

経済産業研究所ランチセミナー

# グループビジョン2030

## 「つぎの社会へ、信頼のこたえを」の実現へ ～課題設定と2年間の進捗～

2022年12月21日

川崎重工業株式会社

代表取締役社長執行役員 最高経営責任者  
橋本 康彦

 **Kawasaki**  
Powering your potential

カワる、  
サキへ。  
Changing forward

# 社会課題がソリューションの起点



# つぎの社会へ、信頼のこたえを

Trustworthy Solutions for the Future

Frontier

New Values

Cross Over

# Kawasakiが注力するフィールド

- ① 安全安心リモート社会
- ② 近未来モビリティ（人・モノの移動を変革）
- ③ エネルギー・環境ソリューション

世の中の変化に合わせて、  
より成長が期待できる事業体制に変革

# 組織の再編

## 2020年度組織

航空宇宙システムカンパニー

エネルギー・環境プラントカンパニー

精密機械・ロボットカンパニー

船舶海洋カンパニー

車両カンパニー

モーターサイクル&エンジンカンパニー

一つのカンパニーとして一体運営

統合（2021年4月）

新会社 川崎車両（2021年10月）

新会社 カワサキモーターズ（2021年10月）

## 人事制度改革

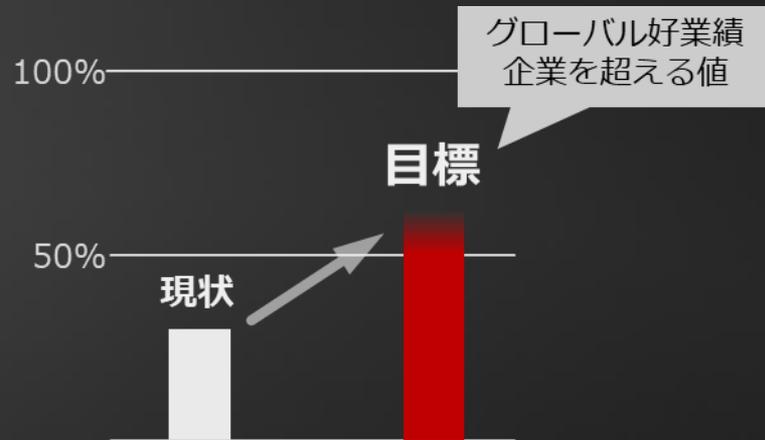
持続的成長を遂げる企業への意識・風土改革の第一歩：年功的要素を廃止

- 役員報酬制度は、“ペイ・フォー・ミッション”の考え方を重視
- さらに、風土改革、DX活用、社員のキャリア実現などの施策に順次着手

(狙い)

モチベーションが高く、環境も与えられている

活躍社員の比率を上げる



# 人事制度改革の進捗

新たな人事制度のコンセプトは「チャレンジ&コミットメント」

- 実力のある若手社員は、重要職務／ポジションで**チャレンジ**
- ベテラン社員も年齢に関係なく**チャレンジ**させ、活躍し続けることができる制度



1

- **モーターサイクル、精機・ロボット**などの量産事業が収益を支える
- PCR検査事業の早期立上げ、航空需要の回復に貢献

利益の8割を創出

2

**航空宇宙事業**が回復し、市場が安定的に拡大

航空需要の回復が本格化、  
収益回復へ

3

水素をはじめとする **新規事業も収益の柱** となり、  
安定した成長軌道へ

(安全安心モーター社会 / 近未来EVシティ / ELP\* - 環境ソリューション)

社会ニーズの一層の増大

世界が困難に直面する中、  
社会課題ソリューションをタイムリーに提供できる **企業体質への変革** を進めた2年間

2020年度

2021年度

2022年度~

グループビジョン  
2030 制定

つぎの社会へ、信頼のこたえを  
Trustworthy Solutions for the Future

- 社会課題に対するソリューションの創出
- ソリューション創出のための体制づくり
- 成長シナリオの構築

■ カワサキモーターズ(株) 設立 >> 過去最高益を達成

■ 川崎車両(株)の設立 >> 5年ぶりの黒字化

■ 船舶海洋事業と エネルギー・環境事業 統合 >> 水素事業が本格化

■ 3つの注カフィールド  
・安全安心リモート社会 >> 社会実装に向けた取組みが本格化  
・近未来モビリティ (手術支援ロボット、PCR検査事業など)  
・I初ター・環境ソリューション

