



# Kawasaki Report / 2020

川崎重工業株式会社 統合報告書

川崎重工グループは、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」を制定しています。

#### 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。

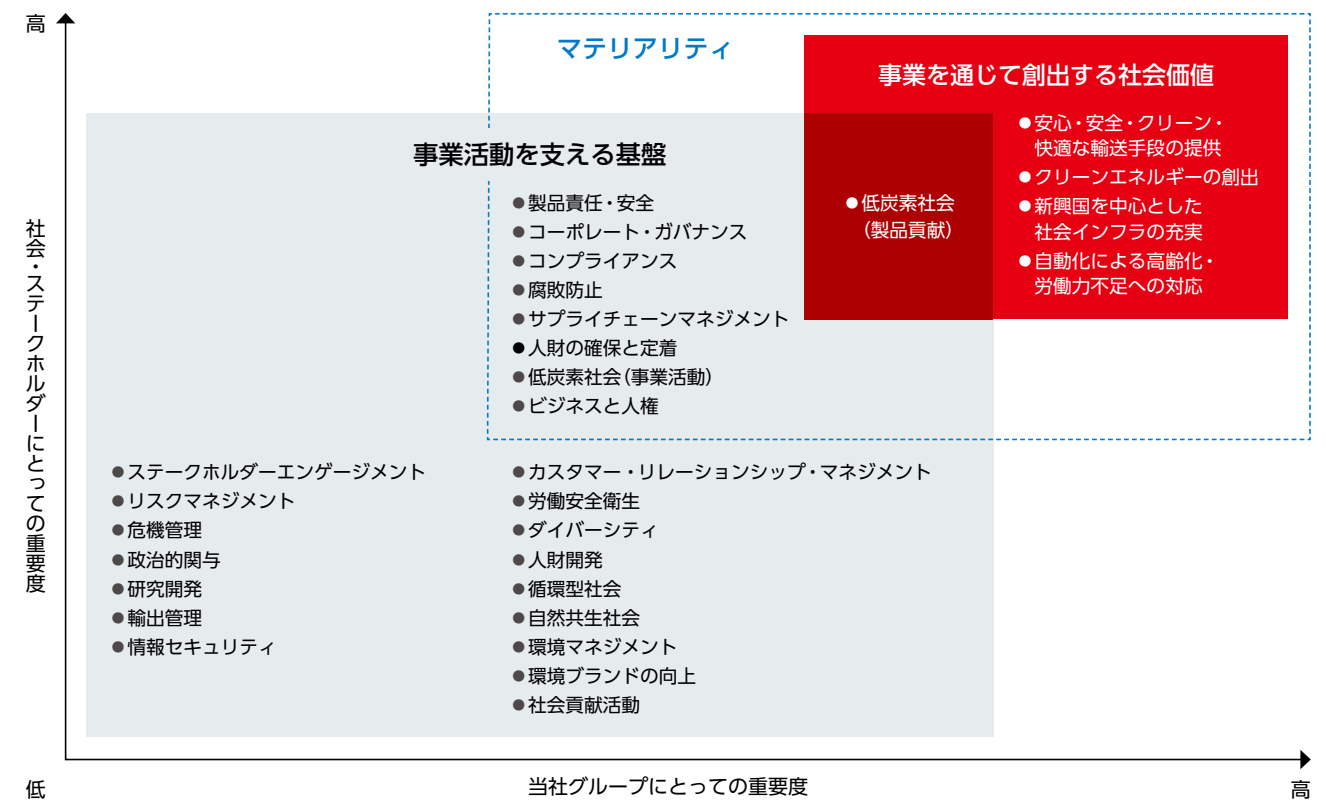


### マテリアリティの特定

川崎重工では、多様化するステークホルダーからの期待・要望と事業環境の変化を踏まえ、当社グループの企業活動が社会に与える影響を整理・認識し、重要課題(マテリアリティ)を特定しています。

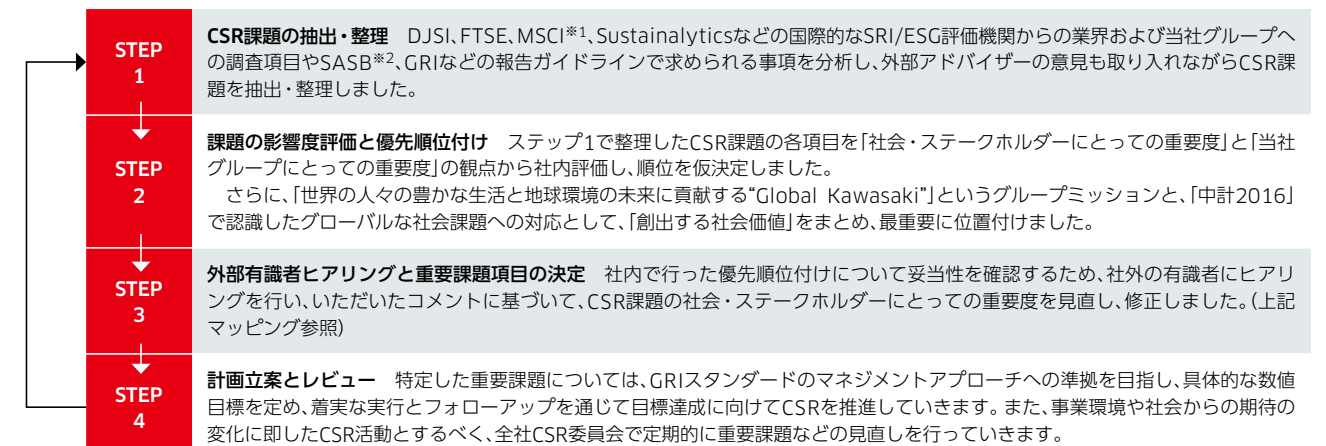
特定したマテリアリティ項目についてはGRIスタンダード\*のマネジメントアプローチに基づき管理しており、KPIを設定し、進捗を定期的にフォローしています。

#### 抽出したマテリアリティ項目のマッピング



\* GRIスタンダード：Global Reporting Initiative Sustainability Reporting Standards

### マテリアリティの特定プロセス



\*1 DJSI, FTSE, MSCI：P61参照

\*2 SASB：Sustainability Accounting Standards Board



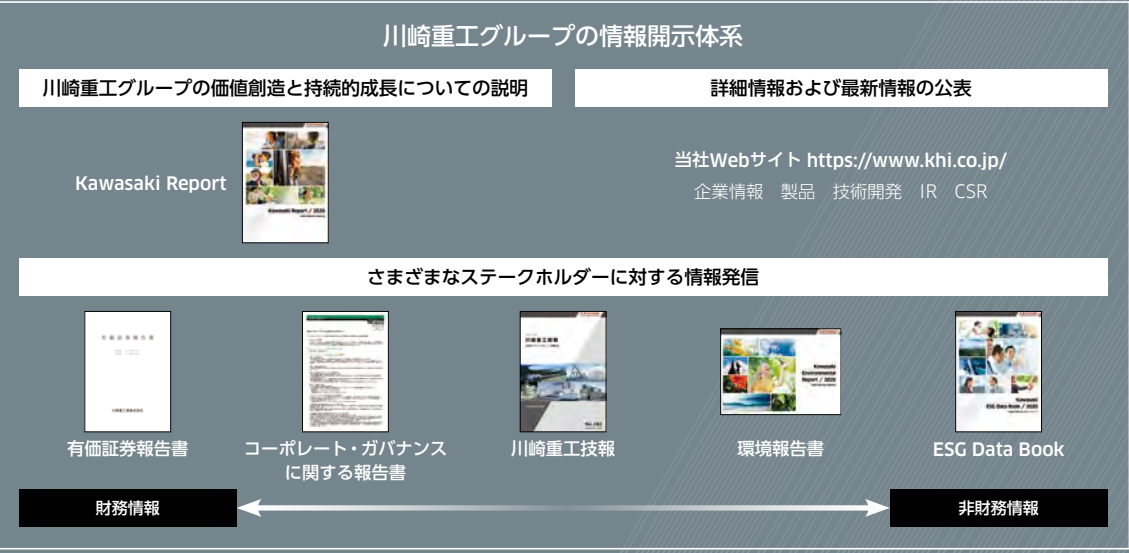
マテリアリティの特定プロセスにつきましてはWebサイトをご覧ください。  
<https://www.khi.co.jp/sustainability/materiality/>

Kawasaki Report 2020



|                   |    |                        |
|-------------------|----|------------------------|
| <u>巻頭特集</u>       | 4  | Kawasaki Hydrogen Road |
| <u>イントロダクション</u>  | 8  | 社会と共に 川崎重工グループの歴史      |
|                   | 10 | 川崎重工グループの価値創造プロセス      |
|                   | 12 | 事業を通じて創出する社会価値         |
| <u>経営戦略</u>       | 14 | トップメッセージ               |
| <u>特集</u>         | 20 | 新型コロナウイルス感染症への取り組み     |
|                   | 22 | 技術革新による価値創造            |
|                   | 24 | 低炭素社会の実現に向けて           |
|                   | 27 | 品質管理                   |
|                   | 28 | 財務戦略                   |
|                   | 30 | 人財戦略                   |
| <u>事業戦略</u>       | 32 | 航空宇宙システム               |
|                   | 34 | エネルギー・環境プラント           |
|                   | 36 | 船舶海洋                   |
|                   | 38 | 車両                     |
|                   | 40 | モーターサイクル&エンジン          |
|                   | 42 | 精密機械・ロボット              |
| <u>事業活動を支える基盤</u> | 45 | 会長・社外取締役役座談会           |
|                   | 50 | コーポレート・ガバナンス           |
|                   | 54 | 役員体制                   |
|                   | 58 | コンプライアンス／リスク管理         |
|                   | 60 | パフォーマンスハイライト           |
|                   | 62 | 11年間の主要財務データ           |
|                   | 64 | 財務諸表                   |
|                   | 68 | 会社概要／株式情報              |
|                   | 69 | 主要関係会社                 |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>【編集方針】</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 川崎重工グループは、2013年度より、統合報告書として「Kawasaki Report」を発行しています。<br>本レポートをステークホルダーの皆様とのコミュニケーション・ツールと位置付け、当社グループの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いきます。<br>なお、中期経営計画「中計2019」については、当社Webサイト「IR情報」に掲載していますのでご覧ください。その他詳細な情報についても、当社Webサイトをご覧ください。<br>IR情報 <a href="https://www.khi.co.jp/ir/">https://www.khi.co.jp/ir/</a><br>CSR情報 <a href="https://www.khi.co.jp/sustainability/">https://www.khi.co.jp/sustainability/</a><br>環境情報 <a href="https://www.khi.co.jp/sustainability/earth/">https://www.khi.co.jp/sustainability/earth/</a> |
| <u>【対象期間】</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2019年度（2019年4月1日-2020年3月31日）（注）一部2020年度の情報も含む                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <u>【対象範囲】</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 川崎重工業株式会社および連結子会社97社（国内41社、海外56社）<br>持分法適用非連結子会社17社（注）一部は単体情報                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <u>【参考ガイドライン】</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ●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・スタンダード」<br>●国際統合報告評議会（IIRC）「国際統合報告フレームワーク」<br>●環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」<br>●経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <u>【発行頻度】</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 原則年1回発行<br>前回発行 2019年9月<br>次回発行 2021年9月予定                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <u>【お問い合わせ先】</u>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 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。<br><a href="https://www.khi.co.jp/corporate/contacts/">https://www.khi.co.jp/corporate/contacts/</a>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |



## 水素の生産地と消費地を結ぶ、Hydrogen Roadという新しい道が生まれます。

脱炭素社会への切り札として水素エネルギーへの関心が国内外で高まっています。水素はエネルギーの長期保存、長距離輸送を可能にし、利用時にはCO<sub>2</sub>を排出しません。しかも、さまざまな物質から生み出すことができ、自動車や発電の燃料として活用すれば、地球温暖化と資源枯渇という二つの環境問題を同時にクリアできる究極のクリーンエネルギーです。川崎重工は、水素を「つくる」「はこぶ」「ためる」「つかう」ためのサプライチェーン上流から下流に至るすべての技術開発を進めており、水素社会の早期実現を目指しています。

# Kawasaki Hydrogen Road

持続可能な脱炭素社会へ

## 日本とオーストラリア間の水素サプライチェーン実証事業※1がいよいよ動き出す

当社は、オーストラリアのビクトリア州ラトロブバレーの未利用資源、褐炭から水素を製造し、液化した水素を専用運搬船で日本に海上輸送する、国際的な大規模水素サプライチェーンの構築を目指しています。2030年ごろの水素サプライチェーン商用化に向け、日本、オーストラリア両政府による支援のもと、パートナー企業と共にオーストラリアと日本を結ぶ水素サプライチェーン実証事業に取り組んでいます。実証に使用される設備や機器の建設、製造が進み、ついに2020年、運用がスタートします。

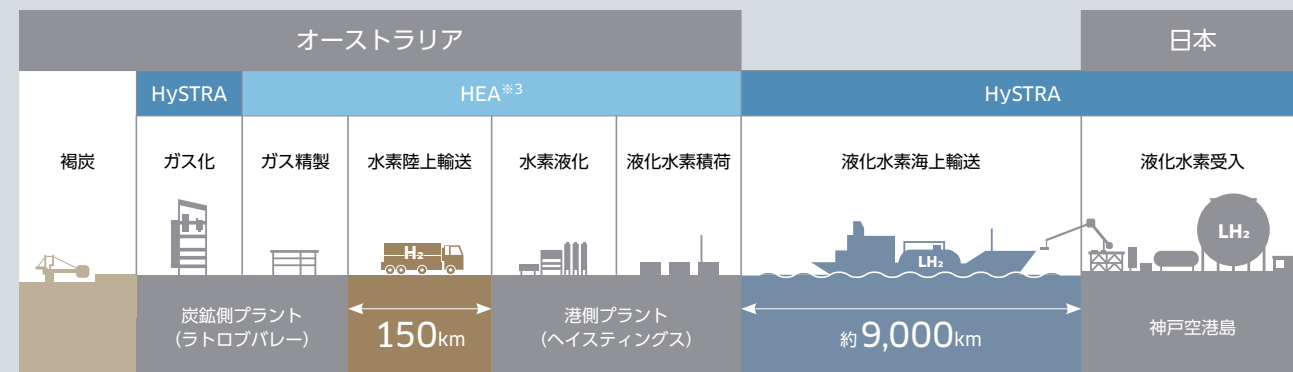
2020年7月、ビクトリア州のヘイスティングス港に建設された水素液化・積荷基地にて試運転を開始しました。

2019年12月に進水した世界初の液化水素運搬船「すいそ ふろんていあ」は、2020年10月に海上試運転を完了し、最終機器調整、引渡し準備などを行っています。

本船は、実証事業の実施主体であるHySTRA※2に引き渡されたのち、神戸空港島の神戸液化水素荷役実証ターミナルにて、液化水素の荷役実証に使用される予定です。

さらに2021年には本船に液化水素を積載し、神戸とヘイスティングス港を往復する計画となっています。

※1 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）助成事業「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」  
 ※2 HySTRA：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  
 ※3 HEA：Hydrogen Engineering Australia（当社100%子会社）



## 神戸液化水素荷役実証ターミナル

日本最大の液化水素貯蔵タンクを有する神戸液化水素荷役実証ターミナル。世界でも初の試みとなる液化水素を用いた船陸間の荷役実証が行われる。

カワる、サキへ。  
 Kawasaki

## 液化水素運搬船「すいそ ふろんていあ」が竣工へ

LNG運搬船技術および陸上の液化水素輸送・貯蔵技術を基に開発された液化水素運搬船は、水素をマイナス253℃に保持しオーストラリアから約9,000kmの航路を経て、日本まで液化水素を運ぶ。

## オーストラリア・ヘイスティングス港で水素液化・積荷基地の試運転を開始

水素はこの場所で液化され、液化水素運搬船に積み込まれる。マイナス253℃の極低温にすることで、液化された水素は体積が800分の1に減少し、運搬の効率を飛躍的に向上させる。

2019

水素サプライチェーンの構築に向けて

2020

実証事業の開始

2021

水素  
サプライチェーンの  
商用化へ

2030

持続可能な  
脱炭素社会へ

## クリーンエネルギーの創出に向けたロードマップ

当社では、2030年の目指す姿として、水素液化・荷役基地、液化水素運搬船、水素燃料のガスタービンなどの機器を提供し、液化水素輸送インフラのシステム・パッケージ・サプライヤーとして、水素社会の進展に貢献することと定めています。その実現に向けて、オーストラリアの未利用資源褐炭や再生可能エネルギーからの水素製造および液化(つくる)に始まり、液化水素の陸上基地および船舶間の荷役、大量海上輸送(はこぶ)、液化水素の貯蔵(ためる)、水素の特性に最適化した

ガスタービン発電(つかう)に至るサプライチェーンの枢要技術の開発を協力企業と共に進めています。化石燃料からの水素製造時に発生するCO<sub>2</sub>についてはCCS(CO<sub>2</sub>の回収・貯留)を活用することで、製造から使用時までCO<sub>2</sub>の排出を抑制できるクリーンなエネルギー源として水素を活用できます。当社などが構築する水素チェーンが実現すれば大量かつ安定的なクリーンエネルギーの供給が実現するだけでなく、CO<sub>2</sub>の大幅な排出削減が可能となります。サプライチェーン実証に向

けた工事の実施と商用規模を見据えた設備の大型化に関する研究開発の着手、水素100%燃焼による熱電供給の効率化、利便性向上に向けた実証の始動など着実に前進しています。

2021年度までの  
達成像

●日本とオーストラリア間の水素サプライチェーン実証事業の完遂

2019年度実績

●サプライチェーン実証事業に向けた小型液化水素運搬船の進水、神戸液化水素荷役実証ターミナルの建設、オーストラリア関連設備の建設  
●神戸の市街地において天然ガスと水素の混焼および水素100%による熱電供給の効率化、利便性向上に向けた実証の着手

当社の技術が切り開くHydrogen Road

つくる

はこぶ

ためる

つかう

## つくる

水素をエネルギーとして本格的に利用するためには、大量の水素が不可欠です。そこで当社は、産業用では初となる純国産独自技術の水素液化システムを開発しました。未利用資源の褐炭からつくり出した水素をマイナス253℃の極低温で液化し、800分の1まで体積を縮小することで大量輸送を可能にします。

### 国内メーカー製初の「水素液化機」を販売

2020年6月、業界トップクラスの液化効率を有する国内メーカー製初の水素液化機の販売を開始しました。販売に先立ち、3,000時間以上の長期間にわたる連続実証運転や各種機能試験で性能と信頼性を実証しました。この水素液化機は、1日当たり5トンの液化水素(燃料電池車1,000台相当の燃料)の製造、99.999%の高純度な液化水素の製造が可能です。将来的には、水素の普及量に合わせて水素液化機のラインアップを拡充する予定です。



## はこぶ

LNG運搬船技術および陸上の液化水素輸送・貯蔵技術を基に、水素をマイナス253℃で保持し、安全に効率よく日本へ運ぶために、液化水素運搬船の開発を進めています。\*1

### 世界初の水素運搬船が進水

2019年12月、世界初の液化水素運搬船「すいそ ふろんていあ」が進水しました。2020年10月に海上試運転を完了し、最終機器調整、引渡し準備などを行っています。2021年には本船に液化水素を積載し、日本とオーストラリアを往復する予定です。商用化に向けて、さらに大容量の液化水素を輸送可能な大型液化水素運搬船の開発にも着手しています。



## ためる

水素を日本国内で利用していくには、液化水素の貯蔵タンクや輸送用のコンテナが必要で、当社には、ロケット燃料用として長期間の運用実績があります。神戸空港島に真空断熱構造を持つ、日本最大の2,500m<sup>3</sup>級液化水素貯蔵タンクの建設を完了しました\*1。

### 液化水素運搬船に海上輸送用液化水素タンクを搭載

2020年3月、液化水素運搬船「すいそ ふろんていあ」に海上輸送用液化水素タンクを搭載しました。この液化水素タンクは、当社が陸上用液化水素タンクや液化天然ガス用タンクの製造で培った極低温設備の製造ノウハウを集結して究極の断熱性能を実現しており、液化水素を、安全かつ大量に長距離海上輸送します。



## つかう

水素エネルギー有効利用の一つが水素ガスタービンによる発電です。環境負荷を低減するガスタービン発電の実用化を目指して、独自の燃焼方式で天然ガス/水素60%の混焼を実現しました。さらに、水素100%から天然ガス100%まで混合比率を連続的かつ自由に変更できる燃焼技術を開発し、神戸市ポートアイランドにおいて技術実証を行いました\*2。

### ドライ低NOx水素専焼ガスタービンの技術実証試験に成功

当社が開発した「マイクロミックス燃焼」技術を活用したドライ低NOx水素専焼ガスタービンの技術実証試験を2020年5月に開始し、世界で初めて成功しました\*3。ドライ燃焼方式は従来式よりも発電効率が高く、NOx排出量も低減することができます。実証運転は2020年度末まで断続的にを行い、ドライ燃焼方式による水素発電の安定運用、および発電効率や環境負荷低減効果などの性能を検証する予定です。



\*1 NEDO助成事業「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」

\*2 NEDO助成事業「水素CCS活用スマートコミュニティ技術開発事業」2018年4月に市街地における純水素燃料による熱電供給を世界で初めて達成。

\*3 NEDO助成事業「ドライ低NOx水素専焼ガスタービン技術開発・実証事業」

## 1878－1913

- 産業革命に端を発する日本の近代化

明治維新後の激動の中、安定性のある西洋型船を日本で建造することを目指し、近代造船業に進出しました。次いで、鉄道の将来性に着目し、鉄道車両の製造を開始。日本の近代化を促進しました。

## 1914－1945

- 2度の世界大戦
- 関東大震災(日本)

新分野への進出を意欲的に進め、海運業、航空機・鉄鋼構造物などの製造へと事業を拡大しました。日本の近代化が進展する中、船舶需要の拡大に応えるとともに、社会インフラ整備に貢献しました。

## 1946－1980

- 冷戦、モータリゼーション、オイルショック
- 高度経済成長(日本)

事業の多角化を推進し、総合重工業として発展。日本初の製品を多く生み出し、日本の高度経済成長を支えました。また、産業プラントの輸出を進め、モーターサイクルではいち早く海外生産を開始。事業のフィールドを世界に広げました。

## 1981－2000

- IT技術の進展、新興国の成長
- バブル経済の発生と崩壊(日本)

高品質・高性能・環境にやさしい製品を希求する社会の要請に応え、多彩な製品を世に送り出しました。生産拠点を世界に拡大し、Kawasakiブランドを広げるとともに、世界各地のインフラ整備に貢献しました。

## 2001－

- 持続可能な発展
- IoT技術の進展

持続可能な発展がグローバルなテーマとなる中、最先端の技術でエネルギー利用の効率化を推進し、新興国のインフラ整備と発展を促進しました。また、豊かな生活と地球環境の未来を見据え、技術開発を推進しました。

