

コーポレート・
ガバナンス

マネジメント・
アプローチ

重点活動/中長期目標

川崎重工グループにふさわしいコーポレート・ガバナンス体制の構築に向け、さまざまな取り組みを継続していきます。

具体的には、取締役会の実効性を確保すべく、外部の専門家からの助言を得て、全取締役・監査役へのアンケート方式による取締役会の現状評価を実施し、その分析結果を取締役に報告し、議論することなどにより、さらなるコーポレート・ガバナンスの強化に向けて継続的に取り組んでいきます。

●「中計2019」での達成像

- 現在実施している取締役会実効性評価の結果や、外部専門家の知見などを活用し、自社のガバナンス体制について、絶えず検証を行っている。

進捗/成果/課題

2018年4月1日付で取締役・執行役員体制の見直しを行いました。「業務執行」は執行役員が担うことを改めて明確に位置付け、取締役会の「監督機能」との分離をさらに進めます。また、経営全般に対する取締役会の監督機能の強化に向けて、社外取締役を1名増員しました。

また、取締役会実効性評価の結果を受けて、取締役会にて経営上重要性の高い事項を重点的に審議できるよう、取締役会から取締役および執行役員などへの権限委譲範囲の見直しを適宜行っているほか、取締役会での議論のさらなる活性化を図るため、取締役・監査役への情報提供の早期化、および社外役員を対象とした取締役会議題に関する事前説明会の定期開催を行っています。

