

2022年度 ニッセイ福利厚生セミナー
企業事例紹介

人的資本への投資と情報開示の重要性

～「従業員の安心感」と「投資家の納得感」の形成～

2022年9月15日

川崎重工業株式会社
人事労政部 市成 浩志



Section 1

川崎重工のご紹介

Section 2

人的資本への投資にむけた取り組み

Section3

情報開示の考え方

Section4

課題

川崎重工グループのご紹介

設立

1896年10月15日

売上高

15,008 億円

(2022年3月31日現在)

従業員数

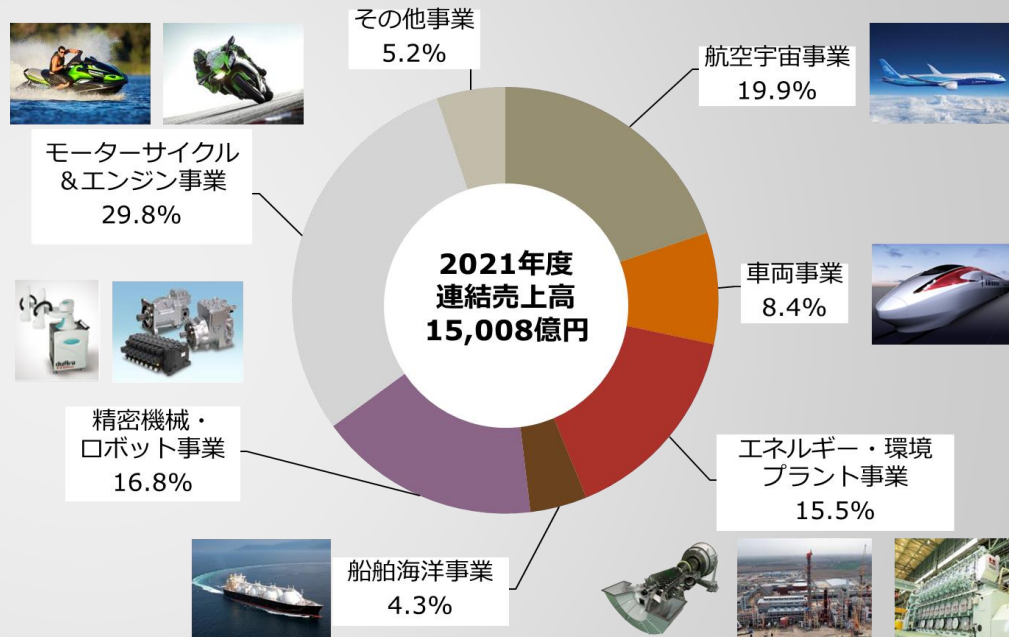
36,587 人

(2022年3月31日現在)

連結子会社数

100 社

(2022年4月1日現在)



Section 1

川崎重工のご紹介

Section 2

人的資本への投資にむけた取り組み

Section3

情報開示の考え方

Section4

課題

人的資本への投資にむけた取り組み（当社事業の方向性）

グループミッション

グループビジョン2030

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”、“質主重視”、“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。

カワる、
サキへ。

Changing forward

グループビジョン2030

つぎの社会へ、
信頼のこたえを

Trustworthy Solutions for the Future

川崎重工グループのご紹介

ソリューション創出のための事業体制への移行

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
- 川崎車両株式会社

<2021年10月新会社>

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

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・船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

