

## 担当取締役メッセージ



当社グループは、2017年10月に公表を行った品質事案に対する取組みとして、再発防止策の実行、企業風土や組織運営体制の抜本的な改革、確かな品質の確立などの活動に取り組んできました。

2020年度からは、取組みをより強化し、次のステップとなる持続的成長とグループ企業理念具現化を目指してTQM(統一的品質管理)活動を開始しました。「KOBELCO TQM」と名付けられたこの活動では、グループ企業理念の「KOBELCOの3つの約束」を踏まえ、「お客様視点」「全員参加」「たゆまぬ変革」を行動原則に掲げています。

当社は、「ものづくりの原点」である確かな品質こそが「信頼」の核心であることをあらためて心に刻み、「KOBELCO TQM」活動を通じて、各事業のマネジメントを強化し、品質の向上に注力していきます。そして、お客様に喜ばれる製品やサービスを提供するために、お客様をはじめとするステークホルダーの皆様視点で課題を抽出し、従業員全員で解決を図ることで、当社グループがお客様や社会にとってかけがえのない存在となれるよう取り組んでいきます。

また、これらの取組みを実現するためには、従業員全員の安全・衛生・健康も重要であり、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、様々な安全衛生活動にも取り組んでいきます。

代表取締役 副社長執行役員  
興石 房樹



2021年はKOBELCOグループのマテリアリティを策定し、中期経営計画でご紹介しました。これらの重要課題を明確にしたことで、当社の実現したい未来や使命・存在意義が再確認できました。

SDGs(持続可能な開発目標)をはじめとして、企業にはサステナブルな経営が求められています。当社グループもグループ企業理念に基づいたサステナビリティ経営のフレームワークを整理しています。このフレームワークに基づいて、企業に求められる様々な社会的責任を果たすとともに、より良い技術・製品・サービスの提供を通じて社会課題の解決に貢献していくことで、さらなる企業価値の向上を目指します。ビジネスパートナーの方々との協力し、責任あるサプライチェーンの構築にも取り組んでいきます。

また、当社グループの事業活動は多岐に渡っており、世界各国に拠点を有しているため、そこで働く従業員も多様性に富んでいます。我々はダイバーシティ推進に取り組む、一人ひとりの人格・個性・多様性を互いに尊重し、それぞれが最大限の能力を発揮して生き生きと働ける職場環境を実現し、従業員全員で社会課題の解決や新たな価値創造に取り組んでいきます。

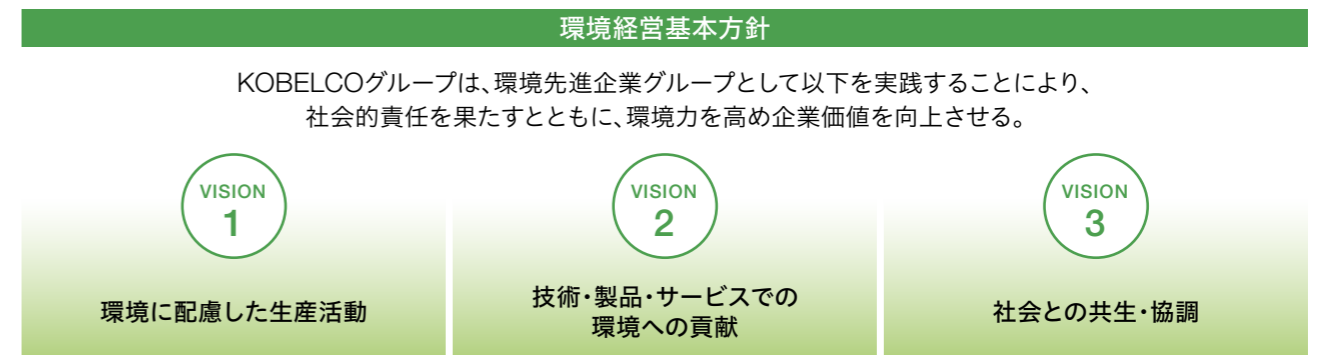
取締役 執行役員  
永良 哉  
サステナビリティ推進委員会委員長、リスクマネジメント委員会委員長

## 環境への取組み 環境経営基本方針と体制

3つのVISIONに基づく環境経営で、  
「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。」  
を目指します。

「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。」を実現するために、全ての生命を育む健全な地球環境を次世代に引き継ぐことは、私たちに課せられた大きな使命であると考えています。そのためにKOBELCOグループは3つのVISIONからなる環境経営基本方針のもと、行動規範である「KOBELCOの6つの誓い」に照らした具体的な取組み、「環境経営の6つの実施事項」を策定し、環境経営を推進しています。

