

# Kawasaki Report 2015

## SRI (社会的責任投資) 株価指数構成銘柄への採用状況



当社は、2013年9月より「Dow Jones Sustainability Indexes (DJSI)」のアジア・太平洋版である「DJSI Asia Pacific Index」の対象銘柄に選定されています。



当社は、2015年も引き続き「The MSCI Global Sustainability Index series」に組み入れられており、MSCIのフラッグシップ「サステナビリティ インデックス」である「MSCI World ESG Index」と「MSCI ACWI ESG Index」に選定されています。

THE INCLUSION OF Kawasaki Heavy Industries, Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Kawasaki Heavy Industries, Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.



当社は、「モーニングスター社会的責任投資株価指数 (MS-SRI)」に2011年より組み入れられています。

## 環境への配慮



有機物質を含んだ廃液が少ない、水なし印刷方式を採用しています。



VOC (揮発性有機化合物) 成分ゼロの環境に配慮した100%植物油インクを使用しています。



この印刷物は適切に管理された森林からの原料を含むFSC®認証紙を使用しています。

川崎重工業株式会社

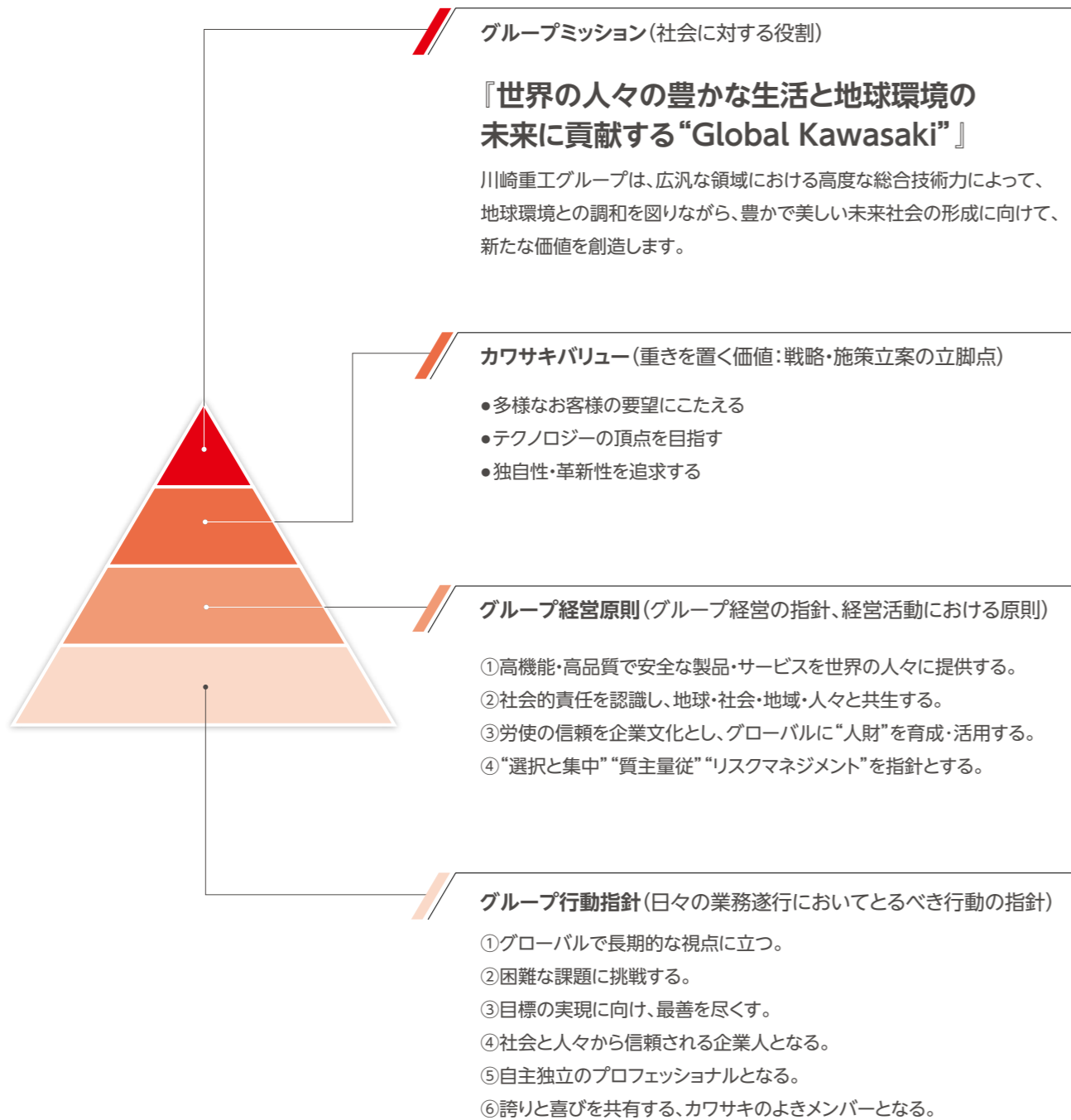
「Kawasaki Report」編集事務局  
(CSR部、経営企画部、地球環境部)  
<http://www.khi.co.jp/>



この「Kawasaki Report」は弊社のホームページからダウンロード頂けます。

# カワサキグループ・ミッションステートメント

2007年、川崎重工グループは21世紀において果たすべき社会的使命や、ブランド価値向上のため共有すべき価値観、経営活動の原則、構成員一人ひとりの日々の行動に求められる指針を盛り込み、グループ全体の羅針盤として「カワサキグループ・ミッションステートメント」を制定しました。



## 新しい未来に向けたエネルギーの提案 3



## 価値創造の変遷(過去～現在～未来) 7



## 事業による価値創造 23



## 価値創造を支える基盤 37



### 編集方針

川崎重工グループは、2013年度よりアニュアルレポートとCSR報告書を統合し、「Kawasaki Report」として発行しています。2014年度までは冊子版、フルレポート(PDF)、環境情報詳細版(PDF)の3つの報告媒体を発行しましたが、2015年度より発行媒体を冊子版、環境情報詳細版(PDF)の2つとし、従来フルレポート(PDF)に掲載していた情報については、常に最新の情報を報告できるように、Webサイトに掲載することとしました。

1. 冊子版(本誌)
  - 主要ポイントをコンパクトに報告しています。
2. 環境情報詳細版
  - 環境情報に特化し、報告しています。
3. Webサイト
  - 当社Webサイトからご覧いただけます。冊子版の内容に加え、CSRデータを中心に詳細な報告を掲載しています。

### 報告媒体と報告内容

媒体	内容	主要ポイント	詳細情報		
			財務	CSR	環境
和文冊子(本誌)		●			
英文冊子		●	●		
環境情報詳細版				●	●
Webサイト				●	●

### 免責事項

本レポートのうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で把握可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。従って、これらの業績見通しにのみ依拠して投資判断を下すことはお控え下さるようお願い致します。実際の業績は、外部環境および内部環境の変化によるさまざまな重要な要素により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おきください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社の事業領域を取り巻く経済情勢、対米ドルをはじめとする円の為替レート、税制や諸制度などがあります。本レポートは、当社グループの過去と現在の事実だけでなく、発行日時における計画や見通し、経営計画・経営方針に基づいた予測が含まれています。これらは記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、諸条件の変化によって将来の事業活動の結果や事象が記述内容とは異なったものとなる可能性があります。

## 目次

新しい未来に向けたエネルギーの提案  
Kawasaki Hydrogen Road ..... 3

価値創造の変遷(過去～現在～未来)  
トップメッセージ ..... 7  
沿革 ..... 11  
事業体制 / パフォーマンスハイライト ..... 13  
企業価値向上を目指して ..... 15  
研究開発・知的財産 ..... 19  
Kawasakiグリーン製品 ..... 21

事業による価値創造  
事業の概況と戦略 ..... 23

価値創造を支える基盤  
CSR総括 ..... 37  
ステークホルダーの期待に応える ..... 39  
マネジメント ..... 41  
環境への取り組み ..... 45  
従業員 ..... 49  
社会貢献 ..... 50

企業情報  
役員紹介 ..... 51  
会社概要・株式情報 ..... 53  
拠点 / 主要関係会社紹介 ..... 54

### 対象期間

2014年度(2014年4月1日～2015年3月31日)一部、2015年度の活動を含む

### 対象範囲

川崎重工工業株式会社および連結子会社97社(国内49社、海外48社)、持分法適用非連結子会社17社  
※但し一部は単体情報

### 参考ガイドライン

・環境省「環境報告ガイドライン(2012年版)」  
・GRI「サステナビリティ・レポート・ガイドライン第4版」  
※報告原則に基づいていますが、準拠した内容にはなっていません。

### 発行頻度

原則年1回発行  
・前回発行 2014年7月  
・次回発行 2016年7月予定

### お問い合わせ先

当社Webサイトのお問い合わせフォームよりお問い合わせください。  
<http://www.khi.co.jp/contact/index.html>



新しい未来に向けたエネルギーの提案

# Kawasaki Hydrogen Road

Kawasaki は見つめています。  
水素というエネルギーが生みだす、  
新しい未来の姿を。

現在、私たちの暮らしは、エネルギー資源の大部分を石油や天然ガスといった限りある化石燃料に依存しています。そのことは、地球温暖化という深刻な環境問題を引き起こしています。安定的にエネルギーを確保すること。同時に、地球環境へ配慮すること。このふたつの課題を解決する答えが、「水素エネルギー」です。

「究極のグリーンエネルギー」といわれる水素。それは、石油のように自動車の燃料となり、天然ガスのように電気をつくるための燃料となります。しかも、水素は、従来の化石燃料とは異なり、燃やしてエネルギーを取り出すときにCO<sub>2</sub>を一切排出しません。化石燃料や自然エネルギーなどを利用して、さまざまな物質から取り出すことができ、運搬や貯蔵が可能な水素。この水素をエネルギーとして活用するためのインフラの整備が世界中で始まろうとしています。

水素を「つくる」・「はこぶ・ためる」・「つかう」。それぞれのプロセスに私たちの技術は高い親和性を有しています。当社の技術が、水素の生産地と消費地を結び、そこにHydrogen Roadという新しい道が生まれます。

## 水素をつくる

さまざまなリソースからクリーンで低コストな水素を製造。

## 水素をはこぶ・ためる

水素エネルギーの普及を担う輸送・貯蔵技術。

## 水素をつかう

水素エネルギーが実現する、サステナブルな未来。



# Kawasaki Hydrogen Road

私たちの技術が進むうしろに、  
Hydrogen Roadという新しい道が生まれます。



## 水素をつくる



### 豪州褐炭プロジェクト

豪州ラトロープバレーの褐炭から水素をつくる事業を推進しています。褐炭は輸送が困難で国際取引されないため低価格で入手が可能な上、日本の総発電量の240年分\*に相当する埋蔵量があるといわれているからです。褐炭から水素をつくる過程で発生するCO<sub>2</sub>については、豪州政府が推進するカーボンネット(CO<sub>2</sub>貯留インフラ)に接続して、CO<sub>2</sub>を出さない水素製造を目指します。

\*豪州ビクトリア州の将来的な褐炭可採埋蔵量(ビクトリア州報告資料)から算出

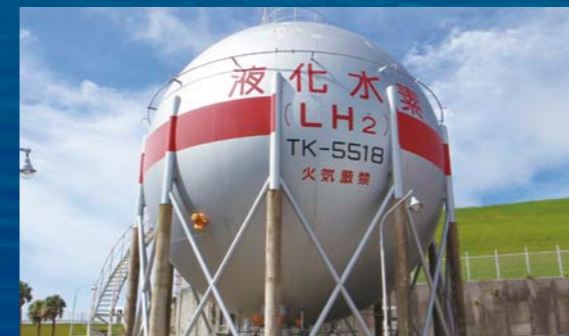


## 水素をはこぶ・ためる



### 液化水素を実現する極低温技術

水素は-253℃の極低温で液化し、体積が800分の1に減少するため、液化水素が水素の貯蔵・運搬の効率を飛躍的に向上させるポイントとなります。当社では産業用としては初となる、純国産独自技術による液化水素システムの開発に成功しました。ここでは、当社が保有する極低温物質のハンドリング技術や高速回転機械で培ったタービン技術が活かされています。



### ロケット燃料を支える技術

当社には、25年以上にわたり、国産ロケット燃料を支えてきた実績と技術があります。JAXA種子島宇宙センターの液化水素貯蔵タンクや液化水素供給設備、陸上輸送用の液化水素輸送コンテナの開発を通じて、-253℃という極低温の液化水素の輸送・貯蔵技術を培っています。



## 水素をつかう



### 水素による発電技術

水素利用技術として、水素を燃料としたガスタービン発電設備を開発しています。従来燃料である天然ガスに置き換えて水素を0%から100%まで燃焼可能な燃焼器の開発を行っており、最新の燃焼シミュレーションや、国内外の研究機関とも連携し燃焼試験を繰り返して、独自の水素ガスタービンの実現に取り組んでいます。

## Future Focus

### 自然エネルギーからつくる

水素は水の電気分解からも生成可能です。風力、太陽光、水力、地熱など自然エネルギーによる発電は既に実現していますが、電力の貯蔵に課題を抱えています。発電したエネルギーを一旦水素に変えて貯蔵することで、必要なときに利用できるようになります。



### 世界初の液化水素運搬船を世界へ

1981年に日本で初めてLNG運搬船を建造した当社は、海上輸送における極低温技術をリードしてきました。長年培ってきた造船技術と極低温技術の粋を結集し、2013年12月に液化水素運搬船用貨物格納設備の基本承認を日本海事協会から取得。世界初の液化水素運搬船の開発に取り組んでいます。

### 大型液化水素運搬船



水素エネルギーが普及する未来の社会に向けて次世代のエネルギーの基盤となるポテンシャルを秘めた水素。当社は、その本格的な活用を通じてサステナブルな社会の創造に貢献していきます。





トップメッセージ

多彩な事業展開を通じて、お客様や社会の課題を解決する  
新たな価値創造に挑戦し続けます。



代表取締役社長

村山 滋

1  
川崎重工グループの  
価値創造とは

当社グループは1878年に川崎築地造船所として創業して以来、鉄道車両や航空機の製造を開始するなど、陸・海・空の輸送システムやエネルギー・環境、産業機器などの広範な領域において、多様で高度な技術を擁して事業を展開しながら、常に革新に挑戦し続ける企業文化を培い、ものづくりに真摯に取り組んでまいりました。また当社グループは1975年に米国で二輪車の現地生産を開始するなど、長年にわたってグローバルに事業を展開しています。これらを基礎として、多くの事業部門のシナジーを発揮することによりユニークな製品やサービスを提供し、多様なお客様の要望にこたえながら、「より多くの人々の豊かな生活」と「地球環境保全」という両立が難しい課題の解決を図ることが当社グループの価値創造であると考えます。

たとえば、当社グループでは環境負荷低減とエネルギーの持続可能性を両立させる水素社会の実現を目指し「水素エネルギーサプライチェーン」構想を提案しています。これは水素を「つくる」「はこぶ・ためる」「つかう」の一連の工程で必要となる主要なインフラ機器を、本社技術開発本部を中心に船舶海洋カンパニー、プラント・環境カンパニー、ガスタービン・機械カンパニーが協力し合って開発するもので、オーストラリアで製造した水素を液化して日本に輸送し、発電等で利用することを目指します。LNG運搬船や液化水素トレーラなどで培った多様で高度な技術を擁し、グローバルに事業を展開する当社グループだからこそできる価値創造です。

当社グループはこれからも事業を通じて、グループミッションとして掲げる『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”』という使命を果たし、従業員や顧客、取引先、株主、地域社会といった直接のステークホルダーだけでなく、地球環境、次世代・未来、国際社会等のすべてのステークホルダーの期待に応えてまいります。

2  
「中計2013」の進捗状況と  
2015年度への取り組みについて

2014年度は航空宇宙事業を中心に売上が増加したことに加え、全社的に円安の恩恵を受けたこともあって、当社グループは営業利益、経常利益、当期純利益のすべてで過去最高益を更新することができました。また、グループ全体でキャッシュ・フロー改善に取り組んだ結果、有利子負債は2013年3月末の4,846億円から2015年3月末には4,143億円と大きく減少し、財務体質は着実に改善しています。これらを踏まえ、2014年度の年間配当金は2期連続の増配となる10円としました。

2015年度も、本中計期間を通じて成長著しい航空宇宙事業などが牽引役となり、「中計2013」における最終年度の目標をさらに上回る、売上高1兆6,500億円、営業利益1,020億円、親会社株主に帰属する当期純利益690億円、税引前ROIC11.8%、ROE15.0%を見込んでいます。非常に意欲的な計画ではありますが、グループ一丸となって達成に取り組んでいく所存です。

連結受注高・売上高・利益実績および見通し (億円)

	2014年度(実績)	2015年度(見通し)
受注高	17,129	16,800
売上高	14,861	16,500
営業利益	872	1,020
経常利益	842	1,000
当期純利益*	516	690
税引前ROIC	10.4%	11.8%
ROE	12.9%	15.0%

税引前ROIC=(税引前利益+支払利息)÷投下資本  
ROE=当期純利益\*÷自己資本  
\* 2015年度(見通し)は「親会社株主に帰属する当期純利益」

実績/前提 レート	ドル(¥/\$)	109.51	118
	ユーロ(¥/EUR)	139.34	128

\* 前提レートは見通し公表時の為替エクスポージャーに対して適用





3

**「Kawasaki-ROIC経営」と「グループ経営モデル2018」について**

当社グループは「企業価値の向上」を経営戦略の中心に位置付けており、資本コストを上回る利益を獲得して企業価値向上を図るため、投下資本に対する利益率であるROICを経営管理指標としています。

「Kawasaki-ROIC経営」ではビジネスユニット(BU)ごとにバランスシートを作成した上でROICを適用し、その事業の収益性や成長性、健全性をきめ細かく確認しながら、コア・コンピタンス(競争優位性)強化や経営資源の最適な配分を行うことにより、「資本効率の向上」と「将来

5つのアクションプラン

Action 1	BU単位のコア・コンピタンスの強化を通じた成長戦略の立案・実施
Action 2	ROICを中心としたあるべき財務指標の設定と具体的な達成シナリオの策定
Action 3	総合経営を活かしたシナジー効果の追求による新たな価値創造
Action 4	Sub-BUや製品単位までブレイクダウンした縮小・撤退戦略の明確化
Action 5	収益性・安定性・成長性を重視した事業ポートフォリオの構築

の成長」をバランスよく同時に追求します。

当社グループは「Kawasaki-ROIC経営」の推進にあたり5つのアクションプランを定め、従業員全員参加のもと着実に実行に移しています。

また、2014年10月に、2018年度を目途に当社グループが目指すべき姿を具体的な財務指標と成長戦略に落とし込んだ「グループ経営モデル2018」を策定しました。本モデルでは、2018年度の当社グループのあるべき姿として、高い収益性と強固な財務体質に加え、成長に向けた投資余力を十分に備えた企業像を描いており、営業利益1,100億円以上、営業利益率6%以上、営業キャッシュ・フロー1,100億円以上、ROIC12%以上を目指すとともに、引き続きキャッシュ・フローを重視した経営を行ってまいります。

さらに、BUごとに中長期的な成長シナリオを描いた上で、BUの事業特性に応じて事業分野を「航空輸送システム」「陸・海輸送システム」「エネルギー・環境」「産業機器」の4つに分類し、それぞれの成長戦略と経営資源の配分の考え方を定めました。

2015年は2016年度からスタートする「中計2016」の策定に向けた準備期間となりますので、本モデルを基本に詳細なアクションプランを検討していく予定です。

4

**株主還元の方針**

当社グループは、将来の成長に必要な先端的な研究開発と革新的な設備投資を持続的に行い、資本コストを上回る利益と高水準の営業キャッシュフローを将来にわたって安定的に創出して、長期的な企業価値と株主価値を向上させることが、株主の利益に適うと考えています。

このため、自己資本の充実と有利子負債の削減による財務基盤の強化、研究開発と設備投資による株主価値向上、配当による株主還元をバランスよく実施することを基本として、中長期的な連結配当性向の基準を30%としています。

5

**コーポレート・ガバナンスとエンゲージメントについて**

2015年6月1日から適用開始されたコーポレートガバナンス・コードは、ガバナンスの強化を通じて、マネジメントによる透明・公正かつ迅速・果敢な意思決定を促進し、企業の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を後押しすると期待されています。

当社グループは、経営監督機能の強化および経営へのアドバイスを目的に、2013年より社外取締役制度を導入しましたが、この度、株主総会のご承認を得て社外取締役を一名増員し、二名体制としました。さらに、当社グループはコーポレートガバナンス・コードの制定をガバナンス強化の機会と捉えて、マネジメントレベルで積極的な議論を行い、報酬諮問委員会や指名諮問委員会を設置するなど、ガバナンス体制の充実を図るための具体的なアクションにつなげています。

