



多様な視点による自由闊達な議論で
取締役会の実効性をさらに高めていきます。

取締役会長
金花 芳則

社外取締役
吉田 勝彦

社外取締役
メラニー・ブロック

社外取締役
(監査等委員)
津久井 進

取締役会の実効性

Q. 取締役会の現状をどのように評価していますか。また、各委員会の活動状況はいかがですか。

- **津久井:** 2023年度は、業績的には山あり谷ありの1年でした。その中で、取締役会ではメンバーそれぞれの専門分野を活かして議論を行い、ガバナンスの最終意思決定機関としてダイナミックに方針を決め、新たな視野を切り拓くことができました。監査等委員会設置会社に移行して4年目を迎え、経営とモニターの分離、執行と監督の分離がだんだん板についてきたと感じています。
- **ブロック:** 社外取締役に就任するにあたり、欧米のような主張をぶつけ合う議論が果たしてできるのかと注目して

いましたが、1年間経験して、川崎重工ではそれができる「場」が確保されていると感じました。私には技術的バックグラウンドはないため、当社のような技術の会社で責任を果たせるか不安もあったのですが、取締役全員がそれぞれの経験や知見を活かして議論できる環境がつくられていると思います。また、当社の取締役会は、より良いシステムを目指し、必要に応じて変えていくというフレキシビリティを持つところが良いと思います。

● **吉田:** 取締役になって3年目ですが、私も取締役会の話しやすい雰囲気はとても良いと感じています。さらに、2022年から取締役会では、毎回、テーマを決めて中長期視点で特別討議を行っており、これが当社への理解を深める良い機会となっています。金花会長は、取締役会議長として、議論が不足と判断された際には「ここをもう少し聞きたいのだが」と発言され、多様な視点を引き出すと



取締役会長 **金花 芳則**

されます。取締役会の議長は、独立性を重視して社外取締役が務めるべきという考え方が一般的ですが、当社のように事業が多岐にわたる場合は事業内容や経緯を深く知る人が議長を務めることで議論が深まっていると思います。

● **津久井:** 私は監査等委員をしていますが、委員会活動はアクティブで、私が就任した頃に比べると社内監査を担当する監査部と監査等委員会との連携や役割分担もかなりできてきました。また、指名諮問委員会では、あるべき幹部像について総論から議論し、一人ひとりの候補者をきちんと見ていくという膨大な作業をしています。2024年に行った役員報酬制度の改正も、かなりクオリティの高い、緻密な制度設計になっていると思います。当社には、取締役会を単なる承認機関とせず、その機能をフルに発揮しようとする意志を感じます。各委員会もフルに活動している印象です。

● **金花:** ありがとうございます。会長就任以来、実効性評価の結果などを踏まえ、改革を進めてきた成果が徐々に顕在化しているという手応えは感じています。今後も、ご意見を踏まえ、皆さんとともに良い取締役会を目指して改善に取り組んでいきます。

今後の課題と展望

Q. 中長期の経営課題として重視していることはなんですか。

- **吉田:** 人財の活躍、なかでも従業員エンゲージメントサーベイのスコアは業績との連動性が高いため、注目しています。スコアは部門によってばらつきがありますが、私の経験からすると、スコアの低い部門だけでなく低い部門

も含めて各部門で頑張る人が増えると、会社全体の雰囲気良くなり、業績も上がっていきます。当社では人事制度改革や働き方改革などさまざまな施策を推進しているので、エンゲージメントサーベイのスコアを参考にしながら、それらの施策がどのような成果を生んでいるか、業績向上に結びついているかを見ていきたいと思っています。

