

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、顧客、株主・投資家、取引先、従業員、地域社会、行政機関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

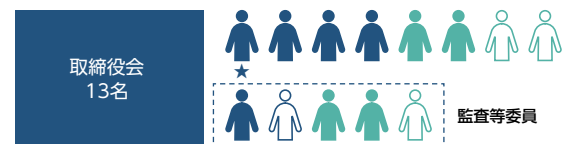
当社は監査等委員会設置会社であり、取締役会の任意の諮問機関として指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、業務執行機関として経営会議、執行役員会などを設置しています。

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。

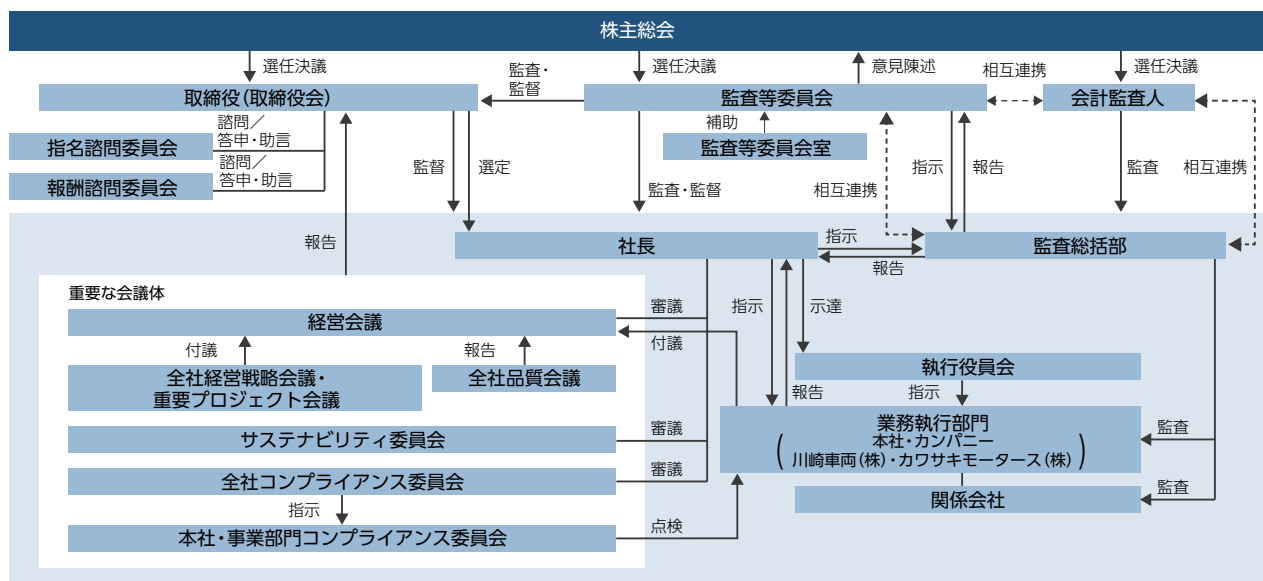
取締役会

取締役会は、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などを踏まえ設定したテーマについて討議を行っています。2025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り組み方針、中核人材の多様性向上など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、品質管理など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およ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。



コーポレート・ガバナンス体制図 2026年6月25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として、指名諮問委員会および報酬諮問委員会を設置し、両委員会の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について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、取締役会に答申および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。



業務執行に係る主な会議体

名称	概要	議長・委員長
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、アクションプランおよびリスク評価や対応策など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。

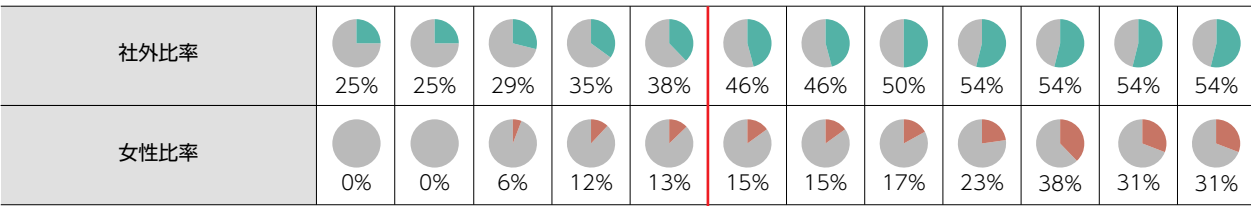
業務執行に係る主な会議体は下表をご参照ください。

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	2026
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)	●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 ●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			●業績連動型株式報酬制度の導入		●CEOサクセッションプランの明文化 ●業績連動性の強化(固定報酬比率引下げ) ●ESG等の評価指標新設 ●役員報酬返還制度の導入				

