

第203期 定時株主総会 招集ご通知

日 時 2026年6月25日(木曜日)
午前10時(開場 午前9時)

場 所 神戸市中央区御幸通8丁目1番6号
神戸国際会館 こくさいホール
(末尾記載の「会場ご案内図」をご参照ください。)

インターネット及び郵送による議決権行使期限
2026年6月24日(水曜日)午後5時まで

- 議 案
- 第1号議案
剰余金の処分の件
 - 第2号議案
取締役(監査等委員である取締役を除く。)8名選任の件
 - 第3号議案
監査等委員である取締役4名選任の件
 - 第4号議案
補欠の監査等委員である取締役1名選任の件
 - 第5号議案
取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬額
改定の件
 - 第6号議案
監査等委員である取締役の報酬額改定の件

- 目 次
- P.2 第203期定時株主総会招集ご通知
 - P.10 株主総会参考書類
 - P.31 事業報告
 - P.61 計算書類等
 - P.65 監査報告書

/ 株主の皆様へ



代表取締役社長執行役員

橋本 康彦

株主の皆様には、平素より格別のご支援を賜り、厚く御礼申し上げます。

2025年度の業績につきましては、航空宇宙システム事業や、エネルギー事業及び船舶海洋事業等各分野で好調が継続し、2024年度に引き続き、グループ全体で受注・売上・利益がそれぞれ過去最高を更新しました。

さらに、年間配当金につきましても、過去最高となる1株当たり171円*（前期比21円増配）とし、期末配当は1株当たり96円（中間配当は1株当たり75円）として、本定時株主総会に上程させていただきます。

2026年度は、米中関係の緊張や米国による関税措置、中東情勢の悪化等の影響が懸念されるものの、各セグメントの増収効果や価格適正化により事業利益は1,700億円と前年度を大きく上回る見込みです。

既存事業の強化に加え、医療・介護・ソーシャルロボット事業、近未来モビリティ、水素・カーボンニュートラル事業等をはじめとする新規事業についても製品・サービスの開発、仲間づくり、マーケットの拡大を進め、2030年度に事業利益率10%超を達成するとともに、グループビジョン2030を実現してまいります。

また、当社グループにおいて一昨年判明した不正事案に対しては組織体制の強化等再発防止に向けた取り組みを鋭意進めており、今後も信頼回復に向けて全力で取り組んでまいります。

株主の皆様におかれましては、引き続き変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。

決算ハイライト 第203期（2025年4月1日～2026年3月31日）

受注高	2兆7,391億円 [前期比1,084億円増]
売上収益	2兆3,112億円 [前期比1,819億円増]
事業利益	1,451億円 [前期比19億円増]

税引前利益	1,455億円 [前期比380億円増]
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,081億円 [前期比201億円増]

※当社は、2026年4月1日付で、当社普通株式1株につき5株の割合をもって株式分割を行いました。上記の期末配当金の基準日は2026年3月31日であるため、当該株式分割実施前の株式数を基準として配当を実施します。

/ 招集ご通知

株主各位

証券コード 7012

2026年6月5日

(本店所在地) 神戸市中央区東川崎町 3 丁目 1 番 1 号

(本社事務所) 神戸市中央区東川崎町 1 丁目 1 番 3 号

川崎重工業株式会社

代表取締役社長執行役員

橋本 康彦

第203期定時株主総会招集ご通知

拝啓 平素は格別のご高配を賜り、厚く御礼申し上げます。

さて、当社第203期定時株主総会を下記のとおり開催いたしますので、ご通知申し上げます。また、インターネットによるライブ配信、オンデマンド配信及びご質問の事前受付も実施いたしますので、是非ご利用をお願いいたします。

本株主総会の招集に際しては、株主総会参考書類等の内容である情報（電子提供措置事項）について電子提供措置をとっており、インターネット上の以下の各ウェブサイト「第203期定時株主総会招集ご通知」として掲載しておりますので、いずれかのウェブサイトにアクセスのうえ、ご確認くださいませようお願いいたします。

当社ウェブサイト

https://www.khi.co.jp/ir/stocks/shareholders_meeting/



東証ウェブサイト

<https://www2.jpx.co.jp/tseHpFront/JJK010010Action.do?Show=Show>



東証ウェブサイトでは、銘柄名（会社名）「川崎重工業」又は証券コード「7012」にて検索し、「基本情報」、「縦覧書類/PR情報」を選択して、「縦覧書類」にある「株主総会招集通知/株主総会資料」欄よりご確認ください。

なお、当日ご出席されない場合は、お手数ながら後記の「株主総会参考書類」をご検討のうえ、5ページに記載のとおり、2026年6月24日（水）午後5時までに議決権を行使いただきますようお願いいたします。

インターネット又は書面（郵送）による議決権行使、ライブ配信、ご質問の事前受付については、5～9ページをご参照ください。

敬 具

記

1. 日 時	2026年6月25日（木）午前10時（開場午前9時）
2. 場 所	神戸国際会館 こくさいホール 神戸市中央区御幸通8丁目1番6号 〔裏表紙記載の「会場ご案内図」をご参照ください。〕
3. 目的事項	報告事項 1. 第203期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）事業報告、連結計算書類並びに会計監査人及び監査等委員会の連結計算書類監査結果報告の件 2. 第203期（2025年4月1日から2026年3月31日まで）計算書類報告の件 決議事項 第1号議案 剰余金の処分の件 第2号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件 第3号議案 監査等委員である取締役4名選任の件 第4号議案 補欠の監査等委員である取締役1名選任の件 第5号議案 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額改定の件 第6号議案 監査等委員である取締役の報酬額改定の件 (各議案の内容につきましては、後記の「株主総会参考書類」をご参照ください。)

4. 株主総会招集にあたっての決定事項

(1) 電子提供措置事項記載書面のうち法令及び定款に基づく書面交付請求による交付書面に記載しない事項

書面交付請求をいただいた株主様には、電子提供措置事項を記載した書面をあわせてお送りいたしますが、当該書面は、法令及び当社定款の規定に基づき、次に掲げる事項を交付書面から除いております。

- ・事業報告の「会社の新株予約権等に関する事項」「会計監査人の状況」「取締役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制その他業務の適正を確保するための体制及び当該体制の運用状況の概要」
- ・連結計算書類の「連結持分変動計算書」「連結注記表」
- ・計算書類の「株主資本等変動計算書」「個別注記表」

なお、上記事項は、監査等委員会及び会計監査人が監査報告書を作成するに際して、事業報告、連結計算書類及び計算書類の一部として合わせて監査を受けております。

(2) ウェブ修正について

事業報告、連結計算書類、計算書類及び株主総会参考書類に修正をすべき事情が生じた場合は、電子提供措置事項の各掲載先であるインターネット上の各ウェブサイト（2ページに記載）において、その旨、修正前の事項及び修正後の事項を掲載いたします。

5. 株主総会に関するその他事項

(1) 株主様以外のご入場について

株主様ではない代理人及び同伴の方等、議決権を行使することができる株主様以外の方はご入場いただけませんので、ご注意願います（ただし、お身体の不自由な株主様のご同伴の方、盲導犬・介助犬及び聴導犬等のご入場いただけます）。

(2) 株主総会会場内での写真撮影・録画・録音について

株主総会会場内での写真撮影・録画・録音については、禁止とさせていただきますので、ご協力いただきますようお願いいたします。

(3) 当日議事進行について

当日の議事進行は、日本語で行います。また、当社では通訳を用意しておりませんので、ご了承ください。

(4) 決議事項の結果について

本株主総会の決議事項の結果につきましては、当社ウェブサイトにおいて掲載させていただきますので、ご覧くださいようお願いいたします（決議通知の書面郵送は行いませんので、ご了承ください）。

以 上

議決権行使等についてのご案内

株主総会へ出席する場合



本招集ご通知とあわせてお送りする議決権行使書用紙を会場受付へご提出
インターネット又は書面（郵送）による議決権行使のお手続きはいずれも不要です。

日時 2026年6月25日（木）午前10時（開場午前9時）

※場所については、末尾記載の「会場ご案内図」をご参照ください。

株主総会へ出席しない場合



議決権行使書を
郵送する場合

本招集ご通知とあわせてお送りする
議決権行使書用紙に各議案に対する賛否を
ご表示のうえ投函

行使期限

2026年6月24日（水）
午後5時到着分まで



インターネットによる
議決権行使の場合
（パソコン又はスマートフォン）

各議案に対する賛否をご入力
行使方法につきましては、6ページから7ページ
をお読みください。

行使期限

2026年6月24日（水）
午後5時入力分まで

ご注意

1. 書面（郵送）により議決権を行使された場合の議決権行使書において、議案に対する賛否の表示がない場合は、賛成の表示があったものとしてお取扱いいたします。
2. インターネット又は書面（郵送）により、二重に議決権を行使された場合は、インターネットによるものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。
3. インターネットによって複数回議決権を行使された場合は、最後に行われたものを有効な議決権行使としてお取扱いいたします。

インターネットによる議決権行使のご案内



QRコードを読み取る方法 「スマート行使®」

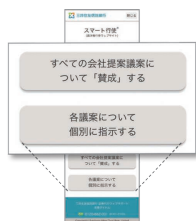
議決権行使コード及びパスワードを入力することなく議決権行使ウェブサイトログインすることができます。

- 1 議決権行使書右下に記載のQRコードを読み取ってください。



※「QRコード」は株式会社デンソーウェーブの登録商標です。

- 2 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。



「スマート行使®」での議決権行使は1回に限り可能です。

議決権行使後に行使内容を変更する場合は、お手数ですがパソコン向けサイトへアクセスし、議決権行使書用紙に記載の「議決権行使コード」・「パスワード」を入力してログイン後、再度議決権行使をお願いいたします。

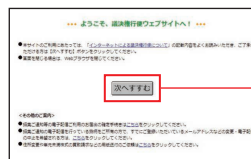
※QRコードを再度読み取っていただくと、パソコン向けサイトへ移動できます。



議決権行使コード・パスワードを入力する方法

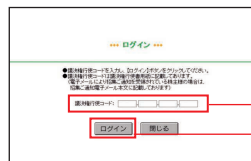
議決権行使ウェブサイト <https://www.web54.net>

- 1 議決権行使ウェブサイトアクセスしてください。



「次へすすむ」をクリック

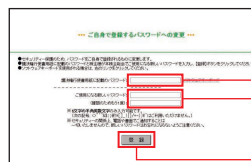
- 2 議決権行使書に記載された「議決権行使コード」をご入力ください。



「議決権行使コード」を入力

「ログイン」をクリック

- 3 議決権行使書に記載された「パスワード」をご入力ください。



「パスワード」を入力
実際にご使用になる新しいパスワードを設定してください

「登録」をクリック

- 4 以降は画面の案内に従って賛否をご入力ください。

インターネットにより議決権を行使される場合は、あらかじめ次の事項をご了承いただきますよう、お願いいたします。なお、議決権行使ウェブサイトをご利用いただく際のプロバイダ及び通信事業者の料金（接続料金等）は、株主様のご負担となります。

1. パスワード及び議決権行使コードのお取り扱いについて

- (1) パスワードは、ご投票される方が株主様ご本人であることを確認するための重要な情報です。印鑑や暗証番号同様、大切にお取り扱い願います。
- (2) パスワードは一定回数以上間違えると使用できなくなります。パスワードの再発行をご希望の場合は、画面の案内に従ってお手続き願います。
- (3) 議決権行使書用紙に記載されている議決権行使コードは、本株主総会に限り有効です。

2. パソコン等の操作方法に関するお問い合わせ先について

- (1) 本サイトでの議決権行使に関するパソコン等の操作方法がご不明な場合は、下記にお問い合わせ願います。

三井住友信託銀行 証券代行ウェブサポート 専用ダイヤル

【電話】 0120 (652) 031 (受付時間 午前9時～午後9時)

- (2) その他のご照会は、以下のお問い合わせ先をお願いいたします。

- ① 証券会社に口座をお持ちの株主様

お取引されている証券会社

- ② 証券会社に口座のない株主様（特別口座をお持ちの株主様）

三井住友信託銀行 証券代行部

【電話】 0120 (782) 031 (受付時間 午前9時～午後5時 土・日・祝日及び12/31-1/3を除く)

3. 議決権電子行使プラットフォームのご利用について（機関投資家の皆様へ）

機関投資家の皆様に関しましては、本株主総会につき、株式会社「ICJ」の運営する「議決権電子行使プラットフォーム」から電磁的方法による議決権行使を行っていただくことも可能です。

ライブ配信の実施について

LIVE



会場以外でも株主総会をご覧いただけるようにインターネットによる同時中継を実施いたします。以下のURL又はQRコードにて中継サイトにアクセスし、IDとパスワードを入力してご覧くださいますようお願いいたします。

1. 配信日時

2026年6月25日（木） 午前10時～株主総会終了時刻

※配信ページは、株主総会の開始時刻30分前（午前9時30分）頃より視聴可能です。

2. 当日のご視聴方法

株主様認証画面（ログイン画面）で必要となる「株主ID（＝株主番号）」と「パスワード（＝郵便番号）」をあらかじめご用意のうえ、以下のライブ配信用ウェブサイトへアクセス願います。

※議決権行使書を投函いただく前に、株主番号を必ず手元にお控えくださいますようお願いいたします。

ライブ配信用ウェブサイト <https://v.srdb.jp/7012/2026soukai/>

株 主 I D ▶ 議決権行使書用紙に記載されている「株主番号」（数字9桁）

パスワード ▶ 議決権行使書用紙に記載されている「郵便番号」（数字7桁、ハイフン無し）



株主様認証画面（ログイン画面）イメージ

①「株主ID（＝株主番号）」を入力

②「パスワード（＝郵便番号）」を入力

③「ログイン」をクリック

川崎重工業株式会社 株主総会へようこそ
ログインのうえ、株主総会サイトへお進みください

本ページは株主名簿管理人が運営しております

【ログインに係るお問い合わせ先】
株主名簿管理人 三井住友信託銀行
パーチャル株主総会サポート専用ダイヤル
電話：0120-782-041
（受付時間 9:00～17:00 土日休日を除く）

3. ご留意事項

- ・ライブ配信は、会社法上の株主総会への出席とはならず、当日の質問や議決権行使はできません。事前にインターネット又は書面（郵送）により議決権行使をお願いいたします。
- ・ライブ配信用の会場の撮影につきましては、株主様のプライバシー等に配慮し、スクリーン映像及び役員席付近のみとさせていただきますが、やむを得ずご出席の株主様が映り込んでしまう場合がございます。あらかじめご了承願います。
- ・ご覧いただくための通信料金等は、各株主様のご負担となります。

ライブ配信に関する お問い合わせ先

ご不明な点がございましたら、以下の窓口へお問い合わせ願います。

株主ID（株主番号）・パスワード（郵便番号）について

三井住友信託銀行株式会社
バーチャル株主総会サポート 専用ダイヤル
0120-782-041
受付時間:午前9時～午後5時（土・日・休日を除く）

ライブ配信（視聴不具合等）について

宝印刷株式会社
0120-824-071
受付日時:6月25日（株主総会当日）
午前9時～正午

事前質問の受付について



- ・以下のURL又はQRコードにて、質問受付専用サイトにアクセスし、IDとパスワード（8ページ記載）を入力してご質問くださいますようお願いいたします。
- ・ご質問の内容は、本株主総会の目的である事項に関係する事柄2問までとさせていただきます。
- ・ご質問のうち、株主の皆様のご関心が高いと思われる事項につきましては本株主総会にて取り上げさせていただく予定ですが、個別のご質問には回答いたしかねますので、あらかじめご了承願います。事前のご質問の中で、本株主総会にて取り上げるに至らなかったご質問につきましては、今後の参考とさせていただきます。

事前質問用ウェブサイト <https://v.srdb.jp/7012/2026soukai/>

事前質問受付期限 ▶ 2026年6月5日（金）～6月18日（木）午後5時まで



株主総会終了後のオンデマンド配信について



以下のURL又はQRコードにて、2026年7月31日（金）まで、株主総会当日の様子を配信いたします。

当社ウェブサイト https://www.khi.co.jp/ir/stocks/shareholders_meeting/



/ 株主総会参考書類

議案及び参考事項

第1号議案

剰余金の処分の件

当社グループは、企業価値の向上、すなわち資本コストを上回る利益を将来に亘って安定的に創出していくことを経営の基本方針に掲げており、将来の成長のための戦略的投資を通じた長期的な株主価値の向上による株主還元を経営の重要課題のひとつとしております。

長期的な株主価値向上と安定的な配当を両立するため、配当に関しては株主資本配当率（DOE）4%を目安として実施してまいります。

株主資本配当率(DOE)＝年間配当総額÷(親会社の所有者に帰属する持分合計－その他の資本の構成要素)

なお、当社の剰余金の配当は、中間及び期末の年2回を基本的な方針とし、配当の決定機関は、中間は取締役会、期末は株主総会としております。

第203期の期末配当につきましては、上記の方針に基づき、当社普通株式1株につき金96円とし、総額16,115,810,400円とさせていただきたいと存じます。これにより、中間配当（当社普通株式1株につき75円）を含めた年間の配当金は、当社普通株式1株につき金171円となります。

