

企業名： 川崎重工業

レポート名： Kawasaki Report 2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

統合報告書から川崎重工業が目指す将来の姿がよく理解できると感じた。川崎重工業は現在、「カーボンニュートラルへの貢献」「エネルギー安全保障の観点における重要性」「世界各地でさまざまな方法でつくることができる」「エネルギーとして貯蔵ができる」など様々な利点がある水素社会の構築のために、水素事業を推進しており、つくる、はこぶ、ためる、つかうまで一貫した技術開発、商用化を目指している。実際にこれまでも水素事業に関して築いてきた40年以上のノウハウを活かした先駆的な開発、実証を行ってきている。例えば、世界初の褐炭から製造した水素を液化水素運搬船で日豪間を海上輸送する実証試験に成功し、国際的な液化水素サプライチェーン構築が可能なことを実証したり、40年以上にわたり築いてきた極低温技術を活かして、世界初の液化水素運搬船「すいそふろんていあ」や、世界初の液化水素荷役実証ターミナル「Hy touch 神戸」を開発・建造をしたり、世界初水素燃料100%のガスタービン発電による市街地での熱電供給を達成したりするなど、今までも実際に水素をつくることからつかうことまで一貫した技術開発、商用化をしており、今後も水素事業に関する先駆的な研究開発、商用化をしていけると感じた。また、水素事業以外の事業においても、創業以来常に最先端に取り組むというモットーのもと築き上げてきた長年のノウハウがあり、そのノウハウを活かした研究開発、商用化を行うことでより成長できると感じた。一方経営方針に関しても、成長分野、新規事業への開発投資など成長性を追求したり、営業利益率5~8%と業界の中では高めを目指したりしているなど、成長を止めないでさらに成長しようという姿勢が読み取れた。これからの時代において重要性を増していくと思われる環境への配慮に関しても、自社製の水素発電を軸に、廃棄物発電、再生可能エネルギーなども組み合わせることで自社においてゼロエミッション工場を実現するなどの取り組みを行いつつあり、また水素事業など環境へ配慮した技術を研究開発していくことで、自社だけではなく地球規模で環境への配慮を推進しようという姿勢が読み取れた。また、これからの時代に向けて新モビリティの開発をしているなど、「常に最先端に取り組む」モットーの下でこれからの時代を見据えた開発をしており、そのような事業は事業化への希望が大きいと収益化が望めると感じた。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

川崎重工業の現在の競争優位性はよく理解できると感じた。川崎重工業は 120 年以上続いている会社で、長年その当時の最先端に取り組み続けており、川崎重工業の競争優位性になっていると感じた。常に最先端に取り組む姿勢から、今推進している水素事業にも 40 年以上のノウハウがあり、世界初の水素に関する技術開発、商品化を行えていることが現在の競争優位性に密接に関連していると感じた。また、アメリカ、アジアなどの海外売上高が半数以上を占め、日本だけではなく海外にも盤石な基盤をもっていることも川崎重工業の競争優位性に繋がっていると感じた。長年続いている事業の中では、半導体向けロボット世界シェア No1、非常用ガスタービン国内シェア No1 のように、世界で圧倒的シェアを誇っているものがあり、そこから安定した収益を得られることも競争優位性に繋がっている。他にも、他の様々な企業や団体、研究機関、自治体などと連携して積極的な技術開発と市場開拓ができることも競争優位につながる点であると感じた。以上より、やはり川崎重工業の競争優位性は特に長年のノウハウを活かして、常に最先端の社会課題に取り組むことにあり、一番初めに取り組むことで事業化した時に多大な収益が見込めることが大きいと感じた。

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

川崎重工業の競争優位性に持続性があると感じた。川崎重工業はモーターサイクル&エンジン事業、精密機械・ロボット事業などの量産系事業を収益の柱としつつ、航空宇宙システム事業をはじめとする受注系事業の収益を安定的に拡大させ、新規事業である水素事業も新たに収益の柱とした安定した成長が望めると思った。また、現在精力的に推進している水素事業はまだ参入企業が少ない一方で事業の成長規模が大きく、これから先市場シェアがなくなると考えられるため、40 年以上のノウハウを活かした積極的な開発で多額の利益の獲得が見込めるのではないかと感じた。他にも、未来を見据えて、ビジネスモデルを「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」を中心としたものにシフトするなど時代の変化に合わせた社会課題の解決を図ろうとしている点でも持続的な成長が見込めると思った。従業員の待遇の面でも改善を図っており、従業員が快く働く職場になりつつあることや、従業員、事業、お客様の 3 方向における DX の推進でスピーディーな事業提供が可能になってきていることなどからもより競争力もあがっていくのではないかと考えた。

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

川崎重工業で自身の人的資本の価値向上を達成できると感じた。川崎重工業では人事制度の改革を行っており、優秀な人材が揃っていてもリスクをとって果敢にチャレンジする社員を適切に評価する制度システムがなければ意味がないという考えの下で人事評価における年功的な要素を廃止して自ら手を挙げて高い目標にコミットする社員、新しいアイデアを提案する社員には、年齢や社歴に関係なくそれが可能なポジションに抜擢できるような制度に変化している。他にも目標と成果に関する評価基準も変更しており、高い目標を掲げた社員は、まずそれだけで評価され、さらに目標を達成できずとも諦めず頑張り続ける姿勢があればそこも評価される仕組みになっている。また、「本人のやる気(モチベーション)」と「モチベーションを支援する職場環境」の2軸で規定される数値である「活躍社員」の概念を導入しており、全社員がこれを継続的に測定することで部署ごとのスコアを明確化し、スコアが低い部署では、上司が部下の声に真摯に耳を傾け、「モチベーションを上げるには何をすればいいのか」を考えてもらい、上司はそのスコアの改善度に応じて評価するなど、モチベーションが失われない職場環境の構築にも取り組んでいる。以上より、川崎重工業では、高い目標を掲げて成果を上げた人が年齢や経歴に関係なく出世できるような仕組みになっており、人的資本の価値向上を達成できると感じた。また、役員に関しても、近年コーポレートガバナンスを強化しており、2001年以前の社外取締役比率0%から20年あまりかけ徐々に比率が上がり、2022年から半分以上が社外取締役となっているなどコーポレートガバナンスをしっかりと強化している姿勢がうかがわれる。また、役員報酬制度に『ペイ・フォー・ミッション』の考え方を導入し、役員に対しても業績と給料が連動した報酬体系で、上の立場の人も企業価値の向上に真剣に取り組むことができる仕組みが整っていると感じた。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

デザインが美しく、洗練されており、図なども併用した非常にわかりやすく、且つ読みやすい、見ていて川崎重工業の魅力が伝わってくる統合報告書だと感じた。5、6ページの目次で中でも知ってほしいポイントを掲げているため、最も伝えたいことが完結に伝わりよいと感じた。また、各事業のSWOT分析なども記載されておりよいと感じた。改善点は特にないと感じた。