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	13
	女性	0	0	1	2	2	2	2	2	3	5	4	4
	外国籍	0	0	0	1	1	1	1	1	2	2	2	1



※ 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・財務
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	優秀な人財を獲得し、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	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・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・財務
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 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	●	●	●				●		●	●		●
取締役 監査等委員 柿原 アツ子	●	●				●				●		
取締役 監査等委員 今井 一朗	●	●	●						●			●
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

取締役会の活動状況

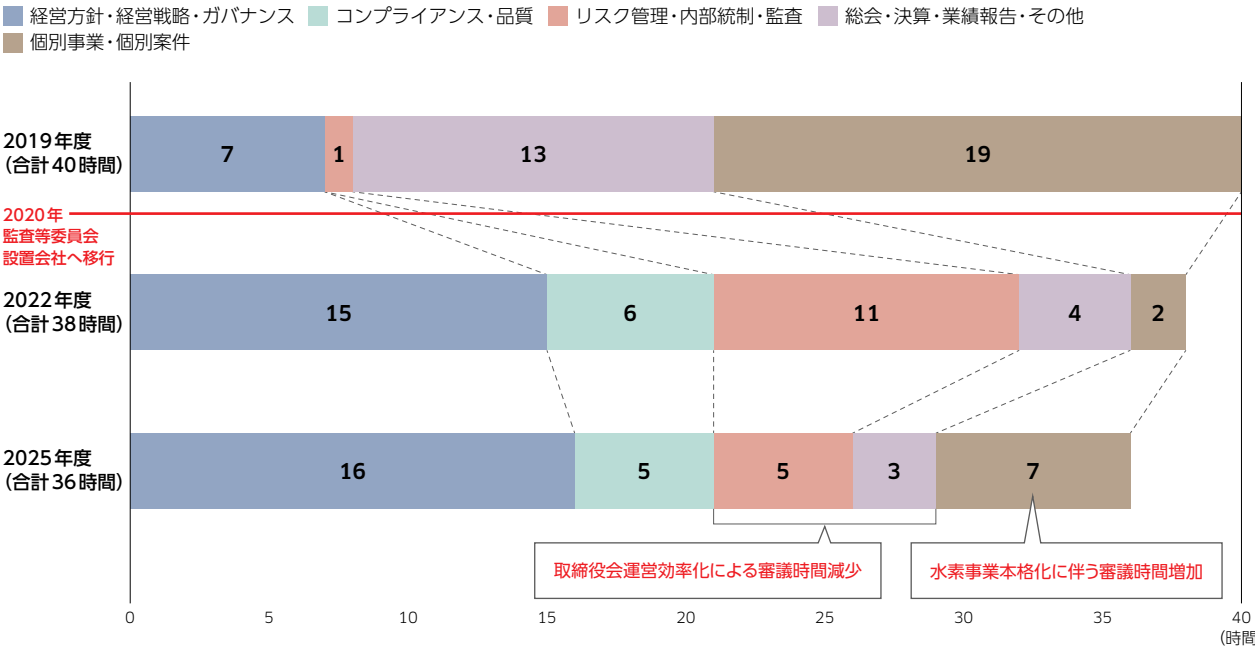
当社は、期初に取締役会付議事項の年間計画および討議テーマを策定し、重要事項について十分な審議時間を確保するよう努めています。