なお、剰余金の配当が効力を生じる日は、2026年6月26日といたしたいと存じます。

配当財産の種類	金銭
1株当たりの配当金	96円
配当総額	16,115,810,400円
剰余金の配当が効力を生じる日	2026年6月26日

(注)当社は、2026年4月1日付で、当社普通株式1株につき5株の割合をもって株式分割を行いました。上記の期末配当金の基準日は2026年3月31日であるため、当該株式分割実施前の株式数を基準として配当を実施します。

第2号議案

取締役（監査等委員である取締役を除く。）8名選任の件

取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、本議案において同じ。）全員（8名）の任期は、本総会終結の時をもって満了いたします。つきましては、次のとおり、取締役8名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案は、27ページ記載の「取締役に求められる資質」に基づき取締役会において決定したものであり、独立社外役員を中心に構成する指名諮問委員会において妥当である旨の答申を得ております。

監査等委員会の意見

監査等委員会は、取締役（監査等委員である取締役を除く。）の選任に関して、取締役会が選任等に関する基準を適切に定め、指名諮問委員会での審議を含む適切な手続きを経ているか等について、監査等委員会監査等基準に基づき検討を行った結果、本議案の内容については妥当であるとの結論に至りました。

候補者番号	氏名	地位		所有株式数	在任期間	性別	出席状況 取締役会
1	金花 芳則	会長	再任	71,300株	14年	男性	100%
2	橋本 康彦	社長執行役員 指名諮問委員会・報酬諮問委員会 委員	再任	73,600株	8年	男性	100%
3	山本 克也	副社長執行役員 指名諮問委員会・報酬諮問委員会 委員	再任	46,100株	9年	男性	100%
4	中谷 浩	副社長執行役員	再任	36,300株	6年	男性	100%
5	辻村 英雄	指名諮問委員会・ 報酬諮問委員会 議長	再任 社外 独立	1,100株	6年	男性	100%
6	吉田 勝彦	指名諮問委員会・ 報酬諮問委員会 委員	再任 社外 独立	4,000株	4年	男性	100%
7	メラニー・ ブロック		再任 社外 独立	400株	3年	女性	100%
8	井野 勢津子		新任 社外 独立	－ 株	－ 年	女性	－ %

(注) 1. メラニー・ブロック氏が現に業務執行者である(Melanie Brock Advisoryと当社は、豪州における水素動向等に関するコンサルティング契約を締結しております。その他の候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。

2. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、当該保険契約により被保険者が職務の遂行に伴って行った行為に起因して被る可能性のある法律上の損害賠償金及び訴訟費用について填補されることとなります（ただし、法令違反の行為のあることを認識して行った行為に起因するものは除く）。各候補者が取締役に就任した場合には、当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。

3. 辻村 英雄氏、吉田 勝彦氏及びメラニー・ブロック氏が当社の社外取締役として在任中である2024年に、当社において潜水艦修繕事業及び船用エンジン事業における不正事案が判明し、また、その件外調査において2025年に両事業に関する不正事案が判明しました。各氏は、当該事実について事前には認識しておりませんでした。平素より当社グループのガバナンス強化や法令遵守等に関する提言を行うとともに、取締役会で内部統制システム整備の基本方針を決議し、その運用状況を監督してまいりました。当該事実の認識後は、全容の解明や原因究明及びその他不正事案の調査、コンプライアンス体制強化等の再発防止策について提言を行う等、その職責を適切に果たしております。

4. 所有株式数は、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数を含みます。なお、当社は、2026年4月1日付で、当社普通株式1株につき5株の割合をもって株式分割を行いました。所有株式数は株式分割実施前（2026年3月31日時点）の株式数を記載しております。

5. 在任期間は、本総会終結時点の年数です。

候補者
番号

1

かね はな

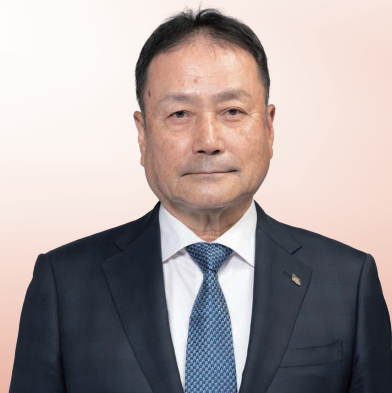
金花

よし のり

芳則

再任

生年月日 1954年2月19日生
所有する当社株式数 71,300株
(うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) (40,100株)
取締役会への出席状況 17回/17回 (100%)



略歴、地位及び担当

1976年4月	当社入社	2016年6月	同 代表取締役社長
2012年6月	同 常務取締役 マーケティング本部長	2018年4月	同 代表取締役社長執行役員 最高経営責任者
2013年6月	同 代表取締役常務 車両カンパニー プレジデント	2020年6月	同 代表取締役会長
2016年4月	同 代表取締役副社長 社長補佐	2021年6月	同 取締役会長 (現任)

候補者とした理由

金花氏は、当社で長年にわたり主に車両事業における事業戦略の立案・実行、技術・開発に関する業務、海外現地法人の経営に従事し、2016年より取締役社長を務め、経営者として優れたリーダーシップと豊富なスキル・経験を有しております。2020年より取締役会長として、取締役会議長を務め、社外の多様な意見を取り入れ、実効性の高い取締役会運営を行い、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しております。また、社外における業界全体の発展のために、各種業界団体で要職を担い、幅広く活動しております。これらの点を踏まえ、取締役として適任であると判断したため、同氏を取締役候補者といたしました。

候補者
番号

2

はし もと
橋本

やす ひこ
康彦

再任

生年月日 1957年5月15日生
所有する当社株式数 73,600株
(うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) (51,000株)
取締役会への出席状況 17回/17回 (100%)



略歴、地位及び担当

1981年4月	当社入社	2020年4月	同 代表取締役副社長執行役員 社長補佐
2018年6月	同 取締役常務執行役員 精密機械・ロボットカンパニー プレジデント、自動化推進担当	2020年6月	同 代表取締役社長執行役員 最高経営責任者 (現任)

重要な兼職の状況

(株)メディカロイド 取締役会長

候補者とした理由

橋本氏は、当社で長年にわたり主にロボット事業における事業戦略の立案・実行、技術・開発に関する業務、海外現地法人の経営に従事し、経営者として優れたリーダーシップと豊富なスキル・経験を有しております。2020年より取締役社長執行役員最高経営責任者として、当社グループの目指す将来像を示した「グループビジョン2030」を策定し、事業利益率10%超の達成に向けた事業ポートフォリオ改革、グループ全体のコンプライアンスを含むガバナンス体制強化を推進し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しております。また、指名・報酬諮問委員会委員としての職責を果たしております。これらの点を踏まえ、取締役として適任であると判断したため、同氏を取締役候補者といたしました。

候補者
番号

3 やまもと かつや 山本 克也

再任

生年月日 1957年11月21日生
所有する当社株式数 46,100株
(うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) (31,000株)
取締役会への出席状況 17回/17回 (100%)



略歴、地位及び担当

1981年4月	当社入社	2022年4月	同 代表取締役副社長執行役員 社長補佐、財務・人事・法務・コンプライアンス・コーポレートコミュニケーション担当、人事本部長
2017年6月	同 常務取締役 企画本部長	2024年4月	同 代表取締役副社長執行役員 社長補佐、最高財務責任者・コーポレートコミュニケーション・企画・管理・マーケティング・渉外担当
2018年4月	同 取締役常務執行役員 企画本部長、リスクマネジメント担当	2026年4月	同 代表取締役副社長執行役員 社長補佐、最高財務責任者・企画・法務・マーケティング・渉外担当 (現任)
2019年4月	同 取締役常務執行役員 経営企画・IR・コーポレートコミュニケーション担当、船舶海洋カンパニー担当、企画本部長		
2020年4月	同 代表取締役副社長執行役員 社長補佐、財務・人事全般統括、サステナビリティ推進担当、IR・コーポレートコミュニケーション担当		
2021年4月	同 代表取締役副社長執行役員 社長補佐、財務・人事全般統括、サステナビリティ推進担当、IR・コーポレートコミュニケーション担当、人事本部長		

候補者とした理由

山本氏は、当社で長年にわたりプラント・環境事業、精密機械事業における事業戦略の立案・実行、企画、財務会計に関する業務、海外現地法人の経営に従事し、経営者として優れたリーダーシップと豊富なスキル・経験を有しております。2020年より取締役副社長執行役員として、取締役社長執行役員の補佐を担いつつ、当社グループの将来像を示した「グループビジョン2030」の達成に向け、経営環境の変化に対応できる組織・風土改革、財務戦略の構築・実行により健全な財務状況を維持し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しております。また、指名・報酬諮問委員会委員としての職責を果たしております。これらの点を踏まえ、取締役として適任であると判断したため、同氏を取締役候補者いたしました。

【ご参考】

「サステナビリティ」：社会・環境の持続可能性を意味します。

候補者
番号

4 なか たに ひろし
中谷 浩

再任

生年月日 1960年8月9日生
所有する当社株式数 36,300株
(うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) (28,200株)
取締役会への出席状況 17回/17回 (100%)



略歴、地位及び担当

1984年4月	当社入社	2022年4月	同 代表取締役副社長執行役員、社長補佐、技術・生産・調達・TQM・総務・DX戦略担当、全社北米事業タスクフォース担当、技術開発本部長
2020年6月	同 取締役常務執行役員、経営企画担当、デジタルトランスフォーメーション担当、船舶海洋カンパニー担当、技術開発本部長	2024年4月	同 代表取締役副社長執行役員 社長補佐、技術・生産・調達・TQM・DX戦略担当
2021年4月	同 取締役常務執行役員、経営企画担当、デジタルトランスフォーメーション担当、サイバーセキュリティ担当、技術開発本部長	2026年4月	同 代表取締役副社長執行役員 社長補佐、技術・生産・品質保証・調達・DX戦略担当（現任）

重要な兼職の状況

(一財) 近畿高エネルギー加工技術研究所 理事長

候補者とした理由

中谷氏は、当社で主にTQM、ものづくり（技術・開発・生産・品質等）、IT、DX、セキュリティに関する業務に従事し、経営者として優れたリーダーシップと豊富なスキル・経験を有しております。2022年より取締役副社長執行役員として、当社グループの将来像を示した「グループビジョン2030」の達成に向け、事業横断によるシナジー創出・組織機能の強化、重要事業のひとつである水素プロジェクトを牽引し、当社の事業伸長と企業価値向上に大きく貢献しております。これらの点を踏まえ、取締役として適任であると判断したため、同氏を取締役候補者いたしました。

【ご参考】

「デジタルトランスフォーメーション」「DX」：データとデジタル技術を活用して、顧客や社会のニーズを基に、製品やサービス、ビジネスモデルを変革するとともに、業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革することを意味します。

「TQM」：「Total Quality Management」の略であり、総合品質管理を意味します。

候補者
番号

5

つじ むら
辻村

ひで お
英雄

再任 社外 独立

生年月日 1954年6月6日生
所有する当社株式数 1,100株
取締役会への出席状況 17回/17回 (100%)



略歴、地位及び担当

1980年4月	サントリー(株) 入社	2015年4月	サントリーホールディングス(株) 専務取締役 知的財産部・R&D部門担当
2004年3月	同 取締役	2017年3月	サントリー食品インターナショナル(株) (現サントリービバレッジ&フード(株)) 取締役副社長
2009年4月	サントリーホールディングス(株) 常務執行役員 同 R&D企画部長 知的財産部担当	2017年4月	同 取締役副社長 MONOZUKURI本部長、R&D部長
2015年3月	同 専務取締役 サントリービジネスエクスパート(株) 代表取締役 社長	2020年4月	サントリーホールディングス(株)常任顧問 (公財) サントリー生命科学財団 理事長
		2020年6月	当社 社外取締役 (現任)

独立性に関する事項

辻村氏は、当社が定める独立性判断基準を満たしており、当社は同氏を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ております。

候補者とした理由及び期待される役割の概要

辻村氏は、サントリーホールディングス(株)専務取締役 知的財産部担当等を歴任し、豊富な経営経験に加え、商品開発、知的財産に関する高い見識を有しております。2020年より当社社外取締役として、業務執行から独立した立場で、当社経営の重要事項の決定に際し、過去の経験を踏まえた経営全般に資する有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しております。また、指名・報酬諮問委員会議長として、役員報酬制度や評価制度の改定、サクセッションプランに関する議論を行い、取締役会への答申にあたって、重要な職責を果たしております。これらの点を踏まえ、取締役として適任であると判断したため、同氏を取締役候補者といたしました。

- (注) 1. 社外取締役の候補者であります。
2. 候補者の当社社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって6年となります。
3. 当社は、候補者との間で会社法第427条第1項の規定により責任限定契約を締結しており、当該契約に基づく責任の限度額は、10百万円又は法令が規定する額のいずれが高い額となります。選任後、当社は候補者との間で当該契約を継続する予定であります。
4. 候補者が過去に業務執行者であったサントリー食品インターナショナル(株) (現サントリービバレッジ&フード(株)) (その重要な子会社を含む、以下同様。)は、過去5事業年度において当社グループと取引実績があります。しかし、過去5事業年度における平均取引額は、同社及び当社グループの過去5事業年度の平均売上高の1%未満であり、当社が定める「役員に関する独立性判断基準」を満たしていることから、同氏の独立性に問題は無く、独立役員として適任であると判断しております。

【ご参考】

「サクセッションプラン」: 「後継者育成計画」のことで、重要ポジションの後継者を見極め、育成することを指し、企業の持続的な成長と安定を支える重要な戦略の一つです。

候補者
番号

6

よし だ

吉田

かつ ひこ

勝彦

再任 社外 独立

生年月日 1954年 4月 5日生
所有する当社株式数 4,000株
取締役会への出席状況 17回／17回（100%）



略歴、地位及び担当

1979年 4月 花王石鹸(株)（現 花王(株)）入社
2014年 3月 花王(株) 代表取締役専務執行役員
コンシューマープロダクツ事業部門統括
花王プロフェッショナル・サービス(株)担当
2015年 3月 同 代表取締役専務執行役員
コンシューマープロダクツ事業部門統括
花王プロフェッショナル・サービス(株)担当

2017年 1月 同 代表取締役専務執行役員
コンシューマープロダクツ事業部門統括
花王プロフェッショナル・サービス(株)担当
マーケティング開発部門統括
2022年 6月 シチズン時計(株) 社外取締役（現任）
当社 社外取締役（現任）

重要な兼職の状況

シチズン時計(株) 社外取締役

独立性に関する事項

吉田氏は、当社が定める独立性判断基準を満たしており、当社は同氏を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ております。

候補者とした理由及び期待される役割の概要

吉田氏は、花王(株)代表取締役専務執行役員コンシューマープロダクツ事業部門統括等を歴任し、豊富な経営経験に加え、営業、マーケティングに関する高い見識を有しております。2022年より当社社外取締役として、業務執行から独立した立場で、当社経営の重要事項の決定に際し、特にマーケティングに資する発言等、有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しております。また、指名・報酬諮問委員会委員としての職責を果たしております。これらの点を踏まえ、取締役として適任であると判断したため、同氏を取締役候補者といたしました。

- (注) 1. 社外取締役の候補者であります。
2. 候補者の当社社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって4年となります。
3. 当社は、候補者との間で会社法第427条第1項の規定により責任限定契約を締結しており、当該契約に基づく責任の限度額は、10百万円又は法令が規定する額のいずれか高い額となります。選任後、当社は候補者との間で当該契約を継続する予定であります。
4. 候補者が過去に業務執行者であった花王(株)（その重要な子会社を含む、以下同様。）は、過去5事業年度において当社グループと取引実績があります。しかし、過去5事業年度における平均取引額は、同社及び当社グループの過去5事業年度の平均売上高の1%未満であり、当社が定める「役員に関する独立性判断基準」を満たしていることから、同氏の独立性に問題は無く、独立役員として適任であると判断しております。

候補者
番号

7 Melanie Brock メラニー・ブロック

再任 社外 独立

生年月日 1964年4月10日生
所有する当社株数 400株
取締役会への出席状況 17回/17回 (100%)



略歴、地位及び担当

2003年3月 (株)AGENDA (現(株)Melanie Brock Advisory) 代表取締役 (現任)
2010年3月 豪日交流基金理事会役員
2010年4月 豪日経済委員会理事会役員
在日オーストラリア・ニュージーランド商工会議所 (ANZCCJ) 会頭
2010年10月 豪州食肉家畜生産者事業団 (MLA) 駐日代表
2012年12月 オーストラリアン・ビジネス・アジア (ABA) 会長