また、2014年のスチュワードシップ・コードの制定やいわゆる「伊藤レポート」\*の発表などにも見られるように、株主と企業が建設的な「目的を持った対話」(エンゲージメント)を行うことにより、「企業価値の協創」を目指す機運が高まっています。当社グループはこれまでも積極的な対話を行ってまいりましたが、今後はより質の高い「エンゲージメント」を推進し、当社グループの事業戦略や経営方針をお伝えするとともに、対話を通じて得た知見を経営に活かしていきたいと考えています。

\*2014年8月に経済産業省から発表された「持続的成長への競争力とインセンティブ～企業と投資家の望ましい関係構築～」プロジェクトの最終報告書。一橋大学大学院の伊藤教授が座長をつとめたことから「伊藤レポート」と呼ばれている。

6

**環境経営への取り組み**

当社グループは排煙脱硫装置や排熱発電設備、ごみ発電設備といった環境に貢献する製品を提供しながら、事業活動に伴う環境負荷を低減する「環境経営」に積極的に取り組んでいます。

現在は、第8次環境経営活動基本計画(2013～2015年度)のもと、エネルギー削減などによるコストダウン、環境管理

体制の強化による環境リスク低減はもとより、環境に配慮した製品をKawasakiグリーン製品として登録する制度を推進し、製造時はもとより使用時の環境負荷を大幅に低減できる、ガスタービンコージェネレーションシステムなどの優れた製品を世に送り出すことにより、地球規模で持続可能な社会の実現に貢献しています。

7

**ステークホルダーの皆様へのメッセージ**

当社グループが価値創造を継続し、企業価値向上を図っていくためには、ステークホルダーの皆様との協働、また皆様からの信頼が不可欠です。

この「Kawasaki Report」を通じて、『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”』というグループミッションの実現に向けた当社グループの取り組みと、また、それによって「持続可能性」や「社会課題の解決」に資することでステークホルダーの皆様の期待にこれからも応えていくことをご理解頂き、皆様と当社グループのコミュニケーションが、これまで以上に深まれば幸いです。

当社グループは長年培ってきた技術力を結集し、新たな価値創造を続けてまいります。今後も川崎重工グループに一層のご支援を賜りますようお願い申し上げます。





沿革

# 社会からの要請に応えてきた 川崎重工グループ

当社グループは、創業から130年以上にわたり、絶えず革新や変革を続け、成長してきました。

そして、独自の技術を活かして、多岐にわたる分野で日本の近代化や世界のインフラ構築に貢献してきました。

## 1878~1945年

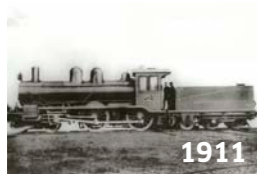
明治後半以降、日本の産業は急激に近代化が進みました。1878年に「川崎築地造船所」の名で創業した当社は造船、鉄道、航空機製造などの分野で、日本の産業近代化の一翼を担い、今日まで続く価値創造の礎を築きました。



1897 伊豫丸(川崎造船所第一番船)進水



1922 当社初の航空機(乙式一型偵察機)完成



1911 国産化第1号蒸気機関車完成

## 1946~1973年

戦後の日本は奇跡的な復興を遂げ、世界でも指折りの経済大国となり、人々の所得水準も大きく向上しました。当社は輸送機器のみならず産業用機器、二輪車などへの事業展開を進め、日本の産業発展や人々のより豊かな生活の実現に大きく寄与しました。



1964 0系新幹線電車を国鉄に納入



1972 モーターサイクル「Z1」を発売



1969 国産初の産業用ロボット「川崎ユニモート2000」誕生

## 1974~1999年

1970年代半ば以降の日本は安定成長の時代に入り、日本企業が海外市場へ目を向けはじめる中で、当社は早くから海外生産拠点を設けるなど、さまざまな事業をグローバルに展開しました。

また、それまでに培った技術を活用してLNG運搬船や産業用ガスタービンなどの製品を開発し、エネルギー・環境の分野に進出するなど、活躍のフィールドを広げました。



1976 ガスタービン発電設備PU200を開発



1981 わが国初のLNG運搬船を引き渡し



1991 英仏海峡海底鉄道トンネル掘削機、掘削に成功

## 2000年~

2000年以降、世界ではBRICsをはじめとする新興国が台頭する中で、当社も多くの新興国向け製品を送り出しています。また、世界的に環境保全への関心が高まる中、地球環境にやさしい製品の開発・製造に取り組んでいます。

総合経営の強みを活かし、陸・海・空輸送システム、エネルギー・環境、産業機器の各分野で、「テクノロジーの頂点」を目指して走り続けています。



2004 台湾高速鉄道向け車両初出荷



2010 Trent1000エンジン量産初号機納入(中圧圧縮機モジュールの開発、製造を担当)



2006 中国・蘇州にて油圧機器の生産を開始



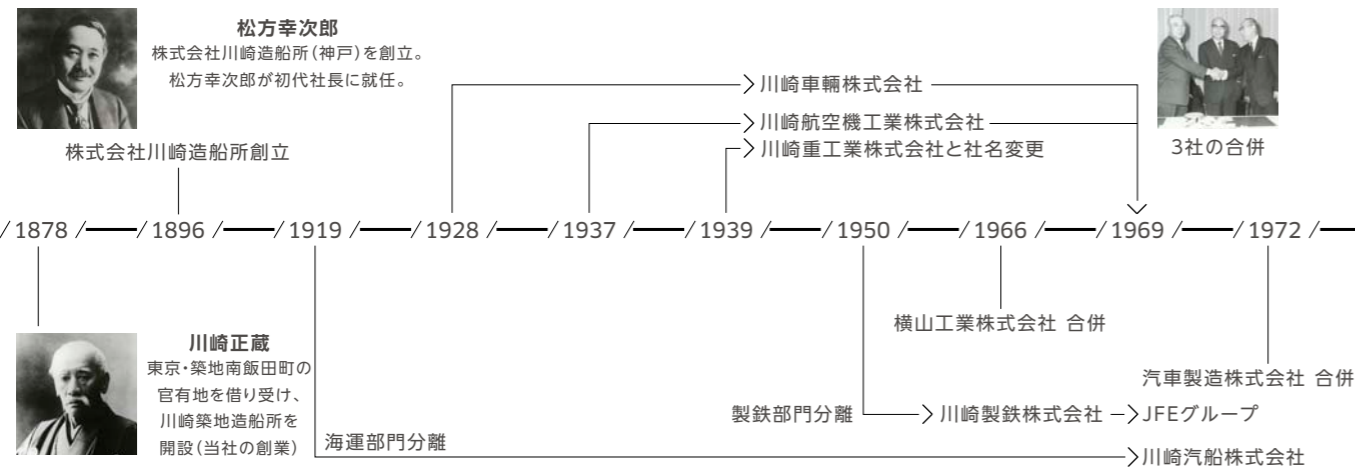
2014 トルクメニスタン最大の肥料製造プラントを完工



2010 次期輸送機(XC-2)試作1号機初飛行



2015 モーターサイクル「Ninja H2R」販売開始



川崎重工グループ

川崎重工業株式会社

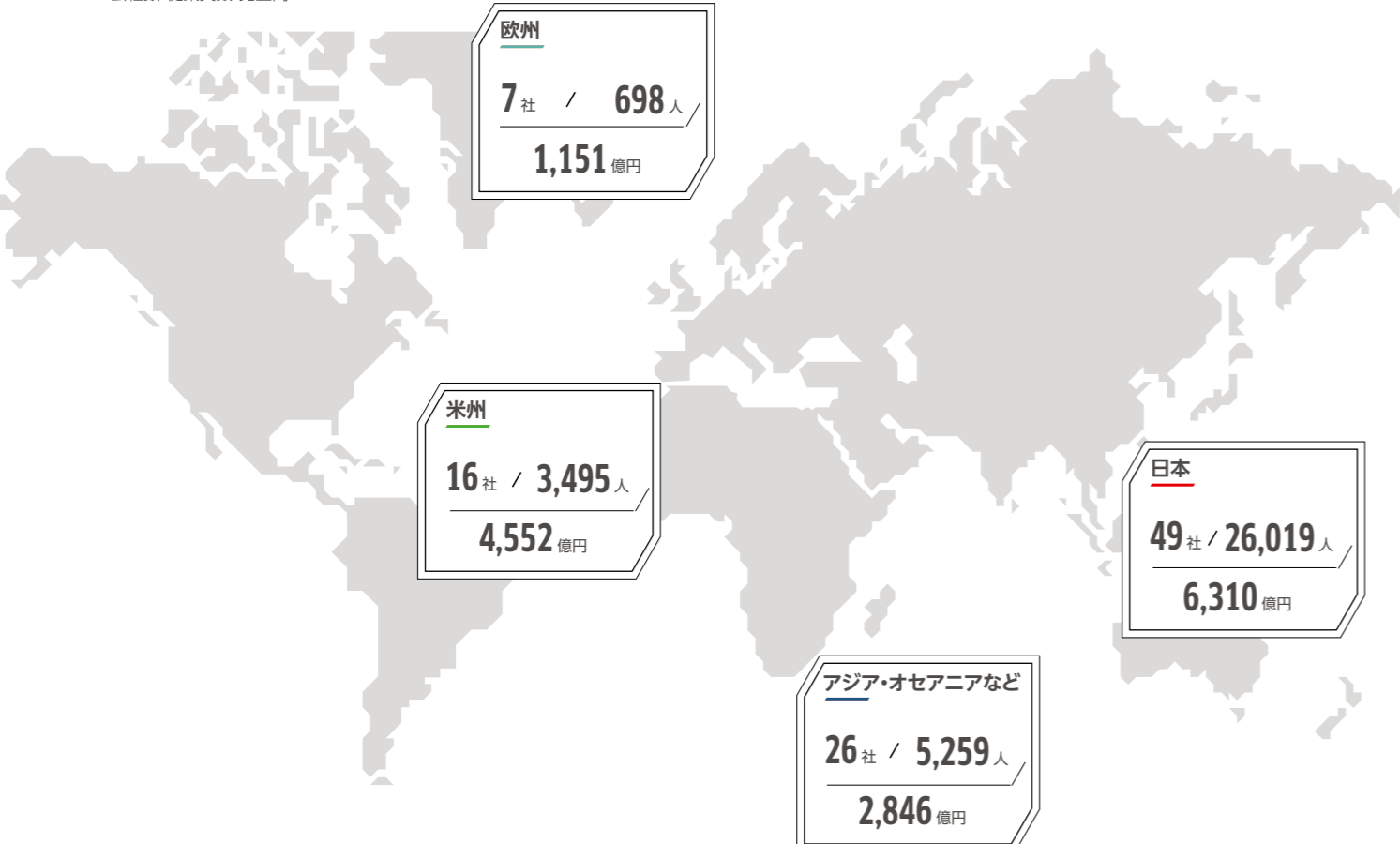
連結子会社97社  
(国内49社、海外48社)



事業体制／パフォーマンスハイライト

# 革新や変革により培われた現在

世界に広がる事業体制と幅広い事業分野 (2014年度)  
会社数・従業員数・売上高



1 日本	42%
2 欧州	8%
3 米州	31%
4 アジア・オセアニアなど	19%

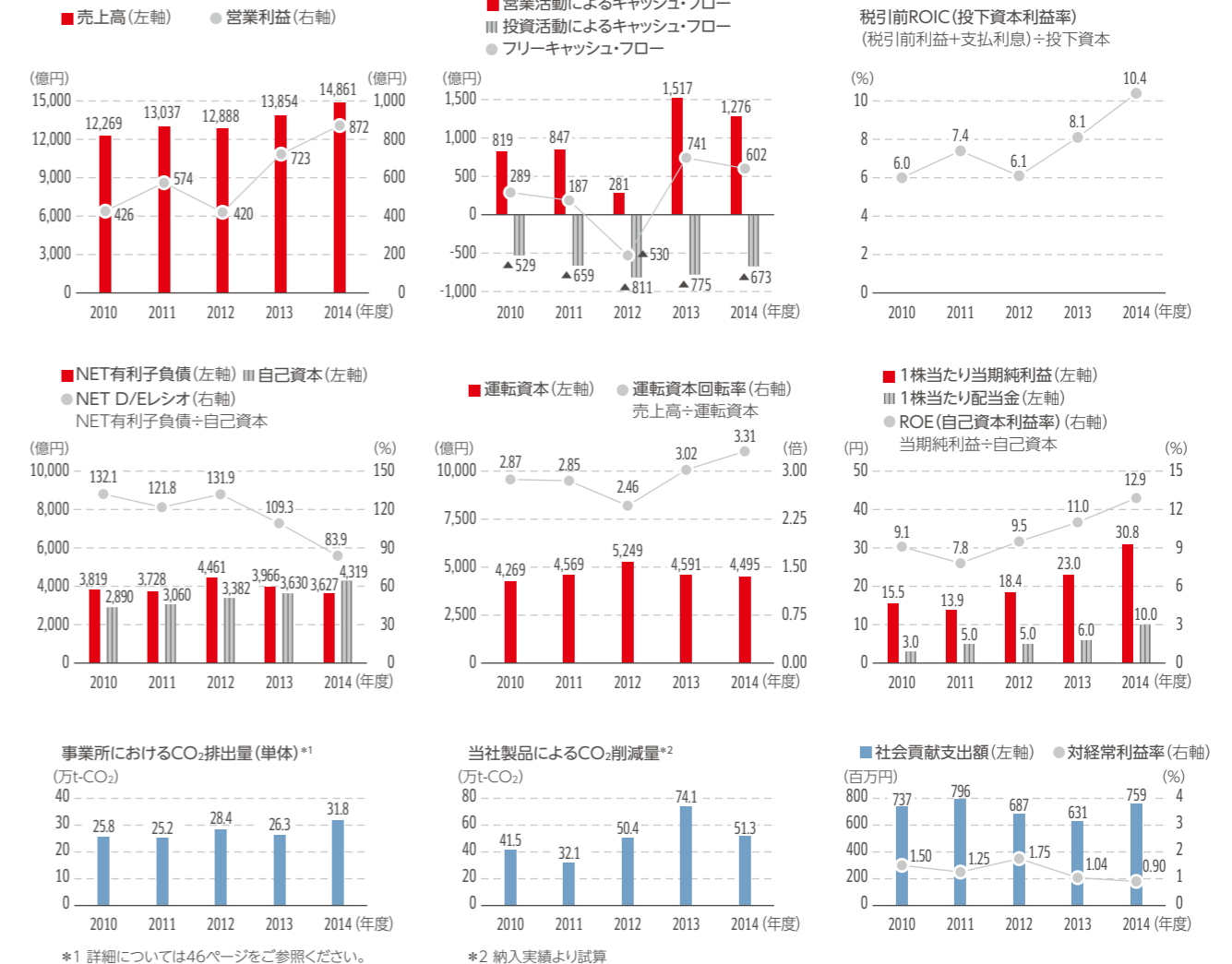


1 日本	73%
2 欧州	2%
3 米州	10%
4 アジア・オセアニアなど	15%

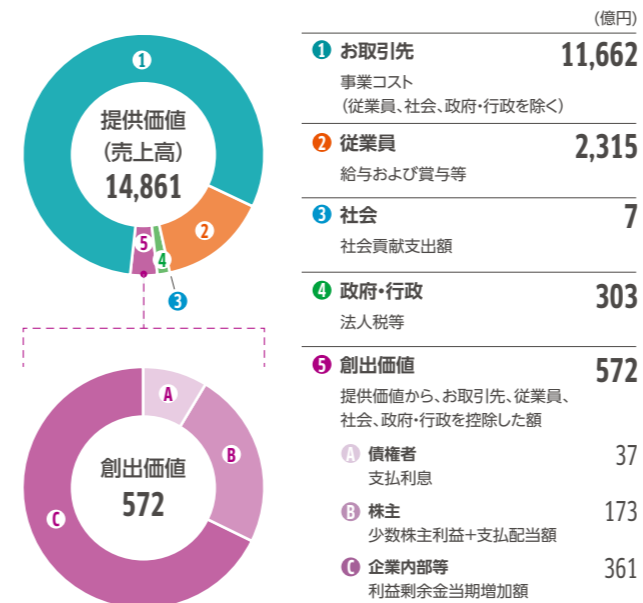


1 船舶海洋	903 億円	▶ P23
2 車両	1,215 億円	▶ P25
3 航空宇宙	3,250 億円	▶ P27
4 ガスタービン・機械	2,187 億円	▶ P29
5 プラント・環境	1,211 億円	▶ P31
6 モーターサイクル&エンジン	3,292 億円	▶ P33
7 精密機械	1,357 億円	▶ P35

## パフォーマンスハイライト



## 創出価値およびステークホルダーへの価値配分 (2014年度)



## SRI (社会的責任投資) 株価指数構成銘柄への採用状況

当社は、持続可能性に関する活動に積極的に取り組んでいます。これらの活動が評価され、当社は下記SRI(社会的責任投資)評価機関の構成銘柄に選定されています。(2015年6月現在)





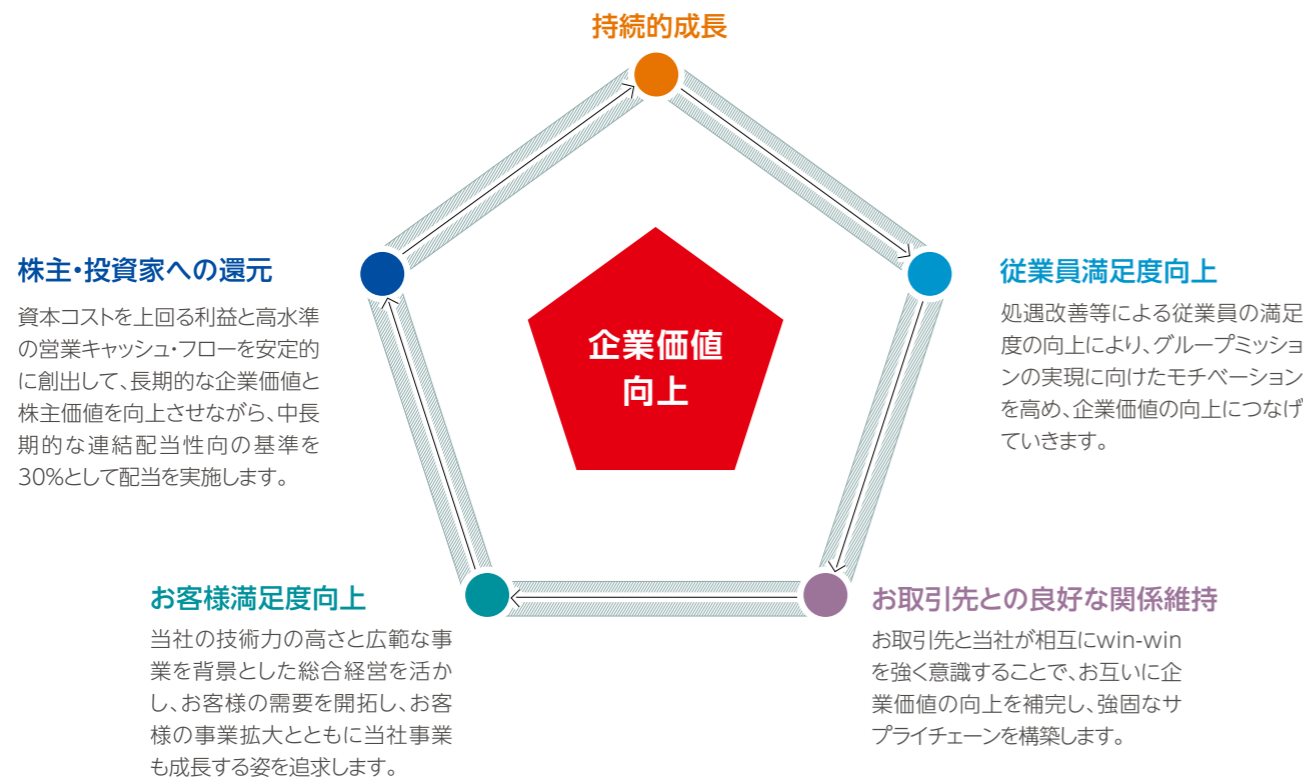
企業価値向上を目指して

# Kawasaki-ROIC経営

川崎重工グループは「企業価値の向上」を最大の目的として、「Kawasaki-ROIC経営」を推進しています。

「Kawasaki-ROIC経営」では、ビジネスユニット(BU)ごとのコア・コンピタンス強化やシナジーの追求、経営資源の最適な配分を行うことにより、「資本効率の向上」と「将来の成長」の実現を目指します。

企業価値の向上は、持続的成長をもたらし、従業員の処遇改善等による満足度向上、お取引先との良好な関係維持、お客様満足度向上、ひいては株主・投資家への還元等につながり、すべてのステークホルダーにとって有益となります。