2025年度取締役会における主な付議事項（定例議案を除く）

経営方針、経営戦略、中長期経営課題	●事業ポートフォリオに関する議論 ●配当政策に関する議論 ●サステナビリティ KPI実績の報告 ●DE&I推進に関する議論、DE&Iポリシーの策定 ●AI 倫理方針の策定
ガバナンス、役員人事、役員報酬	●取締役会実効性評価結果に関する議論 ●IR活動の報告 ●役員報酬返還制度の導入 ●指名諮問委員会・報酬諮問委員会の開催実績報告
コンプライアンス、品質	●コンプライアンス強化に向けた取り組み方針に関する議論 ●製品品質確保に向けた取り組み方針に関する議論 ●業務プロセス改革活動・品質関連 (TQM※) の報告 ※ TQM: Total Quality Management
リスク管理、内部統制、監査	●内部統制システム整備の基本方針改正、整備・運用評価結果の報告 ●リスク管理状況・グローバルリスクトレンド分析結果の報告
個別事業、個別案件	●水素事業に関する議論・報告 ●子会社 (株式会社アーステクニカ) 株式譲渡 ●重要プロジェクトの応札

当社は、2020年6月に監査等委員会設置会社へ移行し、取締役会から執行側への権限委譲を推進してきました。これに伴い、取締役会での審議の重点を、個別案件の可否判断から、中長期的な経営方針や経営戦略等に関する議論および重要な経営課題に対するモニタリングへと移し、取締役会の監督機能の強化を進めてきました。

取締役会の議案別審議時間の推移

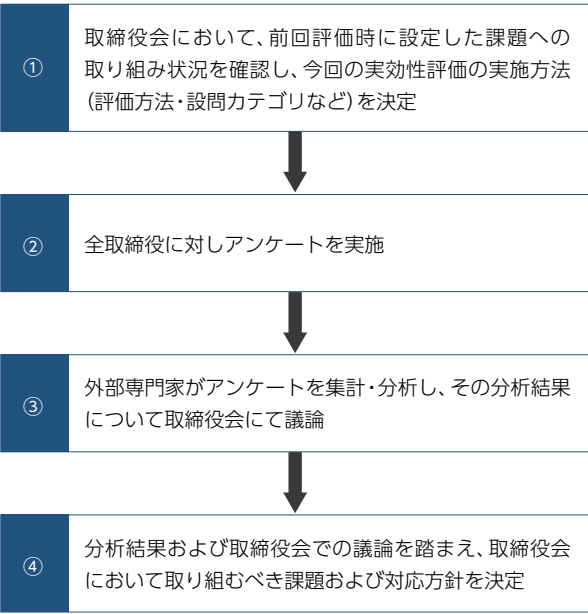


取締役会の実効性評価

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。



アンケートの設問カテゴリ

アンケート設問カテゴリ(大項目)は以下の通りであり、5段階評価およ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	⑦ 取締役に対する支援
② 取締役会の構成	⑧ 株主 (投資家) との対話
③ 取締役会の運営	⑨ ご自身の取り組み
④ 経営戦略・経営計画	⑩ 取締役のパフォーマンス
⑤ 内部統制・リスク管理	⑪ 監査等委員会
⑥ 指名・報酬	⑫ 総括

評価結果およ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」などの意見が得られました。また、最も改善が見られたのは「工場視察など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さら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。

上記の分析結果など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。

コーポレート・ガバナンス

2025 年度重点課題および取り組み内容

2025 年度重点課題	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	品質保証については、取締役会にて、2024 年度の活動内容および進捗状況、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およびさまざまな角度からの経費精算データの分析などによる「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 本柱の取り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。
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およ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およ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など、サクセッションプラン定着に向けた取り組み状況について報告を受け、必要な助言を行いました。
中核人財の多様性確保	ジェンダー格差解消に向けた取り組みとして、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財育成に向けた、課長層を対象とした研修の導入・実施など、各種取り組みの推進状況を取締役会にて確認し、議論しました。
取締役会における中長期経営方針に 関する議論の充実	品質機能・コンプライアンス強化に関する取り組み方針、事業ポートフォリオ戦略、配当政策の見直しなど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、具体的な取り組みに反映しました。
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および社外役員説明会・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および議論の活性化を図りました。