2016年11月 在日オーストラリア・ニュージーランド商工会議所 (ANZCCJ) 名誉会頭 (現任)
2019年6月 セガサミーホールディングス(株) 社外取締役
2019年7月 豪日研究センター (AJRC) 理事会役員 (現任)
2022年6月 三菱地所(株)社外取締役 (現任)
2023年6月 当社 社外取締役 (現任)
2024年3月 アサヒグループホールディングス(株)社外取締役 (現任)

重要な兼職の状況

(株)Melanie Brock Advisory 代表取締役
三菱地所(株) 社外取締役
アサヒグループホールディングス(株) 社外取締役

独立性に関する事項

ブロック氏は、当社が定める独立性判断基準を満たしており、当社は同氏を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ております。

候補者とした理由及び期待される役割の概要

ブロック氏は、長年にわたり国際的なビジネス支援に携わり、豊富な国際経験とグローバル視点での事業戦略・マーケティングに関する高い見識を有しております。2023年より当社社外取締役として、業務執行から独立した立場で、当社経営の重要事項の決定に際し、特に海外事業の展開に資する有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しております。これらの点を踏まえ、取締役として適任であると判断したため、同氏を取締役候補者といたしました。

- (注) 1. 社外取締役の候補者であります。
2. 候補者の当社社外取締役としての在任期間は、本総会終結の時をもって3年となります。
3. 当社は、候補者との間で会社法第427条第1項の規定により責任限定契約を締結しており、当該契約に基づく責任の限度額は、10百万円又は法令が規定する額のいずれか高い額となります。選任後、当社は候補者との間で当該契約を継続する予定であります。
4. 候補者が現に業務執行者である(株)Melanie Brock Advisoryと当社は、豪州における水素動向等に関するコンサルティング契約を締結していますが、年間のコンサルタント料は1,000万円以内であり、当社が定める「役員に関する独立性判断基準」を満たしていることから、同氏の独立性に問題は無く、独立役員として適任であると判断しております。

候補者
番号

8 い の せ っ こ 井野 勢津子

新任 社外 独立

生年月日 1964年 3月18日生
所有する当社株式数 株
取締役会への出席状況 一回／一回（－％）



略歴、地位及び担当

1988年 4月 サントリー(株) 入社
1994年 6月 ハーバード・ビジネス・スクール経営学修士
(MBA) 修了
1994年 9月 ペプシコ インク (米国) 入社
2003年 7月 サンマイクロシステムズ ジャパン(株)
取締役経理財務本部長
2006年11月 SAPジャパン(株) 代表取締役最高財務責任者

2012年 3月 アマゾンジャパン(同) リテール部門
最高財務責任者
2017年 6月 アシュリオン・ジャパン(株) 最高財務責任者
2024年 1月 エイトローズ ベンチャーズ ジャパン
ベンチャーパートナー (現任)
2024年 6月 ヤマトホールディングス(株) 社外監査役 (現任)
2025年 3月 (株)クボタ 社外監査役 (現任)

重要な兼職の状況

ヤマトホールディングス(株) 社外監査役
(株)クボタ 社外監査役

独立性に関する事項

井野氏は、当社が定める独立性判断基準を満たしており、当社は同氏を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出る予定であります。

候補者としての理由及び期待される役割の概要

井野氏は、サンマイクロシステムズジャパン(株)、SAPジャパン(株)、アマゾンジャパン(同)、アシュリオン・ジャパン(株)でファイナンス部門の総責任者を歴任し、グローバル視点での財務・会計・IT分野に関する高い見識を有し、経理財務計画の立案・運営・管理、ファイナンス部門の経営管理の高度化を通して、各社のファイナンス部門の業務プロセスをグローバル水準にし、企業価値向上に貢献してきました。

これらの点を踏まえ、その専門性と知見を活かし、当社の財務・会計・ITの強化について監督を行っていただくことを期待し、同氏を取締役候補者といたしました。

- (注) 1. 社外取締役の候補者であります。
2. 候補者の戸籍上の姓名は、山田勢津子であります。
3. 当社は、候補者の選任が承認可決された場合、候補者と会社法第427条第1項の規定により責任限定契約を締結する予定であります。当該契約に基づく責任の限度額は、10百万円又は法令が規定する額のいずれか高い額となります。
4. 候補者が過去に業務執行者であったアマゾンジャパン(同)（その重要な子会社を含む、以下同様。）は、過去5事業年度において当社グループと取引実績があります。しかし、過去5事業年度における平均取引額は、同社及び当社グループの過去5事業年度の平均取引高の1％未満であり、当社が定める「役員に関する独立性判断基準」を満たしていることから、同氏の独立性に問題は無く、独立役員として適任であると判断しております。

第3号議案

監査等委員である取締役4名選任の件

監査等委員である取締役の柿原アツ子氏、津久井進氏、天谷知子氏の任期は、本総会終結の時をもって満了いたします。また、監査等委員である取締役の加藤信久氏は2026年1月22日に逝去され、同日付で退任いたしました。つきましては、次のとおり、監査等委員である取締役4名の選任をお願いいたしたいと存じます。

なお、本議案は、27ページ記載の「取締役に求められる資質」に基づき取締役会において決定したものであり、独立社外役員を中心に構成する指名諮問委員会において妥当である旨の答申、及び監査等委員会の同意を得ております。

候補者番号	氏名	地位	所有株式数	在任期間	性別	出席状況		
						取締役会	監査等委員会	
1	柿原　アツ子		再任	6,800株	2年	女性	100%	100%
2	今井　一郎	執行役員 社長特命事項担当	新任	8,600株	一年	男性	－%	－%
3	津久井　進	指名諮問委員会・ 報酬諮問委員会 委員	再任 社外 独立	1,000株	4年	男性	100%	100%
4	天谷　知子		再任 社外 独立	200株	2年	女性	100%	100%

- (注) 1. 各候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
2. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、当該保険契約により被保険者が職務の遂行に伴って行った行為に起因して被る可能性のある法律上の損害賠償金及び訴訟費用について填補されることとなります（ただし、法令違反の行為のあることを認識して行った行為に起因するものは除く）。各候補者が監査等委員である取締役に就任した場合には、当該保険契約の被保険者となります。また、当該保険契約は次回更新時においても同内容での更新を予定しております。
3. 津久井 進氏及び天谷 知子氏が当社の社外取締役として在任中である2024年に、当社において潜水艦修繕事業及び船用エンジン事業における不正事案が判明し、また、その件外調査において2025年に同事業に関する不正事案が判明しました。各氏は、当該事実について事前には認識しておらず、天谷 知子氏においては、潜水艦修繕事業における不正事案は社外取締役に就任する前に判明したのですが、平素より当社グループのガバナンス強化や法令遵守等に関する提言を行うとともに、取締役会で内部統制システム整備の基本方針を決議し、その運用状況を監督してまいりました。当該事実の認識後は、全容の解明や原因究明及びその他不正事案の調査、コンプライアンス体制強化等の再発防止策について提言を行う等、その職責を適切に果たしております。
4. 所有株式数は、株式報酬制度に基づく交付予定株式の数を含みます。なお、当社は、2026年4月1日付で、当社普通株式1株につき5株の割合をもって株式分割を行いました。所有株式数は株式分割実施前（2026年3月31日時点）の株式数を記載しております。
5. 在任期間は、本総会終結時点の年数です。

候補者
番号

1

かき はら

柿原

こ

アツ子

再任

生年月日 1962年6月28日生
所有する当社株式数 6,800株
(うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) (3,500株)
取締役会への出席状況 17回/17回 (100%)
監査等委員会への出席状況 16回/16回 (100%)



略歴、地位及び担当

1985年4月	当社入社	2023年7月	同 執行役員 マーケティング・渉外本部長
2020年4月	同 執行役員 サステナビリティ推進本部長	2024年4月	同 執行役員 社長特命事項担当
2022年4月	同 執行役員 マーケティング本部長	2024年6月	同 取締役常勤監査等委員 (現任)

候補者とした理由

柿原氏は、当社において長年にわたり主にマーケティング、法務・コンプライアンス、サステナビリティに関する業務に従事し、豊富なスキル・経験を有しております。2024年より当社監査等委員である取締役に就任し、当社経営の重要事項の決定に際し、マーケティング、海外拠点も含めたグループ全体のガバナンスに資する有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しております。これらの点を踏まえ、監査等委員である取締役として適任であると判断したため、同氏を監査等委員である取締役候補者といたしました。

(注) 当社は、候補者と会社法第427条第1項の規定により責任限定契約を締結しており、当該契約に基づく責任の限度額は、10百万円又は法令が規定する額のいずれか高い額となります。選任後、当社は候補者との間で当該契約を継続する予定であります。

候補者
番号

2 いま い いち ろう 今井 一郎

新任

生年月日 1963年6月22日生
所有する当社株式数 8,600株
(うち株式報酬制度に基づく交付予定株式の数) (7,100株)
取締役会への出席状況 一回／一回 (一%)
監査等委員会への出席状況 一回／一回 (一%)



略歴、地位及び担当

1987年4月 当社入社
2016年8月 同 企画本部 経営企画部長
2019年4月 同 管理本部副本部長

2022年4月 同 執行役員 管理本部長
2026年4月 同 執行役員 社長特命事項担当 (現任)

候補者とした理由

今井氏は、当社において長年にわたり主に経営企画・財務・会計に関する業務に従事し、豊富なスキル・経験を有しております。2022年に当社執行役員に就任し、現在は社長特命事項担当として当社の経営企画・財務・会計の観点から経営の健全性確保と企業価値向上に大きく貢献しております。これらの点を踏まえ、その専門性と知見を活かし、当社の経営・財務・会計の強化について監督を行っていただくことを期待し、同氏を監査等委員である取締役候補者いたしました。

(注) 当社は、候補者の選任が承認可決された場合、候補者と会社法第427条第1項の規定により責任限定契約を締結する予定であります。当該契約に基づく責任の限度額は、10百万円又は法令が規定する額のいずれが高い額となります。

候補者
番号

3 つ く い すすむ
津久井 進

再任 社外 独立

生年月日 1969年5月3日生
所有する当社株式数 1,000株
取締役会への出席状況 17回／17回（100%）
監査等委員会への出席状況 16回／16回（100%）



略歴、地位及び担当

1995年4月	弁護士登録 神戸海都法律事務所 入所	2021年4月	兵庫県弁護士会 会長
1999年4月	芦屋法律事務所 入所	2022年6月	当社 社外取締役監査等委員（現任）
2002年4月	弁護士法人芦屋西宮市民法律事務所 設立 同 代表社員弁護士（現任）		
2006年4月	兵庫県弁護士会 副会長		

独立性に関する事項

津久井氏は、当社が定める独立性判断基準を満たしており、当社は同氏を（株）東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ております。

候補者とした理由及び期待される役割の概要

津久井氏は、社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、兵庫県弁護士会会長等を歴任し、弁護士としての豊富な経験と法務に関する高い見識を有しております。2022年より当社監査等委員である社外取締役に就任し、当社経営の重要事項の決定に際し、法務・コンプライアンスに資する有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しております。これらの点を踏まえ、監査等委員である取締役として適任であると判断したため、同氏を監査等委員である取締役候補者といたしました。

- （注） 1. 社外取締役の候補者であります。
2. 候補者の社外取締役監査等委員としての在任期間は本総会終結の時をもって4年となります。
3. 当社は、候補者と会社法第427条第1項の規定により責任限定契約を締結しており、当該契約に基づく責任の限度額は、10百万円又は法令が規定する額のいずれか高い額となります。選任後、当社は候補者との間で当該契約を継続する予定であります。

候補者
番号

4 あま や とも こ 天谷 知子

再任 社外 独立

生年月日 1963年6月8日生
所有する当社株式数 200株
取締役会への出席状況 17回／17回 (100%)
監査等委員会への出席状況 16回／16回 (100%)



略歴、地位及び担当

1986年4月 大蔵省（現 財務省）入省
2015年7月 金融庁 総務企画局審議官（検査局担当）
兼 公認会計士・監査審査会事務局長
2017年7月 同 証券取引等監視委員会事務局次長
2019年7月 同 総合政策局審議官（国際・監督局担当）

2020年4月 同 総合政策局国際総括官
2021年7月 同 金融国際審議官
2024年6月 東日本旅客鉄道(株) 社外取締役監査等委員（現任）
2024年6月 当社 社外取締役監査等委員（現任）

重要な兼職の状況

東日本旅客鉄道(株) 社外取締役監査等委員

独立性に関する事項

天谷氏は、当社が定める独立性判断基準を満たしており、当社は同氏を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ております。

候補者とした理由及び期待される役割の概要

天谷氏は、社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、金融庁において総務企画局審議官、公認会計士・監査審査会事務局長、金融国際審議官等の要職を歴任し、金融監督・国際金融規制に関する高い見識を有しております。2024年より当社監査等委員である社外取締役に就任し、当社経営の重要事項の決定に際し、財務・金融・コンプライアンスに資する有用な意見・助言を行い、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しております。これらの点を踏まえ、監査等委員である取締役として適任であると判断したため、同氏を監査等委員である取締役候補者といたしました。

- (注) 1. 社外取締役の候補者であります。
2. 候補者の社外取締役監査等委員としての在任期間は本総会終結の時をもって2年となります。
3. 当社は、候補者と会社法第427条第1項の規定により責任限定契約を締結しており、当該契約に基づく責任の限度額は、10百万円又は法令が規定する額のいずれが高い額となります。選任後、当社は候補者との間で当該契約を継続する予定であります。

第4号議案

補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、次のとおり、補欠の監査等委員である取締役1名の選任をお願いしたいと存じます。

なお、本議案は、27ページ記載の「取締役に求められる資質」に基づき取締役会において決定したものであり、独立社外役員を中心に構成する指名諮問委員会において妥当である旨の答申、及び監査等委員会の同意を得ております。

は だ ゆ か
羽 田 由 可

社外 独立

生年月日 1968年11月11日生
所有する当社株式数 200株

略歴及び地位

1999年4月	弁護士登録 神戸海都法律事務所 入所	2012年4月	兵庫県弁護士会 副会長
2004年1月	神戸海都法律事務所 パートナー	2015年6月	阪神内燃機工業(株) 社外取締役監査等委員（現任）
2004年6月	財務省近畿財務局金融証券検査官	2020年6月	(株)ライフドリンクカンパニー 社外取締役監査等委員（現任）
2012年4月	H&S法律事務所開設 同事務所弁護士（現任）		

重要な兼職の状況

阪神内燃機工業(株) 社外取締役監査等委員
(株)ライフドリンクカンパニー 社外取締役監査等委員

独立性に関する事項

羽田氏は、当社が定める独立性判断基準を満たしており、同氏が監査等委員である取締役に就任した場合には、当社は同氏を(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出る予定であります。

候補者とした理由及び期待される役割の概要

羽田氏は、社外役員となること以外の方法で会社の経営に関与したことはありませんが、兵庫県弁護士会副会長等を歴任し、弁護士としての豊富な経験と法務に関する高い見識に基づき、2022年より補欠の監査等委員である取締役に選任しています。独立した立場から当社の監査等において十分な役割を果たしていただけることを期待し、法令に定める監査等委員である取締役の員数を欠くことになる場合に備え、同氏を補欠の監査等委員である取締役候補者としていたしました。

- (注) 1. 補欠の監査等委員である社外取締役の候補者であります。
2. 候補者の戸籍上の姓名は、鈴木由可であります。
3. 候補者と当社との間には、特別の利害関係はありません。
4. 当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しており、当該保険契約により被保険者が職務の遂行に伴って行った行為に起因して被る可能性のある法律上の損害賠償金及び訴訟費用について填補されることとなります（ただし、法令違反の行為のあることを認識して行った行為に起因するものは除く）。候補者が監査等委員である取締役に就任した場合には、当該保険契約の被保険者となります。
5. 候補者が監査等委員である取締役に就任した場合には、当社は候補者との間で会社法第427条第1項の規定により責任限定契約を締結する予定であります。当該契約に基づく責任の限度額は、10百万円又は法令が規定する額のいずれか高い額となります。

第5号議案

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬額改定の件

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。以下、本議案において同じ。）の報酬額は、2020年6月25日開催の第197期定時株主総会において「年額8億円以内」として承認され、現在に至っておりますが、継続的な業績向上及び更なる企業価値向上に向けた取締役の役割・責務の増大、並びに経済情勢の変化等諸般の事情を勘案し、「年額10億円以内」と改めさせていただきたいと存じます。

また、本議案は、当社の事業規模、報酬体系やその支給水準等を総合的に勘案し、社外取締役を議長とする報酬諮問委員会の答申を経て取締役会で決定していることから、相当であるものと判断しております。

なお、取締役の報酬額には、使用人兼務取締役の使用人分給与は含まないものといたしたいと存じます。

第2号議案が原案どおり承認可決されますと、取締役の員数は8名（うち社外取締役4名）となります。

第6号議案

監査等委員である取締役の報酬額改定の件

当社の監査等委員である取締役の報酬額は、2023年6月28日開催の第200期定時株主総会において「年額1億5千万円以内」として承認され、現在に至っておりますが、継続的な業績向上及び更なる企業価値向上に向けた取締役の役割・責務の増大、並びに経済情勢の変化等諸般の事情を勘案し、「年額2億円以内」と改めさせていただきたいと存じます。

