事業を支える基盤 ｜ 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.17

事業を支える基盤項目		2030年の目指す姿	重点事項	目標となる指標（またはKPI）	2022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）	ビジネスと人権	●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。	●子会社・サプライヤーにおける人権デューデリジェンスの実施	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）	26社
				人権研修の受講者数	社内ポータルにてビジネスと人権に関する啓発動画を公開（公開後3カ月間の累計動画再生回数：3,429回）
				人権に関する子会社・サプライヤー監査の実施・是正件数	海外子会社6社を対象にSAQ※1を実施
	人財活躍推進	●「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。 ●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。 ●ダイバーシティの推進により、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。	●企業価値向上に寄与する人事制度改革・人財育成 ●ダイバーシティ＆インクルージョン	「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、川崎車両、カワサキモータース）
				女性・外国人・キャリア採用者の部長級以上への登用率	7%（川崎重工、川崎車両、カワサキモータース）
				男性育児休業取得率	17.8%（川崎重工、川崎車両、カワサキモータース）
	技術開発・DX	●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。 ●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る。 ●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。	●オープンイノベーションの推進 ●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） ●バリューチェーン全体でのDX推進	「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	13件（自走式ロボット「TRanbo-7」や電動3輪ビークル「noslisu（ノスリス）」の事業化など）
				オープンイノベーションプロジェクト参画数	8件（西新宿における5Gなど先端技術サービスの都市実装に向けたプロジェクト、「Real D You（リアデュー）」を活用した地域活性化実証事業、オープンイノベーション施設「Future Lab Haneda」開所など）
				研究開発費	507億円
これまでも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	●経営トップから現業作業者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。	●TQM活動の推進	TQMレベル※2 3.0以上	事業部門平均：3.1
				TQM研修受講者数（受講率目標：100%）	受講者数：1,421名（受講率：100%）
	コンプライアンス	●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。 ●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。	●グループ全体のコンプライアンス意識のさらなる向上 ●グループ全体での腐敗防止体制の強化	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	行動規範／ガイドブックeラーニング研修：17,860名（対象者の73.3%）
				従業員意識調査でのコンプライアンス浸透度合い	70point
	労働安全衛生	●グループ全体の重大災害 0件 ●傷病休業の低減 ●健康の保持増進	●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）	休業災害度数率	0.30（川崎重工、川崎車両、カワサキモータース）
				健康スコア※3	3.93（川崎重工、川崎車両、カワサキモータース）
	情報セキュリティ	●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。	●グループ全体での情報セキュリティガバナンスの強化	情報セキュリティ研修受講者数 20,000名	9,803名
				標的型訓練メール実施回数 20回	5回
				標的型訓練メール訓練対象人数 4,000名	2,308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：84%
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）	サステナブル・サプライチェーン・マネジメント	●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。	●サステナブル調達ガイドラインの改定・配布 ●お取引先へのサステナブル調達アンケートの実施、監査 ●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	サステナブル調達ガイドライン	改定・配付完了
				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	2023年度実施に向け、アンケート対象取引先（535社）を選定完了
				サプライヤーホットライン対応件数	ホットライン設置完了

※1 Self Assessment Questionnaire（自己評価シート）
※2 一般社団法人日本品質管理学会規格を基に、各事業部門のTQM活動の推進状況を評価する当社独自の指標（5段階評価：標準的な状態が「3」）。
※3 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する。

人財活躍推進

ビジョン実現に向けた人事制度改革

「挑戦する文化」と「年齢にとらわれない処遇」の実現

当社はビジョン達成とさらにその先の飛躍に向けて、社員の能力・役割・成果に重きをおいて年齢を問わず評価・処遇し、また社員の成長を促すべく、難しい課題に挑む人をより評価し、挑戦への意欲を喚起するよう、2021年から新しい人事制度を導入しました。

チャレンジ&コミットメント

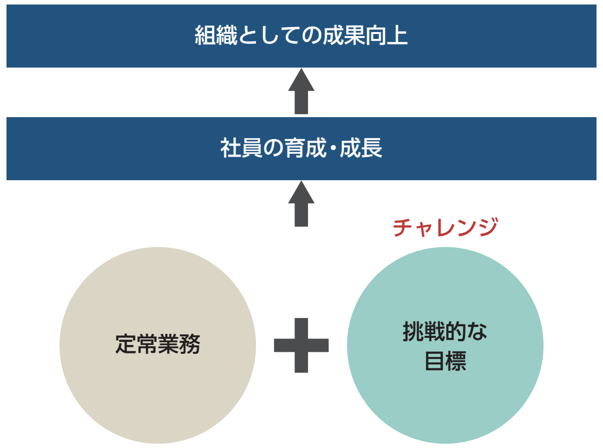
グループとしてより成長していくため、新たなフィールドへの挑戦を促す制度がチャレンジ&コミットメントです。

定常業務だけでなく、より挑戦的な目標を掲げ、果敢にチャレンジすることで、組織としての成果を高めるとともに、目標設定やフォロー時の上司によるきめ細かい対話により、社員の育成・成長を狙いとしています。また、業績評価への反映をより明確にするため、絶対評価により目標達成を直接賞与に反映し、目標達成度に応じて支給される部分を拡大しました。

年功的要素からの脱却

年齢によって決定する年齢給をやめ、仕事のパフォーマンスに着目し、高い能力を発揮している人、重要な役割を担っている人、より高い成果をあげた人を評価できるように、賃金・賞与・退職金・人事考課制度を見直しました。