モーションコントロール & モータービークル

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
- カワサキモータース株式会社

<2021年10月新会社>

人的資本への投資にむけた取り組み（人事制度）

2030年に向けた成長シナリオ

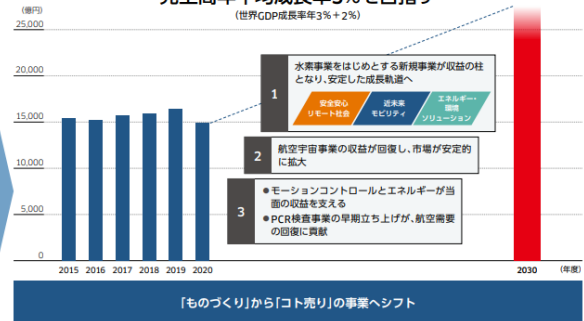
新たな時代の社会課題を見据え、3つの注力フィールドを軸とする成長シナリオを策定しました。川崎重工グループの現有主力事業を強化し、事業間のシナジーを発揮することで、将来の柱となる新事業を育成します。

対応すべき社会課題	リモート社会	人口減少・少子高齢化	パンデミック・災害	地球環境	エネルギー
-----------	--------	------------	-----------	------	-------

川崎重工グループが社会に示すソリューション



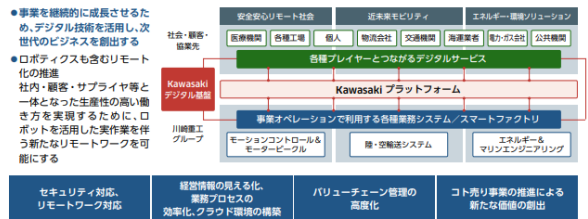
成長イメージ 売上高年平均成長率5%を目指す (世界GDP成長率3%+2%)



成長シナリオを支える主な仕組み

「グループビジョン2030」の成長シナリオの実現に向け、「チャレンジ&コミットメント」をコンセプトに、年齢に関係なくチャレンジできる新たな人事制度を導入します。また、デジタル・トランスフォーメーション（DX）の推進により、新ビジネスの創出と業務プロセスの効率化・高付加価値化を追求し、意思決定のスピードアップを図っていきます。

デジタル・トランスフォーメーション



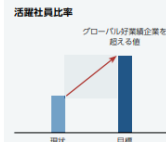
人事制度・組織体制

- 能力・役割・成果により重きを置いた人事制度へシフトし、カンパニーの枠を超えて人材を流動化
- 社長直轄プロジェクト本部を設置

人事制度改革の概要と進捗

持続的成長を遂げる企業への意識・風土改革の第一歩：年功序列の要素を廃止

- 役員報酬制度は、「ベイズ・フォー・ミッション」の考え方を重視
- 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
- 実力のある若手社員は、重要職務/ポジションに就いてチャレンジ
- ベテラン社員も年齢に関係なくチャレンジができ、活躍し続けることのできる制度



モチベーションが高く、チャレンジできる環境も与えられている
活躍社員の比率を上げる

人的資本への投資にむけた取り組み（人事制度）

「グループビジョン2030」の成長シナリオの実現に向け、「チャレンジ&コミットメント」をコンセプトに、年齢に関係なくチャレンジできる新たな人事制度を導入します。また、デジタル・トランスフォーメーション(DX)の推進により、新ビジネスの創出と業務プロセスの効率化・高付加価値化を追求し、意思決定のスピードアップを図っていきます。

人事制度・組織体制

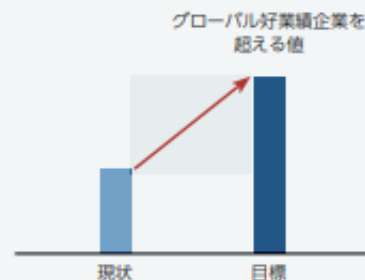
- 能力・役割・成果により重きを置いた人事制度へシフトし、カンパニーの枠を超えて人財を流動化
- 社長直轄プロジェクト本部を設置

人事制度改革の概要と進捗

持続的成長を遂げる企業への意識・風土改革の第一歩：年功序列的要素を廃止

- 役員報酬制度は、“ペイ・フォー・ミッション”の考え方を重視
- 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
- 実力のある若手社員は、重要職務／ポジションに就いてチャレンジ
- ベテラン社員も年齢に関係なくチャレンジができ、活躍し続けることのできる制度

