

事業活動を支える基盤 | 重要課題(マテリアリティ)のKPIおよび実績

重要課題(マテリアリティ)は「事業を通じて創出する社会・環境価値」と「事業活動を支える基盤」に2大別しています。「事業活動を支える基盤」の各項目については定量的な目標とKPIを設定し、その進捗状況を事業活動の中でフォローアップしています。

重要課題(マテリアリティ)の特定プロセス → P.15

| 事業活動を支える基盤項目                               | 2030年の目指す姿   | 重点事項  | 目標となる指標(またはKPI)   | 2023年度の実績   |  |
|--|--|---|---|---|--|
| 今後に向けて特に重要な事項(将来財務への影響がますます増大している事項)       | エネルギー・環境ソリューション(バリューチェーン)  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Scope 3について実施可能な対策を最大限行い、2040年にZero-Carbon Readyの実現に向けたマイルストーンを着実に進める。</li> </ul>  | Scope 3(カテゴリ①)  | 3,829,334 t-CO <sub>2</sub> (川崎重工、川崎車両、カワサキモーターズ)                                   |  |
|  |  |   | Scope 3(カテゴリ②)  | 32,650,318 t-CO <sub>2</sub> (川崎重工グループ)   |  |
|  |  |   | Scope 3(カテゴリ①)削減に向けた取り組み  | 主要サプライヤーに対し、カーボンニュートラルへの取り組み状況を確認   |  |
|  | ビジネスと人権  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 子会社における人権デューデリジェンスの実施</li> </ul>   | 人権に関する子会社監査の実施・是正件数   | 海外子会社4社を対象にSAQ*1を実施(先進国生産拠点)               |
|  |  |   |   | 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)   | 23社  |
|  |  |   |   | 人権研修の受講者数   | 10,336名(受講率84.7%)                          |
|  | 人財活躍推進   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 「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。</li> <li>● エンゲージメントを向上し、従業員が活き活きと働き続けることのできる風土を構築する。</li> <li>● ダイバーシティ・エクイティ&amp;インクルージョン(DE&amp;I)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。</li> </ul> | <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>● DE&amp;I推進</li> </ul>                                      | 「働きやすい環境」と「社員エンゲージメント」が共に高い従業員割合(エンゲージメントサーベイ結果)                                    | 29%(川崎重工および一部の国内連結子会社 計19社)                |
|  |  |   |   | 女性管理職比率   | 2.7%(川崎重工グループ(国内))                         |
|  |  |   |   | 女性・外国人・キャリア採用者の部長級以上への登用率   | 8%(川崎重工、川崎車両、カワサキモーターズ)                    |
|  |  |   |   | 男女間賃金差異   | 62.0%(川崎重工グループ(国内))                        |
|  |  |   |   | 男性育児休業取得率   | 25.0%(川崎重工、川崎車両、カワサキモーターズ)                 |
|  | 技術開発・DX  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>  | <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つの注力フィールドにおける製品・事業化数   | 22件(遠隔操作グラインダーロボットシステム「Successor-G®」初納入など) |
| 主な社外との連携件数(ニュースリリースにて開示された件数)              |  |   |   | 5件(神戸市におけるMicrosoft AI Co-Innovation Labの開設、自社開発のデブリ捕獲システム超小型実証衛星「DRUMS」の軌道上技術実証など) |  |
| 特許保有件数(暦年ベース)                              |  |   |   | 国内保有: 3,049件<br>海外保有: 4,511件  |  |
| 研究開発費                                      |  |   |   | 533億円   |  |
| 品質マネジメントシステム(ISO9001)の認証取得状況               |  |   |   | 73.1%(生産拠点数ベース)   |  |
| これまで重視してきたが今後も着実に強化していく事項                  | 製品責任・安全  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>● TQM(Total Quality Management)活動の推進</li> </ul>  | 品質マネジメントシステム(ISO9001)の認証取得状況  | 73.1%(生産拠点数ベース)                            |
|  |  |   |   | TQM研修受講者数   | 5,052名                                     |
|  | コンプライアンス   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> <li>● 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。</li> </ul>  | <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  | 0件   |
|  |  |   |   | 行動規範研修受講者数  | コンプライアンス資料の読み合わせ活動: 29,422名                |
|  |  |   |   | 従業員意識調査でのコンプライアンス浸透度合い  | 71point                                    |
|  |  |   |   | 海外向けコンプライアンス研修の受講率  | 外部事情により未実施                                 |
|  |  |   |   | 内部通報制度の通報件数   | 国内: 76件<br>海外: 0件                          |
|  | コンプライアンス違反認定件数   | 18件   |   |   |  |
|  | 労働安全衛生   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● グループ全体の重大災害 0件</li> <li>● 傷病休業の低減</li> <li>● 健康の保持増進</li> </ul>  | <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>  | 休業災害度数率(暦年ベース)  | 0.23(川崎重工、川崎車両、カワサキモーターズ)                  |
|  |  |   |   | 健康スコア*2(暦年ベース)  | 3.91(川崎重工、川崎車両、カワサキモーターズ)                  |
|  | 情報セキュリティ   | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> </ul>   | <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  | 17,053名                                    |
|  |  |   |   | 標的型訓練メール実施回数 20回  | 21回  |
| 標的型訓練メール訓練対象人数 4,000名                      |  |   |   | 6,876名  |  |
| 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: 74%   |  |
| 多岐にわたり取り組むべき事項(上記の両方に関わる活動)                | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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。</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● サステナブル調達ガイドラインの改定・配布</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>● サプライチェーンにおける人権デューデリジェンスや脱炭素化の推進、資源の有効活用などの取り組み</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   | 全685社中533社回答(回答率77.8%)  |  |
|  |  |   | 人権デューデリジェンスの実施状況  | サステナブル調達アンケート結果に基づき、改善対象取引先12社を抽出   |  |
|  |  |   | サプライヤーホットライン対応件数  | 7件  |  |

\*1 Self Assessment Questionnaire(自己評価シート)

\*2 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数(6点満点)。点数が高いほど健康的な生活習慣と判断します。

事業活動を支える基盤

人財活躍推進

働きがい・働きやすさの向上へ

「グループビジョン2030」の実現には、社員一人ひとりが「働きがい」をもって、「働きやすい職場」でいきいき働いてもらうことが必要です。2023年度に実施したエンゲージメントサーベイにおいては、ほぼすべての質問項目で結果の上昇もしくは横ばいという結果になり、特に「報酬・福利厚生」のテーマについては大きく好転しました。

要因としては、新人事制度における報酬の仕組みやチャレンジ&コミットメントをはじめとする業績管理施策が導入3年目を迎え、全社的な理解度が向上したことが挙げられます。

経営と社員のつながり形成

サーベイ結果から見た当社における働きがい、働きやすさを高めるために特に重要なテーマは「経営への信頼」と「社員のキャリア実現」です。経営の意思を社員に届けるため、結果が判明した後は社長コメントおよび今後の具体的なアクションを社内報で掲載、社員一人ひとりに配信し、「ただのアンケート」で終わらないよう、周知活動に積極的に取り組んでいます。

各事業部門においても独自の取り組みを行っており、たとえばエネルギーソリューション&マリンカンパニーにおいては、「車座ミーティング」を実施し、2,300名以上の社員が参加しました。2023年度には新任課長を対象とした

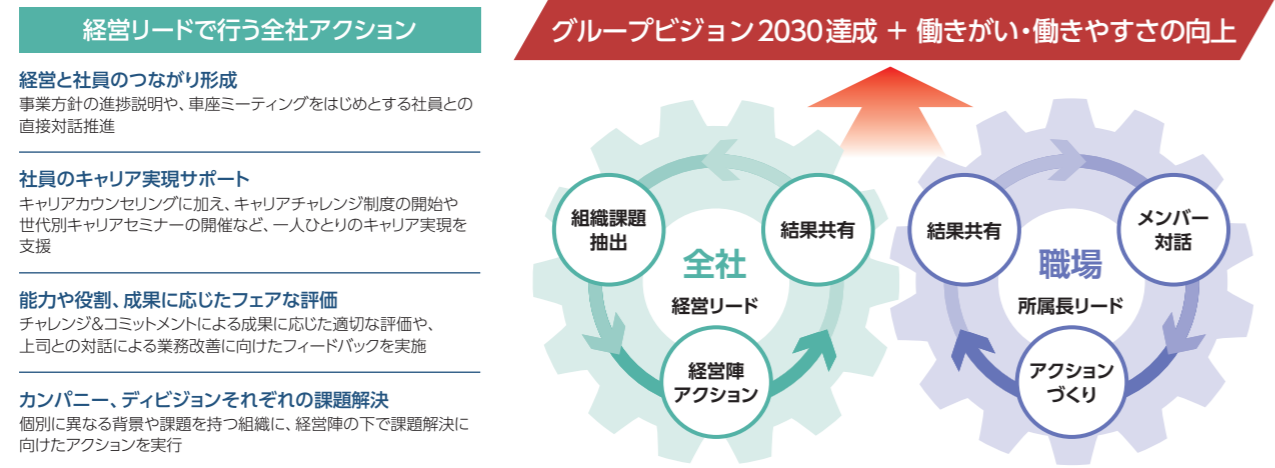
タウンホールミーティングを実施し、2024年度には同ミーティングを工場で働く生産職を対象に実施します。経営層から社員に直接方針を説明するだけにとどまらず、社員から経営層に対して直接意見や質問をするといった、双方向のコミュニケーションの機会を設けています。

