

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

基本的な考え方

川崎重工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

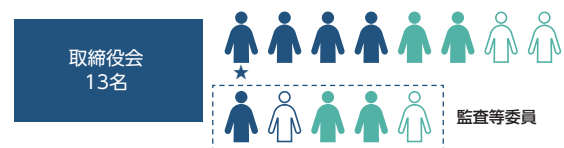
当社は監査等委員会設置会社であり、取締役会の任意の諮問機関として指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、業務執行機関として経営会議、執行役員会などを設置しています。取締役と各事業責任者(カンパニープレジデント等)を分けることにより経営の監督と執行の分離を進め、取締役会の監督機能の強化を図っています。

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。

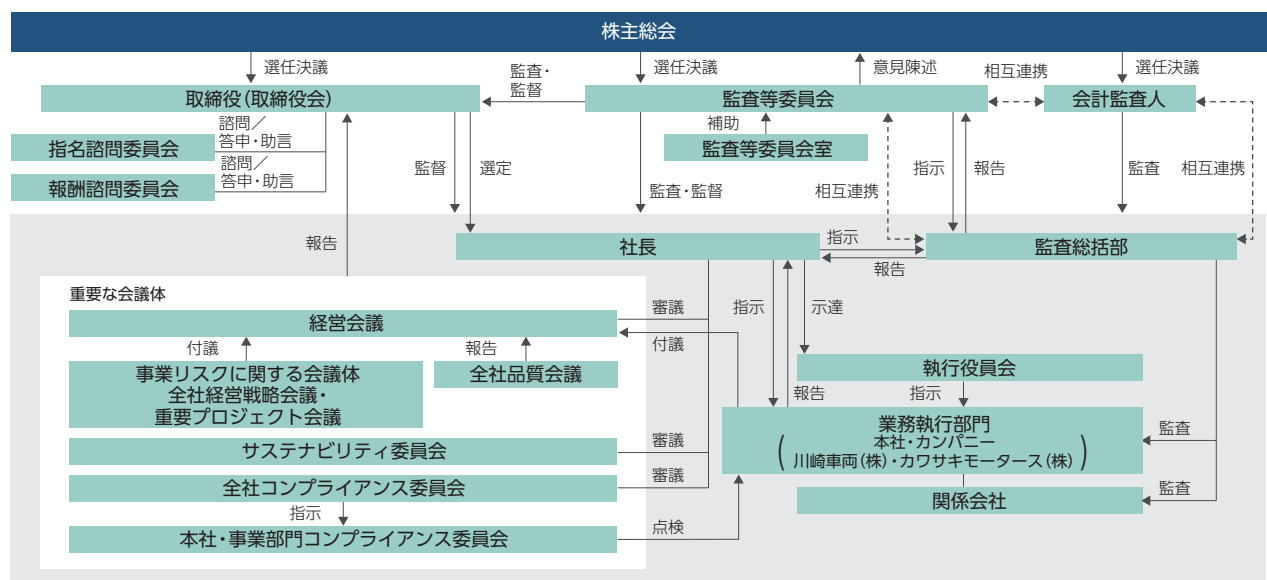
取締役会

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、女性取締役は4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。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。2024年度は、グループガバナンスのあるべき姿、監査・コンプライアンス体制の強化、企業価値向上に向けた各事業の方向性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。



コーポレート・ガバナンス体制図 2025年6月26日現在



コーポレート・ガバナンス

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。



業務執行部門の主な会議体

名称	概要	議長
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社長を補佐する会議体 業務執行における重要事項などを審議する	社長
執行役員会	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く業務執行方針の示達に加え、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を行う	社長
サステナビリティ委員会	社会・環境および川崎重工グループのサステナビリティを推進するための各種施策を審議・決定するとともに、当該施策の達成状況・遵守状況のモニタリングを行う	社長
全社コンプライアンス委員会	川崎重工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・決定するとともに、当該施策の達成状況・遵守状況のモニタリングを行う	社長
全社品質会議	全社の品質管理体制強化を目的に、品質管理に関する全社方針の協議および徹底を行うとともに、本社、カンパニーおよび関連企業間での品質管理に関する情報を共有する	技術担当副社長
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、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	社長
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、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する	企画本部長