## コア・コンピタンス強化とシナジー追求による企業価値の向上


BUが蓄積してきた競争手段のうち、最も効果的なものをコア・コンピタンスと定義しています。コア・コンピタンスは、製品・技術・価格競争力等に加え、多様な知見や組織力により構成されており、BU間を超えたシナジー効果を追求できる点に総合経営の強みがあります。

セグメント	コア・コンピタンスの一例
船舶海洋	・ガスカリヤ・艦艇等で培われた高付加価値船の設計・建造技術 ・国内工場をマザーファクトリーとするグローバル生産体制
車両	・世界で最もレギュレーションが厳しいと言われる北米での契約履行能力 ・総合経営のシナジー力(炭素繊維対応等) ・20年以上の車輛納入実績のあるアジア
航空宇宙	・豊富な国産開発経験を通じて獲得した高度な技術力およびシステムインテグレーター能力 ・新興国による容易な追従を許さない生産技術力および生産設備
ガスタービン・機械	・民間航空機：高いレベルの特殊工程、品質、厳しい納期への対応力 ・エネルギー・環境：世界最高効率のガスエンジンやガスタービン、蒸気タービン等各種製品の複合化・統合化によるソリューション提案力
プラント・環境	・BU間におけるエンジニアリング人材シフトによる安定経営 ・自社工場による「ものづくり」を活用できるエンジニアリング力
モーターサイクル&エンジン	・「Ninja」、「Z」、「KX」およびレース活動などで認知された高性能を象徴するブランド ・グローバルなサプライチェーン体制(調達・生産) ・過給機エンジンの自社開発能力
精密機械	・精密機械：ショベル用油圧機器における世界先端技術の蓄積・システム化能力とブランド力 ・ロボット：顧客の多様な要求に応える適用開発力・システム提案力

技術シナジーの共有(技術開発本部)


## BU間を超えたシナジー効果の一例

以下は当社グループの広範な事業領域とグローバルな事業体制により培われた、BU間を超えたシナジー効果により生み出された製品の一例です。当社グループはこれからも事業を通じて、グループミッションとして掲げる『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”』という使命を果たし、企業価値を高めていきます。




**efWING(車両、航空宇宙)**

航空機等に使用されている炭素繊維強化プラスチック(CFRP)の技術を応用。台車フレームの一部とバネにCFRPを採用したことで、台車の大幅な軽量化によるエネルギーコストの削減を可能とし環境保全に寄与します。また、高いサスペンション機能による乗り心地や脱線に対する安全性能を向上させています。



**Ninja H2R(モーターサイクル&エンジン、航空宇宙、ガスタービン・機械)**

「Fun to Ride」を追求した圧倒的なパワーと操る楽しさを兼ね備えたハイパフォーマンスモデルです。ガスタービン設計のノウハウを活かした完全自社製のスーパーチャージドエンジンにより、既存モデルにはない強烈な加速力を達成しました。また、航空機の設計で用いられる流体解析技術をもとに開発したアッパー/ローワーウイングが車体にダウンフォースを発生させ、超高速域での安定性を高めています。

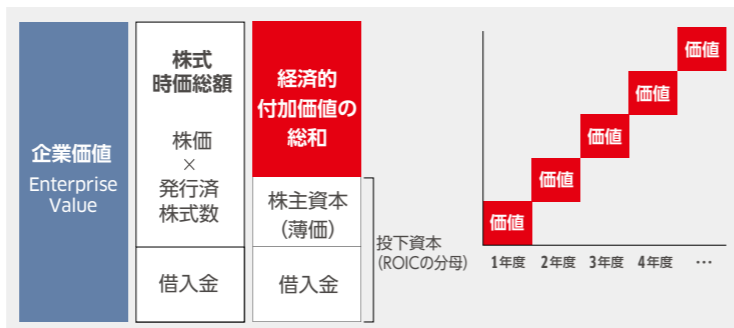


**水素インフラ技術の開発・製品化に向けた取り組み**

水素液化システム、液化水素運搬船、液化水素貯蔵システム、水素専焼ガスタービンの開発等、水素エネルギーが普及する未来の社会の実現に向けた取り組みを進めています。

## 企業価値向上のツールとしてのKawasaki-ROIC経営

企業価値は、事業に投下した資本と、その事業が将来にわたって創出する利益(経済的付加価値)の総和により構成されます。そのため、この経済的付加価値を高めることで、企業価値を向上させていきます。





企業価値向上を目指して

# グループ経営モデル2018

「グループ経営モデル2018」は、2018年度の当社グループのあるべき姿を策定したもので、高い収益性と強固な財務体質に加え、成長に向けた投資余力を十分に備えた企業像を描き、事業分野ごとの成長戦略とキャッシュ・フロー重視の経営姿勢を明確にした上で具体的な数量目標を設定しました。

## 2018年度数量目標

	2014年度実績	2015年度見通し	グループ経営モデル2018 (2014年10月策定)
税引前ROIC	10.4%	11.8%	12%以上
ROE	12.9%	15.0%	14%以上
営業利益	872億円	1,020億円	-
営業利益率	5.8%	6.2%	6%以上
営業キャッシュ・フロー	1,276億円	1,100億円以上	1,100億円以上
NET D/Eレシオ	83.9%	80~90%	70~80%
総資産回転率	0.89回転	1.00回転	1.00回転以上
(参考値:売上高)	(14,861億円)	(16,500億円)	(18,000億円)
前提/実績為替レート	109.51円/\$	118円/\$	100円/\$

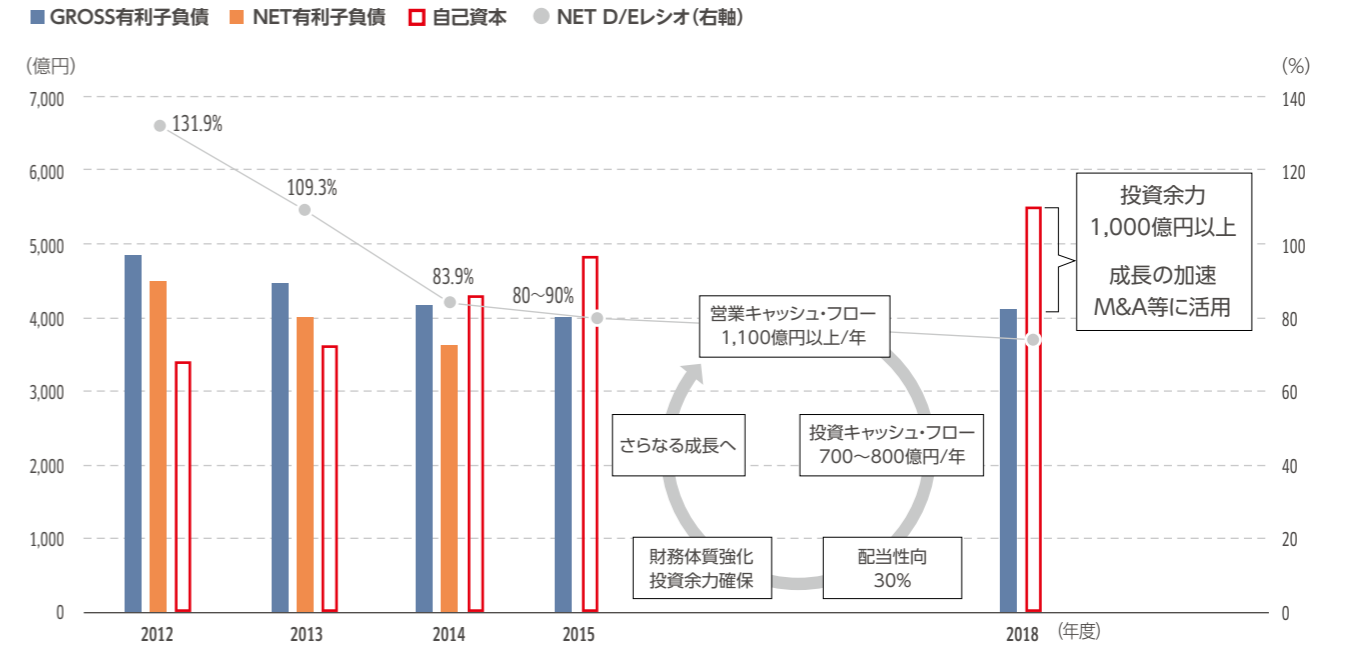
(注)・税引前ROIC = (税引前利益+支払利息)÷投下資本  
 ・ROE = 当期純利益\*÷自己資本  
 ・総資産回転率 = 売上高÷総資産  
 ※ 2015年度見通し以降は「親会社株主に帰属する当期純利益」

※グループ経営モデル2018は、事業環境の変化等を踏まえ、適宜見直しを行います。

## キャッシュ・フロー重視の経営

事業を継続的に発展させるため、過去の投資の成果・収穫である営業キャッシュ・フローと、将来の発展に向けた種まきである投資キャッシュ・フローのバランスを重視した経営を行っていきます。BUの将来性を見極めた上で、将来にわた

る成長に必要な投資を行い、株主還元も果たしつつ投資余力を確保し、成長の加速、M&A等さらなる成長機会に活用していきます。



## 各事業分野の成長戦略 (各カンパニーの戦略は23~36ページをご参照ください。)

BUごとに中長期的な成長シナリオを描いた上で、BUの事業特性に応じて事業分野を「航空輸送システム」「陸・海輸送システム」「エネルギー・環境」「産業機器」の4つに分類し、それぞれの成長戦略と経営資源の配分の考え方を定めました。

	事業分野		事業分野	
	航空輸送システム	陸・海輸送システム	エネルギー・環境	産業機器
船舶海洋		○	○	
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				○
成長戦略	<p>・10年後以降の将来を見据えた重点投資</p> <p>2020年~2030年と将来にわたって安定的に市場の拡大が見込めるため、機体とエンジンの両分野に技術を保有する強みを活かし、経営資源を集中的に投入し中核事業分野として成長させていく。</p>	<p>・グローバル体制強化 ・高付加価値戦略</p> <p>自立的な投資・回収サイクルを前提としながら、グローバルな事業運営体制の強化と高付加価値戦略によって、収益性を高める。</p>	<p>・ソリューションビジネスの強化 ・将来に向けた事業基盤整備</p> <p>国内の電力システム改革、新興国を中心とした電力・エネルギー需要の高まりを背景に、多様な製品・技術とプラントエンジニアリング力を組み合わせたソリューションビジネスを展開する。さらには、オイル&amp;ガス事業、水素エネルギー分野において、製品・技術の融合だけでなく、パートナーシップの強化により、将来の主要事業分野として成長させていく。</p>	<p>・新分野への取り組み ・経営資源の共有化</p> <p>国内マザーファクトリーを軸に、グローバル展開を加速。油圧機器・ロボット両事業の経営資源の共有化によるシナジーを追求し、業界トップクラスのROICを堅持。さらなる成長を見据え、医療用ロボット等、今後の拡大が期待される新市場の創出を目指す。</p>



研究開発・知的財産

# 総合技術力で 未来を切り拓く価値を創り出す

事業部門のコア・コンピタンス強化や新たな顧客価値の創出に向け、「新製品・新事業」の開発や、製品の競争力強化、生産コスト削減に取り組んでいます。また、「Kawasaki-ROIC経営」のもと、事業部門の垣根を超えて、技術のシナジーを追求し、「新製品・新事業」の開発を効率的に推進することで、グループ全体の求心力を高め、さらなる企業価値向上を目指しています。

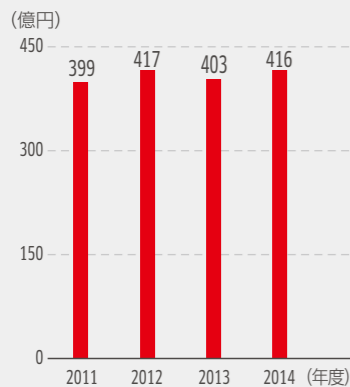
### 将来の社会の姿を見通した新事業の創出

世の中のダイナミックな流れを察知し、その将来の姿を見通すことで、将来の社会から求められる新製品・新事業、そして、それらに不可欠なコアコンポーネントや革新的生産技術についての研究開発を推進しています。

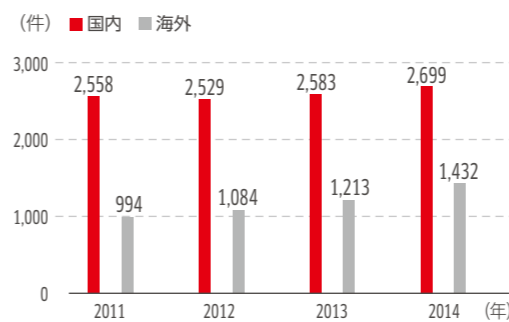
### 総合力で臨む研究開発

部門の垣根を越えシナジー効果を追求するため、本社技術開発本部が触媒となり、グループ全体の求心力を高めています。この取り組みは、主構造に複合材料を使用した次世代の鉄道車両台車「efWING」や、スーパーチャージドエンジンを搭載した「Ninja H2/H2R」などに結実するとともに、将来を見据えた「水素エネルギーサプライチェーン」構想へつながっています。

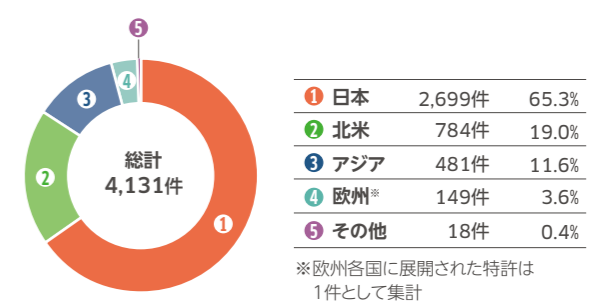
研究開発費の推移



国内外の特許保有件数の推移



2014年 地域別の特許保有割合



## 価値の創出チェーン

### 研究開発

事業部門と技術開発本部がチームを組み、将来の事業ビジョンを共有しながら、本質的な課題に対する全体最適化を図っています。

### お客様 (社会での使用・貢献)

お客様の需要を開拓し、お客様の事業拡大とともに当社事業も成長するという姿勢を追求しています。

### 営業・販売

生産工程も含めて卓越した環境性能を誇る「Kawasakiグリーン製品」を選定し、お客様に分かりやすくお伝えしています。

### 製造・生産

設計と製造・生産プロセスの間を橋渡しすることにより、開発プロセスの効率化を図る「開発と生産のコンカレント化」を推進しています。

### コア・コンピタンスの強化による 「新製品・新事業」の開発

当社グループは、多種多様な事業を展開する上で、さまざまなコア・コンピタンスを保有していますが、その中でも、各事業部門の強みである製品や事業のコアとなる技術について、さらなる強化を図るとともに、それらを組み合わせることで、圧倒的な競争優位性の獲得を目指しています。

### 事業・研究開発・知的財産の「三位一体」を意識した知財戦略活動

企業価値の向上を目指し、重要な経営資源である知的財産を効率的かつ効果的に確保・活用するために、事業と研究開発、さらに知的財産が「三位一体」となり、密接・強力に連携しながら有益な情報を共有し、戦略を立案しています。



Kawasakiグリーン製品

# Kawasakiグリーン製品による 環境負荷低減



Kawasaki Green Product Promotion Activity

地球温暖化やエネルギーなどの環境問題に対応するため、当社では自社製品による環境負荷低減を目指して、2014年から、環境に貢献する製品にISO14021に準拠した環境ラベルを付与する、Kawasakiグリーン製品促進活動を推進しています。

## 「第2回 Kawasakiグリーン製品」を選定

当社は2015年に第2回Kawasakiグリーン製品を11製品選定しました。

Kawasakiグリーン製品は、製品の環境性能、および生産過程での環境管理活動の両面から、低炭素社会、循環型社会、自然共生社会への貢献を審査し、適合性を評価した製品です。これからも、環境性能に優れたKawasakiグリーン製品をお客様に提供していきます。

製品の環境性能

低炭素  
循環型  
自然共生

**Kawasakiスーパーグリーン製品**

環境への配慮が業界トップクラス相当の要素を含む製品

**Kawasakiグリーン製品**

環境への配慮が業界標準クラスを超える、または当社前機種を超える製品

生産過程の環境管理活動

環境配慮製品  
環境ソリューション製品

**Pick Up!**

M7A-03Dガスタービン

ガスタービン

efWING

鉄道車両用直管LED灯

Versys 650

建機用コントローラ KC-MB-20

Ninja H2

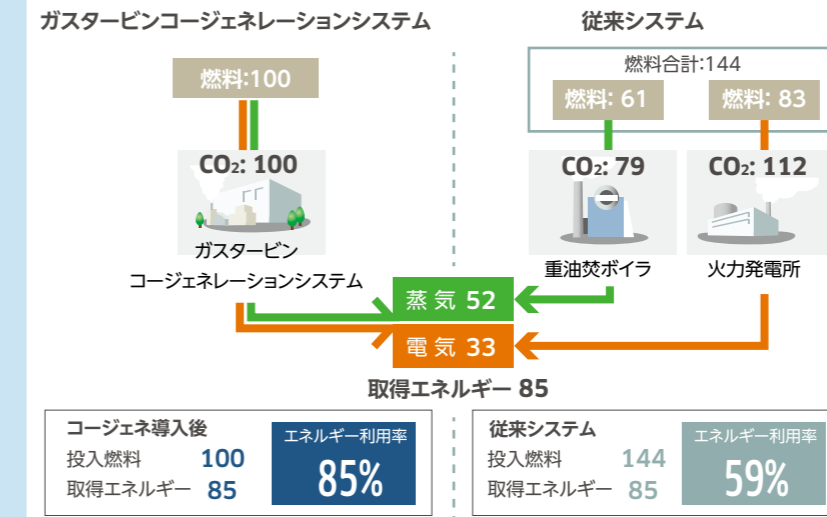
Versys 1000

カワサキエコサーボ

大型塗装ロボットKJ264/314

汎用クリーンロボット NT420

## ガスタービンコージェネレーションシステムとは?



ガスタービンコージェネレーションシステムは、ガスタービンを駆動源とした発電機で電力を生み出すと同時に、排熱を利用して冷暖房や給湯、工場の熱源などに利用することができる、エネルギーを最大限に有効利用できるシステムです。国の政策においても天然ガスを使用した分散型エネルギーシステムとして、その利用拡大が推進されています。



## M7A-03D ガスタービン国内納入事例(お客様の声)

導入したガスタービンコージェネレーションシステムから得られた電気と蒸気を、化学製品などの生産現場で利用しています。設備の導入により、既設のボイラ(ガス焼き+重油焼き)使用時と比較して、原油換算で年間約12,000klの削減効果を実現しています。これはCO<sub>2</sub>に換算すると年間約30,000tとなり、一般家庭の約5,600世帯分の排出量に相当します。導入後、設備の稼働は非常に順調で、工場全体の約22%の省エネに貢献しています。

(東レ株式会社 岡崎工場 工務部 動力課)

※年間の家庭一世帯分の二酸化炭素の排出量を5,270kg-CO<sub>2</sub>として試算(出典)温室効果ガスインベントリオフィス

## ガスタービンコージェネレーションシステムによるCO<sub>2</sub>削減効果



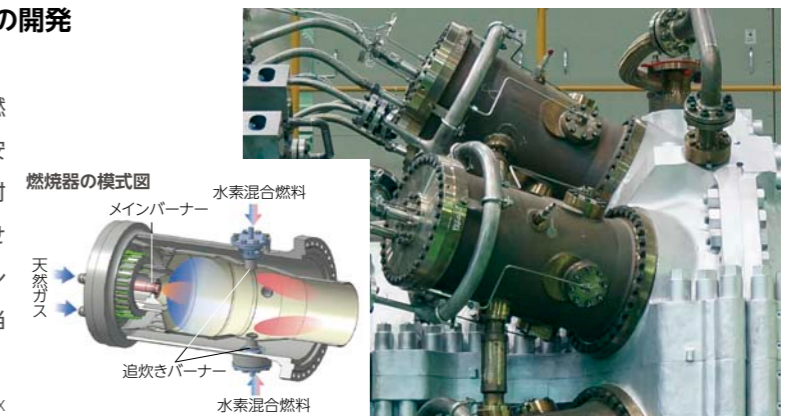
当社のガスタービンコージェネレーションシステムを活用することによるCO<sub>2</sub>排出量削減効果は高く、1989年からのガスタービンコージェネレーションシステム納入実績に基づくCO<sub>2</sub>削減効果は約2,300万tで、これは日本の100万人都市の家庭からの排出量の約10年分に相当します。

## さらなるCO<sub>2</sub>削減に向けた、水素ガスタービン技術の開発

### 水素ガスタービン燃焼技術

水素は燃焼速度が速いという特性から、従来のガスタービンの燃料として燃焼させる場合、窒素酸化物(NOx)の発生、燃焼不安定、燃焼器の焼損という課題があります。当社ではこの課題に対して、天然ガス燃料に水素を0~100%(水素専焼)まで燃焼させることができる水素燃焼技術の開発に取り組んでおり、燃焼シミュレーションや独アーヘン工科大学での実機試験を重ねて、当社独自の水素ガスタービン技術を開発しています。