- **ブロック:** 人財については私も注目しており、特に、ダイバーシティの推進は重要と考えています。日本では男性中心の考えを変え、女性の活躍を推進することが課題になっていますが、今後は、キャリア採用者、高齢者、日本語を母国語としない人など、さらに多様性のある社員が増えていきます。当社には、そうした社員の多様な価値観やライフスタイルを尊重することで、社員のモチベーションを上げていく会社であってほしいと思います。当社は、重工業として保守的な硬いイメージがあるので、それを払拭し、大胆に改革に取り組んでほしいと思っています。
- **津久井:** 私は専門が法律なので、コンプライアンスと法務の観点から当社を見ています。当社では、「守り」としてコンプライアンスを強化する一方で、「攻めの法務」として、経営全般に法務部門がより深く関与することとし、弁護士資格を持つスタッフを増やすなど、法務部門の機能強化を進めています。契約に起因する損失の未然防止、知財戦略とガバナンスの強化につながる重要な取り組みなので、今後もこの動きを注視し、バックアップしていきたいと思っています。
- **金花:** 法務部門の話も含めて「組織は人」「会社は人」が大事という観点からすると、人事制度改革の成果についてのモニタリングが重要だと私は思っています。ジョブ型人事の導入や若手登用の促進、報酬の業績連動の強化など、今回の改革は大きな変化を伴っていますので、社員エンゲージメントサーベイのスコアも含め、実際にどんな成果



社外取締役
(監査等委員) **津久井 進**

会長・社外取締役座談会

が出ているのか、社員へのケアは十分に行われているのかなどを継続して見ていく必要があります。取締役会でも定期的に議論していきたいと思います。

Q. コンプライアンスのあり方についてどのように考えていますか。

● **津久井**: 潜水艦修繕事業と船用エンジン事業で立て続けに不正事案が発覚しました。2年前にも子会社の検査不正があり、コンプライアンス強化を進めている中での出来事だったので、大変ショックを受けましたが、これらの事案は不祥事が続いているというよりも、長年の因習で残っていた問題が順番に表面化してきたということだと思っています。コンプライアンス強化に取り組んでいても、まだ感覚が鈍く、時代の変化に乗り遅れているところがあるのではないのでしょうか。経営トップだけでなく、現場の社員一人ひとりがコンプライアンスに対する感度を上げる、そうした意識改革が必要な段階に来ていると思います。

● **ブロック**: 今回の不正について私がまず思ったのは、取締役として、監査など、防止に向けてもう少しできることがあったのではないかと、ということです。その点は反省しなければなりません、もう一つ別の観点から重要と感じているのは、今回の件がグローバル市場でのレピュテーションにどう影響し、その影響をどうマネジメントしていくかということです。取締役として、グローバル・スタンダードを念頭に置き、顧客、ビジネスパートナーなどへの適切な説明や透明性のある情報開示が行われるよう、モニタリングしていきたいと思っています。

● **吉田**: どんなに良い仕組みをつくっても最終的には社員一人ひとりの意識が変わらなければ不正は防げません。



社外取締役 メラニー・ブロック

そういう意味では、今回の事案から言えることは、コンプライアンスに関する社内浸透がまだ足りていないということです。不正ができない仕組みをつくる、その上で社員の意識をさらに変えていく。制度と組織風土、両方の改革が必要だと思います。

● **金花**: おっしゃるとおり、外部から指摘されて不正を正す、ということだけでなく、もっと自浄作用が働く組織にしていかなければなりません。社員一人ひとりが不正をなくすという強い意志を持ち、不正をしている人が自ら手を挙げられる、不正を見つけたらすぐに言える制度と環境を整備していく必要があります。社員の意識をどのように改革していくか。これは私のこれからの課題だと思っています。橋本社長は今回の件を受けて「すべての膿を出し切る覚悟で企業風土の改革に全力で取り組む」と宣言しました。取締役会としても外部有識者からなる特別調査委員会および社内のコンプライアンス特別推進委員会と連携し、実態究明と再発防止に努めるとともに、企業風土改革を推進していきます。

未来に向けて

Q. 川崎重工の今後に期待することを教えてください。

● **津久井**: かねてからコーポレート・トランスフォーメーション(CX)を進めていますが、事業の選択と集中についての議論がもっとあってもよいと思います。また、世の中の変化のスピードに乗り遅れないためには、M&Aなどももっと活用すべきではないでしょうか。新しいものと古いものを積極的に入れ替えることで変革を加速していったほしいと思います。それから当社は、モーターサイクル以外は会社として地味な印象があるので、「グループビジョン2030」の取り組みを一般の方向けにももっとアピールしていくことも必要なのではないかと思っています。

