Kawasaki
Powering your potential





Kawasaki Report 2022

川崎重工業株式会社　統合報告書







Hydrogen Road

水素が身近にある社会がすぐそこまで

水素には、カーボンニュートラルへの貢献のみならず
「世界各地でさまざまな方法でつくることができる」「エネルギーとして貯蔵ができる」などの利点があり、
エネルギー安全保障の観点からもその重要性が高まっています。
川崎重工は、液化水素運搬船や大型液化水素貯蔵タンク、水素燃料100%で発電できる
ガスタービンなど、サプライチェーンの上流から下流まで一貫した技術開発、商用化を進めています。
これまで培った技術やノウハウを活かして、さまざまな企業と協力し、水素社会をつくっていきます。

水素を つくる はこぶ ためる つかう

世界初の技術実証を完遂

2022年春、川崎重工など7社は、世界初の褐炭から製造した水素を液化水素運搬船で日豪間を海上輸送・荷役する実証試験を完遂し、国際的な液化水素サプライチェーン構築が可能なことを実証しました。

40年以上の極低温技術を有する当社は、世界初の液化水素運搬船「すいそ ふろんてぃあ」および世界初の液化水素荷役実証ターミナル「Hy touch 神戸」を開発・建造しました。今後は商用化に向けて取り組みを加速していきます。



神戸液化水素荷役実証ターミナル
「Hy touch 神戸」

豪州で製造した水素を積荷し、帰港した液化水素運搬船
「すいそ ふろんてぃあ」
「シップ・オブ・ザ・イヤー 2021」(日本船舶海洋工学会主催)および「第51回 日本産業技術大賞」(日刊工業新聞社主催)内閣総理大臣賞(最高位)受賞。

ANSWERS
水素社会の実現に向け世界をリードする、川崎重工の挑戦

ニュースリリース
世界初、褐炭から製造した水素を液化水素運搬船で海上輸送・荷役する実証試験の完遂式典を開催

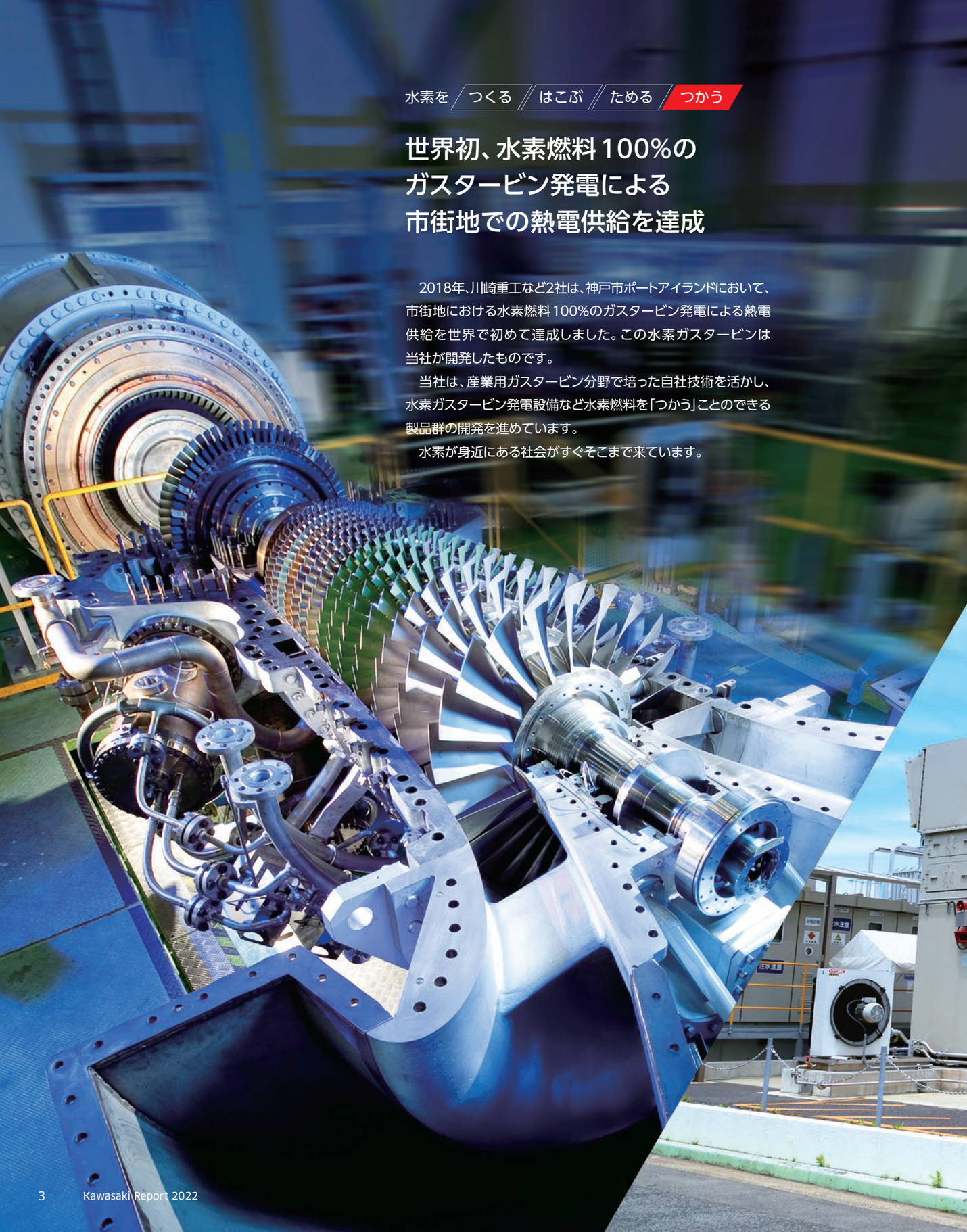
水素を つくる はこぶ ためる つかう

世界初、水素燃料100%のガスタービン発電による市街地での熱電供給を達成

2018年、川崎重工など2社は、神戸市ポートアイランドにおいて、市街地における水素燃料100%のガスタービン発電による熱電供給を世界で初めて達成しました。この水素ガスタービンは当社が開発したものです。

当社は、産業用ガスタービン分野で培った自社技術を活かし、水素ガスタービン発電設備など水素燃料を「つかう」ことのできる製品群の開発を進めています。

水素が身近にある社会がすぐそこまで来ています。







CONTENTS

Kawasaki Report 2022 のポイント

川崎重工を理解する

川崎重工とは 01

1 水素が身近にある社会がすぐそこまで
5 CONTENTS
5 Kawasaki Report 2022のポイント
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
11 歴史
13 価値創造プロセス

長期ビジョンと戦略

価値創造ストーリー 15

15 トップメッセージ
21 グループビジョン2030
25 エネルギー・環境ソリューション
33 安全安心リモート社会
35 近未来モビリティ
37 重要課題（マテリアリティ）
39 3つの注力フィールドにおける目標と実績
41 財務担当役員メッセージ
43 技術開発・DX担当役員メッセージ

価値創造のためのESG

事業活動を支える基盤 45

45 人財活躍推進
46 労働安全衛生
47 サステナブル・サプライチェーン・マネジメント
48 ビジネスと人権
49 技術開発・DX
50 情報セキュリティ
51 コンプライアンス
52 製品責任・安全
53 コーポレート・ガバナンス
61 会長・社外取締役座談会
65 役員体制

事業ポートフォリオ／財務・企業データ 69

69 At a Glance
70 航空宇宙システム
71 車両
72 エネルギーソリューション＆マリン
73 精密機械・ロボット
74 モーターサイクル＆エンジン
75 11年間の主要財務・非財務データ
77 財務諸表
81 会社概要／株式情報／主要関係会社

POINT 1 このレポートで知ってほしいこと

川崎重工グループは、グループビジョン2030「つぎの社会へ、信頼のこたえを」を掲げ、新たな歩みを始めています。

本レポートでは、組織と風土を変革し、水素事業をはじめとする新たな価値創造を通じた持続的な成長を目指す当社グループの今の姿をお伝えします。各章では「グループビジョン2030」「重要課題（マテリアリティ）」に沿って、取り組みや進捗を報告します。

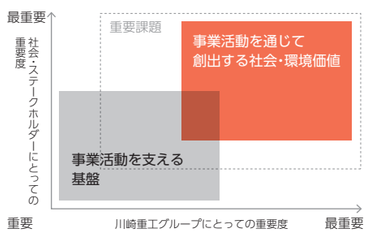
POINT 2 「グループビジョン2030」で3つの注力フィールドを策定

新たな時代の社会課題を見据え、3つの注力フィールドを軸とする成長シナリオを策定しました。3つの注力フィールドは、マテリアリティの中で「事業を通じて創出する社会価値」として最重要課題と位置付けています。

- 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

POINT 3 最重要課題の達成に向けた基盤項目――事業活動を支える基盤

「グループビジョン2030」の策定に伴い、重要課題（マテリアリティ）を見直しました。「事業活動を支える基盤」の各課題の重点事項を明確にするとともに、目標となる指標（KPI）を定めて、取り組みを推進しています。



POINT 4 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。



統合報告書 ⇔ Webサイト

編集方針

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

その他詳細な情報についても、当社Webサイトをご覧ください。

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

2021年度
（2021年4月1日～2022年3月31日）
（注）一部2022年度の情報も含む

対象範囲

川崎重工業株式会社および連結子会社
99社（国内43社、海外56社）
持分法適用非連結子会社19社
（注）一部は単体情報

発行頻度

原則年1回発行
前回発行 2021年10月
次回発行 2023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

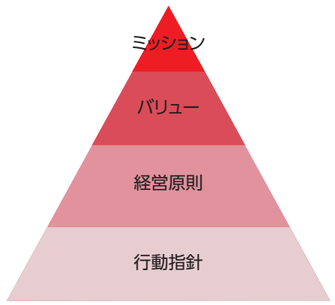
- グローバル・レポーティング・イニシアチブ（GRI）「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- 国際会計基準（IFRS）財団「国際統合報告フレームワーク」
- 環境省「環境報告ガイドライン（2018年版）」
- 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス2.0」

カワサキグループ・ミッションステートメント

グループミッション
（社会に対する役割）

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。

川崎重工グループ
サステナビリティ経営方針

川崎重工グループでは、経営におけるサステナビリティの位置付けを明確にするため、
「川崎重工グループサステナビリティ経営方針」を制定しています。

1. 基本的な考え方

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

2. サステナビリティ経営方針

(1)社会課題への挑戦

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

(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。

(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。



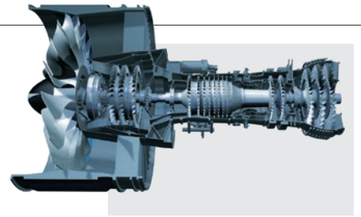
事業規模（2021年度）

連結売上高
1兆5,008億円

（事業別売上高構成比率）　（主要製品）

航空宇宙システム 19.8%

- 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


PW1100G-JM
写真提供：（一財）日本航空機エンジン協会


P-1 固定翼哨戒機


H145//BK117 D-3


ボーイング787ドリームライナー
写真提供：ボーイング社

車両 8.4%

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


バングラデシュ・ダッカ6号線向け
MRT車両


九州旅客鉄道株式会社向け「YC1系」


北海道旅客鉄道株式会社向け
「261系1000番台気動車」


日本貨物鉄道株式会社向け
「EF510形式300番台電気機関車」

エネルギーソリューション&マリン 19.8%

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（コンバインドサイクルパワープラント）

プラント
- 産業プラント（セメント、肥料など）
- LNGタンク
- 液化水素タンク
- ごみ焼却プラント
- 搬送機械
- トンネル掘削機
- 破砕機

舶用推進
- 舶用ガスタービン・減速装置
- 舶用レシプロエンジン
- 水力機械

船舶海洋
- ガス運搬船
- 液化水素運搬船
- ジェットフォイル
- 潜水艦


海外向けに初出荷した
30MW級ガスタービン


ハイブリッド推進システム船に
搭載される天然ガス
専焼エンジン


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


液化水素運搬船
「すいそ ふろんてぃあ」

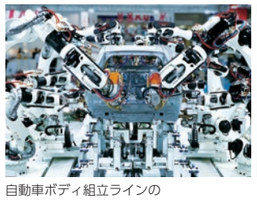
精密機械・ロボット 16.8%

- 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
- 舶用舵取機
- 舶用各種甲板機械
- 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



手術支援ロボットシステム
「hinotori™ サージカルロボットシステム」


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」


自律走行型双腕ロボット「Nyokkey」

モーターサイクル&エンジン 29.8%

- 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


MULE PRO-FXT Ranch
Edition Platinum


Z900RS


JET SKI ULTRA 310LX



Bimota KB4


FX1000VEFI

その他 5.2%

設立
1896年

創業
1878年

連結従業員数
36,587名

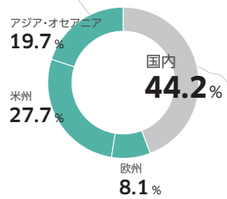
海外
9,991名

国内
26,596名

国内生産拠点
17か所

海外生産拠点
22か所

海外売上高比率
55.7%



歴 史

川崎重工グループは、設立以来120年以上にわたって常に最先端技術に挑み、
数々の「世界初」「日本初」を世の中に送り出してきました。
現在、カーボンニュートラル実現に向けた水素エネルギーの普及を見据え、
40年以上にわたって培ってきた技術やノウハウを活かして、水素事業を推進しています。

カワサキの歴史

そのわざを通じて国家社会に奉仕する
——by SHOZO KAWASAKI

Over 125 years

1878
川崎正蔵が
川崎築地造船所（東京）を開設（創業）



株式会社川崎造船所を
神戸に創立
1896

1897
貨客船「伊豫丸」
（川崎造船所第一番船）進水



乾ドック（神戸工場
第1ドック）完成
1902



国産化第一号蒸気機関車完成
1911

1922
当社初の航空機
（乙式一型偵察機）完成



スクリュウポンプの製作・
販売を開始
1936

1943
国産初の航空機用
ジェットエンジン「ネ-0」の
試験飛行に成功





国内初の産業用ロボット
「川崎ユニメート2000」誕生
1969

1972
「Z1」を発売



「ジェットスキー®」の生産を開始
1973



ガスタービン発電設備
PU200 を開発
1976



BK117型ヘリコプタ初飛行
1979

1981
わが国初の
LNG運搬船を引渡し



ニューヨーク市地下鉄電車
（R-62）325両を納入
1983

1991
英仏海峡
海底鉄道トンネル
掘削機、掘削に成功



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



2004
台湾高速鉄道向け
車両初出荷

「Ninja H2/H2R」を発売
2015



自動PCR検査サービスを開始



国産初の手術支援ロボット
「hinotori™」を開発



「グループビジョン2030」を制定
2020

2019
世界最大のガス・ツー・ガソリン（GTG）
プラントがトルクメニスタンで完成



水素事業の歴史

水素でカーボンニュートラルの実現へ

Over 40 years

1978
能代向け
液水ロケットエンジン
燃焼試験設備を納入
（LH2 タンク、LOX タンク）

1987
JAXA 種子島宇宙センターに
600m³（容量540m³）の
液化水素貯蔵タンクを建設



高性能液体水素コンテナを開発し、
日本で初めて水素ステーションへの
輸送供給に成功
2005

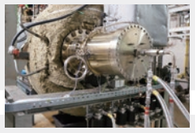
2007
岩谷産業株式会社向け液化水素
40フィートコンテナを初納入

2010
「中計2010」で
水素事業への
注力を発表

技術研究組合
CO_2フリー水素
サプライチェーン
推進機構（HySTRA）を結成
2016

産業用では初となる純国産
独自技術の水素液化システムを
開発・水素液化試験を開始
2014

液化水素運搬船用貨物格納設備の基本承認を
日本海事協会より取得
2014



低NOx水素専焼
ガスタービンの
燃焼技術を開発
2015

グローバル・
イニシアチブである
Hydrogen Council を
他社含め13 社で発足
2017

北海道でPower to Gas
実証事業を開始、
風力発電のポテンシャルを
水素で最大化
2017

世界初、市街地で水素100%
による熱電供給を達成
2018

当社ほか87社で
水素バリューチェーン
推進協議会を発足
2020



世界初、液化水素運搬船
「すいそ ふろんてぃあ」が進水
2019



国内メーカー製初の
「水素液化機」を販売開始
2020

世界初の
液化水素用船陸間移送
ローディングアームを開発
2019

世界初の液化水素荷役実証ターミナル
「Hy touch 神戸」を納入
世界最大級の「11,200m³球形液化水素
貯蔵タンク」の基本設計を完了
2020



「舶用水素エンジンおよびMHFSの開発」
「水素航空機向けコア技術開発」が
GI基金事業に採択※
2021

「液化水素サプライチェーンの
商用化実証」がGI基金で採択※
2021

「水素液化機向け
大型高効率機器の開発」が
GI基金事業に採択※
2021



副生水素混焼の
30MW 級純国産
高効率ガスタービン
「L30A」を納入
2021

160,000m³型液化
水素運搬船の基本設計
承認を取得
2022

エアバスと日本における
水素の利用促進
調査で協力
2022

世界初、褐炭から製造した
水素を液化水素運搬船で
海上輸送・荷役する実証試験の
完遂式典を開催
2022



サプライチェーン

つくる → はこぶ → ためる → つかう

※ GI基金：NEDOグリーンイノベーション基金

価値創造プロセス

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

グループミッション

世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献する

“Global Kawasaki”

グローバルな社会課題

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

経営資源

（2021年度）

財務資本

投下資本 **9,806**億円

製造資本

設備投資 **535**億円

生産拠点 日本 **17**か所 海外 **22**か所

知的資本

120年を超える経験・ノウハウ

広汎な領域における高度な技術力

研究開発費 **470**億円

人的資本

最高品質を追求する技術集団

従業員数 **36,587**名

社会／関係資本

Kawasakiブランド

長年蓄積された取引先との信頼

自然資本

エネルギー使用量※1（熱量換算合計） **5,776**TJ

原材料（鋼材）素材としての購入量※1 **11**万t

※1 川崎重工（単体）、カワサキモータース、川崎車両の合計

事業活動と戦略（グループビジョン2030）

川崎重工グループが社会に示すソリューション

陸・空輸送システム

安定した品質とコスト競争力を武器とした航空機・車両事業

- 航空宇宙システムカンパニー
  航空機／航空機用エンジン
- 川崎車両株式会社
  鉄道車両／除雪機械

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

モーションコントロール&モーターバイクル

量産事業における経営資源の融通、コア・コンポーネント事業のシナジー

- 精密機械・ロボットカンパニー
  油圧機器／産業用ロボット
- カワサキモータース株式会社
  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／汎用ガソリンエンジン

エネルギー&マリンエンジニアリング

水素事業を中心としたエネルギー・舶用のエンジニアリング事業

- エネルギーソリューション&マリンカンパニー
  エネルギー関連機器・システム／舶用推進関連機器・システム／産業機械／環境装置／低温貯槽装置／水素関連設備／破砕機／船舶

「陸・空輸送システム」「モーションコントロール&モーターバイクル」「エネルギー&マリンエンジニアリング」の3つのグループで事業を運営し、各事業の連携をより効果的なものとしていきます。

経営方針

- 成長性の追求
  ⇒成長分野・新規事業への投資
- 安定性・シナジーの追求
  ⇒コングロマリット・プレミアムの実現
- 社会課題の解決に対するソリューションを通じてSDGsの達成に貢献

財務目標

- 売上目標：売上高年平均成長率5%
- 営業利益率5～8%
- 税引前ROIC：資本コスト+3%以上

成長シナリオを支える主な仕組み

- ビジネスモデルの見直し・新事業開発
- DXの推進
- サイバーセキュリティの強化
- 人事制度改革
- オープンイノベーションの推進

事業活動を支える基盤（ESGへの取り組み）

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

主なアウトプット

（2021年度）

財務資本

営業キャッシュフロー **1,444**億円

営業利益率 **3.0**%

税引前ROIC※2 **3.5**%

※2 税引前ROIC=EBIT（税引前利益+支払利息）÷投下資本（有利子負債+自己資本）

製造資本

主なトップシェア製品

半導体向けロボット世界シェア※3 **No.1**

非常用ガスタービン国内シェア※4 **No.1**

モーターサイクル401cc以上国内シェア※5 **No.1**

※3 SEMI、富士経済のデータを基に当社調べ
※4 当社調べ　※5 国内登録データ

知的資本・人的資本

クラリベイト・アナリティクス社の「Top100グローバル・イノベーター※6」を6回連続で受賞（2015～2021年）

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

社会／関係資本

各社との連携による水素プロジェクトの推進

機関投資家とのIRミーティング **199**件

自然資本

事業活動によるCO_2排出量（Scope 1, 2） **40.2**万t-CO_2

製品貢献によるCO_2排出量の削減効果※1 **1,739.0**万t-CO_2

Kawasakiエコロジカル・フロンティアズ（旧グリーン製品） 登録製品数※1 **68**件 売上高※1 **2,486**億円

創出する社会価値

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

外部環境とリスク

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

To Our Stakeholders

社会に求められる企業であり続けるために「グループビジョン2030」の実現に邁進していきます。



代表取締役社長執行役員
橋本 康彦

世界が困難に直面する中 社会課題と時代のニーズに的確に応える

社長就任から2年が経過しました。新型コロナウイルス感染症については各国が本格的に経済活動を優先させるwithコロナへと移行しつつありますが、物流の混乱、ウクライナ情勢、インフレの加速、急激な為替変動などが世界経済に大きな影響を与えており、こうした課題にいかに対応していくか、各国の姿勢が問われるようになってきています。

川崎重工グループは2020年11月に「つぎの社会へ、信頼のこたえを」というメッセージとともに、「グループビジョン2030」を公表し、「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して定め、2030年までの成長シナリオを推進しています。

今日、世界が困難に直面する中にあって、社長として、当社が推進する3つの注力フィールドはその重要性がますます高まっていると確信しています。「安全安心リモート社会」「近未来モビリティ」は働き方や輸送の多様化を通じて、物流混乱の解消にも大きく貢献できます。さらに、「エネルギー・環境ソリューション」の中核と位置付ける水素事業は、カーボンニュートラルの実現に不可欠であるだけでなく、経済安全保障の観点からも極めて重要であることが明確になってきました。

当社グループは、エネルギー、輸送、防衛、産業インフラなど多岐にわたる事業を展開していますが、急激に変化する国際情勢下、その社会的役割はますます大きくなっていると感じています。我々が推進する「グループビジョン2030」の方向性が正しく、社会課題と時代のニーズに的確に応えるものであるとの確信のもと、スピード感を持って施策を推進しています。

社長直轄プロジェクトで 事業開発の範を示す

「グループビジョン2030」を推進するにあたり、重視しているのは、当社グループの広範な技術力を活かし、革新的なソリューションでグローバルな社会課題解決を図ること、仲間づくりも含めて新たな事業の仕組みづくりをすること、同時に、それを実現するにふさわしい企業に当社グループ自身を改革することです。

「グループビジョン2030」に基づいた全社改革の一環として実施したのが社長直轄プロジェクト本部の設置です。この大きな狙いは、スピード感を持って新事業にチャレンジする姿勢において、全社に範を示すことにあります。「スピードが価値を生む」は私の信条でもあります。

多岐にわたる技術を保有・蓄積し、広範な領域に事業を展開する当社では多様性を活かしたシナジーの創出が常に求められてきました。しかし、シナジーは明確な目標がないところには生まれません。目標を達成するためには、一つの事業の技術だけではできない、他事業のノウハウ、販売チャネルが不可欠である —— そうした状況になってこそ、複数の事業をどう連携・融合させるのかが真剣なテーマとなり、シナジー創出に向けた試行錯誤が始まるのです。

3つの注力フィールド策定は、まさにこの目標の設定であり、社長直轄プロジェクトは目標達成に向けて手を挙げた社員たちを抜擢し、従来の組織では対応できない大胆で斬新な事業プランを支援する仕組みです。各プロジェクトでは、既存のカンパニーの枠を超えて多様な知見・スキルを持つメンバーが力を出し合い、さらに外部の力も借りながら、スピード感を持って新たな事業の創出に取り組んでいます。

既にロボット技術を活用した「自動PCR検査サービス事業」をはじめ、遠隔操作が可能な「無人高速輸送ヘリコプタ」、輸送機器とロボットの知見を組み合わせた「自

走式配送ロボット」、株式会社パソナテックとの連携による「屋内位置情報ソリューション」など、複数のプロジェクトが2年足らずという短い期間で事業化あるいは実証実験の段階に進んでいます。

こうした事例を目の当たりにすることで、グループ全体にチャレンジする気風が徐々に浸透しつつある、と私は実感しています。社員が活躍する場、才能を発揮する場を与えられ、熱心にスピーディにプロジェクトに取り組んで成果を出していることを社長として嬉しく思っています。

人事制度の改革で社員のチャレンジを促す

事業組織の改革と並行して、人事制度の改革も進めています。企業の最大の資産は人財です。しかし、いくら優秀な人財が揃っていても、リスクをとって果敢にチャレンジする社員を適切に評価する制度・システムが整っていなければ、事業構造の変革や新ビジネスの創出は難しいでしょう。私が目指しているのは「誰もが失敗を恐れず、新しいことへの挑戦や新たなアイデアの提案ができる」組織風土をつくっていくことです。

