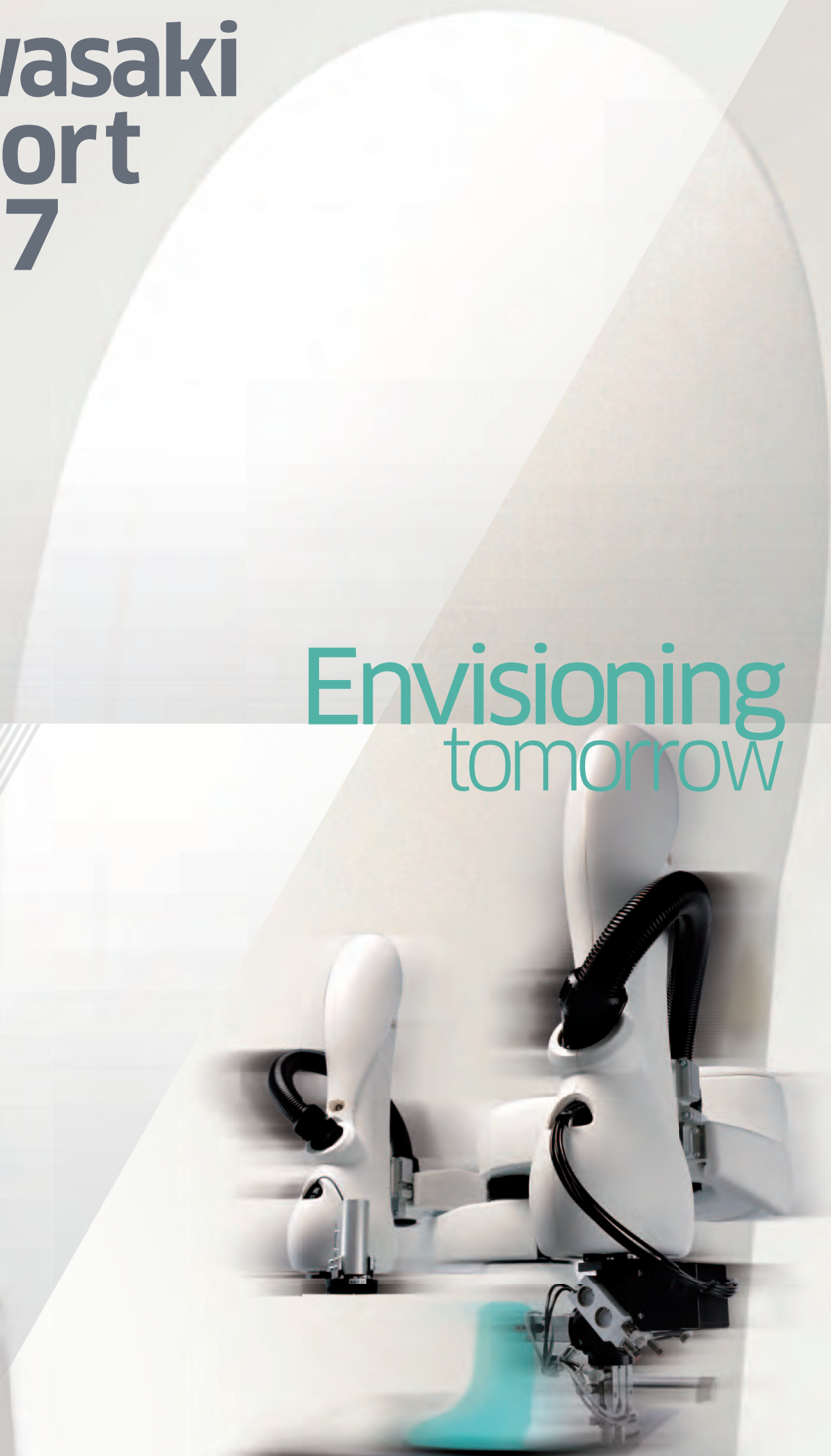


# Kawasaki Report 2017

Envisioning  
tomorrow





# Evolving our core

- 1 経営基盤の強化
- 3 ステークホルダーの皆様へ
- 5 川崎重工グループの価値創造プロセス
- 7 付加価値の高い新製品・新技術の創出で持続的な社会の実現に貢献
- 9 持続可能な社会の実現に向けて
- 11 取締役および監査役
- 13 パフォーマンスハイライト
- 15 企業価値向上を実現する戦略
- 16 トップメッセージ
- 21 多様な自動化ニーズにロボット技術で応える
- 25 コアコンピタンスを活かした成長戦略
- 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 価値創造を支える基盤
- 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 人材の育成と活用
- 49 お取引先との協働/人権
- 50 社会貢献
- 51 地球環境問題への取り組み
- 53 11年間の主要財務データ

- 55 役員紹介
- 57 会社概要/株式情報
- 58 拠点/主要関係会社紹介

表紙  
双腕スカラロボット「duAro」  
詳細はp21



川崎重工グループの情報開示体系

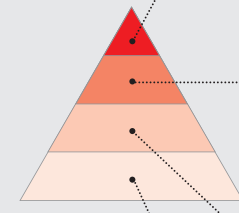
川崎重工グループの価値創造と持続的成長についての説明	Kawasaki Report 2017 						
詳細情報および最新情報の公表	川崎重工業Webサイト <a href="https://www.khi.co.jp/">https://www.khi.co.jp/</a>	IR情報	企業情報	製品情報	技術情報	CSR情報	環境情報
さまざまなステークホルダーに対する情報発信							
	有価証券報告書	Business Report	コーポレート・ガバナンス報告書	川崎重工 技報	環境報告書		

財務情報 <-----> 非財務情報

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“人材”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。

**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、統合報告書として「Kawasaki Report」を発行しています。

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に向けた取り組み、経営方針、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。

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

IR情報: <https://www.khi.co.jp/ir/>  
 CSR情報: <https://www.khi.co.jp/csr/>  
 環境情報: <https://www.khi.co.jp/csr/earth/>

対象期間	2016年度(2016年4月1日~2017年3月31日) (注)一部2017年度の情報も含む
対象範囲	川崎重工業株式会社および連結子会社94社(国内42社、海外52社) 持分法適用非連結子会社18社 (注)一部は単体情報
参考ガイドライン	● グローバル・レポーティング・イニシアチブ(GRI) 「サステナビリティ・レポーティング・ガイドライン第4版(G4)」 ● 国際統合報告評議会(IIRC) 「国際統合報告フレームワーク」 ● 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 2016年8月 ● 次回発行 2018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。 <a href="https://www.khi.co.jp/contact/">https://www.khi.co.jp/contact/</a>



## ステークホルダーの皆様へ

創業者である川崎正蔵の「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、1878年に川崎築地造船所として始まった川崎重工グループは、時代の要請に応じて、鉄道車両、航空機に進出し、さらにエネルギー・環境製品や各種産業機器、モーターサイクルなど、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、当社グループは一貫して、多様で高度な技術を擁してユニークで革新的な製品やサービスを生み出すことで、時代によって移り変わるさまざまな社会課題の解決に貢献し、新たな価値を創造し続けています。

今後も、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”」というグループミッションを実現するべく、独自性・革新性を追求しながら、テクノロジーの頂点を目指し、多様なお客様の要望にこたえる製品・サービスを、地球環境との調和を図りながら提供してまいります。

この「Kawasaki Report 2017」を通じて、このミッションの実現に向けた当社グループの思いや事業戦略、地球環境への取り組みや社会的責任を果たすための活動をご理解いただき、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。

取締役会長

村山 滋

代表取締役社長

金花 芳則

### ものづくりの軌跡、そして未来へ

- 1878年 ● 創業者川崎正蔵が川崎築地造船所(東京)を開設
- 1896年 ● 株式会社川崎造船所(神戸)創立(初代社長・松方幸次郎)



川崎正蔵



松方幸次郎

- 1897年 ● 貨客船「伊豫丸」(727総トン)進水(川崎造船所第一番船)



1900年

- 1942年 ● 3式戦闘機「飛燕」の量産初号機完成



- 1961年 ● 当社で初めて海外にプラントを輸出(台湾向けセメントプラント)

- 1964年 ● 0系新幹線電車を国鉄に納入



- 1969年 ● 初の国産産業用ロボット「川崎ユニメート2000型」1号機完成



- 1971年 ● 自社開発の川崎サイドスラスト初号機を納入

- 1972年 ● モーターサイクル「Z1」を発売



- 1974年 ● 自社開発のガスタービンS1A-01試作機完成。1977年PU200ガスタービン発電設備の初号機納入



- 1975年 ● アメリカでモーターサイクルの生産を開始

- 1981年 ● 日本初のLNG運搬船を引き渡し

- 1983年 ● 5か国共同によるエアバスA320ファミリー用ターボファンエンジンV2500の開発開始

- 1991年 ● 英仏海峡海底鉄道トンネル掘削機、掘削に成功



- 1996年 ● 創立100周年

2000年

- 2001年 ● アメリカで米国唯一の鉄道車両一貫製造工場が本格稼働

- 2005年 ● ボーイング社の次世代航空機787型機の開発・生産に参画

- 2007年 ● 自社開発のカワサキグリーンガスエンジンが、世界最高の発電効率を達成

- 2012年 ● インドに、建設機械用油圧機器の合弁会社を設立し、世界六極体制(日・英・米・中・韓・印)を構築

- 2015年 ● 世界初の機械駆動遠心過給機(スーパーチャージャー)を備えた「Ninja H2R/H2」を発売



- 2016年 ● 創立120周年

川崎重工グループは  
世界最高水準の技術でさまざまな社会課題の解決に貢献し  
新たな価値を創造し続けます。



# Our approach towards sustainable value creation

グループミッション実現

「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、世界を取り巻く社会課題に対し、多様で高度な技術力を駆使して課題解決に貢献することにより、新たな価値を創造し続けます。

社会課題の解決に貢献

グローバルな社会課題



- グローバル化に伴う移動・輸送の活発化
- 環境リスクの高まり
- 新興国：社会インフラの不足
- 先進国：高齢化・労働人口の減少

川崎重工グループの経営資源 (2016年度実績)

- 財務資本**  
● 投下資本: 8,379億円
- 製造資本**  
グローバルな生産体制  
● 設備投資: 827億円  
● 主要製造拠点 日本: 18か所 海外: 21か所
- 知的資本**  
● 120年にわたる経験・ノウハウ  
● 広範な領域における高度な技術力  
● 研究開発費: 436億円
- 人的資本**  
最高品質を追求する技術集団  
● 従業員数: 35,127人
- 社会/関係資本**  
● Kawasaki ブランド  
● 長年蓄積された取引先との信頼
- 自然資本(単体)**  
● エネルギー使用量(原油換算合計) 15.7万kl  
● 原材料(鋼材)素材としての購入量 14万トン

戦略と事業ビジョン



詳細はp7

詳細はp15

「中計2016」基本方針

- 「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

Kawasaki-ROIC経営

- ビジネスユニット(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
- 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
- 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

- 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
- 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

Kawasaki 地球環境ビジョン2050 環境経営活動

詳細はp9, 51

コーポレート・ガバナンス

詳細はp43

人財の育成と活用 働き方改革

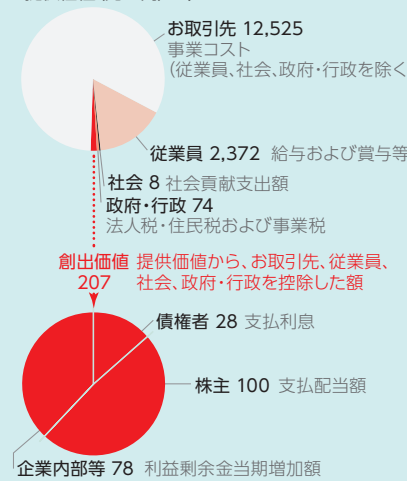
詳細はp19, 47

経営資源の蓄積と循環

主なアウトプット (2016年度実績)

- 税引前ROIC ————— 5.0%
- ROE ————— 6.0%
- 生産活動によるCO<sub>2</sub>排出量(単体) 32.1万トン
- 製品貢献によるCO<sub>2</sub>削減量(単体) 89.8万トン

創出価値およびステークホルダーへの価値配分(億円)



創出する社会価値

- 陸・海・空における安心・安全、クリーン、快適な移動・輸送手段の提供
- クリーンエネルギーの創出
- 新興国を中心とした社会インフラの充実
- 自動化による高齢化・労働力不足への対応

\* 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





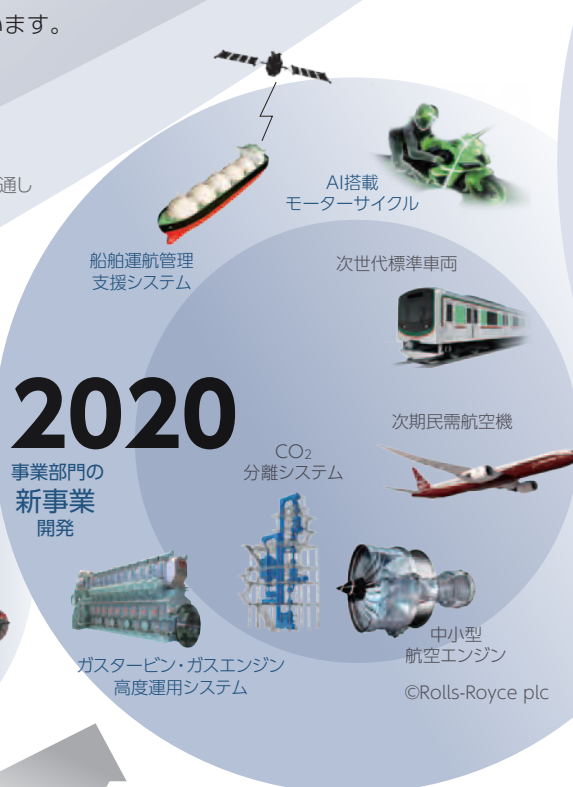
# Delivering value to society through our evolving technology

## 川崎重工グループの研究開発の基本方針

川崎重工グループの将来にわたる企業価値向上に向けて、持ち得る技術を結集するとともに、「技術のシナジー」の活用を追求し、競争力のある新製品・新事業の開発に、事業部門と本社技術開発本部が一体となって取り組んでいます。

グループの研究開発は、各事業部門の「新製品・新事業」開発、および将来の「新製品・新事業」の創出に向けた活動と、それらを達成するための「基盤技術」の育成・強化に、バランスよく取り組んでいます。

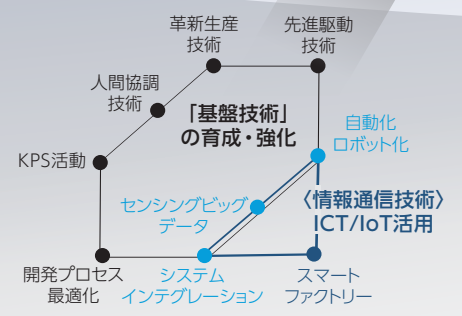
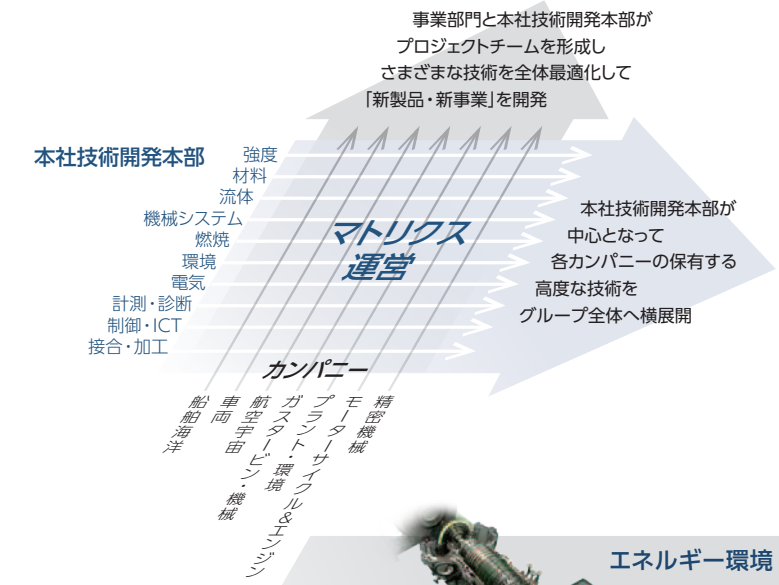
研究開発費  
2018年度見通し 500億円  
2017年度見通し 480億円  
2016年度実績 436億円



## 「技術のシナジー」創出の仕組み —マトリクス運営—

事業部門の技術者と本社技術開発本部のさまざまな分野の専門家がプロジェクトチームを組んで課題を共有し、常に全体最適を目指して「新製品・新事業」の開発に取り組んでいます。また、各事業部門が保有する技術的なコア・コンピタンスを、本社技術開発本部が仲介して他の事業部門の製品へ相互に活用することで、技術の多面的な展開が可能となり、大きなシナジー効果が発揮されます。