2026 年度重点課題および対応方針

2026 年度重点課題	対応方針
右記取り組みの促進および取締役会によるモニタリング強化	<ul style="list-style-type: none">●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」に関する取り組みについて、取締役会にて取り組み内容および進捗状況を定期的に確認し、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」・「組織風土改革・コンプライアンス総括部」については、取締役会にて活動方針・計画を決議するとともに、活動の進捗およ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、取締役会にて定期的に確認します。●中核人財の多様性確保 働き方改革、各種教育、人財の発掘・育成を通じた取り組みの実施状況に加えて、中核人財の多様化およ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・助言を行います。●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・可視化などを含め、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、これらの取り組みの進捗状況およ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。
取締役会における中長期経営方針に 関する議論の充実	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などについて、討議する予定です。
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上程資料および説明方法の改善、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、各種取り組みについて、検討・実施を進めます。



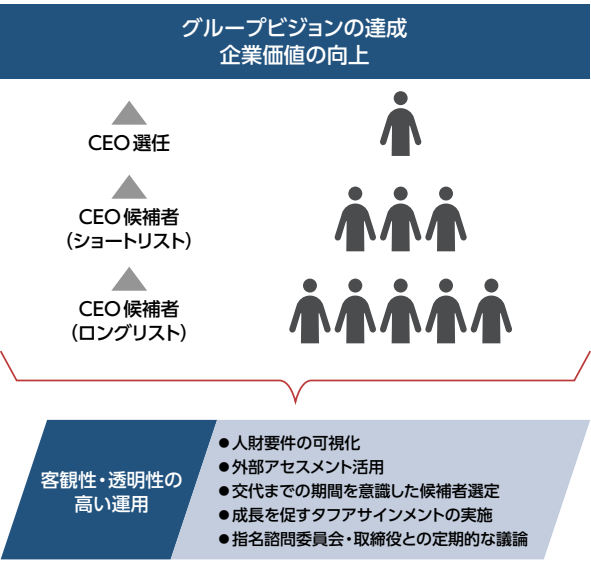
コーポレート・ガバナンスに関する報告書
<https://www.khi.co.jp/ir/library/governance.html>

CEO サクセッションプラン

基本方針

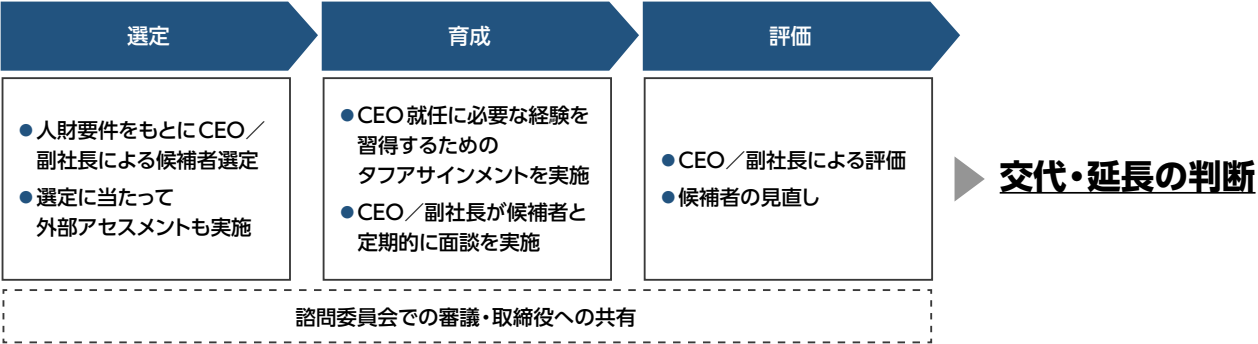
当社では CEO サクセッションプランの策定を通して、コーポレート・ガバナンスのさらなる強化を推進するとともに、候補者へのタフアサインメントによる能力伸長を通じて計画的な育成を行うことで、川崎重工グループが持続的に企業価値を高めていくことを目指します。