活躍社員比率



モチベーションが高く、チャレンジできる環境も与えられている
活躍社員の比率を上げる

人的資本への投資にむけた取り組み（事業を支える人の環境）

新・人事制度のポイント

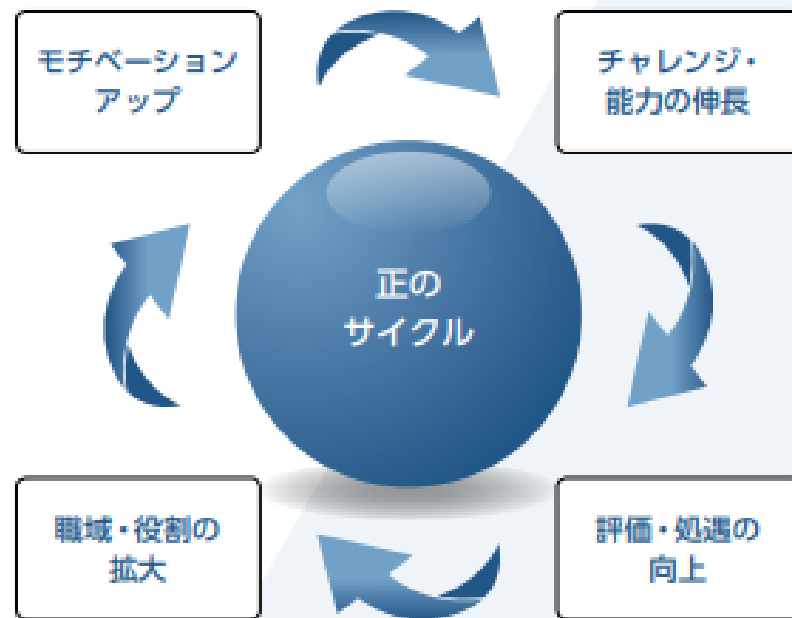
「グループビジョン2030」の実現に向け、「多様な人財が能力を最大限に発揮し、付加価値の高い成果を上げられる人事制度」を目指します。

Point 1： 能力・役割・成果に応じた処遇の実現

- 年功的要素を廃止し、能力、役割、成果に応じた処遇へシフト
- 能力、役割、成果を評価し処遇する職能資格制度、賃金・賞与・退職金、人事考課制度の導入

Point 2： 成長・挑戦への動機付け

- 職能資格などの再編により、さまざまな業務に携われる環境を整備し、幅広い経験の獲得を後押しする。
- 挑戦への意欲を喚起し、より難しい課題に取り組む人を評価する。課題解決の過程やその達成により得られる人格・スキル面での成長を促す。



