

カワる、
サキへ。
Changing forward

2023年度

サステナビリティ説明会

2024年1月24日

川崎重工業株式会社

はじめに

本日のご説明内容と説明者

はじめに

川崎重工業株式会社
代表取締役副社長執行役員

山本 克也

当社の社会課題解決の源流と現在

執行役員
コーポレートコミュニケーション総括部長

鳥居 敬

持続可能な脱炭素社会の実現
～Environment 環境～

理事
企画本部 サステナビリティ推進部長

大森 恵子

新たな価値を持続的に提供するための人財
～Social 社会～

理事
人事本部 副本部長

北林 孝顕

持続的成長を実現させる施策の中核機能
～Governance 企業統治～

代表取締役副社長執行役員

山本 克也

おわりに

代表取締役副社長執行役員

山本 克也

1. 当社の社会課題解決の源流と現在

社会課題の解決に挑み続ける川崎重工グループ



創業者

川崎正蔵

1878年（明治11年）
川崎築地造船所を開設

構造が脆弱で海難事故が多い和船
（正蔵自身も二度も遭難）



より信頼性の高い西洋型船の建造を
（強い社会的使命）

社会課題の解決に挑み続ける川崎重工グループ



初代社長

松方幸次郎

1896年（明治29年）
株式会社川崎造船所を設立

産業機械の国産化が必須



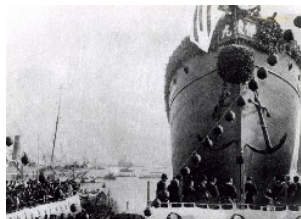
造船、鉄道車両や航空機等の製造
製鉄業や海運業への進出

第一次大戦後、労働争議の頻発



日本初の8時間労働制の導入

社会課題の解決に挑み続ける川崎重エグループ



伊豫丸（川崎造船所第一番船）進水



当社初の航空機（乙式一型偵察機）完成



ガスタービン発電設備PU200を開発



東京湾アクアライン向けシールド掘削機、掘削完了



次期固定翼哨戒機（XP-1）・輸送機（XC-2）試作1号機ロールアウト

1897

1922

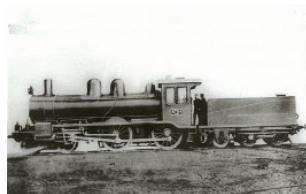
1976

1996

2007

1911

国産化第1号蒸気機関車完成



1969

国産初の産業用ロボット「川崎ユニメート2000」誕生



1981

わが国初のLNG運搬船を引渡し



2004

台湾高速鉄道向け車両初出荷

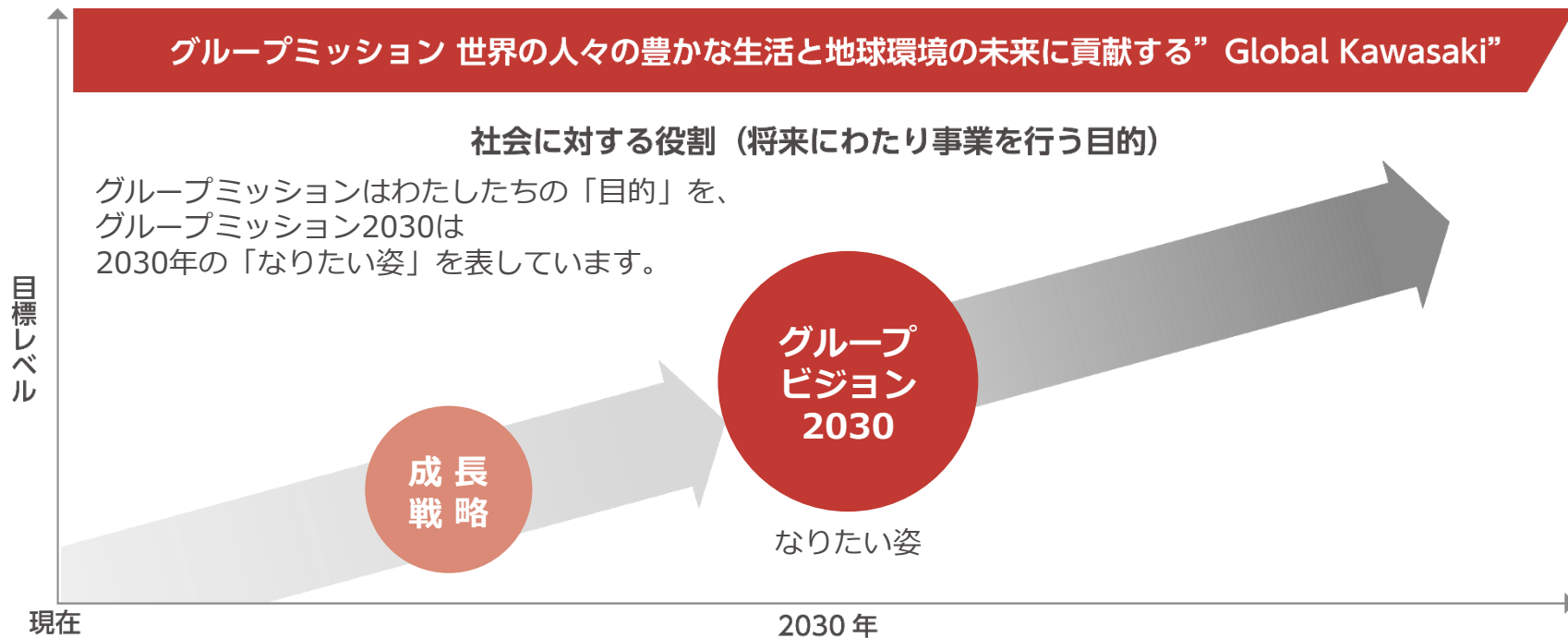


2019

世界初の液化水素運搬船「すいそふろんていあ」が進水



グループミッションとグループビジョン2030



グループビジョン2030



安全安心リモート社会

近未来モビリティ

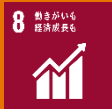
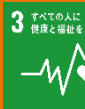
エネルギー・環境ソリューション

