



川崎重工業株式会社
[Kawasaki Report] 編集事務局
<https://www.khi.co.jp/>



この[Kawasaki Report]は当社Webサイトから
ダウンロードいただけます。

新たな可能性を切り拓く

長い歴史の中で培った技術を活かし、つぎの社会課題に応えるために、川崎重工グループは創造的な挑戦を続けます。

HySE-X1、ダカールラリー 2024 を駆け抜く

川崎重工、カワサキモータース株式会社、スズキ株式会社、トヨタ自動車株式会社、本田技研工業株式会社、ヤマハ発動機株式会社の6社で2023年5月に設立した「HySE (水素小型モビリティ・エンジン研究組合)」の。各社の共同研究のもと、クロスカンツリー界で定評のあるオーバー・ドライブレーシング社が制作したシャーシを活用して開発された水素エンジン搭載バギーが「HySE-X1」です。Ninja H2シリーズに使用されているスーパーチャージドエンジンを水素燃料用に改造したエンジン、3本の水素タンク、および水素燃料供給システムを搭載し、過酷な状況下でのデータ収集を目的と

して開発されました。

2024年1月、HySE-X1は「ダカールラリー」の次世代パワートレイン開発を促す新カテゴリー“Mission 1000”に出場。見事最終ステージのフィニッシュゲートまで辿り着き、水素小型モビリティの早期課題抽出、水素エンジンの基盤技術構築という参加目的を十分に果たしました。川崎重工グループは、多様なプレイヤーと力を合わせ、思いを共有しながら水素エネルギーの実用化を目指していきます。

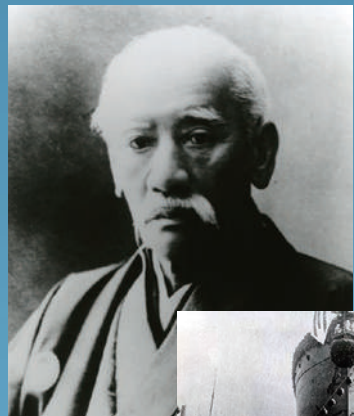


※詳細はWebサイトをご覧ください。

パイオニア 先駆者であり続ける

「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」——創業者 川崎正蔵の精神を受け継ぎ、常に「今、求められることは何か」を問い続け、新技術に挑み、新たな解を導き出してきました。数々の日本初、世界初は、いつの時代も挑戦者であり続けた私たちの証しです。

Q.
日本の近代化に
何ができるか？



A. 1878
創業者の川崎正蔵は、1878年東京・築地に当社の起源となる川崎築地造船所を開設

Q.
鉄道輸送インフラの
海外依存から脱却する
チャレンジとは？



A. 1911
国産化第1号蒸気機関車を完成させ、1971年までに計3,237両の蒸気機関車を製作して、日本の鉄道の普及、充実に貢献

Q.
近代化とともに活発化した
人の往来を、速く快適に
実現するには？



A. 1964
0系新幹線電車を国鉄に納入。「夢の超特急」と呼ばれた新幹線電車は東京～大阪間を4時間で営業を開始(1年後に3時間10分に短縮)

Q.
ライダーに
もっと走る喜びを
届けられないか？



A. 1972
モーターサイクル「カワサキ900スーパー4」、通称「Z1」を発売。世界でも類を見ない高度メカニズムで、ロングセラー製品に。

Q.
マーケットに必要と
されるヘリコプタを開発
できないか？



A. 1979
国際共同開発により、日本初のヘリコプタ「BK117」を開発。高い安全性と安定した操縦性を備え、多用途に利用される。

Q.
長年の悲願、英仏をつなぐ
海底トンネルの実現に
必要なものとは？



A. 1991
1987年に英仏海峡海底鉄道トンネル向けにトンネル掘削機を受注。厳しい条件に応え、掘削に成功し、トンネルが貫通

1900

1960

1970

1980

2000

Q.
新たな輸送手段として日本の
“空”を切り拓くためには？



A. 1922
当社初の航空機(乙式一型偵察機)を完成させ、飛行試験を行った。性能が優秀と認められ、1927年まで300機を製造

Q.
高度経済成長期の
労働力不足を解消
するには？



A. 1969
省力機械や省力システムの開発と生産を目指し、日本の産業用ロボットのパイオニアとして日本初の国産産業用ロボット「川崎ユニメート2000型」を誕生させた。

Q.
工場のエネルギー利用を
効率化することは
できないか？



A. 1976
日本で初めて国産ガスタービン発電設備「PU200」を完成。独自の技術で日本の産業用ガスタービン分野を切り拓いた。

Q.
どうすれば 新しいエネルギー
を運び、貯めることが
できるのか？

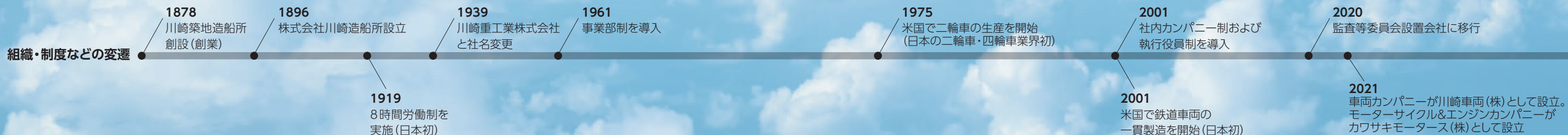


A. 1981
タンカーブームに対応する一方、一層付加価値の高い造船分野についても研究開発を進め、日本初のLNG運搬船を完成させた。

Q.
エネルギーの有効利用と
環境負荷の低減を
実現するには？



A. 2007
「カワサキグリーンガスエンジン」が世界最高の発電効率48.5%を達成



変わり続ける社会へ、こたえを届けていく

—「グループビジョン2030」の推進—

創業以来培ってきた技術と知見を活かしながら、時代の一步先をよみ、自らを変えることで、これからも社会が求める新しいこたえを生み出していきます。



高圧水素減圧弁



手術支援ロボット[hinotori]TM
サージカルロボットシステム (メディカロイド)

安全安心リモート社会

Q. 誰もが安全・安心に過ごせるリモート社会とは?

詳細は P.55-56 へ



VTOL*無人機[K-RACER]
*Vertical Take-Off and Landing

近未来モビリティ

Q. 近未来モビリティの

あるべき姿とは?

詳細は P.57-58 へ



水素で走る二輪車

水素で飛ぶ飛行機

水素で走る車両

エネルギー・環境ソリューション

Q. エネルギー・環境負荷を改善するソリューションとは?

詳細は P.43-54 へ



屋内位置情報サービス
[mapxsus Driven by Kawasaki]TM



屋内配送ロボット[FORRO]



[Z-Leg]TM
ヘリコプタ手配サービス



水素ガスタービン



大型液化水素タンク
(20万m³級)



大気から二酸化炭素を
直接回収する大型DAC



大型液化水素運搬船



川崎重工について

- 1 価値創造の最前線
- 3 挑戦のあゆみ
- 5 未来への約束
- 7 目次・編集方針
- 9 カワサキグループ・ミッションステートメント
- 10 サステナビリティ経営方針
- 11 事業規模

ポイント

「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」——創業者 川崎正蔵の精神を受け継ぎ、川崎重工グループは設立以来120年以上にわたって、社会課題の解決に貢献してきました。川崎重工グループは、これからも挑戦者として「つぎの社会へ、信頼のこたえを」届けていきます。

マネジメントメッセージと戦略

- 13 グループビジョン2030
- 15 重要課題（マテリアリティ）
- 17 トップメッセージ
- 23 担当役員メッセージ——財務
- 25 財務戦略
- 27 担当役員メッセージ——技術・知財・DX
- 29 技術・知財・DX戦略
- 31 担当役員メッセージ——人財
- 33 人財戦略
- 35 会長・社外取締役座談会

ポイント

「成長性の追求」「適正な利益」「安定性・シナジー」を方針に掲げた「グループビジョン2030」を2020年11月に策定。新たな時代の社会課題を見据えた成長シナリオにそって、ポートフォリオ改革・組織改革にも取り組み、高収益体質の実現を目指します。

戦略の実践とパフォーマンス

- 39 価値創造プロセス
- 41 3つの注力フィールドにおける目標と実績
- 43 エネルギー・環境ソリューション
- 43 水素社会の到来
- 47 CO₂排出ゼロに向けた取り組み
- 51 TCFD提言に基づく情報開示
- 53 TNFD提言に基づく情報開示
- 55 安全安心リモート社会
- 57 近未来モビリティ

ポイント

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を見据え、3つの注力フィールドを設定。マテリアリティの中で「事業を通じて創出する社会・環境価値」として最重要課題と位置付けています。

- 59 事業ポートフォリオ（At a Glance）
- 61 航空宇宙システム
- 63 車両
- 65 エネルギーソリューション&マリン
- 67 精密機械・ロボット
- 69 パワースポーツ&エンジン

ポイント

既存事業においては、成長軌道へと回帰したこの流れを確固たるものとし、2027年度までに事業利益率8%、2030年度までに10%超を実現するために、各事業部門で達成に向けたロードマップを作成しています。両利きの経営を推進しながら「グループビジョン2030」の達成を目指します。

事業活動を支える基盤

- 71 重要課題（マテリアリティ）のKPIおよび実績
- 73 人財活躍推進
- 77 人権デューデリジェンス
- 79 コンプライアンス／情報セキュリティ
- 81 コーポレート・ガバナンス
- 91 役員体制

ポイント

川崎重工グループでは、社会課題と自社の事業活動との関わりやステークホルダーにとっての重要度（インパクト）などを勘案し、重要課題（マテリアリティ）を特定しています。本業を通じた取り組みを「当社グループが長期で達成すべき最重要課題」と定義し、それ以外の課題を、最重要課題の達成に向けた「基盤項目」と位置付けて、取り組みを強化しています。

財務・企業データ

- 95 10年間の主要財務・非財務データ
- 97 財務諸表
- 101 会社概要／株式情報／主要関係会社

ポイント

財務や非財務のデータに加えて、川崎重工グループの基本情報を掲載しています。

※ 当社グループは、2022年度より国際会計基準（IFRS）を適用しています。このため、2021年度の財務数値についても、IFRSに準拠して表示しています。2020年度以前の財務数値は日本基準となりますが、本レポートでは、IFRSと同様の「売上収益」「事業利益」などの用語を用いています。（2020年度以前については、日本基準に準拠した「売上高」「営業利益」などの値を「売上収益」「事業利益」などと記載しています。）

編集方針

川崎重工グループは、2013年度より、統合報告書として「Kawasaki Report」を発行しています。本レポートをステークホルダーの皆様とのコミュニケーション・ツールと位置付け、当社グループの社会価値創造と企業価値向上に向けた取り組み、経営方針、事業環境・戦略、および環境・社会・ガバナンスに関する情報（ESG情報）の主なものをお伝えしていきます。その他詳細な情報についても、当社Webサイトをご覧ください。



統合報告書 ←……………→ Web サイト

Web サイトとの情報のすみ分け

環境・社会・ガバナンス（ESG）に関する詳細情報やデータは、Webサイトを都度更新することでタイムリーに開示しています。

IR情報
<https://www.khi.co.jp/ir/>

サステナビリティ情報
<https://www.khi.co.jp/sustainability/>

対象期間

2023年度（2023年4月1日～2024年3月31日）
※ 一部2024年度の情報も含む

対象範囲

川崎重工工業株式会社および連結子会社105社、持分法適用会社20社
※ 一部は単体情報

発行頻度

原則年1回発行
前回発行 2023年10月
次回発行 2025年9月予定

お問い合わせ先

当社Webサイトのお問い合わせフォームよりお問い合わせください。
<https://www.khi.co.jp/corporate/contacts/>

参考ガイドライン

- ・グローバル・レポーティング・イニシアチブ（GRI）「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- ・国際会計基準（IFRS）財団「国際統合報告フレームワーク」
- ・環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」
- ・経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」

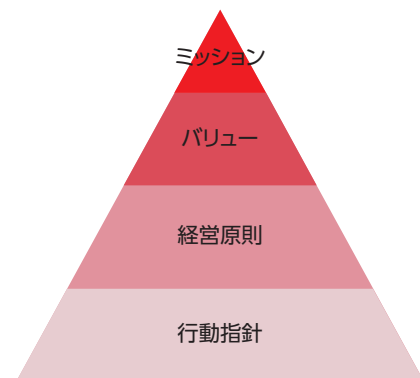
グループミッション (社会に対する役割)

川崎重工グループ サステナビリティ経営方針

世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献する

“Global Kawasaki”

川崎重工グループは、広汎な領域における高度な総合技術力によって、地球環境との調和を図りながら、豊かで美しい未来社会の形成に向けて、新たな価値を創造します。



カワサキバリュー (重きを置く価値：戦略・施策立案の立脚点)

- 多様なお客様の要望にこたえる
- テクノロジーの頂点を目指す
- 独自性・革新性を追求する

グループ経営原則 (グループ経営の指針、経営活動における原則)

1. 高機能・高品質で安全な製品・サービスを世界の人々に提供する。
2. 社会的責任を認識し、地球・社会・地域・人々と共生する。
3. 労使の信頼を企業文化とし、グローバルに“人財”を育成・活用する。
4. “選択と集中”、“質主量従”、“リスクマネジメント”を指針とし企業価値向上を図る。

グループ行動指針 (日々の業務遂行においてとるべき行動の指針)

1. グローバルで長期的な視点に立つ。
2. 困難な課題に挑戦する。
3. 目標の実現に向け、最善を尽くす。
4. 社会と人々から信頼される企業人となる。
5. 自主独立のプロフェSSIONナルとなる。
6. 誇りと喜びを共有する、カワサキのよきメンバーとなる。

1. 基本的な考え方

川崎重工グループは「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」との創業者・川崎正蔵の意志を受け継ぎ、120年以上にわたって常に最先端技術に挑み、先進的な製品を通じて社会の発展に貢献してきました。今日、川崎重工グループは、創業の精神から発展したグループミッション「世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献する“Global Kawasaki”」を掲げ、水素エネルギーへの転換やロボット技術を活用した新たな働き方の提唱など、未来に向けたソリューションと新たな仕組みづくりに取り組んでいます。本方針は、グループミッションの達成に向けて、将来にわたり世界が直面する様々な社会・環境課題に対して革新的な解決策をつくり出すことにより、持続可能な社会と川崎重工グループの継続的な企業価値向上をともに実現するための経営の長期的なあり方を示すものです。本方針を踏まえ、時代ごとの社会・環境の変化を捉えてマテリアリティを特定し、成長シナリオとして経営計画を策定します。また、コーポレートガバナンスを強化し、ステークホルダーの皆様との対話と協働を通じて新たな経済・社会・環境価値を創造します。

2. サステナビリティ経営方針

(1) 社会課題への挑戦

これまで培ってきた技術力の発展とグループ内外の多様な知見の結集により、環境、エネルギー、資源等の社会課題や様々な社会の変化に対して革新的なソリューションを提供することに挑戦し、世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献します。また、新たに求められる価値を提供するため、川崎重工グループ自身も進化と変化を続けます。

- ① カーボンニュートラルなエネルギー技術を育成・展開し、世界が取り組む気候変動の抑制を支えます。
- ② 産業と生活を進化させるソリューションを様々な形で提供し、全ての人々が豊かで安全安心に暮らせる社会を創造します。
- ③ 資源を効率的に活用するビジネスモデルを構築し、循環型社会の実現に貢献します。

(2) 責任ある企業行動

事業活動が社会・環境に及ぼす影響を認識し、対策に取り組むことでバリューチェーン全体の持続可能性を高めます。

- ① ゼロ・エミッションの実現を目指し、事業活動に由来する全ての環境負荷を積極的に低減します。
- ② 国際規範や各国法令を遵守し、責任ある企業行動をとります。
- ③ 事業に関わる全ての人の人権を尊重し、人権に由来する課題に真摯に取り組めます。

(3) 経営基盤の強化

コーポレートガバナンスの充実と、従業員の高いエンゲージメント、ステークホルダーの皆様との対話と協働を基に継続的な企業価値向上を図ります。

- ① サステナビリティ経営の基盤としてコーポレート・ガバナンスを強化します。
 - ② 挑戦を奨励する企業風土の醸成と積極的なダイバーシティの推進により、従業員のエンゲージメントを高め、組織を強靱化します。
 - ③ 適時適切な情報開示、建設的な対話と協働により、ステークホルダーの皆様と強固な信頼関係を構築します。
- また、その期待を経営の意思決定に組み込みます。

事業規模 (2023年度)

連結売上収益

1兆8,492億円



主要製品

航空宇宙システム

21.4%

- ・防衛航空機
- ・民間航空機分担製造品
- ・民間向けヘリコプタ
- ・誘導機器・宇宙関連機器
- ・航空機用エンジン
- ・航空機用ギアボックス



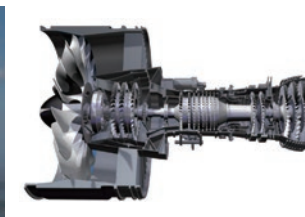
P-1 固定翼哨戒機



H145//BK117 D-3



ボーイング787 ドリームライナー
写真提供: ボーイング社



PW1100G-JM
写真提供: (一財) 日本航空機エンジン協会

車両

10.5%

- ・各種電車
(新幹線・新交通システムを含む)
- ・機関車
- ・客車
- ・台車



バングラデシュ ダッカ都市交通会社
ダッカ MRT6 号線電車



横浜市交通局 4000 形電車



日本貨物鉄道株式会社
EF510 形式
300 番代電気機関車



北海道旅客鉄道株式会社 H100 形気動車

エネルギーソリューション & マリン

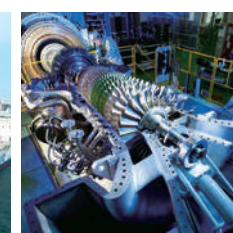
19.1%

- 水素・カーボンニュートラル**
- ・出荷・受入基地
 - ・液化水素タンク
 - ・陸上 LNG タンク
 - ・CCUS (Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)
- エネルギー**
- ・産業用ガスタービン・コージェネレーション
 - ・発電用ガスエンジン・ディーゼル機関
 - ・蒸気タービン
 - ・空力機械
 - ・ボイラプラント
 - ・CCPP (Combined Cycle Power Plant)

- プラント**
- ・産業プラント (セメント、肥料など)
 - ・ごみ焼却プラント
 - ・搬送プラント
 - ・トンネル掘削機
 - ・破砕機
- 船用推進**
- ・船用ガスタービン・減速装置
 - ・船用レシプロエンジン
 - ・水力機械
- 船舶海洋**
- ・ガス運搬船
 - ・液化水素運搬船
 - ・ジェットフォイル
 - ・潜水艦



液化水素荷役実証ターミナルと
液化水素運搬船
「すいそ ふろんていあ」



海外向けに初出荷した
30MW 級ガスタービン



鹿児島市南部清掃工場向け
ごみ焼却施設・
バイオガス施設



86,700m³ 型
LPG/アンモニア運搬船

精密機械・ロボット

12.3%

- ・建設機械用油圧機器
- ・農業機械用油圧機器
- ・産業機械用油圧機器・装置
- ・船用舵取機
- ・船用各種甲板機械
- ・産業用ロボット
- ・医薬・医療用ロボット



建設機械用油圧機器



水素圧縮機



自動車ボディ組立ラインの
スポット溶接ロボット「BX シリーズ」



手術支援ロボット
[hinotori™ サージカルロボットシステム]

パワースポーツ & エンジン

32.0%

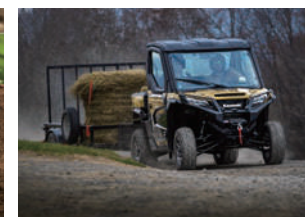
- ・二輪車
- ・オフロード四輪車 (SxS・ATV)
- ・パーソナルウォータークラフト (PWC)
- ・汎用エンジン



Ninja e-1 and Z e-1



KX450



RIDGE LIMITED



JET SKI® Ultra 310LX

設立

1896 年

創業

1878 年

連結従業員数

39,689 名

海外

11,590 名

国内

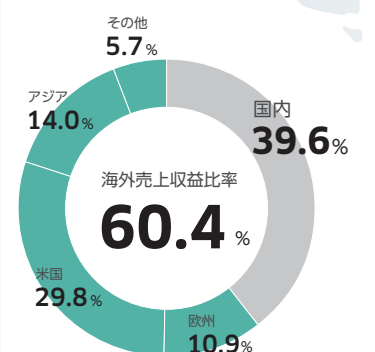
28,099 名

国内主要生産拠点

17 か所

海外主要生産拠点

24 か所



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。

Frontier

Frontier | 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。

New Values

New Values | 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。

Cross Over

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。

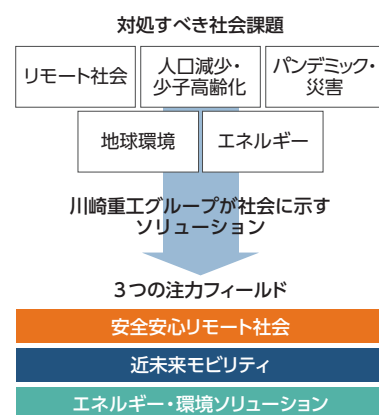
経営方針

2020年度、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」を定めました。

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定め、各種施策を推進しています。

「成長性の追求」「適正な利益」「安定性・シナジー」を基本方針とし、成長事業に投資を行いながら、時代の求める姿に事業を変容させることで持続的な成長を追求していきます。



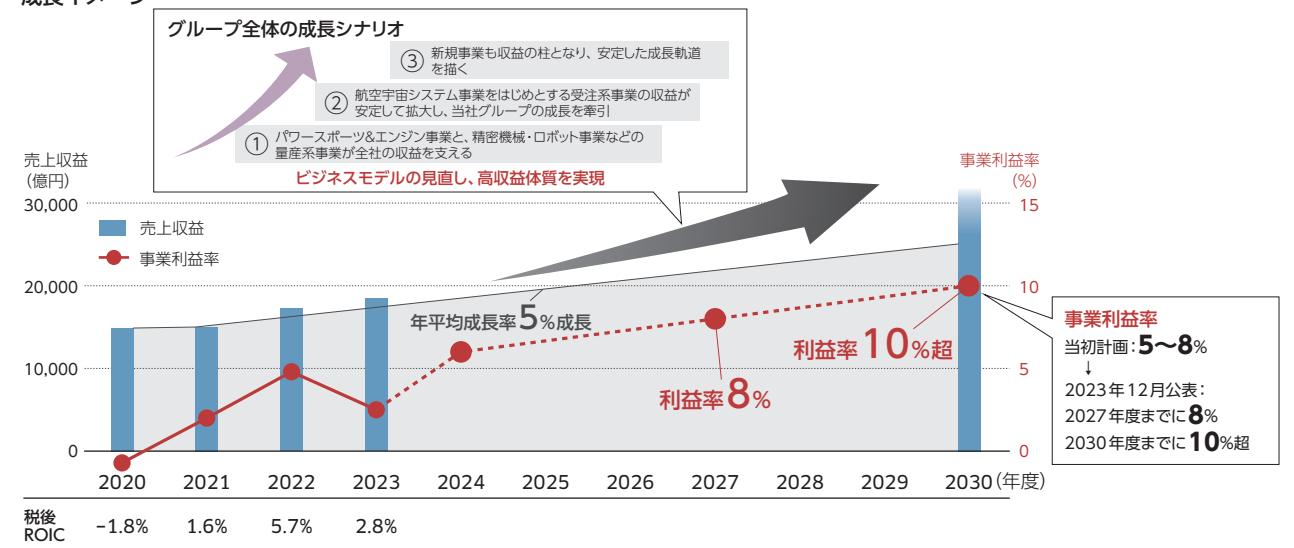
成長性の追求	成長分野・新規事業への開発投資	関連するSDGs
適正な利益	事業利益率 2027年度までに 8% 2030年度までに 10%超 税後 ROIC 資本コスト (WACC)+3% 以上	
安定性・シナジー	コングロマリット・プレミアム※ の実現 ※ 事業間のシナジー効果が発揮され、企業価値が向上する効果	

成長シナリオに沿ってビジネスモデルを変革～事業利益率目標を引き上げ～

「グループビジョン 2030」の下、3つの注力フィールドを軸とする成長シナリオを推進しています。パワースポーツ&エンジン事業の好調が持続していることに加え、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も安定的な拡大が見込まれます。成長シナリオは第2段階から第3段階へ差し掛かりつつあり、今後は、水素事業をはじめとする新規事業の収益化

により安定した成長軌道を描くことを目指していきます。これまで「グループビジョン 2030」では、世界のGDP平均成長率3%を上回る売上収益年平均成長率5%の達成を目指してきましたが、2021年度以降は約7～8%の事業成長を実現しています。利益については、2027年度までに事業利益率8%、2030年度までに事業利益率10%超の実現を目指していきます。

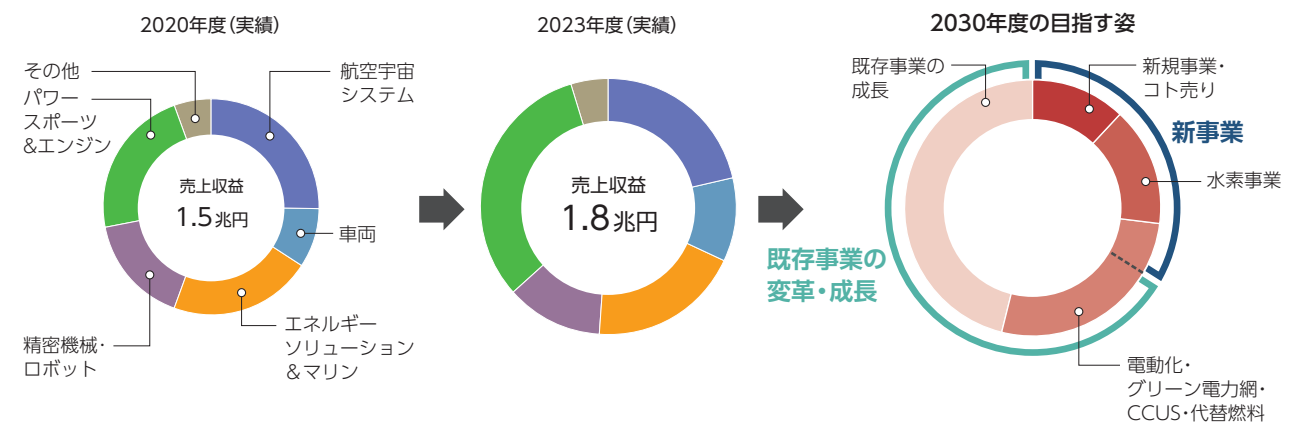
成長イメージ



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。



重要課題(マテリアリティ)

川崎重工グループの重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス

川崎重工グループでは、多様化するステークホルダーからの期待・要望と事業環境の変化を踏まえ、企業活動が社会に与える影響を認識・整理し、2018年に重要課題(マテリアリティ)を特定しました。その後、2020年11月に「グループビジョン2030」を発表したことを受け、重要課題の見直しを行いました。

重要課題は「事業を通じて創出する社会・環境価値」と

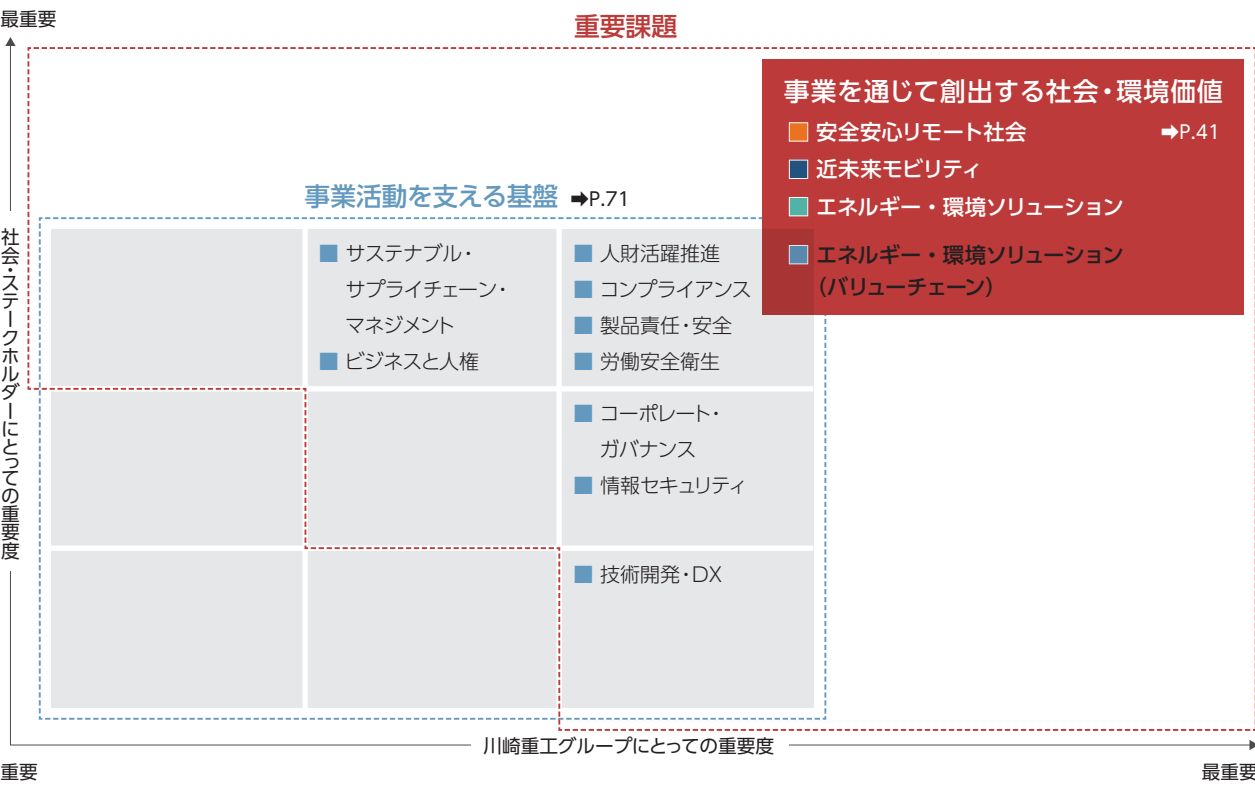
「事業活動を支える基盤」に2大別し、本業を通じた取り組みを「当社グループが長期で達成すべき最重要課題」と定義し、それ以外の課題を、最重要課題の達成に向けた「基盤項目」と位置付けています。今後も、事業環境や社会からの期待の変化に即し、定期的にマテリアリティの見直しを行っていきます。

→詳細はWebサイトをご覧ください。
重要課題の特定(マテリアリティ)

重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス(概要)

ステップ		特定プロセス
2018年	—	重要課題(マテリアリティ)を特定 「事業を通じて創出する社会価値」を長期で達成すべき最重要課題と定義し、それ以外の課題を「事業活動を支える基盤」と位置付けました。
2021～2022年	STEP 1	「グループビジョン2030」策定に伴う重要課題(マテリアリティ)の見直し さまざまな社会課題と当社の強み、2030年のあるべき姿を勘案し、2020年11月、「グループビジョン2030」を策定しました。「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」を3つの注力フィールドと決めました。2021年6月、社長を委員長とするサステナビリティ委員会で審議し、3つの注力フィールドを「事業を通じて創出する社会・環境価値」と決めました。 また、「グループビジョン2030」における事業戦略および昨今のサステナビリティをめぐる世界的な変化を踏まえ、「事業活動を支える基盤項目」についても見直しました。ESG評価機関(DJSI、FTSE、MSCI、Sustainalytics)からの調査項目、SASB、投資家のスチュワードシップ方針、GRI、Future-Fit、顧客企業からの要請事項(Self-Assessment Questionnaire)に基づいて外部アドバイザーの意見も参考に課題を抽出・整理し、重要課題のマッピング(「社会・ステークホルダーにとっての重要度」と「当社グループにとっての重要度」)を仮設定しました。
	STEP 2	外部有識者ヒアリングと重要課題の決定 社外の有識者にご意見をいただき、マッピングを見直しました。いただいたご意見と修正したマッピングに基づいてサステナビリティ委員会で審議した上で、取締役会で審議し、最終的な重要課題を決定しました。 有識者からのコメント(抜粋) ● 川崎重工グループは、多くの企業が2030年以降ジャンプするための事業基盤をハンズオンでつくっている。川崎重工グループのトランジションは他の会社にとってのイノベーションをつくり出すことなので、そのシナリオが価値創造の中で語られると投資家の理解が得やすくなると思う。 ● 「事業を支える基盤」の項目が「事業を通じて創出する社会・環境価値」にどのようにつながるのか、時間軸もあわせて見えるようにしてほしい。投資家はコロナ禍を受けて「サステナブル・サプライチェーン」と「人権」を注視しているので、この2つはもう少し「社会・ステークホルダーからの期待」を高めにしてもよいのではないか。 ● 「事業活動を支える基盤」に脱炭素とTCFDへの対応について記載する必要がある。2030年代前半に起きる技術革新により、再生可能エネルギー由来の水素のコストが化石燃料由来のコストを逆転すると言われているので、水素についてはもう少し長い期間で考えてもよい。
	STEP 3	計画立案とレビュー 特定した重要課題について、GRIスタンダードのマネジメントアプローチへの準拠を目指し、責任部門と具体的な数値目標を定め、着実な実行とフォローアップを通じて目標達成に向けて活動を推進していきます。進捗状況については取締役会およびサステナビリティ委員会に報告し、改善を図っていきます。

抽出した重要課題のマッピング



事業活動を支える基盤項目の重点事項

重要課題に選定した「事業活動を支える基盤」の項目については、「1. 今後に向けて特に重要な事項(将来財務への影響がますます増大している事項)」「2. これまでも重視してきたが今後も着実に強化していく事項」「3. すべての基盤として整備していく仕組み」に分類し、各課題の重点

事項を定めています。
さらに企画・設計から製品の使用までの流れと、それに関わるサプライヤーからお客様まで、バリューチェーン全体を俯瞰した上で、「1」「2」における取り組み範囲を明確にしました。

:取り組みの範囲		サプライヤー※	川崎重工グループ	お客様
今後に向けて特に重要な事項(将来財務への影響がますます増大している事項)	エネルギー・環境ソリューション(バリューチェーン)		脱炭素化 気候変動に対するレジリエンスの向上 資源の有効活用	
	ビジネスと人権		人権デューデリジェンスの実施 人事制度改革・人財育成 ダイバーシティの推進	
	人財活躍推進		新事業創造に向けた共創の知財戦略 オープンイノベーション DXの推進	
	技術開発・DX		製品責任・安全 [川崎重工グループ行動規範]の遵守 腐敗防止	
これまでも重視してきたが今後も着実に強化していく事項	製品責任・安全	[サステナブル調達ガイドライン]の遵守	製品責任・安全 [川崎重工グループ行動規範]の遵守	
	コンプライアンス		労働安全衛生	
	労働安全衛生		製品セキュリティの強化 情報セキュリティの強化 サイバーディフェンスの強化	
	情報セキュリティ		個人情報保護	
コーポレート・ガバナンス(すべての基盤として整備していく仕組み)				

※ 「サステナブル・サプライチェーン・マネジメント」については、取り組むべき事項が多岐にわたるため、「サプライヤー」の欄において重点事項を示しています。



Yasuhiko Hashimoto

代表取締役社長執行役員
橋本 康彦

コンプライアンス・ファーストの企業への再生を誓いながら 目指す未来への挑戦を続けます。

この度、潜水艦修繕事業と船用エンジン事業においてコンプライアンス違反が発覚したことについて心からお詫び申し上げます。当社では今回の事態を厳粛に受け止め、再発防止と皆様からの信頼の早期回復に全力で取り組んでいく所存です。一方で、かねてから皆様にお約束している成長シナリオも着々と進展していますので、まずは、この進捗についてお伝えし、後半でコンプライアンス・ファーストの取り組みをご説明します。

成長シナリオに沿って、業績は順調に拡大

川崎重工グループは2020年に「グループビジョン2030」を制定し、3つのステップからなる成長シナリオを描き、世界のGDP成長率3%を上回る年間事業成長率5%の達成を目指してきました。第1ステップでは、パワースポーツ&エンジン、精密機械・ロボットなどの量産系事業が全体の収益を支える。第2ステップでは、市場回復に伴う航空宇宙システムなど受注系の事業の伸長により、安定的に収益とキャッシュを拡大する。第3ステップでは、水素事業や医療用ロボットなどの新規事業が新たな収益の柱に加わり、安定した成長軌道を描いていく。制定から4年目を迎え、成長シナリオとしては、第2ステップから第3ステップに差し掛ったところまできており、足元では目標を上回る年7～8%の事業成長を実現しています。

利益面でも、ビジョン制定以来、投下資本利益率(ROIC)は資本コスト+3%超、また、事業利益率は外部環境によらず5～8%を目指してきましたが、キャッシュ・

フローや利益率にこだわって改善を進めてきたことが少しずつ実を結び始めています。このため、2023年12月に、2027年度までに事業利益率8%、2030年度までに事業利益率10%超と、目標を引き上げました。2023年度は民間航空エンジンの運航上の問題により一時的に利益が低下しましたが、2024年度は成長軌道に復帰し、受注高、売上収益、事業利益のすべてにおいて史上最高を更新する見通しです。これまでのところ、「グループビジョン2030」の推進により、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できる企業体質への変革は着実に進んでいると認識しています。

デフレスパイラルから脱却し 日本経済の好循環をつくり出す

今、日本経済は長らく続いたデフレスパイラルから脱却し、好循環へと転換しつつあります。これまで、日本では安くつくらないとものが売れないというデフレ経済のもと、当社も、調達先であるサプライヤーの皆様も、契約単価を引き下げ、お互いに薄利で疲弊しながら事業活動を続けてきました。しかし、これからは、インフレ局面に経済が変化する中で、当社が製品の適正価格に基づいてしっかりと利益を出し、社員やサプライヤーの皆様にも利益を分配できる仕組みに移行していく必要があります。2023年に続き、2024年も国内では労働組合のベースアップ要求に対して満額回答しましたが、このように、社員の生活を保障すべく十分な賃上げを

トップメッセージ

実施するとともに、調達品に関してもサプライヤーの皆様への賃金、原材料費、輸送費などの増加を受け入れていくことが重要と考えています。さらに、こうした流れを我々のお客様にご理解いただきながら、取引条件の改善を進めていく必要があります。これまでも営業部門が当社の製品・サービスの付加価値についてお客様に説明し、真摯に交渉を続けてきましたが、今、この成果が少しずつ出てきていると実感しています。日本経済の転換期にあたり、当社もお客様も徐々に付加価値を認め合う状況になってきていますので、今後も取引条件改善に向けた努力を継続していきます。

先ほど述べた通り、業績は成長軌道に乗りつつありますが、収益性とキャッシュ・フローについては、まだまだ課題が多いと認識しています。日本企業として、社員、お客様、サプライヤーの皆様とともに日本経済の好循環を生み出していくという気概を持って、収益性の向上とキャッシュ・フローの改善を一層進めていきたいと考えています。

常にマーケットを見てニーズを探り マーケットとともに俊敏に変化する

収益力強化のもう一つの方向として、事業の変革も推進しています。選択と集中に関しては「事業単位で切ったり売ったりしない」というのが私の信条です。幅広い分野の技術を有することは当社グループの強みであり、将来の成長の源泉です。事業ごと売却してしまうとその強みが失われてしまいます。しかし、技術を維持することは事業の現状を維持することではありません。

たとえば、私が社長に就任した当時は、造船事業から撤退すべきだという意見がありましたが、当社の造船事業は、短期的にはLPG燃料推進LPG／アンモニア運搬船、長期的には液化水素運搬船に特化することにより、グループを牽引する高収益事業へと変貌しつつあります。このように、経営が先を読み、時代にふさわしいミッションと事業体制を備えれば、お客様から受け入れられる事業へと変えていくことができると実感しています。

「川崎重工は優しい会社ですね」と、社外の方から言われることがあります。これは、当社の誠実な企業風土を評価いただいている反面、利益の追求が上手くない会社という意味でもある、と私は解釈しています。

