

革新の作り手として、 変わり続ける世界をリードしていく

2019(令和元)～2021(令和3)年

経営環境の急激な変化へスピーディに対応するため、当社グループは「カワる、サキへ。Changing forward」を合言葉に変革を進めた。2019(令和元)年には「中計2019」(2019～2021年度)がスタート。「自律的事業経営と全社的企業統治の両立」を掲げ、その一環としてディビジョン制を導入するとともに、「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」に移行した。また、車両事業とモーターサイクル&エンジン事業を分社し、新会社として独立させた。

2020年初頭から新型コロナウイルスの感染が世界的に拡大。人や物の輸送需要が減退するとともに、サプライチェーンの分断などによって企業活動は世界レベルで大幅に停滞した。このような環境下で、当社グループは航空宇宙システム事業や車両事業の受注が減少し、2020年度の業績は前期比で減収減益となった。

こうしたなか、2020年11月にグループビジョン2030「つぎの社会へ、信頼のこたえを ～ Trustworthy Solutions for the Future～」を制定。ビジョンの実現に向け、注力すべき3つのフィールドを「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」と設定した。

コロナ禍で事業環境が厳しくなるなか、当社グループならではの多様な技術を駆使し、サステナビリティ社会の実現に向けて社会課題の解決に積極的に挑戦していく。

1.

組織・企業風土の変革

1) 中期経営計画「中計2019」の策定

2018(平成30)年度を目標年度とした中期経営計画「中計2016」は、複数の事業で収益性が大きく低下し、財務基盤の強化が急務であった。その一方で、成長をけん引する事業については、投資の継続によって見込み通りに収穫期が近づいていた。

こうしたなか、2019年4月に「中計2019」がスタートした。計画の策定に当たり、事業環境のメガトレンドやSDGsなどの視点も踏まえて、2030(令和12)年度における当社の目指すべきイメージを営業利益率10%以上(売上高年成長率5%以上)とし、「中計2019」の3年間は財務基盤の強化を最重要テーマとして選別投資を行うことで、さらなる成長を目指した。計画の概要は次のとおりである。

【基本方針】

①財務基盤の強化

「質主量従」の理念に立ち返り、経営品質(プロジェクトリスク管理を含む)の向上を図り、将来の成長に備えた財務基盤を強化

②事業ポートフォリオの全体最適化

自律的事業経営と全社的企業統治の両立

メガトレンドやSDGsの視点も踏まえ、全体最適の観点からヒト・モノ・カネの投入先を厳選

各事業の役割・目標を明確化し、最適規模や形態を追求

③ビジネスモデルの革新(カワる、サキへ。)

コア・コンピタンスを活用し、新たな事業領域や価値連鎖領域を見出すとともに、自前主義に拘らない事業革新により企業価値を向上

④組織・風土改革(カワる、サキへ。)

変化に果敢に挑戦する企業風土、全体最適を導く横串機能・マ



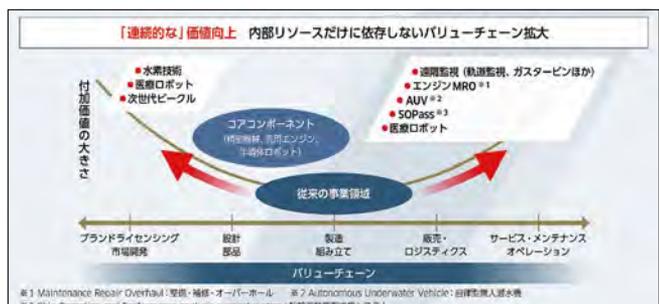
「中計2019」を特集したグループ報記事



「中計2019」発表記者会見



長期ビジョンと「中計2019」の位置付け



自前主義に捉われないビジネスモデルの革新(カワる、サキへ。)

【経営目標(2021年度)】

税引前ROIC※1	10%以上
営業利益率	6%以上 (1,000億円以上)
FCF※2	1,200億円以上/3年

※1 ROIC=EBIT/投下資本(株主資本+有利子負債)

※2 本FCFは成長投資支出前の水準

ネジメントシステムを構築

【重点課題】

<2021年度に向けた収益力・企業体質の強化>

- ・収益力向上/フリー・キャッシュ・フロー改善の追求
- ・プロジェクトリスク管理強化・品質管理体制の確立
- ・ポートフォリオによる事業の位置付けの明確化と再構築
- ・自前主義に捉われないビジネスモデルの革新
- ・組織・風土の改革/K-Win活動の実施