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。

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。

さらに、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。

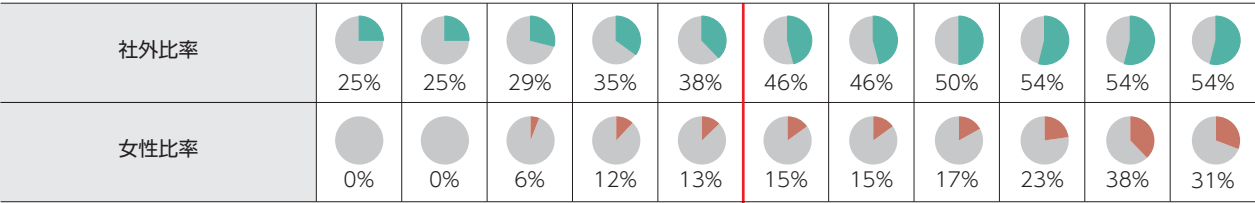
そのほかの主な会議体は下表をご参照ください。

コーポレート・ガバナンス強化の主な取り組み

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
機関設計	監査役会設置会社					監査等委員会設置会社					
取締役会の機能と役割の明確化		●コーポレートガバナンス・コードへの対応 ●取締役会実効性評価の開始		●取締役・執行役員体制の見直し		●監査等委員会設置会社へ移行 ●取締役と各事業責任者の兼任を解消 ●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					
経営判断の健全性向上 (独立性・多様性)	●2013年 社外取締役の就任	●社外取締役を2名に増員		●社外取締役を3名に増員 ●外国籍の社外取締役が就任				●社内取締役(監査等委員を除く)を5名から4名に削減 社外取締役比率が50%に	●社外取締役を7名に増員 社外取締役比率が過半数に	●外国籍の社外取締役を2名に増員	●女性の社内取締役(監査等委員)が就任
取締役の指名・報酬		●指名諮問委員会・報酬諮問委員会の設置 ●取締役報酬に株式購入資金を付加				●取締役報酬制度の見直し 業績連動型株式報酬制度を導入				●取締役報酬制度の見直し 業績連動強化、ESG等の指標新設	

取締役(監査役含む)の人数※

社内													
社外													
社内(監査等委員)	—												
社外(監査等委員)	—												
社内監査役						—							
社外監査役						—							
計		16	16	17	17	16	13	13	12	13	13	13	
	女性	0	0	1	2	2	2	2	2	3	5	4	
	外国籍	0	0	0	1	1	1	1	1	2	2	2	



※ 2019年度までは監査役の人数を含む

機関設計変更

コーポレート・ガバナンス

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り組み」と定義し、それぞれの監督分野に求められるスキル・経験を以下の通り設定しています。

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	
事業構造転換	事業戦略 ものづくり (技術・開発・生産・品質など) 営業・マーケティング	企業経営 グローバル 法務・行政 金融
成長基盤整備に関わる取り組み	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・品質など) 営業・マーケティング IT・DX・セキュリティ	

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当たり、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当たり、コーポレート・ガバナンス、リスク管理、人権、コンプライアンスなど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などのステークホルダーとの信頼関係の強化を監督するに当たり、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当たり、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・品質など)	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当たり、技術、開発、知財、生産、品質、安全など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当たり、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当たり、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	企業経営の経験を生かして、事業戦略やコーポレート・ガバナンス、サステナビリティ、人事戦略など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生かして、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	法曹界、行政機関における経験を生かして、ガバナンスやリスク管理、事業戦略などを監督するため
金融	金融機関および当該分野の監督官庁における経験を生かして、財務戦略やものづくり、事業戦略などを監督するため