この「マトリクス運営」を採用することにより、当社グループ全体で「技術のシナジー」を創出し、さらなる企業価値の向上を目指しています。



### 強化する研究開発分野

最新の情報通信技術 (ICT/IoT) を活用し、新たなサービスを創出することで製品の顧客価値向上を図るとともに、生産のリードタイム短縮・低コスト化も推進し、製品ライフサイクル全体における収益力の向上に向け、全社を挙げて取り組んでいます。

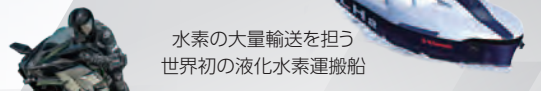
たとえば、AIを活用し、ライダーと共に成長する人格を持つ次世代のモーターサイクルを開発しています。また、発電プラントの稼働率向上や保守コストの低減に向けた遠隔監視・故障診断、車両のメンテナンス事業拡大に向けた状態診断など、新サービスの構築に向け積極的に開発を進めています。

さらに、当社グループは将来の中核事業の一つとして、2009年度から本格的に水素プロジェクトに取り組んでいます。水素の製造・輸送・貯蔵、利用までのサプライチェーン全般に関わる主要な機器・設備のサプライヤーとして、市場における先行者ポジションの確保を目指しています。

現在、既に高圧水素トレーラ、液化水素コンテナ、水素混焼ガスタービンは開発を完了し、営業活動中です。また、水素液化機、液化水素運搬船や液化水素基地の開発を推進しています。

水素サプライチェーン構築実証事業 詳細はp52

### 陸・海輸送システム

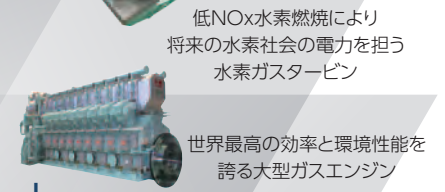


圧倒的な軽量化を実現する複合材を適用した鉄道台車

### 航空輸送システム



### エネルギー環境



### 「技術のシナジー」の取り組み





# Delivering value to society through **OUR** commitment to the **environment**

## Kawasaki地球環境ビジョン2050の策定

川崎重工グループは、地球温暖化の抑制に向けて発効されたパリ協定や、国連により採択された持続可能な開発目標 (SDGs) を受け、将来の持続可能な社会の実現に協働して取り組むことを宣言し、「Kawasaki地球環境ビジョン2050」を策定しました。

「CO<sub>2</sub> FREE」、「Waste FREE」、「Harm FREE」の3つのビジョンを基本に環境経営を具現化し、2050年に向けて地球温暖化の抑制、循環型社会の推進、生物多様性の保全に貢献していきます。



# 2050

## Kawasaki Challenge!

※活動マーク:「将来への手紙」をイメージして、3つのチャレンジをデザイン

### CO<sub>2</sub> FREE

- 事業活動でのCO<sub>2</sub>排出0(ゼロ)をめざしていく
- CO<sub>2</sub>排出を大きく抑制する製品・サービスを提供する

### Waste FREE

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

### Harm FREE

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

## 環境経営への取り組み

当社は環境経営への取り組みとして、1994年に第1次環境経営活動基本計画を策定し、全社一丸となって環境保全活動をスタートさせました。その後、1999年に「環境憲章」を制定し、社内外に当社の環境への取り組み姿勢を示すとともに、長期ビジョンとして2003年には「環境ビジョン2010」、2010年には「環境ビジョン2020」を策定してきました。これらに基づいて具体的な環境経営活動計画を立て、着実に実行しています。

そしてこのたび、「環境ビジョン2020」の実現を目前に控え、事業活動による環境負荷ゼロに加えて、製品・サービスによる地球環境への大きな貢献を目指していく、新たな「Kawasaki地球環境ビジョン2050」を策定しました。当社は常に時代を先取りしたビジョンに向けた着実な環境経営活動を通じ、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”」の実現に向けて前進していきます。

**Kawasaki地球環境ビジョン2050**  
(2017年制定)

- CO<sub>2</sub> FREE
- Waste FREE
- Harm FREE

### 2030年目標

- CO<sub>2</sub>排出量26%削減 (2013年度比)

### 環境ビジョン2020 (2010年制定)

- 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確立

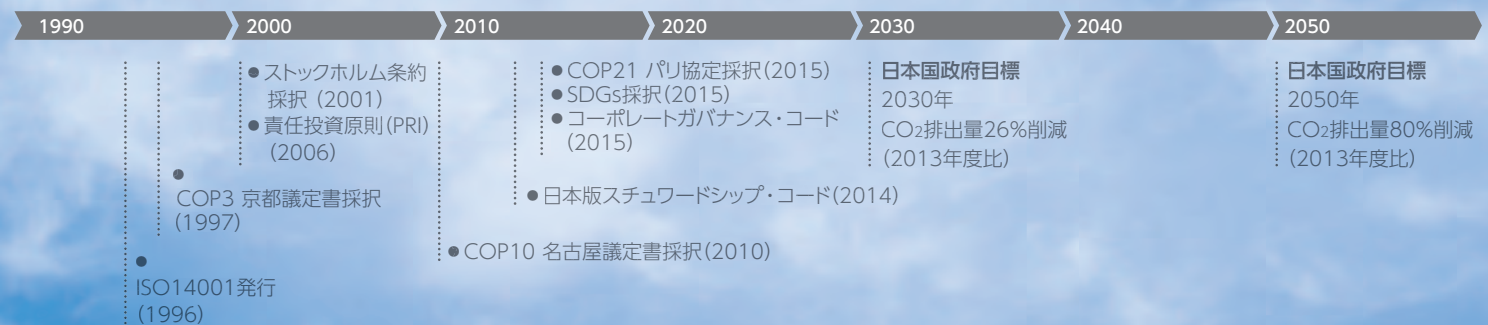
### 環境ビジョン2010 (2003年制定)

- 環境理念
- 環境経営
- 環境配慮製品
- 環境配慮生産
- 環境配慮コミュニケーション

### 環境憲章 [1999年制定 (2010年改定)]

1994

### 第1次～第9次 環境経営活動基本計画





# 取締役および監査役

(2017年6月28日現在)



後列左から 社外監査役  
石井 淳子

社外監査役  
鳥住 孝司

監査役  
芝原 貴文

後列左から 監査役  
福間 克吉

社外監査役  
幸寺 寛

中列左から 社外取締役  
森田 嘉彦

常務取締役  
渡辺 達也

常務取締役  
太田 和男

常務取締役  
肥田 一雄

中列左から 常務取締役  
久山 利之

常務取締役  
小河原 誠

常務取締役  
山本 克也

社外取締役  
米田 道生

前列左から (代)取締役副社長  
石川 主典

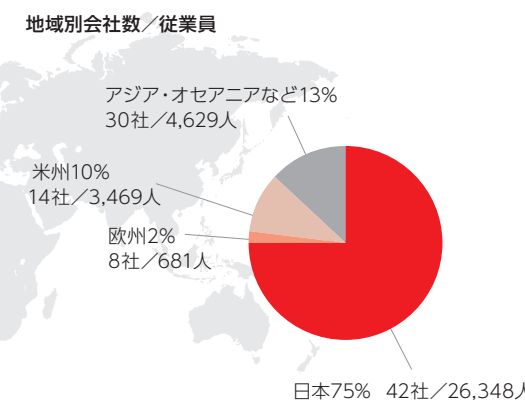
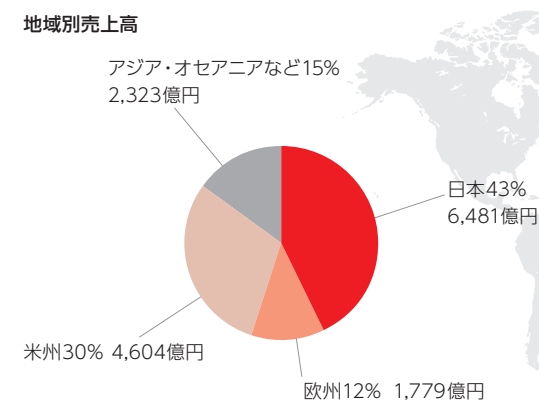
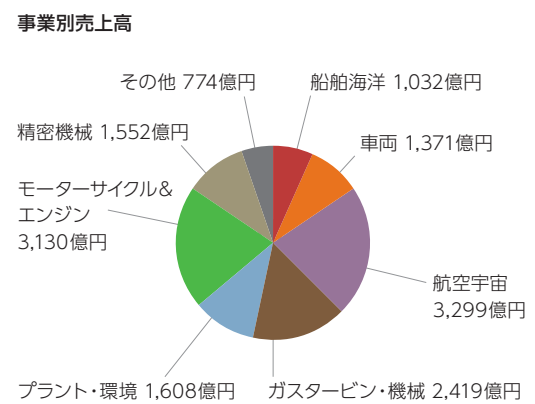
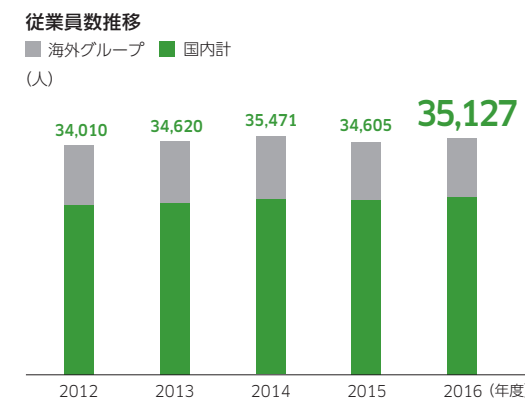
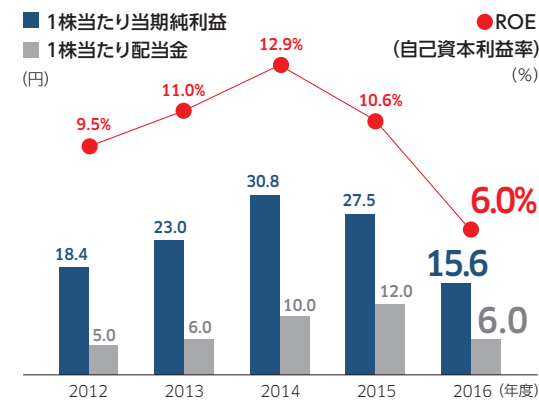
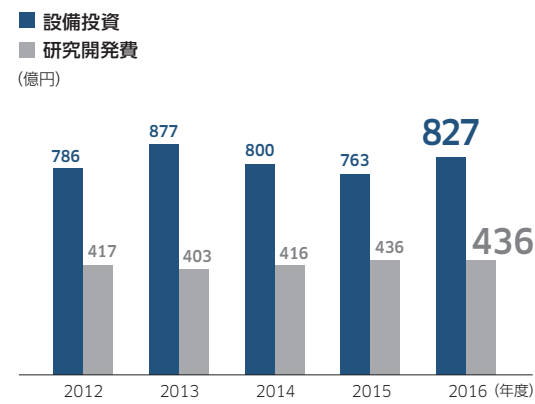
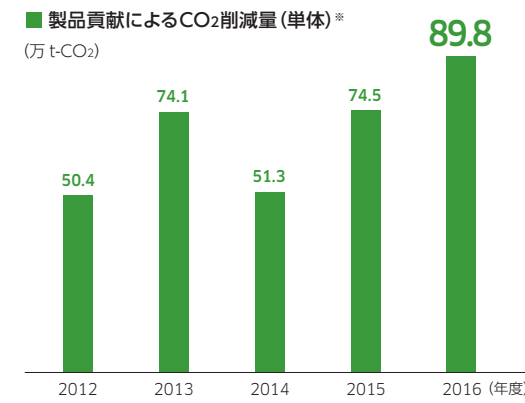
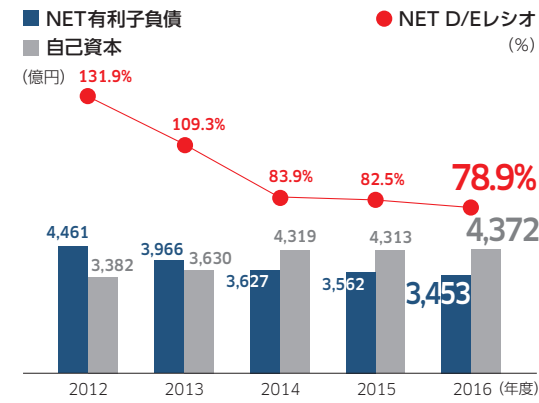
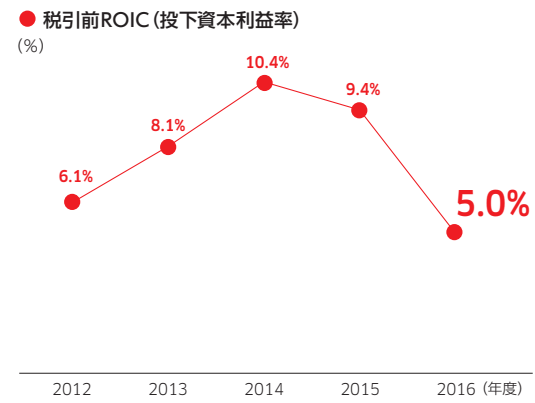
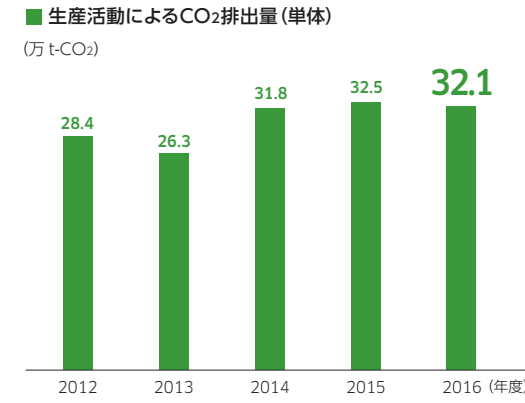
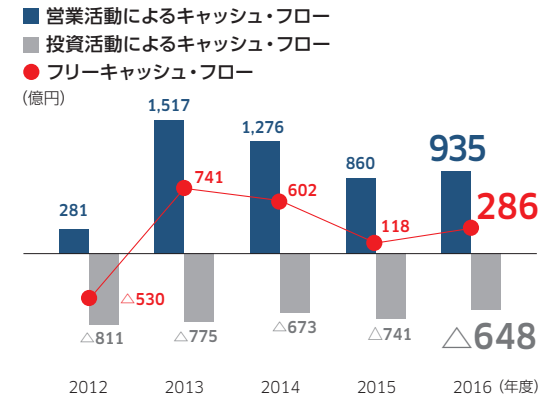
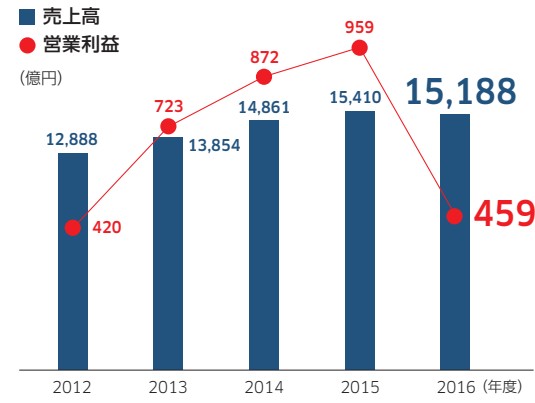
取締役会長  
村山 滋

前列左から (代)取締役社長  
金花 芳則

(代)取締役副社長  
富田 健司



# パフォーマンスハイライト



## ESG関連の外部評価

「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。



FTSE4Good Indexは、FTSE Russellが発表する世界的に有名な投資インデックスであり、優れたESG(環境・社会・ガバナンス)活動を展開する企業を評価する指標で、様々な市場関係者が投資ファンドや他の金融商品を開発・評価する際に参照する指標です。



「MSCI ESG Leaders 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。



THE INCLUSION OF Kawasaki Heavy Industries, Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR IND EX 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.