KOBELCOグループはこれまででも、そしてこれからも、個性と技術を活かし合い、あらゆる面で環境に配慮し、地球環境をはじめとする社会課題の解決に挑みつけます。



グループ環境経営の実践によるさらなる企業価値向上(グループの環境力向上)

**「KOBELCOの6つの誓い」と「環境経営の6つの実施事項」**

環境経営基本方針に従い、行動規範である「KOBELCOの6つの誓い」に照らし合わせて、KOBELCOグループが取り組む実施事項を定めています。

KOBELCOの6つの誓い	環境経営の6つの実施事項	
1 高い倫理観とプロ意識の徹底	リスク管理の徹底	環境法令遵守の徹底に加え、事業活動に伴う環境リスクを把握し、リスク低減を図るとともに、適切な環境管理を実施する。
2 優れた製品・サービスの提供による社会への貢献	技術・製品・サービスでの環境への貢献	環境に配慮した技術・製品・サービスを提供することで環境に貢献する。
3 働きやすい職場環境の実現	全員参加による取組みの展開	省エネルギー・働きやすい職場環境づくりとしてエコオフィス活動や全従業員が環境に配慮した行動が行えるよう、環境教育・学習を継続し、職場風土の醸成に取り組む。
4 地域社会との共生	社会との共生・協調	森林整備活動やKOBELCO森の童話大賞をはじめ、各地域での環境貢献活動や事業所近隣の清掃活動などを推進し、地域社会に貢献する。
5 環境への貢献	あらゆる面で環境に配慮したものづくりの徹底	環境負荷の低減、地球温暖化対策、資源循環の促進などあらゆる面で環境に配慮したものづくりの徹底を図る。
6 ステークホルダーの尊重	環境関連情報の開示	環境関連情報の公開や地域社会、お客様とのコミュニケーションなどを通じて環境経営に関わる活動をステークホルダーの皆様に正しく伝える。

環境への取組み

環境中期目標とその取組み

KOBELCOグループは、環境経営基本方針に基づいた「6つの実施事項」について、2021～2023年度「中期環境経営計画」を策定し、環境に配慮した事業活動を推進しています。