(2015年5月より当社明石工場にて、水素と都市ガスの混焼による低NOxガスタービンの実証運転を開始)



水素の混焼を可能とする燃焼器



事業の概況と戦略



船舶海洋

# Ship & Offshore Structure

LPG運搬船「GALAXY RIVER」

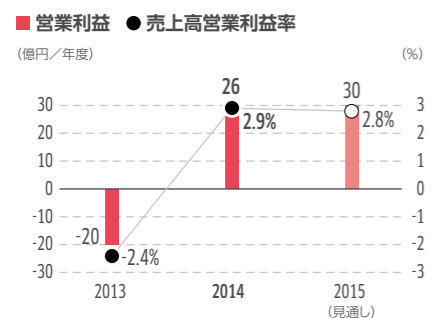
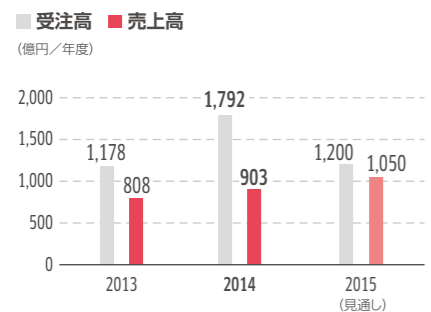


船舶海洋カンパニープレジデント

村上 彰男

税引前ROIC

2013年度	2014年度	2015年度(見通し)
3.4%	6.0%	5.4%



カンパニープレジデントメッセージ

船には「効率よい物流に貢献すること」「大量に安く運ぶこと」が期待されています。従って、省エネを図りつつたくさん運ぶことができる船を提供することが造船メーカーの務めです。川崎重工の建造する船舶は、性能と品質が優れていることが認知され、今後さらに高めていくことが期待されていると考えます。現在、「GOOD戦略[ガス船/ガス燃料船(Gas)・海洋(Offshore)・海外(Overseas)・艦艇(Defense)]」を核に事業を展開しています。

今後の課題は、オープンイノベーションを含めた技術力のさらなる進化であり、たとえば現在保有しているモスタイプのLNGやLPG運搬の技術に加え、今後ガス焚きになることが予想される推進プラントのシステム化など、技術力の強化が重要になります。特に海外に3カ所の造船所がありますので、お互いに刺激しあいながら、グループとして総合力を高めることが可能と考えています。

向き合う社会課題

- 1 世界の人々の豊かな生活の基盤となる海上輸送手段を通じた、省エネ・環境負荷低減等、地球規模の課題解決への貢献
- 2 新たな資源の宝庫としての海洋開発への参画による豊かな未来への貢献

2014年度実績および2015年度見通し

連結受注高は、潜水艦、深海救難艇各1隻や液化ガス運搬船(LNG運搬船、LPG運搬船)5隻を受注した結果、前期に比べ613億円増の1,792億円となりました。連結売上高は、LPG運搬船やばら積み船などの建造量が減少したものの、LNG運搬船の建造量が増加したことなどにより、前期に比べ94億円増収の903億円となりました。営業利益は、売上の増加や受注工事損失引当金の戻入などにより前期に比べ46億円改善し26億円の営業利益となりました。

2015年度は、受注高1,200億円、売上高1,050億円、営業利益30億円を見込んでいます。

事業環境と戦略

「グループ経営モデル2018」における成長戦略

GOOD戦略[ガス船/ガス燃料船(Gas)・海洋(Offshore)・海外(Overseas)・艦艇(Defense)]の強化

- [Gas]**
  - LNG運搬船を中心とする高付加価値船・LNG燃料推進船等の高付加価値技術による差別化
- [Overseas]**
  - 中国事業の拡大・収益力の向上、ブラジル合併事業の推進
- [Offshore]**
  - 各種オフショア船・海洋構造物プロジェクトの推進
- [Defense]**
  - 潜水艦増艦方針に対応する事業基盤整備と事業拡大

海運市況の厳しさもあり、造船マーケットは本格的な回復には至っていません。一方、地球環境問題・燃料コスト低減ニーズ等を背景に、省エネルギー・環境負荷低減に対する船社の関心が高まっています。こうした中、当社は、国内事業ではLNG運搬船・LPG運搬船・潜水艦の技術優位性をさらに強化するとともに、省エネルギー・環境負荷低減等の先端技術開発センターとしての役割を果たしていきます。また、大型オフショア作業船・海洋構造物・LNG燃料推進船などの新分野の製品についても、着実な事業伸長を目指します。

海外事業については、中国で2つの合併事業(NACKS・DACKS)を営み、業績も堅調に推移しています。今後、設計能力の向上・コスト低減等により、さらに競争力を強化していきます。また、ブラジルではドリルシップ建造等を行う合併事業に参画しており、造船所の建設およびドリルシップの設計・建造を支援するなど、プロジェクトの立ち上げに取り組んでいます。

主要製品

- LNG船
- LPG船
- オフショア船
- VLCC
- ばら積み運搬船
- 潜水艦



ばら積み運搬船「ORIENT IRIS」



潜水艦

Focus 製品品質向上への取り組み

当社発祥の事業部門である船舶海洋カンパニーは、これまでに千数百隻もの船舶を引き渡してきました。船づくりではお客様と触れ合う機会も多く、お互いの顔が見える関係で進めている品質向上への取り組みを紹介します。

**1 開発・契約**

お客様のニーズを的確に把握し、打合せを重ねながら、船舶の仕様を決定します。

**2 設計**

設計段階でもお客様と技術打合せを頻りに行い、図面の承認を得ることでご要望を確認しながら、技術上の規格に適合した信頼の設計を進めます。

**3 調達**

何百を超えるお取引先へ機器や部品を発注します。お取引先における主要な機器の出荷前検査では、お客様とともに立会い、要求仕様通りであることを確認します。

**4 建造・検査**

工場では鋼板加工、溶接、塗装、機器据付といった多様な工程を経て船舶が形になっていきます。お客様からは駐在監督が派遣され、各種検査を通じて監督とともに品質を確認していきます。

**5 海上性能試験・引き渡し**

建造の最終段階では、船舶の試運転を実際に海上で行い、性能をお客様とともに確認します。その後、工場の岸壁から船舶が世界の海へ旅立つのを見送り、引き渡しとなります。

**6 アフターサービス**

引き渡し後のクレーム情報を確認し、補修や部品供給などお客様への技術サポートを迅速に実施します。ここで得られた貴重な情報は社内関係部門にフィードバックし、品質向上に役立ちます。



# Rolling Stock



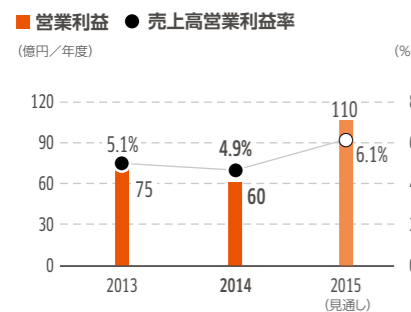
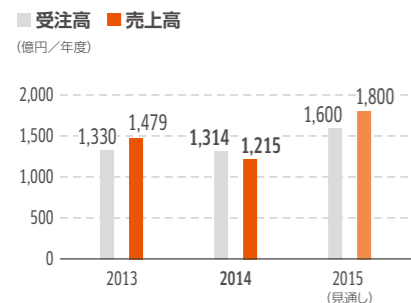
ワシントン首都圏交通局向け 7000系 地下鉄電車



車両カンパニープレジデント  
**金花 芳則**

税引前ROIC

2013年度	2014年度	2015年度(見通し)
10.2%	8.7%	12.5%



### カンパニープレジデントメッセージ

車両カンパニーの事業は、川崎重工の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”』を地で行くものです。前段の「世界の人々の豊かな生活への貢献」については、まず新興国において、交通手段を提供して生活の助けとなり、同時に鉄道が整備される前の段階で発生していた交通渋滞、排ガス汚染を緩和するという貢献も果たしています。後段の「地球環境の未来に貢献する」という部分では、鉄道車両は自動車やトラック輸送と比較して環境負荷が一桁少なく、同時にエネルギーコストも低い輸送手段を提供していくということです。先進国においてもこれらの貢献をますます発展させるのが、鉄道車両事業の使命だと考えています。

#### 向き合う社会課題

- 1 安全かつ環境にもやさしい鉄道車両システムの供給
- 2 新興国の経済発展を支える交通インフラ整備への寄与

### 2014年度実績および2015年度見通し

連結受注高は、シンガポールLand Transport Authority新線向け地下鉄電車などを受注したものの、北米向けや国内向け大型案件のあった前期並みの1,314億円となりました。連結売上高は、北米向け売上等が減少したことなどにより、前期に比べ264億円減収の1,215億円となりました。営業利益は、売上の減少や利益率の低下などにより前期に比べ15億円減益の60億円となりました。

2015年度は、受注高1,600億円、売上高1,800億円、営業利益110億円を見込んでいます。

### 事業環境と戦略

#### 「グループ経営モデル2018」における成長戦略

- 最先端技術・品質・契約履行能力による北米、アジア、国内各市場での既存顧客からの信頼度向上と新規顧客の獲得
- 複合材製鉄道台車(efWING)等、Kawasakiグループの他分野とのシナジーを追求し、技術・製品で他社を凌駕

近年、新興国の経済発展に伴うインフラ投資の活発化や、先進国での高速鉄道建設や既存路線の高速化・近代化計画などを背景に、鉄道車両はグローバル規模での需要拡大が見込まれています。こうした中、当社は顧客ニーズに最大限に応えるとともに、「efWING」台車等の高性能・高機能製品を拡販することにより、国内市場でのプレゼンスを向上します。また、数多くの実績があり今後の成長が見込める北米市場においても、高度な技術・品質・契約履行能力ならびに現地生産2拠点(KRC・KMM)を強みに、北米におけるトップメーカーとして基盤強化を図ります。アジア市場においては、現地パートナーシップの維持・発展により最適なプロジェクト遂行体制を確立するとともに、システムインテグレーション力を強化します。また、新規市場開拓に積極的に取り組みます。これらの施策を中心に、日米亜3市場で均整の取れた成長を目指します。

#### 主要製品

- 各種電車(新幹線含む)
- 機関車
- ギガセル(二次電池)
- 客車
- 台車



西日本旅客鉄道株式会社向け W7系 新幹線電車



箱根登山鉄道株式会社向け 3000形「アレグラ号」

### Focus お客様満足度向上への取り組み

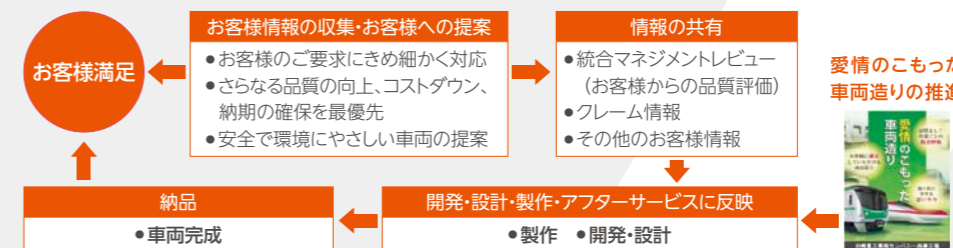
当カンパニーは、新幹線をはじめ、特急・通勤・地下鉄の各電車、機関車、新交通システムに至るまで、あらゆる輸送ニーズに応える高品質の鉄道車両を、国内はもとより、北米・アジアなど世界各国のお客様に供給しています。

当社が鉄道車両の製造を始めた明治39(1906)年以来蓄積してきた技術力は、お客様から高い評価を頂いています。今後ともお客様の要求にきめ細かく対応していきます。



お客様満足 デザイン検討会

#### 車両カンパニーのお客様満足度向上



#### 愛情のこもった車両造りの推進

お客様から頂いたアンケート結果、クレーム情報などは社内でも共有し、「愛情のこもった車両造り」運動を通じて、納入車両のアフターサービスや製作中の新規車両、将来の新型車両の開発にいち早く反映させることにより、当社に対する満足度と信頼性の向上に役立てています。





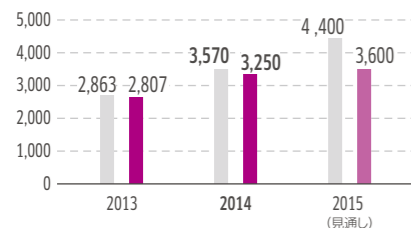
航空宇宙カンパニープレジデント

## 石川 主典

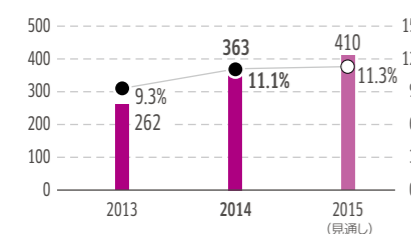
### 税引前ROIC

2013年度	2014年度	2015年度(見通し)
19.6%	35.1%	29.0%

### ■ 受注高 ■ 売上高 (億円/年度)



### ■ 営業利益 ● 売上高営業利益率 (億円/年度) (%)



### カンパニープレジデントメッセージ

航空宇宙カンパニーは、防衛省向け固定翼機やヘリコプタ、ボーイング社向け分担製造品、BK117ドクターヘリ/消防・防災用ヘリ等、社会に貢献する数多くの製品を提供し続けてきました。これらの製品は我々の誇りであるとともに、これら製品を生み出す自らの開発力、生産力にも自負を持っています。T-4中等練習機、OH-1観測ヘリコプタ、P-1固定翼哨戒機等多数の開発の実績の積み重ねにより世界トップクラスの技術力を有し、現在はXC-2次期輸送機の開発完遂を目指しています。生産現場では、ムダを見つけ自律的に修正していく「改善力」に優れています。これは当カンパニーにおける「ものづくり」の強みです。今後も次世代を担う若い人たちに技術継承を行うと共に、新しいプロジェクトの経験をさせ、航空宇宙事業の発展を図っていきます。

### 向き合う社会課題

- 炭素繊維複合材技術を活かした環境負荷低減への貢献
- 人財育成・次世代への技術継承を含めた航空宇宙産業発展への寄与

### 2014年度実績および2015年度見通し

連結受注高は、防衛省向けやボーイング社向け787分担製造品の受注が増加し、前期に比べ706億円増の3,570億円となりました。連結売上高は、防衛省向けやボーイング社向け777・787分担製造品が増加したことなどにより、前期に比べ443億円増収の3,250億円となりました。営業利益は、売上の増加や円安の影響により前期に比べ100億円増の363億円と大幅な増益となりました。

2015年度は、受注高4,400億円、売上高3,600億円、営業利益410億円を見込んでいます。

### 事業環境と戦略

#### 「グループ経営モデル2018」における成長戦略

- |                                                                                                                                  |                                                                                                                                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>【防需】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● P-1固定翼哨戒機、C-2輸送機の量産の着実な推進</li> <li>● 現行機の近代化・派生型・後継機需要の獲得</li> </ul> | <p><b>【民需】</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ボーイング社向け787分担製造品の増産や派生型機の開発推進</li> <li>● 777X等の新規プロジェクトへの着実な対応による収益基盤の拡大</li> </ul> |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

防需分野では、今後の防衛事業の中核となるP-1固定翼哨戒機およびC-2輸送機の量産を既に開始しています。これら2機種を安定的な防衛事業の売上・収益の柱とするため、修理・部品補給を含め岐阜工場において量産を着実に推進し、各種派生型機への展開を図っていきます。また、新規プロジェクト等への進出に向けて研究開発に注力するとともに、システムインテグレータとしての技術力を活かし、防需分野での受注獲得およびシェア拡大を図ります。

民需固定翼分野については、今後も中長期的な航空機需要の拡大が見込まれます。当社は、ボーイング社向け787分担製造品のさらなる増産に対応するため、名古屋工場に新工場棟を建設するなど生産能力を一層拡充します。また、ボーイング社向け777分担製造品については、777Xの開発・生産に向け岐阜工場を含め体制の整備を行っていきます。今後は、これまでの実績・ノウハウを活かし、新機種や各種派生型機の開発・生産への参画に注力します。

### 主要製品

- 防需航空機
- 民需航空機分担製造品
- 民間向けヘリコプタ
- 誘導機器・宇宙関連機器



名古屋第一工場 東工場

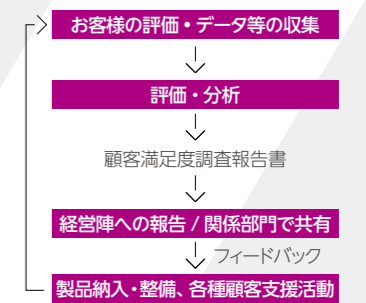


川崎式BK117C-2型ヘリコプタ

### Focus お客様満足度向上への取り組み

当カンパニーは、防衛省または民間向け航空機(固定翼およびヘリコプタ)、誘導機器および宇宙機器等の製品を扱い、航空機では機体定期修理も実施しています。製品に要求される仕様・品質・納期を厳守するとともに納入後の運用サポートを的確に実施することにより、お客様から高い信頼を得ています。

この信頼を維持・向上するため、規定類や手順書等の内容を充実させ、業務の標準化を推進し、教育などで定着を図っています。近年、顧客の後方支援業務をパッケージ化して委託する包括契約の流れもあり、これに対応する体制準備もしています。顧客満足度調査活動では、お客様のご意見・ご要望を訪問による面談、アンケート等で収集して定量的な評価/分析を行い、要すれば改善プランを策定し、経営陣への報告や社内での情報共有を行っています。これらの活動を通じて当社の製品が長期のライフサイクルにわたり愛されるよう、努めています。



P-1 固定翼哨戒機 写真:海上自衛隊HPより





ガスタービン・機械

# Gas Turbine & Machinery

カワサキグリーンガスエンジン

[L30A]ガスタービン



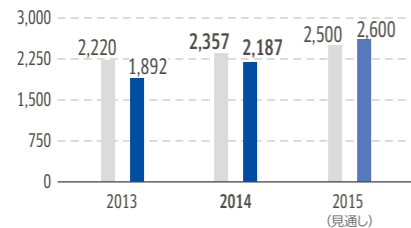
ガスタービン・機械カンパニープレジデント

久山 利之

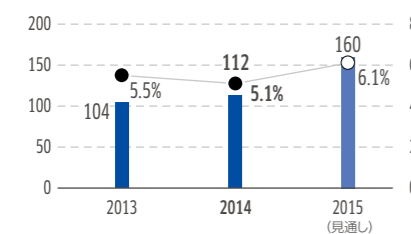
税引前ROIC

2013年度	2014年度	2015年度(見通し)
4.6%	5.7%	8.6%

■ 受注高 ■ 売上高 (億円/年度)



■ 営業利益 ● 売上高営業利益率 (億円/年度) (%)



### カンパニープレジデントメッセージ

ガスタービン・機械カンパニーは、ガスタービンビジネスセンターと機械ビジネスセンターの二つの部門があり、「エネルギー」「環境」「輸送」という二つのドメインで、航空用・船用エンジン、発電用ガスタービン・ガスエンジン、蒸気タービン、圧縮機、船用推進装置など、各種プラントや輸送機器の心臓部となる製品を送り出しています。

当カンパニーの製品に求められる技術レベルは非常に高く、航空用エンジンをはじめとしてガスタービン[L30A]、ガスエンジンなど世界トップレベルの技術力を本社技術開発本部等の支援も得て、維持・強化に努めています。また、当カンパニーの事業が持続的に成長を続けていくためには、この技術力のさらなる強化が不可欠です。

#### 向き合う社会課題

- 1 クリーンなエネルギーの安定供給への貢献
- 2 多様化するエネルギー・輸送ニーズへのソリューションの提供

### 2014年度実績および2015年度見通し

連結受注高は、航空エンジン分担製造品や産業用ガスタービン、天然ガス圧送設備などの受注が増加し、前期に比べ137億円増の2,357億円となりました。連結売上高は、航空エンジン分担製造品や水力機械などの増加により、前期に比べ295億円増収の2,187億円となりました。営業利益は、航空エンジン新規プログラムの開発費償却や研究開発費などが増加したものの、売上が増加したことなどにより前期に比べ7億円増益の112億円となりました。

2015年度は、受注高2,500億円、売上高2,600億円、営業利益160億円を見込んでいます。

### 事業環境と戦略

#### 「グループ経営モデル2018」における成長戦略

- 航空エンジン分野の新規プロジェクトにおける参画部位の拡大、長期的にはMRO\*ビジネスへ進出し高収益を確保しつつ事業を拡大
- エネルギー分野における新規開発・改良による製品ラインアップの充実とソリューション提案営業力の強化により、海外市場を中心に事業を拡大
- オイル&ガス関連オフショア市場に向けた次世代船用機器・システムの技術開発と事業化推進

\* MRO : Maintenance, Repair and Overhaul

エネルギー分野では、東日本大震災後のエネルギー政策の見直しによる分散型電源の需要の高まりや、新興国におけるエネルギー需要拡大等への対応を強化するため、ガスタービン、ガスエンジン、蒸気タービン等の多様なキーハードを複合化、統合化するエネルギーソリューション提案力を強化し、幅広いお客様からの要望に応じていきます。

