

# Kawasaki Report 2016



Making history **anew**.....

川崎重工業株式会社

[Kawasaki Report] 編集事務局

<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。

## 社会とともに120年 つねに要望にこたえて

.....by continuously

moving **society forward**

### 編集方針

本年のレポートは、2015年度に行った活動と今後の戦略の重要事項および2016年度から始まる新しい中期経営計画を中心に編集いたしました。また、創立120年の節目にあたることから、これまでの技術と事業の広がりについてもご紹介しています。

本レポートを通して、さまざまなステークホルダーの皆様へ、社会価値創造と企業価値向上の取り組み、経営の方向性、事業環境・戦略、および環境・社会・ガバナンスに関する情報(ESG情報)の主なものをお伝えしてまいりますので、当社グループに対するご理解を深めていただければ幸いです。

なお、その他詳細な情報は、当社Webサイトで公開しておりますので、ぜひご覧ください。

財務情報：<http://www.khi.co.jp/ir/>  
CSR情報：<http://www.khi.co.jp/csr/>  
環境情報：<http://www.khi.co.jp/csr/earth/>

### 対象期間

2015年度(2015年4月1日～2016年3月31日)  
(注) 一部2016年度の情報も含む

### 対象範囲

川崎重工株式会社および連結子会社99社(国内49社、海外50社)  
持分法適用非連結子会社20社  
(注) 一部は単体情報

### 参考ガイドライン

- 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)
- 環境省「環境報告ガイドライン(2012年版)」

### 発行頻度

- 原則年1回発行
- 前回発行 2015年7月
  - 次回発行 2017年8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/>

- 1 社会とともに120年 つねに要望にこたえて
  - 3 120年の価値創造  
～社会的価値提供と技術革新に根差した企業価値向上の歴史～
  - 5 カワサキグループ・ミッションステートメント
  - 6 ステークホルダーの皆様へ
  - 7 取締役および監査役
  - 9 パフォーマンスハイライト
- 11 企業価値向上を実現する戦略
  - 12 トップメッセージ
- 19 シナジーで未来を拓く
  - 水素社会の実現に向けた取り組み
- 25 コアコンピタンスによる成長戦略
  - 27 船舶海洋
  - 29 車両
  - 31 航空宇宙
  - 33 ガスタービン・機械
  - 35 プラント・環境
  - 37 モーターサイクル&エンジン
  - 39 精密機械

### 41 価値創造と成長の基盤

- 川崎重工グループのCSRの取り組み
- 43 コーポレート・ガバナンス/コンプライアンス/リスク管理
- 47 人財の育成と活用
- 49 お取引先との協働/人権
- 50 社会貢献
- 51 環境への取り組み
  
- 54 役員紹介
- 55 会社概要/株式情報
- 56 拠点/主要関係会社紹介

### 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のみで依拠して投資判断を下すことはお控えくだ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、発行日時点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。

# 120年の価値創造～社会的価値提供と技術革新に根差した企業価値向上の歴史～



**松方幸次郎**  
1896年株式会社改組後の初代社長  
鉄道車両、航空機、海運業・鉄鋼業への進出  
わが国初の8時間労働制の実施

**川崎正蔵**  
1878年川崎築地造船所開設  
「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」



創業者である川崎正蔵は、近代的な船舶の建造が日本の発展のため不可欠であるという強い想いと使命感から、1878年に川崎築地造船所を開設し、造船業への第一歩を踏み出しました。「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」川崎正蔵の理念を引き継いで初代社長となった松方幸次郎は、鉄道車両、航空機、海運業・鉄鋼業にも進出し、当社をわが国有数の重工業会社に育て上げました。その後も、社会やお客様の要望にこたえるため、積極的な技術導入と革新・応用により柔軟に事業を発展させ、時代の変化に対応しながら陸・海・空さらにはエネルギー環境、ROBO・MECHへと成長を続けています。2016年、当社は創立120周年を迎えました。これからも、革新的な技術を基盤に、事業を通じて社会的な価値を提供し、また事業間のシナジーも追求しながら一層の企業価値向上に邁進していきます。

各カンパニーの取り組みについては、25～40ページをご覧ください。

現有事業 ● 分離・譲渡事業 ● 技術の広がり……▶

**1878 ● 造船**  
貨客船「伊豫丸」株式会社川崎造船所第一番船

**1880 ● ボイラ(船用)**  
船用ボイラ生産開始

**1896 ● 車両**  
溶接・内燃機等のノウハウを土台に蒸気機関車の国産化を実現

**1906 ● 鋳鋼部**  
当社初の木製電動客車「南海鉄道1形木製電車」

**1916 ● 油圧機器**  
イギリスから技術を導入した「ヘルショウ式電動油圧舵取機」の生産を開始

**1918 ● 航空機**  
当社初の航空機「乙式一型偵察機」欧米での航空機の活躍に着目、海外から技術導入し造船の構造技術も活用し製造に着手

**1926 ● 造船**  
ストックポートの量産 第一次世界大戦下の船腹不足を見越した松方の英断で、ストックポートとして1926年までに96隻を建造

**1928 ● 自動車**  
分離独立 (1969再統合) 時代の要請に応じ、車両製造技術を活用して自動車生産を開始

**1929 ● 自動車**  
時代要請に応じ、車両製造技術を活用して自動車生産を開始 ※ 1942年陸軍省の指令により航空機増産体制強化に投入・中断(一部は後年再開)

**1932 ● セメントプラント**  
産業機器は鋼構造・エンジニアリング技術を土台にセメント機器から発祥、化学プラント、LNGタンク、シールドマシン等に多角化

**1937 ● ボイラ(陸用)**  
陸用に應用 エネルギー関連は熱交換・燃焼技術を土台に、環境プラント等に多角化

**1937 ● 分離独立**  
(1969再統合) 日本初のジェットエンジン「ネ-O」

**1942 ● ジェットエンジン**  
日本初のジェットエンジン「ネ-O」

**1949 ● 二輪車(エンジン)**  
エンジン「KE-1」 終戦後航空機製造ができない期間に取り組みを開始

**1955 ● 二輪車(完成車)**  
完成車の生産開始「明発125-500型」

**1956 ● 陸用蒸気タービン**  
工業動力としての電力需要の急拡大に対応し、船用から陸用へ応用

**1956 ● 産業用ガスタービン**  
国産初のガスタービン発電設備「カワサキPU200」

**1960 ● 環境プラント・化学プラント・LNGタンク・シールドマシン**  
アルジェリア向けセメントプラント 英仏海峡トンネル掘削機

**1968 ● ロボット**  
国産初の産業用ロボット「川崎ユニメート2000」米ユニメーション社より技術導入、国産化に着手

**1969 ● 産業用ガスタービン**  
国産初のガスタービン発電設備「カワサキPU200」

**1969 ● 船舶海洋**  
わが国初の自動車専用運搬船「第十とよた丸」 わが国初のLNG運搬船

**1970 ● 車両**  
ビジネス特急電車「こだま」 [O系新幹線]

**1970 ● 航空宇宙**  
国産民間輸送機「YS-11」 計画段階から参画 主翼及びナセル部分の製造を担当

**1970 ● ガスタービン・機械**  
わが国初の国産開発機「川崎式BK117ヘリコプタ」 「P-1固定翼哨戒機」

**1970 ● プラント・環境**  
モーターサイクル&エンジンカンパニー

**1970 ● モーターサイクル&エンジン**  
「Z1」

**1970 ● 精密機械**  
双腕スカラロボット「duAro」

現在、当社グループは、これまで拡大してきた広範な事業領域で、カンパニーの垣根を越えた「シナジー」によってさらに新しい製品を生み出し、迅速かつ効率的に企業価値の向上を図っています。

水素プロジェクトについては、19～24ページをご覧ください。



1880 ●	1890 ●	1900 ●	1910 ●	1920 ●	1930 ●	1940 ●	1950 ●	1960 ●	1970 ●	1980 ●	1990 ●
日本産業の近代化 (輸送インフラ需要急増)	鉄道国有法	第一次世界大戦	関東大震災 (建物・橋の倒壊)	世界恐慌	第二次世界大戦 (戦後復興への取り組み)	第一次為替レート360円	東海道新幹線開業	ドルショック			

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。

■ **グループミッション** (社会に対する役割)

## 「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** (重きを置く価値: 戦略・施策立案の立脚点)

- 多様なお客様の要望にこたえる
- テクノロジーの頂点を目指す
- 独自性・革新性を追求する

■ **グループ経営原則** (グループ経営の指針、経営活動における原則)

1. 高機能・高品質で安全な製品・サービスを世界の人々に提供する。
2. 社会的責任を認識し、地球・社会・地域・人々と共生する。
3. 労使の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”を指針とし企業価値向上を図る。

■ **グループ行動指針** (日々の業務遂行においてとるべき行動の指針)

1. グローバルで長期的な視点に立つ。
2. 困難な課題に挑戦する。
3. 目標の実現に向け、最善を尽くす。
4. 社会と人々から信頼される企業人となる。
5. 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、カワサキのよきメンバーとなる。

## グループミッションの実現へ向けて

川崎重工グループは、造船を祖業とし、時代の要請に応じて、陸・海・空の輸送システム、エネルギー・環境分野におけるインフラストラクチャー、各種産業機器など、幅広いフィールドで事業を展開する、総合重工業として発展してきました。その間、一貫して、企業価値の向上を目指し、株主、顧客、地域社会をはじめとしたステークホルダーの皆様とともに歩んでまいりました。

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すなわち社会に対する役割と捉え、世界の人々の多様な要望に応える製品・サービスを、地球環境との調和を図りながらお届けすることを使命としています。そのため、技術の独自性・革新性を追求し、テクノロジーの頂点を目指してまいります。

このたびお手に取って頂いた「Kawasaki Report 2016」では、このミッションの実現に向けた私どもの思いや事業戦略、企業としての社会的責任を果たすための日々の活動やステークホルダーの皆様との関わりについてご説明しています。このレポートを通して当社グループへの理解をさらに深めて頂ければ幸いです。

代表取締役会長

村山 滋

代表取締役社長

金花 芳則



# 取締役および監査役

(2016年6月24日現在)

社外監査役  
藤掛 伸之

常務取締役  
小河原 誠

監査役  
芝原 貴文

常務取締役  
久山 利之

(代)取締役副社長  
井城 讓治

社外取締役  
森田 嘉彦

常務取締役  
肥田 一雄

(代)取締役会長  
村山 滋

社外取締役  
米田 道生

常務取締役  
富田 健司

(代)取締役社長  
金花 芳則

監査役  
福間 克吉

常務取締役  
太田 和男

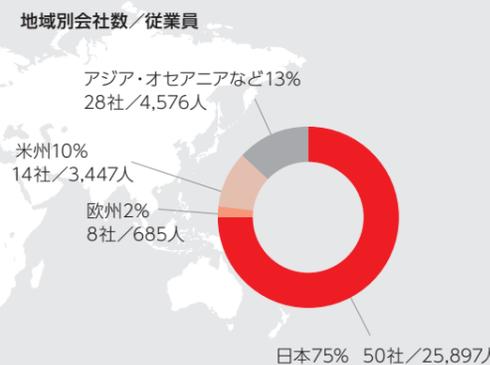
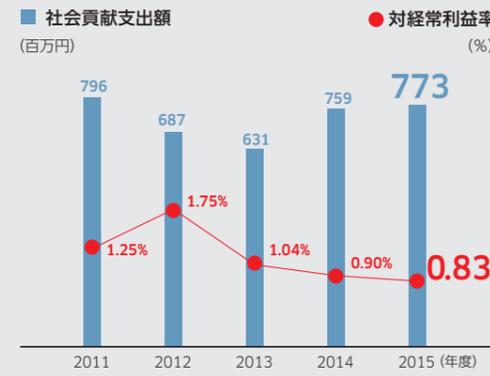
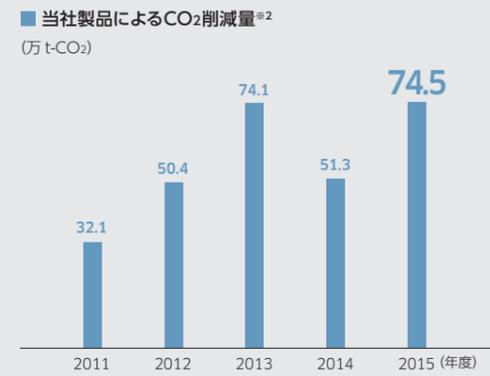
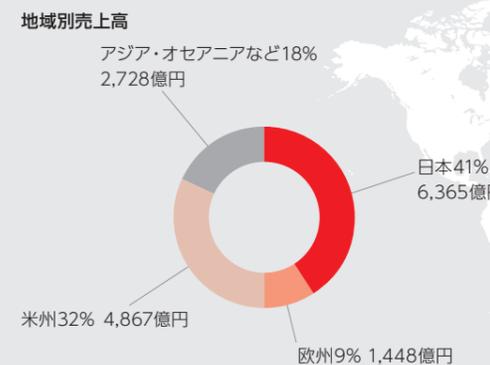
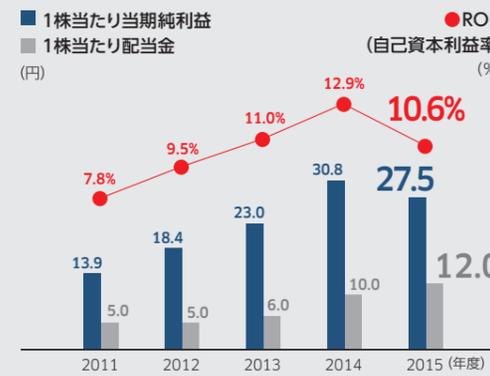
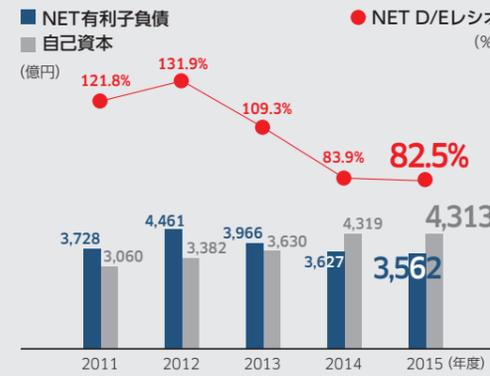
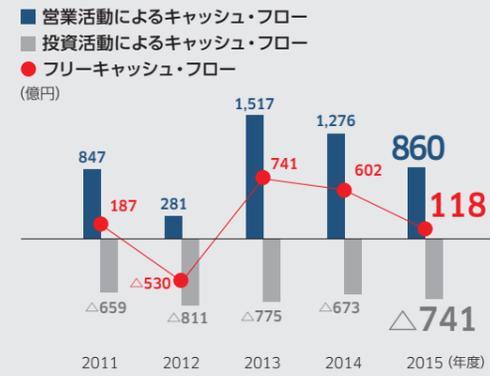
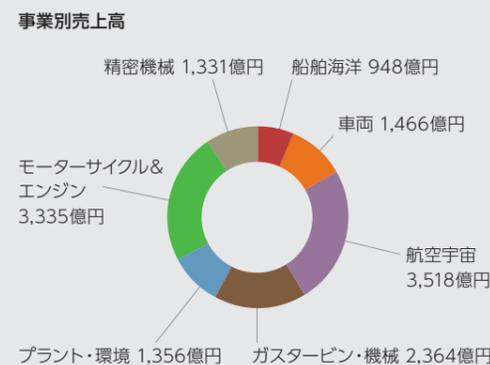
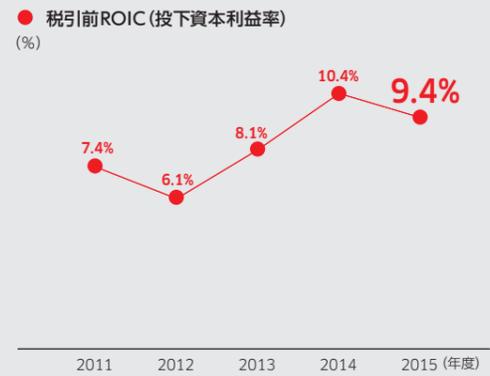
(代)取締役副社長  
石川 主典

社外監査役  
鳥住 孝司

常務取締役  
渡辺 達也



# 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 (2015年度)



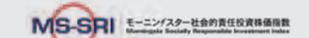
## 当社が選定されているSRI(社会的責任投資)関連評価



[The Dow Jones Sustainability Indices]は、経済・環境・社会性の3分野における企業の持続可能性の観点から評価・選定されるSRIの代表的な指数です。



[MSCI Global Sustainability Indexes]は、ESG(環境・社会・ガバナンス)においてハイレベルな評価を得た企業から構成されるインデックスです。



[モーニングスター社会的責任投資株価指数]は、モーニングスター(株)が日本国内上場企業から社会性に優れた企業を選定し、その株価を指数化した日本国内初の社会的責任投資株価指数です。



[健康経営銘柄]とは、従業員の健康管理を経営的な視点で捉え、戦略的に取り組む企業を、経済産業省と東京証券取引所が共同で認定するものです。東京証券取引所の上場会社の中から、業種区分ごと(1区分で1社)に選定されます。



