

# 社会課題の解決を図るべく、 「グループビジョン2030」を推進し スピード感を持って 新たな価値創造を実現していきます。

代表取締役社長執行役員 橋本 康彦

Yasuhiko Hashimoto Representative Director, President and Chief Executive Officer



## 社長就任からの1年を振り返って

昨年、社長に就任した際には、すでにコロナ禍の中にあり、当社の主力である航空宇宙事業が急激に落ち込むという困難に直面しました。しかし、私の人生は、こうした社会・経済の激変に際してリーダーを任されることが多く、これも当社の未来を拓く新たなチャレンジであると考えて臨みました。

社長としての最初の仕事は、私たちの未来を信じることでした。それを確認できたのは就任時、さまざまな企業にご挨拶に伺ったときです。私は、実に多くのお客様から、川崎重工が誠実な事業を行っている企業だと認めていただいていることを肌で感じました。

当社グループは、2020年11月、2030年に目指す将来像として、「グループビジョン2030」を制定しました。ここには「つぎの社会に、信頼のこたえを」というメッセージがありますが、まさにこの信頼を大切にす文化の中に大きな将来を見出したのです。

顧客価値を第一に考え、仕事に専心している社員の姿を知る一方で、目先のニーズに応えることを重視するあまり、お客様がまだ気づいていない、一歩先を見た提案が足りないこともあらためて感じました。技術者としての視点で社内を見渡すと、あらゆる技術に光るものがあり、それは当社の貴重な財産です。この多様な技術を、より戦略的に顧客価値に転換することができれば、川崎重工はこれからも成長を続けることができると確信しました。

監査等委員会設置会社への移行からも1年が経過し、会社の重要事項に関する取締役会での議論もさらに活発になっています。昨年度、私は執行役員や役員候補約150名との個別面談を実施しましたが、その様子は全て記録し、監査等委員会、指名諮問委員会、報酬諮問委員会が開覧できるようにしました。重要ポストの任用について客観的に検証できるよう、プロセスの透明性をさらに高めていきたいと考えています。

### 3つの注力フィールドでシナジーを生み、市場をリードする存在へ

当社では、以前から技術のシナジーを重視してきました。「グループビジョン2030」における「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」の3つの注力フィールドは、そのシナジーを生むための新たな枠組みでもあります。

「安全安心リモート社会」においては、リモートで本当に豊かな暮らしを実現するために、また、リモートを使いこなせる人とそうでない人の間に格差を生じさせないために、さらに、近年多発する災害から生命と財産を守るために、私たちの技術を活用していきます。当社の自動PCR検査サービス事業は、ロボット技術を使うことで人手不足や、検査する人の感染リスクを解消することができます。目に見えないウイルスがここまで社会を傷つけることを経験し、そして、いつまた次の感染症がまん延するかわからない状況ですので、今後も一定の検疫ニーズは残ると思います。状況に応じて、空港などですぐにPCR検査機器が稼働できるように、人の移動を止めないための提案をしていきます。また、医療分野には遠隔でなければ解決できない課題もあります。シスメックス株式会社と当社の合併会社である株式会社メディカロイドが開発した国産初の手術支援ロボット「hinotori™ サージカルロボットシステム」は、遠隔医療の扉を開けたものとして記憶されるでしょう。さらに、今年5月に発表した、ソニーグループ株式会社との合併による新会社は、「働く意欲のある人」と「労働力を求める事業者」をつなぐプラットフォームを構築します。遠隔操作やロボットの技術などを用いて「離れた場所から作業する」ことを実現し、危険な作業や重労働をなくしたいといった社会ニーズや、働きたくてもさまざまな理由で現場に行くことができずに困っている人々などのニーズに応え、誰もが自分らしく社会に参加できるように、新しい働き方を提案していきます。

一方、安全安心な社会の実現には、近年多発する災害への対応が欠かせません。このため、当社グループがこれまで培った技術を結集し、救難病院船や発電船の開発を進めています。ドクターヘリやオフロード四輪車、非常用発電設備に加えて、ロボットによる遠隔医療も可能とする当社独自のコンセプトを盛り込むことで、人々の生命と財産を

守るため、災害時の新たなソリューションを提供していきたいと考えています。

人の活動は、コロナ禍を契機にビジネスに関する移動など、一部はリモートに置き換わると見えますが、一方でニューノーマルと呼ばれる生活の変化に伴い、個別配送などの物流はより活性化しています。「近未来モビリティ」では、航空機、ロボット、二輪車やオフロード四輪車に代表される当社モビリティの技術をかけ合わせて、「遠隔操作が可能な無人輸送ヘリコプター」や「自走式配送ロボット」などの新しいモビリティを開発し、たとえば、物流のラストワンマイル問題に対する新しいソリューションを提供します。このように新しいモビリティの提案に必要な領域の技術を複数持ち、それをソリューションとして提供できる企業は川崎重工以外に世界でもほとんど例がありません。「近未来モビリティ」は、当社技術のシナジーによって、新たな価値を生む好例と言えるでしょう。

