



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ップサス・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。これまでも、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「挑戦する人材」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材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をお約束します。

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、CO<sub>2</sub>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