



川崎重工業株式会社
「Kawasaki Report」編集事務局
<https://www.khi.co.jp/>



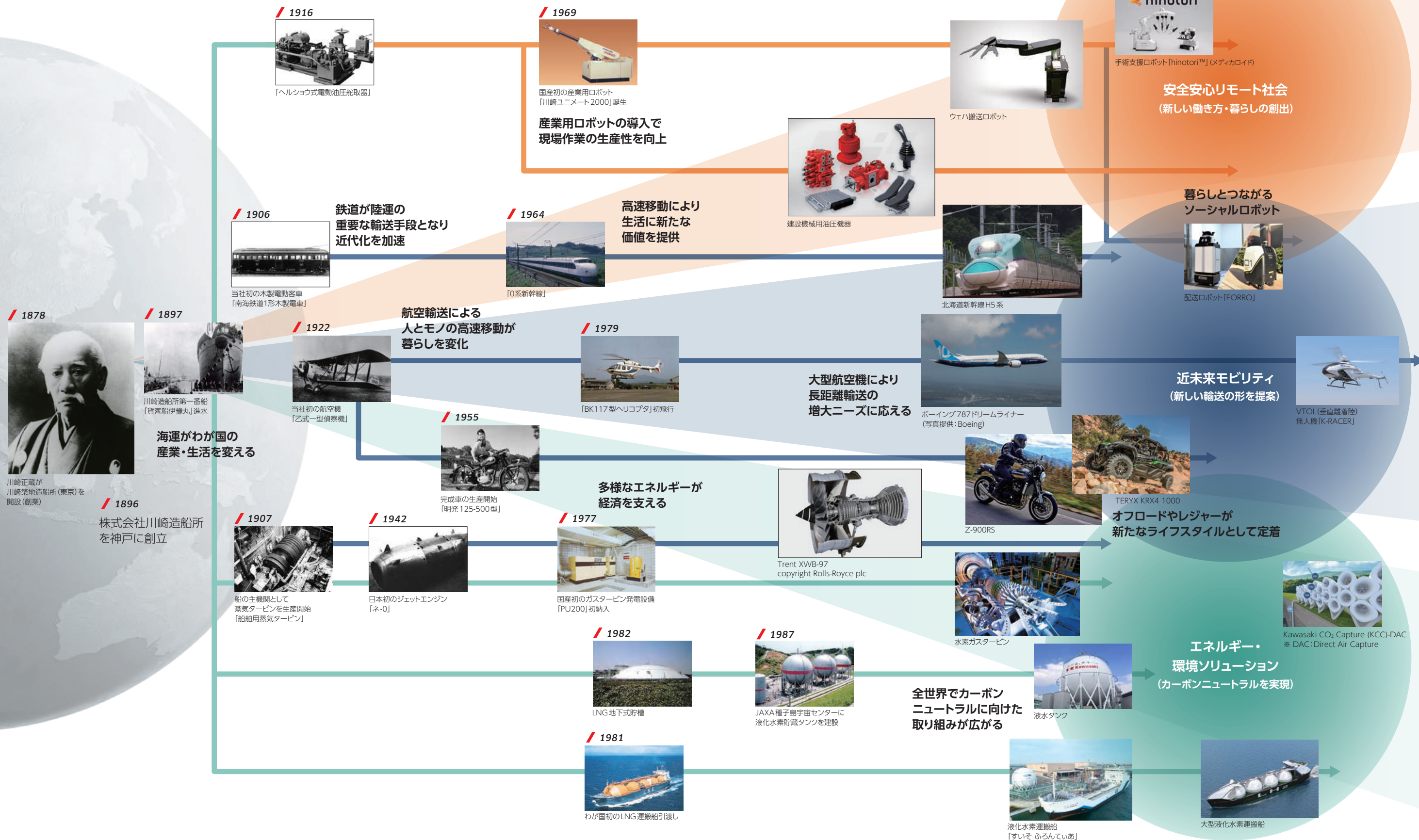
この「Kawasaki Report」は当社Webサイトから
ダウンロードいただけます。

そのわざを通じて国家社会に奉仕する

今から120年以上前、川崎造船所を創設した川崎正蔵は技術を通じて国家と社会の発展に貢献することを決意しました。

川崎重工グループは創業の精神を引き継ぎ社会課題解決に挑み続けます。

川崎重工グループが社会に示すソリューション



飛躍する北米・中米事業

1975年、Kawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A. (KMM) リンカーン工場で、日本の二輪・自動車メーカーとして初の米国生産を開始したカワサキ。

今日では、米国内に5つの生産拠点を有し、オフロード四輪車、汎用ガソリンエンジン、パーソナルウォータークラフト、油圧ポンプ、鉄道車両、航空機コンポーネントの製造を行っています。



- ① Kawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A. Lincoln Plant
●生産品目：ATV (四輪バギー車)、RUV (レクリエーション・ユーティリティ・ビークル)、多用途四輪車、パーソナルウォータークラフト「ジェットスキー」、鉄道車両、航空機コンポーネント
- ② Kawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A. Maryville Plant
●生産品目：汎用ガソリンエンジン
- ③ Kawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A. Boonville Plant
●生産品目：汎用ガソリンエンジン
- ④ Kawasaki Precision Machinery (USA), Inc.
●生産品目：油圧ポンプ
- ⑤ Kawasaki Rail Car, Inc.
●生産品目：鉄道車両
- ⑥ Kawasaki Motores de México S.A. de C.V.
●生産品目：オフロード四輪車

／ 航空宇宙システム

KMMリンカーン工場では、2017年よりボーイング777X用貨物扉の製造を行っています。当社として初めて米国に設置した航空機用部品製造ラインは、繊細かつ正確な塗装が可能な自社製塗装ロボットや、打鉄の対象範囲が拡大したオートリベッター (自動打鉄機) など、最新鋭の設備を導入して自動化を推進しています。航空宇宙システム事業はコロナ禍の影響から脱し、新たな成長軌道を描き始めています。



／ パワースポーツ&エンジン (カワサキモータース)

カワサキモータースでは、現在、メキシコ現地法人 (KMX) において、生産設備の新設を進めており、2024年より北米向けオフロード四輪車の生産を開始します。オフロード四輪車に加え、パーソナルウォータークラフト (ジェットスキー®) や汎用ガソリンエンジンなどのコンシューマー製品を生産する北米・中米拠点は、これまでのKMMリンカーン工場、メアリービル工場に、汎用ガソリンエンジンを生産するブーンビル工場 (2022年稼働) を加え、今回設備を新設するKMXで4つの生産拠点となります。



／ 車両 (川崎車両)

ニューヨーク市交通局向けでは2,200両を超える納入実績を有するカワサキ。2018年より受注を開始したR211は、オプションがすべて行使された場合は、生産総数1,612両、受注総額は約41億米ドル (約5,973億円) と、当社における過去最大規模の鉄道車両案件となり、今後、KMMリンカーン工場、およびKRCでの生産が活況を迎えます。



変わり続ける社会へ、こたえを届けていく



※ 詳細は「Kawasaki Vision Map 2030」をご覧ください。

Kawasaki ViSiON MAP 2030



川崎重工グループは2030年に向けて「つぎの社会へ、信頼のこたえを」というビジョンを掲げ、刻々と変わる社会に対して革新的なこたえを出していくことで、希望ある未来をつくらうとしています。

このなかで、事業を通じて創出する社会・環境価値と、SDGsへの貢献を示すものとして定めた3つの注力分野が「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」です。私たち川崎重工グループは、社員一人ひとりが高い目標を掲げて課題に挑戦し、自ら成長しながら新たな価値を創造していきます。

■手術支援ロボット



医療現場で活躍するロボットを通じて、患者様の高いQOL実現や医療従事者のサポートに貢献します。

■水素航空機



水素航空機やその他の環境関連技術の進歩により、カーボンニュートラルに向けた明るい未来を描けるように研究開発を推進します。

■配送ロボット



ものの配送などの単純作業をロボットに任せることで、人はより付加価値の高い仕事に集中できるようになります。ロボットをもっと身近に感じられる未来をつくっていきます。

■軌道遠隔監視サービス



鉄道の軌道点検作業をリモートかつ効率的に実施できるようにし、安全安心な鉄道システムの構築に貢献します。

■ヒューマノイドロボット



ヒューマノイドロボットの開発を通して、人とロボットが共に働く未来をつくっていきます。

■液化水素運搬船



水素の大規模輸送を実現する、世界初の大型液化水素運搬船を世に送り出し、世界のエネルギーをガラッと変えていきます。

■油圧システム



革新的な油圧システムの開発を通じて建設機械の自動化・自律化に貢献し、安全安心な建設現場を実現します。

■VTOL無人機



労働人口減少という社会課題に対して、VTOL無人機によって新しい空の輸送手段を創出し、物資輸送や災害支援に貢献することで、こたえを示します。

■水素ガスタービン



高まる水素発電の需要に対し、水素ガスタービンの開発で応えます。環境・エネルギー問題の解決と、人々が安心して暮らせる社会を目指します。

■ハイブリッドモーターサイクル



環境負荷の低減と乗る楽しさの両立を目指し、ハイブリッドモーターサイクルでも「FUN TO RIDE」を実現します。



CONTENTS

川崎重工について	1 私たちの原点——社会の役に立ちたいという思い
	3 私たちの今——成長シナリオを着実に推進
	5 私たちの未来——グループビジョン2030の実現
	7 目次・編集方針
	9 事業理念
	11 事業規模

マネジメントメッセージ	13 グループビジョン2030
	17 重要課題(マテリアリティ)
	19 トップメッセージ
	25 担当役員メッセージ——財務・人財
	29 担当役員メッセージ——技術開発・DX

戦略とパフォーマンス	31 価値創造プロセス
	33 3つの注力フィールドにおける目標と実績
	戦略(中長期)
	35 エネルギー・環境ソリューション
	35 水素社会の早期実現
	39 CO ₂ 排出ゼロに向けた取り組み
	43 TCFD提言に基づく情報開示
	49 安全安心リモート社会
	51 近未来モビリティ
	戦略(短期)
	53 航空宇宙システム
	55 車両
	57 エネルギーソリューション&マリン
	59 精密機械・ロボット
	61 パワースポーツ&エンジン

事業を支える基盤	63 重要課題(マテリアリティ)のKPIおよび実績
	65 人財活躍推進
	69 人権デューデリジェンスの取り組み
	71 コンプライアンス／情報セキュリティ
	73 コーポレート・ガバナンス
	83 会長・社外取締役座談会
	87 役員体制

財務・企業データ	91 10年間の主要財務・非財務データ
	93 財務諸表
	97 会社概要／株式情報／主要関係会社

社会課題の解決に挑み続ける川崎重工グループ

川崎重工グループは設立以来120年以上にわたって、社会課題の解決に貢献するために、常に最先端の技術に挑み、数々の「日本初」「世界初」を世に送り出してきました。創業の精神から発展したグループミッション「世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献する“Global Kawasaki”」は、社会に対する川崎重工グループの役割を明文化したものです。

2030年の目指す将来像に向けた変革の決意

「成長性の追求」「適正な利益」「安定性・シナジー」を方針に掲げた「グループビジョン2030」を2020年11月発表。新たな時代の社会課題を見据えた成長シナリオにそって、将来に向けたビジネスモデル変革を推進しています。

3つの注力フィールドにおいて、社会にソリューションを提供することで成長を目指す

地球環境保護のための脱炭素社会の実現、先進国を中心とした高齢化社会・労働力不足への対応、医療などの地域間格差の解消、自然災害の抑止や早期復旧、エネルギーの安定供給など、さまざまな社会課題に対するソリューションをタイムリーに提供するため、3つの注力フィールドを設定しています。また、モノ売りからコト売りへのシフトなどのビジネスモデルの見直し、ポートフォリオ改革・組織改革にも取り組み、高収益体質を実現していきます。

セグメント別の成長シナリオと3つの注力フィールドに関わる製品・サービスの創出

パワースポーツ&エンジンなどの量産系事業が全社の収益を支え、航空宇宙システムなどの受注系事業が安定拡大することにより、「グループビジョン2030」の達成に向けた成長投資資金を確保し、当社グループの成長を牽引します。また、3つの注力フィールドを通じて社会課題の解決に貢献します。

最重要課題の達成に向けて経営基盤を強化

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。重要課題は「事業を通じて創出する社会・環境価値」と「事業活動を支える基盤」に2大別し、本業を通じた取り組みを「当社グループが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、最重要課題の達成に向けた「基盤項目」と位置付けて、取り組みを強化しています。

財務や非財務のデータに加えて、川崎重工グループの基本情報を掲載しています。

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/>

Webサイトとの情報のすみ分け

環境・社会・ガバナンス(ESG)に関する詳細情報やデータは、Webサイトを都度更新することでタイムリーに開示しています。

統合報告書 <-----> Webサイト

対象期間
2022年度(2022年4月1日～2023年3月31日)
(注)一部2023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104社、持分法適用会社20社
(注)一部は単体情報

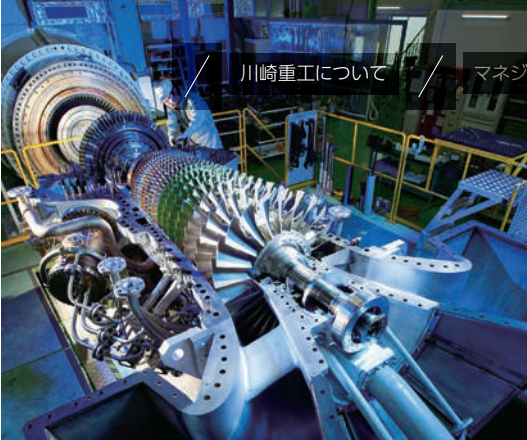
発行頻度
原則年1回発行
前回発行 2022年10月
次回発行 2024年9月予定

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/>

- 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」
 - ・国際会計基準(IFRS)財団「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2.0」



カワサキグループ・ミッションステートメント

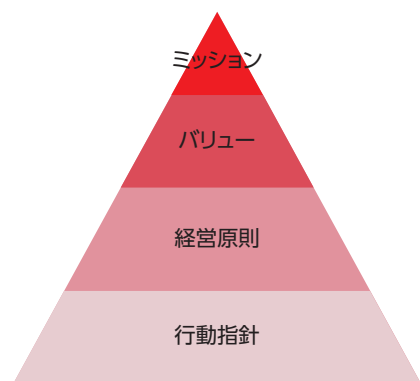


グループミッション (社会に対する役割)

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 サステナビリティ経営方針

1. 基本的な考え方

川崎重工グループは「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」との創業者・川崎正蔵の意志を受け継ぎ、120年以上にわたって常に最先端技術に挑み、先進的な製品を通じて社会の発展に貢献してきました。今日、川崎重工グループは、創業の精神から発展したグループミッション「世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献する“Global Kawasaki”」を掲げ、水素エネルギーへの転換やロボット技術を活用した新たな働き方の提唱など、未来に向けたソリューションと新たな仕組みづくりに取り組んでいます。本方針は、グループミッションの達成に向けて、将来にわたり世界が直面する様々な社会・環境課題に対して革新的な解決策をつくり出すことにより、持続可能な社会と川崎重工グループの継続的な企業価値向上をともに実現するための経営の長期的なあり方を示すものです。本方針を踏まえ、時代ごとの社会・環境の変化を捉えてマテリアリティを特定し、成長シナリオとして経営計画を策定します。また、コーポレートガバナンスを強化し、ステークホルダーの皆様との対話と協働を通じて新たな経済・社会・環境価値を創造します。

2. サステナビリティ経営方針

(1) 社会課題への挑戦

これまで培ってきた技術力の発展とグループ内外の多様な知見の結集により、環境、エネルギー、資源等の社会課題や様々な社会の変化に対して革新的なソリューションを提供することに挑戦し、世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献します。また、新たに求められる価値を提供するため、川崎重工グループ自身も進化と変化を続けます。

- ① カーボンニュートラルなエネルギー技術を育成・展開し、世界が取り組む気候変動の抑制を支えます。
- ② 産業と生活を進化させるソリューションを様々な形で提供し、全ての人々が豊かで安全安心に暮らせる社会を創造します。
- ③ 資源を効率的に活用するビジネスモデルを構築し、循環型社会の実現に貢献します。

(2) 責任ある企業行動

事業活動が社会・環境に及ぼす影響を認識し、対策に取り組むことでバリューチェーン全体の持続可能性を高めます。

- ① ゼロ・エミッションの実現を目指し、事業活動に由来する全ての環境負荷を積極的に低減します。
- ② 国際規範や各国法令を遵守し、責任ある企業行動をとります。
- ③ 事業に関わる全ての人の人権を尊重し、人権に由来する課題に真摯に取り組めます。

(3) 経営基盤の強化

コーポレートガバナンスの充実と、従業員の高いエンゲージメント、ステークホルダーの皆様との対話と協働を基に継続的な企業価値向上を図ります。

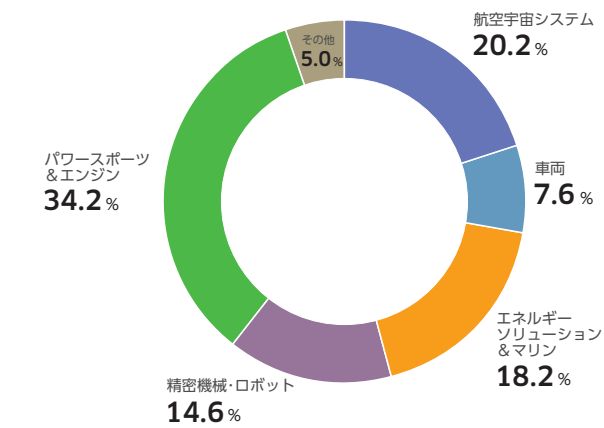
- ① サステナビリティ経営の基盤としてコーポレート・ガバナンスを強化します。
 - ② 挑戦を奨励する企業風土の醸成と積極的なダイバーシティの推進により、従業員のエンゲージメントを高め、組織を強靱化します。
 - ③ 適時適切な情報開示、建設的な対話と協働により、ステークホルダーの皆様と強固な信頼関係を構築します。
- また、その期待を経営の意思決定に組み込みます。



事業規模 (2022年度)

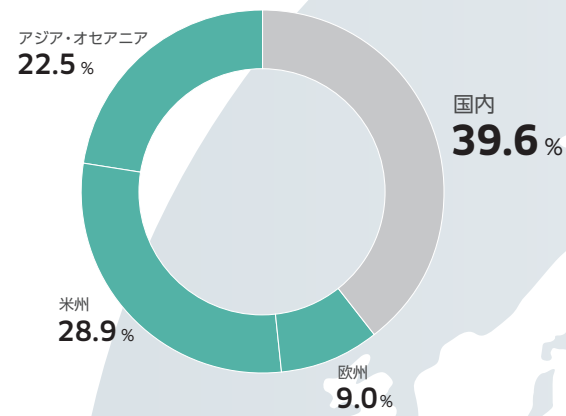
連結売上高

1兆7,256億円



海外売上高比率

60.4%



航空宇宙システム

20.2%

主要製品

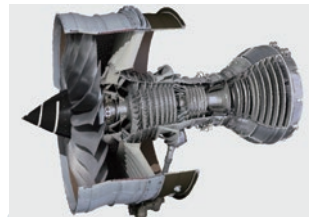
- 防衛航空機
- 民間航空機分担製造品
- 民間向けヘリコプタ
- 誘導機器・宇宙関連機器
- 航空機用エンジン
- 航空機用ギアボックス



C-2輸送機



H145BK117 D-3

ボーイング787ドリームライナー
写真提供：ボーイング社Trent XWB-97
copyright Rolls-Royce plc

車両

7.6%

主要製品

- 各種電車
(新幹線・新交通システムを含む)
- 機関車
- 客車
- 台車

パングラデシュ ダッカ都市交通会社
ダッカ MRT6 号線電車

横浜市交通局 4000 形電車



神戸市交通局 6000 形電車



北海道旅客鉄道株式会社 H100 形気動車

エネルギー
ソリューション
& マリン

18.2%

主要製品

- 水素・
カーボンニュートラル
- 出荷・受入基地
- 液化水素タンク
- 陸上 LNG タンク
- CCUS

- 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)
- ごみ焼却プラント
- 搬送機械
- トンネル掘削機
- 破碎機

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

海外向けに初出荷した
30MW 級ガスタービンハイブリッド推進システム船に
搭載される天然ガス専焼エンジン鹿児島市南部清掃工場向け
ごみ焼却施設・バイオガス施設液化水素荷役実証ターミナルと
液化水素運搬船「すいそ ふろんていあ」

精密機械・ロボット

14.6%

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



建設機械用油圧機器



水素圧縮機

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]パワースポーツ
& エンジン

34.2%

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



MULE PRO-FXT 1000



JET SKI® Ultra 310LX



ELIMINATOR



Ninja e-1 and Z e-1

設立

1896 年

創業
1878 年

連結従業員数

38,254 名

海外
10,671 名国内
27,583 名

国内生産拠点

17 か所

海外生産拠点

23 か所

つぎの社会へ、 信頼のこたえを

Trustworthy Solutions for the Future

川崎重工グループは、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。

経営方針

2020年11月から、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。

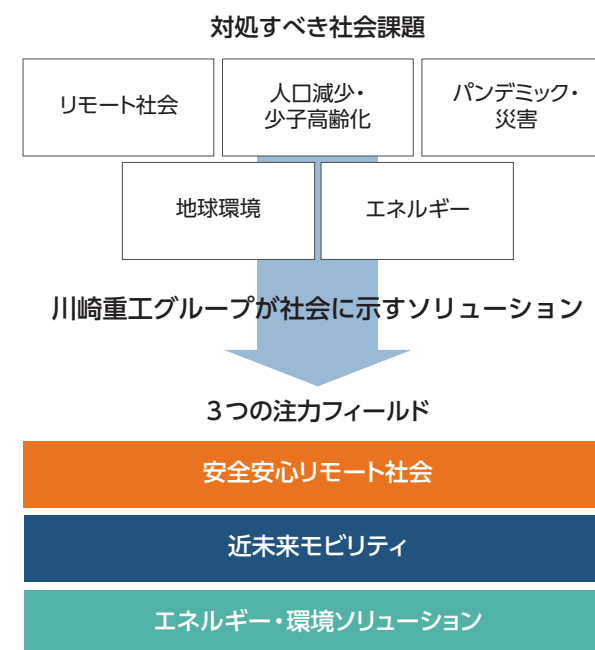
「成長性の追求」「適正な利益」「安定性・シナジー」の方針のもと、成長事業に投資を行いながら、時代の求める姿に変容させることで持続的な成長を追求していきます。

成長性の追求	成長分野・新規事業への開発投資	関連するSDGs        
適正な利益	事業利益率 5～8% 税後ROIC 資本コスト(WACC)+3%以上	
安定性・シナジー	コングロマリット・プレミアム※の実現 ※ 事業間のシナジー効果が発揮され、企業価値が向上する効果	

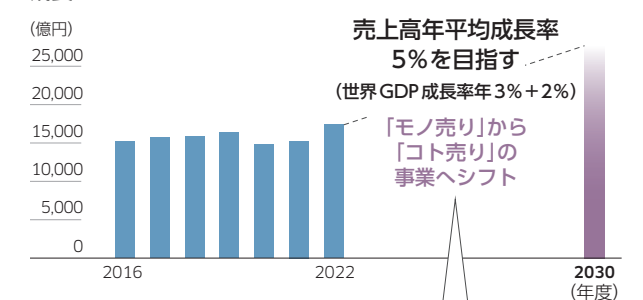
成長シナリオにそってビジネスモデル変革を推進

新たな時代の社会課題を見据え、地球環境保護のための脱炭素社会の実現、先進国を中心とした高齢化社会・労働力不足への対応、医療などの地域間格差の解消、自然災害の抑止や早期復旧、エネルギーの安定供給など、さまざまな社会課題に対するソリューションをタイムリーに提供するため、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。

現在、2022年度に過去最高益を記録したパワースポー



成長イメージ



グループ全体の成長シナリオ

1. モーターサイクル&エンジン事業と、精密機械・ロボット事業などの量産系事業が全社の収益を支える
 2. 航空宇宙システム事業をはじめとする受注系事業の収益が安定して拡大し、当社グループの成長を牽引
 3. 新規事業も収益の柱となり、安定した成長軌道を描く
- ビジネスモデルの見直し、高収益体質を実現

経営目標の達成状況を判断するための指標

資本コストを意識した経営を一層推進し、資本市場からの要請に応え対話を促進するため、2023年度以降は経営上の目標達成状況を判断する指標を事業利益および税後ROICとしました。現在の当社の資本コスト(WACC)は4%台と推計しています。世界GDP成長率を上回る売上高の成長を目指し、成長分野・新規事業へ

2022年度までの指標

●利益	- 営業利益 - 親会社株主に帰属する当期純利益
●資本効率 (税前ROIC)	$\frac{\text{EBIT(税引前利益)} + \text{支払利息}}{\text{投下資本(有利子負債} + \text{自己資本)}}$

2023年度以降の指標

●利益	- 事業利益 - 親会社の所有者に帰属する当期利益
●資本効率 (税後ROIC)	$\frac{\text{親会社の所有者に帰属する当期利益} + \text{支払利息} \times (1 - \text{実効税率})}{\text{投下資本(純有利子負債の期首・期末平均} + \text{自己資本の期首・期末平均)}}$

グループビジョン 2030

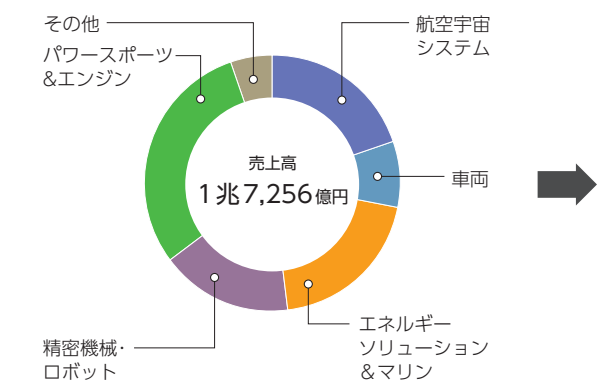
／ 事業ポートフォリオ改革

既存事業では市場ニーズを捉えた製品・サービス開発で収益力を高めつつ成長を目指し、2030年に向けて事業ポートフォリオ改革を進めます。現在注力している水素関連事業ならびに電動化・グリーン電力網への対応などのカーボンニュートラル関連事業が大きく拡大する見込

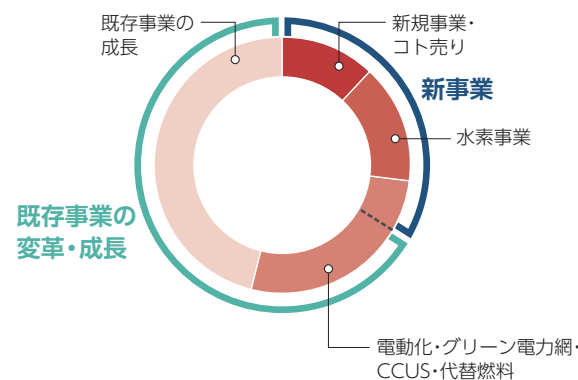
みです。さらにモノ売りからコト売りへのシフト、オープンイノベーションを活用した新規事業の創出を加速させます。

社会課題のより本質的な解決を実現し、ステークホルダーの皆様から高く評価される企業を目指していきます。

2022年度(実績)



2030年度の目指す姿



／ 「グループビジョン2030」の実現を目指した人事戦略の推進

「グループビジョン2030」に掲げる成長シナリオ実現のためには人的資本の充実是不可欠であるという認識のもとで、組織や人事に関する制度の大幅な見直しを進めています。

新しい制度では、ビジョン実現のために変革・挑戦すべきことを組織の目標や各ポストの職務として明確化するとともに、社員が自発的に高い目標を設定することも促しています。

また、変革を担う実力ある人財を社内外から積極的に

登用することで、企業としてのさらなる成長を目指します。

さらに、全社員を対象としたエンゲージメントサーベイを通じて、組織の課題を明確化し、改善を図ることで、社員が活躍するための組織風土改革に継続的に取り組んでいます。

これらにより優秀な人財を獲得・育成し、挑戦・変革を促すことで、企業風土を活性化させ、人的資本の側面からビジョンを実現します。

人事制度・個人や組織風土改革のポイントと進捗

能力・役割・成果により重きを置いた人事制度へシフトし、成長と挑戦を志向する文化へ	
● 実力ある社員の登用	■ 2021年度の新制度導入後、年功的処遇の廃止、幹部職員や管理職への若年者抜擢、実力に応じた処遇での社外人材の採用などを実現
● 職務型処遇制度と適所適材配置（主として幹部職員）	■ 組織の設計ルール、コンピテンシーに基づくマネジメント能力評価制度、重要職務への適材配置の仕組みなどを整備
● 社員エンゲージメントサーベイの実施による、組織風土可視化と改善アクション	■ 社員が重視する上位2つのテーマである「経営への信頼」と「キャリア実現」について、経営トップとの車座対話、1on1ミーティングなどによる組織活性化活動を実施したほか、キャリア形成における基本方針を策定

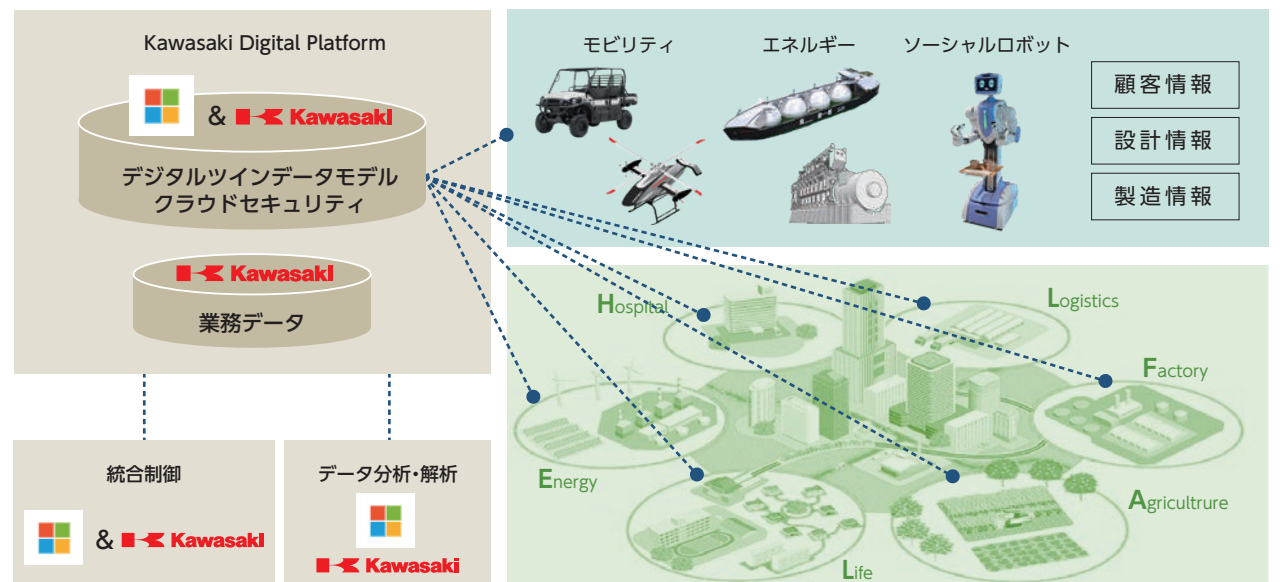
／ Kawasaki DX で事業のスタイルとそれを支えるプロセスを変革

マーケットインの視点で社会的価値をさまざまな枠を超えてスピーディに提供するために、事業のスタイルとそれを支えるプロセスを大きく変革していきます。その活動の一つが「Kawasaki DX (Digital Transformation)」です。

中でも、マイクロソフト社と協力して構築を進めている

「Kawasaki Digital Platform」は、社会、お客様、協業先など、バリューチェーン全体をつなぐ役割を果たします。さまざまな企業やサービスをまとめるオープンプラットフォームとしての構築を目指しており、バリューチェーンのデジタル化によって顧客価値を最大化するとともに、収集したデジタルデータをコト売りビジネスにつなげます。

Kawasaki Digital Platformが目指す姿

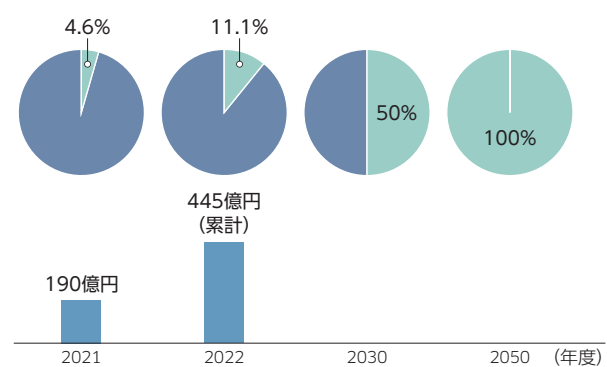


／ サステナブルファイナンスの活用

当社グループはサステナブルファイナンスの活用が「グループビジョン2030」の達成、ひいてはSDGs達成に資するものと考え、サステナブルファイナンスに関する目標を定めています。

長期借入金に占めるサステナブルファイナンスの割合をKPIとして、2030年までに長期借入金残高の50%を、2050年までに長期借入金残高のすべてをサステナブルファイナンスによる調達とすることを目標としています。

長期借入金に占めるサステナブルファイナンスの割合と調達金額



サステナブルファイナンスの実績

実施年月	項目
2021年7月	サステナビリティボンド(SDGs債)
2021年8月	ポジティブ・インパクト・ファイナンス
2022年3月	サステナビリティ・リンク・ローン
2022年3月	みずほ銀行「Mizuho Eco Finance」
2022年7月	グリーンボンド(SDGs債)
2022年11月	事前取得型サステナビリティ・リンク・ローンの開始
2022年12月	ポジティブ・インパクト評価フレームワークの導入

重要課題(マテリアリティ)

川崎重工グループの重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス

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、企業活動が社会に与える影響を認識・整理し、2018年に重要課題(マテリアリティ)を特定。その後、2020年11月に「グループビジョン2030」を発表したことを受け、重要課題を見直しました。

