

TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示

基本的な考え

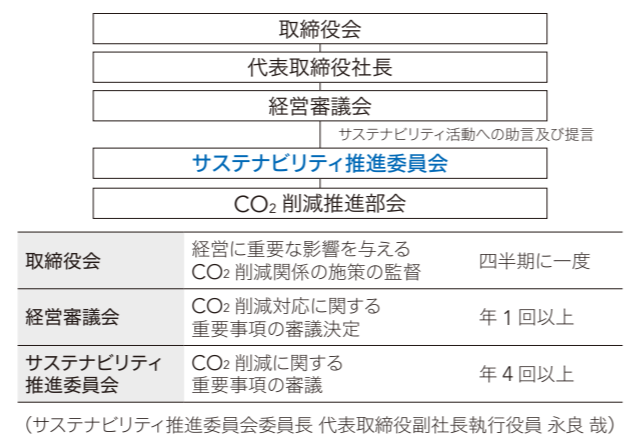
KOBELCOグループはCO₂削減への取組みを経営上の最重要課題であると認識しており、2021年5月にはKOBELCOグループ中期経営計画(2021~2023年度)の中で、2050年のカーボンニュートラルへ挑戦し、カーボンニュートラルへの移行の中で企業価値の向上を目指すことを表明しました。

当社グループはこれからもCO₂削減を通じて、「KOBELCOが実現したい未来」である「安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。」の実現に貢献していきます。

ガバナンスとリスク管理

気候関連リスク及び機会に係る課題を専門的に取り扱う組織として、サステナビリティ推進委員会(委員長:代表取締役副社長執行役員)のもとにCO₂削減推進部会を設置し、気候変動に関する戦略的な検討を行うこととし、気候関連のリスクと機会について全社横断的に検討・活動を行っています。

CO₂削減推進部会の検討結果や活動成果は、サステナビリティ推進委員会を通じて四半期に一度、取締役会へ報告を行ったうえで、取締役会の監督・指導を受けており、取締役会が気候変動に関わるリスクに対して直接ガバナンスを行う体制としています。



戦略

当社グループでは、国際エネルギー機関(IEA)等が提示する社会シナリオ、(一社)日本鉄鋼連盟や(一社)日本アルミニウム協会等の業界団体が策定・公表している長期ビジョンや、国のエネルギー政策等を考慮し、中長期的な気候関連のリスクと機会の分析を進めています。また、その分析により、当社グループ実行項目の適正性を評価しています。

<気候関連リスク>

今後、カーボンプライシング導入をはじめとする気候変動に関

する環境規制の強化等が当社グループの業績及び財務状況に大きな影響を与える可能性があります。また、近年、洪水・台風に関する被害が激甚化する傾向にあり、気候変動による災害の増加により、生産量低下、サプライチェーンの混乱等が予想されます。

<気候関連機会>

気候関連問題の国際的な関心の高まりを背景に、CO₂排出量が少ない製品・サービスへの需要が増加しており、自動車軽量化やMIDREX®プロセスといった当社グループのCO₂削減貢献メニューの需要が中長期的に増加することが期待されます。

短・中期、長期の気候関連のリスク及び機会

	リスク		機会	
	短・中期(～2030年度)	長期(～2050年度)	短・中期(～2030年度)	長期(～2050年度)
政策・法制度	規制強化によるコスト増加		CO ₂ 削減貢献技術・製品・サービス(自動車軽量化、MIDREX®プロセス等)の需要増加	
市場と技術の移行	低炭素技術に関する設備投資、研究開発費、操業コストの増加			
評判	不十分な情報開示、情報開示の遅れ等による企業イメージの悪化		気候関連問題に対して先進的な企業として差別化	
物理的リスク(災害等)	洪水・台風等の災害増加による生産量低下、サプライチェーンの混乱		防災に関する公共投資、設備投資の増加による製品需要の増加	
		海面上昇・高潮被害による沿岸部の工場の対策費増加、生産量低下		

□ リスク大 □ リスク小 □ 機会大 □ 機会小

リスクと機会への対応(研究開発)

生産プロセスにおけるCO₂削減

製鉄プロセスのCO₂削減に向けて、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が推進する事業に鉄鋼他社とともに参画し、実用化に向けて技術開発を推進しています。その一つ「製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト」は国の「グリーンイノベーション(GI)基金事業」に採択されており、2050年のカーボンニュートラルに向けた取組みを推進しています。

シナリオ分析

将来の気候関連のリスクと機会を把握するため、中期(2030年)及び長期(2050年)におけるシナリオ分析を実施しました。シナリオ分析にあたっては、国際エネルギー機関(IEA)が公表する2°Cシナリオ(SDS)、1.5°Cシナリオ(Net Zero by 2050)、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第6次評価報告書の4°Cシナリオを用いており、それに加えて(一社)日本鉄鋼連盟や(一社)日本アルミニウム協会等、当社グループ所属の業界団体が公表する長期ビジョンも参照して分析・評価を実施しています。なお、電力事業については、日本国のエネルギー政策と密接に関係するため、日本政府のエネルギー政策をベースとしてシナリオ分析を実施しています。また、外部環境の変化も踏まえ、定期的にリスクと機会の分析・評価の見直しを行っています。

ビジネスへの影響

当社グループのCO₂排出量の90%以上は製鉄プロセスに由来するため、鉄鋼業の中長期的な動向は当社グループのビジネスに最も大きな影響を与えます。(一社)日本鉄鋼連盟の「長期温暖化対策ビジョン『ゼロカーボン・スチールへの挑戦』」によると、経済成長と1人当たりの鉄鋼蓄積量には一定の相関があり、また、人口が増えれば鉄鋼の蓄積総量は拡大することが示されています。したがって、今後、世界の経済成長と人口増加により鉄鋼の需要は増加し続けると予測されます。

鉄鋼の生産は、天然資源(鉄鉱石)からの生産(主に高炉、直接還元鉄)と、スクラップの再利用(主に電炉)による生産に大別することができ、(一社)日本鉄鋼連盟の予測によれば鉄鋼の蓄積総量の拡大によりスクラップの再利用が大きく増加することが見込まれています。一方で、スクラップの再利用だけでは鋼材需要を満たすことはできず、天然資源(鉄鉱石)からの生産も引き続き現在と同程度必要となることが予測されています。

気候変動への対応やその情報開示に対する関心が高まる中、

技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献

既存の削減貢献メニューである自動車軽量化に貢献する素材・部品、ヒートポンプ等では、更なるCO₂削減効果の追求を目的として、継続的な技術開発を進めています。また、新たなCO₂削減貢献技術・製品・サービスの開発にも積極的に取り組んでおり、MIDREX H₂™(100%水素直接還元)等の開発を進めています。

鉄鋼業においてもCO₂削減への取組みの重要性は今後も高まることを見込まれています。そのため、政府・地方自治体の皆様、投資家様、お客様等のステークホルダーの皆様から、自社設備からのCO₂排出量の削減への取組みと、CO₂削減貢献メニューの拡販に対する関心等がさらに増加するものと予測しています。

リスクと機会

当社グループは、主力事業の一つとして鉄鋼製品の生産・販売を行っており、エネルギー多消費型の素材産業に該当します。当社グループのエネルギー起源CO₂排出量は15.6百万t(2022年度、Scope1,2)であり、日本の製造業の中でも上位に位置しています。そのことから、カーボンプライシングをはじめとする将来の気候変動に係る政策、法令・規制の動向は、経営に重大な影響を与える可能性がある移行リスクと認識しています。

また、物理的リスクとして地球温暖化の進行により、大気中の水蒸気が増加することで降水量が増加し、大雨や台風による被害が激甚化する傾向があることが各種研究機関や気象庁等から報告されています。当社グループでも、近年の台風や大雨の激甚化による生産停止やサプライヤーチェーンの混乱のリスクが顕在化しつつあり、気候変動に伴う台風や洪水等の自然災害の激甚化は、生産活動の停止につながる経営に重大な影響を与える可能性があるリスクと認識しています。

当社では、全社のリスク管理規定上、「気候関連規制」と「自然災害への備え、復旧」を事象発生時の影響が特に重大と予想されるリスクである「トップリスク」に位置付け、リスク管理の強化を図っています。

一方で、機会に関して、気候関連問題の国際的な関心の高まりを背景に、CO₂排出量が少ない製品・サービスへの需要が増加しており、自動車軽量化やMIDREX®といった当社のCO₂削減貢献メニューの需要が中長期的に増加することが期待されます。

TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示

指標と目標

指標A 生産プロセスにおけるCO₂削減

目標

当社グループは2021年5月に2050年のカーボンニュートラルへ挑戦し、カーボンニュートラルへの移行の中で企業価値の向上を目指すことを表明しました。また、中期的な目標として2030年目標を設定しています。

CO₂排出量の実績

日本の鉄鋼業はオイルショックを契機として1970年代以降1990年代までに、工程の連続化や工程省略等による省エネルギーや排熱回収設備の設置によるエネルギーの有効利用を進めてきました。1990年代以降も排熱回収設備の増強や設備の高効率化を進め、廃棄物資源の有効利用の対策にも取り組み、近年では高効率ガスタービン発電設備の導入等を行ってきました。

当社グループでも、積極的な設備投資により、様々な省エネルギー・CO₂削減対策を講じてきました。例えば、2009年度から2014年度にかけて、加古川製鉄所に高炉ガスを利用した高効率ガスタービン発電設備を導入し、CO₂排出量を大幅に削減しました。

2022年度のCO₂排出量は、前年度と比較して生産量減少に伴い減少し、2013年度比20%になりました。

製鉄プロセスにおいては、MIDREX®プロセスで製造したHBI(還元鉄)を高炉に多量に装入し、高炉工程でのCO₂排出量を約20%削減できることを実証試験で確認・完了しました。今後も引き続き、このHBI装入技術やAI操炉技術をさらに追求し、高炉でのCO₂排出量を削減して2030年度の目標達成に向けて取り組んでいきます。また、2050年カーボンニュートラルに向けては、「既存の高炉を活かしたCO₂削減」と「大型電炉での高級鋼製造」の複線アプローチで検討を進め達成を目指します。

エネルギー起源CO₂排出量の実績

当社グループは2022年度、グループ全体で15.6百万tのCO₂を排出しました。そのうち、約92%が鉄鋼アルミ関連事業、約3%が素形材関連事業、約4%が電力事業で排出されています。

2050年ビジョン
カーボンニュートラルへ挑戦し、
達成を目指す

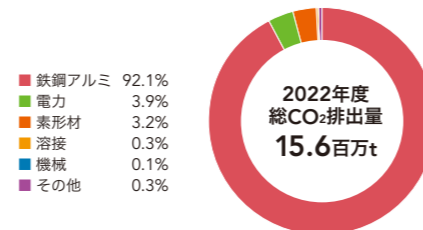
2030年目標
当社グループの生産プロセスにおけるCO₂削減
30~40%削減(2013年度比)*1*2

2022年度実績
20%削減(2013年度比)*1*2

*1 Scope1、Scope2の合計
*2 削減目標の対象範囲は当社及びコベルコ建機(株)の主要事業所であり、当社グループ全体のCO₂排出量の約93%をカバーしています。(2022年度実績)
対象範囲のCO₂排出量：2013年度 18.2百万t
2022年度 14.5百万t

エネルギー起源CO₂排出量

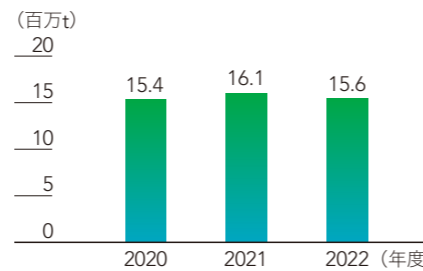
(Scope1、Scope2の合計、一部を除く)*
(国内外グループ会社を含む)



* エネルギー起源CO₂排出量に、電力事業部門の子会社3社及び当社製鉄所が外部に販売した電力に相当するCO₂排出量(12.8百万t-CO₂)は含まない。

エネルギー起源CO₂排出量の推移*

(Scope1、Scope2の合計、一部を除く)
(国内外グループ会社を含む)



※算定方法の見直しに伴い、2020年度の数値を遡及して修正。

指標B 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献

目標

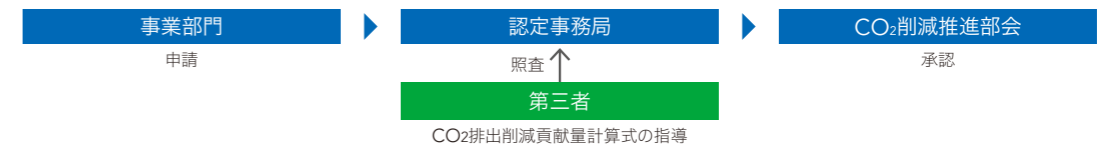
当社グループは、独自の技術・製品・サービスを通じて、社会の様々な分野でCO₂排出削減に貢献しています。当社グループはCO₂排出削減貢献量について、2030年目標、2050年ビジョンを設定しています。

排出削減に貢献する技術・製品・サービスについては、排出削減貢献量を社内認定する制度を設けています。なお、認定における計算式については、国立研究開発法人産業技術総合研究所安全科学研究部門IDEAラボ田原聖隆ラボ長にご指導いただいています。

2050年ビジョン
CO₂排出削減貢献量 1億t以上

2030年目標
CO₂排出削減貢献量 6,100万t以上

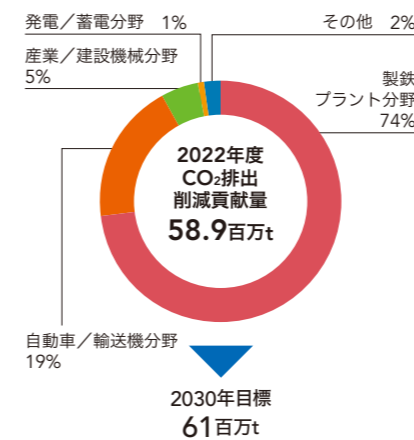
認定の流れ



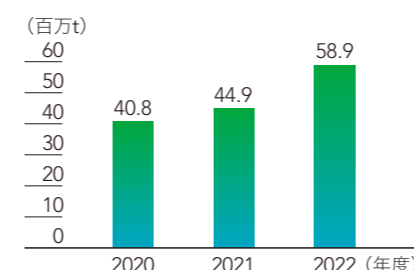
CO₂排出削減貢献の実績

CO₂削減推進部会において承認された当社グループの技術・製品・サービスによる2022年度のCO₂排出削減貢献量は58.9百万tと推計しています。

CO₂排出削減貢献量



CO₂排出削減貢献量実績の推移



※技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献量の算出については、最新の係数を使用。2022年度の算出においては係数を見直し。