「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。



健康経営優良法人制度とは、地域の健康課題に即した取り組みや日本健康会議が進める健康増進の取り組みをもとに、特に優れた健康経営を実践している大企業や中小企業等の法人を顕彰する制度です。



「えるぼし」は、女性活躍推進法に基づき、一般事業主行動計画の策定および届出を行った企業のうち、一定基準を満たし女性活躍推進の取り組み状況が優れた企業について、厚生労働大臣の認定を受けることができる制度です。



「くるみんマーク」は、次世代育成支援対策推進法に基づき、一般事業主行動計画を策定した企業のうち、計画に定めた目標を達成し、一定の基準を満たした企業が、「子育てサポート企業」として、厚生労働大臣の認定を受けた証です。





# Pursuing prosperity with Society



代表取締役社長  
金花 芳則

## トップメッセージ

### 100年後も新たな価値を創造し、 企業価値の向上を続けていくため、 川崎重工グループは常に革新に挑みます。

#### 2016年度の振り返り

2016年度は、売上高が1兆5,188億円、営業利益は459億円、税引前ROICは5.0%となりました。前年度に比べて為替が円高となったことや航空宇宙事業の民間航空機向け分担製造品の収益性が低下したことに加え、船舶海洋事業がブラジルやノルウェー向けのオフショア船事業で、プラント・環境事業が海外LNGタンクプロジェクトで、それぞれ多額の損失を計上したこともあり、営業利益は前年度から500億円減少しています。

#### 船舶海洋事業の構造改革

船舶海洋事業については、厳しい事業環境や、この2年間に多額の損失を計上したことを踏まえ、事業構造の抜本的な見直しを目的とした構造改革会議を設置し、国内の事業規模の縮小や、中国合弁造船所との一体運営の深化、オフショア船事業からの撤退を柱とした事業構造改革方針をまとめました。今後、私のリーダーシップのもと、事業構造改革を着実に実行し、2020年度を目標に、税引前ROIC 8%以上(100円/ドル前提)の達成を目指します。

#### リスクマネジメントの強化

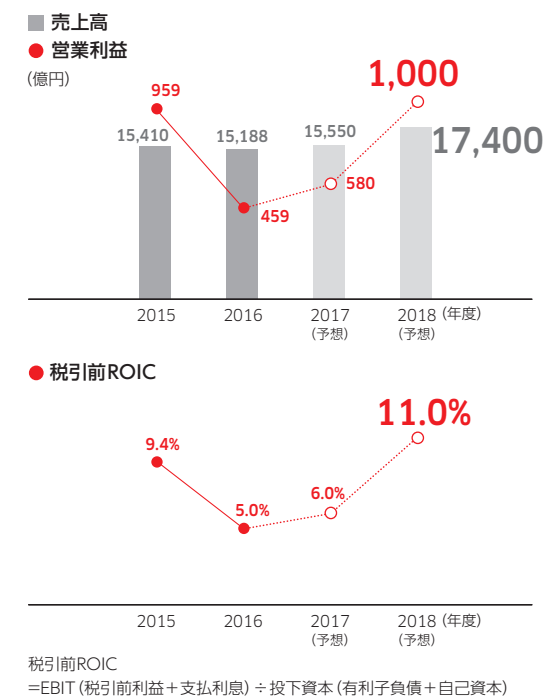
また、多額のプロジェクト損失の発生を繰り返さないため、受注前から契約履行後のすべての段階でリスクマネジメントを強化します。具体的には、リスク量の見える化、KPI\*の活用等による状況変化の早期把握、各カンパニーに潜在する知見や取組事例の共有等を図り、リスク回避とともに迅速な対応を行います。私自身も新設するプロジェクトリスク管理委員会の委員長として、毎月、重要なプロジェクトの進捗に目を光らせていきます。

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

#### 2017年度見通しと「中計2016」

2017年度は、売上高は1兆5,550億円、営業利益は、民間航空機向け分担製造品の減産により航空宇宙事業が減益となるものの、船舶海洋事業の業績回復等により121億円増益となる580億円を計画しています。

2016年に策定した「中計2016」では、10年程度先に目指す企業像の実現に向けて、足元の3年間を中長期的な企業価値向上のための基盤固めの時期と位置付け、「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つを基本方針としています。当社グループは「中計2016」に掲げる諸施策を着実に推進するとともに、コストダウンや投下資本の圧縮など不断の経営改善努力を行うことで、目標の達成を目指します。





### 「Kawasaki-ROIC経営」の徹底

川崎重工グループは「企業価値の向上」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。企業価値を向上させるためには、資本コストを上回る利益率を獲得しなければなりません。当社グループは、そのハードルレートを税引前ROIC8%としています。

しかしながら、2016年度の当社グループの税引前ROICは5.0%にとどまり、2017年度計画も6.0%と、ハードルレートである8%を下回っています。つまり、会計上は黒字決算であっても、企業価値は減少しているため、「Kawasaki-ROIC経営」では赤字決算ということになります。私は、この現状に強い危機感を抱いており、当社グループの従業員全員に危機感の共有を呼びかけるとともに、「Kawasaki-ROIC経営」を徹底することで、企業価値の向上を必ず実現する考えです。

私は「Kawasaki-ROIC経営」を徹底するための鍵は、中長期的に見ても税引前ROICがハードルレートである8%を達成することができない事業は企業価値向上に貢献しないものとして存続を許されないという原則だと考えています。当社グループは約30のビジネスユニット(BU)ごとに税引前

ROICを算出していますが、税引前ROICが8%を下回るBUについては、8%達成のための戦略と達成時期を明確にするとともに、一定期間ごとの中間目標、すなわちゲートを設定し、ゲートクリアが困難となった場合の縮小・撤退を含めた方針についても検討しています。

### 従業員全員参加の「Kawasaki-ROIC経営」

また、「Kawasaki-ROIC経営」では当社グループの従業員が全員参加で企業価値向上を目指します。生産現場ではコストダウンはもちろん、仕損じや補償工事の削減、工期短縮、設計部門では設計期間の短縮、開発の効率化、生産効率に配慮した設計、営業部門では適正価格による販売や早期入金、調達部門では資材費削減や在庫圧縮、このほか、効率的な設備・研究開発への投資など、それぞれの従業員が日々の業務の中でROIC向上のための努力を行っています。当社グループでは、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、より効果的にROIC向上に取り組めるように、事業部門ごとの事業特性を踏まえて、特に企業価値向上に貢献する指標をKPIとして設定し、随時フォローアップを行っています。

## 税引前ROICの ハードルレートを8%として 「Kawasaki-ROIC経営」を徹底し 企業価値の向上を実現します。

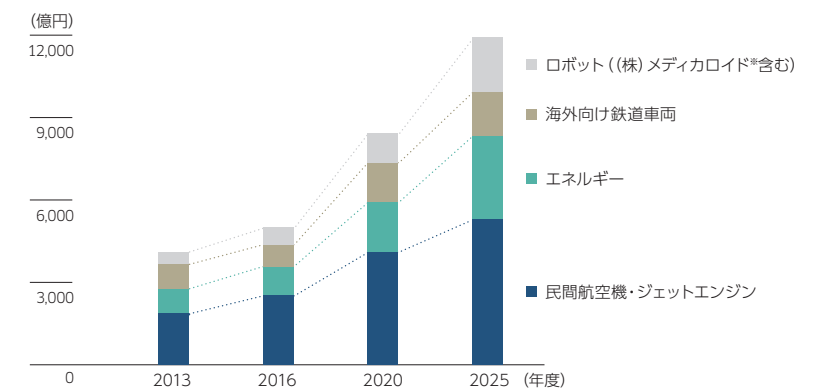
### 成長を牽引する事業

新興国の社会インフラ不足や環境リスクの高まり、先進国の高齢化や労働人口の減少、グローバル化に伴う移動の活発化など、世界的に社会課題の深刻化と拡大が進む中、当社グループの製品やサービスに対する需要も増加しており、当社グループの事業は着実に成長すると考えていますが、中でも、「民間航空機・ジェットエンジン」「エネルギー」「海外向け鉄道車両」「ロボット」は今後、当社グループの成長を牽引する事業として期待しています。この4つの事業は現在、約5,000億円の事業規模ですが、2025年には約1兆2,000億円まで拡大すると見込んでいます。

**民間航空機・ジェットエンジン** 世界の民間ジェット輸送機は、2036年には現在の2倍の約4万7,000機に増えると予測されており、当社グループの民間航空機、ジェットエンジン事業も大きく成長すると考えています。民間航空機事業では、米国ボーイング社の最新鋭機である777Xの開発、製造に参画しており、2017年2月には777Xのための新工場が完成しました。ジェットエンジン事業では、英国ロールスロイス社や米国プラット・アンド・ホイットニー社が製造する最新鋭ジェットエンジンに中核部位である中圧圧縮機やファンドライブ・ギア・システム(メインギア)、燃焼器を供給します。これらのジェットエンジン製品は、先行投資を必要とするものの、将来的には部品、メンテナンス需要により、大きな利益が見込めます。

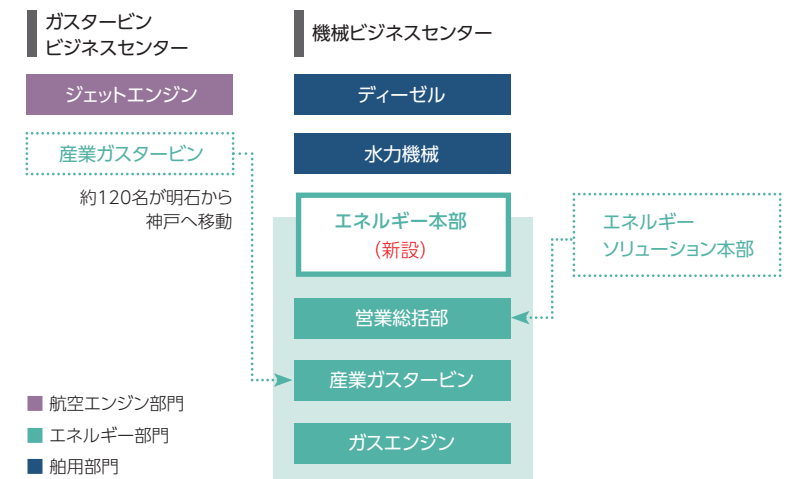
**エネルギー** 「エネルギー」事業では、アジアを中心とした海外で拡大するエネルギー需要に対応するため、2017年4月に組織再編を行い、ガスタービンビジネスセンターと機械ビジネスセンターに分かれていたエネルギー事業を、新設したエネルギー本部に統合しました。これにより、ソリューション営業力の強化、EPC\*能力の向上、海外展開の加速などを図り、現在、約1,000億円規模のエネルギー

### 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)と合弁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

### エネルギー関連事業の組織再編



ギー事業を、2025年には3,000億円規模まで成長させます。

※ EPC: Engineering (設計)、Procurement (調達)、Construction (建設)

**海外向け鉄道車両** 「海外向け鉄道車両」事業では、今後アジアで新興国向けの円借款案件が見込まれており、あらゆる種類の車両を製造することができる当社グループの強みを活かして、着実に受注を獲得します。



**ロボット** 「ロボット」事業は近年大きく成長しています。当社グループの双腕スカルロボット\*「duAro」は簡単に導入できる上に、人との共存作業が可能であり、先進国の人手不足を背景として、大きな需要が期待できます。また、世界では医療用ロボットの市場規模が急速に拡大しており、2019年には2兆円規模に達すると予想されています。当社グループはシスメックス株式会社と共同で設立した株式会社メディカロイドで医療用ロボット事業に参入し、2017年3月にはロボット技術を活用したハイブリッド手術室向け手術台「ヴェルシア」を発売しました。また、メディカロイドでは、手術支援ロボットを開発しており、2019年度の発売を目指しています。

\* スカルロボット: 水平多関節ロボット

#### 技術力の強化とシナジー

中長期的な成長に向けて基礎となるのは、やはり技術力です。「中計2016」では、2016年度からの3年間で、前中計期間から約250億円増となる約1,500億円を研究開発に投じる計画としており、当社グループの競争力の源泉でもある技術力を磨いて、容易に模倣できない製品・サービスを開発し、高い参入障壁を築きたいと考えています。また、当社グループには世界トップクラスの技術が数多くありますが、これらの技術を組み合わせ、シナジーを発揮することでさらに革新的な製品・サービスを生み出せると考えています。そのため、本社技術開発本部に技術シナジー推進室を新設し、カンパニーを横断したシナジーの創出をさらに追求しています。

#### ICT/IoTをチャンスに

近年、情報通信技術の急速な発展により、第4次産業革命とも呼ばれる状況になっていますが、当社グループは長年培った製品開発力に最新のICT/IoT技術を組み合わせることで、高い競争力を有する製品・サービスを提供できると考えています。現在、本社技術開発本部のICTシステム開発

部や本社マーケティング本部のイノベーション部が中心となり、米国シリコンバレーでの情報収集や各カンパニーの製品・サービスへのICT/IoT適用の研究などを行っています。

#### 環境経営への取り組み

2016年のパリ協定の発効により、地球温暖化対策の機運が世界的に高まり、CO<sub>2</sub>の削減等、持続可能な社会の実現に向けた長期的な企業の取り組みが注目を集めるようになってきました。当社グループは、2010年に掲げた「環境ビジョン2020」に基づき、生産拠点における「大幅な省エネ」、「廃棄物の削減」、Kawasakiグリーン製品による「CO<sub>2</sub>削減への製品貢献」と「環境ブランドの向上」などに取り組み、着実に成果を上げてきました。さらに、このたび、新たな長期ビジョン「Kawasaki地球環境ビジョン2050」を策定し、「CO<sub>2</sub> FREE」、「Waste FREE」、「Harm FREE」の3つを基本として、地球温暖化の抑制、循環型社会の推進、生物多様性の保全などに貢献していきます。

#### 働き方改革の推進

当社グループが長期的に安定した収益を上げながら成長し、企業価値を向上させていくためには、従業員が日々充実した生活の中で豊かな感性をもって能力を発揮し、生産性を上げていくことが必須です。そのため、当社グループでは、事務技術の職場を中心とする働き方改革としてK-Win (Kawasaki Workstyle Innovation) 活動に取り組んでいます。

この活動は、「組織風土改革」「業務改革」「会社制度のサポート」の3つを連携させ、長時間労働の抑制や生産性の向上、ワーク・ライフバランスの推進などを図る活動です。2017年度は、活動内容の共有を図るステージと位置付けて、従業員を対象とした働き方セミナーや業務効率化活動などを実施します。

#### コーポレート・ガバナンスとエンゲージメント

当社グループでは、コーポレートガバナンス・コードおよびスチュワードシップ・コードの趣旨を踏まえ、当社グループにふさわしいコーポレート・ガバナンス体制を継続的に検討しています。このたび、株主総会のご承認を得て、幸寺覚氏と石井淳子氏の2名の社外監査役が新任されたことで、監査役の過半数が社外監査役となり、監査機能が強化されます。また、資本市場との対話も積極的に行っており、株主と企業の建設的な「目的を持った対話」(エンゲージメント)を実践して、企業価値を協創していきます。

#### 株主還元の方針

当社グループは、企業価値の向上、すなわち資本コストを上回る利益率を将来にわたって安定的に確保していくことを経営の基本方針に掲げており、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、長期的な株主価値の向上によって株主還元を行うことを経営の重要課題の一つとしております。また、株主価値向上と配当による株主還元をバランス良く実施していくため、将来の業績見通しに加え、フリーキャッ

シュ・フロー、負債資本倍率(D/Eレシオ)等の財務状況を総合的に勘案し、中長期的な連結配当性向の基準を30%としております。

#### 100年後も輝くために

1878年に川崎正蔵が川崎築地造船所として創業した川崎重工グループは、多様で高度な技術力を駆使して、さまざまな社会課題を解決するユニークで革新的な製品やサービスを生み出してきました。

近年、世界は激しく変化し、そのスピードはますます速くなっています。私は、当社グループの優れた技術や人材に自信を持っていますが、当社グループが100年後にも新たな価値を創造し、企業価値の向上を続けているためには、環境の変化に対する危機感を従業員全員が共有し、常に革新に挑戦することが重要だと考えています。私自身は、その先頭に立ち、スピード感を持って、経営にあたる所存です。

「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の実現を目指し、川崎重工グループはこれからも価値創造を続けていきます。

中長期的な成長に向けて  
技術力を強化し  
グループを横断したシナジーの  
創出を追求します。





# Discovering unparalleled values

## 多様な自動化ニーズにロボット技術で応える

川崎重工は1969年に日本で初めて産業用ロボットの製造・販売を開始。以来、日本における産業用ロボットのパイオニアとしてさまざまなロボットを開発し、自動化・省力化を通じて産業の発展に貢献してきました。今日、カワサキロボットは自動車産業向けで業界のトップブランドとなっているほか、半導体向けでも世界トップシェアを有しています。将来に向けて大きく可能性が広がる「人共存・協調ロボット」や、医療用分野でも新たな取り組みを始めるなど、事業開始から50周年を目前に控え、カワサキロボットは成長をさらに加速しています。



### 「duAro」と人

人共存型の革新的な双腕スカラロボット「duAro」を2015年に発売。「duAro」は人の両腕の動きをそのまま再現でき、人が行う作業を人ひとり分のスペースで簡単に置き換えることができます。使いやすさを徹底的に追求し、教示を簡単にして実用性を高めました。「duAro」は、準備期間や費用対効果の面でこれまで自動化が難しいと考えられてきた電気・電子業界、食品業界などの分野の自動化に貢献します。

## 成長が期待されるロボット市場

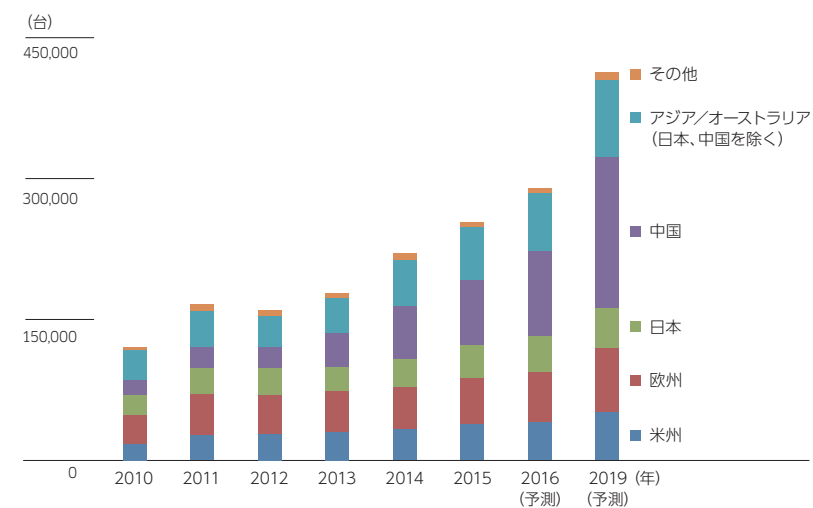
世界の産業用ロボット市場は高成長を続けています。中でも、労働力不足や人件費高騰を背景に中国市場が急拡大しており、中国を中心とするアジア市場の高成長は今後も続くと見込まれます。

また、顧客の自動化ニーズの広がりを受け、ロボットの適用分野は、自動車産業向けから、半導体、電子産業、食品産業、さらには医薬・医療分野へと広がりつつあります。特に、医薬・医療分野は、日本を含む先進国で高齢化が進む中で、医薬品製造、介護医療、人体への負担が少ない治療法へのニーズが高まると見られ、ロボットにとって有望な市場となっています。

さらに、近年、ロボットの安全に関する国際規格が改正され、それに適合したロボットが「人との共存・協調ロボット」として提案され始めました。

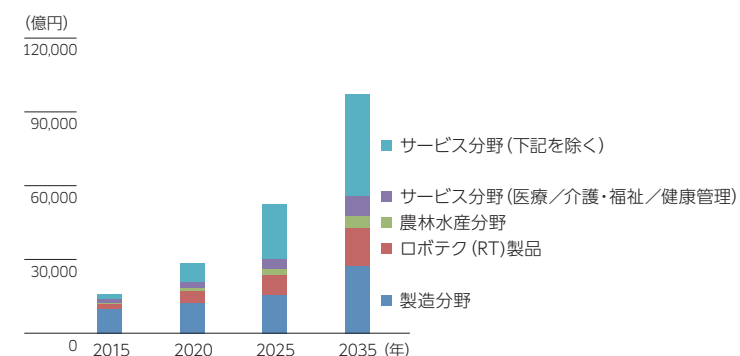
こうしたことから、ロボットの活躍するフィールドは一層の拡大が見込まれており、多様な自動化ニーズのソリューションとしてのロボット技術への期待はかつてないほど高まっています。

国別産業用ロボット出荷台数推計



出典: UNECE, IFR, national robot associations.

