

Dialogue

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

Dialogue Members

金花 芳則
取締役会長

長年にわたり当社事業に従事。常務取締役、取締役副社長、取締役社長を経て2020年より現職。

辻村 英雄
社外取締役

大手事業会社の要職を歴任。2020年に当社社外取締役に就任し、指名諮問委員会・報酬諮問委員会の委員も務める。

石井 淳子
社外取締役(監査等委員)

厚生労働省において要職を歴任。2017年より当社社外監査役に、2020年に当社社外取締役監査等委員に就任。



金花 芳則

辻村 英雄

石井 淳子

Theme-1 取締役会の実効性

コーポレート・ガバナンスや 取締役会の現状を どのように評価していますか

石井: 私は社外役員に就任して6年目になりますが、川崎重工の取締役会はずっと発言しやすい雰囲気があり、その印象はずっと変わりませんが、この数年でガバナンス強化に向けた体制づくりが進み、今はさらに充実したかたちに進化したと感じています。取締役会は、経営会議の追認や個別案件の処理でなく、経営課題の実質的な議論がなされています。2020年6月に監査等委員会設置会社に移行してから、さらに議論が活発化した印象です。

金花: そうですね。私の会長就任時に監査等委員会設置会社に移行し、同時に経営会議と取締役会の役割分担を明確にしました。執行側に業務執行の権限を委譲することで、取締役会では経営戦略や将来構想など重要な経営方針に十分な時間をかけて集中的に議論できるようになったと思います。

辻村: 機関設計の移行は大変意義のある改善だと思います。脱炭素やダイバーシティ、CX(コーポレート・トランスフォーメーション)など、議論すべき事項が多岐にわたるので、優先度の高い議題を中心に議論を進めています。社外取締役の意見に真剣に耳を傾けてくれる雰囲気は変わらず、大変活発でオープンな議論が交わされています。

金花: 社外取締役のご意見は、ご本人

は気付かないことと思いますが、社内からは絶対に出てこないような発想で、とても参考になります。この数年で社外取締役の比率を増やしてきましたが、今後はさらに女性比率を高めたり、外国籍の方を登用したりすることでダイバーシティを推進したいと考えています。

石井: 私からも課題を挙げるとすれば、取締役会の議案のうち、資料の提示が遅く事前の準備の時間があまりとれないケースや事後のフォローが必ずしも十分とは言えないケースがあることです。資料の早期提示が徹底されたらもっと踏み込んだ議論になると思いますし、その後の進捗が共有されると、それは次の議論に生きてくると思います。

金花: おっしゃる通り、実効性評価のアンケートでも同様のご意見をいただいています。改善を継続しながら取締役会の実効性をさらに高めるべく取り組んでいきます。

各委員会の感想や評価を 聞かせてください

辻村: 指名諮問委員会、報酬諮問委員会では新しい人事制度や役員報酬、幹部候補生の育成、サクセッションプランなど、本当にたくさんのテーマを協議しています。サクセッションプランに関しては、社長と副社長が全執行役員と個別面談を実施し、その記録はすべて共有いただきました。一方、社長・副社長に対する振り返り面談は社外役員が実施し、非常に高い透明性を確保できていると思います。

金花: サクセッションプランにはいくつもの段階があり、短期、中期、長期、それぞれで方法が変わってきます。プランを上手く機能させるためには、各段階の施策を並行して進めていかないといけないと思っています。執行役員の面談のほか、次の幹部候補生の教育プログラムなどにも注力しています。

辻村: 執行役員だけでも40名程度です。一人ひとりと面談するとなると相当な時間がかかったと思いますが、記録を共有いただいたことで、彼らがどのような目標を持ち、どう取り組んでいるのかがよく分かりました。後継候補者の絞り込みもされていて、サクセッションプランは適切に機能していると評価しています。

石井: 監査については、監査役設置会社から監査等委員会設置会社に移行するとき、実効性を維持するためにも常勤の監査等委員を置くこと、かつ監査や往査も引き続き実施することとしました。内部監査部門との連携はこれまで図っていましたが、それが今はより密になり、監査の質も高まってきていると感じます。

金花: 内部監査については、組織も担当者の能力もレベルアップできていると思います。監査部門の社員の視野が広がり、発言の内容もポジティブに進化していると喜んでます。

石井: 今後はグループガバナンスを強化していく中で海外にもっと目を向けていく必要があると思います。コロナ禍で対面での往査が実施できない状況ということもあり、課題意識を強く持っています。

Dialogue

Theme-2 グループビジョン2030

グループビジョン2030の実現に向けた現状について意見を聞かせてください

辻村:やはり、一番の課題はカーボンニュートラル、脱炭素社会の実現です。これは人類全体の課題であり、川崎重工は水素を一刻も早く事業化させることが肝要だと思います。

石井:おっしゃる通り、脱炭素は今世界が一番関心を寄せているテーマです。二酸化炭素の回収・貯留・有効利用の技術も含め、いかにビジネスにつなげていくかが重要になってきます。水素もさまざまな可能性がある中で、取締役会では複数の選択肢を残しながらどのように進めていけるかを議論したことが印象に残っています。

