



Kawasaki Report / 2021

川崎重工業株式会社 統合報告書

「カワる、サキへ。」

—— 未来に向けたロードマップ ——

川崎重工グループは、グループビジョン2030「つぎの社会へ、信頼のこたえを」を掲げ、新たな歩みを始めています。「安全安心リモート社会」「近未来モビリティ」「エネルギー・環境ソリューション」を3つの注力フィールドと定め、新たな価値を創造します。また、それを可能にするために、私たちの組織と風土を変革します。未来に向けて「カワる、サキへ。」のサキをつくる。そのために、私たち自身も「カワる」。2021年、創立125周年を迎えた川崎重工グループの決意です。

目次

第1章：川崎重工とは

- 2 カワサキグループ・ミッションステートメント
- 3 事業規模
- 4 社会と共に 川崎重工グループの歴史
- 6 川崎重工グループの価値創造プロセス

第2章：未来に向けたロードマップ

- 8 グループビジョン2030概要
- 10 2030年に向けた成長シナリオ
成長シナリオを支える主な仕組み
- 12 ソリューション創出のための事業体制への移行
「グループビジョン2030」策定に伴うマテリアリティの見直し
- 14 3つの注力フィールド

第3章：「つぎの社会へ、信頼のこたえを」

- 24 トップメッセージ
- 30 財務戦略
人財戦略
技術開発
品質管理
- 38 事業戦略
航空宇宙システム
車両
エネルギーソリューション&マリン
精密機械・ロボット
モーターサイクル&エンジン

第4章：経営基盤

- 48 会長・社外取締役座談会
- 53 コーポレート・ガバナンス
- 60 役員体制
- 64 コンプライアンス／リスク管理
- 66 パフォーマンスハイライト
- 68 11年間の主要財務データ
- 70 財務諸表
- 74 会社概要／株式情報
- 75 主要関係会社

【編集方針】

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。
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。
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。
IR情報 <https://www.khi.co.jp/ir/>
サステナビリティ情報 <https://www.khi.co.jp/sustainability/>

【対象期間】

2020年度(2020年4月1日-2021年3月31日)
(注)一部2021年度の情報も含む

【対象範囲】

川崎重工業株式会社および連結子会社99社(国内43社、海外56社)
持分法適用非連結子会社19社
(注)一部は単体情報

【参考ガイドライン】

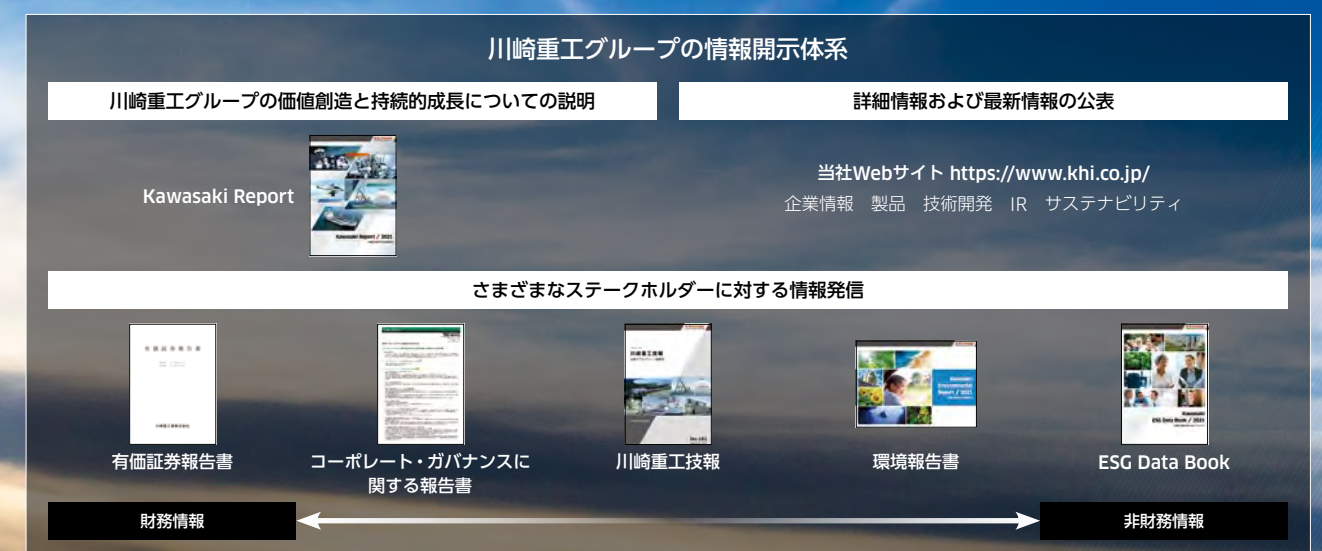
- グローバル・レポーティング・イニシアチブ(GRI)「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- 国際統合報告評議会(IIRC)「国際統合報告フレームワーク」
- 環境省「環境報告ガイドライン(2018年版)」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」

【発行頻度】

原則年1回発行
前回発行 2020年10月
次回発行 2022年9月予定

【お問い合わせ先】

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



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)

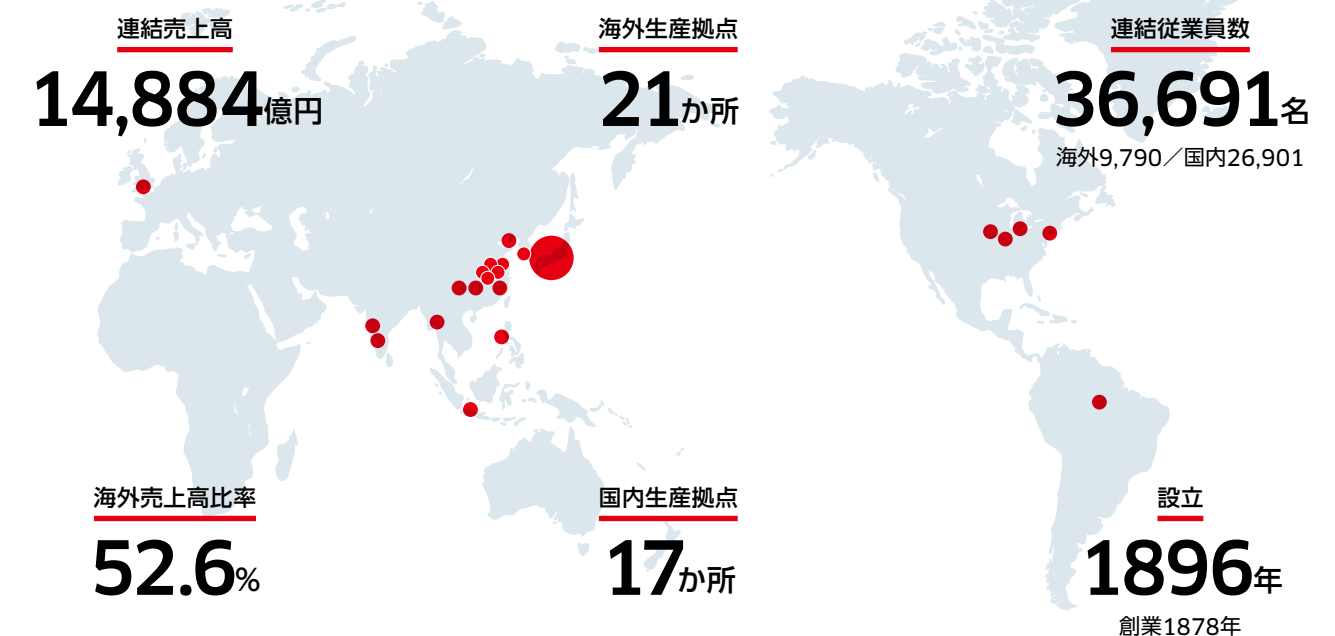
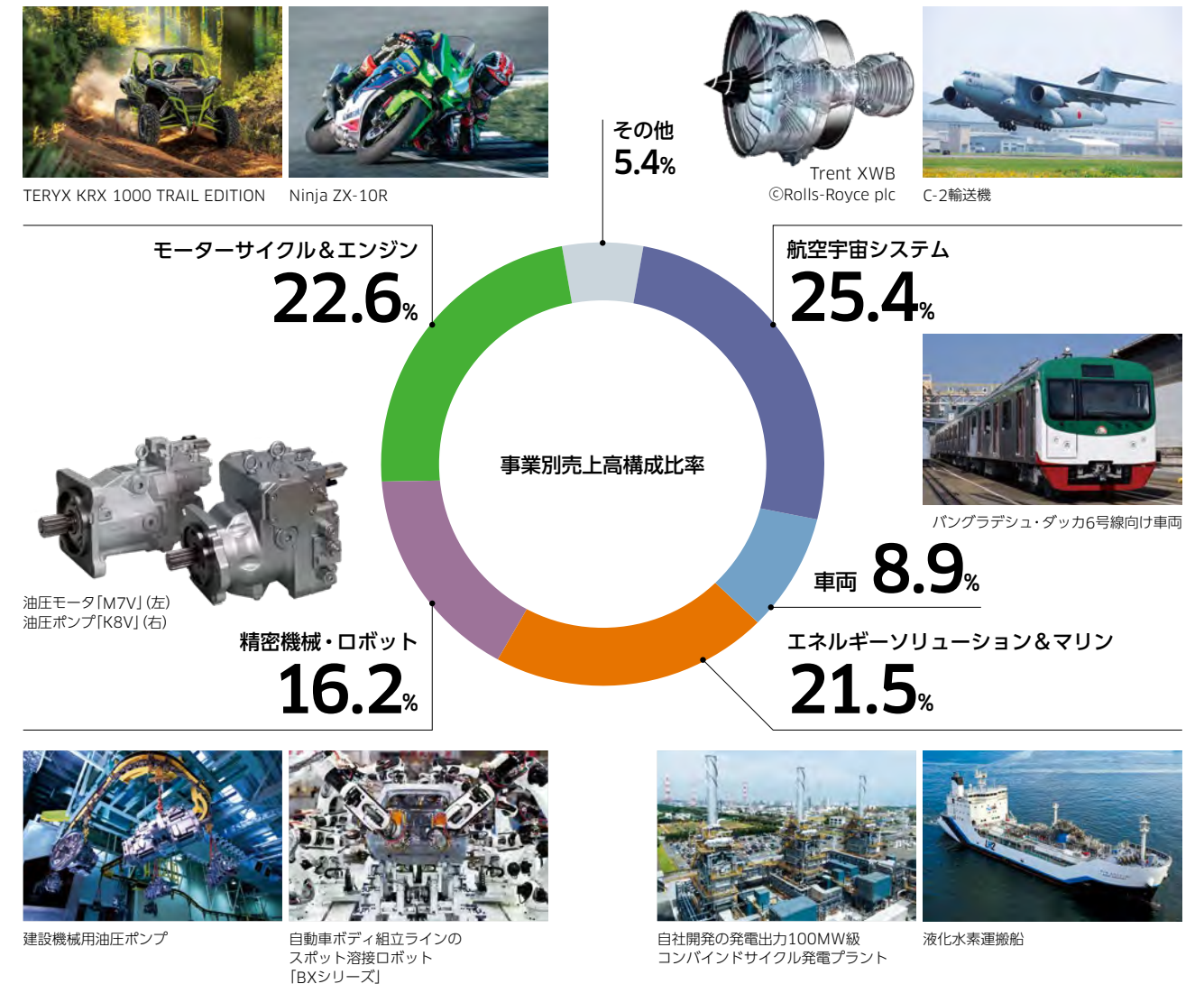
- 多様なお客様の要望にこたえる
- テクノロジーの頂点を目指す
- 独自性・革新性を追求する

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. 高性能・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。



川崎重工グループは、創業以来120年以上にわたって常に最先端技術に挑み、数々の「世界初」「日本初」を世の中に送り出してきました。受け継いできた技術力のDNAを未来へつなぎ、多彩な製品と高度な総合技術力によって、社会・環境課題の解決と人々の豊かな生活の実現を目指していきます。

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

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。

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

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。

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

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。

Kawasakiブランドの確立



1972 「Z1」発売

小規模発電に貢献



1976 国産初の高圧タービン発電設備
「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

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。

Ninjaブランドの誕生

1984 「GPz900R」発売



建設機械の高効率化に貢献



1987 斜板形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

1997 半導体・液晶製造装置
向けクリーンロボット「TS520」発売



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。

移動の高速化



2004 台湾高速鉄道向け車両初出荷

エネルギー利用の高効率化



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・CO₂および NOx排出を大幅に低減



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

グローバルな社会課題

川崎重工グループの経営資源

事業活動と戦略

主なアウトプット

創出する社会価値

地球温暖化

脱炭素化

エネルギー問題

人とモノの移動の変化への対応

パンデミック対策

医師の不足、負担増

リモートワークを含む多様な働き方の増大

(2020年度)

財務資本

●投下資本 10,586億円

製造資本

●設備投資 556億円

●生産拠点

日本 17か所

海外 21か所

知的資本

●120年を超える経験・ノウハウ

●広汎な領域における高度な技術力

●研究開発費 449億円

人的資本

●最高品質を追求する技術集団

●従業員数 36,691人

社会/関係資本

●Kawasaki ブランド

●長年蓄積された取引先との信頼

自然資本(単体)

●エネルギー使用量
(熱量換算合計) 5,893TJ

●原材料(鋼材)素材
としての購入量 11万t

事業ポートフォリオ



価値創造のドライバー

グループビジョン2030

- 成長性の追求⇒成長分野・新規事業への投資
- 安定性・シナジーの追求⇒コングロマリット・プレミアムの実現
- 社会課題の解決に対するソリューションを通じてSDGsの達成に貢献
- 財務目標 売上目標：売上年平均成長率5%
営業利益率5~8%
税引前ROIC：資本コスト+3%以上
- 施策：○ビジネスモデルの見直し・新事業開発
○DXの推進
○サイバーセキュリティの強化
○人事制度改革
○オープンイノベーションの推進

事業活動を支える基盤(ESGへの取り組み)

- コーポレート・ガバナンス
- 製品責任・安全
- コンプライアンス
- 腐敗防止
- サプライチェーンマネジメント
- 人材の確保と定着
- ビジネスと人権
- エネルギー・環境(バリューチェーン)

主な製品

●航空宇宙システム：
航空機/航空機用エンジン



●車両事業：
鉄道車両/除雪機械



●エネルギーソリューション＆マリン：
エネルギー関連機器・システム/船用推進関連機器・システム/産業機械/環境装置/低温貯槽装置/水素関連設備/破砕機/船舶



●モーターサイクル＆エンジン：
二輪車/オフロード四輪車(SxS・ATV)/パーソナルウォーターcraft(「ジェットスキー」)/汎用ガソリンエンジン



財務資本

●営業キャッシュフロー 346億円

●営業利益率 -0.3%

●税引前ROIC※ -1.0%

※税引前ROIC=EBIT(税引前利益+支払利息)÷投下資本(有利子負債+自己資本)

製造資本

主なトップシェア製品

●半導体向けロボット世界シェア※1 No.1

●非常用ガスタービン国内シェア※2 No.1

●モーターサイクル251cc以上
国内シェア※3 No.1
など

※1：SEMI、富士経済のデータを基に当社調べ

※2：当社調べ

※3：国内登録データ

知的資本・人的資本

●クラリベイト・アナリティクス社の「Top100グローバル・イノベーター※」を6年連続で受賞

※保有する特許データを基に知的財産・特許動向を分析し、世界の革新企業・機関のトップ100を選出するもの。

社会/関係資本

●各社との連携による水素プロジェクトの推進

●機関投資家との
IRミーティング 281件

自然資本(単体)

●事業活動による
CO₂排出量 24.9万t-CO₂

●製品貢献による
CO₂排出量の
削減効果 2,404.7万t-CO₂

●Kawasakiグリーン製品

登録製品数 61件

売上高 2,556億円

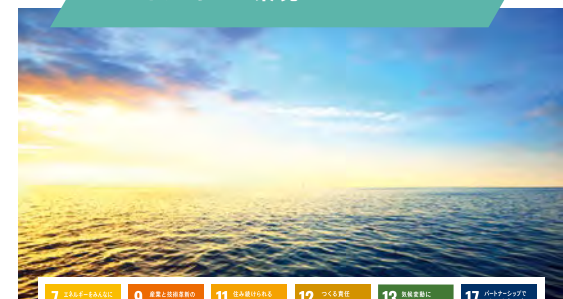
安全安心リモート社会



近未来モビリティ



エネルギー・環境ソリューション



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
- 米中貿易摩擦

グループビジョン2030の推進

2020年11月より、当社グループの目指す将来像として、「グループビジョン2030」を推進しています。これは、「カワる。サキへ。」のサキを見据え、2030年に当社グループがなりたい姿を表したものです。

カワる、
サキへ。
Changing forward

グループビジョン2030

つぎの社会へ、 信頼のこたえを

Trustworthy Solutions for the Future

当社グループは、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きます。そして、さまざまな枠を超えてスピーディに行動・挑戦することで、自らの可能性を広げ成長し続けていきます。

Frontier

挑戦のDNAで
フロンティアを
切り拓く！

わたしたちは、創業時から**挑戦者**でした。最先端技術をベースに、造船、車両、航空機など、世界初、日本初といった「フロンティアに独自の視点で挑戦し続けた歴史」がDNAとして刻まれています。これからも、**新たな時代の社会課題というフロンティア**に、わたしたちらしく**独自の視点**でこたえを出し、希望ある未来をつくり出していきます。

New
Values

世界が直面する課題に
革新のこたえを！

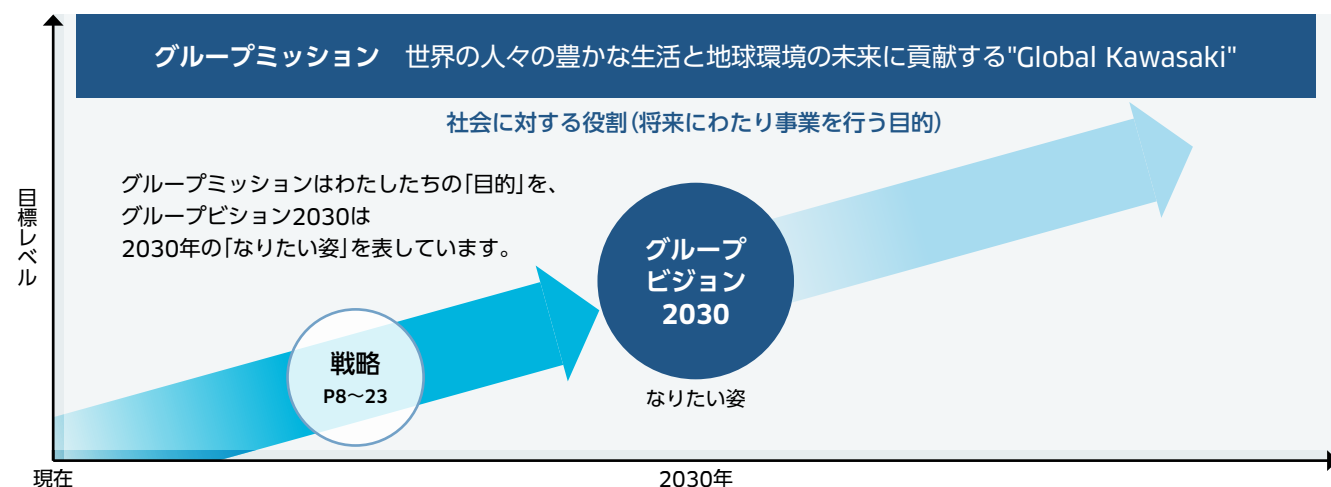
世界は、地球環境問題、エネルギー問題、人口問題・高齢化、自然災害、パンデミックなど、さまざまな課題に直面しています。わたしたちのこれまで培ってきた**信頼の技術や知見を結集**して革新的な解決策をつくり出し、社会の変化に対して**スピーディに動く**ことにより、さまざまなお客様、多くの人々に新しく高い価値を届けます。

Cross
Over

枠を超え、
成長し続ける
創造的な挑戦者に！

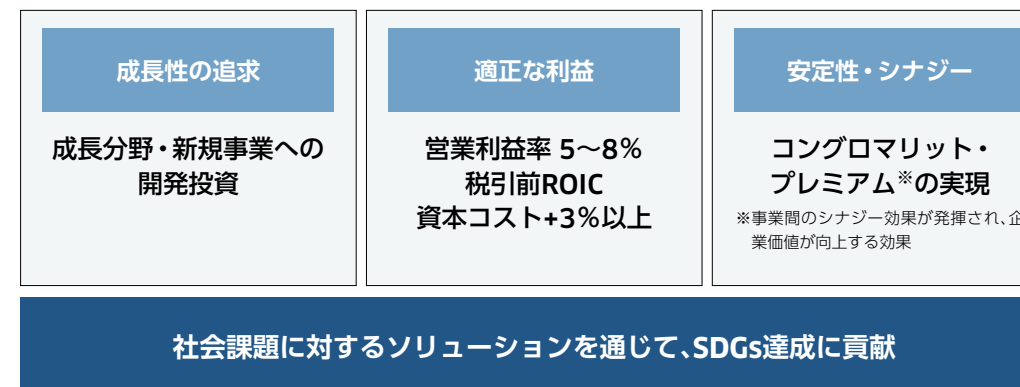
「革新のこたえ」を提供するために、わたしたち自身が社会課題に焦点を合わせ、**多様性**を強みとして、社内外の組織や製品の**枠を超えて動く**、オープンで**自由闊達**・創造的なチームであり続けます。そして、自らの可能性を広げるべく、新たな領域へ**挑戦**し、その挑戦から学び続けることにより、組織・人共に成長し続けます。

グループミッションとグループビジョン2030の関係



経営方針

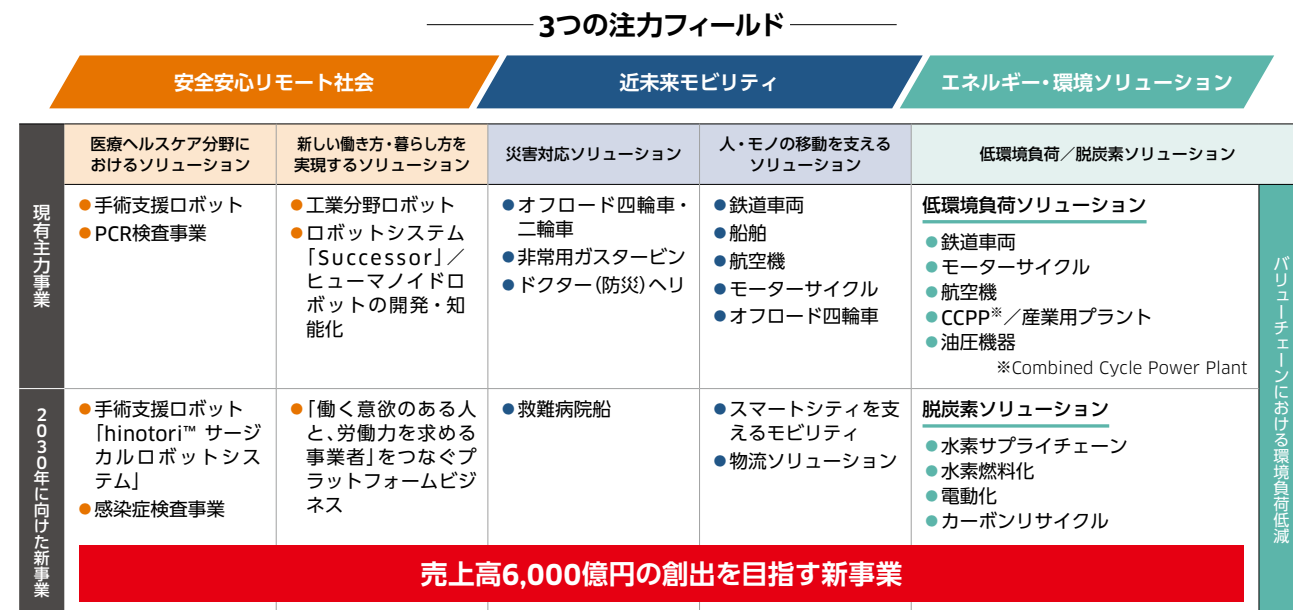
成長事業に投資を行いながら、時代の求める姿に変容させることで持続的な成長を追求していきます。



