



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。

2025年10月発行

Kawasaki Report 2025

川崎重工業株式会社 統合報告書

社会の発展を願った 創業者の思いを原点にして



1911年
鉄道が陸運の重要な輸送
手段となり近代化を加速



国産化第1号蒸気機関車

1964年
高速移動により
生活に新たな価値を提供



0系新幹線

1972年
高度メカニズムで
ライダーに走る喜びを届ける



モーターサイクル
「カワサキ900スーパー4」

1979年
マーケットニーズに応える
ヘリコプタを開発



ヘリコプタ「BK117」

1991年
英仏をつなぐ
海底トンネルを貫通



英仏海峡海底鉄道トンネル向け
トンネル掘削機

2020年
手術支援ロボットの
製造販売承認を取得



手術支援ロボット「hinotori」
「サージカルロボットシステム」
(株式会社メディカロイド)

1878年
海運がわが国の
産業・生活を変える

創業者 川崎正蔵
1878年東京・築地に川崎重工の起源となる
川崎築地造船所を開設



貨客船 伊豫丸

1922年
新たな輸送手段として
日本の“空”を切り拓く



乙式一型偵察機

1969年
産業用ロボットの導入で
現場作業の生産性を向上



産業用ロボット
「川崎ユニメート2000」

1976年
日本の産業用ガスタービン
分野を切り拓く



ガスタービン発電設備
「PU200」

1981年
新しいエネルギーを
大量に安定して運ぶ



LNG運搬船
「GOLAR SPIRIT」

2007年
エネルギーの有効利用と
環境負荷の低減を実現



カワサキグリーンガスエンジン

2022年
液化水素の海上輸送・荷役
実証試験を完遂

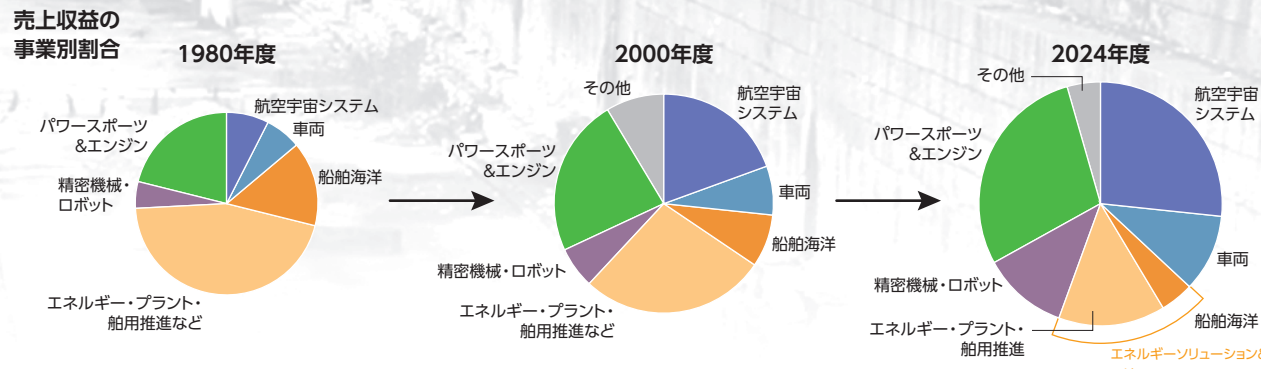
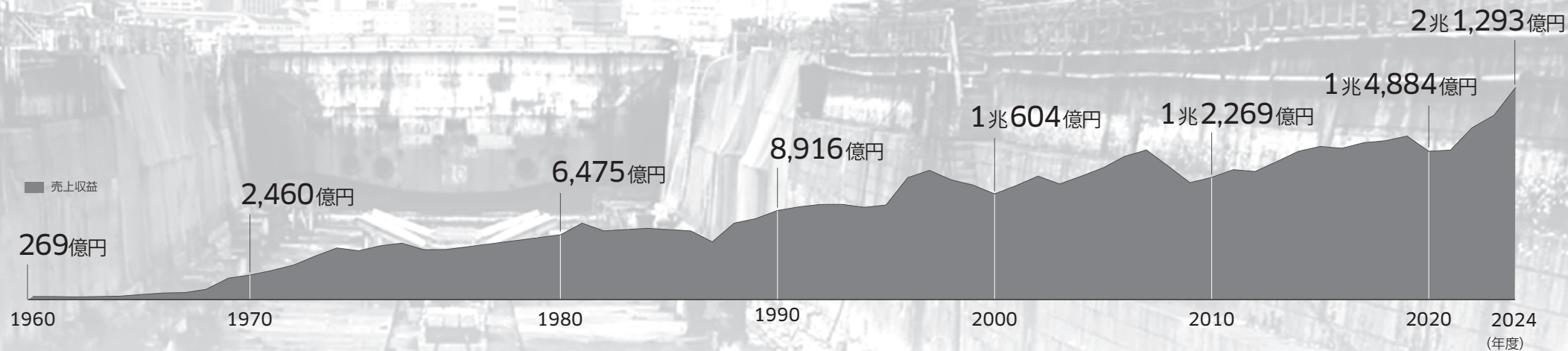


液化水素運搬船
「すいそ ぶろんていあ」

そのわざを通じて 国家社会に奉仕する

川崎重工グループの創業者 川崎正蔵は「技術を通じて国家と社会の発展に貢献したい」という思いをもとに、1878年、東京・築地に川崎築地造船所を開設。1896年にはさらに発展して、株式会社川崎造船所を設立しました。川崎重工グループは、以来、125年以上にわたり、陸・海・空のモビリティからロボットまで、幅広い領域で最先端の技術に挑み続け、社会の要請に応える製品を世の中に送り出しています。

背景写真：1902年完成 乾ドック（神戸工場 第1ドック）



2030年、さらにその先の未来を創る

陸・海・空をまたぎ、時代ごとの社会課題に应运えてきた川崎重工。

2020年からは「グループビジョン2030」の下、「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定め、さまざまな取り組みを進めています。私たちはこれからも、社会と人の可能性を拓き、私たちにしかできない解を実現していきます。



私たちの「解」
その詳細は当社オウンドメディア
「ANSWERS」をご覧ください。

2024年11月 東京・羽田にソーシャルイノベーション共創拠点 CO-CREATION PARK – KAWARUBAを開設



開所式の様子

KAWARUBAの事業テーマ

水素・カーボンニュートラル



近隣地域を中心に社会実装を進め、
脱炭素社会の実現を加速

▶地域に根差した社会実装を推進

ソーシャルロボット



介護、ビル管理、空港管理など、
具体的なソーシャルロボットの用途開発を実施

▶ヒトとロボットが共生する社会実装を推進

社会課題解決に挑戦する意志が集う。
「KAWARUBA」は、共創を通して新たな未来を生み出していく。



企画本部 経営企画部 戦略課 担当課長

伊丹 光代

当社が長年培ってきた社会課題解決のDNAを基軸に、つぎの社会をつくっていく、そのために川崎重工自身も変わっていく、という意味を込めて「KAWARUBA」(カワルバ)と名付けられました。KAWARUBAは、新たな社会課題の解決に向けた第一歩を踏み出す場所です。同時に、新しいソリューションを社会実装していく上では、新しい技術やアイデアが社会に受け入れられ、活用される必要があります。KAWARUBAは、そうした「社会受容」を醸成していくことも推進しています。

企画本部 経営企画部 戦略課長

坂根 雄斗

KAWARUBAでは社会実装に向けて、国や自治体、企業の枠組みを超えたプロジェクトが数多く進行しています。水素・カーボンニュートラルやソーシャルロボットなどの具体的なテーマを掲げ、社会実装にフォーカスしているため、「ここでなら実現できるのではないか」と多くの共感を生み、注目を集めています。変化の激しい昨今において、共感を起点として挑戦心を持つ多様な方々と共創し、新しい社会を作っていきたいと思っています。



2025年4月～10月
日本国際博覧会
(大阪・関西万博)に出展

「移動本能」を満たせ！
未来のモビリティコンセプト



CORLEO
「Fun to Ride」を大切にした
新カテゴリーのパーソナルモビリティ



社長直轄プロジェクト本部 SAFE ADVENTURE 事業開発チーム チームマネージャー

天辰 祐介

「どこかへ行きたい」——「移動本能」は理由なき移動への欲求を表しています。乗馬やモーターサイクル愛好家に向けた新感覚モビリティの提案として「CORLEO」が誕生しました。「CORLEO」はオフロード向けの4脚型モビリティで、ホイールではなく「脚」を採用することにより、今まで行けなかった凸凹の地形でも誰もが安全に道なき道を走り抜けることができます。また、「CORLEO」と「ALICE SYSTEM」は、いずれも水素をエネルギーとしたモビリティ。Kawasakiが掲げる水素社会の未来像を体現すべく、水素発電機が搭載されています。



O'CUVOID
エンジン・発電機・制御機器を
一体化した革新的な発電ユニット



社長直轄プロジェクト本部 近未来モビリティ総括部
担当課長

井上 健輔

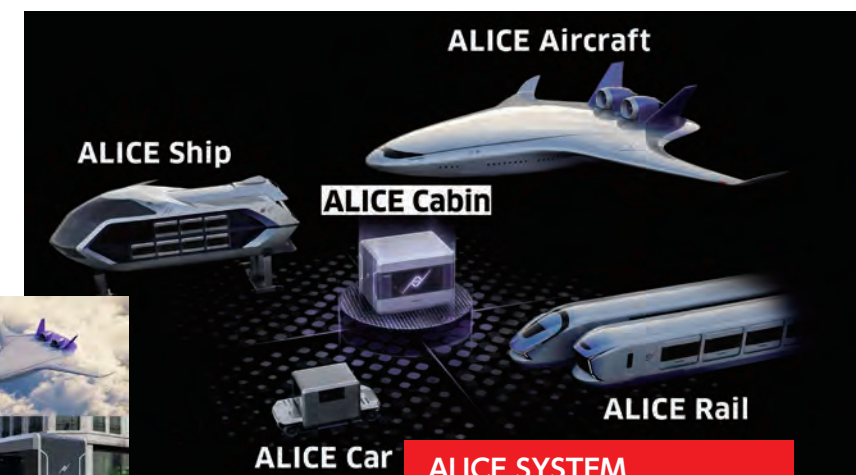
現代の交通手段の中で移動本能を阻害しているものは何か？ 今ある公共モビリティの課題を一気に解決してくれるのがALICE SYSTEMです。乗り換えなどの手間をなくし、移動中にも不自由なく快適に過ごせる公共交通システムができれば、あらゆる背景を持つ人々の移動本能を満たすことができます。陸・海・空全てのモビリティを扱ってきたKawasakiだからこそ提案できる、実現可能性を考え抜いたアイデアになったと思っています。



コーポレートコミュニケーション総括部 大阪・関西万博推進課長

村上 敬祐

「グループビジョン2030」で掲げる注力する3つのフィールドは、言い換えると、遠隔操作などを可能にする「ロボティクス」、私たちの暮らしを豊かにする「モビリティ」、そしてクリーンエネルギーとして期待される「水素」ということになります。万博で描く2050年代の世界では、ロボティクスやモビリティが水素で動くのが当たり前になっていると考え、「ロボティクス×モビリティ×水素」という川崎重工ならではの強みを生かして「移動本能」を表現しました。



ALICE SYSTEM
世界中の誰もが自由に、快適に、
移動を楽しむことができるシステム



川崎重工について	1 社会の要請に応える企業の礎 3 未来社会を切り拓く技術と挑戦 5 目次・編集方針 7 カワサキグループ・ミッションステートメント 9 事業規模	創業の思いを原点に、社会課題の解決に挑み続ける 川崎重工グループは創業者 川崎 正蔵の「技術を通じて国家と社会の発展に貢献したい」という思いを受け継ぎ、125年以上にわたり、陸・海・空のモビリティからロボットまで、幅広い領域で最先端の技術に挑み続け、「世界初」「日本初」の製品を世の中に送り出してきました。この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"」は、社会に対する当社グループの役割を明文化したものです。
マネジメントメッセージと戦略	11 グループビジョン 2030 13 重要課題（マテリアリティ） 15 トップメッセージ 21 不正事案への対応および再発防止の取り組み 25 担当役員メッセージ——財務 27 財務戦略 29 担当役員メッセージ——技術・知財・DX 31 技術・知財・DX戦略 33 担当役員メッセージ——人財 35 人財戦略	「グループビジョン 2030」に掲げた変革の決意 2020年11月、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。「成長性の追求」「適正な利益」「安定性・シナジー」を経営方針に掲げ、新たな時代の社会課題を見据えた成長シナリオに沿って将来に向けたビジネスモデル変革を推進し、「つぎの社会へ、信頼のこたえを」届けます。この章では、「グループビジョン 2030」の戦略と、その具体的な成長ストーリーをマネジメントメッセージとして示します。
戦略の実践とパフォーマンス	37 価値創造プロセス 39 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 41 エネルギー・環境ソリューション 1. 水素・カーボンニュートラル社会の到来 2. CO ₂ 排出ゼロに向けた取り組み TCFD（気候変動）／TNFD（生物多様性）提言に基づく情報開示 53 安全安心リモート社会 安全安心の新しい価値を創出 55 近未来モビリティ 新しい輸送システムで人とモノの移動を変革 57 事業ポートフォリオ At a Glance 59 航空宇宙システム 61 車両 63 エネルギーソリューション＆マリン 65 精密機械・ロボット 67 パワースポーツ＆エンジン	3つの注力フィールドにおいて、社会にソリューションを提供することで成長を目指す 地球環境保護のための脱炭素社会の実現、先進国を中心とした高齢化社会・労働力不足への対応、医療などの地域間格差の解消、自然災害の抑止や早期復旧、エネルギーの安定供給など、さまざまな社会課題に対するソリューションをタイムリーに提供するため、3つの注力フィールドを設定しています。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。 セグメント別の成長シナリオと3つの注力フィールドに関わる製品・サービスの創出 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	69 重要課題（マテリアリティ）のKPIおよび実績 71 人財活躍推進 75 人権デューデリジェンス 77 コンプライアンス 78 情報セキュリティ 79 会長・社外取締役鼎談 83 取締役会議長メッセージ 84 コーポレート・ガバナンス 95 役員体制	最重要課題の達成に向けて経営基盤を強化 当社グループでは、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。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」の2つに大別し、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、取り組みを強化しています。
財務・企業データ	99 10年間の主要財務・非財務データ 101 財務諸表 105 会社概要／株式情報／主要関係会社	財務や非財務のデータに加えて、当社グループの基本情報を掲載しています。

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は、当社 Web サイトをご覧ください。



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
2024 年度
(2024 年 4 月 1 日～2025 年 3 月 31 日)
(注) 一部 2025 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子会社 132 社、関連会社 (共同支配企業を含む) 28 社
(注) 一部は単体情報

発行頻度
原則年 1 回発行
前回発行 2024 年 10 月
次回発行 2026 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」

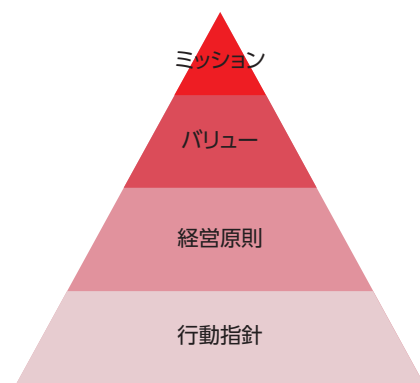
グループミッション (社会に対する役割)

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ッショナルとなる。
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。

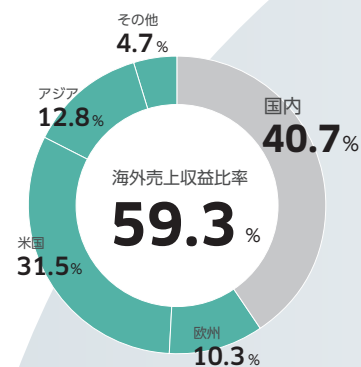
- ① サステナビリティ経営の基盤としてコーポレート・ガバナンスを強化します。
- ② 挑戦を奨励する企業風土の醸成と積極的なダイバーシティの推進により、従業員のエンゲージメントを高め、組織を強靱化します。
- ③ 適時適切な情報開示、建設的な対話と協働により、ステークホルダーの皆様と強固な信頼関係を構築します。また、その期待を経営の意思決定に組み込みます。



事業規模 (2024年度)

連結売上収益

2兆1,293億円



事業利益率

6.7%

設立

1896年

創業

1878年

連結従業員数

40,640名

国内

29,072名

海外

11,568名

国内主要生産拠点

17か所

海外主要生産拠点

27か所

主要製品

航空宇宙システム

26.7%

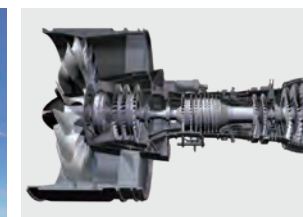
- 防衛航空機
- 民間航空機分担製造品
- 民間向けヘリコプタ
- 誘導機器・宇宙関連機器
- 航空機用エンジン
- 航空機用ギアボックス



C-2 輸送機



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

10.4%

- 電車(新幹線・在来線)
- 気動車
- 機関車
- 新交通システム
- 貨車
- 台車

バン格拉デシュ ダッカ都市交通会社
ダッカ MRT6 号線電車福岡市交通局
4000系電車日本貨物鉄道株式会社
EF510形式 300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

18.7%

- 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

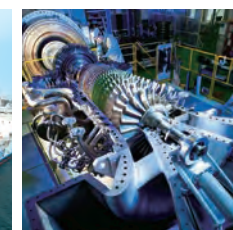
- 産業プラント(セメント、肥料など)
- ごみ焼却プラント
- 搬送プラント
- トンネル掘削機
- 破砕機

船舶推進

- 艦艇用ガスタービン・減速装置
- 船用レシプロエンジン
- 水力機械

船舶海洋

- 液化ガス運搬船
- 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」

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

11.3%

- 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



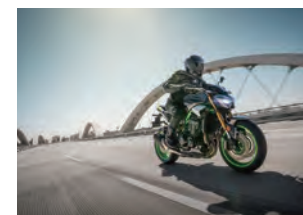
水素圧縮機

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

28.6%

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



Z900SE



KX450



NAV 4e Limited



JET SKI® ULTRA 310LX

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

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続けていきます。



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。

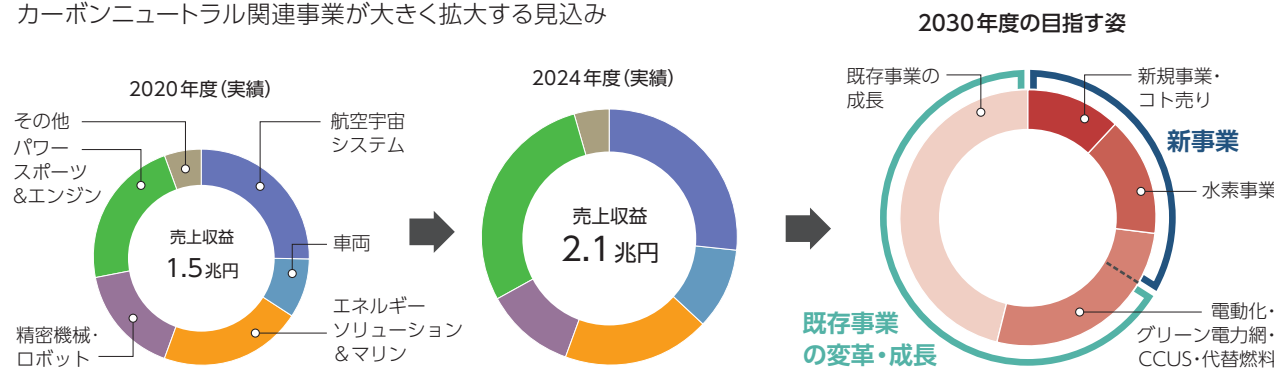


事業ポートフォリオ改革

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。

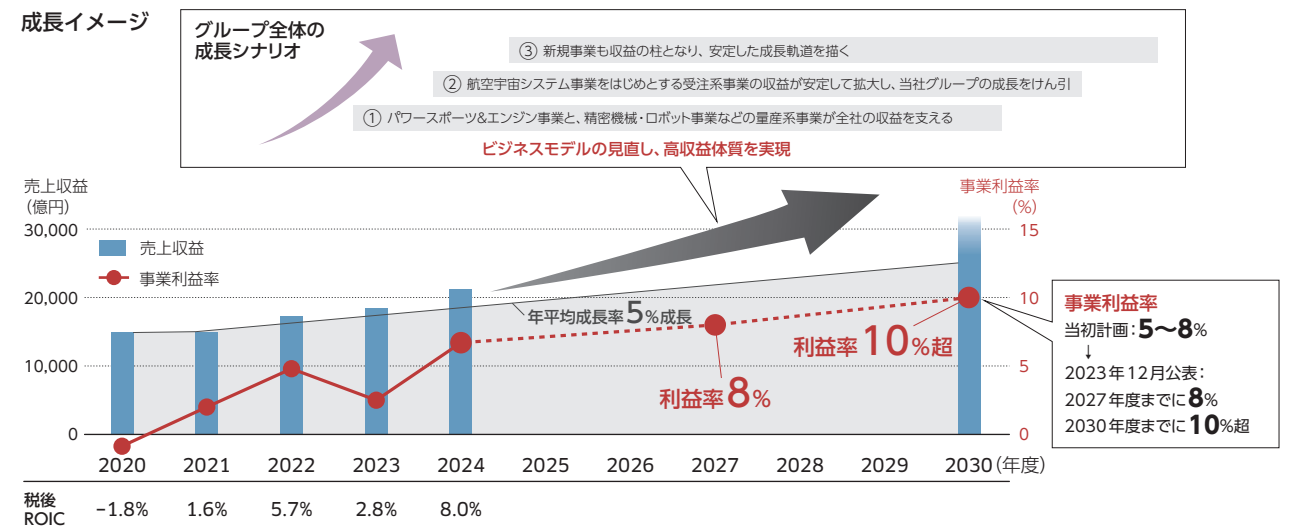
社会課題のより本質的な解決を実現し、ステークホルダーの皆様から高く評価される企業を目指していきます。



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。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、事業利益率を2027年度までに8%、2030年度までに10%超の実現を目指していきます。



探索の強化

「グループビジョン2030」で定める新たな社会課題解決やマーケットニーズの変化に対応できる企業を目指し、両利きの経営を推進しています。3つの注力フィールドの事業イメージの具体化に向けた探索活動を進めるため、当社グループの総合力を最大化し、他社、行政・自治体、アカデミアなどさまざまなパートナーとも連携しながら、社会実装を目指す場として、新たなソーシャルイノベーション共創拠点「CO-CREATION PARK - KAWARUBA」を2024年11月に開設しました。

KAWARUBAにおけるチャレンジテーマとして「ロボットと生きる、喜び豊かな未来をささえる社会の実現」や「水素・カーボンニュートラルソリューションでグリーン社会の新時代を切り拓く」を設定し、多様な実証フィールドを活用しながら事業起点でソリューション開発を推進しています。KAWARUBAにおいて当社が有する経営資本と外部との共創による価値創造の仕組みを実践し、今後グループ全体に展開していくことで、さまざまな社会課題を解決する企業へと変革していくことを目指していきます。

KAWARUBAの事業テーマ



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

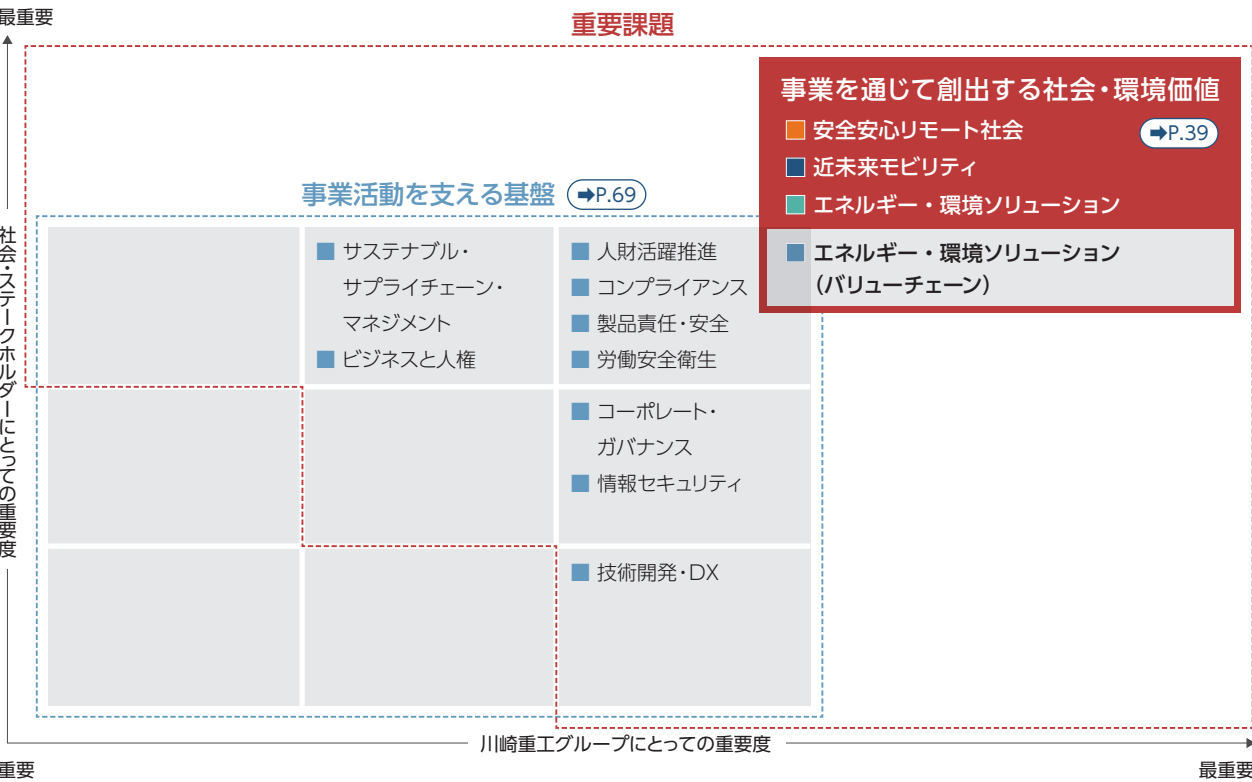
「事業活動を支える基盤」の2つに大別し、本業を通じた取り組みを「当社グループが長期で達成すべき最重要課題」と定義し、それ以外の課題を、最重要課題の達成に向けた「基盤項目」と位置付けています。今後も、事業環境や社会からの期待の変化に即し、定期的にマテリアリティの見直しを行っていきます。

 **重要課題(マテリアリティ)の特定**
<https://www.khi.co.jp/sustainability/materiality/task.html>

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。 ● 「事業活動を支える基盤」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、時間軸も合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・ステークホルダーにとっての重要度」を高めにしてもよいのではないかと。 ● 「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. 全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	
	人財活躍推進		人事制度改革・人財育成 ダイバーシティの推進	
	技術開発・DX		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	
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		製品責任・安全	
	コンプライアンス	「サステナブル調達ガイドライン」の遵守	「川崎重工グループ行動規範」の遵守	
	労働安全衛生		腐敗防止 労働安全衛生	
	情報セキュリティ		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 個人情報保護	
コーポレート・ガバナンス(全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

社員一人ひとりの挑戦と成長を力に、 グループ一丸となって未来を切り拓いていきます。 — 社会課題に挑み続け、信頼のこたえを形にする —

昨年判明した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に関して、皆様にご心配、ご迷惑をおかけしていますこと、大変申し訳なく、心からお詫び申し上げます。現在、当社では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ます。一方で、以前から皆様にお約束している成長シナリオも着実に進展していますので、まずはこの進捗をご報告し、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。

売上・利益ともに過去最高を記録 挑戦と成長の好循環を実現し、企業価値を高める

2024年度、当社グループは受注高2兆6,307億円、売上収益2兆1,293億円、事業利益1,431億円と、売上・利益ともに過去最高を記録しました。全事業が黒字化し、株主の皆様への還元も過去最高水準となりました。

社長就任時に策定した「グループビジョン2030」は、今年で5年目を迎えました。第1段階では、コロナ禍からの回復を量産系事業が支え、第2段階では航空宇宙システム事業など受注系事業の収益が安定的に拡大。2030年に向けた第3段階では、水素やロボット関連の新規事業を新たな柱として育成していくという成長シナリオは、現在、第2段階から第3段階にかかるところにあり、全体としておおむね想定通りに進捗していると認識しています。

2024年度は、売上収益が伸長する中で、事業利益率も6.7%と前年度から4.2ポイント向上しました。「グループビジョン2030」では、2027年度までに事業利益率8%、2030年度までに10%超を目標としています。目標達成

に向けて収益性が向上してきたことは、社内の変化として高く評価しています。

当社グループにおいて収益性向上は重要な経営課題であり、さまざまな施策を行っていますが、社長就任以来、私が重視しているのは、社員一人ひとりが、行動の一つひとつが利益に直結することを理解し、実際に行動し、改善を積み重ねること、さらにそれが評価される文化を築くことです。そのためには、社員の行動と結び付きやすい、より分かりやすい指標が欠かせません。経営指標としてはROICも重視しており、「グループビジョン2030」では資本コスト(WACC)+3%の達成を目指していますが、そのために利益率はもっと高くないといけません。事業利益率10%超を達成すれば、ROICについても目標達成につながります。こうした考えの下、社内でも誰にでも分かりやすい目標として「事業利益率10%」を強力に打ち出した結果、営業、製造、間接といった幅広い部門において、小さな努力の積み重ねが改善につながることが全員が実感できるようになってきました。

一方、こうした変化は評価するものの、事業利益率6.7%は、掲げる目標の10%からはまだ距離があります。さらに言えば、事業利益率10%は十分な水準でなく、当社グループが持続的に成長するための最低限の水準です。この結果に満足することなく、「いかに挑戦を続けるか」が重要だと考えています。ここからが本当の勝負です。

最近では、こうした認識も社内にも浸透しつつあると感じています。利益率向上にこだわり、成功事例はすぐに社内で共有する。小さな一歩が仲間の勇気となり、それが次の行動を生み出す。こうした変化の連鎖こそ、企業文化が確かに変わり始めている証拠だと感じています。

トップメッセージ

私は「利益は挑戦の原資だ」と社員に繰り返し伝えています。利益があるからこそ、新規事業や研究開発に挑戦でき、働く環境を改善でき、将来の成長に備えることができます。社員が「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」という誇りを感じられる環境をつくり、挑戦と成長の好循環を実現し、企業価値をさらに高めていきます。

社会課題起点で考える—— 事業のミッションを見極め、改革を進めていく

当社の歴史を振り返れば、創業者・川崎 正蔵が掲げた「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」という理念の下、常に社会の要請に応えるべく、大胆に挑戦し、新たな事業を切り拓いてきました。しかし、社長就任前の私から見た川崎重工は、これまでの事業をしっかりと継承し、着実に遂行するけれども新規事業にはあまりチャレンジしない、比較的保守的な会社という印象でした。また、当社が複数の事業で構成されるコングロマリットであることや各事業を運営するカンパニーの独立性の高さが、時として組織の弊害として外部から指摘されることもありました。

社長就任に際し、私は川崎重工を、もう一度、創業の精神に戻したいと思い、「グループビジョン2030」を策定しました。「グループビジョン2030」は、社会が抱える課題は何か、その課題解決に向けて当社は何をなすべきか——社会課題起点で当社グループが挑戦すべきテーマを定め、経営戦略としてまとめたものです。

当時はコロナ禍で主力事業が大きな打撃を受け、会社全体が赤字に転落するという危機的状況でしたが、逆境こそ変革の好機と捉え、「グループビジョン2030」を打ち出したところ、多くの社員がPCR検査事業などの新規プロジェクトに進んで手を挙げ、社会と会社の危機を乗り越えようと奮闘してくれました。こうした中から、社会課題に応える意識とカンパニーの枠を超えて新たな価値を創っていく意識が社員の間に広がってきたと感じています。

多くの事業を抱える当社の社員が心を一つにして進んでいくためには、自分の事業だけを見るのではなく、その背景にある大きな社会課題を見て、自分たちの事業の

ミッションを見極め、今後どうあるべきかを考えることが重要です。

例えば、船舶海洋事業について社内で私が常々言っていることですが、当社はエネルギーの少ない日本において、大型船の建造によりLNGなどのエネルギーを他社に先んじて大量に運んできました。船舶海洋事業のミッションは船を造ることを越えて、船でエネルギーを運ぶことです。ここから、次の展開として液化水素運搬船に集中して取り組む戦略が見えてきました。また、製品の脱炭素化は、ガスタービン、エンジン、二輪車など、多くの製品に共通する課題です。当社グループでは10年以上も前から、次世代のエネルギーとして水素に注目し、社会実装に向けた取り組みを続けていますが、一部の関連する事業が頑張るだけでは大きな事はなし得ません。全社に共通するテーマとして水素事業に取り組むからこそ推進力が生まれ、水素を軸にグループ全体を変革していくことができる、そういう思いを持って事業を推進しています。

事業ポートフォリオに関しては、2024年度はカワサキモータース株式会社における伊藤忠商事株式会社からの出資受け入れ、2025年度に入り、株式会社アーステクニカの事業譲渡の検討開始、といった動きがありました。こうした決断においても私が基準としているのは、それぞれの事業がどうすれば最も成長し、最も社会の役に立てるか、ということです。そのためには、さまざまな可能性があり、それを見極めるのが経営者の役割ですが、動きが早く不確実性が高まっている今日、スピード感をもって事業価値を高めることは、当社単独ではなし得ないと思っています。

2024年11月、ソーシャルイノベーション共創拠点「KAWARUBA」を東京・羽田に開設しました。水素・カーボンニュートラルとソーシャルロボットを主なテーマとして、多様なパートナーと連携し、事業の社会実装を目指していきます。「KAWARUBA」も、事業ポートフォリオの変革も、根底にある考え方は同じです。自社の強みをしっかりと把握した上で、社会課題起点で考え、多様な仲間と共に知恵を寄せ合い、オープンな場で検討を重ねながら、新たな価値を創っていく、そのことにより川崎重工も変化し、さらなる成長を遂げていきたいと思っています。

