

## Message from Director

### 既存事業の競争力強化と 新しい価値の創出に挑み続けます

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



#### 未来志向の成長戦略を描く

川崎重工グループが持続可能な成長を目指すためには、既存事業の収益力を強化するとともに、中長期視点で新製品・新事業に必要な技術開発の布石を打つことが大切です。10年先、20年先に求められる技術領域をいち早く見いだして行動するために、未来を見据えた戦略を描いていきます。

現在推進している水素関連事業は、まさにこうした考えから生まれたものです。10年以上前、日本のエネルギーセキュリティ確保の観点から将来を考え、当社が価値を提供できる分野として描いたのが水素でした。当時はその必要性について懐疑的な見方が多かったものの、今では脱炭素に向けた有力なエネルギー源として期待されるまでになり、発電や交通など多分野において事業化が目前までできています。こうした経験から、研究開発テーマを立案する際には、将来の社会課題は何か、今ある製品はどこまで競争力を維持できるのかなど、あらゆることを想定して議論するようにしています。

2021年度は新たに、これまで培った技術の中から「残す技術」「捨てる技術」を選別する自社技術の棚卸しに取り掛かりました。現在まだ試行錯誤の段階ですが、将来の製品・事業を見据え、技術の新陳代謝を図ることで将来の基盤技術を強化していきます。

#### ビジネスモデルを革新し、 より大きな価値提供へ

当社グループは「グループビジョン2030」で示した「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」のフィールドを中心に、社会課題解決ソリューションの創出を目指していますが、その実現に向け、3つのイノベーションに取り組んでいます。

1つ目はソリューション型ビジネスのコア技術となる「ソリューションイノベーション」、2つ目は製品の進化・競争力向上のための「プロダクトイノベーション」です。当社の事業はこれまで、製品の製造・販売が中心であり、一部のコア・コンポーネントによって全体の収益性を上げるという事業構造でした。しかし現在は、バリューチェーン全体にわたってより大きな価値を提供できるようスマイルカーブの上流・下流に事業領域をシフトすることで、当社の収益力をより引き上げることを目指しています。

これに向けて、コア・コンポーネントの進化に貢献する技術開発を推進するとともに、製品販売後のメンテナンスやオペレーションサービスを含めたビジネスモデルを確立し、新たな顧客価値を創出するソリューションを提供して過去の延長線上に留まらない企業成長にチャレンジしていきます。

#### プロセスイノベーションで 足元からの持続的成長を加速

3つ目のイノベーションは「プロセスイノベーション」です。当社バリューチェーン全体にわたるTQM(Total Quality Management)による経営品質への貢献や、サプライチェーンにおけるKPS活動の深化を継続することに加え、K-DPX(Kawasaki Design Process Transformation)と名付けた開発・設計プロセスの標準化にも取り組んでいます。

2021年に125周年を迎えた当社は、長い歴史の中で各事業部門が独自の方法で設計や図面体系を運用してきました。K-DPXは究極的にはこうした固有の開発・設計プロセスを標準化していく取り組みです。伝統があるゆえの難しさもありますが、時代が大きく変わろうとしている今、当社も変わらなければ生き残っていきません。標準化を実現し、最終的には基幹部品をも共通化することができれば、グループ全体の調達や品質管理コストの削減にもつながると考えています。

業務プロセスの標準化は、DX推進の重要な課題であり、また、カンパニーの枠を超えた人財交流が容易になるというメリットもあります。未来へ向けての重要テーマとして、今後も加速していく方針です。

#### DX推進により新たな顧客価値を創出

3つのイノベーションによるビジネス/プロセス革新を実現する土台はDXであり、その推進も加速させています。具体的には、あらゆるデータをデジタル空間で一元化する「Kawasakiデジタルプラットフォーム」を活用し、各注力フィールドでデジタル技術を活用した新しいサービスの展開に取り組んでいます。

現在、最も注力しているのが、オペレーションデータの収集です。一例として、納入後のロボットの稼働状況をデータ化することにより、故障を予知した計画的な生産ラインのメンテナンス、すなわち予防保全サービスを提供することが可能となります。

こうした新しいビジネスの創出に向け、その運用を担うDX人財の育成・獲得を強化しながら、Kawasakiデジタルプラットフォームを顧客やサプライヤーとつなげるためのエコシステムと捉えて取り組みを推進していきます。

#### 事業戦略と連動した知財活動の強化で 付加価値向上を目指す

技術開発、DX推進に加えて、知財活動にも注力しています。知的財産を重要な経営資源の一つと捉え、開発初期段階から事業戦略と連動した知財活動サイクルを推進・定着させる考えです。

たとえば水素関連事業では、競争と共創に向けた知財戦略を掲げています。新しいビジネスである以上、まず市場が拡大しないことには当社の事業も成長しません。そのため、知的財産についてもオープンとクローズのバランスを取りながら、業界を挙げて、あるいは国を挙げて市場開拓に取り組んでいくことが不可欠であると考えています。

また、技術を自社開発することに固執せず、オープンイノベーションによる先進技術の導入や共同開発にも注力しています。今後の社会の変化、サービスや製品の将来の姿を想定し、それを具現化するための技術を見極め、シーズを持つ企業や研究機関とのマッチングも積極的に活用します。

#### 技術開発分野の人財を育成し、 将来基盤技術を強化

当社グループはこれまで、日本初や世界初の製品を数多く生み出してきました。時代とともに技術領域は変化しますが、技術を生み出すのは人の力であることに変わりはありません。生み出す製品や提供するサービスが多様かつ高度化する中、人財の重要性は過去にないほどに高まっていると感じています。

今後さらに新しい分野、新しいビジネスを開拓していく当社グループにとって、将来どのような製品やサービス、そして技術が必要になるのか、そのためにどのような人財が必要なのか——先に述べた自社技術の棚卸しを活用し、不足する技術を将来基盤技術と位置付けて育成するとともに、人財獲得やオープンイノベーションによる強化を図っていきます。

当社グループは「グループビジョン2030」の達成と、さらにその先を見据え、多様化する社会のニーズを満たすソリューションへの貢献を目指して挑戦を続けます。