川崎重工は技術や製品が大好きな人がとても多い会社です。それは素晴らしいことですが、これまでは、利益よりも技術をやや偏重し、技術開発の完遂を重視する気風が強かったように思います。しかし、マーケットの変化が激しい今日では、開発を継続しながら常にマーケットを見てニーズを探り、マーケットとともに俊敏に変化する柔軟性がなければ事業を継続できません。

「グループビジョン2030」を通して私が全社に示してきたことは、受け継いできた技術をどのように活用し、どのように自分たちの価値創造に見合う利益を獲得していくか、そのために、どのように事業を変えていくか、それを考え、実行することです。

ビジョン制定から4年目を迎え、事業説明の際には、市場性、キャッシュ・フロー、収益性について、社内でもより厳しい検討が行われるようになり、社員にもこの考え方が浸透してきていると感じています。

創業者・川崎正蔵は「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」と創業の志を述べています。この創業の精神を基盤としつつ、マーケットに合わせて自らを変革し、たくましくキャッシュと利益を追求しながら、企業集団として成長していく。この挑戦を一層確かなものとするよう、「グループビジョン2030」を推進していきます。

ロボティクス×モビリティで社会課題に挑戦する

「グループビジョン2030」では、3つの注力フィールドにおいて、当社が保有する広範な技術・ノウハウを融合し、新たな価値を提供することを目指しています。

このうち、「安全安心リモート社会」と「近未来モビリティ」では、2020年にシスメックス株式会社との合併会社株式会社メディカロイドから上市して以降、手術支援ロボット[hinotori™]が診療科と症例数を順調に伸ばしているほか、ソニーグループ株式会社との協働によるリモートロボティクス株式会社、VTOL無人機



「K-RACER」の開発など、さまざまな新事業に取り組んでいます。これまで開発を進めてきた屋内配送ロボット「FORRO」も、2024年4月から藤田医科大学に正式導入されています。

電子化・自動化・知能化の進展により、今、ロボットとモビリティは、領域が互いにオーバーラップするようになってきています。ロボットがモノやヒトを選び、モビリティがロボットにコミュニケーションする。モビリティ間で連携する。こうした状況下、今こそ、川崎重工は、陸・海・空の輸送用機器を製造し、ロボット事業を有する唯一の重工業としての強みを大いに発揮すべき時、と認識しています。「FORRO」はSEQSENSE株式会社のセンシング技術の活用や株式会社マプサス・テクノロジー・ジャパンの位置情報技術などのコラボレーションにより、早期に社会実装することができました。今後も、他社とのオープンイノベーションも積極的に活用しながらスピード感を持ってさまざまな取り組みを推進していきます。

2024年1月に発生した能登半島地震では、新たなヘリコプタ手配サービス「Z-Leg™」を利用して物資輸送を実施することができました。これを契機に、昨今、多発する大規模災害に対して、国や自治体などと連携し、当社製品の提供を中心とした支援を災害のフェーズに応じたパッケージとして提供する枠組みを策定しました。

災害対応に限らず、すべての事業活動には「社会の役に立つ」という視点が不可欠であると私は考えています。今後も、当社グループが培ってきた技術・ノウハウを融合し、リモート社会、近未来モビリティのあり方を問い続け、変化する社会課題に挑んでいきます。

水素のトップランナーとして社会的使命を果たす

「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については、引き続き、水素サプライチェーンの構築を目指し、取り組みを推進しています。

当社は10年以上前から次世代エネルギーとしての水素に着目し、開発を進めていますが、水素エネルギーに対する国際的な期待度はこの1年でさらに高まったと感じています。当社に寄せられる検討依頼も、具体的な協業のフェーズへと着実に進んできています。中東・UAE最大のエネルギー会社であるADNOC社との戦略的協業契約に続き、2024年6月には、ダイムラー・トラック・ホールディングAGとドイツ向け液化水素サプライチェーンの構築および欧州における液化水素ステーションの輸送網の構築に向けた協力の覚書を締結しました。また、国内では、「液化水素サプライチェーンの商用化実証」の水素受け入れ基地建設を目的に、

トップメッセージ



JFEスチール東日本製鉄所(京浜地区)扇島の土地を賃貸借することで合意し、2030年以降の水素本格流通に向けた環境が整いつつあります。

水素は、グリーンで、さまざまな方法で製造、輸送することができ、大量貯蔵や長期保存が可能という利点があります。つまり、水素はカーボンニュートラルとエネルギー安全保障を両立するエネルギーです。水素を運ぶ方法はいくつかありますが、当社は液化水素による運搬が最適と考えています。液化水素には毒性がなく、利用地で大量の外部エネルギーを必要としない水素キャリアであるためです。これまで、こうした水素、特に液化水素の利点をさまざまな機会でお伝えしてきたことが、日本をはじめとする政府・自治体からの各種支援や、上述したような国際的な協業につながっていると認識しています。

当社は「水素のトップランナー」としての自負を持って、国際的なルールづくりにも積極的に参画していますが、当然のことながら液化水素サプライチェーンの構築、その先の水素社会は当社1社で実現できるものではありません。商用化に向けて今後も仲間づくりを加速させ、多様なプレイヤーと力を合わせ、思いを共有しながら水素エネルギーの実用化を目指していきます。

未来を担う「挑戦する人財」を生み出す

社長就任時から取り組んでいる人事制度改革については、一定の効果が出てきていると評価しています。

会社全体を変革するために一番大事なことは、社員一人ひとりが「私が頑張ることでこの会社が良くなる。私の夢は会社の将来とつながっている」と感じて、自分ごととして課題に取り組むことです。会社が変わる、社会が変わる、自分の将来が変わる、社員みんながこう思うと、それは大きな力になります。経営トップとして私がしていることは「あなたの力で変革できる」というメッセージを送り、チャレンジを促進するための制度やインセンティブを導入することです。

そのため、新人事制度では、社員が自ら高い目標を掲げ、結果が出なくても、それにチャレンジする姿勢を評価する仕組みとしています。さらに、上司であるライン長には、自部門の目標達成に加え、部下のエンゲージメントと働く環境、両方の向上についても考えてもらうようにしています。

新制度導入時と比べると、特に、私が直接接する機会が多い経営幹部層の間では、社員のエンゲージメントサーベイ[WinDEX]の結果やスコアの向上策、部下の悩みへの対応や育成方法、組織変革などに関する意見が多く交わされるようになりました。組織風土の変革は、まずは「上から」が鉄則ですので、これまでの制度改革はある程度浸透してきていると評価しています。

一方で、エンゲージメントサーベイの結果を見ると、若手や製造現場の社員には、まだ思いが届いておらず、また、社会を変えたい、自己実現をしたいという社員の思いを会社が活かしきれていないと感じます。

2023年からは、私自身も工場に赴き、3、4時間かけて実務担当のエンジニアと直接現場で話をする機会をつくるようにしていますが、社員に思いを届け、共感を得るには、直接の対話によって上司が部下に分かりやすい言葉で思いを伝え、また、部下の思いを吸い上げることが重要です。上司のコミュニケーション能力向上を図りながら、部下との対話の継続により、1人でも多くの挑戦する人財を生み出していきたいと考えています。

コンプライアンス強化に向けて

こうした取り組みを進める中で、この度、潜水艦修繕事業と船用エンジン事業におけるコンプライアンス違反が発覚したことについて、お客様をはじめステークホルダーの皆様にご心配、ご迷惑をおかけしますことは大変申し訳なく、心からお詫び申し上げます。

当社グループは、度重なるコンプライアンス違反が判明したことを深刻に受け止め、個々の事案の原因究明と再発防止策の提言を目的に、外部有識者からなる特別調査委員会を設置しています。

さらに、特別調査委員会の調査と並行して、主体的に当社グループの組織風土・ガバナンスにおける課題に向き合い、自ら再発防止策を策定し、必要なことを前倒しで進めていくことを目的に、私を委員長とし、副社長および各事業部門長などを構成員とするコンプライアンス特別推進委員会を設置しています。

推進委員会設置後、私は直ちに社内メッセージを発信し、コンプライアンス・ファーストを徹底することを改めて宣言しました。デジタル技術を活用するなど、業務フローを見直すことで、不正を起こさない仕組みの構築と不正発見の強化も進めています。今後はさらに、アンケート調査や自部門による点検に加え、本社部門、他の事業部門、外部の専門家などが関与し、かつ現場の作業レベルの確認、業務プロセスにまで踏み込んだ全社一斉の調査を実施していきます。

また、2024年11月1日付で全社の防衛事業を統括する本社組織として防衛事業管理本部を設立します。防衛事業の管理を本社で一元化することで、ガバナンス、コンプライアンスを徹底し、防衛産業に関わる企業としての社会的責任を果たすとともに、有機的かつ効率的な経営を実現していきます。

当社グループは、この機会にすべての膿を出し切り、一から出直すつもりで、これまでの体制を見直すだけでなく、風土・文化を抜本的に変える覚悟を持ってコンプライアンス、ガバナンス体制を再構築し、再発防止を徹底していきます。私が先頭に立って、再び皆様からの信頼を得られるよう、不正を起こさない仕組みの構築、不正

発見の強化を進め、全社一丸となって組織風土・文化の抜本的改革に全力で取り組んでいくこととお約束します。

ESGを新たな力に

組織風土改革に向け、ESGの取り組みも強化していきます。たとえば、事業活動の脱炭素化については、「水素のトップランナー」として、また、お客様に「エネルギー・環境ソリューション」をご提供する企業として、他社に先駆けて達成する必要があると認識しており、自社製の水素発電設備の導入を軸とする2030年の国内カーボンニュートラルの実現を目指し、取り組みを進めています。

一方で、社員のワーク・トランスフォーメーション(働き方改革)も推進しています。この取り組みは、主には社員のワークライフバランスの向上を目指すものですが、それだけでなく、業務効率を上げて、勤務時間を短縮すれば、エネルギー使用量の削減につながり、カーボンニュートラルの実現にも貢献することになります。重要なのは、カーボンニュートラルの推進に際し、一部の部門が取り組む水素発電の導入を待つだけでなく、社員一人ひとりが日々の業務の中で工夫し、全員参加で目標の達成を目指すことです。2024年度からは役員報酬制度の改正を行い、CO₂排出量削減の達成状況、ESG外部評価、株価指標を評価基準に組み入れましたが、この制度改革も同様の考えに基づいています。こうした活動や制度改革により、社員の自分ごと化を促し、組織風土変革、ひいては企業価値向上につなげていきたいと考えています。併せて、2024年度は、女性取締役が2名増加して5名となり、取締役会のダイバーシティも一層進みました。多様な視点により取締役会の議論を深め、コーポレート・ガバナンスの充実を図っていきます。

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



代表取締役副社長執行役員
社長補佐、最高財務責任者・
コーポレートコミュニケーション・
企画・管理・マーケティング・渉外担当
山本 克也

財務基盤強化と資本効率改善を進め 2030年度の事業収益率10%超の達成を目指します。

成長軌道への回帰を確かなものとし さらなる収益性向上を目指す

2023年度は受注高と売上収益が過去最高を更新した一方、事業利益は民間航空エンジンの運航上の問題によって第2四半期に580億円の損失を計上したことから、減益となりました。しかし、この一過性の損失がなければ事業利益は1,000億円を超えており、稼ぐ力が着実に高まっている点は一定程度評価できるものと考えています。

セグメント別では、パワースポーツ&エンジン事業が2022年度に続き、しっかりとした収益を計上したことに加え、エネルギーソリューション&マリン事業も、国内でのLPG／アンモニア運搬船の連続建造やごみ焼却プラントの売上などにより好調となりました。さらに、航空宇宙システム事業についても、コロナ禍前の水準に戻りつつあります。

2024年度は、受注高、売上収益、事業利益すべてにおいて過去最高を更新する見込みです。成長軌道へと回帰したこの流れを確固たるものとし、2027年度までに事業利益率8%、2030年度までに10%超を実現するために、各事業部門で達成に向けたロードマップを作成して

おり、「グループビジョン2030」の達成を目指します。

資本コストを意識し 事業ポートフォリオマネジメントを高度化

当社のようなコングロマリット企業においては、「事業ごとのROICの開示が重要である」との意見があることは承知しています。当社も過去に税引前ROIC8%を全ビジネスユニット一律のハードルレートとする「Kawasaki-ROIC経営」を導入したこともありましたが、現在はグループ全体での資金調達と成長投資を最適化するために、全社の資本コストを考慮した経営判断を行っています。当社の資本コスト(WACC)は4~5%台と推定しており、「グループビジョン2030」では税引後ROICの目標を資本コスト(WACC)+3%としています。

なお、事業別ROICは開示していませんが、カンパニープレジデントなど執行役員以上の報酬評価に活用し、資本コストを意識した事業戦略遂行に活かしています。事業ポートフォリオのマネジメントにおいては、各事業部門で資本コスト管理を高度化すると同時に、事業利益向上の道筋を見極め、戦略的にリソースを配分していく考えです。

事業利益率の改善と キャッシュ・フローの最大化を両立

企業の持続的な成長には、強靱な財務基盤が欠かせません。当社グループでは、ここ数年の売上収益の伸びに伴い運転資本が大幅に増加していることから、財政状態を管理する指標はやや悪化傾向にあります。

財務規律として管理しているNET D/Eレシオは70~80%を維持すべく取り組んでいます。2023年度末は借入れが増加したことから、80%を超える結果となりました。資金効率化に向けては、事業部門と連携して粘り強く改善活動を継続しつつ、資金改善プログラムやキャッシュマネジメントシステムの活用を強化していきます。

フリーキャッシュ・フローは、581億円のマイナスとなりました。これは業績回復期にある航空宇宙システム事業や年々売り上げを拡大しているパワースポーツ&エンジン事業において運転資本の構成項目で資金が流出したことに加え、パワースポーツ&エンジン事業のメキシコ新工場建設等の大型投資があったことが主因です。2024年度は事業利益が回復することでフリーキャッシュ・フローも正常化すると見込んでいます。事業成長を確かなものにしていくためにも、「キャッシュを最重視する」という意識改革を継続するとともに、財務規律を強化し、事業利益率の改善とキャッシュ・フローの最大化を目指します。

財務規律を維持しつつ 戦略的なキャッシュ・アロケーションを実践

キャッシュインに関しては、前述の通り事業利益率10%超を目指すことで営業キャッシュ・フローの増大を図ります。加えて、資金調達においては、長期にわたり金利を固定化することで、リスク低減を図るとともに、サステナブルファイナンスを積極的に活用していきます。2023年度末時点で、長期借入金残高に占めるサステナブルファイナンス割合は約20%となっており、2030年までに50%、2050年までに100%に引き上げる計画です。

キャッシュアウトに関しては、成長分野における研究開発や設備投資、賃上げを含めた人的資本やDX・業務効率化への投資、株主還元などがあります。特に、水素事業の早期収益化と手術支援ロボットの事業拡大が最重要テーマであり、バランスを意識しつつ成長のための資金配分を進めます。

株主価値向上に向けて より株価を意識した役員報酬制度に改正

株主還元については、中長期的な連結配当性向の基準を30%としており、安定した配当の維持と成長に応じた増配を基本方針としています。2023年度は1株当たり年間配当金50円とし、配当性向は33.0%となりました。2024年度は90円増配の1株当たり年間配当金140円を予定しています。

株主価値向上のために、業績向上による増配に加え、株価の上昇も必須であると認識しています。2024年度に入ってから、時価総額が目標であった1兆円を超えるタイミングもあり、当社グループの変革と将来への期待が株価にも現れてきていると実感しています。こうした流れを受けて、株主をはじめとするステークホルダーの皆様との一層の価値共有と中長期的な企業価値向上を確かなものとするべく、2024年5月に役員報酬制度を改正しました。業績連動を強化しつつ、株価や非財務の指標を長期インセンティブ型報酬に反映することとし、2024年度の評価から適用を開始します。

「グループビジョン2030」の達成に向けて 両利きの経営を推進

「グループビジョン2030」では、世界GDP成長率を上回る売上収益年平均成長率5%を目標に掲げてきましたが、足元では目標を上回る7~8%の事業成長率を実現しています。2020年11月の「グループビジョン2030」発表以降、成長シナリオに描いた道筋を着実に進んできたことで、2030年の売上収益3兆円が現実の目標として視野に入ってきました。その実現に向け、既存事業の深化によりキャッシュを生み出し、持続可能な未来を見据えた革新的ソリューションを生み出す新規事業へ投資する両利きの経営を、これまで以上に推進していかねばなりません。

そのためのポイントは、収益性の改善とキャッシュ・フローの最大化を同時に実現することです。資本コストを意識した適切なキャッシュマネジメント、機会の最大化と損失の最少化を目指すリスクマネジメントが不可欠との考えのもと、財務と非財務の両面を踏まえた企業価値向上に取り組んでいきます。

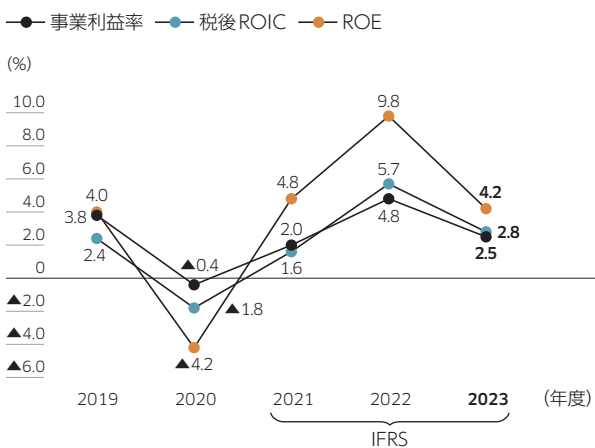
財務戦略

／ 事業利益率、税後ROIC、ROE

2023年度は一過性の要因により、事業利益率は2.5%となり、税後ROICは2.8%、ROE（親会社所属者帰属持分当期純利益率）は4.2%となりました。

2024年度以降は成長軌道へと回帰し、2030年度までに事業利益率10%超を目指すシナリオに沿った事業運営を実施することで、資本コスト(WACC)+3%以上の税後ROICの実現を目指します。

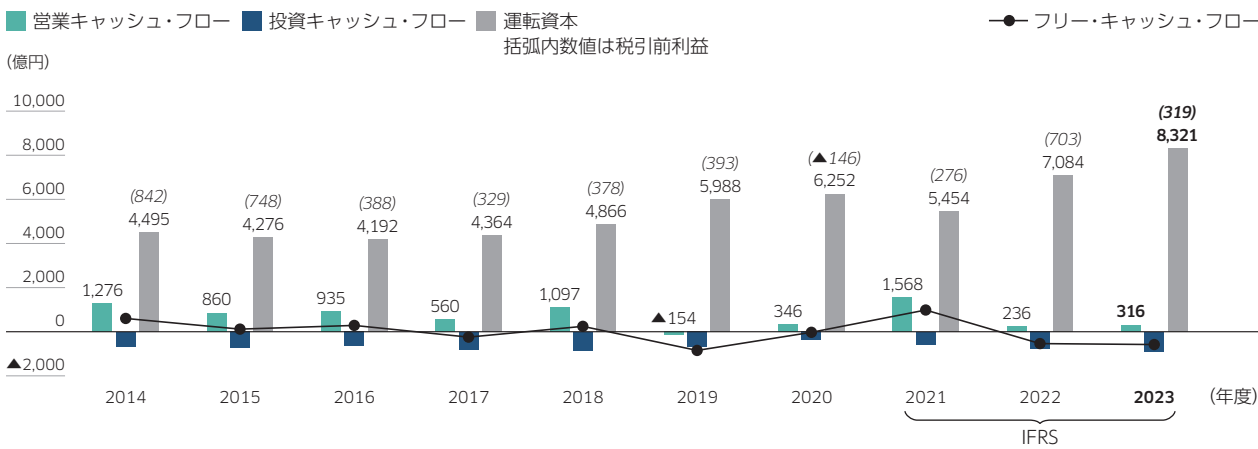
事業利益率、税後ROIC、ROE の推移



／ キャッシュ・フロー

既存事業の事業成長に伴い、運転資本は増大傾向が続きます。また、収益性向上や「グループビジョン2030」における水素サプライチェーン構築などの先行投資を進めており、投資キャッシュ・フローは1,000億円超の

キャッシュ・フローの推移

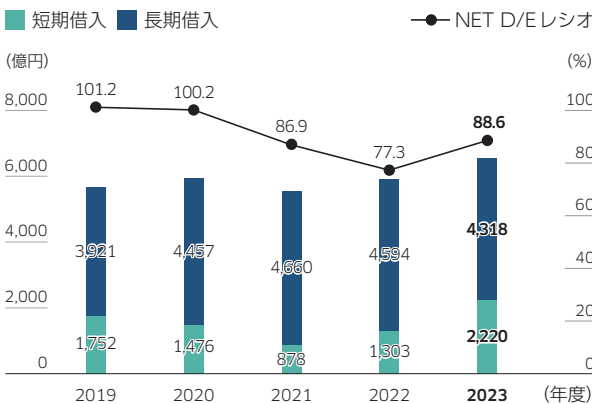


／ NET D/E レシオ、有利子負債

必要資金については、主として営業キャッシュ・フローで獲得した資金を財源としていますが、近年の事業成長と2023年度の営業キャッシュ・フローの悪化に伴い、有利子負債は増加し、NET D/E レシオは目標とする70~80%を超過しました。

引き続き、Cash Conversion Cycleを改善しつつ、キャッシュ・マネジメントシステムなどを活用したグループ間の資金効率向上に努めます。

NET D/E レシオ・有利子負債



水準で推移する想定です。

このような状況下で、フリー・キャッシュ・フローは2年連続で赤字となりました。2024年度は営業キャッシュ・フローが改善することから、フリー・キャッシュ・フローはプラスに転じる予定であり、有利子負債の削減や成長投資に充当していきます。

／ サステナブルファイナンスの活用

資金調達については、2021年7月のサステナビリティボンドの発行を皮切りに、環境・社会の持続可能性に貢献するサステナブルファイナンスを実施しています。

2022年度には、サステナビリティ・リンク・ローンやポジティブ・インパクト・ファイナンスにおいて、フレームワークを策定しました。これは同一のフレームワークを用いて複数の金融機関と個別に融資契約を締結するもので、本邦初の試みです。

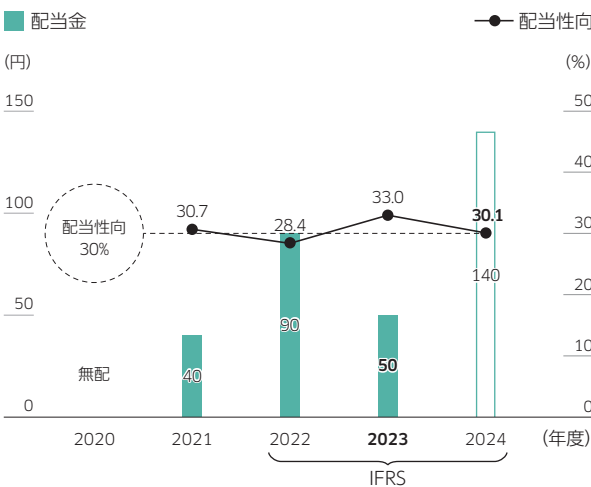
2023年度は、当社初となるトランジションボンドを発行しました。2023年11月に策定したサステナブルファイナンスマスターフレームワークに基づき、国内市場において公募形式で調達した資金は、世界のカーボンニュートラル達成の実現に欠かせない、クリーン水素サプライチェーン構築に向けた事業へ充当します。

／ 株主還元の考え方

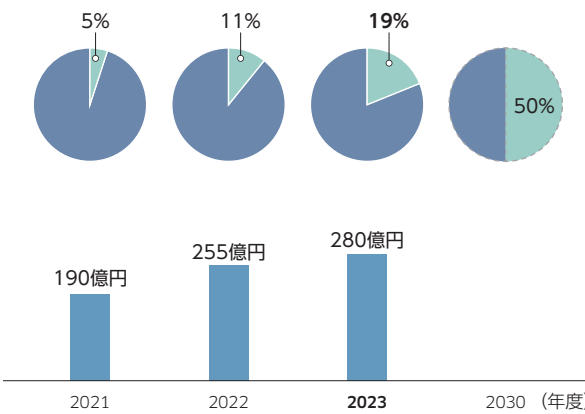
当社は、企業価値の向上、すなわち資本コストを上回る利益を将来にわたって安定的に創出していくことを経営の基本方針に掲げています。将来の成長に必要な先端的な研究開発と革新的な設備投資を持続的に行い、長期的な株主価値の向上による株主還元を経営の重要課題の一つとしています。

中長期的な連結配当性向は30%を基準としており、将来の業績見通しや、フリーキャッシュ・フロー、NET D/E レシオなどの財務状況を勘案して決定することとしています。

配当性向と配当金の推移



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



／ 役員報酬制度の改正

2024年5月に役員報酬制度を改正しました。固定付与分を削減し、当期利益やそれぞれの目標の達成度に応じて変動する業績反映分を拡大しました。業績評価についても、従業員エンゲージメント指標やCO₂排出量削減への貢献等に連動する指標を新たに導入し、企業風土改革や脱炭素社会に向けた取り組みへの加速を図ります。さらに、企業価値向上に対する意識付けの強化を目的として、長期インセンティブには株価指標を導入しました。

こうした制度を通じて、株主をはじめとするステークホルダーの皆様との一層の価値共有と中長期的な企業価値向上を目指します。

役員報酬制度の改正イメージ

現行 (報酬構成比※1)		改正後 (報酬構成比※1)	
50%	基本報酬	33%	基本報酬
固定	役割に応じた定額支給	固定	役割に応じた定額支給
30%	短期インセンティブ報酬	33%	短期インセンティブ報酬
業績連動	当期利益 短期目標達成度	業績連動	当期利益 短期目標達成度 従業員エンゲージメント 指標
20%	長期インセンティブ報酬	33%	長期インセンティブ報酬
固定	役割に応じた一定付与	固定	役割に応じた一定付与
業績連動	中長期目標達成度	業績連動	中長期目標達成度 ESG指標※2 株価指標

※1 前事業年度のグループ連結業績および各指標の目標とする水準を達成し、かつ各役員の設定した前事業年度に係る目標の達成度が100%の場合。なお、各項目の構成比は社長の例であり、長期インセンティブ報酬を現行制度においては制度導入当初の株価水準で換算し、改正後においては直近の株価水準で換算しています。
※2 当社の事業活動におけるCO₂排出削減ならびにCN実現に向けたソリューション提供による世界のCO₂削減への貢献度、第三者機関評価(Dow Jones Sustainability Index)の3つを指標化。

担当役員メッセージ——技術・知財・DX



代表取締役副社長執行役員
社長補佐、技術・生産・調達・
TQM・DX戦略担当

中谷 浩

技術開発活動を通じて多様な人財を育成し 革新的なソリューションを生み出し続けます。

多様な人財で技術力を一層高め、 事業創出・成長につなげる

社会に必要とされる会社であり続けるために、技術の新陳代謝が必要です。時代の潮流に対応し、どんな技術や手法を取り入れていくのか、将来に向けて技術をどのように取舍選択するのか。ここを見誤らないよう、技術開発を管掌する役員として目利きし、基盤技術の維持・強化に取り組むとともに、将来事業のコアとなる技術を先取りして育成しています。

一方で、技術を生み出し、高めていくのは人です。私は「技術は人である」という信念を持っており、人財を育成することこそが技術力の強化につながると考えています。これまで、川崎重工は挑戦のDNAを受け継ぎ、ものづくりを磨き、数々の日本初、世界初を生み出してきました。今後も事業創出・成長に向けて、複雑に変化し続ける社会課題の解決に向けた新たな事業に果敢に挑戦する人財を育てていかねばなりません。

私たちは「グループビジョン2030」で、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することを目標に掲げました。社会から求められる事業を生み

出すためには、高いモチベーションを持った人財が不可欠です。さらに、時代とともに技術領域は変化し、求められる人財も多様化しています。そこで、将来どのような技術が必要になるのかを見極め、必要な人財をしっかりと定義し、育成することで人的資本を強化していく考えです。

そのためのキーワードは、「グループビジョン2030」達成に向けて定めた「Frontier」「New Values」「Cross Over」の3つです。すべてに共通するのは新たな市場を生み出すということ。「グループビジョン2030」達成に向けた代表的な取り組みとともに、それらを推進する中で見てきた、それぞれで必要な人財について、私の考えをお伝えしたいと思います。

Frontier： 挑戦のDNAで、フロンティアを切り拓く！

「Frontier」の代表例は、グループを挙げて取り組む水素事業です。これは2009年に、低炭素社会の到来やエネルギーセキュリティの必要性を想定して立ち上げたものです。液化水素を貯蔵するタンクや水素を燃焼させて発電するためのガスタービンなど、当社が蓄積してきた

ものづくりの技術が活かされています。ここでは、キー技術を持ちつつ粘り強く製品開発をリードできる人財が必要です。一方で、他社に先駆けた早期のサプライチェーン確立に向けては、プロジェクトを俯瞰して前へ進めていく、あるいは規格や法規に精通してルールづくりを主導できる人財が求められます。

ほかに、食料安全保障に着目した技術者の発想から、これまで踏み込んだことのない農林水産領域において、当社が持つ技術に起業家マインドを持った人財の熱意が掛け合わされることで、社会課題の解決につながる挑戦が生まれています。こういった新たな活躍の場を得て、これまでの当社のものづくりの枠ではなかなか芽が出なかった人財が、本当に生き活きと頑張ってくれています。

New Values： 世界が直面する課題に革新のこたえを！

「New Values」では、手術支援ロボット「hinotori™」や屋内配送ロボット「FORRO」に代表するような、医療ロボットやサービスロボットの開発が挙げられます。これまで培ってきたロボティクス技術やモビリティ技術を応用し、医療やサービス分野という新たな市場にソリューションを提供するという挑戦です。

「hinotori™」は、医師の専門的な要求を汲み取り手術の邪魔にならないコンパクトな構造と高い安全性、違和感のない操作性を実現したことが高く評価されました。

「FORRO」の開発では、医療現場の負担を軽減し、医療スタッフが「人にしかできない仕事」に専念できる環境をつくることが目的でした。現在は医療のみならず、サービス分野の現場でさらに役立つロボットを開発すべく、Microsoft社と協業してロボットへの最先端のデジタル・AI技術の適用を加速しています。

いずれも、社会課題の解決のために、ユーザーに寄り添い、本当に求められていることは何かを考え抜き、それを製品・ソリューションに展開できる人財が活躍した好例といえます。

Cross Over： 枠を超え、成長し続ける創造的な挑戦者に！

「Cross Over」の事例では、小型モビリティのカーボンニュートラルの実現に向け、国内主要二輪メーカー4社とともにトヨタ自動車株式会社と研究組合を設立して水素

小型エンジンの開発を加速しています。新しく難解な課題を解決するために既存の枠を超えたコラボレーションの重要性が高まっており、難易度の高い水素活用に対し協業を通じて迅速に基礎技術の獲得を目指すものです。

2024年1月には、世界一過酷なモータースポーツと呼ばれるダカールラリーに参戦し、水素エンジンバギー「HySE-X1」が見事完走を果たしました。各社の得意分野を持ち寄り、開発を進めたことで、短期間で大きな成果を得ることができました。これまでは考えられなかったような、競合会社をも巻き込んで、新しい価値をつくる——そんな人財がいてこそ、新たな道が開けたのだと思います。

なお、さまざまな協業を進める中で、事業戦略と連動した知財活動も重視して取り組んでいます。特に水素事業では、市場を創造するための「オープン（標準化）」と収益力を確保するための「クローズ（知財化）」のバランスを取りながら、当社が先頭に立ち、業界を挙げて、あるいは国を挙げて市場開拓に取り組む考えです。こうした観点から、事業目線で知財を捉え収益に結び付ける人財の重要性も増しているといえます。

多様な人財が成長のドライバー 将来の事業と人財への投資を推進

「グループビジョン2030」達成に向け、社員が今よりも付加価値の高い業務に集中し、やりがいや成長を実感できる働き方を実現できるよう、ワークトランスフォーメーションにも取り組みます。AI技術などを活用し、一人ひとりがより創造的に働くことができる環境をつくり、業務効率を向上させつつ不具合の未然防止や設計品質の向上も実現できるよう仕組みを整えていきます。

人財育成において、最も大事なのが成功体験だと私は思っています。社員をスキルアップさせる教育プログラムを用意することはもちろん、さまざまなチャレンジを通じて経験を積んでももらいたいと願っています。そのための場をつくることも私の役割です。また、多様な人財が集う川崎重工だからこそ、それぞれの強みや思いを活かして、さまざまなところで触媒反応が起き、新しい価値が生まれる——技術開発や事業開拓活動を通じて人財の成長と活躍を後押しし、事業ひいては会社全体を成長へと導いていきたいと考えています。

技術・知財・DX戦略

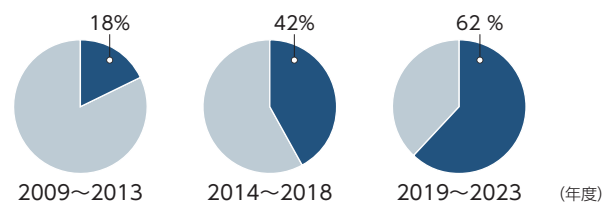
／ 将来事業のコア技術に先行投資し、国際標準と市場をつくる

川崎重工では、液化水素サプライチェーンの構築に向けた取り組みを2009年から本格的に始めました。そのコアとなる水素関連技術の研究開発に、国の支援を受けながら多くの投資をしてきました。それらの成果が、“つくる”技術として産業用としては初となる純国産独自技術の水素液化システムの開発(2014年)、“つかう”技術として世界で初めて市街地における水素発電の実証(2018年)、“はこぶ”技術として世界初の液化水素運搬船「すいそ ふろんていあ」を使用した液化水素の海上輸送・荷役の技術実証(2022年)につながっています。このように、水素社会実現に必要なコア技術を早期に確立し、サプライチェーンや関連製品の特許化を進めてきました。

さらに、技術開発の段階から国際標準化することにより、他国の製品と差別化を図り、日本が優位に立つ水素サプライチェーン関連機器の市場をつくることを目指しています。この取り組みが評価され、経済産業省が実施した

「社会課題解決型の企業活動に関する意識調査」において「市場形成力指標が高い企業」として選出されました。

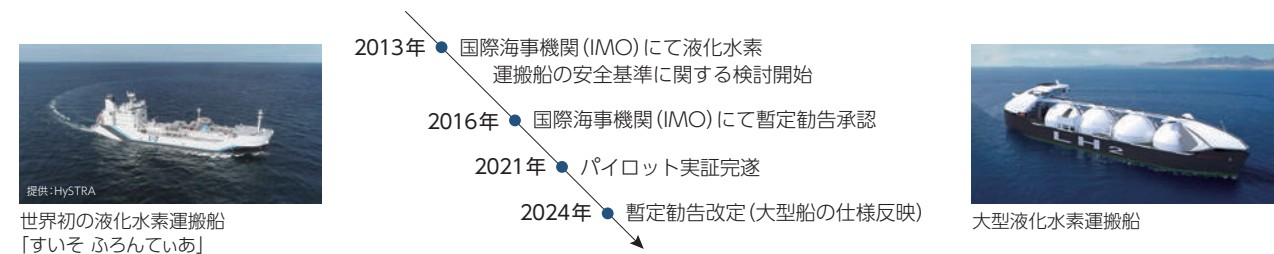
エネルギー分野への研究開発投資における水素関連の比率



水素関連の特許出願数 (年度)

	2009～2013	2014～2018	2019～2023
つくる	10件	19件	13件
はこぶ・ためる	8件	58件	210件
つかう	47件	38件	90件

水素サプライチェーンの国際標準化に向けた取り組み



／ 戦略的な知財活動で事業に貢献する

上記の水素事業における取り組みでは、液化水素のサプライチェーン実現に向けた事業化や研究開発に連動した知財活動に注力してきました。川崎重工グループの知財活動では、「事業」と「研究開発」に「知的財産」を加えた三位一体による活動を推進しています。「知的財産」を企業価値の持続的な向上に寄与する重要な経営資源と位置付け、事業活動に即した知財活動を戦略的に実施しています。たとえば、先を見た知財活動として、将来の競争優位性を獲得するための特許網構築やブランド育成に向けて活動しています。

このような知財活動が評価され、世界的な情報サービス企業である英国クラリベイト社が主催する「Top 100 グローバル・イノベーター 2024」を受賞しました。2015年の初受賞以降、8回目の受賞となります。同賞は、技術研究とイノベーションで世界をリードする革新企業・機関のトップ

100を選出するもので、4つの判断基準のうち、他社の特許出願に与えた影響度を示す「影響力」や多様な技術の組み合わせであるかを示す「希少性」において、特に高い評価を得ました。



Top 100 グローバル・イノベーター 2024 トロフィー授与

／ 技術を掛け合わせてロボットの適用拡大を目指す

工場の自動化というニーズに対して産業用ロボットを提供したことを皮切りに、社内外のさまざまな技術を活用することで新たな社会課題に対応したロボットを開発し、その適用拡大を目指しています。たとえば、半導体向けスカルロボット技術を応用した人共存型双腕ロボット「duAro (デュアロ)」や、高度で緻密な制御技術により意のままに

操れる操作性を実現した手術支援ロボット「hinotori™」を開発し、人とロボットの共存を実現してきました。

さらには、当社が保有するモビリティ技術やMicrosoft社など協業パートナーの保有するAI技術の適用を進めることで、ロボットの適用範囲を格段に広げ、ロボットをより身近な存在に進化させていきます。



／ 成長のドライバーとなる人財を育成する

近年の当社グループの事業では高度な統合システム、製品周辺サービス、ICT/IoTやAIの活用などが求められ、それらを設計・開発するシステムエンジニアリングのレベル向上に重点を置いて人財を育成しています。さらに、急速に変化し、不確実性が高まっている社会環境の中で持続的に成長していくため、特定の分野に特化した人財だけでなく、複数の技術領域を幅広く知る多才な人財の育成も進めています。

また、発展が著しいAI技術やデジタル技術を業務に活用できるよう、事業部門や業種に関係なくセミナーなどを開催し、社内へ広く浸透させるべく注力しています。たとえば、「ビジョンAIセミナー」を開催して、画像を認識・識別するAI技術を使った製品開発のポイントを社内に横展開しています。そのほか、データ活用に関心はあるがイメージがわからないという従業員向けに「データ活用

セミナー」を定期的に実施しています。技術職・事務職関係なく全社から数千人もの参加があり、業務の現場からは導入に対する相談が多数寄せられています。



データ活用セミナーの実施

担当役員メッセージ——人財



強い思いと覚悟をもって 人的資本経営を推進していきます。

人財の価値を最大限に引き出し、 企業価値向上につなげる

私が人事部門に在籍していた1990年代、当時はバブル崩壊で日本企業が力を失い、経済が長く低迷していた時代でした。多くの企業において、人財にかかる費用はコスト削減の対象となり、私自身も人件費を削減することだけに汲々とする業務は、とても悔しかったことを覚えています。

あれから20年以上経ち、今では人財は投資の対象であり、将来の価値を生む資産であると認識が変わりました。これはまさに日本企業がグローバルに大きく成長するチャンスだと感じています。現在推進する「グループビジョン2030」の実現においても、鍵となるのは間違いなく人財です。組織や風土に関する制度の見直しを進めつつ、これからは人財育成の分野はもちろん、従来、管理主体であった労務政策においても、働き方改革や健康推進、安心・安全な職場環境づくりなど、ウェルネスの観点で積極的に投資していく考えです。

人財の価値を最大限に引き出し、企業価値向上につなげる人的資本経営を実践することで、グループ全体の

成長をさらに加速させていきます。

挑戦する企業風土へ—— 社員一人ひとりの意識を変えていく

現在、川崎重工グループは既存事業の深化と新規事業の探索を進める両利きの経営を実践していますが、新しいアイデアを、収益を生むビジネスとして育成するには、周囲を巻き込み困難な課題を解決できるタフな人財が必要です。将来の経営人財の育成を含めて、こうした社員を発掘し、能力を引き出すプロセスをしっかりと可視化し、仕組み化していきます。