重要課題は「事業を通じて創出する社会・環境価値」と「事業活動を支える基盤」に2大別し、本業を通じた取り

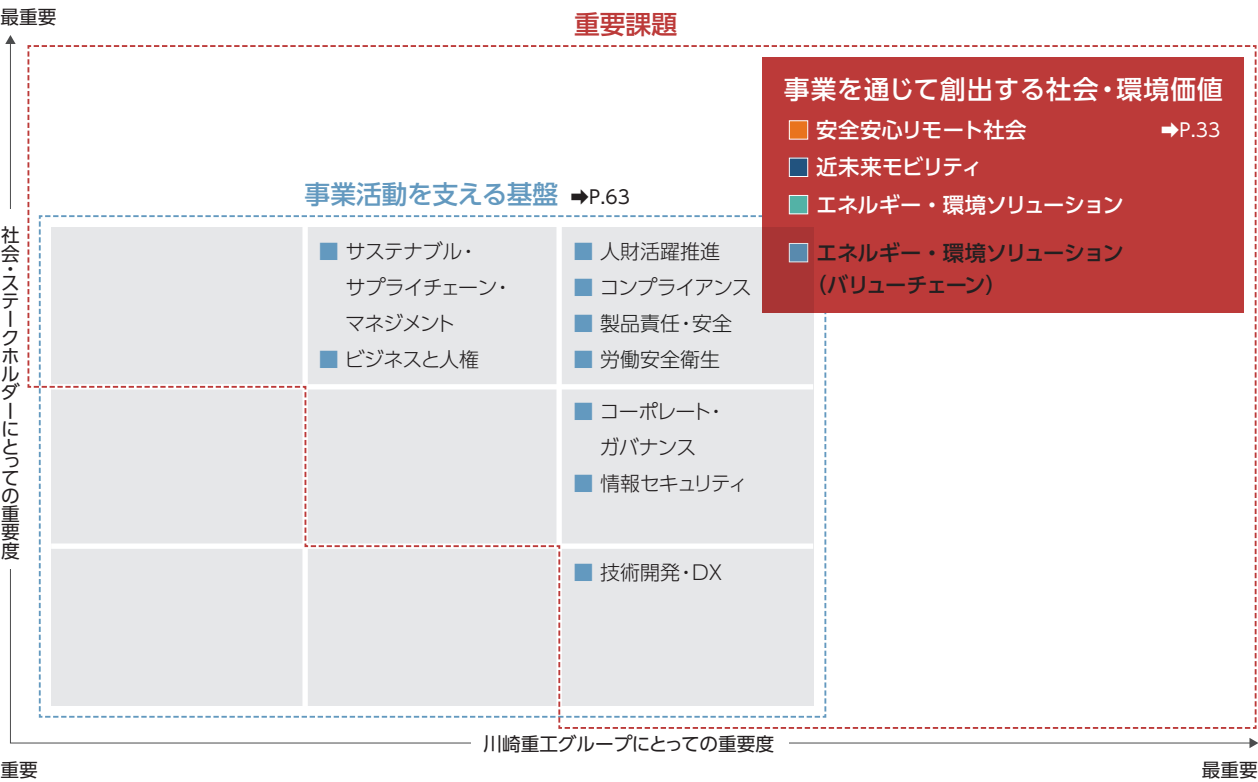
組みを「当社グループが長期で達成すべき最重要課題」と定義し、それ以外の課題を、最重要課題の達成に向けた「基盤項目」と位置付けています。今後も、事業環境や社会からの期待の変化に即し、定期的にマテリアリティの見直しを行っていきます。

→詳細はWebサイトをご覧ください。
重要課題の特定(マテリアリティ)

重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス(概要)

ステップ		特定プロセス
2018年	—	重要課題(マテリアリティ)を特定 「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。
2021～2022年	STEP 1	「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 さまざまな社会課題と当社の強み、2030年のあるべき姿を勘案し、2020年11月、「グループビジョン2030」を策定。「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決めました。2021年6月、社長を委員長とするサステナビリティ委員会で審議し、3つの注力フィールドを「事業を通じて創出する社会・環境価値」と決めました。 また、「グループビジョン2030」における事業戦略および昨今のサステナビリティをめぐる世界的な変化を踏まえ、「事業活動を支える基盤項目」についても見直しました。ESG評価機関(DJSI、FTSE、MSCI、Sustainalytics)からの調査項目、SASB、投資家のスチュワードシップ方針、GRI、Future-Fit、顧客企業からの要請事項(Self-Assessment Questionnaire)に基づいて外部アドバイザーの意見も参考に課題を抽出・整理し、重要課題のマッピング(「社会・ステークホルダーにとっての重要度」と「当社にとっての重要度」)を仮設定しました。
	STEP 2	外部有識者ヒアリングと重要課題の決定 社外の有識者にご意見をいただき、マッピングを見直しました。いただいたご意見と修正したマッピングに基づいてサステナビリティ委員会で審議した上で、取締役会で審議し、最終的な重要課題を決定しました。 有識者からのコメント(抜粋) ● 川崎重工グループは、多くの企業が2030年以降ジャンプするための事業基盤をハンズオンでつくっている。川崎重工のトランジションは他の会社にとってのイノベーションをつくり出すことなので、そのシナリオが価値創造の中で語られると投資家の理解が得やすくなると思う。 ● 「事業を支える基盤」の項目が「事業を通じて創出する社会・環境価値」にどのようにつながるのか、時間軸もあわせて見えるようにしてほしい。投資家はコロナ禍を受けて「サステナブル・サプライチェーン」と「人権」を注視しているので、この2つはもう少し「社会・ステークホルダーからの期待」を高めにしてもよいのではないか。 ● 「事業活動を支える基盤」に脱炭素とTCFDへの対応について記載する必要がある。2030年代前半に起きる技術革新により、再生可能エネルギー由来の水素のコストが化石燃料由来のコストを逆転すると言われるので、水素についてはもう少し長い期間で考えてもよい。
	STEP 3	計画立案とレビュー 特定した重要課題について、責任部門と具体的な数値目標を定め、着実な実行とフォローアップを通じて目標達成に向けて活動を推進していきます。進捗状況については取締役会およびサステナビリティ委員会に報告し、改善を図っていきます。

抽出した重要課題のマッピング



事業活動を支える基盤項目の重点事項

重要課題に選定した「事業活動を支える基盤」の項目については、「1. 今後に向けて特に重要な事項(将来財務への影響がますます増している事項)」「2. これまでも重視してきたが今後も着実に強化していく事項」「3. すべての基盤として整備していく仕組み」に分類し、各課題の重点事

項を定めています。

さらに企画・設計から製品の使用までの流れと、それに関わるサプライヤーからお客様まで、バリューチェーン全体を俯瞰した上で、「1」「2」における取り組み範囲を明確にしました。

：取り組みの範囲		サプライヤー※	川崎重工グループ	お客様
今後に向けて特に重要な事項(将来財務への影響がますます増大している事項)	エネルギー・環境ソリューション(バリューチェーン)		脱炭素化 気候変動に対するレジリエンスの向上 資源の有効活用	
	ビジネスと人権		人権デューデリジェンスの実施	
	人財活躍推進		人事制度改革・人財育成 ダイバーシティの推進	
	技術開発・DX		新事業創造に向けた共創の知財戦略 オープンイノベーション DXの推進	
これまでも重視してきたが今後も着実に強化していく事項	製品責任・安全		製品責任・安全	
	コンプライアンス	「サステナブル調達ガイドライン」の遵守	「川崎重工グループ行動規範」の遵守	
	労働安全衛生		腐敗防止 労働安全衛生	
	情報セキュリティ		製品セキュリティの強化 情報セキュリティの強化 サイバーディフェンスの強化 個人情報保護	
コーポレート・ガバナンス(すべての基盤として整備していく仕組み)				

※ 「サステナブル・サプライチェーン・マネジメント」については、取り組むべき事項が多岐にわたるため、「サプライヤー」の欄において重点事項を示しています。

Trustworthy Solutions for the Future

経営陣と社員が力を結集し
社会からさらに必要とされる企業グループを目指していきます。

「グループビジョン2030」を着実に推進し 過去最高の売上・利益を達成

2022年度は大幅な増収増益となり、受注高・売上高・当期利益は過去最高を更新しました。2020年の社長就任からこれまで、川崎重工グループがコロナ禍のもたらした困難を克服し、業績を回復することができた最大の要因は、経営陣が打ち出したさまざまな戦略・施策を、社員がしっかりと受け止め、実行してくれたことだと思っています。

企業の業績を最終的に左右するのは社員の“本気のコミット”だと考えます。お客様の求めるものが本当につくれているか、届けられているか、一人ひとりがそこにしっかり目を向け、仕事に取り組んでいるかどうか事業成長の鍵を握っています。この3年間について言えば、コロナ禍という世界的な未曾有の危機に直面したことで、経営陣だけでなく現場の社員が覚悟をもって課題と向き合い、全力で対処してきたことが成長につながりました。

その一例が、自動PCR検査サービス事業です。未知のウイルスによる感染が全世界に拡大し、接触感染によって医療従事者の安全確保が難しい状況を見て、私から「今こそ当社が培ってきたロボット技術を活かして、人の手を介さない検査で社会に貢献しよう」と社内に呼びかけると、想像以上に多くの社員から手が挙がりました。コロナ禍の終焉を待つのではなく、この危機

に積極的に立ち向かう社員が大勢いたことに勇気付けられ、すぐさま新事業を立ち上げ、結果的に社会から高い評価を得ることができました。

2020年に策定した「グループビジョン2030」で描いた成長シナリオをグループ一丸となって着実に推進してきたことで、2022年度は過去最高益を達成することができました。しかし、これはまだ通過点に過ぎず、収益性では依然、課題が残っていると認識しています。「グループビジョン2030」では事業利益率の目標を5～8%としていますが、2022年度の事業利益率は4.8%と、まだ目標の下限レベルであり、できる限り早期に8%を達成したいと思います。最終的には利益率10%を維持できる企業にしていけることが、経営トップとしての使命だと考えています。

志ある人財がチャレンジできる 組織風土への変革

事業というのは社会に必要とされるものでなければ続かない、というのが私の信念です。社会に必要なことは何かを考える社員はたくさんいますが、社会に求められることをやりたいという思いと、その実現に向けて実際に行動を起こすことの間には、実は大きなギャップがあります。いくら思いがあって、かつ実力や才能があっても、組織の壁や企業風土のために行動に移せず、諦めてしまうケースも少なくありません。

Yasuhiko
Hashimoto

代表取締役社長執行役員
橋本 康彦

トップメッセージ



企業が大きく成長していこうとするならば、一人でも多くの行動を起こす人財が必要です。そこで組織としてすべきことは、周囲から見える形で挑戦する者を応援することだと私は考えています。

社長に就任後、「チャレンジ&コミットメント」をコンセプトとする人事制度改革にいち早く取り組んだのはそのためです。リスクを冒してやりたいことにチャレンジする、その姿勢そのものが評価されるという認識を社内に浸透させ、諦めていた人や躊躇している人が一歩踏み出せる環境にしたいと考えました。実際、この改革によって新規プロジェクトなどに手を挙げる社員は、確実に増えてきたと感じています。もちろん制度として不十分な点やコンセプトがまだ浸透していない部分もあり、我々経営層が社員に向けて人事制度改革の真意を引き続き伝えていく必要があるとことも認識しています。

いずれにせよ組織風土の変革には時間がかかります。社内の隅々にまでチャレンジ意識を浸透させ、一人ひとりが意識を変えて、勇気をもって動きだすことで少しずつ変えていくしかありません。登山ルートのない山に初めて登った人は、きっと後の人たちのために道を拓こうとするでしょう。そうやって少しずつ登山者も増え、登山ルートの道幅も広がっていくことで、社会に必要とされる新しいビジネスに、多くの社員が挑戦できる企業になっていければ、と考えています。

3つの注力フィールドでの チャレンジが着実に進展

「グループビジョン2030」では注力フィールドとして「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つを設定しています。

このうち「エネルギー・環境ソリューション」に関しては、気候変動問題の解決に向けて全世界でカーボンニュートラルへの潮流が加速しています。

当社は10年以上も前から究極のクリーンエネルギーである水素に着目し、研究開発を開始、事業化に向け努力を続けてきました。2021年には水素戦略本

部を新設して社内外から多様な人財を集め体制を強化、さらに2022年には国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の支援のもと、技術実証として液化水素運搬船「すいそ ふろんていあ」により、豪州から液化水素を日本に運搬する世界初の国際間輸送を実現し、世界の注目を集めました。世界初、そして現時点で世界唯一のこの船は、G7の広島サミットや札幌気候・エネルギー・環境大臣会合の場でも公開され、各国の政府要人の方々にも視察いただきました。

2023年6月には6年ぶりに日本政府が「水素基本戦略」を改定し、水素・アンモニアサプライチェーンへの官民による投資金額として15年間で15兆円を超える大規模な計画を想定していることを発表しました。この追い風の中、当社の関連会社である日本水素エネルギー株式会社(JSE)は、グリーンイノベーション基金の支援のもと、水素の安定・大量供給に資する、液化水素の国際サプライチェーン商用化に向けた実証を進めています。また、当社においては、大型液化水素運搬船の設計、建造に向けた準備が着々と進んでいます。さらに関西電力株式会社と液化水素サプライチェーン構築に向けた調査・検討も進めています。昨今の国際情勢を踏まえると、経済安全保障の観点からも水素エネルギーの重要性は一層高まっており、引き続き水素社会の早期実現に向け、取り組んでいきます。

「安全安心リモート社会」では、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で販売している手術支援ロボット[hinotori™]が着実に症例数を伸ばしています。2022年10月には消化器外科、婦人科でも適用が承認され、国内で実施されるロボット手術の約9割をカバーできるまでになりました。また、2023年9月には国外で初めてシンガポールで販売承認を取得しました。さらに、[hinotori™]の開発は第9回「ものづくり日本大賞」で内閣総理大臣賞を受賞するなど、多方面で高く評価いただいています。高精度の医療行為を遠隔操作で実現できる医療用ロボットは、医療の地域格差や超高齢化社会の進行に伴う医療従事者不足など日本の医療が抱える課題の解決に寄与

します。また、当社の技術・サービスをグローバルに展開することで医療後進国へのサポートをはじめ、全世界の医療問題にも貢献できると考えています。

コロナ禍における医療従事者支援や人流回復を目指した自動PCR検査サービス事業では、高い検査精度を評価いただくとともに、医療関係者や行政、医療機器メーカー、検査サービス会社など幅広い業界との信頼関係を構築することができました。今後は、PCR検査事業で獲得した知見やノウハウを活かして、院内検査や院内物流などヘルスケア領域の新規事業の開拓につなげていきます。

さらに、ソニーグループとの合併によるリモートロボティクス株式会社では、リモート化によるロボットの新しい活用可能性を探索できるサービス「Remolink」の提供を開始したほか、屋内位置情報ソリューション「iPNT-K™」でも導入実績が増加するなど、新事業が立ち上がりつつあります。

「近未来モビリティ」では、VTOL(垂直離着陸)無人機「K-RACER」の開発を推進しています。「K-RACER」は実用性を重視し、ドローンを大きく超える有効積載量と高い飛行能力を実現しました。現在、長野県伊那市で山小屋への物資輸送プロジェクトに利用されていますが、近い将来には山岳部や離島への輸送手段としての利用を期待しています。また、医療機関には、大災害発生時に医療物資を被災地に運ぶなどの提案も開始しています。この領域では病院内の荷物輸送や「ラストワンマイル」の物流を担う搬送サービスロボットや、簡単な手続きで快適な空の移動を提供するヘリコプタWeb手配サービス「Z-Leg™」などの新規ビジネスも順調に進展しています。

既存事業領域を中心に ポートフォリオ改革を推進

収益面では、これまで続けてきた改革により、各事業の本質的な収益力が着実に向上してきていると捉えています。特に航空宇宙システム事業や車両事業などの受注系事業の体質が改善したことで、よりバラ

スのとれた収益構造に近づいてきました。

各事業を、一層、外部要因の影響を受けにくい強靱な体質にしていくため、3つの注力フィールドの伸張に加え、引き続き既存事業の体質改善と事業ポートフォリオ改革を推進していきます。

幅広い領域で事業を展開することは当社グループの強みでもあります。持続的に企業価値向上を図るためには、需要の大きい、すなわち、より社会から求められる事業に経営資源を集中していくことが必要です。こうした観点から、製品・サービスレベルでの選択と集中と事業のシフト、さらには業界全体を見渡した事業スタイルの見直しを進めています。同時に、モノづくりだけでなく、企画やコンサルティング、コーディネート、メンテナンスなどといったコト売りも含めた多様な形で価値を創出できるよう、全社的に発想の転換を図っていきます。現在推進する改革により、新たな視点で社会に高い価値を提供していくことで、自分たちのマインドセットも変わり、全社にチャレンジの文化が広がっていく——そんな好循環を生み出していきたいと思います。

非財務資本の強化で 企業としての持続可能性を高める

重要度が増しているESGの取り組みについて、環境面では、水素事業をはじめ、お客様に脱炭素化のソリューションを提供する企業である当社は、事業活動に伴うCO₂排出についても、他社に先駆けて削減すべきと考えています。この方針のもと、自社からの直接排出や燃料・電力に起因するScope 1、2に関しては、CO₂排出量の7割以上を占める国内において、自社製の水素発電を軸に2030年までにカーボンニュートラルを達成するという野心的な目標を設定しました。また、調達品や製品の使用などに関わるScope 3については、「Zero-Carbon Ready」、すなわち、2040年までにCO₂フリーの製品をラインナップし、いつでもお客様に採用していただける状態にするという目標を掲げ、水素社会の実現とCCUS事業化の推進により、世界の

カーボンネガティブに貢献していくこととしています。製品・サービスの脱炭素化を推進するとともに、お客様・お取引先との連携を強化し、バリューチェーン全体のCO₂排出削減を加速していきます。

社会面では、人的資本の強化に注力しています。社長になってから年間の相当な時間を役員や社員との面談に費やしており、一人ひとりについて現状や未来に対する率直な意見に耳を傾けています。人財育成については、教育研修体制の整備もちろん重要ですが、若い頃からできるだけ多様な経験を積むことが非常に大切だと考えています。私自身も20代から海外業務を担当し、40代で海外に赴任して、現地での交渉やプレゼンテーション、新規事業立ち上げ、人財採用などさまざまな業務を経験しました。当時は、なぜ自分一人でこれほどの業務を担う必要があるのかとも感じていましたが、今思えば、あの頃経験したすべてが現在、役立っています。重要なのは経験することだけでなく、地味で困難だけれども必要不可欠な業務を誰かが担っているのが企業運営だという認識をしっかり持つことです。それを想像できない、また理解できないと経営者は務まらないと考えており、経営幹部候補者の育成にはそうした観点も加えています。

コーポレート・ガバナンスでは経営の透明性と取締役役会の実効性を重視しています。2023年6月には独立社外取締役を1名増員したことで、取締役会の過半数を社外取締役が占めることとなり、女性・外国籍取締役も増加しました。これにより、取締役会の独立性が一層高まり、また、知識・経験・能力のバランスに加え、多様性が高まったことで、より多角的な経営判断ができるようになったと考えています。取締役会では、通常の審議事項に加え、実効性評価の結果などを踏まえ設定した、事業改革、コンプライアンス強化などのテーマについて、活発に議論しています。

2022年に発覚した子会社の川重冷熱工業株式会社での品質に関する不適切行為については、特別調査委員会の調査結果を2023年3月に公表し、再発防止に向けた対応を徹底しています。今後はコンプライアンスを含めたグループ・ガバナンスを一層強化していきます。



川崎重工はまだまだ強くなれる、 先に進んでいける

私は比較的若い頃からさまざまな新規事業の立ち上げに関わってきました。そうした経験を踏まえて思うのは、新ビジネスに挑戦するときに最も大切なのは中心にいる人間が本気であること、そして絶対に諦めない、ということです。もちろん中心の人間が頑張っさえいれば、周りの人々が必ずついてきてくれるとは限りません。しかし、少なくとも中心にいる人間が諦めたら、チャレンジはそこで終わってしまいます。

これまでの経験を通して、私は当社グループには最後まで諦めない社員がたくさんいることを知っています。ただし、今まではそうした社員がバラバラの方向を向いて動いてきたという課題認識もあります。それが目標を一つにして、力を結集すれば、当社グループはさらに大きな力を発揮できると思っています。そういう意味で、私は川崎重工の秘めた力を信じており、社内に向けては「川崎重工には未来がある。それは、

我々がまだまだ不十分であるからだ。力を合わせれば、もっともっと社会に貢献できる」とよく言っています。

「グループビジョン2030」で掲げたスローガンは「つぎの社会へ、信頼のこたえを」です。私たちはこれからも、刻々と変わっていく社会に革新的なソリューションをタイムリーに提供していきます。そして、さまざまな枠を超え、スピーディに行動・挑戦し、自らの可能性を拡げていくことで、ステークホルダーの皆様からのより大きな信頼を、ぜひ獲得していきたいと思っています。

ステークホルダーの皆様には引き続き当社グループへの、ご理解、ご支援をお願い申し上げます。

代表取締役社長執行役員

橋本 康彦

担当役員メッセージ——財務・人財



代表取締役副社長執行役員
社長補佐、財務・人事・法務・コンプライアンス・
コーポレートコミュニケーション担当、
人事本部長

山本 克也

資本効率の向上と人財強化で 持続可能な成長を実現していきます。

財務

2030年に向けた成長シナリオ通りに 業績が回復・伸長

川崎重工グループは2020年11月に発表した「グループビジョン2030」で示した成長シナリオを推進しています。このシナリオでは最初のステップとして、コロナ禍にはパワースポーツ&エンジンや精密機械・ロボットなどの量産系事業が全社の収益を支え、次のステップとして航空宇宙システムをはじめとする受注系事業が回復し、市場が安定的に拡大。その後、水素事業をはじめとする新規事業が新たな収益の柱となるというものです。

2022年度は受注高、売上収益、当期利益がいずれも過去最高を記録するなど、これまで取り組んできた施策が業績に現れてきました。中でもパワースポーツ&エンジン事業が2021年度に続いて最高益を更新できたのは、分社化による意思決定の迅速化の効果が大きかったと認識しています。コロナ禍において先進国を中心にアウトドア需要が拡大する中、物流の混乱や素材価格の高騰などの影響もありましたが、生産機種の組み替えや価格

転嫁をスピーディに行った結果、需要の継続的な取り込みにつながりました。航空宇宙システム事業も旅客需要の回復に伴って、ようやくコロナ禍前の業績水準に戻りつつあります。2021年度に分社化した車両事業についても黒字を継続しているほか、保守分野の事業を拡大するなど事業改革と体質強化が進んでいます。「グループビジョン2030」発表から2年が経過し、当時思い描いたシナリオ通りの成果が出ていることに大きな手応えを感じています。

今後も事業改革の継続により、中長期視点で外部環境の変化に左右されにくい企業体質の構築に努めていきます。

事業利益率は恒常的に10%以上、 キャッシュ・フロー改善との両立

「グループビジョン2030」では、世界GDP成長率3%を上回る売上高年平均成長率5%を目標としています。実現に向けては、引き続き成長シナリオに沿って既存事業を成長させつつ、「グループビジョン2030」で掲げた

「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」3つの注力フィールドにおいて、社会課題を解決する製品やサービスを生み出していかなければなりません。そのためのポイントは事業利益率とキャッシュ・フローです。

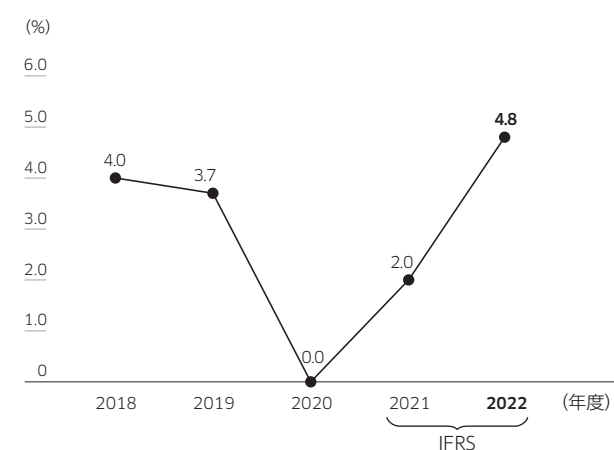
2022年度の事業利益率は4.8%となりました。「グループビジョン2030」では5~8%を目標に掲げていますが、今後、成長シナリオを確かなものとしていくためには、長期的には10%程度を目指す必要があることから、利益率向上に向けて着実に布石を打っていきたいと考えています。

2022年度のフリーキャッシュ・フローは538億円のマイナスとなりました。業績回復期にある航空宇宙システム事業や好調なパワースポーツ&エンジン事業において、運転資本の構成項目で大きな資金流出が発生したことが主因です。研究開発・設備投資においては、3つの注力フィールドに関わるものに加えて、足元のキャッシュ獲得に向けてパワースポーツ&エンジン事業や精密機械・ロボット事業に資金を振り向けています。一方で財務規律として管理しているNET D/Eレシオは利益が増加したことで、2021年度の80%台から77.0%へ改善しました。

資本コストと付加価値を明確化し ROICの目標値を再設定

当社は過去に「Kawasaki-ROIC経営」を導入し、資本コストを上回る利益を上げるために必要なリターンとして、税引前ROIC8%を全ビジネスユニット一律のハードルとして設定しました。資本コストがハードルレートというのが通常の見え方ですが、そこに付加価値も盛り込んだ

事業収益率の推移



形で目標を設定したため、社内で運用する際に「ハードルが高すぎる」うえに「分かりにくい」という問題が生じました。そのため「グループビジョン2030」では、資本コストと増やすべき付加価値分の明確化を図り、ROICの目標値を「資本コスト+3%」としています。

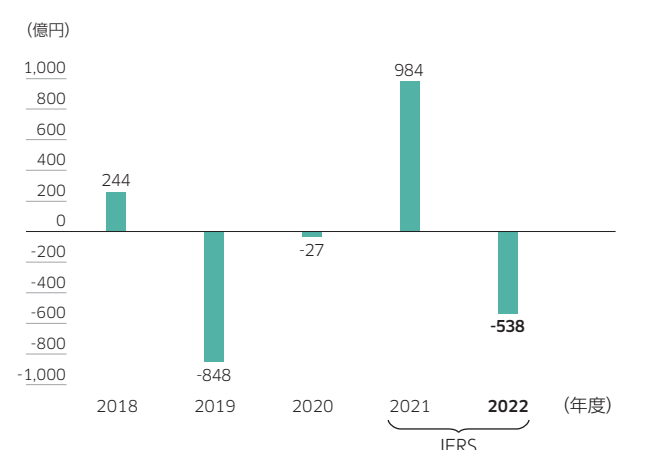
また、資本コストを意識した経営という視点に立って資本市場との対話を促進するため、2023年度から管理指標を税引後ROICとし、加重平均資本コスト(WACC)も開示することとしました。当社のWACCは4%台と推計しており、2022年度の実績はWACCを上回っています。ただし、前述のように当社が目指すROICの目標値は、あくまでもWACCに3%を加えた7%台です。投下資本に見合った利益を生み出すためには、どの程度の利益を上積みする必要があるかなど、各事業領域の利益目標を測る評価基準の一つとして、目標値を活用していきます。

水素を軸としたシナジーの創出で コングロマリット・プレミアムを実現

資本効率を高めるうえで、今後は水素を軸としたシナジーの創出がカギを握ります。このため、水素に関する基本戦略と事業化を融合して進めていけるよう、2023年度からは、部門トップの人事を含め、本社組織である水素戦略本部と事業部門であるエネルギーソリューション&マリン・カンパニーの連携を強化しました。

一方で水素事業を進めていくうえで、今後、多額の資金が必要となりますが、他社とのパートナーリングを活用することで、当社単独の負担低減はもちろん、実現化までの期間短縮、早期マネタイズ化に努めています。現在、当社

フリーキャッシュ・フローの状況



担当役員メッセージ——財務・人財

単独では水素関連の支出は年間100億円程度ですが、これは事業規模の実態を表しておらず、実際にはこれに日本政府のグリーンイノベーション基金などの補助金などが加わり、日本の官民の総力を挙げた取り組みが進んでいます。その先頭に立っているのは、間違いなく当社であり、水素社会の実現に向けて強い意志を持って事業化を加速させていきます。

2022年度の長期資金調達額において 約93%がサステナブルファイナンス

資金調達面では、2022年度は必要資金275億円のうち約90%をサステナブルファイナンスで調達し、2023年3月末時点の長期借入金残高の約11%を占めています。また、2022年度はサステナビリティ・リンク・ローンやポジティブ・インパクト・ファイナンスにおいて、フレームワークの策定に取り組みました。これは同一のフレームワークを用いて複数の金融機関と個別に融資契約を締結するもので、本邦初の試みです。金融機関、企業双方の負担を軽減できる本スキームは、日本におけるサステナブルファイナンスの利用促進につながるはずです。当社自身も、2030年までに長期借入金の50%程度、2050年までに長期借入金のすべてをサステナブルファイナンスによる調達とすることを目標としています。

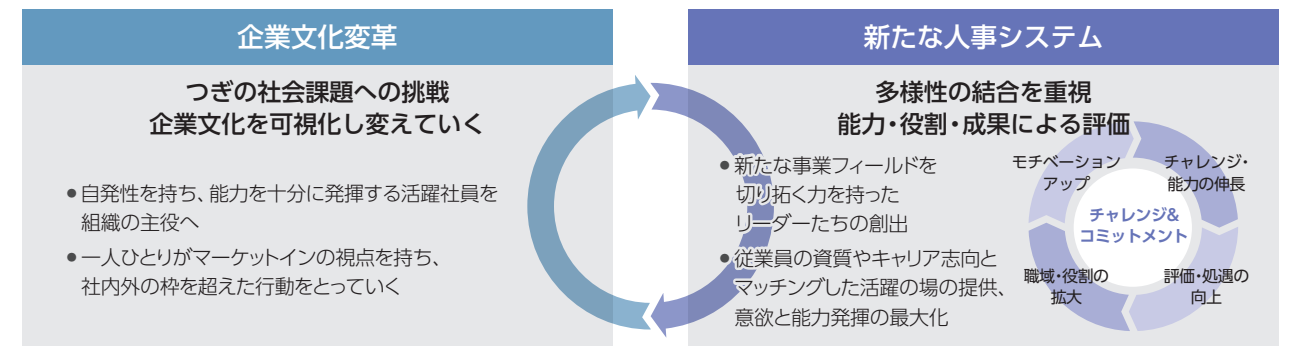
安定配当に加えて、株価上昇による 株主価値の向上

当社は「グループビジョン2030」を実現するうえで、将来の成長に向けて先行投資が必要なフェーズにあります。既存事業で獲得したキャッシュは設備投資や研究開発のみならず、賃上げや教育研修などの人的資本に対する投資にも振り分けていきます。一方で、株主の皆様への還元についても経営の最重要課題の一つに位置付け、中長期的な連結配当性向の基準を30%としています。2022年度は当期利益が過去最高を記録したことから、前年度比で50円増配の1株当たり年間配当90円、配当性向28.4%となりました。2023年度は1株当たり年間配当80円、配当性向28.5%を予定していますが、引き続き業績改善に努め、結果としてこれを上回ることでできるような注力していきます。株主価値向上の観点から、株価の中長期的な上昇が必須であることも認識しています。当社グループは2030年に向けて、社会課題解決への貢献を経営の中核に置き、水素事業をはじめとした新規事業も収益の柱として成長していきます。そして、当社グループが描く未来像に期待いただけるよう株主・投資家の皆様との対話を重視し、その成長戦略を着実に実行していくことで、時価総額1兆円を目指します。

人財

人財としてのスキルとともに 社員の活性度を見える化

当社の「グループ人財マネジメント方針」では、変革に果敢に挑戦する意識を持ち、自ら実行する人財を継続的に育成すること、そして人財の能力や意欲を適切に把握し、仕事や能力開発を通じて社員のキャリア実現を目指すことを宣言しています。人財の「財」は英語でいえばアセットであり、それがまさしく企業にとってのキャピタル(資本)につながります。人的資本経営ではキャピタルをどのように増やしていくかが問われますが、そこでは社員一人ひとりのマインドを引き上げることが大きなポイントとなります。もちろんスキルの向上も大切ですが、それと同時に個人の仕事に対する思いを力にして、組織を成長させることが非常に重要だと思います。



当社が掲げている「チャレンジ&コミットメント」をコンセプトとした人事制度改革は、より高い意識や意欲を持って、より高度な目標に挑戦する社員を公正に評価し、処遇していこうというものです。そのためには人財の見える化が欠かせません。まずは定期的な面談などを通じて、個々の社員の資質を正確に把握することが第一歩となります。エンゲージメントサーベイを活用して、社員の仕事に対するモチベーションや満足度を定量的に測る取り組みも進めています。社員の活性度を見える化することで、マインド向上への課題や効果的な施策を検討するとともに、組織力の現状を定期的に検証することが目的です。

社員のキャリアパスに 焦点を当てた取り組みを推進

当社にはサクセッションプランの一環として、経営幹部候補向けの教育プログラム「Kawasaki経営塾」があります。従来は部長クラスが対象でしたが、より裾野を広げて課長クラスから早期抜擢につなげるため、現在では実践塾・経営塾・入門塾という3段階で実施しています。また、経営幹部候補者に対しては社長と私が個別に面談を行い、全社および自部門についての課題認識や、自らの強みをどのように経営に活かすかといった対話を通じて、経営者マインドの把握に努めています。社員の成長の観点では、キャリア形成意欲の高まりを踏まえ、主体的にキャリア形成を目指す社員の意思を尊重した異動機会を提供するため、「キャリアチャレンジ制度」を導入しました。また、実際の事業探索活動においては、当社が持つ多様な知見を組み合わせ新たなシナジーを生み出すため、社長直轄プロジェクト本部を設置し、各カンパニーから人財を結集して新たな領域での事業活動にチャレンジして

います。今、水素関連や医療ロボット関連など、わくわくするようなモノづくりの現場が増えてきており、人事制度面のブラッシュアップも図りながら、今後とも社員のキャリアパスに焦点を当てた取り組みを推進していきたいと思います。

対話を重視した組織運営で 一体感を高める

個人を尊重するという意味では、仕事への評価をフィードバックし、キャリア形成をサポートする体制や、さまざまなチャレンジを後押しできる環境を会社として整備し続ける必要があります。モチベーションやエンゲージメントを高める活動を進めるなかで、過去の当社に比べると、社内での対話が圧倒的に増えてきた印象があります。経営層と社員、上司と部下、同僚同士など、あらゆるフェーズでコミュニケーションが活性化しました。エンゲージメントサーベイの結果などを材料にして、課題解決や新たな取り組みへ向けた議論が広がるなど、組織の一体感は確実に高まっていると感じています。

私のミッションは財務戦略の遂行はもちろん、戦略の実践を担う社員の能力を最大限に発揮させること、つまり人的資本の強化です。財務と人財の両面から、持続可能な成長を実現していきます。

担当役員メッセージ——技術開発・DX



代表取締役副社長執行役員
社長補佐、技術・生産・調達・TQM・総務・DX戦略担当、
全社北米事業タスクフォース担当、技術開発本部長

中谷 浩

未来に必要とされる基盤技術を強化し 社会から必要とされ続ける存在を目指します。

未来志向の成長戦略に向けた 揺るぎない思い

川崎重工の創業者・川崎正蔵は「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」ことを志し、1878年に東京築地に川崎築地造船所を設立しました。以来、当社グループはわざを磨くこと、すなわち最先端の技術に挑み続けることで、日本初、世界初を次々と生み出し、その時代時代の社会課題の解決に貢献してきました。国家社会の発展を願った創業者の思いは、当社グループのサステナビリティ経営の原点であり、社会に対する役割を明文化した今のグループミッションへとつながっています。

当社が制定したサステナビリティ経営方針の一つの軸である「社会課題への挑戦」では、持続的な企業価値向上を目指しています。たとえば、脱炭素とエネルギーセキュリティの観点から重要度が増す水素関連事業では、1970年代から取り組んできた断熱技術が極低温技術として進化し、液化水素タンクに適用されて水素サプライチェーンの実現を支えています。また、コロナ禍において医療従事者を感染リスクから解放するために立ち上げたPCR検査サービス事業では、検査・医療分野で信頼と実績・