チャレンジする社員を積極的に評価していくために、まずは人事評価における年功的な要素を廃止しました。自ら手を挙げて高い目標にコミットする社員、新しいアイデアを提案する社員には、年齢や社歴に関係なくそれが可能なポジションに抜擢できるよう制度を変えたのです。また、目標と成果に関する評価基準も変えました。高い目標を掲げた社員は、まずそれだけで評価され、さらに目標を達成できずとも諦めず頑張り続ける姿勢があればそこも評価される仕組みとしています。

職場の環境についても、「活躍社員」という新概念の導入によって改革を推進中です。活躍社員とは、「本人のやる気（モチベーション）」と「モチベーションを支援する職場環境」の2軸で規定される数値であり、全社員についてこれを継続的に測定することで部署ごとのスコアを明確化していきます。スコアが低い部署では、上司が部下の声に真摯に耳を傾け、「モチベーションを上げるには何をすればいいのか」を考えてもらい、上司はそのスコアの改善度に応じて評価されます。

このような新しい人事制度の運用を通して、チャレンジする社員とそれを応援する職場環境が少しずつ醸成されてきたことは、この2年間の大きな成果だと思っています。

さらに、今年からは、専門領域に卓越した技術・知見を有する人財を任用するフェロー制度を一層充実させました。新制度のもと、エグゼクティブフェローへのキャリアパスを明確することで、高度な専門性を有する優秀な社員を早期に発掘するとともに、彼らが意欲を高め、ふさわしい活躍の場を十分に与えられることを期待しています。



事業構造の変革や新ビジネスの創出に向け
リスクをとって果敢にチャレンジする者を
適切に評価する制度・システムを整備

中長期視点で成長戦略を進める

2021年度業績は増収増益となり、前期比で大幅な改善となりました。特に、2021年10月に分社化したカワサキモータース株式会社と川崎車両株式会社は、それぞれのマーケット特性に対応した自律的経営を推進することで、初年度から分社による成果が出ています。カワサキモータースでは、withコロナのニューノーマルのもと、パーソナルビークルによる移動が多くの人に受け入れられたことが好業績につながっています。川崎車両も5年ぶりの黒字化を果たすなど経営改善が進んできました。

中長期視点での成長戦略は「グループビジョン2030」で定めた成長シナリオに沿って進めています。当面は精密機械、ロボット、モーターサイクルなどの量産事業とエネルギー事業で収益を支えながら、航空宇宙事業の回復に伴って収益拡大とフリーキャッシュ・フローの拡大を図り、将来的には、水素や医療用ロボットなどの新規事業を収益の柱として、安定的な成長軌道を目指していく考えです。

3つの注力フィールドのうち「安全安心リモート社会」の領域では、わずか1年でPCR検査事業を立ち上げ、地方自治体向けの無料検査や、関西空港、成田空港の出国検査などで多くの実績を挙げています。将来の感染症対策なども視野に入れ、さらに事業を拡大していきたいと考えています。また、シスメックス株式会社との合弁による株式会社メディカロイドでは、上市した手術支援ロボット「hinotori™」が順調に症例数を伸ばしていることに加え、将来的な遠隔医療の実現を見据え、「hinotori™」と次世代通信を組み合わせた遠隔手術の実証実験を開始しています。さらに、ソニーグループ株式会社との合弁で設立したリモートロボティクス株式会社では、ソニーの得意とする画像処理やセンシング、通信技術と、当社のロボット技術や遠隔協調※の知見・ノウハウを融合させることで、すべての人々が社会参加できる新しい働き方の実現を目指し、新たな取り組みを開始しています。

一方「近未来モビリティ」の領域では、製造現場の自動化に貢献してきたロボティクス技術と、陸海空で培ったモビリティ技術を掛け合わせ、人と物の移動を効率化、自動化するためのハードウェアの開発を進めています。先述した「自走式配送ロボット」による新サービスや、「無人高速輸送ヘリコプタ」を活用した新規事業もこの一環です。

※ 離れた場所にいながら作業現場にいるかのような感覚でロボットを操作し作業を行う

水素が身近にある社会をつくる

当社グループの将来を見据えて、とりわけ大きな柱として育成しているのが「エネルギー・環境ソリューション」の中核と位置付ける水素関連事業です。気候変動や化石資源の枯渇などエネルギー問題が全世界の焦点となる中、目指すべきカーボンニュートラルにおけるエネルギーの主役は水素に移行していくと当社は予想しています。水素には「世界各地でさまざまな方法でつくることができる」「エネルギーとして貯蔵ができる」などの利点があります。冒頭に述べたように、経済安全保障の観点からも、エネルギーとして多くの利点を備えた水素を安定的に日本に供給することが、これからの当社グループが担うべき重要な役割であると考えています。このため、水素戦略本部を新設し、研究開発部門や本社部門から多くの人財を移したほか、外部からも優秀な人財を採用して人員規模を従来の3倍以上に拡大するなど、社内体制も強化しています。

2022年春には、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、2016年から他社と共に取り組んできた技術実証において、世界初の褐炭から製造した水素を液化水素運搬船で日豪間を海上輸送・荷役する実証試験を完遂しました。当社は本実証において、世界初となる液化水素運搬船「すいそ ふろんてぃあ」および液化水素荷役実証ターミナル「Hy touch 神戸」の開発・建造を担当し、「すいそふろんてぃあ」が日本船舶海洋工学会のシップ・オブ・ザ・イヤーを受賞するなど、高い評価を受けています。

技術実証に続く商用化実証としては、2021年、当社などに対し想定事業規模約3,000億円、補助金総額約2,200億円の「液化水素サプライチェーンの商用化実証」がNEDOのグリーンイノベーション基金事業に採択されています。この中で当社は、水素液化・積荷基地、液化水素運搬船といったサプライチェーン全体の設備を担当しており、すでに、160,000m³型 液化水素運搬船の基本設計承認を取得済みです。本取り組みは2030年頃の商用化に向けて、コストなどの経済性を見極めるため、欠かすことのできないもので、必ず成功させます。

さらに、水素発電で培った「水素を安全に、クリーンに燃やすKawasakiの燃焼技術」を追求し、モビリティの内燃機関でも世界をリードしていきます。

このように水素が身近にある社会をつくるために取り組みを進めていますが、水素社会は1社では実現できません。これまでも国内外の多くの企業と連携しながら実証を進めてきました。今後は、船舶・航空機、また乗用車や二輪車といったモビリティにおいても、「仲間づくり」に力を入れて、日本さらには世界の水素社会をつくっていきます。先日、モーターサイクル用水素燃料直噴エンジンを搭載した研究用オフロード四輪車のデモンストレーション走行を行いました。この研究車は、今後、二輪車・自動車関連各社とともに取り組む小型モビリティ用水素燃料エンジンの研究に活用していく予定です。

非財務面でも経営基盤の強化に努める

コンプライアンスについて、2021年、子会社の川重冷熱工業株式会社において品質に関する不正行為が発覚しました。まずは、お客様、関係者の皆様に多大なるご迷惑をおかけしたことをお詫び申し上げます。本件については、第三者で構成する特別調査委員会で徹底した原因究明を行っています。調査結果に基づき、是正措置を講じるとともにグループ全体で検査体制とコンプライアンスを一層強化し、再発防止に努めていきます。

持続的な成長を果たしていくにはESG（環境・社会・ガバナンス）に代表される非財務面の取り組みが重要であると認識しています。環境面では、水素事業を通じてお客様のCO_2排出削減を推進する役割を担っている当社は、お客様に先駆けて自社事業に伴うCO_2排出の削減を進めるべきと考えています。国内事業所においては、自社製の水素発電設備を導入することを核に、日本政府目標を大幅に前倒しする2030年のカーボンニュートラル実現に向けて取り組みを進めています。さらに、サプライチェーンや製品使用時のCO_2削減にも注力し、グループ全体での早期のカーボンニュートラル達成を目指していきます。また、サーキュラーエコノミー（循環型経済）の考え方をものづくりプロセスにも組み込み、生産活動における廃棄物削減や水資源の有効活用に努めます。

社会面では、人財（人的資本）を最も重視しており、人事制度改革によって年齢、性別、国籍に関わらずすべての社員が活き活きと働け、自由な発想での提案ができる環境の整備を推進していきます。加えて、培ったロボット技術や通信技術、遠隔協調技術を活用することで、子育て中の社員や家族の介護に携わる社員もリモートで事業に参加できる多様な働き方の実現も目指していきます。

ガバナンス面では、すべてのステークホルダーに対して透明性の高い経営に努め、企業価値を向上させていくことが基本方針です。取締役会の実効性強化にも引き続き注力していきます。2020年度から監査等委員会設置会社に移行しましたが、加えて、2022年度からは社内取締役を1名減とし、社外・社内の取締役の数を同数としました。取締役会の監督機能を強化するとともに、社外の多様な視点をさらに経営に活かしていきたいと考えています。

社会課題解決への貢献を常に経営の中核に置き、
自分たちがそこにソリューションを
提供できているかを、
厳しく見つめ直す姿勢を持ち続ける



本気でチャレンジし続ける社員と共に未来を目指す

「社会に必要とされる事業は必ず続く」というのが私の信念です。当社の創業者・川崎正蔵は船で二度も遭難しかけたことから造船業の必要性を痛感し、わが国初の洋船をつくりました。川崎造船所初代社長の松方幸次郎はライト兄弟の発明からわずか15年後にして、これからは空の時代になることを予見し、航空機分野に一歩を踏み出しました。私が入社以来39年間従事してきたロボット事業も、1960年代に米国企業といち早く技術提携を結び、日本初の産業用ロボットを開発したことが始まりです。

時代が、社会が求めるものは何か。それをしっかりと見据え、未知の分野にも果敢に挑み続けてきたからこそ、現在の川崎重工があります。今後の成長においても社会課題解決への貢献を常に経営の中核に置き、自分たちがそこにソリューションを提供できているかを、厳しく見つめ直す姿勢を持ち続けることが重要だと認識しています。

また、何よりも企業成長の鍵を握っているのは、社会に貢献できる自分の仕事に誇りと自信を持ち、諦めず本気で取り組み続ける社員たちの存在です。2021年度の業績回復も多くの社員が自分の仕事に本気で向き合い、持てる力を発揮してくれた結果であり、そうした社員を一人でも増やしていくことが、我々経営陣の最大の使命であると肝に銘じています。

これからも私たち川崎重工グループは未来を信じて、全社一丸となって「グループビジョン2030」の達成に邁進していきます。ステークホルダーの皆様には引き続き当社グループへの、ご理解、ご支援をお願い申し上げます。

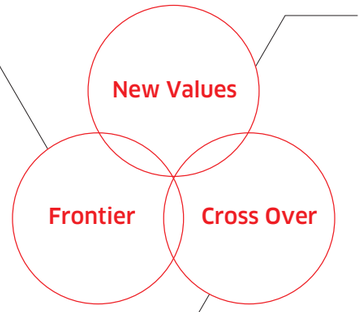
代表取締役社長執行役員
橋本康彦

Group vision 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し続けていきます。



Frontier

挑戦のDNAで フロンティアを切り拓く！

わたしたちは、創業時から挑戦者でした。最先端技術をベースに、造船、車両、航空機など、世界初、日本初といった「フロンティアに独自の視点で挑戦し続けた歴史」がDNAとして刻まれています。

これからも、新たな時代の社会課題というフロンティアに、わたしたちらしく独自の視点でこたえを出し、希望ある未来をつくり出していきます。

New Values

世界が直面する課題に革新のこたえを！

世界は、地球環境問題、エネルギー問題、人口問題・高齢化、自然災害、パンデミックなど、さまざまな課題に直面しています。

わたしたちのこれまで培ってきた信頼の技術や知見を結集して革新的な解決策をつくり出し、社会の変化に対してスピーディに動くことにより、さまざまなお客様、多くの人々に新しく高い価値を届けます。

Cross Over

枠を超え、成長し続ける創造的な挑戦者に！

「革新のこたえ」を提供するために、わたしたち自身が社会課題に焦点を合わせ、多様性を強みとして、社内外の組織や製品の枠を超えて動く、オープンで自由闊達・創造的なチームであり続けます。

そして、自らの可能性を広げるべく、新たな領域へ挑戦し、その挑戦から学び続けることにより、組織・人共に成長し続けます。

経営方針

2020年11月から、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」の方針のもと、成長事業に投資を行いながら、時代の求める姿に変容させることで持続的な成長を追求していきます。

成長性の追求	成長分野・新規事業への開発投資
適正な利益	営業利益率　5～8% 税引前ROIC　資本コスト+3%以上
安定性・シナジー	コングロマリット・プレミアム※の実現 ※ 事業間のシナジー効果が発揮され、企業価値が向上する効果

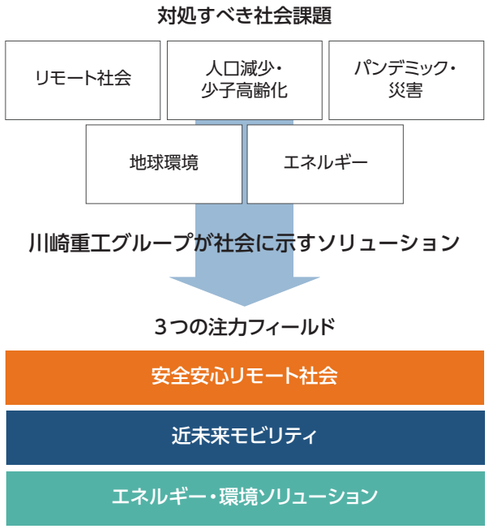
関連するSDGs

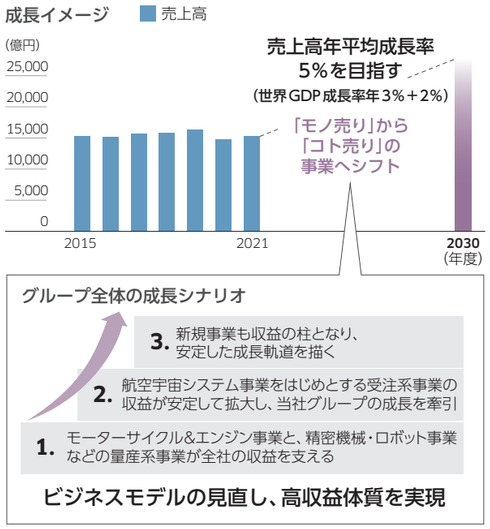


2030年に向けた成長シナリオ

新たな時代の社会課題を見据え、3つの注力フィールドを軸とする成長シナリオを策定しました。当社グループの現有主力事業を強化し、事業間のシナジーを発揮することで、将来の柱となる新事業を育成します。

当面の全社の収益を支えるのは量産系事業です。その後、受注系の収益の安定拡大を図りつつ、水素事業をはじめとした新規事業も収益の柱としていきます。こうしたビジネスモデルの見直しを推進することで、高収益体質を実現し、安定した成長軌道を描くことを目指します。

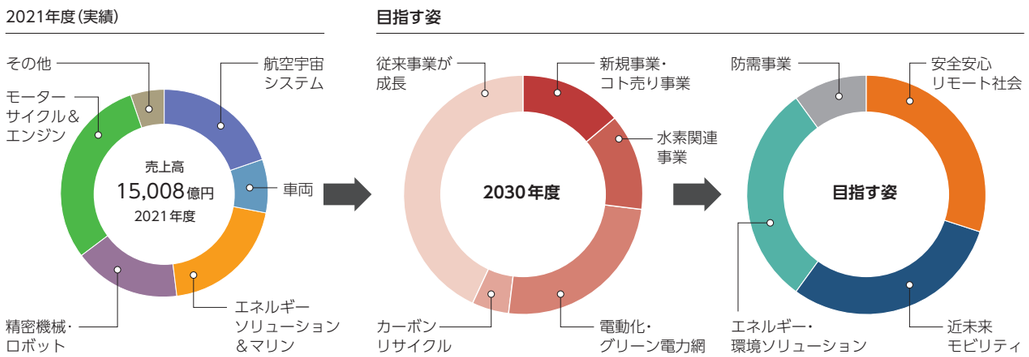




ビジネスモデル改革

2030年に向けて従来事業を成長させながらも、電動化・クリーン電力への対応、水素関連事業の推進、モノ売りからコト売りへのシフトを加えビジネスモデを改革していきます。

このモデルを経て、将来的には「グループビジョン2030」で掲げている注力フィールドである「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」を中心としたビジネスモデルへ本格的にシフトし、社会課題のより本質的な解決を実現、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。



グループビジョン2030

「グループビジョン2030」を達成するための5つの施策

新型コロナウイルス感染拡大を契機に大きく変化した世界の中で、社会課題をビジネスの起点とし、多様なパートナーと連携してソリューションを提供していくことを大切にしています。また、ビジネスを前に進め課題を解決していくのは人そのものです。その原動力となる従業員の意識や行動をビジョンに向け一つにしていくことにも優先して取り組んでいます。

変化が大きい中で、人々がリアルに直面している社会課題を捉え、素早くアクションを起こすことを目指し、5つの施策（SPEED）を進めていきます。

Social issue solution	解決すべき社会課題 ●リモート社会 ●人口減少・少子高齢化 ●パンデミック・災害 ●地球温暖化 ●エネルギー 3つの注力フィールド 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
Partnership for new values	オープンイノベーション モノ売りからコト売りへ
Employee engagement	人事制度改革　活躍社員へのシフト、さまざまなタレント・多様性の結合
Ever changing	マーケットインを意識したポートフォリオ改革・組織改革
Digital transformation	次世代のビジネスを創出

Partnership for new values　オープンイノベーション モノ売りからコト売りへ

仲間と共に新しいソリューションで新しい価値を創造する

高度に発展し、変化の速度が日々増している世界では、社会課題も巨大かつ複雑なものになっています。これらのトレンドに対し適切なソリューションを提供するためには、当社の力だけでなく、政府や自治体、企業、研究機関との連携が必要不可欠です。特に「グループビジョン2030」における注力フィールド関連分野での連携を強化するべく、従来事業領域の枠を超えたコラボレーションを進めていきます。それぞれの強みやマーケットへの知見を結集し、人々が現在、そして将来直面する課題に対し、新たなソリューションと「信頼のこたえ」を届けていきます。

目的	協業
●手術支援ロボットhinotori™で医療分野を支援	シスメックスとの合弁会社 株式会社メディカロイド
●リモートロボットプラットフォーム事業を行う合弁会社を設立 ●すべての人が参加できるリモート社会を目指す	ソニーグループとの合弁会社 リモートロボティクス株式会社
●水素サプライチェーンを構築しカーボンニュートラルを実現する	2030年商用化を目指す 技術研究組合HySTRA
●水素をはこぶ（供給側）とつかう（需要側）の連携 ●水素自動車などに水素を提供し新しいエネルギーを創出する	●トヨタ自動車の水素エンジンカローラに水素を提供 ●二輪車・自動車関連各社と二輪車などへの搭載を視野に水素エンジンの共同研究を開始

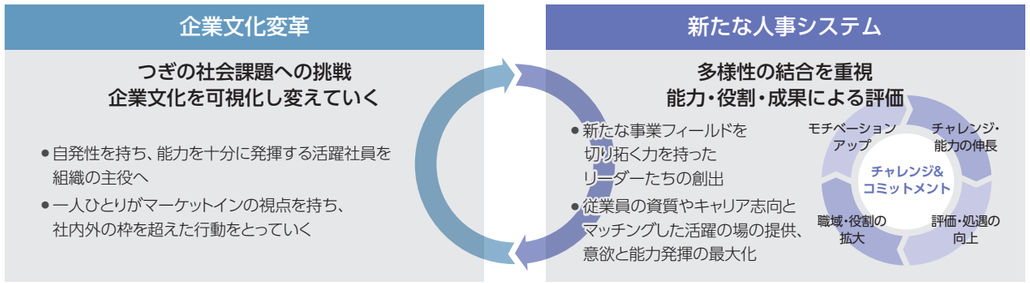
Employee engagement　人事制度改革　活躍社員へのシフト、さまざまなタレント・多様性の結合

人事戦略で企業文化を変革し、社会課題に挑戦する

当社では、社会が大きく変わっていく中で、従業員一人ひとりが意識や視点を変えて従来にない新しい挑戦を繰り返すことで、企業として困難な課題解決に向けたソリューション提供が可能になると考えています。この変化を生み出すために、2021年から一人ひとりの資質や能力、方向性にフォーカスした人事システムへの転換を図りました。

また、個人の意識の積み重ね、集合体である企業文化にも着目しています。エンゲージメントサーベイにより目に見えない風土や文化を可視化することで、組織の特徴や、従業員が重視している価値観を把握し、従業員が快く能力を発揮できる企業文化へのシフトを進めています。

個人の志向と適性に合わせた能力発揮と企業文化変革の相乗効果により、ターゲットとなる社会課題の解決を実現します。

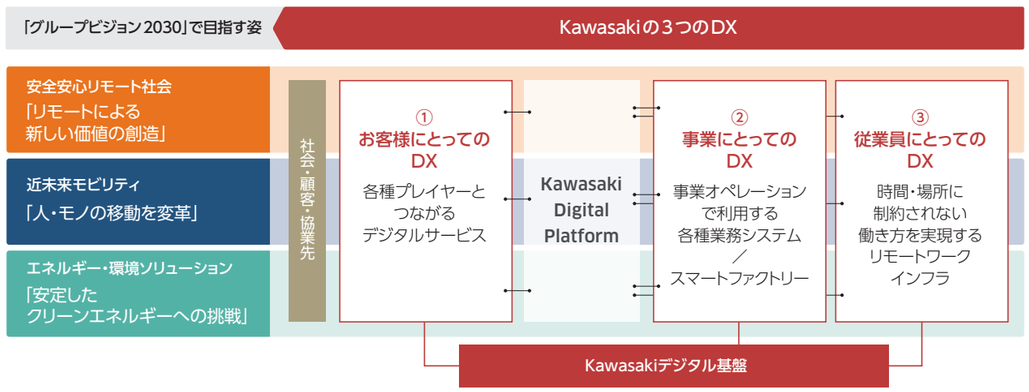


Digital transformation　次世代のビジネスを創出

Kawasaki DXで事業のスタイルとそれを支えるプロセスを変革する

マーケットインの視点で社会的価値をさまざまな枠を超えてスピーディに提供するために、事業のスタイルとそれを支えるプロセスを大きく変革していきます。その活動の一つが「Kawasaki DX（Digital Transformation）」です。

Kawasaki DXでは「お客様にとってのDX」「事業にとってのDX」「従業員にとってのDX」の3つの領域で取り組みを進め、新たな顧客価値の創出、モノ売りからコト売りへのビジネスモデル変革、事業基盤のアジリティ強化、従業員の働き方改革などを実現します。



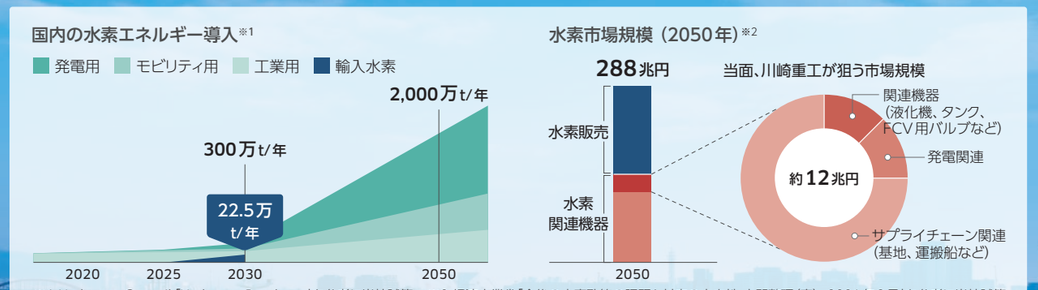
Focal Field 1

安定したクリーンエネルギーへの挑戦

1. 水素社会の早期実現

2050年には水素市場は288兆円に

「2050年までにCO_2排出量実質ゼロ」を目指す日本政府は、クリーンエネルギーである水素を2030年に300万トン、2050年に2,000万トン導入するという目標を掲げています。安価かつ大量の水素供給のためには、海外からのCO_2フリー水素の導入が必要です。なお、2050年の水素関連市場は約288兆円と言われており、この内、当面、川崎重工が狙う「水素関連機器」「水素発電」「サプライチェーン関連」の市場規模は約12兆円と試算しています。



※1 Hydrogen Council「Hydrogen Roadmap」を参考に当社試算　※2 経済産業省「今後の水素政策の課題と対応の方向性 中間整理（案）、2021年3月」を参考に当社試算

水素コストの低減が普及の鍵に

小型運搬船を用いる規模では、水素のコストは1Nm³当たり約170円になります。これはLNGガスに比べておよそ10倍程度高く、このままでは水素の普及は困難です。

2030年に向けて、全体の規模を大型化することで、水素の製造から輸送までの各ステップでのコストを下げて、約30円/Nm³までに引き下げます。

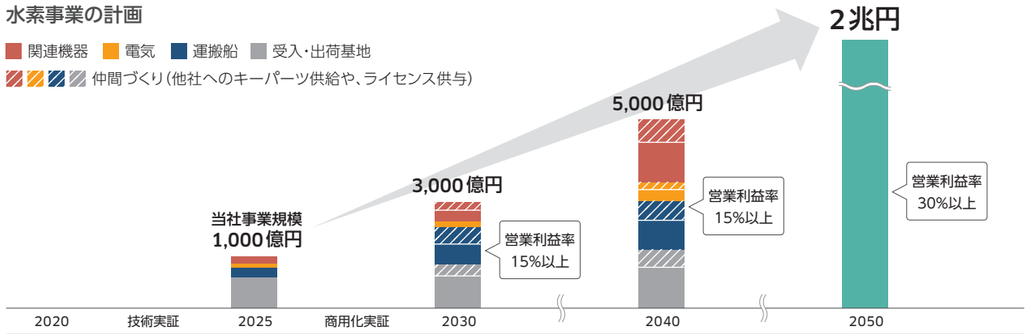


※経済産業省「今後の水素政策の課題と対応の方向性 中間整理（案）、2021年3月」

2050年に事業規模2兆円を目指して

2050年に12兆円の市場規模に対し、当社は2025年には1,000億円超の売り上げを想定しています。2030年は、当社自身の製造販売だけでは供給が追い付かず、他社へのキーパーツ供給やライセンス供与も想定しています。その結果、当社の事業規模は3,000億円になると考えており、さらに、2040年には事業規模は5,000億円に達します。ビジネスモデルを変革し、モノ売りからコト売りを進めることで、営業利益率も大幅に高める計画です。