日本のロボット産業の市場規模推計



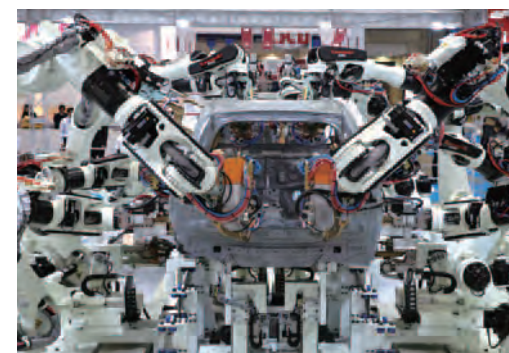
出典: 平成22年度ロボット産業将来市場調査(経済産業省・NEDO)

## 川崎重工の事業展開

川崎重工は以下の3点に重点を置いて事業を展開しています。

### 産業用ロボットにおける新たな市場創造

溶接、塗装などコア技術の強化と用途の拡大により、産業用ロボットの裾野を拡大します。加えて、「duAro」を核として、ロボットの人との共存・協調を進め、ものづくりの現場の新たな自動化ニーズを開拓します。



産業用ロボット

### 医療用ロボット分野への挑戦

医療用ロボットを来るべき高齢化社会を支える事業と位置付け、シスメックス株式会社と合併で医療用ロボット事業会社となる株式会社メディカロイドを設立しました。産業用ロボット技術を応用したアプライドロボットと手術支援ロボットを事業化ターゲットとして開発に取り組んでいます。

### カワサキロボットブランドの強化

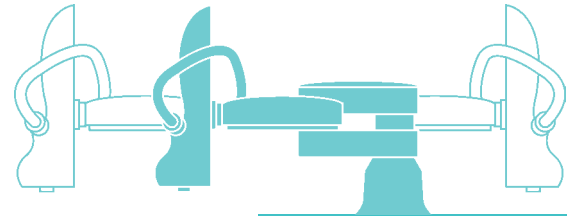
高品質に加え、IoTを利用した新しいサービスを通じてカワサキロボットへの安心感を醸成していきます。また、東京に開設したショールーム「Kawasaki Robostage (カワサキ ロボステージ)」を通じて、人とロボットの新しい関係を提案することでカワサキロボットブランドを強化していきます。



Kawasaki Robostage



## 人とロボットが共存できる社会の実現を目指して カワサキロボットは新市場を創造します



橋本 康彦  
常務執行役員  
精密機械カンパニー  
ロボットビジネスセンター長



### 人共存で「duAro」が拓く新たな市場

ロボットの活用は自動車産業から、半導体や電子産業などへと広がっていますが、現在、導入先は世界的に大企業の量産型産業が大半です。特に、労働者が一番多い中小の製造業にはほとんど導入されていません。製品のサイクルが短い、工場が狭く、安全柵があるとロボットを置くスペースがない、ロボットが難しすぎて扱えないなどの理由からです。川崎重工は「duAro」という新しい人共存型のロボットを市場投入しました。「duAro」は電気・電子産業、食品産業などさまざまな分野で活用できますが、中小の製造業のこうした問題を解消するこ

とも目指して開発しました。ある意味で革命的なロボットです。

「duAro」は、人間が行っている単純労働の置き換えに的を絞って作りました。さらに、従来のロボットなら導入までに半年かかるものを、3日から1週間に短縮できるよう開発しました。これは産業界にとって画期的なことです。中小の工場では、製造期間が1か月のみという製品も多く、ロボット導入のネックになってきましたが、3日間でセットアップできて、かつ、他の製造ラインへの転用も可能であれば経営者も安心して投資できます。

人共存型はロボットではこれから最も成長する領域です。人と共存できるようになると、ロボットは工

場から出て、オフィス、ショップ、レストランなどで使うことが可能になります。われわれはこうした新しいマーケットのリーダーになることを目指していきたいと思っています。

### ソリューションを提供する カワサキロボット

われわれは、ロボットメーカーですが、ロボット単体の機能や性能向上、コストダウンだけでなく、自動車メーカー、半導体や電気・電子産業、食品産業など多様なお客様が何を求めているのかを常に問い続け、お客様の生産現場に応じたソリューションを提供しています。事業の推進体制も含め、お客様にこうした実力を評価されたことで、これまで成長してきました。スピーディな提案力・開発力も製品サイクルの早い半導体産業のお客様との協働の中で強化されています。お客様とともに成長してきたことはカワサキロボットの大きな特徴です。

また、近年、ロボットがさまざまなアプリケーションに使われ始めたことで、ロボット事業が川崎重工グループの一部門であることのメリットが大きくなってきました。川崎重工には多くの事業があり、グループのほぼ全事業がカワサキロボットを使用しています。さらに最近では、従来、ロボットを使っていなかった製品でもロボットを使いたいというニーズが出てきており、その部門と共同で新たなロボットの開発に取り組んでいます。いわゆるテストフィールドが社内であり、新しいロボット事業の可能性を社内で検証して育てていけるというのは、ソリューションを提供するロボットビジネスセンターにとって、非常に大きな財産です。

加えて、当社には全社の事業部門と一体となって技術開発を推進している本社技術開発本部があります。技術開発本部とロボットビジネスセンターが一緒になってロボット適用を進めているため、各事業部門の技術特性を凝縮して得ることができま。このように、難しい適用や新規分野など、新しいものにチャレンジしやすい環境にあることは、これからのロボットを開発していく上での強みであると考えています。

### 高齢化社会をロボットで支える

現在、先進国では高齢化が進んでおり、将来的な労働人口の減少が課題になっています。不足する労働人口を補い、高齢化社会を支えていくことはこれからのロボットの大きなテーマです。海外からの人々によって労働力をカバーできる部分もありますが、人が得意でない分野の労働はロボットが支えていく必要があり、「人共存・協調ロボット」の果たす役割は一層大きくなっていくと見えています。

また、高齢化社会では、元気な高齢者は労働を継続するようになります。しかし、歳をとると視力や筋力が落ちますので、ロボットでこれらを補うことが必要になります。判断や物事をどう行うかは人間が決める。人間が持っている知識、素晴らしさとロボットが持っている便利さをうまく組み合わせれば、高齢になっても無理なく働ける社会が実現できます。人を補助するロボットがあれば、高齢者のみならず、ハンディキャップがある人の社会参加も容易になります。

さらに、高齢もしくは病気で介護が必要になった時にもロボットが必要になってきます。今後は、介護者や医師が圧倒的に不足してきます。IoTの技術とロボット技術があれば、介護者不足、医師不足の解消に大きく貢献できます。これらを実現するのもこれからのロボットが担うべき大きな使命です。

こうした社会の新たなニーズへの対応は、ロボット事業にとっては社会貢献であると同時に、新市場創造であり、新たなビジネスチャンスでもあります。本業を通じて人とロボットが共存できる社会を実現する。高齢化社会におけるさまざまな問題の解決を図りながら、同時に、新市場のリーダーとして事業を成長させていきたいと思っています。



ロボット手術台  
[Vercia SOT-100] (株)メディカロイド





# Leveraging our capabilities

- 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

## その他

売上高  
774億円  
5.2%

## 船舶海洋

売上高  
1,032億円  
6.8%

- 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



## 精密機械

売上高  
1,552億円  
10.2%



## 車両

売上高  
1,371億円  
9.0%

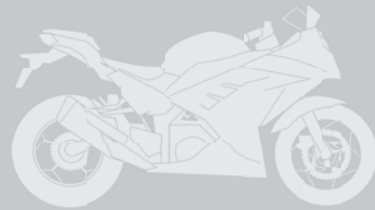
- 社会課題解決に向けて
- 安全かつ環境にもやさしい鉄道車両システムの供給
  - 新興国の経済発展を支える交通インフラ整備への寄与



## モーターサイクル&エンジン

- 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

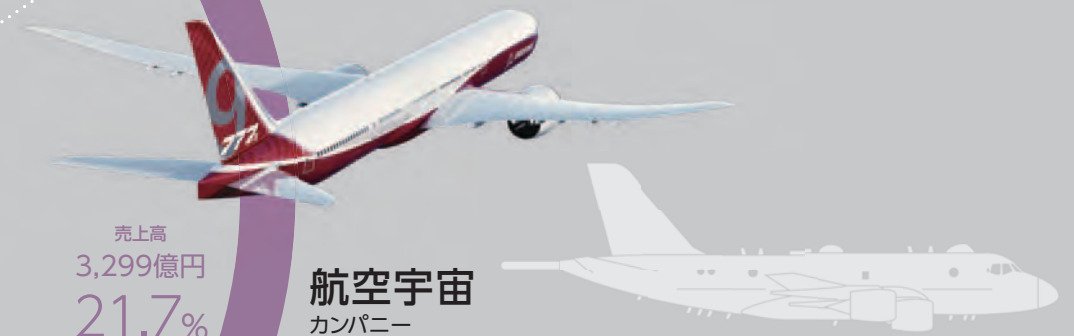
売上高  
3,130億円  
20.6%



## 航空宇宙

売上高  
3,299億円  
21.7%

- 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
  - 人材育成・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



## プラント・環境

- 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

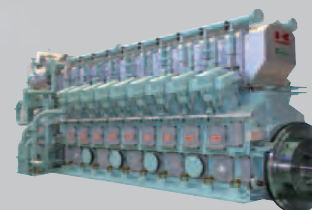
売上高  
1,608億円  
10.6%



## ガスタービン・機械

- 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

売上高  
2,419億円  
15.9%





船舶海洋

Ship & Offshore Structure

- 主要製品
- LNG船
  - LPG船
  - ばら積み運搬船
  - 潜水艦



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

機会

- 環境規制の強化による低環境負荷船の需要増大
- LNG需要の伸長による運搬船需要の回復
- IoT、AI活用による自動化
- 潜水艦の増艦に対応する操業の拡大

リスク

- 中国、韓国との競争激化
- 海運市況の低迷の長期化
- ガス運搬船、ガス燃料船への他社参入

コアコンピタンス

- LNG・LPG船の開発・建造で培った低温・高圧ガス関連技術
- 中国合併(NACKS・DACKS※)を含むグループ全体の品質・コスト競争力
- 省エネ・環境負荷軽減技術、船型開発力
- 潜水艦固有の高度技術

「中計2016」の事業方針

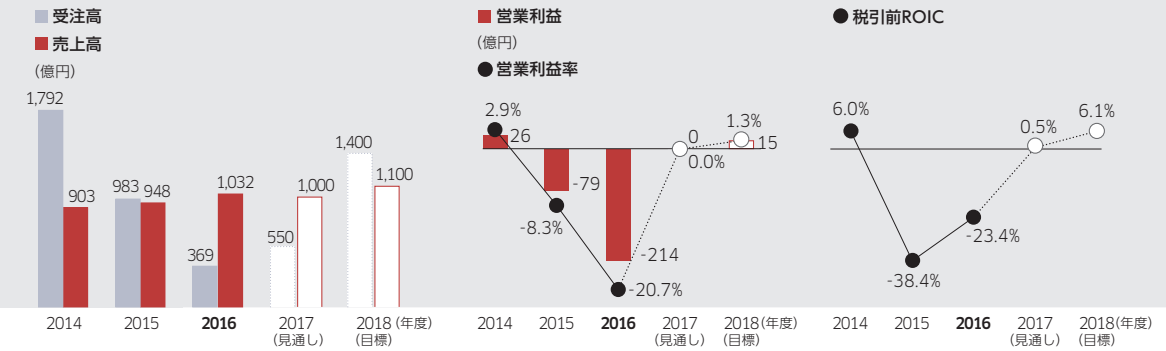
- 坂出・NACKS・DACKSの一体運営の深化を軸とした商船事業の再建
- 潜水艦事業の安定運営、潜水艦技術を応用した自律型無人潜水機(AUV)の事業化
- 国際的な環境規制の強化に対応する環境対応船の開発

※ NACKS・DACKS: 中国遠洋運輸(集団)総公司(COSCO)と江蘇省南通市、遼寧省大連市に設立した合併造船所



LPG運搬船

LNG運搬船



経営概況

2016年度は、ノルウェー向けオフショア作業船のコスト悪化やブラジル合併事業の損失計上等により大幅な営業赤字となりました。2017年度以降はガス関連船の建造を中心として、事業運営の安定化を図ります。

事業環境と戦略

世界的な建造能力の過剰や海運市況低迷の長期化により、船舶海洋事業を取り巻く事業環境は厳しい状況が続いています。

本事業は、2015年度、2016年度の2年間で多額の損失を計上したため、事業構造を抜本的に見直すことを目的に、社長をトップとした構造改革会議を設置し、2017年3月に今後の運営方針を発表しました。

商船事業は、数量を絞り込みながらガス関連船を主体に取り組みます。国内建造は坂出工場に集約し、人材育成、エンジニアリング等の拠点機能を強化する一方、中国合併会社NACKS・DACKSと共同購買や分担建造を推進するなど一体運営を深化させることで、コスト競争力を強化し、収益性の改善を図ります。

潜水艦事業は、神戸工場を潜水艦中心の運営体制とし、安定した事業基盤を確立します。また、長年蓄積した潜水艦関連技術を活用し、自律型無人潜水機等の開発にも取り組みます。

オフショア船事業については、現在建造中のノルウェー向けオフショア作業船を最後に事業から撤退することを選択しました。

これらの事業構造改革を推進し、2020年度に税引前ROIC8% (100円/ドル前提)の達成を目指します。

Key Driver 成長分野

環境規制対応船への取り組み

環境規制の強化に伴い、船舶の燃料転換の動きが高まっており、特にCO<sub>2</sub>排出規制が強化される2025年以降はガス燃料推進船・LNG燃料供給船等の需要拡大が見込まれます。LPG船、LNG船で磨いたガス運搬船技術や、主機・燃料供給システム・燃料タンク等のガス燃料船技術

をグループ内に保有していることが当社の強みであり、これらを活かして拡大する環境規制対応船の需要を取り込みます。2016年には、世界で初めての二元燃料エンジン(重油、LNGの両方を使用可能)を採用した自動車運搬船を中国合併のNACKSで建造し、引き渡しました。

	2013年	2015年	2016年	2020年	2025年
NOx規制	一般海域	2次規制 (1次規制より20%削減)			
	規制海域	2次規制		3次規制 (1次規制より80%削減)	
SOx規制	一般海域	硫黄分濃度:3.5%以下			
	規制海域	濃度:1.0%以下		濃度:0.1%以下	
CO <sub>2</sub> (EEDI)規制	Phase 0	Phase 1 (▲10%)		Phase 2 (▲20%)	Phase 3 (▲30%)