ノウハウを獲得し、ヘルスケア領域での新規ビジネス開拓に向けた基盤を構築することができました。

このような社会課題へ挑戦してきた歴史を基に、「グループビジョン2030」で示している「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」という3つの注力フィールドへ向けた将来の柱となる新事業の育成に注力しています。

技術開発においても、将来の社会課題を想定して課題解決に必要な技術領域からバックキャストすることで不足する技術を見極め、その技術の開発や育成に注力しています。外部と連携して課題解決に取り組む「オープンイノベーション」や成熟した技術と新たな技術を入れ替える「技術の棚卸し」などを通じて、未来に必要とされる基盤技術を早期に強化していきたいと考えています。

デジタル技術でビジネス変革を加速させ、 新たなコト売りビジネスを創出

課題解決型ソリューションの創出を加速させるためには、デジタル技術の活用が不可欠です。マイクロソフト社との協業を通じて、自社・サプライヤ・顧客のバリュー

チェーンをデジタル空間で一元管理する「Kawasaki デジタルプラットフォーム」を構築し、さまざまな分析技術を組み合わせることで、ソリューションを提供するビジネス変革を加速しています。

製品納入後の稼働データや異常情報などをプロダクトデータとして収集し、営業や設計に反映しながら新たなサービス開発につなげています。産業用メタバースを活用した遠隔オペレーティングサービスでは、顧客の生産設備の効率的運用やメンテナンスを提案しています。また、北米で開始した鉄道貨物事業者向けの軌道監視サービスでは、脱線事故などの損害リスクを極力軽減するソリューションの提案を進めています。

このように、当社グループにとって主力であったモノ売りビジネスに加えて、製品に付随する運用データを新たな価値に変えるサービスビジネス（コト売り）を創出するためデジタルトランスフォーメーション（DX）に注力しています。

業務プロセス革新による 収益力の向上・経営の効率化

日々変化する経営環境のもとで、当社グループが持続的に成長するためには、足元の既存事業を含め事業体質の改善が重要であり、収益力の向上と経営の効率化を目指した業務プロセス革新に注力しています。

これまで事業部門が独自に行ってきた設計や生産オペレーションを見直し、組織運営全体の改善を促進するTQM活動に取り組んでいます。ここでもデジタル技術を活用することで、人依存の事業オペレーションから脱却し、製品品質の安定化にとどまらず、事業全体の品質と効率の改善につながると考えています。

また、従来から取り組んできた3D設計やシミュレーションおよびシステム評価技術などが、新製品開発の期間短縮や固定費削減にも寄与しています。

今後は、営業から設計・調達・生産・メンテナンスに至るデータを標準化したうえで一元化することにより、バリューチェーン全体での収益力の向上と経営の効率化を図ります。

事業戦略をリードする 攻めの知財活動で収益を最大化

知財活動では、従来の製品・事業化に追従する「守り」

から、今後の事業戦略をリードする「攻め」の知財活動へシフトしていきます。

特に新規事業における収益最大化のために重視しているのは、オープン（標準化）とクローズ（知財化）のバランスです。たとえば、新たな市場を創造していかなければならない水素関連事業では、安全評価基準や評価方法などはオープン領域として標準化し、規格制定・普及させることで市場自体の拡大を狙います。一方、マイナス253℃という極低温の液化水素を貯蔵するタンクなどの主要なコンポーネントはクローズ領域としつつ、ライセンス供与なども活用しながら収益力を確保するという考えです。

今後、当社が新しい事業を次々と生み出していく中で、知的財産の重要性はさらに増していくため、社員の意識改革も進めていきます。

成長に不可欠な多様な人財を育成し 全社の改革を加速

私が常々思っているのは、「技術は人である」ということです。新技術は最初からカタチがあるわけではありません。新しいものを生み出したい、社会の役に立ちたいという人の思いが、仲間と共に練り上げられていくことによって初めてカタチになっていくのです。私の役割は、こうした思いを持った社員が活躍できるフィールドをきちんと用意し、エンゲージメントを高めていくことであり、人財を育成することが技術力の強化につながっていくことだと考えます。

また、社会課題が複雑化する中、技術開発領域で求められる人財も多様化しています。将来の重点基盤技術を担う高度技術系人財やデータサイエンティストなどデジタル技術の先端技術を持つ人財、広い知識を身に付けシステム全体を見渡せるマネジメント人財、事業化スキルや起業を経験した人財など、当社グループの成長に不可欠な人財をしっかりと定義し、さまざまな育成策を実施することで人的資本の強化につながっていきます。

私には技術開発を掌管する役員として、125年以上にわたって受け継いできた川崎重工の技術への思いを将来へとつなげていく責任があります。未来は未知数です。しかし、どのような時代が訪れようとも、当社グループは常に未来をより良くするための新たな技術を生み出し、社会から必要とされ続ける存在を目指します。

価値創造プロセス

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。

- 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

グローバルな社会課題

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

事業活動と戦略(グループビジョン2030)

経営方針

- 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
⇒ コングロメリット・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 ⇒ 売上高年平均成長率5%
- 事業利益率 ⇒ 5~8%
- ROIC※1 ⇒ 資本コスト※2(WACC)+3%以上

※1 ROICについてはこれまで税引前としていましたが、2023年度からは税引後で表示しています。
※2 現状の資本コスト(WACC)は4%台と推計

航空宇宙システムカンパニー
航空機/航空機用エンジン

カワサキモータース株式会社
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/
汎用ガソリンエンジン

川崎車両株式会社
鉄道車両/除雪機械

航空宇宙システム

パワースポーツ
& エンジン

車両

精密機械・
ロボットエネルギー・
マリンエンジニアリング

精密機械・ロボットカンパニー
油圧機器/産業用ロボット

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

成長シナリオを支える主な仕組み

- 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)

- エネルギー・環境ソリューション(バリューチェーン)
- ビジネスと人権
- 人財活躍推進
- 技術開発・DX
- 製品責任・安全
- コンプライアンス
- 労働安全衛生
- 情報セキュリティ

グループミッション

世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献する

“Global Kawasaki”

主なアウトプット(2022年度)

財務資本

営業キャッシュ・フロー 236億円

事業利益率 4.8%

ROIC※1※3 5.7%

※3 ROIC = {親会社の所有者に帰属する当期利益 + 支払利息 × (1 - 実効税率)} ÷ 投下資本(期首・期末平均のNET有利子負債 + 期首・期末平均の自己資本)

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※4 No.1

非常用ガスタービン国内シェア※5 No.1

モーターサイクル401cc以上国内シェア※6 No.1

乗用芝刈機用エンジンの北米シェア※5 No.1

※4 SEMI、富士経済のデータを基に当社調べ
※5 当社調べ ※6 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※7]を
7回受賞(2015~2023年)

※7 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

アナリスト・機関投資家などのIRミーティング 242件

自然資本

事業活動によるCO₂排出量(Scope 1, 2) 38.3万t-CO₂製品貢献によるCO₂排出量の削減効果※8 2,437.0万t-CO₂

Kawasakiエコロジカル・フロンティアズ(旧グリーン製品) 登録製品数※8 68件

売上高※8 1,600億円

※8 川崎重工(単体)、カワサキモータース、川崎車両の合計

安全安心
リモート社会

既存事業

- 産業用ロボット
- 防災製品(非常用ガスタービン、ドクター/防災ヘリ、オフロード二輪車/四輪車)
- ロボットシステム[Successor]/ヒューマノイドロボットの開発・知能化

新規事業

- 手術支援ロボット[hinotori™ サージカルロボットシステム]
- ヘルスケア事業
- 「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ビジネス

近未来モビリティ

既存事業

- 鉄道車両
- 船舶
- 航空機
- モーターサイクル
- オフロード四輪車

新規事業

- 無人VTOL機
- 配送ロボット
- スマートシティを支えるモビリティ
- 物流ソリューション

エネルギー・
環境ソリューション

既存事業

低環境負荷ソリューション

- 鉄道車両
- モーターサイクル
- 航空機
- CCPP※9/産業用プラント
- 油圧機器
- ※9 コンバインドサイクル発電プラント

新規事業

脱炭素ソリューション

- 水素サプライチェーン
- 水素燃料化
- 電動化
- グリーン電力網
- CCUS
- 代替燃料

創出する社会価値

安全安心リモート社会
リモートによる
新しい価値の創造近未来モビリティ
人・モノの
移動を変革エネルギー・
環境ソリューション
安定した
グリーンエネルギー
への挑戦

注力フィールドと目指す姿	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	2022年度実績
安全安心リモート社会 「リモートによる新しい価値の創造」 すべ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 3 安全安心社会の実現 8 医療・介護事業の推進 9 産業・サービス事業の推進 17 デジタルトランスフォーメーションの実現	●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 ●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併事業） ●災害時、輸送機器や発電設備などの提供	●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 ●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 ●すべての人々に社会参加の場を提供 ●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	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) 手術支援ロボットによる手術件数	●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） ●ドクターヘリの納入 ●非常用発電設備の納入 など	●PCR 検査サービス事業の取り扱い検体数: 85 万（2021～2022 年度累計） ●手術支援ロボット ○導入実績: 累計 33 施設、症例数: 累計 1,158 症例 ○泌尿器科から消化器外科、婦人科への適用拡大が承認 ●リモートロボティクス株式会社において、リモートロボットで事業者とワーカーをつなぐサービス「Remolink™」を 9 月に発表し、2023 年春にかけて事業検証を実施。
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 3 安全安心社会の実現 9 産業・サービス事業の推進 11 都市・地域づくりの推進 17 デジタルトランスフォーメーションの実現	●配送ロボットや無人輸送ヘリコプタなどの新しい機器・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 ●MaaS（Mobility as a Service）への対応 ●都市間輸送の高速化・効率化 ●海上・陸上・航空輸送の統合制御による最適化 ●新たなパーソナル向けモビリティの開発 ●スーパーシティ構想への参画 自治体と連携し、先進的な都市を実現する	●増加する物流量に対応し、労働力不足を解消 ●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 ●シームレスな都市交通の実現 人・モノの移動の高速化・効率化 ●交通渋滞と物流遅延の解消 ●災害に強い街づくり 緊急物資の早期輸送など	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 ○無人 VTOL 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) 無人 VTOL 機のユーザー数、総輸送量 (b) 配送ロボットのユーザー数、総輸送量	●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 ●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 ○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 など	●長野県伊那市の「無人 VTOL 機による物資輸送プラットフォーム構築事業」を受託（継続） ●信州 DX 推進コンソーシアムに参画し、山間部での通信手段を構築中 ●藤田医科大学病院にてスマートホスピタルの実現に向けた検体配送の検証試験を開始（配送ロボット複数台を実務投入し、人とロボットのエレベーター同時乗り合いを成功） ●東京都の 5G など先端技術サービスプロジェクトに参画し、フードデリバリーや医療関係物資の配送・回収の実証実験を実施。
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 7 クリーン社会の実現 9 産業・サービス事業の推進 11 都市・地域づくりの推進 12 循環型社会の実現 13 気候変動対策の実現 17 デジタルトランスフォーメーションの実現	●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 ●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 ●代替燃料 航空機用バイオ燃料（SAF）、バイオマスなど ●CCUS 脱化石燃料できない分野で排出される CO₂ の回収・利用 ●バリューチェーンにおける環境負荷の低減	●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 ●CO₂ 排出削減による気候変動対応への貢献	2030 年の目標 水素 ●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） 現有製品 ●より環境に配慮した製品を製造する ●製品からの CO₂ 排出量の削減 指標（KPI） 水素 (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 現有製品 (a) 製品貢献による CO₂ 排出量の削減効果 (b) Kawasaki エコロジカル・フロンティアズ（旧グリーン製品）の登録数・売上高	●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 ●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 ●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）	水素 ●商用規模での国際的な液化水素サプライチェーン構築に向け、商用化実証における出荷／受入地（豪／日）を決定 ●関西電力と液化水素サプライチェーンの構築に向けた海上輸送等に関する協業の覚書を締結。液化水素の海上輸送をはじめ、海外での水素の製造・液化・貯蔵、姫路エリアでの受け入れに関する調査・検討を開始。 現有製品 (a) 製品貢献による CO₂ 排出量の削減効果：2,437.0 万 t-CO₂ (b) Kawasaki エコロジカル・フロンティアズ（旧グリーン製品）の登録数・売上高：68 件・1,600 億円

※ このうち、カーボンニュートラルの推進については P.39-42 をご覧ください。その他の取り組みについては当社 Web サイトのサステナビリティ情報をご覧ください。

※ このうち、カーボンニュートラルの推進についてはP.39-42をご覧ください。その他の取り組みについては当社Webサイトのサステナビリティ情報をご覧ください。

Focal Field 1

安定したグリーンエネルギーへの挑戦

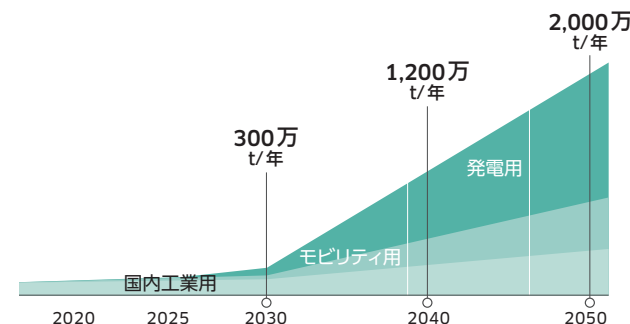


1. 水素社会の早期実現

2050年には水素市場は352兆円に

2023年6月、日本政府は水素基本戦略を改定しました。新たに2040年に1,200万トンの水素を導入する目標を掲げ、2030年300万トン、2050年2,000万トンの従来目標に予見性を高めるマイルストーンを置きました。安価かつ大

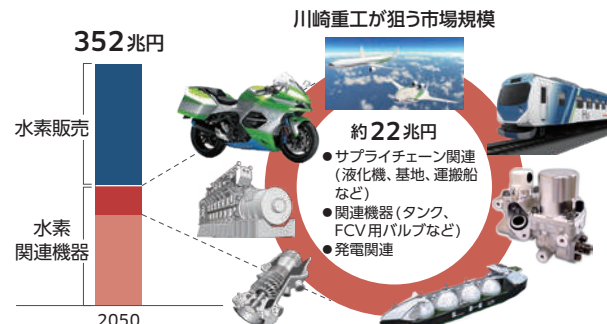
国内の水素エネルギー導入 ※1



※1 経済産業省 各小委員会資料を参考に当社試算

量の水素供給のためには、海外からのグリーン水素の導入が必要です。2050年、グローバルでの水素関連市場は約352兆円と言われており、この内、川崎重工は「水素関連機器」市場を中心に事業規模の飛躍的な拡大を目指します。

水素市場規模 (2050年) ※2



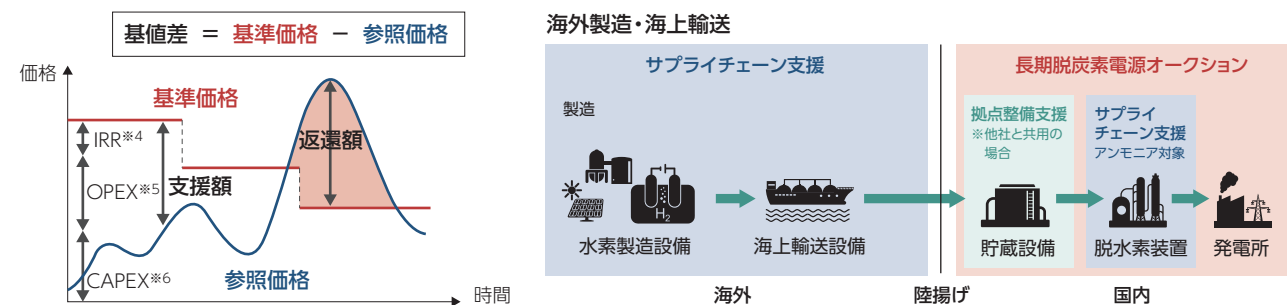
※2 Hydrogen Council [Hydrogen for Net Zero]を参考に当社試算

水素の社会実装に向けた支援の加速

水素基本戦略の中では、水素サプライチェーンにおいて2030年頃までに低炭素水素を供給開始する事業者に対して、既存燃料との価格差を長期にわたり支援することが明記されました。水素サプライチェーン構築支援とともに拠点整備支援でも需要創出に資する供給インフラの整

備に向けた制度内容、具体的にはタンク、パイプラインなどが支援範囲として明記されました。当社は、こうした支援を受け、「つくる・はこぶ・ためる・つかう」全局面での機器・サービス提供により、水素の社会実装に貢献していきます。

水素サプライチェーン構築支援における値差と制度間の連携の構想 ※3



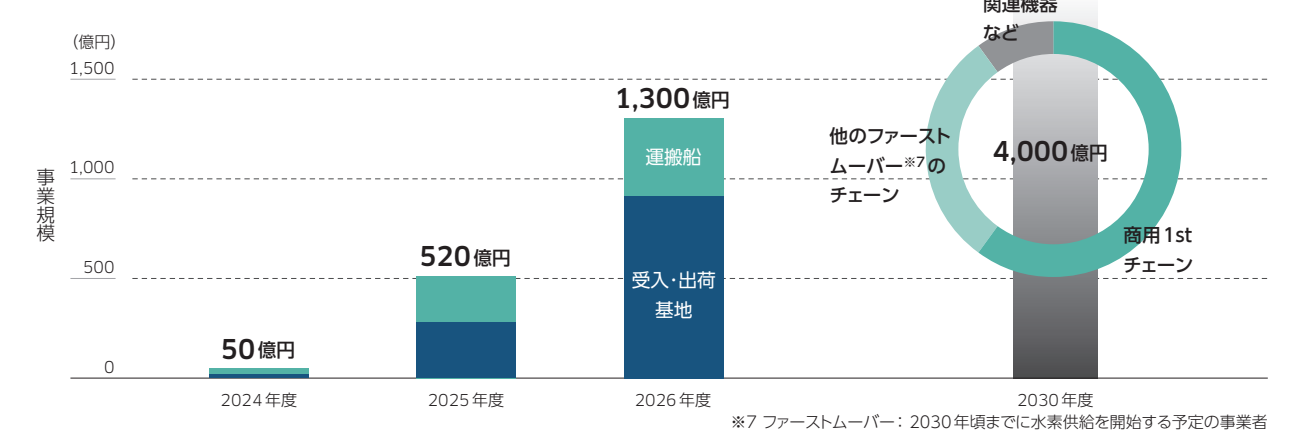
※3 経済産業省 各小委員会資料を参考に作成 (当社理解)
 ※4 IRR: Internal Rate of Return (内部収益率)、※5 OPEX: Operating Expenditure (運営費)、※6 CAPEX: Capital Expenditure (設備投資)

2030年度に事業規模4,000億円を目指して

当社は液化水素サプライチェーン構築に向けた3つのステップを着実に進めています。①2022年春、世界初の液化水素国際間輸送を実現し、パイロット実証を完遂しました。②足元、商用規模の機器開発により2030年度までの商用化実証、③その後、商用チェーンを運用開始する計

画です。このステップの進捗により、2025年度には500億円超、2026年度には1,300億円の事業規模を想定しています。2030年度は、他社へのキーパーツ供給やライセンス供与も想定し、他のファーストムーバーのチェーンを含めた事業規模は4,000億円に達する計画です。

水素事業の計画



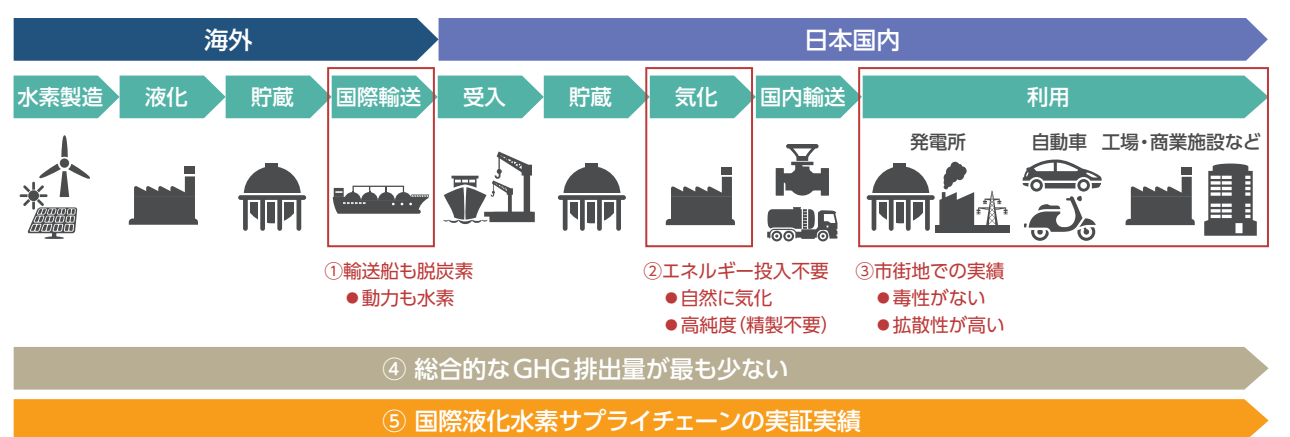
※7 ファーストムーバー：2030年頃までに水素供給を開始する予定の事業者

液化水素の優位性

当社は航空・宇宙分野で40年にわたり水素を扱う技術とノウハウを保有し、加えて市街地での水素発電および電力供給の運用実績があります。具体的にはNEDO助成事業「水素社会構築技術開発事業」において2018年の据え付け以来、無事故で、病院など周辺公共施設への電気と熱を供給しています。また、2022年春には当社が建造した世界初の液化水素運搬船「すいそ ふろんていあ」による日豪間の海上輸送・荷役実証を完遂し、国際的な液化水素サプライチェーン構築が可能であることを証

明しました。液化水素は毒性がなく、船舶での輸送時には、気化した水素ガスをもそのまま燃料として利用できる点、日本など需要地でエネルギーキャリアを分解して水素を取り出す作業や純度を高めるために必要となるエネルギーロスが不要な点、それに伴い需要地内での設備をシンプルかつコンパクトにできる点、また環境面からも国際水素サプライチェーンにおけるGHG排出量が最も少ない点などから、中長期的には液化水素が最もコストが安価となり、最も有望なエネルギーキャリアです。

サプライチェーン全体の流れと液化水素の優位性



世界初の商用液化水素サプライチェーンに向けて 商用化に向けた機器の大型化検証の確実な履行・商用化の経済的な成立性を見極め

液化水素出荷/受入基地の決定

NEDO (国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構) のグリーンイノベーション基金事業※1「大規模水素サプライチェーンの構築プロジェクト」の一環として、当社が出資する日本水素エネルギー、岩谷産業、ENEOSが「液化水素サプライチェーンの商用化実証※2」に取り組んでいます。年間数万トン規模の大規模な液化水素の海上輸送技術を世界に先駆けて確立し、上流から下流までの一貫した国際間の液化水素サプライチェーンの実証を行います。具体的には、大型の液化水素運搬船や陸用の液化水素タンクなど商用化の実現を見通すために必要な大型設備を川崎重工が供給します。

2023年3月、出荷地は、天然資源の豊富な豪州・ビクトリア州ヘイスティングス地区、受入地は、近隣の京浜コンビナートにおける水素需要ポテンシャルや港湾確保の観点から川崎臨海部(神奈川県川崎市川崎区)に決定し、商用規模での国際的な液化水素サプライチェーン構築に向け着実な一歩を踏み出しました。

※1 グリーンイノベーション基金事業
日本の掲げる「2050年カーボンニュートラル」に向けて、官民で野心的かつ具体的な目標を共有した上で、これに経営課題として取り組む企業などに対して研究開発・実証から社会実装まで10年間継続して支援する事業です。
特設サイト: <https://green-innovation.nedo.go.jp/>
※2 液化水素サプライチェーンの商用化実証
事業期間: 2021～2030年度(予定)
事業概要: <https://green-innovation.nedo.go.jp/project/hydrogen-supply-chain/>

大型液化水素運搬船用貨物タンクの技術開発を完了

2023年6月、当社はNEDO助成事業「水素社会構築技術開発事業・大規模水素エネルギー利用技術開発・液化水素の輸送貯蔵機器大型化および受入基地機器に関する開発」の取り組みとして、大型液化水素運搬船用CCS(Cargo Containment System)の性能確認用タンクの設計・製作と性能確認試験を進めてきました。

今回設計・製作したCC61Hタイプの試験用タンクは、計画中の大型液化水素運搬船用CCSの実物に近い規模で、構造材や防熱材の厚さなどを実船に即した構成寸法とすることで、組立・溶接・断熱材の施工性など新構造の

成立性を検証しました。また、開発の最終段階として試験用タンクを用いたガス置換・冷却・昇温試験を実施し、タンク内の大空間が不活性ガスにより効率良く置換できること、計画通りの断熱性能が得られることを確認しました。



タンク製造技術・
構造解析技術構築



4万m³級の試験用タンク

商用チェーン構築を前提とした関西電力との協業

2022年12月、当社と関西電力株式会社は液化水素サプライチェーンの構築に向けた海上輸送などに関する協業の覚書を締結しました。

今回の協業を通じて、液化水素の海上輸送をはじめ、海外での水素の製造・液化・貯蔵、姫路エリアでの受け入れに関する調査・検討を行います。

川崎市との連携協定

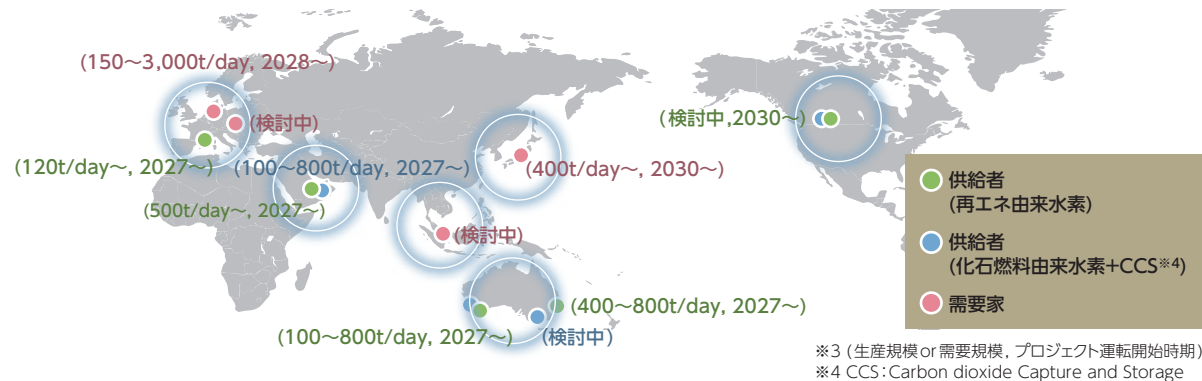
2023年9月、当社と川崎市は、川崎臨海部を中心とする商用規模での液化水素サプライチェーンの構築を見据え、同臨海部の水素需要の開発を通じた地域経済の持続的な発展と、日本におけるカーボンニュートラルの早期実現を目指すため、連携協定を締結しました。



川崎市と連携協定を締結

水素の供給・需要創出両面で進む「仲間づくり」

世界から当社に到来している検討依頼が着実に進捗



水素社会の実現に重要な「発電」「輸送」部門などでの大量の水素需要創出を目指す

水素エネルギーを大量に「つくる」「はこぶ」ことが実現しても、大量に「つかう」場がないと意味がありません。水素社会の実現には「水素需要の創出」が欠かせない条件です。

川崎重工では商用化実証を通じた大型化技術・経済性の実証に加え、大規模な水素需要を生み出すために「発電分野」「輸送分野」などにおける水素需要の創出に取り組んでいます。

レゾナックとの川崎地区での 水素発電事業開発にかかる協業の覚書

2023年10月、当社と株式会社レゾナックは、2030年頃の水素利活用を見据えた「川崎地区の水素発電事業開発にかかる協業の覚書」を締結しました。

本覚書は、国際液化水素サプライチェーンの確立が見込まれる2030年頃に、レゾナック川崎事業所で100MW以上の水素発電事業(CO₂削減量70万トン相当※)を開始し、クリーンなエネルギーを電力市場に供給するとともに両社で活用することで脱炭素化を目指すものです。レゾナック川崎事業所のある川崎地区は、臨海部にあることから海上輸送を通じた大規模な水素調達に適しています。両社は、地の利を活かし、大量の水素の需要元となる水素発電事業の開発に関して、事業スキーム・発電システムの仕様・水素などの供給方法などについて調査・検討を行います。



レゾナックと協業の覚書を締結

※ 環境省「電気事業分野における地球温暖化対策の進捗状況の評価結果について」(参考資料集)(P36)をもとに計算

ADNOC社との戦略的協業契約

2023年4月、当社はアラブ首長国連邦(UAE)のエネルギー会社ADNOC社と液化水素サプライチェーンの構築に

向けた戦略的協業契約を締結しました。

今回の戦略的協業を通じ、商用規模の国際水素サプライチェーン構築に向け、大規模な水素の製造・液化、および付帯するインフラ設備、日本や諸海外の需要家を対象にした液化水素の海上輸送についての調査を共同で進めていきます。

水素小型モビリティ・エンジン研究組合(HySE)の設立

2023年5月、カワサキモータース、スズキ株式会社、本田技研工業株式会社、ヤマハ発動機株式会社の4社は二輪、軽四輪・小型船舶・建設機械・ドローンなど小型モビリティ向け水素エンジンの基礎研究を目的とした「水素小型モビリティ・エンジン研究組合(HySE)」について経済産業省の認可を取得し、設立しました。これまでガソリンエンジンで培った知見や技術を活かし、小型モビリティ用水素エンジンの早期実現・普及に向けて連携していきます。また10月には、2024年1月に開催されるダカールラリーに水素燃料エンジン車(HySE-X1)で参加することをトヨタ自動車株式会社と共に発表しました。



HySE-X1 (モックアップ)

Focal Field 1

安定したグリーンエネルギーへの挑戦



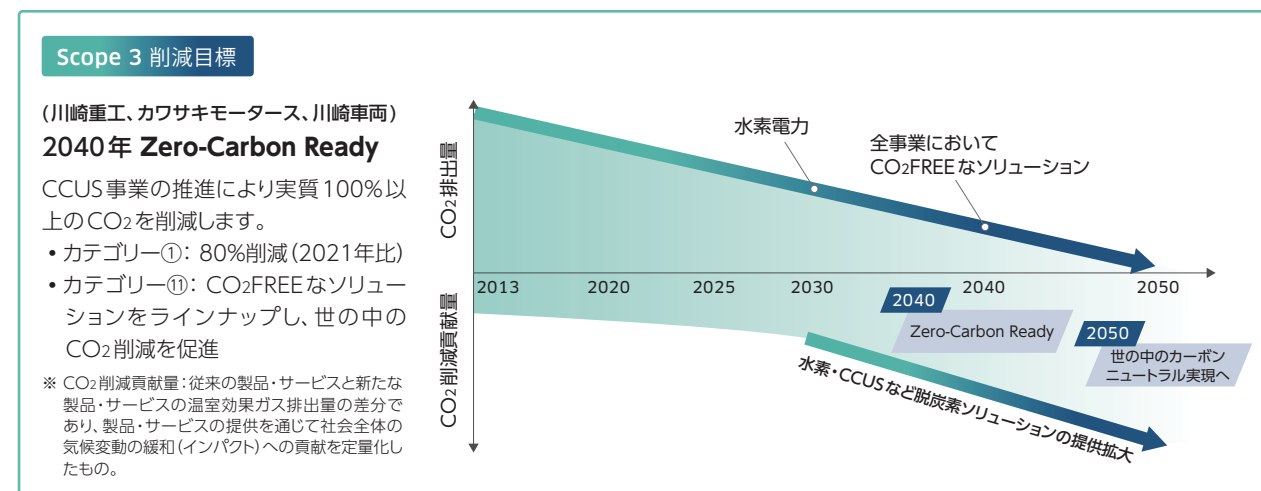
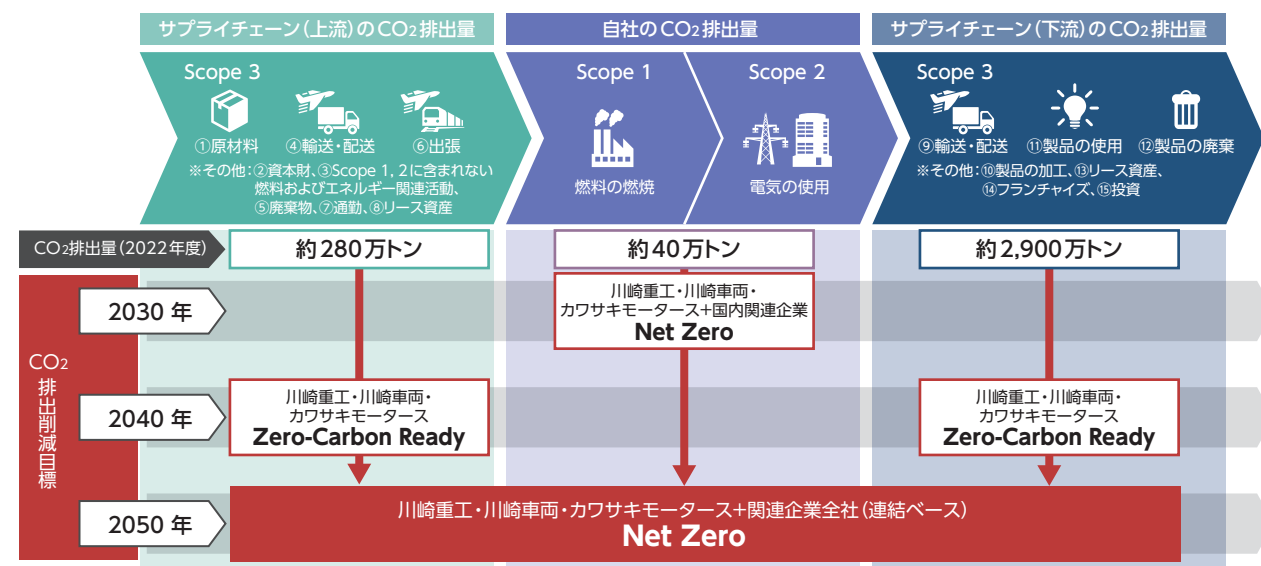
2. CO₂ 排出ゼロに向けた取り組み

カーボンニュートラルの目標

Scope 1, 2については、水素発電を軸とした自主的な取り組みにより、2030年国内において、カーボンニュートラルを実現します。Scope 3については、「水素化」「電動化」「グリーン電力網」「代替燃料」「CCUS※」をキーワードに製品・サービスの脱炭素化を進め、2040年には、「Zero-Carbon Ready」、すなわち当社の脱炭素ソリューションをお客様に選択していただける状態にすることを目指します。

お取引先、お客様と共に脱炭素ソリューションの輪を広げ、カーボンニュートラルの早期実現に貢献していきます。

※ CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage (排出されるCO₂の回収+地中深くへの圧入+CO₂の利用)