>>> 持続的成長へ向けて  
アクション

- 事業リスクの低減
- 成長分野への投資

成長を支える仕組み

人事制度改革、デジタルトランスフォーメーション (DX) など



# モーターサイクル&エンジン事業

# モーターサイクル&エンジン事業の利益推移



## 利益向上の要因

コロナ特需や為替に加えて、分社による事業運営の变革



迅速な  
増産決定

価格改定

先を見越した  
新機種の投入

環境の変化に対応し、**的確かつタイムリーに経営判断**  
その結果、**洗練された財務体質に**

## 拡大するROVのマーケット

近年は、乗車定員や積載性に優れ、レジャーや作業に便利に使い回せる  
ROVの人気の上昇



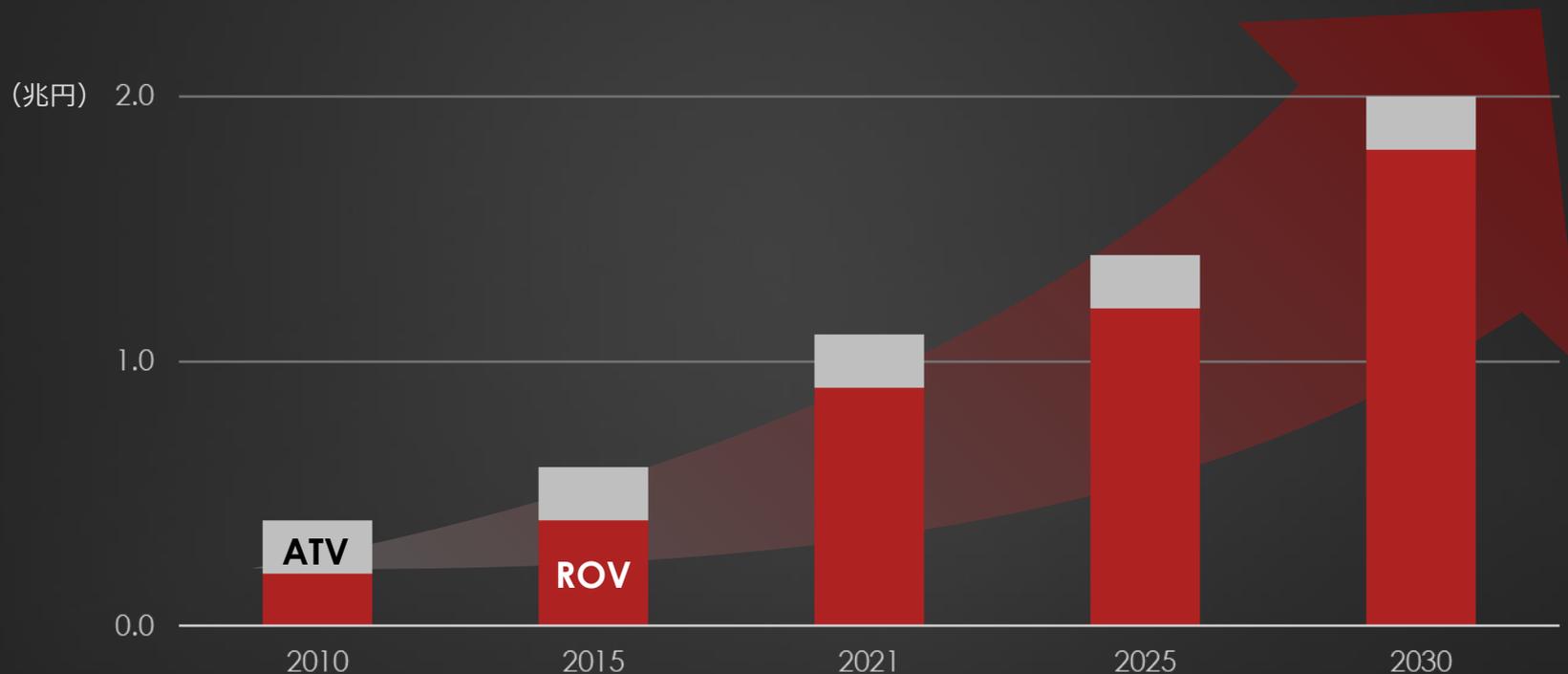
スポーツやレジャー用途での走行性能や  
悪路走破性の高さを重視したレクリエーション・ビークル



