

当社のコーポレート・ガバナンスの状況は以下のとおりです。

／コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方及び資本構成、企業属性その他の基本情報

1. 基本的な考え方

当社はグループ全体として、顧客、株主・投資家、取引先、従業員、地域社会、行政機関等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・ガバナンスの構築及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・コードの各原則を実施しない理由】

本欄に記載すべき事項はありません。

【コーポレートガバナンス・コードの各原則に基づく開示】 更新

【原則1-4 政策保有株式】

当社は資本効率向上の観点から、政策保有株式を、相手先との十分な対話を経た上で順次縮減することとしております。
また、毎年、取締役会において、個別銘柄ごとに保有の意義や、保有に伴う便益やリスクが資本コスト等に見合っているかを検証しています。
議決権は、当該企業の持続的な成長と中長期的な視点での企業価値向上につながるように行使します。なお、株主価値を毀損する議案には反対します。

【原則1-7 関連当事者間の取引】

当社では、当社グループの役職員が会社の利益を犠牲にして、役職員自身又は第三者の利益を図らない旨を、行動規範の一つとして取締役会で決議し、その遵守を役職員に徹底しています。
当社と当社役員、主要株主等との取引が発生する場合は、会社や株主共同利益を害することのないよう、法令等の定め及び社内規程の定める重要性基準等に従い、取締役会が当該取引の承認、実績の報告等、利益相反の適切な管理を行っています。

【補充原則2-4-1 中核人財の登用等における多様性の確保】

当社が、刻々と変わる社会に革新的なソリューションをタイムリーに提供し、持続的な企業価値の向上を図り、新たな成長を実現するためには、人財の多様性確保が極めて重要であると考えています。

【中核人財の登用等における多様性の確保についての考え方と自主的かつ測定可能な目標】

当社では、多様な視点、価値観をもった社員それぞれがその能力を存分に発揮し、成果を最大化する組織づくりを重視しており、女性、外国人、様々な職歴を持つキャリア採用者など多様な人財の採用、登用を積極的かつ継続的に進めています。こうした考え方のもと、2030年に経営に関わる部長級以上のリーダー・プロフェッショナル層の少なくとも2割超に、これら多様な人財を登用することで、様々な個性の結合に取り組んでいきます。

なお、現在注力している女性活躍推進については、2030年度までに女性管理職比率を10%とする目標を設定しています。加えて、新卒採用においては、女性比率について、2026年度までに事務系総合職で40%以上、技術系総合職で15%以上の達成に向けて継続的に取り組んでいます。さらに、男性の育児参画促進に向けて、これまで指標としていた男性の育児休業取得率（2025年度目標:50%、実績:45.6%）に代わる、より実効性のある指標の導入について検討を進めています。

その他の状況については、弊社ウェブサイトやサステナビリティレポートにて開示しています。

ウェブサイト(ダイバーシティ) <https://www.khi.co.jp/sustainability/society/diversity.html>

サステナビリティレポート(p.160～167)

https://www.khi.co.jp/sustainability/library/sustainability_report/2025/sustainability_report_2025.pdf

【多様性の確保に向けた人財育成方針、社内環境整備方針と実施状況】

多様性の確保に向けて、人財育成と人的資源の強化を含む人財戦略が特に重要と認識しており、2021年4月より年齢の要素を廃止し、職務や成果による処遇を強化した新たな人事制度をスタートさせました。同制度のもとで、配置や選抜教育を通じ人財の計画的育成を進めていきます。

また人財戦略強化の一環として、海外子会社を含むグループ社員のエンゲージメントサーベイの実施、人事制度の再点検、DXを活用した人財情報基盤の強化などにより、社員一人ひとりの能力を高め、成長を支援、促進しながらグループビジョン達成に主体的に貢献しやすい環境整備を進めています。

多様性確保に向けた人財育成方針、社内環境整備方針については、弊社ウェブサイト、統合報告書及びサステナビリティレポートにて開示しています。

統合報告書 (p.33～36、p.71～74) https://www.khi.co.jp/sustainability/library/report/2025/pdf/25_houkokusyo.pdf

ウェブサイト(サステナビリティ>社会) <https://www.khi.co.jp/sustainability/#social>

サステナビリティレポート(p.153～177) https://www.khi.co.jp/sustainability/library/sustainability_report/2025/sustainability_report_2025.pdf

【原則2-6 企業年金のアセットオーナーとしての機能発揮】

当社は、規約型の確定給付企業年金制度を採用しております。

当社は関係部署で構成する年金委員会を設置し、適切な人財を配置・育成するとともに、安定的な資産形成と適正な企業年金制度を実現するための体制を構築しております。

企業年金制度の運用にあたっては、積立金の運用に関する基本方針及び将来にわたる最適な資産構成割合を定め、当該方針等に基づき適切な運用受託機関を選定するとともに、定期的なモニタリングを行っています。

なお、議決権行使の考え方を各運用受託機関へ確認の上、企業年金の受益者と当社との間で利益相反が生じないようにしております。

[原則3-1 情報開示の充実]

(1) 当社の経営理念、経営指標及び経営計画

当社の経営理念や経営方針を、当社ウェブサイトや有価証券報告書等にて開示しています。

ウェブサイト(経営方針) <https://www.khi.co.jp/ir/policies/>

有価証券報告書 <https://www.khi.co.jp/ir/library/financial.html>

(2) コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方と基本方針

当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方については、本報告書の「Ⅰ.1.基本的な考え方」及び「Ⅱ.2.業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要)」にて開示するほか、当社ウェブサイトや有価証券報告書、Kawasaki Report(統合報告書)等にて開示しています。

ウェブサイト(コーポレート・ガバナンス)

<https://www.khi.co.jp/sustainability/governance/corporate/system.html>

有価証券報告書 <https://www.khi.co.jp/ir/library/financial.html>

統合報告書(p.84～92)

https://www.khi.co.jp/sustainability/library/report/2025/pdf/25_houkokusyo.pdf

(3) 経営陣幹部・取締役の報酬を決定するに当たっての方針と手続

当社取締役の報酬に関する方針及び決定方法については、本報告書の「Ⅱ.1.報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容」及び有価証券報告書にて開示しています。

なお、当社取締役の報酬は、議長及び構成員の過半数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、取締役会において決定した取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に従って決定しています。

(4) 経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行うに当たっての方針と手続

(5) 経営陣幹部の選解任と取締役候補の指名を行う際の、個々の選任・指名についての説明

当社では、社長執行役員をはじめとした執行役員の選任及び取締役候補の指名については、取締役会が定めた「執行役員に求められる資質」「取締役に求められる資質」に基づき、執行役員の解任については予め定めた解任基準に基づき、各役職に求められる役割を適切に遂行することが可能な知識・経験及び能力、並びに会社や個人の業績等を踏まえた総合的な評価により取締役会にて決議しています。

また、取締役候補については、その経歴及び指名理由を株主総会招集通知等で開示しています。

なお、執行役員の選解任方針及び取締役候補の指名方針、並びに執行役員の選解任案及び取締役の指名案は、議長及び構成員の過半数を社外取締役とする指名諮問委員会における審議結果を踏まえ、監査等委員である取締役の指名案については監査等委員会の同意を得たうえで、取締役会で決議しています。

「執行役員に求められる資質」

1. 当社グループの経営理念・ビジョンへの深い理解と共感を有すること。
2. 持続的成長と中長期的企業価値向上への貢献を果たせること。
3. 業務を適切に執行するための豊富かつ幅広い経験、高い見識・専門性を有すること。
4. 経営方針・戦略の実現に向け、全社的視点から強いリーダーシップと決断力を発揮できること。

「取締役に求められる資質」

1. 当社グループの経営理念・ビジョンへの深い理解と共感を有すること。
2. 持続的成長と中長期的企業価値向上への貢献を果たせること。
3. 全社的視点を持ち、そのための豊富かつ幅広い経験、高い見識・専門性を有すること。
4. 取締役会の一員として独立した客観的立場から経営・業務執行を監督できること。
5. 能動的・積極的に権限を行使し、取締役会において、又は経営陣に対して、適切に意見を述べるができること。

※監査等委員である取締役については、監査の実効性を確保する観点から、当社事業に精通し、又は会社経営、法務、財務・会計、行政等の分野における高い見識・専門性を有すること、少なくとも1名に関しては財務・会計に関する十分な知見を有することとする。

[補充原則3-1-3 サステナビリティについての取組み等]

(サステナビリティの取組みについて)

有価証券報告書、当社ウェブサイト、統合報告書、サステナビリティレポートなどを通じてサステナビリティの取組みを開示しています。

有価証券報告書 <https://www.khi.co.jp/ir/library/financial.html>

ウェブサイト(サステナビリティ) <https://www.khi.co.jp/sustainability/>

(人的資本の投資について)

社内外の組織の枠・製品の枠を超えて新たな事業領域に挑戦し成果を出す人財を育成するとともに、組織を動機づけ成果を最大化させるための適切なマネジメントが必要と考えています。

そのため、2021年から、自ら高い目標を掲げ覚悟とスピード感をもってやり抜く人財を後押しし評価する「チャレンジ&コミットメント」をコンセプトとする人事制度をスタートさせ、年齢・性別・国籍等の属性に関わらず、期待役割と成果を実現し得る人財を社内外から獲得・配置するとともに、行動特性評価による適正配置や、部課長を対象とした研修を実施しマネジメント層の育成にも取り組んでいます。

また、持続的に事業変革をリードする経営者の育成強化が必要と考えており、経営者に求める素養の可視化、外部アセスメントの活用、社長・副社長による面談などを行い、後継者候補を選定しています。加えて、「Kawasaki経営実戦塾」「Kawasaki経営塾」「Kawasaki経営入門塾」などの経営者育成プログラムを幅広い層を対象に実施し、計画的な経営者育成に取り組んでいます。

2025年には人的資本に関する基本方針として「川崎重工グループHRポリシー」を策定しました。本方針のもと、社員が高い目標を掲げて思い切り挑戦しようとする基盤を築き、個と組織がともに成長する組織風土の醸成に一層注力していきます。

ウェブサイト(人財マネジメント) <https://www.khi.co.jp/sustainability/society/h-management.html>

ウェブサイト(人財開発) <https://www.khi.co.jp/sustainability/society/h-development.html>

(知的財産への投資について)

当社グループでは、企業価値を持続的に向上していくためにイノベーションの創出とコア・コンピタンスを活用した競争優位な事業展開やブランド形成を行っており、それらの各取組みで得られる研究開発成果としての特許やノウハウ、ブランドなどを知的財産と捉えています。