「気候変動への対応」について

▶ ESGデータブック2023:P.15-26参照

技術・製品・サービス	削減貢献量(万t/年)	削減のコンセプト	
製鉄プラント分野	MIDREX® 4,341	CO ₂ 排出量の少ない還元鉄製鉄法	
自動車/輸送機分野	自動車向け超ハイテン、超ハイテン用溶接材料	高強度・軽量の部材を用いることによる自動車/輸送機の軽量化による燃費改善効果	
	懸架ばね用線材		27
	自動車弁ばね用線材		80
	造船用ハイテン		25
産業/建設機械分野	自動車用アルミ材	31	
	鉄道車両用アルミ材	7	軽量化による電力消費量の低減効果
	ヒートポンプ、汎用圧縮機、スチームスター、バイナリー発電装置、エコセントリ	258	高効率化や未利用エネルギーの利用による省エネルギー効果
発電/蓄電分野	省エネ建設機械	48	低燃費建設機械による燃費改善効果
その他	木質バイオマス発電、ごみ発電	20	カーボンニュートラルに寄与する資源活用による化石資源使用量削減効果
	高炉セメント熱処理工程省略可能な線材・棒鋼	132	リサイクル原料の活用や、熱処理工程を省略できる製品使用による、お客様の製造工程におけるエネルギー削減効果

※算定には、一部「産総研 IDEA Ver.3.3」のデータを活用しています。

その他CO₂排出削減に貢献している主な技術・製品・サービス

技術・製品・サービス	削減のコンセプト	
自動車/輸送機分野	燃料電池セパレータ素材、航空機用チタン	自動車/輸送機の軽量化による燃費改善効果、次世代自動車のガソリン車からの置き換え効果
水素利活用分野	水電解式高純度水素発生装置(HHOG)	水素活用による化石資源使用量削減効果
発電分野	下水汚泥の燃料化と石炭火力発電所での活用(予定)	カーボンニュートラルに寄与する資源活用による化石資源使用量削減効果

DX戦略



KOBELCOグループは、カーボンニュートラルの実現をはじめとした社会課題を解決する製品並びにソリューションのプロバイダーを目指し、お客様とともにサステナブルな未来をつくっていきます。

そのために、当社グループでは、DX(デジタルトランスフォーメーション)推進を重要な経営戦略の一つと位置付けています。ITツールの活用やデジタル化といったIT基盤の変革だけでなく、あわせて業務やビジネスの在り方も大きく見直し、変革することが我々の目指しているDXです。

個々の事業を強化することに加え、当社グループの特徴である多様な事業が有する人材・技術・情報・顧客基盤等を活かした事業部門間連携や社外との協業による化学反応を追求することで、新たな価値創造に取り組んでいきます。

取締役執行役員
(DX戦略委員会委員長)
宮岡 伸司

KOBELCOグループのDX戦略の基本方針

世の中は目まぐるしいスピードで変化しており、カーボンニュートラル社会への急激な移行、コロナ禍を契機とした産業構造の変化、高齢化社会による働き手の不足、地政学的リスクの高まり等、多様な社会課題が新たに顕在化し、不確実な事業環境になっています。

このような事業環境下において、当社グループがサステナビリティ経営推進による企業価値向上を図っていくためには、多種多様な特長ある資産(技術資産・ビジネス資産)を活かしたDX戦略の実行が必須だと考え、各取組みをSTEP 1~3と位置付けて推進しています。

STEP 1、2の推進によって生み出すリソースや統合管理された資産(データ)を活かして、STEP 3として「DXによる「KOBELCOらしさ」の追求」をすることで、社会課題の解決、新たな価値創造につながる取組みを進めています。



主な取組事例

STEP 1 積極的かつ勇猛果敢な「デジタル化」

当社グループでは、全社員が、自らの力で、「デジタル化」による業務効率化を実現できるような環境整備に取り組んでいます。

まず、特長ある人材育成制度として、各部門でのデジタルを活用した業務の改善をリードするITエバンジェリストの育成に注力しています。また、専門的なプログラミング知識がなくてもシステム開発ができるノーコード・ローコード開発ツール等を用いて、社内のより広い範囲で業務改善を進めています。ITエバンジェリスト育成、ノーコード・ローコード開発ツールの活用ともに順調に進捗しており、業務効率化時間については目標に対し超過達成の見込み*です。

「マテリアリティ及び指標・目標」について ▶P.16-17参照

STEP 2 「デジタル化」を基軸にしたKOBELCOの変革

データを活用した開発・製造プロセスの変革にも取り組んでいます。

K-DIVE®とは

重機の遠隔操作システム
実機搭乗時の振動や傾きを再現した遠隔コックピットから重機を操作。安全快適な場所から現場作業を行うことが可能

ヒト・重機の稼働データ活用
クラウドに蓄積した稼働データが現場の課題を見える化。DB(データベース)とDXアドバイザーによるデータ活用サポートで現場を効率化

全社横断でのDX推進体制

経営審議会の補佐機関としてDX戦略委員会を置き、課題毎に分科会を設置し、全社横断でDXを推進しています。

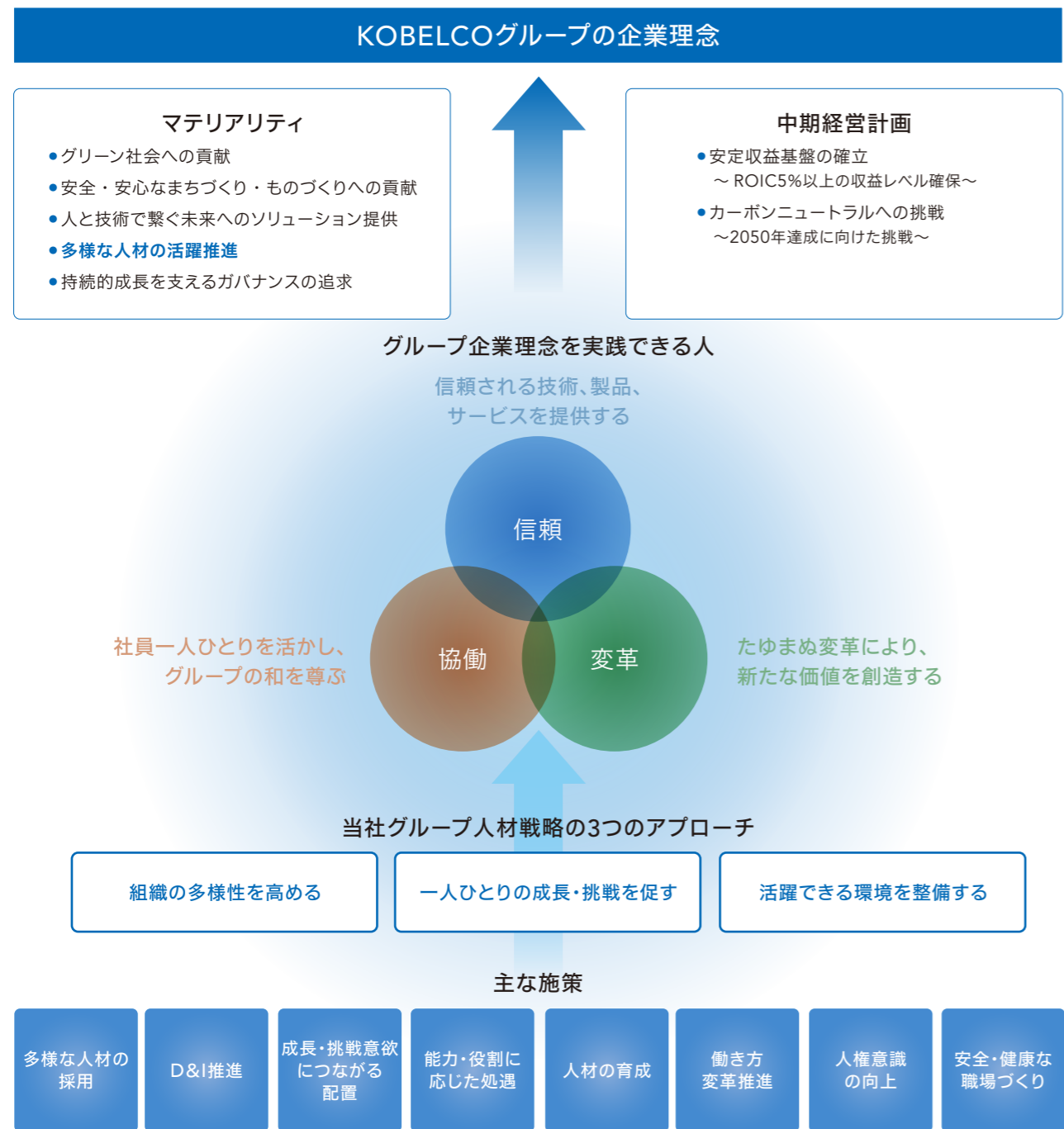


人材戦略

KOBELCOグループは、企業としての社会的責任を果たし、新たな価値を創造するために、グループ企業理念を理解し実践できる人材を育成することが重要だと考えています。

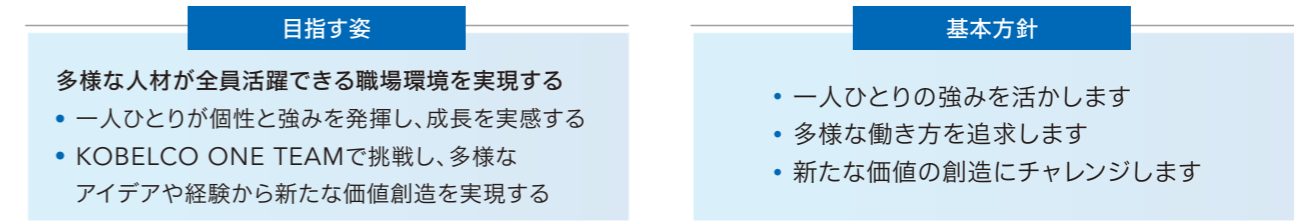
幅広い事業分野を有する当社グループにおいて、多様な背景、価値観、技術を持った人材を有し、時代・社会の変化の中で、社会への貢献とその実現に向けて果敢に挑戦することは、更なる強みの強化につながると考え、最大限活躍できる環境を整備していきます。

当社グループの人材戦略



D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)推進 ~私らしく KOBELCOらしく 全員活躍~

当社グループは、多様な人材が活躍できる職場環境を実現するため、D&I基本方針を策定し、D&I推進を強化しています。



D&I推進ロードマップ 目指す姿の達成に向け、取組みを進めています

2021	2022	2023	2030 (年度)
		マテリアリティに対する 目標達成	目指す姿の達成
経営層のD&Iメッセージの発信		経営層の継続的なメッセージ 発信	一人ひとりが 個性と強みを発揮し、 成長を実感する
人権・ハラスメント防止研修の実施・強化		「人権基本方針」に従い、差別・ハラス メントを許さない環境づくりを継続	
	多様な属性の人材育成強化	多様な人材を育成する 仕組みの再構築	多様な人材が 活躍できる 新たな風土をつくる
女性・外国籍・障がい者採用強化により多様性向上		多様で優秀な人材の確保・定着	
	女性技能系配属先職場の拡大	柔軟な働き方整備	KOBELCO ONE TEAMで 挑戦し、 多様なアイデアや 経験から新たな 価値創造を実現する
仕事と生活の両立支援制度の拡充		自律的なキャリア意識の醸成	
	育児・介護等長期休暇中の職場リソース確保	多様な人材が強みを発揮できる マネジメント力の強化	
	自律自走教育へのシフト・定着	組織の枠を超えた コミュニケーション活性化	
多様な人材を育成するためのマネジメント力強化		D&Iを通じた 未来の会社ビジョンの共有化	
全社横断コミュニケーション機会の創出			
D&I方針・目標の設定・取組内容等の情報発信			

Topics

KOBELCO ONE TEAMで挑戦し、新たな価値の創造を目指す取組みの一環として、ダイバーシティネットワーク(DNW[®])の活動を進めています。2022年度は役員に対してD&I改善提案を行い、全社施策への展開が始まりました。

*DNWとは：有志メンバーが主体となって職場のD&Iについてテーマ毎に改善を目指す草の根活動

DNWメンバー社員の声(活動参加理由等)

- 「D&Iを学びながら、後輩や今後入社する人が喜びと働きがいを感じる会社を目指し、施策提言しています」
- 「日頃出会うことのない社内外の方と知り合い、たくさんの方々と意見交換をしています。多くの学びを得ることができています」
- 「誰もが働きやすい職場環境をつくるために、様々な意見を聞き、自らの意見も発言でき、とてもいい経験になっています」



多様な人材の採用

グループ企業理念や事業内容に共感し、当社で活躍したいという気概あふれる人材を多く採用しています。新卒採用では採用実績の少ない学校への積極的な訪問や、海外大学での説明会実施、また、女子学生向け会社説明会の開催等、多様な人材の確保に取り組んでいます。

また、外部の知見や多様な価値観を取り入れ、更なる組織の強化を促進すべく、キャリア採用にも注力しており、年々その比率を高めてきています。

当社へ入社した社員の多くが「入社を決めた理由」として挙げるのが、当社で働く「人」の魅力です。OB・OGやリクルーターとの座談会、実際に働くイメージを膨らませる工場見学会、インターンシップの実施等、当社の「人」の魅力を最大限に感じてもらう機会を数多く用意し、採用活動を展開しています。



現場・スタッフとも女性採用を強化中

成長・挑戦意欲につながる配置

組織の活性化、社員の育成、自律的なキャリア形成の観点から、事業分野や職種の枠を超えた適材適所の配置を促進しています。会社主導の配置だけではなく、自律的にキャリアを形成し、学び、成長できる機会を支援するために、社員自らが希望する部署へチャレンジできるキャリアトライ制度を設けています。

キャリアトライ制度(社内公募制度)		
1	ポジション提示型	部署が人材を社内公募する形式
2	ポジション提示-PlusOne型	部署が人材を社内公募する形式 現部署に所属しながら、新たに公募部署の業務に従事する
3	オープンポジション型	社員が自ら異動を希望する組織・部署を指定して応募する形式

働き方に対する価値観の多様化への対応

社員の働き方に対する価値観が多様化し、とりわけ転勤に対する意識が変化している中で、転勤に対する忌避感や負担感を軽減するための施策を実施し、これまで以上に安心して仕事に取り組むことのできる環境の整備を進めています。

転勤の頻度低減に関する施策	転勤者の負担感軽減に関する施策
<ul style="list-style-type: none"> ・転勤頻度低減要件のガイドライン策定 ・遠距離通勤の許可 	<ul style="list-style-type: none"> ・転勤にかかる補助の拡充(単身赴任手当等) ・テレワーク取得要件の拡充