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 候補者の選定・育成・評価

CEO 人財要件をもとに 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。



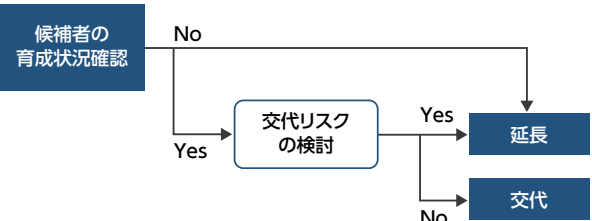
CEO 人財要件

当社が社会に貢献していくために技術の革新を生み出し続け、「つぎの社会へ、信頼のこたえを」提示していくために、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もとに 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業の存在意義を示す。
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 交代・延長の判断基準

CEO の交代については、事業環境や経営状況、候補者の育成状況などを総合的に判断し、指名諮問委員会の意見を踏まえて、取締役会で決議します。



コーポレート・ガバナンス

取締役の報酬

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]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。

報酬決定方法

取締役(監査等委員である取締役を除く)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。

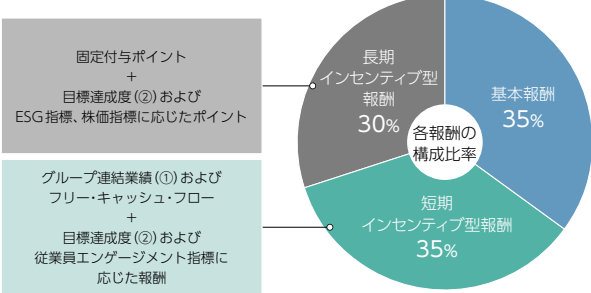
取締役会決議により、各取締役(監査等委員である取締役を除く)の個別報酬の決定を代表取締役社長執行役員に一任することがありますが、その場合も、取締役(監査等委員である取締役を除く)の報酬等の額またはその算定方法の決定に関する方針に従い、報酬諮問委員会での審議を踏まえて決定することとしています。

なお、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。

 [コーポレート・ガバナンス | 取締役の報酬](https://www.khi.co.jp/sustainability/governance/corporate.html#anc08)
<https://www.khi.co.jp/sustainability/governance/corporate.html#anc08>

 [有価証券報告書](https://www.khi.co.jp/ir/pdf/etc_260619-1j.pdf)
https://www.khi.co.jp/ir/pdf/etc_260619-1j.pdf

取締役の報酬構成比



※ 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

①親会社の所有者に帰属する当期利益率に応じた支給率

当期利益率※	支給率 (%)
0%未満	—
0%以上3.0%未満	0～99
3.0%以上6.6%未満	100～399
6.6%以上	400～500

※ 目標とする当期利益率を、加重平均資本コストを意識し、事業利益率10%を目指す水準としています。

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

取締役の報酬構成

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、グループ連結フリー・キャッシュ・フロー、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。なお、基本報酬と短期インセンティブ型報酬の比率は、目標の達成度が標準的な水準であった場合に「50%：50%」としています。 ● グループ連結業績 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、収益性の向上を図る観点から親会社の所有者に帰属する売上収益に対する当期利益の率(以下、「当期利益率」)とし、加重平均資本コストを意識し、事業利益率10%を目指す水準として設定。当期利益率に応じた支給率は左表①の通りです。 ● グループ連結フリー・キャッシュ・フロー キャッシュの創出力の向上を図るべく、単年度のフリー・キャッシュ・フローがプラスの場合は支給率100%に設定 ● 各対象取締役の目標達成度(詳細は左表②) 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・担当業務における短期的課題に対する目標の達成度とし、その達成度に応じて決定 ● 従業員エンゲージメント指標 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)」と「社員を活かす環境(働きやすさ)」とが共に高い従業員の比率に応じて支給率を決定
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(CO ₂ 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、以下の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。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。 ● 各対象取締役の目標達成度(詳細は左表②) 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に応じて決定 ● ESG指標 CO ₂ 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CO ₂ 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 ※ 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 ● 株価指標 企業価値向上に対する意識付けを一層強化するため、目標株価を設定し達成度に応じて支給率を設定

