



# 私たちは、常にマーケットに目を向け スピードを重視した取り組みで、 社会の課題解決に挑戦します。

## 社長就任にあたって

現在、世界情勢は気候変動、貧困や格差、米中貿易摩擦など、多くの困難な問題を抱えています。さらに、2019年末からの新型コロナウイルス感染症の拡大は、人々の暮らしと経済に大きな影響を与えています。

このような厳しい状況の中、私は2020年6月にバトンを引き継ぎ、社長に就任しました。

金花前社長は、「カワる、サキへ。」を掲げて、各カンパニーの財務規律を整え、本社機能の強化を図りました。また、各カンパニーが蓄積している技術やノウハウを掛け合わせ、新たなシナジーを生むことに注力しました。さらに、幅広く従業員の意見を聞くために社内SNSを開設し、活発

な意見や議論が交わされる環境も生まれています。新社長としてそうした改革を受け継ぎながら、ビジョンを示し、実行し、企業としてのポテンシャルを高める責任を負っていると考えています。

自身のキャリアを振り返ると、新しい事業に着手しようとするときは、大きな災害やテロ、金融危機などが起き、その都度困難な状況乗り越えてきました。今回もまた新型コロナウイルスの問題が立ちは大かっていることを考えますと、私には大変なときにこそ力を発揮するよう使命を与えられているのでは、とも感じています。

代表取締役社長執行役員  
橋本 康彦

### 主な経歴

1981年 川崎重工業株式会社入社

産業用ロボット開発を担当し、半導体製造装置向けロボット事業の立ち上げや医療用ロボット開発会社「メディカロイド」の設立などを担う

2018年 取締役常務執行役員  
(精密機械・ロボットカンパニー  
プレジデント)

2020年6月 代表取締役社長  
執行役員就任

## スピードが価値を生む

川崎重工にとっても、今回の新型コロナウイルスによる影響は甚大で、私たちが長年培ってきた事業環境が一瞬で変わることを目の当たりにしました。こうした事態をどう打開していくべきか。その答えは、私がモットーにしてきた「スピードが価値を生み、利益を生む」という信念にあると考えます。

こうした信念を持つに至った経緯は、私のビジネス体験によります。私は、入社以来ロボット事業に携わってきま

した。ロボット事業は長く厳しい時代が続き、1995年に乗り出した半導体製造装置向けロボット事業でも進出当初は苦戦を強いられました。同分野では後発である当社が事業を軌道に乗せるためには、他社を上回る顧客価値の提供が必要だと考えました。それは、顧客が求めているものをどれだけ早く提供できるか、つまり、スピードです。

もちろん、そのためには社内の仕組みの見直しやチームの意識改革が必要でしたが、特に半導体のような環境の変

化が大きい事業領域において、生き残ることができるのは、目まぐるしく移り変わる顧客のニーズに素早く対応できるメーカーだけです。ある製品がほしいというお客様がいたとして、希望が半年後であるならば、通常は開発に1年かかるものでも、何としても半年で納めることに尽力しました。

よく例えに挙げるのは料理です。いくら素材を吟味し、

技巧を凝らした料理をつくる技術があったとしても、それが何時間もかかるのであれば、今すぐ空腹を満たしたいというニーズに応えることはできないのです。

お客様にとって、1年後と半年後に製品が手に入るこの意味はまったく違います。希望の納期を実現するように組織をマネジメントし、スピードを上げることが私たちのチームを強くしました。