Scope 1, 2

Scope 1, 2 自社利用の燃料と電力

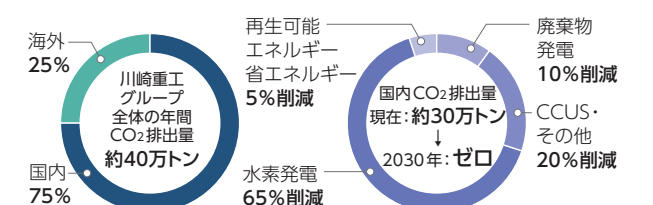
／ 水素発電を軸に、2030年までに国内でカーボンニュートラルを実現

右に示す通り、川崎重工グループのScope 1, 2のCO₂排出量は年間約40万トンで、そのうち国内が3/4を占めています。

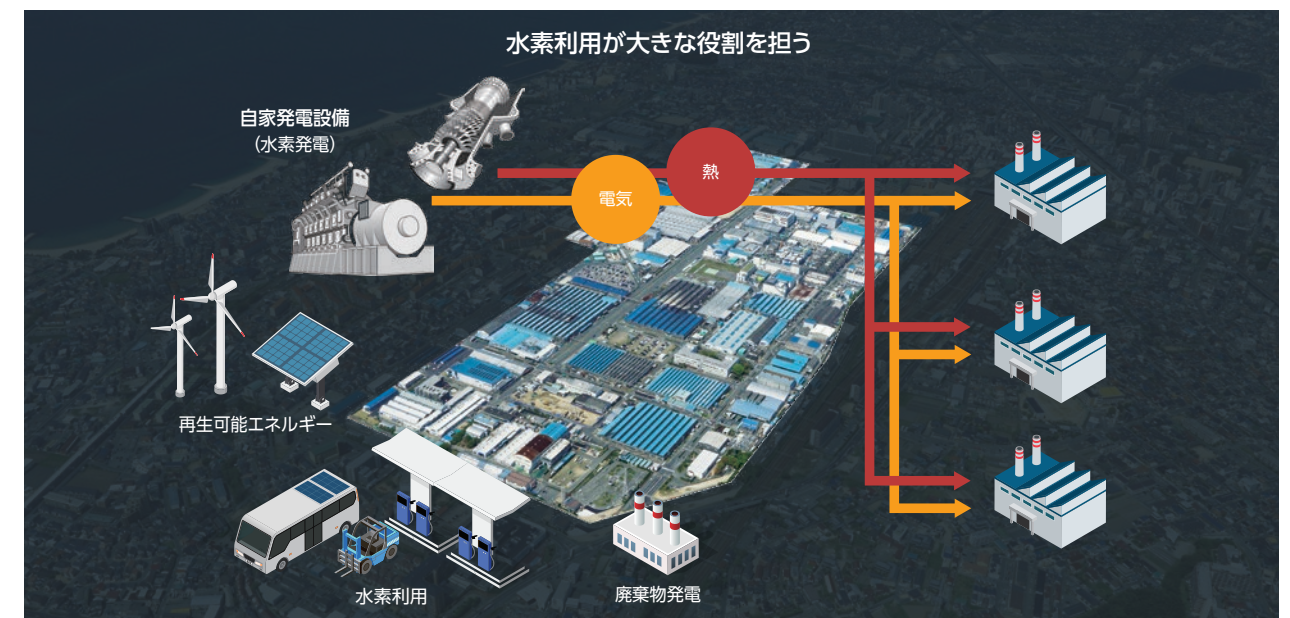
2030年に向けては、一層の省エネを継続するとともに、太陽光発電など再生可能エネルギーの活用や電化の推進により、CO₂排出量の削減を進めます。さらに、自社製の水素発電設備を導入し、廃棄物発電、再生可能エネルギーなどを組み合わせることで自社においてゼロエミッション工場を実現します。これらの取り組みにより、国内グルー

プにおいて2030年までにCO₂排出をゼロとする自立的なカーボンニュートラルを実現する計画です。海外においてもCO₂排出量の削減を進めていきます。

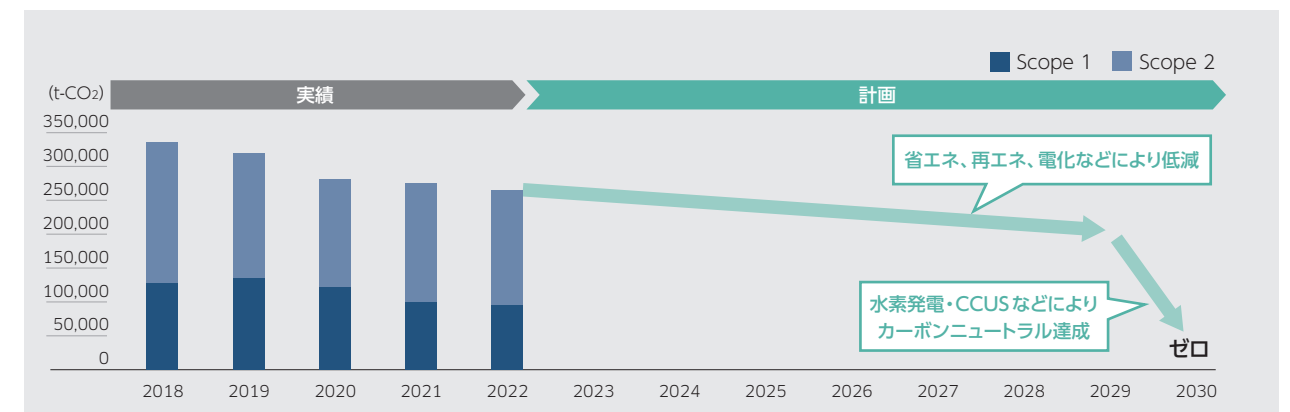
国内排出量削減の内訳



ゼロエミッション工場



CO₂排出量 (Scope 1, 2) と削減目標 (国内グループ)

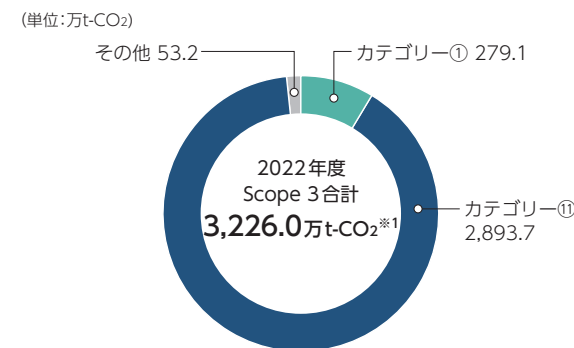


Scope 3

／ 社会に先駆けて推進し、Zero-Carbon Readyへ

Scope 3のNet Zeroは、お取引先やお客様などバリューチェーンに関わる皆様がすべてZero-Carbon Readyになることで、初めて達成できます。当社はScope 3について実施可能な対策を最大限行い、2040年にZero-Carbon Readyを実現します。具体的には、カテゴリ①は材料や部品の調達先におけるCO₂排出を80%削減、カテゴリ①①においては全事業においてCO₂ FREEなソリューションを標準ラインアップします。さらに、水素社会の実現とCCUS事業などを通じて、当社Scope 3の排出量を上回るCO₂削減を進め、世の中のカーボンニュートラルの早期実現に貢献していきます。

Scope 3 カテゴリ別内訳



※1 カテゴリ①は川崎重工グループ合計。その他は川崎重工(単体)、カワサキモーターズ、川崎車両の合計。

Scope 3 カテゴリ① 材料や部品の調達に関わるCO₂排出

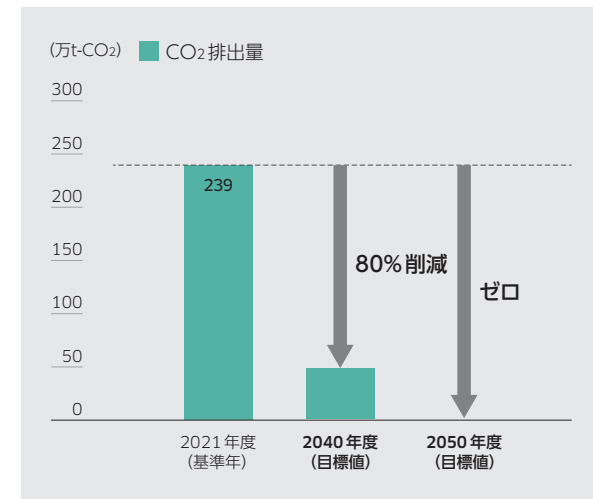
各業界における取り組みを

水素&CCUSソリューションでサポート、削減をさらに加速

当社では材料や部品の調達先であるお取引先と排出情報の共有などの連携を深めるとともに、水素電力や水素燃料、その他の代替燃料、さらにCCUSなどのソリューションを当社グループで活用するのみならず、お取引先へも提供することなどを通じて、CO₂削減をサポート、排出ゼロをより早期に実現していきます。

その第一歩として、2023年度は、一部の事業で調達品に関わるCO₂排出量の見える化ツールを導入するとともに、お取引先向けカーボンニュートラル説明会・勉強会を実施しました。今後はこうした動きを全社展開し、排出量削減に向け、お取引先とさらなる協力体制を築いていきます。

Scope 3 カテゴリ① (CO₂削減シナリオ)



Scope 3 カテゴリ①①※2 お客様に提供するソリューション

すべてのお客様にCO₂ FREEなソリューションを提供

「水素化」「電動化」「グリーン電力網」「代替燃料」「CCUS」をキーワードに製品・サービスの脱炭素化に取り組んでいます。

●2030年に向けた取り組み(短期)

脱炭素社会へのトランジションとして、環境配慮製品認定制度「Kawasaki エコロジカル・フロンティアズ制度」などを通じ、従来製品の省エネ・高効率化を継続するとともに、

に、モーターサイクルなどのハイブリッド化・電動化を推進します。また、水素エネルギーの商用化に向けた開発を進め、ガスタービン、ガスエンジンなどの水素利用を拡大します。さらに、CO₂の回収・利用に向け、Kawasaki CO₂ CaptureやDACの事業化を推進します。

●2040年に向けた取り組み(中長期)

大きく以下3つの取り組みを進めていきます。

① 水素事業を中心に当社グループからCO₂フリー燃料

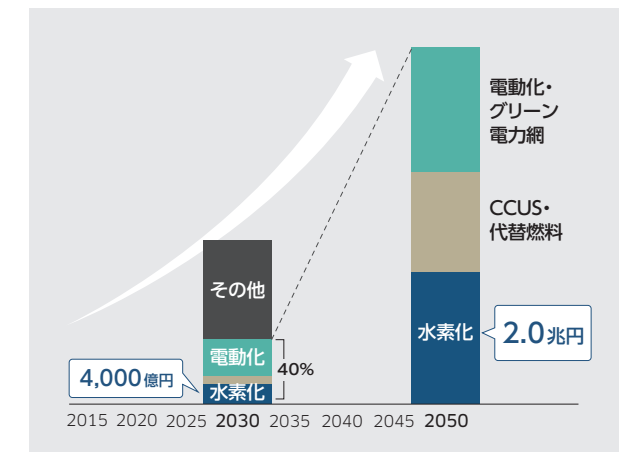
および電力を社会に提供していきます。

② 各種モビリティやロボットなど、お客様が当社ソリューションをご利用されるときに電動化や水素燃料を含むCO₂フリー燃料を選択肢として用意します。

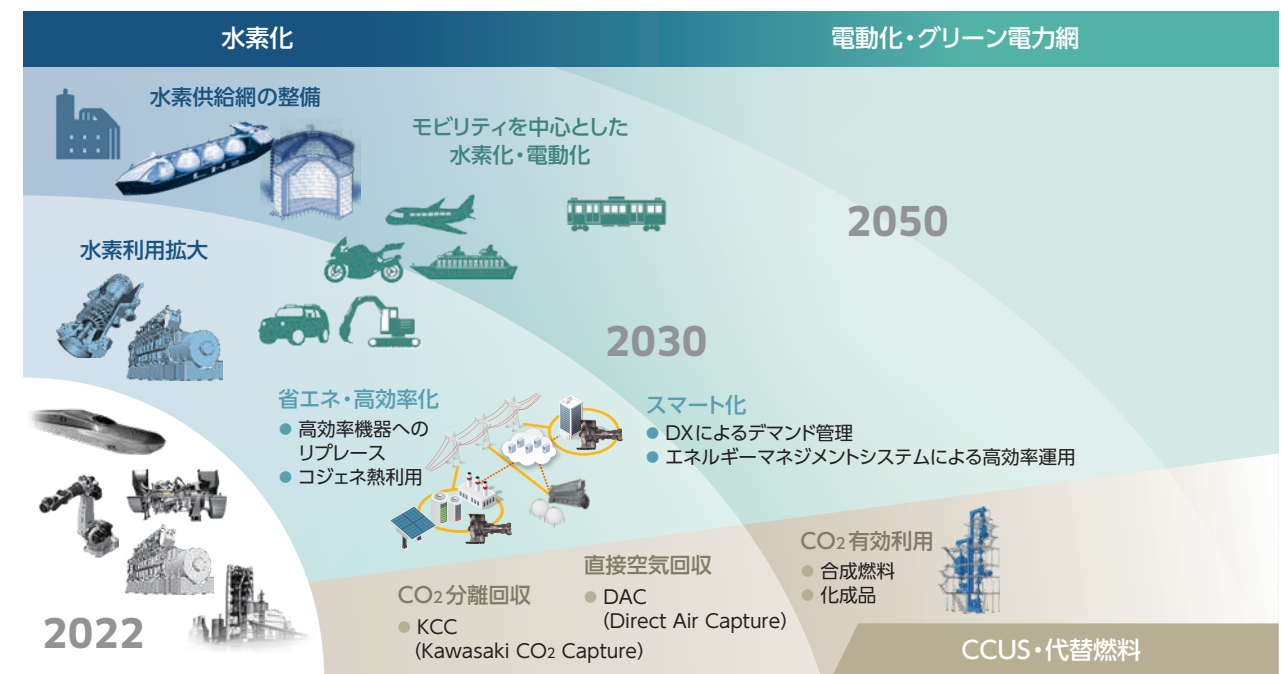
③ CO₂循環社会の実現に向け、CO₂回収に加え、合成燃料や化成品の製造など、CO₂の有効利用も推進します。この3つを柱とし、2040年までにお客様がカーボンニュートラルに資する製品・サービスを選ぶように選択肢を準備(防衛関係・非常時用品を除く)し、世の中のCO₂削減を促進します。

※2 Scope 3のカテゴリ①①については、より正確な排出量とするため、2021年度より算定方法を変更しました。従来は、油圧機器など最終製品に組み込まれる部品として製造している製品については、建設機械など最終製品のCO₂排出量を用いて算定していましたが、2021年度からは最終製品に対する寄与度・重量比率などを加味して算定しています。また、2022年度より算定範囲を川崎重工、カワサキモーターズ、川崎車両の合計から川崎重工グループに拡大しました。

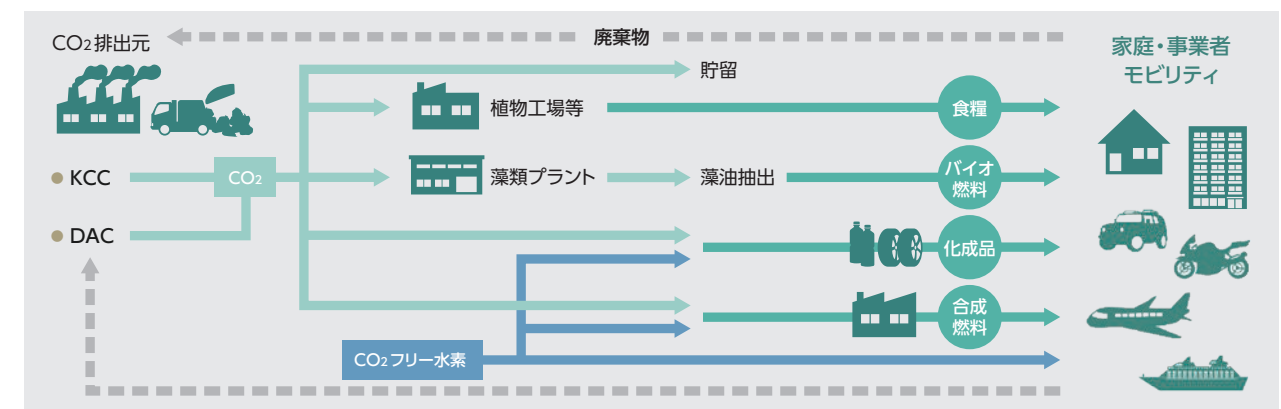
将来のソリューション別 事業規模イメージ



脱炭素ソリューション



CO₂循環社会



TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言に基づく情報開示

当社グループは「グループビジョン2030」のもと、水素事業、CCUSなどの推進により、事業を通じて積極的にパリ協定が目指す世界の平均気温上昇を産業革命前と比較して1.5℃に抑える社会の実現に貢献していきます。一方で、激甚化する自然災害に対してはリスク分析に基づき、事業継続計画(BCP)やサプライチェーンの強靱化などの対策を進めています。ここでは、TCFD提言に基づく気候変動関連の情報についてご報告します。

ガバナンス(気候関連リスク・機会についての組織のガバナンス)

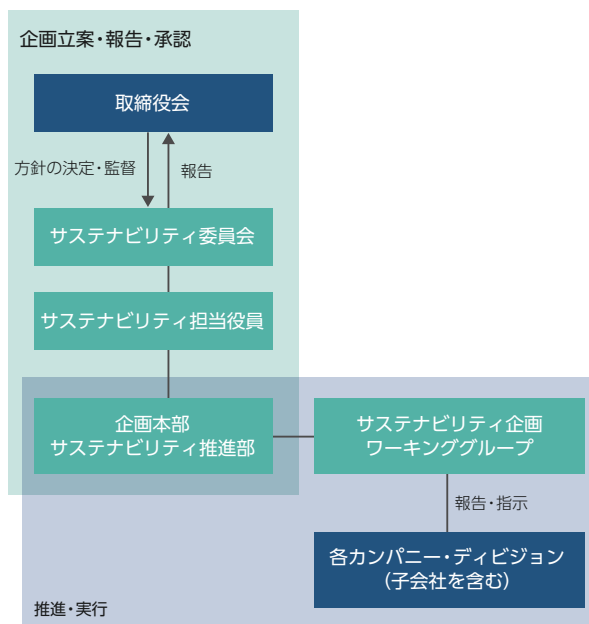
当社グループでは、取締役会をグループ全体のサステナビリティ基本方針と基本計画を審議・決定する最高意思決定機関と位置付けています。サステナビリティ委員会は取締役会の監督のもと、取締役会で定めた基本計画に基づき各種施策を決定し、その進捗状況を取締役会に報告しています。

サステナビリティ委員会では以下の項目について審議し、報告を行っています。

1. 社会・環境と当社グループ相互の持続可能性の実現、当社グループの企業価値向上に資する各種施策、及びその実行や達成状況に関する事項
2. 当社グループの事業活動が社会・環境に及ぼす負の影響の把握とその低減・撲滅に向けた各種施策、及びその実行や達成状況に関する事項

委員会は、原則として年2回以上開催することとしており、2022年度は3回開催し、取締役会へ報告しています。

サステナビリティ推進体制図



指標と目標(気候関連リスク・機会を評価・管理する際の指標とその目標)

当社グループでは、右表の通りCO₂排出の削減目標を定めています。

グループ企業を含む国内のScope 1, 2については水素発電を主軸とした取り組みにより、2030年の自立的なカーボンニュートラル達成を目指します。Scope 3については、主要項目であるカテゴリー①および⑩について目標を定めています。

2050年には、「Kawasaki地球環境ビジョン2050」で掲げる「CO₂ FREE」に沿って、グループ全体でのCO₂排出ゼロを目指します。

※ CO₂排出の削減目標の詳細についてはP.39-42をご覧ください。

川崎重工グループのCO₂排出削減目標

Scope 1, 2	Scope 3
2030年 カーボン ニュートラル 対象範囲: 国内グループ 会社	2040年 Zero-Carbon Ready 水素社会の実現とCCUS事業化の推進など によりカーボンネガティブに貢献 カテゴリー①: 80%削減 カテゴリー⑩: CO ₂ FREEなソリューションを ラインナップし、世の中のCO ₂ 削減 を促進 対象範囲: 川崎重工(単体)、カワサキモータース、 川崎車両
2050年 カーボンニュートラル 対象範囲: グループ全体(連結)	

リスク管理(気候関連リスクの識別・評価・管理方法)

気候変動を含むサステナビリティに関するリスクの識別・評価は、サステナビリティ委員会にて実施しており、事業環境とステークホルダーからの要請・期待の変化をリスク管理の観点から捉え、必要な対応について審議・報告を行っています。定期的な重要課題(マテリアリティ)の見直しについても、当シナリオ分析の結果を踏まえ、各課題に関するリスク評価を行っています。

BCPなど、全社的なリスク項目は、リスクマネジメント

担当部門を中心に管理しており、サステナビリティに関する事項、特にカーボンニュートラルや循環型社会を目指す地球環境に関する事項や、新たな価値提供を担う人財と組織強化を目的とした人的資本に関する事項について、リスク評価とモニタリングを継続して実施しています。これらのリスク評価の結果、識別したリスクは、取締役会に報告し、対応の方向性を審議した上で、各リスクの対象となる部門へ必要なフィードバックを行っています。

戦略(気候関連リスク・機会がもたらす事業・戦略、財務計画への実際の／潜在的影響)

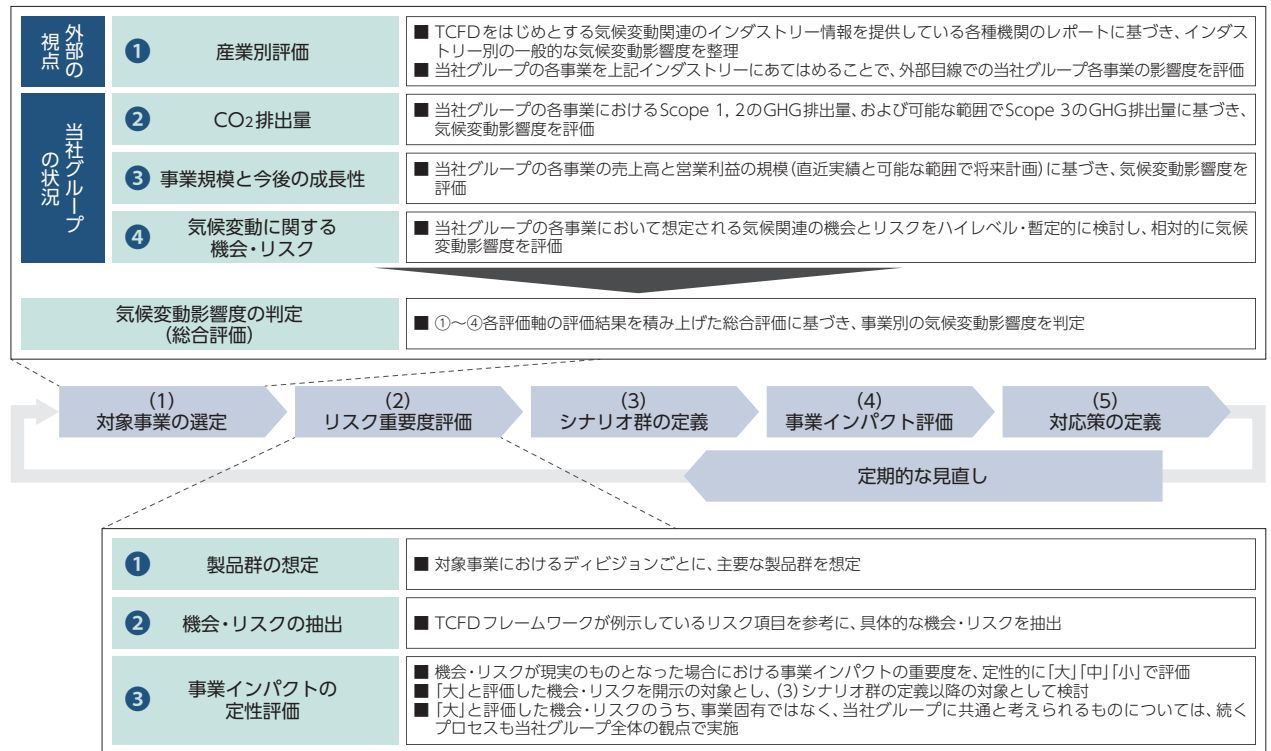
当社グループでは「グループビジョン2030」で定める3つの注力フィールドの一つである「エネルギー・環境ソリューション」において、水素事業、CCUSなどにより、脱炭素社会の実現に向け、積極的に事業を推進しています。以下、当社の気候変動戦略の策定にあたり、実施したシナリオ分析のプロセスについて記載します。

評価、(3)シナリオ群の定義、(4)事業インパクト評価、(5)対応策の定義というプロセスで実施しました。「グループビジョン2030」との整合性を考慮して2030年を目標年とし、1.5℃、4℃のシナリオを採用しました。1.5℃シナリオおよび4℃シナリオの事業インパクトおよび対応策の検討結果はP.45-48の表に記載しています。今後も定期的に見直しを行い、シナリオ分析の高度化を進めていきます。

【シナリオ分析のプロセス】

シナリオ分析は(1)対象事業の選定、(2)リスク重要度

シナリオ分析のプロセス(1.5℃シナリオ)



戦略とパフォーマンス | グループビジョン2030 エネルギー・環境ソリューション

気候変動シナリオ分析

1.5℃シナリオ (2030年時点) 「グループビジョン2030」の施策が実行される場合

※ 財務インパクト… ★:100億円未満、★★:100億円以上1,000億円未満、★★★:1,000億円以上

事業区分		エネルギーソリューション&マリン事業	航空宇宙システム事業	パワースポーツ&エンジン事業	精密機械・ロボット事業	車両事業
想定シナリオ		- 世界的にエネルギーの脱炭素化が急速に進行し、日本でも省エネ、エネルギー転換、非化石エネルギーの利用が進む。 - 水素・アンモニアの国際サプライチェーンが構築され、発電も開始される。水素ステーションの戦略的整備が進む。 - 日本ではエネルギー安全保障の重要性が高まる。				
		発電プラントなどにおいて、低炭素化・脱炭素化(水素燃料やバイオ燃料、e-fuel(合成燃料)の利用など)が進む	新興国の中間所得層の増加に伴い、世界の航空旅客輸送量が増加する。バイオ燃料などを用いた持続可能な航空燃料(SAF)や水素の利用が進む。	モーターサイクルや四輪において、電動化が進むとともに、低炭素化・脱炭素化(水素燃料やバイオ燃料、e-fuel(合成燃料)の利用など)が進む。	建設機械や産業機械において、電動化が進むとともに、低炭素化・脱炭素化(水素燃料やe-fuel(合成燃料)の利用など)が進む。	- 非電化区間における車両において、低炭素化・脱炭素化(水素燃料やe-fuel(合成燃料)の利用など)が進む。 - 水素社会の実現に伴い、鉄道を用いた水素輸送ニーズが高まる。
機会	水素関連	液化水素プラント、液化水素貯蔵タンク、液化水素運搬船、水素ガスタービン、水素ガスエンジン、船用水素エンジンなどの需要が増加する。	水素を燃料とした航空機の開発が進む。	水素エンジンを搭載したモーターサイクル、四輪などの需要が増加する。	水素エンジンや燃料電池を搭載した建設機械の需要が増加する。水素ステーションの配備も進む。	- 水素を燃料とした車両の需要が増加する。 - 水素の輸送手段として液化水素タンクコンテナ貨車の需要が増加する。
	CCUS・代替燃料	- CO₂回収プラント／設備、CO₂利用の需要が増加する。 - バイオマスを用いたプラントの需要が増加する。	持続可能な航空燃料(SAF)の需要が増加する。	バイオ燃料や、e-fuel(合成燃料)など用いたモーターサイクル、四輪などの需要が増加する。	—	—
	電動化	船用電気推進システムや船用燃料電池、蓄電池の需要が増加する。	電動化航空機の開発が進む。	電動およびハイブリッドモーターサイクル、四輪の需要が増加する。	- 建設機械の電動化需要が増加する。 - 電動化に伴い半導体製造ロボット需要が増加する。	蓄電池で駆動する車両の需要が増加する。
	その他	GHG削減船、船用LPG／LNGエンジン、アンモニア輸送の需要が増加する。	低燃費エンジンの需要が増加する。	低燃費エンジンの需要が増加する。	燃費向上のための油圧高度電子制御システムの需要が増加する。	内燃輸送手段(自動車・飛行機など)からのモーダルシフトが特に貨物輸送において進み、電気機関車の需要が増加する。
		デジタル化・ロボティクスなど、工場・設備の生産性向上・省エネ性能を高めるソリューションビジネスの需要が増加する。				
リスク	製品・サービス	LNG発電設備の需要が減少する。	航空機の需要が減少する(鉄道車両などへのモーダルシフト)。	ガソリン車の需要が減少する。	ディーゼル建機の需要が減少する。	—
	開発投資	水素製品・サービスに関連する研究開発・設備投資が増加する。	新型航空機／エンジンの研究開発・設備投資が増加する。	- EV／HEVの研究開発・設備投資が増加する。 - バッテリーの課題(長持ち・出力高)解消、e-fuel、水素技術利用に向け研究開発・設備投資が増加する。	水素技術の利用および水素関連機器開発に向けた研究開発費、設備投資が増加する。	水素駆動車両および蓄電池駆動車両などに向けた研究開発、設備投資が増加する。
		デジタル化・ロボティクスなど、生産性向上・省エネのための研究開発・設備投資が増加する。				
	その他	インフラ整備などの遅れにより、水素の普及が当社の想定よりも遅れる。				
財務インパクト※	売上高	水素を含むカーボンニュートラル関連売上高: 6,000 億円 (2030 年度)				
		★★★ (水素関連製品の売上が増加)	★ (水素航空機の実現は 2040 年頃以降)	★★★ (ガソリン車からEV／HEVへの切り替えが先行し、e-fuelや水素への切り替えが進む)	★★	★
	投資額	カーボンニュートラル関連投資額: 3,500 億円 (2020～2030 年度)				
		★★★ (GI 基金の活用を含む)	★★ (水素航空機の開発に係る GI 基金の活用を含む)	★★★ (2023～2027 年度に 1,500 億円を投資する)	★★	★
機会・リスクに対する当社の対応策	水素関連	商用化に向け、GI 基金の商用化実証事業を推進し、大型化・低コスト化を達成。関係各社とのアライアンスを積極的に推進し、国際サプライチェーンを実現する。	水素航空機コア技術の研究開発を促進する。水素サプライチェーンを活用した空港インフラなどの検討を進める。	水素エンジンを活用したモビリティ、汎用エンジンの開発を促進し、需要を喚起する。	- 水素ステーション用省エネ型水素圧縮機を市場投入する。 - 水素供給システムなどの他社との協業、アウトソーシング化による開発の効率化、開発費を抑制する。	- 水素駆動車両の開発を促進する。 - 液化水素タンクコンテナ貨車の開発を促進する。
	CCUS・代替燃料	- 潜水艦技術を強みとして NEDO 事業および環境省事業での CO₂ 回収プラントの実証を完遂し、商用化に向けて大型化とコスト競争力強化を進める。合成燃料をはじめ、CO₂ の利活用の可能性を幅広く検討する。 - 多種多様なバイオマス燃料に対応したボイラの拡販を進める。	SAF 対応エンジン開発を進める。	e-fuel 対応モーターサイクル、四輪などの開発を進める。	—	—
	電動化	ハイブリッド／電気推進システムなどを拡販する。	電動化に関する開発を進める。	2025 年に 10 車種以上で EV／HEV を導入する。2035 年に主要車種を EV／HEV に置き換える。	- 電動油圧ポンプユニット K-Axle™ をはじめ、電動化対応を進める。 - 当社製ロボットのさらなる低消費電力技術の開発と市場投入する。	蓄電池駆動車両の開発を促進する。
	その他	- アンモニア運搬船により当面の輸送需要に対応するとともに、当社船用 LNG ガスエンジンの主要ターゲット船種である内航船に向けて、水素エンジンおよび水素供給システムを提供する。 - エネルギー安全保障の観点から LNG 発電の需要に対応するとともに、水素ガスタービン、水素ガスエンジンへの転換を促進する。	- 複合材および高効率システムの研究開発を促進する。 - 研究・設備コスト増加に対しては、ロボット技術／IoT を活用した低コスト生産技術の研究開発を促進する。また、他社と連携して開発効率を高める。	開発費・設備投資については、部品の共通化、アウトソーシング化など、他社との協働も含め、費用を抑制する。	- 建設機械用省エネシステムの導入、省エネ目的による故障診断システムの適用を拡大する。 - ロボットシステムの運用エネルギー試算・リアルタイム監視サービスを提供する。 - 手術支援ロボットやリモートロボットシステムの開発を促進する。	電気機関車の需要増加に対する対応力を強化する。

(注) GI 基金: グリーンイノベーション基金、EV: Electric Vehicle (電気自動車)、HEV: Hybrid Electric Vehicle (ハイブリッド電気自動車)、GHG: Green House Gas (温室効果ガス)

戦略とパフォーマンス | グループビジョン2030 エネルギー・環境ソリューション

気候変動シナリオ分析

4℃シナリオ (2030年時点) 下記の通り、4℃シナリオは世界経済の悪化を招くため、脱炭素社会の早期実現に全力で貢献する(「グループビジョン2030」)