チャレンジ&コミットメント イメージ



適所適材&ペイフォーミッション

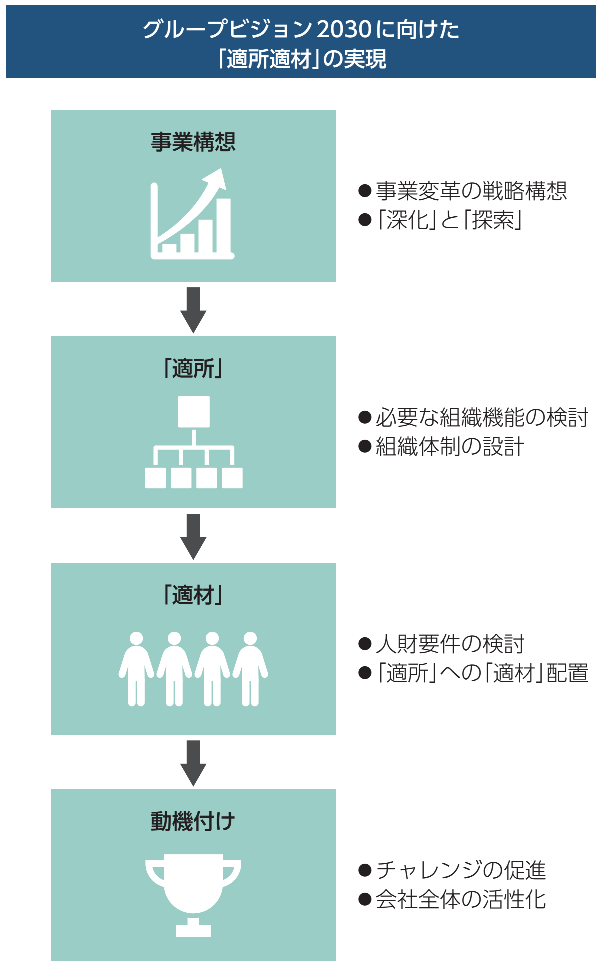
既存の組織や人財を出発点とするのではなく、「適所適材」の考えに基づき、まずビジョン達成のために必要な組織やポストを設置します(=適所)。そして、その職務に求める人財要件を明確化し、ふさわしい人財を見定めて配置します(=適材)。

配置の検討に当たっては、360度サーベイやコンピテンシーに基づくマネジメント能力評価を行うとともに、専門知識なども踏まえた、全社的なポストと人財のマッチングを精度高く行う仕組みを導入します。

その上で、職務に求める成果に応じて職務等級を定め、個人としてのチャレンジ内容も加味して給与を決定するペイフォーミッションの仕組みを導入しています。

これらの取り組みにより、適所の設置と適材の配置を実現し、経営方針に合わせた人事戦略を推進します。

「適所適材」イメージ

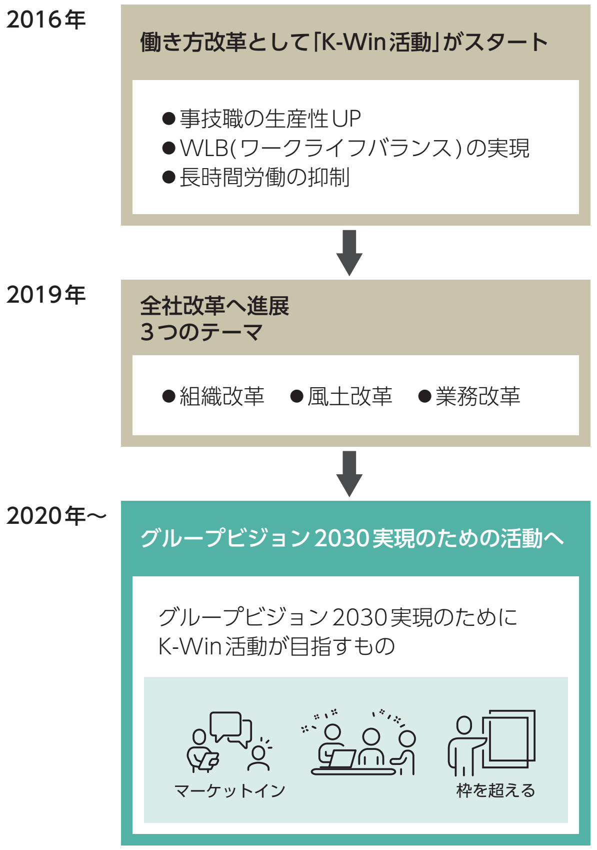


K-Win活動

当社では2016年度より「ホワイトカラーの生産性向上」「ワークライフバランスの推進」「長時間労働の抑制」を目的にした働き方改革として始めたK-Win活動(Kawasaki Workstyle Innovation)により、「業務改革」「組織風土改革」「制度改革」の3つの改革を進めてきました。現在、K-Win活動はグループ経営と一体となり、グループビジョン2030の実現に向けた「企業文化および社員意識の変革活動」へと、その活動の幅を広げています。

これまでの事業をこれまで通りやるのではなく、すべてのメンバーがいきいきと既存の枠を超えて躍動し、次世代社会へマーケットイン視点のソリューションを提供すること、そして仕事の楽しさやりがいと業績が両立する会社へとなるため、企業文化、個人の意識改革を目指しています。

K-Win活動のあゆみ イメージ



社員エンゲージメントサーベイ

「K-Win活動」の進捗状況を可視化するためにエンゲージメントサーベイ(WinDEX)を実施しています。エンゲージメントサーベイで個人の意識や組織風土を定期的に把握し、国内外の競合他社との比較を行うことで、課題の発見と効果的な打ち手を検討しています。

本サーベイはグローバル企業に広く利用されており、エンゲージメントと業績との連動性が実証されています。当社では、「働きやすい環境」と「社員エンゲージメント」が共に高い社員の割合を2030年度、連結で50%以上(2022年度実績:29%)とする目標を掲げています。

経営とのつながりの形成

WinDEXから見た当社のエンゲージメント向上のKey Driverは「経営への信頼」と「社員のキャリア実現」です。経営とのつながりを強化するため、WinDEXの結果が判明したあとは社長コメント・今後の具体的Actionを社内報で掲載、社員へ一斉配信し、「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、例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年には次の取り組みとして、課長向け「ワークスミーティング」を開始しています。経営層より社員に直接方針を説明し、社員より経営層に直接意見や質問する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

当社グループは社員に対し、「やりたいことを発見し実現できる機会を提供」し、全社員が川崎重工グループの主役となることができるよう、「社員個人の意思を尊重したキャリア形成」の実現に向けて取り組んでいます。

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。さらに、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。

