

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。



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。

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。

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

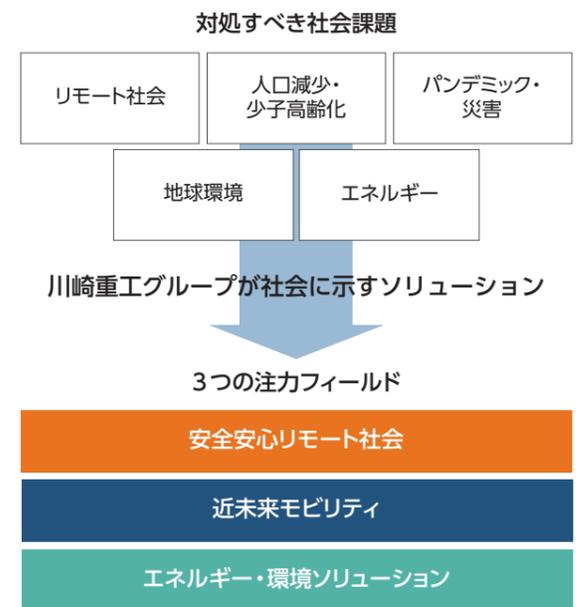
2020年11月から、当社グループの目指す将来像として、「グループビジョン2030」を推進しています。「成長性の追求」「適正な利益」「安定性・シナジー」の方針のもと、成長事業に投資を行いながら、時代の求める姿に変容させることで持続的な成長を追求していきます。

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	

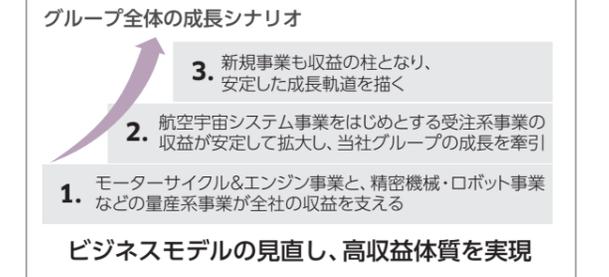
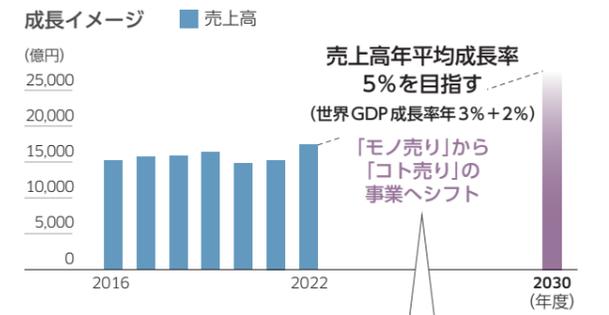
成長シナリオにそってビジネスモデル変革を推進

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



ツ&エンジン事業などの量産系事業が収益を支えています。航空需要の本格的な回復に伴い、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的に拡大し、当社グループの成長を牽引します。その後、水素事業をはじめとする新規事業も収益の柱となり、安定した成長軌道を描くことを目指します。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。



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

の開発投資を継続しつつ、適正な利益を測るための指標として、事業利益率は5～8%、税後ROICはWACC+3%以上を確保すべく努めていきます。これらの経営指標の改善の結果として自己資本利益率(ROE)の向上も図っていきます。

2022年度までの指標

●利益	<ul style="list-style-type: none"> 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

