

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」

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

当社は1996(平成8)年に創立100周年を迎えた。史上最高の業績(単体)を上げたこの年を“New Beginnings“の年とし、次の100年に向けた新たな歴史の始まりと位置付けた。

折から日本経済はバブル崩壊後の低迷期にあり、とりわけ1999年以降の急激な円高が日本の輸出企業に大きな打撃を与えた。当社グループも、長引く景気低迷や公共投資の減少などによって2年連続での損失計上を余儀なくされた。

そこで黒字転換を目標に、2000年4月、中期経営計画「K21—重工業から柔工業へ—」を策定。基本方針を「質主・量従型経営」とし、市場拡大を前提として量を追う「受注型」から、真の顧客ニーズを解決する「提案型」へのビジネスモデル転換を目指した。

2001年以降は「選択と集中」を掲げ、事業構造の変革にも着手。社内カンパニー制を導入して各事業の自立経営を促すとともに、航空宇宙事業と汎用機事業を中核事業、車両事業とガスタービン・機械事業を育成事業と位置付けて経営資源を投入した。また、市場環境の変化に柔軟に対応するため、2002年に船舶事業と精密機械事業、2005年にプラント事業、2006年に環境事業を分社した。

さらに、工場の集約、有利子負債の削減、人事処遇制度の改革、他社との提携を積極的に推進。こうした取り組みにより、2006年度には1996年度以来となるグループ過去最高利益を更新した。

1. 101年目の挑戦

1) 新しい歴史の始まり

当社は1996(平成8)年10月に創立100周年を迎え、各種の記念行事を実施した。同年度は、業績のうえでも大きな節目を刻むことになった。売上高1兆430億円、経常利益380億円という史上最高の業績(単体)を上げたのである。これは、1986(昭和61)年から10年間にわたり推進した経営再建策が結実した証左であった。

この間、深刻な造船不況、大幅な円高の進行、バブル崩壊後の低迷、阪神・淡路大震災の発生など、多くの試練に遭遇したが、社長 大庭浩の強いリーダーシップのもと、「柔軟で強靱な企業体質の構築」を目指して、着実に再建を成し遂げてきた。

当社は、1996年を“New Beginnings”の年とし、次の100年に向けた新たな歴史の始まりと位置付けた。同年9月には、2001年度を目標とする中期経営計画(1996~2001年度)を策定した。その概要は次のとおりである。

【経営目標】

(1) 定性的目標

<企業イメージ・企業体質>

- ・ 陸・海・空にわたる基礎産業分野で、グローバルに事業を展開するエクセレントカンパニー
- ・ いかなる経営環境の変化にも対応できる柔軟で強靱な経営体質の構築

<拡大・伸長を図るべき事業分野>

- ・ 陸・海・空にわたる輸送機械関連事業
- ・ 発電分野をはじめとするエネルギー関連事業
- ・ 環境リサイクル分野をはじめとする社会資本整備関連事業
- ・ プラントおよび産業機械関連事業
- ・ コンシューマー・プロダクツ関連事業

(2) 定量的目標(2001年度)

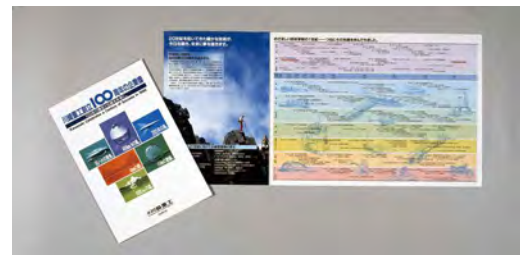
	単体ベース		連結ベース	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益
2001年度目標	1兆2,000億円	(5%) 600億円	1兆5,000億円	700億円

【重点施策】

「経営の品質保証」「インター事業部・インターグループ活動」「科学的意思決定」の3つの経営行動指針をさらに徹底し、以下の施策



100周年のシンボルマークの入った広告



創立100周年のPR用として制作したパンフレット
[創立100周年の企業像]



創立100周年記念行事で講演会を行った
マーガレット・サッチャー元英国首相と大庭社長



社内報での中期経営計画の解説

を強力に推進

(1)製品・事業構造の高度化

① 拡大・伸長分野への経営資源の重点投入

② 国際的コスト競争力の強化

(2)グローバル化の推進

(3)グループ総合力の強化

(4)財務体質の強化

(5)効率的な組織・創造的な企業風土の形成

中期経営計画が本格的に始動した1997年4月、大庭は次の100年を担う新入社員に向けて「固有技術を錬磨せよ、柔軟で強靱な心身を涵養せよ、世界に通用する国際人を目指せ」と強く訴えた。



亀井社長(左)と大庭会長(右)



社内報での亀井社長の就任挨拶

2) 亀井俊郎の社長就任

1997(平成9)年6月、経営トップが交代し、社長の大庭浩が会長に、専務の亀井俊郎が社長に就任した。

亀井は就任挨拶のなかで、中期経営計画の目標を達成するための重点施策として、①当社第二世紀の中核となるべき事業の創出・育成、②総合的なシステムエンジニアリング企業への脱皮、③「コスト半減」を目指した抜本的なコストの低減、④事業展開のグローバル化の一層の推進、⑤連結決算と株主資本利益率(ROE)重視の経営への転換、⑥創造的な企業風土の実現、を掲げた。

そして、「当社を21世紀に向けて創造力と活力を持った企業とするため、従業員の持てる力を十二分に発揮できるよう、自由闊達に討論でき、積極性のある明るい職場環境を実現していきたい」と締めくくった。

3) 事業本部の再編と組織改正

中期経営計画の重点施策を強力に推進するため、当社は、1997(平成9)年～2000年にかけて事業本部の再編を中心に組織改正を実施した。

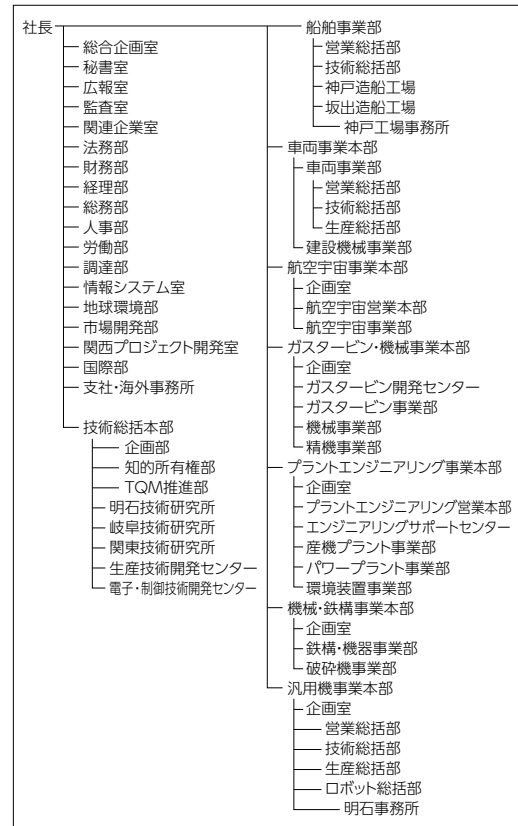
1997年6月、エネルギーおよび環境関連事業の拡大・伸長を図るため、「機械・環境・エネルギー事業本部」を設置した。また、精機事業部をCP事業本部に編入し「汎用機事業本部」とした。

1998年4月、船舶事業本部と車両事業本部を統合し、新たに「船舶・車両事業本部」を設置。船舶事業と車両事業の一体運営により、技術面や生産面での能力向上と効率化を図るのがねらいであった。同年7月には、汎用ガスタービン事業部とFA・ロボット事業部のロボット事業を汎用機事業本部に編入した。なお、FA・ロボッ

ト事業部のFA製品は、産機・鉄構事業本部に残し、産機プラント事業部が担当することになった。

1999年4月、機械・環境・エネルギー事業本部と産機・鉄構事業本部を再編し、新たにEPC(Engineering, Procurement, Construction)コントラクター事業を「プラントエンジニアリング事業本部」に、製販一体の事業および工場を「機械・鉄構事業本部」にそれぞれ集約した。これにより、総合的なエンジニアリング能力の強化に努め、事業の拡大を図っていくこととした。

2000年4月、船舶・車両事業本部を廃止して船舶事業を船舶事業部として独立運営し、船舶事業の事業構造改革を推進した。また、技術・生産の両面で類似性を有する車両事業と建設機械事業を統合し「車両事業本部」とした。さらに、ジェットエンジン事業部、機械事業部、汎用ガスタービン事業部、精機事業部を再編・統合して「ガスタービン・機械事業本部」を新設。技術開発力を一層強化するため、明石技術研究所、ジェットエンジン事業部、汎用ガスタービン事業部のガスタービン開発部門を集約して、「ガスタービン開発センター」を設置した。



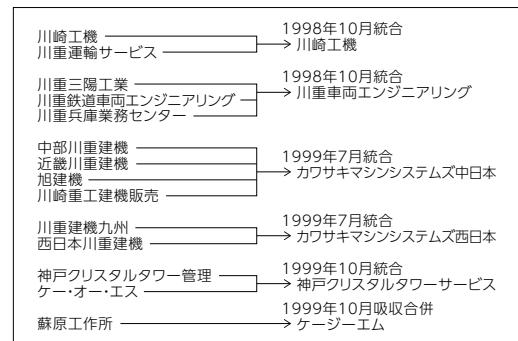
組織図 (2000年4月1日)

4) グループ全体の体質強化を図る

国際化の進展とともに、企業はグローバルスタンダードに合わせ、連結ベースで評価されることが一般的になりつつあった。こうした連結決算時代への流れに対応し、当社は、グループ全体としての競争力・収益力の向上を図るため、関連企業管理の基本方針を見直し、各社の性格や実状に応じた利益指標の設定・人事政策の明確化・主管事業部への一定の権限の委譲などを実施。1997(平成9)~1999年度にかけてグループの再編を進めた。主要なものは次のとおりである。また、海外においては、中国、アジアへの工場進出が続いた。

< 国内 >

- ・ 車両事業グループ全体の経営体質を強化するため、傘下の関連企業を統合・再編。川崎工機(株)と川重運輸サービス(株)を統合し、新生「川崎工機株式会社」を、川重三陽工業(株)、川重鉄道車両エンジニアリング(株)、川重兵庫業務センター(株)を統合し、「川重車両エンジニアリング株式会社」を、それぞれ設立。(1998年10月)
- ・ 建設機械事業では、販売会社経営の一層の効率化と地域密着型事業活動の強化を目的として、統合を実施。中部川重建機(株)、近畿川重建機(株)、旭建機(株)、川崎重工建機販売(株)の4社



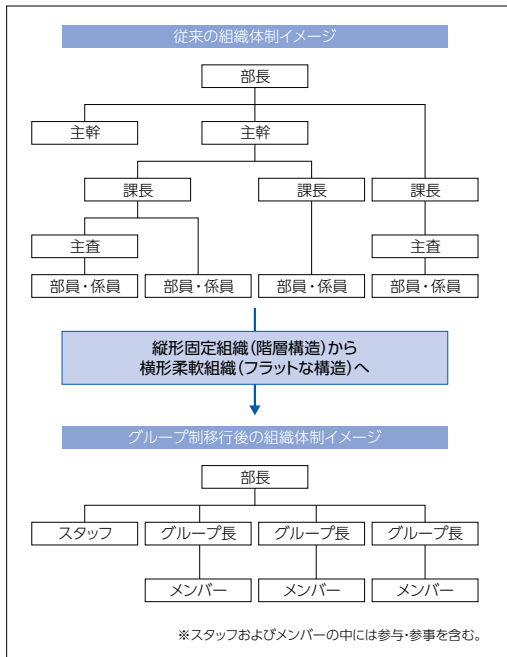
関連企業の統合・再編



上海中遠川崎重工鋼結構製造有限公司



Kawasaki Motors Enterprise (Thailand) Co., Ltd.



課制の廃止、グループ制の導入

を統合して「株式会社カワサキマシンシステムズ中日本」を設立、川重建機九州(株)と西日本川重建機(株)を統合して「株式会社カワサキマシンシステムズ西日本」を設立。(1999年7月)

- ・神戸クリスタルタワー内のオフィスサービス業務を一元的に管理・運営するため、神戸クリスタルタワー管理(株)と環境装置事業部所管の(株)ケー・オー・エスを統合し、「神戸クリスタルタワーサービス株式会社」を設立。(1999年10月)
- ・子会社の業務の効率化・スリム化を図るため、(株)ケージーエムがその子会社である(株)蘇原工作所を吸収合併。(1999年10月)

これ以降も、関連企業の競争力・収益力の向上、効率化の観点から、必要に応じて統合・再編を推進した。

< 海外 >

- ・鉄構製品の需要拡大が著しい中国市場を対象に、COSCO傘下の中遠工業公司などとの合併により、鉄鋼構造物生産会社「上海中遠川崎重工鋼結構製造有限公司」を設立。(1997年10月)
- ・タイにおける二輪車事業再構築のため、現地資本と合併し、二輪車および汎用エンジンの生産・販売会社「Kawasaki Motors Enterprise (Thailand) Co., Ltd.」を設立。(1997年12月)
- ・欧州における汎用ガスタービン事業の拡大を図るため、ドイツに販売・サービス会社「Kawasaki Gas Turbine Europe GmbH」を設立。(1998年5月)
- ・韓国におけるロボット事業を拡大するため、ロボットの販売およびアフターサービス・トレーニングなどの顧客サポートを行う「Kawasaki Machine Systems Korea, Ltd.」を設立。(1999年6月)

5) 時代に対応した制度改革・基盤づくり

人事処遇制度を全面的に刷新

● 幹部職員の人事制度改革

中期経営計画(1996～2001年度)の重点施策である「効率的な組織・創造的な企業風土の形成」を実現するため、1998(平成10)年1月に組織編成および幹部職員の人事制度を改正した。

時代とともに複雑で多様になる問題・課題にスピーディに対応するため、人材を柔軟に配置できる組織編成を採用。それまでの

課制を廃止してグループ制を導入した。その目的は、①部内の弾力的な組織編成・配置を可能にする、②部内の階層構造を簡素化する、③資格にかかわらず、人財の有効活用を促進する、ことであった。グループ制では、「主幹」「主査」という役職名称を廃止し、スタッフ・専門職の呼称は、社の内外を問わず資格名称の「参与」「参事」を用いることとした。

また、年功序列型から能力・業績主義への意識変革を図るため、1998年4月より、給与については人事考課による給与の格差を拡大、賞与については現時点での貢献に対する報酬という位置付けを明確にするため個人の毎年の昇給額の積み重ねを反映していた給与リンク分を廃止し職能資格と人事考課（業績評価）を全額に反映する仕組みに改正した。

●一般従業員の人事制度改正

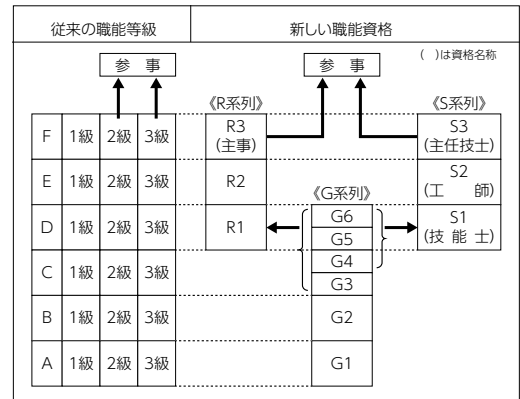
幹部職員に続き、1999(平成11)年4月より一般従業員の人事制度を刷新。従業員一人ひとりの役割とその能力・業績に応じた処遇を適切に行うため、職能資格制度と賃金制度を改正した。

[新しい職能資格制度]

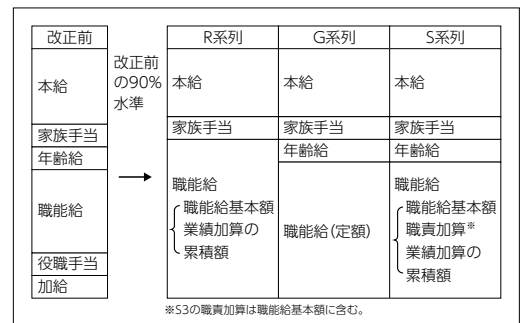
「期待される役割」という考え方から、「G」(業務担当系列)、「R」(企画管理・開発系列)、「S」(監督・専門技能系列)の3つの系列を設定した。

[新しい賃金制度]

G、R、S各系列の役割に応じた処遇を行うため、年功的色彩が強い本給を圧縮したうえで、系列に応じた特色のある職能給を設定した。加えて、R系列については、各人の能力・業績をより重視した処遇を行っていくため、年齢給を廃止した。



一般従業員の新しい職能資格制度



一般従業員の新しい賃金制度

環境経営の基盤づくり

●「第1次環境保全活動基本計画」の策定

当社は、1993(平成5)年11月の「環境基本法」の公布・施行に備え、同年4月に環境管理規程を制定。従来の産業公害のほか、都市・生活型および地球的規模の環境問題をも視野に入れた新しい環境管理体制を確立した。

また、環境保全を自主的・積極的に進めるため、「第1次環境保全活動基本計画」(1994~1996年度)を策定した。これに伴い、環境管理活動は、生産活動における公害防止・省エネ・省資源・リサイクルなど環境への負荷を低減する対策を進めるとともに、製品・技術などにおいて環境保全に役立つ製品の開発と消費者への提供などを推進した。この基本計画に基づき、各事業部は第1次



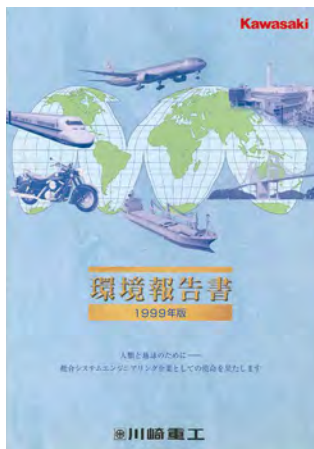
社内報での第1次環境保全活動基本計画の解説



精機事業部の「ISO14001」認証取得



環境憲章



「環境報告書」(創刊号)

および年度別環境保全活動計画を策定。地球環境保全に向けた環境経営の新たな取り組みが始まった。

●「ISO14001」の認証取得活動を開始

環境管理活動を円滑に遂行するため、1997(平成9)年より国際標準化機構(ISO)の環境マネジメントシステム(EMS)規格「ISO14001」の認証取得に取り組んだ。1998年2月、全社に先駆けて精機事業部が取得し、続いて同年10月にロボット事業部、翌年3月に環境装置第一事業部が認証取得を果たした。

●地球環境部の創設と環境憲章の制定

当社グループは、地球環境保全を経営の重要課題の一つと位置付け、1999(平成11)年4月に、全社の地球環境関連事項(環境ビジネスを除く)を統括し、環境調和型経営の具体的施策を企画、推進する組織として「地球環境部」を創設した。

同年8月には、全社一丸となって環境保全活動に取り組むため、また外部へ当社の環境課題への取り組み姿勢が明確になるよう、環境基本理念と行動指針からなる「環境憲章」を制定した。

環境基本理念

川崎重工は「陸・海・空にわたる基礎産業企業」として、グローバルに事業を展開する中で、地球環境問題の解決、「循環型経済社会」の実現を目指し、環境に調和した事業活動と地球環境を保全する自社技術および製品を通して、社会の「持続可能な発展」に貢献します。

また1999年には、当社の環境保全活動への取り組みをまとめた「環境報告書」(創刊号)を発行。当社の環境問題への取り組み姿勢を正しく伝えるための外部発信を開始した。

2.

持続的成長軌道への復帰を目指して ～分社会社の設立～

1) 田崎雅元の社長就任

2000(平成12)年6月、社長の亀井俊郎が会長に、専務の田崎雅元が社長に就任した。

折から、長引く景気低迷や公共投資の抑制政策によって、当社は多くの事業部門が受注不振や過当競争による価格の低下など構造的な問題に直面しており、1999、2000年度と2期連続で赤字を計上するという厳しい経営状況にあった。

田崎は、2001年度の黒字達成が絶対的条件であると強調し、「そのために『選択と集中』『持てる経営資源の水平展開』『量優先型から質主・量従型への脱皮』『チームの組み替えに強い企業文化の確立』を基本的な考え方として、経営の舵取りをしていく。その過程でさまざまな障害や摩擦に遭遇しても、同じ目標に向かって知恵と工夫を結集すれば、当社は、“重”工業から“柔”工業会社に進化していくことを確信する」と述べた。

21世紀の幕開けとなる2001年を「当社再生の新たな出発点にしたい」との強い思いを社員に向けて発信したのである。



記者会見に臨む亀井社長と田崎専務



社内報での田崎新社長メッセージ

2) 中期経営計画「K21」の策定

田崎をリーダーとする新経営体制のもと、当社は2001(平成13)年度の黒字転換を目標に、財務体質の改善や選別受注の徹底などの諸施策を推進。これとあわせて、21世紀の新たな発展を目指して中期経営計画「K21-重工業から柔工業へ」(2000~2004年度)を策定した(表-Iを参照)。

この中計では、企業価値の増大に向けて、ROIC* (税引後)5%以上を目標に「質主・量従型経営」を基本方針として、次の4つの戦略を展開することになった。

(1) 事業の選択と集中

- ＜中核事業＞：航空宇宙、汎用機
- ＜育成事業＞：車両、ガスタービン・機械
- ＜構造改革事業＞：船舶、プラントエンジニアリング、鉄構

(2) ビジネスモデルの変革(収益力向上施策)

- ① 受注型から提案型への転換＝繰り返し生産による付加価値の増大化
- ② 製品の生涯にわたって顧客に満足を提供できるビジネスモデル

[表-I] 中期経営計画「K21」の数量目標(2004年度)

		連結ベース	
		2000年度	
ROIC(税引前)	9%以上	/	
ROIC(税引後)	5%以上		
有利子負債	4,200億円	5,000億円	
売上高	1兆2,500億円	1兆800億円	
経常利益	500億円	△160億円	
国内人員規模	2万2,000人	2万4,000人	

		単体ベース	
		2000年度	
ROIC(税引前)	9%以上	/	
ROIC(税引後)	5%以上		
有利子負債	3,200億円	4,000億円	
売上高	1兆円	8,700億円	
経常利益	400億円	△180億円	
国内人員規模	1万3,000人	1万4,900人	

*ROIC…投下資本利益率(支払利息前当期利益÷投下資本)。
税引後ROIC5%は、税引前ROIC9%に相当する。



社内報での中期経営計画「K21」の解説

ルへの転換

- ③経営資源の水平展開
- ④製品・サービスの差別化戦略の強化

(3)経営スタイルの変革

- ①社内カンパニー制への移行
- ②執行役員制の導入
- ③本社機構の変革

(4)企業風土の変革

- ①カンパニー業績を従業員の処遇に反映させることにより、カンパニー経営への参画意識を高める。
- ②創造への意欲、挑戦への意欲を高揚させる教育・人事制度を確立する。
- ③分社や他社とのアライアンスなどをスピーディに進めるため、人事異動・処遇システムの整備を図る。
- ④変化に対応できる人材を、関係会社を含めたローテーションの活発化などを通じて育成する。

3) 社内カンパニー制・執行役員制の導入

社内カンパニー制

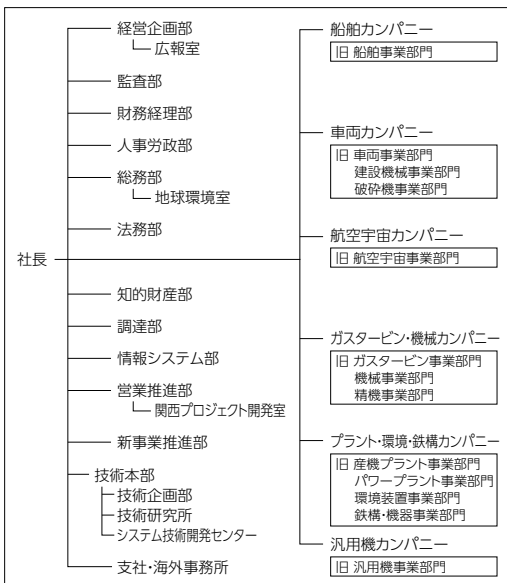
2001(平成13)年4月、事業部・事業本部制をより発展させた社内カンパニー制を導入した。各カンパニーが、委譲された権限と責任のもとに自らが意思決定を行い、他社との業務提携やM&Aを含めた機動的な事業運営を推進することとした。従来の事業本部をベースに13事業部門を再編し、船舶、車両、航空宇宙、ガスタービン・機械、プラント・環境・鉄構、汎用機の6カンパニーの事業体制とした。

各カンパニーは、カンパニープレジデントをトップとするカンパニー経営会議を設置して事業運営にあたることになった。また、市場・製品面などの点で自主性を持った事業区分を設ける必要がある場合には、ビジネスセンター(BC)を設置した。

全社の研究・開発部門である技術総括本部も、カンパニーに密着した研究・開発についてはその機能をカンパニーに移管するとともに、研究所の統合などを行い、共通基礎技術ならびに新製品・新技術開発体制の強化と効率化を図った。

