

To Our Stakeholders

社会に求められる企業であり続けるために
「グループビジョン2030」の実現に邁進していきます。

代表取締役社長執行役員

橋本 康彦



世界が困難に直面する中 社会課題と時代のニーズに的確に応える

社長就任から2年が経過しました。新型コロナウイルス感染症については各国が本格的に経済活動を優先させるwithコロナへと移行しつつありますが、物流の混乱、ウクライナ情勢、インフレの加速、急激な為替変動などが世界経済に大きな影響を与えており、こうした課題にいかに対応していくか、各国の姿勢が問われるようになってきています。

川崎重工グループは2020年11月に「つぎの社会へ、信頼のこたえを」というメッセージとともに、「グループビジョン2030」を公表し、「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して定め、2030年までの成長シナリオを推進しています。

今日、世界が困難に直面する中であって、社長として、当社が推進する3つの注力フィールドはその重要性がますます高まっていると確信しています。「安全安心リモート社会」「近未来モビリティ」は働き方や輸送の多様化を通じて、物流混乱の解消にも大きく貢献できます。さらに、「エネルギー・環境ソリューション」の中核と位置付ける水素事業は、カーボンニュートラルの実現に不可欠であるだけでなく、経済安全保障の観点からも極めて重要であることが明確になってきました。

当社グループは、エネルギー、輸送、防衛、産業インフラなど多岐にわたる事業を展開していますが、急激に変化する国際情勢下、その社会的役割はますます大きくなっていると感じています。我々が推進する「グループビジョン2030」の方向性が正しく、社会課題と時代のニーズに的確に応えるものであるとの確信のもと、スピード感を持って施策を推進しています。

社長直轄プロジェクトで 事業開発の範を示す

「グループビジョン2030」を推進するにあたり、重視しているのは、当社グループの広範な技術力を活かし、革新的なソリューションでグローバルな社会課題解決を図ること、仲間づくりも含めて新たな事業の仕組みづくりをすること、同時に、それを実現するにふさわしい企業に当社グループ自身を改革することです。

「グループビジョン2030」に基づいた全社改革の一環として実施したのが社長直轄プロジェクト本部の設置です。この大きな狙いは、スピード感を持って新事業にチャレンジする姿勢において、全社に範を示すことにあります。「スピードが価値を生む」は私の信条でもあります。

多岐にわたる技術を保有・蓄積し、広範な領域に事業を展開する当社では多様性を活かしたシナジーの創出が常に求められてきました。しかし、シナジーは明確な目標がないところには生まれません。目標を達成するためには、一つの事業の技術だけではできない、他事業のノウハウ、販売チャンネルが不可欠である——そうした状況になってこそ、複数の事業をどう連携・融合させるのかが真剣なテーマとなり、シナジー創出に向けた試行錯誤が始まるのです。

3つの注力フィールド策定は、まさにこの目標の設定であり、社長直轄プロジェクトは目標達成に向けて手を挙げた社員たちを抜擢し、従来の組織では対応できない大胆で斬新な事業プランを支援する仕組みです。各プロジェクトでは、既存のカンパニーの枠を超えて多様な知見・スキルを持つメンバーが力を出し合い、さらに外部の力も借りながら、スピード感を持って新たな事業の創出に取り組んでいます。

既にロボット技術を活用した「自動PCR検査サービス事業」をはじめ、遠隔操作が可能な「無人高速輸送ヘリコプタ」、輸送機器とロボットの知見を組み合わせた「自

トップメッセージ

走式配送ロボット」、株式会社パナとの連携による「屋内位置情報ソリューション」など、複数のプロジェクトが2年足らずという短い期間で事業化あるいは実証実験の段階に進んでいます。

こうした事例を目の当たりにすることで、グループ全体にチャレンジする気風が徐々に浸透しつつある、と私は実感しています。社員が活躍する場、才能を発揮する場を与えられ、熱心にスピーディにプロジェクトに取り組んで成果を出していることを社長として嬉しく思っています。

人事制度の改革で社員のチャレンジを促す

事業組織の改革と並行して、人事制度の改革も進めています。企業の最大の資産は人財です。しかし、いくら優秀な人財が揃っていても、リスクをとって果敢にチャレンジする社員を適切に評価する制度・システムが整っていなければ、事業構造の変革や新ビジネスの創出は難しいでしょう。私が目指しているのは「誰もが失敗を恐れず、新しいことへの挑戦や新たなアイデアの提案ができる」組織風土をつくっていくことです。

チャレンジする社員を積極的に評価していくために、まずは人事評価における年功的な要素を廃止しました。

自ら手を挙げて高い目標にコミットする社員、新しいアイデアを提案する社員には、年齢や社歴に関係なくそれが可能なポジションに抜擢できるよう制度を変えたのです。また、目標と成果に関する評価基準も変えました。高い目標を掲げた社員は、まずそれだけで評価され、さらに目標を達成できずとも諦めず頑張り続ける姿勢があればそこも評価される仕組みとしています。