これらの知的財産を重要な経営資源の一つと位置付け、グループビジョン2030を実現するための事業戦略や特に水素事業では標準化活動(ルール形成等)への参画と連動しつつ、積極的な獲得・活用を推進しています。

その方針については当社ウェブサイト等にて開示しています。

ウェブサイト(研究開発・知的財産活動) <https://www.khi.co.jp/sustainability/governance/rd.html>

川崎重工グループ研究開発方針 https://www.khi.co.jp/sustainability/pdf/bcg_gr_rd_policy.pdf

川崎重工グループ知的財産方針 https://www.khi.co.jp/sustainability/pdf/bcg_gr_intelle_prop_policy.pdf

サステナビリティレポート(知的財産活動:p.74～76)

https://www.khi.co.jp/sustainability/library/sustainability_report/2025/sustainability_report_2025.pdf

(TCFDの枠組みに基づく開示について)

気候変動に係るリスク及び収益機会が当社グループの事業活動や収益等に与える影響について、データ収集と分析を行い、TCFDの枠組みに基づく開示を行っています。

統合報告書(p.49～52)

https://www.khi.co.jp/sustainability/library/report/2025/pdf/25_houkokusyo.pdf

Kawasaki TCFD Report 2025

https://www.khi.co.jp/sustainability/environment/performance/pdf/25_houkokusyo_tcfid.pdf

[補充原則4-1-1 経営陣に対する委任範囲の概要]

当社取締役会は、法令及び定款で定められた事項のほか、中長期経営方針や経営計画に関する事項、役員の選解任や報酬に関する事項、その他一定金額以上の重要な投融資案件等を取締役会決議事項として社内規程に定め、決議を行うこととしています。これら以外の業務執行の決定は、定款及び社内規程に基づき、取締役会にて選任された執行役員に適切に権限を委譲し、意思決定の迅速化を図っています。

[補充原則4-1-3 CEOサクセッションプラン]

[補充原則4-3-2 CEOの選任]

[補充原則4-3-3 CEOの解任]

当社ではCEOサクセッションプランの策定を通して、コーポレートガバナンスの更なる強化を推進するとともに、候補者へのタフアサイメントによる能力伸長を通じて計画的な育成を行うことで、川崎重工グループが持続的に企業価値を高めていくことを目指します。CEOサクセッションプランを通じて、今後も当社が社会課題の解決に貢献していくために次世代への継承を円滑かつ確実に進めていきます。CEO人財要件、CEO候補者の選定・育成・評価、CEOの交代・延長の判断基準は、有価証券報告書にて開示しています。

有価証券報告書 <https://www.khi.co.jp/ir/library/financial.html>

[原則4-9 独立社外取締役の独立性判断基準及び資質]

社外取締役の独立性判断基準については、本報告書の「II.1. [独立役員関係] その他独立役員に関する事項」に記載のとおり取締役会において決議し、開示しています。

[補充原則4-10-1 指名委員会・報酬委員会の権限・役割等]

取締役会とは独立した組織である指名・報酬諮問委員会を設置することにより独立性及び客観性を確保しており、ジェンダー等の多様性やスキル等の観点も含め、経営陣幹部・取締役の指名・報酬について議論しています。その構成は取締役会決議により定め、議長及び構成員の過半数を独立社外取締役とすることで、経営陣幹部・取締役の指名(後継者計画を含む)・報酬などに係る取締役会の機能の独立性・客観性と説明責任を強化しています。指名・報酬諮問委員会の構成の詳細は、本報告書「II.1. [任意の委員会]」、有価証券報告書「コーポレート・ガバナンスの状況等」の項目に開示しています。

有価証券報告書 <https://www.khi.co.jp/ir/library/financial.html>

[補充原則4-11-1 取締役会のバランス・多様性及び規模に関する考え方]

当社の取締役会は「取締役に求められる資質」を定め、豊富で幅広い経験と見識、専門性を持った取締役を選定しています。さらに、ジェンダー・人種・国籍などの多様性を促進し、より多角的な経営判断ができる体制としています。その状況は、スキル・マトリックスとして一覧化しています。

なお、スキル・マトリックスのスキル・経験の選定に当たっては、社会課題に対するソリューションの提供を通じて当社グループの持続的な企業価値の向上を図るという観点から、取締役会の監督分野を「ビジョン・戦略定義・ガバナンス整備」、「事業構造転換」、「成長基盤整備に関わる取組み」と定義し、それぞれの監督分野に求められるスキル・経験を以下のとおり設定しています。

(それぞれの監督分野に求められるスキル・求められる経験)

監督分野	求められるスキル	求められる経験
ビジョン・戦略定義・ガバナンス整備	事業戦略／ガバナンス／IT・DX・セキュリティ	企業経営 グローバル 法務・行政 金融・財務
事業構造転換	事業戦略／ものづくり(技術・開発・生産・品質等)／営業・マーケティング	
成長基盤整備に関わる取組み	事業戦略／財務・会計／人事・組織マネジメント／ものづくり(技術・開発・生産・品質等)／営業・マーケティング／IT・DX・セキュリティ	

なお、求められるスキル・求められる経験の選定理由は下表のとおりです。
(求められるスキルの選定理由)

求められるスキル	求められるスキルの選定理由
事業戦略	両利きの経営に基づく成長戦略を監督するにあたり、ビジネスモデルの見直しやポートフォリオ改革、政府や自治体・他企業・研究機関との連携といった事業戦略の立案・実施に関する知見・専門性が求められるため。
ガバナンス	企業価値の持続的向上の基盤となるガバナンス体制の確立を監督するにあたり、コーポレート・ガバナンス、リスク管理、人権、コンプライアンス等を含む幅広いガバナンスの知見・専門性が求められるため。
財務・会計	強固な財務基盤を構築し、成長投資の推進と株主等のステークホルダーとの信頼関係の強化を監督するにあたり、財務・会計に関する知見・専門性が求められるため。
人事・組織マネジメント	優秀な人材を獲得し、多様な従業員の能力を最大限に引き出す人事戦略の策定と実行を監督するにあたり、経営視点の人事・組織マネジメントに関する知見・専門性が求められるため。
ものづくり (技術・開発・生産・品質等)	社会に価値あるソリューションを提供し続けるものづくり戦略の策定と進捗を監督するにあたり、技術、開発、知財、生産、品質、安全等のものづくりに関する幅広い知見・専門性が求められるため。
営業・マーケティング	マーケットインの視点により創出されたイノベーションの事業展開と情報発信を監督するにあたり、営業・マーケティングの知見・専門性が求められるため。
IT・DX・セキュリティ	AI の活用、DX の推進によるソリューションの創出と進捗を監督するにあたり、IT・DX・セキュリティの知見・専門性が求められるため。

(求められる経験の選定理由)

求められる経験	求められる経験の選定理由
企業経営	企業経営の経験を活かして、事業戦略やコーポレートガバナンス、サステナビリティ、人事戦略等も含めた全社の経営を監督するため。
グローバル	グローバル戦略・政策の策定に関わる経験、もしくは海外現地における経営や組織マネジメントの経験を活かして、グローバルな事業成長とリスク管理を監督するため。
法務・行政	事業会社における法務の経験もしくは法曹界、行政機関における経験を活かして、ガバナンスやリスク管理、事業戦略等を監督するため。
金融・財務	事業会社における財務の経験もしくは金融機関および当該分野の監督官庁における経験を活かして、財務戦略やものづくり、事業戦略等を監督するため。

(取締役のスキル・マトリックス)

現在就任している取締役のスキル・マトリックスは下表のとおりです。なお、議論の活性化を期待するスキルにチェックしています。

			取締役								取締役（監査等委員）					
			社内				社外				社内			社外		
			金花	橋本	山本	中谷	辻村	吉田	ブロック	井野	柿原	今井	津久井	天谷	板垣	
コグニティブ・ダイバーシティ	求められるスキル	事業戦略	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		ガバナンス	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	
		財務・会計			✓					✓			✓	✓	✓	
		人事・組織マネジメント	✓	✓	✓		✓									
		ものづくり （技術・開発・生産・品質等）	✓	✓		✓	✓									
		営業・マーケティング	✓	✓			✓	✓	✓		✓				✓	
		IT・DX・セキュリティ		✓		✓				✓					✓	
	求められる経験	企業経営	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓				✓	
		グローバル	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓			✓	✓	
		法務・行政											✓	✓		
		金融・財務			✓					✓		✓		✓	✓	
デモグラフィック・ダイバーシティ		外国人							✓							
		女性							✓	✓	✓			✓		

また、監査等委員である取締役には適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任しており、財務・会計に関する十分な知見を有している者を1名以上選任しております。

なお、現時点における当社の取締役会の構成については、本報告書の「II.2.業務執行、監査・監督、指名、報酬等決定の機能に係る事項（現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要）」にて開示しています。

[補充原則4-11-2 取締役の兼務状況]

当社取締役会では、当社取締役が他の上場会社の役員を兼任する場合、当社を除く3社の就任までと兼任数の上限を定めています。
なお、当社は、取締役の個別の兼務状況を株主総会招集通知や有価証券報告書にて開示しています。

[補充原則4-11-3 取締役会の実効性評価]

当社取締役会は、独立社外取締役を含む取締役が、それぞれの持つ知見・経験に基づき自由闊達に議論し、適切な経営判断を行うことができるよう運営しています。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]

外部専門家からの助言及び協力を得て、全取締役への匿名アンケート方式により実施しました。

具体的な評価手順は以下のとおりです。

- ①取締役会において、前回評価時に設定した課題への取組状況を確認し、今回の実効性評価の実施方法（評価方法・設問カテゴリ等）を決定しました。
- ②全取締役にに対しアンケートを実施しました。
- ③外部専門家がアンケートを集計・分析し、その分析結果について取締役会で議論しました。
- ④分析結果及び取締役会での議論を踏まえ、取締役会において取り組むべき課題及び対応方針を決定しました。

[アンケートの設問カテゴリ]

アンケート設問カテゴリ（大項目）は以下のとおりであり、5段階評価及び自由記述形式により実施しました。

また、前回アンケートからの継続性を確保しつつ、改訂コーポレートガバナンス・コードの変更点等を考慮した内容としています。

<アンケート設問カテゴリ>

- ①取締役会の在り方
- ②取締役会の構成
- ③取締役会の運営
- ④経営戦略・経営計画
- ⑤内部統制・リスク管理
- ⑥指名・報酬
- ⑦取締役に対する支援
- ⑧株主（投資家）との対話
- ⑨ご自身の取組み
- ⑩取締役のパフォーマンス
- ⑪監査等委員会
- ⑫総括

[評価結果及び取締役会議論の結果]