執行役員制

当社の事業は多岐にわたっており、その競争領域も異なるため、



組織図(2001年4月1日)

2001(平成13)年4月より執行役員制を導入。それぞれの事業のプロがその事業・業務領域に即した判断を行い、迅速な業務執行ができる体制とした。同時に、取締役を26人から11人に削減して取締役会での審議を活性化し、取締役会審議事項である戦略的意思決定の迅速化を図るとともに経営監視を強化していくこととした。

4) 財務体質の強化

時価発行増資、転換社債発行による資金調達

当社は従来から収益力の強化に加え、自己資本比率の向上に力を注いできたが、1995(平成7)年度末の自己資本比率は12%と低く、株主資本の拡充と自己資本比率の向上が不可欠であった。そのため1996年7月に、海外で3,000万株(約150億円)の時価発行増資を行うとともに、国内で400億円の転換社債(CB)を発行した。1990年代に入り当社は欧米でIR活動を毎年実施しており、その効果を生かして海外の機関投資家向けに株式を販売したのである。事業がグローバル化するなかで、資金調達においてもグローバル資本市場を視野に入れた^{こうし}嚆矢となった。また、増資が成功裏に終わったことで、海外IRの重要性を再認識することとなる。時価発行増資分の150億円は直ちに資本に組み入れられ、株主資本の拡充に貢献した。

ユーロ円建転換社債型新株予約権付社債の発行

財務体質のさらなる強化を目指す当社では、有利子負債を増やさずに資金需要を満たすことが大きな課題となっていた。そこで、当面の資金を確保しつつ早期の自己資本充実が図れること、良好な市場環境を背景に好条件で発行ができることなどを総合的に判断し、ユーロ円建転換社債の発行を決定した。

具体的には、2003(平成15)年12月8日付で総額250億円、2004年9月21日付で総額220億円のユーロ円建転換社債型新株予約権付社債を発行した。その後、事業構造改革が進むにつれ、株価の上昇による資本への転換が進み、財務体質強化に大いに貢献した。

5) 全事業部門の分社独立を視野に入れた改革

カンパニー制と執行役員制の導入に続き、経営スタイル変革の第二段階として、全事業部門の分社独立および他社とのアライアンスを視野に入れた事業構造の改革に取り組んだ。



川崎造船の造船クレーン

株式会社川崎造船の設立

当社は船舶部門を会社分割し、2002(平成14)年10月1日、100%子会社の「株式会社川崎造船」を設立した。

当社の船舶部門は、潜水艦や需要が増加しているガス船に特化した事業展開により、当面の事業性の確保が可能な見通しにあった。しかし、一方では世界的な建造供給能力の過剰な状況が解消される見込みはなく、また、業績が為替変動に左右されるなどその後も厳しい事業環境が続くものと予想された。こうした事業環境においても長期的に安定した収益体制を確立するため、分社独立により、機動的かつ効率的な事業運営や、事業環境の変化に柔軟に対応できる経営体質への転換を図ることとした。

新会社は、顧客の高い信頼を得ている潜水艦やLNG・LPG運搬船技術などを柱として、高付加価値製品に経営資源を一段と集中するとともに、厳しい競争環境や事業環境の変化に強い体質を確立するため、各種のコスト削減策を展開することになった。

当社創立から100余年の歴史を誇る造船事業は、新たなステージで21世紀の飛躍を目指すことになった。

<新会社の概要>

社名：株式会社川崎造船

本社所在地：神戸市中央区

資本金：100億円

事業内容：船舶、艦艇、海洋機器、その他輸送機器の設計、製造、販売、修理その他付帯事業



社内報での川崎造船社長のメッセージ

株式会社カワサキプレジジョンマシナリの設立

船舶部門と同時に精機部門の分社独立を実施した。同部門は、油圧機器・装置を中心に機電製品や制御システムを加えて大きく発展し、「カワサキ油圧」ブランドとして市場から高い評価を得ていた。しかし、1998(平成10)年度以降、国内油圧市場は縮小に転じ、当面は大きな回復が期待できない状況にあった。

このような事業環境のなかで、精機部門が確実に勝ち残り、安定的に発展していくためには、サービスを含む事業体制の強化や機動的な経営体質の確立が必要と判断し、分社独立に至った。

新会社は、当社の子会社で油圧製品のサービスを事業主体とする川重ハイドロリック(株)を統合し、サービスを含む油圧の一貫事業体制を再構築しつつ、収益性の高いサービス事業の強化・拡大を図ることとした。製品面では、高性能・高機能製品でさらなる



社内報でのカワサキプレジジョンマシナリ社長のメッセージ

差別化を進め、油圧機器分野で世界トップを目指した。

こうして2002年10月1日、「株式会社カワサキプレジジョンマシナリ」を設立し、グローバル企業としての確固たる地位確立に向けて施策を展開していくことになった。

<新会社の概要>

社名：株式会社カワサキプレジジョンマシナリ

本社所在地：神戸市西区

資本金：30億円

事業内容：油圧機器・装置、機電製品、制御システムの設計、製造、販売、アフターサービス、メンテナンス

カワサキプラントシステムズ株式会社の設立

当社のプラント事業は、1960年代から中核事業の一翼を担ってきたが、1990年代後半以降は、国内外での熾烈な価格競争のなかで業績低迷を余儀なくされていた。

このような状況のもと、分社独立により単体機器・プラントを中心とする事業を運営して、事業の継続・発展を図ることとし、2005(平成17)年4月1日、100%子会社の「カワサキプラントシステムズ株式会社」を設立。エネルギー、社会インフラ、環境保全の分野で、価値ある製品を適正な価格で提供することにより、内外のプラント業界で独自の地位を築いていくことになった。

<新会社の概要>

社名：カワサキプラントシステムズ株式会社

本社所在地：神戸市中央区

資本金：50億円

事業内容：各種プラントの設計、製造、据付、修理および販売

カワサキ環境エンジニアリング株式会社の設立

当社の環境事業は、都市ごみや産業廃棄物の処理およびリサイクルに関連する設備・機器の技術開発に積極的に取り組み、事業の拡大を図ってきた。しかし、2000年代に入り、発注量の低迷や価格競争の激化などの厳しい市場環境に直面していた。

一方、ごみ処理設備や水処理設備は、健全な市民生活を支えるインフラ設備として中長期的には安定した需要が期待できる市場であり、ごみ処理設備の老朽化に伴う更新需要が見込まれた。

そこで、環境事業の分社独立を通じてさらなる飛躍・発展を目指すこととし、2006(平成18)年10月1日、100%子会社の「カワサキ環境エンジニアリング株式会社」を設立した。



社内報でのカワサキプラントシステムズ社長のメッセージ



社内報でのカワサキ環境エンジニアリング社長のメッセージ

<新会社の概要>

社名：カワサキ環境エンジニアリング株式会社

本社所在地：神戸市中央区

資本金：35億円

事業内容：都市ごみ焼却プラント、産業廃棄物処理プラント、
資源リサイクル設備、水処理施設などの設計、製造、
販売、修理など

その後、当社は中期経営計画「Global K」(2006～2010年度)を策定し、「エネルギー・環境関連事業」を当社グループを支える新たな柱に育成する方針を打ち出した。分社独立したカワサキプラントシステムズとカワサキ環境エンジニアリングは、それぞれエネルギー・環境関連事業でコアの一つとなり得る事業を有していることから、2007年4月1日、カワサキ環境エンジニアリングを存続会社として合併し、商号をカワサキプラントシステムズと変更した。

新生カワサキプラントシステムズ(資本金85億円)は、エネルギー・地球環境保全分野におけるトップエンジニアリング企業への飛躍を目指すことになった。

株式会社アーステクニカの設定

破碎機事業については、その主要マーケットである国内碎石市場が、公共工事の減少などによって縮小が続き、回復の見通しがつきにくい状況にあった。そこで当社は、ともに業界のリーダー的な立場にある株式会社神戸製鋼所と提携を行い、2003(平成15)年4月1日、破碎機の営業・設計会社である「株式会社アーステクニカ」を設立した。

同年7月に営業を開始するのと並行して、製造部門を含めた製販完全統合に向けて両社で検討し、破碎機製造部門についても2005年4月1日をもって統合することとした。

新生アーステクニカは、当社と神戸製鋼所との折半出資による業界最大手の製販統合会社としてスタートした。

<新会社の概要>

社名：株式会社アーステクニカ

本社所在地：東京都中央区

資本金：12億円

事業内容：破碎機、粉碎機、選別機、各種廃棄物のリサイクル
用機器、耐摩耗・耐熱など casting 製品の設計、製造、
販売



アーステクニカ設立調印式



アーステクニカ

関連企業の整理・統合・再編

当社グループ全体の事業構造の強化、コスト競争力の強化を図るため、関連企業の機能を見直し、再編・統合、業務提携などによる効率化を進めた。2000(平成12)～2004年度に実施した主な再編・統合は次のとおりである。

●株式会社カワサキマシンシステムズの設立

全国に拠点を展開する建設機械関係の販売会社である、カワサキマシンシステムズ中日本、カワサキマシンシステムズ西日本、関東川重建機(株)、東北川重建機(株)の4社を合併。同時に、当社の汎用ガスタービン営業関連部門を移管し、2000(平成12)年7月1日、建設機械、汎用ガスタービンの販売および各種サービスを行う「株式会社カワサキマシンシステムズ」を設立した。

さらに、2001年4月1日には、この新会社に当社のロボット国内営業部門を編入するとともに、ロボットの国内アフターサービス業務を行っているカワサキロボティクス(株)および汎用ガスタービンの国内アフターサービスを行っている(株)カワサキガスタービンテクノも吸収合併した。これに伴い、カワサキマシンシステムズは当社が扱う汎用製品の販売、システムエンジニアリング提案、ユーザー教育、アフターサービスなどを総合的に提供できる体制となった。

<新会社の概要(2001年4月1日時点)>

社名：株式会社カワサキマシンシステムズ

本社所在地：大阪市北区

資本金：3億4,380万円

事業内容：建設機械、汎用ガスタービン、ロボットなどの製品・システム販売、部品販売、アフターサービス、現地工事その他関連事業

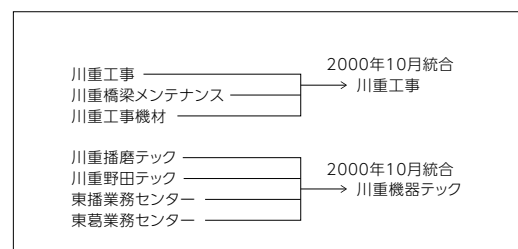
●鉄構・機器事業部の関係会社を再編

2000(平成12)年10月1日、当社は、川重工事(株)、川重橋梁メンテナンス(株)、川重工事機材(株)の3社を川重工事に統合した。これに伴い、川重工事は、従来の鉄構・機器事業部の現地施工業務に、橋梁の補修・メンテナンス業務および現地機材の管理業務を加えることになり、各種建設工事におけるエンジニアリングから施工までの機能を一元化した。

同時期に、(株)川重播磨テック、(株)川重野田テック、(株)東播業務センター、(株)東葛業務センターの4社を川重播磨テックに統合し、新社名を「株式会社川重機器テック」(兵庫県加古郡播磨町)とした。川重機器テックは、荷役機械・水門扉・可動構造物のメンテ



カワサキマシンシステムズ



鉄構・機器事業部関係会社の再編

ナンス、工場機械設備の設計・製作・据付、鋼構造物の塗装・輸送工事などの事業に加え、設計請負、複写業務、事務機器の販売・リースなどの各種サービス業務の分野において、高度な技術ときめ細かいサービスを提供していくことになった。

これらの再編・統合により、鉄構・機器事業部は関係会社を含めた事業部全体として、各種製品についてエンジニアリングからメンテナンスまで一貫した体制を整備し、経営基盤の強化と業容の拡大を図った。

●川重防災工業株式会社とエア・ウォーター株式会社との 包括的業務提携、資本提携

医療ガス供給設備などの医療装置や、消火活動・人命救助などに用いられる呼吸器などの事業を展開する川重防災工業と、同社の親会社である当社、および医療用酸素をはじめとするガス供給事業を核に医療機器販売、医療サービスを展開するエア・ウォーターの3社は、2003(平成15)年7月、医療関連分野を中心とする事業の拡大を目的に、関係強化を進めることについて基本合意に達した。

同年10月1日には、当社が保有する川重防災工業の株式33%をエア・ウォーターへ譲渡、川重防災工業とエア・ウォーターは包括的業務提携契約を締結した。その後川重防災工業は、2006年8月にエア・ウォーター防災(株)へと商号を変更、2007年8月に全株式をエア・ウォーターに委譲し、エア・ウォーターの完全子会社となった。

●株式会社カワサキ ライフ コーポレーションの設立

当社グループの資産管理や従業員の福利厚生に関連するサービス事業などを行う、川重不動産(株)(資産管理、不動産売買・仲介など)、川崎興産(株)(保険代理業、リース業、不動産管理など)、川重苫小牧観光開発(株)(ゴルフ場経営など)の3社を統合・再編し、2004(平成16)年4月1日、「株式会社カワサキ ライフ コーポレーション」を設立した。

<新会社の概要>

社名：株式会社カワサキ ライフ コーポレーション

本社所在地：神戸市中央区

資本金：4億円

事業内容：不動産の売買、賃貸借、管理・運営、開発・分譲、土木・建築工事の請負、建設工事の設計・監理、保険代理業、総合リース業など



カワサキライフコーポレーション

●ベニックソリューション株式会社の設立

IT化の急速な進展に伴い、情報システム部門の役割や業務の中身が大きく変化した。当社はこの変化に対応するとともに、21世紀における情報システムの在り方を検討し、当社および当社グループ向けの情報システムを構築・運用する部門、ならびにそこで培った技術・ノウハウを外販する部門を中心に当社本体から分離。1999(平成11)年1月、川重テクノサービス(株)の情報システム事業部として設置した。

同事業部の事業化を慎重に検討した結果、独立会社として事業展開を行うこととし、2001年2月9日、「ベニックソリューション株式会社」を設立、4月1日から営業を開始した。

<新会社の概要>

社名：ベニックソリューション株式会社

本社所在地：兵庫県明石市

資本金：5,000万円

事業内容：・情報処理システム

情報通信ネットワークのシステムの構築・運用・
保守

・ソフトウェア・ハードウェアの販売

・ITソリューション



ベニックソリューション

6) 生産部門の選択と集中

千葉工場、野田工場を播磨工場へ集約

当社の鉄構・機器事業部は、公共工事における橋梁・水門を中心に、電力・ガス会社など公益事業におけるLNGタンク・水圧鉄管、および民需の鉄骨を主体とした建築構造物などによって事業を続けてきた。しかし、バブル経済崩壊後の長引く景気低迷と社会ニーズの変化により、同事業部を取り巻く事業環境は厳しさを増していた。また、ボイラ関連事業においても、海外勢を加えたメーカー各社間でのコスト競争の熾烈化に直面していた。

このような事業環境において、当社の鉄構事業およびボイラ事業が存続し発展していくためには、生産部門である播磨工場、野田工場、袖ヶ浦工場、千葉工場の再編によって体質改善を図り、業績の回復につなげることが不可欠であった。

そのため工場の移転・集約を進め、千葉工場のボイラ部門を播磨工場へ、袖ヶ浦工場の橋梁製品を野田工場へ集約した。また、野田工場の管槽・機器製品を播磨工場へ移転した。



野田工場



袖ヶ浦工場



千葉工場



八千代工場



デリー事務所（2007年撮影）



モスクワ事務所（2011年撮影）



Kawasaki Heavy Industries (Singapore) Pte. Ltd.
(2013年撮影)

これに伴い、播磨・野田・千葉・袖ヶ浦の4工場体制は、2000（平成12）年度に播磨・野田の2工場体制となった。翌2001年度には播磨工場と野田工場の生産管理を一元化した。工場操業度が大幅に低下したため、野田工場の生産を播磨工場に集約。2003年3月末をもって野田工場の生産を停止し、9月末に工場を閉鎖して播磨工場の1工場体制とした。

八千代工場の廃止と加古川工場の開設

破砕機、粉碎機、環境関連機器などの製造を担ってきた当社の八千代工場は、アーステクニカの設立（2003年）とともに、同社の製造拠点となった。これに伴い、当社は2005（平成17）年3月31日をもって八千代工場を閉鎖した。

この翌年、2006年4月に当社は加古川工場を開設。旧加古川車両工場に1989年より生産の一部を移管していた汎用機カンパニーの工場として1,650トンダイカストマシン1号機を導入し、V型エンジン用クランクケース素材の生産を開始した。

7) 海外代表事務所の整備

市場のグローバル化が加速するなかで、当社は海外代表事務所の整備に着手。現地事務所を2拠点新設し、4拠点を統合するなどの再構築を行い、2007（平成19）年1月より新体制に移行した。

新たに開設したのは、1月にデリー事務所（インド）と3月にモスクワ事務所（ロシア）である。また、すでに事業部門が市場参入している東南アジアでは、バンコク、クアラルンプール、ジャカルタの各現地事務所の機能を、シンガポールの現地法人Kawasaki Heavy Industries (Singapore) Pte. Ltd. に移管・統合した。さらに、中国においては、2007年1月、従来の上海事務所を現地法人の川崎重工諮詢（上海）有限公司（資本金：25万米ドル、当社100%出資）へ改組し、中国市場で個別に業務を展開している当社グループ企業へのサービス・支援活動を担うことになった。

この再構築のねらいは、新市場における海外事務所の先導的役割を明確にするとともに、世界市場を米州・欧州・中国・アジアの4ブロックに分割し、地域別に統括することにより、海外拠点の機能強化および効率的運営を図ることであった。

ロシアおよびインドは、BRICsの一角を占めて目覚ましい成長を遂げており、両事務所では、市場調査をはじめ、先行営業、プロジェクト情報の収集、出張者支援などを推進した。

海外拠点の再構築に伴い、当社の海外事務所は4カ所、現地法

人事務所は8カ所になり、海外市場開拓の強化とブランドの向上により“グローバルKawasaki”を推進しながら、経営の効率化を図っていくこととした。

8) ブランド戦略を展開

企業イメージの情報をより正確に、かつ効果的に伝達し、当社のブランド力をさらに高めるため、2001(平成13)年9月、視覚的な面から企業のイメージアップを目指すVI(ビジュアル・アイデンティティ)の見直しを行った。また、カタログなどのデザインおよび印刷のデジタル化に伴って、デジタルデータの必要性が増してきたこともあり、新たなブランドネームとブランドマークを制定するとともに、社名や商標などを明確で使いやすいロゴタイプに改正するなどVIの徹底を図った。



9) 「会計ビッグバン」への対応

企業のグローバル化が加速するなかで、国際的に通用する会計基準の導入が推進された。日本においても、1999(平成11)年度以降に連結会計、税効果会計、金融商品会計、退職給付会計、企業結合会計などの分野で新基準が順次設定されていった。

当社は、従来から海外でのIR(投資家向け広報)活動にも注力しており、投資家の声を直接聴く機会が多かったことから、会計基準の国際化に先駆けて連結経営を指向するなど、積極的な対応を行ってきた。1998年度には中間連結決算を実施するとともに税効果会計を導入。翌1999年度にはすべての子会社を連結の対象範囲に含め、本格的な連結経営を行うための基盤を整備した。

2000年代に入ると、川崎重工グループ全体で経営を効率化し、新しい会計基準に照らしても資本市場で高い評価が得られる企業グループを目指す体制を整えた。

3.

21世紀の新たな発展に向けて

1) 中期経営計画「K21」の推進

2000(平成12)年に策定された中期経営計画「K21」は、「質主量従」・「選択と集中」の基本方針に基づき、固定費の削減やビジネスモデルの変革による限界利益率の向上を図る計画を策定した。とくに、国内では市場が成熟し、需給バランスの早急な改善が見込めない船舶、プラント・環境・鉄構は、構造改革事業と位置付け、分社・アライアンス・工場集約をはじめさまざまな改革を盛り込み、これをほぼ完遂した。この間に有利子負債の削減を進め、財務体質も強化された。

しかし、国内景気の長期低迷やアメリカの同時多発テロを端緒とした航空需要の低迷などの経営環境の著しい変化、および車両などの大型プロジェクトの期ずれなどが重なり、ROICの目標達成は2年遅れる見通しとなった。そこで、「K21」は2005年度を最終年度とし、時代環境に合わせて新たな中期経営計画を策定することとした。



社長交代発表での大橋社長(右)

2) 大橋忠晴の社長就任

2005(平成17)年6月、社長の田崎雅元が会長に、副社長の大橋忠晴が社長に就任した。大橋は主に車両事業を歩み、海外経験も豊富であった。田崎は、大橋に後継を託す理由の一つを「世界の強力な企業との競争を勝ち抜くリーダーとして、海外経験が豊富で逆境にも強く、環境変化への対応力がある」と述べている。

大橋は田崎が進めてきた一連の構造改革の達成に向け、経営目標として「活力にあふれた収益力のある会社」「信頼感のあるKawasakiブランドの構築」を掲げた。そして、基本的な経営方針を「従来以上に“事業の収益率、製品の利益率”に軸足を置いて収益力を強化する」「あらゆる局面で法令順守はすべてのことに優先する」「高い技術力と優れた製品で地球環境問題の解決に貢献する」とした。

また、社員に対して「経済国境のない、本格的な国際工程分業時代に突入した21世紀を生き抜き、着実に成長する“グローバルKawasaki”を目指して一緒に走り始めよう」と呼びかけた。



社内報での大橋社長メッセージ

3) コンプライアンス経営の強化

当社は、自治体が発注するごみ焼却炉建設工事の入札において、他の4社とともに1998(平成10)年に立入検査を受けた。その

結果、1999年に公正取引委員会から独占禁止法による排除勧告を受け、これを不服として争っていたが、最高裁判所は5社の主張を退け2009年に敗訴が確定した。

また、2005年度に鋼鉄製橋梁工事の受注に関して、当社を含む業界の多数の企業が独占禁止法違反で起訴され、公正取引委員会の審決を受けた。2006年度には、トンネル換気設備工事ならびに水門設備工事に関する独占禁止法違反により、公正取引委員会から課徴金納付命令を受けた。

当社では、二度とこうした事態を招かないためにグループを挙げて再発防止に努め、コンプライアンスを一層重視した経営を行っていくことを誓った。具体的には、「企業の反社会的行為は企業そのものの存立を危険にさらす」という認識のもとにコンプライアンスを徹底し、「全社員が違法行為は絶対に起こさない」ことを企業運営方針とした。また、社長を委員長とする企業倫理委員会を定期的で開催するとともに、その下部機関としてコンプライアンス委員会を設置した。

さらに、各カンパニーや主要子会社に「コンプライアンス委員会」を設置し、グループ全体の強力な内部統制・コンプライアンス推進体制を構築した。

2003年6月からは「コンプライアンス報告・相談制度」を運用するとともに、「コンプライアンスガイドブック」を作成して全従業員に配布している。

また、定時株主総会の直後に行われる取締役会では、2006年以降、「独占禁止法を遵守し、社会における当社の企業価値の維持・向上に努める」旨の決議を毎年欠かさず行っている。



コンプライアンスガイドブック

4) 中期経営計画「Global K」の策定

中期経営計画「K21」に続き、2006(平成18)年度を初年度とする「Global K」“Global Kawasaki — The Next Exciting Stage”(2006～2010年度)を策定した。グループの10年後の姿を見据え、その達成に向けた前半5年間の事業計画である。「K21」によって実現した構造改革の徹底と経営安定化をさらに発展させ、10年後の企業ビジョンに向けて新たな成長ステージへの飛躍を目指した。「Global K」の概要は次のとおりである。

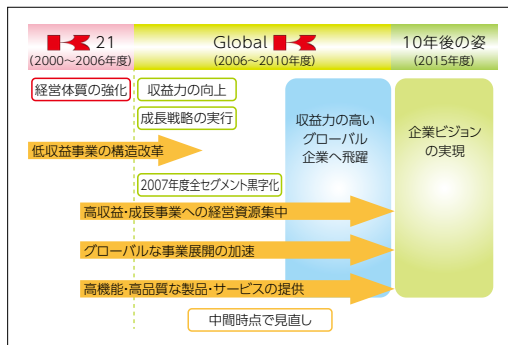
【企業ビジョン】

『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”』

高度な技術力により、陸・海・空の輸送システムとエネルギー・



社内報での中期経営計画「Global K」の解説



中期経営計画「Global K」の位置付け

【数量目標】(2010年度、連結ベース)

売上高	1兆5,600億円
営業利益	1,000億円
経常利益	900億円
ROIC(税引前)	14%
経常利益率	5.8%

環境分野を中心に、世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献するグローバル・リーディングカンパニーとなる。