3つの注カ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

安全安心リモート社会

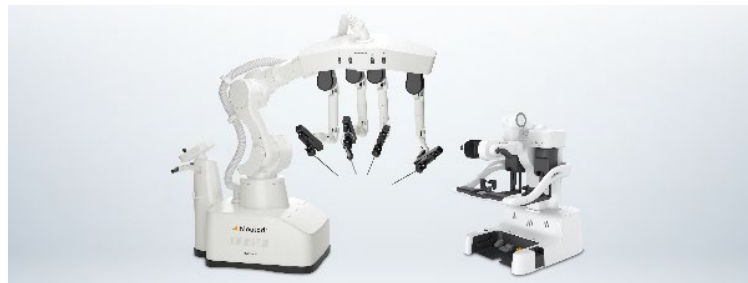
「リモートによる 新しい価値の創造」

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



一例

手術支援ロボット「hinotori™」



- 産業用ロボットのパイオニアとして蓄積した技術・実績、充実した販売体制
- リモートロボティクス技術



医療における従事者の負担軽減
地域間の格差是正

3つの注カ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

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よく
移動できる社会を、
新モビリティで創る

3

すべての人に
健康と福祉を



9

産業と技術革新の
基盤をつくろう



11

国土強靱化の
まちづくりを



17

ハートナッシュで
自衛を確保しよう



一例

無人垂直離着陸機「K-RACER」



- ・ 国内有数の航空機メーカーとしての
安全性と信頼性
- ・ 自動運転、自律運転



物流における労働力不足の解消
災害時や山村部など過酷な環境での物資輸送

3つの注カ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

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



一例

液化水素運搬船「すいそふろんていあ」

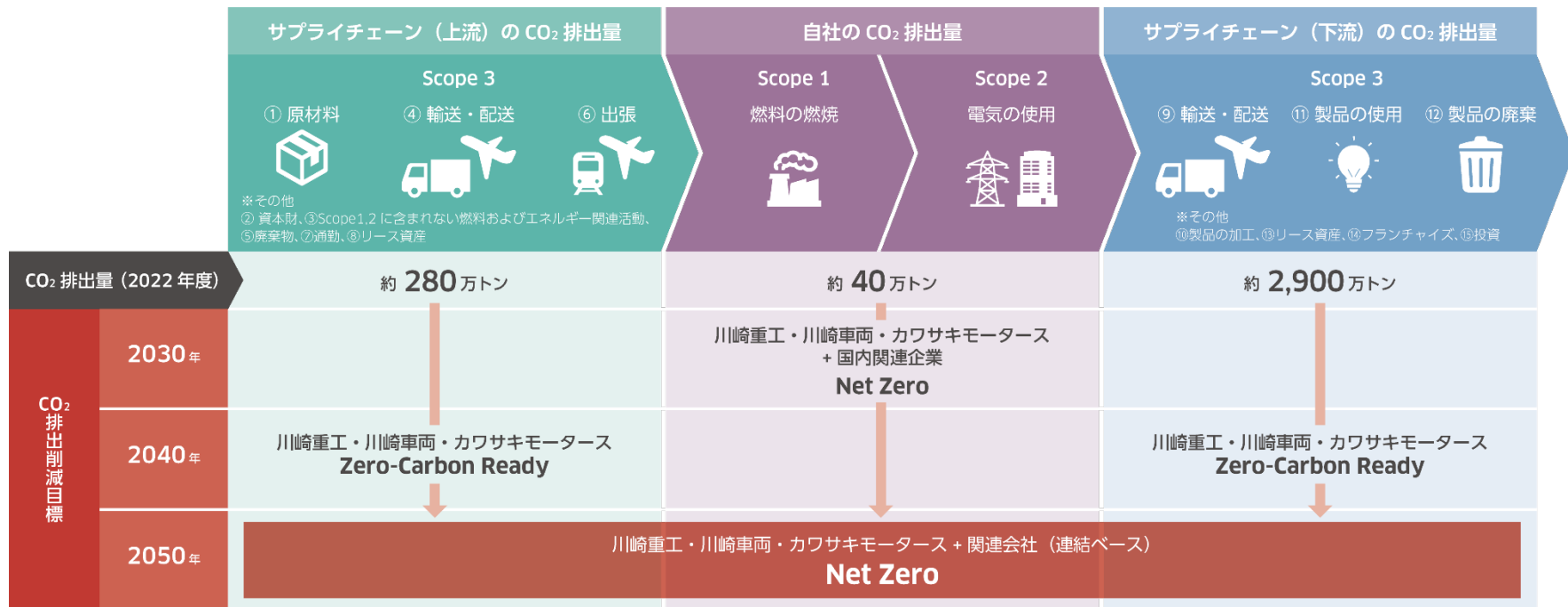


- ・長年、運搬船の建造で、エネルギー供給に貢献
- ・2010年より、次世代エネルギーとして
水素利用の技術開発（液化・貯留・運搬・燃焼）

CO₂排出の削減、エネルギー安全保障の強化

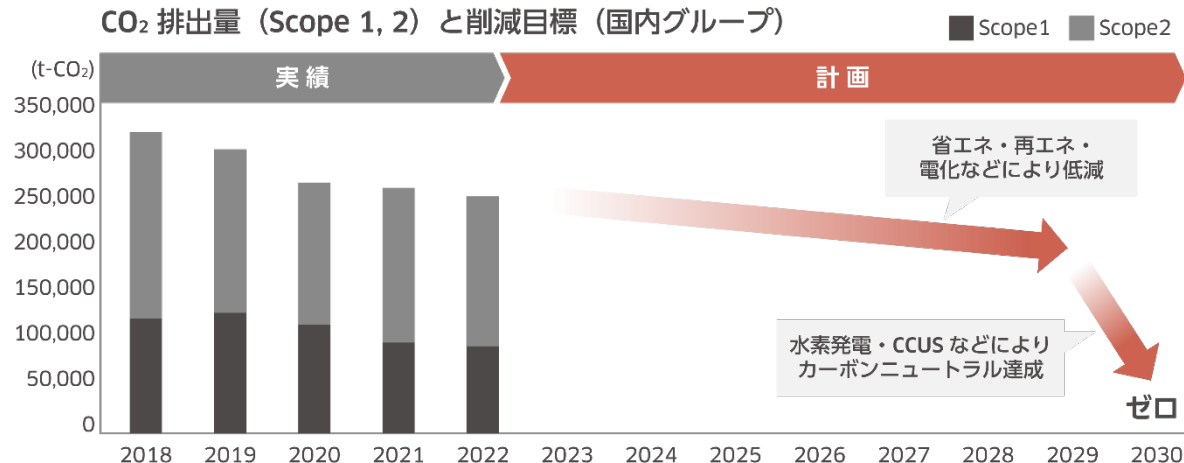
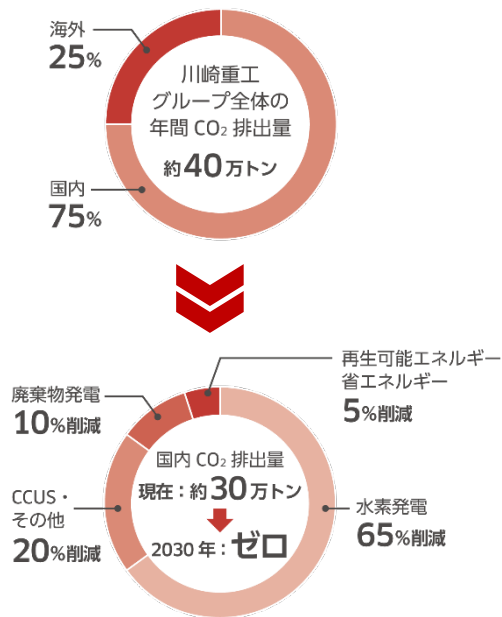
2. 環境

