



財務・人事全般を統括する 代表取締役副社長より、

- 財務戦略
- 人財戦略

についてご説明します。

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

財務戦略

COVID-19による停滞を乗り越え、 「グループビジョン2030」の実現に向けて 財務体質を強化し、事業改革を推進します。

コロナ禍の中での財務マネジメント

COVID-19による世界的な経済の停滞は、当社の事業にも大きな影響を及ぼしました。顕著だったのは、航空需要の低迷により、前年まで営業利益の70%近くを占めていた航空宇宙事業が大幅な減収減益に陥ったことです。事業計画の前提が突然足元から崩れる中での対応を迫られましたが、過去最大の普通社債600億円とコマーシャルペーパーの発行などにより、手元流動性を厚めに確保するといった対策を実施しました。

2020年8月の時点では、通期の営業損失は最大300億円に

及びと予測しました。しかし、オフロードモデルの二輪車および四輪車の販売が北米市場で伸びたことに加え、中国市場向けを中心にショベル用油圧機器がいち早く回復したこと、さらに、リモートワークの拡大などによる半導体需要の増加に呼応して、半導体製造装置向けロボットが好調となりました。2020年度は、COVID-19の大きな影響を受け、こうした要因から最終的には53億円の営業損失となりました。

財務体質の強化とプロジェクト管理の徹底

COVID-19による航空旅客需要の急減により、航空宇宙システム事業の棚卸資産が積み上がったことなどから、ネットD/Eレシオは昨年度末時点で100%にまで悪化しました。2021年度は、航空機の生産レート調整により棚卸資産が減少すること、および業績が回復することからD/Eレシオは好転すると見えています。さらに運転資本抑制を目的とした「資金改善プログラム※」の実行などにより、早期に適正レベルとしているネットD/Eレシオ70~80%に戻していきたいと考えています。

Cash Conversion Cycle (CCC) も、航空機事業の落ち込みに加え、コロナ禍による米国の鉄道車両製造工場の操業停止や、ソーシャルディスタンス維持のための生産力低下、鉄道事業者による車両の引き取り遅れなどにより、最終的に昨年度は150日超にまで悪化しました。オペレーションは既に通常

に戻っていますので、業績の好転要因を考慮しつつ、先に述べた資金改善プログラムの成果を上げることで早急にCCCを100日レベルに戻したいと考えています。

過去3年間、大型プロジェクトの損失によって損益計画の未達が続きましたが、財務全般統括を任されたときから、全社としての損益管理強化を喫緊の課題と捉えて取り組んできました。経営への影響が大きい重要プロジェクトについては、契約前のリスクチェック機能を強化するとともに、損失リスクの総量を組織の財務体力に見合った範囲に抑えるリスク統制アプローチの導入を進めています。これらの対策により、プロジェクトリスク管理を徹底し、損益計画の精度を高めていきます。

※債権流動化やサプライチェーンファイナンスの活用、販売先からの回収促進、在庫水準の抑制、調達先への支払い条件適正化などにより、業務オペレーションを改善する活動

「グループビジョン2030」における事業改革の推進

「グループビジョン2030」の下、カンパニー制の壁を越え、グループとして全体最適を図るために、全社的な改革に取り組んでいます。まず、カンパニーの枠を超えた新たな事業創出を速やかに実行すべく、社長直轄プロジェクト本部を設け、PCR検査サービス事業、近未来モビリティをはじめとするさまざまな組織を立ち上げました。さらに、船舶海洋カンパニーとエネルギー・環境プラントカンパニーを、エネルギーソリューション&マリンカンパニーとして統合し、水素関連事業とコア・コンポーネント・エンジニアリング事業を軸に事業を推進していく体制を整えました。商船事業については、新カンパニーの中で、液化水素運搬船事業と、システムエンジニアリング事業、船用推進機などのコア・コンポーネント事業に注力することとしています。一般船舶の船体建造については、

中国合弁会社や他社との連携を進めていく方針です。

4期連続の営業損失が続いている車両事業については、全社北米タスクフォースチームを組成し、全社的な見地から、北米生産拠点における収益力を強化していくこととしました。航空宇宙事業の品質管理に関する知見や、モーターサイクル事業の生産効率に関する知見を車両生産に活かすことにより、2021年度の黒字転換を確実なものにしていきたいと考えています。

車両事業とモーターサイクル事業は10月にそれぞれ新会社として独立させることとしました。両事業とも自律的事業経営を徹底し、車両事業については、業界関係各社との連携に機動的かつ柔軟に取り組めるようにしていきます。モーターサイクル事業については、BtoC事業の特性を活かし、意思決定をスピードアップしていきます。