自己評価 ○:計画通りに進捗 ▲:課題あり ×:計画未達

実施項目	長期方針	2021～2023年度中期での目標	2020年度の実績	2021年度の取組み	
VISION 1 あらゆる面で環境に配慮したもののづくりの徹底	地球温暖化対策	あらゆる事業活動において省エネルギー、CO <sub>2</sub> 削減を推進し、地球温暖化防止に貢献する。 <2030年目標> 生産プロセスにおけるCO <sub>2</sub> 排出量を30～40%削減(2013年度比) <2050年ビジョン> カーボンニュートラルに挑戦し、達成を目指す	2030年目標及び2050年ビジョンの達成に向け、ロードマップに基づく中長期的な技術開発を推進するとともに、引き続き省エネルギー活動に取り組んでいく。	CO <sub>2</sub> 削減推進部会とCO <sub>2</sub> 削減技術検討ワーキンググループにおいて更に検討を進め、2030年目標を見直すとともに、2050年ビジョンを策定した。 米国の当社100%子会社のMIDREX <sup>®</sup> プロセスのHBIを高炉に多量装入することでCO <sub>2</sub> を約20%削減する技術を実証した。	CO <sub>2</sub> 削減推進部会とCO <sub>2</sub> 削減技術検討ワーキンググループを中心に2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップを策定し公表する。 目標の達成に向けた省エネルギー投資に取り組みつつ、地道な省エネ活動を継続する。
	資源循環の促進	埋処分量ゼロを目指した活動を継続する。 <目標> 再資源化率99%(2025年度) (主要な副産物であるスラグ、スラッジ、ダスト)	継続して廃棄物処分量の削減を図り、再資源化率の目標を達成・維持する。 「鉄鋼スラグ製品の管理に関するガイドライン」に従い適切な処理を行う。	各事業部門で策定した廃棄物処理計画は順調に進捗しており、2020年度の再資源化率は98.7%であり、鉄連自主行動計画の目標達成に寄与した。 加古川製鉄所、高砂製作所ではガイドラインを遵守し、適切に運用した。また、スラグの適正処理に関する各事業所の内部監査を実施した。	2025年度再資源化率目標達成にむけ3Rに取り組む。 「鉄鋼スラグ製品の管理に関するガイドライン」に従い適切な処理を行う。
	化学物質の適正管理	「神戸製鋼グループ有害化学物質管理方針」に基づき有害物質削減に取り組む。	化学物質の適正管理、削減・代替活動に取り組むとともに、PCB特別措置法やフロン排出抑制法への適切な対応を行う。	2021年3月末処理期限の北九州・大阪事業エリア内の事業所が保有する高濃度PCB廃棄物(トランス、蛍光灯安定器など)については、JESCOの荷姿登録を完了した。その他の事業エリア内事業所についても法期限までに処理を達成する見込み。低濃度PCB含有機器については使用中の機器の掘り起こし調査を進めるとともに一部を処理した。 フロン排出抑制法への対応を適切に行った。	高濃度PCB廃棄物については、残りの事業エリア内の事業所において引き続き計画に基づき処理に取り組む。使用中の低濃度PCB含有機器の掘り起こし調査を継続して行い、法律に定める処理期限までの処理計画を策定する。 フロン使用機器について適正管理を行う。
	環境負荷の低減	自主管理の徹底を図り、環境負荷低減に継続的に取り組む。	きめ細かな操業管理、設備管理を継続し、ばい煙などの環境負荷低減に取り組む。 <目標> グループ全体での水のリサイクル率95%以上を維持 水質汚濁負荷量 COD:474t/年、総窒素:2,513t/年、総りん:23t/年	ばい煙や排水の管理を徹底し、排出量の抑制を継続して実施した。 加古川製鉄所では降下ばいじん量の製鉄所影響の自主管理目標値(3.0t/km <sup>2</sup> /月)をすべての月で達成した。 水のリサイクル率は96%であった。 汚濁負荷量はCOD243t/年、総窒素1,915t/年、総りん3t/年であった。	きめ細かな操業管理、設備管理を継続し、ばい煙、汚濁負荷量の低減などの環境負荷低減に取り組む。
リスク管理の徹底	リスク低減に向け、常に組織的、計画的に取り組む。	本社による現地環境監査を継続しつつ、対象のグループ会社、関連会社を広げ、自律した環境管理体制の充実を図る。 海外のグループ会社に日本同様の環境経営の浸透を図りつつ、現地環境監査などによりリスク管理の向上を図る。	生産拠点では環境マネジメントシステムにより環境管理レベルの向上を図るとともに環境監査などでその状況を確認した。 新型コロナウイルス感染症の影響により海外のグループ会社の現地環境監査を延期し、チェックリストによる自己チェックを行った。米国のグループ会社については現地統括会社によるリモート監査を実施した。	生産拠点従業員への教育を通じて環境管理レベルの向上を図るとともに、現地環境監査などの実施により、その状況を確認する。 シンガポール、中国の現地環境監査などを実施し、各社の環境管理レベルの向上を図る。	
全員参加による取組みの展開	当社グループの全社員が、継続して環境マインドの向上に努める。	階層別教育、e-ラーニング、グループ会社への環境教育などを継続し、環境意識の啓発を行う。またコベルコ エコライフ ノートへの参加を奨励し、環境意識啓発を図る。	神戸製鋼グループ環境会議の開催、階層別教育、e-ラーニングにより、従業員の環境意識、知識の向上を図った。 コベルコ エコライフ ノートにより、家庭における環境意識啓発を図った。	階層別教育、グループ会社への環境教育などを継続し、環境意識の啓発を行う。またコベルコエコライフ ノートへの参加を奨励し、環境意識啓発を図る。	
VISION 2	技術・製品・サービスでの環境への貢献	全ての技術開発・製品開発において、環境に配慮し、環境調和型製品や新たなビジネスを創出する。 <2030年目標> CO <sub>2</sub> 排出削減貢献:6,100万t(うちMIDREX <sup>®</sup> 4,500万t以上) <2050年ビジョン> CO <sub>2</sub> 排出削減貢献:1億t以上	輸送機の軽量化、水素社会の実現、電源の多様化など環境・エネルギー分野の課題に関して、当社グループ全体で取り組み、低炭素社会の実現に貢献する。	CO <sub>2</sub> 削減推進部会及びCO <sub>2</sub> 削減技術検討ワーキンググループにおいて更に検討を進め、2030年目標の見直し及び2050年ビジョンの策定を進めた。 米国の当社100%子会社のMIDREX <sup>®</sup> プロセスのHBIを高炉に多量装入することでCO <sub>2</sub> を約20%削減する技術を実証した。また、水素分野におけるグローバルな連携やサプライチェーンの形成を推進するため、民間企業8社とともに「水素バリューチェーン推進協議会」を設立し、参画した。	CO <sub>2</sub> 削減推進部会とCO <sub>2</sub> 削減技術検討ワーキンググループを中心に2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップを策定し公表する。 CO <sub>2</sub> 削減貢献技術・製品・サービスの更なる拡販やマルチマテリアルなどの技術開発を通じて、CO <sub>2</sub> 排出削減貢献量目標の達成に向けて取り組み、社会のCO <sub>2</sub> 排出削減に貢献する。
VISION 3	社会との共生・協調	環境の側面から社会との共生・協調を図る。	「KOBELCO森の童話大賞」「森林整備活動」「児童館出前エコ教室」を3本柱とするKOBELCO GREEN PROJECTを推進し、地域社会などとの共生・協調を図る。	KOBELCO GREEN PROJECT(「KOBELCO森の童話大賞」「森林整備活動」「児童館出前エコ教室」)を引き続き推進し、地域社会などとの共生・協調を図る。 ※「児童館出前エコ教室」は、新型コロナウイルス感染症拡大防止のため中止	
	環境関連情報の開示	環境関連情報を積極的に開示し、あらゆるステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを図る。	情報開示を継続し、あらゆるステークホルダーとコミュニケーションを図る。	統合報告書、ホームページ、環境情報公開モニターなどにより環境情報を公開した。また、各種展示会に出展し、当社グループの環境関連技術・製品の紹介を行った。 TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明するとともに、国内賛同企業による組織「TCFDコンソーシアム」に加入した。	情報開示を継続し、あらゆるステークホルダーとコミュニケーションを図る。

