

「グループビジョン2030」の実現に向けて、取締役会の監督力を強化し、企業価値の最大化を図ります。



左から

金花 芳則

取締役会長

天谷 知子

社外取締役
(監査等委員)

辻村 英雄

社外取締役

取締役会の雰囲気

Q. 取締役会の雰囲気はいかがですか

●**天谷**：就任前から、川崎重工の取締役会は自由闊達な雰囲気だと伺っていましたが、実際に加ってみると想像以上でした。ボードメンバーが活発に発言されるだけでなく、執行側もこちらの質問や意見を真摯に受け止め、時には真剣に反論もされる。非常に手応えのある議論ができる場だと感じています。

●**辻村**：確かに、これだけたくさんの意見が出る取締役会はなかなかないでしょうね。おっしゃる通り、これは執行側に「聞く耳」があることが大きいと思います。社外の発言だからと聞き流さず、真摯に受け止めてもらえると信じられるので、安心して意見を述べることができます。

●**金花**：さまざまなバックグラウンドを持つ社外取締役の方々から、我々とは全く異なる視点からの意見を積極的に述べていただいています。社内の取締役も驚くような意見が出ることも多く、非常に活発な議論が行われています。

コンプライアンス問題

Q. 不正事案について、取締役会でどのような議論がなされましたか

●**金花**：昨年度は不正事案が立て続けに発覚し、取締役会でもこれを集中的に議論しました。執行側にとっては厳しい場面も多かったと思いますが、真摯に向き合っていたと感じています。

●**辻村**：不正事案については、取締役会でも原因究明から他部門のチェック、再発防止策の検討などに多くの時間をかけました。最終的には組織風土そのものに踏み込まなければ根本的な解決には至らないという論議に発展しました。不正行為はあってはならないことですが、ある意味会社を変える契機になったのでは、と感じています。

●**天谷**：過去に不正事案への対応を幾つも見てきましたが、私がまず重視するのは「経営陣が本当に危機感を持っているか」どうかです。川崎重工の場合、その点は十分過ぎるほどに感じました。一方で危惧したのは、その強い危機感が焦りを生み、「分かりやすい対処」に走ってしまうことです。コンプライアンス強化のため「徹底的に制度で締め付け、社員教育もやります」となると、結果的に複雑で実効性のない仕組みができたり、組織の別の部分に歪みが生まれることが少なくありません。そういう事態だけは絶対止めなくては、と思いました。昨年発覚した事案は、当事者が自己利益のためにやったというよりも、不正かもしれない思いながらも、会社のためには他に選択肢がないと思い込んで追い詰められた結果、やってしまったものだったと思っています。だからこそ、人は弱い存在であるという「性弱説」に立ち、そうならないよう社員を守る組織風土、追い詰められたとき周囲や上司に相談できる環境を整えることが大切だということを、かなり早い段階から強く言ってきたつもりです。

●**金花**：上司に相談しても「自力でなんとかしろ」と怒られるに決まっている、だから言わなかった、言えなかった――。確かに上司が悩みを聞いて一緒に考えてくれて、そこで解決できないのなら、さらにその上司に相談に行く、そんな風土があれば、起こらなかった事案だったと思います。

●**辻村**：上司に相談しづらいというのは会社組織ではよくあることです。話を聞いていると、設計部門の要請を

製造現場が黙って受け入れ、そのうちに要請がどんどんエスカレートして、最後には100%実現不可能なスペックを求められる。そんな事態が起きているのではないのでしょうか。こうした事態を防ぐために、川崎重工では、設計段階から製造や品質、調達部門も入って一緒に考えるコンカレント活動が始まっています。これは組織風土の改革にもつながる一歩だと感じました。

●**天谷**：私も先日、コンプライアンス委員会に出席して、幹部の皆さんの発言に変化を感じました。「報告せず隠していたことが問題であり、正しく報・連・相をさせなければいけない」から、「報告しなかったことではなく、報告してもらえない環境をつくれていなかったことが問題」へと認識が変わってきていました。ただし、上層部が意識を変えても、現場の人たちは今までの経験則で「報告しても無駄」と思っているでしょう。この変化をどう現場にまで浸透させていくかが今後問われます。例えば、上司に対する信頼感は、エンゲージメントサーベイ (WinDEX) にも表れるはず