報酬返還制度の導入

当社は、2025年11月からコンプライアンスおよびコーポレート・ガバナンスの一層の強化を目的として、役員報酬の返還制度を導入しました。本制度は、重大な法令等の違反が認められた場合や、業績連動報酬の算定基礎となる財務数値に誤りが判明した場合に、取締役会の決議により報酬返還を求める仕組みです。

重大な法令等の違反は基本報酬、業績連動報酬の算定基礎となる財務数値に誤りが判明した場合は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が報酬返還の対象となります。

なお、重大な法令等の違反による報酬返還については、社外取締役および監査等委員である取締役も対象となります。

コーポレート・ガバナンス

リスク管理体制の整備の状況

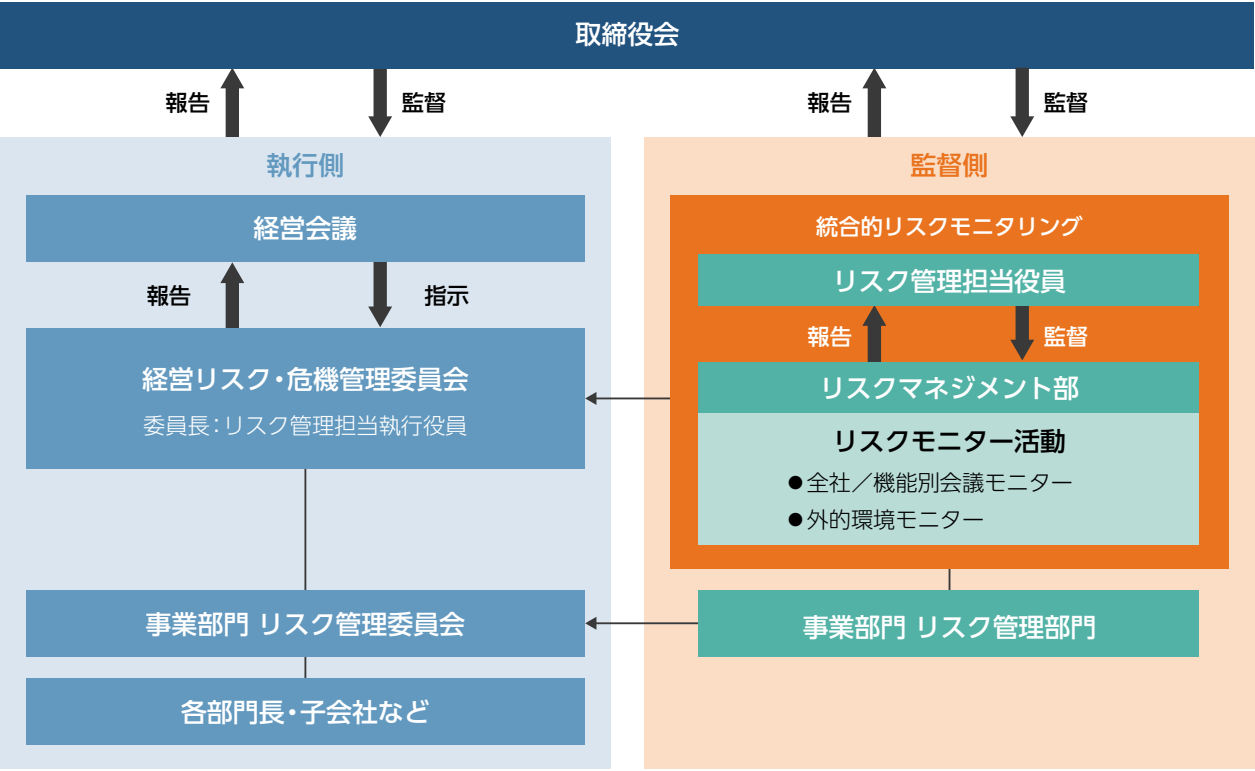
政治・経済動向、気候変動などを要因として社会・ビジネスの環境がダイナミックに変わる昨今では、平素の事業活動における確かなリスク管理が必要となります。そのため、当社グループでは「全社的リスク管理体制(ERM: Enterprise Risk Management)」を構築し、経営に重大な影響を及ぼす重要リスクの把握とその対応を行い、「グループ経営原則」に掲げるリスクマネジメントの充実を図っています。また、本社企画本部リスクマネジメント部に事務局機能を持たせ、本社各部門が協力して全社的リスク管理を推進・支援するとともに、各事業部門においても事業部門長を責任者とした同様の体制を構築し、全社的リスク管理活動を整備しています。