社員のキャリア実現サポート

当社グループは「社員個人の意思を尊重したキャリア形成に向けた支援」という基本方針に則り、社員が自身の能力開発の目標を明確にして身に付けるべき知識・能力・スキルを習得する機会や、必要な職場経験を積む機会の充実を図っています。

たとえば、社員が主体的にキャリア形成できるように、当社のキャリア形成支援施策を「キャリアサポートガイドブック」にまとめて社員に周知するとともに、テーマ別キャリアセミナーやキャリアカウンセリングの機会を用意しています。また、上司に対してもキャリア支援セミナーを実施し、職場で上司が部下の成長やキャリアを支援できる環境づくりを進めています。さらに、年1回公表する受入希望部門に対して、異動を希望する社員が応募を行う「キャリアチャレンジ制度」や、海外の大学など社外の教育機関を活用しながら学び直しに取り組むことができる「キャリア開発休職制度」を導入し、社員の自立的なキャリア開発を促進・支援しています。

経営リードの全社アクション、所属長リードの職場アクションの2つの軸から取り組みを



DE&I推進

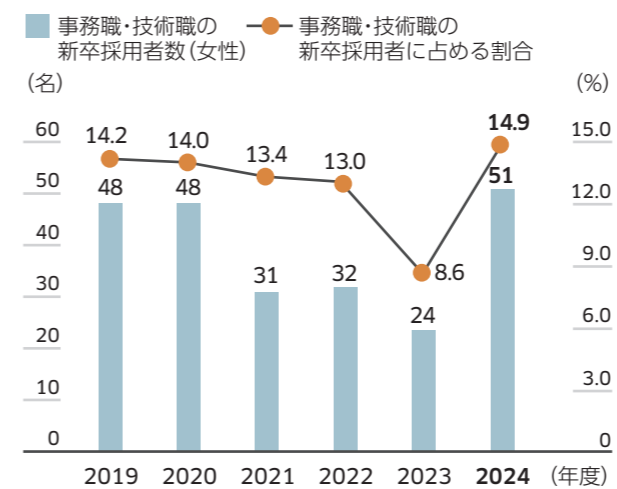
当社グループは、国籍、性別、年齢、障がいの有無、宗教、経験、価値観など内面的な違いも含めて多様な人財の能力を結集し、ビジョンを実現していくために、「女性活躍推進」「仕事と育児・介護の両立支援」「外国籍社員の活躍支援」「LGBTへの理解促進」「ワークライフバランスや成果・効率を意識した働き方の実現」などの活動に取り組んでいます。社員の多様性を尊重し、すべての人が活き活きと働ける職場を目指します。

女性の活躍推進

当社は、2025年度の女性幹部職員数を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は40%以上、技術系総合職は15%以上に引き上げる目標を設定しています。

女性社員の定着やキャリアアップの意識の醸成を目的として、女性管理職を対象とした「D&Iフォーラム」を開催し、社長メッセージや女性役員によるパネルディスカッションにて、当社における女性活躍について意見交換を行っています。また、社外のロールモデルからも成長のヒントを学ぶとともに、社外の人的ネットワークの構築を図るために神戸を拠点とする企業と連携し、「女性リーダー育成勉強会」「技術系女性交流会」を開催しています。さらに、2023年度には、大学と連携した「女性エンジニア養成プログラム」でのワークショップを実施するなど、理工系職業を目指す学生に向けたキャリア支援活動にも取り組んでいます。

事務職・技術職新卒採用者数(女性)※1と事務職・技術職の新卒採用者に占める割合(川崎重工、川崎車両、カワサキモーターズ)

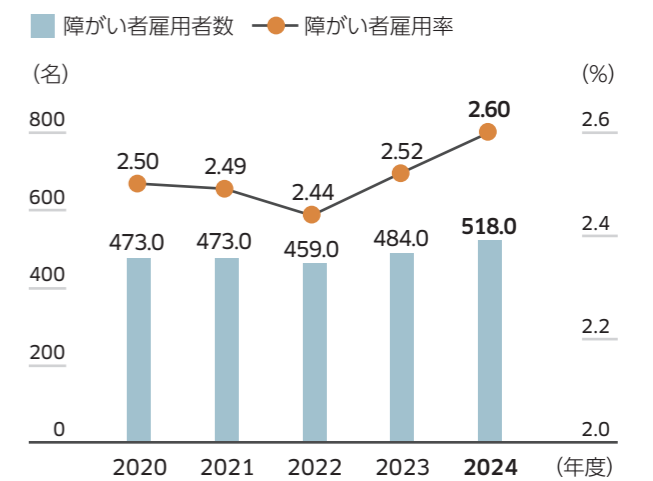


※1 各年度4月1日時点

障がい者雇用と活躍推進

障がい者の雇用拡大にも努めており、さまざまな職場で障がいのある社員が活躍しています。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ています。2024年度の障がい者雇用率は法定雇用率を上回る2.60%でした。また、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。

障がい者雇用者数※2※3と障がい者雇用率(川崎重工、川崎車両、カワサキモーターズ)



※2 各年度6月1日時点。川重ハートフルサービスを含む  
※3 短時間労働者は1名を0.5名として、重度障がい者は1名を2名としてカウント

ワークライフバランス

当社グループでは、社員が会社や周囲から期待されている仕事や自分自身が納得できる仕事をしながら、健康で充実した生活を送り、さらに次元の高い仕事をする職場環境を整備することを重視しています。

育児・介護と仕事の両立支援においては、子どもが3歳に到達するまで取得できる「育児休業」、小学校卒業まで利用できる「短時間勤務制度」、最長3年間取得できる「介護休業」など、国の基準を上回る取り組みをしています。

そして、出産・育児などによる離職を防ぎ、希望に応じて男女ともに仕事と育児を両立できる企業風土を醸成するため、特に男性社員の育児休業取得率を2025年度までに50%以上に引き上げる目標を設定しています。また、多様な属性を持つ社員が多様な働き方を選択できるよう、男性育児参画の促進・支援のためのセミナーや、育児休業からの復帰者とその上司を対象にした「育休復帰者セミナー」を実施し積極的に啓発を図っています。

## 事業活動を支える基盤

### 人財開発

当社グループがグローバルにビジネスを行いながら、企業として存続し発展していくためには、全社員が、経営方針・全社施策に沿った具体的目標を、それぞれの立場で効率的かつ効果的に徹底して達成していくことが求められます。目標達成に向け具体的に考え、行動していくのは“人”であり、企業が成長・発展していくには、人財の育成と活性化が最も重要になります。

#### 次世代経営者の育成

厳しさを増す経営環境において、中長期にわたる企業価値の向上を達成することのできる経営人財の育成を行っています。主事(係長相当職)から執行役員に至るすべての過程で経営者育成のパイプラインを構築しており、各階層の課題に応じた育成プログラムを組んでいます。

具体的な取り組みとして、選抜された課長級の経営幹部候補を対象に、「Kawasaki経営塾」(9か月間/期)を実施しています。参加者に経営知識の付与のみならず、外部講師や他社経営者との議論、数多くのグループ討議を通じて、川崎重工グループ経営の実像への理解を深めてもらうことで、経営課題解決に向けたグループ全体最適の視点、グローバルな経営的視点の獲得を図り、企業

理念を体現できる経営人財に育成することを目指しています。

#### グローバル人財とプロジェクトマネージャーの育成

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、グローバル人財育成施策に取り組んでいます。グローバル事業が全体の約6割を占める当社グループのビジネス環境を考慮し、英語などのスキル取得にとどまらず、異文化を深く理解する研修、海外で実際のビジネスを学ぶ滞在型実習、選抜型研修にも注力しています。

