



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ように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