

## コーポレート・ガバナンス

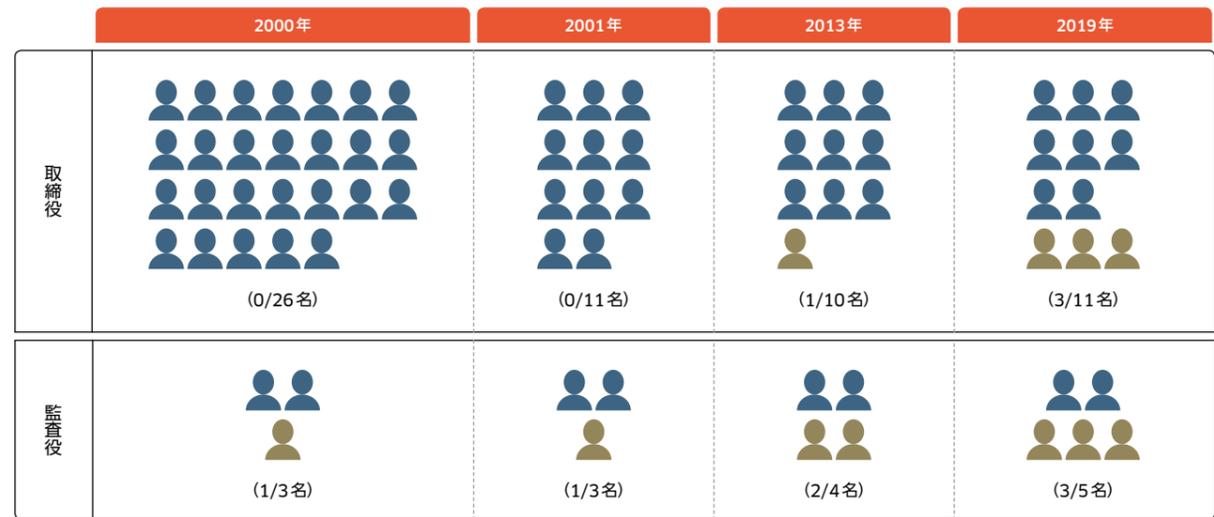
### コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方およびこれまでの取り組み

川崎重工グループは、「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”」をグループミッションとして掲げ、取締役・監査役を中心として、グローバルに事業展開する当社グループにふさわしいコーポレート・ガバナンス体制を構築し、その充実を図っています。そして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の維持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ています。

#### コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

時期	取り組み
2001	● 執行役員制の導入 ● 取締役を26名から11名に削減
2002	● 社外監査役を2名に増員 ● 業績連動報酬制度の導入
2005	● 役員退職慰労金制度の廃止
2013	● 社外取締役の就任
2015	● 社外取締役を2名に増員 ● コーポレートガバナンス・コードへの対応 ● 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置 ● 取締役会実効性評価の開始
2016	● 取締役報酬に株式購入資金を付加
2017	● 社外監査役を3名に増員 ● 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)
2018	● 社外取締役を3名に増員 ● 取締役・執行役員体制の見直し
2019	● 取締役を12名から11名に削減

#### 社外役員の人数および比率の推移(2019年6月26日現在)



● : 社内 ● : 社外



### コーポレート・ガバナンスの体制

当社は、監査役会設置会社であり、取締役会、監査役会および会計監査人を設置しています。また、任意の機関として、指名諮問委員会、報酬諮問委員会、経営会議および執行役員会を設置しています。それぞれの会議体の構成や位置付けなどは以下の通りです。

#### ● 取締役会

取締役会は11名(定員18名)の取締役で構成し、議長は会長が務めています。また、業務執行から独立した3名の社外取締役(東京証券取引所規則の定める独立役員)を選任しているほか、取締役会の諮問機関として、過半数を社外役員で構成し、かつ議長を社外取締役とする指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、取締役会の透明性および客観性の強化を図っています。なお、指名諮問委員会は役員選任に関する方針および役員選任案についての妥当性などについて審議し、報酬諮問委員会は役員報酬に関する方針および役員報酬制度の妥当性などについて審議し、それぞれ取締役会に答申もしくは助言を行っています。

