年を超えた派遣労働者も含めて雇止めしたことは、この法改正を悪用したと思われるでも仕方ないでしょう（本来、3年を超えた人は希望者全員を正社員に登用すべきでした）。

坂出工場から他カンパニーへの配転は、住居変更を伴うものです。住環境は、「基本的人權の基礎」と言われているようにその保障は、『中計2010』の基本目標で挙げている「⑤従業員の働きやすい職場環境の実現」にとって欠かせないものです。西神戸工場で解雇となった契約社員の多くは、その年の6月に派遣社員から試験で契約社員になった方々で、一旦、契約社員として派遣元から切り離された上に、解雇通告後に、ただちに工場から強制退去させられるというたいへん非人間的ものでした。

また、この間も重大な官製談合（陸自へ

リ官製談合）が繰り返されました。先にあげた問題も含め、『中計2010』の基本目標で「CSR活動の進化」と掲げていますが、自ら決めたことが守れないようでは、コーポレートガバナンス（企業統治）が疑わしくなります。

2013年策定の中期経営計画『中計2013』

『中計2013』は、『中計2010』の総括から、「為替変動に強い、より競争力のある事業・ビジネスモデルの創出」「中国以外の新興国市場への展開加速」を今後の課題として挙げています。

その上で、重点施策に、「①ソリューションの提供」「②既存事業の領域拡大」「③成長市場に向けたグローバル展開の加速」などを挙げています。

③の中に、「パートナーシップ・合弁も含めたグローバル展開を加速」「M&A、アライアンスによる早期事業化を促進」とありますように、M&Aを念頭に、造船事

業のブラジルへの海洋事業進出や、後述の三井造船の子会社三井海洋開発（株）との連携を想定した内容と言えます。全体として、安倍内閣の「日本再興戦略」の動きに沿ったもので、労働者・国民より株主の利益優先へと大きく踏み出そうとするもので危うさを感じさせられます。

2013年6月の株主総会を前にして、現職の社長・副社長・常務が更迭されましたが、この頃、川崎重工は、三井造船と統合する話が進んでいました。この「政変」により、統合話は頓挫しましたが、『中計2013』は、この統合話が進む中で策定されたためか、何がしか統合後を想定した書きぶりのように見えます。

しかし、一部の限られたメンバーで秘密裏に統合話を進めていたためか、並行して行われたはずの中計策定作業では、執行部全体の認識にはならず、具体的表現は盛られなかったように見えます。

1990年代から造船事業は、大手の間で、合従連衡の話がくすぶり続け、結果、川崎重工については飲み込まれることも、

飲み込むことも無く、単独で中国に進出しました。

仮に、三井造船との統合が進められていたなら、当然、両社の間で事業別の仕訳（取捨選択）による設備の廃棄などの「合理化」が行われ、そこで働く人々の雇用や生活、地域経済・社会に深刻な打撃を与えていたでしょう。大企業の社会的責任に関わる重大なことが、一部の役員で進めることができるというコーポレートガバナンスの欠落さには驚かされますし、残念ながら、この反省は次の『中計2016』の中に見出すことができません。

2014年策定の『Kawasaki ROIC経営の展開——グループ経営モデル2018——』

「ROIC」は、『中計2010』、『中計2013』では数値表示だけで、とくに経営施策の中心としては、書き込まれていませんでしたが、「政変」後の2014年10月、新体制からのメッセージとし

て、『Kawasaki ROIC経営の展開——グループ経営モデル2018——』が発表されました。

ここでは、「企業価値の向上を目指す」のが「ROIC経営」であり、「企業価値の向上を重視したあるべき財務指標」として「ROIC、営業利益率、NETD/Eレシオ、総資産回転率の目標レベルを設定」と述べています。

ROICは、分子 \parallel 利益（経常利益 \pm 支払い利息）を分母 \parallel 投下資本（自己資本 \pm 有利子負債）で割った投下資本利益率で、投下資本の効率を見る上では、判りやすい指標となっており、投資家が投資企業を決める上では、対象企業の中長期の経営計画の内容と併せて、対象企業の将来性（成長度合い）を測る判断基準になるでしょう。

「ROIC経営」の打ち出しは、三井造船との統合という「成長戦略」に代わって、改めて、既存の事業の中での「投下資本効率の向上で成長する」という投資家に向けたメッセージとともに、副社長が「（ROIC）8%というのは、株主や

投資家が期待するリターンを賄える最低ラインの投下資本利益率」（社内誌『かわさき』NO.216）と述べているように、「ROIC経営」を経営の中軸に据え、株主利益の最優先 \parallel 利潤第一主義へと舵を大きく切ったということでしょう。この背景には、『企業経営を取り巻く時代背景（投資家の動き）』に示したように、安倍政権が2014年に国家目標として「ROE経営」を基準化したということがあります。

この後、2015年には、プラント・環境カンパニーの東京技術部門等（社員239名、派遣社員約60名）を神戸工場に集約する策を強行しました。『中計2013』の基本目標の「効率的な事業運営」、重点目標の「共通業務の効率化推進」の具体化でしょうが、配転に応じられない人は「切り捨てられる」という、非人間的なものでした。KCMの譲渡も含め、「ROIC経営」が具体的に推進されたということでしょう。

また、パートナー社員制度が新設されま

したが、労働者派遣法の「3年ルール」の脱法的な対応であり、無期雇用を代償に、働き甲斐や人間として尊厳をもって働きたいという人格・人権を否定するものと言え、『ビジョン2020』の「従業員が生き活きと働く企業」というビジョンが忘れ去られています。

2016年策定の『2025年事業イメージ』、中期経営計画『中計2016』

『中計2016』の策定に当たって、「中計2013の振り返り」では、経営指標の数量目標についての「達成状況」の報告のみで、特段の課題提議はありませんでした。それは「Kawasaki R O I C 経営」の流れが2014年から継続しており、一体のものとの考えなのでしよう。

『2025年事業イメージ』では、重点投資分野を航空輸送、ロボット、エネルギーとしています。オフシア事業で失敗した船舶海洋と、中国市場の低迷を破った

油圧機器の事業構造変革を『中計2016』の課題としたのは、『ビジョン2020』に沿う事業振り分けの流れと思えます。

その流れの線上で、2016年9月末に船舶海洋事業の損益が悪化したということ、「構造改革会議を早急に設置し、事業の継続性を含め今後の方針を検討します」と発表しました。あまりの唐突さにマスコミは「撤退も視野」と報道し、神戸や坂出の町をも驚かせました。

会社発表の「損益の悪化」の中身を見ると、初めにブラジル関係の損失を挙げますが、それは労働者の責任外の問題ですし、他のオフシア作業船や新LNG船のコストアップの問題も、それまでの目先の利益優先の経営がもたらしたものとと言えます。

経営陣は、もうからない事業は「撤退」という姿勢であり、“120年もの歴史ある造船の灯を決して絶やさない”という覚悟も、また雇用や地域経済等を守るという大企業の社会的責任も感じられません。このような状況が影響し、将来に希望を失っ

た優秀な若者たちが次々と離職してしま

す。
同年の10月に、『企業経営を取り巻く時代背景（投資家の動き）』で述べた「日本再興戦略」を反映して、終身雇用システムの破壊と労働生産性向上の動きとして、『働き方改革〜K・Win活動〜』（K・Win : Kawasaki Workstyle Innovation）の社長メッセージが発表されました。そこには、「中長期的に収益力向上と成長戦略を実現し企業価値を向上させるためには、従業員が能力を十分発揮し、生産性を上げていくことが必須」と述べています。

社内誌『かわさき』NO.228（2017年3月）では、「K・Win活動」の特集を組み、「働き方改革が求められる3つの背景」として、「ホワイトカラーの生産性向上」「長時間労働の抑制」「ワーク・ライフ・バランスの推進」を挙げ、「公私とも充実した生活により豊かな感性を磨き」と耳当たりの良いことを述べていますが、この3つの中で「『業務改革』が一番の中心」であり、「企業価値向上の好循環

を生み出す活動です」と真の狙いを告白しています。

その後、「生産性向上」の側面だけが強調され、一人ひとりの人事考課にまで「生産性」指標が持ち込まれました。これによって、管理業務が増加しただけでなく、多くの人たちの協働を必要とするものづくりに、セクシヨナリズムを持ち込み、人間関係の希薄化や「豊かな感性」の喪失を進め、逆に「生産性向上」を阻害しているのではと懸念されます。(K・Winについては、別紙4の労使による中央経営協議会での質疑等の抜粋を参考として下さい。)

その後の出来事を見てみますと、自殺・死亡退職者やメンタル疾患、離職者がかつてないほど増加しており、その背後に、どの工場でもパワハラまん延があり、「公私とも充実した生活」どころの話ではありません。さらに解雇事件まで起きていますので、職場の中に「人を育てる機能」が喪失しているのではないかと心配させられます。