です。●**金花**：まさにその観点で、WinDEXの結果を上司の人事評価に連動させる取り組みを進めています。シンプルな施策ではありますが、風土改革のきっかけとしては有効だと考えています。自分の部下が何に不満を感じ、何に困っているのか。上司としてWinDEXの結果を読み解いて問題点を意識し、自分を変えようとする動機付けになるはず

です。●**天谷**：この1年間で不正に対する社内のチェック体制や再発防止策も整備が進みましたが、重要なのは継続することです。一過性の対応に終われば、社員には失望感だけが残るでしょう。取締役会としても、今後この問題だけに時間を割くわけにはいかないでしょうが、監視の目は緩めてはいけないと思っています。



取締役会長 **金花 芳則**

会長・社外取締役鼎談

取締役会の実効性

Q. 川崎重工グループの社外取締役としてどのように経営に貢献していきますか

●**天谷**：この1年を振り返って、私が社外取締役として一番貢献できたのは、不正事案が発生した際に、経営陣の皆さんに「厳しく対処するだけでは解決しない。現場の声に耳を傾けて寄り添ってください」と伝えられたことだったと思います。不正問題に対して締め付けだけでは根本的な解決には至らない——そう感じながらも、対外的には厳格な対策をアピールせざるを得ない場面もあります。そんな中で社外の立場から「もっと現場に寄り添って考えることが大切」と言われたら、経営陣の皆さんも安心してそうすることができるでしょう。これは私が社外取締役の立場だから言えたことだと思います。

●**金花**：「検証結果や再発防止策を文書で発表するだけでは、まったく解決にならない」と、取締役会で天谷さんは何度も仰っていましたね。そういう指摘をいただけたことは、執行側にとってもありがたかったと思います。

●**辻村**：私は業種が違いますが、メーカーで開発や製造、品質などの実務を経験してきましたので、執行側の人たちが今何に困っているのかがある程度分かります。私は一定の距離をおきつつ、経験に基づいた現場に役に立つ提案をしていきたいと考えています。特にこだわるのは品質です。これはメーカーの生命線であり、これまでも品質に関するリスクマネジメントは徹底的にやってほしいと言いつけてきました。もう一つは技術への投資です。「技術力だけではだめだ」と橋本社長はよく言われています。確かに、技術力だけでは勝てませんが、技術面で優位性のないメーカーは過当競争に陥ってしまいます。ですから、投資し続けてくださいとお話しています。

●**金花**：辻村さんには指名諮問委員会の議長も務めていただいております。その部分での貢献も非常に大きいと感じています。

●**辻村**：指名諮問委員会で私が特に重視しているのは、次代の経営陣を選ぶサクセッションプランです。単に成果だけで評価するのではなく、橋本社長と山本副社長が執行役員以上の候補者全員と面談をし、その様子を録画してくれているので、指名諮問委員会でその録画を見ながら一人ひとり評価をしていきます。対象者が40名ほどいるので見るだけでも大変ですが、人物像を把握する上で非常に有効な手法だと感じています。月一回の委員会ではいつも白熱した論議になりますが、取締役会にもその内容を報告しています。

●**金花**：これについては取締役会実効性評価のアンケートで、社外取締役の方から「委員会の論議内容が見えにくい」という意見があったため、それを受けて見直しました。外部のコンサルタントなども交えて、踏み込んだ議論をしている実態が共有され、内容の充実ぶりが伝わるようになったのは、非常に良い変化だったと感じています。

●**天谷**：あれだけの量の面談を全て録画して、社外取締役にもオープンにしていることには正直驚きましたが、その姿勢にはとても安心感を覚えました。

●**辻村**：実は、社長、副社長との面談も、私を含む3名の社外取締役で行っています。「公平性という観点から、評価する自分たちも評価されるべきだ」というので。この姿勢は尊敬に値します。経営トップの評価は難しいですが、時には厳しい意見も率直に伝えています。