アンケートの分析結果から、全設問の評点平均値は前年度より若干上昇し、多くの設問で前年度の水準を上回り、他社比較においてもおおむね高い評価水準が確認されました。また、総合評価である「総じて、取締役会は実効的に機能しているといえるか」の設問は、前年度と同水準の高い評価を維持し、「情報の透明性も高く、質の高いガバナンス体制が敷かれている」との意見も得られました。

最も評点が高かったのは、前年度に引き続き「自由闊達で建設的な議論や意見交換」に関する設問で、「取締役会の議論も多様な意見があり、自由に言える雰囲気が良い」等の意見が得られました。また、最も改善が見られたのは「工場視察等を含めたトレーニング機会の提供」に関する設問で、前年度から大幅に評点が向上し、肯定的な意見が多数確認されました。

一方、改善を要する課題も認識しており、最も評点が低かったのは「子会社からの報告・情報共有」に関する設問で、他社比較においても改善余地が認められる結果となりました。また、「監査等委員会からの報告」に関する設問は、低水準ではないものの、前年度から評点が幾分低下し、他社比較においても相対的に低い評価となりました。このほか、取締役会での議論の更なる充実に関する複数の設問の評点が、他の設問と比較し相対的に低く、取締役会での審議時間の不足に関する意見も複数確認されたことから、改善に向けた対応が必要であることを確認しました。

上記の分析結果等を踏まえた取締役会での議論の結果、改善の余地があるものの、「当社取締役会の実効性は引き続き確保されている」と判断しました。

今後も評価結果に基づく課題への対応を進め、取締役会の更なる実効性向上に取り組めます。なお、2025年度に重点的に取り組んだ課題及びその具体的な取組内容は「2025年度重点課題及び取組内容」、2026年度に重点的に取り組む課題及びその対応方針は「2026年度重点課題及び対応方針」をご参照ください。

[2025年度重点課題及び取組内容]

2024年度の取締役会実効性評価結果等を踏まえ、2025年度に重点的に取り組んだ課題及びその具体的な取組内容は以下のとおりです。

① 品質・コンプライアンス推進の取組みに対するモニタリング強化

品質保証については、取締役会にて、2024年度の活動内容及び進捗状況、2025年度の活動方針について報告を受けたことに加え、全社の品質保証体制について議論し、現場における実効性を踏まえた仕組みについて執行側へ助言を行いました。

コンプライアンスについては、検査プロセスの自動化をはじめとする「不正ができない仕組みの構築」、コーポレートカードの使用必須化及び様々な角度からの経費精算データの分析等による「不正発見の強化」、風通しの良い職場環境の醸成を目指した「組織風土・意識改革」を改革の3本柱として、その進捗状況を取締役会にて適宜モニタリングし、指摘・助言を行いました。特に3本柱の取組みを一層推進するための体制整備について、取締役会において継続的に議論し、現場における実効性を重視した体制・仕組みの在り方について執行側へ助言を行いました。

上記の取締役会における議論及び助言等を踏まえ、当社グループの監査組織体制を見直し、監査機能を集約するなど第3線の体制を整備しました。また、2026年4月には、不正の未然防止及び再発防止策の実効性向上等、第2線の機能強化を目的として、データ監査の一部である経費精算監査を内部監査部門から管理部門に移管しました。さらに、全社横断的に品質保証機能の向上を図るため、社長直下の組織として「品質保証総括部」を設置するとともに、部門横断での連携及び適切な問題解決を促進する組織体制の構築を目的として、人事本部に「組織風土改革・コンプライアンス総括部」を設置しました。

② 後継者育成計画（サクセッションプラン）の定着化

取締役会メンバーにて、指名諮問委員会での審議内容、後継者選定プロセス及び具体的人選について定期的に報告を受けており、2025年度は社長・副社長後継者のショートリスト見直し及びロングリスト拡充、CEOサクセッションプランの有価証券報告書での開示等、サクセッションプラン定着に向けた取組状況について報告を受け、必要な助言を行いました。

③ 中核人材の多様性確保

2025年度はジェンダー格差解消に向けた取組みとして、取締役会にて、DE&Iに関する従業員意識調査結果を共有し、今後の方向性について議論しました。また、DE&Iポリシーの策定や、役員層の多様性確保、女性のキャリア中核人材育成に向けた、課長層対象のKawasaki Women's Advanced Programの導入・実施や、アンコンシャスバイアス研修の実施等、中核人材の多様性確保に向けた各種取組みの推進状況を取締役会にて確認し、議論しました。

④ 取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実

2025年度は、品質機能・コンプライアンス強化に関する取組方針、事業ポートフォリオ戦略、配当政策の見直し等について取締役会で討議を実施し、討議で得られた意見を執行側に共有し、具体的な取組みに反映しました。

⑤ 取締役会で実効的な議論を行うための環境整備

重要性に応じた取締役会議案の設定及び社外役員説明会・経営会議での事前説明の実施により、取締役会での審議時間の確保及び議論の活性化を図りました。

また、取締役会資料については、会議開催7営業日前の配付を徹底するとともに、議案サマリ作成による審議ポイントの明確化に引き続き取り組みました。

[2026年度重点課題及び対応方針]

今回の評価結果及び取締役会での議論を踏まえて設定した2026年度に重点的に取り組む課題及びその対応方針は以下のとおりです。

(1) 以下の取組みの促進及び取締役会によるモニタリング強化

① 品質・コンプライアンス強化

不正再発防止策の3本柱である「不正ができない仕組みの構築」「不正発見の強化」「組織風土・意識改革」に関する取組みについて、引き続き取締役会にて取組内容及び進捗状況を定期的に確認するとともに、適宜指摘・助言を行います。

特に、2026年4月に全社の品質・コンプライアンス強化を推進する部門として新設した「品質保証総括部」及び「組織風土改革・コンプライアンス総括部」については、取締役会において活動方針・計画を決議するとともに、活動の進捗及び成果を重点的に確認します。また、データ監査の一部機能を管理部門へ移管したことを踏まえ、第2線による経理業務に係る統制環境の整備・運用状況について、取締役会において定期的に確認します。

② 中核人材の多様性確保

2026年度は、働き方改革、各種教育、人材の発掘・育成を通じた取組みの実施状況に加えて、中核人材の多様化及び能力向上の具体的な進捗・将来計画・課題についてもモニタリングしていきます。

また、DE&Iに関する従業員意識調査の分析結果を取締役会にて継続的に確認し、必要な指示・助言を行うことにより、多様性確保に関する取組内容の見直し及び充実に促進します。

③ 子会社に対する内部統制（子会社に係る情報共有）強化

当社グループの各子会社に係る情報共有が適時適切に行われる体制の強化に向け、子会社に求める当社決裁・報告事項の点検・見直しや、データ監査・分析を通じた子会社情報の把握・可視化等を含め、子会社管理全般について検討を進めます。

取締役会においては、これらの取組みの進捗状況及び実効性を定期的に確認し、必要に応じて指摘・助言を行います。

(2) 取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実

本評価結果及び経営課題等を踏まえ、2026年度は組織風土改革、キャッシュアロケーションを含む事業ポートフォリオ戦略、コーポレートガバナンス・コード改訂への対応を契機としたガバナンス強化等について、取締役会で討議する予定です。

(3) 取締役会で実効的な議論を行うための環境整備

取締役会におけるより実効的な議論に向け、①審議時間の確保、②上程資料及び説明方法の改善、③社内外取締役・監査等委員による非公式な場での情報・意見交換の機会の確保を中心に、各種取組みについて、検討・実施を進めます。

具体的には、①については、報告事項の事前通知による取締役会での報告省略や書面決議の活用、取締役会付議事項の見直し等を検討します。②については、取締役会にて説明すべき事項の執行部門への共有・徹底や、上程資料に関するガイドライン等の整備・展開について検討し、実施を進めます。また、③については、社内外取締役・監査等委員が気兼ねなく情報・意見交換を行う場の設定について検討し、導入を進めます。

[補充原則4-14-2 取締役のトレーニング方針]

当社では、取締役に対し、期待される役割や責務、必要とされる資質・知識などを踏まえ、各目的に応じた以下の研修等を実施するほか、各取締役が個別に必要とするトレーニング機会の提供・斡旋及び費用の支援を行っています。

[常勤取締役]

- ・法的な職責を理解するための研修の実施（就任時）
- ・社外研修等への参加

[社外取締役]

- ・会社概要等に関する説明の実施（就任時）
- ・取締役会・経営会議の上程案件に関する社外取締役向け説明会の定期開催
- ・取締役会以外の主要な会議体への参加
- ・当社事業への理解を深めるための施策（各種社内行事等への参加、工場視察の実施、経営陣幹部との交流）

[全取締役]

- ・外部講師による社会・経済情勢や、企業として対処すべき課題に関する講演会の実施
- ・法務、財務等各種オンラインセミナーの受講機会の提供

[原則5-1 株主との建設的な対話に関する方針]

当社は株主と積極的に対話を行い、当社の事業戦略や経営方針を説明するとともに、対話を通じて得た知見を経営に活かすことで、中長期的な企業価値を向上させたいと考えています。そのため、株主からの対話申込みに対しては、スケジュール上の都合など、やむを得ない場合を除き、株主の希望や持株割合に応じて、社長を含む取締役や経営陣幹部など、適切な対応者が面談することとしています。

株主との建設的な対話を促進するための体制整備・取組みに関する方針は以下のとおりです。

・株主との対話は、コーポレートコミュニケーション担当役員が総括し、投資家からの取材への対応や各種説明会の実施などの取組みを積極的に行っていきます。

- ・対話を補助する社内各部門は定期的に連絡会議を開催するなど連携を取りながら、建設的な対話のための支援を行っています。
- ・四半期ごとの決算説明会（オンライン形式を含む）、事業説明会、見学会などを継続的に実施しています。
- ・対話において把握された株主の意見・懸念などは、取締役会に適時・適切に報告しています。
- ・決算発表前にサイレント期間を設け、投資家との対話を制限するとともに、対話に際しては相互監視の目的からも、原則として2人以上で対応することにより、インサイダー情報の漏えいを防止しています。

(株主との対話の実施状況等について)
当社ウェブサイトにおいて、より具体的な、対話の体制、実績、主なテーマ、経営陣へのフィードバック等を公開しています。
ウェブサイト（資本市場との対話） <https://www.khi.co.jp/ir/engagement/>

[資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応]

