

会長・社外取締役鼎談

「グループビジョン2030」の その先を見据えて、挑戦を支え、 規律ある成長を促していきます。

金花 芳則

取締役会長

Profile

1976年、川崎重工業株式会社に入社。車両事業やマーケティング部門を率い、代表取締役社長などを経て、2020年から取締役会長として取締役会議長を務める。

メラニー・ブロック

社外取締役

Profile

オーストラリア政府機関や企業で要職を歴任し、豪日経済関係に幅広い経験を持つ。2023年から川崎重工業株式会社の社外取締役として、国際的な視点から経営の監督に当たる。

板垣 利明

社外取締役 監査等委員

Profile

1983年、中外製薬株式会社に入社。財務経理部長、最高財務責任者、取締役上席執行役員を歴任。2025年から川崎重工業株式会社の社外取締役（監査等委員）として、財務・資本政策に関する知見を生かし、経営の監督に当たる。

成長機会と事業ポートフォリオ

Q. 川崎重工をどのように評価していますか

板垣● 現在の川崎重工は、新たな成長ステージへ向かう重要な局面にあります。航空宇宙、防衛、エネルギー、ロボットなど、今後の成長が期待される分野をこれほど多く有する企業は珍しく、非常に恵まれたポジションにあると見ています。

ブロック● 社会が求めているものを提供できることは、会社にとっても従業員にとっても、非常にエキサイティングなことです。この機会を実際の成長につなげていくために、人財の確保と育成、特にグローバルに活躍できる人財をどう増やしていくかが重要になっていると思います。

板垣● それに加えて、どの領域で川崎重工の強みを生かし、新たな成長機会を創り出していくのかを見極め続けることも欠かせません。市場環境や競争条件は変わりますから、事業ポートフォリオは常に見直す必要があります。また、成長分野への投資を続けるには、既存事業の稼ぐ力を高め、投資余力を確保していくことも求められます。

金花● 橋本社長の下で、収益性を重視した経営の徹底と大型案件のリスク管理強化が進められてきました。既存事業の稼ぐ力が高まり、そこから生まれたキャッシュを新事業に投資する好循環が形になり始めています。また、「グループビジョン2030」を推進する中で、各事業が互いの技術や知見、人財の強みを理解し、事業の枠を超えて連携する風土が育ってきたと思います。

ブロック● 2030年まで、あと4年。あつという間ですので、今からその先を見据えていくことも重要です。競合他社とどう差別化し、グローバル市場でどう戦っていくのか、経営陣にはしっかりと議論をして戦略を立てていただきたいと思います。

2025年度の議論内容

Q. 取締役会では どのような議論を深めましたか

金花● ここ数年、取締役会では通常の議題とは別に、中長期の経営課題に関する討議の時間を設けていますが、2025年度は2024年度に引き続き、コンプライアンス体制の強化に多くの時間を割き、このままでは企業価値

を毀損しかねないとの強い危機感を持って真剣に議論を重ねてきました。

板垣● 執行側で取り組んでいる再発防止に向けた3つの改革はいずれも重要ですが、制度や仕組みの整備にとどまらず、組織風土改革にも踏み込んでいる点を評価しています。人事本部内に組織風土改革とコンプライアンス推進を統括する部門を設置したことには、経営陣の改革への強いコミットメントを感じました。

ブロック● 不正事案を繰り返さないために、安心して声を上げられる組織風土をどう作っていくか。取締役会に加えて、執行側でもさまざまな機会で議論がされています。社長の強いリーダーシップの下、改革を進めていますが、社内に浸透するには時間がかかります。これからも、取締役会と執行側と一緒に考え続けることが大切です。一方で、取り組みが自己満足で終わらないように、いつまでに何をするのか、目標と期限を明確にして取り組んでいく必要があります。

金花● 改革を進める中で、日々の業務に関連して抱いた懸念や違和感などが意見として現場から上がるようになってきました。声を上げやすい環境づくりも、少しずつ形になりつつあります。今後も取締役会でのモニタリングを継続し、不断の改善を進めていきます。

板垣● 私は社外取締役に就任してまだ1年ですが、川崎重工の取締役会では、コンプライアンスに関する議論だけでなく、将来を見据えたテーマについても幅広く議論されていると感じています。事業ポートフォリオ戦略や配当政策、人財戦略、サクセッションプランといった多岐にわたるテーマについて深い議論が行われています。中でも、事業ポートフォリオに関する議論は印象に残っています。各事業の現状や将来性について、資本コストや経営資源の配分の観点からデータを踏まえて議論できたことは、今後の方向性を考える上で大変有意義でした。

ブロック● この1年、取締役会では、コンプライアンスに関する議論に加え、日本政府が掲げる成長分野への貢献やコーポレート・トランスフォーメーションなど、中長期的な企業価値向上に向けたテーマについても議論を深めました。こうした成長戦略を実行していく上では、各事業の特徴や強み、そして川崎重工が社会に提供できる価値を、ステークホルダーの皆様に分かりやすく伝えていくことが重要です。そのためには、戦略的で一貫性のあるコミュニケーションが欠かせません。私も取締役会でこうした対外発信の重要性を繰り返しお伝えしてきました。