会社もそれを危惧したのか、2018年

に倫理基準として『川崎重工グループ行動規範』を制定しています。たいへん立派な内容となっていますが、『中計2019』に反映させることを忘れていました。

2017年12月には、新幹線「のぞみ」台車枠き裂問題が世間を震撼させました。会社は、製造不備の原因について、「2007年の製造開始時に、『過度な製造現場依存』により品質管理に関して脆弱な点があったことに加え、・・・『不具合を未然に防止するためのリスク管理不足』が生じていた」とし、再発防止として「KPSを徹底導入するなど、業務プロセスの見直し」「リスク管理の強化」等に取り組みとプレス発表(2018年9月28日)しました。

私たちは、それに先立って、作業ミスを個人責任とすることなく、各部門や協働会社などの多くの人たちの協働が、円滑に運ぶための設備や納期、人員、技術力向上、そして職場のコンプライアンスも含め「ものづくりの経営施策に問題がなかったのか徹底した究明が必要」と主張していました

が、残念ながらそこまでの究明に至らず、管理強化の施策が『中計2019』に織り込まれました。

管理強化や「誰が行っても同じ品質が確保できる標準作業」(2018年2月28日プレス発表)の画一的な強調をすれば、周囲への気配りや創意工夫が弱くなるのではないかと心配です。

2019年策定の『2030年度までの長期的方向性』、中期経営計画『中計2019』

10年先の事業イメージを描いた『2030年度までの長期的方向性』には、国連の「持続可能な開発サミット」(2015年)の流れを受けて、「幅広い事業を通して、SDGs達成に貢献」を掲げています。SDGs(持続可能な開発目標)は、17項目あり、「貧困に終止符を打ち、誰も置き去りにしないための行動計画」で、今年1月に署名した「国連グローバル・コンパクト」も含め、国際的なテーマに大企

業が積極的に関与することは社会的責任を果たす上で大切なことです。

とくにSDGsの「目標5」の「ジェンダーの平等を達成し、すべての女性と女児のエンパワーメントを図る」と「目標8」の「すべての人々のための持続的、包摂的かつ持続可能な経済成長、生産的な完全雇用およびディーセント・ワーク（働きがいのある人間らしい仕事）を推進する」は、自社の中で率先して実行してほしいところです。

『中計2019』は、まず『全社編』が公表され、その後約5カ月遅れて『詳細編』が公表されました。驚くのは、『詳細編』で『全社編』と違う「基本方針」が掲げられ、しかも「自律的事業経営と全社的企業統治の両立」という極めて経営計画の根幹となる内容が後付けで策定されたことです。

理由を読み解くと、まず『全社編』の「中計2016の振り返り」で、「税前ROIC目標未達の主因は収益率の低下にある」と断定し、その主な要因に「船舶オフ

シヨア事業 北米車両事業」などを挙げています。これらはまったくのところ経営側の問題と言えますが、『詳細編』で、収益改善するには「事業ポートフォリオの全体最適化」を図り、「再建・構造改革」事業である船舶と車両は「経営資源シフト」が必要と結論づけています。そして、これを実行するための「基本方針」が、「自律的事業経営と全社的企業統治の両立」ということのようにです。

その辺について、社内誌『かわさき』NO.253（2019年11月）で、社長は、『中計2019』について、「将来にわたりROICの改善が見込めない事業は、他の成長事業に人財などの経営資源の提供を促す」「組織の枠を超えて全体最適の観点から経営資源を融通しあえるような全社的企業統治を強化していきます」と述べています。2010年に策定した『ビジョン2020』の「『要検討事業』は市場動向を見極めた上で、事業の構造改革や縮小・撤退を進める」という基本戦略を、今度こそ実行するという決意なのでしょう。

そこには、事業部門任せでは「ROIC経営」が進まないという焦りや、手っ取り早くもうけたいという安易さ、投資家・アナリストの批評への意識が色濃くにじんでいるように思えますし、今度の株主総会で予定している「監査等委員会設置会社」への移行と同一線上の「取締役会の監督機能をさらに強化」が狙いではと思われま

私たちは、技術や経済・社会の進歩とともに、市場のニーズが変化し必要とされなくなる製品も出てくるので、一律的に事業の「縮小・撤退」に反対しているわけではありません。製造業大手である川崎重工は、「良い製品・サービスを供給する経済活動を通じて社会進歩に貢献」（『私たちの職場綱領』）すると同時に、働く人々の雇用や生活、地域経済を守るといふ大企業の社会的責任を果たすべきであり、その両面を踏まえて「縮小・撤退」を検討する必要があると考えています。

いま経営陣が「経営資源シフト」しようとしている船舶と車両の事業は、『ビジョン2020』で「輸送システム、エネルギー

最後に

環境、産業機器を主な事業分野とし、顧客・世界に貢献する企業」として位置づけ、また、『Kawasaki Report 2019』では「陸・海・空における安心・安全、クリーン、快適な移動・輸送手段の提供」を通じて「SDGsの達成に貢献していきます」と宣言しています。環境に優しく未来ある成長産業である商船と車両事業から、成長に必要な経営資源を引き揚げるとなれば、川崎重工の「ミッションステートメント」にも反する経営行為になるのではないのでしょうか。

定款の一部変更で社外取締役の比率上がり、各カンパニーへの帰属意識の薄い取締役の構成で「監督機能をさらに強化」すれば、この道を猛進することにならないか不安が残ります。もし、不安が現実のものとなるならば、大企業の社会的責任はなおざりにされ、事業間・労働者間にいま以上の分断が持ち込まれることになり、行く手には暗雲が立ち込めることになるでしょう。

これまで、『川崎重工の中期・長期計画一覽表』に基づきながら、ざっと経営計画を見てきました。ここから見えてくることとして、川崎重工の経営の流れは、『企業経営を取り巻く時代背景（投資家の動き）』に示したように、**機関投資家の圧力のもとに、安倍政権と財界が一体となって推進してきた株主利益の最優先の流れに沿ったものであったと言えます。**

すでに述べたように、「ROIC経営」がその流れを加速させ、また、「公私とも充実した生活」という「K-Win活動」も、その線上で推し進められたということになるでしょう。

株主利益の最優先⇨利潤第一主義をベースとした「ROIC経営」と「K-Win活動」は、働く人々と職場に多くの犠牲と弊害をもたらしてきたのではないのでしょうか。

冒頭の私たちの「基本的な立場」で述べたように、何よりも働く人々が大切にされ

てこそ、そして、みんなが成長しながら、ものづくりの楽しさを実感できるような会社にしてこそ、歴史ある会社がこれからも長く地域や社会の役に立てると確信しています。

中期・長期経営計画は、株主だけへのメッセージではないはずですから、その中に、経営計画を実現する働く人々のビジョン「あの会社に入りたい」、「この会社に入ってよかった」、「ここで長く働きたい」などと思えるものを書き込み、すべてのステークホルダーに発信してもらいたいと思います。（『ビジョン2020』の「目指すべき姿」に「⑥安全で働きやすい職場環境の中で従業員が活き活きと働く企業」という項目がありました。その後の中期・長期経営計画からは消え去っています。）

いま日本は、戦後最悪の深刻な感染症とのたたかひの最中にあります。川崎重工は、緊急事態宣言を受けて、派遣社員も含め、従業員とその家族の健康を優先して、テレワークや勤務形態の柔軟な対応などに

取り組んできたと思います。

しかし、明石工場のMC&Eカンパニーは、非正規社員の雇用情勢が厳しくなり始めた矢先に、しかも、厚生労働省や日本経済団体連合会の「雇用の安定とその保護」の要請に背を向け、これまで「カワサキ・ブランド」を一緒に支えてきた派遣労働者を5月末で雇止めにしてしまいました。

5,000億円を超える内部留保を持つ大企業が、多くの派遣労働者とその家族の生活基盤を奪い、地域社会にも深刻な影響を及ぼす「派遣切り」を、「需要の減退」や「契約満了」などの理由で正当化できるのでしようか。

コロナ禍は、ワクチンができるまでかなり長期になるだろうし、その後も新しい感染症とのたたかいは避けられないと言われています。その度に、経営努力の要らない安易な「派遣切り」や住居変更を伴う工場への配転・応援などを繰り返すと言うのでしようか。

それでは、川崎重工の「グループ経営原則」の「社会的責任を認識し、地球・社会・

地域・人々と共生する」というミッションステートメントに反しますし、多くの人たちでの協働に必要な人間関係や技術・技能も育たなくなり、社会からも見放されることになるでしょう。

