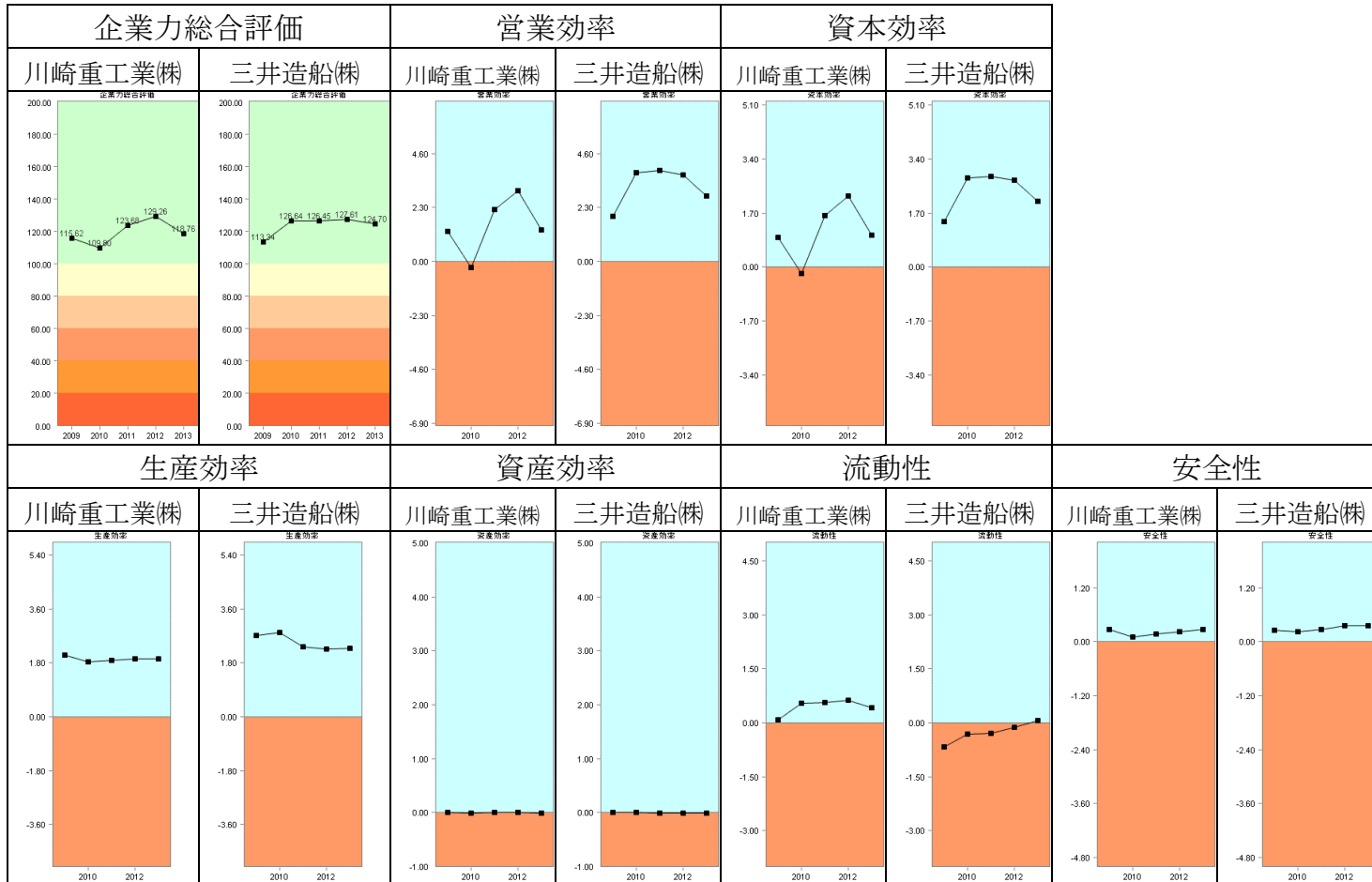


今回は、2013 年 6 月 13 日、社長解任クーデターが成功した川崎重工業株式会社を分析してみました。川崎重工業㈱の社長は、三井造船株式会社との経営統合を進めていました。それを白紙にする役員による社長解任のクーデターは、川崎重工業㈱にとって、正しい判断であったか否かを検証します。