【基本目標】

「質主・量従」「選択と集中」「非価格競争力の強化」を経営の基本とし、中計期間中に収益力の高いグローバル企業へ飛躍する。

【計画の骨子】

(1)各事業の10年後の姿

「車両、航空宇宙、ガスタービン・機械、汎用機、エネルギー・環境、ロボット、船舶、油圧機器」各事業の10年後の姿を描き、その達成に向けて邁進する。

(2)選択と集中～事業の位置付け～

- <4本の柱>車両、航空宇宙、ガスタービン・機械、汎用機
- <育成事業>エネルギー・環境
- <自立事業>ロボット、船舶、油圧機器

【重点施策】

- ①技術力の強化
- ②マーケット志向の発想・行動様式の定着
- ③グローバル展開の加速
- ④新製品・新事業の創出・育成
- ⑤グループ経営力の強化
- ⑥CSRの推進

「Global K」の始動に当たり、大橋は「“The Next Exciting Stage”というキャッチコピーは、2000年度にスタートした前中計『K21』を新中計が引き継ぎ、当社グループ全体をその次の段階(Next Stage)に引き上げるものであることを示している。目標達成を目指して躍動感とエネルギーに満ち、力強く歩んでいくという決意表明である」と述べた。

5) 阪神・淡路大震災から10年

グループの危機管理体制を強化

1995(平成7)年1月17日未明に発生した阪神・淡路大震災は、多くの人命を奪い、都市機能をマヒさせ、未曾有の被害をもたらした。

この震災を機に、各工場では「大震災等大規模災害発生時の対応に関する管理規程」を作成。緊急物資の備蓄、自治体および近隣自治会などとの連携による諸活動への協力などを幅広く定め、地域社会の一員として貢献できる体制を整備している。

また、2004年からグループ内に安否情報システム「K急連絡シ

システム」を導入している。これは、大規模災害発生時に被災地の従業員とその家族が、自身の安否情報をパソコン、携帯電話、公衆電話などから自主的に登録するもので、安否確認とともに迅速な救助活動や業務復旧にもつながる。

当社グループでは、国内のみならず海外の自然災害やテロなどを想定し、従業員やその家族の安全を確保するために危機管理体制を強化している。

自然災害被災地・被災者への支援

当社グループは、国内外で頻発している大規模な自然災害の被災地や被災者に対し、義援金および復興に役立つ当社製品を贈るなど、積極的に支援活動を行っている（表-IIを参照）。



K急連絡システム 安否確認アプリ

【表-II】 自然災害の被災地・被災者への支援

	支援決定時期	災害および被災地	支援内容
海外	2004年2月	イラン南東部地震	ポータブル発電機80台を寄付
	2005年1月	スマトラ沖大地震およびインド洋津波	総額約2,000万円を寄付
	2005年9月	アメリカのハリケーン「カトリーナ」	義援金20万米ドル、当社製多用途四輪車(10万米ドル相当)を寄付
	2006年5月	インドネシア・ジャワ島中部地震	義援金1,000万円、二輪車(モペットタイプ)20台を寄付
	2008年5月	ミャンマーのサイクロン	義援金500万円を寄付
	2008年5月	中国四川省の大地震	義援金2,000万円を寄付
	2010年1月	ハイチ大地震被害	義援金5万米ドルを寄付
	2011年10月	タイの洪水	義援金および当社製多用途四輪車、総額3,000万円相当を寄付
	2013年11月	フィリピンの台風	義援金1,000万円、当社製二輪車20台(380万円相当)を寄付
	2015年4月	ネパール中部の地震	総額1,000万円相当を寄付
国内	2017年9月	アメリカのハリケーン「ハービー」「イルマ」	義援金10万米ドル、当社製多用途四輪車10台、現地子会社および社員からの寄付など
	2004年11月	新潟県中越地震	新潟県：義援金1,000万円および当社製建設機械1台、総額約2,200万円相当を寄付
	2004年11月	兵庫県台風23号(被災者支援と復興)	兵庫県：義援金500万円を寄付
	2011年3月	東日本大震災	※第2章2-5で詳述
	2014年8月	広島市北部大雨	総額1,000万円相当の寄付
	2016年4月	熊本地震	義援金1,000万円を寄付
	2017年8月	平成29年九州北部豪雨	義援金200万円を寄付
	2018年7月	平成30年7月豪雨	義援金1,000万円を寄付

6) 地域社会における貢献活動

企業ミュージアム「カワサキワールド」がオープン



カワサキワールド開館を伝えるPR誌



カワサキワールドオープンセレモニー

2006(平成18)年5月17日、神戸海洋博物館内(神戸市中央区)に、見て、触れて、楽しく学びかつ遊びながら「技術のすばらしさ」や「ものづくりの面白さ」が実感できる体験型企業ミュージアム「カワサキワールド」を開館した。

館内には、当社グループの歴史を紹介する「歴史コーナー」をはじめ、カワサキの歴代マシンを揃えた「モーターサイクルギャラリー」、神戸工場で行われている船舶の建造工程と進水の仕組みを3面マルチ映像で紹介する「海のゾーン」、新幹線先頭車両の実物を展示した「陸のゾーン」、27人乗りの大型双発ヘリコプターの実機を展示した「空のゾーン」などを設けた。さらに、工場稼働する小型産業用ロボットを利用したパフォーマンスロボットを展示。今も子どもたちの人気を集めている。

開館から9年後の2015年10月に200万人目の入館者を迎え、記念認定証や花束、記念品を贈呈。2020年9月には累計入館者300万人を達成した。

「カワサキワールド」では展示内容を随時見直しており、2016年と2018年に大幅なリニューアルを実施した。

戦略的産学連携の推進

2006(平成18)年10月23日、当社は国立大学法人神戸大学との間で「産学連携の推進に関する協定書」を取り交わした。

この協定は、両者が戦略的な産学協力関係を構築することによって、互いの研究・技術シーズの集積などを活かすなかで相互のメリットを追求し、神戸大学の「知」と当社の「ものづくり」によって新たな価値や事業を創出し、社会に貢献することを共通理念としている。

神戸大学は、基礎研究が促進できるとともに、インターンシップを含めて学生の教育も活発になることを、当社は広範囲で多岐にわたる技術・知識を補完・補強し、新製品開発に必要な自社のコア技術や基礎技術力の強化、エネルギー・環境分野の新技術開発と事業育成を推進することを目的とした。

神戸大学と当社は、この活動を通して重点分野の補強、基盤・要素技術力の強化ならびに新事業領域の探索を行い、研究開発の迅速化と効率化、新たな価値や事業の創出を図り、社会に貢献し

ていくこととした。

7) 人事処遇制度の構造改革

中期経営計画「K21」(2000～2006年度)の達成に向けた構造改革の一環として、2002(平成14)年度から人事処遇制度の抜本的な見直しに取り組んだ。

期末手当のカンパニー業績連動制度の導入

カンパニー制の導入に伴い、2003(平成15)年度から、各カンパニーの業績に応じて期末手当の水準を決定する「カンパニー業績連動制度」を導入した。同制度をカンパニー業績向上のための推進力とするとともに、各カンパニーにおける従業員の経営参画意識と一体感の醸成を図ることで、カンパニー制の定着および経営基盤の強化を目指した。

幹部職員の新報酬制度

2002(平成14)年度より、幹部職員層に対する新たな報酬制度を導入した。これは、「年俸制の導入」「自動昇給制度(定期昇給制度)の廃止」「期末手当へのカンパニー業績反映制度の導入と個人業績反映の拡大」を主な内容とするもので、各人の能力や業績に応じて年収が決定される報酬体系であった。

このような幹部職員層に対する報酬制度の見直しは、次項に詳述する「人事処遇制度に関する構造改革(TAR-GET)」の先駆けとなるものであった。

「TAR-GET」7項目の実施

2000(平成12)年度から実施してきた人事処遇制度に関する改革をさらに進め、第二段の構造改革として「TAR-GET」を実施した。これは、「Total and Aggressive Reformation for Gaining Excellent Tomorrow」の頭文字による造語で、「目標の達成によって素晴らしい明日を勝ち取るための総合的かつ積極的な改革」を意味する。当面の厳しい難局を乗り切っていくためには、「業績主義」「実費主義」「自助努力」を切り口に、人事処遇制度を総合的かつ積極的に見直していく必要があった。

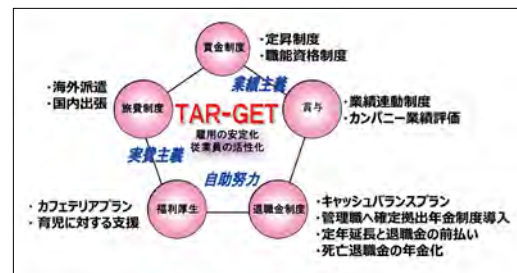
TAR-GETでは、2004年4月から7項目を実施した(表-IIIを参照)。

定年延長(一般従業員)と再雇用制度の導入

2000年代に入り、当社は大量の熟練労働者が定年を迎えるとい



幹部職員の新報酬制度をまとめたパンフレット



TAR-GETの全体像

【表-III】 TAR-GET 7項目

①定期昇給制度の見直し	基準賞金の体系を職能給とLS(ライフサポート)手当の2本立てに整理。
②R系列の賞金を職能給へ一本化	能力主義に基づいた処遇を徹底するため、自動昇給要素を完全に廃止。
③期末手当の見直し	全社支給水準を前年度全社税引前利益に基づきデジタルに決定し、カンパニー業績反映の度合いを拡大。
④退職金キャッシュ・バランス・プランの導入	一般従業員には企業年金制度を、幹部職員には企業型の確定拠出年金制度(日本版401k)を導入。
⑤カフェテリアプランの導入	2005年4月より福利厚生制度として「カフェテリアプラン」を導入。
⑥海外派遣者諸制度取り扱の見直し	派遣形態による「外国出張」ならびに「海外工事出張」の区分を一本化するとともに、派遣期間によって「出張」と「駐在」を区分。
⑦その他、各種制度・手当の見直し	「国内旅費制度」「通勤費支給規程」「営業所手当」など各種制度・手当について、存続の是非も含め、2004年4月から全面的に見直し、事務を効率化。

う労務構成上の大きな課題を抱えていた。しかも、多くの大型受注案件を控えていたことから、熟練技能による受注案件のスムーズな遂行、品質の維持・向上とともに、未来を支える若年層へ技術・技能の伝承を円滑に行うことが全社的な課題であった。また、高齢化社会の進展に伴い、公的年金制度改革による年金の空白期間についても社会問題となっていた。



高齢者活用の背景とねらい

当社は、このような社会構造の変化を先取りし、定年年齢を見直して雇用保障を行うこととした。これは、「TAR-GET」の理念の一つである雇用の安定化を実現し、従業員の老後生活の不安を解消して職場の活性化につなげるものであった。新制度では、2005(平成17)～2007年度までの間で一般従業員の定年年齢を61歳から63歳まで段階的に引き上げた。また2006年度から、定年に到達する一般従業員・幹部職員を対象に満65歳までの再雇用制度を導入した。

その後、さらなる高齢者層の確保と一層の活躍が必要とされたことから、2019年度より一般従業員およびパートナー社員の定年年齢を満65歳とした。

8) 環境調和型経営の取り組み

環境調和型経営の推進

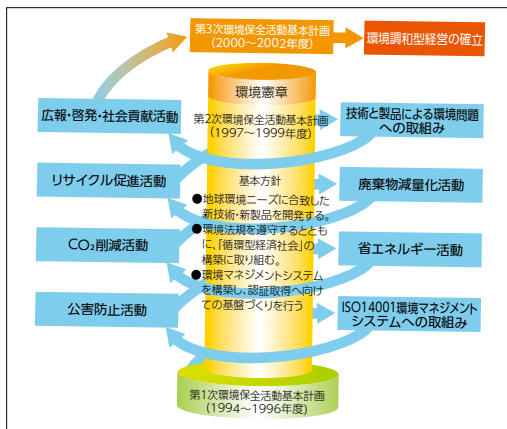
1994(平成6)年度にスタートした第1次環境保全活動では、公害防止のための設備投資を行い、工場の排気ガスや排水の浄化に力を入れた。続く第2次(1997～1999年度)では、ISO14001に基づくEMSの構築を目標とし、省エネや省資源、廃棄物削減などのさまざまな環境問題に取り組んだ。第3次(2000～2002年度)では、グリーン調達、LCA(ライフサイクルアセスメント)・製品アセスメント(環境に配慮した設計)・環境会計などを取り入れ、情報開示の充実を図っていった。

当社には、エネルギーを多用する製品が多くあり、それらの製造段階はもとより、その運用や廃棄の段階にまで配慮して、省資源、リサイクル性、省エネルギーを徹底。循環型の持続可能な社会の実現への貢献を目指して取り組んだ。

また、2003年には、中長期環境ビジョン「2010年のあるべき姿」を策定し、環境経営の推進を強化している。

低環境負荷技術を追求した製品づくり

2005(平成17)年2月、先進国に二酸化炭素(CO₂)など温室効果



第2次環境保全活動の推進

ガスの排出削減を義務付けた「京都議定書」が発効した。これを受け、わが国では「京都議定書目標達成計画」が決定された。

この計画では、日本に義務付けられたCO₂の6%削減目標を達成するための処方箋として「環境と経済の両立」を柱に、「技術的革新の促進」「(国や地方自治体、企業など)すべての主体の参加・連携、透明性の確保・情報の共有」「多様な政策手段の活用」「国際的連携の確保」などを掲げた。

地球環境保全への関心が高まるなか、中長期ビジョンの実現に向けて、当社グループは、「環境配慮型製品(エコ製品)」を開発し、世界の市場に送り出していった(表-IVを参照)。

各工場ゼロエミッションを達成

「第3次環境保全活動基本計画」(2000~2002年度)では、リサイクル100%を目指す「ゼロエミッション」を2004(平成16)年度末までに全工場で達成することを目標に掲げた。

2000年12月より播磨工場で本格的な取り組みを開始し、ゼロ

[表-IV] 環境に配慮した製品、環境を守る製品・技術

環境に配慮した製品		環境を守る製品・技術	
航空機	新世代旅客機ボーイング787における環境配慮 機体軽量化などにより、大幅な燃料の節減が期待されているボーイング787。当社は炭素繊維複合材の加工技術を活かし、前部胴体などの開発・製造を担当。	エネルギー設備	日本コージェネレーションセンターから会長賞を受賞 富士電機デバイステクノロジー(株)に納入したコージェネレーションシステムが、省エネ性・環境性・新規性などの観点から評価され、最も優れた設備に与えられる日本コージェネレーションセンター会長賞を受賞。
	環境適合型ジェットエンジン Trent 1000 英国ロールス・ロイス社の環境に配慮した新型航空エンジンの開発にも参画。燃費を改善し、CO ₂ やNO _x を大幅に削減。完成後はボーイング787に搭載された。		コンバインドサイクル発電設備「CCPP」 ガスタービン発電と蒸気タービン発電を組み合わせた複合発電設備「CCPP」に、当社の高効率ガスタービン「L20A」を活用。総合的なエネルギー効率の改善とCO ₂ 削減につながる発電設備事業を展開。
船舶	最新鋭大型オイルタンカー(KATSURAGISAN)の環境配慮 事故時の海洋汚染対策として燃料油タンクを貨物タンクと同様、ダブルハル構造に。省エネ対策として省エネルギー付加物(RBS-F [®])を装着。※RBS-F: Rudder Bulb System with Fins	大気環境改善	木質バイオマス発電設備(固定床ガス化・ガスエンジン方式) 製材残材、間伐材、剪定材などをガス化し、ガスエンジンで発電するシステム。これらの木材資源を「木質バイオマス」と呼び、大気中のCO ₂ を吸収して生長したものであることから、CO ₂ の増加がない再生可能なエネルギーといえる。
	環境にやさしい船用電子制御ディーゼル機関 ディーゼル機関を電子制御化することで、燃費の向上、シリンダー潤滑油の消費量低減、さらに排ガス中のNO _x 、ばいじんを削減。		低NO_xガスタービン発電設備 もともとNO _x などの排出量が少ないガスタービンコージェネレーションに触媒燃焼方式を採用することで、NO _x の排出量をさらに削減。その量は従来方式(希薄予混合燃焼)の1/10以下(2.5ppm以下)。
鉄道車両	中国EMU[*]の環境対策(重金属フリー塗料の採用) 鉄道車両用塗料は従来、六価クロム、鉛などの重金属が含まれていたが、環境対策として、これらを含まない重金属フリー塗料の使用を進めており、さらにはPRTR(化学物質排出移動量届出制度)対象物質の低減も実現。※EMU: Electric Multiple Unit(電車)	廃棄物処理・リサイクル	ごみ焼却炉(ストーカ式焼却炉) ストーカ式焼却炉の性能を飛躍的に向上させたアドバンストストーカシステムにより、高効率発電・環境負荷低減を達成。また、溶融設備により、灰をスラグ化し、アスファルトやコンクリート製品などの材料として利用可能とした。
プラント・産業機械	フリクションスポット接合(FSJ)ロボットによる省エネルギー アルミやマグネシウムなどの軽合金の点接合を行うロボット。摩擦熱を利用して接合部を軟化させ、部材を混ぜ合わせて接合する。大電流によって部材を溶融し、接合する従来の抵抗スポット溶接に比べ、電力消費量は1/20以下。		ソーダ回収ボイラ 製紙工場のパルプ製造の際に発生する廃液(黒液)を燃料として利用するボイラ。液中の非繊維木質の熱量を利用するとともに、溶剤として使われたソーダは回収し、環境を保全。
社会インフラ	シールド掘進機の内蔵部品再利用で資源の有効利用 工事終了後、大部分を地中に埋める処置がなされていたシールド掘進機の内臓部を引き出し、部品の約90%を再利用できる「DSR工法」を新井組と共同開発。資源の有効利用を実現。	水・土壌環境改善	埋地浸出水処理設備(佐渡) 有機物や重金属の除去を可能にした浸出水処理設備。安定した処理能力、高度な処理水質により水環境保全に寄与。

エミッション達成のための課題抽出や処理ルートの開拓を進めた結果、2001年9月にゼロエミッションを達成。同工場で発生する年間廃棄物についてリサイクル率100%を実現し、廃棄物処理コストの削減にも成功した。

これ以降、当社の各工場でゼロエミッションに取り組み、2005年3月、岐阜工場、名古屋第一工場、名古屋第二工場と八千代工場の達成により、当初の目標どおり全工場のゼロエミッション化を果たした。

2011年、社会動向を考慮して、ゼロエミッションの定義を最終処分率1%以下と再定義し、その後もゼロエミッションを維持している。

廃棄物自家処理設備の廃止

行政の設置する埋立処分場不足を背景に、産業廃棄物の自己処理責任が義務化された。これを受けて、1973(昭和48)年に兵庫県神戸市垂水区岩岡町(現・神戸市西区岩岡町)に設置した埋立処分場、および1979年に焼却し減容化するために設置した廃棄物処理センターは、リサイクルやゼロエミッションの推進という時代の流れとともにその役割を終え、2001(平成13)年に焼却施設の操業を停止し(2003年解体撤去、2007年同センターの廃止)、2003年には埋め立てを終了した(2005年廃止)。現在その跡地は、社内物流倉庫(2012年竣工)や1,500kW級の太陽光発電所(2014年開設)として有効利用している。



埋立処分場跡地の太陽光発電所

[表-VI]各拠点の「ISO14001」認証取得

取得時期	カンパニー、ビジネスセンター	グループ会社など
1998年2月	精機ビジネスセンター	
1998年10月	ロボットビジネスセンター	
1999年3月	環境ビジネスセンター	
1999年11月	鉄鋼ビジネスセンター	
2000年2月	汎用機カンパニー	
2000年3月	ガスタービンビジネスセンター ジェットエンジン部門	
2000年5月	建設機械ビジネスセンター	
2000年7月	産機ビジネスセンター	
2000年8月	破碎機ビジネスセンター	
2000年8月	船舶カンパニー(坂出工場)	
2000年11月	機械ビジネスセンター	
2001年3月	パワープラントビジネスセンター	
2001年5月	ガスタービンビジネスセンター & ガスタービン開発センター	
2002年2月	航空宇宙カンパニー	川重岐阜サービス(株)、川重岐阜エンジニアリング(株)、カワサキヘリコプタシステム(株)、(株)ケージーエム
2002年2月	車両カンパニー(兵庫工場)	川重車両エンジニアリング(株)(当兵庫工場内)
2002年8月	船舶カンパニー(神戸工場)	

※2002年時点のカンパニー・部門名を用いています。

EMS(環境マネジメントシステム)の構築

当社は、各拠点でISO14001の認証取得活動を推進。2002(平成14)年8月に船舶カンパニー神戸工場が認証取得したことにより、6カンパニーすべてで取得が完了した(表-VIを参照)。

9) 創立110周年の記念祝賀会を開催

2006(平成18)年10月12日、当社は、神戸メリケンパークオリエンタルホテル「瑞天の間」で「創立110周年記念祝賀会」を開催した。当社幹部をはじめ、元役員、国内主要関係会社社長、労働組合役員、兵庫県・神戸市議員(当社出身)らが出席。国立西洋美術館長 青柳正規氏による記念講演会「国際人 松方幸次郎の偉業」が行われ、続いて祝賀パーティが開かれた。

この節目の年に至る当社グループの業績は順調に推移していた。2004~2006年度は3期連続で増収増益となり、これを追い風に2007年度を迎えようとしていた。

“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

21世紀のグローバル・リーディングカンパニーへ飛躍するため、2007(平成19)年にカワサキグループ・ミッションステートメント「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”」を制定、グループ全体の羅針盤とした。

2006年度に続き2007年度も過去最高利益を更新したが、リーマンショックによる世界的な景気の後退・減速により、2008年度は5年ぶりに減収減益となった。

2010年4月には、「Kawasaki事業ビジョン2020」と「中計2010」(2010～2012年度)を策定。同年10月、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社を再統合し、グループ全体の「知的資産」の効率的かつ迅速な融合と活用を目指した。再統合を機に7カンパニー体制でスタートした新生川崎重工業は、ソリューションビジネスの強化を図るとともに、環境・エネルギー事業の育成を促進することとなった。一方、来るべき低炭素社会と水素社会への布石として、CO₂フリー水素チェーンの技術実証と協業コンソーシアムの構築に着手した。

海外では、経済発展著しい中国において船舶、プラント、精密機械などの生産拠点を開設、東南アジア諸国、ブラジル、インドなどの新興国ではモーターサイクルの生産・販売拠点を相次ぎ開設した。

1. 新しいステージへの出発

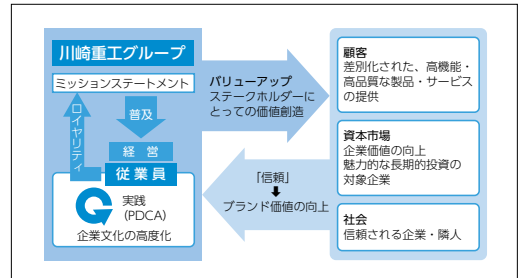
1) 「カワサキグループ・ミッションステートメント」の制定

2006(平成18)年10月、当社グループは創立110周年を迎えた。同年9月には中期経営計画「Global K」を策定し、10年後の姿として「高度な技術力により世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献するグローバル・リーディングカンパニーとなる」ことを目指した。2007年5月、中期経営計画「Global K」で示した10年後の企業ビジョンを「カワサキグループ・ミッションステートメント」として制定し、激変する社会・経営環境のなか、当社グループが総合技術力を最大限に発揮して、21世紀のグローバル・リーディングカンパニーへ飛躍するためのグループ全体の羅針盤とした。

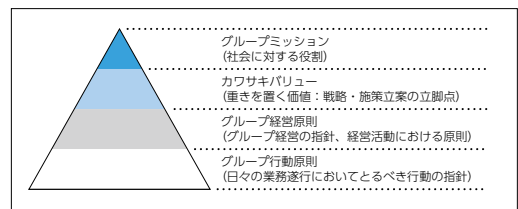
当社には、目指すべき企業風土・経営規範を定めた「経営の基本理念」(1966年制定)があったが、その後の時代の変化を踏まえ、「経営の基本理念」によって培われてきた良い点は残しつつ、これに置き換わるものとして制定したものである。

このミッションステートメントには、当社グループが果たすべき社会的使命やカワサキブランドの根幹にある価値観とともに、「グループ経営原則」「グループ行動指針」も盛り込んだ。

その後、2012年1月と2016年4月に、意味はそのままに表現を分かりやすく簡潔に見直した。



ミッションステートメントの経営における位置付け



ミッションステートメントの構成

<カワサキグループ・ミッションステートメント>

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”』

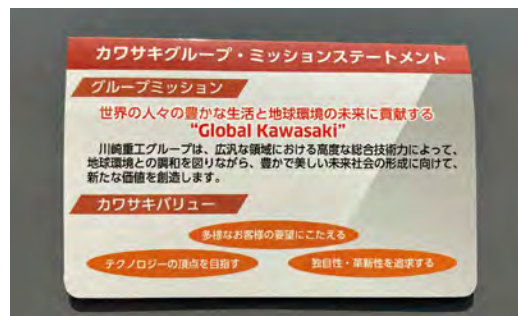
川崎重工グループは、広汎な領域における高度な総合技術力によって、地球環境との調和を図りながら、豊かで美しい未来社会の形成に向けて、新たな価値を創造します。