## 環境への取り組み

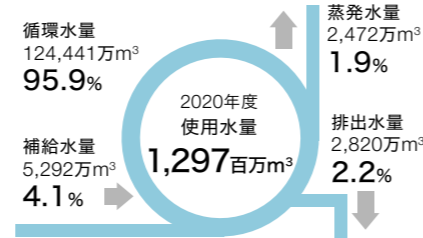
### 環境負荷の低減

#### 水質汚濁対策

当社グループでは、水の使用に当たっては、生産工程における水の効率使用、水の循環利用などを徹底することで、水使用量の削減を進めており、水のリサイクル率95%以上を維持することを目標としております。2020年度の実績は96%であり、目標を達成しており、今後も継続して維持するよう努めていきます。

また、排水の汚濁負荷量については、排水リスクのある地域に立地する事業所を対象に、COD、総窒素、総りんを目標を設定しております。当社グループは、生産工程からの排水の特性に適した処理システムで浄化することで公共水域への汚濁負荷量の排出抑制を図っております。2020年度の実績は、目標を達成しております。

水のリサイクル状況(水利用の多い国内グループ会社含む)

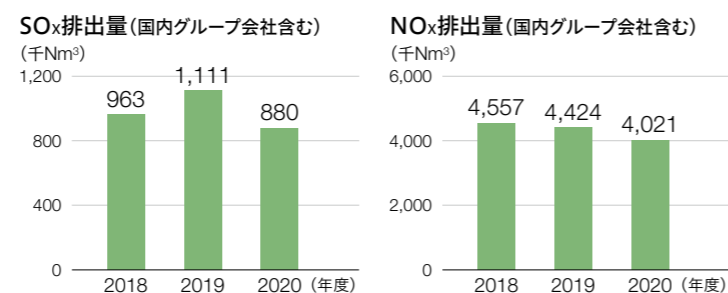


排水汚濁負荷の状況 単位:t/年

	目標	実績
COD	474	243
総窒素	2,513	1,915
総りん	23	3

#### 大気汚染対策

生産工程などで発生するSOx(硫黄酸化物)については、省エネルギー化による燃料の削減や低硫黄燃料の使用、都市ガスへの燃料転換などにより発生を抑制を図るとともに、脱硫などの排ガス対策を行ってきました。一方、NOx(窒素酸化物)については、低NOx燃焼技術の導入や省エネルギー対策により排出量の抑制に努めています。

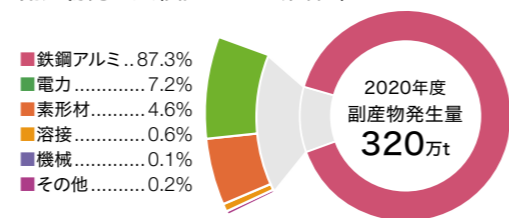


### 資源循環の促進

限りある資源を有効に活用するために、廃棄物の発生抑制に取り組むとともに、生産工程から得られる副産物などの付加価値を高めたり、新規利用用途の開発・導入により、積極的にリサイクルを進めています。