辻村:川崎重工は脱炭素社会を牽引

する存在になってもらいたいと思います。潜在力は十分にあります。そのためには、水素のリーディングカンパニーというブランディングにもっと力を入れるべきです。そして、行政も巻き込んで、仲間を増やしなが市場を創っていかねばなりません。

石井:人財面では、水素事業のために新設した水素戦略本部は外部人財を積極的に採用していることがうかがえます。こうした動きは大きなポテンシャルを秘めていると感じています。転職者が多く入ることで上手く化学反応が起これば、会社全体が大きく変わるきっかけになるのではないかと期待しています。

金花:私が社長を務めていたときにも企業変革に取り組みましたが、外部人財が入ることは、企業文化を変える上で大きな意義があると思っています。水素戦略本部では、今、大きな化学反応が起こっているはずで

石井:水素事業のほかにも、たとえばソニーグループと共同で設立したりモートロボティクスなどもぜひ成功してほしいと思っています。有望な事業には、スピーディーにリソースを注いで、成功事例をつくるのが大切です。「グループビジョン2030」を見ているとわくわくする技術や事業が本当になたくさんあります。

辻村:ただし、他社からも次から次に新しいものが出てきますから、やはりスピードが問われます。早めに初手を打って、市場の反応を見て改良を重ねていくことが大事です。

金花:社員を含め組織を変えていくことは、伝統ある企業であるがゆえの難しさがあります。しかし、やらなければ

なりません。フレキシブルに動ける組織にすることと、事業化に向けて営業力を強化することも課題だと思っています。

Theme-3 コンプライアンス

子会社で検査不正が発生しました。コンプライアンスについての考えを教えてください

石井:川重冷熱工業の検査不正は極めて残念な事案で、二度と起こさないようにすることが大切です。第一に意識の問題、第二に不正を何十年も継続してきた企業風土の問題、この2点は見逃せません。不正を不正と認識し、正しく行動できるようにしなければと思います。先ほども申し上げた通り、グループガバナンスを強化し、組織全体でコンプライアンスを徹底していかないといけないと考えています。

辻村:今回の不正が発生した真因を突き詰めないといけません。コンプライアンス、法令順守を超えて、誠実、真摯、高潔などを意味するインテグリティの意識を全社員が持つことが大切です。インテグリティ意識を高めていけるような体制の確立をサポートしていきたいと考えています。

金花:たとえ法令違反でなくても、社会が許さない行為をすることは、社会に対する裏切りだということを啓発することに尽きると思います。研修などを活用して意識改革の場を設け、不正を見逃さない、疑念は躊躇せず報

告し、確認することをグループ全体に再度徹底させていきます。定期的なアンケートなどを通じて社員の声を吸い上げ、また、安心して発言できるよう、さらに環境を整えていきます。

Theme-4 ステークホルダーに向けて

ステークホルダーの皆様へメッセージをお願いします

辻村:川崎重工はいわゆる両利きの経営、既存事業の深化と新規事業の探索を実践しています。これはどちらか一方に偏ることなく、バランスよく進めていかねばなりません。そのためにも、やはり人財、特に現場で取り組む社員のモチベーションをいかに引き出し、それを維持・向上できるかは重要なポイントとなります。社員のパフォーマンスをしっかり評価できるように働きかけていきます。

石井:私は常々、決められた仕様以上の性能は出ない機械とは違って、人の伸びしろ、可能性はとても大きいと思っています。川崎重工は今、社員が成長し、もっと力を発揮できるように人事制度改革などさまざまなことに取り組んでいます。これらが上手くい

けば、会社としても大きく飛躍します。たとえば会長から営業力の強化が課題とご発言がありましたが、課題はかなり見えていますので、そこに手を打ちつつ着実にステップアップしていくものと思っています。

辻村:人財に加えて、将来の事業をつくるための技術も重要です。川崎重工は技術の会社であり、それは絶対に疎かにしてはいけないと私は思います。業績が厳しい時であっても将来のために、強い意志を持って先行投資を継続してほしいと思います。

石井:今、川崎重工は「グループビジョン2030」の実現に向けて力強く進んでいます。その取り組みの成果を、これからもステークホルダーの皆様にしかりと説明していくことで、市場からの評価も高まっていくと確信しています。

金花:近年、世の中の関心の高まりもあり、本業による社会課題の解決を謳う企業が増えていますが、川崎重工が「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を制定したのは2007年です。さらに遡ると、創業者・川崎正蔵は「そのわざを通じて国家社会に奉仕する」ことを経営理念としていました。当社は2021年に創立125周年を迎えま



したが、創業当時から一貫して社会課題の解決を使命としてきたわけです。「グループビジョン2030」は、長年培ってきた技術の組み合わせで生み出されたビジョンであり、まさにわざを持って、社会に貢献することを地で行くものです。ビジョンを打ち出したからには、実現に向けてスピード感を持って取り組んでいかなければならないと強く思っています。その第一歩として新しい人事制度を導入しました。社内を見ると組織と社員の意識が大きく変化しているのを感じます。ステークホルダーの皆様のご期待に沿うべく、今後もガバナンスを強化し、企業変革を推進していきますので、川崎重工グループの変革にご期待いただき、ご支援くださいますよう、お願いします。