需要拡大が見込まれる輸送用機器分野において、当社はボーイング787用Trent 1000エンジンおよびエアバスA350XWB用Trent XWBエンジンに加え、A320neo用PW1100G-JMエンジンの量産を進めています。さらに、これら新規プロジェクトの効率的な生産体制を構築するとともに、コストダウンの推進により安定収益を確保していきます。今後も、基本設計から国際共同開発に参画するモジュールサプライヤーとして事業を展開していきます。また、世界的なエネルギー需要の拡大が見込まれる中、チャトルタンカーやオフショア支援船などオイル&ガス関連オフショア市場向けに船用推進機ビジネスを強化していきます。

#### 主要製品

- 航空機用エンジン
- 産業用ガスタービン・コージェネレーション
- ガスエンジン
- ディーゼル機関
- 陸用・船用タービン
- 空力・水力機械



エアバスA350XWB用Trent XWBのIPCモジュール



国内累計生産5,000台を達成した川崎サイドスタースタ

### Focus 環境への取り組み

当カンパニーでは、社会へのグリーンなエネルギーの安定供給の側面よりエネルギー分野では、電気と熱のニーズに高い総合効率で応じるガスタービン、世界最高の発電効率49.5%のガスエンジン、これらに各種機器を組み合わせた最適なソリューションを提供しています。さらに究極のグリーンエネルギーといわれる水素を利用するガスタービンの開発にも取り組んでいます。輸送分野では、CO<sub>2</sub>およびNO<sub>x</sub>の排出を大幅に低減する旅客機用エンジンTrent 1000 (ボーイング787用)、Trent XWB (エアバスA350XWB用)やPW1100G-JM(エアバスA320neo用)等の開発・生産の一翼を担っています。また、船用では、従来型の重油焚ディーゼル主機関と比べ、大幅に環境性能の高い船用ガスエンジンやME-GIエンジン(2元燃料・電子制御式)をラインアップに加えたほか、船用ディーゼル主機関から排出されるNO<sub>x</sub>やCO<sub>2</sub>などの大気汚染物質を複数の環境対応技術の組み合わせによって削減するシステム「K-ECOS」を世界に先駆けて自社開発しました。一方製造現場では、西神工場でのエネルギーコスト5%を削減目標値として省エネに取り組んでおり、今後、明石工場、神戸工場にも展開する予定です。これらにより、限りある資源を有効に利用し、地球環境を守り、持続可能な社会の実現に貢献します。



複合低環境負荷システム「K-ECOS」



プラント・環境

# Plant & Infrastructure



JX日鉱日石エネルギー株式会社 八戸LNGターミナル向け LNGタンク

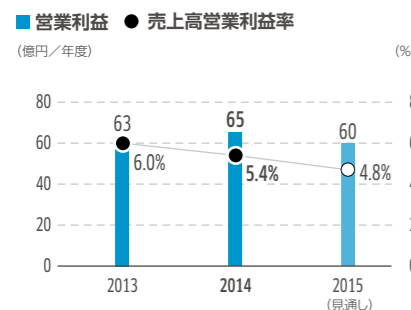
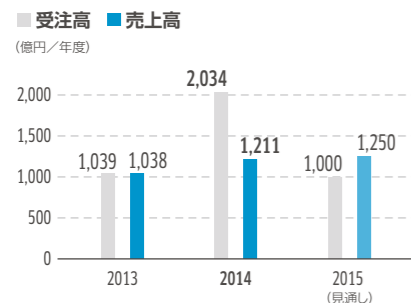


プラント・環境カンパニープレジデント

井上 英二

税引前ROIC

2013年度	2014年度	2015年度(見通し)
14.9%	14.3%	12.6%



### カンパニープレジデントメッセージ

プラント・環境カンパニーは現在、エネルギー、環境分野を中心に事業活動を行っています。その製品群は産業プラント、ごみ焼却プラント、LNGタンク、大口径シールドマシンなどバラエティに富んでいます。一方、当カンパニーのお客様は、国や地域により社会構造等が異なることから、要望、ニーズもさまざまです。我々はそれらに耳を傾け、それを実現するために製品・技術の組み合わせを考え、その相互作用による新しい価値を相次いで生み出しています。たとえば、廃棄物をガス化する技術をセメントキルンと組み合わせたCKKシステム、アスファルトピッチなどの難燃性燃料に対応したU-KACCボイラなどがその例です。新しい技術を取り込んで柔軟にビジネスに取り組む、という点が当カンパニーの特色です。今後とも積極的に、新しい領域にチャレンジしていきます。

### 向き合う社会課題

- 1 製品・技術による地球環境保全・CO<sub>2</sub>削減への貢献
- 2 新興国のエネルギー・産業インフラへの貢献

### 2014年度実績および2015年度見通し

連結受注高は、ガス・ツー・ガソリンプラント、ボイラ発電設備などの受注により、前期に比べ995億円増の2,034億円となりました。連結売上高は、LNG貯槽プラントやボイラ発電設備などが進捗したことなどにより、前期に比べ172億円増収の1,211億円となりました。営業利益は、売上は増加したものの、利益率の低下などにより前期並みの65億円となりました。

2015年度は、受注高1,000億円、売上高1,250億円、営業利益60億円を見込んでいます。

### 事業環境と戦略

#### 「グループ経営モデル2018」における成長戦略

- エネルギー・環境分野を中心とした国内外の需要の取り込み
- グループ内外におけるシナジー効果の発揮
- エンジニアリング人材の育成とフレキシブルな活用

当社は、産業プラント、ごみ焼却プラント、LNGタンク等、多岐にわたる事業を手掛けており、長年培ったエンジニアリング能力を駆使して品質の高い製品を提供します。また、重点投資項目として人材育成を位置付けることにより、カンパニー技術力のさらなる向上、プロジェクト遂行体制の強化を図ります。

技術面においては、優位性の高い既存技術の付加価値をさらに高めるとともに、設計標準化の徹底により品質安定化、短納期化、コスト低減を図ります。新製品・新技術については、当社技術開発本部と連携するなど、グループ全体の知的資産を融合し、早期事業化を図ります。

世界的にエネルギー需要が高まる中、新興国・資源国市場における当社のプレゼンスを高めるため、国内市場で競争力のある製品群を海外市場に積極的に展開して製品メニューを拡充するとともに、海外パートナーとの協業によりEPC(設計、調達、建設)能力の向上を目指します。

### 主要製品

- 産業プラント(セメント、肥料等)
- 発電プラント
- LNGタンク
- ごみ焼却プラント
- トンネル掘削機
- 破砕機



SNNC フェロニッケルプラント2期能力増強プロジェクト



松阪市ごみ処理基盤施設整備事業

### Focus お客様満足度向上への取り組み

当カンパニーではエネルギー・環境分野で、個別に保有する機器・制御に関する技術を有機的につなぎ合わせる総合エンジニアリングにより、お客様の課題を解決しています。

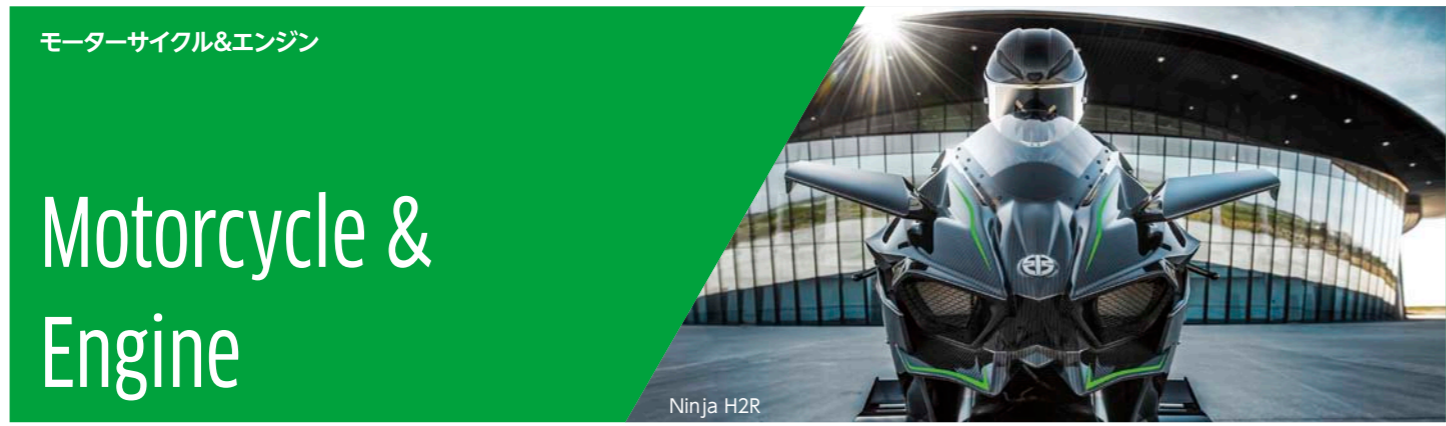
その一例が、国内初の「ごみ焼却・バイオガス化複合施設」となった「防府市クリーンセンター」です。本施設は、「選別施設」、「バイオガス化施設」、「ごみ焼却施設」、「リサイクル施設」の施設群からなる最新鋭の「ごみ処理複合施設」です。

バイオガス化施設は可燃ごみから選別された野菜くずや食べ物の残りなどを、下水・し尿汚泥とともに高温乾式メタン発酵処理をします。そこで回収したメタンガスが、「ごみ焼却施設」において可燃ごみやメタン発酵残渣の焼却時に回収した蒸気の過熱に利用され、高効率な廃棄物発電を行います。これにより、本施設は優れた環境・省エネルギー性能を実現し、余剰電力を電力事業者に売却することで施設の維持管理費用の低減と、温室効果ガス(CO<sub>2</sub>)排出量削減に貢献します。



バイオガス化施設 発酵槽外観





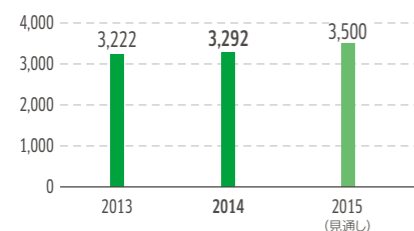
モーターサイクル&エンジンカンパニープレジデント

**富田 健司**

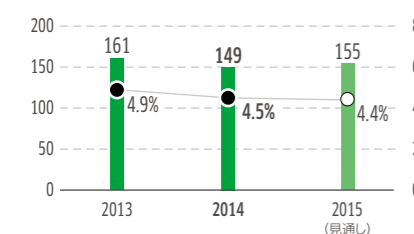
税引前ROIC

2013年度	2014年度	2015年度(見通し)
1.4%	7.3%	12.0%

■ 売上高  
(億円/年度)



■ 営業利益 ● 売上高営業利益率  
(億円/年度) (%)



カンパニープレジデントメッセージ

モーターサイクル&エンジンカンパニーはモーターサイクルに代表されるBtoC商品の開発・生産・販売を中心に事業を展開しています。『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”』というグループミッションに立脚し、環境性能を追求しつつ、「Fun to Ride」という精神的な豊かさの部分でKawasakiブランドで実現し、Kawasakiグループのブランド力を世界的に牽引する事業であると自負しています。当カンパニーの事業規模は川崎重工グループの中でもトップクラスですが、一方で非常に変数が多く、シナリオ通りには運ばない事業でもあります。全社の知見・ノウハウ・歴史・信用力などを最大限に活用し、機敏な対応力を養いながら事業を展開していくとともに、「おもてなし」、「ことづくり」の実践により、世界中のお客様に生涯愛され、誇りを持って頂ける“A Class Apart”なブランドとなることを目指します。

向き合う社会課題

- 1 「走る悦び・操る楽しさ」の実現と、「低炭素社会」への貢献
- 2 新興国のニーズに合致した製品開発と生産拠点の展開

2014年度実績および2015年度見通し

連結売上高は、中南米向けやタイ向け二輪車が減少したものの、四輪車や欧州向け二輪車が増加した結果、前期に比べ69億円増収の3,292億円となりました。営業利益は、主に新興国における競争激化や固定費の増加などにより、前期に比べ11億円減益の149億円となりました。

2015年度は、売上高3,500億円、営業利益155億円を見込んでいます。

事業環境と戦略

「グループ経営モデル2018」における成長戦略

- 「Kawasakiらしさ」の具現によるプレミアムブランドのプレゼンスの向上
- 顧客ニーズの的確な把握・バリューチェーンの充実による差別化戦略
- グローバルサプライチェーンマネジメントの効率化

先進国市場に競争力のある「強いモデル」を継続して開発・導入し、ブランド力を高めてきましたが、その成果として、新興国市場においてもプレミアムブランドとしてのプレゼンスが高まり、高レベルの収益を実現する事業基盤を確立できました。今後、先進国市場は質主量従の方針で、量的拡大よりも収益性を重視し、さらなるブランド力向上に注力します。

経済成長に伴い一層の伸長が見込まれる新興国市場においては、現地工場の生産能力を拡大するとともに、新規戦略モデルを投入し、既に当社が先行しているレジャー用オートバイ分野での地位強化を図っていきます。最近では、新市場開拓として、インド・中国・ベトナムに進出しました。

汎用エンジン事業については、新型エンジンの開発と市場投入、米国・中国の生産拠点における生産効率化、グローバルロジスティクスの確立により、事業の収益基盤を強化していきます。

また、高速ユーティリティビークル、次世代モーターサイクル等のパワースポーツ分野の開発も進めていきます。環境性能型のスーパーチャージドエンジンにも取り組んでいきます。

主要製品

- モーターサイクル
- パーソナルウォータークラフト
- 四輪バギー車 (ATV)
- 汎用エンジン
- 多用途四輪車



JET SKI ULTRA 310LX



MULE PRO-FXT  
※MULEは海外向けモデルです。

Focus お客様満足度向上への取り組み

当カンパニーは、一般消費者をお客様とする、当社唯一の部門です。当社のモーターサイクル事業への進出は1953年の二輪車用エンジン生産開始まで遡ります。以来、「MACH」・「Z」・「Ninja」といった数々の歴史的名車を世に送り出し、お客様のニーズと「カワサキブランド」を重要視した製品展開をしています。モーターサイクルのほかにも、ATV(四輪バギー車)、レクリエーション用ユーティリティビークル、多用途四輪車、パーソナルウォータークラフト「ジェットスキー」、汎用ガソリンエンジンなど、多岐にわたる製品を世界各国のお客様に提供し、高い評価を頂いています。

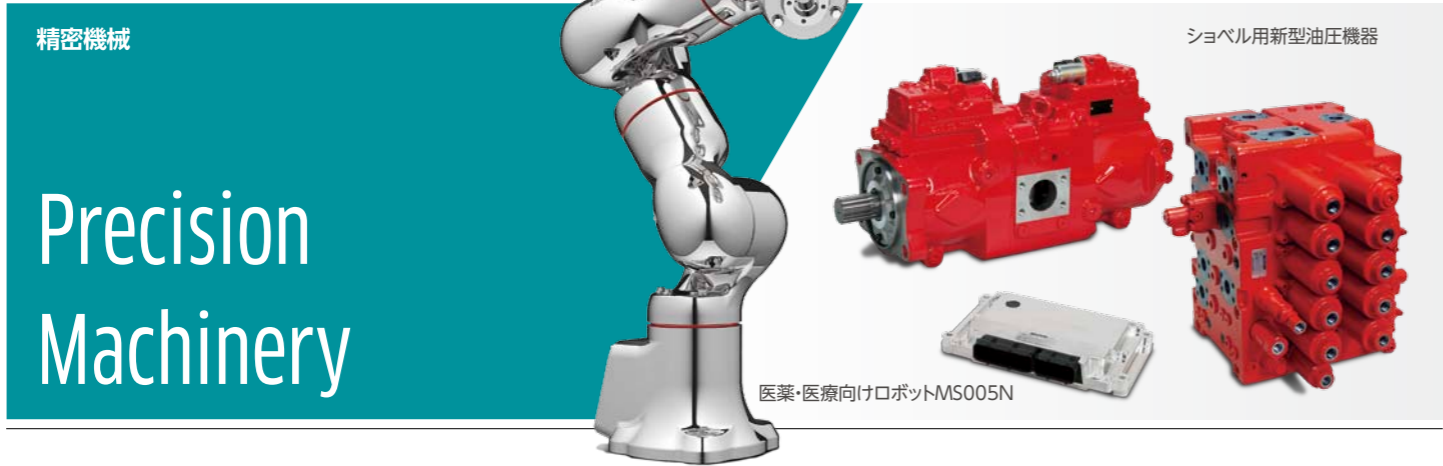
お客様のニーズを的確に把握するため、お客様へのアンケート調査の他、ウェブサイトやSNSからも情報収集をしています。また、業界誌やモーターショーで寄せられるお客様からの声や販売店からの情報なども合わせて分析し、いち早く新製品の設計に反映しています。



VULCAN S



事業の概況と戦略

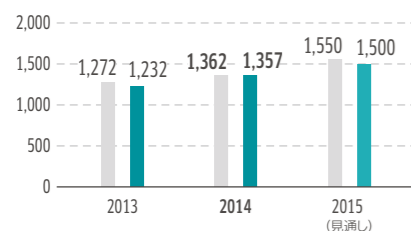


精密機械カンパニープレジデント  
**肥田 一雄**

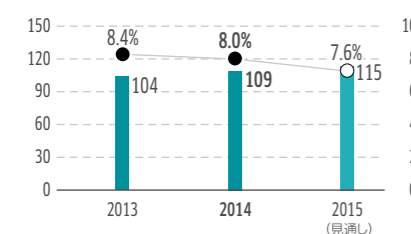
税引前ROIC

2013年度	2014年度	2015年度(見通し)
17.5%	16.7%	12.9%

■受注高 ■売上高  
(億円/年度)



■営業利益 ●売上高営業利益率  
(億円/年度) (%)



カンパニープレジデントメッセージ

油圧機器・ロボットともに、「或るものを、操作者の意志通りに、早く・正確に・無駄なく動かす」のが基本的な役割です。この役割が果たせるということは、産業の発展、インフラの形成に資するのはもちろんのこと、省エネ性の向上、ひいてはCO<sub>2</sub>の削減にもつながっていきます。油圧事業では、電気と組み合わせたハイブリッド製品を創出するなど、さらなる省エネ、環境改善に貢献しています。現在は、今のシヨベル分野における高シェアの維持・拡大とともに、モバイル分野\*向けの製品開発を急いでおり、新たな分野への新規参入を目指しています。

一方、ロボット事業でも、医療用ロボット分野など、将来への飛躍を見据えた新分野への参入も強力に進めています。ロボットは、モーションコントロールを超えて「知能化」を果たし、今まで自動化が進んでいない分野への適用開発を推進しています。今後、それぞれの事業を通して油圧部門とロボット部門の一体化と、さらなるシナジーの追求を図り、モーションコントロール分野のトップブランドを目指していきます。

\*モバイル分野：シヨベルを除く建設機械分野・農業機械分野

向き合う社会課題

- 1 省エネ・対環境性を重視した製品開発
- 2 新興国のインフラ形成への貢献

2014年度実績および2015年度見通し

連結受注高は、自動車産業向けをはじめとする各種ロボットの増加などにより、前期に比べ89億円増の1,362億円となりました。連結売上高は、油圧機器が前期並みだったものの、自動車産業向けを中心とする各種ロボットの増加などにより、前期に比べ125億円増収の1,357億円となりました。営業利益は、売上は増加したものの、利益率の低下などにより前期並みの109億円となりました。

2015年度は、受注高1,550億円、売上高1,500億円、営業利益115億円を見込んでいます。

事業環境と戦略

「グループ経営モデル2018」における成長戦略

- | 【油圧機器】                 | 【ロボット】                             |
|------------------------|------------------------------------|
| ● シヨベル分野における高シェアの維持・拡大 | ● 中国をはじめとする新興国市場への拡販の加速            |
| ● モバイル分野における拡販         | ● システム提案力の強化によるラインビルダー事業の拡大        |
|                        | ● 人との共存・協調技術による新分野の開拓・医療ロボット分野への進出 |

油圧事業は、現在のシヨベル分野における高シェアを維持するため、最先端の油圧機器技術の追求とシステム化技術の向上を図ります。また、モバイル分野向けの油圧機器・システムの開発・拡販を推進することで、事業の多角化を図ります。

グローバル化への対応としては、中国に続き、将来の市場拡大が期待されるインドにおいても新会社を設立、2012年より生産を開始するなど、現在は、日・英・米・韓・中・印の世界6極体制を確立し、世界中のお客様に対し迅速な対応が取れる体制を構築しています。