また、近年、製品単体で販売するだけでなく、システム周辺設備を含めて請け負うプロジェクト型ビジネスが増えています。そこで、こうしたプロジェクトを遂行できるプロジェクトマネージャーの育成を目的として、新たな育成施策に取り組んでいます。

#### 現場力の強化

各事業の生産現場は、利益を生み出すグループの屋台骨そのものであり、現場力の強化は非常に重要です。生産現場の若手に向けては、「技能資格早期取得奨励金制度」や、当社のものでづくりの仕組みを学ぶ「KPS※基礎研修」や「品質管理基礎研修」を実施しています。

管理監督者には、リーダーシップの強化を目的に、職場長

研修、班長研修を実施しています。また、高度な専門技能を持つ熟練生産職を「範師」と認定し、その技能を計画的に後進に伝えていく「範師制度」を設け、生産現場における技能の伝承と向上に取り組んでいます。

※ KPS:Kawasaki Production Systemの略で、当社が独自に開発した生産システムです。

### 採用方針

新規事業や事業拡大に向けた人員の確保(特にDX分野、水素関連事業分野、法務分野など)はスキル・経験を重視したキャリア採用で、継続的に事業を深化させていく組織のキーとなる人員の確保は、ポテンシャルを重視した新卒採用で対応をしていくこととしています。

採用比率としては、年々キャリア採用比率が高まっており、2023年度実績では6割以上がキャリア採用となっています。

新卒採用においては「選考の客観性」と「採用者の多様性」を重視しています。特に、「グループビジョン2030」の実現に向けて、現状に対して問題意識を持ち、強烈な信念を持って行動する「変革人財」を確保するため、通常とは異なった選抜方法にも取り組んでいます。

また、少子高齢化や理系離れが進んでいる状況を踏まえ、将来の応募者を増やしていくために、高校生や大学生を対象とした技術系ワークショップを教育機関と連携して実施しています。

### 安全・健康推進

当社グループは、社員が心身共に健康で安全に働ける環境を提供することを大切にしています。すべての社員が安心して働けるように、安全・衛生・健康を保持するため

の労働災害対策・傷病休業対策・生活習慣の改善を推進し、休業災害の発生防止に重点を置いて、休業災害度数率の低減に向けた安全管理活動の改善に努めています。

#### 労働安全衛生の適切な管理・措置

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。

労働安全衛生マネジメントシステムは、全事業所においてOSHMS 外部認証レベルにあります(外部認証取得事業所:神戸造船工場・坂出工場(ISO45001)、川崎車両神戸本社工場(JISHA 方式適格OSHMS 認証))。

#### 健康経営の推進

社員の健康づくりに関する取り組みを「投資」と捉え、戦略的視点で課題に対する施策を行う経営手法である健康経営を推進しています。

その主要な活動として、社員の健康増進を目的に、会社・健康保険組合・労働組合でコラボヘルス委員会を構成し、施策を検討立案しています。委員会では施策に実効性を持たせ、より高い効果が得られるように、健康保険組合と会社が管理している社員の健康関連データをもとに、「健康レポート」を事業所・関係会社ごとに作成し、この結果から明確になった課題について、単年ごとにテーマを決めてグループ全体で取り組んでいます。

2023年度は、各年代に必要な教育が受けられるよう、食事や運動などの各種健康教育の内容や対象者など、制度を含めた見直しを行い、すべての事業所で教育を実施しました。2024年度は、運動習慣改善のため、事業所を巻き込んだウォークラリーイベントを企画しています。

#### 人財育成の主な取り組み

|                            | 目的  | 詳細   | 対象者                 |
|----------------------------|---|--|---------------------|
| 次世代経営者の育成<br>(Kawasaki経営塾) | 持続的に事業変革をリードする経営者の育成強化                      | ●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<br>●タフアサインメントの実施 など   | 経営者候補               |
|                            | 計画的な経営者育成                                   | ●「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  | 経営者候補               |
| プロジェクトマネージャーの育成            | システム周辺設備を含めて請け負うプロジェクトを遂行できるプロジェクトマネージャーの育成 | ●プロジェクトマネジメントの知識体系を学ぶ「プロジェクトマネジメント研修」  | プロジェクトマネージャー(候補を含む) |
| グローバル人財の育成                 | グローバルな事業展開を支える人財のさらなる育成                     | ●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」<br>●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」<br>●国内人財のグローバル化を目的とする「グローバル人財育成インターンシップ制度」や「アジアビジネス研修」の導入<br>●海外拠点の現地技術者の育成支援 など | 全社員                 |

#### Kawasaki経営塾に参加して

今回の選抜型研修を通じて、MBAレベルのコア知識を短期間で集中して学びました。特に戦略思考や財務分析、そして人事施策の理論と実践的スキルを習得し、日常業務に即座に成果を出すことができ、マネージャーとしての成長を実感しています。また、同じ志を持つ仲間との交流を通じて視野とネットワークが広がって、この経験は今後のキャリアに大いに役立つ刺激的で貴重なものとなりました。



## 人権デューデリジェンス

### 人権デューデリジェンスに関する方針

#### グループ人権方針

川崎重工グループは「川崎重工グループ行動規範」を補完するものとして、「川崎重工グループ人権方針」を2019年度に制定、2023年に改定しています。グループミッションの実現に向けて、すべてのステークホルダーの人権が十分に尊重されること、当社グループの従業員が高い倫理基準に基づいて行動することが不可欠であると認識しており、強制労働・児童労働の禁止、差別・ハラスメントの禁止、多様性の確保、結社の自由や団体交渉権の承認、安全で健康的な労働環境の確保などの人権に関する重要な課題に積極的に取り組む方針を定めています。

#### グループ資材調達方針・サステナブル調達ガイドライン

当社グループは、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」およびお取引先への要望事項について細則を定めて内容を具体化した「川崎重工グループサステナブル調達ガイドライン」を制定しています。このうち、ガイドラインについては、サプライチェーンにおけるサステナビリティの取り組みへの社会的要請の高まりを踏まえ、RBA<sup>\*1</sup>行動規範を参照して2022年度に改定し、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

の各項目を網羅した上で川崎重工グループ行動規範を織り込み、サプライチェーン全体で持続可能性を高めていく方針を明確にしました。

※1 RBA (Responsible Business Alliance): グローバルなサプライチェーンにおける企業の社会的責任を推進する国際的なイニシアティブ

### 人権デューデリジェンスのプロセス

川崎重工グループでは、企業活動による人権への負の影響を特定・防止・軽減することを目的として、「川崎重工グループ人権方針」のもと、人権デューデリジェンスのプロセスを構築し、必要に応じて是正することに責任をもって取り組んでいます。

具体的には、当社グループの事業活動を踏まえて特定した人権リスクの影響評価を実施し、その結果に基づき人権リスクを防止・軽減するよう適切な対処に努めています。また、是正行動の実施状況に関する追跡調査や継続的な人権リスクの影響評価など、継続的なモニタリングを実施していきます。

また、ステークホルダーとの対話や苦情処理メカニズムを通じて、当社グループが人権に対する負の影響を引き起こした、あるいはこれに関与したことが明らかになった場合、適切な手続きを通じて是正に取り組めます。

### 影響評価・是正措置

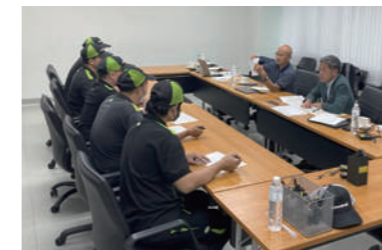
|                           | 影響評価  | 是正措置   |
|---------------------------|---|--|
| グループ会社を対象とした2023年度の主な取り組み | <ul style="list-style-type: none"> <li>●国内外のグループ会社における児童労働・強制労働禁止の確認                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・グループ各社の社長交代時に、各社の社長が署名</li> </ul> </li> <li>●RBA行動規範に基づき自社で作成したSAQ<sup>*2</sup>を活用したモニタリング                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・アメリカ、イギリス、韓国で生産活動を行っている海外グループ会社4社に実施</li> </ul> </li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>●モニタリング結果に基づく是正措置                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・研修の実施状況や管理体制などについて、合計5社に対し個別に改善を要請</li> <li>・人権リスクの高い国に所在する海外グループ会社への2022年度のモニタリング結果を踏まえ、労働者を対象とした第三者インタビューを実施</li> </ul> </li> </ul> |
| お取引先を対象とした2023年度の主な取り組み   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●国内主要お取引先を対象としたアンケート調査                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・2022年度の当社サステナブル調達ガイドラインの改定を踏まえ、アンケートの内容を見直し</li> <li>・重要サプライヤー531社を含む533社が回答</li> </ul> </li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>●アンケート結果に基づく是正措置計画の策定                     <ul style="list-style-type: none"> <li>・一部のお取引先と両社合意の上で是正措置計画を策定し、実行をサポート</li> <li>・必要に応じてサステナビリティに関する取り組み状況の確認を目的とした現地監査を実施</li> </ul> </li> </ul>                       |

