

実効性の高いガバナンスの実現と、 スピード感のある経営に向けた取り組み

金花 芳則
取締役会長

辻村 英雄
社外取締役

幸寺 覚
社外取締役
(監査等委員)

齋藤 量一
社外取締役
(監査等委員)



2021年3月期を振り返って

橋本社長の就任から1年が経ちましたが、どのような変化がありましたか。

金花 社長就任に際して橋本さんに期待したのは「変化」です。コロナ禍で世の中が急速に変化する中、スピード感は極めて重要です。当社の社長はこれまで計画から実行まで年単位の時間がかかる

受注系事業の出身者が多かったのですが、橋本さんは、量産系ビジネスであるロボット事業の出身なので、スピード感を持ってやってくれるのではないかとというのが一番の期待でした。社長就任か

ら1年経ちましたが、見事に期待に応えてくれています。社長直轄プロジェクト本部やPCR検査事業の立上げなど、施策やそれを実際に展開するスピードが早くなってきているのを感じます。

取締役会の実効性について

監査等委員会設置会社移行後の取締役会の評価と課題について教えてください。

金花 機関設計移行の大きな目的の一つとして、モニタリングボードへの転換を進めてきましたが、その実現に向け試行錯誤を重ねた1年でした。また、機関設計移行に合わせて取締役会の構成を変更し、社外取締役の比率が増えました。取締役会の議論は活発で、想定時間内に終わらないぐらいになっています。今後はサステナビリティ課題や人事戦略、コーポレートトランスフォーメーションなどの重要な経営方針について、十分な時間をかけて集中的に議論できるよう、議案の選定や取締役会の運営効率化を進めていきたいと考えています。

辻村 社外取締役になって1年ですが、取締役会での質疑や意見が活発なことに驚いています。社外取締役への議案の

事前説明が充実しているのも嬉しいことです。

幸寺 私は弁護士としていろいろな会社を見てきましたが、4年前に監査役として入ったときから、川崎重工の取締役会は意見を言いやすい雰囲気だと感じました。しかも、社外役員の意見を真剣に聞き、そちらの方がよいと思えば柔軟に対応してくれます。さらに監査等委員会設置会社になって、法制度も違いますし、自分自身の意識の中でも取締役の一員になったというのは大きな違いです。監査等委員会設置会社は、法的にも経営の監督機能強化を目的にした制度なので、取締役として今まで以上に突っ込んだ意見を言わないといけないという意識でいます。

齋藤 監査等委員会設置会社になり、同時に執行側のカンパニープレジデントが取締役から外れたことで、社内と社外の実効性の比率が極めて接近しました。私はまだ当社の社外役員となって2年ですが、川崎重工は社内と社外の実効性でしっかりとチームが組んでいると思います。執行側と監督側と立場は違いますが、業績や企業体質などについての危機感と、課題解決に向けた気持ちが一致していると感じます。川崎重工は各カンパニーがそれぞれ一つの会社みたいな雰囲気がありましたが、今はカンパニーの良さを残しながら「One Kawasaki」になってきています。まだ課題はありますが、方向性は定まっているので、今後も上手く進めていくことが大事だと思います。

取締役会・取締役の役割について

それぞれの専門性を踏まえ、社外取締役の果たす役割についてどのように考えていますか。

辻村 私はB to Cビジネスでの商品開発、製品開発、技術開発の経験が長く、健康食品事業の立ち上げに取り組んできましたので、業種は違いますが、川崎重工でも新規事業を立ち上げる際は一助になればと思っています。同様にB to Cビジネスで培ったマーケットインの発

想やブランド力の強化などについて支援ができればと思っています。また、川崎重工のように技術をベースに伸びていく会社にとって、知的財産は非常に重要ですので、その強化に向けても協力していきたいと思っています。

幸寺 私の専門は法務なので、その観点

から会社を見ていますが、法務の戦略的な部分をもっと強化すべきと常々言っています。ものづくり企業として法務部門の戦略が弱いと、無用な紛争に巻き込まれたりする恐れが出てきます。こうした指摘を考慮していただいて、今、会社の方で全社として統一した方法でいろいろと

対策を進めてくれていますので、私としても、一層機能する体制ができるように協力していきたいと思っています。

齋藤 社外取締役の役割は、自分が持つ

ている専門性を活かすこと、さらに、専門性をベースに会社の全体最適を考えて、経営トップの決断を後押ししていくことだと思います。私個人で言えば、国

内外でのCFOを含む管理畑の経験が長いので、そうした部分で社内の方とは違った考えを示していきたいと考えています。

事業について

「グループビジョン2030」についての考えを聞かせてください。



辻村 「グループビジョン2030」のポイントは、カンパニー同士を融合して実現できるようなくくりになっていることで、コロナ禍で業績が悪化する中でも夢を与えてくれる非常に良いビジョンだと思います。実現のためには各カンパニーが持っているメンタリティを変え、その一環でやり始めたのが、社長直轄プロジェクト。これは非常にインパクトがあります。我々経営陣の役目は、まずは小さくてもよいから新規事業を成功に導くことです。また、新規事業のアイデアを、橋本社長が出すだけ