人材の育成

職場でのOJTを人材育成の基本とし、業務を通して上司や先輩社員とのコミュニケーションを重ね、早期の業務習得を促しています。個人の達成感や動機付けを行い、帰属意識の醸成や組織としての成果につなげています。新常態のテレワーク併用を含め、若手社員の不安払拭や、業務効率の向上に積極的に貢献、提案ができる人材を育てることを大切にしています。

また、身につけたスキルや知識を業務から離れたオフラインで体系的に整理したり、新たな知識の習得を狙った多様な教育研修プログラムを用意しています。OJTと研修を重ねることで、実践力の強化に取り組んでいます。



若手社員に対する体験型学習の様子

スタッフ職への取組み(管理職・総合職・基幹職事技系列)

昨年開始した動画教材を活用した自律自走教育は想定以上に多くの社員が活用し始めており、定着を推し進めています。2023年度は隙間時間や移動中の学習環境を一步進めるべく、会社貸与・個人所有の端末を問わず学べる体制を整えたり、学びの好事例を共有・横展開する場の準備を進めています。受講者同士の良い刺激が、より自律的な学びの習慣化につながることを期待した取組みとなっています。

また、学びの質や量の定量的な把握・促進を行うことを目的にLMS(Learning Management System、学びの管理システム)を本年度導入します。「KOBELCO TQM」活動の浸透・定着や、DX人材育成の成果の可視化にもつなげることで、幅広く職場の人材育成の支援を行っていく計画となっています。

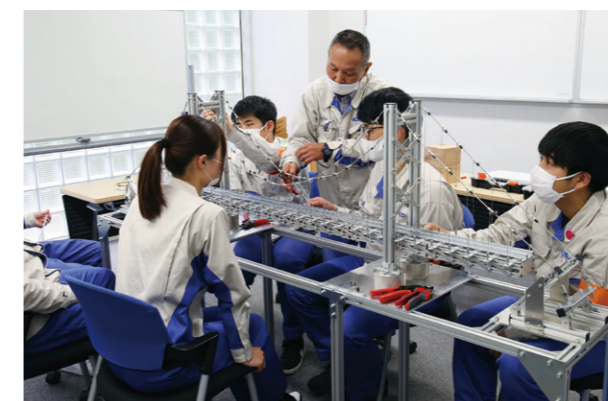
現場技能職への取組み(基幹職技能系列)

ものづくり力の強化に向け、職場での計画的なOJTを基本に、階層別教育を実施しています。とりわけ入社後5カ年は、職種別の専門技能教育を実施するとともに、成長促進の観点から2023年度よりマインドセット教育にも取り組んでいます。

また、職場の要である現場監督職に対し、安全・環境・品質等

の基礎知識は当然のこと、全員が最大限に能力を発揮できる組織の構築を目指して、マネジメント研修の強化にも注力しています。

今後もマインドと技能の両面から、ものづくり力の強化に資する人材育成に取り組んでいきます。



入社1年目エンゲージメント研修の様子



専門技能教育の一環「技能競技大会」の様子

エンゲージメントの向上

企業価値向上のためには、グループ企業理念のもと、すべての社員が生き生きと能力を発揮することが重要です。当社グループでは、毎年実施している独自の社員意識調査から、企業理念の浸透度をはじめとした社員の意識状況を数値として把握し、それをもとにエンゲージメント向上の取組みを行っています。

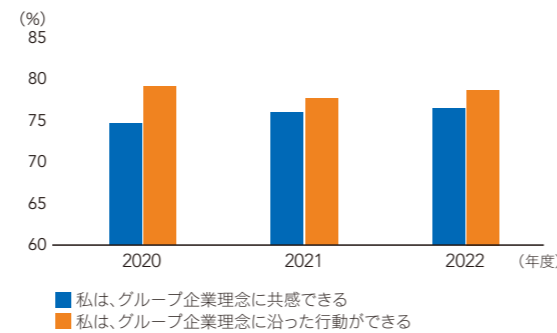
グループ企業理念の浸透度

グループ企業理念として、「KOBELCOの実現したい未来」や「KOBELCOの使命・存在意義」を定めています。理念に共感し、その実現に向けて行動する「エンゲージメントの高い社員」を増やすことが企業価値向上につながるとの想いから、当社ではグループ企業理念の浸透度をKPIとして定期的に測定しています。

エンゲージメント向上の取組み

毎年、経営幹部と社員の対話活動である「語り合う場」を開催したり、「経営層の約束宣言」を発信するなど、グループ企業理念の浸透活動に継続的に取り組んでいます。

社員意識調査のグループ企業理念に関する設問(5段階回答)で「そう思う」「どちらかというと思う」と回答した社員の割合



働き方変革推進

当社グループでは、2015年度から、生産性の向上、働きやすさ・働きがいのある職場環境整備に向けて、様々な活動に取り組んでいます。

柔軟な働き方の推進

テレワークと出社の組み合わせの定着化や両立支援の拡充につながる新たな休暇制度の導入、フレックスタイム制のコアタイム廃止、デジタルツールの活用等を推進しています。

テレワークやオンライン会議の浸透に合わせたオフィスの見直しも順次行い、生産性高く働ける職場環境の構築に取り組んでいます。

業務改善の促進

業務そのものやプロセスの見直しを行い、仕事の質をより高めるために業務改善の取組みを促進しています。

また、業務改善の風土醸成に向けて、各職場における業務改善・効率化の取組みを対象とした「業務改善表彰」の実施や改善事例の全社展開を行っています。

Member's VOICE

「自分たちの製品をもっと改善したい」との想いから、Excelのマクロ機能を活用し、集計や繰り返し型の定例業務の低減に取り組み、改善業務に注力できる体制を構築しました。今回の取組みを進めることで、職場内で非効率な作業やムダに対する感受性が高まったと感じています。作業効率について、互いに指摘・アドバイスをし合える風土が定着し、職場内で良い循環が生まれています。



業務改善表彰受賞者
鉄鋼アルミ事業部門

その他の取組みについて

▶ ESGデータブック2023:「人材」P.59-60、「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」P.61-67、「ワークライフバランス」P.68-69、「社会・労働についての各種データ」P.73参照

KOBELCOの約束 Next100プロジェクト

KOBELCOグループは、全社員が一つになって「誇り」「自信」「愛着」「希望」あふれる企業集団をつくり、持続的に発展していくことを目指した活動として、「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」を2017年度より開始しました。グループ企業理

念の浸透及び品質事案の風化防止(教訓の承継)を軸とした当活動を推進することで、社員一人ひとりが「認知」「共感」したうえで、それぞれの行動で「関与・実践」し、その行動が当たり前の組織文化として定着することをゴールとしています。



Next100プロジェクトの主な活動

以下の活動を通して、グループ企業理念の浸透及び品質事案の風化防止を目指しています。

主な活動内容

	施策	概要
関与・実践	経営層・部長・社員一人ひとりの「約束」の宣言	・経営幹部の「約束」をグループ全体で、ライン部長の「約束」を職場内で共有するとともに、社員一人ひとりも人事評価シートや企業理念カードにて自身の約束を宣言する取組み ・2022年度より全役員の約束宣言をグループ全体に動画で公開
	「語り合う場」に向けたライン部長研修	・語り合う場のファシリテーターを務めるライン部長のスキル底上げのため、課題共有・意見交換等を中心に、2018年度より毎年実施 ・受講対象者：国内外のライン部長/拠点長 約700人
	語り合う場	・①グループ企業理念の浸透、②品質事案の風化防止、③組織内の双方向コミュニケーションを目的に、当社及びグループ会社の業務に従事する者すべてを対象として2018年度より毎年実施
	KOBELCOの約束賞	・グループ企業理念を実践し、風土づくりに貢献した活動をたたえ合い、理念実践を促進する取組みとして、2019年度より開始。2022年度はグランプリ、準グランプリをはじめ14件表彰
認知→共感	経営幹部と社員との対話活動	・社長をはじめとする経営幹部が社員に対して想いを直接語りかけ、信頼回復に向けた改革に対する本気度を積極的に示す活動 ・社長はこれまで延べ約150回、1,500人と対話実施(2023年3月末時点) ・オンライン大規模対話であるKOBELCOの集いは2022年度累計約5,000人が参加
	KOBELCO 約束の場	・品質事案の教訓を、世代を超えて風化させないための施設として、2019年に摩耶研修所に開設 ・オンライン版やサテライト施設を含め、これまで延べ約23,000人が訪問(2023年3月末時点)
	KOBELCOの約束の日	・社会に再発防止を約束した日として毎年思い起こし、得た教訓を風化させないことを目的に、最終報告書を公表した3月6日を約束の日として制定。社長メッセージ発信等を実施
課題把握	社員/コンプライアンス意識調査	・社員の仕事や会社に対する意識及び組織の状態等について、包括的に現状・課題を把握する仕組みとして、2018年度に開始。毎年実施し、調査結果をもとに必要な対策を講じていく

Member's VOICE



技術開発本部
ソリューション技術センター

自分たちが行っている活動をもっと社員の皆さんに知ってほしいと思い、約束賞に応募しました。受賞したことで、特に活動に取り組んでいた若手社員の刺激になり、活気につながりました。また、他の受賞活動の内容を聞くことができ、とても参考になるものが多く、自分たちの活動の改善点にも気付くことができました。



(株)神鋼環境ソリューション
環境エンジニアリング事業本部
水環境事業部アセットマネジメント部 第一技術室

活動メンバーの自信を高めること、社内での活動の認知を高めることを目的に約束賞に応募しました。お客様と取り組んでいた活動が受賞されたことで、お客様に大変喜んでいただき、信頼関係をより築くことができたため、非常に良かったと思っています。

安全衛生

KOBELCOグループでは、「安全・衛生・健康は経営の基盤であり、すべての事業活動に優先する」という基本理念のもと、安全で安心して働くことのできる活気あふれた職場の実現に向けて、関係法令の遵守は当然のこと、様々な安全衛生活動を行っています。

「KOBELCOの3つの約束」からの安全行動規範

- 私は、職場のルールを守ります。そして、仲間に家族に信頼される人になります。
- 私は、仲間一人ひとりを大切に、相互注意を実行します。
- 私は、職場の設備・仕組みを改善し続け、一歩先の安全・安心を目指します。

重点目標(2023年度)

- 死亡災害、重大災害(同時3人以上被災)：ゼロ
- 休業災害度数率：0.10以下

2022年度は中期経営計画(2021~2023年度)2年目にあたり、前年度に引き続き「全員参加の安全意識向上・相互注意活動の実践状況確認・フォロー」(階層別教育の強化・安全人間カードの展開等)を行い安全文化・風土の醸成を行いました。それとともに「機械安全の全社基準化による更なる安全化推進」「安全衛生診断・支援活動の継続実施」(安全キャラバン隊による支援活動)、「海外グループ会社へのグループ標準の確実な再整備、及び災害発生拠点への改善取り組み」について活動を行ってきました。

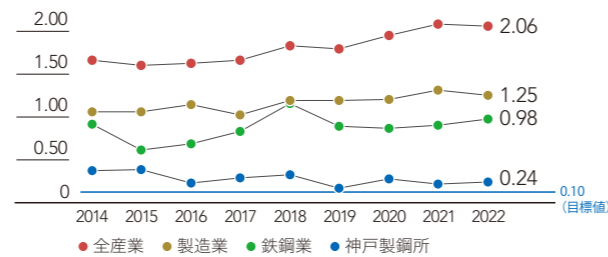
その結果、休業災害度数率は0.24と前年度の実績(0.22)より0.02ポイント増加しましたが、全国平均を下回る水準で推移しています。

中期経営計画の最終年度にあたる2023年度も安全文化の醸成と人づくりのための教育体制の強化を実施していくとともに、特に機械安全の全社推進を図ることで、重点目標の達成に向け取り組んでいきます。



製造工程における巻替機等の可動部への巻き込まれリスク低減に向けた取り組み
溶接事業部門 茨木工場での事例
(可動部へのインターロック機能を有した安全柵等の設置を推進)

休業災害度数率の推移



※ 休業災害度数率=休業以上の災害件数÷延べ労働時間数×1,000,000
 ※ 全産業、製造業、鉄鋼業データは厚生労働省発表暦年(1~12月)データ
 ※ 神戸製鋼データは年度(4~3月)データ

安全人間カード

全員参加の安全意識向上・相互注意活動として、「基本的なルール、マナーを意識し行動することを習慣化させる」「一人ひとりが安全を自らのこととして考えることで、安全意識高揚を図り活動の全員参加の機運を高め、安全最優先とした意識・行動を実践し継続すること」を目的に展開しています。



健康経営に関する取り組み

当社では、より快適な職場環境の構築を図るとともに、心身両面にわたる健康保持増進に向けた右記の諸活動を展開し、安全・安心して働ける職場づくりに取り組んでいます。これらの取り組みが評価され「健康経営銘柄2023」に6年ぶり4度目の選定、また「健康経営優良法人2023(ホワイト500)」に2年ぶり4度目の認定となりました。



【メンタルヘルス活動の取り組み】

- 全事業所に「なんでも相談室」を設置し、産業カウンセラーを配置
- ストレスチェック結果に基づき、ワークエンゲージメントを考慮したより働きやすい職場環境の構築
- ストレスチェック問診項目に睡眠関連の設問を追加し、該当者に対する産業医フォロー。また、眠教育動画の策定・展開を図り、より良い睡眠に向けた支援

【健康診断の充実(健康保険組合協同)】

- 血液検査+内視鏡検査の採用や、ピロリ菌の除菌を実施
- 50歳・60歳到達時の社員、及びその配偶者を対象とした人間ドック受診

【健康保持増進活動】

- 健康づくり支援アプリ「Pep Up」を活用した運動機会の習慣化推進
- イントラネットにストレッチや腰痛予防運動等の動画を掲載・展開

「安全衛生」「健康経営」について ▶ ESGデータブック2023:P.51-56参照

人権

人権尊重の取り組み(人権意識の向上)

KOBELCOグループは、グローバルに事業展開する企業グループとして、国際連合で採択された「国際人権章典」を尊重し、国際基準に則った取り組みを実施しています。2021年3月には、国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に参加

しています。引き続き、人権の保護、不当な労働の排除等の原則に賛同する企業としてその実現に向けて努力を継続し、人権侵害問題を発生させない取り組みを強化していきます。

人権基本方針の改定

当社グループでは、世界的な人権意識の高まりを受け、2019年1月に「神戸製鋼グループ人権基本方針」を制定しました。国際社会における人権課題の広範化を踏まえ、国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、2022年12月に「KOBELCOグループ人権基本方針」を改定するとともに、具体的な人権課題への対応として付属書を制定しました。