作業用途での利便性や積載性能を重視した  
ユーティリティー・ビークル

## 北米オフロード四輪市場（当社推計）

ATVから、より高価なROVにシフトしながら市場拡大



### 生産増強

2025年までに総額300億円以上を投資し、  
生産能力を5万台から10万台へ倍増

### 競争力のある 新機種投入

2023年以降、未参入カテゴリを中心に、  
新機種を毎年継続的に導入

## 四輪増産投資の進捗状況



リンカーン工場：2023年3月までに生産能力増強  
(生産規模 7万台)



メキシコ新工場：2023年12月より稼働  
(生産規模 3万台)

# カーボンニュートラルへの挑戦： 電動化で二輪車業界をリード

あらゆるオプションを通じて、カーボンニュートラル対応を実現



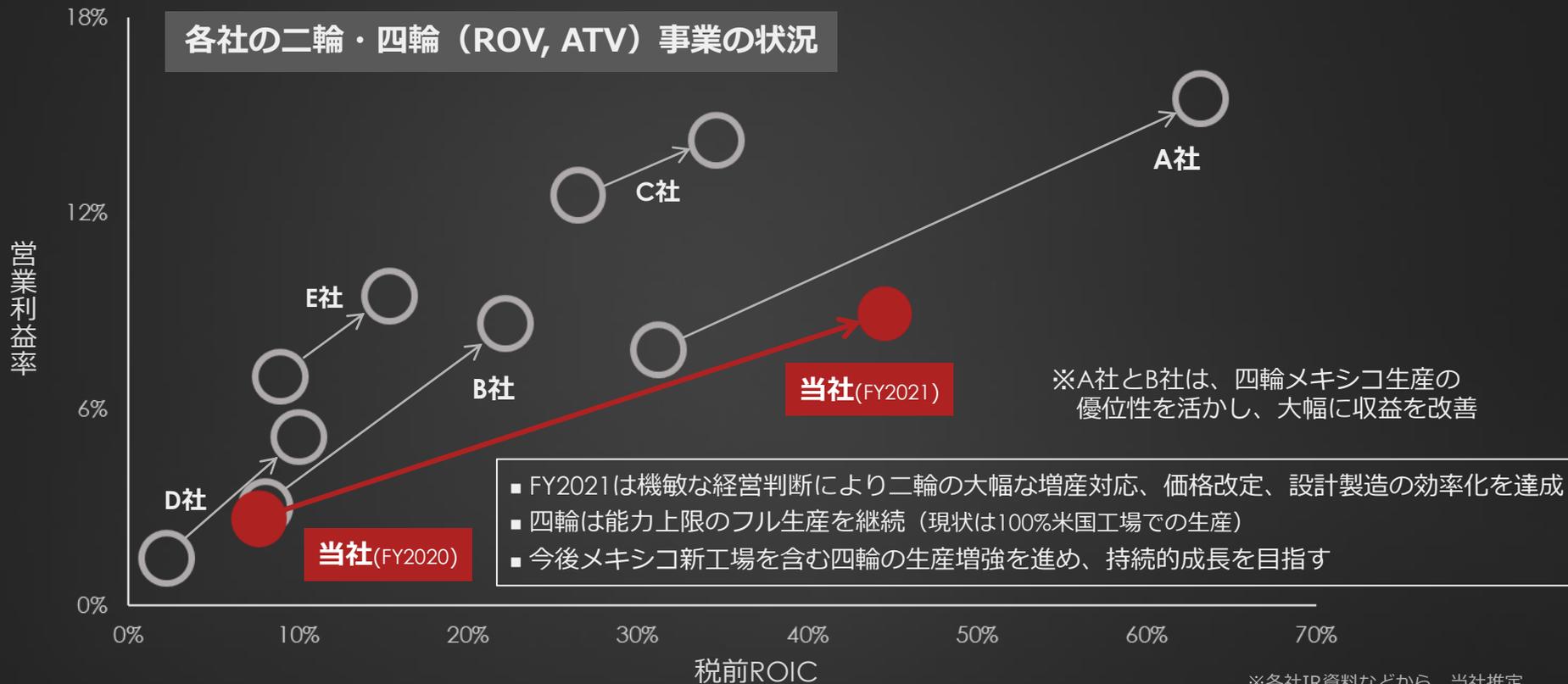
日本メーカー初  
オートタイプEV  
2023年に2機種導入

業界初  
ストロングハイブリッド車※  
2024年に導入

水素二輪車  
2030年代前半導入予定

※モーターのみでも走行可能

# 業界における当社の状況 (FY2020 → FY2021)



※各社IR資料などから、当社推定