カーボンニュートラル目標（全体像）

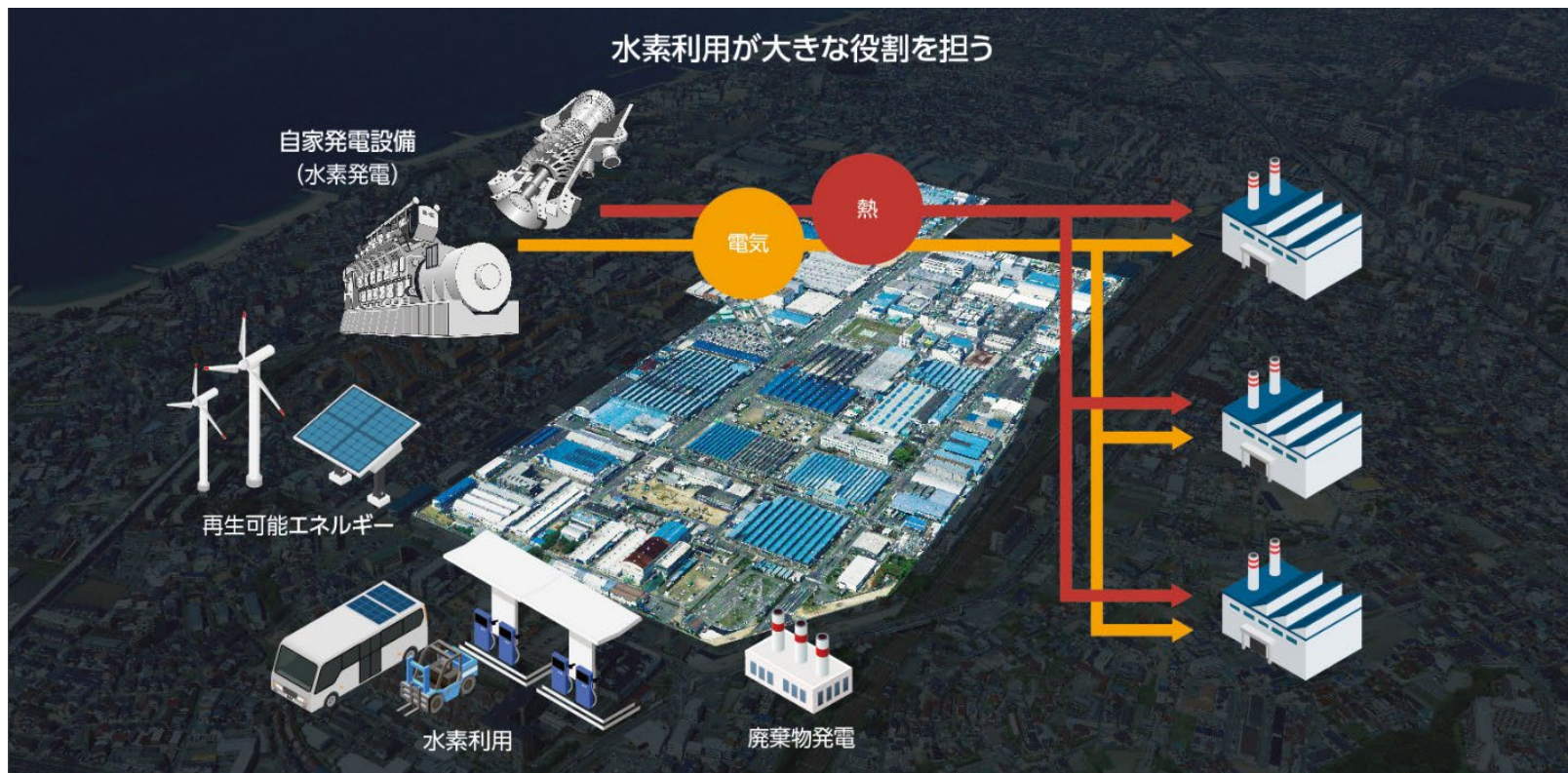


カーボンニュートラル目標 (Scope 1, 2)

自社製の水素発電を軸に、廃棄物発電、再生可能エネルギーなども組み合わせることで2030年までに国内において自立的なCO₂排出ゼロを達成します。



ゼロエミッション工場のイメージ

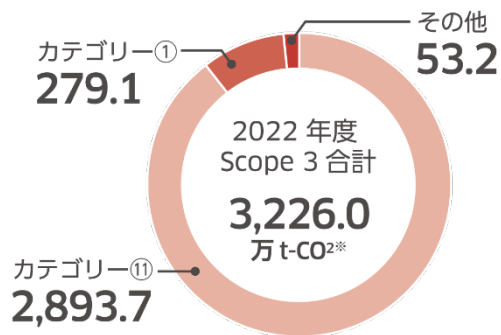


カーボンニュートラル目標 (Scope 3)