具体的には、2021年4月から始めた人事制度改革では、「チャレンジ&コミットメント」をコンセプトに、高い目標を掲げ、それらを覚悟とスピード感を持ってやり抜く社員を評価できるよう仕組みを変えました。社会の変化に果敢に立ち向かい、機敏に自分自身も変えていこうとする社員も現れ、風土変革はもうあと一步のところまで来ていると認識しています。

また、挑戦への目標設定やその結果を評価するプロセスにおいては、社員の掲げる目標が「よりチャレンジングで

あるか」「より広範囲に会社に貢献できる内容か」を重視し、目標の適正性と成果の公平性を担保するよう取り組んでいます。

社員のエンゲージメント向上に向け 制度と仕組みを拡充

当社グループでは、エンゲージメントサーベイにおいて、「働きやすい環境」と「社員エンゲージメント」の両方の数値が高い社員の割合をKPIとしています。グローバル企業平均ではこの割合が50%を超えており、当社グループでも同水準に引き上げることを目標に、意欲ある人に活躍の場を与える仕組みづくりを進めています。近年のエンゲージメントサーベイでは、生産職や30代社員の数値が伸び悩んでおり、対策を講じています。

まず生産職については、経営からの距離が遠いこともあり、全社方針を自分ごととして取り組むのが難しい側面があります。そこで、経営陣と生産現場の社員が直接対話をするタウンミーティングをさらに増やすなど、コミュニケーションの拡充を進めています。また、エンゲージメントを向上させる土台として、働く環境の整備も重要と考えており、特に安全については、個人の安全意識だけに頼ら

ない、「事故を未然に防ぐ安全な職場環境の構築」に取り組んでいきます。

30代社員については、ちょうど将来のキャリアに思いを巡らすタイミングです。思えば私も30代の頃に自ら本社の人事部門からの異動を申し出たことがあります。その後、財務、経営企画や事業部門と畑の違う分野を渡り歩いたことで新しい気づきを得て、仕事に対する価値観が変わりました。今後、当社の中でどのようなキャリアを描けるのか、支援制度を拡充したいと考えています。なお、エンゲージメントの向上に向け経営陣がよりコミットする仕組みとするため、2024年度からサーベイの結果を役員報酬の評価指標として反映することを決定しました。

ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進も重要な課題です。エンゲージメントサーベイからは、経営層と社員の間でDE&Iに対する認識に差があることが分かっています。経営層の独りよがりには陥らず、まずは社員の想いをしっかり受け止める必要があります。2024年7月からは、ダイバーシティ推進課をDE&I推進課に名称変更し、誰もが強みを発揮し、成果を上げていける会社に変えていきます。

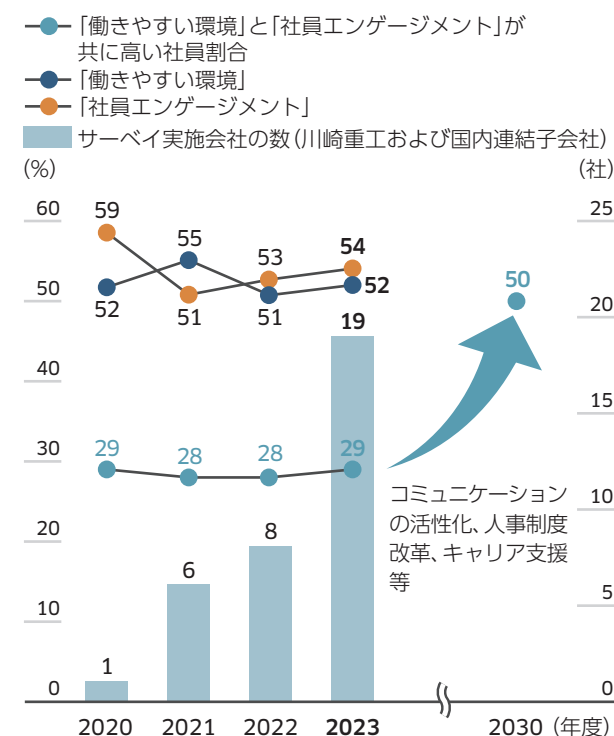
持続可能な成長に向け 人事戦略アクションプランを実行

当社には多様な人財が集まっていますが、総じて真面目で協調性のある人が多いという印象です。これは組織の和を保つという意味では良い面がありますが、やはり社会が大きく変わる中、環境変化に柔軟に対応していくためには、このままではいけないという思いがあります。例えば、特別に熱いパッション、突き抜ける想いなど、強い個性を持つ人財を見い出し、そのポテンシャルを解放できるよう、環境整備がより一層求められています。

「グループビジョン2030」を発表してから4年が過ぎました。策定当時、私は企画本部長として携わり、ここまで社長とともに目標設定、アクションプランへの落とし込みを行ってきました。これからは、このアクションプランを社員一人ひとりがより早いスピード、かつより高い精度で実行するべく展開していく必要があります。

私はその推進役を担うために、強い思いと覚悟をもって人事本部長を拝命しました。「グループビジョン2030」の達成、そして当社グループの持続可能な成長に向け、責任者として人的資本経営を推進していきます。

「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



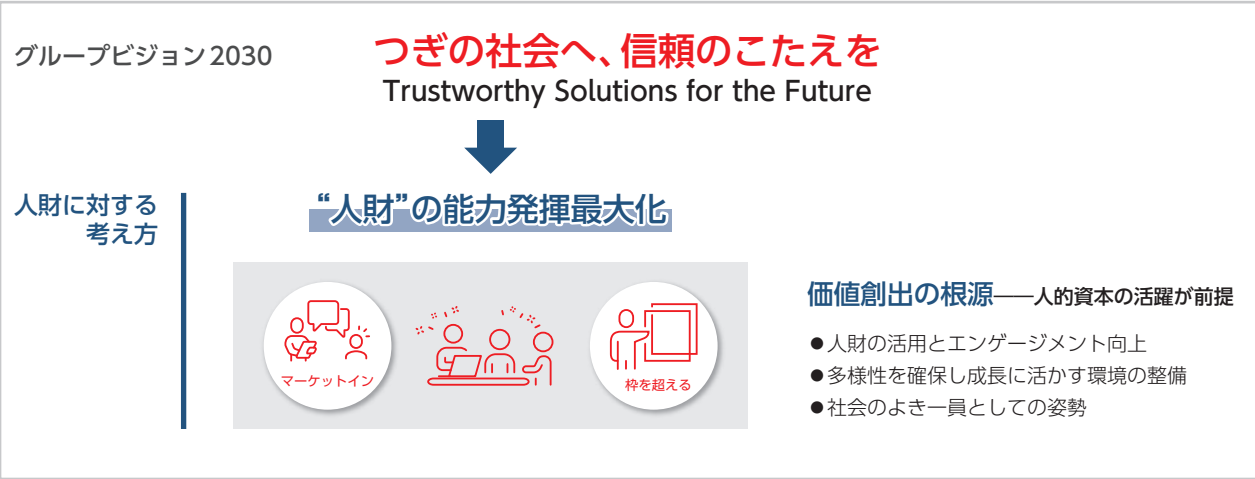
／「グループビジョン2030」実現に向けて——人財に対する考え方

社会が求める新たな価値を持続的に提供するために人財は最も重要な財産であり、「グループビジョン2030」においても、人的資本の充実が成長シナリオを支える重要な要素と位置付けています。

この認識のもと、川崎重工の「グループ人財マネジメント方針」では、①人財の持つ可能性を最大限に発揮できる配置を行い、社員のキャリア実現と企業価値向上を目指す

こと、②すべての社員の人格、個性、価値観を尊重し、心身ともに健康で、自分らしく生き活きと活躍できる職場をつくること、③人権侵害の防止に努め、あらゆる差別やハラメントに毅然とした姿勢で臨むこと、を宣言しています。

今後も、人財の能力発揮最大化のための投資を強化し、社会課題の解決に向けて協働する、活力ある組織を目指していきます。



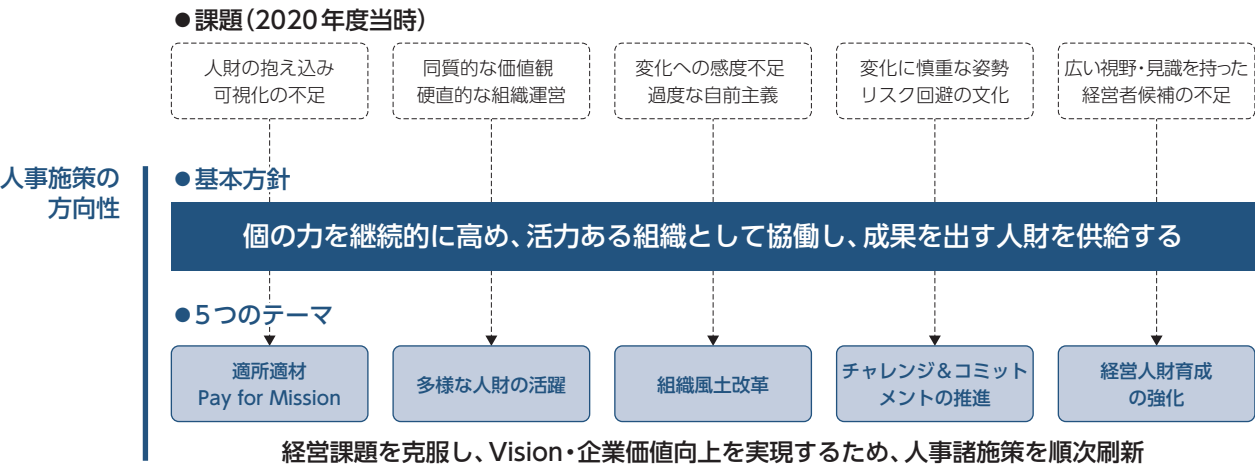
／人財戦略の基本方針

「グループビジョン2030」の制定を踏まえ、「個の力を継続的に高め、活力ある組織として協働し、成果を出す人財を供給する」という基本方針のもと、人事施策の5つの方向性を示した「人事戦略」を2020年度に策定しました。

ビジョン達成のためには、社員一人ひとりのチャレンジ、挑戦する者を応援する組織風土、そして、どんな状況に

なっても諦めないリーダーが必要です。

人と組織の両面から改革を進めていくために、①適所適材／Pay for Mission、②多様な人財の活躍、③組織風土改革、④チャレンジ&コミットメントの推進、⑤経営人財育成の強化、を人事施策立案の方向性として定め、人事制度改革や組織風土改革に取り組んでいます。



／人財戦略の進捗状況

適所適材／Pay for Mission

ビジョン実現のために必要な組織やポストを設置し(=適所)、その職務にふさわしい人財を見定めて獲得・配置(=適材)していくため、人事制度改革と人財の見える化に着手しました。幹部職員を対象に職務型の人事制度に変更を行うとともに、タレントマネジメントシステムを導入し、人財に関する各種情報の一元管理と可視化を行っています。

多様な人財の活躍

「知と経験のダイバーシティ」を実現していくため、柔軟に主体性を持って働ける環境づくりや多様な人財が受容されていると感じられる企業文化の醸成に注力しています。性別、年齢、国籍、障がいの有無などに関わらず、すべての社員が公平に機会を得られるような制度やサポート体制を整えています。

組織風土改革

エンゲージメントサーベイを導入することで、組織課題を客観的に可視化し、効果的に施策を企画・実行できる体制を整えました。キャリア支援やコンプライアンス強化などの重要テーマは全社主導で、各職場の課題については所属長主導で組織開発を行い、経営、現場2つの軸から取り組みを推進しています。

チャレンジ&コミットメントの推進

「チャレンジ&コミットメント(C&C)」をコンセプトとし、自ら手を挙げる、挑戦する人を高く処遇できるよう、職能資格制度の再編や年功的処遇の廃止、目標管理制度の刷新など、人事制度改革に取り組みました。各社員のC&C目標はタレントマネジメントシステムにおいて全社に公開するなど、チャレンジ意識の浸透に努めています。

経営人財育成の強化

持続的に事業変革をリードする経営者の育成強化に向けて、経営者に求める行動特性の可視化、外部アセスメントの活用、指名諮問委員会での議論など、客観性・透明性を重視した後継者候補の選定を行っています。加えて、経営者育成プログラムを幅広い層を対象に実施し、計画的な経営者育成に取り組んでいます。

今後の課題

人事制度改革のコンセプトが社内に十分に浸透していない、運用面で年功的な観点が残っている、など、組織風土改革は道半ばです。特に、ガバナンス、コンプライアンス強化に向けた取り組みは今後の大きな課題であると認識しています。社員との真摯な対話を重視しながら、ビジョン達成に向けた改革に取り組んでいきます。

優先テーマに対して、以下の取り組みを実行中。今後も施策を継続検討

優先テーマ	実施施策	2021	2022	2023	2024～
① 適所適材 Pay for Mission	■人事制度改革(幹部) ■行動特性評価(幹部) ■人財情報基盤の整備	全幹部ポストへの職務記述書整備・職務価値評価の実施 360度評価等による幹部職員の行動特性評価を実施し、適材を可視化 タレントマネジメントシステムの導入、人財情報の拡充			
② 多様な人財の 活躍	■多様で柔軟な働き方の推進 ■インクルージョンな組織 を旨とした風土醸成	リモートワークの導入(2020)、フルフレックスタイム制の導入、両立支援制度の構築と情報発信強化 同性パートナー登録規程の導入(2020)、ビジネスネーム制度導入、多様性に関するセミナー定期開催 女性リーダー向けの社内・社外イベントの開催、大学と連携した「女性エンジニア養成プログラム」の開催			
③ 組織風土改革	■エンゲージメントサーベイ ■自律的キャリア支援 ■コンプライアンスの強化	サーベイ導入(2020) キャリア開発休職の導入	組織開発研修の定期開催、各職場への伴走強化 キャリアカウンセリング、キャリアチャレンジ制度等の支援策強化 社内・社外の相談窓口の整備、全社員対象のハラスメント研修の定期開催		
④ チャレンジ& コミットメント の推進	■人事制度改革(一般社員) ■年功的処遇の廃止 ■目標管理制度の刷新	職能資格を再編、成果連動型賞与制度のさらなる強化 年齢により定額で支給される要素の廃止、幹部の定年延長・役職定年の廃止、若手の早期昇進・選抜 定常業務に加え、「挑戦的な目標」を掲げる、成長と挑戦を重視した目標管理制度(C&C)の導入			
⑤ 経営人財育成 の強化	■後継者育成計画策定 ■経営者育成プログラム	経営者に求める人財要件設定、外部アセスメントや指名諮問委員会を活用した透明性・客観性の強化 係長級以上での経営者育成プログラムの実施			



取締役会の実効性

Q. 取締役会の現状をどのように評価していますか。また、各委員会の活動状況はいかがですか。

- **津久井:** 2023年度は、業績的には山あり谷ありの1年でした。その中で、取締役会ではメンバーそれぞれの専門分野を活かして議論を行い、ガバナンスの最終意思決定機関としてダイナミックに方針を決め、新たな視野を切り拓くことができました。監査等委員会設置会社に移行して4年目を迎え、経営とモニターの分離、執行と監督の分離がだんだん板についてきたと感じています。
- **ブロック:** 社外取締役に就任するにあたり、欧米のような主張をぶつけ合う議論が果たしてできるのかと注目して

いましたが、1年間経験して、川崎重工ではそれができる「場」が確保されていると感じました。私には技術的バックグラウンドはないため、当社のような技術の会社で責任を果たせるか不安もあったのですが、取締役全員がそれぞれの経験や知見を活かして議論できる環境がつくられていると思います。また、当社の取締役会は、より良いシステムを目指し、必要に応じて変えていくというフレキシビリティを持つところが良いと思います。

● **吉田:** 取締役になって3年目ですが、私も取締役会の話しやすい雰囲気はとても良いと感じています。さらに、2022年から取締役会では、毎回、テーマを決めて中長期視点で特別討議を行っており、これが当社への理解を深める良い機会となっています。金花会長は、取締役会議長として、議論が不足と判断された際には「ここをもう少し聞きたいのだが」と発言され、多様な視点を引き出すと



取締役会長 金花 芳則

されます。取締役会の議長は、独立性を重視して社外取締役が務めるべきという考え方が一般的ですが、当社のように事業が多岐にわたる場合は事業内容や経緯を深く知る人が議長を務めることで議論が深まっていると思います。

● **津久井:** 私は監査等委員をしています。委員会活動はアクティブで、私が就任した頃に比べると社内監査を担当する監査部と監査等委員会との連携や役割分担もかなりできてきました。また、指名諮問委員会では、あるべき幹部像について総論から議論し、一人ひとりの候補者をきちんと見ていくという膨大な作業をしています。2024年に行った役員報酬制度の改正も、かなりクオリティの高い、緻密な制度設計になっていると思います。当社には、取締役会を単なる承認機関とせず、その機能をフルに発揮しようとする意志を感じます。各委員会もフルに活動している印象です。

● **金花:** ありがとうございます。会長就任以来、実効性評価の結果などを踏まえ、改革を進めてきた成果が徐々に顕在化しているという手応えは感じています。今後も、ご意見を踏まえ、皆さんとともに良い取締役会を目指して改善に取り組んでいきます。

今後の課題と展望

Q. 中長期の経営課題として重視していることはなんですか。

- **吉田:** 人財の活躍、なかでも従業員エンゲージメントサーベイのスコアは業績との連動性が高いため、注目しています。スコアは部門によってばらつきがありますが、私の経験からすると、スコアの低い部門だけでなく低い部門

も含めて各部門で頑張る人が増えると、会社全体の雰囲気良くなり、業績も上がっていきます。当社では人事制度改革や働き方改革などさまざまな施策を推進しているので、エンゲージメントサーベイのスコアを参考にしながら、それらの施策がどのような成果を生んでいるか、業績向上に結びついているかを見ていきたいと思っています。

- **ブロック:** 人財については私も注目しており、特に、ダイバーシティの推進は重要と考えています。日本では男性中心の考えを変え、女性の活躍を推進することが課題になっていますが、今後は、キャリア採用者、高齢者、日本語を母国語としない人など、さらに多様性のある社員が増えていきます。当社には、そうした社員の多様な価値観やライフスタイルを尊重することで、社員のモチベーションを上げていく会社であってほしいと思います。当社は、重工業として保守的な硬いイメージがあるので、それを払拭し、大胆に改革に取り組んでほしいと思っています。
- **津久井:** 私は専門が法律なので、コンプライアンスと法務の観点から当社を見ています。当社では、「守り」としてコンプライアンスを強化する一方で、「攻めの法務」として、経営全般に法務部門がより深く関与することとし、弁護士資格を持つスタッフを増やすなど、法務部門の機能強化を進めています。契約に起因する損失の未然防止、知財戦略とガバナンスの強化につながる重要な取り組みなので、今後もこの動きを注視し、バックアップしていきたいと思っています。
- **金花:** 法務部門の話も含めて「組織は人」「会社は人」が大事という観点からすると、人事制度改革の成果についてのモニタリングが重要だと私は思っています。ジョブ型人事の導入や若手登用の促進、報酬の業績連動の強化など、今回の改革は大きな変化を伴っていますので、社員エンゲージメントサーベイのスコアも含め、実際にどんな成果



社外取締役 (監査等委員) 津久井 進

会長・社外取締役座談会

が出ているのか、社員へのケアは十分に行われているのかなどを継続して見ていく必要があります。取締役会でも定期的に議論していきたいと思います。

Q. コンプライアンスのあり方についてどのように考えていますか。

● **津久井**：潜水艦修繕事業と船用エンジン事業で立て続けに不正事案が発覚しました。2年前にも子会社の検査不正があり、コンプライアンス強化を進めている中での出来事だったので、大変ショックを受けましたが、これらの事案は不祥事が続いているというよりも、長年の因習で残っていた問題が順番に表面化してきたということだと思っています。コンプライアンス強化に取り組んでいても、まだ感覚が鈍く、時代の変化に乗り遅れているところがあるのではないのでしょうか。経営トップだけでなく、現場の社員一人ひとりがコンプライアンスに対する感度を上げる、そうした意識改革が必要な段階に来ていると思います。

● **ブロック**：今回の不正について私がまず思ったのは、取締役として、監査など、防止に向けてもう少しできることがあったのではないかと、ということです。その点は反省しなければなりませんが、もう一つ別の観点から重要と感じているのは、今回の件がグローバルマーケットでのレピュテーションにどう影響し、その影響をどうマネジメントしていくかということです。取締役として、グローバル・スタンダードを念頭に置き、顧客、ビジネスパートナーなどへの適切な説明や透明性のある情報開示が行われるよう、モニタリングしていきたいと思います。

● **吉田**：どんなに良い仕組みをつくっても最終的には社員一人ひとりの意識が変わらなければ不正は防げません。



社外取締役 メラニー・ブロック

そういう意味では、今回の事案から言えることは、コンプライアンスに関する社内浸透がまだ足りていないということです。不正ができない仕組みをつくる、その上で社員の意識をさらに変えていく。制度と組織風土、両方の改革が必要だと思っています。

● **金花**：おっしゃるとおり、外部から指摘されて不正を正す、ということではなく、もっと自浄作用が働く組織にしていかなければなりません。社員一人ひとりが不正をなくすという強い意志を持ち、不正をしている人が自ら手を挙げられる、不正を見つけたらすぐに言える制度と環境を整備していく必要があります。社員の意識をどのように改革していくか。これは私のこれからの課題だと思っています。橋本社長は今回の件を受けて「すべての膿を出し切る覚悟で企業風土の改革に全力で取り組む」と宣言しました。取締役会としても外部有識者からなる特別調査委員会および社内のコンプライアンス特別推進委員会と連携し、実態究明と再発防止に努めるとともに、企業風土改革を推進していきます。

未来に向けて

Q. 川崎重工の今後に期待することを教えてください。

● **津久井**：かねてからコーポレート・トランスフォーメーション(CX)を進めていますが、事業の選択と集中についての議論がもっとあってもよいと思います。また、世の中の変化のスピードに乗り遅れないためには、M&Aなどももっと活用すべきではないでしょうか。新しいものと古いものを積極的に入れ替えることで変革を加速していったほしいと思います。それから当社は、モーターサイクル以外は会社として地味な印象があるので、「グループビジョン2030」の取り組みを一般の方向けにももっとアピールしていくことも必要なのではないかと思っています。

● **ブロック**：津久井さんがおっしゃったこととも関係しますが、新事業については営業戦略をもう少し強化していく必要があると思います。その上で、マーケティングやブランディングを意識したストーリー性のある情報発信を行うこと、さらに、企業として専門性の高いコミュニケーションを行うことが大切です。たとえば、水素事業ではグローバルな展開を進めています。私は、この1年間、水素事業においてオーストラリアと日本がどのようにパート

ナーシップをつくっていくべきかを考えてきましたが、日本とオーストラリアはエネルギー自給率などの事情が全く異なります。こうした各国の違いを踏まえたアプローチが必要だと思います。金花会長は、2024年7月まで国際組織Hydrogen Council(水素協議会)の共同議長を務められましたが、これは、「グローバルな川崎重工の顔をつくる」という意味でも大変重要なことだったと思います。川崎重工にはグローバル企業としての存在感を高め、グローバルな舞台で重要な役割を担うことを期待しています。

● **吉田**：事業領域が広がると、経営課題が複雑化して多角化のメリットが見えにくくなります。それがコングロマリット・ディスカウントとなり、今の川崎重工のイメージにもなっています。「グループビジョン2030」の中核となる水素事業では、液化水素運搬船、水素発電設備、水素エンジンモーターサイクルなど、既存事業で培った技術を活かし、シナジーを発揮することで社会課題に応えていくことを目指しています。経営陣は市場との対話を重視し、定期的に説明会を開催していますので、シナジーの創出を明快なストーリーで語り、投下した大きな資本をいつ回収できるのかなども含め、透明性の高い説明で市場の支持を得ること、そして実績を示すことで、コングロマリット・プレミアムを実現していったほしいと思います。

● **金花**：水素事業については、ワールドワイドで「水素はカワサキ」という認知が高まってきています。ブロックさん、吉田さんのおっしゃるとおり、レピュテーションをさら



社外取締役 吉田 勝彦

に高めるべく、発信力を強化していきたいと思います。CXは極めて重要なテーマです。水素事業も新事業も進める中で、何を残し、どう変えていくのか。事業によっては地域的なマーケットの偏りをどうしていくかという課題もあります。変革を進めていますが、まだ道半ばです。M&Aの必要性や不採算部門からの撤退も含め、取締役会でもCXに関する議論をさらに深めていく必要があると考えています。橋本社長はロボット事業の出身で、マーケットに合わせてスピーディに変わっていくというメンタリティを全社に広げようとしています。私はその変化に大いに期待しています。取締役会として経営陣が推進する変革を応援していきます。



金花 芳則
取締役会長

取締役会議長メッセージ

当社は4年前の監査等委員会設置会社への移行を機に、取締役会の実効性を高めるべく改革を進めてきました。経営側への権限移譲を進め、経営の執行と監督の分離をより明確にすることで、取締役会に付議する議題を削減し、各議題に対する十分な審議時間を確保するようにしました。さらに定例取締役会の中に「特別討議」の枠を設け、中長期視点で論じるべきテーマや、その時々ホットな経営課題についてじっくりと意見交換する時間を設けています。こうした取り組みにより、取締役会の議論は年々活性化しています。取締役13名のうち、女性が5名、外国人が2名と、構成メンバーの多様性も高まりました。さまざまなバックグラウンドと専門知見を有する取締役により、多様な視点からの有意義な議論ができていると実感しています。

当社は「グループビジョン2030」の実現に向け、さまざまな領域での挑戦を通してCXを進め、社員一人ひとりが高いモチベーションをもって活躍できる企業を目指していきます。取締役会では、ガバナンスの強化を図るとともに、そうしたチャレンジの方向性やプロセスを、しっかりとモニタリングしていきます。

価値創造プロセス

川崎重工グループは、世界を取り巻く社会課題に対し、多様で高度な技術力を駆使して課題解決に貢献することにより、新たな価値を創造し続けます。

グループミッション

世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献する

“Global Kawasaki”

- 地球温暖化
- 脱炭素化
- エネルギー問題
- 人とモノの移動の変化への対応
- パンデミック対策
- 医師の不足、負担増
- リモートワークを含む多様な働き方の増大

グローバルな社会課題

外部環境とリスク

- 産業構造の変化
技術革新/AI、IoTの進化
- 気候変動
地球温暖化/大規模災害
- 為替の変動
海外売上高比率が高く収益に影響
- 経済動向
設備投資による影響/
パンデミックの影響/
米中貿易摩擦

経営資源

(2023年度)

財務資本

投下資本 **1兆1,088** 億円

長期借入金に占める
サステナブルファイナンスの
割合 **19.1** %

製造資本

生産拠点

国内: **17** 箇所

海外: **24** 箇所

設備投資額 **1,337** 億円

知的資本

研究開発費 **533** 億円

特許保有件数
国内: **3,049** 件
海外保有: **4,511** 件

人的資本

従業員数 **39,689** 名

女性・外国人・キャリア採用者の
部長級以上への登用率^{※4} **8** %

1人当たり教育研修費用^{※4}
31,500 円

社会／関係資本

サプライヤー調達アンケート
回答件数 **533** 社

IRミーティング実施件数
290 件

自然資本

非再生可能エネルギー使用量
1,363,002 MWh

取水量^{※4} **5,496** 百万m³

原材料投入量(鋼材)^{※4} **11** 万t

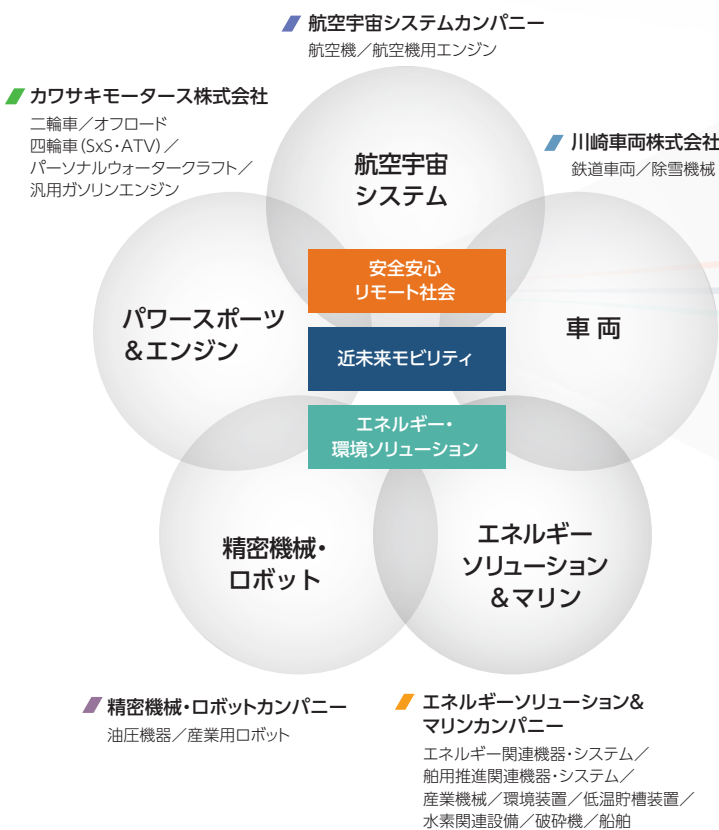
事業活動と戦略(グループビジョン2030)

事業スタイルの変革

長い歴史の中で蓄積された
多種多様な価値や隠れている価値=資本を可視化し、
それらを新たな社会課題・マーケットに向ける

- コーポレートトランスフォーメーション
- ポートフォリオマネジメント
- 他社連携の推進によるイノベーション

事業を通じて創出する社会・環境価値



事業活動を支える基盤(ESGへの取り組み) 詳細はP.15-16 およびP.71-80

- エネルギー・環境ソリューション (バリューチェーン)
- 人財活躍推進
- コンプライアンス
- ビジネスと人権
- 技術開発・DX
- 労働安全衛生
- 製品責任・安全
- 情報セキュリティ

アウトプット

(2023年度)

財務資本

営業キャッシュ・フロー **316** 億円

事業利益率 **2.5** %

税後ROIC^{※1} **2.8** %

※1 ROIC = {親会社の所有者に帰属する当期利益 + 支払利息 × (1 - 実効税率)} ÷ 投下資本(期首・期末平均のNET有利子負債 + 期首・期末平均の自己資本)

製造資本

[グループビジョン2030]3つの注力フィールドにおける製品・事業化数 **22** 件

Kawasakiエコロジカル・フロンティアズ(環境配慮製品社内認証制度)

登録製品数^{※4} **68** 件

売上収益^{※4} **2,429** 億円

知的資本

クラリベイト社の「Top 100 グローバル・イノベーター^{※3}」を8回受賞(2015~2024年)

※3 保有する特許データを基に知的財産・特許動向を分析し、世界の革新企業・機関のトップ100を選出するもの

人的資本

「働きやすい環境」と「社員エンゲージメント」が共に高い従業員割合 **29** %

社会／関係資本

CDP気候変動調査 アリスト企業(2年連続)、DJSI Asia Pacific Indexに選定(11年連続)

自然資本

事業活動によるCO₂排出量(Scope 1, 2) **41.6** 万t-CO₂ (マーケット基準)

製品貢献によるCO₂排出量の削減効果^{※4} **1,630.0** 万t-CO₂

水使用量^{※4} **1,313** 百万m³

※4 川崎重工、川崎車両、カワサキモーターズの合計

財務目標

●事業利益率 ⇒ 2030年度までに10%超

●税後ROIC ⇒ 資本コスト^{※2}(WACC) +3%以上

※2 現状の資本コスト(WACC)は4~5%台と推計

主要な製品・サービス

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

既存事業

- 産業用ロボット
- 防災製品(非常用ガスタービン、ドクター／防災ヘリ、オフロード二輪車／四輪車)
- ロボットシステム[Successor[®]]/ヒューマノイドロボットの開発・知能化

新規事業

- 手術支援ロボット[hinotori[™] サージカルロボットシステム]
- 介護業務支援サービス事業
- Remolink プラットフォームを通じた社会課題解決
- 屋内位置情報サービス[mapxus Driven by Kawasaki[™]]

近未来モビリティ
人・モノの移動を変革

既存事業

- 鉄道車両 ● 船舶 ● 航空機
- モーターサイクル ● オフロード四輪車

新規事業

- VTOL無人機[K-RACER]
- 屋内配送ロボット[FORRO]
- ヘリコプタ手配サービス[Z-Leg[™]]
- スマートシティを支えるモビリティ ● 物流ソリューション

エネルギー・環境ソリューション
安定したグリーンエネルギーへの挑戦

既存事業

- 低環境負荷ソリューション
- 鉄道車両 ● モーターサイクル ● 航空機
- CCPP^{※5} / 産業用プラント ● 油圧機器

新規事業

- 脱炭素ソリューション
- 水素サプライチェーン ● 水素燃料化 ● 電動化
- グリーン電力網 ● DAC^{※6} ● CCUS ● 代替燃料

※5 コンバインドサイクル発電プラント

※6 Direct Air Capture

アウトカム

社会価値の創出

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
詳細はP.55-56へ

近未来モビリティ
人・モノの
移動を変革
詳細はP.57-58へ

エネルギー・
環境ソリューション
安定した
グリーンエネルギー
への挑戦
詳細はP.43-54へ

戦略の実践とパフォーマンス | グループビジョン2030 3つの注力フィールドにおける目標と実績

注力フィールドと目指す姿	主なアクション	社会へのアウトカム(成果)	2030年の目標	指標 (KPI)	具体的施策	2023年度実績
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	●医療ヘルスケア ○手術支援ロボットによる低侵襲で高度なロボット内視鏡手術の実現および普及 ○手術支援ロボットを使用した遠隔手術の実用化 ○介護ロボットの社会実装 ●製造業・サービス業向け自動化・自律化・遠隔化支援事業	●低侵襲で高度なロボット内視鏡手術による患者のQOL向上 ●遠隔手術による医療の地域間格差の解消 ●医療および介護従事者の負担軽減 ●生産性向上・労働力不足の解消	●グローバルに広く手術支援ロボットを提供し、多数の手術に使用されている状態 ●手術支援ロボットを使用した遠隔手術の実用化 ●国内約200万人の医療・福祉関係者の不足(市場規模は1兆円以上と想定)の5%解消 ●国内約400万人の製造業・サービス業等の働き手不足(市場規模は2兆円以上と想定)の5%解消		●操作性改善・機能向上による使いやすい手術支援ロボットの実現 ●グローバル展開に向けた各地域の医療機器承認の取得 ●手術支援ロボットによる遠隔手術の実証実験の実施 ●介護ロボットの病院への導入 ●リモートによるパーソナルケア製品の市場投入 ●倉庫や各種店舗向けロボットの開発と実装 ●ヒューマノイドロボットの実用化 ●工場における遠隔ロボットを用いた実作業(2021年度からProof of Concept開始)	●手術支援ロボットhinotori™サージカルロボットシステム(製造販売元:株式会社メディカロイド) ○導入実績:累計55施設 ○症例数:年間2,900症例以上／累計4,200症例以上 ○シンガポールでの医療機器承認を取得 ○約5,000km離れたシンガポールとの遠隔実証実験の実施 ●リモートシステム開発を可能にする「Remolink Builder」サービスおよびリモートロボットで事業者とワーカーをつなぐサービス「Remolink™」の提供を開始 ●介護機器やロボットを活用し、介護現場をサポートする介護業務支援サービス事業の実証実験を実施 ●屋内位置情報サービスを商業施設などで導入
	●リモート社会を実現する新しい働き方・暮らし方の提案 - リモートロボットを用いた、働き手と労働力を求める事業者をマッチングさせるプラットフォームを提供(ソニーグループとの合併事業)	●働き方改革 ○時間の融通 ○3K作業からの脱却 ○実作業を伴うリモートワーク ●労働力の確保 ●すべての人々に社会参加の場を提供	●避難している方々の生活支援(生活の質の向上) ●より多くの命を救う			●ドクターヘリの納入 ●非常用発電設備の納入
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良く移動できる社会を、新モビリティで創る	●配送ロボットや無人輸送ヘリコプタなどの新しい機器・システムの提供 ●運輸業向け自動化・自律化・遠隔化ソリューションの提供 ●輸送機器の低環境負荷への対応、先進安全技術の搭載	●増加する物流量に対応し、労働力不足を解消 ●安全な労働環境の提供 ●人・モノが環境にやさしく、安全に移動できる社会の実現	●物流における人手不足(国内約20万人)の20%解消 ●新モビリティの事業化 ○配送ロボット ○VTOL無人機(垂直離着陸機) ○自律四輪 ○サプライチェーン最適化サービスなど ●海上輸送の自律化(MARICOプロジェクト※) ※ Marine Collaboration Project ●スーパーシティ・プロジェクトへの参画		●物流チェーン最適化Phase 1 ○輸送・荷役機器の自律化(ラストワンマイルまでを含む自律化) Phase 2 ○サプライチェーン(接続点のシームレス化:積荷乗せ替えをシステムを含めて効率化) ○2030年までに海外展開 ●新モビリティ ○2025年までに配送ロボット、自律四輪の事業化 ○2030年までにVTOLの運用、統合輸送サービス事業の本格化	●長野県伊那市の「無人VTOL機による物資輸送プラットフォーム構築事業」を受託(継続) ●信州DX推進コンソーシアムに参画し、山間部での通信手段を検討中(継続) ●藤田医科大学病院にてスマートホスピタルの実現に向けた検体配送の検証試験を実施し導入効果の高さを実証(配送ロボット複数台を実務投入し、人とロボットのエレベーター同時乗り合いに成功) ●ヘリコプタによる空の移動をワンストップで提供するサービス「Z-Leg™」を提供し、自治体や旅行会社、鉄道会社などと協業
	●MaaS(Mobility as a Service)への対応 ●都市間輸送の高速化・効率化 ●海上・陸上・航空輸送の統合制御による最適化 ●新たなパーソナル向けモビリティの開発 ●スーパーシティ構想への参画 - 自治体と連携し、先進的な都市を実現する	●シームレスな都市交通の実現 - 人・モノの移動の高速化・効率化 ●交通渋滞と物流遅延の解消 ●災害に強い街づくり - 緊急物資の早期輸送など				など
エネルギー・環境ソリューション 「安定したグ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	●水素サプライチェーンの構築 - 水素の大量安定供給 ●水素利用の拡大 - 発電システム、輸送機器など	●水素エネルギーの価格低下 ●CO₂排出削減による気候変動対応への貢献 ●陸海空におけるクリーンな移動・輸送手段の提供	水素 ●当社ソリューションによる水素供給量:22.5万t/年(商用化時) ●当社ソリューションの水素エネルギーによるCO₂削減量160万t(理論値) 現有製品 ●より環境に配慮した製品を製造する ●製品からのCO₂排出量の削減	水素 (a) 当社ソリューションによる水素導入量 (b) 当社ソリューションの水素エネルギーによるCO₂削減量 現有製品 (a) 製品貢献によるCO₂排出量の削減効果 (b) Kawasakiエコロジカル・フロンティアズ(旧グリーン製品)の登録製品数・売上収益	●水素コンソーシアムの形成 ●技術開発 - NEDO助成事業、パートナーシップを活用した大型化技術の確立 ●輸送量の増加 (2030年に2隻以上、2050年に80隻以上) ●水素燃料を搭載した鉄道車両(気動車)の開発	水素 ●川崎臨海部を中心とする液化水素サプライチェーンの構築を見据え、川崎市と連携協定を締結。さらに、川崎地区で発電事業を営む株式会社レゾナックと「川崎地区の水素発電事業開発にかかる協業の覚書」を締結 ●製造から利用に至るまでの、サプライチェーン全体の水素の流通をデジタル管理で「見える化」し、水素をトレースできる仕組みである「水素プラットフォーム」の基本設計が完了 現有製品 (a) 製品貢献によるCO₂排出量の削減効果:1,630.0万t-CO₂ (b) Kawasakiエコロジカル・フロンティアズの登録製品数:68件、売上収益:2,429億円
	●製品の電動化 - 各種輸送機器・システム、建設機械向けコンポーネントなど	●代替燃料 - 航空機用バイオ燃料(SAF)、バイオマスなど	●CO₂排出削減による気候変動対応への貢献			●ハイブリッド、電動モーターサイクル／オフロード四輪車の量産化 ●船用ハイブリッド推進システム／電気推進システム納入
	●CCUS - 脱化石燃料できない分野で排出されるCO₂の回収・利用				●省エネルギー型二酸化炭素分離・回収システムのパイロットスケール実証試験を開始(関西電力)	
●バリューチェーンにおける環境負荷の低減						