いま経営者には、コロナ禍に強い企業をつくりあげることが求められていると思います。そのためには、コロナ禍から働く人々の命と健康を守る積極的な方策（例えば、プライバシーによく配慮した定期的な全員検査と陽性者の保護など）や、「雇用は正社員が当たり前」、長時間労働の是正だけでなく時間短縮、「健康で文化的な生活」を保障する賃金・労働条件、ジェンダー平等、地域経済の活性化などの課題に勇敢に取り組むことが必要であり、まさに経営者として冥利に尽きる情勢を迎えているということではないでしょうか。

（「日本共産党川崎重工委員会ホームページ」

2020年7月7日付）

川崎重工の経営指標

【別紙1】

年度	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
売上高(億円)	15,010	13,385	11,734	12,269	13,037	12,888	13,854	14,861	15,410	15,188	15,742	15,947	16,413
営業損益(億円)	769	287	-13	426	574	420	723	872	959	459	559	640	620
経常利益(億円)	639	387	142	491	636	393	606	842	932	366	432	378	404
特別損失計上(億円)									-192		-128		
フリーキャッシュフロー(億円)	266	-1,135	-330	289	187	-530	741	602	118	286	-245	244	-848
財務活動によるキャッシュフロー(億円)	-273	1,076	359	-188	-268	576	-625	-571	-234	-158	377	-197	1,158
現金期末残高(億円)	381	314	341	446	332	369	454	477	378	507	643	683	1,025
税前ROIC(%)	11.2	4.5	0.2	6.0	7.4	6.1	8.1	10.4	9.4	5.0	3.9	4.5	4.2
D/E レシオ(%)	75	123	142	132	121	132	109	84	83	79	81	77	101
純利益(億円)	351	117	-108	259	233	308	386	516	460	262	289	274	186
配当総額(億円)	83	50	50	50	83	83	100	167	200	100	100	116	58
配当金(円)[性向]	50[23.7]	30[42.6]	30[42.6]	30[19.3]	50[35.8]	50[27.0]	60[25.9]	100[32.3]	120[43.5]	60[38.2]	60[34.6]	70[42.5]	35[31.3]
利益剰余金(億円)	1,514	1,542	1,376	1,586	1,764	1,985	2,174	2,536	2,796	2,874	3,080	3,246	3,266
2007年度を100とした指数	100	102	91	105	117	131	144	168	185	190	203	214	216
法人税等納付額(億円)	232	167	88	143	99	105	159	235	201	74	116	167	
法人税率(%)	30.0	30.0	30.0	30.0	25.5	25.5	25.5	25.5	23.9	23.4	23.4	23.2	
内部留保(億円)*1	3,129	3,325	3,320	3,482	3,528	3,493	4,008	4,115	4,602	4,721	4,866	5,368	
従業員(人)	30,563	32,266	32,297	32,706	33,267	34,010	34,620	35,471	34,605	35,127	35,805	35,691	36,332
平均年間給与(千円)*2	7,108	6,881	6,381	6,472	6,603	6,826	7,005	7,221	7,434	7,397	7,067	7,077	
2007年度を100とした指数*3	100	97	90	91	93	96	99	102	105	104	99	100	
一時金(千円)	1,650	1,650	1,310	1,290	1,310	1,568	1,526	1,676	1,848	1,777	1,502	1,485	1,519
(月数)	5.31	5.36	4.38	4.40	4.37	5.25	5.18	5.62	6.20	5.94	4.98	4.86	4.91
年間総労働時間平均(時間)	2,122	2,035	1,961	2,044	2,048	2,037	2,050	2,078	2,070	2,075	2,065	2,047	
事技職(時間)	2,148	2,100	2,007	2,036	2,069	2,082	2,091	2,115	2,102	2,103	2,077	2,058	
2007年度を100とした指数	100	98	93	95	96	97	97	98	98	98	97	96	
生産職(時間)	2,102	1,989	1,929	2,049	2,035	2,008	2,023	2,053	2,048	2,054	2,055	2,039	
月時間外労働平均(時間)	29.2	22.9	18.7	23.5	23.2	22.7	23.7	25.3	25.8	25.6	25.3	25.3	
事技職(時間)	30.2	26.6	20.4	21.7	23.5	25.1	25.8	27.4	27.5	27.2	25.8	25.9	
生産職(時間)	28.5	20.2	17.5	24.7	23.0	21.1	22.2	23.9	24.7	24.4	24.9	24.8	
年間有給休暇取得平均(日)	15.1	15.7	14.9	15.3	15.6	15.4	15.3	14.9	15.0	15.2	15.4	15.8	
事技職(日)	13.2	14.0	13.6	13.6	13.7	13.4	13.4	13.4	13.5	13.8	14.5	14.7	
生産職(日)	16.6	17.0	15.8	16.5	16.8	16.8	16.6	16.0	16.0	16.2	16.2	16.6	
株価*4	3,310	1,790	2,340	2,730	1,920	2,320	4,410	5,530	4,520	3,670	3,952	2,352	2,408
2007年を100とした指数	100	54	71	82	58	70	133	167	137	111	119	71	73
日経平均	15,307	8,859	10,546	10,228	8,455	10,395	16,291	17,450	19,033	19,114	22,764	20,014	23,656
2007年を100とした指数	100	58	69	67	55	68	106	114	124	125	149	131	155

売上高から平均年間給与との項目は連結を示す。

*1: 国民春闘白書から引用。 *2: 賞与・基準外賃金を含む。 *3: (参考) 2007年の消費者物価指数を100とした場合、2018年は104。

*4: 2017.10.1 株式併合。2016年度以前は換算。

企業経営を取り巻く時代背景

（投資家の動き）

2010年代の企業経営の時代背景を見るに当たっては、*「新自由主義」の流れの中で、ステークホルダーでの株主の位置が、「株主主権（株主が企業の主権者）」へと急速に強化された点が、たいへん重要となります。

*：すべてを市場原理にまかせ、

資本の利潤の最大化を主張。

日本は、従来「年功序列・終身雇用・企業別組合」を特徴とする経営が主流でありましたが、企業の不祥事や反社会的行為が繰り返され、企業の社会的責任を重視する流れの中で、「ステークホルダー」という形で、株主、従業員、顧客、調達先、地域社会等、幅広く主権者を捉えるようになってきました。

そして、2003年頃から、日本の経営者団体の経団連も「公正な競争を通じて利潤を追求するとともに、広く社会にとって有用な存在でなければならない」という文

言を『企業行動憲章』に入れるなど、企業の利益と社会的課題の解決を両立させる「CSR（企業の社会的責任）」が盛んに語られるようになりました。

一方で、1990年代に掛けて、高度経済成長後の製造業の海外進出が続く中で、アメリカ政府は、日本政府との交渉の焦点を「貿易」から「投資問題」に転換しました。そして、1989年の「日米構造協議」以降、株式持ち合いの解消や日本市場の閉鎖性の解放・直接投資の環境整備等を繰り返し求めるようになりました。

2000年代に入ってから、村上ファンド等のヘッジファンドの過激な株式投資活動が、話題をさらいました。彼らは「物言う」株主（アクティビスト）と呼ばれ、「経営効率を高め株価や配当を引き上げる目的で、低収益事業の売却、高収益事業の買収・合併（M&A）、経営資源の集中、コスト削減、手元資金の活用、改革に消極的な役員の退任、改革推進派の役員選任などを要求する傾向」（日本大百科全書より）がありました。上場企業各社は株式持

ち合い等で、対抗策としました。

この頃になると、投資家は外国企業の株式取得に資金を集中し、国外での有価証券の保管・管理、元利金・配当金の代理受領や運用成績の管理、議決権行使などの業務を、投資家に代わって行う「カストディアン（資産管理信託会社）」と呼ばれる現地の金融機関に委ねるようになりました。2000年から2001年にかけて、日本の金融機関（三井住友トラスト・ホールディング、三菱UFJ信託銀行、みずほフィナンシャルグループ）が設立したカストディアンが、次第に、日本の上場企業の株主の上位に名を連ねるようになりました。

「物言う」株主（アクティビスト）と呼ばれ、徐々に投機性の強い金融派生商品の分野に流れたのに対して、これらのカストディアンは、株式持ち合いの株主や銀行・保険会社等の機関投資家と共に「物言わぬ」株主（サイレントパートナー）と呼ばれ、上場企業での株式の保有数を拡大して行きました。2010年から2015年になると、日本のカスト

ディアンが日本の大企業の大株主の1位、2位をほぼ独占するようになりました。

(川崎重工も、およそ20年来、日本マスタートラスト信託銀行と、日本トラスティ・サービス信託銀行のカストディアン2社が上位株主として名を連ねています。)

