

## 人財活躍推進

### 2030年の目指す姿

- 「グループビジョン2030」を達成するための人的資本の強化と有効活用（効率的配置・人財育成）を行う。
- エンゲージメントを向上し、従業員が生き生きと働き続けることのできる風土を構築する。
- ダイバーシティの推進により、多様な人財がそれぞれの個性と能力を最大限発揮しながら活躍できる組織を実現する。

重点事項	目標となる指標(またはKPI)	2021年度の実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 企業価値向上に寄与する人事制度改革・人財育成</li> <li>• ダイバーシティ&amp;インクルージョン</li> </ul>	従業員エンゲージメントサーベイで「働き続けたい」と回答した人の割合	83% (川崎重工、カワサキモーターズ、川崎車両)
	女性管理職比率	1.75% (川崎重工、カワサキモーターズ、川崎車両)
	従業員関連費用	147,460百万円(単体ベース)

### 企業価値向上に寄与する人事制度改革・人財育成

社会が求める新たな価値を持続的に提供するために人財は最も重要な財産であり、「グループビジョン2030」においても、人的資本の充実が成長シナリオを支える重要な要素と位置付けています。

この認識のもと、当社グループは人的資本に関する基本方針「川崎重工グループ人財マネジメント方針」に則り、多様な人財の確保・育成、その個性と能力を高め発揮できる環境の整備、前向きに挑戦し変革し続ける人と組織の実現に向け、各種施策を展開しています。特に、従業員エンゲージメントの向上を優先課題と位置付け、高いモチベーションを持ち能力を発揮する環境が与えられている従業員をさらに増やすため、人事制度改革や組織開発活動に取り組んでいます。

人財育成においては、若手従業員や経営者層を含む各階層別の育成や当社グループ共通の教育・研修は本社で企画・実施し、事業分野で求められる能力・スキルに応じた教育や研修は各カンパニーで企画・実施しています。

また、グローバルな事業展開を支える人財のさらなる育成を目的として、2008年より、グローバル人財育成施策にも取り組み、グローバルな視野に立って働く心構えや海外ビジネスに関するスキルを学ぶ「グローバルビジネスタレント養成研修」、多様化する価値観の違いを体系的に理解する「グローバル基礎力強化研修」などを実施しています。

### K-Win 活動(Kawasaki Workstyle Innovation)

「働き方改革」からスタートし「業務改革」「組織改革」「風土改革」へ進展したK-Win活動は、現在ではグループ経営と一体となり、「グループビジョン2030」の実現に向けた「企業文化および従業員意識の変革」へとその活動の幅を広げています。高い意欲を持ち主体的に挑戦する活躍社員をより多く輩出するためのこれらの取り組みを通じて、企業価値向上の好循環を生み出す活動を行っています。

### 従業員エンゲージメントサーベイ

「グループビジョン2030」を実現するためには、従業員が枠を超え、やりがいを持って仕事に取り組むことが重要と考え、K-Win活動をはじめさまざまな改革活動に取り組んでいます。グローバル企業に広く利用されているエンゲージメントサーベイで組織力を定期的に把握し、課題の発見と効果的な打ち手を検討しています。

## ダイバーシティ&インクルージョン

当社グループが持続的な企業価値の向上を図っていくためには、国籍、性別、年齢、宗教の違いや障がいの有無などに関わらず、世界中で活躍する約36,000名の従業員一人ひとりが持つ多様な能力を存分に発揮するとともに、それを最大化する組織づくりが重要です。

このような認識のもと、当社はダイバーシティ推進のための各施策に積極的に取り組んでいます。

### 女性の活躍推進

2025年度の女性管理職数を2020年度比2倍の116名超に、新卒採用における女性比率を事務系総合職：30～40%以上、技術系総合職：5～15%以上に引き上げる目標を設定しています。

### LGBTに関する取り組み

LGBTに関する従業員の行動指針として「Kawasaki-LGBT行動宣言」を策定し、基本的な姿勢と遵守すべき行動を定めています。

また、当社は、2021年に任意団体work with Pride

が認定する、LGBTなどのセクシュアル・マイノリティへの取り組み評価指標「PRIDE指標2021」において、最高評価「ゴールド」を4年連続で受賞しました。

### 障がい者雇用と活躍推進

2013年9月に特例子会社である株式会社川重ハートフルサービスを設立し、グループとしても雇用率の維持・向上に向けて積極的な採用を進めるとともに、社屋のバリアフリー化にも積極的に取り組み、障がい者が持てる能力を十分に発揮できる環境を整えています。

### ワークライフバランス

ワークライフバランスは多様な従業員が強みを発揮できるダイバーシティ推進のための土台です。当社グループでも、従業員が会社や周囲から期待され自分自身も納得できる仕事をしながら、健康でより充実した生活が送れる環境を整備することが重要です。仕事と私生活を両立できる多様な働き方を用意し、組織ぐるみで業務効率化を進めています。

## 労働安全衛生

### 2030年の目指す姿

- グループ全体の重大災害 0件
- 傷病休業の低減
- 健康の保持増進

重点事項	目標となる指標(またはKPI)	2021年度の実績 (注) 暦年ベース
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 労働安全衛生の適切な管理・措置(労働災害対策・傷病休業対策・生活習慣の改善)</li> </ul>	全災害件数	58件 (川崎重工、カワサキモーターズ、川崎車両)
	休業災害度数率	0.31(同上)
	4日以上傷病休業日数率	7.8(同上)
	健康スコア*	3.9(同上)

\* 健康診断の問診結果から労働生産性に影響する生活習慣の6項目を点数化した当社独自の指標(6点満点)。点数が高いほど健康的な生活習慣と判断する

### 労働安全衛生の適切な管理・措置(労働災害対策・傷病休業対策・生活習慣の改善)

当社は、労働安全衛生マネジメントシステムを基盤とし、計画的な安全衛生管理活動を実施し、各職場におけるPDCAサイクルと内部監査の継続実施による改善を

通して、システムをスパイラルアップさせ、労働災害の未然防止および快適な職場環境の形成を促進しています。

## サステナブル・サプライチェーン・マネジメント

### 2030年の目指す姿

- サプライチェーン全体の環境・人権などのリスクを認識し、サプライヤーと共にサステナビリティを推進する。

重点事項	目標となる指標(またはKPI)	2021年度の実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナブル調達ガイドラインの改訂・配付</li> <li>● お取引先へのサステナブル調達アンケートの実施、監査</li> <li>● 人権や脱炭素、資源の有効活用に関するサプライヤー管理</li> </ul>	主要サプライヤーに対するサステナブル調達アンケート回答件数	395社
	サプライヤーホットライン対応件数	ホットライン設置に向け検討中