<2021年度を通過点とする数量目標の達成>

- ・損益・キャッシュ・フロー数量モデルに基づく目標達成

<2030年度までの長期的方向性の明確化>

- ・2030年度に向けての成長イメージ
- ・当社事業領域のメガトレンド/SDGs
- ・非連続的イノベーションの実現

世界経済は米中貿易摩擦の影響や中国経済の減速などで先行き不透明な状況にあったが、経営目標を達成すると同時に、2030年度に向け成長事業への投資も進めていくこととした。また、2030年における当社グループの未来像(「Kawasakiビジョン」)の検討を開始した。

2) ディビジョン制の導入

「中計2019」では、目指す姿の実現に向けた取り組みの基本方針に「自律的事業経営と全社的企業統治の両立」を掲げ、その一環として2020(令和2)年4月にディビジョン制を導入した。これは、全社の事業ポートフォリオ上の戦略基本単位として、従来の28のビジネスユニットを14のディビジョンに整理・統合するもので、業務執行責任者としてディビジョン長を配置した。

3) 橋本康彦の社長就任

2020(令和2)年6月、社長の金花芳則が会長に、副社長の橋本康彦が社長に就任した。橋本社長は、産業用ロボット開発に携わり、半導体製造装置向けロボット事業の立ち上げや医療用ロボット開発会社メディカロイド株式会社の設立などを担ってきた。

社長就任に当たり「金花前社長が進めてきた改革を受け継ぎながら、ビジョンを示し、実行し、企業としてのポテンシャルを高める責任を負っていると考えている」と述べ、常にマーケットに目を向け、スピードを重視して社会の課題解決に挑戦することを決意した。

カンパニー	ディビジョン
船舶海洋カンパニー	艦艇・特殊船ディビジョン 商船ディビジョン
車両カンパニー	国内・アジアディビジョン 北米ディビジョン
航空宇宙システムカンパニー	航空宇宙ディビジョン 航空エンジンディビジョン
エネルギー・環境プラントカンパニー	エネルギーディビジョン プラントディビジョン 船用推進ディビジョン
モーターサイクル&エンジンカンパニー	モーターサイクルディビジョン 四輪・PWCディビジョン 汎用エンジンディビジョン
精密機械・ロボットカンパニー	精密機械ディビジョン ロボットディビジョン



金花会長(左)と橋本社長(右)

4) 監査等委員会設置会社に移行

当社は、2020(令和2)年6月25日開催の定時株主総会の承認を得て、「監査役会設置会社」から「監査等委員会設置会社」に移行した。取締役会における経営戦略などの議論を充実させるとともに、経営環境の急速な変化へ迅速に対応しつつ、取締役会の監督機能をさらに強化することを目的とするものであった。

これに伴い、業務執行決定権限の相当部分を業務執行取締役および取締役会において選任された執行役員に委譲し、機動的な意思決定を実現。同時に、取締役会の構成を見直すことによって社外取締役比率の向上を図るなど、経営の透明性を確保しながら機動的かつ効率的な経営を行うこととした。2021年10月現在、取締役13名のうち、社外取締役は6名となっている。またダイバーシティの観点より女性2名、外国人1名を選任しており、多様な意見を反映し意思決定する体制となっている。

監査等委員会設置会社移行後の体制

移行前の体制			
取締役(11名)	社内	8名	
	社外	3名	
監査役(5名)	社内	2名	
	社外	3名	



移行後の体制			
取締役(13名)	監査等委員ではない取締役	社内	5名
		社外	3名
	監査等委員である取締役	社内	2名
		社外	3名

2.

グループビジョン2030の推進



グループビジョン2030と達成に向けての3つのキーワード

1) グループビジョン2030の策定

2020(令和2)年11月、当社グループは2030年に目指す将来像として、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～」を策定した。これは、2017年に発表した企業メッセージ「カワる、サキへ。」の方向性を示すものとして、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くこと、また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くという意味を表現している。このビジョン達成に向けて3つのキーワードを定めた。

Frontier 挑戦のDNAでフロンティアを切り拓く！

新たな時代の社会課題というフロンティアに、創業時から受け継がれた挑戦者という独自の視点でこたえを出し、希望ある未来をつくり出す。

New Values 世界が直面する課題に革新のこたえを！

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る。

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る。



グループビジョン2030の取組み

また、ビジョンの実現に向けて注力すべき3つのフィールドを、「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」と設定した。