カストディアンの背後には、多くの資産運用会社があり、その裏には年金基金や保険会社などの機関投資家、さらにはヘッジファンドなどの投機筋もいます。このため、カストディアンの最大の目的は、「保有資産(ポートフォリオ)の収益最大化を目指すこと」であり、「運用収益を上げる」ことが「忠実義務」となっています。カストディアンの支配力の拡大とともに、企業に対して「投資収益の最大化」をいっそう迫るようになり、後述のように第二次安倍内閣の金融・経済政策にも強い影響を与えていきます。企業の側でも、「ROE(株主資本利益率)」「あるいは「ROIC(投下資本利益率)」という経営指標を、重視するようになりました。

そのような中、2008年のリーマンショックによる金融危機では、投資企業への監視や対話が不十分であったことが事態を深刻化させたという反省に立ち、2010年に、英国で、機関投資家のあるべき姿を規定したガイドランスとして、「スチュワードシップ・コード」(「責任ある機関投資家」の諸原則)が採用され、機関投資家に投資先企業の中長期的成長を促すために求められる自己規制が、要請され始めました。

ところが、日本については、2008年、68の海外有力機関投資家が会員であるAsian Corporate Governance Association(ACGA)が、『日本のコーポレート・ガバナンス白書2008年』として、日本の上場企業に、6項目(①企業所有者としての株主、②資本の効率的活用、③独立した立場からの経営陣の監督、④新株引受権、⑤ボイズンピル(廃止)と(正当な)買収防衛策、⑥株主総会と議決権行使)の株主価値志向コーポレートガバナンスを強く求めてきました。

具体的には、「上場企業の所有者は株主であり、経営者ではない」という国際的ルールに従うこと、「資本の効率的活用で株主価値の最大化」を図ること、「売上高を伸ばし、雇用を守ろうとする」のは「収益性や株主価値の低下を招く」ので、企業全体だけでなく各事業もROE(株主資本利益率)の目標値を設定すること、「最低3人の独立社外取締役を可及的速やかに指名」(長期的には半分以上)することなどで、「株主利益を最大化せよ」という「新自由主義」そのものの高飛車な物言いとなっています。

この内外の流れを受けて、2013年6月、第二次安倍内閣は、アベノミクスの「成長戦略」として『日本再興戦略』を閣議決定しました。そこで、アメリカ政府の要求に積極的に対応え、外資買収ファンドが自由に活動できるようにグローバル化を進めること、そのために「事業再編や事業組換を促進し、経営資源や労働移動の円滑化を支援する」こと、経営者に思い切った判断を促すための仕組みとしてコーポレート

ガバナンス強化を打ち出しました。そして、2014年2月に、金融庁が『「責任ある機関投資家」の諸原則（日本版スチュワードシップ・コード）―投資と対話を通じて企業の持続的成長を促すために』として制度化しました。

2014年6月には『「日本再興戦略」改訂版』が閣議決定され、その中で、日本の企業が「稼ぐ力」を取り戻すために、「グローバル水準のROEの達成」が強調され、ROE改善が国家目標とされ、機関投資家や社外取締役の力で経営者に大胆な事業再編やM&Aを迫るコーポレートガバナンスの制定を最優先として位置づけられました。その後、経済産業省は、「グローバルな投資家との対話では、8%を上回るROEを最低ラインとし、より高い水準を目指すべき」と具体的数値目標まで挙げました。

2015年6月には、上場企業側にも、「稼ぐ力」を強化する『コーポレートガバナンス・コード（上場企業を守るべき企業統治の行動規範）』が適用されました。本

『コード』は、「（従来取り組みが求められて来た）企業におけるリスクの回避や抑制や不祥事の防止といった側面を過度に強調するのでなく、『攻めのガバナンス』の実現を目指すもの」とし、5つの原則（1. 株主の権利・平等性の確保、2. 株主以外のステークホルダーとの適切な協働、3. 適切な情報開示と透明性の確保、4. 取締役会等の責務、5. 株主との対話）を定めています。

重要な点として、第1原則では、「株主の権利が実質的に確保されるよう適切な対応を行うとともに、株主がその権利を適切に行使用することができる環境の整備」など株主主権の強化を、第4原則では、「独立社外取締役を少なくとも2名以上選任すべきである」（全体の）少なくとも3分の1以上の独立社外取締役を選任することが必要」と経営陣から独立した「独立社外取締役」の強化を、そして、第5原則では、「収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、経営資源の配分等に関し具体的に何を実行するのかについて、

株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである」とROEの目標提示を要求しています。

要は、ROIC/ROEの目標を設定し、そのための具体策として「経営資源の配分」、すなわち、目標を達成できない事業の縮小・撤退や高収益の期待できる事業を伸ばす新規投資とM&Aなどを明確にせよということです。そして、その推進として、労働者を職場に固定化せず、職場から流動化させるために、「一つの企業に長期勤続し、配置転換を受け入れながら働く：従来の雇用システムの解体」（2013年5月『日本再生ビジョン』・『中間報告』）という終身雇用システムの破壊と、さらに、投資効率を高めるため、従業員一人当たりの付加価値を上げる「ホワイトの生産性向上」とを迫るものでした。

『コーポレートガバナンス・コード』は、企業に対する法的拘束力はありませんが、政府によって「企業のあるべき姿」が定められたものなので、上場企業として生き延びていくためには、遵守しないわけに

はいきません。

本『コード』は、安倍内閣のもとでの「成長戦略」の閣議決定を受けて更新されています。最新は、『2018年6月版』が公開されており、たとえば、先ほど紹介しました第5原則のところは、「収益力・資本効率等に関する目標を提示し、その実現のために、**事業ポートフォリオの見直しや、設備投資・研究開発投資・人材投資等を含む経営資源の配分等**に關し具体的に何を実行するのかについて、株主に分かりやすい言葉・論理で明確に説明を行うべきである」と、より具体化されています。

以上、2010年代の企業経営の時代背景を見てきました。「新自由主義」の流れの中で、安倍内閣と財界がそれに乗り、さらに推進している状況です。その道は、コロナ禍のもとで、働く人々と地域経済・社会との矛盾をいっそう深め、決して明るい未来はないでしょう。

（「日本共産党川崎重工委員会ホームページ」2020年7月7日付）

青字と赤字は日本共産党川崎重工委員会が記載した補足説明・出来事

- ・2008年のリーマンショック後に、各カンパニーで派遣労働者の「派遣切り」が実施。
- ・2010年3月、明石工場の汎用機カンパニー（4月1日に「モーターサイクル&エンジンカンパニー」に改称）が残っていた約80名の派遣労働者を雇止め。

「Kawasaki 事業ビジョン2020」 2010年4月27日

『Kawasaki 事業ビジョン2020』は、2020年における当社グループのビジョンとそこに至る道筋・戦略として策定したものです。「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”」という当社グループミッションを実現するため、当社の目指すべき姿や各事業領域の方向性を明確化しました。また経営資源投入計画を長期的視野で考えるため、2020年度における当社グループとしての数量ビジョンについても明らかにしております。

目指すべき姿（ビジョン）	基本戦略	数量ビジョン	GlobalK（2006～2010年度）の総括
<ul style="list-style-type: none"> ①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、顧客・世界に貢献する企業 ②事業環境の変化に機敏に適応し、成長投資が継続可能な収益基盤を確立した企業 ③国内におけるものづくりを重視する一方、グローバルに活躍する企業 ④環境に配慮した事業運営を進化させ続ける企業 ⑤CSRを重視し、事業を展開する世界各地の社会から信頼される企業 ⑥安全で働きやすい職場環境の中で従業員が生き活きと働く企業 	<ul style="list-style-type: none"> ①事業基盤の強化*1 <ul style="list-style-type: none"> ・各事業をそれぞれ「育成事業」、「収益基盤事業」、「要検討事業」に位置付け、「育成事業」、「収益基盤事業」に経営資源を重点的に投入し、「要検討事業」は市場動向を見極めた上で、事業の構造改革や縮小・撤退を進める。 ・収益基盤となる既存事業は競争力の維持・向上を進め、安定的な利益とキャッシュを創出する。さらに新製品・新市場への展開に積極的に取り組み、将来の収益基盤を形成する。 ②開発技術力とものづくり力の強化 ③海外市場へのグローバル事業展開 <ul style="list-style-type: none"> ・新興国を中心に拡大が見込まれる海外市場において、既存製品・技術による地域別参入戦略を策定すると共に、地域のニーズに即した製品開発を行い、市場開拓を進める。 ④CSR／環境対応 <ul style="list-style-type: none"> ・省エネルギー・低環境負荷技術を極めた製品により、豊かな生活と地球環境の改善を両立させる。 ・「環境ビジョン2020」を策定し、環境に配慮した事業運営を行なうほか、事業活動全般において企業の社会的責任を意識し、CSR活動を着実に実施する。 ⑤人事諸施策の推進 <ul style="list-style-type: none"> ・人事制度や教育制度等の整備・改善を進め、従業員が能力の向上に努め、かつ最大限に能力を発揮できる企業風土を構築する。*2 ・ワークライフバランス（仕事と生活の調和）やダイバーシティ（多様性尊重）に配慮した、安全で働きやすい職場環境の整備を進める。*3 	<p>売上高：2兆円（前提為替レート：90円/\$） 経常利益（率）：1,000億円以上（5.0%以上）</p>	<p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 海外での事業伸長 <ul style="list-style-type: none"> ● 車両事業：北米など海外で多くの受注獲得 ● モーターサイクル事業：アジアで低コスト車製造/先進国で販売する体制確立 ● 中国での事業拡大：船舶事業、プラント・環境事業、精密機械事業 ■ 新製品・新技術の開発 <ul style="list-style-type: none"> ● 輸送システム：大型（航空）機、複合材による航空機製造、新型LRV等 ● エネルギー環境：ギガセル、ガスエンジン、新エネルギー（バイオマス、小水力発電等）等 <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ 損益分岐点を意識した経営 <ul style="list-style-type: none"> ● 一部量産型事業において、適正水準を超え固定費が増加 ● 市場環境変化に対する対応に遅れ ■ 新製品・新事業の事業化