本方針は、社内外の有識者の意見も踏まえて策定し、サステナビリティ推進委員会及び取締役会の審議・承認を経たコミットメントです。これまでも人権尊重に取り組んできましたが、本方針に基づき国際規範に準拠した取り組みを強化していきます。

本方針は、当社グループのすべての役員及び社員に適用されます。また、サプライヤーを含む当社グループのビジネスパートナーの皆様に対しても、本方針の支持と実践をいただけるよう努めます。

KOBELCOグループ人権基本方針(項目)

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1. 国際規範の尊重 | 6. 対話・協議 |
| 2. 適用範囲 | 7. 是正・救済措置 |
| 3. 適用法令の遵守 | 8. 推進体制・苦情処理 |
| 4. 教育 | 9. 本方針の決定 |
| 5. 人権デューデリジェンス | 10. 本方針の付属書について |

付属書(人権課題)

- 強制労働の排除
- 児童労働の排除
- あらゆる差別の禁止
- 結社の自由や団体交渉権の尊重
- 適切な労働時間の管理
- 適切な賃金の確保
- 多様性の尊重と働きやすい職場環境の実現
- 先住民族の権利への配慮
- 地域社会への貢献
- サプライチェーン

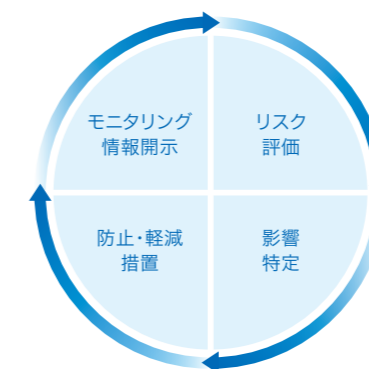
人権デューデリジェンスの実施

当社グループの事業活動における人権への負の影響の特定と評価を行い、その防止や軽減を適切な方法で実施します。

まずは、2022年度に当社単体のリスクアセスメントを実施し、人権課題の特定・リスク評価・影響特定を行いました。

2023年度からは、国内の主要グループ会社及び一部海外グループ会社を対象に、人権に関するリスクアセスメントを進め、当社グループ全体において人権デューデリジェンスプロセスの確立を目指します。

人権デューデリジェンスプロセス



人権に関する教育

当社グループでは、人権に関する教育を継続して実施しています。

2022年度は、管理監督職を対象にエモーショナル・レギュレーション(感情調整手法)研修を実施しました。怒りの感情をうまくコントロールできないことによってハラスメントにつながるケースを予防するために、感情研究の世界的権威であるデイビッド・マツモト博士を講師に招き、怒りを感じた時の対処法等について実践例を踏まえた講義を行いました。

今後も、人権に関する意識向上と啓発に取り組んでいきます。



エモーショナル・レギュレーション研修の様子

「人権と労働」について ▶ ESGデータブック2023:P.49-50参照

責任あるサプライチェーンの構築

基本的な考え方

KOBELCOグループは、「KOBELCOが実現したい未来」を実現するために、グローバルサプライチェーンの責任ある一員として、自社のみならずサプライチェーンも含めた人権、環境問題等の課題解決への取組みを積極的に推進しています。

当社グループは、2022年9月、「責任あるサプライチェーン構築」に向けたCSR調達基本方針を公表しました。原材料・資材調達におけるサプライチェーン上の課題把握に努めながら社会的責任を果たすとともに、製品・サービス等の安定供給を行います。

推進体制

全社方針は、サステナビリティ推進委員会から経営審議会に提言し、審議のうえで合意形成を図り、各事業部門における調達部署の運用責任者を中心に推進する体制としています。リスク管理の観点から、リスクマネジメント委員会との連携も図り執行体制を強化しています。

調達基本方針

当社グループの調達部署は、次の調達基本方針に基づき活動しています。

- | | |
|-------------------|-------------|
| 1. 法令その他の社会的規範の遵守 | 4. 取引先との |
| 2. 公平・公正な取引 | パートナーシップの強化 |
| 3. 調達を通じた地球環境との共存 | 5. 機密情報の管理 |

お取引先様へのお願い

当社グループは、お取引先様に対して、以下に掲げる項目の理解と実践を求め、協働して責任あるサプライチェーンの構築を目指します。

法令遵守	人権・労働	安全衛生
環境	公正取引・倫理	品質・安全性
情報セキュリティ	事業継続計画	社会貢献

当社グループの取組みの経緯

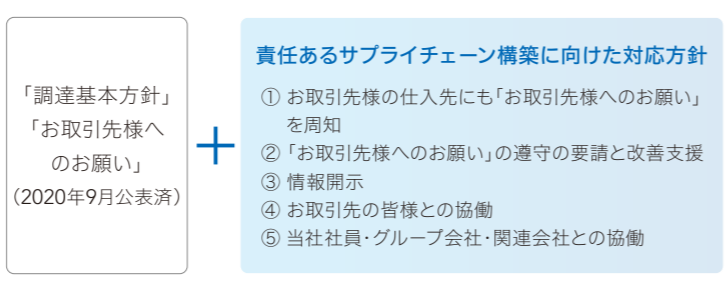
当社グループは、2020年度に当社グループの方針を公表し、2021年度よりお取引先様に方針をより深くご理解いただく活動や、お取引先様の現状調査を始めました。

2022年度の主な取組み

CSR調達基本方針の策定・周知

- 2022年9月、すでに策定済みの「調達基本方針」及び「お取引先様へのお願い」に、責任あるサプライチェーン構築に向けた対応方針を追加し、「CSR調達基本方針」として体系化しました。
- 当社グループ会社(2022年10月)及びお取引先様(2022年12月)を対象に「CSR調達基本方針」を周知しました。また、主要なお取引先様より「CSR調達基本方針に賛同いただく旨の同意書」を頂戴しました。

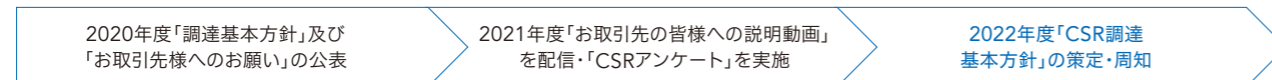
CSR調達基本方針



▶ 「CSR調達基本方針」「CSR調達基本方針に関する説明会動画」は当社ホームページをご覧ください

▶ <https://www.kobelco.co.jp/sustainability/procurement.html>

ご参考 当社グループの取組みの経緯



2023年度以降の取組予定

主要なお取引先様に対し、「CSRアンケート調査(2回目)」及び「重要な項目(人権・紛争鉱物)への遵守状況に関する調査」にご協力いただく予定です。

「責任あるサプライチェーンの構築」について ▶ ESGデータブック2023:P.70-72参照

品質

信頼向上プロジェクト

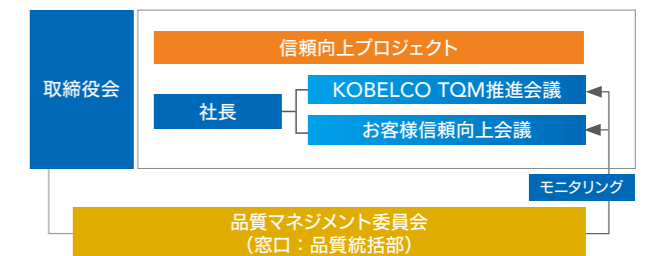
KOBELCOグループは2018年度より品質事案の再発防止策への取組みを進め、計画した活動は完遂しました。また、2020年度より、風化防止及びグループ企業理念を具現化するために、「KOBELCO TQM*」活動を開始しました。グループ全体でTQM活動を推進するために、2021年度より「信頼回復プロジェクト」を再構築し、社長をリーダーとする「信頼向上プロジェクト」を立ち上げました。このプロジェクトは、「KOBELCO TQM推進会議」と「お客様信頼向上会議」から構成されています。

信頼向上プロジェクトの活動は、取締役会の諮問機関である「品質マネジメント委員会」が客観的視点からのモニタリングと提言を行っています。

KOBELCO TQM推進会議

「企画・推進」「人材育成・教育」「業務品質改善」「品質保証強化」「ものづくり支援」の5つのタスクフォースによりグループ全体での活動を推進し、共通施策として、マネジメント層向け・全社員向けのTQM教育を実施しています。また、QCサークル活動等改善活動の活性化を図るとともに、品質ガイドラインを核とした品質保証体制の強化も図っています。

信頼向上プロジェクト 体制図



* TQM (Total Quality Management) : 「総合的品質管理」といわれている経営管理手法の一つ。「KOBELCO TQM」活動は、再発防止策の次のステップとして、各事業のマネジメントを強化し、お客様や社会に役立つために課題を設定し、全員参加でこれを達成していく活動です。

お客様信頼向上会議

お客様から「神戸製鋼所は変わった」と評価していただくとともに、社員自身も「会社は変わった」「お客様から信頼を得られた」と感じる状態の達成・維持に取り組んでいます。この目的を達成するための施策として、お客様に関する情報の共有化や満足度調査等について、関連部署と連携して活動しています。

担当取締役メッセージ

当社グループは、グループ企業理念のもと、ステークホルダーの皆様や社会にとってかけがえのない存在であり続けることを目指し、2020年度から「KOBELCO TQM」活動を積極的に推進しています。

TQMの「Q=品質」は、単に製品やサービスの品質だけでなく、会社の活動全般の質を指しています。これは組織、業務、人材等、ビジョンや経営目標を実現するためのすべての活動に関わるものです。

「KOBELCO TQM」活動では、「お客様視点(信頼される品質)」「全員参加(グループの和)」「たゆまぬ変革」を行動原則とし、「日常管理」「方針管理」「小集団活動」というTQMの基本活動要素に加えて、これらを支える「教育」に注力しています。これら活動全般の質を向上させ、問題や課題に対する改善・変革に取り組んでいます。開始から3年が経過し、社内での対話・議論を通じて認知度が上がり、取組みも進んできました。今後はさらに実践的、かつ実効性のある取組みに進化させることで、その成果を実感できるようにしていきます。あわせて、「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」、DX戦略、働き方変革、D&I推進、ROIC管理等との連動も進めていきます。

当社グループは、多様な事業を通じて培われた豊富な事業資産、技術資産、そして多様な人材を有しています。今後もTQMを活用し、各事業・各組織がお客様に喜ばれる製品やサービスを提供し、社会課題の解決に貢献します。さらにグループの経営資源・資産を組み合わせた総合力を活かし、社会ニーズに応えるソリューションを追求するとともに、「持続的に成長するKOBELCO」を目指していきます。



取締役執行役員
坂本 浩一

「品質」について ▶ ESGデータブック2023:P.94-95参照

取締役一覧

(監査等委員である取締役を含む) (2023年6月21日現在)



取締役執行役員
宮岡 伸司

社外取締役
北川 慎介

代表取締役副社長執行役員
永良 哉

取締役執行役員
坂本 浩一

社外取締役
伊藤 ゆみ子

代表取締役副社長執行役員
勝川 四志彦

社外取締役(監査等委員)
関口 暢子

取締役(監査等委員・常勤)
石川 裕士

代表取締役社長
山口 貢

社外取締役(監査等委員)
三浦 州夫

取締役(監査等委員・常勤)
松本 群雄

社外取締役
馬場 宏之

社外取締役(監査等委員)
河野 雅明

取締役一覧

取締役



代表取締役社長
山口 貢
コンプライアンス委員
指名・報酬委員
コーポレートガバナンス委員

所有株式数 74,100株

1981年4月 当社入社
2011年4月 当社執行役員
2013年4月 当社常務執行役員
2015年4月 当社専務執行役員
2016年6月 当社取締役専務執行役員
2017年4月 当社取締役副社長執行役員
2018年4月 当社取締役社長(現)



代表取締役副社長執行役員
勝川 四志彦
コーポレートガバナンス委員

所有株式数 42,400株

1985年4月 当社入社
2015年4月 当社執行役員
2017年4月 当社常務執行役員
2018年4月 当社専務執行役員
2018年6月 当社取締役専務執行役員
2021年4月 当社取締役執行役員
2023年4月 当社取締役副社長執行役員(現)

担当:
経営企画部、財務経理部、
海外拠点(本社所管)の総括



代表取締役副社長執行役員
永良 哉
コンプライアンス委員
コーポレートガバナンス委員

所有株式数 41,000株

1985年4月 当社入社
2016年4月 当社執行役員
2018年4月 当社常務執行役員
2020年4月 当社専務執行役員
2020年6月 当社取締役専務執行役員
2021年4月 当社取締役執行役員
2023年4月 当社取締役副社長執行役員(現)

担当:
内部統制・監査部、法務部、総務・CSR部、人事労政部、建設技術部、機材調達部、ラグビーセンター、支社・支店、高砂製作所(直属部門)の総括、全社コンプライアンスの総括



取締役執行役員
坂本 浩一
品質マネジメント委員

所有株式数 16,400株

1990年4月 当社入社
2012年4月 当社技術開発本部材料研究所長
2017年10月 当社開発企画部長
2019年4月 当社執行役員
2023年6月 当社取締役執行役員(現)

担当:
安全・環境部、品質統括部、知的財産部の総括、
技術開発本部の総括、全社安全衛生の総括、
全社環境防災の総括、全社品質の総括、
全社TQM活動推進の総括



取締役執行役員
宮岡 伸司

所有株式数 1,600株

1994年4月 当社入社
2018年4月 当社経営企画部長
2022年4月 当社執行役員
2023年6月 当社取締役執行役員(現)

担当:
事業開発部、IT企画部の総括、全社システムの総括



社外取締役
馬場 宏之
取締役会議長
指名・報酬委員(委員長)
コーポレートガバナンス委員

所有株式数 13,300株

1976年4月 住友ゴム工業(株)入社
2000年3月 同社取締役
2003年3月 同社執行役員
2003年7月 SRIスポーツ(株)
(現、住友ゴム工業(株))取締役社長
2011年3月 同社取締役会長
2015年3月 同社相談役
2015年6月 積水化成工業(株)社外取締役
2017年6月 当社取締役(現)



社外取締役
伊藤 ゆみ子
コーポレートガバナンス委員(委員長)