※2 SAQ: Self Assessment Questionnaire (自己評価シート)

### 海外グループ拠点の労働者に係る人権影響評価

海外グループ会社を対象としたSAQによるモニタリングの結果を踏まえ、2024年5月、タイのKawasaki Motors Enterprise (Thailand) Co., Ltd. (KMT)を対象に、顕在および潜在的な人権リスクの有無および影響度合いを評価することを目的とした、管理者および労働者への直接インタビューを実施しました。労働者へのインタビューは、性別、部署別、雇用形態別(正社員、派遣社員、研修生)に網羅的に50名の対象者を選定し、実施においては、第三者機関である特定非営利活動法人 経済人コー円卓会議日本委員会(CRT日本委員会)が、ダッカ原則(責任ある移住労働者の募集および雇用のための原則)を踏まえ、労働者に関する人権課題を網羅したインタビュー質問表に基づき、各労働者の属性や置かれた環境に関連性が高い項目を優先的にヒアリング調査しました。

インタビューの結果は概ね良好で、強制労働や職場における差別などの人権侵害は確認されませんでした。KMTではインタビューの際に労働者から寄せられた改善を求める意見を活用し、労働者の権利がより尊重される雇用・労働環境の整備や労働者へのフィードバックの強化に今後も継続して取り組み、さらなる信頼関係の確立に努めていきます。



労働者へのインタビューを実施

### 人権に関する苦情処理メカニズム

当社グループは、従業員を対象とした苦情処理メカニズムとして複数の相談制度を設けており、会社は、従業員が苦情を申し立てたことにより、不利益な取り扱いをしないことを約束しています。

また、コンプライアンスや人権、労働安全衛生、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推進していくため、お取引に関係する当社グループの役員・従業員などによる行為が、法令・規則ならびに当社サステナブル調達ガイドラインおよび行動規範に違反またはそのおそれがあると認識された場合に、お取引先が通報可能な窓口(「お取引先ホットライン」)を設置しています。

#### 一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)

当社グループは、外部の対話救済プラットフォームを提供する一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構(JaCER)に、2024年度より正会員として加入しました。

当社グループが運用する社内・社外向け窓口に加え、JaCERを通じて海外サプライヤーを含むより広範なステークホルダーから人権に関する苦情・相談を受け付けることで救済へのアクセスの向上を目指すとともに、専門性を持つ第三者の知見を活用することで是正に取り組めます。



### お取引先のキャパシティビルディング

当社では、お取引先を対象に、サステナビリティにおけるパフォーマンス向上などを目的とした研修会を、必要に応じて事業ごとに実施しています。また、当社のサステナビリティに対する考え方を直接説明する機会を設け、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。

2024年4月には、主要なお取引先の中から選定した102社を対象に「カーボンニュートラル説明会」を開催し、カーボンニュートラル社会実現に向けた当社グループの取り組みや指針について社長自ら説明するとともに、CO<sub>2</sub>削減に向けての取り組みを要請しました。また、2024年7月および8月の「カーボンニュートラル勉強会」では、お取引先と進める今後の取り組みの説明や、行政や金融機関などによる脱炭素経営支援に関するセミナーを実施しました。

今後も、取り組みレベルに応じた勉強会を継続的に開催することにより、お取引先との協働を推進していきます。



カーボンニュートラル説明会を実施

## コンプライアンス

### ／ コンプライアンス推進体制

当社グループにおけるコンプライアンスを徹底するための各種施策を審議、決定し、達成状況・遵守状況のモニタリングを行うことを目的に、社長を委員長とする全社コンプライアンス委員会を年2回以上開催しています。全社コンプライアンス委員会には取締役会メンバーが全員出席し、コンプライアンスに関する事項について監督を行っています。また、全社コンプライアンス委員会の施策を各組織で実施するため、本社部門および各カンパニーにおいて事業部門コンプライアンス委員会を年2回以上開催し、グループ全体への展開を図っています。

さらに、毎年度コンプライアンスに関する全社共通の活動計画を策定し、全社コンプライアンス委員会の承認を経てさまざまなコンプライアンス活動を展開しています。

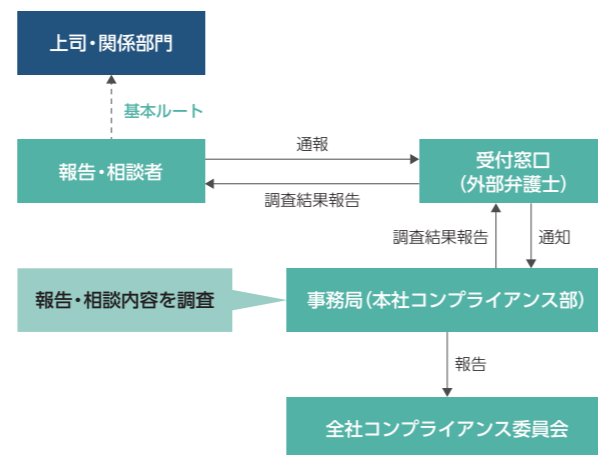
#### 2023年度の主な取り組み

|              |   |
|--------------|---|
| コンプライアンス啓発活動 | 日本国内において、幹部職員向けコンプライアンスeラーニングのほか、各職場でのコンプライアンス資料読み合わせ活動を実施。                     |
| コンプライアンス意識調査 | 2022年度に実施した意識調査の結果を分析し、全社コンプライアンス委員会で報告。また、日本国内で実施した意識調査の分析結果について、従業員向けに社内報で説明。 |
| 腐敗防止体制の整備    | 日本国内で贈賄防止eラーニングを実施し、贈賄防止のための社内ルールを周知。   |
| 内部通報制度の充実    | 窓口弁護士1名増員の検討・準備(2024年4月より窓口弁護士3名体制開始)。  |

### ／ 内部通報制度、相談窓口

当社および国内子会社の役員・従業員が、業務に関連してコンプライアンス違反の疑いがあるときに報告・相談するために、外部弁護士を窓口とする「コンプライアンス報告・相談制度」を設けています。本制度は匿名による報告・相談も受け付けており、より利用しやすい制度とすることで組織に自浄作用が働く風土・仕組みを醸成することを目指しています。

コンプライアンス報告・相談制度のフローチャート(国内)



「コンプライアンス報告・相談制度」では、外部弁護士が窓口となり、メールなどを通じて報告・相談者からの相談に直接対応しています。事実関係を調査しコンプライアンス上の問題の有無を判断の上、問題があると認めた場合は、その旨と是正に向けた提言を会社に対して行っています。なお、実名通報に基づいた調査の過程において、報告・相談者の了承がない限り、本人の名前などが会社に明らかにされることはありません。調査の結果については、報告・相談者に外部弁護士が直接回答しています。

本制度の実効性および信頼性向上を図るため、運用に関して必要に応じて見直しを行い、より利用しやすい環境の整備を行っています。また、コンプライアンス報告・相談制度の件数、具体的な相談事例は全社コンプライアンス委員会で報告しており、同制度の実効性を担保しています。

2020年より海外子会社を対象に「グローバル内部通報制度」を導入し、2023年度までに9割以上の海外子会社への設置が完了しています。「グローバル内部通報制度」では外部の法律事務所と社内事務局が共同の窓口となって、実名・匿名両方の通報を受け付けています。

### 当社の潜水艦修繕事業および船用エンジン事業における不正事案に関して

当社グループにおいて度重なる不正事案が判明したことについて、皆様にご心配、ご迷惑をおかけしますこと、大変申し訳なく、心から深くお詫び申し上げます。当社では今回の事態を深刻に受け止め、事実関係の調査と原因分析、再発防止策の提言を目的に、取締役会決議に基づき、社外有識者で構成する特別調査委員会を設置しています。また、社長をトップとするコンプライアンス特別推進委員会を設置しています。特別調査委員会と連携しながら、不正ができない仕組みの構築、不正発見の強化、組織風土・意識改革などを全社的に進めることで、コンプライアンス、ガバナンス体制の再構築、また再発防止に向けて徹底して取り組んでいます。