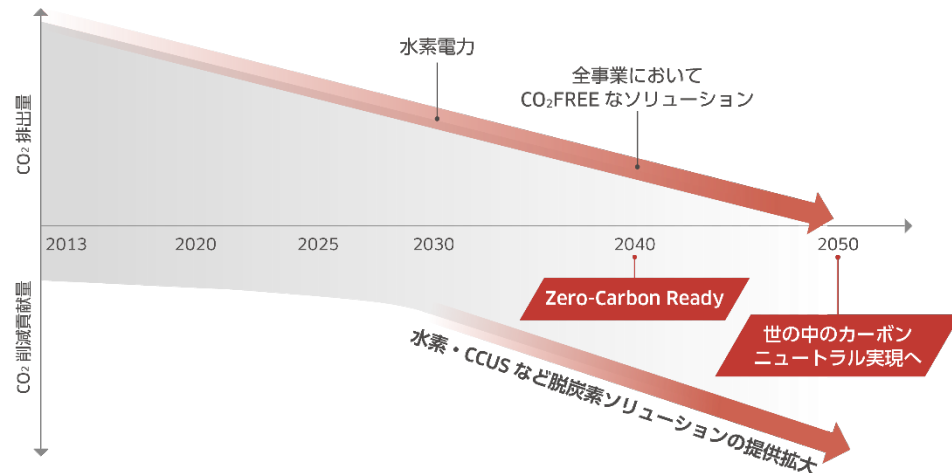
2040年 Zero-Carbon Ready (川崎重工、カワサキモーターズ、川崎車両)
CCUS事業の推進により実質100%以上のCO₂を削減します。

- ・ カテゴリー① : 80%削減 (2021年比)
- ・ カテゴリー⑪ : CO₂FREEなソリューションをラインナップし、世の中のCO₂削減を促進

Scope 3 カテゴリー別内訳 (単位: 万t-CO₂)



※ カテゴリー⑪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。



※ CO₂削減貢献量: 従来の製品・サービスと新たな製品・サービスの温室効果ガス排出量の差分であり、製品・サービスの提供を通じて社会全体の気候変動の緩和 (インパクト) への貢献を定量化したものの。

当社のDAC事業

CO₂回収技術の大型化

長年の潜水艦開発で培った
艦内のCO₂を回収する技術を応用



大型化による効率的なCO₂回収
(50~100万トン-CO₂/年) を実現



100万トン-CO₂/年回収のDACイメージ

2025年頃事業開始し、2030年事業規模 約**500**億円を目指す

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

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

目標：2030年 1.5℃シナリオ		エネルギーソリューション&マリン	航空宇宙	パワースポーツ&エンジン	精密機械・ロボット	車両
機会		●水素関連 ●CCUS・代替燃料 ●電動化				
リスク		●LNG発電設備・航空機・ガソリン車・ディーゼル建機の需要減 ●研究開発・設備投資の増加				
財務 イン パクト	●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）					
	売上高	★★★ 水素関連製品の売上が増加	★ 水素航空機の実現は 2040年以降	★★★ ガソリン車からEV/HEV への切替が先行し、e- fuelや水素への切替が進 む	★★	★
	●カーボンニュートラル関連投資額：3,500億円（2020～2030年度）					
	投資額	★★★ 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	★★	★

目標：2030年 4℃シナリオ		エネルギーソリューション&マリン	航空宇宙	パワースポーツ&エンジン	精密機械・ロボット	車両
財務インパクト		<ul style="list-style-type: none"> ●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 ●投資回収の遅れ（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※：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操業停止被害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 				

※物理的損失：被害実績に基づく高リスク拠点の想定被害額にGDP被害増加率を乗じて2030年想定被害額を試算したものの。



CDP気候変動調査2022において最高評価「Aリスト企業」に初選定



当社評価の推移

2022	2021	2020	2019
A	B	B-	B

評価向上のポイント

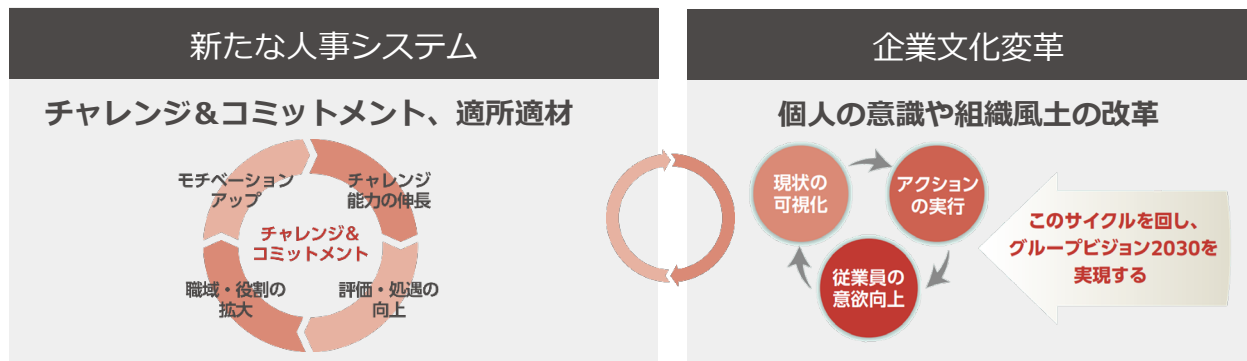
- Scope別CO₂排出削減目標の設定
- TCFD開示の拡充
- 水素事業の推進