## マーケットインの発想による改革

私がこの経験から学んだことは、スピードの重要性と、さらに言えばマーケットインの発想です。

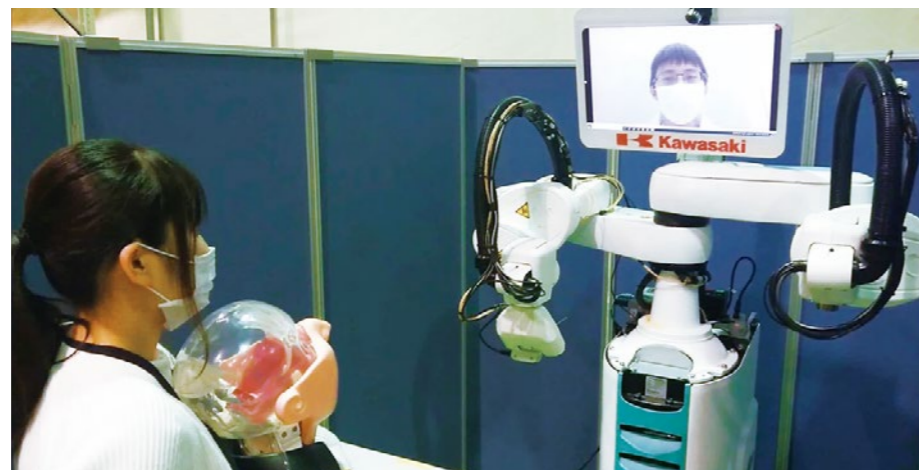
ここで言うスピードとは、お客様に要求を受けてから大慌てで間に合わせることはありません。むしろ市場の動向を読んで、先回りして準備しておくことが重要です。そのために私たちは視点を内ではなく外に向け、マーケットや世の中の動きに敏感になり、お客様や社会が求めているものを最適な形で提供することを目指します。

視点をお客様側に移せば、間違いなく仕事は変わります。そうした発想とクイックレスポンスを全員で実行することで、やがて会社全体も変わっていくはずで

市場で生き残れるのは、変化に強い者です。スピードを重視し、変化に強い体質をつくるのが私の最初の仕事だと思っています。

スピードとマーケットインを追求した例の一つが、現在開発を進めているPCR自動検査ロボットです。シスメックス株式会社との合併会社である株式会社メディカロイドが開発しているPCR検査を自動でできるロボットは、医療従事者を感染リスクから解放できる上、検査時間の大幅短縮が可能です。

開発は2020年3月からスタートし、秋以降には運用を開始する予定です。医療関係者の苦境を助け感染拡大を防止するため検査体制の拡充が叫ばれている中、最短で結果を出そうと全社が力を合わせてプロジェクトを推進しています。



遠隔操作の自動PCR検査ロボットシステム

簡易で低コストの検査の実現は、第一義には患者の健康回復と医療体制の拡充が目的ですが、もっと大きな意味での社会貢献にもつながります。

新型コロナウイルスの感染がいつ収まるか見通しが立たない今、このまま人の移動を制限しては、経済社会は立ち行かなくなります。旅行や出張だけでなく、パーティーや結婚式、ライブやコンサート、スポーツ観戦も自由にできません。しかし、検査が短時間で実施できれば、人の移動を取り戻すことができます。航空機の搭乗前、イベント会場への入場前に検査をすることで、陽性の人以外は自由な移動や、エンターテインメントを楽しむことが可能になります。

陰性を証明できれば、人が安心して移動できる環境づくりに役立ち、結果として輸送機器に関連したさまざまなビジネスにも光が差すことでしょう。さらに、各種輸送機器を製造する当社の事業にプラスの影響をもたらすことにもなるのです。



## カンパニーの枠を超えてシナジーを創造

当社グループには陸・海・空の幅広い事業分野があり、スピード重視の経営がなじまない事業もあるのでは、という疑問もあるでしょう。確かに航空機産業のように、数十年単位でビジネスを行ってきた分野もありますが、こうした分野でも今回のコロナウイルス感染拡大のように、事業環境が一変すれば急ブレーキを踏んで対処しなければなりません。このように、外部環境の変化は激しく、すべての部門で体質を変えていくことが欠かせません。

スピード感のあるビジネス展開とともに、今後、鍵を握るのは、各カンパニーが保有する技術を組み合わせ、シナジーを発揮して、新たな価値を創造することです。その意味で、私手がけてきたロボットの技術は、ちょうどブリッジの役割を果たすと考えています。