記載内容	取組みの開示 (アップデート)
英文開示の有無	有り
アップデート日付	2026年6月25日

該当項目に関する説明

当社の2026年3月末時点の資本コスト (WACC) は、株価変動による資本構成の変化等を反映し、約10%と算出しています。また、グループビジョン2030では、世界GDP成長率を上回る売上高の成長を目指し、成長分野・新規事業への開発投資を継続しつつ、適正な利益を測るための指標として、事業利益率は2027年までに8%、2030年までに10%超を実現し、税後ROICはWACC+3%以上を確保することを経営方針として定めています。さらに、これらの経営指標の改善の結果として自己資本利益率 (ROE) の向上も図っていきます。そのほか、役員報酬制度では、短期インセンティブ型報酬の利益指標の目標水準はWACCを意識して設定するとともに、2024年度業績評価からは長期インセンティブ型報酬に株価指標を導入し、資本コストや株価を意識した経営を促進しています。

資本コストベースのKPIを基準とした経営方針、ビジネスモデルや事業ポートフォリオの改革については、統合報告書にて開示しています。
統合報告書 (p.11～12) https://www.khi.co.jp/sustainability/library/report/2025/pdf/25_houkokusyo.pdf

2. 資本構成

外国人株式保有比率	30%以上
-----------	-------

[大株主の状況]

氏名又は名称	所有株式数 (株)	割合 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社 (信託口)	22,794,100	13.57
株式会社日本カストディ銀行 (信託口)	13,430,691	8.00
日本生命保険相互会社	5,751,661	3.42
川崎重工業従業員持株会	4,488,051	2.67
川崎重工共栄会	3,569,719	2.12
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,507,791	2.08
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,255,866	1.34
株式会社みずほ銀行	2,239,412	1.33
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	2,096,583	1.24
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE FIDELITY FUNDS	2,026,488	1.20

支配株主 (親会社を除く) の有無	――
親会社の有無	なし

補足説明

当社では、大量保有報告書の写しの送付を受けていますが、2026年3月31日現在における実質所有株式数を完全に把握できないため、上記大株主の状況は、株主名簿の記載内容に基づいて記載しております。
なお、報告書の主な内容は以下のとおりです。

保有者：ブラックロック・ジャパン株式会社 他4名
報告義務発生日：2025年8月29日
保有株券等の数：8,882,604株
株券等保有割合：5.29%

保有者：三井住友トラスト・アセットマネジメント株式会社 他1名
報告義務発生日：2025年9月15日
保有株券等の数：10,435,500株
株券等保有割合：6.21%

保有者：野村證券株式会社 他2名
報告義務発生日：2025年9月30日
保有株券等の数：8,867,908株
株券等保有割合：5.28%

3. 企業属性

上場取引所及び市場区分	東京 プライム、名古屋 プレミア
決算期	3 月
業種	輸送用機器
直前事業年度末における（連結）従業員数	1000人以上
直前事業年度における（連結）売上高	1兆円以上
直前事業年度末における連結子会社数	100社以上300社未満

4. 支配株主との取引等を行う際における少数株主の保護の方策に関する指針

―――

5. その他コーポレート・ガバナンスに重要な影響を与えうる特別な事情

―――

// 経営上の意思決定、執行及び監督に係る経営管理組織その他のコーポレート・ガバナンス体制の状況

1. 機関構成・組織運営等に係る事項

組織形態	監査等委員会設置会社
------	------------

[取締役関係]

定款上の取締役の員数	17 名
定款上の取締役の任期	1 年
取締役会の議長	会長 (社長を兼任している場合を除く)
取締役の人数	13 名
社外取締役の選任状況	選任している
社外取締役の人数	7 名
社外取締役のうち独立役員に指定されている人数	7 名

会社との関係(1)

氏名	属性	会社との関係(※)										
		a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k
辻村 英雄	他の会社の出身者								△			
吉田 勝彦	他の会社の出身者								△			
メラニー・ブロック	他の会社の出身者								○			
井野 勢津子	他の会社の出身者								△			
津久井 進	弁護士											
天谷 知子	その他											
板垣 利明	他の会社の出身者											

※ 会社との関係についての選択項目

※ 本人が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「○」、「過去」に該当している場合は「△」

※ 近親者が各項目に「現在・最近」において該当している場合は「●」、「過去」に該当している場合は「▲」

a 上場会社又はその子会社の業務執行者

b 上場会社の親会社の業務執行者又は非業務執行取締役

c 上場会社の兄弟会社の業務執行者

d 上場会社を主要な取引先とする者又はその業務執行者

e 上場会社の主要な取引先又はその業務執行者

f 上場会社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家、法律専門家

g 上場会社の主要株主 (当該主要株主が法人である場合には、当該法人の業務執行者)

h 上場会社の取引先 (d、e及びiのいずれにも該当しないもの) の業務執行者 (本人のみ)

i 社外役員の相互就任の関係にある先の業務執行者 (本人のみ)

j 上場会社が寄付を行っている先の業務執行者 (本人のみ)

k その他

氏名	監査等 委員	独立 役員	適合項目に関する補足説明	選任の理由
辻村 英雄		○	辻村 英雄氏が過去に業務執行者であったサントリー食品インターナショナル(株) (現サントリービバレッジ&フード(株)) (その重要な子会社を含む、以下同様。)は、当社グループと取引実績があります。しかし、過去5事業年度における平均取引額は、同社及び当社グループの過去5事業年度の平均売上高の1%未満であり、当社が定める「役員に関する独立性判断基準」を満たしていることから、同氏の独立性に問題は無く、独立役員として適任であると判断しております。	辻村 英雄氏は、サントリーホールディングス(株)専務取締役 知的財産部担当等を歴任し、豊富な経営経験に加え、商品開発、知的財産に関する高い見識を有しております。2020年より当社社外取締役として、業務執行から独立した立場で、当社経営の重要事項の決定に際し、過去の経験を踏まえた経営全般に資する有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しております。また、指名・報酬諮問委員会議長として、役員報酬制度や評価制度の改定、サクセッションプランに関する議論を行い、取締役会への答申にあたって、重要な職責を果たしております。これらの点を踏まえ、社外取締役として適任であると判断しております。 また、同氏は、(株)東京証券取引所の規定する独立性基準に抵触しておらず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、同氏を独立役員として選任しております。
吉田 勝彦		○	吉田 勝彦氏が過去に業務執行者であった花王(株) (その重要な子会社を含む、以下同様。)は、過去5事業年度において、当社グループと取引実績があります。しかし、過去5事業年度における平均取引額は、同社及び当社グループの過去5事業年度の平均売上高の1%未満であり、当社が定める「役員に関する独立性判断基準」を満たしていることから、同氏の独立性に問題は無く、独立役員として適任であると判断しております。	吉田 勝彦氏は、花王(株)代表取締役専務執行役員コンシューマープロダクツ事業部門統括等を歴任し、豊富な経営経験に加え、営業、マーケティングに関する高い見識を有しております。2022年より当社社外取締役として、業務執行から独立した立場で、当社経営の重要事項の決定に際し、特にマーケティングに資する発言など、有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しております。また、指名・報酬諮問委員会委員としての職責を果たしております。これらの点を踏まえ、社外取締役として適任であると判断しております。 また、同氏は、(株)東京証券取引所の規定する独立性基準に抵触しておらず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、同氏を独立役員として選任しております。
メラニー・ブロック		○	メラニー・ブロック氏が現に業務執行者である(株)Melanie Brock Advisoryと当社は、豪州における水素動向等に関するコンサルティング契約を締結していますが、年間のコンサルタント料は1,000万円以内であり、当社が定める「役員に関する独立性判断基準」を満たしていることから、同氏の独立性に問題は無く、独立役員として適任であると判断しております。	メラニー・ブロック氏は、長年にわたり国際的なビジネス支援に携わり、豊富な国際経験とグローバル視点での事業戦略・マーケティングに関する高い見識を有しております。2023年より当社社外取締役として、業務執行から独立した立場で、当社経営の重要事項の決定に際し、特に海外事業の展開に資する有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しております。これらの点を踏まえ、社外取締役として適任であると判断しております。 また、同氏は、(株)東京証券取引所の規定する独立性基準に抵触しておらず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、同氏を独立役員として選任しております。
井野 勢津子		○	井野 勢津子氏が過去に業務執行者であったアマゾンジャパン(同) (その重要な子会社を含む、以下同様。)は、当社グループと取引実績があります。しかし、過去5事業年度における平均取引額は、同社及び当社グループの過去5事業年度の平均取引高の1%未満であり、当社が定める「役員に関する独立性判断基準」を満たしていることから、同氏の独立性に問題は無く、独立役員として適任であると判断しております。	井野 勢津子氏は、サン マイクロシステムズ ジャパン(株)、SAP ジャパン(株)、アマゾンジャパン(同)、アシュリオンジャパン(株)でファイナンス部門の総責任者を歴任し、グローバル視点での財務・会計・IT分野に関する高い見識を有し、経理財務計画の立案・運営・管理、ファイナンス部門の経営管理の高度化を通して、各社のファイナンス部門の業務プロセスをグローバル水準にし、企業価値向上に貢献してきました。これらの点を踏まえ、社外取締役として適任であると判断しております。 また、同氏は、(株)東京証券取引所の規定する独立性基準に抵触しておらず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、同氏を独立役員として選任しております。

津久井 進	○	○	----	津久井 進氏は、社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、兵庫県弁護士会会長等を歴任し、弁護士としての豊富な経験と法務に関する高い見識を有しております。2022年より当社監査等委員である社外取締役役に就任し、当社経営の重要事項の決定に際し、法務・コンプライアンスに資する有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しております。これらの点を踏まえ、監査等委員である社外取締役役として適任であると判断しております。 また、同氏は、(株)東京証券取引所の規定する独立性基準に抵触しておらず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、同氏を独立役員として選任しております。
天谷 知子	○	○	----	天谷 知子氏は、社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、金融庁において総務企画局審議官、公認会計士・監査審査会事務局長、金融国際審議官等の要職を歴任し、金融監督・国際金融規制に関する高い見識を有しております。2024年より当社監査等委員である社外取締役役に就任し、当社経営の重要事項の決定に際し、財務・金融・コンプライアンスに資する有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しております。これらの点を踏まえ、監査等委員である社外取締役役として適任であると判断しております。 また、同氏は、(株)東京証券取引所の規定する独立性基準に抵触しておらず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、同氏を独立役員として選任しております。
板垣 利明	○	○	----	板垣 利明氏は、中外製薬(株)においてマーケティング企画部長、財務経理部長、IT統轄部門長、最高財務責任者を歴任し、マーケティング、財務経理、IT、デジタルに関する高い見識を有し、他社との連携やM&Aを通じた経営・財務戦略の構築、ITソリューションの推進で手腕を発揮してきました。また、執行役員や取締役として豊富な経営の経験もあります。これらの点を踏まえ、監査等委員である社外取締役役として適任であると判断しております。 また、同氏は、(株)東京証券取引所の規定する独立性基準に抵触しておらず、一般株主と利益相反が生じるおそれがないと判断し、同氏を独立役員として選任しております。