※ CDP : Carbon Disclosure Project

3. 社会

社会課題解決にむけた基盤～人財～

変革の基盤である人財がますます**活躍できる土壌を整え**、ビジョン実現をドライブ



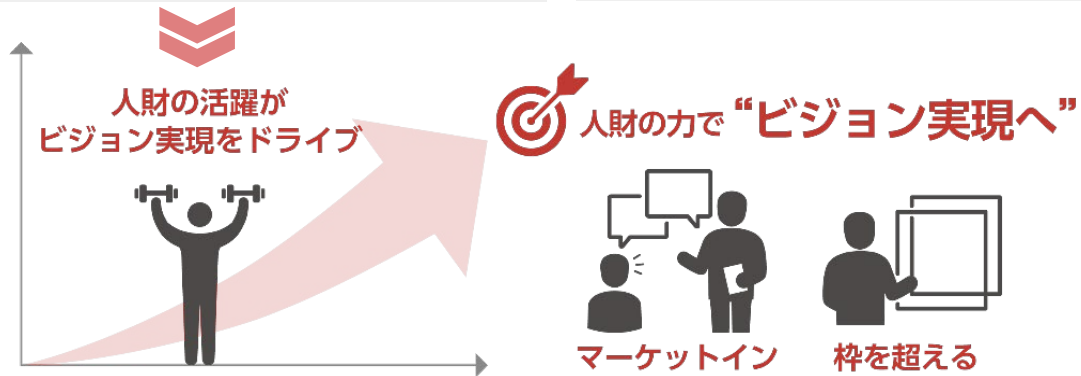
人財は変革の基盤

- ① 社会の変化に合わせて当社も変革が必要（深化と探索）
- ② 変革をリードするのは人財。そのためには社員1人1人の挑戦や活躍が必須



人財活躍の土壌

- ① 挑戦をサポートする新たな人事システム
- ② 企業文化の可視化と継続的アクションによる変革



(1) 新たな人事システム－人事制度改革①

「**チャレンジ&コミットメント**」をコンセプトとし、
自ら手を上げて、挑戦する人を高く処遇する

チャレンジ&
コミットメントシート

目標管理として、定常業務だけでなく、「**挑戦的な目標**」も掲げるよう設計。
より高い目標を掲げ、**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社員自身の成長も狙いとした。



賞与制度

《賞与への成果反映をより明確に》

- 1) 絶対評価により、目標達成を直接賞与へ反映
- 2) 目標達成度に応じて支給される部分を拡大

年功的処遇の廃止

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財の採用などを実現

(1) 新たな人事システム－人事制度改革②

適材適所ではなく、「**適所適材**」の考えに基づく組織設計と人財配置を進める（幹部職員）
グループビジョン2030に向けた「適所適材」の実現

事業構想



- ・事業変革の戦略構想
- ・「深化」と「探索」

適所



- ・必要な組織機能の検討
- ・組織体制の設計

適材



- ・人財要件の検討
- ・「適所」への「適材」の配置

動機付け



- ・チャレンジの促進
- ・会社全体の活性化
- ・**ペイフォーミッション**

適所の設置

- ・経営・事業戦略のあるべき姿から逆算して、必要な組織や機能を考え、各職務への期待を明らかにする。
- ・その職務の大きさを世界標準の職務評価ツールを活用して決定する。

適材の配置

- ・各職務を担える人財を客観要素も踏まえて見極め、配置することが重要
- ・コンピテンシー（行動特性）評価や部下、同僚からの360度サーベイを実施

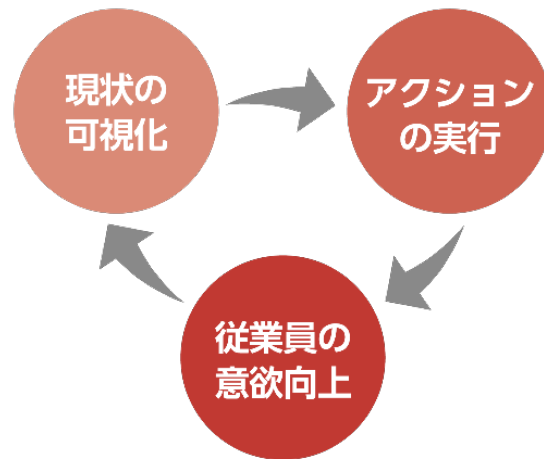
(2) 企業文化変革 – エンゲージメントサーベイの導入

エンゲージメントサーベイ (WinDEX) による**個人の意識や組織風土の見える化**を実施

全社視点で課題を分析すると共に、**約800ある職場ごとに課題を分析**し、対策を実行

「働きやすい環境」と「社員エンゲージメント」がともに高い社員割合を、2030年度には50%以上 (**2023年度実績：30%**) とする目標を掲げ活動を展開

このサイクルを回し、
グループビジョン2030を実現する



エンゲージメントサーベイ結果

(年度)

	単位	2020	2021	2022	2023
回答率	%	80	83	89	88
働きやすい環境	%	52	52	52	53
社員エンゲージメント	%	59	56	55	55
「働きやすい環境」と「社員エンゲージメント」が共に高い社員割合	%	29	28	29	30

