

目次

カワサキグループ・ミッションステートメント

発行にあたって 代表取締役社長執行役員 橋本 康彦

第1部 創立からの100年

1896(明治29)年～1996(平成8)年

Visual History of 100years

「社会の原動力を支えた、発展の軌跡」

Prologue 黎明	～1895(明治28)年 創立前史・個人経営の時代	……22
Chapter—1 創始	1896(明治29)年～1913(大正2)年 川崎造船所の創立と事業基盤の確立	……24
Chapter—2 苦難	1914(大正3)年～1932(昭和7)年 第1次世界大戦と戦後不況の経営危機	……26
Chapter—3 再起	1933(昭和8)年～1945(昭和20)年 経営の再建と第2次世界大戦下の活動	……28
Chapter—4 復興	1946(昭和21)年～1954(昭和29)年 戦後復興への道のりと生産の再開	……30
Chapter—5 躍進	1955(昭和30)年～1968(昭和43)年 高度経済成長時代と総合重工業への進展	……32
Chapter—6 新生	1969(昭和44)年～1972(昭和47)年 3社合併で総合重工業会社誕生	……34
Chapter—7 試練	1973(昭和48)年～1980(昭和55)年 オイルショックと経営環境の悪化	……36
Chapter—8 不屈	1981(昭和56)年～1986(昭和61)年 激動の世界経済と経営再建に向けた奮闘	……38
Chapter—9 革新	1987(昭和62)年～1996(平成8)年 危機を脱出し、安定経営基盤を確立	……40

第2部 最近の25年(全体沿革史)

1997(平成9)年～2021(令和3)年

真のグローバル企業を目指して

「新たな価値創造への挑戦」

第1章 経営スタイルの変革と分社会社の設立

1997(平成9)年～2006(平成18)年

1. 101年目の挑戦	……45
1) 新しい歴史の始まり	……45
2) 亀井俊郎の社長就任	……46
3) 事業本部の再編と組織改正	……46
4) グループ全体の体質強化を図る	……47
5) 時代に対応した制度改革・基盤づくり	……48

人事処遇制度を全面的に刷新 48 環境経営の基盤づくり 49

2. 持続的成長軌道への復帰を目指して ~分社会社の設立~	51
1) 田崎雅元の社長就任	51
2) 中期経営計画「K21」の策定	51
3) 社内カンパニー制・執行役員制の導入	52
社内カンパニー制	52
執行役員制	52
4) 財務体質の強化	53
時価発行増資、転換社債発行による資金調達	53
ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の発行	53
5) 全事業部門の分社独立を視野に入れた改革	53
株式会社川崎造船の設立	54
株式会社カワサキプレジジョンマシナリの設立	54
カワサキプラントシステムズ株式会社の設立	55
カワサキ環境エンジニアリング株式会社の設立	55
株式会社アーステクニカの設立	56
関連企業の整理・統合・再編	57
6) 生産部門の選択と集中	59
千葉工場、野田工場を播磨工場へ集約	59
八千代工場の廃止と加古川工場の開設	60
7) 海外代表事務所の整備	60
8) ブランド戦略を展開	61
9) 「会計ビッグバン」への対応	61
3. 21世紀の新たな発展に向けて	62
1) 中期経営計画「K21」の推進	62
2) 大橋忠晴の社長就任	62
3) コンプライアンス経営の強化	62
4) 中期経営計画「Global K」の策定	63
5) 阪神・淡路大震災から10年	64
グループの危機管理体制を強化	64
自然災害被災地・被災者への支援	65
6) 地域社会における貢献活動	66
企業ミュージアム「カワサキワールド」がオープン	66
戦略的産学連携の推進	66
7) 人事処遇制度の構造改革	67
期末手当のカンパニー業績連動制度の導入	67
幹部職員の新報酬制度	67
「TAR-GET」7項目の実施	67
定年延長(一般従業員)と再雇用制度の導入	67
8) 環境調和型経営の取り組み	68
環境調和型経営の推進	68
低環境負荷技術を追求した製品づくり	68
各工場ゼロエミッションを達成	69
廃棄物自家処理設備の廃止	70
EMS(環境マネジメントシステム)の構築	70
9) 創立110周年の記念祝賀会を開催	70