職場の環境についても、「活躍社員」という新概念の導入によって改革を推進中です。活躍社員とは、「本人のやる気(モチベーション)」と「モチベーションを支援する職場環境」の2軸で規定される数値であり、全社員についてこれを継続的に測定することで部署ごとのスコアを明確化していきます。スコアが低い部署では、上司が部下の声に真摯に耳を傾け、「モチベーションを上げるには何をすればいいのか」を考えてもらい、上司はそのスコアの改善度に応じて評価されます。

このような新しい人事制度の運用を通して、チャレンジする社員とそれを応援する職場環境が少しずつ醸成されてきたことは、この2年間の大きな成果だと思っています。

さらに、今年からは、専門領域に卓越した技術・知見を有する人財を任用するフェロー制度を一層充実させまし

た。新制度のもと、エグゼクティブフェローへのキャリアパスを明確することで、高度な専門性を有する優秀な社員を早期に発掘するとともに、彼らが意欲を高め、ふさわしい活躍の場を十分に与えられることを期待しています。

中長期視点で成長戦略を進める

2021年度業績は増収増益となり、前期比で大幅な改善となりました。特に、2021年10月に分社化したカワサキモーターズ株式会社と川崎車両株式会社は、それぞれのマーケット特性に対応した自律的経営を推進することで、初年度から分社による成果が出ています。カワサキモーターズでは、withコロナのニューノーマルのもと、パーソナルビークルによる移動が多くの人に受け入れられたことが好業績につながっています。川崎車両も5年ぶりの黒字化を果たすなど経営改善が進んできました。

中長期視点での成長戦略は「グループビジョン2030」で定めた成長シナリオに沿って進めています。当面は精密機械、ロボット、モーターサイクルなどの量産事業とエネルギー事業で収益を支えながら、航空宇宙事業の回復に伴って収益拡大とフリーキャッシュ・フローの拡大を図り、将来的には、水素や医療用ロボットなどの新規事業を収益の柱として、安定的な成長軌道を目指していく考えです。

3つの注力フィールドのうち「安全安心リモート社会」の領域では、わずか1年でPCR検査事業を立ち上げ、地方自治体向けの無料検査や、関西空港、成田空港の出国検査などで多くの実績を挙げています。将来の感染症対策なども視野に入れ、さらに事業を拡大していきたいと考えています。また、シスメックス株式会社との合併による株式会社メディカロイドでは、上市した手術支援ロボット[hinotori™]が順調に症例数を伸ばしていることに加え、将来的な遠隔医療の実現を見

据え、[hinotori™]と次世代通信を組み合わせた遠隔手術の実証実験を開始しています。さらに、ソニーグループ株式会社との合併で設立したリモートロボティクス株式会社では、ソニーの得意とする画像処理やセンシング、通信技術と、当社のロボット技術や遠隔協調*の知見・ノウハウを融合させることで、すべての人々が社会参加できる新しい働き方の実現を目指し、新たな取り組みを開始しています。

一方「近未来モビリティ」の領域では、製造現場の自動化に貢献してきたロボティクス技術と、陸海空で培ったモビリティ技術を掛け合わせ、人と物の移動を効率化、自動化するためのハードウェアの開発を進めています。先述した「自走式配送ロボット」による新サービスや、「無人高速輸送ヘリコプタ」を活用した新規事業もこの一環です。

* 離れた場所にいながら作業現場にいるかのような感覚でロボットを操作し作業を行う

水素が身近にある社会をつくる

当社グループの将来を見据えて、とりわけ大きな柱として育成しているのが「エネルギー・環境ソリューション」の中核と位置付ける水素関連事業です。気候変動や化石資源の枯渇などエネルギー問題が全世界の焦点となる中、目指すべきカーボンニュートラルにおけるエネルギーの主役は水素に移行していくと当社は予想しています。水素には「世界各地でさまざまな方法でつくることができる」「エネルギーとして貯蔵ができる」などの利点があります。冒頭に述べたように、経済安全保障の観点からも、エネルギーとして多くの利点を備えた水素を安定的に日本に供給することが、これからの当社グループが担うべき重要な役割であると考えています。このため、水素戦略本部を新設し、研究開発部門や本社部門から多くの人財を移したほか、外部からも優秀な人財を採用して人員規模を従来の3倍以上に拡大するなど、社内体制も強化しています。



事業構造の変革や新ビジネスの創出に向け
リスクをとって果敢にチャレンジする者を
適切に評価する制度・システムを整備

トップメッセージ

2022年春には、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、2016年から他社と共に取り組んできた技術実証において、世界初の褐炭から製造した水素を液化水素運搬船で日豪間を海上輸送・荷役する実証試験を完遂しました。当社は本実証において、世界初となる液化水素運搬船「すいそ ふろんていあ」および液化水素荷役実証ターミナル「Hy touch 神戸」の開発・建造を担当し、「すいそ ふろんていあ」が日本船舶海洋工学会のシップ・オブ・ザ・イヤーを受賞するなど、高い評価を受けています。