「安全安心リモート社会」…医療・ヘルスケア、ものづくり、産業インフラなどさまざまな分野で、遠隔操作やロボットの技術などを用いて「離れた場所から作業する」ことを実現し、安全で安心な社会の実現、および新しい働き方・暮らし方を提案する。さらに、近年多発する災害から生命と財産を守るためのソリューションを

提供する。

「近未来モビリティ」…航空機やオフロード四輪車さらにロボット技術などを組み合わせ、「遠隔操作が可能な無人輸送ヘリコプター」や「自走式配送ロボット」などの新しいモビリティを開発し、物流のラストワンマイル問題に対するソリューションなど、新しい輸送や移動手段を用いたスマートな社会を提案する。

「エネルギー・環境ソリューション」…世界に先駆けて水素を「つくる」「はこぶ」「ためる」「つかう」のサプライチェーンを構築するほか、CO₂の分離・回収技術の開発や輸送システムの電動化など、地球環境に配慮したカーボンニュートラルな社会の実現に貢献する。

2)ソリューション創出のための事業体制

上述した3つのフィールドに注目していくとともに、ソリューションの創出に向けて「陸・空輸送システム」「モーションコントロール&モータービークル」「エネルギー&マリンエンジニアリング」の3つのグループで事業を運営し、各事業の連携をより効果的なものとしていくこととした。これに合わせ組織変更も行い、2021(令和3)年4月より水素関連事業、マリン事業、エンジニアリング事業のシナジーによる競争力強化をねらい、船舶海洋カンパニーとエネルギー・環境プラントカンパニーを統合、エネルギーソリューション&マリンカンパニーが発足した。

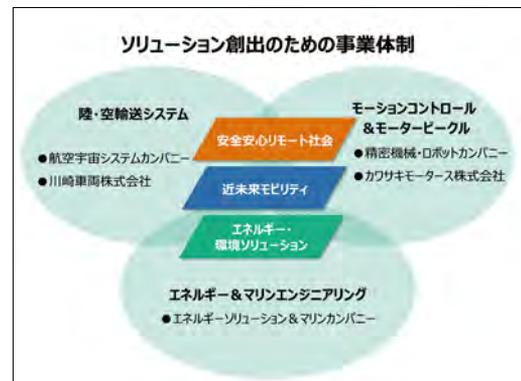
また、この事業体制の組織変更と同時に各事業部門の自律的事業経営を徹底するため、車両事業とモーターサイクル&エンジン事業を分社し、それぞれ新会社として独立させることとした。

3)車両事業、モーターサイクル&エンジン事業の会社分割

川崎車両株式会社の設立

2021(令和3)年10月1日、川崎車両株式会社が発足した。鉄道システムは、環境に優しく日常生活に密着した公共交通手段としてカーボンニュートラルに貢献することができ、アジア諸国の経済発展に伴う鉄道インフラニーズなど、今後も世界をフィールドに比較的安定した成長が見込まれた。

このような状況のもと、業界関係各社との連携・協業を含め、機動的かつ柔軟に取り組んでいく体制を整え、経営理念を「私たちは、ものづくりと技術革新への挑戦を続け、安心の日常と感動の未来を約束します」と定めた。



ソリューション創出のための事業体制



バンラデシュ ダッカ都市交通会社 ダッカMRT6号線電車

カワサキモーターズ株式会社の設立



カワサキモーターズ株式会社が開発中のハイブリッドモーターサイクル



オフロード四輪車

2021(令和3)年10月1日、カワサキモーターズ株式会社が発足した。二輪車およびオフロード四輪車をはじめとするパワースポーツ事業、汎用エンジン事業は、CASE*に代表される100年に1度の大変革期を迎え、環境規制対応、電動化や先進安全技術分野での協業も進みつつあった。主力のパワースポーツ事業は当社グループで唯一のB to C事業であり、機動的かつ果敢な意思決定が必要とされた。

このような事業環境のもと、スピード感のある経営を遂行し、「五感で楽しむ」をコンセプトにした店舗づくりと、顧客に密着した製品・サービスの提供を通じて、さらに強固なブランドの構築と事業の持続的成長を図ることとした。

※CASE…Connected(コネクティッド)、Autonomous/Automated(自動化)、Shared(シェアリング)、Electric(電動化)の頭文字をつなげた造語。