カワサキバリュー

価値創造：グローバル規模での社会・顧客の価値創造をカワサキバリューとする

独自性：独自性・革新性・先進性をカワサキバリューとする

最高品質：世界最高レベルの機能・品質をカワサキバリューとする



ミッションステートメントの従業員配布用カード

とする

グループ経営原則

- ① 高度な総合技術力に基づく、高機能・高品質で安全な製品・サービスの提供を使命とし、社会と顧客から信頼される。
- ② 事業展開のすべての局面において企業の社会的責任を認識し、地球・社会・地域・人々と共生する。
- ③ 誠実・活力・高度な組織力と労使の相互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”を指針とし、収益力と企業価値の持続的向上を図る。

グループ行動指針

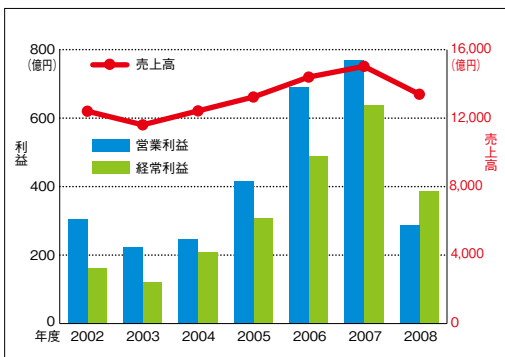
- ① 長期的・多面的・グローバルな視点に立って思考し、行動する。
- ② 革新を旨とし、高い目標を持って困難な課題に挑戦する。
- ③ 夢と情熱を持ち、目標の実現に向け、最善を尽くす。
- ④ 高い倫理観と優れた人格を持ち、社会と人々から信頼される企業人となる。
- ⑤ 自己練磨を怠らず、自ら考え行動する「自主独立のプロフェッショナル」となる。
- ⑥ 誇りと喜びを共有する、「チーム・カワサキ」の良きメンバーとなる。

2) 世界的な金融不安、景気減速への対応

2007(平成19)年度の当社連結売上高は、船舶および汎用機事業などで増加し、1兆5,010億円(前期比4.3%増)となった。利益面では、船舶事業およびプラント・環境事業の黒字化などにより、営業利益769億円(前期比11.2%増)、経常利益639億円(同30.4%増)となり、売上高、利益とも過去最高を記録した。

翌2008年度は、リーマンショックによる世界的な景気減速により、連結売上高は1兆3,385億円(前期比10.8%減)にとどまり、営業利益287億円(前期比62.6%減)、経常利益387億円(同39.4%減)と大幅に減少。5年ぶりに減収減益となった。

このような経営環境のなか、2009年度も業績の回復は見込めなかった。受注型事業のうち、車両事業、ガスタービン・機械事業、造船事業については豊富な受注数を抱えており、当面の仕事量は確保しているものの、造船事業などは新規受注が急減してい



連結売上高・利益の推移

た。また航空宇宙事業は、次期輸送機C-Xの開発遅れやボーイング787の開発・量産遅れなどによって厳しい状況にあった。

一方、量産型事業については、全社の収益を担ってきた汎用機事業が、最重点市場である先進国市場低迷の影響を強く受けており、精密機械事業、ロボット事業、建設機械事業についても生産が急速に減少した。さらに、為替市場では全通貨に対して円高が進行し、収益への影響は避けられない状況にあった。

とりわけ、汎用機事業とロボット事業は大幅な販売減に見舞われ、一層の固定費削減に向けて従業員の配転・出向を実施した。汎用機事業の生産職については、この配転とは別に一般他社へ応援派遣も行った。

3) 持続的成長に向けて、強固な収益基盤を確立

持続的成長サイクル確立に向けた改革の継続

当社グループは、世界的な同時不況による景気後退の深刻化に備え、経営体質の引き締めを図っていくこととした。大橋忠晴社長は「今が当社グループの正念場という認識のもと、持続的成長軌道への回帰に向けた収益基盤の再構築を強力に推進していく」と述べ、当面の事業運営方針として、①質主量従とリスクマネジメントの徹底、②体質の引き締め、③成長への投資、④再成長軌道に向けた見直し、の4点を挙げた。

具体的には、市場環境の変化を注視し、需要減退懸念のある事業については、リスク評価を厳格化して選別受注、選択投資を徹底するとともに、損益分岐点の引き下げ、キャッシュフローの改善、バランスシートのスリム化に重点的に取り組む。一方、エネルギー・環境などの成長分野や、将来のグループ技術基盤形成に不可欠な研究開発への資源投入量は計画通り実施。重点市場への戦略投資についても、対象の選択、資源投入量や速度などを十分考慮しながら継続していくこととした。

また、対処すべき課題として、量産型事業においては、在庫水準の適正化、市場規模に見合った固定費水準、限界利益率の向上を早急に達成すること、受注型事業では、大型量産プロジェクトの収益性の向上や予見される損失リスクに速やかに対応することを挙げた。

大橋は「危機に瀕する事業や製品については一時身を縮め、安全運営に努めるとともに、グループ全体としては将来の飛躍に向けて必要な準備を積極的に打っていく」と表明した。



事業運営方針について述べた、社内報での大橋社長の2009年の年頭挨拶

各事業部門における施策

世界的景気後退のなかで、個別事業についても次のような施策を展開し、収益力の向上を図ることとした。

[車両事業]

北米プロジェクトなど豊富な受注残を抱える状況のもと、国内・北米・アジア三大市場での事業運営体制の強化

[航空宇宙事業]

次期固定翼哨戒機の量産対応、次期輸送機開発の完遂、ボーイング787量産対応などの大型プロジェクトの推進

[ガスタービン・機械事業]

民需航空機用ジェットエンジンの新機種開発の推進、産業用ガスタービン・高効率ガスエンジンなどの新製品・新機種開発の推進によるエネルギー・環境分野の強化、全般にわたる生産性向上による競争力強化

[汎用機事業]

世界的景気後退の逆風下において、最重点事業としての先進国向けモーターサイクルの収益性向上。製品競争力向上を目的としたグローバルレベルでの開発・生産体制の強化

[ロボット事業]

開発力強化、新規顧客の開拓

[建設機械事業]

日立建機、TCMとの事業提携による開発・販売力の強化

[船舶事業]

中国事業を含めた川崎造船グループでの最適生産体制の強化など、今後の新規受注を見据えた収益改善の足固め

[プラント・環境事業]

カワサキプラントシステムズを母体として、中期経営計画「Global K」に掲げた「エネルギー・環境関連事業」の育成を加速

[精密機械事業]

損益分岐点の引き下げを行いつつ機動的な経営資源の投資、世界5極体制(日米欧中韓)の強化

当社グループは、上記施策の遂行により、事業全般にわたって収益力を強化し、コンプライアンスの徹底により企業価値を向上させるとともに、信頼感のある「Kawasaki」ブランドの確立を目指すこととした。

関連企業の整理・統合

●整理・統合のねらい

2006(平成18)年度を初年度とする中計「Global K」では、事業ドメインを明確化し、「選択と集中」を徹底するとともに、重点施策として「グループ経営力の強化」に取り組むこととした。

その一環として、2007年より関連企業各社および関連企業が保有する個別の事業について、グループ経営における位置付けと方向性(関連企業のあり方)の明確化を行い、「Global K」の達成に向けてアクションプランを展開した。

具体的には、関連企業の事業について、グループ内におけるシナジーや将来の収益性、戦略的価値から将来の方向性を見極め、その本来のあり方を検討するとともに、中期経営計画で掲げる事業ドメインに該当しない企業、あるいは重複した機能を持つ事業(関連企業)の整理・統合についてもあわせて検討することとした。

関連企業の整理・統合のねらいは次の3点であった。

- ①関連企業の統合により間接コストを抑制するとともに、人、物、金など経営資源の有効活用を図ることにより、シナジーを高め経営の効率化と質的向上を図る。
- ②整理・統合により、一定以上の規模を持つ関連企業を増やすことで当該会社を将来の川重グループを担う戦略的人財育成の場としても活用する。
- ③関連企業を整理のうえ、グループ全体でより一層、法令遵守体制の充実化や内部統制機能の強化を図る。

上記の効果を総合することで、組織の一元管理や経営のスピードアップなど、総合的な経営の質的向上とグループ収益力の一層の強化にもつなげるものであった。

●整理・統合による関連企業の増減

2007(平成19)年1月1日時点で136社(国内86社、海外50社)あった関連企業について、同一主管部門の関連企業の整理・統合、事業重複の回避、採算性、専門業者との比較における競争優位性の確保などを判断基準に、関連企業のあり方を検討し、2008年度末までを目途に必要な応じて整理・統合を進めた。

関連企業のあり方および見直しは2009年度以降も継続し、2014年3月末では127社(国内64社、海外63社)とし、国内は22社の減少(32社減少、10社増加)となった。一方、海外はグローバル経営の進展により、13社の増加(7社減少、20社増加)となった。(表-Iを参照)

[表-I] 関連企業の増減

		国内	海外	計
2007年1月1日		86	50	136
増減	減少	△32	△7	△39
	増加	10	20	30
	計	△22	13	△9
2014年3月31日		64	63	127

[表-II] 関連企業のうち、連結子会社の増減

		国内	海外	計
2007年1月1日		58	36	94
増減	減少	△21	△3	△24
	増加	7	15	22
	計	△14	12	△2
2014年3月31日		44	48	92

関連企業のうち、連結子会社については、2007年1月1日時点で94社(国内58社、海外36社)が2014年3月31日では92社(国内44社、海外48社)で、国内は14社の減少(21社減少、7社増加)、海外は12社の増加(3社減少、15社増加)となった。
(表-Ⅱ、表-Ⅲを参照)

[表-Ⅲ] 2007年1月1日時点の関連企業のうち、2014年3月31日までに減少・増加した連結子会社(分社、統合会社、廃棄物処理施設の運営および維持管理会社を除く)・減少した企業(国内21社、海外3社)

	会社名	年月	内容
国内	カワサキヘリコプタシステム(株)	2007年3月	一部株式譲渡
	深江パウテック(株)	2007年3月	(株)アーステクニカへ株式譲渡
	(株)テクニカ	2007年10月	伸光ダイカスト(株)に吸収合併(商号は(株)テクニカを継承)
	川重工事(株)	2008年1月	当社に吸収合併
	(株)ケイ・アール・ティ	2008年4月	川重車両コンポ(株)に吸収合併
	(株)坂出エース	2008年4月	川重坂出サービス(株)に吸収合併(2009.1.1付で川重坂出サービス(株)はカワサキテクノウエーブ(株)に社名変更)
	(株)ケイポイント	2008年7月	(株)カワサキモーターズジャパンに吸収合併
	(株)ケイエイエ	2009年1月	(株)ケイテックに吸収合併
	川重兵庫サービス(株)	2009年4月	川重車両コンポ(株)に吸収合併
	(株)ニッセキサービスコンサルタント	2009年4月	(株)日本除雪機製作所に吸収合併
	(株)エネテック	2009年4月	川崎エンジニアリング(株)に吸収合併
	(株)カワサキ大分製作所	2010年8月	3月31日付で解散決議、8月18日会社清算終了
	(株)川重ガスタービン研究所	2010年8月	2009年3月末事業活動終了、12月31日付解散決議、2010年8月23日会社清算終了
	(株)明石船型研究所	2011年4月	川重マリンエンジニアリング(株)に吸収合併
	シップパートナーズ(株)	2011年4月	川重マリンエンジニアリング(株)に吸収合併
	川重鉄構工事(株)	2011年10月	川重ファシリテック(株)に吸収合併
	深江パウテック(株)	2012年4月	(株)アーステクニカへ吸収合併
川崎造船検査(株)	2012年7月	川重神戸サポート(株)へ吸収合併	
川重東京サービス(株)	2012年7月	(株)カワサキライフコーポレーションへ吸収合併	
川崎金属工業(株)	2012年7月	2011年12月31日付解散決議、2012年7月6日付清算終了	
(株)ケイジェス	2013年4月	(株)カワサキモーターズジャパンに吸収合併	
海外	Kawasaki Aeronautica do Brasil Industria Ltda.	2007年3月	3月20日付会社清算終了
	KHI Europe Finance B.V.	2009年3月	2008年12月8日付解散決議、2009年3月31日付会社清算終了
	Kawasaki Motors Racing B.V.	2010年4月	Kawasaki Motors Europe N.V.に吸収合併

・増加した企業(※は株式の変動により連結子会社となった企業を示す)(国内7社、海外15社)

	会社名	年月	内容
国内	※(株)アーステクニカ	2008年4月	株式買取による100%子会社化
	※アーステクニカM&S	2008年4月	(株)アーステクニカの100%子会社化による
	※深江パウテック(株)	2008年4月	(株)アーステクニカの100%子会社化による
	(株)KCM	2009年1月	建機ビジネスセンター受皿会社の設立(4月1日付で当社の建設機械事業部門を分割し、(株)KCMに事業を継承)
	(株)KCMJ	2009年1月	(株)カワサキマシシステムズ(KMS)建機部門受皿会社の設立(4月1日付でKMSの建設機械事業部門を分割し、(株)KCMJに事業を継承)
	カワサキロボットサービス(株)	2012年1月	(株)カワサキマシシステムズ(KMS)ロボット部門受皿会社の設立(4月1日付でKMSのロボット部門を分割し、カワサキロボットサービス(株)に事業を継承)
	(株)川重ハートフルサービス	2013年9月	障害者雇用のための特例子会社 一般事務処理に関する請負、不動産の維持・管理・清掃業務請負等
海外	Kawasaki Motors Racing B.V.	2007年3月	モトGPレースの運営、運営機材の取得・保管、および運営事務
	KCM Receivables Funding LLC	2007年9月	債権流動化を目的とした、KCMディーラー向け債権の取得・保有・売却
	Kawasaki Motores do Brasil Ltda.	2007年10月	ブラジルにおける二輪車、ATV、PWC等の生産・販売およびその関連事業
	Kawasaki Heavy Industries Middle East FZE(アラブ首長国連邦)	2008年7月	中東・北アフリカ地域における当社グループ製品のマーケティングおよび営業活動の推進と支援
	※KHITKAN,Co.,Ltd.	2009年2月	Kawasaki Motors Enterprise (Thailand) Co.,Ltd.が同社の全株式を譲受したことに伴い、連結子会社となる
	Kawasaki Trading do Brasil Ltda.	2009年4月	ブラジル市場への製鉄機器、発電設備、船用機器、油圧機器、搬送機器他関連機器の販売等(川重商事(株)100%出資)
	川崎春暉精密機械(浙江)有限公司	2009年8月	建設機械用油圧ポンプの製造および販売
	川崎精密機械商貿(上海)有限公司	2010年2月	(株)カワサキプレジションマシナリ製品(合弁会社生産品を含む)の中国における顧客対応・販売・CS活動
	川重商事(上海)商貿有限公司	2010年4月	中国市場への発電設備、製鉄関連機器、船用機器、油圧機器、土木機械他関連機器の販売等(川重商事(株)100%出資)
	India Kawasaki Motors Private Limited	2010年7月	モーターサイクル&エンジンカンパニー製品の生産・販売および関連事業
	Kawasaki Componentes da Amazonia Ltda.	2011年11月	二輪車、ATV、PWC、小型エンジンの部品およびエンジンの生産&販売(KMB100%出資)
	Wipro Kawasaki Precision Machinery Private Limited	2012年2月	建設機械用油圧ポンプの製造・販売・サービス(74%出資)
	Kawasaki Hydrogen Engineering Australia Pty Ltd	2012年8月	CO ₂ フリー水素チェーンプロジェクトに関する設計業務等
	川崎機器人(昆山)有限公司	2013年1月	産業用ロボット部品・周辺機器の調達業務
	PT. Kawasaki Motor Sales Indonesia	2014年2月	二輪車の完成品および部品の輸入・販売(KMI99.90%出資)

● 関西地区サービス部門の集約・統合

2008(平成20)年10月、兵庫県下のサービス会社である川重神戸サポート(株)、川重兵庫サービス(株)、川重明石サービス(株)、川重ファシリテック(株)、および(株)カワサキライフコーポレーション(オフィスサポート事業部)の業務のうち、サービスに関する業務・機能を川重サービス(株)(川重明石サービス(株)を改称)に集約・統合し、経営の高度化と効率化を図った。



川重サービス(株)本社入居棟

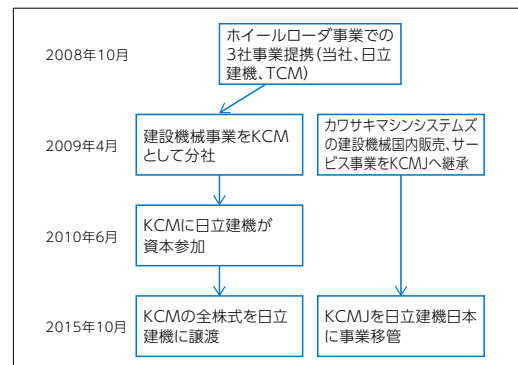
● 橋梁・水門事業からの撤退

2000(平成12)年以降、当社は船舶事業、精密機械事業およびプラント事業の分社化、破碎機事業の合併事業化などによる事業構造改革を進め、その一環として橋梁事業の分社化についても検討を重ねてきた。しかし、主な市場である国内の公共投資が縮減していくなか、事業の維持・拡大は望めないと判断し、2007年6月に橋梁・水門事業からの撤退を決定した。



● 建設機械事業の再編

世界的な協業関係が進展しつつある建設機械業界では、競合企業が生産規模を拡大しながら、海外市場へ積極的に展開するとともに、サービス分野でのIT強化を図っていた。当社の建設機械ビジネスセンターも事業規模の拡大が求められたが、現状の経営資源では事業環境の変化に対応していくのが困難であった。そこで他社との事業提携を進め、2008(平成20)年10月、ホイールローダ事業に関して、当社と日立建機株式会社およびTCM株式会社(現・三菱ロジスネクスト株式会社)の3社による事業提携に合意した。



建設機械事業再編の動き

2009年4月には、当社の建設機械事業を会社分割し、建設機械の設計、製造、販売、修理などを行う「株式会社KCM」として新たにスタートした。同時に、当社の完全子会社であるカワサキマシシステムズの事業のうち、建設機械の国内販売およびサービス事業などを分割し、2009年1月に設立した当社の完全子会社「株式会社KCMJ」へ同年4月に承継した。

さらに2010年6月、日立建機がKCMに第三者割当増資の形で資本参加し、KCMの株主構成比率は、当社66%、日立建機34%になった。その後2015年10月にKCMの全株式を日立建機に譲渡した。KCMの子会社KCMJについても同日付で日立建機日本株式会社に事業移管した。

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

2007(平成19)年8月25日、当社子会社川崎造船の神戸工場で、造船用クレーン(高さ約50m、約800トン)のアーム部分(高さ約30m)の倒壊により、近くでクレーンの修理作業をしていた作業員ら9人のうち、死亡者3人、重軽傷者4人という重大災害が発生した。

同社は、「神戸工場第四船台クレーン倒壊事故重大災害対策本部」を立ち上げ、社長を中心に、事実関係の調査・事故原因の究明・再発防止策の実施に取り組むとともに、重大災害を発生させた社会的責任を厳粛に受け止め、経営責任を明らかにするために、常勤取締役全員の報酬減額処分を実施した。

また、川崎造船の経営体制強化のため新たに会長職を設け、2007年12月、親会社である当社より寺崎正俊副社長が就任した。

この事故を受けて社長の大橋は、2008年の年頭挨拶で「川崎重工グループ全体の安全管理体制の強化を図り、従業員、製品、設備のそれぞれについて安全を第一に考え、重大災害の根絶を目指し、二度とこうした事態を引き起こさぬよう」誓うとともに従業員に訴えた。

2.

グループミッションの実現と4社統合

1) 長谷川聡の社長就任

2009(平成21)年6月、社長の大橋忠晴が会長に、副社長の長谷川聡が社長に就任した。100年に一度とも言われる世界的不況のなかでグループの舵取りをすることになった長谷川は、「当社グループは、幅広い事業分野を有し、世界の社会基盤整備を支えている。21世紀を生きる企業として、製品やその製造過程における環境問題にとどまらず、株主、顧客、従業員、地域社会などあらゆるステークホルダーとの関係を重視し、広く企業の社会的責任を意識した経営を行っていききたい」と、今後の経営方針を示した。

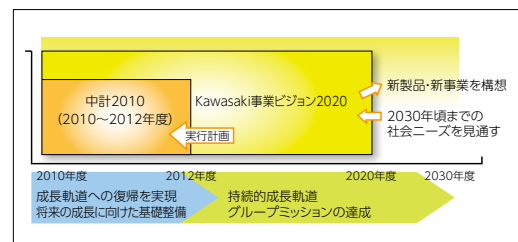


大橋会長(左)と長谷川社長(右)

2) [中計2010]と[Kawasaki事業ビジョン2020]の策定

2006(平成18)年度にスタートした中期経営計画「Global K」(2006～2010年度)では、北米やアジアを中心とした海外市場での事業の伸長と財務体質の改善を進め、2006、2007年度と2年連続で過去最高益を更新するなど大きな成果を得た。

しかし、2008年秋以降の世界的景気後退の影響を受け、同計画の見直しを余儀なくされた。そこで2010年4月、2020年における当社グループのあるべき姿とその道筋を示した「Kawasaki事業ビジョン2020」と、中期経営計画「中計2010」(2010～2012年度)を策定した。中期経営計画については、事業環境の変化に迅速かつ機動的に対応するため、従来5年であった計画期間を3年とした。それぞれの概要は次のとおりである。



「中計2010」と「Kawasaki事業ビジョン2020」の関係

<Kawasaki事業ビジョン2020>

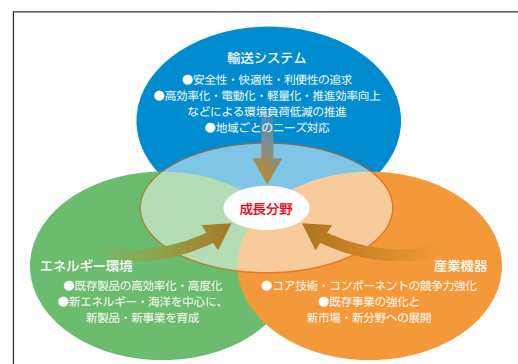
【目指すべき姿】

グループミッションの実現に向け、輸送システム、エネルギー環境、産業機器の3つの主要事業分野において、高度な技術力により世界の人々の多様なニーズに適った製品・サービスを提供する企業を目指していく。

【基本戦略】

(1) 事業基盤の強化

- 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



各事業分野における目指すべき姿

源を重点的に投入し、「要検討事業」は市場動向を見極めたうえで、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

- ・2030年頃までの社会の姿を見通し、中長期的にニーズが高まる分野を把握したうえで、グループ全体の知的資産を活用し、競争力のある新製品・新事業を育成・強化する。
- ・国内工場を高い技術力を集積した開発・生産拠点と位置付け、開発技術力・ものづくり力の強化を図る。

(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ともに、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。

(4)CSR・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。
- ・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。

【連結数量ビジョン】(2020年度)

売上高	2兆円
経常利益	1,000億円以上 (経常利益率5.0%以上)

<中計2010>

【基本目標】

(1)成長軌道への復帰

- ・2020年ビジョン達成に向けて、中計期間中に収益基盤の再構築を果たし、成長軌道への復帰を実現する。

(2)グループ全体の収益力強化

- ・開発、設計から調達、製造に至るものづくり全体において、抜本的なコストダウン、生産性向上を進めるとともに、需要不足に直面している、もしくは需要不足が見込まれる事業

について、大胆な事業構造の改革を進め、グループ全体の収益力を強化する。

(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ともに、新興国を中心とした海外展開を行う。

(4) グループ総合力の強化

- ・ グループ会社の再統合による事業体制の組み換えを行い、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。とくにプラント・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、営業およ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

- ・ 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。

【成長軌道への復帰に向けた重点戦略】

- ① 量産型事業は固定費の削減など、損益分岐点の引き下げを進め、事業環境変化への対応力を強化するとともに、在庫水準の適正化を進める。とくにモーターサイクル事業の早期黒字化を最重要課題とする。
- ② 受注型事業は採算性を重視し、リスクマネジメントを徹底した事業運営によりコスト競争力を向上させ、目標利益を確保する。
- ③ キャッシュフローの改善と有利子負債の圧縮により財務体質を改善させる。

【連結数量目標】(2012年度)

売上高	1兆4,000億円
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 (2012年度期末残高)

【重点施策】

- 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
- 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
- ⑧ 環境経営の推進
- ⑨ IT戦略と体制整備
- ⑩ 全社的リスク管理の実施