技術実証に続く商用化実証としては、2021年、当社などに対し想定事業規模約3,000億円、補助金総額約2,200億円の「液化水素サプライチェーンの商用化実証」がNEDOのグリーンイノベーション基金事業に採択されています。この中で当社は、水素液化・積荷基地、液化水素運搬船といったサプライチェーン全体の設備を担当しており、すでに、160,000m³型 液化水素運搬船の基本設計承認を取得済みです。本取り組みは2030年頃の商用化に向けて、コストなどの経済性を見極めるため、欠かすことのできないもので、必ず成功させます。

さらに、水素発電で培った「水素を安全に、クリーンに燃やすKawasakiの燃焼技術」を追求し、モビリティの内燃機関でも世界をリードしていきます。

このように水素が身近にある社会をつくるために取り組みを進めていますが、水素社会は1社では実現できません。これまでも国内外の多くの企業と連携しながら実証を進めてきました。今後は、船舶・航空機、また乗用車や二輪車といったモビリティにおいても、「仲間づくり」に力を入れて、日本さらには世界の水素社会をつくっていきます。先日、モーターサイクル用水素燃料直噴エンジンを搭載した研究用オフロード四輪車のデモンストレーション走行を行いました。この研究車は、今後、二輪車・自動車関連各社とともに取り組む小型モビリティ用水素燃料エンジンの研究に活用していく予定です。

非財務面でも経営基盤の強化に努める

コンプライアンスについて、2021年、子会社の川重冷熱工業株式会社において品質に関する不正行為が発覚しました。まずは、お客様、関係者の皆様に多大なるご迷惑をおかけしたことをお詫び申し上げます。本件については、第三者で構成する特別調査委員会で徹底した原因究明を行っています。調査結果に基づき、是正措置を講じるとともにグループ全体で検査体制とコンプライアンスを一層強化し、再発防止に努めていきます。

持続的な成長を果たしていくにはESG(環境・社会・ガバナンス)に代表される非財務面の取り組みが重要であると認識しています。環境面では、水素事業を通じてお客様のCO₂排出削減を推進する役割を担っている当社は、お客様に先駆けて自社事業に伴うCO₂排出の削減を進めるべきと考えています。国内事業所においては、自社製の水素発電設備を導入することを核に、日本政府目標を大幅に前倒しする2030年のカーボンニュートラル実現に向けて取り組みを進めています。さらに、サプライチェーンや製品使用時のCO₂削減にも注力し、グループ全体での早期のカーボンニュートラル達成を目指していきます。また、サーキュラーエコノミー(循環型経済)の考え方をものづくりプロセスにも組み込み、生産活動における廃棄物削減や水資源の有効活用に努めます。

社会面では、人財(人的資本)を最も重視しており、人事制度改革によって年齢、性別、国籍に関わらずすべての社員が生き活きと働け、自由な発想での提案ができる環境の整備を推進していきます。加えて、培ったロボット技術や通信技術、遠隔協調技術を活用することで、子育て中の社員や家族の介護に携わる社員もリモートで事業に参加できる多様な働き方の実現も目指していきます。

ガバナンス面では、すべてのステークホルダーに対して透明性の高い経営に努め、企業価値を向上させてい

社会課題解決への貢献を常に経営の中核に置き、
自分たちがそこにソリューションを
提供できているかを、
厳しく見つめ直す姿勢を持ち続ける



くことが基本方針です。取締役会の実効性強化にも引き続き注力していきます。2020年度から監査等委員会設置会社に移行しましたが、加えて、2022年度からは社内取締役を1名減とし、社外・社内の取締役の数を同数としました。取締役会の監督機能を強化するとともに、社外の多様な視点をさらに経営に活かしていきたいと考えています。

本気でチャレンジし続ける社員と共に未来を目指す

「社会に必要とされる事業は必ず続く」というのが私の信念です。当社の創業者・川崎正蔵は船で二度も遭難しかけたことから造船業の必要性を痛感し、わが国初の洋船をつくりました。川崎造船所初代社長の松方幸次郎はライト兄弟の発明からわずか15年後にして、これからは空の時代になることを予見し、航空機分野に一步を踏み出しました。私が入社以来39年間従事してきたロボット事業も、1960年代に米国企業といち早く技術提携を結び、日本初の産業用ロボットを開発したことが始まりです。

時代が、社会が求めるものは何か。それをしっかりと

見据え、未知の分野にも果敢に挑み続けてきたからこそ、現在の川崎重工があります。今後の成長においても社会課題解決への貢献を常に経営の中核に置き、自分たちがそこにソリューションを提供できているかを、厳しく見つめ直す姿勢を持ち続けることが重要だと認識しています。

また、何よりも企業成長の鍵を握っているのは、社会に貢献できる自分の仕事に誇りと自信を持ち、諦めず本気で取り組み続ける社員たちの存在です。2021年度の業績回復も多くの社員が自分の仕事に本気で向き合い、持てる力を発揮してくれた結果であり、そうした社員を一人でも増やしていくことが、我々経営陣の最大の使命であると肝に銘じています。

これからも私たち川崎重工グループは未来を信じて、全社一丸となって「グループビジョン2030」の達成に邁進していきます。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