「グループビジョン2030」の進捗 国家の安全保障にも貢献する

「グループビジョン2030」では、注力する3つのフィールドとして「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」を定めています。地球環境問題や高齢化社会・労働力不足といった社会課題への対応などに加え、昨今では、国際情勢の不安定化などを背景に防衛・防災・資源・食料の観点から国家の安全保障に対する関心が高まっているため、これらの重要課題に対しても当社のソリューションを最大限に生かす取り組みを加速しています。

「安全安心リモート社会」では、合併会社である株式会社メディカロイドの手術支援ロボット「hinotori™」の症例数が1万件を超え、グローバル市場への導入が進んでいることに加え、欧州—日本間で初となる遠隔手術の実証実験に成功するなど、着実に実績を積み重ねています。また介護現場における人手不足の課題解決に向け、電子機器受託製造で世界最大の鴻海科技グループ(FOXCONN)と共にソーシャルロボットの開発も進めています。さらに、2025年1月からは、神戸港で閉鎖式いけすを活用したトラウトサーモンの養殖試験「MINATOMAE」プロジェクトに取り組みました。水処理やプラントで培った技術を応用し、高密度での持続可能な養殖を可能としたこの取り組みは、都市近郊での安定した食料供給の新たな可能性を示すものです。

「近未来モビリティ」では、無人ヘリコプタ「K-RACER」を軸に物流・災害対応への社会実装を進めています。国内最大級となる200kg貨物搭載の実証に成功し、2025年には自衛隊による南海トラフ巨大地震を想定した訓練、「南海レスキュー」で完全自動輸送を実現しました。

「エネルギー・環境ソリューション」では、中核に水素事業を据えています。世界的に足元ではインフレや天然ガスへの回帰などによって、コスト高に苦しんでいるグリーン水素製造プロジェクトへの投資意欲が低下しています。

一方で、今後は天然ガスと親和性の高いブルー水素が、グリーン水素普及までを支える形で導入が進むと



考えています。水素社会への移行期において、当社は天然ガスだけでなく、水素も燃料として併用できるガスタービンやガスエンジンといったトランジション製品を保有しており、受注・販売は堅調に推移しています。

また、当社は天然ガスを活用したブルー水素に必要な不可欠なCO₂を分離回収する技術を保有していることから、エネルギーの移行期間においても多くのビジネスチャンスがあると考えています。足元では天然ガス回帰の動きも見られますが、将来的にはカーボンニュートラルの実現、またエネルギー安全保障の観点からも、水素の導入が進むと考えています。

2030年以降の液化水素サプライチェーンの商用化に向けて、日本政府の協力を得ながら、全社一丸となって取り組んでおり、神戸での技術実証を経て、現在は川崎市扇島地区において、世界初となる液化水素貯蔵タンク、海上荷役設備、水素液化設備などを備えた商用規模の国内基地を建設中です。さらに、2025年9月には、トヨタ自動車株式会社、関西電力株式会社、ダイムラートラック社、ハンブルク自由港倉庫建築組合と、「日独連携水素サプライチェーン構築に向けた覚書」を締結しました。日欧双方の需要をつなぐ「あらたな水素回廊」づくりに参画していくことで、当社の水素関連事業の国際展開を加速させるとともに、世界のカーボンニュートラル目標の達成に貢献していきます。

トップメッセージ



覚悟を持って、不正の膿を出し切る

昨年、潜水艦修繕事業および船用エンジン事業において重大なコンプライアンス違反が判明しました。お客様・株主の皆様をはじめ、ステークホルダーの皆様にご多大なご迷惑とご心配をおかけしていますことを、改めて心よりお詫び申し上げます。

当社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、私を委員長とするコンプライアンス特別推進委員会を設置し、個々の事案における事実関係の調査や原因分析による再発防止策の検討に加え、コンプライアンス・ガバナンス体制の再構築に向けた施策を推進しています。過去に判明した不正事案で再点検したにもかかわらず、今回の不正事案を発見できなかったことに鑑み、コンプライアンス特別推進委員会では、明らかになったガバナンスや組織風土の問題点を踏まえ、グループ一体となって

「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」という3つの改革に取り組んでいます。

長年にわたり継続的に行われてきたコンプライアンス違反の背景には、前例踏襲や事なかれ主義、困りごとを抱え込んでしまう組織風土がありました。これを受けて、現在、組織風土や意識の改革のため、職場環境の客観的把握や経営層との対話、新入社員やキャリア採用者などの従来と異なる視点・観点による気づきの重視、人材交流の活性化など、風通しの良い職場環境の醸成を図っています。

中でも、困りごとや疑問に感じたこと、違うと感じたことについて、社員が安心して声を上げられるようにしていくことが最も重要と考えています。今回の件に関し、社員に向けて、組織風土や意識改革に向けた会社の取り組みを繰り返し伝えたと、コンプライアンス違反発覚後にもかかわらず、従業員エンゲージメント調査「WinDEX」の全体スコアは、向上した項目もありました。ここから私を感じたことは、今回の件をネガティブに受け取った社員がいる一方で、何でも自由に発言できる雰囲気への変革を

ポジティブに受け取った社員も多いということです。多くの社員が、今回の件で会社のレピュテーションは低下したが、これから自分の職場は良くなろうとしているんだ、と感じてくれていると私は受け取っています。そうした社員の期待に応えるためにも、この機会に膿を出し切る覚悟で3つの改革を推進し、組織風土・文化の抜本的改革に全力で取り組んでいきます。

次代を担う人財を育むガバナンスの進化

企業の持続的な成長にとって、ガバナンスの強化は不可欠です。当社では、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の設置、社外取締役比率の引き上げ、スキルマトリックスの導入など、体制の整備を進めてきました。2024年度には役員報酬制度を見直し、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ました。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するなど、持続的成長と株主価値向上を意識した枠組みに改定しました。

ガバナンスの中でも、私が社長就任以来、副社長と共に主導しているのがサクセッションプランです。次の経営を担う人財をどう育てるかは、企業の長期的な競争力を左右するとの考えから、将来、経営幹部を担える可能性のある人財は早い段階から候補者にするとし、短期、長期、両方の視点から候補者リストを整備した上で、毎年見直しを行っています。さらに、候補者には、設計から営業へ、国内から海外へ、本社からグループ会社へ――多様な現場に身を置くことで経験の幅を広げるため、「タフアサインメント」を与えることとしています。時には厳しい現場や再建途上の組織で、後処理や組織運営を担うこともあります。こうした過程を通じて、責任を背負い対処する胆力を養い、人の気持ちを理解する経営者としての心を磨いてほしいと考えています。

経営幹部全体の視座を高めることも重要と考えています。このため、特に執行役員については特定事業の専門

家という意識でなく、全員が経営者の視点を持ち、当社グループ全体の経営について語ることができるよう、意識改革を進めるとともに、「構想力」「実行力」「説明力」の強化を図っています。最近では執行役員会においても、各カンパニーの事業範囲を超えて、全社の課題や戦略に関する議論が活発化してきましたので、今後はさらにこれを促進していきます。

仕事に誇りを持ち、生き生きと働く社員の力が企業価値の向上に直結する

私は若い頃からロボットを中心に新しい事業や技術開発に携わってきましたが、今の若い社員たちからも新しい発想が次々と出てきていることを、とても頼もしく感じています。例えば、大阪・関西万博で披露した4脚型オフロードパーソナルモビリティ「CORLEO(コルレオ)」や誰もが自由に快適に移動を楽しむことができる公共交通システム「ALICE SYSTEM(アリスシステム)」もその一つです。未来に向け、川崎重工らしい斬新なコンセプトを示そうと、楽しんで取り組んでいる、誇らしげに輝く社員の表情を見たとき、私は改めて「これこそが川崎重工が求めている企業の姿だ」と実感しました。

社長として、一番大事にしているのは、川崎重工を社員全員が前向きに働ける会社にしていくことです。そのため、年齢、ジェンダー、障がいの有無などにかかわらず、川崎重工に期待する人たち、川崎重工のために一生懸命働きたいと思う人たちが前向きに進んでいけるよう、引き続き仕組みを整備し、浸透を図ることで、応援していきたいと考えています。コンプライアンスを徹底するとともに、「もっと成長したい」という社員一人ひとりの思いを力に変えながら、川崎重工はこれからも社会課題に挑み続け、皆様のご期待に応える成果を必ず生み出していきます。

引き続き当社グループへのご理解、ご支援をお願いします。

代表取締役社長執行役員

橋本 康彦

不正事案への対応および再発防止の取り組み

不正事案への対応

当社は、2024年7月3日に潜水艦修繕事業における架空取引、同年8月21日に船用エンジン事業における検査不正を公表し、社外有識者で構成する特別調査委員会による事実関係の調査および原因分析を進めてきました。

潜水艦修繕事業における事案

不正事案の概要

税務調査において、神戸造船工場修繕部(当時)と取引先企業による架空取引が判明しました。また、当社従業員および潜水艦乗組員が、その架空取引で得た

資金を使い、物品や金券の購入および飲食を行っていたことが判明しました。

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、特別調査委員会にて調査しました。

修繕部の従業員と潜水艦乗組員の間で、単なる取引関係を越えた緊密な関係が構築されていたことなどを背景に、乗組員から整備作業に必要な物品の調達要望を受けた際、取引先企業との架空取引で得た資金を使ってそれら物品を購入し、提供していました。この資金は当社の修繕工事に必要な物品の購入にも使われていました。

また、取引先企業が架空再発注で得た裏金を用い、懇親会の飲食費や金券購入、さらに一部従業員や乗組員の私物購入が行われていました。このような契約外の物品購入は遅くとも40年以上前から、その

ほかの行為は遅くとも20年前から不正に行われていたことが確認されました。

これまでの経緯

年月	概要
2024年2月26日	大阪国税局による税務調査において、架空取引が判明
4月16日	コンプライアンス特別推進委員会を設置し、調査開始
6月14日	特別調査委員会を設置し、調査開始
12月27日	特別調査委員会による調査結果を報告(中間報告)
2025年7月30日	防衛省より特別防衛監察の結果を公表

不正事案判明後の経過

2025年2月に修正申告し、追徴税額の約6億円を納付しました。類似事案の有無について特別調査

委員会による調査が完了次第、最終報告を今後行う予定です。

不正の原因

- 乗員との関係を良好にし、業務を円滑に進めたいという動機が存在
- 防衛省の原価調査等において実績との差異から見積の精度に疑義を持たれた場合に、次の契約で工数や数量が削減されるという懸念から、利益を上振れさせてはいけないという意識の存在
- 契約から納品までの過程において不正が起り得る機会の存在
- 一連の不正事案の慣例化、長年続いた前例踏襲、コンプライアンス軽視、事なかれ主義といった組織風土

船用エンジン事業における事案

不正事案の概要

国土交通省委請の調査の過程で、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。

なお、これらの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いません。

調査経過

関係者へのヒアリング調査結果を基にした分析を通して、不正の経緯と動機を特定しました。

船用2ストロークエンジンの最終性能検査において、エンジンの燃料消費性能(燃料消費率・燃料消費量)などの値を改ざんし、最終性能検査の結果として顧客に提出される陸上運転成績書や、NOx規制対応のために船級協会に提出するNOxテクニカルファイルにおいて、虚偽の燃料消費率の値を記載していました。これらは公差(基準値に対して許容される誤差)の範囲内でエンジンの燃料消費性能のばらつきを小さく見せるため、また燃料消費性能を顧客による要求仕様の数値から逸脱させないように見せるために、遅くとも1980年代から行われていました。

なお、性能検査に関わる不正は、過去にも問題提起されたことがあったにもかかわらず、本検査不正が

行われていることを把握し、是正につなげることができませんでした。

これまでの経緯

年月	概要
2024年7月10日	7月5日付国土交通省委請の調査の過程で検査不正が判明
8月21日	国土交通省に検査不正について報告
22日~23日	国土交通省による立入調査
28日	特別調査委員会を設置し、調査開始
9月27日	国土交通省に第1報・中間報告書を提出
12月25日	国土交通省に調査報告書を提出
2025年1月24日	特別調査委員会による調査結果を報告(中間報告)
8月29日	潜水艦エンジンの検査不正の疑いについて防衛省に報告

不正事案判明後の経過

事実関係の確認が完了し、データの書き換えのあった673台のうち665台についてNOx放出量規制値の逸脱は確認されず、CO₂放出量規制についても超過する可能性は低いという結果を得ており、2024年12月に国土交通省へ調査報告書を提出しています。

現在も、類似事案の有無について特別調査委員会による調査を継続しており、2025年8月に一部報道で取り上げられた潜水艦主機における検査不正の可能性の件も含めた最終報告を今後行う予定です。

不正の原因

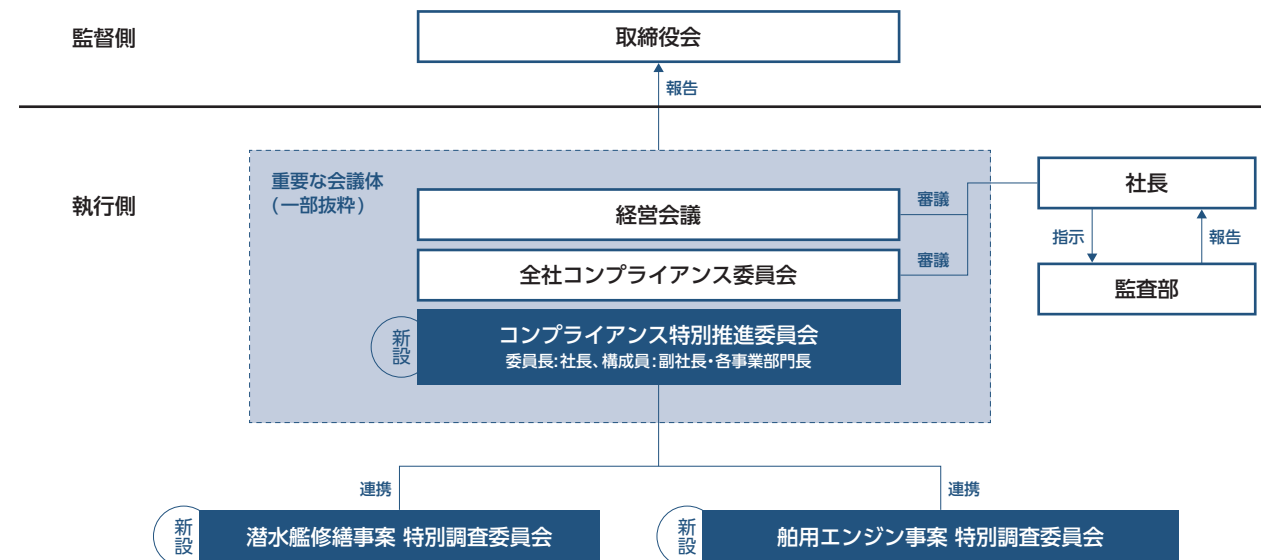
- 船用エンジン業界において当社が弱い立場にあるとの認識
- 製品群ごとに責任部門が分かれていたことを背景とした、部門間の牽制機能の欠如や品質保証体制・コンプライアンス体制の機能不全、監査の限界等の管理体制上の問題
- 固定的な環境下での同調圧力や規範意識の鈍麻、顧客に対する誠実性に関する理解の欠如等の役職員の意識に関する問題
- 自部門の守備範囲内に専念し、他部門が責任を負う事項については関心が低い、または自身の問題としては捉えない、といった組織風土

不正事案への対応および再発防止の取り組み

／ 再発防止の取り組み

当社は、社長を委員長とするコンプライアンス特別推進委員会を設置し、特別調査委員会からの再発防止策の提言を踏まえ、実効性の高い再発防止策を策定・実行するとともに、グループ全体のコンプライアンス機能の強化に向けて、組織風土とガバナンスにおける課題に取り組んでいます。

不正事案の事実関係調査・原因分析・再発防止策提言のための当社体制図



再発防止策

施策① 不正ができない仕組みの構築

全ての業務において不正ができない仕組みを構築

今回の再発防止策の肝として、全ての業務において不正ができない仕組みの構築に取り組んでいます。

不正を起こしてしまう人の弱さに着目し、検査工程においてデータの書き換え自体できないようにするなど、不正につながるリスクのある業務プロセスの自動化・

システム化を強力に推進しています。

また、調達業務においては、内部牽制を効かせるための現物確認ルールの厳格化や決裁プロセスの見直し・追加などを実施しています。

組織風土改革と仕組みづくりの両輪で、信頼に応える健全な組織へ

常務執行役員 法務・コンプライアンス・人事・総務担当、人事本部長 **金子 剛史**

今回のコンプライアンス違反は、グループ全体の信用に重大な影響を及ぼしました。過去に類似の事案が起こった際に、徹底した社内調査と従業員アンケートを実施したにもかかわらず、今回の違反を発見することができなかったことから、組織風土・意識改革は特に大きな課題と認識しています。

不正を起こさせない業務設計とデータ処理の自動化を一体とした仕組みづくりに加え、傾聴型マネージャーの育成などを通じて、社員が安心して意見や疑問を発信できる職場づくりを推進していきます。



施策② 不正発見の強化

不正を早期に発見できる仕組みを構築

次に、不正発見の強化にも取り組み、早期に発見できる仕組みを構築しています。

防衛事業はその守秘性の高さから本社のガバナンスが効きづらい構造があったことから、各事業部門で有する防衛事業を本社組織として統括し、ガバナンス、コンプライアンスならびにセキュリティ体制を強化するとともに、防衛事業に関わる情報の一元管理、渉外活動を中心とする対外的な窓口の一本化を図ることを目的として、2024年11月、本社部門に「防衛事業管理本部」を新設しました。

また、2025年4月に、当社グループの監査・コンプライアンス体制を見直し、監査機能を集約しました。これにより、事業部門のコンプライアンス機能強化を目指しています。

さらに、経費精算システムによるチェック機能強化をはじめ、業務プロセスにおける部門間牽制機能の強化等の取り組みを推進しています。

内部通報制度の実効性強化に向けては、受付窓口への弁護士の増員などの制度拡充を行っているほか、改善がなされた事例の紹介など、その活用促進のための周知活動を行っています。

施策③ 組織風土・意識改革

前例踏襲や事なかれ主義、困りごとを抱え込んでしまう組織風土を改革

長年にわたり継続的に行われてきたコンプライアンス違反の背景には、前例踏襲や事なかれ主義、困りごとを抱え込んでしまう組織風土がありました。そこで、組織風土や意識の改革のため、職場環境の客観的把握や経営層と社員の対話、新入社員やキャリア採用者などの従来と異なる視点・観点による気づきの重視、人材交流の活性化など、風通しの良い職場環境の醸成を図っています。

また、全社的な法務・コンプライアンス機能や意識の



経営層と社員の対話



社内報「コンプライアンスファーストについて」

コンプライアンスファーストを実践できる企業文化と風通しの良い職場を目指して

専務執行役員 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**

重大なコンプライアンス事案を発生させ深くお詫び申し上げます。

企業として、社会やお客様に対して誠実に向き合い健全な事業活動を徹底することが肝要であり、現在、再発防止に向けた改革に全力で取り組んでいます。

特に、自浄作用を促すために、職場における心理的安全性を確保して気になる点や違和感のある事は何でも言い合える組織風土を目指しています。

私自身も、コンプライアンスファーストのメッセージを繰り返し発信するとともに、社員との直接対話を積極的に進めています。



担当役員メッセージ——財務



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

キャッシュ創出力を一層強化し 利益成長と安定的な株主還元を両立します。

売上・利益ともに過去最高を更新、 収益創出力が構造的に向上

2024年度は受注高、売上収益、事業利益の全てにおいて過去最高を更新しました。2023年度は一過性の損失により減益となりましたが、本質的な収益力は2021年度以降、高まりつつあると認識していました。そうした中で迎えた2024年度は「真の成長を数字で示せるか」が問われた年であり、収益創出力の構造的改善によって、実績として最高益を達成できたことは大きな成果と考えています。

「グループビジョン2030」のスタート以降、事業利益は2021年度の303億円から2024年度には1,431億円へと大きく伸長し、事業利益率も2.0%から6.7%へと向上。利益は約4.7倍に達し、ROICも1.6%から8.0%へと引き上げることができました。

2024年度の利益の内訳を見ると、航空宇宙システム事業、エネルギーソリューション&マリン事業、パワースポーツ&エンジン事業の3部門が、いずれも事業利益で500億円前後の水準に達し、収益面でのバランスが大きく変化しました。特定事業への依存から、複数事業が

安定的に利益を創出する体制へと移行しつつあることは、川崎重工グループの持続的成長に向けた力強い前進と捉えています。売上収益の増加により、フリー・キャッシュ・フローも377億円と3年ぶりに黒字に転換しました。

2025年度も増収増益基調が続く見通しです。米国関税政策の影響による各国の景気減速や長期化する地政学リスクが懸念される状況下ではありますが、一層の収益性向上に向け、適正な販売価格の実現やコスト競争力の強化、サプライチェーンの多様化に取り組んでいきます。

事業利益率10%の実現に向けた 成長シナリオの現在地

「グループビジョン2030」の成長シナリオは全体としておおむね想定通りに進展していると認識しています。「グループビジョン2030」で目標と定める、2027年度までに事業利益率8%、2030年度までに10%超の実現に向け、各事業でロードマップを策定し、取り組んでいます。すでに目標を上回る事業がある一方で、車両事業および精密機械・ロボット事業については、なお課題が残ります。車両事業では、採算性を重視した受注の徹底と部品・

サービスの拡販、保守分野の拡大、分社化のメリットを生かした外部パートナーとの協業などにより、利益率向上に取り組んでいます。精密機械では、中国企業との合併によるコスト競争力の強化や次世代製品の開発を進行中です。ロボットについても、高付加価値領域への集中投資や医療・ヘルスケア事業など新領域への展開によって利益率の向上を図っていきます。

加えて、防衛関連事業では、国の防衛力強化に向けた予算拡大や利益率の改善を背景に、2030年度に向けて売上収益の大幅な伸びを見込んでいます。

価値の源泉を見極める、 柔軟な事業ポートフォリオ戦略

「グループビジョン2030」の下、積極的に新事業の開発・育成を行う一方、既存事業については、事業の成長の観点から個別事業にとっての最善の選択を追求するとの方針に基づき、事業ポートフォリオの見直しを進めています。

かつて「造船事業をいつまで続けるのか」との声もありましたが、造船事業は、来るべき大型液化水素運搬船の建造を見据え、技術の維持・継承を最重要と捉え、商船新造の坂出工場への集約や得意な船種に集中した受注戦略などの事業改革を行ってきたことで、今や収益源としてグループをけん引する事業へと成長しています。

また、カワサキモータース株式会社は分社化によって機動力が高まり、2024年には伊藤忠商事株式会社と資本業務提携を行いました。これにより、これまで単独では進めにくかった米国でのリテールファイナンスを進めていきます。さらに2025年には破碎機事業の成長のため、株式会社アーステクニカの株式譲渡の検討を開始しました。いずれも、それぞれの事業の将来的な成長にとって何が重要かを判断したものです。今後も長期的な視点で価値の源泉を見極め、最適な形を追求しながらポートフォリオを変革していきます。

将来を見据えた戦略的投資と リスク管理の徹底

当社グループは、グループ全体での成長投資と資金調達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。「グループビジョン2030」では、利益率の向上とともに資本コスト(WACC)+3%のROICを達成することを目指しており、現在の資本コスト(WACC)

は7%台と算定しています。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徹底するとともに、事業利益率向上に向けたロードマップを精査し、戦略的にリソースを配分していきます。

経営資源の投入については、案件の厳選に努めつつも、成長事業にはスピード感をもって積極的に投資を実行するなど、メリハリのある意思決定を行っていきます。

特に、設備投資については、水素・防衛関連を中心に、今後数年間は1,000億円規模の投資が続く見込みですが、事業ごとのキャッシュ創出力を重視するルールを設けて投資判断を厳格化しています。

また、個別事業の受注に際しては、カンントリー・リスク、契約条件、企業倫理、人権など幅広い観点から審査を行うなど、リスク管理の強化に努めています。さらに、水素事業など、大規模な投資が必要となる領域については、政府などの補助金活用に加え、パートナー企業との協働により事業リスクと資金負担を分散しながら事業を推進しています。

2030年にかけて、売上収益3兆円規模への成長が続くとみえますが、これまで同様、NET D/Eレシオ70～80%を適正基準として財務規律を維持していく方針です。収益性向上や投資選別のほか、適正在庫の実現、資産圧縮などの対応策を進めることで、キャッシュ・フロー創出力の強化および有利子負債の削減に努めていきます。

財務健全性・成長投資・株主還元を バランスしながら、企業価値向上を目指す

足元の株価については、地政学リスクが高まる中、防衛事業への期待が先行しているとの認識です。現在、株主還元は配当性向30%を基本方針としていますが、株主資本配当率(DOE)の考え方も参考にしながら、利益成長に応じた増配と安定的な配当が両立するような基準に見直していきたいと考えています。

当社グループはモビリティ、医療・介護、エネルギーなど社会課題の解決に向け、広汎な技術と多様な事業のシナジーを生かし、信頼性の高いソリューションをいち早く提供することで、持続的な利益成長を図っていきます。財務の健全性を堅持しながら、将来を見据えた戦略的な成長投資と安定的な株主還元の最適なバランスを追求することで、その成長を支えていきます。

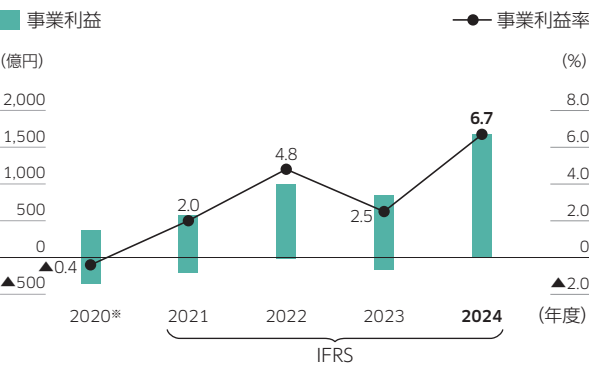
財務戦略

／ 事業利益、事業利益率

2024年度の事業利益は、航空宇宙システム事業、精密機械・ロボット事業での改善や、エネルギーソリューション&マリン事業での増益などにより、前期比969億円増益の1,431億円、事業利益率は6.7%と過去最高水準となりました。

川崎重工グループは、経営目標の達成状況を判断する客観的指標として事業利益率およびROICを設定しており、事業利益率については2027年度に8%、2030年度に10%超の達成を目指し、計画的に取り組んでいます。

事業利益、事業利益率の推移

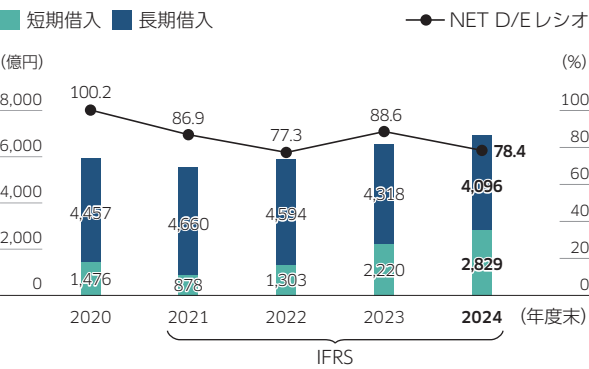


※ 2020年度は営業利益・営業利益率

／ NET D/E レシオ、有利子負債

売上収益や投資の拡大に伴い有利子負債の増加が見込まれる中、NET D/E レシオを財務の健全性指標として活用しています。具体的には、年度末における有利子負債残高の適正水準としてNET D/E レシオが70～80%の範囲に収まるように管理しています。2024年度末は約78%と適正水準であり、今後もCash Conversion Cycleを改善しながら財務健全性の維持に努めていきます。

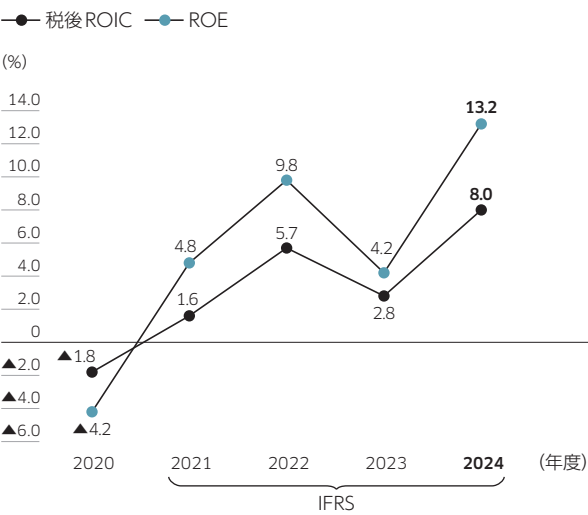
NET D/E レシオ、有利子負債の推移



／ 税後ROIC、ROE

2024年度の税後ROICは8.0%となり、WACC (7%台) を上回る水準を達成しました。ただし、当社は「グループビジョン2030」において「WACC+3%以上の税後ROIC」を目標としており、着実に歩みを進めているものの、まだ道半ばです。

税後ROIC、ROE の推移

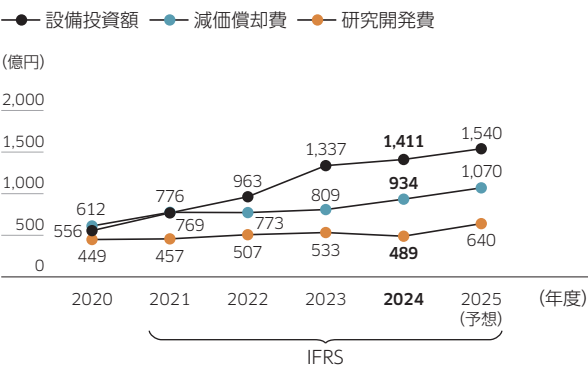


／ 設備投資額、減価償却費、研究開発費

2024年度は、主にパワースポーツ&エンジン事業での増産対応や、航空宇宙システム事業および精密機械・ロボット事業での生産合理化対応などにより設備投資額は1,400億円を超えました。

足元では防衛関連事業における船用推進機などの増産投資を進めており、将来の成長に必要な先端研究開発などへの投資も積極的に実施していきます。

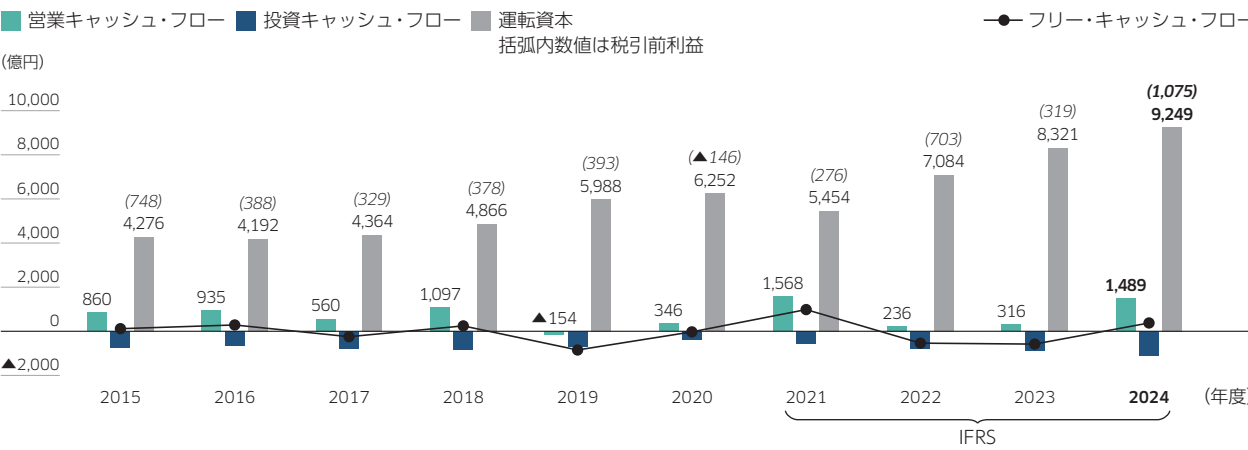
設備投資額、減価償却費、研究開発費の推移



／ キャッシュ・フロー

2024年度のフリー・キャッシュ・フローは、3年ぶりの黒字化を達成 (377 億円) しました。これは、過去の投資が実を結び、資金創出効果として顕在化しているものと捉えています。

キャッシュ・フローの推移



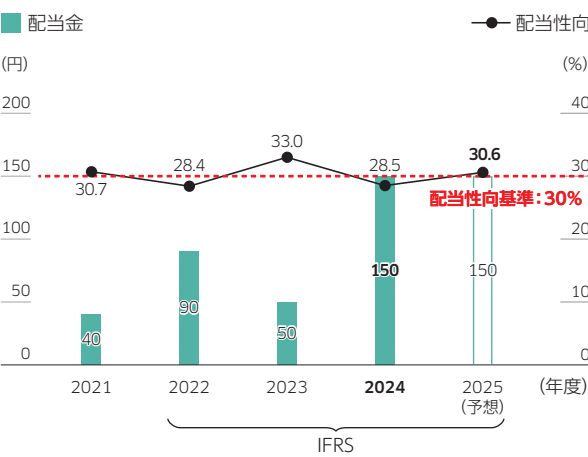
／ 株主還元の考え方

当社は、長期的な株主価値の向上を経営の重要課題の一つと位置付け、配当性向30%を基本に安定的な利益還元に取り組んでいます。

2024年度は過去最高益の達成により、年間1株当たり配当金を150円と前年比で大幅に増額し、2025年度も同額を予定しています。

今後は、利益成長に応じた増配と安定配当の両立に向け、単年度損益に左右されにくい配当基準への見直しも検討していきます。

配当金と配当性向の推移



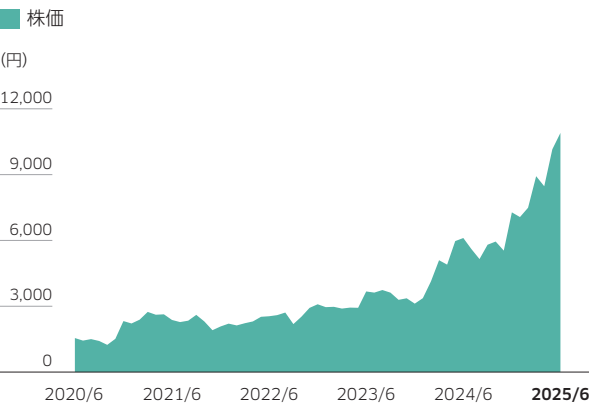
今後、既存事業の深化および新たな成長領域への投資が引き続き高水準で見込まれるため、投資キャッシュ・フローは1,000億円前後で推移する見込みですが、収益性の向上に加え、取引条件の見直しや在庫管理の高度化を通じた運転資本の効率化に注力し、資金創出力を強化していきます。