第2章 “Global Kawasaki”を目指して ~人・地球・社会との共生~

2007(平成19)年~2013(平成25)年

1. 新しいステージへの出発	73
1) 「カワサキグループ・ミッションステートメント」の制定	73

- 2)世界的な金融不安、景気減速への対応……………74
- 3)持続的成長に向けて、強固な収益基盤を確立……………75
 - 持続的成長サイクル確立に向けた改革の継続 75 各事業部門における施策 76
 - 関連企業の整理・統合 77
- 4)川崎造船神戸工場のクレーン倒壊事故と安全への誓い……………80

2. グループミッションの実現と4社統合……………81

- 1)長谷川聡の社長就任……………81
- 2)「中計2010」と「Kawasaki事業ビジョン2020」の策定……………81
- 3)技術・ノウハウの結集と新事業育成を目指し、グループ4社を統合……………84
- 4)本社組織の変更と各カンパニーの事業体制再編……………84
 - 本社部門 84 船舶海洋カンパニー 85 プラント・環境カンパニー 86
 - 精密機械カンパニー(ロボットビジネスセンター) 86
- 5)東日本大震災の発生と復興支援活動……………86
 - 被災地、被災者への支援 86 事業継続計画の見直し 87
- 6)海外における生産・販売体制……………87
 - 50%を超えたグループの海外売上高比率 87 中国における各事業の躍進 88
 - ブラジル、インド、中国へのモーターサイクル進出 90

3. 企業の社会的責任と環境経営……………91

- 1)中期経営計画「中計2013」の策定……………91
- 2)「Kawasaki」ブランド強化活動……………91
- 3)環境経営への取り組み……………92
 - 環境ビジョン2020の制定 92 環境憲章の見直し 92 地球温暖化対策 93
 - 低炭素社会・循環型社会・自然共生社会の実現に向けて 93
- 4)CSRの取り組み……………94
 - 「CSR委員会」の設置と「CSR推進部」の発足 94 川崎重工グループの「CSRの基本的な考え方」の制定 95 ESG投資指数「DJSI」に初選定 95
- 5)CO₂フリー水素チェーンの事業化を目指して……………96

第3章 最新のテクノロジーを探求し、豊かな未来の創造に貢献

2013(平成25)年～2018(平成30)年

1. 経営体制の刷新……………99

- 1)村山滋の社長就任……………99
- 2)社外取締役の設置……………99
- 3)フェロー制度の新設……………100
- 4)エネルギー環境事業の強化に向けて……………100
- 5)株主代表訴訟の経緯……………100

2. 真のグローバル企業となるために	102
1) 中期経営計画「中計2016」の策定	102
2) 金花芳則の社長就任	103
3) Kawasaki-ROIC経営の深化	103
4) 創立120周年を迎える	104
5) 全社品質管理委員会の設置	104
6) カンパニーの再編	105
経営資源の重点配分とシナジーの推進	105
航空宇宙システムカンパニーの発足	106
エネルギー・環境プラントカンパニーの発足	106
精密機械カンパニーを精密機械・ロボットカンパニーへ改称	106
7) 海外拠点の動向	106
KMMでの航空機用部品の製造開始	106
東南アジア諸国でのモーターサイクル販売拡大とベトナム販売会社の設立	107
加速するロボット事業の世界進出	107
3. グループの持続的発展に向けて(ステークホルダーとの共生)	109
1) コーポレート・ガバナンス	109
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方	109
指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置	109
取締役・執行役員体制の見直し	109
2) 「社会貢献活動方針」の策定	110
3) サステナビリティ・SDGsへの取り組み	110
行動規範の制定	110
マテリアリティの特定	111
SDGs達成に向けた取り組み	111
人権方針の制定と国連グローバルコンパクトへの加入	112
4) 気候変動リスクと脱炭素社会の到来に向けて	113
Kawasakiグリーン製品促進活動の推進	113
第9次環境経営活動基本計画(2016~2018年度)	113
「Kawasaki地球環境ビジョン2050」を策定	113
5) 活力ある職場風土実現への取り組み	114
現場力強化の取り組み	114
ダイバーシティの推進	114
働き方改革~ K-Win活動の推進~	115
安全衛生健康への取り組み	115
6) イノベーション部の創設	116
7) 水素社会の実現を目指して	117
「Hydrogen Council(水素協議会)」への参加	117