ではなく、実際の事業をやっている現場の人たちが自ら出すようになることが重要ではないでしょうか。

幸寺 辻村さんが言われたように、今の川崎重工に何が必要かという、カンパニーを越えた技術等の横断的な展開だと思います。「グループビジョン2030」は素晴らしい内容ですが、2030年もすぐにやってきます。ビジョンを描いたことで満足せず、実現に向けてスピード感を持ってやるというのが大事だと思います。

金花 現場のアイデアという意味では「ビジネス・アイデア・チャレンジ」とい

うプロジェクトをやっています。きっかけは社内SNS「SKIP」で、私はいろいろなコミュニティに投稿していますが、その中で出てきた「こんなことを実現したい」という若手社員のアイデアを集めて社内起業するものです。最近、百数十件の応募の中から優秀なアイデアを3つ選びましたが、そのトップが「グループビジョン2030」でも取り上げた三輪電動ビークル「noslisu」です。こういう活動を広げていって、社内起業からスピナウトにまで持っていければよいと思っています。

齋藤 川崎重工では、こうしたボトムアップを奨励する姿勢と、トップダウンで事業を選んでやっていく姿勢が両方出てきています。失敗してもよいからアイデアを出してやってみる、そういうチャレンジ・スピリッツを定着させることが重要です。それから、社長直轄プロジェクトで事業横断的な取り組みを進めている人たちは、他カンパニーでのいろいろな取り組みを発見している最中で、それが川崎重工の将来に向けて大きなチャンスになると思います。こうした観点からもこの流れは期待が持てると思っています。

川崎重工のDXは競争優位を発揮できると思いますか。

金花 DXの進展にはいくつかの段階がありますが、今はまだ業務のデジタル化という最初の段階です。社内にデータは山ほどあり、たとえば、発電用のガスタービンの運用にはセンサーが何十個もついていて、データを一元管理していますが、現在、その活用は故障対応に限定されています。一歩踏み込んで、お客様が使っ

ていない時間に発電した電気を当社が買い取って市場で売るとか、そういうことができるはず。デジタルを活用した新たなビジネスモデルの創出に向けて取り組みを加速していきます。

辻村 DXは業務の効率化を通じて収益に貢献するので、必死にやっていかないとはいけません。最終的にはITやAIを介し

てビッグデータを活用し、新たなビジネスを生むことです。モーターサイクルの開発では、優れたデジタル技術を活用していますので、他の事業にもどんどん提供して、データの相互活用を進めていけば、新たなビジネスが生まれていくと思います。社内で扱うデータの数が非常に多いということは、社内にたくさんの材

料が揃っているという意味ですので、DXの進展に大変期待しています。

幸寺 カンパニーの融合、社内の融合も非常に大事だと思いますが、「グループビジョン2030」にしてもDXにしても、他社との協業などをもっと考えていったほうが早く実現するのではないのでしょうか。グローバルな市場で戦うということは、競争相手は日本ではなく世界なので、日本企業の間で協力するとか、将来的に大きな目標に到達するためにはその辺もやるべきではないでしょうか。川崎重工はM&Aなどの動きが比較的少ない会社なので、そういう積極的な発想も必要だと思います。

齋藤 川崎重工は、各カンパニーが個別に情報基盤を整備してきたために、今、それを統合するのに苦労しています。コ



ングロマリットだからやむをえない面もあると思いますが、今は、基盤部分の標準化がとても大事です。DXの基本は標準化で、業務が標準化されていないとデジタル化できません。同時に、AIを使った壮大な取り組みも考えていかないといけません。DXについて今まで川

崎重工は少し遅れている立場でしたが、これからAIなどの取り組みを上手くやればすぐに逆転できます。このチャンスを逃さず、積極的に投資をしていく姿勢は素晴らしいと思います。グローバルネットワークの構築なども着実に進めていってほしいと思います。

TCFD提言や日本政府の2050年カーボンニュートラル宣言を受け、目指す姿に変化はありますか。

金花 気候変動に関しては攻めと守りの両方があります。攻めは水素をはじめとする低炭素・脱炭素を狙った製品を売り込んでいくこと。守りはバリューチェーン全体のCO₂排出量の削減で、これを怠ると製品が販売できなくなる時代がすぐそこまで来ています。攻めと守りをどう展開していくのかは非常に重要な議題なので、取締役会で取り上げて議論していきたいと思っています。