／ 株価

当社の株価は、コロナ禍だった5年前と比較して5倍以上と大きく値上がりしています。これは、業績の拡大に加えて、昨今の地政学的リスクの高まりを背景とした防衛事業に対する期待の高まりが背景にあると認識しています。

その期待に着実に応えとともに、当社グループの技術力や多様な事業ポートフォリオ、事業間シナジーを生かし、防災、食糧安全保障、少子高齢化、エネルギー問題などの社会課題に対する的確なソリューションを提供していきます。こうした取り組みを通じて、持続的な利益成長と安定的な株主還元を実現し、さらなる企業価値向上を目指します。

株価の推移



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

将来にわたる新たな価値の創出を 技術と変革で実現し続けます

世界をリードする技術で社会課題の解決を実現

川崎重工グループは「つぎの社会へ、信頼のこたえを」のスローガンの下、世界が直面するさまざまな社会課題に挑み続けています。特に水素関連事業は、エネルギー転換の中核を担う重点領域として、グルーパー丸となって取り組んできました。

次世代のエネルギーとして、水素に着目しプロジェクトを立ち上げたのは2009年に遡ります。日本のエネルギー安全保障という視点から着想を得たものでしたが、カーボンニュートラルの機運が世界的に高まる中で、この先進的な取り組みは大きな追い風を受け、技術開発は飛躍的に加速しました。「つくる・はこぶ・ためる・つかう」という水素サプライチェーンの構築に、いち早く着手し、当社グループはこの分野において確固たるリーダーシップを発揮してきました。2020年には実証フェーズで運用技術確立し、現在は2030年以降の商用化開始に向けた最終準備を進めています。またモビリティ分野でも、水素を活用した二輪・四輪車、船舶、航空機、鉄道車両などの社会実装に向けた技術開発を進めています。

水素関連事業は、当社の技術的価値を象徴する取り

組みであり、グローバルな視点での成長ドライバーと位置付けています。

技術を掛け合わせ豊かな未来社会に向けた新たな挑戦

長期的視点に立った新規事業の「探索」として、「食料問題」や「少子高齢化・労働人口の減少」に着目した新たな挑戦を開始しています。

食料自給率の低い日本において、食料安全保障は重要な国家課題です。2021年から水産分野の技術開発に着手し、当社ならではの貢献の在り方を模索してきました。このプロジェクトの発案者である技術者には、「川崎重工が手がける意義は何か」を繰り返し問いかけ、「他社には真似できない技術」の創出を求めました。その結果、自身の専門領域を超え、水処理技術や流体制御技術など、当社が長年培ってきた技術を融合させた半閉鎖式海面養殖システム「MINATOMAÉ」の開発に成功しました。国内最高レベルの飼育密度と魚の品質向上、持続可能な水産養殖を実現する、極めて先進的なシステムです。今後は、漁業事業者と連携しながら事業化の可能性を模索していきます。

さらにその先には、当社グループの事業への展開を構想しています。

また、少子高齢化が進行する日本では、労働力不足が社会経済活動の停滞を招く恐れがあり、その克服は喫緊の課題です。現在、人と共に働き、生活を支えるソーシャルロボットの開発に注力しており、医療・介護現場での活用を見据えています。会話や見守りが可能なロボットや、複数のロボットが協調して作業するシステムの実用化を進めることで、介護サービスの質を維持・向上するとともに、介護職員の負担を軽減し、働きやすい環境を整えます。ロボット技術に加えてAI技術も融合させ、社会のあらゆるシーンで人々をサポートするソーシャルロボットの実現を目指していきます。

こうした未来志向の技術開発では、トップダウンの方針とともに、社員の声を生かしたボトムアップ型の取り組みも重視しています。2025年10月には研究開発部門にイノベーションセンターを設立し、社員の声を拾い上げるとともに、テーマ別のディスカッションを通じて多様な意見を集めています。こうした取り組みは、革新的な技術創出を促すと同時に、社員のエンゲージメント向上にも寄与すると考えています。

「グループビジョン2030」の実現を支える技術開発を着実に進める

将来価値の創出に向けた「探索」と並行して、既存の強みを磨く技術の「深化」も着実に進めています。足元では、「グループビジョン2030」実現を支える技術の確立に注力し、成果が表れ始めています。

例えば、社会のカーボンニュートラル実現に向けた取り組みでは、水素社会への移行期においても対応可能なガスタービン製品化しています。天然ガス専燃から、天然ガスと水素の混焼、さらには水素専燃にも対応し、水素の供給量やお客様の利便性に応じて燃料の選択が可能です。また、CO₂の分離・回収・再利用・貯留を一体的に行うCCUS (Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage)の技術開発にも注力しています。工場排ガスから大気までを対象として、エネルギー関連企業との連携の下、実用化を視野に入れた実証を進めています。このCO₂分離回収の基礎的な技術は潜水艦や宇宙ステーションの閉鎖空間において、長年活用されてきた実績があります。

さらに、安全かつ効率的な人・モノの移動を実現するため、ロボットやモビリティの自律化に注力しています。

これまで当社グループは、手術支援ロボット[hinotori™]をはじめ、高度かつ緻密な制御技術を駆使し、意のままに操れるロボットを開発してきました。現在は、これらの技術に自社のモビリティ技術や協業パートナーのAI技術を融合させることで、医療・介護現場だけでなく、マンション向けのロボットポーターサービスを開始するなど適用範囲を拡大し、より身近で多様な場面で活躍するロボットへと進化させています。

共創による価値創造を推進してオープンな連携で社会貢献する

新たな価値を持続的に創出していくには、当社単独の力だけでは限界があります。特に、変化のスピードが増す現代において外部との共創は不可欠であり、「グループビジョン2030」で掲げる3つの注力分野において多くの共創が生まれています。こうした取り組みを一層強化するために、2024年11月に新たなソーシャルイノベーション共創拠点「CO-CREATION PARK - KAWARUBA」を立ち上げました。この拠点には、多様な人財と技術が集い、志を共有するパートナーと共に、アイデアの創出から社会実装に向けた検討を進めています。

加えて、共創による新たな市場形成に挑む上では、技術の「オープン（標準化）」と「クローズ（知財化）」のバランスを踏まえた知財戦略が欠かせません。幅広い知見や技術を積極的に共有する一方で、守るべきノウハウについては適切に管理・活用することで、競争力を確保しつつ、中長期的な収益の拡大を見据えています。こうした発想の転換は、当社の開発スタイルそのものにも大きな変化をもたらしています。完成品を披露する従来の手法から、開発初期の段階からお客様との対話を重ね、反応を把握しながら柔軟に開発を進める手法へと進化しています。

社外との共創は、事業創出の推進力となるだけでなく、社員一人ひとりにとっても新たな学びや視野の広がりをもたらす貴重な機会でもあります。異なる価値観や専門性に触れることが、自らの成長を促す原動力となり、組織全体の活力にもつながっています。オープンな姿勢をもって多様な知と技術を受け入れ、自社の強みと社外の力を融合させていきます。

このように市場・顧客とその変化をキャッチし、「探索」と「深化」のバランスを意識しながら、明確な戦略を策定し方向性を示すことが私の役割です。足元から将来にわたる新たな価値を創出し続け、社会への貢献を目指していきます。

／ 高品質かつ効率的なものづくりを実現するバリューチェーン全体のプロセス改革

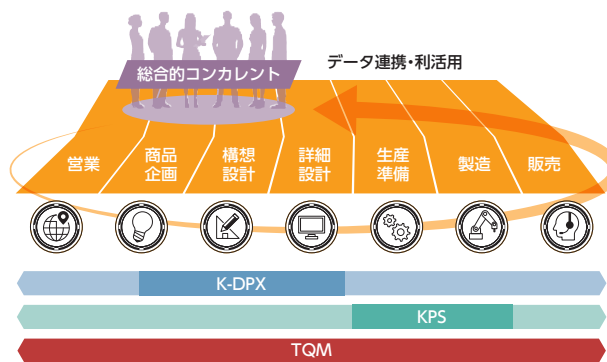
総合的品質管理(Total Quality Management: TQM)の理念に基づき、商品企画からサービス提供に至るまでの一連の業務プロセス、いわゆるバリューチェーン全体を対象としたプロセス改革を進めています。この取り組みは社会の変化や多様化するニーズに柔軟かつ迅速に対応できる体制を整え、持続的に価値を提供できる強固な事業基盤の構築を目指すものです。

特に開発・設計の分野では、「K-DPX (Kawasaki-Design Process Transformation)」という社内活動を通じて、業務の標準化と高度化を推進しています。社内に蓄積された豊富な知識・経験を体系的に活用することで設計段階での不具合を未然に防ぎ、さらにデジタルエンジニアリングを積極的に導入することで設計業務の効率化と品質向上を図っています。

加えて、バリューチェーン全体をつなぐデータ連携の仕組みを整備し、社会やお客様のニーズを的確に捉えた製品やサービスを開発の初期段階から丁寧に作り込む「総合的コンカレント活動」を推進しています。これらの

活動と、製造プロセスにおけるムダの徹底排除を目指す「KPS (Kawasaki Production System)」活動を統合的に推進することで、設計や製造の工程で発生しがちな手戻りを防ぎ、高品質かつ効率的なものづくりを実現します。

バリューチェーン全体のプロセス改革は、製品やサービスの品質向上に加え、業務そのものの品質や効率の改善にもつながっており、経営環境の変化に強い組織体質の構築に貢献しています。



プロジェクト担当者コメント

2015年頃から技術伝承や設計品質向上を目的に、従来は暗黙知として共有が困難だった知見や経験の可視化・言語化を推進してきました。その後、「K-DPX」活動として当社グループの設計部門全体での横断的な活動へと拡大させ、開発・設計ガイドライン策定による標準化やバリューチェーン全体でのデータ連携・利活用による開発・設計プロセスの高度化といった業務を革新する活動へと発展させることで、製品開発の基盤強化に貢献しています。今後も先進的なデジタル技術やAI活用を通じて製品開発のさらなる高度化を図るとともに、「TQM」や「KPS」と連動したプロセスエンジニアリング活動を通じて当社製品のQCD (Quality, Cost, Delivery) 向上に貢献していきます。

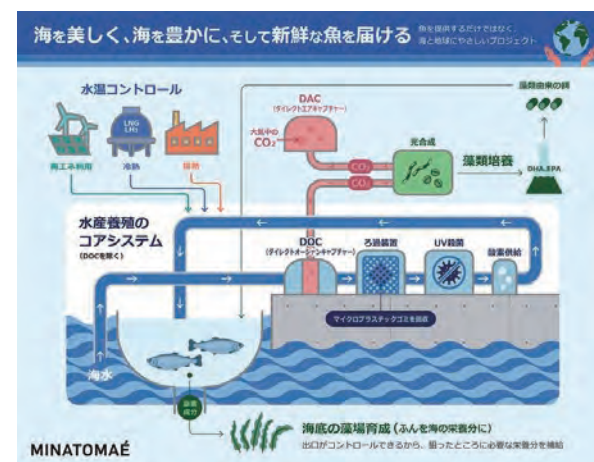
技術開発本部 プロセスエンジニアリングセンター WX・コンカレント推進室 大畑 祐吾



／ 専門領域を超えて技術力を結集した「MINATOMAÉ」プロジェクト

食料問題の解決に向け、川崎重工の技術力を結集し、持続可能な水産養殖システムを開発しました。プラント開発で培ってきたろ過と殺菌に関する水処理技術や、船舶および船用機器、鉄道車両の開発などで培ってきた流体制御のノウハウを活用しています。赤潮や病原体、水温変化といった外的要因の影響を受けにくい半閉鎖式海面養殖技術の構造を採用しており、消費地や物流拠点に近い港湾地区や海岸近くでの養殖が可能となり、消費者に食の安全・安心・おいしさをお届けすることができます。魚の育成や流通についてマルハニチロ株式会社の支援を受けており、2025年1月から4月にかけて神戸港海域(当社神戸工場岸壁エリア)でトラウトサーモンの育成試験を実施しました。

「MINATOMAÉ」プロジェクトのイメージ



／ 仕事を「愉しめるカワサキ」を実現するDX活動

当社がビジネスモデルの変革、プロセス革新の実現を目指して推進している「Kawasaki DX」において、従業員が高い生産性や創造性を発揮できる姿を示した「DX Vision」を2024年度初めに策定しています。

そのパーパスとして「愉しむ@カワサキ」を定めて、デジタルにより全ての従業員が働きがいを感じる“仕事を「愉しめるカワサキ」”の実現を目指しています。

下図のように整理した、「破」、「速」、「新」の3領域でDXを推進するため、「デジタルの力で、すべての従業員に集中と余裕をもたらし、成長と変革を実現する」をDX戦略本部のミッションとして活動しています。

DX Vision



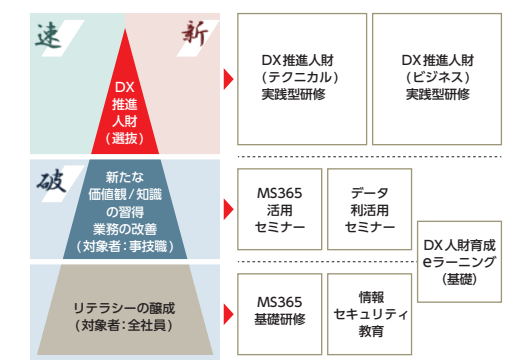
プロジェクト担当者コメント

DX Visionに基づき社内業務の各領域で積極的にAIを活用しています。議事録作成などの定型業務への導入に加え、マーケティングなどの専門性が求められる業務にもAIの活用を広げています。人とAIが協働することで業務を効率化し、余裕を生み出すことで仕事を「愉しめるカワサキ」の実現を目指しています。また、ITリテラシー向上とDX推進人材の育成を目的に、私他社での業務経験を生かしたカリキュラムを作成しています。カリキュラムにはAI活用をさらに加速する内容も盛り込み、業務効率化や新たなビジネス創出の環境を整え、当社の成長に一層貢献していきたいと考えています。

DX戦略本部 デジタル戦略総括部 データサイエンス技術部 第二課長 左田野 雅俊



DX人材の育成活動



／ 多角的なルール形成活動でマーケット組成を狙う

当社は、水素サプライチェーン関連機器の技術優位性を確保するため技術開発や知的財産活動を行う一方、マーケット組成を目的に、各業界関連団体等と連携しながら、国際規則改定や国際標準化および国内法規改定を積極的に進めています。

例えば、荷役基地で必要な水素を船舶に送る設備「ローディングアーム」について、当社が参画している関連団体で提案した安全要件や検査・試験手順などを定めた国際標準化

機構(ISO)規格が発行されました。また、水素バリューチェーン推進協議会など官民連携した団体活動を通じ、需要創出・規制緩和などの普及に向けた政策への議論に参加しています。

これらの取り組みが評価され、経済産業省の「社会課題解決型の企業活動に関する意識調査」において、「多角的なルール形成に積極的に取り組む企業」などとして2年連続で選出されました。

担当役員メッセージ——人財



常務執行役員
法務・コンプライアンス・
人事・総務担当、人事本部長
金子 剛史

「人財は資産」という信念を原動力に 人的資本の価値最大化に挑み続けます。

将来価値を生み出すための 4つの重点投資分野

私は、2024年に最高人事責任者に就任して以来、一貫して「人財は将来の価値を生む資産であり、投資の対象である」との認識の下、人事戦略に取り組んできました。この考えは今なお揺らぐことなく、川崎重工グループの人的資本経営の根幹を成すものです。2024年度は、人事本部や各事業所の社員と対話を重ね、「グループビジョン2030」の実現に向け、「適所適材」「人財育成」「ウェルビーイング」「人事DX」を重点投資分野としました。

「適所適材」は人事制度改革の要です。企業側はビジョン実現に必要な人財を的確に配置でき、社員側はキャリア形成に向けて進むべき方向が見える——双方にとって意義ある投資と考えています。「人財育成」では、適所にふさわしい人財の育成に向けたOJT・Off-JTの充実と、キャリア形成を支える学びの機会を両輪に継続的に取り組んでいます。「ウェルビーイング」では、個を尊重するDE&I、働きやすい職場環境、安全・健康の推進を通じて、生涯現役で働ける基盤づくりを進めています。「人事DX」は最大の課題です。チャレンジ&コミットメントの推進に向けて上司・部下間のコミュニケーションを促進させる上でも、効率的で信頼性の高い人事システムへの投資が必要と考えています。

現在、人財投資の効果を最大化するため、まずは単体、国内連結、グローバル連結それぞれに必要な費用を可視化する仕組みづくりに取り組んでいます。その上で、的確なKPIを設定し、着実にPDCAを回すことで、持続的な成長につながる人事戦略を実現していきます。

組織横断での人財交流の促進と サクセッションプランの拡充

「グループビジョン2030」の実現に向けてコーポレートトランスフォーメーションが求められる中、カンパニー制導入から20年以上が経過した当社グループでは、組織の硬直化が長らく懸念されてきました。思い起こせば、カンパニー制導入当時の社長は、事業ごとに異なる景気循環に応じて組織の壁を越え人財を入れ替える「組み換えに強い組織づくり」の重要性を説いていました。橋本社長の下でカンパニーの下にディビジョン制を導入しましたが、今後も柔軟性を組織運営の重要な視点として取り入れていく必要があると考えています。

2024年11月、組織横断の取り組みとして、羽田空港にオープンイノベーションスペース「CO-CREATION PARK - KAWARUBA」を新設しました。ここに各カンパニーから

社員を派遣し、他社や大学、自治体など外部の方々と交流しながら新事業の実証や具体的な事業化を進めていく計画です。

経営人財の育成については、特定のCxO候補を選抜・養成する従来型のアプローチから転換し、「候補者全員に経営視点を持たせ、いつでもCxOを担える人財を輩出できる状態にする」方針へと進化させています。教育の仕組みや評価基準は、橋本社長が経営者に必要な資質として定義した「構想力」「実行力」「説明力」に沿って再設計しました。執行役員会でもこの3つの資質を問う対話型セッションを重ね、専門領域にとどまらず全社的な視点でメッセージを発信する姿勢が根付きつつあります。専門外の問いにも自らの言葉で応じようとする意識が浸透し、視座の向上という点で確かな手応えを感じています。

DE&Iを追求した仕組みづくりで 多様な個の可能性を解き放つ

社員の共感を生むストーリー性のあるHRポリシーを策定するため、若手社員約20名によるプロジェクトを立ち上げ、ボトムアップ型で策定を進めました。1年間かけて事業所メンバーとも意見交換を重ねた結果、2025年度に川崎重工らしい言葉で挑戦心を表現した、心に響くHRポリシーが完成しました。

HRポリシーの根幹にあるのは、DE&Iの価値観です。2024年度は、障がい者を受け入れる職場や安全・健康推進の現場を訪問し、多くの気づきを得ました。特に、個々の特性に応じて力を引き出す職場づくりの工夫は、DE&Iの本質を体現するものであり、障がいの有無を問わず、全ての社員にとって重要な視点だと実感しました。こうした現場での学びと併せて、役員層に対して1年間にわたって実施したDE&Iの意識改革プログラムを通じて、私たちが目指すDE&Iの姿は、意欲ある社員が一人ひとりの個性や事情に応じ最大限の力を発揮できる環境を実現することだという明確なビジョンが見えてきました。今後は、この価値観を人事制度に組み込み、より多様な人財が力を発揮できる組織づくりを進めていきます。

女性活躍の推進については、当社の全課長層を対象とした経営人財育成プログラムを始動させました。同時に、高校や大学との連携によるプログラムを通じて「リケジョ」の育成にも注力し、裾野の拡大を図っています。

エンゲージメントスコアは全社平均では、ベンチマークとしている日本の主要企業の平均水準にまで改善していますが、相対的にスコアが低い層には抜本的な対策が必要です。特に生産職に対しては、安全性の向上や職場環境の改善に

投資するとともに、ミドル層の処遇改善や役割の見直しを進め、エンゲージメント向上につなげていきます。

多様なキャリアと人財ネットワーク で築くオープンな組織

制度改正から4年が経過し、「能力」「役割」「成果」を基軸に挑戦を促す新人事制度は定着してきました。今後は、ジョブ型人事制度を推進していく中で、人財要件やスキルの可視化を進め、タレントマネジメントとサクセッションプランの強化に注力します。

新制度は、一部の成功者のためではなく、多様な価値観や働き方に応え、キャリア形成とワークライフバランスを両立できる仕組みであることが重要です。そのため、ポスト昇進に依存しないスキルアップや昇給の仕組みを整備し、複数部門や職種を経験できる社内キャリアパス、希望する業務・プロジェクトへの立候補制度を拡充します。転職では得られない、幅広いキャリアの選択肢を提供し、社員の成長と組織の競争力を高めていきます。

また、キャリア採用を強化する中で、新たに入社した人財が外部での経験や専門性を生かして目覚ましい活躍を見せています。2025年3月には、元社員と交流できる「アルumnai・ネットワーク」も新設しました。本ネットワークは、退職者や選考辞退者など当社に関心を持つ方々とのつながりを維持し、社内外の人財ネットワークを広げることで、オープンな社風の醸成とイノベーション創出を目指す取り組みです。こうした施策を通じ、採用チャネルを多様化し、組織の活性化と持続的成長を実現していきます。

人財という資産で 持続可能な未来を創る

川崎重工は、2026年に創立130周年を迎えます。改めて、当社グループが人財の宝庫であると同時に、先人たちの知見や経験が積み重なった歴史の重みを強く感じています。HRポリシーの策定過程で、創業者川崎 正蔵の「逃げずにいかんか」という力強い言葉に出会い、深く心を動かされました。こうしたレガシーを可視化し次世代につないでいくことも私の重要な責務の一つです。さらに、現在は各事業に分散している知見やノウハウを、このレガシーと融合させ、社員の共有資産として活用できれば、人的資本の厚みは一層増していくはずです。仕組みづくりを通して人的資本の価値最大化を目指し、当社グループの持続的な成長へつなげていきます。

人財戦略

／ 挑戦と成長の文化へ——HRポリシー刷新の背景と狙い

川崎重工グループは、創業者・川崎正蔵の精神を受け継ぎ、常に時代ごとの社会課題に向き合い、果敢に挑み続けてきました。その原動力は、社員一人ひとりが困難に立ち向かい続ける挑戦と、そこから得られる学びと成長に他なりません。

人財を中長期の企業価値創造の源泉と位置付ける当社グループでは、こうした人と組織の成長を支える指針として、人財マネジメント方針を「HRポリシー」として

再定義しました。社員が高い目標に向かって挑戦し、成功も失敗も糧として成長できる——そのような風土・基盤の醸成に注力していきます。

「挑戦を支える」「可能性を広げる」「互いを高め合う」の3つを軸に、制度と文化の両面から挑戦と成長を後押しする体制を強化。社員の自己実現と社会貢献の好循環を生み出し、企業全体の持続的な成長へとつなげていきます。

川崎重工グループHRポリシー

ともに挑み続け、 ともに成し遂げる。

「逃げずに かかっていかんか」
創業者、川崎正蔵の精神を受け継ぎながら、
時代のニーズに応じて新たな解決策を提示し続けてきたKawasaki。

それは社員一人ひとりの逃げない挑戦と、成功や失敗を通じた
学びと成長がなければ実現できませんでした。

これからもKawasakiは社員がどこまでも挑戦し成長することで、
社会に貢献できる機会と環境をつくっていくことを約束します。

挑戦を支える

Kawasakiは、信頼できる人間関係、公正な処遇、安全で健康な職場環境をつくり、社員自らが高い目標を掲げて思い切り挑戦しようと思える基盤を築きます。

可能性を広げる

Kawasakiは、社員一人ひとりをよく理解することで可能性を引き出し、その挑戦と成長によって社会に貢献する機会を提供します。

互いを高め合う

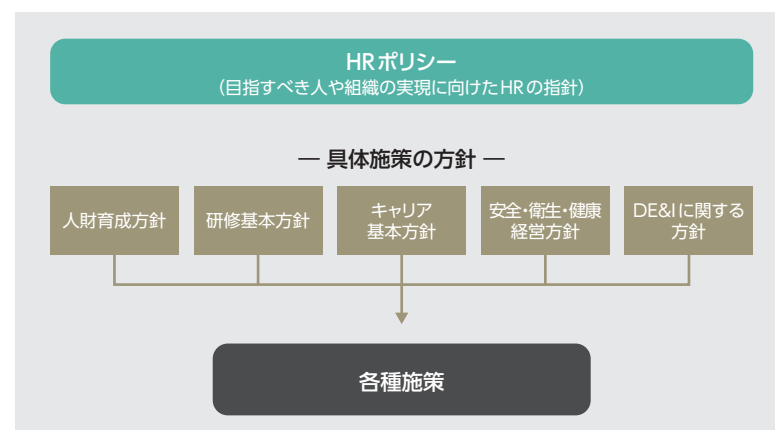
Kawasakiは、チームワークを大切にし、互いを尊重しながら挑戦し続ける姿勢を称え合い、個と組織がともに成長する文化を醸成します。

HRポリシーのディスカッション

HRポリシー策定に当たっては、人事部の若手メンバーが中心となり、各事業部とのワークショップや人事部員全員へのアンケートなどを実施しました。ワークショップでは、社員の働きがい、働きやすさを高めるには何が必要か、当社が社員に対して提供できる(すべき)価値は何か、という観点で議論しました。

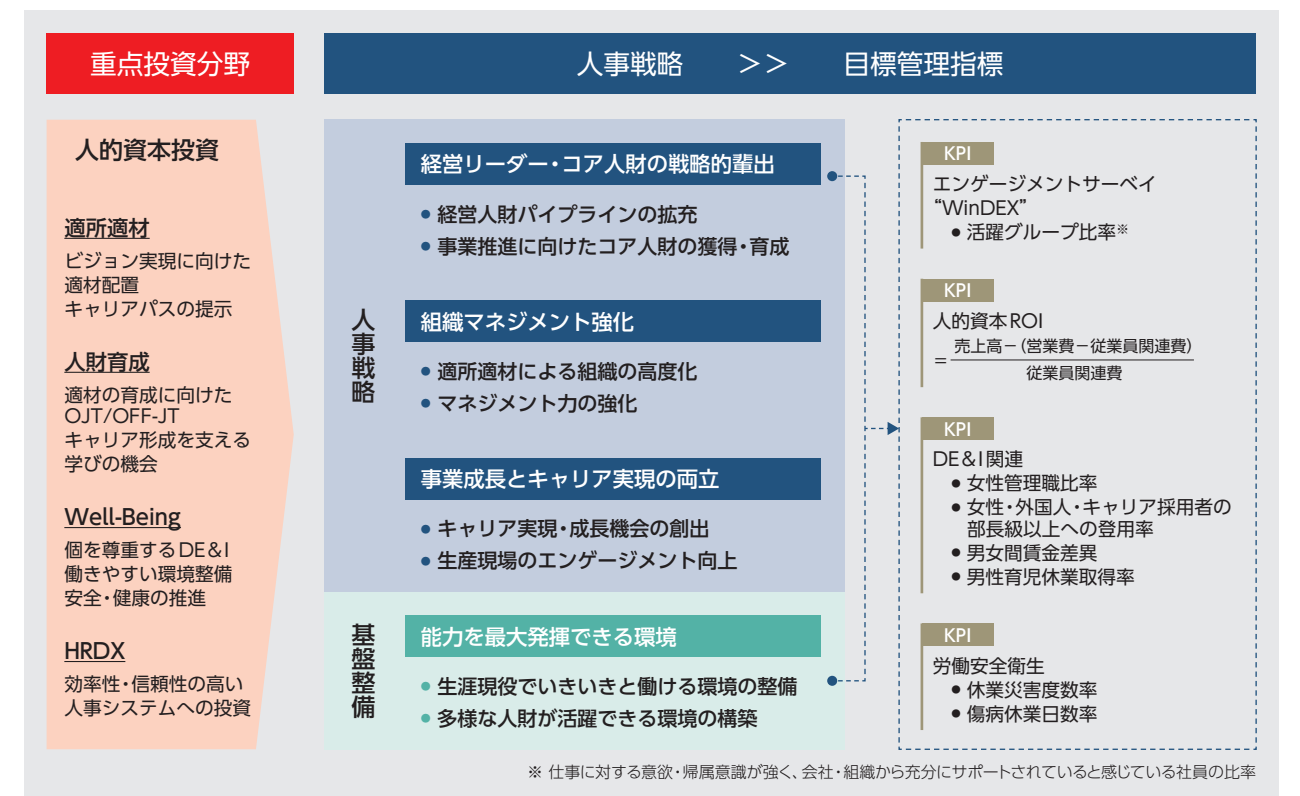


ワークショップの様子



／ 人的資本への重点投資と戦略的アプローチ

「人財活躍推進」の詳細は➡P.71をご覧ください



重点投資分野の進捗状況

適所適材

ビジョン実現に向け、必要となるポジションや役割を明確化し(=適所)、その職務にふさわしい行動特性や専門的な知見を備えた人材を見極めて、戦略的に獲得・配置(=適材)する仕組みづくりを進めています。また、タレントマネジメントシステムを活用した人材情報の可視化により、社員一人ひとりが自己実現につながる職務に就き、将来のキャリアアップに向けた道筋を描けるよう支援を強化しています。

人財育成

経営層や管理職に対しては、タフアサインメントの実践に加え、経営視座やマネジメント力を体系的に学ぶための社内研修プログラムを実施しています。さらに、全社員を対象に、職種や階層に応じたスキル向上支援やリスキリング機会の提供を進めており、キャリア自律を後押しする環境整備を進めています。また、健全で信頼される組織づくりに向けて、コンプライアンス教育の継続的な実施や、職場内の対話を通じた誠実な企業風土の醸成にも注力しています。

Well-Being

社員一人ひとりが仕事と私生活を両立できるよう、柔軟な働き方の推進に取り組んでいます。また、多様な個性や価値観を尊重し、誰もが自分らしく力を発揮できる職場環境の実現を目指しています。心身の健康と安全を守るために、健康経営の推進や安全分野への継続的な投資を行っています。さらに、ライフスタイルの多様化に対応するために、福利厚生制度の見直しを進め、社員が安心して長く働ける環境づくりにも注力しています。

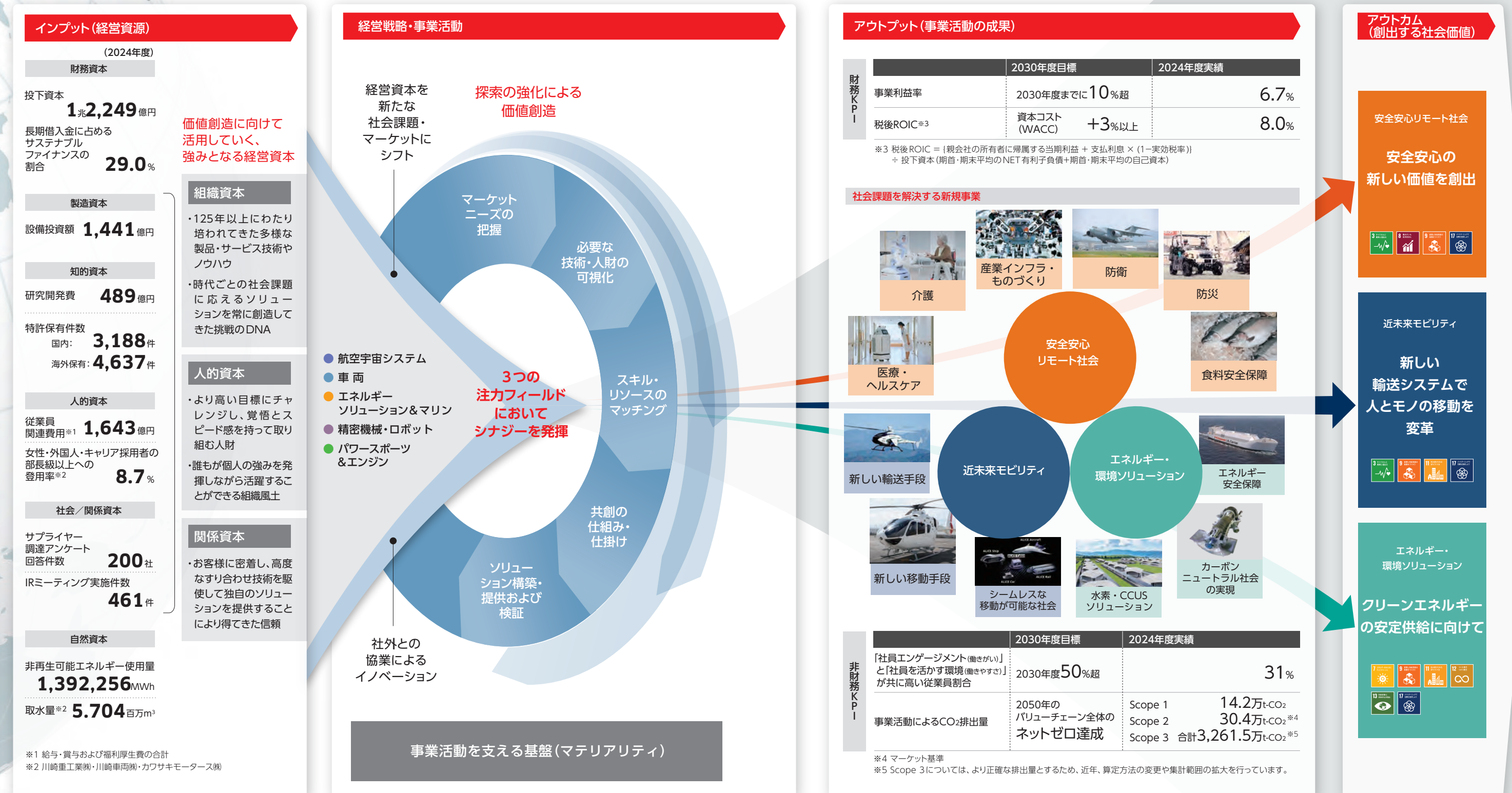
HRDX

人事・給与関連業務においては、制度と運用の双方で信頼性を高めるべく、業務プロセスの標準化とシステム化を進めています。併せて、社員同士のつながりを深め、組織内の風通しを良くするためのコミュニケーションツールも整備。さらに、AIを活用した人材選抜や評価の高度化により、公平性と納得感のある人事運営の実現を目指しています。人的資本の可視化とHR領域のデジタル化を両輪で進めることで、戦略的人材マネジメントの基盤強化に取り組んでいます。