※ このうち、カーボンニュートラルの推進についてはP.47-50をご覧ください。その他の取り組みについては当社Webサイトのサステナビリティ情報をご覧ください。

※ このうち、カーボンニュートラルの推進についてはP.47-50をご覧ください。その他の取り組みについては当社Webサイトのサステナビリティ情報をご覧ください。

Focal Field 1

安定したグリーンエネルギーへの挑戦



1. 水素社会の到来

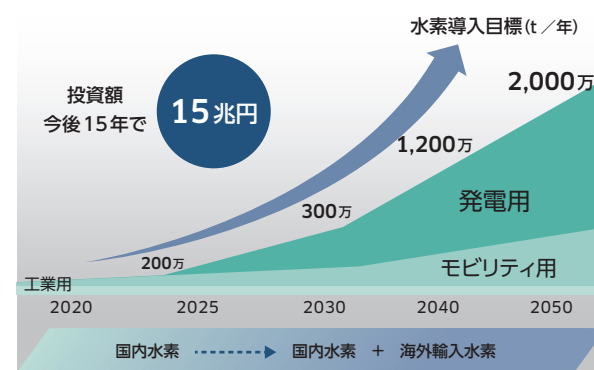
カーボンニュートラル市場の高まり

日本政府による「2050年カーボンニュートラル宣言」や各国のカーボンニュートラル関連の政策により、国内外において、再生可能エネルギーの導入や水素・CCUSなどによる脱炭素化、炭素除去技術などカーボンニュートラル市場規模は年々拡大し続けています。例えば日本は、今後10年間に官民で150兆円超のGX(グリーントランスフォーメーション)関連投資を引き出す方針としており、そのために国が先行して20兆円規模の先行投資を行う方針を示しています。また、より具体的な施策として、今後15年間に官民合わせて15兆円を水素サプライチェーン整備に投資することを見込んでいます。

川崎重工は、このような社会的要請や市場拡大を事業機会と捉え、大量貯蔵・長期保存が可能、かつ、電力需給

システムの安定に貢献できる水素エネルギーを活用することで、カーボンニュートラルの実現を目指します。

国内の水素エネルギー導入

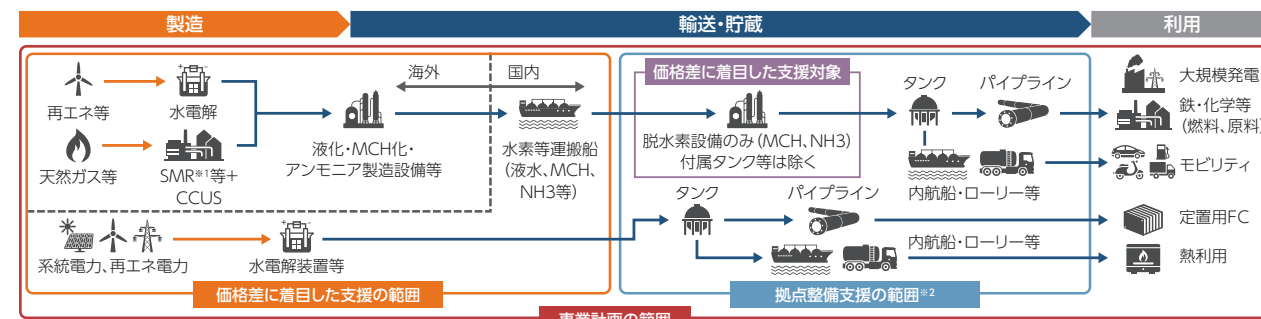


水素の社会実装に向けた支援が具体化

2023年6月に改定された水素基本戦略を踏まえ、2024年5月に水素社会推進法が成立・公布されました。同法は、低炭素水素の供給や利用を促進するため、政府が水素を製造・輸入する企業の事業計画を認定し、既存燃料との価格差分補助や拠点整備支援を行うことなどが、より具体的に定められています。なお、同法案の審議

にあたっては、水素バリューチェーン推進協議会副会長でもある当社の橋本社長が参考人招致され、意見を述べました。当社は、こうした環境整備も追い風に、「つくる・はこぶ・ためる・つかう」全局面での機器・サービス提供により、水素の社会実装に貢献していきます。

価格差に着目した支援における基準価格に積算可能な設備



※出典：経済産業省「水素社会推進法について」の資料内「価格差に着目した支援における基準価格に積算可能な設備」を基に当社作成
※1 SMR：水蒸気改質 ※2 具体的な範囲は今後調整

2030年度に事業規模4,000億円を目指して ～既存事業分野での活動が水素事業推進に貢献～

既存事業との関連においては、さまざまなサイズの液化ガス運搬船の建造を行ってきた船舶建造事業の実績は、世界に先駆け建造された液化水素運搬船「すいそ ふろんていあ」以降、商用化に向け、大型液化水素運搬船の基本設計の完了を経て、黎明期においてよりニーズの高い中・小型船のラインナップ拡充にも貢献しています。ま

た、大型LNGタンクの納入実績を多数持つプラント事業の知見が、大型液化水素タンクの開発に大いに活用されています。このような既存事業の強みを活かしつつ、当社は2030年度に事業規模4,000億円の液化水素サプライチェーン構築を目指し、着実にその歩みを進めています。

液化水素運搬船ラインナップの拡充



大型液化水素タンクの開発(20万m³級、将来PJ)



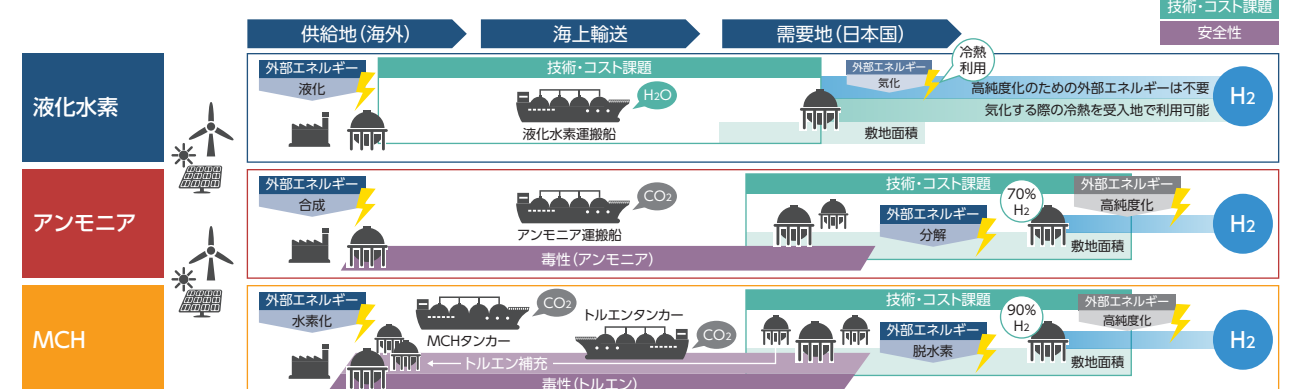
液化水素の優位性

当社は航空宇宙分野で40年にわたり液化水素を扱う技術とノウハウを保有し、加えて水素発電および電力供給の運用実績があります。また、2022年春には当社が建造した世界初の液化水素運搬船「すいそ ふろんていあ」による日豪間の海上輸送・荷役実証を完遂し、国際的な液化水

素サプライチェーンが可能であることを証明しました。水素の大量輸送手段としては、ほかにアンモニアやMCHといった方法がありますが、液化水素は以下の点で優れており、中長期的には液化水素が最もコストが安価となり、最も有望なエネルギーキャリアであると見込まれています。

- 隣接する神戸空港の滑走路からわずか800mの距離に液化水素荷役基地が位置するなど、実績によりその取り扱いに関する安全性が確立されている
- 毒性がなく、船舶での輸送時には、気化した水素ガスをもそのまま燃料として利用できる
- 日本など需要地でエネルギーキャリアを分解して水素を取り出す作業や純度を高めるために必要となるエネルギーロスが不要
- 上記に伴い需要地内での設備をシンプルかつコンパクトにできる
- 環境面からも国際水素サプライチェーンにおけるGHG排出量が最も少ない

液化水素と他キャリアの比較



／ 水素社会の実装に向けて

商用化実証での液化水素の受け入れ地を確定（JFEスチールと土地賃貸借契約を締結）

2024年7月、JFEホールディングス株式会社、JFEスチール株式会社と、当社子会社である日本水素エネルギー株式会社は「液化水素サプライチェーンの商用化実証」を目的に、JFEスチール東日本製鉄所・扇島の土地を賃貸借することで合意しました。

扇島地区は日本有数の工業地帯である京浜工業地帯に属し、水素需要のポテンシャルが見込めることから、液化水素受け入れ地として適しています。2028年度の設備建設完了、2029年度の液化水素運搬船入港、2030年度の実証完了および日本国内への水素供給開始を目指し、取り組みを進めていきます。



対象地



JFEスチールと土地賃貸借契約を締結

欧州・ドイツの液化水素輸送網の構築に向けて（ダイムラー・トラック社と協力覚書を締結）

2024年6月、当社とダイムラー・トラック社は、「ドイツ向け液化水素サプライチェーンの構築および欧州における液化水素ステーションの輸送網の構築に向けた協力の覚書」を締結し、ドイツの首都ベルリンでセレモニーを行いました。

本覚書は、道路貨物輸送の脱炭素化のため、液化水素の利用拡大を目指すものです。今後、両社で、液化水素サプライチェーン構築の検討に加え、液化水素ターミナル、海上輸送、液体水素貯蔵についてもあわせて検討を

進め、2030年代早期に、欧州への液化水素サプライチェーンの確立を目指します。



ベルリンでのセレモニー

水素エンジンモーターサイクル 量産メーカーとして世界初の公開走行を実施

川崎重工グループのカワサキモーターズは、2024年7月20日、鈴鹿サーキットにて、量産メーカーとして世界初となる水素エンジンモーターサイクルの公開走行を実施しました。

本車両は2023年3月から研究をスタート、2024年に入ってから試験走行を行ってきたものであり、搭載している水素エンジンは、当社製モーターサイクル「Ninja H2」の998cc直列4気筒スーパーチャージドエンジンをベースとして、水素燃料の筒内直接噴射仕様に改良したものです。

水素エンジンモーターサイクルは、水素を燃焼して走行するため、ライダーはエンジンの鼓動やフィーリングを楽しみながらも、排出するのは主に水だけという特長があります。

当社は、カーボンニュートラル実現に向けた選択肢の一つとして、2030年代前半の水素エンジンモーターサイクルの実用化を目指し、研究開発を進めています。



鈴鹿サーキットでの公開走行の様子

／ カーボンニュートラル社会の実現に貢献

CO₂分離・回収事業の推進

回収したCO₂を地中に貯留することで実質的にネガティブエミッションが実現できることから、カーボンニュートラルの実現に向けて、大気中からCO₂を直接回収するDAC※¹への期待が高まっており、2050年にはDACでのCO₂回収量が年間約10億トン・CO₂に上ると見込まれています。

当社は長年の潜水艦技術で培ったCO₂を回収する技術を応用したDACシステム供給に加え、各種エネルギー事業者と連携を図り、CO₂を分離・回収・利用・貯留するCCUS※²サービス事業の展開を目指します。

今後、2025年頃には大型DAC実証プラントを立ち上げた後、2030年頃には重点地域で大型DAC設備の運

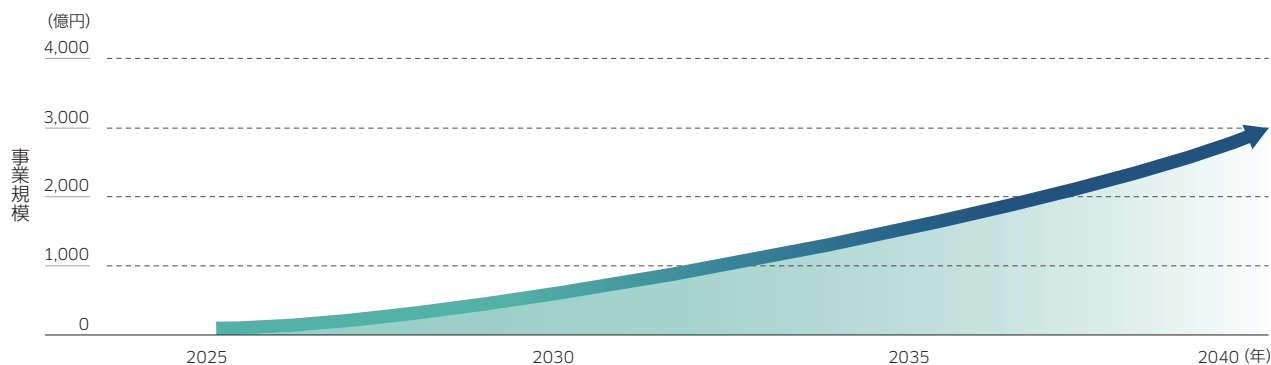
用を進め、約500億円の事業規模を目指します。さらに、2050年にかけて、ライセンス提供により事業規模の拡大を図ります。



大型DAC設備のイメージ
(約50～100万トン・CO₂/年)

※1 Direct Air Capture
※2 Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

当社DAC事業の見通し



鹿島建設株式会社との共同研究を開始

2024年7月、当社が保有するDACの技術を鹿島らが開発したCO₂吸収コンクリート「CO₂-SUICOM®（シーオーツースイコム）」の製造に利用するための共同研究を開始しました。CO₂-SUICOMは、コンクリートの製造時に炭酸化養生※³を行うことで、CO₂を吸収・固定し、CO₂排出量を実質ゼロ以下にできる技術です。

鹿島のCO₂-SUICOM製造に用いるCO₂は現状、外部から購入しており、CO₂-SUICOMの普及展開にあたっては、CO₂の調達手段が大きな課題になっています。そこで、必要なCO₂を必要な場所でタイムリーに調達できる当社のDACに着目し、共同研究を開始しました。当社が開発したDACは、大気中からCO₂を直接回収する技術であり、CO₂の吸収に最適な多孔質材料とアミン化合物から成る固体吸収材によって、大気中のCO₂を分離・

回収します。

今後は、プレキャストコンクリート製品工場に適したDAC装置の構成を検討し、CO₂-SUICOMの製造実証を進めていきます。当社が保有する最先端のDAC技術と鹿島らが開発したCO₂-SUICOMを組み合わせ、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。



CO₂-SUICOM 炭酸化養生槽のイメージ

※3 CO₂を封入した槽内でコンクリートを養生し、強制的にCO₂を吸収・固定させる方法

Focal Field 1

安定したグリーンエネルギーへの挑戦



2. CO₂排出ゼロに向けた取り組み

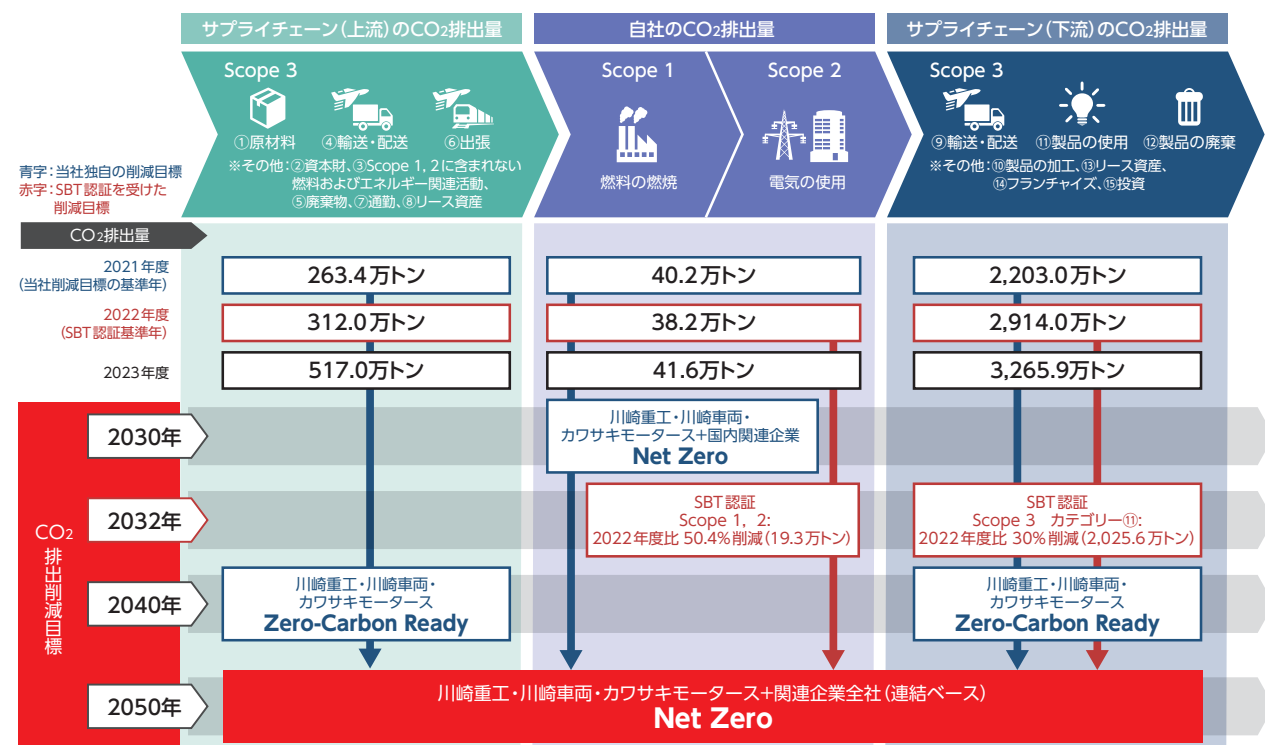
カーボンニュートラル目標

川崎重工は、2024年8月、温室効果ガス削減目標について、国際的な気候変動イニシアティブであるSBTi※1より認証を取得しました。認証を受けた目標は、2022年度を基準年とする短期目標 (NEAR-TERM) と長期目標 (NET-ZERO) の2種類です。短期目標として、2032年度までに、Scope 1, 2を2022年度比50.4%削減、Scope 3のカテゴリー⑪を2022年度比30%削減、長期目標として、2049年度までにバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量のネットゼロ (NET-ZERO) 達成を目指します。

当社グループでは、SBT認証に先立ち、独自のCO₂排出量削減目標を設定しています。特に、Scope 1, 2については、SBT認証を超える野心的な目標を設定しており、

※1 SBTi (Science Based Targets initiative): CDP、国連グローバル・コンパクト、世界資源研究所 (WRI)、世界自然保護基金 (WWF) の4団体が共同で2015年に設立し、科学的根拠に基づく目標設定のベストプラクティスを定義・推進し、企業の目標を独自に評価する国際的イニシアティブ
 ※2 CCUS: Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage (排出されるCO₂の回収+地中深くへの圧入+CO₂の利用)

水素発電を軸とした自主的な取り組みにより、2030年国内において、ネットゼロの実現を目指しています。Scope 3については、「水素化」「電動化」「グリーン電力網」「代替燃料」「CCUS※2」をキーワードに製品・サービスの脱炭素化を進め、2040年には、「Zero-Carbon Ready」、すなわち当社の脱炭素ソリューションをお客様に選択していただける状態にすることを目指します。SBT認証取得したScope 3 カテゴリー⑪の目標は2040年までの中間目標と位置づけています。最終的にはSBT認証の長期目標と同様に、2050年のバリューチェーン全体のネットゼロ達成を目指します。川崎重工は、お取引先、お客様とともに脱炭素ソリューションの輪を広げ、カーボンニュートラルの早期実現に貢献していきます。



※ Scope 3については、より正確な排出量とするため、近年、算定方法の変更や集計範囲の拡大を行っています。詳しくは当社Webサイト「サステナビリティ」の「ESGデータ」をご覧ください。

Scope 1, 2

Scope 1, 2 自社利用の燃料と電力

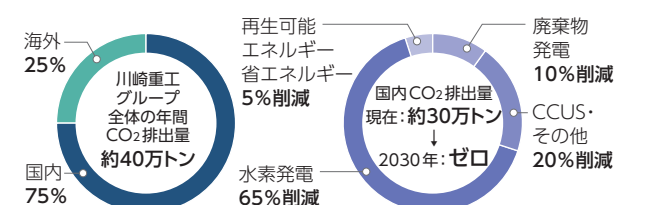
／ 水素発電を軸に、2030年までに国内でカーボンニュートラルを実現

右に示す通り、川崎重工グループのScope 1, 2のCO₂排出量は年間約40万トンで、そのうち国内が3/4を占めています。

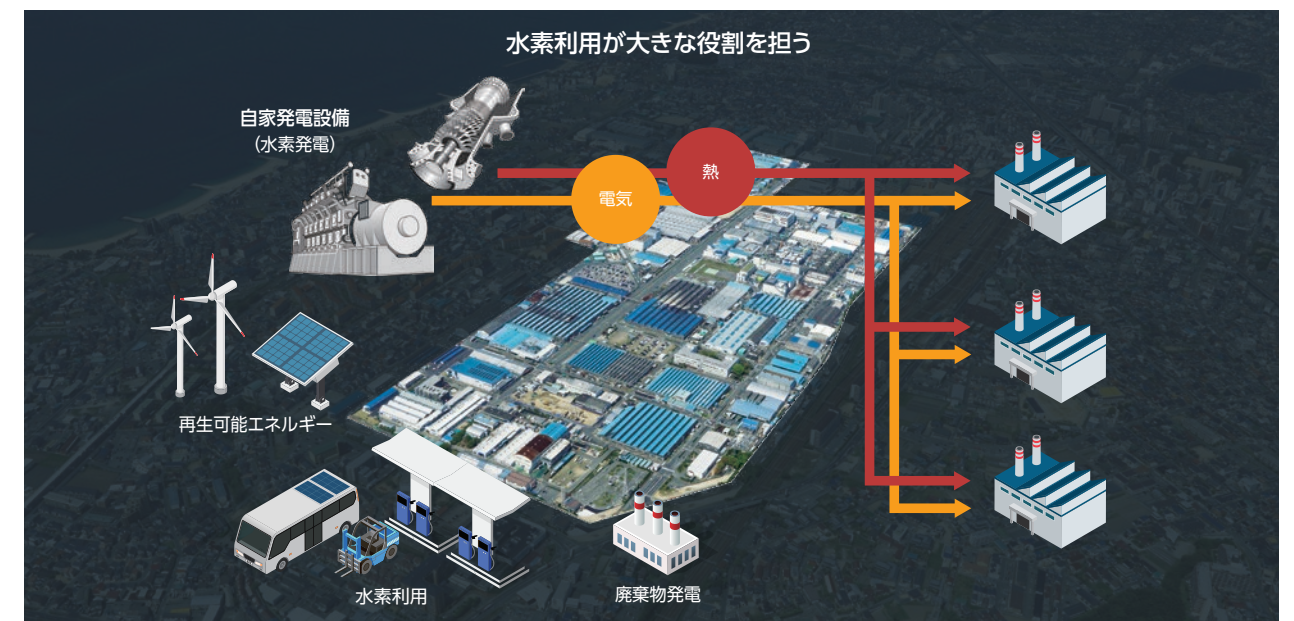
2030年に向けては、一層の省エネを継続するとともに、太陽光発電など再生可能エネルギーの活用や電化の推進により、CO₂排出量の削減を進めます。さらに、自社製の水素発電設備を導入し、廃棄物発電、再生可能エネルギーなどを組み合わせることで自社においてゼロエミッション工場を実現します。これらの取り組みにより、国内グルー

プにおいて2030年までにCO₂排出をゼロとする自立的なカーボンニュートラルを実現する計画です。海外においてもCO₂排出量の削減を進めていきます。

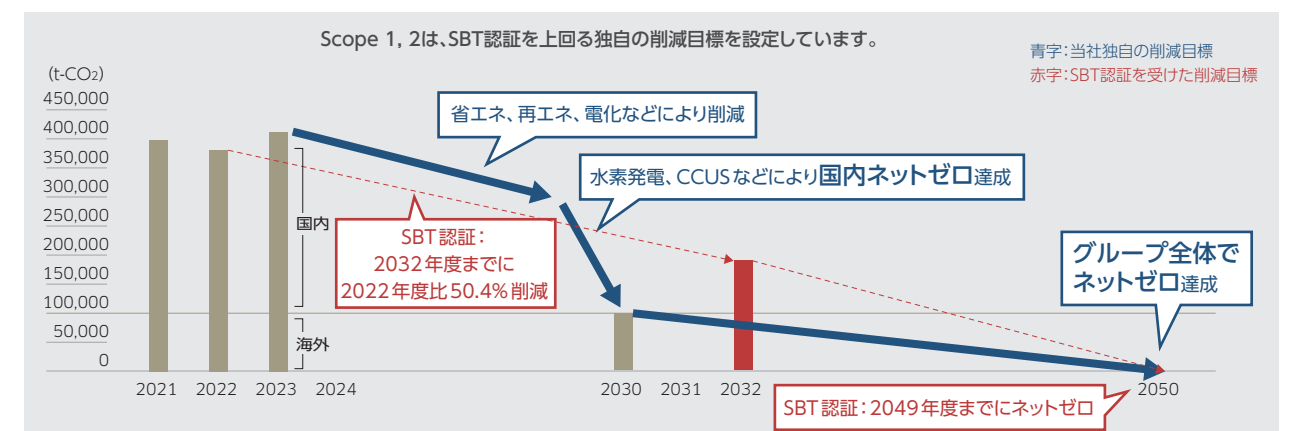
国内排出量削減の内訳



ゼロエミッション工場



CO₂排出量と削減目標 (Scope 1, 2)

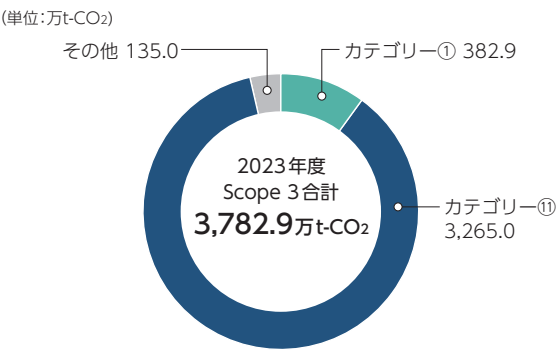


Scope 3

／ 社会に先駆けて推進し、Zero-Carbon Readyへ

Scope 3のNet Zeroは、お取引先やお客様などバリューチェーンに関わる皆様がすべてZero-Carbon Readyになることで、初めて達成できます。当社はScope 3について実施可能な対策を最大限行い、2040年にZero-Carbon Readyを実現します。具体的には、カテゴリ①は材料や部品の調達先におけるCO₂排出を80%削減、カテゴリ①①においては全事業においてCO₂ FREEなソリューションを標準ラインナップします。さらに、水素社会の実現とCCUS事業などを通じて、当社Scope 3の排出量を上回るCO₂削減を進め、世の中のカーボンニュートラルの早期実現に貢献していきます。

Scope 3 カテゴリ別内訳



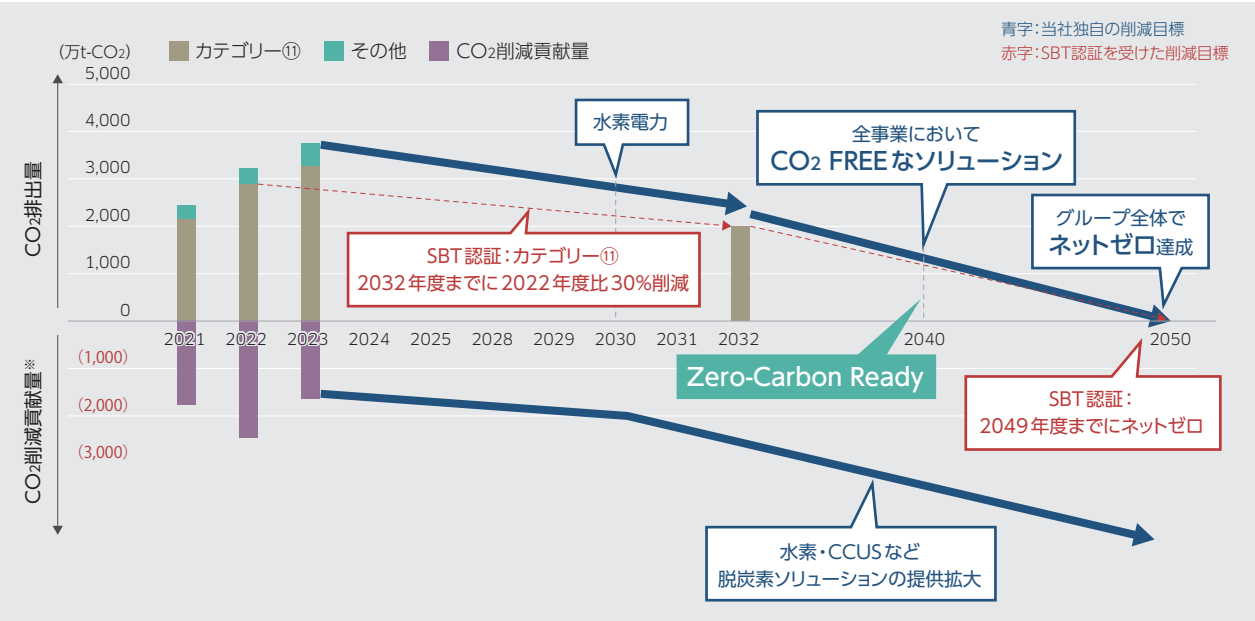
Scope 3 削減目標

2040年 Zero-Carbon Ready (川崎重工、カワサキモータース、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①: 80%削減(2021年比)
- ・カテゴリ①①: CO₂ FREE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

CO₂排出量と削減目標 (Scope 3)



※ 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

Scope 3 カテゴリ① 材料や部品の調達に関わるCO₂排出

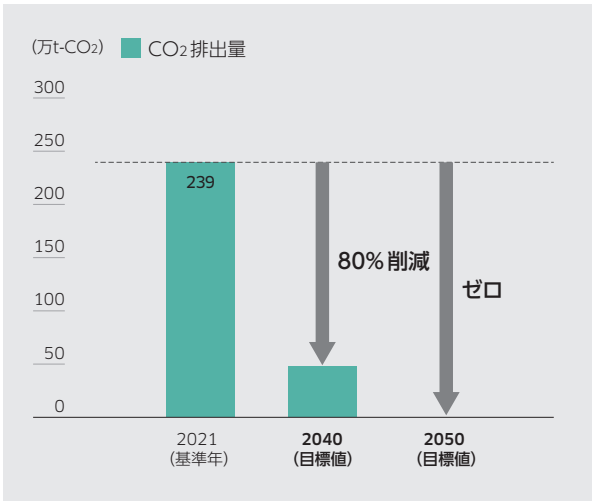
各業界における取り組みを

水素&CCUSソリューションでサポート、削減をさらに加速

当社では材料や部品の調達先であるお取引先と排出情報の共有などの連携を深めるとともに、水素電力や水素燃料、その他の代替燃料、さらにCCUSなどのソリューションを当社グループで活用するのみならず、お取引先へも提供することなどを通じて、CO₂削減をサポート、排出ゼロをより早期に実現していきます。

調達品からのCO₂排出量削減を進めるにあたり、サプライヤーの皆様と当社グループが協力して排出削減に取り組むことを目指し、2024年4月、神戸市内で「カーボンニュートラル説明会」を開催しました(詳細はP.78へ)。今後はこうした動きを全社展開し、排出量削減に向け、お取引先とさらなる協力体制を築いていきます。

Scope 3 カテゴリ① (CO₂削減シナリオ)



Scope 3 カテゴリ①① お客様に提供するソリューション

すべてのお客様にCO₂ FREEなソリューションを提供

「水素化」「電動化」「グリーン電力網」「代替燃料」「CCUS」をキーワードに製品・サービスの脱炭素化に取り組んでいきます。

● 2030年に向けた取り組み(短期)

脱炭素社会へのトランジションとして、環境配慮製品認証制度「Kawasaki エコロジカル・フロンティアズ制度」などを通じ、従来製品の省エネ・高効率化を継続するとともに、モーターサイクルなどのハイブリッド化・電動化を推進します。また、水素エネルギーの商用化に向けた開発を進め、ガスタービン、ガスエンジンなどの水素利用を拡大します。さらに、CO₂の回収・利用に向け、Kawasaki CO₂ CaptureやDACの事業化を推進します。

● 2040年に向けた取り組み(中長期)

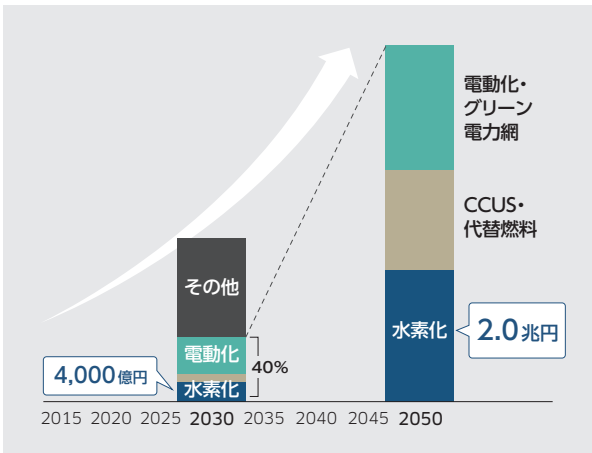
大きく以下3つの取り組みを進めていきます。

- ① 水素事業を中心に当社グループからCO₂ FREE 燃料および電力を社会に提供していきます。
- ② 各種モビリティやロボットなど、お客様が当社ソリューションをご利用されるときに電動化や水素燃料を含むCO₂ FREE 燃料を選択肢として用意します。

③ CO₂循環社会の実現に向け、CO₂回収に加え、合成燃料や化成品の製造など、CO₂の有効利用も推進します。

この3つを柱とし、2040年までにお客様がカーボンニュートラルに資する製品・サービスを選ぶように選択肢を準備(防衛関係・非常時用製品を除く)し、世の中のCO₂削減を促進します。

将来のソリューション別 事業規模イメージ



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

※ 詳細は当社Webサイト「サステナビリティ」に掲載する「TCFDレポート2024」をご覧ください。

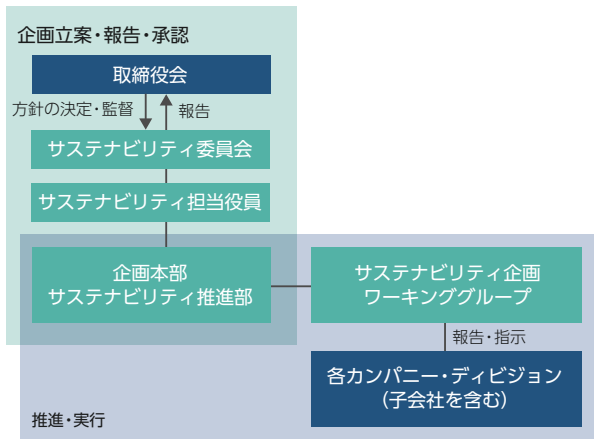
当社グループは「グループビジョン2030」のもと、水素事業、CCUSなどの推進により、事業を通じて積極的にパリ協定を目指す、世界の平均気温上昇を産業革命前と比較して1.5℃に抑える社会の実現に貢献していきます。一方で、激甚化する自然災害に対してはリスク分析に基づき、事業継続計画(BCP)やサプライチェーンの強靱化などの対策を進めています。ここでは、TCFD提言に基づく気候変動関連の情報についてご報告します。

ガバナンス

気候関連リスク・機会についての組織のガバナンス

当社グループでは、取締役会をグループ全体のサステナビリティ基本方針と基本計画を審議・決定する最高意思決定機関と位置づけています。サステナビリティ委員会は取締役会の監督のもと、取締役会で定めた基本計画に基づき各種施策を決定し、その進捗状況を取締役会に報告しています。

サステナビリティ推進体制図



リスク管理

気候関連リスクの識別・評価・管理方法

気候変動を含むサステナビリティに関するリスクの識別・評価は、サステナビリティ委員会にて実施しており、事業環境とステークホルダーからの要請・期待の変化をリスク管理の観点から捉え、必要な対応について審議・報告を行っています。定期的な重要課題(マテリアリティ)の見直しについても、当シナリオ分析の結果を踏まえ、各課題に関するリスク評価を行っています。

これらのリスク評価の結果、識別したリスクは、取締役会に報告し、対応の方向性を審議した上で、各リスクの対象となる部門へ必要なフィードバックを行っています。

指標と目標

気候関連リスク・機会を評価・管理する際の指標とその目標

当社グループでは、下表の通りCO₂排出の削減目標を定めています。

グループ企業を含む国内のScope 1, 2については水素発電を主軸とした取り組みにより、2030年の自立的なカーボンニュートラル達成を目指します。Scope 3については、主要項目であるカテゴリー①および⑩について目標を定めています。

2050年には、「Kawasaki地球環境ビジョン2050」で掲げる「CO₂ FREE」に沿って、グループ全体でのCO₂排出ゼロを目指します。

また、2024年8月にSBT (Science Based Targets) 認証を取得し、パリ協定の目指す気温上昇1.5℃以下実現に向けた取り組みを加速しています。

「水素」[CCUS(二酸化炭素回収・貯留)]「DAC(大気からのCO₂回収)」を中心に、自社および取引先やお客様などバリューチェーンすべてにおける製品・サービスの脱炭素化を進めていきます。



川崎重工グループのCO₂排出削減目標

Scope 1, 2	Scope 3
2030年 カーボン ニュートラル 対象範囲: 国内グループ 会社	2040年 水素社会の実現とCCUS事業化の 推進などによりカーボンネガティブに貢献 カテゴリー①: 80%削減 カテゴリー⑩: CO ₂ FREEなソリューションをラインナップし、世の中のCO ₂ 削減を促進 対象範囲: 川崎重工(単体)、カワサキモータース、川崎車両
2050年 カーボンニュートラル 対象範囲: グループ全体(連結)	

SBTより認証を受けた削減目標

目標	認証を受けた削減目標
短期目標 NEAR-TERM	Scope 1 2032年度までに、温室効果ガス排出量を2022年度比で50.4%削減(1.5℃水準) Scope 2 2032年度までに、販売した製品の使用(カテゴリー⑩)を2022年度比で30%削減(Well below 2℃水準) Scope 3 2032年度までに、販売した製品の使用(カテゴリー⑩)を2022年度比で30%削減(Well below 2℃水準)
長期目標 NET-ZERO	Scope 1, 2, 3 2049年度までに当社グループバリューチェーン全体の温室効果ガス排出量をネットゼロ(NET-ZERO)

※ カーボンニュートラル目標の詳細については、P.47-50をご覧ください。

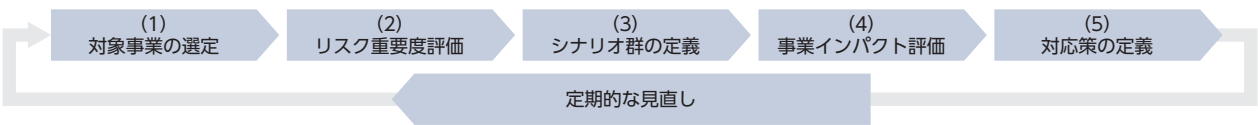
戦略

気候関連リスク・機会がもたらす事業・戦略、財務計画への実際の／潜在的影響

当社グループでは「グループビジョン2030」で定める3つの注力フィールドの1つである「エネルギー・環境ソリューション」において、水素事業、CCUS、DACを中心に、脱炭素社会の実現に向け、積極的に事業を推進しています。