所有株式数 7,600株

1984年4月 衆議院法制局参事
1989年4月 弁護士登録、坂和総合法律事務所入所
1991年7月 田辺総合法律事務所入所
2001年4月 ジーイー横河メディカルシステム(株)
(現、GEヘルスケア・ジャパン(株))法務・特許室長
2004年5月 日本アイ・ビー・エム(株)法務・知的財産スタッフ・カウンセラー
2007年3月 マイクロソフト(株)(現、日本マイクロソフト(株))執行役員、法務・政策企画統括本部長
2013年4月 シャープ(株)執行役員
2013年6月 同社取締役(兼)執行役員
2014年4月 同社取締役(兼)常務執行役員
2016年6月 同社常務執行役員
2019年3月 同社退社
2019年4月 イトウ法律事務所開設、代表就任(現)
2019年6月 当社取締役(現)
参天製菓(株)社外監査役(現)
2023年3月 NIPPON EXPRESSホールディングス(株)社外取締役(現)



社外取締役
北川 慎介
コーポレートガバナンス委員

所有株式数 1,000株

1981年4月 通商産業省入省
2012年9月 経済産業省貿易経済協力局長
2013年6月 経済産業省中小企業庁長官
2015年7月 経済産業省選官
2015年11月 三井物産(株)顧問
2016年4月 同社常務執行役員
2019年4月 同社専務執行役員
2020年7月 (株)三井物産戦略研究所代表取締役社長
2022年6月 当社取締役(現)
2023年3月 三井物産(株)専務執行役員退任
(株)三井物産戦略研究所代表取締役社長退任
(一社)日本商仲裁協会理事(現)
豊トラスティ証券(株)社外監査役(現)

取締役(監査等委員)



取締役(監査等委員・常勤)
石川 裕士

所有株式数 17,600株

1982年4月 当社入社
2014年4月 当社執行役員
2016年4月 当社常務執行役員
2018年6月 当社取締役(監査等委員)(現)



取締役(監査等委員・常勤)
松本 群雄

所有株式数 0株

1989年4月 当社入社
2017年4月 当社経理部長
2021年4月 当社財務経理部長
2023年4月 当社内部統制・監査部担当役員補佐
2023年6月 当社取締役(監査等委員)(現)



社外取締役(監査等委員)
河野 雅明
監査等委員会委員長
指名・報酬委員
コーポレートガバナンス委員

所有株式数 5,000株

1979年4月 (株)第一勧業銀行入行
2006年3月 (株)みずほコーポレート銀行
(現、みずほ銀行)執行役員
2008年4月 同社常務執行役員
2011年4月 (株)みずほフィナンシャルグループ
常務執行役員
2011年6月 同社常務取締役(兼)常務執行役員
2012年4月 (株)みずほ銀行常務執行役員
(株)みずほコーポレート銀行常務執行役員
みずほ信託銀行(株)常務執行役員
(株)みずほフィナンシャルグループ取締役
(株)みずほ銀行取締役副頭取(代表取締役)
(兼)副頭取執行役員
(株)みずほコーポレート銀行副頭取執行役員
(株)みずほフィナンシャルグループ
副社長執行役員
2013年7月 (株)みずほ銀行退社
2016年4月 (株)みずほフィナンシャルグループ退社
(株)オリエンコーポレーション顧問
同社代表取締役社長(兼)社長執行役員
同社代表取締役会長(兼)会長執行役員
同社取締役会長(兼)会長執行役員(現)
当社取締役(監査等委員)(現)



社外取締役(監査等委員)
三浦 州夫
コンプライアンス委員(委員長)

所有株式数 5,000株

1979年4月 裁判官任官
1988年3月 裁判官退官
1988年4月 弁護士登録
1997年4月 河本・三浦法律事務所開設、代表就任(現)
2003年6月 ヤマハ(株)社外監査役
2008年6月 旭情報サービス(株)社外監査役(現)
2010年6月 住友精化(株)社外監査役
2020年6月 当社取締役(監査等委員)(現)
2021年6月 住友精化(株)社外取締役(監査等委員)
2023年6月 住友精化(株)社外取締役(現)



社外取締役(監査等委員)
関口 暢子

所有株式数 1,000株

2005年11月 (株)カプコン入社
2011年4月 同社執行役員経営企画統括
2016年4月 同社常務執行役員経営企画・人事本部長
2019年3月 同社退社
2019年6月 (株)ダスキン社外取締役(現)
2020年6月 エイチ・ツー・オー リテイリング(株)社外
取締役(監査等委員)(現)
2022年6月 当社取締役(監査等委員)(現)

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに対する基本的な姿勢

KOBELCOグループは、企業価値とは、業績、技術力のみならず事業活動を行う上での株主様・投資家様、お客様、お取引先様、地域社会の皆様、グループ社員等あらゆるステークホルダーの皆様に対する社会的責任への姿勢を含むものであると認識しており、これら全ての向上に真摯に取り組むことが、企業価値の向上につながると考えています。

したがって、コーポレートガバナンスとは、単に組織の形にとどまらず、こうした全ての取組みを実現するための枠組みであると考えており、枠組みの構築にあたっては、適切なリスクテイクによる企業価値向上に資する体制の整備、ステークホルダーとの協働、資本市場との適切な対話、株主の権利・平等性の確保、透明性の確保といったことが重要と認識しています。

当社グループはこうした考えのもと、「グループ企業理念」をあらゆる事業活動の基盤として、サステナビリティ経営を推進することにより、中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

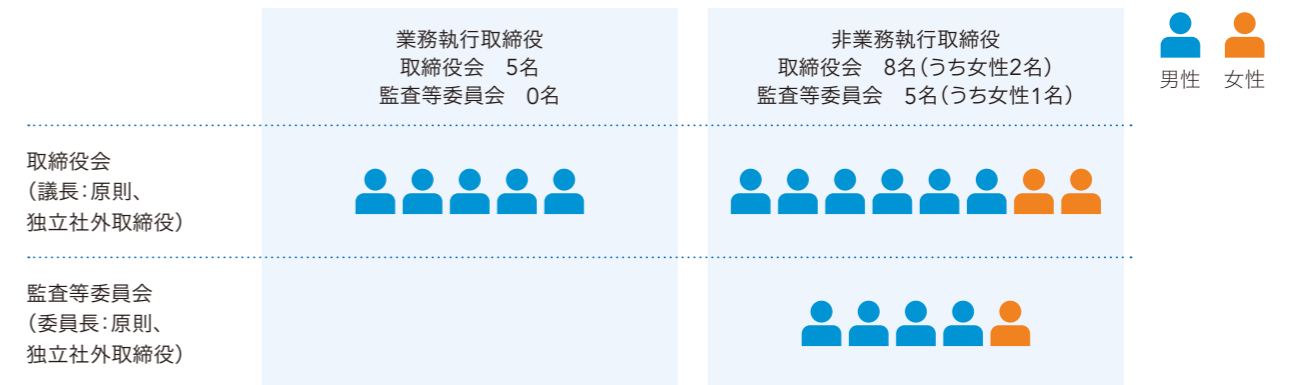
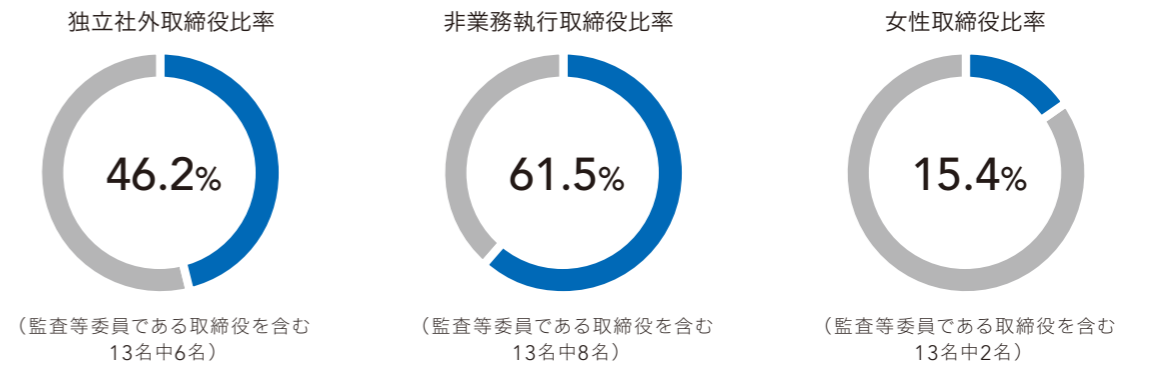
▶ 当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、運営方針等については当社ホームページをご覧ください

https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/files/cgtorikumi.pdf

コーポレートガバナンス強化に向けた取組み

	1999	2010	2015	2020	(年度)
理念・方針		●2000 「企業倫理綱領」制定 →●2006 「企業理念」制定		→●2017 企業理念を「KOBELCOの3つの約束」とし、「KOBELCOの6つの誓い」を新たに制定 →●2020 「KOBELCOが実現したい未来」「KOBELCOの使命・存在意義」を新たに定め、新たなグループ企業理念を制定	
機関設計	●1999 「社内カンパニー制」の導入と「執行役員制度」の採用	→●2010 「社内カンパニー制」を廃止して「事業部門制」を導入	●2003 取締役会の諮問委員会として「コンプライアンス委員会」を設置	●2015 独立社外取締役会議設置 ●2016 監査等委員会設置会社へ移行 ●2018 監督機能の向上の観点から、取締役会の在り方を見直し →●2021 取締役会を、経営の重要な方向性の決定とリスクマネジメントを含むモニタリングに重点を置く体制へ移行 ・取締役会の諮問機関として「コーポレートガバナンス委員会」を設置 ●2022 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数上限を15名→10名に引き下げ	
取締役等		●2007 社外取締役（2名）を招聘	●2015 取締役候補者の指名にあたっての考え方、独立役員の見直し	●2016 役員トレーニング方針の策定 ●2019 女性の取締役を初めて登用 ●2021 専務・常務の役員廃止	
実効性評価			●2016 取締役会評価制度の導入		
報酬			●2016 役員報酬制度（株式型報酬の導入） →●2022 役員報酬制度の一部見直し（報酬の上限引き下げを含む）		

コーポレートガバナンス・ハイライト



※ 当社は、社外取締役6名全員を独立役員として金融商品取引所に届け出ています。

経営機構の考え方(経営機構、経営の委任範囲)

需要分野、事業環境、商流、規模等が異なる広範囲なセグメントのシナジー効果を発揮させることが当社の企業価値の源泉であり、持続的成長の礎となる技術開発やイノベーションの追求は、現場と一体となった議論なくしては達成できないと当社は考えます。

さらに、多岐にわたる事業に対するリスク管理や経営資源の分配等につき、活発な議論や適切な意思決定を行うと同時に、機動的な業務執行の監督を取締役会が行うことが必要であり、そのためには、監督と執行を完全には分離せず、業務執行側に対する正しい理解を持ったメンバーが取締役会に参画することが望ましいと考えています。

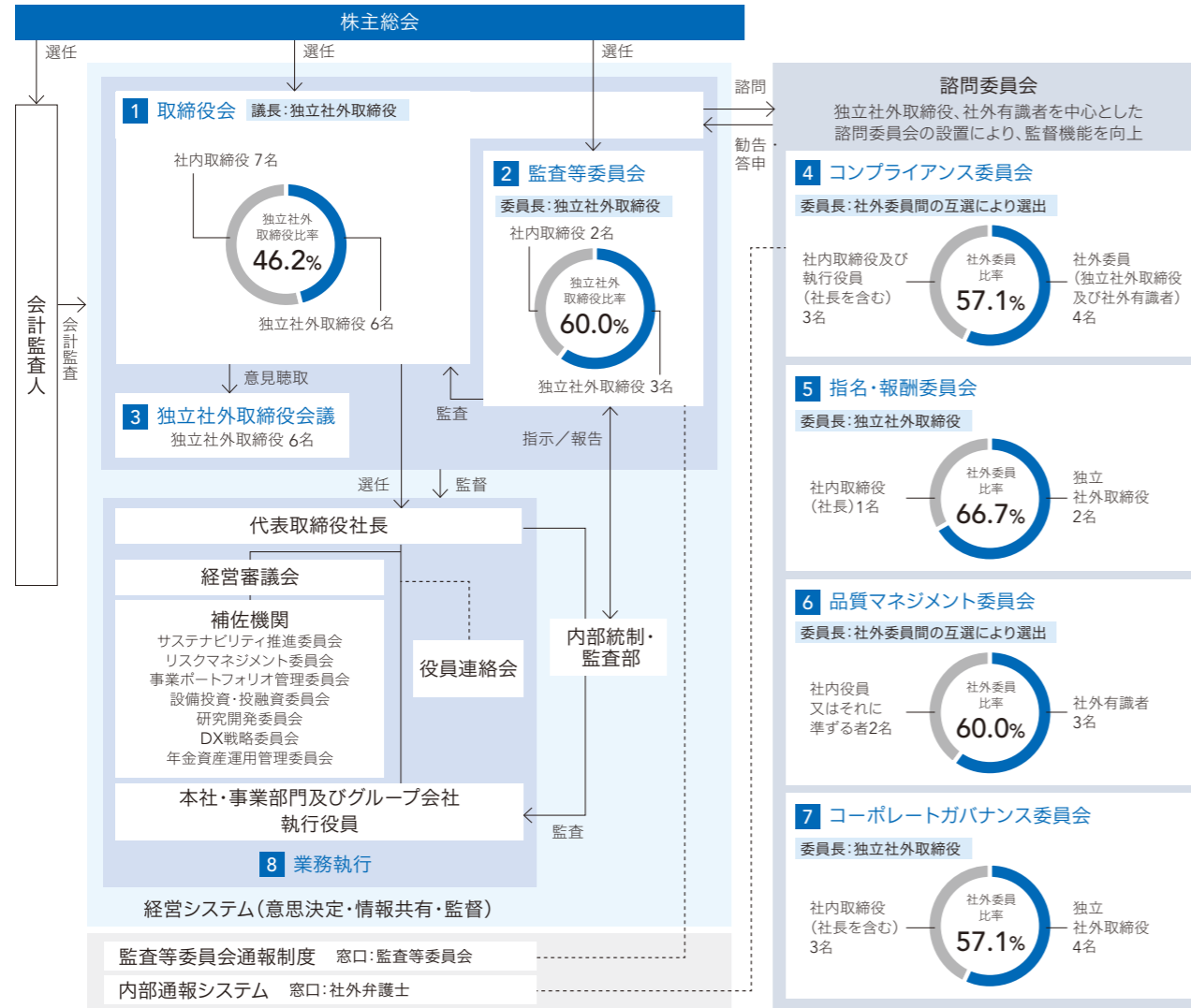
こうした考えのもと、機関設計として、監督と執行を完全には分離しない一方、当社の幅広い事業に対する充実した監査