価値創造プロセス

川崎重工グループは、コーポレートトランスフォーメーションにより、長い歴史の中で蓄積された多種多様な価値や高度な技術力などの経営資本を新たな社会課題・マーケットにシフトさせ、革新的なソリューションを提供し続けることにより新たな社会価値を創出し、持続的な企業価値向上を実現します。

社会課題	● リモート社会 ● 人口減少・少子高齢化 ● パンデミック・災害 ● 地球環境 ● エネルギー	外部環境
------	---	------



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	社会へのアウトカム(成果)	2030年の目標	指標 (KPI)	具体的施策	2024年度実績
安全安心リモート社会 「安全安心の新しい価値を創出」 全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 3安全安心な社会の実現 8働き方改革の実現 9健康と生活環境の向上の実現 17持続可能な社会の実現	●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 ●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 ●全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	●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	(a)手術支援ロボットによる年間症例数/累計症例数 (b)遠隔手術の開発マイルストーンの着実な達成 (c)リモートプラットフォームのアクティブユーザー数	●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における販売承認の取得 ●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) ●ドクターヘリの納入 ●非常用発電設備の納入 など	●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) ○症例数:年間5,200症例以上/累計9,400症例以上 ○国内における胸部外科領域(呼吸器外科)への適用承認 ○マレーシアにおける販売承認の取得および市場導入 ○欧州医療機器規則(MDR)に基づくCEマーク認証取得申請の実施 ○複数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(継続)。各種企業とのパートナー契約を拡充 ●介護における行動計測、計測データ分析を通して、介護機器等を活用し、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さまざまな商業施設などで導入
近未来モビリティ 「新しい輸送システムで人とモノの移動を変革」 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 3安全安心な社会の実現 9健康と生活環境の向上の実現 11持続可能な社会の実現 17持続可能な社会の実現	●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 ●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	●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	(a)VTOL無人機のユーザー数、総輸送量 (b)配送ロボットのユーザー数、総輸送量	●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 など ●スーパーシティ実現 ○自治体と連携したスーパーシティ構想への参画(人の移動も含めた都市交通の全体最適) ○人・モノの移動全体を管理するシステム(地域内MaaS)を構築。当社グループ他事業と有機的に連動 ○ロジスティクス会社やソフトウェアの会社と相互の協力関係を構築	●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) ●VTOL無人機「K-RACER」の開発が日本航空技術協会の会長賞を受賞 ●南海トラフ地震の発生を想定した実動訓練「南海レスキュー 2024」(陸上自衛隊中部方面隊主催)に参加 「K-RACER」を用いて孤立した被災地への支援物資輸送を実施し、無人航空機による物資の荷揚げから荷降ろしまでを人の手を介さずに行う「無人物流輸送」に成功 ●藤田医科大学東京 先端医療研究センターにて、「FORRO」4台体制で正式稼働開始し、検体などの配送業務、看護師移動距離の削減効果を実現 ●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、自治体や国内外の旅行会社、鉄道会社などと協業。一般利用のタイミングを利用し、子供向け航空防災教室などを並行企画
エネルギー・環境ソリューション 「クリーンエネルギーの安定供給に向けて」 低コストで安定した脱炭素社会を早期に実現する 7クリーンエネルギーの活用 9健康と生活環境の向上の実現 11持続可能な社会の実現 12持続可能な社会の実現 13気候変動への対応 17持続可能な社会の実現	●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 ●CO₂排出削減による気候変動対応への貢献 ●バリューチェーンにおける環境負荷の低減	水素 ●液化水素サプライチェーン商用化実証の完遂 ●国産水素の活用開始 現有製品 ●より環境に配慮した製品の製造 ●トランジション期に対応する水素Ready製品の拡充 ●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	●液化水素サプライチェーンの上流から下流にいたるパートナーシップ、コンソーシアムの形成 ●技術開発 国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)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 ●さまざまな水素輸送需要に応えるべく、液化水素運搬船ラインナップを拡充 ●水素燃料を搭載した鉄道車両(気動車)の開発 ●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 ●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)	水素 ●JFEスチール株式会社と日本水素エネルギーが、液化水素受入基地用地として扇島の土地賃貸借契約を締結し、液化水素サプライチェーンの商用化実証が大きく前進 ●世界初5MW以上の大型ガスエンジンにおける水素100%燃焼技術を開発 ●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」の大半県での実証実験が完了 現有製品 (a)製品貢献によるCO₂排出量の削減効果:約1,905万t-CO₂ (b)Kawasakiエコロジカル・フロンティアズの登録製品数:70件、売上収益:2,336億円

このうち「カーボンニュートラルの推進」の詳細は➡P.45-48をご覧ください

Focal Field 1 エネルギー・環境ソリューション

クリーンエネルギーの安定供給に向けて



1. 水素・カーボンニュートラル社会の到来

日本のエネルギー政策を支える水素

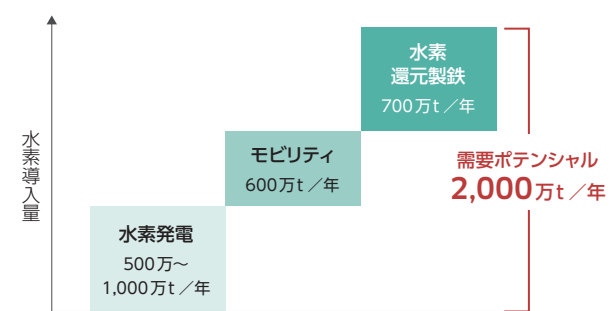
日本のエネルギー政策においては、安全性 (Safety) を大前提としつつ、エネルギーの安定供給 (Energy Security)、経済効率性 (Economic Efficiency)、環境適合 (Environment) のバランスを図る「S+3E」が重要であり、水素はこれを実現するエネルギーの一つとして位置付けられています。

2025年2月に閣議決定された第7次エネルギー基本計画においても、水素の重要性は継続して強調されており、官民連携の下で、水素社会の実現に向けた取り組みが進行中です。

一方で、地理的な制約から国内で賄える水素供給量には限りがあるため、将来の水素社会においては海外から安価で大量の水素輸入が不可欠となります。

川崎重工はこの海外からの水素輸入に必須となる遠距離海上輸送の課題に対し、液化水素が有効なソリューションになると考え、技術開発とインフラ整備を進めています。

2050年の水素需要量予測



資源エネルギー庁資料を基に当社作成

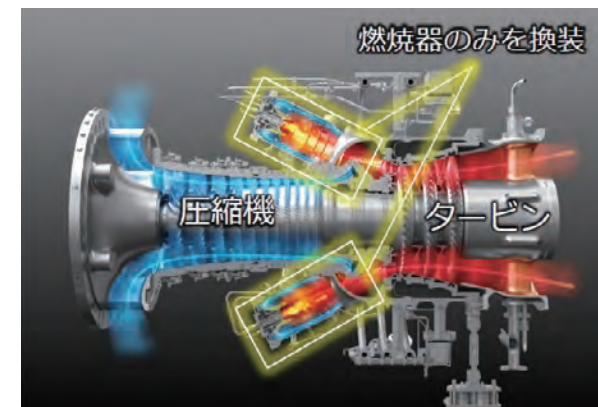
天然ガスから水素社会へのスムーズなトランジションを推進

近年、米国の政策転換等により、エネルギー市場における天然ガス回帰の動きが報道されていますが、長期的には気候変動への対応は無視できない世界共通のゴールであることに変わりはなく、カーボンニュートラル推進の潮流は不可逆です。水素社会の黎明期においては、天然ガスと親和性の高いブルー水素※1がグリーン水素※2の導入を支える形で、水素の普及が進む可能性が高まっています。

このような中で、当社はガスタービンやガスエンジンなど、天然ガスとの混焼から水素専焼への切り替えが可能で、いわゆる「水素Ready」技術や製品を開発しており、天然ガスから水素へのトランジション期間にも対応可能な体制を整えています。

※1 ブルー水素：化石燃料から製造し、CO₂は排出前に回収
 ※2 グリーン水素：再生可能エネルギーで水を電気分解して製造

トランジションソリューションの例



従来のガスタービン(天然ガス燃料)の燃焼器を交換することで水素混焼・専焼へ段階的な対応が可能

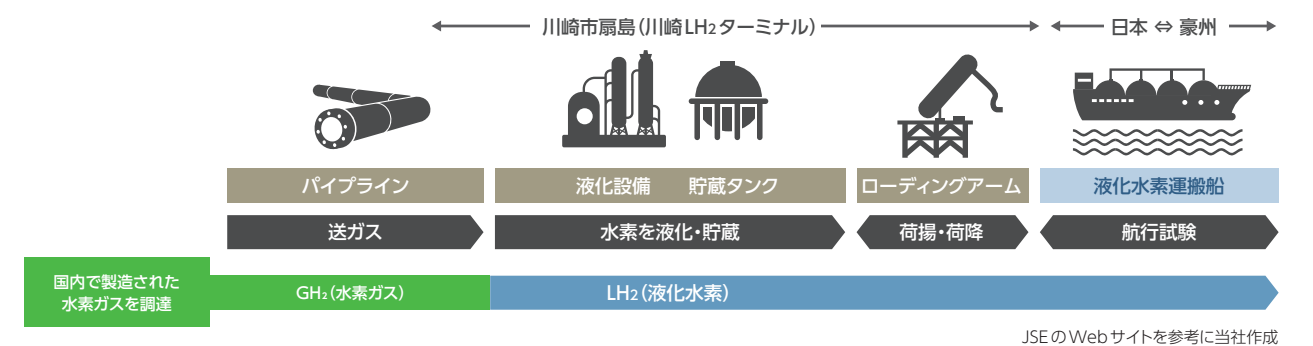
液化水素サプライチェーンの商用化実証の進展

水素社会の到来を見据え、当社子会社の日本水素エネルギー株式会社(以下、JSE)による商用化実証は着実に進んでいます。2025年5月にJSEは、神奈川県川崎市(扇島)において、世界初の商用規模施設となる国際水素サプライチェーン国内基地の建設工事に着工し、8月には

基地に設置する貯蔵容量50,000m³の地上式平底円筒形液化水素貯蔵タンクの製作を開始しました。

また9月には、JSEとJFEエンジニアリング株式会社が、水素パイプラインの基本設計契約を締結し、川崎臨海部におけるインフラ整備が本格化しています。

商用化実証の範囲



神奈川県川崎市(扇島)の国際水素サプライチェーン国内基地(建設中)



Topic

大型液化水素貯蔵タンクの工場製作開始 ～液化水素サプライチェーン構築に向けて～

2025年8月、当社は貯蔵容量50,000m³の地上式平底円筒形液化水素貯蔵タンクについて、高圧ガス保安法の設計審査に合格し、播磨工場での製作を開始しました。

当社は、種子島宇宙センターや神戸空港島向けに球形液化水素貯蔵タンクの納入実績を有し、また長年にわたる豊富な平底円筒形LNG貯蔵タンクの設計・製造ノウハウを有しています。今回建設するタンクは、独自の構造と保冷システムによって、従来の球形タンクよりも多くの液化水素を貯蔵可能とする、世界初の商用規模の地上式平底円筒形タンクとなります。

本タンクは、NEDOのグリーンイノベーション基金事業「液化水素サプライチェーンの商用化実証」において建設する国内基地(川崎市扇島)に設置予定です。



液化水素貯蔵タンクの完成イメージ

さらに広がる仲間づくり

水素サプライチェーン構築に向けた仲間づくりの輪も広がっています。2025年6月には、水素の大量輸送に不可欠である液化水素運搬船の建造体制構築に向けた共同検討を、今治造船株式会社およびジャパン マリンユナイテッド株式会社と開始しています。8月には、JSEが各産業分野6社*からの出資を受け入れました。

9月には、日独5社で日独連携水素サプライチェーン構築に向けた協力の覚書を締結しました。また、JSEが日豪3社で日豪間液化水素サプライチェーン構築に向けた協業の覚書を締結しました。国内外の仲間づくりにより、水素社会の実現に向けて大きく前進しています。

* 株式会社荏原製作所、株式会社大林組、東京センチュリー株式会社、株式会社日本政策投資銀行 (DBJ)、株式会社みずほ銀行、三菱化工機株式会社

Topics

液化水素運搬船の建造体制構築に向けた共同検討を開始

2025年6月、当社は今治造船株式会社およびジャパン マリンユナイテッド株式会社と、液化水素運搬船の建造体制構築に向けた共同検討を開始することを決定しました。

本検討では、各社が有する液化水素運搬船建造に必要な設備、人財などのアセットを相互に有効活用し、当社が設計・建造する液化水素運搬船の後続船に関する建造体制の構築に向けた共同検討を実施します。

日独5社が「日独連携水素サプライチェーン構築に向けた覚書」を締結

2025年9月、当社は、トヨタ自動車株式会社、関西電力株式会社、ダイムラートラック社 (Daimler Truck AG)、ハンブルク自由港倉庫建築組合 (Hamburger Hafen und Logistik AG) と、「日独連携水素サプライチェーン構築に向けた覚書」を締結しました。

本覚書は、国や産業の壁を越えて、水素の国際的な利活用推進を目指すとともに、日本とドイツの需要を合わせることで、高い経済性を持つ水素サプライチェーンの構築を目標とするもので、経済産業省主催の水素閣僚会議において署名されたものです。



水素閣僚会議での調印式の様子

「日豪間における液化水素サプライチェーン構築に向けた協業に関する覚書」を締結

2025年9月、当社子会社であるJSEは、豪州・エネルギー最大手のWoodside Energy (以下、「Woodside社」)、関西電力株式会社と、「日豪間における液化水素サプライチェーン構築に向けた協業に関する覚書」を締結しました。

本覚書は、日豪関係を背景に、両国間の水素サプライチェーン構築を加速させるものです。3社は今後、本覚書を基に、Woodside社が西オーストラリア州で推進中のH2Perthプロジェクトにて生産された液化水

素を、液化水素運搬船を用いて日本の受入基地まで輸送する液化水素サプライチェーンの構築に向けた協議を進める予定です。



大阪での調印式の様子

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

カーボンニュートラルの実現には、回収したCO₂を地中に貯留することでネガティブエミッションを達成する必要がありますとされており、大気中からCO₂を直接回収するDAC (Direct Air Capture) への期待が高まっています。2050年には、DACによるCO₂回収量のニーズが年間約10億t-CO₂に達すると見込まれています。

当社は、長年にわたり潜水艦や宇宙ステーションなどの閉鎖空間における呼気由来CO₂除去技術を培ってきました。この技術を応用したKawasaki CO₂ Capture (KCC) 技術を

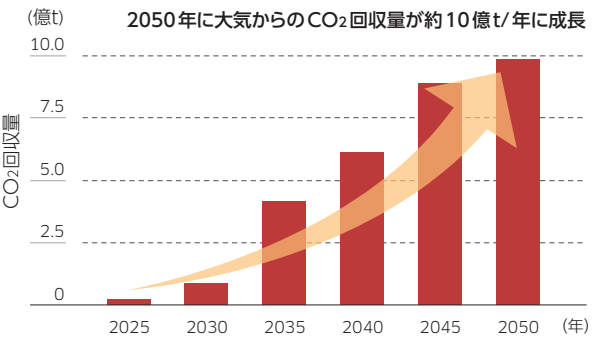


大型DAC設備のイメージ (約50～100万t-CO₂/年)

用いてDACシステムを供給するとともに、各種エネルギー事業者との連携を通じて、CO₂の分離・回収・利用・貯留を一体的に提供するCCUS (Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage) サービスの展開を目指しています。

2025年には神戸工場にDAC実証プラントを立ち上げ、2030年頃には重点地域において大型DAC設備の運用を開始します。さらに、2050年に向けてライセンス提供を通じて事業規模の拡大を図っていきます。

DACのニーズ



新開発の低濃度CO₂分離回収技術の実証設備

2025年10月、当社は新たに開発した低濃度CO₂分離回収技術の実証設備を神戸工場に導入しました。本設備では、大気中のCO₂を直接回収するDACと、神戸工場に設置された高効率ガスエンジン (GE) 発電所の排ガスからCO₂を回収するPCC (Post-Combustion Capture) の2つの技術について並行して実証を行っています。

DACでは、将来的な大規模化を見据えたモジュール構成を初めて採用しており、今回整備した設備は国内最大級の規模となります。これにより、設置場所や処理能力に応じた柔軟なシステム展開が可能となり、今後の事業拡大に向けた基盤を構築します。一方、PCCは当社の分散型発電設備における排ガスからのCO₂回収に初めて適用するものであり、ガスエンジン排ガスに含まれる未利用熱を活用して蒸気を生成し、吸収プロセスの効率化を図ります。

これら2つの設備を活用し、今後の大規模展開に向けた技術的な検証を進めます。社内の研究開発部門と連携しながら、吸収剤の開発や設備の改良を継続的に実施することで、より迅速かつ確実な製品化を目指します。さらに、実証設備から得られる運転データや性能評価を基に、

技術の信頼性と経済性を高めていきます。

当社は、これらの取り組みを通じてCO₂回収技術の高度化と事業化を加速させ、国内外の脱炭素ニーズに応えるとともに、持続可能な社会の実現に向けた責任を果たしていきます。



DACおよびPCCの新型実証設備

	DAC	PCC
回収対象	大気 (0.04% CO ₂)	GE排ガス (4.5% CO ₂)
回収能力	100～200 t-CO ₂ /年 / モジュール	360t-CO ₂ /年
脱離温度	60℃ (ヒートポンプ熱回収での高効率化)	

Focal Field 1 エネルギー・環境ソリューション

クリーンエネルギーの安定供給に向けて



2. CO₂排出ゼロに向けた取り組み

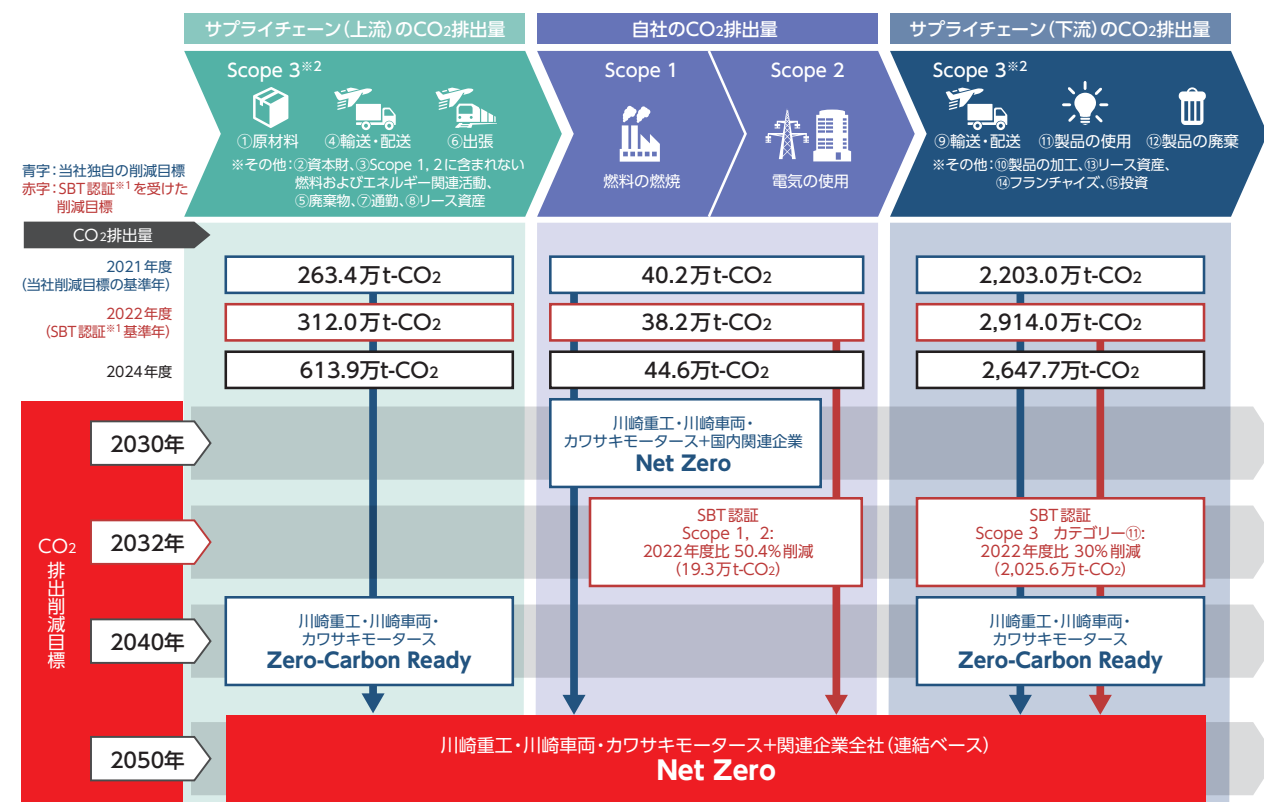
カーボンニュートラル目標

川崎重工グループは、世界の平均気温上昇を産業革命前と比較して1.5℃に抑えるというパリ協定で掲げた目標の実現を目指し、「グループビジョン2030」の下、水素発電を軸とした自主的な取り組みに加え、省エネルギーのさらなる進展、再生可能エネルギーの導入拡大および廃棄物発電の拡充により、2030年に当社および国内連結子会社においてカーボンニュートラルを目指します。※

さらに、当社グループの脱炭素ソリューションを社会や

取引先、顧客にも広げ、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。そのために当社グループは高効率の発電設備、水素との混焼ガスタービンなど化石燃料からカーボンニュートラルへの移行(トランジション)に不可欠な製品やサービスを多く取りそろえ、この分野でも大きく貢献していきます。

※ 昨今のエネルギー市場におけるLNGへの回帰傾向や主要パートナーの状況などを踏まえ、カーボンニュートラルの実現時期について見直しを進めています。



※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 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

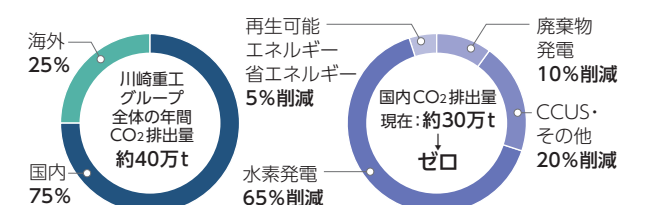
水素発電を軸に、2030年までに国内でカーボンニュートラルを実現

右に示す通り、当社グループのScope 1, 2のCO₂排出量は年間約40万tで、そのうち国内が3/4を占めています。

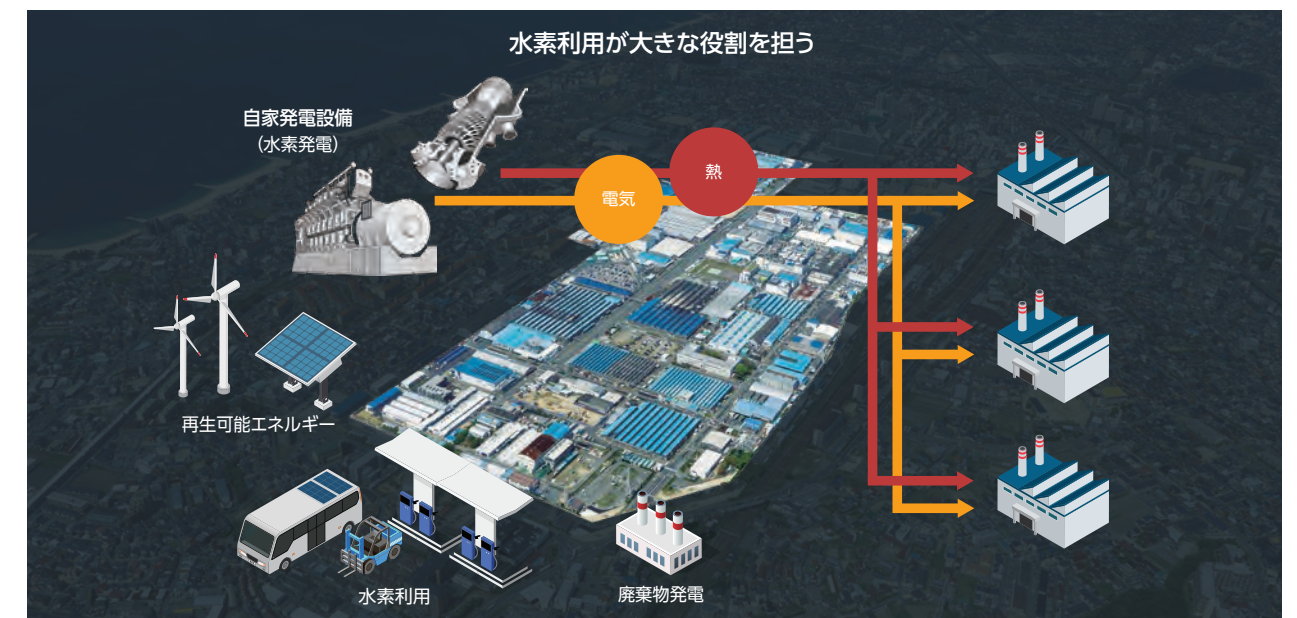
一層の省エネを継続するとともに、太陽光発電など再生可能エネルギーの活用や電化の推進により、CO₂排出量の削減を進めます。さらに、自社製の水素発電設備を導入し、廃棄物発電、再生可能エネルギーなどを組み合わせることで当社においてゼロエミッション工場を実現します。これらの取り組みにより、国内グループにおいて

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。

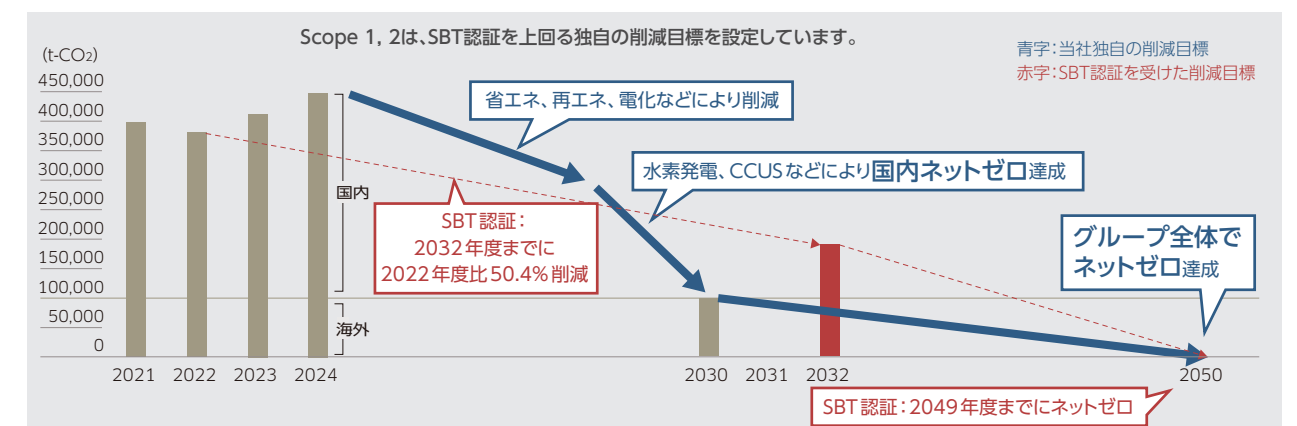
国内排出量削減の内訳



ゼロエミッション工場



CO₂排出量と削減目標 (Scope 1, 2)



Scope 3

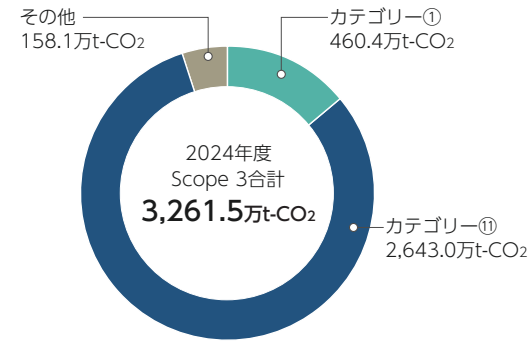
／ 社会に先駆けて推進し、Zero-Carbon Readyへ

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全て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CO₂FREE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。

※ 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)

Scope 3 カテゴリ別内訳

(単位: 万t-CO₂)



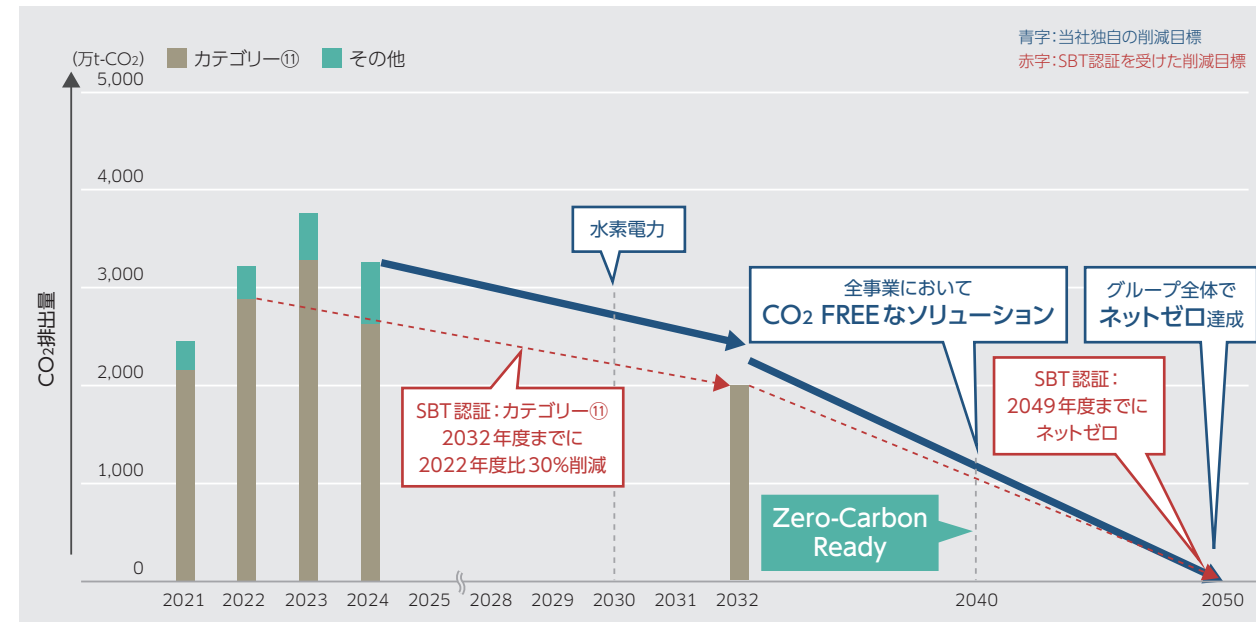
Scope 3 削減目標

2040年 Zero-Carbon Ready (川崎重工、川崎車両、カワサキモータース)

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)



Scope 3 カテゴリ① 材料や部品の調達に関わるCO₂排出

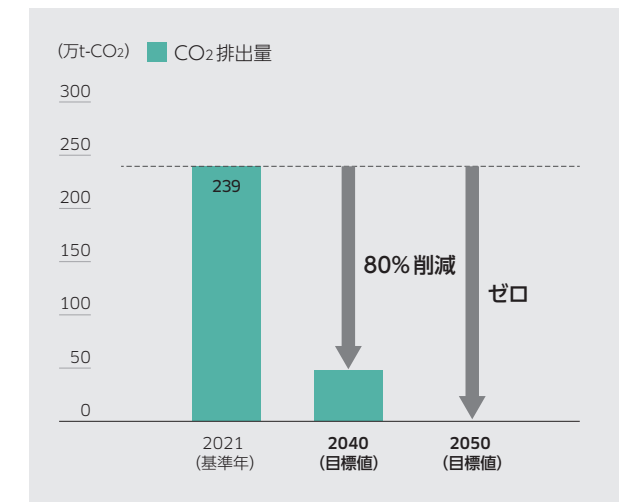
各業界における取り組みを

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当たり、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年度は、「カーボンニュートラル説明会」や「勉強会」を開催しました。次のステップとしては、サプライヤーの皆様それぞれにCO₂削減目標を設定いただき、目標達成に向けて実行いただけるようサポートや対話を行うことで、取り組みを進めています。

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

全てのお客様に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)

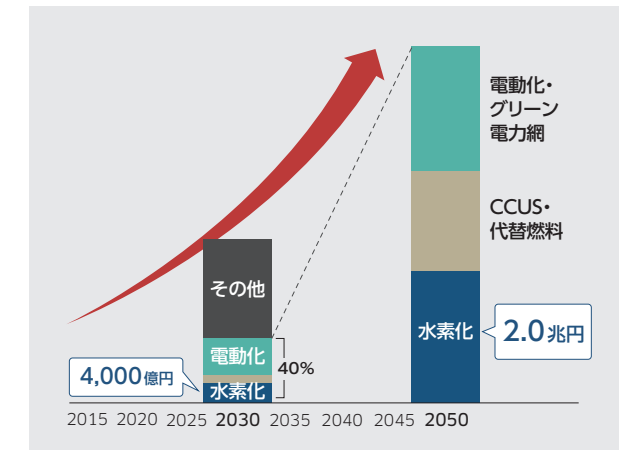
大きく以下3つの取り組みを進めていきます。

- 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(気候変動) / TNFD(生物多様性) 提言に基づく情報開示

TCFDレポート2025
https://www.khi.co.jp/sustainability/library/tcfcd_report/

川崎重工グループは、「グループビジョン2030」の下、気候変動や生物多様性といった地球規模の課題に対し、事業を通じた持続可能な社会の実現に貢献していきます。

気候変動の抑制(脱炭素社会の実現:CO₂ FREE)、生物多様性の維持・回復(自然共生社会の実現:Harm FREE)、資源循環(循環型社会の実現:Waste FREE)は、相互に密接に関係する重要な社会課題であり、環境保護の推進に加え、新たな技術開発・ソリューションの提供により、社会課題への取り組みを進めていきます。