また、本議案は、当社の事業規模、報酬体系やその支給水準等を総合的に勘案して決定しており、相当であるものと判断しております。

第3号議案が原案どおり承認可決されますと、監査等委員である取締役の員数は5名（うち社外取締役3名）となります。

ご参考

【取締役求められる資質】

1. 当社グループの経営理念・ビジョンへの深い理解と共感を有すること。
2. 持続的成長と中長期的企業価値向上への貢献を果たせること。
3. 全社的視点を持ち、そのための豊富かつ幅広い経験、高い見識・専門性を有すること。
4. 取締役会の一員として独立した客観的立場から経営・業務執行を監督できること。
5. 能動的・積極的に権限を行使し、取締役会において、又は経営陣に対して、適切に意見を述べるができること。

※監査等委員である取締役については、監査の実効性を確保する観点から、当事業に精通し、又は会社経営、財務、財務・会計、行政等の分野における高い見識・専門性を有すること、少なくとも1名に関しては財務・会計に関する相当程度の知見を有することとする。

【役員に関する独立性判断基準】

次の各号に掲げる事項全てに該当しない場合、独立性を満たすと判断しています。

1. 当該社外役員が、業務執行取締役、執行役、支配人その他の重要な使用人として現在在籍している、又は過去10年間に於いて在籍していた会社（当該会社が定める重要な子会社を含む）（以下、「出身会社」）が、当社グループと取引を行っている場合に、過去5事業年度の平均取引額が、当社グループ及び出身会社の過去5事業年度の平均売上高の2%を超える。
2. 当該社外役員が、法律、会計もしくは税務の専門家又はコンサルタント（法人格を有する場合は法人）として、当社グループから直接受領する報酬（当社役員としての報酬を除く）の過去5事業年度の平均額が、1,000万円を超える。
3. 当該社外役員が、業務執行役員を務めている非営利団体に対する当社グループからの寄附金等の過去5事業年度の平均額が、1,000万円を超え、かつ当該団体の総収入又は経常収支の2%を超える。
4. 当該社外役員の出身会社が、当社発行済株式総数の10%以上の株式を保有する主要株主である。
5. 当該社外役員の二親等内の親族が、前四号に定める条件に合致する者もしくは当社グループの業務執行取締役、執行役、支配人その他の重要な使用人である。

[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]

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、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・経験を以下のとおり設定しています。

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・品質等)／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・品質等)／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あたり、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あたり、コーポレート・ガバナンス、リスク管理、人権、コンプライアンス等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等のステークホルダーとの信頼関係の強化を監督するにあたり、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あたり、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

求められるスキル	求められるスキルの選定理由
ものづくり (技術・開発・ 生産・品質等)	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あたり、技術、開発、知財、生産、品質、安全等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あたり、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あたり、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	企業経営の経験を活かして、事業戦略やコーポレート・ガバナンス、サステナビリティ、人事戦略等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活かして、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活かして、ガバナンスやリスク管理、事業戦略等を監督するため
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及び当該分野の監督官庁における経験を活かして、財務戦略や事業戦略等を監督するため

[第2号議案及び第3号議案をご承認いただいた場合のスキル・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・品質等)	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	●	●		●	●	●		●	●		
代表取締役社長執行役員 橋本 康彦	●	●		●	●	●	●	●	●		
代表取締役副社長執行役員 山本 克也	●	●	●	●				●	●		●
代表取締役副社長執行役員 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	●	●	●				●	●	●		●
取締役常勤監査等委員 柿原 アツ子	●	●				●			●		
取締役常勤監査等委員 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	●	●	●			●	●	●	●		●

以上

/ 事業報告 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

1 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果

①全般の概況

当連結会計年度における当社グループの連結受注高は、航空宇宙システム事業で減少となったものの、車両事業、精密機械・ロボット事業等での増加により、前期比で増加となりました。連結売上収益については、パワースポーツ&エンジン事業を中心とした各事業での増収により、前期比で増収となりました。

利益面に関しては、事業利益は、パワースポーツ&エンジン事業での減益はあったものの、エネルギーソリューション&マリン事業、精密機械・ロボット事業での増益等により、前期比で増益となりました。親会社の所有者に帰属する当期利益は、事業利益の増加や為替差損益の改善等により、前期比で増益となりました。

この結果、当社グループの連結受注高は前期比1,084億円増加の2兆7,391億円、連結売上収益は前期比1,819億円増収の2兆3,112億円、事業利益は前期比19億円増益の1,451億円、親会社の所有者に帰属する当期利益は前期比201億円増益の1,081億円となりました。

受注高	2兆7,391億円
売上収益	2兆3,112億円

事業利益	1,451億円
税引前利益	1,455億円
親会社の所有者に 帰属する当期利益	1,081億円

②事業部門別の状況

航空宇宙システム事業



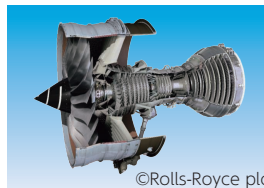
受注高は、民間航空機向け分担製造品や民間航空エンジン分担製造品等が増加したものの、防衛省向けの大口案件の受注があった前期に比べ719億円減少の8,109億円となりました。

売上収益は、防衛省向けや民間航空機向け分担製造品等が増加したことにより、前期に比べ458億円増収の6,136億円となりました。

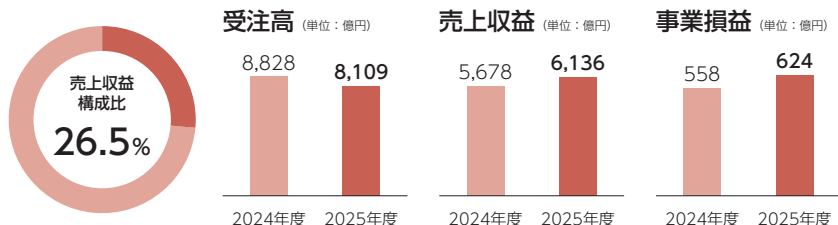
事業利益は、増収等により、前期に比べ66億円増益の624億円の利益となりました。



P-1 固定翼哨戒機



民間航空機向けエンジン
Trent XWB



車両事業



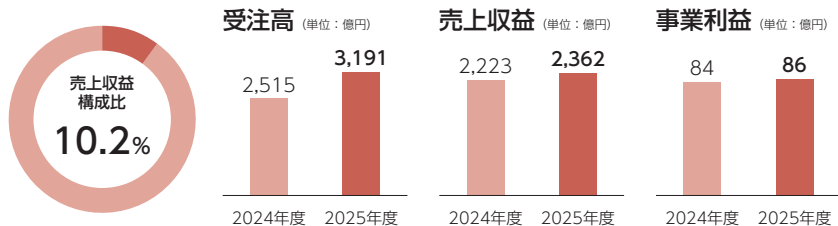
受注高は、前期に引き続きニューヨーク市交通局向け新型地下鉄電車を受注したこと等により、前期に比べ675億円増加の3,191億円となりました。

売上収益は、国内・米国向けが増加したこと等により、前期に比べ138億円増収の2,362億円となりました。

事業利益は、増収等により、前期に比べ2億円増益の86億円となりました。



ニューヨーク市交通局向け
R211地下鉄車両



天電浜名湖鉄道(株)向けTHG100形
(新型電気式気動車「GreenDEC®」)

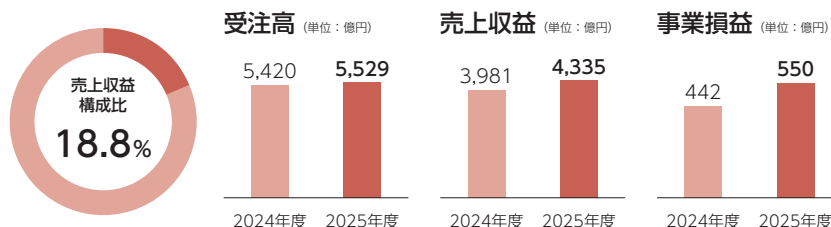
エネルギーソリューション&マリン事業



受注高は、前期に複数隻を受注したLPG/アンモニア運搬船等の減少はあったものの、国内向けごみ処理施設建替工事や国内向けLNG基地大型増強工事を受注したこと等により、前期に比べ108億円増加の5,529億円となりました。

売上収益は、船舶海洋分野やプラント分野での増収等により、前期に比べ354億円増収の4,335億円となりました。

事業利益は、増収や持分法による投資利益の増加等により、前期に比べ107億円増益の550億円となりました。



86,700m³型
LPG/アンモニア運搬船



会津若松地方広域市町村圏
整備組合向け新ごみ焼却施設

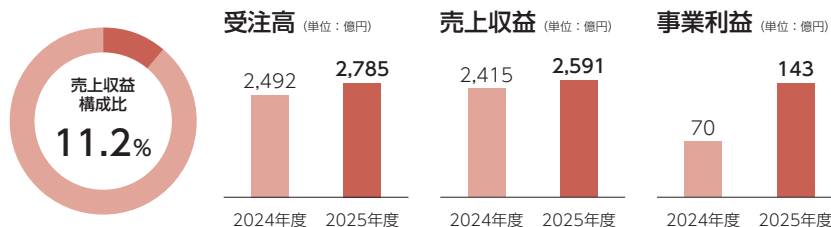
精密機械・ロボット事業



受注高は、中国建設機械市場向け油圧機器が増加したこと等により、前期に比べ292億円増加の2,785億円となりました。

売上収益は、中国建設機械市場向け油圧機器が好調を維持していることや半導体製造装置向けロボットが増加したこと等により、前期に比べ176億円増収の2,591億円となりました。

事業利益は、増収や持分法による投資損益の改善等により、前期に比べ73億円増益の143億円となりました。



双腕ロボットショベル(左上)
建設機械向け油圧機器



半導体製造装置向けロボット(左)
汎用ロボット(中央)
自律走行サービスロボット Nyokkey(右)

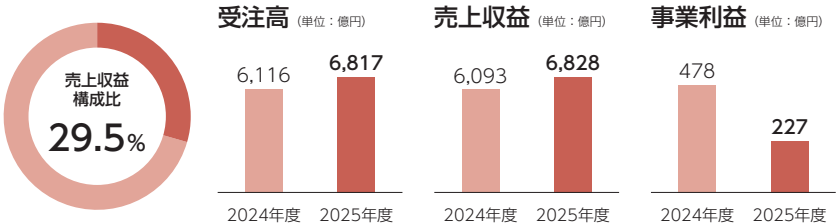
パワースポーツ&エンジン事業



売上収益は、北米向け四輪車や先進国向け二輪車の増加等により、前期に比べ734億円増収の6,828億円となりました。

事業利益は、増収はあったものの、関税コストの上昇に加え、米国パワースポーツ市場における競争環境激化を背景とした採算性の低下、増産投資に伴う固定費の増加等により、前期に比べ251億円減益の227億円となりました。

(注) パワースポーツ&エンジン事業については、主として見込み生産を行っていることから、受注高について売上収益と同額としていましたが、前連結会計年度に個別受注案件を獲得したため、その実績を含めて表示しています。



RIDGE HVAC CAMO

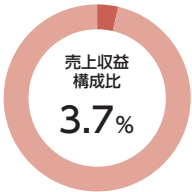


Ninja500

その他事業

売上収益は、前期に比べ43億円減収の858億円となりました。

事業利益は、前期に比べ18億円増益の70億円となりました。



ご参考

i) 事業部門別受注高・売上収益・事業損益

(億円)

事業部門	受注高		売上収益		事業損益	
	金 額	対前年度比 増 減	金 額	対前年度比 増 減	金 額	対前年度比 増 減
航空宇宙システム事業	8,109	△719	6,136	458	624	66
車 両 事 業	3,191	675	2,362	138	86	2
エネルギーソリューション&マリン事業	5,529	108	4,335	354	550	107
精密機械・ロボット事業	2,785	292	2,591	176	143	73
パワースポーツ&エンジン事業	6,817	701	6,828	734	227	△251
そ の 他 事 業	959	25	858	△43	70	18
調 整 額	—	—	—	—	△253	3
合 計	27,391	1,084	23,112	1,819	1,451	19

(注) 1. 売上収益は、外部顧客に対するものを記載しております。

2. パワースポーツ&エンジン事業については、主として見込み生産を行っていることから、受注高について売上収益と同額としていましたが、前連結会計年度に個別受注案件を獲得したため、その実績を含めて表示しています。

ii) ROIC・ROE

	2024年度	2025年度
税後ROIC	8.0%	9.0%
ROE	13.2%	13.7%

(注) 1. 税後ROIC(投下資本利益率)=(親会社の所有者に帰属する当期利益+支払利息×(1-実効税率))÷投下資本(純有利子負債の期首・期末平均+自己資本の期首・期末平均)

2. ROE(自己資本利益率)=親会社の所有者に帰属する当期利益÷自己資本の期首・期末平均

3. グループ全体として資本コストを意識した経営を推進する視点に立ち、資本市場との対話を促進するため、税後ROICを開示しております。なお、現状の資本コスト(WACC)は10%台と算出しております。

iii) キャッシュ・フローの概要

(億円)

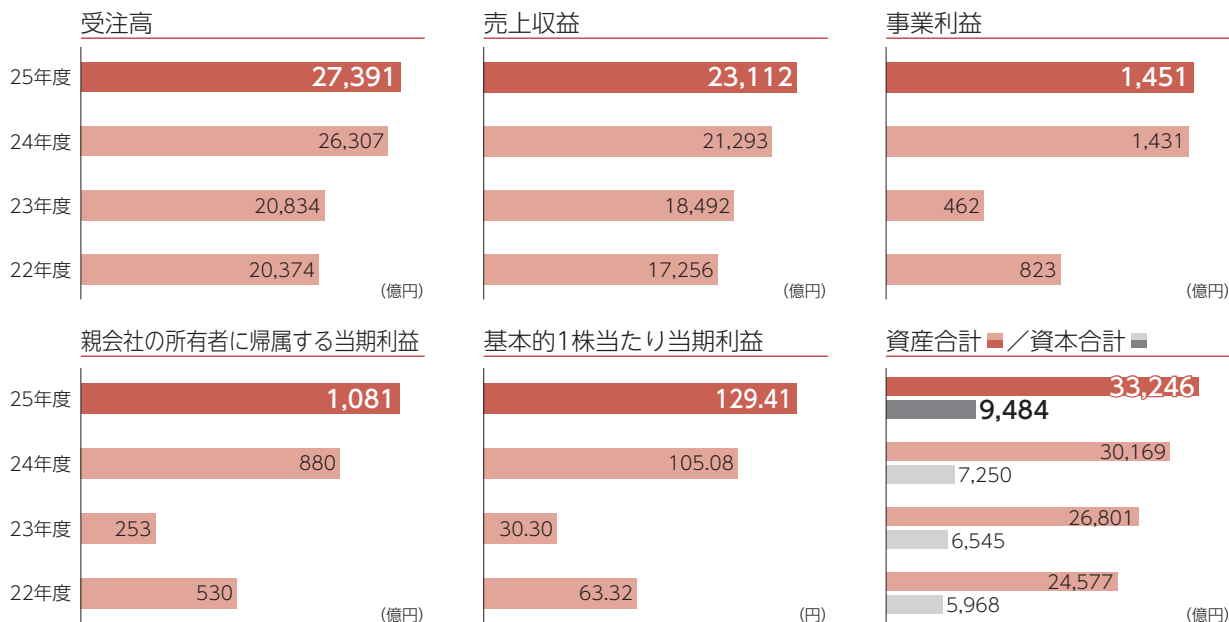
	2024年度	2025年度
営業キャッシュ・フロー	1,489	1,400
投資キャッシュ・フロー	△1,112	△1,280
財務キャッシュ・フロー	96	△332

(2) 財産及び損益の状況の推移

区 分	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度 (当連結会計年度)
受注高 (億円)	20,374	20,834	26,307	27,391
売上収益 (億円)	17,256	18,492	21,293	23,112
事業利益 (億円)	823	462	1,431	1,451
税引前利益 (億円)	703	319	1,075	1,455
親会社の所有者に帰属する当期利益 (億円)	530	253	880	1,081
基本的 1 株当たり当期利益	63円32銭	30円30銭	105円08銭	129円41銭
資産合計 (億円)	24,577	26,801	30,169	33,246
資本合計 (億円)	5,968	6,545	7,250	9,484

(注) 1. 当社は、国際会計基準 (IFRS) に基づいて連結計算書類を作成しております。

2. 2026年4月1日付で当社普通株式 1 株につき 5 株の割合をもって株式分割を行いました。「基本的 1 株あたり当期利益」につきましては、2022年度期首時点
で当該株式分割を行ったと仮定して算定しております。