【監査等委員会】

委員構成及び議長の属性					
	全委員 (名)	常勤委員 (名)	社内取締役 (名)	社外取締役 (名)	委員長 (議長)
監査等委員会	5	2	2	3	社内取締役

監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人の有無	あり
----------------------------	----

当該取締役及び使用人の業務執行取締役からの独立性に関する事項

監査等委員会の職務執行を補助するため、監査等委員会室を設置し、専任複数名及び兼任1名（以下、総称して「補助者」）を配置しています。
 なお、当該補助者は監査等委員会の指揮命令に服するものとし、また、その人事異動及び評価等に関しては、監査等委員会の事前の同意を得ることとし、業務執行取締役からの独立性を高め、監査等委員会の指示の実効性を確保しています。

監査等委員会、会計監査人、内部監査部門の連携状況

監査等委員会と監査総括部は定期的に会合を行い、それぞれの監査結果・指摘事項等の情報を共有しています。
 また、監査等委員会は会計監査人と定期的に会合を行い、この会合に監査総括部長が同席し、必要な情報交換及び相互連携に努めています。

【任意の委員会】

指名委員会又は報酬委員会に相当する任意の委員会の有無	あり
----------------------------	----

任意の委員会の設置状況、委員構成、委員長（議長）の属性

	委員会の名称	全委員（名）	常勤委員（名）	社内取締役（名）	社外取締役（名）	社外有識者（名）	その他（名）	委員長（議長）
指名委員会に相当する任意の委員会	指名諮問委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役
報酬委員会に相当する任意の委員会	報酬諮問委員会	5	0	2	3	0	0	社外取締役

補足説明

取締役会の諮問機関として、議長及び構成員の過半数を社外取締役とする指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置し、取締役会の透明性及び客観性の強化を図っています。
 また、両委員会の委員は、社内外における経歴や知見等を踏まえ、取締役会において選任しています。
 両委員会の主な審議事項、委員の役職・氏名及び2025年度開催の各委員会の出席状況は以下のとおりです。
 なお、両委員会の事務局は本社人事本部が務めています。

- ・主な審議事項
 指名諮問委員会：取締役選任に関する方針及び取締役選任案についての妥当性等
 報酬諮問委員会：取締役報酬に関する方針及び取締役報酬制度の妥当性等

- ・委員の役職・氏名（2026年6月25日現在）
 議長 辻村 英雄（社外取締役）
 構成員 橋本 康彦（社長）、山本 克也（副社長）、吉田 勝彦（社外取締役）、津久井 進（社外取締役/監査等委員）

- ・2025年度開催の各委員会出席状況
 代表取締役社長執行役員 橋本 康彦 指名：12回 / 12回、報酬：12回 / 12回
 代表取締役副社長執行役員 山本 克也 指名：12回 / 12回、報酬：12回 / 12回
 社外取締役 辻村 英雄 指名：12回 / 12回、報酬：12回 / 12回
 社外取締役 吉田 勝彦 指名：12回 / 12回、報酬：12回 / 12回
 社外取締役（監査等委員） 石井 淳子 指名：2回 / 3回、報酬：2回 / 3回（注）
 社外取締役（監査等委員） 津久井 進 指名：8回 / 9回、報酬：8回 / 9回（注）
 （注）石井 淳子は第202期定時株主総会（2025年6月26日）の終結の時をもって退任したため、出席対象となる諮問委員会の回数が他の構成員と異なります。
 津久井 進は第202期定時株主総会の会日（2025年6月26日）に開催した取締役会の決議により委員に就任したため、出席対象となる諮問委員会の回数が他の構成員と異なります。

[独立役員関係]

独立役員の人数

7名

その他独立役員に関する事項

[社外役員に関する独立性判断基準]

次の各号に掲げる事項全てに該当しない場合、独立性を満たすと判断しています。

- (1) 当該社外役員が、業務執行取締役、執行役、支配人その他の重要な使用人として現在在籍している、又は過去10年間に於いて在籍していた会社（当該会社が定める重要な子会社を含む）（以下、「出身会社」）が、当社グループと取引を行っている場合に、過去5事業年度の平均取引額が、当社グループ及び出身会社の過去5事業年度の平均売上高の2%を超える。
- (2) 当該社外役員が、法律、会計もしくは税務の専門家又はコンサルタント（法人格を有する場合は法人）として、当社グループから直接受領する報酬（当社役員としての報酬を除く）の過去5事業年度の平均額が、1,000万円を超える。
- (3) 当該社外役員が、業務執行役員を務めている非営利団体に対する当社グループからの寄附金等の過去5事業年度の平均額が、1,000万円を超え、かつ当該団体の総収入又は経常収支の2%を超える。
- (4) 当該社外役員の出身会社が、当社発行済株式総数の10%以上の株式を保有する主要株主である。
- (5) 当該社外役員の二親等内の親族が、前四号に定める条件に合致する者もしくは当社グループの業務執行取締役、執行役、支配人その他の重要な使用人である。

[インセンティブ関係]

取締役へのインセンティブ付与に関する
施策の実施状況

業績連動報酬制度の導入

該当項目に関する補足説明

業績連動報酬制度の詳細は、有価証券報告書にて公表しています。

有価証券報告書 <https://www.khi.co.jp/ir/library/financial.html>

ストックオプションの付与対象者

該当項目に関する補足説明

――

[取締役報酬関係]

（個別の取締役報酬の）開示状況

一部のものだけ個別開示

該当項目に関する補足説明

2025年度（2025年4月1日～2026年3月31日）において、株主総会決議に基づく限度額の範囲内で当社が支払った報酬の総額は次のとおりです。

取締役（4名/監査等委員である取締役及び社外取締役を除く）： 548百万円

監査等委員である取締役（2名/社外取締役を除く）： 68百万円

社外取締役（8名）： 130百万円

なお、有価証券報告書にて、報酬等の種類別の総額及び企業内容等の開示に関する内閣府令の規定に従い、一部取締役の報酬について個別開示を行っています。

有価証券報告書 <https://www.khi.co.jp/ir/library/financial.html>

報酬の額又はその算定方法の決定方針
の有無

あり

報酬の額又はその算定方法の決定方針の開示内容

報酬の額又はその算定方法の決定方針に係る事項の詳細は、有価証券報告書にて開示しています。
有価証券報告書 <https://www.khi.co.jp/ir/library/financial.html>

【社外取締役のサポート体制】

本社経営企画部が社外取締役全員を対象とした上程議案に関する事前説明会を定期的に開催しているほか、取締役会資料の事前配付など、必要なサポートを行っています。

これに加え、監査等委員である社外取締役に対しては、監査等委員会や業務監査の場を通じて、常勤の監査等委員から各種情報提供を行っているほか、監査等委員会室が、社外監査等委員を含め全監査等委員のサポートを行っています。

【代表取締役社長等を退任した者の状況】

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の氏名等

氏名	役職・地位	業務内容	勤務形態・条件 (常勤・非常勤、報酬有無等)	社長等退任日	任期
――	――	――	――	――	――

元代表取締役社長等である相談役・顧問等の合計人数 0 名

その他の事項

・当社では代表取締役社長等の経験者に顧問等を委嘱することがあり、その業務内容は次のとおりです。ただし、経営のいかなる意思決定にも関与していません。

①長年に渡り当社の経営に携わってきた経験・知見等に基づき、当社の要請に応じて、助言を行う。

②業界団体・財界での活動や社会貢献活動に従事する。

・相談役、顧問等に関する制度については、議長及び構成員の過半数を社外取締役とする指名諮問委員会での審議を踏まえ、取締役会の決議により2020年6月25日付で相談役制度を廃止し、新たに特別顧問制度を設けました。また、名誉顧問については、新たな委嘱は行わないこととしました。なお、田崎 雅元氏は2026年3月末日をもって名誉顧問を退任しています。

・特別顧問の委嘱は指名諮問委員会の審議結果を踏まえ、取締役会にて決定しており、任期は原則1年としています。

・特別顧問は、業界団体・財界での活動や社会貢献活動において各種役員・委員を委嘱する等、重要な対外活動を担うことから、職責に見合った報酬を支給しております。

2. 業務執行、監査・監督、指名、報酬決定等の機能に係る事項(現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要) 更新

(1) 現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要

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及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。

当社における主な会議体並びにその内容及び活動状況は以下のとおりです。

取締役会は、取締役13名(うち、監査等委員である取締役5名)のうち、社外取締役が7名(うち、監査等委員である取締役3名)と過半数を占める構成とし、経営に対する監督機能の強化を図っています。また、女性取締役は4名、外国籍取締役は1名と、知識・経験・能力のバランスに加えてその多様性を促進し、より多角的な経営判断ができる体制としています。なお、議長は取締役会の決議により会長が務めています。

取締役会では、社内規程に基づき上程される各議案の審議に加え、取締役会実効性評価の結果等を踏まえ設定したテーマについて討議を行っています。当事業年度は、事業ポートフォリオ戦略、品質機能・コンプライアンス強化に関する取組方針、中核人材の多様性向上等について議論しました。また、サステナビリティやコンプライアンス、リスクマネジメント、品質管理等の重要な経営課題については、取締役会で基本方針を決議するとともに、執行側から具体的施策及びその進捗状況について定期的な報告を受け、継続的なモニタリングを行っています。

これに加え、取締役会における審議の透明性及び客観性の向上を目的として、指名諮問委員会及び報酬諮問委員会を設置し、両委員会の議長及び構成員の過半数を社外取締役にしています。指名諮問委員会は役員選解任に関する方針・基準及び役員選解任案の妥当性等について、報酬諮問委員会は役員報酬に関する方針・制度及び個別報酬の妥当性等についてそれぞれ審議し、取締役会に答申及び助言を行っています。

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しています。また、監査等委員には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者、特に、財務報告の信頼性確保のため、財務・会計に関する十分な知見を有している者を1名以上選任しています。

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、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。

グループ経営全般における社長の諮問機関として、代表取締役及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するほか、全社経営戦略会議や重要プロジェクト会議にて各事業・プロジェクトにおける戦略、アクションプラン及びリスク評価や対応策等について多角的な議論を行うことにより、意思決定及び業務執行がより適切かつ効率的に行われる体制としています。

更に、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、取締役会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うことにより、グループ経営における意思統一を図っています。