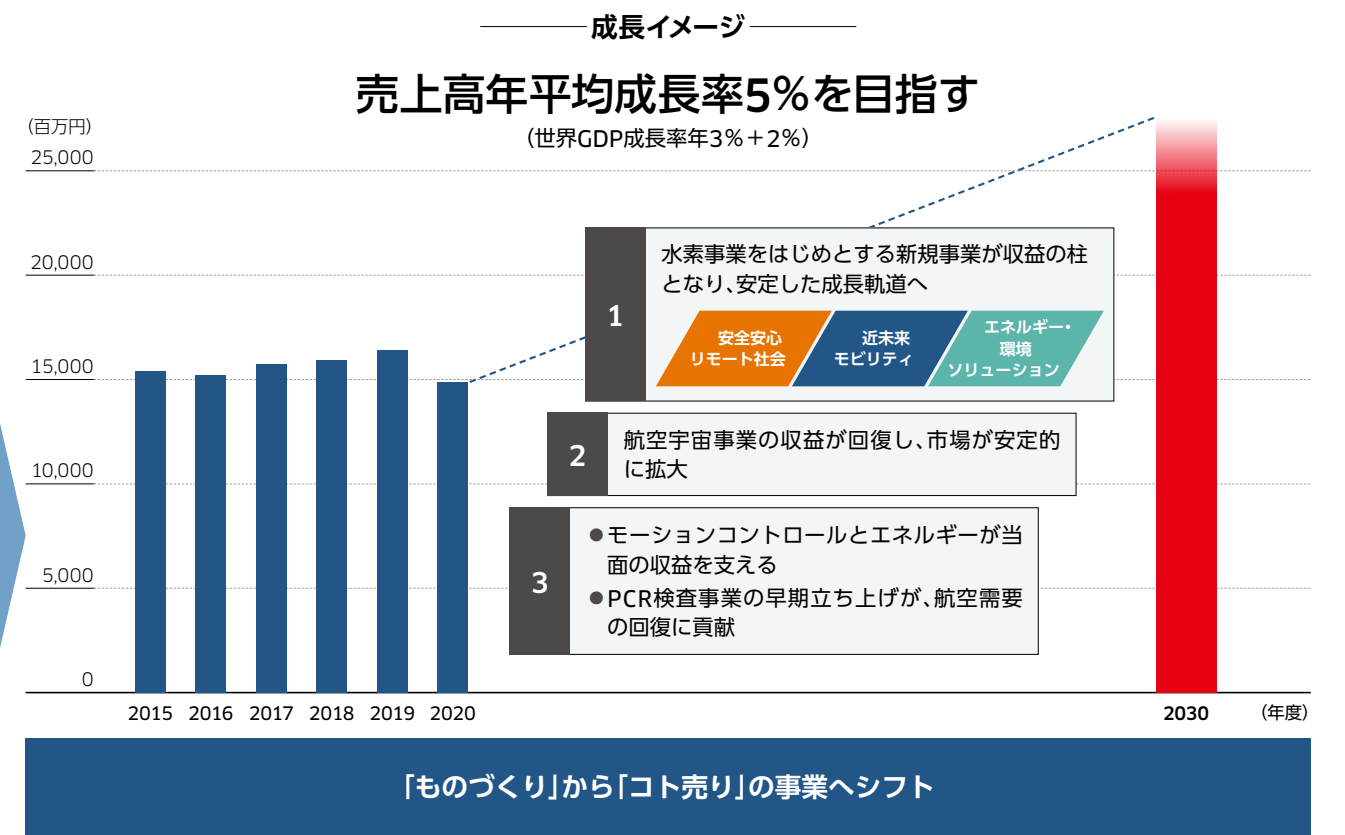
2030年に向けた成長シナリオ

対処すべき社会課題 リモート社会 人口減少・少子高齢化 パンデミック・災害 地球環境 エネルギー

川崎重工グループが社会に示すソリューション



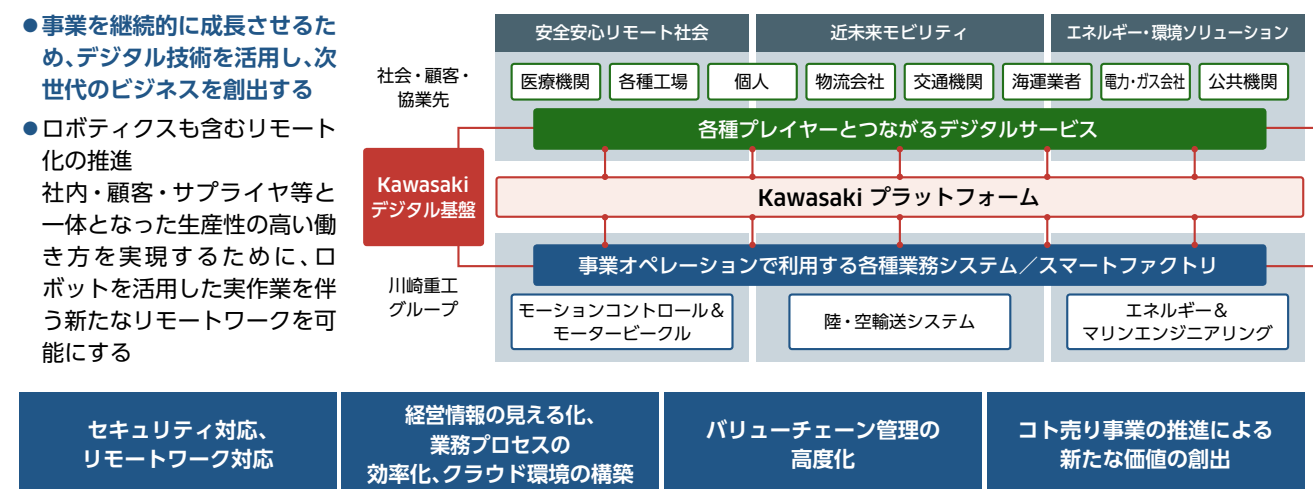
新たな時代の社会課題を見据え、3つの注力フィールドを軸とする成長シナリオを策定しました。川崎重工グループの現有主力事業を強化し、事業間のシナジーを発揮することで、将来の柱となる新事業を育成します。



成長シナリオを支える主な仕組み

「グループビジョン2030」の成長シナリオの実現に向け、「チャレンジ&コミットメント」をコンセプトに、年齢に関係なくチャレンジできる新たな人事制度を導入します。また、デジタル・トランスフォーメーション(DX)の推進により、新ビジネスの創出と業務プロセスの効率化・高付加価値化を追求し、意思決定のスピードアップを図っていきます。

デジタル・トランスフォーメーション



人事制度・組織体制

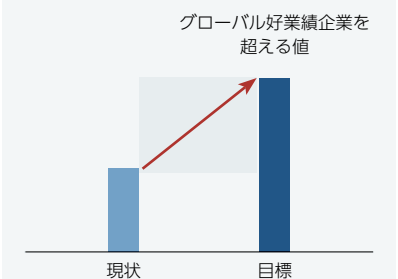
- 能力・役割・成果により重きを置いた人事制度ヘシフトし、カンパニーの枠を超えて人財を流動化
- 社長直轄プロジェクト本部を設置

人事制度改革の概要と進捗

持続的成長を遂げる企業への意識・風土改革の第一歩：年功序列的要素を廃止

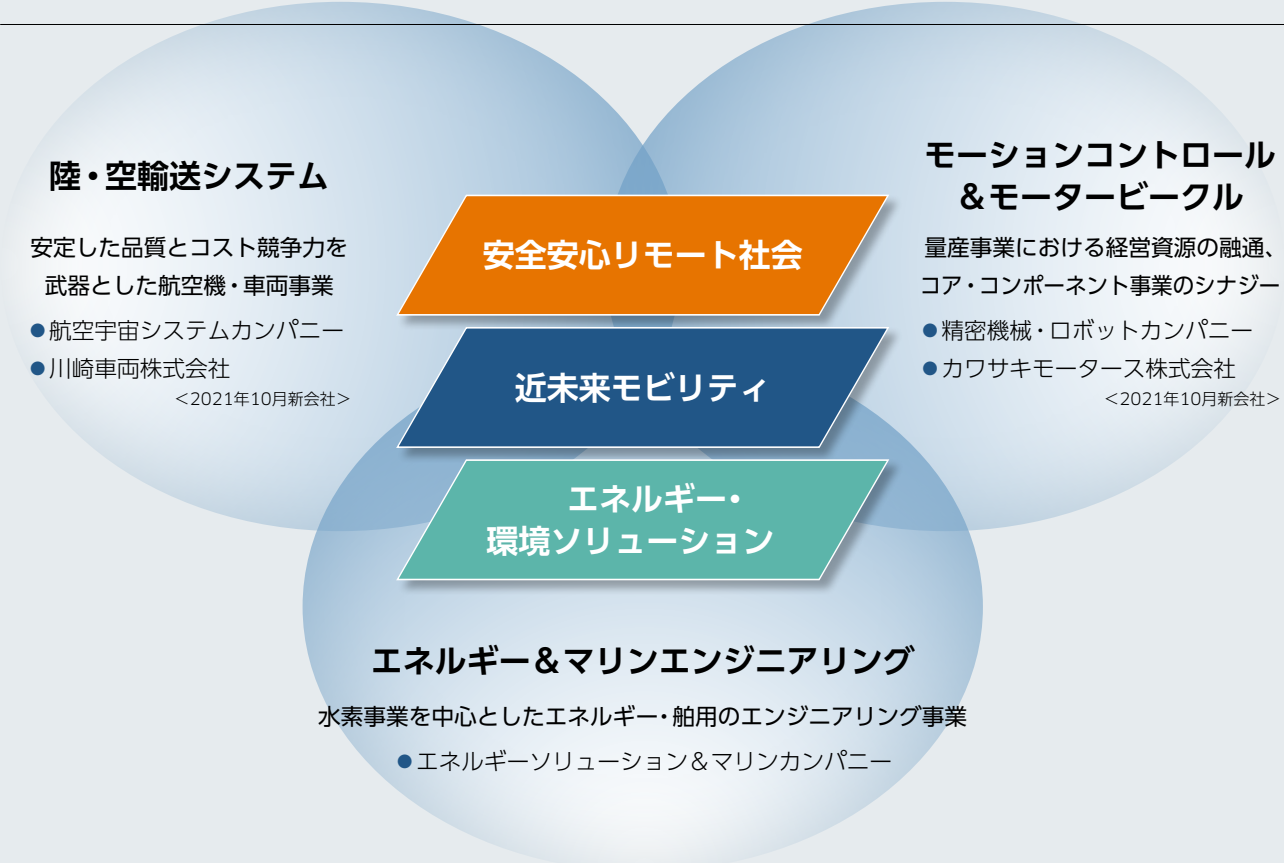
- 役員報酬制度は、「ペイ・フォー・ミッション」の考え方を重視
- 風土改革、DX活用、社員のキャリア実現などの施策に順次着手
- 実力のある若手社員は、重要職務／ポジションに就いてチャレンジ
- ベテラン社員も年齢に関係なくチャレンジができ、活躍し続けることのできる制度

活躍社員比率



モチベーションが高く、チャレンジできる環境も与えられている
活躍社員の比率を上げる

ソリューション創出のための事業体制への移行



「陸・空輸送システム」「モーションコントロール&モータービークル」「エネルギー・マリンエンジニアリング」の3つのグループで事業を運営し、各事業の連携をより効果的なものとしていきます。

カワサキモータース株式会社

- 2021年10月1日、新会社「カワサキモータース株式会社」発足
- グループ唯一のB to C事業として、Kawasakiブランドを牽引
- 251cc以上で3年連続国内トップシェア
- 「五感で楽しむ」をコンセプトにした店舗づくりと、上質なライフスタイルの提案

2017年よりカワサキプラザを展開全国で77店舗（2021年4月）
大型車販売80%増^{※1}、20代お客様比率60%増^{※2}
※1 国内市場401cc以上、プラザ販売網開始前比率（2016年度比）
※2 国内市場における新規顧客登録年齢層別比率（2017年比）



川崎車両株式会社

- 2021年10月1日、新会社「川崎車両株式会社」発足
- 「国内・アジアディビジョン」「北米ディビジョン」を設置
- 受注総額約4,000億円[※]の大型プロジェクト「R211」が始動
※オプションが全て行使された場合の金額
- 北米拠点の生産性をさらに向上し、大型プロジェクトの収益を最大化

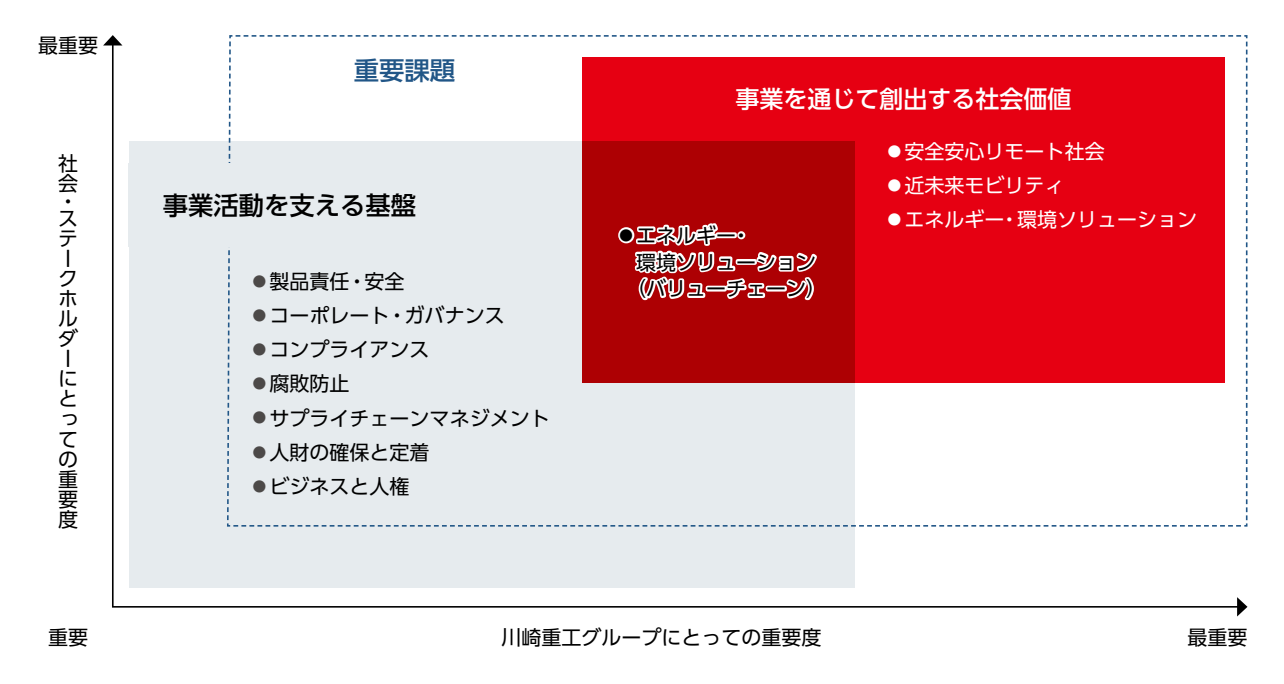
ニューヨーク市交通局向け地下鉄電車「R211」
（米国ネブラスカ州リンカーン工場）



「グループビジョン2030」策定に伴う重要課題（マテリアリティ）の見直し

川崎重工グループでは、社会課題と自社の事業活動との関わりやステークホルダーにとっての重要度（インパクト）などを勘案し、重要課題（マテリアリティ）を特定しています。2021年6月、社長を委員長とするサステナビリティ委員会において審議し、「事業を通じて創出する社会価値」について「グループビジョン2030」における3つの注力フィールドに変更しました。今後も、事業環境や社会からの期待の変化に即し、定期的にマテリアリティの見直しを行っていきます。

抽出した重要課題のマッピング



重要課題の特定プロセス

2018年	
STEP 1	ステップ1：サステナビリティ課題の抽出・整理 ESG評価機関からの調査項目や国際的なサステナビリティに関する報告ガイドラインで求められる事項を分析し、課題を抽出・整理しました。
STEP 2	ステップ2：課題の重要度評価と優先順位付け ESG評価機関の各調査項目の重要度を分析し、「社会・ステークホルダーにとっての重要度」を仮設定しました。また、社内ワークショップを実施し、「当社グループにとっての重要度」を仮設定しました。さらに「中計2016」で認識した社会課題への対応として、「事業を通じて創出する社会価値」をまとめ、最重要に位置付けました。
STEP 3	ステップ3：外部有識者ヒアリングと重要課題項目の決定 社外の有識者にヒアリングを行い、いただいたコメントに基づいて項目の「社会・ステークホルダーにとっての重要度」を修正しました。また、「事業を通じて創出する社会価値」を「長期で達成すべき最重要課題」と定義し、それ以外の課題を「事業活動を支える基盤」と位置付けました。
STEP 4	ステップ4：計画立案とレビュー 特定した重要課題について、GRIスタンダードのマネジメントアプローチへの準拠を目指し、責任部門・責任者・方針・具体的な数値目標などを定め、目標達成に向けて活動を推進してきました。
2021年	
STEP 1	ステップ1：「グループビジョン2030」策定に伴う見直し サステナビリティ委員会が審議し、「事業を通じて創出する社会価値」を「グループビジョン2030」における3つの注力フィールドに変更しました。現在、「事業活動を支える基盤」項目についても見直しを進めています。

3つの注力フィールドの価値創造ストーリー

注力フィールドと 対処すべき社会課題	目指す姿	主なアクション		社会へのアウトカム (成果)	目標／指標 (KPI)	具体的施策
安全安心リモート社会 対処すべき社会課題 ●先進国の労働人口の減少 ●リモートワークを含む多様な働き方の増大 ●医師の不足、負担増、医療格差 ●人の往来の減少 ●パンデミック対策	「リモートによる 新しい価値の創造」 全ての人が豊かで安全かつ安心して暮らせる社会を、リモート技術で創る 3 すべての人に健康と福祉を 8 働きがい、経済成長を 9 産業と地域経済の循環 성장을つくる 17 パートナーシップで目標を達成しよう	●医療ヘルスケア ○感染症検査事業 ○手術支援事業 ○介護事業 ●製造業・サービス業向け自動化・自律化・遠隔化支援事業		●感染症検査 による感染症の拡大防止、航空需要をはじめとする人の往来の早期回復 ●医療および介護従事者の負担軽減 ●手術支援ロボットによる高度医療 ●地域間格差の是正 ●生産性向上・労働力不足の解消	【2030年の目標】 ●国内約200万人の医療・福祉関係者の不足(市場規模は1兆円以上と想定)の5%解消 ●国内約400万人の製造業・サービス業等の働き手不足(市場規模は2兆円以上と想定)の5%解消 【指標 (KPI)】 (a) リモートプラットフォームのアクティブユーザー数 (b) 手術支援ロボットの売上高	●感染症検査システム PCR検査における大学との共同研究、空港での国際線出発旅客向けPCR検査サービス、国内でのモニタリングからスクリーニングへの展開(社会実装) ●手術支援ロボット による30km離れた遠隔手術の実証(動物実験)、世界初の商用5G通信での遠隔手術の実証 ●介護ロボットの病院への導入 ●リモートによるパーソナルケア製品の市場投入 ●倉庫や各種店舗向けロボットの開発と実装 ●ヒューマノイドロボットの実用化 ●工場における遠隔ロボットを用いた実作業(2021年度からProof of Concept開始)
		●リモート社会を実現する新しい働き方・暮らし方の提案 リモートロボットを用いた、働き手と労働力を求める事業者をマッチングさせるプラットフォームを提供(ソニーグループとの合弁事業)		●働き方改革 ○時間の融通 ○3K作業からの脱却 ○実作業を伴うリモートワーク ●労働力の確保 ●全ての人々に社会参加の場を提供		●ドクターヘリの納入 ●非常用発電設備の納入 など
		●災害時、輸送機器や発電設備などの提供		●避難している方々の生活支援(生活の質の向上) ●より多くの命を救う		

近未来モビリティ 対処すべき社会課題 ●人とモノの移動の変化への対応(eコマースの発展、都市の渋滞、シェアリング化の普及、個人モビリティの需要増加)	「人・モノの移動を 変革」 人やモノが安全で素早く効率良く移動できる社会を、新モビリティで創る 3 すべての人に健康と福祉を 9 産業と地域経済の循環 성장을つくる 11 気候変動に具体的な対策を 17 パートナーシップで目標を達成しよう	●配送ロボットや無人輸送ヘリコプターなどの新しい機器・システムの提供 ●運輸業向け自動化・自律化・遠隔化ソリューションの提供 ●輸送機器の低環境負荷への対応、先進安全技術の搭載		●増加する物流量に対応し、労働力不足を解消する ●安全な労働環境の提供 ●人・モノが環境にやさしく、安全に移動できる社会の実現	【2030年の目標】 ●物流における人手不足(国内約20万人)の20%解消 ●新モビリティの事業化 ○配送ロボット ○VTOL無人機(垂直離着陸機) ○自律四輪 ○サプライチェーン最適化サービスなど ●海上輸送の自律化(MARICOプロジェクト※) ※Marine Collaboration Project ●スーパーシティ・プロジェクトへの参画 【指標 (KPI)】 (a) VTOL 無人機の売上高 (b) 配送ロボットの売上高	●物流チェーン最適化 Phase 1 ○輸送・荷役機器の自律化(ラストワンマイルまでを含む自律化) Phase 2 ○サプライチェーン(接続点のシームレス化：積荷乗せ替えをシステムを含めて効率化) ○2030年までに海外展開 ●新モビリティ ○2025年までに配送ロボット、自律四輪の事業化 ○2030年までにVTOLの運用、統合輸送サービス事業の本格化など ●スーパーシティ実現 ○自治体と連携したスーパーシティ構想への参画(人の移動も含めた都市交通の全体最適) ○人・モノの移動全体を管理するシステム(地域内MaaS)を構築。当社グループ他事業と有機的に連動させる。 ○ロジスティクス会社やソフトウェアの会社と相互の協力関係を構築
---	---	---	--	--	--	--

エネルギー・ 環境ソリューション 対処すべき社会課題 ●地球温暖化 ●脱炭素化 ●エネルギー問題	「安定した クリーンエネルギー への挑戦」 低コストで安定した脱炭素社会を早期に実現する 7 クリーンエネルギーに転換しよう 9 産業と地域経済の循環 성장을つくる 11 気候変動に具体的な対策を 12 つくる責任つかう責任 13 気候変動に具体的な対策を 17 パートナーシップで目標を達成しよう	●水素サプライチェーンの構築 水素の大量安定供給 ●水素利用の拡大 発電システム、輸送機器など		●水素エネルギーの価格低下 ●CO₂排出削減による気候変動対応への貢献 ●陸海空におけるクリーンな移動・輸送手段の提供	【2030年の目標】 ●当社ソリューションによる水素供給量：22.5万t/年(商用化時) ●当社ソリューションの水素エネルギーによるCO₂削減量160万t(理論値) 【指標(KPI)】 (a) 当社ソリューションによる水素導入量 (b) 当社ソリューションの水素エネルギーによるCO₂削減量	●水素コンソーシアムの形成 ●技術開発 NEDO助成事業、パートナーシップを活用した大型化技術の確立 ●輸送量の増加 (2030年に2隻以上、2050年に80隻以上) ●水素燃料を搭載した鉄道車両(気動車)の開発
		●製品の電動化 各種輸送機器・システム、建設機械向けコンポーネントなど		●CO₂排出削減による気候変動対応への貢献		●ハイブリッド、電動モーターサイクル／オフロード四輪車の量産化 ●船用ハイブリッド推進システム／電気推進システム納入
		●カーボンリサイクル 脱化石燃料できない分野で排出されるCO₂の回収・利用				●省エネルギー型二酸化炭素分離・回収システムのパイロットスケール実証試験を開始(関西電力)
		●バリューチェーンにおける環境負荷低減		※詳細はP22-23をご覧ください。		

※詳細はP22-23をご覧ください。

3つの注力フィールド

1

安全安心リモート社会

リモートによる新しい価値の創出

全ての人々が豊かで安全かつ 安心して暮らせる社会を リモート技術で創る

社会課題に対するKawasakiのソリューション

- 先進国を中心とした労働人口不足、3K職場に代表される労働環境の悪化などに対し、産業用ロボットの豊富な経験・実績を基に、自動化・リモート技術を用いたソリューションを提供し、課題解決に貢献します。
- 医療分野における患者の負担減ニーズ、医師の不足や負担増問題、地域による医療格差などの課題を解決します（手術支援ロボットを事業化）。
- 働き方・暮らし方の多様化が進む社会において、実作業を伴うリモートワーク環境を提供します。子育て世代や高齢者、健康上の理由などにより現場に行くことができない方々、海外の労働者、スキルドワーカーなど、距離に関係なく社会参加を実現します。
- 地震や巨大台風、パンデミックの発生など深刻化する災害に対し、高度かつ多様な輸送機器やエネルギー機器により被害の防止・軽減を図り、経済活動の継続と人々の安定した生活の維持に貢献します。



医療・ヘルスケア分野

自動PCR検査システム

長期化するパンデミック禍の中で人の往来を再開させ、社会の流動性の回復を図るには、感染症検査の拡大が必須です。当社はこれまでの課題をロボットにより全て解決し、短時間で連続大量かつ高精度の検査を実現する自動PCR検査サービスを提供しています。



スマホ等を使った
簡単な予約・受付



短時間かつ
高精度な検査



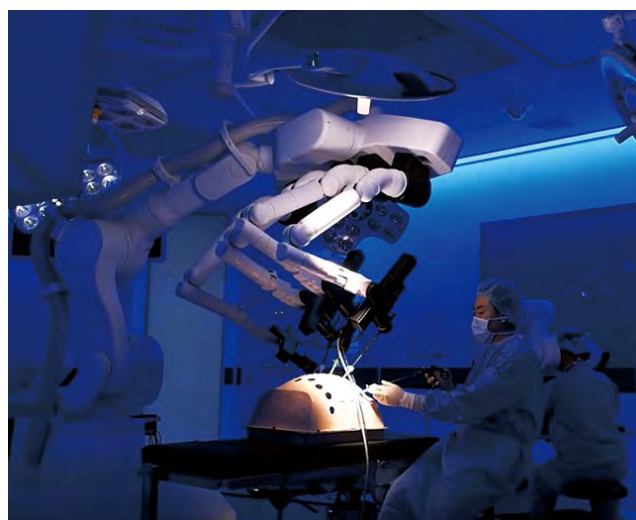
PCR検査拡大による
国内外の往来再開



人々が安全かつ安心して
暮らせる社会の実現

手術支援ロボット「hinotori™ サージカルロボットシステム」

当社は1968年に日本で初めてロボットの開発製造に着手して以来、日本のロボット産業を牽引してきました。2013年にはシスメックス株式会社との合併により、医療ロボットに特化した株式会社メディカロイドを設立し、国内初の医療ロボットである手術支援ロボット「hinotori™ サージカルロボットシステム」を開発しました。2020年8月に厚生労働省の認可を得て臨床使用いただき高い評価を得ています。今後は、適応診療科を広げるとともに、海外展開を図りながら、遠隔手術などの技術確立していきます。



ANSWERS
患者と医師を支えるテクノロジー。手術支援ロボットが起こす革命
<https://answers.khi.co.jp/ja/connected-society/20210131j-01/>

新しい働き方・暮らし方の提案

リモートワークはまだ一部のみに限定されています。サービス業、製造現場、物流現場、また「危険な作業や重労働をなくしたい」といった社会ニーズや、働きたくてもさまざまな理由で現場に行くことができないなどの社会課題を解決すべく、ソニーグループ株式会社とリモートロボットプラットフォーム事業を行う合併会社を設立します。



遠隔地の現場



遠隔で作業する人

- 危険作業、重労働からの負担軽減
- 現場に行けない多くの人々に社会参加の機会創出など

「働く意欲のある人と、労働力を求める事業者」をつなぐ「プラットフォーム」を提供

災害への対応

当社グループはドクターヘリ、非常用ガスタービン、オフロード四輪車・二輪車などの災害対応製品を幅広く展開しています。また、輸送用機器、非常用発電設備、ロボットによる遠隔医療などにより、災害地や離島における被災者救済に貢献すべく、これまでに培った技術を結集した「救難病院船」を視野に検討を進めています。



災害対応製品

ドクターヘリ

非常用ガスタービン

オフロード二輪車

オフロード四輪車



遠隔治療

各種災害対応製品を搭載し、ロボットによる遠隔治療が可能な救難病院船

3つの注力フィールド

2

近未来モビリティ

人・モノの移動を変革

人やモノが安全で素早く 効率良く移動できる社会を 新モビリティで創る

社会課題に対するKawasakiのソリューション

- eコマースの進展、シェアリングサービスの普及、ライフスタイルの変化に伴う個人モビリティの需要増加など、人とモノの移動の変化に、航空機、ヘリコプタ、船舶、車両、モーターサイクルなどKawasakiが保有する輸送チェーンに必要な全ての技術を基に、新しいソリューションで応えます。
- 特に物流量の増加に伴う人手不足、労働環境の悪化といった問題の深刻化に対し、輸送機器にロボティクスやリモート技術を組み合わせた新しいシステムを提案します。
- 経済発展に伴い都市部で多発している交通渋滞や、近年深刻化する自然災害による交通手段の遮断、物流拠点間での輸送時間のロスといった課題に対し、陸上輸送に加えて航空輸送も交えた新しい輸送システムを用いたソリューションで応えます。



社会実装

近未来モビリティの社会実装に向けて

- 地方都市や商業施設、病院などでの社会実装を目指し、物流領域における戦略的パートナーシップを2022年度から構築していきます。
- モビリティの自律化・遠隔化に関する規制緩和・制度整備の動きにも参画します。

近未来モビリティを活用したスーパーシティ



物流ソリューション

VTOL無人機(垂直離着陸機)