一方、ロボット事業においては、先進国・新興国とも自動化に対する需要が増大しており、中長期的にロボット市場は拡大していくと想定しています。コスト競争力を強化し、新興国市場の拡大を図るとともに、強みを持つ自動車向け・半導体向け分野を一層強化していきます。さらに、大きな成長が期待される医療ロボット分野への参入を進めて行くとともに、鋼FSJ(摩擦スポット接合)システムや、人とロボットの協調・共存技術など、新たな差別化技術の開発も推進しており、新分野・新市場の開拓を積極的に進めています。

主要製品

- 油圧機器 (ポンプ・モーター・バルブ)
- 陸用油圧装置
- 精密機械・機電製品
- 船用油圧装置
- 産業用ロボット



建設機械用新型油圧機器



パレタイジングロボットCP180L

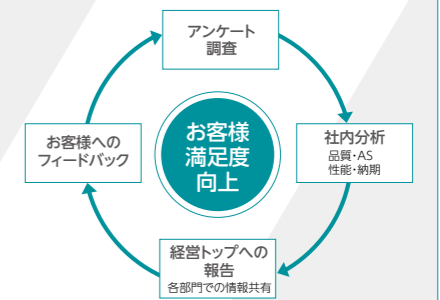
Focus お客様満足度向上への取り組み

当カンパニーでは、油圧機器、油圧ユニット、産業用ロボットといった製品を、世界中の国々へ提供し、各分野のお客様から高い評価を得ています。中でも、油圧シヨベルをはじめとする建設機械用油圧機器、自動車向けロボット、半導体向けロボットなどは特に高いシェアを誇り、お客様から圧倒的な支持を頂いています。

これは、お客様からのさまざまなニーズに対し、製品の設計段階から、きめ細やかに対応した製品を開発・提供することができる技術力があってのことだと思います。

また、AS(アフターサービス)面においても、日本、イギリス、ドイツ、アメリカ、中国、韓国といった世界各地に拠点を設けており、お客様のさまざまなご要望に対して、迅速に対応することで、ご満足頂けるよう活動を充実させています。

お客様から頂いたアンケートの結果は、品質・AS(アフターサービス)・性能・納期ごとに分類し、経営トップをはじめ、各部門が情報を共有するとともに、その結果を真摯に受け止め、全従業員が一丸となって誠実に対応し、お客様の満足度が向上するよう日々努力しています。



アフターサービス担当者を対象とした研修







ステークホルダーの期待に応える

# ステークホルダーコミュニケーション

当社グループは、ステークホルダーの期待を積極的に認識し、事業活動を通じてその解決や実現に貢献していくことで社会的価値を創造し、またそれによって企業価値を高めていくことを目指しています。各ステークホルダーとは個別にコミュニケーションを行うほか、それぞれに対して当社グループの「目指す姿」を描き、アクションプランを策定してPDCAサイクルを回しています。



**A IR活動**  
投資家の皆様と建設的な対話を行っていくとともに、当社の経営方針、事業戦略や財務情報を、分かりやすく公平かつ正確に発信していくことが、当社グループの長期的な企業価値向上につながると考えています。

2014年度は、決算説明会において「Kawasaki-ROIC経営」について社長が説明する等、当社グループの企業価値向上に向けた取り組みに対する理解促進に努めています。

2014年度のIR活動	
機関投資家との面談	国内：230件 海外：50件
海外機関投資家訪問	北米：2回 欧州：2回 アジア：1回
決算説明会の実施	4回(2014年4月、7月、10月、2015年1月)
証券会社主催のカンファレンスへの参加	1回(2015年3月)
株主総会	2014年6月に実施(773名来場)
株主向け工場見学会	坂出工場(2014年11月) 岐阜工場(2015年3月)

**B 従業員とのコミュニケーション**  
当社が大切にしている「自由闊達で風通しの良い社風」をモットーに、労働組合との対話をはじめとして、さまざまなシーンで対話を行っています。現在の中期経営計画の中では、「経営層と従業員の直接対話機会の増加」も取り組み項目として掲げ、階層別研修等の中で実施回数を増やしています。この取り組みは2015年度も継続していく予定です。



「社会を代表する声」としての  
有識者や国際機関とのコミュニケーションを推進し、活動に反映しています。

**有識者とのダイアログ**  
—— グローバル企業のビジネスとCSR ——

**コミュニケーション**

- 国際的行動規範 (ISO26000等)の参照
- 各国SRI(社会的責任投資)評価 向上への取り組みを通じた社会的要請への対応
- 「社会全体」の要請の代表者としての有識者ダイアログ
- 社会的課題・リスクの認識と 事業による解決
- NGO等との コミュニケーション

全取締役・常勤監査役・カンパニープレジデントをメンバーとする全社CSR委員会に経済人コー円卓会議(CRT)日本委員会の山口ディレクターをお招きし、グローバル企業のCSRについてお話を伺いました。

● 日本企業が今求められているのはグローバルなCSR。2010年以降、CSRの考え方や国際ルールが変化してきている。

● これは「ルールベース」ではなく、「原則ベース」のアプローチ。自社のビジネスにどのようなリスクがあるのかを、ステークホルダーとの対話を通じて特定し、取り組みの是非を判断し、対応・報告することが必要となってきた。

● この背景にはグローバルリスクやメガトレンドという社会的課題の大きな潮流がある。これを自律的に認識し判断をすることが経営層に求められている。

お話を受けて、メンバーで当社グループの課題の特定についてのディスカッションを行いました。

**ESG投資・SRI機関/国際NGOとのコミュニケーション**

当社はDow Jones Sustainability Index等の世界的なESG・SRI機関<sup>\*</sup>や、Transparency International等の国際NGOとのコミュニケーションを行っています。開示情報での調査や評価に対話による補足をし、それでも不足と指摘を受けたものについて開示のあり方や取り組みの見直しを進めています。

\* ESG投資・SRI機関：企業を環境・社会・企業統治の視点で評価する機関



特定非営利活動法人  
経済人コー円卓会議(CRT)  
日本委員会  
ディレクター  
**山口 俊宗 氏**



## マネジメント

川崎重工グループが社会からの期待に応えられる企業としてあり続けるために、ステークホルダーの皆様に対して透明性の高い経営を行い、ミッションステートメントに基づいた経営とCSR活動を一元化した取り組みを進めています。

各取り組みの詳細は、当社Webサイトで報告しています。  
 マネジメント ▶ <http://www.khi.co.jp/csr/management/index.html>

## 企業統治の体制

### 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、『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”』をグループミッションとして掲げ、取締役・監査役を中心として、グローバルに事業展開する当社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、その充実を図っています。そしてグループ全体として、株主・顧客・従業員・地域社会等のステークホルダーの皆様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の維持により企業価値を向上させることを、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方としています。

(注) コーポレートガバナンス・コードへの対応等につきましては、別途webサイトでご紹介していきます。

### 企業統治の体制の概要

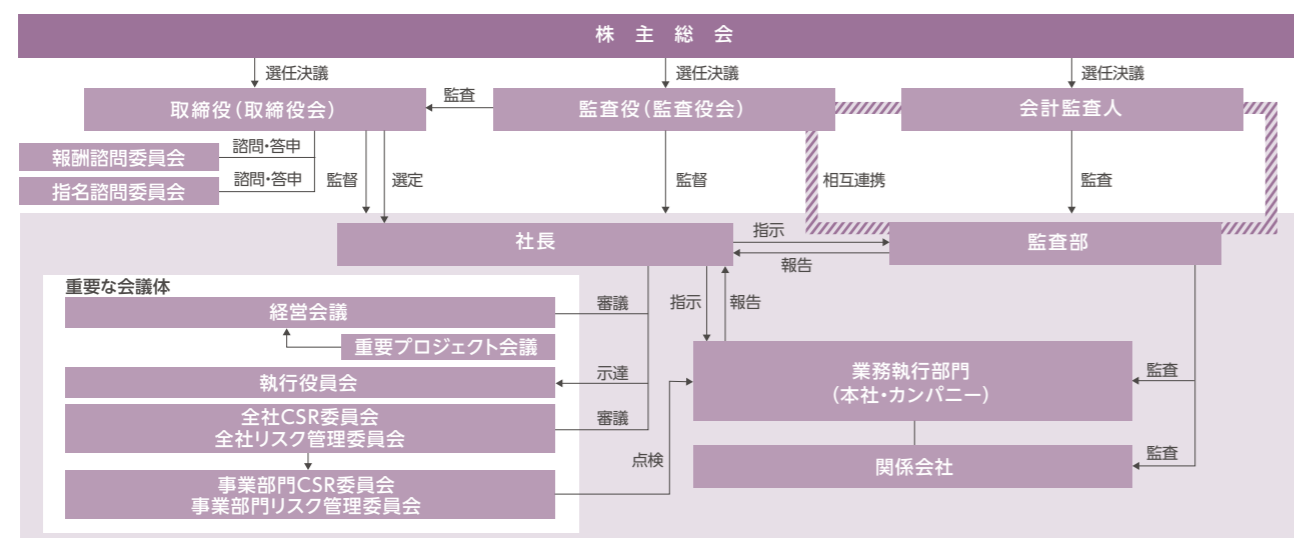
当社は監査役会設置会社であり、会計監査人を設置しています。また、取締役会・監査役会のほか、代表取締役等

関係者で構成する経営会議、および取締役会において選任された執行役員を加えた執行役員会を設置しています。さらに、今般コーポレート・ガバナンスのさらなる充実を図るため、社外役員を主要な構成員とする報酬諮問委員会および指名諮問委員会を設置することとしました。

#### 取締役会・監査役会をのぞく主な委員会・社内会議

名称	内容
報酬諮問委員会	・役員(監査役を除く)報酬に関する諮問機関
指名諮問委員会	・役員指名に関する諮問機関
経営会議	・グループ経営全般における社長の諮問機関として社長を補佐 ・グループ経営における重要な経営方針、経営戦略、経営課題等の審議
執行役員会	・取締役会・経営会議等で決定した経営方針・経営計画に基づく業務執行方針の示達 ・業務執行上必要かつ重要な報告、伝達、ならびに出席者の意見交換等
全社CSR委員会	・グループ全体のCSRの基本方針、重要事項の審議・決定、ならびに実施状況のモニタリング
全社リスク管理委員会	・グループ全体のリスク管理に関する重要な事項の審議、ならびに実施状況等のモニタリング
重要プロジェクト会議	・重要な受注案件をはじめとする重要プロジェクトのリスク管理に関する審議

#### 川崎重工のガバナンス体制(2015年6月25日現在)



### 取締役会

取締役会は12名(定員18名)の取締役で構成され、議長は会長の欠員により社長が務めています。また、経営全般に対する取締役会の監督機能を強化することを目的として、業務執行から独立した社外取締役(東京証券取引所規則の定める独立役員)を1名増員し、2名体制とすることとしました。なお、すべての取締役の任期を1年とし、さらに社外取締役を除く取締役については、その報酬に業績を反映させるなど、経営責任の明確化を図っています。

#### 取締役会開催実績および取締役・監査役の出席率(臨時取締役会を含む)

	2012年4月～ 2013年3月	2013年4月～ 2014年3月	2014年4月～ 2015年3月
開催回数	13回	14回	18回
取締役出席率	98.2%	98.6%	98.6%
社外取締役出席率	選任なし	100.0%	100.0%
監査役出席率	96.2%	100.0%	100.0%
社外監査役出席率	100.0%	92.9%	100.0%

### 監査役・監査役会

監査役会は4名(定員5名)の監査役で構成され、財務報告の信頼性を確保するため財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査役を選任するとともに、経営監視機能の客観性および中立性を確保することを目的として、当社との取引関係等の利害関係のない2名の社外監査役(東京証券取引所規則の定める独立役員)を選任しています。

常勤監査役と社外監査役は緊密に情報共有を行い、経営監視機能の充実を図っています。

#### 監査役会開催実績および監査役の出席率

	2012年4月～ 2013年3月	2013年4月～ 2014年3月	2014年4月～ 2015年3月
開催回数	17回	22回	19回
監査役出席率	100.0%	98.7%	100.0%
社外監査役出席率	100.0%	97.7%	100.0%

### 内部監査

内部監査については、全社業務モニタリングのための独立した組織として、社長直轄の監査部が当社グループすべての事業体の経営諸活動を対象に、業務執行活動の有効性および効率性、財務報告の信頼性ならびにコンプライアンス(企業倫理、法令等の遵守)への適合性を検証・評価し、改善のための提言を行っています。

### 会計監査

会計監査については、当社の会計監査人である、有限責任あずさ監査法人の財務諸表監査を受けています。監査役および監査役会は、会計監査人からの監査計画の概要、監査重点項目の報告を受け、監査役会からも会計監査人に対し監査役監査計画の説明を行っています。監査結果については定期的に相互に報告を行い、情報交換や意見交換を行うなど連携を図っています。また、必要に応じて監査役が会計監査人の監査に立ち会うほか、会計監査人から適宜監査に関する報告を受けています。

#### 監査報酬の内容等

区分	2014年度	
	監査証明業務に基づく報酬	非監査業務に基づく報酬
川崎重工業株式会社	171	47
連結子会社	54	0
計	226	47

### 役員報酬について

当社の取締役の報酬は、企業業績と企業価値の持続的な向上、および優秀な人材の確保を目的として、各役員の職責に見合った報酬体系としており、取締役会の委任を受けて社長が決定しています。また、社外取締役を除く取締役の報酬は、会社業績に連動して決定する方針としています。監査役の報酬は、その職務の独立性という観点から、業績連動を伴わない固定報酬とし、監査役会にて決定しています。なお、上記取締役および監査役の報酬は、株主総会で承認頂いた報酬枠の範囲内に収まるように設定し、運用しています。

(注) 2015年度より独立社外役員を主要な構成員とする報酬諮問委員会を開催し、報酬制度についての諮問を行うこととしています。

#### 取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	2014年度
取締役	14名 662
監査役	5名 89
合計	19名 751(うち社外3名)

(注) 取締役の報酬限度は、年額1,200百万円以内です(平成24年6月27日開催の第189期定時株主総会において決議)。監査役の報酬限度額は、月額8百万円以内です(平成5年6月29日開催の第170期定時株主総会において決議)。



## コンプライアンス

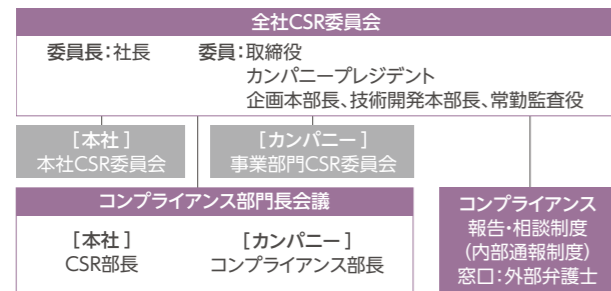
### 基本的な考え方

川崎重工グループは、カワサキグループ・ミッションステートメントの「グループ経営原則」において「社会的責任を認識し、地球・社会・地域・人々と共生する」ことを謳い、「グループ行動指針」では構成員一人ひとりに「社会と人々から信頼される企業人となる」ことを求めています。

### コンプライアンス推進体制

川崎重工グループが企業の社会的責任（「川崎重工業企業倫理規則」に規定される企業倫理の基本理念の遵守を含む）を果たすための各種施策を審議、決定し、遵守状況のモニタリングを行うことを目的に、社長を委員長に全役員がメンバーとなる「**全社CSR委員会**」を年2回以上開催しています。また、全社CSR委員会の決定事項を各組織で実施するため、本社部門および各カンパニーにおいて「**事業部門CSR委員会**」を開催し、グループ全体への展開を図っています。

#### コンプライアンス推進体制



### コンプライアンス報告・相談制度

当社および国内連結子会社の従業員が、所属する部門でコンプライアンス違反の疑いがあることに気付いても、上司や関係部門に報告あるいは相談しづらいときのために、外部弁護士を窓口とする「**コンプライアンス報告・相談制度**」を設けています。

#### 報告・相談件数(2014年度)

報告・相談の種類	件数
パワー・ハラスメント	10件
人事処遇に関する問題	8件
金銭等に関する問題	6件
その他	7件
計	31件

### 従業員意識調査

2014年度は、従業員のコンプライアンス意識の浸透度の設問に従業員の満足度、ブランド戦略に関する設問を加えた従業員意識調査を実施しました。

本調査の実施と結果周知を通じてコンプライアンス意識の啓発につなげるとともに、調査結果を今後の取り組みに反映させることとしています。

### 腐敗防止への取り組み

腐敗防止の徹底について、より一層厳しい姿勢で取り組むため2013年8月に「**贈賄防止規則**」を制定し、「川崎重工グループは、事業を行うにあたり、法令を遵守し、日本および外国の公務員に対する贈賄を一切許容しないこと」を基本方針として定めました。

さらに、国内および海外関連会社でも同趣旨の規則制定などの対応を実施しました。

### サプライチェーン・マネジメント

当社Webサイトに開示している「**資材調達基本方針**」「**資材取引先との取引における行動指針**」「**CSR調達ガイドライン**」に基づき、当社はコンプライアンスをはじめとし、人権・労働・安全衛生や地球環境への配慮など、CSRの考え方に沿った調達活動を行うとともに、当社のパートナーであるお取引先にもご協力頂き、サプライチェーン全体でのCSRの取り組みを積極的に推進しています。

また、2014年度より、資機材の調達活動を行っている国内外の川崎重工グループ各社においても、各社の事業形態に適合したかたちでサプライチェーン・マネジメント体制を構築し、各社Webサイトを通じて開示するなど、グローバルかつグループ全体でのCSR調達を志向しています。



調達方針は、当社Webサイトに掲載しています。  
http://www.khi.co.jp/csr/procurement/plan.html

## リスク管理

### 基本的な考え方

当社では、会社法に基づき、取締役会において「**内部統制システム整備の基本方針**」を決議しています。この中で、リスク管理については「**リスク管理規則**」に則り、リスクまたはリスクによりもたらされる損失を未然に回避・極小化するためのリスク管理体制を適切に運用することを定めています。

また、カワサキグループ・ミッションステートメントにおいても、収益力と企業価値の持続的向上を図るためグループ経営原則の指針として、**リスクマネジメント**を掲げています。

### 重要なリスクに対する取り組み

全社として組織的なリスク管理を実施するために、各業務担当部門は毎年、経営に重大な影響を及ぼす重要なリスク（全社認識リスク）を特定し、全社的に対策を講じる必要があるリスク（全社対応リスク）を定め、対策を実施し、その結果をモニタリングしています。

一方、経営戦略上のリスクについては、取締役会規則、経営会議規則、決裁規則に則り、事前に関連部門においてリスクの分析や対応策等の検討を行い、規則に準じて取締役会または経営会議において審議・決議を行っています。

#### 2014年度に特定した全社認識リスク

リスク名称	本社モニタリング責任部門
為替変動リスク	財務部、経営企画部
人的リスク	人事部
大規模災害リスク	経営企画部、総務部
調達リスク	調達企画部
品質管理リスク	ものづくり推進部
情報漏洩リスク	総務部、情報企画部
個別受注プロジェクト管理リスク	経営企画部
景気悪化リスク	経営企画部
労働・安全衛生リスク	安全保健部
開発設計リスク	技術開発本部
知的財産リスク	知的財産部
生産工程管理リスク	ものづくり推進部
カントリーリスク	マーケティング本部
競合製品リスク	経営企画部
税務リスク	経理部
コンプライアンスリスク	CSR部
契約リスク	法務部
債権回収リスク	財務部
環境汚染リスク	地球環境部
法令・規制の変更リスク	経営企画部

### 危機管理

川崎重工グループでは、リスクが顕在化した場合に備え、「**リスク管理規則**」の中で危機管理の運用を定めています。生命・財産の保全、被害・損失の極小化、事業活動の早期復旧を図ることを目的とし、基本方針や体制について定めています。大規模地震をはじめとした危機発生に備え、グループ全体を組織横断的に統合する危機管理体制として危機管理対策機構を設け、危機発生時には対策本部を立ち上げ、迅速に対応する体制を構築しています。

### 輸出管理

輸出関連法規の遵守を全社に徹底するため、社則として「**安全保障に係る貨物・技術の輸出管理に関する規則**」を策定し、代表権を有する取締役を輸出管理の最高責任者とする輸出管理体制を構築しています。

本社に輸出関連法規遵守審査委員会（以下、「**審査委員会**」）を設置し、全社の全輸出案件に関する輸出関連法規への適法性についての最終審査、各カンパニーの輸出関連法規の遵守に係る管理体制の指導および監督を行います。

また、各カンパニーあるいはビジネスセンターには輸出管理委員会を設置し、カンパニー・ビジネスセンターの全輸出案件に対する取引審査およびその審査結果の審査委員会への付議を行うこととしています。

### 情報セキュリティ管理

川崎重工グループは一般コンシューマ、公共、防衛関係といった幅広い分野で製品を提供しており、それぞれの分野の要請に応じ、お客様や取引先に関わる情報と会社の事業に関わる情報を適切に保護するために、情報セキュリティの維持と向上に取り組んでいます。