当社グループでは、2020年度に総計320万tの副産物が発生し、鉄鋼・アルミ部門がその約87%を占めております。当社では、歩留向上や副原料の使用量の削減を積極的に進めており、主な副産物であるスラグ、ダスト、スラッジの再資源化率を2025年度99%とする目標を設定しております。2020年度の実績は98.7%となりました。今後は目標の達成に向けて取り組んでいきます。

副産物発生量(国内グループ会社含む)

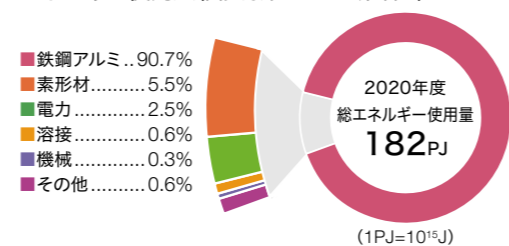


再資源化率\*(当社): 98.7%  
 ※再資源化率=(処理対象量-最終処分量)/処理対象量  
 主要な副産物であるスラグ、スラッジ、ダストを対象

### 地球温暖化対策(生産工程におけるエネルギー使用量)

地球温暖化問題に対して、事業活動のあらゆる面で省エネルギーなどの合理化や研究開発を推進しています。2020年度は、各事業所において、設備のインバーター化や高効率設備への更新、照明のLED化などの省エネルギー活動を実施しました。当社グループは、2020年度、グループ全体で182PJのエネルギーを使用しました(原油換算469万kL)。そのうち、約91%が鉄鋼アルミ事業部門、約6%が素形材事業部門で使用されています。

エネルギー使用量(国内海外グループ会社含む)



※比率は小数点第2位以下を四捨五入しているため、合計値が一致していません。

その他の取り組み、BCPIについては

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



## TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示(環境経営・CO<sub>2</sub>)

### CO<sub>2</sub>削減への取り組み

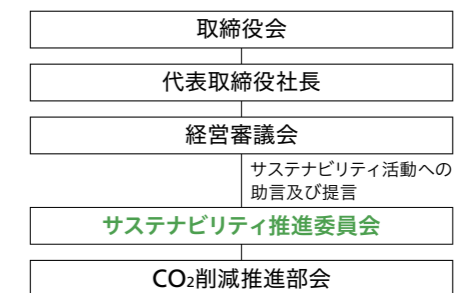
KOBELCOグループはCO<sub>2</sub>削減への取り組みは経営上の最重要課題であると認識しており、2021年5月に2050年のカーボンニュートラルへ挑戦し、カーボンニュートラルへの移行の中で企業価値の向上を目指すことを表明しました。

当社グループはこれからもCO<sub>2</sub>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

経営に重要な影響を与え得るCO<sub>2</sub>削減関係の重要事項については、経営審議会で審議決定し、取締役会で監督する体制としています。

経営審議会の補佐機関であるサステナビリティ推進委員会のもとに、CO<sub>2</sub>削減への対応を検討する「CO<sub>2</sub>削減推進部会」を設置し、全社横断的に活動しています。



### 気候変動リスクの識別及び管理プロセス

当社グループはCO<sub>2</sub>削減推進部会を中心に、下図のフローで気候関連リスク及び機会の両面の検討を進めています。

これらの検討結果はサステナビリティ推進委員会に報告審議され、経営審議会で決定します。

機関	役割	頻度
取締役会	経営に重要な影響を与えるCO <sub>2</sub> 削減関係の施策の監督	四半期に一度
経営審議会	CO <sub>2</sub> 削減対応に関する重要事項の審議決定	年1回以上
サステナビリティ推進委員会	CO <sub>2</sub> 削減に関する重要事項の審議	年4回以上

(サステナビリティ推進委員会委員長 取締役 執行役員 永良 哉)



### 戦略

当社では、国際エネルギー機関(IEA)など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などの業界団体が策定・公表している長期ビジョンや、国のエネルギー政策などを考慮し、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など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などが想定されます。

### <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、CO<sub>2</sub>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のCO<sub>2</sub>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。

中期経営計画	→P.36-39
素材系の取組み	→P.52-55
機械系の取組み	→P.56-59
電力の取組み	→P.60-61

## 環境への取組み

### 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 <sub>2</sub> 削減貢献技術・製品・サービス (自動車軽量化、MIDREX®プロセスなど)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 遅れなど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(災害など)	洪水・台風など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CO<sub>2</sub>削減

日本の製鉄技術はすでに世界最先端の水準にあります。高炉製鉄法などにおけるさらなるCO<sub>2</sub>削減を実現するため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。