### お取引先へのサステナブル調達アンケートの実施、監査

当社グループが事業を行っていく上でお取引先は重要なパートナーの一つです。コンプライアンス、人権・労働安全衛生や地球環境への配慮など、サステナビリティの考えに沿った調達活動を行うことは必要不可欠です。当社グループのサステナブル調達に対する考え方とお取引先への要望事項を記載した「川崎重工グループ資材調達方針」「川崎重工グループCSR調達ガイドライン」をグループ会社も含めて関係部門に周知し、グループ一体となってサステナブル調達を推進しています。

また、ガイドラインの遵守状況の把握およびサプライチェーンのリスク評価を行うべく、国内外のお取引先を対象としたアンケート調査を実施しています。

2021年度は国内主要お取引先にアンケート調査を実施し、395社から回答をいただきました。今後は、これらのアンケート結果を基に、サプライチェーン全体でサステナビリティの取り組みをより強化するべく施策を実行していきます。

### 人権や脱炭素、資源の有効活用に関するサプライヤー管理

当社では、人権尊重や強制労働・児童労働の禁止を含めたサステナビリティをサプライチェーン全体で推進していくことを目的として、お取引先に期待するサステナビリティ活動の指針として「川崎重工グループCSR調達ガイドライン」を作成し、当社Webサイトで公開するとともに、お取引先の皆様に配付しています。2020年度からは、基本契約書においてお取引先が当社の「川崎重工グループCSR調達ガイドライン」を遵守するように努めることを明記しています。お取引先へのアンケート調査やサステナビリティ活動推進説明会、基本契約書を通じて、人権対応を含めたサステナビリティへの取り組みを強化するよう要請しています。

さらに2018年度からは、お取引先に対して、当社のサステナビリティに対する考え方について直接ご説明をする場を設けています。説明会では、サプライチェーン・マネジメント上の重要課題である人権問題や環境問題などをお伝えし、サステナビリティへの取り組みを強化していただけるよう要請しています。2018年度・2019年度においてお取引先に対するサステナビリティ活動推進説明会を10回実施し、合計で約1,000名(約700社)の方にご参加いただきました。加えて、2019年度には国内お取引先向けに「サプライチェーン全体でのさらなるサステナビリティ活動の推進に向けて」と題した文書を発信し取り組みの推進を図っています。

## 紛争鉱物対応

当社グループでは、2013年12月に「紛争鉱物調達方針」を当社Webサイトに開示し、コンゴ民主共和国およびその周辺国で産出される錫、タンタル、タングステン、金の調達・使用によって、当該国での紛争や非人道的行為へ加担する意思はないことを表明しています。

また、「川崎重工グループCSR調達ガイドライン」にお

いて、お取引先に対しても同様の取り組みを要請しています。

2021年度はお客様からの要請に基づき、カワサキモーターズ株式会社では、錫、タンタル、タングステン、金に加え、コバルトに関する調査も行い、調査結果を適切に回答しました。

## ビジネスと人権

### 2030年の目指す姿

- バリューチェーン全体で人権侵害を起こさない、また人権侵害に加担しない。

重点事項	目標となる指標(またはKPI)	2021年度の実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 子会社・サプライヤーにおける人権デューデリジェンスの実施</li> </ul>	子会社における児童労働・強制労働禁止の確認件数(社長が交代した子会社において実施)	15社
	人権研修の受講者数	13,245名(人権e-learning研修受講者数)
	人権に関する子会社・サプライヤー監査の実施・是正件数	2022年度の実施に向け検討中

### 子会社・サプライヤーにおける人権デューデリジェンスの実施

当社グループは「川崎重工グループ行動規範」において「事業活動における人権の尊重」を掲げており、さらに2019年度には「川崎重工グループ人権方針」を制定し、「国際人権章典」「ILO中核的労働基準」「ビジネスと人権に関する指導原則」をはじめとした、人権および労働に関する国際規範を支持・尊重しています。

また、当社グループの事業活動における人権尊重の取り組みを行うため、人権デューデリジェンスを実施しています。

今後はグループ内およびサプライチェーンの重点課題のリスク低減策の策定・実行を行う予定です。具体的には、RBA (Responsible Business Alliance) 行動規範に定められた、労働・安全衛生・環境・倫理・管理システムの5つのセクションに対応する形で当社が作成したセルフチェックリスト(SAQ)を活用し、人権リスクの高い国に所在する海外グループ会社の一部を対象に2022年度にモニタリングを実施する予定です。

## 技術開発・DX

### 2030年の目指す姿

- 地球環境や社会課題の解決に資する新製品・新事業を市場に提供する。
- 事業戦略と連動した知的財産権の取得と活用ができています。
- プロセスイノベーションを推進し、バリューチェーン全体でのプロセス高度化とデジタル技術を融合する。

重点事項	目標となる指標(またはKPI)	2021年度の実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>• オープンイノベーションの推進</li> <li>• 新事業創造に向けた共創の知財戦略(知的財産戦略の強化)</li> <li>• バリューチェーン全体でのDX推進</li> </ul>	「グループビジョン2030」3つの注カフィールドにおける製品・事業化数	9件 (自動PCR検査システムや内航船用大容量バッテリー推進システムなど)
	オープンイノベーションプロジェクト参画数	11件 (長野県伊那市の無人VTOL機による物資輸送プラットフォーム構築プロジェクト、藤田医科大学とのサービスロボット実証実験など)
	研究開発費	470億円