全社的リスク管理体制の下にグループの情報セキュリティ管理を行う専門組織を置き、時々刻々と変化する情報セキュリティ・リスクに対し、「**ルール**」、「**教育・訓練**」、「**技術対策**」の3つの視点からマネジメントサイクルを回し、情報セキュリティの対策を体系的に整備し、運営と改善をしています。

## 環境への取り組み

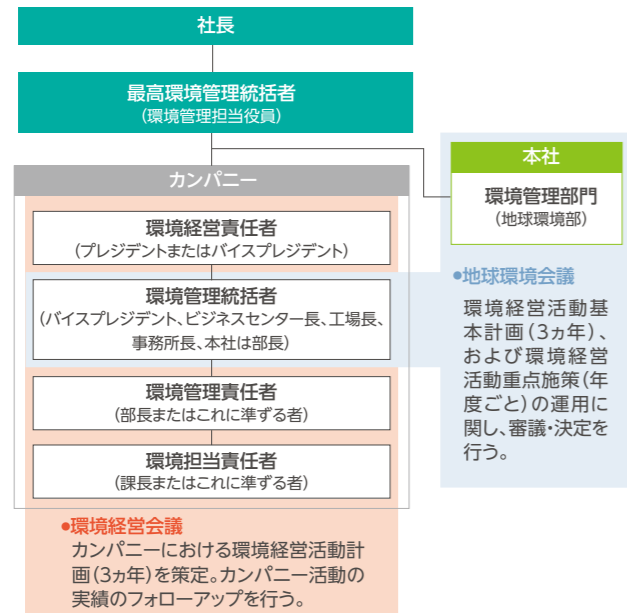
川崎重工グループは「ものづくり」を通じて社会の発展に寄与することを基本に据え、「陸・海・空にわたる基礎産業企業」としてグローバルに事業を展開する中で、地球環境問題の解決を図るため、「低炭素社会の実現」、「循環型社会の実現」および「自然共生社会の実現」を目指し、環境に調和した事業活動と地球環境に配慮した自社製品・サービスを通じて、社会の「持続可能な発展」に貢献します。

各取り組みの詳細は、当社Webサイト・環境情報詳細版で報告しています。  
 環境への取り組み ▶ <http://www.khi.co.jp/csr/earth/index.html>  
 環境情報詳細版(2015年8月更新予定) ▶ <http://www.khi.co.jp/csr/report/detail/index.html>

### 環境管理の推進

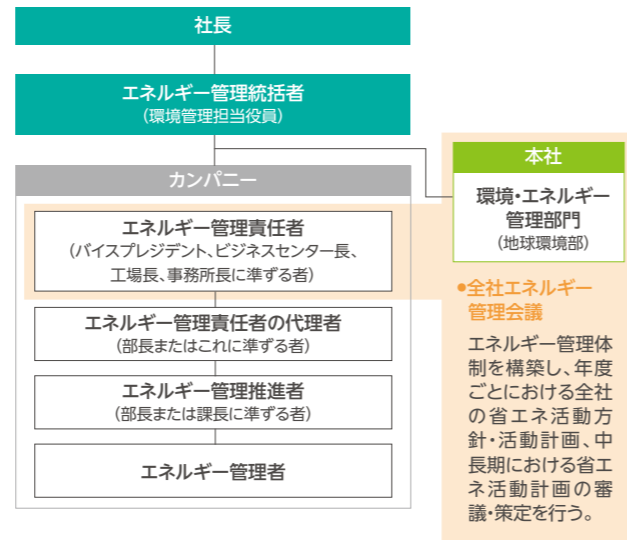
当社グループの環境管理体制では、最高環境管理統括者(環境管理担当役員)を議長とする「地球環境会議」において、さまざまな重要事項を審議し、環境管理に関する施策を決定しています。また、各カンパニーには、環境経営責任者、環境管理統括者、環境管理責任者、環境担当責任者

#### 環境管理組織図

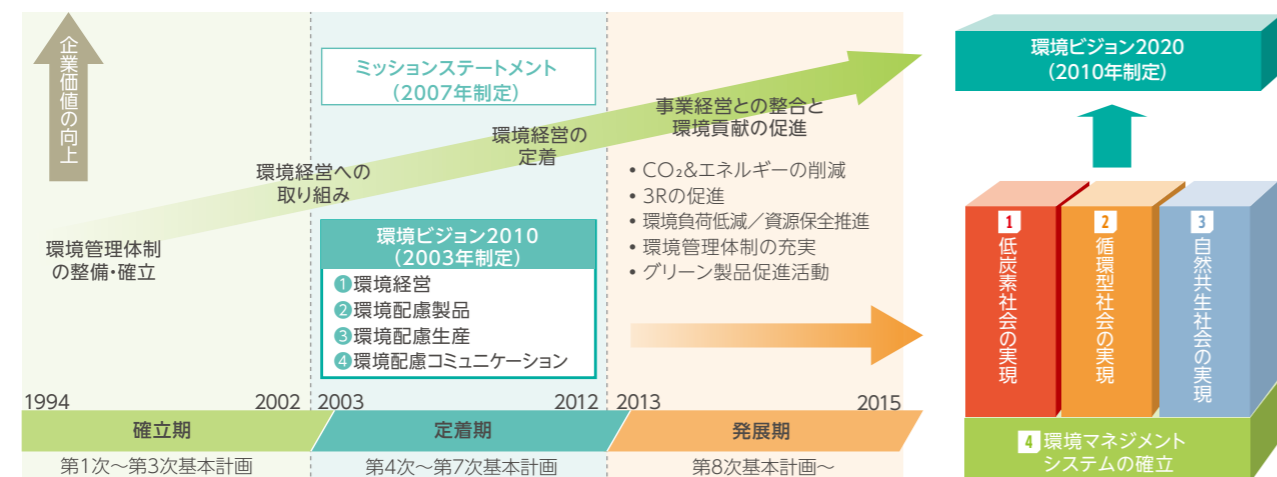


を置き、決定事項を実行に移すとともに、定期的に結果のレビューとフィードバックを行い、全社一丸となって環境への取り組みを推進しています。同様に、事業に影響の大きいエネルギー使用についてはエネルギー管理体制を構築し各カンパニーにエネルギー管理者を配置し、事業規模に応じた積極的な省エネルギー活動を展開しています。

#### エネルギー管理組織図



#### 環境経営の流れ



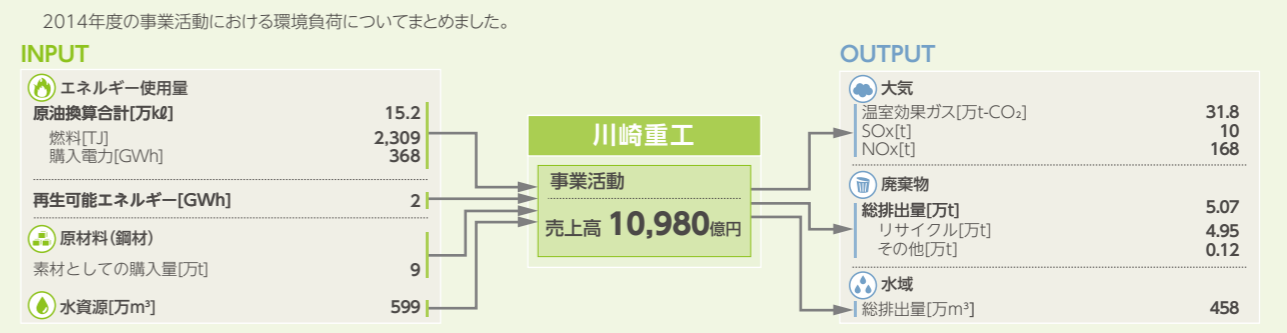
### 2014年度の総括

気候変動の要因となるCO<sub>2</sub>排出量の削減では、各工場での省エネ、省資源化の推進により2014年度中に削減したCO<sub>2</sub>排出量は年間排出量の2%となり目標を達成しました。2014年度に納品した製品からのCO<sub>2</sub>削減量は当初計画を下回りました。廃棄物は最終埋立率1%以下とするゼロエミッションを継続し、また総排出量も発生抑制を進め原単位で昨年度から低減しました。PCBの処理も確実に進んでい

ます。化学物質の削減では、主要VOC<sup>\*</sup>は、原単位で削減できましたが、六価クロムとジクロロメタンが、操業の影響により増加しました。森林保全活動では兵庫県、宮城県、高知県での活動を継続しています。水の省資源化では節水活動や漏洩対策などで使用量、排出量とも削減しました。環境マネジメントシステムの確立においては国内関連企業への合理的な目標設定を2015年度の継続検討項目としました。

<sup>\*</sup>主要VOC:当社グループでは、トルエン・キシレン・エチルベンゼンを主要VOCとしています。

### 2014年度の事業活動のマテリアルバランス(環境負荷の全体像)



### 2014年度の結果

#### 低炭素社会の実現

**目標**

- エネルギー見える化システムの活用  
2015年度までに、「CO<sub>2</sub>排出量・エネルギー使用量」を年間5%以上削減する。
- 製品貢献によるCO<sub>2</sub>排出量の削減  
累積値を当初各事業部門計画値以上とする。

**結果**

- エネルギー見える化システムの活用  
改善活動によりCO<sub>2</sub>排出量は2%削減した。(2015年度5%削減達成予定)
- 製品貢献によるCO<sub>2</sub>排出量の削減  
製品貢献によるCO<sub>2</sub>削減量は事業活動からの排出量を超える51万t-CO<sub>2</sub>となったが、当初計画は下回った。

#### 循環型社会の実現

**目標**

- 廃棄物の発生抑制、再使用、再資源化の推進  
廃棄物総排出量を原単位で削減し、ゼロエミッションを堅持する。リサイクル率は前年度実績以上とする。
- PCB処理の推進  
低濃度PCB廃棄物は適正に処理を進める。

**結果**

- 廃棄物の発生抑制、再使用、再資源化の推進  
総排出量は原単位で前年度実績から6%削減し、最終埋立率は1%以下でゼロエミッションを堅持した。
- PCB処理の推進  
低濃度PCBについて、適正な処分業者に処理を委託した。

#### 自然共生社会の実現

**目標**

- 化学物質の削減  
主要VOC、ジクロロメタン、重金属<sup>\*</sup>を削減する。
- 森林保全活動の継続  
森林活動を年2回以上実施する。
- 水の省資源化  
使用量・排水量を削減する。

<sup>\*</sup>重金属:六価クロムと鉛の合計を重金属とした。

**結果**

- 化学物質の削減  
主要VOCは原単位で23%削減したが、ジクロロメタンは排出量で13%、重金属は取扱量で47%増加した。
- 森林保全活動の継続  
兵庫県、宮城県、高知県での活動を計5回行った。
- 水の省資源化  
前年度から使用量を原単位で8%、排水量で17%削減した。

#### 環境マネジメントシステム(EMS)の確立

**目標**

- 国内関連企業の環境マネジメント力強化  
合理的な削減目標を設定し、フィードバックする。
- 海外関連企業の環境マネジメント力強化  
情報共有を進め、拠点の課題を抽出、支援する。
- Kawasakiグリーン製品促進活動の推進  
製品の適合性評価を実施する。

**結果**

- 国内関連企業の環境マネジメント力強化  
目標設定を2015年度に継続検討とした。
- 海外関連企業の環境マネジメント力強化  
海外拠点用情報収集統一様式を新規に作成し、情報の横展開や課題の抽出を開始した。
- Kawasakiグリーン製品促進活動の推進  
適合性評価の結果、11製品をKawasakiグリーン製品に登録した。

#### EMS構築状況達成率

(= 構築済企業数 / 対象企業数(新設会社を除く))

■ 川崎重工 ● 国内連結 ○ 海外連結

年度	川崎重工 (%)	国内連結 (%)	海外連結 (%)
2012	100	100	80
2013	100	100	96
2014	100	100	96

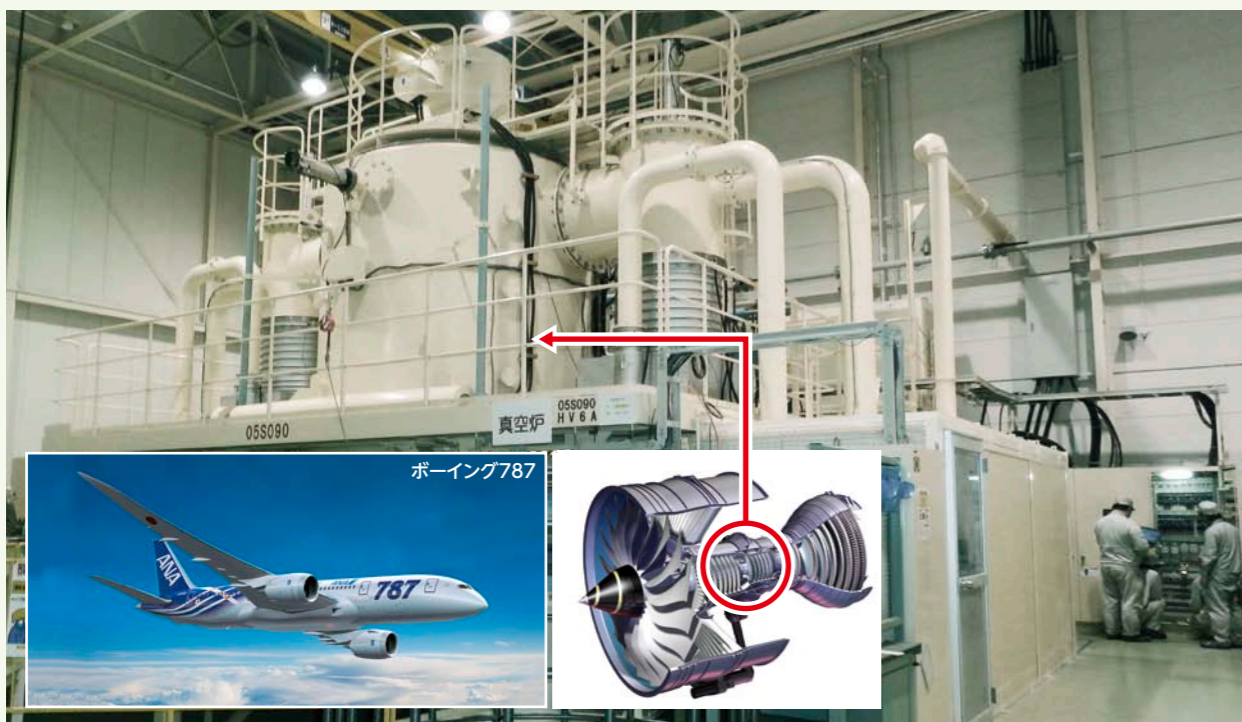
<sup>\*</sup>特記なき場合、環境データは川崎重工単位を集計範囲とする。



# Focus

## 「エネルギー見える化システム」を活用し、従業員自らが省エネ改善を実施

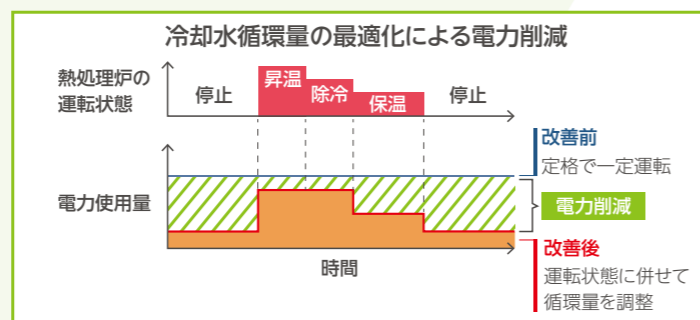
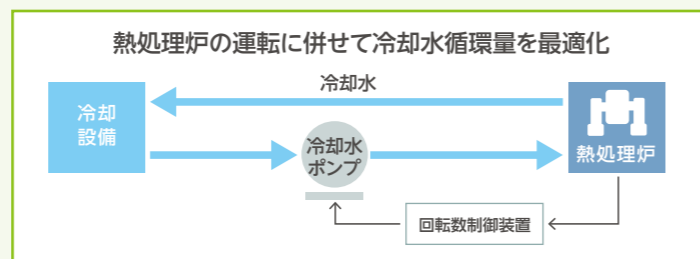
航空機エンジン製造時に使用する真空熱処理炉の電力使用方法を最適化(西神工場)



電力使用量  
約 **70%** 削減



熱処理のプロがプロセスを検討し、冷却水の循環量を最適化。電力使用量を70%削減した。



## 「エネルギー見える化システム」と省エネ改善のノウハウを全社に横展開

製品製造は材料から廃棄まで、さまざまな局面でエネルギーを使用します。

当社では、「製造」の場面でのエネルギーを削減するために、2013年から「エネルギー見える化システム(K-SMILE)」を全事業部門へ導入し始めました。

エネルギーや水のの流れを見ることによって、従業員自らが製造業のノウハウを駆使し、エネルギーのムダ・ムラをなくしてエネルギーコストの5%削減を目指しています。

またK-SMILEは、使用者の要求をフィードバックし、常に進化を続けています。

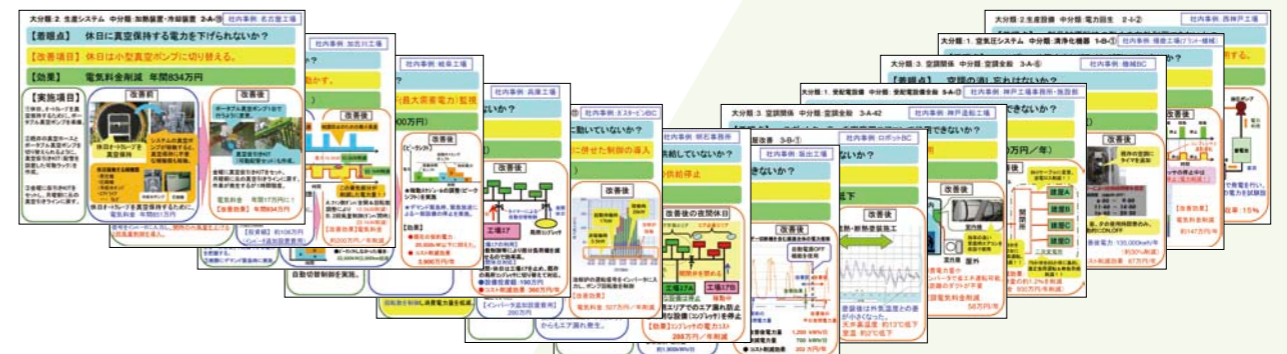


目標エネルギーコスト  
**5%** 削減

### 自ら省エネ活動を推進

社内外の省エネ改善事例をデータベース化。全社へ配信して、ノウハウの共有化を推進中。

### 省エネ改善事例データベース



### 省エネ勉強会

省エネの進んだ工場へ全事業部門の省エネ推進者が集まり、勉強会を実施。互いの省エネ技術を横展開することにより、全社の省エネ活動を加速しています。



### 省エネ講演会

社外コンサルを招いての省エネ講演会で、全体的なレベルアップも行っています。





## 従業員

川崎重工グループのミッションと事業目標を達成する上で、従業員は最も重要な資産であり、「人財」と表現しています。当社が大切にしている「自由闊達で風通しの良い社風」をモットーに、従業員が安心・安全な環境で自己の持つ能力を最大限発揮できる働きやすい職場環境を築くための取り組みを行っています。

各取り組みの詳細は、当社Webサイトで報告しています。  
従業員 ▶ <http://www.khi.co.jp/csr/employee/index.html>

### 安心・安全な職場の構築

当社では、毎年の健康課題に対して、ここ数年はメンタルヘルス対策や生活習慣病対策に力を注いでいます。

メンタルヘルス対策では、専門医による直接面談や指導対応が行えるよう相談体制の強化を図るとともに、過重労働によるメンタルヘルス不調を含む健康障害を防止するため、定時退場日の設定や年次有給休暇の取得を奨励し、加えて時間外労働の多い職場を「労働時間改善指定職場」として重点的に対応するなどして、長時間労働抑制に向けた改善に取り組んでいます。

生活習慣病対策では、健康保険組合と協力して、若年者への食事・運動教育や、健康的な生活習慣を身につけるための運動「カワサキ健康チャレンジ」を実施しています。

当社は、これからも従業員の健康の保持・増進に向けて、全社一丸で取り組んでいきます。

### 多様性(ダイバーシティ)の尊重

当社では、企業の成長にとって女性の活躍できる職場環境の整備・企業風土の醸成が必須の課題であるとの考えのもと、女性の積極採用、女性社員ネットワーク(4U(For You)ネットワーク)活動、若手女性のためのキャリア&コミュニケーション研修などの取り組みを行っています。また、仕事と家庭の両立支援として、ベビーシッターの費用補助、育休復帰者および上司向けセミナーなども行っています。