水素事業の計画



	• 5t/dayクラスの販売開始 • 液化機の大型化へ	• 50t/dayクラスの投入 ※ 現有技術で25t/dayまでは実用化可能	• 100t/day～クラスの投入（10基）	• 200t/day～クラスの投入（10基×10か所）
• 1,250m³液化水素運搬船が進水 • 運搬船の大型化へ		• 4万m³×4基タンク搭載の大型液化水素運搬船1隻目の建造	• 大型液化水素運搬船2隻目の建造	• 大型液化水素運搬船80隻運航
• 2,500m³貯蔵タンクを「Hy touch 神戸」に設置 • 貯蔵タンクの大型化へ		• 5万m³貯蔵タンク1基目の建設	• 5万m³貯蔵タンク4基建設完了	• 20万m³貯蔵タンク10か所建設完了
• ドライ型水素専焼ガスタービンによる発電に成功	• 水素燃料船用エンジンの市場投入	• 100MW級水素発電による売電事業の開始	• 水素航空機技術の確立	

モビリティ分野における水素の可能性

モビリティのゼロエミッション化に向け、船舶、航空機、自動車といった各種輸送機器における、水素エンジン活用への取り組みを続けています。さまざまな分野において専門的なパートナーと協力しながら、実用化へのステップを着実に進めています。

「船用水素エンジンおよびMHFSの開発」がNEDOグリーンイノベーション基金事業に採択（2021年10月）



一般財団法人 日本海事協会より160,000m³型 液化水素運搬船基本設計承認を取得（水素燃料を利用可能）（2022年4月）



日本における航空分野での水素利用促進エアバスと協力し調査をスタート（2022年4月）



モーターサイクル用水素燃料直噴エンジンを搭載した 研究用オフロード四輪車のデモンストレーション走行を実施（2022年9月）

Focal Field 1

安定したクリーンエネルギーへの挑戦

2. CO_2排出ゼロに向けた取り組み

川崎重工グループのCO_2排出量と主な対応策



再生可能エネルギー拡大／省エネルギーの更なる進展／廃棄物焼却などのバイオマス発電の拡充

Scope 3	Scope 1, 2	Scope 3
年間約240万トン	年間約40万トン	年間約2,000万トン
材料や部品の調達元である企業様	自社利用の燃料と電力	お客様に提供するソリューション

CCUS(Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage) 排出されるCO_2の回収+地中深くへの圧入+CO_2の利用

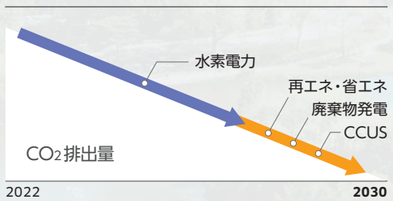
カーボンニュートラルの目標

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拡大、廃棄物発電の拡充により、2030年国内において、カーボンニュートラルを目指します。

さらに、当社の脱炭素ソリューションを社会やお取引先、お客様にもソリューションの輪を広げ、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。

Scope 1, 2

2030年
Net Zero(国内グループ会社)

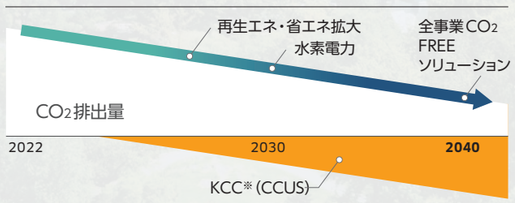


Scope 3

2040年 **Zero-Carbon Ready**
(川崎重工(単体)、カワサキモータース、川崎車両)
※ CCUS事業の推進により実質100%以上のCO_2を削減

2050年 **Net Zero**
(グループ全体)

・カテゴリー①：80%削減(2021年度比)
・カテゴリー⑪：CO_2 FREEなソリューションをラインアップし、世の中のCO_2削減を促進



※ KCC:Kawasaki CO_2 Capture

Scope 1, 2

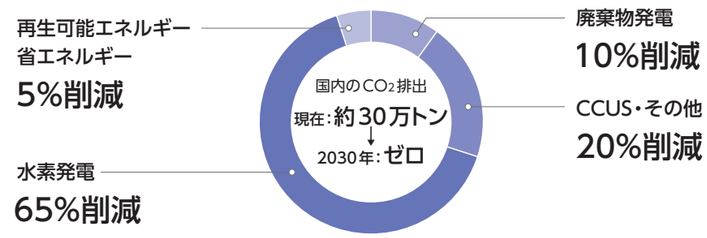
Scope 1, 2 自社利用の燃料と電力 年間約40万トン

水素発電を軸とした自主的な取り組みにより 2030年までに自立的なカーボンニュートラルの実現へ

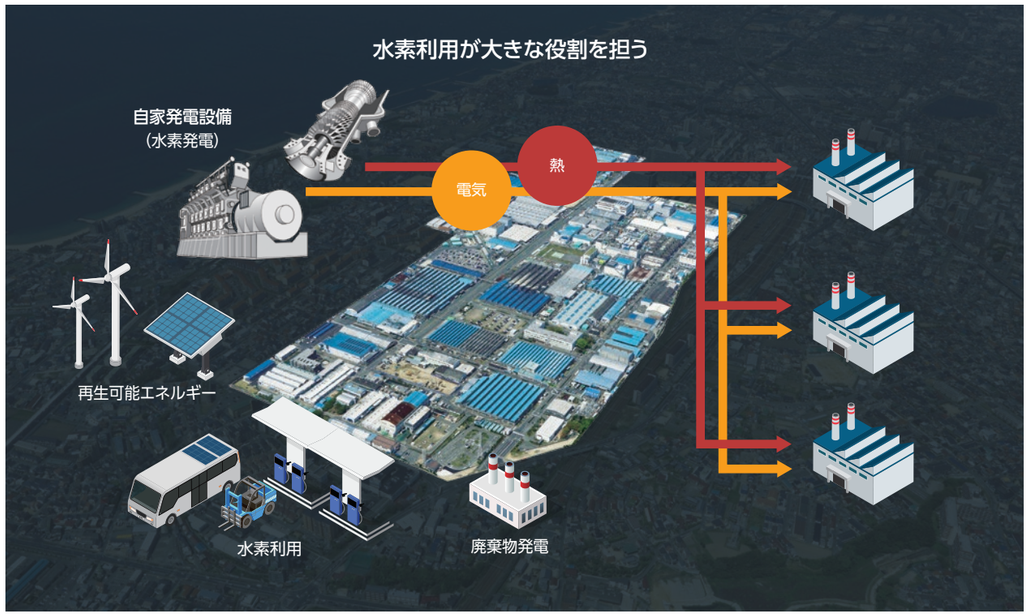
Scope 1, 2について、まずは、川崎重工グループ全体のCO_2排出量年間40万トンの3/4を占める国内において、下に示すように自社製の水素発電を軸に、廃棄物発電、再生可能エネルギーなども組み合わせることで自社においてゼロエミッション工場を実現します。その後は、海外子会社への展開を進めるとともに、当社がお客様に納入した既存の発電設備などへの水素エネルギー導入を進めていきます。

当社が納入した天然ガス焚きガスタービン設備のうち、現在稼働中の設備容量は約1,000MW。これらに水素エネルギーの導入をご提案し、水素混焼や専焼へシフトすれば、既存設備を大きく変更することなく、水素エネルギーへの移行が可能となります。

水素発電は実証から商用化にステージが進んでおり、すでにモデルとなる市街エリアでは、当社製ガスタービンを用いた水素100%による熱電供給を達成しています。(詳細はP.3をご覧ください)



ゼロエミッション工場

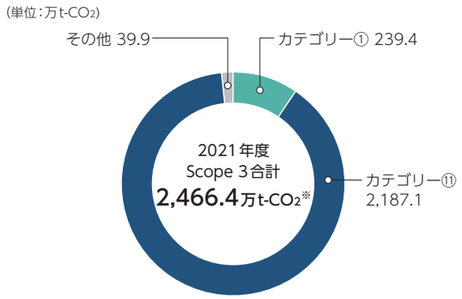


Scope 3

／社会に先駆けて推進し、Zero-Carbon Readyへ

Scope 3のNet Zeroは、お取引先やお客様などバリューチェーンに関わる皆様がすべてZero-Carbon Readyになることで、初めて達成できます。当社はScope 3について実施可能な対策を最大限行い、2040年にZero-Carbon Readyを実現します。具体的には、カテゴリー①は材料や部品の調達先における排出CO_2を80%削減、カテゴリー⑪においては全事業においてCO2 FREEなソリューションを標準ラインアップします。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CO_2削減を進め、世の中のカーボンニュートラルの早期実現に貢献していきます。

Scope 3 カテゴリー別内訳



※ 川崎重工(単体)、カワサキモータース、川崎車両の合計

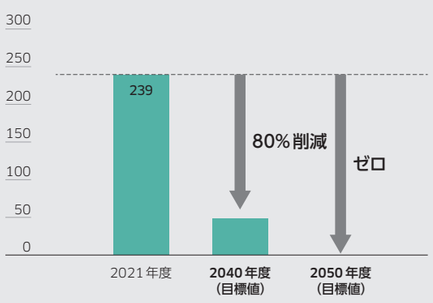
Scope 3　カテゴリー① 材料や部品の調達元である企業様　年間約240万トン

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

各業界・企業の皆様が、再生エネルギーの活用やエネルギー利用の効率化をはじめ、さまざまな施策でCO_2排出削減に取り組むことが想定されています。

当社ではお取引先と排出情報の共有等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自社グループで活用するのみならず、材料や部品の調達先であるお取引先へも提供することなどを通じて、CO_2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。

Scope 3 カテゴリー①(CO_2削減シナリオ)



Scope 3　カテゴリー⑪ お客様に提供するソリューション　年間約2,000万トン※

すべてのお客様にCO_2 FREEなソリューションを提供

大きく3つの取り組みを進めていきます。1つ目は水素事業を中心に自社グループからCO_2フリー燃料および電力を社会に提供していきます。2つ目は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CO_2フリー燃料を選択肢としてご用意。3つ目は大気中に排出されるCO_2を吸収、地中に貯蔵または利用するCCUSへの取り組みです。

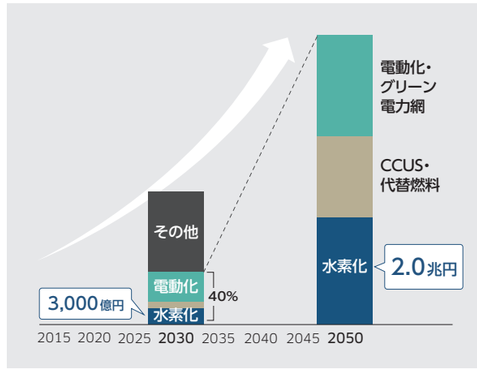
この三つを柱とし、2040年までにお客様がカーボンニュートラルに資する製品・サービスを選べるように選択肢を準備(防衛関係・非常時用製品を除く)し、世の中のCO_2削減を促進します。

※ Scope 3のカテゴリー⑪については、より正確な排出量とするため、2021年度より算定方法を変更しました。
従来は、油圧機器など最終製品に組み込まれる部品として製造している製品については、建設機械など最終製品のCO_2排出量を用いて算定していましたが、2021年度からは最終製品に対する寄与度・重量比率等を加味して算定しています。

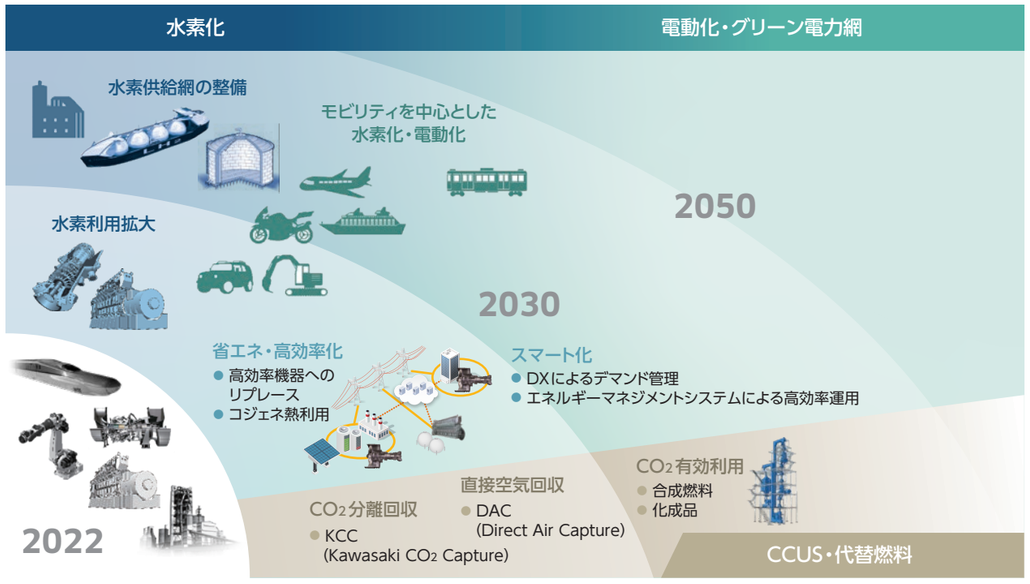
事業別のシフトの方向性

事業	水素化	電動化・グリーン電力網	CCUS・代替燃料
航空宇宙システム	○	○	○
車両	○	○	○
精密機械	○	○	○
ロボット		○	
モーターサイクル&エンジン	○	○	○
エネルギー	○	○	○
船舶推進	○	○	○
プラント	○	○	○
船舶海洋	○	○	○

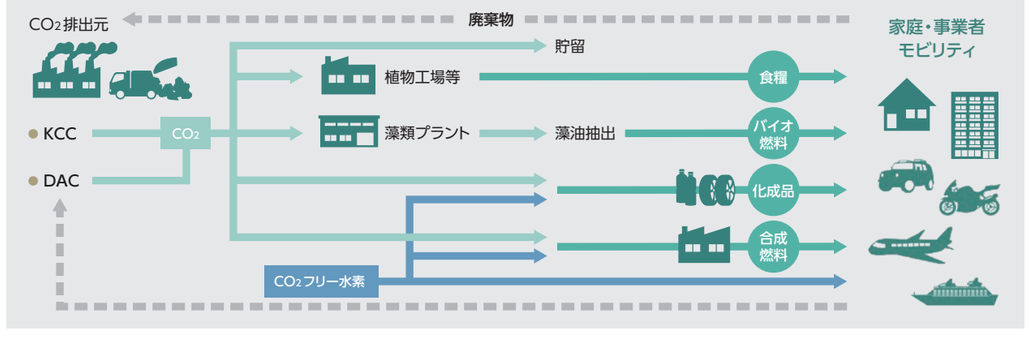
将来のソリューション別 事業規模イメージ



脱炭素ソリューション



CO_2循環社会

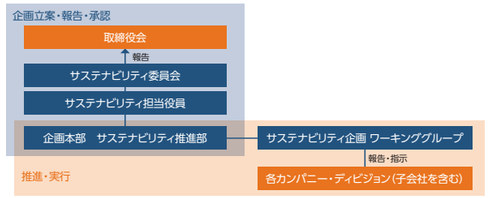


TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）提言に基づく情報開示

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

ガバナンス（気候関連リスク・機会についての組織のガバナンス）

気候変動に係るリスクと機会を含む環境経営戦略について、社長を委員長とする「サステナビリティ委員会」にて審議・報告する体制を整え、委員会を年２回以上開催しています。また、取締役会においては、サステナビリティ委員会の活動を定期的に報告するとともに、気候変動に関する取組み方針の決定と重要事項の審議を行っています。



戦略（気候関連リスク・機会がもたらす事業・戦略、財務計画への実際の／潜在的影響）

当社グループでは「グループビジョン2030」で定める３つの注力フィールドの一つである「エネルギー・環境ソリューション」において、水素事業、CCUSなどにより、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。

今回のシナリオ分析では、グループ全体を俯瞰し、①産業別評価、②CO_2排出量、③事業規模と今後の成長性、④気候変動に関する機会・リスクの側面から総合的に評価し、気候変動の影響が大きい事業を改めて特定しました。最も影響が大きいエネルギーソリューション&マリン事業については、定量評価（財務インパクト評価）までを、次いで影響が大きい航空宇宙システム事業、モーターサイクル&エンジン事業については定性評価までを実施しました。「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℃のシナリオに基づいて分析しました。

リスク管理（気候関連リスクの識別・評価・管理方法）

気候変動に係るリスクの識別・評価は、サステナビリティ委員会にて実施しています。リスクの識別については、移行リスク、物理リスク等、TCFDの分類に沿って識別し、評価は影響の大小で判別しています。評価したリスクの中で重大なものについては、取締役会へ報告し、対策に関する議論を行っています。

指標と目標（気候関連リスク・機会を評価・管理する際の指標とその目標）

当社グループでは、右表のとおりCO_2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ています。また、Scope 3については、主要項目であるカテゴリー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「CO_2 FREE」に沿って、グループ全体でのCO_2排出ゼロを目指します。

川崎重工グループのCO_2排出削減目標

Scope 1, 2	Scope 3
2030年 **Net Zero** 対象範囲：国内グループ会社	2040年 **Zero-Carbon Ready** ※CCUS事業の推進により実質100%以上のCO_2を削減 （カテゴリー①：80%削減（2021年度比） カテゴリー⑪：CO_2 FREEなソリューションをラインアップし、世の中のCO_2削減を促進） 対象範囲：川崎重工（単体）、カワサキモータース、川崎車両
2050年 **Net Zero** 対象範囲：グループ全体（連結）	

気候変動シナリオ分析

1.5℃シナリオ（2030年時点）「グループビジョン2030」が達成される場合

事業区分		エネルギーソリューション&マリン事業	航空宇宙システム事業	モーターサイクル&エンジン事業
想定シナリオ		● 世界的にエネルギーの脱炭素化が急速に進行し、日本でも省エネ、エネルギー転換、非化石エネルギーの利用が進む。 ● 水素・アンモニアの国際サプライチェーンが構築され、発電も開始。水素ステーションの戦略的整備が進む。		
		● 安全性と安定供給を第一に、適正価格で低炭素または脱炭素エネルギー供給が進む。電力需要は世界的に増加するが、日本では微減。エネルギー安全保障の重要性が高まる。	● 新興国の中間所得層の増加に伴い、世界の航空旅客輸送量が増加する。バイオ燃料などを用いた持続可能な航空燃料（SAF）や水素の利用が促進される。	● 急速に電動化が進む。水素、合成燃料の利用も進む。
機会	水素関連	● 液化プラント、液化水素貯蔵タンク、液化水素運搬船、水素ガスタービン、水素ガスエンジン、船用水素エンジンの需要が増加する。	● 2040年に向けて水素航空機の開発が進む。	● 水素エンジンモーターサイクル、四輪の需要が増加する。
	CCUS	● CO_2回収プラント／設備、CO_2利用の需要が増加する。	–	–
	電動化	● 船用電気推進システムや船用燃料電池、蓄電池の需要が増加する。	● 電動化航空機の開発が進む。	● 電動モーターサイクルの新製品（EV/HEV等）が市場投入され、販売が増加する。
	代替燃料	● バイオマスの利用が増加する。	● 持続可能な航空燃料（SAF）の需要が増加する。	● e-fuel（カーボンニュートラルの代替燃料）対応モビリティの需要が増加する。
	その他	● GHG削減船、船用LPG/LNGエンジン、アンモニア輸送の需要が増加する。	● 低燃費エンジンの需要が増加する。	–
リスク		● インフラ整備等の遅れにより、水素の普及が当社の想定よりも遅れる。 ● LNG発電設備の需要が徐々に減少する。	● 次世代技術を用いた新型航空機／エンジンの研究開発・設備投資が増加する。	● EV/HEV開発費が増加する。バッテリーの課題（長持ち・出力高）解消、e-fuel、水素技術利用に向け設備投資が増加する。
財務インパクト（2030年の売上高）		● 水素関連製品　3,000億円	（今後実施予定）	（今後実施予定）
機会・リスクに対する当社の対応策	水素関連	● グリーンイノベーション基金の商用化実証事業を推進し、大型化・低コスト化を達成する。関係各社とのアライアンスを積極的に推進し、国際サプライチェーンを実現する。	● 水素航空機コア技術の研究開発を促進する。水素サプライチェーンを活用した空港インフラ等の検討を進める。	● 水素エンジンを活用したモビリティ、汎用エンジンの開発を促進し、需要を喚起する。
	CCUS	● 潜水艦技術を強みとしてNEDO事業および環境省事業でのCO_2回収プラントの実証を完遂し、商用化に向けて大型化とコスト競争力強化を進める。合成燃料をはじめ、CO_2の利活用の可能性を幅広く検討する。	–	–
	電動化	● ハイブリッド／電気推進システム等を拡販する。	● 電動化に関する要素技術の開発を進める。	● 2025年に10車種以上でEV/HEVを導入する。2035年に主要車種をEV/HEVに置き換える。
	代替燃料	● 多種多様なバイオマス燃料に対応したボイラの拡販を進める。	● SAF対応エンジン開発に向けた準備を進める。	● e-fuel対応モビリティの開発を促進する。
	その他	● アンモニア運搬船により当面の輸送需要に対応するとともに、当社船用LNGガスエンジンの主要ターゲット船種である内航船に向けて、水素エンジンおよび水素供給システムを提供する。 ● エネルギー安全保障の観点からLNG発電の需要に対応するとともに、水素ガスタービン、水素ガスエンジンへの転換を促進する。	● 複合材および高効率システムの研究開発を促進する。 ● 研究・設備コスト増加に対しては、ロボット技術/IOTを活用した低コスト生産技術の研究開発を促進する。また、他社と連携して開発効率を高める。	● 開発費・設備投資については、部品の共通化、アウトソーシング化など、他社との協働も含め、費用を抑制する。

4℃シナリオ（2030年時点）「グループビジョン2030」が進展しない場合

事業区分	エネルギーソリューション&マリン事業	航空宇宙システム事業	モーターサイクル&エンジン事業
想定シナリオ	● 多くの国がパリ協定から離脱し、成り行きベースで推移する。日本でも温室効果ガス削減のための政策は実施されない。 ● 台風・洪水などの自然災害が慢性的に発生、激甚化する。 ● 再生エネルギーの導入は緩やかに進歩する。石炭・石油への依存は継続する。水素・アンモニアは技術進歩なく、導入が進まない。		
機会	● 災害被害軽減のため、分散化発電設備と非常用発電設備の需要が増加する。	● 災害被害軽減のため、防災ヘリコプタ・関連システムの需要が増加する。	–
リスク	● 自然災害の頻発により、発電、送配電設備の損害の増加、サプライチェーン寸断による部品調達や納品の遅れなどの増加が発生する。		
	● 水素やCCUSの普及が進まず投資回収が遅れ、事業計画の見直しが必要となる。	–	● 温度変化により芝生の育量が減少し、汎用エンジン市場が縮小する。
財務インパクト	● 水素関連事業の売上機会が失われる。投資回収が遅れる。 ● 既存製品の継続／改良により、事業規模の維持／拡大が見込まれる。	（今後実施予定）	（今後実施予定）
機会・リスクに対する当社の対応策	● 分散電源、非常用発電の導入を促進する。	● 防災ヘリコプタ・関連システムの導入を加速する。	● 芝関連エンジンで培った技術を流用し芝市場以外への参入を検討する。
	● 自然災害対策として、沿岸の工場を中心に事業継続計画（BCP）を強化する。また、サプライチェーンの強靭化を進める。		

（注）EV：電気自動車（Electric Vehicle）、HEV：ハイブリッド電気自動車（Hybrid Electric Vehicle）、GHG：温室効果ガス（Green House Gas）

Focal Field 2

リモートによる新しい価値の創造

すべての人々が豊かで
安全かつ安心して暮らせる社会を、リモート技術で創る

社会課題に対するKawasakiのソリューション

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

このうち、ここでは以下の取り組みをご紹介します。

命と向き合う医療従事者のために

手術支援ロボット hinotori™ サージカルロボットシステム

当社は1968年に日本で初めてロボットの開発製造に着手して以来、日本のロボット産業をけん引してきました。2013年にはシスメックス株式会社との合弁により、医療ロボットに特化した株式会社メディカロイドを設立し、国内初の医療ロボットである手術支援ロボット「hinotori™ サージカルロボットシステム」を開発しました。

2022年10月時点で、同システムは泌尿器科において国内で累計600症例を超える手術を実施しています。10月11日には、消化器外科および婦人科への適応拡大が承認されました。今後は手術をデジタル化するネットワークプラットフォーム「MINS※」を用いて手術の効率化提案や技術伝承のサービス提供を目指します。