●2018年度目標

- 経営と執行の分離を志向し2018年4月より実施した、役員体制変更などの効果を検証する。

●2018年度実績

- 役員体制の変更などにより、経営と執行の分離につき一定の成果が得られた。

●2019年度目標

- 引き続き、取締役会から執行部門への権限委譲を進め、取締役会での業務執行に関する議案審議時間を減少させるよう、検討を継続する。

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。

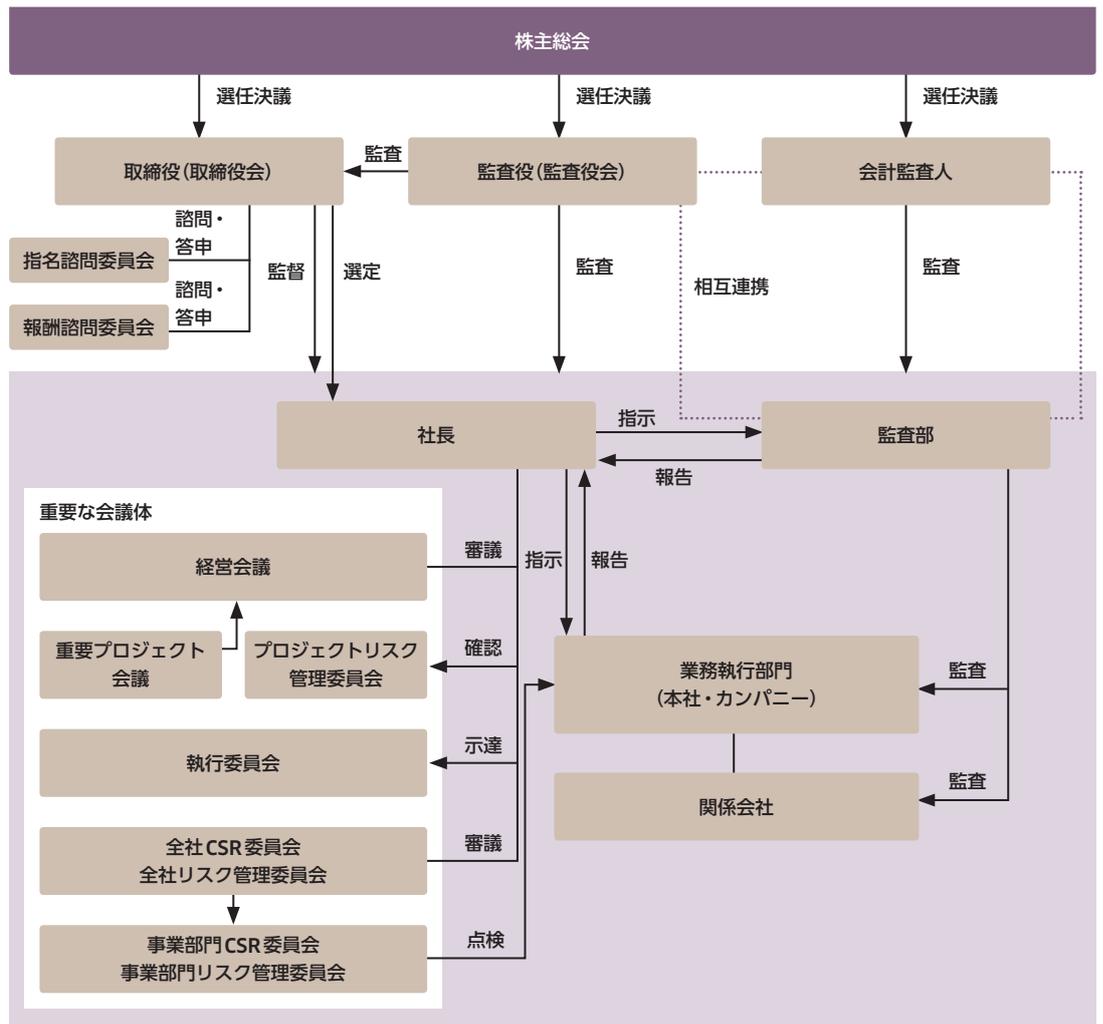
●取締役会

取締役会は11名(定員18名)の取締役で構成し、議長は会長(非業務執行取締役)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。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。

コーポレート・ガバナンス体制図 (2019年6月26日現在)



 コーポレート・ガバナンスに関する報告書
<https://www.khi.co.jp/ir/library/governance.html>

コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスの方針

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“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。

役員体制

役員体制*1

	氏名 (年齢)	地位	執行	社外	独立	在任 年数	取締役会 出席回数*2	監査役会 出席回数*2	指名諮問 委員会	報酬諮問 委員会	ダイバーシティ	
											女性	外国人
取締役 11名	村山 滋 (69歳)	取締役会長				9	17/17	—				
	金花 芳則 (65歳)	代表取締役	○ 社長執行役員			7	17/17	—	○	○		
	富田 健司 (64歳)	代表取締役	○ 副社長執行役員			5	17/17	—	○	○		
	並木 祐之 (64歳)	代表取締役	○ 副社長執行役員			1	14/14	—				
	渡辺 達也 (61歳)	取締役	○ 常務執行役員			3	15/17	—				
	山本 克也 (61歳)	取締役	○ 常務執行役員			2	17/17	—				
	橋本 康彦 (62歳)	取締役	○ 常務執行役員			1	14/14	—				
	下川 広佳 (59歳)	取締役	○ 常務執行役員			新任	—	—				
	米田 道生 (70歳)	社外取締役		○	○	3	17/17	—	○	○		
	田村 良明 (64歳)	社外取締役		○	○	1	14/14	—	○ 議長	○ 議長		
	ジェニファー ロジャーズ (56歳)	社外取締役		○	○	1	14/14	—			○	○
	計(人数)		7	3	3				4	4	1	1
監査役 5名	福間 克吉 (61歳)	監査役				3	17/17	17/17				
	猫島 明夫 (60歳)	監査役				1	14/14	13/13				
	幸寺 寛 (60歳)	社外監査役		○	○	2	17/17	17/17				
	石井 淳子 (61歳)	社外監査役		○	○	2	17/17	17/17			○	
	齋藤 暁一 (69歳)	社外監査役		○	○	新任	—	—	○	○		
	計(人数)		0	3	3				1	1	1	0

*1 2019年9月1日現在の情報です。

*2 取締役会、監査役会の出席回数は、2018年度の実績です。

●取締役会議長

取締役会議長は、代表権の無い取締役会長が務めています。

コーポレート・ガバナンスの機能(機関・委員会など)

指名・選任に関する機関

指名諮問委員会	
概要	役員指名に関する諮問機関
構成	社内取締役2名、社外取締役2名、社外監査役1名(議長は社外取締役)から構成されています。
開催回数	年10回程度(2018年度12回)

報酬に関する機関

報酬諮問委員会	
概要	役員(監査役を除く)報酬に関する諮問機関
構成	社内取締役2名、社外取締役2名、社外監査役1名(議長は社外取締役)から構成されています。
開催回数	年10回程度(2018年度11回)

経営戦略に関する機関

経営会議	
概要	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
構成	業務執行取締役およびカンパニープレジデントなどから構成されています。また、業務執行の観点から常勤監査役も出席しています。
開催回数	月3回程度(2018年度33回)

経営執行に関する機関

執行役員会	
概要	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
構成	取締役会で選任された執行役員全員から構成されています。
開催回数	年2回(2018年度2回)

サステナビリティに関する機関

全社CSR委員会	
概要	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
構成	社長を委員長とし、取締役、カンパニープレジデント、CSR担当役員、本社各本部長などの委員から構成されています。社外の知見および意見を委員会の意思決定に反映させる観点から、社外取締役にも出席をお願いするとともに、業務執行監査の観点から監査役も出席しています。
開催回数	年2回以上(2018年度3回)