# 車両事業

## 車両事業の損益推移



分社による事業運営の変革



適正価格での受注

注力マーケットに  
フォーカス

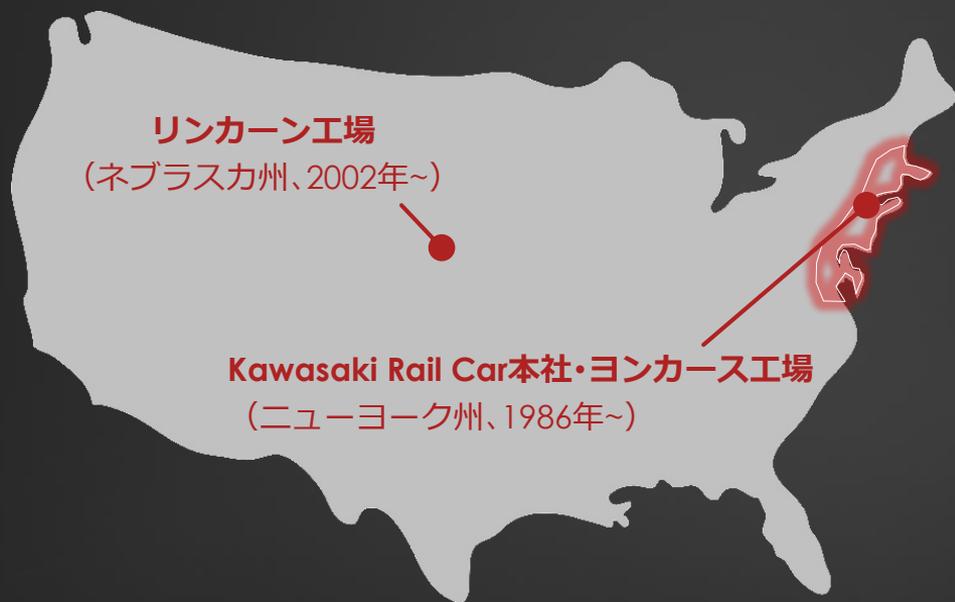


川崎重エグループの  
生産ノウハウ

収益力改善

## 40年以上にわたる北米での実績

営業と生産の拠点を米国内に有し、顧客重視の姿勢が高く評価され、  
Kawasaki ブランドを確立



1983年  
ニューヨーク市  
地下鉄電車 R62  
を納入



2021年  
ニューヨーク市  
地下鉄電車 R211  
の納入を開始

# NYエリアの主要顧客

## ニューヨーク市交通局

(NYCT : New York City Transit Authority)

路線延長や乗降人員・保有車両数などで世界有数の規模（営業運転中車両数 約6,500両）

### 故障発生までの走行距離※

(MDBF: Mean distance between failures)

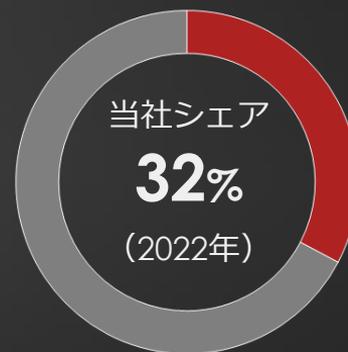
(マイル)

