

Trustworthy Solutions for the Future

経営陣と社員が力を結集し
社会からさらに必要とされる企業グループを目指していきます。

「グループビジョン2030」を着実に推進し 過去最高の売上・利益を達成

2022年度は大幅な増収増益となり、受注高・売上高・当期利益は過去最高を更新しました。2020年の社長就任からこれまで、川崎重工グループがコロナ禍のもたらした困難を克服し、業績を回復することができた最大の要因は、経営陣が打ち出したさまざまな戦略・施策を、社員がしっかりと受け止め、実行してくれたことだと思っています。

企業の業績を最終的に左右するのは社員の“本気のコミット”だと考えます。お客様の求めるものが本当につくれているか、届けられているか、一人ひとりがそこにしっかり目を向け、仕事に取り組んでいるかどうか事業成長の鍵を握っています。この3年間について言えば、コロナ禍という世界的な未曾有の危機に直面したことで、経営陣だけでなく現場の社員が覚悟をもって課題と向き合い、全力で対処してきたことが成長につながりました。

その一例が、自動PCR検査サービス事業です。未知のウイルスによる感染が全世界に拡大し、接触感染によって医療従事者の安全確保が難しい状況を見て、私から「今こそ当社が培ってきたロボット技術を活かして、人の手を介さない検査で社会に貢献しよう」と社内に呼びかけると、想像以上に多くの社員から手が挙がりました。コロナ禍の終焉を待つのではなく、この危機

に積極的に立ち向かう社員が大勢いたことに勇気付けられ、すぐさま新事業を立ち上げ、結果的に社会から高い評価を得ることができました。

2020年に策定した「グループビジョン2030」で描いた成長シナリオをグループ一丸となって着実に推進してきたことで、2022年度は過去最高益を達成することができました。しかし、これはまだ通過点に過ぎず、収益性では依然、課題が残っていると認識しています。「グループビジョン2030」では事業利益率の目標を5~8%としていますが、2022年度の事業利益率は4.8%と、まだ目標の下限レベルであり、できる限り早期に8%を達成したいと思います。最終的には利益率10%を維持できる企業にしていくことが、経営トップとしての使命だと考えています。

志ある人財がチャレンジできる 組織風土への変革

事業というのは社会に必要とされるものでなければ続かない、というのが私の信念です。社会に必要なことは何かを考える社員はたくさんいますが、社会に求められることをやりたいという思いと、その実現に向けて実際に行動を起こすことの間には、実は大きなギャップがあります。いくら思いがあって、かつ実力や才能があっても、組織の壁や企業風土のために行動に移せず、諦めてしまうケースも少なくありません。

Yasuhiko Hashimoto

代表取締役社長執行役員
橋本 康彦



企業が大きく成長していこうとするならば、一人でも多くの行動を起こす人財が必要です。そこで組織としてすべきことは、周囲から見える形で挑戦する者を応援することだと私は考えています。

社長に就任後、「チャレンジ&コミットメント」をコンセプトとする人事制度改革にいち早く取り組んだのはそのためです。リスクを冒してやりたいことにチャレンジする、その姿勢そのものが評価されるという認識を社内に浸透させ、諦めていた人や躊躇している人が一歩踏み出せる環境にしたいと考えました。実際、この改革によって新規プロジェクトなどに手を挙げる社員は、確実に増えてきたと感じています。もちろん制度として不十分な点やコンセプトがまだ浸透していない部分もあり、我々経営層が社員に向けて人事制度改革の真意を引き続き伝えていく必要があることも認識しています。

いずれにせよ組織風土の変革には時間がかかります。社内の隅々にまでチャレンジ意識を浸透させ、一人ひとりが意識を変えて、勇気をもって動きだすことで少しずつ変えていくしかありません。登山ルートのない山に初めて登った人は、きっと後の人たちのために道を拓こうとするでしょう。そうやって少しずつ登山者も増え、登山ルートの道幅も広がっていくことで、社会に必要とされる新しいビジネスに、多くの社員が挑戦できる企業になっていければ、と考えています。

3つの注力フィールドでの チャレンジが着実に進展

「グループビジョン2030」では注力フィールドとして「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」の3つを設定しています。

このうち「エネルギー・環境ソリューション」に関しては、気候変動問題の解決に向けて全世界でカーボンニュートラルへの潮流が加速しています。

当社は10年以上も前から究極のグリーンエネルギーである水素に着目し、研究開発を開始、事業化に向け努力を続けてきました。2021年には水素戦略本

部を新設して社内外から多様な人財を集め体制を強化、さらに2022年には国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) の支援のもと、技術実証として液化水素運搬船「すいそ ふろんていあ」により、豪州から液化水素を日本に運搬する世界初の国際間輸送を実現し、世界の注目を集めました。世界初、そして現時点で世界唯一のこの船は、G7の広島サミットや札幌気候・エネルギー・環境大臣会合の場でも公開され、各国の政府要人の方々にも視察いただきました。