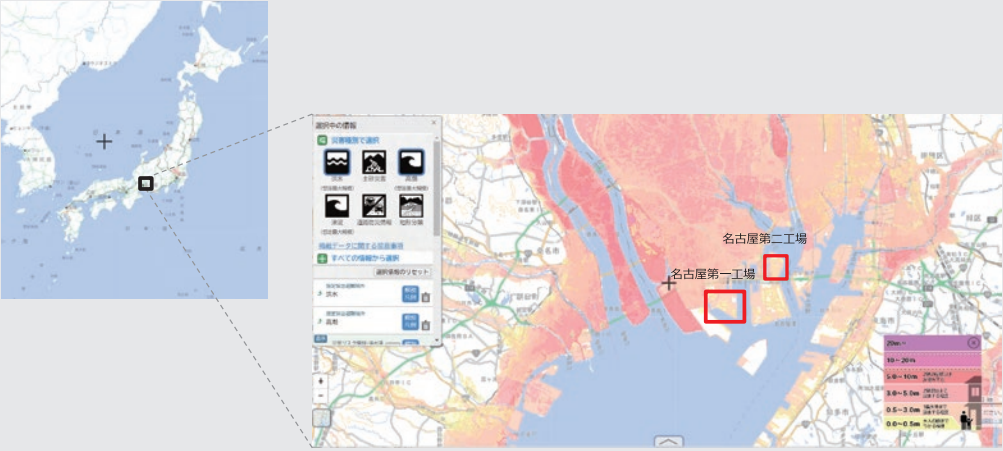
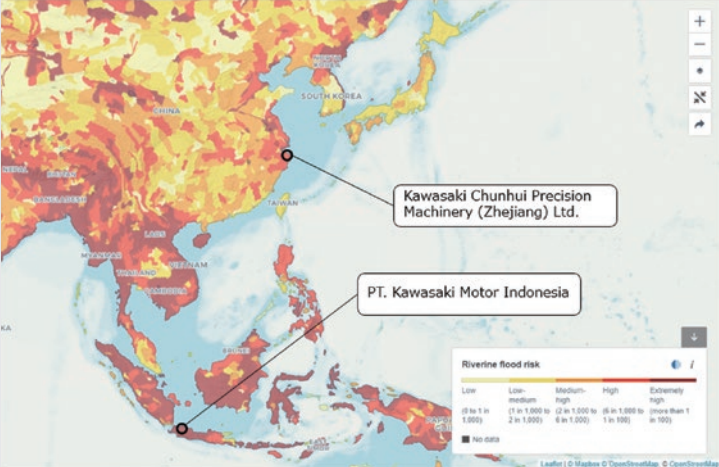
事業区分	エネルギーソリューション&マリン事業	航空宇宙システム事業	パワースポーツ&エンジン事業	精密機械・ロボット事業	車両事業
想定シナリオ	●多くの国がパリ協定から離脱し、気温上昇は成り行きベースで推移する。石炭・石油への依存は継続する。水素・アンモニアは技術進歩なく、導入が進まない。 ●台風・洪水などの自然災害が慢性的に発生、激甚化する。気候変動によって食糧不足、水不足などが慢性化する。疫病の増加や死亡率の上昇を招く。 ●それらによって各国経済の不安定化が進み、犯罪や国際間の紛争も増加する。				
機会	—				
リスク	●自然災害の頻発により、発電、送配電設備の損害の増加、サプライチェーン寸断による部品調達や納品の遅れなどの増加が発生する。				
	●水素やCCUSの普及が進まず投資回収が遅れ、事業計画の見直しが必要となる。	—	●温度変化により芝生の育量が減少し、汎用エンジン市場が縮小する。	●水素の普及が進まず投資回収が遅れ、事業計画の見直しが必要となる。	●内燃輸送手段(自動車・飛行機など)からのモーダルシフトが進まない。
財務インパクト (売上高、物理的損失)	●2030年度売上高：マイナスの影響が大きい(1.5℃シナリオで想定の水素を含むカーボンニュートラル関連売上高 6,000億円の売上機会が失われる) ●投資額の回収が遅れる(水素プロジェクト関連、水素航空機開発、モーターサイクルのEV/HEV 研究開発・設備投資など) ●物理的損失：下に掲載する試算では生産拠点の破損被害 40 億円(固定資産の損失)、サプライチェーン寸断による創業停止被害 240 億円(売上減) ●気温上昇により生じる食料リスク、水リスク、経済不安定、サプライチェーンの混乱などが操業に甚大な影響を与える が最低限発生				
機会・リスクに対する対応策	●脱炭素ソリューションの早期提供を図るとともに、当社グループの強みを生かし、分散電源、非常用発電、防災ヘリコプタ・関連システム、建設機械、ロボットなどにより甚大化する自然災害による被害拡大を食い止める。 ●大きな損失となる物理的損失は、各種工場の電気設備のかさ上げ対策やサプライチェーンの強靱化を進める。				

(注) EV: Electric Vehicle (電気自動車)、HEV: Hybrid Electric Vehicle (ハイブリッド電気自動車)

シナリオ分析のプロセスと結果 [4℃シナリオ]

4℃シナリオ下における自然災害による生産拠点への被害については、当社グループ共通のリスクとして

下表のとおり事業インパクトを評価しました。

想定されるリスク		■ 洪水などの自然災害が発生し、(A) 生産拠点の設備が破損したり、(B) サプライチェーンが寸断し操業停止となる
(4) 事業インパクト評価	① 高リスク拠点の特定	(A) 生産拠点の破損被害 - 国土交通省ハザードマップ、World Resources Institute "Aqueduct Water Risk Atlas" および過去の被害実績から、高リスク拠点を特定 - 国内生産拠点 26 拠点のうち、13 拠点が該当 - 海外生産拠点 16 拠点のうち、8 拠点が該当 国内生産拠点 (26 拠点) の一例  (B) サプライチェーン寸断による操業停止被害 - World Resources Institute "Aqueduct Water Risk Atlas" および過去の被害実績から、高リスク拠点を特定 - 国内生産拠点は過去の被害実績がないため対象外 - 海外生産拠点 16 拠点のうち、4 拠点が該当 海外生産拠点 (16 拠点) の一例 
	② 被害額試算	- 高リスク拠点における、2030年想定被害額を下記で算出 - GDP被害増加率はWorld Resources Institute "The Aqueduct Global Flood Analyzer"にもとづく - 結果: 40 億円 被害実績に基づく高リスク拠点の想定被害額 (固定資産簿価ベース) × GDP被害増加率 - 高リスク拠点における、2030年想定被害額を下記で算出 - GDP被害増加率はWorld Resources Institute "The Aqueduct Global Flood Analyzer"にもとづく - 結果: 240 億円 被害実績に基づく高リスク拠点の想定被害額 (売上高ベース) × GDP被害増加率
図の出所		国内生産拠点: 国土交通省 重ねるハザードマップ (https://disaportal.gsi.go.jp/hazardmap/maps/index.html) を加工して作成 海外生産拠点: WRI Aqueduct Water Risk Atlas (https://www.wri.org/data/aqueduct-water-risk-atlas) を加工して作成

Focal Field 2

リモートによる新しい価値の創造

すべ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。
 - 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。
- このうち、ここでは以下の取り組みをご紹介します。

遠隔医療の実現

関連する事業
●精密機械・ロボット

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、シスメックス株式会社との合弁会社として医療用ロボットの開発・製造・販売を行う株式会社メディカロイドを設立しました。当社が50年以上の歴史の中で培った産業用ロボットの技術をベースに、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、2020年の承認取得以降、国内の医療現場での導入が広がっています。2023年10月時点で同システムは泌尿器科、消化器外科、婦人科領域において2,500症例以上の手術を実施しています。発売後も医師のご意見を取り入れ、



手術支援ロボット「hinotori」(メディカロイド)

バージョンアップやユーザビリティを高めた新モデルの提供を行いながら国内事業を推進するとともに、2023年9月にはシンガポールにて販売承認を取得し、グローバル展開の第一歩を踏み出しました。

また、社会課題解決に向けた取り組みとして遠隔手術・手術支援の実現に向けたプロジェクトに参画し実証実験を行っており、医療の地域格差を解決する技術として期待されています。

10月にはシンガポールと愛知の2拠点間、約5,000kmの距離での実証実験を成功させました。

働き方をリモート技術で改革

関連する事業
●精密機械・ロボット

すべての人々が参画できるリモート社会を目指して

当社は2021年12月にソニーグループ株式会社との合併会社としてリモートロボティクス株式会社を設立し、「すべての人々が社会参加できるリモート社会の実現を目指し、新しいワークスタイルを提案する」をパーパス(存在意義)に掲げ、新事業に取り組んでいます。

生産年齢人口(15歳~64歳)は年間63万人減少すると予測され、人手不足への懸念は高まる一方、非労働力人口における就業希望者数は253万人と働きたくても働きづらい方がいるのが現状です。リモートロボティクスはRemolink プラットフォームを通じて社会課題の解決に貢献します。

2023年5月からリモートロボットシステム開発のスタートを可能にするサービス「Remolink Builder」の提供を開

始、さらに2023年7月からはロボットを介した新たなリモートワークを実現するクラウドサービス「Remolink」の提供を開始し、100%人作業か100%自動化かだけではなく“リモート”による人とロボットの役割分担という新たな選択肢を提案しています。



リモートロボットで事業者とワーカーをつなぐ「Remolink プラットフォーム」

ヘルスケア領域の新規開拓

関連する事業
●精密機械・ロボット

PCR検査サービスの知見を活かした事業領域の拡大へ

2021年から2023年5月までPCR検査サービスを通じて、市中および空港において85万件の検査を提供することで、感染対策と社会経済活動回復に貢献し、各方面で高い評価を頂きました。

2023年4月からはヘルスケア事業推進総括部に改称し、これまでPCR検査サービ

スで得た知見や技術を活かし、構築した人脈、企業様(仲間)と共に、来たる高齢化社会の健康寿命100年社会の実現に貢献していきます。具体的には、個別化医療や介護領域での自動化・省人化へ貢献するサービス事業など、2023年度中の事業モデル構築を目指します。

獲得した知見・ノウハウを活かし、ヘルスケア領域の新規開拓へ

健康寿命100年社会の実現を目指して

医療検査 ゲノム解析、創薬支援	院内物流 院内配送、人流管理	遠隔医療 遠隔手術・診断	その他 病院内検査 医療ツーリズム 無痛医療、緩和ケア 介護、リハビリ etc.
---------------------------	--------------------------	------------------------	---

Focal Field 3

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すべての技術を基に、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。

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

ています。

また、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

新モビリティの事業化

関連する事業

- 航空宇宙システム
- パワースポーツ&エンジン

※ 垂直離着陸機 (Vertical Take-Off and Landing aircraft)

VTOL※無人機「K-RACER」の社会実装に向けた取り組み

VTOL 無人機「K-RACER」は物流業界の人手不足を解決するために、ヘリコプタの技術とモーターサイクルで培った小型ハイパワーエンジンを組み合わせ開発しています。滑走路を必要としない垂直離着陸と、ドローンでは実現できない十分な積載重量を特長としています。2021年にはペイロード100kgの能力を持つ「K-RACER-X1」と配送ロボットの連携による無人物資輸送の概念実証に成功しました。将来的には200kgを目指し社会実装を実現します。

社会実装へ向けた取り組みとしては、長野県伊那市から「無人VTOL機による物資

輸送プラットフォーム構築事業」の委託を受け、パイロット不足や山岳特有の気象状況などの問題を抱える「山荘への物資輸送」の実現に向けて、ステークホルダーとの調整や法令に基づく許認可などの手続きについても取り組んでいきます。



VTOL 無人機「K-RACER」

配送業務の自動化

関連する事業

- 精密機械・ロボット
- パワースポーツ&エンジン

屋内配送ロボットによる病院内配送サービスのトライアルを開始

医療従事者の負担軽減を目指す取り組みとして、藤田医科大学およびSEQSENSE株式会社と共同で、屋内配送ロボット「FORRO」(フォーロ)を活用した配送サービスのトライアルを2023年7月10日に開始しました。24時間体制で3台のFORROが検体配送や薬剤配送業務に従事しており、各配送の頻度や量、医療従事者への影響を確認することで、実際の業務に近い形で配送サービスを提供できるよう

に取り組んでいます。

このトライアルを経て、人間とロボットが共働できる体制を実現し、より質の高い医療を提供できる環境を整備していきます。



屋内配送ロボット「FORRO」

空の移動を手配するワンストップサービス

関連する事業

- 航空宇宙システム

Z-Leg™(ゼータ・レグ)の提供

Mobility as a Service(MaaS)が急速に広がりを見せる中、当社はヘリコプタによる空の移動をワンストップで提供するサービス「Z-Leg™」(ゼータ・レグ)を開始しました。

ヘリコプタ、パイロット、ヘリポート、ハイヤーもすべてワンストップで、オンラインで手軽に手配することができ、2022年度には株式会社JTBと提携し、観光事業創出に向けて新たな一歩を踏み出しました。ヘリコプタは当社が共同開発した「BK117」シリーズほか、安全性の高い双発機を採用し

ています。将来的にはこの手軽さ、安全・安心という価値を旅行目的だけでなく、医療や救助の分野にも提供できるよう、サービスの拡大を図ります。



Z-Leg™ 空の移動を手配するワンストップサービス

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します

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。

2020年に始まった新型コロナウイルス感染拡大は、民間事業に深刻な影響を与えてきましたが、2022年度は、航空旅客需要の回復が本格化し、当社業績も大きく回復しました。また、抜本的な防衛力強化という防衛省の方針のもと、防衛事業の環境も好転しています。

民間機向け航空エンジンであるPW1100G-JMプログラムにおいてエンジンの追加検査が必要になったことによる影響が懸念されるものの、民間分野および防衛分野の基盤事業においては、引き続き安定的な収益を確保していきます。また、防衛力強化に資する技術開発や、脱炭素社会に向けた水素航空機のコア技術開発など、将来の機会創出に向けて取り組みを進めていきます。

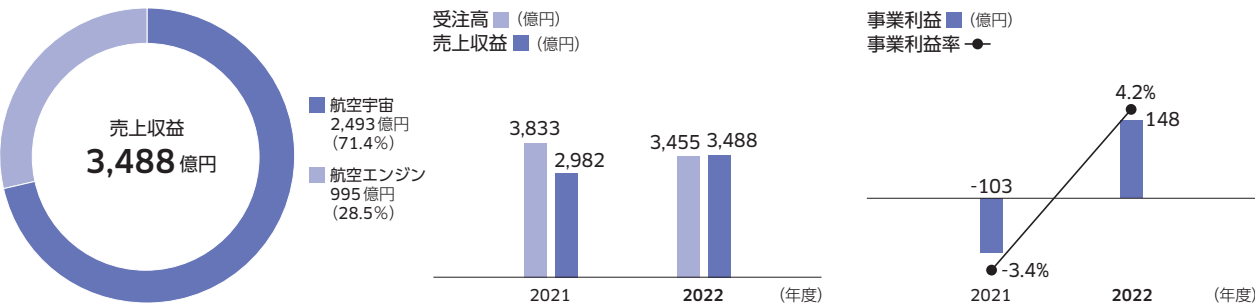


航空宇宙システムカンパニー プレジデント
下川 広佳

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

2022年度実績



受注高	前年度比 ↓	民間機向け航空エンジンが増加したものの、前期に防衛省向けの大口受注があった反動により減少
売上収益	前年度比 ↑	民間機向け航空エンジンやボーイング向けが増加したことなどにより増収
事業利益	前年度比 ↑	民間機向け航空エンジンの採算性改善や増収などにより改善

SWOT分析 個別事業

Strengths コアコンピタンス (強み)	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 - 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
	共通	開発・製造・サービスを機体・エンジンへ広範に展開
Weaknesses 課題 (弱み)		- 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
Opportunities 機会	航空宇宙	- コロナリバウンドによる民間航空機需要の著しい回復 - 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 - 防衛予算の増加および継続的な国産防衛装備品の開発・生産 - 防衛装備品の収益性改善 - 防衛装備品の輸出可能性
	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
Threats リスク (脅威)	航空宇宙	- 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 - 国際共同開発体制全体におけるサプライチェーンリスク
	航空エンジン	- 最先端技術の導入に伴う開発リスク - 国際共同開発プロジェクト (民間機向け航空エンジン) におけるリスク顕在化時の影響が甚大 (他社責 応分負担のリスク)

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

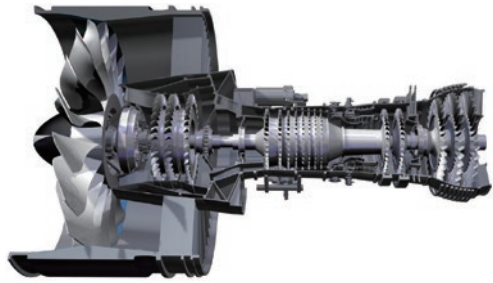
安全安心リモート社会	-
近未来モビリティ	- 物流拠点やラストワンマイルを結ぶ、VTOL (垂直離着陸機) の開発 - ヒト、モノがシームレスにつながる都市交通の実現 - 空の移動を手配するワンストップサービス「Z-Leg™ (ゼータ・レグ)」の提供
エネルギー・環境ソリューション	CO₂フリー (水素燃料化) 航空輸送システムの検討

重点施策と具体的な取り組み

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 - 需要回復に伴うサプライチェーンおよび増産体制の再整備 - 防衛航空機・ヘリコプタの既受注開発案件・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	- 防衛事業の受注拡大および防衛力強化の実現に向けた民生技術の活用を含めた技術開発の促進 - NEDOグリーンイノベーション基金を活用し脱炭素社会に向けた環境技術開発を推進
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



RC-2 (電波情報収集機)



PW1100G-JM
写真提供: (一財) 日本航空機エンジン協会

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

1906年に鉄道車両製造を開始して以来、最高水準の技術を有する日本のトップメーカーとして、国内と米国の工場を中心に事業を展開しています。

2022年度は、2021年度に続き構造改革の成果が結実し、2期連続の黒字を達成できました。また、北米事業において、これまでの豊富な実績が評価され、ニューヨーク市交通局より新型地下鉄車両「R211」(オプション)640両の追加契約を受注し、北米事業の安定に向けた足がかりとなりました。

2021年10月の分社以来行ってきた構造改革を背景として、適正価格での受注や、注力マーケットへの集中を進めるとともに、川崎重工グループの生産ノウハウ導入により、収益力の向上に努めていきます。

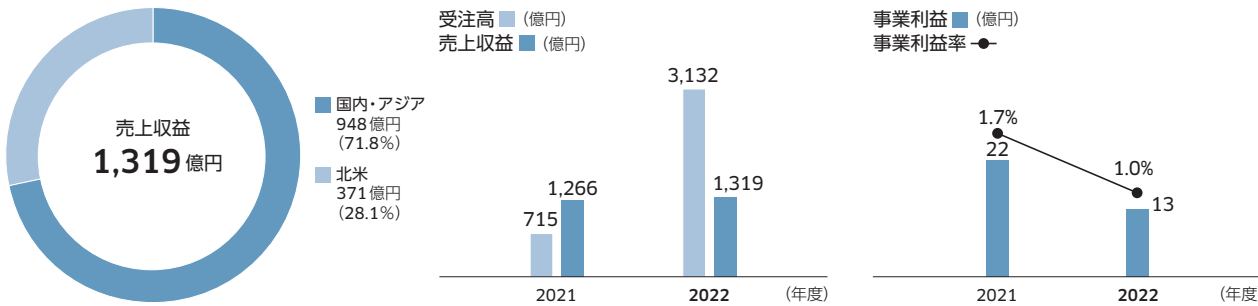


川崎車両株式会社 代表取締役 社長執行役員
村生 弘

主要製品

- 各種電車 (新幹線・新交通システムを含む)
- 機関車
- 客車
- 台車

2022年度実績



受注高	前年度比 ▲	ニューヨーク市交通局向け新型地下鉄電車「R211」(オプション契約)などの大口案件を受注したことにより増加
売上収益	前年度比 ▲	米国向け車両や国内向け車両が増加したことなどにより増収
事業利益	前年度比 ▲	増収はあったものの、米国ロングアイランド鉄道向け車両案件の工程遅れによる影響などにより悪化

SWOT分析 個別事業

Strengths コアコンピタンス (強み)		● 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) ● 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
Weaknesses 課題 (弱み)		● 海外大手競合と比較して小さな事業規模 ● 車両本体中心の事業構造 (鉄道システム対応はパートナーリング力で補充)
Opportunities 機会	国内市場 アジア新興国市場 北米市場 各市場共通	● カーボンニュートラルに寄与する車両の需要 ● 貨物輸送の鉄道シフト ● 都市交通整備の需要 ● インド高速鉄道プロジェクトへの参画 ● 地下鉄、通勤車両の需要 ● 軌道遠隔監視サービスの提供 ● 部品、保守請負、車両改造工事などの長期サービス提供型需要拡大
Threats リスク (脅威)	国内市場 アジア新興国市場 北米市場	● コロナ禍の車両投資減による国内工場の操業低下 ● 需要減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 ● 中国企業の台頭 ● 資機材価格の高騰 ● 人的リソースの確保

「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	● 車両および軌道保守の最適化、自動化・省力化を目的とした状態監視事業の推進
近未来モビリティ	● ヒト、モノがシームレスにつながる鉄道モビリティの実現
エネルギー・環境ソリューション	● 内燃車両のカーボンニュートラル対応

重点施策と具体的な取り組み

海外案件の納入スケジュール遵守	● ダッカ6号線 2023年度 最終車両、基地設備引き渡し ● 米国 R211 2024年度 最終車両引き渡し (Base 契約) 2025年度 量産車引き渡し開始 (Option1 契約)
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) のさらなる推進、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の拡販とサービス提供プラットフォームの構築 ● 国内鉄道事業者向け車両状態監視事業の推進



バングラデシュ ダッカ都市交通会社 ダッカMRT6号線電車



横浜市交通局 4000形電車

エネルギーソリューション&マリン

高効率製品群と水素を軸にシームレスに低炭素から脱炭素へ

1878年の川崎築地造船所創業以来、「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、高い技術力と品質を強みとした事業を展開しています。また、2023年度、新たに「水素・CN(Carbon Neutral)」事業分野を設定しています。

2022年度は、鋼材価格上昇による損失が発生した2021年度から収益が改善したほか、防衛省向け潜水艦や、LPG/アンモニア運搬船、発電設備を中心に受注高が大幅に増加しました。

既存事業においては、適切なリスク管理による収益力の維持向上を図ります。さらに、水素技術を軸に、低炭素・脱炭素社会に貢献する製品やトランジション製品の展開を進め、グループビジョン2030における「エネルギー・環境ソリューション」領域での高成長を目指します。



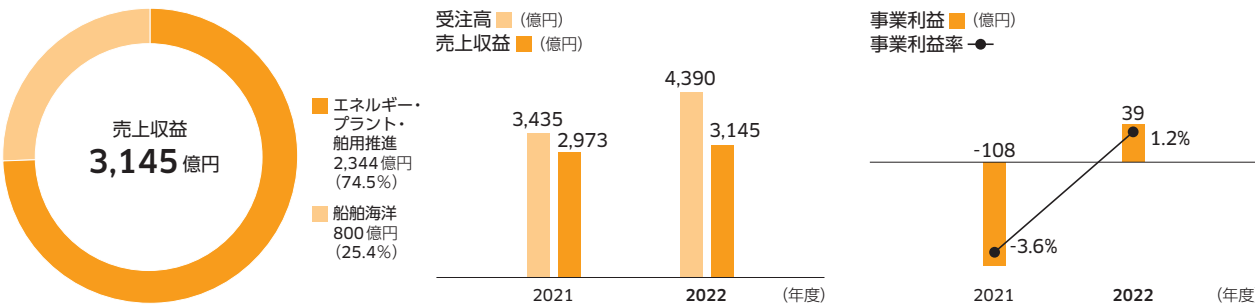
エネルギーソリューション&マリン
カンパニープレジデント

西村 元彦

主要製品

水素・ カーボンニュートラル	エネルギー	プラント	船用推進	船舶海洋
- 出荷・受入基地 - 液化水素タンク - 陸上LNGタンク - CCUS	- 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)	- 産業プラント (セメント、肥料など) - ごみ焼却プラント - 輸送機械 - トンネル掘削機 - 破砕機	- 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	- ガス運搬船 - 液化水素運搬船 - ジェットフォイル - 潜水艦

2022年度実績



受注高	前年度比 ▲	防衛省向け潜水艦やLPG/アンモニア運搬船、発電設備を中心とした増加
売上収益	前年度比 ▲	国内向けごみ処理施設の工事量減少はあったものの、エネルギー事業や防衛省向け潜水艦の工事量増加などにより増収
事業利益	前年度比 ▲	一部案件の採算性低下はあったものの、増収や持分法損益の改善などにより改善

SWOT分析 個別事業

Strengths コアコンピタンス (強み)	- 高効率コアコンポーネントと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 - 水素の製造、貯蔵、輸送、利用(発電)技術 - エネルギー事業における海外拠点の活用による地元に着した販売体制 - 各種プラントプロジェクトで培った総合エンジニアリング力 - コアコンポーネントを軸とした船用推進システム全体の最適提案力 - 省エネ・環境負荷軽減技術、船型開発力 - 顧客資産を活かしつつ低炭素から脱炭素への流れをシームレスに実現できる、高効率・高性能なコアコンポーネント
Weaknesses 課題(弱み)	- 海外における水素関連プラントの施工実績数 - 海外市場におけるエネルギー製品の認知度 - 商船建造(国内)と民間船用推進機の低コスト化
Opportunities 機会	- 環境規制の強化などカーボンニュートラル実現を目指す動きの加速 - 脱炭素ニーズの高まりにより既存燃料と水素の両方に対応可能な設備への需要の増大 - 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
Threats リスク(脅威)	- 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、地政学的リスクに伴う変更など) - 世界的な鋼材価格、素材費、資材費、物流費、エネルギー価格の変動

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

※ Autonomous Underwater Vehicle

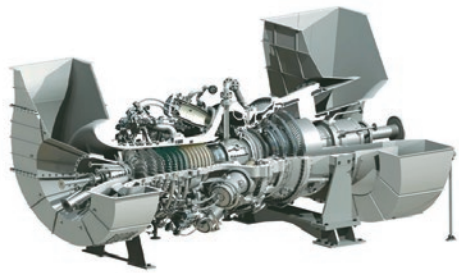
安全安心リモート社会	- 多様な働き方を実現する、ロボットの遠隔操縦システム「Successor-G」の普及 - 非常用ガスタービンをはじめとする災害対応ソリューション - ごみ焼却炉自動運転化の促進 - AUV※(自律型無人潜水機)「SPICE」の開発
近未来モビリティ	- 環境対応船用推進システム(ガスエンジンハイブリッド推進・バッテリー推進)の普及 - 安全離着岸支援システムの実証
エネルギー・環境ソリューション	- 水素サプライチェーン(つくる、はこぶ、ためる、つかう)の早期確立 - ステークホルダーへの働きかけによる水素社会実現に向けた取り組みの加速 - 変動性再生可能エネルギーが増加する環境下で、「調整力」を提供するガスタービン/ガスエンジン、「慣性力」を提供する仮想同期発電機(iVSG®)機能を有する蓄電システムの社会実装 - カーボンリサイクル技術の実用開発

重点施策と具体的な取り組み

低炭素・脱炭素社会の実現に 貢献する製品の提供	- LPG/アンモニア運搬船 - 高効率ガスタービン/ガスエンジン - 新ごみ処理施設(省エネ) - 電気推進タンカー向け大容量バッテリー推進システム
脱炭素エネルギーへの トランジション製品の展開	- 液化水素運搬船の商用化 - 水素出荷・受入基地の商用化 - 船用水素ボイラ、船用水素エンジンの開発 - ガスタービンの改造工事、水素混焼用燃焼器の市場展開 - 低炭素(天然ガス焚き・水素混焼)から脱炭素(水素専焼)に対応できるガスタービン/ガスエンジンを活用した省エネシステムの導入促進 - ごみ焼却施設におけるCO2分離回収技術の開発



86,700m³型LPG燃料推進LPG/アンモニア運搬船



30MW級高効率産業用ガスタービン「L30A」

精密機械・ロボット

油圧とロボットの総合ソリューションで、人と社会の未来をつくります

油圧機器分野においては業界随一の規模と生産設備を備えたトップメーカーとして、ロボット分野においては産業用ロボットのパイオニアとして、国内外の産業の発展に貢献しています。

2022年度は、半導体向けロボットの売上収益が過去最高に達した一方で、中国におけるロックダウン政策や建設機械市場の停滞に苦しみました。加えて、2023年度は半導体市況の一時的な落ち込みや中国における建設機械市場の低迷が予想されるため、事業環境は厳しさを増しています。

油圧機器分野では、当社の強みである品質や開発力を活かし、建設機械の電動化・自動化に対応する新製品・新システムにより収益性の向上を目指します。また、ロボット分野では、オープンイノベーションにより、医療や物流といった、成長性の高い新分野の開拓を進めていきます。

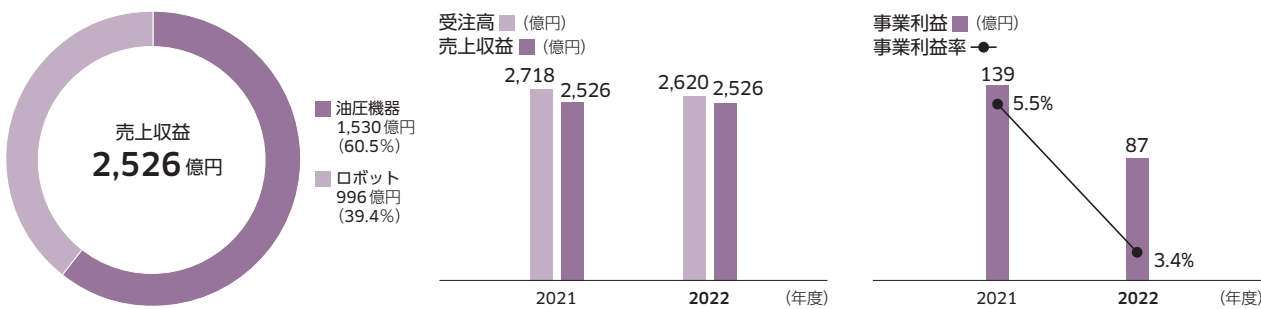


精密機械・ロボットカンパニー プレジデント
嶋村 英彦

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

2022年度実績



受注高	前年度比 ▲	各種ロボットの増加はあったものの、中国建設機械市場向け油圧機器が減少したことにより減少
売上収益	前年度比 ▶	中国建設機械市場向け油圧機器の減少はあったものの、各種ロボットの増加などにより前期並み
事業利益	前年度比 ▲	電子部品や素材価格の高騰、中国ロックダウンによる操業の一時低下、中国建設機械市場向け油圧機器の減少などにより減益

SWOT分析 個別事業

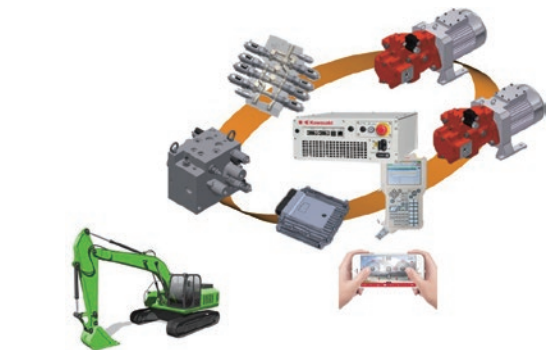
Strengths コアコンピタンス (強み)	油圧機器	- ショベル用油圧機器における世界先端技術の蓄積・システム化能力とブランド力 - 顧客要求への対応力
	ロボット	- 総合重工業として、多種多様な生産現場を社内で保有 - 顧客のニーズに密着した、適用開発・システム提案の力 - 医療、遠隔技術などに代表される新技術・新分野の創出力
	共通	油圧技術とロボット技術の融合によるモーションコントロール分野における新製品開発能力
Weaknesses 課題 (弱み)	油圧機器	- アフターサービスビジネスの拡大 - 中国建機市場向け売上比率の高さ
	ロボット	スケールメリットを得るための事業規模の拡大
Opportunities 機会	油圧機器	- 建設機械の電動化・自動化の進展 - 農業機械・森林機械などの事業分野への販売拡大
	ロボット	- 人とロボットの共存・協調の実現によるロボット適用分野の拡大 - 労働力不足の解消・品質向上を目的とした需要拡大 - 工業分野以外 (医療・介護など) でのロボット化の進展
Threats リスク (脅威)	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 - 中国建機市場の長期低迷
	ロボット	- 競合他社との競争の激化 - 半導体製造装置需要の停滞
	共通	資材費の高騰

「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]やロボット治療台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ぶ、配送ロボット - 屋内配送ロボットFORROによる、病院内配送サービスのトライアル開始
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・システムのソリューションビジネスの強化・拡大

重点施策と具体的な取り組み

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
脱炭素社会の実現に向けた水素関連製品の開発推進	水素ステーション用省エネ型油圧式水素圧縮機の受注開始
オープンイノベーションの推進	スタートアップ企業とのコラボレーションにより、新製品の市場投入を早期化。(EMEA 地域で、協働ロボットをラインアップ)



建設機械の電動化・自動化に対応した油圧機器・システムの開発



安全安心リモート社会・近未来モビリティに関わる
ソーシャルロボット「Nyokkey」

パワースポーツ&エンジン

もっと楽しむ！カワサキが究極のエキサイトメントをお届けします

1953年に二輪車用エンジンの生産を開始して以来、“Let the Good Times Roll”を基本理念として、革新的な製品を送り出してきました。

2022年度は、コロナ禍でのアウトドアレジャーブームが落ち着きの兆しを見せる一方で、素材・部品価格の高騰や物流混乱の影響が続く、難しい一年でした。しかし、ブランド力の向上を背景とした適正な価格転嫁や、分社会社の機動力を活かしたタイムリーな経営が奏功し、2021年度からさらなる成長を遂げることができました。

今後は、継続的な市場成長が見込まれるオフロード四輪分野において、新工場の建設により生産能力を増強し、事業の拡大を図ります。また将来の低炭素・脱炭素化を見据えてEV・HEVの開発を加速するなど、積極的な経営を推進していきます。

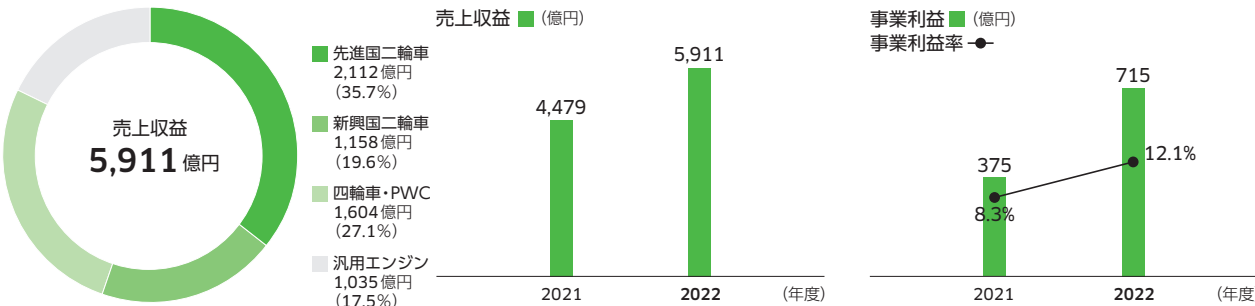


カワサキモータース 代表取締役 社長執行役員
伊藤 浩

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

2022年度実績



売上収益	前年度比 ▲	北米向けや東南アジア向け二輪車および北米向け四輪車、汎用エンジンの増加に加え、為替が円安で推移した影響や価格転嫁の進捗により増収
事業利益	前年度比 ▲	原材料価格や物流費の高騰はあったものの、増収などにより増益

SWOT分析 個別事業

Strengths コアコンピタンス (強み)		● 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製品を生み出す開発、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
Weaknesses 課題(弱み)		● 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
Opportunities 機会	二輪車 四輪車／PWC 汎用エンジン 共通	● 成熟した先進国市場での安定した需要 ● 人口増、経済成長による新興国市場の中長期的拡大 ● 根強いアウトドアレジャー需要による北米市場の拡大 ● 米国住宅市場拡大による芝関連市場の堅調な成長 ● 他社との提携や協業 ● カーボンニュートラル分野でのブランドイメージ構築
Threats リスク(脅威)	二輪車 四輪車／PWC 共通	● 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 ● 北米メーカーの積極策による製品開発競争、価格競争の激化 ● 米中貿易摩擦の激化に伴う関税率、部品コストの上昇 ● 世界的なインフレ、米国利上げなどの金融引き締め政策による需要の減退 ● 電動化の進展によるエンジン部品の調達難 ● 環境規制の強化による開発費用、製品価格の上昇

「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	● 人、モノが環境にやさしく、安全に移動できる社会の実現 ● 物流分野における人手不足解消に向けた新モビリティの事業化
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

重点施策と具体的な取り組み

市場動向に応じた製品の供給	● 継続的な新機種投入 ● 機動的な生産・販売計画の変更 ● 適正な在庫水準の維持
四輪ビジネスの拡大、脱炭素・電動化対応	● 製品競争力強化に向けた開発投資 ● メキシコ新工場の稼働開始と運営の安定化 ● 電動・ハイブリッドモデルの開発、上市 ● 水素エンジンの他社との共同研究
DXを通じた業務改革の推進	● デジタル化によるグローバルオペレーションの効率化 ● デジタル技術活用による開発期間の短縮と効率化
フリーキャッシュ・フローの確保	● 将来の投資に向けたフリーキャッシュ・フローの安定確保