齋藤 川崎重工はCO₂を排出する製品をお客様に製造・販売している会社でした。

CO₂排出削減につながる製品の提案という点で私が期待しているのは、水素で動くタービンやレシプロエンジンの開発です。今後、全ての動力が電動モーターに取って代わられるとは思えません。さらに、これらを活用した航空機や船舶、プラントなど、こうした製品の開発は川崎重工にしかできないと思います。水素については、グローバルな競争に勝っていくためにはものづくりでリードしていくことが重要です。スピード感のある対応が求められると思います。



幸寺 TCFDもカーボンニュートラルも、他の制度もそうですが、海外で先に国際的な枠組みがつくられてしまい、それに合わせないと仕事ができないみたいな流れがあるので、私は、日本企業もこういう制度づくりに参画し、自分たちで制度をつくって自分たちで世界を動かすというような積極的な発想が必要なのではないかという気がしています。さまざまな制約の中でどうしていくかという受け身の議論になってしまうのは一企業としては致し方ない部分もありますが、世界的に見ると非常に上手く制度がつくられていて、そこで利益を上げるのは大体同じような企業のように見えます。

辻村 川崎重工は水素分野で先行しており、非常に優位性がありますので、何としても川崎重工で国際標準をつくっていかねばならないと思います。政府との協力体制をさらに強化する必要もあるのではないのでしょうか。今後カーボンニュートラルを目指していく上でも、強い技術を持っている企業の優位性はさらに高まります。時間はかかりますが、我慢して投資をしていくべきだと思います。

新しい人事制度が導入されましたが、社内への浸透状況や、社員の意識・行動で変わったことはありますか。



金花 社員の意識改革には継続的に取り組んでいかなければならないと思っています。私が社長になってすぐ始めたものに組織・意識・業務改革を推進する「K-Win活動」がありますが、その意思を橋本社長が引き継いでくれています。意識改革に向けては、「K-Win活動」をやり、「ビジネス・アイデア・チャレンジ」をやり、社長直轄プロジェクトをやり、人事制度を変更し、制度、活動、組織を超えたビジネスと、合わせ技で進めることが必要ですが、徐々に成果は出てきていると思います。毎年実施する社員エンゲージメント・サーベイの結果がどういう風になっていくか、それを見ていきたいと思っています。

辻村 川崎重工が年功序列を廃止して成果主義に転換したと新聞で報じられましたが、人事制度を間違っ

ると大変だと思います。今回の制度の目的は、成果を定量的に把握して成果を上げた人を公正に評価すること。もう一つはチャレンジ・スピリッツをずっと持ち続けられるような仕組みを構築すること。新しい人事制度はそのためにあると理解しています。それをまずはきちんと社員に伝えていかないといけないと思います。それから、社員のエンゲージメント・サーベイは大事です。結果が悪かったら、品質管理と一緒に、徹底的に何が原因かを探り、気長に改善を図るしかないと思います。この1年、2年で新・人事制度が間違った運用をされると社員のモチベーションが下がってしまうのではと危惧しています。企業の基本は人なので、そういうことがないように監督していきたいと思っています。

幸寺 第一印象としては、新・人事制度

は非常に良くできていますが、すごく複雑だと思いました。今までやる気をすくい上げてもらえなかった社員にとっては、新制度は良いと思いますが、割合からいうと新制度に反応できない社員のほうがたぶん多いでしょうから、そうした影になる部分をどうフォローしていくかも重要な課題だと思います。

齋藤 今回の人事制度で新たに加わった評価指標としてエンゲージメント・サーベイにおける「活躍社員」があります。活躍社員を増やすことは大事ですが、活躍社員であるかどうか、社員をステレオタイプ化するようなことになってしまうと、悪い方向に向かってしまうと思います。活躍社員が少ないのは、あくまでも会社や管理職、人事部門の反省材料とすべきであって、社員を責めてはいけません。新制度は諸刃の剣なので、人事部門や管理職がしっかりと勉強して進めていくべきです。この2年間ぐらいいは方向性を定めていくのに極めて大事だと思います。

金花 そのために、今回、人事本部長は山本副社長が兼務することにしました。橋本さんと山本さんが人事制度改革に非常に熱心に取り組んでいます。新しい制度なので、当初はいろいろ課題が出てくるかもしれませんが、トップダウンで修正しながら進めてくれるものと期待しています。取締役会としても、進捗をしっかりと監督していきたいと思っています。

最後に、会長からステークホルダーの皆様に向けてメッセージをお願いします。

金花 川崎重工グループは今年、創立125周年を迎えました。この間、「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」という創業者・川崎正蔵の意志を受け継ぎ、一貫して技術を通じた社会課題解決を目

指してきたと自負しています。脈々と受け継がれたDNAを守りつつ、「カワる、サキへ。」を目指し、ビジネスモデルと社員の意識を変革していきます。ガバナンス体制を強化しながらスピード感を

持って取り組みを進めていきますので、ステークホルダーの皆様にはぜひともご支援をお願いします。