### ／ オープンイノベーションの推進

当社グループが保有する技術的なコア・コンピタンスをグループ内の製品へ相互に活用し、技術の多面的な展開により大きなシナジー効果を発揮します。2021年度は、当社と川崎汽船株式会社が共同開発契約を締結し、将来の自動運航船の実現に向けた要素技術となるAIを

備えた機関プラント運転支援システムについて、株式会社 Preferred Networks と共に開発を進めています。今後もグループ内のみならず、国内外の大学や研究機関、他企業とのコラボレーションも積極的に推進していきます。

### ／ 新事業創造に向けた共創の知財戦略(知的財産戦略の強化)

戦略的知財活動を推進するため、技術開発本部知的財産部が全社的な施策を立案・推進し、各カンパニーの知財主管部門と連携してそれぞれの事業に即した知財活動を行う体制を構築しています。

事業企画の初期段階から参画し、知財情報を活用した事業戦略立案に資する情報の提供、戦略の提言、事業戦略を強化する知財戦略の立案・推進により、経営戦略、事業戦略と連動した知財活動の実践に努めています。

### ／ バリューチェーン全体でのDX推進

「グループビジョン2030」の実現に向けて、事業のスタイルと、それを支えるプロセスを大きく変革していくための活動の一つが「Kawasaki DX」です。

デジタルの力を活用し、マーケットインとスピードを重視したビジネスモデルの変革やプロセス革新を実現すべ

く、今後もバリューチェーン全体でDXの取り組みを推進していきます。

なお、当社は2022年4月、経済産業省が定めるDX認定制度において「DX認定事業者」に認定されました。

## 情報セキュリティ

### 2030年の目指す姿

- サイバー攻撃対応や顧客・製品情報の保護を世界最高水準のセキュリティレベルで維持・管理する。

重点事項	目標となる指標(またはKPI)	2021年度の実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>• グループ全体での情報セキュリティガバナンスの強化</li> </ul>	情報セキュリティ研修受講者数 20,000名	19,033名
	標的型訓練メール実施回数 20回	2022年度の実施に向け検討中
	標的型訓練メール訓練対象人数 4,000名	2022年度の実施に向け検討中
	セキュリティリスクレーティングによる各KHI保有ドメインのスコア 80point以上	目標値以上のドメイン比率:83%

### ／ グループ全体での情報セキュリティガバナンスの強化

本社DX戦略本部を中心として全カンパニーの力を結集し、当社グループのサイバーセキュリティ強化を進めています。各カンパニーにおいても情報システム部門を設置し、全社の方針に基づき安全対策の実施を行っています。

全社的リスク管理体制のもとにグループの情報セキュリティ管理を行う専門組織を置き、時々刻々と変化する情報セキュリティリスクに対し、「ルール」「教育・訓練」「技術対策」の3つの視点からマネジメントサイクルを回し、情報セキュリティの対策を体系的に整備して運営を改善しています。

また、当社グループのデータセンターを扱う子会社のベニツクソリューション株式会社では、情報セキュリティマネジメントの国際規格(ISO 27001)を取得し、高いレベルの維持に努めています。

外部ネットワークとの接点となる非武装地帯(DMZ)に設置・運用されるサーバにおいては、自社およびセキュリティベンダーによる脆弱性診断を実施し、また外部からの不正アクセス、社内からの情報漏洩、コンピュータウイルス感染を防止する仕組みの導入と不正行為のモニターなどを行う仕組みも導入しています。

### ／ グループ全体での情報セキュリティ教育

当社グループの従業員に対して、定期的に情報セキュリティの教育と訓練を実施しています。

教育内容は、法律やマナー、会社のルール、事故事例などについて、新入社員、一般従業員、幹部職員のそれぞれの立場にあった教育を実施しています。訓練は、従

業員が日常業務でサイバー攻撃やネット犯罪などの被害に遭わないよう、標的型疑似攻撃メールによる訓練演習を定期的実施しています。

なお、2021年度は、情報セキュリティに関する違反事例はありませんでした。

## コンプライアンス

### 2030年の目指す姿

- コンプライアンス違反の発生するリスクを可能な限り正確にモニタリングする。
- 当該リスクに応じた包括的で、効果的なコンプライアンス体制を構築し、継続的に運用し、定期的に更新する。

重点事項	目標となる指標(またはKPI)	2021年度の実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>• グループ全体のコンプライアンス意識のさらなる向上</li> <li>• グループ全体での腐敗防止体制の強化</li> </ul>	重大な不正・不祥事の年間発生件数	1件
	行動規範研修受講者数	行動規範/ガイドブックeラーニング研修 17,393名(対象者の73%)
	従業員意識調査でのコンプライアンス浸透度合い	1point UP (2020: 69point → 2021: 70point)

### / グループ全体のコンプライアンス意識のさらなる向上

当社グループは、社内でコンプライアンス違反が発生するリスクをモニタリングするため、毎年従業員の意識調査を実施しています。従業員エンゲージメントサーベイの中にコンプライアンス意識に関する設問を設け、カンパニー別、役職別など複数の要素で意識の変化や推移を分析して、必要なコンプライアンス施策の立案やその他の取り組みに反映しています。

また、コンプライアンス意識の再確認と向上を目指し、

毎年10月をコンプライアンス推進月間と定め、各種活動を実施しています。

2021年度は、社長メッセージの配信や、社内グループ報「かわさき」にコンプライアンス意識向上を目的とした記事とコンプライアンス報告相談制度(内部通報制度)の概要を掲載しました。また、コンプライアンス報告相談制度の利用促進アナウンスや、eラーニングによるコンプライアンス研修などを実施しました。

### / グループ全体での腐敗防止体制の強化

当社グループの事業は政府や官公庁と関係する機会が多いため腐敗リスクにさらされる可能性が高いことから、腐敗防止に関し、コンプライアンス体制を推進していく中で、各種方針に従った事業活動、従業員への教育の実施を通じて取り組んでいます。

毎年、海外事業に関わる従業員を対象に海外贈賄防止研修を実施しています。2021年度の国内従業員向けe

ラーニングの受講者数は1,537名、海外駐在する従業員向けeラーニングの受講者は300名でした。eラーニングの受講者にはアンケートを実施し、受講者の理解度を確認しています。また海外ビジネス担当者向け研修においても、贈賄防止に関するコンプライアンス教育を行っています。