MULE PRO-FXT 1000 LE RANCH EDITION



Ninja e-1 and Z e-1

事業を支える基盤 | 重要課題(マテリアリティ)のKPIおよび実績

重要課題(マテリアリティ)は「事業を通じて創出する社会・環境価値」と「事業活動を支える基盤」に2大別しています。「事業活動を支える基盤」の各項目については定量的な目標とKPIを設定し、その進捗状況を事業活動の中でフォローアップしています。

重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス ➡P.17

事業を支える基盤項目		2030年の目指す姿	重点事項	目標となる指標(またはKPI)	2022年度の実績
今後に向けて特に重要な事項(将来財務への影響がますます増大している事項)	ビジネスと人権	●バリューチェーン全体で人権侵害を起こさない、また人権侵害に加担しない。	●子会社・サプライヤーにおける人権デューデリジェンスの実施	子会社における児童労働・強制労働禁止の確認件数 (社長が交代した子会社において実施)	26社
				人権研修の受講者数	社内ポータルにてビジネスと人権に関する啓発動画を公開(公開後3カ月間の累計動画再生回数: 3,429回)
				人権に関する子会社・サプライヤー監査の実施・是正件数	海外子会社6社を対象にSAQ ^{※1} を実施
	人財活躍推進	●「グループビジョン2030」を達成するための人的資本の強化と有効活用(効率的配置・人財育成)を行う。 ●エンゲージメントを向上し、従業員が生き活きと働き続けることのできる風土を構築する。 ●ダイバーシティの推進により、多様な人財がそれぞれの個性と能力を最大限発揮しながら活躍できる組織を実現する。	●企業価値向上に寄与する人事制度改革・人財育成 ●ダイバーシティ & インクルージョン	「働きやすい環境」と「社員エンゲージメント」が共に高い従業員割合(エンゲージメントサーベイ結果)	29% (川崎重工、川崎車両、カワサキモータース)
				女性・外国人・キャリア採用者の部長級以上への登用率	7% (川崎重工、川崎車両、カワサキモータース)
				男性育児休業取得率	17.8% (川崎重工、川崎車両、カワサキモータース)
	技術開発・DX	●地球環境や社会課題の解決に資する新製品・新事業を市場に提供する。 ●事業戦略と連動した知的財産権の取得と活用ができている。 ●プロセスイノベーションを推進し、バリューチェーン全体でのプロセス高度化とデジタル技術を融合する。	●オープンイノベーションの推進 ●新事業創造に向けた共創の知財戦略(知的財産戦略の強化) ●バリューチェーン全体でのDX推進	「グループビジョン2030」3つの注力フィールドにおける製品・事業化数	13件 (自走式ロボット「TRanbo-7」や電動3輪ビークル「nostlisu(ノスリス)」の事業化など)
				オープンイノベーションプロジェクト参画数	8件 (西新宿における5Gなど先端技術サービスの都市実装に向けたプロジェクト、「Real D You(リアデュー)」を活用した地域活性化実証事業、オープンイノベーション施設「Future Lab Haneda」開所など)
				研究開発費	507億円
これまでも重視してきたが今後も着実に強化していく事項	製品責任・安全	●経営トップから現場作業者まで一貫した品質方針のもとに、お客様の視点に立った、「信頼」「安心」の製品・サービスを提供する。	●TQM活動の推進	TQMレベル ^{※2} 3.0以上	事業部門平均: 3.1
				TQM研修受講者数 (受講率目標: 100%)	受講者数: 1,421名 (受講率: 100%)
	コンプライアンス	●コンプライアンス違反の発生するリスクを可能な限り正確にモニタリングする。 ●当該リスクに応じた包括的で、効果的なコンプライアンス体制を構築し、継続的に運用し、定期的に更新する。	●グループ全体のコンプライアンス意識のさらなる向上 ●グループ全体での腐敗防止体制の強化	重大な不正・不祥事の年間発生件数	0件
				行動規範研修受講者数	行動規範／ガイドブックeラーニング研修: 17,860名(対象者の73.3%)
	労働安全衛生	●グループ全体の重大災害 0件 ●傷病休業の低減 ●健康の保持増進	●労働安全衛生の適切な管理・措置 (労働災害対策・傷病休業対策・生活習慣の改善)	従業員意識調査でのコンプライアンス浸透度合い	70point
				休業災害度数率	0.30 (川崎重工、川崎車両、カワサキモータース)
	情報セキュリティ	●サイバー攻撃対応や顧客・製品情報の保護を世界最高水準のセキュリティレベルで維持・管理する。	●グループ全体での情報セキュリティガバナンスの強化	健康スコア ^{※3}	3.93 (川崎重工、川崎車両、カワサキモータース)
				情報セキュリティ研修受講者数 20,000名	9,803名
				標的型訓練メール実施回数 20回	5回
				標的型訓練メール訓練対象人数 4,000名	2,308名
多岐にわたり取り組むべき事項 (上記の両方に関わる活動)	サステナブル・サプライチェーン・マネジメント	●サプライチェーン全体の環境・人権などのリスクを認識し、サプライヤーと共にサステナビリティを推進する。	●サステナブル調達ガイドラインの改定・配布 ●お取引先へのサステナブル調達アンケートの実施、監査 ●サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスや脱炭素化の推進、資源の有効活用などの取り組み	セキュリティリスクリレーティングによる各KHI保有ドメインのスコア 80point以上	目標値以上のドメイン比率: 84%
				サステナブル調達ガイドライン	改定・配付完了
				主要サプライヤーに対するサステナブル調達アンケート回答件数	2023年度実施に向け、アンケート対象取引先(535社)を選定完了
				サプライヤーホットライン対応件数	ホットライン設置完了

※1 Self Assessment Questionnaire (自己評価シート)

※2 一般社団法人日本品質管理学会規格を基に、各事業部門のTQM活動の推進状況进行评估する当社独自の指標(5段階評価:標準的な状態が「3」)。

※3 健康診断の問診結果から労働生産性に影響する生活習慣の6項目を点数化した当社独自の指数(6点満点)。点数が高いほど健康的な生活習慣と判断する。

事業活動を支える基盤

人財活躍推進

／ ビジョン実現に向けた人事制度改革

「挑戦する文化」と「年齢にとらわれない処遇」の実現

当社はビジョン達成とさらにその先の飛躍に向けて、社員の能力・役割・成果に重きをおいて年齢を問わず評価・処遇し、また社員の成長を促すべく、難しい課題に挑む人をより評価し、挑戦への意欲を喚起するよう、2021年から新しい人事制度を導入しました。

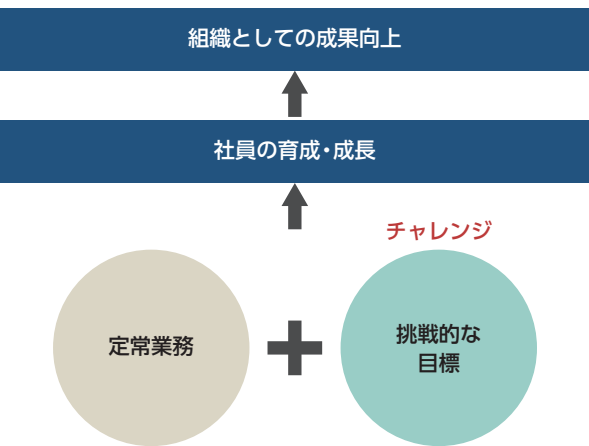
チャレンジ&コミットメント

グループとしてより成長していくため、新たなフィールドへの挑戦を促す制度がチャレンジ&コミットメントです。定常業務だけでなく、より挑戦的な目標を掲げ、果敢にチャレンジすることで、組織としての成果を高めるとともに、目標設定やフォロー時の上司によるきめ細かい対話により、社員の育成・成長を狙っています。また、業績評価への反映をより明確にするため、絶対評価により目標達成を直接賞与に反映し、目標達成度に応じて支給される部分を拡大しました。

年功的要素からの脱却

年齢によって決定する年齢給をやめ、仕事のパフォーマンスに着目し、高い能力を発揮している人、重要な役割を担っている人、より高い成果をあげた人を評価できるように、賃金・賞与・退職金・人事考課制度を見直しました。

チャレンジ&コミットメント イメージ



適所適材&ペイフォーミッション

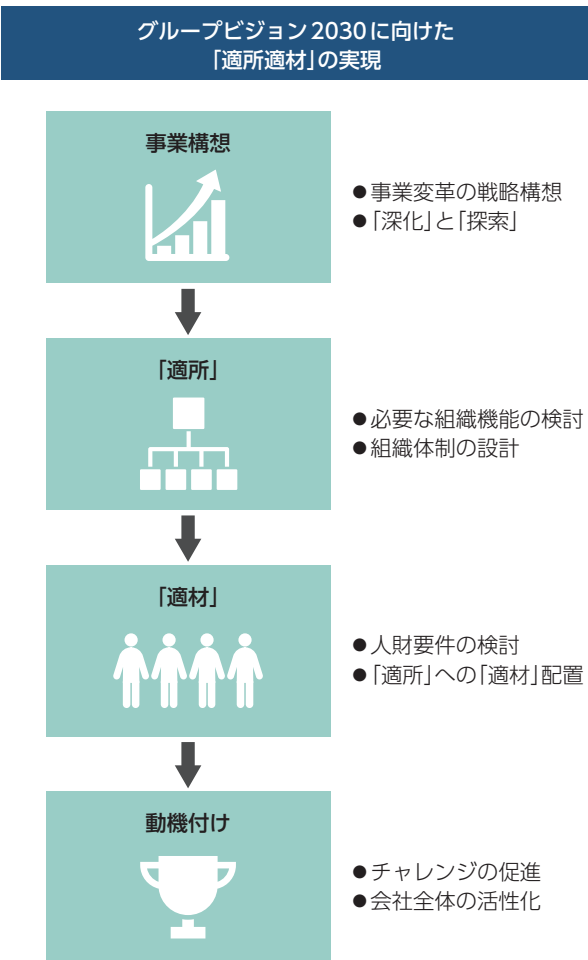
既存の組織や人財を出発点とするのではなく、「適所適材」の考えに基づき、まずビジョン達成のために必要な組織やポストを設置します(=適所)。そして、その職務に求める人財要件を明確化し、ふさわしい人財を見定めて配置します(=適材)。

配置の検討に当たっては、360度サーベイやコンピテンシーに基づくマネジメント能力評価を行うとともに、専門知識なども踏まえた、全社的なポストと人財のマッチングを精度高く行う仕組みを導入します。

その上で、職務に求める成果に応じて職務等級を定め、個人としてのチャレンジ内容も加味して給与を決定するペイフォーミッションの仕組みを導入しています。

これらの取り組みにより、適所の設置と適材の配置を実現し、経営方針に合わせた人事戦略を推進します。

「適所適材」イメージ

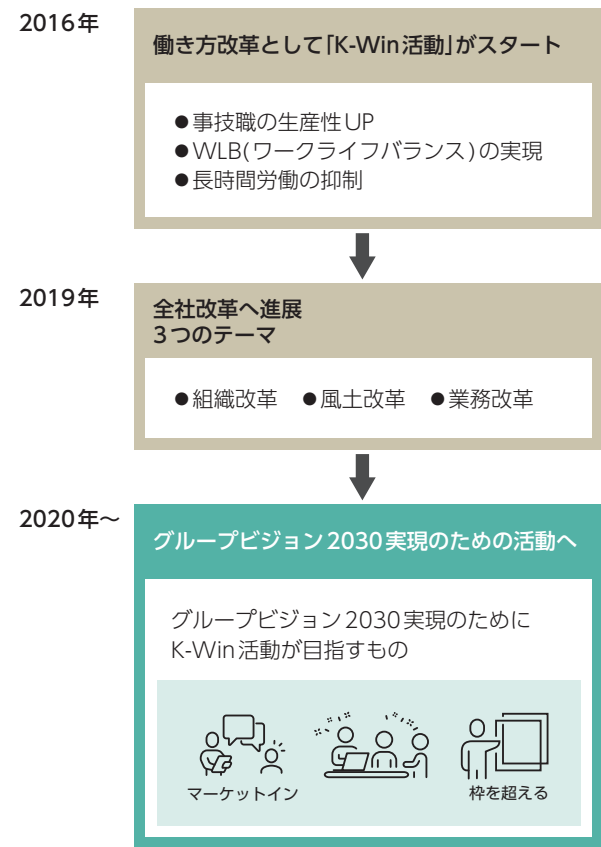


／ K-Win 活動

当社では2016年度より「ホワイトカラーの生産性向上」「ワークライフバランスの推進」「長時間労働の抑制」を目的にした働き方改革として始めたK-Win活動(Kawasaki Workstyle Innovation)により、「業務改革」「組織風土改革」「制度改革」の3つの改革を進めてきました。現在、K-Win活動はグループ経営と一体となり、グループビジョン2030の実現に向けた「企業文化および社員意識の変革活動」へと、その活動の幅を広げています。

これまでの事業をこれまで通りやるのではなく、すべてのメンバーがいきいきと既存の枠を超えて躍動し、次世代社会へマーケットイン視点のソリューションを提供すること、そして仕事の楽しさややりがいと業績が両立する会社へとなるため、企業文化、個人の意識改革を目指しています。

K-Win 活動のあゆみ イメージ



社員エンゲージメントサーベイ

「K-Win活動」の進捗状況を可視化するためにエンゲージメントサーベイ(WinDEX)を実施しています。エンゲージメントサーベイで個人の意識や組織風土を定期的に把

握し、国内外の競合他社との比較を行うことで、課題の発見と効果的な打ち手を検討しています。

本サーベイはグローバル企業に広く利用されており、エンゲージメントと業績との連動性が実証されています。当社では、「働きやすい環境」と「社員エンゲージメント」が共に高い社員の割合を2030年度、連結で50%以上(2022年度実績:29%)とする目標を掲げています。

経営とのつながりの形成

WinDEXから見た当社のエンゲージメント向上のKey Driverは「経営への信頼」と「社員のキャリア実現」です。経営とのつながりを強化するため、WinDEXの結果が判明したあとは社長コメント・今後の具体的Actionを社内報で掲載、社員へ一斉配信し、「ただのアンケート」で終わらないよう、周知活動に積極的に取り組んでいます。

各事業部門においても独自の取り組みを行っており、例えばエネルギーソリューション&マリンカンパニーにおいては、「車座ミーティング」を実施し、2,300名以上の社員が参加しました。2023年には次の取り組みとして、課長向け「ワークスミーティング」を開始しています。経営層より社員に直接方針を説明し、社員より経営層に直接意見や質問する双方向のコミュニケーションの機会を設けています。

社員のキャリア実現

当社グループは社員に対し、「やりたいことを発見し実現できる機会を提供」し、全社員が「川崎重工グループの主役となることができるよう、「社員個人の意思を尊重したキャリア形成」の実現に向けて取り組んでいます。

たとえば、社員が主体的にキャリア形成できるように、当社のキャリア形成支援施策を「キャリアサポートガイドブック」にまとめて社員に周知するとともに、テーマ別キャリアセミナーやキャリアカウンセリングの機会を用意しています。さらに、上司に対してもキャリア支援セミナーを実施し、職場で上司が部下の成長やキャリアを支援できる環境づくりを進めています。

また、年1回公表する受入希望部門に対して、異動を希望する社員が応募を行う「キャリアチャレンジ制度」や海外の大学など社外の教育機関を活用しながら、学び直しに取り組むことができる「キャリア開発休職制度」を導入し、社員の自立的なキャリア開発を促進・支援しています。

事業活動を支える基盤

人財育成方針

当社グループの人的資本に関する基本方針「川崎重工グループ人財マネジメント方針」においても、変革に果敢に挑戦する意識を持ち、自ら実行する人財を継続的に育成すること、人財の能力や意欲を適切に把握し、仕事や能

力開発を通じて社員のキャリア実現を目指すことを宣言しています。

以上を踏まえ、当社グループでは人財育成に対して、次のように考えています。

- 企業業績の伸長に貢献し、社員の能力向上と生きがいに寄与するため、人財育成を行う。
- 人財育成の基本は、OJT(On the Job Training)、自己啓発、ローテーションにある。
- これらを側面からサポートするために、Off-JTを行い、Off-JTの結果を職場で活用、実践できるようにする。
- 人財育成の責任はライン長にある。
- 人財育成は、個別に、計画的に、継続的に行う。能力開発の機会を社員全員に、かつ入社から定年の全期間にわたって提供する。

人財育成の主な取り組み

	目的	詳細	対象者
プロジェクトマネージャーの育成	システム周辺設備を含めて請け負うプロジェクトを遂行できるプロジェクトマネージャーの育成	●社内外の大型プロジェクトの経験者を講師に迎え、プロジェクトを成功へ導くためのノウハウを伝承する「プロジェクトマネジメントセミナー」 ●プロジェクトマネジメントの知識体系を学ぶ「プロジェクトマネジメント研修」 など	プロジェクトマネージャー（候補を含む）
次世代経営者の育成（Kawasaki経営塾）	持続的に事業変革をリードする経営者の育成強化	●経営者に求める素養の可視化、外部アセスメントの活用 ●社長・副社長による面談 など	経営者候補
	計画的な経営者育成	●「Kawasaki経営実践塾」「Kawasaki経営塾」「Kawasaki経営入門塾」などの経営者育成プログラム	経営者候補
グローバル人財の育成	グローバルな事業展開を支える人財のさらなる育成	●グローバルな視野に立って働く心構えや海外ビジネスに関するスキルを学ぶ「グローバルビジネスタレント養成研修」 ●多様化する価値観の違いを体系的に理解する「グローバル基礎力強化研修」 ●国内人財のグローバル化を目的とする「グローバル人財育成インターンシップ制度」や「アジアビジネス研修」の導入 ●海外拠点の現地技術者の育成支援 など	全社員

ダイバーシティの促進

持続的な企業価値の向上を図っていくためには、国籍、性別、年齢、宗教の違いや障がいの有無などに関わらず、世界中で活躍する社員一人ひとりが持つ能力や特性を存分に発揮でき、それを最大化する組織づくりが重要です。

当社では、障がい者や外国人、高齢者など、さまざまな属性を持つ人が働いています。そうしたさまざまな属性

の社員の能力を結集し、「つぎの社会へ、信頼のこたえを」というビジョンを実現していくために、「女性活躍推進」「仕事と育児・介護の両立支援」「外国籍社員の活躍支援」「LGBTへの理解促進」「ワークライフバランスや成果・効率を意識した働き方の実現」などの活動に取り組んでいます。

女性の活躍推進

当社は2025年の女性幹部職員数を2020年度比2倍の116名超に引き上げ、新卒採用における女性比率を事務系総合職：30-40%以上、技術系総合職：5-15%以上に維持する目標を設定しています。

初めて女性社員が配属された職場の管理職向けに、中長期的な育成のポイントを学ぶためのセミナーや社外のロールモデルからも成長のヒントを得るために他社との合同セミナーを開催しています。これらの活動が評価され、当社は女性の活躍推進に関する状況が優良な企業として、2016年に「えるぼし(2段階目)」の認定をされています。

育児・介護と仕事の両立支援

当社は、育児・介護と仕事の両立において困難を抱える社員が、当社で継続的に活躍をしてもらえる環境整備を目的に、子どもが3歳に到達するまで取得できる「育児休業」、最長3年間取得できる「介護休業」、未使用の年次有給休暇を最大60日まで積立し柔軟に利用できる「失効年休積立制度」など、国の基準を上回る制度を導入し、両立を支援しています。

長時間労働防止の施策

長時間労働の対策として、勤怠や労務管理を適正に行うことはもちろん、総労働時間の短縮に向けた労使による検討委員会を開催し、その検討結果を基に施策の検討を進めています。また、過重労働による健康障害防止対策として、法令より厳しい基準である、2か月連続して45時間以上、1か月60時間以上の時間外労働を行った社員を対象に長時間勤務者健診を実施し、疲労蓄積などのチェックを行っています。その結果や超過勤務時間に応じて、産業医面談を行い必要な措置を取っています。

社外からの評価



障がい者雇用と活躍推進

障がい者の雇用拡大にも努めており、さまざまな職場で活躍しています。2013年9月に特例子会社である株式会社川重ハートフルサービスを設立し、グループとしても雇用率の維持・向上に向けて積極的な採用を進めています。

項目	2023年度実績
障がい者の雇用	484名※
障がい者雇用率	2.52%※

※ 川崎重工、川崎車両、カワサキモータース、川重ハートフルサービス

労働安全衛生

労働安全衛生の適切な管理・措置

当社は、安全労働衛生マネジメントシステムを基盤とし、計画的な安全衛生管理活動を実施し、各職場におけるPDCAサイクルと内部監査の継続実施による改善を通して、システムをスパイラルアップさせ、労働災害の未然防止および快適な職場環境の形成を促進しています。

安全衛生マネジメントシステムは、全事業所においてOSHMS外部認証レベルにあります。（外部認証取得事業所：神戸造船工場・坂出工場(ISO45001)、川崎車両神戸本社工場(JISHA方式適格OSHMS認証)）

健康経営の推進

当社は、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業などの法人を顕彰する制度「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良法人2023(大規模法人部門)」に認定されました。

今後も、社員のこころとからだの健康づくりを推進し、安全で安心できる職場環境を確保し維持するとともに、健康経営を実践するための、さまざまな活動に積極的に取り組みます。

事業活動を支える基盤

人権デューデリジェンスの取り組み

人権デューデリジェンスに関する方針

グループ人権方針

川崎重工グループは「川崎重工グループ行動規範」を補完するものとして、「川崎重工グループ人権方針」を2019年度に制定し、その後、一層高まる人権の取り組みへの要請を踏まえ、2023年8月に同方針を改定しました。グループミッションの実現に向けて、すべてのステークホルダーの人権が十分に尊重されること、当社グループの従業員が高い倫理基準に基づいて行動することが不可欠であると認識しており、強制労働・児童労働の禁止、差別・ハラスメントの禁止、多様性の確保、結社の自由や団体交渉権の承認、安全で健康的な労働環境の確保などの人権に関する重要な課題に積極的に取り組む方針を定めています。

グループ資材調達方針・サステナブル調達ガイドライン

当社グループは、サステナブル調達に対する考え方とお取引先への要望事項を記載した「川崎重工グループ資材調達方針」およびお取引先への要望事項について細則を定めて内容を具体化した「川崎重工グループサステナブル調達ガイドライン」を制定しています。このうち、ガイドラインについては、2022年度にサプライチェーンにおけるサステナビリティの取り組みへの社会的要請の高まりを踏まえ、制定当初の「川崎重工グループCSR調達ガイドライン」から名称を変更した上で、改定を行いました。改定に際してはRBA※行動規範を参照し、コンプライアンス、人権・労働・安全衛生や地球環境への配慮などの各項目を網羅した上で川崎重工グループ行動規範を織り込み、サプライチェーン全体で持続可能性を高めていく方針を明確にしました。

※ RBA: Responsible Business Alliance

推進体制

「川崎重工グループ人権方針」において、サステナビリティ担当役員を人権に関する責任者、サステナビリティ推進部を責任部署と定めています。人権に関する取り組みは、サステナビリティ推進体制に基づき、取締役会の監督のもと、社長を委員長とし、全取締役が出席するサステナ

ビリティ委員会において施策の審議を行っています。日常業務においてはサステナビリティ推進部が責任を担い、各カンパニー、グループ会社の人事部門またはコンプライアンス部門と連携して、モニタリングと人権侵害防止の取り組みを推進しています。

日常業務における調達活動は、各カンパニーの責任・権限において行っています。カンパニーを横断する会議体として、調達担当役員も出席する調達部門長会議を年2回開催し、サステナブル調達をはじめとした全社に共通する調達方針や施策の決定を行っているほか、各カンパニーが定める調達に関するKPIのフォローや当年度の活動予定を共有しています。

影響評価

当社グループの主要な事業を対象に事業を行っている国・地域におけるお客様・従業員・サプライチェーンの従業員・地域住民などのステークホルダーに関する人権リスクアセスメント・インパクトアセスメントを米国NPO団体のBSR (Business for Social Responsibility) と共同で実施し、以下の9項目について特に人権リスクが高いと判断しました。特に人権リスクが高いと判断されたグループ内およびサプライチェーンの重点課題について、リスク低減策を策定し、実行しています。

特に人権リスクが高い9つの項目

- 従業員の安全衛生
- 製造拠点における安全衛生
- 製造拠点における児童労働
- 製造拠点における強制労働
- サプライチェーンにおける安全衛生
- サプライチェーンにおける賃金と手当、労働時間
- サプライチェーンにおける児童労働
- サプライチェーンにおける強制労働
- ハイリスク顧客

モニタリング・是正措置

	これまでの取り組み	これからの取り組み
グループ会社を対象とした取り組み	●国内外のグループ会社における児童労働・強制労働禁止の確認 ・グループ各社の社長交代時に、各社の社長が署名 ●SAQ※を活用したリスクベース・アプローチによるモニタリング ・RBA行動規範に基づくSAQを自社にて作成 ・2022年度はインド、インドネシア、フィリピン、タイ、ブラジルに所在するグループ会社6社に実施	●SAQを活用したグループ会社におけるモニタリングの拡大 ・国内・海外の生産拠点に対象を拡大して実施 ・懸念事項に対するフォローアップ調査 ●人権リスクの低減に向けた是正計画の策定・実行 ・モニタリング結果の評価、影響度に応じた改善策の立案・実施
サプライヤーを対象とした取り組み	●国内外のサプライヤーを対象とした、CSRに関するアンケート調査 ・2016年度より国内外のサプライヤーを対象にアンケート調査を実施 ・2021年度は国内主要サプライヤーに実施し、395社が回答	●国内外のサプライヤーを対象とした、サステナビリティに関するアンケート調査 ・調達ガイドラインの遵守状況の確認を目的として実施 ・アンケート結果に基づく改善要請・フォローアップ調査 ●サプライチェーン全体でのサステナビリティの取り組み強化を目的とした、サプライヤーへの協力要請

※ SAQ: Self Assessment Questionnaire (自己評価シート)

お取引先のキャパシティビルディング

当社では、「Kawasaki地球環境ビジョン2050」で掲げる「CO₂FREE」に沿って、2050年にはグループ全体でのCO₂排出ゼロを目指しています。お取引先にも本方針を理解いただくためにSDGsに関するセミナーにて当社の取り組み状況を報告するとともに、「川崎重工グループサステナブル調達ガイドライン」にてお取引先の企業活動において発生するCO₂、メタン、フロンなどの温室効果ガス排出量の削減、エネルギー効率改善を推進し、地球環境保全に取り組むことをお願いしています。

2022年7月	主要なお取引先を対象にCO ₂ 排出量についてのアンケート調査を実施し、89社のお取引先におけるCO ₂ 排出量の管理状況を確認。
2023年2月	金融機関が主催する説明会において、22社のお取引先を含む93名の参加者に対し、脱炭素・低炭素社会の実現に向けた当社の取り組み状況を報告。
2023年6月	ロボットディビジョンでは「カーボンニュートラル実現に向けた取り組み説明会」を実施し、108社のお取引先向けにCO ₂ 排出量の管理方法と排出量削減に向けた取り組みについて説明。

サプライチェーンにおける人権課題への対応

責任ある鉱物調達

当社グループでは、「紛争鉱物調達方針」をWebサイトに開示し、コンゴ民主共和国およびその周辺国で産出される錫、タンタル、タングステン、金の調達・使用によって、当該国での紛争や非人道的行為へ加担する意思はないことを表明しています。

また、「川崎重工グループサステナブル調達ガイドライン」において、お取引先に対しても同様の取り組みを要請していくとともに、お取引先からの当社グループへの要望にも応えていきます。

お取引先ホットラインの設置

当社は、コンプライアンス、人権・労働・安全衛生や地球環境への配慮など、サステナビリティの考えに沿った調達活動を推進していくため、お取引に関係する当社グループの役員・従業員などによる行為が、法令・規則、「川崎重工グループ行動規範」、「川崎重工グループ資材調達方針」、「川崎重工グループサステナブル調達ガイドライン」に違反している(またはそのおそれがある)と認識された場合に、お取引先よりご通報頂く窓口(「お取引先ホットライン」)を設置しています。

コンプライアンス

／コンプライアンスに関する方針

コンプライアンスの徹底は、川崎重工グループのすべての事業活動の土台となるべきもので、すべてのグループ役職員が正しいコンプライアンス意識のもとで業務を遂行しなければなりません。

当社グループでは、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」を制定しています。行動規範は、経営会議に諮った上で取締役会の承認を経て制定したもので、必要に応じて行う改定に際しても、同様の手続きを行っています。

／コンプライアンス推進体制

当社グループにおける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、社長を委員長とする全社コンプライアンス委員会を年2回以上開催しています。全社コンプライアンス委員会には取締役会メンバーが全員出席し、コンプライアンスに関する事項について監督を行っています。また、全社コンプライアンス委員会の施策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コンプライアンス委員会を年2回以上開催し、グループ全体への展開を図っています。

さらに、毎年度コンプライアンスに関する全社共通の活

動計画を策定し、全社コンプライアンス委員会の承認を経てさまざまなコンプライアンス活動を展開しています。

2022年度の主な取り組み

コンプライアンス啓発活動	日本国内向けeラーニングのほか、新たに海外子会社でもeラーニングを実施。
コンプライアンス意識調査	日本国内で意識調査を実施。また海外子会社でも意識調査を実施。
内部通報制度の充実	公益通報者保護法改正を反映した社則改正および従事者指定などの実施。

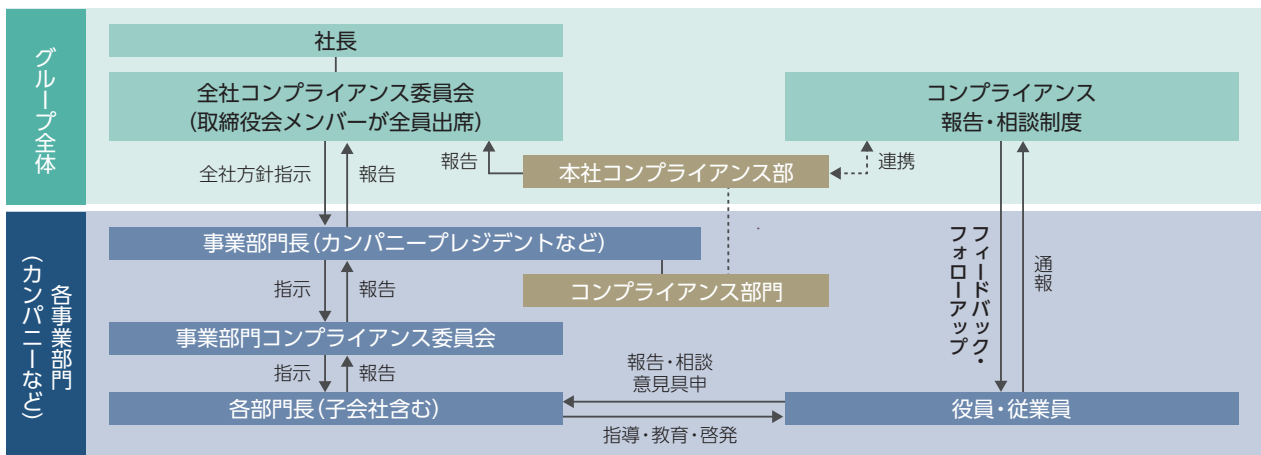
／グループ全体での腐敗防止体制の強化

当社グループの事業は、政府や官公庁と関係する機会が多いため腐敗リスクに晒される可能性が高いと認識しています。このため、コンプライアンス体制のもと、各種方針に従い、事業活動および従業員教育を通じて、自国・外国公務員への贈収賄、お取引先への贈収賄、横領、マネーロンダリングなどあらゆる形態の腐敗防止に取り組んでいます。

海外子会社では、Transparency Internationalの腐敗防止指数を参考にリスクベースアプローチで高リスク拠点を抽出し、贈賄防止に関する社則を制定する取り組みを進めています。2023年6月現在、アジア・南米地域の対象子会社すべての社則制定を完了しました。

さらに、毎年日本国内の従業員を対象にした贈賄防止に関するコンプライアンス教育を行っています。

コンプライアンス推進体制図



情報セキュリティ

／情報セキュリティに関する方針

当社グループは国内外の法令やお客様との契約の遵守に加え、ビジネスを保護するために実施すべき情報セキュリティ管理について、基本ポリシーとしての「情報セキュリティ方針」を定めているほか、情報システムの利用や導入／開発など運営のための管理方針などの各種方針および社則を整備しています。

また、サイバー攻撃による侵害を防ぐことで安全・安心な製品・サービスを提供するためのポリシーとして「製品セキュリティ方針」を定めているほか、製品・サービスの企画、設計、製造から運用に至る製品ライフサイクル全般における活動において、適切なセキュリティを確保するためのガイドラインを整備します。

／情報セキュリティ管理体制

当社グループでは、DX戦略を担当する取締役が情報セキュリティ委員会の委員長を務めており、執行役員であ

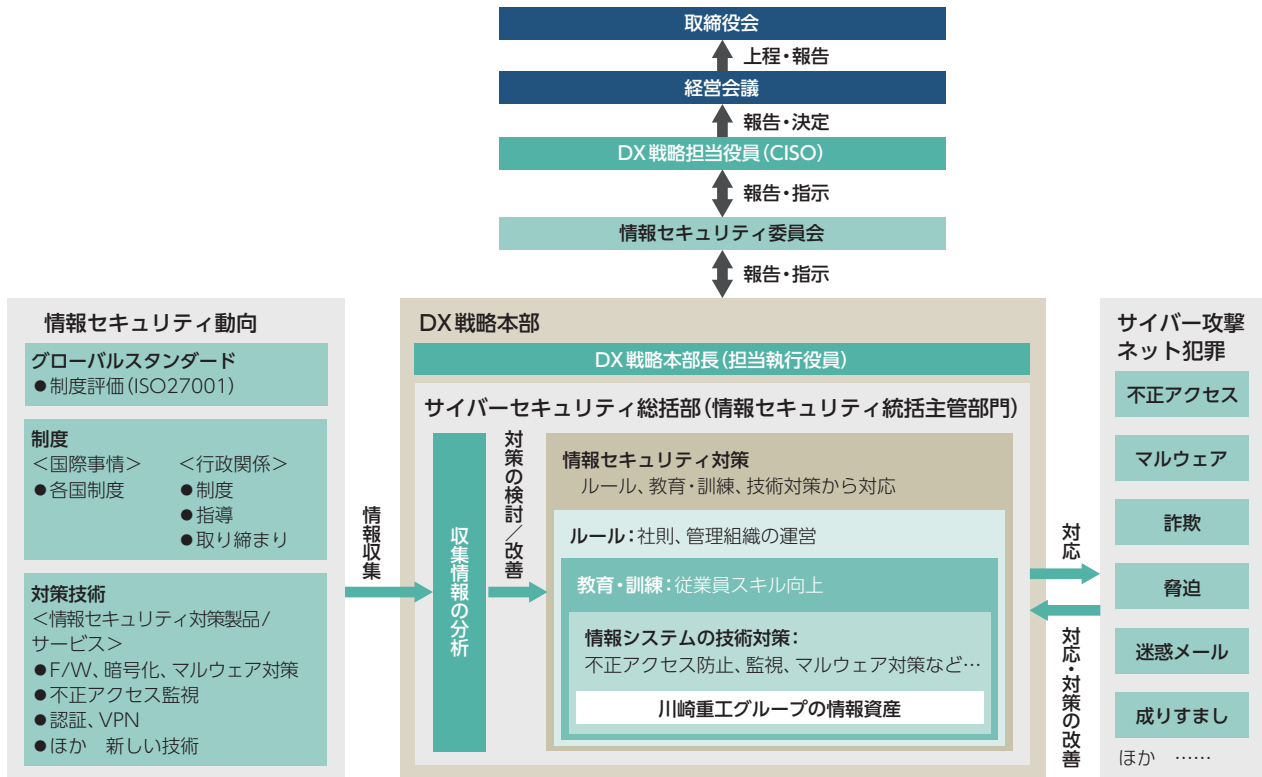
るDX戦略本部長がサイバーセキュリティ戦略の実行の監督および情報セキュリティ統括の主管部門であるサイバーセキュリティ総括部を所管しています。

