

「グループビジョン2030」の実現に向け、 取締役会のモニタリング機能をさらに高度化

金花 芳則
取締役会長

ジェニファー ロジャーズ
社外取締役

齋藤 量一
社外取締役(監査等委員)



取締役会の実効性

Q. 現在の取締役会を
どのように評価していますか。

● **ロジャーズ**: 私は川崎重工の社外取締役に就任して5年目ですが、当初に比べると会議体としての機能が随分レベルアップしたと思います。特に評価したいのは議案の変化です。2021年度からは毎回、特別討議として経営上の最重要テーマを一つ取り上げ、全員でしっかり議論しています。これにより取締役会の目的が一層明確になり、良い議論ができるようになったと感じています。

● **齋藤**: 執行と監督の分離については、2020年に監査等委員会設置会社に移行したときは「本当にできるのか」という雰囲気もありましたが、今はごく当たり前のこととして社内に認識されています。執行側への権限の委譲が進み、議案についても中長期の視点でより重要なテーマに集中できるようになってきました。

● **金花**: 当社は2020年に「グループビジョン2030」を策定し、成長戦略の指針としていますが、現在は変化が早く、事業環境もどんどん変わっていきます。取締役会において特別討議を設けたのは、こうした状況下、ビジョンの実現に向けきちんと進んでいるのか、組織体制や人財、投資など多様な観点から進捗をモニタリングし続けることが重要と考えたからです。

● **齋藤**: 特別討議のテーマは、当初は事業ポートフォリオや構造改革が中心でしたが、最近では人事戦略やサステナビリティ経営、CX(コーポレート・トランスフォーメーション)などへと広がっています。

● **ロジャーズ**: たとえば、カーボンニュートラルのように継続的に話し合うテーマを設けることで議論が深化しました。社内の取締役の皆さんからもいろいろな発言が出るようになったのも良いことだと思います。

● **金花**: 2023年度からは外国籍の女性であるメラニー・ブロックさんが加わって取締役13名中、社外取締役が7名と過半数を超え、よりダイナミックな議論ができる場になりました。当社の取締役会は、性別や人種といった変えられない属性に関するデモグラフィック・ダイバーシティと、思考特性や経験などに関するコグニティブ・ダイバーシティの両面から見て、とてもバランスが取れていると感じています。社外取締役の方々は、我々が常識だと思い込んでいることを外部の視点で「そうではない」と



はっきりと指摘してくれます。そうしたことは取締役会のモニタリング機能として非常に有効であり、本当に感謝しています。

Q. 取締役会での議論で
特に印象に残っているものは
なんですか。

● **齋藤**: 2022年度もさまざまなテーマがありましたが、私は特に2021年にグループ会社の川重冷熱工業で起きた不適切行為についての議論が印象に残っています。こうした不祥事の詳細も包み隠さずオープンにして、多角的な議論を通して改善を目指す取締役会になったことは評価したいと思います。

● **ロジャーズ**: この問題については、コンプライアンス最優先の風土をつくっていくためにどうすべきか、かなり時間を使って議論しました。私が印象的だったのは、問題解決に向けた執行側の意欲の高さです。企業弁護士としての経験からみて、これは今後のコンプライアンス改革の重要なポイントです。

● **金花**: 今回の不祥事を受け当社では国内グループ各社の社員を対象にアンケート調査を実施しました。そこには「不正が起こる雰囲気が残っている」という回答もありました。そういう状況をきちんと認識する必要があるという方針のもと、それらも含めて調査結果を全社に公表し対策を講じています。

● **ロジャーズ**: 調査結果を全社に開示する、というアクションそのものが経営のメッセージと言えます。「経営トップは問題を無視していない」ことを明確にできました。再発防止に向け業務改革やコンプライアンス教育に力を入れていますが、全社のコンプライアンス意識を高めるには、トップがインテグリティ(誠実さ)を持って「正しいこと

会長・社外取締役座談会

をやろう」と、さまざまなレベルで、継続的にメッセージを発信し続け、本気度を伝えていくことが何よりも重要です。

● **齋藤**：もう一つ大切なのは組織としての風通しの良さを確保することだと思います。「これはダメなことだ」と感じたら、誰もが言い出せる雰囲気でないといくら内部通報制度などの仕組みがあっても不正は見つけづらくなります。今まで口に出せなかったことも、「言っているんだ」と全員が思えるようになるまで取り組み続けるしかありません。

● **金花**：先のアンケート結果を見る限り、残念ながらグループの全社員が「言っているんだ」と思える環境にはまだなっていません。内部通報制度そのものを知らない社員がいるなど、基本的な部分から改革の方向性を探っていきたくと思っています。

● **ロジャーズ**：グループ・ガバナンスの強化も今後の重要課題です。主要なグループ会社については監査員を置くなど、ある程度独立性をもった内部統制の体制を構築していくことも重要ではないかと思います。

● **齋藤**：そうですね。監査の観点からは、川崎重工本体では仕組みも体制も整備されてきていますが、グループ会社については弱い点があると感じます。体制整備も必要ですが、監査を実施できる人財をどのように育てて行くかも重要です。まだまだやるべきことは残っていると思っています。