また、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。

人財育成方針

当社グループの人的資本に関する基本方針「川崎重工グループ人財マネジメント方針」においても、変革に果敢に挑戦する意識を持ち、自ら実行する人財を継続的に育成すること、人財の能力や意欲を適切に把握し、仕事や能力開発を通じて社員のキャリア実現を目指すことを宣言しています。

以上を踏まえ、当社グループでは人財育成に対して、次のように考えています。

- 企業業績の伸長に貢献し、社員の能力向上と生きがいに寄与するため、人財育成を行う。
- 人財育成の基本は、OJT（On the Job Training）、自己啓発、ローテーションにある。
- これらを側面からサポートするために、Off-JTを行い、Off-JTの結果を職場で活用、実践できるようにする。
- 人財育成の責任はライン長にある。
- 人財育成は、個別に、計画的に、継続的に行う。能力開発の機会を社員全員に、かつ入社から定年の全期間にわたって提供する。

人財育成の主な取り組み

	目的	詳細	対象者
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	●社内外の大型プロジェクトの経験者を講師に迎え、プロジェクトを成功へ導くためのノウハウを伝承する「プロジェクトマネジメントセミナー」 ●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」　など	プロジェクトマネージャー（候補を含む）
次世代経営者の育成（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　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
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」 ●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」 ●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 ●海外拠点の現地技術者の育成支援　など	全社員

ダイバーシティの促進

持続的な企業価値の向上を図っていくためには、国籍、性別、年齢、宗教の違いや障がいの有無などに関わらず、世界中で活躍する社員一人ひとりが持つ能力や特性を存分に発揮でき、それを最大化する組織づくりが重要です。

当社では、障がい者や外国人、高齢者など、さまざまな属性を持つ人が働いています。そうしたさまざまな属性の社員の能力を結集し、「つぎの社会へ、信頼のこたえを」という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。

女性の活躍推進

当社は2025年の女性幹部職員数を2020年度比2倍の116名超に引き上げ、新卒採用における女性比率を事務系総合職：30-40%以上、技術系総合職：5-15%以上に維持する目標を設定しています。

初めて女性社員が配属された職場の管理職向けに、中長期的な育成のポイントを学ぶためのセミナーや社外のロールモデルからも成長のヒントを得るために他社との合同セミナーを開催しています。これらの活動が評価され、当社は女性の活躍推進に関する状況が優良な企業として、2016年に「えるぼし（2段階目）」の認定をされています。

育児・介護と仕事の両立支援

当社は、育児・介護と仕事の両立において困難を抱える社員が、当社で継続的に活躍をしてもらえる環境整備を目的に、子どもが3歳に到達するまで取得できる「育児休業」、最長3年間取得できる「介護休業」、未使用の年次有給休暇を最大60日まで積立し柔軟に利用できる「失効年休積立制度」など、国の基準を上回る制度を導入し、両立を支援しています。

長時間労働防止の施策

長時間労働の対策として、勤怠や労務管理を適正に行うことはもちろん、総労働時間の短縮に向けた労使による検討委員会を開催し、その検討結果を基に施策の検討を進めています。また、過重労働による健康障害防止対策として、法令より厳しい基準である、2か月連続して45時間以上、1か月60時間以上の時間外労働を行った社員を対象に長時間勤務者健診を実施し、疲労蓄積などのチェックを行っています。その結果や超過勤務時間に応じて、産業医面談を行い必要な措置を取っています。

社外からの評価

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。

項目	2023年度実績
障がい者の雇用	484名※
障がい者雇用率	2.52%※

※ 川崎重工、川崎車両、カワサキモータース、川重ハートフルサービス

労働安全衛生

労働安全衛生の適切な管理・措置

当社は、安全労働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。

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

当社は、特に優良な健康経営を実践している大企業や中小企業などの法人を顕彰する制度「健康経営優良法人認定制度」において、「健康経営優良法人2023（大規模法人部門）」に認定されました。

今後も、社員のこころとからだの健康づくりを推進し、安全で安心できる職場環境を確保し維持するとともに、健康経営を実践するための、さまざまな活動に積極的に取り組みます。

人権デューデリジェンスの取り組み

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年度に制定し、その後、一層高まる人権の取り組みへの要請を踏まえ、2023年8月に同方針を改定しました。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、2022年度に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、制定当初の「川崎重工グループCSR調達ガイドライン」から名称を変更した上で、改定を行いました。改定に際してはRBA※行動規範を参照し、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。

※ RBA：Responsible Business Alliance

推進体制

「川崎重工グループ人権方針」において、サステナビリティ担当役員を人権に関する責任者、サステナビリティ推進部を責任部署と定めています。人権に関する取り組みは、サステナビリティ推進体制に基づき、取締役会の監督のもと、社長を委員長とし、全取締役が出席するサステナビリティ委員会において施策の審議を行っています。日常業務においてはサステナビリティ推進部が責任を担い、各カンパニー、グループ会社の人事部門またはコンプライアンス部門と連携して、モニタリングと人権侵害防止の取り組みを推進しています。

日常業務における調達活動は、各カンパニーの責任・権限において行っています。カンパニーを横断する会議体として、調達担当役員も出席する調達部門長会議を年2回開催し、サステナブル調達をはじめとした全社に共通する調達方針や施策の決定を行っているほか、各カンパニーが定める調達に関するKPIのフォローや当年度の活動予定を共有しています。

影響評価

当社グループの主要な事業を対象に事業を行っている国・地域におけるお客様・従業員・サプライチェーンの従業員・地域住民などのステークホルダーに関する人権リスクアセスメント・インパクトアセスメントを米国NPO団体のBSR（Business for Social Responsibility）と共同で実施し、以下の9項目について特に人権リスクが高いと判断しました。特に人権リスクが高いと判断されたグループ内およびサプライチェーンの重点課題について、リスク低減策を策定し、実行しています。

特に人権リスクが高い9つの項目

- 従業員の安全衛生
- 製造拠点における安全衛生
- 製造拠点における児童労働
- 製造拠点における強制労働
- サプライチェーンにおける安全衛生
- サプライチェーンにおける賃金と手当、労働時間
- サプライチェーンにおける児童労働
- サプライチェーンにおける強制労働
- ハイリスク顧客