### 当社子会社での製品検査における不適切行為について(再発防止の取り組み)

2022年6月に公表した通り、川重冷熱工業株式会社において、主にビルなどの空調システム用として製造・販売した一部の吸収式冷凍機の、検査などに関する不適切行為が判明しました。概要と今後の対応について下記にご報告します。なお本件は、吸収式冷凍機の安全性に影響するものではなく、また現在販売している機種については、表示された性能に対して日本産業規格で定められた許容される差の範囲内の性能を有していることを確認しています。

今後このような事象が発生しないよう、外部の弁護士で構成する特別調査委員会で徹底した原因究明を行い、是正措置を講じるとともに、グループ全体で検査管理体制とコンプライアンスの一層の強化を図り、再発防止に努めます。

#### 不適切行為の概要

出荷前 試運転 での行為	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 検査成績書類への実測していないデータの記載 【期間】1984~2022年 【件数】1,950件</li> <li>• 立ち合い検査時の計測器の不適切な操作 【期間】1984~2022年 【件数】334件</li> </ul>
カタログ・仕様書の不適切な記載	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 冷房能力およびCOP*がJIS規格の性能公差を満たさない一部製品において、カタログ・仕様書にJIS規格に準拠する旨を記載 【期間】1986~2009年 【対象機種・台数】6機種・2,944台</li> </ul>

#### 今後の対応

川重冷熱の対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 吸収式冷凍機の性能・品質の確認方法について、社内外へ周知します。</li> <li>• 社内コンプライアンス活動を強化します。</li> </ul>
川崎重工グループの対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 関係会社が、不適切行為をしていたことを重く受け止め、全社コンプライアンス委員会を中心に、グループ全体でコンプライアンス違反に関する再点検を実施してコンプライアンスの徹底を図ります。</li> </ul>

※ COP(成績係数): 吸収式冷凍機の効率を示す。冷房能力を加熱源消費熱量と消費電力の和で除した値。

## 製品責任・安全

### 2030年の目指す姿

- 経営トップから現場作業員まで一貫した品質方針のもとに、お客様の視点に立った、「信頼」「安心」の製品・サービスを提供する。

重点事項	目標となる指標(またはKPI)	2021年度の実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>• TQM活動の推進</li> </ul>	製品安全法令違反件数 0件	0件
	TQMレベル 2.8以上	事業部門平均: 2.9
	TQM研修の受講率 100%	100%(受講者数 1,604名)

### / TQM活動の推進

技術開発本部内にTQM推進部を設置し、方針管理、日常管理、品質管理教育の取り組みを基本に、全社的な品質保証活動を推進しています。役員はじめ全従業員を

対象に普及セミナーを継続的に実施するとともに、階層別の教育カリキュラムにより、新人からトップマネジメントまで、TQMへの理解を深めています。

事業活動を支える基盤

コーポレート・ガバナンス

／コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、グループ全体として、株主・顧客・従業員・地域社会などのステークホルダーの皆様に対しても透明性の高い経営を行い、円滑な関係を構築しながら、効率的で健全な経営を維持することにより企業価値を向上させ

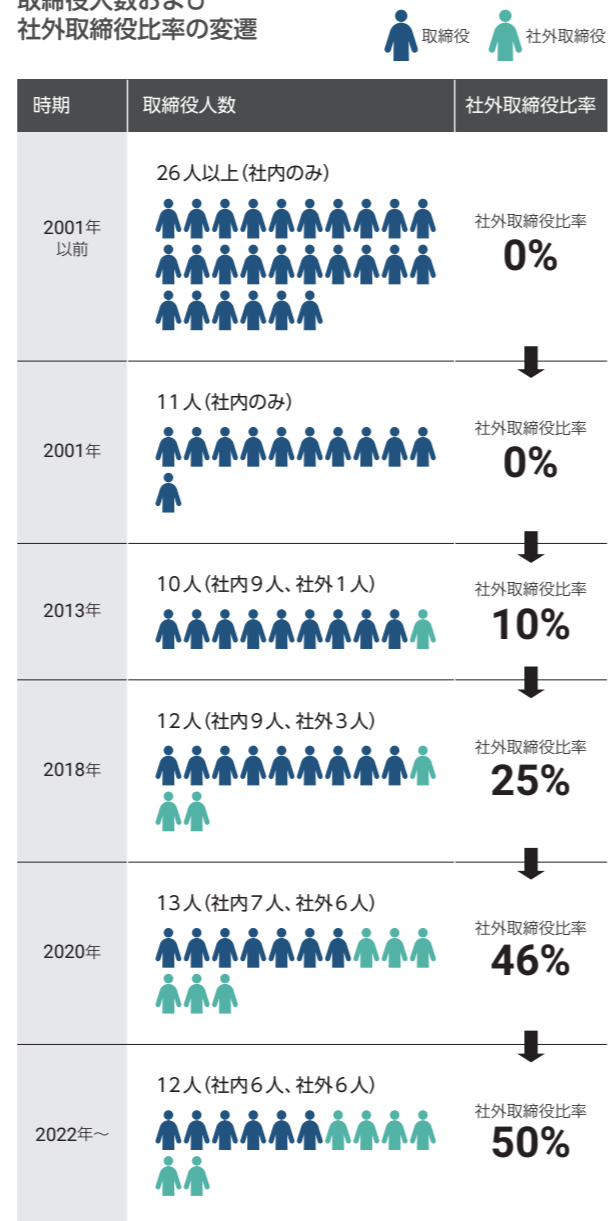
ることをコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方とし、当社グループにふさわしいコーポレート・ガバナンスの構築およびその継続的な充実・強化に取り組んでいます。

／コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

改善の経緯

時期	取り組み
2001	<ul style="list-style-type: none"> <li>執行役員制の導入</li> <li>取締役を26名から11名に削減</li> </ul>
2002	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外監査役を2名に増員</li> <li>業績連動報酬制度の導入</li> </ul>
2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>役員退職慰労金制度の廃止</li> </ul>
2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役の就任</li> </ul>
2015	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役を2名に増員</li> <li>コーポレートガバナンス・コードへの対応</li> <li>指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置</li> <li>取締役会実効性評価の開始</li> </ul>
2016	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役報酬に株式購入資金を付加</li> </ul>
2017	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外監査役を3名に増員</li> <li>取締役会決議事項の見直し(執行側への権限委譲範囲拡大)</li> </ul>
2018	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役を3名に増員</li> <li>取締役・執行役員体制の見直し</li> </ul>
2019	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役を12名から11名に削減</li> </ul>
2020	<ul style="list-style-type: none"> <li>監査等委員会設置会社へ移行</li> <li>取締役(監査等委員を除く)を11名から8名に削減</li> <li>取締役と各事業責任者の兼任を解消</li> </ul>
2021	<ul style="list-style-type: none"> <li>取締役報酬制度の見直し(業績連動型株式報酬制度の導入)</li> </ul>
2022	<ul style="list-style-type: none"> <li>社内取締役(監査等委員を除く)を5名から4名に削減</li> <li>社外取締役比率が50%となる</li> </ul>

取締役人数および社外取締役比率の変遷

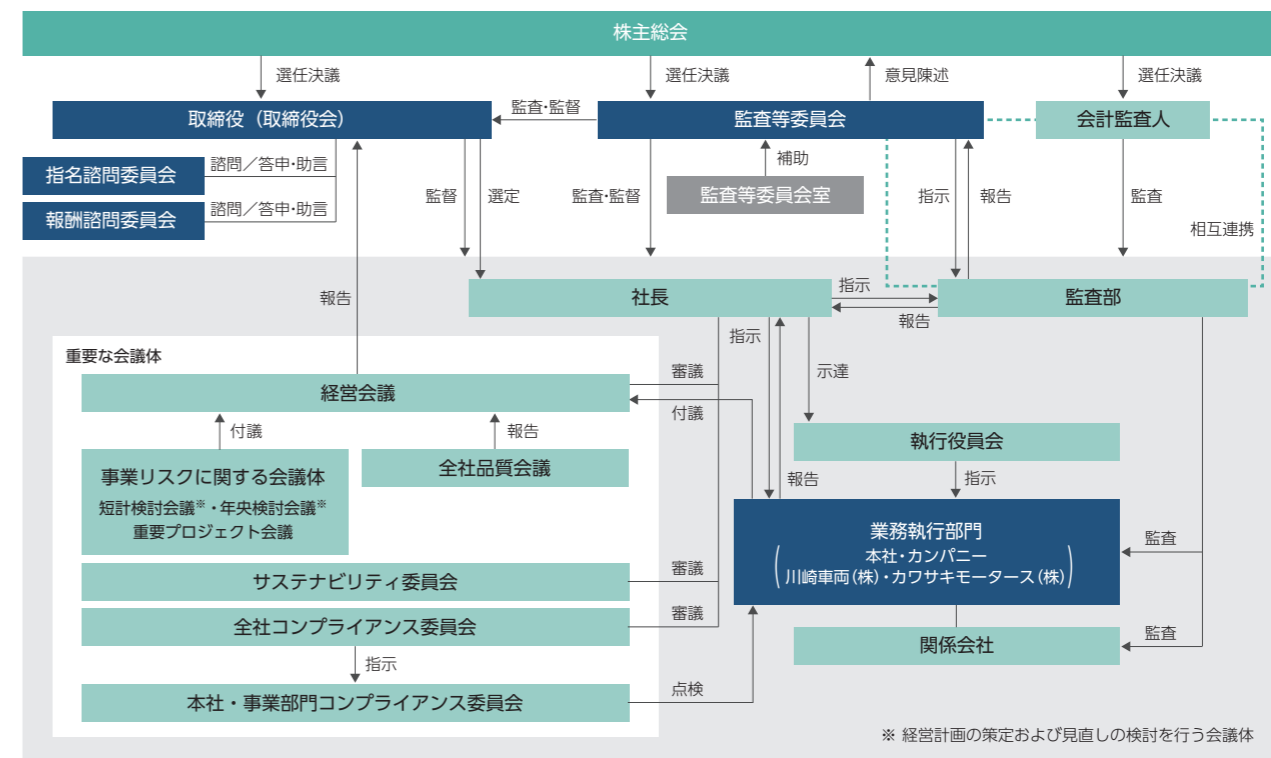


／コーポレート・ガバナンスの体制

当社は監査等委員会設置会社であり、取締役会の任意の諮問機関として指名諮問委員会および報酬諮問委員会

を設置し、業務執行機関として経営会議、執行役員会等を設置しています。

コーポレート・ガバナンス体制図 2022年6月24日現在



当社における主な会議体およびその内容は以下の通りです。

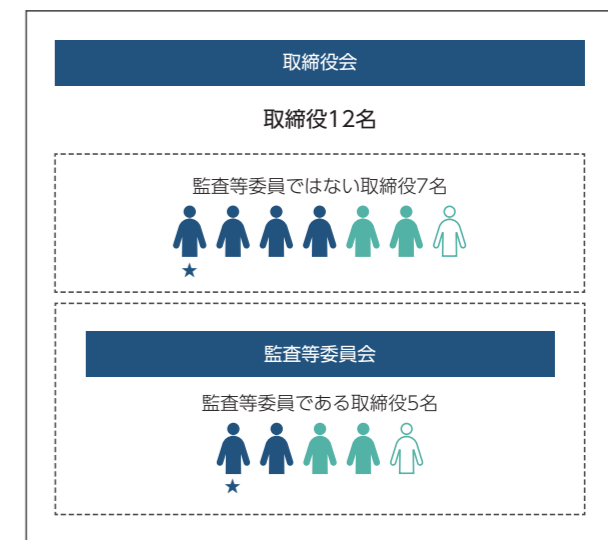
取締役会

取締役会は12名の取締役(うち、5名は監査等委員である取締役)で構成し、議長は取締役会の決議により会長が務めています。取締役には業務執行から独立した6名の社外取締役(うち、3名は監査等委員である取締役)を選任しているほか、取締役と各事業責任者(カンパニープレジデント等)を分けることにより経営の監督と執行の分離を進め、取締役会の監督機能の強化を図っています。