取締役のスキル・マトリックス

当社における地位 氏名	求められるスキル							求められる経験			
	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 など)	営業・ マーケ ティング	IT・DX・ セキュリティ	企業経営	グローバル	法務・行政	金融
取締役会長 金花 芳則	●	●		●	●	●		●	●		
代表取締役 橋本 康彦	●	●		●	●	●	●	●	●		
代表取締役 山本 克也	●	●	●	●				●	●		
代表取締役 中谷 浩	●	●			●		●	●			
社外取締役 ジェニファー ロジャーズ	●	●	●						●	●	●
社外取締役 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	●	●				●			●		
取締役 監査等委員 加藤 信久	●	●	●					●	●		
取締役 監査等委員 柿原 アツ子	●	●				●			●		
社外取締役 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	●	●	●			●	●	●	●		

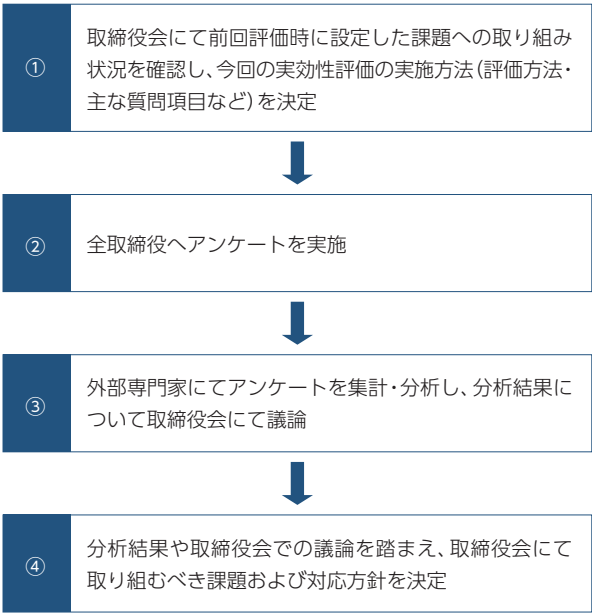
コーポレート・ガバナンス

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 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、2024年度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2024年度と同程度となりました。

評点が高かったのは「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。その一方で、十分な議論時間確保のため、議題優先度を考慮した事前説明の充実などを求める意見もありました。

相対的に低い評価となったのは「内部統制システムの構築・運用状況の監督・監視」に関する項目で、2024年度に判明したコンプライアンス事案に対する再発防止策や、現場での不正防止の仕組み構築などについて注視が必要との意見がありました。

また、顕著に評点が向上した項目は「経営陣の報酬制度やインセンティブ」に関する項目で、業績連動性の強化や長期インセンティブ型報酬の比率アップなどの制度変更が評価された結果となりました。

2024年度取締役会で課題として取り上げた項目については、「後継者育成計画（サクセッションプラン）の策定・運用への関与」の評点が向上しており、指名諮問委員会との連携や後継者育成の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。

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。

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（サクセッションプラン）の定着化	ショートリスト・ロングリストにおいて、それぞれの候補者の評価や新規候補追加の検討について報告を受けるとともに、カンパニープレジデントとの対話を通じた候補者の育成状況や現状課題に関する議論をモニタリングしました。また、職務・人財要件定義書や、チャレンジ&コミットメントを活用した評価の運用を通じて、全役員へのコンピテンシー（行動特性）の浸透状況を監督しました。
中核人財の多様性確保	2024年度は、女性活躍に向けた取り組みを加速させるため、当社グループのDE&I（Diversity, Equity & Inclusion）推進の意義の再確認、方針や具体的な施策の検討を確認し、意見しました。また、キャリアアッププログラムの検討、子育てレスキュー制度の拡充など、女性のキャリア意欲向上やキャリア形成を後押しする取り組みの検討状況および実行状況についてもモニタリングしました。
取締役会における 中長期経営方針に関する議論の充実	2024年度は、コンプライアンス、水素事業を重要テーマとし、取締役会で定期的に議論を実施したほか、グループガバナンス強化、企業価値向上に向けたコーポレートトランスフォーメーションの方向性、監査・コンプライアンス体制などをテーマ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 内部統制システムの強化	2024年度に判明した潜水艦修繕職場における不適切事案および船用エンジンにおける検査不正を受けてコンプライアンス特別推進委員会を設置し、弁護士により構成される特別調査委員会において原因の究明を行うとともに、「不正の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」の3つを柱とした再発防止策の取り組みと内部統制システムへの落とし込みについて議論しました。