当社のコーポレート・ガバナンス体制図は、最終頁掲載の「コーポレート・ガバナンス体制図」をご覧ください。

なお、監査等委員である取締役及び監査等委員でない社外取締役は、会社法第427条第1項及び定款第31条に基づき、その責任範囲を1千万円又は法令が規定する額(取締役報酬の2年分)のいずれか高い方を限度とする契約を当社と結んでいます。

(2) 取締役会の活動状況

当社は月1回程度の頻度で取締役会を開催し、必要の都度、臨時取締役会を開催しています。取締役会では、法定の決議事項に加え、中長期的な経営方針及び経営戦略、これらを踏まえた中・短期経営計画や、当社に相応しいガバナンス体制、並びに経営に重要な影響を及ぼす案件への対応方針等に関し、重点的に審議しています。

取締役会の構成員及び2025年度開催の取締役会の出席状況は以下のとおりです。

・取締役会の構成員(2026年6月25日現在)

議長 金花 芳則(取締役会長)

構成員 橋本 康彦(代表取締役/社長執行役員)

山本 克也(代表取締役/副社長執行役員)、中谷 浩(代表取締役/副社長執行役員)

辻村 英雄(社外取締役)、吉田 勝彦(社外取締役)

メラニー・ブロック(社外取締役)、井野 勢津子(社外取締役)

柿原 アツ子(取締役/監査等委員)、今井 一朗(取締役/監査等委員)

津久井 進(社外取締役/監査等委員)、天谷 知子(社外取締役/監査等委員)

板垣 利明(社外取締役/監査等委員)

・2025年度開催の取締役会出席状況

取締役会長	金花 芳則 17回 / 17回
代表取締役/社長執行役員	橋本 康彦 17回 / 17回
代表取締役/副社長執行役員	山本 克也 17回 / 17回
代表取締役/副社長執行役員	中谷 浩 17回 / 17回
社外取締役	ジェニファー ロジャーズ 16回 / 17回
社外取締役	辻村 英雄 17回 / 17回
社外取締役	吉田 勝彦 17回 / 17回
社外取締役	メラニー・ブロック 17回 / 17回
取締役/監査等委員	加藤 信久 14回 / 14回(注)
取締役/監査等委員	柿原 アツ子 17回 / 17回
社外取締役/監査等委員	石井 淳子 3回 / 3回(注)
社外取締役/監査等委員	津久井 進 17回 / 17回
社外取締役/監査等委員	天谷 知子 17回 / 17回
社外取締役/監査等委員	板垣 利明 14回 / 14回(注)

(注) 加藤 信久は2026年1月22日付で退任したため、出席対象となる取締役会の回数が他の構成員と異なります。

石井 淳子は第202期定時株主総会(2025年6月26日)の終結の時をもって退任したため、出席対象となる取締役会の回数が他の構成員と異なります。

板垣 利明は第202期定時株主総会の会日（2025年6月26日）に就任したため、出席対象となる取締役会の回数が他の構成員と異なります。

(3) 監査の状況

監査等委員会、内部監査部門である監査総括部、会計監査人は、監査計画及び監査重点事項の説明や監査結果の報告を相互に行うとともに、会合等を通じて情報交換や意見交換を行うなど連携を図っています。

(a) 監査等委員会監査

監査等委員会の構成は「II. 2. (1) 現状のコーポレート・ガバナンス体制の概要」に記載のとおりです。
社外監査等委員である天谷知子は、金融庁において公認会計士・監査審査会事務局長、金融国際審議官等の要職を歴任し、財務及び会計に関する十分な知見を有しています。社外監査等委員である板垣利明は、中外製薬株式会社において財務経理部長、最高財務責任者等を歴任し、財務及び会計に関する十分な知見を有しています。また、2026年6月25日開催の第203期定時株主総会で新任監査等委員として就任した今井一朗は、当社において長年にわたり主に経営企画・財務・会計に関する業務に従事し、財務及び会計に関する十分な知見を有しています。
各監査等委員は、監査等委員会で決定された監査基本方針・監査体制及び分担等に従い、主に以下の活動を実施しています。

活動内容	常勤	社外
取締役会への出席	○	○
経営会議、その他重要な会議への出席 （経営会議、全社経営戦略会議、事業戦略会議、サステナビリティ委員会、全社コンプライアンス委員会、執行役員会）	○	(※1)
取締役（社内・社外）との会合	○	○
指名諮問委員会、報酬諮問委員会への出席		(※2)
特別調査委員会		(※3)
コンプライアンス特別推進委員会		(※4)
カンパニー・プレジデント及び川崎車両(株)・カワサキモータース(株)社長との会合	○	○
社長・副社長と社外役員との懇談会		○
本社各部門、各カンパニー・ディビジョンの業務執行状況（財務報告に係る内部統制の運用と評価の状況を含む）、財産状況の調査	○	(※5)
監査総括部との連絡会議	○	(※1)
監査等委員コンプライアンス連絡会	○	(※1)
グループ会社常勤監査役との会合（川崎車両(株)・カワサキモータース(株)含む）	○	(※6)
国内関係会社の調査	○	
海外関係会社の調査	○	
テーマ監査(※7)	○	○
会計監査人との会合	○	○
決裁書類、その他重要書類の閲覧	○	

(※1)テーマに応じて出席しています。

(※2)委員に就任している社外監査等委員1名が出席しています。

(※3)オブザーバーとして社外監査等委員1名が出席していました。

(※4)オブザーバーとして社外監査等委員2名が出席しています。

(※5)カンパニー・ディビジョンの業務執行状況調査には調査単位毎に社外監査等委員1名が従事しています。

(※6)川崎車両(株)・カワサキモータース(株)との会合には社外監査等委員全員が出席しています。

(※7)グループガバナンスの強化に向け、重要なテーマに絞った監査を当事業年度から実施しており、社外監査等委員全員を出席対象としています。

常勤監査等委員は、取締役会及び経営会議等のその他重要な会議へ出席し必要な意見を述べるとともに、上記の活動を通して監査の環境の整備及び社内の情報の収集に努め、内部統制システムの構築・運用の状況を日常的に監視しています。また、収集した社内の情報等については、適時に社外監査等委員と共有しています。

社外監査等委員は、それぞれの専門的知見に基づき、取締役会及び（必要に応じて）経営会議等のその他重要な会議へ出席し必要な意見を述べるほか、上記の活動を通して監査に必要な情報の入手に努めるとともに、他の監査等委員と協力して監査の環境の整備に努めています。また、監査等委員会への出席などを通じて常勤監査等委員との情報共有に努めています。

なお、監査等委員会として、潜水艦修繕事業及び船用エンジン事業における不正事案に関して、社外有識者で構成する特別調査委員会からの提言も踏まえ、社長を委員長とするコンプライアンス特別推進委員会の活動及び再発防止策の実施状況・実効性を注視しています。

(b) 内部監査

内部監査については、監査総括部（38名）のもとに内部監査機能を集約し、さらに第2線との連携を進めることでグループガバナンスの実効性を強化し、当社グループの企業価値の保全及び向上を図っています。また、リスクベースの内部監査を実施するとともに、データ分析による不正リスクの抽出等、不正の防止や早期発見につながる施策を進めることで、内部統制機能の向上を図っています。

監査総括部長は、個々の監査結果を監査報告書により社長及び監査等委員会に報告するとともに、取締役会及び経営会議に年2回の総括報告を行っています。

(c) 会計監査

当社は、監査契約に基づき会計監査人である有限責任あずさ監査法人の財務諸表監査を受けています。

a) 業務を執行した公認会計士の氏名及び所属する監査法人名

有限責任あずさ監査法人 指定有限責任社員 業務執行社員 堀内計尚
指定有限責任社員 業務執行社員 竹下晋平
指定有限責任社員 業務執行社員 杏井康真

b) 継続監査期間

52年間

上記は、調査が著しく困難であったため、現任の監査人である有限責任あずさ監査法人の前身の1つである新和監査法人が監査法人組織になって以降の期間について記載したものです。実際の継続監査期間は、この期間を超える可能性があります。

c) 監査業務に係る補助者の構成

公認会計士42名

その他84名

(4) コンプライアンスの推進体制

当社グループでは、コンプライアンスの徹底はすべての事業活動の土台となるべきものと位置づけ、コンプライアンスに対する体制を整えています。当社グループの役職員が事業活動を行うにあたり遵守すべき倫理基準である「川崎重工グループ行動規範」を定めるとともに、実用の参考資料「コンプライアンスガイドブック」の活用やeラーニング等による教育も充実させています。また、10月を「コンプライアンス月間」とし、トップメッセージの発信やグループ報への掲載などを通じて当社グループを挙げてコンプライアンスに対する意識の向上を図っています。そのほか、「コンプライアンス報告・相談制度」の窓口である外部弁護士を増員し、従業員の相談によりタイムリーに対応する仕組みを整備しています。また、適切なコンプライアンス活動をスムーズに全社展開するために、事業部門のコンプライアンス部と本社コンプライアンス部の定例的な情報交換ミーティングを開催するなど、現場とのコミュニケーションルートを密にする取組みを推進しているほか、コンプライアンス部の独立性を担保するため、監査等委員と本社コンプライアンス部の間で定期的に連絡会を開催し、本社コンプライアンス部からの通常の職制に基づく報告ルートとは別に、監査等委員への報告ルートを確保しています。

潜水艦修繕職場における不適切事案及び舶用エンジンにおける検査不正を踏まえ、社長を委員長とするコンプライアンス特別推進委員会を設置し、不正が出来ない仕組みの構築、不正発見の強化、組織風土・意識改革を当社グループ全体で進めることで、コンプライアンス・ガバナンス体制の再構築、また再発防止に取り組んでいます。具体的には、不正ができない仕組みの構築に関しては、検査プロセスを自動化する取組みなどを進めています。不正発見の強化に関しては、本社部門に防衛事業管理本部を設置し、防衛事業に対するガバナンスを強化したほか、法務組織の法務本部への格上げ、監査部門の本社部門への集約、本社部門としての品質保証総括部の設置など、第2線、第3線の体制を整備する取組みを行っています。組織風土・意識改革については、困難な課題に直面した際も、部門の枠を超えて協力し合い、適切に問題解決が図られる組織の構築を目指して「組織風土改革・コンプライアンス総括部」を2026年4月1日付で人事本部内に設置し、組織風土・意識改革を持続的に推進する体制を整備しています。

3. 現状のコーポレート・ガバナンス体制を選択している理由

当社では、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指し、コーポレート・ガバナンス体制の強化に継続的に取り組んでいます。急激な経営環境の変化に迅速かつ柔軟に対応することができ、同時に取締役会の監督機能の更なる強化が可能となる体制として、監査等委員会設置会社を選択しています。