(3) 中長期的な会社の経営戦略・対処すべき課題

① コンプライアンス強化、組織風土・意識改革に向けて

2024年に判明した当社グループの潜水艦修繕事業及び舶用エンジン事業における不正事案については、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、両事案の調査結果は中間報告という形で同年12月及び2025年1月に公表しました。また、両事案に関する類似案件の有無に係る追加調査についても、その調査結果を2025年12月に公表しました。追加調査で判明した不正事案の概要は以下のとおりです。

・神戸造船工場における工数付け替え

神戸造船工場において、2018年頃まで、歴代工作部長の指示・認識のもと、工数の実績が記載されたOCRシートを書き換えることにより、商船工事の工数を修理潜水艦の工数に付け替える行為が行われていました。また、調査時点まで、作業現場では、割り当てられた予算工数は使いきらなければならないという思い込みから、商船工事や新造潜水艦の工数を修理潜水艦の工数に付け替えて計上することが慣習化していました。

・潜水艦用エンジン検査不正事案

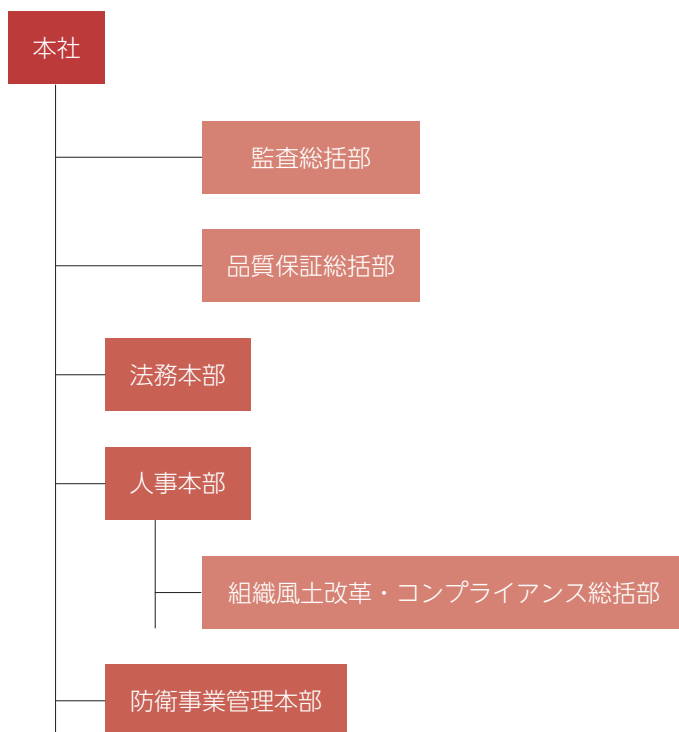
1988年から2021年にかけて防衛省に納入された潜水艦用エンジンの燃費性能について、燃費実測値が、ほとんどの場合、海上自衛隊の仕様値を満たしていなかったことから、これが発覚することを避けるため、仕様値を満たす燃料消費率を算出できる燃料消費時間（目標値）をあらかじめ決め、試験の結果を記載する成績表には、実測値ではなく目標値に基づく燃料消費率の値を記載して、防衛省に提出していました（2022年以降製造している新型の潜水艦用エンジンでは、実際の燃料消費率が仕様値を満たしているため、不正は行われていません）。

当社グループは、社長を委員長とするコンプライアンス特別推進委員会を設置し、「膿を出し切る」という強い覚悟のもとで、特別調査委員会からの提言も踏まえ、グループ全体のコンプライアンス・ガバナンス体制の強化に向けた実効性の高い再発防止策に徹底して取り組んでいます。これまでの主な取り組みは以下のとおりです。これらの取り組みにより、当社グループ従業員を対象に実施した従業員エンゲージメント調査では、前年度比で活躍グループ比率が5%上昇したほか、コンプライアンスに関する指標も大きく改善する等、従業員の意識にも着実な改善が見られております。

(不正事案判明後の再発防止の取組み)

2024年7月	【全社調達等プロセス調査の開始】 架空発注等の調達プロセスにおける不正リスクを調査し、問題が確認されたプロセスについて是正を実施
2024年9月	【取引先通報制度の設置】 取引先からの通報を受け付ける仕組みとして、「お取引先ホットライン」を設置
2024年11月	【本社に防衛事業管理本部を設置】 防衛事業に関する情報を一元管理し、ガバナンス・コンプライアンス及びセキュリティ体制を強化
2024年12月	【試験・検査業務の全社一斉点検実施】 検査プロセスにおける不正リスクを調査し是正したうえで、恒久対策として検査プロセスの自動化を推進中 【データ監査の開始】 経費不正の抑止や早期発見を図るため、当社グループ従業員の経費精算データの監視を開始
2025年1月	【法務・コンプライアンス基本方針の策定】 コンプライアンスはすべてのことに優先するというコンプライアンスファーストの考え方を明記した方針を制定
2025年4月	【法務・コンプライアンス本部の設置及び監査組織の本社集約化】 法務機能の強化とともに監査機能のカンパニーからの独立性を高める等、第2線、第3線の体制を整備
2026年4月	【本社に品質保証総括部を設置】 各事業部門を中心に製品品質を担保していた体制を改め、全社的に品質問題を解決する体制を構築 【本社人事本部に組織風土改革・コンプライアンス総括部を設置】 不正の原因として、部門や職場という限られた環境の中で同調圧力によりもの言えないという組織風土の問題があったことを踏まえ、組織風土改革を持続的に推進するために本社人事本部に専門部署を設置 ※これに伴い、法務・コンプライアンス本部は法務本部へ改称

(2026年4月現在の本社組織（抜粋）)



なお、潜水艦用エンジン検査不正事案を受け、当社は防衛装備庁より、2025年12月26日から2.5か月間の指名停止措置を受けました。当該指名停止措置は2026年3月11日に終了しております。

特別調査委員会による調査は、2025年12月の追加調査事案の調査結果の公表をもって完了しました。当社グループは、今後も不正ができない仕組みの構築と不正発見の強化を進めると共に、2026年4月1日付で人事本部内に新設した「組織風土改革・コンプライアンス総括部」を推進役として、従業員が不安や問題を安心して相談できる体制の整備及び従業員に寄り添った取り組みを推進し、部門の枠を越えた協働による適切な課題解決が図られる組織風土の実現を目指します。これにより、信頼と対話を基盤とした、声をあげやすく風通しの良い組織づくりを一層加速してまいります。

② グループビジョン2030

当社が2030年に向けて目指す将来像として示した"グループビジョン2030"は今年で制定6年目となり、その実現に向けて各種施策を推進しています。既存事業の強化、事業間シナジー促進による将来の柱となる新事業育成、新たな社会課題のソリューションを提供することで持続的な成長を追求しています。

(I) 注力するフィールド

地球環境問題や高齢化社会・労働力不足への対応等に加え、防災・防衛・エネルギー・資源・食料の観点から国家の安全保障に対する関心が高まっており、以下の3つのフィールドに注力しています。

「安全安心リモート社会」

医療・ヘルスケア、介護、ものづくり、産業インフラ等多様な分野において、当社グループが有するAI・遠隔操作、ロボティクス技術等を活用することで、働き方の変革に加え、防災・防衛等あらゆる場面を想定し、すべての人々が安全・安心に暮らせる社会の実現に向けて取り組んでいます。

例えば、日本医科大学千葉北総病院等、複数の病院に導入された当社の屋内配送ロボット「FORRO（フォーロ）」は、24時間体制で稼働することで、医療従事者の業務負担の軽減に貢献しています。また、国際ロボット展（iREX2025）で披露したヒューマノイドロボット「Kaleido9（カレイド9）」は、産業現場や災害現場にとどまらず、日常生活においても活躍が期待されます。



病院内エレベータで移動中の「FORRO」

「近未来モビリティ」

物流量の増加や少子高齢化に伴う労働力不足を背景に、新たな輸送・移動手段の提案を通じて、豊かでスマートかつシームレスな移動の実現に取り組んでいます。

無人ヘリコプター「K-RACER」は、災害時の物資輸送に加え、民需にとどまらず幅広い用途に対応し、我が国の安全保障や社会インフラの強化に貢献していきます。また、昨年の関西万博で披露した「CORLEO（コルレオ）」の製品化に着手しており、ご期待に応えるべく、2030年開催予定の「サウジアラビア・リヤド万博」に向けて取り組んでいます。

AIの進化により、製造、医療、モビリティ等幅広い分野でフィジカルAIの活用が期待されており、この度米国カリフォルニア州サンノゼにフィジカルAIセンターを開設しました。世界的なテック企業や最先端の技術が集まるこの地で社会実装を加速させていきます。



四足歩行型新感覚オフロードモビリティ「CORLEO」（イメージ図）

「エネルギー・環境ソリューション」

中東情勢悪化の影響を受けて、当社が進める水素事業はカーボンニュートラル需要に加え、エネルギー安全保障としての重要性がますます高まっています。

2025年11月、日本水素エネルギー株式会社と、川崎市扇島に建設する液化水素基地「川崎LH₂ターミナル」を起工しました。海外ではダイムラートラック社及びハンブルク自由港倉庫建築組合と液化水素のサプライチェーン構築に関する覚書（MoU）を締結する等、順調に仲間づくりが進んでおり、将来の水素サプライチェーンの本格運用に向けてマーケットを着実に成長させていきます。



2025年11月 川崎市扇島にて「川崎LH₂ターミナル」起工式を開催

(Ⅱ) 成長シナリオ

「グループビジョン2030」は成長シナリオに沿って着実に進捗しています。

2025年度は、受注・売上・利益において過去最高を更新し、すべての事業で黒字を確保できる体質へと転換しました。2030年度の目標値である事業利益率10%に既に到達した事業もあり、全社で2027年度の目標8%へ到達することの蓋然性が高まってきました。引き続きすべての事業において事業利益率10%超を目指して活動してまいります。

成長を支えるしくみとしてはデジタルトランスフォーメーション（DX）と人財育成を推進し、効率化による付加価値の創出と多様性を活かした挑戦する組織の実現を目指しています。

(4) 資金調達の状況

当連結会計年度は、国内長期借入金380億円及び短期借入金等の調達を行い、長期借入金の約定弁済、設備資金、運転資金等に充当いたしました。

(5) 主要な借入先

(億円)

借入先	借入残高		
	長 期	短 期	合 計
(株) み ず ほ 銀 行	500	20	520
(株) 三 菱 U F J 銀 行	426	—	426
(株) 三 井 住 友 銀 行	227	100	327
三 井 住 友 信 託 銀 行 (株)	161	90	251
Mizuho Bank Europe N.V.	238	—	238

(6) 設備投資等の状況

当社グループでは、主に航空宇宙システム事業での生産合理化対応のための設備、パワースポーツ&エンジン事業での増産対応のための設備及びその他事業での水素事業対応のための設備を中心に設備投資を実施しました。その結果、当連結会計年度の設備投資額は、1,433億円（無形資産及び使用権資産に係るものを含む）となりました。なお、所要資金については、自己資金、借入金等によります。

各事業における主な投資内容は以下のとおりです。

(億円)

事業部門	主要投資内容	当連結会計年度 投資金額
航空宇宙システム事業	航空機及び民間航空エンジン等の生産合理化対応設備等	331
車両事業	車両の生産合理化対応設備など	58
エネルギーソリューション & マリン事業	産業機械の生産合理化対応設備及び水素事業対応等	161
精密機械・ロボット事業	油圧機器及び産業用ロボットの生産合理化対応設備等	108
パワースポーツ & エンジン事業	パワースポーツの増産対応設備等	423
その他事業	水素事業対応等	350
合 計		1,433

(7) 重要な企業再編等の状況

- ①当社は、2025年4月1日に、カワサキモーターズ(株)の発行済株式の20%をカワサキモーターズ(株)に譲渡するとともに、カワサキモーターズ(株)が伊藤忠商事(株)に対して第三者割当を行い、発行済株式の20%の割り当てを行いました。
- ②当社は、2026年2月9日の取締役会において、当社が保有する(株)アーステクニカの全株式を、古河機械金属(株)に譲渡することを決議し、同日付で株式譲渡契約を締結しました。当該株式譲渡契約は(株)アーステクニカの全株式を段階的に譲渡するものであり、当社は2026年4月1日に、発行済株式総数の60%を譲渡しました。発行済株式総数の40%については、2027年4月1日に譲渡する予定です。

(8) 重要な親会社及び子会社の状況

①親会社の状況

該当事項はありません。

②重要な子会社の状況

(I) 連結子会社

名称	住所	資本金 又は 出資金	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
日本飛行機(株)	横浜市金沢区	百万円 6,048	航空宇宙システム事業	100	当社への同社製品の販売 役員の兼任あり
川崎車両(株)	神戸市兵庫区	百万円 9,685	車両事業	100	役員の兼任あり
Kawasaki Rail Car Lincoln, Inc.	Delaware, U.S.A.	千米ドル 0	車両事業 航空宇宙システム事業	100 (100)	当社及び川崎車両社製品の製造 役員の兼任あり
Kawasaki Rail Car, Inc.	New York, U.S.A.	千米ドル 60,600	車両事業	100 (100)	川崎車両社製品の製造・販売
(株)アーステクニカ	東京都千代田区	百万円 1,200	エネルギーソリューション & マリン事業	100	役員の兼任あり
川重冷熱工業(株)	滋賀県草津市	百万円 1,460	エネルギーソリューション & マリン事業	100	役員の兼任あり
(株)カワサキマシンシステムズ	大阪市北区	百万円 350	エネルギーソリューション & マリン事業	100	当社製品の販売 役員の兼任あり
武漢川崎船用機械有限公司	湖北省武漢市 中華人民共和国	百万円 1,100	エネルギーソリューション & マリン事業	55	当社製品の製造・販売 役員の兼任あり
川崎精密機械(蘇州)有限公司	江蘇省蘇州市 中華人民共和国	百万円 3,000	精密機械・ロボット事業	100	役員の兼任あり
Kawasaki Precision Machinery(U.S.A.)Inc.	Michigan, U.S.A.	千米ドル 5,000	精密機械・ロボット事業	100	役員の兼任あり
川崎精密機械商貿(上海) 有限公司	上海市 中華人民共和国	百万円 400	精密機械・ロボット事業	100	役員の兼任あり
Kawasaki Precision Machinery(UK)Limited	Plymouth, United Kingdom	千英ポンド 10,000	精密機械・ロボット事業	100	役員の兼任あり
Wipro Kawasaki Precision Machinery Private Limited	Bangalore, India	百万ルピー 725	精密機械・ロボット事業	51	役員の兼任あり
Flutek, Ltd.	Kyungnam, Korea	億ウォン 13	精密機械・ロボット事業	50.38	役員の兼任あり
川崎機器人(天津)有限公司	天津經濟技術開發区 中華人民共和国	百万円 200	精密機械・ロボット事業	100	役員の兼任あり
川崎機器人(昆山)有限公司	江蘇省昆山市 中華人民共和国	百万円 1,680	精密機械・ロボット事業	100	役員の兼任あり

名称	住所	資本金 又は 出資金	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
Kawasaki Robotics (USA) Inc.	Delaware, U.S.A.	千米ドル 1,000	精密機械・ロボット事業	100	当社製品の販売 役員の兼任あり
KAWASAKI ROBOTICS(THAILAND) CO.,LTD.	Rayong, Thailand	百万バーツ 103	精密機械・ロボット事業	100	当社製品の販売 役員の兼任あり
カワサキモータース(株)	兵庫県明石市	百万円 1,000	パワースポーツ & エンジン事業	80	役員の兼任あり
(株)カワサキモータース ジャパン	兵庫県明石市	百万円 100	パワースポーツ & エンジン事業	100 (100)	カワサキモータース社製品の販売
India Kawasaki Motors Private Limited	Maharashtra, India	百万ルピー 813	パワースポーツ & エンジン事業	100 (100)	カワサキモータース社製品の製造・販売
Kawasaki Motors Corp., U.S.A.	Delaware, U.S.A.	千米ドル 165,900	パワースポーツ & エンジン事業	100 (100)	カワサキモータース社製品の販売
PT. Kawasaki Motor Indonesia	Bekasi, Indonesia	千米ドル 80,000	パワースポーツ & エンジン事業	90 (90)	カワサキモータース社製品の製造・販売
Kawasaki Motores do Brasil Ltda.	Sao Paulo, Brasil	千リアル 16,742	パワースポーツ & エンジン事業	100 (100)	カワサキモータース社製品の製造・販売
Kawasaki Motors Europe N.V.	Hoofddorp, The Netherlands	千ユーロ 64,093	パワースポーツ & エンジン事業	100 (100)	カワサキモータース社製品の販売
Kawasaki Motors (Phils.) Corporation	Metro Manila, Philippines	千ペソ 101,430	パワースポーツ & エンジン事業	50 (50)	カワサキモータース社製品の製造・販売
Kawasaki Motors Manufacturing Corp., U.S.A.	Nebraska, U.S.A.	千米ドル 170,000	パワースポーツ & エンジン事業	100 (100)	カワサキモータース社製品の製造
Kawasaki Motors Enterprise(Thailand) Co., Ltd.	Rayong, Thailand	百万バーツ 1,900	パワースポーツ & エンジン事業	100 (100)	カワサキモータース社製品の製造・販売
Kawasaki Motores de Mexico S.A. de C.V.	Nuevo Leon, Mexico	千米ドル 183,000	パワースポーツ & エンジン事業	100 (100)	カワサキモータース社製品の製造・販売
日本水素エネルギー(株)	東京都港区	百万円 6,575	その他事業	66.6	水素サプライチェーンの構築に関連 した企画及び各種調査に関する事業 役員の兼任あり
川重商事(株)	神戸市中央区	百万円 600	その他事業	77.78	当社製品の販売、当社への機器類・ 資材の納入 役員の兼任あり
(株)カワサキライフコー ポレーション	神戸市中央区	百万円 400	その他事業	100	不動産の売買・賃貸・管理、保険代 理業、ビル管理業 役員の兼任あり