(注) 1 NOx規制: ディーゼル機関の定格回転数に応じた窒素酸化物排出量規制  
2 SOx規制: 船舶の燃料油中に含まれる硫黄分濃度規制  
3 CO<sub>2</sub>(EEDI)規制: エネルギー効率設計指標を通じた二酸化炭素排出量規制



# 車両

## Rolling Stock

- 主要製品
- 各種電車 (新幹線含む)
  - 機関車
  - 客車
  - 台車

### 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

#### 機会

- 北米市場の地下鉄、通勤車両の旺盛な需要の継続
- アジア新興国市場での旺盛な需要
- 国内市場における底堅い更新需要
- 既存市場における部品、保守、改造工事等のストック需要の拡大

#### リスク

- 中国等の新興国メーカーの北米市場への参入、価格競争の激化
- 新規参入市場でのカンントリーリスク

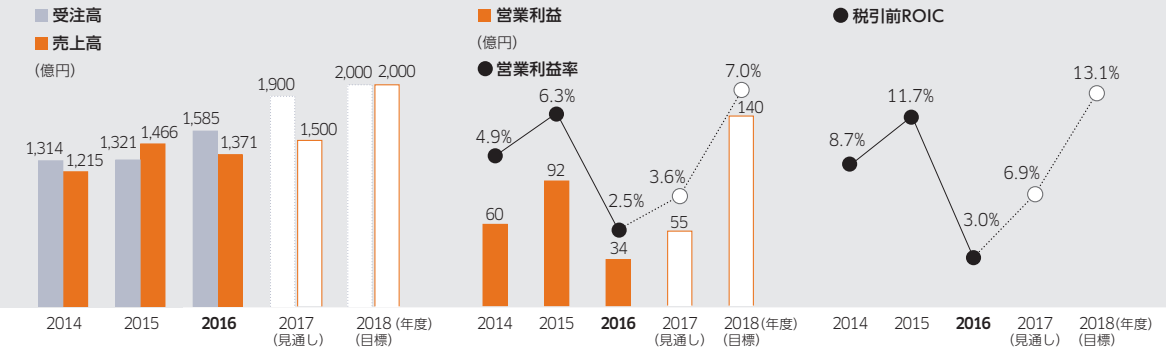
#### コアコンピタンス

- 総合重工の強みを活かした高い技術力
- 国内外の豊富な実績により培われた契約履行能力
- 愛情のこもった車両づくりに表される高い品質、ものづくり力

#### 「中計2016」の事業方針

- 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、シンガポールといった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

車両カンパニー  
プレジデント  
小河原 誠



### 経営概況

2016年度は減収や高採算案件の減少等により、前期比で減益となりました。2017年度以降は、北米やアジア等の海外案件の増加により、増収・増益を見込んでいます。

### 事業環境と戦略

新興国の経済発展や先進国での交通インフラ整備などを背景として、海外を中心に鉄道車両需要は旺盛で、部品、保守などのストック需要も拡大しています。一方で、中国などの新興国メーカーの参入により競争は激化しており、非価格競争力の強化やビジネスモデルの変革による収益力の向上が課題となっています。

当社は、総合重工の強みである高い技術力とシナジーを活用し、世界初の炭素繊維強化プラスチック(CFRP)を使用した鉄道台車「efWING」を

はじめとする高付加価値製品を提供するなど他社との差別化を図るとともに、部品、改造工事、メンテナンスなどのライフサイクル全般での収益拡大を目指します。

北東回廊を中心に旺盛な需要の続く北米市場では、アメリカ国内に有する2か所の生産拠点と長年にわたり築いてきた豊富な実績と信頼により、継続的に新車需要を取り込み、IoTを活用した軌道モニタリング事業などの部品、改造工事、保守といったストック型ビジネスにも積極的に取り組みます。

大幅な市場の伸びが期待されるアジア市場においては、当社が既に高いプレゼンスを築いている台湾・シンガポールの収益基盤拡大に取り組みるとともに、システムインテグレーション能力強化や現地メーカーとのパートナーシップの維持・発展による新規市場の開拓、円借款案件の取り込み等により事業拡大を図ります。

#### Key Driver 成長分野

##### アジア事業の拡大

鉄道車両需要は世界的な拡大が予測されており、特に大きく成長するアジア市場の市場規模(中国を除く)は2021年まで年5%で拡大を続ける見込みです。今後、アジアでは多くの新興国向け円借款案件が計画されているほか、インドをはじめとする各国の高速鉄道プロジェクト等、商機の拡大が見込まれます。当社は、台湾やシンガポールで築いたプレゼンスや、あらゆる種類の車両を製造することができる強みを活かし、アジア事業のさらなる拡大を図ります。

##### 主なアジアの案件



台湾・桃園国際空港線向け車両

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

- 主要製品
- 防衛航空機
  - 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

### 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

#### 機会

- 防衛**
- 継続的な国産防衛装備品の開発・生産
  - 防衛装備品の輸出可能性
- 民需**
- 新興国の経済成長等に伴う航空旅客・貨物輸送量の中長期的な成長

#### リスク

- 民需**
- ボーイング社・エアバス社によるシェア獲得競争等を背景とした厳しい競争環境
  - LCC\*1の台頭によるワイドボディ機の先行き不透明感
  - 新興国メーカーの台頭

\*1 LCC: Low-Cost Carrier

#### コアコンピタンス

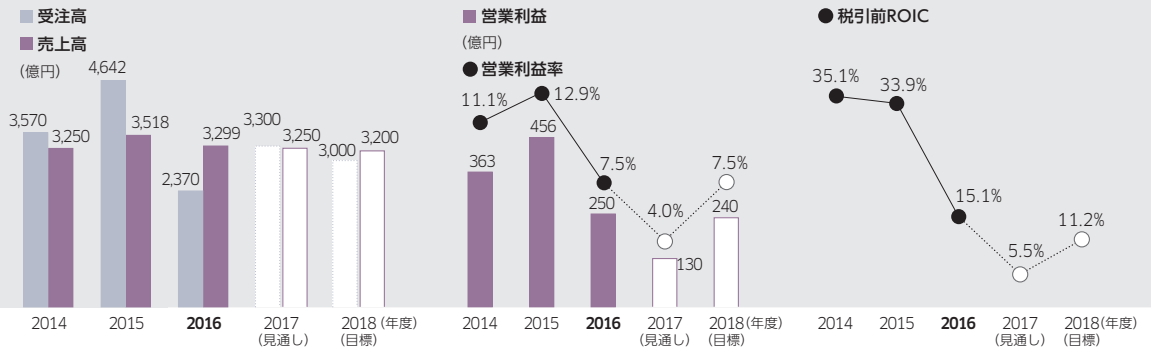
- 防衛事業で培った完成機メーカーとしての技術力 (システムインテグレーション能力)
- ボーイング社との国際共同開発に基づく技術力と、高度で大規模な生産設備
- KPS (Kawasaki Production System)による生産性と品質の向上

#### 「中計2016」の事業方針

- 防衛**
- 既受注開発案件・量産契約の着実な推進
  - 新規プロジェクトの受注拡大
- 民需**
- 787-10の増産対応
  - 777Xの円滑な立ち上げ



航空宇宙カンパニー  
プレジデント  
並木 祐之



#### 経営概況

ボーイング777から777Xへの切り替えに伴う生産機数の減少や、一部の製品の価格改定による民需航空機事業の収益性低下に伴い、2017年度にかけて大幅な減益となりますが、開発費負担の減少等により2018年度には業績が回復する見込みです。

#### 事業環境と戦略

新興国の経済成長を背景として世界の航空旅客、貨物輸送量は中長期的に拡大し、当社の民需航空機事業も大きく成長すると見込んでいます。また、防衛航空機事業は今後も安定的な事業運営が可能と考えています。一方、ボーイング社とエアバス社の激しい競争や、LCCの台頭による小型機へのシフトが当社の事業に影響与える可能性もあり、継続的な生産性向上や着実なコストダウンの推進が必要です。

防衛分野では、事業の主軸となる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が、P-1、C-2ともに開発を終え、今後はこ

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、長年培った完成機メーカーとしてのシステムインテグレーション能力を活かし、新規プロジェクトの受注獲得とシェア拡大を図ります。防衛装備品の輸出については、政府の方針に従って対応します。

民需分野ではボーイング社向け787分担製造品の生産ペースを2016年度に月産10機から12機に増やしました。また、777の後継機である777Xについても2017年度より生産を開始します。本事業は、ボーイング社との国際共同開発で磨いた世界トップ水準の技術力や最先端設備による生産能力・高品質により新興国の追随を許さない競争力を維持しながら、岐阜工場、名古屋工場、米国のKMM\*2リンカーン工場などでの積極的な設備投資や、生産現場におけるKPS活動のさらなる推進、IoTの活用などにより、さらなる生産性の向上と将来の事業拡大に向けた体制整備を図ります。

\*2 米国の現地法人 Kawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A.

#### Key Driver 成長分野

##### 民間航空機事業の拡大

当社はボーイング767/777/787の国際共同開発に参画し、Tier1サプライヤーとしての豊富な経験と技術力を磨いてきました。777の後継機である777Xにも参画し、2017年2月に名古屋第一工場に完成した新工場では、自社製ロボットの導入等により自動化を推進するとともに、これまでに培ってきたKPSの融合により、高品質かつ効率的な生産を行うほか、将来のスマートファクトリー化に向けて、ICT/IoT等のインフラ整備

を行います。2017年5月には、米国のKMMリンカーン工場に、当社として初めての海外の航空機用部品製造ラインを立ち上げ、777Xの貨物扉の生産を開始するなど、成長投資や生産性の向上、収益性改善に取り組み、中長期的に大幅な成長が見込まれる同事業の成長を図ります。

777Xの新工場





# ガスタービン・機械

## Gas Turbine & Machinery

### 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

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

### 機会

- 航空エンジン** ● 民間航空機市場の拡大に伴う需要増大
- エネルギー・環境** ● 新興国の経済発展に伴うエネルギー需要・分散型電源需要の増大
- LNG燃料の価格低下による分散型ガス燃料発電設備への需要増加
- 船用** ● 環境規制の強化

### リスク

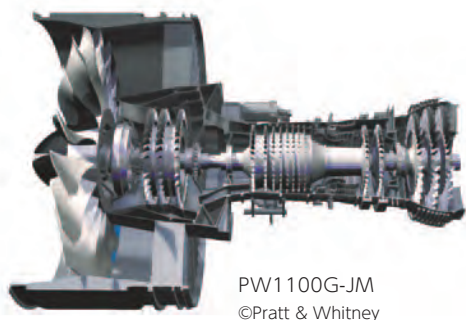
- 航空エンジン** ● 景気減退による需要減
- エネルギー・環境** ● 原油価格の低迷によるオイル&ガス関連分野の開発・投資案件の停滞
- 船用** ● 海運市況低迷の長期化

### コアコンピタンス

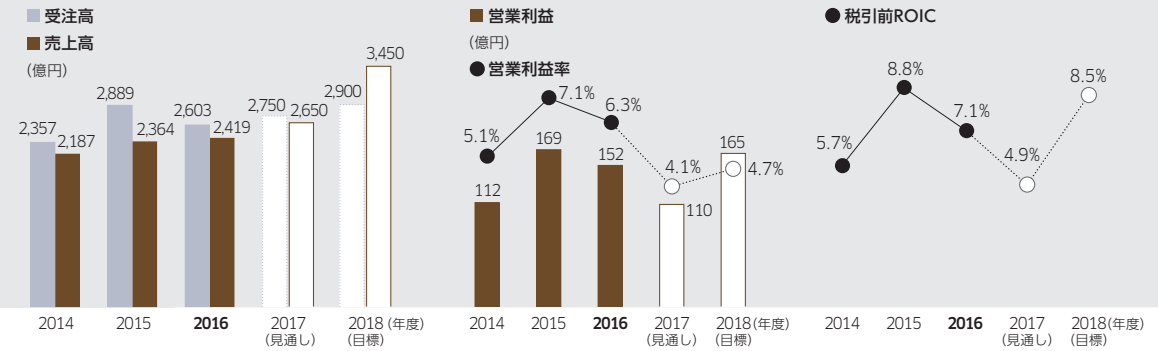
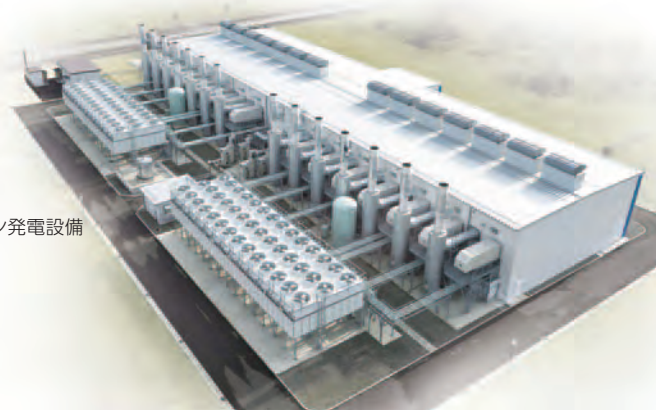
- 航空エンジン** ● 国際共同開発プロジェクトや防衛エンジンで培った高い技術力
- 最先端設備による生産能力・高品質
- エネルギー・環境** ● 効率・環境性能で世界トップクラスのガスタービンや世界最高性能のガスエンジンなどを含む多様な製品ラインアップとソリューション提案力
- 船用** ● 環境対応差別化技術とコアハード・システムの開発力

### 「中計2016」の事業方針

- 航空エンジン分野** ● 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・環境性能機種による、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



ガスエンジン発電設備



### 経営概況

航空エンジン事業で、新規エンジンの分担製造品が増加しており、売上高は大きく伸びています。一方で、新規エンジンは開発費負担が重いことから、初期段階では利益率が低下し、2017年度は前期比で減益となる見込みです。

### 事業環境と戦略

民間航空機市場の拡大に伴い、航空エンジン事業も中長期的に高い成長が期待できます。当社は国際共同開発プロジェクトや防衛エンジンで培った高い技術力や最先端設備を強みとして、グローバルエンジンメーカーに中圧圧縮機などの中核部品をモジュールで供給しており、代替不能なサプライヤーとして強固なプレゼンスを有します。現在、複数の新規エンジンプロジェクトに参画していますが、今後、これらのプロジェクトが本格量産

フェーズに移行していくため、急速に事業規模が拡大する見込みです。

エネルギー・環境分野では、ガス焼き発電需要が年率2%前後で拡大しており、分散型発電のニーズもアジアを中心に増加しています。当社は、2017年4月に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に分かれていたエネルギー事業を、新設のエネルギー本部に統合しました。新組織の発足により、顧客のニーズに合わせたソリューション提供等の営業力の強化、EPC能力の向上、海外展開の加速や一貫した事業体制の確立、経営資源の有効活用を図り、より一層事業を成長させます。

船用分野では、新型推進機や環境規制に対応した船用ガスエンジン等の次世代船用機器・システムの開発により競争力を強化するとともに、アフターサービスビジネスによる収益確保にも注力します。

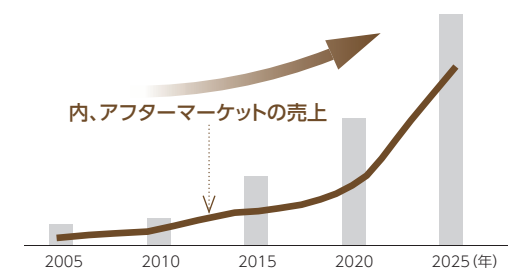
### Key Driver 成長分野

#### 民間航空エンジン事業の拡大

世界の民間航空機市場では、今後20年間で約4万1,000機の新規・代替需要が見込まれており、これに伴って民間航空エンジンの需要も大きく増加する見通しです。現在、当社はボーイング787用Trent1000、エアバスA350XWB用Trent XWB、A320neo用PW1100G-JM、A330neo用Trent7000など複数の新規エンジンプロジェクトに並行して取り組んでいます。これらの民間航空エンジン製品は先行投資を必要とするものの、将来的にはアフターサービス需要により、大きな利益が見込めます。現在は開発費

の負担が重い状況にありますが、2020年以降にはアフターサービス関連売上が拡大し、当社の利益を牽引する事業に育つと見込んでいます。

民間航空エンジン事業の売上見通し





プラント・環境

Plant & Infrastructure

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

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

機会

- 新興国・資源国におけるインフラ需要の増大
- 環境規制の強化
- 東日本大震災以降の各種発電設備の新設・更新需要
- オリンピック開催に伴う国内インフラの更新需要