監査等委員会

監査等委員会は社外取締役3名を含めた取締役5名で構成し、監査の実効性確保のため、社内取締役2名を常勤の監査等委員として選任するとともに、財務報告の信頼性確保のため財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査等委員を配置しています。

社内(男性) 社外(男性) 社外(女性) ★議長



## 事業活動を支える基盤

### 指名諮問委員会

取締役会における審議の透明性および客観性の向上を目的に、取締役会の諮問機関として、議長および構成員の過半数を社外取締役で構成する指名諮問委員会を設置しています。指名諮問委員会は、役員選解任に関する方針・基準および役員選解任案についての妥当性などについて審議し、取締役会に答申もしくは助言を行っています。



### 報酬諮問委員会

取締役会における審議の透明性および客観性の向上を目的に、取締役会の諮問機関として、議長および構成員の過半数を社外取締役で構成する報酬諮問委員会を設置しています。報酬諮問委員会は、役員報酬に関する方針・制度および個別報酬の妥当性などについて審議し、取締役会に答申もしくは助言を行っています。



### 業務執行体制

業務執行に関しては、経営環境の急速な変化に対応できる体制として執行役員制度を採用し、業務執行決定権限の相当部分を、業務執行取締役および取締役会にて選任された執行役員に委譲することにより、意思決定の迅速化を図っています。

### 経営会議

グループ経営全般における社長の諮問機関として、業務執行取締役およびカンパニープレジデント等で構成する経営会議を設置し、業務執行における重要事項等を審議しています。

なお、業務執行監査の観点から常勤の監査等委員である取締役も出席しています。

### 執行役員会

グループ経営における意思統一を図り、円滑な業務執行を行うことを目的に、社長を委員長とし、執行役員全員で構成する執行役員会を設置しています。執行役員会では取締役会や経営会議等で決定した経営方針や経営計画、経営会議における決定事項に基づき、業務執行方針を示達

するほか、経営課題に関する意見交換等を行っています。

なお、業務執行監査の観点から常勤の監査等委員である取締役も出席しています。

### 重要プロジェクト会議

経営成績に対する影響が大きい重要なプロジェクトの応札や投資決定前におけるリスク管理を目的に、本社企画本部長を議長とし、本社関係部門および当該プロジェクト担当部門が出席する重要プロジェクト会議を設置しています。重要プロジェクト会議では当該プロジェクトに係るリスク評価および対応策等について審議しています。

### 全社品質会議

全社の品質管理体制強化を目的に、技術担当副社長を議長とし、本社企画本部、技術開発本部、カンパニー担当部門および関連企業担当部門の代表者等で構成する全社品質会議を設置しています。全社品質会議では品質管理に関する全社方針の協議や徹底、情報共有を行っています。

### サステナビリティ委員会

社会・環境および当社グループのサステナビリティ推進を目的に、社長を委員長とし、取締役(監査等委員および社外取締役を除く)、カンパニープレジデント、サステナビリティ担当役員、本社各本部長等で構成するサステナビリティ委員会を設置しています。サステナビリティ委員会はサステナビリティ推進のための各種施策の審議・決定および達成状況や遵守状況のモニタリングを行っています。

なお、業務執行監査の観点から監査等委員である取締役、および広く社外の知見や意見を委員会の意思決定に反映させる観点から社外取締役も出席しています。

### 全社コンプライアンス委員会

当社グループにおけるコンプライアンスの徹底を目的に、社長を委員長とし、取締役(監査等委員および社外取締役を除く)、カンパニープレジデント、コンプライアンス担当役員、本社各本部長等で構成する全社コンプライアンス委員会を設置しています。全社コンプライアンス委員会はコンプライアンス徹底のための各種施策の審議・決定および達成状況や遵守状況のモニタリングを行っています。

なお、業務執行監査の観点から監査等委員である取締役、および広く社外の知見や意見を委員会の意思決定に反映させる観点から社外取締役も出席しています。

## 取締役会実効性評価

当社取締役会は、独立社外取締役を含む取締役が、各自が持つ知見・経験に基づき自由闊達に議論を行い、適切に経営判断を行えるよう努めています。その一環として、

2015年度より毎年、取締役会の実効性を評価・分析しています。

### 具体的な評価手順

取締役会		全取締役	外部専門家	取締役会	
①	②	③	④	⑤	⑥
前回評価時に設定した課題への取り組み状況を確認。	今回の実効性評価の実施方法(評価方法・主な質問項目など)を決定。	アンケートの実施 外部専門家からの助言および協力を得て、全取締役への匿名アンケート方式により実施。	アンケートを集計・分析。	分析結果について議論。	分析結果や取締役会での議論を踏まえ、取り組むべき課題および対応方針を決定。

### 2022年3月期の実効性評価のプロセスと概要

取締役会で質問項目決定	全取締役へのアンケート実施	外部専門家にてアンケートの集計・分析
① ②	③	④
<p>&lt;アンケート質問項目&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会の構成</li> <li>取締役会の運営</li> <li>取締役会の議論</li> <li>取締役会のモニタリング機能</li> </ul> <p>&lt;アンケートの実施方法&gt;</p> <p>5段階評価および自由記述形式。取締役会の実効性をより正確に評価するため、質問項目数を4項目から7項目に変更し、改訂コーポレートガバナンス・コードの変更点を考慮した内容としています。</p>	<p>&lt;評価結果の概要&gt;</p> <p>アンケートの分析結果から、取締役会の現状に関する評価は全般的に高く、特に、昨年課題とした以下の3項目については、大幅な改善が見られました。なお、「取締役の人財要件の明確化」および「後継者育成計画の充実」については高評価が得られたものの、さらなるガバナンス強化・企業価値向上の観点から引き続き課題として取り上げ活動していきます。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役の人財要件の明確化</li> <li>後継者育成計画の充実</li> <li>指名・報酬諮問委員会との連携強化</li> </ul> <p>(取り組み詳細は次ページ「これまでの課題に対する取り組み」に掲載)</p>	
<p>取締役会にて議論</p> <p>⑤ ⑥</p> <p>&lt;取締役会での判断&gt;</p> <p>「当社取締役会の実効性は確保されている」</p> <p>&lt;さらなる実効性向上に向けた取り組み&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実</li> <li>取締役の人財要件を充足するための取り組み</li> <li>後継者育成計画(サクセッションプラン)の定着化</li> <li>内部統制システム・リスク管理体制の強化</li> </ul> <p>(取り組み詳細は次ページ「さらなる実効性向上に向けた取り組み」に掲載)</p>		