① 本社部門の質的向上



グループ4社の統合を記念した固い握手

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

当社は、2000(平成12)年に策定した中期経営計画のなかで経営の基本に「質主量従」、「選択と集中」、「事業部門の自立」を据え、「重工業から柔工業」へと企業体質の転換を進めるとともに事業基盤の強化に努めてきた。その一環として、2002年10月1日に船舶部門と精密機械部門、2005年4月1日にプラント部門を分社し、完全子会社として事業運営を行ってきたが、分社後、子会社3社は各々の自立を目指し、競争力の強化に努め、事業の黒字化を達成してきた。

これにより、川崎重工グループとして当初の目的であった企業体質の転換と事業基盤の強化を実現することができた。

一方、当社は2007年に制定したカワサキグループ・ミッションステートメントで、「広汎な領域における高度な技術力によって社会、地球環境の未来に資する新たな価値創造」を掲げて、経営展開を行っており、この新たな価値創造のためには既成製品の革新的高度化と新分野での製品開発が必要であり、グループ全体の知的資産の効率的かつ迅速な融合と活用が不可欠となっていた。

このため、川崎造船、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3社の活力を維持しつつ、2010年10月、3社を本体へ再統合し、別会社であることにより生ずる制約を取り払い、各々が持つ技術的知見や人材などをグループとして最大限に有効活用することを決断した。

この統合を機に、グループミッションに掲げる「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”」の実現に向け、新生川崎重工業として一丸となって収益力のあるグローバル企業を目指すことになった。

4) 本社組織の変更と各カンパニーの事業体制再編

本社部門

グループ4社を統合した2010(平成22)年度には、本社部門の組織変更も実施した。技術開発本部では、水素関連など将来事業の先行研究を進めるほか、カンパニーの早期関与や一部費用の本社による予算化などを柱とした、新事業育成に向けた全社

的な仕組みを整備した。さらに複合工場の工場事務所機能を本社に編入し、カンパニーから独立した本社組織として運営することにより、対外的に工場を代表する機能ならびに工場共通機能を遂行するという位置付けを明確にして、工場全体について長期的視野に立った業務運営を行うこととした。

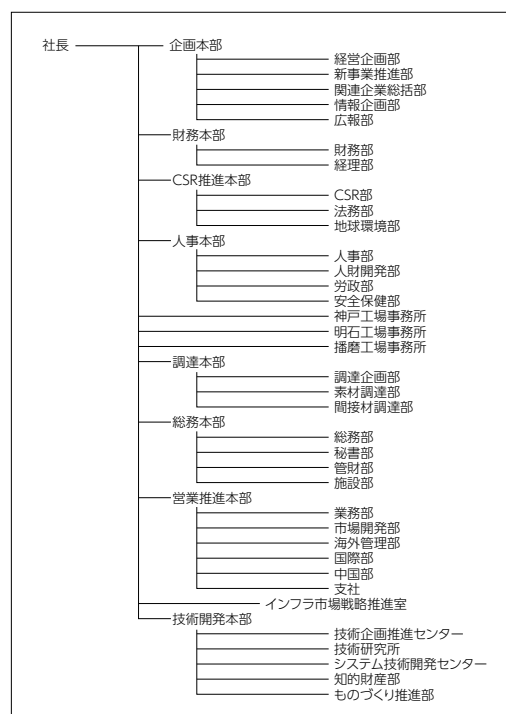
当社グループの調達力を強化するため、「調達本部」を新設した。国内外の調達に関する情報について全社で共有化を図るとともに、全社の発注量を背景とした有利購買を推進するために集中購買体制を構築した。また、次世代エネルギーを中心としたインフラ市場に関し、経営判断に資する情報を全社横断的に共有するとともに、新事業の育成に向け、事業案件の発掘に資する具体的な情報を関係部門に提供していく「インフラ市場戦略推進室」を新設した。これにより産官学との関係を深め、市場および社内関連部門における情報を収集し、成長が見込めるインフラ市場において事業伸張を図ることとした。

2012年11月には、東京本社を東京都港区浜松町2丁目の世界貿易センタービルから、同区海岸1丁目の浜松町ビル（仮称、旧TIS竹芝ビル）を一棟借りし、移転した。あわせて、江東区南砂の東京事務所（プラント・環境部門）も集約した。これを機会に、同年4月に発足した「マーケティング本部」を中心として、当社における知的資産の共有化を促進し、国内外の市場創造に向けた総合的活動の強化に取り組み、当社グループの価値創造力の強化に結び付けた。

船舶海洋カンパニー

リーマンショック以降の長期にわたる海運市況の低迷により、新造船の需要が減退した。さらには、超円高・ウォン安により日本の造船所の競争力が相対的に低下していることもあり、新造船の受注が困難な状況が続いていた。当社の船舶海洋カンパニーも2012(平成24)年度後半以降の商船建造量が大幅に減少。これに伴い、坂出工場の人員規模を縮小することになった。同工場では今後の事業運営方針を、①マザーファクトリーとして将来にわたって事業基盤を維持する、②毎年LNG船2隻・LPG船1隻の受注建造を目指し、将来的にはLNG燃料推進船・海洋開発関連事業を収益の柱に育てる、③操業の大幅低下が避けられない2012年度下期以降の損失極小化を図る、とした。

その一環として、坂出工場の生産職を他のカンパニーへ配転することとし、2012年12月に機械ビジネスセンターへ、さらに



本社部門組織図（2010年10月1日）



東京本社の移転した浜松町ビル

2013年5、6月には、航空宇宙カンパニー、精密機械カンパニーへの配転を実施した。

また事務技術職については、2012年10月～2014年3月に本社や他カンパニーへ配転した。

プラント・環境カンパニー

2011(平成23)年、神戸工場および播磨工場に分散しているプラント・環境カンパニーのエンジニアおよび共通間接部門を神戸工場新総合事務所への集約により、組織的な機能強化と効率化を図ることとし、同年9月に播磨工場の従業員を神戸工場へ配転した。

これにより、播磨工場の製造部門(生産本部)をカンパニー全ビジネスユニット(BU)の共通製造拠点として位置付け、全BU一体となった播磨工場の活用を一層推進することにした。

精密機械カンパニー(ロボットビジネスセンター)

2012(平成24)年4月、ロボットビジネスセンターは、カワサキマシンシステムズ(KMS)ロボット事業の営業部門をビジネスセンターに編入し、開発・設計・エンジニアリング部門と一体となった戦略立案を行うとともに、顧客ニーズを開発・改良へ迅速にフィードバックする体制とした。また、サービス部門は、2012年1月にKMSからロボット部門を分社、設立した「カワサキロボットサービス株式会社」へ同年4月1日付で移管。サービス業務全体の統括部門として、グローバルにサービス事業を推進することとした。

KMSについては、ガスタービン発電設備の販売およびサービス事業を行う会社として従来どおり運営されることになった。

5) 東日本大震災の発生と復興支援活動

被災地、被災者への支援

2011(平成23)年3月11日午後2時46分、東北地方太平洋沖でマグニチュード9.0を記録する大規模地震が発生した。東北から関東地方の太平洋沿岸部に9mを超える津波が襲い、甚大な被害をもたらした。当社グループでは人的被害はなかったものの、東北地区にある一部の営業・サービス拠点が大きな被害を受け、本社および各部署の連携と支援により復興作業を進めた。

一方、被災地・被災者への支援として、当社グループは3県1



岩手県に寄付されたモーターサイクルD-TRACKER XとD-TRACKER125

市および日本赤十字社に義援金総額1億円を贈った。また、地域貢献の一環として、必要な機材を使っていただくために多くの自治体ほかにヒアリングし、被災地を効率的に移動し物資輸送を行う当社製モーターサイクル30台をはじめ、がれき処理に使用するKCM製ホイールローダ5台やアーステクニカ製破砕機を寄贈（総額1億円相当）、県民の目となる防災ヘリコプターを無償提供した。国内外のグループ各社からも総額3,800万円を支援。2013、2014年にはジェットスキー®を2台贈っている。

事業継続計画の見直し

当社グループは1995(平成7)年1月の阪神・淡路大震災での被災を教訓に防災対策をまとめ、また、2009年の新型インフルエンザの流行を機に事業継続計画(Business continuity planning: BCP)の整備を進めてきた。その後、東日本大震災の発生を受けて大規模地震に対するBCPを見直し、危機発生時の対応方針を明確にするため、「**全社基本方針**」を定めた。

<全社基本方針>

- 従業員と家族の健康、生命を守る
- 社会的責任を果たすため継続しなければならない業務の遂行
- 当社グループの事業活動の正常化
- 地域社会への責任と貢献

この基本方針に基づき、①本社および各カンパニーにおいて被災時でも継続する機能を特定する、②災害発生直後の対応と平常時から準備しておくことを検討する、③定期的に訓練を実施し、訓練結果を踏まえた見直しを行う、こととした。

また、緊急事態に迅速かつ臨機応変に対応するため、当社グループの危機管理体制として「**全社対策本部**」「**複合工場対策本部**」「**カンパニー対策本部**」「**現地対策本部**」を設置することになった。

6)海外における生産・販売体制

50%を超えたグループの海外売上高比率

1960年代以降、当社グループは積極的に海外展開を進めてきた。2010(平成22)年には、グループの海外売上高比率が55%となり、海外で勤務するグループ従業員の割合は25%を占めた。

生産面では、1975(昭和50)年にアメリカでモーターサイクル



がれき処理や土地をならす作業に用いられたホイールローダ



アーステクニカ製破砕機



CSR報告書2012でのBCP見直しについての報告

危機管理体制

	主な役割	設置場所
全社対策本部	全社的な対応を要する危機が発生した場合に設置し、グループ全体の対策、行動計画の基本方針を決定する	被災していない事業所 原則として神戸本社か東京本社のいずれか
複合工場対策本部	工場全体に関わる事項の決定およびカンパニーとの調整を行う	複数のカンパニーからなる工場
カンパニー対策本部	カンパニーに関わる被災した現地の支援、被災取引先・顧客への対応を決定する	カンパニーごとの適切な場所
現地対策本部	事業部門、事業所ごとの対応を決定する	被災した事業所

海外の売上高、売上比率、関係会社数

	1990年	2000年	2010年
海外売上高	2,230億円	4,320億円	6,690億円
海外売上比率	25%	41%	55%
海外関係会社	13社	29社	46社

の現地生産を始め、そのノウハウを他の事業の海外展開に生かした。これにより、鉄道車両、建設機械、精密機械、汎用ガソリンエンジン、船舶、船用機械の各分野で本格的な海外生産を行い、高品質の製品を世界各地に提供している。

2007～2013年頃にかけては、経済発展著しい中国において、船舶、プラント、精密機械など多岐にわたる事業で市場拡大を図った。また、東南アジア諸国、ブラジル、インドなどの新興国ではモーターサイクル事業が大幅に伸長した。

中国における各事業の躍進

[船舶事業]

中国における船舶事業の生産拠点として、1995(平成7)年、当社と中国遠洋運輸(集団)総公司(COSCO)の合弁会社設立契約に調印、1999年1月、中国江蘇省南通市に南通中遠川崎船舶工程有限公司^{*1}(NACKS)を設立した。2008年には、すでに稼働している第1ドック(長さ350m、幅68m、深さ12.8m、クレーン5基)に加えて、第2ドック(長さ500m、幅80m、深さ12.8m、クレーン5基)が完成し、中国トップクラスの造船会社となった。

NACKSと同時期、湖北省武漢市に武漢船用機械有限公司との合弁で、船用サイドスラスト^{*2}を生産する武漢川崎船用機械有限公司(WKM)を設立。生産台数は2002年から5年間で3倍近くに伸び、2006年6月には累計生産1,000台を記録した。

また2007年には、NACKSと中遠造船工業公司(COSIC)との共同出資により、大連市に大連中遠造船工業有限公司(DACOS)を設立。約190万㎡の広大な敷地に第1ドック、第2ドック、部材加工、ブロック組立やブロック塗装などの生産設備を整備した。

これ以降、当社グループは神戸工場、坂出工場、NACKS、DACOS^{*3}の4拠点で船舶事業を展開している。

※1 南通中遠川崎船舶工程有限公司は2018年に南通中遠海運川崎船舶工程有限公司と社名を変更している。

※2 船首あるいは船尾の水面下に設けた空洞に設置する推進機(一般的にはスクリュプロペラ)で、主に港内での船舶の方向転換や横方向への移動に用いられる。

※3 DACOSは2012年に大連中遠川崎船舶工程有限公司(DACKS)に、2018年に大連中遠海運川崎船舶工程有限公司(DACKS)と社名を変更している。

[プラント事業]

アジア最大のセメント会社である安徽海螺水泥股份有限公司



南通中遠川崎船舶工程有限公司(NACKS)



武漢川崎船用機械有限公司(WKM)



大連中遠海運川崎船舶工程有限公司(DACKS)

を傘下に持つ海螺 (CONCH) グループとの合弁で、2006(平成18)年に安徽省蕪湖市に安徽海螺川崎工程有限公司 (ACK) を、翌2007年に安徽海螺川崎節能設備製造有限公司 (CKM) を設立した。ACKは、セメントプラントの排熱発電設備の設計・調達・販売を行い、CKMはACKが受注したセメント排熱発電設備用PHボイラを製造した。

ACKは、カワサキプラントシステムズの高い技術力と、CONCHグループの営業力や信頼性、現地調達や操業に関するノウハウなどを融合し、中国国内で順調に受注を伸ばした。ユーザーからの評価も高く、中国社会に省エネや環境保全の意識を定着させていった。

CKMは、2007年7月に第1工場 (面積2万7,000㎡) でセメント排熱発電設備用PHボイラの製造を開始。2008年には、高効率型ミルやセメント排熱発電設備用AQCボイラを製造する第2工場 (同1万8,000㎡) と、セメントプラントを利用したごみ処理設備などを製造する第3工場 (同2万7,000㎡) が完成した。

【精密機械事業】

2000年代に入り、中国では建設機械の油圧ショベル市場が世界最大規模となり、さらなる拡大が期待された。

こうしたなか、中国における建設機械用油圧機器の生産拠点として、2005(平成17)年12月、江蘇省蘇州市に当社100%出資の現地法人、川崎精密機械 (蘇州) 有限公司 (KPM蘇州) を設立した。2011年には新工場 (面積1万3,500㎡) が完成し、旧工場から生産ラインを移設するとともに、能力増強のために新設備を追加導入し、本格生産を開始した。新工場の生産能力は、油圧ポンプ約6万台、油圧モータ約5万台で年間約11万台となり、旧工場より倍増した。

2009年8月、油圧機器の新たな生産拠点として、中国浙江春暉集团有限公司との共同出資で、浙江省上虞市経済開発区に川崎春暉精密機械 (浙江) 有限公司 (KCPM) を設立。2012年には年間4万台の油圧ポンプを生産した。

両社の製品を含め、建設機械向け油圧機器の中国におけるサービス拠点として、2011年3月に川崎精密機械商貿 (上海) 有限公司 (KPM上海) CSセンターが開設された。中国では、2010年の油圧ショベルの販売台数が前年の約10万台から約17万台へと急激に伸長したが、そのなかで当社グループの油圧機器は圧倒的なシェアを誇った。



設立当初の安徽海螺川崎工程有限公司 (ACK) が入っていた事務所



安徽海螺川崎節能設備製造有限公司 (CKM) 工場棟



川崎精密機械 (蘇州) 有限公司 (KPM蘇州)、設立当初の外観



川崎春暉精密機械 (浙江) 有限公司 (KCPM)



川崎精密機械商貿 (上海) 有限公司 (KPM上海) CSセンターでの油圧機器のオーバーホールなどの作業



Kawasaki Motores do Brasil Ltda. (KMB)



India Kawasaki Motors Pvt. Ltd. (IKM)



中国（西安）の二輪車販売店

ブラジル、インド、中国へのモーターサイクル進出

インドネシア、タイ、マレーシアなど東南アジア諸国では、1960～1970年代にモーターサイクルの販売を開始。各国の経済発展に伴い、当社が得意とする中・大型車の販売が拡大していった。

一方、モーターサイクルの新たな市場として開拓したのがブラジル、インド、中国である。2007(平成19)年10月、ブラジルのサンパウロにKawasaki Motores do Brasil Ltda.(KMB)を設立し、翌年10月、完成車輸入による二輪車の販売を開始。2009年10月にマナウスに工場が完成し、NinjaやZシリーズなど主要な中・大型モデルのノックダウン生産を始めた。

インドでは、2010年7月に二輪車の輸入・販売を行う現地法人、India Kawasaki Motors Pvt. Ltd.(IKM)を設立。現地の大手二輪車メーカー、バジャジ社に委託して「Ninja250R」の生産と販売を開始した。2013年2月には自前の工場を設立して「Ninja300」や「Ninja650」の本格生産を開始。9月に専売店をオープンした。

中国では、2013年8月から川崎重工管理（上海）有限公司を通じて、「NinjaZX-14R」をはじめ「Ninja650」、「Ninja250」、「Z250」など、中・大型車を中心に販売を開始した。2016年9月には新会社の川崎摩托（上海）有限公司（KMSH）として二輪車事業が独立。販売店は上海、北京、成都などの大都市を中心に整備している。

成熟しつつある東南アジア諸国市場と今後の成長が期待できるブラジル、インド、中国の各市場で、さらなる販売拡大を目指した。

3.

企業の社会的責任と環境経営

1) 中期経営計画「中計2013」の策定

「中計2010」(2010～2012年度)の取り組みについて自らの足取りを振り返るとともに、その後の環境変化を踏まえ、2013(平成25)年4月、中期経営計画「中計2013」(2013～2015年度)を策定した。最終年度の2015年度は「Kawasaki事業ビジョン2020」の折り返し地点に位置し、この中計での取り組みがビジョン実現の成否を左右することになる。

「中計2013」では、「中計2010」で推進した活動を着実に成長させることに加え、将来に向けた基盤整備や、事業環境の変化に柔軟に対応できる経営体質の構築に取り組むこととした。

【基本目標】

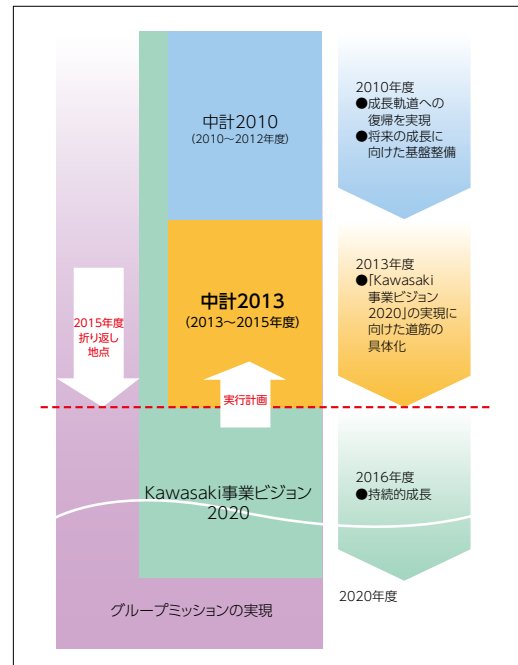
- (1) 厳しい経営環境にも耐えうる効率的な事業運営
- (2) 経営環境の変化を踏まえた施策の実施
- (3) 事業ビジョン実現に向けた具体的施策の実施
- (4) 新製品・新事業の早期事業化
- (5) 社会とともに持続的に発展する企業を目指す

【重点施策】

- －事業基盤の拡大に向けた取り組み－
 - 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
 - ④ 新製品・新事業の早期事業化
 - ⑤ 既存事業の競争力強化
- －将来収益基盤の整備に向けた取り組み－
 - ① 研究開発の推進と設備投資の継続
 - ② 知的資産共有活動の推進とグローバル人財の育成強化等
- －強固な経営体質の構築に向けた取り組み－
 - ① 財務体質の強化
 - ② 共通業務の効率化推進

2) 「Kawasaki」ブランド強化活動

「Kawasaki事業ビジョン2020」を実現するための重要な施策の一つであるブランド強化活動は、当社グループのブランド構築を行い、「Kawasaki」ブランドが約束する価値やミッションを社



「中計2013」の位置付け

【数量目標】(2015年度)

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%

内外に分かりやすく浸透させることで、既存顧客の関係強化とグローバルでの新規顧客の拡大を目指すものであった。

当社グループにおけるブランド戦略上の課題として、①国内外の市場(とくに新興国)での知名度や認知度が低く、顧客から候補想起される機会を失っている、②「Kawasaki」ブランドの価値や意図が社内で十分に共通認識されていない、③カンパニーを越えた総合的なソリューションへ対応するため、従業員が「Kawasaki」ブランドへの統一意識を高める必要がある、④MC(モーターサイクル)事業のプロダクトブランドとコーポレートブランドの統一・すみ分け基準が明確ではない、などが挙げられており、これを解決するためにブランドメッセージの体系化とツール整備が必要であった。

そこで、2013(平成25)年4月、グループタグライン「Powering your potential」^{*}を制定した。これは、「Kawasaki」ブランドの差別性、適切性、目指す方向性を分かりやすく表現し、統一感を持って社内外に発信するフレーズであり、グループミッションの実現に向けて「お客様と社会の可能性を切り拓く力となる」という想いが込められている。

※Powering…力を与える、動力を加える
your…お客様、社会、従業員
potential…可能性、潜在力、発展性



グループタグライン

3)環境経営への取り組み

環境ビジョン2020の制定

2007(平成19)年のカワサキグループ・ミッションステートメントには川崎重工グループの環境経営方針を組み込むとともに、2010年には、2003年に制定した「中長期環境ビジョン(2010年のあるべき姿)」の次の中長期環境ビジョンとなる「環境ビジョン2020(2020年のあるべき姿)」を制定した。

「環境ビジョン2020」では、国内外の環境動向を踏まえて、「低炭素社会の実現」、「循環型社会の実現」、「自然共生社会の実現」という3つの社会の実現と、これらを実現するために「環境マネジメントシステムの確立」の4項目を基本指針に挙げた。

環境憲章の見直し

2010(平成22)年、「環境ビジョン2020」の基本指針に沿って、環境憲章に掲げる「環境基本理念」を次のように見直した。

《環境ビジョン2020》 3つの切り口から持続可能な社会の実現に向けて	
低炭素社会の実現	エネルギーを無駄なく利用する製品とものづくりで、グローバルに地球温暖化防止に貢献
循環型社会の実現	資源を無駄なく利用するものづくりで、有限な資源を大切に活かし切り、循環させる
自然共生社会の実現	地球環境に調和したものづくりで、環境負荷を下げ、生態系の保全に貢献
環境経営の基盤づくり	
環境マネジメントシステムの確立	環境ビジョン2020を実現する環境経営の基盤づくり

環境ビジョン2020

「環境基本理念」

川崎重工は「ものづくり」を通じて社会・国家の発展に寄与することを基本に据え、「陸・海・空にわたる基礎産業企業」としてグローバルに事業を展開する中で、地球環境問題の解決を図るため、「低炭素社会の実現」、「循環型社会の実現」および「自然共生社会の実現」を目指し、環境に調和した事業活動と地球環境の改善に役立つ自社製品・技術を通じて、社会の「持続可能な発展」に貢献する。

地球温暖化対策

2010(平成22)年度は、第6次環境経営活動基本計画(2008～2010年度)の最終年度であったが、事業計画編成との整合を図るため、第7次環境経営活動基本計画(2010～2012年度)を繰り上げてスタートさせた。

第7次は、2005年発効の京都議定書を背景に、当社の地球温暖化対策を加速させるための試行錯誤が始まった時期でもある。

●国内クレジット制度の活用

2010(平成22)年は、国内クレジット制度(現・J-クレジット制度)を活用した兵庫県の「CO₂削減協力事業」へ参加し、当社グループの取り組みが兵庫県の第1号案件として成立した。これは、神戸医師協同組合明石工場のA重油焚ボイラを都市ガス焚ボイラに更新することで見込まれるCO₂排出量削減量約2,600トン-CO₂(約4年)とのマッチングで、当社県内事業所におけるCO₂削減量に利用した。

●グリーン電力証書の購入

2011(平成23)年には、グリーン電力証書(18,300kWh分)を購入し、神戸本社で使用される電力の一部に、神戸市資源リサイクルセンター発電所に設置された太陽光発電によるグリーン電力を充当した。

低炭素社会・循環型社会・自然共生社会の実現に向けて

●グループの総合力を活かした製品開発

「ギガセル」～高い省エネ効果を実現～

当社が2005(平成17)年に開発した「ギガセル」は、電力貯蔵用として大容量でかつ高速の充放電に最適な蓄電池で、分散型発電システムにおいて、自然エネルギーからの発電量と電力消費量



ギガセル



超低床電池駆動路面電車「SWIMO」



グリーンバイナリータービン



カワサキグリーンガスエンジン

のギャップを、数百分の1秒から数時間までの広い範囲で平準化することができる。

2006年8月には当社の兵庫工場で、「ギガセル」を搭載した超低床電池駆動路面電車「SWIMO」の走行試験が行われた。架線がなくても走行できる画期的な電車である。

2009年、「ギガセル」の高い省エネ効果が評価され、環境省の「平成21年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰」(技術開発・製品化部門)を受賞。この翌年には、「SWIMO」の開発で「第19回地球環境大賞」(フジサンケイグループ主催)の大賞を受賞した。

