

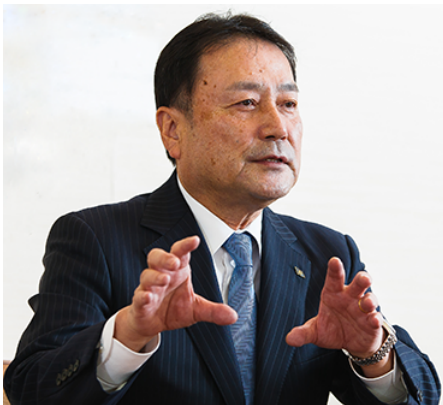
トップインタビュー

HOME > トップインタビュー一覧 > 第21回 川崎重工業 代表取締役社長執行役員 金花 芳則様

「トップインタビュー」は企業や大学、団体のリーダーにお会いし、グローバル化や第4次産業革命、デジタルトランスフォーメーション、ESG（環境・ソーシャル・ガバナンス）、働き方改革など、ビジネスパーソンや学生のみならず関心のあるテーマについて、うかがってまとめる特別コンテンツです。さまざまな現場で活躍するトップから、いまを読み解き、未来に向けて行動する視点やヒントを探って、お届けします。

インナーコミュニケーションを活性化 「技」を磨き、社会に貢献 川崎重工業 代表取締役社長執行役員 金花 芳則様

聞き手 日経メディアマーケティング社長 大村泰



金花芳則（かねはな・よしのり）氏

トップインタビュー第21回は船舶、鉄道車両、バイク、航空機、ロケットから発電用ガスタービン・ガスインジン、ロボットなど多彩なモノづくりで120年を超える歴史を持つ川崎重工業の金花芳則代表取締役社長執行役員です。「技（わざ）」を磨き、社会に貢献するという、創業以来のミッションステートメントの原点を見つめながら、激しい環境変化に対応するため、大胆な組織改革とビジネスモデルや人材の多様化に取り組んでいます。20年にもおよぶ海外勤務で実感した、さまざまな現場やチーム、さらには顧客とのコミュニケーションの重要性を強調、海外事業での損失などから再成長へかける「モノ言う」リーダーの意気込みをうかがいました。

プロフィール

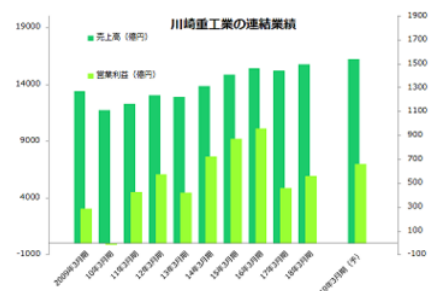
金花 芳則（かねはな・よしのり）氏 1976年大阪大学基礎工学部電気工学科卒業後、川崎重工業入社。2007年車両カンパニープロジェクト本部長、2009年執行役員、2011年常務執行役員、2012年常務取締役マーケティング本部長、2013年代表取締役常務車両カンパニープレジデントなどを経て、2016年副社長。2016年6月より現職。海外車両プロジェクト担当者として英国、米国にあわせて20年勤務。1954年生まれ、兵庫県出身

働き方改革、「組織風土改革」「業務改革」「会社制度のサポート」の3つを連携

―― 社長に就任して6月で3年になります。これまでに力を入れてきた取り組みを教えてください。

まず、最初に取り組んだのは川崎重工グループの組織風土や業務の進め方を改革することでした。2016年に就任したとき、「社員が自分たちの会社をどのようにみているか」という社内調査の結果をみると、川崎重工グループの幹部を「まじめ」「達成志向性が非常に高い」「コツコツとやり遂げる力がある」と評価する声が多かった一方、「新しいことを始めることが苦手」「革新性に欠ける」「部下とのコミュニケーションが乏しい」「人材の育成や活用が課題」という意見もまた、たくさんありました。

「部下は文句をいわず上司に従う」という組織風土が定着し、これではグループを取り巻く環境がスピーディーに変化し、社会が求める課題解決がどんどん変わっていくことについていくことが難しいのではないかと感じざるを得ませんでした。海外も含めて、3万5,000人の社員、その体質そのものを改善することが必要と考えました。