当社グループは、長きにわたり防衛、民間ともに数多くのヘリコプタを製造してきた豊富な実績と、航空管制をはじめとした空に関するさまざまな知識を兼ね備えた国内トップメーカーです。この技術力とノウハウにより、物流のラストワンマイルの革新を目指し、無人高速輸送ヘリコプタVTOL*の開発を進めており、2021年内に飛行テストを実施する予定です。

*VTOL (Vertical take-off and landing aircraft: 垂直離着陸機)



YouTube Kawasaki Group Channel
川崎重工：VTOL無人機による空の輸送の革新
<https://www.youtube.com/watch?app=desktop&v=Dgs79EmjoJY>

配送ロボット

ロボティクス技術とオフロード四輪車を持つ走破性を組み合わせた配送ロボットにより、ラストワンマイルの改革を実現します。



3つの注力フィールド

3

エネルギー・
環境ソリューション

安定したクリーンエネルギーへの挑戦

低コストで安定した 脱炭素社会を早期に実現する

社会課題に対するKawasakiのソリューション

- 地球温暖化問題に対して、Kawasakiの保有するさまざまなエネルギー、輸送システムの技術・実績を用いた脱炭素化・電動化ソリューションで応えます。
- JAXA種子島宇宙センターでの液化水素タンクや液化水素コンテナなど既存製品の実績に加えて、他社に先駆けて開発を進めてきたCO₂フリー水素サプライチェーンの各種技術（製造、輸送、貯蔵、利用）を基に、世界各国で急激に進む多数の水素プロジェクトと連動することで、水素コストの低減、流通量の増大を図り、水素活用による脱炭素社会の早期実現に貢献します。
- 世界的に輸送機器の電動化、電力供給インフラの整備が進んでおり、モーターサイクルをはじめとするKawasakiの輸送機器・システムの電動化・ハイブリッド化を進め、脱炭素社会の早期実現に貢献します。



水素サプライチェーンの構築

水素大量利用・大量輸送のステップ

脱炭素化の切り札として社会の期待が大きくなっている水素関連事業について、当社グループは10年前から研究開発を進め、安価な製造、水素サプライチェーンの構築を図ってきました。現在の技術実証からスケールアップを図って2025年には商用実証で年2.8万tレベル、2030年には商用化で年22.5万tレベルの供給が可能となる見通しです。

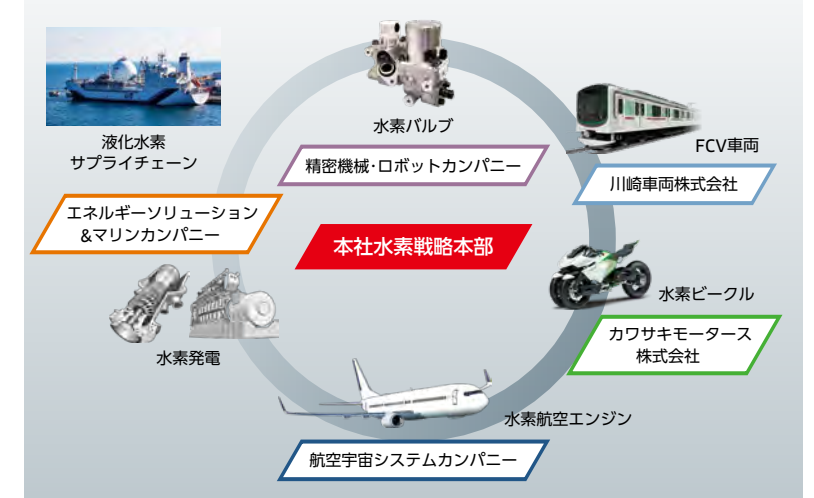


水素利用の拡大

水素利用については、複数のプロジェクトが進行中です。

- マリン分野での水素ガスエンジンの開発
 - 水素を燃料とする航空機の開発への参画
 - 液体水素燃料タンク、水素燃料供給システムなど中核技術の開発の主導
- 今後も各産業分野において水素利用の拡大が見込まれることから、本社部門に水素戦略本部を設置し、水素関連ビジネスをコーディネートするとともに保有技術を生かした裾野の広い取り組みを進めていきます。

さらなる水素関連製品・事業の展開



ANSWERS
脱炭素社会の実現へ。世界中で加速する水素エネルギー開発
<https://answers.khi.co.jp/ja/energy-environment/20210731-j02/>

カーボンリサイクル

発電所や工場などから排出されるCO₂の分離・回収・有効利用・貯留を促進。二酸化炭素分離・回収システムのパイロット試験設備を関西電力の舞鶴発電所内に建設し、2022年度からCO₂分離回収試験を開始します。



電動化

社会環境の変化を考慮し、輸送機器・システムの電動化やハイブリッド化を加速するとともに、業界内での連携も強化していきます。

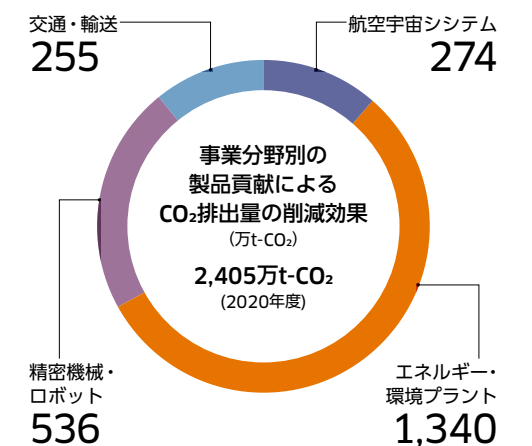


製品貢献によるCO₂排出量の削減

当社製品のライフサイクルで排出されるCO₂の90%超は販売後の使用時に発生しています。製品使用時のCO₂排出量削減を促進するために、ISO14021に準拠する社内の環境配慮製品認証制度として2014年より「Kawasakiグリーン製品制度」を設けており、製品自体の環境性能向上と、生産過程での環境負荷低減の両側面、当社が独自に定めた基準を満たす製品を登録しています。

2020年度末時点の「Kawasakiグリーン製品」は61製品となっています。さらに当社では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CO₂排出量の削減効果の算定ルール※を設けています。このルールに基づいて、当社が2020年度に販売した、「Kawasakiグリーン製品」を中心とする製品によるCO₂排出量の削減効果は、約2,405万t-CO₂でした。

※算定ルールについてはP67をご参照ください。



環境経営の推進

当社では、2017年に策定した「Kawasaki地球環境 ビジョン2050」の実現に向け、3か年ごとに環境経営活動基本計画を策定し、具体的な取り組みを推進しています。第10次計画（2019～2021年度）の概要と進捗は以下に示すとおりです。

	Kawasaki 地球環境ビジョン2050	第10次環境経営活動基本計画	
		(2019-2021年度計画)	進捗状況(2020年度)
CO ₂ FREE	●事業活動でのCO ₂ 排出0(ゼロ)を目指していく ●CO ₂ 排出を大きく抑制する製品・サービスを提供する	CO ₂ 売上高原単位を2013年度比20%削減(2021年度目標) CO ₂ 売上高原単位目標：23.3t-CO ₂ /億円(2019～2021年度平均)	CO ₂ 売上高原単位：22.6t-CO ₂ /億円 ●再生可能エネルギーの利用促進(西神工場に京セラ&東京センチュリー製の太陽光発電を設置)
Waste FREE	●事業活動での廃棄物0(ゼロ)を目指していく ●水資源の保全・リサイクルを徹底する	直接埋め立て廃棄物÷廃棄物総発生量を1%以下(当社単体)	●廃棄物最終処分率 0.4% ●水資源のリスク確認
Harm FREE	●事業活動での有害化学物質排出0(ゼロ)を目指していく ●生物多様性を尊重した事業展開を行う	環境リスクを低減しながら生物多様性を尊重した工場運営を行う	●有害化学物質の適正管理 ●工場緑地の適正管理など

※環境経営の詳細については「環境報告書2021」をご参照ください。

当社グループにおけるカーボンニュートラルへの取り組み

当社グループにおける事業プロセスでのCO₂排出削減に向けた施策を検討中です。今後、2030年のCO₂削減目標値を発表する予定です。

ゼロエミッション工場



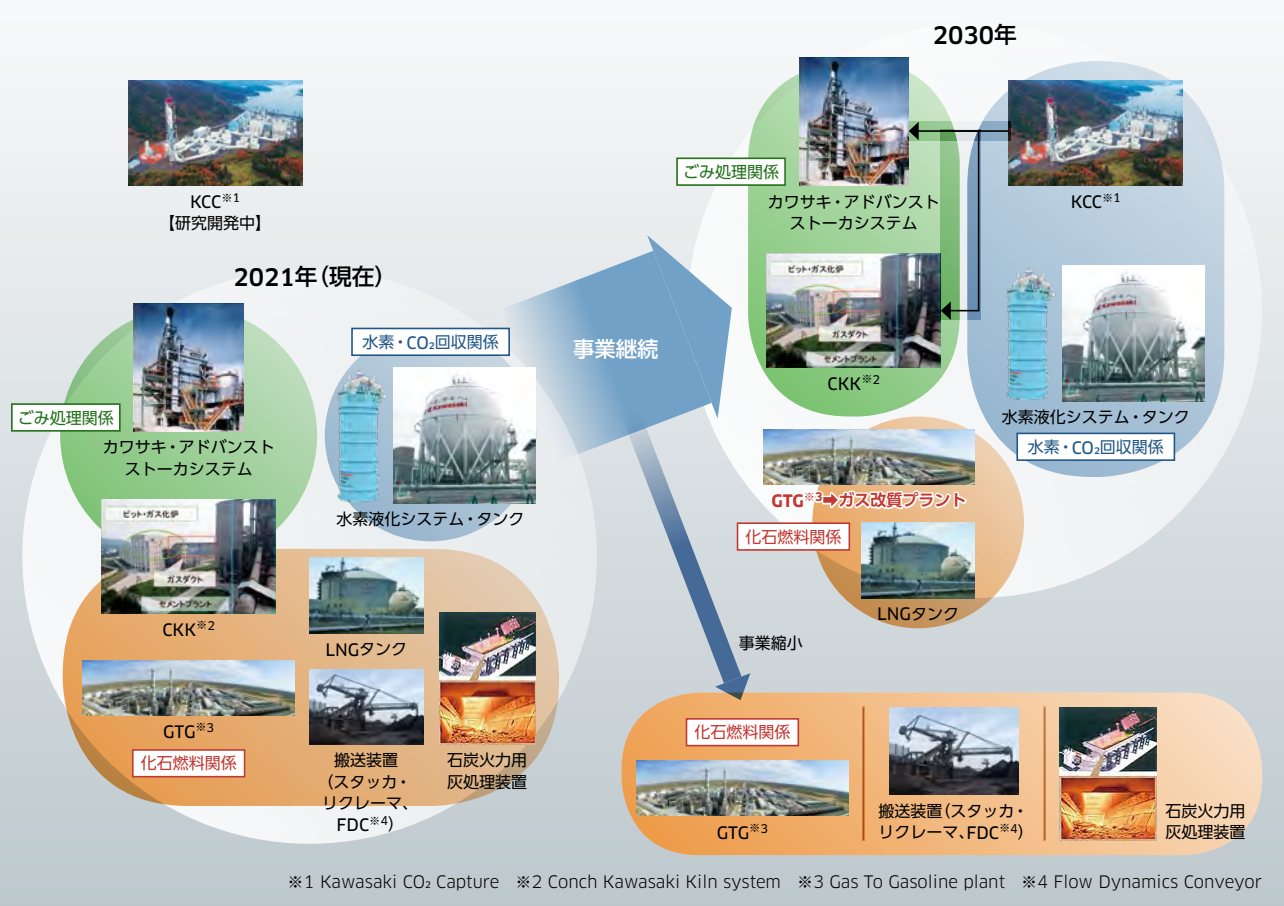
TCFD(気候変動関連財務情報開示タスクフォース)提言に沿う情報開示

戦略

IPCC(気候変動に関する政府間パネル)の2℃シナリオ、4℃シナリオと関連シナリオ(IEA:国際エネルギー機関など)に基づき、2030年を目標年として、産業プラント事業についてのシナリオ分析を実施しました。今後は、当社事業全体を俯瞰し、影響度の高い事業についてさらに分析を進めるとともに、定量的な財務インパクトについても検討を進めていきます。

	2℃シナリオ	4℃シナリオ
ごみ処理関係	●ごみ焼却、ごみ発電需要は減らない ●将来的には規制強化により、ごみ処理焼却に対するCO ₂ 排出規制も考慮	●ごみ焼却、ごみ発電需要は減らない
化石燃料関係	●石炭、ガソリンの需要は低下するが、LNG(液化天然ガス)は2030年では主力(2030年以降においては、LNG需要の低下も考慮)	●化石燃料需要は現行レベルを維持
水素・CO ₂ 回収関係	●水素普及の動きと製造コストダウンが進む(液化以外の水素の運搬・貯蔵方法(有機ハイドライド法、アンモニア)による水素キャリアを注視) ●CO ₂ 回収(KCC: Kawasaki CO ₂ Capture)は発電などにより需要増大	●水素およびCO ₂ 回収は普及せず
当社の対応	下図に示す対策を講じることでレジリエントであると判断した。	水素・CO ₂ 回収の投資回収に遅れが生じるが、現行の保有技術で事業継続は可能である。

シナリオ分析による将来像(2℃シナリオ)と対策



対策

ごみ処理関係 ●焼却補助燃料(重油)の非化石化 ●CCS(CO ₂ の回収・貯留)、CCUS(CO ₂ の回収、有効活用)開発促進 ●熱回収の高効率化	化石燃料関係 ●GTG:天然ガスをメタノール、キシレン、水素へ改質	水素・CO₂回収関係 ●水素普及、CO ₂ 回収要求への対応(製造・研究の加速)
---	---	--

※TCFD提言に沿う情報開示の詳細については「環境報告書2021」をご参照ください。

社会課題の解決を図るべく、 「グループビジョン2030」を推進し スピード感を持って 新たな価値創造を実現していきます。

代表取締役社長執行役員 橋本 康彦

Yasuhiko Hashimoto Representative Director, President and Chief Executive Officer



社長就任からの1年を振り返って

昨年、社長に就任した際には、すでにコロナ禍の中にあり、当社の主力である航空宇宙事業が急激に落ち込むという困難に直面しました。しかし、私の人生は、こうした社会・経済の激変に際してリーダーを任されることが多く、これも当社の未来を拓く新たなチャレンジであると考えて臨みました。

社長としての最初の仕事は、私たちの未来を信じることでした。それを確認できたのは就任時、さまざまな企業にご挨拶に伺ったときです。私は、実に多くのお客様から、川崎重工が誠実な事業を行っている企業だと認めていただいていることを肌で感じました。

当社グループは、2020年11月、2030年に目指す将来像として、「グループビジョン2030」を制定しました。ここには「つぎの社会に、信頼のこたえを」というメッセージがありますが、まさにこの信頼を大切にす文化の中に大きな将来を見出したのです。

顧客価値を第一に考え、仕事に専心している社員の姿を知る一方で、目先のニーズに応えることを重視するあまり、お客様がまだ気づいていない、一歩先を見た提案が足りないこともあらためて感じました。技術者としての視点で社内を見渡すと、あらゆる技術に光るものがあり、それは当社の貴重な財産です。この多様な技術を、より戦略的に顧客価値に転換することができれば、川崎重工はこれからも成長を続けることができると確信しました。

監査等委員会設置会社への移行からも1年が経過し、会社の重要事項に関する取締役会での議論もさらに活発になっています。昨年度、私は執行役員や役員候補約150名との個別面談を実施しましたが、その様子は全て記録し、監査等委員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会が開覧できるようにしました。重要ポストの任用について客観的に検証できるよう、プロセスの透明性をさらに高めていきたいと考えています。

3つの注力フィールドでシナジーを生み、市場をリードする存在へ

当社では、以前から技術のシナジーを重視してきました。「グループビジョン2030」における「安全安心リモート社会」「近未来モビリティ」「エネルギー・環境ソリューション」の3つの注力フィールドは、そのシナジーを生むための新たな枠組みでもあります。

「安全安心リモート社会」においては、リモートで本当に豊かな暮らしを実現するために、また、リモートを使いこなせる人とそうでない人の間に格差を生じさせないために、さらに、近年多発する災害から生命と財産を守るために、私たちの技術を活用していきます。当社の自動PCR検査サービス事業は、ロボット技術を使うことで人手不足や、検査する人の感染リスクを解消することができます。目に見えないウイルスがここまで社会を傷つけることを経験し、そして、いつまた次の感染症がまん延するかわからない状況ですので、今後も一定の検疫ニーズは残ると思います。状況に応じて、空港などですぐにPCR検査機器が稼働できるように、人の移動を止めないための提案をしていきます。また、医療分野には遠隔でなければ解決できない課題もあります。シスメックス株式会社と当社の合併会社である株式会社メディカロイドが開発した国産初の手術支援ロボット「hinotori™ サージカルロボットシステム」は、遠隔医療の扉を開けたものとして記憶されるでしょう。さらに、今年5月に発表した、ソニーグループ株式会社との合併による新会社は、「働く意欲のある人」と「労働力を求める事業者」をつなぐプラットフォームを構築します。遠隔操作やロボットの技術などを用いて「離れた場所から作業する」ことを実現し、危険な作業や重労働をなくしたいといった社会ニーズや、働きたくてもさまざまな理由で現場に行くことができずに困っている人々などのニーズに応え、誰もが自分らしく社会に参加できるように、新しい働き方を提案していきます。

一方、安全安心な社会の実現には、近年多発する災害への対応が欠かせません。このため、当社グループがこれまで培った技術を結集し、救難病院船や発電船の開発を進めています。ドクターヘリやオフロード四輪車、非常用発電設備に加えて、ロボットによる遠隔医療も可能とする当社独自のコンセプトを盛り込むことで、人々の生命と財産を

守るため、災害時の新たなソリューションを提供していきたいと考えています。

人の活動は、コロナ禍を契機にビジネスに関する移動など、一部はリモートに置き換わると見ていますが、一方でニューノーマルと呼ばれる生活の変化に伴い、個別配送などの物流はより活性化しています。「近未来モビリティ」では、航空機、ロボット、二輪車やオフロード四輪車に代表される当社モビリティの技術をかけ合わせて、「遠隔操作が可能な無人輸送ヘリコプター」や「自走式配送ロボット」などの新しいモビリティを開発し、たとえば、物流のラストワンマイル問題に対する新しいソリューションを提供します。このように新しいモビリティの提案に必要な領域の技術を複数持ち、それをソリューションとして提供できる企業は川崎重工以外に世界でもほとんど例がありません。「近未来モビリティ」は、当社技術のシナジーによって、新たな価値を生む好例と言えるでしょう。

さらに、カンパニーの枠を超えた取り組みの例としては「エネルギー・環境ソリューション」の水素事業があります。水素サプライチェーン構築をはじめ、さまざまな分野での水素利用拡大が見込まれることから、本社部門に水素戦略本部を設置し、水素関連ビジネスをコーディネートします。2050年の脱炭素社会実現を約束した日本社会にとっても水素事業は重要であり、川崎重工全体が力を集中するまたとない領域です。

「グループビジョン2030」で掲げた3つの注力フィールドは、全てが新分野で、まさにフロンティアです。特に水素は、脱炭素の切り札になると信じ、10年前から他に先駆けて開発を進めてきた技術であり、当社の大きなアドバンテージと考えています。実際に当社には今、世界中からコンタクトが寄せられています。液化水素運搬船「すいそふろんていあ」などに使用されるコンポーネントや運用のノウハウを、世界共通の規格として落とし込んでいくこと。医療用ロボットにおいても当社の技術をグローバルスタンダードにすること。こうした活動によって、多くのプレイヤーと協働しながら、私たちは将来にわたって市場をリードする存在であろうとしています。

2030年に向けた成長シナリオ

「グループビジョン2030」では、成長事業にしっかり投資を行いながら、持続的な成長を追求し、その結果として、営業利益率5～8%と、資本コスト+3%以上の税引前ROICを目指します。

また、コロナ禍以前から複数年にわたって厳しい状況が続いていた船舶、車両事業については、今後の成長を促進するために、事業構造改革を推進していきます。船舶事業では、エネルギー・環境事業との統合を通じて水素関連事業や船用推進機とのシナジーを活かしたシステムエンジニアリング事業を強化し、採算性の大幅な向上と売上増を目指します。車両事業では豊富な受注残を持つニューヨーク地下鉄R211プロジェクトがスタートしています。分社により業界関係各社との連携に機動的かつ柔軟に取り組める体制とすることで、システム提案力を強化し、世界的な鉄道需要に対応していきます。さらに、先進国向けオフロード二輪・四輪車の成長が顕著なモーターサイクル事業では、分社により権限委譲を進め、市場ニーズやディーラーの要望をいち早く反映できる体制とし、積極的な投資を通じて一層の飛躍を実現していきます。世界的に認知

度が高い同事業には当社唯一のBtoC事業として引き続きKawasakiブランドをけん引する役割を期待しています。

「グループビジョン2030」では、次の通り、2030年までの成長シナリオを描いています。

- 1) 当面は、量産事業である精密機械・ロボットやモーターサイクルとエネルギー事業が収益を支え、自動PCR検査サービス事業の立ち上げにより、航空需要の早期回復に努める。
- 2) 航空宇宙事業が回復した後は、航空宇宙市場の安定的な拡大により、収益とキャッシュを生んでいく。
- 3) さらに将来的には、水素事業や医療用ロボットなどの新規事業が収益の柱となり、安定した成長軌道に向かう。

2030年までの間、それぞれの段階で、ここで耐えてここで稼ぐという全体のストーリーは既にできています。収益力を強化し、サステナブルな社会の実現に貢献する企業として社会から価値を認めていただけるよう、「グループビジョン2030」を推進していきます。



カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み

水素を事業の軸の一つとする当社は、カーボンニュートラル社会の実現に貢献することが責務だと認識しています。水素事業など、事業を通じてお客様と社会の脱炭素化を推進するのはもちろんのこと、当社製品の製造過程、さらにはバリューチェーン全体で脱炭素への取り組みを加速していかなければなりません。当社は2017年に「Kawasaki地球環境ビジョン2050」を掲げ、2050年の

カーボンニュートラルを宣言していますが、この実現を大幅に前倒ししたいと考えています。これまでは、工場単位でCO₂削減や省エネ、ゴミ排出量削減などに努めてきましたが、脱炭素を達成するためには、全社で戦略的に取り組む必要があります。どういう形でCO₂を排出しない工場を実現できるのか、現在、社内検討を進めています。近いうちに、皆様に詳細を発表したいと考えています。

年功的要素の廃止など、人事制度改革とその影響

少子高齢化への対応やリモート社会の姿、エネルギー・環境ソリューションなど、次の社会に向けた課題解決への道筋は、6月に行った「グループビジョン2030進捗報告会」でも高く評価していただきました。注力する3つのフィールドは、全て社会課題解決を目指す新分野です。その実現のため、社員には広い視野とチャレンジ精神を求めています。年功的要素を廃止し、役割等級制度を導入した新・人事制度の狙いは、まさにその点にあります。若手社員であっても意欲と実力があればチャンスを与え、一定の年齢がきても挑戦する姿勢のある人には引き続き当社で活躍できる仕組みをつくります。

新・人事制度では、本当に実力があがり、成果を出せる人を高く評価することで「活躍社員」の比率を高めたいと考

えています。活躍社員には、本人に「やる気がある」ことに加え、「会社がその人の活躍できる環境を与える」ことが必要です。世界のトップ企業では活躍社員の割合が55%以上とされていますが、当社も意欲ある人に場を与える仕組みづくりを行い、比率を5割まで上げることを目指しています。

執行役員以上の人に対しては、カンパニーだけでなく全社が成長するために何を提案し、どんな貢献ができるかを評価軸に入れています。優れた提案、高いチャレンジ目標ほど高く評価をし、結果が伴えばさらに評価を加えます。部門のトップは、社会の求めに目を配り、困難な課題にもコミットして、人に挑戦を促す役割があります。一人でも多くの人が高い目標にチャレンジすることで、会社全体が活性化することを望んでいます。

新・人事制度は、頑張った人が正しく評価され、情熱を持って働いている人がきちんと認められる仕組みです。評価のために、上司が部下の仕事をしっかり見ることを制度化し、また、結果だけでなく取り組み自体も大いに評価します。

今回の人事制度改革は、「グループビジョン2030」の実現に向かって、社員全員が心を一つにし、力を集結するための策でもあります。能力・役割・成果により重きを置いた人事制度にシフトし、カンパニーの枠を超えて人材を流動化するとともに、社長直轄プロジェクト本部を設置し、自動PCR検査サービス事業や近未来モビリティなどの全社横断的なプロジェクトを、スピーディに実現していきます。



スピード重視の意識の浸透

社長に就任する以前から「スピードが価値を生む」と述べてきましたが、その重要性を理解する社員が増えてきたと感じています。道半ばではありますが、コロナ禍を経験したことで、さらにその認識が強まったことは間違いありません。

私が考えるスピードには2種類あり、1つは素早いリアクションという意味でのスピードです。たとえば、コロナ禍で人の移動が止まったならば、すぐに実現できることは何かをクイックに判断することです。自動PCR検査サービス事業はその一例です。

もう1つは、世の中のトレンドや将来像を早くつかまえて、一歩先に動くという意味でのスピードです。水素事業がまさにそれで、今、世の中が動き始めたときに素早く対応できたのは、当社が10年以上前から水素の時代が来ることを予見して技術を磨いてきたからでした。

書類の作成一つをとっても効率的な方法やノウハウがあるように、仕事を短時間でこなすこともトレーニング次第です。目まぐるしく移り変わる事業環境の中で、スピードは生き残るためのカギであり、鍛えれば身に付くと言っています。

対話・情報開示とサステナビリティ経営の推進

社長に就任してあらためて感じたのは、当社に対するアナリストの意見の厳しさでした。もっとよく理解していただくために何が 필요한のか。そう考えたとき、やはり大事なものは対話と情報開示だと感じました。今年度、決算説明資料を改善したのはその一環です。財務情報にとどまらず、ESGに関する開示も拡充していきます。対話と情報開示により、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションをさらに活発にすることで、より強い信頼関係を築いていきたいと考えています。

「グループビジョン2030」では、グローバルな社会課題を分析し、当社の事業ポートフォリオにおける強みや競争優位性を勘案し、2030年のあるべき姿を想定した上で、そこに至る成長シナリオを描きました。ビジョンを踏ま

え、このほど当社のマテリアリティも見直し、3つの注力フィールドを、当社グループが長期で達成すべき最重要課題と位置付けました。3つのフィールドの推進により、SDGsの達成にも貢献していきます。2030年の目指す姿についてはできるだけ定量的な目標を掲げ、その進捗状況を定期的に皆様にご報告していく方針です。

さらに、ESGへの取り組みを「グループビジョン2030」の実現を支える基盤と位置付けて取り組みを強化します。また、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、事業活動の中で実践することで、社会・環境と当社のサステナビリティを推進していきます。

数々の新たな試みが実る年へ

この1年は、危機に直面する一方で、新たな試みに着手した年でもありました。人事制度改革をはじめ、新たな戦略を打ち出し、事業再編も行いました。コロナ禍で大幅に業績が落ち込む中、黒字化を目指して企業努力を続けてきましたが、2020年度、残念ながらあと一歩届かず赤字となったことは、事業の責任者として重く受け止めています。しかし、2021年度の第1四半期は黒字転換し、過去10年間で最高水準の利益を上げることができました。「グ