その他80社

(Ⅱ) 持分法適用関連会社

名称	住所	資本金 又は 出資金	主要な事業の内容	議決権の 所有割合 (%)	関係内容
スチールプランテック(株)	横浜市神奈川区	百万円 1,995	エネルギーソリューション & マリン事業	33	役員の兼任あり
安徽海螺川崎工程有限公司	安徽省蕪湖市 中華人民共和国	千中国元 100,000	エネルギーソリューション & マリン事業	49	役員の兼任あり
安徽海螺川崎節能設備製造 有限公司	安徽省蕪湖市 中華人民共和国	千中国元 100,000	エネルギーソリューション & マリン事業	49	役員の兼任あり
安徽海螺川崎装備製造 有限公司	安徽省蕪湖市 中華人民共和国	千中国元 348,000	エネルギーソリューション & マリン事業	50	役員の兼任あり
上海海螺川崎節能環保工程 有限公司	上海市 中華人民共和国	千中国元 100,000	エネルギーソリューション & マリン事業	49 (49)	役員の兼任あり
(株)メディカロイド	神戸市中央区	百万円 100	精密機械・ロボット事業	50	役員の兼任あり
南通中遠海運川崎船舶工程 有限公司	江蘇省南通市 中華人民共和国	千中国元 1,462,200	エネルギーソリューション & マリン事業	50	役員の兼任あり
大連中遠海運川崎船舶工程 有限公司	遼寧省大連市 中華人民共和国	千中国元 2,620,000	エネルギーソリューション & マリン事業	49 (15)	役員の兼任あり
川崎春暉精密機械(浙江) 有限公司	浙江省上虞市 中華人民共和国	百万円 1,102	精密機械・ロボット事業	49	役員の兼任あり
艾崎精密機械(蘇州)有限 公司	江蘇省蘇州市 中華人民共和国	千中国元 300,000	精密機械・ロボット事業	49	役員の兼任あり
Motosikal Dan Enjin Nasional Sdn. Bhd.	Selangor Darul Ehsan, Malaysia	千リンギット 130,000	パワースポーツ & エンジン事業	30 (30)	
Kawasaki Motors Retail Finance, LLC	California, U.S.A.	千米ドル 140,000	パワースポーツ & エンジン事業	50	

その他12社

- (注) 1. 「主要な事業の内容」欄には、セグメントの名称を記載しています。
2. 「議決権の所有割合欄」の（内書）は間接所有です。
3. 当社は、2025年4月1日に、カワサキモータース(株)の発行済株式の20%をカワサキモータース(株)に譲渡するとともに、カワサキモータース(株)が伊藤忠商事(株)に対して第三者割当を行い、発行済株式の20%の割り当てを行いました。
4. 当社は、2026年2月9日の取締役会において、当社が保有する(株)アーステクニカの全株式を、古河機械金属(株)に譲渡することを決議し、同日付で株式譲渡契約を締結しました。当該株式譲渡契約は(株)アーステクニカの全株式を段階的に譲渡するものであり、当社は2026年4月1日に、発行済株式総数の60%を譲渡しました。発行済株式総数の40%については、2027年4月1日に譲渡する予定です。

(9) 企業集団の主要な事業内容及び従業員の状況

事業部門	主要事業	従業員数（名）
航空宇宙システム事業	航空機、航空機用エンジン、宇宙関連機器等の製造・販売	9,106
車 両 事 業	鉄道車両、除雪機械等の製造・販売	3,661
エネルギーソリューション＆マリン事業	エネルギー関連機器・システム、水素関連設備、船用推進関連機器・システム、プラント関連機器・システム、船舶、破碎機等の製造・販売	9,231
精密機械・ロボット事業	油圧機器、産業用ロボット等の製造・販売	4,149
パワースポーツ＆エンジン事業	二輪車、オフロード四輪車（SxS、ATV）、PWC「ジェットスキー [®] 」、汎用ガソリンエンジン等の製造・販売	11,327
そ の 他 事 業	商業、販売・受注の仲介・斡旋、福利施設の管理等	2,401
全 社 共 通	（本社管理部門・研究開発部門等）	1,777
合 計	－	41,652

(注) 1. 国内の従業員の合計は30,062名、海外の従業員の合計は11,590名であります。
2. 当社の従業員数は15,361名（平均年齢41.7歳、平均勤続年数15.3年）であります。
3. 「SxS」は「サイドバイサイド」の略で多用途四輪車の一種、「ATV」は「オール・テレイン・ビークル」の略でオフロード四輪車の一種、「PWC」は「パーソナルウォータークラフト」の略で水上バイクであります。
4. 「ジェットスキー[®]」は、カワサキモータース㈱の登録商標であります。

(10) 企業集団の主要な営業所及び工場

	名称及び所在地
主要な営業所	本 社 神戸本社（神戸市）、東京本社（東京都港区） 以上2か所 支 社 北海道支社（札幌市）、東北支社（仙台市）、中部支社（名古屋市）、関西支社（大阪市）、中国・四国支社（広島市）、九州支社（福岡市）、沖縄支社（沖縄県那覇市） 以上7か所
工 場 等	岐阜工場（岐阜県各務原市）、名古屋第一工場（愛知県弥富市）、名古屋第二工場（愛知県海部郡）、神戸工場、西神戸工場、西神戸工場（以上神戸市）、明石工場（兵庫県明石市）、加古川工場（兵庫県加古川市）、播磨工場（兵庫県加古郡）、坂出工場（香川県坂出市）、CO-CREATION PARK - KAWARUBA（東京都大田区）、技術研究所（兵庫県明石市） 以上12か所

(注) 重要な子会社の主要な営業所の所在地につきましては、「(8) 重要な親会社及び子会社の状況」に記載のとおりであります。

(11) その他企業集団の現況に関する重要な事項

2024年に、当社において、潜水艦修繕事業及び船用エンジン事業における不正事案が判明し、また、その件外調査において2025年に両事業に関する不正事案が判明しました。当社はこれらの事実を深刻に受け止め、社長を委員長とするコンプライアンス特別推進委員会を立ち上げ、主体的に当社グループの組織風土・ガバナンスにおける課題に向き合い、再発防止策の検討及び取組みを推進しております。

当該事実及び再発防止に向けた取組み等の詳細は、37～39ページをご参照ください。

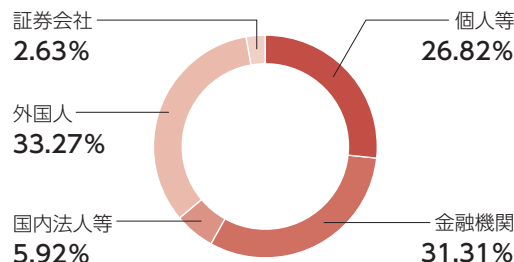
2 会社の株式に関する事項（2026年3月31日現在）

(1) 発行可能株式総数 336,000,000株

(2) 発行済株式の総数 167,921,800株
(自己株式48,775株を含む)

(3) 株主数 173,572名

所有者別株式保有状況



(4) 大株主（上位10名）

株主名	所有株式数（千株）	持株比率（%）（注）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	22,794	13.5
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	13,430	8.0
日本生命保険相互会社	5,751	3.4
川崎重工業従業員持株会	4,488	2.6
川崎重工共栄会	3,569	2.1
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	3,507	2.0
JP MORGAN CHASE BANK 385781	2,255	1.3
株式会社みずほ銀行	2,239	1.3
HSBC HONG KONG-TREASURY SERVICES A/C ASIAN EQUITIES DERIVATIVES	2,096	1.2
NORTHERN TRUST CO. (AVFC) RE FIDELITY FUNDS	2,026	1.2

（注）持株比率は自己株式（48,775株）を控除して計算しております。

(5) その他株式に関する重要な事項

当社は、2026年4月1日付で、当社株式1株につき5株の割合をもって株式を分割するとともに、「(1)発行可能株式総数」を336,000,000株から1,680,000,000株に変更いたしました。これに伴い、「(2)発行済株式の総数」は671,687,200株増加し、839,609,000株となりました。

3 会社役員に関する事項 (2026年3月31日現在)

(1) 取締役の氏名等

地 位	氏 名	担当、重要な兼職の状況等
取 締 役	金 花 芳 則	会長
代 表 取 締 役	橋 本 康 彦	社長執行役員、最高経営責任者 (株)メディカロイド 取締役会長
代 表 取 締 役	山 本 克 也	副社長執行役員、社長補佐、最高財務責任者・コーポレートコミュニケーション・企画・管理・マーケティング・渉外担当
代 表 取 締 役	中 谷 浩	副社長執行役員、社長補佐、技術・生産・調達・TQM・DX戦略担当 (一財)近畿高エネルギー加工技術研究所 理事長
社 外 取 締 役	ジェニファーク ロジャーズ	(株)三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役 アシュリオンジャパン・ホールディングス(同) ゼネラル・カウンセル インターナショナル (株)アシックス 社外取締役
社 外 取 締 役	辻 村 英 雄	
社 外 取 締 役	吉 田 勝 彦	シチズン時計(株) 社外取締役
社 外 取 締 役	メラニー・ ブロック	(株)Melanie Brock Advisory 代表取締役 セガサミーホールディングス(株) 社外取締役、三菱地所(株) 社外取締役 アサヒグループホールディングス(株) 社外取締役
取 締 役 常勤監査等委員	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	東日本旅客鉄道(株) 社外取締役(監査等委員)
社 外 取 締 役 監 査 等 委 員	板 垣 利 明	中外製薬(株) 顧問、(株)ブリヂストン 社外取締役 みずほ信託銀行(株) 社外取締役(監査等委員)

- (注) 1. 当社は、社外取締役の全員を、(株)東京証券取引所の定めに基づく独立役員として同取引所に届け出ております。
2. 当事業年度中に、2025年6月26日開催の第202期定時株主総会終結の時をもって、社外取締役監査等委員 石井淳子氏が辞任しました。
3. 取締役常勤監査等委員 加藤信久氏は、2026年1月22日に逝去により取締役を退任いたしました。なお、同氏は、長年、当社において、財務・経理・管理業務を経験しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しておりました。
4. 社外取締役監査等委員 天谷知子氏は、長年、金融庁において、金融行政に係わる要職を歴任しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
- 社外取締役監査等委員 板垣利明氏は、中外製薬(株)において財務経理部長、最高財務責任者等を歴任しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。

(2) 取締役の報酬等に関する事項

(百万円)

区分及び員数	報酬等の 総額	報酬等の種類別の総額			
		金銭報酬		業績連動型 株式報酬	
		基本報酬	業績連動報酬		
取締役 (監査等委員である取締役を除く。)	8名	618	252	190	175
監査等委員である 取締役	6名	129	129	—	—
合計 (うち社外取締役)	14名 8名	748 (117)	382 (117)	190 (—)	175 (—)

(注) 1. 株式報酬については、2021年6月25日開催の第198期定時株主総会で承認いただいた業績連動型株式報酬制度に基づき、当事業年度に費用計上した総額であります。
2. 合計欄は実際の支給人数を記載しております。

① 役員の報酬等について株主総会の決議に関する事項

対 象	報酬 種類	報酬限度額及びポイント数	株主総会決議	決議時の 取締役の員数
監査等委員でない取締役	金銭	年額800百万円	第197期 定時株主総会 2020年6月25日	8名 (うち社外 取締役3名)
社外取締役を除く	株式	・ 3事業年度ごとに975百万円を上限とした金銭を信託に拠出 ・ 1事業年度当りに付与するポイント (株式) 数の上限：50,000ポイント (50,000株)	第198期 定時株主総会 2021年6月25日	5名
監査等委員である取締役	金銭	年額150百万円	第200期 定時株主総会 2023年6月28日	5名 (うち社外 取締役3名)

(注) 当社は、2026年4月1日付で、当社普通株式1株につき5株の割合をもって株式分割を行いました。 「1事業年度当りに付与するポイント (株式) 数の上限」の株式数は、株式分割実施前 (2026年3月31日時点) の株式数を記載しております。

② 役員の報酬等の額又はその算定方法の決定に関する方針に係る事項

(I) 取締役 (監査等委員である取締役を除く。) の報酬

当社役員の報酬は、定時株主総会で承認いただいた報酬枠の範囲内に収まるように設定し、2021年6月25日開催の第198期定時株主総会の決議により導入した業績連動型株式報酬を踏まえた報酬体系としています。また、2024年5月9日、2024年9月26日、2025年5月21日、及び2025年6月26日開催の取締役会において、取締役 (監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。) の報酬について一部改正を決議しています。任期中において決定された報酬額は、毎月に分けて定期的に支払うこととしています。

(i) 取締役（監査等委員である取締役及び社外取締役を除く。以下、「対象取締役」という。）の報酬

2020年11月に制定しま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、「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するものとしております。

基本報酬、短期インセンティブ型報酬、及び長期インセンティブ型報酬で構成しております。基本報酬及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、報酬年度を当年7月から翌年6月に設定していることから、以下の内容に基づき算定しています。具体的な構成は以下のとおりです。

(改正箇所は下線のとおり)

2025年4月から2025年6月までの報酬

・短期インセンティブ型報酬

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、グループ連結業績及び各対象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、親会社の所有者に帰属する当期利益（以下、「当期利益」）とし、支給率は下表のとおり設定しています。

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、下表の当期利益の水準を税後ROICに基づいて設定しています。

2025年7月から2026年3月までの報酬

(ただし、長期インセンティブ型報酬の業績ポイントの付与時期は2025年6月)

・短期インセンティブ型報酬

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、及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、親会社の所有者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」）を基準にして設定します。なお、支給率は下表のとおりです。

2025年4月から2025年6月までの報酬

当期利益	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～

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及び管掌組織・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「60%：40%」としています。

・長期インセンティブ型報酬

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）、及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及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。

2025年7月から2026年3月までの報酬

（ただし、長期インセンティブ型報酬の業績ポイントの付与時期は2025年6月）

当期利益	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～

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及び管掌組織・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します。

従業員エンゲージメント指標は、当社で働く人材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。

・長期インセンティブ型報酬

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）、及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及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。

2025年4月から2025年6月までの報酬

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及び管掌組織・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、「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又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又は一部を失効させることができます。

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が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%、かつ報酬制度改革を決議した2021年5月20日取締役会前後の株価水準で換算した場合に、概ね「50%：30%：20%」となるよう設定しています。

2025年7月から2026年3月までの報酬

(ただし、長期インセンティブ型報酬の業績ポイントの付与時期は2025年6月)

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及び管掌組織・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全般の取組を促進するため、当社の事業活動及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 Indices(注)）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づ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決定します。

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。

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又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又は一部を失効させることができます。

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及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%の場合に、概ね「35%：35%：30%」となります。

(注)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

なお、各対象取締役が設定する目標は、業績に対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。業績連動報酬は、2024年度実績を基礎としており、業績連動報酬に係る当期利益の実績は880億円です。

※2025年9月29日の取締役会において、対象取締役の報酬制度を以下のとおり改定しております。

(2026年7月以降の報酬から適用)

- ①収益性の向上を図るべく、短期インセンティブ型報酬のグループ連結業績の指標を当期利益から当期利益率に変更します。
- ②キャッシュ創出力の向上を図るべく、短期インセンティブ型報酬にフリー・キャッシュ・フローの指標を新設します。

(ii) 社外取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬
その職務の独立性という観点から業績連動を伴わない固定報酬としています。

(iii) 報酬の決定方法

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。）の報酬等の額又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。

当事業年度に係る取締役（監査等委員である取締役を除く。）の個人別の報酬等の内容については、当社グループの業績、各取締役（監査等委員である取締役を除く。）の職責を踏まえて決定するため、代表取締役社長執行役員の橋本康彦が取締役会の委任を受け決定していますが、委任にあたっては、2021年5月20日及び2021年6月25日開催の取締役会において決定した取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬等の額又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おり、当該方針に沿うものであると判断しています。

また、当社は、2025年11月からコンプライアンス及びコーポレート・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及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、社外取締役及び監査等委員である取締役も対象となります。

(II) 監査等委員である取締役の報酬

その職務の独立性という観点から業績連動を伴わない固定報酬としており、監査等委員である取締役の協議により決定しています。

③取締役会及び報酬諮問委員会の活動内容

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬に関する方針・制度等については、過半数を社外役員で構成し、かつ議長を社外取締役とする報酬諮問委員会の審議を踏まえ、取締役会にて決議しています。