モニタリング・是正措置

	これまでの取り組み	これからの取り組み
グループ会社を対象とした取り組み	●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 • グループ各社の社長交代時に、各社の社長が署名 ●SAQ※を活用したリスクベース・アプローチによるモニタリング • RBA行動規範に基づくSAQを自社にて作成 • 2022年度はインド、インドネシア、フィリピン、タイ、ブラジルに所在するグループ会社6社に実施	●SAQを活用したグループ会社におけるモニタリングの拡大 • 国内・海外の生産拠点に対象を拡大して実施 • 懸念事項に対するフォローアップ調査 ●人権リスクの低減に向けた是正計画の策定・実行 • モニタリング結果の評価、影響度に応じた改善策の立案・実施
サプライヤーを対象とした取り組み	●国内外のサプライヤーを対象とした、CSRに関するアンケート調査 • 2016年度より国内外のサプライヤーを対象にアンケート調査を実施 • 2021年度は国内主要サプライヤーに実施し、395社が回答	●国内外のサプライヤーを対象とした、サステナビリティに関するアンケート調査 • 調達ガイドラインの遵守状況の確認を目的として実施 • アンケート結果に基づく改善要請・フォローアップ調査 ●サプライチェーン全体でのサステナビリティの取り組み強化を目的とした、サプライヤーへの協力要請

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

お取引先のキャパシティビルディング

当社では、「Kawasaki地球環境ビジョン2050」で掲げる「CO_2FREE」に沿って、2050年にはグループ全体でのCO_2排出ゼロを目指しています。お取引先にも本方針を理解いただくためにSDGsに関するセミナーにて当社の取り組み状況を報告するとともに、「川崎重工グループサステナブル調達ガイドライン」にてお取引先の企業活動において発生するCO_2、メタン、フロンなどの温室効果ガス排出量の削減、エネルギー効率改善を推進し、地球環境保全に取り組むことをお願いしています。

2022年7月	主要なお取引先を対象にCO_2排出量についてのアンケート調査を実施し、89社のお取引先におけるCO_2排出量の管理状況を確認。
2023年2月	金融機関が主催する説明会において、22社のお取引先を含む93名の参加者に対し、脱炭素・低炭素社会の実現に向けた当社の取り組み状況を報告。
2023年6月	ロボットディビジョンでは「カーボンニュートラル実現に向けた取り組み説明会」を実施し、108社のお取引先向けにCO_2排出量の管理方法と排出量削減に向けた取り組みについて説明。

サプライチェーンにおける人権課題への対応

責任ある鉱物調達

当社グループでは、「紛争鉱物調達方針」をWebサイトに開示し、コンゴ民主共和国およびその周辺国で産出される錫、タンタル、タングステン、金の調達・使用によって、当該国での紛争や非人道的行為へ加担する意思はないことを表明しています。

また、「川崎重工グループサステナブル調達ガイドライン」において、お取引先に対しても同様の取り組みを要請していくとともに、お取引先からの当社グループへの要望にも応えていきます。

お取引先ホットラインの設置

当社は、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、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、「川崎重工グループ行動規範」、「川崎重工グループ資材調達方針」、「川崎重工グループサステナブル調達ガイドライン」に違反している（またはそのおそれがある）と認識された場合に、お取引先よりご通報頂く窓口（「お取引先ホットライン」）を設置しています。

コンプライアンス

/ コンプライアンスに関する方針

コンプライアンスの徹底は、川崎重工グループのすべての事業活動の土台となるべきもので、すべてのグループ役職員が正しいコンプライアンス意識のもとで業務を遂行しなければなりません。

当社グループでは、役員および従業員が行動するに際して判断のよりどころとなるべき倫理基準として「川崎重工グループ行動規範」を制定しています。行動規範は、経営会議に諮った上で取締役会の承認を経て制定したもので、必要に応じて行う改定に際しても、同様の手続きを経ています。

/ 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。

2022年度の主な取り組み

コンプライアンス啓発活動	日本国内向けｅラーニングのほか、新たに海外子会社でもｅラーニングを実施。
コンプライアンス意識調査	日本国内で意識調査を実施。また海外子会社でも意識調査を実施。
内部通報制度の充実	公益通報者保護法改正を反映した社則改正および従事者指定などの実施。

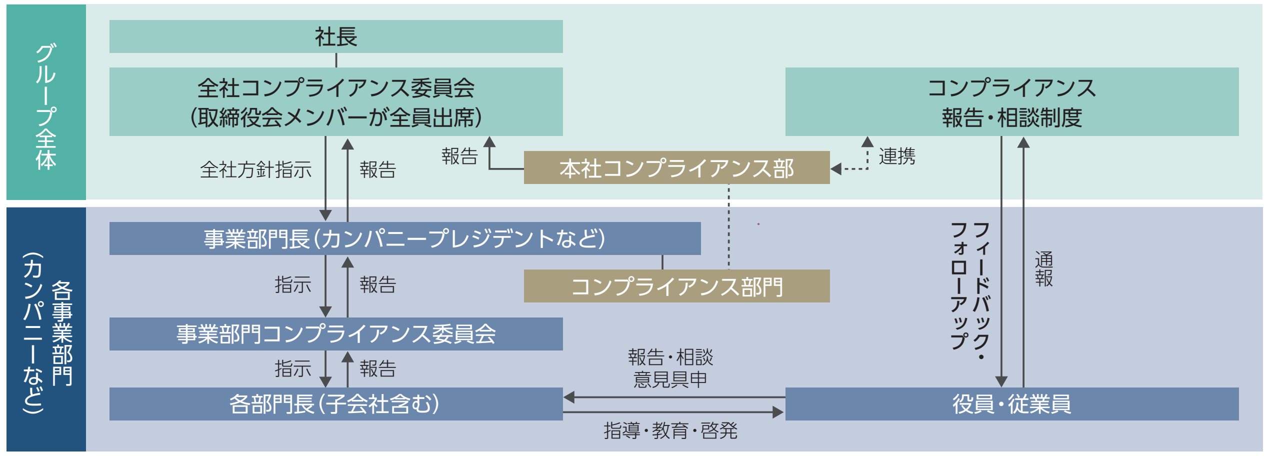
/ グループ全体での腐敗防止体制の強化

当社グループの事業は、政府や官公庁と関係する機会が多いため腐敗リスクに晒される可能性が高いと認識しています。このため、コンプライアンス体制のもと、各種方針に従い、事業活動および従業員教育を通じて、自国・外国公務員への贈収賄、お取引先への贈収賄、横領、マネーロンダリングなどあらゆる形態の腐敗防止に取り組んでいます。