ループビジョン2030」の推進によって通期計画を達成し、世界で活躍する川崎重工グループとしてさらに成長していくことを確信しています。

「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」という当社の創始者、川崎正蔵の理念にもあるように、事業を通じた社会課題解決は川崎重工のDNAです。このDNAを胸に、企業価値向上を図り、「つぎの社会に、信頼のこたえを」出せるよう、これからも時代が求める役割を果たしていきます。



財務・人事全般を統括する 代表取締役副社長より、

■ 財務戦略

■ 人財戦略

についてご説明します。

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

財務戦略

COVID-19による停滞を乗り越え、 「グループビジョン2030」の実現に向けて 財務体質を強化し、事業改革を推進します。

コロナ禍の中での財務マネジメント

COVID-19による世界的な経済の停滞は、当社の事業にも大きな影響を及ぼしました。顕著だったのは、航空需要の低迷により、前年まで営業利益の70%近くを占めていた航空宇宙事業が大幅な減収減益に陥ったことです。事業計画の前提が突然足元から崩れる中での対応を迫られましたが、過去最大の普通社債600億円とコマーシャルペーパーの発行などにより、手元流動性を厚めに確保するといった対策を実施しました。

2020年8月の時点では、通期の営業損失は最大300億円に

及ぶと予測しました。しかし、オフロードモデルの二輪車および四輪車の販売が北米市場で伸びたことに加え、中国市場向けを中心にショベル用油圧機器がいち早く回復したこと、さらに、リモートワークの拡大などによる半導体需要の増加に呼応して、半導体製造装置向けロボットが好調となりました。2020年度は、COVID-19の大きな影響を受け、こうした要因から最終的には53億円の営業損失となりました。

に戻っていますので、業績の好転要因を考慮しつつ、先に述べた資金改善プログラムの成果を上げることで早急にCCCを100日レベルに戻したいと考えています。

過去3年間、大型プロジェクトの損失によって損益計画の未達が続きましたが、財務全般統括を任されたときから、全社としての損益管理強化を喫緊の課題と捉えて取り組んできました。経営への影響が大きい重要プロジェクトについては、契約前のリスクチェック機能を強化するとともに、損失リスクの総量を組織の財務体力に見合った範囲に抑えるリスク統制アプローチの導入を進めています。これらの対策により、プロジェクトリスク管理を徹底し、損益計画の精度を高めていきます。

※債権流動化やサプライチェーンファイナンスの活用、販売先からの回収促進、在庫水準の抑制、調達先への支払い条件適正化などにより、業務オペレーションを改善する活動

財務体質の強化とプロジェクト管理の徹底

COVID-19による航空旅客需要の急減により、航空宇宙システム事業の棚卸資産が積み上がったことなどから、ネットD/Eレシオは昨年度末時点で100%にまで悪化しました。2021年度は、航空機の生産レート調整により棚卸資産が減少すること、および業績が回復することからD/Eレシオは好転すると見えています。さらに運転資本抑制を目的とした「資金改善プログラム※」の実行などにより、早期に適正レベルとしているネットD/Eレシオ70～80%に戻していきたいと考えています。

Cash Conversion Cycle (CCC) も、航空機事業の落ち込みに加え、コロナ禍による米国の鉄道車両製造工場の操業停止や、ソーシャルディスタンス維持のための生産力低下、鉄道事業者による車両の引き取り遅れなどにより、最終的に昨年度は150日超にまで悪化しました。オペレーションは既に通常

「グループビジョン2030」における事業改革の推進

「グループビジョン2030」の下、カンパニー制の壁を越え、グループとして全体最適を図るために、全社的な改革に取り組んでいます。まず、カンパニーの枠を超えた新たな事業創出を速やかに実行すべく、社長直轄プロジェクト本部を設け、PCR検査サービス事業、近未来モビリティをはじめとするさまざまな組織を立ち上げました。さらに、船舶海洋カンパニーとエネルギー・環境プラントカンパニーを、エネルギーソリューション＆マリンカンパニーとして統合し、水素関連事業とコア・コンポーネント・エンジニアリング事業を軸に事業を推進していく体制を整えました。商船事業については、新カンパニーの中で、液化水素運搬船事業と、システムエンジニアリング事業、船用推進機などのコア・コンポーネント事業に注力することとしています。一般船舶の船体建造については、

中国合併会社や他社との連携を進めていく方針です。

4期連続の営業損失が続いている車両事業については、全社北米タスクフォースチームを組成し、全社的な見地から、北米生産拠点における収益力を強化していくこととしました。航空宇宙事業の品質管理に関する知見や、モーターサイクル事業の生産効率に関する知見を車両生産に活かすことにより、2021年度の黒字転換を確実なものにしていきたいと考えています。

車両事業とモーターサイクル事業は10月にそれぞれ新会社として独立させることとしました。両事業とも自律的事業経営を徹底し、車両事業については、業界関係各社との連携に機動的かつ柔軟に取り組めるようにしていきます。モーターサイクル事業については、BtoC事業の特性を活かし、意思決定をスピードアップしていきます。

成長投資とサステナブルな資金調達

設備投資については、近年は、成長分野への先行投資が続いたことから、増加傾向となっていました。水素事業などへの先行投資は一段落したため、今後は、原則として減価償却の範囲内に抑えていく方針です。一方、DX関連や、近未来モビリティ、自動PCR検査ロボットなどの将来事業に対しては別枠で投資予算を確保していきたいと考えています。

水素事業に対しては、経済産業省のグリーンイノベーション基金事業からも支援が開始され、数千億円規模の投資が行われます。こうした資金も活用しつつ、水素事業に先行投資してきたアドバンテージを活かして事業の伸長を図っていきます。

研究開発については、「グループビジョン2030」の中核分野を軸に、コロナ後を見据えた将来性のある製品・技術を中心に投資を行っていきます。全社総額では当面、売上高比率で3～3.5%、約500億円を維持していく方針です。

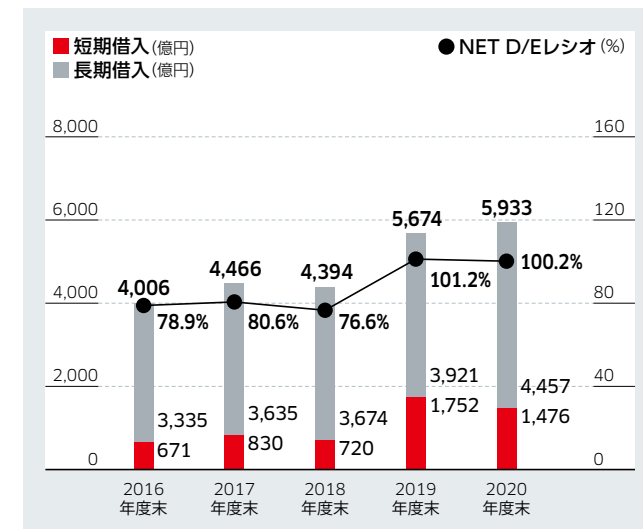
資金調達に関しては、今年7月、自動PCR検査ロボットシステムの普及と水素サプライチェーンの構築を資金使途として、当社初のサステナビリティ・ボンドを発行しました。今後も、社会・環境のサステナビリティに資する事業を増加させ、サステナビリティ・ボンドやローンなどを中心に調達を行っていききたいと考えています。

株主・投資家の皆様へ

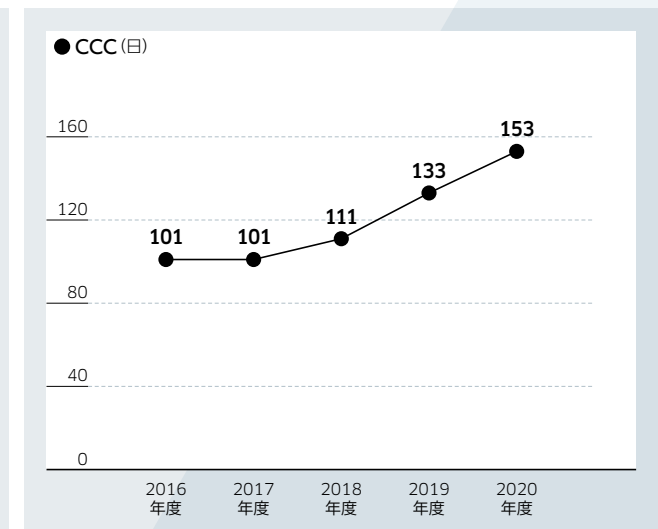
2021年度計画の売上高1兆5,000億円、営業利益300億円、経常利益200億円は、最低限の達成ラインと考えていま

す。現在、急展開している新事業の自動PCR検査サービス事業による収益は2021年度の収益計画に織り込んでいませんの

NET D/Eレシオ・有利子負債



Cash Conversion Cycle (CCC) の推移



で、この事業の進展によりさらに業績を伸ばしていけると見えています。株主の皆様への還元については、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。業績向上による増配を目指していきます。

現在の株価は、水素ビジネスをはじめ、将来の当事業への期待を反映していると認識しています。この期待に応え続けられるよう、DXの推進や成長分野への経営資源の積極的な配分と事業変革、損益管理の強化により時価総額1兆円を目指していきたいと考えています。

人財戦略

新・人事制度のコンセプトは「チャレンジ&コミットメント」
挑戦を歓迎する風土をつくります。

「グループビジョン2030」の実現に向けて

「グループビジョン2030」は、社会的な課題に革新的なソリューションで応え、既存の枠を超えて、スピーディに行動・挑戦していく意思を表明しています。当社グループが社会課題を解決し、このビジョンを実現していく上では、人財育成と人的資源の強化に向けた人財戦略が特に重要と認識しています。ビジョン達成に向けて、私たちが強調しているのは「マーケットインの発想」「スピードが価値を生む」「組織の枠を越える意識」「挑戦を称える風土」の定着です。これまでの各カンパニーを中心とした人財配置は、優秀な

人がカンパニーの中にとどまる傾向にあり、会社としての人的交流が限られ、シナジーを発揮しにくい環境だったと言えます。カンパニーの枠を超える斬新なアイデアを持ち、その実現を望む社員にとっては、モチベーションが停滞する要因になっていたかもしれません。会社が率先して、社員が自ら意欲を持って業務に取り組み、成長していく環境をつくらなければ、ビジョンの実現は難しい。こうした認識から、最善の人財活用ができる仕組みを目指し、今年度から新たな人事制度をスタートさせました。

ジョブ型人事制度の導入で社員の成長意欲を刺激

新・人事制度のポイントは、ジョブ型の役割等級制度の導入にあります。社員の給与や処遇を、果たすべき職責や上げるべき成果などの「役割」を基準に決定することが、役割等級制度の特徴です。本制度の効果を最大限に発揮するために、業務の目的や責任、どのような業務を、どのように、どの範囲まで行うか、求められるスキルや技能、資格などを詳細に定義する必要があります。そのため、まず会社にある全てのポストの役割の大きさを測定し、社員の再格付けを行いました。このようにそれぞれのポストに求められる役割を明確にすることで社員の意識を高めていきます。社員の成果は、定義された事項が達成できたかどうかという

客観的な基準で判定されます。また、より高い目標を設定し、成果を上げることによって報酬が増える仕組みを組み込んでいます。このことは、社員一人ひとりが新しいやり方や発想に挑戦し、最大限の能力を発揮することにつながります。こうした制度の導入は組織の生産性向上に直結するほか、採用したいポストの定義を明確にすることで、外部人財の登用もしやすくなるため、企業の競争力強化に直結すると考えています。また、カンパニーを越えた異動や人財交流も活発化させます。カンパニー間の人財交流が活発になれば、個人の成長の刺激にもなります。こうして事業間のシナジーを引き出すことによって、持続的な企業価値の向上を図っていききたいと考えています。

能力重視の人財配置と次代を担うリーダー候補の育成

新・人事制度のもう一つの特徴は、年功的要素の廃止です。優秀な若手社員を早期に抜擢し、育成を促すとともに、ベテラン社員も年齢に関係なく活躍し続けることができるようにすることで、各人の能力を重視した人員配置を行います。また、短期間で事業化を実現した自動PCR検査サービスのように、新規事業に対する意欲があれば誰でも参加するチャンスがある、そういった環境づくりも重要と考えています。そのた

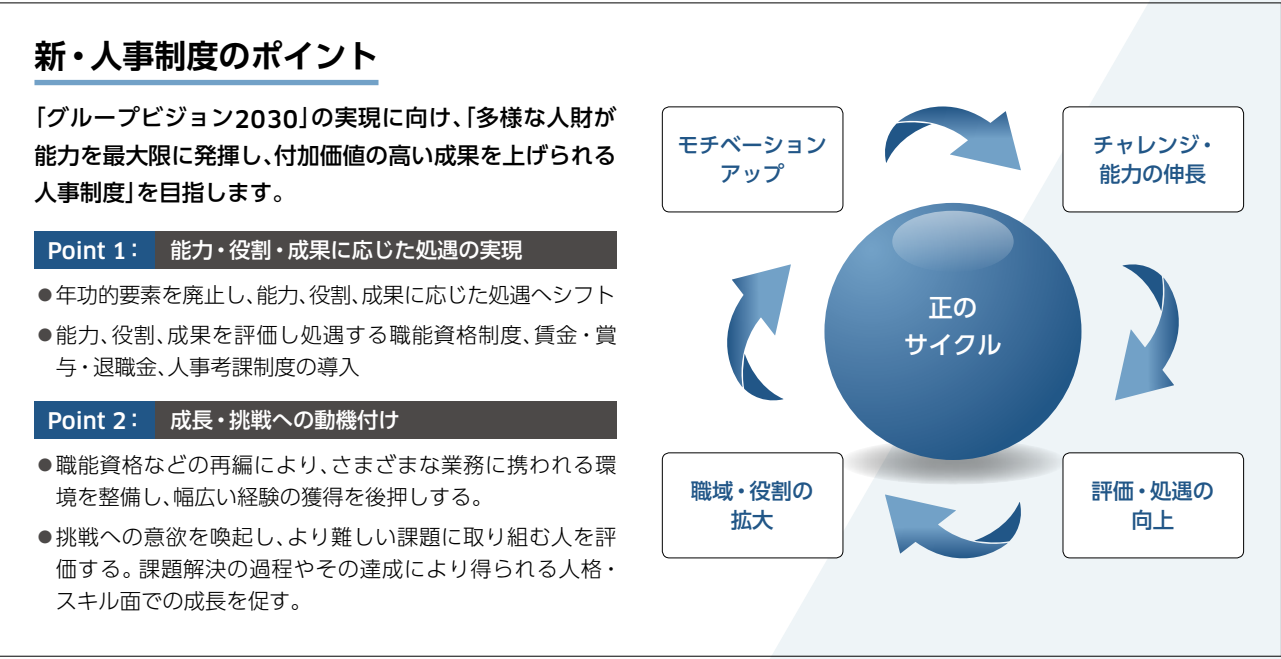
め、さまざまな抜擢・登用の仕組みを整えていく方針です。一例を挙げますと、当社には経営者候補の育成を目的とした研修を行う「Kawasaki経営塾」という制度があります。従来は、各カンパニーから推薦された部長クラスの社員を主な対象として実施してきましたが、今年度から対象年齢を30代に下げ、また、推薦だけではなく公募の枠も設けました。今回、新制度の下で想定以上に多くの応募があり、意欲ある人財が

多数いることに意を強くしました。サクセッション・プランの作成も課題になっていますが、今後は、研修制度の充実などを通じて、次代を担うリーダー候補

の育成を進めるとともに、若手の抜擢も含めて、これまで以上に全社的な視点から重要ポストの後継者を選定していきたいと考えています。

「カワる、サキへ。」を体現する企業風土の醸成

海外子会社も含めたグループ全体として人財戦略を強化していくことも必要と考えています。ただし、一概にグローバル人事といっても、事業ごとに、国も、業務内容も、働いている人の構成も異なります。一気にグループ統一的な制度を導入するのは難しいため、当事業への影響の大きさに鑑みて、重要度の高い米国から取り組みを進めていく方針です。今回、車両事業の強化に向けて、全社北米事業タスクフォースを組成しましたが、この中には人事部門も加えています。まずは、社員のエンゲージメント・サーベイを実施した上で、米子会社各社の人事制度を再点検し、必要な対策を講じていきたいと考えています。また、DXを活用した人財情報基盤の強化も必要と考えています。どこにどういう人財がいるか、社員のスキルや経験、評価など、人財の可視化をさらに進め、グループ全体の人財活用を推進していきます。人事制度は、制度を導入して終わりではありません。目標の設定や評価に十分な時間をかけ、計画・実行・検証・改善をしっかりと行い、運用のレベルを上げていくことが重要です。当社では異例のことですが、この4月から副社長として人事全般を統括するだけでなく、人事本部長として陣頭指揮を執っています。新・人事制度が全社員の意識を変革するまでには、しばらく時間がかかるでしょうが、私に与えられたミッションは、できる限り早く新制度の浸透を図り、「グループビ



少子高齢化や労働人口の減少などの 社会課題解決に向け イノベーションを加速させるとともに 安定的な成長を支える 足元の改革を進めています。

中谷 浩

取締役常務執行役員
経営企画担当、デジタルトランスフォーメーション担当、
サイバーセキュリティ担当、技術開発本部長

未来を先取りし、非連続的イノベーションに注力

当社は、社会課題の解決を加速させるプロダクトイノベーションと、既存事業の収益力向上に向けたプロセスイノベーションを並行して推進しています。また、将来基盤技術の強化として革新的かつ分野横断的な基盤技術の開発や、技術系人材開発にも取り組んでいます。

プロダクトイノベーションでは、「グループビジョン2030」で掲げた3つのフィールドで新しいソリューションの創出とビジネスモデルの変革を目指しています。「安全安心リモート社会」に向けては、当社が長年培ってきたロボット技術をコアに遠隔操作技術を高度化することで、誰もが安心して参加できる社会を実現します。遠隔での安全性とセキュリティの確保のため、応答遅れや通信遮断の際の対応などの技術的な課

題にオープンイノベーションを活用しながらスピーディに対応し、医療・物流・建設土木さらには生産現場など、これまで人手頼みだった分野でのロボットの利活用を展開していきます。「近未来モビリティ」では、モビリティが連携するスマートシティの実現を構想しています。搬送ロボットや各種ドローンあるいは船舶やオフロード四輪車などのさまざまな自律モビリティが協調し、個人のニーズや地域が持つ情報とシームレスにつながることで、物流における多様なニーズに応えることが可能になります。超高齢化や人口減少に伴って拡大するラストワンマイル問題への回答の一つであり、当社グループが保有する各種モビリティについても、その対応に向けた技術開発を進めています。

脱炭素社会の実現に向けて、2050年のCO₂排出量ゼロに貢献

「エネルギー・環境ソリューション」では、脱炭素社会の実現という大きなテーマに挑戦しています。日本政府が2050年までにCO₂の排出量を実質ゼロにすると宣言したことは、水素社会への移行を大きく加速させる契機になりました。

具体的には2030年の水素導入量が従来想定10倍にあたる300万トンになり、これを実現するためには、液化水素運搬船のタンクシステムや液化水素基地のタンクの大型化、高効率の大型液化システム開発など、クリアすべきさまざまな技術的課題があります。しかし、当社グループには10年以上前から液化水素サプライチェーン構築に向けた技術開発を進めてきたアドバンテージがあり、今後も脱炭素社会への歩みをけん引していきます。

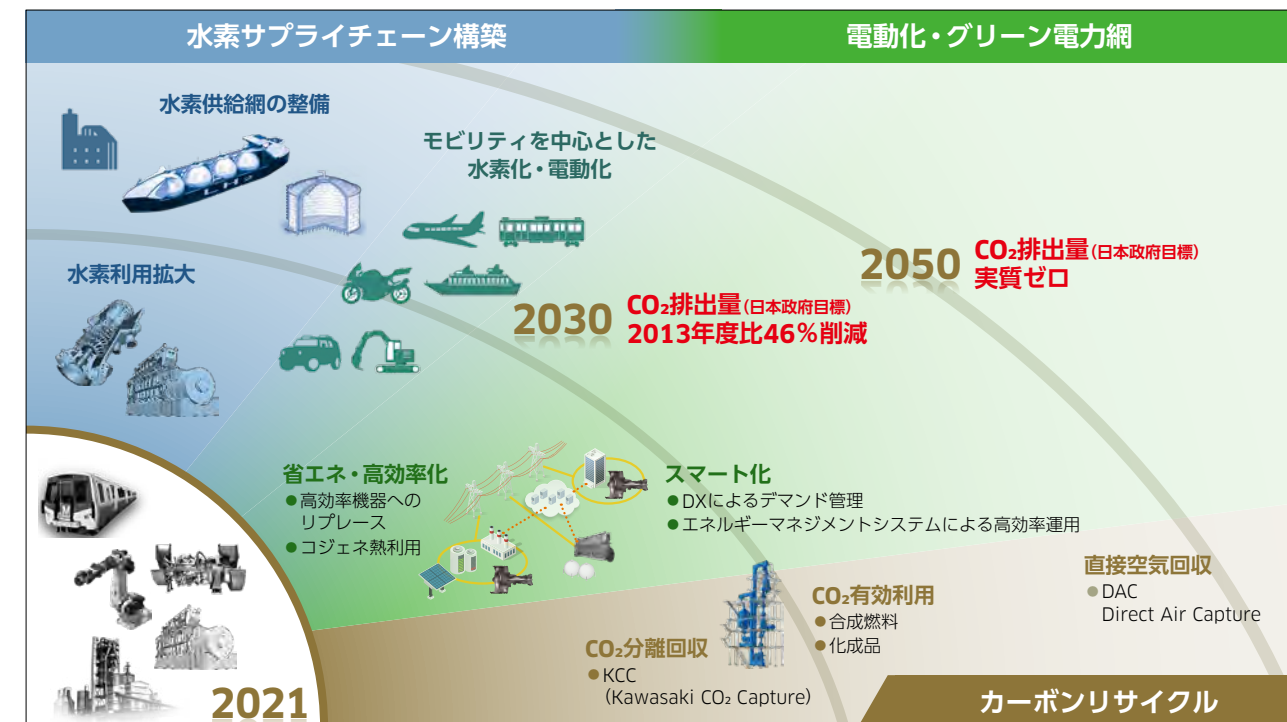
水素社会の実現に向けては、水素の大口需要を喚起することも重要です。当社グループでは、高効率の水素ガスタービンや

水素ガスエンジンなどの開発に既に着手しています。水素航空機は機体とエンジンの開発はもとより、短時間で燃料を補給できる空港インフラの整備も視野に入れ、この分野においてもリーディングカンパニーたるべく開発を進めています。

カーボンリサイクルでは、省エネルギーでCO₂を分離・回収するKCC (Kawasaki CO₂ Capture)の実証実験がスタートしており、その先にはCO₂を大気から直接集めるDAC (Direct Air Capture)を構想しています。鍵を握るのはここでも低コストで供給できる水素であり、化石燃料に依存しない新たなマテリアルチェーンによるビジネスモデルを描いて技術の芽を育てています。

CO₂排出量ゼロの達成には、再生可能エネルギーとのバランスも重要です。大規模なブラックアウトの危険を防ぐためには、電力供給をデマンドに応じて制御する高度なエネルギー

脱炭素化に向けた技術開発



マネジメントシステム (EMS: Energy Management System)の構築が欠かせません。顧客が保有する発電設備やプラントの運営を最適化するEMS関連技術を磨き、地域内に

電力を安定供給するシステムを考えています。また、モビリティの電動化も必然と考え、航空機・船舶・油圧システム・モーターサイクルなどの電動化を急いでいます。

モノ売りからコト売りへ、ライセンスやオペレーションを事業化

もう一つの重要な取り組みがプロセスイノベーションです。

具体的には、まず、足元のビジネスプロセスを効率化するため、TQM (Total Quality Management)による総合的な品質マネジメントの徹底を図り、加えて当社の事業基盤を強化・効率化するため、バリューチェーンと経営管理のDX (Digital Transformation)を推進しています。

DXでは、2021年度から「働き方・働き甲斐改革の基盤」と「経営情報基盤」、「次世代サイバーセキュリティ」の構築に重点的に取り組んでいます。さらに、早期にデジタル変革基盤づくりに着手し、モノ売りからコト売りへ、当社グループのビジネスモデル変革を推進する考えです。水素ビジネスを例にと

れば、将来の需要拡大に応えるため、ライセンスビジネスやコアコンポーネントの供給、さらには水素を活用したサービスやオペレーションといった分野に進出していく予定です。

また、K-DPX (Kawasaki Design Process Transformation)と名付けた開発・設計プロセスの高度化では、究極的には全社の設計プロセスを統一化・標準化することを目指しています。さらに、デジタル技術の活用によるエンジニアリングチェーンとサプライチェーンの連携強化や過去の知見利用の活性化にも取り組んでいます。設計プロセスを統一化・標準化することでカンパニーを超えた人材交流も容易になり、同時にグループ全体の調達コストや品質管理のコスト削減にもつながる重要施策と考えています。

人財と技術を育て、未来のリスクに備える

先進的な技術も、いつかは陳腐化します。持続可能な経営のためには、人財と技術の新陳代謝や活性化を戦略的に行う必要があります。10年先、20年先の社会課題を予測することは簡単ではありませんが、さまざまな可能性を想定し、それに備えることがニーズに即応する唯一の方法と考えています。リスクに備え、それを回避する技術と人財を育てることは、技術開発本部の全ての活動の起点だと言ってもよいでしょう。

たとえば、社会の急速な電動化によってモータを安定調達できない事態に備えた、希土類磁石レスモータの開発は、事業継続へのリスク回避のための一例です。また、AI実践講座の開

講や若手技術者育成プログラムなどを設け、新たなソリューションビジネスを創出する力を持った先端技術系の人財を育成することも、その一環です。

どんな時代が訪れても、それに応じたアウトプットが提供できるように、当社グループはプロダクトイノベーションとプロセスイノベーション、そして基盤技術のさらなる深化とデジタル技術による新たな価値創出を担い、「カワる、サキへ。」を推進し続けます。



TQMの普及・浸透を図り DXにも貢献。 標準化をキーワードに 全社レベルの品質向上と 効率化を目指します。

並木 祐之

代表取締役副社長執行役員
社長補佐、技術・生産・調達全般統括、TQM担当、総務担当、
全社北米事業タスクフォース担当

2019年度からTQMの普及に向けた取り組みを開始

当社は2017年のN700系新幹線台車の重大インシデント
事案を真摯に反省し、品質管理体制の見直しを行いました。そ
の結果、TQM (Total Quality Management) を基盤とする強
固な品質管理体制を、あらためて全社レベルで整備する方針
を決定しました。

そこで、2019年度から2021年度までの3か年をTQMの普
及期と捉え、技術開発本部にTQM推進部を設置し、各カンパ
ニーのTQMの担い手を結集させ、活動を展開しています。ま
た、「全社品質会議」を立ち上げ、四半期に1度、各事業部門の
TQM推進責任者が集い、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ました。