今後の課題と展望

Q. 中長期的視点で重視しているテーマはなんですか。

● **金花**：社会変化のスピードが増すなかで、今後の取締役会ではサステナビリティを一つの柱として深掘りしてい



きたいと考えています。

● **ロジャーズ**：経営においてサステナビリティという概念は非常に広範で、カーボンニュートラルなどの環境の取り組みだけでなく、事業ポートフォリオの改革やグループとしてのガバナンス、コンプライアンスの問題なども含まれます。中長期的な観点から私が特に重視しているのは、グローバルでの人財育成です。先日、アメリカのグループ拠点の一つを視察して、たくさんの現地の優秀な社員の方々と話をしてきました。少子高齢化が進む日本の現状を考えれば、そのような方々をグループ全体で活かしていく、つまり、グローバルな視点での人事戦略が今後はますます重要になると思います。

● **齋藤**：「グループビジョン2030」で打ち出した3つの注力フィールドは、どれも社会のサステナビリティと深く関連しています。戦略の方向性が明確になったことで、社内の推進体制や外部との協働・協業なども着実に進んでいます。ただし重要なのはスピード感です。例えば水素に対する当社の取り組みは日本ではトップレベルですが、世界を見れば各地の競合がどんどん力をつけてきています。これからは各事業のスピードをさらに上げていくための企業変革(CX)が重要になってくると見えています。

● **金花**：たしかにサステナブルな成長の鍵はCXにかかっていると思います。当社が得意としてきた重厚長大型のビジネスは、中国やアジア諸国をはじめ、世界の競合企業に迫られつつあります。そのため当社グループは「既存事業領域での変革」と「水素関連などの新規事業へのチャレンジ」、この2つのCXを同時並行で進める必要があります。組織づくりや人財育成、業務プロセス改革を含めたDXの推進等々、さまざまな領域の施策を、バランスをとりつつ、しかも猛スピードで進めねばならないと感じています。

● **ロジャーズ**：「グループビジョン2030」は今世界が抱える社会課題にしっかり合致していますが、事業として捉えたときには社会に貢献するだけでなく、投資効率や収益性、キャッシュ・フローなどもしっかり見る必要があります。例えば水素関連の事業は大規模な先行投資が必要であり、競合他社の動きなどにも目を配りながら資本の投下と回収のバランスを考えていく必要があると思います。

未来に向けて

Q. これからの川崎重工グループに期待することを教えてください。

● **金花**：川崎重工という会社は社会に役立つ新技術に挑戦し、それを形にするところまでの能力は非常に高いのですが、営業力には課題があると感じています。「グループビジョン2030」を核にビジネスを成長させていくには、営業力、スピード感を強化する必要があります。

● **齋藤**：「良いモノをつくれれば売れるはず」あるいは「完璧でないと世に出せない」という文化があるのでしょうか。完璧ではなくてもまず発売して市場の反応を見ながら改善していくやり方もあります。そういう意味でのマーケティング力、市場が本当に望むものを見つける能力が課題かもしれません。

● **ロジャーズ**：グループ企業でもBtoC事業を手がけるカワサキモーターズは、消費者志向のマーケティングやブランディングを行っています。BtoC事業のセンスやノウハウも生かしながらグループ全体のマインドセットを少しずつ変えてビジネスのスピードを上げていく必要があると思います。

● **金花**：たしかに重厚長大型ビジネスは完璧主義の傾向があります。ただし、現社長の橋本の出身であるロボット事業では、「まずは世に出して、改良していこう」という



志向が強いと思います。社長が率先してマインドセットを変革していくことを期待しています。

● **齋藤**：風土改革は一朝一夕には難しいと思いますが、外部との協業や多様な人財の採用なども含め企業体質を変革していくことで、経済的にもサステナブルに成長できる企業を目指してもらいたいと思います。社外取締役を務めてきてよく分かったのですが、川崎重工は「社会に役立つこと」をずっと本気で追求してきた企業です。その根幹は決してぶれないようにしてほしいと思います。

● **ロジャーズ**：例えば川崎車両は今ニューヨークの地下鉄の3~4割を供給するまでになっています。そんな風に川崎重工が持つ技術をより広い世界に活かして欲しいと願っています。海外での成功事例の横展開や、先に触れたグローバルでの人財活用なども含めて、グローバル企業としての川崎重工グループの未来に期待しています。



金花 芳則
取締役会長

取締役会議長メッセージ

取締役会に求められる役割は、モニタリング機能をしっかり果たすことです。そのため、取締役会の議論では、多角的なチェックが行われるよう、議長として多様な「異論」を引き出すことを心がけています。特に社外取締役にはさまざまな分野の専門的知見を持った方が揃っているため、できる限りそれぞれの持ち味を出していただくことを意識しています。

社会に存在するさまざまな課題解決に貢献すると同時に、持続的に成長していくための収益を確保していく。この難しい方程式の解を追求すべく、当社は「グループビジョン2030」に掲げた未来像の実現に向けて、水素事業をはじめとする新事業の育成や既存事業の選択と集中、人事制度改革、DX推進など、さまざまな領域で活動を進めています。

取締役会として、そうした執行側の取り組みの進捗をしっかりとモニタリングするとともに、グループ・ガバナンスの強化や、外部の多様な専門的知見に基づいた有益なアドバイスをさらに得られる仕組みと環境の整備に努めていきます。