#### 不正事案の概要

**潜水艦修繕事業** (2024年7月公表)  
 税務調査において、神戸造船工場修繕部と取引先企業による架空取引が発覚しました。また、当社従業員および潜水艦乗組員が、架空取引により捻出した資金を使った金品や物品の購入および飲食に関与した疑いが確認されています。

**船用エンジン事業** (2024年9月公表)  
 国土交通省要請の調査の過程で、商船向けエンジンの工場試運転における検査不正が判明しました。船舶に採用されるNOx規制対象エンジンにつき、調査対象674台中(2000年1月1日以降起工の全台数)、商船向け船用2ストロークエンジン673台においてデータの書き換えによる検査不正が行われていました。現時点では、当社製エンジンの試運転および実際の使用時において、安全性に影響する事案は確認されておらず、当該エンジン以外については不正がないことが確認されています。

#### 調査経過

本件に関与した人の範囲や具体的な金品等の流れについては、特別調査委員会にて調査を進めています。

現時点までの社内調査により、不正操作に至った動機としては、①エンジンの燃料消費性能をお客様からの要求仕様の数値から大きく逸脱させない、②燃料消費性能とその他性能のばらつきを小さく見せることでお客様への説明を回避しようとしたことが発端であったものと考えられます。また、検査不正や計測プロセスに対する是正処置については、製品検査に直接関わらない品質保証本部主導で実施し、その有効性を確認しました。詳細な事実関係およびさらなる原因究明については、特別調査委員会が調査を進めています。

## 情報セキュリティ

### ／ 情報セキュリティに対する考え方

当社グループは事業者向け、官公庁向け、一般消費者向け、防衛関連といった幅広い分野で製品を提供しています。それぞれの分野の要請に応じ、お客様やお取引先に関わる情報と会社の事業に関わる情報を適切に保護するために、情報セキュリティの維持と向上に取り組んでいます。情報セキュリティの確保を企業の社会的責任であると認識するとともに、事業継続に関わる重要な経営課題と考えています。当社グループが取り扱う情報を重要な資産として管理、保護するために「情報セキュリティ方針」を定め、事業活動において適正な運営を行います。

当社グループでは、「情報セキュリティ方針」に基づき、

法令・規則の遵守や情報セキュリティ管理体制の整備、教育・訓練の実施、情報セキュリティインシデント発生時の対応などを行うことで、情報セキュリティの確保・維持・向上に努めています。

当社グループの情報セキュリティの取り組みの詳細は、「情報セキュリティ報告書」をご覧ください。この報告書は経済産業省の「サイバーセキュリティ経営ガイドライン Ver3.0」に基づき、お客様やお取引先の皆様に当社グループの情報セキュリティに関する取り組みを適切に開示し、ご理解いただくことを目的としています。

▶情報セキュリティ報告書  
[https://www.khi.co.jp/sustainability/library/infosec\\_report/index.html](https://www.khi.co.jp/sustainability/library/infosec_report/index.html)

事業活動を支える基盤

凡例: 社内(男性) 社内(女性) 社外(男性) 社外(女性) 議長

## 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。

### ／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、執行役員会などを設置しています。

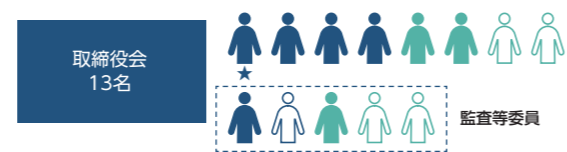
当社における主な会議体およびその内容は次の通りです。

#### 取締役会

取締役会は、その員数13名(うち、5名は監査等委員である取締役)のうち社外取締役は7名(うち、3名は監査

等委員である取締役)であり、過半数を占めています。また、2024年6月には初めて女性の社内取締役(監査等委員)が就任しました。現在、女性取締役は5名、外国籍取締役は2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。さらに、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。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、決裁規則に基づき上程される各議案について審議するほか、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。2023年度は、グループガバナンス強化、コンプライアンス強化、女性活躍推進、資本コストや株価を意識した経営の推進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、重要な経営課題については、基本方針を取締役会で決議し、執行側にその状況の報告を求める体制を整備しています。



#### 指名諮問委員会・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設置している指名諮問委員会および報酬諮問委員会は、議長および構成員の過半数を社外取締役としています。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の妥当性などについて、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それぞれ審議し、取締役会に答申もしくは助言を行っています。



#### 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しています。また、監査等委員には、適切な経験・能力および必要な財務・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、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、代表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、業務執行における重要事項などを審議するほか、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、ならびに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、意思決定およ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。

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

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。

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などについて審議しています。

#### 全社経営戦略会議

各事業部門における経営戦略および経営計画の策定・見直しを目的に、社長を議長とし、代表取締役およびカンパニープレジデント、カンパニー企画本部長などが出席する全社経営戦略会議を2023年度より新たに設置しました。2022年度まで経営計画の策定および見直しを検討していた短計検討会議・年央検討会議を改変したものです。全社経営戦略会議では、各事業の事業環境分析に基づき、事業戦略やアクションプランについて全社横断的に審議することとしています。

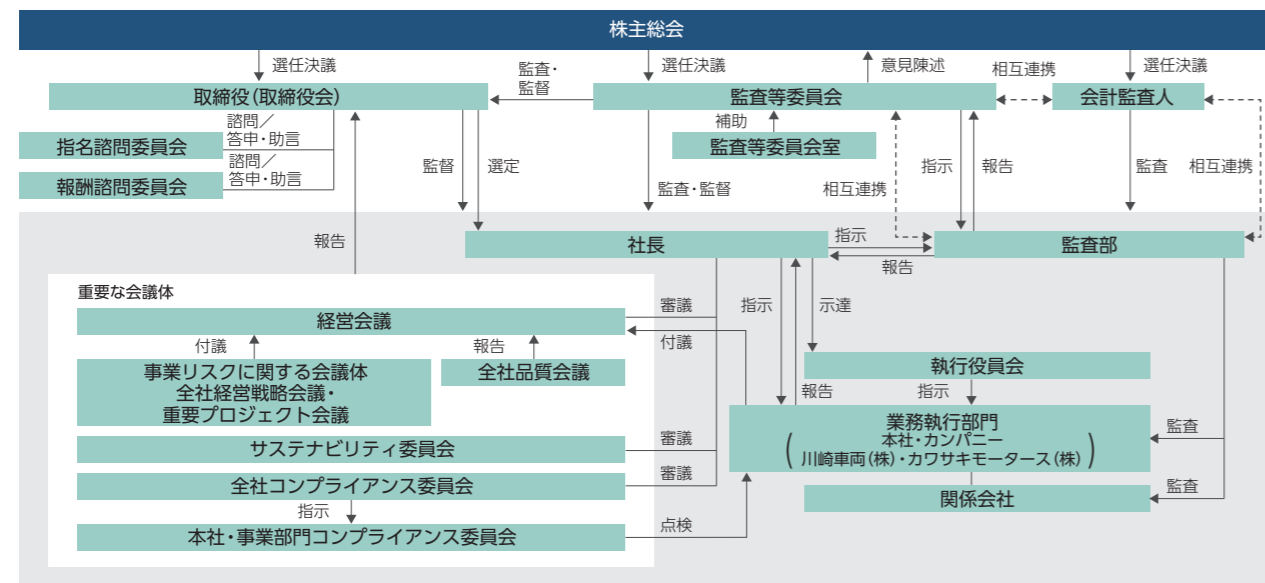
#### 全社品質会議

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など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、本社各本部長など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

コーポレート・ガバナンス体制図 2024年6月26日現在



## 事業活動を支える基盤

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、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も出席し、さらに業務執行監査の観点から監査等委員も出席しています。

### 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、本社各本部長など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、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も出席し、さらに業務執行監査の観点から監査等委員も出席しています。

## コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

### 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>  |
| 2023 | <ul style="list-style-type: none"> <li>社外取締役を7名に増員</li> <li>社外取締役比率が過半数となる</li> </ul>  |
| 2024 | <ul style="list-style-type: none"> <li>役員報酬制度の見直し</li> <li>初めて女性の社内取締役（監査等委員）が就任</li> </ul>  |