以下、当社の気候変動戦略の策定にあたり、実施したシナリオ分析のプロセスについて記載します。

シナリオ分析のプロセス(1.5℃シナリオ、4℃シナリオ)



シナリオ分析の結果(1.5℃シナリオ、4℃シナリオ)

財務インパクト※1...★:100億円未満、★★:100億円以上1,000億円未満、★★★:1,000億円以上

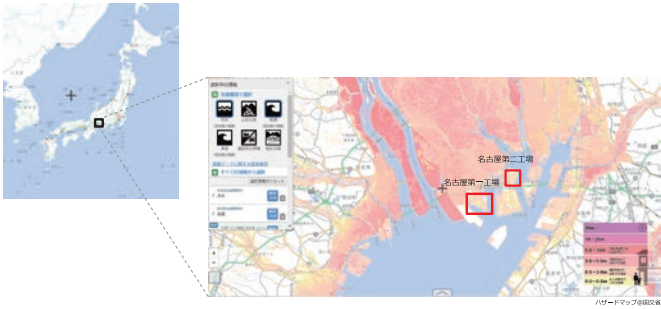
目標:2030年 1.5℃シナリオ	エネルギーソリューション & マリン	航空宇宙システム	パワースポーツ& エンジン	精密機械・ロボット	車両
機会	●水素関連 ●CCUS・代替燃料 ●電動化				
リスク	●LNG発電設備・航空機・ガソリン車・ディーゼル建機の需要減 ●研究開発・設備投資の増加				
財務 イン パクト ※1	●水素を含むカーボンニュートラル関連売上収益:6,500億円(2030年度)				
	★★★ 水素関連製品の 売上が増加	★ 水素航空機の実現は 2040年以降	★★★ ガソリン車から EV／HEVへの切替が 先行し、e-fuelや 水素への切替が進む	★★	★
	●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	航空宇宙システム	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 ※1	●水素を含むカーボンニュートラル関連売上収益 6,500億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※2: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				

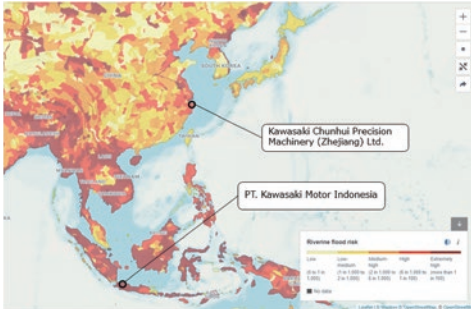
※1 DAC事業の売上収益目標を反映し、2030年の水素を含むカーボンニュートラル関連売上収益を6,000億円から6,500億円に上方修正しました。
※2 物理的損失:被害実績に基づく高リスク拠点の想定被害額にGDP被害増加率を乗じて2030年想定被害額を試算したもの

4℃シナリオにおける物理的損失評価例

国内生産拠点(20拠点)の一例



海外生産拠点(16拠点)の一例



TNFD (自然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

当社グループは「川崎重工グループ環境基本方針」に示す通り、生物多様性を尊重した事業活動を行い、環境保護を推進します。ここでは、TNFD提言に基づき、LEAPアプローチ (Locate, Evaluate, Assess, Prepareの4つのステップからなる分析) に沿った分析を進めることにより、当社の生物多様性・自然資本への依存と影響についてご報告します。

／ Evaluate (優先度の高い依存関係と影響の評価)

Evaluateでは、当社グループの事業を含むセクター (航空機、エネルギー機器、ほか) 全体におけるマクロな影響評価を実施しています。

自然への依存・影響関係の大きさを把握するためのツールであるENCOREを用いて、リスク評価を行いました。さらに、サプライチェーン上流については、類似セクターを用いてリスク評価を行っています。

その結果、リスクの高い項目が、依存関係において4項目、影響関係において10項目あることが分かりました。

事業活動と自然との依存関係の評価結果

		凡例												
		VH 非常に高い	H 高い	M 中程度	L 低い	VL 非常に低い	ND 不検出							
大項目	小項目	直接産業							サプライチェーン上流					
		航空機	エネルギー機器	プラント	船舶	鉄道車両	精密機械・ロボット	レジャー用二輪車、四輪車	プラスチック	鋼材		ステンレス材	アルミニウム	
		航空宇宙・防衛 (機械・部品・装置の製造)	重電機設備 (機械・部品・装置の製造)	建設・土木 (インフラ構築)	建設機械・大型輸送設備 (機械・部品・装置の製造)	建設機械・大型輸送設備 (機械・部品・装置の製造)	産業機械・用品・部品 (機械・部品・装置の製造)	自動二輪車製造 (機械・部品・装置の製造)	基礎化学品 (接合剤、分別回収、品析)	鉄鋼 (鉄の抽出)	鉄鋼 (金屈鉄の生産)	鉄鋼 (鉄鋼生産)	アルミニウム (鉱業)	アルミニウム (アルミナ精錬)
環境的物質インプット	動物由来のエネルギー	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
	繊維およびその他の材料	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
	遺伝物質	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
	地下水	M	M	ND	M	M	M	M	H	H	M	M	H	M
生産プロセス	地表水	M	M	ND	M	M	M	M	H	H	M	M	H	M
	地魚等の生態系の維持	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
	花粉媒介サービス	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
	土壌肥沃度の維持	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
環境的な影響の伝達	換気	VL	VL	ND	VL	VL	VL	VL	VL	ND	ND	ND	ND	ND
	健全な水循環の維持	M	M	ND	M	M	M	M	L	M	M	M	H	M
	水質	L	L	ND	L	L	L	L	L	ND	ND	ND	ND	ND
	生物による修復	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	VL	ND	ND	ND	ND	ND
環境的な影響の伝達	水と大気による希釈	L	L	ND	L	L	L	L	ND	ND	ND	ND	ND	ND
	汚染物質のろ過、隔離、貯蓄、蓄積	VL	VL	ND	VL	VL	VL	VL	VL	ND	ND	ND	ND	ND
	騒音や光害の伝達	M	M	ND	M	M	M	M	L	ND	ND	ND	ND	ND
	堆積物の輸送と貯蔵	VL	VL	M	VL	VL	VL	VL	L	M	VL	L	M	L
環境からの保護	気候調整	VL	VL	ND	VL	VL	VL	VL	L	M	VL	VL	H	M
	生物学的コントロール (生態系の規制)	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
	生物学的コントロール (農家の管理)	M	M	ND	M	M	M	M	M	ND	ND	ND	ND	ND
	自然災害の影響緩和 (水害等)	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND
汚染	土壌浸食の抑制	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND

事業活動と自然との影響関係の評価結果

大項目	小項目	直接産業								サプライチェーン上流					
		航空機	エネルギー機器	プラント	船舶	鉄道車両	精密機械・ロボット	レジャー用二輪車、四輪車	プラスチック	鋼材		ステンレス材	アルミニウム		
		航空宇宙・防衛 (機械・部品・装置の製造)	重電機設備 (機械・部品・装置の製造)	建設・土木(インフラ構築)	建設機械・大型輸送設備 (機械・部品・装置の製造)	建設機械・大型輸送設備 (機械・部品・装置の製造)	産業機械・用品・部品 (機械・部品・装置の製造)	自動車・二輪車製造 (機械・部品・装置の製造)	基礎化学品 (操業・分別集荷、品別)	鉄鋼 (鉄の抽出)	鉄鋼 (金屈鉄の生産)	鉄鋼 (鉄鋼の生産)	アルミニウム (鉱業)	アルミニウム (アルミナ精錬)	
陸/水/海の利用変化	陸域生態系の利用	ND	ND	VH	ND	ND	ND	ND	H	VH	ND	ND	VH	ND	
	淡水生態系の利用	ND	ND	H	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	H	ND	
	海洋生態系の利用	ND	ND	VH	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	
資源採取	水の使用	H	H	H	H	H	H	H	H	VH	VH	H	VH	VH	
	その他のリソースの利用	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	ND	
気候変動	温室効果ガスの排出	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	H	
	非GHG大気汚染	M	M	H	M	M	M	M	H	H	H	ND	H	ND	
汚染	水質汚染	H	H	M	H	H	H	H	H	ND	M	ND	H	H	
	土壌汚染	H	H	H	H	H	H	H	H	ND	ND	ND	H	H	
	廃棄物	H	H	M	H	H	H	H	H	ND	H	H	H	H	
その他	騒音・光害	M	M	H	M	M	M	M	ND	H	H	ND	H	ND	

／ Locate (自然との接点を見つける)

Evaluateでは各セクターでのマクロな影響を分析しましたが、このLocateでは活動拠点の地理上の位置的な要因についての自然への影響評価を行っています。

当社グループの国内26生産拠点、海外16生産拠点の影響評価を行った結果、国内は比較的风险が低く、インド、中国、メキシコでは水リスク、ブラジルでは生物多様性へのリスクが相対的に高いことが分かりました。

／ Assess (重大なリスクと機会の評価)

Assessでは、Evaluate、Locateの結果を踏まえ、当社グループにおいて、比較的风险が高い事業、拠点を中心に機会・リスクの分析を行っています。

TNFDの例示も含め、水、土壌、廃棄物などについての想定し得る機会・リスクを抽出し、重要性和対応不足レベルの2軸で評価を行い (右図参照)、海外拠点では「水」が機会・リスクの両方になっていると判定しました (下表参照)。また、これからの資源循環の促進を想定し、資源選別需要を機会としています。

生産拠点	機会	リスク
インド、中国ほか	●水資源不足改善技術 ●モニタリング需要 ●資源選別システム需要	●水資源不足 ●水質汚染

／ Prepare (対応と報告のための準備)

Prepareでは、以下の対応を進めています。

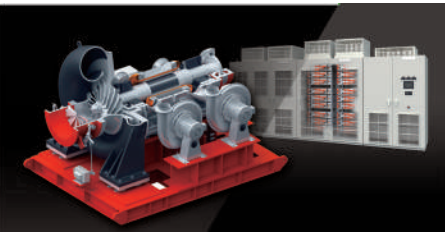
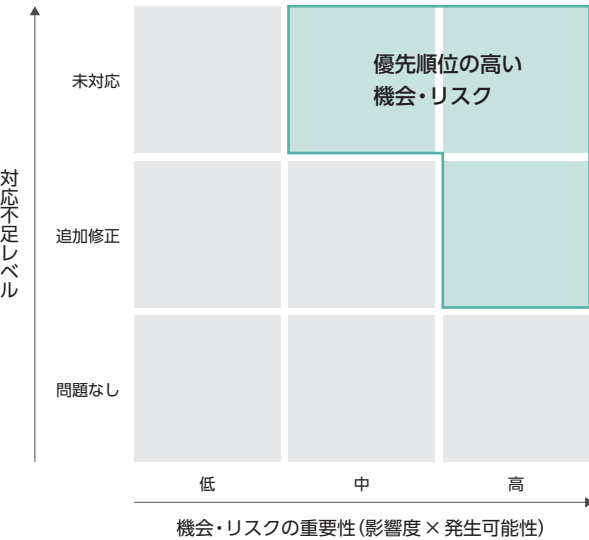
水資源不足については、製造時の節水、水の循環利用を進めています。また、下水処理用の曝気ポンプMAGターボ・メガMAGターボといった製品により、世界の水問題への貢献、サステナブルな下水処理場の実現を目指しています。

資源選別については、協働ロボットを用いたAI搭載資源選別支援システム「K-Repos」などにより、資源循環の促進はもちろん、作業者の負担低減等、社会課題への取り組みを進めています。

海外生産拠点における影響評価

評価項目	影響がある拠点数	拠点所在地域
生物多様性の重要性	3	南米、アジア、欧州
生態系の完全性	1	南米
樹木損失率	2	南米、アジア
水の利用可能性	9	北米、アジア
水質汚染	12	北米、アジア、欧州

機会・リスクの評価



曝気ポンプ メガMAGターボ



AI搭載資源選別支援システム [K-Repos]

Focal Field 2

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

社会課題に対するKawasakiのソリューション

- 先進国を中心とした労働人口不足、3K職場に代表される労働環境の悪化などに対し、産業用ロボットの豊富な経験・実績を基に、自動化・リモート技術を用いたソリューションを提供し、課題解決に貢献します。
 - 医療分野における患者の負担減ニーズ、医師の不足や負担増問題、地域による医療格差などの課題を解決します。
 - 働き方・暮らし方の多様化が進む社会において、実作業を伴うリモートワーク環境を提供します。子育て世代や高齢者、健康上の理由などにより現場に行くことのできない方々、海外の労働者、スキルドワーカーなど、距離に関係なく社会参加を実現します。
 - 地震や巨大台風、パンデミックの発生など深刻化する災害に対し、高度かつ多様な輸送機器やエネルギー機器により被害の防止・軽減を図り、経済活動の継続と人々の安定した生活の維持に貢献します。
- このうち、ここでは以下の取り組みをご紹介します。

遠隔医療の実現

関連する事業 ● 精密機械・ロボット

手術支援ロボット hinotori™サージカルロボットシステム

川崎重工は、シスメックス株式会社との合併会社として医療用ロボットの開発・製造・販売を行う株式会社メディカロイドを設立しました。株式会社メディカロイドは、当社が50年以上の歴史の中で培った産業用ロボットの技術をベースに、手術支援ロボット[hinotori™サージカルロボットシステム]を開発し、2020年に厚生労働省から製造販売承認取得以降、国内の医療現場で導入が広がっています。同システムは泌尿器科、消化器外科、婦人科に加え2024年6月に胸部外科領域(呼吸器外科)において

保険適用となり、累計5,000例以上の手術で使用されています。発売後も医師のご意見を取り入れ、ユーザビリティを高めた機能を提供しながら国内事業を拡大するとともに、2023年9月にはシンガポールのHealth Sciences Authority(健康科学庁)から販売承認を取得し、グローバル展開も推進しています。

また、社会課題解決に向けた取り組みとして遠隔手術の実現に向けたプロジェクトに参画し、複数の実証実験を行っており、医療の地域格差を解決する技術として期待されています。



手術支援ロボット
[hinotori™サージカルロボットシステム](メディカロイド)

位置情報によるDXソリューションサービス

協業による事業開発

ヒト・モノの動きの見える化で働き方改革

2021年にPNT事業を立ち上げ、アジアを中心に展開しているMapxus社へ出資し、国内独占事業として屋内位置情報サービス[mapxus Driven by Kawasaki™]を提供してきました。本サービスは、Wi-Fi電波環境のみで特別なハードウェアを必要としません。さらに、この「屋内」の位置情報とGPSなどで取得する「屋外」の位置情報をシームレスにつなぐこともできます。

既に三井不動産の商業施設、成田国際空港、神戸須磨シーワールド、その他大手メーカーの工場でも本サービスを採用いただいています。また、当社の配送ロボットサービスやヘルスケア事業との連携により、病院・介護施設の業務効率化手段としてトータルソリューションを提案しています。

屋内の人やモノの位置・回遊情報を把握、分析し、業務改善等のDXソリューションとして幅広く提供することを目指していきます。



位置情報によるDXソリューションサービス

ヘルスケア領域の新規開拓

関連する事業 ● 精密機械・ロボット

介護現場への機器やロボット導入を支援する 介護業務支援サービス事業への取り組み

人手不足などの問題を抱える介護施設への適切な介護機器やロボットの導入をサポートする介護業務支援サービス事業に参入します。一般社団法人日本ノーリフト協会と協同し、介護施設や介護機器メーカーにおける現場の課題やニーズを把握し、それらをサポートする介護機器やロボットの推薦を行います。また、新たな機器開発や現場への導入・活用・定着までを支援します。介護スタッフの行動計測には、当社が提供する屋内位置情報サービス[mapxus Driven by Kawasaki™]を活用します。神戸市介護テクノロジー導入促進プロジェクトに参

画し、特別養護老人ホーム「六甲の館」(運営：社会福祉法人弘陵福祉会)および介護付有料老人ホーム「ディアージュ神戸」(運営：JR西日本プロパティーズ株式会社)において、実証試験を実施しています。



介護業務支援サービス

リモート技術で誰でもどこでも働ける社会へ

関連する事業 ● 精密機械・ロボット

すべての人々が参画できる リモート社会を目指して

2021年12月にソニーグループ株式会社と合併で設立したリモートロボティクス株式会社は、「すべての人々が社会参加できるリモート社会の実現を目指し、新しいワークスタイルを提案する」をパーパス(存在意義)に掲げ、新事業の展開に継続して取り組んでいます。

生産年齢人口(15歳~64歳)の減少に伴う人手不足が課題とされる中、働きたくても働けない方がいる状況にあります。リモートロボティクスはRemolinkプラットフォームを通じてこれらの社会課題の解決に貢献していきます。

リモートロボティクスが掲げるパーパスに共感いただき、社会課題への取り組みをとともに進めていこうとする企業との関係構築が進み、これまで10社を超える企業との間でパートナー契約を締結させていただきました。2023年度より提供を開始したリモートシステム開発を可能にする「Remolink Builder」サービス、ロボットを介した新たなリモートワークを実現するクラウドサービス「Remolink」、この2つのサービスを軸に、「リモート」による人とロボットの役割分担という新たな選択肢を提案していきます。

Focal Field 3

人・モノの移動を変革

人やモノが安全で素早く効率良く移動できる社会を、新モビリティで創る



社会課題に対するKawasakiのソリューション

- eコマースの進展、シェアリングサービスの普及、ライフスタイルの変化に伴う個人モビリティの需要増加など、人とモノの移動の変化に、航空機、ヘリコプタ、船舶、車両、モーターサイクルなどKawasakiが保有する輸送チェーンに必要なすべての技術を基に、新しいソリューションで応えます。
- 特に物流量の増加に伴う人手不足、労働環境の悪化といった問題の深刻化に対し、輸送機器にロボティクスやリモート技術を組み合わせた新しいシステムを提案します。
- 経済発展に伴い都市部で多発している交通渋滞や、近年深刻化する自然災害による交通手段の遮断、物流拠点間での輸送時間のロスといった課題に対し、陸上輸送に加えて航空輸送も交えた新しい輸送システムを用いたソリューションで応えます。

近未来モビリティの社会実装に向けて

地方都市や商業施設、病院などでの社会実装を目指し、物流領域における戦略的パートナーシップを2022年度から構築しています。

また、モビリティの自律化・遠隔化に関する規制緩和・制度整備の動きにも参画します。



近未来モビリティを活用したスーパーシティ

新モビリティの事業化

関連する事業 ●航空宇宙システム ●パワースポーツ&エンジン

VTOL※無人機「K-RACER」の社会実装に向けた取り組み

VTOL 無人機「K-RACER」は物流業界の人手不足を解決するために、ヘリコプタの技術とモーターサイクルで培った小型ハイパワーエンジンを組み合わせて開発しています。滑走路を必要としない垂直離着陸と、ドローンでは実現できない十分な積載重量を特長としています。2023年には「K-RACER-X1」を発展させたペイロード200kgの能力を持つ「K-RACER-X2」を開発し、その貨物搭載能力を飛行試験で確認しました。2024年には目視外飛行の実証試験を計画しており、災害時の活用も含めた社会実装に向けて着実に進んでいます。

長野県伊那市からは「無人 VTOL 機による物資輸送プラットフォーム構築事業」の委託を受け、パイロット不足や

山岳特有の気象状況などの問題を抱える「山荘への物資輸送」の実現に向けて、ステークホルダーとの調整や法令に基づく許認可などの手続きについても取り組んでいきます。

※ 垂直離着陸機 (Vertical Take-Off and Landing Aircraft)



VTOL 無人機「K-RACER」

配送業務の自動化

関連する事業 ●精密機械・ロボット

屋内配送ロボットによる 病院内配送サービスを正式導入開始

医療従事者の負担軽減を目指す取り組みとして、藤田医科大学およびSEQSENSE 株式会社と共同で、屋内配送ロボット「FORRO」(フォーロ)を活用した配送サービスのトライアルを2023年7月10日から実施していましたが、その導入効果が確認され、2024年4月から、藤田医科大学病院(愛知県豊明市)および藤田医科大学東京 先端医療研究センター(東京都大田区)に正式に契約・導入いただきました。その他、いくつかの病院でも短・長期実証を行っており、10,000回(2024年7月末現在)を超え

る配送サービスを人身・物損事故ゼロで提供できました。人間とロボットが共働できる体制を実現し、人には人しかできない医療サービスに専念してもらうことで、より質の高い医療を提供できる環境を整備していきます。



屋内配送ロボット「FORRO」

空の自由な移動を叶えるヘリコプタ手配サービス

関連する事業 ●航空宇宙システム

Z-Leg™(ゼータ・レグ)の提供

Mobility as a Service (MaaS) が急速に広がりを見せる中、当社はヘリコプタ製造の経験と信頼を活かした新規事業として、ヘリコプタによる空の移動をワンストップで提供するサービス「Z-Leg™」(ゼータ・レグ)を提供しています。

ヘリコプタ、パイロット、ヘリポート、タクシーなどもすべてオンラインで手配でき、ワンストップで国内を自在に、効率的につなぐ夢の移動が実現。移動時間短縮のほか、日本の地形美をヘリコプタ独自の高度で堪能でき、空の移動の贅沢さも味わえるサービスです。安全性確保のため、2つのエンジンを搭載した双発機のうち、事業用機を活用。信頼性の高い運航会社と連携しています。

国内各地の離着陸場の整備を進め、新たな航路を開拓し、自治体や旅行会社、鉄道会社、百貨店などのコラボレーションも進めています。経済メディアやライフスタイル雑誌、地方紙などによる取材・掲載が相次いでおり、空の移動の新たな選択肢として注目度が高まっています。



「Z-Leg™」空の移動を手配するワンストップサービス

At a Glance

※1 増減要因のうち、為替変動、売上変動および売上構成変動等は、当社が一定の基準を定めて算出した概算値です。
また、それぞれの増減要因は不可分であることも多く、特に売上変動と売上構成変動等は合算した金額を確認することが望ましい場合があります。



航空宇宙システム

最先端のテクノロジーを集約し、空と宇宙のさらなる高みを目指します

1918年に航空機製造事業を発足して以来、日本を代表する機体メーカー・航空機用エンジンメーカーとして、幅広い事業を展開しています。

2023年度は、民間向け航空エンジンPW1100G-JMプログラムにおいて、第2四半期に580億円の一過性損失を計上し、ステークホルダーの皆様にご迷惑とご心配をおかけしました。一方で、航空旅客需要はコロナ禍以前の水準に回復しています。また、抜本的な防衛力強化の政府方針のもと、防衛事業の採算向上や規模の拡大が見込まれるなど、今後も好調な事業環境が持続すると予想しています。リスク管理の徹底などにより安定的な収益を確保するとともに、将来の機会創出に向けて取り組みを進めていきます。



航空宇宙システムカンパニー プレジデント
下川 広佳

主要製品

- 防衛航空機
- 民間航空機分担製造品
- 民間向けヘリコプタ
- 誘導機器・宇宙関連機器
- 航空機用エンジン
- 航空機用ギアボックス

SWOT分析 個別事業

Strengths コアコンピタンス (強み)	航空宇宙	- 防衛航空機で培った完成機メーカーとしての技術力 - ボーイング社との国際共同開発に基づく技術力と、高度で大規模な生産設備 - KPS (Kawasaki Production System) による高い品質と生産性
	航空エンジン	- 国際共同開発プロジェクトや防衛航空機用エンジンで培った高い技術力 - 最先端技術による高い品質と生産性
	共通	開発・製造・サービスを機体・エンジンへ広範に展開
Weaknesses 課題 (弱み)		- 特定顧客への高い依存度 (ボラティリティの高い収益構成) - 多額の投下資本を必要とする事業形態
Opportunities 機会		- 航空旅客・貨物輸送需要の長期的な成長 - 航空機業界の脱炭素化 - 防衛予算の増加および継続的な国産防衛装備品の開発・生産 - 防衛装備品の収益性改善 - 防衛装備品の輸出可能性
Threats リスク (脅威)	航空宇宙	- ボーイング社・エアバス社によるシェア獲得競争などを背景とした厳しい競争環境 - 新興国メーカーの台頭 - 国際共同開発体制全体におけるサプライチェーンリスク
	航空エンジン	- 最先端技術の導入に伴う開発リスク - 国際共同開発プロジェクト (民間機向け航空エンジン) におけるリスク顕在化時の影響が甚大 (他社責応分負担のリスク)

「グループビジョン 2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	-
近未来モビリティ	- 物流拠点やラストワンマイルを結ぶ、VTOL (垂直離着陸機) の開発 - ヒト、モノがシームレスにつながる都市交通の実現 - 空の移動を手配するワンストップサービス「Z-Leg™ (ゼータ・レグ)」の提供
エネルギー・環境ソリューション	CO₂ FREE (水素燃料化) 航空輸送システムの検討

Topic | Z-leg™による災害支援と成長性

Z-Leg™は、2023年3月にサービスを開始したヘリコプタの手配サービスです。2024年1月に発生した能登半島地震では、珠州市折戸地区、川浦地区の避難所へガソリンを含む650kgの救援物資の空輸を実施しました。平時は、ヘリコプタで訪れたい場所へのスムーズな移動を提供していますが、災害救援にも役立てることが可能なことを実証しました。

今後は、空を飛び、垂直離着陸できる特性を活用し、地形的特徴が地域やお客様の不利益にならないよう、“いつでも、どこでも”の移動サービスを拡充していきます。併せて、地域振興につながる提案をしていきます。

2024年度中に個人向けの販売を本格化する計画で、2030年度に、単年度売上収益100億円を目指します。



Z-Leg™による荷詰め作業

重点施策と具体的な取り組み

事業拡大に向けた体制整備	- 旺盛な需要に対応するサプライチェーンおよび増産体制の再整備 - 新たな事業機会獲得に向け業務効率化・生産性の向上を推進 - 防衛航空機・ヘリコプタの既受注開発案件・量産契約の着実な推進
防衛事業に係る活動強化	防衛力強化に向けた7つの重視分野への取り組み推進
市場動向を踏まえた技術戦略の推進	- 防衛力強化の実現に向けた民生技術の活用を含む技術開発の促進 - NEDOグリーンイノベーション基金活用による脱炭素社会に向けた環境技術開発の推進

Topic | 防衛省向け受注の増加と採算性の向上

わが国の防衛力の抜本的な強化のため、2022年12月に「防衛力整備計画」が策定され、当社においても、今後防衛省向けの事業拡大が見込まれています。2023年度は、航空宇宙システムセグメントにおいて、主に大型航空機分野での受注増により防衛省向けの受注高が4,490億円と、前期比で2,835億円増加しました (全社では、2023年度受注高5,530億円、前期比2,835億円増)。

また、新制度において新たな利益率が設定されたことにより、防衛省向けの契約時における採算性が向上しており、中期的に当セグメントの収益性向上に貢献する見込みです。



RC-2 (電波情報収集機)

車両

最高水準の技術で、お客様のニーズに応える鉄道システムメーカーへ

1906年に鉄道車両製造を開始して以来、最高水準の技術を有する日本のトップメーカーとして、国内、米国、アジアで事業を展開しています。

2023年度は、2021年度の方社以降、3期連続の黒字を確保しました。米国では、長らく取り組んできた米国ロングアイランド鉄道向けのM-9プロジェクトは無事に最終車両を出荷し、現在はニューヨーク市交通局向けの新型地下鉄車両「R211」の量産車両の製造・納入が本格化しています。引き続き収益性の向上に向けて取り組みを進めていきます。

2021年10月の分社以来取り組んできた構造改革を背景として、適正価格での受注や契約リスク管理の強化、注力マーケットへの集中を進めるとともに、川崎重工グループの生産ノウハウ導入により、収益力の向上に努めていきます。



川崎車両株式会社 代表取締役 社長執行役員
村生 弘

主要製品

- 各種電車 (新幹線・新交通システムを含む)
- 機関車
- 客車
- 台車

SWOT分析 個別事業

Strengths コアコンピタンス (強み)		- 国内外の豊富な実績により培われた契約履行能力 - 海外案件の履行における他社とのパートナーリング力 (Kawasaki Initiative) - 他事業とのシナジーを活かした総合重工ならではの高い技術力
Weaknesses 課題 (弱み)		- 海外大手競合と比較して小さな事業規模 - 車両本体中心の事業構造 (鉄道システム対応はパートナーリング力で補充)
Opportunities 機会	国内市場	- カーボンニュートラルに寄与する車両の需要 - 貨物輸送の鉄道シフト
	アジア新興国市場	- 都市交通整備の需要 - インド高速鉄道プロジェクトへの参画
	北米市場	- 地下鉄、通勤車両の需要 - 軌道遠隔監視サービスの提供
	各市場共通	部品、保守請負、車両改造工事などの長期サービス提供型需要拡大
Threats リスク (脅威)	国内市場	- コロナ禍の車両投資減による国内工場の操業低下 - 需要減による価格競争の激化
	アジア新興国市場	- 新規参入市場でのカントリーリスク - 中国企業の台頭
	北米市場	- 資機材価格の高騰 - 人的リソースの確保

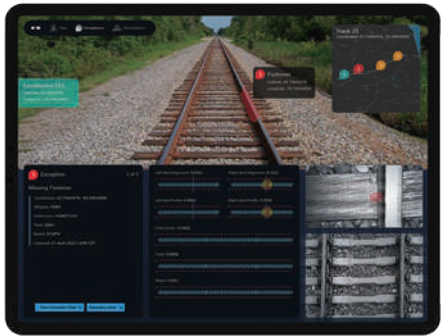
「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	● 車両および軌道保守の最適化、自動化・省力化を目的とした状態監視事業の推進
近未来モビリティ	● ヒト、モノがシームレスにつながる鉄道モビリティの実現
エネルギー・環境ソリューション	● 内燃車両のカーボンニュートラル対応

Topic | 軌道遠隔監視サービスをはじめとする部品・サービス事業の進展

鉄道車両や軌道の状態を遠隔で監視するサービスの事業化に国内・海外で取り組んでいます。本サービスは、センサーやカメラなどの監視装置を車両や台車に搭載し、営業運転時にリアルタイムで車両や軌道の状態を計測・解析し、異常を検知すれば直ちに鉄道事業者はその情報を知らせるものです。また、蓄積したデータを分析し、適切なメンテナンス時期を予測・提示することで、効率的な保守を可能とします。

車両事業では、豊富な車両納入実績を背景に、ライフサイクル全体にわたる事業機会の取り込みを目指しており、2030年度までに、部品・サービス事業の売上収益比率を2割以上に高めていく方針です。



軌道遠隔監視システム

重点施策と具体的な取り組み

海外案件の納入スケジュール遵守	- ダッカ6号線: 2024年度 最終車両、基地設備引き渡し - 米国R211: 2024年度 最終車両引き渡し (Base契約) 2025年度 量産車引き渡し開始 (Option1契約)
顧客に信頼される品質レベルの達成	- 仕損じ、手直し費用の削減 - KPS (Kawasaki Production System) のさらなる推進、北米工場への展開
部品・サービスの拡販、保守分野の事業拡大	- 北米向け軌道遠隔監視装置の拡販とサービス提供プラットフォームの構築 - 国内鉄道事業者向け車両状態監視事業の推進

Topic | ニューヨーク市交通局向けR211車両の納入開始

ニューヨーク市交通局向け地下鉄車両 (R211) のBase契約 (2018年度受注、535両) の量産車製造が進捗し、2023年度には、計160両を納入しました。

ニューヨーク市交通局とは、40年以上にわたる取引において、当社製車両の信頼性の高さや当社の契約履行能力が評価され、同交通局向けの当社シェアは2023年度時点で35%に達します。また2025年度からは2022年度に受注したOption1契約 (640両) の納入を開始するほか、さらにOption2契約の発注が見込まれます。

Option2契約が履行された場合、総受注両数が約1,600両、受注金額は約44億ドルの当社最大規模の鉄道車両案件となるほか、同交通局における当社シェアは約50%に拡大する見込みです。



ニューヨーク市交通局向け「R211」

エネルギーソリューション&マリン

高効率製品群と水素を軸にシームレスに低炭素から脱炭素へ

1878年の川崎築地造船所創業以来、「エネルギー」「プラント」「船用推進」「船舶海洋」の4分野において、高い技術力と品質を強みに事業を展開しています。2023年8月には、「水素・CN(Carbon Neutral)」事業分野を新設しました。

2023年度は、前期比で大幅な増益を達成しました。エネルギー・プラント・船用推進においては、主にガスタービン・ガスエンジンの増収が、船舶海洋においては、持分法投資利益の増加や、LPG / アンモニア運搬船のコストダウンが貢献しました。

引き続き、適切なリスク管理や価格適正化の取り組みによる収益力の維持向上を図ります。さらに、水素技術を軸に、低炭素・脱炭素社会に貢献する製品やグリーントランスフォーメーション製品の展開を進め、「グループビジョン2030」における「エネルギー・環境ソリューション」領域での高成長を目指します。



エネルギーソリューション&マリン
カンパニープレジデント

西村 元彦

主要製品

水素・CN	エネルギー	プラント	船用推進	船舶海洋
- 出荷・受入基地 - 液化水素タンク - 陸上LNGタンク - CCUS (Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)	- 産業用ガスタービン・コージェネレーション - 発電用ガスエンジン・ディーゼル機関 - 蒸気タービン - 空力機械 - ボイラプラント - CCPP (Combined Cycle Power Plant)	- 産業プラント (セメント、肥料など) - ごみ焼却プラント - 搬送プラント - トンネル掘削機 - 破砕機	- 船用ガスタービン・減速装置 - 船用レシプロエンジン - 水力機械	- ガス運搬船 - 液化水素運搬船 - ジェットフォイル - 潜水艦

SWOT分析 個別事業

Strengths コアコンピタンス (強み)	水素・CN エネルギー プラント 船用推進 船舶海洋 共通	- 水素の製造、液化、貯蔵、輸送、利用(発電)技術 - 海外拠点の活用による地元に着した販売体制 - 各種プラントプロジェクトで培った総合エンジニアリング力 - コアコンポーネントを軸とした船用推進システム全体の最適提案力 - 省エネ・環境負荷軽減技術、船型開発力 - 顧客資産を活かしつつ低炭素から脱炭素への流れをシームレスに実現できる、高効率・高性能なコアコンポーネント - 高効率コアコンポーネントとの組み合わせによるシナジーを活かしたソリューション提案
Weaknesses 課題(弱み)	水素・CN プラント エネルギー 船用推進 船舶海洋	- 海外における水素関連プラントの施工実績数 - 海外市場における認知度 - 国内商船建造と民間船用推進機の収益構造の改善
Opportunities 機会	共通	- 環境規制の強化などカーボンニュートラル実現を目指す動きの加速 - 脱炭素ニーズの高まりにより既存燃料と水素の両方に対応可能な設備への需要の増大 - 新興国・資源国におけるエネルギー需要・インフラ需要の増大
Threats リスク(脅威)	共通	- 新興国・資源国経済の減速に伴う投資意欲の減退 - 各国のエネルギー政策動向(タクソノミー規制、補助金制度変更、地政学的リスクに伴う変更など)

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

※1 Autonomous Underwater Vehicle ※2 Virtual Synchronous Generator
※3 Direct Air Capture ※4 Kawasaki CO₂ Capture

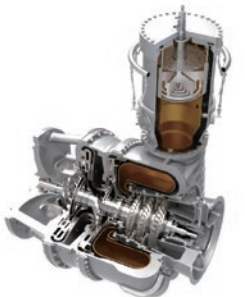
安全安心リモート社会	- 非常用ガスタービンをはじめとする災害対応ソリューション - ごみ焼却炉自動運転化の促進 - AUV※1(自律型無人潜水機)の開発
近未来モビリティ	- 環境対応船用推進システム(ガスエンジンハイブリッド推進・バッテリー推進)の普及 - 安全離着岸支援システムの実証
エネルギー・環境ソリューション	- 水素サプライチェーン(つくる、はこぶ、ためる、つかう)の早期確立 - ステークホルダーへの働きかけによる水素社会実現に向けた仲間づくりと取り組みの加速 - 変動性再生可能エネルギーが増加する環境下で、「調整力」を提供するガスタービン/ガスエンジン、「慣性力」を提供する仮想同期発電機(iVSG※2)機能を有する蓄電システムの社会実装 - カーボンリサイクル技術の実用開発 - 大型CO₂回収事業(DAC※3・KCC※4)の展開

Topic | 多様な水素利用ニーズに応える水素ガスタービンの展開

2023年9月、イビデンエンジニアリング社と共同で、JFEエンジニアリング社より、水素混焼可能な8MW級コージェネレーションシステム[PUC80D]1基を受注しました。2025年4月運用開始予定で、その後、2027年以降の水素燃料化を目指します。

2023年10月、Chevron社(ベルギー)向けに、1.8MW級天然ガス焼きガスタービンコージェネレーションシステム[GPB17D]を、体積比30%までの任意の割合で水素混焼が可能な[GPB17D-H2]に改造する工事を完了し、営業運転を開始しました。

2024年1月、1.8MW級のドライ・水素専焼型ガスタービン[PUC17MMX]が、日刊工業新聞社十大新製品賞において増田賞を受賞しました。世界初となるNOx対策に水を用いないドライ方式での水素専焼が可能なガスタービンの製品化を通じて、CO₂排出量の削減に大きく貢献できる点が高く評価されました。



PUC17MMX

重点施策と具体的な取り組み

低炭素・脱炭素社会の実現に 貢献する製品の提供	- LPG / アンモニア運搬船 - 高効率ガスタービン/ガスエンジン - 新ごみ処理施設(省エネ) - 船用ハイブリッド推進システム
脱炭素エネルギーへの トランジション製品の展開	- 液化水素運搬船の商用化 - 水素出荷・受入基地の商用化 - 船用水素ボイラ、船用水素エンジンの開発 - 低炭素(天然ガス焼き・水素混焼)から脱炭素(水素専焼)に対応できるガスタービン/ガスエンジンを活用した省エネシステムの導入促進 - CO₂分離回収技術の開発

Topic | 低炭素社会の実現に貢献する船用ハイブリッド推進システムの納入

2023年12月、NSユナイテッド内航海運株式会社が発航するばら積み船向けに、天然ガス専焼エンジンと大容量バッテリーを組み合わせたガスエンジンハイブリッド推進システムを納入しました。ばら積み船向けにガスエンジンを主機とするハイブリッド推進システムを納入するのは世界で初めてです。

従来の重油焚エンジンを搭載する同型船と比較しCO₂排出量を約24%削減することに加え、SOxやNOxの排出量を大幅に削減することが可能です。また、入出港時にはバッテリーによる電気推進モードで航行することにより、温室効果ガスを排出しないゼロエミッション推進が可能です。



当社製ガスエンジンハイブリッド推進システム
を搭載した「下北丸」

精密機械・ロボット

油圧とロボットの総合ソリューションで、人と社会の未来をつくります

油圧機器分野においては業界随一の規模と生産設備を備えたトップメーカーとして、ロボット分野においては産業用ロボットのパイオニアとして、国内外の産業の発展に貢献しています。

2023年度は、半導体市況および中国建設機械市況の停滞に加え、中国工場における操業の低下にも苦しんだ1年でした。2024年度中には半導体市況が回復に転じると見込まれているほか、2023年度から進めてきた価格適正化やコスト削減の取り組みを継続し、厳しい事業環境の中でも一定の収益を確保していきます。

油圧機器分野では、当社の強みである品質や開発力を活かし、建設機械の電動化・自動化に対応する新製品・新システムにより収益性の向上を目指します。また、ロボット分野では、半導体分野の事業拡大を進めるとともに、オープンイノベーションの活用により、医療や物流といった、成長性の高い新分野の開拓を進めていきます。