今後の課題と展望

Q. 中長期的な企業価値向上に向けて重視しているテーマは何ですか

●**辻村**：当社は両利きの経営を掲げ、事業ポートフォリオ改革を含む既存事業の深化と、新規事業の探索・創出の両立を進めています。既存事業については「グループビジョン2030」に基づく具体的な目標やロードマップを定め、事業の進捗に差はあるものの、おおむね順調に進んでいると評価しています。一方で、新規事業についてですが、新規事業は成長に時間がかかるので、今のうちから少しずつ仕込んでいく必要があります。だからこそ、どんな事業に投資すべきかを、この段階でもっと議論していくことが大事だと思っています。また、社長直轄プロジェクト

のようにトップダウン型だけではなく、ボトムアップ型で事業の芽を1から10、10から100へと育てる活動も必要です。そのため、社内ベンチャー的な取り組みにもっと注力すべきだと伝えてきました。ただし、大胆な挑戦を促すためには、組織としてのセーフティーネットが不可欠です。以前の会社では「為さざるの罪」とよく言っていました。つまり「失敗よりも、挑戦しないことのほうが問題だ」という考え方です。大きな挑戦をした後に損失を出しても責められません。後から見ると、むしろそういう人ほど出世している。そんな挑戦が評価される風土であれば、社員の意欲はより高まるはずで

●**金花**：既存事業については、プロフェッショナルとして執行側にある程度任せられる領域があります。例えば設備投資であれば、執行側が描いたビジネスプランとその前提となる条件や考え方を説明し、取締役会はその妥当性をチェックするという役割分担ができています。一方、新規事業では監督側と執行側の境界が曖昧になりがちです。執行側が「これをやりたい」と言っても、取締役会では「なぜこれなのか」「実現性や将来性が本当にあるのか」と当然心配します。執行側からすれば自分たちに任せてほしいところでしょうが、新しいビジネスを創ろうというときには、我々も執行側に入り込むぐらいの熱量で議論をしたいと思っています。

●**天谷**：新規事業の部分で私が一番気になるのは、水素以外の新規事業の芽が今どのくらい育ってきているのかという点です。新規事業にリスクはつきものですが、水素事業に続くような、チャレンジすべき大きな案件が今後出てこないことが一番のリスクだと感じています。

●**金花**：新規事業で1つのカンパニーにまで成長するような大きな案件はそう簡単には出てきませんので、まずは水素事業にしっかり取り組みながら、いろいろな事業の種まきを継続していくことが重要だと考えています。

さらなる成長に向けて

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

●**辻村**：先にも述べたように「グループビジョン2030」で掲げる3つの注力フィールドは、それぞれに越えねばならないハードルはあるものの、全体として着実に進捗していると思います。何よりも各カンパニーのトップ層が「利益へのこだわり」を強めていることに大きな期待感を持っ



社外取締役（監査等委員） 天谷 知子

ています。ESGをはじめとする非財務資本の取り組みについても、昨年のダウ・ジョーンズの「サステナビリティワールドインデックス」への選定が示す通り、着実にレベルアップしていると評価しています。

●**金花**：サステナビリティに取り組む上で重要なのは、同時にしっかりと利益を生み出すことです。当社は脱炭素の柱として「水素」を掲げていますが、水素事業の拡大によって社会のCO₂を減らしつつ、企業の収益確保を両立させることが重要です。これは複雑な方程式を解くような作業になると思いますが、私たちの目指す姿を社会に明確に示すことができれば、必ず企業価値が高まり、株価にも反映されていくはずです。

●**天谷**：やはり一番重要なのは全ての土台になる人財——人的資本です。現在の日本では必要な人員を確保するだけでも大変ですし、今後それぞれの事業内容が変化、進化していく中で、それに応じた人財や新しい事業を生み出す人財をどうやって採用するのか、社内ですぐ育てるのか。もちろん懸命に取り組んでいるところだと思いますが、優秀な人財が自ら来なくなるような企業に変えていく、という視点がますます重要になってくると思います。