*1：2010年10月に、川崎造船、KPM、カワサキプラントシステムズの子会社3社を吸収合併しました。同じ年に、「事業の構造改革や縮小・撤退」を口にするチグハグさが、見られますが、この方針は、2000年に策定された長期経営計画『K21』の「選択と集中」を受け継ぐものであり、今日の『中計2019』に繋がるものです。

*2：この考え方が、2010年代の継続した戦略となり、2016年以降のK-Win活動へと繋がります。

*3：先進的な課題を、基本戦略に並べるのは、川崎重工の得意とするところのようです。この課題も、『中計2019』に繋がります。

中期経営計画「中計2010」（2010～2012年度） 2010年4月27日

『中期経営計画（2010～2012年度）』は、収益基盤の再構築により成長軌道に復帰するための施策と将来の成長に向けた基盤整備に関する施策を定めたものです。また本中計は『Kawasaki 事業ビジョン2020』における最初の3年間の具体的な実行計画として位置付けており、従来5年であった計画期間を3年としました。計画期間の短縮により2012年度までの成長軌道復帰時期を明確にすると共に、経営環境の変化に迅速かつ機動的な対応を可能とすることを目指しています。

基本目標	重点施策	2012年度の連結数量目標	
<p>①成長軌道への復帰 ②グループ全体の収益力強化 ③将来の成長に向けた基盤整備 ・2020年ビジョンの実現に向けた新製品・新事業育成を着実に実施すると共に、新興国を中心とした海外展開を行なう。 ④グループ総合力の強化 ・川崎重工業(株)、(株)川崎造船、(株)カワサキプレジジョンマシナリ、カワサキプラントシステムズ(株)のグループ4社再統合による事業体制の組み換えを行ない、船舶、車両、航空宇宙、ガスタービン・機械、プラント・環境、モーターサイクル&エンジン、精密機械の7カンパニー制とする。これにより既存製品の高度化と新分野での製品開発を加速させる。特にプラント・環境カンパニー設立の効果を最大限に引き出す。 ・グループ内における技術、営業及び人材等に関わる知的資産の共有・活用を進め、グループ総合力を強化する。 ⑤従業員の働きやすい職場環境の実現 ・環境経営やCSR活動の深化に向けてワーク・ライフ・バランス、ダイバーシティを重視した人事制度や教育制度等の整備を進める。</p>	<p>①将来の収益基盤となる事業の強化・育成 ②グローバルな事業展開のさらなる推進*1 ・欧米諸国に加えて、中国、インド、ブラジル等の新興国を中心に、個々の市場特性を踏まえた製品開発・市場開拓を推進する。 ・海外事業の拡大に対応し、国内外の各拠点の連携及び各国のパートナーとの協業を通じ、グローバルレベルでの最適事業体制を整備する。 ③グループ全体での知的資産の共有・活用 ④技術力の強化 ⑤ものづくり力の強化 ⑥工場・事業所の有効利用 ⑦人材の育成・人事制度・職場環境の整備*2 ・マネジメント力・業務遂行力・現場力の強化、グローバル人材育成に向けた諸施策を実施する。 ・業績に応じたメリハリのある処遇制度、モチベーション・能力開発意欲を向上させる人事制度を整備する。 ・安全を最優先する職場風土を構築すると共に、ワークライフバランス、ダイバーシティを重視した施策を展開する。 ⑧環境経営の推進 ⑨IT戦略と体制整備 ⑩全社的リスク管理の実施 ⑪本社部門の質的向上：本社全管理部門で、専門能力を高めると共に、中長期および全体最適の視点から企業価値を向上させる取組を進める。*3</p>	<p>売上高:14,000億円 営業利益:520億円 営業利益率:3.7% 経常利益:560億円 経常利益率:4.0% ROIC(税前):8.5% 有利子負債残高:4,300億円</p>	

・2011年3月、東日本大震災が発生。
・2011年10月、プラント・環境カンパニーにおける播磨工場技術部門を神戸工場に集約（組合員78名、幹部職員83名）。
・2012年4月・10月、船舶海洋が協力事業者の単価を10%・20%引き下げ。
・2012年5月、坂出工場で死亡災害が発生（50代男性）。
・2012年8月、神戸工場で死亡災害が発生（50代男性）。
・2012年9月、プラント・環境カンパニーの現地工事で死亡災害が発生（10代男性、現地協力従業員）。
*1：2012年5月、船舶海洋がブラジルの地元企業と合弁出資し、ブラジルに進出。2015年破綻。
*2：『中計2019』では、「組織風土改革・業務改革・制度改革」の3つの改革、K-Win活動として盛り込まれています。
*3：この動きは、『日本再興戦略』の「ホワイトの生産性改革」の先取りですが、『中計2013』の「共通業務の効率化」、そして、2016年開始のK-Win活動として『中計2019』にも、受け継がれています。
・2012年9月、防衛省との新型ヘリコプター開発をめぐり官製談合の容疑で家宅捜索（2013年1月に川重側は、関与が従属的だったとして起訴猶予となり、捜査が終結）。これまで、2006年に「ごみ焼却施設」談合（51億6500万円の課徴金を支払う）、「トンネル換気施設」談合、「橋梁」談合、2007年に「水門設備」談合を起こしています。
・2012年10月、精密機械カンパニーが契約社員約80名を大量解雇。
・2012年12月、船舶海洋カンパニーから生産職の大量配転（機械ビジネスセンターへ30名、航空宇宙カンパニーへ25名、精密機械カンパニーへ18名、2013年6月にかけて実施）。
・2013年4月、マスコミ各社が川重と三井造船が経営統合交渉に向けた協議を始めたと報道。