[なでしこ銘柄]とは、女性が働き続けるための環境整備を含め、女性人材の活用を積極的に進めている企業を、経済産業省と東京証券取引所が共同で認定するものです。東証一部上場企業の中から、業種ごとに選定されます。



当社は、2015年12月日本政策投資銀行(DBJ)より環境格付融資を受け、格付結果は「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」と評価され、さらにモデル企業として特別表彰されました。



代表取締役社長  
金花 芳則

## 企業価値向上を実現する戦略

# .....by taking steps to increase enterprise value

### 主な経歴

- 1976年 3月 大阪大学基礎工学部卒業
- 1976年 4月 川崎重工業株式会社入社
- 1976-1979年 車両事業本部で自動運転車両システムを担当
- 1979-1988年 車両事業本部でシステムインテグレーション総括業務に従事
- 1988年 10月 Kawasaki Heavy Industries, Ltd ロンドン事務所駐在
- 1997年 8月 Kawasaki Rail Car, Inc. (米国ニューヨーク州) 駐在
- 2003年 6月 Kawasaki Rail Car, Inc. 社長
- 2007年 10月 車両カンパニープロジェクト本部長
- 2012年 4月 本社マーケティング本部長
- 2013年 6月 車両カンパニープレジデント
- 2016年 6月 社長(現任)

## トップメッセージ

# 世界最高水準の技術の融合によって 新たな価値を創造し、 企業価値の向上を目指します。

### 社長就任にあたって

村山前社長の後を継ぎ、2016年6月に社長に就任しました金花芳則です。1878年に川崎正蔵が川崎築地造船所として創業し、1896年に株式会社川崎造船所として創立した川崎重工グループは、2016年、創立120周年を迎えました。川崎正蔵の「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」という理念のもと、陸・海・空の輸送システムや、エネルギー・環境分野、各種産業機器など幅広い領域でグローバルに展開してきた事業を発展させ、当社グループの企業価値をさらに高めて、次の世代へと引き継いでいくのが私の使命です。

私は入社以来、一貫して鉄道車両事業に携わってきました。その間、世界的にも群を抜く、日本の鉄道事業の安全・安心に貢献することができたと思っています。また、ニューヨークをはじめ海外駐在も長く経験し、グローバルプレイヤーと競合した国際的な商談、海外での工場運営など、いろいろな経験をしてきました。これから、マーケットや顧客が異なる7カンパニーを擁するグループ全体の舵取りを任されたわけですが、鉄道車両事業で培ったグローバルな現場感覚を活かしつつ、取締役としてグループ経営に参画してきたこの4年間の知識・経験も活かして、当社グループの中長期的成長を実現し、すべてのステークホルダーにとっての価値向上を目指していきます。

### 川崎重工グループのミッション

当社グループの特徴は、時代の要請に合わせ多角的に発展してきたそれぞれの事業が、た

ゆまめ技術革新を積み重ねることで、世界最高水準の技術力を有していることです。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”というミッションステートメントを掲げていますが、豊かな生活と地球環境の未来という半ば相矛盾する課題を、持てる技術力で解決していくのがわれわれのミッションです。その実現に向けて各部門の技術を融合し、シナジー効果を発揮してユニークな製品やサービスを社会に提供することで、新たな価値を創造していきます。

### 企業価値の向上

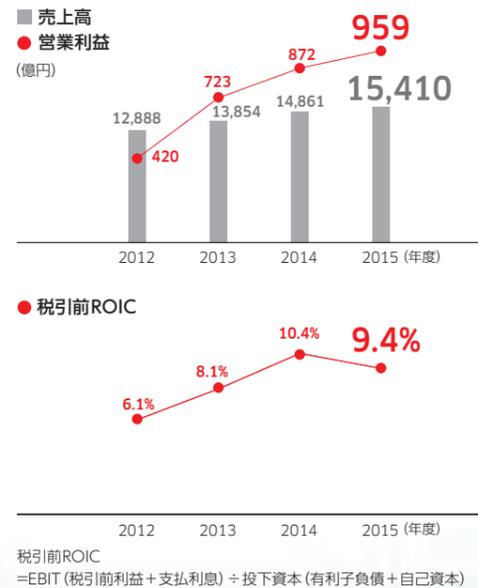
当社グループは、企業価値向上を最も重要な経営目標として「Kawasaki-ROIC\*経営」を推進しています。「Kawasaki-ROIC経営」は投下資本を適切にコントロールしつつ利益拡大を図り、グループ全体の収益性・安定性を高めながら、同時に成長を実現して、企業価値を向上させるもので、2015年度を最終年度とする中期経営計画「中計2013」でも大きな成果を上げました。

このたび、当社グループは、10年後の2025年を見据えた足元3年間の事業計画として中期経営計画「中計2016」を新たに策定しました。「Kawasaki-ROIC経営」を基本としながら、中長期的な企業価値向上を実現する「中計2016」について、これから詳しくご説明します。

\* ROIC: Return On Invested Capital、事業に投下した資本に対して、どれだけの利益を上げているのかを図る指標

【中計2013】

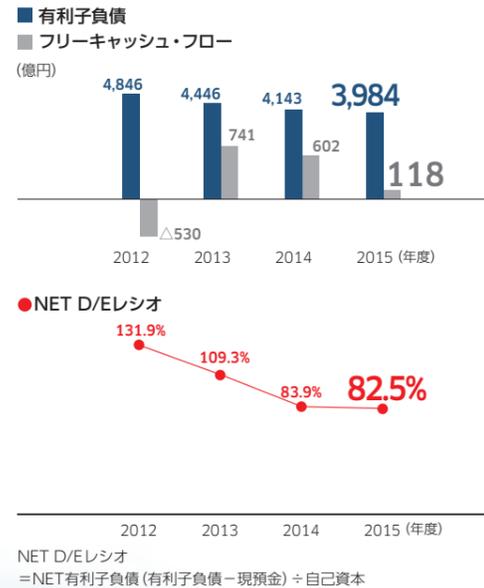
まず、2015年度に終了した「中計2013」を振り返りたいと思います。売上高は航空宇宙事業、モーターサイクル&エンジン事業、ガスタービン・機械事業を中心に大幅に伸び、2015年度は1兆5,410億円と過去最高となりました。営業利益も増収やコストダウンに加え、円安メリットもあって当初目標の900億円を超え、過去最高となる959億円を計上しています。税引前ROICは2014年度に10.4%を達成しましたが、2015年度はブラジル造船合併事業関連の特別損失の計上により、9.4%にとどまりました。



【中計2013】の成果として特筆すべきは、「Kawasaki-ROIC経営」の推進により資本効率が向上し、財務体質の大幅な改善が進んだことです。当社グループは「中計2013」期間中に1,462億円のフリーキャッシュ・フローを創出しました。また、2012年度末から2015年度末にかけて有利子負債を862億円削減、NET D/Eレシオ\*は49.3 (パーセンテージ) ポイント低下しています。

このように、「中計2013」期間中は、業績面、財務面ともに大きな成果を上げ、当初の目標をおおむね達成することができたと考えています。

\* NET D/Eレシオ: 有利子負債から現預金を引いた「純有利子負債」を自己資本で割って計算される指標。低いほど財務が健全とされる。



【中計2013】の成果として特筆すべきは、  
「Kawasaki-ROIC経営」の推進により  
資本効率が向上し、  
財務体質の大幅な改善が進んだことです。

【中計2016】の位置付け

さて、今回、当社グループは「中計2016」を策定するにあたり、グループミッション・グループビジョンを指針として、「Kawasaki事業ビジョン2020」を見直し、10年先、すなわち2025年の事業イメージと数量イメージを策定しました。「中計2016」は単なる今後3年間の経営計画ではなく、10年先の事業イメージを実現するための、足元3年間の実行計画という位置付けです。

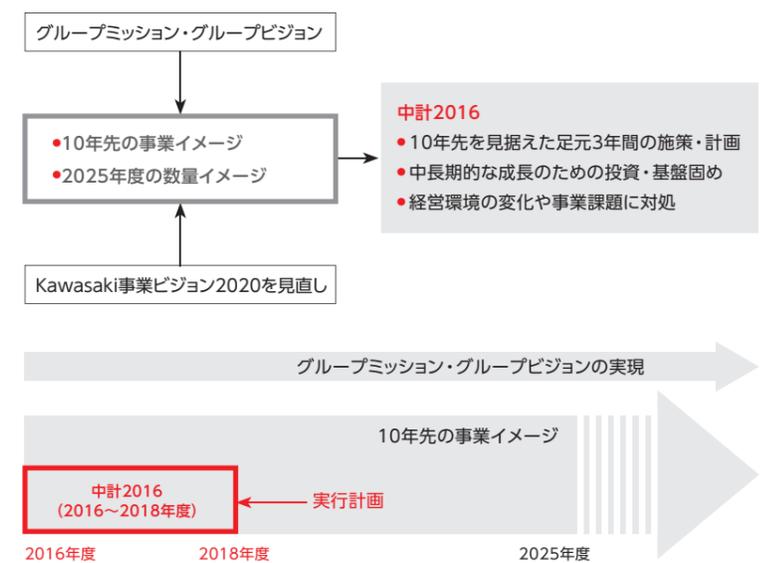
グループミッション・グループビジョン

当社グループ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”」は当社グループが果たす社会的使命を表したものです。また当社グループが将来にわたって目指す企業像として、3つのグループビジョンを掲げています。

- 「航空輸送システム、陸・海輸送システム、エネルギー環境、ROBO・MECH(ロボメック、産業機器から改称)の4分野を主な事業分野とし、総合技術力によって新たな価値を創造して、顧客や社会の可能性を切り開く企業グループとなる」
- 「事業環境の変化に対する高い適応力と、成長投資とキャッシュ・フロー獲得を両立する事業ポートフォリオの構築により、持続的な企業価値の向上と安定した株主還元を果たせる企業グループとなる」
- 「社会の課題やステークホルダーからの期待を的確に捉え、事業活動を通じてその解決に貢献するとともに、職場環境の整備を進め、従業員が夢や希望を持って生き活きと働くことのできる企業グループとなる」

当社グループは、グループミッションとグループビジョンを将来にわたって指針としながら、企業価値向上を目指していきます。

【中計2016】の位置付け

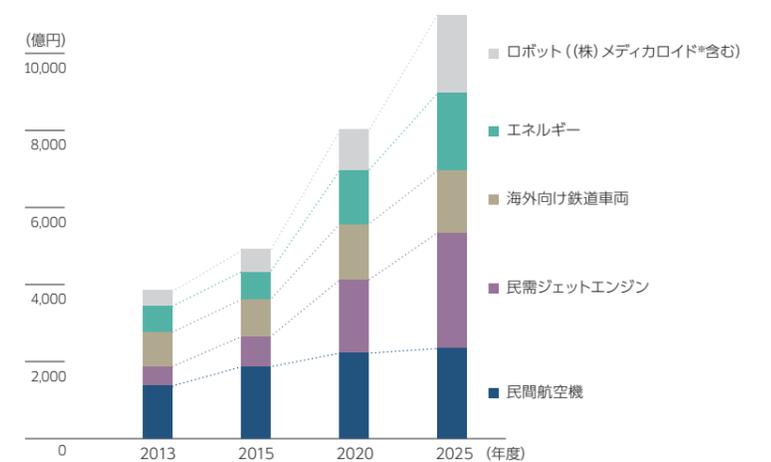


成長を牽引する主な製品・サービス

グローバル化の進展による国際的な移動や輸送の活発化、高齢化や労働人口の減少に伴う自動化の進展、環境リスクに対応した製品ニーズの高まりなど、当社グループの製品・サービスに対する需要は着実に増大し、当社グループの事業も確実な成長が見込めます。

特に、民間航空機、民需ジェットエンジン、海外向け鉄道車両、エネルギー、ロボットは、今後、当社グループの成長を牽引すると期待しています。

成長を牽引する主な製品・サービスの売上高イメージ



\* (株) メディカロイド シスメックス (株) と合併で設立した医療用ロボットを開発・生産する持分法適用会社

## 2025年事業イメージ

2025年の事業イメージとしては、重点投資分野である航空輸送、ロボット、エネルギーを中心として成長を実現し、高収益・持続的成長・安定性を兼ね備えたポートフォリオによって企業価値向上を続けている姿を描きました。また、航空輸送システム、陸・海輸送システム、エネルギー環境、ROBO・MECHの4つの事業分野ごとに、それぞれ

### 2025年の事業イメージ

#### 全社

- 重点投資分野である航空輸送、ロボット、エネルギーを中心とした成長
- 高収益、持続的成長、安定性を兼ね備えたポートフォリオによる企業価値向上

#### 航空輸送システム

- 世界の航空需要の伸びに伴う確実な成長
- システムインテグレーター・モジュールサプライヤー
- アフター・MRO\*事業による高収益

#### 陸・海輸送システム

- 海外(特に新興国)需要を取り込み成長
- 技術力とブランド力による高付加価値製品の展開
- グローバル生産体制

#### エネルギー環境

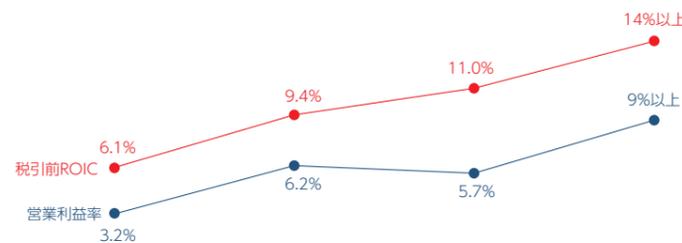
- 分散型発電・Oil & Gasの需要拡大による成長
- ソリューション型ビジネス、システム営業を展開
- 水素社会実現に向けたトップランナー

#### ROBO・MECH

- 人共存・協調、医療用ロボットなど事業分野拡大
- ロボットと油圧機器のシナジーによる製品展開
- モーションコントロールのTOP BRAND

\* MRO: Maintenance, Repair, Overhaul(整備、修理)

### 2025年度の数量イメージ



	2012年度実績	2015年度実績	2018年度目標	2025年度イメージ
税引前ROIC ●	6.1%	9.4%	11.0%	14%以上
営業利益率 ●	3.2%	6.2%	5.7%	9%以上
ROE	9.5%	10.6%	14.0%	15%以上
営業キャッシュ・フロー	281億円	860億円	1,400億円	2,000億円以上
総資産回転率	0.87回転	0.95回転	1.00回転	1回転以上
(参考値:売上高)	(12,888億円)	(15,410億円)	(17,400億円)	(24,000億円)

の成長戦略やコアコンピタンス(競争優位性)の強化、新しい製品やビジネスモデルの展開等の事業戦略を明確にしています。

この事業イメージを実現することで、2025年度には税引前ROIC14%以上、営業利益率9%以上、ROE15%以上、営業キャッシュ・フロー2,000億円以上を目指します。

## 「中計2016」の基本方針

これまでにご説明した10年先の事業イメージを実現するために、足元3年間で何をすべきかという観点から策定したのが、新しい中期経営計画「中計2016」です。

現在、世界経済は原油価格の低迷や新興国経済の減速、英国の欧州連合(EU)離脱問題などで先行き不透明な状況にあり、為替も円高が進行するなど、「中計2016」期間中の経営環境は必ずしも良好なものにならない可能性があります。そういった経営環境の中でも、10年先の事業イメージを実現するためには、経営環境の変化や事業課題に対処しながら、中長期的な成長のための投資や基盤固めを着実に進めていく必要があります。

そのため、「中計2016」では次の3つを基本方針としました。1つ目は「Kawasaki-ROIC経営のさらなる推進」、2つ目は「中長期的な成長に向けた投資」、3つ目は「事業構造の変革」です。

### 基本方針1:

#### 「Kawasaki-ROIC経営」のさらなる推進

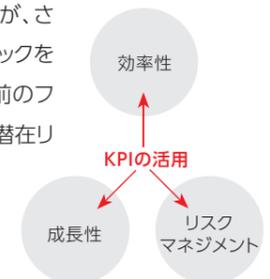
当社グループが企業価値向上を目指し、2013年以来取り組んできた「Kawasaki-ROIC経営」は、財務体質の強化やキャッシュ・フローの創出等の成果を上げておりますが、「中計2016」では、この「Kawasaki-ROIC経営」をさらに推進し、中長

期的な成長を支える経営基盤の強化等を図ってまいります。

具体的には、従業員が「何を」「どうすれば」企業価値向上につながるのかを理解して全員参加型の「Kawasaki-ROIC経営」を推進するため、日々の業務との関連性を重視し個々の事業特性を踏まえて、ROICをブレイクダウンした指標(KPI\*)を設定し、随時フォローアップを行います。KPIの例としては、棚卸資産回転率や連結限界利益率、不良コスト発生高等があり、個々の事業のROIC改善に大きく貢献する指標が選ばれています。このKPIを活用することで効率性と成長性をさらに追求するとともに、リスクマネジメントにも役立てます。

\* KPI: Key Performance Indicator、業務目標の達成度合いを測る定量的な指標

また、「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するなど、きめ細かい管理を行っていますが、さらにKPIを活用した異常値のチェックを行い、プロジェクトの入札・受注前のフロントエンドエンジニアリングや潜在リスクの洗い出し、完工後のフォローアップ等を徹底して、リスクマネジメントを強化します。