成長投資とサステナブルな資金調達

設備投資については、近年は、成長分野への先行投資が続いたことから、増加傾向となっていました。水素事業などへの先行投資は一段落したため、今後は、原則として減価償却の範囲内に抑えていく方針です。一方、DX関連や、近未来モビリティ、自動PCR検査ロボットなどの将来事業に対しては別枠で投資予算を確保していきたいと考えています。

水素事業に対しては、経済産業省のグリーンイノベーション基金事業からも支援が開始され、数千億円規模の投資が行われます。こうした資金も活用しつつ、水素事業に先行投資してきたアドバンテージを活かして事業の伸長を図っていきます。

研究開発については、「グループビジョン2030」の中核分野を軸に、コロナ後を見据えた将来性のある製品・技術を中心に投資を行っていきます。全社総額では当面、売上高比率で3~3.5%、約500億円を維持していく方針です。

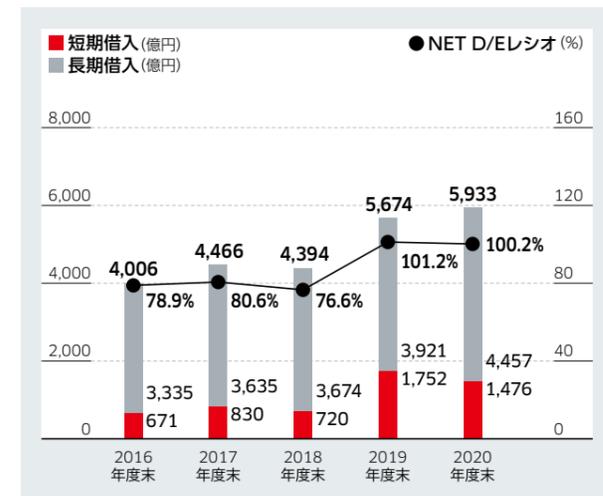
資金調達に関しては、今年7月、自動PCR検査ロボットシステムの普及と水素サプライチェーンの構築を資金使途として、当社初のサステナビリティ・ボンドを発行しました。今後も、社会・環境のサステナビリティに資する事業を増加させ、サステナビリティ・ボンドやローンなどを中心に調達を行っていききたいと考えています。

株主・投資家の皆様へ

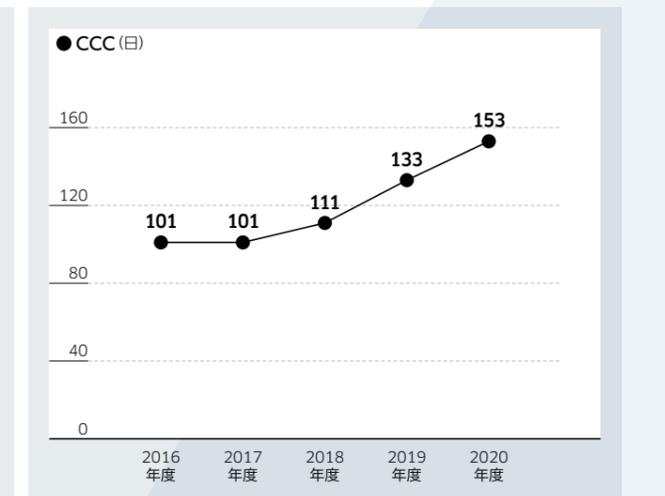
2021年度計画の売上高1兆5,000億円、営業利益300億円、経常利益200億円は、最低限の達成ラインと考えていま

す。現在、急展開している新事業の自動PCR検査サービス事業による収益は2021年度の収益計画に織り込んでいませんの

NET D/Eレシオ・有利子負債



Cash Conversion Cycle (CCC) の推移



で、この事業の進展によりさらに業績を伸ばしていけると見えています。株主の皆様への還元については、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。業績向上による増配を目指していきます。

現在の株価は、水素ビジネスをはじめ、将来の当社事業への期待を反映していると認識しています。この期待に応え続けられるよう、DXの推進や成長分野への経営資源の積極的な配分と事業変革、損益管理の強化により時価総額1兆円を目指していきたいと考えています。

人財戦略

新・人事制度のコンセプトは「チャレンジ&コミットメント」 挑戦を歓迎する風土をつくります。

「グループビジョン2030」の実現に向けて

「グループビジョン2030」は、社会的な課題に革新的なソリューションで応え、既存の枠を超えて、スピーディに行動・挑戦していく意思を表明しています。当社グループが社会課題を解決し、このビジョンを実現していく上では、人財育成と人的資源の強化に向けた人財戦略が特に重要と認識しています。