●**金花**：組織風土を変えるには、外部の多様な文化を取り入れることが重要です。かつての川崎重工はどこを切っても真面目で一生懸命という社員ばかりでしたが、私が社長を務めていた当時、キャリア採用を本格的に導入し、いわゆる“尖った人財”の採用に踏み出しました。現在では、キャリア採用者が新卒採用者を上回るころまで増えています。また、今は転職が当たり前の時代ですから、アルムナイ・ネットワークを新設し、退職者との交流の機会を増やしました。実際、退職後に再入社した人財も出てきました。そういう開かれた組織風土の下で多様な人財が融合して、新たなビジネスの種が育ち、サステナブルな成長につながっていくことを、取締役会としても後押ししていきたいと考えています。



2024年度取締役会を振り返って

この1年、取締役会では不正事案への対応に相応の時間を費やしてきました。この事案を契機に、ガバナンスの在り方そのものを見つめ直し、組織風土の再構築に向けた取り組みを進めています。

不正事案への対応に加え、コーポレート・トランスフォーメーションやグループガバナンス、役員人事・報酬制度の見直しなど、多岐にわたる議題についても活発な議論を重ねてきました。

取締役会の実効性に関する現状評価

執行側の説明に対して、十分に検討されていないと感じられる場面では、該当分野に精通された社外取締役が、リスクを踏まえた問いかけを行われることが多く、こうした議論が取締役に根付いてきたことを、私は大変心強く感じています。違和感や疑問をその場で共有されることにより、執行側も改めて立ち止まり、本質に立ち返った議論が行われています。実際、社外取締役からは、不正事案対応をはじめ、品質、人的資本、新規事業など、経営

全体を俯瞰する視点で多くの意見が出ており、従来の延長線上では見えにくかった課題が明らかになることもあります。取締役会全体としても、近年は議論の質が着実に深まり、監督機関としての実効性が高まってきていると感じます。

一方で、取締役会の議論が活性化したことにより、テーマによっては時間内に収まりきらない場面も見られるようになりました。それだけ真剣で中身の濃い意見交換が行われている証しであり、取締役会の実効性が着実に高まっていることを示していると受け止めていますが、今後は、議題の優先度や議論時間の配分をより柔軟に見直し、さらに充実した議論ができる場としていきます。

中長期的な企業価値の向上に向けて

取締役会の実効性を高める上で「議長の在り方」も重要な要素です。特に複数の事業を有する川崎重工グループのような企業では、取締役会の議長には事業への幅広い知見と全体像への理解を基に議論を進めることが求められます。私自身も、取締役会において率直な意見交換が行われるよう、全体を見渡しながら、必要に応じて適切なメンバーに発言を促すことで、実質的な議論が深まるよう努めています。

今後も、多様な意見を尊重しながら、社会から信頼される企業として進化を続けていけるよう、取締役会議長としての責務を果たしていきたいと考えています。当社グループは実効性あるガバナンスを基盤に、中長期的な企業価値の向上に継続して取り組むとともに、ステークホルダーの皆様との対話をこれまで以上に重視し、変革の実現に向けて着実に歩みを進めていきます。

2024年度取締役会における主な付議事項 ※定例議案を除く

コーポレート・トランスフォーメーション	● 企業価値向上に向けた各事業の方向性に関する議論 ● カワサキモータース(株)と伊藤忠商事(株)との協業 ● 水素事業戦略方針に関する議論
ガバナンス・内部統制・コンプライアンス	● 潜水艦修繕事業・船用エンジン事業における不正事案 ● グループガバナンス強化に関する議論 ● 内部統制システム整備の基本方針改正 ● 法務・コンプライアンス基本方針策定 ● 監査・コンプライアンス体制の強化に関する議論
品質	● 業務プロセス改革活動・品質関連(TQM※)報告 ※ TQM: Total Quality Management
役員人事・報酬	● 役員報酬制度改正 ● 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の開催実績報告