リスク

- 油価低迷長期化によるプロジェクト案件の停滞
- 新興国・資源国経済の減速に伴う投資意欲の減退

コアコンピタンス

- 各種プロジェクトで培った総合エンジニアリング力と製品開発力
- 自社製造拠点のものづくり力

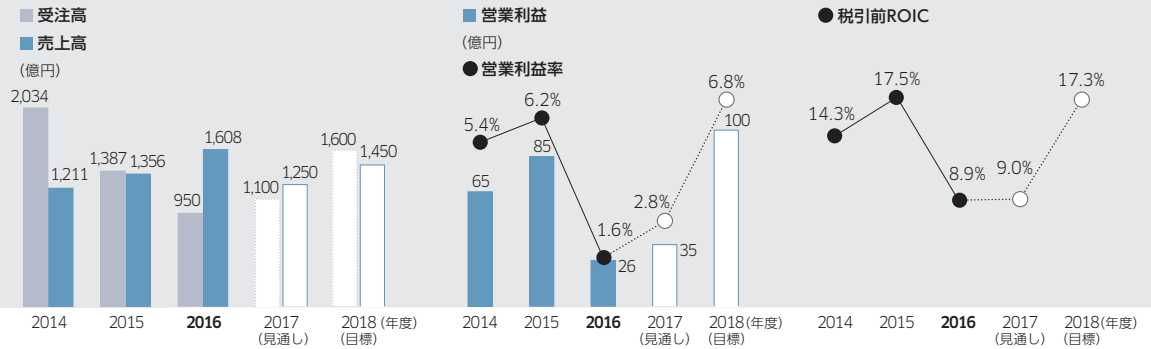
「中計2016」の事業方針

- 収益性の向上 ● 規模よりも採算性を重視した選別受注の推進、上流工程におけるリスクマネジメントの徹底、見積り精度の向上等
- 安定性の確保 ● 人的経営資源を意識した事業運営と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
- 成長性の追求 ● 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

\* QCD: Quality (品質)、Cost (コスト)、Delivery (納期)

FLNG  
(天然ガス洋上液化・貯蔵・出荷設備)用  
ボイラ

肥料プラント



経営概況

2016年度は、海外向けLNGタンク建設プロジェクトのコスト悪化等により前期比で大幅な減益となりました。2017年度は、トルクメニスタン向け化学プラント建設の進捗がピークを越えたこと等により減収となる見込みです。

事業環境と戦略

東南アジアなどの新興国を中心としたインフラ整備や環境保護意識の高まりにより、国内、海外ともプラントに対する需要は安定的に推移すると見込んでいますが、価格競争は激しく、コスト競争力の強化が課題となっています。

当社は、高い製品開発力とエンジニアリング力を基盤とした技術・品質に加え、自社に製造拠点を持つ「ものづくり力」を強みとして、付加価値の高いユニークな製品を市場に提供することで、顧

客満足の実現を目指します。また、受注にあたっては規模よりも採算性を重視した選別受注を推進するとともに、上流工程におけるリスクマネジメントを徹底することで収益性の向上を図ります。加えて、見積り精度の向上や仕損じ・補償工事費の低減に取り組み、コスト競争力を強化します。

事業運営にあたっては、常に人的経営資源を意識し、適正なプロジェクト遂行体制の確保に努めるとともに、市場動向に応じてエンジニアの柔軟な活用を図ります。また、OJTによる技術・ノウハウの伝承を進めることで、若手技術者の人材育成に継続的に取り組みます。

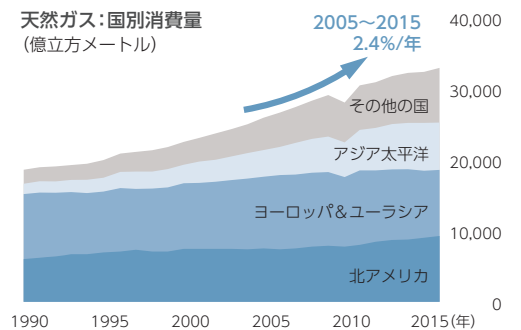
さらに、将来の事業成長を目指し、既存製品の技術を基盤として顧客ニーズに合致する付加価値の高い製品を開発して市場へ展開するとともに、水素関連プロジェクトなどの新規製品の開発にも積極的に取り組みます。

Key Driver 成長分野

天然ガス関連製品への取り組み

天然ガスの消費量は2005~2015年の過去10年間で年率2.4%の割合で成長しており、今後も拡大が見込まれますが、当社は天然ガス関連の多様な技術を有し、世界最先端の技術を活用した信頼性の高いプラント製品を提供しています。これまでに、天然ガスを原料としてアンモニアおよび尿素を製造する肥料プラントを中国、イラン、パキスタン等に納入したほか、資源国であるトルクメニスタンでは、肥料プラントに加え、同国で採掘された天然ガスを原料として最新のガス液化技術により高品質ガソリンを製造する世界最大のガス・ツー・ガソリン(GTG)製造設備を建

設中です。豪州ではシェル社のFLNG(天然ガス洋上液化・貯蔵・出荷設備)向けに、洋上用では世界最大容量となるボイラを製作・納入しました。



出典: BP Statistical Review of World Energy June 2016



# モーターサイクル&エンジン

## Motorcycle & Engine

- 主要製品
- 二輪車
  - 多用途四輪車
  - 四輪バギー車(ATV)
  - パーソナルウォータークラフト(PWC)
  - 汎用エンジン

モーターサイクル&エンジンカンパニー  
プレジデント  
太田 和男

### 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

#### 機会

- 二輪車**
- 新興市場の中長期的拡大
  - 安定した先進国向け需要とIoT活用、先進安全等の技術開発の進展
- 四輪車**
- 北米四輪車市場の拡大

汎用エンジン ● 米国住宅市場の拡大による堅調な成長

#### リスク

- 二輪車**
- 新興市場における価格競争激化
  - 環境規制の強化
- 四輪車**
- 価格競争の激化

#### コアコンピタンス

- 「Ninja」「Z」等の差別化された高いブランドイメージ
- 世界トップ水準の製品開発力
- 高性能・高品質な製品を開発・生産する技術力
- グローバルな生産・販売・サービス体制

#### 「中計2016」の事業方針

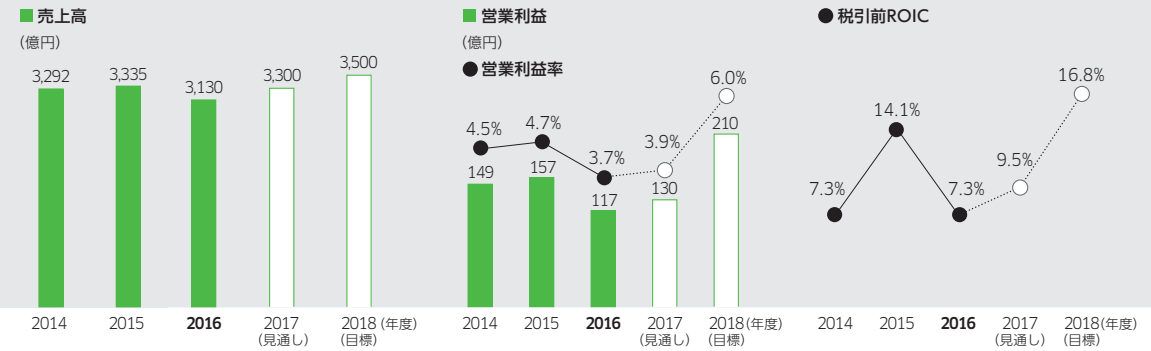
- 「デマンドチェーン改革」の深化
- “A Class Apart”
  - 他社と一線を画した高い顧客価値を実現できるブランドの確立
- 「製品競争力向上改革」の深化
- “Fun to Ride” “Ease of Riding”
  - 顧客の要望に応える製品開発体制の構築
- 「サプライチェーン改革」の深化と経営システム全体の改革へ
- 生産から販売に至るまでのサプライチェーンの改善を通じた資本効率の向上
- 「財務基盤の確立」
- 収益性強化とフリーキャッシュ・フローの改善による投資余力の創出と将来成長市場への対応



Ninja ZX-10R ABS  
(海外向けモデル)



ジェットスキー  
SX-R



#### 経営概況

2016年度は、先進国向け二輪車および四輪車の増収はあったものの、円高の影響や新興国向け二輪車の減収等により前期比で減益となりました。2017年度は、先進国向け二輪車・四輪車の増加および新興国向け二輪車の回復により増収・増益を見込んでいます。

#### 事業環境と戦略

先進国市場は四輪車を中心に安定的に成長し、新興国市場も中長期的に高い成長が期待できることから、当社の事業も着実に成長すると見込んでいますが、新興国メーカーの参入などにより各市場で競争は激化しており、収益力の向上が課題となります。

当社は、顧客のニーズを予見し、世界最高水準の製品開発力と「Ninja」「Z」などの差別化された

ブランドイメージを活かして、競争力の高い魅力的なモデルをスピーディーに市場に投入することでプレミアムブランドとしての認知を確実にし、価格競争を抜け出したいと考えています。

そのため、国内外のR&D拠点の機能・役割の明確化・連携強化、技術開発本部や他カンパニーとのシナジー効果等により、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します。また、CRM\*の推進とアフターサービス体制の強化、全世界統一の効率的・効果的なKawasakiブランドの発信などにより、ブランド力の向上を図ります。

事業運営にあたっては、全世界の拠点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、明石工場のマザーファクトリー機能強化等、各製造拠点の役割を最適化し効率経営を実現します。

\* CRM: カスタマー・リレーションシップ・マネジメント

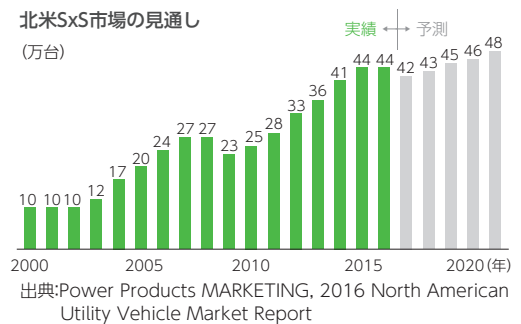
#### Key Driver 成長分野

##### 北米における四輪事業

農場での運搬作業や広大な私有地の見回り、スポーツハンティングの移動などに用いられるUV (Utility Vehicles) は、北米を中心に大きな需要があり、近年はアウトドアでの走行を楽しむために走行性能を高めたRUV (Recreational Utility Vehicles) の人気が高まっています。

UVとRUVを総称したSxS (Side by Side) の北米の市場規模は、2000年代前半の年間約10万台から2016年には約44万台と4倍以上に拡大しており、今後も安定的に成長すると見込んでいます。当社はUV「Mule」、RUV「Teryx」を北米、欧州

などで販売しており、好評を博しています。今後も、顧客のニーズに応えるラインアップの拡充と高性能化により、事業の拡大を図ります。





# 精密機械

## Precision Machinery

### 主要製品

- 建設機械用油圧機器
- 産業機械用油圧機器・装置
- 船用舵取機
- 船用各種甲板機械
- 産業用ロボット
- 医療・医療ロボット

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コントロールメーカー

### 機会

- 油圧機器** ● 新興国を中心とする世界的なインフラ整備による需要拡大
- ロボット** ● 人とロボットの共存・協調の実現によるロボット適用分野の拡大
  - 労働力不足の解消・品質向上を目的とした需要拡大
  - 工業分野以外(医療・介護等)でのロボット化の進展

### リスク

- 油圧機器** ● 造船市況の低迷による船用油機の市場回復の遅れ、価格競争激化
- 母機メーカーによる油機内製化の可能性と新興国メーカーの市場参入
- ロボット** ● 競合他社との価格競争の激化

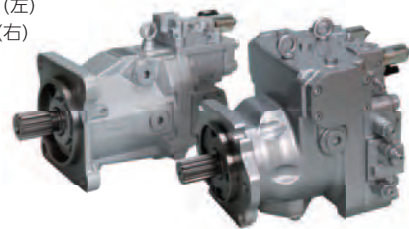
### コアコンピタンス

- 油圧機器** ● 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
  - 顧客要求への対応力
- 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
  - グローバルなサービス体制
- 共通** ● 油圧技術とロボット技術の融合によるモーションコントロールを活用した他社にない製品の創出力

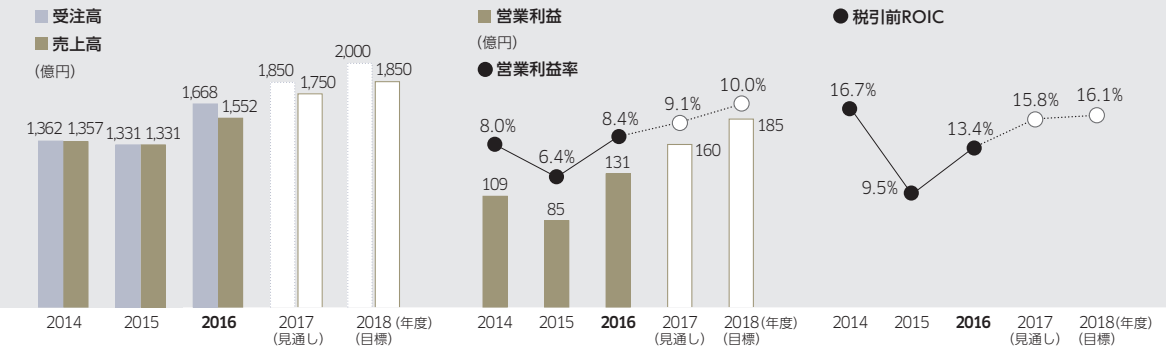
### 「中計2016」の事業方針

- 油圧機器** ● ショベル分野の高シェアの維持・拡大、ショベル以外の建機・農機分野への拡販、産機・舶装分野での新ビジネスの創出
- ロボット** ● 既存市場におけるシェアアップ、人共存・協調分野での新技術・新機種の開発と投入、医療分野等の革新的な開発の積極推進
- 共通** ● 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

油圧モータ「M7V」(左)  
 油圧ポンプ「K8V」(右)



医療・医療向けロボット



### 経営概況

2016年度は建設機械市場向け油圧機器や各種産業用ロボットの増収により前期比で増益となりました。当面は、油圧、ロボット市場とも拡大すると見込んでおり、2017年度以降も増収・増益を計画しています。

### 事業環境と戦略

新興国を中心としたインフラ整備の拡大に伴い、建設機械向け油圧機器は中長期的な成長が期待できるものの、景気変動の影響を受けやすい面があります。

当社は世界のショベル用油圧機器市場でトップシェアを有していますが、今後も世界最先端の技術やシステム化能力、ブランド力、顧客対応力により、高シェアを維持・拡大するとともに、これまで本格参入していない有望市場である建設機械や農機向けへ積極的に事業展開し、さらなる成長と安定性の向上を図ります。

ロボット事業は、労働力不足への対応や品質向上を目的として既存の産業用ロボットの需要拡大が続くと見られます。また、人とロボットの共存・協調の実現や医療・介護などへのロボット技術の適用など、ロボットの利用範囲の拡大が予想されます。

当社グループは、自動車・半導体などの既存分野では、中国を中心に生産能力を大幅に増強し、拡大する需要を取り込みます。また、川崎重工グループのさまざまな用途のロボットを開発した経験を活かしたソリューションの提供や、販売・サービス体制の拡充などにより拡販を進め、シェアアップを図ります。人共存・協調ロボット分野では双腕スカラロボット「duAro」、医療用ロボット分野ではシスメックス株式会社と共同で設立した株式会社メディカロイドで開発中の手術支援ロボットなどで、事業を展開します。

油圧とロボットは生産面での協業や、両者の技術を組み合わせた新製品の開発などのシナジーを追求し、カンパニー全体での事業強化を図ります。

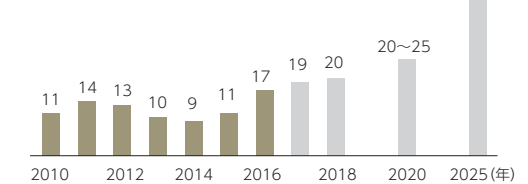
### Key Driver 成長分野

#### インド油圧機器市場での事業拡大

世界の建設機械市場は一時は低迷していましたが、足元では底を打ち緩やかに回復しています。中でも、インド市場は製造業の成長を重視するモディ政権の方針に従ってインフラ建設が加速しており、インドにおける油圧ショベル需要は、2020年には2万台を超え、2025年には現状の約2.5倍の5万台規模にまで成長すると見込まれています。当社はこうした動向を踏まえ、インドの合併会社Wipro\*に新工場を建設して現地

生産体制を強化するなど、拡大するインド市場においてもプレゼンスの向上を図ります。

インド油圧機器市場規模の見通し(当社推定)  
 (千台)



\* Wipro Kawasaki Precision Machinery Private Limited



# 価値創造を支える基盤

# Growing

## with society

### 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、価値創造の基盤を強化していきます。



### 川崎重工グループの取り組み課題

当社のCSRの定義づけと取り組み課題の設定は2009年度に行ったものです。ISO26000\*2の分野をベースにし、お客様、SRI・ESG調査機関・経済団体・NPO・マスコミからのCSR調査事項に基づいて、「製造業として取り組みが必要な課題」というアプローチで特定しました。その後は、新たな課題も順次盛り込みながら、中計ごとに「ありたい姿」と年次のアクションプランを設定し取り組みを行っています。

\*2 ISO26000: 社会的責任に関する国際規格

### 重要課題の特定・認識について

近年のCSRIは、「社会課題と自社の事業活動との関わり」「ステークホルダーにとっての重要度(インパクト)」等を勘案し、自社の重要課題を特定・認識して優先的に取り組むことが求められています。当社グループも、「中計2016」において、改めてこのアプローチで議論しています。