報酬諮問委員会は2025年度は12回開催し、上記内容に加え今後の役員報酬のあり方等について議論しました。

(3) 責任限定契約の内容の概要

監査等委員である取締役及び監査等委員でない社外取締役は、会社法第427条第1項及び定款第31条に基づき、その責任範囲を1千万円又は法令が規定する額（取締役報酬の2年分）のいずれか高い方を限度とする契約を当社と結んでいます。

(4) 役員等賠償責任保険契約の内容の概要

当社は、会社法第430条の3第1項に規定する役員等賠償責任保険契約を保険会社との間で締結しております。当該保険契約の被保険者の範囲は、当社及び当社の国内子会社の取締役（監査等委員である取締役を含む。）、監査役及び執行役員等（出向先で取締役等として勤務する、当社及び当社の一部国内子会社の従業員を含む。）であり、被保険者は保険料を負担しておりません。当該保険契約により被保険者が職務の遂行に伴って行った行為に起因して被る可能性のある法律上の損害賠償金及び訴訟費用について填補されることとなります。ただし、被保険者の職務の適正性が損なわれないようにするため、法令違反の行為のあることを認識して行った行為に起因して生じた損害等は填補の対象としないこととしております。

(5) 常勤の監査等委員の選定の有無及びその理由

当社は、社内事情に精通した者が、監査等の環境の整備及び社内の情報収集に努め、かつ、内部統制システムの構築・運用状況を日常的に監視・検証するとともに、その職務の遂行上知り得た情報を、監査等委員全員で共有することを通じて監査等委員会の活動の実効性を高めるため、柿原アツ子氏を常勤の監査等委員として選定しております。なお、常勤の監査等委員であった加藤信久氏は2026年1月22日に逝去により退任しております。

(6) 社外役員に関する事項

①当事業年度中の主な活動状況

氏 名	出席状況		発言状況及び社外取締役役に期待される役割に 関して行った職務の概要
	取締役会	監査等 委員会	
ジェニファー ロジャーズ	16/17回	－	国内外の金融機関における企業内弁護士・法務責任者としての勤務による、豊富な国際経験・ガバナンスに関する高い見識に基づき、特にリスクマネジメントに資する有用な意見・助言を行っており、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しております。
辻村 英雄	17/17回	－	主に企業経営における豊富な経営経験及び商品開発・知的財産に関する高い見識に基づき、特に過去の経験を踏まえた経営全般に資する有用な意見・助言を行っており、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しております。また、指名・報酬諮問委員会議長として、役員報酬制度や評価制度の改定、サクセッションプランに関する議論を行い、取締役会への答申にあたって、重要な職責を果たしております。
吉田 勝彦	17/17回	－	主に企業経営における豊富な経営経験及び営業・マーケティングに関する高い見識に基づき、特にマーケティングに資する発言等、有用な意見・助言を行っており、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しております。また、指名・報酬諮問委員会委員として、役員報酬制度や評価制度の改定、サクセッションプランに関する議論を行い、取締役会への答申にあたって、重要な職責を果たしております。
メラニー・ ブロック	17/17回	－	長年にわたる国際的なビジネス支援等による、豊富な国際経験及びグローバル視点での事業戦略・マーケティングに関する高い見識に基づき、特に海外事業の展開に資する有用な意見・助言を行っており、経営の健全性確保、企業価値向上に貢献しております。
津久井 進	17/17回	16/16回	主に弁護士としての豊富な経験と法務に関する高い見識に基づき、当社の経営の健全性確保と企業価値向上に資する発言を行っております。また、積極的に監査等に必要な情報を入手し、他の監査等委員と協力して監査の環境の整備に努めております。また、指名・報酬諮問委員会委員として、役員報酬制度や評価制度の改定、サクセッションプランに関する議論を行い、取締役会への答申にあたって、重要な職責を果たしております。
天谷 知子	17/17回	16/16回	主に金融監督、国際金融規制に関する豊富な経験と高い見識に基づき、当社の経営の健全性確保と企業価値向上に資する発言を行っております。また、積極的に監査等に必要な情報を入手し、他の監査等委員と協力して監査の環境の整備に努めております。
板垣 利明	14/14回	10/10回	主に豊富な企業経営経験と、マーケティング、財務経理、IT、デジタルに関する高い見識に基づき、当社の経営の健全性確保と企業価値向上に資する発言を行っております。また、積極的に監査等に必要な情報を入手し、他の監査等委員と協力して監査の環境の整備に努めております。

(注) 社外取締役監査等委員 板垣利明氏については、2025年6月26日監査等委員就任後に開催された取締役会及び監査等委員会の出席状況を記載しております。

②当事業年度中の不当な業務執行等の事実に対し、各社外役員が当該事実の発生の予防のために行った行為及び当該事実の発生後の対応として行った行為の概要

2024年に判明した潜水艦修繕事業及び船用エンジン事業における不正事案をきっかけとして、執行サイドで構成されるコンプライアンス特別推進委員会を設置し、再発防止策に取り組んできました。津久井取締役及び天谷取締役はコンプライアンス特別推進委員会にオブザーバーとして参加し、提案された再発防止策に対して助言等を行っています。在任中の全ての社外取締役は、取締役会において当該取組みに対する指摘や提言を行うとともに、統合報告書等を通じてコンプライアンスに関する考え方を外部に開示するなど、その職責を適切に果たしております。

また、津久井取締役は、社外有識者で構成される特別調査委員会にオブザーバーとして参加し、独立した立場から当社に対して事案に関する指摘や助言を行いました。

③他の法人等の重要な兼職の状況及び当社と当該他の法人等との関係

氏 名	重要な兼職の状況
ジェニファー ロジャーズ	(株)三井住友フィナンシャルグループ 社外取締役 アシュリオンジャパン・ホールディングス(同) ゼネラル・カウンセル インターナショナル (株)アシックス 社外取締役
吉田 勝彦	シチズン時計(株) 社外取締役
メラニー・ブロック	(株)Melanie Brock Advisory 代表取締役 セガサミーホールディングス(株) 社外取締役 三菱地所(株) 社外取締役 アサヒグループホールディングス(株) 社外取締役
天谷 知子	東日本旅客鉄道(株) 社外取締役 (監査等委員)
板垣 利明	中外製薬(株) 顧問 (株)ブリヂストン 社外取締役 みずほ信託銀行(株) 社外取締役 (監査等委員)

(注) メラニー・ブロック氏が現に業務執行者である(株)Melanie Brock Advisoryと当社は、豪州における水素動向等に関するコンサルティング契約を締結しております。その他の法人等と当社との間には、特別の利害関係はありません。

④当社又は特定関係事業者の業務執行者又は役員との親族関係
該当事項はありません。

(注)本事業報告中の記載金額は表示単位未満の端数を切捨てております。

社外取締役からのメッセージ

ジェニファー
ロジャーズ



取締役会は、2024年に判明した不正事案を踏まえ、コンプライアンスの強化・高度化を継続すべきと考えています。再発防止策やインテグリティ（誠実さ）に基づくコンプライアンス文化の定着に向け、組織体制の見直しも進めていますが、なお対応を深める余地があります。今後は優れた事例も参考に取組みを進め、社内の専門性を高めるとともに外部専門家も活用し、進捗を客観的に評価することが不可欠です。成長面では、「グループビジョン2030」で掲げる事業利益率10%超の達成に向け、複雑化するグローバル環境や地政学上のリスクを見極め、規律ある投資と水素等のイノベーションを通じ、株主に対して具体的な成果を示すことが重要です。

辻村 英雄



川崎重工グループは、「グループビジョン2030」の実現を目指して着実に歩を進めています。既存事業の強化はもちろん新規事業の創出にも勇気を持って挑戦し続けており、新たな事業の芽が次々と生まれています。エネルギー・食糧・資源の安全保障、国土強靱化、防災・防衛への貢献など川崎重工がそのパワーを発揮できる分野がどんどん広がっており、さらなる成長が期待できると確信しています。また、組織風土・意識改革にもグループの総力を挙げて取り組んでおり、信頼関係を基盤とした物言える風土が醸成されつつあります。川崎重工は、誠実で挑戦心あふれる会社です。社会からもっともっと尊敬される会社になれるよう全力を尽くしたいと思います。

吉田 勝彦



変化の激しい時代の中で、川崎重工グループが成長し続けるためには、コンプライアンスを大切にしたガバナンスの強化が欠かせません。

そのためにも、透明性があり、意見を言いやすい風通しの良い職場づくりが重要です。こうした環境は、新しいアイデアや挑戦も生みやすくします。

今、社内の連携が進み、「KAWARUBA」をはじめとして社外へも開かれ、会社全体のスピード感が高まっています。さらに成長していくためには、技術力や人財、そしてAIの活用がますます鍵になります。

「グループビジョン2030」に向けて前進しながらも、変化に合わせて柔軟に進化していけるよう、貢献してまいります。

メラニー・ブロック



私たちを取り巻く社会は、かつてないスピードで変化しています。市場構造の変化、技術革新、地政学的リスク、そして次世代が求める価値観の多様化等、挑戦すべき課題は数多くあります。こうした時代において、「グループビジョン2030」の実現には、経営陣と社員一人ひとりが変化を恐れず、挑戦を力に変えるレジリエンス（しなやかさ）をさらに高めていくことが不可欠です。

日本国内にとどまらず、グローバル市場で持続的に成長し、社会やお客様の期待に応えていくためには、優れた商品やサービスを提供するだけでは十分ではありません。私たちが何を目指し、どのような価値を社会に届け、なぜその挑戦に取り組むのか、その「ストーリー」をより明確に、より力強く発信していくことが極めて重要です。

津久井 進



当期は、不正事案による試練を乗り越え、信頼回復に向けた取り組みが着実に進展した一年でした。苦い教訓を将来の力に転換し、グループガバナンスも強化されました。コンプライアンスの徹底は、高い技術力を持つ社員一人ひとりの自尊心を高め、その能力を引き出し、業績向上の好循環や過去最高益につながっています。その先にあるのは「グループビジョン2030」です。社会課題の解決を通じた持続的成長を加速するため、船舶・航空をはじめとするモビリティ等の既存事業の深化と、水素やフィジカルAI等の新たな成長領域の開拓を両輪とする両利きの経営を力強く推進していかなければなりません。それらを見据え、監督・提言・諮問等の社外取締役としての使命を尽くしてまいります。

天谷 知子



川崎重工グループはこの1年、グループ全体のコンプライアンス・ガバナンス体制の強化に向けた再発防止策に真摯に取り組み大きな進歩をみました。今後、継続的取り組みが肝要であり、特に「組織風土・意識改革」の定着には時間を要します。「組織風土改革・コンプライアンス総括部」の設立はこの点への強いコミットメントの現れです。事業面では、「グループビジョン2030」の実現に向け、既存事業の強化とともに、水素社会実現・移行関連やソーシャルロボットなど、数多くの新規事業が、実用化、事業化へと進んでいます。健全闊達な組織風土のもと人財の活力が発揮され、社会からさらに期待され信頼される会社となるよう、なお一層努めていきます。

板垣 利明



就任前に判明した不正事案に対し、この1年は特別調査委員会の分析を踏まえ、再発防止策の具体化と実装を注視してきました。「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」の三位一体の取組みは着実に前進していますが、真の定着には継続的な実効性検証が不可欠です。一方で、事業は高需要を背景に成長軌道にあり、水素やロボット分野への先行投資も将来の柱として着実に形になりつつあります。「グループビジョン2030」の実現に向けた歩みは力強く、今後の飛躍に大きな期待を寄せています。社外取締役として、ガバナンスの高度化と成長戦略の両立を厳しく監督し、企業価値向上に貢献してまいります。

コーポレートガバナンス強化の取組み

当社は、取締役会の規模及び多様性の改善を進めてまいりました。



時期	取締役人数	社外取締役比率	女性取締役比率	外国籍取締役比率
2001年 以前	26人以上（社内のみ） 	0%	0%	0%
2001年	11人（社内のみ） 	0%	0%	0%
2013年	10人（社内9人、社外1人） 	10%	0%	0%
2018年	12人（社内9人、社外3人） 	25%	8%	8%
2020年	13人（社内7人、社外6人） 	46%	15%	7%
2022年	12人（社内6人、社外6人） 	50%	16%	8%
2023年	13人（社内6人、社外7人） 	53%	23%	15%
2024年	13人（社内6人、社外7人） 	53%	38%	15%
2025年	13人（社内6人、社外7人） 	53%	30%	15%
2026年*	13人（社内6人、社外7人） 	53%	30%	7%

※第2号議案及び第3号議案をご承認いただいた場合

(注)取締役人数及び各種比率は各年の株主総会終了時点のものであります。

メ モ

Handwriting practice lines for the character 'メ' (Me).

15 sets of horizontal dashed lines for tracing and writing practice.

/ 計算書類等

連結財政状態計算書 (2026年3月31日現在)

(単位 百万円)

科 目	金 額
資産の部	
流 動 資 産	
現金及び現金同等物	115,414
営業債権及びその他の債権	880,387
契 約 資 産	199,776
棚 卸 資 産	822,169
未 収 法 人 所 得 税	1,920
そ の 他 の 金 融 資 産	16,951
そ の 他 の 流 動 資 産	201,354
小 計	2,237,974
売却目的で保有する資産	18,065
流 動 資 産 合 計	2,256,039
非 流 動 資 産	
有 形 固 定 資 産	542,937
無 形 資 産	82,519
使 用 権 資 産	67,931
持分法で会計処理されている投資	141,343
そ の 他 の 金 融 資 産	79,018
繰 延 税 金 資 産	119,475
そ の 他 の 非 流 動 資 産	35,358
非 流 動 資 産 合 計	1,068,584
資 産 合 計	3,324,623

科 目	金 額
負債の部	
流 動 負 債	
営業債務及びその他の債務	665,365
社債、借入金及びその他の金融負債	502,673
未 払 法 人 所 得 税	18,596
契 約 負 債	386,895
引 当 金	32,723
返 金 負 債	83,368
そ の 他 の 流 動 負 債	255,262
小 計	1,944,884
売却目的で保有する資産に直接関連する負債	9,180
流 動 負 債 合 計	1,954,064
非 流 動 負 債	
社債、借入金及びその他の金融負債	358,516
退職給付に係る負債	50,600
引 当 金	1,043
繰 延 税 金 負 債	361
そ の 他 の 非 流 動 負 債	11,541
非 流 動 負 債 合 計	422,064
負 債 合 計	2,376,129
資本の部	
資 本 金	104,484
資 本 剰 余 金	107,584
利 益 剰 余 金	580,816
自 己 株 式	△3,912
その他の資本の構成要素	89,111
売却目的で保有する資産に関連するその他の包括利益	37
親会社の所有者に帰属する持分合計	878,121
非 支 配 持 分	70,372
資 本 合 計	948,494
負 債 及 び 資 本 合 計	3,324,623

連結損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位 百万円)

科 目	金 額
売 上 収 益	2,311,267
売 上 原 価	1,856,349
売 上 総 利 益	454,917
販売費及び一般管理費	328,759
持分法による投資利益	24,141
そ の 他 の 収 益	6,435
そ の 他 の 費 用	11,631
事 業 利 益	145,103
金 融 収 益	21,698
金 融 費 用	21,272
税 引 前 利 益	145,530
法 人 所 得 税 費 用	30,602
当 期 利 益	114,927
当 期 利 益 の 帰 属	
親 会 社 の 所 有 者	108,157
非 支 配 持 分	6,769

貸借対照表 (2026年 3月31日現在)

(単位 百万円)

科 目	金 額
資産の部	
流 動 資 産	1,372,589
現 金 及 び 預 金	70,055
電 子 記 録 債 権	7,635
売 掛 金	333,682
契 約 資 産	132,254
原 材 料 及 び 貯 蔵 品	162,427
仕 掛 品	328,089
前 渡 金	159,589
前 払 費 用	5,398
短 期 貸 付 金	108,464
そ の 他 金	66,317
貸 倒 引 当 金	△1,324
固 定 資 産	577,919
有 形 固 定 資 産	275,819
建 構 物	104,189
構 築 物	19,184
ド ッ ク 船 台	1,964
機 械 及 び 装 置	82,081
船 舶	26
航 空 機	32
車 両 運 搬 具	1,077
工 具、器 具 及 び 備 品	31,901
土 地	20,990
リ ー ス 資 産	5,522
建 設 仮 勘 定	8,848
無 形 固 定 資 産	24,711
ソ フ ト ウ エ ア	12,972
そ の 他	11,738
投 資 そ の 他 の 資 産	277,388
投 資 有 価 証 券	16,490
関 係 会 社 株 式	65,284
関 係 会 社 出 資 金	38,997
破 産 更 生 債 権 等	1,434
繰 延 税 金 資 産	97,220
そ の 他 金	59,514
貸 倒 引 当 金	△1,552
資 産 合 計	1,950,508