### 日本の造船業の近代化



1897 「貨客船伊豫丸」  
(川崎造船所第一番船)進水

### 国内鉄道網の整備、便数の増加に貢献



1911 国産化第一号蒸気機関車完成

### 船舶需要の増加に対応



1916 スtockポートの量産

### 航空輸送に貢献



1922 当社初の航空機完成

### 関東大震災後のインフラ復興に貢献



1926 永代橋ほか製作

### 移動の高速化



1964 0系新幹線納入

### 生産の自動化、効率化



1969 国産初の産業用ロボット  
「川崎ユニメート2000」誕生

### Kawasakiブランドの確立



1972 「Z1」発売

### 小規模発電に貢献



1976 国産初のガスタービン発電設備  
「PU200」開発

### 災害対応・救急などの迅速化



1979 「BK117」初飛行

### エネルギー輸送に貢献



1981 日本初のLNG運搬船引渡し

### Ninjaブランドの誕生



1984 「GPz900R」発売

### 建設機械の効率化に貢献



1987 斜板型アキシャルピストンポンプ  
「K3Vシリーズ」量産開始

### 移動の利便性向上



1991 英仏海峡海底鉄道トンネル掘削成功

### 都市ごみ処理に貢献



1997 名古屋市新南陽工場向け  
都市ごみ焼却施設完工

### 生産の自動化、効率化



2003 水平多関節クリーンロボット  
「NXシリーズ」発売

### 移動の高速化



2004 台湾高速鉄道向け車両初出荷

### エネルギー利用の効率化



2007 カワサキグリーンガスエンジン  
世界最高発電効率を達成



2012 純国産高効率ガスタービン「L30A」  
販売開始

### 経済性、快適性、環境性を 先端技術で実現



2004 ボーイング787ドリームライナーの  
開発・生産に参画

### 燃費を向上、騒音・CO<sub>2</sub>及び NOx排出を大幅に低減



©Rolls-Royce plc

2009 ロールス・ロイス社の旅客機用エンジン  
「Trent XWB」の開発・生産に参画

### 肥料需要に応え、天然ガス 資源の付加価値向上に寄与



2014 トルクメニスタン最大のアンモニア・  
尿素肥料製造プラント完工

### 燃料電池車の航続距離の 伸長に寄与



2018 ダイムラー社  
向け「高圧水素  
減圧弁」開発

# 「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。



外部環境とリスク

## 産業構造の変化

- 技術革新
- AI、IoTの進化

## 気候変動

- 地球温暖化
- 大規模災害

## 為替の変動

- 海外売上高比率が高く収益に影響

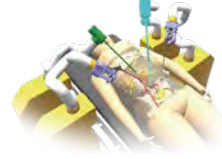
## 経済動向

- 設備投資による影響
- パンデミックの影響

事業を通じて創出する社会価値

川崎重工グループでは、2017年度に重要課題（マテリアリティ）※を特定する中で、グループとして長期で達成すべき最重要課題を、事業を通じて創出する社会価値「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」として明確にし、同時に貢献すべきSDGs (Sustainable Development Goals) の項目を決定し、2030年までに達成すべき非財務目標を定めました。達成状況を定期的に開示しながら、社会価値の最大化と持続的な成長を目指すとともに、SDGsの達成に貢献していきます。 ※重要課題(マテリアリティ)についてはP.1をご覧ください。

| 創出する社会価値                                      | 該当するSDGs                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                   | 部門                 | 2030年の目指す姿                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                          | 2030年の目標/KPI                                                                                                                                                                                                  | 取り組み状況<br>掲載ページ |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
|                                               | 共通                                                                                                                                                                                                                                                                | 個別                                                                                                                                                                                                                                                                |                    |                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                               |                 |
| 陸・海・空における<br>安心・安全、<br>クリーン、快適な<br>移動・輸送手段の提供 | <br><br>       | <br><br>       | 船舶海洋カンパニー          | LNG 燃料船の普及により、船舶が排出する窒素酸化物・硫黄酸化物を大幅に低減させます。また、大型液化水素運搬（燃料）船の開発・建造を行い、CO <sub>2</sub> フリー社会の実現に貢献します。                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>● LNG 燃料船・大型液化水素運搬（燃料）船の建造隻数：1 隻（年間）</li><li>● 燃料供給システム（FGSS<sup>※</sup>）の受注：複数件（年間）</li></ul> <p>※ FGSS: Fuel Gas Supply System</p>                                               |                                                                                                                            | P.37            |
|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                   | 車両カンパニー            | 安全性、快適性、信頼性が高く、ライフサイクルコストにも優れ、省エネルギーで環境負荷の小さい鉄道車両の製造を通じて、グローバルな輸送インフラの拡充に貢献します。                                                                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>● 車両納入両数：1,000 両</li><li>● 車両メンテナンスの効率化・スキルレス化、安全安定輸送の維持・向上、および鉄道事業者が提供するサービス・付加価値の向上への貢献</li></ul>                                                                                |                                                                                                                            | P.39            |
|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                   | 航空宇宙システムカンパニー      | 環境性能に優れ、高い安全性と信頼性を兼ね備えた航空輸送システムを提供します。                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 環境に配慮した航空機、ヘリコプタおよびエンジンの提供と開発参画範囲の拡大</li></ul>                                                                                                                                   | <br>©Rolls-Royce plc<br><br>画像提供：ボーイング社 | P.33            |
|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                   | モーターサイクル＆エンジンカンパニー | 「走る喜び・操る楽しさ」と先進的なライダーサポート機能を有するモーターサイクルおよびクリーンなモーターサイクルを開発・製造・販売します。                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>● 協調型高度道路交通システム（C-ITS<sup>※</sup>）などの先進的なライダーサポート機能を有するモーターサイクル、および電動バイクやハイブリッドバイクなどのクリーンエネルギーで駆動するモーターサイクルの提供</li></ul> <p>※ C-ITS: Cooperative Intelligent Transport Systems</p> |                                                                                                                           | P.41            |
| クリーンエネルギーの創出                                  | <br><br> | <br>                                                                                        | 技術開発本部             | 水素液化・荷役基地、液化水素運搬船・水素燃料のガスタービンなどの機器を提供し、液化水素輸送インフラのシステム・パッケージ・サプライヤーとして、水素社会の進展に貢献します。                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>● 水素エネルギー使用による CO<sub>2</sub> 排出削減量：300 万トン</li><li>● 水素輸送量：22 万 5 千トン（年間）</li></ul>                                                                                               |                                                                                                                          | P.4～7           |
| 新興国を中心とした<br>社会インフラの充実                        | <br><br> | <br><br> | エネルギー・環境プラントカンパニー  | エネルギー・環境分野を中心に、高い製品開発力・製造技術力とエンジニアリング力を基盤とした技術・品質によりCO <sub>2</sub> フリー・低環境負荷を実現し、かつ顧客満足度の高い製品・サービスをグローバルに提供し、特色ある機器・システム・プラントメーカーとなります。                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>● 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</li><li>● 高効率・省エネルギー・クリーンエネルギーの発電設備・機器類、インフラ関連設備、環境関連設備のコンスタントな提供</li></ul>                                                                      |                                                                                                                          | P.35            |
|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                   | 精密機械ディビジョン         | 当社の油圧機器・システムの世界標準化、安定生産・供給を目指します。人と環境にやさしい次世代建機の開発をサポートすることで新興国を中心とした社会インフラの充実に貢献します。また、省エネルギー製品、水素対応製品、再生可能エネルギー対応製品などの開発・販売を推進し、環境負荷低減に貢献します。さらに、ICT・IoT・AIなどの最新技術と当社のロボット技術・油圧制御技術を融合し、新たな価値を創造します。 | <ul style="list-style-type: none"><li>● 油圧機器生産・納入量：140 万個</li></ul>                                                                                                                                                      |                                                                                                                          | P.44            |
| 自動化による高齢化・労働力不足への対応                           | <br>                                                                                        | <br>                                                                                        | ロボットディビジョン         | 高齢化が進む先進国において、医療用ロボットの開発により、質の高い医療へのアクセスを容易にするとともに、ロボット技術を活用し、医薬品製造、介護医療、人体への負担が少ない治療法を開発する医療関係の皆様をサポートします。また、Successor（技能伝承システム）やヒューマノイドロボットなどの開発および知能化により、先進国を中心とする労働力不足を補います。                       | <ul style="list-style-type: none"><li>● ロボット納入台数：10万台</li></ul>                                                                                                                                                          |                                                                                                                          | P.44            |



## 私たちは、常にマーケットに目を向け スピードを重視した取り組みで、 社会の課題解決に挑戦します。

### 社長就任にあたって

現在、世界情勢は気候変動、貧困や格差、米中貿易摩擦など、多くの困難な問題を抱えています。さらに、2019年末からの新型コロナウイルス感染症の拡大は、人々の暮らしと経済に大きな影響を与えています。

このような厳しい状況の中、私は2020年6月にバトンを引き継ぎ、社長に就任しました。

金花前社長は、「カワる、サキへ。」を掲げて、各カンパニーの財務規律を整え、本社機能の強化を図りました。また、各カンパニーが蓄積している技術やノウハウを掛け合わせ、新たなシナジーを生むことに注力しました。さらに、幅広く従業員の意見を聞くために社内SNSを開設し、活発

な意見や議論が交わされる環境も生まれています。新社長としてそうした改革を受け継ぎながら、ビジョンを示し、実行し、企業としてのポテンシャルを高める責任を負っていると考えています。

自身のキャリアを振り返ると、新しい事業に着手しようとするときは、大きな災害やテロ、金融危機などが起き、その都度困難な状況乗り越えてきました。今回もまた新型コロナウイルスの問題が立ちはいだかっていることを考えますと、私には大変なときにこそ力を発揮するよう使命を与えられているのでは、とも感じています。

### スピードが価値を生む

川崎重工にとっても、今回の新型コロナウイルスによる影響は甚大で、私たちが長年培ってきた事業環境が一瞬で変わることを目の当たりにしました。こうした事態をどう打開していくべきか。その答えは、私がモットーにしてきた「スピードが価値を生み、利益を生む」という信念にあると考えます。

こうした信念を持つに至った経緯は、私のビジネス体験によります。私は、入社以来ロボット事業に携わってきま

した。ロボット事業は長く厳しい時代が続き、1995年に乗り出した半導体製造装置向けロボット事業でも進出当初は苦戦を強いられました。同分野では後発である当社が事業を軌道に乗せるためには、他社を上回る顧客価値の提供が必要だと考えました。それは、顧客が求めているものをどれだけ早く提供できるか、つまり、スピードです。

もちろん、そのためには社内の仕組みの見直しやチームの意識改革が必要でしたが、特に半導体のような環境の変

代表取締役社長執行役員  
橋本 康彦

#### 主な経歴

1981年 川崎重工業株式会社入社

産業用ロボット開発を担当し、半導体製造装置向けロボット事業の立ち上げや医療用ロボット開発会社「メディカロイド」の設立などを担う

2018年 取締役常務執行役員  
(精密機械・ロボットカンパニー  
プレジデント)

2020年6月 代表取締役社長  
執行役員就任

化が大きい事業領域において、生き残ることができるのは、目まぐるしく移り変わる顧客のニーズに素早く対応できるメーカーだけです。ある製品がほしいというお客様がいたとして、希望が半年後であるならば、通常は開発に1年かかるものでも、何としても半年で納めることに尽力しました。

よく例えに挙げるのは料理です。いくら素材を吟味し、

技巧を凝らした料理をつくる技術があったとしても、それが何時間もかかるのであれば、今すぐ空腹を満たしたいというニーズに応えることはできないのです。

お客様にとって、1年後と半年後に製品が手に入るこの意味はまったく違います。希望の納期を実現するように組織をマネジメントし、スピードを上げることが私たちのチームを強くしました。

## マーケットインの発想による改革

私がこの経験から学んだことは、スピードの重要性と、さらに言えばマーケットインの発想です。

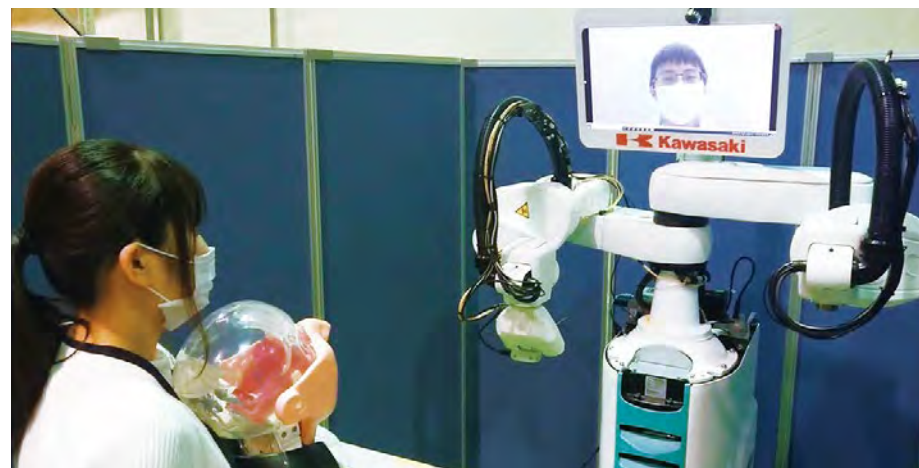
ここで言うスピードとは、お客様に要求を受けてから大慌てで間に合わせることはありません。むしろ市場の動向を読んで、先回りして準備をしておくことが重要です。そのために私たちは視点を内ではなく外に向け、マーケットや世の中の動きに敏感になり、お客様や社会が求めているものを最適な形で提供することを目指します。

視点をお客様側に移せば、間違いなく仕事は変わります。そうした発想とクイックレスポンスを全員で実行することで、やがて会社全体も変わっていくはずです。

市場で生き残れるのは、変化に強い者です。スピードを重視し、変化に強い体質をつくることが私の最初の仕事だと思っています。

スピードとマーケットインを追求した例の一つが、現在開発を進めているPCR自動検査ロボットです。シスメックス株式会社との合併会社である株式会社メディカロイドが開発しているPCR検査を自動でできるロボットは、医療従事者を感染リスクから解放できる上、検査時間の大幅短縮が可能です。

開発は2020年3月からスタートし、秋以降には運用を開始する予定です。医療関係者の苦境を助け感染拡大を防止するため検査体制の拡充が叫ばれている中、最短で結果を出そうと全社が力を合わせてプロジェクトを推進しています。



遠隔操作の自動PCR検査ロボットシステム

簡易で低コストの検査の実現は、第一義には患者の健康回復と医療体制の拡充が目的ですが、もっと大きな意味での社会貢献にもつながります。

新型コロナウイルスの感染がいつ収まるか見通しが立たない今、このまま人の移動を制限しては、経済社会は立ち行かなくなります。旅行や出張だけでなく、パーティーや結婚式、ライブやコンサート、スポーツ観戦も自由にできません。しかし、検査が短時間で実施できれば、人の移動を取り戻すことができます。航空機の搭乗前、イベント会場への入場前に検査をすることで、陽性の人以外は自由な移動や、エンターテインメントを楽しむことが可能になります。

陰性を証明できれば、人が安心して移動できる環境づくりに役立ち、結果として輸送機器に関連したさまざまなビジネスにも光が差すことでしょう。さらに、各種輸送機器を製造する当社の事業にプラスの影響をもたらすことにもなるのです。



## カンパニーの枠を超えてシナジーを創造

当社グループには陸・海・空の幅広い事業分野があり、スピード重視の経営がなじまない事業もあるのでは、という疑問もあるでしょう。確かに航空機産業のように、数十年単位でビジネスを行ってきた分野もありますが、こうした分野でも今回のコロナウイルス感染拡大のように、事業環境が一変すれば急ブレーキを踏んで対処しなければなりません。このように、外部環境の変化は激しく、すべての部門で体質を変えていくことが欠かせません。

スピード感のあるビジネス展開とともに、今後、鍵を握るのは、各カンパニーが保有する技術を組み合わせ、シナジーを発揮して、新たな価値を創造することです。その意味で、私手がけてきたロボットの技術は、ちょうどブリッジの役割を果たすと考えています。

PCR自動検査ロボットも、カンパニーを超えた知識やノウハウ、技術を持ち寄った成果の一つです。こうして生ま

れた製品は、各カンパニーの既存の顧客とは異なるターゲットにもアピールができるでしょう。各カンパニーの技術を市場のニーズに応じて組み合わせることで、新たなマーケットを開拓することも可能です。

水素サプライチェーンの実証事業も加速します。当社グループは、水素をつくり液化するプラント技術、極低温の水素を運ぶ専用の船舶やコンテナなどの輸送技術、貯蔵技術、発電などに利用する技術など、さまざまな技術で世界をリードしており、ここでもシナジーを発揮して、水素を安全に、安価に、安定的に、大量に利用する技術で持続可能な社会の構築に貢献していきます。また今後、燃料電池をはじめ、燃料としての水素ガスの普及が進み、移動体が水素で動く時代がくれば、当社のすべての事業領域でシナジーが生まれることが期待できます。

## 社会の変化を読み、敏感に反応

コロナ禍の影響により、リモートワークの可能性に注目が集まったことは、遠隔作業ロボットにとって大きなチャンスと言えます。事務系ワーカーが比較的容易にリモート環境に移行できたのに比べ、工場など現場作業への導入は遅れています。当社グループが提案しているのは、この従来実現が難しいとされていた現場作業のリモート化です。

2017年11月に発表した「Successor」(サクセサー/技能伝承システム)は、ロボットの遠隔操縦により、離れたところからヒトと協調して作業し、AIを活用して熟練工の技術をロボットに学習させることにより、その技を自動化技

術として継承させるというロボットの新たなあり方を示しました。

これは、熟練工の動きや感覚をロボットに学習させることで、ワークの位置や形状が一定でない作業現場や小ロット生産品などのロボット化が難しかった分野への導入を可能にしました。

現場作業をリモート化すれば、高温や粉じんなどの過酷な労働環境から作業者を解放することができます。また、従来自動化が難しかった作業をロボット化することによって、重量物の扱いも容易になり、高齢によって体力に不安が

ある方でも、積み重ねたスキルを活かすことができます。さらに、出産後の女性も、空いた時間にリモートで作業ができるようになれば、育児との両立も可能となるでしょう。言わば「リモートファクトリー」を推進することで、数倍の効率化を図ることができ、製造業が直面している労働力不足の問題や技能伝承の課題の解決にもつながります。

この遠隔操縦の技術をプラント事業に投入すれば、リモートで施設のメンテナンスができ、技術者が遠方に出向くことや危険に身をさらすことなく、メンテナンスが可能になります。

毎年のように台風や地震がある日本で安全に安心して暮らすために、万一の備えに向けても当社グループの技術を活かすことができます。

洋上に係留した船で天然ガスから発電し、地域に電力を供給する「発電船」は、電力インフラの整備が途上な新興国

向けの新電源として開発したのですが、災害時には被災地近くに接岸して電力を供給することに役立てられます。医療用ロボットも遠隔手術や遠隔診療への発展を見込んでおり、医療過疎地域への医療提供だけでなく、救難病院船などがあれば、これに装置を搭載することで、被災地への医療支援を素早く実施できます。

当社グループには、ドクターヘリや不整地でも走行できるオフロード四輪車など、災害時の移動の自由を確保する技術もありますので、これらを活用することもできます。

大切なことは社会の変化に敏感に対応する意識です。それさえあれば、視点を変え、市場が、人々が、今何を欲しているかを第一に考えることで、当社グループが保持する技術を活用する道は限りなく広がっていくと考えています。

もちろん選択と集中は必要ですが、その判断も顧客や市場のニーズに沿っているかが基準になります。

## 社内コミュニケーションの深化

当社グループの従業員の気質をひと言で表せば、「誠実」です。お客様に満足して頂くことを第一に考え、それを追求する姿勢は川崎重工の誇りです。しかし、誠実さゆえに、ときに時間をかけ過ぎ、オーバークオリティになる傾向も散見されました。今後は、基本の技術を磨くとともに、新しい技術に挑戦し、スピードに価値を見出す意識の変革が必要です。

そのために、私は、従業員と積極的に対話をしていこうと考えています。従業員のものづくりに対する誇りを理解

し、利益を生み出すための活発な意見交換を促していきます。たとえば、一人ひとりがカンパニーの枠を超え、広い視野で将来の事業を構想してよいことが分かれば意欲がわきます。

特に、トップやリーダーが変わる姿を見せることは大きく影響します。これからも、従業員とのコミュニケーションを重ね、苦しさや困難な課題を理解して、どう変わればいいのか、はっきりと道筋を示していきます。



## 「つぎの社会へ、信頼のこたえを」

これまで述べてきたように、当社グループは、今後より一層迅速なソリューションの提供を目指して行動します。これは、お客様、従業員一人ひとり、そして、あらゆるステークホルダーに対する大切な約束です。そこで私たちは、当社グループが2030年に目指す姿として「つぎの社会へ、信頼のこたえを／Trustworthy Solutions for the Future」というビジョン(グループビジョン2030)を制定しました。

このビジョンには、「刻々と変わる社会に、革新的なソリューションをタイムリーに提供し、希望ある未来をつくっていこう」「さまざまな枠を超えてスピーディーに行動・挑戦することで、自らの可能性を広げ成長し続けていこう」という思いを込めています。

このビジョンの実現に向けて、組織、ガバナンス、事業それぞれの変革を進めていきます。

## 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・コードの趣旨を踏まえ、グローバルに事業を展開するグループにふさわしいコーポレート・ガバナンス体制を構築し、継続的な強化に努めています。2020年度、取締役会の監督機能の強化を目的に、株主総会のご承認を得て、監査等委員会設置会社に移行しました。取締役会は13名の取締役(うち、5名は監査等委員である取締役)で構成し、議長は取締役会の決議により会長が務めています。取締役には業務執行から独立した6名の社外取締役(うち、3名は監査等委員である取締役)を選任しているほか、取締役と各事業責任者(カンパニープレジデント)を明確に分けることにより、経営の監督と執行の分離を進め、取締役会の監督機能の強化を

図っています。また、当社の監査等委員会は取締役5名で構成されており、このうち過半数の3名が社外取締役です。

資本市場との対話も積極的に行っており、株主をはじめとするステークホルダーの皆様との建設的な「目的を持った対話」(エンゲージメント)を実践することにより、皆様と共に企業価値をつくっていきます。

また、社会から信頼され続ける企業であるために、ESGへの取り組みを推進していきます。特に、国連グローバル・コンパクトへの署名企業として、人権、労働、環境、腐敗防止の4分野に関わる10原則を支持し、取り組みを一層強化していきます。

## 総合力で提案できる企業を目指して

新型コロナウイルスとの闘いは、しばらく続くと予想されます。それに伴う市場環境の変化は著しく、困難な状況ではありますが、当社グループには120年以上にわたって培ってきた企業カルチャーがあり、最新の技術力・発想力に優れた人財がいます。従業員一人ひとりの意識を一つにし、組織を変え、迅速かつ敏感に動ける体質をつくることで、必ずやこの難局を乗り越えることができると信じます。

そのためにはデジタルトランスフォーメーション(DX)やリモートワークの標準化などをさらに推進し、短時間で結果を出す企業文化を根付かせていくことも必要です。子育て中や介護世代の人たちが働きやすい環境をつくり、外国籍従業員も積極的に雇用することで、多様な価値観を

持った企業風土を醸成することもこれからの企業経営に欠かせない要素です。

当社グループが新たな価値を創造し、企業価値を向上し続けるためには、困難を避けて通ることはできません。従業員一人ひとりが危機感を持って、この厳しい状況を克服するために、まず私自身が先頭に立って変わる姿を見せたいと考えています。

「世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献する“Global Kawasaki”」というグループミッションの実現に向け、創業者・川崎正蔵から受け継がれてきた「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」という理念を次世代に伝えていくとともに、川崎重工グループの歴史の新たな1ページをつくる覚悟で、企業価値の向上に努めていきます。

新型コロナウイルス感染症の拡大に対処するため、川崎重工グループでは自動PCR検査ロボットの開発をはじめとして、製品・サービスを通じた取り組みを進めています。また、従業員の健康、安全に配慮し、在宅勤務の拡大や「サポートオフィス」の設置などの新しい働き方を推進しています。



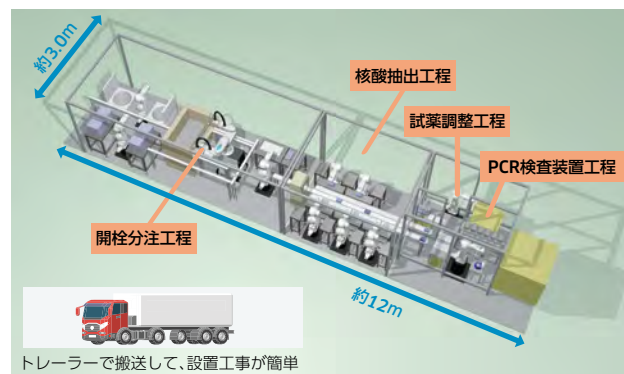
## 自動PCR検査ロボットシステムなどの開発

川崎重工と臨床検査機器・試薬大手のシスメックス株式会社との合併会社である株式会社メディカロイドは、新型コロナウイルス感染症の再拡大に備え、ロボットと医療双方のノウハウを持つ同社ができる社会貢献として、自動PCR検査ロボットシステムなどの開発・社会実装の検証を進めています。

自動PCR検査ロボットシステムは、PCR検体採取をロボットが行うシステムと、PCR検体分析における自動化システムで構成されています。PCR検体の採取では、医師が遠隔でロボットを操作して検体を採取することにより、医師の二次感染を防止します。これには川崎重工が2017年に発表した遠隔協調システム「Successor(サクセサー)」の技術が活かされています。また、PCR検体の分析を自動化することにより、24時間連続稼働するPCR分析センターを運営することが可能となります。これらのシステムにより、医療従事者の感染リスクや作業負担を低減、さらにはヒューマンエラーを防止し、医療従事者の人員不足にも対応することで、PCR検査体制の拡充に貢献します。

本システムは、移設可能なコンテナ内にコンパクトにレイアウトすることも可能であり、設置工事の簡素化、省スペース化を実現できます。航空機の搭乗前やイベント会場への入場前などに、その場で短時間にPCR検査結果を出して陰性を証明することで、人の往来を再開させ、社会の流動性回復に大きく貢献することを目指しています。

さらに、移動型ロボットによる連携サポートシステムの開発を進めています。病室における簡単な問診や体温・心音の確認などの診察準備を遠隔操作で行うことや、食事の状態・薬量を記録するなどの情報共有ができ、看護スタッフ不足を補う機器として活用することが可能です。



自動PCR検査ロボットシステム

## カワサキワールド・Kawasaki Robostageにおける自動検温システムの設置

神戸海洋博物館/カワサキワールド(神戸市)およびロボットショールーム「Kawasaki Robostage」(東京・お台場)に、当社の人共存型双腕スカルロボット「duAro2」(デュアロ・ツー)による自動検温システムを設置しました。

本システムは、双腕ロボットの右手に非接触の温度センサーを用いており、来館者が温度センサーに顔を合わせて測定開始センサーに手を近づけることで検温を開始します。体温が規定以下の場合、ロボットが左手で保持するバーが開いて入場でき、規定以上の場合係員を呼び出す仕組みになっています。すべての作業は非接触センサーで行い、係員と来館者が接触することがないため、新型コロナウイルスの感染防止に寄与します。

検温に使われる「duAro2」を含む「duAro」シリーズは、人との共存・協働作業が可能なロボットで、簡単にダイレクトティーチング\*が可能で実用性が高くさまざまな場面や作業

において活用されています。また、アーム部分に柔らかな表面素材を使っているほか、万が一、動作中に人と接触しても衝突を検知して停止し、安全性にも配慮しています。

※ダイレクトティーチング：ロボットに操作指示を行う際、作業者が直接ロボットを動かすことで動作を覚えさせる方法のこと



## PCR検査用検体採取ブースの製作

エネルギー・環境プラントカンパニーでは、PCR検査用検体採取ブースの製作を開始しました。

PCR検査用検体採取ブースは、PCR検査時に被検査者の飛まつによって医療従事者が感染することの防止を目的としており、また被検査者間による感染を防止するため、被検査者エリアにUV殺菌灯を設置しています。

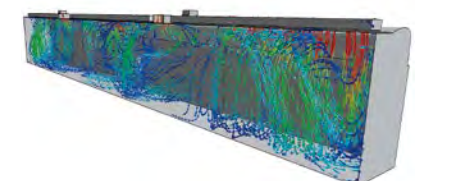
既に、神戸市医師会、川崎病院向けに完成機を納入したほか、神戸市医師会向けに、さらに機能向上を図った新型検体採取ブース3台を播磨工場で製作中です。



## 鉄道車両における換気対策の検証

鉄道車両の換気は、車両に搭載された空調装置、駅でのドアの開閉、窓開けなどにより行われています。車両カンパニーでは、これまで携わった多くの鉄道車両の設計・製造実績と空調シミュレーション技術を活用することにより、効果的な換気対策の検討を進めています。

鉄道事業者様からの要望に応じ、窓装置などの改造による換気対策を検討するとともに、シミュレーションを組み合わせることで、川崎重工ならではのパッケージ提案も可能となります。



空調シミュレーションの例

### 社会貢献

エネルギー・環境プラントカンパニーでは、神戸工場と播磨工場で、新型コロナウイルス感染防止の医療用フェイスシールド約6,500個と医療用ガウン約15,900着を製作し、医療施設へ寄贈しました。

また、川崎重工グループの株式会社川重サポートは、医療法人川崎病院(神戸市)に外来受付のためのテントの無償貸出・設営を行いました。



### 労働環境

川崎重工では、新型コロナウイルス感染症拡大への対応をワークスタイル見直しのきっかけと捉え、新たな施策を推進しています。在宅勤務の適用範囲を拡大するとともに、寮・社宅の共用スペースを活用した「サポートオフィス」を複数設置し、従業員が自宅で業務に集中出来ない場合に利用できる環境を整えました。時差出勤、交代勤務などの柔軟な勤務体系を取り入れ、Webでの人材採用・研修の推進とネットワーク環境の強化などにも取り組んでいます。