当社製車両が増えるとNYCT全体の信頼性が向上

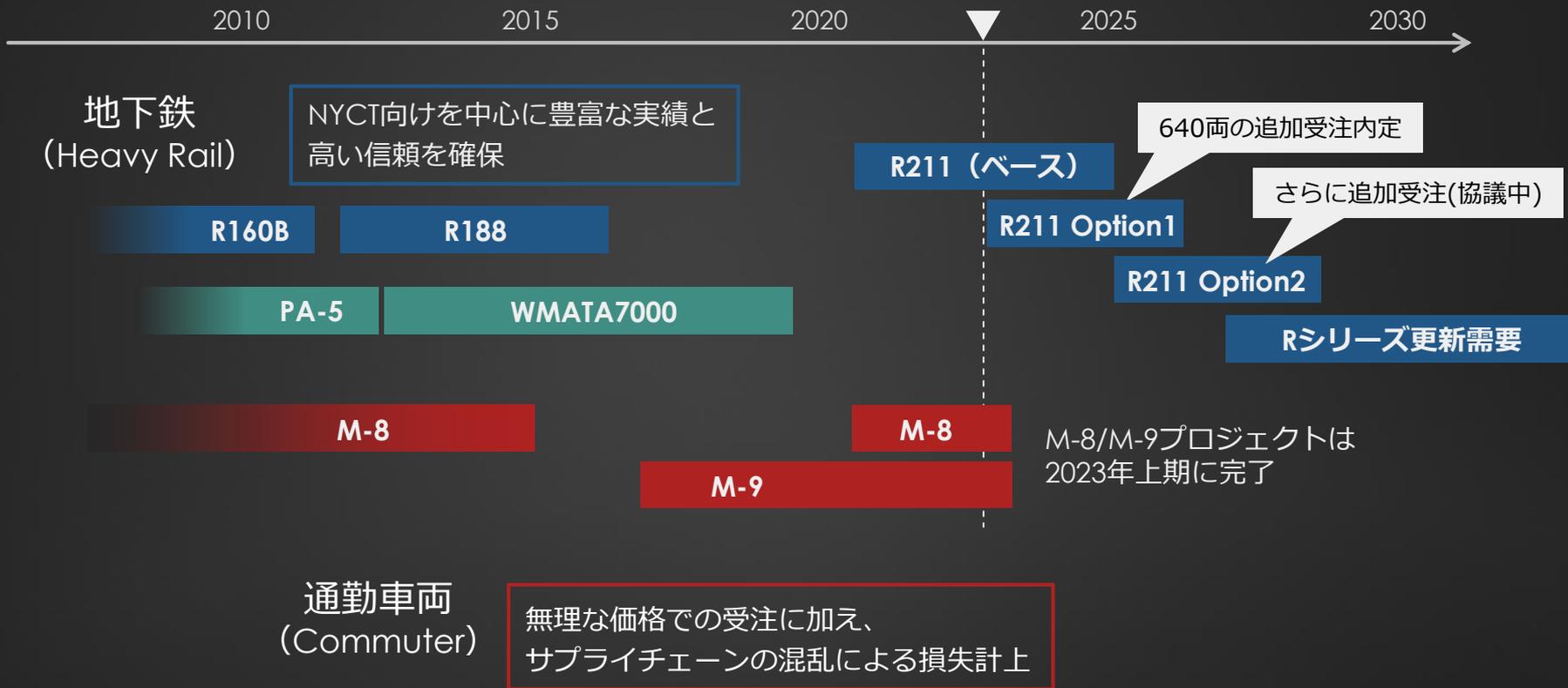


※New York City Transit Car-Borne Maintenance: Present & Future

圧倒的な信頼性の高さで  
Long-term partnerとして評価される



# 北米向けプロジェクトの状況



## 北米大型プロジェクト：R211の連続生産



KMMリンカーン工場にてフル稼働で製造

### ベース契約

535両、契約金額約14億ドル

(2018年1月24日)

### Option 1

640両の追加受注、契約金額約17億ドル

(2022年10月27日)

### Option 2

今後、行使されると、  
合計で受注両数は最大約1,600両、  
受注金額は約44億ドルとなり、  
当社における過去最大規模の鉄道車両案件

Option2完納後、NYCTにおける当社シェアは

**約50%**に達する見込み



安全安心リモート社会  
近未来モビリティ

# 命と向き合う医療従事者のために

株式会社メディカロイドでは、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、将来の遠隔医療を見据えた実証実験を開始

手術に求められる術者の  
繊細な手の動きを実現するロボット

 **hinotori**<sup>TM</sup>  
Surgical Robot System



2020年8月

国産初の手術支援ロボットシステムとして、  
泌尿器科領域での使用において製造販売承認を取得

2022年10月

消化器外科および婦人科への適応について、承認を取得

今回の承認により、国内で実施される

ロボット手術数の **約9割** をカバーできる

# 社会の流動性回復への貢献

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検査事業を  
 “わずか1年で立ち上げ”、病院検査、自治体向け検査、空港の出国検査などに貢献し、高い評価を得る

- ロボットによる**自動検査**
- コングロマリットならではの**機動的なリソース配置**  
 >> 需要変動の大きな波に対応し、**現在も事業を継続**

国内の新規陽性者数（万人）



PCR検査実績  
 累計**70万人**



※「新規陽性者数の推移（日別）」（厚生労働省）を加工して作成

## ロボットを軸とした大手他社との新たなビジネスの動き

従来の事業領域の枠を超えたコラボレーションにより、  
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を創出



2021年12月、ソニーグループ株式会社との合併会社  
リモートロボティクス株式会社を設立  
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す