監査等委員会設置会社制度のもと、業務執行決定権限の相当部分を取締役会にて選任された執行役員に委譲し、機動的な意思決定を実現するとともに、取締役会における社外取締役比率向上により、経営の透明性を確保しながらも、機動的かつ効率的な経営を行うのに相応しい体制として、本体制を採用しています。

株主その他の利害関係者に関する施策の実施状況

1. 株主総会の活性化及び議決権行使の円滑化に向けての取組み状況

	補足説明
株主総会招集通知の早期発送	株主の皆様が十分な議案検討時間を確保できるように、原則、法定で定められた期限（2週間）よりも早く、アクセス通知を発送しています。 また、同様に、法定で定められた期限（3週間前）よりも早く、電子提供措置事項（和文・英文）を、当社ウェブサイトなどに掲載しています。
集中日を回避した株主総会の設定	より多くの株主の皆様にご参加いただくため、集中日を避けて株主総会の開催日を設定しています。
電磁的方法による議決権の行使	株主総会会場に出席することが困難な株主の皆様の利便性を向上することを目的として、パソコン・スマートフォンを用いたインターネットによる議決権行使制度を採用しています。
議決権電子行使プラットフォームへの参加 その他機関投資家の議決権行使環境 向上に向けた取組み	2006年6月開催の定時株主総会より、株式会社ICJが運用する機関投資家向け議決権電子行使プラットフォームに参加しています。
招集通知（要約）の英文での提供	招集通知のほぼ全文の英訳版を、当社ウェブサイトなどに掲載しており、議決権行使の促進を図っています。
その他	2022年6月開催の定時株主総会より、ハイブリット参加型バーチャル株主総会を実施しています。 （事前質問の受付や当社ウェブサイトにて株主総会の一部を収録した録画映像の公開も実施）

2. IRに関する活動状況

	補足説明	代表者 自身による説明の有無
ディスクロージャーポリシーの作成・公表	ディスクロージャーポリシーを作成し、当社ウェブサイトに掲載しています。	
アナリスト・機関投資家向けに定期的説明会を開催	当社は、各四半期決算及び本決算発表時の年四回、決算説明会を開催しており、決算実績及び業績見通し、今後の経営戦略などの説明を行っています。また、2020年11月に策定したグループビジョン2030についての進捗報告会を原則年1回以上開催しており、中長期的な企業成長実現に向けた各種取組みの説明を行っています。 なお、各種説明会での主要な質疑応答の内容については、当社ウェブサイト「IR情報」にて公開しています。	あり
海外投資家向けに定期的説明会を開催	北米・欧州等の機関投資家に対し、現地での対面またはウェブ会議等を通じた面談を行っています。	あり
IR資料のホームページ掲載	当社ウェブサイト内にIR専用サイトを設置し、主に次の(1)～(7)の会社情報を掲載しています。 (1) 決算情報 (2) 決算情報以外の適時開示資料 (3) 有価証券報告書又は四半期報告書 (4) 株主総会の招集通知 (5) Kawasaki Report (統合報告書) (6) 決算説明資料 (7) その他の投資家向け説明会資料	
IRに関する部署(担当者)の設置	本社管理部門管掌の副社長を担当役員として、コーポレートコミュニケーション総括部IR部で対応しています。	
その他	当社ウェブサイトにおいて、IR体制やIR活動の実施状況等の詳細について掲載しています。 https://www.khi.co.jp/ir/engagement/	

3. ステークホルダーの立場の尊重に係る取組み状況

	補足説明
社内規程等によりステークホルダーの立場の尊重について規定	「カワサキグループ・ミッションステートメント」において、川崎重工グループがステークホルダーに対し果たすべき使命をグループミッションとして掲げています。また、役員・従業員が日々の業務遂行において社会やステークホルダーに対して持つべき倫理観、果たすべき責任について「川崎重工グループ行動規範」に定めています。
環境保全活動、CSR活動等の実施	取締役会をサステナビリティに関する最高意思決定機関として、ミッションステートメントにおけるサステナビリティの位置付けを明確化し、社会課題への挑戦、責任ある企業行動、経営基盤の強化とステークホルダーとの対話を推進しています。また、昨今企業活動においても重要度を増している地球環境問題に対処するため、取締役会決議に基づく「環境経営活動基本計画」を執行側へ展開し、グループ全体で取り組んでいます。カーボンニュートラル社会の早期実現に向けては、事業活動におけるNet Zero (Scope1、Scope2) 達成を目指すとともに、製品・サービスを通じて、取引先、顧客、社会へと当社グループの脱炭素ソリューションを提供していきます。 具体的なCSR活動の取組み、環境経営の状況については、当社ウェブサイトやKawasaki Report (統合報告書)、サステナビリティレポートの中で報告しています。
ステークホルダーに対する情報提供に係る方針等の策定	適時、適切な会社情報を正確かつ公平に提供することを目的に、証券取引所の定める適時開示規則に沿って情報開示を行っており、社内規則においてその取扱いを定めるとともに、開示情報を明確化しています。
その他	より一層進む従業員や就労観の多様化に対応するため、「ワークライフバランスや成果・効率を意識した働き方の実現」「女性活躍推進」「LGBTへの理解促進」「障がい者雇用促進」「仕事と育児・介護の両立支援」などに取り組んでいます。

内部統制システム等に関する事項

1. 内部統制システムに関する基本的な考え方及びその整備状況

(内部統制システム整備の基本方針)

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“GlobaKawasaki”」という「グループミッション(果たすべき使命・役割)」、「カワサキバリュー」、「グループ経営原則」及び「グループ行動指針」に示す経営理念を具現化するために、適切な組織の構築、社内規程・ルール、情報の整備、情報の伝達、及び適正な業務執行を確保する体制として内部統制システムを整備・維持する。また、不断の見直しによってその改善を図ることにより、グループの健全で持続的な成長に資する効率的で適法な企業体制をより強固なものとする。

上記に基づき、以下の通り内部統制システムを整備する。

a. 当社の業務の適正を確保するために必要な体制

(a) 当社取締役、執行役員及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

(会社法第399条の13第1項第1号ハ、会社法施行規則第110条の4第2項第4号)

- ・取締役、執行役員及び従業員が行動するに際しての判断のよりどころとなるべき倫理基準を「川崎重工グループ行動規範(以下「行動規範」という)」として定め、周知する。また、全社的な法務・コンプライアンス機能や意識の強化等を目的に取締役会で決議した「法務・コンプライアンスに関する基本方針」を、社長自ら強い決意で先導し、執行役員及び従業員に対して周知徹底する。
- ・業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、法令等の遵守並びに資産の保全等の目的を達成し業務の適正を確保するため、社長を内部統制最高責任者、各カンパニープレジデント、川崎車両株式会社(以下、川崎車両)社長、カワサキモーターズ株式会社(以下、カワサキモーターズ)社長を内部統制責任者とする内部統制推進体制を整備し、取締役、執行役員及び従業員のそれぞれに定められている役割と責任に基づき、内部統制システムを統一的に運用する。
- ・全社コンプライアンス委員会を設置し、行動規範、各種法令及び当社諸規則の遵守を徹底するための各種施策を審議・決定するとともに、その運用状況をモニタリングする。また、本社、各カンパニー及び川崎車両、カワサキモーターズにコンプライアンスを推進する部署を設置し、コンプライアンスへの理解と意識を常に高めるよう、行動規範、各種法令及び当社諸規則の遵守に関する啓発及び教育活動を継続的に実施する。
- ・コンプライアンス違反等の不正リスクの早期発見と是正を目的とする内部通報制度について、通報者の不利益取扱いや探索の禁止、秘密の保持をはじめとする制度内容の周知とともに適正な運用の徹底に努め、本制度の一層の機能発揮を図る。
- ・取締役会において選任された執行役員に業務執行を適切な範囲で委任する一方で、一般株主と利益相反を生じるおそれのない、東京証券取引所規則の定める独立役員である社外取締役を選任することにより、経営全般に対する取締役会の監督機能を強化するとともに、監査等委員会による経営監視機能の客観性及び中立性を確保し、その監査機能の充実を図る。
- ・内部監査部門は、当社の業務監査、財務報告に係る内部統制の評価及び報告の実施により、業務の適正及び財務報告の信頼性を確保する。

(b) 当社取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

(会社法施行規則第110条の4第2項第1号)

- ・取締役の職務の執行に係る情報(議事録、決裁記録及びそれらの付属資料、会計帳簿及び会計伝票、並びにその他の情報)については、社則に基づき、適切に保存・管理する。取締役、取締役に指名された執行役員及び従業員はいつでもそれらの情報を閲覧できるものとする。
- ・秘密情報及び個人情報については、社則に基づき、適切に保存・管理し、業務監査等により、その実効性を確保する。

(c) 当社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制

(会社法施行規則第110条の4第2項第2号)

- ・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た管理方法や管理体制、各管理体制の有効性及び実効性を一元的にモニタリングする体制、及び重要事項を取締役会へ報告する体制を整備し、その運用を通してリスクを個別かつ統合的に管理する。
- ・リスクが顕在化した際に備え、あらかじめ緊急事態における行動指針を定めるとともに、各事業所に危機管理責任者を置き、損失を極小化するための体制を整備する。
- ・重大なリスクが顕在化した際には、あらかじめ定められた報告ルートに基づき、速やかに最高危機管理責任者である社長に報告する。
- ・大規模地震等の災害やパンデミック等が発生した際に備え、あらかじめ優先的に継続又は復旧する重要業務を特定のうえ、当社の事業への影響を最低限に抑えけるとともに、復旧までの時間を短縮するための事業継続計画を定める。

(d) 当社取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

(会社法施行規則第110条の4第2項第3号)

- ・「カワサキグループ・ミッションステートメント」で明確にした当社及びその子会社からなる企業集団(以下「当社グループ」という)の存在意義・役割を踏まえ、グループ全体の長期ビジョンを定め、将来の到達目標を共有する。
- ・長期ビジョン実現に向け、取締役会が決定した経営方針に基づき、業務執行部門にて具体的な経営計画に落とし込み、各組織並びに執行役員及び従業員は計画達成に向けた目標をそれぞれ設定し、実行する。また、取締役会は定期的に経営計画の進捗状況について報告を受け、業務執行状況を監督する。
- ・取締役会の決議に基づき執行役員を選任し、担当業務を定めるとともに、社則に則り各組織の業務分掌を定めることにより、業務執行体制を明確にする。また、社則において決裁権限を規定し、執行役員に適切な範囲で権限を委譲することにより、取締役の職務執行の効率化を図る。
- ・社則において社長に委譲された権限の行使に際し、その重要性等により、社長の諮問機関として設置する経営会議において審議を行うことで、業務執行の適正性及び効率性を確保する。また、執行役員への経営方針・経営計画の周知及び意見交換等の場として執行役員会を設置し、当社グループ経営における意思統一を図る。
- ・各カンパニー及び川崎車両、カワサキモーターズは、社則において委譲された権限と責任の下に自ら意思決定を行い、環境の変化に適応した機動的な事業運営を行う。また、業務執行に最終責任を負うカンパニープレジデント及び川崎車両社長、カワサキモーターズ社長をトップとするカンパニー経営会議等を各カンパニー及び川崎車両、カワサキモーターズに設置する。

b. 当社グループの業務の適正を確保するために必要な体制

各子会社の事業内容や規模、地域、重要性等に応じ、次に掲げる体制の整備に努め、当社グループの業務の適正を確保する。

(a) 子会社の取締役、執行役員及び従業員の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

(会社法施行規則第110条の4第2項第5号ニ)