また、遠隔手術のプロジェクト3件に参画し、実証実験を行うことで技術向上を目指すとともに、実用化に向けたガイドラインの策定のためのプロジェクトにも参画しています。

※ Medicaroid Intelligent Network System



hinotori™ サージカルロボットシステム

社会の流動性回復を目指して

PCR検査サービス

長期化するパンデミック禍の中で人の往来を再開させ、社会の流動性の回復を図るには、感染症検査の拡大が必須です。川崎重工はロボットにより短時間で連続して大量かつ高精度の検査を実現するPCR検査サービスを提供しています。

2021年度は、自治体や空港、企業検査などでの提案型の製品設計の実績を通して、顧客に沿った製品を素早く適切に提案できる体制を構築しました。今後は、本検査サービスの拡充により、新型コロナウイルスの感染再拡大に備えるとともに、多種多様な感染症や医療分野における各種検査への転用を進め、人々の安全安心な生活と経済活動の両立に貢献していきます。



成田国際空港内PCR検査センター



関西国際空港内PCR検査センター
受付窓口



東京都PCR等検査無料化事業



天空橋PCR検査センター

協創による新しい価値の提供

リモートロボットによるプラットフォームサービスの提供

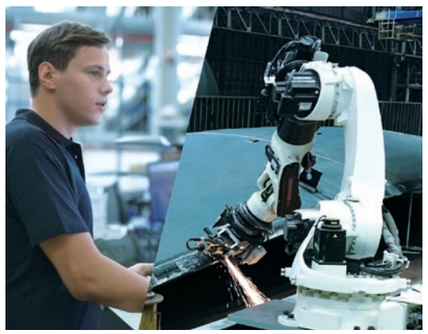
当社は2021年12月にソニーグループ株式会社との合弁会社としてリモートロボティクス株式会社を設立し、「すべての人々が社会参加できるリモート社会の実現を目指し、新しいワークスタイルを提案する」をパーパス（存在意義）に掲げ、新事業に取組んでいます。

生産労働人口の減少により人手不足が深刻化する中、多様な働き方の普及は限定的であり、働きたくても働けない方、3K（きつい、汚い、危険）労働に従事せざるを得ない方が多くいるのが現状です。

遠隔地から現場のロボットシステムを操作できるリモート環境構築のためのツール、また遠隔操作に加えてジョブアサインやワーカーのスキルアップ、工程管理・改善に活用できるサービスを提供し、リモートワーカーと事業者をつなぐ“リモートロボットプラットフォーム”を構築することで、人とロボットの新しい働き方を提案していきます。

インダストリアルメタバースの活用

米Microsoft社とはインダストリアルメタバースの取り組みで連携しており、メタバース上での共同作業や、デジタルツインによる遠隔地からのロボット操作の実現を目指しています。



遠隔地からのロボット操作



Focal Field 3

人・モノの移動を変革

人やモノが安全で素早く効率良く移動できる社会を、新モビリティで創る

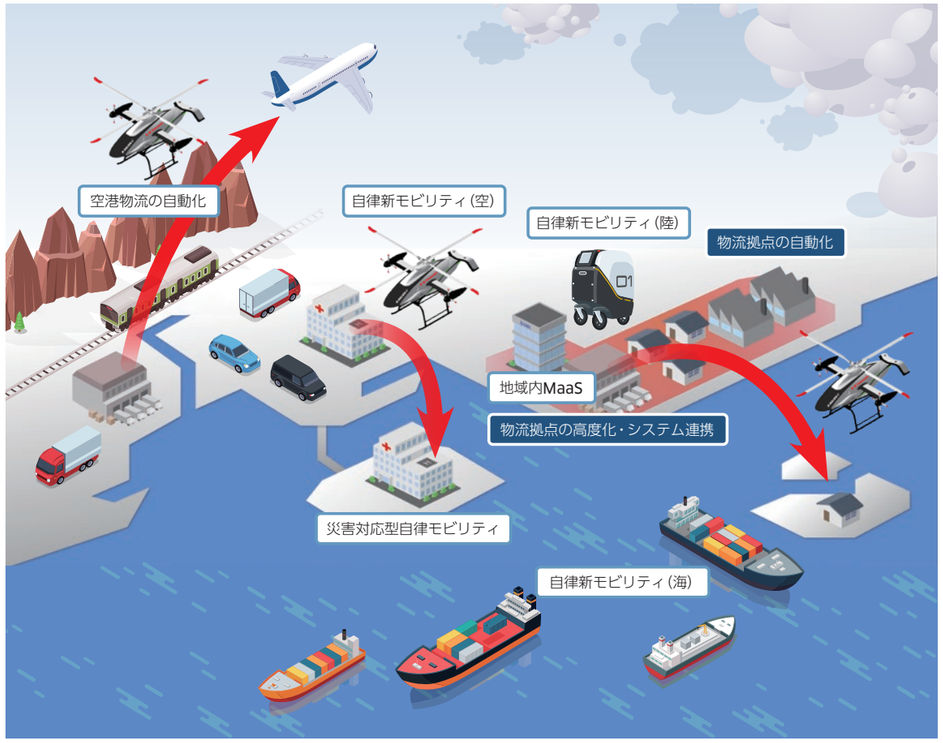
社会課題に対するKawasakiのソリューション

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

近未来モビリティの社会実装に向けて

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

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



近未来モビリティを活用したスーパーシティ

物流のラストワンマイル改革

川崎重工グループは長きにわたり、防衛、民間共に数多くのヘリコプタを製造してきた豊富な実績と、航空管制をはじめとした空に関するさまざまな知識を兼ね備えた国内トップメーカーです。この技術力とノウハウにより、物流のラストワンマイルの革新を目指し、無人VTOL機※1の開発を進めています。

また、ロボティクス技術とオフロード四輪車が持つ走破性を組み合わせた配送ロボットにより、ラストワンマイルの改革を実現します。

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

※2 無人地上走行車両（Unmanned Ground Vehicle）

2021年度の取り組み

ラストワンマイルなどの物流課題の解決に向け、福島ロボットテストフィールドにおいて無人VTOL機と配送ロボットの連携によるシームレス無人物資輸送の技術実証試験、東京都内での錦糸町・西新宿における公道での小型・低速の配送ロボットによる人を介さない物流システムの実現に向けた実証試験、当社明石工場では工場内物流の無人物資輸送実現に向けて多用途UGV※2の実証実験を実施しました。

また長野県伊那市の「無人VTOL機による物資輸送プラットフォーム構築事業」（2021～2025年度）を受託。山岳部での物資輸送から社会実装する計画として標高850mの伊那スキーリゾートにて、60kgの米を載せた飛行実証を実施しました。

さらに、藤田医科大学病院にてスマートホスピタルの実現に向けた検体配送などの実証試験を実施。東京都の5G等先端技術サービスプロジェクトにも参加しました。

制度整備に向けては、官民協議会、ロボットデリバリー協会に参画。それぞれのモビリティの事業化を推進しつつ、将来的にはそれらを統合した新しい物流システムの提供を目指します。


無人VTOL機と配送ロボット


配送ロボットを積み込んだ無人VTOL機


小池東京都知事による自動配送ロボット視察


多用途UGV

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

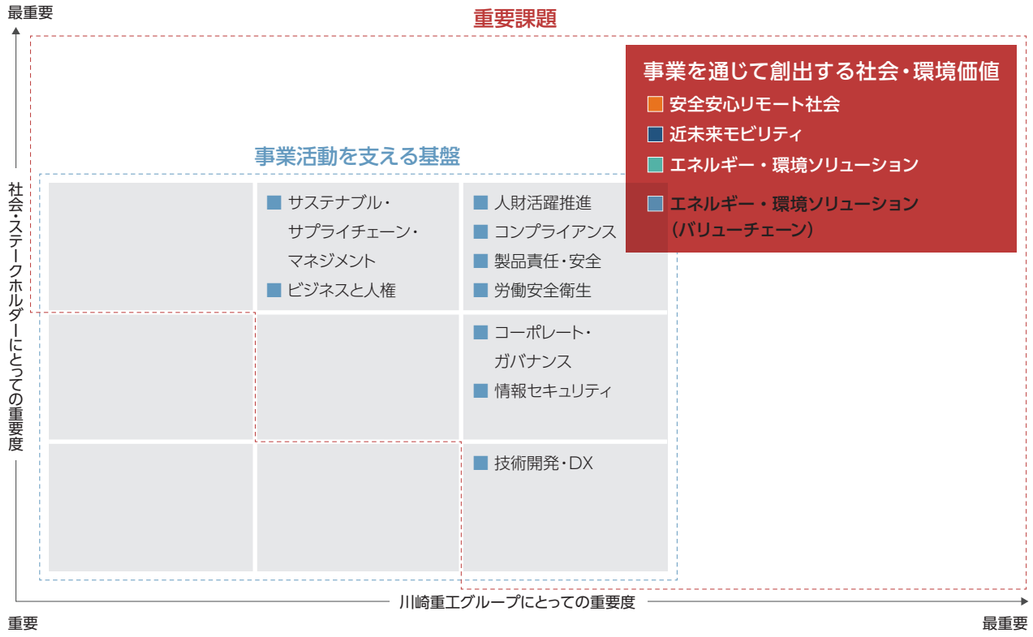
川崎重工では、多様化するステークホルダーからの期待・要望と事業環境の変化を踏まえ、当社グループの企業活動が社会に与える影響を認識・整理し、2018年に重要課題（マテリアリティ）を特定しました。

さらに、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。2018年と同様、重要課題は「事業を通じて創出する社会・環境価値」と「事業活動を支える基盤」に2大別し、本業を通じた取り組みを「当社グループが長期で達成すべき最重要課題」と定義し、それ以外の課題を、最重要課題の達成に向けた「基盤項目」と位置付けています。今後も、事業環境や社会からの期待の変化に即し、定期的にマテリアリティの見直しを行っていきます。

重要課題（マテリアリティ）の特定プロセス

ステップ	特定プロセス
STEP1	**「グループビジョン2030」策定に伴う見直し** 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。「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」と定めました。
STEP2	**事業を支える基盤項目の見直し** 「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、「事業を支える基盤項目」について見直しを行いました。見直しに際しては、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「当社にとっての重要度」）を仮設定しました。
STEP3	**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。川崎重工のトランジションは他の会社にとってのイノベーションをつくり出すことなので、そのシナリオが価値創造の中で語られると投資家の理解が得やすくなると思う。 ● 「事業を支える基盤」の項目が「事業を通じて創出する社会・環境価値」にどのようにつながるのか、時間軸もあわせて見えるようにしてほしい。投資家はコロナ禍を受けて「サステナブル・サプライチェーン」と「人権」を注視しているので、この2つはもう少し「社会・ステークホルダーからの期待」を高めにしてもよいのではないか。 ● 「事業活動を支える基盤」に脱炭素とTCFDへの対応について記載する必要がある。2030年前半に起きる技術革新により、再生可能エネルギー由来の水素のコストが化石燃料由来のコストを逆転すると言われているので、水素についてはもう少し長い期間で考えてもよい。
STEP4	**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している事項）」「2.これまでも重視してきたが今後も着実に強化していく事項」「3.すべての基盤として整備していく仕組み」に分類し、各課題の重点事項を定めています。

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

：取り組みの範囲		サプライヤー※	川崎重工グループ	お客様
今後に向けて特に重要な事項（将来財務への影響がますます増大している事項）	エネルギー・環境ソリューション（バリューチェーン）		脱炭素化	
			気候変動に対するレジリエンスの向上	
			資源の有効活用	
	ビジネスと人権		人権デューデリジェンスの実施	
	人財活躍推進		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	
			腐敗防止	
	労働安全衛生		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（すべての基盤として整備していく仕組み）				

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

グループビジョン2030 ｜3つの注力フィールドにおける目標と実績

注力フィールドと目指す姿	主なアクション	社会へのアウトカム（成果）	目標／指標（KPI）	具体的施策	2021年度実績
安全安心リモート社会 **「リモートによる新しい価値の創造」** すべての人々が豊かで安全かつ安心して暮らせる社会を、リモート技術で創る	● **医療ヘルスケア** ○ 感染症検査事業 ○ 手術支援事業 ○ 介護事業 ● **製造業・サービス業向け自動化・自律化・遠隔化支援事業**	● **感染症検査**による感染症の拡大防止、航空需要をはじめとする人の往来の早期回復 ● **医療および介護従事者の負担軽減** ● **手術支援ロボット**による高度医療 ● **地域間格差の是正** ● **生産性向上・労働力不足の解消**	**2030年の目標** ● **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** **指標（KPI）** (a) リモートプラットフォームのアクティブユーザー数 (b) 手術支援ロボットによる手術件数	● **感染症検査システム** PCR検査における大学との共同研究、空港での国際線出発旅客向けPCR検査サービス、国内でのモニタリングからスクリーニングへの展開（社会実装） ● **手術支援ロボット**による30km離れた遠隔手術の実証（動物実験）、世界初の商用5G通信での**遠隔手術の実証** ● 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）	● **PCR検査サービス事業の取り扱い検体数：約40万** ● **手術支援ロボット** ○ 累計台数：18台、泌尿器科での症例数：累計180症例以上 ○ 消化器外科、婦人科への適応拡大を申請 ○ 遠隔手術のプロジェクト3件に参画し、実証実験中 ● **ソニーグループ株式会社とリモートロボットプラットフォーム事業を行う新会社リモートロボティクス株式会社を設立**
	● **リモート社会を実現する新しい働き方・暮らし方の提案** リモートロボットを用いた、働き手と労働力を求める事業者をマッチングさせる**プラットフォームを提供**（ソニーグループとの合弁事業）	● **働き方改革** ○ 時間の融通 ○ 3K作業からの脱却 ○ 実作業を伴うリモートワーク ● **労働力の確保** ● **すべての人々に社会参加の場を提供**		● ドクターヘリの納入 ● 非常用発電設備の納入 など	
	● **災害時、輸送機器や発電設備などの提供**	● 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**			
近未来モビリティ **「人・モノの移動を変革」** 人やモノが安全で素早く効率良く移動できる社会を、新モビリティで創る	● 配送ロボットや無人輸送ヘリコプタなどの**新しい機器・システムの提供** ● 運輸業向け**自動化・自律化・遠隔化ソリューション**の提供 ● 輸送機器の低環境負荷への対応、先進安全技術の搭載	● 増加する物流量に対応し、**労働力不足を解消** ● 安全な労働環境の提供 ● 人・モノが環境にやさしく、安全に移動できる社会の実現	**2030年の目標** ● **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 ○ 無人VTOL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** **指標（KPI）** (a) 無人VTOL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、自律四輪の事業化 ○ 2030年までにVTOLの運用、統合輸送サービス事業の本格化 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	● 福島ロボットテストフィールドにおける無人VTOLと配送ロボットの連携によるシームレス無人物資輸送の技術実証試験を実施 ● 東京都内の公道での小型・低速の配送ロボットによる人を介さない物流システムの実現に向けた実証試験を実施 ● 当社明石工場内物流の無人物資輸送実現に向けた多用途UGVの実証実験を実施 ● 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 ● 藤田医科大学病院にてスマートホスピタルの実現に向けた検体配送などの実証実験を実施 ● 東京都の5G等先端技術サービスプロジェクトに参画
	● MaaS（Mobility as a Service）への対応 ● 都市間輸送の高速化・効率化 ● 海上・陸上・航空輸送の統合制御による最適化 ● 新たなパーソナル向けモビリティの開発 ● **スーパーシティ構想への参画** 自治体と連携し、先進的な都市を実現する	● **シームレスな都市交通の実現** 人・モノの移動の高速化・効率化 ● **交通渋滞と物流遅延の解消** ● **災害に強い街づくり** 緊急物資の早期輸送など			
エネルギー・環境ソリューション **「安定したクリーンエネルギーへの挑戦」** 低コストで安定した脱炭素社会を早期に実現する	● **水素サプライチェーンの構築** 水素の大量安定供給 ● **水素利用の拡大** 発電システム、輸送機器など	● **水素エネルギーの価格低下** ● **CO_2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**	**2030年の目標** **水素** ● 当社ソリューションによる水素供給量：22.5万t/年（商用化時） ● 当社ソリューションの水素エネルギーによるCO_2削減量160万t（理論値） **現有製品** ● より環境に配慮した製品を製造する ● 製品からのCO_2排出量の削減 **指標（KPI）** **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CO_2削減量 **現有製品** (a) 製品貢献によるCO_2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）の登録数・売上高	● **水素コンソーシアムの形成** ● 技術開発 NEDO助成事業、パートナーシップを活用した大型化技術の確立 ● **輸送量の増加** （2030年に2隻以上、2050年に80隻以上） ● 水素燃料を搭載した鉄道車両（気動車）の開発	**水素** ● 世界初、褐炭から製造した水素を液化水素運搬船で海上輸送・荷役する実証実験を完遂 ● エアバスと国内空港における水素の利活用に向け協働開始。水素の生産から空港への輸送、航空機への補給まで、さまざまな段階における水素サプライチェーンの構築を共同で調査する覚書を締結 **現有製品** (a) 製品貢献によるCO_2排出量の削減効果：1,739.0万t-CO_2 (b) Kawasakiエコロジカル・フロンティアズ（旧グリーン製品）の登録数・売上高：68件・2,486億円
	● **代替燃料** 航空機用バイオ燃料（SAF）、バイオマスなど	● CO_2排出削減による気候変動対応への貢献		● ハイブリッド、電動モーターサイクル／オフロード四輪車の量産化 ● 舶用ハイブリッド推進システム／電気推進システム納入	
	● **CCUS** 脱化石燃料できない分野で排出されるCO_2の回収・利用			● 省エネルギー型二酸化炭素分離・回収システムのパイロットスケール実証試験を開始（関西電力）	
	● バリューチェーンにおける環境負荷の低減				

※ このうち、カーボンニュートラルの推進についてはP.27-30をご覧ください。その他の取り組みについては当社Webサステナビリティ情報をご覧ください。

財務担当役員メッセージ

Message from Director



財務体質強化と事業改革を推進し グループビジョン2030を 実現していきます

代表取締役副社長執行役員
社長補佐、財務・人事・法務・コンプライアンス・
コーポレートコミュニケーション担当、人事本部長
山本 克也

グループビジョン2030の実現を 財務、人事面で支える

川崎重工は「グループビジョン2030」で掲げた3つの注力フィールドにおいて、従来にない製品やサービスの提供による社会課題解決に挑戦しています。それぞれの分野でいち早く事業化を進めるには、スピード感を持った先行投資が必要ですが、その資金は既存事業の収益性を高めることで生み出していかなければなりません。既存事業の深化によりキャッシュを創出し、そこから新事業への先行投資を継続する、「両利きの経営」を推進することで、「グループビジョン2030」の諸施策を着実に実行し、企業価値の向上につなげていきます。

私は財務に加えて、人事を管掌しています。財務はもちろん、現在、グループ全体が一丸となりスピード感を持って進めている人事制度改革など、人的資本の側面からもグループビジョンの実現を支えていくことが私の役割であると考えています。

事業改革の推進による黒字転換

2021年度業績は、モーターサイクル＆エンジン事業が好調であったこと、また航空宇宙システム事業においてコロナ禍の影響が縮小したことなどにより黒字転換し、前年度比で大幅に向上しました。2021年10月にモーターサイクル事業と車両事業を分社しましたが、モーターサイクル事業では、物流混乱や部品不足といった問題が生じたものの、アジャイルな意思決定に基づく的確な対策と先進国での旺盛なアウトドア需要を受け、史上最高益となりました。車両事業についても、分社を通じて経営改善が進んだこともあり、5年ぶりの黒字化を果たすことができました。

2022年度は外部環境に不透明な点があるものの、コロナ禍の影響は着実に減少していること、および円安傾向が進んでいることなどにより、全セグメントで増収増益を見込んでいます。

キャッシュ・フローを改善し、 収益力を強化

業績の回復と航空宇宙システム事業で前受金を獲得したことなどから、2021年度は、フリーキャッシュ・フローも918億円と大幅なプラスに転じ、Cash Conversion Cycle(CCC)も127日と、2020年度の153日から改善しました。コロナ禍の影響により増加した借入金も順調に返済が進捗しています。NET D/Eレシオも、棚卸資産の減少、業績回復などにより80.7%と、ほぼ適正レベルまで改善できました。

現在は、財務の健全性と成長分野への投資を両立させていくために、キャッシュ・フローを重視しています。キャッシュに結び付かない利益は利益とは言えないとの観点から、大型投資計画の審議に際しては従来以上に投資回収までの期間や足元の財務数値への影響について検討を促すなど、キャッシュ・フローの重要性を強く社内に伝えています。

同時に、経営への影響が大きい大型プロジェクトにおいては、契約前のリスクチェック機能を強化するとともに、事業ごとの自己資本をベースとした財務規律を徹底することで損益計画の精度を高めています。

これらに加え、地道な資金改善プログラム※と、カンパニー制の壁を越えた全社的な取り組みを継続することで、NET D/Eレシオを70～80%に維持し、CCCも中長期的に100日を下回る水準を目指します。

引き続きキャッシュ・フロー創出力の強化と有利子負債の削減に努め、財務規律を守りながら、成長分野への投資を加速していきます。

※ 債権流動化やサプライチェーンファイナンスの活用、販売先からの回収促進、在庫水準の抑制、調達先への支払い条件適正化などにより、業務オペレーションを改善する活動

サステナブルな資金調達を活用

資金調達については、2021年度は当社初のサステナビリティボンドの発行などにより、必要資金の75%をサステナブルファイナンスで調達することができました。水素関連事業を資金使途とするサステナビリティボンドの発行は、国内では当社が初の事例となります。

今後も、社会・環境のサステナビリティに資する事業を増加させ、サステナブルファイナンスも活用しつつ、新規事業を育てていきます。長期借入金に占めるサステナブルファイナンスの割合は、2030年までに50%程度、2050年までには100%に引き上げる考えです。

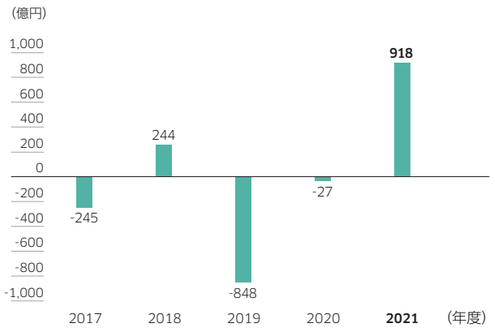
企業成長による株主価値向上

株主の皆様への還元については、連結配当性向30%を基準に安定的な配当を行うこととしています。2021年度は1株当たり40円の配当を実施し、配当性向は30.7%となりました。2022年度は1株当たり50円を予定しています。

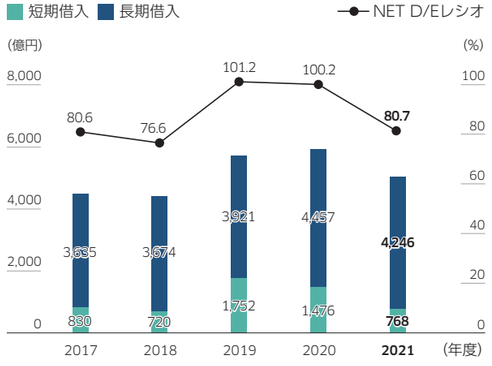
株主価値向上に向けては、業績向上による増配に加え、中長期的な株価上昇が必須であると認識しています。企業の成長期待度を表す株価収益率(PER)は、現在14倍程度と業界平均レベルです。今後、水素事業を中核とした将来の成長戦略について株主・投資家の皆様に分かりやすくご説明し、理解を深めていただくこと、また、その成果を皆様に示すことにより、株式市場において高い評価を得られるよう努めていきます。その上で最適な財務戦略、サステナビリティ経営の推進による企業成長を実現することで、時価総額1兆円を目指します。

これからも株主・投資家の皆様の期待に応え続けられるよう、DXの推進や成長分野への経営資源の積極的な配分と事業変革を進め、その具体的な取り組みや進捗について、さまざまな媒体や機会を通じて適切に開示・発信するとともに、建設的な対話を重ねていきます。

フリーキャッシュ・フローの状況



NET D/Eレシオ・有利子負債



技術開発・DX担当役員メッセージ

Message from Director

既存事業の競争力強化と新しい価値の創出に挑み続けます

代表取締役副社長執行役員
社長補佐、技術・生産・調達・TQM・総務・DX戦略担当、
全社北米事業タスクフォース担当、技術開発本部長
中谷 浩



未来志向の成長戦略を描く

川崎重工グループが持続可能な成長を目指すためには、既存事業の収益力を強化するとともに、中長期視点で新製品・新事業に必要な技術開発の布石を打つことが大切です。10年先、20年先に求められる技術領域をいち早く見いだして行動するために、未来を見据えた戦略を描いていきます。

現在推進している水素関連事業は、まさにこうした考えから生まれたものです。10年以上前、日本のエネルギーセキュリティ確保の観点から将来を考え、当社が価値を提供できる分野として描いたのが水素でした。当時はその必要性について懐疑的な見方が多かったものの、今では脱炭素に向けた有力なエネルギー源として期待されるまでになり、発電や交通など多分野において事業化が目前まできています。こうした経験から、研究開発テーマを立案する際には、将来の社会課題は何か、今ある製品はどこまで競争力を維持できるのかなど、あらゆることを想定して議論するようにしています。

2021年度は新たに、これまで培った技術の中から「残す技術」「捨てる技術」を選別する自社技術の棚卸しに取り掛かりました。現在まだ試行錯誤の段階ですが、将来の製品・事業を見据え、技術の新陳代謝を図ることで将来の基盤技術を強化していきます。