米Microsoft社とインダストリアルメタバースの取り組みで連携  
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す

## 空のモビリティの自律化・遠隔化（無人VTOL）

防衛・民間の豊富なヘリコプタ製造実績と、航空安全に関する知識を兼ね備えた国内トップメーカーとしてソリューションを提供



運搬能力200kg

- 中央アルプス・南アルプスにおけるプロジェクトに参画（2021年）
- 山岳荷物輸送から実証を進め、都市部の物流課題解決を目指す

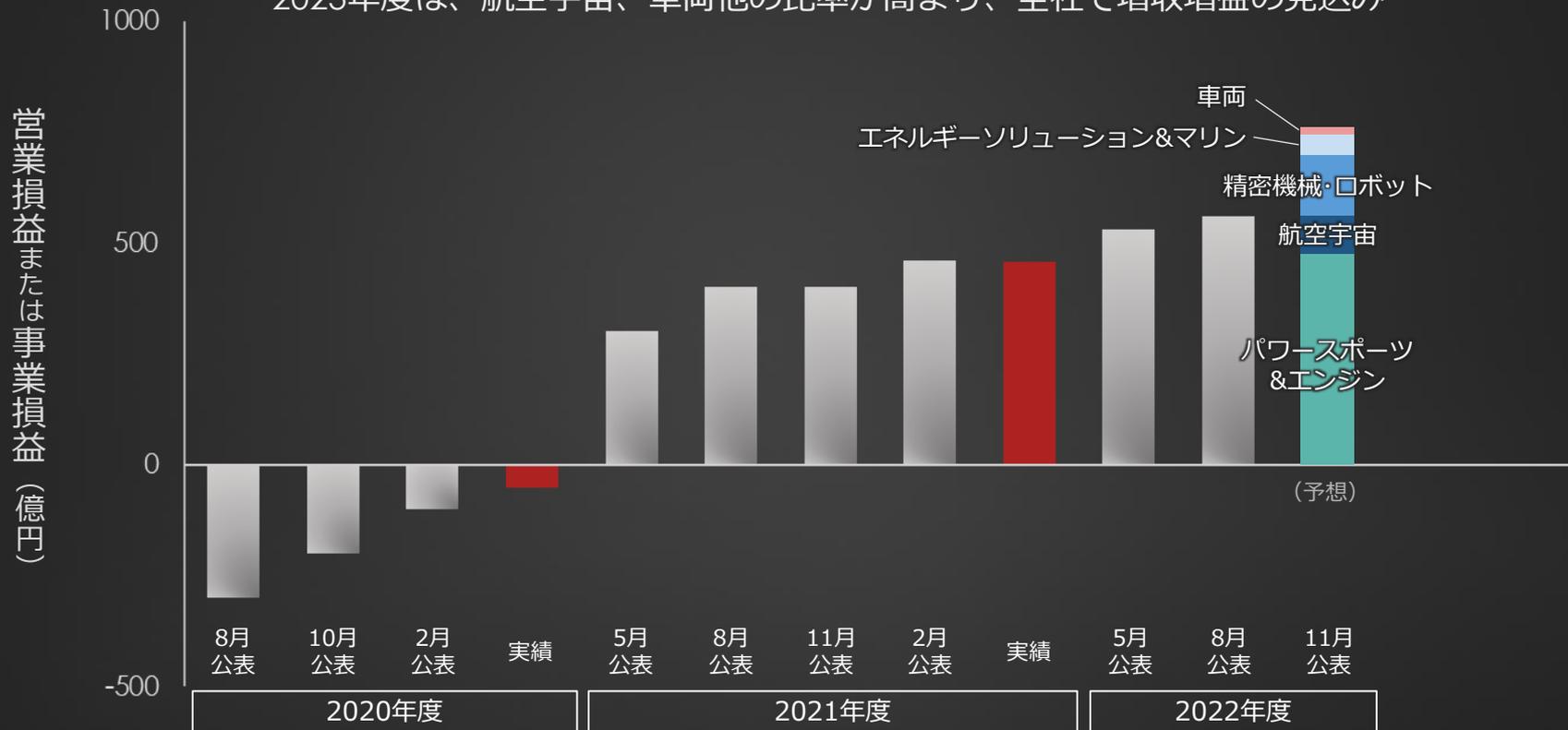
デュアルユース



無人・遠隔で**防衛分野**、**防災・減災分野**でも活用

# 今後の事業見通し

2023年度は、航空宇宙、車両他の比率が高まり、全社で増収増益の見込み





エネルギー・環境ソリューション  
水素関連事業

# 国際水素サプライチェーン：パイロット実証の完遂

2022年2月

世界初の液化水素国際間輸送を実現

液化水素運搬船「すいそ ふろんていあ」は国内外から高い関心を集める



# 水素サプライチェーンの商用化に向けた実証の進捗と商用規模

パイロット実証



1,250m<sup>3</sup>



40年の実績ある

球形タンク：2,500m<sup>3</sup>



一般家庭の消費電力※ 約5000軒分に相当

商用化に向けた  
実証事業



16万m<sup>3</sup>



大規模化に有利な

円筒タンク：5万m<sup>3</sup>

商用規模の機器開発が  
川崎重工業にて着実に進行中

商用チェーン



16万m<sup>3</sup>×2隻



円筒タンク：5万m<sup>3</sup>×4基 (計画)



一般家庭の消費電力※  
約40万軒分に相当

※試算条件：発電効率50%、1ヶ月でタンク全量使い切り

# 水素の社会実装に向けた政府の動きが加速

## 日本政府の動き

- 2021年 脱炭素化に向けた研究開発支援として、総額2兆円のグリーンイノベーション基金を造成
- 2022年 円滑な事業転換、民間投資の呼び水として、20兆円規模のGX経済移行債（仮）を新設  
新エネルギーの社会実装に向けた支援制度の議論開始