4) 新・人事制度の導入

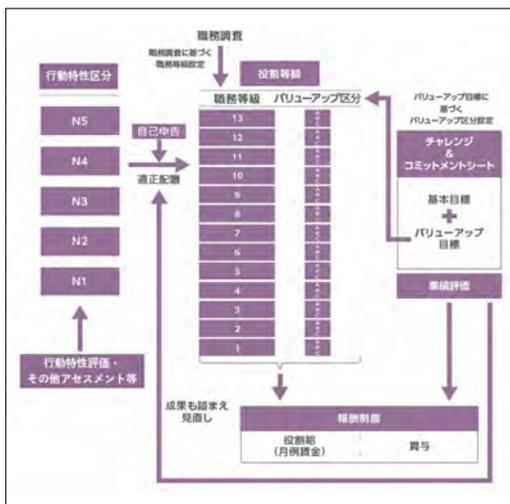
2021(令和3)年4月、人事制度の改革を実施した。「グループビジョン2030」の実現に向けて、多様な人材が能力を最大限に発揮し、付加価値の高い成果を上げられる新しい人事制度を導入。社会の変化に即応していくことができるよう、能力・役割・成果により重きを置いた新たな処遇・評価の考え方や仕組みを取り入れた。

新・人事制度は「チャレンジ&コミットメント」(基本的な目標に加え、チャレンジな目標を掲げ、それらを覚悟とスピード感を持ってやり抜くこと)をコンセプトに、挑戦を歓迎する風土の醸成を目指した。

ジョブ型人事制度の導入で社員の成長意欲を刺激

幹部職員においては、給与や処遇を、果たすべき職責や上げるべき成果などの「役割」を基準に決定するジョブ型人事制度とし、社内のすべてのポストについて、求められる知識・経験・達成責任などを明確化し、職務の大きさを測定した。これに基づいた職務等級を適用することにより、新しい人事制度への意識の変革を求めた。

また、全社的に重要な職務を担う者や、優れた行動特性を有する者から一定の者を全社幹部として指定し、全社的な視点で評価・育成・配置を行うこととした。これによりカンパニーを越えた異



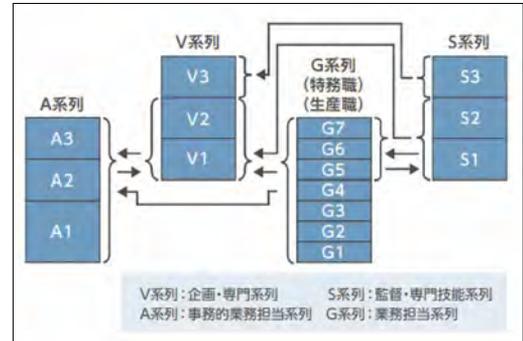
幹部職員 新人事制度全体像

動や人財交流を活発化させて事業間のシナジーを引き出し、持続的な企業価値の向上を目指すこととした。

能力重視の人財配置と次代を担うリーダー候補の育成

一般従業員については、年齢や入社経緯などに基づく年功的要素を廃止し、優秀な若手社員を早期に抜擢して育成を促すとともに、ベテラン社員も年齢に関係なく活躍し続けることができるよう、各人の能力を重視した人員配置を行える制度とした。

また、E系列（事務・技術業務担当系列）とR系列（企画管理・開発系列）の枠組みを統合し、V系列（企画・専門系列）を新設、G系列専任職群とパートナー社員を再編し、A系列（事務的業務担当系列）とした。系列、職能資格を大きくくり再編することでさまざまな業務に携われる環境を整備し、幅広い経験の獲得を後押しするとともに、より難しい課題に挑む人を評価する制度とした。



一般従業員 新しい職能資格

5) 社長直轄プロジェクトの始動

グループビジョン2030のもと、カンパニー制の壁を越え、グループとして全体最適を図るため全社的な改革に取り組み、2021（令和3）年1月付で社長直轄プロジェクト本部を設置。カンパニーの枠を超えた新たな事業創出を速やかに実行するため、PCR検査サービス事業や近未来モビリティをはじめとするさまざまな組織を立ち上げた。

同本部は、プロジェクト推進部、管理部、PCR事業総括部、近未来モビリティ総括部、eワークビジネス総括部（同年2月新設）によって編成され、全カンパニーから選出された多くのメンバーがカンパニーの枠を超えたシナジーを追求することになった。