サポートオフィス

## 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企業価値を持続的に向上していくため、持ち得る技術を結集するとともに技術シナジーの活用を追求して、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。

収益性向上に向けて、製品の競争力強化のみならず、水素サプライチェーンなど市場の早期開発によるデファクトスタンダード化や当社製品の遠隔監視などサービス事業強化も推進しています。

また、事業の基盤となるさまざまな業務プロセスの高度化にも取り組んでいます。具体的には、総合的品質管理(TQM)の強化、デジタルトランスフォーメーション(DX)による業務プロセスの見える化と生産性向上、革新生産技術を武器としたものづくり力の強化、革新デジタル設計技術の活用による設計力強化、事業戦略と連動した知的財産活動を推進しています。

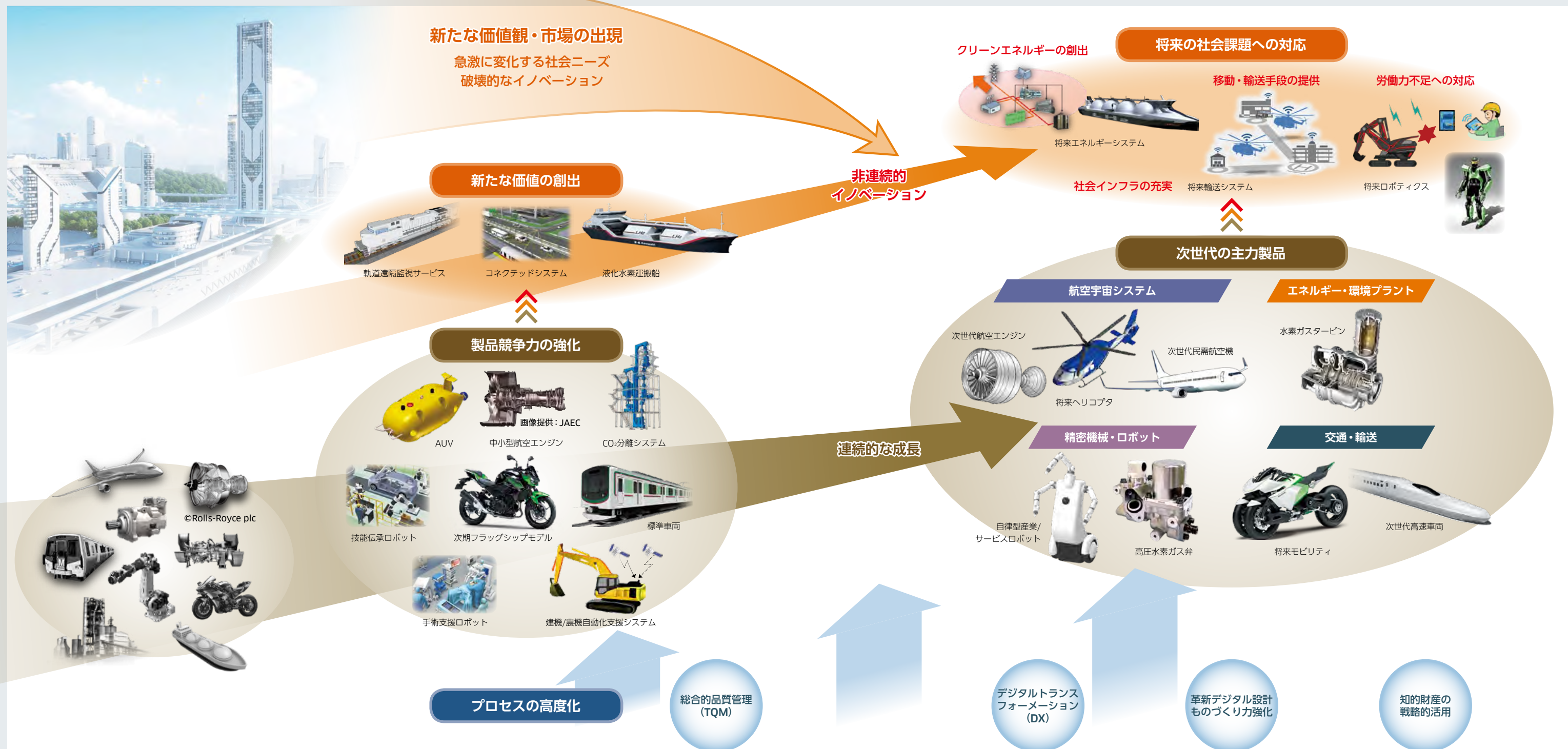
## 将来の社会課題の解決に向けて

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」との理念をもって、120年以上にわたり革新的な技術を基盤に新製品を開発してきました。そして、たとえば3K職場への産業用ロボットの適用など、さまざまな社会課題に対するソリューションを提供してきました。

刻々と変化している世界のマーケットや社会のニーズに適した革新的なソリューションをタイムリーに提供するため、これらの変化をビジネスチャンスと捉えながら、労働力不足を補うための輸送機器・産業機械の自動化・自律化など、新たな価値

の創出にもスピード感を持って挑戦していきます。

このように、事業部門と本社技術開発本部が一体となって非連続的イノベーションを実現しながら、将来の社会課題を解決するソリューションとして、今までに培った信頼の技術や知見を結集して「新製品・新事業」の開発に注力し、「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」の4つの社会価値を創出していきます。



## 特集 低炭素社会の実現に向けて

気候危機とまでいわれるようになった気候変動問題に対し、川崎重工は、低炭素社会の実現に向けて従来取り組む製品貢献によるCO<sub>2</sub>排出量削減と、事業活動におけるCO<sub>2</sub>排出量削減に、より一層の力を入れています。製品貢献とは、当社が定めるKawasakiグリーン製品※<sup>1</sup>を代表とした使用時のCO<sub>2</sub>排出量が少ない製品を世の中に送り出すことであり、一定の効果を挙げています。事業活動においては、全社を挙げて省エネを推進しており、その一環として、自家発電設備の効率利用に取り組んでいます。

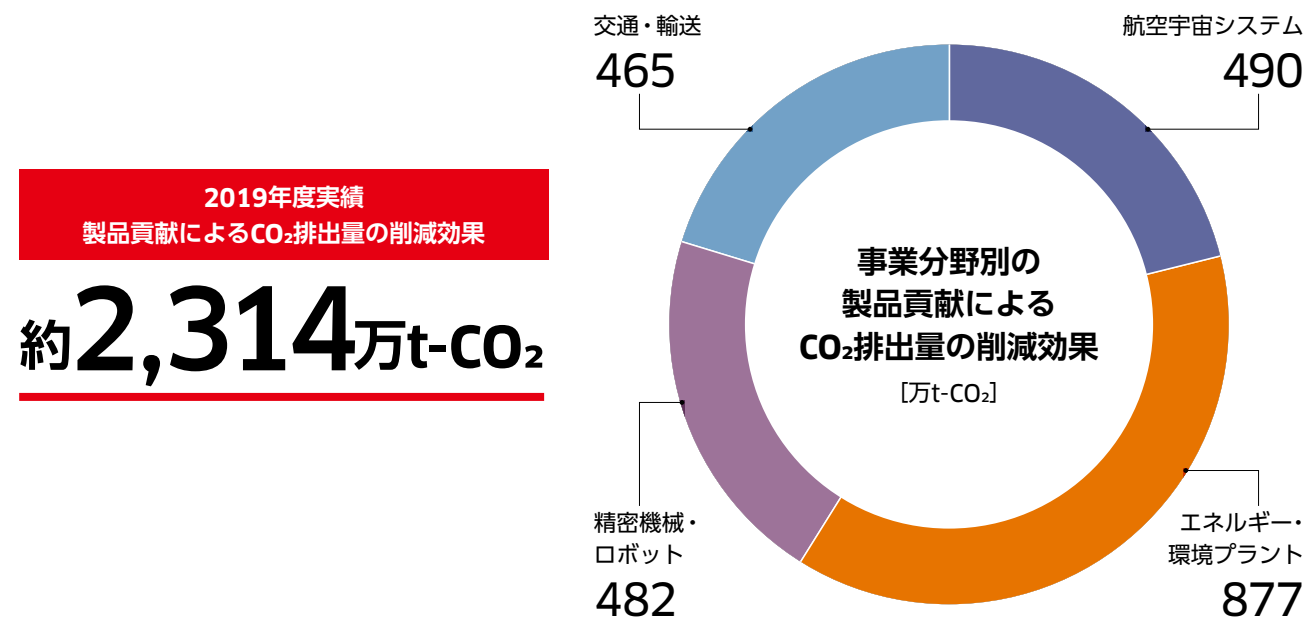
### 製品貢献によるCO<sub>2</sub>排出量の削減

当社製品のライフサイクルで排出されるCO<sub>2</sub>の約90%は販売後の使用時に発生していることから、当社では使用時のCO<sub>2</sub>排出量が少ない製品を提供することにより低炭素社会の実現を目指しています。

販売した製品の使用時のCO<sub>2</sub>排出量を削減するために、製品のエネルギー利用効率を向上するとともに、電動化やモデルシフトによる既存製品の置き換え、排熱・廃棄物・再生可能エネルギーを利用した製品の拡大を促進します。製品例としてP.25に挙げ、このような製品による地球温暖化緩和への貢

献を定量化するため、製品貢献によるCO<sub>2</sub>排出量の削減効果の算定ルールを2017年度から改定しました。

このルールに基づいた算定の結果、当社(単体)が2019年度に販売した製品によるCO<sub>2</sub>排出量の削減効果は約2,314万t-CO<sub>2</sub>でした。これにはKawasakiグリーン製品である信頼性・経済性・環境性に優れた「M7シリーズなどの発電用ガスタービン」や、世界最高クラスの出力密度を達成した「HST※<sup>2</sup>用モータ M7Vシリーズ」などが大きく貢献しています。



#### 算定ルール

- 評価対象製品**：Kawasakiグリーン製品をはじめ、排熱・廃棄物・再生可能エネルギーを利用した製品や、コージェネレーションシステム、モデルシフトに関する鉄道車両などを評価対象に選定。
- 評価対象期間**：従来は1年間としていましたが、算定ルールの見直しにより2017年度から当該年度に販売した製品の想定使用年数を評価対象期間とするフローベース法※<sup>3</sup>を採用。当社製品は想定使用期間が長いいため、使用期間にわたる当社製品と業界標準クラス製品とのCO<sub>2</sub>排出量の差を算定。

※1 Kawasakiグリーン製品についての詳細はWebサイトで公開 <https://www.khi.co.jp/sustainability/earth/green/>

当社はエネルギー利用効率の高さなどの社内基準に合致した製品をKawasakiグリーン製品として社内認定する制度を2013年から開始。登録製品は毎年増加を続け、2020年現在計61製品

※2 HST：油圧ポンプと油圧モータによる無段変速機

※3 温室効果ガス削減貢献定量化ガイドライン(経済産業省、2018年3月)を参照

#### 使用時のCO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献する製品例

##### 航空宇宙システム



BK117 D-2 ヘリコプタ



©Rolls-Royce plc

航空エンジン Trentシリーズ(分担製造品)



画像提供：ボーイング社

ボーイング787(分担製造品)

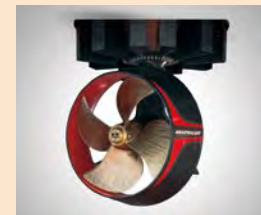
##### エネルギー・環境プラント



産業用ガスタービン(M7シリーズなど)



破砕機プラント CKミル



E型レックスベラ

##### 精密機械・ロボット



HST用モータ M7Vシリーズ



燃料電池車向け高圧水素減圧弁



スポット溶接用ロボットBX200L

##### 交通・輸送



船舶運航管理支援システム SOPass



標準型車両 eFACE



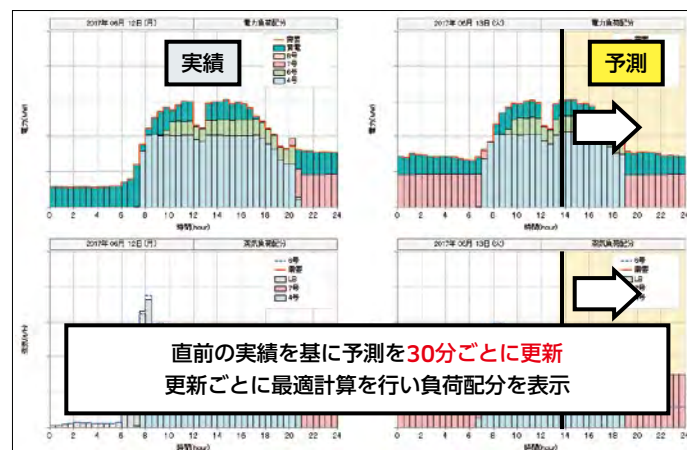
Ninja 400/Ninja 250

## 事業活動で発生するCO<sub>2</sub>排出量の削減

当社は、事業活動におけるCO<sub>2</sub>の排出を抑えるために、会社全体および工場ごとに省エネ推進体制を構築して省エネ活動に取り組んでいます。

第10次環境経営活動基本計画では、Kawasakiグリーン製品のガスタービンやガスエンジンなどを利用した省エネ活動として、自家発電設備の積極活用を重点施策の一つにしています。当社の事業活動で発生するCO<sub>2</sub>は、エネルギー使用による排出が多いため、自家発電による電力と蒸気の最適利用が大幅なCO<sub>2</sub>削減につながります。現在、明石工場などで既存の自家発電設備の一層の効率利用を進めながら、設備更新や増設を検討しています。

明石工場は、ガスタービンを利用したコンバインドサイクル発電(24,700kW)と、コージェネレーション発電(8,100kW)、モノジェネレーション発電(1,800kW)を行い工場内に電力と蒸気を供給していますが、エネルギーマネジメントシステム(EMS)による最適運転でCO<sub>2</sub>を削減しています。EMSの需要予測から各設備の最適運転計画を立案し従来比で一次エネルギーを4%削減の運用を実現しています(CO<sub>2</sub>削減に換算すると約3千t-CO<sub>2</sub>)。EMS導入後は30分ごとに需要予測を更新し、最適な設備の発停を指示することが可能になりました。



リアルタイム予測画面(各設備の負荷配分の表示)

## 特集 品質管理

川崎重工グループでは、TQM(総合的品質管理)を徹底することが、品質管理体制の強化だけでなく、常に変化するビジネス環境に適応して会社が成長を続けるための柔軟で強い組織と業務プロセスをつくることとなると捉えています。2019年度に新設したTQM推進部を中心に、全社的な課題解決への取り組みを図っています。

## TQMへの取り組み

2017年のN700系新幹線台車の重大インシデント事案を受け、当社は深甚なる反省の上に立って、鉄道車両部門のみならず全社の品質管理体制を見直しました。

その結果、TQM(Total Quality Management)を基盤とする強固な品質管理体制を、全社レベルで改めて整備する方針を決定し、2019年度から本格的な活動を開始しました。

活動は並木副社長が陣頭指揮を執り、実行部隊として本社にTQM推進部を新設しました。また、各事業部門のTQM推進責任者が参集する「全社品質会議」を立ち上げ、緊密な情報交換や方針徹底によって活動を迅速化・効率化する体制を整えています。

## 取り組みの進捗状況

TQMのフレームワークを下図に示しますが、TQMは単に品質管理のツールではなく、業務プロセス全般を見渡し改善して、品質・コスト・リードタイムを包括的にレベルアップする「はたらき方変革」の規範です。

この考え方への理解を深めるため、社長以下の経営幹部向けセミナーを手始めに、従業員個々に向けたTQM研修を実施しています。研修は一般のコロナ禍を考慮したオンライン形式とし、2020年度中に幹部から一般職までの全従業員が受講します。

またこれと並行して、職位階層別に展開する全社共通の品質管理教育体系についても再整備中で、新カリキュラムによる教育を2020年度から順次スタートします。

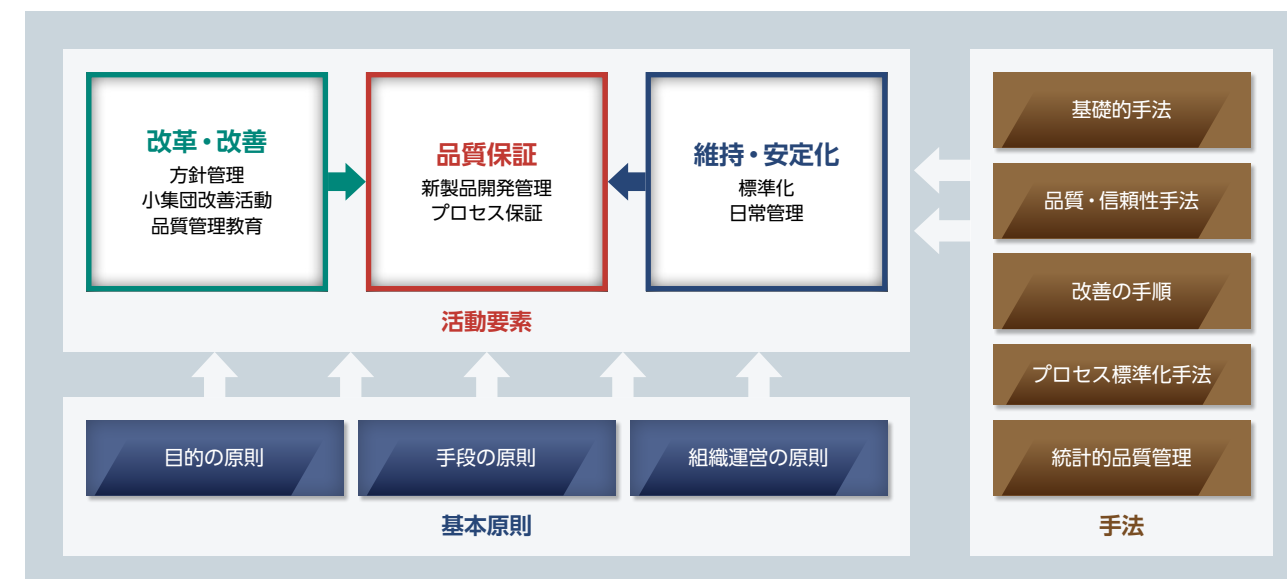
TQMによる業務改革の主役は各事業部門ですが、本社ではその進捗状況や課題を把握しながら適宜サポートします。

そのためTQM推進部は事業部門の現場に入り、客観的な指標に基づいてTQM活動の到達レベルを詳細に評価しています。そこで得られた結果を基に事業部門と綿密な協議を重ね、事業部門ごとに対策が立案されてその後の活動に反映されます。

これらの活動を開始して1年以上が経過し、各事業部門でのTQMへの理解は確実に深まっています。

品質保証体系図を規定して業務プロセスの流れを明確化する「新製品開発管理」、上位の方針を各階層に確実に展開する「方針管理」、業務実態を可視化して問題点を検出・改善する「標準化と日常管理」など、TQMの各活動要素に関して、成果に結びつく具体的な業務プロセス改革が実際に動き始めました。今後もこの流れを加速し、全社的な品質管理体制のさらなる強化を図っていく方針です。

## TQMフレームワーク



## TCFD

当社はTCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)\*提言への賛同署名を2019年9月に行いました。

事業活動によるCO<sub>2</sub>排出量削減、製品貢献によるCO<sub>2</sub>排出量削減といった「低炭素社会の実現」に向けた具体的な取り組みを推し進める一方で、TCFD提言にある気候変動のリスク・機会の情報開示をはじめとし、ステークホルダーの皆様への情報開示をより充実させていきます。

※TCFDとは  
TCFDは、Task Force on Climate-related Financial Disclosuresの略称であり、主要国の中央銀行や金融規制当局などが参加する国際機関である金融安定理事会(FSB: Financial Stability Board)によって設立されたタスクフォースです。企業が気候変動のリスク・機会を認識し経営戦略に織り込むことの重要性について、ESG投資家を行う機関投資家・金融機関が重視しており、企業が任意で行う気候変動のリスク・機会の情報開示のあり方について提言しています。





## Kawasaki-ROIC経営と 全体最適経営を通じて、 財務を安定化させ、 持続的な企業価値創造を実現します

山本 克也

代表取締役 副社長執行役員  
社長補佐、財務・人事全般統括

### コロナ禍における財務マネジメント

新型コロナウイルス感染症拡大により世界経済が未曾有の危機に直面する中、川崎重工グループの事業は、販売機会の減少、商談の延期、サプライチェーンの混乱など、さまざまな影響を受けています。特に、旅客需要が急減している航空宇宙システム事業などへの影響は大きく、2020年度は営業損失に陥る見通しです。

現下の「有事」への対応として最優先すべきは手元流動性の確保です。このため、当社では2019年度末に手許現金の枠を拡大させたほか、社債の発行や、コミットメントライン枠の拡大などにより、事業継続に不可欠な手元流動性は確保できた

と考えています。

一方、裏を返せばこうした施策は有利子負債を増大させることになっているため、キャッシュアウトを低減し、資金繰りの改善を図る取り組みを推進しています。具体的には、経営資源の投入については案件を厳選するとともに、過剰在庫の回避、固定費削減、資産圧縮などの取り組みを進めており、これらの努力を行いながら、負債資本倍率(D/Eレシオ)を当社グループの事業リスクに照らして適切なレベルである70～80%にまで改善させていきたいと考えています。

### Kawasaki-ROIC経営の高度化

当社グループは、航空宇宙システム、エネルギー・環境プラント、精密機械・ロボット、船舶海洋、車両、モーターサイクル&エンジンなど事業サイクルの異なる多様な事業を展開しています。多様な事業がもたらすキャッシュ創出源泉の分散化は、とりわけ現在の「有事」には経営を安定化させる効果を発揮します。

一方で、多様な事業を展開することにより、経営が複雑化し、各ビジネスユニット(BU)の統制が難しくなります。このため、当社グループでは2000年度からBUごとにROICに基づ

き経営成果を測定し、資源配分を行い、報酬を決定するKawasaki-ROIC経営を導入し、経営管理を行ってきました。とはいえ、ROIC経営を導入するだけで企業の競争力が上昇するわけではありません。重要なのは、それらを運用していく中で、浮かび上がった課題を見つめなおし、それを改善し続けていくことです。当社グループでは、Kawasaki-ROIC経営がより効果を生み出すためのいくつかの施策に取り組んでいます。

その一つは、中期経営計画「中計2019」(2019～2021年

度)の基本方針である「自律的事業経営と全社的企業統治の両立」です。2020年4月から従来28あったBUを14のディビジョンに統合・再編し、ディビジョンごとに業務執行責任者としてディビジョン長を配置することとしました。ROIC経営を有効に機能させるためには、各ディビジョンの責任者が強力なリーダーシップとコミットメントを持って経営を推進していくことが求められます。このためには、ディビジョンがとることができるリスクを、自らの自己資本などの財務基盤に照らして限定した上で、そうしたリスクテイクをスピーディーかつ確実に成果に結び付けることができるように権限を委譲

し、ディビジョン内の資源配分の「選択と集中」をより促進させるなど責任を持って経営を実践してもらうことが必要となります。さらに、全社的な観点からそれを監督する機能を強化するため、2020年6月には監査等委員会設置会社への移行を実現しました。こうした執行と監督の分離を通じて、資源配分をめぐる「選択と集中」を一層推進していきます。

またこれらに先立ち、2019年4月には組織改正を行い、管理本部下に経営管理部、財務部、経理部を設置したほか、各カンパニーの管理部門と本社の企画本部との連携を強化し、財務的な規律がより発揮できる組織体制を整備しています。

### 全体最適経営がもたらすキャッシュ・フローの創造

執行と監督の分離や財務的な規律の強化のための組織再編はROIC経営を企業価値に結び付けていくために重要な役割を果たしますが、一方で、事業サイクルが多様な事業を持つ当社グループの価値をさらに創造していくためには、それらの事業が持つ資源をスピーディーかつ総合的に組み合わせ、専業企業のみでは生み出せない、新たなイノベーションや社会的な課題に対するソリューションの提示、事業の創造などを推進していくことが求められます。

当社グループで現在、重視している取り組みの一つは、新型コロナウイルス感染症で社会が直面している課題を当社グループの技術や製品・サービスを活用して解決するための提案を行うことです。ポストコロナを見据えた、オフィスと工場などの製造現場、双方でのリモートワーク対応を実現する遠隔操作ロボットのさらなる活用や、その技術を活かした、空港

での自動PCR検査ロボットシステムなどの開発はその好例です。当社グループが持つ多様な技術バックグラウンドを結集し、他社・組織との連携でこれまでにないスピードで社会的実装を進めています。こうした取り組みは、社会的な課題の解決にプラスに作用するばかりではなく、中・長期的には当社グループのキャッシュ・フローの改善にも寄与することが期待されます。

こうした多様な事業を持つ当社グループの価値を顕在化させるため、グループ内では当社流のメガトレンド分析による本社部門と各カンパニーの事業戦略の共有を進めているほか、デジタルトランスフォーメーション(DX)の技術を活用した経営の見える化を推進し、全体最適による取り組みを後押ししていきます。

### 株主還元と企業成長の両立に向けて

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を将来にわたって安定的に創出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を行い、長期的な株主価値の向上により株主還元を図ることは経営の重要課題の一つです。

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、D/Eレシオなどの財務状況を総合的に勘案し、

安定的な配当を念頭に親会社株主に帰属する当期純利益に対する中長期的な連結配当性向の基準を30%としています。

新型コロナウイルス感染症拡大による世界的な経済活動の停滞により、当社グループも多大な影響を受けているため、手元流動性の確保を優先するという観点から2019年度の期末配当は無配としました。これまで実施してきた財務基盤強化の取り組み、ROIC経営の高度化、全体最適経営の促進などをさらに加速させ、可能な限り早期の復配と中長期的な観点からの企業価値創造に向けて努力していきます。



## 従業員一人ひとりの力を継続的に高め、 協働し、成果を出す、 活力ある組織を目指します

富山幸三

執行役員  
人事本部長

### 最も重要な財産である「人」を活かすために

川崎重工グループは、陸・海・空はもとより、宇宙から深海まで、ほかに類を見ない幅広い領域で事業を展開しています。その多彩な事業の根幹を支えているのはほかでもない「人」です。私たちは付加価値を生み出す源泉である「人」＝従業員を、グループミッションを達成するための最も重要な財産と捉