## 「中計2016」の基本方針は、

## 「Kawasaki-ROIC経営のさらなる推進」

## 「中長期的な成長に向けた投資」

## 「事業構造の変革」の3つです。



### 基本方針2:

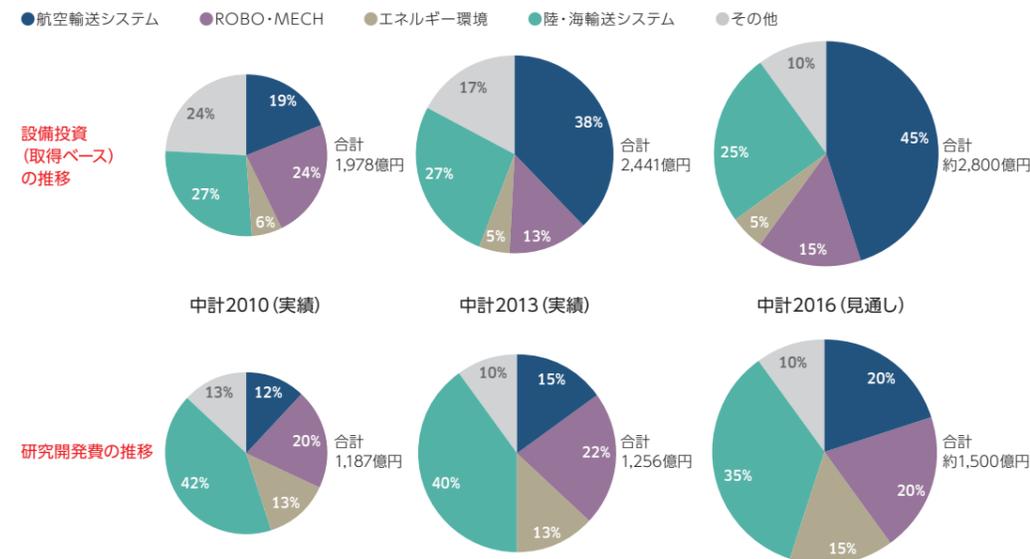
#### 中長期的な成長に向けた投資

当社グループは、「中計2013」期間中も積極的に設備投資と研究開発投資を行いました。「中計2016」期間中は成長分野を中心にさらに積極的な投資を予定しています。設備投資はボーイング777X分担製造品の新工場やジェットエンジン生産設備、ロボット増産対応等に3年間で約2,800億円、研究開発は将来民間航空機や医療用ロボット、水素関連等に3年間で約1,500億円を予定しています。

重点分野に位置付けている航空輸送システムが全体に占める割合を見ますと、設備投資は「中計2013」の38%から「中計2016」では45%に、研究開発は15%から20%に増加しており、メリハリのついた投資を行っていることがご理解頂けると思います。

水素ビジネスでは、2016年2月に「技術研究組合CO<sub>2</sub>フリー水素サプライチェーン推進機構(HySTRA)」を設立しました。HySTRAは水素エネルギー社会の実現を目指し、未利用資源からの水素製造、輸送・貯蔵、利用に至るサプライチェーンで必要となる技術確立と実証を主目的としています。

中計期間(累計)別設備投資(取得ベース)と研究開発費の推移



### 基本方針3:

#### 事業構造の変革

厳しい事業環境が続く船舶海洋事業と油圧機器事業は事業構造の変革が必要です。船舶海洋事業については、坂出工場をマザーファクトリーとしてNACKS・DACKS\*と一体運営し収益の最大化を図ります。また、神戸工場は潜水艦関連を中心に安定的な事業運営を行い、2015年度にブラジル合弁事業関係で多額の損失を計上したオフショア船事業は縮小して、ノルウェー向けオフショア作業船の建造に集中します。

\* NACKS・DACKS: 中国企業との合併による持分法適用会社

油圧機器事業について、「Kawasaki」は高シェアや最先端技術でトップブランドと認知されていますが、ラインアップの拡充や価格競争力の強化などにより、高シェアを維持、拡大するとともに、ショベル以外の建機・農機分野への事業展開を図ることで中国ショベル市場への依存度を低減します。また、中国油圧機器生産拠点(KPM蘇州)でロボットを生産し、人員・設備を効率的に活用するなど、油圧機器事業とロボット事業を一体運営することでシナジーと効率性を追求します。

### 「中計2016」の数量目標

「中計2016」の初年度となる2016年度の売上高は1兆5,700億円と2015年度から増収を計画していますが、営業利益は700億円と減益を見込んでいます。これは、為替の円高シフトや航空宇宙事業の一時的な減益に伴うもので、最終年度となる2018年度には、車両事業、モーターサイクル&エンジン事業、精密機械事業を中心に増収・増益を達成し、売上高は1兆7,400億円、営業利益は1,000億円、税引前ROICは11.0%を目指します。

(億円)	2015年度 実績	2016年度 見通し	2018年度 目標
受注高	16,936	15,000	17,400
売上高	15,410	15,700	17,400
営業利益	959	700	1,000
営業利益率(%)	6.2	4.4	5.7
税引前ROIC(%)	9.4	8.3	11.0
ROE(%)	10.6	11.0	14.0

### 財務戦略

「中計2013」期間中は「Kawasaki-ROIC経営」の推進による資本効率向上と高水準の営業キャッシュ・フロー獲得により、大幅に財務体質強化が進みました。「中計2016」期間中は中長期的な成長に向け年間900億円程度の高水準の投資キャッシュ・フローを見込みますが、年間1,100億円以上の営業キャッシュ・フローを獲得し、もう一段の財務体質の改善、投資余力の確保を目指します。2018年度末のNET D/Eレシオの目標は70~80%です。

### 株主還元

当社グループは、将来の成長に必要な革新的な研究開発と先端的な設備投資を継続的に行い、資本コストを上回る利益と高水準のキャッシュ・フローを安定的に創出して、長期的な企業価値と株主価値を向上させることが、株主の利益にかなうと考えています。

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。

### 環境経営

当社グループでは、第9次(2016~2018年度)環境経営活動基本計画のもと、事業活動に伴う環境負荷低減に向けて、CO<sub>2</sub>やエネルギーコストの削減、3R\*の推進、環境負荷物質の削減といった活動に、各部門ごとに年度ごとの目標を設定し、計画的に取り組んでいます。また、環境性能に優れた製品を「Kawasakiグリーン製品」として登録する制度を設けており、お客様に提供する当社グループの製品そのものの環境負荷低減に向けた活動も継続して行っています。

ごみ焼却炉やセメントプラントからの排熱による発電システムや、ガスタービンやガスエンジン発電設備の排熱利用など環境負荷低減を目的とした製品を従来からラインアップしてきましたが、将来の技術としてCO<sub>2</sub>分離回収システムやCO<sub>2</sub>フリー水素プロジェクトなどにも取り組んでおり、地球規模での持続可能な社会の実現に貢献していきます。

\* 3R: Reduce(リデュース)、Reuse(リユース)、Recycle(リサイクル)の頭文字を取った廃棄物削減に向けた取り組み

### ステークホルダーの皆様へ

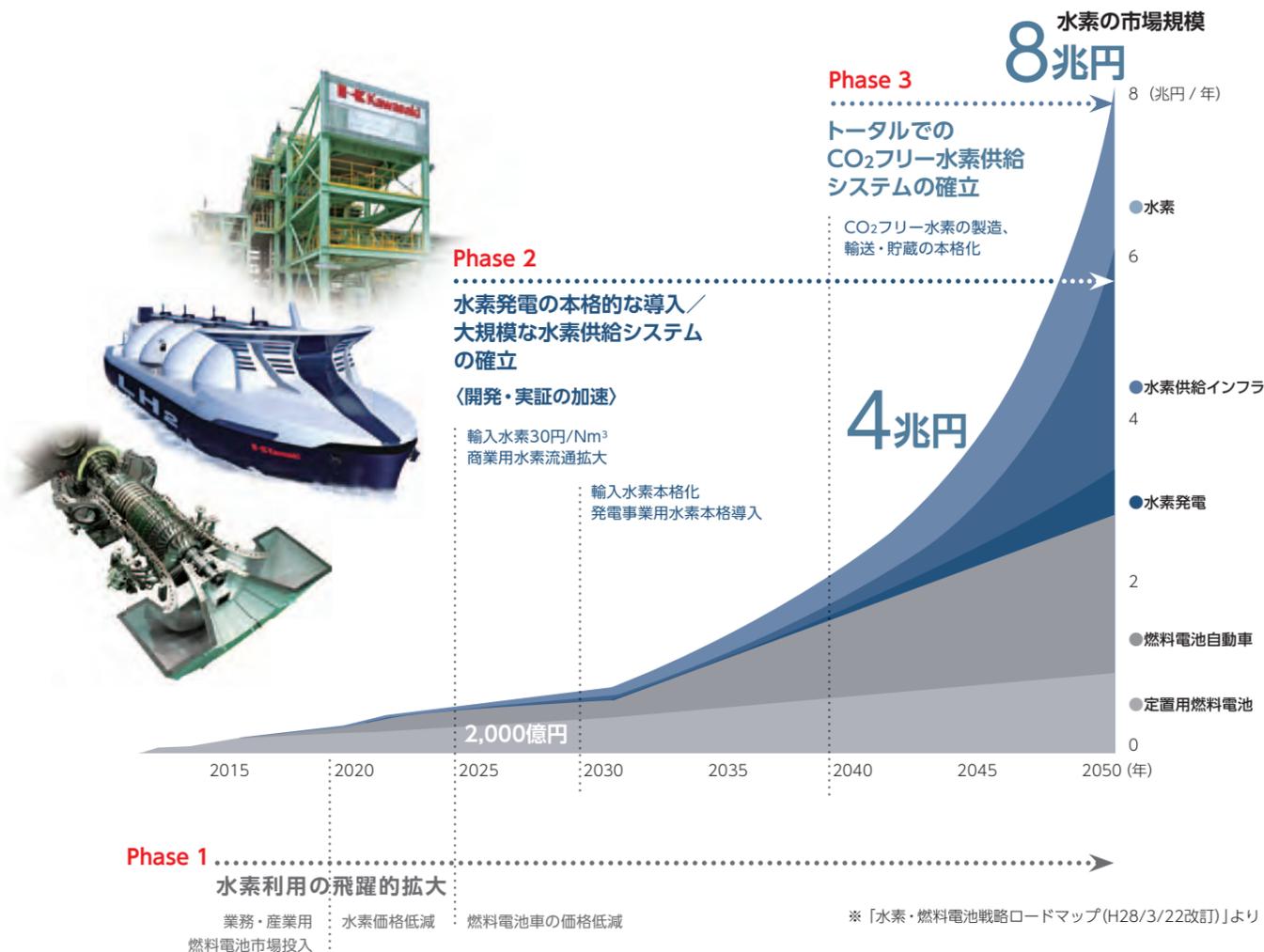
当社グループは、株主やお客様をはじめとしたさまざまなステークホルダーの皆様との信頼関係を礎として、事業を展開してまいりました。この「Kawasaki Report 2016」を通じて、当社グループの活動をより深くご理解頂き、皆様と当社グループとのコミュニケーションがこれまで以上に深まれば幸いです。「Powering your potential」というコーポレートスローガンのもと、社会への責任を果たしつつ、世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献するというミッションに向けた事業活動を推進し、持続的な価値創造を通じて社会に貢献してまいりますので、引き続き川崎重工グループへの一層のご理解とご支援を賜りますようお願い致します。

## 水素社会の実現に向けた取り組み

これまで、石油の精製、ロケットの燃料、半導体の製造プロセスなど、主に産業用途に限られていた水素は、2009年に市場に投入され普及段階にある家庭用燃料電池に続き、2014年には燃料電池自動車が市場投入されるなど、日常的に利活用しようとする動きが拡大しつつあります。川崎重工は、水素を「つくる」・「はこぶ」・「ためる」・「つかう」それぞれのプロセスの技術に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。

シナジーで未来を拓く

.....by uniting to **expand possibilities**



2016年2月22日付で当社、岩谷産業(株)、シェルジャパン(株)、電源開発(株)の4社で「技術研究組合 CO<sub>2</sub>フリー水素サプライチェーン推進機構(HySTRA)」を設立しました。今後NEDOの実証プロジェクトである「未利用褐炭由来水素大規模海上輸送サプライチェーン構築実証事業」を行っていく予定です。

### Kawasaki Hydrogen Road

水素をつくる

未利用資源の褐炭からつくり出した水素を-253℃の極低温で液化して輸送します。水素液化システムの実証設備を建設し、純国産では初の水素液化に成功しています。

水素をはこぶ

世界初の液化水素運搬船の開発に取り組んでいます。2020年までに実証船建造の予定で、さらなる大型化も計画しています。

水素をためる

水素を国内で利用するには、液化水素貯蔵タンクや輸送用コンテナも必要です。これらは、ロケット燃料用として長期間の運用実績があります。液化水素タンクの容量の大型化を目指し、研究開発を進めています。

水素をつかう

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。天然ガス焚きのガスタービンに水素を混焼させ、環境負荷を低減する技術の開発とともに、水素専焼ガスタービンの開発も進めています。

Kawasakiは地球規模のCO<sub>2</sub>削減を目指して、未来の水素社会実現に向けた技術開発を進めています。

# 水素を つくる

## -253°C の極低温を実現

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しました。

開発した水素液化システムは、当社内の工場に設置され、1日当たり約5tの水素を液化する能力を有しています。Kawasaki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の開発で培ったタービン技術が活かされています。

水素は-253°Cの極低温にすることで気体から液体に変わり、体積が800分の1になります。体積を減らすことで、貯蔵・運搬の効率を飛躍的に向上させ、より多くの水素の流通を可能にするのです。



# 水素を はこぶ

## -253°Cまで冷却して液化、 体積を1/800に縮小して日本へ運ぶ

世界初の液化水素運搬船を世界へ。

水素を次世代エネルギーとして活用するためには、大量の水素を、効率良く、安全に輸送する技術が求められます。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、世界初の液化水素運搬船の開発に取り組んでいます。

-162°C、LNG運搬船  
Kawasakiが世界に誇る30年の実績

**Kawasaki が提案する未来の姿。**

**大型液化水素運搬船** 水素を本格的に利用する社会が実現したとき、海外で安価に製造した水素を大量に日本に運んでくる必要があります。究極のグリーンエネルギー、水素。石炭や石油、天然ガスをエネルギーとするように、水素を当たり前利用する社会が実現したとき、その流通を支えているのは、私たちKawasakiが開発した大型液化水素運搬船です。



# 水素を ためる

## 1,000m<sup>3</sup>の液化水素格納設備

川崎重工は、JAXA種子島宇宙センターのロケット射点設備に設置された液化水素貯蔵タンクの開発を通じて、-253℃という極低温の液化水素を貯蔵する技術を培ってきました。

NEDOから、「水素利用等先導研究開発事業／周辺技術(水素液化貯蔵システム)の研究開発」の委託を受けて、LNGと比べて蒸発しやすい液化水素の貯蔵に適した真空断熱構造を持つ1,000m<sup>3</sup>級液化水素格納設備を開発しています。



JAXA

25年以上にわたり利用されているJAXA種子島宇宙センターの液化水素貯蔵タンク



# 水素を つから

## 水素100%による発電

### 水素ガスタービン技術

化学プラント等では水素を含む副生ガスが大量に発生することから、有効利用するニーズが拡大しています。それに応えるために、Kawasakiは独自の燃焼方式で天然ガス／水素混焼を実現し、現在ガスタービンの実証運転を行っています。さらに水素100%での発電を実現するために、燃焼速度が速いという水素の特性に最適化したガスタービン燃焼器の開発を進めています。



水素混焼技術：当社工場内でガスタービン実証運転中  
(水素専焼技術：実証運転を計画中)



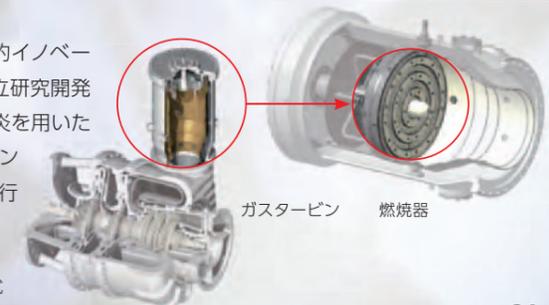
### 高温／高圧燃焼試験設備(アーヘン工科大学)にて水素100%燃焼試験

#### 低NOx水素専焼ガスタービンの燃焼技術を開発

ガスタービンでの水素燃焼は、水素の燃焼速度が速いことから燃焼が不安定になりやすい上、火炎温度が高くなることから、NOx発生量が天然ガスの2倍近くになることが課題となっています。

当社は、これらの課題を解決するため、FHアーヘン大学(ドイツ)と共同で微小な水素火炎を用いることで逆火等の不安定燃焼を抑制し、かつ低NOx燃焼を可能とする水素専焼ドライ・ロー・エミッション(DLE\*)の基礎研究を実施してきました。