ビジネスモデルを革新し、より大きな価値提供へ

当社グループは「グループビジョン2030」で示した「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」のフィールドを中心に、社会課題解決ソリューションの創出を目指していますが、その実現に向け、3つのイノベーションに取り組んでいます。

1つ目はソリューション型ビジネスのコア技術となる「ソリューションイノベーション」、2つ目は製品の進化・競争力向上のための「プロダクトイノベーション」です。当社の事業はこれまで、製品の製造・販売が中心であり、一部のコア・コンポーネントによって全体の収益性を上げるという事業構造でした。しかし現在は、バリューチェーン全体にわたってより大きな価値を提供できるようスマイルカーブの上流・下流に事業領域をシフトすることで、当社の収益力をより引き上げることを目指しています。

これに向けて、コア・コンポーネントの進化に貢献する技術開発を推進するとともに、製品販売後のメンテナンスやオペレーションサービスを含めたビジネスモデルを確立し、新たな顧客価値を創出するソリューションを提供して過去の延長線上に留まらない企業成長にチャレンジしていきます。

プロセスイノベーションで足元からの持続的成長を加速

3つ目のイノベーションは「プロセスイノベーション」です。当社バリューチェーン全体にわたるTQM（Total Quality Management）による経営品質への貢献や、サプライチェーンにおけるKPS活動の深化を継続することに加え、K-DPX（Kawasaki Design Process Transformation）と名付けた開発・設計プロセスの標準化にも取り組んでいます。

2021年に125周年を迎えた当社は、長い歴史の中で各事業部門が独自の方法で設計や図面体系を運用してきました。K-DPXは究極的にはこうした固有の開発・設計プロセスを標準化していく取り組みです。伝統があるゆえの難しさもありますが、時代が大きく変わろうとしている今、当社も変わらなければ生き残っていけません。標準化を実現し、最終的には基幹部品をも共通化することができれば、グループ全体の調達や品質管理コストの削減にもつながると考えています。

業務プロセスの標準化は、DX推進の重要な課題であり、また、カンパニーの枠を超えた人財交流が容易になるというメリットもあります。未来へ向けての重要テーマとして、今後も加速していく方針です。

DX推進により新たな顧客価値を創出

3つのイノベーションによるビジネス／プロセス革新を実現する土台はDXであり、その推進も加速させています。具体的には、あらゆるデータをデジタル空間で一元化する「Kawasakiデジタルプラットフォーム」を活用し、各注力フィールドでデジタル技術を活用した新しいサービスの展開に取り組んでいます。

現在、最も注力しているのが、オペレーションデータの収集です。一例として、納入後のロボットの稼働状況をデータ化することにより、故障を予知した計画的な生産ラインのメンテナンス、すなわち予防保全サービスを提供することが可能となります。

こうした新しいビジネスの創出に向け、その運用を担うDX人財の育成・獲得を強化しながら、Kawasakiデジタルプラットフォームを顧客やサプライヤーとつながるためのエコシステムと捉えて取り組みを推進していきます。

事業戦略と連動した知財活動の強化で付加価値向上を目指す

技術開発、DX推進に加えて、知財活動にも注力しています。知的財産を重要な経営資源の一つと捉え、開発初期段階から事業戦略と連動した知財活動サイクルを推進・定着させる考えです。

たとえば水素関連事業では、競争と共創に向けた知財戦略を掲げています。新しいビジネスである以上、まず市場が拡大しないことには当社の事業も成長しません。そのため、知的財産についてもオープンとクローズのバランスを取りながら、業界を挙げて、あるいは国を挙げて市場開拓に取り組んでいくことが不可欠であると考えています。

また、技術を自社開発することに固執せず、オープンイノベーションによる先進技術の導入や共同開発にも注力しています。今後の社会の変化、サービスや製品の将来の姿を想定し、それを具現化するための技術を見極め、シーズを持つ企業や研究機関とのマッチングも積極的に活用します。

技術開発分野の人財を育成し、将来基盤技術を強化

当社グループはこれまで、日本初や世界初の製品を数多く生み出してきました。時代とともに技術領域は変化しますが、技術を生み出すのは人の力であることに変わりはありません。生み出す製品や提供するサービスが多様かつ高度化する中、人財の重要性は過去にないほどに高まっていると感じています。

今後さらに新しい分野、新しいビジネスを開拓していく当社グループにとって、将来どのような製品やサービス、そして技術が必要になるのか、そのためにどのような人財が必要なのか――先に述べた自社技術の棚卸しを活用し、不足する技術を将来基盤技術と位置付けて育成するとともに、人財獲得やオープンイノベーションによる強化を図っていきます。

当社グループは「グループビジョン2030」の達成と、さらにその先を見据え、多様化する社会のニーズを満たすソリューションへの貢献を目指して挑戦を続けます。

人財活躍推進

2030年の目指す姿

- 「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。

重点事項	目標となる指標（またはKPI）	2021年度の実績
● 企業価値向上に寄与する人事制度改革・人財育成 ● ダイバーシティ＆インクルージョン	従業員エンゲージメントサーベイで「働き続けたい」と回答した人の割合	83% （川崎重工、カワサキモータース、川崎車両）
	女性管理職比率	1.75% （川崎重工、カワサキモータース、川崎車両）
	従業員関連費用	147,460百万円（単体ベース）

企業価値向上に寄与する人事制度改革・人財育成

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

この認識のもと、当社グループは人的資本に関する基本方針「川崎重工グループ人財マネジメント方針」に則り、多様な人財の確保・育成、その個性と能力を高め発揮できる環境の整備、前向きに挑戦し変革し続ける人と組織の実現に向け、各種施策を展開しています。特に、従業員エンゲージメントの向上を優先課題と位置付け、高いモチベーションを持ち能力を発揮する環境が与えられている従業員をさらに増やすため、人事制度改革や組織開発活動に取り組んでいます。

人財育成においては、若手従業員や経営者層を含む各階層別の育成や当社グループ共通の教育・研修は本社で企画・実施し、事業分野で求められる能力・スキルに応じた教育や研修は各カンパニーで企画・実施しています。

また、グローバルな事業展開を支える人財のさらなる育成を目的として、2008年より、グローバル人財育成施策にも取り組み、グローバルな視野に立って働く心構えや海外ビジネスに関するスキルを学ぶ「グローバルビジネスタレント養成研修」、多様化する価値観の違いを体系的に理解する「グローバル基礎力強化研修」などを実施しています。

K-Win活動（Kawasaki Workstyle Innovation）

「働き方改革」からスタートし「業務改革」「組織改革」「風土改革」へ進展したK-Win活動は、現在ではグループ経営と一体となり、「グループビジョン2030」の実現に向けた「企業文化および従業員意識の変革」へとその活動の幅を広げています。高い意欲を持ち主体的に挑戦する活躍社員をより多く輩出するためのこれらの取り組みを通じて、企業価値向上の好循環を生み出す活動を行っています。

従業員エンゲージメントサーベイ

「グループビジョン2030」を実現するためには、従業員が枠を超え、やりがいを持って仕事に取り組むことが重要と考え、K-Win活動をはじめさまざまな改革活動に取り組んでいます。グローバル企業に広く利用されているエンゲージメントサーベイで組織力を定期的に把握し、課題の発見と効果的な打ち手を検討しています。

ダイバーシティ＆インクルージョン

当社グループが持続的な企業価値の向上を図っていくためには、国籍、性別、年齢、宗教の違いや障がいの有無などに関わらず、世界中で活躍する約36,000名の従業員一人ひとりが持つ多様な能力を存分に発揮するとともに、それを最大化する組織づくりが重要です。

このような認識のもと、当社はダイバーシティ推進のための各施策に積極的に取り組んでいます。

女性の活躍推進

2025年度の女性管理職数を2020年度比2倍の116名超に、新卒採用における女性比率を事務系総合職：30～40%以上、技術系総合職：5～15%以上に引き上げる目標を設定しています。

LGBTに関する取り組み

LGBTに関する従業員の行動指針として「Kawasaki-LGBT行動宣言」を策定し、基本的な姿勢と遵守すべき行動を定めています。

また、当社は、2021年に任意団体work with Prideが認定する、LGBTなどのセクシュアル・マイノリティへの取り組み評価指標「PRIDE指標2021」において、最高評価「ゴールド」を4年連続で受賞しました。

障がい者雇用と活躍推進

2013年9月に特例子会社である株式会社川重ハートフルサービスを設立し、グループとしても雇用率の維持・向上に向けて積極的な採用を進めるとともに、社屋のバリアフリー化にも積極的に取り組み、障がい者が持てる能力を十分に発揮できる環境を整えています。

ワークライフバランス

ワークライフバランスは多様な従業員が強みを発揮できるダイバーシティ推進のための土台です。当社グループでも、従業員が会社や周囲から期待され自分自身も納得できる仕事をしながら、健康でより充実した生活が送れる環境を整備することが重要です。仕事と私生活を両立できる多様な働き方を用意し、組織ぐるみで業務効率化を進めています。

労働安全衛生

2030年の目指す姿

- 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

重点事項	目標となる指標（またはKPI）	2021年度の実績　（注）暦年ベース
● 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）	全災害件数	58件 （川崎重工、カワサキモータース、川崎車両）
	休業災害度数率	0.31（同上）
	4日以上傷病休業日数率	7.8（同上）
	健康スコア※	3.9（同上）

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

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）

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

サステナブル・サプライチェーン・マネジメント

2030年の目指す姿

- 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。

重点事項	目標となる指標（またはKPI）	2021年度の実績
• サステナブル調達ガイドラインの改訂・配付 • お取引先へのサステナブル調達アンケートの実施、監査 • 人権や脱炭素、資源の有効活用に関するサプライヤー管理	主要サプライヤーに対するサステナブル調達アンケート回答件数	395社
	サプライヤーホットライン対応件数	ホットライン設置に向け検討中

お取引先へのサステナブル調達アンケートの実施、監査

当社グループが事業を行っていく上でお取引先は重要なパートナーの一つです。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、サステナビリティの考えに沿った調達活動を行うことは必要不可欠です。当社グループの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」「川崎重工グループCSR調達ガイドライン」をグループ会社も含めて関係部門に周知し、グループ一体となってサステナブル調達を推進しています。

また、ガイドラインの遵守状況の把握およびサプライチェーンのリスク評価を行うべく、国内外のお取引先を対象としたアンケート調査を実施しています。

2021年度は国内主要お取引先にアンケート調査を実施し、395社から回答をいただきました。今後は、これらのアンケート結果を基に、サプライチェーン全体でサステナビリティの取り組みをより強化するべく施策を実行していきます。

人権や脱炭素、資源の有効活用に関するサプライヤー管理

当社では、人権尊重や強制労働・児童労働の禁止を含めたサステナビリティをサプライチェーン全体で推進していくことを目的として、お取引先に期待するサステナビリティ活動の指針として「川崎重工グループCSR調達ガイドライン」を作成し、当社Webサイトで公開するとともに、お取引先の皆様に配付しています。2020年度からは、基本契約書においてお取引先が当社の「川崎重工グループCSR調達ガイドライン」を遵守するように努めることを明記しています。お取引先へのアンケート調査やサステナビリティ活動推進説明会、基本契約書を通じて、人権対応を含めたサステナビリティへの取り組みを強化するよう要請しています。

さらに2018年度からは、お取引先に対して、当社のサステナビリティに対する考え方について直接ご説明をする場を設けています。説明会では、サプライチェーン・マネジメント上の重要課題である人権問題や環境問題などをお伝えし、サステナビリティへの取り組みを強化していただけるよう要請しています。2018年度・2019年度においてお取引先に対するサステナビリティ活動推進説明会を10回実施し、合計で約1,000名（約700社）の方にご参加いただきました。加えて、2019年度には国内お取引先向けに「サプライチェーン全体でのさらなるサステナビリティ活動の推進に向けて」と題した文書を発信し取り組みの推進を図っています。

紛争鉱物対応

当社グループでは、2013年12月に「紛争鉱物調達方針」を当社Webサイトに開示し、コンゴ民主共和国およびその周辺国で産出される錫、タンタル、タングステン、金の調達・使用によって、当該国での紛争や非人道的行為へ加担する意思はないことを表明しています。

また、「川崎重工グループCSR調達ガイドライン」において、お取引先に対しても同様の取り組みを要請しています。

2021年度はお客様からの要請に基づき、カワサキモータース株式会社では、錫、タンタル、タングステン、金に加え、コバルトに関する調査も行い、調査結果を適切に回答しました。

ビジネスと人権

2030年の目指す姿

- 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。

重点事項	目標となる指標（またはKPI）	2021年度の実績
• 子会社・サプライヤーにおける人権デューデリジェンスの実施	子会社における児童労働・強制労働禁止の確認件数（社長が交代した子会社において実施）	15社
	人権研修の受講者数	13,245名（人権e-learning研修受講者数）
	人権に関する子会社・サプライヤー監査の実施・是正件数	2022年度の実施に向け検討中

子会社・サプライヤーにおける人権デューデリジェンスの実施

当社グループは「川崎重工グループ行動規範」において「事業活動における人権の尊重」を掲げており、さらに2019年度には「川崎重工グループ人権方針」を制定し、「国際人権章典」「ILO中核的労働基準」「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとした、人権および労働に関する国際規範を支持・尊重しています。

また、当社グループの事業活動における人権尊重の取り組みを行うため、人権デューデリジェンスを実施しています。

今後はグループ内およびサプライチェーンの重点課題のリスク低減策の策定・実行を行う予定です。具体的には、RBA（Responsible Business Alliance）行動規範に定められた、労働・安全衛生・環境・倫理・管理システムの5つのセクションに対応する形で当社が作成したセルフチェックリスト（SAQ）を活用し、人権リスクの高い国に所在する海外グループ会社の一部を対象に2022年度にモニタリングを実施する予定です。

事業活動を支える基盤

技術開発・DX

2030年の目指す姿

- 地球環境や社会課題の解決に資する新製品・新事業を市場に提供する。
- 事業戦略と連動した知的財産権の取得と活用ができている。
- プロセスイノベーションを推進し、バリューチェーン全体でのプロセス高度化とデジタル技術を融合する。

重点事項	目標となる指標（またはKPI）	2021年度の実績
• オープンイノベーションの推進 • 新事業創造に向けた共創の知財戦略（知的財産戦略の強化） • バリューチェーン全体でのDX推進	「グループビジョン2030」3つの注力フィールドにおける製品・事業化数	9件 （自動PCR検査システムや内航船用大容量バッテリー推進システムなど）
	オープンイノベーションプロジェクト参画数	11件 （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プロジェクト、藤田医科大学とのサービスロボット実証実験など）
	研究開発費	470億円

オープンイノベーションの推進

当社グループが保有する技術的なコア・コンピタンスをグループ内の製品へ相互に活用し、技術の多面的な展開により大きなシナジー効果を発揮します。2021年度は、当社と川崎汽船株式会社が共同開発契約を締結し、将来の自動運航船の実現に向けた要素技術となるAIを備えた機関プラント運転支援システムについて、株式会社 Preferred Networksと共に開発を進めています。

今後もグループ内のみならず、国内外の大学や研究機関、他企業とのコラボレーションも積極的に推進していきます。

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）

戦略的知財活動を推進するため、技術開発本部知的財産部が全社的な施策を立案・推進し、各カンパニーの知財主管部門と連携してそれぞれの事業に即した知財活動を行う体制を構築しています。

事業企画の初期段階から参画し、知財情報を活用した事業戦略立案に資する情報の提供、戦略の提言、事業戦略を強化する知財戦略の立案・推進により、経営戦略、事業戦略と連動した知財活動の実践に努めています。

バリューチェーン全体でのDX推進

「グループビジョン2030」の実現に向けて、事業のスタイルと、それを支えるプロセスを大きく変革していくための活動の一つが「Kawasaki DX」です。

デジタルの力を活用し、マーケットインとスピードを重視したビジネスモデルの変革やプロセス革新を実現すべく、今後もバリューチェーン全体でDXの取り組みを推進していきます。

なお、当社は2022年4月、経済産業省が定めるDX認定制度において「DX認定事業者」に認定されました。

情報セキュリティ

2030年の目指す姿

- 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。

重点事項	目標となる指標（またはKPI）	2021年度の実績
• グループ全体での情報セキュリティガバナンスの強化	情報セキュリティ研修受講者数 20,000名	19,033名
	標的型訓練メール実施回数 20回	2022年度の実施に向け検討中
	標的型訓練メール訓練対象人数 4,000名	2022年度の実施に向け検討中
	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：83%

グループ全体での情報セキュリティガバナンスの強化

本社DX戦略本部を中心として全カンパニーの力を結集し、当社グループのサイバーセキュリティ強化を進めています。各カンパニーにおいても情報システム部門を設置し、全社の方針に基づき安全対策の実施を行っています。

全社的リスク管理体制のもとにグループの情報セキュリティ管理を行う専門組織を置き、時々刻々と変化する情報セキュリティリスクに対し、「ルール」「教育・訓練」「技術対策」の3つの視点からマネジメントサイクルを回し、情報セキュリティの対策を体系的に整備して運営を改善しています。

また、当社グループのデータセンターを扱う子会社のベニックソリューション株式会社では、情報セキュリティマネジメントの国際規格（ISO 27001）を取得し、高いレベルの維持に努めています。

外部ネットワークとの接点となる非武装地帯（DMZ）に設置・運用されるサーバにおいては、自社およびセキュリティベンダーによる脆弱性診断を実施し、また外部からの不正アクセス、社内からの情報漏洩、コンピュータウイルス感染を防止する仕組みの導入と不正行為のモニターなどを行う仕組みも導入しています。

グループ全体での情報セキュリティ教育

当社グループの従業員に対して、定期的に情報セキュリティの教育と訓練を実施しています。

教育内容は、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を実施しています。訓練は、従業員が日常業務でサイバー攻撃やネット犯罪などの被害に遭わないよう、標的型疑似攻撃メールによる訓練演習を定期的に実施しています。

なお、2021年度は、情報セキュリティに関する違反事例はありませんでした。

コンプライアンス

2030年の目指す姿

- 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。

重点事項	目標となる指標（またはKPI）	2021年度の実績
• グループ全体のコンプライアンス意識のさらなる向上 • グループ全体での腐敗防止体制の強化	重大な不正・不祥事の年間発生件数	1件
	行動規範研修受講者数	行動規範／ガイドブックeラーニング研修 17,393名（対象者の73%）
	従業員意識調査でのコンプライアンス浸透度合い	1point UP （2020: 69point → 2021: 70point）

グループ全体のコンプライアンス意識のさらなる向上

当社グループは、社内でコンプライアンス違反が発生するリスクをモニタリングするため、毎年従業員の意識調査を実施しています。従業員エンゲージメントサーベイの中にコンプライアンス意識に関する設問を設け、カンパニー別、役職別など複数の要素で意識の変化や推移を分析して、必要なコンプライアンス施策の立案やその他の取り組みに反映しています。

また、コンプライアンス意識の再確認と向上を目指し、毎年10月をコンプライアンス推進月間と定め、各種活動を実施しています。

2021年度は、社長メッセージの配信や、社内グループ報「かわさき」にコンプライアンス意識向上を目的とした記事とコンプライアンス報告相談制度（内部通報制度）の概要を掲載しました。また、コンプライアンス報告相談制度の利用促進アナウンスや、eラーニングによるコンプライアンス研修などを実施しました。

グループ全体での腐敗防止体制の強化

当社グループの事業は政府や官公庁と関係する機会が多いため腐敗リスクにさらされる可能性が高いことから、腐敗防止に関し、コンプライアンス体制を推進していく中で、各種方針に従った事業活動、従業員への教育の実施を通じて取り組んでいます。

毎年、海外事業に関わる従業員を対象に海外贈賄防止研修を実施しています。2021年度の国内従業員向けeラーニングの受講者数は1,537名、海外駐在する従業員向けeラーニングの受講者は300名でした。eラーニングの受講者にはアンケートを実施し、受講者の理解度を確認しています。また海外ビジネス担当者向け研修においても、贈賄防止に関するコンプライアンス教育を行っています。

当社子会社での製品検査における不適切行為について（再発防止の取り組み）

2022年6月に公表した通り、川重冷熱工業株式会社において、主にビルなどの空調システム用として製造・販売した一部の吸収式冷凍機の、検査などに関する不適切行為が判明しました。概要と今後の対応について下記にご報告します。なお本件は、吸収式冷凍機の安全性に影響するものではなく、また現在販売している機種については、表示された性能に対して日本産業規格で定められた許容される差の範囲内の性能を有していることを確認しています。

今後このような事象が発生しないよう、外部の弁護士で構成する特別調査委員会で徹底した原因究明を行い、是正措置を講じるとともに、グループ全体で検査管理体制とコンプライアンスの一層の強化を図り、再発防止に努めます。

不適切行為の概要

出荷前試運転での行為	• 検査成績書類への実測していないデータの記載 【期間】1984～2022年　【件数】1,950件 • 立ち合い検査時の計測器の不適切な操作 【期間】1984～2022年　【件数】334件
カタログ・仕様書の不適切な記載	• 冷房能力およびCOP※がJIS規格の性能公差を満たさない一部製品において、カタログ・仕様書にJIS規格に準拠する旨を記載 【期間】1986～2009年 【対象機種・台数】6機種・2,944台

今後の対応

川重冷熱の対応	• 吸収式冷凍機の性能・品質の確認方法について、社内外へ周知します。 • 社内コンプライアンス活動を強化します。
川崎重工グループの対応	• 関係会社が、不適切行為をしていたことを重く受け止め、全社コンプライアンス委員会を中心に、グループ全体でコンプライアンス違反に関する再点検を実施してコンプライアンスの徹底を図ります。

※ COP（成績係数）：吸収式冷凍機の効率を示す。冷房能力を加熱源消費熱量と消費電力の和で除した値。

製品責任・安全

2030年の目指す姿

- 経営トップから現業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。

重点事項	目標となる指標（またはKPI）	2021年度の実績
• TQM活動の推進	製品安全法令違反件数 0件	0件
	TQMレベル 2.8以上	事業部門平均：2.9
	TQM研修の受講率 100%	100%（受講者数 1,604名）

TQM活動の推進

技術開発本部内にTQM推進部を設置し、方針管理、日常管理、品質管理教育の取り組みを基本に、全社的な品質保証活動を推進しています。役員はじめ全従業員を対象に普及セミナーを継続的に実施するとともに、階層別の教育カリキュラムにより、新人からトップマネジメントまで、TQMへの理解を深めています。

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

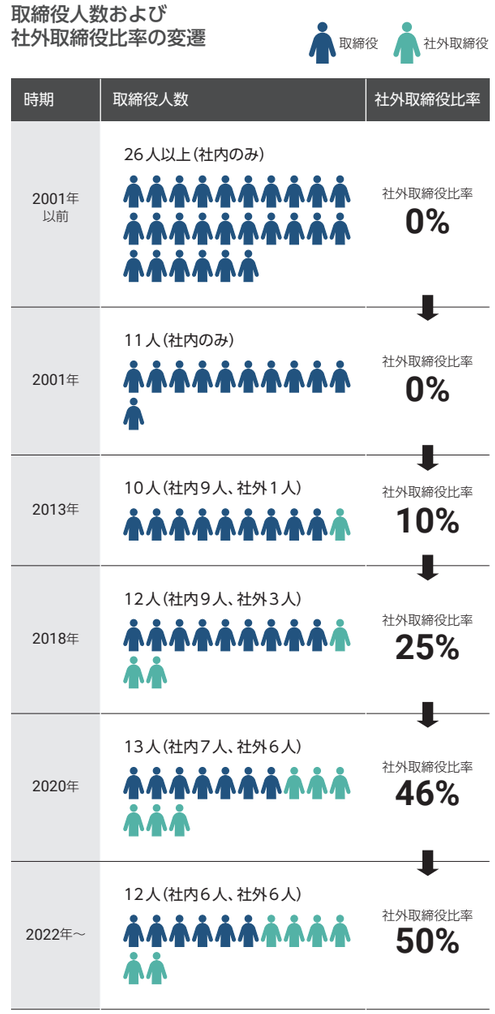
当社は、グループ全体として、株主・顧客・従業員・地域社会などのステークホルダーの皆様に対しても透明性の高い経営を行い、円滑な関係を構築しながら、効率的で健全な経営を維持することにより企業価値を向上させることをコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方とし、当社グループにふさわしいコーポレート・ガバナンスの構築およびその継続的な充実・強化に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

