

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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ています。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、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。

監査等委員会設置会社への移行

今般、取締役会における経営戦略などの議論を充実させるとともに、経営環境の急速な変化へ迅速に対応しつつ、取締役会の監督機能をさらに強化することを目的として、2020年6月25日開催の第197期定時株主総会における承認をもって監査等委員会設置会社に移行しました。

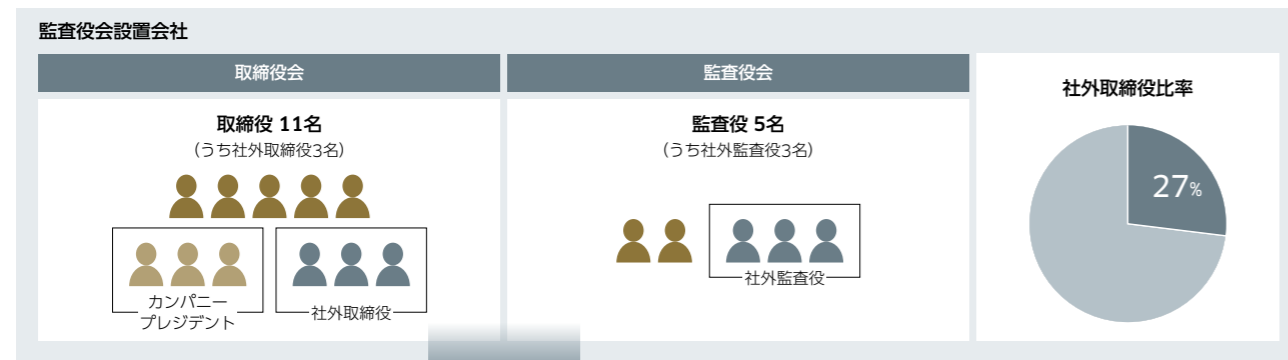
本移行に伴い、業務執行決定権限の相当部分を業務執行取締役および取締役会にて選任された執行役員に委譲し、機動的な意思決定を実現するとともに、取締役会の構成見直しにより社外取締役比率の向上を図るなど、経営の透明性を確保しながらも、機動的かつ効率的な経営を行っています。

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
2020	● 監査等委員会設置会社へ移行 ● 取締役(監査等委員を除く)を11名から8名に削減 ● 取締役と各事業責任者の兼任を解消

監査等委員会設置会社移行に伴う取締役会の構成変化

2019年度



2020年度 (2020年6月25日改正)



コーポレート・ガバナンスの体制

当社における主な会議体およびそ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13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)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。

これに加え、取締役会における審議の透明性および客観性

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

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。

また、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などで構成する経営会議を設置し、グルー

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とする指名諮問委員会および報酬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、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、それぞれ取締役会に答申もしくは助言を行っています。