海外子会社では、Transparency Internationalの腐敗防止指数を参考にリスクベースアプローチで高リスク拠点を抽出し、贈賄防止に関する社則を制定する取り組みを進めています。2023年６月現在、アジア・南米地域の対象子会社すべての社則制定を完了しました。

さらに、毎年日本国内の従業員を対象にした贈賄防止に関するコンプライアンス教育を行っています。

コンプライアンス推進体制図



情報セキュリティ

/ 情報セキュリティに関する方針

当社グループは国内外の法令やお客様との契約の遵守に加え、ビジネスを保護するために実施すべき情報セキュリティ管理について、基本ポリシーとしての「情報セキュリティ方針」を定めているほか、情報システムの利用や導入／開発など運営のための管理方針などの各種方針および社則を整備しています。

また、サイバー攻撃による侵害を防ぐことで安全・安心な製品・サービスを提供するためのポリシーとして「製品セキュリティ方針」を定めているほか、製品・サービスの企画、設計、製造から運用に至る製品ライフサイクル全般における活動において、適切なセキュリティを確保するためのガイドラインを整備します。

/ 情報セキュリティ管理体制

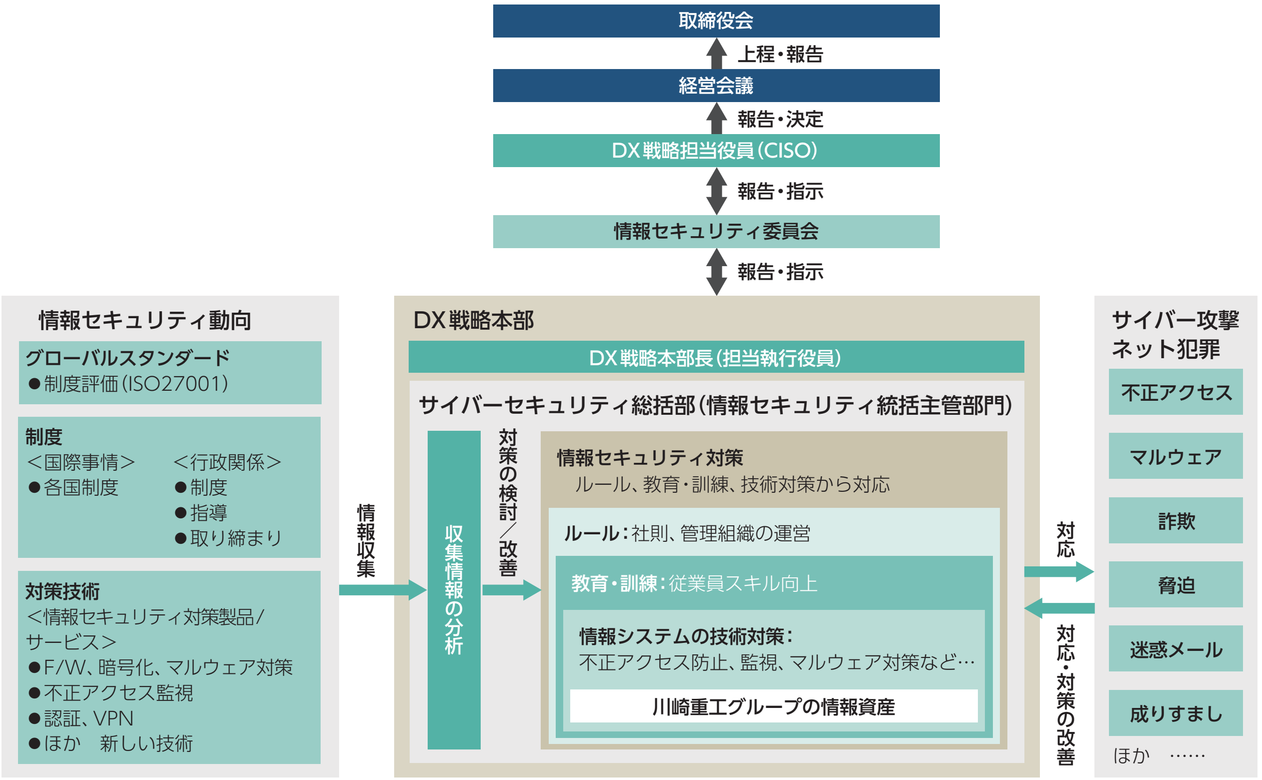
当社グループでは、DX戦略を担当する取締役が情報セキュリティ委員会の委員長を務めており、執行役員であるDX戦略本部長がサイバーセキュリティ戦略の実行の監督および情報セキュリティ統括の主管部門であるサイバーセキュリティ総括部を所管しています。

全社的リスク管理体制のもとにグループの情報セキュリティ管理を行う専門組織を置き、時々刻々と変化する情報セキュリティリスクに対し、「ルール」、「教育・訓練」、「技術対策」の3つの視点からマネジメントサイクルをまわし、情報セキュリティの対策を体系的に整備し運営と改善をしています。

/ 情報セキュリティ教育・訓練

当社グループの従業員に対して、定期的に情報セキュリティの教育と訓練を実施しています。教育内容は、法律やマナー、会社のルール、事故事例などについて、新入社員、一般従業員、幹部職員のそれぞれの立場にあった教育コースを実施しています。訓練は、従業員が日常業務でサイバー攻撃やネット犯罪などの被害に遭わないよう、標的型疑似攻撃メールによる訓練演習を定期的に実施しています。