の実施、監督機能の維持・強化、経営に関する意思決定の迅速化を図るため、監査を担当する者が取締役会において議決権を有する監査等委員会設置会社を選択しています。

そのうえで、モニタリングの実効性の向上のため、取締役会に対し、コンプライアンス、指名・報酬、品質マネジメント、コーポレートガバナンスに関する的確な提言を行う機能を担う諮問委員会を設置しています。また、業務執行の実効性向上のため、社長以下執行役員が重要事項を審議する場として経営審議会を置くほか、サステナビリティ推進や事業ポートフォリオ管理等、全社に関わる重要事項を統括・推進するため、経営審議会の補佐機関として各種委員会を設置し、取締役会がこれらをモニタリングする体制としています。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制の特徴



1 取締役会

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く。)は、定款上の員数である10名以内とし、取締役会における実質的な議論の確保、監督機能の向上と多様性に配慮した構成となるよう以下を実施しています。

当社の取締役会は、経営の重要な方向性の決定とリスクマネジメントを含むモニタリングに重点を置き、業務執行取締役には、社長のほか、全社として重点を置く特定機能を総括する取締役を置きます。加えて、活発な議論や適切な意思決定と監督をより高めるためには、社外の公正中立な視点や少数株主をはじめとするステークホルダーの皆様の視点を反映することが不可欠であるため、監査等委員である社外取締役に加え、監査等委員でない社外取締役を複数名招聘することとします。なお、取締役会の議長は独立社外取締役から選出しています。

2 監査等委員会

監査等委員会設置会社である当社は、会社法上の監査等委員会に関する規定(非業務執行取締役3名以上、うち過半数を社外取締役とする)に対し、透明性・公正性が担保され、広範囲な事業セグメントにわたる取締役の職務執行に対し十分な監査機能が果たされるよう、監査等委員会を社内取締役2名、独立社外取締役3名の5名で構成することを基本としています。なお、監査等委員会委員長は独立社外取締役から選出しています。

常勤監査等委員である社内取締役は経営陣と監査等委員会との連絡、内部監査部門との連携等を行い、監査等委員である独立社外取締役は、監査に対する専門的な知見の提供及び公正性を担保する機能を担っています。こうした機能を果たすため、監査等委員である独立社外取締役は、監査に必要な知見を提供できる法曹界、金融界、産業界等多様な領域から招聘しています。加えて、監査

等委員である取締役には、常に財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものを配し、監査の実効性向上に配慮しています。

3 独立社外取締役会議

当社は、独立社外取締役の機能を最大限に活用すべく、経営陣の指名や報酬以外の業務執行に関する情報の提供と共有の場として独立社外取締役会議を設置しています。

独立社外取締役会議は独立社外取締役のみで構成され、定例会議を四半期に一度、その他必要に応じ臨時会議を開催します。

独立社外取締役会議には、適宜、業務執行取締役等が出席し、情報提供・意見交換を行います。

4 コンプライアンス委員会

当社は、企業活動における法令・倫理遵守に関する活動に関する事項を審議する取締役会の独立諮問機関として、コンプライアンス委員会を設置しています。

コンプライアンス委員会は、社長、全社コンプライアンス総括役員、全社コンプライアンス担当役員、内部通報システムの受付窓口弁護士(当社とは顧問契約のない弁護士)、独立社外取締役及び社外有識者等で構成され、その過半数は社外の委員にて構成されるものとします。委員長は社外委員間の互選により選出しています。

コンプライアンス委員会は、コンプライアンス活動の基本方針の策定、コンプライアンス活動の実施状況のモニタリングのほか、必要に応じた措置について取締役会に対し提言や勧告を行います。コンプライアンス委員会は半期毎に定例会を開催し、必要に応じて臨時会を開催します。

5 指名・報酬委員会

当社は、取締役会の運営の公正性及び透明性を向上させることを目的として、最高経営責任者の選任を含む取締役・執行役員の候補者の指名、選解任及び役員報酬制度等に関する答申を行う機関として指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、取締役会において選定された、社長を含む3名から5名(過半数を独立社外取締役とする。)の委員で構成され、毎事業年度最低1回以上、必要に応じ適宜委員会を開催します。取締役会は、指名・報酬委員会の意見の答申の内容を十分に尊重し、当該答申のなされた事項を決定します。なお、委員長は独立社外取締役から選出しています。

6 品質マネジメント委員会

当社は、当社グループにおける品質マネジメント強化活動の継続的なモニタリングと提言及び品質事案に対する再発防止策の実効性のモニタリングを行うため、取締役会の諮問機関として品質マネジメント委員会を設置しています。品質マネジメント委員会の委員は、当社の社内役員又はそれに準ずる者2名及び取締役会で任命された品質に関する技術的知見又は法的知見を有す

る社外の有識者3名の社外委員から構成され、委員長は社外委員間の互選により選出しています。

7 コーポレートガバナンス委員会

当社は、当社グループの持続的成長と企業価値向上に向けたコーポレートガバナンスを実現するため、取締役会の諮問機関として、コーポレートガバナンスに関する基本方針の立案をはじめ、コーポレートガバナンスに関する事項を審議するコーポレートガバナンス委員会を設置しています。

コーポレートガバナンス委員会は、社長及び経営企画部を総括する取締役又は執行役員、総務・CSR部を総括する取締役又は執行役員、取締役会にて選定された独立社外取締役複数名で構成し、その過半数を独立社外取締役とします。委員長は委員の互選により独立社外取締役から選出しています。コーポレートガバナンス委員会は、毎事業年度最低1回以上、必要に応じ適宜委員会を開催します。

8 業務執行

当社の取締役会は、経営の重要な方向性の決定とリスクマネジメントを含むモニタリングに重点を置き、執行役員が業務を執行します。当社の執行役員は、法定の機関ではありませんが、取締役会で選任され、取締役会にて委嘱された業務を執行する重要な役職であると位置付けます。こうした体制のもと、経営に関する重要な事項や取締役会付議事項を審議する場として「経営審議会」(月2回)を開催します。経営審議会のメンバーは、社長、業務執行取締役及び経営企画部担当執行役員、社長の指名する執行役員(各事業部門の長)及び関係会社社長、並びに常勤の監査等委員である取締役の常任メンバーに加え、案件毎に指名されるメンバーで構成します。

経営審議会は、決議機関ではなく、各事業部門、当社グループの業務執行に対し多方面からの考察を加えることを目的とした闊達な議論の場として位置付け、経営審議会で審議した事項は、取締役会に決議事項もしくは報告事項として上程します。

経営審議会の審議の実効性を高めるため、補佐機関として、サステナビリティ推進、リスクマネジメント、事業ポートフォリオ管理、設備投資・投融資等、事業戦略上の重要事項に関する各種委員会を置きます。

また、業務を執行する取締役、執行役員及びフェロー並びに社長の指名する関係会社の社長及び役員を構成員とする「役員連絡会」(四半期に1回開催)を置きます。

「役員連絡会」は経営に関する重要な事項について情報の共有を図る場であり、加えて、当社グループ一体経営・業務執行に必要な様々な知識の取得と適切な更新等の研鑽のために社内外から講師を招聘した研修を実施する場としても位置付けます。

コーポレートガバナンス

取締役会の機能向上のために特に発揮を期待する知識・経験・スキル(スキルマトリックス)

当社グループの中長期的な重要課題(マテリアリティ)の解決と2021年5月に策定・公表した「KOBELCOグループ中期経営計画(2021~2023年度)」の遂行に向けて、取締役会としての機能向上のために、取締役に特に発揮を期待する知

識・経験・スキルを整理しています。この知識・経験・スキルの各分野は、今後、事業環境の変化や新たな経営計画の策定等、状況の変化に応じて随時見直しを行っていきます。

取締役会としての機能向上のために特に発揮を期待する知識・経験・スキルに関する考え方

- KOBELCOグループは、「グループ企業理念」をあらゆる事業活動の基盤として、サステナビリティ経営を推進することにより、中長期的な企業価値の向上を目指しています。
- 取締役会が、KOBELCOグループの中長期的な企業価値

向上に向け、経営の重要な方向性の決定とリスクマネジメントを含むモニタリングを適切に行うためには、取締役会全体として、「経営全般に関する総括的な分野」、「社会課題の解決や新たな価値創造に関する分野」、「経営基盤の

更なる強化に関する分野」について、知識・経験・スキルを有する取締役をバランスよく構成する必要があると考えています。さらに、「他業種知見」について、特に社外取締役の知識・経験・スキルの発揮を期待しています。

- 分野内の各項目は、事業環境や経営計画に加えて、当社の事業戦略や事業特性も考慮し、コーポレートガバナンス委員会及び指名・報酬委員会で議論のうえ、内容を決定しています。

氏名	取締役在任期間(年)	経営全般に関する総括的な分野		社会課題の解決や新たな価値創造に関する分野			経営基盤の更なる強化に関する分野			他業種知見	取締役会の出席状況(2022年度)	監査等委員会の出席状況(2022年度)
		事業経営・経営管理	ESG	営業戦略・マーケティング	技術開発・知的財産・生産技術・DX	グローバルビジネス	財務・会計	組織・人事	法務・リスクマネジメント			
代表取締役社長 山口 貢	社内	7	●	●		●					16回/16回(100%)	—
代表取締役副社長執行役員 勝川 四志彦	社内	5	●			●		●			16回/16回(100%)	—
代表取締役副社長執行役員 永良 哉	社内	3	●	●					●	●	16回/16回(100%)	—
取締役執行役員 坂本 浩一	社内	—	●	●	●						—	—
取締役執行役員 宮岡 伸司	社内	—	●		●	●					—	—
社外取締役 馬場 宏之	社外・独立委員	6	●	●		●				●	16回/16回(100%)	—
社外取締役 伊藤 ゆみ子	社外・独立委員	4		●			●			●	16回/16回(100%)	—
社外取締役 北川 慎介	社外・独立委員	1		●			●			●	11回/11回(100%)	—
取締役(監査等委員) 石川 裕士	社内	5	●		●	●					16回/16回(100%)	18回/18回(100%)
取締役(監査等委員) 松本 群雄	社内	—	●				●		●		—	—
社外取締役(監査等委員) 河野 雅明	社外・独立委員	3	●	●			●			●	16回/16回(100%)	18回/18回(100%)
社外取締役(監査等委員) 三浦 州夫	社外・独立委員	3		●						●	16回/16回(100%)	17回/18回(94%)
社外取締役(監査等委員) 関口 暢子	社外・独立委員	1		●			●	●		●	11回/11回(100%)	13回/13回(100%)

※各人が持つすべての知識・経験・スキルを表すものではなく、特に期待する分野について、最大4つまで●印をつけています。
 ※取締役北川慎介氏及び取締役関口暢子氏が取締役に就任した2022年6月22日以降、取締役会は11回、監査等委員会は13回開催されています。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性確保への取組み

当社では、取締役会が適切な意思決定と監督機能を果たすため、以下の取組みを行います。

- 毎年、監査等委員会が各取締役に対しヒアリングを行うことで、取締役会による業務執行の決定及び内部統制システムの基本方針に謳う効率的な業務執行の実施の検証を行います。
- 取締役会の運営にあたっては、取締役会で活発かつ十分な審議ができるよう、必要に応じて会日の3日前までの資料の配付を基本とし、そのため、取締役の所在にかかわらず、資料が受領できるよう、企業秘密の保持に十分な配慮を行ったうえで、電磁的方法の活用を推進します。
- 取締役会の資料以外にも、取締役等からの要請等、必要に応じ、当社から取締役に対して十分な情報を提供し、必要な説明を行います。
- 取締役会の議論を活性化、深化させることで、事業活動に対するモニタリング機能をより充実させるため、原則、社外取締役が取締役会議長を務めることとします。
- 経営企画部に取締役会事務局を置き、取締役会事務局が

年間の取締役会開催スケジュールや可能な範囲で予想される審議事項について年度に先立ち決定・整理をします。加えて、審議項目数や開催頻度が適切であり、審議時間を十分に確保できるよう、各部門との調整を行います。

- 取締役会・監査等委員会は、必要と考える場合には、当社の費用において外部の有識者等の助言を仰ぐなど、取締役会の監督機能の実効性の向上に努めます。
- 取締役会・監査等委員会は、内部統制システムの監督・監査を通じて、取締役会・監査等委員会が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認します。
- 取締役会全体の実効性については、事業年度毎に、各取締役に対するアンケート及びアンケート結果に対するコーポレートガバナンス委員会による一次評価を経たうえで取締役会において議論・評価を行い、課題の抽出を実施します。アンケート項目等については、毎事業年度の評価結果をもとに、取締役会において内容を見直すこととします。なお、評価結果の概要については、毎年度開示します。

2022年度の評価結果

取締役会評価実施内容

評価者	全取締役(12名)	実施方法	対象者に対するアンケートとコーポレートガバナンス委員会による個別ヒアリング ※アンケートについては第三者機関への委託により実施。
質問内容	①取締役会の構成、②取締役会の議題、③取締役会の資料、④取締役会の運営、⑤取締役への情報提供、⑥取締役会での議論、⑦取締役会のモニタリング機能、⑧取締役の相互評価、⑨その他		
評価方法	<ul style="list-style-type: none"> • アンケートの集計結果及びヒアリング内容をもとに、コーポレートガバナンス委員会が取締役会へ実効性評価結果と実効性改善に向けた今後の方向性を提案。 • 取締役会において、評価結果のレビューと現状の課題を確認するとともに、実効性の更なる向上に向けた取組み等について議論し、今後の施策等について決議。 		

評価結果の概要

- 前年度の実効性評価においては、取締役会では個別の事業課題に関する議論が多く、企業価値向上に向けた各種取組み施策のうち、経営基盤領域に関するテーマについては議論する機会が少なかったことを課題と認識しました。
- 2022年度は、独立社外取締役会議やオフライン会議等を

活用し、経営基盤領域を中心としたテーマについて、取締役会への情報共有や執行側との議論を実施することに取り組んだ結果、経営基盤領域に関する執行側の取組みについての理解が深まり、取締役会のモニタリングボードとしての機能が高まったと評価しています。

- 取締役会の実効性は、これまでの実効性評価を踏まえて

継続的に改善されていると評価しており、2023年度もこれらの取組みを継続し、更なるブラッシュアップに努めていきます。

- 取締役会のモニタリング機能が強化されてきたことに伴い、取締役会で議論すべきテーマの絞り込みと、年間で計画立てた議題設定を行うことが必要と認識しています。2023年度は次期中期経営計画策定も見据えた議題設定を行い、計画立てて議論を行っていきます。

役員のトレーニング・サクセッションプラン

役員のトレーニング

当社は、取締役、執行役員がその役割・責務を十分に果たすことができるよう、必要な知識の習得と適切な更新の場として、以下のトレーニング機会を提供し、その費用の支援を行います。