さらに、カンパニーの枠を超えた取り組みの例としては「エネルギー・環境ソリューション」の水素事業があります。水素サプライチェーン構築をはじめ、さまざまな分野での水素利用拡大が見込まれることから、本社部門に水素戦略本部を設置し、水素関連ビジネスをコーディネートします。2050年の脱炭素社会実現を約束した日本社会にとっても水素事業は重要であり、川崎重工全体が力を集中するまたとない領域です。

「グループビジョン2030」で掲げた3つの注力フィールドは、全てが新分野で、まさにフロンティアです。特に水素は、脱炭素の切り札になると信じ、10年前から他に先駆けて開発を進めてきた技術であり、当社の大きなアドバンテージと考えています。実際に当社には今、世界中からコンタクトが寄せられています。液化水素運搬船「すいそふるんていあ」などに使用されるコンポーネントや運用のノウハウを、世界共通の規格として落とし込んでいくこと。医療用ロボットにおいても当社の技術をグローバルスタンダードにすること。こうした活動によって、多くのプレイヤーと協働しながら、私たちは将来にわたって市場をリードする存在であろうとしています。

### 2030年に向けた成長シナリオ

「グループビジョン2030」では、成長事業にしっかり投資を行いながら、持続的な成長を追求し、その結果として、営業利益率5~8%と、資本コスト+3%以上の税引前ROICを目指します。

また、コロナ禍以前から複数年にわたって厳しい状況が続いていた船舶、車両事業については、今後の成長を促進するために、事業構造改革を推進していきます。船舶事業では、エネルギー・環境事業との統合を通じて水素関連事業や船用推進機とのシナジーを活かしたシステムエンジニアリング事業を強化し、採算性の大幅な向上と売上増を目指します。車両事業では豊富な受注残を持つニューヨーク地下鉄R211プロジェクトがスタートしています。分社により業界関係各社との連携に機動的かつ柔軟に取り組める体制とすることで、システム提案力を強化し、世界的な鉄道需要に対応していきます。さらに、先進国向けオフロード二輪・四輪車の成長が顕著なモーターサイクル事業では、分社により権限委譲を進め、市場ニーズやディーラーの要望をいち早く反映できる体制とし、積極的な投資を通じて一層の飛躍を実現していきます。世界的に認知

度が高い同事業には当社唯一のBtoC事業として引き続きKawasakiブランドをけん引する役割を期待しています。

「グループビジョン2030」では、次の通り、2030年までの成長シナリオを描いています。

- 1) 当面は、量産事業である精密機械・ロボットやモーターサイクルとエネルギー事業が収益を支え、自動PCR検査サービス事業の立ち上げにより、航空需要の早期回復に努める。
- 2) 航空宇宙事業が回復した後は、航空宇宙市場の安定的な拡大により、収益とキャッシュを生んでいく。
- 3) さらに将来的には、水素事業や医療用ロボットなどの新規事業が収益の柱となり、安定した成長軌道に向かう。

2030年までの間、それぞれの段階で、ここで耐えてここで稼ぐという全体のストーリーは既にできています。収益力を強化し、サステナブルな社会の実現に貢献する企業として社会から価値を認めていただけるよう、「グループビジョン2030」を推進していきます。



## カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み

水素を事業の軸の一つとする当社は、カーボンニュートラル社会の実現に貢献することが責務だと認識しています。水素事業など、事業を通じてお客様と社会の脱炭素化を推進するのはもちろんのこと、当社製品の製造過程、さらにはバリューチェーン全体で脱炭素への取り組みを加速していかなければなりません。当社は2017年に「Kawasaki地球環境ビジョン2050」を掲げ、2050年の

カーボンニュートラルを宣言していますが、この実現を大幅に前倒ししたいと考えています。これまでは、工場単位でCO<sub>2</sub>削減や省エネ、ゴミ排出量削減などに努めてきましたが、脱炭素を達成するためには、全社で戦略的に取り組む必要があります。どういう形でCO<sub>2</sub>を排出しない工場を実現できるのか、現在、社内で検討を進めています。近いうちに、皆様に詳細を発表したいと考えています。

## 年功的要素の廃止など、人事制度改革とその影響

少子高齢化への対応やリモート社会の姿、エネルギー・環境ソリューションなど、次の社会に向けた課題解決への道筋は、6月に行った「グループビジョン2030進捗報告会」でも高く評価していただきました。注力する3つのフィールドは、全て社会課題解決を目指す新分野です。その実現のため、社員には広い視野とチャレンジ精神を求めています。年功的要素を廃止し、役割等級制度を導入した新・人事制度の狙いは、まさにその点にあります。若手社員であっても意欲と実力があればチャンスを与え、一定の年齢がきても挑戦する姿勢のある人には引き続き当社で活躍できる仕組みをつくります。