ここでは、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言およびTNFD(自然関連財務情報開示タスクフォース)提言に準拠した情報開示を行っています。

ガバナンス(気候変動・生物多様性関連リスク・機会についての組織のガバナンス)

TCFD TNFD

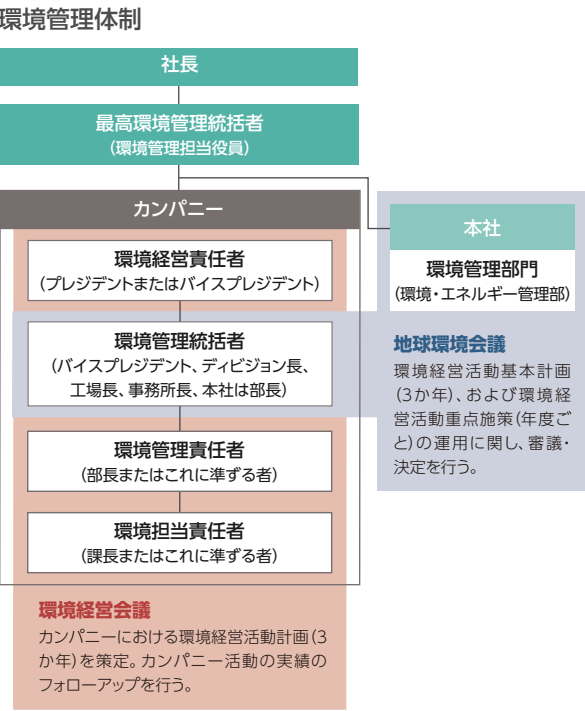
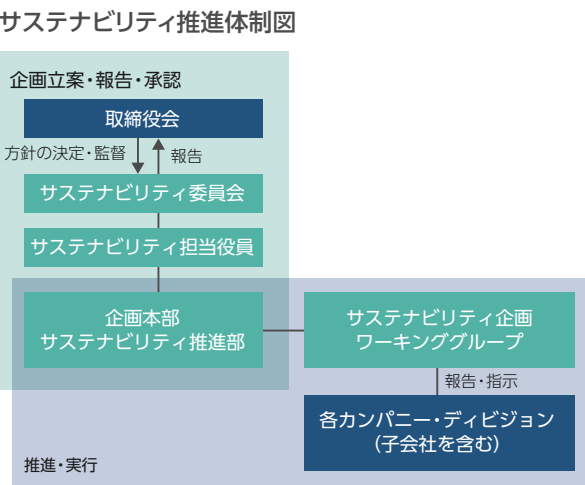
当社グループでは取締役会をグループ全体のサステナビリティ基本方針と基本計画を審議・決定する最高意思決定機関と位置付けています。その下で、社長を委員長とするサステナビリティ委員会を設置し、取締役会で定めた基本計画に基づく各種施策の決定および進捗状況の報告を行っています。

また、気候変動・生物多様性に関するリスクと機会を含む環境経営戦略については、グループ全体のサステナビリティ基本方針の一環としてサステナビリティ委員会で審議し、定期的に取締役会へ環境経営に関する活動報告を行っています。

今回新たに、生物多様性への取り組みのより一層の推進に向け、取締役会の承認の下、「川崎重工グループ生物多様性方針」を制定しました(2025年6月)。

環境管理については、環境経営活動を円滑に推進するため、環境管理担当役員を当社の環境問題に関する最高責任者とする環境管理体制を構築しています。

毎年、最高環境管理統括者(環境管理担当役員)を議長とする地球環境会議を開催し、環境経営活動基本計画およびその重点施策の運用に関する審議・決定を行っています。さらに、カンパニーごとに、環境経営責任者、環境管理統括者、環境管理責任者、環境担当責任者を配置し、それぞれの事業部門が環境経営活動基本計画を主体的に展開できる体制を整え、グループ一体となって環境経営活動を推進しています。



リスク管理(気候変動・生物多様性関連リスクの識別・評価・管理方法)

TCFD TNFD

気候変動を含むサステナビリティ関連リスクの識別・評価や、生物多様性に係る依存・影響およびリスクの評価は、サステナビリティ委員会にて実施しており、事業環境や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・報告しています。

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)

TCFD

当社グループでは、右表の通り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①および⑪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全てにおける製品・サービスの脱炭素化を進めていきます。



測定指標とターゲット

TNFD

当社グループでは、[P.52](#)に示すLEAPアプローチによる分析結果を踏まえ、生物多様性に係る指標として、右の通り目標を設定しています。

また、日本の「生物多様性国家戦略 2023-2030」で掲げる2030年ネイチャーポジティブ実現や30by30(2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として保全し、生物多様性の損失を食い止め、回復させる)達成に向け、積極的な取り組みを進めていきます。

また、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実施しています。

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。

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①:80%削減 カテゴリ⑪: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)、川崎車両、カワサキモータース
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 Scope 2	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 3	2032年度までに、販売した製品の使用(カテゴリ⑪)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は[P.45](#)をご覧ください

生物多様性に係る目標

項目	削減目標
水	取水量 売上原単位1%削減
廃棄物	最終処分率*を1%以下 ※ 直接埋め立て廃棄物÷廃棄物総発生量 産業廃棄物 売上原単位1%削減
有害化学物質	有害化学物質の適正管理
温室効果ガス	TCFDに記載の通り
生物多様性保全	自然共生サイトへの登録検討

グループビジョン2030 | エネルギー・環境ソリューション

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）

TCFD

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一つである「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当たり、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】

シナリオ分析は、(1)対象事業の選定、(2)リスク重要

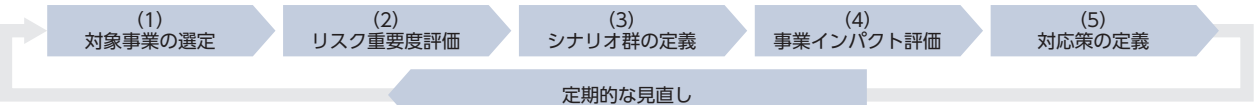
度評価、(3)シナリオ群の定義、(4)事業インパクト評価、(5)対応策の定義というプロセスで実施しました。

(3)シナリオ群の定義においては「グループビジョン2030」との整合性を考慮して2030年を目標年とし、1.5℃、4℃のシナリオを採用しました。

1.5℃シナリオおよび4℃シナリオの事業インパクトおよび対応策の検討結果は以下に記載しています。

今後も定期的に見直しを行い、シナリオ分析の高度化を進めていきます。

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	売上収益	●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	★★	★
	投資額	●カーボンニュートラル関連投資額:3,500億円(2020～2030年度)				
		★★★ 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	★★	★

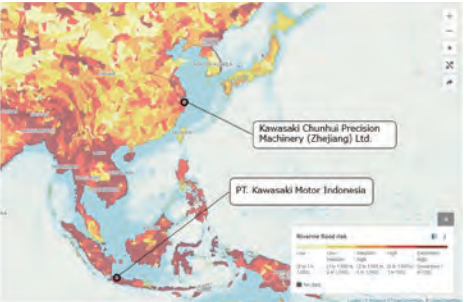
目標:2030年 4℃シナリオ	エネルギーソリューション & マリン	航空宇宙システム	パワースポーツ& エンジン	精密機械・ロボット	車両
財務 インパクト※1	●水素を含むカーボンニュートラル関連売上収益 6,500億円の売上機会が失われる ●投資回収の遅れ(水素プロジェクト関連、水素航空機開発、モーターサイクルのEV／HEV研究開発・設備投資など) ●物理的損失※2:生産拠点の破損被害40億円(固定資産の損失)、サプライチェーン寸断による操業停止被害240億円(売上減) ●気温上昇により生じる食料リスク、水リスク、経済不安定、サプライチェーンの混乱などが操業に甚大な影響を与える				

※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

サステナビリティレポート2025

https://www.khi.co.jp/sustainability/library/sustainability_report/

戦略（LEAPアプローチ:Locate, Evaluate, Assess, Prepareの4つのステップからなる分析）

TNFD

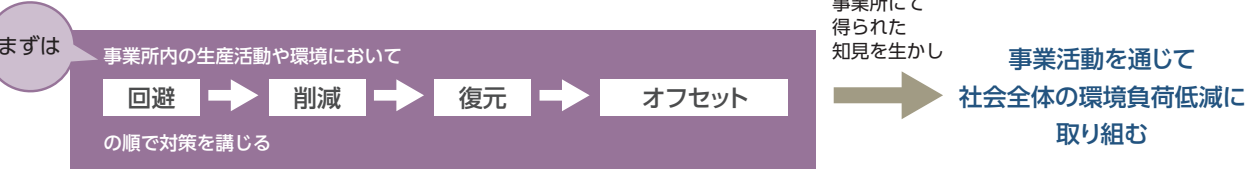
LEAPアプローチの結果、以下のように評価・判断を行っています。

Evaluate (優先度の高い依存関係と影響の評価)	温室効果ガスの排出や水資源の利用により、間接的に生物多様性へ与える事業態であると判断		
Locate (自然との接点を見つける)	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		
Assess (重大なリスクと機会の評価)	海外拠点では「水」や「廃棄物(資源循環)」が機会・リスクになり得ると判断		
	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)	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、AI搭載資源選別支援システム「K-Repros」などによる資源循環の促進、水素・CO ₂ 回収による気候変動の抑制		

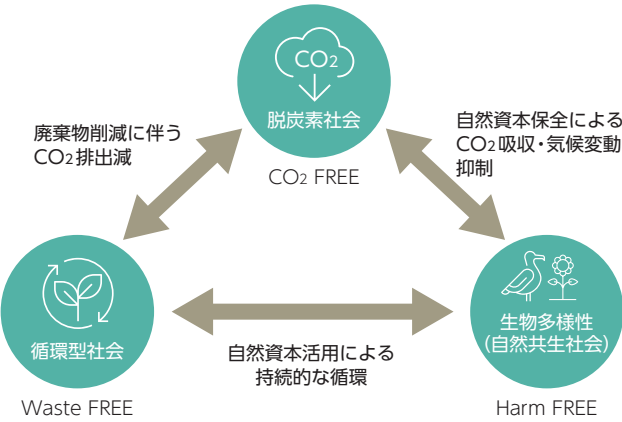
LEAPアプローチによる分析結果も踏まえ、生物多様性の維持・回復が、気候変動の抑制や資源循環の促進に相互に密接に関係するとの認識の下、事業活動に関わるバリューチェーン全体を視野に入れ、環境負荷の低減に努めるとともに、新たな技術開発により、生物多様性の維

持・回復に向けたソリューションの提供を目指していきます。また、緩和階層(mitigation hierarchy)アプローチに基づき回避、削減、復元、オフセットの順に、事業所内の生産活動や事業所内環境をはじめとした対応策を策定・実行し環境負荷の低減に努めていきます。

生物多様性へのアプローチ



3つのFREE(CO₂ FREE、Waste FREE、Harm FREE)実現に向けて



技術・ソリューションの提供による生物多様性の維持・回復に向けた貢献



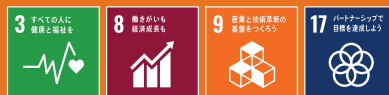
事業所内の活動



Focal Field 2 安全安心リモート社会

安全安心の新しい価値を創出

医療・ヘルスケア、介護、ものづくり、産業インフラなどさまざまな分野で、川崎重工グループが持つ遠隔操作・情報技術、ロボティクス技術などを用いて、リモート社会の実現により全ての人々が社会参加できる新しい働き方・暮らし方を提案しています。また防衛・防災分野においても、さまざまなリモート技術を開発するなど、安全かつ安心して暮らせる社会の実現に積極的に取り組んでいます。



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、患者様にやさしい低侵襲手術を実現するため、手術支援ロボット「hinotori™サージカルロボットシステム」※を開発しました。2020年に厚生労働省からの製造販売承認を取得し、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、2024年8月までにシンガポール、マレーシアにおける販売承認を取得するなどグローバル市場への導入も推進しています。同システムは2025年6

月末時点で累計11,000例以上の手術で使用されています。また、社会課題解決のための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、2025年6月には欧州と日本間で初となる遠隔手術の実証実験に成功するなど、医療の地域格差解消に貢献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」※
(製造販売元:株式会社メディカロイド)

※ hinotori™は株式会社メディカロイドの商標です。

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

人・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。

すでに三井不動産株式会社、成田国際空港株式会社、神戸須磨シーワールドに加え、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、業務改善などの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

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2024年から参入しています。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っており、本年7月、国立研究開発法人 日本医療研究開発機構 (AMED) の「介護DXを利用した抜本的現場改善事業」に対して、デジタル技術を活用した「介護テクノロジーの定量的改善および投資効果を提示する機能を有する介護DXパッケージモデルの開発」の提案が採択されました。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。現場の課題やニーズを把握するための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™」を活用しています。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

人とロボットの共存する社会の実現を

関連する事業 ●精密機械・ロボット ●パワースポーツ&エンジン

配送業務を自動化し、人は人にしかできないことを

屋内配送用サービスロボット「FORRO」は、医療施設、宿泊施設、マンション、オフィスなど多様な空間で活躍し、人とロボットが共に働く社会の実現に貢献しています。人手不足が深刻化する中、FORROが荷物や検体、薬剤などの配送を担うことで、スタッフが本来の価値ある業務に専念できる環境を生み出しています。

当社は、2023年7月から藤田医科大学病院、同年10月から藤田医科大学東京 先端医療研究センターにおいて、FORROによる検体や薬剤などの屋内配送サービスのトラ

イアルを提供開始、2024年4月に正式導入に至りました。現在は、慶應義塾大学病院、横浜市立みなと赤十字病院などにおいてもFORROによる自動配送サービスの運用が開始され、これまでに35,000回以上(2025年9月時点)の配送業務に従事しています。

今後も医療従事者の負担軽減および業務効率化に向け、サービスロボットのさらなる活用方法を検討していきます。



屋内配送ロボット「FORRO」

災害への対応

関連する事業 ●航空宇宙システム ●エネルギーソリューション&マリン ●パワースポーツ&エンジン

当社グループはドクターヘリ、非常用発電装置、オフロード四輪車・二輪車などの災害時に役に立つ機器・システムを数多く有しており、能登半島地震においても活躍しました。

一方、2024年より社長を統括責任者とする災害支援

タスクフォースを常設し、平時から関係各所と防災協定の締結、見直しを実施しています。災害が発生した際には、国や自治体と連携し、災害のフェーズに応じた支援を速やかに提供します。



ヘリコプタの手配サービス (Z-Leg™)

オフロード四輪 (MULE)
(出典:陸上自衛隊広報チャンネル)

非常用発電装置

災害支援ボランティア
(注) 能登半島地震で実際に活動

Focal Field 3 近未来モビリティ

新しい輸送システムで人とモノの移動を変革



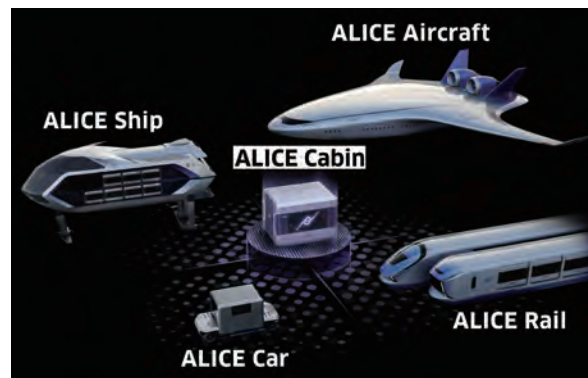
eコマースの進展、シェアリングサービスの普及、ライフサイクルの変化に伴う個人モビリティの需要増加など人とモノの移動の変化に新しいソリューションで応えます。特に、物流量の増加に伴う人手不足、労働環境の悪化、都市部の交通渋滞、自然災害による交通手段の遮断などの社会課題に対し、新しい輸送システムや、輸送機器にロボティクスやリモート技術を組み合わせた新しいシステムを提案しています。

豊かでスマートかつシームレスな移動が可能な社会

関連する事業 ● 航空宇宙システム ● 車両
● エネルギーソリューション&マリン
● パワースポーツ&エンジン

川崎重工グループは、誰もが自由に快適に移動を楽しむことができる2050年のコンセプトモデルとして、未来の公共交通システム「ALICE SYSTEM(アリスシステム)」を2025年日本国際博覧会で展示しました。「グループビジョン2030」を達成した先の未来では、心弾む新たなソリューションの提供にも挑戦し、人とモノの移動を変革していきます。

詳細は➡P.04をご覧ください



未来の公共交通システム「ALICE SYSTEM」の概念図

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生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、タクシーなども全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、百貨店などとのコラボ

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

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。2024年には目視外飛行の実証試験を実施し、災害時の活用も含めた社会実装に向けて着実に歩みを進めました。

2025年1月に一般社団法人日本UAS産業振興協議会(JUIDA)と連携し、南海トラフ地震の発生を想定した実動訓練「南海レスキュー 2024」(陸上自衛隊中部方面隊主催)に参加しました。本訓練では、K-RACERを用いて孤立した被災地への支援物資輸送を実施し、無人航空機による物資の荷揚げから荷降ろしまでを人の手を介さずに行う「無人物流輸送」に成功しました。こうした取り組みを通じて、災害時における新たな物流インフラの実現に向けた有効性を実証しています。

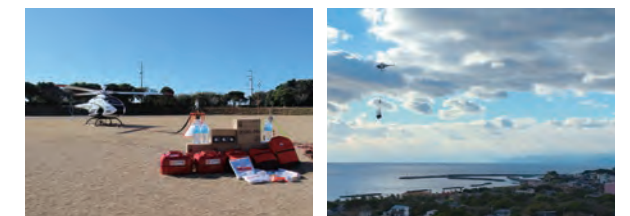
また、長野県伊那市からは「無人VTOL機による物資輸送プラットフォーム構築事業」の委託を受け、パイロット

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 (Vertical Take-Off and Landing)



VTOL無人機「K-RACER」



「K-RACER」による物資輸送実証の様子

配送業務の自動化

関連する事業 ● 精密機械・ロボット ● パワースポーツ&エンジン

ロボットによるマンション向けポーターサービス

川崎重工は三井不動産レジデンシャル株式会社、三菱地所レジデンス株式会社、大成建設株式会社の3社と、「三田ガーデンヒルズ(分譲マンション)」において、大成建設が提供するロボット統合管制プラットフォーム「RoboHUB(ロボハブ)」の下、当社が開発した屋内配送用サービスロボット「FORRO(フォーロ)」を用いたロボットポーターサービス「FORRO PORTER(フォーロ・ポーター)」を2025年7月より本格稼働しました。マンション向けのロボットポーターサービスとしては国内最大規模*です。

「FORRO PORTER」は、屋内配送用サービスロボット「FORRO」がマンションのエントランスと住戸の間を自動で走行し、居住者の帰宅時や外出時に、荷物を代わりに運ぶポーターサービスで、利用者はスマホアプリから配送依頼可能です。「FORRO」は複雑な空間の中でも、目的地までの最適なルートを自動で走行することができ、

「RoboHUB」を介してエレベーターやオートドアと連動を行うことで、複数のセキュリティエリアを経由してスムーズな移動が可能です。大規模な住空間において、自由にロボットと人が行き交う環境の構築を実現しています。

* 当社調べ。配送のためにロボットが走行するルートの合計距離は約6.6km



三田ガーデンヒルズ内を走行する「FORRO(フォーロ)」

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および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。

2024年度は、民間航空機用エンジンが業績をけん引し、大幅な増益となりました。今後は、防衛事業の採算性向上や規模の拡大が顕在化するとともに、航空旅客需要が回復から成長フェーズに移行したこともあり、各分野で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 （主要製品については➡P.9-10もご覧ください）

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

SWOT分析 個別事業

S trengths コアコンピタンス（強み）	W eaknesses 課題（弱み）
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	● 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
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	
O pportunities 機会	T hreats リスク（脅威）
● 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	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）

事業環境を踏まえた成長戦略

長年培った高い技術力と生産性を生かし、既存事業の収益力強化により事業基盤を強化します。防衛事業では、政府の防衛力強化方針で示された7つの重視分野に注力した製品の開発・生産を遂行し事業拡大を推進します。また、引き続き防衛装備品輸出の検討に関しても政府と

協力して進めていきます。

民間事業では旺盛な新規民間航空機需要に応える増産に加え、エンジン整備事業など新領域への展開や脱炭素化ニーズに応える次世代航空機・推進システムの開発推進を通じて、収益構造の多様化と持続的成長を図ります。

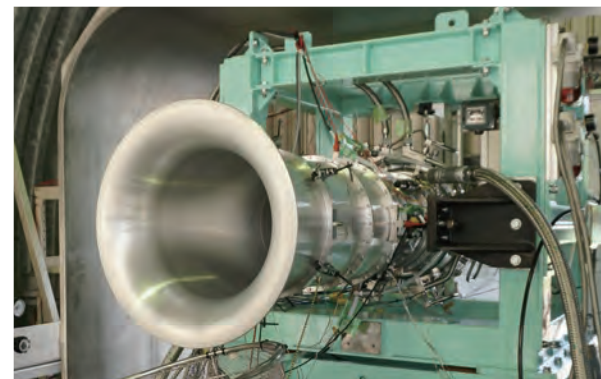
「グループビジョン 2030」達成に向けた取り組み

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 航空機用小型水素エンジンの運転試験に成功

2024年10月、NEDOの「グリーンイノベーション基金事業／次世代航空機の開発プロジェクト」に採択された「水素航空機向けコア技術開発」において、水素100%燃料による小型航空エンジンの運転試験に成功しました。JAXA 能代ロケット実験場で実施された試験では、着火から回転上昇、定常運転、回転降下、停止まで安定した運転が確認されました。

本事業は、エンジン燃焼器・システム技術開発、液化水素燃料タンク開発、機体構想検討から成り、2030年に地上実証試験を予定しています。航空機と水素関連技術を融合し、CO₂削減に貢献する水素航空機の実現と、液化水素サプライチェーンの商用化を目指します。



水素エンジン試験の状況

その他の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、川崎重工においても、今後防衛省向けの事業拡大が見込まれています。2024年度は、航空宇宙システムセグメントにおいて、機動展開能力強化に向けた輸送用ヘリコプタの大型受注などにより防衛省向けの受注高が6,236億円と、前期比で1,746億円増加しました（全社では、2024年度受注高7,747億円、前期比2,217億円増）。

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。



CH-47J/JA型ヘリコプタ

※ 出典：陸上自衛隊ホームページ
<https://www.mod.go.jp/gsdf/equipment/air/index.html>

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。

2024年度は、北米向け事業において採算性の改善が順調に進み、安定して黒字が達成できる収益基盤を確立しました。

車両事業全体を取り巻く環境は依然として厳しいものの、適正価格での受注や契約リスク管理の強化を進めるとともに、部品・サービス事業の拡充を通じて、さらなる収益性の向上を目指します。

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 （主要製品については➡P.9-10をご覧ください）

●電車（新幹線・在来線） ●気動車 ●機関車 ●新交通システム ●貨車 ●台車

SWOT分析 個別事業

S trengths 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シップ力(Kawasaki Initiative) - 他事業とのシナジーを生かした総合重工ならではの高い技術力	W eaknesses 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シップ力で補充）
O pportunities 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 - 都市交通整備の需要 新興国市場 - 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	T hreats リスク（脅威） 国内市場 - 新製車両への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 - 新規参入市場でのカントリーリスク 新興国市場 - 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

事業環境を踏まえた成長戦略

国内市場は、人口減少などの影響により縮小傾向が続く厳しい状況ではあるものの、コスト低減の仕組み化や、車両設計の標準化を推進し、車体製造における事業利益率の向上を図ります。

北米市場では、ニューヨーク地下鉄向けR211プロジェクトが順調に進捗しており、後続案件の受注と履行に注力

していきます。

また車両事業全体の収益性のさらなる向上に向けて、車両導入のシナリオづくりからメンテナンスまで、車両のライフサイクルをサポートするソリューション提案型ビジネスの展開を図ります。

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

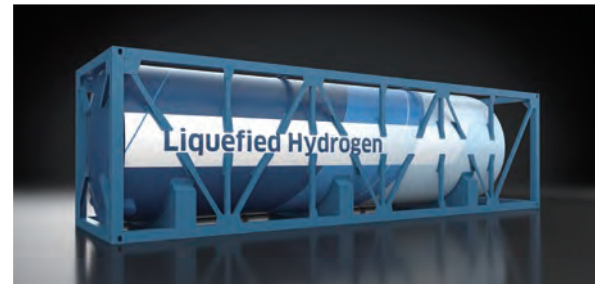
安全安心リモート社会	-
近未来モビリティ	● ヒト、モノがシームレスにつながる鉄道モビリティの実現
エネルギー・環境ソリューション	● 内燃車両のカーボンニュートラル対応 

Topic 「鉄道輸送用液化水素タンクコンテナの開発」がNEDO助成事業で採択

2025年4月、鉄道による液化水素輸送を可能にする「鉄道輸送用液化水素タンクコンテナの開発」がNEDOの助成事業に採択されました。

本事業は、既存の鉄道インフラを活用しつつ、断熱性・安全性・運用性に優れたコンテナの設計を目指しており、今後の水素物流の新たな選択肢として期待されています。

川崎重工が培ってきた液化水素関連技術をベースに、鉄道輸送や研究開発を担う他社とも協業しながら、長距離・大量輸送に対応した水素供給体制の構築を支援し、脱炭素社会の実現に向けたインフラ整備に貢献していきます。



鉄道輸送用液化水素タンクコンテナ

その他の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 最終車両引き渡し 2025年度 基地設備引き渡し ● 米国R211：2024年度 量産車引き渡し開始 (Option1 契約) 2025年度 最終車両引き渡し (Base 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 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、異変を検知すれば直ちに鉄道事業者にも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

エネルギーソリューション&マリン

足元の稼ぐ力を維持・強化し、水素社会への歩みを着実に推進

1878年の川崎築地造船所創業以来、エネルギー・プラントおよび輸送に関連する製品開発と製造で培ってきた高い技術力と品質を礎に、5つの分野で事業を展開しています。

2024年度は、前期比で大幅な増益を達成しました。好調な事業環境を追い風に各分野で増収と価格適正化による採算性の改善が進んだことが主な要因です。

引き続き、既存事業の稼ぐ力の強化に努めるとともに、CO₂排出削減に貢献する水素Ready製品の供給と水素エネルギーの商用化に向けたサプライチェーンの構築・技術開発を進めることで、中長期にわたる成長を目指していきます。

エネルギーソリューション&マリuncanパニープレジデント 西村 元彦



主要製品 (主要製品については▶P.9-10もご覧ください)

- | | | | | | |
|-------|-------------------------------------|---------------------|------------|--|-----------|
| 水素・CN | ● 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 | ● 艦艇用ガスタービン・減速装置 | ● 船用レシプロエンジン | ● 水力機械 | | |
| 船舶海洋 | ● 液化ガス運搬船 | ● 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

S trengths コアコンピタンス (強み)	W eaknesses 課題 (弱み)
水素・CN エネルギー プラント 船用推進 船舶海洋 共通	水素・CN プラント エネルギー 船用推進 船舶海洋
● 水素の製造、液化、貯蔵、輸送、利用 (発電)、CO ₂ 分離回収技術 ● エネルギー製品の水素専焼・混焼技術 ● 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 ● 顧客資産を生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の組み合わせによるシナジーを生かしたソリューション提案	● 海外における水素関連プラントの施工実績 ● 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
O pportunities 機会	T hreats リスク (脅威)
エネルギー 船用推進、船舶海洋 共通	共通
● データセンター等の新設・増設が進むことによるエネルギー需要・インフラ需要の拡大 ● 防衛予算の拡大 ● 天然ガス資源開発によるLNG基地建設、エネルギー機器の需要拡大 ● カーボンニュートラル実現を目指す動きの継続 ● 既存燃料と水素の両方に対応可能な水素Ready製品の需要拡大	● 為替や資材価格の変動、仕入れ価格へのインフレの影響 ● 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)

事業環境を踏まえた成長戦略

市場環境の変化を的確に捉えたソリューション提案と、安定的な収益確保に向けた取り組みを強化しています。現在、カーボンニュートラルに向けた動きが進む一方、天然ガスへの一時的な回帰も見られ、エネルギー・トランジションは長期化の様相を呈しています。こうした状況を踏まえ、

当面は天然ガスに関する既存製品のLNGタンク、ガスタービン、ガスエンジンなどの需要を着実に取り込みつつ、天然ガス利用と親和性の高い水素混焼製品の提案や技術開発を推進することでトランジションソリューションを提供し、中長期的な脱炭素ニーズにも柔軟に対応していきます。

「グループビジョン 2030」達成に向けた取り組み

※1 Virtual Synchronous Generator ※2 Kawasaki CO₂ Capture
※3 Direct Air Capture ※4 Post-Combustion 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 ● 発電設備の遠隔監視システム
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普及
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 ^{※1}) 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 ● KCC ^{※2} による大型CO ₂ 回収事業 (DAC ^{※3} ・PCC ^{※4}) の展開

Topic 5MW以上の大型ガスエンジンにおける水素燃焼技術の開発・実証

神戸工場において水素30%混焼大型ガスエンジン発電設備 (エンジン型式:KG-18-T、定格出力7.5MW) の運用を開始しました。体積比で30%の水素が適用可能な発電出力5MWを超える大型ガスエンジン発電設備としては、国内初となります。

また、2024年10月、発電出力5MW以上の大型ガスエンジンにおいて、水素のみを燃料とし、CO₂を排出せずに安定燃焼を実現する技術を世界で初めて※開発しました。

本技術は、「カワサキグリーンガスエンジン」シリーズの単気筒試験機を用いて検証され、天然ガス同等の出力を維持しながら水素専焼が可能であることを確認しています。

また、水素の特性が及ぼす異常燃焼や早期劣化を防ぎながら、水素と天然ガスの任意の混合比率に応じて燃焼状態を適正に制御することも可能です。

今後、2030年頃の商品化を目指し、さらなる技術開発を進めていきます。

※ 2024年10月時点、川崎重工調べ



水素30%混焼ガスエンジン

その他の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 (天然ガス焚き・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熱電併給および省エネシステムの導入促進 ● 豊富な実績を有するLNGタンク案件の確実な遂行 ● CO ₂ 分離回収技術の開発・実証

Topic LPG 燃料推進LPG / アンモニア運搬船の連続建造による低炭素・脱炭素社会の実現に貢献

当社は2021年から86,700m³型LPG燃料推進LPG / アンモニア運搬船を19隻受注し、これまでに7隻を引き渡しました (2024年度末時点)。

LPG / アンモニア運搬船は、低炭素なエネルギーとしてすでに活用されているLPGと、脱炭素社会の新たな燃料として将来的に活用が期待されるアンモニアを運搬可能です。

今後もLPG燃料推進のLPG / アンモニア運搬船をはじめとする環境規制に対応した各種商船や、次世代エネルギーとして注目されている液化水素運搬船など、地球環境にやさしい船舶技術を開発・提供していきます。



86,700m³型LPG燃料推進LPG / アンモニア運搬船

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

油圧機器分野では油圧制御の技術を転用し水素用バルブや水素圧縮機を開発、ロボット分野では産業用ロボットで培った技術や品質・サービス体制を礎に、その強みを医療・ソーシャルなど幅広く展開し、社会課題の解決に貢献しています。

2024年度は半導体市況が回復に転じたこと、事業構造改革の取り組みにより、大幅な増益を達成しました。

足元では油圧機械においても電動化や自動・遠隔操作、データセキュリティのニーズが高まっており、社内で培ったロボット制御技術を油圧機器にも応用し、両事業のシナジーを生かしお客様の多様なニーズに応え持続的な成長を目指します。

精密機械・ロボットカンパニー プレジデント 松田 義基

主要製品 [主要製品については➡P.9-10をご覧ください](#)

- 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

S trengths コアコンピタンス (強み)	W eaknesses 課題 (弱み)
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も保有 ● 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	油圧機器 ● アフターサービスビジネスの拡大 ● 売上比率の高い中国建機市場の需要変動への柔軟な対応 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
O pportunities 機会	T hreats リスク (脅威)
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 ● 他社との協業によるシェア拡大 ● 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	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 ● 中国建機市場の急激な変動 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 ● 米国関税や対中貿易規制の影響による市況悪化

事業環境を踏まえた成長戦略

油圧機器事業では、建設機械の電動化・自動化といった市場ニーズの変化に対応した新製品の開発を通じて、収益性の向上に取り組んでいきます。また、他社との協業を積極的に推進することで大幅なコストダウンを実現するとともに、顧客との関係性を強化しビジネスモデルの変革を目指します。

ロボット事業においては、足元では半導体製造装置向けロボットの事業拡大を進める一方で、持続的な市場成長が期待される医療用ロボットのグローバルでの事業展開を推進します。ソーシャルロボットにおいては、オープンイノベーションを活用し、新しい市場の開拓を進め、事業化を加速します。

「グループビジョン 2030」達成に向けた取り組み

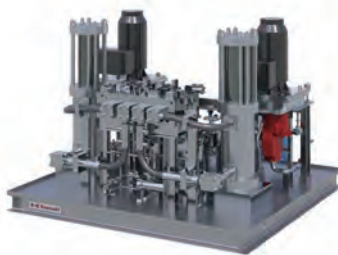
安全安心リモート社会	● 手術支援ロボット「hinotori™ サージカルロボットシステム」やロボット治療台などの医療ヘルスケア関連事業 ● 働く意欲のある人と、労働力を求める事業者とをつなぐ、リモートロボットプラットフォーム事業
近未来モビリティ	● 物流拠点間やラストワンマイルを結ぶ、配送ロボット ● 屋内配送ロボット「FORRO」による、病院内配送サービスの展開
エネルギー・環境ソリューション	● 水素燃料関連製品  ● 油圧機器・システムのソリューションビジネスの強化・拡大

Topic 油圧ブースター式水素圧縮機 (大規模水素ステーション向け) を販売開始

2025年2月、大規模水素ステーション向け「油圧ブースター式水素圧縮機」の販売を開始しました。

本製品は、燃料電池大型商用車 (FC HDV) の普及に欠かすことのできない大規模水素ステーション用の水素圧縮機であり、従来機と比較し供給能力を約2倍に高めたもので、充填効率向上と運営コストの低減を実現するものです。