基本目標	重点施策	2015年度の連結数量目標	中計 2010 の総括
<p>中計 2010 期間中の環境変化</p> <ul style="list-style-type: none"> ●前提レートを上回る円高の進行と定着 ●先進国経済(特に欧州)の低迷長期化 ●新興国経済の顕著な成長 ●中国経済の急成長と減速 ●3.11 東日本大震災および新興国経済の成長を背景としたエネルギー・資源問題への関心の高まり <p style="text-align: center;">↓</p> <p>中計 2013 策定(基本目標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ●厳しい経営環境にも耐えうる効率的な事業運営 ●経営環境の変化を踏まえた施策の実施 ●事業ビジョン実現に向けた具体的施策の実施 ●新製品・新事業の早期事業化 ●社会とともに持続的に発展する企業を目指す 	<p>■事業基盤の拡大に向けた取り組み</p> <ol style="list-style-type: none"> ①ソリューションの提供 <ul style="list-style-type: none"> ・優れたソリューションの提供で、市場優位性の確保と付加価値の向上を図る。 ②既存事業の領域拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・既存事業の上流・下流事業を取り込み、グローバル市場での差別化を図る。 ③成長市場に向けたグローバル展開の加速 <ul style="list-style-type: none"> ・パートナーシップ・合併も含めたグローバル展開を加速し、成長市場の取り込みを強化する。 ④新製品・新事業の早期事業化 <ul style="list-style-type: none"> ・自社開発、M&A、アライアンスによる早期事業化を促進し、先行者利益の獲得を目指す。 ⑤既存事業の競争力強化 <ul style="list-style-type: none"> ・高度化・差別化による市場優位性の確保と国内工場をマザーファクトリーとするグローバルな最適生産体制、グローバルレベルでの最適調達の実現によりコスト競争力の強化を図る。 <p>■将来収益基盤の整備に向けた取り組み</p> <ol style="list-style-type: none"> ①研究開発の推進・設備投資の継続 ②知的資産共有活動の推進、グローバル人材の育成強化など <p>■強固な経営体質の構築に向けた取り組み</p> <ol style="list-style-type: none"> ①財務体質の強化 ②共通業務の効率化推進 	<p>売上高:1兆6,000億円 営業利益:900億円(営業利益率5.6%) 経常利益:850億円(経常利益率5.3%) ROIC(税前):11.0%</p>	<p>成果</p> <ul style="list-style-type: none"> ■中計目標を1年前倒しで達成 ●急成長する中国市場の需要取り込み(船舶海洋、プラント・環境、精密機械事業) ●鉄道システム案件受注(車両事業) ●防衛省向け大型機およびボイラー 787 の量産化(航空宇宙事業) ●新規航空民需プロジェクト参画、ガスタービン、ガスエンジン事業拡大(GT・機械事業) ●新興国市場(主にASEAN諸国)での差別化戦略・拡販(MC&E事業) <p>■将来の成長に向けた投資を積極的に実施</p> <ul style="list-style-type: none"> ●国内外の生産拠点の新設・増強・整備 ●合併事業への参画(船舶海洋、精密機械事業) <p>課題</p> <ul style="list-style-type: none"> ■為替変動に強い、より競争力のある事業・ビジネスモデルの創出 ■中国以外の新興国成長市場への展開加速
<ul style="list-style-type: none"> ・2013年6月、臨時取締役会を開いて長谷川社長を解任し、三井造船との経営統合交渉の打ち切りを決めたと発表。 ・2013年7月、坂出工場で死亡災害が発生(20代男性)。 ・2014年6月、陸自ヘリ官製談合で、川重社長が積極的関与をしたと株主が神戸地裁に賠償提訴。2019年9月に神戸地裁が訴えを却下。 ・2014年10月、パートナー社員制度を新設。 ・2014年10月、『Kawasaki ROIC 経営の展開 -グループ経営モデル 2018』を発表。 ・2015年4月、プラント環境カンパニーの東京の技術部門等239名並びに派遣社員約60名を神戸工場に配転。 ・2015年10月、(株)KCMを日立建機グループに譲渡。 ・2016年1月、ブラジル合併事業関連の特別損失として192億円の計上を発表。 			

*1 : Kawasaki 事業ビジョン2020を見直し、10年先の事業イメージ、2025年度の数量イメージを描き、これを見据えて、『中計2016』を策定しています。
 但し、2017年発行の『Kawasaki Report 2017』では、2030年（環境ビジョンは2050年）を俯瞰する形になっています。
 2025年の事業イメージとして、重点投資分野を航空輸送、ロボット、エネルギーとし、船舶海洋、油圧機器の事業構造変革を『中計2016』の課題としたのは、2020年ビジョンに沿う事業振り分けです。

目指す企業像 グループビジョン	2025年の事業イメージ	2025年度の数量目標	
<ul style="list-style-type: none"> ■技術で新たな価値を創造 ■顧客や社会の可能性を切り開く製品・サービス ■事業環境の変化に対する適応力 ■収益性と安定性を両立するポートフォリオ ■持続的な成長投資 ■多様な人材の育成と活用 <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> ■持続的な企業価値向上 ■高水準なキャッシュ・フロー ■事業を通じた社会課題解決 ■安定した株主還元 	<p>全社</p> <ul style="list-style-type: none"> ■重点投資分野である航空輸送、ロボット、エネルギーを中心とした成長 ■高収益、持続的成長、安定性を兼ね備えたポートフォリオによる企業価値向上 <p>航空輸送システム</p> <ul style="list-style-type: none"> ■世界の航空需要の伸びに伴う確実な成長 ■システムインテグレーター・モジュールサプライヤー ■アフター・MRO 事業による高収益 <p>エネルギー環境</p> <ul style="list-style-type: none"> ■分散型発電・Oil & Gas の需要拡大による成長 ■ソリューション型ビジネス、システム営業を展開 ■水素社会実現に向けたトップランナー <p>陸・海輸送システム</p> <ul style="list-style-type: none"> ■海外（特に新興国）需要を取り込み成長 ■技術力とブランド力による高付加価値製品の展開 ■グローバル生産体制 <p>ROBO・MECK</p> <ul style="list-style-type: none"> ■人共存・協調、医療用ロボットなど事業分野拡大 ■ロボットと油圧機器のシナジーによる製品展開 ■モーションコントロールの TOP BRAND 	<p>税前 ROIC : 14%以上 営業利益率 : 9%以上 営業キャッシュフロー : 2,000 億円以上 総資本回転率 : 1 倍以上</p>	

基本方針	2018年度の連結数量目標	中計2013の振り返り
<p>①Kawasaki-R0IC 経営のさらなる推進</p> <p>■Kawasaki-R0IC 経営の進捗状況</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. BU 単位のコア・コンピタンスの強化を通じた成長戦略の立案・実施*1 2. R0IC を中心としたあるべき財務指標の設定と具体的な達成シナリオの策定 3. 総合経営をいかしたシナジー効果の追求による新たな価値創造 4. SubBU や製品単位までブレイクダウンした縮小撤退戦略の明確化*2 5. 収益性・安定性・成長性を重視した事業ポートフォリオの構築 <p>■全員参加型の Kawasaki-R0IC 経営*3</p> <p>個々のカンパニーの特性に合わせた指標 (KPI) の設定。*4</p> <p>KPI の設定とそのフォローアップを通じて全員参加型の Kawasaki-R0IC 経営を推進。</p> <p>効率性、成長性のさらなる追求とともに、リスクマネジメントにも活用。</p> <p>■リスクマネジメントの強化</p> <p>②中長期的な成長に向けた投資</p> <p>■研究開発 ■設備投資 ■水素ビジネスの展開</p> <p>③事業構造の変革</p> <p>■船舶海洋事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・坂出工場・NACKS・DACKS の一体運営による収益最大化 ・神戸工場は潜水艦関連を中心に安定的な事業運営 ・オフショア船事業の縮小 <p>■油圧機器事業</p> <ul style="list-style-type: none"> ・油圧の TOP BRAND “Kawasaki” の追求 ・ショベル以外の建機・農機分野への事業展開 ・ロボットビジネスセンターとの一体運営によるシナジーと効率性の追求 	<p>営業利益：1,000 億円 営業利益率：5.7% 経常利益：970 億円 経常利益率：5.5% 税引前 R0IC：11% 受注高：17,400 億円 売上高：17,400 億円</p>	<p><業績の推移></p> <p>■売上高：航空宇宙、モーターサイクル & エンジン、ガスタービン・機械等を中心に増収</p> <p>■営業利益：新興国減速の影響を増収、コストダウン、円安メリット等で補完</p> <p>■税引前 R0IC：増益、資本効率向上等により 2 桁水準、2015 年度はブラジル造船合弁事業の特別損失計上が影響</p> <p><財務体質の改善></p> <p>■フリー・キャッシュ・フロー：1,462 億円創出 (中計 2010 期間中：▲52 億円)</p> <p>■有利子負債：862 億円削減</p> <p>■NET D/E レシオ：49.3%低下</p>

*1：BU の規模を大まかにして、『中計 2019』に継承された施策です。

*2：ビジョン 2020 の流れです。事業の縮小撤退は、2015 年の船舶海洋のオフショア事業 (含むブラジル造船所) と、建設機械事業の日立建機への事業譲渡が挙げられます。

*3：『中計 2019』に継承された施策です。

*4：「KPI」については、2016 年 6 月の中央経営協議会で「大規模かつ長期にわたる個別受注案件については、入金遅れや仕掛品の異常な積み上がりなど、受注後の状況変化が損益より早くキャッシュの動きとしてバランスシートに現れる。そのため、バランスシートに関する指標を KPI として設定することで、状況変化を早期に把握し、対応策を検討していく仕組みを構築していくことで受注後のリスクマネジメント強化に繋げていく」と説明されています。

流れとしては、第 2 次安倍政権の日本再興戦略が 2014 年重要経営指標として KPI を持つことを企業に推奨したのが伏線ですが、川崎重工は、指標を非公開に留めています。