2017年度は下記のプロセスで課題の特定を行っていきます。

- 1) SRI・ESG投資\*3評価機関の調査事項を「社会・ステークホルダーからの期待」と置き換え、グローバルな組織から当社または当社業界に対する質問を洗い出し、「社会・ステークホルダーにとっての重要度」の評価項目とする。
- 2) その項目をベースに、「川崎重工グループにとっての重要度」を、リスク面・機会面、事業との関係等に照らし合わせて評価する。

- 中計2010
  - CSRの考え方の整理
  - グループミッションとの関連性の整理
  - テーマの制定
  - 取り組み課題の策定
  - 取り組み体制の整備(単体)
  - アクションプランへの落とし込み(単体)

- 中計2013
  - 取り組み課題の見直し
  - 事業経営とCSRの統合推進
  - 海外を含めたグループへの展開
  - サプライチェーンへの拡大
  - 推進体制の充実
  - ダイアログの範囲拡大

- 中計2016
  - 当社にとっての重要課題の議論・特定
  - 事業経営とCSRの統合推進
  - 海外グループへのさらなる展開
  - サプライチェーンのチェック
  - 従業員への浸透への再注力
  - ステークホルダーとの対話の充実

中計目標に対する達成度評価は年度ごとにWebで報告しています。  
[https://www.khi.co.jp/csr/basic/csr\\_outline.html](https://www.khi.co.jp/csr/basic/csr_outline.html)

3) 川崎重工グループの事業との親和性が高いSDGs\*4等のグローバルな社会課題についても、今後の新たな寄与という観点から重要課題の議論に織り込んでいく。



\*3 SRI・ESG投資: 企業に対する社会の期待を反映した投資  
\*4 SDGs: 国連「持続可能な開発目標」

### 地球環境

当社グループは、ステークホルダー\*1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

当社のCSR活動組織はWebでご紹介しています。  
<https://www.khi.co.jp/csr/basic/organization.html>



### 有識者ダイアログ



牛島慶一氏  
EY Japan  
Climate Change and Sustainability Services Leader  
マネージングディレクター

当社は「社会を代表する声」としての有識者との対話を実施しています。2016年度は、全社CSR委員会に、EY牛島慶一氏をお招きし、経営とCSRの統合をテーマに下記のようなお話を伺いました。

- 持続可能な経営とは社会との共感
- 価値創造を起点としたビジネスモデル
- 長期的課題と経営・財務を結び付ける
- サステナビリティを戦略的に活用する
- 中期の事業計画とCSRの重要課題の考え方

当社メンバーから下記のような意見が出されました。

- 社会的課題と当社の成長戦略とのつながりを一層認識し成果につなげていかなければならない
- 当社が重要視することとその取り組みおよび結果をきちんと発信していくことが重要



### 経営者候補によるブレインストーミング

2017年春の新任執行役員研修・新任理事研修では、川崎重工または個別カンパニーの事業が、それぞれのバリューチェーンでどのようなステークホルダーに関わるのか、10年先・20年先にわたってどのような社会課題を解決または助長しうるのか、また川崎重工自身にはどのようなリスクや機会がありうるのかについて、ISO26000とSDGsをベースにしたブレインストーミングを行いました。



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、取締役会、監

査役会および会計監査人を設置しています。また、任意の機関として、指名諮問委員会、報酬諮問委員会、経営会議および執行役員会を設置しています。それぞれの会議体の構成や位置付け等は以下の通りです。

●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、取締役会の諮問機関として、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。

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	・業務執行取締役およびカンパニープレジデント等で構成 ・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	・取締役会で選任された執行役員全員で構成 ・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	・重要プロジェクト受注前のリスク評価および対応策等の検討
プロジェクトリスク管理委員会	・重要プロジェクト遂行中の定期的なフォローアップ

川崎重工グループのガバナンス体制(2017年6月28日現在)



なお、2016年度において、取締役会は14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99%以上となっています。

●監査役会

監査役会は5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しています。また、今般監査機能の充実と、その客観性および中立性をより一層向上させるため、当社との取引関係等の利害関係のない社外監査役(いずれも東京証券取引所規則の定める独立役員)を1名増員し、3名体制としました。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、2016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3名)の選任理由は、以下の通りです。

●社外取締役

森田 嘉彦

国際協力銀行副総裁、株式会社日本政策金融公庫代表取締役専務取締役等を歴任し、そこで培われた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で、当社経営の重要事項の決定に際し有用な意見・助言をいただいています。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いただけるものと判断したため。

米田 道生

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、そこで培われた豊富な経営経験とコーポレート・ガバナンスに関する高い見識に基づき、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・助言をいただいています。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いただけるものと判断したため。

●社外監査役

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、社外監査役として独立した立場から当社の監査において十分な役割を果たしていただけるものと判断したため。

幸寺 寛(新任)

弁護士として豊富な経験と法務に関する高い見識を有しておられ、社外監査役として独立した立場から当社の監査において十分な役割を果たしていただけるものと判断したため。

石井 淳子(新任)

労働行政に関する豊富な経験と高い見識を有しておられ、社外監査役として独立した立場から当社の監査において十分な役割を果たしていただ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います。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ことを方針とし、また、社外取締役の報酬は、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、いずれについても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て社長が決定しています。

監査役報酬は、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。

取締役および監査役の報酬等の額

役員区分	百万円	
	2016年度	
取締役 15名	763	
監査役 5名	90	
合計 20名(うち社外5名)	853(うち社外46)	

(注)役員数には、2016年6月開催の株主総会終結の時をもって退任した、取締役(3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、年額120百万円以内です(平成29年6月28日開催の第194期定時株主総会において決議)。

Topics

取締役会の実効性向上のための取り組み

取締役会の機能向上を目的とし、毎年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取締役会の現状評価を実施し、その分析結果を取締役に報告し、議論しています。2016年度の評価の結果、取締役会全体の実効性については、十分確保されていることを確認しました。なお、2015年度の評価および議論の結果を受け、下記取り組みを実施しました。

- 取締役会にて経営上重要性の高い事項を重点的に審議できるよう、取締役会から取締役および執行役員などへの権限委譲範囲の見直しを行いました。
  - 取締役会での議論のさらなる活性化を図るため、取締役・監査役への情報提供の早期化、および社外役員を対象とした取締役会議題に関する事前説明会の定期開催を開始しました。
- 今後もさらなる実効性の向上に努めていきます。



## コンプライアンス

### 基本的な考え方

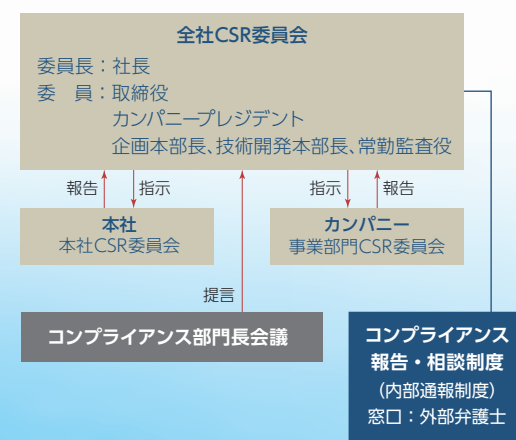
川崎重工グループは、カワサキグループ・ミッションステートメントの「グループ経営原則」において「社会的責任を認識し、地球・社会・地域・人々と共生すること」を謳い、「グループ行動指針」では構成員一人ひとりに「社会と人々から信頼される企業人となる」ことを求めています。

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(2016年度実績は3回開催)。また、全社CSR委員会の目的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」を年2回以上開催し、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、業務に関連して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されるために、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。

#### 2016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	5件
人事処遇に関する問題	4件
金銭の不正取得	2件
セクシャルハラスメント	2件
その他	7件
計	20件

※件数は報告・相談を受理したものであり、実際にコンプライアンス違反を認定したものではありません。

### コンプライアンスガイドブックの配付

社内におけるコンプライアンスの徹底のために必要・有用な知識がわかりやすく記載された、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すべての役員・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」および「管理職の責務」の6つの類型に分類される、合計20の細項目にまとめ、注意すべき事項をイラスト入りでわかりやすく紹介しています。

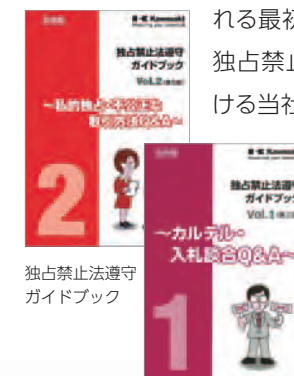


コンプライアンスガイドブック

### 競争法の遵守

当社グループでは、競争法(独占禁止法)遵守に関する取り組みに注力しています。

2006年以降、毎年定時株主総会の直後に行わ



独占禁止法遵守ガイドブック

れる最初の取締役会において、独占禁止法を遵守し、社会における当社の企業価値の維持・向上に努める旨の決議を行っています。

また、従業員に対しては、独占禁止法に関する各種ガイドブックの発行を通じ

て、当社において問題となりうる事例を広く周知するとともに、競争法に関する学習・理解を促しています。

### 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ています。

## リスク管理

### 基本的な考え方

当社グループ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社則「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

全社として統合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、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、その結果を本社担当部門が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、社則「取締役会規則」「経営会議規則」「裁決規則」等に則り、事前に関連部門においてリスクの評価や分析、対応策等の十分な検討を行うほか、特に経営に対する影響が大きい重要なプロジェクト案件については、社則「重要プロジェクトのリスク管理に関する規則」等に則り、応札時や受注契約時をはじめ、プロジェクト開始後も本社と事業部門で必要に応じて定期的にフォローアップを行うなど、リスク管理のさらなる徹底を図っています。

### 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財産であると考え、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生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。

## グローバル人財の育成

グローバルな事業展開を支える人財のさらなる育成を目的として、2008年以降、グローバル人財育成施策に取り組んでいます。具体的には、グローバルな視野に立って働く心構えや海外ビジネスに関するスキルを学ぶ「海外ビジネス担当者研修(初級、中級)」、多様化する価値観の違いを体系的に理解する「異文化対応力強化研修」、自身の海

外経験を振り返りながら、グローバル人財に必要な要件を体系的に学ぶ「意思決定するためのグローバル・ビジネスマインド研修」などを実施しています。さらに、国内人財のグローバル化を目的とする海外インターンシップ制度の導入、また海外拠点の現地技術者の育成支援などを行い、グローバル人財育成施策の拡充を図っていきます。

## プロジェクトマネジャーの育成

近年、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請け負うプロジェクト型ビジネスが増えています。そこで、こうしたプロジェクトを遂行できるプロジェクトマネジャーの育成を目的として、2016年度より新たな育成施策に取り組んでいます。具体的には、社内外の大型プロジェクトの経験者を講師に迎え、プロジェクトを成功へ導くためのノウハウを伝承する「プロジェクトマネジメントセミナー」、大型プロジェクトの経験を積ま

せるため、他カンパニーに留学させる「社内留学制度」など、プロジェクトマネジメント力の向上にグループ全体で取り組んでいます。



プロジェクトマネジメントセミナー

## 多様性(ダイバーシティ)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当社にとって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います。



## 女性の活躍推進

川崎重工グループでは、女性の採用に積極的に取り組んでおり、大卒事務系の採用人員の約3割が女性です。女性の活躍推進のための施策として、参加者同士でライフイベントと仕事を両立する知恵を共有し、切磋琢磨しながらより活躍していくことを目指した「4U(For You)ネットワーク」活動を行っています。また、2016年には入社10年目以下の女性総合職約180名を対象に「キャリア



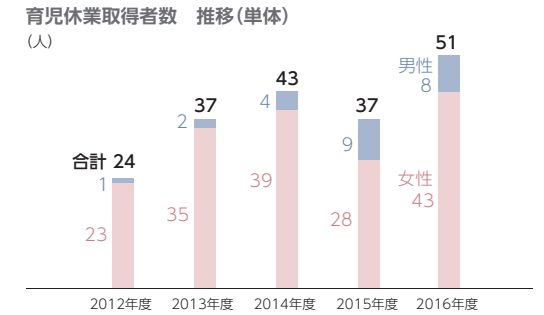
4Uネットワーク(女性社員のネットワーク活動)

フォーラム」を開催し、女性先輩たちがいかに現在の自分を作ってきたかを学び、グループディスカッションを通じて一人ひとりが5年後のキャリアイメージを考えました。また、女性管理職の登用推進も重要な課題と考え、「2020年までに女性管理職数(課長相当職以上)を2014年度比3倍にする」目標を掲げ、女性人財の育成に努めています。

## 育児・介護と仕事の両立支援

当社では、従業員が仕事と子育て・介護を両立させながら、生き生きと働き続けることができるように、さまざまな次世代育成・介護支援を行っています。

特に、子どもが3歳に到達するまで取得できる「育児休業」、小学校卒業まで利用できる「短時間勤務制度」、最長3年間取得できる「介護休業」、育児休業者の職場復帰を支援する復帰者セミナーの開催、結婚・出産・育児等による退職者が再度働ける状況になった際に、会社に再雇用希望の申し出を行うことができる制度、育児・看護等で必要ときに時間単位で休暇をとれる制度など、国の



基準を上回る取り組みをしており、2010年には兵庫労働局長から子育てサポート企業の認定も受け、「くるみんマーク」を取得しました。

## 障がい者の活躍推進

障がい者の雇用拡大にも努めており、さまざまな職場で障がいをもつ方が活躍しています。2013年9月に株式会社川重ハートフルサービスを設立し、雇用率の維持・向上に向けてグループ全体で積極的な採用を進めるとともに、バリアフリー化にも積極的に取り組み、障がい者が持てる能力を十分に発揮できる環境を整えていきます。



川重ハートフルサービスの活動  
(リサイクル資源を活用して作る手すきの再生紙事業)

## Topics

### 社内託児所の拡充

Kawasaki Motors Enterprise (Thailand) Co., Ltd.では、2010年4月より事業所内に託児所を設置しています。託児所では1歳から4歳までの従業員の子どもを対象に一時預かりをしており、2017年3月現在約30名の従業員の子どもの常時預かっています。そのほかにも数名の子どもが登録されており、必要に応じて託児所を利用しています。託児時間は定時就業時間に対応して7時30分から17時15分を原則としていますが、希望者が一定数を越えた場合には残業時や休日にも利用が可能となっています。

託児所を開設したことにより、親は近くに子どもを預けることができ、安心して働き続けることができるようになりました。会社側にとっても従業員が

出産や育児により退職してしまうことを防ぎ、人財の定着に役立つなど、双方にメリットのある取り組みとなっています。



Kawasaki Motors Enterprise (Thailand) Co., Ltd.内託児所



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。

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「川崎重工工業企業倫理規則」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

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なければなりません。

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、約1,400社のお取引先にご協力をいただきました。今後は本アンケート結果を基に、サプライチェーン全体でのCSRの取り組みをより強化するべく施策を実行してまいります。

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。

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、かつこれからは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いただき、「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

社会と未来につながる貢献の輪を広げます

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 <https://www.khi.co.jp/csr/contribution/>



科学教育×次世代

**マイトレインをつくろう!**  
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

**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、生物多様性保全活動に取り組んでいます。



交流×地域社会

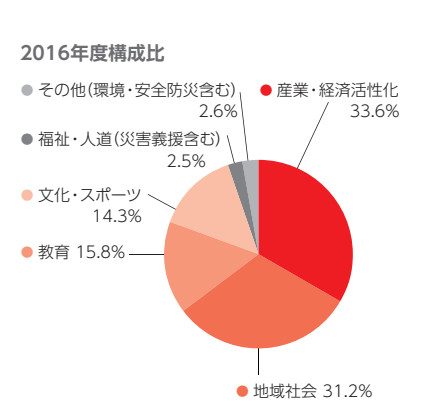
**地域社会交流会**  
明石工場では、近隣自治会の小中学生とその保護者をお招きし、交流を深めています。



フィランソロピー×国際社会

**Kawasaki Good Times Foundation**  
米国で社会貢献基金を運営し、メトロポリタン美術館などの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。

社会貢献支出状況		(百万円)		
		2014年度	2015年度	2016年度
個別領域	産業・経済活性化	231	243	292
	地域社会	236	235	271
	教育	148	138	137
	文化・スポーツ	73	121	124
	福祉・人道(災害義援含む)	34	20	22
	その他(環境・安全防災含む)	37	16	23
	計	759	773	869
当年度経常利益		84,288	93,229	36,671
対経常利益率		0.90%	0.83%	2.37%



(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。



生産拠点におけるCO<sub>2</sub>削減

省エネ活動の成果

2013年から各工場を中心に本格導入している「エネルギー見える化」による省エネ活動の結果、2016年度は、当社のエネルギーコストの7.1%を削減する効果が得られました。

また、経済産業省が行っているエネルギー使用合理化等事業者支援補助金なども積極的に活用し、省エネ設備を導入しています。2016年度は、明石工場、神戸工場、兵庫工場、坂出工場で空調設備や変圧器などを省エネ設備に更新しました。