また、更に還元及び溶融工程におけるエネルギー効率の向上を目指して、技術開発に取り組んでいます。

#### 技術・製品・サービスによるCO<sub>2</sub>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、ヒートポンプなどでは、さらなるCO<sub>2</sub>削減効果の追求を目的とし、継続的な技術開発を進めています。また、新たなCO<sub>2</sub>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 H<sub>2</sub>™(100%水素直接還元)などの開発を進めています。

### 「KOBELCOグループの製鉄工程におけるCO<sub>2</sub>低減ソリューション」 ～高炉工程でのCO<sub>2</sub>排出量を約20%削減できる技術の実証に成功～

当社は、多様な事業を営む企業としての特徴を活かし、エンジニアリング事業のMIDREX®技術と鉄鋼事業の高炉操業技術を融合し、高炉工程でのCO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減できる技術の実証に成功しました。

実証試験では、高炉にMIDREX®プロセスで製造したHBI(還元鉄)を多量に装入し、高炉からのCO<sub>2</sub>排出量を決定づける還元材比(高炉で使用する炭素燃料使用量<sup>※1</sup>)を、518kg/t-溶銹から415kg/t-溶銹に安定的に低減(CO<sub>2</sub>排出量を従来比<sup>※2</sup>の約20%削減)できることを確認しました。

また、世界最少水準のコークス比(239kg/t-溶銹)も同時に達成することができたことから、現有する技術を用いたCO<sub>2</sub>低減策の中では、安価な追加コストでCO<sub>2</sub>排出量を削減できる製鉄ソリューションの目的が立ったと考えています。

なお、今回の成果に至ったキーテクノロジーは、KOBELCOグループの2つの独自開発技術であります。これらは汎用性のある高炉向けソリューション技術であることが大きな特長です。

#### 2つのキーテクノロジー

・エンジニアリング事業におけるMIDREX®HBI製造技術



・鉄鋼事業における高炉操業技術:高炉へのHBI装入技術、AIを活用した操炉技術、当社独自のペレット改質技術

今後も引き続き、CO<sub>2</sub>排出量の更なる削減、並びにCO<sub>2</sub>削減コストの低廉化など、低CO<sub>2</sub>排出高炉操業技術のブラッシュアップにチャレンジし、自社のCO<sub>2</sub>削減のみならず、今回のソリューションをベースに、全世界の高炉でHBI装入によるCO<sub>2</sub>削減が加速されるよう貢献していきます。

※1 還元材比=コークス比(高炉でのコークス使用量)+微粉炭比(高炉へ吹込む微粉炭量)  
コークス:石炭からつくられた炭素燃料、微粉炭:粉砕した石炭

※2 CO<sub>2</sub>削減に関する国やKOBELCOグループの目標の基準年である2013年度と比較しています。

### 気候変動関係:シナリオ分析

#### シナリオ分析の実施・監督体制

当社では、サステナビリティ推進委員会の下にCO<sub>2</sub>削減推進部会を設置し、気候変動問題について専門的・全社横断的に検討する体制としており、同部会が中心となって当社における気候変動に関する中期(2030年)及び長期(2050年)の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)をベースとし、日本鉄鋼連

盟や日本アルミ協会など当社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おります。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

当社のCO<sub>2</sub>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ビジネスに最も大きな影響を与えます。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、鉄連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

#### リスクと機会

当社は、主力事業の1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CO<sub>2</sub>排出量は15.3百万t(2020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リスクと認識しております。2050年に向けた当社のCO<sub>2</sub>削減のロードマップはP.36をご参照ください。

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化する傾向があることが各種研究機関や気象庁などから報告されています。当社でも、近年の台風や大雨の激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

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の生産が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、鉄鋼業においてもCO<sub>2</sub>削減への取組みの重要性は今後も高まるが見込まれています。そのため、政府・地方自治体、投資家、お客様などのステークホルダーから、自社設備からのCO<sub>2</sub>排出量の削減への取組みと、CO<sub>2</sub>削減貢献メニューの拡販に対する関心などが更に増加するものと予測しています。

顕在化しつつあり、気候変動に伴う台風や洪水などの自然災害の激化は、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、気候関連問題の国際的な関心の高まりを背景に、CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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。当社のCO<sub>2</sub>削減貢献メニューの戦略についてはP.37-38をご参照ください。

## 環境への取組み 指標と目標

### 指標A 生産プロセスにおけるCO<sub>2</sub>削減

#### 目標

KOBELCO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、2050年カーボンニュートラル達成を目指した取組みを加速させるため、2020年9月に公表した2030年度目標を拡大しています。

#### CO<sub>2</sub>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など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などを行ってきました。当社は、これまでと同様、積極的な設備投資により、さまざまな省エネルギー・CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減しました。