PCR事業総括部の取り組み

2020（令和2）年初頭から新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が世界各地で拡大。同年4月、政府は全国に緊急事態宣言を発令した。

当社とグループ会社のメディカロイド、シスメックス（株）は共同で、感染リスクが伴う工程をロボットで無人化/自動化した自動PCR検査ロボットシステムなどを開発。2021年3月には藤田医科大学にて最初の検査サービスを、また5月には自治体向け検査サービスを開始し、9月には関西国際空港で国際線出発旅客向け検査サービスを開始した。



自動PCR検査ロボットシステム



VTOL無人機「K-RACER」



自動配送ロボット

近未来モビリティ総括部の取り組み

2021(令和3)年8月、VTOL無人機「K-RACER」による山小屋への物資輸送プラットフォーム構築事業を長野県伊那市より受託した。また、荒れた路面や段差のある道路でも安定して走行できる、自動配送ロボットの実証実験も病院や市街地で行われている。2021年11月には、物流業界における労働力不足などの社会課題解決を目的として、「K-RACER」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た。

eワークビジネス総括部の取り組み

2021(令和3)年12月、当社とソニーグループ株式会社は、リモートロボットプラットフォーム事業を行う合弁会社「リモートロボティクス株式会社」を設立した。両社の強みを活かしたロボットの遠隔操作プラットフォームの構築を目指した実証試験を開始した。

6) 脱炭素社会への取り組み

当社グループは、脱炭素社会の実現に向けて期待が高まっている水素関連事業について、2010(平成22)年、海外での安価な水素を国際輸送するCO₂フリー水素サプライチェーン構想を对外公表した。2018年以降、当社グループは日豪政府の支援を受け、協力企業とともにオーストラリアの褐炭から製造された水素を液化し、日本へ輸送する国際的なサプライチェーン構築の技術実証に取り組み、2022(令和4)年、世界初の液化水素国際間輸送に成功した。また、2021年より、機器および設備の大型化による経済合理性の獲得を目指した商用化実証がグリーンイノベーション基金事業に採択され、2030年の商用化においては年間22.5万トンレベルの供給を可能とすべく取り組んでいる。さらに、2030年を目標に、水素発電を軸とした取り組みにより国内事業所において自立的なカーボンニュートラルを目指すことを宣言した。

また、2023年より、新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の事業である「先進的二氧化碳固体吸収材の石炭燃焼排ガス適用性研究」において、地球環境産業技術研究機構(RITE)と共同で関西電力株式会社舞鶴発電所内にて実証試験を開始する。本実証試験で用いる省エネルギー型二氧化碳分離・回収システムは、従来の技術と比べCO₂分離・回収に要するエネルギーを大幅に削減できる可能性があるため、次世代のCO₂分離・回収技術として期待されている。



液化水素運搬船「すいそ ふうんていあ」



舞鶴発電所内パイロットスケール試験設備の設置イメージ
(提供：関西電力株式会社)

7) 次の社会へ、信頼のこたえを

「グループビジョン2030」における「安全安心リモート社会」「近未来モビリティ」「エネルギー・環境ソリューション」の3つの注力フィールドでは、いずれも新しい社会を創ることを目指している。例えば水素事業では、水素燃料に対応した製品を作るだけでなく、水素を活用したクリーンな社会を創る。近未来モビリティでは、人や物の移動の変化に対応した新たな交通・物流の社会を創出する。これらは従来の「モノづくり」から、「コト売り」、すなわち変化する社会ニーズに対応したソリューションを提供するビジネスモデルへシフトすることでもあり、そのために政府機関や他社との連携を強化するなど、志を共にする仲間づくりにも力を入れていく。

現在、世界は、気候変動、資源、貧困・飢餓、高齢化や労働人口の減少など多くの問題を抱えており、さらに新型コロナウイルス感染症の拡大が人々の健康と経済に甚大な影響を与えている。

このような世界情勢において、当社グループは、常にマーケットが何を求め、それに対してわれわれが何を提供できるかを考え、スピーディにそれを実現していくよう努めていく。社会ニーズに対応したソリューションの提供を通じ、サステナブルな社会の実現に挑戦することが当社グループの社会的役割であり責務である。それぞれの事業が変革の一步を踏み出し、社会が求める新たな顧客価値の創造に向け、やるべきことを実行し、「次の社会へ、信頼のこたえを」の実現に向けて積極的に歩んでいきたい。



褐炭由来水素大規模海上輸送 日豪サプライチェーン完遂記念式典