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

／情報セキュリティ教育・訓練

当社グループの従業員に対して、定期的に情報セキュリティの教育と訓練を実施しています。教育内容は、法律やマナー、会社のルール、事故事例などについて、新入社員、一般従業員、幹部職員のそれぞれの立場にあった教育コースを実施しています。訓練は、従業員が日常業務でサイバー攻撃やネット犯罪などの被害に遭わないよう、標的型疑似攻撃メールによる訓練演習を定期的に行っています。

情報セキュリティのマネジメントシステム



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を維持することにより企業価値を向上させ

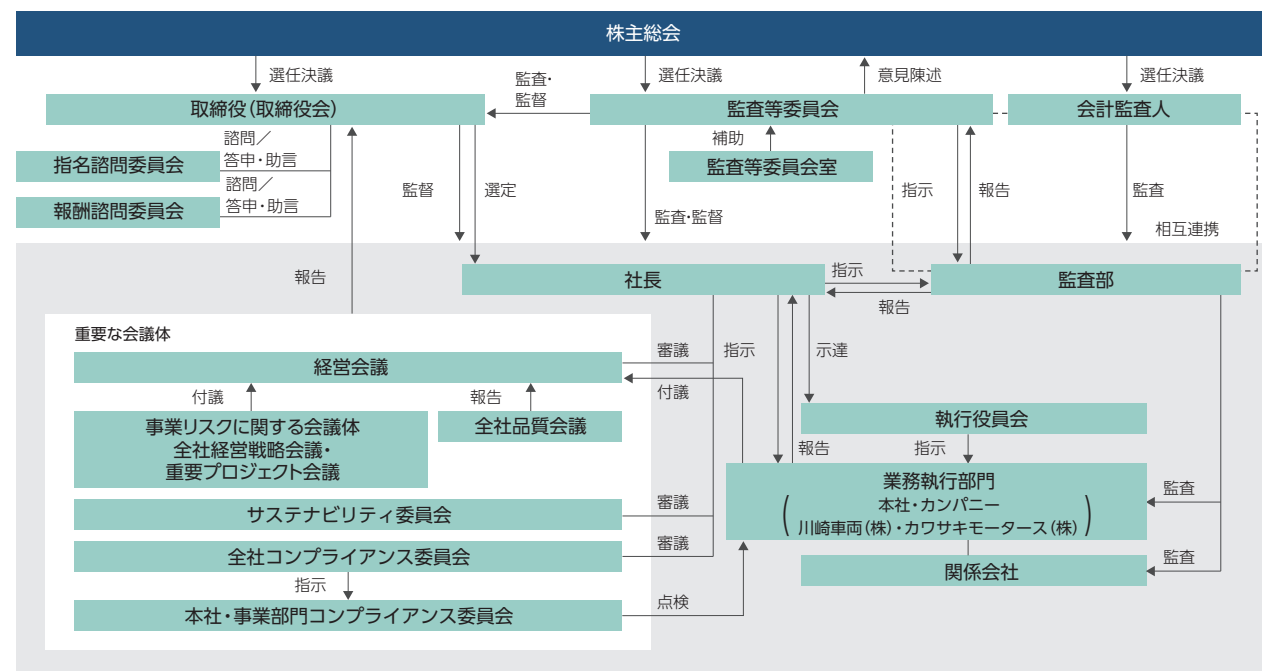
ることをコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方とし、当社グループにふさわしいコーポレート・ガバナンスの構築およびその継続的な充実・強化に取り組んでいます。

／ 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、執行役員会などを設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 2023年7月4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。

凡例：  社内(男性)  社外(男性)  社外(女性)  議長

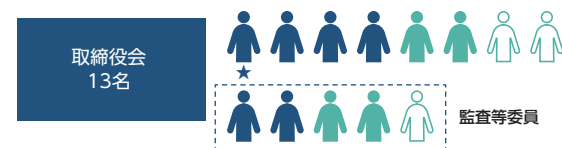
取締役会

取締役会は2023年6月に業務執行から独立した社外取締役が1名加わり、その員数が13名(うち、5名は監査等委員である取締役)となりました。これにより、社外取

締役比率が13名中7名(うち、3名は監査等委員である取締役)と過半数になったほか、女性取締役が13名中3名、外国籍取締役が13名中2名と、知識・経験・能力のバランスに加え、多様性をより高めています。さらに、取締役と各事業責任者(カンパニープレジデントなど)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。なお、議長は取締役会の決議により会長が務めています。

取締役会では、決裁規則に基づき上程される各議案に

について審議するほか、取締役会実効性評価の結果などを踏まえ設定したテーマについて討議を行っています。当事業年度は、事業改革、コンプライアンス強化の方針、後継者育成計画、取締役会の多性の確保、DX戦略などについて検討しました。また、サステナビリティやコンプライアンス、リスクマネジメント、品質管理など、重要な経営課題については、基本方針を取締役会で議論し、執行側にその状況の報告を求める体制を整備しています。



指名諮問委員会・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設置している指名諮問委員会および報酬諮問委員会は、議長および構成員の過半数を社外取締役としています。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。



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しています。また、監査等委員には、適切な経験・能力および必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者、特に、財務報告の信頼性確保のため、財務・会計に関する十分な知見を有している者を1名以上選任しています。



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、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、代表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、業務執行における重要事項などを審議しています。

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などを行っています。

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などについて審議しています。

全社経営戦略会議

各事業部門における経営戦略および経営計画の策定・見直しを目的に、社長を議長とし、代表取締役およびカンパニープレジデント、カンパニー企画本部長などが出席する全社経営戦略会議を2023年度より新たに設置しました。2022年度まで経営計画の策定および見直しを検討していた短計検討会議・年央検討会議を改変したものです。全社経営戦略会議では、各事業の事業環境分析に基づき、事業戦略やアクションプランについて全社横断的に審議することとしています。

全社品質会議

全社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など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。

事業活動を支える基盤

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、本社各本部長など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、社外の知見および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、さらに業務執行監査の観点から監査等委員も出席しています。

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、本社各本部長など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。

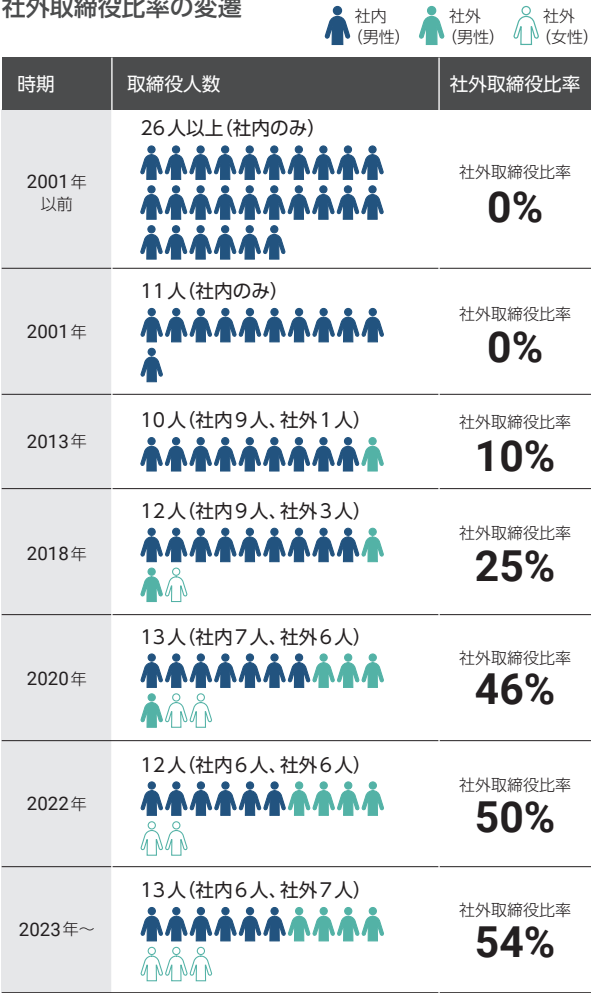
なお、社外の知見および意見を委員会の意思決定に反映させる観点から社外取締役も出席し、さらに業務執行監査の観点から監査等委員も出席しています。

コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

改善の経緯

時期	取り組み
2001	● 執行役員制の導入 ● 取締役を26名から11名に削減
2002	● 社外監査役を2名に増員 ● 業績連動報酬制度の導入
2005	● 役員退職慰労金制度の廃止
2013	● 社外取締役の就任
2015	● 社外取締役を2名に増員 ● コーポレートガバナンス・コードへの対応 ● 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置 ● 取締役会実効性評価の開始
2016	● 取締役報酬に株式購入資金を付加
2017	● 社外監査役を3名に増員 ● 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）
2018	● 社外取締役を3名に増員 ● 取締役・執行役員体制の見直し
2019	● 取締役を12名から11名に削減
2020	● 監査等委員会設置会社へ移行 ● 取締役（監査等委員を除く）を11名から8名に削減 ● 取締役と各事業責任者の兼任を解消
2021	● 取締役報酬制度の見直し（業績連動型株式報酬制度の導入）
2022	● 社内取締役（監査等委員を除く）を5名から4名に削減 ● 社外取締役比率が50%となる
2023	● 社外取締役を7名に増員 ● 社外取締役比率が過半数となる

取締役人数および社外取締役比率の変遷



取締役会のバランス・多様性および規模に関する考え方

当社取締役会は、「取締役に求められる資質」を制定し、これに基づき取締役候補の選任を行っています。業容の異なる多様な事業部門を擁している当社においては、各事業および本社各機能における責任者としての豊富な経験を有する社内取締役と、企業経営や法曹・行政等に関する豊富な経験を有する社外取締役をそれぞれ選任することにより、取締役会全体としての知識・経験・能力のバランスおよびジェンダー・人種・国籍などの多様性を確保

しており、その状況は、スキル・マトリックスとして下表の通り一覧化しています。

なお、スキル・マトリックスに掲げた項目は、「グループビジョン2030」の実現のために必要な監督分野を「企業価値向上に向けたビジョン・戦略定義・ガバナンス整備」、「事業構造転換」、「成長基盤整備に係る取り組み」と定義し、これを機能させるために、各取締役に期待する領域※、および求める経験として設定したものです。

※ 取締役会において知識・経験を活用し、議論をリードすることが期待される領域。

当社における地位 氏名	期待する領域							求める経験			
	事業戦略	ガバナンス	財務・会計	人事・組織 マネジメント	ものづくり (技術・開発・ 生産・品質)	営業・ マーケ ティング	IT・DX・ セキュリティ	企業経営	グローバル	法曹・行政	金融・ 研究機関
取締役会長 金花 芳則	●	●			●	●		●	●		
代表取締役 橋本 康彦	●	●		●	●	●	●	●	●		
代表取締役 山本 克也	●	●	●	●				●	●		
代表取締役 中谷 浩	●	●			●		●	●			●
社外取締役 ジェニファー ロジャーズ	●	●	●						●	●	●
社外取締役 辻村 英雄	●	●		●	●	●		●	●		
社外取締役 吉田 勝彦	●	●				●		●			
社外取締役 メラニー・ ブロック	●	●				●			●		
取締役 監査等委員 猫島 明夫	●	●	●					●	●		●
取締役 監査等委員 加藤 信久	●	●	●					●	●		
社外取締役 監査等委員 石井 淳子	●	●		●						●	
社外取締役 監査等委員 齋藤 量一	●	●	●	●				●	●		
社外取締役 監査等委員 津久井 進	●	●								●	

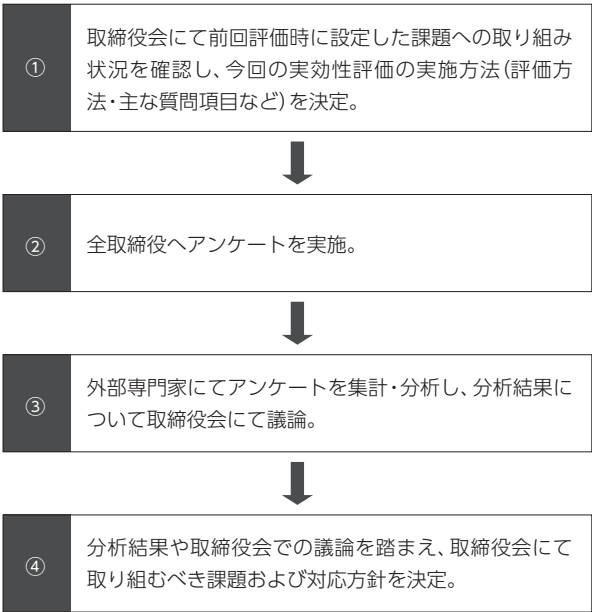
事業活動を支える基盤

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

外部専門家からの助言および協力を得て、全取締役への匿名アンケート方式により実施しました。
具体的な評価手順は以下の通りです。



アンケートの質問項目

アンケート質問項目(大項目)は以下の通りで、5段階評価および自由記述形式で実施しています。

また、前回アンケートからの継続性を確保しつつ、改訂コーポレートガバナンス・コードの変更点を考慮した内容としています。

＜アンケートの質問項目＞	
① 取締役会の在り方	⑥ トレーニング
② 取締役会の構成	⑦ 株主(投資家)との対話
③ 取締役会の運営	⑧ ご自身の取り組み
④ 取締役会の議論	⑨ 監査等委員会
⑤ 取締役会の モニタリング機能	⑩ 総括

評価結果とそれに基づく取締役会議論の結果

アンケートの分析結果から、昨年と同様に取締役会の現状に関する評価は全般的に高く、全設問の相加平均値(自由記述は除く)は、昨年と比較して高い結果となりました。

最も評価が高かったのは、「取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実」に関する項目で、取締役会で定期的に重要課題を議論できる体制であることを評価する声が多く得られました。

さらに、最も評価が向上したのは、「リスク管理体制の強化」に関する項目で、取締役会への報告体制の改善に向けた取り組みが評価された結果となりました。

また昨年度、取締役会で課題として取り上げた項目のうち、「取締役の人財要件を充足するための取り組み」および「後継者育成計画(サクセッションプラン)の定着化」については、引き続き評価の高い結果となり、新しく導入したプロセスの定着化が着実に進められていることが理由として考えられます。

一方、「グループ全体の内部統制システム強化」に関する項目が最も評価が低く、海外子会社も含むグループ全体のコンプライアンス問題や不祥事案件などを監督および統制できる仕組みの強化が望まれる結果となりました。(具体的な取り組み内容は、[これまでの課題に対する取り組み]をご参照ください。)

これら結果を踏まえ、今後も改善に向けた取り組みを進めていきます。(課題および強化に向けた取り組みは、[さらなる実効性向上に向けた取り組み]をご参照ください。)

上記、分析結果などを踏まえた取締役会での議論の結果、「当社取締役会の実効性は確保されている」と判断します。

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	取り組み状況
取締役会の人財要件を充足するための取り組み	ジェンダー・人種・国籍など属性の多様性(デモグラフィック・ダイバーシティ)および物事の見方・考え方の多様性(コグニティブ・ダイバーシティ)の両面から人財を充足するという方針のもと、次期取締役の選任を行いました。スキル・マトリックスを整理したことにより、事業戦略や取締役会のバランスを考慮した人財の選任方法も定着しつつあり、引き続き状況に適した人財の確保に向けた取り組みを継続していきます。
後継者育成計画(サクセッションプラン)の定着化	社長・副社長・カンパニープレジデント・執行役員を選抜していく人財登用プロセスについては、改良を重ねることで仕組みが確立しつつあり、その経過を取締役会へ報告しています。
内部統制システム・リスク管理体制の強化	内部統制システムで懸念とされた海外子会社の状況確認については、業務監査においてリモート監査手法と実地監査のハイブリッド運用を進めています。また、社長自らが責任者に、各カンパニープレジデントおよび川崎車両・カワサキモータースの社長が副責任者となって、グループ全体で品質管理およびコンプライアンスの強化を推進しており、モニター中に判明した問題は適宜取締役会へ報告し、再発防止策についても取締役会で審議してきました。リスク管理体制の強化については、定期的にと取締役会へのリスクモニター報告を実施する体制を構築し、定着化を図りました。また、緊急事態発生時の報告のあり方についても、決められた報告ルートおよび報告基準に則り、直ちに取締役へ報告できる体制を整備し運用しています。
中核人財の多様性確保	「2030年に経営に関わる部長級以上のリーダー・プロフェッショナル層の少なくとも2割超に、女性、外国人、さまざまな職歴を持つキャリア採用者など多様な人財を登用する。」という方針のもと、事業戦略に基づく人財確保を基礎として、2022年度は水素事業など重点分野へのキャリア採用を実施しました。また、社内においては女性の中核人財の育成を目的として、幹部研修に女性枠を設けることで女性の活躍を積極的にサポートする体制を構築しました。
取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実	昨年度は「コンプライアンス強化、後継者育成計画、取締役会の多様性、DX戦略、渉外活動の強化、事業改革、企業価値向上のための財務戦略」を重要課題として取り上げ議論しました。

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	取り組み内容
後継者育成計画(サクセッションプラン)の定着化	今後取り組むべき活動内容は、以下の通りです。 ●現在実施中の人財登用の仕組みを整備し、安定的な運用を確立することにより、引続きサクセッションプランの定着化を図ります。 ●将来の後継者候補に対する育成施策の仕組化を進め、育成・見極めの実効性を高めていきます。 ●経営に必要なコンピテンシー(行動特性)の周知徹底を図ることで、全役員への浸透に取り組みます。 ●取締役会メンバーとの情報共有・議論の場を定期的に設定することで、仕組みおよび運用を強化します。
中核人財の多様性確保	後継者育成計画を通じて多様な人財の育成を図る仕組みを検討し、具体的なアクションプランも含め取締役会で議論し、当社の経営状況および事業特性に合った多様性を確保すべく取り組んでいきます。
品質管理におけるグループ全体の内部統制システムの強化	さらなるガバナンスの強化を目指し、今年度は「品質を経営の重要課題」と改めて位置付け、業務プロセスの見直しと組織風土醸成、さらには取締役会への報告体制を整備し、子会社も含むグループ全体における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強化します。
取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実	今年度も引き続き「グループビジョン2030」達成に向けて重要課題に沿ったテーマを選定し、取締役会で議論を実施するとともに、決定した方針を執行側へ展開し、具体的アクションに繋げる取り組みをさらに強化していきます。 (今年度討議予定の重要テーマ) ポートフォリオの見直し、人的資本の充実、ダイバーシティ、中核人財の多様性確保、人財育成方針・社内環境整備、DX推進、知財戦略など

事業活動を支える基盤

取締役の報酬

取締役の報酬は、2020年11月に制定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、次の基本方針に基づくものとしています。

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、中長期的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

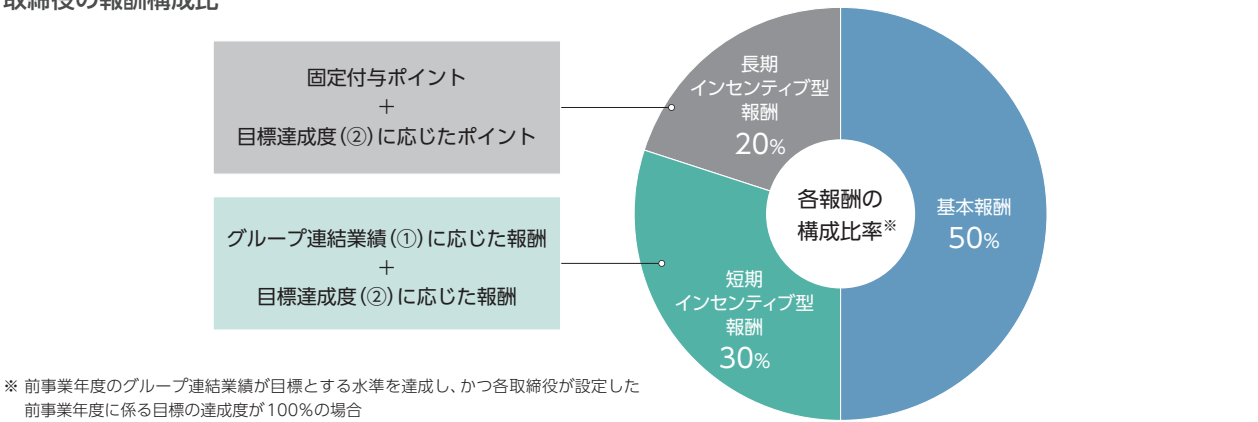
本報酬」および「短期インセンティブ型報酬」は金銭で支給します。また「長期インセンティブ型報酬」は、株主との利益・リスクの共有を図るとともに、中長期的な企業価値向上へ貢献するインセンティブを高めることを目的として、業績連動型株式報酬とします。

なお、「長期インセンティブ型報酬」においては、対象取締役が当社に損害を与えたことに起因して解任されまたは辞任した場合など一定の場合には、取締役会の決議により、付与されていたポイントの全部または一部を失効させることができます。

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など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（以下「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%」となるよう設定しています。なお、当面は固定付与分と業績反映分の比率を「50%：50%」としますが、将来的には中長期的な企業価値向上へのインセンティブを高めていくため、業績反映分の比率を高めていくこととしています。 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未満	—
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、その達成度を短期インセンティブ型報酬、長期インセンティブ型報酬に反映します。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・中期的課題に対する目標は以下の通りで、それぞれ、その実現に向けて各取締役が実行するアクションおよび達成水準を設定します。

- 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

目標達成度と評価方法

取締役が設定した目標は、毎期末に評価を行った上でその達成度を報酬へ反映します。各取締役の評価は、次の方法で決定します。

- 社長：報酬諮問委員会の委員である社外取締役全員が共同で、社長との個別面談を実施した上で、当該社外取締役の協議により決定
- 副社長：報酬諮問委員会の委員である社外取締役全員が共同で、副社長との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決定
- 上記以外の取締役：社長が副社長と共同で個別面談を実施した上で、副社長との協議により策定し、報酬諮問委員会の審議を経て決定

監査等委員・社外取締役の報酬

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などの範囲内で、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（監査等委員を除く）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（監査等委員を除く）の報酬など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、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

※ 2022年度以降の実績を基礎とする業績連動報酬については、IFRS（国際会計基準）の適用に伴い、短期インセンティブ型報酬の評価指標を次の通り置き替える旨を、2023年3月31日開催の取締役会で決定しています。
日本基準「当期純利益」→ 国際会計基準「当期利益」

2022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 数(人)
		金銭報酬	業績連動報酬	株式報酬	
		基本報酬			
取締役 （監査等委員・社外取締役を除く）	353	210	70	72	5
監査等委員 （社外取締役を除く）	73	73	—	—	3
社外取締役	83	83	—	—	8

（注1）株式報酬については、2021年6月25日開催の第198期定期株主総会の決議により導入した業績連動型株式報酬に基づき、当事業年度中に費用計上した額を記載しており、実際の支給額とは異なります。
（注2）合計欄は実際の支給人数を記載しています。

事業活動を支える基盤

／ リスク管理体制の整備の状況

当社グループでは、リスクの「見える化」とリスク対応の有効性を確保するために「全社的リスク管理体制(ERM)」を構築し、経営に重大な影響を及ぼす重要リスクの把握と対応を行い、グループ経営原則に掲げているリスクマネジメントの充実を図っています。

「全社的リスク管理体制」を推進し継続的な取り組みとするため、リスク管理に関する重要事項の審議や実施状況のモニタリングを行うリスク管理体制の強化を図っています。また、本社企画本部リスクマネジメント部に事務局機能を持たせ、本社各部門が協力して全社的リスク管理を推進・支援するとともに、各事業部門においても事業部門長を責任者とした同様の体制を構築し、全社的リスク管理活動に取り組む体制を整備しています。

以上のような「全社的リスク管理体制」のもと、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で、管理方法や管理体制などを整備・運用するとともに、各管理活動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することにより、リスクを個別かつ統合的に管理しています。また、リスクモニタリングと当社を取り巻くグローバルリスクトレンドの分析から注視すべきリスクに関しては、年4回取締役会で審議し選定した後、事業施策へ反映した対応を

行っています。昨今の地政学的な問題や気候、政治、経済不安で発生する急激に顕在化するリスクに対しては、臨時に取締役会で審議を行い、緊急対応を行っています。

なお、重要リスクのうち、特に大規模プロジェクト遂行においては、受注前のリスク検知と適正なリスク評価、適切なリスク回避策の実行が重要課題であると認識し、事前のリスクチェック機能を強化してきました。また、これまでの大型損失案件などから得た教訓を規律として社則化するとともに、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きました。

さらに、従来のプロジェクトリスク管理委員会を包含する形で「月次経営概況報告」を導入し、履行中の個別プロジェクトの進捗に限らず、受注・マーケット状況や、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ものについて、経営会議および取締役会へ毎月報告する体制への移行と定着を図りました。

これらの取り組みにより、事業環境の変化の兆候やリスクについて、幅広くかつ早期に把握できる体制が維持されており、今後も取締役会におけるモニタリングを通じてリスク管理体制の強化を図っていきます。

／ 対象とするリスクとリスク評価手法

当社グループでは、リスクを「事業活動の遂行や組織目標を阻害する要因や事象」と定め、戦略リスクなどのリスク項目については、組織にとってポジティブな影響を与える事象についても考慮し、外部リスク、内部リスク(戦略リスク、事業リスク)に分類したすべてのリスクをリスクマネジメントの対象としています。

当社のリスク管理プロセスはCOSOのフレームワークやISO31001を当社の環境、状況に合わせて参照、アレン

ジしたものです。

リスクモニタリングの活動は年に4回取締役会に報告し、当社が当面注視すべき重要リスクを取締役会にて選定・決定し、その結果を踏まえて各リスクの対象となる部門へフィードバックを行っています。また、取締役会においてリスクが高いと判断された項目については、「リスク管理活動適正性確認」と称したリスクモニタリング活動を重点的に行っています。

リスク管理の対象としているリスク項目

リスク種別					
外部環境	政府・監督官庁	法令・規制	内的環境	事業戦略	ビジョン(戦略・方針) コーポレート・ガバナンス など
	金融機関・投資家	資本調達		業務機能	法務(契約・訴訟) 知的財産、セキュリティ など
		市場期待		管理・効率	プロジェクト管理 財務・会計、人事 など
	顧客・消費者・競合企業・ 新規参入企業	競合出現、市場変化 技術革新		技術革新	製品開発 など
	求職者	人財確保		製品欠陥	品質管理・品質保証 など
	調達先	外部調達		生産能力	工程管理 など
	協力企業	サプライチェーン・物流	ガバナンス・コンプライアンス	組織的不正、ハラスメント、 内部統制など	
	自然・社会文化・人口	災害、環境汚染、SDGs、サステナ ビリティ、気候変動など			

当社が当面注視すべきリスク

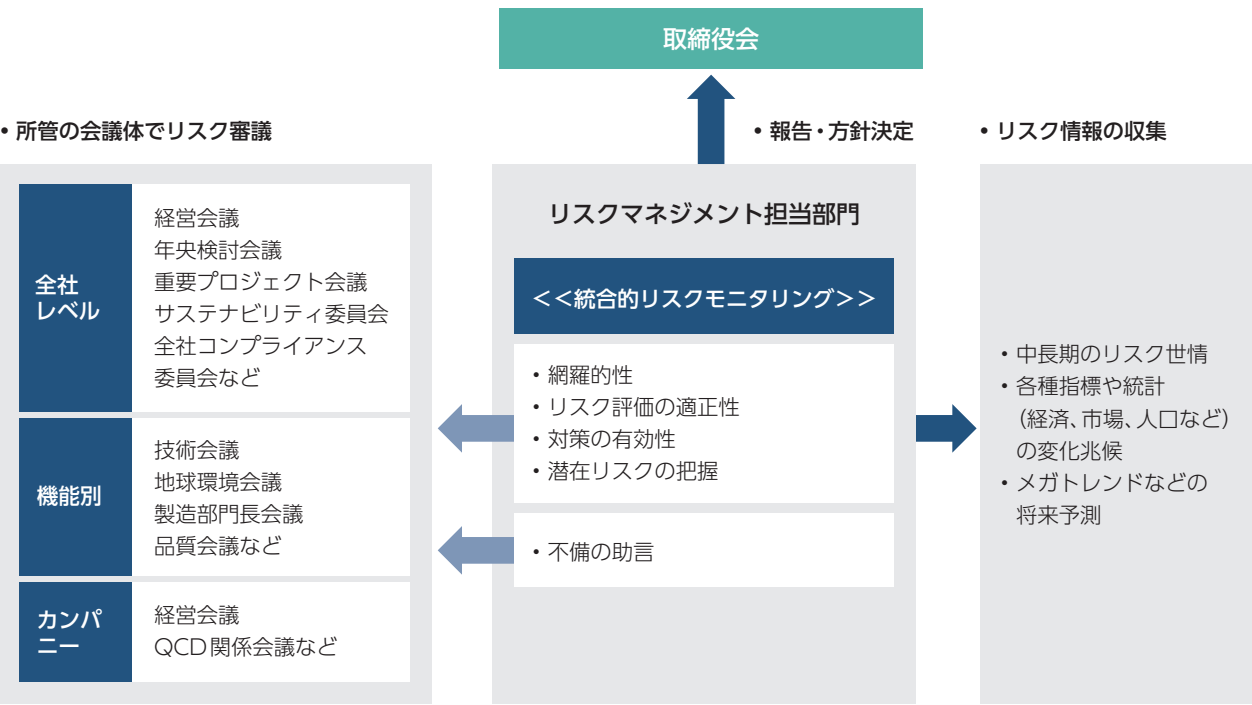
全社モニタリング活動の結果、川崎重工グループが当面注視すべきリスクを深刻度の順に以下の通り決定しました。

注視すべき重要リスク	深刻度(リスク順位) ※1		危険性評価			
			顕在化状況	影響時期 ※2	収益影響	取り組み難易度
品質管理	非常に高	1	最高	高	高	高
コンプライアンス	非常に高	1	最高	高	高	高
契約	高	3	高	高	高	高
地政学(経済安全保障)	高	3	高	高	高	高
サイバーセキュリティ	中	5	高	高	中	中
人財・人員不足	中	6	高	中	中	中
カーボンニュートラル(気候変動)	中	7	中	低	高	高

※1 深刻度は「顕在化状況」、「影響時期」、「収益影響」、「取り組み難易度」で評価しています。

※2 「影響時期」は影響顕在化までの期間が短いものを「高」、長いものを「低」としています。

リスクマネジメント体制図



「グループビジョン2030」の実現に向け、 取締役会のモニタリング機能をさらに高度化

金花 芳則
取締役会長

ジェニファー ロジャーズ
社外取締役

齋藤 量一
社外取締役(監査等委員)



取締役会の実効性

Q. 現在の取締役会を
どのように評価していますか。

● **ロジャーズ**: 私は川崎重工の社外取締役に就任して5年目ですが、当初に比べると会議体としての機能が随分レベルアップしたと思います。特に評価したいのは議案の変化です。2021年度からは毎回、特別討議として経営上の最重要テーマを一つ取り上げ、全員でしっかり議論しています。これにより取締役会の目的が一層明確になり、良い議論ができるようになったと感じています。

● **齋藤**: 執行と監督の分離については、2020年に監査等委員会設置会社に移行したときは「本当にできるのか」という雰囲気もありましたが、今はごく当たり前のこととして社内に認識されています。執行側への権限の委譲が進み、議案についても中長期の視点でより重要なテーマに集中できるようになってきました。

● **金花**: 当社は2020年に「グループビジョン2030」を策定し、成長戦略の指針としていますが、現在は変化が早く、事業環境もどんどん変わっていきます。取締役会において特別討議を設けたのは、こうした状況下、ビジョンの実現に向けきちんと進んでいるのか、組織体制や人財、投資など多様な観点から進捗をモニタリングし続けることが重要と考えたからです。

● **齋藤**: 特別討議のテーマは、当初は事業ポートフォリオや構造改革が中心でしたが、最近では人事戦略やサステナビリティ経営、CX(コーポレート・トランスフォーメーション)などへと広がっています。

● **ロジャーズ**: たとえば、カーボンニュートラルのように継続的に話し合うテーマを設けることで議論が深化しました。社内の取締役の皆さんからもいろいろな発言が出るようになったのも良いことだと思います。

● **金花**: 2023年度からは外国籍の女性であるメラニー・ブロックさんが加わって取締役13名中、社外取締役が7名と過半数を超え、よりダイナミックな議論ができる場になりました。当社の取締役会は、性別や人種といった変えられない属性に関するデモグラフィック・ダイバーシティと、思考特性や経験などに関するコグニティブ・ダイバーシティの両面から見て、とてもバランスが取れていると感じています。社外取締役の方々は、我々が常識だと思い込んでいることを外部の視点で「そうではない」と



はっきりと指摘してくれます。そうしたことは取締役会のモニタリング機能として非常に有効であり、本当に感謝しています。

Q. 取締役会での議論で
特に印象に残っているものは
なんですか。

● **齋藤**: 2022年度もさまざまなテーマがありましたが、私は特に2021年にグループ会社の川重冷熱工業で起きた不適切行為についての議論が印象に残っています。こうした不祥事の詳細も包み隠さずオープンにして、多角的な議論を通して改善を目指す取締役会になったことは評価したいと思います。

● **ロジャーズ**: この問題については、コンプライアンス最優先の風土をつくっていくためにどうすべきか、かなり時間を使って議論しました。私が印象的だったのは、問題解決に向けた執行側の意欲の高さです。企業弁護士としての経験からみて、これは今後のコンプライアンス改革の重要なポイントです。

● **金花**: 今回の不祥事を受け当社では国内グループ各社の社員を対象にアンケート調査を実施しました。そこには「不正が起ころ雰囲気が残っている」という回答もありました。そういう状況をきちんと認識する必要があるという方針のもと、それらも含めて調査結果を全社に公表し対策を講じています。

● **ロジャーズ**: 調査結果を全社に開示する、というアクションそのものが経営のメッセージと言えます。「経営トップは問題を無視していない」ことを明確にできました。再発防止に向け業務改革やコンプライアンス教育に力を入れていますが、全社のコンプライアンス意識を高めるには、トップがインテグリティ(誠実さ)を持って「正しいこと

