



## ガバナンスの実効性を高め、 技術シナジーで社会課題を解決する企業へ

金花 芳則  
代表取締役会長

ジェニファー ロジャーズ  
社外取締役

石井 淳子  
社外取締役  
監査等委員

田村 良明  
社外取締役

### ガバナンス体制移行の背景

#### 監査等委員会設置会社に移行した背景について聞かせてください。

**金花** 2015年度から毎年取締役会の実効性評価を行い、取締役会や経営会議のあり方について議論してきましたが、その中で両者の役割が不明確との意見がよく出されました。会社をどう運営すべきか、どんな会社を目指すかなど、本来取締役会で議論すべき議題に十分な審議時間を割くためには、取締役会の決裁事項の一部を執行側に委譲することが必要になり

ます。そうした点を踏まえて、あるべきガバナンスの形態を社内で検討した結果、川崎重工に一番適しているのは監査等委員会設置会社であるとの結論に達しました。今回の移行により、経営会議と取締役会のそれぞれの役割を明確にし、取締役会は会社の方向性について突っ込んだ議論を行うとともに、執行側に対する監督機能を一層強化していくつもりです。

## 取締役会の果たすべき役割をどのように捉えていますか。 ここ1~2年で取締役会の実効性に変化はありましたか。



**ロジャーズ** 取締役会の役割は監督義務を果たすこと、会社全体を包括的に見ることではないかと思えます。取締役は株主から選任されていますので、ステークホルダーの観点から監督機能を果たし、よりハイレベルな議論をしなければなりません。特に、現在は製造業に対する市場の目が厳しくなっています。川崎重工は世界的な競争激化を受けて収益面で厳しい状況が続いており、120年を超える歴史を踏まえ、今後何を實現できるか、今はそのターニングポイントにあります。

当社はガバナンス体制について真剣に考えており、変えていくという意欲を感じます。取締役会がオープンに議論する場になり、順調にいろいろな変更が行われてきたと思えます。

### 橋本社長の選任

## 新社長の選任について、指名諮問委員会ではどのような議論がされたのでしょうか。

**田村** 昨年来、どんな人を社長に選ぶべきか、どう社長候補を育成するのかなど、いろいろな角度から議論を行いました。また、会長が次の社長に何を課題とし、どういうことを期待しているのかも伺い、指名諮問委員会のメンバーで理解を深めました。結果として、全員一致で橋本社長が次期社長に適任であるとの結論に達しました。

**金花** 私も含めて当社の過去の社長は受注系のビジネス経験者から出ていました。当社のビジネスには受注系と量産系がありますが、両者のタイムスケールは10倍くらい異なります。

キャッシュフローや業績、為替リスクなど、株主の観点からコメントをした結果、社内の委員会や取締役会の監督機能を強化する組織の整備も部分的に進んできました。これからも整備が続くと思いますが、それにより、一層ステークホルダーの観点から監督義務を果たせるようになっていくと思えます。

**石井** 私は当社の社外役員として4年目になりますが、ロジャーズさんがおっしゃった通り、取締役会の活動は良い方向に向かっていると感じています。

私が役員になった当初は社外役員が質問して執行側が答えるパターンが多かったと思えます。今は社内の人も積極的に発言し、議論になってきています。就任当時との違いを実感するところです。先ほど会長がおっしゃったように、取締役会の実効性評価を毎年行い、そこで挙げた宿題を着実に実行してきました。その地道な取り組みの成果が表れてきています。監査等委員会設置会社になって既に数回、取締役会が開かれましたが、事業の継続性などの議題提起がなされ、骨太の議論ができていていると感じています。

**田村** 私も当初、当社はカンパニー制が厳格であるとの印象を受けました。カンパニーを超えて経営的な観点で意見をすることが当社全体の力になっていくのだということを、会長が促されたことで、取締役会の雰囲気が変わったと感じています。

今の当社に求められる社長はスピード感にあふれた人でなければならない。それから実行力。適任なのは量産系の人なのではないか。こうした点を踏まえ、特に今の世の中が不安定な時期には、橋本社長が適任と考え、指名諮問委員会に諮りました。

**田村** 社会の変化は非常に激しく、次の一手を迅速に打っていかなければならないところに対して、橋本社長は非常に行動力があると感じています。アイデアマンであり、そのアイデアを具現化する行動力を評価する方が多かったです。

## それぞれの専門性を踏まえ、社外取締役として、 どのような役割を果たしていきますか。

**田村** 私は製造業での事業経験があり、技術開発も含めて液晶フラットパネルディスプレイ事業の立ち上げに携わり、CTO（最高技術責任者）も務めました。当社は技術で世の中にソリューションを提供し、人々の生活を大きく変えてきた会社です。事業での技術の差別化をキーにしている当社に、急激に市場が変化し、技術が立ち上がっていった、ディスプレイ業界での経験が役に立つのではないかと考えています。社会からの要請に、どのように技術で対応し、スピーディーに事業を展開していくか、そうした点で少しでもお役に立てればという思いです。