また、さらなる大規模水素ステーションの実現に向けた水素圧縮機の開発を、NEDOの「競争的な水素サプライチェーン構築に向けた技術開発事業※」として実施しており、引き続き水素モビリティの普及とカーボンニュートラルの実現に貢献していきます。



油圧ブースター式水素圧縮機

※ NEDO「競争的な水素サプライチェーン構築に向けた技術開発事業／水素ステーションの低コスト化・高度化に係る技術開発」

その他の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：過去の販売実績を生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、川崎重工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 手術支援ロボット「hinotori™※1 サージカルロボットシステム」の事業進捗と今後の展開について

「hinotori™ サージカルロボットシステム」は、2025年6月末時点で累計症例数11,000件超、導入台数90台を達成。月次症例数も増加傾向にあり、着実に事業を拡大しています。

2024年4月には国内で呼吸器外科への適応拡大が承認され、保険適用術式は28術式に拡大し、国内で実施されるロボット支援下手術の約90%をカバーしています。

海外では、2024年8月にマレーシアで販売承認を取得し、臨床使用を開始しています。さらには欧州でCEマーク※2認証申請を実施し、認証取得後はEU加盟国等への展開を見込んでいます。

今後も国内外で事業拡大に取り組み、医療分野におけるロボット技術の可能性を広げていきます。

※1 hinotoriは株式会社メディカロイドの商標です。

※2 EUで販売 (上市) される指定の製品がEUの基準に適合していることを表示するマーク



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)

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）をミッションに、革新的な製品を送り出してきました。

2024年度は先進国向け二輪車が好調に推移したものの、増産投資に伴う固定費の増加などにより利益は前期並みとなりました。米国関税政策の影響が懸念される中でも、魅力的な製品投入によるシェア拡大や、環境に配慮した製品開発を通じて、持続的成長と経営理念“Good Times Company”の実現に挑戦し続けます。

カワサキモータース株式会社 代表取締役 社長執行役員 伊藤 浩

主要製品 （主要製品については➡P.9-10をご覧ください）

- 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

S trengths 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生かした総合重工ならではの高い技術力	W eaknesses 課題（弱み） ● 急激な需要の増加に対応できる機動的な生産体制の構築 ● 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
O pportunities 機会 二輪車 ● 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 四輪車／PWC ● 北米におけるオフロード四輪需要の堅調な成長 汎用エンジン ● 米国住宅市場拡大による芝関連市場の堅調な成長 共通 ● 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	T hreats リスク（脅威） 二輪車 ● 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 四輪車／PWC ● 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 共通 ● 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

事業環境を踏まえた成長戦略

伝統と革新を融合した高付加価値製品の継続的な開発・投入により、世界の二輪車市場での事業拡大を図るとともに、米国市場における新たな金融サービスを伊藤忠商事株式会社との協業を通じて提供するなど、価格競争や政策変動などの外部リスクに強い事業基盤を確立しま

す。生産面では、二輪車・四輪車共にグローバルな多拠点体制を構築し、急激な市場変動にも機動的に対応します。

さらに今後は、内燃技術を活用した新領域への進出や、環境規制対応や電動化などカーボンニュートラル分野でのブランド価値の向上にも取り組みます。

「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 ツール・ド・フランス最終ステージ、水素エンジンモーターサイクルがフランス・パリ市の凱旋門前でパレードランを実施

2025年7月27日に行われた最終ステージでは、実際の競技コースのゴールである凱旋門前のシャンゼリゼ通りを「水素エンジンモーターサイクル」「Z e-1」「Ninja 7 Hybrid」が走り抜け、沿道に集まった多くの観客にカワサキのカーボンニュートラルを目指した製品づくりをアピールしました。

水素エンジンモーターサイクルは、998cc直列4気筒スーパーチャージドエンジンをベースに、水素燃料の筒内直接噴射仕様へ変更した研究用モデルで、2023年度から研究・開発を進めてきました。水素を燃焼して走行することで、ライダーは従来の走行感を維持しつつ、排出物は主に水のみという環境性能を実現しています。

2030年代前半の実用化を目指し、HySE（水素小型モビリティ・エンジン研究組合）への参画を通じて水素小型モビリティの基礎研究も推進しています。



水素エンジンモーターサイクルのパレードラン（フランス・パリ市）

その他の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 カワサキ初の電動四輪車「NAV」シリーズを発売

2025年2月、自社初の電動四輪車「NAV」シリーズを米国・カナダで発売開始しました。

NAVは、北米の新興住宅地やコミュニティ内で高まるパーソナルトランスポートビークルへのニーズに応える製品で、「移動する・案内する」を意味する“NAVIGATION”がネーミングの由来です。電動ならではの静粛な走行と、オフロード四輪車の開発で培った快適な乗り心地、使いやすいエクステリアとインテリアおよび便利なキャリア機能によって、お客様により便利かつクリーンな日々の移動を提案します。



NAV 4e Limited

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」にの2つに大別しています。「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。

詳細は➡P.13重要課題(マテリアリティ)の特定プロセスをご覧ください

WEB

重要課題(マテリアリティ)のKPIおよび実績
https://www.khi.co.jp/sustainability/materiality/task_kpi.html

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)		2024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①②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)		4,604,237t-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①②)		26,430,330t-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		カーボンニュートラル交流会・勉強会を開催し、取引先の排出量の収集を開始
	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への影響評価実施件数		・国内子会社45社を対象にSAQを実施 ・海外子会社2社を対象に従業員ヒアリングを実施
				SAQ (Self Assessment Questionnaire: 自己評価シート)に基づく改善・是正件数		・2024年度国内実施会社のうち、5社に対し改善要請 ・2023年度改善要請のうち、4社が是正を実施
				外部ステークホルダーからの通報件数		19件 (お取引先ホットラインおよび一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構 (JaCER) への通報件数の合計)
	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・エグイティ&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	人的資本の投下資本利益率(ROI)		1.76 (川崎重工グループ)
				「社員エンゲージメント(働きがい)」と「社員を活かす環境(働きやすさ)」が共に高い従業員割合(エンゲージメントサーベイ結果)		31% (川崎重工グループ(国内))
				女性管理職比率		2.5% (川崎重工・川崎車両・カワサキモータース)
				女性・外国人・キャリア採用者の部長級以上への登用率		8.7% (川崎重工・川崎車両・カワサキモータース)
				男女間賃金差異		67.5% (川崎重工グループ(国内))
				男性育児休業取得率		29.6% (川崎重工・川崎車両・カワサキモータース)
	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ます。 ●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	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)		11件 (大気中のCO ₂ をコンクリートに吸収・固定する共同研究を開始、サービスロボットによる病院内配送サービスを正式導入など)
				特許保有件数(暦年ベース)		国内保有: 3,188件 / 海外保有: 4,637件
				研究開発費		489億円
				DX推進人財教育人数		・AI基礎研修: 10人 ・DX・ITリテラシー研修(試行): 25人 ・Microsoft365基礎研修: 23,211人
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)
	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	海外向けコンプライアンス研修の受講率		90.8%
				内部通報制度の通報件数		国内: 92件 / 海外: 4件
				コンプライアンス違反認定件数		国内: 15件 / 海外: 1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)		0.35 (川崎重工・川崎車両・カワサキモータース)
				傷病休業日度数率(暦年ベース)		9.6 (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	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: 76%
				サイバー攻撃による生産活動の停止事案 0件		0件
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率		82.3% (全243社中200社回答)
				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9社を抽出

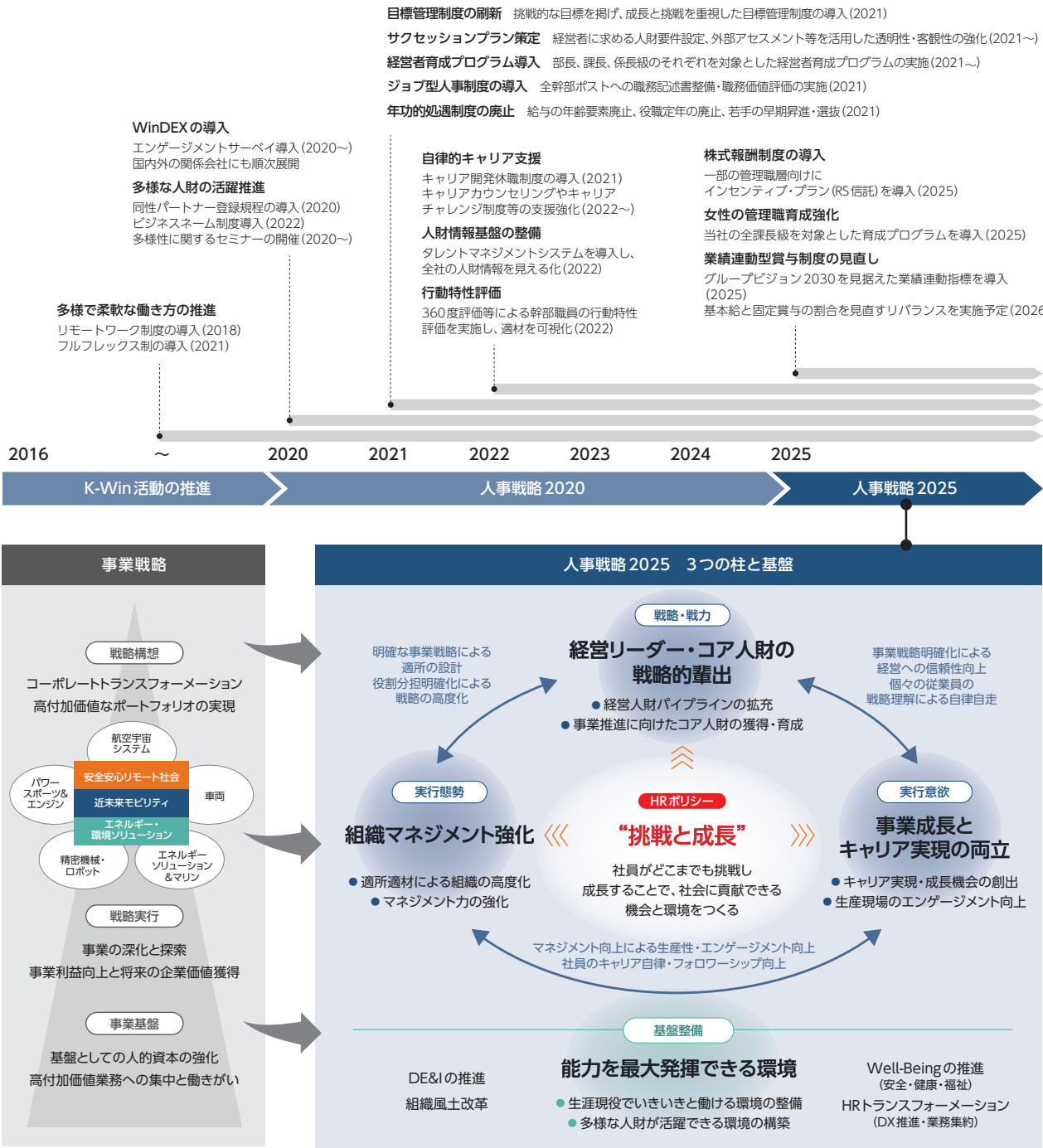
人財活躍推進

人財活躍推進

川崎重工は、2016年度より働き方改革として「K-Win活動(Kawasaki Workstyle Innovation)」を推進し、従業員一人ひとりが柔軟かつ主体的に働ける環境づくりに着手しました。K-Win活動は、社員のエンゲージメント向上、生産性の最大化、そして企業の持続的成長を目指す

第一歩となりました。2020年度には人事戦略2020を策定し、ジョブ型人事制度の導入、タレントマネジメントシステムの整備など、人的資本の可視化と活用に向けた施策を段階的に展開してきました。

人財マネジメント変革施策の変遷



2025年度には、2020年度以降の5年間の成果・課題を再整理し、「人事戦略2025」として、「グループビジョン2030」の実現に向けた人事施策の方向性を新たに定めています。

経営リーダー・コア人財の戦略的輩出

当社が持続的な成長を遂げるためには、変化の激しい経営環境に対応できる経営リーダーの育成と、事業推進を担うコア人財の確保が不可欠です。人事戦略2025では、これらの人財を戦略的に輩出するための施策を体系化し、企業の競争力強化と価値創造に資する人財基盤の構築を目指しています。

経営人財パイプラインの拡充

経営人財の育成においては、早期からの選抜と継続的な能力開発が重要です。当社では経営塾シリーズ(入門塾、経営塾、実戦塾)を通じて、若手層(係長クラス)から経営層候補までを対象とした段階的な育成プログラムを展開しています。さらに、これらのOff-JTによる教育と、実務を通じたOJTでのタフアサインを連動させ、学びと実践を一体化することで、経営視点と実行力を兼ね備えた人財の育成を図っています。

また、経営人財の選抜においては、ロングリスト・ショートリストの運用を導入し、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・透明性を重視した選抜体制を構築しています。

事業推進に向けたコア人財の獲得・育成

事業環境の変化に対応するためには、既存の枠組みにとらわれない柔軟な発想と専門性を持つ人財の確保が求められます。当社では、DXおよびWX(ワークトランスフォーメーション)の推進に必要なIT・データ関連人財の獲得を強化しています。

また、新規事業創出を担う「探索人財」の採用・育成にも注力しており、社内外からの多様な人財の獲得を通じて、イノベーションの創出を促進しています。

2025年度からは、当社のソーシャルイノベーション共創拠点「CO-CREATION PARK - KAWARUBA」を活用した、「新規事業留学プログラム」と「イントレプレナー育成プログラム」の立ち上げに着手しました。

現在、「新規事業留学プログラム」については、各事業

部門との調整を進めながら、今後の派遣開始に向けた準備を進めています。一方、「イントレプレナー育成プログラム」では、社内のイントレプレナーの育成を目的に、アイデア創出、事業検証、事業計画策定をサポートする仕組みを整備し、約70名が同プログラムに参加しています。

これらの取り組みにより、経営層から現場のコア人財までを網羅する人財ポートフォリオを構築し、事業の持続的成長を支える人的基盤を強化していきます。

組織マネジメントの強化

当社が目指す人的資本経営の実現には、個人の能力を最大限に引き出すだけでなく、組織全体としてのパフォーマンスを高めるマネジメント体制の強化が不可欠です。人事戦略2025では、ジョブ型人事制度の運用強化による適所適材の推進や、管理職の役割明確化・育成強化を通じて、組織の高度化とマネジメント力の向上を目指しています。

適所適材による組織の高度化

従来の年功序列型・職能型の人事制度から脱却し、職務に基づく評価と配置を行うジョブ型人事制度の導入は、組織の柔軟性と専門性を高める上で重要な転換点となりました。当社では、全ての幹部職員に対して職務記述書を整備し、各ポジションに求められる役割・スキル・成果指標を明確化することで、適所適材の配置を推進しています。

導入趣旨に照らせばまだ道半ばであり、2025年度は幹部職員のあるべき姿を改めて議論していきながら、当社にふさわしいジョブ型人事制度の深化を図っていきます。

マネジメント力の強化

変化の激しい事業環境においては、管理職が単なる業務遂行者ではなく、組織の方向性を示し、メンバーの能力を引き出すリーダーとしての役割を果たすことが求められます。マネジメント力の強化については、部課長向けの研修を実施するとともに、幹部職員全員に対して長所と改善点の気づきを促す「360度サーベイ」を実施してきました。

組織マネジメント力のさらなる強化に取り組むべく、2025年度からは、マネジメント層向け研修の内容見直しに着手し、部課長はもちろん若手層から一貫した育成体制を整えていきます。

人財活躍推進

／ 事業成長とキャリア実現の両立

当社が目指す人的資本経営の根幹には、社員一人ひとりのキャリア実現と企業の事業成長を両立させるという理念があります。人事戦略2025では、社員の主体的なキャリア形成を支援するとともに、事業戦略と連動した人財育成を通じて、組織全体の活力と競争力を高める施策を展開しています。

キャリア実現・成長機会の創出

社員が自身のキャリアを主体的に描き、成長を実感できる環境の整備は、エンゲージメントの向上と人財定着に直結します。当社は2022年度に策定した「キャリア形成の基本方針」に基づき、キャリアサポートガイドブックの配布やテーマ別キャリアセミナー、キャリアカウンセリングを通じて、社員が自らの強みや将来像に気づく機会を提供しています。

2023年度からは、公募型異動制度「キャリアチャレンジ制度」を導入し、2023年度は43名、2024年度は24名の異動を実現しました。本制度は、年1回公表される募集職場に社員が応募できる仕組みで、事業部門や職種の枠を超えた異動を促進し、社員の主体的なキャリア形成支援や適所適材の実現を目的としています。2025年度からは、社内の人財マッチングシステムを導入し、将来的には社外（同業他社、ベンチャー、自治体など）との連携による出向も含めたプラットフォームとして活用していきたいと考えています。

生産現場のエンゲージメント向上

事業の根幹を支える生産現場においては、社員のエンゲージメント向上が品質・安全・効率の向上に直結します。

キャリア形成の基本方針と取り組み状況

キャリア形成の基本方針(2022年7月策定)

当社グループは従業員に対し、やりたいことを発見し**実現できる機会を提供**し、全従業員が川崎重工グループの主役となることができるよう、**従業員個人の意思を尊重**したキャリア形成の実現に向けた支援を惜しみなく実施する

当社では、2020年度からエンゲージメントサーベイ(WinDEX)を導入し、現場の声を反映した働き方改革を行い、働きがいのある職場づくりを進めてきました。

長年の取り組みの成果もあり、全体のエンゲージメントの数値は上昇している一方、生産現場社員の数値は伸び悩んでおり、対策を講じているところです。具体的には、経営陣と生産現場の社員が直接対話するタウンミーティングの実施や、福利厚生設備の充実化などに取り組み、大きく結果が上昇した事業所も出てきました。

さらなるエンゲージメント向上のためには、能力・役割・成果に応じた処遇を実現し、成長に向けた行動促進の仕組みを構築していく必要があると考えています。2025年度は生産職のエンゲージメント向上に向けたプロジェクトチームを立ち上げ、評価制度の在り方や福利厚生の見直しなどに取り組んでいきます。

／ 能力を最大限発揮できる環境

人的資本経営の実現には、従業員一人ひとりが心身ともに健康で、安心して働ける環境の整備が不可欠です。当社では、Well-BeingとDE&Iの推進を両輪とし、社員が能力を最大限に発揮できる職場づくりを進めています。

生涯現役で生き生きと働ける環境の整備

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。健康診断、ストレスチェック、欠勤・休職データなどの分析・課題整理を行い、「健康経営戦略マップ」に基づいた施策を展開しています。この戦略マップは、「健康投資」「健康投資効果」「健康経営で

解決したい課題」を定性的・定量的に整理したものであり、企業としての健康経営の方向性を明確に示すものです。

戦略マップでは、最終的な目標指標として、現状のアブセンティズム※1とプレゼンティズム※2の半減をありたい姿と位置付けました。会社・健康保険組合・労働組合で構成されるコラボヘルス委員会において、事業所の産業保健スタッフをメンバーとした喫煙・メンタルヘルス・重症化予防のワーキンググループを立ち上げるなど、目標達成のためにグループ一体となった取り組みを推進しています。

※1 健康問題による欠勤や休職

※2 欠勤には至っていないが、健康問題が理由で生産性が低下している状態

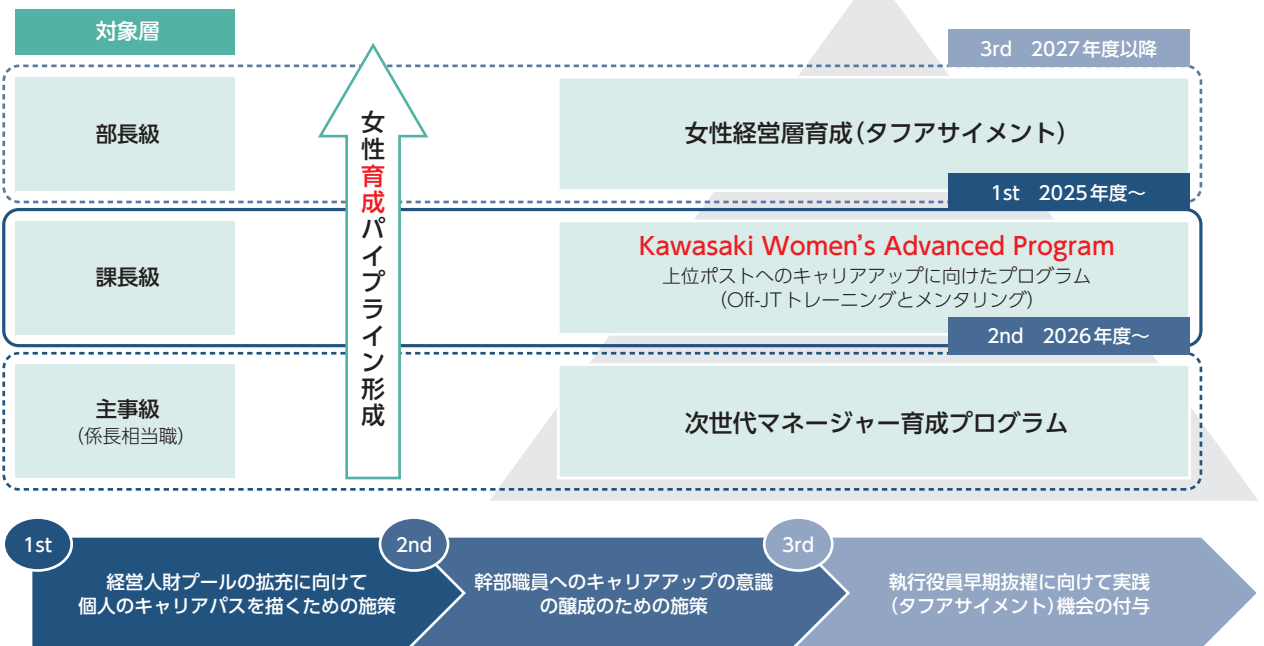
多様な人財が活躍できる環境の構築

当社は、DE&Iの推進を通じて、互いを尊重し、多様な人財が能力を発揮できる環境づくりを進めています。多様性の尊重は、イノベーションの創出や組織の柔軟性向上に直結するものであり、当社の人的資本経営の根幹をなす考え方です。

当社では女性の活躍推進に注力しており、新卒採用における事務系総合職の40%以上、技術系総合職の15%以上を目標に女性の積極採用を継続的に推進するとともに、女性管理職比率を2030年度までに10%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「DE&Iフォーラム」を

女性育成施策の全体像



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」「関西圏で活躍する女性のための業種を超えた交流会」を開催しています。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女性技術者の積極的な採用活動にも取り組んでいます。

2025年度からは、管理職、さらには役員への女性の育成パイプライン構築に向けた取り組みを加速させるため、当社の全課長級を対象とした「Kawasaki Women's Advanced Program」を導入し、個人に寄り添った個別育成計画を策定しています。2026年度以降は、他の階層にも対象を広げることを計画しており、女性のキャリアアップ支援を拡充していきます。

- 人財マネジメント**
https://www.khi.co.jp/sustainability/society/h-management.html
- 人財開発**
https://www.khi.co.jp/sustainability/society/h-development.html
- ダイバーシティ・エクイティ & インクルージョン**
https://www.khi.co.jp/sustainability/society/diversity.html
- 労働安全衛生健康**
https://www.khi.co.jp/sustainability/society/health.html

人権デューデリジェンス

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年度に改定しています。

グループミッションの実現に向けて、全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

当社グループでは、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」の下、PDCAサイクルの定着と実効性の向上に努めています。

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。

自社製造拠点におけるRBA VAP監査の受審

川崎重工工業株式会社ロボットディビジョンは、RBA行動規範の遵守状況进行评估する第三者監査VAP (Validated Assessment Program) において、最高評価であるプラチナ・ステータスを取得しました。

VAP 監査ではRBAの認定する第三者機関により、RBA行動規範の規定する労働環境が安全であること、労働者が敬意と尊厳をもって処遇されること、環境負荷に対して責任を果たすこと、業務を倫理的に行うことに関する基準およびマネジメントシステムを通じて各基準への適合が評価され、評価スコアに応じたステータスが発行されます。

2024年度の監査では、明石工場および西神戸工場内のロボット部門を対象に、労働、安全衛生、環境、倫理、マネジメントシステムの各分野で、適正な管理・運用が認められ、200点満点を達成したことにより、最高評価であるプラチナ・ステータスを取得しました。



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2024年度の主な取り組み	●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 ・国内グループ会社45社に実施	●モニタリング結果に基づく是正措置 ・安全衛生の緊急時の備えや、管理システムのコミュニケーションの分野において、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2024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 ・重要サプライヤー 200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)

KMIにおける影響評価

SAQによるモニタリングの結果を踏まえ、2025年1月、インドネシアのPT. Kawasaki Motor Indonesia (KMI) を対象に、人権リスクの有無および影響度合いの評価を目的とした、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おおむね良好で、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。



労働者へのインタビューを実施

一方、インタビューの際に労働者から寄せられた意見を踏まえ、工場内の安全対策や換気の改善など必要な措置を講じています。KMI では、労働者の権利がより尊重される雇用・労働環境の整備に今後も継続して取り組んでいきます。

グリーンバンスメカニズム

当社グループは、従業員を対象としたグリーンバンスメカニズムとして複数の相談制度を設けており、従業員が苦情を申し立てたことによって不利益な取り扱いを受けないことを約束しています。

また、日本国内における当社グループのお取引先や製品・サービスに係るサプライチェーンの役員・従業員を対象に「お取引先ホットライン」を設置しているほか、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年度より加入し、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、救済へのアクセスの向上を目指しています。

お取引先のキャパシティビルディング

当社では、説明会などを通じてサステナビリティに対する当社の考え方をお取引先に直接ご説明するとともに、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強化を要請しています。また、Scope 3 カテゴリー①のCO₂ 排出量における一次データ比率の向上を目指し、主要なお取引先を対象に排出量の管理状況の把握を進めるほか、排出量の算定や削減に向けた取り組みをサポートしています。

2024年度には、「カーボンニュートラル勉強会」を3回開催し、主要なお取引先延べ440社を対象に、排出量削減に向けてお取引先と進める今後の取り組みの説明に加え、行政・金融機関による脱炭素経営支援に関するセミナーや、お取引先におけるScope 1、2、3のCO₂ 排出量算定に向けた説明を行いました。さらに、2025年3月には、372社のお取引先における2023年度のCO₂ 排出量の確認を、必要に応じて測定をサポートしながら実施しました。

コンプライアンス

／ 基本的な考え方

コンプライアンスの徹底は、川崎重工グループの全ての事業活動の土台となるもので、全てのグループ役職員が正しいコンプライアンス意識の下で業務を遂行しなければなりません。当社グループは、コンプライアンスの深化や腐敗防止の徹底に向けたさまざまな取り組みを通して、従業員一人ひとりが、「単に法律、規則、ルールに従うことにとどまらず、社会からの信頼を得られるように常に正しく行動する」というコンプライアンスの「本質」を意識し、より一層社会から信頼され、誇りを持って働くことができる持続可能な川崎重工グループを築いていくことを目指します。

当社グループは、「川崎重工グループ行動規範」や「川崎重工グループ贈賄防止方針」に基づき、コンプライアンスの徹底や腐敗防止に取り組んでいます。

 **川崎重工グループ行動規範**
https://www.khi.co.jp/sustainability/bcg/pdf/bcg_ja_202304.pdf

 **川崎重工グループ贈賄防止方針**
https://www.khi.co.jp/sustainability/pdf/anti_bribery_policy.pdf

／ コンプライアンス浸透の取り組み

コンプライアンス意識の向上を目的として、行動規範に関するeラーニングなどのコンプライアンス研修を実施しています。公正な事業慣行、腐敗防止に向けた取り組みに加え、製品の品質・安全性の確保や環境・人権への配慮など、行動規範に定められた項目を研修テーマとして取り上げています。

2024年度は、国内の当社グループに在籍する全従業員を対象に各職場でのコンプライアンス資料の読み合わせ活動を実施し、32,517名が受講しました。また、海外子会社においては、2024年は「川崎重工グループ行動規範」を題材にしたeラーニングを10か国語で実施し、3,102名が受講しました。加えて、コンプライアンス推進月間である10月には、社内グループ報「かわさき」に、発覚した不正事案を踏まえ、組織風土の改革や不正のできない仕組みづくりの重要性を訴える記事と、コンプライアンス報告・相談制度（内部通報制度）の概要および実際に本制度を通じて改善された事例を掲載しました。

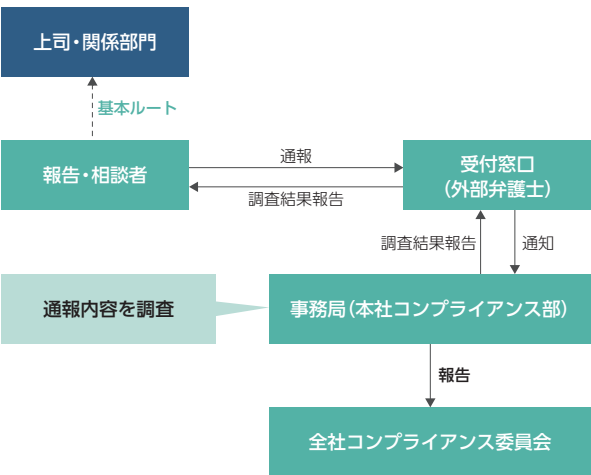
／ 内部通報制度、相談窓口

国内の当社グループの役員・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。

本制度では、外部弁護士が窓口となり、報告・相談者からの相談に直接対応しており、メールなどを通じて、24時間365日通報を受け付けています。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。匿名通報の場合は、イントラネットの掲示板に案件の概要と進捗を掲示しています。なお、調査などの結果、コンプライアンス違反が明らかとなった場合、当社は就業規則などに従い違反者を厳正に処分することを社則にて定めています。

通報件数や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。

コンプライアンス報告・相談制度のフローチャート（国内）



また、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、2024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おり、通報者は事業活動を行っている国・地域における主要な言語で通報することが可能です。

情報セキュリティ

／ 基本的な考え方

川崎重工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・サービスを提供しています。情報漏洩などが発生した場合、信用やブランド価値にも影響を及ぼすなど経営の根底をゆるがしかねないことから、情報セキュリティ（機密性・完全性・可用性）の確保が重要な経営課題であると認識しています。

当社グループでは、「川崎重工グループ情報セキュリティ方針」に基づき、次の4つの観点から情報セキュリティへの取り組みを進めています。なお、2025年7月に本方針を改訂しました。

- グループ全体の連携を強化する体制構築
- 重要な情報などの情報資産の把握と管理
- サイバー攻撃に対する識別・防御・検知・対応・復旧を実現する適切な施策の計画と展開
- 全役職員の情報セキュリティ知識の習得と意識の向上

 **川崎重工グループ情報セキュリティ方針**
https://www.khi.co.jp/sustainability/pdf/bcg_gr_info_seq_policy.pdf

／ 情報セキュリティリスクの管理

情報セキュリティリスクを低減させる取り組みとして、当社グループとして守るべき情報資産を特定するとともに、高度化するサイバー脅威を的確に捉えるため、独立行政法人情報処理推進機構（IPA）や一般社団法人JPCERTコーディネーションセンター（JPCERT/CC）などの専門機関、セキュリティベンダー、セキュリティアナリストなどから発信された情報を日々収集しています。収集した脅威情報から想定される攻撃者、攻撃手法、攻撃シナリオなどの分析、脆弱性の特定を行っています。

その上で、分析・特定した脅威や脆弱性から適切に情報資産が守られているかについて定期的にアセスメントを実施し、リスクの評価を行います。

／ サプライチェーンの情報セキュリティ対策

当社グループのサプライチェーンリスクに対応するに当たり、リスクの識別、分析、優先順位付けおよび評価に関するプロセスを整備しています。

具体的には、「川崎重工グループお取引先様情報セキュリティガイドライン」を2022年度に制定し、お取引先に対して情報セキュリティ対策を促し、それぞれの特性に応じた対策を進められるよう取り組んでいます。また、サプライチェーンマネジメントの一環として国内外のお取引先を対象に実施しているアンケート調査において、2024年度より情報セキュリティに関する設問を設けました。

これらの取り組みにより、お取引先の情報セキュリティの状況を確認し、サプライチェーンにおけるリスクの低減を図っています。

／ 情報セキュリティ教育・訓練

当社グループは、情報セキュリティに関する法律やマナー、会社のルール、事故事例などについて、新入社員、一般従業員、幹部職員のそれぞれの立場にあった教育コースを実施しています。また、不審なメールを受信したときには被害を拡大させないために、添付ファイルやリンクをクリックせず速やかに通報窓口へ連絡するとともに当該メールを削除するよう指導し、定期的に標的型疑似攻撃メールによる訓練演習を実施しています。

2024年度においては、情報セキュリティ教育を20,274名が受講し、標的型疑似攻撃メールによる訓練を24回、計10,560名に対して実施しました。

また、社内グループ報「かわさき」に情報セキュリティに関するコンテンツを掲載し、グループ全体としてのセキュリティ意識の向上に努めています。

社内グループ報「かわさき」掲載コンテンツ



「グループビジョン2030」の実現に向けて、取締役会の監督力を強化し、企業価値の最大化を図ります。



左から

金花 芳則

取締役会長

天谷 知子

社外取締役
(監査等委員)

辻村 英雄

社外取締役

取締役会の雰囲気

Q. 取締役会の雰囲気はいかがですか

●**天谷**：就任前から、川崎重工の取締役会は自由闊達な雰囲気だと伺っていましたが、実際に加ってみると想像以上でした。ボードメンバーが活発に発言されるだけでなく、執行側もこちらの質問や意見を真摯に受け止め、時には真剣に反論もされる。非常に手応えのある議論ができる場だと感じています。

●**辻村**：確かに、これだけたくさんの意見が出る取締役会はなかなかないでしょうね。おっしゃる通り、これは執行側に「聞く耳」があることが大きいと思います。社外の発言だからと聞き流さず、真摯に受け止めてもらえると感じられるので、安心して意見を述べることができます。

●**金花**：さまざまなバックグラウンドを持つ社外取締役の方々から、我々とは全く異なる視点からの意見を積極的に述べていただいています。社内の取締役も驚くような意見が出ることも多く、非常に活発な議論が行われています。

