



## Kawasaki-ROIC経営と 全体最適経営を通じて、 財務を安定化させ、 持続的な企業価値創造を実現します

山本 克也  
代表取締役 副社長執行役員  
社長補佐、財務・人事全般統括

### コロナ禍における財務マネジメント

新型コロナウイルス感染症拡大により世界経済が未曾有の危機に直面する中、川崎重工グループの事業は、販売機会の減少、商談の延期、サプライチェーンの混乱など、さまざまな影響を受けています。特に、旅客需要が急減している航空宇宙システム事業などへの影響は大きく、2020年度は営業損失に陥る見通しです。

現下の「有事」への対応として最優先すべきは手元流動性の確保です。このため、当社では2019年度末に手許現金の枠を拡大させたほか、社債の発行や、コミットメントライン枠の拡大などにより、事業継続に不可欠な手元流動性は確保できた

と考えています。

一方、裏を返せばこうした施策は有利子負債を増大させることになっているため、キャッシュアウトを低減し、資金繰りの改善を図る取り組みを推進しています。具体的には、経営資源の投入については案件を厳選するとともに、過剰在庫の回避、固定費削減、資産圧縮などの取り組みを進めており、これらの努力を行いながら、負債資本比率(D/Eレシオ)を当社グループの事業リスクに照らして適切なレベルである70～80%にまで改善させていきたいと考えています。

### Kawasaki-ROIC経営の高度化

当社グループは、航空宇宙システム、エネルギー・環境プラント、精密機械・ロボット、船舶海洋、車両、モーターサイクル&エンジンなど事業サイクルの異なる多様な事業を展開しています。多様な事業がもたらすキャッシュ創出源泉の分散化は、とりわけ現在の「有事」には経営を安定化させる効果を発揮します。

一方で、多様な事業を展開することにより、経営が複雑化し、各ビジネスユニット(BU)の統制が難しくなります。このため、当社グループでは2000年度からBUごとにROICに基づ

き経営成果を測定し、資源配分を行い、報酬を決定するKawasaki-ROIC経営を導入し、経営管理を行ってきました。とはいえ、ROIC経営を導入するだけで企業の競争力が上昇するわけではありません。重要なのは、それらを運用していく中で、浮かび上がった課題を見つめなおし、それを改善し続けていくことです。当社グループでは、Kawasaki-ROIC経営がより効果を生み出すためのいくつかの施策に取り組んでいます。

その一つは、中期経営計画「中計2019」(2019～2021年

度)の基本方針である「自律的事業経営と全社的企業統治の両立」です。2020年4月から従来28あったBUを14のディビジョンに統合・再編し、ディビジョンごとに業務執行責任者としてディビジョン長を配置することとしました。ROIC経営を有効に機能させるためには、各ディビジョンの責任者が強力なリーダーシップとコミットメントを持って経営を推進していくことが求められます。このためには、ディビジョンがとることができるリスクを、自らの自己資本などの財務基盤に照らして限定した上で、そうしたリスクテイクをスピーディーかつ確実に成果に結び付けることができるように権限を委譲

し、ディビジョン内の資源配分の「選択と集中」をより促進させるなど責任を持って経営を実践してもらうことが必要となります。さらに、全社的な観点からそれを監督する機能を強化するため、2020年6月には監査等委員会設置会社への移行を実現しました。こうした執行と監督の分離を通じて、資源配分をめぐる「選択と集中」を一層推進していきます。

またこれらに先立ち、2019年4月には組織改正を行い、管理本部下に経営管理部、財務部、経理部を設置したほか、各カンパニーの管理部門と本社の企画本部との連携を強化し、財務的な規律がより発揮できる組織体制を整備しています。

### 全体最適経営がもたらすキャッシュ・フローの創造

執行と監督の分離や財務的な規律の強化のための組織再編はROIC経営を企業価値に結び付けていくために重要な役割を果たしますが、一方で、事業サイクルが多様な事業を持つ当社グループの価値をさらに創造していくためには、それらの事業が持つ資源をスピーディーかつ総合的に組み合わせ、専業企業のみでは生み出せない、新たなイノベーションや社会的な課題に対するソリューションの提示、事業の創造などを推進していくことが求められます。

当社グループで現在、重視している取り組みの一つは、新型コロナウイルス感染症で社会が直面している課題を当社グループの技術や製品・サービスを活用して解決するための提案を行うことです。ポストコロナを見据えた、オフィスと工場などの製造現場、双方でのリモートワーク対応を実現する遠隔操作ロボットのさらなる活用や、その技術を活かした、空港

での自動PCR検査ロボットシステムなどの開発はその好例です。当社グループが持つ多様な技術バックグラウンドを結集し、他社・組織との連携でこれまでにないスピードで社会的実装を進めています。こうした取り組みは、社会的な課題の解決にプラスに作用するばかりではなく、中・長期的には当社グループのキャッシュ・フローの改善にも寄与することが期待されます。

こうした多様な事業を持つ当社グループの価値を顕在化させるため、グループ内では当社流のメガトレンド分析による本社部門と各カンパニーの事業戦略の共有を進めているほか、デジタルトランスフォーメーション(DX)の技術を活用した経営の見える化を推進し、全体最適による取り組みを後押ししていきます。

### 株主還元と企業成長の両立に向けて

当社グループは、企業価値の向上、すなわち資本コストを上回る利益を将来にわたって安定的に創出していくことを経営の基本方針に掲げており、将来の成長に必要な先端的な研究開発と革新的な設備投資を持続的にを行い、長期的な株主価値の向上により株主還元を図ることは経営の重要課題の一つです。

また、株主価値向上と配当による株主還元をバランス良く実施していくため、将来の業績見通しに加え、フリーキャッシュ・フロー、D/Eレシオなどの財務状況を総合的に勘案し、

安定的な配当を念頭に親会社株主に帰属する当期純利益に対する中長期的な連結配当性向の基準を30%としています。

新型コロナウイルス感染症拡大による世界的な経済活動の停滞により、当社グループも多大な影響を受けているため、手元流動性の確保を優先するという観点から2019年度の期末配当は無配としました。これまで実施してきた財務基盤強化の取り組み、ROIC経営の高度化、全体最適経営の促進などをさらに加速させ、可能な限り早期の復配と中長期的な観点からの企業価値創造に向けて努力していきます。