**ロジャーズ** 私は弁護士であり、また6か国で仕事をした経験があるので、グローバルな視点を持っていると思えます。金融機関や情報通信企業で働いたこともあります。そうしたバックグラウンドに基づき、さまざまなステークホルダーの観点から、自分が当社にどう影響を与えられるか、どういう立場で意見を言うべきかを常に考えています。

アメリカ人として、また、長く外資系企業で働いた経験から、スピーディーな意思決定のやり方や、株主・投資家が業績などの数字をどう見るかなどについて、社内の方とは違う意見が言えると思えます。社外取締役として、中立的な立場でいろいろなステークホルダーのことを考えて意思決定をする責任があります。それを考えながら取締役会に参加しています。

**石井** 私は行政出身ですが、説明責任の重要性に行政と企業で違いはないと思っています。

当社の取締役会での意思決定に際しては、自分の言葉で意思決定の正当性・合理性を説明できるかどうかを反すうしながら質問をするようにしています。また、社外取締役は、社内の方が言いにくいことを率先して発言・質問すべき立場と考えています。社内の方が質問しなくても、株主・投資家の方からは質問される可能性がありますので、リスクマネジメントの観点から見てそうしたチェックをした上で意思決定を行っていくことが大切と思っています。

私は厚生労働省で人事労務などを担当しましたが、人の問題は企業でも大きな要素を占めていると感じています。いかにモチベーションの高い組織をつくっていくか、人事や働き方の見直しは引き続き大きなテーマですので、私が持つネットワークや知見を提供していきたいと思えます。



### 監査等委員としての役割

## 監査等委員の役割をどのように考えますか。

**石井** 監査役という立場で3年間勤め、この度、取締役監査等委員に選任されました。監査等委員の役割も、基本は監査役と同様、監査・監督にありますが、取締役として議決権があり、また、監査等委員と「等」が付くことで与えられた責任が重くなっています。監査役は遵法性・適法性を問う監査がベースでした。しかし監査等委員はこれに加えて意思決定の妥当性・合理性を判断します。そのために監査の質を上げ、意思決定がより良い形でなされているかという将来を見据えた視点からの

監査に意識を変えていかなければならないと感じています。また、意見陳述権という権限も追加されましたので、内部監査部門や指名諮問委員会・報酬諮問委員会など、関係部門と連携し対話を進めながら対応していきたいと思っています。

当社には2名の常勤監査等委員がいます。内部統制システムの活用だけでは監査の質が下がるのではないかと心配していましたので、常勤の監査等委員がいることはありがたく思っています。

## コングロマリット・プレミアムへの転換が課題ですが、取締役会として今後どのように取り組みますか。



**田村** 難しい課題ですが、事業単独ではなく、シナジーをつなぐ軸を見定めていく必要があると考えています。当社が持つ制御技術やロボットの遠隔操作技術、医療用ロボットや船舶運航管理支援システムなど、今後はそういったソフトな技術が生きてくると思います。効率化が一つのキーワードになりますが、アフターサービスでも、一定期間経過後にメンテナンスをするという方法から、常に状態監視を行い、不具合のある部品だけメンテナンスするという方法に変わってくると考えています。必要な時に必要なモノ・サービスを必要なだけ届けていくという効率化された製造・販売・アフターケアなどの仕組みづくりが求められます。その中で、具体的にどのような形でものづくりと世の中との関わりという意味での貢献をつないでいくか、それを考えることがコングロマリット・プレミアムにつながるのではないのでしょうか。

**ロジャーズ** 船舶海洋とロボット事業は中国で合併会社をつ

りビジネスを行っています。当社のノウハウを活かし、良いパートナーと組んだことで、コストも削減でき、良い製品づくりに成功しています。また40年ほど前から米国ネブラスカ州の工場で製造を行っています。アメリカでつくったものをアメリカで売ることによって為替リスクも低減できていることを考えると、当社は国際的に総合力があるといえるのではないのでしょうか。

総合力はノウハウの情報交換であり、製品を売るだけではなく、総合力を活かしてソリューション・プロバイダーになることですべてのお客様の問題を解決することができます。製品を販売した後、メンテナンスでサービスを売り、最後にアフターマーケットでスペアパーツを売る。そういうトータル・パッケージでお客様から信頼される総合力を発揮していけば、コングロマリット・プレミアムが達成できると思います。