TQM推進部は、「方針管理」と「日常管理」、「品質管理教育」の
取り組みを基本に、TQMの周知と理解を定着させるための全
社教育や、各部門のレベル評価とレベル向上への働きかけを

行っています。

「方針管理」においては、トップの意思を組織に伝達するだ
けでなく、逆方向の情報発信や横の連携も含め、組織の枠にと
られない議論の場を拡大しています。

「日常管理」においては、業務の標準化を目指していますが、
デジタル・トランスフォーメーション (DX) とも密接に関連し
ています。会社をデジタルで変革していくためには、その前提
として標準化が必要です。その意味でTQMは、DXを押し進め
る上でも大きな役割を担っていると言えるでしょう。

「品質管理教育」に関しては、役員と全社員を対象に普及セ
ミナーを継続的に実施するとともに、当社オリジナルの教材
による階層別教育カリキュラムを完成させました。これによ
って新人からトップマネジメントまで、TQMへ取り組む意
欲を高めていきます。

TQM手法によるレベル調査で意識の浸透を促進

TQMを導入し、推進していくためには、現在の活動の状態を
診断し、何を改善すべきかを明確にすることが必要です。そこ
で当社は2019年からTQM手法によるレベル調査を実施し、
実態の把握に努めています。

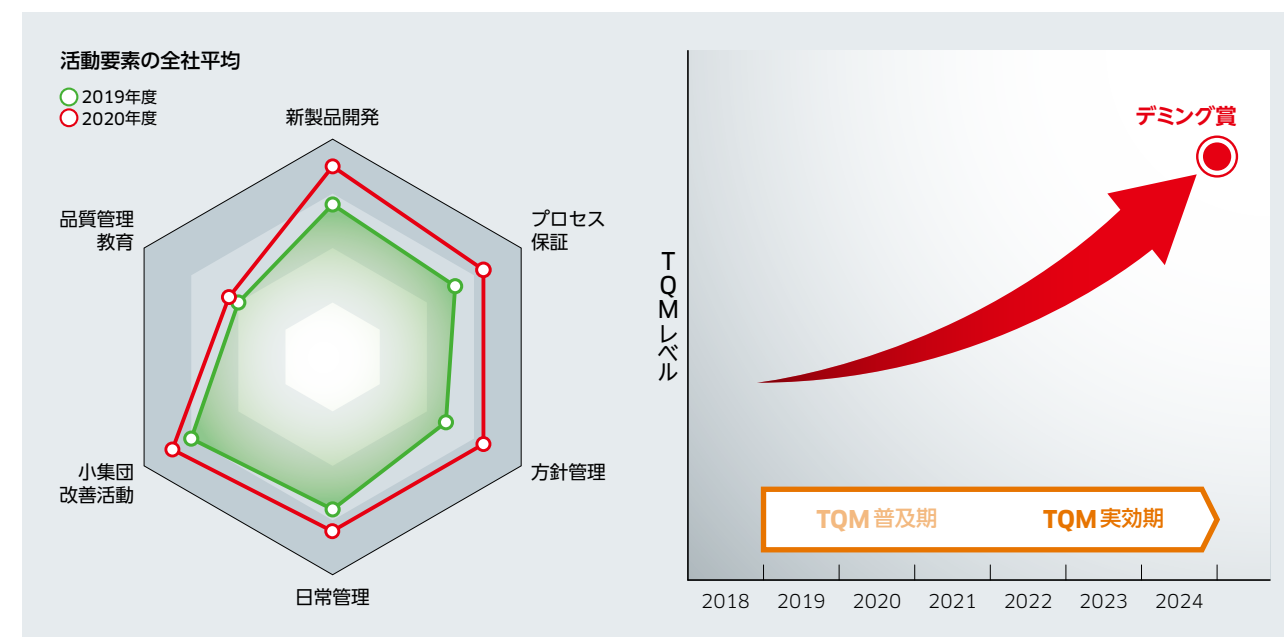
評価項目は、年度によって多少異なるものの、おおむね30
前後の項目について現場の実務の細部にまで踏み込み、TQM
適用レベルを評価しています。取り組みの当初、各部門の主要
な部署の平均は「仕組み構築レベル」でしたが、2020年度は
「運用レベル」に近づき、さまざまなセクションにTQM活動が
浸透し始めている手応えを感じています。

評価は、TQM推進部のメンバーが各カンパニーでヒアリン

グし、採点し、結果をレビューするものですが、それ以上に現
場を見ながら各カンパニーのメンバーと対話することを重視
しています。それによって互いに理解を深め、評価という行為
そのものがTQMの普及を進める大切なプロセスになると考え
ています。

これまで、各カンパニーのものづくりや業務プロセスには
多くの流儀が存在しており、長い歴史の中で、それぞれが工夫
してものづくりの手法を磨いてきました。それは強みとも言
えますが、換言すれば、同じものを測ろうとしても、それが
違う物差しを持っている上に、使っている言葉も異なってい
たということです。今回のTQMレベル調査では、川崎重工

TQM活動の状況



グループとして初めて全てのカンパニーや部門を共通の指標
で定量的に評価しています。この調査を通じて、それぞれの強
みを共有し、弱みを改善していきたいと考えています。

2021年度までの3か年は普及のための基盤をつくる期間で
あり、2022年度からの3か年は、いよいよ実効を上げる期間と

捉えています。早期に「具体的成果レベル」に到達することを
目標に、浸透を進めていく考えです。何年か先には、デミング
賞*に挑戦する部門が現れてくることを目指していきます。

*デミング賞：一般財団法人日本科学技術連盟により、TQMが効果的に実施されている
組織に授与される賞。

KPSとTQMを両輪に、業務の品質向上と効率化を図る

TQMの考え方の基本は、標準化です。そして、この考え方は、
当社がものづくり部門に導入してきたKPS (Kawasaki
Production System) と高い親和性を有しています。標準か
らはずれた作業を可視化するKPSは、モーターサイクル部門
が導入し、各カンパニーで熟成してきた当社独自の生産管理
の手法です。

作業を標準化し、その一つ一つを遵守することと、各作業
の実績を記録に残すことで、異常や手順通りに進まないことが
起きた場合にも迅速な対応が可能です。異常を検知した時点
で作業を止め、なぜ異常が起きたかを考え、原因を突き止めて

改善を図る。こういったサイクルを回し続けるという点にお
いてTQMとKPSは共通しています。ものづくりの現場では
KPSを中心に品質管理を行い、間接部門も含めた全社的な業
務やサービスについてはTQMの考え方で品質向上と効率化を
図る。この2つを両輪に、普及を進め、全ての業務プロセスを対
象に包括的なレベルアップを目指しています。このような活
動が、冒頭に述べた重大インシデントを調査分析した際に大
きな原因として指摘された「過度な製造現場依存」からの脱却
につながっていくはずで

TQMの主役は「人」 標準化の先のより創造的な仕事へ

TQMによって標準化が進めば、誰が作業をしても一定の品
質を維持できます。それは一見、経験や個性の介在を許さない
取り組みのように見えますが、品質の向上を実現するのは手
法ではなく、あくまで「人」です。問題を発見し、改善を図り、絶
え間なく品質を向上させていく営みは人間にしかできません。
TQMには「人間性の重視」という項目があるように、品質
のために社員に負荷を強いるのではなく、効率的な働き方によ
って生まれた余裕を、より創造的な仕事へと振り向けること
で、収益性を高め、同時に新たな働きがいを生む。そうした、

人間的な取り組みであることを強調したいと思います。

「グループビジョン2030」では、カンパニーの枠にとらわれ
ないイノベーションの創出を目指しています。そのためには、
社員同士が円滑に協業する必要があり、ここでも標準化を促進
するTQMは有効に作用するでしょう。また、ものづくりの共通
認識が確立することで、人財の流動性も高まるはずで

航空宇宙システム

最先端のテクノロジーを集約し、
空と宇宙のさらなる高みを目指す

航空宇宙システムカンパニー
プレジデント
下川 広佳



事業内容

1918年に航空機製造事業を発足して以来、日本を代表する機体メーカー・航空機用エンジンメーカーとして、幅広い事業を展開しています。

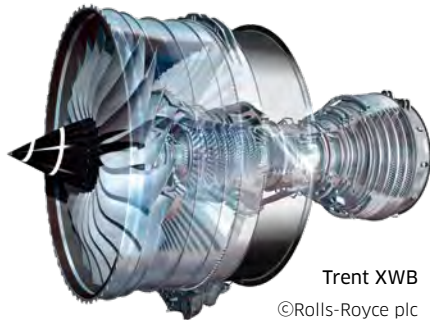
航空宇宙事業では、P-1固定翼哨戒機およびC-2輸送機など、防衛省向けの航空機の開発・製造を行っているほか、ボーイング787などの民間航空機の国際開発・生産プロジェクトにも参画しています。また、ベストセラー機・BK117をはじめとしたヘリコプター、H-IIA、H-II B用ロケットフェアリングなどの宇宙機器も手がけています。

エンジン事業では、1954年にジェットエンジンのオーバーホール事業を開始して以降、ヘリコプタ用エンジンの国産化、民間旅客機用ジェットエンジンの国際共同開発への参画などにより、確かな技術力でエネルギー効率向上や環境負荷低減に寄与しています。

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
------	---

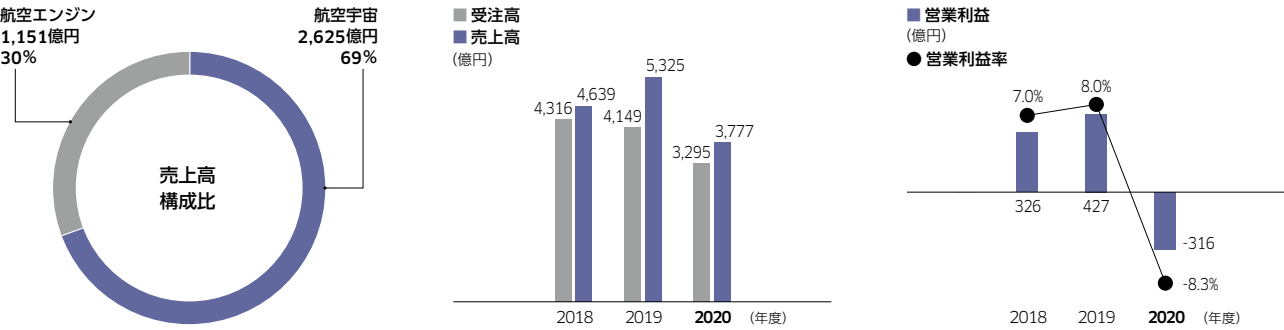


C-2輸送機



Trent XWB
©Rolls-Royce plc

業績ハイライト



受注	⬇️	防衛省向けは増加したものの、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けボーイング社向けや民間機向け航空エンジンが減少したことにより減少
売上	⬇️	防衛省向けが減少したことに加え、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受けボーイング社向けおよび民間機向け航空エンジンが減少したことにより減収
営業利益	⬇️	減収などにより大きく悪化

SWOT分析(個別事業)

コアコンピタンス(強み)	課題(弱み)
航空宇宙 ● 防衛航空機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	● 特定顧客への高い依存度(ボラティリティの高い収益構成) ● 多額の投下資本を必要とする事業形態
機会	リスク(脅威)
防衛航空機 ● 継続的な国産防衛装備品の開発・生産 ● 防衛装備品の輸出可能性 民間航空機 ● 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 共通 ● 航空機業界の脱炭素化	防衛航空機 ● 防衛予算の効率化に伴う装備品調達価格の低減 民間航空機 ● ウイルス感染拡大による旅客需要の減少・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 航空エンジン ● ウイルス感染拡大による旅客需要の減少・回復遅れ ● 最先端技術の導入に伴う開発リスク

SWOT分析を踏まえ、各種施策を実行することで持続的な成長を目指す

重点施策

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	● PCR検査サービス事業(国際的な人の往来に関わる顧客(航空会社)とのネットワーク活用)
近未来モビリティ	● 物流拠点間やラストワンマイルを結ぶ、VTOL*の開発 ● ヒト、モノがシームレスにつながる都市交通の実現 *垂直離着陸機
エネルギー・環境ソリューション	● CO ₂ フリー(水素燃料化)航空輸送システムの検討

その他 具体的な取り組み

基盤事業での安定した収益確保	● ボーイング社既存機および民間航空機用エンジンの収益確保のためのコストダウン推進 ● 防衛航空機の既受注開発案件・量産契約の着実な推進
市場変化を踏まえた技術戦略の見直し	● 将来ビジョンに応じた研究開発の再構築 ● 脱炭素社会に向けた環境技術開発を立上げ
財務基盤の強化	● 固定費構造の見直し ● 生産革新活動による棚卸資産圧縮の促進

車両

最高水準の技術で、お客様のニーズに応える
鉄道システムメーカーへ

川崎車両株式会社
代表取締役 社長執行役員
村生 弘



事業内容

1906年に鉄道車両製造を開始して以来、常に技術の先端を歩みながらその発展と近代化の一翼を日本のトップメーカーとして担ってきました。

南海鉄道向け木製電動客車から始まった事業は、電車・貨車・機関車・ディーゼル機関車など数多くの車両や各種鉄道システムへと拡大し、115年の歴史とともに蓄積された優れた技術と高い生産性を備えた鉄道車両専門工場である兵庫工場と、米国の2つの工場からさまざまな鉄道車両を世界各地へ送り出しています。

これからも最高水準の技術で、お客様のニーズに応える鉄道車両システムメーカーとして社会に貢献していきます。

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

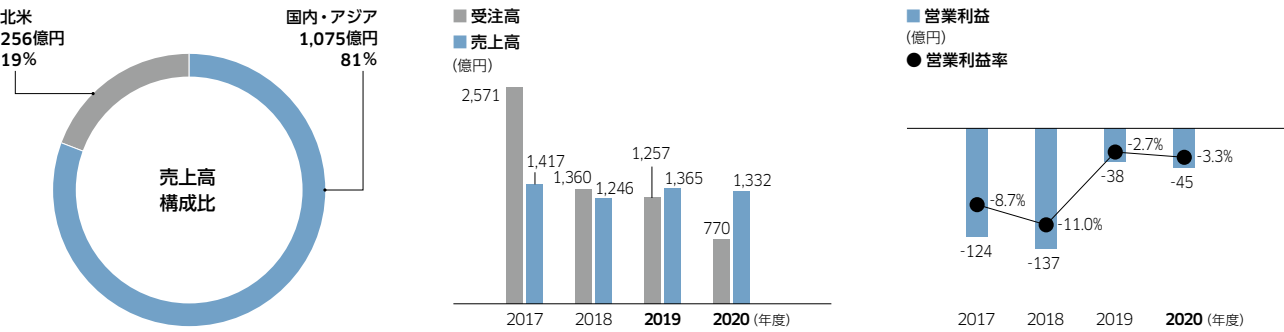


バングラデシュ・ダッカ6号線向け車両



九州旅客鉄道株式会社向け YC1系(ハイブリッド車両)

業績ハイライト



受注	前期に国内向け大口案件があったため減少
売上	米国向け車両が減少したことなどにより減収
営業利益	減収に加え、新型コロナウイルス感染拡大の影響などによる海外案件の採算悪化により悪化

SWOT分析(個別事業)

コアコンピタンス(強み)	課題(弱み)
●他事業とのシナジーを活かした総合重工ならではの高い技術力 ●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(Kawasaki Initiative)	●海外大手競合と比較して小さな事業規模 ●車両本体中心のビジネスモデル(鉄道システム対応はパートナーリング力で補充)
機会	リスク(脅威)
●国内市場 底堅い更新需要 ●アジア新興国市場 都市交通整備の需要 ●北米市場 地下鉄、通勤車両の需要 ●各市場共通 部品、保守、改造工事などのストック需要拡大	●北米市場における競合メーカーの新規参入による競争激化 ●新規参入市場でのカントリーリスク ●ウイルス感染拡大による鉄道会社の投資計画見直し

SWOT分析を踏まえ、各種施策を実行することで持続的な成長を目指す

重点施策

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み	
安全安心リモート社会	●軌道検査などの自動化・省力化を目的とした状態監視事業の促進
近未来モビリティ	●ヒト、モノがシームレスにつながる都市交通の実現
エネルギー・環境ソリューション	●水素燃料化 ●電動化

その他 具体的な取り組み

海外案件の納入スケジュール遵守	●新たに設立した全社北米事業タスクフォースを通じて、北米工場の工程整流化・生産性・品質向上のため、本社部門・他カンパニーから人財を投入
顧客に信頼される品質レベルの達成	●仕損じ、手直し費用の削減 ●KPS (Kawasaki Production System)の継続、北米工場への展開
部品・サービスの拡販、保守分野の事業拡大	●北米向け軌道遠隔監視装置を2021年度第1四半期にサービス開始

エネルギーソリューション&マリン

卓越したもののづくりとエンジニアリングで
多様なニーズに応える

エネルギーソリューション&マリンカンパニー
プレジデント
渡辺 達也



事業内容

「エネルギー」「プラント」「船用推進」「船舶海洋」の4分野において、開発・設計から製造まで川崎重工グループの持つ技術力を発揮し、お客様のニーズに応じたエンジニアリングと最高品質のものづくりで世界の人々の豊かな生活に貢献しています。

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 ●ボイラプラント ●CCPP(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 ●液化水素タンク ●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
	船舶海洋	●ガス運搬船 ●液化水素運搬船 ●ジェットフォイル ●潜水艦



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

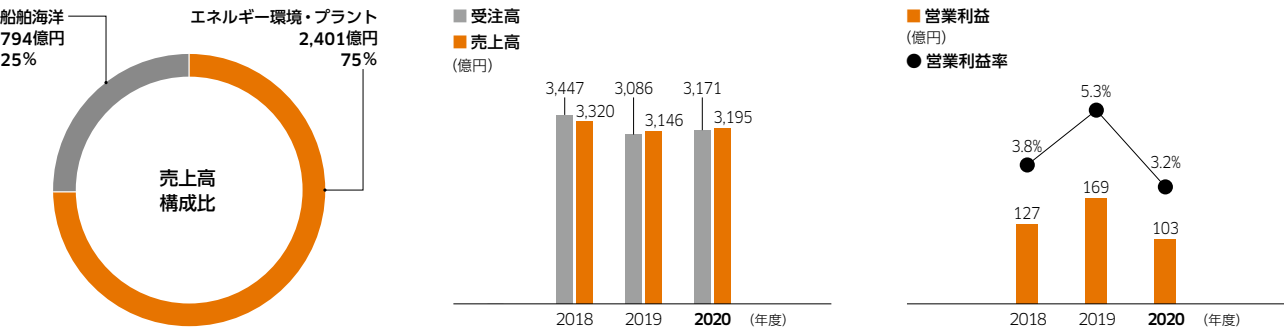


ごみ焼却プラント



液化水素運搬船

業績ハイライト



受注	▲	防衛省向け潜水艦の受注などにより増加
売上	▲	国内向けごみ処理施設案件の工事量増加や、国内向けCCPPの売上増加、防衛省向け潜水艦の工事量増加などにより増収
営業利益	▼	増収はあったものの、コロナ影響による操業差損の発生などにより減益

(注)2021年4月1日付で「エネルギー・環境プラント」と「船舶海洋」を統合し、「エネルギーソリューション&マリン」として再編したため、過年度実績は変更後の報告セグメントに組み替えて表示しています。

SWOT分析(個別事業)

コアコンピタンス(強み)	課題(弱み)
●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 ●省エネ・環境負荷軽減技術、船型開発力	●エネルギー 海外市場における認知度 ●船舶海洋 商船建造のコスト競争力
機会	リスク(脅威)
●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 ●低炭素ニーズの高まりに伴う分散型ガス燃料発電設備への需要の増大 ●環境規制の強化 ●CO₂フリーの各種発電設備の新設・更新需要 ●カーボンニュートラル実現を目指す動きの加速	●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 ●新興国・資源国経済の減速に伴う投資意欲の減退 ●各国のエネルギー政策動向(タクソノミー規制、補助金制度変更など) ●世界的な鋼材価格の高騰

SWOT分析を踏まえ、各種施策を実行することで持続的な成長を目指す

重点施策

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	●多様な働き方を実現する、ロボットの遠隔操縦システム「Successor-G」の普及 ●非常用ガスタービンをはじめとする災害対応ソリューション ●ごみ焼却炉自動運転化の促進 ●AUV※(SPICE)の開発
近未来モビリティ	●環境対応船用ハイブリッド駆動システムの普及 ●自動自律運航を加えた操船マネジメントシステム実証
エネルギー・環境ソリューション	●水素サプライチェーン(つくる、はこぶ、ためる、つかう)の早期確立 ●ステークホルダーへの働きかけによる水素社会実現に向けた取り組みの加速 ●再生可能エネルギー導入を支える調整電源・分散電源へのガスタービン・ガスエンジン導入 ●カーボンリサイクル技術の実用開発

※AUV(自律型無人潜水機): Autonomous Underwater Vehicle

その他 具体的な取り組み

受注回復に向け営業活動を強化	●コロナ影響で一時的に凍結されていた案件や、アフターコロナを見越した新規案件の着実な取り組みを目指す
脱炭素分野での主導的ポジションの確立	●本社水素戦略本部と連携し、商用化に向けた取り組みを加速 ●「水素事業推進室」を新設し、水素に関する技術・ノウハウ・人財などの有機的結合を図る ●グループ会社の株式会社カワサキグリーンエナジーが4月1日より営業開始。当社が建設した廃棄物処理プラントなどで発電されるCO₂フリー電力を中心に販売。将来的には水素燃料由来電力も視野に入れ水素エネルギー普及に向けた取り組みを支援

精密機械・ロボット

油圧システムとロボットの総合ソリューションで、人と社会の新しい未来をつくります

精密機械・ロボットカンパニー
プレジデント
嶋村 英彦



事業内容

油圧機器 油圧業界唯一の規模と生産設備を備え、世界トップシェアを誇る油圧ショベル用ポンプや旋回モータ、コントロールバルブ等各種バルブをはじめとした油圧機器および、油圧と制御の優れた技術を活かした製鉄・鍛圧をはじめとする各種産業機械用システム・油圧装置、舵取機・甲板機械などの船用油圧装置を中心に世界のユーザーへ供給しています。

ロボット 1969年以来、産業用ロボットのパイオニアとして、自動車業界や電気・電子業界をはじめとするさまざまな業界に向けて、スポット溶接、アーク溶接、組立・ハンドリング、塗装、パレタイズなど多種多様なロボットを供給し、国内外の産業発展に貢献してきました。積み重ねてきた実績とシステムエンジニアリング技術を駆使して、人共存・協調ロボットや医療用ロボットなどの新分野を開拓し、人とロボットの未来社会を創造していきます。

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
------	--



建設機械用油圧ポンプ

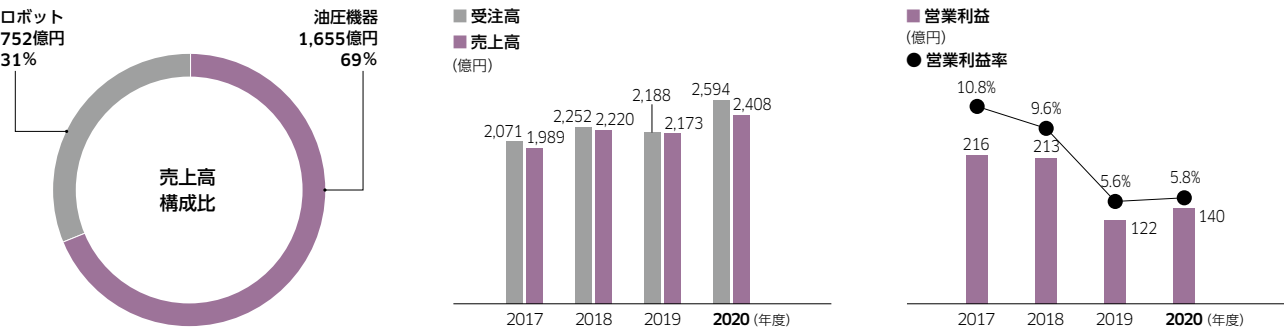


自動車ボディ組立ラインのスポット溶接ロボット「BXシリーズ」



手術支援ロボットシステム「hinotori™ サージカルロボットシステム」

業績ハイライト



受注	建設機械市場向け油圧機器や半導体製造装置向けおよび車体組立向けロボットの増加により増加
売上	同上の理由により増収
営業利益	増収により増益

SWOT分析(個別事業)

コアコンピタンス(強み)	課題(弱み)
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 ロボット ●顧客要求への対応力 ●特定顧客のニーズに密着した、適用開発・システム提案の力 ●総合重工業として、多種多様な生産現場を社内で保有すること ●医療、遠隔技術などに代表される新技術・新分野の創出力 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	油圧機器 ●農業機械・森林機械などの事業分野への販売拡大 ●アフターサービス体制の強化 ロボット ●スケールメリットを得るための事業規模の拡大
機会	リスク(脅威)
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 ●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 ●工業分野以外(医療・介護など)でのロボット化の進展	油圧機器 ●中国建機市場における競合メーカーの台頭と競争の激化 ●船用油圧機器の市場回復の遅れ、競争激化 ロボット ●競合他社との競争の激化 ●米中摩擦による半導体市場への影響 共通 ●ウイルス感染拡大による設備投資意欲の減退

SWOT分析を踏まえ、各種施策を実行することで持続的な成長を目指す

重点施策

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	●手術支援ロボット「hinotori™ サージカルロボットシステム」や「全自動PCR検査ロボットシステム」などの医療ヘルスケア関連事業 ●働く意欲のある人と、労働力を求める事業者とをつなぐ、リモートロボットプラットフォーム事業
近未来モビリティ	●物流拠点間やラストワンマイルを結び、配送ロボット
エネルギー・環境ソリューション	●水素燃料関連製品 ●油圧機器・システムの高効率化

その他 具体的な取り組み

建設機械の電動化・自動化に向けた技術開発の推進	●電動化・自動化に対応した最新型油圧機器・システムの開発・供給により、顧客の将来建機の開発をサポート
オープンイノベーションの推進	●同業他社や異業種との協業により、市場の開拓と強みの補完による競争力強化(差別化)を図る ●スタートアップ企業とのコラボにより開発スピードアップを図り、新商品の市場投入を早める ●アカデミア&政府との連携により、要素技術力を強化し、新製品の開発を加速

モーターサイクル&エンジン

もっと楽しもう！
カワサキが究極のエキサイトメントをお届けします

カワサキモータース株式会社
代表取締役 社長執行役員
伊藤 浩



事業内容

航空機用エンジンで培った高度な開発技術と生産ノウハウを活かし、当社は1953年に二輪車用エンジンの生産を開始しました。以来、パワースポーツ(二輪車、オフロード四輪車、PWC)および、汎用エンジン分野において、時代を先取りする技術を開発・投入することで、「H1 (500SS Mach-Ⅲ)」、「Z1 (900 Super Four)」、「Ninja (GPz900R)」、「Ninja H2」、「Jet Ski」、「MULE」など、歴史に名を残す革新的な製品を世に送り出してきました。

当社はこれからも“Let the good times roll”を基本理念とし、“カワサキに関わる人全ての、よろこびと幸せのために”あらゆる可能性へと挑戦していきます。