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
品質・コンプライアンス推進の 取り組みに対するモニタリング強化	コンプライアンス特別推進委員会において、特別調査委員会からの提言を踏まえ、「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」の3つを柱として再発防止策を強力に推進するとともに、取締役会でその進捗について定期的なモニタリングを実施します。また、現場の視点まで踏み込んだガバナンス強化の仕組みや施策について取締役会で議論し、執行側への展開を実施します。また、全社品質管理に関しては、引き続きTQM（Total Quality Management）を軸として、業務プロセスの整流化・標準化推進、AI・デジタル導入を促していきます。
後継者育成計画（サクセッションプラン）の定着化	引き続き現行のスキームを確実に運用するとともに、取締役会との情報共有・議論を深めていきます。併せて、後継者候補の拡充（社外も含む）やタフアサインメントの充実化などの取り組みを進め、さらなる実効性を高めていきます。また、2025年度はCEOサクセッションプランについて、有価証券報告書などを通して、基本方針や人財要件、選定・育成・評価プロセスの開示を行います。
中核人財の多様性確保	2025年度は、働き方改革を推進していくとともに、女性幹部職員の計画的な育成プログラムやITリテラシーを高める全社教育の導入、事業探索人財の発掘・育成などを通じて、中核人財の多様化および能力向上の取り組みをモニタリングしていきます。また、DE&Iに関する意識調査の実施とその分析を通じて、多様性確保の取り組みの見直し・充実化を促進していきます。
取締役会における 中長期経営方針に関する議論の充実	引き続き経営課題に沿ったテーマを選定し、取締役会討議の中で議論した方針を執行側へ展開することにより、具体的なアクションにつなげる取り組みを推進していきます。 今後取り上げるべきテーマ 企業価値向上に向けたコーポレートトランスフォーメーションの方向性、多様な人財の活躍、グループガバナンスの強化など
取締役会で実効的な議論を行うための環境整備	取締役会およびその他説明会などにおいて、重要議案に時間が割けるよう、重要度に応じた優先順位付けを行います。併せて、取締役会付議基準を見直すなどの措置も含めて検討します。また、資料の事前共有を引き続き徹底するとともに、資料の内容・分量についても取締役会での議論に沿ったものとし、取締役会において各議案における審議時間の適正化を目指します。

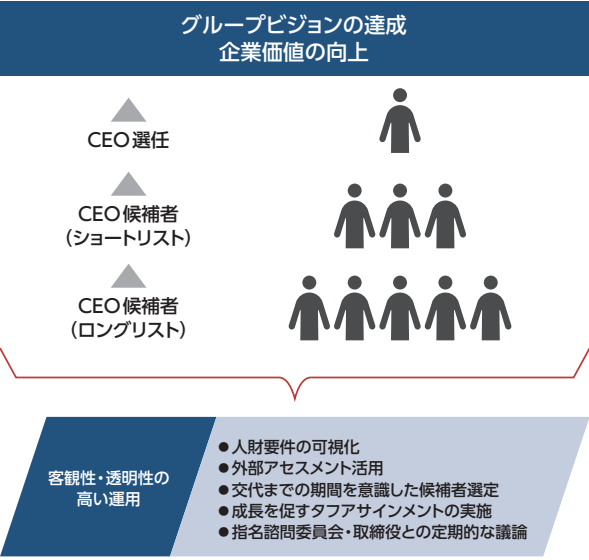
コーポレート・ガバナンス

CEOサクセッションプラン

基本方針

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・ガバナンスのさらなる強化を推進するとともに、候補者へのタフアサイン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。