改善の経緯

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

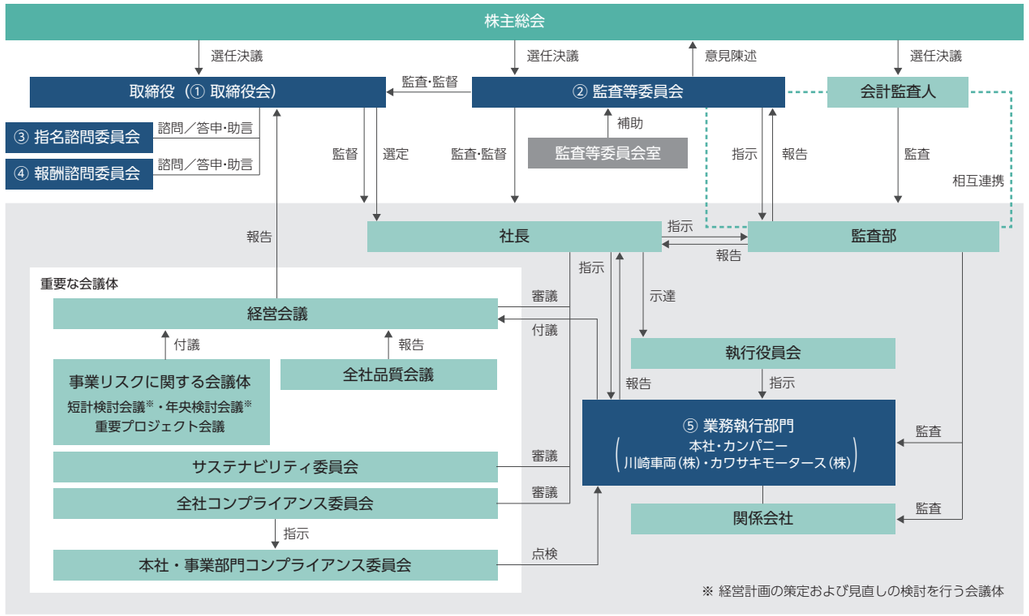
取締役人数および社外取締役比率の変遷



コーポレート・ガバナンスの体制

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

コーポレート・ガバナンス体制図 2022年6月24日現在



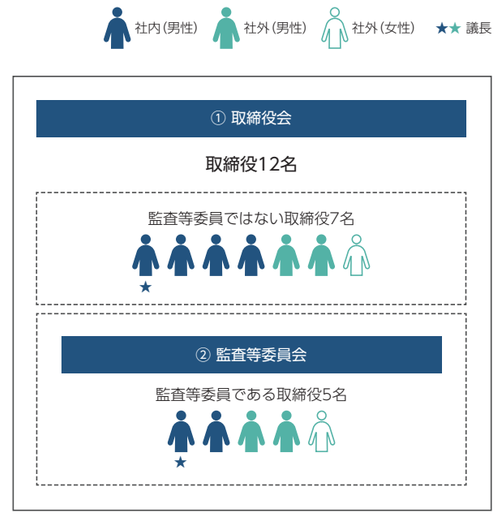
当社における主な会議体およびその内容は以下の通りです。

① 取締役会

取締役会は12名の取締役（うち、5名は監査等委員である取締役）で構成し、議長は取締役会の決議により会長が務めています。取締役には業務執行から独立した6名の社外取締役（うち、3名は監査等委員である取締役）を選任しているほか、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。

② 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するとともに、財務報告の信頼性確保のため財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査等委員を配置しています。



③ 指名諮問委員会

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、取締役会の諮問機関として、議長および構成員の過半数を社外取締役で構成する指名諮問委員会を設置しています。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についての妥当性などについて審議し、取締役会に答申もしくは助言を行っています。

③ 指名諮問委員会

指名諮問委員会 5名



④ 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、取締役会の諮問機関として、議長および構成員の過半数を社外取締役で構成する報酬諮問委員会を設置しています。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制度の妥当性などについて審議し、取締役会に答申もしくは助言を行っています。

④ 報酬諮問委員会

報酬諮問委員会 5名



⑤ 業務執行部門

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、業務執行取締役および取締役会にて選任された執行役員に委譲することにより、意思決定の迅速化を図っています。

経営会議

グループ経営全般における社長の諮問機関として、業務執行取締役およびカンパニープレジデント等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等を審議しています。

なお、業務執行監査の観点から常勤の監査等委員である取締役も出席しています。

執行役員会

グループ経営における意思統一を図り、円滑な業務執行を行うことを目的に、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ています。執行役員会では取締役会や経営会議等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等を行っています。

なお、業務執行監査の観点から常勤の監査等委員である取締役も出席しています。

重要プロジェクト会議

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

全社品質会議

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

サステナビリティ委員会

社会・環境および当社グループのサステナビリティ推進を目的に、社長を委員長とし、取締役（監査等委員および社外取締役を除く）、カンパニープレジデント、サステナビリティ担当役員、本社各本部長等で構成するサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会はサステナビリティ推進のための各種施策の審議・決定および達成状況や遵守状況のモニタリングを行っています。

なお、業務執行監査の観点から監査等委員である取締役、および広く社外の知見や意見を委員会の意思決定に反映させる観点から社外取締役も出席しています。

全社コンプライアンス委員会

当社グループにおけるコンプライアンスの徹底を目的に、社長を委員長とし、取締役（監査等委員および社外取締役を除く）、カンパニープレジデント、コンプライアンス担当役員、本社各本部長等で構成する全社コンプライアンス委員会を設置しています。全社コンプライアンス委員会はコンプライアンス徹底のための各種施策の審議・決定および達成状況や遵守状況のモニタリングを行っています。

なお、業務執行監査の観点から監査等委員である取締役、および広く社外の知見や意見を委員会の意思決定に反映させる観点から社外取締役も出席しています。

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。

具体的な評価手順

取締役会		全取締役	外部専門家	取締役会	
①	②	③	④	⑤	⑥
前回評価時に設定した課題への取り組み状況を確認。	今回の実効性評価の実施方法（評価方法・主な質問項目など）を決定。	アンケートの実施 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。	アンケートを集計・分析。	分析結果について議論。	分析結果や取締役会での議論を踏まえ、取り組むべき課題および対応方針を決定。

2022年3月期の実効性評価のプロセスと概要

取締役会で質問項目決定	全取締役へのアンケート実施	外部専門家にてアンケートの集計・分析
① ②	③	④

＜アンケート質問項目＞

- 取締役会の構成
- 取締役会の運営
- 取締役会の議論
- 取締役会のモニタリング機能
- トレーニング
- 株主（投資家）との対話
- 監査等委員会

＜アンケートの実施方法＞

5段階評価および自由記述形式。取締役会の実効性をより正確に評価するため、質問項目数を4項目から7項目に変更し、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。

＜評価結果の概要＞

アンケートの分析結果から、取締役会の現状に関する評価は全般的に高く、特に、昨年課題とした以下の3項目については、大幅な改善が見られました。なお、「取締役の人財要件の明確化」および「後継者育成計画の充実」については高評価が得られたものの、さらなるガバナンス強化・企業価値向上の観点から引き続き課題として取り上げ活動していきます。

- 取締役の人財要件の明確化
- 後継者育成計画の充実
- 指名・報酬諮問委員会との連携強化

（取り組み詳細は次ページ「これまでの課題に対する取り組み」に掲載）

↓

取締役会にて議論

⑤ ⑥

＜取締役会での判断＞

「当社取締役会の実効性は確保されている」

＜さらなる実効性向上に向けた取り組み＞

- 取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実
- 取締役の人財要件を充足するための取り組み
- 後継者育成計画（サクセッションプラン）の定着化
- 内部統制システム・リスク管理体制の強化

（取り組み詳細は次ページ「さらなる実効性向上に向けた取り組み」に掲載）

事業活動を支える基盤

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	取組内容
取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実	改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえた重要な経営方針・戦略（サステナビリティ経営方針・人事戦略・コーポレートトランスフォーメーション等）を予めテーマとして取り上げ、それらの項目について取締役会の中で討議の時間を確保し、定期的に議論しました。
取締役の人財要件の明確化	取締役会および指名諮問委員会にて、当社の中長期経営方針や経営戦略に照らし、当社取締役に求めるスキル等の特定を進め、取締役会のスキル・マトリックスを策定するとともに、コーポレート・ガバナンスに関する報告書に開示しました。
後継者育成計画（サクセッションプラン）の充実	取締役会および指名諮問委員会にて、CEOやカンパニープレジデント等の主要ポジション別に求める資質および要件を定義し、社長・副社長による面談や、外部アセスメントに基づく絞り込みなどを通じて後継者候補を選定しました。
内部統制システム・リスク管理体制整備に対する監督強化	内部統制システムの整備・運用評価結果のモニタリングに加え、全社的なリスク管理体制を整備してその運用状況を定期的に取締役会へ報告する仕組みをつくることで、取締役会の監督機能を強化しました。また、デジタルツールを利用して、危機管理情報を即時共有できる体制を構築しました。

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	取組内容
取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実	引き続き「グループビジョン2030」達成に向けての重要課題について討議し、さらなるガバナンスの強化に努めます。
取締役の人財要件を充足するための取り組み	スキル・マトリックスに掲げる「グループビジョン2030」達成に必要な取締役会の監督分野を強化すべく、今後は人財要件が充足されているか検証し、充足するための必要な対策を実施します。
後継者育成計画（サクセッションプラン）の定着化	現在実施中の人財登用プロセスを体系化し、それを明文化することで、後継者育成計画（サクセッションプラン）の定着化を図ります。
内部統制システム・リスク管理体制の強化	海外子会社を含めた、グループ全体の内部統制システムが機能する体制を構築すべく、本社が主体的にグループを統括することでコンプライアンスの強化に取り組みます。また、リスクモニター中に判明した重要リスクは適宜、取締役会で審議することを定着化させます。
中核人財の多様性確保	中核人財の多様性について、当社グループの現状認識と多様性を確保するための考え方を整理した上で、取締役会にて議論し、具体的なアクションプランへの落とし込み、実効性を高める仕組みを構築します。

取締役の報酬

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

基本方針

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

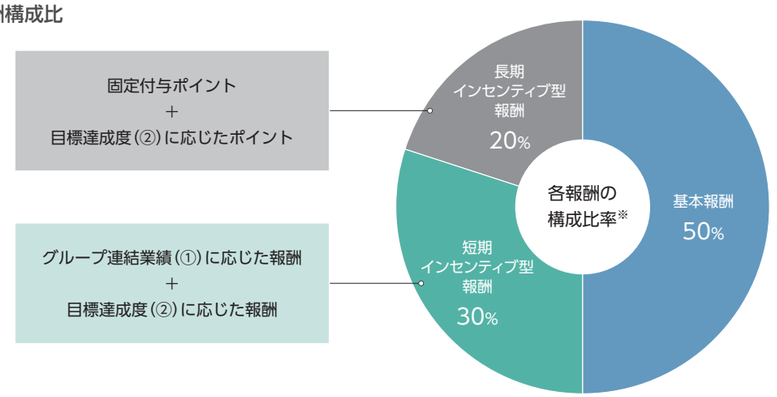
取締役（監査等委員・社外取締役を除く）の報酬

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

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

	支給方法	内容
基本報酬（固定）	金銭	各取締役のミッションに基づいて個々のグレードを定め、これに応じた報酬とします。
短期インセンティブ型報酬（業績連動）	金銭	単年度の業績目標の達成度等に応じた業績連動報酬とし、グループ連結業績および各取締役の目標達成度に基づき決定します。 グループ連結業績の指標は、単年度の業績目標の着実な達成と株主との価値共有を促すため、親会社株主に帰属する当期純利益とします。 当期純利益に応じた支給率は次ページ①、目標達成度の詳細は次ページ②の通りです。
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）、および各取締役の目標の達成度に応じて付与されたポイント（業績反映分）に基づき、原則として取締役退任時に当社株式の交付および当社株式換価処分金相当額の金銭の給付を行います。固定付与分と業績反映分の比率は、目標の達成度が標準的な水準であった場合に「50%：50%」となるよう設定しています。なお、当面は固定付与分と業績反映分の比率を「50%：50%」としますが、将来的には中長期的な企業価値向上へのインセンティブを高めていくため、業績反映分の比率を高めていくこととしています。 目標達成度の詳細は次ページ②の通りです。

取締役の報酬構成比



※ 前事業年度のグループ連結業績が目標とする水準を達成し、かつ各取締役が設定した前事業年度に係る目標の達成度が100%の場合

事業活動を支える基盤

① 親会社株主に帰属する当期純利益に応じた支給率

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

② 目標達成度

目標設定

取締役は全社および管掌組織・担当業務における短期的課題・中長期的課題に対して目標を設定します。なお、設定する目標は、業績に関する重要な財務指標に加え、SDGs達成に向けた取り組み、従業員エンゲージメント向上に向けた取り組みなどの非財務指標を含むものとします。

- **短期的課題に対する目標**：当該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

評価方法

取締役が設定した目標は、毎期末に評価を行った上でその達成度を報酬へ反映します。各取締役の評価は次の方法で決定します。

- **社長**：報酬諮問委員会の委員である社外取締役全員が共同で、社長との個別面談を実施した上で、当該社外取締役の協議により決定
- **副社長**：報酬諮問委員会の委員である社外取締役全員が共同で、副社長との個別面談を実施した上で、当該社外取締役および社長の協議により決定
- **上記以外の取締役**：社長が副社長と共同で個別面談を実施した上で、副社長との協議により策定し、報酬諮問委員会の審議を経て決定

監査等委員・社外取締役の報酬

その職務の独立性という観点から業績連動を伴わない固定報酬としています。

報酬決定方法

取締役(監査等委員を除く)の報酬は、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の範囲内で、過半数を社外取締役で構成し、かつ議長を社外取締役とする報酬諮問委員会の審議を踏まえ、取締役会決議により決定しています。

取締役会決議により、各取締役(監査等委員を除く)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(監査等委員を除く)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。

2021年度の報酬額

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の数(人)
		金銭報酬			株式報酬	
		基本報酬	業績連動報酬	株式購入資金		
取締役(監査等委員・社外取締役を除く)	385	237	69	9	69	5
監査等委員(社外取締役を除く)	71	71	—	—	—	2
社外取締役	80	80	—	—	—	6

(注1) 金銭報酬の業績連動報酬は、旧報酬体系の業績連動報酬と新報酬体系の短期インセンティブ型報酬の支給総額を表示しています。
(注2) 株式報酬については、2021年6月25日開催の第198期定期株主総会の決議により導入した業績連動型株式報酬に基づき、当事業年度中に費用計上した額を記載しており、実際の支給額とは異なります。
(注3) 取締役(監査等委員を除く)の報酬限度額は、第197期定時株主総会(2020年6月25日開催)において、年額800百万円以内と決議いただいています。
(注4) 業績連動型株式報酬については、第198期定時株主総会(2021年6月25日開催)において、取締役(監査等委員を除く)の報酬限度額とは別枠で、年額325百万円以内かつ年50,000株以内と決議いただいています。
(注5) 監査等委員の報酬限度額は、第197期定時株主総会(2020年6月25日開催)において年額120百万円以内と決議いただいています。

リスク管理の基本的な考え方

当社グループでは会社法に基づき、取締役会において「内部統制システム整備の基本方針」を決議しています。この中で、リスクを識別・分類し、分析・評価の上、回避・低減などの対応するリスク管理を社則「リスク管理規則」に則って実行することを定めています。

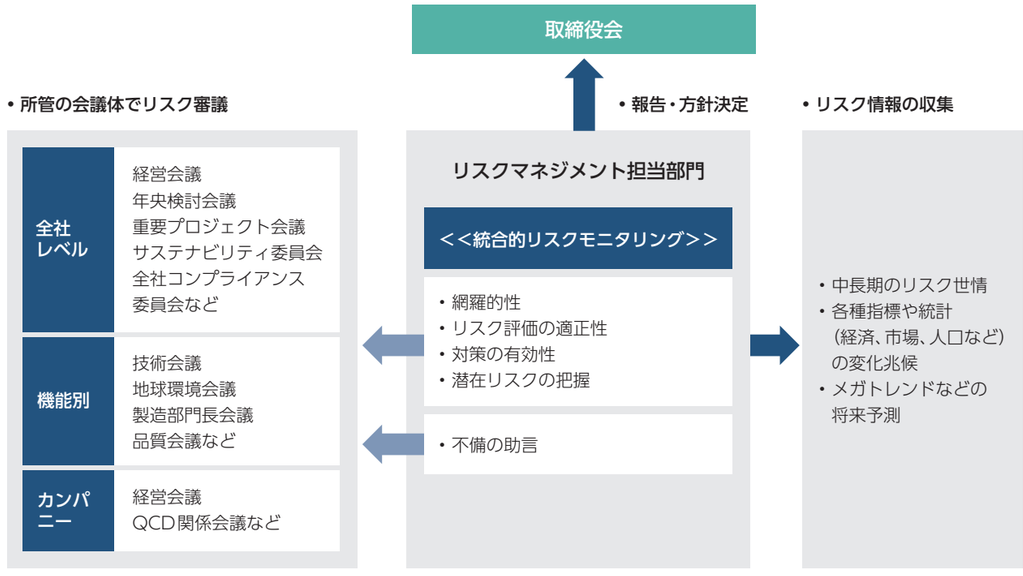
また、「カワサキグループ・ミッションステートメント」においても、収益力と企業価値の持続的向上を図るため、「グループ経営原則」の指針としてリスクマネジメントを掲げています。

リスクマネジメント体制

当社グループでは、全社で一定のリスク管理水準を確保するためのリスクマネジメント体制を構築し、経営に重大な影響を及ぼす重要リスクの把握と対応を行い、「グループ経営原則」に掲げているリスクマネジメントの充実を図っています。多様なリスクに適切に対処するため、リスクの種類に応じ、担当会議体および担当部署を設定し、管理方法や管理体制等を整備・運用するとともに、各管理体制の有効性および実効性を一元的にモニタリングする体制を整備することにより、リスクを個別かつ統合的に管理しています。また、重要事項に関しては、取締役会へ報告する体制を整備しています。

一方、個別の事業遂行におけるリスクは、社則「重要プロジェクトのリスク管理に関する規則」などに則り、事前に関連部門においてリスクの評価や分析、対応策などの十分な検討を行うほか、特に経営に対する影響が大きい重要なプロジェクト案件については、応札時や受注契約時をはじめ、プロジェクト開始後も本社と事業部門とで必要に応じて定期的にフォローアップを行うなど、リスク管理のさらなる徹底を図っています。

リスクマネジメント体制図



会長・社外取締役座談会

Dialogue

実効性の高いガバナンスの実現と、スピード感のある経営に向けた取り組み

Dialogue Members

金花 芳則
取締役会長
長年にわたり当社事業に従事。常務取締役、取締役副社長、取締役社長を経て2020年より現職。

辻村 英雄
社外取締役
大手事業会社の要職を歴任。2020年に当社社外取締役に就任し、指名諮問委員会・報酬諮問委員会の委員も務める。

石井 淳子
社外取締役（監査等委員）
厚生労働省において要職を歴任。2017年より当社社外監査役に、2020年に当社社外取締役監査等委員に就任。



Theme-1
取締役会の実効性

コーポレート・ガバナンスや取締役会の現状をどのように評価していますか

石井：私は社外役員に就任して6年目になりますが、川崎重工の取締役会はもともと発言しやすい雰囲気があり、その印象はずっと変わりませんが、この数年でガバナンス強化に向けた体制づくりが進み、今はさらに充実したかたちに進化したと感じています。取締役会は、経営会議の追認や個別案件の処理でなく、経営課題の実質的な議論がなされています。2020年6月に監査等委員会設置会社に移行してから、さらに議論が活発化した印象です。

金花：そうですね。私の会長就任時に監査等委員会設置会社に移行し、同時に経営会議と取締役会の役割分担を明確にしました。執行側に業務執行の権限を委譲することで、取締役会では経営戦略や将来構想など重要な経営方針に十分な時間をかけて集中的に議論できるようになったと思います。

辻村：機関設計の移行は大変意義のある改善だと思います。脱炭素やダイバーシティ、CX（コーポレート・トランスフォーメーション）など、議論すべき事項が多岐にわたるので、優先度の高い議題を中心に議論を進めています。社外取締役の意見に真剣に耳を傾けてくれる雰囲気は変わらず、大変活発でオープンな議論が交わされています。

金花：社外取締役のご意見は、ご本人は気付かないことと思いますが、社内からは絶対に出てこないような発想で、とても参考になります。この数年で社外取締役の比率を増やしてきましたが、今後はさらに女性比率を高めたり、外国籍の方を登用したりすることでダイバーシティを推進したいと考えています。

石井：私からもし課題を挙げるとすれば、取締役会の議案のうち、資料の提示が遅く事前の準備の時間があまりとれないケースや事後のフォローが必ずしも十分とは言えないケースがあることです。資料の早期提示が徹底されたらもっと踏み込んだ議論になると思いますし、その後の進捗が共有されると、それは次の議論に活きてくると思います。

金花：おっしゃる通り、実効性評価のアンケートでも同様のご意見をいただいています。改善を継続しながら取締役会の実効性をさらに高めるべく取り組んでいきます。

各委員会の感想や評価を聞かせてください

辻村：指名諮問委員会、報酬諮問委員会では新しい人事制度や役員報酬、幹部候補生の育成、サクセッションプランなど、本当にたくさんのテーマを協議しています。サクセッションプランに関しては、社長と副社長が全執行役員と個別面談を実施し、その記録はすべて共有いただきました。一方、社長・副社長に対する振り返り面接は社外役員が実施し、非常に高い透明性を確保できていると思います。

金花：サクセッションプランにはいくつもの段階があり、短期、中期、長期、それぞれで方法が変わってきます。プランを上手く機能させるためには、各段階の施策を並行して進めていかないといけないと思っています。執行役員の面談のほか、次の幹部候補生の教育プログラムなどにも注力しています。

辻村：執行役員だけでも40名程度ですので、一人ひとりと面談するとなると相当な時間がかかったと思いますが、記録を共有いただいたことで、彼らがどのような目標を持ち、どう取り組んでいるのかがよく分かりました。後継候補者の絞り込みもされていて、サクセッションプランは適切に機能していると評価しています。

石井：監査については、監査役設置会社から監査等委員会設置会社に移行するとき、実効性を維持するためにも常勤の監査等委員を置くこと、かつ監査や往査も引き続き実施することとしました。内部監査部門との連携はこれまでも図っていましたが、それが今はより密になり、監査の質も高まってきていると感じます。

金花：内部監査については、組織も担当者の能力もレベルアップできていると思います。監査部門の社員の視野が広がり、発言の内容もポジティブに進化していると喜んでいます。

石井：今後はグループガバナンスを強化していく中で海外にもっと目を向けていく必要があると思います。コロナ禍で対面での往査が実施できない状況ということもあり、課題意識を強く持っています。

会長・社外取締役座談会

Dialogue

Theme-2
グループビジョン2030

グループビジョン2030の実現に向けた現状について意見を聞かせください

辻村：やはり、一番の課題はカーボンニュートラル、脱炭素社会の実現です。これは人類全体の課題であり、川崎重工は水素を一刻も早く事業化させることが肝要だと思います。

石井：おっしゃる通り、脱炭素は今世界が一番関心を寄せているテーマです。二酸化炭素の回収・貯留・有効利用の技術も含め、いかにビジネスにつなげていくかが重要になってきます。水素もさまざまな可能性がある中で、取締役会では複数の選択肢を残しながらどのように進めていけるかを議論したことが印象に残っています。

辻村：川崎重工は脱炭素社会を牽引する存在になってもらいたいと思います。潜在力は十分にあります。そのためには、水素のリーディングカンパニーというブランディングにもっと力を入れるべきです。そして、行政も巻き込んで、仲間を増やしながら市場を創っていかなければなりません。



石井：人財面では、水素事業のために新設した水素戦略本部は外部人財を積極的に採用していることがうかがえます。こうした動きは大きなポテンシャルを秘めていると感じています。転職者が多く入ることで上手く化学反応が起これば、会社全体が大きく変わるきっかけになるのではないかと期待しています。

金花：私が社長を務めていたときにも企業変革に取り組みましたが、外部人財が入ることは、企業文化を変える上で大きな意義があると思っています。水素戦略本部では、今、大きな化学反応が起こっているはずです。

石井：水素事業のほかにも、たとえばソニーグループと共同で設立したリモートロボティクスなどもぜひ成功してほしいと思っています。有望な事業には、スピーディーにリソースを注いで、成功事例をつくることが大切です。「グループビジョン2030」を見ているとわくわくする技術や事業が本当にたくさんあります。

辻村：ただし、他社からも次から次に新しいものが出てきますから、やはりスピードが問われます。早めに初手を打って、市場の反応を見て改良を重ねていくことが大事です。

金花：社員を含め組織を変えていくことは、伝統ある企業であるがゆえの難しさがあります。しかし、やらなければなりません。フレキシブルに動ける組織にすることと、事業化に向けて営業力を強化することも課題だと思っています。

Theme-3
コンプライアンス

子会社で検査不正が発生しました。コンプライアンスについての考えを教えてください

石井：川重冷熱工業の検査不正は極めて残念な事案で、二度と起こさないようにすることが大切です。第一に意識の問題、第二に不正を何十年も継続してきた企業風土の問題、この2点は見逃せません。不正を不正と認識し、正しく行動できるようにしなければと思います。先ほども申し上げた通り、グループガバナンスを強化し、組織全体でコンプライアンスを徹底していかないといけないと考えています。

辻村：今回の不正が発生した真因を突き詰めないといけません。コンプライアンス、法令順守を超えて、誠実、真摯、高潔などを意味するインテグリティの意識を全社員が持つことが大切です。インテグリティ意識を高めていけるような体制の確立をサポートしていきたいと考えています。

金花：たとえ法令違反でなくても、社会が許さない行為をすることは、社会に対する裏切りだということを啓発することに尽きると思います。研修などを活用して意識改革の場を設け、不正を見逃さない、疑念は躊躇せず報告し、確認することをグループ全体に再度徹底させていきます。定期的なアンケートなどを通じて社員の声を吸い上げ、また、安心して発言できるよう、さらに環境を整えていきます。

Theme-4
ステークホルダーに向けて

ステークホルダーの皆様にメッセージをお願いします

辻村：川崎重工はいわゆる両利きの経営、既存事業の深化と新規事業の探索を実践しています。これはどちらか一方に偏ることなく、バランスよく進めていかなければなりません。そのためにも、やはり人財、特に現場で取り組む社員のモチベーションをいかに引き出し、それを維持・向上できるかは重要なポイントとなります。社員のパフォーマンスをしっかり評価できるように働きかけていきます。

