

担当役員メッセージ—財務・人財



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

## 資本効率の向上と人財強化で 持続可能な成長を実現していきます。

### 財務

#### 2030年に向けた成長シナリオ通りに 業績が回復・伸長

川崎重工グループは2020年11月に発表した「グループビジョン2030」で示した成長シナリオを推進しています。このシナリオでは最初のステップとして、コロナ禍にはパワースポーツ&エンジンや精密機械・ロボットなどの量産系事業が全社の収益を支え、次のステップとして航空宇宙システムをはじめとする受注系事業が回復し、市場が安定的に拡大。その後、水素事業をはじめとする新規事業が新たな収益の柱となるというものです。

2022年度は受注高、売上収益、当期利益がいずれも過去最高を記録するなど、これまで取り組んできた施策が業績に現れてきました。中でもパワースポーツ&エンジン事業が2021年度に続いて最高益を更新できたのは、分社化による意思決定の迅速化の効果が大きかったと認識しています。コロナ禍において先進国を中心にアウトドア需要が拡大する中、物流の混乱や素材価格の高騰などの影響もありましたが、生産機種の組み替えや価格

転嫁をスピーディに行った結果、需要の継続的な取り込みにつながりました。航空宇宙システム事業も旅客需要の回復に伴って、ようやくコロナ禍前の業績水準に戻りつつあります。2021年度に分社化した車両事業についても黒字を継続しているほか、保守分野の事業を拡大するなど事業改革と体質強化が進んでいます。「グループビジョン2030」発表から2年が経過し、当時思い描いたシナリオ通りの成果が出ていることに大きな手応えを感じています。

今後も事業改革の継続により、中長期視点で外部環境の変化に左右されにくい企業体質の構築に努めていきます。

#### 事業利益率は恒常的に10%以上、 キャッシュ・フロー改善との両立

「グループビジョン2030」では、世界GDP成長率3%を上回る売上高年平均成長率5%を目標としています。実現に向けては、引き続き成長シナリオに沿って既存事業を成長させつつ、「グループビジョン2030」で掲げた

「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」3つの注力フィールドにおいて、社会課題を解決する製品やサービスを生み出していかねばなりません。そのためのポイントは事業利益率とキャッシュ・フローです。

2022年度の事業利益率は4.8%となりました。「グループビジョン2030」では5~8%を目標に掲げていますが、今後、成長シナリオを確かなものとしていくためには、長期的には10%程度を目指す必要があることから、利益率向上に向けて着実に布石を打っていきたくと考えています。

2022年度のフリーキャッシュ・フローは538億円のマイナスとなりました。業績回復期にある航空宇宙システム事業や好調なパワースポーツ&エンジン事業において、運転資本の構成項目で大きな資金流出が発生したことが主因です。研究開発・設備投資においては、3つの注力フィールドに関わるものに加えて、足元のキャッシュ獲得に向けてパワースポーツ&エンジン事業や精密機器・ロボット事業に資金を振り向けています。一方で財務規律として管理しているNET D/Eレシオは利益が増加したことで、2021年度の80%台から77.0%へ改善しました。

形で目標を設定したため、社内で運用する際に「ハードルが高すぎる」うえに「分かりにくい」という問題が生じました。そのため「グループビジョン2030」では、資本コストと増やすべき付加価値分の明確化を図り、ROICの目標値を「資本コスト+3%」としています。

また、資本コストを意識した経営という視点に立って資本市場との対話を促進するため、2023年度から管理指標を税引後ROICとし、加重平均資本コスト(WACC)も開示することとしました。当社のWACCは4%台と推計しており、2022年度の実績はWACCを上回っています。ただし、前述のように当社が目指すROICの目標値は、あくまでもWACCに3%を加えた7%台です。投下資本に見合った利益を生み出すためには、どの程度の利益を上積みする必要があるかなど、各事業領域の利益目標を測る評価基準の一つとして、目標値を活用していきます。

#### 水素を軸としたシナジーの創出で コングロマリット・プレミアムを実現

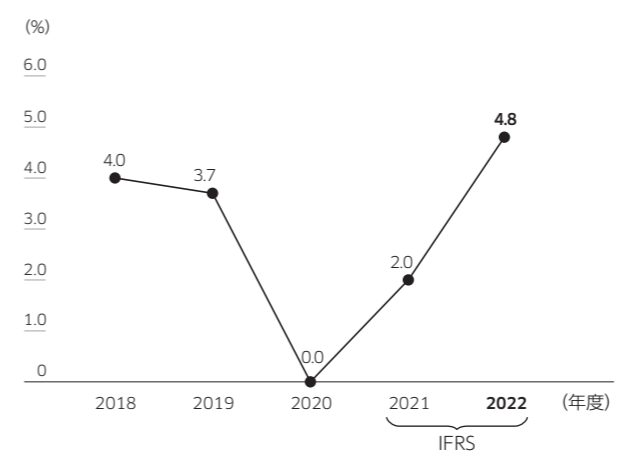
資本効率を高めるうえで、今後は水素を軸としたシナジーの創出がカギを握ります。このため、水素に関する基本戦略と事業化を融合して進めていけるよう、2023年度からは、部門トップの人事を含め、本社組織である水素戦略本部と事業部門であるエネルギーソリューション&マリン・カンパニーの連携を強化しました。