科 目	金 額
負債の部	
流 動 負 債	1,201,296
電 子 記 録 債 務	182,290
買 掛 金	213,305
短 期 借 入 金	168,883
未 払 金	82,050
未 払 費 用	94,978
未 払 法 人 税 等	7,672
契 約 負 債	297,592
賞 与 引 当 金	31,421
保 証 工 事 引 当 金	7,944
受 注 工 事 損 失 引 当 金	256
リ ー ス 債 務	669
返 金 の 負 債	44,177
そ の 他	70,054
固 定 負 債	366,508
社 債	89,000
長 期 借 入 金	195,500
リ ー ス 債 務	5,296
退 職 給 付 引 当 金	62,168
債 務 保 証 損 失 引 当 金	6,761
そ の 他	7,783
負 債 合 計	1,567,805
純資産の部	
株 主 資 本	381,912
資 本 金	104,484
資 本 剰 余 金	54,128
資 本 準 備 金	54,126
そ の 他 資 本 剰 余 金	1
利 益 剰 余 金	227,212
そ の 他 利 益 剰 余 金	227,212
固 定 資 産 圧 縮 積 立 金	4,209
繰 越 利 益 剰 余 金	223,003
自 己 株 式	△3,912
評価・換算差額等	790
その他有価証券評価差額金	3,678
繰 延 ヘ ッ ジ 損 益	△2,888
純 資 産 合 計	382,703
負 債 ・ 純 資 産 合 計	1,950,508

損益計算書 (2025年4月1日から2026年3月31日まで)

(単位 百万円)

科 目	金 額	
売 上 高	1,126,155	
売 上 原 価	935,501	
売 上 総 利 益	190,653	
販 売 費 及 び 一 般 管 理 費	129,815	
営 業 利 益	60,838	
営 業 外 収 益		
受 取 利 息	1,401	
受 取 配 当 金	28,007	
そ の 他	5,531	34,941
営 業 外 費 用		
支 払 利 息	3,620	
固 定 資 産 除 却 損	2,680	
そ の 他	10,845	17,146
経 常 利 益	78,632	
特 別 利 益		
関 係 会 社 株 式 売 却 益	77,480	77,480
税 引 前 当 期 純 利 益	156,112	
法 人 税、住 民 税 及 び 事 業 税	11,275	
法 人 税 等 調 整 額	6,004	17,279
当 期 純 利 益	138,832	

連結計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2026年5月18日

川崎重工業株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
神戸事務所

指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	堀内 計 尚
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	竹下 晋 平
指定有限責任社員 業務執行社員	公認会計士	杏井 康 真

監査意見

当監査法人は、会社法第444条第4項の規定に基づき、川崎重工業株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの連結会計年度の連結計算書類、すなわち、連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表について監査を行った。

当監査法人は、上記の連結計算書類が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠して、川崎重工業株式会社及び連結子会社からなる企業集団の当該連結計算書類に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「連結計算書類の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社及び連結子会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の連結計算書類に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

連結計算書類の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と連結計算書類又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

連結計算書類に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、連結計算書類を会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準により作成し、適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結計算書類を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

連結計算書類を作成するに当たり、経営者は、経営者が清算若しくは事業停止の意図があるか、又はそれ以外に現実的な代替案がない場合を除いて、継続企業的前提に基づき連結計算書類を作成することが適切であるかどうかを評価し、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

連結計算書類の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての連結計算書類に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から連結計算書類に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、連結計算書類の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・連結計算書類の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として連結計算書類を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業的前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業的前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において連結計算書類の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する連結計算書類の注記事項が適切でない場合は、連結計算書類に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・連結計算書類の表示及び注記事項が、会社計算規則第120条第1項後段の規定により定められた、国際会計基準で求められる開示項目の一部を省略した会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた連結計算書類の表示、構成及び内容、並びに連結計算書類が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。
- ・連結計算書類に対する意見表明の基礎となる、会社及び連結子会社の財務情報に関する十分かつ適切な監査証拠を入手するために、連結計算書類の監査を計画し実施する。監査人は、連結計算書類の監査に関する指揮、監督及び査閲に関して責任がある。監査人は、単独で監査意見に対して責任を負う。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社及び連結子会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

計算書類に係る会計監査人の監査報告書

独立監査人の監査報告書

2026年5月18日

川崎重工業株式会社
取締役会 御中

有限責任 あずさ監査法人
神戸事務所

指定有限責任社員 公認会計士 堀内 計 尚
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 竹下 晋 平
業 務 執 行 社 員

指定有限責任社員 公認会計士 杏井 康 真
業 務 執 行 社 員

監査意見

当監査法人は、会社法第436条第2項第1号の規定に基づき、川崎重工業株式会社の2025年4月1日から2026年3月31日までの第203期事業年度の計算書類、すなわち、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表並びにその附属明細書（以下「計算書類等」という。）について監査を行った。

当監査法人は、上記の計算書類等が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して、当該計算書類等に係る期間の財産及び損益の状況を、全ての重要な点において適正に表示しているものと認める。

監査意見の根拠

当監査法人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に準拠して監査を行った。監査の基準における当監査法人の責任は、「計算書類等の監査における監査人の責任」に記載されている。当監査法人は、我が国における職業倫理に関する規定（社会的影響度の高い事業体の財務諸表監査に適用される規定を含む。）に従って、会社から独立しており、また、監査人としてのその他の倫理上の責任を果たしている。当監査法人は、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手したと判断している。

その他の記載内容

その他の記載内容は、事業報告及びその附属明細書である。経営者の責任は、その他の記載内容を作成し開示することにある。また、監査等委員会の責任は、その他の記載内容の報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

当監査法人の計算書類等に対する監査意見の対象にはその他の記載内容は含まれておらず、当監査法人はその他の記載内容に対して意見を表明するものではない。

計算書類等の監査における当監査法人の責任は、その他の記載内容を通読し、通読の過程において、その他の記載内容と計算書類等又は当監査法人が監査の過程で得た知識との間に重要な相違があるかどうか検討すること、また、そのような重要な相違以外にその他の記載内容に重要な誤りの兆候があるかどうか注意を払うことにある。

当監査法人は、実施した作業に基づき、その他の記載内容に重要な誤りがあると判断した場合には、その事実を報告することが求められている。

その他の記載内容に関して、当監査法人が報告すべき事項はない。

計算書類等に対する経営者及び監査等委員会の責任

経営者の責任は、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠して計算書類等を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない計算書類等を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制を整備及び運用することが含まれる。

計算書類等を作成するに当たり、経営者は、継続企業の前提に基づき計算書類等を作成することが適切であるかどうかを評価し、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に基づいて継続企業に関する事項を開示する必要がある場合には当該事項を開示する責任がある。

監査等委員会の責任は、財務報告プロセスの整備及び運用における取締役の職務の執行を監視することにある。

計算書類等の監査における監査人の責任

監査人の責任は、監査人が実施した監査に基づいて、全体としての計算書類等に不正又は誤謬による重要な虚偽表示がないかどうかについて合理的な保証を得て、監査報告書において独立の立場から計算書類等に対する意見を表明することにある。虚偽表示は、不正又は誤謬により発生する可能性があり、個別に又は集計すると、計算書類等の利用者の意思決定に影響を与えると合理的に見込まれる場合に、重要性があると判断される。

監査人は、我が国において一般に公正妥当と認められる監査の基準に従って、監査の過程を通じて、職業的専門家としての判断を行い、職業的懐疑心を保持して以下を実施する。

- ・不正又は誤謬による重要な虚偽表示リスクを識別し、評価する。また、重要な虚偽表示リスクに対応した監査手続を立案し、実施する。監査手続の選択及び適用は監査人の判断による。さらに、意見表明の基礎となる十分かつ適切な監査証拠を入手する。
- ・計算書類等の監査の目的は、内部統制の有効性について意見表明するためのものではないが、監査人は、リスク評価の実施に際して、状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制を検討する。
- ・経営者が採用した会計方針及びその適用方法の適切性、並びに経営者によって行われた会計上の見積りの合理性及び関連する注記事項の妥当性を評価する。
- ・経営者が継続企業を前提として計算書類等を作成することが適切であるかどうか、また、入手した監査証拠に基づき、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関して重要な不確実性が認められるかどうか結論付ける。継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められる場合は、監査報告書において計算書類等の注記事項に注意を喚起すること、又は重要な不確実性に関する計算書類等の注記事項が適切でない場合は、計算書類等に対して除外事項付意見を表明することが求められている。監査人の結論は、監査報告書日までに入手した監査証拠に基づいているが、将来の事象や状況により、企業は継続企業として存続できなくなる可能性がある。
- ・計算書類等の表示及び注記事項が、我が国において一般に公正妥当と認められる企業会計の基準に準拠しているかどうかとともに、関連する注記事項を含めた計算書類等の表示、構成及び内容、並びに計算書類等が基礎となる取引や会計事象を適正に表示しているかどうかを評価する。

監査人は、監査等委員会に対して、計画した監査の範囲とその実施時期、監査の実施過程で識別した内部統制の重要な不備を含む監査上の重要な発見事項、及び監査の基準で求められているその他の事項について報告を行う。

監査人は、監査等委員会に対して、独立性についての我が国における職業倫理に関する規定を遵守したこと、並びに監査人の独立性に影響を与えると合理的に考えられる事項、及び阻害要因を除去するための対応策を講じている場合又は阻害要因を許容可能な水準にまで軽減するためのセーフガードを適用している場合はその内容について報告を行う。

利害関係

会社と当監査法人又は業務執行社員との間には、公認会計士法の規定により記載すべき利害関係はない。

以 上

監査等委員会の監査報告書

監 査 報 告 書

当監査等委員会は、2025年4月1日から2026年3月31日までの第203期事業年度における取締役の職務の執行を監査いたしました。その方法及び結果について以下のとおり報告いたします。

1. 監査の方法及びその内容

- (1) 監査等委員会は、会社法第399条の13第1項第1号ロ及びハに掲げる事項に関する取締役会決議の内容並びに当該決議に基づき整備されている体制（内部統制システム）について取締役、執行役員及び従業員等からその構築及び運用の状況について定期的に報告を受け、必要に応じて説明を求め、意見を表明しました。

なお、金融商品取引法上の財務報告に係る内部統制については、取締役等及び有限責任 あずさ監査法人から当該内部統制の評価及び監査の状況について報告を受け、必要に応じて説明を求めました。

- (2) 監査等委員会が定めた監査方針、監査計画等に従い、内部監査部門及びその他の関係部門と連携の上、オンライン形式も併用しながら、重要な会議に出席し、取締役、執行役員及び従業員等からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて説明を求め、重要な文書等を閲覧し、本社及び事業所等において業務及び財産の状況を調査いたしました。

また、子会社については、子会社の取締役及び監査役等と意思疎通及び情報交換を図り、必要に応じて子会社から事業の報告を受けました。

- (3) 会計監査人が独立の立場を保持し、かつ、適正な監査を実施しているかを監視及び検証するとともに、会計監査人からその職務の執行状況について報告を受け、必要に応じて監査に立ち会うとともに説明を求めました。

また、会計監査人から「職務の遂行が適正に行われることを確保するための体制」（会社計算規則第131条各号に掲げる事項）を「監査に関する品質管理基準」（企業会計審議会）等に従って整備している旨の通知を受け、必要に応じて説明を求めました。

以上の方法に基づき、当該事業年度に係る事業報告及びその附属明細書、連結計算書類（連結財政状態計算書、連結損益計算書、連結持分変動計算書及び連結注記表）並びに計算書類（貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書及び個別注記表）及びその附属明細書について検討いたしました。

2. 監査の結果

(1) 事業報告等の監査結果

- ①事業報告及びその附属明細書は、法令及び定款に従い、会社の状況を正しく示しているものと認めます。
- ②取締役の職務の執行に関する不正の行為又は法令若しくは定款に違反する重大な事実は認められません。
- ③内部統制システムに関する取締役会の決議の内容は相当であると認めます。また、当該内部統制システムに関する事業報告の記載内容及び取締役の職務の執行についても、財務報告に係る内部統制を含め、指摘すべき事項は認められません。

なお、潜水艦修繕事業及び船用エンジン事業における不正事案に関しては、事業報告に記載のとおり、社長を委員長とするコンプライアンス特別推進委員会において、社外有識者で構成する特別調査委員会からの提言も踏まえ、グループ全体のコンプライアンス・ガバナンス体制の強化に向けた再発防止策に取り組んでいることを監査等委員会として確認しております。

監査等委員会としましては、今後も引き続き、継続中のコンプライアンス特別推進委員会の活動及び再発防止策の実施状況・実効性を注視してまいります。

(2) 連結計算書類の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

(3) 計算書類及びその附属明細書の監査結果

会計監査人 有限責任 あずさ監査法人の監査の方法及び結果は相当であると認めます。

2026年5月19日

川崎重工業株式会社 監査等委員会

常勤監査等委員 柿原アツ子

監査等委員 津 久 井 進

監査等委員 天 谷 知 子

監査等委員 板 垣 利 明

- (注) 1. 監査等委員 津久井進、監査等委員 天谷知子及び監査等委員 板垣利明は、会社法第2条第15号及び第331条第6項に定める社外取締役であります。
2. 常勤監査等委員 加藤信久は、2026年1月22日に逝去により退任いたしましたので、監査報告書に署名しておりません。

第203期 定時株主総会

会場ご案内図

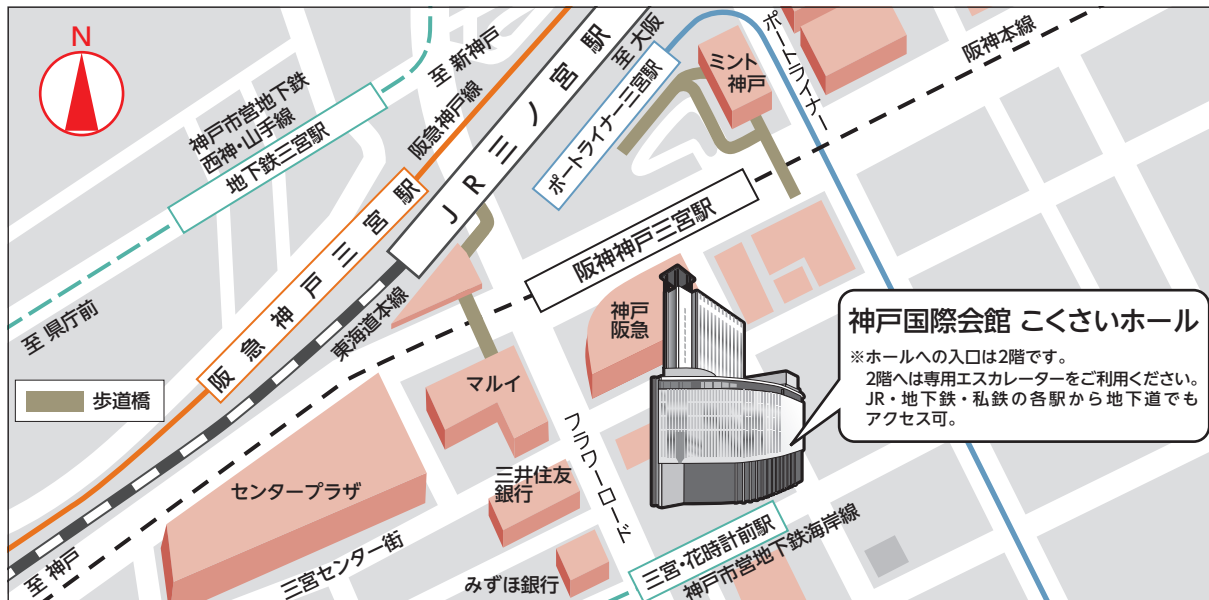
- 座席指定とさせていただきます。あらかじめご承知おきくださいますようお願いいたします。
- 受付付近の混雑防止のため、事前に議決権行使書用紙をご準備くださいますようお願いいたします。

《株主総会 会場》

神戸国際会館 こくさいホール

神戸市中央区御幸通8丁目1番6号

会場内は全館禁煙となっております。
会場のその他注意事項については、
右記のQRコードからご確認ください。



交通のご案内 ●各線三ノ宮/神戸三宮/三宮駅 徒歩約5分

※当日は駐車場・駐輪場のご用意はしておりませんので、お車・自転車・バイク等でのご来場はご遠慮ください。

※各線三ノ宮/神戸三宮/三宮駅周辺は再整備が進められており、工事の状況により会場までの経路等に変更が生じる場合がございます。

- 車いすでの来場の方には、会場内に専用スペースを設けておりますので、当日受付時にお申し出ください。
- お身体の不自由な株主様のご同伴の方、盲導犬・介助犬及び聴導犬等もご来場いただけます。
- その他、会場での配慮が必要な方は、準備の都合上、2026年6月18日（木）までに、以下の窓口までお申し出ください。

当社 株式担当 【電話】078（371）9533（受付時間：午前9時～午後5時（土・日・休日を除く））