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
------	--

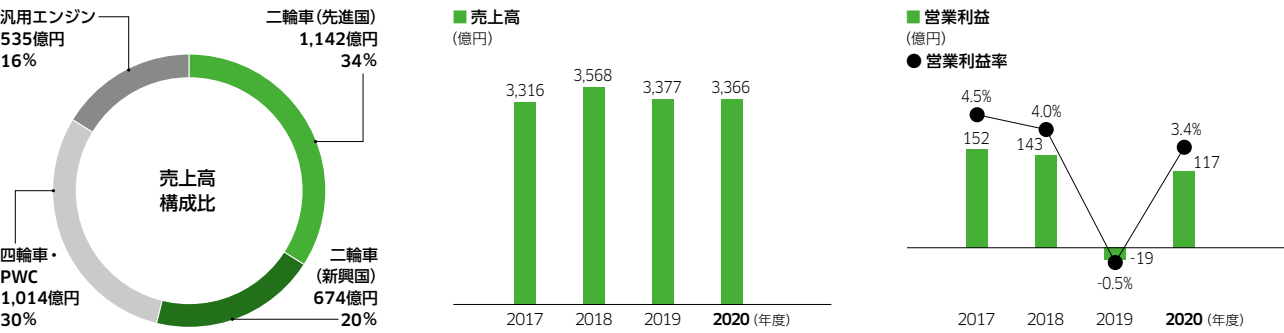


TERYX KRX 1000 TRAIL EDITION



Ninja ZX-10R

業績ハイライト



売上	➡	北米向け四輪車などオフロードモデルの増加はあったものの、東南アジア向け二輪車が減少したことや、前期に比べ為替レートが円高で推移したことなどにより前期並み
営業利益	⬆	固定費や販売促進費の削減などにより増益

SWOT分析 (個別事業)

コアコンピタンス (強み)	課題 (弱み)
● 独自かつ高付加価値のブランドを実現する販売、マーケティング力 ● 伝統と革新を体現した商品を生み出す開発、生産、調達、品質保証能力 ● グローバルな生産・販売・サービス体制 ● 他事業とのシナジーを活かした総合重工ならではの高い技術力	● 急激な需要の増加に対応できる生産能力の確保 ● 変化の速い時代に対応したアジャイルな組織体制の構築
機会	リスク (脅威)
二輪車 ● 先進国市場での安定した需要 ● 新興国市場の中長期的拡大 四輪車／PWC ● アウトドアレジャー需要の増加を背景とした北米市場の拡大 汎用エンジン 共通 ● 米国住宅市場の拡大による堅調な成長 ● 他社との提携や協業 ● 電動化の潮流	二輪車 ● 中国、インドなど新興国ブランドによるレジャー領域への参入拡大 ● 新興国市場における価格競争の激化 四輪車／PWC ● 北米メーカーの積極策による価格競争の激化 ● 米中貿易摩擦の激化に伴う資材価格、関税率の上昇 汎用エンジン 共通 ● 資材費の高騰 ● 環境規制の強化 ● ウイルス感染拡大による消費の落ち込み、景気後退 ● 自然災害等、外的要因によるサプライチェーンの混乱

SWOT分析を踏まえ、各種施策を実行することで持続的な成長を目指す

重点施策

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	● 先進ライダーサポート、ドライバーサポート ● 災害対応ソリューション
近未来モビリティ	● ヒト、モノがシームレスにつながる都市交通の実現 ● 物流拠点間やラストワンマイルを結び、配送ロボット
エネルギー・環境ソリューション	● 水素燃料化 ● 電動化／ハイブリッド化

その他 具体的な取り組み

市場要求に最大限に応える製品供給	● 生産計画達成に向け総力を挙げた活動 ● 半導体不足などを背景とするサプライヤーの供給不足や物流混乱により計画通り生産ができない場合、入手可能部品に応じて生産・販売計画の変更を迅速に実施
四輪車ビジネスの拡大、電動化対応	● 四輪車増産、脱炭素をにらんだ開発投資に焦点 ● 生産能力増強に向けた具体的検討に着手 ● 電動、ハイブリッドモデルの量産化に向けたFS※を加速 ※ Feasibility Study : 実行可能性調査
固定費コントロールの徹底 (経営のスリム化)	● 2021年度以降も2020年度で低減した売上高固定費率水準を維持し、追加削減も視野に入れる ● ただし、研究開発は強化

実効性の高いガバナンスの実現と、 スピード感のある経営に向けた取り組み

金花 芳則
取締役会長

辻村 英雄
社外取締役

幸寺 覚
社外取締役
(監査等委員)

齋藤 量一
社外取締役
(監査等委員)



2021年3月期を振り返って

橋本社長の就任から1年が経ちましたが、どのような変化がありましたか。

金花 社長就任に際して橋本さんに期待したのは「変化」です。コロナ禍で世の中が急速に変化する中、スピード感は極めて重要です。当社の社長はこれまで計画から実行まで年単位の時間がかかる

受注系事業の出身者が多かったのですが、橋本さんは、量産系ビジネスであるロボット事業の出身なので、スピード感を持ってやってくれるのではないかとというのが一番の期待でした。社長就任か

ら1年経ちましたが、見事に期待に応えてくれています。社長直轄プロジェクト本部やPCR検査事業の立上げなど、施策やそれを実際に展開するスピードが早くなってきているのを感じます。

取締役会の実効性について

監査等委員会設置会社移行後の取締役会の評価と課題について教えてください。

金花 機関設計移行の大きな目的の一つとして、モニタリングボードへの転換を進めてきましたが、その実現に向け試行錯誤を重ねた1年でした。また、機関設計移行に合わせて取締役会の構成を変更し、社外取締役の比率が増えました。取締役会の議論は活発で、想定時間内に終わらないぐらいになっています。今後はサステナビリティ課題や人事戦略、コーポレートトランスフォーメーションなどの重要な経営方針について、十分な時間をかけて集中的に議論できるよう、議案の選定や取締役会の運営効率化を進めていきたいと考えています。

辻村 社外取締役になって1年ですが、取締役会での質疑や意見が活発なことに驚いています。社外取締役への議案の

事前説明が充実しているのも嬉しいことです。

幸寺 私は弁護士としていろいろな会社を見てきましたが、4年前に監査役として入ったときから、川崎重工の取締役会は意見を言いやすい雰囲気だと感じました。しかも、社外役員の意見を真剣に聞き、そちらの方がよいと思えば柔軟に対応してくれます。さらに監査等委員会設置会社になって、法制度も違いますし、自分自身の意識の中でも取締役の一員になったというのは大きな違いです。監査等委員会設置会社は、法的にも経営の監督機能強化を目的にした制度なので、取締役として今まで以上に突っ込んだ意見を言わないといけないという意識でいます。

齋藤 監査等委員会設置会社になり、同時に執行側のカンパニープレジデントが取締役から外れたことで、社内と社外の実効性の比率が極めて接近しました。私はまだ当社の社外役員となって2年ですが、川崎重工は社内と社外の実効性でしっかりとチームが組んでいると思います。執行側と監督側と立場は違いますが、業績や企業体質などについての危機感と、課題解決に向けた気持ちが一致していると感じます。川崎重工は各カンパニーがそれぞれ一つの会社みたいな雰囲気がありましたが、今はカンパニーの良さを残しながら「One Kawasaki」になってきています。まだ課題はありますが、方向性は定まっているので、今後も上手く進めていくことが大事だと思います。

取締役会・取締役の役割について

それぞれの専門性を踏まえ、社外取締役の果たす役割についてどのように考えていますか。

辻村 私はB to Cビジネスでの商品開発、製品開発、技術開発の経験が長く、健康食品事業の立ち上げに取り組んできましたので、業種は違いますが、川崎重工でも新規事業を立ち上げる際は一助になればと思っています。同様にB to Cビジネスで培ったマーケットインの発

想やブランド力の強化などについて支援ができればと思っています。また、川崎重工のように技術をベースに伸びていく会社にとって、知的財産は非常に重要ですので、その強化に向けても協力していきたいと思っています。

幸寺 私の専門は法務なので、その観点

から会社を見ていますが、法務の戦略的な部分をもっと強化すべきと常々言っています。ものづくり企業として法務部門の戦略が弱いと、無用な紛争に巻き込まれたりする恐れが出てきます。こうした指摘を考慮していただいて、今、会社の方で全社として統一した方法でいろいろと

対策を進めてくれていますので、私としても、一層機能する体制ができるように協力していきたいと思っています。

齋藤 社外取締役の役割は、自分が持つ

ている専門性を活かすこと、さらに、専門性をベースに会社の全体最適を考えて、経営トップの決断を後押ししていくことだと思います。私個人で言えば、国

内外でのCFOを含む管理畑の経験が長いので、そうした部分で社内の方とは違った考えを示していきたいと考えています。

事業について

「グループビジョン2030」についての考えを聞かせてください。



辻村 「グループビジョン2030」のポイントは、カンパニー同士を融合して実現できるようなくくりになっていることで、コロナ禍で業績が悪化する中でも夢を与えてくれる非常に良いビジョンだと思います。実現のためには各カンパニーが持っているメンタリティを変え、その一環でやり始めたのが、社長直轄プロジェクト。これは非常にインパクトがあります。我々経営陣の役目は、まずは小さくてもよいから新規事業を成功に導くことです。また、新規事業のアイデアを、橋本社長が出すだけ

ではなく、実際の事業をやっている現場の人たちが自ら出すようになることが重要ではないでしょうか。

幸寺 辻村さんが言われたように、今の川崎重工に何が必要かという、カンパニーを越えた技術等の横断的な展開だと思います。「グループビジョン2030」は素晴らしい内容ですが、2030年もすぐにやってきます。ビジョンを描いたことで満足せず、実現に向けてスピード感を持ってやるというのが大事だと思います。

金花 現場のアイデアという意味では「ビジネス・アイデア・チャレンジ」とい

うプロジェクトをやっています。きっかけは社内SNS「SKIP」で、私はいろいろなコミュニティに投稿していますが、その中で出てきた「こんなことを実現したい」という若手社員のアイデアを集めて社内起業するものです。最近、百数十件の応募の中から優秀なアイデアを3つ選びましたが、そのトップが「グループビジョン2030」でも取り上げた三輪電動ビークル「noslisu」です。こういう活動を広げていって、社内起業からスピナウトにまで持っていければよいと思っています。

齋藤 川崎重工では、こうしたボトムアップを奨励する姿勢と、トップダウンで事業を選んでやっていく姿勢が両方出てきています。失敗してもよいからアイデアを出してやってみる、そういうチャレンジ・スピリッツを定着させることが重要です。それから、社長直轄プロジェクトで事業横断的な取り組みを進めている人たちは、他カンパニーでのいろいろな取り組みを発見している最中で、それが川崎重工の将来に向けて大きなチャンスになると思います。こうした観点からもこの流れは期待が持てると思っています。

川崎重工のDXは競争優位を発揮できると思いますか。

金花 DXの進展にはいくつかの段階がありますが、今はまだ業務のデジタル化という最初の段階です。社内にデータは山ほどあり、たとえば、発電用のガスタービンの運用にはセンサーが何十個もついていて、データを一元管理していますが、現在、その活用は故障対応に限定されています。一歩踏み込んで、お客様が使っ

ていない時間に発電した電気を当社が買い取って市場で売るとか、そういうことができるはず。デジタルを活用した新たなビジネスモデルの創出に向けて取り組みを加速していきます。

辻村 DXは業務の効率化を通じて収益に貢献するので、必死にやっていかないとはいけません。最終的にはITやAIを介し

てビッグデータを活用し、新たなビジネスを生むことです。モーターサイクルの開発では、優れたデジタル技術を活用していますので、他の事業にもどんどん提供して、データの相互活用を進めていけば、新たなビジネスが生まれていくと思います。社内で扱うデータの数が非常に多いということは、社内にたくさんの材

料が揃っているという意味ですので、DXの進展に大変期待しています。

幸寺 カンパニーの融合、社内の融合も非常に大事だと思いますが、「グループビジョン2030」にしてもDXにしても、他社との協業などをもっと考えていったほうが早く実現するのではないのでしょうか。グローバルな市場で戦うということは、競争相手は日本ではなく世界なので、日本企業の間で協力するとか、将来的に大きな目標に到達するためにはその辺もやるべきではないでしょうか。川崎重工はM&Aなどの動きが比較的少ない会社なので、そういう積極的な発想も必要だと思います。

齋藤 川崎重工は、各カンパニーが個別に情報基盤を整備してきたために、今、それを統合するのに苦労しています。コ



ングロマリットだからやむをえない面もあると思いますが、今は、基盤部分の標準化がとても大事です。DXの基本は標準化で、業務が標準化されていないとデジタル化できません。同時に、AIを使った壮大な取り組みも考えていかないといけません。DXについて今まで川

崎重工は少し遅れている立場でしたが、これからAIなどの取り組みを上手くやればすぐに逆転できます。このチャンスを逃さず、積極的に投資をしていく姿勢は素晴らしいと思います。グローバルネットワークの構築なども着実に進めていってほしいと思います。

TCFD提言や日本政府の2050年カーボンニュートラル宣言を受け、目指す姿に変化はありますか。

金花 気候変動に関しては攻めと守りの両方があります。攻めは水素をはじめとする低炭素・脱炭素を狙った製品を売り込んでいくこと。守りはバリューチェーン全体のCO₂排出量の削減で、これを怠ると製品が販売できなくなる時代がすぐそこまで来ています。攻めと守りをどう展開していくのかは非常に重要な議題なので、取締役会で取り上げて議論していきたいと思っています。

齋藤 川崎重工はCO₂を排出する製品をお客様に製造・販売している会社でした。

CO₂排出削減につながる製品の提案という点で私が期待しているのは、水素で動くタービンやレシプロエンジンの開発です。今後、全ての動力が電動モーターに取って代わられるとは思えません。さらに、これらを活用した航空機や船舶、プラントなど、こうした製品の開発は川崎重工にしかできないと思います。水素については、グローバルな競争に勝っていくためにはものづくりでリードしていくことが重要です。スピード感のある対応が求められると思います。

幸寺 TCFDもカーボンニュートラルも、他の制度もそうですが、海外で先に国際的な枠組みがつくられてしまい、それに合わせないと仕事ができないみたいな流れがあるので、私は、日本企業もこういう制度づくりに参画し、自分たちで制度をつくって自分たちで世界を動かすというような積極的な発想が必要なのではないかという気がしています。さまざまな制約の中でどうしていくかという受け身の議論になってしまうのは一企業としては致し方ない部分もありますが、世界的に見ると非常に上手く制度がつくられていて、そこで利益を上げるのは大体同じような企業のように見えます。

辻村 川崎重工は水素分野で先行しており、非常に優位性がありますので、何としても川崎重工で国際標準をつくっていかねばならないと思います。政府との協力体制をさらに強化する必要もあるのではないのでしょうか。今後カーボンニュートラルを目指していく上でも、強い技術を持っている企業の優位性はさらに高まります。時間はかかりますが、我慢して投資をしていくべきだと思います。



意識改革

新しい人事制度が導入されましたが、社内への浸透状況や、社員の意識・行動で変わったことはありますか。



金花 社員の意識改革には継続的に取り組んでいかなければならないと思っています。私が社長になってすぐ始めたものに組織・意識・業務改革を推進する「K-Win活動」がありますが、その意思を橋本社長が引き継いでくれています。意識改革に向けては、「K-Win活動」をやり、「ビジネス・アイデア・チャレンジ」をやり、社長直轄プロジェクトをやり、人事制度を変更し、制度、活動、組織を超えたビジネスと、合わせ技で進めることが必要ですが、徐々に成果は出てきていると思っています。毎年実施する社員エンゲージメント・サーベイの結果がどういう風になっていくか、それを見たいと思っています。

辻村 川崎重工が年功序列を廃止して成果主義に転換したと新聞で報じられましたが、人事制度を間違っ

ては大変だと思います。今回の制度の目的は、成果を定量的に把握して成果を上げた人を公正に評価すること。もう一つはチャレンジ・スピリッツをずっと持ち続けられるような仕組みを構築すること。新しい人事制度はそのためにあると理解しています。それをまずはきちんと社員に伝えていかないといけないと思います。それから、社員のエンゲージメント・サーベイは大事です。結果が悪かったら、品質管理と一緒に、徹底的に何が原因かを探り、気長に改善を図るしかないと思います。この1年、2年で新・人事制度が間違っただけで運用をされると社員のモチベーションが下がってしまうのではと危惧しています。企業の基本は人なので、そういうことがないように監督していきたいと思っています。

幸寺 第一印象としては、新・人事制度

は非常に良くできていますが、すごく複雑だと思いました。今までやる気をすくいと上げてもらえなかった社員にとっては、新制度は良いと思いますが、割合からいうと新制度に反応できない社員のほうがたぶん多いでしょうから、そうした影になる部分をどうフォローしていくかも重要な課題だと思います。

齋藤 今回の人事制度で新たに加わった評価指標としてエンゲージメント・サーベイにおける「活躍社員」があります。活躍社員を増やすことは大事ですが、活躍社員であるかどうか、社員をステレオタイプ化するようなことになってしまうと、悪い方向に向かってしまうと思います。活躍社員が少ないのは、あくまでも会社や管理職、人事部門の反省材料とすべきであって、社員を責めてはいけません。新制度は諸刃の剣なので、人事部門や管理職がしっかりと勉強して進めていくべきです。この2年間ぐらいは方向性を定めていくのに極めて大事だと思います。

金花 そのために、今回、人事本部長は山本副社長が兼務することにしました。橋本さんと山本さんが人事制度改革に非常に熱心に取り組んでいます。新しい制度なので、当初はいろいろ課題が出てくるかもしれませんが、トップダウンで修正しながら進めてくれるものと期待しています。取締役会としても、進捗をしっかりと監督していきたいと思っています。

最後に、会長からステークホルダーの皆様に向けてメッセージをお願いします。

金花 川崎重工グループは今年、創立125周年を迎えました。この間、「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」という創業者・川崎正蔵の意志を受け継ぎ、一貫して技術を通じた社会課題解決を目

指してきたと自負しています。脈々と受け継がれたDNAを守りつつ、「カワる、サキへ。」を目指し、ビジネスモデルと社員の意識を変革していきます。ガバナンス体制を強化しながらスピード感を

持って取り組みを進めていきますので、ステークホルダーの皆様にはぜひともご支援をお願いします。

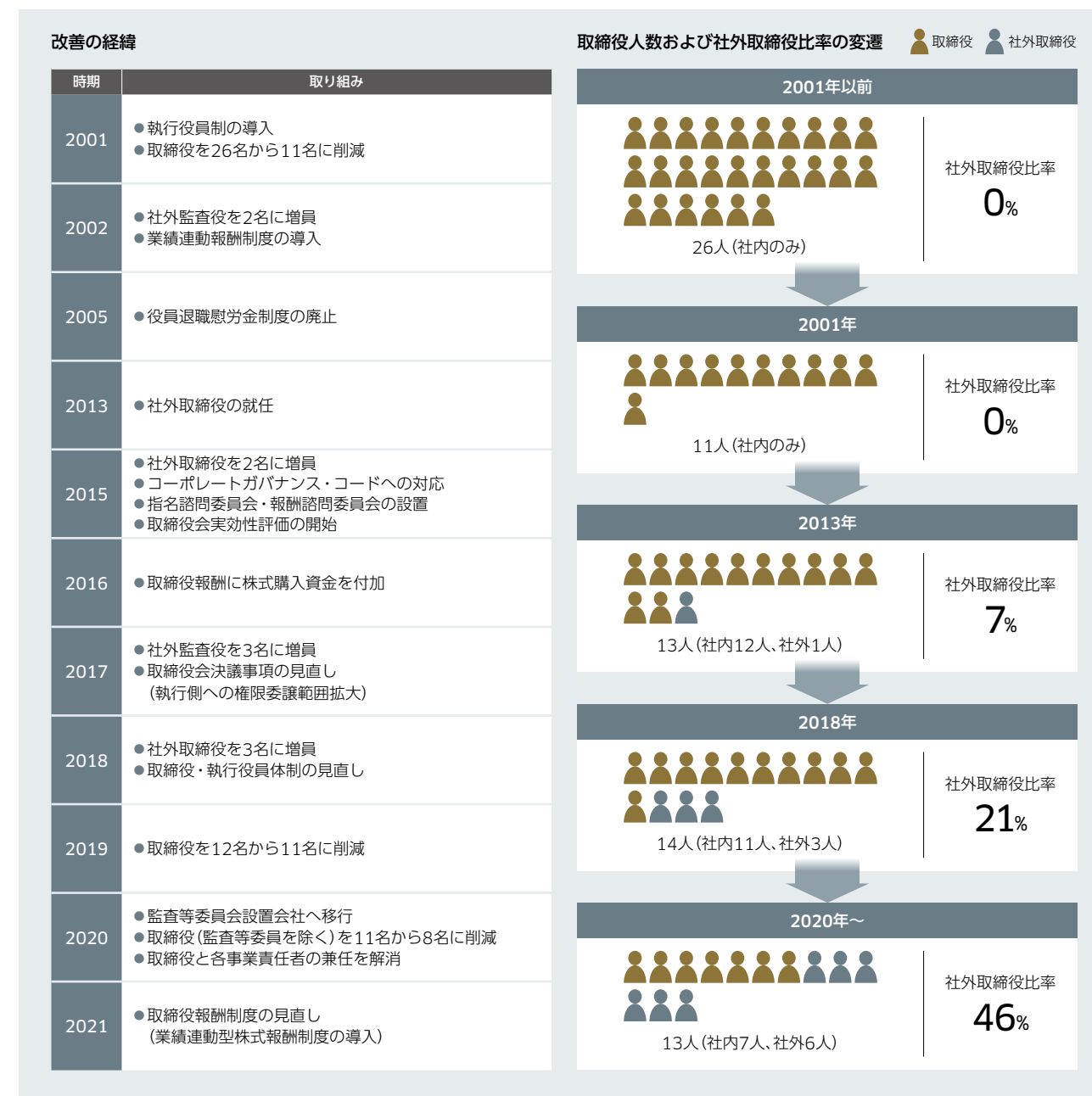
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、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も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。

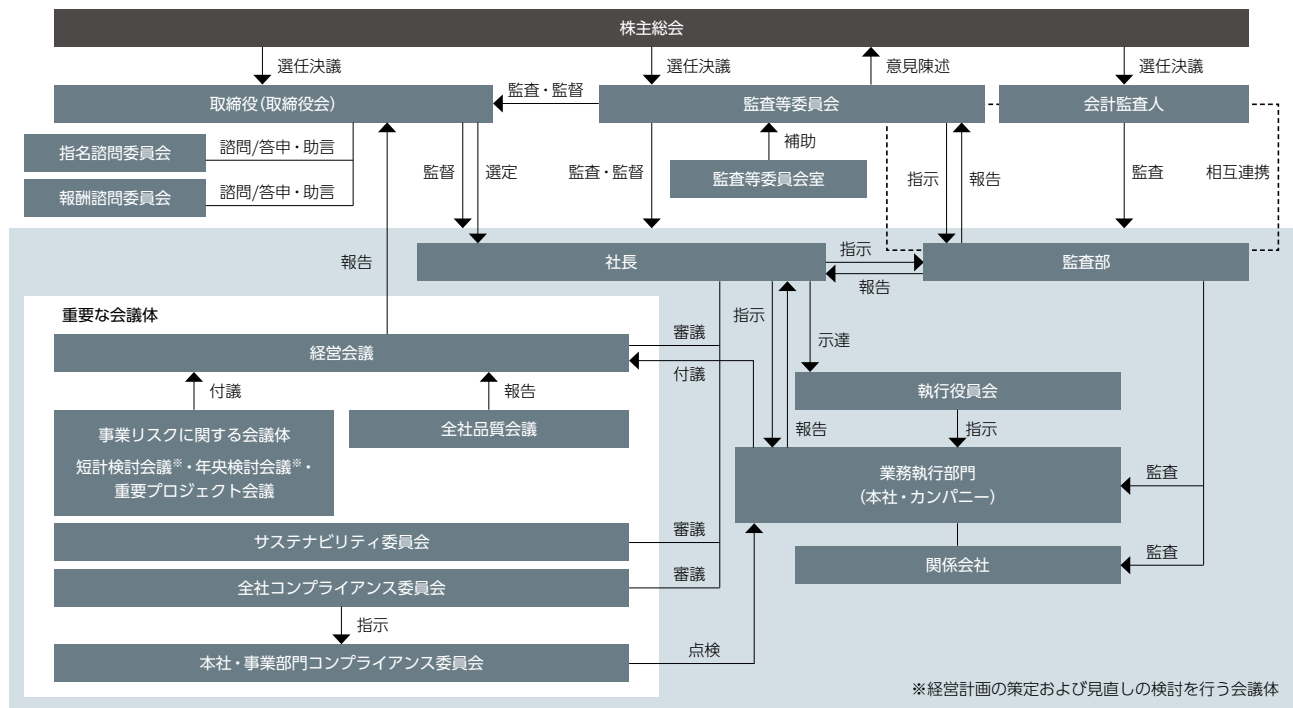
コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み



コーポレート・ガバナンスの体制

当社は監査等委員会設置会社であり、取締役会の任意の諮問機関として指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、業務執行機関として経営会議、執行役員会等を設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制図(2021年6月25日現在)



当社における主な会議体およびその内容は以下の通りです。

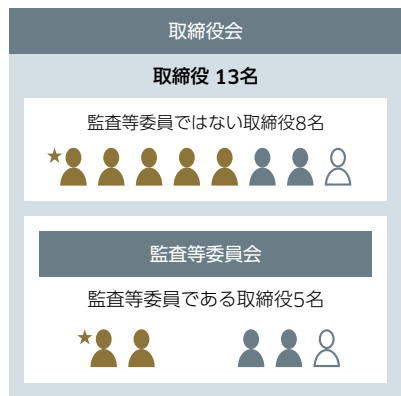
取締役会

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。

監査等委員会

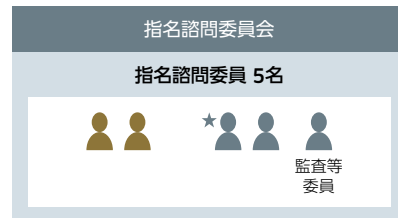
監査等委員会は社外取締役3名を含めた取締役5名で構成し、監査の実効性確保のため、社内取締役2名を常勤の監査等委員として選任するとともに、財務報告の信頼性確保のため財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査等委員を配置しています。

社内(男性) 社外(男性) 社外(女性) ★議長



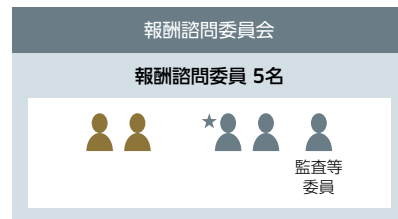
指名諮問委員会

取締役会における審議の透明性および客観性の向上を目的に、取締役会の諮問機関として、議長および構成員の過半数を社外取締役で構成する指名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、取締役会に答申もしくは助言を行っています。



