

企業名： 川崎汽船

レポート名： “K” LINE REPORT 2021

1. この会社が目指す姿が理解できるか

川崎汽船が今年度目指す姿は理解できた。しかし、全体としてつながりを持った一つの姿は理解できなかった。

川崎汽船の2021年度経営計画は、CEOメッセージにて詳細が述べられたのち、2020年度経営計画の成果の説明、2021年度経営計画概要の説明、それに基づいた投資計画の説明、経営方針一部の詳しい説明、CFOによる説明、という5段階で説明されている。掲げられている4つの経営方針について、文章・図での説明があったため理解しやすかった。特に「アジアを中心としたグローバル展開の加速」という事業方針については、アジア市場の成長性という事業方針の背景知識が説明されていたためよく理解できた。

一方、川崎汽船の統合計画書では、企業理念・ビジョン・2021年経営計画・経営方針・全社テーマ・具体的な取り組みなどがバラバラに掲載しており、目標の大小はうまくつかめなかった。それに対して、同じく海運業を営む飯野海運の統合計画書では、理念体系がピラミッド型の図で再整理されており¹、その会社が目指す姿がわかりやすく理解できた。また各目標の位置づけがわかったうえで具体的な目標の説明を読めるため、目標一つ一つの理解も深まった。川崎汽船もこのように理念・目標を体系化し掲載することで、目指す姿の理解しやすい統合計画書になると考えられる。

2. この会社の競争優位性が理解できるか

川崎汽船の競争優位性は、「K” LINE スピリット」と呼ばれる組織文化の下での提案力・開発力であると理解できた。

川崎汽船は人材マネジメントの方針として、一人ひとりの可能性を引き出す人材戦略、幸福感を持って働ける職場環境の創出、ダイバーシティ推進をあげている。社員の強みを引き出し、提案を受け入れて伸ばす、というようなのびのびとした特徴をもつ方針である。この方針の背景には、自主独立、自由闊達、進取の気性という「K”LINE スピリット」がある。この組織文化に支えられた人材育成方針のもとで成長した社員は提案力や開発力に優れ、川崎汽船が脱炭素化への対策、デジタル技術の導入など時代に合わせた新たな取り組みをいち早く行うことにつながっている。これは社員座談会における山口さんの「提案を柔軟に受け入れてもらえるところに、当社グループの特長が表れています。」という発言からもわかる。

¹ 飯野海運株式会社「経営報告書 2021」

同じく海運業の NS ユナイテッド海運²、飯野海運の統合計画書に比べ、川崎汽船のものは冒頭 2 ページを用いての「K LINE スピリット」の紹介、社員座談会の記載、人材育成に関する全 4 ページにかけての記載があるなどの特徴があり、ここから「K LINE スピリット」をもつ人材を自社の競争優位性として打ち出していく姿勢が見られる。このようにわかりやすく強みを打ち出し、その強みと自社の成果との結びつけを行っていることで、読み手に川崎汽船の競争優位性が説得力を持って示されている。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

川崎汽船の競争優位性に持続性があると理解できた。

2 で述べた通り川崎汽船の競争優位性は「K LINE スピリット」のもとでの提案力・開発力である。「K LINE スピリット」は 1919 年の設立以来受け継がれてきた組織文化であり、社員座談会での社員の発言からこの文化は今でも社内に色濃く残っていることがうかがえる。また、CEO のメッセージでも「K LINE スピリット」はなんども触れられており、「開発力・提案力は従来強み」「提案力の強化」などの発言も見られる。会社のトップに立つ経営者が自社の競争優位性を認識し、それをさらに伸ばしていこうとしていることがわかり、競争優位性に持続性があることが理解できた。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

川崎汽船で自身の人的資本の価値向上を達成できると感じたが、一部懸念点もあった。

統合報告書には、各人材の持つ本来の価値を受け入れ、伸ばしていく人材教育と、充実した研修制度があると記載されていた。自分のもつ強みを生かそうとしてくれる環境の中で仕事をすることで、その強みのさらなる強化ができるのではないかと感じた。また、研修には海運業に関する知識だけでなく、コミュニケーション力や語学力を伸ばすようなものも用意されている点が、どの会社でも必要となる技術を身につけられる点で自身の価値向上の助けになると感じた。

一方、女性社員が男性社員と同じように自由に活躍できるような組織文化があるのかという懸念がある。川崎汽船の従業員に占める女性の割合は 2020 年の段階で 25.9% であり、従業員の大多数を男性が占めていることがわかる。また、2020 年に初めて女性取締役が登用されており、まだまだ多くの女性が活躍する会社ではないといえる。川崎汽船は人材の多様性確保のため「女性の活躍を推進するための行動計画」を策定するなど、女性の活躍を推進しようとしているようだ。この取り組みが今後功を奏し、女性が男性と同様に活躍するようになることを望むが、今のところは女性が男性と同様に「K LINE スピリット」のもとで自由に活躍できているとは言えないように感じた。

² NS ユナイテッド海運株式会社「NS UNITED REPORT2021」

5. 報告書にはどのような改善余地があるか

川崎運輸の報告書には特に2点の改善余地があると考えます。

一点目は、1で述べた通り、2021年の統合計画書ではばらばらに掲載されている目標・ビジョン・理念などを、体系化し掲載するよう改善するということである。こうすることにより、川崎運輸の目指す姿がより明確になり、また今年度の目標の達成が最終的に何につながるのかもわかりやすくなる。

二点目は、女性の声をよりたくさん掲載するよう改善するということである。2021年の統合計画書は、対談で女性1人が話している以外、全て男性へのインタビュー、男性同士の対談、男性による説明が掲載されている。実際に社内の男女比率には偏りがあるので、仕方のないことなのかもしれないが、女性の声を多く掲載することで人材の多様性をアピールでき、女性の就職志望者も増えるのではないだろうか。