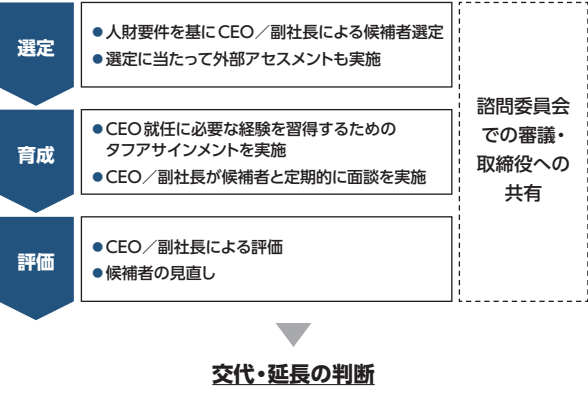
CEO人財要件

CEOサクセッションプランにおいて、リーダーとして必要な人財要件として以下の3つを定めました。当社が重要視する人財要件を基にCEOとしての経営能力、業務執行能力を評価し、育成状況をモニタリングしています。

評価項目	キーワード
構想力(志)	高い志を持ち、社会課題の解決に向けて現状を俯瞰し、未来社会が求める川崎重工の存在意義を示す。
実行力	高いコンプライアンス意識を持って組織・人財を巻き込みながら、自ら変革をけん引する。
説明力	誠実かつ透明性のある相互コミュニケーションを通じて、多様なステークホルダーの理解と共感を獲得し、深い信頼関係を構築する。

CEO候補者の選定・育成・評価

CEO人財要件を基にCEOと副社長による候補者の選定を実施し、外部アセスメントによる候補者の評価も確認することで選定における客観性をより高めるようにしています。また、候補者の選定・育成・評価について毎年指名諮問委員会で審議し、その評価および結果を取締役と共有することで、取締役会ではそれぞれの状況をタイムリーに確認できるよう、透明性を確保しています。



取締役の報酬

基本方針

取締役（監査等委員および社外取締役を除く）の報酬は、「ペイ・フォー・ミッション（企業としてなすべきことをなしたことへの報酬）」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

対象取締役の報酬は、「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」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。「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。

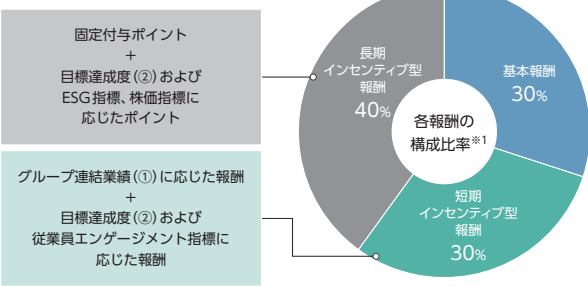
報酬決定方法

取締役*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。

※ 監査等委員を除く。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。

取締役の報酬構成比



※1 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

取締役の報酬構成

	支給方法	内容
基本報酬(固定)	金銭	各対象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、各対象取締役の目標達成度および従業員エンゲージメント指標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、資本効率を意識するべく加重平均資本コスト(以下、WACC)相当の税後ROICを達成する基準を設定しています。当期利益に応じた支給率は上記①、目標達成度の詳細は上記②の通りです。従業員エンゲージメント指標は、当社で働く人財の一層の活躍を引き出すべく、従業員エンゲージメントサーベイの「社員エンゲージメント(働きがい)」「社員を活かす環境(働きやすさ)」が共に高い従業員の比率に応じて支給率を決定します。
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、ESG指標(CO2削減と第三者機関評価)、株価指標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、ESG指標、株価指標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。ESG指標は、CO2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ソリューション提供によるCO2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 Best-in-Class Index※)を踏まえて支給率を決定します。株価指標は、企業価値向上に対する意識付けを一層強化するため、目標株価の達成度に基づき支給率を設定します。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「30%:70%」となるよう設定しています。目標達成度の詳細は上記②の通りです。 ※ S&Pグローバル社によるサステナビリティに関する株式指標