- 就任時には、当社の事業・財務状況等に関し、関係部署より十分な説明を行うと同時に、必要に応じて製造現場の視察を行うなど、知識・情報の取得機会を設けます。
- 特に、社内出身の新任取締役、新任執行役員に対しては、取締役・執行役員の役割・責務や法務・企業統治に関するトレーニングの機会を提供します。
- 法令改正やマネジメント等に関する様々な知識の取得、適切な更新等の研鑽を目的に、社内外から講師を招聘した研修会を年に複数回開催します。
- コンプライアンスに対するトップマネジメントとして要求される事項を外部講師から学ぶ場として「コンプライアンストップセミナー」を年に1回開催します。
- このほか、経営戦略、財務・会計、組織等に関する外部の研修の受講を斡旋・推奨し、当社はこれをサポートします。
- これらのトレーニングの受講状況等については、1年に1回確認をし、取締役会に報告するものとします。

実効性向上に向けた今後の施策

- 中長期的な企業価値向上に向けた道筋の具体化について、年間で計画性のある議題設定を行い、取締役会で議論します。
- 取締役会の効率的な運営に向けた取組みを検討していきます。

最高経営責任者の後継者育成についての考え方

最高経営責任者の後継者育成については、当社経営における最重点課題の一つと捉えており、独立社外取締役を委員長とし、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会にて当社の経営課題の解決・企業価値向上のために求められる資質や人材について継続的に議論しています。

- 最高経営責任者の選任は、指名・報酬委員会にて、当社の事業環境や経営計画推進等の観点を踏まえた審議を行ったうえで、取締役会へ答申を行い、取締役会で決定します。
- 最高経営責任者の後継者育成にあたっては、取締役又は執行役員の中から候補対象者を複数選定し、指名・報酬委員会での議論を経たうえで、その対象者を経営上重要な役割へ任用することとしています。
- 取締役及び執行役員には、当社の経営を担うものとして必要な知識・資質を習得するためのトレーニングの機会を提供しています。トレーニングのメニューについては、当社の置かれた事業環境等を踏まえて、コーポレートガバナンス委員会にて検討し、毎年度取締役会に報告します。
- 各取締役及び執行役員のトレーニングの受講状況については、1年に1回、コーポレートガバナンス委員会にて確認を行っています。

コーポレートガバナンス

役員報酬及び会計監査人への監査報酬

1 役員報酬制度の基本的な考え方

- 1 当社の持続的発展を担う優秀な人材を確保し、適切に報酬することができる制度であること。
- 2 広くステークホルダーと価値観を共有し、短期的な成長のみならず中長期的な成長の追求を促すことができる制度であること。
- 3 連結業績目標の達成を動機付けていくにあたり、各々の役員が果たすべき役割を最大限発揮するべく、事業毎の特性を十分に考慮した制度とすること。
- 4 報酬制度の在り方、見直しの必要性については、指名・報酬委員会にて検討することで、報酬決定に係る判断の客観性や透明性を確保すること。

2 報酬体系

- 1 株主総会決議に基づき、取締役会にて個別の役員報酬の算定方法を含む「役員報酬規程」、「役員報酬規程細則」、「役員業績連動報酬規程」、「役員株式給付規程」を定めます。
- 2 当社の役員報酬は、役員・委嘱業務に応じた報酬ランクに基づく基本報酬(固定給)と、単年度の組織業績反映分及び個人評価反映分によって構成される業績連動報酬、並びに企業価値向上に対する利害を株主の皆様と共有することを目的とする株式報酬を基礎とした中長期インセンティブ報酬で構成します。ただし、社外取締役、及び監査等委員である取締役はその役割に鑑み、業績連動報酬並びに中長期インセンティブ報酬の対象外とします。なお、報酬ランクは、委嘱業務の職責の大きさを考慮して社長が決定し、指名・報酬

委員会及び取締役会に報告するものとします。

- 3 業績連動報酬のうち組織業績反映分の基準額は役員・報酬ランク毎の基本報酬の25～30%程度、個人評価反映分は役員・報酬ランク毎の基本報酬の△5～5%程度、中長期インセンティブ報酬の単年度付与価値は役員・報酬ランク毎の基本報酬の25～30%程度に設定します。

4 株主総会の決議に基づく、各報酬の限度額等

- 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬

基本報酬の支給限度額

1事業年度当たり総額460百万円以内

業績連動報酬の上限額に相当する支給限度額

1事業年度当たり総額240百万円以内

中長期インセンティブ報酬の付与上限ポイント

1事業年度当たり424,100ポイント以内

- 監査等委員である取締役の報酬(基本報酬のみ)

1事業年度当たり総額132百万円以内

3 業績連動報酬の仕組み

- 1 業績連動報酬のうち組織業績反映分は、中期計画に掲げる経営管理指標を基礎として業績目標を設定し、各事業部門も同様に各事業部門毎の業績管理指標を基礎として業績目標を設定の上、それぞれの目標達成度に応じて、役員・報酬ランク毎の基準額に0～200%を乗じて支給額を決定します。なお、算定の基礎となる経営管理指標については、取締役会にて定めます。

- 2 業績連動報酬のうち個人評価反映分は、委嘱業務・事業ユニットの業績、目標達成の度合いその他を含めた総合評価とし、役員・報酬ランク毎の基本報酬に△5～5%を乗じて支給額を決定します。総括役員又は事業部門長の評価は社長が決定し、その他執行役員の評価は総括役員又は事業部門長が一次評価をし社長が決定します。評価の内容については指名・報酬委員会に報告するものとします。

(注)個人評価反映分は、各役員の委嘱業務におけるESG関連の取組み状況も総合的に勘案し評価しています。

- 3 役員・報酬ランク毎の基準額、係数の算定方法は「役員報酬規程細則」及び「役員業績連動報酬規程」に定めます。

- 4 経営管理指標は、事業報告にて開示します。

(注)2021年度からは資本コストを意識した経営資源の効率化と経営基盤の強化を促進するため、「ROIC」を評価指標としています。なお、算定における基準額は中期経営計画に掲げる目標を踏まえROIC5%としています

業績連動報酬のうち組織業績反映分の算定方法

$$\text{業績連動報酬(組織業績反映分)} = \text{役員・報酬ランク毎の基準額}^{\ast 1} \times \text{評価指標に基づく係数}^{\ast 2}$$

※1 役員・報酬ランク毎の基準額は、「役員報酬規程細則」において定めています。

※2 評価対象期間のROICを評価指標とし、一定の算式に基づいて算出します。

「評価指標に基づく係数の計算式」について

▶ ESGデータブック2023:「業績連動報酬の仕組み」P.84参照

4 中長期インセンティブ報酬の仕組み

- 1 中長期インセンティブ報酬は、企業価値の持続的な向上に対する貢献意識を高めることを目的に、役員株式給付信託(Board Benefit Trust)と称される仕組みを採用します。株式給付については、役員・報酬ランク毎の基準額を元に算出された基準ポイント数に、毎期の親会社株主に帰属する当期純利益及び配当実施状況に応じて0～100%を乗じたポイント数を付与し、信託期間中の3年毎の一定日に、付与されたポイント数に応じて当社株式を給付します。

(注)当社では株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題の一つとして位置付けていることから「親会社株主に帰属する当期純利益(以下、当期純利益)」を評価指標としています。なお、算定における基準額は配当政策に掲げている配当性向を目安として当期利益794億円としています

- 2 役員・報酬ランク毎の基準ポイント数、係数の算定方法は「役員報酬規程細則」及び「役員株式給付規程」に定めます。
- 3 信託による株式取得資金として原則として、3年毎に1,100百万円を拠出します。ただし、信託期間の末日に信託財産内に残存株式がある場合には、以降の信託対象期間における原資に充当し、1,100百万円から残存株式等の金額を控除した金額を拠出額とします。

中長期インセンティブ報酬付与のポイントの算定方法

$$\text{付与ポイント数} = \text{役員・報酬ランク毎の基準ポイント数}^{\ast 1} \times \text{評価指標に基づく係数}^{\ast 2}$$

※1 「役員報酬規程細則」において定めています。

※2 配当及び当期利益の実績に応じて決定しています。

5 報酬額の決定及び支給の時期

- 1 基本報酬は、役員・報酬ランクに基づく基本報酬を12カ月で割った月額を役員就任月より毎月支給いたします。月の途中で委嘱業務の異動等により基本報酬に変更が生じた場合は、変更翌月より変更後の報酬を支給します。
- 2 業績連動報酬のうち組織業績反映分は、毎事業年度終了後、算定式に基づき決定し、定時株主総会の実施月の翌月末までに一括支給いたします。個人評価反映分は、毎事業年度終了後に個人評価結果に応じて算定式に基づき決定した金額を組織業績反映分と合わせて支給します。
- 3 中長期インセンティブ報酬は、毎事業年度終了後に算定式に基づきポイントを決定し毎年6月30日に付与します。株式等の給付は信託期間中の3年毎の一定日に行います。

6 報酬水準の決定方法

外部の専門機関による役員報酬調査データ等に基づき、当社の企業規模、並びに役員が果たすべき職責に見合う報酬水準となるよう設定します。

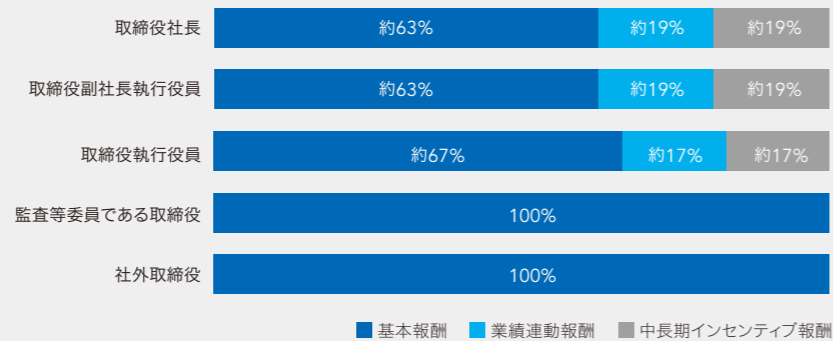
7 報酬の方針の決定・検証方法

- 1 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬制度に関する方針は取締役会決議にて、監査等委員である取締役の報酬の方針は監査等委員全員の協議により決定します。
- 2 報酬制度の在り方、また見直しの必要性については、指名・報酬委員会にて検討し、見直しが必要と判断される場合は、制度設計の見直しを取締役に上程し、取締役会にて決議します。

ご参考

役員報酬体系

報酬等の構成は、右のとおりです。役員毎の種類別報酬割合については、高い成果、責任が求められる高い役員ほど業績連動報酬及び中長期インセンティブ報酬の比率を高めています。



(注1) 業績連動報酬の組織業績反映分及び中長期インセンティブ報酬は業績に応じて支給額が変動し、その変動範囲は、業績連動報酬の組織業績反映分では基準額の0～200%、中長期インセンティブ報酬では基準額の0～100%です。なお、上図における業績連動報酬の組織業績反映分及び中長期インセンティブ報酬の割合は、それぞれの支給額が基準額の100%である場合を示しています。また、上図以外に、業績連動報酬の個人評価反映分を基本報酬の△5～5%の範囲で支給します。

(注2) 取締役執行役員は標準的な報酬ランクの場合を示しています。

コーポレートガバナンス

ご参考

各報酬に係る指標の基準値及び実績

報酬項目	業績 連動報酬	中長期 インセンティブ 報酬
指標	ROIC	親会社株主に 帰属する 当期純利益
2022年度 基準値	5.0%	794億円
2022年度 実績値	4.9%	725億円

最近事業年度における取締役会及び指名・報酬委員会の活動内容

2022年度の役員報酬に関する以下の内容について、指名・報酬委員会にて審議、取締役会への答申を行った後、取締役会で決議されています。

開催時期	審議・決議内容
2022年4月、5月	役員報酬上限額変更議案の株主総会への上程
2022年6月	役員報酬制度の基本方針の改正(役員報酬上限額の変更)
2023年5月	2022年度の業績連動報酬額及び中長期インセンティブ報酬額

2022年度取締役報酬

区分	人員(名)	支払総額 (百万円)	報酬等の種類別総額(百万円)			備考
			基本報酬	業績連動報酬	中長期 インセンティブ報酬	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	9 (4)	459 (40)	312 (40)	82 (-)	65 (-)	報酬支給人員、支払額には、当期中に退任した社外取締役(監査等委員を除く。)1名、社内取締役(監査等委員)1名、社外取締役(監査等委員)1名を含めています。
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	6 (4)	107 (44)	107 (44)	- (-)	- (-)	
合計	15	567	419	82	65	

会計監査人への監査報酬

2022年度において、当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額は169百万円であり、当社及び子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額は、475百万円となりました。

政策保有株式

保有の基本方針

「政策保有株式の保有の基本方針」について

▶ ESGデータブック2023:「政策保有株式」P.86参照

議決権行使基準

「政策保有株式の議決権行使基準」について

▶ ESGデータブック2023:「政策保有株式」P.86参照

当社が保有する政策保有株式の検証結果について
(2023年3月末時点)

検証対象	2023年3月末時点で保有する上場政策保有株式全銘柄(29銘柄)
検証内容	各銘柄の保有が、当社の事業基盤の強化、及び中長期的な企業価値向上に資するものか否かを、以下の評価項目をもとに検証し、保有の合理性を総合的に判断。 <評価項目> ① 取引先としての規模・重要性(取引高、取引シェア、安定調達) ② 事業提携先としての関係性(事業提携による経済効果) ③ 配当利回り

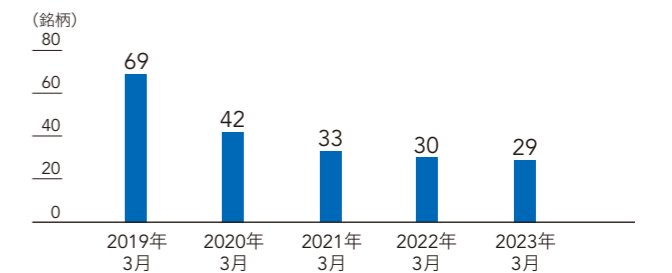
検証結果

- 2022年度において、資金・資産の効率化の観点から、従来以上に上場政策保有株式の保有意義を見直した結果、2022年3月末時点の保有銘柄30銘柄のうち、1銘柄について全量、1銘柄について一部を、相手先の合意のもと、売却したことを確認しました。
- 2023年3月末時点で保持している29銘柄については、取引先としての規模・重要性(取引高、シェア、安定調達)、事業提携先としての関係の深さ等から、当社の事業基盤の強化、及び中長期的な企業価値向上に資するものであり、保有の合理性が十分認められると判断しています。

