

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日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。

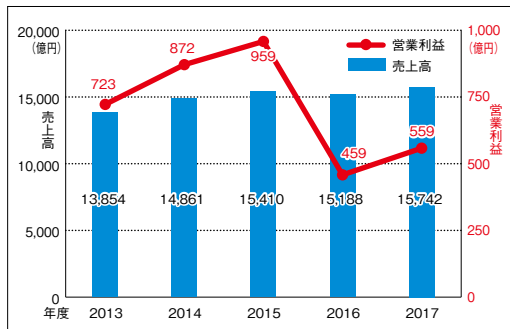
投資効率の良いBUに対して積極的に経営資源を投入するのはもちろん、すべてのBUについて財務的課題に加えて、事業環境、成長性、コア・コンピタンスなどを総合的に勘案して、クリアすべきハー



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

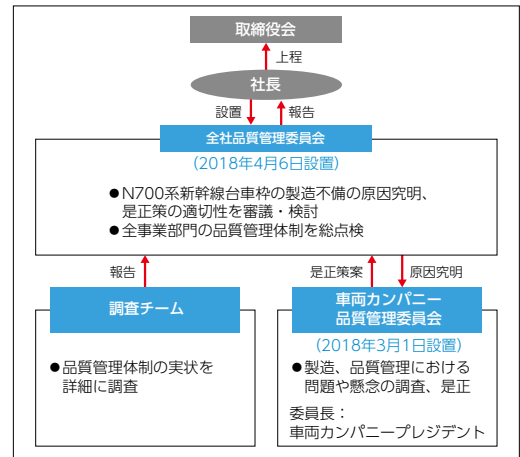
では初めて重大インシデントに認定された。この台車枠は2007年2月に当社の車両カンパニー兵庫工場で製造したもので、調査結果から製造不備が判明した。

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構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

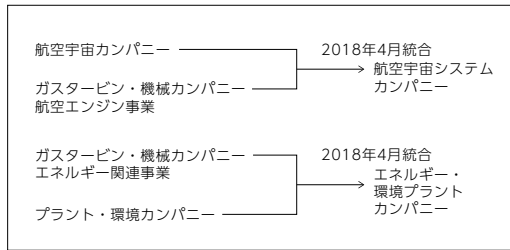
中期経営計画「中計2016」では、「事業ポートフォリオ戦略」として、中長期的に大きな成長が期待できる航空宇宙システム、エネルギー、ロボットなどの事業へ経営資源を重点的に配分するとともに、航空機の機体とエンジン、各種エネルギー関連事業などで一体的な運営を行うことにより、一層のシナジーを発揮し、成長を加速させることとした。

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

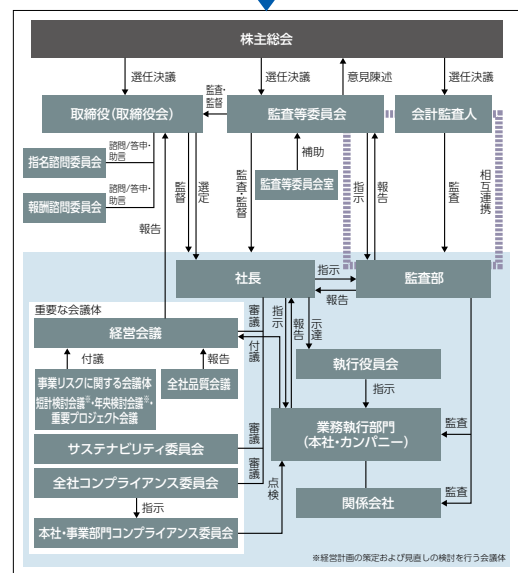
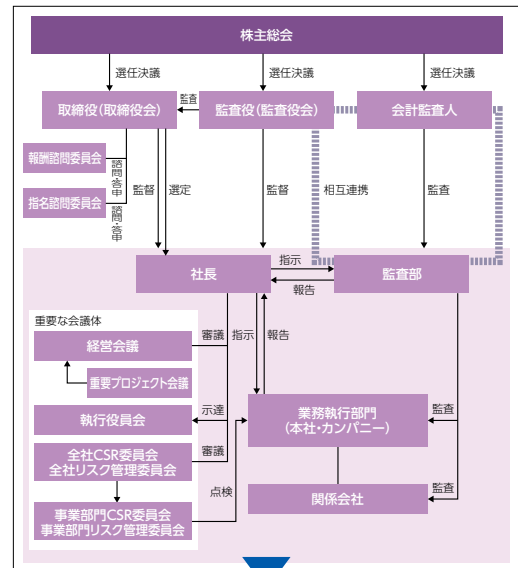
2015(平成27)年5月、当社は、取締役会における審議の透明性および客観性の向上を目的に、取締役会議長の諮問機関として、議長および構成員の過半数を社外役員とする指名諮問委員会と報酬諮問委員会を設置した。