一方で水素事業を進めていくうえで、今後、多額の資金が必要となりますが、他社とのパートナーリングを活用することで、当社単独の負担低減はもちろん、実現化までの期間短縮、早期マネタイズ化に努めています。現在、当社

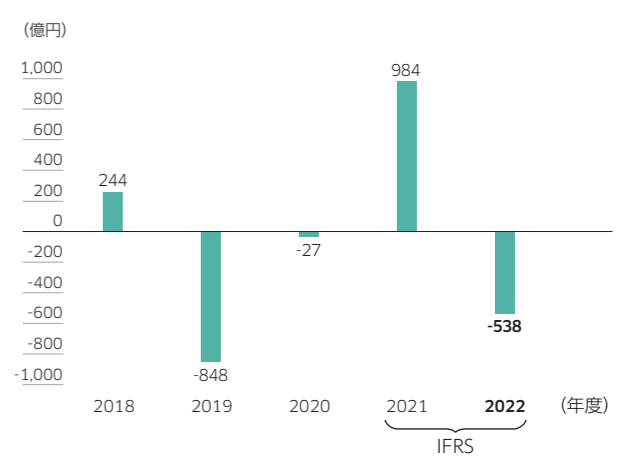
#### 資本コストと付加価値を明確化し ROICの目標値を再設定

当社は過去に「Kawasaki-ROIC経営」を導入し、資本コストを上回る利益を上げるために必要なリターンとして、税引前ROIC8%を全ビジネスユニット一律のハードルとして設定しました。資本コストがハードルレートというのが通常の見え方ですが、そこに付加価値も盛り込んだ

#### 事業収益率の推移



#### フリーキャッシュ・フローの状況



担当役員メッセージ——財務・人材

単独では水素関連の支出は年間100億円程度ですが、これは事業規模の実態を表しておらず、実際にはこれに日本政府のグリーンイノベーション基金などの補助金などが加わり、日本の官民の総力を挙げた取り組みが進んでいます。その先頭に立っているのは、間違いなく当社であり、水素社会の実現に向けて強い意志を持って事業化を加速させていきます。

2022年度の長期資金調達額において  
約93%がサステナブルファイナンス

資金調達面では、2022年度は必要資金275億円のうち約90%をサステナブルファイナンスで調達し、2023年3月末時点の長期借入金残高の約11%を占めています。また、2022年度はサステナビリティ・リンク・ローンやポジティブ・インパクト・ファイナンスにおいて、フレームワークの策定に取り組みました。これは同一のフレームワークを用いて複数の金融機関と個別に融資契約を締結するもので、本邦初の試みです。金融機関、企業双方の負担を軽減できる本スキームは、日本におけるサステナブルファイナンスの利用促進につながるはずです。当社自身も、2030年までに長期借入金の50%程度、2050年までに長期借入金のすべてをサステナブルファイナンスによる調達とすることを目標としています。

安定配当に加えて、株価上昇による  
株主価値の向上

当社は「グループビジョン2030」を実現するうえで、将来の成長に向けて先行投資が必要なフェーズにあります。既存事業で獲得したキャッシュは設備投資や研究開発のみならず、賃上げや教育研修などの人的資本に対する投資にも振り分けていきます。一方で、株主の皆様への還元についても経営の最重要課題の一つに位置付け、中長期的な連結配当性向の基準を30%としています。