情報セキュリティのマネジメントシステム



コーポレート・ガバナンス

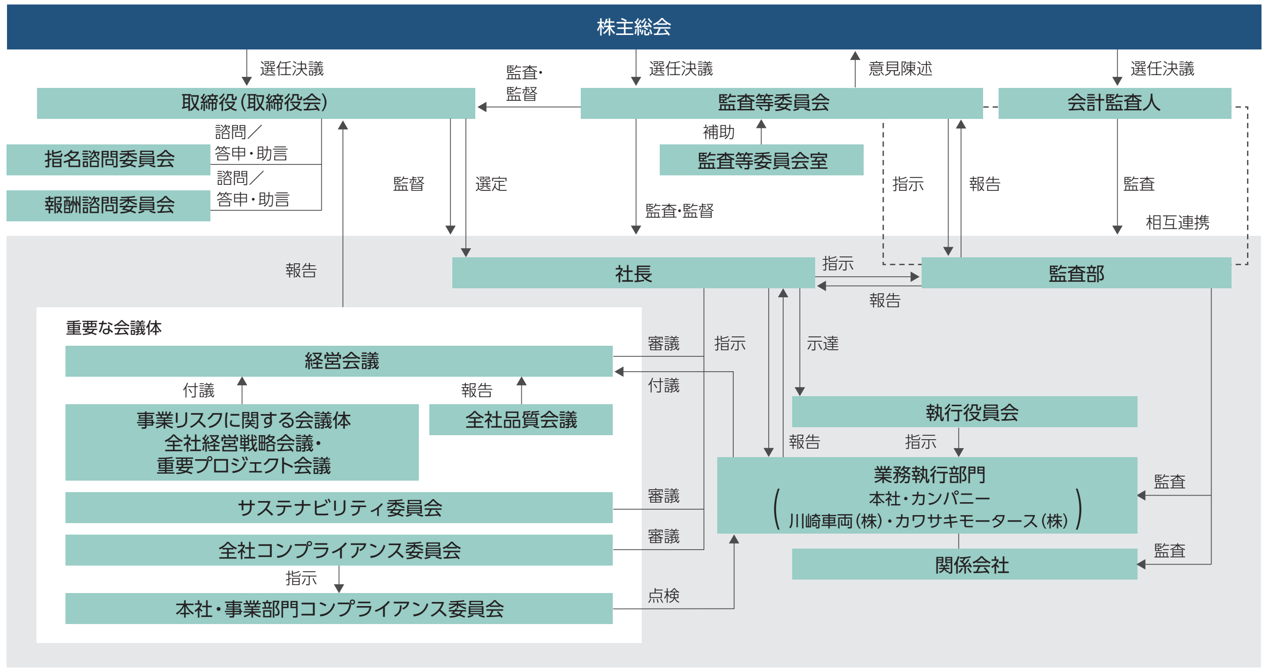
コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

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を維持すること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。

コーポレート・ガバナンス体制図 2023年7月4日現在



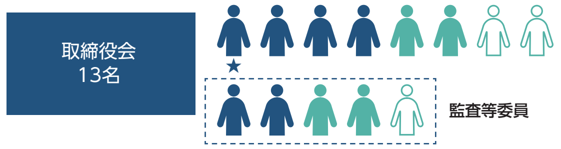
当社における主な会議体およびその内容は以下の通りです。

凡例： 社内（男性） 社外（男性） 社外（女性） ★★ 議長

取締役会

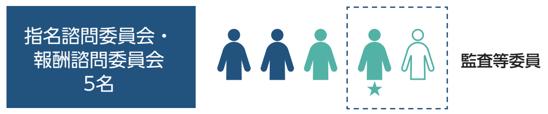
取締役会は2023年6月に業務執行から独立した社外取締役が1名加わり、その員数が13名（うち、5名は監査等委員である取締役）となりました。これにより、社外取締役比率が13名中7名（うち、3名は監査等委員である取締役）と過半数になったほか、女性取締役が13名中3名、外国籍取締役が13名中2名と、知識・経験・能力のバランスに加え、多様性をより高めています。さらに、取締役と各事業責任者（カンパニープレジデントなど）を分けることにより経営の監督と執行の分離を進め、取締役会の監督機能の強化を図っています。なお、議長は取締役会の決議により会長が務めています。

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。当事業年度は、事業改革、コンプライアンス強化の方針、後継者育成計画、取締役会の多様性の確保、DX戦略などについて検討しました。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、重要な経営課題については、基本方針を取締役会で議論し、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。



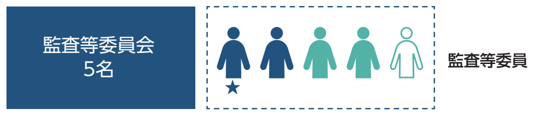
指名諮問委員会・報酬諮問委員会

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。



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

グループ経営における意思統一を図り、円滑な業務執行を行うことを目的に、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ています。執行役員会では、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	● 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
2021	● 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）
2022	● 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%となる
2023	● 社外取締役を7名に増員 ● 社外取締役比率が過半数となる

取締役人数および社外取締役比率の変遷

社内（男性）　社外（男性）　社外（女性）

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）	社外取締役比率 0%
2001年	11人（社内のみ）	社外取締役比率 0%
2013年	10人（社内9人、社外1人）	社外取締役比率 10%
2018年	12人（社内9人、社外3人）	社外取締役比率 25%
2020年	13人（社内7人、社外6人）	社外取締役比率 46%
2022年	12人（社内6人、社外6人）	社外取締役比率 50%
2023年〜	13人（社内6人、社外7人）	社外取締役比率 54%

/ 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 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・組織マネジメント	ものづくり（技術・開発・生産・品質）	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	法曹・行政	金融・研究機関
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 猫島 明夫	●	●	●					●	●		●
取締役 監査等委員 加藤 信久	●	●	●					●	●		
社外取締役 監査等委員 石井 淳子	●	●		●						●	
社外取締役 監査等委員 齋藤 量一	●	●	●	●				●	●		
社外取締役 監査等委員 津久井 進	●	●								●	