そこで始めたのが事務・技術の職場を中心とした「K-Win」（Kawasaki Workstyle Innovation）活動です。当時はあまり言われていなかった、まさに、「働き方改革」として、「組織風土改革」「業務改革」「会社制度のサポート」の3つを連携させながら、長時間労働の抑制や生産性の向上、ワーク・ライフ・バランスの推進などを図るグループを挙げた活動です。私が車両カンパニープレジデントだったときに先駆けて行っていた活動であり、とにかく仕事を効率化し、集中して行うことをめざし、人事部門に声かけし、徹底的な行動改革を求めています。

社内SNSでカンパニー間の「壁」取り払う 経営陣とは毎日、One on Oneミーティング

―― グループ内や社内のコミュニケーションの活性化を大きな課題として掲げています。

組織風土改革、刷新の「柱」の一つが「コミュニケーションの活性化」です。私自身、率先して行ってきました。これまで経営トップが全社員に向けてメッセージを発信するのは映像での年頭あいさつをはじめ、年に2～3回程度でした。そこで私は年5回発行だった社内報を月刊に変更し、隔月に「社長の視点」を掲載するようにしました。社内報はプリント版で、製造現場でも読まれるものですが、「社長の視点」の掲載がない月にはイントラネット上で事務・技術職に向けた「社長

の視点」イントラネット版も発信しています。

現場へ出かけるコミュニケーションも重視、2018年は1,400人のライン長以上の社員全員と話をするため、合計13回、事業所に出向き講話を実施しました。1回に約100人と話し、厳しい経営環境にある危機感や川崎重工グループの目指すべき姿を共有しました。そこでも組織の活性化として、部下と積極的にコミュニケーションを取るよう助言もしてきました。

2年目の2017年7月に社内版SNS(交流サイト)を開設、口コミで参加者を広げ、いまではイントラネットの閲覧が可能な事務・技術職の約4割にあたる約3,000人が参加しています。SNSの目的はカンパニー間の「壁」を崩すことです。カンパニーの「壁」を越えて、情報交換できるツールをめざしています。研修の受講生や関連する技術者達などで、たくさんのコミュニティが生まれ、技術情報や輸出関連などの情報をやり取りするようになっています。

私もいろいろなコミュニティに入り、自分の思いをコメントしたり、社員が発信している情報に「いいね」を押したりしています。昨年、ライン長以上のコミュニティを作り、「若手社員の離職」について意見を述べたところ、大きな反響を呼び、5,000近いアクセスと60近いコメントが寄せられました。

経営陣とはOne on One (ワン・オン・ワン) ミーティングを推進、6人のカンパニープレジデントと本社の本部長4人とはローテーションで毎日、ミーティング時間を設けています。Face to Face(フェイス・トゥ・フェイス)で話ができない時はテレビ会議を利用します。全社員に「上司と部下が必ず時間を決めて話すこと」を勧めており、対話の機会が増え、SNS上の評判も上々です。

経営会議でも、議論が白熱するようになりました。私が意見をいっても、反対意見がいっぱい出てきます(笑)。最近、『衰退の法則』(小城武彦著)という本を読みましたが、「滅びる会社というのは経営会議で社長が『うん、そういうことかな』」というと、誰も文句をいわない、始めからお膳立てやシナリオができている会社、一方で発展する会社は反対意見がどんどんでくる」ということでした。そういう意味で川崎重工がさらに発展する方向に向けたいと思います。

「技術の融合」を加速、「潜水艇」＋「ロボット」＝「海底パイプライン保守事業」

―― 事業面で具体的な成果はできていますでしょうか。カンパニー間のコミュニケーション促進によるシナジーに期待していると聞いています。

活動を始めてからまだ間もなく、目に見えるかたちでの成果はまだまだかもしれませんが、多くの従業員からは職場内の環境が変わってきたとか、発言の機会が増えるようになったという声を聞きます。意識や行動改革を進めると同時に、シナジーを高めるために組織改革も行っています。

2018年4月には「ガスタービン・機械カンパニー(C)」にあったエネルギー関連事業を「プラント・環境C」に統合し、航空エンジン関連事業は「航空宇宙C」へ再編、それぞれ名称を「エネルギー・環境プラントC」、「航空宇宙システムC」としました。