第4章 革新の作り手として、変わり続ける世界をリードしていく

2019(令和元)~2021(令和3)年

1. 組織・企業風土の変革	119
1) 中期経営計画「中計2019」の策定	119
2) デイビジョン制の導入	120
3) 橋本康彦の社長就任	120
4) 監査等委員会設置会社に移行	121

2. グループビジョン2030の推進	122
1) グループビジョン2030の策定	122
2) ソリューション創出のための事業体制	123
3) 車両事業、モーターサイクル&エンジン事業の会社分割	123
川崎車両株式会社の設立	123
カワサキモーターズ株式会社の設立	124
4) 新・人事制度の導入	124
ジョブ型人事制度の導入で社員の成長意欲を刺激	124
能力重視の人財配置と次代を担うリーダー候補の育成	125
5) 社長直轄プロジェクトの始動	125
PCR事業総括部の取り組み	125
近未来モビリティ総括部の取り組み	126
eワークビジネス総括部の取り組み	126
6) 脱炭素社会への取り組み	126
7) 次の社会へ、信頼のこたえを	127

第3部 最近の25年(部門史)

1997(平成9)年～2021(令和3)年

お客様と共に

「世界最高水準の“技”で社会価値を創造」

第1章 陸・空輸送システム 航空宇宙システム事業

1 航空宇宙・ジェットエンジン事業の変遷	132
1. 成長への助走(1997～2001年)	132
航空宇宙事業の動向	132
航空機エンジン事業の動向	133
2. 大型プロジェクトの稼働(2002～2009年)	134
航空宇宙事業の動向	134
航空機エンジン事業の動向	135
3. さらなる飛躍に向けて(2010～2020年)	136
航空宇宙事業の動向	136
航空機エンジン事業の動向	139
2 製品	140
1. 航空機	140
固定翼機	140
回転翼機	142
宇宙システム	143
防衛システム	144
標的機	145
定期修理	145
2. 航空機エンジン	146
ターボファンエンジン(旅客機用)	146
ヘリコプタ用エンジン/トランスミッション	147
3 技術と生産	148
1. 航空機	148
2. ジェットエンジン	150
4 製造工場・関係会社	151
1. 製造工場	151
2. 関係会社	152

5 航空宇宙システム事業の将来展望	154
1. グループビジョン2030における航空宇宙システム事業のビジョン	154
2. 航空宇宙システム事業の中期的な取り組み	154

第2章 陸・空輸送システム 車両事業

1 鉄道車両事業の変遷	156
1. 1990年代後半の事業状況	156
鉄道車両メーカーを取り巻く情勢の変化	156
車両事業の対応	156
2. 2000年代の事業状況	157
厳しい事業経営状況と事業再生	157
事業の堅調な進展	158
3. 2010年以降の事業状況	158
名実ともに世界の車両メーカーへ	158
4. 川崎車両株式会社の分社独立	159
2 製品	160
1. 海外向け製品	160
客電車(北米向け)	160
客電車(アジア向け)	161
高速車両	162
2. 国内向け製品	162
電車	162
新幹線電車	163
3. その他の車両	163
3 鉄道車両製造の技術	164
1. 技術開発	164
機関車	164
電車・気動車	165
新幹線電車	166
新交通システム	169
台車	169
試験	169
2. 製造技術	170
構体	170
艀装	171
台車	171
4 製造工場・関係会社	172
1. 製造工場	172
兵庫工場の変遷	172
播磨工場の変遷	173
2. 関係会社	173
関係会社の変遷	173
5 車両事業の将来展望	174
1. グループビジョン2030における車両事業のビジョン	174
2. 車両事業の中期的な取り組み	174