### 取締役人数および社外取締役比率の変遷

| 時期      | 取締役人数  | 社外取締役比率 |
|---------|--|---------|
| 2001年以前 | 26人以上(社内のみ)<br>     | 0%      |
| 2001年   | 11人(社内のみ)<br>      | 0%      |
| 2013年   | 10人(社内9人、社外1人)<br> | 10%     |
| 2018年   | 12人(社内9人、社外3人)<br> | 25%     |
| 2020年   | 13人(社内7人、社外6人)<br> | 46%     |
| 2022年   | 12人(社内6人、社外6人)<br> | 50%     |
| 2023年   | 13人(社内6人、社外7人)<br> | 54%     |
| 2024年   | 13人(社内6人、社外7人)<br> | 54%     |

凡例:  社内(男性)  社内(女性)  社外(男性)  社外(女性) ★★ 議長

## 取締役会のバランス・多様性および規模に関する考え方

当社取締役会は、「取締役に求められる資質」を制定し、これに基づき取締役候補の選任を行っています。業容の異なる多様な事業部門を擁している当社においては、各事業および本社各機能における責任者としての豊富な経験を有する社内取締役と、企業経営や法曹・行政等に関する豊富な経験を有する社外取締役をそれぞれ選任することにより、取締役会全体としての知識・経験・能力

のバランスおよびジェンダー・人種・国籍などの多様性を確保しており、その状況は、スキル・マトリックスとして下表の通り一覧化しています。

なお、スキル・マトリックスに掲げた項目は、「グループビジョン2030」の実現のために必要な監督分野を「企業価値向上に向けたビジョン・戦略定義・ガバナンス整備」「事業構造転換」「成長基盤整備に係る取り組み」と定義し、これを機能させるために、各取締役に期待する領域※、および求める経験として設定したものです。

※ 取締役会において知識・経験を活用し、議論をリードすることが期待される領域

| 当社における地位<br>氏名           | 期待する領域 |       |       |                 |                            |                    |                  | 求める経験 |       |       |             |
|--------------------------|--------|-------|-------|-----------------|----------------------------|--------------------|------------------|-------|-------|-------|-------------|
|                          | 事業戦略   | ガバナンス | 財務・会計 | 人事・組織<br>マネジメント | ものづくり<br>(技術・開発・<br>生産・品質) | 営業・<br>マーケ<br>ティング | IT・DX・<br>セキュリティ | 企業経営  | グローバル | 法曹・行政 | 金融・<br>研究機関 |
| 取締役会長<br>金花 芳則           | ●      | ●     |       |                 | ●                          | ●                  |                  | ●     | ●     |       |             |
| 代表取締役<br>橋本 康彦           | ●      | ●     |       | ●               | ●                          | ●                  | ●                | ●     | ●     |       |             |
| 代表取締役<br>山本 克也           | ●      | ●     | ●     | ●               |                            |                    |                  | ●     | ●     |       |             |
| 代表取締役<br>中谷 浩            | ●      | ●     |       |                 | ●                          |                    | ●                | ●     |       |       | ●           |
| 社外取締役<br>ジェニファー<br>ロジャーズ | ●      | ●     | ●     |                 |                            |                    |                  |       | ●     | ●     | ●           |
| 社外取締役<br>辻村 英雄           | ●      | ●     |       | ●               | ●                          | ●                  |                  | ●     | ●     |       |             |
| 社外取締役<br>吉田 勝彦           | ●      | ●     |       |                 |                            | ●                  |                  | ●     |       |       |             |
| 社外取締役<br>メラニー・<br>ブロック   | ●      | ●     |       |                 |                            | ●                  |                  |       | ●     |       |             |
| 取締役<br>監査等委員<br>加藤 信久    | ●      | ●     | ●     |                 |                            |                    |                  | ●     | ●     |       |             |
| 取締役<br>監査等委員<br>柿原 アツ子   | ●      | ●     |       |                 |                            | ●                  |                  |       | ●     |       |             |
| 社外取締役<br>監査等委員<br>石井 淳子  | ●      | ●     |       | ●               |                            |                    |                  |       |       | ●     |             |
| 社外取締役<br>監査等委員<br>津久井 進  | ●      | ●     |       |                 |                            |                    |                  |       |       | ●     |             |
| 社外取締役<br>監査等委員<br>天谷 知子  | ●      | ●     | ●     |                 |                            |                    |                  |       |       | ●     | ●           |

## 事業活動を支える基盤

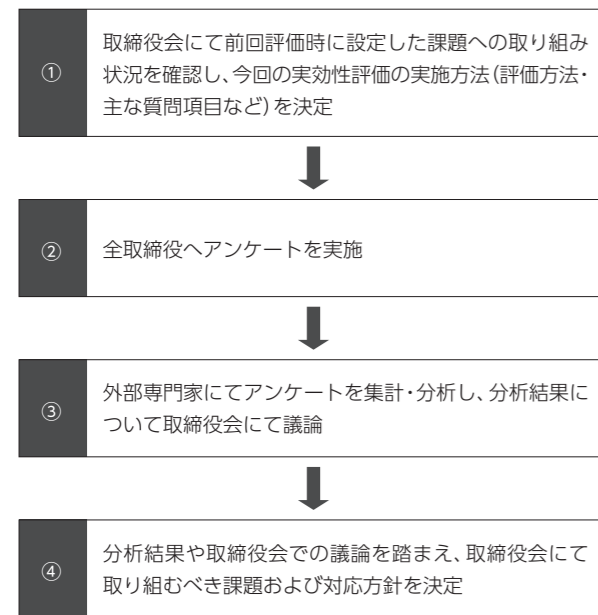
### 取締役会実効性評価

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

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しました。

具体的な評価手順は以下の通りです。



#### アンケートの質問項目

アンケート質問項目(大項目)は以下の通りで、5段階評価および自由記述形式で実施しています。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・コードの変更点を考慮した内容としています。

| ＜アンケート質問項目＞         |               |
|---------------------|---------------|
| ① 取締役会の在り方          | ⑥ トレーニング      |
| ② 取締役会の構成           | ⑦ 株主(投資家)との対話 |
| ③ 取締役会の運営           | ⑧ ご自身の取り組み    |
| ④ 取締役会の議論           | ⑨ 監査等委員会      |
| ⑤ 取締役会の<br>モニタリング機能 | ⑩ 総括          |

#### 評価結果とそれに基づく取締役会議論の結果

アンケートの分析結果から、昨年と同様に取締役会の現状に関する評価は全般的に高く、全設問の相加平均値(自由記述は除く)は昨年と同程度となりました。

最も評価が高かったのは「自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされているか」の項目で、取締役会において形式的ではない活発な議論が行われていることを評価する声が多く得られました。さらに、最も評価が向上した項目は「女性・外国人・中途採用者の管理職への登用等、中核人財の多様性の確保の考え方やその目標、人財育成方針・社内環境整備方針」に関する項目で、取締役会討議での複数回の議論や、その結果を踏まえたアクション実施などの取り組みが評価された結果となりました。

また、2023年度取締役会で課題として取り上げた項目のうち「中核人財の多様性確保」については評価が大きく向上しており、課題に対する議論やアクションが着実に進められていることが理由として考えられます。

一方、「デジタルトランスフォーメーション推進の監督」に関する項目が最も評価が低く、AIを含めた自社の将来や方向性、人財確保などに対する経営方針の議論が望まれる結果となりました。(具体的な取り組み内容は次のページの「これまでの課題に対する取り組み」をご参照ください。)

これら結果を踏まえ、今後も改善に向けた取り組みを進めていきます。(課題および強化に向けた取り組みは次のページの「さらなる実効性向上に向けた取り組み」をご参照ください。)

上記分析結果などを踏まえた取締役会での議論の結果、「当社取締役会の実効性は確保されている」と判断します。

#### 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               | 取り組み状況  |
|--------------------------------|---|
| 後継者育成計画<br>(サクセッションプラン)の定着化    | ショート、ロング等の各種リストを整備するとともに、交代のプロセスを定義しました。ショートリストの候補者についてはコンピテンシーに照らした評価を実施するとともに、各役員の職務・人財要件定義書に織り込みました。また、候補者を評価する中で育成課題も明確にし、その点を踏まえたタフアサインメントを適宜付与しています。  |
| 中核人財の多様性確保                     | 後継者育成計画では、役員層の候補者プールに従来以上に多様なルートから人選できる仕組みを検討するとともに、幹部層ではビジョン実現に望まれる行動に着目した評価基準(行動特性評価)による多様な人財の発掘・登用を推進しています。また、多様性の重要テーマである女性活躍について、取締役会において現状と課題の共有、推進強化に必要な視点を討議しました。その際の議論を踏まえ、具体的活動を検討、着手しています。 |
| 取締役会における<br>中長期経営方針に関する議論の充実   | 2023年度はグループガバナンス強化、コンプライアンス強化、多様な人財の活躍(女性活躍推進)、企業理念の体系整理、資本コストと株価を重視した経営を重要課題として取り上げ議論しました。   |
| 品質管理におけるグループ全体の<br>内部統制システムの強化 | 社内へのメッセージ発信やeラーニングを用いた教育を実施し、全従業員の意識醸成を促進するとともに、従業員意識調査などを行い、問題の早期発見に取り組みました。また、TQM(Total Quality Management)手法を事業活動へ効果的に活かすべく、業務プロセスの整流化を基盤として、そこにTQM手法を適用することを推進しています。                              |