精密機械・ロボットカンパニー プレジデント
嶋村 英彦

主要製品

- 建設機械用油圧機器
- 農業機械用油圧機器
- 産業機械用油圧機器・装置
- 船用舵取機
- 船用各種甲板機械
- 産業用ロボット
- 医薬・医療用ロボット

SWOT分析 個別事業

Strengths コアコンピタンス (強み)	油圧機器	- ショベル用油圧機器における世界先端技術の蓄積・システム化能力とブランド力 - 顧客要求への対応力
	ロボット	- 総合重工業として、多種多様な生産現場を社内で保有 - 顧客のニーズに密着した、適用開発・システム提案の力 - 医療、遠隔技術などに代表される新技術・新分野の創出力
	共通	油圧技術とロボット技術の融合によるモーションコントロール分野における新製品開発能力
Weaknesses 課題(弱み)	油圧機器	- アフターサービスビジネスの拡大 - 中国建機市場向け売上比率の高さ
	ロボット	スケールメリットを得るための事業規模の拡大
Opportunities 機会	油圧機器	- 建設機械の電動化・自動化の進展 - 農業機械・森林機械などの事業分野への販売拡大 - カーボンニュートラルの進展
	ロボット	- 人とロボットの共存・協調の実現によるロボット適用分野の拡大 - 労働力不足の解消・品質向上を目的とした需要拡大 - 工業分野以外(医療・介護など)でのロボット化の進展
Threats リスク(脅威)	油圧機器	- 中国建機市場における競合メーカーの台頭と競争の激化 - 中国建機市場の長期低迷
	ロボット	- 競合他社との競争の激化 - 半導体製造装置需要の停滞
	共通	資材費の高騰

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	- 手術支援ロボット[hinotori™サージカルロボットシステム]やロボット治療台などの医療ヘルスケア関連事業 - 働く意欲のある人と、労働力を求める事業者とをつなぐ、リモートロボットプラットフォーム事業
近未来モビリティ	- 物流拠点間やラストワンマイルを結ぶ、配送ロボット - 屋内配送ロボット[FORRO]による、病院内配送サービスの展開
エネルギー・環境ソリューション	- 水素燃料関連製品 - 油圧機器・システムのソリューションビジネスの強化・拡大

Topic | 水素ステーション用の省エネ型水素圧縮機を発売

2023年4月、水素ステーション用の省エネ型水素圧縮機を発売しました。

水素圧縮機は、スギノマシン社と共同開発したもので、水素ステーションにおいて、燃料電池車(FCV)への充填に必要な水素ガスを圧縮する役割を担っています。油圧部分には産業装置分野で好評を得ている当社製の回転数制御ポンプユニット(ECO SERVO®)を使用することで、大幅な省エネ化を実現しました。

今後のFCV普及に向けた水素圧縮機の拡販により、水素ステーションなどのインフラ整備に貢献します。



水素圧縮機

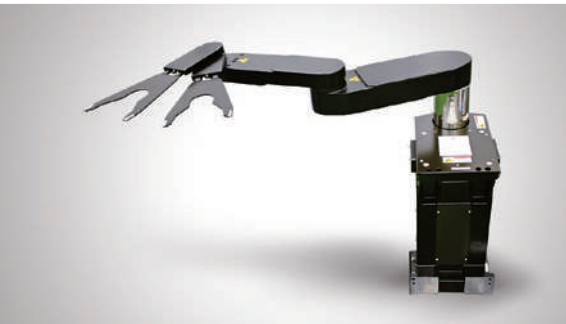
重点施策と具体的な取り組み

油圧事業の発展に向けた施策	- 建機向け新製品開発／市場開拓：電動化・自動化に向け、高い制御技術・開発力を活用し市場を開拓 - アフターセールス事業の強化： 過去の販売実績を活かしたアフターセールスの拡大と販売ネットワーク構築・拡大 - 水素関連事業／防衛事業の強化： 水素圧縮機、燃料電池システムなどの開発や、当社グループ内向け防衛関連製品の拡充
ロボット事業の戦略性ある挑戦	- 高付加価値領域への集中投資：半導体市場の本格的回復に向けた供給体制整備および、新分野への事業拡大 - 医療向け事業の強化：[hinotori™]の普及および、遠隔操作技術等による差別化 - ブランド力の強化： ユニコーン企業とのスピード感のある協業推進および、ソーシャルロボット分野の事業化推進

Topic | 半導体関連事業の今後の展開

2023年12月、「グループビジョン2030」進捗報告会において、半導体製造装置向けロボットを含む半導体関連事業の今後の事業展開方針について発表しました。

2024年現在、半導体製造の前工程における大手半導体製造装置の中で稼働するウェハ搬送ロボット(大気工程)で、当社は約60%のグローバルシェアを誇ります。今後は、現在のシェアをさらに向上させるとともに、後工程や真空工程、システム製品といった新領域に製品を展開するほか、半導体製造装置のメンテナンス・自動化ソリューションなどに事業を拡大し、2030年度には半導体関連事業の売上収益1,000億円を目指します。



半導体製造装置向けウェハ搬送ロボット

パワースポーツ&エンジン

もっと楽しむ！カワサキが究極のエキサイトメントをお届けします

1953年に二輪車用エンジンの生産を開始して以来、“Let the Good Times Roll”（カワサキに関わる人すべての、よろこびと幸せのために）をミッションとして、革新的な製品を送り出してきました。

2023年度は、素材・部品の調達難や物流混乱の影響によって市中在庫が不足した2022年度に比べると、在庫の充足が進み、競争環境が平常化したことから、各種セールス費用の増加などにより減益となりました。一方、メキシコの新工場において、オフロード四輪車の量産を開始しており、今後は、生産能力の拡大と継続的な新製品の投入により、オフロード四輪車分野での高成長を目指します。

また将来の低炭素・脱炭素化を見据えてEV・HEVの開発を加速するなど、引き続き、持続的な成長と経営理念である“Good Times Company”の実現に向け、挑戦し続けます。



カワサキモータース 代表取締役 社長執行役員
伊藤 浩

主要製品

- 二輪車
- オフロード四輪車(SxS・ATV)
- パーソナルウォータークラフト(PWC)
- 汎用エンジン

SWOT分析 個別事業

Strengths コアコンピタンス (強み)		● 独自かつ高付加価値のブランドを実現する販売、マーケティング力 ● 伝統と革新を体現した製品を生み出す開発、生産、調達、品質保証能力 ● グローバルな生産・販売・サービス体制 ● 他事業とのシナジーを活かした総合重工ならではの高い技術力
Weaknesses 課題(弱み)		● 急激な需要の増加に対応できる生産能力の確保 ● 変化の速い時代に対応したアジャイルな組織体制の構築
Opportunities 機会	二輪車 四輪車／PWC 汎用エンジン 共通	● 成熟した先進国市場での安定した需要 ● 人口増、経済成長による新興国市場の中長期的拡大 ● 北米におけるオフロード四輪需要の堅調な成長 ● 米国住宅市場拡大による芝関連市場の堅調な成長 ● 他社との提携や協業 ● 内燃エンジン技術を活用した新領域への進出 ● カーボンニュートラル分野でのブランドイメージ構築
Threats リスク(脅威)	二輪車 四輪車／PWC 共通	● 中国、インドなど新興国ブランドによるレジャー領域への参入拡大 ● 新興国市場における価格競争の激化 ● 北米メーカーの積極策による製品開発競争、価格競争の激化 ● 米国における政策変更に伴う関税率、部品コストの上昇 ● 世界的なインフレ、米国利上げなどの金融引き締め政策による需要の減退 ● 電動化の進展によるエンジン部品の調達難 ● 環境規制の強化による開発費用、製品価格の上昇

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	● 先進ライダーサポート、ドライバーサポート ● 災害対応ソリューション
近未来モビリティ	● 人、モノが環境にやさしく、安全に移動できる社会の実現 ● 物流分野における人手不足解消に向けた新モビリティの事業化
エネルギー・環境ソリューション	● 水素燃料化 ● 電動化／ハイブリッド化

Topic | ハイブリッド二輪車および電動二輪車を発表

2023年秋に、世界初のストロングハイブリッド二輪車となる「Ninja 7 Hybrid」「Z7 Hybrid」と、電動二輪車「Ninja e-1」「Z e-1」を発表しました。

カーボンニュートラルを目指しながら、カワサキならではの「Fun to Ride」の精神を体現した性能やデザインは、世界的に高い評価を受けています。また、従来のガソリン車にはなかったモーター走行ならではの新機能を搭載するなど、お客様に新たな価値を提供し、当社ブランドの強化に寄与します。



Z7 Hybrid

重点施策と具体的な取り組み

市場動向に応じた製品の供給	● 継続的な新機種への投入 ● 機動的な生産・販売計画の変更 ● 適正な在庫水準の維持
四輪ビジネスの拡大、脱炭素・電動化対応	● 製品競争力強化に向けた開発投資 ● メキシコ新工場の安定的な運営 ● 電動・ハイブリッドモデルの開発、上市 ● 水素エンジンの他社との共同研究
DXを通じた業務改革の推進	● デジタル化によるグローバルオペレーションの効率化 ● デジタル技術活用による開発期間の短縮と効率化
フリーキャッシュ・フローの確保	● 将来の投資に向けたフリーキャッシュ・フローの安定確保

Topic | オフロード四輪、魅力的な新製品の投入により高成長フェーズへ

2024年2月より、既存の「TERYX」シリーズ(レクリエーション向け)、「MULE」シリーズ(多用途向け)に加え、日常作業から遊びまで多目的に使える「RIDGE」「RIDGE XR」シリーズを発売しました。高性能なエンジンや快適で上質なキャビンが特長で、暑さ、寒さの厳しいアメリカ中西部を中心に、高い需要が見込まれます。

カワサキモータースでは、今後も堅調な成長が見込まれるオフロード四輪市場での、積極的な新製品投入によって、2025年度には四輪・PWC事業の売上収益を3,000億円に拡大(2023年度1,806億円)する戦略です。



RIDGE XR HVAC

事業活動を支える基盤 | 重要課題(マテリアリティ)のKPIおよび実績

重要課題(マテリアリティ)は「事業を通じて創出する社会・環境価値」と「事業活動を支える基盤」に2大別しています。「事業活動を支える基盤」の各項目については定量的な目標とKPIを設定し、その進捗状況を事業活動の中でフォローアップしています。

重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス ➡P.15

事業活動を支える基盤項目		2030年の目指す姿	重点事項	目標となる指標(またはKPI)		2023年度の実績
今後に向けて特に重要な事項 (将来財務への影響がますます増大している事項)	エネルギー・環境ソリューション (バリューチェーン)	●Scope 3について実施可能な対策を最大限行い、2040年にZero-Carbon Readyの実現に向けたマイルストーンを着実に進める。	●カテゴリ①は材料や部品の調達先におけるCO ₂ 排出量の削減 ●カテゴリ①は全事業においてCO ₂ FREEなソリューションの標準ラインアップを目指す	Scope 3(カテゴリ①)		3,829,334 t-CO ₂ (川崎重工、川崎車両、カワサキモータース)
				Scope 3(カテゴリ①)		32,650,318 t-CO ₂ (川崎重工グループ)
				Scope 3(カテゴリ①)削減に向けた取り組み		主要サプライヤーに対し、カーボンニュートラルへの取り組み状況を確認
	ビジネスと人権	●バリューチェーン全体で人権侵害を起こさない、また人権侵害に加担しない。	●子会社における人権デューデリジェンスの実施	人権に関する子会社監査の実施・是正件数		海外子会社4社を対象にSAQ※ ¹ を実施(先進国生産拠点)
				子会社における児童労働・強制労働禁止の確認件数(社長が交代した子会社において実施)		23社
				人権研修の受講者数		10,336名(受講率84.7%)
	人財活躍推進	●「グループビジョン2030」を達成するための人的資本の強化と有効活用(効率的配置・人財育成)を行う。 ●エンゲージメントを向上し、従業員が活き活きと働き続けることのできる風土を構築する。 ●ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン(DE&I)の推進により、多様な人財がそれぞれの個性と能力を最大限発揮しながら活躍できる組織を実現する。	●企業価値向上に寄与する人事制度改革・人財育成 ●DE&I推進	「働きやすい環境」と「社員エンゲージメント」が共に高い従業員割合(エンゲージメントサーベイ結果)		29%(川崎重工および一部の国内連結子会社 計19社)
				女性管理職比率		2.7%(川崎重工グループ(国内))
				女性・外国人・キャリア採用者の部長級以上への登用率		8%(川崎重工、川崎車両、カワサキモータース)
				男女間賃金差異		62.0%(川崎重工グループ(国内))
	技術開発・DX	●地球環境や社会課題の解決に資する新製品・新事業を市場に提供する。 ●事業戦略と連動した知的財産権の取得と活用ができている。 ●プロセスイノベーションを推進し、バリューチェーン全体でのプロセス高度化とデジタル技術を融合する。	●オープンイノベーションの推進 ●新事業創造に向けた共創の知財戦略(知的財産戦略の強化) ●バリューチェーン全体でのDX推進	「グループビジョン2030」3つの注力フィールドにおける製品・事業化数		22件(遠隔操作グラインダーロボットシステム「Successor-G®」初納入など)
				主な社外との連携件数(ニュースリリースにて開示された件数)		5件(神戸市におけるMicrosoft AI Co-Innovation Labの開設、自社開発のデブリ捕獲システム超小型実証衛星「DRUMS」の軌道上技術実証など)
				特許保有件数(暦年ベース)		国内保有:3,049件 海外保有:4,511件
				研究開発費		533億円
これまで重視してきたが今後も着実に強化していく事項	製品責任・安全	●経営トップから現場作業者まで一貫した品質方針のもとに、お客様の視点に立った、「信頼」「安心」の製品・サービスを提供する。	●TQM(Total Quality Management)活動の推進	品質マネジメントシステム(ISO9001)の認証取得状況		73.1%(生産拠点数ベース)
				TQM研修受講者数		5,052名
	コンプライアンス	●コンプライアンス違反の発生するリスクを可能な限り正確にモニタリングする。 ●当該リスクに応じた包括的で、効果的なコンプライアンス体制を構築し、継続的に運用し、定期的に更新する。	●グループ全体のコンプライアンス意識のさらなる向上 ●グループ全体での腐敗防止体制の強化	重大な不正・不祥事の年間発生件数		0件
				行動規範研修受講者数		コンプライアンス資料の読み合わせ活動:29,422名
				従業員意識調査でのコンプライアンス浸透度合い		71point
				海外向けコンプライアンス研修の受講率		外部事情により未実施
				内部通報制度の通報件数		国内:76件 海外:0件
				コンプライアンス違反認定件数		18件
	労働安全衛生	●グループ全体の重大災害0件 ●傷病休業の低減 ●健康の保持増進	●労働安全衛生の適切な管理・措置(労働災害対策・傷病休業対策・生活習慣の改善)	休業災害度数率(暦年ベース)		0.23(川崎重工、川崎車両、カワサキモータース)
				健康スコア※ ² (暦年ベース)		3.91(川崎重工、川崎車両、カワサキモータース)
	情報セキュリティ	●サイバー攻撃対応や顧客・製品情報の保護を世界最高水準のセキュリティレベルで維持・管理する。	●グループ全体での情報セキュリティガバナンスの強化	情報セキュリティ研修受講者数 20,000名		17,053名
				標的型訓練メール実施回数 20回		21回
				標的型訓練メール訓練対象人数 4,000名		6,876名
				セキュリティリスクレーティングによる各KHI保有ドメインのスコア 80point以上		目標値以上のドメイン比率:74%
多岐にわたり取り組むべき事項 (上記の両方に関わる活動)	サステナブル・サプライチェーン・マネジメント	●サプライチェーン全体の環境・人権などのリスクを認識し、サプライヤーと共にサステナビリティを推進する。	●サステナブル調達ガイドラインの改定・配布 ●お取引先へのサステナブル調達アンケートの実施、監査 ●サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスや脱炭素化の推進、資源の有効活用などの取り組み	主要サプライヤーに対するサステナブル調達アンケート回答件数		全685社中533社回答(回答率77.8%)
				人権デューデリジェンスの実施状況		サステナブル調達アンケート結果に基づき、改善対象取引先12社を抽出
				サプライヤーホットライン対応件数		7件

※1 Self Assessment Questionnaire(自己評価シート)

※2 健康診断の問診結果から労働生産性に影響する生活習慣の6項目を点数化した当社独自の指数(6点満点)。点数が高いほど健康的な生活習慣と判断します。

事業活動を支える基盤

人財活躍推進

働きがい・働きやすさの向上へ

「グループビジョン2030」の実現には、社員一人ひとりが「働きがい」をもって、「働きやすい職場」でいきいき働いてもらうことが必要です。2023年度に実施したエンゲージメントサーベイにおいては、ほぼすべての質問項目で結果の上昇もしくは横ばいという結果になり、特に「報酬・福利厚生」のテーマについては大きく好転しました。

要因としては、新人事制度における報酬の仕組みやチャレンジ&コミットメントをはじめとする業績管理施策が導入3年目を迎え、全社的な理解度が向上したことが挙げられます。

経営と社員のつながり形成

サーベイ結果から見た当社における働きがい、働きやすさを高めるために特に重要なテーマは「経営への信頼」と「社員のキャリア実現」です。経営の意思を社員に届けるため、結果が判明した後は社長コメントおよび今後の具体的アクションを社内報で掲載、社員一人ひとりに配信し、「ただのアンケート」で終わらないよう、周知活動に積極的に取り組んでいます。

各事業部門においても独自の取り組みを行っており、たとえばエネルギーソリューション&マリンカンパニーにおいては、「車座ミーティング」を実施し、2,300名以上の社員が参加しました。2023年度には新任課長を対象とした

タウンホールミーティングを実施し、2024年度には同ミーティングを工場で働く生産職を対象に実施します。経営層から社員に直接方針を説明するだけにとどまらず、社員から経営層に対して直接意見や質問をするといった、双方向のコミュニケーションの機会を設けています。

社員のキャリア実現サポート

当社グループは「社員個人の意思を尊重したキャリア形成に向けた支援」という基本方針に則り、社員が自身の能力開発の目標を明確にして身に付けるべき知識・能力・スキルを習得する機会や、必要な職場経験を積む機会の充実を図っています。

たとえば、社員が主体的にキャリア形成できるように、当社のキャリア形成支援施策を「キャリアサポートガイドブック」にまとめて社員に周知するとともに、テーマ別キャリアセミナーやキャリアカウンセリングの機会を用意しています。また、上司に対してもキャリア支援セミナーを実施し、職場で上司が部下の成長やキャリアを支援できる環境づくりを進めています。さらに、年1回公表する受入希望部門に対して、異動を希望する社員が応募を行う「キャリアチャレンジ制度」や、海外の大学など社外での教育機関を活用しながら学び直しに取り組むことができる「キャリア開発休職制度」を導入し、社員の自立的なキャリア開発を促進・支援しています。

経営リードの全社アクション、所属長リードの職場アクションの2つの軸から取り組みを

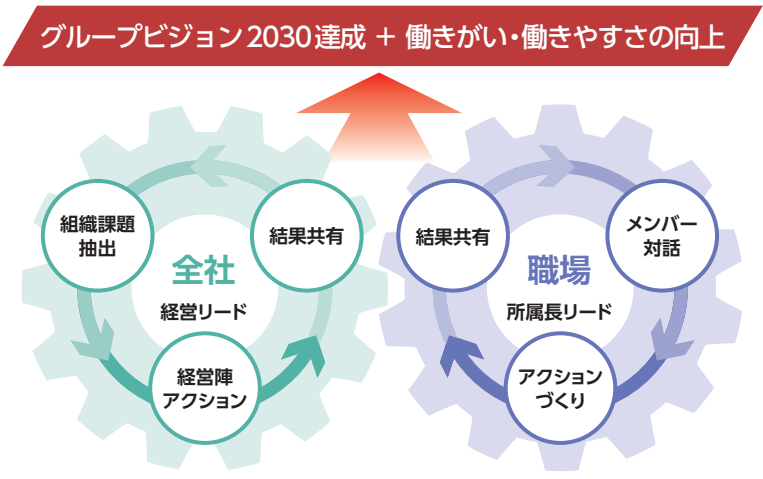
経営リードで行う全社アクション

経営と社員のつながり形成
事業方針の進捗説明や、車座ミーティングをはじめとする社員との直接対話推進

社員のキャリア実現サポート
キャリアカウンセリングに加え、キャリアチャレンジ制度の開始や世代別キャリアセミナーの開催など、一人ひとりのキャリア実現を支援

能力や役割、成果に応じたフェアな評価
チャレンジ&コミットメントによる成果に応じた適切な評価や、上司との対話による業務改善に向けたフィードバックを実施

カンパニー、ディビジョンそれぞれの課題解決
個別に異なる背景や課題を持つ組織に、経営陣の下で課題解決に向けたアクションを実行



DE&I推進

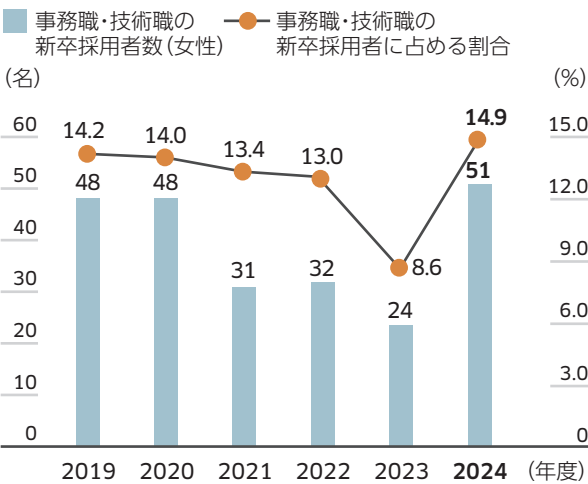
当社グループは、国籍、性別、年齢、障がいの有無、宗教、経験、価値観など内面的な違いも含めて多様な人財の能力を結集し、ビジョンを実現していくために、「女性活躍推進」「仕事と育児・介護の両立支援」「外国籍社員の活躍支援」「LGBTへの理解促進」「ワークライフバランスや成果・効率を意識した働き方の実現」などの活動に取り組んでいます。社員の多様性を尊重し、すべての人が活き活きと働ける職場を目指します。

女性の活躍推進

当社は、2025年度の女性幹部職員数を2020年度比2倍の116名超に、新卒採用における女性比率を事務系総合職は40%以上、技術系総合職は15%以上に引き上げる目標を設定しています。

女性社員の定着やキャリアアップの意識の醸成を目的として、女性管理職を対象とした「D&Iフォーラム」を開催し、社長メッセージや女性役員によるパネルディスカッションにて、当社における女性活躍について意見交換を行っています。また、社外のロールモデルからも成長のヒントを学ぶとともに、社外の人的ネットワークの構築を図るために神戸を拠点とする企業と連携し、「女性リーダー育成勉強会」「技術系女性交流会」を開催しています。さらに、2023年度には、大学と連携した「女性エンジニア養成プログラム」でのワークショップを実施するなど、理工系職業を目指す学生に向けたキャリア支援活動にも取り組んでいます。

事務職・技術職新卒採用者数(女性)※1と事務職・技術職の新卒採用者に占める割合(川崎重工、川崎車両、カワサキモータース)

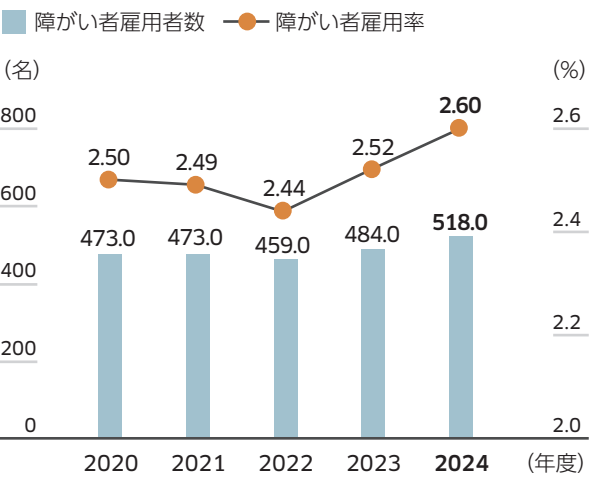


※1 各年度4月1日時点

障がい者雇用と活躍推進

障がい者の雇用拡大にも努めており、さまざまな職場で障がいのある社員が活躍しています。2013年9月に特例子会社である株式会社川重ハートフルサービスを設立し、グループとしても雇用率の維持・向上に向けて積極的な採用を進めています。2024年度の障がい者雇用率は法定雇用率を上回る2.60%でした。また、社屋のバリアフリー化にも積極的に取り組み、障がい者が持てる能力を十分に発揮できる環境を整えています。

障がい者雇用者数※2※3と障がい者雇用率(川崎重工、川崎車両、カワサキモータース)



※2 各年度6月1日時点。川重ハートフルサービスを含む
※3 短時間労働者は1名を0.5名として、重度障がい者は1名を2名としてカウント

ワークライフバランス

当社グループでは、社員が会社や周囲から期待されている仕事や自分自身が納得できる仕事をしながら、健康で充実した生活を送り、さらに次元の高い仕事をする職場環境を整備することを重視しています。

育児・介護と仕事の両立支援においては、子どもが3歳に到達するまで取得できる「育児休業」、小学校卒業まで利用できる「短時間勤務制度」、最長3年間取得できる「介護休業」など、国の基準を上回る取り組みをしています。

そして、出産・育児などによる離職を防ぎ、希望に応じて男女ともに仕事と育児を両立できる企業風土を醸成するため、特に男性社員の育児休業取得率を2025年度までに50%以上に引き上げる目標を設定しています。また、多様な属性を持つ社員が多様な働き方を選択できるよう、男性育児参画の促進・支援のためのセミナーや、育児休業からの復帰者とその上司を対象にした「育休復帰者セミナー」を実施し積極的に啓発を図っています。

事業活動を支える基盤

人財開発

当社グループがグローバルにビジネスを行いながら、企業として存続し発展していくためには、全社員が、経営方針・全社施策に沿った具体的目標を、それぞれの立場で効率的かつ効果的に徹底して達成していくことが求められます。目標達成に向け具体的に考え、行動していくのは“人”であり、企業が成長・発展していくには、人財の育成と活性化が最も重要になります。

次世代経営者の育成

厳しさを増す経営環境において、中長期にわたる企業価値の向上を達成することのできる経営人財の育成を行っています。主事(係長相当職)から執行役員に至るすべての過程で経営者育成のパイプラインを構築しており、各階層の課題に応じた育成プログラムを組んでいます。

具体的な取り組みとして、選抜された課長級の経営幹部候補を対象に、「Kawasaki経営塾」(9か月間／期)を実施しています。参加者に経営知識の付与のみならず、外部講師や他社経営者との議論、数多くのグループ討議を通じて、川崎重工グループ経営の実像への理解を深めてもらうことで、経営課題解決に向けたグループ全体最適の視点、グローバルな経営的視点の獲得を図り、企業

理念を体現できる経営人財に育成することを目指しています。

グローバル人財とプロジェクトマネージャーの育成

グローバルな事業展開を支える人財のさらなる育成を目的として、グローバル人財育成施策に取り組んでいます。グローバル事業が全体の約6割を占める当社グループのビジネス環境を考慮し、英語などのスキル取得にとどまらず、異文化を深く理解する研修、海外で実際のビジネスを学ぶ滞在型実習、選抜型研修にも注力しています。

また、近年、製品単体で販売するだけでなく、システム周辺設備を含めて請け負うプロジェクト型ビジネスが増えています。そこで、こうしたプロジェクトを遂行できるプロジェクトマネージャーの育成を目的として、新たな育成施策に取り組んでいます。

現場力の強化

各事業の生産現場は、利益を生み出すグループの屋台骨そのものであり、現場力の強化は非常に重要です。生産現場の若手に向けては、「技能資格早期取得奨励金制度」や、当社のものづくりの仕組みを学ぶ「KPS※基礎研修」や「品質管理基礎研修」を実施しています。

管理監督者には、リーダーシップの強化を目的に、職場長

研修、班長研修を実施しています。また、高度な専門技能を持つ熟練生産職を「範師」と認定し、その技能を計画的に後進に伝えていく「範師制度」を設け、生産現場における技能の伝承と向上に取り組んでいます。

※ KPS：Kawasaki Production Systemの略で、当社が独自に開発した生産システムです。

採用方針

新規事業や事業拡大に向けた人員の確保(特にDX分野、水素関連事業分野、法務分野など)はスキル・経験を重視したキャリア採用で、継続的に事業を深化させていく組織のキーとなる人員の確保は、ポテンシャルを重視した新卒採用で対応をしていくこととしています。

採用比率としては、年々キャリア採用比率が高まっており、2023年度実績では6割以上がキャリア採用となっています。

新卒採用においては「選考の客観性」と「採用者の多様性」を重視しています。特に、「グループビジョン2030」の実現に向けて、現状に対して問題意識を持ち、強烈な信念を持って行動する「変革人財」を確保するため、通常とは異なった選抜方法にも取り組んでいます。

また、少子高齢化や理系離れが進んでいる状況を踏まえ、将来の応募者を増やしていくために、高校生や大学生を対象とした技術系ワークショップを教育機関と連携して実施しています。

安全・健康推進

当社グループは、社員が心身共に健康で安全に働ける環境を提供することを大切にしています。すべての社員が安心して働けるように、安全・衛生・健康を保持するため

の労働災害対策・傷病休業対策・生活習慣の改善を推進し、休業災害の発生防止に重点を置いて、休業災害度数率の低減に向けた安全管理活動の改善に努めています。

労働安全衛生の適切な管理・措置

労働安全衛生マネジメントシステムを基盤とし、計画的な安全衛生管理活動を実施し、各職場におけるPDCAサイクルと内部監査の継続実施による改善を通して、システムをスパイラルアップさせ、労働災害の未然防止および快適な職場環境の形成を促進しています。

労働安全衛生マネジメントシステムは、全事業所においてOSHMS 外部認証レベルにあります(外部認証取得事業所：神戸造船工場・坂出工場(ISO45001)、川崎車両神戸本社工場(JISHA 方式適格OSHMS 認証))。

健康経営の推進

社員の健康づくりに関する取り組みを「投資」と捉え、戦略的視点で課題に対する施策を行う経営手法である健康経営を推進しています。

その主要な活動として、社員の健康増進を目的に、会社・健康保険組合・労働組合でコラボヘルス委員会を構成し、施策を検討立案しています。委員会では施策に実効性を持たせ、より高い効果が得られるように、健康保険組合と会社が管理している社員の健康関連データをもとに、「健康レポート」を事業所・関係会社ごとに作成し、この結果から明確になった課題について、単年ごとにテーマを決めてグループ全体で取り組んでいます。

2023年度は、各年代に必要な教育が受けられるよう、食事や運動などの各種健康教育の内容や対象者など、制度を含めた見直しを行い、すべての事業所で教育を実施しました。2024年度は、運動習慣改善のため、事業所を巻き込んだウォークラリーイベントを企画しています。

Kawasaki経営塾に参加して

今回の選抜型研修を通じて、MBAレベルのコア知識を短期間で集中して学びました。特に戦略思考や財務分析、そして人事施策の理論と実践的スキルを習得し、日常業務に即座に成果を出すことができ、マネージャーとしての成長を実感しています。また、同じ志を持つ仲間との交流を通じて視野とネットワークが広がって、この経験は今後のキャリアに大いに役立つ刺激的で貴重なものとなりました。



人権デューデリジェンス

人権デューデリジェンスに関する方針

グループ人権方針

川崎重工グループは「川崎重工グループ行動規範」を補完するものとして、「川崎重工グループ 人権方針」を2019年度に制定、2023年に改定しています。グループミッションの実現に向けて、すべてのステークホルダーの人権が十分に尊重されること、当社グループの従業員が高い倫理基準に基づいて行動することが不可欠であると認識しており、強制労働・児童労働の禁止、差別・ハラスメントの禁止、多様性の確保、結社の自由や団体交渉権の承認、安全で健康的な労働環境の確保などの人権に関する重要な課題に積極的に取り組む方針を定めています。

グループ資材調達方針・サステナブル調達ガイドライン

当社グループは、サステナブル調達に対する考え方とお取引先への要望事項を記載した「川崎重工グループ資材調達方針」およびお取引先への要望事項について細則を定めて内容を具体化した「川崎重工グループサステナブル調達ガイドライン」を制定しています。このうち、ガイドラインについては、サプライチェーンにおけるサステナビリティの取り組みへの社会的要請の高まりを踏まえ、RBA※1 行動規範を参照して2022年度に改定し、コンプライアンス、人権・労働・安全衛生や地球環境への配慮など

の各項目を網羅した上で川崎重工グループ行動規範を織り込み、サプライチェーン全体で持続可能性を高めていく方針を明確にしました。

※1 RBA (Responsible Business Alliance):グローバルなサプライチェーンにおける企業の社会的責任を推進する国際的なイニシアティブ

人権デューデリジェンスのプロセス

川崎重工グループでは、企業活動による人権への負の影響を特定・防止・軽減することを目的として、「川崎重工グループ 人権方針」のもと、人権デューデリジェンスのプロセスを構築し、必要に応じて是正することに責任をもって取り組んでいます。

具体的には、当社グループの事業活動を踏まえて特定した人権リスクの影響評価を実施し、その結果に基づき人権リスクを防止・軽減するよう適切な対処に努めています。また、是正行動の実施状況に関する追跡調査や継続的な人権リスクの影響評価など、継続的なモニタリングを実施していきます。

また、ステークホルダーとの対話や苦情処理メカニズムを通じて、当社グループが人権に対する負の影響を引き起こした、あるいはこれに関与したことが明らかになった場合、適切な手続きを通じて是正に取り組みます。

影響評価・是正措置

	影響評価	是正措置
グループ会社を対象とした2023年度の主な取り組み	●国内外のグループ会社における児童労働・強制労働禁止の確認 ・グループ各社の社長交代時に、各社の社長が署名 ●RBA行動規範に基づき自社で作成したSAQ※2を活用したモニタリング ・アメリカ、イギリス、韓国で生産活動を行っている海外グループ会社4社に実施	●モニタリング結果に基づく是正措置 ・研修の実施状況や管理体制などについて、合計5社に対し個別に改善を要請 ・人権リスクの高い国に所在する海外グループ会社への2022年度のモニタリング結果を踏まえ、労働者を対象とした第三者インタビューを実施
お取引先を対象とした2023年度の主な取り組み	●国内主要お取引先を対象としたアンケート調査 ・2022年度の当社サステナブル調達ガイドラインの改定を踏まえ、アンケートの内容を見直し ・重要サプライヤー 531社を含む533社が回答	●アンケート結果に基づく是正措置計画の策定 ・一部のお取引先と両社合意の上では是正措置計画を策定し、実行をサポート ・必要に応じてサステナビリティに関する取り組み状況の確認を目的とした現地監査を実施

※2 SAQ: Self Assessment Questionnaire (自己評価シート)

海外グループ拠点の労働者に係る人権影響評価

海外グループ会社を対象としたSAQによるモニタリングの結果を踏まえ、2024年5月、タイのKawasaki Motors Enterprise (Thailand) Co., Ltd. (KMT)を対象に、顕在および潜在的な人権リスクの有無および影響度合いを評価することを目的とした、管理者および労働者への直接インタビューを実施しました。労働者へのインタビューは、性別、部署別、雇用形態別(正社員、派遣社員、研修生)に網羅的に50名の対象者を選定し、実施においては、第三者機関である特定非営利活動法人 経済人コー円卓会議 日本委員会(CRT日本委員会)が、ダッカ原則(責任ある移住労働者の募集および雇用のための原則)を踏まえ、労働者に関する人権課題を網羅したインタビュー質問表に基づき、各労働者の属性や置かれた環境に関連性が高い項目を優先的にヒアリング調査しました。

インタビューの結果は概ね良好で、強制労働や職場における差別などの人権侵害は確認されませんでした。KMTではインタビューの際に労働者から寄せられた改善を求める意見を活用し、労働者の権利がより尊重される雇用・労働環境の整備や労働者へのフィードバックの強化に今後も継続して取り組み、さらなる信頼関係の確立に努めていきます。



労働者へのインタビューを実施

人権に関する苦情処理メカニズム

当社グループは、従業員を対象とした苦情処理メカニズムとして複数の相談制度を設けており、会社は、従業員が苦情を申し立てたことにより、不利益な取り扱いをしないことを約束しています。

また、コンプライアンスや人権、労働安全衛生、地球環境への配慮など、サステナビリティの考えに沿った調達活動を推進していくため、お取引に関係する当社グループの役員・従業員などによる行為が、法令・規則ならびに当社サステナブル調達ガイドラインおよび行動規範に違反またはそのおそれがあると認識された場合に、お取引先が通報可能な窓口(「お取引先ホットライン」)を設置しています。

一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)

当社グループは、外部の対話救済プラットフォームを提供する一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)に、2024年度より正会員として加入しました。当社グループが運用する社内・社外向け窓口に加え、JaCERを通じて海外サプライヤーを含むより広範なステークホルダーから人権に関する苦情・相談を受け付けることで救済へのアクセスの向上を目指すとともに、専門性を持つ第三者の知見を活用することで是正に取り組みます。



お取引先のキャパシティビルディング

当社では、お取引先を対象に、サステナビリティにおけるパフォーマンス向上などを目的とした研修会を、必要に応じて事業ごとに実施しています。また、当社のサステナビリティに対する考え方を直接説明する機会を設け、サプライチェーンマネジメント上の重要課題である人権問題や環境問題などをお伝えし、サステナビリティへの取り組みを強化していただけるよう要請しています。

2024年4月には、主要なお取引先の中から選定した102社を対象に「カーボンニュートラル説明会」を開催し、カーボンニュートラル社会実現に向けた当社グループの取り組みや指針について社長自ら説明するとともに、CO₂削減に向けての取り組みを要請しました。また、2024年7月および8月の「カーボンニュートラル勉強会」では、お取引先と進める今後の取り組みの説明や、行政や金融機関などによる脱炭素経営支援に関するセミナーを実施しました。

今後も、取り組みレベルに応じた勉強会を継続的に開催することにより、お取引先との協働を推進していきます。



カーボンニュートラル説明会を実施

コンプライアンス

／ コンプライアンス推進体制

当社グループにおけるコンプライアンスを徹底するための各種施策を審議、決定し、達成状況・遵守状況のモニタリングを行うことを目的に、社長を委員長とする全社コンプライアンス委員会を年2回以上開催しています。全社コンプライアンス委員会には取締役会メンバーが全員出席し、コンプライアンスに関する事項について監督を行っています。また、全社コンプライアンス委員会の施策を各組織で実施するため、本社部門および各カンパニーにおいて事業部門コンプライアンス委員会を年2回以上開催し、グループ全体への展開を図っています。

さらに、毎年度コンプライアンスに関する全社共通の活動計画を策定し、全社コンプライアンス委員会の承認を経てさまざまなコンプライアンス活動を展開しています。

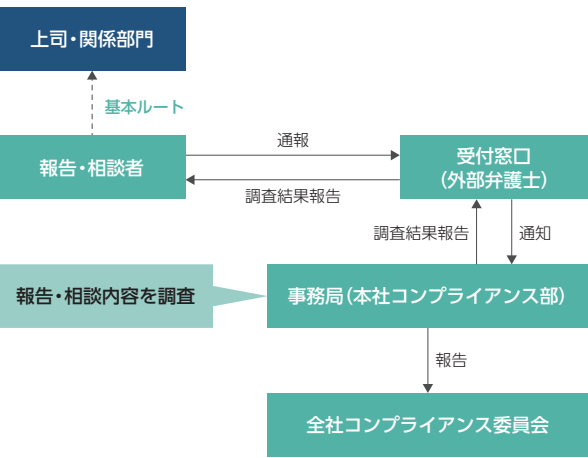
2023年度の主な取り組み

コンプライアンス啓発活動	日本国内において、幹部職員向けコンプライアンスeラーニングのほか、各職場でのコンプライアンス資料読み合わせ活動を実施。
コンプライアンス意識調査	2022年度に実施した意識調査の結果を分析し、全社コンプライアンス委員会で報告。また、日本国内で実施した意識調査の分析結果について、従業員向けに社内報で説明。
腐敗防止体制の整備	日本国内で贈賄防止eラーニングを実施し、贈賄防止のための社内ルールを周知。
内部通報制度の充実	窓口弁護士1名増員の検討・準備(2024年4月より窓口弁護士3名体制開始)。