2020年度のCO<sub>2</sub>排出量の削減率は2020年度前半に生産量が落ち込んだこともあり、2013年度比21%削減でした。

鉄鋼プロセスにおいては、天然ガスを使った還元鉄製鉄法(MIDREX<sup>®</sup>プロセス)で形成した熱間成形還元鉄(HBI: Hot Briquetted Iron)を高炉に多量に装入し、高炉工程でのCO<sub>2</sub>排出量を約20%削減できる技術の実証に成功しました。(詳細はP.70参照)

また、AIによる高炉の炉熱予測システムを開発し、2020年8月より加古川製鉄所第2高炉にて運用を開始しました。これにより、5時間先の溶銲の温度が自動かつ高精度で予測可能となり、炉内温度低下などの操業トラブルを未然に防止し、更なる安定操業に繋がります。今後は、より高度な炉況制御を行える「AI操炉<sup>®</sup>」の実現を目指し、開発を進めていきます。

当社グループは2050年ビジョン、2030年目標の達成を目指して、今後もCO<sub>2</sub>削減に取り組んでいきます。

#### エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量の実績

当社グループは2020年度、グループ全体で15.3百万tのCO<sub>2</sub>を排出しました。そのうち、約94%が鉄鋼アルミ関連事業、約3%が素材関連事業、約2%が電力事業で排出されています。

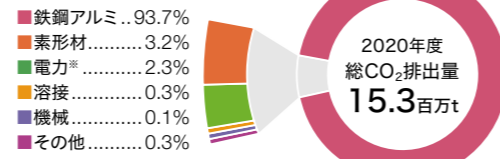
**2050年ビジョン**  
カーボンニュートラルへ挑戦し、達成を目指す

**2030年度目標**  
当社グループの生産プロセスにおけるCO<sub>2</sub>削減  
**30~40%削減(2013年度比)**<sup>※1※2</sup>

**2020年度実績**  
**21%削減(2013年度比)**<sup>※1※2</sup>

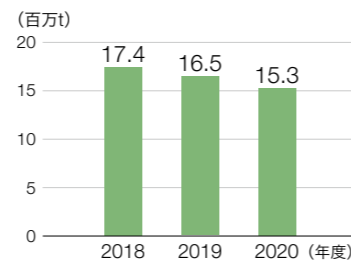
※1 Scope1、Scope2の合計。  
※2 削減目標の対象範囲は当社及びコベルコ建機(株)の主要事業所であり、当社グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量の約94%をカバーしています。(2020年度実績)  
対象範囲のCO<sub>2</sub>排出量: 2013年度 18.2百万t  
2020年度 14.4百万t

**エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量**  
(Scope1、Scope2の合計、一部を除く)  
(国内海外グループ会社含む)



※ 発電事業については環境省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver4.7)」(令和3年1月)に準じて算定しており、発電所から送電した電力に相当するCO<sub>2</sub>排出量(約8.2百万t)は上記グラフに含んでいません。

**エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量の推移**<sup>※</sup>  
(Scope1、Scope2の合計、一部を除く)  
(国内海外グループ会社含む)



※ 各年度の対象グループ会社は各年度の統合報告書参照

### 指標B 技術・製品・サービスによるCO<sub>2</sub>排出削減貢献

#### 目標

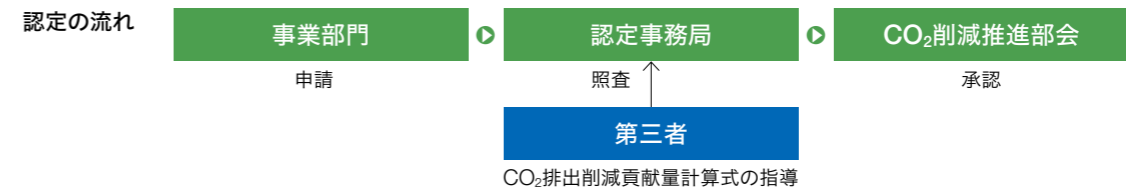
KOBELCOグループは、独自の技術・製品・サービスを通じて、社会の様々な分野でCO<sub>2</sub>排出削減に貢献しています。当社グループはCO<sub>2</sub>排出削減貢献量について、2050年ビジョンを設定するとともに、2020年9月に公表した2030年度目標を拡大しています。