そして、総合科学技術・イノベーション会議の戦略的イノベーション創造プログラム「エネルギーキャリア」において、国立研究開発法人科学技術振興機構から委託を受け、この微小な水素火炎を用いたガスタービン燃焼器の開発に取り組みました。さらに、アーヘン工科大学の高温／高圧燃焼試験設備にて水素100%燃焼試験を行い、NOx発生量が規制値を大きく下回ることを確認しました。



ガスタービン 燃焼器

\* 水や蒸気の噴射によらず燃焼温度を低く制御することで、NOx排出量を削減する方式

## 船舶海洋カンパニー

社会課題解決に向けて

- 世界の人々の豊かな生活の基盤となる海上輸送手段を提供
- 省エネ・環境負荷低減等、地球規模の課題解決への貢献

主要製品

- LNG船
- LPG船
- VLCC
- ばら積み運搬船
- 潜水艦



コアコンピタンスによる  
成長戦略

.....by **utilizing** our strengths

## 車両カンパニー

社会課題解決に向けて

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

主要製品

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



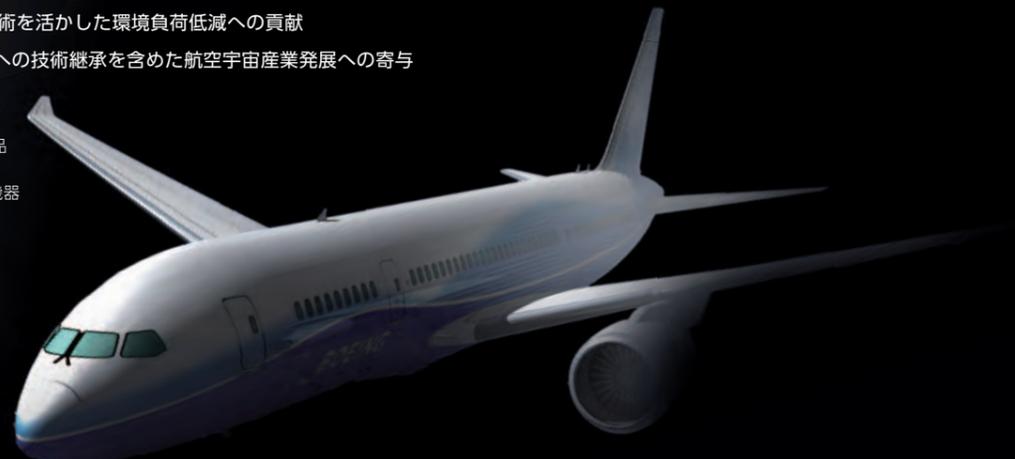
## 航空宇宙カンパニー

社会課題解決に向けて

- 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

主要製品

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



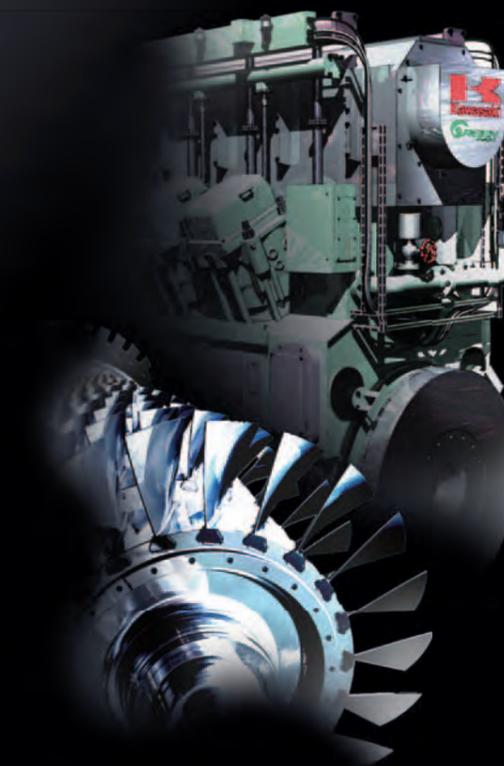
## ガスタービン・機械カンパニー

社会課題解決に向けて

- クリーンなエネルギーの安定供給への貢献
- 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

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



## プラント・環境カンパニー

社会課題解決に向けて

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

主要製品

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



to **accelerate** growth

## モーターサイクル&エンジンカンパニー

社会課題解決に向けて

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

主要製品

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



## 精密機械カンパニー

社会課題解決に向けて

- 省エネ・対環境性を重視した製品開発
- 全世界のインフラ形成への貢献

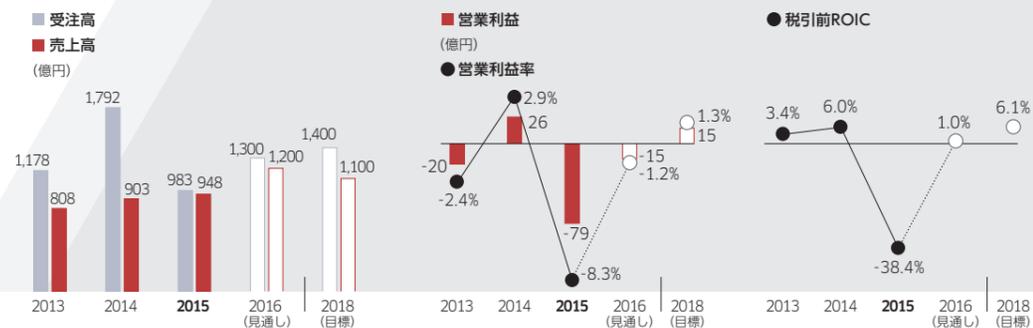
主要製品

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



# 船舶海洋

## Ship & Offshore Structure



### 2015年度実績と2016年度見通し

2015年度の連結受注高は、防衛省向け潜水艦や深海救難艇などを受注した前期に比べ808億円減少の983億円となりました。連結売上高は、LPG運搬船の建造量増加などにより、前期に比べ45億円増収の948億円となりまし

た。営業利益は、受注工事損失引当金の繰入などにより前期に比べ106億円悪化し、79億円の営業損失となりました。

2016年度は、受注高1,300億円、売上高1,200億円、営業利益-15億円を見込んでいます。

### Global Topics

#### 坂出工場・NACKS<sup>※1</sup>・DACKS<sup>※2</sup>の一体運営

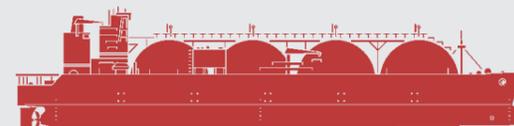
当カンパニーは、1995年に中国最大の海運会社、中国遠洋運輸(集団)総公司(COSCO)と合併契約を締結し、江蘇省南通市にNACKSを設立しました。当社は人財育成を重視し、技術指導員を派遣するだけでなく、現地で採用した技術者を当社坂出工場に受け入れ、造船技術をゼロから学んでもらうことから始めました。2015年、NACKSは創業20周年を迎えましたが、今や研修第1期生がNACKSの経営層や管理職となって、第一線で活躍しています。NACKS建造船の品質および性能は中国国内だけでなく、海外のお客様にも高く評価されており、技術力とコスト競争力で世界最高水準を誇ると自負するまでに成長しました。2007年には遼寧省大連市にCOSCOとNACKSの合



弁でDACKSを設立しましたが、NACKSで育った優秀な技術者が指導者として赴任し、当社が派遣する技術指導員と協力して人財を育成しています。また、DACKSは最新鋭の設備を導入し、効率化を進めています。

※1 南通中遠川崎船舶工程有限公司の略称  
 ※2 大連中遠川崎船舶工程有限公司の略称

「中国合併会社との一体運営の深化により、世界最強の技術・品質・コストを実現します」



船舶海洋カンパニープレジデント 餅田 義典

### カンパニービジョン

低温・高圧ガス技術、潜水艦技術と海外事業を核に事業展開する世界有数の造船・海洋エンジニアリンググループ

#### 「中計2016」における事業運営方針

- 坂出・NACKS・DACKSの一体運営による収益拡大
- 神戸は潜水艦の造修を中心に事業運営・基盤強化
- 10年先を見据えた技術・製品開発に注力 (LNG燃料推進船/LNG燃料供給船、IoT活用、液化水素運搬船、新型潜水艦、潜水艦技術の応用等)

#### 経営環境と「中計2016」の戦略・施策

海上荷動きの伸び鈍化と新造船の大量供給による船腹過剰の長期化、油価低迷等の影響により、造船市場は依然として厳しい状況にあります。その一方で、環境規制強化を背景とする船舶の燃料転換への胎動により、省エネルギー・環境負荷低減に対応した船舶の需要が拡大しています。このような経営環境において、当社は坂出工場と中国の合併2工場(NACKS・DACKS)の3拠点一体運営により収益の最大化を図ります。坂出工場は、LNG運搬船、LPG運搬船等の高付加価値船の建造に特化し、NACKS・DACKSのマザーファ

クトリーとして先進的な新技術・新船型の開発を行うとともに、研修生の受け入れや人材交流による人材育成も進め、NACKS・DACKSの競争力強化を図ります。神戸工場では潜水艦の建造と修理を中心として安定的な運営を行い、事業基盤を強化します。

また、LNG燃料推進船、液化水素運搬船、潜水艦技術の応用等の新製品・新技術にも注力します。

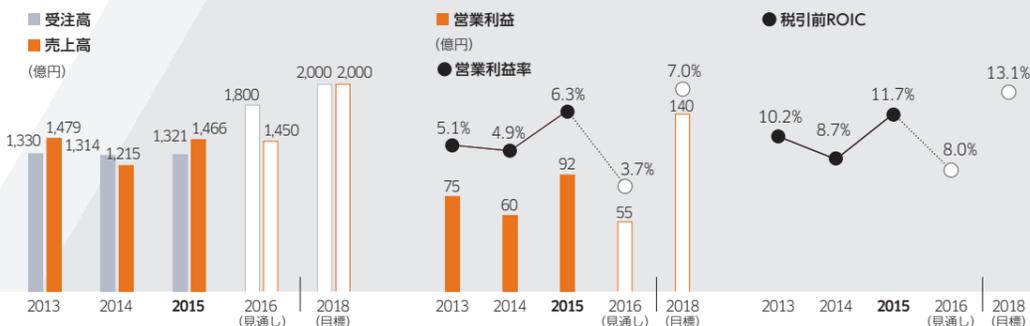


LPG運搬船



潜水艦

# Rolling Stock



「日本・北米・アジアと世界の顧客から信頼される  
技術力とブランド力で事業の  
伸長を図ります」



車両カンパニープレジデント  
小河原 誠

## 2015年度実績と2016年度見通し

2015年度の連結受注高は、国内向け・海外向けともに大きな変動はなく前期並みの1,321億円となりました。連結売上高は、シンガポールや台湾などの海外向け売上が増加したことなどに

より、前期に比べ251億円増収の1,466億円となりました。営業利益は、売上の増加などにより前期に比べ32億円増益の92億円となりました。

2016年度は、受注高1,800億円、売上高1,450億円、営業利益55億円を見込んでいます。

## カンパニービジョン

最強のチームワークと最高水準の技術と品質で、世界のお客様に夢と感動を届け、もっとも信頼される鉄道車両システムメーカー

### 「中計2016」における事業運営方針

- 国内** ● 総合重工の強みを活かした高い技術力とシナジーに基づく高付加価値製品、ライフサイクル全般を通じた価値提供による他社との差別化
- 北米** ● 高シェアの北東回廊での継続的な新造車契約の受注、4,000両を超える納入実績を活かした高収益のストック型ビジネスの積極展開
- アジア** ● 台湾、シンガポール等の優位性を誇る市場における収益基盤確保に加え、拡大する新興国市場でのさらなる事業伸長

## Global Topics

### 海外工場でのKPS<sup>※</sup>の導入と浸透

当カンパニーは、日本だけでなく米国にも鉄道車両の生産拠点を有しており、良い品質の鉄道車両を高い生産性で生産するためにKPSを導入しています。2014年にニューヨーク州のヨンカース工場において、進行中のプロジェクトを対象としてKPSを適用した生産性向上活動に取り組みました。日本から技術スタッフが何度も現地へ出張し、作業環境の整備や仕組みづくりに加え、さまざまな作業改善を現地従業員と取り組みました。言葉や文化の違いから苦労しましたが、ミーティングで本音の議論を積み重ね、現地従業員による改善と日本の技術スタッフによる支援の成果によって目標値を達成することができました。現在でも現地従業員がさらなる改善に取り組んでいます。また、ネブラスカ州のリンカーン工場でもKPSは導入されており、改善活動によってKPSの適用を



深度化させるべく取り組んでいます。

このような地道な取り組みも米国の鉄道業界で評価され続けるKawasakiブランドを支える土台になっています。

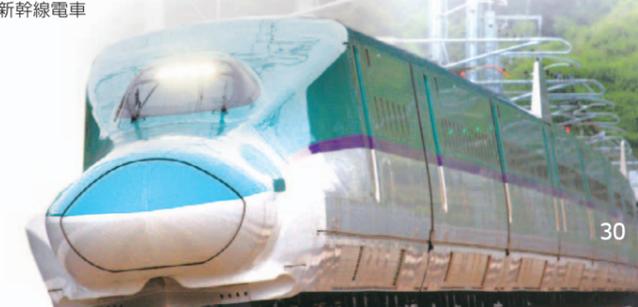
※ KPS(カワサキ・プロダクション・システム): Just In Timeシステムをベースに当社の各工場/各生産ラインにおける適用を通じて開発・実証された当社独自の合理的な生産管理技法で、量産・個別生産を問わずあらゆる工場/生産ラインに展開が可能なシステムです。

## 経営環境と「中計2016」の戦略・施策

国内市場では、新車需要は横ばいである一方、交換部品や改造工事、メンテナンス等のアフター分野や台車や軌道のモニタリング等、ライフサイクル全般を通じての価値提供や高付加価値部品の需要が伸びています。数多くの実績がある北米市場においても、地下鉄、通勤車両の旺盛な需要が継続するとともに、部品・改造工事・保守等のストック型ビジネスの需要が増大しています。このような中で、当社は、「efWING」台車等の高性能・高機能製品の拡販や、ストック型ビジネスの積極展開により、国内および北米市場におけるプレゼンス向上と収益力強化を図ります。

アジア市場では、当社が優位性を持つ台湾およびシンガポールでの新線開業に伴う新車導入・置き換え需要のほか、新興国市場での旺盛なシステム案件需要の増加が見込まれています。台湾やシンガポールでの収益基盤強化に取り組むとともに、システムインテグレーション能力の強化や現地パートナーシップの維持・発展により、新規市場の開拓に積極的に取り組み、売上・収益のさらなる拡大を目指します。

北海道旅客鉄道株式会社向け  
H5系新幹線電車



ワシントン首都圏交通局向け  
7000系地下鉄電車



## 航空宇宙 Aerospace



### 2015年度実績と2016年度見通し

2015年度の連結受注高は、防衛省向けの増加などにより、前期に比べ1,072億円増加の4,642億円となりました。連結売上高は、防衛省向けの増加や民間航空機向け分担製造品が高水準を維持したことに加え、円安の影響などにより、前期に比

べ267億円増収の3,518億円となりました。営業利益は、売上の増加などにより前期に比べ93億円増益の456億円となりました。

2016年度は、受注高2,300億円、売上高3,500億円、営業利益250億円を見込んでいます。

## Global Topics

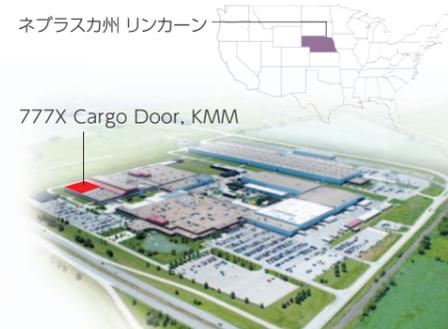
### 米国での航空機用部品の製造を開始

当カンパニーはKMM<sup>※1</sup>のリンカーン工場(ネブラスカ州)においてボーイング777X用貨物扉の組立ラインを新設中です。リンカーン工場での長年にわたるモーターサイクル、車両製品の生産経験を最大限に活かし、当カンパニーの技術を融合することにより、先進的な生産ラインの構築を目指します。部品、治具等の調達においても地産地消を目指しており、将来的に米国での主要生産拠点へと拡大するための礎としたいと考えています。KPS<sup>※2</sup>や自動化設備、自社製ロボットを積極的に導入し、生産性の向上・品質の安定化を確保していきます。また、現地社員のOJT教育を数か月かけて岐阜工場、名古屋工場で行うとともに、当カンパニーの若手社員を現地に

派遣し、海外工場の立ち上げや運営のノウハウを学んでもらう予定で、グローバルな視点を持った人材の育成にも力を入れていきます。

※1 米国の現地法人 Kawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A.