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※2	支給率(%)
0未満	—
0~250億円未満	0~45
250億円~WACC相当の利益未満	50~95
WACC相当の利益~WACC+3%相当の利益未満	100~195
WACC+3%相当の利益以上	200~

※2 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、資本コストを約3%上回る税後ROICの水準に基づいて設定

② 目標達成度

目標設定	対象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対象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	各対象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。各対象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

コーポレート・ガバナンス

／ リスク管理体制の整備の状況

政治・経済動向、気候変動などを要因として社会・ビジネスの環境がダイナミックに変わる昨今では、平素の事業活動における的確なリスク管理が必要となります。そのため、当社グループでは「全社的リスク管理体制（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その対応を行い、「グループ経営原則」に掲げるリスクマネジメントの充実を図っています。

また、本社企画本部リスクマネジメント部に事務局機能を持たせ、本社各部門が協力して全社的リスク管理を推進・支援するとともに、各事業部門においても事業部門長を責任者とした同様の体制を構築し、全社的リスク管理活動を整備しています。

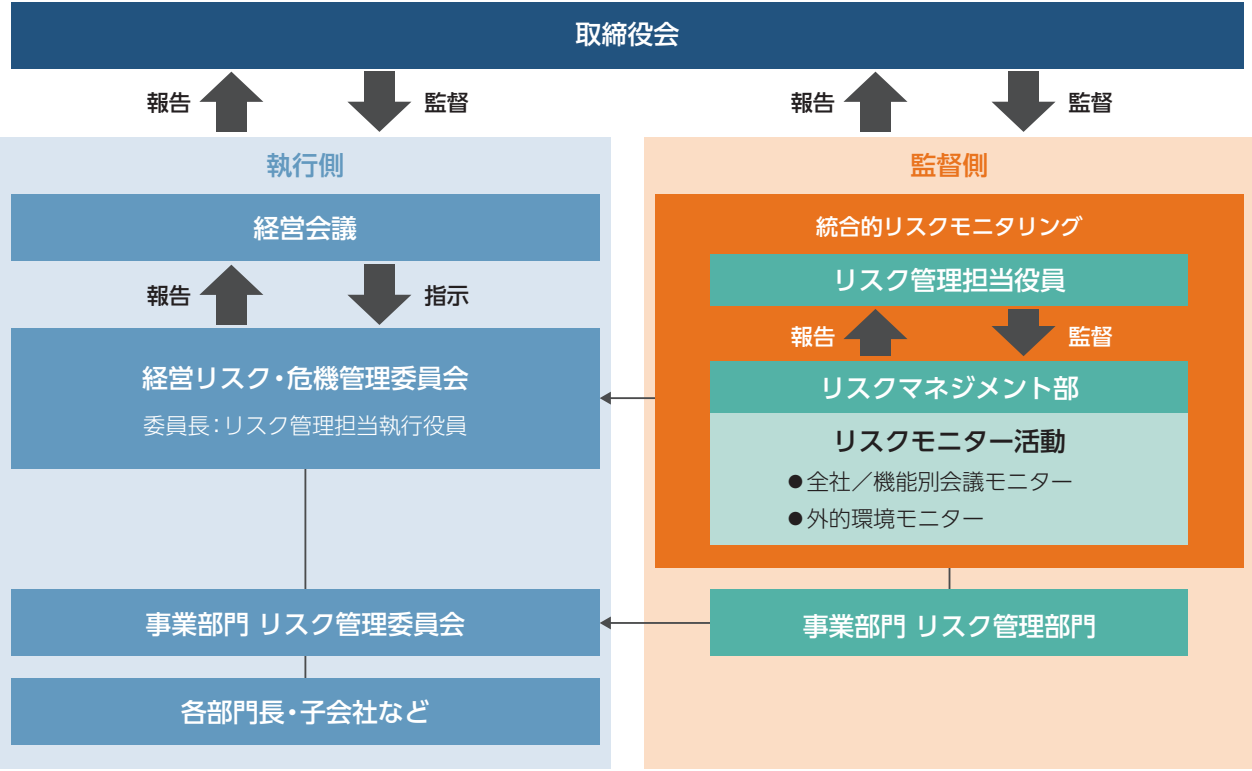
「全社的リスク管理体制」の下、多様なリスクに適切に対処するため、リスクの種類に応じ、全社レベル／機能別の担当会議体および各事業部門の担当部署を第1線の