ビジョン達成に向けて、私たちが強調しているのは「マーケットインの発想」「スピードが価値を生む」「組織の枠を越える意識」「挑戦を称える風土」の定着です。

これまでの各カンパニーを中心とした人財配置は、優秀な

人がカンパニーの中にとどまる傾向にあり、会社としての人的交流が限られ、シナジーを発揮しにくい環境だったと言えます。カンパニーの枠を超える斬新なアイデアを持ち、その実現を望む社員にとっては、モチベーションが停滞する要因になっていたかもしれません。会社が率先して、社員が自ら意欲を持って業務に取り組み、成長していく環境をつくらなければ、ビジョンの実現は難しい。こうした認識から、最善の人財活用ができる仕組みを目指し、今年度から新たな人事制度をスタートさせました。

ジョブ型人事制度の導入で社員の成長意欲を刺激

新・人事制度のポイントは、ジョブ型の役割等級制度の導入にあります。

社員の給与や処遇を、果たすべき職責や上げるべき成果などの「役割」を基準に決定することが、役割等級制度の特徴です。

本制度の効果を最大限に発揮するために、業務の目的や責任、どのような業務を、どのように、どの範囲まで行うか、求められるスキルや技能、資格などを詳細に定義する必要があります。そのため、まず会社にある全てのポストの役割の大きさを測定し、社員の再格付けを行いました。このようにそれぞれのポストに求められる役割を明確にすることで社員の意識を高めていきます。

社員の成果は、定義された事項が達成できたかどうかという

客観的な基準で判定されます。また、より高い目標を設定し、成果を上げることによって報酬が増える仕組みを組み込んでいきます。このことは、社員一人ひとりが新しいやり方や発想に挑戦し、最大限の能力を発揮することにつながります。こうした制度の導入は組織の生産性向上に直結するほか、採用したいポストの定義を明確にすることで、外部人財の登用もしやすくなるため、企業の競争力強化に直結すると考えています。

また、カンパニーを越えた異動や人財交流も活発化させます。カンパニー間の人財交流が活発になれば、個人の成長の刺激にもなります。こうして事業間のシナジーを引き出すことによって、持続的な企業価値の向上を図っていきたく考えています。

能力重視の人財配置と次代を担うリーダー候補の育成

新・人事制度のもう一つの特徴は、年功的要素の廃止です。優秀な若手社員を早期に抜擢し、育成を促すとともに、ベテラン社員も年齢に関係なく活躍し続けることができるようにすることで、各人の能力を重視した人員配置を行います。

また、短期間で事業化を実現した自動PCR検査サービスのよう、新規事業に対する意欲があれば誰でも参加するチャンスがある、そういった環境づくりも重要と考えています。そのた

め、さまざまな抜擢・登用の仕組みを整えていく方針です。

一例を挙げますと、当社には経営者候補の育成を目的とした研修を行う「Kawasaki経営塾」という制度があります。従来は、各カンパニーから推薦された部長クラスの社員を主な対象として実施してきましたが、今年度から対象年齢を30代に下げ、また、推薦だけではなく公募の枠も設けました。今回、新制度の下で想定以上に多くの応募があり、意欲ある人財が

多数いることに意を強くしました。

サクセッション・プランの作成も課題になっていますが、今後は、研修制度の充実などを通じて、次代を担うリーダー候補

の育成を進めるとともに、若手の抜擢も含めて、これまで以上に全社的な視点から重要ポストの後継者を選定していきたいと考えています。

「カワる、サキへ。」を体現する企業風土の醸成

海外子会社も含めたグループ全体として人財戦略を強化していくことも必要と考えています。ただし、一概にグローバル人事といっても、事業ごとに、国も、業務内容も、働いている人の構成も異なります。一気にグループ統一的な制度を導入するのは難しいため、当社事業への影響の大きさに鑑みて、重要度の高い米国から取り組みを進めていく方針です。

今回、車両事業の強化に向けて、全社北米事業タスクフォースを組成しましたが、この中には人事部門も加えています。まずは、社員のエンゲージメント・サーベイを実施した上で、米子会社各社の人事制度を再点検し、必要な対策を講じていきたいと考えています。

また、DXを活用した人財情報基盤の強化も必要と考えています。どこにどういう人財がいるか、社員のスキルや経験、評価など、人財の可視化をさらに進め、グループ全体の人財活用を推進していきます。

人事制度は、制度を導入して終わりではありません。目標の設定や評価に十分な時間をかけ、計画・実行・検証・改善をしっかりと行い、運用のレベルを上げていくことが重要です。

当社では異例のことですが、この4月から副社長として人事全般を統括するだけでなく、人事本部長として陣頭指揮を執っています。新・人事制度が全社員の意識を変革するまでには、しばらく時間がかかるでしょうが、私に与えられたミッションは、できる限り早く新制度の浸透を図り、「グループビ

ジョン2030」の実現を加速させていくことです。

「チャレンジ&コミットメント」をコンセプトとする新制度の浸透を通じて、グループを構成する社員一人ひとりが「カワる、サキへ。」を体現し、経営目標の達成に主体的に関わっていく、そうした企業風土を醸成していきます。



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。