第3章 エネルギーソリューション&マリン エネルギー・船用事業

1 エネルギー・船用事業の変遷	176
1. エネルギー分野	176
産業用ガスタービン	177
ガスエンジン	178
蒸気タービン	178
空力機械	179
2. 船用分野	179
艦艇	179
船用レシプロエンジン	180
水力機械	181
ハイブリッド推進システム	182

2	製品	182
1.	エネルギー分野	182
	産業用ガスタービン	182
	ガスエンジン	183
	蒸気タービン	184
	空力機械	184
2.	船用分野	185
	艦艇	185
	船用レシプロエンジン	187
	水力機械	188
3	技術と生産	189
1.	技術開発	189
2.	生産	191
4	生産拠点・関係会社	192
1.	製造工場	192
2.	関係会社	192
5	エネルギー・船用事業の将来展望	194
1.	グループビジョン2030におけるエネルギー・船用事業のビジョン	194
2.	エネルギー・船用事業の中期的な取り組み	194

第4章 エネルギーソリューション&マリン プラントエンジニアリング事業

1	事業・組織の変遷	196
1.	関連事業部門の集約と再編(1997~2002年)	196
	6事業本部制への移行	196
	カンパニー制の導入、プラント・環境・鉄構カンパニーの誕生	196
2.	プラント・環境・鉄構カンパニーの解体と分社・他社との事業統合(2003年~)	197
	事業再編	197
	プラント・環境・鉄構カンパニーの解体	197
	中国合弁会社の設立	197
3.	川崎重工への再合流(2010年~)	198
	プラント・環境カンパニーとして再編	198
	エネルギー・環境プラントカンパニーが発足	198
	鉄構工事、原子力事業の譲渡と、シールドマシン事業の新会社設立	198
2	製品	199
1.	産業	199
2.	低温	201
3.	ボイラ	203
4.	環境	204
3	技術と生産	206
1.	技術開発	206
2.	生産	209
4	生産拠点・関係会社	210
1.	生産拠点	210
2.	関係会社	211
5	プラントエンジニアリング事業の将来展望	214
1.	グループビジョン2030におけるプラントエンジニアリング事業のビジョン	214
2.	プラントエンジニアリング事業の中期的な取り組み	214

第5章 エネルギーソリューション&マリン 船舶海洋事業

1 船舶海洋事業の変遷	216
1. 船舶事業の再編(1997~2002年)	216
1990年代末の海運市場と造船業界	216
業務提携と業界再編	216
2. 船舶部門を分社独立(2002~2009年)	217
株式会社川崎造船の設立	217
中国事業のパートナーシップ強化	217
3. 船舶海洋カンパニーとして再出発(2010年~)	218
船舶海洋カンパニーとして再編	218
中国事業の拡大	218
ブラジル事業の取り組み	219
安定的な事業運営と建造体制に向けて	219
2 新造船	220
1. 潜水艦・官公庁船	220
2. 商船	222
3. 液化ガス・液化水素運搬船	225
4. 海洋構造物・作業船	227
3 構造技術と設備	228
1. 設計技術	228
商船派生技術	228
潜水艦派生技術	228
ICT/IoT関連	229
2. 工作技術	229
生産技術	229
3. 神戸工場再編計画	230
4 製造工場・関係会社	231
1. 製造工場	231
2. 関係会社	232
5 船舶海洋事業の将来展望	234
1. グループビジョン2030における船舶海洋事業のビジョン	234
2. 船舶海洋事業の中期的な取り組み	234

第6章 モーションコントロール&モータービークル 精密機械事業

1 精密機械事業の変遷	236
1. 組織の再編(1997~2009年)	236
2. 加速するグローバルゼーション(2010~2021年)	237
2 製品	239
1. 油圧ポンプ	239
2. 油圧モータ	240
3. 油圧バルブ	242
4. 電気制御機器・装置	245
5. 陸用装置	247
6. 船用装置	248
3 技術と生産	250