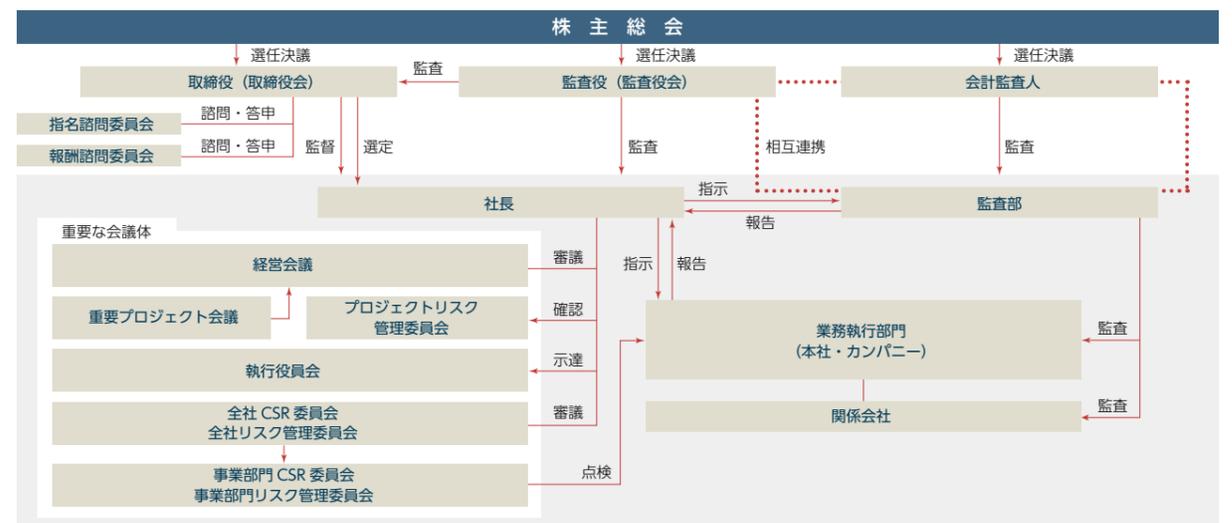
#### ● 監査役会

監査役会は5名(定員5名)の監査役で構成し、財務報告の信頼性を確保するため、財務および会計に関する相当程度の知見を有する監査役を選任するとともに、監査機能の客観性・中立性を確保することを目的として、当社との取引関係などの利害関係のない3名の社外監査役(いずれも東京証券取引所規則の定める独立役員)を選任しています。なお、常勤監査役と社外監査役は緊密に情報共有を行い、監査機能の充実を図っています。

#### 取締役会・監査役会を除く主な委員会・社内会議

指名諮問委員会	● 役員指名に関する諮問機関
報酬諮問委員会	● 役員(監査役を除く)報酬に関する諮問機関
経営会議	● 業務執行取締役およびカンパニープレジデントなどで構成 ● グループ経営全般における社長の諮問機関として社長を補佐 ● グループ経営における重要な経営方針、経営戦略、経営課題などの審議
執行役員会	● 取締役会で選任された執行役員全員で構成 ● 取締役会・経営会議などで決定した経営方針・経営計画に基づく業務執行方針の示達 ● 業務執行上必要かつ重要な報告、伝達、ならびに出席者の意見交換など
全社CSR委員会	● グループ全体のCSRの基本方針、重要事項の審議・決定、ならびに実施状況のモニタリング
全社リスク管理委員会	● グループ全体のリスク管理に関する重要事項の審議・特定、ならびに実施状況などのモニタリング
重要プロジェクト会議	● 重要プロジェクト受注前のリスク評価および対応策などの検討
プロジェクトリスク管理委員会	● 重要プロジェクト遂行中の定期的なフォローアップ

#### コーポレート・ガバナンス体制図(2019年6月26日現在)



## 取締役会実効性評価

当社取締役会は、独立社外役員を含む取締役・監査役が、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。

### 実効性評価の方法

2018年度の実効性評価は、前年度までと同様に以下の通り実施しました。

①外部の専門家からの助言を得て、全取締役・監査役へ匿名アンケート\*を実施

\*主に取締役会の運営全般や議論の状況などについて、当社の事業特性も踏まえた質問項目を設定。

②アンケート結果を外部の専門家にて集計・分析

③集計・分析結果について、取締役会にて議論を実施

### 評価結果と今後の対応

取締役会での議論の結果、社内外役員による活発な議論を経て決議が行われていることなどから、取締役会の実効性は確保されていることを確認しました。

一方で、取締役会の監督機能のさらなる充実化に向けて、取締役会の構成や審議すべき事項などに関する意見が取締役・監査役から複数出され、課題認識を共有しました。今後もさまざまな観点から議論を続け、実効性の向上に向けて引き続き取り組んでいきます。