新・人事制度では、本当に実力があがり、成果を出せる人を高く評価することで「活躍社員」の比率を高めたいと考

えています。活躍社員には、本人に「やる気がある」ことに加え、「会社がその人の活躍できる環境を与える」ことが必要です。世界のトップ企業では活躍社員の割合が55%以上と言われているが、当社も意欲ある人に場を与える仕組みづくりを行い、比率を5割まで上げることを目指しています。

執行役員以上の人に対しては、カンパニーだけでなく全社が成長するために何を提案し、どんな貢献ができるかを評価軸に入れていきます。優れた提案、高いチャレンジ目標ほど高く評価をし、結果が伴えばさらに評価を加えます。部門のトップは、社会の求めに目を配り、困難な課題にもコミットして、人に挑戦を促す役割があります。一人でも多くの人が高い目標にチャレンジすることで、会社全体が活性化することを望んでいます。

新・人事制度は、頑張った人が正しく評価され、情熱を持って働いている人がきちんと認められる仕組みです。評価のために、上司が部下の仕事をしっかり見ることを制度化し、また、結果だけでなく取り組み自体も大いに評価します。

今回の人事制度改革は、「グループビジョン2030」の実現に向かって、社員全員が心を一つにし、力を集結するための策でもあります。能力・役割・成果により重きを置いた人事制度にシフトし、カンパニーの枠を超えて人材を流動化するとともに、社長直轄プロジェクト本部を設置し、自動PCR検査サービス事業や近未来モビリティなどの全社横断的なプロジェクトを、スピーディに実現していきます。



## スピード重視の意識の浸透

社長に就任する以前から「スピードが価値を生む」と述べてきましたが、その重要性を理解する社員が増えてきたと感じています。道半ばではありますが、コロナ禍を経験したことで、さらにその認識が強まったことは間違いありません。

私が考えるスピードには2種類あり、1つは素早いリアクションという意味でのスピードです。たとえば、コロナ禍で人の移動が止まったならば、すぐに実現できることは何かをクイックに判断することです。自動PCR検査サービス事業はその一例です。

もう1つは、世の中のトレンドや将来像を早くつかまえて、一歩先に動くという意味でのスピードです。水素事業がまさにそれで、今、世の中が動き始めたときに素早く対応できたのは、当社が10年以上前から水素の時代が来ることを予見して技術を磨いてきたからでした。

書類の作成一つをとっても効率的な方法やノウハウがあるように、仕事を短時間でこなすこともトレーニング次第です。目まぐるしく移り変わる事業環境の中で、スピードは生き残るためのカギであり、鍛えれば身に付くと言っています。

## 対話・情報開示とサステナビリティ経営の推進

社長に就任してあらためて感じたのは、当社に対するアナリストの意見の厳しさでした。もっとよく理解していただくために何が必要なのか。そう考えたとき、やはり大事なものは対話と情報開示だと感じました。今年度、決算説明資料を改善したのはその一環です。財務情報にとどまらず、ESGに関する開示も拡充していきます。対話と情報開示により、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションをさらに活発にすることで、より強い信頼関係を築いていきたいと考えています。

「グループビジョン2030」では、グローバルな社会課題を分析し、当社の事業ポートフォリオにおける強みや競争優位性を勘案し、2030年のあるべき姿を想定した上で、そこに至る成長シナリオを描きました。ビジョンを踏ま

え、このほど当社のマテリアリティも見直し、3つの注力フィールドを、当社グループが長期で達成すべき最重要課題と位置付けました。3つのフィールドの推進により、SDGsの達成にも貢献していきます。2030年の目指す姿についてはできるだけ定量的な目標を掲げ、その進捗状況を定期的に皆様にご報告していく方針です。

さらに、ESGへの取り組みを「グループビジョン2030」の実現を支える基盤と位置付けて取り組みを強化します。また、国連「グローバル・コンパクト」への署名企業として、人権、労働、環境、腐敗防止の4分野に関わる10原則を支持し、事業活動の中で実践することで、社会・環境と当社のサステナビリティを推進していきます。

## 数々の新たな試みが実る年へ

この1年は、危機に直面する一方で、新たな試みに着手した年でもありました。人事制度改革をはじめ、新たな戦略を打ち出し、事業再編も行いました。コロナ禍で大幅に業績が落ち込む中、黒字化を目指して企業努力を続けてきましたが、2020年度、残念ながらあと一歩届かず赤字となったことは、事業の責任者として重く受け止めています。しかし、2021年度の第1四半期は黒字転換し、過去10年間で最高水準の利益を上げることができました。「グ

ループビジョン2030」の推進によって通期計画を達成し、世界で活躍する川崎重工グループとしてさらに成長していくことを確信しています。

「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」という当社の創始者、川崎正蔵の理念にもあるように、事業を通じた社会課題解決は川崎重工のDNAです。このDNAを胸に、企業価値向上を図り、「つぎの社会に、信頼のこたえを」出せるよう、これからも時代が求める役割を果たしていきます。