4	生産拠点・関係会社	252
1.	製造工場	252
2.	関係会社	252
5	精密機械事業の将来展望	254
1.	グループビジョン2030における精密機械事業のビジョン	254
2.	精密機械事業の中期的な取り組み	254

第7章 モーションコントロール&モータービークル ロボット事業

1	ロボット事業の変遷	256
1.	1990年代以降の事業の状況	256
	クリーンロボット市場への本格参入	256
	ロボットビジネスセンターの設立	256
	塗装ロボット事業の増強	256
	精密機械カンパニーとの再統合	257
2.	2010年代以降の事業の状況	257
	未来技術遺産登録	257
	ラインビルディング事業への参入	257
	医療用ロボット分野への参入	258
	人共存・協調分野の開拓	258
	ヒューマノイドロボットの開発を推進	259
	精密機械・ロボットカンパニーの発足	259
	産業用ロボット事業50周年	260
	産業用ロボットメーカーから総合ロボットメーカーへ	260
3.	事業拠点の拡大と拡販	260
	中国への進出	260
	アジア諸国へ	261
	ヨーロッパとアメリカ	262
	国内展開	262
2	製品と技術	263
1.	組立・ハンドリング・溶接分野	263
	小・中型ロボット	263
	大型ロボット	263
	超大型ロボット	264
	専用ロボット	265
2.	塗装分野	265
3.	半導体・液晶搬送分野	266
4.	将来に向けた育成分野	266
	共存・協調ロボット	266
	医療・医薬向けロボット	267
5.	コントローラ	268
6.	その他	269
3	生産拠点・関係会社	271
1.	製造工場	271
2.	関係会社	272
4	ロボット事業の将来展望	274
1.	グループビジョン2030におけるロボット事業のビジョン	274
2.	ロボット事業の中期的な取り組み	274

第8章 モーションコントロール&モータービークル モーターサイクル&エンジン事業

1	モーターサイクル&エンジン事業の変遷	276
1.	パワースポーツ、エンジン部門の経営概況	276
	組織とその事業領域	276
	事業の概況	276
2.	世界の市場動向とその対応	277
	北米の市場動向と拠点の状況	277
	欧州の市場動向と統合販売会社の設立	278
	新興国の市場動向と生産、販売会社の設立	278
	日本の市場動向とその対応	281
	他社との協業や提携	281
3.	カワサキモーターズ株式会社の分社独立	282
2	商品企画と製品	283
1.	二輪車	283
	開発機種の変遷	283
	主な製品	284
2.	オフロード四輪(SxS、ATV)&PWC	287
	商品企画の変遷	287
	主な製品<ATV：四輪バギー車>	288
	主な製品<SxS：サイド バイ サイド>	288
	主な製品<PWC：ジェットスキー®>	289
3.	汎用エンジン	290
	商品企画の変遷	290
	主な製品<4ストロークエンジン>	290
	主な製品<2ストロークエンジン>	291
3	技術と生産	291
1.	研究開発	291
2.	生産技術	292
4	各種レース	294
1.	モトクロスレース	294
2.	ロードレース	294
5	製造工場・関係会社	295
1.	製造工場	295
2.	海外の生産拠点	296
6	モーターサイクル&エンジン事業の将来展望	297
1.	グループビジョン2030におけるモーターサイクル&エンジン事業のビジョン	297
2.	モーターサイクル&エンジン事業の中期的な取り組み	297

第9章 研究開発部門 本社研究開発部門

1	研究開発体制	300
1.	本社研究開発組織の変遷と現状	300
	組織の変遷	300
	研究開発方針とグループ間連携	300
2	研究開発成果	301
1.	事業部門と一体となった新製品・新事業開発	301
2.	水素サプライチェーン実現に向けた技術開発	304