#### 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                   | 取り組み内容   |
|------------------------------------|--|
| 後継者育成計画<br>(サクセッションプラン)の定着化        | 現在実施中の人財登用の仕組みを安定的に運用しつつ、改善を進めていきます。また、将来の後継者候補(幹部層)の育成計画については、カンパニープレジデントとの対話を通じて実効性を高めていきます。さらに、職務・人財要件定義書や評価を運用する中で、引き続きコンピテンシー(行動特性)の全役員への浸透に取り組みます。   |
| 中核人財の多様性確保                         | 2024年度は、女性ライン長の計画的な育成スキームや、事業探索人財の発掘・育成を中心として、引き続き役員候補者プールを多様化することを進めていきます。また、人財マネジメント委員会を通じて、ビジョン実現等経営目標実現に関する多様性確保の重要性認識を深め、今後の全社・部門の取り組みに反映します。   |
| 取締役会における<br>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」達成に向けて重要課題に沿ったテーマを選定し、取締役会で議論を実施するとともに、決定した方針を執行側へ展開し、具体的アクションにつなげる取り組みをさらに強化していきます。<br>2024年度討議予定の重要テーマ<br>●資本効率性を意識した事業構成の再検討<br>●多様な人財の活躍<br>●グループガバナンスの強化<br>●DX推進<br>●知財戦略 など |
| 品質・コンプライアンス推進の<br>取り組みに対するモニタリング強化 | 2023年度に引き続き、TQM(Total Quality Management)を軸とした業務プロセスの整流化・標準化推進、コンプライアンスに関する類似事案の洗い出し等により、全社品質管理の強化を推進していきます。また、グループのガバナンス体制や内部統制システムの見直しにより、不正・誤謬を排除する仕組みづくりを行います。                                   |



## 事業活動を支える基盤

### 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

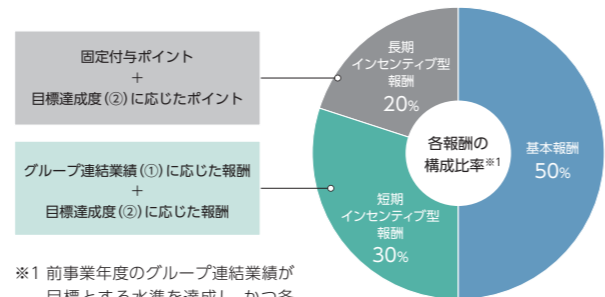
取締役の報酬は、「基本報酬」「短期インセンティブ型報酬」および「長期インセンティブ型報酬」で構成し、「基本報酬」および「短期インセンティブ型報酬」は金銭で支給します。また、「長期インセンティブ型報酬」は、株主との利益・リスクの共有を図るとともに、中長期的な企業価値向上へ貢献するインセンティブを高めることを目的として、業績連動型株式報酬とします。

なお、「長期インセンティブ型報酬」においては、対象取締役が当社に損害を与えたことに起因して解任され

または辞任した場合等一定の場合には、取締役会の決議により、付与されていたポイントの全部または一部を失効させることができます。

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%」となるよう設定します。

#### 取締役の報酬構成比



※1 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

#### ① 親会社株主に帰属する当期利益に応じた支給率

| 当期利益 <sup>※2</sup> | 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 現状の資本コストが4～5%であることに鑑み、目標とする当期利益を、資本コスト相当の税後ROICを達成する水準として450億円、資本コストを約3%上回る税後ROICの水準として700億円としています。

#### 取締役報酬の構成(監査等委員・社外取締役を除く)

|                       | 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利益(以下「当期利益」)とします。当期利益に応じた支給率は上記①、目標達成度の詳細は次ページ②の通りです。なお、当社グループは、資本コストや株価を意識した経営の一環として、税後ROICを経営上の目標の達成状況を判断するための客観的な指標の一つとし、当期利益の水準を税後ROICに基づいて設定しています。   |
| 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)、および各対象取締役の目標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。付与するポイントには固定付与分と業績反映分を設け、固定付与分については在任期間に基づき一定数の株式を付与することで株主との価値共有を図ります。また、業績反映分については、各対象取締役の目標達成度に基づき株式を付与することで中長期的な企業価値の向上へのインセンティブとします。各対象取締役の目標達成度は、各対象取締役が前事業年度に設定した全社および管掌組織・担当業務における中長期的課題に対する目標の達成度とします。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ていくため、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。 |

### 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、その達成度を短期インセンティブ型報酬、長期インセンティブ型報酬に反映します。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・中期的課題に対する目標は以下の通りで、それぞれ、その実現に向けて各取締役が実行するアクションおよび達成水準を設定します。

- 短期的課題に対する目標: 当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

**目標達成度と評価方法**

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

### 報酬制度の改正

2024年5月の取締役会において、当社の取締役(監査等委員である取締役および社外取締役を除く)および執行役員報酬制度を下表の通り改正することを決議しました。なお、報酬年度を当年7月から翌年6月に設定しているため、2025年6月までの報酬は改正前の方針により算定し、2025年7月以降の報酬は改正後の方針により算定します。

#### 監査等委員・社外取締役の報酬

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。

監査等委員の報酬は、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

#### 役員報酬制度の改正内容 (2025年7月以降適用)

|                 | 内容  |
|-----------------|---|
| 業績連動性の強化        | 金銭報酬・株式報酬ともに固定報酬の比率を下げ、業績連動性を強化します。   |
| 評価指標の新設         | これまでは対象取締役が個別に設定していた活躍社員比率、ESG、株価向上に関する目標について、共通の基準を設定し独立した評価指標として、以下の通り業績連動報酬に反映します。   |
| 短期インセンティブ型報酬に反映 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員エンゲージメント指標</li> </ul> 当社で働く人財の一層の活躍を引き出すことを目的に、従業員エンゲージメントサーベイの「働きやすい環境」と「社員エンゲージメント」が共に高い従業員の比率に応じて支給率を決定します。前年度の日本企業平均スコアを超える水準を100%、世界企業平均スコアを200%の支給率に設定します。  |
| 長期インセンティブ型報酬に反映 | <ul style="list-style-type: none"> <li>● ESG指標(CO<sub>2</sub>削減と第三者機関評価)</li> </ul> CO <sub>2</sub> 削減を含むESG全般の取り組みを促進するため、当社の事業活動およびカーボンニュートラルを実現するソリューション提供によるCO <sub>2</sub> 削減の目標達成度により評価し、併せて第三者機関評価(Dow Jones Sustainability Index <sup>※3</sup> )を踏まえて支給率を決定します。<br>※3 S&P Dow Jones Indices社とRobeco SAM社が共同開発した株式指標 |
| 報酬構成比           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● 株価</li> </ul> 企業価値向上に対する意識づけを強化するため、目指すべき株価を可視化し、株価上昇のインセンティブを高めます。企業価値向上への取り組みをより強化することを目的に、毎年達成度合いに応じた支給率を設定します。   |
| 報酬構成比           | 報酬の「基本報酬」「短期インセンティブ型報酬」「長期インセンティブ型報酬」の構成比率は、前事業年度のグループ連結業績および各指標の目標とする水準を達成し、かつ各対象取締役が設定した前事業年度に係る目標の達成度が100%、かつ報酬制度改正を決議した2024年5月9日取締役会前後の株価水準で換算した場合に、概ね「33.3%:33.3%:33.3%」となるよう設定しています。  |

事業活動を支える基盤

／ リスク管理体制の整備の状況

当社グループでは、リスクの「見える化」とリスク対応の有効性を確保するために「全社リスク管理体制 (ERM : Enterprise Risk Management)」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、リスクの所有者である全社レベル／機能別の担当会議体および各事業部門の担当部署を第1のディフェンスラインとして設けています。管理方法や管理体制などを整備・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、第1のディフェンスラインを担う全社レベル／機能別会議体や各事業部門から独立した組織であるリスクマネジメント部を第2のディフェンスラインとして設定しています。リスクモニタリングにより当社のリスク管理状況や当社を取り巻くグローバルリスクトレンドの分析結果をレポートとしてまとめ、その内容をリスク管理担当役員が取締役会へ年4回報告し、取締役会にて当社が当面注視すべき重要リスクを審議し選定した後、経営会議で報告し事業部門の