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。

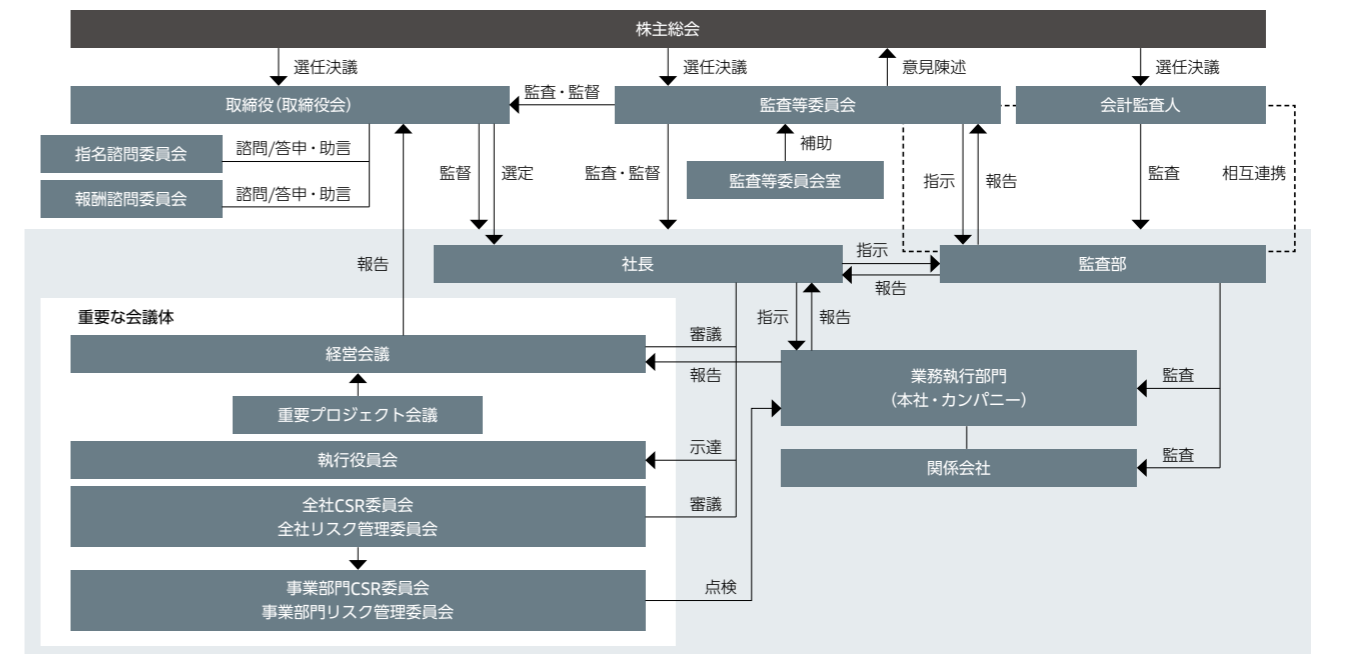
経営における重要な経営方針、経営戦略、経営課題などの審議を行っています。

さらに、執行役員全員で構成する執行役員会を設置し、取締役会や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を示達するほか、経営課題に関する意見交換などを行うことにより、グループ経営における意思統一を図っています。

そのほかの主な委員会・社内会議

全社CSR委員会	グループ全体のCSRおよびコンプライアンスの基本方針、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

コーポレート・ガバナンス体制図(2020年7月1日現在)



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。

実効性評価の方法

2019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、取締役会と経営会議の役割分担の明確化や取締役会への迅速なリスク情報の報告などに関する課題が挙げられましたが、今般実施しました監査等委員会設置会社への移行を機に、取締役会にて審議すべき事項の整理や、これに伴う取締役会から執行側への権限委譲の実施、また取締役会への報告体制の整備を進めてきており、今後これらの取り組みを着実に実施することにより、取締役会の監督機能の強化を図っていきます。

また、後継者育成計画のさらなる充実や役員報酬のあるべき姿、執行側で実施している各種委員会との連携強化などに関し、取り組むべき課題を共有しましたので、さまざまな観点から議論および検討を行い、取締役会の実効性向上に向けた取り組みを進めていきます。

役員報酬

役員報酬に関する考え方

当社取締役の報酬は、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、および優秀な人財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(監査等委員である取締役を除く)の報酬

社外取締役を除く取締役(監査等委員である取締役を除く)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おり、このうち業績連動報酬は、主として親会社株主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。

社外取締役(監査等委員である取締役を除く)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。

前年度までの評価における課題に対する取り組み

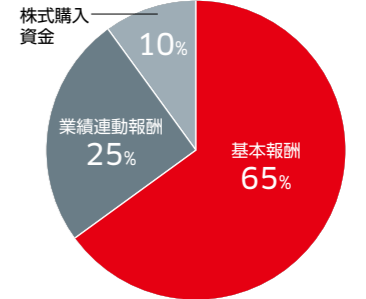
過去の実効性評価で挙げられた課題に対し、これまでに実施してきた主な取り組みは以下の通りです。

- 取締役会における経営戦略などの議論のさらなる充実と、経営判断の迅速化、取締役会の監督機能の一層の強化を主目的として、今般、取締役会から執行側への大幅な権限委譲が可能となる監査等委員会設置会社へ移行しました。加えて、取締役会の構成を見直し、取締役と各事業責任者(カンパニープレジデント)を分けることにより、経営の監督と執行の分離を進めるとともに、社外取締役比率を高め、取締役会の監督機能としての役割を明確化しました。
- 事業環境の変化の兆候やリスクについてより幅広くかつ早期に把握できるよう、経営計画または経営実績に大きな影響を与える可能性がある事項について、経営会議の議論を経て取締役会へ毎月報告する体制を整備するなど、取締役会のモニタリング機能のさらなる強化に引き続き取り組んでいます。

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	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。
株式購入資金	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経営では各セグメントについても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。

監査等委員である取締役の報酬

監査等委員である取締役の報酬は、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おり、監査等委員会にて決定します。監査等委員である取締役の報酬限度

額は第197期定時株主総会(2020年6月25日開催)で承認頂いた報酬枠(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(監査等委員である取締役を除く)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、2019年度は6回開催し、左記内容に加え、今後の役員報酬のあり方など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.54~56をご覧ください。

役員報酬額

役員区分ごとの報酬などの総額、報酬などの種類別の総額および対象となる役員の員数(2019年度)

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬などの種類別の総額(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)	530	385	85	58	10
監査役(社外監査役を除く)	70	70	—	—	2
社外役員	76	76	—	—	7

(注1) 2020年6月25日付で当社は監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へ移行しています。

(注2) 役員数には、2019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(2名)および監査役(社外1名)を含んでいます。

(注3) 2019年度における業績連動報酬は2018年度実績を基礎としています。