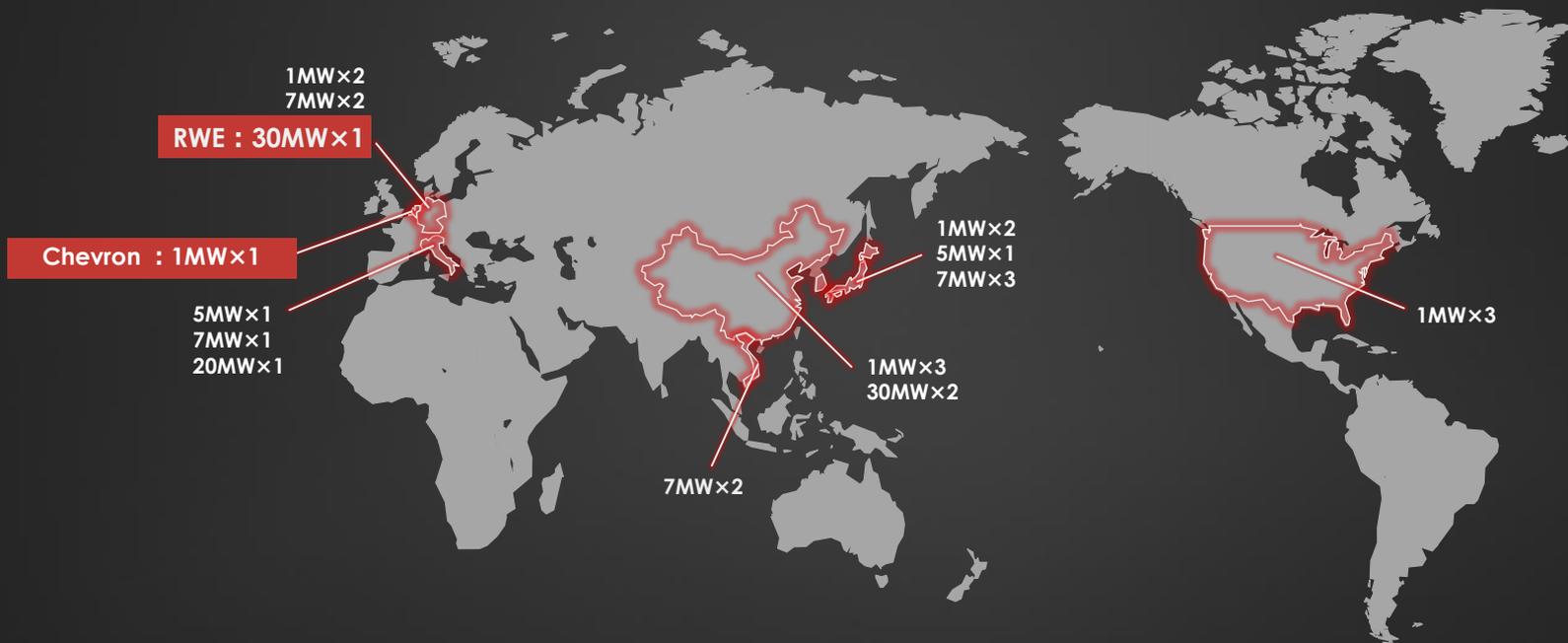


経済安全保障の重要性が高まる中、日本をはじめ、英・独などの先進国で、

**新エネルギーの社会実装へ向けた各国の支援制度** の議論が加速し、具体化しつつある

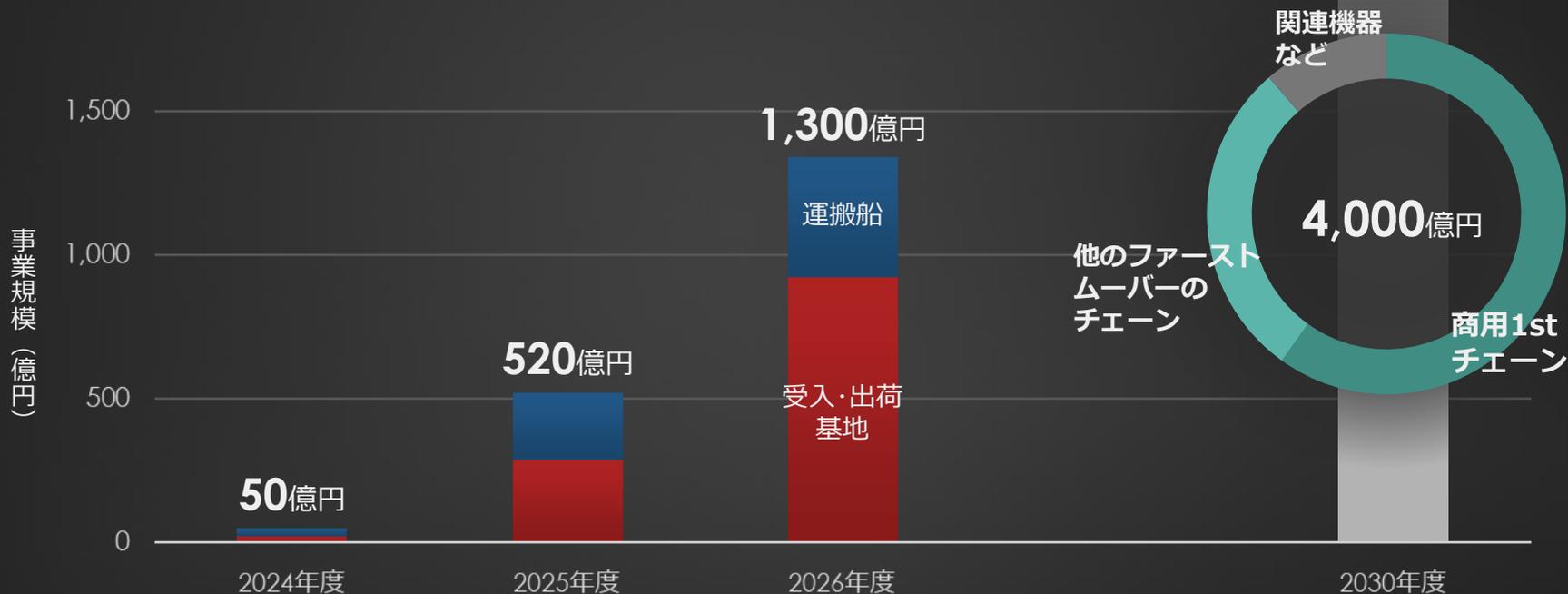
## 海外からも水素ガスタービンに集まる高い注目

- 大手電力会社RWE社（ドイツ）と2025年に水素混焼・専焼発電の実証を開始予定
- Chevron Phillips Chemical International N.V.（ベルギー）から既存天然ガス用ガスタービンの水素混焼改造工事を受注
- 世界各地から当社に数十件の水素発電引合い到来・対応中



## 水素事業の見通し

- 商用化に向けた実証は順調に進捗し、2030年度には商用1stチェーンへ発展
- 併行して、他のファーストムーバーのチェーン構築も進む



※ファーストムーバー：2030年頃までに水素供給を開始する予定の事業者



New Values

安全安心リモート社会



Cross Over

つぎの社会へ、  
信頼のこたえを

Trustworthy Solutions  
for the Future



エネルギー・環境ソリューション



近未来モビリティ

Frontier