## 事業活動を支える基盤

### これまでの課題に対する取り組み

過去の実効性評価で挙げられた課題	取組内容
取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実	改訂コーポレートガバナンス・コードを踏まえた重要な経営方針・戦略(サステナビリティ経営方針・人事戦略・コーポレートトランスフォーメーション等)を予めテーマとして取り上げ、それらの項目について取締役会の中で討議の時間を確保し、定期的に議論しました。
取締役の人財要件の明確化	取締役会および指名諮問委員会にて、当社の中長期経営方針や経営戦略に照らし、当社取締役に求めるスキル等の特定を進め、取締役会のスキル・マトリックスを策定するとともに、コーポレート・ガバナンスに関する報告書に開示しました。
後継者育成計画(サクセッションプラン)の充実	取締役会および指名諮問委員会にて、CEOやカンパニープレジデント等の主要ポジション別に求める資質および要件を定義し、社長・副社長による面談や、外部アセスメントに基づく絞り込みなどを通じて後継者候補を選定しました。
内部統制システム・リスク管理体制整備に対する監督強化	内部統制システムの整備・運用評価結果のモニタリングに加え、全社的なリスク管理体制を整備してその運用状況を定期的に取締役会へ報告する仕組みをつくることで、取締役会の監督機能を強化しました。また、デジタルツールを利用して、危機管理情報を即時共有できる体制を構築しました。

### さらなる実効性向上に向けた取り組み

今回の実効性評価で挙げられた課題	取組内容
取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実	引き続き「グループビジョン2030」達成に向けての重要課題について討議し、さらなるガバナンスの強化に努めます。
取締役の人財要件を充足するための取り組み	スキル・マトリックスに掲げる「グループビジョン2030」達成に必要な取締役会の監督分野を強化すべく、今後は人財要件が充足されているか検証し、充足するための必要な対策を実施します。
後継者育成計画(サクセッションプラン)の定着化	現在実施中の人財登用プロセスを体系化し、それを明文化することで、後継者育成計画(サクセッションプラン)の定着化を図ります。
内部統制システム・リスク管理体制の強化	海外子会社を含めた、グループ全体の内部統制システムが機能する体制を構築すべく、本社が主体的にグループを統括することでコンプライアンスの強化に取り組みます。また、リスクモニター中に判明した重要リスクは適宜、取締役会で審議することを定着化させます。
中核人財の多様性確保	中核人財の多様性について、当社グループの現状認識と多様性を確保するための考え方を整理した上で、取締役会にて議論し、具体的なアクションプランへの落とし込み、実効性を高める仕組みを構築します。

## 取締役の報酬

取締役の報酬は、2020年11月に制定したグループビジョン2030「つぎの社会へ、信頼のこたえを～Trustworthy Solutions for the Future～」の実現に向け、次の基本方針に基づくものとしています。

### 基本方針

「ペイ・フォー・ミッション(企業として成すべきことを成したことへの報酬)」の考え方にに基づき、各役員の職責と成果に応じた報酬体系とし、短期に加え、中長期の企業価値の向上への貢献に報いるとともに、株主をはじめとするステークホルダーとの価値共有を実現します。

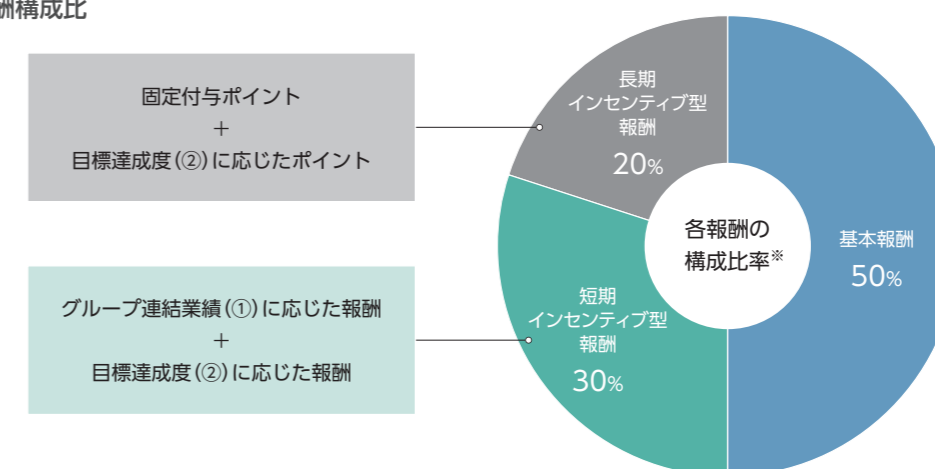
### 取締役(監査等委員・社外取締役を除く)の報酬

取締役の報酬は、「基本報酬」「短期インセンティブ型報酬」および「長期インセンティブ型報酬」で構成し、「基本報酬」および「短期インセンティブ型報酬」は金銭で支給します。また、「長期インセンティブ型報酬」は、株主との利益・リスクの共有を図るとともに、中長期的な企業価値向上へ貢献するインセンティブを高めることを目的として、業績連動型株式報酬とします。

各報酬の構成比率は、前事業年度のグループ連結業績が目標とする水準を達成し、かつ各取締役が設定した前事業年度に係る目標の達成度が100%の場合に、おおむね「50%:30%:20%」となるように設定します。

