

- ・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
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活き活きと働く企業	①事業基盤の強化*1 ・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 ・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 ・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 ・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	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)	<b>成果</b> ■海外での事業伸長 ●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 ●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 <b>課題</b> ■損益分岐点を意識した経営 ●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分社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
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ンナリ、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する知的資産の共有・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。	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	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

- 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。<sup>\*3</sup>

- ・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る官製談合の容疑で在宅捜索（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。

**中期経営計画「中計2013」（2013～2015年度） 2013年4月25日**

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><b>中計2010期間中の環境変化</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●前提レートを上回る円高の進行と定着</li> <li>●先進国経済（特に欧州）の低迷長期化</li> <li>●新興国経済の顕著な成長</li> <li>●中国経済の急成長と減速</li> <li>●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</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <p><b>中計2013策定（基本目標）</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>●厳しい経営環境にも耐えうる効率的な事業運営</li> <li>●経営環境の変化を踏まえた施策の実施</li> <li>●事業ビジョン実現に向けた具体的施策の実施</li> <li>●新製品・新事業の早期事業化</li> <li>●社会とともに持続的に発展する企業を目指す</li> </ul>	<p>■事業基盤の拡大に向けた取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①ソリューションの提供           <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul> </li> <li>②既存事業の領域拡大           <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul> </li> <li>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"> <li>・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。</li> </ul> </li> <li>④新製品・新事業の早期事業化           <ul style="list-style-type: none"> <li>・自社開発、M&amp;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。</li> </ul> </li> <li>⑤既存事業の競争力強化           <ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul> </li> </ul> <p>■将来収益基盤の整備に向けた取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①研究開発の推進・設備投資の継続</li> <li>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</li> </ul> <p>■強固な経営体質の構築に向けた取り組み</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>①財務体質の強化</li> <li>②共通業務の効率化推進</li> </ul>	<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><b>成果</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■中計目標を1年前倒しで達成</li> <li>●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）</li> <li>●鉄道システム案件受注（車両事業）</li> <li>●防衛省向け大型機およびボーイング787の量産化（航空宇宙事業）</li> <li>●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）</li> <li>●新興国市場（主にASEAN諸国）での差別化戦略・拡販（MC&amp;E事業）</li> </ul> <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"> <li>●国内外の生産拠点の新設・増強・整備</li> <li>●合併事業への参画（船舶海洋、精密機械事業）</li> </ul> <p><b>課題</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■中国以外の新興国成長市場への展開加速</li> </ul>

- ・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。

**「2025年事業イメージ」<sup>\*1</sup> 2016年4月27日**

\*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年ビジョンに沿った事業振り分けです。

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"> <li>■技術で新たな価値を創造</li> <li>■顧客や社会の可能性を切り開く製品・サービス</li> <li>■事業環境の変化に対する適応力</li> <li>■収益性と安定性を両立するポートフォリオ</li> <li>■持続的な成長投資</li> <li>■多様な人材の育成と活用</li> </ul> <p style="text-align: center;">↓</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■持続的な企業価値向上</li> </ul>	<p><b>全社</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■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</li> <li>■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</li> </ul> <p><b>航空輸送システム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■世界の航空需要の伸びに伴う確実な成長</li> <li>■システムインテグレーター・モジュールサプライヤー</li> <li>■アフター・MRO事業による高収益</li> </ul> <p><b>エネルギー環境</b></p>	<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>

<ul style="list-style-type: none"> <li>■高水準なキャッシュ・フロー</li> <li>■事業を通じた社会課題解決</li> <li>■安定した株主還元</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■分散型発電・Oil &amp; Gas の需要拡大による成長</li> <li>■ソリューション型ビジネス、システム営業を展開</li> <li>■水素社会実現に向けたトップランナー</li> </ul> <p><b>陸・海輸送システム</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■海外（特に新興国）需要を取り込み成長</li> <li>■技術力とブランド力による高付加価値製品の展開</li> <li>■グローバル生産体制</li> </ul> <p><b>ROBO・MECK</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■人共存・協調、医療用ロボットなど事業分野拡大</li> <li>■ロボットと油圧機器のシナジーによる製品展開</li> <li>■モーションコントロールの TOP BRAND</li> </ul>		
--	--	--	--

**中期経営計画「中計2016」（2016～2018年度） 2016年4月27日**

基本方針	2018年度の連結数量目標	中計2013の振り返り
<p>①Kawasaki-ROIC 経営のさらなる推進</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■Kawasaki-ROIC 経営の進捗状況</li> <li>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<sup>*1</sup></li> <li>2. ROIC 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</li> <li>3. 総合経営をいかにシナジー効果の追求による新たな価値創造</li> <li>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<sup>*2</sup></li> <li>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</li> <li>■全員参加型の Kawasaki-ROIC 経営<sup>*3</sup></li> <li>個々のカンパニーの特性に合わせた指標（KPI）の設定。<sup>*4</sup></li> <li>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-ROIC 経営を推進。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。</li> <li>■リスクマネジメントの強化</li> </ul> <p>②中長期的な成長に向けた投資</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■研究開発</li> <li>■設備投資</li> <li>■水素ビジネスの展開</li> </ul> <p>③事業構造の変革</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■船舶海洋事業</li> <li>・坂出工場・NACKS・DACKS の一体運営による収益最大化</li> <li>・神戸工場は潜水艦関連を中心に安定的な事業運営</li> <li>・オフショア船事業の縮小</li> <li>■油圧機器事業</li> <li>・油圧の TOP BRAND “Kawasaki” の追求</li> <li>・ショベル以外の建機・農機分野への事業展開</li> <li>・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</li> </ul>	<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%          税前 ROIC：11%          受注高：17,400 億円          売上高：17,400 億円</p>	<p>&lt;業績の推移&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■売上高：航空宇宙、モーターサイクル &amp; エンジン、ガスタービン・機械等を中心に増収</li> <li>■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</li> <li>■税前 ROIC：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併事業の特別損失計上の影響</li> </ul> <p>&lt;財務体質の改善&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■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）</li> <li>■有利子負債：862 億円削減</li> <li>■NET D/E レシオ：49.3%低下</li> </ul>

\*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、『川崎重工業グループ行動規範』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」<sup>\*1</sup> 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硬化 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
<p>■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</p> <p>■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</p> <p>■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</p> <p>■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</p>	<p>■2021年度に向けた収益力・企業体質の強化 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</p> <p>■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</p> <p>■2030年度までの長期的方向性の明確化 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</p>	<p>●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）</p> <p>●キャッシュ・フローの3年間の目標をモデル化 ・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> <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>	<p>■中計2016主要施策の評価（ROIC経営推進アクションの総括） 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</p> <p>■数量目標達成状況 ・税前ROIC目標未達の主因は収益率の低下にある</p> <p>■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 ・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</p>

中期経営計画「中計2019」（2019～2021年度）詳細編 2019年10月2日

<p>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）</p> <p>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</p> <p>■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</p> <p>■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</p> <p>■財務体質改善の取り組み</p> <p>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</p> <p>4. 中計2019数量計画（セグメント別）</p>
---

\*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、岐阜工場で死亡災害が発生（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。