人的資本への投資にむけた取り組み（人事制度）

年功要素の 排除

- 幹部職員
→職務と報酬が見える化、いわゆるJOB型転換
- 一般従業員
→年齢によらない職能資格制度、年齢給の廃止

チャレンジを 促す仕組み

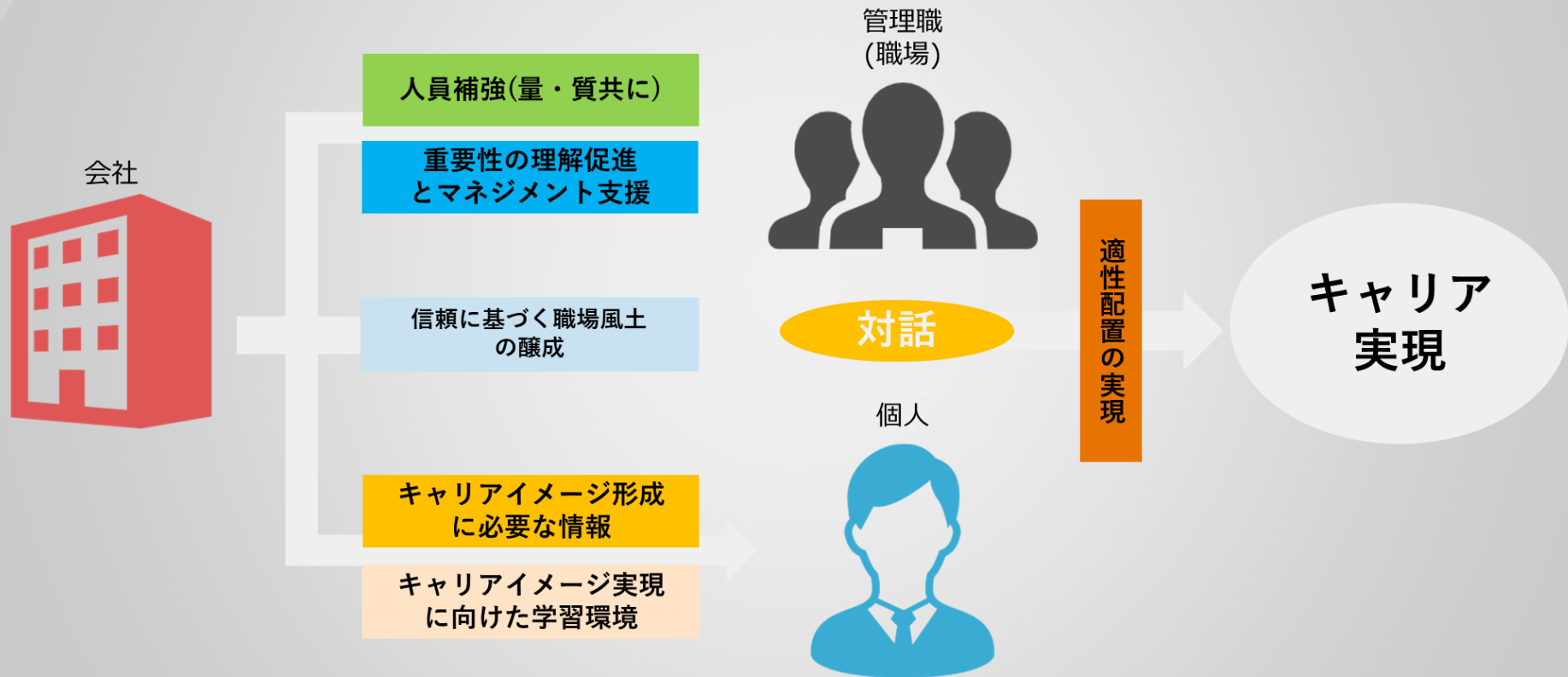
- チャレンジ&コミットシート
→目標設定と達成状況を報酬

会社の現状を見える化し、
次の一手につなげる

風土

- エンゲージメントサーベイ

人的資本への投資にむけた取り組み（キャリア施策）



従業員に対し、
やりたい事を発見し実現できる機会を提供し、
全従業員が会社の主役となれるよう、
従業員個人の意思を尊重したキャリア形成の
実現に向けた支援を惜しみなく実施する。