(2) 企業文化変革 – 当社の“キードライバー”

キードライバー(=社員が重視する価値観)は、「**経営への信頼**」と「**社員のキャリア実現**」。これらを重要テーマと位置付け、各種アクションを実行中

経営への信頼

- ビジョンの共有
- 経営層と社員の双方向のコミュニケーションの機会



経営層と従業員の対話：車座ミーティング実施の様子(2022年度～)

社員のキャリア実現

- 各種キャリア形成支援施策（世代別キャリアセミナー、キャリアチャレンジ制度等）

自律的キャリア形成とは

「やりたい事を発見し実現できる環境」を提供

組織の活性化



KHI

会社から従業員へ

Win-Winの関係

従業員から会社へ

個の成長



従業員

エンゲージメントを高めよりい組織へ

キャリアをデザインし、チャンス切り拓き、やりがいを持って働く

自らキャリアを描き、自分らしく働き、やりがいを持つ

対話

納得

上司



部下

4. ガバナンス

ガバナンス改革

監督と執行 の分離

2015年 指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置
～客観的な視点の制度化～

2017年 取締役会決議事項の見直し
～執行側への権限移譲範囲拡大～
女性の役員が初選任

2018年 経営体制の見直し
～取締役と執行役員の役割を明確に分離～
外国籍の取締役が初選任

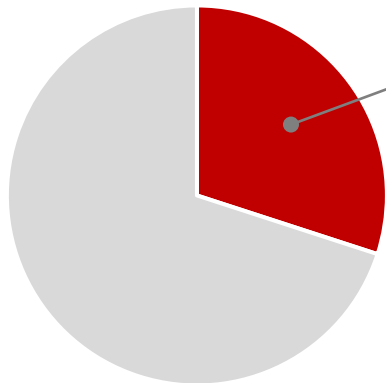
2020年 監査等委員会設置会社への移行

2021年 取締役報酬制度の見直し

2023年 社外取締役
過半数

取締役会の 多様性・バランス

持続的な企業成長に向けた中長期的な審議



開催時間の2～3割を、非法定事項の審議に充当

個別議案では審議しにくいテーマを、
長期的・俯瞰的な視野で集中して審議

- ・ 事業改革
- ・ コンプライアンス強化の方針
- ・ 後継者育成計画
- ・ 取締役会の多様性の確保
- ・ DX戦略
- ・ サステナビリティ
- ・ リスクマネジメント
- ・ 品質管理
- など重要な経営課題

(2022年度実績)

取締役会のバランス・多様性に関する考え方

「取締役求められる資質」

「グループビジョン2030」の実現のために必要な監督分野

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



各取締役に期待する領域

各取締役に求める経験

スキルマトリクス

〔ご参考〕スキルマトリクス

氏名	属性			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	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	
金花 芳則				●	●				●	●		●	●		
橋本 康彦	代表			●	●		●	●	●	●		●	●		
山本 克也	代表			●	●	●	●					●	●		
中谷 浩	代表			●	●			●		●		●			●
ジェニファール ロジャーズ	社外	女性	外国籍	●	●	●						●		●	●
辻村 英雄	社外			●	●		●	●	●			●	●		
吉田 勝彦	社外			●	●				●			●			
メラニー ブロック	社外	女性	外国籍	●	●				●			●			
監査等委員 猫島 明夫				●	●	●						●	●		●
監査等委員 加藤 信久				●	●	●						●	●		
監査等委員 石井 淳子	社外	女性		●	●		●					●			
監査等委員 齋藤 量一	社外			●	●	●	●					●	●		
監査等委員 津久井 進	社外			●	●							●			

取締役会の多様性・バランス



独立社外取締役

7人 過半数



女性

3人



企業経営
経験者

9人



外国籍

2人



法曹・行政
経験者

3人

取締役
総数
13人

(2023年6月現在)

取締役会の客観性・透明性の向上

	指名諮問委員会	報酬諮問委員会
審議内容	ダイバーシティ、 後継者育成計画等	役員報酬に関する 方針・制度等
議長	社外取締役	社外取締役
構成	社内取締役 2 名 社外取締役 3 名	社内取締役 2 名 社外取締役 3 名
開催回数	12回	7回

(2022年度実績)