2023年6月には6年ぶりに日本政府が「水素基本戦略」を改定し、水素・アンモニアサプライチェーンへの官民による投資金額として15年間で15兆円を超える大規模な計画を想定していることを発表しました。この追い風の中、当社の関連会社である日本水素エネルギー株式会社 (JSE) は、グリーンイノベーション基金の支援のもと、水素の安定・大量供給に資する、液化水素の国際サプライチェーン商用化に向けた実証を進めています。また、当社においては、大型液化水素運搬船の設計、建造に向けた準備が着々と進んでいます。さらに関西電力株式会社と液化水素サプライチェーン構築に向けた調査・検討も進めています。昨今の国際情勢を踏まえると、経済安全保障の観点からも水素エネルギーの重要性は一層高まっており、引き続き水素社会の早期実現に向け、取り組んでいきます。

「安全安心リモート社会」では、シスメックス株式会社との合併会社である株式会社メディカロイドで販売している手術支援ロボット「hinotori™」が着実に症例数を伸ばしています。2022年10月には消化器外科、婦人科でも適用が承認され、国内で実施されるロボット手術の約9割をカバーできるまでになりました。また、2023年9月には国外で初めてシンガポールで販売承認を取得しました。さらに、「hinotori™」の開発は第9回「ものづくり日本大賞」で内閣総理大臣賞を受賞するなど、多方面で高く評価いただいています。高精度の医療行為を遠隔操作で実現できる医療用ロボットは、医療の地域格差や超高齢化社会の進行に伴う医療従事者不足など日本の医療が抱える課題の解決に寄与

します。また、当社の技術・サービスをグローバルに展開することで医療後進国へのサポートをはじめ、全世界の医療問題にも貢献できると考えています。

コロナ禍における医療従事者支援や人流回復を目指した自動PCR検査サービス事業では、高い検査精度を評価いただくとともに、医療関係者や行政、医療機器メーカー、検査サービス会社など幅広い業界との信頼関係を構築することができました。今後は、PCR検査事業で獲得した知見やノウハウを活かして、院内検査や院内物流などヘルスケア領域の新規事業の開拓につなげていきます。

さらに、ソニーグループとの合併によるリモートロボティクス株式会社では、リモート化によるロボットの新しい活用可能性を探索できるサービス「Remolink」の提供を開始したほか、屋内位置情報ソリューション「iPNT-K™」でも導入実績が増加するなど、新事業が立ち上がりつつあります。

「近未来モビリティ」では、VTOL (垂直離着陸) 無人機「K-RACER」の開発を推進しています。「K-RACER」は実用性を重視し、ドローンを大きく超える有効積載量と高い飛行能力を実現しました。現在、長野県伊那市で山小屋への物資輸送プロジェクトに利用されていますが、近い将来には山岳部や離島への輸送手段としての利用を期待しています。また、医療機関には、大災害発生時に医療物資を被災地に運ぶなどの提案も開始しています。この領域では病院内の荷物輸送や「ラストワンマイル」の物流を担う搬送サービスロボットや、簡単な手続きで快適な空の移動を提供するヘリコプタ Web 手配サービス「Z-Leg™」などの新規ビジネスも順調に進展しています。

既存事業領域を中心に ポートフォリオ改革を推進

収益面では、これまで続けてきた改革により、各事業の本質的な収益力が着実に向上してきていると捉えています。特に航空宇宙システム事業や車両事業などの受注系事業の体質が改善したことで、よりバラ

トップメッセージ

スのとれた収益構造に近づいてきました。

各事業を、一層、外部要因の影響を受けにくい強靱な体質にしていくため、3つの注力フィールドの伸張に加え、引き続き既存事業の体質改善と事業ポートフォリオ改革を推進していきます。

幅広い領域で事業を展開することは当社グループの強みでもあります。持続的に企業価値向上を図るためには、需要の大きい、すなわち、より社会から求められる事業に経営資源を集中していくことが必要です。こうした観点から、製品・サービスレベルでの選択と集中と事業のシフト、さらには業界全体を見渡した事業スタイルの見直しを進めています。同時に、モノづくりだけでなく、企画やコンサルティング、コーディネート、メンテナンスなどといったコト売りも含めた多様な形で価値を創出できるよう、全社的に発想の転換を図っていきます。現在推進する改革により、新たな視点で社会に高い価値を提供していくことで、自分たちのマインドセットも変わり、全社にチャレンジの文化が広がっていく——そんな好循環を生み出していきたいと思えます。