石井：私は常々、決められた仕様以上の性能は出ない機械とは違って、人の伸びしろ、可能性はとても大きいと思っています。川崎重工は今、社員が成長し、もっと力を発揮できるように人事制度改革などさまざまなことに取り組んでいます。これらが上手くいけば、会社としても大きく飛躍します。たとえば会長から営業力の強化が課題とのご発言がありましたが、課題はかなり見えていますので、そこに手を打ちつつ着実にステップアップしていくものと思っています。

辻村：人財に加えて、将来の事業をつくるための技術も重要です。川崎重工は技術の会社であり、それは絶対に疎かにしてはいけないと私は思います。業績が厳しい時であっても将来のために、強い意志を持って先行投資を継続してほしいと思います。

石井：今、川崎重工は「グループビジョン2030」の実現に向けて力強く進んでいます。その取り組みの成果を、これからもステークホルダーの皆様にしっかりと説明していくことで、市場からの評価も高まっていくと確信しています。

金花：近年、世の中の関心の高まりもあり、本業による社会課題の解決を謳う企業が増えていますが、川崎重工が「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”」というグループミッションを制定したのは2007年です。さらに遡ると、創業者・川崎正蔵は「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」ことを経営理念としていました。当社は2021年に創立125周年を迎えましたが、創業当時から一貫して社会課題の解決を使命としてきたわけです。「グループビジョン2030」は、長年培ってきた技術の組み合わせで生み出されたビジョンであり、まさにわざを持って、社会に貢献することを地で行くものです。ビジョンを打ち出したからには、実現に向けてスピード感を持って取り組んでいかなければならないと強く思っています。その第一歩として新しい人事制度を導入しました。社内を見ると組織と社員の意識が大きく変化しているのを感じます。ステークホルダーの皆様のご期待に沿うべく、今後もガバナンスを強化し、企業変革を推進していきますので、川崎重工グループの変革にご期待いただき、ご支援くださいますよう、お願いします。





役員体制（2022年6月24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 ※1	指名諮問委員会		報酬諮問委員会	
				委員	出席回数 ※1	委員	出席回数 ※1
 **金花 芳則** 取締役会長 68歳	10年 36,000株	当社において長年にわたり車両事業における技術・開発に関する業務、海外関連業務に従事し、2012年に当社常務取締役に、2016年4月に取締役副社長、同年6月に取締役社長、2020年に取締役会長に就任しています。現在は取締役会長として優れたリーダーシップを発揮し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しています。	13/13回	—	—	—	—
 **橋本 康彦** 代表取締役 65歳	4年 24,100株	当社において長年にわたりロボット事業における技術・開発に関する業務に従事し、2018年に当社取締役常務執行役員、2020年4月に取締役副社長執行役員に就任しています。同年6月より取締役社長執行役員 最高経営責任者として優れたリーダーシップを発揮し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しています。	13/13回	○	12/12回	○	12/12回
 **山本 克也** 代表取締役 64歳	5年 17,900株	当社において長年にわたりプラント・環境事業および精密機械事業における企画管理、財務経理に関する業務に従事し、2017年に当社常務取締役に、2020年に取締役副社長執行役員に就任しています。現在は取締役副社長執行役員として全社の財務・人事・法務・コンプライアンス・コーポレートコミュニケーションを担当し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しています。	13/13回	○	12/12回	○	12/12回
 **中谷 浩** 代表取締役 61歳	2年 10,000株	当社において長年にわたり技術開発・企画に関する業務に従事し、2020年に当社取締役常務執行役員に、2022年に当社取締役副社長執行役員に就任しています。現在は取締役副社長執行役員として全社の技術・生産・調達・TQM・総務・DX戦略・全社北米事業タスクフォースを担当し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しています。	13/13回	—	—	—	—
 **ジェニファー ロジャーズ** 社外取締役 59歳	4年 2,400株	長年にわたり国内外の金融機関において企業内弁護士、法務責任者として勤務し、そこで培われた豊富な国際経験と法務・コンプライアンス・リスクマネジメントに関する高い見識に基づき、2018年より当社社外取締役として、業務執行から独立した立場で、当社経営の重要事項の決定に際し有用な意見・助言をいただいています。	13/13回	—	—	—	—
 **辻村 英雄** 社外取締役 68歳	2年 500株	サントリーホールディングス株式会社専務取締役 知的財産部・R&D部門担当、サントリービジネスエキスパート株式会社代表取締役社長、サントリー食品インターナショナル株式会社取締役副社長 MONOZUKURI本部長 R&D部長などを歴任し、豊富な経営経験に加え、商品開発、知的財産に関する高い見識に基づき、2020年より当社社外取締役として、業務執行から独立した立場で、当社経営の重要事項の決定に際し有用な意見・助言をいただいています。	13/13回	○	12/12回	○	12/12回
 **吉田 勝彦** 社外取締役 68歳	新任 —	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等を歴任し、豊富な経営経験に加え、営業、マーケティングに関する高い見識に基づき、業務執行から独立した立場で、当社経営の重要事項の決定に際して有用な意見・助言をいただいています。	—	—	—	—	—

※1 取締役会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会の出席回数は、2021年度実績です。

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 監査等委員会 出席回数※2	指名諮問委員会 委員	指名諮問委員会 出席回数※2	報酬諮問委員会 委員	報酬諮問委員会 出席回数※2
 **猫島 明夫** 取締役 監査等委員 63歳	4年 7,300株	当社において財務経理・営業推進に関する業務、海外関連業務に従事し、2014年に当社執行役員に、2018年に当社監査役に、2020年に当社取締役監査等委員に就任しています。現在は当社常勤監査等委員として当社の経営の健全性確保と企業価値向上に大きく貢献しています。	13/13回 17/17回	—	—	—	—
 **加藤 信久** 取締役 監査等委員 62歳	新任 6,200株	当社において長年にわたり主に財務経理・管理に関する業務に従事し、2017年に当社執行役員に就任しています。財務本部長、管理本部長を歴任するなど、当社事業に精通するとともに、財務・会計に関する相当程度の知見を有しており、当社常勤監査等委員として当社の経営の健全性確保と企業価値向上に大きく貢献しています。	— —	—	—	—	—
 **石井 淳子** 社外取締役 監査等委員 64歳	5年 700株	厚生労働省において大阪労働局長、大臣官房審議官、雇用均等・児童家庭局長、政策統括官、社会・援護局長などの要職を歴任し、労働行政に関する豊富な経験と高い見識に基づき、2017年より当社社外監査役に、2020年に当社社外取締役監査等委員に就任し、当社の経営の健全性確保と企業価値向上に大きく貢献しています。	13/13回 17/17回	—	—	—	—
 **齋藤 量一** 社外取締役 監査等委員 72歳	3年 800株	日本精工株式会社執行役常務 経営企画本部長、同社取締役 代表執行役専務 コーポレート経営本部長、危機管理委員会委員長などを歴任し、豊富な経営経験と経営企画・財務経理・リスクマネジメントに関する高い見識に基づき、2019年より当社社外監査役に、2020年に当社社外取締役監査等委員に就任し、当社の経営の健全性確保と企業価値向上に大きく貢献しています。	13/13回 17/17回	○	12/12回	○	12/12回
 **津久井 進** 社外取締役 監査等委員 53歳	新任 300株	兵庫県弁護士会会長などを歴任し、弁護士として豊富な経験と法務に関する高い見識を有しており、社外取締役監査等委員として、当社の経営の健全性確保と企業価値向上に大きく貢献しています。	— —	—	—	—	—

※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、2021年度実績です。

執行役員（2022年10月1日現在）

社長執行役員

橋本 康彦　最高経営責任者

副社長執行役員

山本 克也　社長補佐、財務・人事・法務・コンプライアンス・コーポレートコミュニケーション担当、人事本部長

中谷 浩　社長補佐、技術・生産・調達・TQM・総務・DX戦略担当、全社北米事業タスクフォース担当、技術開発本部長

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

嶋村 英彦　精密機械・ロボットカンパニープレジデント、自動化推進担当、カワサキモータース株式会社 担当

渡辺 達也　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

原田 英一　水素戦略本部長

佐藤 光政　航空宇宙システムカンパニーバイスプレジデント 兼 航空宇宙ディビジョン長、全社プロジェクト推進担当

村生 弘　川崎車両株式会社 社長執行役員

今村 圭吾　エネルギーソリューション＆マリンカンパニーバイスプレジデント 兼 船舶海洋ディビジョン長

伊藤 浩　カワサキモータース株式会社 社長執行役員

執行役員

鳥居 敬　コーポレートコミュニケーション総括部長 兼 SR部長

金子 剛史　企画本部長

今井 一朗　管理本部長

柿原 アツ子　マーケティング本部長

細川 勝伸　総務本部長

川﨑 卓巳　技術開発本部 副本部長 兼 技術研究所長

加賀谷 博昭　技術開発本部副本部長 兼システム技術開発センター長 兼 技術企画推進センター長

堀内 勇二　技術開発本部 プロセスエンジニアリングセンター長

西村 元彦　水素戦略本部 副本部長 兼 技術開発本部付 兼 技術研究組合CO_2フリー水素サプライチェーン推進機構 出向

占部 博信　DX戦略本部長

石田 正俊　社長直轄プロジェクト本部長 兼 PCR事業総括部長

越山 雄　航空宇宙システムカンパニー付（エンジン事業担当）

飛永 佳成　航空宇宙システムカンパニー付（日本飛行機株式会社出向）

須藤 政隆　航空宇宙システムカンパニー 航空宇宙ディビジョン副ディビジョン長（民需担当）

杉谷 尚志　航空宇宙システムカンパニー 航空宇宙ディビジョン副ディビジョン長（防需担当）

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

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

尼子 元久　エネルギーソリューション＆マリンカンパニー 水素事業推進室長

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

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

甲斐 芳典　エネルギーソリューション＆マリンカンパニー 舶用推進ディビジョン長

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） 兼 技術総括部長

緒方 浩次　精密機械・ロボットカンパニー 精密機械ディビジョン長

髙木 登　精密機械・ロボットカンパニー ロボットディビジョン長

エグゼクティブフェロー

才木 昭義　技術開発本部付（ソフトウェア技術担当） 兼 株式会社メディカロイド 出向

五井 龍彦　航空宇宙システムカンパニー付（ギアシステム技術担当）

酒井 昭仁　航空宇宙システムカンパニー付（複合材技術担当）

木下 康裕　航空宇宙システムカンパニー付（水素航空機担当）

湯浅 鉄二　エネルギーソリューション＆マリンカンパニー船舶海洋ディビジョン付（潜水艦・AUV関連技術担当）

At a Glance

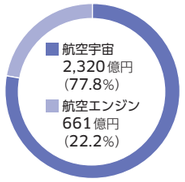
航空宇宙システム

受注 | 収益認識会計基準の適用による民間機向け航空エンジンの減少はあったものの、防衛省向けやボーイング向けの増加等により増加

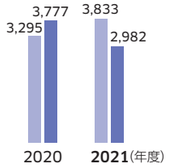
売上 | 防衛省向けやボーイング向けが減少したことに加え、収益認識会計基準の適用による民間機向け航空エンジンの減少等により減収

営業利益 | 減収はあったものの、ボーイング向けや民間機向け航空エンジンの収益性改善等により改善

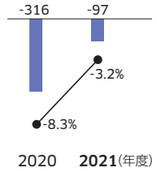
売上高構成比



受注高 (億円)
売上高 (億円)



営業利益 (億円)
営業利益率



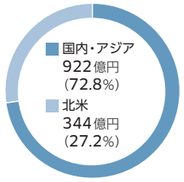
車 両

受注 | 国内向け地下鉄車両の受注はあったものの、前期に新幹線車両の大口受注があったため減少

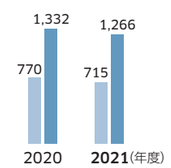
売上 | 米国向け車両の増加はあったものの、その他地域向け車両が減少したことにより減収

営業利益 | 減収はあったものの、コロナ影響の縮小等による海外案件の採算改善により改善

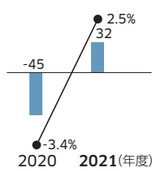
売上高構成比



受注高 (億円)
売上高 (億円)



営業利益 (億円)
営業利益率



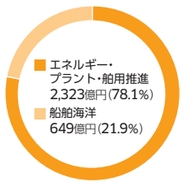
エネルギーソリューション&マリン

受注 | プラント事業における国内向けごみ処理施設整備・運営事業等の大口案件の受注等により増加

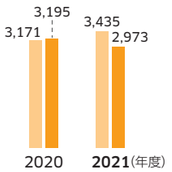
売上 | 船舶海洋事業における防衛省向け潜水艦工事量の減少や、エネルギー事業におけるCCPP(ガスタービンコンバインドサイクル発電プラント)の減収等により減収

営業利益 | 減収および採算性の低下、原材料価格の上昇等により減益

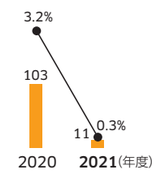
売上高構成比



受注高 (億円)
売上高 (億円)



営業利益 (億円)
営業利益率



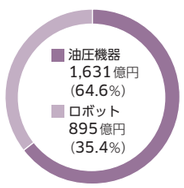
精密機械・ロボット

受注 | 半導体製造装置向けをはじめとする各種ロボットの増加等により増加

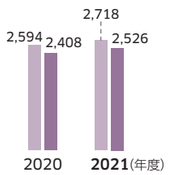
売上 | 半導体製造装置向けをはじめとする各種ロボットの増加および為替が円安で推移したことにより増収

営業利益 | 増収等により増益

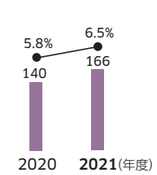
売上高構成比



受注高 (億円)
売上高 (億円)



営業利益 (億円)
営業利益率

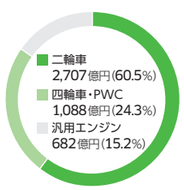


モーターサイクル&エンジン

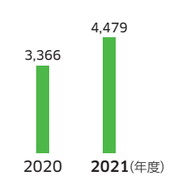
売上 | 北米向け二輪車、汎用エンジンの増加に加え、欧州向けおよび東南アジア向け二輪車の増加により増収

営業利益 | 原材料や部品価格の上昇はあったものの、増収に加え、前期に比べ為替レートが円安で推移したこと等により増益

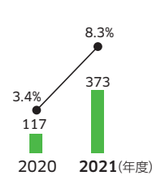
売上高構成比



売上高 (億円)



営業利益 (億円)
営業利益率



Aerospace Systems
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す

新型コロナウイルス感染拡大により深刻な影響を受けた当事業ですが、足元では航空旅客需要の本格的な回復が始まり、ようやく明るい兆しが見えてきました。コロナ禍からの脱却を果たすとともに、基盤事業での収益確保、技術戦略の見直しおよび財務基盤の強化により、さらなる収益力の向上に取り組みます。



航空宇宙システムカンパニー プレジデント 下川 広佳

SWOT分析 個別事業

Strengths コアコンピタンス(強み)	航空宇宙	• 防衛航空機で培った完成機メーカーとしての技術力(システムインテグレーション能力) • ボーイング社との国際共同開発に基づく技術力と、高度で大規模な生産設備 • KPS(Kawasaki Production System)による高い品質と生産性
	航空エンジン	• 国際共同開発プロジェクトや防衛航空機用エンジンで培った高い技術力 • 最先端技術による高い品質と生産性
Weaknesses 課題(弱み)		• 特定顧客への高い依存度(ボラティリティの高い収益構成) • 多額の投下資本を必要とする事業形態
Opportunities 機会	防衛航空機	• 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 • 防衛装備品の輸出可能性
	民間航空機	• 新興国の経済成長などに伴う航空旅客・貨物輸送量の長期的な成長
	航空エンジン	• 民間航空機市場の長期的成長に伴う需要増大
	共通	• 航空機業界の脱炭素化
Threats リスク(脅威)	防衛航空機	• 防衛予算の効率化に伴う装備品調達価格の低減
	民間航空機	• ウイルス感染拡大による旅客需要の減少・回復遅れ • 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
	航空エンジン	• ウイルス感染拡大による旅客需要の減少・回復遅れ • 最先端技術の導入に伴う開発リスク

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	• PCR検査サービス事業(国際的な人の往来に関わる顧客(航空会社))とのネットワーク活用	➡ P.33
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	➡ P.35
エネルギー・環境ソリューション	• CO_2フリー(水素燃料化)航空輸送システムの検討	➡ P.27

その他 具体的な取り組み

基盤事業での安定した収益確保	• ボーイング社既存機および民間航空機用エンジンの収益確保のためのコストダウン推進 • 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
市場変化を踏まえた技術戦略の見直し	• 将来ビジョンに応じた研究開発の再構築 • NEDOグリーンイノベーション基金を活用し脱炭素社会に向けた環境技術開発を立ち上げ
財務基盤の強化	• 固定費構造の見直し • 生産革新活動による棚卸資産圧縮の促進

事業ポートフォリオ

Rolling Stock
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

これまで取り組んできた構造改革が実を結び、2021年度は5期ぶりの黒字を達成することができました。引き続き、技術力を活かした非価格競争力の強化やサービス型の事業拡大などにより、収益力の向上に努めます。



川崎車両株式会社
代表取締役 社長執行役員 **村生 弘**

SWOT分析 個別事業

Strengths コアコンピタンス（強み）		● 他事業とのシナジーを活かした総合重工ならではの高い技術力 ● 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リング力（Kawasaki Initiative）
Weaknesses 課題（弱み）		● 海外大手競合と比較して小さな事業規模 ● 車両本体中心の事業構造（鉄道システム対応はパートナリング力で補充）
Opportunities 機会	国内市場	● 車両更新需要
	アジア新興国市場	● 都市交通整備の需要
	北米市場	● 地下鉄、通勤車両の需要
	各市場共通	● 部品、保守請負、車両改造工事などのストック需要拡大
Threats リスク（脅威）		● ウイルス感染拡大による工期の遅延や鉄道事業者の投資計画見直し ● 資機材価格の高騰 ● 新規参入市場でのカントリーリスク

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

安全安心リモート社会	● 車両および軌道保守の最適化、自動化・省力化を目的とした状態監視事業の促進	—
近未来モビリティ	● ヒト、モノがシームレスにつながる鉄道モビリティの実現	➡ P.35
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	➡ P.27

その他 具体的な取り組み

北米生産体制の改革	● 本社部門・他カンパニーからの支援を得て、北米工場の工程清流化・生産性・品質向上を実現
顧客に信頼される品質レベルの達成	● TQMによる経営品質の向上 ● 経営改革の観点でのKPS（Kawasaki Production System）の継続
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サービスの拡大 ● 国内鉄道事業者への車両状態監視装置の拡販

Energy Solution & Marine Engineering
エネルギーソリューション&マリン

卓越したものづくりとエンジニアリングで多様なニーズに応える

世界は低炭素・脱炭素社会の実現に向けて舵を切り、エネルギー・環境ソリューションを得意とする当事業には追い風が吹いています。一方で、船舶海洋においては鋼材価格の上昇により大きな痛手を被りました。事業環境は激しい変化の波に晒されていますが、適切なリスク管理を実施し、成長と収益力の回復につなげていきます。



エネルギーソリューション＆マリンカンパニー
プレジデント **渡辺 達也**

SWOT分析 個別事業

Strengths コアコンピタンス（強み）	共通	● 水素の貯蔵、輸送、利用（発電）技術 ● 自社製品の組み合わせによるシナジーを活かしたソリューション提案力
	エネルギープラント	● 海外拠点の活用による地元に密着した販売体制 ● 各種プロジェクトで培った総合エンジニアリング力
	舶用推進	● コアコンポーネントを軸とした推進システム全体の最適提案力
	船舶海洋	● 省エネ・環境負荷軽減技術、船型開発力
Weaknesses 課題（弱み）	エネルギー	● 海外市場における認知度
	船舶海洋	● 商船建造（国内）のコスト競争力
Opportunities 機会	共通	● 環境規制の強化などカーボンニュートラル実現を目指す動きの加速
	エネルギー・プラント	● 新興国・資源国におけるエネルギー需要・インフラ需要の増大
	エネルギー	● 低炭素ニーズの高まりに伴う高効率天然ガス燃料発電設備への需要の増大 ● CO_2フリーの各種発電設備の新設・更新需要
Threats リスク（脅威）	共通	● ロックダウンなどのウイルス感染拡大防止策に伴う資材調達網・物流の混乱 ● 新興国・資源国経済の減速に伴う投資意欲の減退 ● 各国のエネルギー政策動向（タクソノミー規制、補助金制度変更、地政学的リスクに伴う変更など） ● 世界的な鋼材価格、素材費、資材費、物流費、エネルギー価格の変動

「グループビジョン2030」達成に向けた取り組み

※1 Autonomous Underwater Vehicle

安全安心リモート社会	● 多様な働き方を実現する、ロボットの遠隔操縦システム「Successor-G」の普及 ● 非常用ガスタービンをはじめとする災害対応ソリューション ● ごみ焼却炉自動運転化の促進 ● AUV※1（自律型無人潜水機）「SPICE」の開発	—
近未来モビリティ	● 環境対応船用推進システム（ガスエンジンハイブリッド推進・バッテリー推進）の普及 ● 安全離着岸支援システムの実証	➡ P.35
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取り組みの加速 ● 再生可能エネルギー導入を支える調整電源・分散電源へのガスタービン・ガスエンジン導入 ● カーボンリサイクル技術の実用開発	➡ P.25

その他 具体的な取り組み

※2 Dry Low Emission　※3 Marine Hydrogen Fuel System

低炭素・脱炭素社会の実現へ貢献するソリューションの展開	● クラス世界最高発電効率を誇る7.8MW級ガスエンジンや、5MW級GTCCの拡販による収益力の向上 ● ごみ処理施設老朽化需要への対応および長寿命化と省エネによるCO_2削減への貢献 ● 世界初ピュアバッテリー電気推進タンカー向け推進システムで運航時のゼロエミッション化に貢献 ● アンモニア積載可能な新型LPG船の連続建造によるアンモニア需要増加への対応強化
水素エネルギーの普及を見据えた技術開発の着実な遂行	● ガスタービンのDLE※2燃焼器における水素40%混焼技術、5MW級以上大型ガスエンジンにおける水素30%混焼技術を国内メーカーで初めて開発 ● 30MW級ガスタービンL30Aによる水素100%発電実証の実現に向け、RWE Generation SE社と協議開始 ● 液化水素運搬船の日豪間往復により液化水素輸送性能を確認 ● 「大規模水素サプライチェーン構築プロジェクト」のNEDO「グリーンイノベーション基金」採択 水素燃料船の普及拡大を目指す合弁会社「HyEng」による舶用水素エンジン、MHFS※3の開発開始

事業ポートフォリオ

Precision Machinery & Robot

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

2021年度も前年度に引き続き高い業績を上げることができました。足下では中国市場の停滞や素材費高騰、電子部品入手難などの逆風もありますが、当事業が有する世界最先端のモーションコントロール技術は、社会課題である労働力不足の解消やリモート社会の発展に大きく貢献できると考えており、人と社会の未来へ向けた取り組みを進めていきます。



精密機械・ロボットカンパニー プレジデント **嶋村 英彦**

SWOT分析 個別事業

Strengths コアコンピタンス（強み）	油圧機器	● ショベル用油圧機器における世界先端技術の蓄積・システム化能力とブランド力 ● 顧客要求への対応力
	ロボット	● 特定顧客のニーズに密着した、適用開発・システム提案の力 ● 総合重工業として、多種多用な生産現場を社内で保有すること ● 医療、遠隔技術などに代表される新技術・新分野の創出力
	共通	● 油圧技術とロボット技術の融合によるモーションコントロール分野における新製品開発能力
Weaknesses 課題（弱み）	油圧機器	● アフターサービスビジネスの拡大
	ロボット	● スケールメリットを得るための事業規模の拡大
Opportunities 機会	油圧機器	● 新興国を中心とする世界的なインフラ整備による需要拡大 ● 農業機械・森林機械などの事業分野への販売拡大
	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 ● 感染症対策および労働力不足の解消・品質向上を目的とした需要拡大 ● 工業分野以外（医療・介護など）でのロボット化の進展
Threats リスク（脅威）	油圧機器	● 中国建機市場における競合メーカーの台頭と競争の激化
	ロボット	● 競合他社との競争の激化
	共通	● ウイルス感染拡大による設備投資意欲の減退 ● 資材費・物流費の高騰やサプライチェーン混乱による調達難

「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「全自動PCR検査ロボットシステム」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	➡ P.33
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	➡ P.35
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・システムの高効率化	➡ P.27

その他 具体的な取り組み

建設機械の電動化・自動化に向けた技術開発の推進	● 電動化・自動化に対応した最新型油圧機器・システムの開発・供給により、顧客の将来建機の開発をサポート
水素関連製品の開発推進	● 燃料電池車用高圧水素バルブ・水素供給システム・油圧式水素圧縮機の開発
オープンイノベーションの推進	● 同業他社や異業種との協業により、市場の開拓と強みの補完による競争力強化（差別化）を図る ● スタートアップ企業とのコラボにより開発スピードアップを図り、新商品の市場投入を早める ● アカデミア＆政府との連携により、要素技術力を強化し、新製品の開発を加速