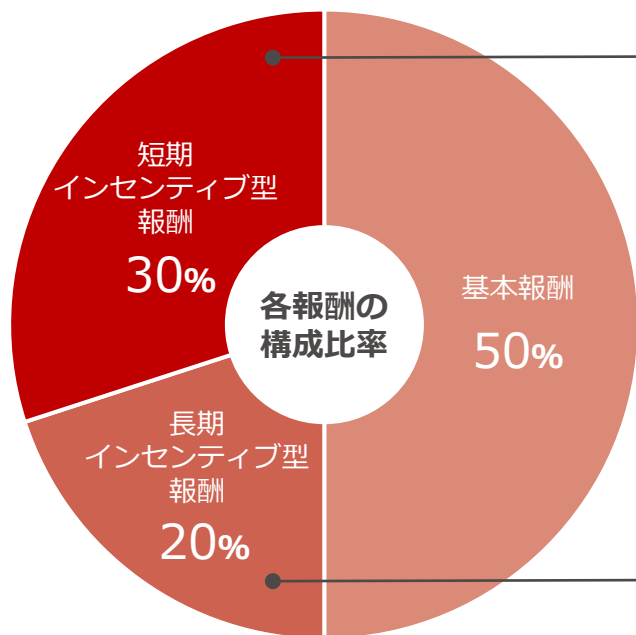
年 2 回、審議内容を取締役会で報告

制度を形骸化させず、実質的な審議を継続

取締役報酬

「グループビジョン2030」の実現

ペイ・フォー・ミッション



【金銭】

グループ連結業績^(※1)
各取締役の目標達成度^(※2)に
基づく業績連動報酬

※1 グループ連結業績
単年度の目標の着実な達成
と株主との価値共有を促す
当期純利益

【株式交付信託】

在任期間に応じて付与され
たポイント〔固定付与分〕
各取締役の目標の達成度^(※2)
に応じて付与されたポイン
ト〔業績反映分〕

※2 目標達成度
財務指標
非財務指標

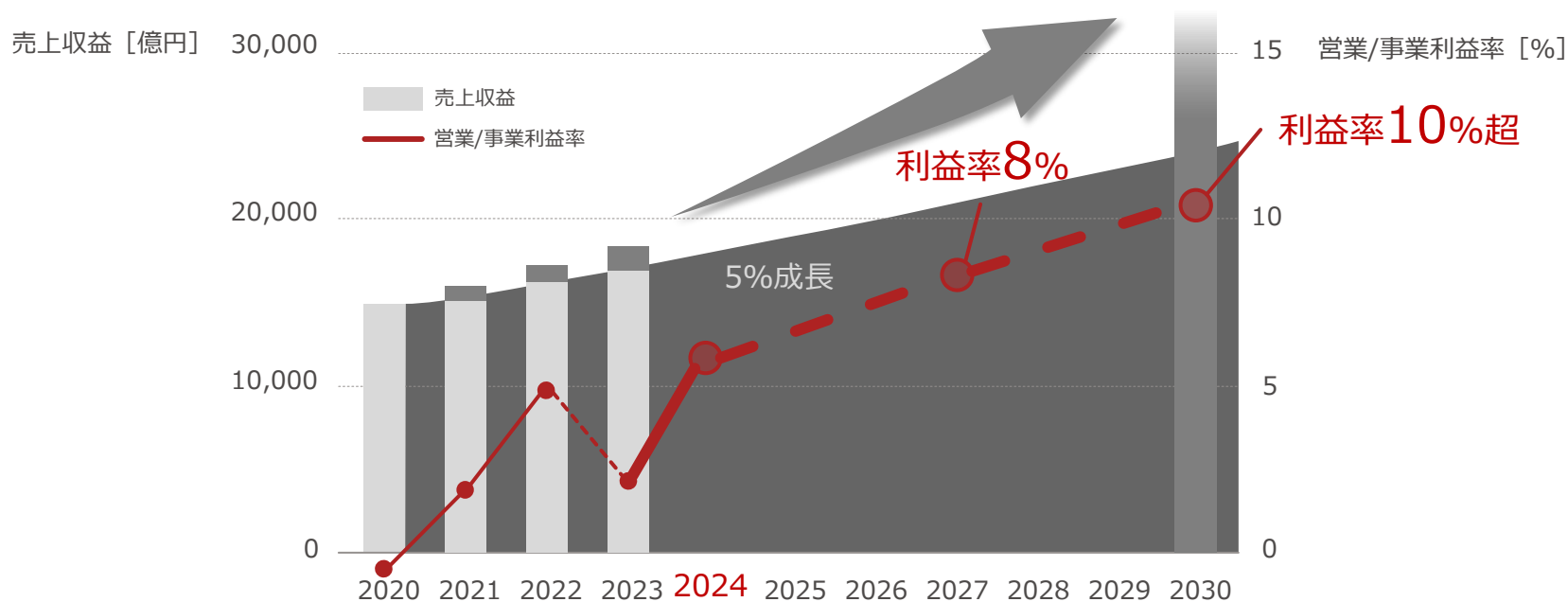
- ・SDGs達成に向けた取組み
 - ・従業員エンゲージメント
向上に向けた取組み
- など

5. おわりに

中長期的な経営目標と達成状況

2020年に目標として設定した5%を上回る約7~8%の事業成長を実現

2024年度は成長軌道に回帰。2027年までに事業利益率8%、2030年までに10%超を実現する



おわりに





Powering your potential