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。



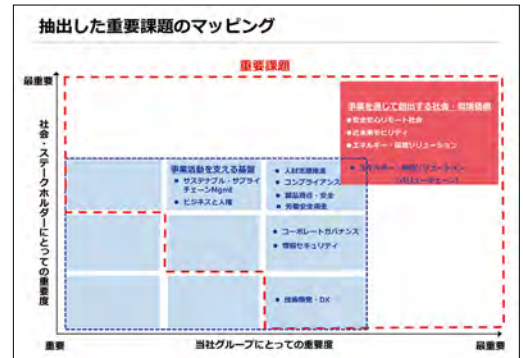
川崎重工グループ行動規範

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きている事項 | 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 | ● 顧客満足度の向上 | |
| | 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 | ● 顧客サービスの向上 | |
| | 製品責任・安全 | ● 製品責任・安全 | ● 顧客サービスの向上 | |
| | 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 | ● 顧客サービスの向上 | |
| | 労働安全衛生 | ● 労働安全衛生 | ● 顧客サービスの向上 | |
| | 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 | ● 顧客サービスの向上 | |
| 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 産業と労働者の持続可能な成長を、9 産業と労働者の持続可能な成長を、17 パートナーシップを |
| 近未来モビリティ | 3 気候変動に具体的な対策を、9 産業と労働者の持続可能な成長を、11 持続可能な都市とコミュニティを、17 パートナーシップを |
| 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を、9 産業と労働者の持続可能な成長を、11 持続可能な都市とコミュニティを、12 持続可能な消費と生産を、13 気候変動対策を、17 パートナーシップを |

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。

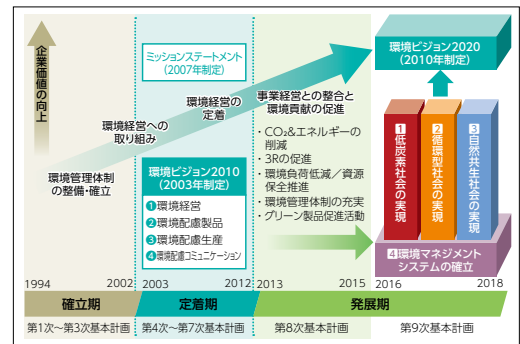
この時期は、COP21を受けたパリ協定の発効、国連SDGsなどの世界的な地球温暖化対策を受け、欧米の企業、公的年金基金、機関投資家などが、温室効果ガスとりわけCO₂の削減に積極的に動き始め、トヨタ自動車株式会社をはじめ日本を代表する企業が長期ビジョンを策定するなど、環境経営による長期戦略を表明している。

「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

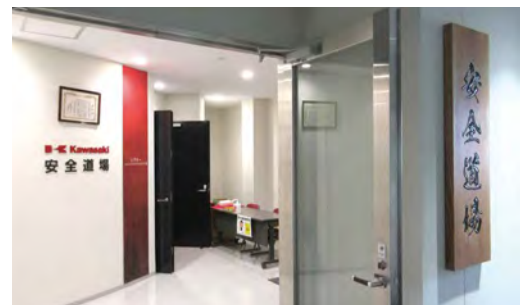
川崎重工グループは、従業員の安全の確保と健康の維持・増進は企業活動の重要な基盤であり、企業価値を向上させることになると考えており、「安全衛生健康に関する理念・宣言・基本方針」を定めた。これに基づき安全衛生健康管理3カ年計画および安全衛生健康管理要綱(単年の計画)を策定し、労働災害の防止、職業性疾病の防止、健康の維持増進、快適な職場づくりなどの安全衛生活動に取り組んでいる。



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)