発電設備のガスタービンやガスエンジン、蒸気を作るガスボイラー、冷却するチラーなどを一体で取り扱うことにより、顧客ニーズにきめ細かく対応、商談の効率も上がり、幅も広がりました。また航空機の機体とエンジン部門の統合では、発電機のギアを組み込んだ新しい機体のシステム設計が生まれ、航空機用発電機の売り込みが始まったり、製品開発や生産、購買まで技術者や生産現場などが1つのカンパニーにまとまることで、大きな相乗効果を生むものとみています。



『「潜水ロボ」自ら航行・充電、パイプライン点検、川重、専用船など不要に (Innovation)』
2018年6月14日付 日経産業新聞 16ページ

組織再編だけでなく、コミュニケーションの促進により、技術の統合によるシナジーにも期待しています。たとえば、潜水艇技術とロボット技術を組み合わせ、海中設備の保守・点検を目的とした自律型無人潜水機(AUV: Autonomous Underwater Vehicle)を開発しています。2020年度の商用化をめざし、海底パイプライン検査用AUVとして、英国ヘリオット・ワット大学と共同で研究開発中のパイプライン位置予測の制御アルゴリズムを搭載する予定です。パイプラインが地中に埋もれて視認できない状況でも、AUVがパイプラインを自律的に追跡することができます。

今後このようなカンパニー横断的な技術の融合をさらに進め、シナジー効果を発揮していきたいと考えています。

次期中計、ポートフォリオマネジメント見直し キャッシュフロー管理を徹底

―― この春にも発表を予定している次期中期経営計画(2019―2021年度)ではどのような柱を立て、ビジョンや方向性を示す考えですか。

2018年度まで3年間の「中計2016」のなかでは船舶海洋や鉄道車両事業の海外案件などで数百億円規模の損失を計上し、最終的に業績数値目標を達成できませんでした。しかし、こうしたネガティブサプライズを除けば計画通りの結果になっていたのかというと、必ずしもそうではなかったと見ています。つまり、本業の業績数値目標の見通しが甘かったということが考えられます。その反省点に立脚し、基本的なことではありますが、選択と集中、すなわち、ポートフォリオマネジメントを見直そうと考えています。

具体的にはこの先5年から10年の市場のメガトレンドを見据え、関連製品の市場がどうなっていくか、そこで川崎重工グループの競争力で勝負できるのかということ、もう一度、順を追って分析します。厳しい事業があれば縮小・撤退を検討し、必要があれば事業を統合するなど、ポートフォリオマネジメントに前向きに取り組む考えです。そしてキャッシュフロー(現金収支)マネジメントを徹底し、財務体質の改善を図っていきます。

ストック型ビジネスを育てたい 船舶運航・車両監視システムなど

―― インフラ産業やさまざまなモノづくり現場でIoTが注目されていますが、今後、どのように活用していくのか、これまでの施策、成果などを教えてください。

川崎重工は120年以上蓄積してきたノウハウと最先端技術を活かした「モノづくり」企業として、製品を顧客に届け続けていますが、IoTを活用すれば蓄積してきたノウハウや技術を生かして、ストック型ビジネスができるのではないかと考えています。

たとえば長年、多様な船舶を作ってきた歴史のなかで培ってきた技術を生かしたソーパス(「SOPass」=船舶運航管理支援システム)があります。これは、衛

星通信を利用して実際に運航している船舶から取得するリアルデータと、川崎重工が持つ船舶に関する工学的な知見をICT(情報通信技術)とすべてのものがインターネットにつながるIoT技術を使って融合し、船舶の運航管理に有益な情報を提供するサービスです。

具体的には、予定航路上に台風が発生した際、その速度や潮の流れなどを計算し、安全かつ最小の燃料消費量となる最適な航路を提案することができます。自船の性能解析や運転状況の可視化なども可能で、経済的かつ効率的な管理やメンテナンスに役立つサービスとして、さまざまな船舶に搭載することができます。

車両カンパニーの車載監視システムもストック型ビジネスに育つ可能性があります。走行中に振動や温度の変化を高感度センサーで連続的に監視する装置を車両に搭載するほか、車両の床下に設置したカメラで撮影した画像からレールの状況を自動判定できる技術の開発を進めています。米国では貨物鉄道事業者が20万キロ以上のレールを自主点検し、年間数千億円規模のメンテナンスコストが発生しているといわれています。メンテナンスの効率化のため、監視項目を増やすとともに、こうしたビッグデータをもとにした診断技術の高度化を進めています。2018年には米国で鉄道レールの状況をモニタリングする実証実験を行いました。車両の定期メンテナンスの周期を延ばしたり、作業の簡素化を進めたりすることにもつながる、こうしたサービスは鉄道車両の安全で快適な走行と安定した運用に貢献できると期待しています。