コンプライアンス問題

Q. 不正事案について、取締役会でどのような議論がなされましたか

●**金花**：昨年度は不正事案が立て続けに発覚し、取締役会でもこれを集中的に議論しました。執行側にとっては厳しい場面も多かったと思いますが、真摯に向き合っていたと感じています。

●**辻村**：不正事案については、取締役会でも原因究明から他部門のチェック、再発防止策の検討などに多くの時間をかけました。最終的には組織風土そのものに踏み込まなければ根本的な解決には至らないという論議に発展しました。不正行為はあってはならないことですが、ある意味会社を変える契機になったのでは、と感じています。

●**天谷**：過去に不正事案への対応を幾つも見てきましたが、私がまず重視するのは「経営陣が本当に危機感を持っているか」どうかです。川崎重工の場合、その点は十分過ぎるほどに感じました。一方で危惧したのは、その強い危機感が焦りを生み、「分かりやすい対処」に走ってしまうことです。コンプライアンス強化のため「徹底的に制度で締め付け、社員教育もやります」となると、結果的に複雑で実効性のない仕組みができたり、組織の別の部分に歪みが生まれることが少なくありません。そういう事態だけは絶対止めなくては、と思いました。昨年発覚した事案は、当事者が自己利益のためにやったというよりも、不正かもしれないと思いながらも、会社のためには他に選択肢がないと思い込んで追い詰められた結果、やってしまったものだったと思っています。だからこそ、人は弱い存在であるという「性弱説」に立ち、そうならないよう社員を守る組織風土、追い詰められたとき周囲や上司に相談できる環境を整えることが大切だということを、かなり早い段階から強く言ってきたつもりです。

●**金花**：上司に相談しても「自力でなんとかしろ」と怒られるに決まっている、だから言わなかった、言えなかった――。確かに上司が悩みを聞いて一緒に考えてくれて、そこで解決できないのなら、さらにその上司に相談に行く、そんな風土があれば、起こらなかった事案だったと思います。

●**辻村**：上司に相談しづらいというのは会社組織ではよくあることです。話を聞いていると、設計部門の要請を

製造現場が黙って受け入れ、そのうちに要請がどんどんエスカレートして、最後には100%実現不可能なスペックを求められる。そんな事態が起きているのではないのでしょうか。こうした事態を防ぐために、川崎重工では、設計段階から製造や品質、調達部門も入って一緒に考えるコンカレント活動が始まっています。これは組織風土の改革にもつながる一歩だと感じました。

●**天谷**：私も先日、コンプライアンス委員会に出席して、幹部の皆さんの発言に変化を感じました。「報告せず隠していたことが問題であり、正しく報・連・相をさせなければいけない」から、「報告しなかったことではなく、報告してもらえない環境をつくれていなかったことが問題」へと認識が変わってきていました。ただし、上層部が意識を変えても、現場の人たちは今までの経験則で「報告しても無駄」と思っているでしょう。この変化をどう現場にまで浸透させていくかが今後問われます。例えば、上司に対する信頼感、エンゲージメントサーベイ (WinDEX) にも表れるはず

です。●**金花**：まさにその観点で、WinDEXの結果を上司の人事評価に連動させる取り組みを進めています。シンプルな施策ではありますが、風土改革のきっかけとしては有効だと考えています。自分の部下が何に不満を感じ、何に困っているのか。上司としてWinDEXの結果を読み解いて問題点を意識し、自分を変えようとする動機付けになるはず

です。●**天谷**：この1年間で不正に対する社内のチェック体制や再発防止策も整備が進みましたが、重要なのは継続することです。一過性の対応に終われば、社員には失望感だけが残るでしょう。取締役会としても、今後この問題だけに時間を割くわけにはいかないでしょうが、監視の目は緩めてはいけないと思っています。



取締役会長 **金花 芳則**

会長・社外取締役鼎談

取締役会の実効性

Q. 川崎重工グループの社外取締役としてどのように経営に貢献していきますか

●**天谷**：この1年を振り返って、私が社外取締役として一番貢献できたのは、不正事案が発生した際に、経営陣の皆さんに「厳しく対処するだけでは解決しない。現場の声に耳を傾けて寄り添ってください」と伝えられたことだったと思います。不正問題に対して締め付けだけでは根本的な解決には至らない——そう感じながらも、対外的には厳格な対策をアピールせざるを得ない場面もあります。そんな中で社外の立場から「もっと現場に寄り添って考えることが大切」と言われたら、経営陣の皆さんも安心してそうすることができるでしょう。これは私が社外取締役の立場だから言えたことだと思います。

●**金花**：「検証結果や再発防止策を文書で発表するだけでは、まったく解決にならない」と、取締役会で天谷さんは何度も仰っていましたね。そういう指摘をいただけたことは、執行側にとってもありがたかったと思います。

●**辻村**：私は業種が違いますが、メーカーで開発や製造、品質などの実務を経験してきましたので、執行側の人たちが今何に困っているのかがある程度分かります。私は一定の距離をおきつつ、経験に基づいた現場に役に立つ提案をしていきたいと考えています。特にこだわるのは品質です。これはメーカーの生命線であり、これまでも品質に関するリスクマネジメントは徹底的にやってほしいと言いつけてきました。もう一つは技術への投資です。「技術力だけではだめだ」と橋本社長はよく言われています。確かに、技術力だけでは勝てませんが、技術面で優位性のないメーカーは過当競争に陥ってしまいます。ですから、投資し続けてくださいとお話しています。

●**金花**：辻村さんには指名諮問委員会の議長も務めていただいており、その部分での貢献も非常に大きいと感じています。

●**辻村**：指名諮問委員会で私が特に重視しているのは、次代の経営陣を選ぶサクセッションプランです。単に成果だけで評価するのではなく、橋本社長と山本副社長が執行役員以上の候補者全員と面談をし、その様子を録画してくれているので、指名諮問委員会でその録画を見ながら一人ひとり評価をしていきます。対象者が40名ほどいるので見るだけでも大変ですが、人物像を把握する上で非常に有効な手法だと感じています。月一回の委員会ではいつも白熱した論議になりますが、取締役会にもその内容を報告しています。

●**金花**：これについては取締役会実効性評価のアンケートで、社外取締役の方から「委員会の論議内容が見えにくい」という意見があったため、それを受けて見直しました。外部のコンサルタントなども交えて、踏み込んだ議論をしている実態が共有され、内容の充実ぶりが伝わるようになったのは、非常に良い変化だったと感じています。

●**天谷**：あれだけの量の面談を全て録画して、社外取締役にもオープンにしていることには正直驚きましたが、その姿勢にはとても安心感を覚えました。

●**辻村**：実は、社長、副社長との面談も、私を含む3名の社外取締役で行っています。「公平性という観点から、評価する自分たちも評価されるべきだ」というので。この姿勢は尊敬に値します。経営トップの評価は難しいですが、時には厳しい意見も率直に伝えています。

今後の課題と展望

Q. 中長期的な企業価値向上に向けて重視しているテーマは何ですか

●**辻村**：当社は両利きの経営を掲げ、事業ポートフォリオ改革を含む既存事業の深化と、新規事業の探索・創出の両立を進めています。既存事業については「グループビジョン2030」に基づく具体的な目標やロードマップを定め、事業の進捗に差はあるものの、おおむね順調に進んでいると評価しています。一方で、新規事業についてですが、新規事業は成長に時間がかかるので、今のうちから少しずつ仕込んでいく必要があります。だからこそ、どんな事業に投資すべきかを、この段階でもっと議論していくことが大事だと思っています。また、社長直轄プロジェクト

のようにトップダウン型だけではなく、ボトムアップ型で事業の芽を1から10、10から100へと育てる活動も必要です。そのため、社内ベンチャー的な取り組みにもっと注力すべきだと伝えてきました。ただし、大胆な挑戦を促すためには、組織としてのセーフティーネットが不可欠です。以前の会社では「為さざるの罪」とよく言っていました。つまり「失敗よりも、挑戦しないことのほうが問題だ」という考え方です。大きな挑戦をした後に損失を出しても責められません。後から見ると、むしろそういう人ほど出世している。そんな挑戦が評価される風土であれば、社員の意欲はより高まるはずで

●**金花**：既存事業については、プロフェッショナルとして執行側にある程度任せられる領域があります。例えば設備投資であれば、執行側が描いたビジネスプランとその前提となる条件や考え方を説明し、取締役会はその妥当性をチェックするという役割分担ができています。一方、新規事業では監督側と執行側の境界が曖昧になりがちです。執行側が「これをやりたい」と言っても、取締役会では「なぜこれなのか」「実現性や将来性が本当にあるのか」と当然心配します。執行側からすれば自分たちに任せてほしいところでしょうが、新しいビジネスを創ろうというときには、我々も執行側に入り込むぐらいの熱量で議論をしたいと思っています。

●**天谷**：新規事業の部分で私が一番気になるのは、水素以外の新規事業の芽が今どのくらい育ってきているのかという点です。新規事業にリスクはつきものですが、水素事業に続くような、チャレンジすべき大きな案件が今後出てこないことが一番のリスクだと感じています。

●**金花**：新規事業で1つのカンパニーにまで成長するような大きな案件はそう簡単には出てきませんので、まずは水素事業にしっかり取り組みながら、いろいろな事業の種まきを継続していくことが重要だと考えています。

さらなる成長に向けて

Q. これからの川崎重工グループに期待することを教えてください

●**辻村**：先にも述べたように「グループビジョン2030」で掲げる3つの注力フィールドは、それぞれに越えねばならないハードルはあるものの、全体として着実に進捗していると思います。何よりも各カンパニーのトップ層が「利益へのこだわり」を強めていることに大きな期待感を持っ



社外取締役（監査等委員） 天谷 知子

ています。ESGをはじめとする非財務資本の取り組みについても、昨年のダウ・ジョーンズの「サステナビリティワールドインデックス」への選定が示す通り、着実にレベルアップしていると評価しています。

●**金花**：サステナビリティに取り組む上で重要なのは、同時にしっかりと利益を生み出すことです。当社は脱炭素の柱として「水素」を掲げていますが、水素事業の拡大によって社会のCO₂を減らしつつ、企業の収益確保を両立させることが重要です。これは複雑な方程式を解くような作業になると思いますが、私たちの目指す姿を社会に明確に示すことができれば、必ず企業価値が高まり、株価にも反映されていくはずです。

●**天谷**：やはり一番重要なのは全ての土台になる人財——人的資本です。現在の日本では必要な人員を確保するだけでも大変ですし、今後それぞれの事業内容が変化、進化していく中で、それに応じた人財や新しい事業を生み出す人財をどうやって採用するのか、社内ですぐ育てるのか。もちろん懸命に取り組んでいるところだと思いますが、優秀な人財が自ら来なくなるような企業に変えていく、という視点がますます重要になってくると思います。

●**金花**：組織風土を変えるには、外部の多様な文化を取り入れることが重要です。かつての川崎重工はどこを切っても真面目で一生懸命という社員ばかりでしたが、私が社長を務めていた当時、キャリア採用を本格的に導入し、いわゆる“尖った人財”の採用に踏み出しました。現在では、キャリア採用者が新卒採用者を上回るころまで増えています。また、今は転職が当たり前の時代ですから、アルムナイ・ネットワークを新設し、退職者との交流の機会を増やしました。実際、退職後に再入社した人財も出てきました。そういう開かれた組織風土の下で多様な人財が融合して、新たなビジネスの種が育ち、サステナブルな成長につながっていくことを、取締役会としても後押ししていきたいと考えています。

取締役会議長メッセージ／コーポレート・ガバナンス



2024年度取締役会を振り返って

この1年、取締役会では不正事案への対応に相応の時間を費やしてきました。この事案を契機に、ガバナンスの在り方そのものを見つめ直し、組織風土の再構築に向けた取り組みを進めています。

不正事案への対応に加え、コーポレート・トランスフォーメーションやグループガバナンス、役員人事・報酬制度の見直しなど、多岐にわたる議題についても活発な議論を重ねてきました。

取締役会の実効性に関する現状評価

執行側の説明に対して、十分に検討されていないと感じられる場面では、該当分野に精通された社外取締役が、リスクを踏まえた問いかけが行われることが多く、こうした議論が取締役に根付いてきたことを、私は大変心強く感じています。違和感や疑問をその場で共有されることにより、執行側も改めて立ち止まり、本質に立ち返った議論が行われています。実際、社外取締役からは、不正事案対応をはじめ、品質、人的資本、新規事業など、経営

全体を俯瞰する視点で多くの意見が出ており、従来の延長線上では見えにくかった課題が明らかになることもあります。取締役会全体としても、近年は議論の質が着実に深まり、監督機関としての実効性が高まってきていると感じます。

一方で、取締役会の議論が活性化したことにより、テーマによっては時間内に収まりきれない場面も見られるようになりました。それだけ真剣で中身の濃い意見交換が行われている証しであり、取締役会の実効性が着実に高まっていることを示していると受け止めていますが、今後は、議題の優先度や議論時間の配分をより柔軟に見直し、さらに充実した議論ができる場としていきます。

中長期的な企業価値の向上に向けて

取締役会の実効性を高める上で「議長の在り方」も重要な要素です。特に複数の事業を有する川崎重工グループのような企業では、取締役会の議長には事業への幅広い知見と全体像への理解を基に議論を進めることが求められます。私自身も、取締役会において率直な意見交換が行われるよう、全体を見渡しながら、必要に応じて適切なメンバーに発言を促すことで、実質的な議論が深まるよう努めています。

今後も、多様な意見を尊重しながら、社会から信頼される企業として進化を続けていけるよう、取締役会議長としての責務を果たしていきたいと考えています。当社グループは実効性あるガバナンスを基盤に、中長期的な企業価値の向上に継続して取り組むとともに、ステークホルダーの皆様との対話をこれまで以上に重視し、変革の実現に向けて着実に歩みを進めていきます。

2024年度取締役会における主な付議事項 ※定例議案を除く

コーポレート・トランスフォーメーション	- 企業価値向上に向けた各事業の方向性に関する議論 - カワサキモータース(株)と伊藤忠商事(株)との協業 - 水素事業戦略方針に関する議論
ガバナンス・内部統制・コンプライアンス	- 潜水艦修繕事業・船用エンジン事業における不正事案 - グループガバナンス強化に関する議論 - 内部統制システム整備の基本方針改正 - 法務・コンプライアンス基本方針策定 - 監査・コンプライアンス体制の強化に関する議論
品質	業務プロセス改革活動・品質関連(TQM※)報告 ※ TQM: Total Quality Management
役員人事・報酬	- 役員報酬制度改正 - 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の開催実績報告

コーポレート・ガバナンス

基本的な考え方

川崎重工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も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

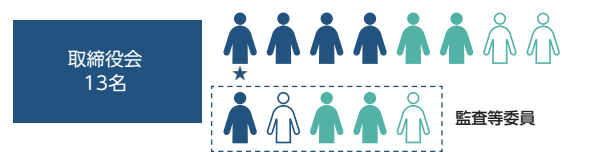
当社は監査等委員会設置会社であり、取締役会の任意の諮問機関として指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、業務執行機関として経営会議、執行役員会などを設置しています。取締役と各事業責任者(カンパニープレジデント等)を分けることにより経営の監督と執行の分離を進め、取締役会の監督機能の強化を図っています。

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。

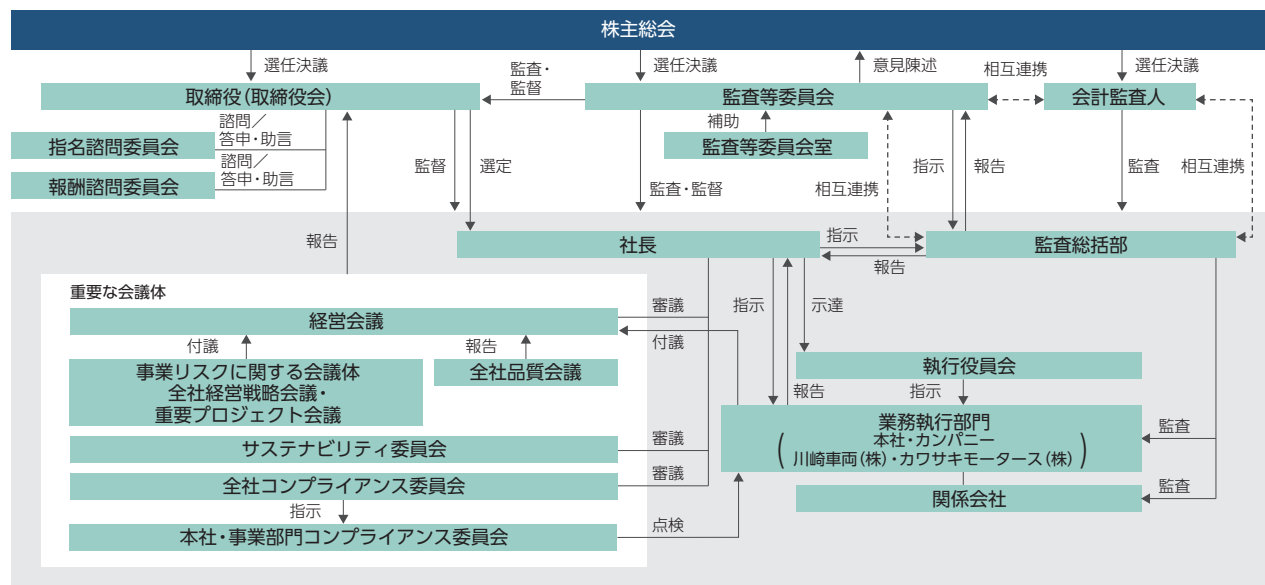
取締役会

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、女性取締役は4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。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、社内規程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。2024年度は、グループガバナンスのあるべき姿、監査・コンプライアンス体制の強化、企業価値向上に向けた各事業の方向性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 2025年6月26日現在



コーポレート・ガバナンス

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。



業務執行部門の主な会議体

名称	概要	議長
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社長を補佐する会議体 業務執行における重要事項などを審議する	社長
執行役員会	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く業務執行方針の示達に加え、業務執行上必要かつ重要な報告、伝達、ならびに出席者の意見交換などを行う	社長
サステナビリティ委員会	社会・環境および川崎重工グループのサステナビリティを推進するための各種施策を審議・決定するとともに、当該施策の達成状況・遵守状況のモニタリングを行う	社長
全社コンプライアンス委員会	川崎重工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・決定するとともに、当該施策の達成状況・遵守状況のモニタリングを行う	社長
全社品質会議	全社の品質管理体制強化を目的に、品質管理に関する全社方針の協議および徹底を行うとともに、本社、カンパニーおよび関連企業間での品質管理に関する情報を共有する	技術担当副社長
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、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	社長
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、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する	企画本部長

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。

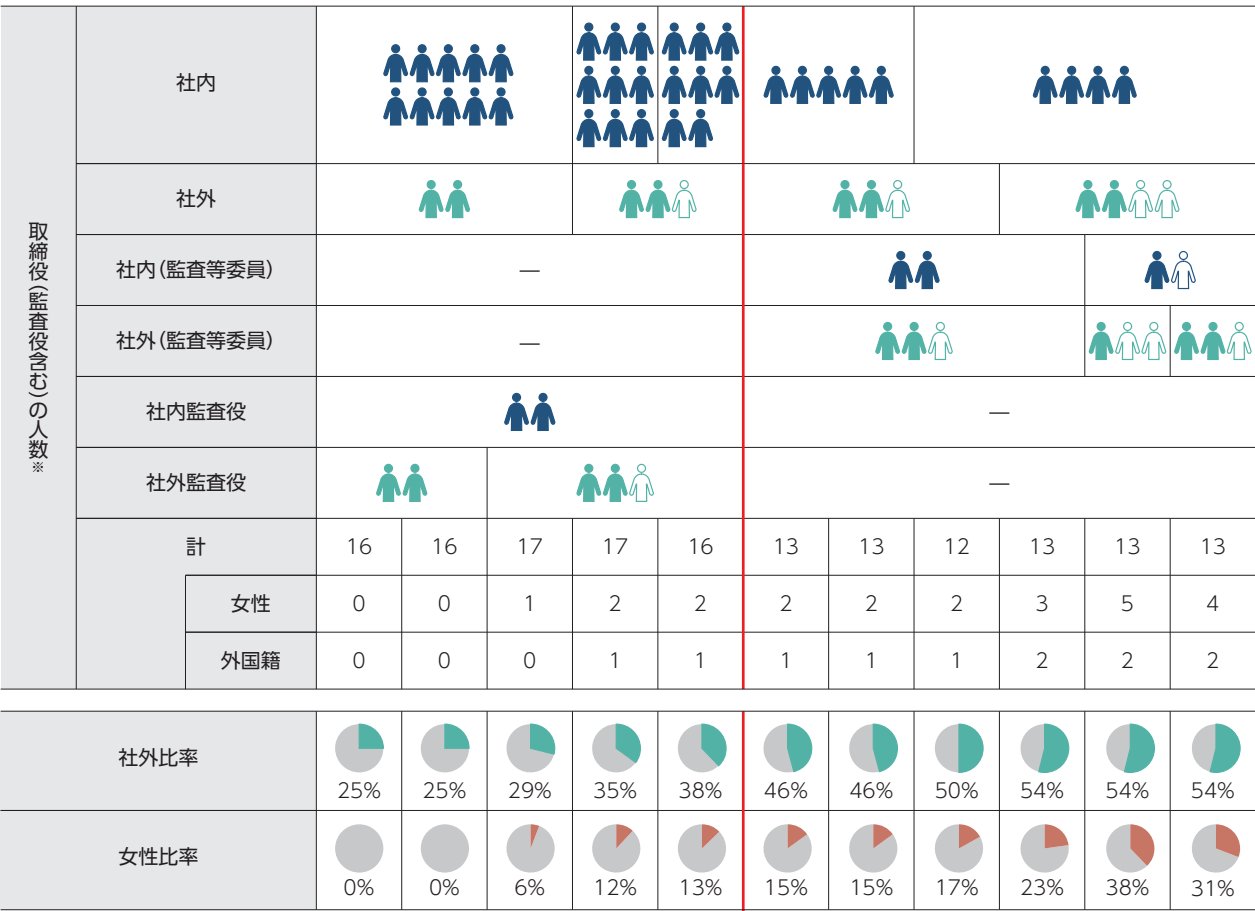
グループ経営全般における社長の諮問機関として、代表取締役およびカンパニープレジデントなどで構成する経営会議を設置し、業務執行における重要事項などを審議するほか、全社経営戦略会議や重要プロジェクト会議にて各事業・プロジェクトにおける戦略、アクションプラン、ならびにリスク評価や対応策等について多角的な議論を行うことにより、意思決定および業務執行がより適切かつ効率的に行われる体制としています。

さらに、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。

そのほかの主な会議体は下表をご参照ください。

コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
機関設計	監査役会設置会社					監査等委員会設置会社					
取締役会の機能と役割の明確化		●コーポレートガバナンス・コードへの対応 ●取締役会実効性評価の開始		●取締役・執行役員体制の見直し		●監査等委員会設置会社へ移行 ●取締役と各事業責任者の兼任を解消 ●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					
経営判断の健全性向上 (独立性・多様性)	●2013年 社外取締役の就任	●社外取締役を2名に増員		●社外取締役を3名に増員 ●外国籍の社外取締役が就任				●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%に	●社外取締役を7名に増員 社外取締役比率が過半数に	●外国籍の社外取締役を2名に増員	●女性の社内取締役(監査等委員)が就任
取締役の指名・報酬		●指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置 ●取締役報酬に株式購入資金を付加				●取締役報酬制度の見直し 業績連動型株式報酬制度を導入				●取締役報酬制度の見直し 業績連動強化、ESG等の指標新設	



※ 2019年度までは監査役の人数を含む

機関設計変更

コーポレート・ガバナンス

取締役会のバランス・多様性
および規模に関する考え方

当社の取締役会は「取締役に求められる資質」を定め、豊富で幅広い経験と見識、専門性を持った取締役を選定しています。さらに、ジェンダー・人種・国籍などの多様性を促進し、より多角的な経営判断ができる体制としています。その状況は、スキル・マトリックスとして一覧化しています。

なお、スキル・マトリックスのスキル・経験の選定に当たっては、社会課題に対するソリューションの提供を通じて当社グループの持続的な企業価値の向上を図るという観点から、取締役会の監督分野を「ビジョン・戦略定義・ガバナンス整備」「事業構造転換」「成長基盤整備に関わる取り組み」と定義し、それぞれの監督分野に求められるスキル・経験を以下の通り設定しています。

それぞれの監督分野に求められるスキル・求められる経験

監督分野	求められるスキル	求められる経験
ビジョン・戦略定義・ガバナンス整備	事業戦略 ガバナンス IT・DX・セキュリティ	
事業構造転換	事業戦略 ものづくり (技術・開発・生産・品質など) 営業・マーケティング	企業経営 グローバル 法務・行政 金融
成長基盤整備に関わる取り組み	事業戦略 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・品質など) 営業・マーケティング IT・DX・セキュリティ	

求められるスキルの選定理由

求められるスキル	求められるスキルの選定理由
事業戦略	両利きの経営に基づく成長戦略を監督するに当たり、ビジネスモデルの見直しやポートフォリオ改革、政府や自治体・他企業・研究機関との連携といった事業戦略の立案・実施に関する知見・専門性が求められるため
ガバナンス	企業価値の持続的向上の基盤となるガバナンス体制の確立を監督するに当たり、コーポレート・ガバナンス、リスク管理、人権、コンプライアンスなどを含む幅広いガバナンスの知見・専門性が求められるため
財務・会計	強固な財務基盤を構築し、成長投資の推進と株主などのステークホルダーとの信頼関係の強化を監督するに当たり、財務・会計に関する知見・専門性が求められるため
人事・組織マネジメント	優秀な人材を獲得し、多様な従業員の能力を最大限に引き出す人事戦略の策定と実行を監督するに当たり、経営視点の人事・組織マネジメントに関する知見・専門性が求められるため
ものづくり (技術・開発・生産・品質など)	社会に価値あるソリューションを提供し続けるものづくり戦略の策定と進捗を監督するに当たり、技術、開発、知財、生産、品質、安全などのものづくりに関する幅広い知見・専門性が求められるため
営業・マーケティング	マーケットインの視点により創出されたイノベーションの事業展開と情報発信を監督するに当たり、営業・マーケティングの知見・専門性が求められるため
IT・DX・セキュリティ	AIの活用、DXの推進によるソリューションの創出と進捗を監督するに当たり、IT・DX・セキュリティの知見・専門性が求められるため

求められる経験の選定理由

求められる経験	求められる経験の選定理由
企業経営	企業経営の経験を生かして、事業戦略やコーポレート・ガバナンス、サステナビリティ、人事戦略なども含めた全社の経営を監督するため
グローバル	グローバル戦略・政策の策定に関わる経験、もしくは海外現地における経営や組織マネジメントの経験を生かして、グローバルな事業成長とリスク管理を監督するため
法務・行政	法曹界、行政機関における経験を生かして、ガバナンスやリスク管理、事業戦略などを監督するため
金融	金融機関および当該分野の監督官庁における経験を生かして、財務戦略やものづくり、事業戦略などを監督するため

取締役のスキル・マトリックス

当社における地位 氏名	求められるスキル							求められる経験			
	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 など)	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	法務・行政	金融
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 津久井 進	●	●								●	
社外取締役 監査等委員 天谷 知子	●	●	●						●	●	●
社外取締役 監査等委員 板垣 利明	●	●	●			●	●	●	●		

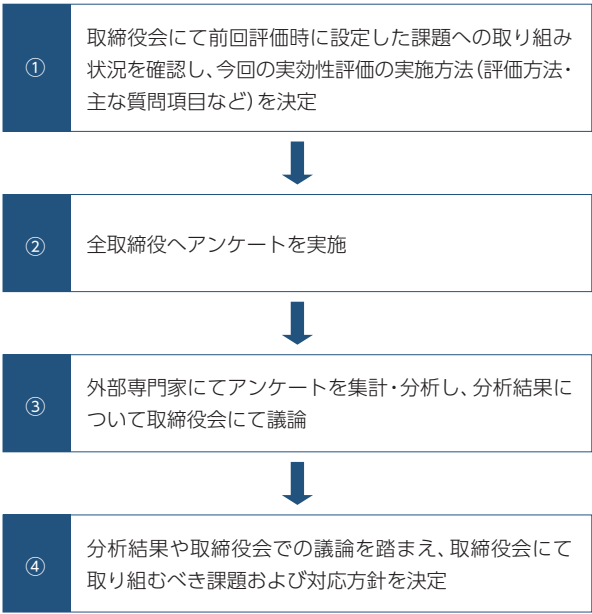
コーポレート・ガバナンス

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、2024年度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2024年度と同程度となりました。

評点が高かったのは「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。その一方で、十分な議論時間確保のため、議題優先度を考慮した事前説明の充実などを求める意見もありました。

相対的に低い評価となったのは「内部統制システムの構築・運用状況の監督・監視」に関する項目で、2024年度に判明したコンプライアンス事案に対する再発防止策や、現場での不正防止の仕組み構築などについて注視が必要との意見がありました。

また、顕著に評点が向上した項目は「経営陣の報酬制度やインセンティブ」に関する項目で、業績連動性の強化や長期インセンティブ型報酬の比率アップなどの制度変更が評価された結果となりました。

2024年度取締役会で課題として取り上げた項目については、「後継者育成計画（サクセッションプラン）の策定・運用への関与」の評点が向上しており、指名諮問委員会との連携や後継者育成の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。

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。

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	ショートリスト・ロングリストにおいて、それぞれの候補者の評価や新規候補追加の検討について報告を受けるとともに、カンパニープレジデントとの対話を通じた候補者の育成状況や現状課題に関する議論をモニタリングしました。また、職務・人財要件定義書や、チャレンジ&コミットメントを活用した評価の運用を通じて、全役員へのコンピテンシー（行動特性）の浸透状況を監督しました。
中核人財の多様性確保	2024年度は、女性活躍に向けた取り組みを加速させるため、当社グループのDE&I（Diversity, Equity & Inclusion）推進の意義の再確認、方針や具体的な施策の検討を確認し、意見しました。また、キャリアアッププログラムの検討、子育てレスキュー制度の拡充など、女性のキャリア意欲向上やキャリア形成を後押しする取り組みの検討状況および実行状況についてもモニタリングしました。
取締役会における 中長期経営方針に関する議論の充実	2024年度は、コンプライアンス、水素事業を重要テーマとし、取締役会で定期的に議論を実施したほか、グループガバナンス強化、企業価値向上に向けたコーポレートトランスフォーメーションの方向性、監査・コンプライアンス体制などをテーマ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	2024年度に判明した潜水艦修繕職場における不適切事案および船用エンジンにおける検査不正を受けてコンプライアンス特別推進委員会を設置し、弁護士により構成される特別調査委員会において原因の究明を行うとともに、「不正の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」の3つを柱とした再発防止策の取り組みと内部統制システムへの落とし込みについて議論しました。

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
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	コンプライアンス特別推進委員会において、特別調査委員会からの提言を踏まえ、「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」の3つを柱として再発防止策を強力に推進するとともに、取締役会でその進捗について定期的なモニタリングを実施します。また、現場の視点まで踏み込んだガバナンス強化の仕組みや施策について取締役会で議論し、執行側への展開を実施します。また、全社品質管理に関しては、引き続きTQM（Total Quality Management）を軸として、業務プロセスの整流化・標準化推進、AI・デジタル導入を促していきます。
後継者育成計画（サクセッションプラン）の定着化	引き続き現行のスキームを確実に運用するとともに、取締役会との情報共有・議論を深めていきます。併せて、後継者候補の拡充（社外も含む）やタフアサインメントの充実化などの取り組みを進め、さらなる実効性を高めていきます。また、2025年度はCEOサクセッションプランについて、有価証券報告書などを通して、基本方針や人財要件、選定・育成・評価プロセスの開示を行います。
中核人財の多様性確保	2025年度は、働き方改革を推進していくとともに、女性幹部職員の計画的な育成プログラムやITリテラシーを高める全社教育の導入、事業探索人財の発掘・育成などを通じて、中核人財の多様化および能力向上の取り組みをモニタリングしていきます。また、DE&Iに関する意識調査の実施とその分析を通じて、多様性確保の取り組みの見直し・充実化を促進していきます。
取締役会における 中長期経営方針に関する議論の充実	引き続き経営課題に沿ったテーマを選定し、取締役会討議の中で議論した方針を執行側へ展開することにより、具体的なアクションにつなげる取り組みを推進していきます。 今後取り上げるべきテーマ 企業価値向上に向けたコーポレートトランスフォーメーションの方向性、多様な人財の活躍、グループガバナンスの強化など
取締役会で実効的な議論を行うための環境整備	取締役会およびその他説明会などにおいて、重要議案に時間が割けるよう、重要度に応じた優先順位付けを行います。併せて、取締役会付議基準を見直すなどの措置も含めて検討します。また、資料の事前共有を引き続き徹底するとともに、資料の内容・分量についても取締役会での議論に沿ったものとし、取締役会において各議案における審議時間の適正化を目指します。

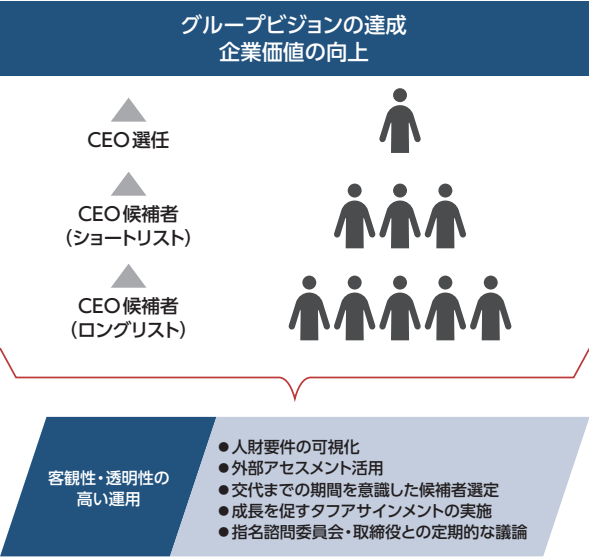
コーポレート・ガバナンス

CEOサクセッションプラン

基本方針

当社ではCEOサクセッションプランの策定を通して、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を推進するとともに、候補者へのタフアサインメントによる能力伸長を通じて計画的な育成を行うことで、川崎重工グループが持続的に企業価値を高めていくことを目指します。