企業力総合評価は、青信号領域で安定感がある三井造船㈱が良いと判断されます。営業効率（儲かるか）、資本効率（資本利用度）、生産効率（人の利用度）、安全性（長期資金繰り）も三井造船㈱が優良です。資産効率（資産利用度）は引き分け。流動性（短期資金繰り）は、川崎重工業㈱が勝っています。以上は、企業の全体性と、下位の指標を比べた場合ですが、これによれば川崎重工業㈱は、三井造船㈱と経営統合すべきであると結論付けられます。

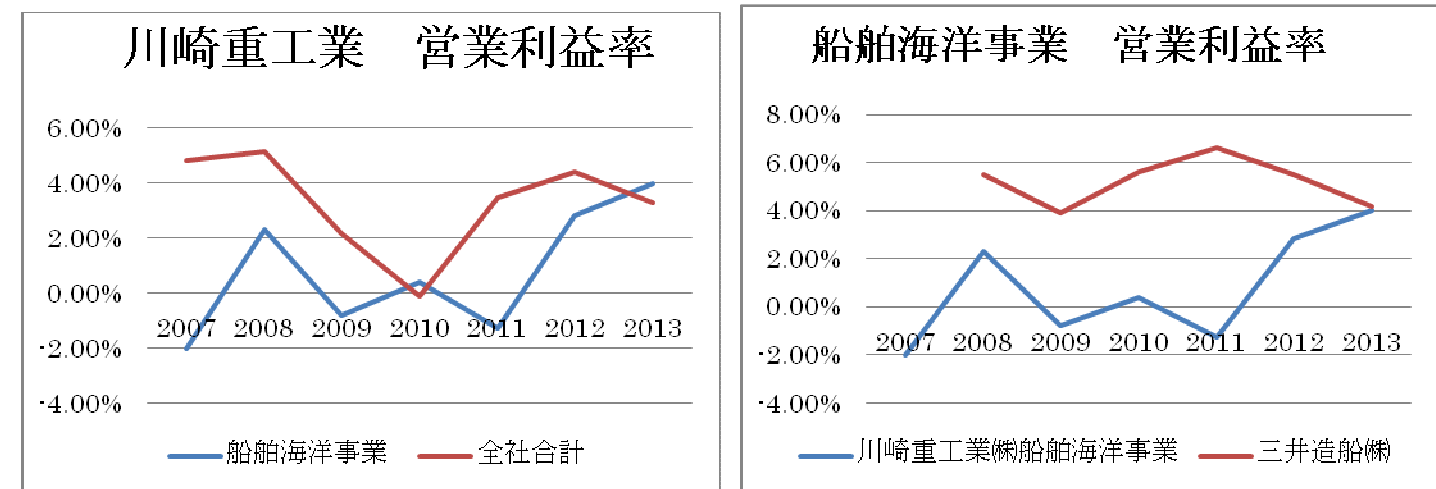
しかし、川崎重工業㈱は、①船舶海洋事業（船舶等の製造・販売）、②車両事業（鉄道車両、除雪機械等の製造・販売）、③航空宇宙事業（航空機等の製造・販売）、④ガスタービン・機械事業（ジェットエンジン、産業用ガスタービン、原動機等の製造・販売）、⑤プラント・環境事業（産業機械、ボイラ、環境装置、鋼構造物、破碎機等の製造・販売）、⑥モーターサイクル&エンジン事業（二輪車、四輪バギー車「ATV」、多用途四輪車、パーソナルウォータークラフト「ジェットスキー」、汎用ガソリンエンジン等の製造・販売）、⑦精密機械事業（油圧機器、産業ロボット等の製造・販売）、⑧その他事業（建設機械等の製造・販売、商業、販売・受注の仲介・斡旋、福利施設の管理等）と他事業を行っておりそれぞれがどのような経営状況であるかを明らかにしなければ、同社にとっての経営統合価値は読み切れません。