報酬諮問委員会

取締役会における審議の透明性および客観性の向上を目的に、取締役会の諮問機関として、議長および構成員の過半数を社外取締役で構成する報酬諮問委員会を設置しています。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、取締役会に答申もしくは助言を行っています。



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て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。

●経営会議

グループ経営全般における社長の諮問機関として、業務執行取締役およびカンパニープレジデント等で構成する経営会議を設置し、業務執行における重要事項等を審議しています。なお、業務執行監査の観点から常勤の監査等委員である取締役も出席しています。

●執行役員会

グループ経営における意思統一を図り、円滑な業務執行を行うことを目的に、社長を委員長とし、執行役員全員で構成する執行役員会を設置しています。執行役員会では取締役会や経営会議等で決定した経営方針や経営計画、経営会議における決定事項に基づき、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等を行っています。なお、業務執行監査の観点から常勤の監査等委員である取締役も出席しています。

●重要プロジェクト会議

経営成績に対する影響が大きい重要なプロジェクトの応札や投資決定前におけるリスク管理を目的に、本社企画本部長を議長とし、本社関係部門および当該プロジェクト担当部門が出席する重要プロジェクト会議を設置しています。重要プロジェクト会議では当該プロジェクトに係るリスク評価および対応策等について審議しています。

●全社品質会議

各カンパニーの品質管理体制強化を目的に、技術担当副社長を議長とし、本社企画本部、技術開発本部、カンパニー担当部門および関連企業担当部門の代表者等で構成する全社品質会議を設置しています。全社品質会議では品質管理に関する全社方針の協議や徹底、情報共有を行っています。

●サステナビリティ委員会

社会・環境および当社グループのサステナビリティ推進を目的に、社長を委員長とし、取締役(監査等委員および社外取締役を除く)、カンパニープレジデント、サステナビリティ担当役員、本社各本部長等で構成するサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会はサステナビリティ推進のための各種施策の審議・決定および達成状況や遵守状況のモニタリングを行っています。なお、業務執行監査の観点から監査等委員である取締役、および広く社外の知見や意見を委員会の意思決定に反映させる観点から社外取締役も出席しています。

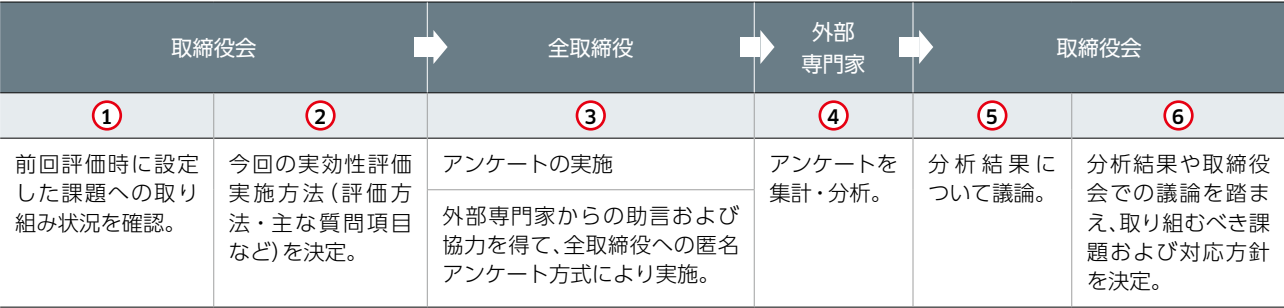
●全社コンプライアンス委員会

当社グループにおけるコンプライアンスの徹底を目的に、社長を委員長とし、取締役(監査等委員および社外取締役を除く)、カンパニープレジデント、コンプライアンス担当役員、本社各本部長等で構成する全社コンプライアンス委員会を設置しています。全社コンプライアンス委員会はコンプライアンス徹底のための各種施策の審議・決定および達成状況や遵守状況のモニタリングを行っています。なお、業務執行監査の観点から監査等委員である取締役、および広く社外の知見や意見を委員会の意思決定に反映させる観点から社外取締役も出席しています。

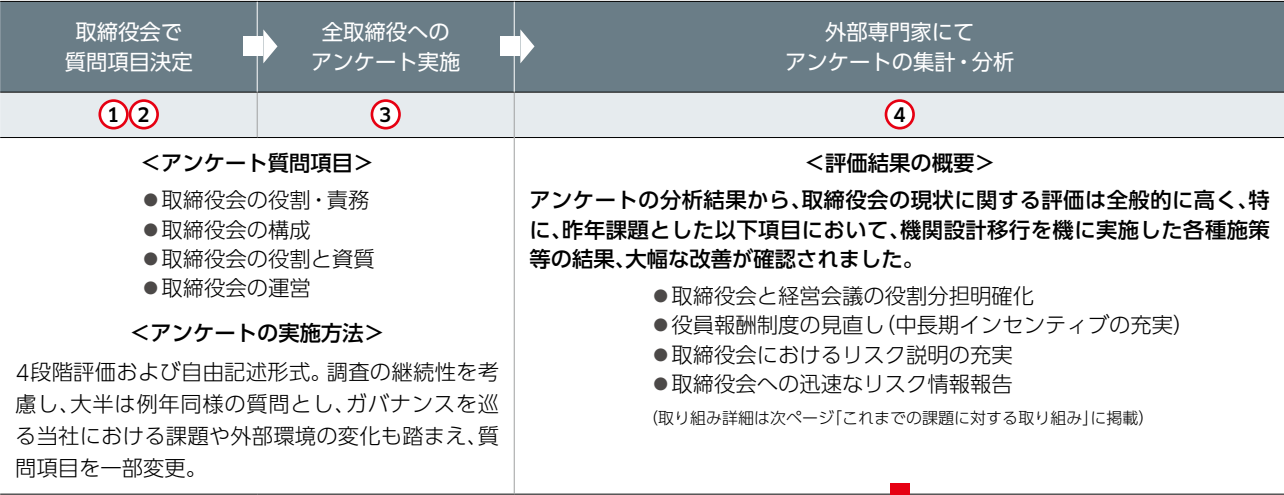
取締役会実効性評価

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。

具体的な評価手順



2021年3月期の実効性評価のプロセスと概要



取締役会にて議論
⑤⑥
＜取締役会での判断＞ 「改善の余地はあるものの、各種対応策を進めており、取締役会の実効性は確保されている」
＜さらなる実効性向上に向けた取り組み＞ ●取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実 ●取締役の人財要件の明確化 ●後継者育成計画（サクセッションプラン）の充実 ●内部統制システム・リスク管理体制整備に対する監督強化 （取り組み詳細は次ページ「さらなる実効性向上に向けた取り組み」に掲載）

これまでの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	取組内容
取締役会と経営会議の役割分担明確化	取締役会と経営会議の議題の重複や、取締役会から経営会議へのさらなる権限委譲が課題として挙げられましたが、昨年6月の監査等委員会設置会社移行を機に、個別事案に関する決定事項を中心に、取締役会から経営会議を含めた執行側への権限委譲を実施し、両会議体における議題の重複解消を進めました。一方で、特に重要な決定事項については、経営会議にて執行側での審議を尽くした上で、執行を監督する立場である取締役会にて審議する体制とし、ガバナンス体制のさらなる強化を図っています。
役員報酬制度の見直し（中長期インセンティブの充実）	2020年11月に制定しましたグループビジョン2030「つぎの社会へ、信頼のこたえを～Trustworthy Solutions for the Future～」の実現に向け、取締役（監査等委員および社外取締役を除く）の報酬に関し、p 58の通り基本方針を定め、制度の見直しを行いました。
取締役会におけるリスク説明の充実	取締役会資料におけるリスク分析が不十分との課題に対し、対象案件におけるリスクの洗出しおよび対応策を十分に検証するとともに、経営会議にて審議の上取締役会へ付議し、取締役会ではリスク検証結果や執行側での審議結果を説明の上、議論・承認するプロセスを徹底することとしています。
取締役会への迅速なリスク情報報告	事業環境の変化の兆候を早期に把握することを目的として、経営計画・実績に大きな影響を与える可能性がある事項のうち、特に重要な項目について取締役会へ報告する仕組みを整備し、取締役会のモニタリング機能強化を図っています。

さらなる実効性向上に向けた取り組み

今回の実効性評価で挙げられた課題	取組内容
取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実	改訂ガバナンスコードを踏まえた重要な経営方針・戦略（サステナビリティ経営方針・人事戦略・コーポレートトランスフォーメーション等）に関し、取締役会にて定期的に議論します。
取締役の人財要件の明確化	取締役会および指名諮問委員会にて、当社の中長期経営方針や経営戦略に照らし、当社取締役に求めるスキル等の特定を進めるとともに、取締役会のスキルマトリックスを策定し、取締役会全体として必要なスキル等の確保に努めます。
後継者育成計画（サクセッションプラン）の充実	取締役会および指名諮問委員会にて、CEOやカンパニープレジデント等の主要ポジション別の求められる資質および要件について審議し、これらを踏まえた後継者育成計画の作成を進めます。
内部統制システム・リスク管理体制整備に対する監督強化	リスク管理体制の整備・運用状況に関し、取締役会への定期的な報告を実施するとともに、取締役会にて内部統制システムの整備・運用評価結果のモニタリングを行うことにより、取締役会の監督機能を強化します。

取締役の報酬

2020年11月に制定しましたグループビジョン2030「つぎの社会へ、信頼のこたえを ～Trustworthy Solutions for the Future～」の実現に向け、取締役の報酬の基本方針、構成、決定方法等を以下の通り改訂しました。

基本方針

「ペイ・フォー・ミッション(企業として成すべきことを成したことへの報酬)」の考え方にに基づき、各役員の職責と成果に応じた報酬体系とし、短期に加え、中長期の企業価値の向上への貢献に報いるとともに、株主をはじめとするステークホルダーとの価値共有を実現します。

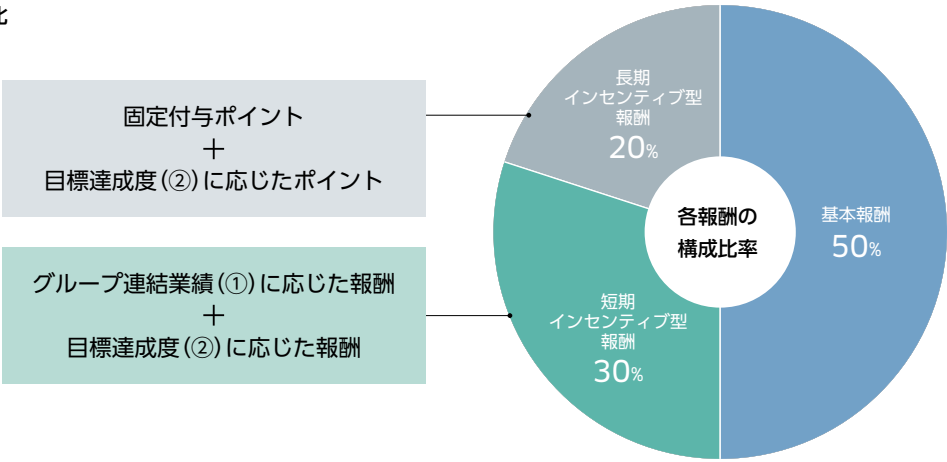
取締役(監査等委員・社外取締役を除く)の報酬

取締役の報酬は、「基本報酬」、「短期インセンティブ型報酬」、および「長期インセンティブ型報酬」で構成し、「基本報酬」および「短期インセンティブ型報酬」は金銭で支給します。また、「長期インセンティブ型報酬」は、株主との利益・リスクの共有を図るとともに、中長期的な企業価値向上へ貢献するインセンティブを高めることを目的として、業績連動型株式報酬とします。

各報酬の構成比率は、前事業年度のグループ連結業績が目標とする水準を達成し、かつ各取締役が設定した前事業年度に係る目標の達成度が100％の場合に、おおむね「50％：30％：20％」となるように設定します。

	支給方法	内容
基本報酬 (固定)	金銭	各取締役のミッションに基づいて個々のグレードを定め、これに応じた報酬とします。
短期 インセンティブ型報酬 (業績連動)	金銭	単年度の業績目標の達成度等に応じた業績連動報酬とし、グループ連結業績および各取締役の目標達成度に基づき決定します。 グループ連結業績の指標は、単年度の業績目標の着実な達成と株主との価値共有を促すため、親会社株主に帰属する当期純利益とします。 当期純利益に応じた支給率は次ページ①、目標達成度の詳細は次ページ②の通りです。
長期 インセンティブ型報酬 (固定＋業績連動)	株式	株式交付信託の仕組みを活用し、在任期間に応じて付与されたポイント(固定付与分)、および各取締役の目標の達成度に応じて付与されたポイント(業績反映分)に基づき、原則として取締役退任時に当社株式の交付および当社株式換価処分金相当額の金銭の給付を行います。固定付与分と業績反映分の比率は、目標の達成度が標準的な水準であった場合に「50％：50％」となるよう設定します。 目標達成度の詳細は次ページ②の通りです。

取締役の報酬構成比



① 親会社株主に帰属する当期純利益に応じた支給率	
当期純利益	支給率(%)
0以下	—
0～250億円未満	0～45
250億円～450億円未満	50～95
450億円～700億円未満	100～195
700億円以上	200～

② 目標達成度	
目標設定	
取締役は全社および管掌組織・担当業務における短期的課題・中長期的課題に対して目標を設定します。なお、設定する目標は、業績に関する重要な財務指標に加え、SDGs達成に向けた取り組み、従業員エンゲージメント向上に向けた取り組みなどの非財務指標を含むものとします。 ●短期的課題に対する目標：当該事業年度において実現すべき目標 ●中長期的課題に対する目標：グループビジョン2030で定めた2030年に目指す将来像を踏まえて実現すべき目標	
目標達成度の決定方法	
●社長：報酬諮問委員会の委員である社外取締役による個別面談を実施した上で、当該社外取締役の協議により目標の達成度を決定 ●副社長：報酬諮問委員会の委員である社外取締役による個別面談を実施した上で、当該社外取締役および社長の協議により目標の達成度を決定 ●上記以外の取締役：社長および副社長による個別面談を実施した上で、社長および副社長が評価案を策定し、報酬諮問委員会の審議を経て、目標の達成度を社長が決定	

社外取締役・取締役(監査等委員)の報酬

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。

報酬決定方法

取締役(監査等委員を除く)の報酬は、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の範囲内で、過半数を社外取締役で構成し、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、取締役会決議により決定しています。

取締役会決議により、各取締役の個別報酬の決定を代表取締役社長執行役員に一任することがありますが、その場合も、

取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に従い、報酬諮問委員会での審議を踏まえて決定することとしています。

監査等委員の報酬は、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、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

2020年度の報酬額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の員数 (人)
		基本報酬	業績連動報酬	株式購入資金	
取締役 (監査等委員・社外取締役を除く)	355	288	23	43	9
監査等委員 (社外取締役を除く)	51	51	—	—	2
監査役 (社外監査役を除く)	16	16	—	—	2
社外役員	79	79	—	—	7

(注1) 第197期定時株主総会(2020年6月25日開催)において定款の変更が決議されたことにより、当社は同日付をもって監査等委員会設置会社へ移行しています。
(注2) 2020年度の取締役報酬額は旧役員報酬制度に基づき決定したものです。
(注3) 取締役(監査等委員を除く)の報酬限度額は、第197期定時株主総会(2020年6月25日開催)において、年額800百万円以内と決議いただいています。
(注4) 業績連動型株式報酬については、第198期定時株主総会(2021年6月25日開催)において、取締役(監査等委員を除く)の報酬限度額とは別枠で、年額325百万円以内かつ年50,000株以内と決議いただいています。
(注5) 監査等委員の報酬限度額は、第197期定時株主総会(2020年6月25日開催)において年額120百万円以内と決議いただいています。

取締役							
氏名 当社における地位 年齢	在任年数 所有株式数	選任理由	取締役会 出席回数 ※1	指名諮問委員会		報酬諮問委員会	
				委員	出席回数 ※1	委員	出席回数 ※1
 金花 芳則 取締役会長 67歳	9年 28,400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。	14/14 回	—	—	—	—
 橋本 康彦 代表取締役 64歳	3年 13,700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。	14/14 回	○	※2 9/9 回	○	※2 9/9 回
 並木 祐之 代表取締役 66歳	3年 13,200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、2019年に当社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技術・生産・調達全般を統括するとともに、全社のTQM、総務を担当し、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。 (注)2021年10月1日現在の担当にて記載しています。	14/14 回	—	—	—	—
 山本 克也 代表取締役 63歳	4年 12,000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。	14/14 回	○	※2 9/9 回	○	※2 9/9 回

氏名 当社における地位 年齢	在任年数 所有株式数	選任理由	取締役会 出席回数 ※1	指名諮問委員会		報酬諮問委員会	
				委員	出席回数 ※1	委員	出席回数 ※1
 中谷 浩 取締役 60歳	1年 6,200株	当社において長年にわたり技術開発・企画に関する業務に従事し、2020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、サイバーセキュリティを担当し、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。	※2 11/11 回	—	—	—	—
 田村 良明 社外取締役 66歳	3年 1,600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・助言をいただいています。	14/14 回	○ (議長)	12/12 回	○ (議長)	12/12 回
 ジェニファー ロジャーズ 社外取締役 58歳	3年 1,900株	長年にわたり国内外の金融機関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・助言をいただいています。	14/14 回	—	—	—	—
 辻村 英雄 社外取締役 67歳	1年 200株	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・助言をいただいています。	※2 11/11 回	○	※2 9/9 回	○	※2 9/9 回

※1 取締役会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の出席回数は、2020年度実績です。
※2 2020年6月25日の就任後に開催された各委員会の出席状況です。

取締役(監査等委員)

氏名 当社における地位 年齢	在任年数※1 所有株式数	選任理由	取締役会 出席回数※2	指名諮問委員会		報酬諮問委員会	
			監査等委員会 出席回数※2	委員	出席 回数 ※2	委員	出席 回数 ※2
			監査役会 出席回数※2				
 福間 克吉 取締役 監査等委員 63歳	5年 1,200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。	14/14 回	—	—	—	—
			13/13 回				
			5/5 回				
 猫島 明夫 取締役 監査等委員 62歳	3年 6,400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。	14/14 回	—	—	—	—
			13/13 回				
			5/5 回				
 幸寺 寛 社外取締役 監査等委員 62歳	4年 1,700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。	14/14 回	—	—	—	—
			13/13 回				
			5/5 回				
 石井 淳子 社外取締役 監査等委員 63歳	4年 500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。	14/14 回	—	—	—	—
			13/13 回				
			5/5 回				
 齋藤 量一 社外取締役 監査等委員 71歳	2年 500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 回	○	12/12 回	○	12/12 回
			13/13 回				
			5/5 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、監査等委員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の出席回数は、2020年度実績です。尚、監査等委員会設置会社に移行した2020年6月25日までに監査役会を5回、その後、2021年3月31日までに監査等委員会を13回開催しました。

執行役員(2021年10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、全社北米事業タスクフォース担当
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、人事本部長

専務執行役員

渡辺 達也 エネルギーソリューション&マリン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 兼 航空エンジンディビジョン長、川崎車両株式会社担当
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、カワサキモータース株式会社担当

常務執行役員

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、サイバーセキュリティ担当、技術開発本部長
河野 一郎 エネルギーソリューション&マリンカンパニーバイスプレジデント 兼 船舶海洋ディビジョン長
佐藤 光政 航空宇宙システムカンパニーバイスプレジデント 兼 航空宇宙ディビジョン長、全社プロジェクト推進担当
原田 英一 水素戦略本部長
村生 弘 川崎車両株式会社 社長執行役員
伊藤 浩 カワサキモータース株式会社 社長執行役員

執行役員

堀内 勇二 技術開発本部付(TQM推進担当)
塩田 誠 マーケティング本部長
今村 圭吾 エネルギーソリューション&マリンカンパニー 企画本部長
加藤 信久 管理本部長
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 副ディビジョン長
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 兼 株式会社メディカロイド出向
村上 直樹 エネルギーソリューション&マリンカンパニー エネルギーディビジョン長
尼子 元久 エネルギーソリューション&マリンカンパニー 水素事業推進室長
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 エネルギーソリューション&マリンカンパニー 船用推進ディビジョン長
柿原 アツ子 サステナビリティ推進本部長
眞田 健司 エネルギーソリューション&マリンカンパニー プラントディビジョン長
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 エネルギーソリューション&マリンカンパニー 船舶海洋ディビジョン 副ディビジョン長(商船担当) 兼 技術総括部長
石田 正俊 社長直轄プロジェクト本部長 兼 PCR事業総括部長 兼 近未来モビリティ総括部長 兼 グローバルマーケティング&セールス部長
須藤 政隆 航空宇宙システムカンパニー 航空宇宙ディビジョン 民間航空機プロジェクト総括部長
西村 元彦 水素戦略本部 副本部長 兼 技術開発本部付 兼 技術研究組合CO₂フリー水素サプライチェーン推進機構 出向

フェロー

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 エネルギーソリューション&マリンカンパニー船舶海洋ディビジョン付(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)
木下 康裕 航空宇宙システムカンパニー付(水素航空機担当)

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

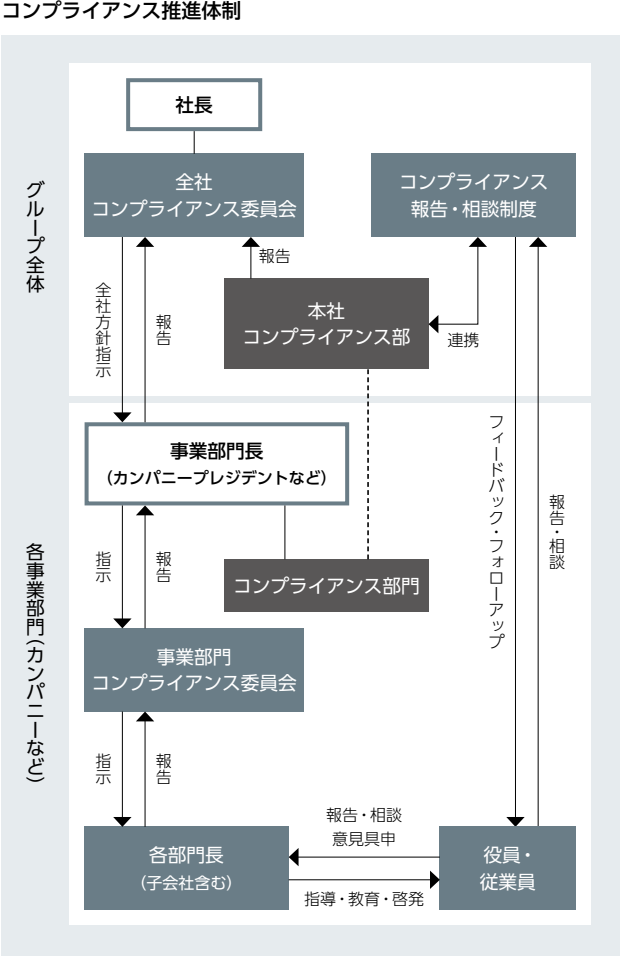
当社グループが企業の社会的責任を果たすため、およびコンプライアンスを徹底するための各種施策を審議・決定し、達成状況・遵守状況のモニタリングを行うことを目的に、社長を委員長に全役員がメンバーとなる全社CSR委員会を年2回以上開催しています（2020年度は3回開催）。また、全社CSR委員会の目的を各組織で実施し、グループ全体への展開を図るため、本社部門および各カンパニーにおいて「事業部門CSR委員会」を年2回以上開催しています。

2021年度からは委員会名称を「全社コンプライアンス委員会」と改称するとともに、全社的なコンプライアンス課題や施策の討議により重点を置いた委員会組織に移行しました。

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役員および従業員（契約社員や派遣社員、また退職者を含む）が、業務に関連した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。制度では、実名、匿名のいずれの通報も受け付けており、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。

2020年度は39件の報告・相談がありました。

さらに、2020年度からは一部の海外関連会社を対象に「グローバル通報制度」の運用を開始しました。2021年度以降も対象会社を順次増やし、世界レベルで当社グループのコンプライアンス推進の要として運用していきます。

報告・相談内容と件数						(年度)
	2016	2017	2018	2019	2020	
内部通報・相談件数※	20	27	29	47	39	
パワーハラスメント	5	7	13	12	15	
労務問題	4	10	5	14	14	
金銭の不正取得	2	1	4	0	1	
セクシャルハラスメント	2	3	1	1	1	
脅迫・嫌がらせ	0	1	3	0	0	
贈賄・汚職	0	0	0	0	0	
その他	7	5	3	20	8	

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

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

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。

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全ての役員・従業員・派遣社員に配付しています。

本ガイドブックは、「川崎重工グループ行動規範」の項目と対比した構成とし、行動規範の実用手引書としています。内容は、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グループ行動規範と

同じ「正しく行動するために」「ステークホルダーと向き合うために」というテーマ構成とし、全19の項目を設けて、関連する法令、注意すべき事項、ケーススタディなどをイラスト入りで分かりやすく紹介しています。また、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、継続的に改訂を行っており、2021年は全面改訂版を発行しています。

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した。2020年からは人事部が実施する従業員満足度調査(エンゲージメントサーベイ)にコンプライア

ンスに関する設問を設けることで、コンプライアンス意識の浸透度を測っています。調査結果を検討し、必要なコンプライアンス施策を展開するとともに、従業員意識の変化や推移を分析して、その後の取り組みに反映しています。