え、人財と表現しています。人財を確保し、育成・活用を通じてその持てる力を最大限に発揮させることが経営課題の解決や将来ビジョンを達成するための必須の要素であり、その大きな方向性を「人財戦略」と位置付けています。

### より速く、よりイノベティブな組織への変革を促す「人財戦略」

これまで当社は顧客との強い信頼関係を基盤に長期にわたり製品・サービスを安定的に供給する事業運営を行っており、人事制度もそれに適した仕組みを構築・運営してきました。しかしながら、AIやIoTに代表される昨今のテクノロジーの進化は著しく、市場環境は常に変化するとともに利益の源泉も急速にシフトしています。新型コロナウイルス感染拡大がこの流れをますます加速させており、新たな環境下では、従来以上のスピードで変化する顧客のニーズを迅速につかみ、社内外の知見・発想を融合・活用して社会の求めるソリューション

をスピーディーに提供することが求められます。「人財戦略」においても、経営戦略と密接に連携し変化を支える人財を継続的に輩出することが必要です。

具体的には、「職場で従業員一人ひとりが自らの果たすべき役割を不断に拡大していく意欲をかん養すること」「多様な能力を発揮・成長するために必要なコミュニケーションを強化すること」「前向きな挑戦を評価し処遇していくこと」「変化の時代をリードできる人財を計画的に育成していくこと」が当面の課題であると認識しています。

### あるべき姿としての「グループビジョン2030」と「人財戦略」への展開

当社グループは「カワ、サキへ。」の先にある、2030年のあるべき姿として、「つぎの社会へ、信頼のこたえを」というグループビジョン(グループビジョン2030)を制定しました。このビジョンには、世の中の変化にタイムリーに応え新たな付加価値を届ける、世の中の動きに敏感で市場・社会課題・顧客

視点で考える企業を目指すとともに、私たち自身の理想の働き方を実現するという思いを込めています。

人と組織の面では目指す姿を「環境変化に迅速に対応し、自らカワリ挑戦し続ける人と組織」「成果を最大化するために効果的な仕事のやり方をする組織」と位置付け、各カンパニーの

枠を超えた人と知見の交流、そして、スピーディーに行動・挑戦する姿勢の浸透を図ろうとしています。

その事例の一つが、現在市場化を進めているPCR検査ロボットシステムの開発プロジェクトです。このプロジェクトには、ロボットディビジョンのメンバーをはじめ、幅広い知見を持つ従業員がカンパニーの枠を超えて参画し、コロナ禍でも経済を止めないという社会のニーズに応えるため、持てるノウハウや知見をフルに発揮しています。従業員同士がプロジェクト単位の協働を行うことでより速くイノベーションを起こしうことを体感し、元の部署でその経験を展開するという変化の兆しがグループ内の随所に表れています。

### K-Win活動の進展と「人財戦略」の好循環の実現

こうした取り組みには、従業員の意識変革が必要になることは言うまでもありません。従業員のモチベーションを高く維持し、グループ全体の競争力を高めるために、私たちは2016年から、より良い働き方を実現するK-Win活動(Kawasaki Workstyle Innovation)を開始し、ワークライフバランスの推進、ホワイトカラーの生産性向上、長時間労働の改善などを目指した取り組みを進めてきました。

さらに、2018年度からは、働き方改革だけにとどまらず、会社の風土改革や業務改革にも取り組み、現在はグループビジョンの実現を目指した企業文化、個人の意識醸成・変革まで

このように各部門が保有する最先端の技術や専門性を、縦横に組み合わせ、シナジーを発揮させるためには、カンパニー間の活発な人的交流を定期的、継続的に促す仕組みが必要です。2020年8月より全社横断のプロジェクトを推進する組織として社長直轄プロジェクト推進室が立ち上がりましたが、組織をまたいだ人財のオープンな交流が可能な環境を整え、自発的な挑戦を活性化させて、素早く成果につなげることが人財戦略の目標です。積極的にチャレンジした結果であれば、仮に失敗したとしても価値を認め、評価することで、次のより良い結果につなげることができます。人事は、そのモチベーションを制度と評価でサポートする役割を果たします。

活動を広げています。このK-Win活動は、変化に果敢に挑戦する姿勢を全社的に共有するため、私たちに何ができるかという従業員自身の問いかけから始まっています。各部署のキーマンがアイデアを持ち寄り、さまざまな取り組みを具体化した経験は、たとえその一歩は小さくとも自分たちの力で意識や環境を変えることができるという手応えにつながりました。結果として、社内のあちこちから提案の声が上がることになったことに、改革の気運の高まりを感じています。K-Win活動を継続することで、「人財戦略」の具体的展開である人事諸施策の浸透にも好影響があるものと考えています。

### さらなるダイバーシティの推進

また、ダイバーシティの追求は従業員それぞれが持つ能力をいかに発揮し最大化するために必要です。大切なことは、多様性を持った組織こそが時代の変化に対応し、生き残ることができる、従業員一人ひとりが認識することです。そして、それぞれに異なった個性や価値観を認め、それを尊重し合うことが働きがいやモチベーションの向上という好循環を生むことにつながると考えています。

今後も引き続き、女性従業員や外国籍従業員の割合の増加、高齢者・障がい者の活躍促進、LGBT支援など、ダイバーシティ&インクルージョンを推進し、多様な人財が個性と能力を発揮できる職場づくりに取り組みます。当社グループが多様性に富んだ、魅力的な職場となることは、今後も優秀な「人」が働きたいと集うことにつながるはずです。

### グループビジョンの実現に向け前向きに成長する人と組織を生み出す

グループビジョン2030を明らかにした現在は、当社グループがより良い姿に生まれ変わるチャンスでもあります。新型コロナウイルスへの対応は、いずれ着手すべき課題を再認識する契機にもなりました。たとえば、リモートワークの活用が進んだことによって、必ずしも同じ時間、同じ場所に出社することを前提としない、新たな発想での働き方を支える仕組みや制度、運用の必要性も見えてきました。

これまで当社グループが積み重ねてきた技術革新や画期的な製品、新たな市場開拓のすべては「人」がいてこそ達成できたことです。今後も「人」を中心に、効果的かつ生産性の高い働き方を実現するため、社内のさまざまな規則や仕組みを見直し、ニューノーマルにおけるワークシステムの確立、1 on 1 ミーティングによる上司と部下のコミュニケーションの活性化と信頼関係の構築など、人と組織の成長に結びつく施策に取り組みでいきます。

航空宇宙システム

主要製品

●防衛航空機 ●民間航空機分担製造品 ●民間向けヘリコプタ ●誘導機器・宇宙関連機器 ●航空機用エンジン ●航空機用ギアボックス

航空宇宙システムカンパニー  
プレジデント  
下川 広佳



カンパニービジョン

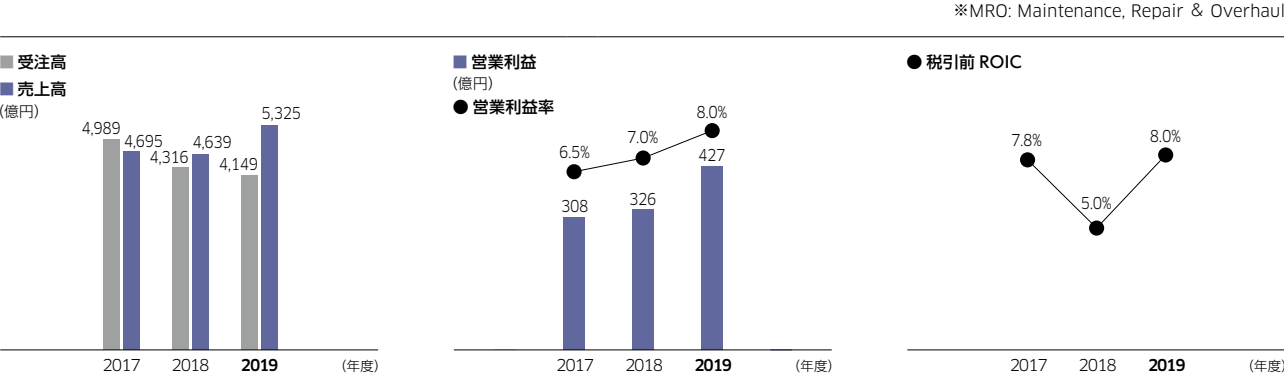
航空宇宙分野の優れた技術とものづくりにより、  
世界に貢献する新たな価値を創出し続けるリーディングカンパニー

| 機会     | リスク                                    |
|--------|----------------------------------------|
| 防衛航空機  | ●継続的な国産防衛装備品の開発・生産<br>●防衛装備品の輸出可能性     |
| 民間航空機  | ●新興国の経済成長などに伴う航空旅客・貨物輸送量の長期的な成長        |
| 航空エンジン | ●民間航空機市場の長期的成長に伴う需要増大                  |
|        | ●防衛予算の効率化に伴う装備品調達価格の低減                 |
|        | ●新型コロナウイルス影響による旅客需要の回復遅れ               |
|        | ●ボーイング社・エアバス社によるシェア獲得競争などを背景とした厳しい競争環境 |
|        | ●新興国メーカーの台頭                            |
|        | ●新型コロナウイルス影響による旅客需要の回復遅れ               |
|        | ●最先端技術の導入に伴う開発リスク                      |

| コアコンピタンス                                    |
|---------------------------------------------|
| 機体                                          |
| ●防衛航空機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)による高い品質と生産性 |
| 航空エンジン                                      |
| ●国際共同開発プロジェクトや防衛航空機用エンジンで培った高い技術力           |
| ●最先端技術による高い品質と生産性                           |

事業運営方針

|        |                               |
|--------|-------------------------------|
| 防衛航空機  | ●既受注開発案件・量産契約の着実な推進           |
| 民間航空機  | ●新規プロジェクトの受注拡大                |
| 航空エンジン | ●航空機需要低下に対応する生産効率化の実現         |
|        | ●次期航空機プログラムへの参画検討             |
|        | ●開発能力の向上などによる新規エンジンプロジェクトへの参画 |
|        | ●参画済みプロジェクトの開発・増産対応           |
|        | ●MRO※事業への参入検討                 |



## エネルギー・環境プラント

主要製品

|       |                                                                                       |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------|
| エネルギー | ●産業用ガスタービン・コージェネレーション ●発電用ガスエンジン・ディーゼル機関 ●蒸気タービン ●空力機械<br>●ボイラプラント ●コンバインドサイクルパワープラント |
| プラント  | ●産業プラント(セメント、肥料など) ●LNGタンク ●ごみ焼却プラント ●搬送機械 ●トンネル掘削機 ●破砕機                              |
| 船用推進  | ●船用ガスタービン・減速装置 ●船用レシプロエンジン ●水力機械                                                      |

エネルギー・環境プラントカンパニー  
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かつ顧客満足度の高い製品・サービスをグローバルに提供する、特色ある機器・システム・プラントメーカー

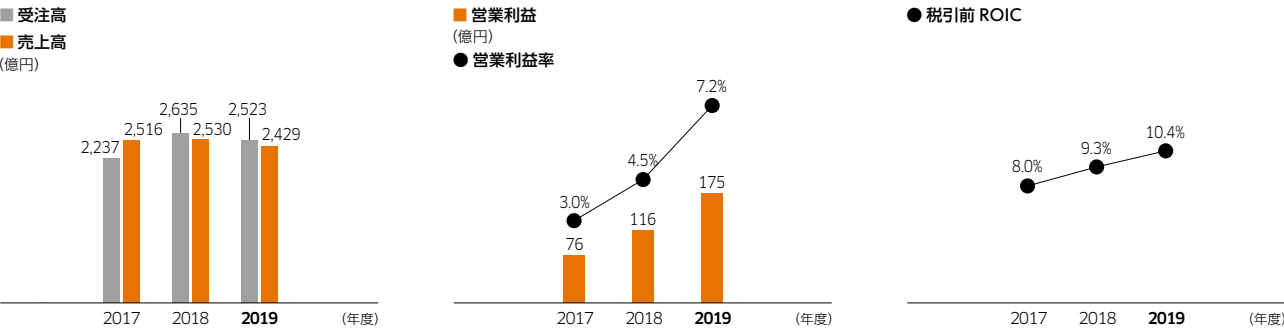
| 機会                                                                                                                                                                                | リスク                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>●新興国・資源国におけるエネルギー需要・インフラ需要の増大</li><li>●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の増大</li><li>●環境規制の強化</li><li>●CO<sub>2</sub>フリーの各種発電設備の新設・更新需要</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>●ウイルス感染拡大や油価低迷長期化によるプロジェクト案件の停滞</li><li>●新興国・資源国経済の減速に伴う投資意欲の減退</li><li>●海運市況低迷の長期化</li></ul> |

### コアコンピタンス

- ガスタービン、蒸気タービンおよび排熱回収ボイラを組み合わせたCCPP(Combined Cycle Power Plant)標準パッケージや、ガスエンジン・ガスタービンハイブリッド案件など自社製品の組み合わせによるシナジーを活かしたソリューション提案力
- 環境対応差別化技術とコアハード・システムの開発力、各種プロジェクトで培った総合エンジニアリング力
- 海外拠点の活用による地域に根差した販売体制

事業運営方針

- 環境負荷の低減に寄与する新技術・製品・付加価値の創出
- リソースの活用・共有化によるプロジェクト対応能力強化
- 現地密着・顧客密着の取り組みを通じた海外展開の推進、将来における収益力拡大の基盤を構築



(注) 2018年4月に組織再編を行ったため、2017年度の組替後実績と、2018年度と2019年度の実績を掲載しています。

事業環境と戦略

エネルギー分野では、ガス焼き発電需要が拡大しており、分散型発電のニーズもアジアを中心として中長期的に増加が見込まれます。プラント分野では、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・海外とも需要は安定的に推移すると見込んでいます。また、船用推進分野においても、GHG排出削減をはじめとした環境対応や船舶運航における安全・脱技能化・運用効率向上などをニーズが増大するものと見込まれます。一方で、新型コロナウイルス感染拡大により顧客の設備投資判断の見直しや延期が発生しているほか、価格競争は依然として激しく、コスト競争力の強化が課題となっています。

このような事業環境の中、当社は付加価値の高いユニークな製品の提供、営業体制およびメンテナンス・アフターサービスの強化などにより、受注の確保を目指します。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、品質保証体制、リスク管理体制の強化を通じて不良コストを削減し収益性を向上させます。

さらに、自社製のガスタービン、蒸気タービンおよび排熱回収ボイラを組み合わせたCCPP標準パッケージの拡販を目指し、海外での営業体制を強化します。また、将来の事業成長および脱炭素社会の実現に向けて水素関連プロジェクトや製品開発への投資を進めており、2020年内にはパイロット水素サ

プライチェーンの稼働を予定しています。

社会価値を創出する取り組み

エネルギー・環境プラントカンパニーでは、2030年の目指す姿を、エネルギー・環境分野を中心に、高い製品開発力・製造技術力とエンジニアリング力を基盤とした技術・品質によりCO<sub>2</sub>フリー・低環境負荷を実現し、かつ顧客満足度の高い製品・サービスをグローバルに提供し、特色ある機器・システム・プラントメーカーとなることと定めています。その実現に向けて、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の発電設備、省エネルギーで資源効率の高い機器類の提供を通じて経済成長と環境保全の両立を目指しています。具体的には、コアハードを組み合わせさらにソフト面のノウハウを織り込むこと、海外案件の対応強化、新たなソリューションの創出に加え、水素事業への経営資源の集中や脱炭素化に対応する製品の推進に取り組んでいます。また、トンネル掘削機や低温貯槽設備を通じてインフラ整備の一翼を担うとともに、省エネルギーのごみ焼却施設や水処理施設、脱硫・脱硝装置などの納入を通じて都市の環境保全にも貢献していきます。



|              |                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2021年度までの達成像 | <ul style="list-style-type: none"><li>●電力需要が急増する東南アジアで、世界最高水準の発電効率・省エネルギーを誇る当社の発電プラントの供給の拡大による、新興国の経済発展と環境負荷軽減へのニーズの対応</li><li>●さらなる環境負荷低減効果がある製品の開発、環境規制への対応</li><li>●CO<sub>2</sub>排出量の削減に貢献する水素ガスタービン・ガスエンジン開発の推進</li></ul> |
| 2019年度の実績    | <ul style="list-style-type: none"><li>●海外向け常用発電設備納入：14台</li><li>●ガス・ター・ガソリン (GTG) プラント納入：1基</li></ul>                                                                                                                          |



自社開発の発電出力100MW級コンバインドサイクル発電プラント



ガス・ター・ガソリン (GTG) プラント

船舶海洋

主要製品

●LPG船 ●LNG船 ●ばら積み運搬船 ●ジェットフォイル ●潜水艦

船舶海洋カンパニー  
プレジデント  
河野 一郎



カンパニービジョン

水素技術、低温・高圧ガス技術、潜水艦技術と海外事業を核に  
最先端分野で独自性を追求する造船エンジニアリンググループ

| 機会                                                                                                                                                        | リスク                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"><li>●環境規制の強化による低環境負荷船の需要増大</li><li>●LNG／LPG需要の伸長による運搬船需要の回復</li><li>●IoT、AI活用による自動化</li><li>●潜水艦の増艦に対応する操業の拡大</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>●中国、韓国との競争激化</li><li>●海運市況の低迷の長期化</li><li>●新型コロナウイルス感染拡大や燃料価格低迷長期化による商談の停滞</li></ul> |

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
- 中国合弁会社(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

※NACKS・DACKS：中国遠洋海運集团有限公司 (China COSCO) と江蘇省南通市、遼寧省大連市に設立した合弁造船所

事業運営方針

- 坂出・NACKS・DACKSの一体運営
- 新製品の開発ならびに事業化の加速
- 液化水素運搬船開発の着実な実行

事業環境と戦略

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、社長をトップとした事業構造改革を進めています。潜水艦事業は安定的に推移しているものの、商船事業については世界的に建造能力が過剰であることに加え、大規模造船所を擁する中国および韓国勢の価格攻勢、コロナ問題に起因する世界経済の先行き不透明感に伴う商談の停滞が重なり厳しい経営環境が続いています。一方、環境規制がますます強化されていく状況にあって、将来的には当社が得意とするガス関連船の需要は増大していくと予想されています。当社は引き続きガス関連船建造を主体としつつ、エンジニアリング分野の強化を図るとともに、中国との一体運営を軸とした事業運営を推進することで収益性の改善を図ります。また、当社が培ってきた船舶に関する知見とビッグデータを組み合わせた船舶運航管理支援システム(SOPass※1)やガス関連技術を活かした燃料供給システム(FGSS※2)の開発・拡販等に取り組みます。加えて、大型商用液化水素運搬船の開発を加速していきます。

潜水艦事業は、次期新型潜水艦の受注に向けた研究開発体制を強化するとともに、長年蓄積した潜水艦関連技術を活用した自律型無人潜水機(AUV※3)の開発等にも取り組みます。

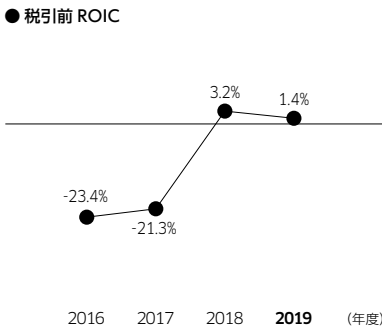
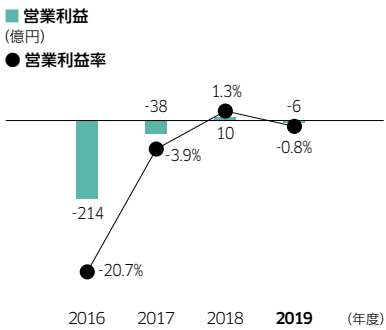
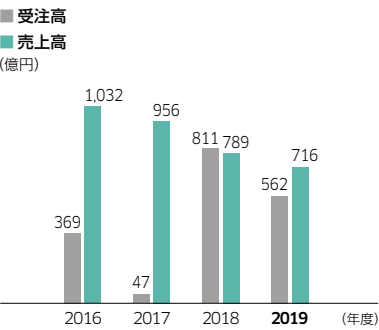
※1 SOPass: Ship Operation and Performance analysis support system  
※2 FGSS: Fuel Gas Supply System  
※3 AUV: Autonomous Underwater Vehicle

社会価値を創出する取り組み

船舶海洋カンパニーでは、LNG燃料船の普及、大型液化水素運搬(燃料)船の開発・建造を通じて地球環境保全に貢献します。LNG燃料は、重油に比べて窒素酸化物(NOx)・硫黄酸化物(SOx)など、大気汚染の原因となる物質の排出を大幅に削減できます。LNGを燃料とした各種船舶の開発・建造をしていくことで、船舶に対するNOxおよびSOxの各排出規制に対応し、海の大気汚染防止に貢献します。さらに、LNG燃料の推進システムを自社建造以外の船舶にも供給し、環境にやさしいLNG燃料船が世界中で運行されるようFGSSの製品化にも取り組んでいきます。また、水素を液体にして大量に運べる船舶(液化水素運搬船)の開発も行っています。水素は燃料として使用した際にCO<sub>2</sub>を排出しない究極のクリーンエネルギーです。その水素を低価格かつ大量に運べる船舶を世界で初めて実用化することで、水素エネルギーの普及を促進し、CO<sub>2</sub>を排出しない社会の実現に貢献していきます。併せて水素を燃料とする船舶推進システムの開発にも取り組んでいきます。



|                  |                                                                                                                                                                                            |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2021年度までの<br>達成像 | <ul style="list-style-type: none"><li>●小型液化水素運搬船(パイロット船)の建造の完了</li><li>●FGSSの開発・製品化の完了</li><li>●LNG燃料船の複数隻受注</li><li>●FGSSの受注</li></ul>                                                    |
| 2019年度の<br>実績    | <ul style="list-style-type: none"><li>●2019年12月：中型タンカー向けLNG二元燃料システムを開発、本システム採用の他社製タンカーがAiP(設計基本承認)を取得</li><li>●2019年12月：小型液化水素運搬船が進水</li><li>●2020年 3月：小型液化水素運搬船に海上輸送用液化水素タンクを搭載</li></ul> |



液化水素運搬船



ジェットフォイル

車両

主要製品

●各種電車(新幹線を含む) ●機関車 ●客車 ●台車

車両カンパニー  
プレジデント  
本川 一平



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、  
最も信頼される鉄道車両システムメーカー

機会

- 国内市場における底堅い更新需要
- アジア新興国市場での都市交通整備の需要
- 北米市場の地下鉄、通勤車両の安定した需要
- 各市場における部品、保守、改造工事などのストック需要の拡大

リスク

- 競合メーカーの北米市場への新規参入による価格競争の激化
- 新規参入市場でのカントリーリスク
- 新型コロナウイルス感染拡大による鉄道会社の投資計画見直し

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
- 海外案件の履行における他社とのパートナーリング力

事業運営方針

- 品質管理体制の再構築、採算性を重視した受注の徹底および高い技術力を活かした非価格競争力の維持・強化
- 北米市場での既受注大型案件の着実な履行およびアジア新興国案件の受注促進
- 豊富な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とコアコンピタンス強化による車両ライフサイクル全般での収益拡大

事業環境と戦略

新型コロナウイルスの影響で、国内では乗客数減少に対応した鉄道関連投資計画の見直し、海外では新線の建設工事の遅れが現実となりつつありますが、環境に優しく日常生活に密着した公共交通手段としての鉄道システムは、世界的に、人口集中による大都市の混雑緩和や環境対策のための都市交通整備、アジア諸国の経済発展に伴う鉄道インフラニーズなど、長期的に安定した成長が見込まれます。

このような事業環境の中、本事業は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、プロジェクト管理の強化、品質管理の向上に取り組んでおります。また、「質主量従」方針のもと、当社の優位性が発揮できる案件に注力するとともに、ストック型ビジネスを国内外で拡大することにより、課題である収益力の向上を目指します。

北米市場では、ニューヨーク市交通局向けなどの既受注案件を着実に履行し、安定的収益基盤の構築に向け、IoTを活用した軌道モニタリングの事業化や部品、改造工事、保守などの事業に注力します。

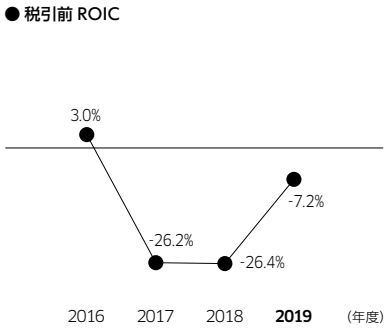
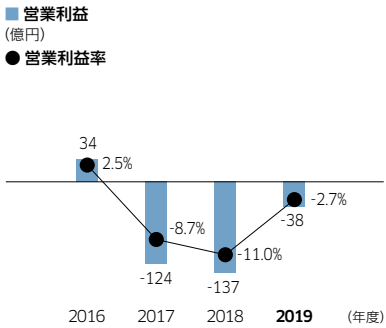
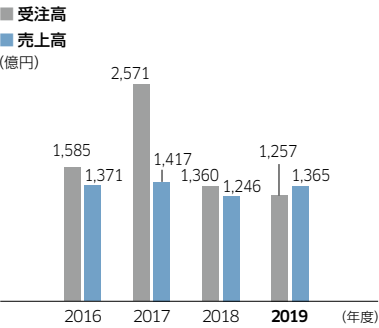
継続的な市場の伸びが期待されるアジア市場においては、日本政府の鉄道インフラ輸出促進政策による新興国向け円借款案件の取り込みなどにより事業拡大を図ります。

社会価値を創出する取り組み

車両カンパニーでは、2030年の目指す姿を、安全性、快適性、信頼性が高く、ライフサイクルコストにも優れ、省エネルギーで環境負荷の小さい鉄道車両の製造を通じて、グローバルな輸送インフラの拡充に貢献することと定めています。その実現に向けて、国内外の高速車両プロジェクトへ参画を進めるほか、国内、北米、アジアの各市場への車両供給を継続しながら、アジア新興各国における新規鉄道インフラ整備への参画を推進するとともに、機関車、電車、気動車など多様なラインアップにおいて環境負荷低減を考慮した製品を開発していきます。また、センシングや画像解析、IoT技術を組み合わせた状態監視技術を深度化し、顧客ニーズである安全安定輸送の維持・向上、車両メンテナンスの効率化、およびライフサイクルコストに優れた鉄道システムの実現に寄与していきます。



|                  |                                                                                                                                                                                                  |
|------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2021年度までの<br>達成像 | ●北米向け大型案件(ニューヨーク地下鉄向けR211)の計画通りのプロジェクト遂行<br>●アジア円借款案件(バングラデシュ向けダッカメトロ6号線MRT)の計画通りのプロジェクト遂行<br>●ストック型ビジネス拡大による顧客におけるメンテナンスの効率化と安全安定輸送の維持<br>●センシングや画像解析技術を活用した部品の販売開始およびメンテナンス効率化に向けた部品・サービス事業の展開 |
| 2019年度の<br>実績    | ●車両納入両数：528両<br>●センシングや画像解析技術を活用した部品の販売開始に向けた鉄道事業者との試験実施<br>●メンテナンスを含む車両周辺ビジネスの展開に向けた製品・サービスの開発                                                                                                  |