下表の赤字は全社合計より低い営業利益率、青字は高い利益率を示します。これを見ると、船舶海洋事業は、モーターサイクル&エンジン事業、その他事業に続き課題のある事業部との評価となります。また、赤字事業を放置し勝ちであることも読み取れます。

川崎重工業㈱ 事業部別営業利益率 推移 単位：%

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
船舶海洋事業	-2.05%	2.32%	-0.80%	0.37%	-1.29%	2.81%	3.98%	2勝5敗
車両事業	7.16%	4.19%	6.10%	5.17%	5.80%	3.21%	1.08%	4勝3敗
航空宇宙事業	5.00%	4.60%	-2.08%	1.35%	1.11%	3.10%	5.57%	3勝4敗
ガスタービン・機械事業	5.38%	7.24%	5.65%	4.03%	4.28%	3.32%	2.77%	5勝2敗
プラント・環境	-1.97%	7.62%	8.53%	6.74%	8.87%	10.82%	7.81%	6勝1敗
モーターサイクル&エンジン事業	6.84%	4.55%	-3.01%	-13.94%	-2.55%	-1.94%	0.33%	1勝6敗
精密機械事業	9.11%	10.87%	9.88%	3.48%	15.47%	14.53%	5.85%	7勝0敗
その他事業	3.54%	2.27%	4.11%	-1.75%	1.83%	2.44%	0.40%	1勝6敗
全社合計	4.81%	5.12%	2.14%	-0.11%	3.47%	4.41%	3.26%	

左下グラフは、川崎重工業㈱内で、船舶海洋事業部が、全社営業利益率を引き下げていることが分かります。また、右下グラフでは、川崎重工業㈱の船舶海洋事業は改善トレンドですが、三井造船㈱の営業利益率が高く、三井造船の方が、良いことが分かります。



川崎重工業㈱の事業部別売上高推移を示します。船舶海洋事業は2010年3月期から売上が40.52%下がり、減収を利益率UPで凌いできたが、これここで限界と認めての経営統合であったのでしょうか。川崎重工業㈱の全社売上が1,288,881百万円、うち船舶海洋事業売上90,343百万円、それが、売上高577,093百万円の三井造船㈱との経営統合を望むのは合理的な選択と言えるでしょう。

川崎重工業㈱ 事業部別売上高 推移 単位：百万円

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
船舶海洋事業	108,848	141,397	126,426	151,893	118,416	113,532	90,343
車両事業	184,283	171,738	186,454	150,071	131,104	132,684	129,973
航空宇宙事業	269,108	237,348	200,424	188,892	196,876	206,580	239,172
ガスタービン・機械事業	183,308	185,486	195,156	191,379	202,692	194,655	207,008
プラント・環境	122,062	142,547	105,178	107,580	89,012	122,800	115,813
モーターサイクル&エンジン事業	403,701	433,962	336,459	203,084	234,479	235,243	251,858
精密機械事業	66,649	84,027	84,919	82,715	140,328	175,077	130,455
その他事業	100,657	104,588	103,579	97,855	114,038	123,205	124,256

三井造船㈱から見れば、自社の減収を食い止め、世界的な需要低迷の中で生き残りをかけた統合交渉であったものの、経営統合という合理的な選択をクーデターでひっくり返す川崎重工業㈱との統合は、無くなって良かったのかもしれない。

まとめ 川崎重工業㈱は、三井造船㈱との経営統合を進める方が、成長に繋がったと思われます。逆に言えば、クーデターは、川崎重工業㈱全体の成長を目指しての判断ではなかったのではないのでしょうか。以上が財務分析から読んだ経営統合の是非の考察です。

**お問合せ先** SPLENDID21 に関するお問合せは下記までお願いいたします。  
〒840-0015 佐賀県佐賀市木原二丁目6番5号 税理士法人 諸井会計  
tel 0952-23-5106 fax 0952-22-2888 ④ [info@moroi.co.jp](mailto:info@moroi.co.jp) URL <http://www.moroi.co.jp/>