

“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

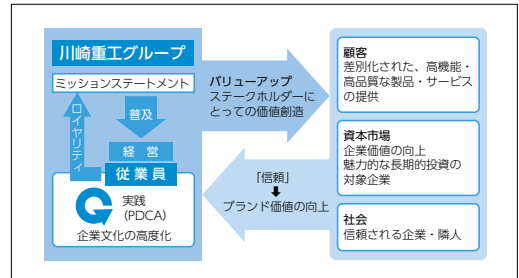
1) 「カワサキグループ・ミッションステートメント」の制定

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。

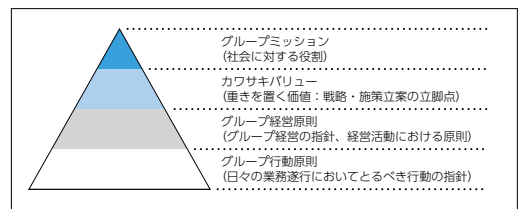
当社には、目指すべき企業風土・経営規範を定めた「経営の基本理念」(1966年制定)があったが、その後の時代の変化を踏まえ、「経営の基本理念」によって培われてきた良い点は残しつつ、これに置き換わるものとして制定したものである。

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”』

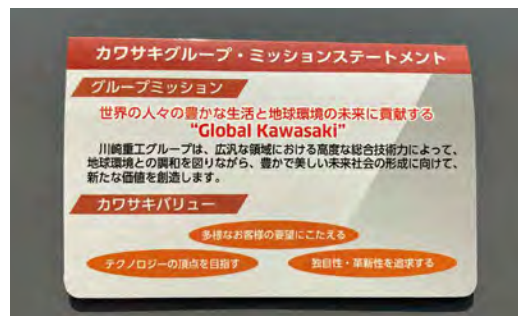
川崎重工グループは、広汎な領域における高度な総合技術力によって、地球環境との調和を図りながら、豊かで美しい未来社会の形成に向けて、新たな価値を創造します。

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

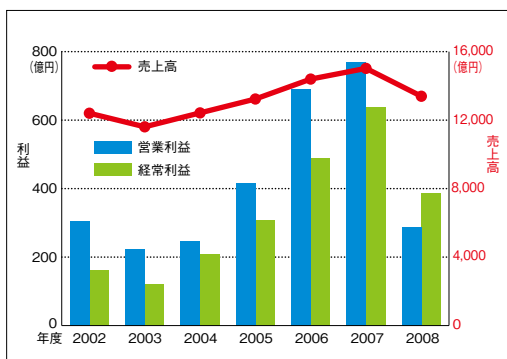
- ① 長期的・多面的・グローバルな視点に立って思考し、行動する。
- ② 革新を旨とし、高い目標を持って困難な課題に挑戦する。
- ③ 夢と情熱を持ち、目標の実現に向け、最善を尽くす。
- ④ 高い倫理観と優れた人格を持ち、社会と人々から信頼される企業人となる。
- ⑤ 自己練磨を怠らず、自ら考え行動する「自主独立のプロフェッショナル」となる。
- ⑥ 誇りと喜びを共有する、「チーム・カワサキ」の良きメンバーとなる。

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)カワサキプレジジョンマシナリ製品(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

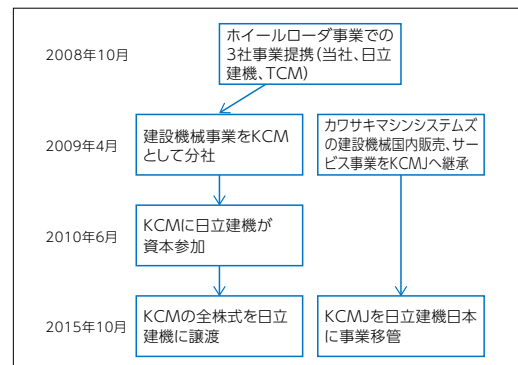
●橋梁・水門事業からの撤退

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。

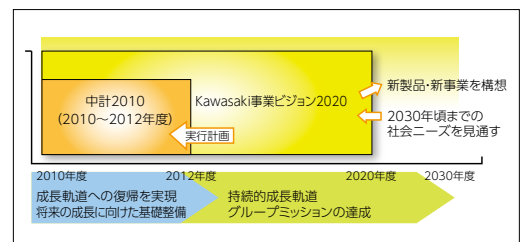


大橋会長(左)と長谷川社長(右)

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>

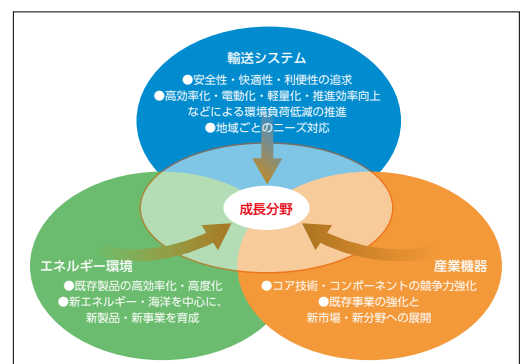
【目指すべき姿】

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^{かな}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。