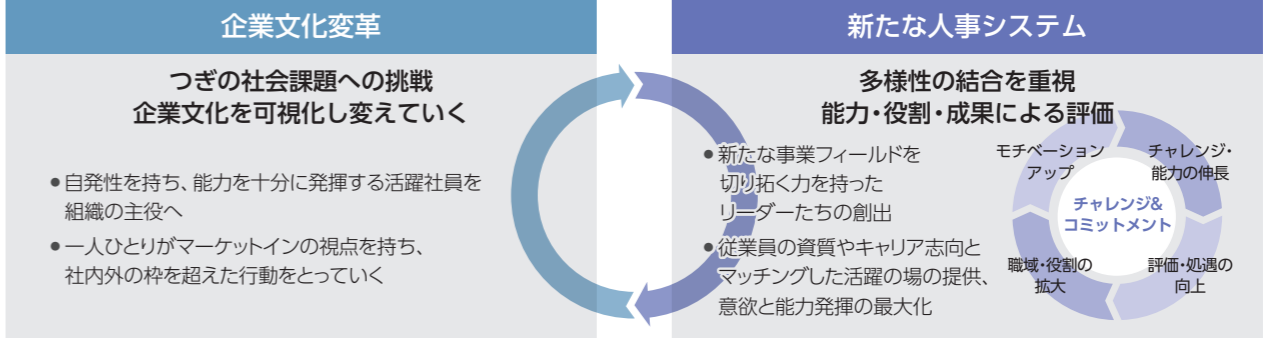
2022年度は当期利益が過去最高を記録したことから、前年度比で50円増配の1株当たり年間配当90円、配当性向28.4%となりました。2023年度は1株当たり年間配当80円、配当性向28.5%を予定していますが、引き続き業績改善に努め、結果としてこれを上回ることでできるよう注力していきます。株主価値向上の観点から、株価の中長期的な上昇が必須であることも認識しています。当社グループは2030年に向けて、社会課題解決への貢献を経営の中核に置き、水素事業をはじめとした新規事業も収益の柱として成長していきます。そして、当社グループが描く未来像に期待いただけるよう株主・投資家の皆様との対話を重視し、その成長戦略を着実に実行していくことで、時価総額1兆円を目指します。

人材

人材としてのスキルとともに  
社員の活性化を見える化

当社の「グループ人材マネジメント方針」では、変革に果敢に挑戦する意識を持ち、自ら実行する人材を継続的に育成すること、そして人材の能力や意欲を適切に把握し、仕事や能力開発を通じて社員のキャリア実現を目指すことを宣言しています。

人材の「財」は英語でいえばアセットであり、それがまさしく企業にとってのキャピタル(資本)につながります。人的資本経営ではキャピタルをどのように増やしていくかが問われますが、そこでは社員一人ひとりのマインドを引き上げることが大きなポイントとなります。もちろんスキルの向上も大切ですが、それと同時に個人の仕事に対する思いを力にして、組織を成長させることが非常に重要だと思えます。



当社が掲げている「チャレンジ&コミットメント」をコンセプトとした人事制度改革は、より高い意識や意欲を持って、より高度な目標に挑戦する社員を公正に評価し、処遇していこうというものです。そのためには人材の見える化が欠かせません。まずは定期的な面談などを通じて、個々の社員の資質を正確に把握することが第一歩となります。エンゲージメントサーベイを活用して、社員の仕事に対するモチベーションや満足度を定量的に測る取り組みも進めています。社員の活性化を見える化することで、マインド向上への課題や効果的な施策を検討するとともに、組織力の現状を定期的に検証することが目的です。

社員のキャリアパスに  
焦点を当てた取り組みを推進

当社にはサクセッションプランの一環として、経営幹部候補向けの教育プログラム「Kawasaki経営塾」があります。従来は部長クラスが対象でしたが、より裾野を広げて課長クラスから早期抜擢につなげるため、現在では実践塾・経営塾・入門塾という3段階で実施しています。また、経営幹部候補者に対しては社長と私が個別に面談を行い、全社および自部門についての課題認識や、自らの強みをどのように経営に活かすかといった対話を通じて、経営者マインドの把握に努めています。

社員の成長の観点では、キャリア形成意欲の高まりを踏まえ、主体的にキャリア形成を目指す社員の意思を尊重した異動機会を提供するため、「キャリアチャレンジ制度」を導入しました。

また、実際の事業探索活動においては、当社が持つ多様な知見を組み合わせ新たなシナジーを生み出すため、社長直轄プロジェクト本部を設置し、各カンパニーから人材を結集して新たな領域での事業活動にチャレンジして

います。今、水素関連や医療ロボット関連など、わくわくするようなモノづくりの現場が増えてきており、人事制度面のブラッシュアップも図りながら、今後とも社員のキャリアパスに焦点を当てた取り組みを推進していきたいと思えます。

対話を重視した組織運営で  
一体感を高める

個人を尊重するという意味では、仕事への評価をフィードバックし、キャリア形成をサポートする体制や、さまざまなチャレンジを後押しできる環境を会社として整備し続ける必要があります。モチベーションやエンゲージメントを高める活動を進めるなかで、過去の当社に比べると、社内での対話が圧倒的に増えてきた印象があります。経営層と社員、上司と部下、同僚同士など、あらゆるフェーズでコミュニケーションが活性化しました。エンゲージメントサーベイの結果などを材料にして、課題解決や新たな取り組みへ向けた議論が広がるなど、組織の一体感は確実に高まっていると感じています。

私のミッションは財務戦略の遂行はもちろん、戦略の実践を担う社員の能力を最大限に発揮させること、つまり人的資本の強化です。財務と人材の両面から、持続可能な成長を実現していきます。