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。

① 取締役会にて前回評価時に設定した課題への取り組み状況を確認し、今回の実効性評価の実施方法（評価方法・主な質問項目など）を決定。

↓

② 全取締役へアンケートを実施。

↓

③ 外部専門家にてアンケートを集計・分析し、分析結果について取締役会にて議論。

↓

④ 分析結果や取締役会での議論を踏まえ、取締役会にて取り組むべき課題および対応方針を決定。

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。

<アンケートの質問項目>

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、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、昨年と比較して高い結果となりました。

最も評点が高かったのは、「取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実」に関する項目で、取締役会で定期的に重要課題を議論できる体制であることを評価する声が多く得られました。

さらに、最も評点が向上したのは、「リスク管理体制の強化」に関する項目で、取締役会への報告体制の改善に向けた取り組みが評価された結果となりました。

また昨年度、取締役会で課題として取り上げた項目のうち、「取締役の人財要件を充足するための取り組み」および「後継者育成計画（サクセッションプラン）の定着化」については、引き続き評点の高い結果となり、新しく導入したプロセスの定着化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、「グループ全体の内部統制システム強化」に関する項目が最も評価が低く、海外子会社も含むグループ全体のコンプライアンス問題や不祥事案件などを監督および統制できる仕組みの強化が望まれる結果となりました。（具体的な取り組み内容は、［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、［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
取締役会の人財要件を充足するための取り組み	ジェンダー・人種・国籍など属性の多様性（デモグラフィック・ダイバーシティ）および物事の見方・考え方の多様性（コグニティブ・ダイバーシティ）の両面から人財を充足するという方針のもと、次期取締役の選任を行いました。スキル・マトリックスを整理したことにより、事業戦略や取締役会のバランスを考慮した人財の選任方法も定着しつつあり、引き続き状況に適した人財の確保に向けた取り組みを継続していきます。
後継者育成計画（サクセッションプラン）の定着化	社長・副社長・カンパニープレジデント・執行役員を選抜していく人財登用プロセスについては、改良を重ねることで仕組みが確立しつつあり、その経過を取締役会へ報告しています。
内部統制システム・リスク管理体制の強化	内部統制システムで懸念とされた海外子会社の状況確認については、業務監査においてリモート監査手法と実地監査のハイブリッド運用の導入を進めています。また、社長自らが責任者に、各カンパニープレジデントおよび川崎車両・カワサキモータースの社長が副責任者となって、グループ全体で品質管理およびコンプライアンスの強化を推進しており、モニター中に判明した問題は適宜取締役会へ報告し、再発防止策についても取締役会で審議してきました。 リスク管理体制の強化については、定期的に取締役会へのリスクモニター報告を実施する体制を構築し、定着化を図りました。また、緊急事態発生時の報告のあり方についても、決められた報告ルートおよび報告基準に則り、直ちに取締役へ報告できる体制を整備し運用しています。
中核人財の多様性確保	「2030年に経営に関わる部長級以上のリーダー・プロフェッショナル層の少なくとも2割超に、女性、外国人、さまざまな職歴を持つキャリア採用者など多様な人財を登用する。」という方針のもと、事業戦略に基づく人財確保を基礎として、2022年度は水素事業など重点分野へのキャリア採用を実施しました。また、社内においては女性の中核人財の育成を目的として、幹部研修に女性枠を設けることで女性の活躍を積極的にサポートする体制を構築しました。
取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実	昨年度は「コンプライアンス強化、後継者育成計画、取締役会の多様性、DX戦略、渉外活動の強化、事業改革、企業価値向上のための財務戦略」を重要課題として取り上げ議論しました。

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
後継者育成計画（サクセッションプラン）の定着化	今後取り組むべき活動内容は、以下の通りです。 ●現在実施中の人財登用の仕組みを整備し、安定的な運用を確立することにより、引続きサクセッションプランの定着化を図ります。 ●将来の後継者候補に対する育成施策の仕組化を進め、育成・見極めの実効性を高めていきます。 ●経営に必要なコンピテンシー（行動特性）の周知徹底を図ることで、全役員への浸透に取り組みます。 ●取締役会メンバーとの情報共有・議論の場を定期的に設定することで、仕組みおよび運用を強化します。
中核人財の多様性確保	後継者育成計画を通じて多様な人財の育成を図る仕組みを検討し、具体的なアクションプランも含め取締役会で議論し、当社の経営状況および事業特性に合った多様性を確保すべく取り組んでいきます。
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	さらなるガバナンスの強化を目指し、今年度は「品質を経営の重要課題」と改めて位置付け、業務プロセスの見直しと品質第一の組織風土醸成、さらには取締役会への報告体制を整備し、子会社も含むグループ全体における内部統制システムの整備・運用評価結果のモニタリングを強化します。
取締役会における中長期経営方針に関する議論の充実	今年度も引き続き「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繋げる取り組みをさらに強化していきます。 （今年度討議予定の重要テーマ） ポートフォリオの見直し、人的資本の充実、ダイバーシティ、中核人財の多様性確保、人財育成方針・社内環境整備、DX推進、知財戦略など

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

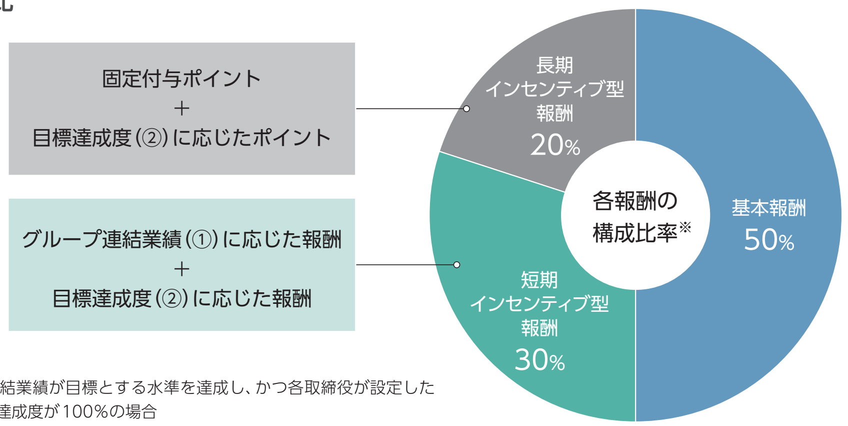
取締役の報酬は、「基本報酬」「短期インセンティブ型報酬」および「長期インセンティブ型報酬」で構成し、「基本報酬」および「短期インセンティブ型報酬」は金銭で支給します。また「長期インセンティブ型報酬」は、株主との利益・リスクの共有を図るとともに、中長期的な企業価値向上へ貢献するインセンティブを高めることを目的として、業績連動型株式報酬とします。