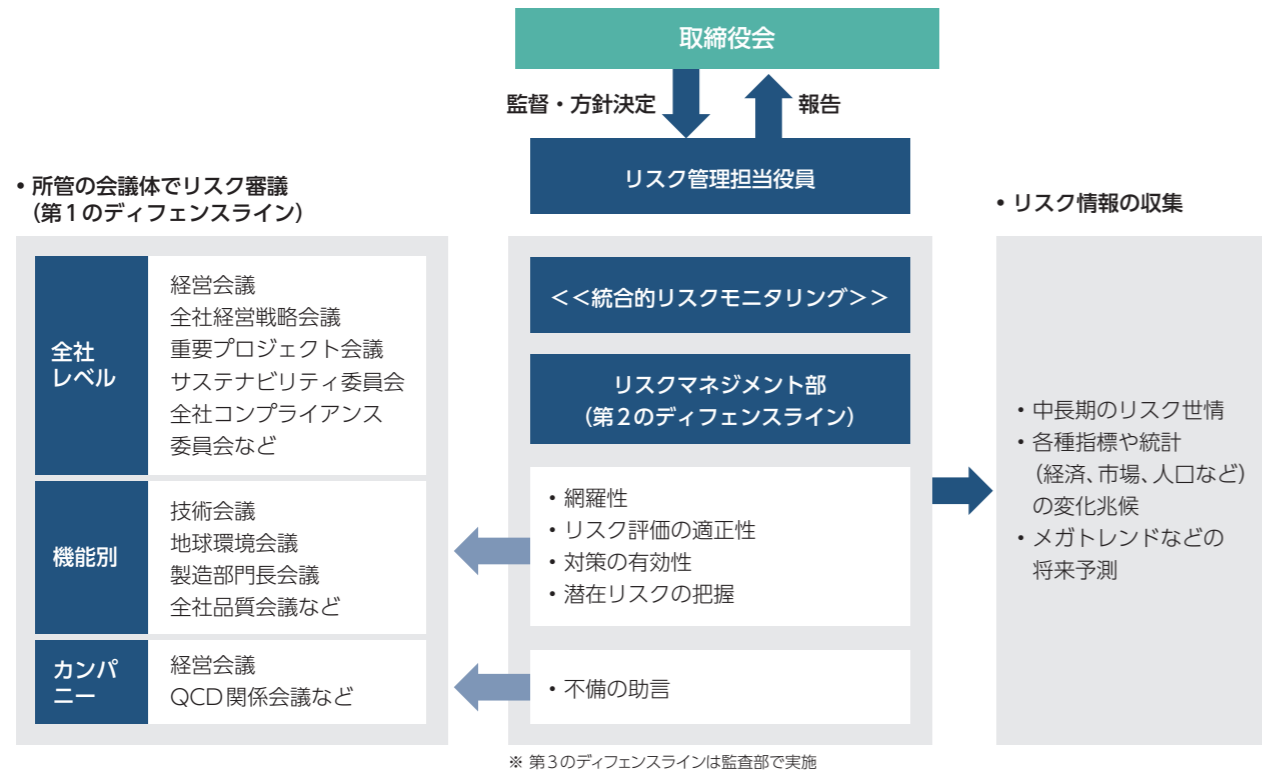
施策へ反映しています。昨今の地政学的な問題や気候、政治、経済不安で発生する急激に顕在化するリスクに対しては、臨時に取締役会で審議を行い、緊急対応を行っています。第1のディフェンスラインと第2のディフェンスラインから独立した監査部が第3のディフェンスラインとして組織のリスク管理とガバナンスの有効性を評価しています。

なお、重要リスクのうち、特に大規模プロジェクト遂行においては、受注前のリスク検知と適正なリスク評価、適切なリスク回避策の実行が重要課題であると認識し、事前のリスクチェック機能を強化してきました。また、これまでの大型損失案件などから得た教訓を規律として社則化するとともに、損失リスクの総量を組織の財務体力に見合った範囲に抑えるリスク統制アプローチの導入を進めてきました。

さらに、従来のプロジェクトリスク管理委員会を包含する形で「月次経営概況報告」を導入し、履行中の個別プロジェクトの進捗に限らず、受注・マーケット状況や、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ものについて、経営会議および取締役会へ毎月報告する体制への移行と定着を図りました。

これらの取り組みにより、事業環境の変化の兆候やリスクについて、幅広くかつ早期に把握できる体制が維持されており、今後も取締役会におけるモニタリングを通じてリスク管理体制の強化を図っていきます。

リスクマネジメント体制図



／ 対象とするリスクとリスク評価手法

当社グループでは、リスクを「事業活動の遂行や組織目標を阻害する要因や事象」と定め、戦略リスクなどのリスク項目については、組織にとってポジティブな影響を与える事象についても考慮し、外部リスク、内部リスク(戦略リスク、事業リスク)に分類したすべてのリスクをリスクマネジメントの対象としています。

当社のリスク管理プロセスはCOSOのフレームワーク

やISO31001を当社の環境、状況に合わせて参照、アレンジしたものです。

リスクモニタリングの活動は年に4回取締役会に報告し、当社が当面注視すべき重要リスクを取締役会にて選定・決定し、その結果を踏まえて各リスクの対象となる部門へフィードバックを行っています。また、取締役会においてリスクが高いと判断された項目については、「リスク管理活動適正性確認」と称したリスクモニタリング活動を重点的に行っています。

リスク管理の対象としているリスク項目

| リスク種別 |                    |                                     |      |                |                                |
|-------|--------------------|-------------------------------------|------|----------------|--------------------------------|
| 外部環境  | 政府・監督官庁            | 法令・規制                               | 内的環境 | 事業戦略           | ビジョン(戦略・方針)<br>コーポレート・ガバナンス など |
|       | 金融機関・投資家           | 資本調達                                |      | 業務機能           | 法務(契約・訴訟)<br>知的財産、セキュリティ など    |
|       |                    | 市場期待                                |      | 管理・効率          | プロジェクト管理<br>財務・会計、人事 など        |
|       | 顧客・消費者・競合企業・新規参入企業 | 競合出現、市場変化<br>技術革新                   |      | 技術革新           | 製品開発 など                        |
|       | 求職者                | 人財確保                                |      | 製品欠陥           | 品質管理・品質保証 など                   |
|       | 調達先                | 外部調達                                |      | 生産能力           | 工程管理 など                        |
|       | 協力企業               | サプライチェーン・物流                         |      | ガバナンス・コンプライアンス | 組織的不正、ハラスメント、<br>内部統制 など       |
|       | 自然・社会文化・人口         | 災害、環境汚染、SDGs、サステナビリティ、気候変動、生物多様性 など |      |                |                                |

当社が当面注視すべきリスク

全社モニタリング活動の結果、川崎重工グループが当面注視すべきリスクを深刻度の順に以下の通り決定しました。

| 注視すべき重要リスク                       | 深刻度(リスク順位)※1 |   | 危険性評価 |        |      |         |
|----------------------------------|--------------|---|-------|--------|------|---------|
|                                  |              |   | 顕在化状況 | 影響時期※2 | 収益影響 | 取り組み難易度 |
| 品質管理                             | 非常に高         | 1 | 最高    | 最高     | 最高   | 高       |
| 契約・知財                            | 非常に高         | 1 | 最高    | 最高     | 最高   | 高       |
| コンプライアンス                         | 非常に高         | 3 | 最高    | 最高     | 高    | 高       |
| 地政学・国際情勢(経済安全保障)物流問題、材料高騰、インフレなど | 高            | 4 | 最高    | 高      | 高    | 高       |
| 技術の進展と悪用(AI・サイバーセキュリティ)          | 高            | 5 | 高     | 最高     | 中    | 高       |
| 人財・人員不足                          | 中            | 6 | 高     | 高      | 中    | 高       |
| カーボンニュートラル(気候変動)                 | 中            | 6 | 高     | 中      | 高    | 高       |
| 国内自然災害                           | 中            | 8 | 中     | 中      | 高    | 高       |
| 中国・台湾情勢                          | 中            | 8 | 中     | 中      | 高    | 高       |

※1 深刻度は「顕在化状況」「影響時期」「収益影響」「取り組み難易度」で評価しています。  
 ※2 「影響時期」は影響顕在化までの期間が短いものを「高」、長いものを「低」としています。