小田急5000形



E261系(提供：東日本旅客鉄道株式会社)

# モーターサイクル&エンジン

主要製品

●二輪車 ●オフロード四輪車(SxS・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  
堀内 勇二



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

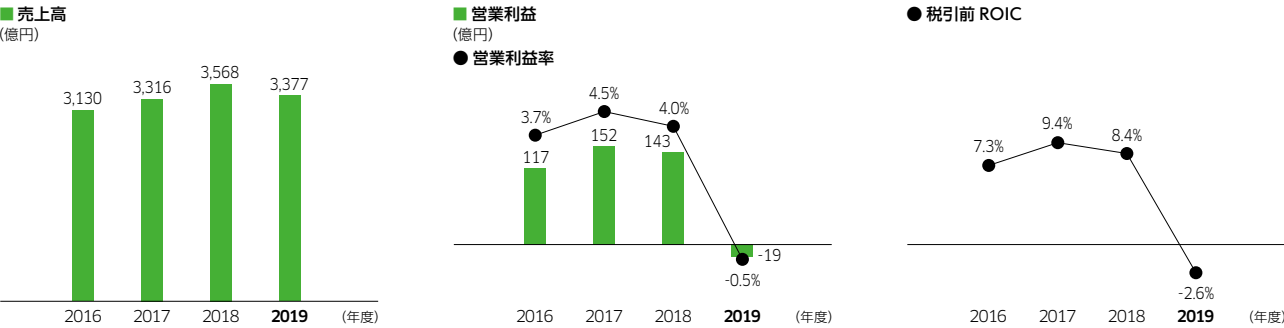
| 機会     | リスク                                |
|--------|------------------------------------|
| 二輪車    | ●安定した先進国市場の需要とIoT活用、先進安全などの技術開発の進展 |
| 四輪車    | ●新興国市場の中長期的拡大                      |
| 汎用エンジン | ●北米四輪車市場の拡大                        |
|        | ●米国住宅市場の拡大による堅調な成長                 |
|        | ●新興国市場における価格競争の激化                  |
|        | ●環境規制の強化                           |
|        | ●価格競争の激化                           |
|        | ●米中貿易摩擦の激化に伴う資材価格や関税率の上昇           |
|        | ●共通 ウイルス感染拡大による消費の落ち込みや景気後退        |

コアコンピタンス

- 「Ninja」「Z」「MULE」「TERYX」など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

事業運営方針

- Newモデルの投入、モデルラインアップの拡充などによる製品競争力の向上
- 販売価格の上昇、コストダウンなどによる限界利益率の改善および開発・生産・販売固定費の抑制
- 在庫適正化の推進などによるフリーキャッシュ・フロー向上
- 他社との積極的な協業や事業提携



事業環境と戦略

新型コロナウイルス感染拡大により、当社の主要市場である欧米や東南アジアでは先行き不透明な状況が継続しています。また、米中貿易摩擦を背景とした資材価格の上昇や関税率の上昇、新興国メーカーの参入などにより各市場で厳しさが増しており、収益力の向上が課題となります。

このような事業環境の中、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」「MULE」「TERYX」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とともに、CRM※推進などによりプレミアムブランドイメージの定着を図ります。また、グローバルに点在する経営資源を全体最適の観点から統制・効率化する体制の確立・強化に向けた取り組みの実施など、各種戦略を実行することで財務基盤の強化(営業利益率の向上、フリーキャッシュ・フローの増大など)を図ります。

※ CRM：カスタマー・リレーションシップ・マネジメント

社会価値を創出する取り組み

モーターサイクル&エンジンカンパニーでは、2030年の目指す姿を、「走る喜び・操る楽しさ」と先進的なライダーサポート機能を有するモーターサイクル、およびクリーンなモーターサイクルを開発・製造・販売することと定めています。その実現に向けて、「Fun to Ride(走る喜び、操る楽しさ)」「Ease of Riding(乗りやすさ)」「環境性能向上」を製品開発の基本理念とし、モーターサイクルの性能向上、ライダーサポート機能の充実、排ガス・騒音などの環境規制対応に取り組んでいきます。C-ITS※などの先進的なライダーサポート機能に対応したモーターサイクルの早期販売を目指しています。また、電動バイクやハイブリッドバイクなどクリーンエネルギーで駆動するモーターサイクルに関しては、将来展開に向けた試作車の製作と機能評価を行っていきます。

※ C-ITS: Cooperative Intelligent Transport Systems



|              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2021年度までの達成像 | <ul style="list-style-type: none"><li>●通信機能を備えたコネクテッドモーターサイクルの上市による、快適かつ便利な移動の実現。ライダー支援機能の採用による安心なライディングの提供</li><li>●欧州の厳しい排出ガス規制をはじめとした各国の環境規制のクリア</li><li>●各年度における新規モデルの前モデルからのWMTC※燃費向上率(世界統一基準)：モデル平均1.5%以上</li></ul> ※ WMTC: Worldwide-harmonized Motorcycle Test Cycle                                                                                                  |
| 2019年度の実績    | <ul style="list-style-type: none"><li>●2020年モデル：Ninja 1000SX・Z900・Ninja 650・Z650に新たにスマートフォン接続機能を設定し、対応モデルを7機種に拡大。公式アプリケーション「RIDEOLGY THE APP」により、スマートフォンを使ってライディングモードの設定や車両の状態確認を行えるようにすることで、快適な移動や利便性の向上を実現</li><li>●2019年度に生産開始の新規7モデル(Z H2・Ninja 1000SX・Z900・W800・Ninja 650・Z650・KLX230)にて、WMTC燃費向上率1.4%(7モデル平均)を達成</li><li>●高出力低燃費を実現した大型二輪車用過給エンジンを搭載したZ H2を上市</li></ul> |



TERYX KRX 1000



Z H2

精密機械・ロボット

主要製品

●建設機械用油圧機器 ●農業機械用油圧機器 ●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 ●医薬・医療用ロボット

精密機械・ロボットカンパニー  
プレジデント  
嶋村 英彦



カンパニービジョン

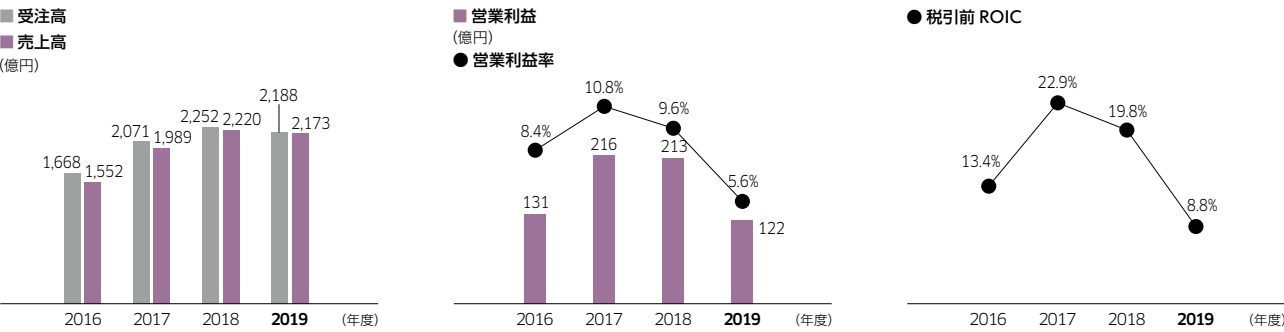
自動車、建設機械、電子機器などの産業界や医療分野において、競合他社を圧倒する性能・品質を実現した油圧機器やロボットを中核製品として、トータルソリューションを創造・提供する“世界標準”のモーションコントロールメーカー

| 機会   | リスク                                                                                              |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 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<br>●感染症対策および労働力不足の解消・品質向上を目的とした需要拡大<br>●工業分野以外(医療・介護など)でのロボット化の進展 |
|      | ●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<br>●中国建機市場の急激な冷え込み<br>●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            |
|      | ●競合他社との価格競争の激化<br>●米中摩擦による半導体市場への影響                                                              |
|      | ●ウイルス感染拡大による設備投資意欲の減退                                                                            |

| 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<br>●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<br>●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分野における新製品開発能力          |

事業運営方針

|      |                                                                                                                                                       |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 油圧機器 | ●ショベル分野での高シェアの維持・拡大、ショベル以外の建機・農機分野への拡販、メガトレンドを意識した製品開発・市場開拓                                                                                           |
| ロボット | ●既存分野：自動車業界向けの適用範囲拡大、ラインビルダー業務の拡大、人共存・協調分野の拡販を通じたシェアアップ<br>●新規分野：ロボットテクノロジーとIoT/AIとの融合による新ビジネスの確立、油圧技術との融合によるシナジー製品の開発、手術支援ロボットの拡販、PCR検査自動化システムの上市・拡販 |



事業環境と戦略

建設機械市場向け油圧機器は、先進国を中心に新型コロナウイルス感染拡大の影響による短期的な市況の悪化が見込まれますが、新興国を中心としたインフラ整備の拡大に伴い、中長期的には着実な成長が期待できます。

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おり、今後も世界最先端の技術やシステム化能力、ブランド力、顧客対応力を発揮することで高シェアの維持・拡大を図ります。また、海外でのシェアが比較的低いショベル以外の建設機械や農業機械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、新型コロナウイルス感染拡大による顧客の設備投資意欲の減退はあるものの、一方で今後は感染症対策としてのロボット需要の増加も見込まれます。また、中長期的に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込まれます。加えて、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。

当社は、既存分野においては、自動車会社向けの適用拡大、EV・HV化への対応、ラインビルダー業務の拡大、人共存・協調ロボット「duAro」の拡販などを推進します。また、自社事業向けに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。新規分野においては、Successor<sup>®</sup>をはじめとしたロボットテクノロジーとIoT/AIとの融合による新ビジネス分野の確立や、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手掛ける手術支援ロボットの拡販およびPCR検査自動化システムの事業化を目指します。

精密機械・ロボットカンパニーでは、引き続き油圧機器とロボットにおける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。

※ Successor：力感がフィードバックされる遠隔操作者を介して、熟練作業者が、ロボットを安全に操作しながら作業を行え、その精緻な技能をロボットに記憶させることで次世代の作業への伝承が可能な技術システム。また、記憶した技能をAIを用いて学習することにより自動運転プログラムも作成することができる。



自動車ボディ組立ラインのスポット溶接ロボット「BXシリーズ」



建設機械用油圧ポンプ



手術支援ロボットシステム「hinotori<sup>TM</sup> サージカルロボットシステム」



油圧モータ「M7V」(左)  
油圧ポンプ「K8V」(右)

社会価値を創出する取り組み

精密機械ディビジョン

精密機械ディビジョンでは、2030年の目指す姿を次のように定めています。

- 当社の油圧機器・システムを世界中のお客様に拡販することにより世界標準化し、安定生産と供給を実現する
- 人と環境にやさしい次世代建機の開発を当社製品を通じてサポートすることで、新興国を中心とした社会インフラの充実へ貢献する
- 省エネルギー製品、水素対応製品、再生可能エネルギー対応製品の開発と販売を推進し、環境負荷低減へ貢献する
- ICT・IoT・AIなどの最新技術と当社のロボット技術・油圧制御技術の融合により新しい価値を創造する

これらの実現に向け、安定生産・供給体制の確立と、お客様

の次世代建機のICT・自動化・無人化に向けた油圧システムの研究開発に取り組んでいるほか、農業機械・産業車両分野への本格参入に向けた製品の開発・販売を進めています。また、欧州自動車メーカー向けに高圧水素減圧弁を量産中であり、二次量産品の開発に取り組んでいます。省エネルギー・低騒音油圧ハイブリッドシステム「Eco-Servo」も販売が好調、ヒューマノイドロボット用の小型電油アクチュエータも開発を進めています。



|              |                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2021年度までの達成像 | <ul style="list-style-type: none"><li>●当社の油圧機器・システムを世界中のお客様に供給するといった世界標準化を目標として、コスト・品質・納期で最善となる世界最適地生産と安定供給体制の確立、および将来差別化技術の開発の推進、油圧シヨベル分野・農業機械・産業機械・船用装置分野での一層の拡販</li><li>●自動車用高圧水素減圧弁やロボット事業とのシナジー分野などの、新事業における事業基盤の確立</li><li>●油圧機器生産・納入量：75万個</li></ul> |
| 2019年度の実績    | <ul style="list-style-type: none"><li>●油圧機器生産・納入量：70万個</li></ul>                                                                                                                                                                                            |

ロボットディビジョン

ロボットディビジョンでは、2030年の目指す姿を、高齢化が進む先進国において、医療用ロボットの開発により、質の高い医療へのアクセスを容易にするとともに、ロボット技術を活用し、医薬品製造、介護医療、人体への負担が少ない治療法を開発する医療関係の皆様をサポートすること、また、Successorやヒューマノイドロボットなどの開発および知能化により、先進国を中心とする労働力不足を補うことと定めています。その実現に向けて、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である株式会社メディカロイド

を設立し、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の事業化に取り組んでいます。また、Successorについては、特定顧客から販売を開始し、新規市場を開拓しています。ヒューマノイドロボットについては、実用化に向けて継続して開発しています。



|              |                                                                                                                                                                                                         |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2021年度までの達成像 | <ul style="list-style-type: none"><li>●自動車既存顧客のシェアアップ、ラインビルダー提案力の強化、中国市場での一般産機販路拡大、人共存・協調分野の拡販推進、医療分野における手術支援ロボットの市場導入</li><li>●IoT・AI・ロボットテクノロジーとの融合、油圧技術とのシナジー製品の開発推進</li><li>●ロボット納入台数：4万台</li></ul> |
| 2019年度の実績    | <ul style="list-style-type: none"><li>●ロボット納入台数：2万台</li></ul>                                                                                                                                           |



ガバナンスの実効性を高め、  
技術シナジーで社会課題を解決する企業へ

金花 芳則  
代表取締役会長

ジェニファー ロジャーズ  
社外取締役

石井 淳子  
社外取締役  
監査等委員

田村 良明  
社外取締役

ガバナンス体制移行の背景

監査等委員会設置会社に移行した背景について聞かせてください。

**金花** 2015年度から毎年取締役会の実効性評価を行い、取締役会や経営会議のあり方について議論してきましたが、その中で両者の役割が不明確との意見がよく出されました。会社をどう運営すべきか、どんな会社を目指すかなど、本来取締役会で議論すべき議題に十分な審議時間を割くためには、取締役会の決裁事項の一部を執行側に委譲することが必要になり

ます。そうした点を踏まえて、あるべきガバナンスの形態を社内で検討した結果、川崎重工に一番適しているのは監査等委員会設置会社であるとの結論に達しました。今回の移行により、経営会議と取締役会のそれぞれの役割を明確にし、取締役会は会社の方向性について突っ込んだ議論を行うとともに、執行側に対する監督機能を一層強化していくつもりです。

取締役会の果たすべき役割をどのように捉えていますか。  
ここ1～2年で取締役会の実効性に変化はありましたか。



**ロジャーズ** 取締役会の役割は監督義務を果たすこと、会社全体を包括的に見ることでないかと思います。取締役は株主から選任されていますので、ステークホルダーの観点から監督機能を果たし、よりハイレベルな議論をしなければなりません。特に、現在は製造業に対する市場の目が厳しくなっています。川崎重工は世界的な競争激化を受けて収益面で厳しい状況が続いており、120年を超える歴史を踏まえ、今後何を実現できるか、今はそのターニングポイントにあります。

当社はガバナンス体制について真剣に考えており、変えていくという意欲を感じます。取締役会がオープンに議論する場になり、順調にいろいろな変更が行われてきたと思います。

橋本社長の選任

新社長の選任について、指名諮問委員会ではどのような議論が  
されたのでしょうか。

**田村** 昨年来、どんな人を社長に選ぶべきか、どう社長候補を育成するのかなど、いろいろな角度から議論を行いました。また、会長が次の社長に何を課題とし、どういうことを期待しているのかも伺い、指名諮問委員会のメンバーで理解を深めました。結果として、全員一致で橋本社長が次期社長に適任であるとの結論に達しました。

**金花** 私も含めて当社の過去の社長は受注系のビジネス経験者から出ていました。当社のビジネスには受注系と量産系がありますが、両者のタイムスケールは10倍くらい異なります。

キャッシュフローや業績、為替リスクなど、株主の観点からコメントをした結果、社内の委員会や取締役会の監督機能を強化する組織の整備も部分的に進んできました。これからも整備が続くと思いますが、それにより、一層ステークホルダーの観点から監督義務を果たせるようになっていくと思います。

**石井** 私は当社の社外役員として4年目になりますが、ロジャーズさんがおっしゃった通り、取締役会の活動は良い方向に向かっていると感じています。

私が役員になった当初は社外役員が質問して執行側が答えるパターンが多かったと思います。今は社内の人も積極的に発言し、議論になってきています。就任当時との違いを実感するところです。先ほど会長がおっしゃったように、取締役会の実効性評価を毎年行い、そこで挙げた宿題を着実に実行してきました。その地道な取り組みの成果が表れてきています。監査等委員会設置会社になって既に数回、取締役会が開かれましたが、事業の継続性などの議題提起がなされ、骨太の議論ができていていると感じています。

**田村** 私も当初、当社はカンパニー制が厳格であるとの印象を受けました。カンパニーを超えて経営的な観点で意見することが当社全体の力になっていくのだということを、会長が促されたことで、取締役会の雰囲気が変わったと感じています。

今の当社に求められる社長はスピード感にあふれた人でなければならない。それから実行力。適任なのは量産系の人なのではないか。こうした点を踏まえ、特に今のような世の中が不安定な時期には、橋本社長が適任と考え、指名諮問委員会に諮りました。

**田村** 社会の変化は非常に激しく、次の一手を迅速に打っていかねばならないところに対して、橋本社長は非常に行動力があると感じています。アイデアマンであり、そのアイデアを具現化する行動力を評価する方が多かったです。

それぞれの専門性を踏まえ、社外取締役として、  
どのような役割を果たしていきますか。

**田村** 私は製造業での事業経験があり、技術開発も含めて液晶フラットパネルディスプレイ事業の立ち上げに携わり、CTO（最高技術責任者）も務めました。当社は技術で世の中にソリューションを提供し、人々の生活を大きく変えてきた会社です。事業での技術の差別化をキーにしている当社に、急激に市場が変化し、技術が立ち上がっていった、ディスプレイ業界での経験が役に立つのではないかと考えています。社会からの要請に、どのように技術で対応し、スピーディーに事業を展開していくか、そうした点で少しでもお役に立てればという思いです。

**ロジャーズ** 私は弁護士であり、また6か国で仕事をした経験があるので、グローバルな視点を持っていると思います。金融機関や情報通信企業で働いたこともあります。そうしたバックグラウンドに基づき、さまざまなステークホルダーの観点から、自分が当社にどのような影響を与えられるか、どういう立場で意見を言うべきかを常に考えています。

アメリカ人として、また、長く外資系企業で働いた経験から、スピーディーな意思決定のやり方や、株主・投資家が業績などの数字をどう見るかなどについて、社内の方とは違う意見が言えると思います。社外取締役として、中立的な立場でいろいろなステークホルダーのことを考えて意思決定をする責任があります。それを考えながら取締役会に参加しています。

**石井** 私は行政出身ですが、説明責任の重要性に行政と企業で違いはないと思っています。

当社の取締役会での意思決定に際しては、自分の言葉で意思決定の正当性・合理性を説明できるかどうかを反すうしながら質問をするようにしています。また、社外取締役は、社内の方が言いにくいことを率先して発言・質問すべき立場と考えています。社内の方が質問しなくても、株主・投資家の方からは質問される可能性がありますので、リスクマネジメントの観点から見てそうしたチェックをした上で意思決定を行っていくことが大切と思っています。

私は厚生労働省で人事労務などを担当しましたが、人の問題は企業でも大きな要素を占めていると感じています。いかにモチベーションの高い組織をつくっていくか、人事や働き方の見直しは引き続き大きなテーマですので、私が見つネットワークや知見を提供していきたいと思っています。



監査等委員としての役割

監査等委員の役割をどのように考えますか。

**石井** 監査役という立場で3年間勤め、この度、取締役監査等委員に選任されました。監査等委員の役割も、基本は監査役と同様、監査・監督にあります。取締役として議決権があり、また、監査等委員と「等」が付くことで与えられた責任が重くなっています。監査役は遵法性・適法性を問う監査がベースでした。しかし監査等委員はこれに加えて意思決定の妥当性・合理性を判断します。そのために監査の質を上げ、意思決定がより良い形でなされているかという将来を見据えた視点からの

監査に意識を変えていかなければならないと感じています。また、意見陳述権という権限も追加されましたので、内部監査部門や指名諮問委員会・報酬諮問委員会など、関係部門と連携し対話を進めながら対応していきたいと思っています。

当社には2名の常勤監査等委員がいます。内部統制システムの活用だけでは監査の質が下がるのではないかと心配していましたので、常勤の監査等委員がいることはありがたいと思っています。

コングロマリット・プレミアムへの転換が課題ですが、取締役会として今後どのように取り組みますか。



**田村** 難しい課題ですが、事業単独ではなく、シナジーをつなぐ軸を見定めていく必要があると考えています。当社が持つ制御技術やロボットの遠隔操作技術、医療用ロボットや船舶運航管理支援システムなど、今後はそういったソフトな技術が活きてくると思います。効率化が一つのキーワードになりますが、アフターサービスでも、一定期間経過後にメンテナンスをするという方法から、常に状態監視を行い、不具合のある部品だけメンテナンスするという方法に変わってくると考えています。必要な時に必要なモノ・サービスを必要なだけ届けていくという効率化された製造・販売・アフターケアなどの仕組みづくりが求められます。その中で、具体的にどういう形でものづくりと世の中との関わりという意味での貢献をつないでいくか、それを考えることがコングロマリット・プレミアムにつながるのではないのでしょうか。

**ロジャーズ** 船舶海洋とロボット事業は中国で合併会社をつく

アフター・コロナでは事業のあり方が変化すると考えられています。ものづくり企業として当社の何を守り、何を変化させていくべきでしょうか。

**金花** 私は社長就任当時から、創業者・川崎正蔵の意志「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」を大事にしようと話しています。その「わざ」、技術を大事にし、その技術を使って世のため人のために貢献することが創業者の意志で、当社はそれを脈々と受け継いできました。

当社には良い技術がたくさんあります。技術をいかに組み合わせ、その技術で世界にどう貢献し

りビジネスを行っています。当社のノウハウを活かし、良いパートナーと組んだことで、コストも削減でき、良い製品づくりに成功しています。また40年ほど前から米国ネブラスカ州の工場で製造を行っています。アメリカでつくったものをアメリカで売ることによって、リスクも低減できていることを考えると、当社は国際的に総合力があるといえるのではないのでしょうか。

総合力はノウハウの情報交換であり、製品を売るだけではなく、総合力を活かしてソリューション・プロバイダーになることですべてのお客様の問題を解決することができます。製品を販売した後、メンテナンスでサービス売り、最後にアフターマーケットでスペアパーツを売る。そういうトータル・パッケージでお客様から信頼される総合力を発揮していけば、コングロマリット・プレミアムが達成できると思います。

**石井** 私は、当社の技術をもっと外部の技術と掛け合わせていく中で、社会課題の解決を従前以上に果たしていくことが重要ではないかと考えます。今、社会に有用な価値を生み出す企業やESG経営、SDGsに取り組む企業への評価が高まってきています。社会課題を解決するという発想から生まれた新ビジネスを創出していくと大きなコングロマリット・プレミアムが生まれてくると思いますし、それができる会社だと思います。

その際、ビジネスのグローバル化が進む中で、グループ全体のガバナンス体制強化が進められていますが、現地採用従業員の育成にさらに力を入れ、たとえば執行役員に外国人がいる姿を見据えることも重要ではないのでしょうか。

ていくかがこれからのキーだと思っています。CO<sub>2</sub>フリー水素チェーンはその一例で、全社が持つ素晴らしい技術を使って脱炭素という大きな命題に挑戦しています。我々が持つ技術をどうやって世の中に貢献するように活用していけるか、そのためにはカンパニーの壁を取り払ってシナジーを起こすことも必要だし、取締役会で会社の方向性をしっかり議論し、執行側に伝え、実行されているか監督していくことも必要だと

考えています。

**田村** 当社の素晴らしいところは、技術で世の中を変えてきたDNAだと思います。このDNAは軸としてしっかり持ち続けなくてはなりません。また、グローバルに市場が広がる中で、各地における課題を技術で解決していくためには、グループ全体で企業変革への意識を浸透させていくことが重要と感じています。

一方、コロナ禍でテレコミュニケーションが広く使われるようになり、地理的なギャップが一気に縮まりました。情報通

信が5G、6Gとさらに速くなると、距離が障害ではなくなってきました。工場にいなくても管理できる、顔を突き合わせなくても会話ができるようになる中で、今後の社内外のあり方を考えていかなければなりません。ダイバーシティを推進し、いろいろな視点から意見を吸い上げながら、グローバルな市場に向かっていくことができるのかどうか。受け継いだDNAを大切にすると同時に、新しい環境にマッチする人に次を託すことがコングロマリット・プレミアムにもつながり、新たな当社をつくり上げていくのではないかと感じています。

組織・企業風土改革(カワる、サキへ。)

「組織・企業風土改革(カワる、サキへ。)」を掲げていますが、変化に挑戦する企業風土づくりに、取締役会はどのように関わっていきますか。

**金花** 社長時代、ずっと企業風土改革に取り組んできましたが、最近、社内の雰囲気が変わってきたと実感しています。経営幹部との1 on 1ミーティングや役員合宿などを通じて、カンパニー間の壁が低くなり、経営会議メンバーの協力体制が強化されました。また、社内SNS「SKIP」を導入し、約4,500名の従業員が参加して日々意見を交わしています。SKIPで交わされた従業員の意見を各担当部門に伝え、また従業員へフィードバックを行っています。従業員側も経営層が従業員のことを考えている実感を持つことができ、従業員の意識も変わってきたと思います。