ただし、その保有は必要最小限となるよう、今後も引き続き保有適否に関する検証を行い、その結果、保有意義の希薄化

が認められた銘柄については、売却等による縮減を検討していきます。

当社の政策保有株式の保有状況の推移



上場グループ会社の在り方について

『グループ会社管理規程』に従い、グループ会社の行う重要な意思決定に際しては、当社所管部門・本社部門との協議、重要事項の報告等を義務付けるとともに、一定金額を超える財産処分行為他については、当社の取締役会、社長の事前承認を要求することで、グループ一体運営を図っています。ただし、上場会社については当社からの一定の経営の独立性を確保することが必要であることから、当社がグループ会社経営者の独自の判断を拘束することのないように配慮しています。

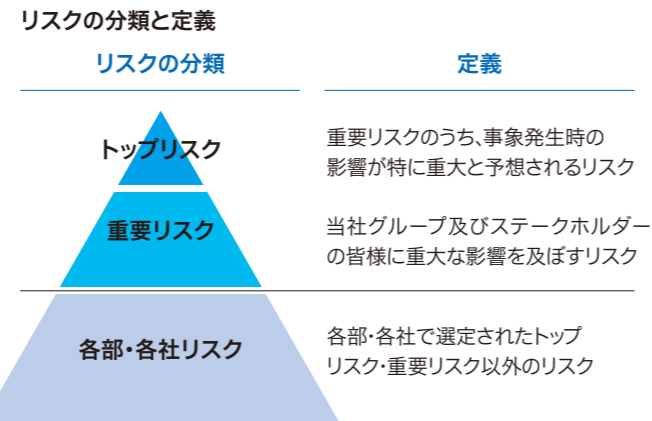
当社は、企業グループとしての総合的な企業価値向上と、グループ会社の事業内容、規模、事業展開のための財務戦略、資金調達等を総合的に勘案し、資本関係の在り方を検討しています。これらの観点から、現在、子会社のうち2社が上場しています。今後も、当社グループとしてのガバナンスを含む企業価値向上の観点から、企業グループの在り方については検討を進めていきます。

上場子会社	上場のメリット	事業の独自性	独立社外取締役
日本高周波鋼業(株)	<ul style="list-style-type: none"> 社員のモチベーション維持・向上 優秀な人材の採用 資本市場からの柔軟な資金調達 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの特殊鋼事業の一部(軸受鋼製品の二次加工)を担っているが、親会社からの事業上の制約はなく、独自の事業活動を行う。 当社と取引を行う場合には、取締役会規程及び取締役会審議事項取扱要領に基づき、取引の重要性の高いものについては、同社取締役会の承認を要することとしている。取引条件等については、一般の取引と同様に決定。 	少数株主保護、経営の公正性、透明性向上の観点から、2名の独立社外取締役を選任しているが、この2名は過去、当社又は当社と資本関係のあるグループ会社に所属していない。
神鋼鋼線工業(株)	<ul style="list-style-type: none"> 社員のモチベーション維持・向上 優秀な人材の採用 資本市場からの柔軟な資金調達 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの線材二次製品メーカーとして、PC鋼線、鋼線、ステンレス鋼線、ワイヤロープ、鋼線加工製品等の製造・販売に関する事業を担う、線材条鋼事業における中核会社だが、親会社からの事業上の制約はなく、独自の事業活動を行う。 当社と取引を行う場合には、当該取引条件については、一般の取引と同様の競争力ある取引条件(価格・品質・納期等)とし、共同技術開発及び共同事業等を総合的に勘案のうえ、決定。 	少数株主保護、経営の公正性、透明性向上の観点から、2名の独立社外取締役を選任しているが、この2名は過去、当社又は当社と資本関係のあるグループ会社に所属していない。

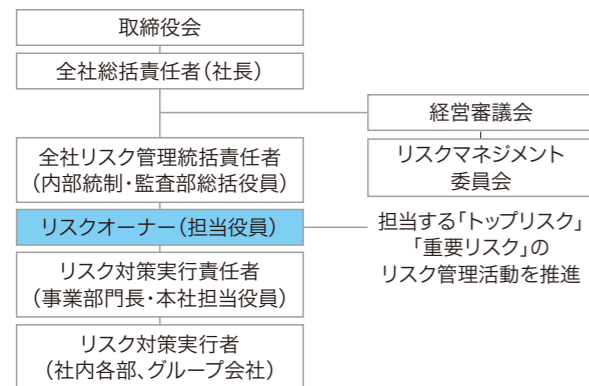
リスクマネジメント

基本的な考え方

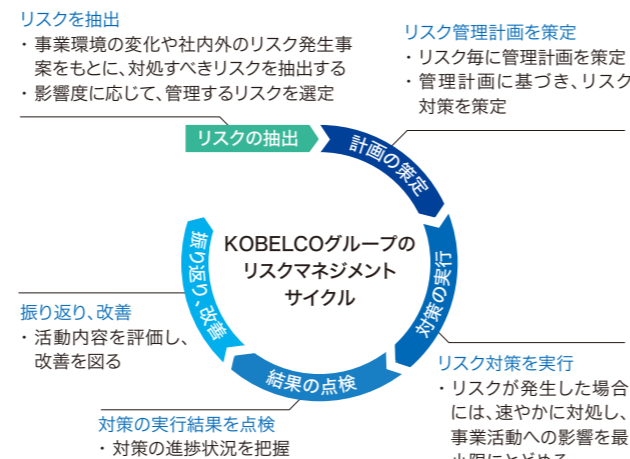
全社規程「リスク管理規程」に則り、国際規格である「COSO」を参照しながらKOBELCOグループの持続的発展及び企業価値向上を妨げる要因を抽出し、対策を講じる活動を行っています。全社的なリスク管理の対象として、当社グループ及びステークホルダーの皆様に重大な影響を及ぼし、グループを横断した対応が必要なリスクを「トップリスク」「重要リスク」として選定しています。この「トップリスク」「重要リスク」には人権・安全管理・気候変動・自然災害といったESGリスクが含まれます。



マネジメント体制



全体の管理者である全社総括責任者として社長、全社リスク管理統括責任者として内部統制・監査部総括役員を置き、個々のリスクのグループ横断的な管理活動の推進者として担当役員(リスクオーナー)、リスク対策実行責任者には事業部門長や本社担当役員を指名することにより、全社的なリスク管理体制を構築しています。また、経営審議会の補佐機関として設置したリスクマネジメント委員会では、リスクマネジメント全般に関する基本方針の立案・評価、リスクマネジメントの重要課題に関する具体的方針の立案、「トップリスク」「重要リスク」のリスク対策実行計画の承認・評価等を行っています。委員長には全社リスク管理統括責任者、また、委員には全リスクオーナーを指名しています。リスクマネジメント委員会の活動状況は定期的に経営審議会に報告し、また経営審議会の議論結果を踏まえてリスクオーナーに指示を行います。なお、社長を全社総括責任者とする当該リスクマネジメント体制は、監査等委員会から独立して運営されています。



個々のリスク管理では、リスクオーナーの指示のもと、各部門のリスク対策実行責任者が「リスクの抽出」→「リスク管理計画の策定」→「実行」→「点検」→「次年度への改善点の反映」のサイクルでリスク管理活動を実施しています。活動の実効性を担保するために、取締役会がESGリスクを含む「トップリスク」「重要リスク」に対する活動を管理・監督し、各部門の1年間の活動結果を確認したうえで、次年度以降の計画につなげています。この運用は、グループ各社にも積極的に展開しています。

なお、「トップリスク」「重要リスク」等に関して緊急かつ重大な損失の危険及びそのおそれが発生した場合は、社内ルールである「リスク発生時の連絡体制」に基づき適切な情報伝達及び意思決定を行い、被害を最小限にとどめるなどの的確な対応を行っています。

「リスクマネジメント」について ▶ ESGデータブック2023:P.92-93参照

コンプライアンス

KOBELCOグループは、グループ企業理念のもと、コンプライアンスを重要な経営基盤の一つとして位置付け、以下のとおり、体制の構築と各種の取組みを進めています。

コンプライアンスの規範・基準

当社グループは、グループ企業理念において、グループとして共有すべき価値観である「KOBELCOの3つの約束」を果たすために、グループ全社員が実践する具体的な行動規範として「KOBELCOの6つの誓い」を定めています。当社は、「KOBELCOの6つの誓い」を日々の業務の中で実践するために、業務を行うにあたって関係する法令や社会規範を正しく理解するためのガイドラインを作成しています。役員及び社員一人ひとりは、このガイドラインに従い、「KOBELCOの6つの誓い」の実践に努めます。

「KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラム」は、「コミットメント・リスク評価」、「規程やプロセスの整備・リソースの確保」、「教育・情報の周知」、「モニタリングの実施・通報への対応」、「見直し・改善」の5つのフレームから構成されています。

これらの5項目に沿って各社の取組状況を把握したうえで、事業や地域の特性を踏まえた取組みとすることにより、網羅的かつ実効性のあるコンプライアンス活動をグループ全体に展開しています。

KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラム

- コミットメント・リスク評価
- 規程やプロセスの整備・リソースの確保
- 教育・情報の周知
- モニタリングの実施・通報への対応
- 見直し・改善

コンプライアンス体制

当社は、グループ企業理念のもと、コンプライアンスに関する体制及び運営等に関する基本的事項を「コンプライアンス規程」において定めています。

(1) コンプライアンス委員会

当社は、取締役会の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置しており、同委員会において、グループ全体のコンプライアンス活動計画を立案し、進捗状況を確認のうえ、必要な見直しと改善を行っています。同委員会は、社長を含む社内委員3名に対し、公正中立な立場の社外委員が4名と過半数を占め、社外委員が委員長を務めています。また、主なグループ会社にもコンプライアンス委員会を設置しています。

(2) KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラム

コンプライアンス活動計画の実行にあたっては、全社コンプライアンス総括役員、全社コンプライアンス担当役員の指揮のもと、当社の内部統制・監査部が事業部門やグループ会社と連携し、「KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラム」をベースに取組みを進めています。

コンプライアンスに関する取組み

具体的な活動には、コンプライアンスに対する組織トップによるコミットメントの定期的な発信、各種マニュアルの作成、コンプライアンス教育の実施、内部通報制度の設置・運営、コンプライアンス意識調査の定期的な実施等があります。

「コンプライアンス」について ▶ ESGデータブック2023:P.88-91参照

ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション

KOBELCOグループは、ステークホルダーの皆様との積極的なコミュニケーションを実施しています。株主様・投資家様をはじめとする皆様との対話活動や、お客様・お取引先様からのアンケートを通じてステークホルダーの皆様の声を真摯に受け止めるとともに、経営の透明性の向上を重要課題と認識し、

適正かつ迅速な情報開示と、幅広い情報公開を進めています。また、スポーツを通じた社会貢献に取り組むとともに、それぞれの事業所が次世代の育成支援を中心に地域交流・地域振興、環境活動を通じた社会貢献等、地域社会に貢献する様々な活動を行っています。

ステークホルダーの皆様	目的	主なエンゲージメント
株主様・投資家様	適時・適切な情報開示を行うことにより、当社グループへの理解促進を図り、企業価値向上に寄与	<ul style="list-style-type: none"> 統合報告書や招集通知の早期開示等による積極的な情報発信 <国内外投資家> <ul style="list-style-type: none"> 機関投資家の皆様との個別面談 決算説明会、中期経営計画の進捗、ESG、各事業紹介等テーマ別の説明会の開催 <個人投資家> <ul style="list-style-type: none"> ホームページを通じた情報提供 <p>▶ 資本市場との対話については、以下をご参照ください https://www.kobelco.com.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/files/capital_markets_22.pdf</p>
お客様	更なる製品・サービス品質等の向上	<ul style="list-style-type: none"> 製品の品質やサービス及び納期等幅広い項目をお伺いする「お客様アンケート」を実施
お取引先様	人権・環境問題等への課題解決に向けて、協働し責任あるサプライチェーンを構築	<ul style="list-style-type: none"> 説明会や動画配信によりお取引先様に「CSR調達基本方針」を周知 主要なお取引先様より当社方針にご賛同いただく旨の同意書を受領 <p>「責任あるサプライチェーンの構築」について ▶ P.86参照</p>
社員	社員一人ひとりが、仕事への誇りと働きがいを持ち、個性と強みを発揮し、成長を実感すること	<ul style="list-style-type: none"> KOBELCOの約束 Next100プロジェクトでの活動 人材育成 人権尊重への取組み ダイバーシティ&インクルージョンに向けた取組み 安全衛生活動 <p>「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」「人材戦略」「安全衛生」「人権」について ▶ P.78-84参照</p>
地域社会の皆様	<ul style="list-style-type: none"> 地域の一人として社会に貢献 コベルコ神戸スティーラーズによる地域・社会との共生、多様なスポーツ支援活動等、スポーツを通じて社会を元気にすること 	<p><社会貢献活動></p> <ul style="list-style-type: none"> コベルコ地域社会貢献基金 創立100周年を迎えた2006年度に設立し、子どもたちを対象とした支援活動を継続中。 コベルコ世界子ども支援プログラム 地震や噴火等の自然災害や、紛争等で困窮する世界の子どもたちへの支援活動として2021年度に設立し、毎年の寄付を実施。 KOBELCO GREEN PROJECT、KOBELCO森の童話大賞 次世代を担う子どもたちに、様々な自然の恵みをもたらす森を大切に育んでもらうことを目的に、全国の小中高生から「森」をテーマにしたおはなしを募集し、金賞作品は絵本化、後援自治体が所管する学校、図書館等に寄贈。 <p><スポーツを通じた社会貢献></p> <ul style="list-style-type: none"> 神戸市との事業連携協定に基づいた各種活動 ラグビーを通じた青少年の健全育成への参加 ラグビーを通じた様々な団体の活動支援

「ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション」について

▶ ESGデータブック2023:「コミュニティ(ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション)」P.99-101参照

イニシアティブへの参画・社会からの評価

イニシアティブへの参画(主なもの)

TCFD



国連グローバルコンパクト



SDGs



輝く女性の活躍を加速する
男性リーダーの会



ホワイト物流



「ホワイト物流」
推進運動



2030年30%への
チャレンジ



GXリーグ



社会からの評価(2023年8月時点の主なもの)

FTSE4Good Index Series



FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF Kobe Steel, Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Kobe Steel, Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)

2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

THE INCLUSION OF Kobe Steel, Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Kobe Steel, Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

CDP



「気候変動」で「A-(Aマイナス)」の評価

プラチナくるみん



PRIDE指標



健康経営優良法人2023



健康経営優良法人
ホワイト500

健康経営銘柄2023



健康経営銘柄
Health and Productivity