医療用手術支援ロボットを開発、水素サプライチェーン実証実験へ

―― ロボット分野ではリーディングカンパニーとして医療用手術支援ロボットの開発を進めているほか、全社を挙げて水素サプライチェーンの構築に着手しています。

医療用ロボットの分野ではシスメックス社（本社：神戸市）との合併会社であるメディカロイド社（本社：神戸市）を設立し、2013年10月から事業を展開しています。現在、手術支援ロボットの開発を進めており、この市場は米国企業のダヴィンチ（da Vinci）が独占していますが、関係先からは試作品に高い評価をいただいています。

水素事業ではNEDO（新エネルギー・産業技術総合開発機構）および豪州政府の支援を受け、豪州から日本へ輸送する国際的な水素サプライチェーンの構築を目指しています。豪州で褐炭由来の水素製造と液化、陸上輸送および積出、海上輸送、日本での荷揚までのパイロット実証実験に取りかかる計画で、2030年の水素サプライチェーン商用化へ向けて具体的な検討を始めます。実証設備の建設は2018年度から順次開始し、水素の製造および輸送試験を2020年度に実施する予定です。

現在のLNG(液化天然ガス)クラスの量で水素が使われるのはおそらく2030年以降、かなり先になると思われますが、最近の世界での異常気象をみてもわかるように、もっと早い速度でCO2の削減に取り組まなければならない時代が来るかもしれません。その時にあわせて技術開発に取り組んでも間に合いません。すでに工場用にCO2フリーの電源が欲しい、燃料電池で船を動かしたいなど引き合いが増えてきています。水素社会の到来に備え、2025年ごろには小規模ながら商用化できる技術を確認していきたいと考えています。



液化水素運搬船（完成イメージ）©HySTRA

顧客の声を聞き、上流から「品質」作り込む 「技」を磨きミッションステートメントを実現

―― 経営トップとしての信条があれば、うかがわせてください。

一番、大事なのは安全性と信頼、そしてそれを裏付ける品質です。N700系新幹線台車枠の製造不備ではご心配とご迷惑をかけてしまいました。人命を預かる輸送機器を製造していますので、問題を二度と起こしてはなりません。全社品質管理委員会を立ち上げ、中央大学の中條武志教授をはじめ品質管理の専門家を招き、徹底的に原因究明を行いました。そして品質管理体制の強化を図り、再発防止に努めています。

中條教授ら専門家からアドバイスをいただいたことは上流から「品質」を作りこんでいくことの重要性です。従来は設計、製造し、最後に検査で欠陥品を排除し、品質を確保するというものでした。もちろん、このやり方は基本的に間違っていない。しかし、最新の品質管理工学では営業の段階から顧客が本当に望んでいるものを見極め、設計し、それを実現するための製造プロセスを経て、製品を作る必要性が強調されています。上流から「品質」を作り込んでいった製品は検査が不要くらい高品質に仕上がります。もちろん最終検査は行いますが、検査をしても欠陥品がゼロになるくらいの上流からの作り込みが大切だということです。

こうした考え方をすべてのカンパニーに展開しようと2018年から活動を始めています。

社長として(業績や配当など)目標達成はもちろん大切ですが、その根本に「筋（すじ）を通す」ということが大事だと考えています。「筋」とは何か。創業者である川崎正蔵の「その技をもって社会に貢献する」という意思を反映したミッションステートメントです。

特に鍵となるのは創業者の言葉の中にある「技（わざ）」です。ミッションステートメントは「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"」ですが、それを実現するのは、我々の持つ「技（わざ）」すなわち「技術」です。それは創業者が考え、その後120年以上ずっと続いている我々のDNA＝「技術」に、さらに磨きをかけていくということです。技術を活かして豊かな社会を実現できる製品・サービスを生み出し、かつ地球環境にも貢献する。ポートフォリオマネジメントも収益優先だけではなく、やはり技術をベースにしたものでなければなりません。