／ 内部通報制度、相談窓口

当社および国内子会社の役員・従業員が、業務に関連してコンプライアンス違反の疑いがあるときに報告・相談するために、外部弁護士を窓口とする「コンプライアンス報告・相談制度」を設けています。本制度は匿名による報告・相談も受け付けており、より利用しやすい制度とすることで組織に自浄作用が働く風土・仕組みを醸成することを目指しています。

コンプライアンス報告・相談制度のフローチャート(国内)



「コンプライアンス報告・相談制度」では、外部弁護士が窓口となり、メールなどを通じて報告・相談者からの相談に直接対応しています。事実関係を調査しコンプライアンス上の問題の有無を判断の上、問題があると認めた場合は、その旨と是正に向けた提言を会社に対して行っています。なお、実名通報に基づいた調査の過程において、報告・相談者の了承がない限り、本人の名前などが会社に明らかにされることはありません。調査の結果については、報告・相談者に外部弁護士が直接回答しています。

本制度の実効性および信頼性向上を図るため、運用に関して必要に応じて見直しを行い、より利用しやすい環境の整備を行っています。また、コンプライアンス報告・相談制度の件数、具体的な相談事例は全社コンプライアンス委員会で報告しており、同制度の実効性を担保しています。

2020年より海外子会社を対象に「グローバル内部通報制度」を導入し、2023年度までに9割以上の海外子会社への設置が完了しています。「グローバル内部通報制度」では外部の法律事務所と社内事務局が共同の窓口となって、実名・匿名両方の通報を受け付けています。

当社の潜水艦修繕事業および船用エンジン事業における不正事案に関して

当社グループにおいて度重なる不正事案が判明したことについて、皆様にご心配、ご迷惑をおかけしますこと、大変申し訳なく、心から深くお詫び申し上げます。当社では今回の事態を深刻に受け止め、事実関係の調査と原因分析、再発防止策の提言を目的に、取締役会決議に基づき、社外有識者で構成する特別調査委員会を設置しています。また、社長をトップとするコンプライアンス特別推進委員会を設置しています。特別調査委員会と連携しながら、不正ができない仕組みの構築、不正発見の強化、組織風土・意識改革などを全社的に進めることで、コンプライアンス、ガバナンス体制の再構築、また再発防止に向けて徹底して取り組んでいます。

不正事案の概要

潜水艦修繕事業 (2024年7月公表) 税務調査において、神戸造船工場修繕部と取引先企業による架空取引が発覚しました。また、当社従業員および潜水艦乗組員が、架空取引により捻出した資金を使った金品や物品の購入および飲食に関与した疑いが確認されています。
船用エンジン事業 (2024年9月公表) 国土交通省要請の調査の過程で、商船向けエンジンの工場試運転における検査不正が判明しました。船舶に採用されるNOx規制対象エンジンにつき、調査対象674台中(2000年1月1日以降起工の全台数)、商船向け船用2ストロークエンジン673台においてデータの書き換えによる検査不正が行われていました。現時点では、当社製エンジンの試運転および実際の使用時において、安全性に影響する事案は確認されておらず、当該エンジン以外については不正がないことが確認されています。

調査経過

▶ 本件に関与した人の範囲や具体的な金品等の流れについては、特別調査委員会にて調査を進めています。
▶ 現時点までの社内調査により、不正操作に至った動機としては、①エンジンの燃料消費性能をお客様からの要求仕様の数値から大きく逸脱させない、②燃料消費性能とその他性能のばらつきを小さく見せることでお客様への説明を回避しようとしたことが発端であったものと考えられます。また、検査不正や計測プロセスに対する是正処置については、製品検査に直接関わらない品質保証本部主導で実施し、その有効性を確認しました。 詳細な事実関係およびさらなる原因究明については、特別調査委員会が調査を進めています。

情報セキュリティ

／ 情報セキュリティに対する考え方

当社グループは事業者向け、官公庁向け、一般消費者向け、防衛関連といった幅広い分野で製品を提供しています。それぞれの分野の要請に応じ、お客様やお取引先に関わる情報と会社の事業に関わる情報を適切に保護するために、情報セキュリティの維持と向上に取り組んでいます。情報セキュリティの確保を企業の社会的責任であると認識するとともに、事業継続に関わる重要な経営課題と考えています。当社グループが取り扱う情報を重要な資産として管理、保護するために「情報セキュリティ方針」を定め、事業活動において適正な運営を行います。

当社グループでは、「情報セキュリティ方針」に基づき、

法令・規則の遵守や情報セキュリティ管理体制の整備、教育・訓練の実施、情報セキュリティインシデント発生時の対応などを行うことで、情報セキュリティの確保・維持・向上に努めています。

当社グループの情報セキュリティの取り組みの詳細は、「情報セキュリティ報告書」をご覧ください。この報告書は経済産業省の「サイバーセキュリティ経営ガイドライン Ver3.0」に基づき、お客様やお取引先の皆様に当社グループの情報セキュリティに関する取り組みを適切に開示し、ご理解いただくことを目的としています。

➡情報セキュリティ報告書
(https://www.khi.co.jp/sustainability/library/infosec_report/index.html)

事業活動を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

／コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社はグループ全体として、株主・顧客・従業員・地域社会などのステークホルダーの皆様に対して透明性の高い経営を行い、円滑な関係を構築しながら、効率的で健全な経営の維持により企業価値を向上させることを、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方とし、当社グループにふさわしいコーポレート・ガバナンスの構築およびその継続的な充実・強化に取り組んでいます。

／コーポレート・ガバナンスの体制

当社は監査等委員会設置会社であり、取締役会の任意の諮問機関として指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、業務執行機関として経営会議、執行役員会などを設置しています。

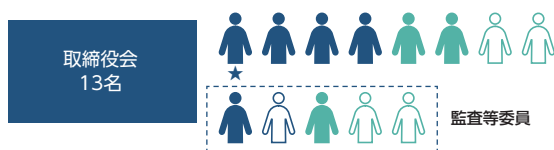
当社における主な会議体およびその内容は次の通りです。

取締役会

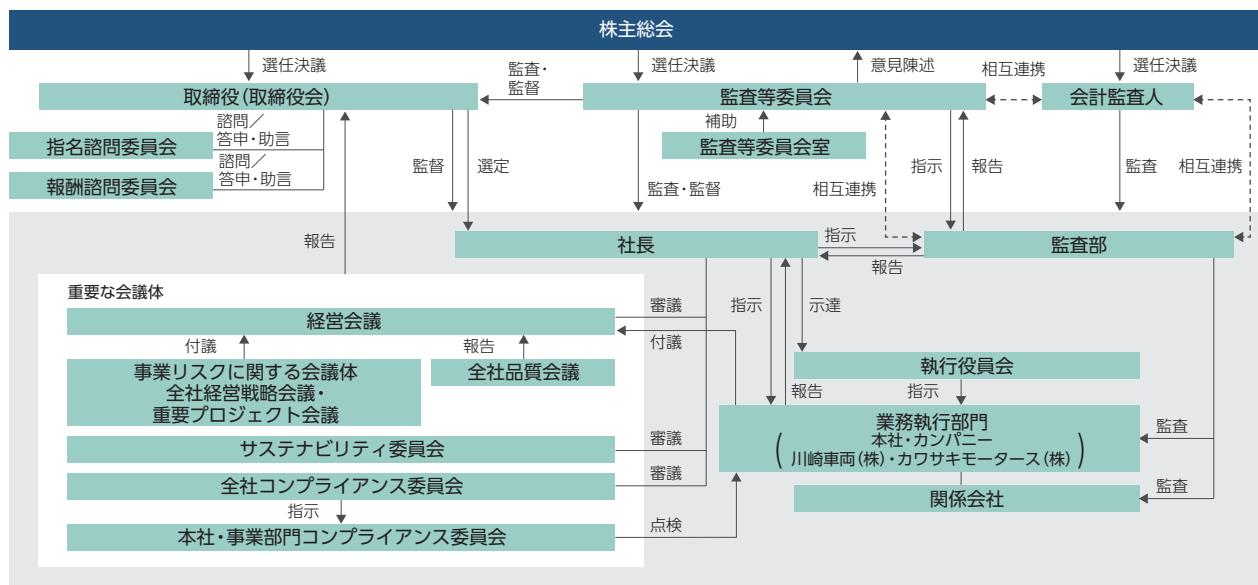
取締役会は、その員数13名（うち、5名は監査等委員である取締役）のうち社外取締役は7名（うち、3名は監査

等委員である取締役）であり、過半数を占めています。また、2024年6月には初めて女性の社内取締役（監査等委員）が就任しました。現在、女性取締役は5名、外国籍取締役は2名と、知識・経験・能力のバランスに加えてその多様性を促進し、より多角的な経営判断ができる体制としています。さらに、取締役と各事業責任者（カンパニープレジデント等）を分けることにより経営の監督と執行の分離を進め、取締役会の監督機能の強化を図っています。なお、議長は取締役会の決議により会長が務めています。

取締役会では、決裁規則に基づき上程される各議案について審議するほか、取締役会実効性評価の結果等を踏まえ設定したテーマについて討議を行っています。2023年度は、グループガバナンス強化、コンプライアンス強化、女性活躍推進、資本コストや株価を意識した経営の推進等について議論しました。また、サステナビリティやコンプライアンス、リスクマネジメント、品質管理等、重要な経営課題については、基本方針を取締役会で決議し、執行側にその状況の報告を求める体制を整備しています。



コーポレート・ガバナンス体制図 2024年6月26日現在



指名諮問委員会・報酬諮問委員会

取締役会における審議の透明性および客観性の向上を目的に設置している指名諮問委員会および報酬諮問委員会は、議長および構成員の過半数を社外取締役としています。指名諮問委員会は役員選解任に関する方針・基準および役員選解任案の妥当性などについて、報酬諮問委員会は役員報酬に関する方針・制度および個別報酬の妥当性などについてそれぞれ審議し、取締役会に答申もしくは助言を行っています。



監査等委員会

監査等委員会は社外取締役3名を含めた取締役5名で構成し、監査の実効性確保のため、社内取締役2名を常勤の監査等委員として選任しています。また、監査等委員には、適切な経験・能力および必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者、特に、財務報告の信頼性確保のため、財務・会計に関する十分な知見を有している者を1名以上選任しています。



業務執行体制

業務執行に関しては、経営環境の急速な変化に対応できる体制として執行役員制度を採用し、業務執行決定権限の相当部分を、取締役会にて選任された執行役員に委譲することにより、意思決定の迅速化を図っています。

経営会議

グループ経営全般における社長の諮問機関として、代表取締役およびカンパニープレジデントなどで構成する経営会議を設置し、業務執行における重要事項などを審議するほか、全社経営戦略会議や重要プロジェクト会議にて各事業・プロジェクトにおける戦略、アクションプラン、ならびにリスク評価や対応策等について多角的な議論を行うことにより、意思決定および業務執行がより適切かつ効率的に行われる体制としています。

なお、業務執行監査の観点から常勤の監査等委員である取締役も出席しています。

執行役員会

社長を委員長とし、執行役員全員で構成する執行役員会を設置し、取締役会で決定した経営方針や経営計画、経営会議における決定事項に基づき、業務執行方針を示達するほか、経営課題に関する意見交換などを行うことにより、グループ経営における意思統一を図っています。

なお、業務執行監査の観点から常勤の監査等委員である取締役も出席しています。

重要プロジェクト会議

経営成績に対する影響が大きい重要なプロジェクトの応札や投資決定前におけるリスク管理を目的に、本社企画本部長を議長とし、本社関係部門および当該プロジェクト担当部門が出席する重要プロジェクト会議を設置しています。重要プロジェクト会議では当該プロジェクトに係るリスク評価および対応策などについて審議しています。

全社経営戦略会議

各事業部門における経営戦略および経営計画の策定・見直しを目的に、社長を議長とし、代表取締役およびカンパニープレジデント、カンパニー企画本部長などが出席する全社経営戦略会議を2023年度より新たに設置しました。2022年度まで経営計画の策定および見直しを検討していた短計検討会議・年央検討会議を改変したものです。全社経営戦略会議では、各事業の事業環境分析に基づき、事業戦略やアクションプランについて全社横断的に審議することとしています。

全社品質会議

全社の品質管理体制強化を目的に、技術担当副社長を議長とし、本社企画本部、技術開発本部、カンパニー担当部門および関連企業担当部門の代表者などで構成する全社品質会議を設置しています。全社品質会議では、品質管理に関する全社方針の協議や徹底、情報共有を行っています。

サステナビリティ委員会

社会・環境および当社グループのサステナビリティ推進を目的に、社長を委員長とし、取締役（監査等委員および社外取締役を除く）、カンパニープレジデント、サステナビリティ担当役員、本社各本部長などで構成するサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会は、サステナビリティ推進のための各種施策の

事業活動を支える基盤

審議・決定および達成状況や遵守状況のモニタリングを行っています。

なお、社外の知見および意見を委員会の意思決定に反映させる観点から社外取締役も出席し、さらに業務執行監査の観点から監査等委員も出席しています。

全社コンプライアンス委員会

当社グループにおけるコンプライアンスの徹底を目的に、社長を委員長とし、取締役（監査等委員および社外

取締役を除く）、カンパニープレジデント、コンプライアンス担当役員、本社各本部長などで構成する全社コンプライアンス委員会を設置しています。全社コンプライアンス委員会は、コンプライアンス徹底のための各種施策の審議・決定および達成状況や遵守状況のモニタリングを行っています。

なお、社外の知見および意見を委員会の意思決定に反映させる観点から社外取締役も出席し、さらに業務執行監査の観点から監査等委員も出席しています。

コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

改善の経緯

時期	取り組み
2001	● 執行役員制の導入 ● 取締役を26名から11名に削減
2002	● 社外監査役を2名に増員 ● 業績連動報酬制度の導入
2005	● 役員退職慰労金制度の廃止
2013	● 社外取締役の就任
2015	● 社外取締役を2名に増員 ● コーポレートガバナンス・コードへの対応 ● 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置 ● 取締役会実効性評価の開始
2016	● 取締役報酬に株式購入資金を付加
2017	● 社外監査役を3名に増員 ● 取締役会決議事項の見直し（執行側への権限委譲範囲拡大）
2018	● 社外取締役を3名に増員 ● 取締役・執行役員体制の見直し
2019	● 取締役を12名から11名に削減
2020	● 監査等委員会設置会社へ移行 ● 取締役（監査等委員を除く）を11名から8名に削減 ● 取締役と各事業責任者の兼任を解消
2021	● 取締役報酬制度の見直し（業績連動型株式報酬制度の導入）
2022	● 社内取締役（監査等委員を除く）を5名から4名に削減 ● 社外取締役比率が50%となる
2023	● 社外取締役を7名に増員 ● 社外取締役比率が過半数となる
2024	● 役員報酬制度の見直し ● 初めて女性の社内取締役（監査等委員）が就任

取締役人数および社外取締役比率の変遷

時期	取締役人数	社外取締役比率
2001年以前	26人以上（社内のみ） 	0%
2001年	11人（社内のみ） 	0%
2013年	10人（社内9人、社外1人） 	10%
2018年	12人（社内9人、社外3人） 	25%
2020年	13人（社内7人、社外6人） 	46%
2022年	12人（社内6人、社外6人） 	50%
2023年	13人（社内6人、社外7人） 	54%
2024年	13人（社内6人、社外7人） 	54%

凡例： 社内（男性） 社内（女性） 社外（男性） 社外（女性） 議長

取締役会のバランス・多様性
および規模に関する考え方

当社取締役会は、「取締役に求められる資質」を制定し、これに基づき取締役候補の選任を行っています。業容の異なる多様な事業部門を擁している当社においては、各事業および本社各機能における責任者としての豊富な経験を有する社内取締役と、企業経営や法曹・行政等に関する豊富な経験を有する社外取締役をそれぞれ選任することにより、取締役会全体としての知識・経験・能力

のバランスおよびジェンダー・人種・国籍などの多様性を確保しており、その状況は、スキル・マトリックスとして下表の通り一覧化しています。

なお、スキル・マトリックスに掲げた項目は、「グループビジョン2030」の実現のために必要な監督分野を「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」と定義し、これを機能させるために、各取締役に期待する領域※、および求める経験として設定したものです。

※ 取締役会において知識・経験を活用し、議論をリードすることが期待される領域

当社における地位 氏名	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 （技術・開発・ 生産・品質）	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
取締役会長 金花 芳則	●	●			●	●		●	●		
代表取締役 橋本 康彦	●	●		●	●	●	●	●	●		
代表取締役 山本 克也	●	●	●	●				●	●		
代表取締役 中谷 浩	●	●			●		●	●			●
社外取締役 ジェニファー ロジャーズ	●	●	●						●	●	●
社外取締役 辻村 英雄	●	●		●	●	●		●	●		
社外取締役 吉田 勝彦	●	●				●		●			
社外取締役 メラニー・ ブロック	●	●				●			●		
取締役 監査等委員 加藤 信久	●	●	●					●	●		
取締役 監査等委員 柿原 アツ子	●	●				●			●		
社外取締役 監査等委員 石井 淳子	●	●		●						●	
社外取締役 監査等委員 津久井 進	●	●								●	
社外取締役 監査等委員 天谷 知子	●	●	●							●	●

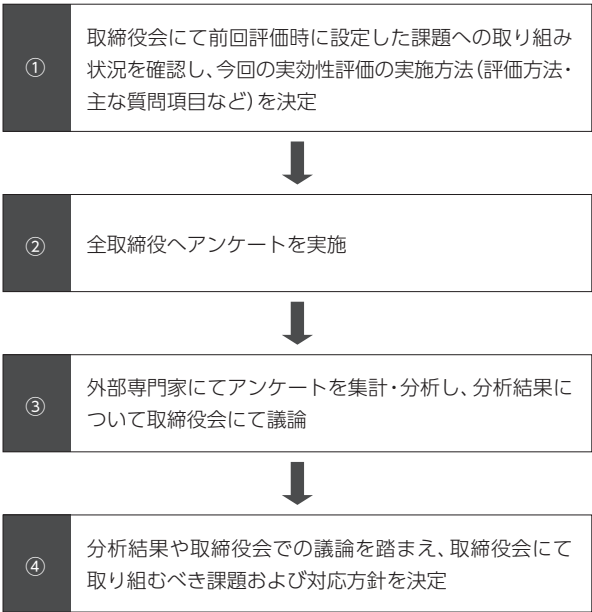
事業活動を支える基盤

取締役会実効性評価

当社取締役会は、独立社外取締役を含む取締役が、各自が持つ知見・経験に基づき自由闊達に議論を行い、適切に経営判断を行えるよう努めています。その一環として、2015年度より、毎年、取締役会の実効性を評価・分析しています。

実効性評価の方法

外部専門家からの助言および協力を得て、全取締役への匿名アンケート方式により実施しました。
具体的な評価手順は以下の通りです。



アンケートの質問項目

アンケート質問項目(大項目)は以下の通りで、5段階評価および自由記述形式で実施しています。また、前回アンケートからの継続性を確保しつつ、改訂コーポレートガバナンス・コードの変更点を考慮した内容としています。

＜アンケート質問項目＞	
① 取締役会の在り方	⑥ トレーニング
② 取締役会の構成	⑦ 株主(投資家)との対話
③ 取締役会の運営	⑧ ご自身の取り組み
④ 取締役会の議論	⑨ 監査等委員会
⑤ 取締役会の モニタリング機能	⑩ 総括

評価結果とそれに基づく取締役会議論の結果

アンケートの分析結果から、昨年と同様に取締役会の現状に関する評価は全般的に高く、全設問の相加平均値(自由記述は除く)は昨年と同程度となりました。

最も評価が高かったのは「自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされているか」の項目で、取締役会において形式的ではない活発な議論が行われていることを評価する声が多く得られました。さらに、最も評価が向上した項目は「女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人財の多様性の確保の考え方やその目標、人財育成方針・社内環境整備方針」に関する項目で、取締役会討議での複数回の議論や、その結果を踏まえたアクション実施などの取り組みが評価された結果となりました。

また、2023年度取締役会で課題として取り上げた項目のうち「中核人財の多様性確保」については評価が大きく向上しており、課題に対する議論やアクションが着実に進められていることが理由として考えられます。

一方、「デジタルトランスフォーメーション推進の監督」に関する項目が最も評価が低く、AIを含めた自社の将来や方向性、人財確保などに対する経営方針の議論が望まれる結果となりました。(具体的な取り組み内容は次のページの「これまでの課題に対する取り組み」をご参照ください。)

これら結果を踏まえ、今後も改善に向けた取り組みを進めていきます。(課題および強化に向けた取り組みは次のページの「さらなる実効性向上に向けた取り組み」をご参照ください。)

上記分析結果などを踏まえた取締役会での議論の結果、「当社取締役会の実効性は確保されている」と判断します。

これまでの課題に対する取り組み

過去の実効性評価で挙げられた課題	取り組み状況
後継者育成計画 (サクセッションプラン)の定着化	ショート、ロング等の各種リストを整備するとともに、交代のプロセスを定義しました。ショートリストの候補者についてはコンピテンシーに照らした評価を実施するとともに、各役員の職務・人財要件定義書に織り込みました。また、候補者を評価する中で育成課題も明確にし、その点を踏まえたタフアサインメントを適宜付与しています。
中核人財の多様性確保	後継者育成計画では、役員層の候補者プールに従来以上に多様なルートから人選できる仕組みを検討するとともに、幹部層ではビジョン実現に望まれる行動に着目した評価基準(行動特性評価)による多様な人財の発掘・登用を推進しています。また、多様性の重要テーマである女性活躍について、取締役会において現状と課題の共有、推進強化に必要な視点を討議しました。その際の議論を踏まえ、具体的活動を検討、着手しています。
取締役会における 中長期経営方針に関する議論の充実	2023年度はグループガバナンス強化、コンプライアンス強化、多様な人財の活躍(女性活躍推進)、企業理念の体系整理、資本コストと株価を重視した経営を重要課題として取り上げ議論しました。
品質管理におけるグループ全体の 内部統制システムの強化	社内へのメッセージ発信やeラーニングを用いた教育を実施し、全従業員の意識醸成を促進するとともに、従業員意識調査などを行い、問題の早期発見に取り組みました。また、TQM(Total Quality Management)手法を事業活動へ効果的に活かすべく、業務プロセスの整流化を基盤として、そこにTQM手法を適用することを推進しています。

さらなる実効性向上に向けた取り組み

今回の実効性評価で挙げられた課題	取り組み内容
後継者育成計画 (サクセッションプラン)の定着化	現在実施中の人財登用の仕組みを安定的に運用しつつ、改善を進めていきます。また、将来の後継者候補(幹部層)の育成計画については、カンパニープレジデントとの対話を通じて実効性を高めていきます。さらに、職務・人財要件定義書や評価を運用する中で、引き続きコンピテンシー(行動特性)の全役員への浸透に取り組みます。
中核人財の多様性確保	2024年度は、女性ライン長の計画的な育成スキームや、事業探索人財の発掘・育成を中心として、引き続き役員候補者プールを多様化することを進めていきます。また、人財マネジメント委員会を通じて、ビジョン実現等経営目標実現に関する多様性確保の重要性認識を深め、今後の全社・部門の取り組みに反映します。
取締役会における 中長期経営方針に関する議論の充実	引き続き「グループビジョン2030」達成に向けて重要課題に沿ったテーマを選定し、取締役会で議論を実施するとともに、決定した方針を執行側へ展開し、具体的アクションにつなげる取り組みをさらに強化していきます。 2024年度討議予定の重要テーマ ●資本効率性を意識した事業構成の再検討 ●多様な人財の活躍 ●グループガバナンスの強化 ●DX推進 ●知財戦略 など
品質・コンプライアンス推進の 取り組みに対するモニタリング強化	2023年度に引き続き、TQM(Total Quality Management)を軸とした業務プロセスの整流化・標準化推進、コンプライアンスに関する類似事案の洗い出し等により、全社品質管理の強化を推進していきます。また、グループのガバナンス体制や内部統制システムの見直しにより、不正・誤謬を排除する仕組みづくりを行います。

事業活動を支える基盤

取締役の報酬

取締役の報酬は、2020年11月に制定したグループビジョン2030「つぎの社会へ、信頼のこたえを～Trustworthy Solutions for the Future～」の実現に向け、次の基本方針に基づくものとしています。

基本方針

「ペイ・フォー・ミッション(企業として成すべきことを成したことへの報酬)」の考え方にに基づき、各役員の職責と成果に応じた報酬体系とし、短期に加え、中長期の企業価値の向上への貢献に報いるとともに、株主をはじめとするステークホルダーとの価値共有を実現します。

取締役(監査等委員・社外取締役を除く)の報酬

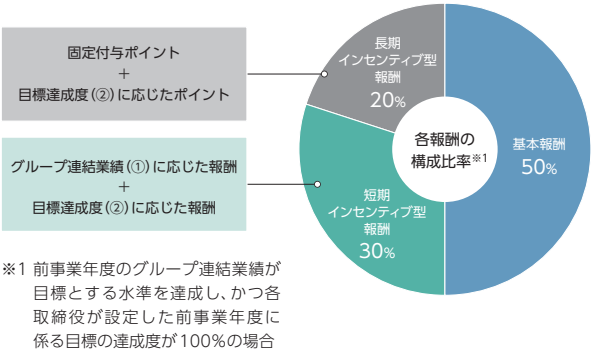
取締役の報酬は、「基本報酬」「短期インセンティブ型報酬」および「長期インセンティブ型報酬」で構成し、「基本報酬」および「短期インセンティブ型報酬」は金銭で支給します。また、「長期インセンティブ型報酬」は、株主との利益・リスクの共有を図るとともに、中長期的な企業価値向上へ貢献するインセンティブを高めることを目的として、業績連動型株式報酬とします。

なお、「長期インセンティブ型報酬」においては、対象取締役が当社に損害を与えたことに起因して解任され

または辞任した場合等一定の場合には、取締役会の決議により、付与されていたポイントの全部または一部を失効させることができます。

各報酬の構成比率は、前事業年度のグループ連結業績が目標とする水準を達成し、かつ各取締役が設定した前事業年度に係る目標の達成度が100%の場合に、おおむね「50%：30%：20%」となるよう設定します。

取締役の報酬構成比



① 親会社株主に帰属する当期利益に応じた支給率

当期利益※2	支給率(%)
0未満	—
0～250億円未満	0～45
250億円～450億円未満	50～95
450億円～700億円未満	100～195
700億円以上	200～

※2 現状の資本コストが4～5%であることに鑑み、目標とする当期利益を、資本コスト相当の税後ROICを達成する水準として450億円、資本コストを約3%上回る税後ROICの水準として700億円としています。

取締役報酬の構成(監査等委員・社外取締役を除く)

	支給方法	内容
基本報酬(固定)	金銭	各取締役のミッションに基づいて個々のグレードを定め、これに応じた報酬とします。
短期インセンティブ型報酬(業績連動)	金銭	単年度の業績目標の達成度等に応じた業績連動報酬とし、グループ連結業績および各取締役の目標達成度に基づき決定します。 グループ連結業績の指標は、単年度の業績目標の着実な達成と株主との価値共有を促すため、親会社株主に帰属する当期利益(以下「当期利益」)とします。 当期利益に応じた支給率は上記①、目標達成度の詳細は次ページ②の通りです。なお、当社グループは、資本コストや株価を意識した経営の一環として、税後ROICを経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標の一つとし、当期利益の水準を税後ROICに基づいて設定しています。
長期インセンティブ型報酬(固定+業績連動)	株式	株式交付信託の仕組みを活用し、在任期間に応じて付与されたポイント(固定付与分)、および各対象取締役の目標達成度に応じて付与されたポイント(業績反映分)に基づき、原則として取締役退任時に当社株式の交付および当社株式換価処分金相当額の金銭の給付を行います。付与するポイントには固定付与分と業績反映分を設け、固定付与分については在任期間に基づき一定数の株式を付与することで株主との価値共有を図ります。また、業績反映分については、各対象取締役の目標達成度に基づき株式を付与することで中長期的な企業価値の向上へのインセンティブとします。各対象取締役の目標達成度は、各対象取締役が前事業年度に設定した全社および管掌組織・担当業務における中長期的課題に対する目標の達成度とします。 固定付与分と業績反映分の比率は、目標の達成度が標準的な水準であった場合に「50%：50%」となるよう設定しています。なお、当面は固定付与分と業績反映分の比率を「50%：50%」としますが、将来的には中長期的な企業価値向上へのインセンティブを高めていくため、業績反映分の比率を高めていくこととしています。目標達成度の詳細は次ページ②の通りです。

② 目標達成度

目標設定	取締役は全社および管掌組織・担当業務における短期的課題・中長期的課題に対して目標を設定し、その達成度を短期インセンティブ型報酬、長期インセンティブ型報酬に反映します。なお、設定する目標は、業績に関する重要な財務指標に加え、SDGs達成に向けた取り組み、従業員エンゲージメント向上に向けた取り組みなどの非財務指標を含むものとします。短期的課題・中期的課題に対する目標は以下の通りで、それぞれ、その実現に向けて各取締役が実行するアクションおよび達成水準を設定します。 ●短期的課題に対する目標：当事業年度において実現すべき目標 ●中長期的課題に対する目標：「グループビジョン2030」で定めた2030年に目指す将来像を踏まえて実現すべき目標
目標達成度と評価方法	取締役が設定した目標は、毎期末に評価を行った上でその達成度を報酬へ反映します。各取締役の評価は、次の方法で決定します。 ●社長：報酬諮問委員会の委員である社外取締役全員が共同で、社長との個別面談を実施した上で、当該社外取締役の協議により決定 ●副社長：報酬諮問委員会の委員である社外取締役全員が共同で、副社長との個別面談を実施した上で、当該社外取締役および社長の協議により決定 ●上記以外の取締役：社長が副社長と共同で個別面談を実施した上で、副社長との協議により策定し、報酬諮問委員会の審議を経て決定

報酬制度の改正

2024年5月の取締役会において、当社の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)および執行役員の報酬制度を下表の通り改正することを決議しました。なお、報酬年度を当年7月から翌年6月に設定しているため、2025年6月までの報酬は改正前の方針により算定し、2025年7月以降の報酬は改正後の方針により算定します。

監査等委員・社外取締役の報酬

職務の独立性という観点から業績連動を伴わない固定報酬としています。

報酬決定方法

取締役(監査等委員を除く)の報酬は、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の範囲内で、過半数を社外取締役で構成し、かつ議長を社外取締役とする報酬諮問委員会の審議を踏まえ、取締役会決議により決定しています。
取締役会決議により、各取締役の個別報酬の決定を代表取締役社長執行役員に一任することがありますが、その場合も、取締役の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に従い、報酬諮問委員会での審議を踏まえて決定することとしています。

監査等委員の報酬は、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

役員報酬制度の改正内容 (2025年7月以降適用)

	内容
業績連動性の強化	金銭報酬・株式報酬ともに固定報酬の比率を下げ、業績連動性を強化します。
評価指標の新設	これまでは対象取締役が個別に設定していた活躍社員比率、ESG、株価向上に関する目標について、共通の基準を設定し独立した評価指標として、以下の通り業績連動報酬に反映します。 短期インセンティブ型報酬に反映 ●従業員エンゲージメント指標 当社で働く人財の一層の活躍を引き出すことを目的に、従業員エンゲージメントサーベイの「働きやすい環境」と「社員エンゲージメント」が共に高い従業員の比率に応じて支給率を決定します。前年度の日本企業平均スコアを超える水準を100%、世界企業平均スコアを200%の支給率に設定します。 長期インセンティブ型報酬に反映 ●ESG指標(CO2削減と第三者機関評価) CO2削減を含むESG全般の取り組みを促進するため、当社の事業活動およびカーボンニュートラルを実現するソリューション提供によるCO2削減の目標達成度により評価し、併せて第三者機関評価(Dow Jones Sustainability Index※3)を踏まえて支給率を決定します。 ※3 S&P Dow Jones Indices社とRobeco SAM社が共同開発した株式指標 ●株価 企業価値向上に対する意識づけを強化するため、目指すべき株価を可視化し、株価上昇のインセンティブを高めます。企業価値向上への取り組みをより強化することを目的に、毎年達成度合いに応じた支給率を設定します。
報酬構成比	報酬の「基本報酬」「短期インセンティブ型報酬」「長期インセンティブ型報酬」の構成比率は、前事業年度のグループ連結業績および各指標の目標とする水準を達成し、かつ各対象取締役が設定した前事業年度に係る目標の達成度が100%、かつ報酬制度改正を決議した2024年5月9日取締役会前後の株価水準で換算した場合に、概ね「33.3%：33.3%：33.3%」となるよう設定しています。

事業活動を支える基盤

リスク管理体制の整備の状況

当社グループでは、リスクの「見える化」とリスク対応の有効性を確保するために「全社リスク管理体制（ERM：Enterprise Risk Management）」を構築し、経営に重大な影響を及ぼす重要リスクの把握と対応を行い、グループ経営原則に掲げているリスクマネジメントの充実を図っています。

多様なリスクに適切に対処するため、リスクの種類に応じ、リスクの所有者である全社レベル／機能別の担当会議体および各事業部門の担当部署を第1のディフェンスラインとして設けています。管理方法や管理体制などを整備・運用するとともに、各管理体制の有効性および実効性を一元的にモニタリングする体制を整備することにより、リスクを個別かつ統合的に管理しています。また、第1のディフェンスラインを担う全社レベル／機能別会議体や各事業部門から独立した組織であるリスクマネジメント部を第2のディフェンスラインとして設定しています。リスクモニタリングにより当社のリスク管理状況や当社を取り巻くグローバルリスクトレンドの分析結果をレポートとしてまとめ、その内容をリスク管理担当役員が取締役会へ年4回報告し、取締役会にて当社が当面注視すべき重要リスクを審議し選定した後、経営会議で報告し事業部門の

施策へ反映しています。昨今の地政学的な問題や気候、政治、経済不安で発生する急激に顕在化するリスクに対しては、臨時に取締役会で審議を行い、緊急対応を行っています。第1のディフェンスラインと第2のディフェンスラインから独立した監査部が第3のディフェンスラインとして組織のリスク管理とガバナンスの有効性を評価しています。

なお、重要リスクのうち、特に大規模プロジェクト遂行においては、受注前のリスク検知と適正なリスク評価、適切なリスク回避策の実行が重要課題であると認識し、事前のリスクチェック機能を強化してきました。また、これまでの大型損失案件などから得た教訓を規律として社則化するとともに、損失リスクの総量を組織の財務体力に見合った範囲に抑えるリスク統制アプローチの導入を進めてきました。

さらに、従来のプロジェクトリスク管理委員会を包含する形で「月次経営概況報告」を導入し、履行中の個別プロジェクトの進捗に限らず、受注・マーケット状況や、経営計画または経営実績に大きな影響を与える可能性があるものについて、経営会議および取締役会へ毎月報告する体制への移行と定着を図りました。

これらの取り組みにより、事業環境の変化の兆候やリスクについて、幅広くかつ早期に把握できる体制が維持されており、今後も取締役会におけるモニタリングを通じてリスク管理体制の強化を図っていきます。

対象とするリスクとリスク評価手法

当社グループでは、リスクを「事業活動の遂行や組織目標を阻害する要因や事象」と定め、戦略リスクなどのリスク項目については、組織にとってポジティブな影響を与える事象についても考慮し、外部リスク、内部リスク（戦略リスク、事業リスク）に分類したすべてのリスクをリスクマネジメントの対象としています。

当社のリスク管理プロセスはCOSOのフレームワーク

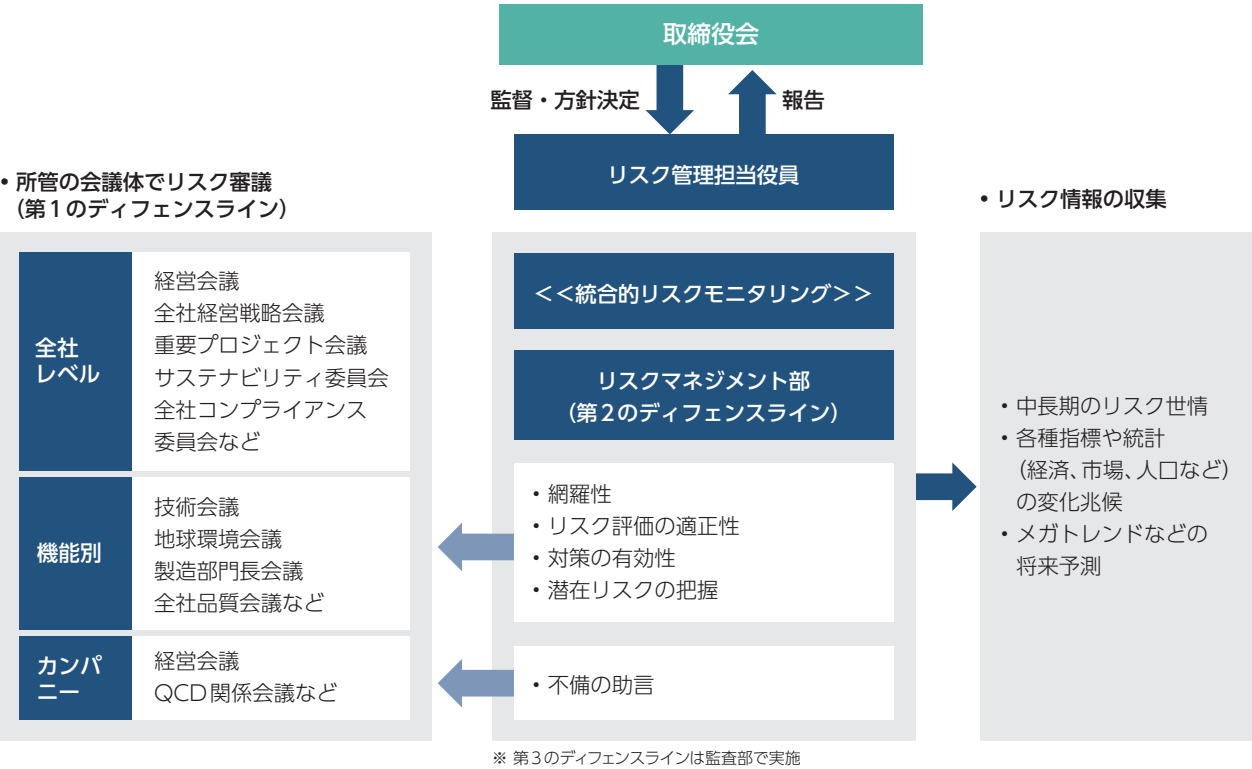
やISO31001を当社の環境、状況に合わせて参照、アレンジしたものです。

リスクモニタリングの活動は年に4回取締役会に報告し、当社が当面注視すべき重要リスクを取締役会にて選定・決定し、その結果を踏まえて各リスクの対象となる部門へフィードバックを行っています。また、取締役会においてリスクが高いと判断された項目については、「リスク管理活動適正性確認」と称したリスクモニタリング活動を重点的に行っています。

リスク管理の対象としているリスク項目

リスク種別					
外部環境	政府・監督官庁	法令・規制	内的環境	事業戦略	ビジョン(戦略・方針) コーポレート・ガバナンス など
	金融機関・投資家	資本調達		業務機能	法務(契約・訴訟) 知的財産、セキュリティ など
		市場期待		管理・効率	プロジェクト管理 財務・会計、人事 など
	顧客・消費者・競合企業・ 新規参入企業	競合出現、市場変化 技術革新		技術革新	製品開発 など
	求職者	人財確保		製品欠陥	品質管理・品質保証 など
	調達先	外部調達		生産能力	工程管理 など
	協力企業	サプライチェーン・物流	ガバナンス・コンプライアンス	組織的不正、ハラスメント、 内部統制 など	
	自然・社会文化・人口	災害、環境汚染、SDGs、サステナビ リティ、気候変動、生物多様性 など			