### 前年度までの評価における課題に対する取り組み

これまでの実効性評価で挙げられた課題を踏まえ、2018年度に実施した主な取り組みは以下の通りです。

- 取締役会の監督機能強化のため、取締役会としての多様性(国籍・性別・経験分野など)確保にも留意し、社外取締役を1名増員しました。また、取締役・執行役員体制の見直しを行い、取締役・執行役員の役割を改めて明確化しました。
- 中長期的な経営課題に関する議論の充実化を図るため、中期経営計画策定に際し、取締役会での議論に加え、取締役会メンバーに執行役員などを交えた検討会を複数回開催するなど、十分な時間をかけ、より深い議論ができる機会を設けました。

## 役員報酬

### 役員報酬に関する考え方

当社の取締役および監査役の報酬は、企業業績と企業価値の持続的な向上、株主との価値の共有、および優秀な人材の確保を目的として、各役員の職責に見合った報酬体系としています。

### 取締役の報酬

社外取締役を除く取締役の報酬は、基本報酬、業績連動報酬、株式購入資金で構成しています。

社外取締役の報酬は、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。

取締役の報酬は第189期株主総会(2012年6月27日開催)で承認いただいた報酬枠(年額1,200百万円)の範囲内に収まるように設定しており、過半数を社外役員で構成し、かつ議長を社外取締役とする報酬諮問委員会における審議結果を踏まえ、社長が取締役会の委任を受け、社内規程に従って決定しています。

### 監査役の報酬

監査役の報酬は、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おり、監査役会にて決定しています。

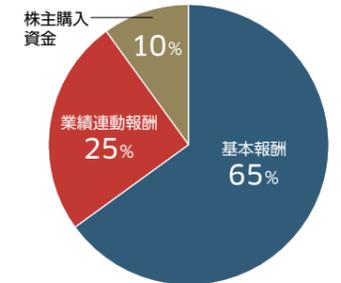
監査役の報酬限度額は第194期定時株主総会(2017年6月28日開催)で承認いただいた報酬枠(年額120百万円)としています。

## 取締役報酬の仕組み

### 取締役報酬の構成(社外取締役を除く)

基本報酬	役割・職責に応じて決定することとしています。
業績連動報酬	主として親会社株式に帰属する当期純利益(以下「当期純利益」)、全社ROIC、カンパニーROICに連動して決定することとしています。
株主購入資金	株主との価値共有および中長期的な企業価値向上へのインセンティブを目的として毎月定額を支給しており、その全額を役員持株会へ拠出し、当社株式を継続的に取得することとしています。

報酬構成比率(税引前ROIC8%の場合)



### 業績連動報酬の指標および採用理由

指標	採用理由
当期純利益	株主価値の向上のインセンティブ付けを図るため、配当原資となる当期純利益を指標として採用しました。
全社ROIC	当社はROIC経営の推進を経営の基本方針に掲げ、ROIC8%以上の確保を目指していることから、全社ROICを指標として採用しました。
カンパニーROIC	ROIC経営では各カンパニーについてもROIC8%以上の確保を目指していることから、カンパニーROICを指標として採用しました。

### 取締役会および報酬諮問委員会の活動内容

取締役報酬に関する方針・制度等については、過半数を社外役員で構成し、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、取締役会にて決議しています。

報酬諮問委員会は原則月1回開催することとしており、2018年度は11回開催し、上記内容に加え、今後の役員報酬制度のあり方等について議論しました。

(注)報酬諮問委員会の構成員および各構成員出席率はP.46をご覧ください。

## 役員報酬額

### 役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数(2018年度)

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)			対象となる役員の員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬	株式購入資金	
取締役(社外取締役を除く)	568	408	97	62	12
監査役(社外監査役を除く)	70	70	—	—	3
社外役員	73	73	—	—	7

(注1)役員数には、2018年6月開催の株主総会終結の時をもって退任した、取締役(4名、うち社外1名)および監査役(1名)を含んでいます。

(注2)2018年度における業績連動報酬は2017年度実績を基礎としています。