※2 KPS(カワサキ・プロダクション・システム): Just In Timeシステムをベースに当社の各工場/各生産ラインにおける適用を通じて開発・実証された当社独自の合理的な生産管理技法で、量産・個別生産を問わずあらゆる工場/生産ラインに展開が可能なシステムです。



## 「システムインテグレーターとして 日本の防衛と 世界の航空輸送に貢献します」



航空宇宙カンパニープレジデント  
並木 祐之

### カンパニービジョン

日本の航空宇宙業界におけるリーディングカンパニーとして、品質、コスト、納期における国際競争力を有する航空機メーカー

### 「中計2016」における事業運営方針

防衛	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既受注開発案件と量産契約の着実な推進</li> <li>● 新規プロジェクトの受注拡大</li> </ul>
民需	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 787-10の開発推進、増産対応</li> <li>● 777Xの円滑な立ち上げ</li> </ul>

### 経営環境と「中計2016」の戦略・施策

防衛分野では、防衛事業の中核を担うP-1固定翼哨戒機とC-2輸送機の2機種同時開発に取り組んできました。P-1については既に開発が完了し2015年度には20機一括受注を獲得しています。C-2についても開発を完遂し、これら2機種の量産を着実に推進するとともに、近代化・派生型等の受注獲得を目指します。また防衛事業で培った完成機メーカーとしての技術力を活かし、新規プロジェクトの受注獲得とシェア拡大を図ります。

民需固定翼分野では、中長期的な需要拡大が見込まれています。当社は、ボーイング社向け787分担製造品の派生型-10の開発完遂や、さらなる増産体制の構築を進めていきます。ボーイング社向け777分担製造品については、777か



C-2輸送機

ら777Xへの切り替えが進んでいきます。今後777X量産の円滑な立ち上げに向けて、岐阜・名古屋工場の生産体制を整備します。次期民間航空機の製造を見据え、米国のKMMリンカーン工場において海外生産拠点を構築するほか、生産現場におけるKPS活動の推進による生産性および品質の向上にも注力します。



ボーイング  
777X

## ガスタービン・機械

### Gas Turbine & Machinery



#### 2015年度実績と2016年度見通し

2015年度の連結受注高は、航空エンジン分担保製造品やガスエンジンの増加などにより、前期に比べ531億円増加の2,889億円となりました。連結売上高は、航空エンジン分担保製造品の増加など

により、前期に比べ176億円増収の2,364億円となりました。営業利益は、売上の増加などにより前期に比べ56億円増益の169億円となりました。

2016年度は、受注高2,550億円、売上高2,550億円、営業利益135億円を見込んでいます。

#### Global Topics

##### 分散型発電システムとしてのインフラ輸出

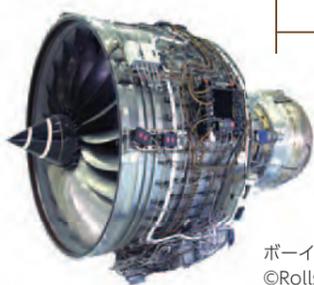
当カンパニーでは、世界最高クラスの発電効率を誇るガスエンジンと、熱と電気を同時に供給するコージェネレーションシステムに最適なガスタービンを開発・生産しています。

最高効率の製品供給に加え、熱と電気のバランスを考え、その地域・その顧客に最適な分散型エネルギーシステムを提案し、高効率な発電システムを提供することにより顧客のエネルギー効率化、環境負荷低減に貢献しています。

国内に加え海外では、電力需要の増加が著しくマーケットポテンシャルが高い東南アジアに販売・サービス拠点を構え、現地のニーズに最適なエネルギーソリューションを提案しています。



ポルトガル電力会社向け GPB180



ボーイング787用Trent1000エンジン ©Rolls-Royce plc

「輸送システム分野・エネルギー環境分野で幅広く市場のニーズに応えることで事業を成長させ、社会に貢献します」



ガスタービン・機械カンパニープレジデント 久山 利之

#### カンパニービジョン

輸送システム分野・エネルギー環境分野でグローバルに事業を展開する機器・システムメーカー

#### 「中計2016」における事業運営方針

- 航空エンジン ● 開発能力の向上等による航空エンジン業界でのプレゼンスアップ
- エネルギー環境 ● 世界最高効率・環境性能製品による、分散型電源市場でのシェア拡大
- 船用 ● 次世代船用機器・システムの開発によりシェア拡大を図り、世界トップメーカーの一角を占める

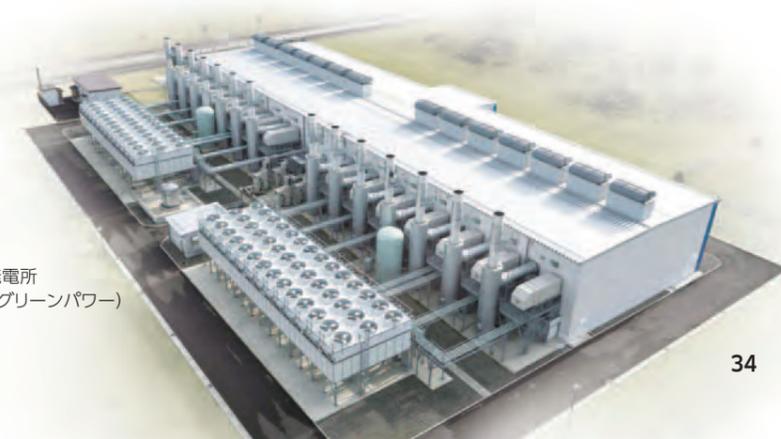
#### 経営環境と「中計2016」の戦略・施策

航空エンジン分野は、今後も着実な成長が見込まれていますが、当社はボーイング787用Trent 1000、エアバスA350XWB用Trent XWB、A320neo用PW1100G-JMと多くのエンジン部品の量産を進めているほか、A330neo用Trent7000への参画も決定しています。これら新規プロジェクトの増産に対応するため、サプライチェーン全体の生産能力を計画的に増強するとともに、アフター分野の拡大により収益力の強化を図ります。開発能力の向上により国際共同開発に不可欠なモジュールサプライヤーとしての地位を確立し、航空エンジン分野でのプレゼンスを向上させていきます。

エネルギー環境分野では、国内外における分散型電源の需要増加や、新興国におけるエネル

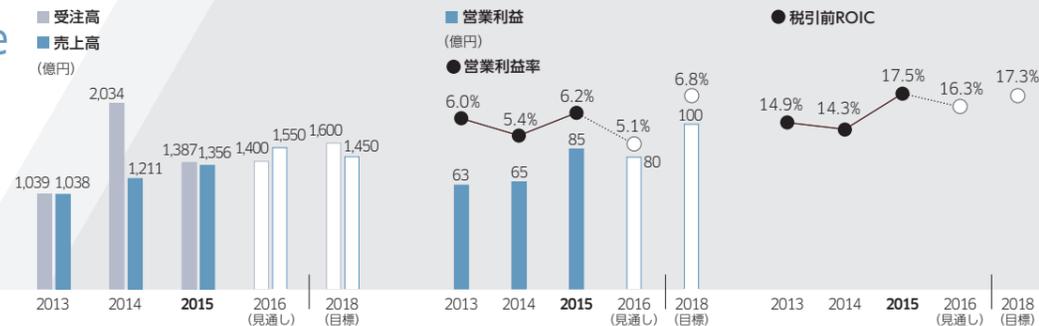
ギー需要拡大に対応するため、東南アジアを中心とした海外展開を加速するとともに、高効率化による製品競争力の強化によりシェア拡大を図ります。

船用分野では、新型推進機や船用ガスエンジンをはじめとした次世代船用機器・システムの開発・市場投入によりコアハードの競争力強化とラインアップの拡充を図り、これらの機器を組み合わせたシステムによる受注を目指します。また、アフターサービスビジネス拡大による事業収益確保にも注力します。



11万kW級ガスエンジン発電所 (日本テクノ株式会社 上越グリーンパワー)

プラント・環境  
Plant & Infrastructure



2015年度実績と2016年度見通し

2015年度の連結受注高は、大口の海外向けプラントを受注した前期に比べ646億円減少の1,387億円となりました。連結売上高は、海外向け大型プラントの増加などにより、前期に

比べ145億円増収の1,356億円となりました。営業利益は、売上の増加などにより前期に比べ19億円増益の85億円となりました。

2016年度は、受注高1,400億円、売上高1,550億円、営業利益80億円を見込んでいます。

Global Topics

KDT\*の活用について

当カンパニーは、フィリピンにエンジニアリング拠点であるKDTを有しており、コスト削減と若手社員の人材育成に積極的に活用しています。

標準化による設計範囲の拡大はもちろん、KDTのエンジニアをプロジェクト現地へスーパーバイザーとして派遣するなど業務そのもの

の範囲も広げていき、KDTの能力を高めながら全体のエンジニアリングコストを削減し、製品競争力を強化していきます。

人材育成の面では、日本人エンジニアに現地の設計作業状況の管理業務や海外協業先との調整・折衝業務などに習熟させることを目的とした「若手エンジニアのKDT派遣制度」を設けています。四半期ごとに6人を3か月間派遣しますが、現地エンジニアとの技術交流や英語での業務遂行、異なる習慣や異文化への理解など各方面の経験を積むことで、個々の能力の向上が期待できます。2016年6月末までに56人を派遣し、このトレーニングを受けたメンバーは現在、世界各地のプロジェクト現場で活躍しています。

\* フィリピンの現地法人 KHI Design & Technical Service Inc.



トルクメニスタン向け肥料プラント

「総合エンジニアリング力とものづくり力の融合により、世界のインフラ構築と地球環境保全に貢献します」



プラント・環境カンパニープレジデント 渡辺 達也

カンパニービジョン

エネルギー環境分野を中心に、高い製品開発力とエンジニアリング能力を基盤とした技術・品質により、地球環境保全に貢献し且つ顧客満足度の高い製品・サービスを提供する、特色あるプラントメーカー

「中計2016」における事業運営方針

- 選別受注の徹底、上流工程におけるリスクマネジメントの徹底、見積り精度の向上による収益性の向上
- 人的経営資源を意識した事業運営の徹底、市場動向に応じたエンジニアのフレキシブルな活用、QCD管理の徹底による安定性の確保
- 既存製品の改良による次世代製品の市場展開促進、水素プロジェクトの推進による成長性の追求

経営環境と「中計2016」の戦略・施策

当社は、これまで培った高いエンジニアリング能力により、エネルギー、産業インフラ、環境等の幅広い分野で品質の高い製品を展開しています。

経営環境の変化に柔軟に対応し、組織の枠を超えてエンジニアを有効活用することによりカンパニー全体でプロジェクト遂行体制を強化するとともに、ライン組織(縦系)とプロジェクトマネジメント(横系)とのマトリックス運営によるQCD管理を徹底し、収益性を向上します。また、技術・ノウハウの継承を見据えた人員計画の策定・遂行や、若手技術者の現地派遣の促進等、人材の確保・育成に注力します。

中国CONCHグループ\*1との合併事業では、環境配慮型ごみガス化システム「CKK\*2」をはじめとする環境プラントを中国に加え東南アジアでも拡販するなど、海外パートナー企業との協業体制を維持・強化します。

事業の成長に向けて、既存製品の改良により付加価値の高い製品群を継続的に育成し、積極的に市場への展開を図るほか、水素荷役設備や液化水素貯蔵設備等の水素プロジェクトの推進に取り組み、事業拡大を図ります。

\*1 CONCHグループ: 中国最大手で世界有数のセメントメーカーであるCONCHセメントを傘下に持ち、セメントや建材、貿易等の事業を展開している企業集団

\*2 CKK: 当社とCONCHグループが共同開発した廃棄物処理システム。ごみや下水汚泥をガス化し、セメント生産過程の熱エネルギーとして有効利用するため、熱源である化石燃料の使用量を減らしCO2の排出量も削減できるほか、ごみ・下水汚泥をガス化した後の灰などはセメントの原料として再利用することにより、完全なゼロエミッションが実現できる画期的なシステム

防府市向けごみ処理複合施設

## モーターサイクル&エンジン

### Motorcycle & Engine



#### 2015年度実績と2016年度見通し

2015年度の連結売上高は、インドネシアほか新興国向け二輪車が減少したものの、先進国向け二輪車や四輪車が増加した結果、前期に比べ43億円増収の3,335億円となりました。営

業利益は、売上増加などにより前期に比べ8億円増益の157億円となりました。

2016年度は、売上高3,250億円、営業利益135億円を見込んでいます。

### Global Topics

#### グローバルビジネスとマネジメント

当カンパニーはミッションステートメントの英訳にある“Kawasaki, working as one”という理念のもと、Globally Integrated Enterpriseの実現に向けて、①ひとつの会社 (One Company)、②統一されたブランド対外発信 (One Voice)、③収益力でNumber Oneを実現し、パワースポーツ市場および汎用エンジン市場における高付加価値の領域をメインフィールドとして成長し続けるメーカーとなることを目標としています。

当社製品は世界中にマーケットが広がっており、製造拠点・販売拠点は全世界に展開しています。現在は海外10か国、12の生産・販売会社で約5,000人の現地従業員とともに、約100人の駐在員が業務に携わり、各国の文化や習慣を理解することで現地のニーズを拾



い上げ、新たなビジネスチャンスが生まれています。

また、現地販売会社や販売店主催で、安全運転教育や講習会、試乗会、ツーリング大会やレースなどを開催することで、移手段としてだけでなくレジャーとしてのオートバイを楽しむ若者層の育成やモータースポーツという新たな文化を新興国に根付かせることにも力を入れています。

MULE PRO-FXT



「Fun to Ride + Ease of Riding をキーワードに魅力的な商品をお客様にお届けし、プレミアムなKawasakiブランドを育てていきます」



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

#### カンパニービジョン

Kawasaki, working as one の理念のもと、パワースポーツ市場および汎用エンジン市場における高付加価値の領域をメインフィールドとして成長し続けるメーカー

#### 「中計2016」における事業運営方針

- 他社と一線を画した高いブランド価値の実現
- トレンドを先取りし、顧客の要望にいち早く応える開発体制の構築による製品競争力の向上
- 連結会社の機能別再編による高い経営効率の実現

#### 経営環境と「中計2016」の戦略・施策

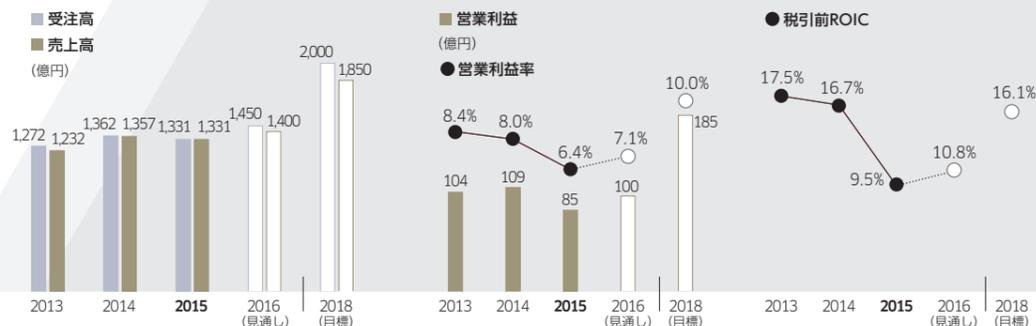
当社は、プレミアムブランドを目指し、競争力の高いモデルを継続して開発することにより、Kawasakiブランドのプレゼンス向上を図り、グローバルに事業を展開してきました。先進国、新興国とも市場競争は激化していますが、引き続きKawasakiらしい完成度の高い商品を創出し、ブランド力の向上による競争力強化を図ります。また、先進国、新興国ともに全世界で統一された方針のもとで効率的・効果的にKawasakiブランドを発信し、ブランド力を活かし収益性を向上させます。

顧客の需要を先読みし、国内外のR&D拠点の機能・役割を整理・統合する等、魅力あるニューモデルを他社に先駆けて継続的に市場投入するための開発体制を整備するとともに、全世界の業務プロセスの統一等によるグローバル・マネジメント・システムの確立や、各製造拠点の役割を最適化し効率経営を実現します。

Ninja H2R



# 精密機械 Precision Machinery



## 2015年度実績と2016年度見通し

2015年度の連結受注高は、油圧機器の減少などにより、前期に比べ30億円減少の1,331億円となりました。連結売上高は、油圧機器の減少などにより、前期に比べ26億円減収の1,331億円となり

ました。営業利益は、油圧機器の売上の減少および収益性の低下などにより前期に比べ23億円減収の85億円となりました。

2016年度は、受注高1,450億円、売上高1,400億円、営業利益100億円を見込んでいます。

## Global Topics

### KPM(蘇州)における精密機械カンパニー一体運営の実現

当カンパニーの中国進出は、油圧事業では2005年に蘇州市に生産会社KPM(蘇州)を、ロボット事業では2006年に天津市に販売サービス会社KRCTの設立により本格化しました。その後、油圧事業はKPM(上海)とKCPM(浙江省)を、ロボット事業はKRCK(昆山市)とKCRE(重慶市)を設立し、さらに、2015年6月より油圧生産拠点であるKPM(蘇州)でロボット生産を開始しました。

ロボット事業にとって、KPM(蘇州)が初めての海外生産であり、さらに日本の明石工場でも実現していない「ロボットがロボットをつくる工場」の実現を目指したもので、その立ち上げには多くの時間を要することが予