「全社的リスク管理体制」に基づき、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。当社グループのリスク管理プロセスはCOSOのフレームワークやISO31000を当社グループの環境、状況に合わせて参照、アレンジしたものです。

当社が当面注視すべきリスク

2025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
組織風土・ガバナンス(コンプライアンス、品質管理)	非常に高	1	最高	最高	最高	高
地政学・保護主義などによる国際情勢不安	高	2	最高	最高	高	高
サプライチェーン	高	2	最高	最高	高	高
技術の進展と悪用(AI・サイバーセキュリティ)	中	4	高	最高	中	高
DX整備とAI活用	中	4	高	最高	中	高
国内自然災害	中弱	6	中	中	高	高
中国・台湾情勢	中弱	6	中	中	高	高

※1 深刻度は、危険性評価の「顕在化状況」「影響時期」「収益影響」「取り組み難易度」の4項目を総合的に評価しています。
※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。

主なリスクへの対応状況

注視すべきリスク	リスクの内容	リスクに対する対応策
組織風土・ガバナンス(コンプライアンス、品質管理)	●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年の川重冷熱工業株式会社の不適切行為が判明して以降、船舶海洋ディビジョン、船用エンジンディビジョンで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。 ●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。	●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。 ●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・保護主義などによる国際情勢不安	●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。 ●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。	●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。 ●主要マーケット地域における各国の政策動向の情報収集と分析活動を強め、政策変更に適宜追従したビジネス対応により、事業継続の強化に取り組んでいます。

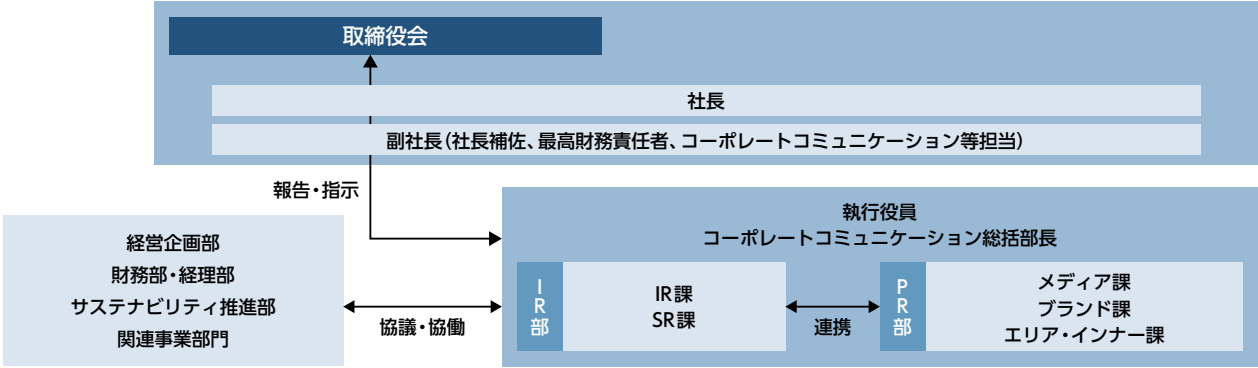
コーポレート・ガバナンス

資本市場との対話

当社は、資本市場へ情報開示を積極的に行うとともに、株主総会や決算説明会、個別面談などにおいて、建設的な対話の促進に努めています。

これらの対話を通じて把握した資本市場からの声は、取締役会のほか、代表取締役社長執行役員（以下「社長」という）以下の経営陣へ報告し、経営やIR活動の改善に反映しています。