3	ものづくり力の強化	306
	1. 品質保証の取り組み・成果	306
	2. KPSによる「ものづくり力」強化の取り組み・成果	307
4	知的財産に対する取り組み	308
	1. 組織・体制の変遷と活動方針	308
5	その他の活動(情報共有と教育体制の変遷)	310
	1. 技術情報共有……技報などの各種共有ツール	310
	2. 技術研修……現在の技術研修の実施状況	310
6	本社研究開発部門の将来展望	311
	1. グループビジョン2030における本社研究開発部門のビジョン	311
	2. 本社研究開発部門の中期的な取り組み	311

資料

	創業者 川崎正蔵	315
1	社名・社章・グループブランドマークの由来	316
2	定款	317
	1. 百年史発行時定款(1996(平成8)年10月1日現在)	317
	2. 定款改定の推移	320
	3. 現行定款(2021(令和3)年10月1日現在)	321
3	役員	324
	1. 歴代会長・社長	324
	2. 現役員(2021(令和3)年10月1日現在)	327
4	歴代役員(取締役及び監査役)在任期間一覧	328
5	業務執行体制	334
	1. 現業務執行体制(2021(令和3)年10月1日現在)	334
	2. 業務執行体制(各年4月1日時点)	335
6	当社の生い立ち	338
7	社長年頭挨拶骨子	340
8	株式	342
	1. 発行済み株式総数・株主数の推移	342
	2. 所有者別株式所有の分布状況	343
	3. 所有数別株式所有の分布状況	343
	4. 株価の推移	344
	5. 大株主の推移	345
9	組織変遷	346
	1. 本社部門の変遷	346
	2. 事業(本)部・カンパニー・ビジネスセンター組織の変遷	356

3. 工場の変遷	362
4. 現行組織図(2021年10月1日現在)	363
10 財務	364
1. 連結業績の推移	364
2. ヒストリカルデータ(連結ベース)	368
3. 個別財務諸表の推移	370
4. 主要個別財務比率	373
11 従業員・福利厚生・安全	374
1. 従業員数・平均年齢・平均勤続年数・平均給与の推移	374
2. 事業所別人員推移	375
3. 期末手当支給額の推移	376
4. 総労働時間・所定労働時間・所定外労働時間(月平均)・年休取得実績【一般従業員/全社平均】	378
5. 従業員安全成績の推移	380
6. 福利厚生制度(2021年10月15日現在)	380
7. 研修体系(2021年10月15日現在)	381
8. 研修センター・教育訓練施設	382
9. 川崎重工業健康保険組合直営保養所・健康推進センター	383
10. 川崎重工労働組合の変遷	383
12 技術	384
1. 主要技術導入契約	384
2. 主要技術供与契約	386
3. 在籍博士号保有者数の推移	388
4. 川重技術士会会員数の推移	389
13 情報化の展開	390
14 環境経営のあゆみ	392
15 製品実績	394
1. 航空宇宙システム事業	394
2. 車両事業	395
年度別・車種別の生産実績(1996~2020年度)	395
年度別・顧客別・車種別の生産実績(1996~2020年度)	396
3. エネルギー・船用事業	398
産業用ガスタービン納入実績	398
ガスエンジン納入実績	400
蒸気タービン納入実績	400
空力機械納入実績	402
艦艇納入実績	402
船用レシプロエンジン納入実績	403
水力機械納入実績	404
4. プラントエンジニアリング事業	406
産業	406
低温	423
ボイラ	424
環境	428
5. 船舶海洋事業	430
艦船建造実績(1997年2月以降引渡船)	430
潜水艦、潜水船等建造実績(1996年以降引渡船)	435
高速船建造実績(1996年以降引渡船)	435

6. 精密機械事業	436
ポンプ、モータ納入実績	436
コントロール弁(KMX)納入実績	437
7. ロボット事業	438
ロボット製品の歴史	438
8. モーターサイクル&エンジン事業	440
機種別生産期間	440
二輪車部門(二輪車・四輪車・PWC)の全世界年度別生産台数	446
16 工場別主要製品	448
17 事業所	449
1. 国内事業所	449
2. 主な海外拠点	450
18 関係会社	452
1. 国内関係会社	452
2. 海外関係会社	455

年表	459
----	-----

索引	488
----	-----