- ・2016 年 9 月、船舶事業について構造改革会議を設け「事業の継続性を含め今後の方針を検討する」と発表。
- ・2016 年 10 月、社長メッセージで「働き方改革～K-Win 活動～」―「全員参加で働き方を改革し、企業価値を向上させよう」が発表。
- ・2016 年 10 月、ロボット事業の一部が西神戸工場に移転 (2017 年 10 月にも)。
- ・2017 年 11 月、西神工場で正社員の解雇事件。
- ・2017 年 12 月、技術開発本部で正社員の解雇事件。
- ・2017 年 12 月、新幹線「のぞみ」の台車枠き裂問題が発生。
- ・2017 年 12 月、オフショア作業船の造船契約の合意解除に伴う特別損失の計上を発表 (2017 年度決算で 128 億円を計上)。
- ・2018 年 4 月、『川崎重工グループ行動規範』を制定。
- ・2018 年 10 月、車両事業における損失 (約 165 億円) の計上等を発表。新聞各社が「川重、鉄道車両事業撤退も」と一斉報道。
- ・2018 年の死亡退職者が 20 人、うち自殺が 7 人。2013 年～2017 年の 5 年間で自殺が 7 人。(いずれも 2019 年株主総会にて報告)
- ・2019 年 1 月、就業規則と労働協約に解雇事由 (「周囲との協調性を著しく欠き」など) 等が追加。
- ・2019 年 2 月、坂出工場で死亡災害が発生 (40 代男性、協力従業員)
- ・2019 年 3 月、神戸本社で死亡事故が発生 (60 代男性、協力従業員)。
- ・2019 年 4 月、船舶海洋カンパニー (坂出工場) から精密機械ビジネスセンターへ生産職 65 名の社内応援を実施。5 月には坂出工場から神戸工場に生産職 40 名を応援実施。

「2030年度までの長期的方向性」*1 2019年5月20日

*1: 2025年事業イメージを見直し、10年先の事業イメージ、2030年度までの長期的方向性を描き、これを見据えて、『中計2019』を策定しています。

- 2030年度における事業ポートフォリオイメージ
航空宇宙システム、エネルギー・環境、精密機械・ロボットの3分野が成長を牽引。
当社グループのシナジーの象徴として水素チェーン実用化に向けた取組みが具体化し、成長エンジンになりつつある。
船舶海洋と車両が安定軌道に回帰し、MC&EはグローバルレベルでKawasakiブランドを展開。
- 2030年度に向けての成長イメージ
2021年度からの収益伸長と一段の成長に備え足元の財務体質を強靱化 営業利益率10%以上
- 川崎重工を取り囲むメガトレンド ~変革なくしてはもはや生き残れない
- 幅広い事業を通して、SDGs達成に貢献
 - ・クリーンエネルギーの創出
 - ・安心・安全で快適、クリーンな移動・輸送手段の実現
 - ・新興国を中心とした社会インフラの充実
 - ・自動化による高齢化・労働力不足への対応
- テクノロジーによる非連続的イノベーションの実現
 - ①水素技術を中心とした脱炭素化によるクリーンエネルギーの創出
 - ②水素によるクリーンな社会を目指して
 - ③自動化 ~自律化による高齢化・労働力不足への対応
 - ④デジタルイノベーションによる新ビジネスモデルの創出

中期経営計画「中計2019」(2019~2021年度) 全社編 2019年5月20日

基本方針	重点課題	2021年度経営目標	中計2016の振り返り
<ul style="list-style-type: none"> ■財務基盤の強化 「質重量従」の理念に立ち返り、経営品質(含プロジェクトリスク管理)の向上を図り、将来の成長に備えた財務基盤を強化 ■事業ポートフォリオの全体最適化 メガトレンドやSDGsの視点も踏まえ、全体最適の観点からヒト・モノ・カネの投入先を厳選。各事業の役割・目標を明確化し、最適規模や形態を追求 ■ビジネスモデルの革新(カワる、サキへ。) コア・コンピタンスを活用し、新たな事業領域や価値連鎖領域を見出すと共に、自前主義に拘らない事業革新により企業価値を向上 ■組織・風土改革(カワる、サキへ。) 変化に果敢に挑戦する企業風土、全体最適を導く横串機能・マネジメントシステムを構築 	<ul style="list-style-type: none"> ■2021年度に向けた収益力・企業体質の強化 <ul style="list-style-type: none"> ①収益力向上/フリー・キャッシュ・フロー改善の追求 ②プロジェクトリスク管理強化・品質管理体制の確立 ③ポートフォリオによる事業の位置づけの明確化と再構築 ④ビジネスモデルの革新 ⑤組織・風土の改革/「K-Win活動」の実施 組織改革: 全体最適を導く横串機能・マネジメントシステムの再構築 意識改革: 変化に果敢に挑戦する社風を根付かせる 業務改革: 効果的・効率的な業務運営による、より筋肉質な体質へ ■2021年度を通過点とする数量目標の達成 ⑥損益・キャッシュ・フロー数量モデルに基づく目標達成 ■2030年度までの長期的方向性の明確化 <ul style="list-style-type: none"> ⑦2030年度に向けての成長イメージ ⑧当社事業領域のメガトレンド/SDGs ⑨非連続的イノベーションの実現 	<ul style="list-style-type: none"> ●税前ROIC: 10%以上 FCF: 1,200億円以上/3年 営業利益率: 6%以上(1,000億円以上) ●キャッシュ・フローの3年間の目標をモデル化 <ul style="list-style-type: none"> ・中計2016期間中: 将来の成長に向けた高水準な投資CF支出により中長期的な成長を促す。 ・中計2019期間中: 過去の投資を確実に回収、財務基盤の強化を実現し、さらなる成長へ選別投資。株主還元については連結配当性向30%を基準とし、安定的な配当維持を目指す。 <p>(注)『2019年度決算説明資料』(2020年5月12日)にて、「2021年度数量目標は取り下げ」となっている。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■中計2016主要施策の評価(ROIC経営推進アクションの総括) <ul style="list-style-type: none"> ①複数事業で収益性が大きく低下、財務基盤強化が急務 ②他方、成長牽引事業への投資継続により目論見通り収穫期が近づく ■数量目標達成状況 <ul style="list-style-type: none"> ・税前ROIC目標未達の主因は収益率の低下にある ■収益性低迷の主な要因 内在する下記複合要因の解決が急務 一方で、2030年への事業成長シナリオは中計2016から概ね不変 <ul style="list-style-type: none"> ・大型プロジェクトの損失計上 船舶オフショア事業、北米車両事業、その他海外プラント契約や民間エンジンでも損失を計上 ・事業ポートフォリオ上の位置付けが不明確 ・新事業の育成・成長が不十分 収益性の低い事業領域(モノ売り)からの脱却が進まず、ビジネスモデルの革新が不十分

1. 収益改善に向けた取り組み 税前 ROIC : 10%以上 FCF : 1,200 億円以上/3年 営業利益率 : 6%以上 (1,000 億円以上)
2. 目指す姿の実現に向けた取り組み
 目指す姿の実現に向けた取り組み (全体像)
 基本方針 : 自律的事業経営と全社的企業統治の両立
 目標 : 持続的な企業価値向上 / 2030 年度 営業利益率 10%以上
- 自律的事業経営の強化
 - ・戦略基本単位の見直し : 30BU ⇒ 14 事業単位に統合*1、責任者設置 ⇒ 事業環境変化に対応 必要に応じ見直し
 - ・経営指標 : ROIC(下限一律 8%) ⇒ 営業利益率・FCF・使用可能資本の目標設定、ROIC は事業位置付け等の判断に活用 ⇒ 事業の格付実施
 - 全社的企業統治の強化*2
 - ・カンパニー制 : 7カンパニー ⇒ 6カンパニー ⇒ 4カンパニー+2 構造改革カンパニー
 - ・ガバナンス体制 : 社外役員比率増加 ⇒ 経営の監督と執行の分離深化、最適な企業統治へ移行
 - ・コーポレート統制・支援の強化 : 全体戦略立案/経営管理/リスク管理/品質管理
 - 財務体質改善の取り組み
3. 事業ポートフォリオの全体最適化
- 船舶海洋事業構造改革、車両事業再建の進捗状況
 - 船舶海洋
 - ①当社独自のアライアンス戦略深化 (建造は中国合弁活用、国内はエンジニアリング事業強化) ②坂出工場の複合工場化に着手 (水素関連事業をはじめとする全社的活用を検討)
 - 車両
 - ①北米既受注案件のプロジェクト遂行体制強化 ②ビジネスモデルの革新
 - 各 BU の中計期間中の役割
 先行投資… 伸長… 安定・回収…
 経営資源シフト (事業革新) 新分野への資源シフト — 船用推進プラント (産機) (事業改革) 再建・構造改革 — 国内・アジア車両、北米車両、商船
 - ビジネスモデルの革新
 ■2030 年度における事業ポートフォリオ
4. 中計 2019 数量計画 (セグメント別)

*1 : 14 の事業 (ディビジョン) は、以下の通りです。(ディビジョンの呼称は省略)