こうした活動を続けると会社はさらに良い方に変わっていくだろうと思います。取締役会では、そういった変化を執行側から報告してもらい、取締役から意見を出すというような活動をしたいと考えています。

**ロジャーズ** 多様性の点では、女性活躍については社内の意識が進んできたと思いますが、若手の登用など、女性以外の多様性についてもさらに力を入れると、よりクリエイティブなイ



ノベーションが出てくるのではないのでしょうか。各カンパニーから一人ずつピックアップして一つのプロジェクトを行うなど、違った属性を混ぜることでいろいろな角度から情報交換ができ、会社にとっても良い結果が出るのではないかと思います。当社最初の女性外国人取締役として、今後も多様性が促進されることを期待しています。

ステークホルダーへのメッセージ

最後に会長からステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

**金花** 当社が目指すのは、カンパニーの独自性を維持しつつ、カンパニーの壁を越えたシナジーを発揮して企業価値を向上させることです。この目標を達成するために、取締役会で事業ポートフォリオのあり方など、事業の方向性を議論し、執行側

に着実に実行してもらう仕組みをつくっていきたいと考えています。企業風土改革を継続し、技術で社会課題の解決にまい進していきますので、引き続きご支援をお願いします。

## 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ています。グループ全体として、株主・顧客・従業員・地域社会など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、当社グループにふさわしいコーポレート・ガバナンスの構築およびその継続的な充実・強化に取り組んでいます。

## 監査等委員会設置会社への移行

今般、取締役会における経営戦略などの議論を充実させるとともに、経営環境の急速な変化へ迅速に対応しつつ、取締役会の監督機能をさらに強化することを目的として、2020年6月25日開催の第197期定時株主総会における承認をもって監査等委員会設置会社に移行しました。

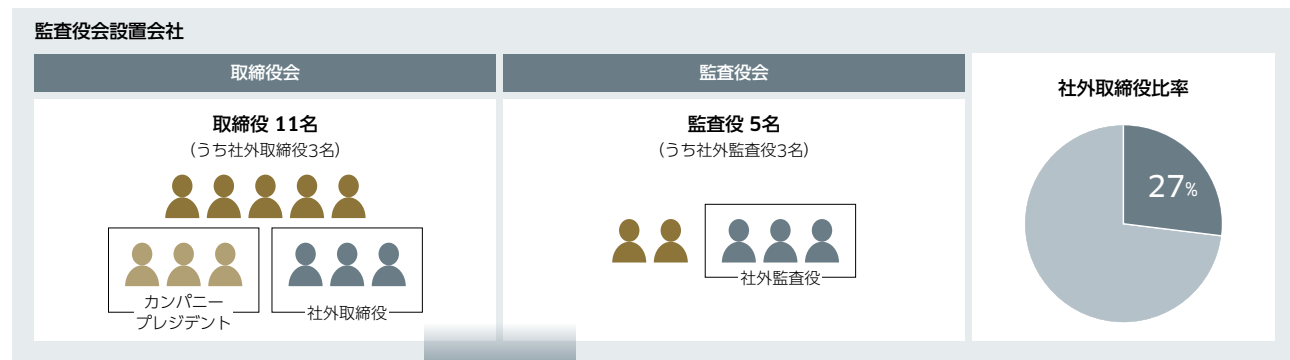
本移行に伴い、業務執行決定権限の相当部分を業務執行取締役および取締役会にて選任された執行役員に委譲し、機動的な意思決定を実現するとともに、取締役会の構成見直しにより社外取締役比率の向上を図るなど、経営の透明性を確保しながらも、機動的かつ効率的な経営を行っています。

## コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

| 時期   | 取り組み                                                                                                                                                 |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2001 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 執行役員制の導入</li> <li>● 取締役を26名から11名に削減</li> </ul>                                                              |
| 2002 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外監査役を2名に増員</li> <li>● 業績連動報酬制度の導入</li> </ul>                                                               |
| 2005 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 役員退職慰労金制度の廃止</li> </ul>                                                                                     |
| 2013 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外取締役の就任</li> </ul>                                                                                         |
| 2015 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外取締役を2名に増員</li> <li>● コーポレートガバナンス・コードへの対応</li> <li>● 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置</li> <li>● 取締役会実効性評価の開始</li> </ul> |
| 2016 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役報酬に株式購入資金を付加</li> </ul>                                                                                  |
| 2017 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外監査役を3名に増員</li> <li>● 取締役会決議事項の見直し（執行側への権限委譲範囲拡大）</li> </ul>                                               |
| 2018 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外取締役を3名に増員</li> <li>● 取締役・執行役員体制の見直し</li> </ul>                                                            |
| 2019 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 取締役を12名から11名に削減</li> </ul>                                                                                  |
| 2020 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 監査等委員会設置会社へ移行</li> <li>● 取締役（監査等委員を除く）を11名から8名に削減</li> <li>● 取締役と各事業責任者の兼任を解消</li> </ul>                    |

## 監査等委員会設置会社移行に伴う取締役会の構成変化

2019年度



**2020年度**(2020年6月25日改正)

## 監査等委員会設置会社への移行



## コーポレート・ガバナンスの体制

当社における主な会議体およびその構成や位置付けなどは以下の通りです。

**取締役会**

取締役会は13名の取締役（うち、5名は監査等委員である取締役）で構成し、議長は取締役会の決議により会長が務めています。取締役に業務執行から独立した6名の社外取締役（うち、3名は監査等委員である取締役）を選任しているほか、取締役と各事業責任者（カンパニープレジデント）を分けることにより経営の監督と執行の分離を進め、取締役会の監督機能の強化を図っています。

これに加え、取締役会における審議の透明性および客観性

## 監査等委員会

監査等委員会は社外取締役3名を含めた取締役5名で構成し、監査の実効性確保のため、社内取締役2名を常勤の監査等委員として選任するとともに、財務報告の信頼性確保のため

## 業務執行体制

業務執行に関しては、経営環境の急速な変化に対応できる体制として執行役員制度を採用し、業務執行決定権限の相当部分を、業務執行取締役および取締役会に選任された執行役員に委譲することにより、意思決定の迅速化を図っています。

また、社長の諮問機関として、業務執行取締役およびカンパニープレジデントなどで構成する経営会議を設置し、グルー

の向上を目的に、取締役会の諮問機関として、議長および構成員の過半数を社外取締役とする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。指名諮問委員会は役員選解任に関する方針・基準および役員選解任案についての妥当性などについて審議し、報酬諮問委員会は役員報酬に関する方針・制度および個別報酬の妥当性などについて審議し、それぞれ取締役会に答申もしくは助言を行っています。

財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査等委員を配置しています。

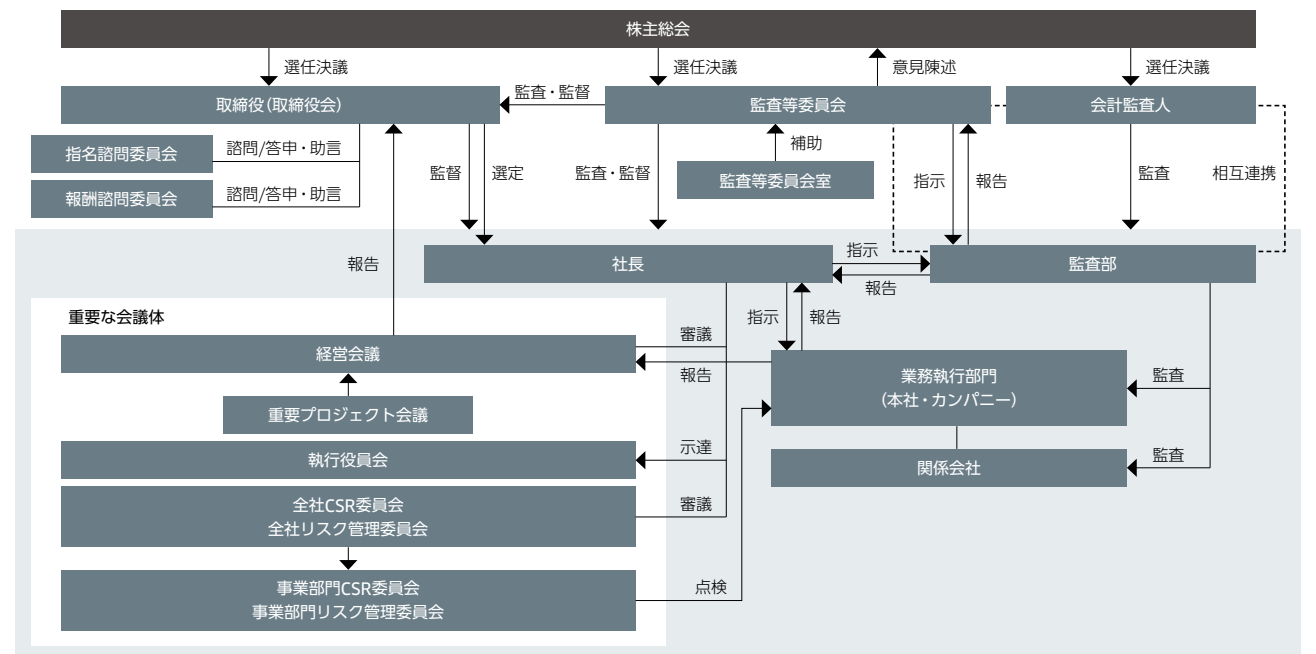
経営における重要な経営方針、経営戦略、経営課題などの審議を行っています。

さらに、執行役員全員で構成する執行役員会を設置し、取締役会や経営会議などで決定した経営方針・経営計画に基づく業務執行方針を示達するほか、経営課題に関する意見交換などを行うことにより、グループ経営における意思統一を図っています。

その他の主な委員会・社内会議

|            |                                                       |
|------------|-------------------------------------------------------|
| 全社CSR委員会   | グループ全体のCSRおよびコンプライアンスの基本方針、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事項の審議・特定、ならびに実施状況などのモニタリング          |
| 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などの検討                          |

コーポレート・ガバナンス体制図(2020年7月1日現在)



## 取締役会実効性評価

当社取締役会は、独立社外取締役を含む取締役が、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。その一環として、2015年度より、毎年、取締役会の実効性を評価・分析しています。

### 実効性評価の方法

2019年度の実効性評価は、前年度までと同様に以下の通り実施しました。

- ①外部の専門家からの助言を得て、全取締役・監査役へ匿名アンケート※を実施  
※主に取締役会の運営全般や議論の状況などについて、当社の事業特性も踏まえた質問項目を設定
- ②アンケート結果を外部の専門家にて集計・分析
- ③集計・分析結果について、取締役会にて議論を実施

### 評価結果と今後の対応

取締役会での議論の結果、社内外役員による活発な議論を経て決議が行われていることなどから、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。

一方で、取締役会と経営会議の役割分担の明確化や取締役会への迅速なリスク情報の報告などに関する課題が挙げられましたが、今般実施しました監査等委員会設置会社への移行を機に、取締役会にて審議すべき事項の整理や、これに伴う取締役会から執行側への権限委譲の実施、また取締役会への報告体制の整備を進めてきており、今後これらの取り組みを着実に実施することにより、取締役会の監督機能の強化を図っていきます。

また、後継者育成計画のさらなる充実や役員報酬のあるべき姿、執行側で実施している各種委員会との連携強化などに関し、取り組むべき課題を共有しましたので、さまざまな観点から議論および検討を行い、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを進めていきます。

## 役員報酬

### 役員報酬に関する考え方

当社取締役の報酬は、企業業績と企業価値の持続的な向上、株主との価値の共有、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。

### 取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬

社外取締役を除く取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬は、基本報酬、業績連動報酬、株式購入資金で構成しており、このうち業績連動報酬は、主として親会社株主に帰属する当期純利益(以下「当期純利益」)、全社ROIC、カンパニーROICに連動して決定することとしています。

社外取締役(監査等委員である取締役を除く)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ています。

### 前年度までの評価における課題に対する取り組み

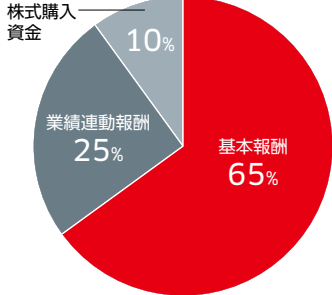
過去の実効性評価で挙げられた課題に対し、これまでに実施してきた主な取り組みは以下の通りです。

- 取締役会における経営戦略などの議論のさらなる充実と、経営判断の迅速化、取締役会の監督機能の一層の強化を主目的として、今般、取締役会から執行側への大幅な権限委譲が可能となる監査等委員会設置会社へ移行しました。加えて、取締役会の構成を見直し、取締役と各事業責任者(カンパニープレジデント)を分けることにより、経営の監督と執行の分離を進めるとともに、社外取締役比率を高め、取締役会の監督機能としての役割を明確化しました。
- 事業環境の変化の兆候やリスクについてより幅広くかつ早期に把握できるよう、経営計画または経営実績に大きな影響を与える可能性がある事項について、経営会議の議論を経て取締役会へ毎月報告する体制を整備するなど、取締役会のモニタリング機能のさらなる強化に引き続き取り組んでいます。

### 報酬の構成(社外取締役を除く)

| 基本報酬   | 役割・職責に応じて決定することとしています。                                                                 |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 業績連動報酬 | 当期純利益、全社ROIC、カンパニーROICに連動して決定することとしています。                                               |
| 株式購入資金 | 株主との価値共有および中長期的な企業価値向上へのインセンティブを目的として毎月定額を支給しており、その全額を役員持株会へ拠出し、当社株式を継続的に取得することとしています。 |

### 報酬構成比率(税引前ROIC8%の場合)



### 業績連動報酬の指標および採用理由

| 指標        | 採用理由                                                               |
|-----------|--------------------------------------------------------------------|
| 当期純利益     | 株主価値の向上のインセンティブ付けを図るため、配当原資となる当期純利益を指標として採用しました。                   |
| 全社ROIC    | 当社はROIC経営の推進を経営の基本方針に掲げ、ROIC8%以上の確保を目指していることから、全社ROICを指標として採用しました。 |
| カンパニーROIC | ROIC経営では各セグメントについてもROIC8%以上の確保を目指していることから、カンパニーROICを指標として採用しました。   |

### 監査等委員である取締役の報酬

監査等委員である取締役の報酬は、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ており、監査等委員会にて決定します。監査等委員である取締役の報酬限度額は第197期定時株主総会(2020年6月25日開催)で承認頂いた報酬枠(年額120百万円)としています。

### 取締役会および報酬諮問委員会の活動内容

取締役(監査等委員である取締役を除く)報酬に関する方針・制度などについては、過半数を社外役員で構成し、かつ議長を社外取締役とする報酬諮問委員会の審議を踏まえ、取締役会にて決議しています。

報酬諮問委員会は、2019年度は6回開催し、左記内容に加え、今後の役員報酬のあり方などについて議論しました。  
(注)報酬諮問委員会の構成員および各構成員出席率はP.54~56をご覧ください。

### 役員報酬額

#### 役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数(2019年度)

| 役員区分              | 報酬等の総額<br>(百万円) | 報酬などの種類別の総額(百万円) |        |        | 対象となる役員の員数<br>(人) |
|-------------------|-----------------|------------------|--------|--------|-------------------|
|                   |                 | 基本報酬             | 業績連動報酬 | 株式購入資金 |                   |
| 取締役<br>(社外取締役を除く) | 530             | 385              | 85     | 58     | 10                |
| 監査役<br>(社外監査役を除く) | 70              | 70               | —      | —      | 2                 |
| 社外役員              | 76              | 76               | —      | —      | 7                 |

(注1) 2020年6月25日付で当社は監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。

(注2) 役員数には、2019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(2名)および監査役(社外1名)を含んでいます。

(注3) 2019年度における業績連動報酬は2018年度実績を基礎としています。

| 取締役                                                                                                                    |               |                                                                                                                                                                                                   |                   |         |            |         |           |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|---------|------------|---------|-----------|
| 氏名<br>当社における地位<br>年齢                                                                                                   | 在任年数<br>所有株式数 | 選任理由                                                                                                                                                                                              | 取締役会<br>出席回数<br>※ | 指名諮問委員会 |            | 報酬諮問委員会 |           |
|                                                                                                                        |               |                                                                                                                                                                                                   |                   | 委員      | 出席回数<br>※  | 委員      | 出席回数<br>※ |
|  <div>金花 芳則<br/>代表取締役会長<br/>66歳</div> | 8年<br>22,700株 | 当社において長年にわたり車両事業における技術・開発に関する業務、海外関連業務に従事し、2012年に当社常務取締役、2016年4月に取締役副社長、同年6月に取締役社長、2020年に取締役会長に就任しています。現在は取締役会長として優れたリーダーシップを発揮し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しています。                                       | 17/17<br>回        | —       | 11/11<br>回 | —       | 6/6<br>回  |
|  <div>橋本 康彦<br/>代表取締役<br/>63歳</div>   | 2年<br>8,000株  | 当社において長年にわたりロボット事業における技術・開発に関する業務に従事し、2018年に当社取締役常務執行役員、2020年4月に取締役副社長執行役員に就任しています。同年6月より取締役社長執行役員 最高経営責任者として優れたリーダーシップを発揮し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しています。                                            | 17/17<br>回        | ○       | —          | ○       | —         |
|  <div>並木 祐之<br/>代表取締役<br/>65歳</div> | 2年<br>9,400株  | 当社において長年にわたり航空宇宙事業における技術・開発に関する業務に従事し、2018年に当社取締役常務執行役員に就任しています。現在は取締役副社長執行役員として全社の技術・生産・調達全般を統括するとともに、全社のTQM、総務、車両カンパニーを担当し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しています。                                           | 17/17<br>回        | —       | —          | —       | —         |
|  <div>山本 克也<br/>代表取締役<br/>62歳</div> | 3年<br>8,200株  | 当社において長年にわたりプラント・環境事業および精密機械事業における企画管理、財務経理に関する業務に従事し、2017年に当社常務取締役に、2020年に取締役副社長執行役員に就任しています。現在は取締役副社長執行役員として全社の財務・人事全般を統括するとともに、全社のサステナビリティ推進、IR、コーポレートコミュニケーションを担当し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しています。 | 17/17<br>回        | ○       | —          | ○       | —         |

| 氏名<br>当社における地位<br>年齢                                                                                                                | 在任年数<br>所有株式数 | 選任理由                                                                                                                                                                                                | 取締役会<br>出席回数<br>※ | 指名諮問委員会   |            | 報酬諮問委員会   |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-----------|------------|-----------|-----------|
|                                                                                                                                     |               |                                                                                                                                                                                                     |                   | 委員        | 出席回数<br>※  | 委員        | 出席回数<br>※ |
|  <div>中谷 浩<br/>取締役<br/>59歳</div>                 | 新任<br>3,000株  | 当社において長年にわたり主に技術開発・企画に関する業務に従事し、2016年に当社執行役員に、2019年に常務執行役員に就任しています。現在は取締役常務執行役員 技術開発本部長として優れたリーダーシップを発揮するとともに、全社の経営企画、デジタルトランスフォーメーション、船舶海洋カンパニーを担当し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しています。                     | —                 | —         | —          | —         | —         |
|  <div>田村 良明<br/>社外取締役<br/>65歳</div>              | 2年<br>900株    | 旭硝子株式会社（現 AGC株式会社）代表取締役兼専務執行役員 経営全般補佐 技術本部長グループ改善活動補佐、同社専務執行役員 ガラスカンパニープレジデントなどを歴任し、豊富な経営経験とものづくり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・助言を頂いています。                                         | 17/17<br>回        | ○<br>（議長） | 11/11<br>回 | ○<br>（議長） | 6/6<br>回  |
|  <div>ジェニファー<br/>ロジャーズ<br/>社外取締役<br/>57歳</div> | 2年<br>1,100株  | 長年にわたり国内外の金融機関および情報通信企業において企業内弁護士、法務責任者として勤務し、豊富な国際経験と法務・コンプライアンス・リスクマネジメント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・助言を頂いています。                                                               | 16/17<br>回        | —         | —          | —         | —         |
|  <div>辻村 英雄<br/>社外取締役<br/>66歳</div>            | 新任<br>—       | サントリーホールディングス株式会社専務取締役 知的財産部・R&D部門担当、サントリービジネスエキスパート株式会社代表取締役社長、サントリー食品インターナショナル株式会社取締役副社長 MONOZUKURI本部長 R&D部長などを歴任し、豊富な経営経験に加え、商品開発、知的財産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・助言を頂いています。 | —                 | ○         | —          | ○         | —         |

※ 取締役会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の出席回数は、2019年度実績です。

取締役（監査等委員）

| 氏名<br>当社における地位<br>年齢                                                                                               | 在任年数※1<br>所有株式数 | 選任理由                                                                                                                                                                              | 取締役会<br>出席回数<br>※2 | 指名諮問委員会 |            | 報酬諮問委員会 |            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|---------|------------|---------|------------|
|                                                                                                                    |                 |                                                                                                                                                                                   | 監査役会<br>出席回数<br>※2 | 委員      | 出席回数<br>※2 | 委員      | 出席回数<br>※2 |
|  福間 克吉<br>取締役<br>監査等委員<br>62歳     | 4年<br>1,100株    | 当社において長年にわたり企画管理・財務経理に関する業務に従事し、2016年に当社監査役に就任しています。現在は常勤の監査等委員として、当社の経営の健全化確保と企業価値向上に大きく貢献しています。                                                                                 | 17/17<br>回         | —       | —          | —       | —          |
|                                                                                                                    |                 |                                                                                                                                                                                   | 17/17<br>回         |         |            |         |            |
|  猫島 明夫<br>取締役<br>監査等委員<br>61歳    | 2年<br>5,100株    | 株式会社みずほ銀行において国際業務を含め幅広い経験を積み、2012年からは当社において財務経理・営業推進に関する業務、海外関連業務に従事し、2014年に当社執行役員に就任しています。財務本部長、マーケティング本部長を歴任し、2018年に当社監査役に就任しています。現在は常勤の監査等委員として、当社の経営の健全化確保と企業価値向上に大きく貢献しています。 | 17/17<br>回         | —       | —          | —       | —          |
|                                                                                                                    |                 |                                                                                                                                                                                   | 17/17<br>回         |         |            |         |            |
|  幸寺 寛<br>社外取締役<br>監査等委員<br>61歳  | 3年<br>1,200株    | 兵庫県弁護士会会長、日本弁護士連合会副会長などを歴任するなど、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り、2017年より当社監査役に就任しています。現在は監査等委員として当社の経営の健全性確保と企業価値向上に大きく貢献しています。                                                        | 17/17<br>回         | —       | —          | —       | —          |
|                                                                                                                    |                 |                                                                                                                                                                                   | 17/17<br>回         |         |            |         |            |
|  石井 淳子<br>社外取締役<br>監査等委員<br>62歳 | 3年<br>300株      | 厚生労働省において大阪労働局長、大臣官房審議官、雇用均等・児童家庭局長、政策統括官、社会・援護局長などの要職を歴任するなど、労働行政に関する豊富な経験と高い見識を有しており、2017年より当社監査役に就任しています。現在は監査等委員として当社の経営の健全性確保と企業価値向上に大きく貢献しています。                             | 17/17<br>回         | —       | —          | —       | —          |
|                                                                                                                    |                 |                                                                                                                                                                                   | 17/17<br>回         |         |            |         |            |
|  齋藤 量一<br>社外取締役<br>監査等委員<br>70歳 | 1年<br>200株      | 日本精工株式会社執行役常務 経営企画本部長、同社取締役 代表執行役専務 コーポレート経営本部長、危機管理委員会委員長などを歴任し、豊富な経営経験と経営企画・財務経理・リスクマネジメントに関する高い見識に基づき、2019年より当社監査役に就任しています。現在は監査等委員として当社の経営の健全化確保と企業価値向上に大きく貢献しています。           | 14/14<br>回         | ○       | 8/8<br>回   | ○       | 4/4<br>回   |
|                                                                                                                    |                 |                                                                                                                                                                                   | 13/13<br>回         |         |            |         |            |

※1 監査役会設置会社における監査役としての在任年数を含みます。  
※2 取締役会、監査役会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の出席回数は、2019年度実績です。

執行役員（2020年9月1日現在）

社長執行役員

橋本 康彦 最高経営責任者

副社長執行役員

並木 祐之 社長補佐、技術・生産・調達全般統括、TQM担当、総務担当、車両カンパニー担当  
山本 克也 社長補佐、財務・人事全般統括、サステナビリティ推進担当、IR・コーポレートコミュニケーション担当

常務執行役員

渡辺 達也 エネルギー・環境プラントカンパニープレジデント  
本川 一平 車両カンパニープレジデント  
下川 広佳 航空宇宙システムカンパニープレジデント  
中谷 浩 経営企画担当、デジタルトランスフォーメーション担当、船舶海洋カンパニー担当、技術開発本部長  
堀内 勇二 モーターサイクル&エンジンカンパニープレジデント  
河野 一郎 船舶海洋カンパニープレジデント  
嶋村 英彦 精密機械・ロボットカンパニープレジデント、自動化推進担当

執行役員

原田 英一 技術開発本部副本部長  
松藤 彰 車両カンパニーバイスプレジデント、北米ディビジョン長  
佐藤 光政 航空宇宙システムカンパニー 航空宇宙ディビジョン長  
塩田 誠 マーケティング本部長  
今村 圭吾 船舶海洋カンパニーバイスプレジデント 兼 企画本部長  
加藤 信久 管理本部長  
富山 幸三 人事本部長  
伊藤 浩 マーケティング本部副本部長 兼 市場調査部長  
越山 雄 航空宇宙システムカンパニー 航空エンジンディビジョン長  
村生 弘 車両カンパニー付（営業統括担当）、国内・アジアディビジョン長  
小林 修 航空宇宙システムカンパニー 航空宇宙ディビジョン副ディビジョン長  
才木 昭義 技術開発本部副本部長 兼 システム技術開発センター長  
村上 直樹 エネルギー・環境プラントカンパニー エネルギーディビジョン長  
尼子 元久 エネルギー・環境プラントカンパニー プラントディビジョン長  
川上 康 モーターサイクル&エンジンカンパニーバイスプレジデント 兼 企画本部長  
飛永 佳成 航空宇宙システムカンパニー付（日本飛行機株式会社出向）  
高木 登 精密機械・ロボットカンパニー ロボットディビジョン長  
緒方 浩次 精密機械・ロボットカンパニー 精密機械ディビジョン長  
甲斐 芳典 エネルギー・環境プラントカンパニー 船用推進ディビジョン長 兼 調達本部長  
加藤 尚志 モーターサイクル&エンジンカンパニー 生産本部長  
柿原 アツ子 サステナビリティ推進本部長  
眞田 健司 エネルギー・環境プラントカンパニー プラントディビジョン副ディビジョン長 兼 産業プラント総括部長  
金子 剛史 企画本部長  
細川 勝伸 総務本部長  
三島 悦朗 航空宇宙システムカンパニー 航空エンジンディビジョン副ディビジョン長 兼 民間エンジンプロジェクト総括部長  
本井 達哉 船舶海洋カンパニー 技術本部長