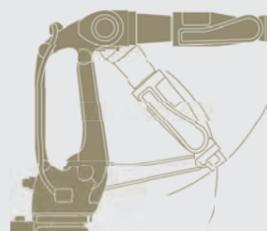
想されましたが、油圧事業での経験・人材・設備・工場を有効活用することで、速やかなスタートを切ることができました。

現在、KPM(蘇州)は、日本に先駆けて「精密機械カンパニー一体運営化」が実現しており、「中計2016」で掲げている「カンパニーとしてのシナジー効果発揮」の象徴的な存在になっています。



各種油圧機器

「油圧技術とロボット技術の融合により、  
モーショントロールの  
トップブランドを  
目指します」



精密機械カンパニープレジデント  
肥田 一雄

## カンパニービジョン

自動車、建設機械、電子機器などの産業界や医療分野において、競合他社を圧倒する性能、品質を実現した油圧機器やロボットを中核製品として、トータルソリューションを創造・提供する世界トップブランドのモーショントロールメーカー

## 「中計2016」における事業運営方針

油圧機器	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ショベル分野の高シェアの維持・拡大</li> <li>● ショベル以外の建機・農機分野への拡販</li> <li>● 産機・舶装分野での新ビジネスの創出</li> </ul>
ロボット	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存市場におけるシェアアップ</li> <li>● 人共存・協働分野での新技術・新機種の開発と投入</li> <li>● 医療分野等の革新的な開発の積極推進</li> </ul>
共通	<ul style="list-style-type: none"> <li>● カンパニーとしてのシナジー効果発揮による効率性の追求</li> </ul>

## 経営環境と「中計2016」の戦略・施策

油圧事業は、川崎重工グループの総合力をバックにした油圧機器・システムにおける100年を超える技術の蓄積と顧客のさまざまな要求を実現する対応力で、ショベル分野での高シェアの維持・拡大を図っていきます。また、これまで大きな市場がありながらも本格参入を行ってこなかったショベル以外の建機・農機分野に拡販を推進し、事業拡大を図ります。

ロボット事業は、自動車分野をはじめとした既存分野では、新興国での販売・サービス体制の拡充や、ソリューションプロバイダとして、ロボットのみならず周辺設備やアプリケーションの提供等による付加価値を高めて拡販を進め、

シェアアップを図ります。また、人とロボットの共存・協調の実現によりロボット適用分野の広がりが見込まれる中、新開発の双腕スカラロボットによるロボット派遣事業の立ち上げ、医療用ロボットの事業化加速、鋼FSJ(摩擦スポット接合)技術等将来技術の開発を推進します。

油圧事業とロボット事業はこれまで、KPM(蘇州)でのロボット生産等、一体運営化に向けた施策を進めてきましたが、油圧とロボットは、技術面でもモーショントロールという共通要素があり、今後、新製品開発・新市場開拓といった面においてもシナジー発揮を目指します。

スポット溶接ロボット「BX200L」



## 川崎重工グループのCSRの取り組み

川崎重工グループは「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”」というグループミッションを掲げています。これは持続可能な社会づくりへの貢献を意味し、当社グループのCSRの最も重要な基盤であります。従って、当社グループでは、「CSR活動はグループミッションをより高いレベルで実現するための努力の積み重ねが基本」と位置付けました。その上で、5つのテーマを設定してそれぞれの分野で課題を設定し取り組みを行っています。今後もステークホルダーの期待と要請を踏まえながら努力を続け、価値創造の基盤を強化していきます。



## 価値創造と成長の基盤

.....by realizing **growth** that benefits all

### 中期経営計画2013(中計2013)の総括と中期経営計画2016(中計2016)におけるCSR目標について

当社ではお客様のご要望やNGOなどからの調査、またISO26000の中核課題を収集・集約し、この中から当社グループとして取り組むべきCSR課題を抽出、かつ「目指す姿」を描いてその実現に取り組んでいます。

#### 「中計2013」期間中の主な成果

- 社外取締役の導入等によるガバナンス体制の充実・強化
- 贈賄防止規則の制定とグローバル展開
- CSR調達の手続きをグループ全体に拡大
- 紛争鉱物調達方針を制定し、グループ全体に適用
- グループ全社で児童労働・強制労働の撤廃文書へ署名し、人権への取り組みを強化
- 従業員のワークライフバランスへの支援拡大
- 安全・衛生への対策強化

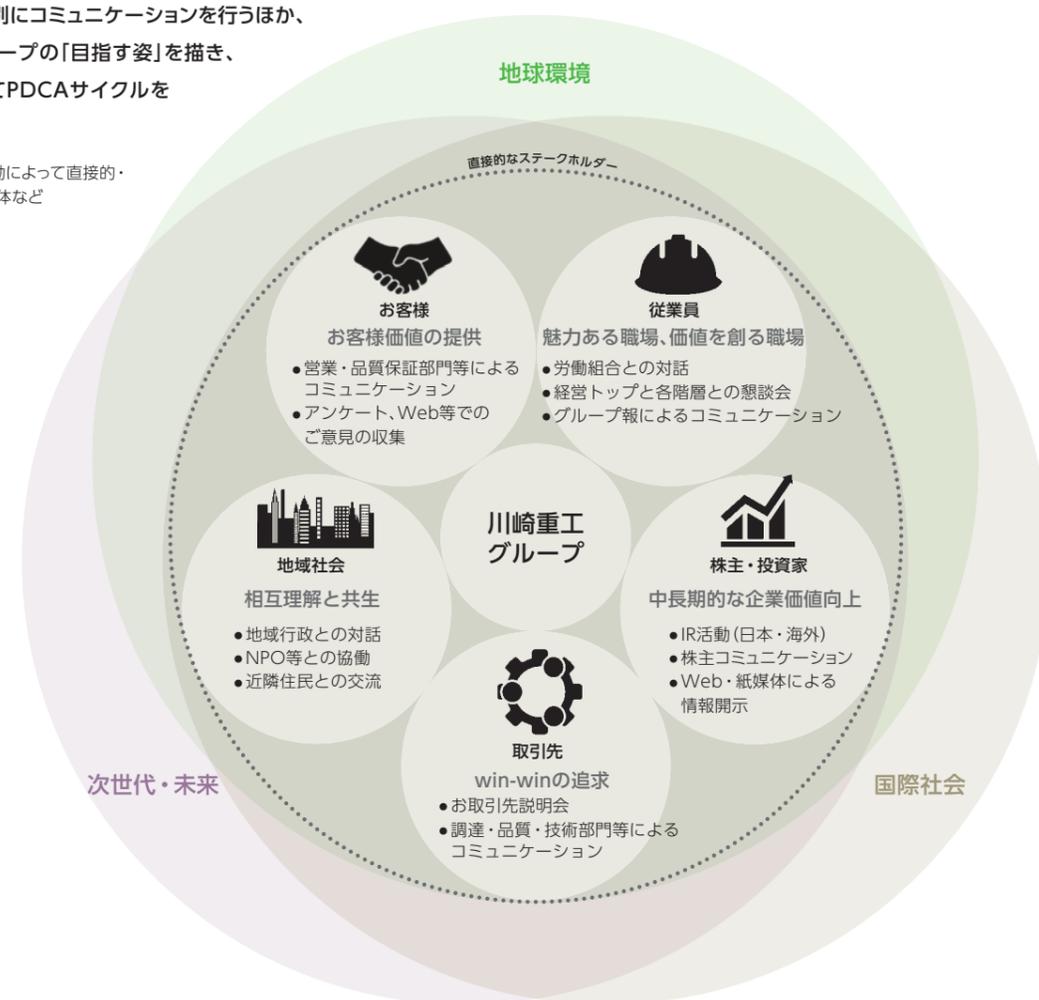
#### 「中計2016」期間中の主な取り組み課題

- 取り組み課題の継続的見直し
- 事業経営とCSRの統合推進
- 海外グループへCSR活動のさらなる展開
- サプライチェーンへのCSR調査
- マテリアリティ(重要性)の議論
- 従業員へのCSR知識の向上
- ステークホルダーエンゲージメントのさらなる充実

中期経営計画2013(2013~2015年度)の取り組みへの自己評価、および中期経営計画2016(2016~2018年度)の目標・施策の詳細につきましては、Webをご参照ください。  
http://www.khi.co.jp/csr/basic/csr\_outline.html

当社グループは、ステークホルダー<sup>※1</sup>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。

※1 ステークホルダー: 企業の活動によって直接的・間接的に影響を受ける人や団体など



### 有識者とのダイアログ<sup>※2</sup>

「社会を代表する声」として、ピーター D. ピーダーセン氏と当社の全社CSR委員会<sup>※3</sup>のメンバーでダイアログを行いました。「競争力の強化に貢献するCSR経営のあり方」というテーマで以下のようなお話を伺いました。(実施日:2016年1月14日)

1. 川崎重工の現在のCSR経営は、企業価値創造と直結していますか
2. イノベーション喚起型になっていますか
3. 人財のモチベーションとのリンクは「正」ですか

従来型のコンプライアンス/リスク管理/社会貢献型CSRを超え、上記の3要素に対応するCSR経営に進化させることによって、社員のモチベーションの向上にも寄与することが可能になるという考えのもとに、積極的なディスカッションが交わされました。当社の参加メンバーからは、以下の意見が出ました。

- 従業員を大事にして社会に奉仕しながら経営するという日本式経営はCSRの方向性とも近い
- 取り組みを通じた課題への貢献度を指標化することは重要である
- 当社のテクノロジーという強みによる社会貢献の中身をステークホルダーの皆様にはっきりとお伝えする必要がある

※2 ダイアログ: ステークホルダーとのコミュニケーションを深めるための対話

※3 全社CSR委員会: 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、川崎重工グループのCSRの大方針、重要事項を審議・決定するための組織



**プロフィール**  
ピーター D. ピーダーセン氏  
1967年デンマーク生まれ、日本在住25年  
コペンハーゲン大学文化人類学部卒業  
株式会社イースクエア共同創業者  
リーダーシップ・アカデミーTACL代表

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

川崎重工グループは、「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。

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、社長の諮問機関として、経営会議および執行役員会を設置し、円滑な業務執行に資する体制を構築しています。さらに、取締役会の諮問機関として、指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置しています。

取締役会

取締役会は12名(定員18名)の取締役で構成し、議長は会長が務めています。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2名選任して

います。さらに、社外役員を主要な構成員とする指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、取締役会の透明性および客観性の強化を図っています。

なお、2015年度において、取締役会は16回(臨時取締役会含む)開催し、社内および社外取締役・監査役の出席率は96%以上となっています。

監査役会

監査役会は4名(定員5名)の監査役で構成し、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、監査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(いずれも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、監査機能の充実を図っています。

なお、2015年度において、監査役会は17回開催し、社内および社外監査役の出席率は100%となっています。

社外役員の選任理由

社外役員(社外取締役2名、社外監査役2名)の選任理由は、以下の通りです。

●社外取締役

森田 嘉彦

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。

米田 道生(新任)

株式会社大阪証券取引所代表取締役社長、株式会社日本取引所グループ取締役兼代表執行役グループCOO等を歴任し、豊富な経営経験に加え、コーポレート・ガバナンスに関する高い見識を有しておられます。これらの点を踏まえ、社外取締役として業務執行の監督、ならびに企業価値向上に十分な役割を果たして頂けるものと判断したため。

●社外監査役

藤掛 伸之

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頂けるものと判断したため。

鳥住 孝司

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頂けるものと判断したため。

役員報酬について

当社取締役および監査役の報酬については、企業業績と企業価値の持続的な向上、および優秀な人財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、社外取締役を除く取締役には業績連動型報酬制度を、社外取締役および監査役については、その職務の独立性という観点から固定報酬制度を採用しています。

なお、各取締役および監査役の報酬額は、株主総会で承認頂いた報酬枠の範囲内において、取締役については、報酬諮問委員会の諮問を経た上で取締役会の委任を受けた社長が、監査役については、監査役会がそれぞれ決定しています。

取締役および監査役の報酬等の額

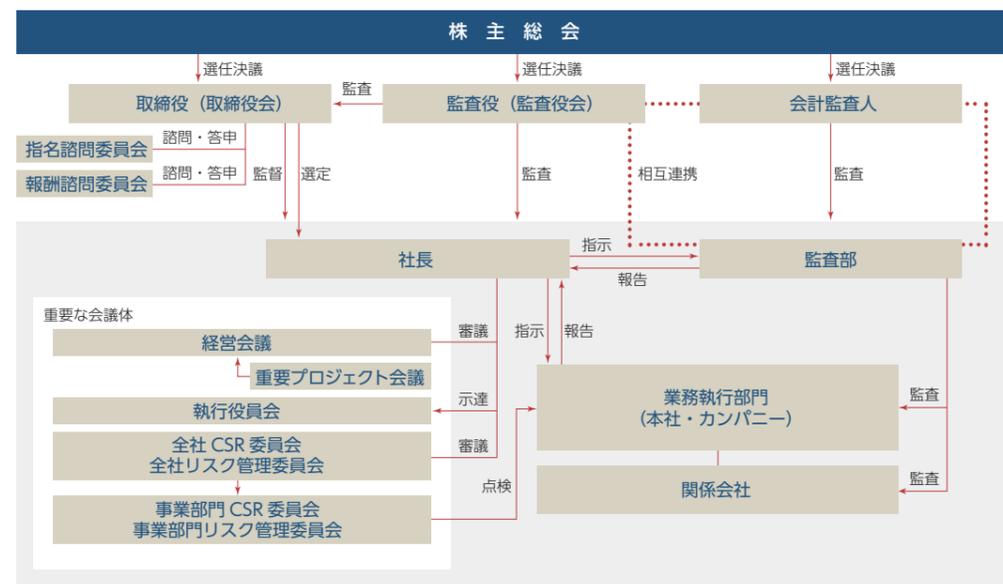
役員区分	百万円	
	2015年度	
取締役 16名	663	
監査役 5名	89	
合計 21名(うち社外5名)	752(うち社外39)	

(注) 役員数には、2015年6月開催の株主総会終結の時をもって選任した、取締役(4名)および監査役(1名)を含んでいます。  
(注) 取締役の報酬限度額は、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)。

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
指名諮問委員会	・役員指名に関する諮問機関
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
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

川崎重工グループのガバナンス体制(2016年6月24日現在)



Topics

取締役会の実効性評価の結果概要

当社取締役会は、独立社外役員を含む取締役・監査役が、各自が持つ知見・経験に基づき自由闊達に議論を行い、適切に経営判断を行えるよう努めています。

また、取締役会の機能向上を目的とし、2016年3月から5月にかけて、外部の専門家からの助言を得て、全取締役・監査役へのアンケート方式による現状評価を行い、その分析結果を取締役に報告し議論しました。

その結果、取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。

なお、取締役会への上程基準についてなど、取締役・監査役から取締役会の運営に関する意見が複数出され、課題認識を共有致しましたので、今後も様々な観点から議論を続け、実効性のさらなる向上に向けて取り組んでいきます。

## コンプライアンス

### 基本的な考え方

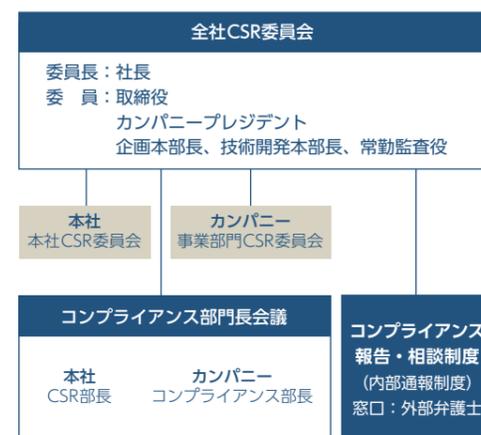
川崎重工グループは、カワサキグループ・ミッションステートメントの「グループ経営原則」において「社会的責任を認識し、地球・社会・地域・人々と共生する」ことを掲げ、「グループ行動指針」では構成員一人ひとりに「社会と人々から信頼される企業人となる」ことを求めています。

また、当社では社則「川崎重工業企業倫理規則」、グループ全体では全世界共通の指針として「川崎重工グループ グローバル企業倫理指針」を制定し、役員および従業員が遵守すべき企業倫理の基本理念について定めています。

### コンプライアンス推進体制

当社グループが企業の社会的責任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すのために、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。

#### 2015年度の報告・相談件数実績

報告・相談の種類	件数
パワーハラスメント	9件
人事処遇に関する問題	8件
セクシャルハラスメント	1件
その他	5件
計	23件

### コンプライアンスガイドブックの配付

「いかなる状況、いかなる場面においてもコンプライアンスを徹底する」という「社長コンプライアンス宣言」を冒頭に掲載したコンプライアンスガイドブックを日本国内の当社グループの全役員・従業員・派遣社員に配付しています。

コンプライアンスガイドブックでは、当社グループのコンプライアンス体制と活動、コンプライアンス報告・相談制度の説明をはじめ、コンプライアンスに関する事項を「お客さま、お取引先の信頼確保に関する事項」「社会の一員として守るべき事項」「情報管理に関する事項」「金銭の取扱いに関する事項」「職場に関する事項」「管理職の責務」の項目に分け、注意すべき事例をイラスト入りでわかりやすく紹介しています。