PCR自動検査ロボットも、カンパニーを超えた知識やノウハウ、技術を持ち寄った成果の一つです。こうして生ま

れた製品は、各カンパニーの既存の顧客とは異なるターゲットにもアピールができるでしょう。各カンパニーの技術を市場のニーズに応じて組み合わせることで、新たなマーケットを開拓することも可能です。

水素サプライチェーンの実証事業も加速します。当社グループは、水素をつくり液化するプラント技術、液化水素運搬船の建造技術、液化水素の貯蔵技術、水素を発電に利用する技術など、さまざまな技術で世界をリードしており、ここでもシナジーを発揮して、水素を安全に、安価に、安定的に、大量に利用する技術で持続可能な社会の構築に貢献していきます。また今後、燃料電池をはじめ、燃料としての水素の普及が進み、移動体が水素で動く時代がくれば、当社のすべての事業領域でシナジーが生まれることが期待できます。

## 社会の変化を読み、敏感に反応

コロナ禍の影響により、リモートワークの可能性に注目が集まったことは、遠隔作業ロボットにとって大きなチャンスと言えます。事務系ワーカーが比較的容易にリモート環境に移行できたのに比べ、工場など現場作業への導入は遅れています。当社グループが提案しているのは、この従来実現が難しいとされていた現場作業のリモート化です。

2017年11月に発表した「Successor」(サクセサー/技能伝承システム)は、ロボットの遠隔操縦により、離れたところからヒトと協調して作業し、AIを活用して熟練工の技術をロボットに学習させることにより、その技を自動化技

術として継承させるというロボットの新たなあり方を示しました。

これは、熟練工の動きや感覚をロボットに学習させることで、ワークの位置や形状が一定でない作業現場や小ロット生産品などのロボット化が難しかった分野への導入を可能にしました。

現場作業をリモート化すれば、高温や粉じんなどの過酷な労働環境から作業者を解放することができます。また、従来自動化が難しかった作業をロボット化することによって、重量物の扱いも容易になり、高齢によって体力に不安が

ある方でも、積み重ねたスキルを活かすことができます。さらに、出産後の女性も、空いた時間にリモートで作業ができるようになれば、育児との両立も可能となるでしょう。例えば「リモートファクトリー」を推進することで、数倍の効率化を図ることができ、製造業が直面している労働力不足の問題や技能伝承の課題の解決にもつながります。

この遠隔操縦の技術をプラント事業に投入すれば、リモートで施設のメンテナンスができ、技術者が遠方に出向くことや危険に身をさらすことなく、メンテナンスが可能になります。

毎年のように台風や地震がある日本で安全に安心して暮らすために、万一の備えに向けても当社グループの技術を活かすことができます。

洋上に係留した船で天然ガスから発電し、地域に電力を供給する「発電船」は、電力インフラの整備が途上新興国

向けの新電源として開発したのですが、災害時には被災地近くに接岸して電力を供給することに役立てられます。医療用ロボットも遠隔手術や遠隔診療への発展を見込んでおり、医療過疎地域への医療提供だけでなく、救難病院船などがあれば、これに装置を搭載することで、被災地への医療支援を素早く実施できます。

当社グループには、ドクターヘリや不整地でも走行できるオフロード四輪車など、災害時の移動の自由を確保する技術もありますので、これらを活用することもできます。

大切なことは社会の変化に敏感に対応する意識です。それさえあれば、視点を変え、市場が、人々が、今何を欲しているかを第一に考えることで、当社グループが保持する技術を活用する道は限りなく広がっていくと考えています。

もちろん選択と集中は必要ですが、その判断も顧客や市場のニーズに沿っているかが基準になります。

## 社内コミュニケーションの深化

当社グループの従業員の気質をひと言で表せば、「誠実」です。お客様に満足して頂くことを第一に考え、それを追求する姿勢は川崎重工の誇りです。しかし、誠実さゆえに、ときに時間をかけ過ぎ、オーバークオリティになる傾向も散見されました。今後は、基本の技術を磨くとともに、新しい技術に挑戦し、スピードに価値を見出す意識の変革が必要です。