対話の体制（2025年度）



対話の実績（2025年度）

	実績	対象者	主な説明者	概要
株主総会	1回	株主	社長 取締役 執行役員	法定事項だけでなく、中長期的な経営方針等を説明
決算説明会	4回	機関投資家 証券アナリスト 報道関係者	社長 副社長	期末決算では社長・副社長が決算実績や通期見通しを説明 その他四半期決算では、副社長が決算実績を説明
社長スモールミーティング	1回	機関投資家 証券アナリスト	社長	経営方針等に関する質疑応答
社外取締役スモールミーティング	1回	機関投資家 証券アナリスト	社外取締役	経営方針やESGに関する取り組み、不正事案への対応および再発防止策に対する評価・提言等について、対話形式で説明
個別対話	549件	機関投資家 証券アナリスト	IR部門ほか	個別テーマに特化した対話も含む
事業説明会／工場見学会	4件	機関投資家 証券アナリスト	IR部門 関連部門長	特定の事業やテーマに焦点を当てて、工場や事業所において実施
証券会社主催国内／海外カンファレンス	9回	機関投資家	副社長 IR部門	1回のカンファレンスで、複数の機関投資家と面談
海外IR	2回	機関投資家	副社長	欧州・北米において複数の機関投資家と面談
SR個別面談	37件	株主(機関投資家の議決権行使担当者等)	IR部門 関連部門長	当社のSR(Shareholder Relations)の一環として、また機関投資家のスチュワードシップコード(行動規範)への対応として、2025年度は不正事案を中心に説明・対話
その他イベント	2回	株主(個人)	IR部門 関連部門長	個人株主を対象に「大阪・関西万博オンライン見学会」、「ロボット×謎解き 川崎重工とロボットアームのヒミツ〜100個のカギチャレンジ〜」を実施

対話による成果

対話を通じて得た知見や議論の内容を会社の経営計画にフィードバックし、必要に応じて取り入れることで、精度の高い業績予想や実効性のある中長期の戦略を

立案しています。

また、資本市場および当社の双方にとってより有益であるよう、継続的に決算説明資料等の開示内容を充実させる取り組みや、KPIの高度化などを実施しています。

経営陣へのフィードバックの実績（2025年度）

	回数	内容
取締役会報告	3回/年	●IR活動実績と今後の計画 ●株価推移の分析 ●市場評価の検証(バリュエーション指標の各社比較等) ●アナリストのレーティング・目標株価等の動向 ●アナリストレポートのコメント紹介 ●アナリスト業績予想 ●資本市場からの評価
執行役員会報告	2回/年	●株価推移の分析 ●市場評価の検証(バリュエーション指標の各社比較等) ●アナリストのレーティング・目標株価等の動向 ●アナリストレポートのコメント紹介 ●アナリスト業績予想 ●資本市場からの評価
社長への月次定例報告	1回/月	社長以下の経営陣が参加する会議体に同席し、重要なIR事案について報告するほか、必要に応じて、他議案に対してIR部としての見解を述べて議論している
IR週報	1回/週	社長・副社長等経営陣に対して、市況の分析とIR活動の報告を行っている
その他	—	株主構成、機関投資家等の株式保有動向などについて、必要に応じて適時報告している

対話を踏まえた取り組み（2025年度）

- 不正事案の再発防止策として、クローバック条項(役員報酬の返還制度)の導入が有効ではないか。
→2025年11月から、役員報酬の返還制度(役員報酬返還規程)を導入しました。この制度は、社内取締役だけでなく、執行役員や社外取締役も対象者となっています。これにより、さらなるコンプライアンス意識の向上を図ります。
- 当社の配当について、過去の一過性の損失などもあり安定していない。配当が不安定だと長期的に株式を保有しづらい。
→当社株式を長期的に保有いただく株主の皆様への安定的な配当をより明確にし、株主還元の一層の充実を図る観点から、2026年2月に株主還元方針を見直し、単年度の業績の影響を受けにくい「DOE(株主資本配当率)」4%を新たな指標として導入することを決定しました。
- 1単元の購入単価が高すぎて、個人投資家としては購入しづらい。株式分割を検討してほしい。
→個人投資家の皆様から同様のご要望を多数頂戴していたこともあり、投資家の皆様がより投資しやすい環境を整え、投資家層の拡大を図ることを目的として、2026年4月1日付で普通株式1株を5株に分割しました。