船舶海洋カンパニー : 艦艇・特殊船、商船 車両カンパニー : 国内・アジア、北米
 航空宇宙システムカンパニー : 航空宇宙、航空エンジン エネルギー・環境プラントカンパニー : エネルギー、プラント、船用推進
 モーターサイクル&エンジンカンパニー : モーターサイクル、四輪・PWC、汎用エンジン 精密機械・ロボットカンパニー : 精密機械、ロボット

2020 年 4 月 1 日よりの BU 体制が発表され (News Release 2020.2.27)、「従来の 28 の BU を、14 のディビジョンに整理・統合するとともに、業務執行責任者としてディビジョン長を配置」とのことですが、それぞれ、若干の呼称変更はありましたが、括りは『詳細編』で発表された 14 事業で、特段 News Release では、位置付けの追加説明は無いので、各事業の位置付けは、『詳細編』の通りと思われまます。

*2 : 社内誌『かわさき』253 号 (2019 年 11 月) 特集「中計 2019 (詳細編)」概要では、「事業単位ごとに使用可能な投下資本を明示し、受注や投資判断で自己資金を毀損させることがないようにリスクアセットマネジメントを徹底します。それぞれの事業部門が抱えることができるリスクの総量を限定しながら自律的な事業経営を促し、大規模な損失案件が重複して発生するような事態を回避します。各種の KPI 目標を達成できず、メガトレンド上、成長が期待できない事業単位については、その受注・投資権限を制限し、本社主導で対象事業の在り方を見極めます。」と述べています。

また、『Kawasaki Report 2019』で副社長が、「『中計 2016』の振り返りでは、コングロマリットのジレンマを克服し、全体最適を実現する、実効性の高いマネジメントシステムの必要性を痛感しました。中でも、本社と事業部門の情報格差を埋めるだけでなく、事業の状況変化をタイムリーにとらえる仕組みづくりが必要です。このため、2019 年 4 月の組織改正で財務本部を管理本部と改称し、同本部内に経営管理部を新設しました。経営管理部を中心として、全体最適のコントロールに加え、伸び盛りのロボット事業をモデルとして、バリューチェーンのデジタル化、シームレスな事業プロセスの創出、自動化の徹底による経営状態の見える化に取組み、全社へとデジタルイノベーションの横展開を図っていきます。」と述べています。

- ・2019 年 10 月、岐阜工場死亡災害が発生 (50 代男性、協力従業員)。
- ・2020 年 1 月、「国連グローバル・コンパクト」に署名し、1 月 13 日付で参加企業として登録されたと発表。
- ・2020 年 2 月 13 日、代表取締役社長を金花芳則氏から橋本康彦氏にすると発表 (異動は 6 月下旬、金花氏は代表取締役会長に就任)。
- ・2020 年 4 月 7 日、新型コロナウイルス感染症に対する緊急事態宣言が発出 (埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県、大阪府、兵庫県、福岡県の 7 都府県)。5 月 25 日解除。
- ・2020 年 5 月、定款の一部変更として、「監査等委員会設置会社」に移行すると発表 (株主総会で承認後に効力発生)。
- ・2020 年 5 月、明石工場 MC & E カンパニーが 5 月末で派遣労働者を雇止め。

K-Win(Kawasaki Workstyle

Innovation)に関する労使のやり

取り

2016年10月開始。

【中央経営協議会 2016年11月29日
（労組ニュースNO. 1815）】

K-Win活動は、各職場で業務効率化を推進することを活動の中心とし、意識改革のための施策や制度改革を合せて進める予定である。効率よく仕事をして成果を上げることは、ROI向上にも繋がっている。従業員の皆さんも、自身の担当業務で時間と手間を省くことができないか考え、積極的に改善活動を提案してもらいたい。

（会社提示資料）

「働き方改革」について、労組としても私生活を充実させていくことと、業務に対しやりがいや働きがいを感じられるものとの観点からワーク・ライフ・バランスを推進している。公私ともに充実した生活を送る

ことで帰属意識の高まりにつながり、結果として企業価値の向上へとつながり相乗効果が現れるものと考えている。（労組質問）

本活動は業務の生産性を向上させるとともに、従業員が日々充実した生活の中で豊かな感性をもってもらい、公私共々充実した環境を創出することにより、グループ全体を柔軟で強靱な組織とすることを狙っている。（会社回答）

【Kawasaki Report 2017】

当社グループが長期的に安定した収益を上げながら成長し、企業価値を向上させていくためには、従業員が日々充実した生活の中で豊かな感性をもつて能力を發揮し、生産性を上げていくことが必須です。そのため、当社グループでは、事務技術の職場を中心とする働き方改革としてK-Win(Kawasaki Workstyle Innovation)活動に取り組んでいます。この活動は、「組織風土改革」「業務改革」「会社制度のサポート」の3つを連携させ、長時間労働の抑制

や生産性の向上、ワーク・ライフバランスの推進などを図る活動です。2017年度は、活動内容の共有を図るステージと位置付けて、従業員を対象とした働き方セミナーや業務効率化活動などを実施します。

【中央経営協議会 2017年6月8日
（労組ニュースNO. 1830）】

この活動は、より少ない人数、より少ない時間で同様の成果を出せる事業体質を構築し、生産性を高めていくという、従来の働き方を大きく見直す活動である。当社が長期的に安定した収益を上げながら成長していくと共に、その成長を担う従業員自身が、当社で働き続けたいという意欲と生活への満足感を両立できるような環境の創出を目指す。（会社提示資料）

【中央経営協議会 2017年11月29日
（労組ニュースNO. 1841）】

昨年度より、事務技術職場の働き方を見直すK-Win活動に取り組んでいる。この活動は、組織風土改革・業務改革・制度

改革の3つの改革を実現していく活動である。今年度は各カンパニーにおける推進事務局の立ち上げや業務効率改善ハンドブック作成などの業務改革とともに、生産性向上の人事考課評価項目への織り込みや、2018年1月より予定しているリモートワーク制度導入などの制度改革も同時に進めている。(会社提示資料)

【中央経営協議会 2018年6月6日

(労組ニュースNO. 1856)】

2016年度より、事務技術職場の働き方を見直すK-I-W-i-n活動に取り組んでいる。この活動は、組織風土改革・業務改革・制度改革の3つの改革を実現していく活動である。リモートワークの導入や生産性向上の人事考課評価項目への織り込みなどの取組により、ホワイトカラーの業務の進め方を見直し、付加価値の高いアウトプットの創出と長時間労働による健康リスクを抑制することで、企業価値を高めていきたいと考えている。(会社提示資料)

【中央経営協議会 2018年11月28日

(労組ニュースNO. 1868)】

現在は活動も3年目に入り、業務プロセスの分析と無駄取りやタイムマネジメント強化などの本格的な業務改革に取り組みつづける。また、組織風土改革については、今年度は組織活性化活動の一環として、全事業所に於いて、組織風土を変えるキーパーソンとなる部長を対象に社長講話を行った。(会社提示資料)

生産性向上を実現するためには、業務の標準化とプロセス改善、集約自動化や外注化がキーワードとなると考えている。(労組質問)

生産性向上へのプロセスについては、業務の棚卸や標準化、集約や自動化について、一部のカンパニーや所属でツールをそろえながら取り組み始めたところである。具体例としては、エネルギー環境カンパニーがDSM(設計構造マトリクス)を活用して業務の標準化に取り組んでいるほか、車両カンパニーや航空宇宙システムカンパニーが本社K-I-W-i-n活動事務局が作成した「作業実績記録シート」を用いて課

題検討のための現状分析に着手し始めたところである。ITインフラを活用した施策については、事技職の生産性向上のため、TV会議、情報交換(SNS)、スケジュール管理のK-I-V-i-e-wを活用したコミュニケーション基盤の構築を推進しており、今後カンパニーへの本格展開を図る予定である。さらに、RPA(ロボットによる業務効率化)等、他社事例も参考にしながら、適切な設備投資により最大限の生産性向上を実現できるよう、さらなるITインフラの強化とその活用を推進する予定である。(会社回答)

文献パンフ

2010年代の 「川崎重工の経営計画」分析

何が浮き彫りとなり、
コロナ禍にどう臨むのか

2020年7月発行
日本共産党川崎重工委員会

ご感想・ご意見は右下のE-mailまで

参考文献



私たちの職場綱領

— 働く人々の尊厳と能力が輝く職場に

日本共産党
川崎重工委員会

政治革新の道しるべ、
真実つたえ希望はこぶ

しんぶん赤旗

日刊/日曜版/縮刷版CD-ROM
日刊紙には電子版もあります

困ったときはお気軽にご相談ください
職場の出来事や情報もお寄せください

TEL & FAX : 078-341-3236
E-mail : spum69u9@pony.ocn.ne.jp
ホームページ [http : //www. jcp-kawajyu. jp/](http://www.jcp-kawajyu.jp/)