そのために、私は、従業員と積極的に対話をしていこうと考えています。従業員のものづくりに対する誇りを理解

し、利益を生み出すための活発な意見交換を促していきます。たとえば、一人ひとりがカンパニーの枠を超え、広い視野で将来の事業を構想してよいことが分かれば意欲がわきます。

特に、トップやリーダーが変わる姿を見せることは大きく影響します。これからも、従業員とのコミュニケーションを重ね、苦しさや困難な課題を理解して、どう変わればいいのか、はっきりと道筋を示していきます。



## 「つぎの社会へ、信頼のこたえを」

これまで述べてきたように、当社グループは、今後より一層迅速なソリューションの提供を目指して行動します。これは、お客様、従業員一人ひとり、そして、あらゆるステークホルダーに対する大切な約束です。そこで私たちは、当社グループが2030年に目指す姿として「つぎの社会へ、信頼のこたえを／Trustworthy Solutions for the Future」というビジョン(グループビジョン2030)を制定しました。

このビジョンには、「刻々と変わる社会に、革新的なソリューションをタイムリーに提供し、希望ある未来をつくっていこう」「さまざまな枠を超えてスピーディーに行動・挑戦することで、自らの可能性を広げ成長し続けていこう」という思いを込めています。

このビジョンの実現に向けて、組織、ガバナンス、事業それぞれの変革を進めていきます。

## コーポレート・ガバナンスとエンゲージメント

当社グループでは、コーポレートガバナンス・コードの趣旨を踏まえ、グローバルに事業を展開するグループにふさわしいコーポレート・ガバナンス体制を構築し、継続的な強化に努めています。2020年度、取締役会の監督機能の強化を目的に、株主総会のご承認を得て、監査等委員会設置会社に移行しました。取締役会は13名の取締役(うち、5名は監査等委員である取締役)で構成し、議長は取締役会の決議により会長が務めています。取締役には業務執行から独立した6名の社外取締役(うち、3名は監査等委員である取締役)を選任しているほか、取締役と各事業責任者(カンパニープレジデント)を明確に分けることにより、経営の監督と執行の分離を進め、取締役会の監督機能の強化を

図っています。また、当社の監査等委員会は取締役5名で構成されており、このうち過半数の3名が社外取締役です。

資本市場との対話も積極的に行っており、株主をはじめとするステークホルダーの皆様との建設的な「目的を持った対話」(エンゲージメント)を実践することにより、皆様と共に企業価値をつくっていきます。

また、社会から信頼され続ける企業であるために、ESGへの取り組みを推進していきます。特に、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、取り組みを一層強化していきます。

## 総合力で提案できる企業を目指して

新型コロナウイルスとの闘いは、しばらく続く予想されます。それに伴う市場環境の変化は著しく、困難な状況ではありますが、当社グループには120年以上にわたって培ってきた企業カルチャーがあり、最新の技術力・発想力に優れた人材がいます。従業員一人ひとりの意識を一つにし、組織を変え、迅速かつ敏感に動ける体質をつくることで、必ずやこの難局を乗り越えることができると信じます。

そのためにはデジタルトランスフォーメーション(DX)やリモートワークの標準化などをさらに推進し、短時間で結果を出す企業文化を根付かせていくことも必要です。子育て中や介護世代の人たちが働きやすい環境をつくり、外国籍従業員も積極的に雇用することで、多様な価値観を

持った企業風土を醸成することもこれからの企業経営に欠かせない要素です。

当社グループが新たな価値を創造し、企業価値を向上し続けるためには、困難を避けて通ることはできません。従業員一人ひとりが危機感を持って、この厳しい状況を克服するために、まず私自身が先頭に立って変わる姿を見せたいと考えています。

「世界の人々の豊かな生活と地球環境の未来に貢献する“Global Kawasaki”」というグループミッションの実現に向け、創業者・川崎正蔵から受け継がれてきた「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」という理念を次世代に伝えていくとともに、川崎重工グループの歴史の新たな1ページをつくる覚悟で、企業価値の向上に努めていきます。