●「グリーンバイナリータービン」～低温排熱の有効利用～

工場やごみ焼却場、下水処理場、発電所などから発生する低温排熱（排温水や排ガスなど）のほとんどは未利用のまま排出されている。当社が2010(平成22)年6月に発売した「グリーンバイナリータービン」は、この低温排熱を回収して発電する設備を小型パッケージ化したもので、従来は未利用であった低温排熱を有効活用して電力を得られるため、CO₂の排出削減につながる。

●「カワサキグリーンガスエンジン」～世界最高の発電効率～

ガスタービン・機械カンパニーのガスエンジンプロジェクトと技術開発本部技術研究所が連携し、独自の流体解析技術などを駆使して「カワサキグリーンガスエンジン」を開発した。クリーン燃料の天然ガスを使用し、燃焼室形状の最適化、希薄燃焼化、制御システム最適化などによって環境負荷を大幅に低減。2007(平成19)年7月、世界最高の発電効率48.5%を達成するとともに、NO_x排出値についても世界最高レベルの環境性能を実現した。

4) CSRの取り組み

「CSR委員会」の設置と「CSR推進部」の発足

2006(平成18)年10月、当社は「川崎重工業企業倫理規則」に規定する企業倫理の基本理念を遵守するため、川崎重工グループの内部統制・コンプライアンスに関する最高意思決定機関として、社長を委員長とする「CSR委員会」を設置した。また、内部統制ならびにコンプライアンスの推進を図り、2008年度から適用される金融商品取引法に基づく内部統制報告制度を見据え、財務報告の適正性を追求するため、グループ全体を統括する専門組織として、「CSR推進部」を発足させるなど、内部統制推進のための体制を整備した。

川崎重工グループの「CSRの基本的な考え方」の制定

2010(平成22)年4月に策定した「Kawasaki事業ビジョン2020」では、目指す姿(ビジョン)の一つに「CSR重視～事業展開する世界各地の社会で信頼される企業～」を掲げた。

さらに同年、グローバルな視点で、お客様および「現在の社会と未来の社会」への貢献に挑戦することを目標に、「川崎重工グループのCSRの基本的な考え方」と「5つのテーマ」をまとめ、企業活動の各領域における「目指す姿」を設定した。

組織面では、同年4月のCSR活動、内部統制、内部監査に関する組織改正に伴い、CSRの大方針や重要事項を審議・決定するために、従来のCSR委員会を「**全社CSR委員会**」に名称変更するとともに、活動に社会的責任(社会貢献)を果たすことを明確にした。従来のコンプライアンス委員会は「**事業部門CSR委員会**」に名称変更し、事業部門CSR委員会の付議事項をコンプライアンスのみならずCSR活動全般に広げていくこととした。



社内報でのCSRの特集

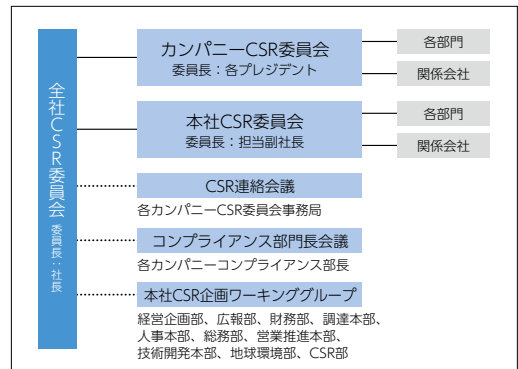
《CSRの基本的な考え方》

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、以下の5つのテーマを推進します。

《5つのテーマ》

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



全社CSR委員会組織(2010年)

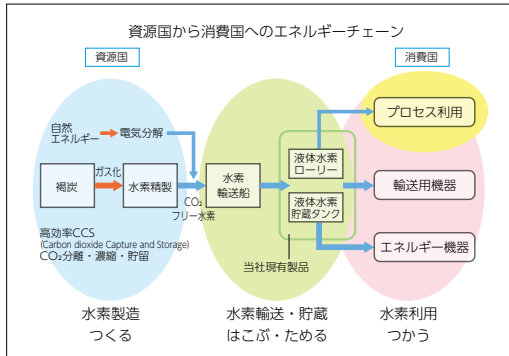
ESG投資指数「DJSI」に初選定

2013(平成25)年9月、当社は、ESG投資*の代表的指数の一つ「Dow Jones Sustainability Indexes(DJSI)」の「Asia Pacific Index」の対象銘柄に初めて選定された。DJSIは、S&P Global社(アメリカ)が経済・環境・社会性における企業の持続可能性(サステナビリティ)の観点から企業を評価・選定するもので、企業のESGへの取り組みに関心を持つ世界中の投資家の重要な投資基準

の一つになっている。

DJSI Asia Pacific Indexは、日本・アジア・オセアニア地域を対象とした指数であり、当社は2021年まで9年連続で選定されている。

※ESG投資…伝統的な財務分析に加え、より高い視点から隠れたリスクや機会を分析するために、環境・社会・ガバナンスについての企業の取り組み状況を基準にして投資する手法。



当社のCO₂フリー水素コンセプト

5)CO₂フリー水素チェーンの事業化を目指して

当社は、「中計2010」(2010～2012年度)で「CO₂フリー水素サプライチェーン (CO₂フリー水素チェーン)構想」を公表し、その実現に向けた研究開発とともに、商用化を目指した技術実証と協業コンソーシアムの構築に取り組んだ。水素は、化石燃料から作り出すことが可能なクリーンエネルギーの一つであり、国内外で水素利用の機運が高まっていた。

当社のCO₂フリー水素チェーン構想は、水素を再生可能エネルギーと並ぶ重要なエネルギーの選択肢と位置付け、オーストラリアに大量に存在している未利用資源の褐炭をガス化・精製して製造した水素を液化し、液化水素運搬船で日本に海上輸送するというものである。CO₂フリー水素チェーンを実現するためには、サプライチェーンの上流から下流に至る、水素を「つくる」「はこぶ」「ためる」「つかう」ためのコア技術と製品をシームレスに利用できる状況を整備する必要があった。

2011(平成23)年には、播磨工場にプロトタイプ液化機(5トン/日)と実証プラントを建設し、自社で技術実証を行う「播磨プロジェクト」がスタート。実証試験を繰り返し、2014年9月に産業規模では初となる純国産の水素液化システムの開発に成功した。

さらに、改良を加えた新型液化機で連続運転や各種機能試験を実施して性能と信頼性を実証し、開発を完了。2020(令和2)年6月より国内メーカー初の水素液化機の販売を開始した。



播磨工場内に建設された水素液化プラントの実証設備

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

中期経営計画「中計2013」の前期は当社グループの受注量が増加し、2013(平成25)、2014年度は売上高、利益とも前年度を大きく上回った。しかし、受注規模の拡大とともに有利子負債が増加し、フリーキャッシュフローが大幅に悪化した。そこで、BU単位でのROIC経営とコア・コンピタンスの強化を両輪とした「Kawasaki -ROIC経営」への取り組みを一層強化した。その結果、2014年度はROICが10.4%まで向上し、翌2015年度は売上高、利益ともに過去最高となった。

外需環境の悪化や緩慢な個人消費などの影響を受けて日本経済が足踏み状態を続けるなか、2016年4月に「中計2016」(2016～2018年度)を始動。中長期的に多大な成長が期待できる航空宇宙システム事業、エネルギー事業、ロボット事業などへ経営資源を重点的に配分した。また、保有技術の結集によるシナジー効果を高めるため、2018年には航空宇宙とエネルギー関連事業を3カンパニーから2カンパニーに再編し、カンパニーの枠を越えて新製品・新技術の開発にも取り組んだ。

2010年代に入り、各企業にはエネルギー・環境問題への対応、ガバナンスの強化、ダイバーシティの推進、働き方改革などが求められ、当社グループも、持続可能な社会の実現に向けた環境経営の推進、社外取締役の招聘、全員参加の働き方改革活動などに取り組んだ。

1. 経営体制の刷新

1) 村山滋の社長就任

2013(平成25)年6月13日開催の臨時取締役会において、代表取締役社長および副社長、常務取締役の3人について、代表取締役・役付取締役を解職し、社長付の取締役とすることを他の取締役全員一致をもって決議した。この3人が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があったため、コーポレート・ガバナンスの見地より、当社の経営の中枢を担う者として適格性を欠くと判断した。この取締役会では、三井造船株式会社との経営統合交渉の打ち切りと、経営体制の刷新も決議された。後任の社長には代表取締役常務の村山滋が選定され、就任した。

また、同月26日に開催された定期株主総会後の取締役会において、社長に再選定された村山は、従業員に“自由闊達で風通しの良い”社風を大切にすることを求めるとともに、「企業のグローバル化が進むなか、CSRやコンプライアンスに対する世の中の目も非常に厳しいものとなっており、こうした面からも企業価値とは何かを問い続けていくことが重要である。当社グループの企業価値のさらなる向上を目指して邁進していく」と述べた。



社内報での村山社長メッセージ

2) 社外取締役の設置

当社では、経営の透明性と客観性を高めるべく、当社と利害関係のない社外監督機能を一層強化することとし、2013(平成25)年より社外取締役を設置している。さまざまなバックグラウンドを持つ社外取締役は、取締役会において独立した立場から当社グループの業務執行に対して意見や助言を述べることにより、その監督機能の強化に努めるとともに、後述する指名諮問委員会や報酬諮問委員会において議長を務めるなど、積極的な関与と助言を行っている。

同年6月に当社初の社外取締役に選任されたのは森田嘉彦氏であった。森田氏は、一般財団法人海外投融資情報財団理事長、東京瓦斯株式会社監査役、株式会社三井住友銀行顧問を務めており、豊富な国際経験と財務面での専門的知見による意見・助言をいただくことになった。

これ以後、社外取締役は2015年6月より2人、2018年6月より3

人を選任した。

3) フェロー制度の新設

当社は、2014(平成26)年4月より専門職における最高役位としてフェローを新設した。主に技術分野で卓越した知見や専門能力を持ち、当社の業績向上や企業価値増大に貢献した者をフェローに任用し、執行役員に準じた処遇を行うことになった。

フェロー制度は、本人の士気向上を図るとともに、広く社内にフェローへの道筋を示し、これに続く専門職層についても、意欲向上と意識付けを図る制度で、全社的な専門能力強化に向けた基盤とした。

4) エネルギー環境事業の強化に向けて

エネルギープラント事業では、2012(平成24)年度以降ビジネスユニット(BU)全体の製品利益率が急激に低下し、2013年度には経常赤字に転落した。これを改善するため、東京本社に在籍するBU部門および共通間接部門を神戸地区に集約し、カンパニーとしての組織的な機能強化と効率化を図ることになった。これは、2005年の分社以降に継続して実施している「4つの改革／意識改革、業務改革、組織改革、製品改革」の一環であり、その集大成とも位置付けられる大きな改革であった。

2014年10月に策定した「グループ経営モデル2018」のなかでも、注力する事業の一つにエネルギー環境分野を挙げているが、その基礎を盤石なものとするためにも、プラント・環境カンパニーの神戸所在の各総括部との一体運営により、同事業を強化する必要があった。

これに伴い2015年4月、東京本社在籍者369人のうち、幹部職員123人と一般従業員116人の計239人を神戸工場へ配転した。

5) 株主代表訴訟の経緯

当社が2012(平成24)年3月に防衛省から受注した新多用途ヘリコプター(UH-X)の開発にかかる官製談合防止法違反事案に関し、同年9月に東京地方検察庁の捜査が行われたが、当社関係者は不起訴となった。しかし、受注の過程において不適切な行為が認められたため、2013年7月31日から2カ月間、防衛省より指名停止を受けた。

この事案について、2014年7月、当社の株主1人が当社取締役および当社元取締役の2人に対して、損害賠償を請求する株主代

表訴訟を提起した。訴訟の内容は「被告らは、官製談合防止法違反事案に故意に関与し、またはこれを知り得たにもかかわらず看過・黙認した過失がある。本件事案の発生に伴う本件契約の無効等による損害額の合計46億2,800万円を賠償するように請求する」というものであった。

当社は、被告らには原告株主が主張するような義務違反はないものと判断し、この訴訟において被告側に補助参加し、当社の経営体制に不備がなかったことなどを明らかにすることとした。

訴訟は、神戸地方裁判所において、原告の株主としての権利喪失、訴え却下の判決（2019(令和元)年10月)により、実質的には当社被告2人の勝訴として終結した。

2.

真のグローバル企業となるために



社内報での「中計2016」の解説

1) 中期経営計画「中計2016」の策定

中期経営計画「中計2013」の最終年度に当たる2015(平成27)年度の当社グループの業績は、売上高1兆5,410億円、営業利益959億円、経常利益932億円と、いずれも過去最高を達成した。中計で掲げた目標について、売上高と税引前ROICはわずかに届かなかったが、営業利益と経常利益はともに目標を上回った。

これに続き、2016年4月に「中計2016」をスタートさせた。当社グループが目指す企業像をグループミッションとグループビジョンで改めて確認するとともに、10年先の事業イメージを見据えて向こう3年間の具体的な施策と数量目標を設定した。

【基本方針】

(1) Kawasaki-ROIC経営のさらなる推進

- ・ 全員参加型のKawasaki-ROIC経営…個々の事業特性を踏まえ、企業価値向上に貢献する指標をKPI*として設定。
- ・ リスクマネジメントの強化…次の一手をいち早く打つため、プロジェクトの各フェーズでリスク管理を徹底する。

*KPI(Key Performance Indicator) …業務目標の達成度合いを測る定量的な指標。

(2) 中長期的な成長に向けた投資

中長期的な成長に向けた設備投資や研究開発については、前中計に引き続き積極的に行っていく。

(3) 事業構造の変革

- ・ 船舶海洋事業…①坂出工場とNACKS/DACKSの一体運営による収益最大化、②神戸工場は潜水艦関連を中心に安定的な事業運営、③オフショア船事業の縮小。
- ・ 油圧機器事業…①油圧のTOP BRAND “Kawasaki”の追求、②ショベル以外の建機・農機分野への事業展開、③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。

【財務戦略】

営業キャッシュフローを増やすことで、将来の成長に向けた高水準の投資や、株主への還元、財務体質強化を進め、中長期的な成長を目指す。

【数量目標】(2018年度)

売上高	1兆7,400億円
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%)
ROIC(税前)	11.0%

2) 金花芳則の社長就任

2016(平成28)年6月、社長の村山滋が会長に、副社長の金花芳則が社長に就任した。創立120周年の節目の年に経営トップに就いた金花は、就任挨拶のなかで「従業員の皆さんが、夢と誇りを持てる企業であり続けるために、当社グループを持続的に成長させること、村山前社長から受け取った、創業者・川崎正蔵から引き継がれてきた経営理念である『その技を通じて国家社会に貢献する』を次の世代に伝えていくことが私の使命であると考えている」と述べ、当社グループが120年後に向けて成長し続けるために必要な諸施策を着実に実行していくことを誓った。



村山会長(左)と金花社長(右)

3) Kawasaki-ROIC経営の深化

当社グループは、「陸・海・空の輸送システム」「エネルギー環境」「産業機器」の広範な事業で培ったさまざまな技術や英知の強みを最大限に活用し、企業価値・従業員価値・顧客価値のバランスをとりながら、2000(平成12)年度からKawasaki独自のROIC経営を推進している。

これにより当社の経営は好調を維持し、フリーキャッシュフロー(営業キャッシュフロー+投資キャッシュフロー)は2001年度から2007年度まで累計で1,400億円増加、4,200億円あった有利子負債を2,800億円まで削減することができた。2006年頃からは各事業の成長と業績の回復という形でROIC経営による成果が出てきた。

しかし、その後、リーマンショック後の金融緩和によって発生した新興国バブルなどもあり、当社は経営の舵を規模拡大の方向に切ったため再び有利子負債が増加し、2012年度末にはフリーキャッシュフローが大幅に悪化した。そのため、2013年6月以降はとくに企業価値向上を目指すべく、BU単位でのROIC経営とコア・コンピタンス(競争優位性)の強化を両輪としたROIC経営に取り組むこととなり、「ハードルレート8%の厳格な運用」「リスクマネジメントの強化」「KPIの活用」を徹底することとした。

ROIC経営の目的は、総合経営のメリットを生かした事業(BU)ポートフォリオによる安定経営の推進、BU別バランスシート管理の徹底と資本コスト重視の経営、コア・コンピタンス強化とシナジー追求による成長の実現にあった。

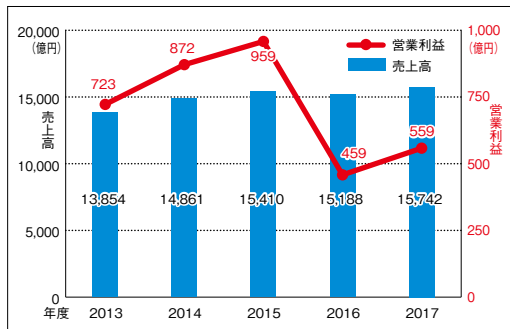
投資効率の良いBUに対して積極的に経営資源を投入するのはもちろん、すべてのBUについて財務的課題に加えて、事業環境、成長性、コア・コンピタンスなどを総合的に勘案して、クリアすべきハー



社内報での2017年の金花社長年頭挨拶



社内報でのKawasaki-ROIC経営の解説



売上高・営業利益の推移



創立120周年ロゴマーク



川崎重工創立120周年記念展 復元された戦闘機「飛燕」

ドルや解決すべき課題を明らかにし、全社的支援を行いながら目標達成を目指した。また、カンパニーの垣根を越えて事業を組み合わせさせたシナジーにより事業の成長を促し、企業価値の向上を図った。

その結果、フリーキャッシュフローが大幅に改善するとともに、2013年度に8.1%だった税前ROICは2014年度には10.4%まで向上した。さらに、2015年度を目標にしていたNet D／Eレシオ※100%については、1年前倒しで2014年度に達成。中期経営計画「中計2016」では、2018年度の数量目標として「税前ROIC11%・営業利益1,000億円」を掲げた。

※Net D／Eレシオ…(前期末有利子負債－前期末現金同等物)÷前期末自己資本×100

4) 創立120周年を迎える

当社は2016(平成28)年10月15日に創立120周年を迎え、さまざまな記念事業を実施した。

同年1月には「120周年ロゴマーク」を作成。デザイン化した「川」の字と数字の「120」を融合させ、ゴールドとシルバーを基調色にして歴史と伝統に裏付けられた「信頼の証」をビジュアル化した。ステークホルダーへの感謝の意も込めて広報活動などに活用し、企業ブランド価値のさらなる向上を図った。

2016年10月14日、神戸ポートピアホテルで「創立120周年記念祝賀会」を開催した。当社役員および理事をはじめ、当社元役員、当社国内関連企業社長、川崎重工労働組合(本部・支部執行委員)、県議会議員・市議会議員(当社出身)らが出席した。

翌10月15日～11月3日には、神戸ポートターミナルの大ホールにおいて「川崎重工創立120周年記念展 一世界最速にかけた誇り 高き情熱一」を開催。日本の近代および現代産業の発展を支えてきた当社の製品を写真パネルで紹介する「川崎重工120年の歩み」のほか、第2次世界大戦中に川崎航空機工業(当時)が開発・製造した陸軍の戦闘機「飛燕」を修復・復元した実機などを展示した。期間中4万4,000人を超える入場者があり、好評のうちに終了した。

また、神戸市立博物館では9月17日～11月27日まで、当社初代社長の松方幸次郎が私財を投じて収集した浮世絵や西洋美術の一大コレクションを一堂に集めた「松方コレクション展 一松方幸次郎 夢の軌跡一」を開催した。

5) 全社品質管理委員会の設置

2017(平成29)年12月11日、東海道新幹線名古屋駅構内においてN700系新幹線車両の当社製台車枠にき裂が発見され、新幹線

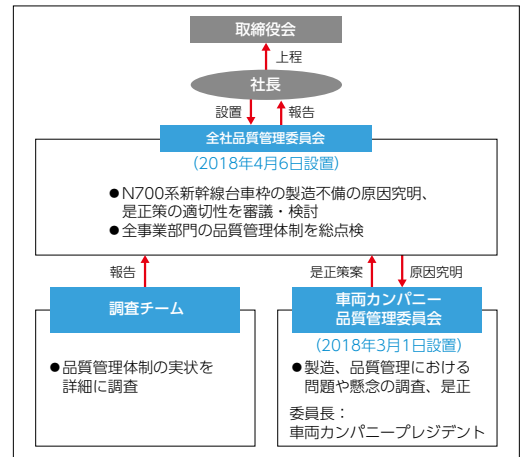
では初めて重大インシデントに認定された。この台車枠は2007年2月に当社の車両カンパニー兵庫工場で製造したもので、調査結果から製造不備が判明した。

当社は、製造不備の原因究明と再発防止策を審議するため、外部の有識者を招き、2018年4月に全社品質管理委員会を設置。その下部組織として社内外の専門家で作成する調査チームを設けた。

全社品質管理委員会は、調査チームの調査結果を受け、問題点を明確化するとともに是正に向けた方策を協議し決定。車両カンパニーにおける是正策の実施状況を全社経営会議が定期的にフォローし、取締役会が監督する体制とした。

全社品質管理委員会の調査結果から、製造不備を生じさせた原因として、「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」が生じていたことが判明した。

当社はこれを重く受け止め、2018年9月、再発防止に向けた品質管理の是正策として、①業務プロセスの見直し、②リスク管理の強化、③部門間連携の強化、④教育体系の再整備に取り組むこととした。この取り組みを全社的に展開するため、TQM(Total Quality Management)を導入することを決定し、活動推進のために全社品質会議を設置した。



全社品質管理委員会と各委員会の目的と関係

6)カンパニーの再編

経営資源の重点配分とシナジーの推進

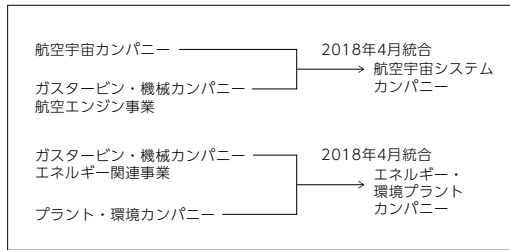
中期経営計画「中計2016」では、「事業ポートフォリオ戦略」として、中長期的に大きな成長が期待できる航空宇宙システム、エネルギー、ロボットなどの事業へ経営資源を重点的に配分するとともに、航空機の機体とエンジン、各種エネルギー関連事業などで一体的な運営を行うことにより、一層のシナジーを發揮し、成長を加速させることとした。

2017(平成29)年度、当社グループの売上高は、精密機械事業やガスタービン・機械事業、モーターサイクル&エンジン事業での増収などにより、史上最高を更新した。しかしながら、ノルウェー向けオフショア作業船の造船契約合意解除に伴う特別損失の影響も加わってROICは3.9%にとどまり、2016、17年度と2年連続して当社グループのハードルレートである8%を下回る結果となった。

このような事業環境の変化への対応と「Kawasaki-ROIC経営」の一層の深化を目的として、2018年4月、成長分野と位置付



事業ポートフォリオ戦略



3カンパニーを2カンパニーに再編

ける航空関連分野、エネルギー関連分野について、事業分野に沿った形で従来の3カンパニーを2カンパニーに再編した。

航空宇宙システムカンパニーの発足

航空関連分野では、航空宇宙カンパニーとガスタービン・機械カンパニーの航空エンジン事業を統合し、航空宇宙システムカンパニーとした。組織を一体化することで、グローバルコスト競争力の強化や、技術の融合による新規事業の創出を目指した。また、従来、両カンパニーにまたがっていた生産体制や品質管理体制などを運営するためのルールを策定し、製造業務の円滑化に努めていくこととした。

エネルギー・環境プラントカンパニーの発足

エネルギー関連分野では、ガスタービン・機械カンパニーのエネルギー関連事業とプラント・環境カンパニーを統合し、エネルギー・環境プラントカンパニーとした。エネルギー関連製品・技術を組み合わせることで最適なエネルギーシステムを提案し、顧客の要求に柔軟に対応していくことになった。

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

ロボット事業については、さらに事業の拡大を図っていくことから、精密機械カンパニーの名称を精密機械・ロボットカンパニーに変更した。

高操業が予測されるロボットビジネスについては、設計事務所や製造スペースなどが狭隘化^{きょうあい}していた。また、西神戸工場にショールームを設置していたが、納入前の顧客立ち会いなどは明石工場で行っていた。

これらを解消するため、2016(平成28)～2017年度にかけて明石工場のFA・クリーンロボット部門などを西神戸工場に移転することを計画。明石工場に勤務する456人の従業員のうち、2016年10月に幹部職員を含む92人、2017年10月に幹部職員を含む40人を対象に西神戸工場に配転させることとした。