会長・社外取締役鼎談



が、最近では取締役会、経営陣の双方で理解が深まり、取り組みが前進していると感じています。

板垣● そうですね。川崎重工には多くの事業がありますが、個々の事業を単独で見るのではなく、社会課題や技術という軸で捉え直すと、事業間のシナジーや成長領域への資源配分の考え方がより明確になります。こうした視点から、川崎重工が多様な事業を有すること自体が、どのような企業価値につながっているのかを、より分かりやすく示していくことが必要です。

金花● 事業ポートフォリオについては、取締役会でも以前から時間を取って議論してきました。社内でも、事業ごとの市場価値や収益性・成長性などの定量的・客観的な分析や、会社全体の企業価値創造ストーリーの検討が進んでいますが、まだ道半ばです。取締役会でも引き続き議論していきたいと思っています。

投資判断と規律

Q. 成長への挑戦と規律を
どのように両立していきますか

板垣● 川崎重工では、今年度に入って、大型の資本性調達を行いました。今回の資金調達は、財務基盤を強化すると同時に、将来の成長機会を確実に捉えるための投資余力を先んじて確保したものと評価しています。今後問われるのは、この資金を規律を持って成長投資につなげ、企業価値向上という成果に結び付けることです。水素やロボットなどの成長領域への投資においては、将来性が大きい一方で、政策、地政学、競争環境などの変化も大きく、事業の前提条件は継続的に見直すことが不可欠です。当初の前提が現在も妥当か、戦略やタイムライン、競争優位性

に見直すべき点はないかを確認しながら、取締役会での議論に臨んでいます。

金花● 大型プロジェクトについて取締役会で議論する際、社外取締役の皆さんから、「前提は現在も有効か」「実行のタイミングは適切か」「リスクは十分に分析されているか」といった質問が多く出されます。執行側から提案された案件の実施可否を判断するだけでなく、重要な論点について多角的に確認・議論し、意思決定の質を高めることが、取締役会が担う重要な監督機能だと思います。

板垣● 加えて、取締役は、経営陣が自信を持って成長に向けた挑戦を進められるよう、監督と支援の両面から関与していくことが重要だと考えています。そのために私がよく尋ねるのが、「プランBはありますか」ということです。想定通りに進まなかった場合に、どの段階で方針を見直し、次の選択肢へ移るのか。あらかじめ考え、すぐに次の選択肢へ移れるようにしておくことが大切です。

ブロック● そうですね。事業環境が変化する中で当初の計画にこだわらず、必要に応じて見直していくことが大切だと考えています。プランAを修正するのか、プランBへ移るのか。ダウンサイドリスクを見ながら、切り替え時期も含めて柔軟に判断していくことが求められます。そのためにも、取締役会では疑問や懸念を率直に話し合い、十分に議論した上で意思決定を行い、決定した後は、取締役会としてその挑戦を支えていく。川崎重工の取締役会では、そうした議論の進め方ができていると感じており、今後も継続していきたいと思います。

板垣● 投資を企業価値の向上につなげていくためには、バランスシートやキャッシュ・フローへの影響を踏まえ、資本を効率的に活用できているかを確認していく必要があります。ROICやROE、資本コストなどの指標を用いて、計画と実績の差を検証し、その結果を次の計画に反映して



いくことで、投資判断の精度や投資対効果を高めることができます。社外取締役としては、こうした視点から、投資が適切な規律の下で進められているかを確認し、必要な問いかけを行っていくことが重要な役割だと考えています。

金花● 社内では、EVAやWACC、IRRへの理解が進み、資本コストを上回る利益を重視する意識が定着しつつあります。こうした変化は、資本効率の向上と投資規律の強化につながっていると考えています。

板垣● もう一つ欠かせないのが、資本市場との対話です。川崎重工では、IR部門に加えて、社長や副社長を中心に投資家や株主との対話に積極的に取り組み、その内容は取締役会にも定期的に共有されています。投資家からどのような声が寄せられ、会社としてそれにどう応えるのかを取締役会で議論するといったフィードバックの仕組みが機能している点を評価しています。良い時も悪い時も透明性を保ち、適時適切に情報を開示して、市場に不必要なサプライズを与えないことが重要です。大型の資本性調達を行ったこともあり、今後はこれまで以上に双方向の対話を通じて、資本市場との長期的な信頼関係をさらに強固なものにしていく必要があると思います。

金花● 資本市場からの評価も、以前とは変わってきました。既存事業でキャッシュを生み、それを将来の成長に向けた投資につなげていく姿を、より明確に説明できるようになってきました。一方で、市場からの期待が高まっている時ほど、進捗や課題を正確に伝える責任も重くなります。昨年度に一部事業の業績見通しを下方修正した際には、適切なタイミングで状況を十分に伝えきれなかった面がありました。厳しい状況についても率直に説明し、資本市場との信頼関係を大切にしていくことの重要性を改めて認識しました。