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。

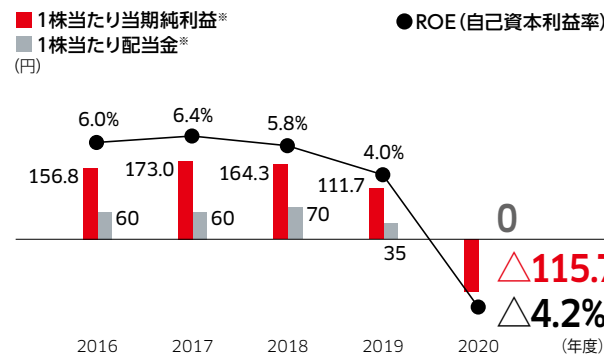
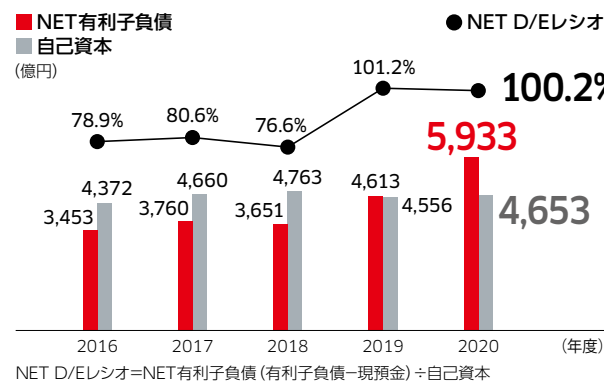
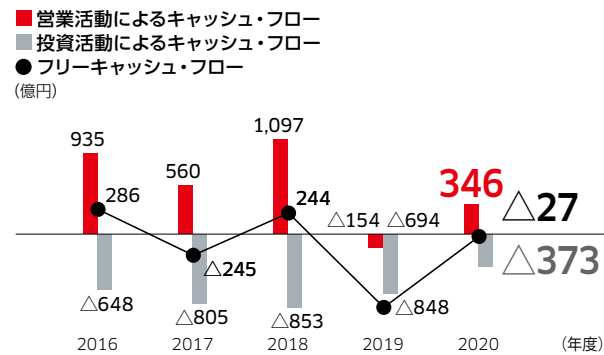
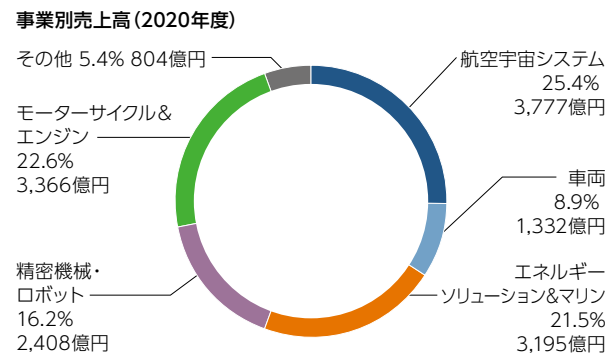
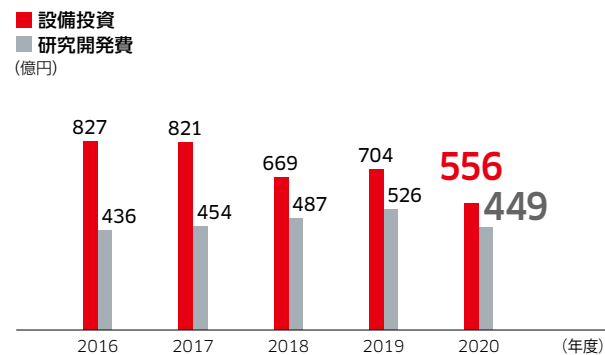
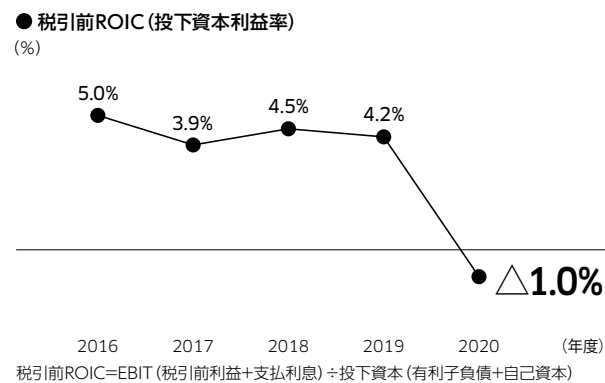
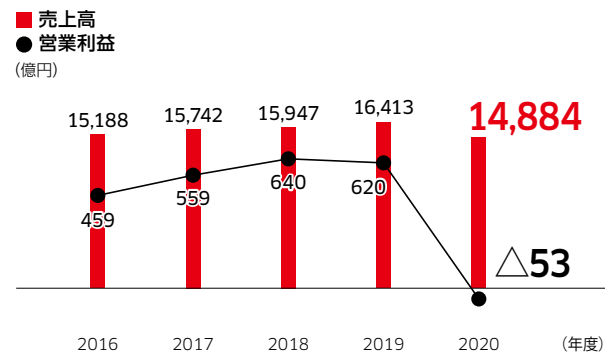
また、「カワサキグループ・ミッションステートメント」においても、収益力と企業価値の持続的向上を図るため、「グループ経営原則」の指針としてリスクマネジメントを掲げています。

リスクモニタリング体制の整備

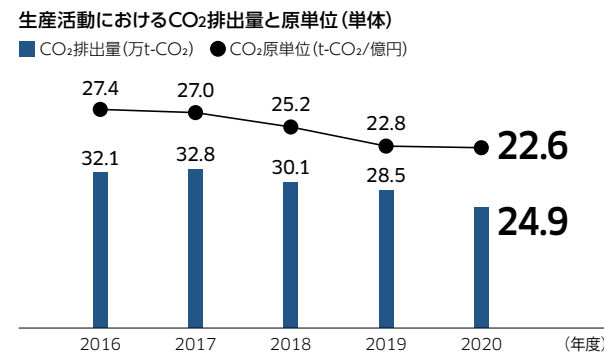
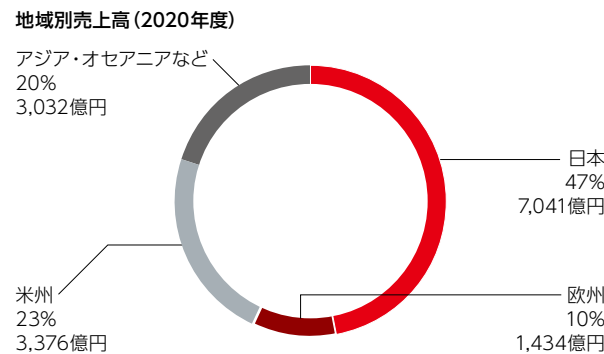
当社は、多様なリスクに適切に対処するため、リスクの種類に応じ、担当会議体および担当部署を設定し、管理方法や管理体制などを整備・運用するとともに、各管理体制の有効性および実効性を一元的にモニタリングする体制を整備し、リスクまたはリスクによりもたらされる損失の未然の回避および極小化に努めています。

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と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。

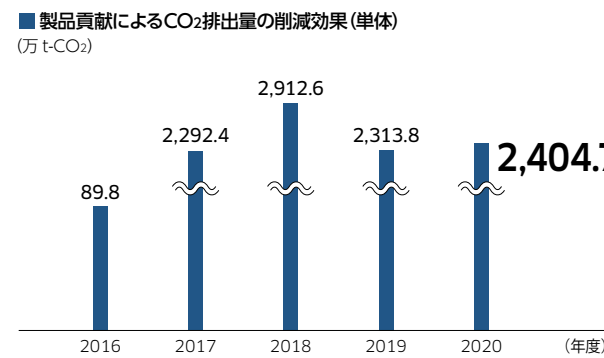
パフォーマンスハイライト



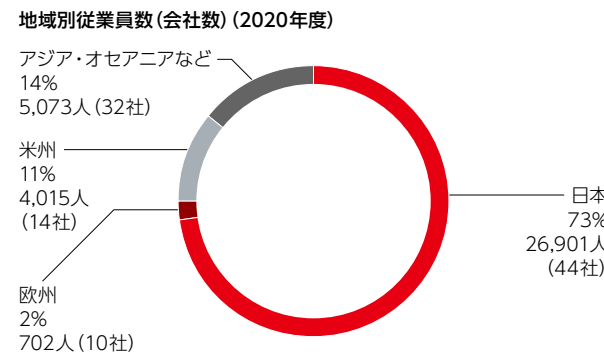
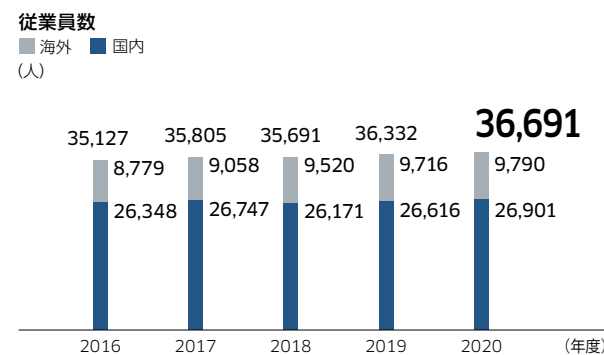
※ 2017年10月1日を効力発生日として普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施したため、2015年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、算定しています。



注1: CO₂原単位は、CO₂排出量を売上高で除した値です。
注2: 燃料および熱のCO₂排出係数は、資源エネルギー庁が公表する値を使用しています。
注3: 電力のCO₂排出係数は、環境省が公表する電気事業者別、年度別の値を使用しています。



注1: 評価対象製品: Kawasakiグリーン製品、排熱・廃棄物・再生可能エネルギーを利用した製品、コージェネレーションシステム、モーターシフトに関する鉄道車両等。
注2: 納入実績から試算。2017年度から算定ルールを見直し、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(温室効果ガス削減貢献度量化ガイドライン(経済産業省))を採用。当社製品と業界標準クラス製品とのCO₂排出量の差を算定。



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・選定される社会的責任投資(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ジャパンESGセレクト・リーダーズ指数は、親指数(MSCIジャパンIMIトップ700 指数: 時価総額上位700銘柄)構成銘柄の中から、親指数における各GICS®業種分類の時価総額50%を目標に、ESG評価に優れた企業を選別して構築される指数です。

2021 CONSTITUENT MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

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

MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)は、親指数(MSCIジャパンIMIトップ700 指数: 時価総額上位700銘柄)構成銘柄のうちの、親指数におけるGICS®業種分類の中から、性別多様性に優れた企業を対象にして構築される指数です。

2021 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

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

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)		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
経営成績	売上高	12,269	13,037	12,888	13,854	14,861	15,410	15,188	15,742	15,947	16,413	14,884	
	航空宇宙システム※1	—	—	—	—	—	—	—	4,695	4,639	5,325	3,777	
	エネルギー・環境プラント※1	—	—	—	—	—	—	—	2,516	2,530	2,429	2,401	
	航空宇宙※1	1,968	2,065	2,391	2,807	3,250	3,518	3,299	—	—	—	—	
	ガスタービン・機械※1	2,026	1,946	2,070	1,892	2,187	2,364	2,419	—	—	—	—	
	プラント・環境※1	890	1,228	1,158	1,038	1,211	1,356	1,608	—	—	—	—	
	精密機械・ロボット※2	1,403	1,750	1,304	1,232	1,357	1,331	1,552	1,989	2,220	2,173	2,408	
	船舶海洋	1,184	1,135	903	808	903	948	1,032	956	789	716	794	
	車両	1,311	1,326	1,299	1,479	1,215	1,466	1,371	1,417	1,246	1,365	1,332	
	モーターサイクル&エンジン	2,344	2,352	2,518	3,222	3,292	3,335	3,130	3,316	3,568	3,377	3,366	
	その他	1,140	1,232	1,242	1,372	1,442	1,088	774	850	951	1,024	804	
	営業利益 [営業利益率]	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%]	△50 [—]	
	航空宇宙システム※1	—	—	—	—	—	—	—	308 [6.5%]	326 [7.0%]	427 [8.0%]	△316 [—]	
	エネルギー・環境プラント※1	—	—	—	—	—	—	—	76 [3.0%]	116 [4.5%]	175 [7.2%]	134 [5.5%]	
	航空宇宙※1	30 [1.5%]	78 [3.7%]	148 [6.1%]	262 [9.3%]	363 [11.1%]	456 [12.9%]	250 [7.5%]	—	—	—	—	
	ガスタービン・機械※1	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	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	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%]	140 [5.8%]	
	船舶海洋	△10 [—]	39 [3.4%]	41 [4.6%]	△20 [—]	26 [2.9%]	△79 [—]	△214 [—]	△ 38 [—]	10 [1.3%]	△6 [—]	△35 [—]	
	車両	81 [6.2%]	51 [3.8%]	22 [1.7%]	75 [5.1%]	60 [4.9%]	92 [6.3%]	34 [2.5%]	△ 124 [—]	△137 [—]	△38 [—]	△45 [—]	
	モーターサイクル&エンジン	△49 [—]	△29 [—]	23 [0.9%]	161 [4.9%]	149 [4.5%]	157 [4.7%]	117 [3.7%]	152 [4.5%]	143 [4.0%]	△19 [—]	117 [3.4%]	
	その他	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%]	4 [0.5%]	
経常利益		491	636	393	606	842	932	366	432	378	404	△28	
EBIT※3		432	529	503	653	880	784	417	357	412	429		
税金等調整前当期純利益		385	487	461	613	842	748	388	329	378	393	△146	
親会社株主に帰属する当期純利益		259	233	308	386	516	460	262	289	274	186	△193	
財政状態 (会計年度末)	研究開発費	370	399	417	403	416	436	436	454	487	526	449	
	設備投資	553	639	786	877	800	763	827	821	669	704	556	
	減価償却費	502	489	483	378	445	490	515	561	590	612	612	
	総資産	13,542	13,621	14,662	15,544	16,622	16,204	16,873	17,850	18,388	19,578	19,632	
	有利子負債	4,291	4,071	4,846	4,446	4,143	3,984	4,006	4,466	4,394	5,674	5,933	
純資産		2,974	3,159	3,498	3,766	4,479	4,456	4,513	4,813	4,922	4,715	4,827	
キャッシュ・フロー	投下資本※4	7,182	7,132	8,228	8,076	8,463	8,297	8,379	9,127	9,158	10,230		
	営業活動によるキャッシュ・フロー	819	847	281	1,517	1,276	860	935	560	1,097	△ 154	346	
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△529	△659	△811	△775	△673	△741	△648	△ 805	△853	△ 694	△ 373	
	フリーキャッシュ・フロー	289	187	△530	741	602	118	286	△ 245	244	△ 848	△ 27	
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△188	△268	576	△625	△571	△234	△158	377	△ 197	1,158	230	
主な指標	税引前 ROIC (投下資本利益率)※5	6.0%	7.4%	6.1%	8.1%	10.4%	9.4%	5.0%	3.9%	4.5%	4.2%	△1.0%	
	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%	△4.2%	
	NET D/Eレシオ	132.1%	121.8%	131.9%	109.3%	83.9%	82.5%	78.9%	80.6%	76.6%	101.2%	100.2%	
	1株当たり当期純利益 (EPS)※6	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	△115.7円	
	1株当たり純資産 (BPS)※6	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	2785.7円	
	1株当たり配当金 (DPS)※6	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		32,706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	36,691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

	前連結会計年度 (2020年3月31日)	当連結会計年度 (2021年3月31日)
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	106,108	126,702
受取手形及び売掛金	473,204	460,436
商品及び製品	75,042	69,223
仕掛品	426,256	452,848
原材料及び貯蔵品	130,359	136,471
その他	51,176	43,314
貸倒引当金	△3,367	△3,589
流動資産合計	1,258,781	1,285,407
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物 (純額)	193,931	172,951
機械装置及び運搬具 (純額)	151,196	142,951
土地	62,183	57,743
リース資産(純額)	2,694	10,564
建設仮勘定	15,959	16,635
その他(純額)	56,604	50,413
有形固定資産合計	482,570	451,259
無形固定資産	21,358	22,427
投資その他の資産		
投資有価証券	12,035	12,721
退職給付に係る資産	135	155
繰延税金資産	70,598	70,452
その他	114,203	122,254
貸倒引当金	△1,838	△1,403
投資その他の資産合計	195,134	204,180
固定資産合計	699,063	677,868
資産合計	1,957,845	1,963,276

負債の部

流動負債		
支払手形及び買掛金	261,159	247,294
電子記録債務	110,526	107,849
短期借入金	166,188	141,579
1年内償還予定の社債	20,000	30,000
リース債務	1,542	1,061
未払法人税等	6,116	4,753
販売促進引当金	12,174	7,380
賞与引当金	22,032	18,239
保証工事引当金	14,454	12,550
受注工事損失引当金	11,464	14,263
前受金	148,610	153,298
その他	173,456	179,283
流動負債合計	947,726	917,555
固定負債		
社債	160,000	190,000
長期借入金	188,859	199,177
リース債務	873	9,532
繰延税金負債	796	1,125
退職給付に係る負債	129,846	115,456
民間航空エンジンの 運航上の問題に係る 引当金	15,689	5,984
その他	42,491	41,668
固定負債合計	538,556	562,944
負債合計	1,486,283	1,480,500
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	326,626	306,576
自己株式	△133	△136
株主資本合計	485,520	465,467
その他の包括利益累計額		
その他有価証券 評価差額金	1,636	1,955
繰延ヘッジ損益	△272	△179
為替換算調整勘定	△11,311	△931
退職給付に係る 調整累計額	△19,946	△979
その他の包括利益 累計額合計	△29,892	△134
非支配株主持分	15,934	17,442
純資産合計	471,562	482,775
負債純資産合計	1,957,845	1,963,276

連結損益計算書

	前連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)	当連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)
売上高	1,641,335	1,488,486
売上原価	1,370,809	1,297,324
売上総利益	270,526	191,162
販売費及び一般管理費		
給料及び手当	56,651	56,970
研究開発費	52,608	44,949
その他	99,203	94,548
販売費及び 一般管理費合計	208,463	196,468
営業利益又は営業損失(△)	62,063	△5,305
営業外収益		
受取利息	695	677
受取配当金	288	2,161
持分法による投資利益	1,255	411
為替差益	—	4,074
民間航空エンジンの運航上 の問題に係る引当金戻入益	—	3,306
その他	7,446	4,587
営業外収益合計	9,686	15,218
営業外費用		
支払利息	3,615	3,790
為替差損	8,479	—
固定資産除却損	1,699	2,886
民間航空エンジンの運航上 の問題に係る負担金	11,500	—
その他	6,025	6,091
営業外費用合計	31,319	12,768
経常利益又は経常損失(△)	40,429	△2,855
特別利益		
固定資産売却益	1,277	3,236
関係会社株式売却益	—	1,581
特別利益合計	1,277	4,817
特別損失		
事業撤退損	2,383	—
減損損失	—	15,205
関係会社株式評価損	—	1,444
特別損失合計	2,383	16,649
税金等調整前当期純利益又は 税金等調整前当期純損失(△)	39,323	△14,688
法人税、住民税及び事業税	10,546	10,506
法人税等調整額	8,500	△7,707
法人税等合計	19,046	2,798
当期純利益又は当期純損失(△)	20,276	△17,486
非支配株主に帰属する 当期純利益	1,614	1,846
親会社株主に帰属する 当期純利益又は親会社株主に 帰属する当期純損失(△)	18,662	△19,332

連結包括利益計算書

	前連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)	当連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021年3月31日)
当期純利益又は 当期純損失(△)	20,276	△17,486
その他の包括利益		
その他有価証券 評価差額金	△1,065	426
繰延ヘッジ損益	△21	△284
為替換算調整勘定	△5,284	6,727
退職給付に係る調整額	△15,017	18,969
持分法適用会社 に対する持分相当額	△1,936	4,496
その他の包括利益合計	△23,326	30,335
包括利益	△3,049	12,848
(内訳)		
親会社株主に係る 包括利益	△4,116	10,423
非支配株主に係る 包括利益	1,066	2,425

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(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又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)			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		－							－
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動					－							－
その他					－							－
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

当連結会計年度(2020年4月1日 至2021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	326,626	△133	485,520	1,636	△272	△11,311	△19,946	△29,892	15,934	471,562
当期変動額												
剰余金の配当					－							－
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失(△)			△19,332		△19,332							△19,332
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		－							－
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△0			△0							△0
その他			△716		△716							△716
株主資本以外の項目の当期変動額(純額)						319	92	10,379	18,966	29,758	1,507	31,265
当期変動額合計	－	△0	△20,049	△3	△20,052	319	92	10,379	18,966	29,758	1,507	11,213
当期末残高	104,484	54,542	306,576	△136	465,467	1,955	△179	△931	△979	△134	17,442	482,775

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (自2019年4月1日 至2020年3月31日)	当連結会計年度 (自2020年4月1日 至2021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又は税金等調整前当期純損失(△)	39,323	△ 14,688
減価償却費	61,283	61,258
減損損失	－	15,205
関係会社株式評価損	－	1,444
貸倒引当金の増減額(△は減少)	238	△ 343
販売促進引当金の増減額(△は減少)	707	△ 5,085
賞与引当金の増減額(△は減少)	889	△ 3,819
保証工事引当金の増減額(△は減少)	1,412	△ 1,938
受注工事損失引当金の増減額(△は減少)	△16,133	2,788
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	10,574	11,611
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)	4,221	△ 9,705
受取利息及び受取配当金	△983	△ 2,839
支払利息	3,615	3,790
持分法による投資損益(△は益)	△1,255	△ 411
固定資産売却損益(△は益)	△1,277	△ 3,236
事業撤退損	2,383	－
関係会社株式売却損益(△は益)	－	△ 1,581
売上債権の増減額(△は増加)	△46,753	23,267
たな卸資産の増減額(△は増加)	△48,068	△ 26,374
仕入債務の増減額(△は減少)	2,401	△ 16,784
前渡金の増減額(△は増加)	3,326	△ 132
前受金の増減額(△は減少)	△31,827	4,209
その他の流動資産の増減額(△は増加)	△8,986	8,900
その他の流動負債の増減額(△は減少)	18,303	2,988
その他	6,004	△ 5,570
小計	△600	42,953
利息及び配当金の受取額	2,500	6,370
利息の支払額	△3,630	△ 3,646
法人税等の支払額	△13,731	△ 11,076
営業活動によるキャッシュ・フロー	△15,461	34,601
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	△71,947	△ 51,692
有形及び無形固定資産の売却による収入	6,087	13,656
投資有価証券の取得による支出	△935	△ 1,042
投資有価証券の売却による収入	1,232	1,407
関係会社株式の取得による支出	△5,400	△ 97
関係会社株式の売却による収入	－	1,927
その他	1,562	△ 1,551
投資活動によるキャッシュ・フロー	△69,401	△ 37,392
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)	103,758	△ 28,409
長期借入れによる収入	24,348	27,310
長期借入金の返済による支出	△28,938	△ 22,297
社債の発行による収入	40,000	60,000
社債の償還による支出	△10,000	△ 20,000
配当金の支払額	△11,710	△ 59
非支配株主への配当金の支払額	△989	△ 960
セール・アンド・リースバックによる収入	－	10,014
その他	△664	△ 2,505
財務活動によるキャッシュ・フロー	115,803	23,093
現金及び現金同等物に係る換算差額	3,293	△ 682
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	34,234	19,619
現金及び現金同等物の期首残高	68,311	102,546
現金及び現金同等物の期末残高	102,546	122,166

会社概要

社名	川崎重工業株式会社
本社所在地	東京本社 〒105-8315 東京都港区海岸一丁目14番5号 神戸本社 〒650-8680 兵庫県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)
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
資本金	104,484百万円
売上高	● 連結 1,488,486百万円(2021年3月期) ● 単体 1,098,661百万円(2021年3月期)
従業員数	● 連結 36,691名 ● 単体 17,397名

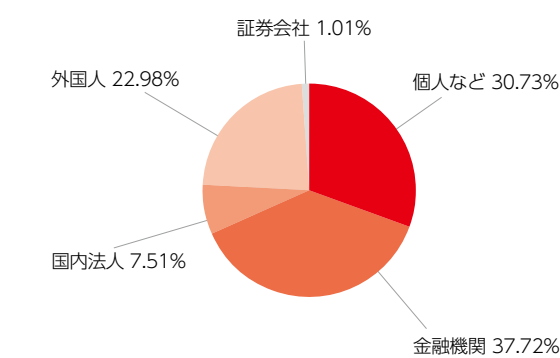
株式の概要

銘柄コード	7012
上場証券取引所	東京証券取引所(第一部) 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	109,080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

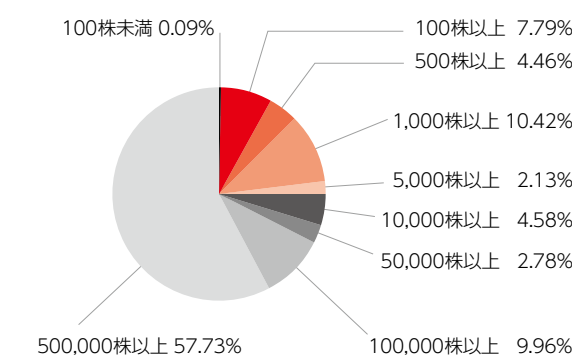
大株主の状況

株主名	所有株式数	比率
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,173,900株	8.48%
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	14,021,500株	8.39%
日本生命保険相互会社	5,751,661株	3.44%
川崎重工業従業員持株会	4,501,521株	2.69%
株式会社みずほ銀行	4,176,412株	2.50%
川崎重工共栄会	4,061,619株	2.43%
株式会社日本カストディ銀行(信託口7)	2,992,300株	1.79%
東京海上日動火災保険株式会社	2,783,858株	1.66%
株式会社日本カストディ銀行(信託口5)	2,385,700株	1.42%
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	2,207,100株	1.32%

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

- 航空宇宙
- 日本飛行機株式会社
 - 日飛スキル株式会社
 - 川重岐阜エンジニアリング株式会社
 - 川重岐阜サービス株式会社
 - 株式会社ケージーエム

- 航空エンジン
- 川重明石エンジニアリング株式会社

車両

- 川崎車両株式会社
- アルナ輸送機用品株式会社
- 川重車両コンボ株式会社
- 川重車両テクノ株式会社
- 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

エネルギーソリューション＆マリンプラント

- カワサキグリーンエナジー株式会社
- 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
- KHI Design & Technical Service, Inc.
- 川崎重工産業機械貿易(上海)有限公司

- ※ KHファシリテック株式会社
- ※ スチールプ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

エネルギー／船用推進

- 川重冷熱工業株式会社
- 株式会社カワサキマシシステムズ
- 川重原動機工事株式会社
- 川重艦艇エンジンサービス株式会社
- KMSエンジニアリング株式会社
- 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
- 川崎能源装備科技(山東)有限公司

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
- ※ 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

精密機械・ロボット

- 精密機械
- 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

- ロボット
- カワサキロボットサービス株式会社
 - 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
 - ※ Medicaroid Europe GmbH
 - ※ Medicaroid, Inc.

モーターサイクル＆エンジン

- カワサキモータース株式会社
- 株式会社カワサキモータースジャパン
- 株式会社ケイテック
- 株式会社テクニカ
- 株式会社オートポリス
- ユニオン精機株式会社
- 新日本ホイール工業株式会社
- Kawasaki Motors Vietnam Co., Ltd.
- Kawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A.
- Kawasaki Motors Corp., U.S.A.
- Canadian Kawasaki Motors Inc.
- Kawasaki Motores do Brasil Ltda.
- Kawasaki Motors Europe N.V.
- Kawasaki Motors Pty. Ltd.
- India Kawasaki Motors Pvt. Ltd.
- PT. Kawasaki Motor Indonesia
- Kawasaki Motors (Phils.) Corporation
- ★ Kawasaki Motors Enterprise (Thailand) Co., Ltd.
- Kawasaki Motores de Mexico S.A. de C.V.
- 川崎摩托(上海)有限公司
- ※ 常州川崎光陽發動機有限公司
- ※ Bimota S.p.A.

その他

- 日本水素エネルギー株式会社
- 川重商事株式会社
- 川重サービス株式会社
- 川重テクノロジーズ株式会社
- 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
- ベニックス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.
- Kawasaki Heavy Industries (Thailand) Co., 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 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
- ◆ 一部車両／精密機械・ロボット事業を含む
- ▲ 一部モーターサイクル＆エンジン事業含む

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。
「KCC」、「K3V」、「Successor」、「Successor-G」

以下に列挙するものはカワサキモータース株式会社の登録商標です。
「NINJA」、「Ninja」ロゴ、「GPZ」、「ZX」ロゴ、「MULE」、「MULE」ロゴ、「TERYX」ロゴ、「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または登録商標です。

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きください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社の事業領域を取り巻く経済情勢、対米ドルをはじめとする円の為替レート、税制や諸制度などがあります。本レポートは、当社グループの過去と現在の実事だけでなく、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。

川崎重工業株式会社

「Kawasaki Report」編集事務局

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



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