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など一定の場合には、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%」となるように設定します。

	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など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純利益(以下「当期純利益」)とします。 当期純利益に応じた支給率は次ページ①、目標達成度の詳細は次ページ②の通りです。
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)、および各取締役の目標の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。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。

取締役の報酬構成比



※ 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純利益に応じた支給率

当期純利益	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 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**：当該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

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などの範囲内で、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(監査等委員を除く)の報酬など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。

※ 2022年度以降の実績を基礎とする業績連動報酬については、IFRS(国際会計基準)の適用に伴い、短期インセンティブ型報酬の評価指標を次の通り置き替える旨を、2023年3月31日開催の取締役会で決定しています。
日本基準「当期純利益」→ 国際会計基準「当期利益」

2022年度の報酬額

役員区分	報酬等の総額(百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)			対象となる役員の数(人)
		金銭報酬		株式報酬	
		基本報酬	業績連動報酬		
取締役(監査等委員・社外取締役を除く)	353	210	70	72	5
監査等委員(社外取締役を除く)	73	73	—	—	3
社外取締役	83	83	—	—	8

(注1) 株式報酬については、2021年6月25日開催の第198期定期株主総会の決議により導入した業績連動型株式報酬に基づき、当事業年度中に費用計上した額を記載しており、実際の支給額とは異なります。
(注2) 合計欄は実際の支給人数を記載しています。

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「全社的リスク管理体制（ERM）」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。

「全社的リスク管理体制」を推進し継続的な取り組みとするため、リスク管理に関する重要事項の審議や実施状況のモニタリングを行うリスク管理体制の強化を図っています。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に取り組む体制を整備しています。

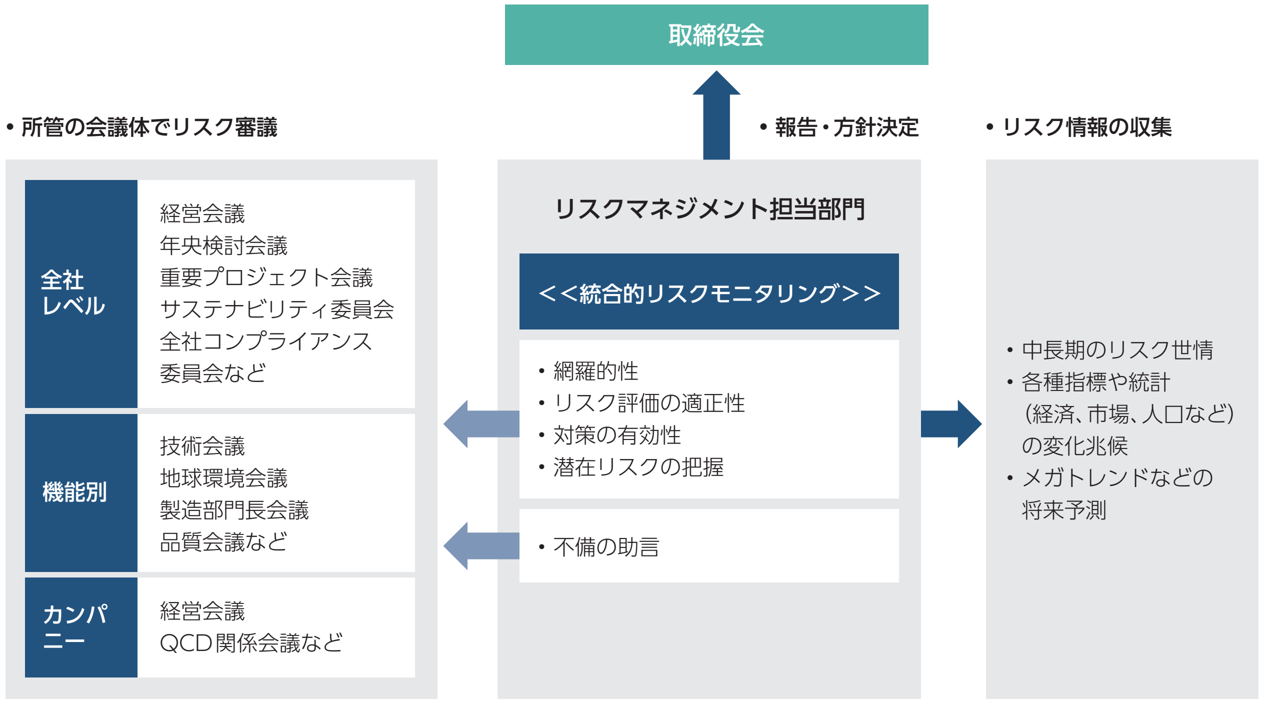
以上のような「全社的リスク管理体制」のもと、多様なリスクに適切に対処するため、リスクの種類に応じ、担当会議体および担当部署で、管理方法や管理体制などを整備・運用するとともに、各管理活動の有効性および実効性を一元的にモニタリングする体制を整備することにより、リスクを個別かつ統合的に管理しています。また、リスクモニタリングと当社を取り巻くグローバルリスクトレンドの分析から注視すべきリスクに関しては、年４回取締役会で審議し選定した後、事業施策へ反映した対応を行っています。昨今の地政学的な問題や気候、政治、経済不安で発生する急激に顕在化するリスクに対しては、臨時に取締役会で審議を行い、緊急対応を行っています。

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） 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） 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 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 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、 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	高	高	高
コンプライアンス	非常に高	1	最高	高	高	高
契約	高	3	高	高	高	高
地政学（経済安全保障）	高	3	高	高	高	高
サイバーセキュリティ	中	5	高	高	中	中
人財・人員不足	中	6	高	中	中	中
カーボンニュートラル（気候変動）	中	7	中	低	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。