ブロック● グッドニュースだけでなく、バッドニュースをどう伝えるかも資本市場との対話においては大切です。日本企業は海外企業と比べると、情報発信に関しては慎重な面があり、中長期的な情報が多いと感じています。現在の取り組みや今後の計画などについても、平時から積極的に伝えていくことで、ネガティブな情報を開示する際にも、その背景や会社の考え方について理解を得やすくなると思います。



今後に向けて

Q. 次代の経営に向けて
取締役会には何が求められていますか

板垣● 今は足元の稼ぐ力と長期的な成長投資の両方が求められる、非常に重要な局面です。加えて、2030年、さらにその先を考えれば、次世代の経営人財をどう育てるかが大きなテーマになります。川崎重工の多様な事業を全て経験できる人はいません。だからこそ、自部門だけでなく、全社を見て判断できる経営者の視点を、意識的に育てる必要があります。

金花● サクセッションプランは、かなり具体的な段階まで進んできました。今後は、「次は誰か」というところまで踏み込み、議論を深めていく必要があります。

ブロック● 次の経営を担う人たちには、ぜひこれまで以上に外へ目を向けてほしいと思います。海外や異業種に触れることで、新しい発想や刺激を得ることができ、それが川崎重工の持つ技術を新たな事業機会につなげるきっかけにもなります。川崎重工には世界に誇れる技術や人財があるのですから、その価値を、自信を持って社外へ伝えながら、次の成長につなげていってほしいと思います。

金花● おっしゃる通りです。川崎重工は売上収益の半分以上を海外で上げており、経営のさらなるグローバル化は重要な課題の一つです。カンパニープレジデントやディビジョン長をはじめ、将来の経営を担う人財には、もっと外へ出て、多様なステークホルダーと接点を持ち、自分の言葉で川崎重工の価値や将来の方向性を語る機会を増やしてほしいと思います。一朝一夕に実現できることではありませんが、将来のあるべき姿を見据え、取締役会としても執行側に継続して働きかけていきます。

取締役会議長メッセージ



取締役会長
金花 芳則

コングロマリットプレミアムを実現する

川崎重工グループは今、大きな成長機会を迎えています。当社グループは、防衛、航空宇宙、ロボット、エネルギー、水素、造船など、国家的な成長戦略や社会課題の解決に関わる幅広い事業を担っています。長年培ってきた技術力と多様な事業の知見を組み合わせることで、社会課題の解決と持続的な企業価値向上を同時に実現できると考えています。

当社グループの事業ポートフォリオは、時に「コングロマリットディスカウント」として見られることもありました。しかし、社会課題が複雑化し、単一の事業だけでは解決が難しいテーマが増える中で、複数の事業が連携して価値を生み出せることは、当社グループならではの強みです。

私は、今こそこの強みを市場から正当に評価される「コングロマリットプレミアム」へと高めていく時だと考えています。そのためには、既存事業の収益力を高め、生み出したキャッシュを将来の成長領域へ規律をもって投じる好循環が欠かせません。取締役会としても、経営陣の挑戦を後押しするとともに、中長期的な企業価値向上に向けて、実効性ある監督機能を発揮していきます。

多様な知見を生かし、 取締役会の実効性を高める

取締役会議長として私が大切にしているのは、社外取締役の皆さんの経験や専門性を生かし、議論の質を高めることです。執行側の説明だけでは見えにくい論点や、十分

に表に出ていないリスクについて、社外取締役それぞれの視点から率直に意見をいただくことが、取締役会の監督機能の実効性を高める上で重要だと考えています。

時には厳しい指摘をいただくこともありますが、執行側の判断の前提や検討の筋道を確認し、より良い意思決定につなげる貴重な機会です。取締役会が単なる報告の場にとどまらず、本質的な議論の場であり続けるよう、率直で建設的な対話が生まれる環境づくりに努めています。

また、取締役会の実効性向上については、毎年の実効性評価で得られた意見を踏まえ、運営改善を続けています。議長として、議題設定や資料、説明・審議の進め方を見直し、取締役会が重要事項について十分に議論できるよう努めています。

信頼の基盤となるガバナンスを築く

不正事案を踏まえたコンプライアンス・ガバナンス改革は、引き続き極めて重要な経営課題です。これまで取締役会では、再発防止策が実効性を持って機能しているか、組織風土変革が進んでいるかなど、コンプライアンス強化に多くの時間を割いて確認してきました。重要なのは、問題を隠すのではなく、早い段階で共有し、組織として解決に向き合う文化を根付かせることです。一人ひとりがコンプライアンスを自らの責任として捉え、必要な声を上げることができる組織風土にしていかなければなりません。取締役会としても、経営陣との対話を重ねながら、こうした組織風土の定着に向け、粘り強く継続的に取り組んでいきます。

持続的な企業価値向上に向けて

川崎重工グループには、社会の変化を捉え、新たな価値を生み出していく力があります。取締役会として、執行を適切に監督しながら、成長機会を確実に捉えるための戦略的な議論を深め、持続的な企業価値向上を後押ししていきます。また、当社グループの強みが最大限に発揮されるよう努め、社会課題の解決に貢献するとともに、ステークホルダーの皆様の期待に応えてまいります。