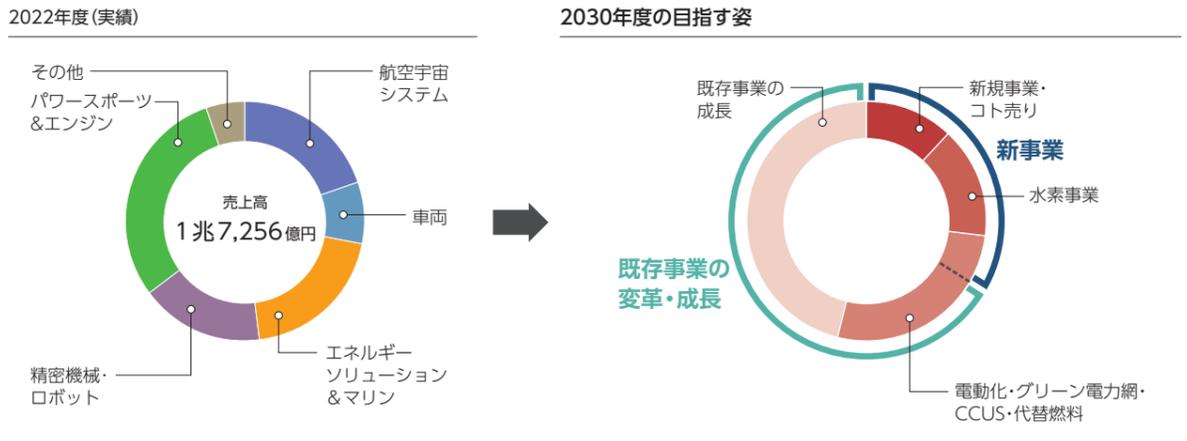
●利益	<ul style="list-style-type: none"> 事業利益 親会社の所有者に帰属する当期利益
●資本効率 (税後ROIC)	$\frac{\text{親会社の所有者に帰属する当期利益} + \text{支払利息} \times (1 - \text{実効税率})}{\text{投下資本(純有利子負債の期首・期末平均} + \text{自己資本の期首・期末平均)}}$

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。



／ 「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が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。

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。

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。

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。

また、変革を担う実力ある人財を社内外から積極的に

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財の採用などを実現
- 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

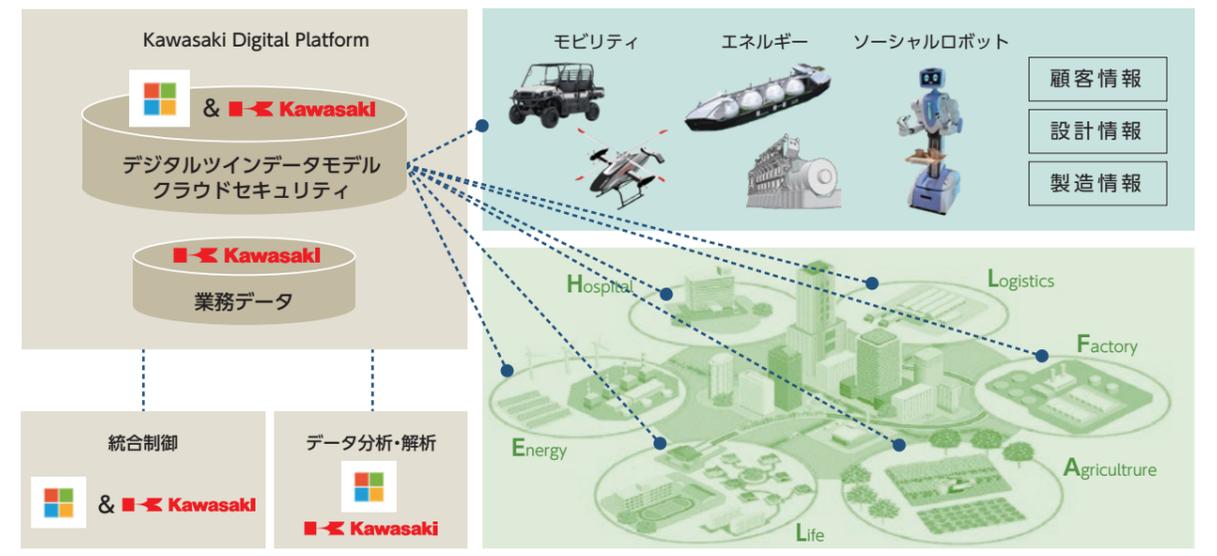
／ Kawasaki DX で事業のスタイルとそれを支えるプロセスを変革

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。

「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。

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

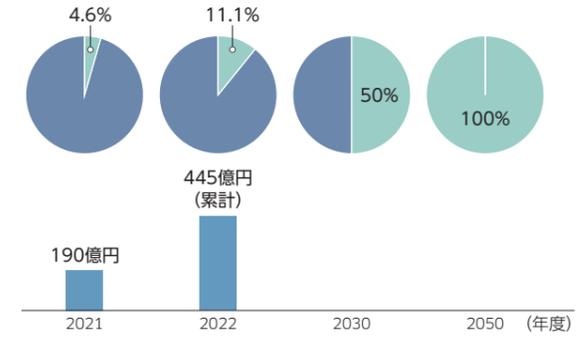


／ サステナブルファイナンスの活用

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	サステナビリティ債券 (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	グリーン債券 (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