- ・当社は、親会社の立場で子会社の内部統制を統括し、グループ全体として業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、法令等の遵守並びに資産の保全等の目的を達成し業務の適正を確保するための体制を整備するとともに、その運用を監督・指導する。
- ・全社コンプライアンス委員会において、当社グループ全体を対象とした、行動規範やコンプライアンスに関する方針及び各種施策を審議・決定する。また、子会社を管理する本社関係部門、各カンパニー及び川崎車両、カワサキモーターズが連携し、子会社における運用状況をモニタリングする。

- ・国内外の全ての子会社を含む当社グループ全体で、内部通報制度の周知・浸透に努め、本制度の一層の機能発揮を図る。
 - ・当社は、子会社の株主として株主総会における議決権行使による統制を行うとともに、子会社に適宜、自らは子会社の業務執行に従事しない非常勤の取締役又は非常勤の監査役、あるいはその両者（以下「非常勤役員」という）を派遣することにより、経営の監督・監視を行う。また、当社は決裁規則等の子会社管理に関する規則を制定し、適正なグループ経営を管理する体制を整備する。
 - ・当社内部監査部門は、子会社の業務監査・財務報告に係る内部統制の評価の実施により、業務の適正及び財務報告の信頼性を確保する。
- (b) 子会社の取締役の職務執行に係る事項の当社への報告に関する体制
(会社法施行規則第110条の4第2項第5号イ)
- ・当社は、子会社へ派遣した非常勤役員を通じ、子会社の取締役の職務執行状況について報告を受ける。
 - ・子会社はその経営状況を、経営報告として定期的に当社へ報告するとともに、社則に基づき、経営上の重要な意思決定事項に関し、事前に当社主管部門と協議する。
- (c) 子会社の損失の危険の管理に関する規程その他の体制
(会社法施行規則第110条の4第2項第5号ロ)
- ・当社は、グループ全体としてのリスク管理体制を整備し、リスク又はリスクによりもたらされる損失の未然の回避・極小化に努める。
 - ・当社は、子会社においてリスクが顕在化した際に備え、各子会社が危機への対処方針を策定し、危機管理に関する体制を整備するよう指導する。
 - ・重大なリスクが顕在化した際には、あらかじめ定められた報告ルートに基づき、速やかに当社に報告する。
- (d) 子会社の取締役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制
(会社法施行規則第110条の4第2項第5号ハ)
- ・当社グループ各社における経営については、その自主性を尊重しつつ、「カワサキグループ・ミッションステートメント」、長期ビジョン及び経営計画等に表示される基本的な考え方・ビジョンを共有し、当社グループ全体としての到達目標を明確化することにより、適正且つ効率的な業務執行が行われる体制を整備する。
 - ・子会社に決裁基準を整備させ、業務執行の効率化を図る。
- c. 当社監査等委員会の職務の執行のために必要な事項
- (a) 当社監査等委員会の職務を補助すべき従業員に関する事項
(会社法施行規則第110条の4第1項第1号)
- 監査等委員会の要請に応じて、必要な専任の従業員を配置する。
- (b) 当社監査等委員会の職務を補助すべき従業員の当社取締役（監査等委員である取締役（以下「監査等委員」という）を除く。）からの独立性に関する事項、及び当社監査等委員会の職務を補助すべき従業員に対する監査等委員会の指示の実効性の確保に関する事項
(会社法施行規則第110条の4第1項第2号、3号)
- 監査等委員会の職務を補助すべき従業員は監査等委員会の指揮命令に服するものとし、その人事異動、人事評価及び懲戒処分は、監査等委員会の事前の同意を必要とする。
- (c) 当社取締役（監査等委員を除く。）、執行役員及び従業員が当社監査等委員会に報告するための体制、並びに子会社の取締役、監査役、執行役員及び従業員又はこれらの者から報告を受けた者が当社監査等委員会に報告するための体制
(会社法施行規則第110条の4第1項第4号)
- ・当社監査等委員は、取締役会、経営会議、執行役員会、サステナビリティ委員会、全社コンプライアンス委員会等の全社会議体へ出席し、当社取締役（監査等委員を除く。）、執行役員及び従業員は、これら会議を通じてコンプライアンス・リスク管理・内部統制に関する事項を含め、グループ経営及び事業運営上の重要事項並びにその職務遂行の状況等を当社監査等委員会に対して報告する。
 - ・当社取締役、執行役員及び従業員は、当社グループに重要な損害を及ぼすおそれのある事実を発見した際には、直ちに当社監査等委員会に報告する。
 - ・子会社の取締役、監査役、執行役員及び従業員は、当社グループに重要な損害を及ぼすおそれのある事実を発見した際には、これを直ちに当社主管部門に報告する。当該報告を受けた当社主管部門は、その内容を当社監査等委員会に報告する。
 - ・社則に基づき、当社執行役員及び従業員は、社内稟議の回覧を通じて、当社監査等委員会に対して当社グループの業務執行に関する報告を行う。
 - ・当社内部監査部門及び会計監査人は、適時に、当社監査等委員会に対して、当社グループの監査状況についての報告及び情報交換を行う。
- (d) 前記(c)の報告をした者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制
(会社法施行規則第110条の4第1項第5号)
- 当社は、社則において、前記(c)の報告を行った者に対する不公正・不利益な取扱いの禁止を規定し、子会社についても、その社則において同様の内容を規定させる。
- (e) 当社監査等委員の職務の執行（監査等委員会の職務の執行に関するものに限る。）について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項
(会社法施行規則第110条の4第1項第6号)
- 監査等委員がその職務の執行（監査等委員会の職務の執行に関するものに限る。）について、当社に対し、会社法に基づく費用の前払等の請求をしたときは、当該請求に係る費用又は債務が当該監査等委員の職務の執行に必要でないと認められた場合を除き、速やかに当該費用又は債務を処理する。
- (f) その他当社監査等委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制
(会社法施行規則第110条の4第1項第7号)
- ・取締役（監査等委員を除く。）と監査等委員は、相互の意思疎通を図るため、定期的に情報及び意見交換するとともに、監査等委員は、取締役会・経営会議等の重要な会議に出席し、取締役（監査等委員を除く。）及び執行役員の職務執行に関して直接意見を述べる。
 - ・当社及び子会社の取締役は、当社監査等委員会が当社内部監査部門及び子会社の監査役等との連携を通じて、より実効的且つ効率的な監査を実施することが可能な体制の構築に協力する。
 - ・当社内部監査部門の職務の執行の実効性及び独立性の確保の観点から、内部監査部門長の人事異動、人事評価及び懲戒処分は、監査等委員会の事前の同意を得ることとする。
 - ・当社及び子会社は、当該会社の監査等委員若しくは監査役の選任議案や、監査等委員若しくは監査役の報酬等について、法令・定款に従い、当該会社の監査等委員会若しくは監査役の同意又は監査等委員会若しくは監査役会の決定を得ることとする。
 - ・当社が選任する監査等委員には、適切な経験・能力及び必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者、特に、財務及び会計に関する十分な知見を有する者1名以上を含むものとする。

2. 反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方及びその整備状況

当社グループは、反社会的勢力からの不当な要求に対し、毅然としてこれを拒否するとともに、行動規範において、反社会的勢力との一切の関係を遮断することを規定し、全取締役、執行役員及び従業員に対し周知徹底する。

また、社内体制としては、反社会的勢力排除に係る対応総括部署を本社に設置し、警察等外部の専門機関との緊密な連携を図るとともに、関係部門と連携のうえ、反社会的勢力からの不当な要求に対しては、組織的に対処する。

V その他

1. 買収への対応方針の導入の有無

買収への対応方針の導入の有無	なし
----------------	----

該当項目に関する補足説明

現時点では買収防衛策を導入する予定はありませんが、当社の取組みを支持して下さる株主をはじめ、全てのステークホルダーの皆様の利益を損なわないため、当社としてどのような対応をとるべきか議論を重ねています。

なお、当社は中期的視点を踏まえた経営戦略を立案・実践し、かつ、株主をはじめ顧客、投資家、取引先、従業員、地域社会、行政機関等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の向上に取り組んでおります。

このような企業価値向上への取組みとその成果が、株式市場において公正に評価され、株価に正しく反映されることが重要と考えており、そのため、適切な情報開示を行うとともに、株主の皆様とのコミュニケーションを深めていくことに今後とも注力いたします。

2. その他コーポレート・ガバナンス体制等に関する事項

当社では、証券取引所の定める適時開示規則等を遵守し、適時適切な会社情報を投資者に正確かつ公平に提供することを目的として、適時開示を必要とする事項、かつその取扱いを定めた「会社情報の適時開示に関する規則」を設け、当該社内規則に則して以下の適時開示に係る社内体制を構築し、会社情報の開示を行っています。

- ・「会社情報の適時開示に関する規則」に従業員に対して周知徹底する。
- ・「会社情報の適時開示に関する規則」において定められた事象が発生した場合、当該事象について業務上所掌する部門の責任者（以下「主管部門長」という）は、情報取扱責任者であるコーポレートコミュニケーション総括部IR部長（以下「IR部長」という）へ当該事象に係る情報を速やかに報告する。
- ・IR部長は、PR部長及び主管部門長との協議により、当該情報が証券取引所規定の適時開示規則等に定められた開示情報が否かを判断する。
- ・当該情報が開示すべき情報であると判断された場合には、IR部長は、当該事象の具体的内容と開示を行う旨を代表者である社長へ報告し、開示についての承認を受ける。
- ・社長は、開示内容につき遅滞なく取締役へ報告する。
- ・IR部長は、速やかに投資者への開示を行う。
- ・内部監査部門は、当該社内体制の適切性並びに有効性を検証し、取締役へ報告を行う。

(コーポレート・ガバナンス体制図)