リスクマネジメント体制図



当社が当面注視すべきリスク

全社モニタリング活動の結果、川崎重工グループが当面注視すべきリスクを深刻度の順に以下の通り決定しました。

注視すべき重要リスク	深刻度（リスク順位）※1		危険性評価			
			顕在化状況	影響時期※2	収益影響	取り組み難易度
品質管理	非常に高	1	最高	最高	最高	高
契約・知財	非常に高	1	最高	最高	最高	高
コンプライアンス	非常に高	3	最高	最高	高	高
地政学・国際情勢（経済安全保障）物流問題、材料高騰、インフレなど	高	4	最高	高	高	高
技術の進展と悪用（AI・サイバーセキュリティ）	高	5	高	最高	中	高
人財・人員不足	中	6	高	高	中	高
カーボンニュートラル（気候変動）	中	6	高	中	高	高
国内自然災害	中	8	中	中	高	高
中国・台湾情勢	中	8	中	中	高	高

※1 深刻度は「顕在化状況」「影響時期」「収益影響」「取り組み難易度」で評価しています。
※2 「影響時期」は影響顕在化までの期間が短いものを「高」、長いものを「低」としています。

事業活動を支える基盤 | 役員体制 (2024年6月26日現在)

取締役							
氏名 当社における地位 年齢	在任年数 所有株式数	選任理由	取締役会 出席回数 ※	指名諮問委員会		報酬諮問委員会	
				委員	出席回数 ※	委員	出席回数 ※
 金花 芳則 取締役会長 70歳	12年 53,300株	当社において長年にわたり車両事業における技術・開発に関する業務、海外関連業務に従事し、2012年に当社常務取締役に、2016年4月に取締役副社長、同年6月に取締役社長、2020年に取締役会長に就任しています。現在は取締役会長として優れたリーダーシップを発揮し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しています。	16/16回	—	—	—	—
 橋本 康彦 代表取締役 67歳	6年 48,100株	当社において長年にわたりロボット事業における技術・開発に関する業務に従事し、2018年に当社取締役常務執行役員、2020年4月に取締役副社長執行役員に就任しています。同年6月より取締役社長執行役員 最高経営責任者として優れたリーダーシップを発揮し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しています。	16/16回	○	10/10回	○	7/7回
 山本 克也 代表取締役 66歳	7年 31,600株	当社において長年にわたりプラント・環境事業および精密機械事業における企画管理、財務経理に関する業務に従事し、2017年に当社常務取締役に、2020年に当社取締役副社長執行役員に就任しています。現在は取締役副社長執行役員最高財務責任者に就任するとともに、全社のコーポレートコミュニケーション・企画・管理・マーケティング・渉外を担当し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しています。	16/16回	○	10/10回	○	7/7回
 中谷 浩 代表取締役 63歳	4年 22,700株	当社において長年にわたり技術開発・企画に関する業務に従事し、2020年に当社取締役常務執行役員に、2022年に当社取締役副社長執行役員に就任しています。現在は取締役副社長執行役員として全社の技術・生産・調達・TQM・DX戦略を担当し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しています。	16/16回	—	—	—	—

氏名 当社における地位 年齢	在任年数 所有株式数	選任理由	取締役会 出席回数 ※	指名諮問委員会		報酬諮問委員会	
				委員	出席回数 ※	委員	出席回数 ※
 ジェニファー ロジャーズ 社外取締役 61歳	6年 3,500株	長年にわたり国内外の金融機関において企業内弁護士、法務責任者として勤務し、そこで培われた豊富な国際経験と法務・コンプライアンス・リスクマネジメントに関する高い見識に基づき、2018年より当社社外取締役として、業務執行から独立した立場で、当社経営の重要事項の決定に際し有用な意見・助言をいただいています。	15/16回	—	—	—	—
 辻村 英雄 社外取締役 70歳	4年 900株	サントリーホールディングス株式会社専務取締役 知的財産部・R&D部門担当、サントリービジネスエキスパート株式会社代表取締役社長、サントリー食品インターナショナル株式会社取締役副社長 MONOZUKURI 本部長 R&D部長などを歴任し、豊富な経営経験に加え、商品開発、知的財産に関する高い見識に基づき、2020年より当社社外取締役として、業務執行から独立した立場で、当社経営の重要事項の決定に際し有用な意見・助言をいただいています。	16/16回	○	10/10回	○	7/7回
 吉田 勝彦 社外取締役 70歳	2年 2,700株	花王株式会社代表取締役専務執行役員 コンシューマープロダクツ事業部門統括などを歴任し、豊富な経営経験に加え、営業、マーケティングに関する高い見識に基づき、2022年より当社社外取締役として、業務執行から独立した立場で、当社経営の重要事項の決定に際して有用な意見・助言をいただいています。	16/16回	—	—	—	—
 メラニー・ ブロック 社外取締役 60歳	1年 100株	長年にわたり国際的なビジネス支援に携わり、豊富な国際経験とグローバル視点での事業戦略・マーケティングに関する高い見識に基づき、2023年より当社社外取締役として、業務執行から独立した立場で、当社経営の重要事項の決定に際し有用な意見・助言をいただいています。	13/13回	—	—	—	—

※ 取締役会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の出席回数は、2023年度実績です。

事業活動を支える基盤 | 役員体制 (2024年6月26日現在)

取締役 (監査等委員)							
氏名 当社における地位 年齢	在任年数※1 所有株式数	選任理由	取締役会 出席回数※2	指名諮問委員会		報酬諮問委員会	
			監査等委員会 出席回数※2	委員	出席回数 ※2	委員	出席回数 ※2
 加藤 信久 取締役 監査等委員 64歳	2年 7,300株	当社において長年にわたり主に財務経理・管理に関する業務に従事し、2017年に当社執行役員に就任しています。財務本部長、管理本部長を歴任するなど、当社事業に精通するとともに、財務・会計に関する相当程度の知見を有しており、当社常勤監査等委員として当社の経営の健全性確保と企業価値向上に大きく貢献しています。	16/16回	—	—	—	—
			14/15回				
 柿原 アツ子 取締役 監査等委員 61歳	新任 6,400株	当社において長年にわたり主にマーケティング、法務・コンプライアンス、サステナビリティに関する業務に従事し、2020年に当社執行役員に就任しています。現在は社長特命事項担当として当社の経営の健全性確保と企業価値向上に大きく貢献しています。	—	—	—	—	—
			—				
 石井 淳子 社外取締役 監査等委員 66歳	7年 900株	厚生労働省において大阪労働局長、大臣官房審議官、雇用均等・児童家庭局長、政策統括官、社会・援護局長などの要職を歴任し、労働行政に関する豊富な経験と高い見識に基づき、2017年より当社社外監査役に、2020年に当社社外取締役監査等委員に就任し、当社の経営の健全性確保と企業価値向上に大きく貢献しています。	16/16回	○	10/10回	○	7/7回
			15/15回				
 津久井 進 社外取締役 監査等委員 55歳	2年 700株	兵庫県弁護士会会長などを歴任し、弁護士として豊富な経験と法務に関する高い見識を有しており、社外取締役監査等委員として、当社の経営の健全性確保と企業価値向上に大きく貢献しています。	16/16回	—	—	—	—
			15/15回				
 天谷 知子 社外取締役 監査等委員 60歳	新任 —	金融庁において総務企画局審議官、公認会計士・監査審査会事務局長、証券取引等監視委員会事務局次長、総合政策局国際総括官、金融国際審議官等の要職を歴任し、金融監督・国際金融規制に関する高い見識を有しています。	—	—	—	—	—
			—				

※1 監査役会設置会社における監査役としての在任年数を含みます。
※2 取締役会、監査等委員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の出席回数は、2023年度実績です。

執行役員 (2024年8月1日現在)

社長執行役員			
橋本 康彦 最高経営責任者			
副社長執行役員			
山本 克也	社長補佐、最高財務責任者・コーポレートコミュニケーション・企画・管理・マーケティング・渉外担当	中谷 浩	社長補佐、技術・生産・調達・TQM・DX戦略担当
専務執行役員			
下川 広佳	航空宇宙システムカンパニープレジデント、川崎車両株式会社 担当	伊藤 浩	カワサキモータース株式会社 社長執行役員
西村 元彦	エネルギーソリューション＆マリンカンパニープレジデント		
常務執行役員			
金子 剛史	法務・コンプライアンス・人事・総務担当、人事本部長	嶋村 英彦	精密機械・ロボットカンパニープレジデント、自動化推進担当
川崎 卓巳	技術開発本部長 兼 技術研究所長	村生 弘	川崎車両株式会社 社長執行役員
今村 圭吾	エネルギーソリューション＆マリンカンパニーバイスプレジデント 兼 船舶海洋ディビジョン長		
執行役員			
平松 秀基	企画本部長	須藤 政隆	航空宇宙システムカンパニー 民間航空機ディビジョン長 兼 航空宇宙システムカンパニー付 (水素航空機コア技術開発・GX日本版構想実現推進)、川崎車両株式会社担当
今井 一郎	管理本部長	三島 悦朗	航空宇宙システムカンパニー 航空エンジンディビジョン長
十時 憲司	マーケティング・渉外本部長		
鳥居 敬	総務本部長 兼 コーポレートコミュニケーション総括部長	村上 直樹	エネルギーソリューション＆マリンカンパニーバイスプレジデント
加賀谷 博昭	技術開発本部副本部長 兼 システム技術開発センター長	秋田 泰男	エネルギーソリューション＆マリンカンパニー 企画本部長
山本 滋	水素戦略本部長		
占部 博信	DX戦略本部長	尼子 元久	エネルギーソリューション＆マリンカンパニー 水素・CNディビジョン長 兼 水素事業推進室長
松田 義基	社長直轄プロジェクト本部長 兼 PNT推進部長 兼 カワサキモータース (株) 出向 (水素プロジェクト担当)	杉本 智彦	エネルギーソリューション＆マリンカンパニー エネルギーディビジョン長
石田 正俊	航空宇宙システムカンパニーバイスプレジデント (防衛営業総括・新規事業推進・航空エンジン事業改革推進担当) 兼 ヘリコプタ＆MROディビジョン長	眞田 健司	エネルギーソリューション＆マリンカンパニー プラントディビジョン長
越山 雄	航空宇宙システムカンパニー付 (エンジン事業担当)	本井 達哉	エネルギーソリューション＆マリンカンパニー 船舶海洋ディビジョン 副ディビジョン長 (商船担当)
岸 泰宏	航空宇宙システムカンパニー企画本部長 兼 航空宇宙システムカンパニー付 (関連会社再編担当)	阿部 一広	精密機械・ロボットカンパニー 企画本部長
杉谷 尚志	航空宇宙システムカンパニー 防衛宇宙ディビジョン長 兼 航空宇宙システムカンパニー付 (航空宇宙事業組織改革推進・全社防衛シナジー推進担当)	丸居 英夫	精密機械・ロボットカンパニー 精密機械ディビジョン長
		坂東 賢二	精密機械・ロボットカンパニー ロボットディビジョン長
エグゼクティブフェロー			
原田 英一	シニア・エグゼクティブフェロー (水素事業推進担当)	湯浅 鉄二	エネルギーソリューション＆マリンカンパニー 船舶海洋ディビジョン付 (潜水艦・AUV 関連技術担当)
酒井 昭仁	航空宇宙システムカンパニー付 兼 国立大学法人東海国立大学機構岐阜大学出向	児玉 直樹	航空宇宙システムカンパニー付 (防衛航空機開発企画・技術担当)
松広 純二	航空宇宙システムカンパニー付 (防衛エンジン技術担当)		

10年間の主要財務・非財務データ

		←日本基準								IFRS→	(億円)	
(年度)		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021	2022	2023
経営成績	売上収益	14,861	15,410	15,188	15,742	15,947	16,413	14,884	15,008	15,008	17,256	18,492
	航空宇宙システム※1	—	—	—	4,695	4,639	5,325	3,777	2,982	2,982	3,488	3,961
	車両	1,215	1,466	1,371	1,417	1,246	1,365	1,332	1,266	1,266	1,319	1,959
	エネルギーソリューション&マリン※2	—	—	—	—	—	—	3,195	2,973	2,973	3,145	3,532
	精密機械・ロボット※3	1,357	1,331	1,552	1,989	2,220	2,173	2,408	2,526	2,526	2,526	2,279
	パワースポーツ&エンジン※4	3,292	3,335	3,130	3,316	3,568	3,377	3,366	4,479	4,479	5,911	5,924
	その他	1,442	1,088	774	850	951	1,024	804	780	780	863	835
	航空宇宙※1	3,250	3,518	3,299	—	—	—	—	—	—	—	—
	ガスタービン・機械※1	2,187	2,364	2,419	—	—	—	—	—	—	—	—
	エネルギー・環境プラント※1※2	—	—	—	2,516	2,530	2,429	—	—	—	—	—
	プラント・環境※1	1,211	1,356	1,608	—	—	—	—	—	—	—	—
	船舶海洋※2	903	948	1,032	956	789	716	—	—	—	—	—
	事業利益(事業利益率)	872 [5.8%]	959 [6.2%]	459 [3.0%]	559 [3.5%]	640 [4.0%]	620 [3.7%]	△53 [—]	458 [3.0%]	303 [2.0%]	823 [4.8%]	462 [2.5%]
	航空宇宙システム※1	—	—	—	308 [6.5%]	326 [7.0%]	427 [8.0%]	△316 [—]	△97 [—]	△103 [—]	148 [4.2%]	△150 [—]
	車両	60 [4.9%]	92 [6.3%]	34 [2.5%]	△124 [—]	△137 [—]	△38 [—]	△45 [—]	32 [2.5%]	22 [1.7%]	13 [1.0%]	37 [1.9%]
	エネルギーソリューション&マリン※2	—	—	—	—	—	—	103 [3.2%]	11 [0.3%]	△108 [—]	39 [1.2%]	319 [9.0%]
	精密機械・ロボット※3	109 [8.0%]	85 [6.4%]	131 [8.4%]	216 [10.8%]	213 [9.6%]	122 [5.6%]	140 [5.8%]	166 [6.5%]	139 [5.5%]	87 [3.4%]	△19 [—]
	パワースポーツ&エンジン※4	149 [4.5%]	157 [4.7%]	117 [3.7%]	152 [4.5%]	143 [4.0%]	△19 [—]	117 [3.4%]	373 [8.3%]	375 [8.3%]	715 [12.1%]	480 [8.1%]
	その他	39 [2.7%]	28 [2.6%]	31 [4.0%]	29 [3.4%]	25 [2.6%]	12 [1.2%]	4 [0.5%]	28 [1.0%]	31 [3.9%]	△18 [—]	11 [1.3%]
	航空宇宙※1	363 [11.1%]	456 [12.9%]	250 [7.5%]	—	—	—	—	—	—	—	—
	ガスタービン・機械※1	112 [5.1%]	169 [7.1%]	152 [6.3%]	—	—	—	—	—	—	—	—
	エネルギー・環境プラント※1※2	—	—	—	76 [3.0%]	116 [4.5%]	175 [7.2%]	—	—	—	—	—
	プラント・環境※1	65 [5.4%]	85 [6.2%]	26 [1.6%]	—	—	—	—	—	—	—	—
	船舶海洋※2	26 [2.9%]	△79 [—]	△214 [—]	△38 [—]	10 [1.3%]	△6 [—]	—	—	—	—	—
	経常利益	842	932	366	432	378	404	△28	299	276	703	319
	税前利益	842	748	388	329	378	393	△146	308	126	530	253
	親会社の所有者に帰属する当期利益	516	460	262	289	274	186	△193	218	126	530	253
財政状態	総資産額	16,622	16,204	16,873	17,850	18,388	19,578	19,632	20,227	21,746	24,577	26,801
	有利子負債	4,143	3,984	4,006	4,466	4,394	5,674	5,933	5,014	5,539	5,898	6,539
	資本	4,479	4,456	4,513	4,813	4,922	4,715	4,827	4,985	5,248	5,968	6,545
	投下資本※5	8,463	8,297	8,379	9,127	9,158	10,230	10,586	9,806	9,384	9,883	11,088
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	1,276	860	935	560	1,097	△154	346	1,444	1,568	236	316
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△673	△741	△648	△805	△853	△694	△373	△525	△583	△774	△898
	フリーキャッシュ・フロー	602	118	286	△245	244	△848	△27	918	984	△538	△581
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△571	△234	△158	377	△197	1,158	230	△1,023	△1,089	853	129
主な指標	ROIC(投下資本利益率)※6	10.4%	9.4%	5.0%	3.9%	4.5%	4.2%	△1.0%	3.5%	1.6%	5.7%	2.8%
	親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	12.9%	10.6%	6.0%	6.4%	5.8%	4.0%	△4.2%	4.6%	4.8%	9.8%	4.2%
	NET D/E レシオ	83.9%	82.5%	78.9%	80.6%	76.6%	101.2%	100.2%	80.7%	86.9%	77.3%	88.6%
	基本的1株当たり当期利益(EPS)※7	308.9円	275.6円	156.8円	173.0円	164.3円	111.7円	△115.7円	130.2円	75.5円	316.6円	151.5円
	1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)※7	2,585.8円	2,582.1円	2,617.3円	2,789.9円	2,851.8円	2,727.5円	2,785.7円	2,861.2円	3,018.3円	3,440.3円	3,785.5円
	1株当たり配当金(DPS)※7	100.0円	120.0円	60.0円	60.0円	70.0円	35.0円	—	40.0円	40.0円	90.0円	50.0円
	配当性向(DPR)	32.3%	43.5%	38.2%	34.6%	42.5%	31.3%	—	30.7%	30.7%	28.4%	33.0%
非財務	期末従業員数(連結)	35,471名	34,605名	35,127名	35,805名	35,691名	36,332名	36,691名	36,587名	36,587名	38,254名	39,689名
	CO2 排出量 Scope 1(連結)	—	17.6万t-CO2	17.9万t-CO2	17.6万t-CO2	16.2万t-CO2	16.9万t-CO2	14.0万t-CO2	13.5万t-CO2	13.5万t-CO2	13.6万t-CO2	13.4万t-CO2
	Scope 2(連結)	—	32.4万t-CO2	31.3万t-CO2	32.6万t-CO2	31.1万t-CO2	29.0万t-CO2	25.5万t-CO2	26.7万t-CO2	26.7万t-CO2	24.6万t-CO2	28.1万t-CO2
	Scope 3(単体)※8	—	5,432.3万t-CO2	5,812.2万t-CO2	9,336.6万t-CO2	13,341.7万t-CO2	12,128.0万t-CO2	12,361.6万t-CO2	2,466.4万t-CO2	2,466.4万t-CO2	3,226.0万t-CO2	3,782.9万t-CO2

当社グループは2022年度より国際会計基準(IFRS)を適用しています。このため、2021年度の財務数値についても、IFRSに準拠して表示しています。2020年度以前の財務数値は日本基準となりますが、本レポートでは、IFRSと同様の「売上収益」「事業利益」などの用語を用いています。(2020年度以前については、日本基準に準拠した「売上高」「営業利益」などの値を「売上収益」「事業利益」などと記載しています。)IFRSの項目は日本基準では、「売上収益」は「売上高」に、「事業利益」は「営業利益」に、「税前利益」は「税金等調整前当期純利益」に、「親会社の所有者に帰属する当期利益」は「親会社株主に帰属する当期純利益」に、「資産合計」は「総資産」に、「資本合計」は「純資産」に、「1株当たり当期利益」は「1株当たり当期純利益」に、「親会社所有者帰属持分比率」は「自己資本比率」に該当します。

※1 2018年度より、航空宇宙およびガスタービン・機械の航空エンジン事業を「航空宇宙システム」、プラント・環境およびガスタービン・機械のエネルギー・船用関連事業を「エネルギー・環境プラント」へと報告セグメントを変更しました。2017年度以降を、変更後の報告セグメントに組み替えています。

※2 2021年度より、エネルギー・環境プラントおよび船舶海洋を「エネルギーソリューション&マリン」へと報告セグメントを変更しました。2020年度以降を、変更後の報告セグメントに組み替えています。

※3 2018年度より、精密機械から「精密機械・ロボット」に名称を変更しました。

※4 2022年度より、モーターサイクル&エンジンを「パワースポーツ&エンジン」へと報告セグメントを変更しました。

※5 2022年度より、投下資本の算出式を「(期首・期末平均のNET有利子負債+期首・期末平均の自己資本)」に変更しました。2021年度以降の数字について、変更後の算出式にて算出しています。

※6 2021年度までは税前ROIC、2022年度以降は税後ROICを記載しています。
税前ROIC=(税前当期利益+支払利息)÷投下資本(期首・期末平均のNET有利子負債+期首・期末平均の自己資本)
税後ROIC=(親会社の所有者に帰属する当期利益+支払利息×(1-実効税率))÷投下資本(期首・期末平均のNET有利子負債+期首・期末平均の自己資本)

※7 2017年10月1日を効力発生日として普通株式10株につき1株の割合で株式併合を実施しました。なお、2016年度以前は当該株式併合実施後の基準で換算した数字を記載しています。

※8 集計範囲:2021年度まで川崎重工(単体)、カワサキモータース、川崎車両の合計、2022年度よりカテゴリー⑩は川崎重工グループに拡大。Scope 3については、より正確な排出量とするため、近年、算定方法の変更や集計範囲の拡大を行っています。詳しくは当社Webサイト「サステナビリティ」の「ESGデータ」をご覧ください。

財務諸表

連結財政状態計算書

(百万円)		
	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	138,420	84,153
営業債権及びその他の債権	470,398	681,030
契約資産	159,422	136,706
棚卸資産	690,431	710,207
未収法人所得税	551	2,158
その他の金融資産	10,741	11,024
その他の流動資産	100,385	101,644
流動資産合計	1,570,350	1,726,925
非流動資産		
有形固定資産	451,010	496,331
無形資産	66,248	69,617
使用権資産	68,422	64,824
持分法で会計処理されている投資	77,440	90,954
その他の金融資産	70,224	80,762
繰延税金資産	110,264	117,452
その他の非流動資産	43,763	33,307
非流動資産合計	887,374	953,250
資産合計	2,457,725	2,680,176

(百万円)		
	前連結会計年度 (2023年3月31日)	当連結会計年度 (2024年3月31日)
負債及び資本		
負債		
流動負債		
営業債務及びその他の債務	452,250	521,734
社債、借入金及びその他の金融負債	340,176	453,694
未払法人所得税	18,071	7,928
契約負債	256,247	265,468
引当金	22,897	34,242
返金負債	10,258	72,518
その他の流動負債	208,760	185,902
流動負債合計	1,308,661	1,541,489
非流動負債		
社債、借入金及びその他の金融負債	445,082	391,539
退職給付に係る負債	91,552	74,604
引当金	1,942	957
繰延税金負債	833	707
その他の非流動負債	12,779	16,327
非流動負債合計	552,190	484,137
負債合計	1,860,852	2,025,626
資本		
資本金	104,484	104,484
資本剰余金	55,716	56,455
利益剰余金	380,255	405,156
自己株式	△1,107	△1,060
その他の資本の構成要素	36,852	69,054
親会社の所有者に帰属する持分合計	576,201	634,090
非支配持分	20,670	20,459
資本合計	596,872	654,549
負債及び資本合計	2,457,725	2,680,176

連結損益計算書

(百万円)		
	前連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)	当連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日)
売上収益	1,725,609	1,849,287
売上原価	1,391,787	1,537,050
売上総利益	333,822	312,237
販売費及び一般管理費	252,311	276,044
持分法による投資利益	3,314	11,358
その他の収益	4,850	5,704
その他の費用	7,320	7,053
事業利益	82,355	46,201
金融収益	2,291	3,040
金融費用	14,297	17,261
税引前利益	70,349	31,980
法人所得税費用	15,058	4,670
当期利益	55,290	27,310
当期利益の帰属		
親会社の所有者	53,029	25,377
非支配持分	2,261	1,932
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益	316.63	151.51

連結包括利益計算書

(百万円)		
	前連結会計年度 (自2022年4月1日 至2023年3月31日)	当連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日)
当期利益	55,290	27,310
その他の包括利益		
純損益に振り替えられる ことのない項目:		
その他の包括利益を通じて 公正価値で測定する金融資産	△363	4,214
確定給付制度の再測定	14,353	15,017
持分法適用会社における その他の包括利益に対する持分	0	1
純損益に振り替えられる ことのない項目合計	13,989	19,233
純損益に振り替えられる 可能性のある項目:		
キャッシュ・フロー・ヘッジ	1,932	103
在外営業活動体の換算差額	10,112	23,302
持分法適用会社における その他の包括利益に対する持分	508	3,795
純損益に振り替えられる 可能性のある項目合計	12,553	27,202
その他の包括利益合計	26,542	46,435
当期包括利益	81,833	73,745
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	78,785	71,009
非支配持分	3,048	2,736

財務諸表

連結持分変動計算書

前連結会計年度(自 2022 年 4 月 1 日 至 2023 年 3 月 31 日)												(百万円)
	親会社の所有者に帰属する持分									非支配持分	資本合計	
	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素							合計
					確定給付 制度の 再測定	その他の 包括利益を 通じて 公正価値で 測定する 金融資産	キャッシュ ・フロー ・ヘッジ	在外営業 活動体の 換算差額	合計			
2022 年 4 月 1 日残高	104,484	55,525	320,671	△1,129	—	4,435	△284	21,780	25,931	505,484	19,407	524,891
当期利益			53,029							53,029	2,261	55,290
その他の包括利益					14,235	△370	1,603	10,286	25,755	25,755	787	26,542
当期包括利益合計			53,029		14,235	△370	1,603	10,286	25,755	78,785	3,048	81,833
自己株式の取得				△4						△4		△4
自己株式の処分		△0		26						26		26
自己株式処分差損の振替		0	△0							—		—
配当			△8,394							△8,394	△964	△9,358
利益剰余金への振替			14,191		△14,235	43			△14,191	—		—
連結範囲の変動											366	366
子会社の支配喪失に伴う変動											△2,079	△2,079
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動		190								190	891	1,082
非金融資産への振替							△643		△643	△643		△643
その他			756							756		756
所有者との取引額等合計		190	6,554	22	△14,235	43	△643		△14,834	△8,067	△1,785	△9,852
2023 年 3 月 31 日残高	104,484	55,716	380,255	△1,107	—	4,109	676	32,066	36,852	576,201	20,670	596,872

当連結会計年度(自 2023 年 4 月 1 日 至 2024 年 3 月 31 日)												(百万円)
	親会社の所有者に帰属する持分										非支配持分	資本合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	その他の資本の構成要素					合計		
					確定給付制度の再測定	その他の包括利益を通じて公正価値で測定する金融資産	キャッシュ・フロー・ヘッジ	在外営業活動体の換算差額	合計			
2023 年 4 月 1 日残高	104,484	55,716	380,255	△1,107	—	4,109	676	32,066	36,852	576,201	20,670	596,872
当期利益			25,377							25,377	1,932	27,310
その他の包括利益					15,075	4,167	146	26,241	45,631	45,631	804	46,435
当期包括利益合計			25,377		15,075	4,167	146	26,241	45,631	71,009	2,736	73,745
自己株式の取得				△7						△7		△7
自己株式の処分		0		54						54		54
自己株式処分差損の振替												—
配当			△13,430							△13,430	△1,022	△14,452
利益剰余金への振替			12,945		△15,075	2,130			△12,945	—		—
連結範囲の変動			8					△17	△17	△9		△9
子会社の支配喪失に伴う変動												—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		739								739	△1,926	△1,186
非金融資産への振替							△467		△467	△467		△467
その他												—
所有者との取引額等合計		739	△477	46	△15,075	2,130	△467	△17	△13,429	△13,120	△2,948	△16,068
2024 年 3 月 31 日残高	104,484	56,455	405,156	△1,060	—	10,407	355	58,291	69,054	634,090	20,459	654,549

連結キャッシュ・フロー計算書

前連結会計年度(自 2022 年 4 月 1 日 至 2023 年 3 月 31 日)												(百万円)
当連結会計年度(自 2023 年 4 月 1 日 至 2024 年 3 月 31 日)												
営業活動によるキャッシュ・フロー												
当期利益		55,290		27,310								
減価償却費及び償却費		77,374		80,982								
減損損失		4,606		1,007								
金融収益及び金融費用		7,312		11,590								
持分法による投資損益(△は益)		△3,314		△11,358								
固定資産売却損益(△は益)		1,042		2,050								
法人所得税費用		15,058		4,670								
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)		1,281		△196								
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)		△59,334		△186,486								
契約資産の増減額(△は増加)		△50,291		22,725								
棚卸資産の増減額(△は増加)		△64,217		9,903								
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)		42,213		43,585								
前渡金の増減額(△は増加)		△28,508		8,632								
契約負債の増減額(△は減少)		△3,730		1,057								
返金負債の増減額(△は減少)		1,648		61,004								
引当金の増減額(△は減少)		△4,028		10,084								
その他流動資産の増減額(△は増加)		△3,168		△6,879								
その他流動負債の増減額(△は減少)		43,231		△19,070								
その他		11,510		1,685								
小計		43,975		62,298								
利息の受取額		3,328		8,504								
配当金の受取額		332		364								
利息の支払額		△5,005		△8,110								
法人所得税等の支払額		△19,013		△31,393								
営業活動によるキャッシュ・フロー		23,617		31,662								
投資活動によるキャッシュ・フロー												
有形固定資産の取得による支出		△58,943		△80,063								
有形固定資産の売却による収入		2,180		2,669								
無形資産の取得による支出		△11,001		△16,480								
無形資産の売却による収入		29		80								
持分法投資及びその他の金融資産の取得による支出		△6,702		△949								
持分法投資及びその他の金融資産の売却による収入		160		1,124								
子会社の取得による支出		△648		△20								
子会社の支配喪失による減少額		△3,224		△92								
その他		692		3,918								
投資活動によるキャッシュ・フロー		△77,457		△89,814								
財務活動によるキャッシュ・フロー												
短期借入金の純増減額(△は減少)		36,664		80,229								
リース負債の返済による支出		△14,545		△16,526								
長期借入による収入		18,500		31,582								
長期借入金の返済による支出		△21,987		△23,041								
社債の発行による収入		9,000		10,000								
社債の償還による支出		△20,000		△40,000								
配当金の支払額		△8,383		△13,415								
債権流動化による収入		130,662		103,482								
債権流動化の返済による支出		△37,861		△105,343								
非支配持分株主への配当金の支払額		△964		△1,022								
連結範囲の変更を伴わない子会社株式の取得による支出		△11		△1,563								
その他		△5,766		△11,470								
財務活動によるキャッシュ・フロー		85,305		12,911								
現金及び現金同等物の為替変動による影響		△1,556		△9,027								
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)		29,909		△54,267								
現金及び現金同等物の期首残高		108,511		138,420								
現金及び現金同等物の期末残高		138,420		84,153								

会社概要

社名	川崎重工業株式会社
本社所在地	東京本社 〒105-8315 東京都港区海岸一丁目14番5号 神戸本社 〒650-8680 兵庫県神戸市中央区東川崎町一丁目1番3号(神戸クリスタルタワー)
設立年月日	1896年10月15日
代表者	代表取締役社長執行役員 橋本 康彦
資本金	104,484百万円
売上収益	連結 1,849,287百万円(2024年3月期) 単体 837,834百万円(2024年3月期)
従業員数	連結 39,689名 単体 14,111名

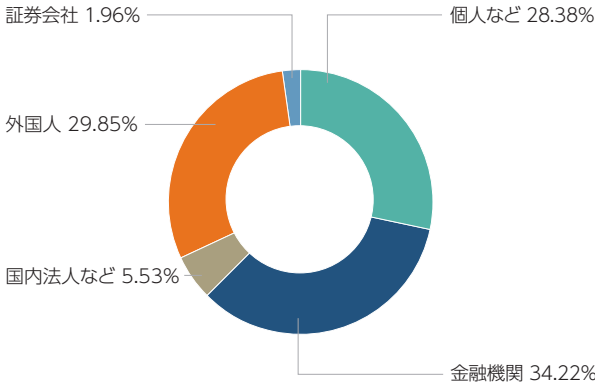
株式の概要

銘柄コード	7012
上場証券取引所	東京証券取引所(プライム市場) 名古屋証券取引所(プレミアム市場)
単元株式数	100株
発行可能株式総数	336,000,000株
発行済株式総数	167,921,800株
株主総数	115,879名
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
期末配当支払株主確定日	毎年3月31日
中間配当支払株主確定日	毎年9月30日
定時株主総会	6月

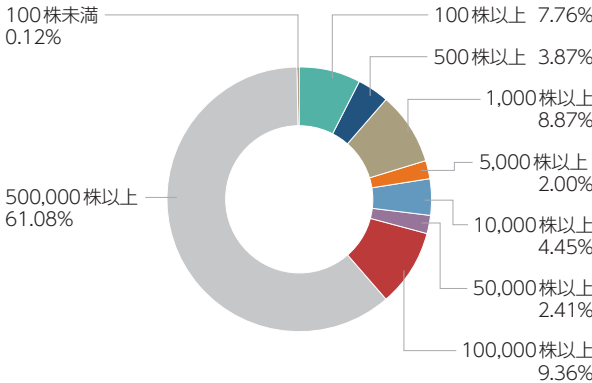
大株主の状況

株主名	所有株式数	比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	26,382,500株	15.71%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,014,720株	8.34%
日本生命保険相互会社	5,751,661株	3.42%
川崎重工業従業員持株会	5,280,251株	3.14%
川崎重工共栄会	4,145,719株	2.46%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,483,164株	2.07%
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS - UNITED KINGDOM	2,476,657株	1.47%
株式会社みずほ銀行	2,239,412株	1.33%
SSBTC CLIENT OMNIBUS ACCOUNT	2,109,167株	1.25%
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	2,040,600株	1.21%

所有者別株式保有状況



所有株数別株式保有状況



航空宇宙システム

航空宇宙

- 日本飛行機株式会社
- 日飛スキル株式会社
- 川重岐阜エンジニアリング株式会社
- 川重岐阜サービス株式会社
- 株式会社ケージーエム

航空エンジン

- 川重明石エンジニアリング株式会社

車両

- 川崎車両株式会社
- アルナ輸送機用品株式会社
- 川重車両コンボ株式会社
- 川重車両テクノ株式会社
- 札幌川重車両エンジニアリング株式会社
- 株式会社NICHIO
- Kawasaki Rail Car, Inc.
- ※青島四方川崎車両技術有限公司

エネルギーソリューション&マリン

プラント

- 株式会社アーステクニカ
- 川崎エンジニアリング株式会社
- KEE環境工事株式会社
- 川重環境エンジニアリング株式会社
- 川重ファシリテック株式会社
- 株式会社アーステクニカM&S
- カワサキグリーンエナジー株式会社
- 株式会社シンキ
- KHI Design & Technical Service, Inc.
- 川崎重工産業機械貿易(上海)有限公司

- ※地中空間開発株式会社
- ※KHファシリテック株式会社
- ※スチールプランテック株式会社
- ※安徽海螺川崎工程有限公司
- ※安徽海螺川崎節能設備製造有限公司
- ※安徽海螺川崎装備製造有限公司
- ※上海海螺川崎節能環保工程有限公司

エネルギー／船用推進

- 川重冷熱工業株式会社
- 株式会社カワサキマシシシステムズ
- KMSエンジニアリング株式会社
- 川重原動機工事株式会社
- 川重艦艇エンジンサービス株式会社
- Kawasaki Gas Turbine Europe GmbH
- Kawasaki Gas Turbine Asia Sdn. Bhd.
- 川崎能源装備科技(山東)有限公司
- Kawasaki Machinery do Brasil Máquinas e Equipamentos Ltda.
- Kawasaki Heavy Industries (Europe) B.V.
- Kawasaki Heavy Industries (H.K.) Ltd.
- 武漢川崎船用機械有限公司
- ※山東濱崎動力(集团)有限公司

船舶海洋

- 株式会社川重サポート
- 川重マリンエンジニアリング株式会社
- 川重ジェイ・ピー・エス株式会社
- Kawasaki Subsea (UK) Limited
- ※南通中遠海運川崎船舶工程有限公司
- ※大連中遠海運川崎船舶工程有限公司

精密機械・ロボット

精密機械

- 川崎油工株式会社
- Kawasaki Precision Machinery (U.S.A.), Inc.
- Kawasaki Precision Machinery (UK) Ltd.
- Wipro Kawasaki Precision Machinery Private Limited
- Flutek, Ltd.
- 川崎精密機械(蘇州)有限公司
- 川崎精密機械商貿(上海)有限公司
- ※川崎春暉精密機械(浙江)有限公司

ロボット

- カワサキロボットサービス株式会社
- Kawasaki Robotics (U.S.A.) Inc.
- Kawasaki Robotics (UK) Ltd.
- Kawasaki Robotics GmbH
- Kawasaki Robotics Korea, Ltd.
- 川崎機器人(天津)有限公司
- 川崎機器人(昆山)有限公司
- Kawasaki Robotics India Private Limited
- 川崎(重慶)機器人工程有限公司
- ※株式会社メディカロイド
- ※Medicaroid Europe GmbH
- ※Medicaroid Asia Pacific Pte.Ltd.
- ※Medicaroid, Inc.

パワースポーツ&エンジン

- カワサキモータース株式会社
- 株式会社カワサキモータースジャパン
- 株式会社ケイテック
- 株式会社テクニカ
- 株式会社オートポリス
- ユニオン精機株式会社
- 新日本ホイール工業株式会社
- Kawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A.
- Kawasaki Motors Corp., U.S.A.
- Canadian Kawasaki Motors Inc.
- Kawasaki Motores de Mexico S.A. de C.V.
- Kawasaki Motores do Brasil Ltda.
- Kawasaki Motors Europe N.V.
- Kawasaki Motors Pty. Ltd.
- India Kawasaki Motors Pvt. Ltd.
- PT. Kawasaki Motor Indonesia
- Kawasaki Motors (Phils.) Corporation
- ★Kawasaki Motors Enterprise (Thailand)Co., Ltd.
- Kawasaki Motors Vietnam Co., Ltd.
- 常州川崎発動機有限公司
- 川崎摩托(上海)有限公司
- Bimota S.p.A.

以下に列挙するものは川崎重工業株式会社またはカワサキモータース株式会社の登録商標です。
「HySE」、[HySE]ロゴ、[K-RACER]、[K-RACER]ロゴ、[FORRO]、[Z-Leg]、[Z-Leg]ロゴ、[Ninja]、[Ninja H2]、[RIDGE]、[JET SKi]、[duAro]、[Successor]、[Successor-G]、[MAGターボ]、[K-Repros]、[KCC]、[ECO SERVO]ロゴ、[Let the Good Times Roll]、[TERYX]ロゴ、[MULE]



「hinotori」は株式会社メディカロイドの登録商標です。
「ドリームライナー」はボーイングマネジメントカンパニーの登録商標です。
「Remolink」はリモートロボティクス株式会社の登録商標です。
[CO₂-SUICOM]は中国電力株式会社・鹿島建設株式会社・デンカ株式会社の登録商標です。

免責事項 本レポートのうち、業績見通し等に記載されている将来の数値は、現時点で把握可能な情報に基づき当社が判断した見通しであり、リスクや不確実性を含んでいます。従って、これらの業績見通しのみに依拠して投資判断を下すことはお控えくださるようお願い致します。実際の業績は、外部環境および内部環境の変化によるさまざまな重要な要素により、これらの見通しとは大きく異なる結果となり得ることをご承知おください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社の事業領域を取り巻く経済情勢、対米ドルをはじめとする円の為替レート、税制や諸制度などがあります。本レポートは、当社グループの過去と現在の事実だけでなく、発行日時点における計画や見通し、経営計画・経営方針に基づいた予測が含まれています。これらは記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、諸条件の変化によって将来の事業活動の結果や事象が記述内容とは異なったものとなる可能性があります。