CEOサクセッションプランを通じて、今後も当社が社会課題の解決に貢献していくために次世代への継承を円滑かつ確実に進めていきます。



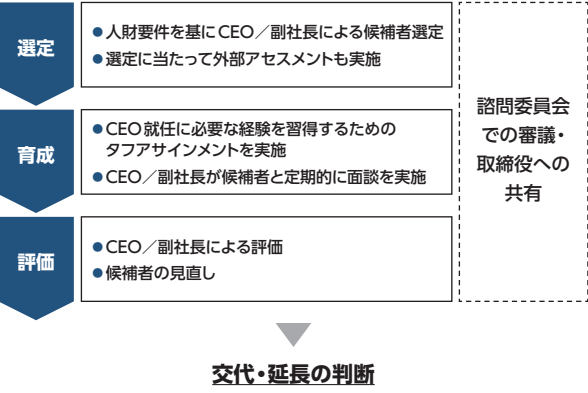
CEO人財要件

CEOサクセッションプランにおいて、リーダーとして必要な人財要件として以下の3つを定めました。当社が重要視する人財要件を基にCEOとしての経営能力、業務執行能力を評価し、育成状況をモニタリングしています。

評価項目	キーワード
構想力(志)	高い志を持ち、社会課題の解決に向けて現状を俯瞰し、未来社会が求める川崎重工の存在意義を示す。
実行力	高いコンプライアンス意識を持って組織・人財を巻き込みながら、自ら変革をけん引する。
説明力	誠実かつ透明性のある相互コミュニケーションを通じて、多様なステークホルダーの理解と共感を獲得し、深い信頼関係を構築する。

CEO候補者の選定・育成・評価

CEO人財要件を基にCEOと副社長による候補者の選定を実施し、外部アセスメントによる候補者の評価も確認することで選定における客観性をより高めるようにしています。また、候補者の選定・育成・評価について毎年指名諮問委員会で審議し、その評価および結果を取締役と共有することで、取締役会ではそれぞれの状況をタイムリーに確認できるよう、透明性を確保しています。



取締役の報酬

基本方針

取締役（監査等委員および社外取締役を除く）の報酬は、「ペイ・フォー・ミッション（企業としてなすべきことをなしたことへの報酬）」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

対象取締役の報酬は、「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」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。「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。

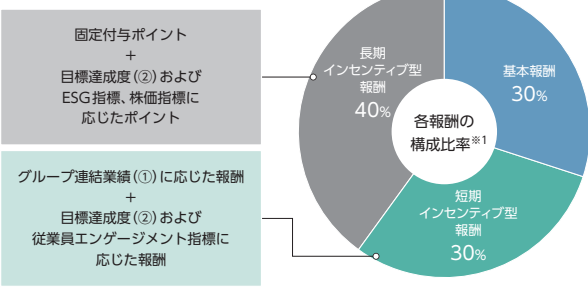
報酬決定方法

取締役*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。

※ 監査等委員を除く。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。

取締役の報酬構成比



※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

取締役の報酬構成

	支給方法	内容
基本報酬(固定)	金銭	各対象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、各対象取締役の目標達成度および従業員エンゲージメント指標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、資本効率を意識するべく加重平均資本コスト(以下、WACC)相当の税後ROICを達成する基準を設定しています。当期利益に応じた支給率は上記①、目標達成度の詳細は上記②の通りです。従業員エンゲージメント指標は、当社で働く人財の一層の活躍を引き出すべく、従業員エンゲージメントサーベイの「社員エンゲージメント(働きがい)」「社員を活かす環境(働きやすさ)」が共に高い従業員の比率に応じて支給率を決定します。
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、ESG指標(CO2削減と第三者機関評価)、株価指標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、ESG指標、株価指標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。ESG指標は、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 Best-in-Class Index※)を踏まえて支給率を決定します。株価指標は、企業価値向上に対する意識付けを一層強化するため、目標株価の達成度に基づき支給率を設定します。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「30%:70%」となるよう設定しています。目標達成度の詳細は上記②の通りです。 ※ S&Pグローバル社によるサステナビリティに関する株式指標

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~WACC相当の利益未満	50~95
WACC相当の利益~WACC+3%相当の利益未満	100~195
WACC+3%相当の利益以上	200~

※2 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、資本コストを約3%上回る税後ROICの水準に基づいて設定

② 目標達成度

目標設定	対象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対象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	各対象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。各対象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

コーポレート・ガバナンス

／ リスク管理体制の整備の状況

政治・経済動向、気候変動などを要因として社会・ビジネスの環境がダイナミックに変わる昨今では、平素の事業活動における的確なリスク管理が必要となります。そのため、当社グループでは「全社的リスク管理体制（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その対応を行い、「グループ経営原則」に掲げるリスクマネジメントの充実を図っています。

また、本社企画本部リスクマネジメント部に事務局機能を持たせ、本社各部門が協力して全社的リスク管理を推進・支援するとともに、各事業部門においても事業部門長を責任者とした同様の体制を構築し、全社的リスク管理活動を整備しています。

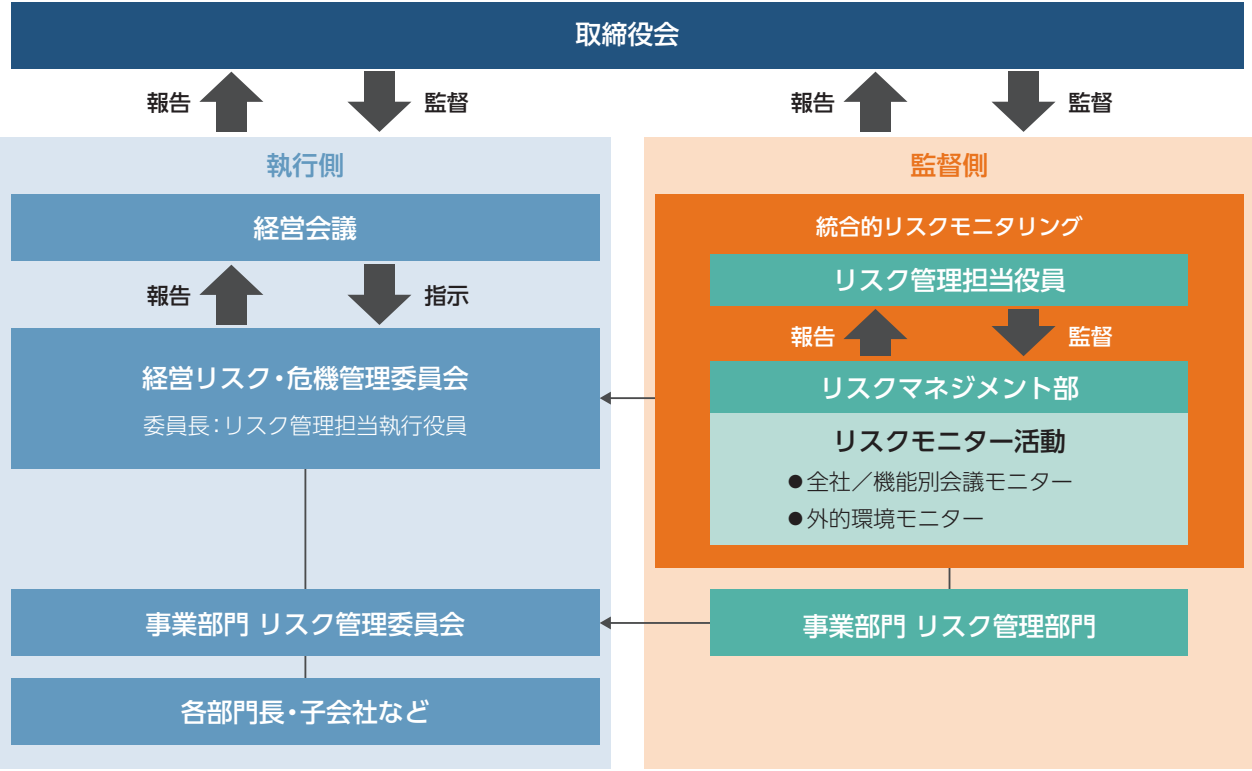
「全社的リスク管理体制」の下、多様なリスクに適切に対処するため、リスクの種類に応じ、全社レベル／機能別の担当会議体および各事業部門の担当部署を第1線の

リスクオーナーとして、管理方法や管理体制などを定め、運用しています。また、第2線を担うリスクマネジメント部が、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。

加えて、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2回報告しています。当社が当面注視すべき重要リスクについては、取締役会で審議・選定した後、経営会議で報告し、事業施策へ反映しています。昨今の地政学的な問題や気候変動、政治・経済不安から発生し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。

さらに、内部監査部門である監査総括部が第3線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。

リスクマネジメント体制図



／ 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）に分類した全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、アレンジしています。

当社グループが当面注視すべきリスク

2024年度の全社モニタリング活動の結果、当社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
コンプライアンス	非常に高	1	最高	最高	最高	高
品質管理	非常に高	1	最高	最高	最高	高
地政学情勢	高	3	最高	高	高	高
保護主義による国際経済情勢不安	高	3	最高	高	高	高
AI・サイバーセキュリティ	高	5	高	最高	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	7	中	中	高	高
中国・台湾情勢	中	7	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。

リスクへの対応状況（顕在化状況が「最高」のリスク）

注視すべきリスク	リスクの内容	リスクに対する対応策
コンプライアンス	● 当社グループの役員・従業員が法令違反や企業倫理違反を起こした場合、損害賠償や社会的信用の失墜、製品の不買運動などにより業績に影響を及ぼす可能性があります。2022年以降、重大な不祥事が続いている発生しており、再発防止が喫緊の課題となっています。	● 社長をトップとしてグループのあらゆる悪しき慣行の膿を出し切る覚悟でコンプライアンス特別推進委員会を立ち上げ、3つの大きな改革「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」をグループ全体で推進し、不正撲滅に取り組んでいます。
品質管理	● 当社グループは、顧客ニーズや社会課題解決のため、多岐にわたる製品・サービスを提供しています。予期せぬ製品・サービスの欠陥や品質面での不備が発生した場合、損害賠償などにより業績に影響を及ぼす可能性があります。	● 製造・サービス提供過程において、社内外の基準に則り厳格な品質管理を行うとともに、重大な品質問題を繰り返さないために、全社的なTQM活動／設計製造のプロセスイノベーション（KDPX：Kawasaki Design Process Transformation）／生産改善活動（KPS：Kawasaki Production System）の推進と人材育成を重点施策として実施しています。
地政学情勢	● 米中関係の緊張やロシア・ウクライナ情勢、中東における紛争などにより、原材料の高騰や物流混乱などの事業影響が生じる可能性があります。	● グループ全体のサプライチェーンや海外プロジェクトにおいて地政学リスクを注視し、事業活動に必要な対応を織り込んでいます。
保護主義による国際経済情勢不安	● 世界的な保護主義の高まりにより、国際ビジネスにおける事業環境が大きく変化し、サプライチェーン不全による事業の停滞やコスト増加につながる可能性があります。	● 重要地域における各国の動静に関する情報収集と分析活動を進め、先見性のあるリスク対応により、事業継続性の強化に取り組んでいます。

役員体制 (2025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 71 歳	13 年 62,200 株	当社で長年にわたり主に車両事業における事業戦略の立案と実行、技術・開発に関する業務、海外現地法人の経営に従事し、2016 年より取締役社長を務め、経営者として優れたリーダーシップと豊富なスキル・経験を有しています。 2020 年より取締役会長として、取締役会議長を務め、社外の多様な意見を取り入れ、実効性の高い取締役会運営を行い、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。 また、社外における業界全体の発展のために、各種業界団体で要職を担い、幅広く活躍しています。	22/22 回	—	—	—	—
 橋本 康彦 代表取締役 68 歳	7 年 60,700 株	当社で長年にわたり主にロボット事業における事業戦略の立案と実行、技術・開発に関する業務、海外現地法人の経営に従事し、経営者として優れたリーダーシップと豊富なスキル・経験を有しています。 2020 年より取締役社長執行役員最高経営責任者として、当社グループの目指す将来像を示した「グループビジョン2030」を策定し、事業利益率10%超達成に向けた事業ポートフォリオ改革、グループ全体のコンプライアンスを含むガバナンス体制強化を推進し、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。 また、指名・報酬諮問委員会委員としての職責を果たしています。	22/22 回	○	12/12 回	○	13/13 回
 山本 克也 代表取締役 67 歳	8 年 39,000 株	当社で長年にわたりプラント・環境事業、精密機械事業における事業戦略の立案と実行、企画、財務会計に関する業務、海外現地法人の経営に従事し、経営者として優れたリーダーシップと豊富なスキル・経験を有しています。 2020 年より取締役副社長執行役員として、取締役社長執行役員の補佐を担いつつ、当社グループの目指す将来像を示した「グループビジョン2030」の達成に向け、経営環境の変化に対応できる組織・風土改革、財務戦略の構築と実行により健全な財務状況を維持し、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。 また、指名・報酬諮問委員会委員としての職責を果たしています。	22/22 回	○	12/12 回	○	13/13 回
 中谷 浩 代表取締役 64 歳	5 年 29,500 株	当社で主にTQM、ものづくり(技術、開発、生産、品質など)、IT、DX、セキュリティに関する業務に従事し、経営者として優れたリーダーシップと豊富なスキル・経験を有しています。 2022 年より取締役副社長執行役員として、当社グループの目指す将来像を示した「グループビジョン2030」の達成に向け、事業横断によるシナジー創出、組織機能の強化、重要事業の一つである水素プロジェクトをけん引し、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。	22/22 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 62 歳	7 年 3,700 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、グローバルな経験とガバナンスに関する高い見識を有しています。 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、特にリスクマネジメントに資する有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しています。	22/22 回	—	—	—	—
 辻村 英雄 社外取締役 71 歳	5 年 1,000 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担当などを歴任し、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を有しています。 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、過去の経験を踏まえた経営全般に資する有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しています。 また、指名・報酬諮問委員会議長として、役員報酬制度や評価制度の改定、サクセッションプランに関する議論を行い、取締役会への答申に当たって、重要な職責を果たしています。	21/22 回	○	12/12 回	○	13/13 回
 吉田 勝彦 社外取締役 71 歳	3 年 3,500 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を有しています。 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、特にマーケティングに資する発言など、有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しています。 また、指名・報酬諮問委員会委員としての職責を果たしています。	22/22 回	○	9/9 回	○	10/10 回
 メラニー・ ブロック 社外取締役 61 歳	2 年 200 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を有しています。 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、特に海外事業の展開に資する有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しています。	22/22 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、2024 年度実績です。

役員体制 (2025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 65歳	3年 7,500株	当社において財務経理・管理に関する業務に従事し、豊富なスキル・経験を有しています。 2022年より当社監査等委員である取締役に就任し、当社経営の重要事項の決定に際し、財務経理、ガバナンスに資する有用な意見・助言をいただき、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しています。	22/22 回	—	—	—	—
			18/18 回				
 柿原 アツ子 取締役 監査等委員 62歳	2年 6,700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、豊富なスキル・経験を有しています。 2024年より当社監査等委員である取締役に就任し、当社経営の重要事項の決定に際し、マーケティング、海外拠点も含めたグループ全体のガバナンスに資する有用な意見・助言をいただき、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しています。	17/17 回	—	—	—	—
			11/11 回				
 津久井 進 社外取締役 監査等委員 56歳	3年 900株	兵庫県弁護士会会長等を歴任し、弁護士としての豊富な経験と法務に関する高い見識を有しています。 2022年より当社監査等委員である社外取締役に就任し、当社経営の重要事項の決定に際し、法務・コンプライアンスに資する有用な意見・助言をいただき、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しています。	22/22 回	—	—	—	—
			18/18 回				
 天谷 知子 社外取締役 監査等委員 62歳	2年 100株	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、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。 2024年より当社監査等委員である社外取締役に就任し、当社経営の重要事項の決定に際し、財務・金融・コンプライアンスに資する有用な意見・助言をいただき、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しています。	17/17 回	—	—	—	—
			11/11 回				
 板垣 利明 社外取締役 監査等委員 67歳	新任 —	中外製薬株式会社において財務経理部長、マーケティング企画部長、IT統轄部門長、最高財務責任者(CFO)を歴任し、財務経理、マーケティング、IT、デジタルに関する高い見識を有し、他社との連携やM&Aを通じた経営・財務戦略の構築、ITソリューションの推進で手腕を発揮してきました。また、執行役員や取締役として豊富な経営の経験もあります。	—	—	—	—	—
			—				

※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、2024年度実績です。

執行役員 (2025年6月26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	松田 義基	精密機械・ロボットカンパニープレジデント、水素戦略・社長直轄プロジェクト担当
石田 正俊	防衛事業管理本部長 兼 航空宇宙システムカンパニーバイスプレジデント(防衛営業総括担当)	村生 弘	川崎車両株式会社社長執行役員
川崎 卓巳	技術開発本部長		
執行役員			
平松 秀基	企画本部長	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
今井 一朗	管理本部長	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
十時 憲司	マーケティング・渉外本部長	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
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	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
阪井 直人	技術開発本部 技術研究所長	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
片岡 幹彦	技術開発本部 システム技術開発センター長	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
占部 博信	DX戦略本部長	荻野 剛正	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長
加賀谷 博昭	社長直轄プロジェクト本部長 兼 PNT推進部長 兼 ソーシャルロボット事業戦略部長	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)
高羽 謙哉	航空宇宙システムカンパニー付(日本飛行機株式会社社長)	阿部 一広	精密機械・ロボットカンパニー 企画本部長 兼 コンプライアンス部長 兼 本社法務・コンプライアンス本部コンプライアンス部付
越山 雄	航空宇宙システムカンパニー 企画本部長	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
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・新規事業推進担当)	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
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・航空エンジン事業改革推進担当)、川崎車両株式会社担当		
笠原 彰二	航空宇宙システムカンパニー ヘリコプタ&MRO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)	金井 憲昭	航空宇宙システムカンパニー付(航空機システム技術担当)
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)	飴 雅英	航空宇宙システムカンパニー付(水素航空機コア技術担当)
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)		

10年間の主要財務・非財務データ

		←日本基準							IFRS→ (億円)			
(年度)		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021	2022	2023	2024
経営成績	売上収益	15,410	15,188	15,742	15,947	16,413	14,884	15,008	15,008	17,256	18,492	21,293
	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	5,678
	車両	1,466	1,371	1,417	1,246	1,365	1,332	1,266	1,266	1,319	1,959	2,223
	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	3,981
	精密機械・ロボット※3	1,331	1,552	1,989	2,220	2,173	2,408	2,526	2,526	2,526	2,279	2,415
	パワースポーツ&エンジン※4	3,335	3,130	3,316	3,568	3,377	3,366	4,479	4,479	5,911	5,924	6,093
	その他	1,088	774	850	951	1,024	804	780	780	863	835	901
	航空宇宙※1	3,518	3,299	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	ガスタービン・機械※1	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	1,356	1,608	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	船舶海洋※2	948	1,032	956	789	716	—	—	—	—	—	—
	事業利益(事業利益率)	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%]	1,431 [6.7%]
	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 [—]	558 [9.8%]
	車両	92 [6.3%]	34 [2.5%]	△124 [—]	△137 [—]	△38 [—]	△45 [—]	32 [2.5%]	22 [1.7%]	13 [1.0%]	37 [1.9%]	84 [3.8%]
	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%]	442 [11.1%]
	精密機械・ロボット※3	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 [—]	70 [2.9%]
	パワースポーツ&エンジン※4	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%]	478 [7.9%]
	その他	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%]	52 [0.0%]
	航空宇宙※1	456 [12.9%]	250 [7.5%]	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	ガスタービン・機械※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	85 [6.2%]	26 [1.6%]	—	—	—	—	—	—	—	—	—
	船舶海洋※2	△79 [—]	△214 [—]	△38 [—]	10 [1.3%]	△6 [—]	—	—	—	—	—	—
	経常利益	932	366	432	378	404	△28	299	276	703	319	1,075
	税前利益	748	388	329	378	393	△146	308	126	530	253	880
	親会社の所有者に帰属する当期利益	460	262	289	274	186	△193	218	—	—	—	—
	研究開発費	436	436	454	487	526	449	470	457	507	533	489
	設備投資額	763	827	821	669	704	556	535	776	963	1,337	1,411
	減価償却費	490	515	561	590	612	612	608	769	773	809	934
財政状態	総資産額	16,204	16,873	17,850	18,388	19,578	19,632	20,227	21,746	24,577	26,801	30,169
(会計年度末)	有利子負債	3,984	4,006	4,466	4,394	5,674	5,933	5,014	5,539	5,898	6,539	6,925
	資本	4,456	4,513	4,813	4,922	4,715	4,827	4,985	5,248	5,968	6,545	7,250
キャッシュ・フロー	投下資本※5	8,297	8,379	9,127	9,158	10,230	10,586	9,806	9,384	9,883	11,088	12,249
	営業活動によるキャッシュ・フロー	860	935	560	1,097	△154	346	1,444	1,568	236	316	1,489
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△741	△648	△805	△853	△694	△373	△525	△583	△774	△898	△1,112
	フリーキャッシュ・フロー	118	286	△245	244	△848	△27	918	984	△538	△581	377
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△234	△158	377	△197	1,158	230	△1,023	△1,089	853	129	96
主な指標	ROIC(投下資本利益率)※6	9.4%	5.0%	3.9%	4.5%	4.2%	△1.0%	3.5%	1.6%	5.7%	2.8%	8.0%
	親会社所有者帰属持分当期利益率(ROE)	10.6%	6.0%	6.4%	5.8%	4.0%	△4.2%	4.6%	4.8%	9.8%	4.2%	13.2%
	NET D/E レシオ	82.5%	78.9%	80.6%	76.6%	101.2%	100.2%	80.7%	86.9%	77.3%	88.6%	78.4%
	基本的 1株当たり当期利益(EPS)※7	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	525.4円
	1株当たり親会社所有者帰属持分(BPS)※7	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	4,205.6円
	1株当たり配当金(DPS)※7	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	150.0円
	配当性向(DPR)	43.5%	38.2%	34.6%	42.5%	31.3%	—	30.7%	30.7%	28.4%	33.0%	28.5%
非財務	期末従業員数(連結)	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	40,640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	13.5万t-CO2	14.2万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	28.0万t-CO2	30.4万t-CO2
	Scope 3※8※9	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	2,478.3万t-CO2	3,240.0万t-CO2	3,787.3万t-CO2	3,261.5万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)、川崎車両、カワサキモータースの合計、2022年度以降は、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。

※9 Scope 3の集計範囲・算定方法の変更に伴い、2021～2023年度実績を遡って修正しています。

財務諸表

連結財政状態計算書

(百万円)		
	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
資産		
流動資産		
現金及び現金同等物	84,153	132,776
営業債権及びその他の債権	681,030	764,383
契約資産	136,706	170,556
棚卸資産	710,207	775,434
未収法人所得税	2,158	200
その他の金融資産	11,024	11,770
その他の流動資産	101,644	168,779
流動資産合計	1,726,925	2,023,901
非流動資産		
有形固定資産	496,331	515,743
無形資産	69,617	75,760
使用権資産	64,824	58,697
持分法で会計処理されている投資	90,954	108,271
その他の金融資産	80,762	71,802
繰延税金資産	117,452	128,796
その他の非流動資産	33,307	33,978
非流動資産合計	953,250	993,050
資産合計	2,680,176	3,016,951

(百万円)		
	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025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	521,734	593,878
社債、借入金及びその他の金融負債	453,694	527,197
未払法人所得税	7,928	20,188
契約負債	265,468	363,534
引当金	34,242	35,731
返金負債	72,518	73,097
その他の流動負債	185,902	233,675
流動負債合計	1,541,489	1,847,303
非流動負債		
社債、借入金及びその他の金融負債	391,539	362,313
退職給付に係る負債	74,604	67,100
引当金	957	1,038
繰延税金負債	707	1,019
その他の非流動負債	16,327	13,112
非流動負債合計	484,137	444,584
負債合計	2,025,626	2,291,887
資本		
資本金	104,484	104,484
資本剰余金	56,455	56,456
利益剰余金	405,156	483,530
自己株式	△1,060	△4,093
その他の資本の構成要素	69,054	62,537
親会社の所有者に帰属する持分合計	634,090	702,915
非支配持分	20,459	22,148
資本合計	654,549	725,064
負債及び資本合計	2,680,176	3,016,951

連結損益計算書

(百万円)		
	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日)
売上収益	1,849,287	2,129,321
売上原価	1,537,050	1,697,784
売上総利益	312,237	431,537
販売費及び一般管理費	276,044	306,963
持分法による投資利益	11,358	23,174
その他の収益	5,704	3,098
その他の費用	7,053	7,722
事業利益	46,201	143,123
金融収益	3,040	3,423
金融費用	17,261	39,028
税引前利益	31,980	107,518
法人所得税費用	4,670	17,190
当期利益	27,310	90,328
当期利益の帰属		
親会社の所有者	25,377	88,001
非支配持分	1,932	2,326
1株当たり当期利益		
基本的1株当たり当期利益	151.51	525.44

連結包括利益計算書

(百万円)		
	前連結会計年度 (自2023年4月1日 至2024年3月31日)	当連結会計年度 (自2024年4月1日 至2025年3月31日)
当期利益	27,310	90,328
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	4,214	△2,277
確定給付制度の再測定	15,017	7,773
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	1	1
純損益に振り替えられる ことのない項目合計	19,233	5,497
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	103	257
在外営業活動体の換算差額	23,302	△4,120
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	3,795	△563
純損益に振り替えられる 可能性のある項目合計	27,202	△4,426
その他の包括利益合計	46,435	1,071
当期包括利益	73,745	91,399
当期包括利益の帰属		
親会社の所有者	71,009	89,213
非支配持分	2,736	2,186

財務諸表

連結持分変動計算書

前連結会計年度(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
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
連結子会社の増資による 持分の増減												—
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
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

当連結会計年度(自2024年4月1日至2025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			
2024年4月1日残高	104,484	56,455	405,156	△1,060	—	10,407	355	58,291	69,054	634,090	20,459	654,549
当期利益			88,001							88,001	2,326	90,328
その他の包括利益					7,614	△2,226	△858	△3,318	1,211	1,211	△139	1,071
当期包括利益合計			88,001		7,614	△2,226	△858	△3,318	1,211	89,213	2,186	91,399
自己株式の取得				△3,078						△3,078		△3,078
自己株式の処分		0		45						46		46
配当			△16,787							△16,787	△860	△17,647
利益剰余金への振替			7,159		△7,614	455			△7,159	—		—
連結範囲の変動								△0	△0	△0		△0
連結子会社の増資による 持分の増減											363	363
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動												—
非金融資産への振替							△568		△568	△568		△568
所有者との取引額等合計		0	△9,628	△3,032	△7,614	455	△568	△0	△7,727	△20,388	△496	△20,885
2025年3月31日残高	104,484	56,456	483,530	△4,093	—	8,636	△1,071	54,972	62,537	702,915	22,148	725,064

連結キャッシュ・フロー計算書

前連結会計年度(自 2023 年 4 月 1 日 至 2024 年 3 月 31 日)												(百万円)
当連結会計年度(自 2024 年 4 月 1 日 至 2025 年 3 月 31 日)												
営業活動によるキャッシュ・フロー												
当期利益		27,310		90,328								
減価償却費及び償却費		80,982		93,431								
減損損失		1,007		—								
金融収益及び金融費用		11,590		26,566								
持分法による投資損益(△は益)		△11,358		△23,174								
固定資産売却損益(△は益)		2,050		948								
法人所得税費用		4,670		17,190								
退職給付に係る負債の増減額(△は減少)		△196		△5,307								
営業債権及びその他の債権の増減額(△は増加)		△186,486		△96,117								
契約資産の増減額(△は増加)		22,725		△33,844								
棚卸資産の増減額(△は増加)		9,903		△69,241								
営業債務及びその他の債務の増減額(△は減少)		43,585		70,498								
前渡金の増減額(△は増加)		8,632		△67,377								
契約負債の増減額(△は減少)		1,057		98,899								
返金負債の増減額(△は減少)		61,004		1,071								
引当金の増減額(△は減少)		10,084		1,512								
その他流動資産の増減額(△は増加)		△6,879		△47								
その他流動負債の増減額(△は減少)		△19,070		32,549								
その他		1,685		31,398								
小計		62,298		169,284								
利息の受取額		8,504		2,554								
配当金の受取額		364		10,784								
利息の支払額		△8,110		△14,838								
法人所得税等の支払額		△31,393		△18,841								
営業活動によるキャッシュ・フロー		31,662		148,943								
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		△80,063		△98,682								
有形固定資産の売却による収入		2,669		7,309								
無形資産の取得による支出		△16,480		△14,962								
無形資産の売却による収入		80		434								
持分法投資及びその他の金融資産の取得による支出		△949		△7,612								
持分法投資及びその他の金融資産の売却による収入		1,124		2,865								
子会社の取得による支出		△20		—								
子会社の支配喪失による減少額		△92		—								
その他		3,918		△553								
投資活動によるキャッシュ・フロー		△89,814		△111,201								
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)		80,229		67,327								
リース負債の返済による支出		△16,526		△17,290								
長期借入による収入		31,582		38,000								
長期借入金の返済による支出		△23,041		△29,001								
社債の発行による収入		10,000		—								
社債の償還による支出		△40,000		△30,000								
配当金の支払額		△13,415		△16,763								
債権流動化による収入		103,482		100,464								
債権流動化の返済による支出		△105,343		△85,629								
非支配持分株主への配当金の支払額		△1,022		△860								
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		△1,563		—								
その他		△11,470		△16,639								
財務活動によるキャッシュ・フロー		12,911		9,605								
現金及び現金同等物の為替変動による影響		△9,027		1,275								
現金及び現金同等物の増減額(△は減少)		△54,267		48,623								
現金及び現金同等物の期首残高		138,420		84,153								
現金及び現金同等物の期末残高		84,153		132,776								

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 2,129,321 百万円(2025年3月期) 単体 1,043,506 百万円(2025年3月期)
従業員数	連結 40,640名 単体 14,597名

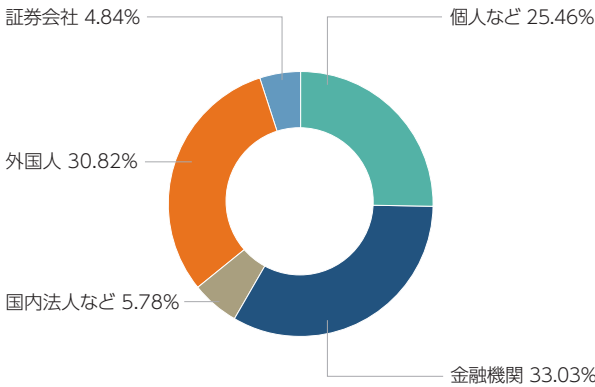
株式の概要

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	116,747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

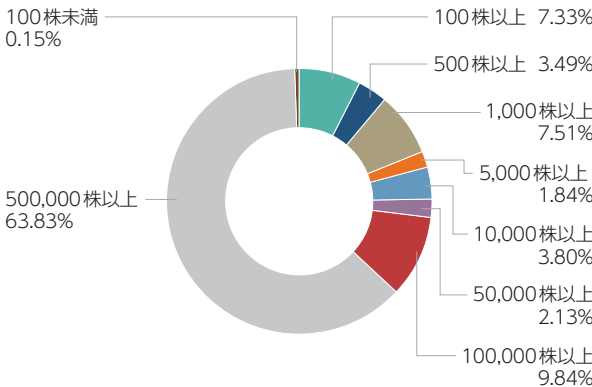
大株主の状況

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)	25,208,000株	15.01%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	13,585,350株	8.09%
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	4,770,951株	2.84%
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	4,635,208株	2.76%
川崎重工共栄会	4,069,519株	2.42%
JPモルガン証券株式会社	2,760,801株	1.64%
株式会社みずほ銀行	2,239,412株	1.33%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,060,366株	1.22%
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	2,021,781株	1.20%

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NICHIGO
Kawasaki Rail Car Lincoln, Inc.
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
※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ンシステムズ
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
※艾崎精密機械(蘇州)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
川崎貿易(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.

その他

川重商事株式会社
川重テクノロジー株式会社
株式会社川重ハートフルサービス
株式会社ケイキャリアパートナーズ
ベニックソリューション株式会社
株式会社カワサクライフコーポレーション
日飛興産株式会社
日本水素エネルギー株式会社
JSE Ocean 株式会社
Kawasaki Heavy Industries (U.S.A.) Inc.
Kawasaki do Brasil Industria e Comercio Ltda.
Kawasaki Heavy Industries (U.K.) Ltd.
▲Kawasaki Heavy Industries Middle East FZE
◆Kawasaki Heavy Industries (Singapore) Pte. Ltd.
●Kawasaki Heavy Industries (Thailand) Co., Ltd.
川崎重工管理(上海)有限公司
川重商事(上海)商貿有限公司
川崎重工(大連)科技開発有限公司
Hydrogen Engineering Australia Pty Ltd.
Kawasaki Heavy Industries Russia LLC
Kawasaki Trading (Thailand) Co., Ltd.
※リモートロボティクス株式会社

※持分法適用会社
○一部車両／航空宇宙事業を含む
★一部ロボット事業を含む
▲一部パワースポーツ&エンジン事業含む
◆一部車両／ロボット事業を含む
●一部エネルギー／船用推進事業含む

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。

「KAWARUBA」、「移動本能」、「移動本能」ロゴ、「CORLEO」、「[ALICE]」、「[O' CUVOID]」、「[O' CUVOID]」ロゴ、「K-RACER」、「[K-RACER]」ロゴ、「[NAV]」、「[JET SKI]」、「[Z-Leg]」、「[KCC]」、「[K-Repros]」、「[MAG ターボ]」、「[FORRO]」、「[iVSG]」、「[GREEN H2]」ロゴ、「[Let the Good Times Roll]」、「[NINJA]」、「[Ninja]」ロゴ、「[HySE]



「hinotori」は株式会社メディカロイドの登録商標です。

「ボーイング」、「[ドリームライナー]」はザ ボーイング 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。

「RoboHUB」は大成建設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実事だけでなく、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ず。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。