	支給方法	内容
基本報酬(固定)	金銭	各取締役のミッションに基づいて個々のグレードを定め、これに応じた報酬とします。
短期インセンティブ型報酬(業績連動)	金銭	単年度の業績目標の達成度等に応じた業績連動報酬とし、グループ連結業績および各取締役の目標達成度に基づき決定します。グループ連結業績の指標は、単年度の業績目標の着実な達成と株主との価値共有を促すため、親会社株主に帰属する当期純利益とします。当期純利益に応じた支給率は次ページ①、目標達成度の詳細は次ページ②の通りです。
長期インセンティブ型報酬(固定+業績連動)	株式	株式交付信託の仕組みを活用し、在任期間に応じて付与されたポイント(固定付与分)、および各取締役の目標の達成度に応じて付与されたポイント(業績反映分)に基づき、原則として取締役退任時に当社株式の交付および当社株式換価処分金相当額の金銭の給付を行います。固定付与分と業績反映分の比率は、目標の達成度が標準的な水準であった場合に「50%:50%」となるよう設定しています。なお、当面は固定付与分と業績反映分の比率を「50%:50%」としますが、将来的には中長期的な企業価値向上へのインセンティブを高めるため、業績反映分の比率を高めていくこととしています。目標達成度の詳細は次ページ②の通りです。

### 取締役の報酬構成比



## 事業活動を支える基盤

### ① 親会社株主に帰属する当期純利益に応じた支給率

当期純利益	支給率 (%)
0未満	—
0～250億円未満	0～45
250億円～450億円未満	50～95
450億円～700億円未満	100～195
700億円以上	200～

### ② 目標達成度

目標設定
------

取締役は全社および管掌組織・担当業務における短期的課題・中長期的課題に対して目標を設定します。なお、設定する目標は、業績に関する重要な財務指標に加え、SDGs達成に向けた取り組み、従業員エンゲージメント向上に向けた取り組みなどの非財務指標を含むものとします。

- **短期的課題に対する目標**: 当該事業年度において実現すべき目標
- **中長期的課題に対する目標**: グループビジョン2030で定めた2030年に目指す将来像を踏まえて実現すべき目標

評価方法
------

取締役が設定した目標は、毎期末に評価を行った上でその達成度を報酬へ反映します。各取締役の評価は次の方法で決定します。

- **社長**: 報酬諮問委員会の委員である社外取締役全員が共同で、社長との個別面談を実施した上で、当該社外取締役の協議により決定
- **副社長**: 報酬諮問委員会の委員である社外取締役全員が共同で、副社長との個別面談を実施した上で、当該社外取締役および社長の協議により決定
- **上記以外の取締役**: 社長が副社長と共同で個別面談を実施した上で、副社長との協議により策定し、報酬諮問委員会の審議を経て決定

### 監査等委員・社外取締役の報酬

その職務の独立性という観点から業績連動を伴わない固定報酬としています。

### 報酬決定方法

取締役(監査等委員を除く)の報酬は、あらかじめ株主総会で決議された報酬等の範囲内で、過半数を社外取締役で構成し、かつ議長を社外取締役とする報酬諮問委員会の審議を踏まえ、取締役会決議により決定しています。

取締役会決議により、各取締役(監査等委員を除く)の個別報酬の決定を代表取締役社長執行役員に一任することがありますが、その場合も、取締役(監査等委員を除く)の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に従い、報酬諮問委員会での審議を踏まえて決定することとしています。

### 2021年度の報酬額

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)				対象となる役員の数(人)
		基本報酬	業績連動報酬	株式購入資金	株式報酬	
取締役 (監査等委員・社外取締役を除く)	385	237	69	9	69	5
監査等委員 (社外取締役を除く)	71	71	—	—	—	2
社外取締役	80	80	—	—	—	6

- (注1) 金銭報酬の業績連動報酬は、旧報酬体系の業績連動報酬と新報酬体系の短期インセンティブ型報酬の支給総額を表示しています。
- (注2) 株式報酬については、2021年6月25日開催の第198期定期株主総会の決議により導入した業績連動型株式報酬に基づき、当事業年度中に費用計上した額を記載しており、実際の支給額とは異なります。
- (注3) 取締役(監査等委員を除く)の報酬限度額は、第197期定期株主総会(2020年6月25日開催)において、年額800百万円以内と決議いただいています。
- (注4) 業績連動型株式報酬については、第198期定期株主総会(2021年6月25日開催)において、取締役(監査等委員を除く)の報酬限度額とは別枠で、年額325百万円以内かつ年50,000株以内と決議いただいています。
- (注5) 監査等委員の報酬限度額は、第197期定期株主総会(2020年6月25日開催)において年額120百万円以内と決議いただいています。

## リスク管理の基本的な考え方

当社グループでは会社法に基づき、取締役会において「内部統制システム整備の基本方針」を決議しています。この中で、リスクを識別・分類し、分析・評価の上、回避・低減などの対応するリスク管理を社則「リスク管理規則」に則って実行することを定めています。

## リスクマネジメント体制

当社グループでは、全社で一定のリスク管理水準を確保するためのリスクマネジメント体制を構築し、経営に重大な影響を及ぼす重要リスクの把握と対応を行い、「グループ経営原則」に掲げているリスクマネジメントの充実を図っています。多様なリスクに適切に対処するため、リスクの種類に応じ、担当会議体および担当部署を設定し、管理方法や管理体制等を整備・運用するとともに、各管理体制の有効性および実効性を一元的にモニタリングする体制を整備することにより、リスクを個別かつ統合的に管理しています。また、重要事項に関しては、取締役会へ報告する体制を整備しています。

また、「カワサキグループ・ミッションステートメント」においても、収益力と企業価値の持続的向上を図るため、「グループ経営原則」の指針としてリスクマネジメントを掲げています。

一方、個別の事業遂行におけるリスクは、社則「重要プロジェクトのリスク管理に関する規則」などに則り、事前に関連部門においてリスクの評価や分析、対応策などの十分な検討を行うほか、特に経営に対する影響が大きい重要なプロジェクト案件については、応札時や受注契約時をはじめ、プロジェクト開始後も本社と事業部門とで必要に応じて定期的にフォローアップを行うなど、リスク管理のさらなる徹底を図っています。

### リスクマネジメント体制図