非財務資本の強化で 企業としての持続可能性を高める

重要度が増しているESGの取り組みについて、環境面では、水素事業をはじめ、お客様に脱炭素化のソリューションを提供する企業である当社は、事業活動に伴うCO₂排出についても、他社に先駆けて削減すべきと考えています。この方針のもと、自社からの直接排出や燃料・電力に起因するScope 1、2に関しては、CO₂排出量の7割以上を占める国内において、自社製の水素発電を軸に2030年までにカーボンニュートラルを達成するという野心的な目標を設定しました。また、調達品や製品の使用などに関わるScope 3については、「Zero-Carbon Ready」、すなわち、2040年までにCO₂フリーの製品をラインナップし、いつでもお客様に採用していただける状態にするという目標を掲げ、水素社会の実現とCCUS事業化の推進により、世界の

カーボンネガティブに貢献していくこととしています。製品・サービスの脱炭素化を推進するとともに、お客様・お取引先との連携を強化し、バリューチェーン全体のCO₂排出削減を加速していきます。

社会面では、人的資本の強化に注力しています。社長になってから年間の相当な時間を役員や社員との面談に費やしており、一人ひとりについて現状や未来に対する率直な意見に耳を傾けています。人材育成については、教育研修体制の整備ももちろん重要ですが、若い頃からできるだけ多様な経験を積むことが非常に大切だと考えています。私自身も20代から海外業務を担当し、40代で海外に赴任して、現地での交渉やプレゼンテーション、新規事業立ち上げ、人材採用などさまざまな業務を経験しました。当時は、なぜ自分一人でこれほどの業務を担う必要があるのかも感じていましたが、今思えば、あの頃経験したすべてが現在、役立っています。重要なのは経験することだけでなく、地味で困難だけれども必要不可欠な業務を誰かが担っているのが企業運営だという認識をしっかり持つことです。それを想像できない、また理解できないと経営者は務まらないと考えており、経営幹部候補者の育成にはそうした観点も加えています。

コーポレート・ガバナンスでは経営の透明性と取締役役会の実効性を重視しています。2023年6月には独立社外取締役を1名増員したことで、取締役会の過半数を社外取締役が占めることとなり、女性・外国籍取締役も増加しました。これにより、取締役会の独立性が一層高まり、また、知識・経験・能力のバランスに加え、多様性が高まったことで、より多角的な経営判断ができるようになったと考えています。取締役会では、通常の審議事項に加え、実効性評価の結果などを踏まえ設定した、事業改革、コンプライアンス強化などのテーマについて、活発に議論しています。

2022年に発覚した子会社の川重冷熱工業株式会社での品質に関する不適切行為については、特別調査委員会の調査結果を2023年3月に公表し、再発防止に向けた対応を徹底しています。今後はコンプライアンスを含めたグループ・ガバナンスを一層強化していきます。



川崎重工はまだまだ強くなれる、 先に進んでいける

私は比較的若い頃からさまざまな新規事業の立ち上げに関わってきました。そうした経験を踏まえて思うのは、新ビジネスに挑戦するとき最も大切なのは中心にいる人間が本気であること、そして絶対に諦めない、ということです。もちろん中心の人間が頑張っさえいけば、周りの人々が必ずついてきてくれるとは限りません。しかし、少なくとも中心にいる人間が諦めたら、チャレンジはそこで終わってしまいます。

これまでの経験を通して、私は当社グループには最後まで諦めない社員がたくさんいることを知っています。ただし、今まではそうした社員がバラバラの方向を向いて動いてきたという課題認識もあります。それが目標を一つにして、力を結集すれば、当社グループはさらに大きな力を発揮できると思っています。そういう意味で、私は川崎重工の秘めた力を信じており、社内に向けては「川崎重工には未来がある。それは、

我々がまだまだ不十分であるからだ。力を合わせれば、もっともっと社会に貢献できる」とよく言っています。

「グループビジョン2030」で掲げたスローガンは「つぎの社会へ、信頼のこたえを」です。私たちはこれからも、刻々と変わっていく社会に革新的なソリューションをタイムリーに提供していきます。そして、さまざまな枠を超え、スピーディに行動・挑戦し、自らの可能性を拡げていくことで、ステークホルダーの皆様からのより大きな信頼を、ぜひ獲得していきたいと思っています。

ステークホルダーの皆様には引き続き当社グループへの、ご理解、ご支援をお願い申し上げます。

代表取締役社長執行役員

橋本 康彦