フェロー

古賀 信次 技術開発本部付（ものづくり推進担当）  
野久 徹 航空宇宙システムカンパニー付（航空機技術担当）  
藤垣 勉 航空宇宙システムカンパニー付（ヘリコプタ担当）  
五井 龍彦 航空宇宙システムカンパニー付（ギアシステム技術担当）  
湯浅 鉄二 船舶海洋カンパニー付（潜水艦・AUV関連技術担当）  
酒井 昭仁 航空宇宙システムカンパニー付（複合材技術担当）

## コンプライアンスの基本的な考え方

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」ことをうたい、「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、当社グループでは「川崎重工グループ行動規範」を制定し判断のよりどころとなるべき倫理基準を定めるとともに、社則「川崎重工グループ行動規範に関する規則」において当社グループの役員および従業員に対し、行動規範の定める内容を遵守することを求めています。

## 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、およびコンプライアンスを徹底するための各種施策を審議・決定し、達成状況・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（2019年度は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。

## コンプライアンス報告・相談制度(内部通報制度)

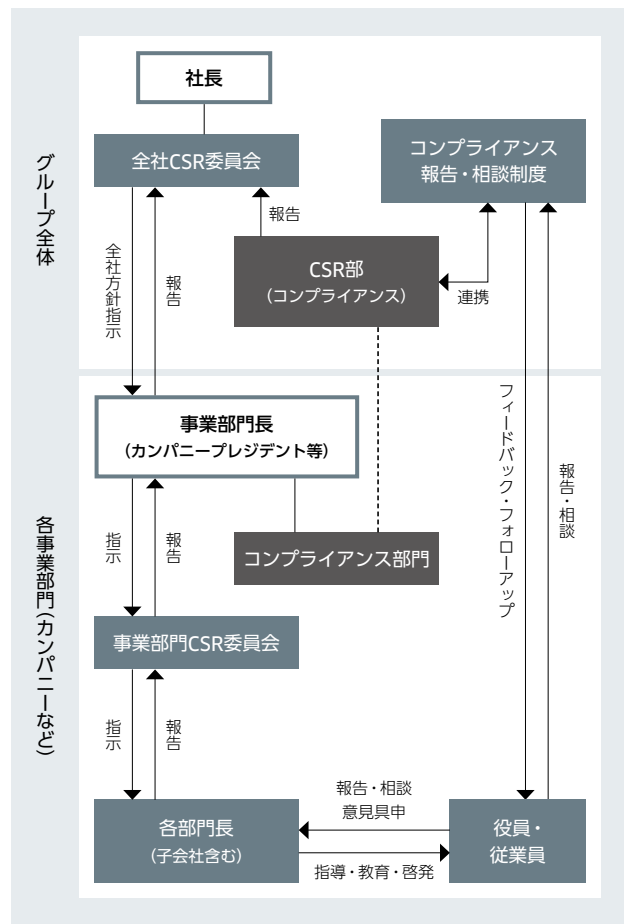
当社および国内連結子会社の従業員（契約社員や派遣社員、また退職者を含む）が、業務に関連してコンプライアンス違反の疑いがあるときに報告、相談するために、外部弁護士を窓口とする「コンプライアンス報告・相談制度」を設けています。

「コンプライアンス報告・相談制度」では、外部弁護士が直接報告・相談者からの相談にのり、報告を聞きます。その後、事実関係を調査しコンプライアンス上の問題の有無を判断の上、問題があると認めた場合は、その旨と是正に向けた提言を会社に対して行います。また、その結果を報告・相談者に外部弁護士が直接回答します。なお、調査の過程において、報告・相談者の了承がない限り、本人の名前などが会社に明らかにされることはありません。また、2019年10月より匿名による通報の受付も開始しました。従来の実名通報に加え、匿名通報も可能とすることでより幅広いコンプライアンス問題を把握、対処する体制を推進しています。

本制度の案内は社内イントラネット、「川崎重工グループ行動規範」の冊子、「コンプライアンスガイドブック」、グループ報への掲載などの方法で行い、社内周知を図っています。

2019年度は47件の報告・相談がありました。

## コンプライアンス推進体制



## 報告・相談件数(2019年度)

| 報告・相談の種類                   | 件数  |
|----------------------------|-----|
| パワーハラスメント                  | 12件 |
| 労務問題                       | 14件 |
| 相談者不利益扱い                   | 2件  |
| セクシャルハラスメント                | 1件  |
| 複合事案                       | 5件  |
| その他<br>(倫理逸脱行動、法解釈問い合わせなど) | 13件 |
| 計                          | 47件 |

(注) 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。

## コンプライアンスの推進に向けた取り組み

## 川崎重工業グループ行動規範

2017年7月に川崎重工グループの役員および従業員が行動するに際して判断のよりどころとなるべき倫理基準として「川崎重工グループ行動規範」を制定しました。本行動規範は、当社グループの役員、従業員であれば、どんなときでも、世界のどこ

## コンプライアンスガイドブック

社内におけるコンプライアンスの徹底のために必要・有用な知識が分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。

本ガイドブックでは、当社グループのコンプライアンス体制と活動、当社の内部通報制度である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「お客様・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」「金銭の取り扱いに

## 従業員意識調査

当社グループは、社内でコンプライアンス違反が発生するリスクをモニタリングするために、定期的に従業員の意識調査を実施しています。近年では、2008年、2011年、2014年、

## リスク管理の基本的な考え方

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、リスクを識別・分類し分析・評価の上、回避・低減などの対応するリスク管理を社則「リスク管理規則」に則って実行することを定めています。

## 重要なリスクに対する取り組み

全社の統合的なリスク管理を実施するために、業務担当部門は年度ごとにリスクの存在を再点検し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)の特定、対応状況のモニタリングを行っています。さらに、その認識リスクの中から全社的に対策を講じる必要があるリスクを数項目定め全社対応リスクとして対応状況を具体的にチェックすることとしています。

にいても常に遵守しなければならない共通の行動指針です。

本行動規範においては、「正しく行動するために」というテーマで12項目の規範が、「ステークホルダーと向き合うために」というテーマで10項目の規範がそれぞれ設定されています。

関する事項」「職場に関する事項」、および「管理職の責務」の6つの類型に分類し、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分かりやすく紹介しています。また、「川崎重工グループ行動規範」の項目と対比できるインデックスを記載し、コンプライアンス意識向上の資料としています。

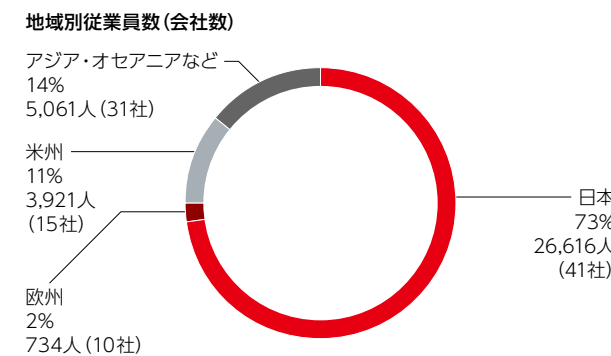
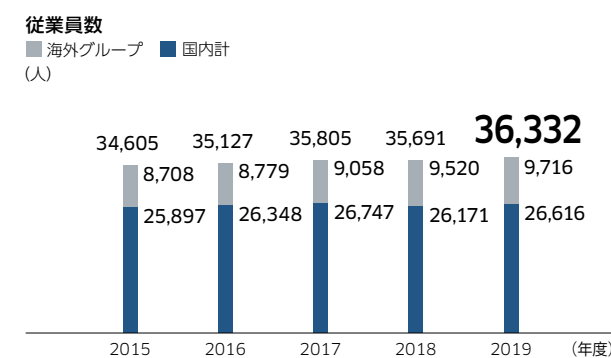
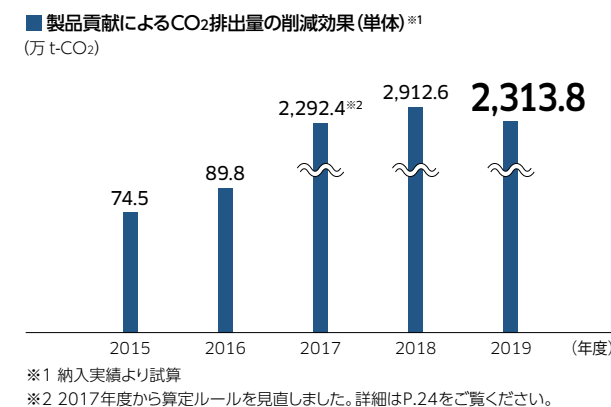
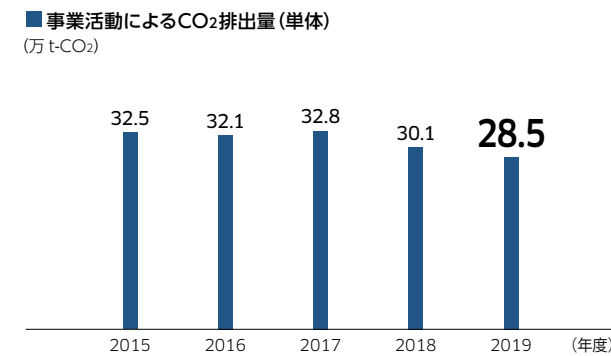
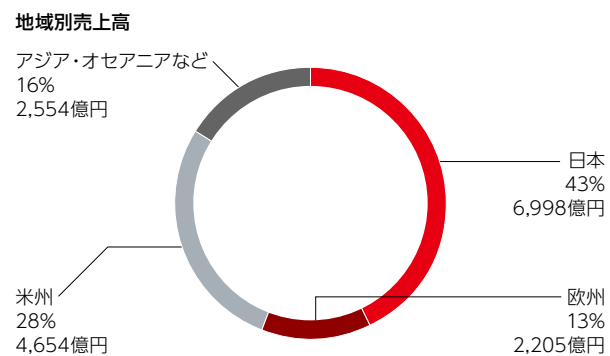
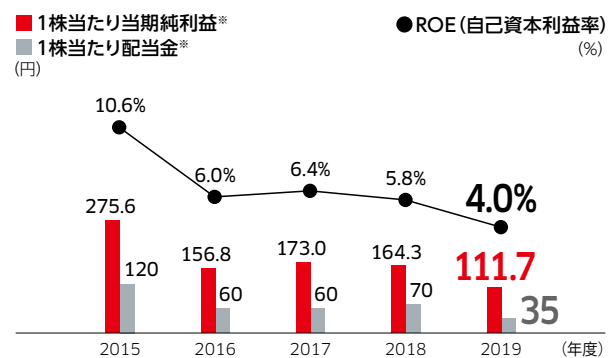
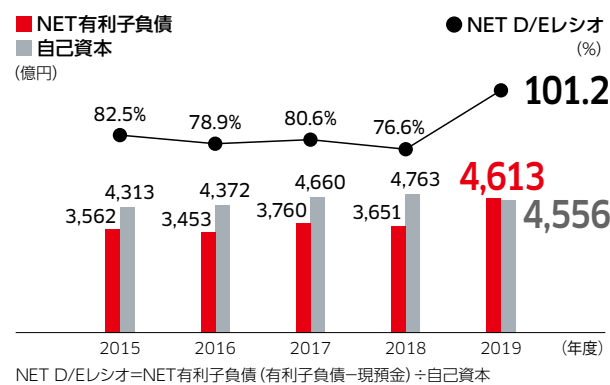
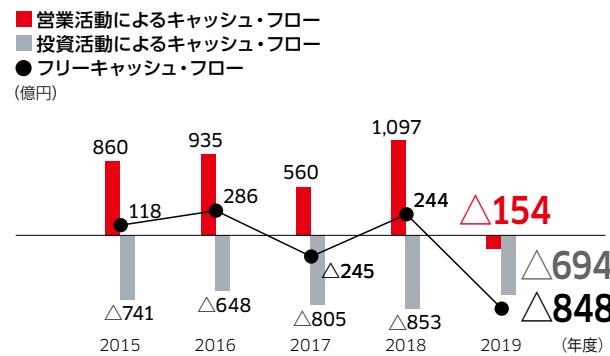
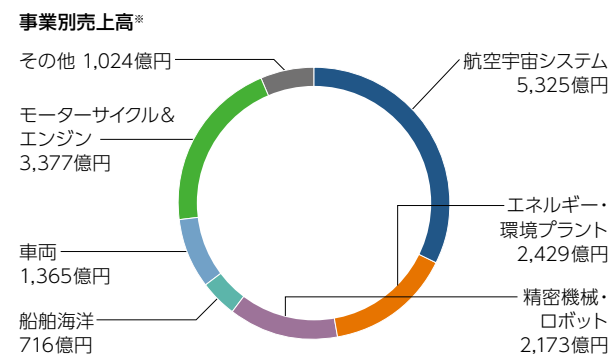
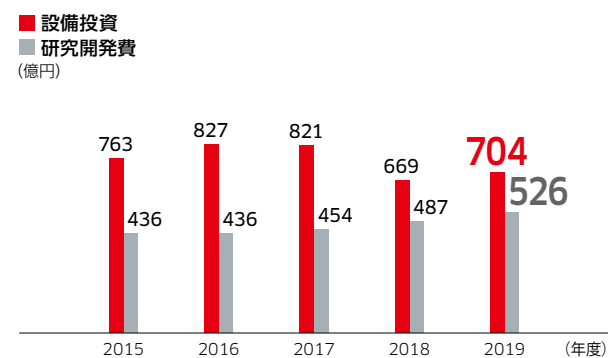
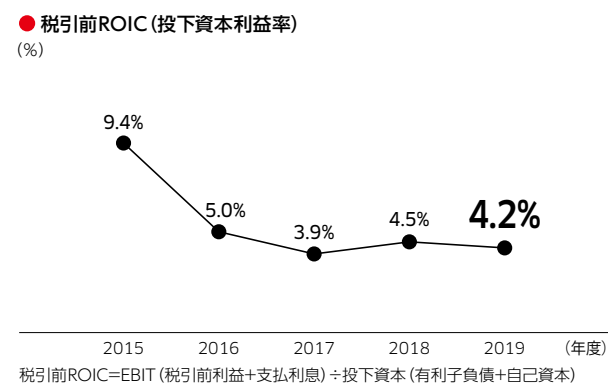
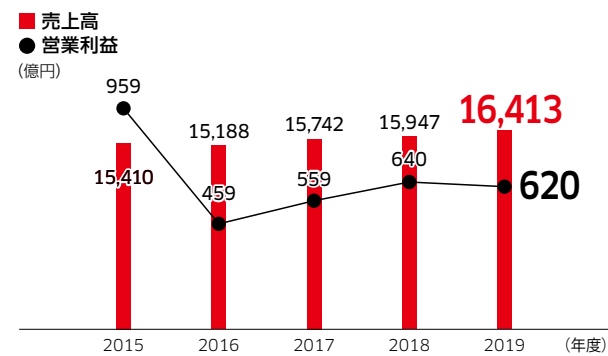
本ガイドブックは社内のコンプライアンスに関する教育・学習活動において活用されています。また、その内容は、2003年の初版発行以来、世界的なコンプライアンス要望事項の傾向を考慮しながら、常に改訂作業を行っています。

および2018年に、従業員のコンプライアンス意識の浸透度を測る調査を行い、結果の推移を分析してその後の取り組みに反映しています。

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。

一方、個別の事業遂行におけるリスクは、社則「重要プロジェクトのリスク管理に関する規則」などに則り、事前に関連部門においてリスクの評価や分析、対応策など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、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。

## パフォーマンスハイライト



## ESG関連の外部評価

Dow Jones Sustainability Indices (DJSI) 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。



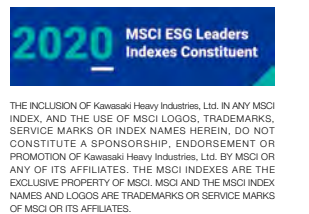
FTSE4Good Indexは、FTSE Russellが発表する世界的に有名な投資インデックスであり、優れたESG(環境・社会・ガバナンス)活動を展開する企業を評価する指標として、さまざまな市場関係者が投資ファンドやほかの金融商品を開発・評価する際に参照します。



FTSE Blossom Japan Indexは、環境、社会、ガバナンス(ESG)について優れた対応を実践している日本企業のパフォーマンスを測定するために設計されています。インデックスは、業種の比率が日本の株式市場と同等になるように構築され、銘柄の組み入れは国連の持続可能な開発目標(SDGs)を含む既存の国際基準を基に作成されたルールに基づきます。



MSCI ESG Leaders Indexは、環境・社会・ガバナンス(ESG)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。



S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数は、日本市場の動向を示す代表的な株価指数であるTOPIXをユニバースとし、環境情報の開示状況、炭素効率性(売上高当たり炭素排出量)の水準に着目して、構成銘柄のウェイトを決定する指数です。



11年間の主要財務データ

|              |                    | 億円        |             |             |            |            |             |             |            |             |            |            |            |
|--------------|--------------------|-----------|-------------|-------------|------------|------------|-------------|-------------|------------|-------------|------------|------------|------------|
| (年度)         |                    | 2009      | 2010        | 2011        | 2012       | 2013       | 2014        | 2015        | 2016       | 2017        | 2018       | 2019       |            |
| 経営成績         | 売上高                | 11,734    | 12,269      | 13,037      | 12,888     | 13,854     | 14,861      | 15,410      | 15,188     | 15,742      | 15,947     | 16,413     |            |
|              | 航空宇宙システム※1         | —         | —           | —           | —          | —          | —           | —           | —          | 4,695       | 4,639      | 5,325      |            |
|              | エネルギー・環境プラント※1     | —         | —           | —           | —          | —          | —           | —           | —          | 2,516       | 2,530      | 2,429      |            |
|              | 航空宇宙※1             | 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        | 1,913     | 2,026       | 1,946       | 2,070      | 1,892      | 2,187       | 2,364       | 2,419      | —           | —          | —          |            |
|              | プラント・環境※1          | 1,075     | 890         | 1,228       | 1,158      | 1,038      | 1,211       | 1,356       | 1,608      | —           | —          | —          |            |
|              | 精密機械・ロボット※2        | 827       | 1,403       | 1,750       | 1,304      | 1,232      | 1,357       | 1,331       | 1,552      | 1,989       | 2,220      | 2,173      |            |
|              | 船舶海洋               | 1,518     | 1,184       | 1,135       | 903        | 808        | 903         | 948         | 1,032      | 956         | 789        | 716        |            |
|              | 車両                 | 1,500     | 1,311       | 1,326       | 1,299      | 1,479      | 1,215       | 1,466       | 1,371      | 1,417       | 1,246      | 1,365      |            |
|              | モーターサイクル&エンジン※2    | 2,030     | 2,344       | 2,352       | 2,518      | 3,222      | 3,292       | 3,335       | 3,130      | 3,316       | —          | 3,568      |            |
|              | その他                | 978       | 1,140       | 1,232       | 1,242      | 1,372      | 1,442       | 1,088       | 774        | 850         | 951        | 1,024      |            |
|              | 営業利益 [営業利益率]       | △13       | —           | 426 [3.4 %] | 574 [4.4%] | 420 [3.2%] | 723 [5.2%]  | 872 [5.8%]  | 959 [6.2%] | 459 [3.0%]  | 559 [3.5%] | 640 [4.0%] | 620 [3.7%] |
|              | 航空宇宙システム※1         | —         | —           | —           | —          | —          | —           | —           | —          | 308 [6.5%]  | 326 [7.0%] | 427 [8.0%] |            |
|              | エネルギー・環境プラント※1     | —         | —           | —           | —          | —          | —           | —           | —          | 76 [3.0%]   | 116 [4.5%] | 175 [7.2%] |            |
|              | 航空宇宙※1             | 37 [1.9%] | 30 [1.5%]   | 78 [3.7%]   | 148 [6.1%] | 262 [9.3%] | 363 [11.1%] | 456 [12.9%] | 250 [7.5%] | —           | —          | —          |            |
| 財政状態 (会計年度末) | ガスタービン・機械※1        | 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※1          | 79 [7.3%] | 82 [9.3%]   | 141 [11.4%] | 97 [8.4%]  | 63 [6.0%]  | 65 [5.4%]   | 85 [6.2%]   | 26 [1.6%]  | —           | —          | —          |            |
|              | 精密機械・ロボット※2        | 34 [4.1%] | 223 [15.9%] | 266 [15.2%] | 84 [6.4%]  | 104 [8.4%] | 109 [8.0%]  | 85 [6.4%]   | 131 [8.4%] | 216 [10.8%] | 213 [9.6%] | 122 [5.6%] |            |
|              | 船舶海洋               | 15 [1.0%] | △10 [—]     | 39 [3.4%]   | 41 [4.6%]  | △20 [—]    | 26 [2.9%]   | △79 [—]     | △214 [—]   | △38 [—]     | 10 [1.3%]  | △6 [—]     |            |
|              | 車両                 | 87 [5.8%] | 81 [6.2%]   | 51 [3.8%]   | 22 [1.7%]  | 75 [5.1%]  | 60 [4.9%]   | 92 [6.3%]   | 34 [2.5%]  | △124 [—]    | △137 [—]   | △38 [—]    |            |
|              | モーターサイクル&エンジン※2    | △270 [—]  | △49 [—]     | △29 [—]     | 23 [0.9%]  | 161 [4.9%] | 149 [4.5%]  | 157 [4.7%]  | 117 [3.7%] | 152 [4.5%]  | 143 [4.0%] | △19 [—]    |            |
|              | その他                | △10 [—]   | 25 [2.2%]   | 38 [3.1%]   | 12 [1.0%]  | 44 [3.2%]  | 39 [2.7%]   | 28 [2.6%]   | 31 [4.0%]  | 29 [3.4%]   | 25 [2.6%]  | 12 [1.2%]  |            |
|              | 経常利益               | 142       | 491         | 636         | 393        | 606        | 842         | 932         | 366        | 432         | 378        | 404        |            |
|              | EBIT※3             | 15        | 432         | 529         | 503        | 653        | 880         | 784         | 417        | 357         | 412        | 429        |            |
|              | 税金等調整前当期純利益        | △38       | 385         | 487         | 461        | 613        | 842         | 748         | 388        | 329         | 378        | 393        |            |
|              | 親会社株主に帰属する当期純利益    | △108      | 259         | 233         | 308        | 386        | 516         | 460         | 262        | 289         | 274        | 186        |            |
|              | 研究開発費              | 380       | 370         | 399         | 417        | 403        | 416         | 436         | 436        | 454         | 487        | 526        |            |
|              | 設備投資               | 592       | 553         | 639         | 786        | 877        | 800         | 763         | 827        | 821         | 669        | 704        |            |
|              | 減価償却費              | 514       | 502         | 489         | 483        | 378        | 445         | 490         | 515        | 561         | 590        | 612        |            |
| キャッシュ・フロー    | 総資産                | 13,524    | 13,542      | 13,621      | 14,662     | 15,544     | 16,622      | 16,204      | 16,873     | 17,850      | 18,388     | 19,578     |            |
|              | 有利子負債              | 4,289     | 4,291       | 4,071       | 4,846      | 4,446      | 4,143       | 3,984       | 4,006      | 4,466       | 4,394      | 5,674      |            |
|              | 純資産                | 2,830     | 2,974       | 3,159       | 3,498      | 3,766      | 4,479       | 4,456       | 4,513      | 4,813       | 4,922      | 4,715      |            |
|              | 投下資本※4             | 7,059     | 7,182       | 7,132       | 8,228      | 8,076      | 8,463       | 8,297       | 8,379      | 9,127       | 9,158      | 10,230     |            |
| 主な指標         | 営業活動によるキャッシュ・フロー   | 301       | 819         | 847         | 281        | 1,517      | 1,276       | 860         | 935        | 560         | 1,097      | △154       |            |
|              | 投資活動によるキャッシュ・フロー   | △632      | △529        | △659        | △811       | △775       | △673        | △741        | △648       | △805        | △853       | △694       |            |
|              | フリーキャッシュ・フロー       | △330      | 289         | 187         | △530       | 741        | 602         | 118         | 286        | △245        | 244        | △848       |            |
|              | 財務活動によるキャッシュ・フロー   | 359       | △188        | △268        | 576        | △625       | △571        | △234        | △158       | 377         | △197       | 1,158      |            |
| 期末従業員数       | 税引前ROIC(投下資本利益率)※5 | 0.2%      | 6.0%        | 7.4%        | 6.1%       | 8.1%       | 10.4%       | 9.4%        | 5.0%       | 3.9%        | 4.5%       | 4.2%       |            |
|              | 自己資本当期純利益率 (ROE)   | —         | 9.1%        | 7.8%        | 9.5%       | 11.0%      | 12.9%       | 10.6%       | 6.0%       | 6.4%        | 5.8%       | 4.0%       |            |
|              | NET D/Eレシオ         | 142.2%    | 132.1%      | 121.8%      | 131.9%     | 109.3%     | 83.9%       | 82.5%       | 78.9%      | 80.6%       | 76.6%      | 101.2%     |            |
|              | 1株当たり当期純利益 (EPS)※6 | △65.1円    | 155.5円      | 139.5円      | 184.6円     | 230.9円     | 308.9円      | 275.6円      | 156.8円     | 173.0円      | 164.3円     | 111.7円     |            |
|              | 1株当たり純資産 (BPS)※6   | 1,661.3円  | 1,730.3円    | 1,830.6円    | 2,023.2円   | 2,171.6円   | 2,585.8円    | 2,582.1円    | 2,617.3円   | 2,789.9円    | 2,851.8円   | 2,727.5円   |            |
|              | 1株当たり配当金 (DPS)※6   | 30.0円     | 30.0円       | 50.0円       | 50.0円      | 60.0円      | 100.0円      | 120.0円      | 60.0円      | 60.0円       | 70.0円      | 35.0円      |            |
|              | 配当性向 (DPR)         | —         | 19.3%       | 35.8%       | 27.0%      | 25.9%      | 32.3%       | 43.5%       | 38.2%      | 34.6%       | 42.5%      | 31.3%      |            |
| 期末従業員数       |                    | 32,297名   | 32,706名     | 33,267名     | 34,010名    | 34,620名    | 35,471名     | 34,605名     | 35,127名    | 35,805名     | 35,691名    | 36,332名    |            |