当社は、2020年までに女性管理職者数(課長相当以上)を現状の3倍にする目標を設定しており、今後もさらなる環境の整備・女性人財の育成を進めていきます。

## Focus 「健康経営銘柄」・「なでしこ銘柄」に選定されました(2015年3月)

経済産業省と東京証券取引所が共同で選定する「健康経営銘柄」は、東京証券取引所の上場会社(約3,500社)の中から、従業員等の健康管理を経営的な視点で考えて戦略的に実践している企業を、業種区分ごと(1区分で1社)に選定して紹介するもので、2014年度は22社が選定され、今回当社は初の選定となりました。



また、「なでしこ銘柄」は、東証一部上場企業(約1,800社)の中から、①女性のキャリア支援と、②仕事と家庭の両立支援の二つの側面からスコアリングを行い、各業種上位企業の中から財務面でのパフォーマンスもよい企業を「女性活躍推進」に優れた会社として紹介するもので、2014年度は40社が選定され、今回当社は初の選定となりました。



健康経営は、NPO法人健康経営研究会の登録商標です。

## 社会貢献

川崎重工グループは、事業外の社会貢献活動においても、『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”』というグループミッションに立脚し、自社の強みを活かしつつ社会の期待に応える取り組みに注力し、さまざまな分野で社会貢献活動を展開しています。

各取り組みの詳細は、当社Webサイトで報告しています。  
社会貢献 ▶ <http://www.khi.co.jp/csr/contribution/index.html>



マイ発電所をつくろう!  
宮城県南三陸町の小学校で、実験工作教室を開催しています。



地域社会交流会  
明石工場では近隣地域の小中学生とその家族をお招きし、交流を深めています。(写真は、当社グループの企業ミュージアム「カワサキワールド」での交流の様子です。)



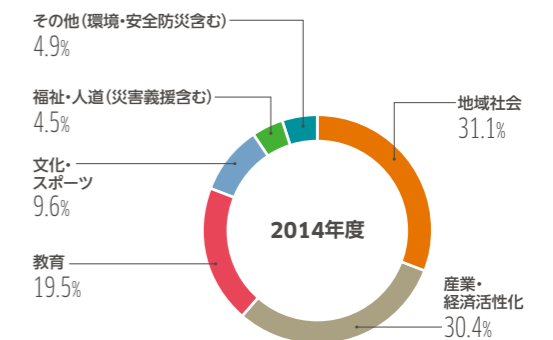
Kawasaki Good Times Foundation  
米国で社会貢献基金を運営し、芸術文化施設や慈善事業などにさまざまな寄付をしています。



森づくり活動を通じた自然共生社会実現への取り組み  
高知県、兵庫県、宮城県の3カ所で、生物多様性保全活動に取り組んでいます。

### 社会貢献支出状況

個別領域	2012年度	2013年度	2014年度
地域社会	223	239	236
産業・経済活性化	137	163	231
教育	194	131	148
文化・スポーツ	65	69	73
福祉・人道(災害義援含む)	20	16	34
その他(環境・安全防災含む)	48	13	37
計	687	631	759
当年度経常利益	39,328	60,505	84,288
対経常利益率	1.75%	1.04%	0.90%



●寄付・協賛金、現物給付、社外組織への協力依頼に関わる費用、社外組織に派遣した従業員の労務費(当社負担分)等を含みます。  
●従業員の内部労務費・施設使用に関わる経費は含みません。



# 役員紹介

## 取締役



(代)取締役社長  
**村山 滋**

1974年4月 入社  
2003年4月 航空宇宙カンパニー技術本部付  
2005年4月 執行役員、航空宇宙カンパニー  
バイスプレジデント  
2008年4月 常務執行役員  
2010年4月 航空宇宙カンパニープレジデント  
2010年6月 常務取締役(代表取締役)  
2013年6月 取締役社長(代表取締役)(現任)



(代)取締役副社長  
社長補佐、技術・営業・  
調達部門管掌  
**井城 譲治**

1977年4月 入社  
2002年11月 ガスタービン・機械カンパニー  
機械ビジネスセンター空力機械部長  
2006年7月 ガスタービン・機械カンパニー  
機械ビジネスセンター副センター長  
2009年4月 執行役員、ガスタービン・  
機械カンパニー機械ビジネスセンター長  
2012年4月 常務執行役員、ガスタービン・  
機械カンパニープレジデント  
2012年6月 常務取締役(代表取締役)  
2015年4月 取締役副社長(代表取締役)(現任)



(代)常務取締役  
プラント・環境カンパニー  
プレジデント  
**井上 英二**

1974年4月 入社  
2007年4月 カワサキプラントシステムズ(株)  
2008年6月 技師長、産機プラント総括部長  
2010年4月 同社 取締役  
2010年6月 同社 常務取締役  
2010年10月 当社執行役員、プラント・環境カンパニー  
プロジェクト本部長、神戸技術部門担当  
2011年4月 プラント・環境カンパニーバイスプレジデント  
2012年4月 常務執行役員、プラント・環境カンパニー  
プレジデント(現任)  
2012年6月 常務取締役(代表取締役)(現任)



(代)常務取締役  
車両カンパニー  
プレジデント  
**金花 芳則**

1976年4月 入社  
2007年4月 車両カンパニープロジェクト本部長  
2008年12月 車両カンパニー車両ビジネスセンター長  
2009年4月 執行役員、車両カンパニー  
バイスプレジデント  
2011年4月 常務執行役員  
2012年4月 マーケティング本部長  
2012年6月 常務取締役  
2013年6月 常務取締役(代表取締役)(現任)、  
車両カンパニープレジデント(現任)



(代)常務取締役  
船舶海洋カンパニー  
プレジデント  
**村上 彰男**

1975年4月 入社  
2006年4月 (株)川崎造船 技術本部造船設計部長  
2008年6月 同社 取締役、技術本部長  
2010年6月 同社 常務取締役  
2010年10月 当社執行役員、  
船舶海洋カンパニー企画本部長  
2013年4月 常務執行役員、  
船舶海洋カンパニープレジデント(現任)  
2013年6月 常務取締役(代表取締役)(現任)



(代)常務取締役  
航空宇宙カンパニー  
プレジデント  
**石川 主典**

1975年4月 入社  
2005年4月 航空宇宙カンパニー技術本部本部長  
2006年4月 航空宇宙カンパニーQM推進室長  
2009年4月 航空宇宙カンパニー生産本部長  
2012年4月 執行役員  
2013年4月 航空宇宙カンパニーバイスプレジデント  
2013年6月 常務執行役員、  
航空宇宙カンパニープレジデント(現任)  
2014年6月 常務取締役(代表取締役)(現任)



(代)常務取締役  
精密機械カンパニー  
プレジデント  
**肥田 一雄**

1978年4月 入社  
2009年6月 (株)カワサキプレジジョン  
マンナリ 取締役、Kawasaki  
Precision Machinery  
(UK) Ltd. 出向  
2010年10月 当社理事監  
2011年4月 執行役員  
2011年9月 精密機械カンパニー  
技術本部長  
2013年4月 精密機械カンパニー  
バイスプレジデント  
2014年4月 常務執行役員、  
精密機械カンパニー  
プレジデント(現任)  
2014年6月 常務取締役(代表取締役)(現任)



(代)常務取締役  
モーターサイクル&  
エンジンカンパニー  
プレジデント  
**富田 健司**

1978年4月 入社  
2007年4月 経営企画部副部長  
2009年4月 企画管理本部副本部長  
2012年4月 執行役員  
2013年4月 船舶海洋カンパニー企画本部長  
2013年7月 企画本部長  
2014年4月 常務執行役員  
2014年6月 常務取締役  
2015年4月 常務取締役(代表取締役)(現任)、  
モーターサイクル&エンジン  
カンパニープレジデント(現任)



(代)常務取締役  
ガスタービン・  
機械カンパニー  
プレジデント  
**久山 利之**

1980年4月 入社  
2008年4月 ガスタービン・機械カンパニー  
ガスタービンビジネスセンター  
品質保証部長  
2009年4月 ガスタービン・機械カンパニー  
ガスタービンビジネスセンター  
副センター長  
2012年4月 執行役員、ガスタービン・  
機械カンパニーガスタービン  
ビジネスセンター長  
2015年4月 常務執行役員、ガスタービン・  
機械カンパニープレジデント(現任)  
2015年6月 常務取締役(代表取締役)(現任)



常務取締役  
企画本部長、財務・  
人事部門管掌  
**太田 和男**

1978年4月 入社  
2008年4月 汎用機カンパニー企画本部  
副本部長  
2011年1月 航空宇宙カンパニー企画本部  
副本部長  
2012年4月 航空宇宙カンパニー企画本部長  
2013年4月 執行役員  
2015年4月 常務執行役員、企画本部長(現任)、  
財務・人事部門管掌(現任)  
2015年6月 常務取締役(現任)

## 社外取締役



**森田 嘉彦**

1969年4月 日本輸出入銀行(現(株)国際協力銀行)入行  
2000年10月 (株)国際協力銀行 理事  
2004年10月 同行 副総裁  
2008年10月 同行 副総責任者、(株)日本政策金融公庫  
代表取締役専務取締役  
2011年12月 (株)三井住友銀行 顧問  
2012年6月 (一財)海外投融資情報財団 理事長  
東京瓦斯(株) 監査役(現任)  
2013年6月 当社取締役(現任)

### 選任理由

国際協力銀行等\*における豊富な国際経験と専門的知見に基づき、業務執行から独立した立場から、当社経営の重要事項の決定に際し有用な意見・助言を頂けるとともに、社外取締役として業務執行の監督に十分な役割を果たして頂けるものと判断したため。

\*過去に森田氏が役員に就任していた国際協力銀行(2011年6月退任)、および顧問に就任していた三井住友銀行(2013年6月退任)は当社取引先ですが、当社は複数の金融機関と取引を行っており、両行への依存度は低く、当社経営への影響度は希薄です。そのためその独立性に問題は無く、独立役員として選任であると判断しています。



**福田 秀樹**

1970年4月 鐘淵化学工業(株)(現(株)カネカ)入社  
1992年10月 同社 総合研究所研究企画部長  
1994年4月 神戸大学(現 国立大学法人神戸大学)  
工学部教授  
1994年6月 神戸大学 大学院自然科学研究科教授  
2003年2月 神戸大学 大学院自然科学研究科長  
2004年4月 国立大学法人神戸大学  
大学院自然科学研究科教授  
2007年4月 国立大学法人神戸大学  
自然科学系先端融合研究環境重点研究部教授、  
自然科学系先端融合研究環境  
2009年4月 国立大学法人神戸大学 学長  
2015年4月 国立大学法人神戸大学 名誉教授(現任)  
2015年6月 当社取締役(現任)

### 選任理由

神戸大学長としての大学法人経営における豊富な経験、および製造業界における豊富な知見・経験に基づき、業務執行から独立した立場で、当社経営の重要事項の決定に際し有用な意見・助言を頂けるとともに、社外取締役として業務執行の監督に十分な役割を果たして頂けるものと判断したため。

## 監査役



**村上 雄二**

1975年4月 入社  
2005年6月 財務経理部副部長  
2009年4月 監査部長  
2012年4月 監査役付  
2012年6月 監査役(現任)



**芝原 貴文**

1976年4月 入社  
2003年10月 航空宇宙カンパニー  
企画本部人事総務部長  
2006年10月 関連企業部長  
2009年4月 執行役員、企画管理本部  
副本部長  
2010年10月 総務本部長  
2011年10月 総務本部長 兼  
人事本部長  
2012年4月 人事本部長  
2014年4月 監査役付  
2014年6月 監査役(現任)

## 社外監査役



**藤掛 伸之**

1991年4月 弁護士登録  
1993年4月 高島・藤掛法律事務所開設  
2001年11月 藤掛法律事務所(現 神戸  
湊川法律事務所)開設  
2008年4月 兵庫県弁護士会 副会長  
2013年6月 当社監査役(現任)

### 選任理由

弁護士としての豊富な経験・知見を有しておられることから、社外監査役としての職務を適切に遂行して頂けるものと判断したため。



**鳥住 孝司**

1975年4月 川崎汽船(株)入社  
2001年7月 同社 経理グループ長  
2007年4月 同社 執行役員  
2007年6月 同社 取締役執行役員  
2009年4月 同社 取締役常務執行役員  
2011年4月 同社 代表取締役専務  
執行役員  
2015年4月 同社 取締役  
2015年6月 当社監査役(現任)

### 選任理由

会社経営者としての豊富な経験を有しておられることから、社外監査役としての職務を適切に遂行して頂けるものと判断したため。

\*鳥住氏の出身会社である川崎汽船株式会社は当社取引先ですが、グループ会社のような資本関係にはなく、直近5事業年度における当社との平均取引高(連結)も当社および同社の連結売上高の2%未満と僅少であり、鳥住氏の独立性に影響を与えるものではなく、独立役員として選任であると判断しています。



## 会社概要・株式情報

(2015年3月31日現在)

### 会社概要

**社名**  
川崎重工工業株式会社

**本社所在地**  
東京本社 〒105-8315 東京都港区海岸1丁目14番5号  
神戸本社 〒650-8680 神戸市中央区東川崎町1丁目1番3号  
(神戸クリスタルタワー)

**代表者**  
取締役社長 村山 滋

**発行済株式総数**  
1,670,805,320株(2015年3月31日現在)

**売上高**  
・連結1,486,123百万円(2015年3月期)  
・単体1,098,013百万円(2015年3月期)

**従業員数**  
・連結 35,471人(2015年3月31日現在)  
・単体 15,508人(2015年3月31日現在)

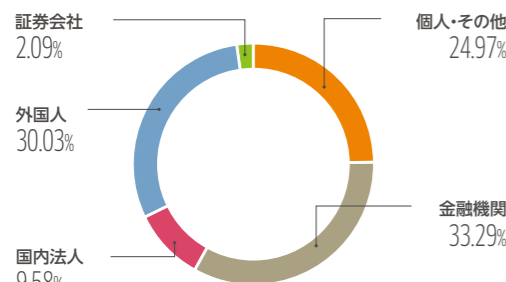
### 株式の概要

上場証券取引所	東京・名古屋証券取引所(第一部)
単元株式数	1,000株
発行可能株式総数	3,360,000,000株
発行済株式総数	1,670,805,320株
株主総数	112,683名(2015年3月31日現在)
定時株主総会	6月

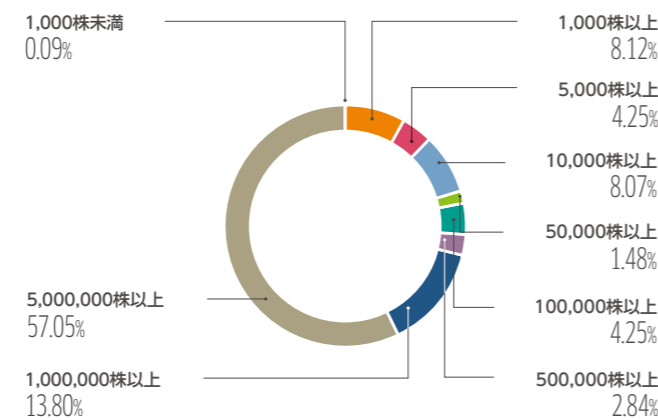
### 大株主の状況

株主名	所有株式数	比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	81,038,000株	4.85%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	61,006,000株	3.65%
株式会社みずほ銀行	59,207,773株	3.54%
日本生命保険相互会社	57,516,659株	3.44%
JFEスチール株式会社	56,174,400株	3.36%
JP MORGAN CHASE BANK 380055	47,184,020株	2.82%
川崎重工共栄会	34,412,192株	2.05%
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	30,577,999株	1.83%
川崎重工工業従業員持株会	28,805,217株	1.72%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	28,089,000株	1.68%
(上位10位)合計	484,011,260株	28.94%

### 所有者別株式保有状況



### 所有株数別株式保有状況



## 拠点 / 主要関係会社紹介

(2015年3月31日現在)

### 国内事業所

神戸本社 中部支社  
東京本社 関西支社  
技術開発本部 中国支社  
北海道支社 九州支社  
東北支社 沖縄支社

### 国内生産拠点

岐阜工場 西神戸工場  
名古屋第一工場 明石工場  
名古屋第二工場 加古川工場  
神戸工場 播磨工場  
兵庫工場 坂出工場  
西神工場

### 海外事務所

北京事務所  
台北事務所  
バンコク事務所  
デリー事務所  
モスクワ事務所

### 国内主要関係会社

(株)KCM  
(株)KCMJ  
川重商事(株)  
川崎油工(株)  
(株)カワサキライフコーポレーション  
川重テクノロジー(株)  
ベニックスソリューション(株)  
日飛興産(株)  
川重サービス(株)  
(株)ケイキャリアパートナーズ  
(株)川重ハートフルサービス  
北海道川重建機(株)  
(株)川重サポート  
川重マリンエンジニアリング(株)  
カワサキテクノウェーブ(株)  
川重ジェイ・ピー・エス(株)

アルナ輸送機用品(株)  
川重車両テクノ(株)  
川重車両コンポ(株)  
関西エンジニアリング(株)  
札幌川重車両エンジニアリング(株)  
(株)日本除雪機製作所  
日本飛行機(株)  
川重岐阜エンジニアリング(株)  
(株)ケージーエム  
川重岐阜サービス(株)  
日飛スキル(株)  
川重冷熱工業(株)  
(株)カワサキマシシシステムズ  
川重明石エンジニアリング(株)  
川重原動機工務(株)

川重艦艇エンジンサービス(株)  
(株)アーステクニカ  
川崎エンジニアリング(株)  
川重環境エンジニアリング(株)  
KEE環境工事(株)  
川重ファシリテック(株)  
(株)アーステクニカM&S  
スチールプランテック(株)  
(株)カワサキモーターズジャパン  
(株)テクニカ  
(株)ケイテック  
ユニオン精機(株)  
(株)オートポリス  
カワサキロボットサービス(株)  
(株)メディカロイド

### 海外主要関係会社

KCMA Corporation  
Kawasaki Trading do Brasil Ltda.  
Kawasaki do Brasil Indústria e Comércio Ltda.  
Kawasaki Heavy Industries (U.S.A.), Inc.  
Kawasaki Heavy Industries (U.K.) Ltd.  
Kawasaki Heavy Industries Middle East FZE  
Kawasaki Heavy Industries (Singapore) Pte. Ltd.  
川重商事(上海)商貿有限公司  
川崎重工管理(上海)有限公司  
川崎重工(大連)科技開発有限公司  
Enseada indústria Naval S.A.  
南通中遠川崎船舶工程有限公司  
大連中遠川崎船舶工程有限公司  
Kawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A.  
Kawasaki Rail Car, Inc.  
青島四方川崎車両技術有限公司  
Kawasaki Gas Turbine Europe GmbH  
Kawasaki Gas Turbine Asia Sdn. Bhd.  
同方川崎節能設備有限公司

Kawasaki Heavy Industries (Europe) B.V.  
Kawasaki Heavy Industries (H.K.) Ltd.  
武漢川崎船用機械有限公司  
Kawasaki Machinery do Brasil Maquinas e Equipamentos Ltda.  
KHI Design & Technical Service Inc.  
川崎重工産業機械貿易(上海)有限公司  
安徽海螺川崎裝備製造有限公司  
安徽海螺川崎工程有限公司  
安徽海螺川崎節能設備製造有限公司  
上海中遠川崎重工鋼結構有限公司  
Kawasaki Motors Corp., U.S.A.  
Canadian Kawasaki Motors Inc.  
Kawasaki Motores do Brasil Ltda.  
Kawasaki Motors Europe N. V.  
Kawasaki Motors Pty. Ltd.  
Kawasaki Motors Enterprise (Thailand) Co., Ltd.  
KHITKAN Co., Ltd.  
PT. Kawasaki Motor Indonesia

Kawasaki Motors (Phils.) Corporation  
India Kawasaki Motors Pvt. Ltd.  
PT. Kawasaki Motor Sales Indonesia  
Kawasaki Componentes da Amazonia Ltda.  
常州川崎光陽發動機有限公司  
Kawasaki Precision Machinery (U.S.A.), Inc.  
Kawasaki Precision Machinery (UK) Ltd.  
Flutek, Ltd.  
Wipro Kawasaki Precision Machinery Private. Ltd.  
川崎精密機械(蘇州)有限公司  
川崎精密機械商貿(上海)有限公司  
川崎春暉精密機械(浙江)有限公司  
Kawasaki Robotics (U.S.A.), Inc.  
Kawasaki Robotics (UK) Ltd.  
Kawasaki Robotics GmbH  
Kawasaki Robotics Korea, Ltd.  
川崎機器人(天津)有限公司  
川崎機器人(昆山)有限公司

以下に列挙するものは川崎重工工業株式会社の登録商標です。  
[NINJA]、[Ninja]ロゴ、[eWING]、[Z]ロゴ、[KX]ロゴ、[VERSYS]、[GREEN/グリーン]ロゴ、[ギガセル]、[GIGACELL]、[EFSET]、[eSET]ロゴ、[ジェットスキー]、[Jet Ski]、[JET SKI]ロゴ、[VULCAN]、[MULE]、[MULE]ロゴ