7) 海外拠点の動向

KMMでの航空機用部品の製造開始

1975(昭和50)年、KMCのリンカーン工場として二輪車の量産を開始、1981年12月にKMCから独立したKawasaki Motors



Kawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A. (KMM)
リンカーン工場 車両製造ライン

Manufacturing Corp., U.S.A.(KMM)リンカーン工場では、2001(平成13)年から車両工場を開設、当社グループ海外製造拠点では唯一複数カンパニーの製品を製造する工場である。さらに2017年5月にはボーイング社の最新鋭民間旅客機「ボーイング777X」用貨物扉の製造ラインを完成させた。日本メーカーではアメリカ初となる航空機部品の製造ラインであり、同年秋から本格操業を開始。これを契機に、リンカーン工場をアメリカでの航空機用部品においても主要製造拠点と位置付け、民間航空機事業の拡大に向けた取り組みを進めている。



リンカーン工場の航空機用部品製造ライン

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

東南アジア諸国で年々販売を拡大しているKawasakiのモーターサイクル。

フィリピンのKawasaki Motors (Phils.) Corporation(KMPC)では、小型オートバイにサイドカーを付けたトライシクルと呼ばれる三輪オートバイタクシーの本体車両として圧倒的な支持を受けている「BARAKO II」を含めたモーターサイクルの年間生産台数が、2017(平成29)年の17万台から2020(令和2)年には25万台となり、わずか3年で著しい伸長を見せた。これは、モーターサイクル&エンジンカンパニーが世界に持つ工場で最高の生産台数であった。



Kawasaki Motors (Phils.) Corporation(KMPC)の製造ライン

また、ベトナムのモーターサイクル市場は2018年に約330万台以上と、アジアでは中国、インド、インドネシアに次ぐ規模となり、経済成長に伴ってさらに市場拡大が予想されている。そこで2019年1月、モーターサイクルの輸入販売を行う現地法人Kawasaki Motors Vietnam Co., Ltd.(KMV)を設立し、販売を開始した。同社は、当社にとって海外12カ国目となるモーターサイクルの販売子会社である。



Kawasaki Motors Vietnam Co., Ltd.(KMV)のオフィスが入るビル

加速するロボット事業の世界進出

2000年代に入ると、経済成長著しい中国のロボット市場は急速に拡大した。2006(平成18)年、当社グループは天津に川崎機器人(天津)有限公司(KRCT)を設立。初の中国拠点として日系大手自動車メーカーの中国工場向けロボットを製作し、納入した。2013年には川崎機器人(昆山)有限公司(KRCK)を設立し、現地生産・現地消費を推進した。2015年、川崎精密機械(蘇州)有限公司(KPM蘇州)でロボットの生産を開始。“ロボットでロボット



川崎機器人(天津)有限公司(KRCT)外観(当時)



川崎机器人(天津)有限公司(KRCT)昆山分公司(現・川崎机器人(昆山)有限公司(KRCK))開所式



川崎精密機械(蘇州)有限公司(KPM蘇州)内のロボット工場



Kawasaki Heavy Industries(India)Pvt. Ltd.ロボット営業拠点

をつくる”をコンセプトに生産の効率化を図った。同年、世界のEMS(電子機器の受託生産会社)が集約する重慶に、川崎(重慶)機器人工程有限公司(KCRE)を設立。ロボットの製造・販売のみならず、工場内組立ラインの設計から立ち上げまで一貫対応する自動車メーカー向けラインビルディング事業へ参入した。

また、アジアでは韓国、台湾、タイに拠点を設立。シンガポールでは、2014年にアフターサービスを行うSingapore Kawasaki Robot Center(SKRC)、2017年に産業用ロボット適用開発サポートおよびエンジニア育成拠点のSingapore Kawasaki Robot Engineering Center(SKRE)を開設した。2015年には、当社グループのインド法人Kawasaki Heavy Industries(India)Pvt. Ltd.内にロボット部門(KIRD)を設置した。

一方、アメリカでは、医療分野に幅広いネットワークを持つシスメックス株式会社と当社の共同出資による株式会社メディカロイドの現地法人が、2016年にシリコンバレーで営業を開始。アメリカにおける医療用ロボットの技術開発、マーケティング活動、FDA(アメリカ食品医薬品局)対応による認証取得業務をメディカロイドと連携して行うなど、医療用ロボットの拡販に取り組んでいる。

2010年代以降、当社グループは幅広い産業分野に寄与するロボットの進出を世界各地で加速させつつある。

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)

1) コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社グループは取締役・監査役を中心として、グローバルに事業展開するグループにふさわしいコーポレート・ガバナンス体制を構築している。

また、ステークホルダーに対して透明性の高い経営を行い、円滑な関係を構築しながら、効率的で健全な経営を維持することにより企業価値を向上させることを、コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としている。

指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置

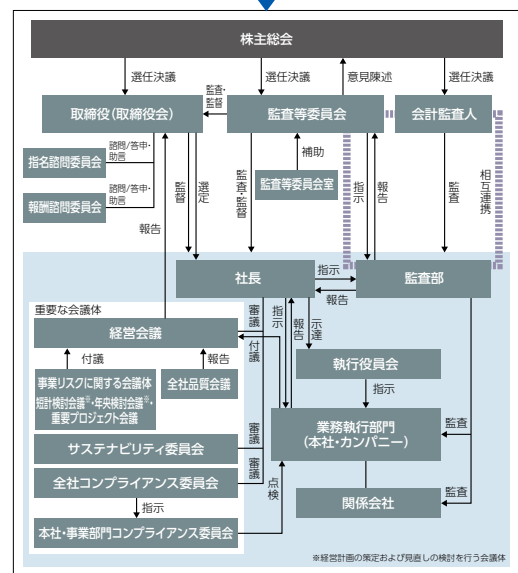
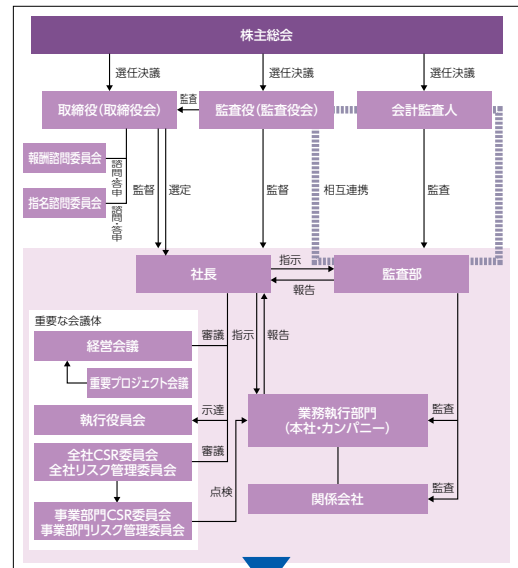
2015(平成27)年5月、当社は、取締役会における審議の透明性および客観性の向上を目的に、取締役会議長の諮問機関として、議長および構成員の過半数を社外役員とする指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置した。

指名諮問委員会は役員選任に関する方針および役員選任案に関する妥当性などについて、報酬諮問委員会は役員報酬に関する方針および役員報酬制度の妥当性などについてそれぞれ審議し、取締役会に答申もしくは助言を行うこととした。

取締役・執行役員体制の見直し

コーポレート・ガバナンスのさらなる強化に向け、取締役会の監督機能と執行機能の分離を進めるため、当社は2018(平成30)年4月1日付で取締役・執行役員体制を見直した。

- (1) 会長・副会長・社長を除き、役付取締役の選定を行わず、「代表取締役」または「取締役」とした。
 - (2) 取締役社長、取締役副社長、専務取締役および常務取締役は、それぞれ社長執行役員、副社長執行役員、専務執行役員および常務執行役員とした。
- また、業務執行に対する取締役会の監督機能の強化に向けて、社外取締役1人を増員した。



川崎重工のガバナンス体制 (上：2015年6月25日、
下：2021年6月25日)



カワサキワールド累計入館者300万人を達成



宮城県南三陸町での実験工作教室



Kawasaki Robostage



兵庫県が推進する「新ひょうごの森づくり活動」に参画



「チーム美らサンゴ」への参加

2) 「社会貢献活動方針」の制定

2018(平成30)年11月、社会貢献活動の内容と活動の成果を明確にするため、「川崎重工グループ社会貢献活動方針」を制定した。社会の一員として、地域の人たちとの触れ合いや共生を通じて企業の社会的責任を果たしていくために、以下の項目に重点を置いて活動している。

- (1) 企業市民として地域社会と良好な関係を構築し、その存続・発展に寄与する
 - ・企業ミュージアム「カワサキワールド」の運営
 - ・アメリカにおけるKawasaki Good Times Foundationの運営
 - ・国内外の被災地に対する義援金および当社製品による支援
- (2) 未来のテクノロジーを担う次世代の育成を支援する
 - ・小学生を対象とした自主プログラム「実験工作教室」を各地で開催
 - ・小中高生に科学の魅力を体感できる場を提供する「青少年のための科学の祭典」に参加
 - ・当社ロボットの最先端の技術とノウハウを体感できる「Kawasaki Robostage」の運営
- (3) 持続可能な社会のため、環境保全に貢献する
 - ・高知県「協働の森づくり事業」、兵庫県「企業の森づくり事業」等の森林保全・整備活動を実施
 - ・沖縄県恩納村でサンゴ礁の再生を目指す「チーム美らサンゴ」活動への参加

3) サステナビリティ・SDGsへの取り組み

行動規範の制定

当社グループは、1999(平成11)年に社則「川崎重工業企業倫理規程」を定め、さらに2011年には海外子会社向けに「グローバル企業倫理指針」を設けてコンプライアンスを強化してきたが、企業グループとしてより強固に一体感を持って活動を推進するために、2017年9月、全グループの役員および従業員が行動する際に判断のよりどころとなるべき倫理基準として、「川崎重工グループ行動規範」を制定した。

この行動規範は、「1.正しく行動するために」として、企業と社会のルールの観点から世界的に厳格な規定が存在する12項目(公

正な取引の遂行、不適切な贈答・接待の禁止、情報セキュリティ、個人情報保護など)、「2.ステークホルダーと向き合うために」として、当社グループが社会やステークホルダーに対して持つべき倫理観、果たすべき責任に関する10項目(高機能・高品質で安全な製品・サービスの提供、人権の尊重、安全で健康的な職場環境の実現、地球環境への貢献など)を定めている。「行動規範」は、2021(令和3)年4月現在、日本語・英語・中国語(簡体・繁体)・韓国語・タイ語・インドネシア語・ポルトガル語・ドイツ語・ロシア語の計10種類を作成して国内外の従業員に配付している。



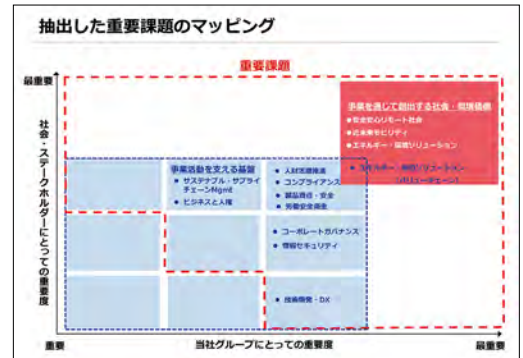
川崎重工グループ行動規範

マテリアリティの特定

社会環境の変化により、ステークホルダーから企業に求められる責任の内容がより多様で具体的になってきたことを踏まえ、2018(平成30)年、当社グループでは、企業活動が社会・環境に与える影響を改めて整理・確認し、対処すべき社会課題を明確にしたうえで事業戦略を立案・遂行するため、初めて経営上の重要課題(マテリアリティ)を特定した。当社のマテリアリティは「事業を通じて創出する社会価値」と「事業活動を支える基盤」の2つのカテゴリーから構成され、製品・サービスによる社会課題解決と、コーポレートガバナンス、サプライチェーンマネジメント、コンプライアンス、人権などのCSR課題への対応強化を目指すものであった。

「グループビジョン2030」策定を受けて、2021(令和3)年、マテリアリティの見直しを行い、改めて重要課題を特定した(右図参照)。特定した重要課題は、責任部門とKPIを定め、着実な実行とフォローアップを通じて目標達成を目指していくこととしている。

なお、地球温暖化による気候変動の激化などを背景に世界的にサステナビリティの重要性が高まってきたこと、また、企業活動におけるコンプライアンスを一層強化していくため、2021年、全社CSR委員会に代わり、社長を委員長とするサステナビリティ委員会および全社コンプライアンス委員会を設置した。



抽出した重要課題のマッピング

川崎重工グループの重要課題と重点事項				
事業を通じて創出する社会・環境価値				
●安全安心リモート社会 ●近未来モビリティ ●エネルギー・環境ソリューション				
： 数値的な指標	サプライヤー	川崎重工グループ	お客様	
今後に向けて特に重要な事項として、強化していくべき事項を特定し、これまでも重視して強化している事項を「重要課題」として抽出している。	エネルギー・環境ソリューション(パブリック・チェーン)	● 脱炭素化 ● 気候変動に対するレジリエンスの向上 ● 資源の持続的活用	● 製品開発	
	ビジネスと人権	● 人権デューデリジェンスの実施 ● 人権政策の改善・人材育成 ● ダイバーシティの推進	● 製品開発	
	技術開発・DX	● 新事業領域に向けた人材の育成 ● オープンイノベーション ● DXの推進	● 製品開発	
	製品責任・安全	● 製品責任・安全	● 製品開発	
	コンプライアンス	● 「サステナブル調達ガイドライン」の遵守 ● 脱炭素化 ● 個人情報保護	● 製品開発	
	労働安全衛生	● 労働安全衛生	● 製品開発	
	情報セキュリティ	● 製品セキュリティの強化 ● 情報セキュリティの強化 ● サイバーセキュリティの強化 ● 個人情報保護	● 製品開発	
コーポレートガバナンス(全ての基盤として整備していく仕組み)				

川崎重工グループの重要課題と重点事項

SDGs達成に向けた取り組み

2015(平成27)年9月の国連サミットで、193の国連全加盟国の賛同を得てSDGs「持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)」が採択された。SDGsは、貧困や不平等、不正の撲滅、気候の変動への対応など2030年までに達成す

創出する社会・環境価値	貢献するSDGs目標
安全安心リモート社会	3 気候変動に具体的な対策を、8 持続可能な消費と生産、9 産業、中小企業、イノベーションと雇用、17 パートナーシップを強める
近未来モビリティ	3 気候変動に具体的な対策を、9 産業、中小企業、イノベーションと雇用、11 持続可能な都市とコミュニティ、17 パートナーシップを強める
エネルギー・環境ソリューション	7 持続可能なエネルギー、9 産業、中小企業、イノベーションと雇用、11 持続可能な都市とコミュニティ、12 持続可能な消費と生産、13 気候変動対策、17 パートナーシップを強める

川崎重工グループのSDGsへの取り組み

べき17の目標と、その実現に向けた169の具体策で構成され、持続可能な社会を実現することを目指している。企業においても、事業活動全体を通じて社会課題の解決に貢献することが求められる。当社グループでは、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”」と、SDGsとの親和性はきわめて高く、当社グループが事業を通じてSDGsの達成に貢献できる部分は大きいと認識し、取り組みを推進している。

2018年、マテリアリティを特定するなかで、グループとして長期で達成すべき最重要課題を「事業を通じて創出する社会価値」として明確にしたことに合わせて、貢献すべきSDGsの項目を決定し、2030年までに達成すべき非財務目標を定めた。2021(令和3)年、マテリアリティの見直しに伴い、これらの目標を改定した。達成状況を定期的に開示しながら、社会価値の最大化と持続的な成長を目指すとともに、SDGsの達成に貢献していくこととしている。

人権方針の制定と国連グローバルコンパクトへの加入

事業のグローバル化に伴いバリューチェーンが世界規模で拡大するなか、企業活動における人権尊重の重要性が高まっているとの認識から、2019(令和元)年、「川崎重工グループ人権方針」を制定した。人権方針では、グループミッションを実現するためにはすべてのステークホルダーの人権が十分に尊重されること、および当社グループの従業員が高い倫理基準に基づいて行動することが不可欠であるとし、多様性、機会均等、強制労働、児童労働、差別、ハラスメント、結社の自由や団体交渉権、労働安全衛生などの人権に関する重要な分野に積極的に取り組み、人権尊重の責任を果たしていくことを定めている。

人権方針の制定を受け、2020年1月、当社は国連グローバルコンパクト(UNGC)に署名、加入した。UNGCは、経済のグローバル化により、世界的に紛争・貧困が発生し、格差が拡大するなか、民間企業・団体のリーダーシップによって社会課題の解決を図り、持続可能な成長を目指す世界的なイニシアチブである。当社は、署名企業として、UNGCが提唱する人権、労働、環境、腐敗防止の4分野に関わる10原則を支持し、その実現に向けて努力を継続している。



国連グローバルコンパクト会員証

4) 気候変動リスクと脱炭素社会の到来に向けて

Kawasakiグリーン製品促進活動の推進

当社グループは、2014(平成26)年6月より環境配慮にとくに優れた自社製品を「Kawasakiグリーン製品」として審査・登録し、外部に公表している。登録後、3年ごとに再審査を行い、登録の更新について判定する。第1回の認定製品は、業界トップクラスの「Kawasakiスーパーグリーン製品」9製品を含む10製品で、その後毎年1回公表している。

第9次環境経営活動基本計画(2016~2018年度)

第9次環境経営活動基本計画では、第8次で定めた「事業経営」と「環境経営」との整合を引き続き強力に推進することをコンセプトに掲げた。また、エネルギー自由化に伴う調達多様化への対応、気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)における日本のNDC(自国が決定する貢献)との協調、機関投資家や企業評価機関他への環境情報の適切な開示と透明性確保を新たな重要側面と位置付けた。環境ビジョン2020達成に向け(1)CO₂&エネルギーコスト削減、(2)3Rの推進、(3)環境負荷物質削減/資源保全推進、(4)当社グループの環境管理体制の充実の4つの課題に関する重点施策と「Kawasakiグリーン製品促進活動」の推進による環境ブランドの向上に取り組んだ。

「Kawasaki地球環境ビジョン2050」を策定

当社グループは、将来の持続可能な社会の実現に取り組むことを宣言し、2017(平成29)年8月、「Kawasaki地球環境ビジョン2050」を策定した。

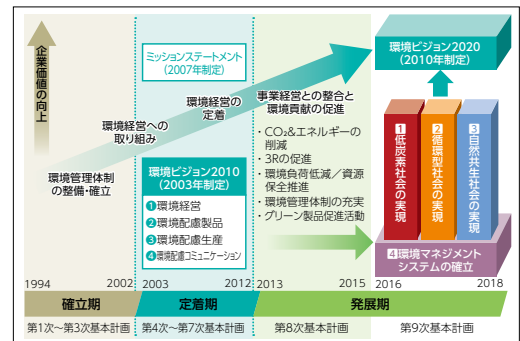
この時期は、COP21を受けたパリ協定の発効、国連SDGsなどの世界的な地球温暖化対策を受け、欧米の企業、公的年金基金、機関投資家などが、温室効果ガスとりわけCO₂の削減に積極的に動き始め、トヨタ自動車株式会社をはじめ日本を代表する企業が長期ビジョンを策定するなど、環境経営による長期戦略を表明している。

「CO₂ FREE」

- ・ 事業活動でのCO₂排出0(ゼロ)をめざしていく
- ・ CO₂排出を大きく抑制する製品・サービスを提供する



第1回Kawasakiグリーン製品



川崎重工グループの環境経営の取り組み



社内報での「Kawasaki地球環境ビジョン2050」の解説



技能教育センター「匠塾」



明石ものづくり技能創育センター「MANABIYA」



MANABIYAでの実習



なでしこ銘柄認定マーク



えるぼし認定マーク



くるみんマーク



Pride指標ゴールド認定マーク

「Waste FREE」

- ・事業活動での廃棄物0(ゼロ)をめざしていく
- ・水資源の保全・リサイクルを徹底する

「Harm FREE」

- ・事業活動での有害化学物質排出0(ゼロ)をめざしていく
- ・生物多様性を尊重した事業展開を行う

2020年の環境白書では頻発する自然災害を取り上げ気候危機という表現が使われるまでになった気候変動リスク。2017年にはTCFDによる提言(2019年当社も賛同を表明)が示されるなど、脱炭素化社会への社会的要求は次第に高まりを見せていくことになる。

5) 活力ある職場風土実現への取り組み

現場力強化の取り組み

● 技能伝承の場、「匠塾」、「MANABIYA」の開設

当社グループの事業基盤である「ものづくり力強化」に向けた技能伝承を積極的に推進するため、技能伝承の場を開設した。

2012(平成24)年3月、播磨工場に技能教育センター「匠塾」が完成した。同センターでは、若手・中堅の各種技能向上、訓練生・新入社員の教育実習、技術者への生産技術教育などを実施。技能と技術を研修できる施設として活用している。

また、2014年4月には明石工場に「明石ものづくり技能創育センター「MANABIYA」」を開設し、技能教育活動を開始した。生産職新入社員の技能教育に加え、選抜された作業員への各種技能競技会に向けた特別教育・訓練や、生産現場で必要となる各種資格の取得支援を実施するなど、生産職を対象とした基礎技能の座学・実技教育に取り組んでいる。

これまでに実施してきた技能教育システムと、これら技能伝承の場の創設の相乗効果により、技能伝承に加え、新たな技能の習得、短期間での技能育成・指導者の養成、そしてお互いの技能を高め合う場として大きな成果を挙げている。

ダイバーシティの推進

2010(平成22)年4月、人事本部内にダイバーシティ推進課を設置した。人種、性別、年齢、信仰などにかかわらず、多様な人財を生かして最大限の能力を発揮できるように、「全従業員のワークライフバランス実現に向けての多様な働き方への対応」「女性活躍

推進「障がい者雇用促進」「次世代育成・介護支援」「外国籍従業員の活躍推進」「LGBTの理解促進」などの活動を行っている。

「女性活躍推進」に関しては、2015年3月に東京証券取引所と経済産業省選定の「なでしこ銘柄」、2016年5月に厚生労働大臣の「えるぼし」認定を受けた。また「次世代育成」に関しては、2010年に兵庫労働局長から子育てサポート企業認定の「くるみんマーク」を取得し、「LGBT」に関しては、2018年よりWork with Prideの最高評価である「Pride指標ゴールド」を受賞している。

働き方改革～K-Win活動の推進～

多様で柔軟な働き方が推奨されるなか、当社は2016(平成28)年から「Kawasaki Workstyle Innovation活動＝K-Win活動」を開始した。これは、事務技術の職場を中心に、さらなる企業価値の向上を目的に働き方を改革していく活動で、そのねらいは「中長期的に収益力向上と成長を実現するために、従業員が能力を十分発揮し生産性を上げていく」「従業員が日々充実した生活のなかで豊かな感性を持ち、職場においてもその能力を最大限発揮する」ことであった。

K-Win活動は、「組織風土改革」「業務改革」「制度改革」の3つを連携させることにより、全員参加の改革活動として展開。その一環として2018年1月より、リモートワーク制度を導入した。この制度は、場所や時間にとらわれない柔軟な働き方を認めることで、一定の制約下における労働時間の確保および業務の生産性向上を目的としている。

また、2018年度からは生産性向上への取り組み意識を高めるため、人事考課改正を行うとともに、業務棚卸、タイムマネジメント、コミュニケーション改善ツールを積極的に社内に発信した。

2020(令和2)年度からはグループビジョン2030の策定に合わせ、ビジョン実現に向けた企業文化変革の活動へと進化している。

安全衛生健康への取り組み

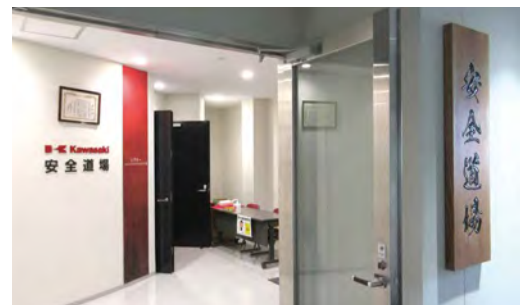
川崎重工グループは、従業員の安全の確保と健康の維持・増進は企業活動の重要な基盤であり、企業価値を向上させることになると考えており、「安全衛生健康に関する理念・宣言・基本方針」を定めた。これに基づき安全衛生健康管理3カ年計画および安全衛生健康管理要綱(単年の計画)を策定し、労働災害の防止、職業性疾病の防止、健康の維持増進、快適な職場づくりなどの安全衛生活動に取り組んでいる。



イントラネットのK-Win活動サイト



K-Win活動が目指すもの



安全道場



安全道場内部

●安全道場の開設

2015(平成27)年7月、全社の安全教育施設として「安全道場」を神戸工場に開設した。「過去の災害を心に刻み、安全への意識を高め、安全のために行動できる人財を育成する」ことを目的としており、当社グループで働く従業員全員を対象に、安全の基礎知識の習得ならびに危険に対する感受性を磨く研修を実施している。