※1 2018年度より、航空宇宙およびガスタービン・機械の航空エンジン事業を「航空宇宙システム」、プラント・環境およびガスタービン・機械のエネルギー・船用関連事業を「エネルギー・環境プラント」へと報告セグメントを変更しました。2017年度以降を、変更後の報告セグメントに組み替えています。

※2 2018年度より精密機械から「精密機械・ロボット」に名称を変更しました。

※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

※6 2017年10月1日を効力発生日として普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。なお、2016年度以前は当該株式併合実施後の基準で換算した数字を記載しています。

連結貸借対照表

|                   | (百万円)                   |                         |
|-------------------|-------------------------|-------------------------|
|                   | 前連結会計年度<br>(2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2020年3月31日) |
| 資産の部              |                         |                         |
| 流動資産              |                         |                         |
| 現金及び預金            | 74,311                  | 106,108                 |
| 受取手形及び売掛金         | 427,665                 | 473,204                 |
| 商品及び製品            | 68,176                  | 75,042                  |
| 仕掛品               | 405,087                 | 426,256                 |
| 原材料及び貯蔵品          | 119,558                 | 130,359                 |
| その他               | 45,333                  | 51,176                  |
| 貸倒引当金             | △3,792                  | △3,367                  |
| 流動資産合計            | 1,136,340               | 1,258,781               |
| 固定資産              |                         |                         |
| 有形固定資産            |                         |                         |
| 建物及び構築物<br>(純額)   | 194,939                 | 193,931                 |
| 機械装置及び運搬具<br>(純額) | 148,620                 | 151,196                 |
| 土地                | 62,705                  | 62,183                  |
| リース資産(純額)         | 2,148                   | 2,694                   |
| 建設仮勘定             | 18,227                  | 15,959                  |
| その他(純額)           | 59,028                  | 56,604                  |
| 有形固定資産合計          | 485,669                 | 482,570                 |
| 無形固定資産            | 16,797                  | 21,358                  |
| 投資その他の資産          |                         |                         |
| 投資有価証券            | 14,501                  | 12,035                  |
| 退職給付に係る資産         | 93                      | 135                     |
| 繰延税金資産            | 70,179                  | 70,598                  |
| その他               | 116,696                 | 114,203                 |
| 貸倒引当金             | △1,422                  | △1,838                  |
| 投資その他の資産合計        | 200,048                 | 195,134                 |
| 固定資産合計            | 702,514                 | 699,063                 |
| 資産合計              | 1,838,855               | 1,957,845               |

|                               | (百万円)                   |                         |
|-------------------------------|-------------------------|-------------------------|
|                               | 前連結会計年度<br>(2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(2020年3月31日) |
| 負債の部                          |                         |                         |
| 流動負債                          |                         |                         |
| 支払手形及び買掛金                     | 247,191                 | 261,159                 |
| 電子記録債務                        | 123,083                 | 110,526                 |
| 短期借入金                         | 100,023                 | 166,188                 |
| 1年内償還予定の社債                    | 10,000                  | 20,000                  |
| リース債務                         | 319                     | 1,542                   |
| 未払法人税等                        | 10,390                  | 6,116                   |
| 販売促進引当金                       | 4,991                   | 12,174                  |
| 賞与引当金                         | 21,168                  | 22,032                  |
| 保証工事引当金                       | 13,096                  | 14,454                  |
| 受注工事損失引当金                     | 27,609                  | 11,464                  |
| 前受金                           | 181,419                 | 148,610                 |
| その他                           | 124,986                 | 173,456                 |
| 流動負債合計                        | 864,280                 | 947,726                 |
| 固定負債                          |                         |                         |
| 社債                            | 140,000                 | 160,000                 |
| 長期借入金                         | 187,568                 | 188,859                 |
| リース債務                         | 1,513                   | 873                     |
| 繰延税金負債                        | 593                     | 796                     |
| 退職給付に係る負債                     | 97,602                  | 129,846                 |
| 民間航空エンジンの<br>運航上の問題に係る<br>引当金 | 11,468                  | 15,689                  |
| その他                           | 43,566                  | 42,491                  |
| 固定負債合計                        | 482,313                 | 538,556                 |
| 負債合計                          | 1,346,593               | 1,486,283               |
| 純資産の部                         |                         |                         |
| 株主資本                          |                         |                         |
| 資本金                           | 104,484                 | 104,484                 |
| 資本剰余金                         | 54,542                  | 54,542                  |
| 利益剰余金                         | 324,606                 | 326,626                 |
| 自己株式                          | △130                    | △133                    |
| 株主資本合計                        | 483,502                 | 485,520                 |
| その他の包括利益累計額                   |                         |                         |
| その他有価証券<br>評価差額金              | 2,682                   | 1,636                   |
| 繰延ヘッジ損益                       | △227                    | △272                    |
| 為替換算調整勘定                      | △4,556                  | △11,311                 |
| 退職給付に係る<br>調整累計額              | △5,014                  | △19,946                 |
| その他の包括利益<br>累計額合計             | △7,115                  | △29,892                 |
| 非支配株主持分                       | 15,874                  | 15,934                  |
| 純資産合計                         | 492,261                 | 471,562                 |
| 負債純資産合計                       | 1,838,855               | 1,957,845               |

連結損益計算書

|                               | (百万円)                                  |                                        |
|-------------------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
|                               | 前連結会計年度<br>(自2018年4月1日<br>至2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自2019年4月1日<br>至2020年3月31日) |
| 売上高                           | 1,594,743                              | 1,641,335                              |
| 売上原価                          | 1,326,668                              | 1,370,809                              |
| 売上総利益                         | 268,075                                | 270,526                                |
| 販売費及び一般管理費                    |                                        |                                        |
| 給料及び手当                        | 54,952                                 | 56,651                                 |
| 研究開発費                         | 48,734                                 | 52,608                                 |
| その他                           | 100,364                                | 99,203                                 |
| 販売費及び<br>一般管理費合計              | 204,052                                | 208,463                                |
| 営業利益                          | 64,023                                 | 62,063                                 |
| 営業外収益                         |                                        |                                        |
| 受取利息                          | 909                                    | 695                                    |
| 受取配当金                         | 294                                    | 288                                    |
| 持分法による投資利益                    | 1,574                                  | 1,255                                  |
| 違約金収入                         | 13                                     | 2,784                                  |
| 受取保険金                         | 388                                    | 1,191                                  |
| その他                           | 3,516                                  | 3,469                                  |
| 営業外収益合計                       | 6,696                                  | 9,686                                  |
| 営業外費用                         |                                        |                                        |
| 支払利息                          | 3,427                                  | 3,615                                  |
| 為替差損                          | 4,721                                  | 8,479                                  |
| 民間航空エンジンの<br>運航上の問題に係る<br>負担金 | 14,851                                 | 11,500                                 |
| その他                           | 9,857                                  | 7,725                                  |
| 営業外費用合計                       | 32,858                                 | 31,319                                 |
| 経常利益                          | 37,861                                 | 40,429                                 |
| 特別利益                          |                                        |                                        |
| 固定資産売却益                       | —                                      | 1,277                                  |
| 特別利益合計                        | —                                      | 1,277                                  |
| 特別損失                          |                                        |                                        |
| 事業撤退損                         | —                                      | 2,383                                  |
| 特別損失合計                        | —                                      | 2,383                                  |
| 税金等調整前当期純利益                   | 37,861                                 | 39,323                                 |
| 法人税、住民税及び事業税                  | 16,704                                 | 10,546                                 |
| 法人税等調整額                       | △8,681                                 | 8,500                                  |
| 法人税等合計                        | 8,022                                  | 19,046                                 |
| 当期純利益                         | 29,838                                 | 20,276                                 |
| 非支配株主に帰属する<br>当期純利益           |                                        |                                        |
|                               | 2,385                                  | 1,614                                  |
| 親会社株主に帰属する<br>当期純利益           |                                        |                                        |
|                               | 27,453                                 | 18,662                                 |

連結包括利益計算書

|                      | (百万円)                                  |                                        |
|----------------------|----------------------------------------|----------------------------------------|
|                      | 前連結会計年度<br>(自2018年4月1日<br>至2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自2019年4月1日<br>至2020年3月31日) |
| 当期純利益                | 29,838                                 | 20,276                                 |
| その他の包括利益             |                                        |                                        |
| その他有価証券<br>評価差額金     | △864                                   | △1,065                                 |
| 繰延ヘッジ損益              | △675                                   | △21                                    |
| 為替換算調整勘定             | △796                                   | △5,284                                 |
| 退職給付に係る調整額           | 549                                    | △15,017                                |
| 持分法適用会社<br>に対する持分相当額 | △4,867                                 | △1,936                                 |
| その他の包括利益合計           | △6,654                                 | △23,326                                |
| 包括利益                 | 23,183                                 | △3,049                                 |
| (内訳)                 |                                        |                                        |
| 親会社株主に係る<br>包括利益     | 21,220                                 | △4,116                                 |
| 非支配株主に係る<br>包括利益     | 1,962                                  | 1,066                                  |

連結株主資本等変動計算書

| 前連結会計年度 (自2018年4月1日 至2019年3月31日) |         |        |         |      |         |              |         |          |              |               | (百万円)   |         |
|----------------------------------|---------|--------|---------|------|---------|--------------|---------|----------|--------------|---------------|---------|---------|
|                                  | 株主資本    |        |         |      |         | その他の包括利益累計額  |         |          |              |               | 非支配株主持分 | 純資産合計   |
|                                  | 資本金     | 資本剰余金  | 利益剰余金   | 自己株式 | 株主資本合計  | その他有価証券評価差額金 | 繰延ヘッジ損益 | 為替換算調整勘定 | 退職給付に係る調整累計額 | その他の包括利益累計額合計 |         |         |
| 当期首残高                            | 104,484 | 54,573 | 308,010 | △124 | 466,944 | 3,526        | 403     | 719      | △5,532       | △883          | 15,324  | 481,386 |
| 会計方針の変更による累積的影響額                 |         |        |         |      | —       |              |         |          |              |               |         | —       |
| 会計方針の変更を反映した当期首残高                | 104,484 | 54,573 | 308,010 | △124 | 466,944 | 3,526        | 403     | 719      | △5,532       | △883          | 15,324  | 481,386 |
| 当期変動額                            |         |        |         |      |         |              |         |          |              |               |         |         |
| 剰余金の配当                           |         |        | △10,858 |      | △10,858 |              |         |          |              |               |         | △10,858 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益                  |         |        | 27,453  |      | 27,453  |              |         |          |              |               |         | 27,453  |
| 自己株式の取得                          |         |        |         | △7   | △7      |              |         |          |              |               |         | △7      |
| 自己株式の処分                          |         | △0     |         | 1    | 1       |              |         |          |              |               |         | 1       |
| 自己株式処分差損の振替                      |         | 0      | △0      |      | —       |              |         |          |              |               |         | —       |
| 連結子会社の増資による持分の増減                 |         | △30    |         |      | △30     |              |         |          |              |               |         | △30     |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額）              |         |        |         |      |         | △843         | △630    | △5,275   | 517          | △6,232        | 549     | △5,683  |
| 当期変動額合計                          | —       | △30    | 16,595  | △5   | 16,558  | △843         | △630    | △5,275   | 517          | △6,232        | 549     | 10,875  |
| 当期末残高                            | 104,484 | 54,542 | 324,606 | △130 | 483,502 | 2,682        | △227    | △4,556   | △5,014       | △7,115        | 15,874  | 492,261 |

| 当連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日) |         |        |         |      |         |              |         |          |              |               | (百万円)   |         |
|----------------------------------|---------|--------|---------|------|---------|--------------|---------|----------|--------------|---------------|---------|---------|
|                                  | 株主資本    |        |         |      |         | その他の包括利益累計額  |         |          |              |               | 非支配株主持分 | 純資産合計   |
|                                  | 資本金     | 資本剰余金  | 利益剰余金   | 自己株式 | 株主資本合計  | その他有価証券評価差額金 | 繰延ヘッジ損益 | 為替換算調整勘定 | 退職給付に係る調整累計額 | その他の包括利益累計額合計 |         |         |
| 当期首残高                            | 104,484 | 54,542 | 324,606 | △130 | 483,502 | 2,682        | △227    | △4,556   | △5,014       | △7,115        | 15,874  | 492,261 |
| 会計方針の変更による累積的影響額                 |         |        | △4,948  |      | △4,948  |              |         |          |              |               |         | △4,948  |
| 会計方針の変更を反映した当期首残高                | 104,484 | 54,542 | 319,657 | △130 | 478,554 | 2,682        | △227    | △4,556   | △5,014       | △7,115        | 15,874  | 487,312 |
| 当期変動額                            |         |        |         |      |         |              |         |          |              |               |         |         |
| 剰余金の配当                           |         |        | △11,693 |      | △11,693 |              |         |          |              |               |         | △11,693 |
| 親会社株主に帰属する当期純利益                  |         |        | 18,662  |      | 18,662  |              |         |          |              |               |         | 18,662  |
| 自己株式の取得                          |         |        |         | △3   | △3      |              |         |          |              |               |         | △3      |
| 自己株式の処分                          |         | △0     |         | 0    | 0       |              |         |          |              |               |         | 0       |
| 自己株式処分差損の振替                      |         | 0      | △0      |      | —       |              |         |          |              |               |         | —       |
| 連結子会社の増資による持分の増減                 |         |        |         |      | —       |              |         |          |              |               |         | —       |
| 株主資本以外の項目の当期変動額（純額）              |         |        |         |      |         | △1,046       | △44     | △6,754   | △14,931      | △22,776       | 60      | △22,716 |
| 当期変動額合計                          | —       | —      | 6,968   | △3   | 6,965   | △1,046       | △44     | △6,754   | △14,931      | △22,776       | 60      | △15,750 |
| 当期末残高                            | 104,484 | 54,542 | 326,626 | △133 | 485,520 | 1,636        | △272    | △11,311  | △19,946      | △29,892       | 15,934  | 471,562 |

連結キャッシュ・フロー計算書

|                                  |  |  | (百万円)                                  |                                        |
|----------------------------------|--|--|----------------------------------------|----------------------------------------|
|                                  |  |  | 前連結会計年度<br>(自2018年4月1日<br>至2019年3月31日) | 当連結会計年度<br>(自2019年4月1日<br>至2020年3月31日) |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー                 |  |  |                                        |                                        |
| 税金等調整前当期純利益                      |  |  | 37,861                                 | <b>39,323</b>                          |
| 減価償却費                            |  |  | 59,022                                 | <b>61,283</b>                          |
| 貸倒引当金の増減額 (△は減少)                 |  |  | △667                                   | <b>238</b>                             |
| 販売促進引当金の増減額 (△は減少)               |  |  | 14                                     | <b>707</b>                             |
| 賞与引当金の増減額 (△は減少)                 |  |  | 1,245                                  | <b>889</b>                             |
| 保証工事引当金の増減額 (△は減少)               |  |  | 100                                    | <b>1,412</b>                           |
| 受注工事損失引当金の増減額 (△は減少)             |  |  | 9,336                                  | △ <b>16,133</b>                        |
| 退職給付に係る負債の増減額 (△は減少)             |  |  | 11,982                                 | <b>10,574</b>                          |
| 民間航空エンジンの運航上の問題に係る引当金の増減額 (△は減少) |  |  | 11,468                                 | <b>4,221</b>                           |
| 受取利息及び受取配当金                      |  |  | △1,203                                 | △ <b>983</b>                           |
| 支払利息                             |  |  | 3,427                                  | <b>3,615</b>                           |
| 持分法による投資損益 (△は益)                 |  |  | △1,574                                 | △ <b>1,255</b>                         |
| 固定資産売却損益 (△は益)                   |  |  | —                                      | △ <b>1,277</b>                         |
| 事業撤退損                            |  |  | —                                      | <b>2,383</b>                           |
| 売上債権の増減額 (△は増加)                  |  |  | 58,985                                 | △ <b>46,753</b>                        |
| たな卸資産の増減額 (△は増加)                 |  |  | △65,383                                | △ <b>48,068</b>                        |
| 仕入債務の増減額 (△は減少)                  |  |  | 6,829                                  | <b>2,401</b>                           |
| 前渡金の増減額 (△は増加)                   |  |  | 1,202                                  | <b>3,326</b>                           |
| 前受金の増減額 (△は減少)                   |  |  | △14,013                                | △ <b>31,827</b>                        |
| その他の流動資産の増減額 (△は増加)              |  |  | △1,557                                 | △ <b>8,986</b>                         |
| その他の流動負債の増減額 (△は減少)              |  |  | 2,284                                  | <b>18,303</b>                          |
| その他                              |  |  | 1,192                                  | <b>6,004</b>                           |
| 小計                               |  |  | 120,553                                | △ <b>600</b>                           |
| 利息及び配当金の受取額                      |  |  | 3,859                                  | <b>2,500</b>                           |
| 利息の支払額                           |  |  | △3,439                                 | △ <b>3,630</b>                         |
| 法人税等の支払額                         |  |  | △11,211                                | △ <b>13,731</b>                        |
| 営業活動によるキャッシュ・フロー                 |  |  | 109,762                                | △ <b>15,461</b>                        |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー                 |  |  |                                        |                                        |
| 有形及び無形固定資産の取得による支出               |  |  | △82,836                                | △ <b>71,947</b>                        |
| 有形及び無形固定資産の売却による収入               |  |  | 605                                    | <b>6,087</b>                           |
| 投資有価証券の取得による支出                   |  |  | △1,025                                 | △ <b>935</b>                           |
| 投資有価証券の売却による収入                   |  |  | 989                                    | <b>1,232</b>                           |
| 関係会社株式の取得による支出                   |  |  | △3,818                                 | △ <b>5,400</b>                         |
| その他                              |  |  | 741                                    | <b>1,562</b>                           |
| 投資活動によるキャッシュ・フロー                 |  |  | △85,344                                | △ <b>69,401</b>                        |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー                 |  |  |                                        |                                        |
| 短期借入金の純増減額 (△は減少)                |  |  | △10,866                                | <b>103,758</b>                         |
| 長期借入れによる収入                       |  |  | 34,772                                 | <b>24,348</b>                          |
| 長期借入金の返済による支出                    |  |  | △30,709                                | △ <b>28,938</b>                        |
| 社債の発行による収入                       |  |  | 20,000                                 | <b>40,000</b>                          |
| 社債の償還による支出                       |  |  | △20,000                                | △ <b>10,000</b>                        |
| 配当金の支払額                          |  |  | △10,868                                | △ <b>11,710</b>                        |
| 非支配株主への配当金の支払額                   |  |  | △1,950                                 | △ <b>989</b>                           |
| その他                              |  |  | △149                                   | △ <b>664</b>                           |
| 財務活動によるキャッシュ・フロー                 |  |  | △19,771                                | <b>115,803</b>                         |
| 現金及び現金同等物に係る換算差額                 |  |  | △696                                   | <b>3,293</b>                           |
| 現金及び現金同等物の増減額 (△は減少)             |  |  | 3,949                                  | <b>34,234</b>                          |
| 現金及び現金同等物の期首残高                   |  |  | 64,362                                 | <b>68,311</b>                          |
| 現金及び現金同等物の期末残高                   |  |  | 68,311                                 | <b>102,546</b>                         |

会社概要

|       |                                                                                                   |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 社名    | 川崎重工業株式会社                                                                                         |
| 本社所在地 | <div>東京本社 〒105-8315 東京都港区海岸一丁目14番5号</div> <div>神戸本社 〒650-8680 神戸市中央区東川崎町一丁目1番3号(神戸クリスタルタワー)</div> |
| 設立年月日 | 1896年10月15日                                                                                       |
| 代表者   | 代表取締役社長執行役員 橋本 康彦(2020年6月25日現在)                                                                   |
| 資本金   | 104,484百万円                                                                                        |
| 売上高   | <div>● 連結 1,641,335百万円(2019年度)</div> <div>● 単体 1,250,354百万円(2019年度)</div>                         |
| 従業員数  | <div>● 連結 36,332名</div> <div>● 単体 17,218名</div>                                                   |

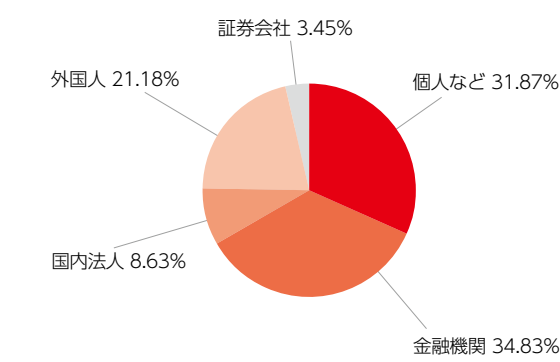
株式の概要

|             |                   |
|-------------|-------------------|
| 銘柄コード       | 7012              |
| 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       | 100株              |
| 発行可能株式総数    | 336,000,000株      |
| 発行済株式総数     | 167,080,532株      |
| 株主総数        | 112,648名          |
| 事業年度        | 毎年4月1日から翌年3月31日まで |
| 期末配当支払株主確定日 | 毎年3月31日           |
| 中間配当支払株主確定日 | 毎年9月30日           |
| 定時株主総会      | 6月                |

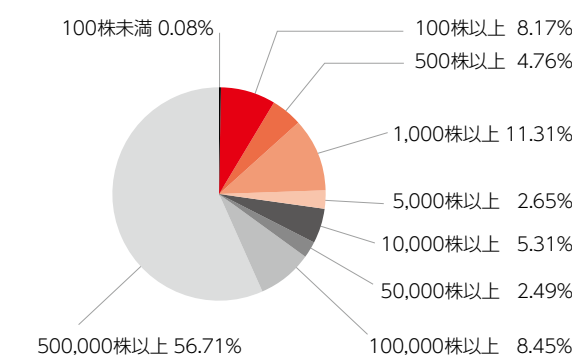
大株主の状況

| 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)                            | 11,525,700株 | 6.89% |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)                          | 7,569,100株  | 4.53% |
| 日本生命保険相互会社                                         | 5,751,661株  | 3.44% |
| 株式会社みずほ銀行                                          | 4,176,412株  | 2.50% |
| 川崎重工共栄会                                            | 3,916,919株  | 2.34% |
| 川崎重工業従業員持株会                                        | 3,790,021株  | 2.26% |
| BNYMSANV AS AGENT / CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1 | 3,576,900株  | 2.14% |
| JFEスチール株式会社                                        | 3,539,040株  | 2.11% |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口7)                         | 3,270,800株  | 1.95% |
| 日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)                         | 3,168,700株  | 1.89% |

所有者別株式保有状況



所有株数別株式保有状況



航空宇宙システム

- 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
- 株式会社ケージエム
- 川重明石エンジニアリング株式会社

エネルギー・環境プラント

- 川重冷熱工業株式会社
- 株式会社カワサキマシンステムズ
- 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
- 株式会社アーステクニカ
- 川崎エンジニアリング株式会社
- 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
- 川重ファシリテック株式会社
- 株式会社アーステクニカM&S
- Kawasaki Gas Turbine Europe GmbH
- Kawasaki Gas Turbine Asia Sdn. Bhd.
- Kawasaki Gas Turbine Service 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
- ※ スチールブランテック株式会社
- ※ 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
- ※ 安徽海螺川崎装備製造有限公司
- ※ 上海海螺川崎節能環保工程有限公司

精密機械・ロボット

- カワサキロボットサービス株式会社
- 川崎油工株式会社
- 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
- ※ 株式会社メディカロイド

以下に列挙するものは川崎重工業株式会社の商標または登録商標です。

「Successor」, 「duAro」, 「duAro」ロゴ, 「Robostage」, 「レックスベラ」, 「REXPELLER」, 「SOPass」, 「SOPass」ロゴ, 「ジェットフォイル」, 「efACE」, 「RIDEOLGY」, 「RIDEOLGY」ロゴ, 「NINJA」, 「Ninja」ロゴ, 「Z」ロゴ, 「MULE」, 「MULE」ロゴ, 「TERYX」ロゴ, 「fKLX」, 「ECO SERVO」, 「K3V」, 「ジェットスキー」, 「JET SKI」, 「JET Ski」ロゴ



「hinotori」および「hinotori」ロゴは、株式会社メディカロイドの商標です。

**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に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、諸与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。

船舶海洋

- 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・ビー・エス株式会社
- Kawasaki Subsea (UK) Limited
- ※ MES-KHI 由良ドック株式会社
- ※ 南通中遠海運川崎船舶工程有限公司
- ※ 大連中遠海運川崎船舶工程有限公司

車両

- 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NICHIGO
- Kawasaki Rail Car, Inc.
- ※ 青島四方川崎車両技術有限公司

モーターサイクル＆エンジン

- 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
- 株式会社オートボリス
- ユニオン精機株式会社
- Kawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A.
- Kawasaki Motors Corp., U.S.A.
- Canadian Kawasaki Motors Inc.
- Kawasaki Motores do Brasil Ltda.
- Kawasaki Motores de Mexico S.A. de C.V.
- 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.
- 川崎摩托(上海)有限公司
- Kawasaki Motors Vietnam Co., Ltd.
- ※ 常州川崎光陽發動機有限公司

その他

- 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
- 株式会社カワサクライフコーポレーション
- 日飛興産株式会社
- Kawasaki Heavy Industries (U.S.A.) Inc.
- Kawasaki do Brasil Industria e Comercio 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)科技開発有限公司
- Hydrogen Engineering Australia Pty Ltd.
- Kawasaki Heavy Industries Russia LLC
- Kawasaki Heavy Industries (Thailand) Co., Ltd.
- Kawasaki Trading (Thailand) Co., Ltd.

- ※ 持分法適用会社
- 一部車両・航空宇宙システム事業を含む
- ★ 一部精密機械・ロボット事業を含む

## 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  
ダウンロード頂けます。