リスクオーナーとして、管理方法や管理体制などを定め、運用しています。また、第2線を担うリスクマネジメント部が、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。

加えて、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2回報告しています。当社が当面注視すべき重要リスクについては、取締役会で審議・選定した後、経営会議で報告し、事業施策へ反映しています。昨今の地政学的な問題や気候変動、政治・経済不安から発生し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。

さらに、内部監査部門である監査総括部が第3線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。

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）に分類した全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、アレンジしています。

当社グループが当面注視すべきリスク

2024年度の全社モニタリング活動の結果、当社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
コンプライアンス	非常に高	1	最高	最高	最高	高
品質管理	非常に高	1	最高	最高	最高	高
地政学情勢	高	3	最高	高	高	高
保護主義による国際経済情勢不安	高	3	最高	高	高	高
AI・サイバーセキュリティ	高	5	高	最高	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	7	中	中	高	高
中国・台湾情勢	中	7	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。

リスクへの対応状況（顕在化状況が「最高」のリスク）

注視すべきリスク	リスクの内容	リスクに対する対応策
コンプライアンス	● 当社グループの役員・従業員が法令違反や企業倫理違反を起こした場合、損害賠償や社会的信用の失墜、製品の不買運動などにより業績に影響を及ぼす可能性があります。2022年以降、重大な不祥事が続いている発生しており、再発防止が喫緊の課題となっています。	● 社長をトップとしてグループのあらゆる悪しき慣行の膿を出し切る覚悟でコンプライアンス特別推進委員会を立ち上げ、3つの大きな改革「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」をグループ全体で推進し、不正撲滅に取り組んでいます。
品質管理	● 当社グループは、顧客ニーズや社会課題解決のため、多岐にわたる製品・サービスを提供しています。予期せぬ製品・サービスの欠陥や品質面での不備が発生した場合、損害賠償などにより業績に影響を及ぼす可能性があります。	● 製造・サービス提供過程において、社内外の基準に則り厳格な品質管理を行うとともに、重大な品質問題を繰り返さないために、全社的なTQM活動／設計製造のプロセスイノベーション（KDPX：Kawasaki Design Process Transformation）／生産改善活動（KPS：Kawasaki Production System）の推進と人材育成を重点施策として実施しています。
地政学情勢	● 米中関係の緊張やロシア・ウクライナ情勢、中東における紛争などにより、原材料の高騰や物流混乱などの事業影響が生じる可能性があります。	● グループ全体のサプライチェーンや海外プロジェクトにおいて地政学リスクを注視し、事業活動に必要な対応を織り込んでいます。
保護主義による国際経済情勢不安	● 世界的な保護主義の高まりにより、国際ビジネスにおける事業環境が大きく変化し、サプライチェーン不全による事業の停滞やコスト増加につながる可能性があります。	● 重要地域における各国の動静に関する情報収集と分析活動を進め、先見性のあるリスク対応により、事業継続性の強化に取り組んでいます。