Motorcycle & Engine

モーターサイクル＆エンジン

もっと楽しもう！カワサキが究極のエキサイトメントをお届けします

2021年度の当事業は、売上高・営業利益がともに過去最高を記録するなど大躍進を遂げました。コロナ禍でのレジャーブームに加え、地道に続けてきたブランド力の強化が実を結んだと感じています。これからも“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）”を基本理念に、さらなる成長を目指します。



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**

SWOT分析 個別事業

Strengths コアコンピタンス（強み）		● 独自かつ高付加価値のブランドを実現する販売、マーケティング力 ● 伝統と革新を体現した商品を生み出す開発、生産、調達、品質保証能力 ● グローバルな生産・販売・サービス体制 ● 他事業とのシナジーを活かした総合重工ならではの高い技術力
Weaknesses 課題（弱み）		● 急激な需要の増加に対応できる生産能力の確保 ● 変化の速い時代に対応したアジャイルな組織体制の構築
Opportunities 機会	二輪車	● 先進国市場での安定した需要 ● 新興国市場の中長期的拡大
	四輪車／PWC	● アウトドアレジャー需要の増加を背景とした北米市場の拡大
	汎用エンジン	● 米国住宅市場の拡大による堅調な成長
	共通	● 他社との提携や協業 ● 電動化の潮流
Threats 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価格競争の激化 ● 米中貿易摩擦の激化に伴う関税率の上昇
	共通	● ロシアのウクライナ侵攻による欧州の地政学リスクの上昇 ● 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 ● サプライチェーンの混乱や、物流費・資材費の高騰の継続 ● 環境規制の強化

「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	➡ P.35
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	➡ P.27

その他 具体的な取り組み

市場要求に最大限に応える製品供給	● 生産計画達成に向け総力を挙げた活動 ● 半導体不足などを背景とするサプライヤーの供給不足や物流混乱により計画通り生産ができない場合、入手可能部品に応じて生産・販売計画の変更を迅速に実施
四輪車ビジネスの拡大	● 製品競争力強化に向けた開発投資 ● 米国工場の能力増強、メキシコ新工場の稼働開始へ準備を継続
脱炭素・電動化対応	● 電動、ハイブリッドモデルの上市に向けた開発を推進 ● トヨタ、DENSOおよび二輪四社による水素エンジンの共同研究を開始
固定費コントロールの徹底（経営のスリム化）	● 具体的施策に裏付けられた固定費の抑制 ● 研究開発は強化

11年間の主要財務・非財務データ

（億円）

	（年度）	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
経営成績	売上高	13,037	12,888	13,854	14,861	15,410	15,188	15,742	15,947	16,413	14,884	**15,008**
	航空宇宙システム※2	—	—	—	—	—	—	4,695	4,639	5,325	3,777	**2,982**
	車両	1,326	1,299	1,479	1,215	1,466	1,371	1,417	1,246	1,365	1,332	**1,266**
	エネルギーソリューション&マリン※1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	3,195	**2,973**
	精密機械・ロボット※3	1,750	1,304	1,232	1,357	1,331	1,552	1,989	2,220	2,173	2,408	**2,526**
	モーターサイクル＆エンジン	2,352	2,518	3,222	3,292	3,335	3,130	3,316	3,568	3,377	3,366	**4,479**
	その他	1,232	1,242	1,372	1,442	1,088	774	850	951	1,024	804	**780**
	航空宇宙※2	2,065	2,391	2,807	3,250	3,518	3,299	—	—	—	—	**—**
	ガスタービン・機械※2	1,946	2,070	1,892	2,187	2,364	2,419	—	—	—	—	**—**
	エネルギー・環境プラント※1※2	—	—	—	—	—	—	2,516	2,530	2,429	—	**—**
	プラント・環境※2	1,228	1,158	1,038	1,211	1,356	1,608	—	—	—	—	**—**
	船舶海洋※1	1,135	903	808	903	948	1,032	956	789	716	—	**—**
	営業利益[営業利益率]	574 [4.4%]	420 [3.2%]	723 [5.2%]	872 [5.8%]	959 [6.2%]	459 [3.0%]	559 [3.5%]	640 [4.0%]	620 [3.7%]	△53 [—]	**458 [3.0%]**
	航空宇宙システム※2	—	—	—	—	—	—	308 [6.5%]	326 [7.0%]	427 [8.0%]	△316 [—]	**△97 [—]**
	車両	51 [3.8%]	22 [1.7%]	75 [5.1%]	60 [4.9%]	92 [6.3%]	34 [2.5%]	△124 [—]	△137 [—]	△38 [—]	△45 [—]	**32 [2.5%]**
	エネルギーソリューション&マリン※1	—	—	—	—	—	—	—	—	—	103 [3.2%]	**11 [0.3%]**
	精密機械・ロボット※3	266 [15.2%]	84 [6.4%]	104 [8.4%]	109 [8.0%]	85 [6.4%]	131 [8.4%]	216 [10.8%]	213 [9.6%]	122 [5.6%]	140 [5.8%]	**166 [6.5%]**
	モーターサイクル＆エンジン	△29 [—]	23 [0.9%]	161 [4.9%]	149 [4.5%]	157 [4.7%]	117 [3.7%]	152 [4.5%]	143 [4.0%]	△19 [—]	117 [3.4%]	**373 [8.3%]**
	その他	38 [3.1%]	12 [1.0%]	44 [3.2%]	39 [2.7%]	28 [2.6%]	31 [4.0%]	29 [3.4%]	25 [2.6%]	12 [1.2%]	4 [0.5%]	**28 [1.0%]**
	航空宇宙※2	78 [3.7%]	148 [6.1%]	262 [9.3%]	363 [11.1%]	456 [12.9%]	250 [7.5%]	—	—	—	—	**—**
	ガスタービン・機械※2	77 [3.9%]	70 [3.3%]	104 [5.5%]	112 [5.1%]	169 [7.1%]	152 [6.3%]	—	—	—	—	**—**
	エネルギー・環境プラント※1※2	—	—	—	—	—	—	76 [3.0%]	116 [4.5%]	175 [7.2%]	—	**—**
	プラント・環境※2	141 [11.4%]	97 [8.4%]	63 [6.0%]	65 [5.4%]	85 [6.2%]	26 [1.6%]	—	—	—	—	**—**
	船舶海洋※1	39 [3.4%]	41 [4.6%]	△20 [—]	26 [2.9%]	△79 [—]	△214 [—]	△38 [—]	10 [1.3%]	△6 [—]	—	**—**
	経常利益	636	393	606	842	932	366	432	378	404	△28	**299**
	EBIT※4	529	503	653	880	784	417	357	412	429	△111	**339**
	税金等調整前当期純利益	487	461	613	842	748	388	329	378	393	△146	**308**
	親会社株主に帰属する当期純利益	233	308	386	516	460	262	289	274	186	△193	**218**
	研究開発費	399	417	403	416	436	436	454	487	526	449	**470**
	設備投資	639	786	877	800	763	827	821	669	704	556	**535**
	減価償却費	489	483	378	445	490	515	561	590	612	612	**608**
財政状態（会計年度末）	総資産	13,621	14,662	15,544	16,622	16,204	16,873	17,850	18,388	19,578	19,632	**20,227**
	有利子負債	4,071	4,846	4,446	4,143	3,984	4,006	4,466	4,394	5,674	5,933	**5,014**
	純資産	3,159	3,498	3,766	4,479	4,456	4,513	4,813	4,922	4,715	4,827	**4,985**
	投下資本※5	7,132	8,228	8,076	8,463	8,297	8,379	9,127	9,158	10,230	10,586	**9,806**
キャッシュ・フロー	営業活動によるキャッシュ・フロー	847	281	1,517	1,276	860	935	560	1,097	△154	346	**1,444**
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△659	△811	△775	△673	△741	△648	△805	△853	△694	△373	**△525**
	フリーキャッシュ・フロー	187	△530	741	602	118	286	△245	244	△848	△27	**918**
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△268	576	△625	△571	△234	△158	377	△197	1,158	230	**△1,023**
主な指標	税引前ROIC（投下資本利益率）※6	7.4%	6.1%	8.1%	10.4%	9.4%	5.0%	3.9%	4.5%	4.2%	△1.0%	**3.5%**
	自己資本当期純利益率（ROE）	7.8%	9.5%	11.0%	12.9%	10.6%	6.0%	6.4%	5.8%	4.0%	△4.2%	**4.6%**
	NET D/E レシオ	121.8%	131.9%	109.3%	83.9%	82.5%	78.9%	80.6%	76.6%	101.2%	100.2%	**80.7%**
	1株当たり当期純利益（EPS）※7	139.5円	184.6円	230.9円	308.9円	275.6円	156.8円	173.0円	164.3円	111.7円	△115.7円	**130.2円**
	1株当たり純資産（BPS）※7	1,830.6円	2,023.2円	2,171.6円	2,585.8円	2,582.1円	2,617.3円	2,789.9円	2,851.8円	2,727.5円	2,785.7円	**2,861.2円**
	1株当たり配当金（DPS）※7	50.0円	50.0円	60.0円	100.0円	120.0円	60.0円	60.0円	70.0円	35.0円	—	**40.0円**
	配当性向（DPR）	35.8%	27.0%	25.9%	32.3%	43.5%	38.2%	34.6%	42.5%	31.3%	—	**30.7%**
非財務	期末従業員数（連結）	33,267名	34,010名	34,620名	35,471名	34,605名	35,127名	35,805名	35,691名	36,332名	36,691名	**36,587名**
	CO_2排出量 Scope 1（連結）	—	—	—	—	17.6万t-CO_2	17.9万t-CO_2	17.6万t-CO_2	16.2万t-CO_2	16.9万t-CO_2	14.0万t-CO_2	**13.5万t-CO_2**
	Scope 2（連結）	—	—	—	—	32.4万t-CO_2	31.3万t-CO_2	32.6万t-CO_2	31.1万t-CO_2	29.0万t-CO_2	25.5万t-CO_2	**26.7万t-CO_2**
	Scope 3（単体）※8	—	—	—	—	5,432.3万t-CO_2	5,812.2万t-CO_2	9,336.6万t-CO_2	13,341.7万t-CO_2	12,128.0万t-CO_2	12,361.6万t-CO_2	**2,466.4万t-CO_2**

※1 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。

※2 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・舶用関連事業を「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。

※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 EBIT＝税金等調整前当期純利益＋支払利息

※5 投下資本＝有利子負債＋自己資本

※6 税引前ROIC＝EBIT÷投下資本

※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 2021年度は川崎重工（単体）、カワサキモータース、川崎車両。2021年度よりカテゴリー⑪の算定方法を変更しました。（詳細はP.29をご覧ください。）なお、新算定方式による2020年度のScope 3排出量は3,153.1万t-CO_2です。

財務諸表

連結貸借対照表

（百万円）

	前連結会計年度（2021年3月31日）	当連結会計年度（2022年3月31日）
資産の部		
流動資産		
現金及び預金	126,702	114,469
受取手形及び売掛金	460,436	—
受取手形、売掛金及び契約資産	—	418,625
商品及び製品	69,223	78,616
仕掛品	452,848	419,954
原材料及び貯蔵品	136,471	160,113
その他	43,314	109,911
貸倒引当金	△3,589	△3,908
流動資産合計	1,285,407	1,297,781
固定資産		
有形固定資産		
建物及び構築物（純額）	172,951	168,409
機械装置及び運搬具（純額）	142,951	137,217
土地	57,743	58,383
リース資産（純額）	10,564	10,815
建設仮勘定	16,635	20,224
その他（純額）	50,413	49,212
有形固定資産合計	451,259	444,262
無形固定資産	22,427	23,413
投資その他の資産		
投資有価証券	12,721	14,539
退職給付に係る資産	155	200
繰延税金資産	70,452	86,249
その他	122,254	157,668
貸倒引当金	△1,403	△1,366
投資その他の資産合計	204,180	257,291
固定資産合計	677,868	724,967
資産合計	1,963,276	2,022,748

（百万円）

	前連結会計年度（2021年3月31日）	当連結会計年度（2022年3月31日）
負債の部		
流動負債		
支払手形及び買掛金	247,294	239,976
電子記録債務	107,849	104,336
短期借入金	141,579	96,108
１年内償還予定の社債	30,000	20,000
リース債務	1,061	1,175
未払法人税等	4,753	8,506
販売促進引当金	7,380	—
賞与引当金	18,239	23,938
保証工事引当金	12,550	14,797
受注工事損失引当金	14,263	9,602
前受金	153,298	—
契約負債	—	256,189
その他	179,283	212,696
流動負債合計	917,555	987,328
固定負債		
社債	190,000	180,000
長期借入金	199,177	194,297
リース債務	9,532	9,899
繰延税金負債	1,125	1,593
退職給付に係る負債	115,456	106,803
民間航空エンジンの運航上の問題に係る引当金	5,984	3,054
その他	41,668	41,249
固定負債合計	562,944	536,896
負債合計	1,480,500	1,524,225
純資産の部		
株主資本		
資本金	104,484	104,484
資本剰余金	54,542	55,526
利益剰余金	306,576	285,381
自己株式	△136	△1,129
株主資本合計	465,467	444,262
その他の包括利益累計額		
その他有価証券評価差額金	1,955	1,424
繰延ヘッジ損益	△179	△191
為替換算調整勘定	△931	23,585
退職給付に係る調整累計額	△979	10,098
その他の包括利益累計額合計	△134	34,917
非支配株主持分	17,442	19,342
純資産合計	482,775	498,522
負債純資産合計	1,963,276	2,022,748

連結損益計算書

（百万円）

	前連結会計年度（自2020年4月1日 至2021年3月31日）	当連結会計年度（自2021年4月1日 至2022年3月31日）
売上高	1,488,486	1,500,879
売上原価	1,297,324	1,244,300
売上総利益	191,162	256,578
販売費及び一般管理費		
給料及び手当	56,970	59,872
研究開発費	44,949	47,098
その他	94,548	103,800
販売費及び一般管理費合計	196,468	210,772
営業利益又は営業損失（△）	△5,305	45,805
営業外収益		
受取利息	677	1,106
受取配当金	2,161	865
投資有価証券売却益	771	2,120
持分法による投資利益	411	—
為替差益	4,074	569
民間航空エンジンの運航上の問題に係る引当金戻入益	3,306	—
その他	3,815	4,680
営業外収益合計	15,218	9,342
営業外費用		
支払利息	3,790	3,398
持分法による投資損失	—	14,412
固定資産除却損	2,886	951
その他	6,091	6,451
営業外費用合計	12,768	25,213
経常利益又は経常損失（△）	△2,855	29,934
特別利益		
固定資産売却益	3,236	1,633
関係会社株式売却益	1,581	—
特別利益合計	4,817	1,633
特別損失		
減損損失	15,205	715
関係会社株式評価損	1,444	—
特別損失合計	16,649	715
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失（△）	△14,688	30,853
法人税、住民税及び事業税	10,506	15,053
法人税等調整額	△7,707	△8,185
法人税等合計	2,798	6,867
当期純利益又は当期純損失（△）	△17,486	23,985
非支配株主に帰属する当期純利益	1,846	2,183
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失（△）	△19,332	21,801

連結包括利益計算書

（百万円）

	前連結会計年度（自2020年4月1日 至2021年3月31日）	当連結会計年度（自2021年4月1日 至2022年3月31日）
当期純利益又は当期純損失（△）	△17,486	23,985
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	426	△524
繰延ヘッジ損益	△284	△337
為替換算調整勘定	6,727	16,407
退職給付に係る調整額	18,969	11,130
持分法適用会社に対する持分相当額	4,496	9,218
その他の包括利益合計	30,335	35,895
包括利益	12,848	59,880
（内訳）		
親会社株主に係る包括利益	10,423	56,854
非支配株主に係る包括利益	2,425	3,026

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）　（百万円）

	株主資本					その他の包括利益累計額						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	104,484	54,542	326,626	△133	485,520	1,636	△272	△11,311	△19,946	△29,892	15,934	471,562
当期変動額												
新株の発行					—							—
剰余金の配当					—							—
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失（△）			△19,332		△19,332							△19,332
自己株式の取得				△3	△3							△3
自己株式の処分		△0		0	0							0
自己株式処分差損の振替		0	△0		—							—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△0			△0							△0
その他			△716		△716							△716
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						319	92	10,379	18,966	29,758	1,507	31,265
当期変動額合計	—	△0	△20,049	△3	△20,052	319	92	10,379	18,966	29,758	1,507	11,213
当期末残高	104,484	54,542	306,576	△136	465,467	1,955	△179	△931	△979	△134	17,442	482,775

当連結会計年度（自 2021年4月1日至2022年3月31日）　（百万円）

	株主資本					その他の包括利益累計額						
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価証券評価差額金	繰延ヘッジ損益	為替換算調整勘定	退職給付に係る調整累計額	その他の包括利益累計額合計	非支配株主持分	純資産合計
当期首残高	104,484	54,542	306,576	△136	465,467	1,955	△179	△931	△979	△134	17,442	482,775
会計方針の変更による累積的影響額			△39,639		△39,639							△39,639
会計方針の変更を反映した当期首残高	104,484	54,542	266,937	△136	425,827	1,955	△179	△931	△979	△134	17,442	443,135
当期変動額												
新株の発行		1,916			1,916							1,916
剰余金の配当			△3,357		△3,357							△3,357
親会社株主に帰属する当期純利益又は親会社株主に帰属する当期純損失（△）			21,801		21,801							21,801
自己株式の取得				△994	△994							△994
自己株式の処分		2		1	3							3
自己株式処分差損の振替		0	△0		—							—
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動		△935			△935							△935
その他					—							—
株主資本以外の項目の当期変動額（純額）						△530	△11	24,516	11,078	35,052	1,899	36,951
当期変動額合計	—	983	18,444	△992	18,435	△530	△11	24,516	11,078	35,052	1,899	55,386
当期末残高	104,484	55,526	285,381	△1,129	444,262	1,424	△191	23,585	10,098	34,917	19,342	498,522

連結キャッシュ・フロー計算書

（百万円）

	前連結会計年度（自 2020年4月1日 至 2021年3月31日）	当連結会計年度（自 2021年4月1日 至 2022年3月31日）
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前当期純損失（△）	△14,688	30,853
減価償却費	61,258	60,853
減損損失	15,205	715
関係会社株式評価損	1,444	—
貸倒引当金の増減額（△は減少）	△343	△110
販売促進引当金の増減額（△は減少）	△5,085	—
賞与引当金の増減額（△は減少）	△3,819	5,566
保証工事引当金の増減額（△は減少）	△1,938	2,083
受注工事損失引当金の増減額（△は減少）	2,788	△4,838
退職給付に係る負債の増減額（△は減少）	11,611	4,778
民間航空エンジンの運航上の問題に係る引当金の増減額（△は減少）	△9,705	△2,930
受取利息及び受取配当金	△2,839	△1,972
支払利息	3,790	3,398
持分法による投資損益（△は益）	△411	14,412
固定資産売却損益（△は益）	△3,236	△1,633
関係会社株式売却損益（△は益）	△1,581	—
売上債権の増減額（△は増加）	23,267	—
売上債権及び契約資産の増減額（△は増加）	—	25,995
棚卸資産の増減額（△は増加）	△26,374	△39,039
仕入債務の増減額（△は減少）	△16,784	△15,067
前渡金の増減額（△は増加）	△132	△31,724
前受金の増減額（△は減少）	4,209	—
契約負債の増減額（△は減少）	—	92,098
その他の流動資産の増減額（△は増加）	8,900	△28,723
その他の流動負債の増減額（△は減少）	2,988	43,354
その他	△5,570	△470
小計	42,953	157,599
利息及び配当金の受取額	6,370	2,629
利息の支払額	△3,646	△3,634
法人税等の支払額	△11,076	△12,164
営業活動によるキャッシュ・フロー	34,601	144,430
投資活動によるキャッシュ・フロー		
有形及び無形固定資産の取得による支出	△51,692	△62,399
有形及び無形固定資産の売却による収入	13,656	5,556
投資有価証券の取得による支出	△1,042	△2,114
投資有価証券の売却による収入	1,407	5,717
関係会社株式の取得による支出	△97	△11
関係会社株式の売却による収入	1,927	—
連結の範囲の変更を伴う子会社株式の取得による収入	—	489
その他	△1,551	224
投資活動によるキャッシュ・フロー	△37,392	△52,537
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）	△28,409	△74,242
長期借入れによる収入	27,310	15,500
長期借入金の返済による支出	△22,297	△17,001
社債の発行による収入	60,000	10,000
社債の償還による支出	△20,000	△30,000
配当金の支払額	△59	△3,384
非支配株主への配当金の支払額	△960	△913
セール・アンド・リースバックによる収入	10,014	—
その他	△2,505	△2,303
財務活動によるキャッシュ・フロー	23,093	△102,345
現金及び現金同等物に係る換算差額	△682	△3,202
現金及び現金同等物の増減額（△は減少）	19,619	△13,654
現金及び現金同等物の期首残高	102,546	122,166
現金及び現金同等物の期末残高	122,166	108,511

会社概要／株式情報 (2022年3月31日現在)

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
売上高	連結 1,500,879百万円(2022年3月期)
	単体 892,203百万円(2022年3月期)
従業員数	連結 36,587名
	単体 13,381名

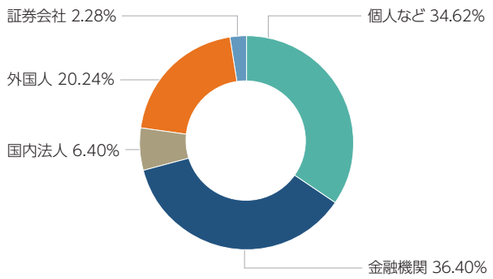
株式の概要

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	121,730名
事業年度	毎年4月1日から翌年3月31日まで
期末配当支払株主確定日	毎年3月31日
中間配当支払株主確定日	毎年9月30日
定時株主総会	6月

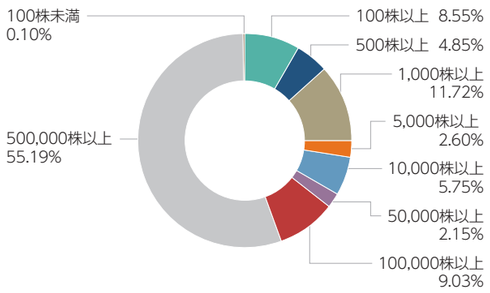
大株主の状況

株主名	所有株式数	比率
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	26,362,100株	15.70%
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	14,171,000株	8.44%
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	4,934,251株	2.93%
株式会社みずほ銀行	4,176,412株	2.48%
川崎重工共栄会	3,957,319株	2.35%
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY1	3,092,700株	1.84%
東京海上日動火災保険株式会社	2,783,858株	1.65%
STATE STREET LONDON CARE OF STATE STREET BANK AND TRUST, BOSTON SSBTC A/C UK LONDON BRANCH CLIENTS - UNITED KINGDOM	1,902,157株	1.13%
JP MORGAN CHASE BANK 385781	1,861,441株	1.10%

所有者別株式保有状況



所有株数別株式保有状況



主要関係会社 (2022年10月1日現在)

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
- 川重車両コンポ株式会社
- 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NICHIJO
- Kawasaki Rail Car, Inc.
- ※青島四方川崎車両技術有限公司

エネルギーソリューション＆マリン

プラント
- 株式会社アーステクニカ
- 川崎エンジニアリング株式会社
- KEE環境工事株式会社
- 川重環境エンジニアリング株式会社
- 川重ファシリテック株式会社
- 株式会社アーステクニカM&S
- カワサキグリーンエナジー株式会社
- 株式会社シンキ
- KHI Design & Technical Service, Inc.
- 川崎重工産業機械貿易(上海)有限公司
- ※地中空間開発株式会社
- ※KHファシリテック株式会社
- ※スチールプランテック株式会社
- ※安徽海螺川崎工程有限公司
- ※安徽海螺川崎節能設備製造有限公司
- ※安徽海螺川崎装備製造有限公司
- ※上海海螺川崎節能環保工程有限公司

エネルギー／舶用推進
- 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.
- Kawasaki Gas Turbine Service RUS LLC
- 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

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・ピイ・エス株式会社
- Kawasaki Subsea (UK) Limited
- ※南通中遠海運川崎船舶工程有限公司
- ※大連中遠海運川崎船舶工程有限公司

精密機械・ロボット

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

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

モーターサイクル＆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
- 川重サービス株式会社
- 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
- 株式会社カワサキ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
- 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
★一部ロボット事業を含む
○一部車両／航空宇宙システム事業を含む
▲一部モーターサイクル&エンジン事業含む
◆一部車両／ロボット事業を含む

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。
「Green/グリーン」ロゴ、「ジェットフォイル」、「Nyokkey」、「MULE」、「MULE」ロゴ、「Z900RS」ロゴ、「Jet Ski」、「JET SKi」ロゴ、「KCC」、「Vambo」、「Successor-G」、「SPICE」

「medicaroid」ロゴ、「hinotori」及び「MINS」は株式会社メディカロイドの登録商標です。
「Remote Robotics」ロゴはソニーグループ株式会社の登録商標です。
「HySTRA」ロゴは技術研究組合CO_2フリー水素サプライチェーン推進機構(HySTRA)の商標です。

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きください。実際の業績に影響を与える重要な要素には、当社の事業領域を取り巻く経済情勢、対米ドルをはじめとする円の為替レート、税制や諸制度などがあります。本レポートは、当社グループの過去と現在の事実だけでなく、発行日時点における計画や見通し、経営計画・経営方針に基づいた予測が含まれています。これらは記述した時点で入手できた情報に基づいた仮定ないし判断であり、諸与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。

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。

2022年10月発行