**石井** 私は、当社の技術をもっと外部の技術と掛け合わせていく中で、社会課題の解決を従前以上に果たしていくことが重要ではないかと考えます。今、社会に有用な価値を生み出す企業やESG経営、SDGsに取り組む企業への評価が高まってきました。社会課題を解決するという発想から生まれた新ビジネスを創出していくと大きなコングロマリット・プレミアムが生まれてくると思いますし、それができる会社だと思います。

その際、ビジネスのグローバル化が進む中で、グループ全体のガバナンス体制強化が進められていますが、現地採用従業員の育成にさらに力を入れ、たとえば執行役員に外国人がいる姿を見据えることも重要ではないのでしょうか。

## アフター・コロナでは事業のあり方が変化すると考えられています。ものづくり企業として当社の何を守り、何を変化させていくべきでしょうか。

**金花** 私は社長就任当時から、創業者・川崎正蔵の意志「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」を大事にしようと話しています。その「わざ」、技術を大事にし、その技術を使って世のため人のために貢献することが創業者の意志で、当社はそれを脈々と受け継いできました。

当社には良い技術がたくさんあります。技術をいかに組み合わせてシナジーを起こすか、その技術で世界にどう貢献し

ていくかがこれからのキーだと思っています。CO<sub>2</sub>フリー水素チェーンはその一例で、当社が持つ素晴らしい技術を使って脱炭素という大きな命題に挑戦しています。我々が持つ技術をどうやって世の中に貢献するように活用していけるか、そのためにはカンパニーの壁を取り払ってシナジーを起こすことも必要だし、取締役会で会社の方向性をしっかり議論し、執行側に伝え、実行されているか監督していくことも必要だと

考えています。

**田村** 当社の素晴らしいところは、技術で世の中を変えてきたDNAだと思います。このDNAは軸としてしっかり持ち続けなくてはなりません。また、グローバルに市場が広がる中で、各地における課題を技術で解決していくためには、グループ全体で企業変革への意識を浸透させていくことが重要と感じています。

一方、コロナ禍でテレコミュニケーションが広く使われるようになり、地理的なギャップが一気に縮まりました。情報通

信が5G、6Gとさらに速くなると、距離が障害ではなくなってきます。工場にいても管理できる、顔を突き合わせなくても会話ができるようになる中で、今後の社内外のあり方を考えていかなければなりません。ダイバーシティを推進し、いろいろな視点から意見を吸い上げながら、グローバルな市場に向かっていくことができるのかどうか。受け継いだDNAを大切にすると同時に、新しい環境にマッチする人に次を託すことがコングロマリット・プレミアムにもつながり、新たな当社をつくり上げていくのではないかと感じています。

## 組織・企業風土改革(カワる、サキへ。)

### 「組織・企業風土改革(カワる、サキへ。)」を掲げていますが、変化に挑戦する企業風土づくりに、取締役会はどのように関わっていきますか。

**金花** 社長時代、ずっと企業風土改革に取り組んできましたが、最近、社内の雰囲気が変わってきたと実感しています。経営幹部との1 on 1ミーティングや役員合宿などを通じて、カンパニー間の壁が低くなり、経営会議メンバーの協力体制が強化されました。また、社内SNS「SKIP」を導入し、約4,500名の従業員が参加して日々意見を交わしています。SKIPで交わされた従業員の意見を各担当部門に伝え、また従業員へフィードバックを行っています。従業員側も経営層が従業員のことを考えている実感を持つことができ、従業員の意識も変わってきたと思います。

こうした活動を続けると会社はさらに良い方に向かっていくだろうと思います。取締役会では、そういった変化を執行側から報告してもらい、取締役から意見を出すというような活動をしたと考えています。

**ロジャーズ** 多様性の点では、女性活躍については社内の意識が進んできたと思いますが、若手の登用など、女性以外の多様性についてもさらに力を入れると、よりクリエイティブなイ



ノベーションが出てくるのではないのでしょうか。各カンパニーから一人ずつピックアップして一つのプロジェクトを行うなど、違った属性を混ぜることでいろいろな角度から情報交換ができ、会社にとっても良い結果が出るのではないかと思います。当社最初の女性外国人取締役として、今後も多様性が促進されることを期待しています。

## ステークホルダーへのメッセージ

### 最後に会長からステークホルダーの皆様へのメッセージをお願いします。

**金花** 当社が目指すのは、カンパニーの独自性を維持しつつ、カンパニーの壁を越えたシナジーを発揮して企業価値を向上させることです。この目標を達成するために、取締役会で事業ポートフォリオのあり方など、事業の方向性を議論し、執行側

に着実に実行してもらう仕組みをつくっていきたくと考えています。企業風土改革を継続し、技術で社会課題の解決にまい進していきますので、引き続きご支援をお願いします。