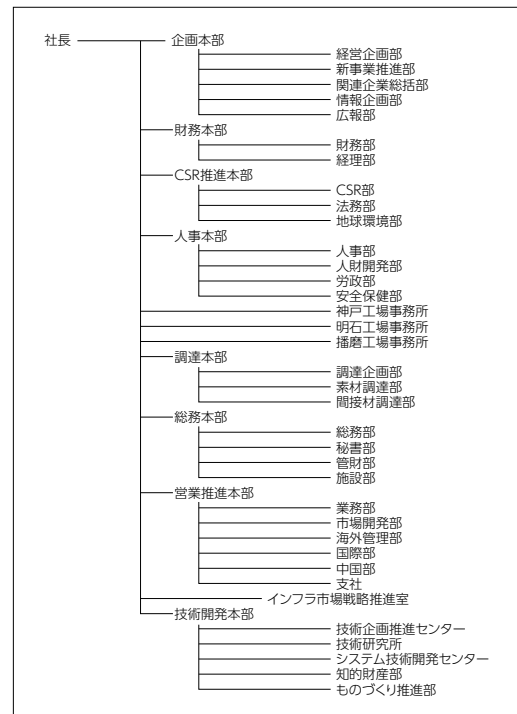
当社グループの調達力を強化するため、「調達本部」を新設した。国内外の調達に関する情報について全社で共有化を図るとともに、全社の発注量を背景とした有利購買を推進するために集中購買体制を構築した。また、次世代エネルギーを中心としたインフラ市場に関し、経営判断に資する情報を全社横断的に共有するとともに、新事業の育成に向け、事業案件の発掘に資する具体的な情報を関係部門に提供していく「インフラ市場戦略推進室」を新設した。これにより産官学との関係を深め、市場および社内関連部門における情報を収集し、成長が見込めるインフラ市場において事業伸張を図ることとした。

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】

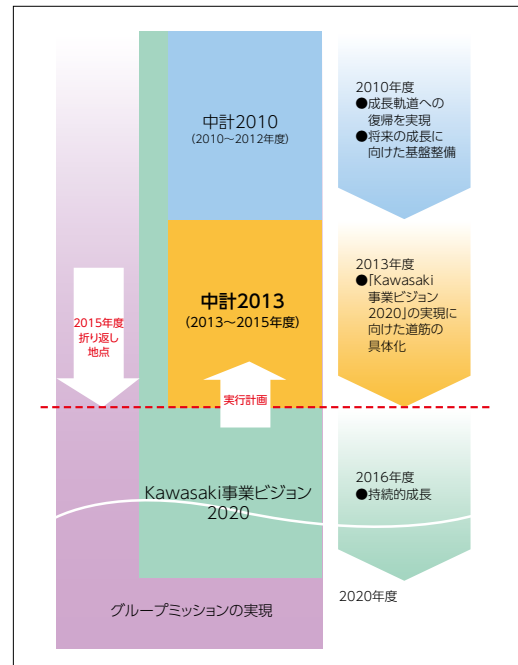
- (1) 厳しい経営環境にも耐えうる効率的な事業運営
- (2) 経営環境の変化を踏まえた施策の実施
- (3) 事業ビジョン実現に向けた具体的施策の実施
- (4) 新製品・新事業の早期事業化
- (5) 社会とともに持続的に発展する企業を目指す

【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

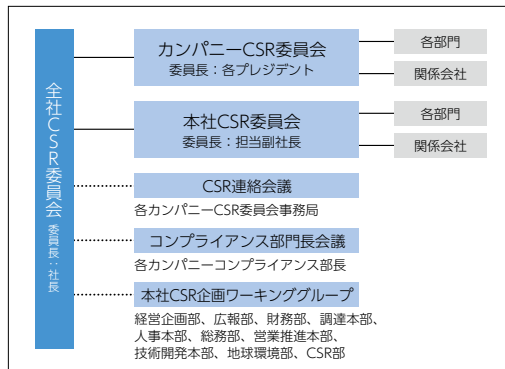
《CSRの基本的な考え方》

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)

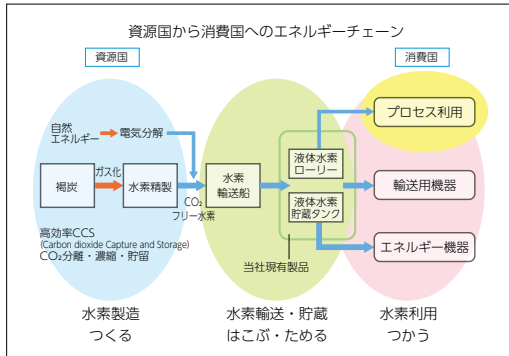
ESG投資指数「DJSI」に初選定

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