### 全社共通コンプライアンス活動

当社グループでは、毎年度コンプライアンスに関するテーマを選定し、「全社共通コンプライアンス活動」としてグループ全体でコンプライアンスに関する活動を展開しています。

2015年度の全社共通活動は、コンプライアンスガイドブックを使用して各職場単位で重要度の高いコンプライアンス項目について再確認する活動を実施しました。従業員個々のコンプライアンス意識を高めるとともに、職場全体のコンプライアンス意識の啓発にも資する活動として取り組んでいます。

### 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月に社則「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」を基本方針として決めました。

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。

## リスク管理

### 基本的な考え方

川崎重工では、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整備・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、各業務担当部門はこれまで行ってきたリスク管理の取り組みを強化するとともに、毎年、経営に重要な影響を及ぼす重要なリスク(全社認識リスク)を特定し、対応状況のモニタリングを実施するほか、その中から特に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2～3項目定め、対策を検討の上実行に移し、その結果をモニタリングしています。

一方、個別の事業遂行に伴うリスクについては、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、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。

### 危機管理

当社グループでは、大規模災害等のリスク発生に備えて、グループ全体を組織横断的に統合した危機管理対策機構を平時より設置しています。実際に危機が発生した場合には、即座に対策本部を立ち上げ、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体制を整えています。



現地対策本部訓練の様子

基本的な考え方

川崎重工グループは、グループ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ると考え、従業員を“人財”と表現しています。当社グループが、ミッションステートメントの実践により持続的な企業価値の向上を図っていくためには、国籍、性別、年齢、宗教の違いや障がいの有無などに関わらず、世界中で活躍する約35,000人の人財一人ひとりが、「グループミッション」、「カワサキバリュー」を理解・共有し、「グループ行動指針」に基づき、日々の業務に精励することがとても重要です。特に、カワサキバリューに込めた「テクノロジーの頂点を目指す」ためには、長期的な視点に立った人財の育成が必要不可欠です。

そのため当社グループは、「労使の信頼を企業文化とし、グローバルに“人財”を育成・活用する(グループ経営原則)」という考えを基本に、「人間尊重」ならびに「健康第一」を旨とし、人財が誇りを持って安全に安心して生き活きと働き続けられる環境を整備し、事業戦略の実現と地球環境の未来に貢献できる人財の育成に注力しています。

「中計2016」の重点課題

当事業のさらなるグローバル展開やソリューション型ビジネスへの拡大などに対応するには、グローバル人財育成の推進やプロジェクトマネジメントなどの高度な知識と幅広い経験を有する人財の育成が必要です。

「中計2016」では、このような人財育成の基盤整備に取り組むとともに多様な人財を受け入れる環境整備を進めていきます。

グローバル人財育成の推進

当社グループは、事業分野が多岐にわたるため、各事業分野によりグローバル展開の考え方や進展状況が異なります。そこで各事業部門の現状を把握しながら、グローバル展開に必要な人財の育成方針を立てて進めています。「中計2016」で

は、従来から進めている海外ビジネスに必要なグローバル視点やスキル、また多様化する価値観を理解する教育に加え、若手人財が数か月間、海外拠点や新興国の公共団体や企業で就労体験しながら語学力向上を目指すプログラムなどを実施し、「グローバル人財拡充に向けた育成」を推進します。さらに、海外現地スタッフの円滑な採用や定着に向け、グループミッションをはじめ当社グループへの理解を深め、帰属意識を高めるための教育プログラムなど新たな施策を展開し、「現地スタッフの育成と登用」を図ります。



現地でのミーティング風景

高度な知識と経験を有する人財の育成と活用  
組織の枠を超えた人財の育成・活用

これまで、人財の育成・活用については、基本的にはカンパニー内でローテーションを実施するとともに、業務上の必要性を勘案し、適材適所の配置を実施してきました。しかしながら、これまで以上に複雑化する課題に対応するためには、カンパニーという組織の枠を超えた人財の活用をより一層進めていく必要があると考えています。そのため、2016年度より経営幹部による全社人事委員会を設置して、①経営者の育成、②重点施策への対応、③新事業・新製品への対応などの人財に関する重要議題を議論し、当社グループにとって全体最適となる人財の育成と活用を進めていきます。

プロジェクト型ビジネスへの対応

近年、ソリューション型ビジネスの増大に伴い、これまでの輸送用機器や各種産業機械などを製品単体で販売するだけでなく、システム・周辺設備を含めて、一括で請け負うプロジェクト型のビジネスが増えています。こうした複雑にリスクが内在している高度なプロジェクトに対応するため

には、全体を俯瞰した上で、進捗状況を把握し、リスクを極小化させ、確実にプロジェクトを遂行できる人財の育成が急務となっています。

そのため各カンパニーにおいて経験してきたプロジェクト成否の要因などを幅広く伝承するとともに、カンパニーの枠を超えた、プロジェクト担当者間のネットワークを構築することを目的として、プロジェクトマネジメントセミナーを開催し、情報交換のさらなる促進を図っていきます。また、プロジェクトマネジメント手法を身につけるには、実務経験が重要となるため、社内留学という形でプロジェクト経験豊富な他カンパニーへ担当者を派遣し、プロジェクト遂行を実体験させることで、グループ全体でのプロジェクト型ビジネスへの対応力向上を図ります。

ダイバーシティ/ワークライフバランスの推進

ダイバーシティは、人財の多様な能力を活かすという観点、公正性の観点、リスク回避の観点からも当社の重要な経営課題です。国籍や性別といった違いのみならず、性的指向、介護の有無、価値観、ライフスタイルなどの「違い」についても認め合い、活かせる環境整備を進めており、これまで女性の積極採用とネットワーク形成、障がい者雇用促進のための特例子会社(株式会社川重ハートフルサービス)の設立などを行ってきました。

今後とも、女性管理職数の拡大、働き方見直しによるワークライフバランスの推進などの取り組みを進めていきます。



4U(女性社員のネットワーク活動)



介護セミナー



振替出勤日における事業所内託児所



川重ハートフルサービスの活動

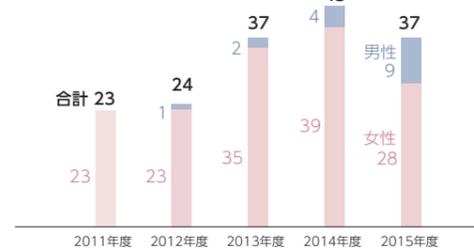
Topics

女性活躍推進法に基づき、行動計画を策定しました

当社では次の行動計画目標を設定し、推進していきます。

- 2020年度の女性管理職数を2014年度比の3倍にする(2014年度17人→2020年度51人)
- 新卒女性の採用割合を事務系総合職30~35%、技術系総合職5~10%とし、これを維持する
- 働き方見直しを推進し、全従業員の時間当たり生産性を向上させる

育児休業取得者数 推移(単体)  
(人)



お取引先との協働

資材調達の基本方針

川崎重工グループは、以下の「資材調達基本方針」に基づき調達活動を展開しています。

公平・公正な取引

お取引先の選定においては、広く公平な機会を提供し、品質、価格、納期、技術開発力などを総合的かつ公正に評価したうえで、誠実に選定を行います。

お取引先とのパートナーシップ

当社は、最適な品質・コスト・納期とその安定調達を実現するために、長期的視点において、お取引先と信頼関係を構築し、相互の競争力強化と繁栄を目指します。

コンプライアンス

関連法規、社会規範を遵守します。また、取引を通じて知り得た情報を適切に管理するとともに、機密情報については、その保持と漏洩の防止を徹底します。

人権・労働・安全衛生への配慮

人権ならびに労働環境や安全衛生に配慮した調達活動を推進します。

グリーン調達による地球環境との調和

製品に使用する資材について、地球環境に配慮した調達を推進します。

また、「資材調達基本方針」と、その趣旨に沿った「資材取引先との取引における行動指針」および「紛争鉱物調達方針」を当社Webサイトに開示し、当社の資材調達における基本的な考え方をパートナーであるお取引先に周知しています。

CSR調達に対する当社の考え方

当社グループが事業を行っていく上で、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の考えに沿った調達活動を行うことは必要不可欠です。

そのためには、当社グループだけではなく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かねばなりません。

CSR調達に対する当社の取り組み

当社では、Webサイト上に「CSR調達ガイドライン」を開示し、パートナーであるお取引先に対して、CSRへの取り組みを強化するよう要請しています。

さらに、2016年度には、本ガイドラインの遵守状況を把握するために国内のお取引先を対象にアンケート調査を実施し、本ガイドラインに違反する事例が確認された場合には、対象となるお取引先に改善をお願いするとともに、必要があれば指導や支援を行ってまいります。

また、資機材の調達活動を行っている国内外の当社グループ各社におきましても、各社の事業形態に適合したかたちで各社Webサイトを通じてCSR調達方針等を開示するなど、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。

人権への取り組み

人権の尊重・差別の禁止に関する方針

当社は「川崎重工企業倫理規則」において「人格・人権の尊重と差別の禁止」を基本理念として掲げ、「快適な職場環境を作り、これを維持するため、すべての人々の人格と人権を尊重し、いわれなき差別、セクシャルハラスメント、部下のいじめ等の行為を行わない」ことをうたっています。2011年9月には「川崎重工グループグローバル企業倫理指針」を作成し、当社グループで企業倫理・コンプライアンスに関する方針を持ちました。「グローバル企業倫理指針」の中に「人権の尊重」があり、職場での差別や嫌がらせ、また最低年齢を下回る児童労働やあらゆる強制労働に反対しています。

人権・労働課題への取り組み

当社グループは児童労働および強制労働という世界的な人権・労働課題に対し、それらを行っていないことを確認し、かつこれからも行わないことを宣言しています。この確認・宣言の様式は、グローバル・コンパクト・ネットワーク・ジャパン(GCNJ)\*事務局のご理解とご協力を頂き、「GC労働原則のビジネスガイドライン」をベースとして作成したもので、海外を含めたグループ各社の社長がそれぞれ署名しています。また、同様に海外を含めたグループ各社が、「人権への配慮」を含む「CSR調達ガイドライン」を制定し、お取引先に協働の呼びかけをしています。

「中計2016」期間中におきましても、さらに人権・労働問題に対する取り組みを進めていく予定です。

\* GCNJ: 国連組織の一部であり、持続可能な発展を目指す日本におけるネットワーク



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」というグループミッションに立脚し、「未来社会」、「国際社会」、「地球環境」を中心に貢献すべく、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。  
テーマ5 社会貢献  
<http://www.khi.co.jp/csr/contribution/>

科学教育×次世代

- 実験工作教室**  
2012年度より宮城県南三陸町の小学校で、当社グループの製品を素材にした実験工作教室を開催しています。

環境×地域社会

- 「チーム美らサンゴ」への参加**  
2015年度より沖縄県恩納村で、多くの従業員がボランティアとしてサンゴ苗の公開植付けに参加しています。
- 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、兵庫県の2か所で、従業員の環境意識の醸成と地域社会との交流を目指した森づくり活動を行っています。

人道×国際社会

- ネパール地震被害への支援**  
2015年度、被災地の早期復興に役立てて頂くために、いち早く義援を行いました。

Topics

「教育応援グランプリ2015」でグランプリを受賞

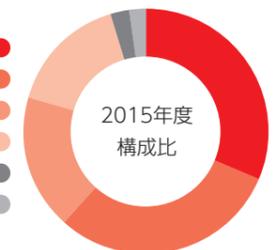
2015年12月、当社の実験工作教室プログラム「マイオートバイをつくろう!」が、株式会社リバネス主催の「教育応援グランプリ2015」において、グランプリを受賞しました(金賞も同時受賞)。

詳細は以下当社Webサイトをご覧ください。

[http://www.khi.co.jp/csr/news/detail/20160219\\_1.html](http://www.khi.co.jp/csr/news/detail/20160219_1.html)

社会貢献支出状況

個別領域	(百万円)			
	2013年度	2014年度	2015年度	構成比
産業・経済活性化	163	231	243	31.4%
地域社会	239	236	235	30.4%
教育	131	148	138	17.8%
文化・スポーツ	69	73	121	15.7%
福祉・人道(災害義援含む)	16	34	20	2.6%
その他(環境・防災災害含む)	13	37	16	2.1%
計	631	759	773	



当年度経常利益	60,505	84,288	93,229
対経常利益率	1.04%	0.90%	0.83%

(注) 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)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。

第9次(2016~2018年度)環境経営活動基本計画

川崎重工グループでは、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”」のもと、事業経営と環境経営との整合を目指し持続可能な社会への貢献に向けた「環境ビジョン2020」を制定するとともに、このビジョンを具現化した「環境経営活動基本計画」を3か年ごとに策定しています。

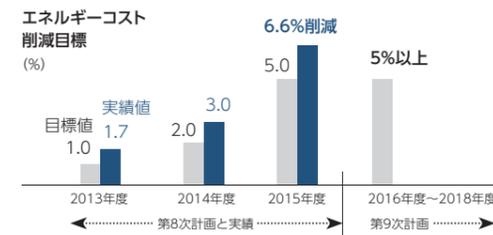
第8次(2013~2015年度)環境経営活動基本計画(以下第8次計画)では「コストダウン」「環境リスク低減」「環境ブランドの向上」の3つを柱とした取り組みを展開し、2015年度の活動成果は以下の通りとなりました。2016年度から始まる第9次計画では、気候変動枠組条約第21回締約国会議(COP21)での国の目標に向けた積極的な取り組み、エネルギー自由化への対応、環境情報の適切な開示と透明性確保を新たな重要側面と位置付け、具体的な目標を掲げ課題解決に取り組めます。

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”				
環境ビジョン2020	“事業経営”と“環境経営”との整合の推進			
	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	環境マネジメントシステムの充実
第9次計画	資源・エネルギー削減 環境リスク低減 環境ブランド向上 のさらなる推進			
課題	<ul style="list-style-type: none"> <li>CO<sub>2</sub>とエネルギー削減</li> <li>CO<sub>2</sub>削減製品促進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>PCB処理の推進</li> <li>リサイクル率向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>化学物質削減</li> <li>水の省資源化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境リスク低減</li> <li>環境ブランドの向上</li> </ul>
目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>資源・エネルギーコストを年間5%以上削減</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量を前年比で原単位で3%以上削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ゼロエミッション維持</li> <li>2020年全廃に向けたPCB処理の着実な推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>水使用量を前年比で原単位1%以上削減</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ISO14001:2015への移行を完了</li> <li>Kawasakiグリーン製品の登録促進</li> </ul>

2015年度の成果と第9次計画に向けて

資源・エネルギー削減 省エネ推進活動

全事業場に導入した「エネルギー見える化システム」を活用し、省エネ活動を推進しています。2015年度はエネルギーコストの6.6%(約7億円)を削減しました。2016年度以降も、毎年5%以上の資源・エネルギーコストの削減を目指します。



省エネの実施例:

明石工場へのエネルギーマネジメントシステム開発・導入

明石工場では、外部からの電力に加え、エネルギーセンターのガスタービン発電設備、ボイラ等により、工場内に電力や蒸気を供給しています。これらのエネルギーは、社内で開発したエネルギーマネジメントシステムにより最適化しており、2015年度は、電気・ガスのエネルギーコストを工場全体で年間3%削減しました。

エネルギーマネジメントシステム 気象条件や過去の電力・蒸気の需要データ、電気・ガスの単価などを分析し、ガスタービンやボイラなどのエネルギー機器の運用を最適化します。



環境リスク低減 環境管理体制の充実

2015年度の国内外連結子会社の環境負荷は、グループ全体に対して、CO<sub>2</sub>排出量で35%、廃棄物排出量で38%、水使用量で19%を占めており、グループ全体での管理が要求されています。当社グループは国内はもとより欧州、北米、南米、中国、東南アジアに生産拠点をもち、それぞれの国や地域のルールに従った操業を行っています。それぞれ異なる状況の中でも、環境負荷についての目標設定およびフォロー、グループ全体でのコミュニケーションを推進し、環境リスクの低減を図っています。

海外拠点コミュニケーション

環境管理に関する情報共有のため、2015年度は、海外の生産拠点の中でも最大規模のKawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A.をはじめとする米国3拠点を訪問し情報交換を行いました。2016年度以降も、国内外の拠点訪問を予定しており、グループでの情報交換や目標設定を行い、環境リスクの低減を含む環境管理を推進していきます。



Kawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A. リンカーン工場にて

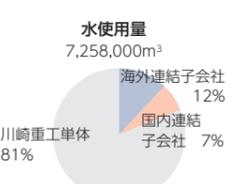
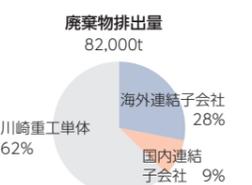
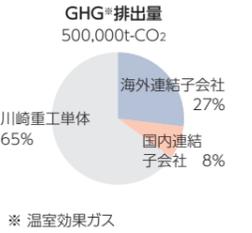
拠点の省エネ省資源の取り組み例:

Kawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A.