Section 1

川崎重工のご紹介

Section 2

人的資本への投資にむけた取り組み

Section3

情報開示の考え方

Section4

課題

情報開示の考え方 川崎重エグループの情報開示体系

川崎重エグループの価値創造と持続的成長についての説明

Kawasaki Report



詳細情報および最新情報の公表

当社Webサイト <https://www.khi.co.jp/>

企業情報 製品 技術開発 IR サステナビリティ

さまざまなステークホルダーに対する情報発信



有価証券報告書



コーポレート・ガバナンス
報告書



川崎重エ技報



環境報告書

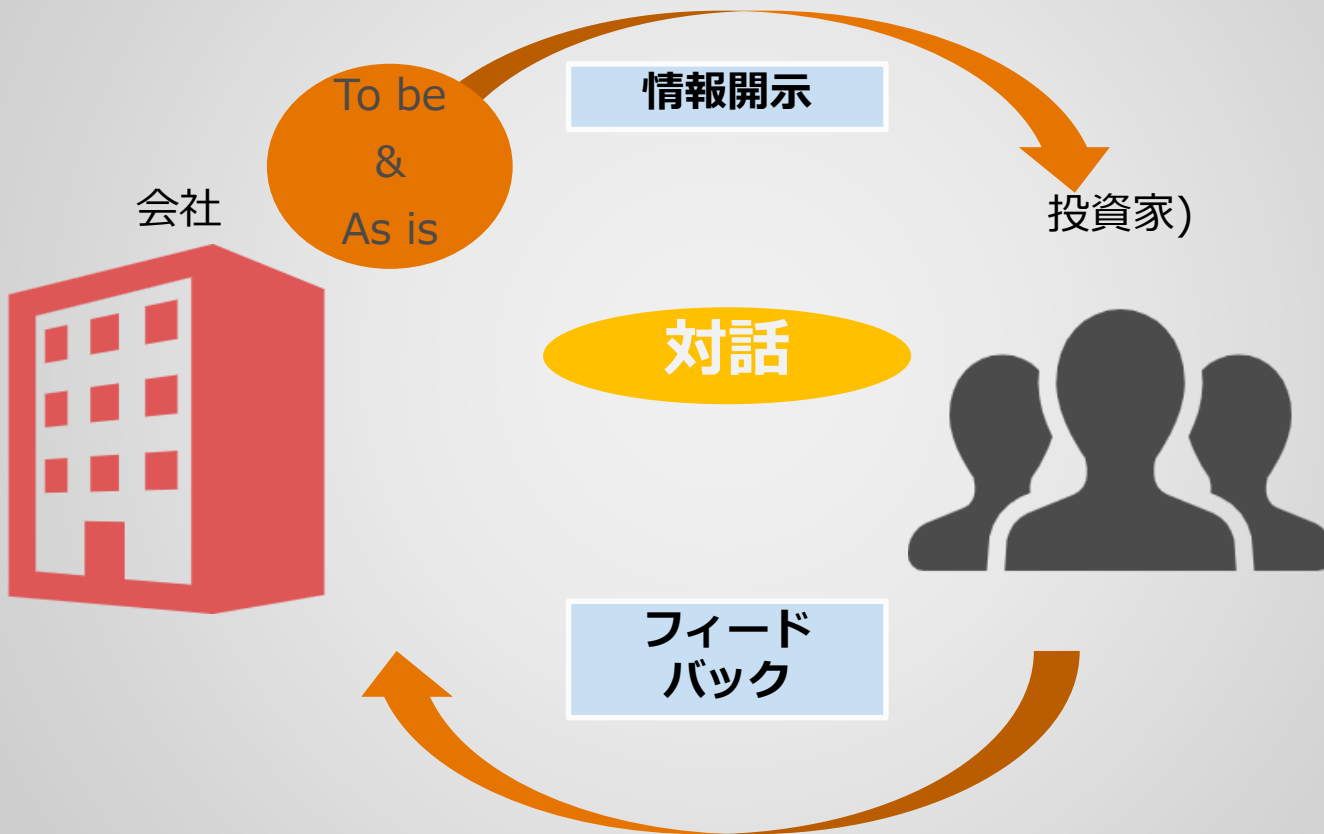


ESG Data Book

財務情報

非財務情報

情報開示の考え方



Section 1

川崎重工のご紹介

Section 2

人的資本への投資にむけた取り組み

Section3

情報開示の考え方

Section4

課題

課題（人的資本の投資）

- 新制度の定着
- キャリア施策の充実
- 企業風土の改善

課題（情報開示）

- 人事戦略が経営戦略に貢献・影響していることを示すKPI設定
- 連結の数値の把握・開示



Powering your potential