リスク管理に関する機関

全社リスク管理委員会	
概要	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、ならびに実施状況のモニタリング
構成	社長を委員長とし、取締役(社外取締役を除く)およびカンパニープレジデントのほか、リスクマネジメント担当役員、本社各本部長、社長により指名された者を委員として構成しています。また、業務執行監査の観点から常勤監査役も出席しています。
開催回数	年2回以上(2018年度2回)

重要プロジェクト会議

概要	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
構成	企画本部長を議長とし、本社関係部門および該当するカンパニーを招集しています。
開催回数	適宜開催

プロジェクトリスク管理委員会	
概要	重要プロジェクト遂行中の定期的なフォローアップ
構成	社長を委員長とし、業務執行取締役およびカンパニープレジデントなどから構成されています。
開催回数	原則月1回(2018年度 12回)

取締役・監査役の選定基準・プロセス

取締役・監査役の選定プロセス

取締役・監査役候補の指名については、取締役会が定めた「取締役に求められる資質」「監査役に求められる資質」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・経験および能力、ならびに会社や個人の業績など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・監査役候補については、その経歴および指名理由を株主総会招集通知などで開示しています。なお、取締役・監査役候補の指名方針、取締役・監査役の指名案は、指名諮問委員会における審議結果を踏まえ、監査役の指名案については監査役会の同意を得た上で、取締役会で決議しています。

● 取締役・監査役の選定基準

「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。

「監査役に求められる資質」

1. 当社グループの経営の健全性確保に貢献できること。
2. 独立した客観的な立場において公正かつ適切な判断を行う能力を有すること。
3. 能動的・積極的に権限を行使し、取締役会において、あるいは経営陣に対して、適切に意見を述べるができること。
4. 当社事業ならびに会社経営に精通し、または、豊富かつ幅広い経験、高い見識・専門性を有すること。
5. 監査役のうち少なくとも1名に関しては財務・会計に関する相当程度の知見を有すること。

社外取締役・社外監査役の独立性判断基準

次の各号に掲げる事項すべ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、支配人そのほかの重要な使用人として現在在籍している、または過去10年間に在籍していた会社(当該会社が定める重要な子会社を含む)(以下「出身会社」という)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、当社グループおよび出身会社の過去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またはコンサルタント(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または経常収支の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、支配人そのほかの重要な使用人である。

社外取締役選任理由

米田 道生

株式会社大阪証券取引所代表取締役社長、株式会社日本取引所グループ取締役兼代表執行役グループCOOなどを歴任し、豊富な経営経験とコーポレート・ガバナンスに関する高い見識に基づき、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有用な意見・助言をいただいています。これらの点を踏まえ、社外取締役として業務執行の監督、ならびに企業価値向上に十分な役割を果たしていただけるものと判断しています。

田村 良明

旭硝子株式会社(現 AGC 株式会社) 代表取締役兼専務執行役員 経営全般補佐 技術本部長 グループ改善活動補佐、同社専務執行役員 ガラスカンパニープレジデントなどを歴任し、豊富な経営経験とものづくりに関する高い見識に基づき、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有用な意見・助言をいただいています。これらの点を踏まえ、社外取締役として業務執行の監督、ならびに企業価値向上に十分な役割を果たしていただけるものと判断しています。

ジェニファー ロジャーズ

長年にわたり国内外の金融機関において企業内弁護士、法務責任者として勤務し、豊富な国際経験と法務・コンプライアンス・リスクマネジメントに関する高い見識に基づき、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有用な意見・助言をいただいています。これらの点を踏まえ、社外取締役として業務執行の監督、ならびに企業価値向上に十分な役割を果たしていただけるものと判断しています。

社外監査役選任理由**幸寺 寛**

兵庫県弁護士会会長、日本弁護士連合会副会長などを歴任するなど、弁護士として豊富な経験と法務に関する高い見識を有しており、社外監査役として独立した立場から当社の監査において十分な役割を果たしていただいています。なお、同氏は、弁護士業そのほかの業務において、当社と取引関係はありません。

石井 淳子

厚生労働省において大阪労働局長、大臣官房審議官、雇用均等・児童家庭局長、政策統括官、社会・援護局長などの要職を歴任するなど、労働行政に関する豊富な経験と高い見識を有しており、社外監査役として独立した立場から当社の監査において十分な役割を果たしていただいています。

齋藤 量一

日本精工株式会社執行役常務 経営企画本部長、同社取締役 代表執行役専務 コーポレート経営本部長、危機管理委員会委員長などを歴任し、豊富な経営経験に加え、経営企画・財務経理・リスクマネジメントに関する高い見識を有しており、社外監査役として独立した立場から当社の監査において十分な役割を果たしていただいています。