●「健康経営優良法人」に認定

従業員の健康管理を経営的な視点で考え、戦略的に取り組む企業として、当社は2017(平成29)～2019年まで3年連続で「健康経営優良法人」に認定された。健康経営優良法人制度は、経済産業省と日本健康会議が共同で選定する顕彰制度で、地域の健康課題に即した取り組みや同会議の健康増進の取り組みをもとに、とくに優良な健康経営を実践している企業が選定される。

当社は、「人間尊重」と「健康第一」の理念のもと、従業員の健康課題に対し、生活習慣病対策として「食生活改善教室」や「運動推進教室」などの健康教室を開催。健康保険組合や労働組合と協力し、従業員とその家族を対象とした健康づくりキャンペーン「カワサキ健康チャレンジ」を実施して積極的な参加を推奨している。



社内報での「カワサキ健康チャレンジ」の社内告知

6)イノベーション部の創設

当社は2015(平成27)年1月からICT/IoTの調査を開始し、イノベーション関連情報の収集、協業先の探索を行うことを目的として、2016年10月アメリカのシリコンバレーに本社オフィスを開設。最先端の技術やマーケティング手法、そのエコシステムに触れ、日本にもイノベーション組織が必要と判断した。

これにより、2017年4月、マーケティング本部内にイノベーション室を設立(同年6月イノベーション部に改称、2019年4月から企画本部イノベーション部)。創部の目的は「スタートアップ等との外部連携による価値創造(オープンイノベーションの推進)」、「イノベーション文化醸成」とした。2018年にモビリティドライバーへ与信サービスを提供する日本のGlobal Mobility Service株式会社、2019(令和元)年にはロボット向けAIを開発するアメリカのOSARO, Inc.等複数のスタートアップとの協業を行っている。

また、イノベーション文化醸成では、2020年4月から社内ビジネスアイデアチャレンジ制度を導入し、社内に眠るアイデア・熱意を全社員が自由な発想で提案できるプラットフォームが形成された。開始1年で100件以上の応募があり、そのなかから、新たな電動3輪モビリティ「noslisu」、屋内位置情報サービス



イノベーション部サンノゼオフィス(2016年撮影)



電動3輪モビリティ「noslisu」

「iPNT-K」は、短期間にビジネス化を実現した。応募者の熱い思いから社会実装に至る事例が具体化するにつれて、社内において一層の挑戦意欲が醸成されることになった。

7) 水素社会の実現を目指して

「Hydrogen Council(水素協議会)」への参加

水素を活用したCO₂フリー水素サプライチェーンの構築を目指す当社は、産業用では初となる純国産独自技術の水素液化システムを開発。2014(平成26)年11月、播磨工場で水素液化試験を開始し、液化水素を中心とする水素サプライチェーンの構築に取り組んできた。

さらに2016年2月、当社、岩谷産業株式会社、シェルジャパン株式会社、電源開発株式会社の4社により、CO₂フリー水素サプライチェーンの構築を推進する組織として「技術研究組合CO₂フリー水素サプライチェーン推進機構」(HySTRA)を設立し、本格的に活動を開始した。

2017年1月には、水素を利用した新エネルギーへの移行に向けた共同ビジョンと長期的な目標を提供するグローバル・イニシアチブとして、当社をはじめ、エネルギーや運輸、製造業などの世界的なリーディングカンパニー13社が「Hydrogen Council(水素協議会)」を発足させた。2018年時点で主加盟とサポート加盟で合計39企業が名を連ねている。



Hydrogen Council(水素協議会)

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

経営環境の急激な変化へスピーディに対応するため、当社グループは「カワる、サキへ。Changing forward」を合言葉に変革を進めた。2019(令和元)年には「中計2019」(2019～2021年度)がスタート。「自律的事業経営と全社的企業統治の両立」を掲げ、その一環としてディビジョン制を導入するとともに、「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」に移行した。また、車両事業とモーターサイクル&エンジン事業を分社し、新会社として独立させた。

2020年初頭から新型コロナウイルスの感染が世界的に拡大。人や物の輸送需要が減退するとともに、サプライチェーンの分断などによって企業活動は世界レベルで大幅に停滞した。このような環境下で、当社グループは航空宇宙システム事業や車両事業の受注が減少し、2020年度の業績は前期比で減収減益となった。

こうしたなか、2020年11月にグループビジョン2030「つぎの社会へ、信頼のこたえを ～ Trustworthy Solutions for the Future～」を制定。ビジョンの実現に向け、注力すべき3つのフィールドを「安全安心リモート社会」「近未来モビリティ」「エネルギー・環境ソリューション」と設定した。

コロナ禍で事業環境が厳しくなるなか、当社グループならではの多様な技術を駆使し、サステナビリティ社会の実現に向けて社会課題の解決に積極的に挑戦していく。

1. 組織・企業風土の変革

1) 中期経営計画「中計2019」の策定

2018(平成30)年度を目標年度とした中期経営計画「中計2016」は、複数の事業で収益性が大きく低下し、財務基盤の強化が急務であった。その一方で、成長をけん引する事業については、投資の継続によって見込み通りに収穫期が近づいていた。

こうしたなか、2019年4月に「中計2019」がスタートした。計画の策定に当たり、事業環境のメガトレンドやSDGsなどの視点も踏まえて、2030(令和12)年度における当社の目指すべきイメージを営業利益率10%以上(売上高年成長率5%以上)とし、「中計2019」の3年間は財務基盤の強化を最重要テーマとして選別投資を行うことで、さらなる成長を目指した。計画の概要は次のとおりである。

【基本方針】

①財務基盤の強化

「質主量従」の理念に立ち返り、経営品質(プロジェクトリスク管理を含む)の向上を図り、将来の成長に備えた財務基盤を強化

②事業ポートフォリオの全体最適化

自律的事業経営と全社的企業統治の両立
 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

③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ともに、自前主義に拘らない事業革新により企業価値を向上

④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



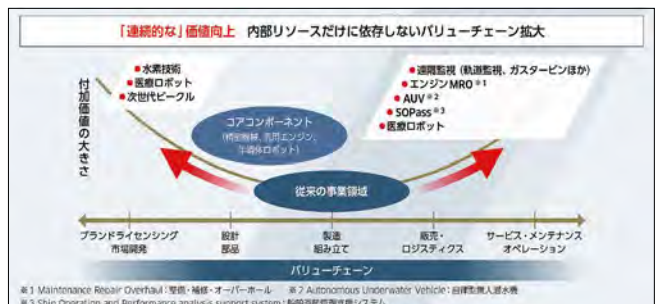
「中計2019」を特集したグループ報記事



「中計2019」発表記者会見



長期ビジョンと「中計2019」の位置付け



自前主義に捉われないビジネスモデルの革新(カワる、サキへ。)

【経営目標(2021年度)】

税引前ROIC※1	10%以上
営業利益率	6%以上 (1,000億円以上)
FCF※2	1,200億円以上/3年

※1 ROIC=EBIT/投下資本(株主資本+有利子負債)

※2 本FCFは成長投資支出前の水準

ネジメントシステムを構築

【重点課題】

<2021年度に向けた収益力・企業体質の強化>

- ・収益力向上/フリー・キャッシュ・フロー改善の追求
- ・プロジェクトリスク管理強化・品質管理体制の確立
- ・ポートフォリオによる事業の位置付けの明確化と再構築
- ・自前主義に捉われないビジネスモデルの革新
- ・組織・風土の改革/K-Win活動の実施

<2021年度を通過点とする数量目標の達成>

- ・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>

- ・2030年度に向けての成長イメージ
- ・当社事業領域のメガトレンド/SDGs
- ・非連続的イノベーションの実現

世界経済は米中貿易摩擦の影響や中国経済の減速などで先行き不透明な状況にあったが、経営目標を達成すると同時に、2030年度に向け成長事業への投資も進めていくこととした。また、2030年における当社グループの未来像(「Kawasakiビジョン」)の検討を開始した。

2) ディビジョン制の導入

「中計2019」では、目指す姿の実現に向けた取り組みの基本方針に「自律的事業経営と全社的企業統治の両立」を掲げ、その一環として2020(令和2)年4月にディビジョン制を導入した。これは、全社の事業ポートフォリオ上の戦略基本単位として、従来の28のビジネスユニットを14のディビジョンに整理・統合するもので、業務執行責任者としてディビジョン長を配置した。

3) 橋本康彦の社長就任

2020(令和2)年6月、社長の金花芳則が会長に、副社長の橋本康彦が社長に就任した。橋本社長は、産業用ロボット開発に携わり、半導体製造装置向けロボット事業の立ち上げや医療用ロボット開発会社メディカロイド株式会社の設立などを担ってきた。

社長就任に当たり「金花前社長が進めてきた改革を受け継ぎながら、ビジョンを示し、実行し、企業としてのポテンシャルを高める責任を負っていると考えている」と述べ、常にマーケットに目を向け、スピードを重視して社会の課題解決に挑戦することを決意した。

カンパニー	ディビジョン
船舶海洋カンパニー	艦艇・特殊船ディビジョン 商船ディビジョン
車両カンパニー	国内・アジアディビジョン 北米ディビジョン
航空宇宙システムカンパニー	航空宇宙ディビジョン 航空エンジンディビジョン
エネルギー・環境プラントカンパニー	エネルギーディビジョン プラントディビジョン 船用推進ディビジョン
モーターサイクル&エンジンカンパニー	モーターサイクルディビジョン 四輪・PWCディビジョン 汎用エンジンディビジョン
精密機械・ロボットカンパニー	精密機械ディビジョン ロボットディビジョン



金花会長(左)と橋本社長(右)

4) 監査等委員会設置会社に移行

当社は、2020(令和2)年6月25日開催の定時株主総会の承認を得て、「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」に移行した。取締役会における経営戦略などの議論を充実させるとともに、経営環境の急速な変化へ迅速に対応しつつ、取締役会の監督機能をさらに強化することを目的とするものであった。

これに伴い、業務執行決定権限の相当部分を業務執行取締役および取締役会において選任された執行役員に委譲し、機動的な意思決定を実現。同時に、取締役会の構成を見直すことによって社外取締役比率の向上を図るなど、経営の透明性を確保しながら機動的かつ効率的な経営を行うこととした。2021年10月現在、取締役13名のうち、社外取締役は6名となっている。またダイバーシティの観点より女性2名、外国人1名を選任しており、多様な意見を反映し意思決定する体制となっている。

監査等委員会設置会社移行後の体制

移行前の体制			
取締役(11名)	社内	8名	
	社外	3名	
監査役(5名)	社内	2名	
	社外	3名	



移行後の体制			
取締役(13名)	監査等委員ではない取締役	社内	5名
		社外	3名
	監査等委員である取締役	社内	2名
		社外	3名

2.

グループビジョン2030の推進



グループビジョン2030と達成に向けての3つのキーワード

1)グループビジョン2030の策定

2020(令和2)年11月、当社グループは2030年に目指す将来像として、グループビジョン2030「つぎの社会へ、信頼のこたえを～Trustworthy Solutions for the Future～」を策定した。これは、2017年に発表した企業メッセージ「カワる、サキへ。」の方向性を示すものとして、刻々と変わる社会に革新的なソリューションをタイムリーに提供し、希望ある未来をつくっていくこと、またさまざまな枠を超えてスピーディに行動・挑戦することで、自らの可能性を広げ成長し続けていくという意味を表現している。このビジョン達成に向けて3つのキーワードを定めた。

Frontier 挑戦のDNAでフロンティアを切り拓く！

新たな時代の社会課題というフロンティアに、創業時から受け継がれた挑戦者という独自の視点でこたえを出し、希望ある未来をつくり出す。

New Values 世界が直面する課題に革新のこたえを！

これまで培ってきた信頼の技術や知見を結集して革新的な解決策をつくり出し、社会の変化に対してスピーディに動くことにより、さまざまなお客様、多くの人々に新しく高い価値を届ける。

Cross Over 枠を超え、成長し続ける創造的な挑戦者に！

「革新のこたえ」を提供するために、わたしたち自身が、社会課題に焦点を合わせ、多様性を強みとして、社内外の組織や製品の枠を超えて動く、オープンで自由闊達・創造的なチームであり続ける。



グループビジョン2030の取組み

また、ビジョンの実現に向けて注力すべき3つのフィールドを、「安全安心リモート社会」「近未来モビリティ」「エネルギー・環境ソリューション」と設定した。

「安全安心リモート社会」…医療・ヘルスケア、ものづくり、産業インフラなどさまざまな分野で、遠隔操作やロボットの技術などを用いて「離れた場所から作業する」ことを実現し、安全で安心な社会の実現、および新しい働き方・暮らし方を提案する。さらに、近年多発する災害から生命と財産を守るためのソリューションを

提供する。

「近未来モビリティ」…航空機やオフロード四輪車さらにロボット技術などを組み合わせ、「遠隔操作が可能な無人輸送ヘリコプター」や「自走式配送ロボット」などの新しいモビリティを開発し、物流のラストワンマイル問題に対するソリューションなど、新しい輸送や移動手段を用いたスマートな社会を提案する。

「エネルギー・環境ソリューション」…世界に先駆けて水素を「つくる」「はこぶ」「ためる」「つかう」のサプライチェーンを構築するほか、CO₂の分離・回収技術の開発や輸送システムの電動化など、地球環境に配慮したカーボンニュートラルな社会の実現に貢献する。

2)ソリューション創出のための事業体制

上述した3つのフィールドに注目していくとともに、ソリューションの創出に向けて「陸・空輸送システム」「モーションコントロール&モータービークル」「エネルギー&マリンエンジニアリング」の3つのグループで事業を運営し、各事業の連携をより効果的なものとしていくこととした。これに合わせ組織変更も行い、2021(令和3)年4月より水素関連事業、マリン事業、エンジニアリング事業のシナジーによる競争力強化をねらい、船舶海洋カンパニーとエネルギー・環境プラントカンパニーを統合、エネルギーソリューション&マリンカンパニーが発足した。

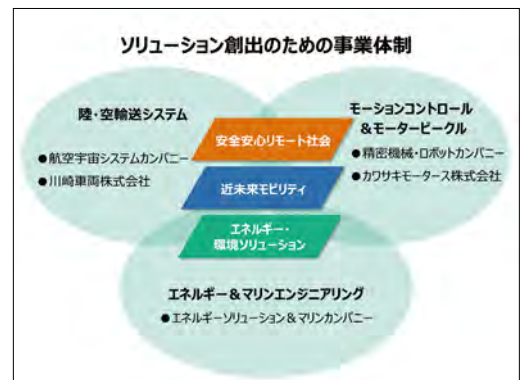
また、この事業体制の組織変更と同時に各事業部門の自律的事業経営を徹底するため、車両事業とモーターサイクル&エンジン事業を分社し、それぞれ新会社として独立させることとした。

3)車両事業、モーターサイクル&エンジン事業の会社分割

川崎車両株式会社の設立

2021(令和3)年10月1日、川崎車両株式会社が発足した。鉄道システムは、環境に優しく日常生活に密着した公共交通手段としてカーボンニュートラルに貢献することができ、アジア諸国の経済発展に伴う鉄道インフラニーズなど、今後も世界をフィールドに比較的安定した成長が見込まれた。

このような状況のもと、業界関係各社との連携・協業を含め、機動的かつ柔軟に取り組んでいく体制を整え、経営理念を「私たちは、ものづくりと技術革新への挑戦を続け、安心の日常と感動の未来を約束します」と定めた。



ソリューション創出のための事業体制



バンラデシュ ダッカ都市交通会社 ダッカMRT6号線電車

カワサキモーターズ株式会社の設立



カワサキモーターズ株式会社が開発中のハイブリッドモーターサイクル



オフロード四輪車

2021(令和3)年10月1日、カワサキモーターズ株式会社が発足した。二輪車およびオフロード四輪車をはじめとするパワースポーツ事業、汎用エンジン事業は、CASE*に代表される100年に1度の大変革期を迎え、環境規制対応、電動化や先進安全技術分野での協業も進みつつあった。主力のパワースポーツ事業は当社グループで唯一のB to C事業であり、機動的かつ果敢な意思決定が必要とされた。

このような事業環境のもと、スピード感のある経営を遂行し、「五感で楽しむ」をコンセプトにした店舗づくりと、顧客に密着した製品・サービスの提供を通じて、さらに強固なブランドの構築と事業の持続的成長を図ることとした。

※CASE…Connected(コネクティッド)、Autonomous/Automated(自動化)、Shared(シェアリング)、Electric(電動化)の頭文字をつなげた造語。

4) 新・人事制度の導入

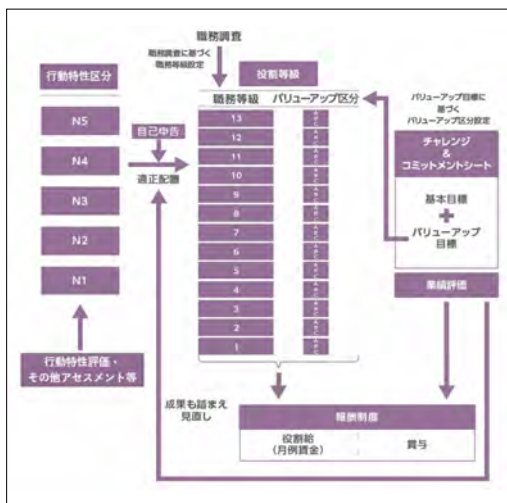
2021(令和3)年4月、人事制度の改革を実施した。「グループビジョン2030」の実現に向けて、多様な人材が能力を最大限に発揮し、付加価値の高い成果を上げられる新しい人事制度を導入。社会の変化に即応していくことができるよう、能力・役割・成果により重きを置いた新たな処遇・評価の考え方や仕組みを取り入れた。

新・人事制度は「チャレンジ&コミットメント」(基本的な目標に加え、チャレンジな目標を掲げ、それらを覚悟とスピード感を持ってやり抜くこと)をコンセプトに、挑戦を歓迎する風土の醸成を目指した。

ジョブ型人事制度の導入で社員の成長意欲を刺激

幹部職員においては、給与や処遇を、果たすべき職責や上げるべき成果などの「役割」を基準に決定するジョブ型人事制度とし、社内のすべてのポストについて、求められる知識・経験・達成責任などを明確化し、職務の大きさを測定した。これに基づいた職務等級を適用することにより、新しい人事制度への意識の変革を求めた。

また、全社的に重要な職務を担う者や、優れた行動特性を有する者から一定の者を全社幹部として指定し、全社的な視点で評価・育成・配置を行うこととした。これによりカンパニーを越えた異



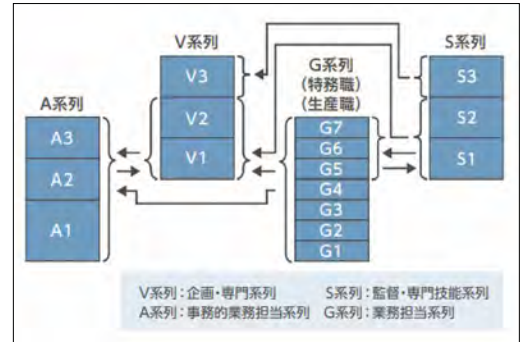
幹部職員 新人事制度全体像

動や人財交流を活発化させて事業間のシナジーを引き出し、持続的な企業価値の向上を目指すこととした。

能力重視の人財配置と次代を担うリーダー候補の育成

一般従業員については、年齢や入社経緯などに基づく年功的要素を廃止し、優秀な若手社員を早期に抜擢して育成を促すとともに、ベテラン社員も年齢に関係なく活躍し続けることができるよう、各人の能力を重視した人員配置を行える制度とした。

また、E系列（事務・技術業務担当系列）とR系列（企画管理・開発系列）の枠組みを統合し、V系列（企画・専門系列）を新設、G系列専任職群とパートナー社員を再編し、A系列（事務的業務担当系列）とした。系列、職能資格を大きくくり再編することでさまざまな業務に携われる環境を整備し、幅広い経験の獲得を後押しするとともに、より難しい課題に挑む人を評価する制度とした。



一般従業員 新しい職能資格

5) 社長直轄プロジェクトの始動

グループビジョン2030のもと、カンパニー制の壁を越え、グループとして全体最適を図るため全社的な改革に取り組み、2021（令和3）年1月付で社長直轄プロジェクト本部を設置。カンパニーの枠を超えた新たな事業創出を速やかに実行するため、PCR検査サービス事業や近未来モビリティをはじめとするさまざまな組織を立ち上げた。

同本部は、プロジェクト推進部、管理部、PCR事業総括部、近未来モビリティ総括部、eワークビジネス総括部（同年2月新設）によって編成され、全カンパニーから選出された多くのメンバーがカンパニーの枠を超えたシナジーを追求することになった。

PCR事業総括部の取り組み

2020（令和2）年初頭から新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が世界各地で拡大。同年4月、政府は全国に緊急事態宣言を発令した。

当社とグループ会社のメディカロイド、シスメックス（株）は共同で、感染リスクが伴う工程をロボットで無人化/自動化した自動PCR検査ロボットシステムなどを開発。2021年3月には藤田医科大学にて最初の検査サービスを、また5月には自治体向け検査サービスを開始し、9月には関西国際空港で国際線出発旅客向け検査サービスを開始した。



自動PCR検査ロボットシステム



VTOL無人機「K-RACER」



自動配送ロボット

近未来モビリティ総括部の取り組み

2021(令和3)年8月、VTOL無人機「K-RACER」による山小屋への物資輸送プラットフォーム構築事業を長野県伊那市より受託した。また、荒れた路面や段差のある道路でも安定して走行できる、自動配送ロボットの実証実験も病院や市街地で行われている。2021年11月には、物流業界における労働力不足などの社会課題解決を目的として、「K-RACER」と配送ロボットの連携による無人物資輸送の概念実証に成功した。

eワークビジネス総括部の取り組み

2021(令和3)年12月、当社とソニーグループ株式会社は、リモートロボットプラットフォーム事業を行う合弁会社「リモートロボティクス株式会社」を設立した。両社の強みを活かしたロボットの遠隔操作プラットフォームの構築を目指した実証試験を開始した。

6)脱炭素社会への取り組み

当社グループは、脱炭素社会の実現に向けて期待が高まっている水素関連事業について、2010(平成22)年、海外での安価な水素を国際輸送するCO₂フリー水素サプライチェーン構想を对外公表した。2018年以降、当社グループは日豪政府の支援を受け、協力企業とともにオーストラリアの褐炭から製造された水素を液化し、日本へ輸送する国際的なサプライチェーン構築の技術実証に取り組み、2022(令和4)年、世界初の液化水素国際間輸送に成功した。また、2021年より、機器および設備の大型化による経済合理性の獲得を目指した商用化実証がグリーンイノベーション基金事業に採択され、2030年の商用化においては年間22.5万トンレベルの供給を可能とすべく取り組んでいる。さらに、2030年を目標に、水素発電を軸とした取り組みにより国内事業所において自立的なカーボンニュートラルを目指すことを宣言した。

また、2023年より、新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の事業である「先進的二氧化碳固体吸収材の石炭燃焼排ガス適用性研究」において、地球環境産業技術研究機構(RITE)と共同で関西電力株式会社舞鶴発電所内にて実証試験を開始する。本実証試験で用いる省エネルギー型二氧化碳分離・回収システムは、従来の技術と比べCO₂分離・回収に要するエネルギーを大幅に削減できる可能性があるため、次世代のCO₂分離・回収技術として期待されている。



液化水素運搬船「すいそ ふうんていあ」



舞鶴発電所内パイロットスケール試験設備の設置イメージ
(提供：関西電力株式会社)

7) 次の社会へ、信頼のこたえを

「グループビジョン2030」における「安全安心リモート社会」「近未来モビリティ」「エネルギー・環境ソリューション」の3つの注力フィールドでは、いずれも新しい社会を創ることを目指している。例えば水素事業では、水素燃料に対応した製品を作るだけでなく、水素を活用したクリーンな社会を創る。近未来モビリティでは、人や物の移動の変化に対応した新たな交通・物流の社会を創出する。これらは従来の「モノづくり」から、「コト売り」、すなわち変化する社会ニーズに対応したソリューションを提供するビジネスモデルへシフトすることでもあり、そのために政府機関や他社との連携を強化するなど、志を共にする仲間づくりにも力を入れていく。

現在、世界は、気候変動、資源、貧困・飢餓、高齢化や労働人口の減少など多くの問題を抱えており、さらに新型コロナウイルス感染症の拡大が人々の健康と経済に甚大な影響を与えている。

このような世界情勢において、当社グループは、常にマーケットが何を求め、それに対してわれわれが何を提供できるかを考え、スピーディにそれを実現していくよう努めていく。社会ニーズに対応したソリューションの提供を通じ、サステナブルな社会の実現に挑戦することが当社グループの社会的役割であり責務である。それぞれの事業が変革の一步を踏み出し、社会が求める新たな顧客価値の創造に向け、やるべきことを実行し、「次の社会へ、信頼のこたえを」の実現に向けて積極的に歩んでいきたい。



褐炭由来水素大規模海上輸送 日豪サプライチェーン完遂記念式典