会長・社外取締役座談会

をやろう」と、さまざまなレベルで、継続的にメッセージを発信し続け、本気度を伝えていくことが何よりも重要です。

● **齋藤**：もう一つ大切なのは組織としての風通しの良さを確保することだと思います。「これはダメなことだ」と感じたら、誰もが言い出せる雰囲気でない、いくら内部通報制度などの仕組みがあっても不正は見つけづらくなります。今まで口に出せなかったことも、「言っているんだ」と全員が思えるようになるまで取り組み続けるしかありません。

● **金花**：先のアンケート結果を見る限り、残念ながらグループの全社員が「言っているんだ」と思える環境にはまだなっていません。内部通報制度そのものを知らない社員がいるなど、基本的な部分から改革の方向性を探っていきたいと思っています。

● **ロジャーズ**：グループ・ガバナンスの強化も今後の重要課題です。主要なグループ会社については監査員を置くなど、ある程度独立性をもった内部統制の体制を構築していくことも重要ではないかと思います。

● **齋藤**：そうですね。監査の観点からは、川崎重工本体では仕組みも体制も整備されてきていますが、グループ会社については弱い点があると感じます。体制整備も必要ですが、監査を実施できる人財をどのように育てて行くかも重要です。まだまだやるべきことは残っていると思っています。

今後の課題と展望

Q. 中長期的視点で重視しているテーマはなんですか。

● **金花**：社会変化のスピードが増すなかで、今後の取締役会ではサステナビリティを一つの柱として深掘りしてい



きたいと考えています。

● **ロジャーズ**：経営においてサステナビリティという概念は非常に広範で、カーボンニュートラルなどの環境の取り組みだけでなく、事業ポートフォリオの改革やグループとしてのガバナンス、コンプライアンスの問題なども含まれます。中長期的な観点から私が特に重視しているのは、グローバルでの人財育成です。先日、アメリカのグループ拠点の一つを視察して、たくさんの現地の優秀な社員の方々と話をしてきました。少子高齢化が進む日本の現状を考えれば、そのような方々をグループ全体で活かしていく、つまり、グローバルな視点での人事戦略が今後はますます重要になると思います。

● **齋藤**：「グループビジョン2030」で打ち出した3つの注力フィールドは、どれも社会のサステナビリティと深く関連しています。戦略の方向性が明確になったことで、社内の推進体制や外部との協働・協業なども着実に進んでいます。ただし重要なのはスピード感です。例えば水素に対する当社の取り組みは日本ではトップレベルですが、世界を見れば各地の競合がどんどん力をつけてきています。これからは各事業のスピードをさらに上げていくための企業変革(CX)が重要になってくると見ています。

● **金花**：たしかにサステナブルな成長の鍵はCXにかかっていると思います。当社が得意としてきた重厚長大型のビジネスは、中国やアジア諸国をはじめ、世界の競合企業に迫られつつあります。そのため当社グループは「既存事業領域での変革」と「水素関連などの新規事業へのチャレンジ」、この2つのCXを同時並行で進める必要があります。組織づくりや人財育成、業務プロセス改革を含めたDXの推進等々、さまざまな領域の施策を、バランスをとりつつ、しかも猛スピードで進めねばならないと感じています。

● **ロジャーズ**：「グループビジョン2030」は今世界が抱える社会課題にしっかり合致していますが、事業として捉えたときには社会に貢献するだけでなく、投資効率や収益性、キャッシュ・フローなどもしっかり見る必要があります。例えば水素関連の事業は大規模な先行投資が必要であり、競合他社の動きなどにも目を配りながら資本の投下と回収のバランスを考えていく必要があると思います。

未来に向けて

Q. これからの川崎重工グループに期待することを教えてください。

● **金花**：川崎重工という会社は社会に役立つ新技術に挑戦し、それを形にするところまでの能力は非常に高いのですが、営業力には課題があると感じています。「グループビジョン2030」を核にビジネスを成長させていくには、営業力、スピード感などを強化する必要があります。

● **齋藤**：「良いモノをつくれば売れるはず」あるいは「完璧でないと世に出せない」という文化があるのでしょうか。完璧ではなくてもまず発売して市場の反応を見ながら改善していくやり方もあります。そういう意味でのマーケティング力、市場が本当に望むものを見つける能力が課題かもしれません。

● **ロジャーズ**：グループ企業でもBtoC事業を手がけるカワサキモータースは、消費者志向のマーケティングやブランディングを行っています。BtoC事業のセンスやノウハウも生かしながらグループ全体のマインドセットを少しずつ変えてビジネスのスピードを上げていく必要があると思います。

● **金花**：たしかに重厚長大型ビジネスは完璧主義の傾向があります。ただし、現社長の橋本の出身であるロボット事業では、「まずは世に出して、改良していこう」という



志向が強いと思います。社長が率先してマインドセットを変革していくことを期待しています。

● **齋藤**：風土改革は一朝一夕には難しいと思いますが、外部との協業や多様な人財の採用なども含め企業体質を変革していくことで、経済的にもサステナブルに成長できる企業を目指してもらいたいと思います。社外取締役を務めてきてよく分かったのですが、川崎重工は「社会に役立つこと」をずっと本気で追求してきた企業です。その根幹は決してぶれないようにしてほしいと思います。

● **ロジャーズ**：例えば川崎車両は今ニューヨークの地下鉄の6割を供給するまでになっています。そんな風に川崎重工が持つ技術をより広い世界に活かして欲しいと願っています。海外での成功事例の横展開や、先に触れたグローバルでの人財活用なども含めて、グローバル企業としての川崎重工グループの未来に期待しています。



金花 芳則
取締役会長

取締役会議長メッセージ

取締役会に求められる役割は、モニタリング機能をしっかり果たすことです。そのため、取締役会の議論では、多角的なチェックが行われるよう、議長として多様な「異論」を引き出すことを心がけています。特に社外取締役にはさまざまな分野の専門的知見を持った方が揃っているため、できる限りそれぞれの持ち味を出していただくことを意識しています。

社会に存在するさまざまな課題解決に貢献すると同時に、持続的に成長していくための収益を確保していく。この難しい方程式の解を追求すべく、当社は「グループビジョン2030」に掲げた未来像の実現に向けて、水素事業をはじめとする新事業の育成や既存事業の選択と集中、人事制度改革、DX推進など、さまざまな領域で活動を進めています。

取締役会として、そうした執行側の取り組みの進捗をしっかりとモニタリングするとともに、グループ・ガバナンスの強化や、外部の多様な専門的知見に基づいた有益なアドバイスをさらに得られる仕組みと環境の整備に努めていきます。

役員体制 (2023年6月28日現在)

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 69歳	11年 45,600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に、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。	16/16回	—	—	—	—
 橋本 康彦 代表取締役 66歳	5年 37,600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。	16/16回	○	12/12回	○	7/7回
 山本 克也 代表取締役 65歳	6年 25,400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・法務・コンプライアンス・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。	16/16回	○	12/12回	○	7/7回
 中谷 浩 代表取締役 62歳	3年 17,000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、2022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・TQM・総務・DX戦略・全社北米事業タスクフォースを担当し、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。	16/16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
 ジェニファール・ロジャーズ 社外取締役 60歳	5年 3,100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、そこで培われた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、2018年より当社社外取締役として、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。	16/16回	—	—	—	—
 辻村 英雄 社外取締役 69歳	3年 700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、2020年より当社社外取締役として、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。	16/16回	○	12/12回	○	7/7回
 吉田 勝彦 社外取締役 69歳	1年 1,500株	花王株式会社代表取締役専務執行役員 コンシューマープロダクツ事業部門統括などを歴任し、豊富な経営経験に加え、営業、マーケティングに関する高い見識に基づき、2022年より当社社外取締役として、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て有用な意見・助言をいただいています。	12/12回	—	—	—	—
 メラニー・ブロック 社外取締役 59歳	新任 —	長年にわたり国際的なビジネス支援に携わり、豊富な国際経験とグローバル視点での事業戦略・マーケティング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て有用な意見・助言をいただいています。	—	—	—	—	—

※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、2022年度実績です。

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
 猫島 明夫 取締役 監査等委員 64歳	5年 8,500株	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、2018年に当社監査役に、2020年に当社取締役監査等委員に就任しています。現在は当社常勤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。	16/16 回	—	—	—	—
			14/14 回				
 加藤 信久 取締役 監査等委員 63歳	1年 6,900株	当社において長年にわたり主に財務経理・管理に関する業務に従事し、2017年に当社執行役員に就任しています。財務本部長、管理本部長を歴任するなど、当社事業に精通するとともに、財務・会計に関する相当程度の知見を有しており、当社常勤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。	12/12 回	—	—	—	—
			9/9 回				
 石井 淳子 社外取締役 監査等委員 65歳	6年 800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し、労働行政に関する豊富な経験と高い見識に基づき、2017年より当社社外監査役に、2020年に当社社外取締役監査等委員に就任し、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。	16/16 回	○	9/9 回	○	4/4 回
			14/14 回				
 齋藤 量一 社外取締役 監査等委員 73歳	4年 1,000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年より当社社外監査役に、2020年に当社社外取締役監査等委員に就任し、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。	16/16 回	○	12/12 回	○	7/7 回
			14/14 回				
 津久井 進 社外取締役 監査等委員 54歳	1年 400株	兵庫県弁護士会会長などを歴任し、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、社外取締役監査等委員として、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。	12/12 回	—	—	—	—
			9/9 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、監査等委員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の出席回数は、2022年度実績です。

執行役員 (2023年8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

山本 克也 社長補佐、財務・人事・法務・コンプライアンス・コーポレートコミュニケーション担当、人事本部長

中谷 浩 社長補佐、技術・生産・調達・TQM・総務・DX戦略担当、全社北米事業タスクフォース担当、技術開発本部長

専務執行役員

下川 広佳 航空宇宙システムカンパニープレジデント、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

西村 元彦 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

常務執行役員

原田 英一 水素戦略本部長

今村 圭吾 エネルギーソリューション&マリンカンパニーバイスプレジデント 兼 船舶海洋ディビジョン長

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

鳥居 敬 コーポレートコミュニケーション総括部長

金子 剛史 企画本部長

今井 一朗 管理本部長

柿原 アツ子 マーケティング・渉外本部長

細川 勝伸 総務本部長

川崎 卓巳 技術開発本部副本部長 兼 技術研究所長

加賀谷 博昭 技術開発本部副本部長 兼 システム技術開発センター長

堀内 勇二 技術開発本部 プロセスエンジニアリングセンター長

山本 滋 水素戦略本部 副本部長 兼 技術開発本部付

占部 博信 DX戦略本部長

松田 義基 社長直轄プロジェクト本部長 兼 カワサキモータース株式会社 出向(水素プロジェクト担当)

石田 正俊 航空宇宙システムカンパニーバイスプレジデント(防衛営業総括・新規事業推進担当) 兼 ヘリコプタ&MROディビジョン長

越山 雄 航空宇宙システムカンパニー付(エンジン事業担当)

岸 泰宏 航空宇宙システムカンパニー 企画本部長

杉谷 尚志 航空宇宙システムカンパニー 防衛宇宙ディビジョン長 兼 航空宇宙システムカンパニー付(航空宇宙事業組織改革推進担当)

須藤 政隆 航空宇宙システムカンパニー 民間航空機ディビジョン長 兼 航空宇宙システムカンパニー付(水素航空機コア技術開発・GX日本版構想実現推進担当)

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長

村上 直樹 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

秋田 泰男 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

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・CNディビジョン長 兼 水素事業推進室長

杉本 智彦 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

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

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)

丸居 英夫 精密機械・ロボットカンパニー 企画本部長

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

坂東 賢二 精密機械・ロボットカンパニー ロボットディビジョン長

エグゼクティブフェロー

才木 昭義 技術開発本部付(ソフトウェア技術担当)

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)

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)

松広 純二 航空宇宙システムカンパニー付(防衛エンジン技術担当)

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)

10年間の主要財務・非財務データ

		←日本基準										IFRS→		(億円)
(年度)		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021	2021	2022	
経営成績	売上収益	13,854	14,861	15,410	15,188	15,742	15,947	16,413	14,884	15,008	15,008	15,008	17,256	
	航空宇宙システム※2	—	—	—	—	4,695	4,639	5,325	3,777	2,982	2,982	2,982	3,488	
	車両	1,479	1,215	1,466	1,371	1,417	1,246	1,365	1,332	1,266	1,266	1,266	1,319	
	エネルギーソリューション&マリン※1	—	—	—	—	—	—	—	3,195	2,973	2,973	2,973	3,145	
	精密機械・ロボット※3	1,232	1,357	1,331	1,552	1,989	2,220	2,173	2,408	2,526	2,526	2,526	2,526	
	パワースポーツ&エンジン※4	3,222	3,292	3,335	3,130	3,316	3,568	3,377	3,366	4,479	4,479	4,479	5,911	
	その他	1,372	1,442	1,088	774	850	951	1,024	804	780	780	780	863	
	航空宇宙※2	2,807	3,250	3,518	3,299	—	—	—	—	—	—	—	—	
	ガスタービン・機械※2	1,892	2,187	2,364	2,419	—	—	—	—	—	—	—	—	
	エネルギー・環境プラント※1※2	—	—	—	—	2,516	2,530	2,429	—	—	—	—	—	
	プラント・環境※2	1,038	1,211	1,356	1,608	—	—	—	—	—	—	—	—	
	船舶海洋※1	808	903	948	1,032	956	789	716	—	—	—	—	—	
	事業利益(事業利益率)	723 [5.2%]	872 [5.8%]	959 [6.2%]	459 [3.0%]	559 [3.5%]	640 [4.0%]	620 [3.7%]	△53 [—]	458 [3.0%]	303 [2.0%]	303 [2.0%]	823 [4.8%]	
	航空宇宙システム※2	—	—	—	—	308 [6.5%]	326 [7.0%]	427 [8.0%]	△316 [—]	△97 [—]	△103 [—]	△103 [—]	148 [4.2%]	
	車両	75 [5.1%]	60 [4.9%]	92 [6.3%]	34 [2.5%]	△124 [—]	△137 [—]	△38 [—]	△45 [—]	32 [2.5%]	22 [1.7%]	22 [1.7%]	13 [1.0%]	
	エネルギーソリューション&マリン※1	—	—	—	—	—	—	—	103 [3.2%]	11 [0.3%]	△108 [—]	△108 [—]	39 [1.2%]	
	精密機械・ロボット※3	104 [8.4%]	109 [8.0%]	85 [6.4%]	131 [8.4%]	216 [10.8%]	213 [9.6%]	122 [5.6%]	140 [5.8%]	166 [6.5%]	139 [5.5%]	139 [5.5%]	87 [3.4%]	
	パワースポーツ&エンジン※4	161 [4.9%]	149 [4.5%]	157 [4.7%]	117 [3.7%]	152 [4.5%]	143 [4.0%]	△19 [—]	117 [3.4%]	373 [8.3%]	375 [8.3%]	375 [8.3%]	715 [12.1%]	
	その他	44 [3.2%]	39 [2.7%]	28 [2.6%]	31 [4.0%]	29 [3.4%]	25 [2.6%]	12 [1.2%]	4 [0.5%]	28 [1.0%]	31 [3.9%]	31 [3.9%]	△18 [—]	
	航空宇宙※2	262 [9.3%]	363 [11.1%]	456 [12.9%]	250 [7.5%]	—	—	—	—	—	—	—	—	
	ガスタービン・機械※2	104 [5.5%]	112 [5.1%]	169 [7.1%]	152 [6.3%]	—	—	—	—	—	—	—	—	
	エネルギー・環境プラント※1※2	—	—	—	—	76 [3.0%]	116 [4.5%]	175 [7.2%]	—	—	—	—	—	
	プラント・環境※2	63 [6.0%]	65 [5.4%]	85 [6.2%]	26 [1.6%]	—	—	—	—	—	—	—	—	
	船舶海洋※1	△20 [—]	26 [2.9%]	△79 [—]	△214 [—]	△38 [—]	10 [1.3%]	△6 [—]	—	—	—	—	—	
	経常利益	606	842	932	366	432	378	404	△28	299	313	313	753	
	EBIT※5	653	880	784	417	357	412	429	△111	339	276	276	703	
	税引前利益	613	842	748	388	329	378	393	△146	308	126	126	530	
	親会社の所有者に帰属する当期利益	386	516	460	262	289	274	186	△193	218				
財政状態 (会計年度末)	研究開発費	403	416	436	436	454	487	526	449	470	457	457	507	
	設備投資	877	800	763	827	821	669	704	556	535	776	776	963	
	減価償却費	378	445	490	515	561	590	612	612	608	769	769	773	
	総資産額	15,544	16,622	16,204	16,873	17,850	18,388	19,578	19,632	20,227	21,746	21,746	24,577	
キャッシュ・フロー	有利子負債	4,446	4,143	3,984	4,006	4,466	4,394	5,674	5,933	5,014	5,539	5,539	5,898	
	資本	3,766	4,479	4,456	4,513	4,813	4,922	4,715	4,827	4,985	5,248	5,248	5,968	
	投下資本※6	8,076	8,463	8,297	8,379	9,127	9,158	10,230	10,586	9,806	9,384	9,384	9,883	
	営業活動によるキャッシュ・フロー	1,517	1,276	860	935	560	1,097	△154	346	1,444	1,568	1,568	236	
主な指標	投資活動によるキャッシュ・フロー	△775	△673	△741	△648	△805	△853	△694	△373	△525	△583	△583	△774	
	フリーキャッシュ・フロー	741	602	118	286	△245	244	△848	△27	918	984	984	△538	
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△625	△571	△234	△158	377	△197	1,158	230	△1,023	△1,089	△1,089	853	
	税引後 ROIC (投下資本利益率)※7	8.1%	10.4%	9.4%	5.0%	3.9%	4.5%	4.2%	△1.0%	3.5%	1.6%	1.6%	5.7%	
非財務	親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	11.0%	12.9%	10.6%	6.0%	6.4%	5.8%	4.0%	△4.2%	4.6%	4.8%	4.8%	9.8%	
	NET D/E レシオ	109.3%	83.9%	82.5%	78.9%	80.6%	76.6%	101.2%	100.2%	80.7%	86.9%	86.9%	77.3%	
	基本的 1 株当たり当期利益 (EPS) ※8	230.9円	308.9円	275.6円	156.8円	173.0円	164.3円	111.7円	△115.7円	130.2円	75.5円	75.5円	316.6円	
	1 株当たり親会社所有者帰属持分 (BPS) ※8	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	2,785.7円	2,861.2円	3,018.3円	3,018.3円	3,440.3円	
	1 株当たり配当金 (DPS) ※8	60.0円	100.0円	120.0円	60.0円	60.0円	70.0円	35.0円	—	40.0円	40.0円	40.0円	90.0円	
	配当性向 (DPR)	25.9%	32.3%	43.5%	38.2%	34.6%	42.5%	31.3%	—	30.7%	30.7%	30.7%	28.4%	
	期末従業員数(連結)	34,620名	35,471名	34,605名	35,127名	35,805名	35,691名	36,332名	36,691名	36,587名	36,587名	36,587名	38,254名	
非財務	CO2 排出量 Scope 1(連結)	—	—	17.6 万t-CO2	17.9 万t-CO2	17.6 万t-CO2	16.2 万t-CO2	16.9 万t-CO2	14.0 万t-CO2	13.5 万t-CO2	13.5 万t-CO2	13.5 万t-CO2	13.7 万t-CO2	
	Scope 2(連結)	—	—	32.4 万t-CO2	31.3 万t-CO2	32.6 万t-CO2	31.1 万t-CO2	29.0 万t-CO2	25.5 万t-CO2	26.7 万t-CO2	26.7 万t-CO2	26.7 万t-CO2	24.6 万t-CO2	
	Scope 3(単体)※9	—	—	5,432.3 万t-CO2	5,812.2 万t-CO2	9,336.6 万t-CO2	13,341.7 万t-CO2	12,128.0 万t-CO2	12,361.6 万t-CO2	2,466.4 万t-CO2	2,466.4 万t-CO2	2,466.4 万t-CO2	3,226.0 万t-CO2	

当社グループは2022年度より国際会計基準(IFRS)を適用しています。このため、2021年度の財務数値についても、IFRSに準拠して表示しています。IFRSの項目は日本基準では、「売上収益」は「売上高」に、「事業利益」は「営業利益」に、「税引前利益」は「税金等調整前当期純利益」に、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」に、「資産合計」は「総資産」に、「資本合計」は「純資産」に、「1株当たり当期利益」は「1株当たり当期純利益」に、「親会社所有者帰属持分比率」は「自己資本比率」に該当します。

※1 2021年度より、エネルギー・環境プラントおよび船舶海洋を「エネルギーソリューション&マリン」へと報告セグメントを変更しました。2020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、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。

※3 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。

※4 2022年度より、モーターサイクル&エンジンを「パワースポーツ&エンジン」へと報告セグメントを変更しました。

※5 EBIT＝税金等調整前当期純利益＋支払利息

※6 2022年度より、投下資本の算出式を「期首・期末平均のNET有利子負債＋期首・期末平均の自己資本」に変更しました。2021年度以降の数字について、変更後の算出式にて算出しています。

※7 税引前ROIC＝EBIT÷投下資本

※8 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。

※9 集計範囲：2021年度は川崎重工(単体)、カワサキモータース、川崎車両の合計、2022年度より連結に拡大。また、2021年度よりカテゴリー⑩の算定方法を変更しました。(詳細はP.41をご覧ください。)新算定方式によるScope 3排出量は、2019年度は3,396.9万t-CO2、2020年度は3,153.1万t-CO2です。また、2022年度のカテゴリー⑩のうち、集計範囲拡大による増加量は615万t-CO2です

財務諸表

連結財政状態計算書

(百万円)			
	移行日 (2021年4月1日)	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
資産			
流動資産			
現金及び現金同等物	122,166	108,511	138,420
営業債権及びその他の債権	355,061	409,246	470,398
契約資産	148,523	109,132	159,422
棚卸資産	565,860	615,476	690,431
未収法人所得税	3,482	3,046	551
その他の金融資産	6,660	10,606	10,741
その他の流動資産	23,110	64,184	100,385
流動資産合計	1,224,865	1,320,204	1,570,350
非流動資産			
有形固定資産	449,155	444,375	451,010
無形資産	62,510	61,940	66,248
使用権資産	55,504	58,524	68,422
持分法で会計処理されている投資	73,464	70,438	77,440
その他の金融資産	69,913	70,752	70,224
繰延税金資産	106,430	102,209	110,264
その他の非流動資産	48,835	46,183	43,763
非流動資産合計	865,814	854,425	887,374
資産合計	2,090,679	2,174,630	2,457,725

(百万円)			
	移行日 (2021年4月1日)	前連結会計年度 (2022年3月31日)	当連結会計年度 (2023年3月31日)
負債及び資本			
負債			
流動負債			
営業債務及びその他の債務	418,070	399,892	452,250
社債、借入金及びその他の金融負債	266,724	208,773	340,176
未払法人所得税	4,753	8,506	18,071
契約負債	159,476	256,189	256,247
引当金	26,918	24,409	22,897
その他の流動負債	116,244	161,951	219,019
流動負債合計	992,187	1,059,723	1,308,661
非流動負債			
社債、借入金及びその他の金融負債	478,002	458,068	445,082
退職給付に係る負債	115,218	107,024	91,552
引当金	7,082	4,136	1,942
繰延税金負債	1,038	1,382	833
その他の非流動負債	17,504	19,403	12,779
非流動負債合計	618,847	590,014	552,190
負債合計	1,611,034	1,649,738	1,860,852
資本			
資本金	104,484	104,484	104,484
資本剰余金	54,542	55,525	55,716
利益剰余金	299,409	320,671	380,255
自己株式	△136	△1,129	△1,107
その他の資本の構成要素	3,846	25,931	36,852
親会社の所有者に帰属する持分合計	462,146	505,484	576,201
非支配持分	17,498	19,407	20,670
資本合計	479,645	524,891	596,872
負債及び資本合計	2,090,679	2,174,630	2,457,725

連結損益計算書

(百万円)		
	前連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)	当連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)
売上収益	1,500,879	1,725,609
売上原価	1,247,615	1,391,787
売上総利益	253,263	333,822
販売費及び一般管理費	211,134	252,311
持分法による投資損益(△は損失)	△14,410	3,314
その他の収益	6,795	4,850
その他の費用	4,147	7,320
事業利益	30,366	82,355
金融収益	2,556	2,291
金融費用	5,251	14,297
税引前当期利益	27,670	70,349
法人所得税費用	12,834	15,058
当期利益	14,836	55,290
当期利益の帰属		
親会社の所有者	12,638	53,029
非支配持分	2,198	2,261
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益	75.51	316.63

連結包括利益計算書

(百万円)		
	前連結会計年度 (自2021年4月1日 至2022年3月31日)	当連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)
当期利益	14,836	55,290
その他の包括利益		
純損益に振り替えられる ことのない項目:		
その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する金融資産	2,350	△363
確定給付制度の再測定	10,281	14,353
持分法適用会社における その他の包括利益に対する持分	△1	0
純損益に振り替えられる ことのない項目合計	12,630	13,989
純損益に振り替えられる 可能性のある項目:		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	△125	1,932
在外営業活動体の換算差額	13,680	10,112
持分法適用会社における その他の包括利益に対する持分	9,220	508
純損益に振り替えられる 可能性のある項目合計	22,775	12,553
その他の包括利益合計	35,405	26,542
当期包括利益	50,241	81,833
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	47,186	78,785
非支配持分	3,055	3,048

連結持分変動計算書

前連結会計年度(自 2021 年 4 月 1 日 至 2022 年 3 月 31 日) (百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分										非支配持分	資本合計
	資本金 剰余金 利益 剰余金 自己株式				その他の資本の構成要素					合計		
					その他の 包括利益を 通じて	確定給付 制度の 再測定	公正価値で 測定する 金融資産	キャッシュ ・フロー ・ヘッジ	在外営業 活動体の 換算差額			
2021年4月1日残高	104,484	54,542	299,409	△136	—	4,025	△179	—	3,846	462,146	17,498	479,645
当期利益			12,638							12,638	2,198	14,836
その他の包括利益					10,224	2,343	200	21,779	34,548	34,548	857	35,405
当期包括利益合計			12,638		10,224	2,343	200	21,779	34,548	47,186	3,055	50,241
新株の発行		1,916								1,916		1,916
自己株式の取得				△994						△994		△994
自己株式の処分		2		1						3		3
自己株式処分差損の振替		0	△0							—		—
配当			△3,357							△3,357	△936	△4,294
利益剰余金への振替			12,158		△10,224	△1,933			△12,158	—		—
連結範囲の変動											795	795
子会社の支配喪失に伴う変動												—
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		△936								△936	△1,004	△1,940
非金融資産への振替							△305		△305	△305		△305
その他			△177					0	0	△176		△176
所有者との取引額等合計		982	8,623	△992	△10,224	△1,933	△305	0	△12,463	△3,849	△1,145	△4,995
2022年3月31日残高	104,484	55,525	320,671	△1,129	—	4,435	△284	21,780	25,931	505,484	19,407	524,891

当連結会計年度(自 2022 年 4 月 1 日 至 2023 年 3 月 31 日) (百万円)

	親会社の所有者に帰属する持分											
					その他の資本の構成要素							
					その他の 包括利益を 通じて	確定給付 制度の 再測定	公正価値で 測定する 金融資産	キャッシュ ・フロー ・ヘッジ	在外営業 活動体の 換算差額			
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式						合計	非支配持分	資本合計
2022年4月1日残高	104,484	55,525	320,671	△1,129	—	4,435	△284	21,780	25,931	505,484	19,407	524,891
当期利益			53,029							53,029	2,261	55,290
その他の包括利益					14,235	△370	1,603	10,286	25,755	25,755	787	26,542
当期包括利益合計			53,029		14,235	△370	1,603	10,286	25,755	78,785	3,048	81,833
新株の発行												—
自己株式の取得				△4						△4		△4
自己株式の処分		△0		26						26		26
自己株式処分差損の振替		0	△0							—		—
配当			△8,394							△8,394	△964	△9,358
利益剰余金への振替			14,191		△14,235	43			△14,191	—		—
連結範囲の変動											366	366
子会社の支配喪失に伴う変動											△2,079	△2,079
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		190								190	891	1,082
非金融資産への振替							△643		△643	△643		△643
その他			756							756		756
所有者との取引額等合計		190	6,554	22	△14,235	43	△643		△14,834	△8,067	△1,785	△9,852
2023年3月31日残高	104,484	55,716	380,255	△1,107	—	4,109	676	32,066	36,852	576,201	20,670	596,872

連結キャッシュ・フロー計算書

前連結会計年度(自 2021 年 4 月 1 日 至 2022 年 3 月 31 日) (百万円)

	前連結会計年度 (自 2021 年 4 月 1 日 至 2022 年 3 月 31 日)	当連結会計年度 (自 2022 年 4 月 1 日 至 2023 年 3 月 31 日)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
当期利益	14,836	55,290
減価償却費及び償却費	76,998	77,374
減損損失	728	4,606
金融収益及び金融費用	2,172	7,312
持分法による投資損益(△は益)	14,410	△3,314
固定資産売却損益(△は益)	△554	1,042
法人所得税費用	12,834	15,058
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)	4,778	1,281
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)	△38,213	△59,334
契約資産の増減額(△は増加)	39,412	△50,291
棚卸資産の増減額(△は増加)	△37,984	△64,217
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)	△11,848	42,213
前渡金の増減額(△は増加)	△31,707	△28,508
契約負債の増減額(△は減少)	92,072	△3,730
その他流動負債の増減額(△は減少)	40,939	43,231
その他	△8,122	5,962
小計	170,751	43,975
利息の受取額	1,755	3,328
配当金の受取額	865	332
利息の支払額	△4,318	△5,005
法人所得税等の支払額	△12,164	△19,013
営業活動によるキャッシュ・フロー	156,890	23,617
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形固定資産の取得による支出	△58,943	△58,943
有形固定資産の売却による収入	2,929	2,180
無形資産の取得による支出	△8,700	△11,001
持分法投資及びその他の金融資産の取得による支出	△2,042	△6,702
持分法投資及びその他の金融資産の売却による収入	6,347	160
子会社の取得による支出	—	△648
子会社の支配喪失による減少額	—	△3,224
子会社の取得による収入	489	—
その他	1,522	722
投資活動によるキャッシュ・フロー	△58,396	△77,457
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)	△74,247	36,664
リース負債の返済による支出	△13,436	△14,545
長期借入による収入	15,500	18,500
長期借入金の返済による支出	△17,001	△21,987
社債の発行による収入	10,000	9,000
社債の償還による支出	△30,000	△20,000
配当金の支払額	△3,384	△8,383
債権流動化による収入	62,749	130,662
債権流動化の返済による支出	△56,186	△37,861
非支配持分株主への配当金の支払額	△913	△964
その他	△1,983	△5,777
財務活動によるキャッシュ・フロー	△108,904	85,305
現金及び現金同等物の為替変動による影響	△3,244	△1,556
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)	△13,654	29,909
現金及び現金同等物の期首残高	122,166	108,511
現金及び現金同等物の期末残高	108,511	138,420

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 1,725,609百万円(2023年3月期) 単体 791,099百万円(2023年3月期)
従業員数	連結 38,254名 単体 13,662名

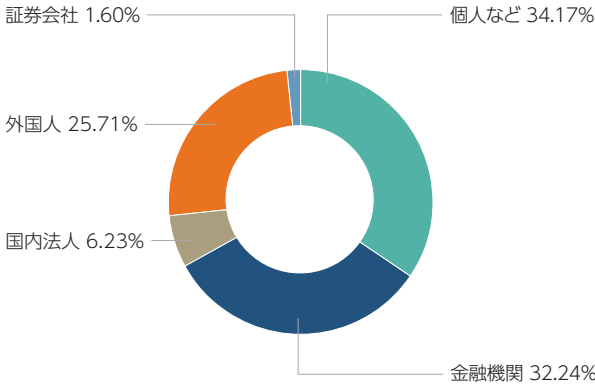
株式の概要

銘柄コード	7012
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場) 名古屋証券取引所(プレミアム市場)
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	167,921,800株
株主総数	129,341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

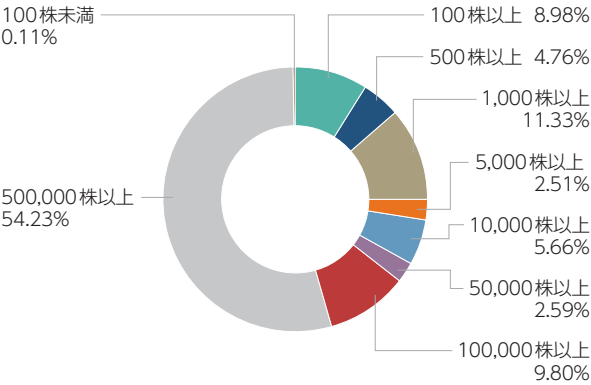
大株主の状況

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)	25,042,400株	14.91%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	10,542,200株	6.27%
日本生命保険相互会社	5,751,661株	3.42%
川崎重工従業員持株会	5,223,751株	3.11%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,953,298株	2.95%
川崎重工共栄会	4,097,619株	2.44%
株式会社みずほ銀行	3,135,112株	1.86%
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	2,772,870株	1.65%
東京海上日動火災保険株式会社	2,227,158株	1.32%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	1,922,507株	1.14%

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

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

※地中空間開発株式会社
※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
KMSエンジニアリング株式会社
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
Kawasaki Gas Turbine Europe GmbH
Kawasaki Gas Turbine Asia Sdn. Bhd.
川崎能源装備科技(山東)有限公司
Kawasaki Machinery do Brasil Máquinas e Equipamentos Ltda.
Kawasaki Heavy Industries (Europe) B.V.
Kawasaki Heavy Industries (H.K.) Ltd.
武漢川崎船用機械有限公司

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・ピー・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
Kawasaki Robotics India Private Limited
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 Asia Pacific Pte.Ltd.
※Medicaroid, Inc.

パワースポーツ&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 Manufacturing Corp., U.S.A.
Kawasaki Motors Corp., U.S.A.
Canadian Kawasaki Motors Inc.
Kawasaki Motores de Mexico S.A. de C.V.
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 Motors Vietnam Co., Ltd.
常州川崎発動機有限公司
川崎摩托(上海)有限公司
Bimota S.p.A.

以下に列挙するものは川崎重工業株式会社またはカワサキモータース株式会社の登録商標です。

「K-RACER」、 「K-RACER」ロゴ、 「TERYX」ロゴ、 「MULE」、 「Jet Ski」、 「Eliminator」、 「Ninja」、 「Z-Leg」、 「Z-Leg」ロゴ、 「Successor」、 「Successor-G」、 「HySE」、 「SPICE」、 「iVSG」、 「Nyokkey」、 「noslisu」、 「TRanbo」



「hinotori」は株式会社メディカロイドの登録商標です。

「ドリームライナー」はボーイングマネジメントカンパニーの登録商標です。

「XWB」はAirbus SASの登録商標です。

「Remolink」はリモートロボティクス株式会社の登録商標です。

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ください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社の事業領域を取り巻く経済情勢、対米ドルをはじめとする円の為替レート、税制や諸制度などがあります。本レポートは、当社グループの過去と現在の事実だけでなく、発行日時点における計画や見通し、経営計画・経営方針に基づいた予測が含まれています。これらは記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、諸条件の変化によって将来の事業活動の結果や事象が記述内容とは異なったものとなる可能性があります。