グループミッション

『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"』

川崎重工グループは、広汎な領域における高度な総合技術力によって、地球環境との調和を図りながら、豊かで美しい未来社会の形成に向けて、新たな価値を創造します。

いろいろな考え持つ人材を採用へ 上司にでもモノ言う「職場のプロ」になってほしい

―― これからの川崎重工が求める人材はどのような人材でしょうか。

川崎重工には達成志向性の強く、上司のことをよく聞く人が多いと話しましたが、そういう人材ばかりでは世の中の変化に対応していきません。人事担当者にもいろいろな考えを持った人材を採用するように指示しています。私自身、社内SNSで若い人のコミュニティにも入っていますが、目を見張るような意見を持つ

ている若者もたくさんいます。「こうした意見をもっと広げて」と話をしています。

入社した若い人たちにはとにかく一つ、「自分の配属された職場のプロになってほしい」ということを強調しています。誰にも負けない知識や技術を身につけるということ、ITやネットの発達で簡単にさまざまな情報を入手できますが、やはりそれだけではなく、一つのことに関するプロフェッショナルになってほしいですね。それから、正しいと思ったら、遠慮せずにどんどんモノを言ってほしいと思います。

健康管理には気配り 歴史の「裏話」に興味、ヒントにも

―― 生活のなかで気を付けていることはありますか。

やはり健康です。トップは本当に休めないですからね。社長になってから、いまだかつて体調を崩して会議をキャンセルしたことはありません。ほんの30分間の会議であっても、私の時間をみつけて、そこに相手の人が合わせてくれているのですから、「それをすっばかしたらあかん」と思っています。午前5時半に起きて、30分ぐらい走ったり、ジムに通ったりしています。夜も早く寝るなど、体調の管理には気を付けています。

カワる、
サキへ。
Changing forward

「カワる、サキへ。」
スペシャルサイトへ

最近、興味を持っているのは、歴史ですね。教科書で習うような歴史ではなく、裏話みたいなものです。どうしてそういうことがあったのかなどに関して、最近いろいろな本が出ていて、勉強するようにしています。江戸幕府がどうして滅びたかという、ペリーの来航というよりも、あの当時は金と銀の交換比率が日本と海外で異なっており、海外への金の流出をきっかけに幕府の体力がなくなったということがあるようです。

ビジネスでも表から見えていなくて、なにか裏には別の事情があるのではないかと考えるきっかけにもなっています。

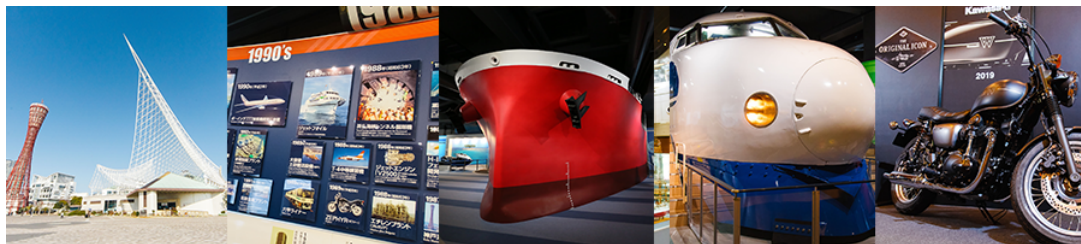


(右) 金花 芳則（かねはな・よしのり）氏
(左) 大村 泰

カワサキワールド Kawasaki Good Times World

「カワサキワールド」のサイトへ

川崎重工業の本社がある神戸市のメリケンパークにある企業ミュージアム（2006年開館）。神戸港や海洋産業の歴史を伝える「神戸海洋博物館」（神戸市が運営）の施設内にあり、2016年に創立120周年を迎えた同社のモノづくりの歴史がわかる、オートバイやヘリコプター、新幹線車両などの実物、リアルな鉄道ジオラマ、製品写真、動画などを展示している。



陸・海・空・宇宙まで、乗り物がふんだんにそろったコンテンツを身近に感じることができるとあって、小さな子どもから大人までが楽しめる施設として人気を集めている。年間の入場者は約25万人（2017年度）。小中学生の課外授業に利用されている。ポートタワー、ホテルとともに印象的な建物で港を彩る施設の目玉となっている。館内には同社OBがアテンダントとして展示物を案内するボランティア活動を行っており、生涯いきいきと活躍し続ける場を提供し、グループのシンボルとしての効果も大きいという。

（掲載日 2019年4月10日）