● **ブロック**: 津久井さんがおっしゃったこととも関係しますが、新事業については営業戦略をもう少し強化していく必要があると思います。その上で、マーケティングやブランディングを意識したストーリー性のある情報発信を行うこと、さらに、企業として専門性の高いコミュニケーションを行うことが大切です。たとえば、水素事業ではグローバルな展開を進めています。私は、この1年間、水素事業においてオーストラリアと日本がどのようにパート

ナーシップをつくっていくべきかを考えてきましたが、日本とオーストラリアはエネルギー自給率などの事情が全く異なります。こうした各国の違いを踏まえたアプローチが必要だと思います。金花会長は、2024年7月まで国際組織 Hydrogen Council (水素協議会) の共同議長を務められましたが、これは、「グローバルな川崎重工の顔をつくる」という意味でも大変重要なことだったと思います。川崎重工にはグローバル企業としての存在感を高め、グローバルな舞台で重要な役割を担うことを期待しています。

● **吉田**: 事業領域が広がると、経営課題が複雑化して多角化のメリットが見えにくくなります。それがコングロマリット・ディスカウントとなり、今の川崎重工のイメージにもなっています。「グループビジョン2030」の中核となる水素事業では、液化水素運搬船、水素発電設備、水素エンジンモーターサイクルなど、既存事業で培った技術を活かし、シナジーを発揮することで社会課題に応えていくことを目指しています。経営陣は市場との対話を重視し、定期的に説明会を開催していますので、シナジーの創出を明快なストーリーで語り、投下した大きな資本をいつ回収できるのかなども含め、透明性の高い説明で市場の支持を得ること、そして実績を示すことで、コングロマリット・プレミアムを実現していったほしいと思います。

● **金花**: 水素事業については、ワールドワイドで「水素はカワサキ」という認知が高まっています。ブロックさん、吉田さんのおっしゃるとおり、レピュテーションをさら



社外取締役 吉田 勝彦

に高めるべく、発信力を強化していきたいと思っています。CXは極めて重要なテーマです。水素事業も新事業も進める中で、何を残し、どう変えていくのか。事業によっては地域的なマーケットの偏りをどうしていくかという課題もあります。変革を進めていますが、まだ道半ばです。M&Aの必要性や不採算部門からの撤退も含め、取締役会でもCXに関する議論をさらに深めていく必要があると考えています。橋本社長はロボット事業の出身で、マーケットに合わせてスピーディに変わっていくというメンタリティを全社に広げようとしています。私はその変化に大いに期待しています。取締役会として経営陣が推進する変革を応援していきます。



金花 芳則
取締役会長

取締役会議長メッセージ

当社は4年前の監査等委員会設置会社への移行を機に、取締役会の実効性を高めるべく改革を進めてきました。経営側への権限移譲を進め、経営の執行と監督の分離をより明確にすることで、取締役会に付議する議題を削減し、各議題に対する十分な審議時間を確保するようにしました。さらに定例取締役会の中に「特別討議」の枠を設け、中長期視点で論じるべきテーマや、その時々ホットな経営課題についてじっくりと意見交換する時間を設けています。こうした取り組みにより、取締役会の議論は年々活性化しています。取締役13名のうち、女性が5名、外国人が2名と、構成メンバーの多様性も高まりました。さまざまなバックグラウンドと専門知見を有する取締役により、多様な視点からの有意義な議論ができていると実感しています。

当社は「グループビジョン2030」の実現に向け、さまざまな領域での挑戦を通してCXを進め、社員一人ひとりが高いモチベーションをもって活躍できる企業を目指していきます。取締役会では、ガバナンスの強化を図るとともに、そうしたチャレンジの方向性やプロセスを、しっかりとモニタリングしていきます。