さらに、省エネ推進手法の横展開を図る省エネ実務者会議や、改善事例と適用現場を見学する省エネ勉強会などを開催し、情報共有と省エネ促進に取り組んでいます。

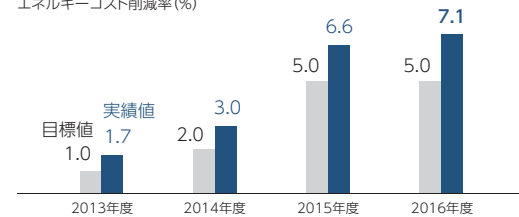


省エネ勉強会  
省エネ手法を  
現場で水平展開  
(明石工場)



省エネ活動により工場棟の照明をLED化(西神工場)

各年度のエネルギーコスト削減効果の目標値と実績値  
エネルギーコスト削減率(%)



工場等での低CO<sub>2</sub>エネルギーの利用

川崎重工グループでは、工場からのCO<sub>2</sub>排出量を削減する取り組みとして、生産設備等の省エネ化に加えて再生可能エネルギーの利用を進めています。これまで各工場への太陽光発電設備の設置を進め、グループ会社を含めて4,171kWの発電容量を保有しています(一部設備の導入に際しては一般社団法人新エネルギー導入促進協会からの補助金を受けています)。

当社グループは日照率の高い瀬戸内に多くの工場を有しているため今後も工場への太陽光発電設備導入を推進し、CO<sub>2</sub>排出量の削減を進めていきます。

当社グループの太陽光発電設備容量

名称	電力利用の形態	発電容量 kW
岩岡発電事業所*1	FIT*2による販売	1,505
名古屋第一工場	自家消費	750
西神発電事業所*1	FITによる販売	701
西神戸工場	自家消費	505
西神戸発電事業所*1	FITによる販売	422
明石工場	自家消費	140
坂出工場	自家消費	50
加古川発電事業所*1	FITによる販売	48
兵庫工場	自家消費	25
神戸工場	自家消費	20
播磨工場	自家消費	5
合計		4,171

\*1 川重商事株式会社運営の発電設備

\*2 FIT:再生可能エネルギーの固定価格買取制度



名古屋第一工場 750kW発電設備



川重商事株式会社岩岡発電事業所 1,505kW発電設備

製品貢献によるCO<sub>2</sub>削減

神戸での水素利用実証

当社は、将来のエネルギー利用において、大幅なCO<sub>2</sub>削減に貢献するため、H27~H32年度(予定)NEDO\*3課題設定型産業技術開発費助成事業として「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」に参画しています。これは豪州の未利用エネルギーである褐炭のガス化技術、液化水素の陸上基地-船舶間荷役技術、液化水素の大量海上輸送技術を実証するものです。東京オリンピック開催の2020年度に実現すべく、当社は液化水素の長距離大量輸送技術の開発および液化水素の荷役技術の開発を担当しています。

また、H27~H29年度 NEDO課題設定型産業技術開発費助成事業として「水素CGS\*4活用スマートコミュニティ技術開発事業」に参画しています。これは水素と天然ガスを燃料とする1MW級ガスタービンを用いた発電設備(水素CGS)を用いて、地域レベルでの「電気」「熱」「水素」エネルギーの効率的な利用を目指す新たなエネルギーマネジメントシステムの技術開発・実証を行う事業で、当社は水素CGSを担当しています。

\*3 NEDO:国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構

\*4 水素CGS:水素コジェネレーションシステム



液化水素運搬船



液化水素荷役基地

提供: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)



発電設備(水素CGS)

水素コジェネレーションシステム

2017年Kawasakiグリーン製品

当社グループでは、製品の環境性能および生産過程での環境負荷低減の両面を考慮し、当社製品の競争力強化および地球環境への貢献を社外に発信する「Kawasakiグリーン製品」の認定制度を2013年度から開始しました。2017年は新たに10製品を加え、計41製品となりました。



Kawasakiグリーン製品についての詳細は当社Webサイトで公開しています。  
Kawasakiグリーン製品 <https://www.khi.co.jp/csr/green/>



新型タンク搭載大型LNG船は、防熱性能に優れた川崎パネルシステムを備えた非真球の新型カーゴタンクと、部分再液化装置を組み合わせ、世界最小の実質BOR\*50.05%/dを達成。独自の船型に二元燃料エンジンを組み合わせた燃費性能は、当社比較製品に比べ、約15%改善しています。

\*5 BOR:蒸発率



# 11年間の主要財務データ

		億円										
(年度)		2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
経営成績	売上高	¥14,386	¥15,010	¥13,385	¥11,734	¥12,269	¥13,037	¥12,888	¥13,854	¥14,861	¥15,410	¥15,188
	船舶海洋	1,088	1,413	1,264	1,518	1,184	1,135	903	808	903	948	1,032
	車両 <sup>*1</sup>	1,842	1,717	1,864	1,500	1,311	1,326	1,299	1,479	1,215	1,466	1,371
	航空宇宙	2,691	2,373	2,004	1,888	1,968	2,065	2,391	2,807	3,250	3,518	3,299
	ガスタービン・機械	1,833	1,854	1,951	1,913	2,026	1,946	2,070	1,892	2,187	2,364	2,419
	プラント・環境	1,220	1,425	1,051	1,075	890	1,228	1,158	1,038	1,211	1,356	1,608
	モーターサイクル&エンジン <sup>*2</sup>	4,037	4,339	3,364	2,030	2,344	2,352	2,518	3,222	3,292	3,335	3,130
	精密機械 <sup>*2</sup>	666	840	849	827	1,403	1,750	1,304	1,232	1,357	1,331	1,552
	その他 <sup>*1</sup>	1,006	1,045	1,035	978	1,140	1,232	1,242	1,372	1,442	1,088	774
	営業利益 [営業利益率]	691 [4.8%]	769 [5.1%]	287 [2.1%]	△13 [—]	426 [3.4%]	574 [4.4%]	420 [3.2%]	723 [5.2%]	872 [5.8%]	959 [6.2%]	459 [3.0%]
船舶海洋	△22 [—]	32 [2.3%]	△10 [—]	15 [1.0%]	△10 [—]	39 [3.4%]	41 [4.6%]	△20 [—]	26 [2.9%]	△79 [—]	△214 [—]	
車両	131 [7.1%]	71 [4.1%]	113 [6.0%]	87 [5.8%]	81 [6.2%]	51 [3.8%]	22 [1.7%]	75 [5.1%]	60 [4.9%]	92 [6.3%]	34 [2.5%]	
航空宇宙	134 [4.9%]	108 [4.5%]	△41 [—]	37 [1.9%]	30 [1.5%]	78 [3.7%]	148 [6.1%]	262 [9.3%]	363 [11.1%]	456 [12.9%]	250 [7.5%]	
ガスタービン・機械	98 [5.3%]	133 [7.2%]	110 [5.6%]	89 [4.6%]	95 [4.7%]	77 [3.9%]	70 [3.3%]	104 [5.5%]	112 [5.1%]	169 [7.1%]	152 [6.3%]	
プラント・環境	△24 [—]	108 [7.6%]	89 [8.5%]	79 [7.3%]	82 [9.3%]	141 [11.4%]	97 [8.4%]	63 [6.0%]	65 [5.4%]	85 [6.2%]	26 [1.6%]	
モーターサイクル&エンジン <sup>*2</sup>	275 [6.8%]	196 [4.5%]	△101 [—]	△270 [—]	△49 [—]	△29 [—]	23 [0.9%]	161 [4.9%]	149 [4.5%]	157 [4.7%]	117 [3.7%]	
精密機械 <sup>*2</sup>	60 [9.0%]	91 [10.8%]	83 [9.8%]	34 [4.1%]	223 [15.9%]	266 [15.2%]	84 [6.4%]	104 [8.4%]	109 [8.0%]	85 [6.4%]	131 [8.4%]	
その他 <sup>*1</sup>	35 [3.5%]	23 [2.2%]	42 [4.1%]	△10 [—]	25 [2.2%]	38 [3.1%]	12 [1.0%]	44 [3.2%]	39 [2.7%]	28 [2.6%]	31 [4.0%]	
経常利益	490	639	387	142	491	636	393	606	842	932	366	
EBIT <sup>*3</sup>	519	660	302	15	432	529	503	653	880	784	417	
税金等調整前当期純利益	452	580	236	△38	385	487	461	613	842	748	388	
親会社株主に帰属する当期純利益	297	351	117	△108	259	233	308	386	516	460	262	
研究開発費	338	362	382	380	370	399	417	403	416	436	436	
設備投資	392	505	824	592	553	639	786	877	800	763	827	
減価償却費	302	374	443	514	502	489	483	378	445	490	515	
財政状態 (会計年度末)	総資産	13,579	13,787	13,997	13,524	13,542	13,621	14,662	15,544	16,622	16,204	16,873
有利子負債	3,042	2,764	3,892	4,289	4,291	4,071	4,846	4,446	4,143	3,984	4,006	
純資産	2,953	3,190	2,952	2,830	2,974	3,159	3,498	3,766	4,479	4,456	4,513	
投下資本 <sup>*4</sup>	5,946	5,896	6,797	7,059	7,182	7,132	8,228	8,076	8,463	8,297	8,379	
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	458	757	△412	301	819	847	281	1,517	1,276	860	935
投資活動によるキャッシュ・フロー	△433	△490	△722	△632	△529	△659	△811	△775	△673	△741	△648	
フリーキャッシュ・フロー	25	266	△1,135	△330	289	187	△530	741	602	118	286	
財務活動によるキャッシュ・フロー	△13	△273	1,076	359	△188	△268	576	△625	△571	△234	△158	
主な指標	税引前ROIC (投下資本利益率) <sup>*5</sup>	8.7%	11.2%	4.5%	0.2%	6.0%	7.4%	6.1%	8.1%	10.4%	9.4%	5.0%
自己資本当期純利益率 (ROE)	11.2%	11.6%	3.8%	—	9.1%	7.8%	9.5%	11.0%	12.9%	10.6%	6.0%	
NET D/Eレシオ	91.1%	75.5%	123.0%	142.2%	132.1%	121.8%	131.9%	109.3%	83.9%	82.5%	78.9%	
1株当たり当期純利益 (EPS)	18.94円	21.08円	7.02円	△6.51円	15.55円	13.95円	18.46円	23.09円	30.89円	27.56円	15.68円	
1株当たり純資産 (BPS)	175.01円	187.73円	174.10円	166.13円	173.03円	183.06円	202.32円	217.16円	258.58円	258.21円	261.73円	
1株当たり配当金 (DPS)	5.00円	5.00円	3.00円	3.00円	3.00円	5.00円	5.00円	6.00円	10.00円	12.00円	6.00円	
配当性向 (DPR)	27.8%	23.7%	42.6%	—	19.3%	35.8%	27.0%	25.9%	32.3%	43.5%	38.2%	
期末従業員数	29,211名	30,563名	32,266名	32,297名	32,706名	33,267名	34,010名	34,620名	35,471名	34,605名	35,127名	

※1 2008年度以前の車両セグメントには建設機械事業が含まれておりましたが、2009年度以降は「その他」セグメントに含まれております。  
なお、建設機械事業は2015年度に売却しております。

※2 2008年度以前の報告セグメントにおいて、モーターサイクル&エンジンは「汎用機器」、精密機械は「油圧機器」となります。また、2008年度以前の「汎用機器」にはロボット関連事業が含まれておりましたが、2009年度以降は精密機械に含まれております。

※3 EBIT=税金等調整前当期純利益+支払利息

※4 投下資本=有利子負債+自己資本

※5 税引前ROIC=EBIT+投下資本



## 役員紹介

(2017年6月28日現在)


<b>取締役</b>	<b>取締役会長</b>	<b>(代)取締役社長</b>
	<b>村山 滋</b>	<b>金花 芳則</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 2017年 6月 取締役会長(現任)	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)

	<b>(代)取締役副社長</b>	
	<b>石川 主典</b>	<b>富田 健司</b>
	社長補佐、技術・生産・営業・調達部門管掌 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)	社長補佐、本社管理部門管掌 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 2016年 12月 企画本部長 2017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>	<b>久山 利之</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)	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>	<b>小河原 誠</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 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 2015年 6月 常務取締役(現任) 2016年 12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)	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>	<b>山本 克也</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)	企画本部長 1981年 4月 入社 2011年 4月 精密機械カンパニー企画本部長 2017年 4月 企画本部長(現任) 2017年 6月 常務取締役(現任)


<b>社外取締役</b>	<b>森田 嘉彦</b>	<b>米田 道生</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)	*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>芝原 貴文</b>	<b>福岡 克吉</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)	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>鳥住 孝司</b>	<b>幸寺 寛</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 4月 同取締役 2015年 6月 当社監査役(現任)	*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 大白法律事務所(現 弁護士法人東町法律事務所)入所 1993年 4月 東町法律事務所 パートナー弁護士 2010年 6月 弁護士法人東町法律事務所 社員弁護士 2013年 6月 当社 補欠監査役 2015年 4月 兵庫県弁護士会 会長 2015年 12月 弁護士法人東町法律事務所 代表社員弁護士 2016年 3月 兵庫県弁護士会 会長 退任 2016年 4月 日本弁護士連合会 副会長 2017年 3月 日本弁護士連合会 副会長 退任 2017年 6月 当社監査役(現任)

	<b>石井 淳子</b>
	*選任理由は44ページをご参照ください。 1980年 4月 労働省(現 厚生労働省)入省 2009年 7月 同大阪労働局長 2010年 7月 同大臣官房審議官(雇用均等・児童家庭、少子化対策担当) 2012年 9月 同雇用均等・児童家庭局長 2014年 7月 同政策統括官(労働担当) 2015年 10月 同社会・援護局長 2016年 6月 同退官 2017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>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>	<b>佐藤 光政</b>	<b>塩田 誠</b>	<b>下川 広佳</b>	<b>今村 圭吾</b>

	<b>加藤 信久</b>	<b>嶋村 英彦</b>			

<b>フェロー</b>	<b>滝 敏美</b>	<b>古賀 信次</b>	<b>野久 徹</b>	<b>藤垣 勉</b>



## 会社概要／株式情報

(2017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
売上高	●連結 1,518,830百万円(2017年3月期) ●単体 1,172,427百万円(2017年3月期)
従業員数	●連結 35,127名 ●単体 16,162名

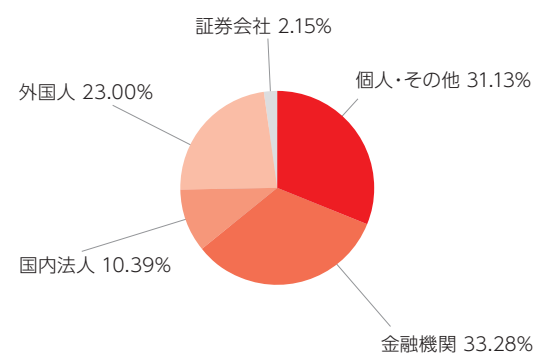
### 株式の概要

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	129,890名
定時株主総会	6月

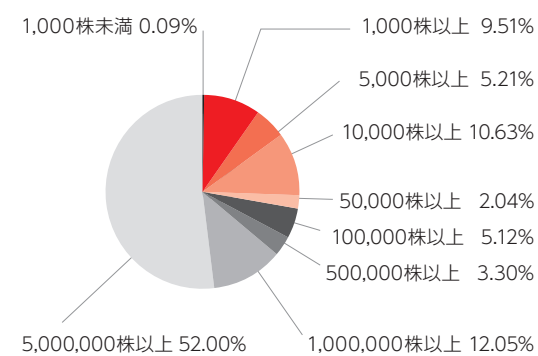
### 大株主の状況

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)	83,081,000株	4.97%
日本生命保険相互会社	57,516,619株	3.44%
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)	54,773,000株	3.27%
株式会社みずほ銀行	41,764,123株	2.49%
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	35,616,000株	2.13%
川崎重工共栄会	35,354,192株	2.11%
損害保険ジャパン日本興亜株式会社	30,577,999株	1.83%
川崎重工業従業員持株会	28,900,217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5)	28,587,000株	1.71%

### 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

(2017年3月31日現在)

### 国内事業所

- 東京本社
- 神戸本社
- 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

- 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
- 川重車両コンポ株式会社
- 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
- 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.
- Kawasaki Gas Turbine RUS LLC
- 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
- 上海海螺川崎節能環保工程有限公司
- 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
- 川崎摩托(上海)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 Industria e Comercio 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。

「duAro」, 「duAro」ロゴ, 「Robostage」, 「GREEN/グリーン」ロゴ, 「efWING」, 「NINJA」, 「Ninja」ロゴ, 「ジェットスキー」, 「JET SKI」, 「JET SKI」ロゴ, 「Z」ロゴ, 「MULE」, 「MULE」ロゴ, 「TERYX」ロゴ



**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を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。



川崎重工業株式会社

[Kawasaki Report] 編集事務局

<https://www.khi.co.jp/>



この[Kawasaki Report]は当社Webサイトから  
ダウンロードいただけます。