取締役会の実効性**取締役会の開催実績(臨時取締役会を含む)**

(年度)

	単位	2014	2015	2016	2017	2018
取締役会開催回数	回	18	16	14	15	17
取締役出席率	%	98.6	96.9	99.4	99.4	99.0
社外取締役出席率	%	100	96.7	100	100	100
監査役出席率	%	100	98.4	100	98.6	100
社外監査役出席率	%	100	100	100	97.7	100

取締役の任期/制限

	単位	
取締役の任期	年	1
取締役の平均在職期間	年	3
取締役の兼任の制限に関する基準		当社役員がほか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。

取締役会の実効性評価

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、外部の専門家からの助言を得て、全取締役・監査役への匿名アンケート方式により実施しました。その後、アンケート結果を外部の専門家にて集計・分析し、その結果について取締役会にて議論しました。

なお、アンケートの内容は、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しています。

●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ので、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。

監査役会の開催実績

		(年度)				
	単位	2014	2015	2016	2017	2018
監査役会開催回数	回	19	17	17	17	17
監査役出席率	%	100	100	100	100	100
社外監査役出席率	%	100	100	100	100	100

監査の状況

内部監査

内部監査部門である監査部(15名程度)が、当社グループの経営活動全般における業務執行が法規ならびに社内ルールに基づいて適切に運用されているかなどの監査を定期的に行うなど、内部統制機能の向上を図っています。また、監査役と監査部は情報交換を行い、それぞれの監査結果・指摘事項などの情報を共有しています。

監査役監査

監査役は、取締役会および(社外監査役は必要に応じて)経営会議などに出席するとともに、重要書類の閲覧や、取締役および執行役員との会合、本社および事業部門に対する業務監査、子会社の調査を通じて業務および財産の状況の調査などを行っています。また、3名の社外監査役により、監査機能の客観性および中立性を確保するとともに、常勤監査役と社外監査役との情報共有を行い、監査機能の充実を図っています。

会計監査

当社の会計監査人である、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。監査役および監査役会は、会計監査人からの監査計画の概要、監査重点項目の報告を受け、監査役会からも会計監査人に対し監査役監査計画の説明を行っています。監査結果については定期的に相互に報告を行い、情報交換や意見交換を行うなど連携を図っています。また、必要に応じて監査役が会計監査人の監査に立ち会うほか、会計監査人から適宜監査に関する報告を受けています。

●会計監査人の報酬額

(年度)

	単位	2014	2015	2016	2017	2018
監査証明業務に基づく報酬	百万円	225	226	232	231	238
川崎重工業株式会社	百万円	171	180	186	185	190
連結子会社	百万円	54	46	46	46	47
非監査業務に基づく報酬	百万円	46	9	9	8	74
川崎重工業株式会社	百万円	46	9	9	5	71
連結子会社	百万円	0	0	0	2	2

役員報酬

役員報酬の方針

当社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。

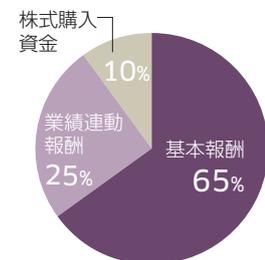
社外取締役の報酬は、その職務の独立性という観点から業績連動を伴わない固定報酬としています。

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。

●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。

報酬構成割合のイメージ
(税引前ROICが8%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。

(注)ROIC：税引前ROICとしています。

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・制度などについては、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などについて議論しました。

2018年度の報酬の内訳*

	対象人数(名)	単位	総額	基本報酬	業績連動報酬	株式購入資金
報酬総額	22	百万円	713	553	97	62
（うち社外役員）	7	百万円	73	73	—	—
取締役	16	百万円	605	445	97	62
取締役(社外を除く)	12	百万円	568	408	97	62
社外取締役	4	百万円	36	36	—	—
監査役	6	百万円	108	108	—	—
監査役(社外を除く)	3	百万円	70	70	—	—
社外監査役	3	百万円	37	37	—	—

(注) 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。

* 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)および監査役(1名)を含んでいます。

* 取締役の報酬限度額は、年額1,200百万円以内です(平成24年6月27日開催の第189期定時株主総会において決議)。

* 監査役の報酬限度額は、年額120百万円以内です(平成29年6月28日開催の第194期定時株主総会において決議)。

経営層への自社株保有要請

経営層の自社株保有に関する規定

社外取締役を除く取締役の役員報酬の一部については株主との価値共有、および中長期的な企業価値向上へのインセンティブとして毎月定額を株式購入資金という形で支給しており、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。