アメリカ  
ネブラスカ州リンカーン工場・ミズーリ州メアリービル工場

コンテナ収納可能治具 鉄道車両の端部台枠を、金属製の専用治具を用いて標準コンテナに収納できるようにしました。これにより、日米間の輸送効率の向上と、治具の再利用を達成しています。

エア工具の電動化 エア工具から電動工具に変更することで、空気源のコンプレッサー動力を低減し、省電力に努めています。



環境ブランド向上 第3回(2016年)グリーン製品発表

当社グループの製品をライフサイクルで考えたとき、CO<sub>2</sub>排出量の約88%が販売した製品の使用時に発生しています(2015年度算定数値)。環境製品の開発・販売を促進し環境に配慮した製品を世に送り出すことで、気候変動の低減に貢献します。

Kawasakiグリーン製品促進活動

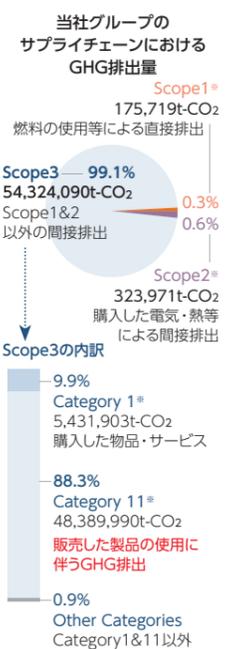
地球環境への貢献を目指し、製品の環境性能と生産過程での環境管理活動において当社が独自に定めた基準を満足する製品を、「Kawasakiグリーン製品」として登録する制度です。これまで33製品を登録し、社外に公表しています。

第3回(2016年)Kawasakiグリーン製品

以下の11製品を登録しました



双腕スカラロボット duAro duAroは人の作業を簡単にロボット化することができる新しいコンセプトのロボットです。本体は機械効率性に優れ、さまざまなアプリケーションで省エネに貢献します。また、人との共存を可能とする安全機能と双腕のフレキシビリティは安全柵、ツール、作業治具など周辺部材の再利用、簡略化、削減等を推進し、省資源にも貢献します。

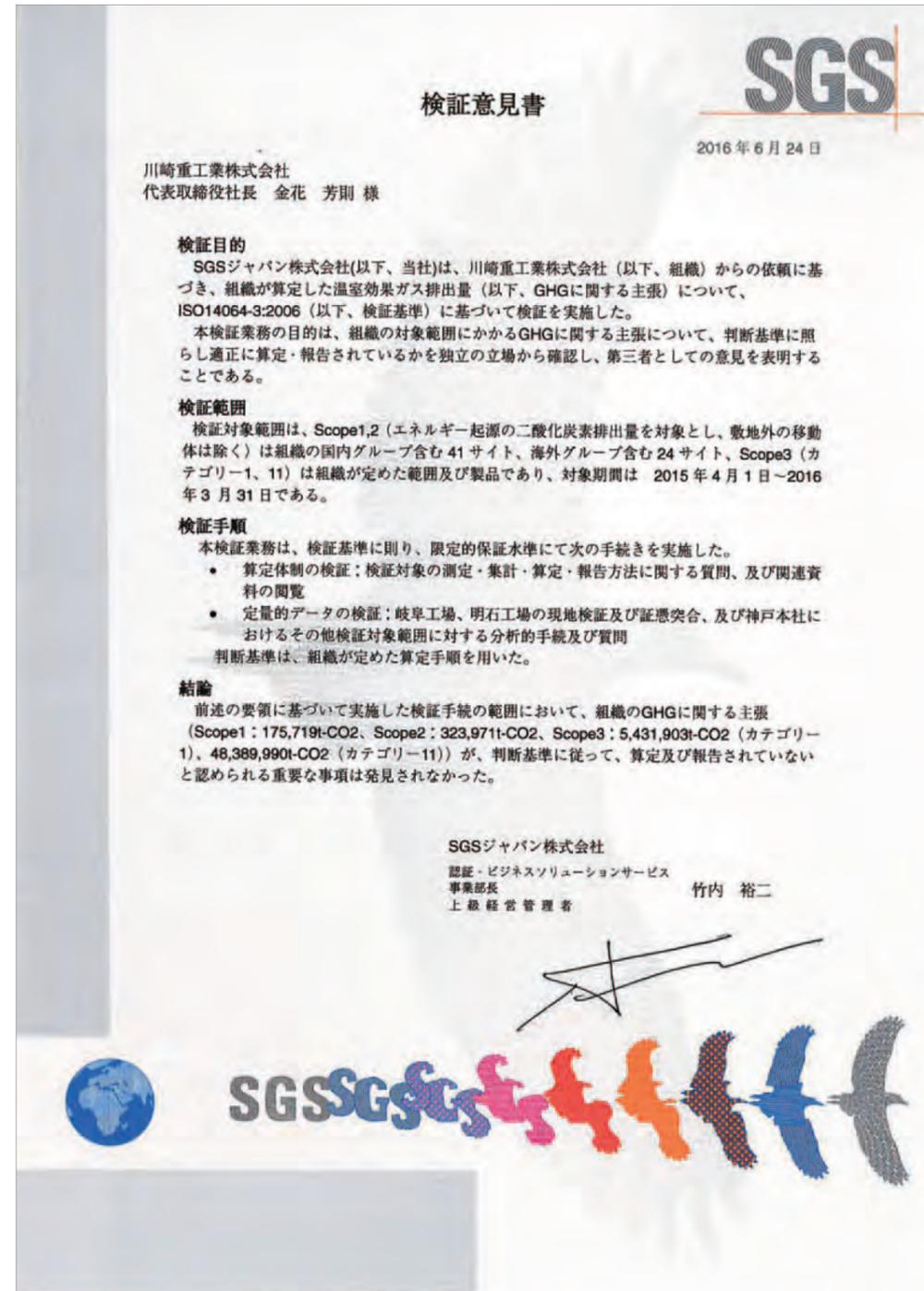


※ 2015年度の温室効果ガス排出量について第三者検証を受けています。(次ページをご覧ください)

当社グループの環境に関する詳しい情報は弊社ホームページの環境報告書(2016年9月発行)をご参照ください。

## 温室効果ガス排出量に対する第三者検証

川崎重工グループでは、信頼性・透明性の確保を目的として、2015年度の国内外の連結子会社を含む当社グループの温室効果ガス排出量についてSGSジャパン株式会社による第三者検証を受審しました。



## 役員紹介

(2016年6月24日現在)

<b>取締役</b>	(代) 取締役会長 <b>村山 滋</b>  1974年 4月 入社 2010年 4月 航空宇宙カンパニー プレジデント 2013年 6月 (代) 取締役社長 2016年 6月 (代) 取締役会長(現任)	(代) 取締役社長 <b>金花 芳則</b>  1976年 4月 入社 2007年10月 車両カンパニー プロジェクト本部長 2013年 6月 (代) 常務取締役 車両カンパニープレジデント 2016年 4月 (代) 取締役副社長 2016年 6月 (代) 取締役社長(現任)	(代) 取締役副社長 <b>井城 譲治</b> 社長補佐、技術・営業部門管掌、 船舶海洋カンパニー管掌 1977年 4月 入社 2009年 4月 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 ガスタービン・機械カンパニー プレジデント 2012年 6月 (代) 常務取締役 2015年 4月 (代) 取締役副社長(現任)	<b>石川 主典</b> 社長補佐、生産・調達部門管掌、 航空宇宙カンパニー管掌 1975年 4月 入社 2009年 4月 航空宇宙カンパニー 生産本部長 2013年 6月 航空宇宙カンパニー プレジデント 2014年 6月 (代) 常務取締役 2016年 4月 (代) 取締役副社長(現任)					
<b>常務取締役</b>	<b>肥田 一雄</b> 精密機械カンパニープレジデント  1978年 4月 入社 2011年 9月 精密機械カンパニー 技術本部長 2014年 4月 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(現任)	<b>富田 健司</b> モーターサイクル&エンジン カンパニープレジデント 1978年 4月 入社 2013年 7月 企画本部長 2014年 6月 常務取締役 2015年 4月 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) 常務取締役(現任)	<b>久山 利之</b> ガスタービン・機械カンパニープレジデント 1980年 4月 入社 2012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長 2015年 4月 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(現任)	<b>太田 和男</b> 企画本部長、財務・人事部門管掌 1978年 4月 入社 2012年 4月 航空宇宙カンパニー 企画本部長 2015年 4月 企画本部長(現任) 2015年 6月 常務取締役(現任)					
<b>常務取締役</b>	<b>小河原 誠</b> 車両カンパニープレジデント  1978年 4月 入社 2010年10月 車両カンパニー 技術本部長 2016年 4月 車両カンパニー プレジデント(現任) 2016年 6月 常務取締役(現任)	<b>渡辺 達也</b> プラント・環境カンパニープレジデント 1981年 4月 入社 2013年 4月 プラント・環境カンパニー エネルギープラント総括部長 2016年 4月 プラント・環境カンパニー プレジデント(現任) 2016年 6月 常務取締役(現任)	<b>社外取締役</b> <b>森田 嘉彦</b> *選任理由は44ページをご参照ください。 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 同理事 2004年10月 同副総裁 2008年10月 同副経営責任者 (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)	<b>社外取締役</b> <b>米田 道生</b> *選任理由は44ページをご参照ください。 1973年 4月 日本銀行入行 1998年 5月 同札幌支店長 2001年 4月 (株)大阪証券取引所 常務取締役 2003年12月 同代表取締役社長 2013年 1月 (株)日本取引所グループ 取締役 兼 代表執行役員グループCOO (株)東京証券取引所 取締役 2016年 6月 当社取締役(現任)					
<b>監査役</b>	<b>監査役</b> <b>芝原 貴文</b>  1976年 4月 入社 2010年10月 総務本部長 2012年 4月 人事本部長 2014年 6月 監査役(現任)	<b>福間 克吉</b>  1981年 4月 入社 2014年 4月 企画本部副本部長 2016年 6月 監査役(現任)	<b>社外監査役</b> <b>藤掛 伸之</b> *選任理由は44ページをご参照ください。 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)	<b>社外監査役</b> <b>鳥住 孝司</b> *選任理由は44ページをご参照ください。 1975年 4月 川崎汽船(株) 入社 2001年 7月 同経理グループ長 2007年 6月 同取締役執行役員 2009年 4月 同取締役常務執行役員 2011年 4月 同代表取締役専務執行役員 2015年 6月 当社監査役(現任)					
<b>常務執行役員</b>	<b>成松 郁廣</b>	<b>門田 浩次</b>	<b>餅田 義典</b>	<b>並木 祐之</b>	<b>橋本 康彦</b>				
<b>執行役員</b>	<b>岩崎 宏治</b>	<b>大畑 健</b>	<b>浅野 剛</b>	<b>三村 利行</b>	<b>猫島 明夫</b>	<b>山田 勝久</b>	<b>福島 賢一</b>	<b>山地 仙志</b>	<b>山本 克也</b>
	<b>原田 英一</b>	<b>本川 一平</b>	<b>堀内 勇二</b>	<b>松村 圭二</b>	<b>植竹 芳裕</b>	<b>河野 一郎</b>	<b>山本 晃久</b>	<b>松藤 彰</b>	<b>中谷 浩</b>

## 会社概要／株式情報

(2016年3月31日現在)

### 会社概要

社名	川崎重工業株式会社
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 金花 芳則(2016年6月24日就任)
発行済株式総数	1,670,805,320株
売上高	●連結 1,541,096百万円(2016年3月期) ●単体 1,161,065百万円(2016年3月期)
従業員数	●連結 34,605人 ●単体 15,911人

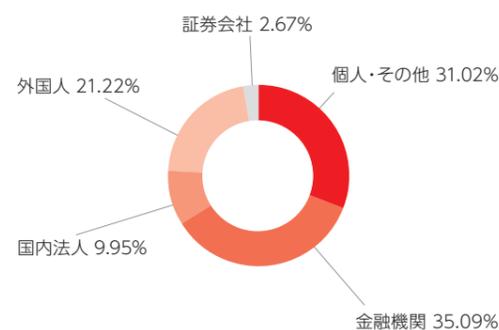
### 株式の概要

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	132,729名
定時株主総会	6月

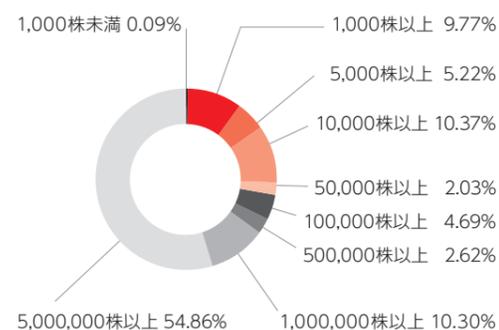
### 大株主の状況

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)	74,608,000株	4.46%
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%
JP MORGAN CHASE BANK 380055	57,474,799株	3.43%
JFEスチール株式会社	56,174,400株	3.36%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	54,203,000株	3.24%
川崎重工共栄会	33,996,192株	2.03%
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	30,577,999株	1.83%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	30,410,000株	1.82%
東京海上日動火災保険株式会社	27,838,589株	1.66%

### 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

(2016年3月31日現在)

### 国内事業所

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

### 国内生産拠点

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

### 海外事務所

- 北京事務所
- 台北事務所
- バンコク事務所

### 国内主要関係会社

- カワサキテクノウェーブ株式会社
- 株式会社川重サポート
- 川重マリンエンジニアリング株式会社
- 川重ジェイ・ピー・エス株式会社
- MES-KHI由良ドック株式会社
- アルナ輸送機用品株式会社
- 川重車両コンボ株式会社
- 川重車両テクノ株式会社
- 関西エンジニアリング株式会社
- 札幌川重車両エンジニアリング株式会社
- 株式会社日本除雪機製作所
- 日本飛行機株式会社
- 日飛スキル株式会社
- 川重岐阜エンジニアリング株式会社
- 川重岐阜サービス株式会社
- 株式会社ケー・ジー・エム
- 川重明石エンジニアリング株式会社
- 川重冷熱工業株式会社
- 株式会社カワサキマシンシステムズ
- 川重原動機工事株式会社
- 川重艦艇エンジンサービス株式会社
- KEE環境工事株式会社
- 川重環境エンジニアリング株式会社
- 川崎エンジニアリング株式会社
- 川重ファシリテック株式会社
- 株式会社アーステクニカ
- 株式会社アーステクニカM&S
- スチールプランテック株式会社
- 株式会社カワサキモータースジャパン
- 株式会社ケイテック
- 株式会社テクニカ
- 株式会社オートポリス
- ユニオン精機株式会社
- カワサキロボットサービス株式会社
- 川崎油工株式会社
- 株式会社メディカロイド
- 川重商事株式会社
- 川重サービス株式会社
- 川重テクノロジー株式会社
- 株式会社川重ハートフルサービス
- 株式会社ケイキャリアパートナーズ
- ベニックソリューション株式会社
- 株式会社カワサキライフコーポレーション
- 日飛興産株式会社

### 海外主要関係会社

- 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
- Enseada Indústria Naval 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 Machinery do Brasil Máquinas e Equipamentos Ltda.
- Kawasaki Heavy Industries (Europe) B.V.
- Kawasaki Heavy Industries (H.K.) Ltd.
- 武漢川崎船用機械有限公司
- KHI Design & Technical Service Inc.
- 川崎重工産業機械貿易(上海)有限公司
- 安徽海螺川崎工程有限公司
- 安徽海螺川崎節能設備製造有限公司
- 安徽海螺川崎裝備製造有限公司
- 上海中遠川崎重工鋼結構有限公司
- Kawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A.
- Kawasaki Motors Corp., U.S.A.
- Canadian Kawasaki Motors Inc.
- Kawasaki Motores do Brasil Ltda.
- Kawasaki Motors Europe N.V.
- Kawasaki Motors Pty. Ltd.
- India Kawasaki Motors Pvt. Ltd.
- PT. Kawasaki Motor Indonesia
- Kawasaki Motors (Phils.) Corporation
- Kawasaki Motors Enterprise (Thailand) Co., Ltd.
- 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.
- Wipro Kawasaki Precision Machinery Private Limited
- Flutek, 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
- 川崎(重慶)機器人工程有限公司
- Kawasaki Heavy Industries (U.S.A.), Inc.
- Kawasaki do Brasil Indústria e Comércio Ltda.
- Kawasaki Trading do Brasil Ltda.
- Kawasaki Heavy Industries (U.K.) Ltd.
- Kawasaki Heavy Industries Middle East FZE
- Kawasaki Heavy Industries (India) Private Limited
- Kawasaki Heavy Industries (Singapore) Pte. Ltd.
- 川崎重工管理(上海)有限公司
- 川重商事(上海)商貿有限公司
- 川崎重工(大連)科技開發有限公司
- Kawasaki Heavy Industries Russia LLC
- Kawasaki Trading (Thailand) Co., Ltd.

以下に列挙するものは川崎重工業株式会社の登録商標です。  
「カワサキPU」、「duAro」、「GREEN/グリーン」ロゴ、「ギガセル」、「GIGACELL」、「FeWING」、「MULE」、「MULE」ロゴ、「NINJA」、「Ninja」ロゴ