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。

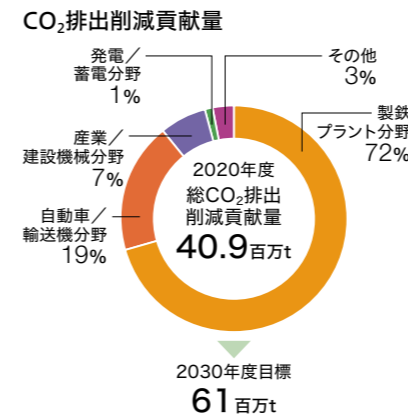
**2050年ビジョン**  
CO<sub>2</sub>排出削減貢献量 **1億t以上**

**2030年度目標**  
CO<sub>2</sub>排出削減貢献量 **61百万t以上**

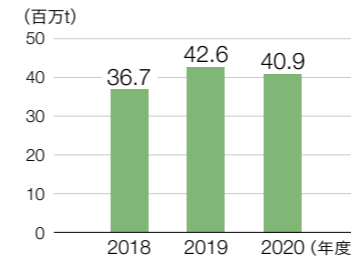


#### CO<sub>2</sub>排出削減貢献の実績

CO<sub>2</sub>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2020年度のCO<sub>2</sub>排出削減貢献量は4,090万tと推計しています。



#### CO<sub>2</sub>排出削減貢献量実績の推移



※ 算定方法の見直しなどにより、過年度実績を修正しています

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 <sup>®</sup>	2,932	CO <sub>2</sub> 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	652	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	19	
	自動車弁ばね用線材	53	
産業/建設機械分野	造船用ハイテン	27	軽量化による電力消費量の低減効果
	鉄道車両用アルミ材	6	
産業/建設機械分野	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	231	高効率化や未利用エネルギーの利用による省エネ効果
	省エネ建設機械	37	
発電/蓄電分野	木質バイオマス発電、ごみ発電	24	低燃費建設機械による燃費改善効果 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
その他	高炉セメント	109	リサイクル原料を活用することによるセメント製造エネルギー削減効果

その他に、以下の技術・製品・サービスについても順次CO<sub>2</sub>排出削減貢献量の算定を進めます。

#### その他CO<sub>2</sub>排出削減に貢献している主な技術・製品・サービス(貢献量は今後算定予定)

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、鉄道車両用アルミ材、航空機用子タンク、船舶用クランクシャフト、LNG船用圧縮機、船舶用バイナリー <sup>※</sup>
水素利活用分野	水電解式高純度水素発生装置(HHOG)
発電/蓄電分野	下水汚泥の燃料化と石炭火力発電所での活用 <sup>※</sup> 、圧縮空気エネルギー貯蔵システム <sup>※</sup>

※ 今後、お客様への提供を予定している製品・サービス

## 社会への取り組み 人材

KOBELCOグループは、企業としての社会的責任を果たし、更なる企業価値の向上を図るためには、多様な社員が個性と技術を活かし合い、誇りと働き甲斐を持つとともに、社会課題の解決に挑みつけ、変化に対応できる人材を育成することが重要だと考えています。これらを実現するため、2021年度からの中期経営計画においては特に、『変革・挑戦・成果』意識を高める新しい人事制度の構築「次世代を担う人材の成長・挑戦の促進」「一人ひとりの多様性を活かし、新たな価値を創造」「働き方変革の更なる推進」をテーマとして様々な取組みを実施しています。

項目	前中期	2021～23年度新中期の取組み
人事制度変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>評価基準の明確化</li> <li>停年延長</li> <li>フィードバックの促進</li> </ul>	<b>「変革・挑戦・成果」意識を高める新しい人事制度の構築</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>期待する役割や求める能力を明確化</li> <li>年功型の人事制度の見直し（役割や成果を重視）</li> <li>管理職ポスト厳選・プロフェッショナル人材の登用促進</li> </ul>
人材育成強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>リーダー育成（選抜研修強化と経営幹部の育成への関与促進）</li> </ul>	<b>次世代を担う人材の成長・挑戦の促進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営人材の早期育成・計画的配置</li> <li>選択型・自主獲得型教育へのシフト・定着</li> <li>ものづくり力の強化に向けた教育拡充</li> </ul>
ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性活躍支援</li> <li>全社員のWLB向上</li> </ul>	<b>一人ひとりの多様性を活かし、新たな価値を創造</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>多様な働き方・少数派層の活躍支援の強化</li> <li>社内コミュニケーション向上・ダイバーシティネットワーク<sup>※</sup>の新たな構築</li> <li>※ダイバーシティ推進に対する知識習得、意見交換のための組織横断的なプラットフォーム</li> </ul>
働き方変革	<ul style="list-style-type: none"> <li>在宅勤務の定着</li> <li>有休取得日数の向上</li> <li>会議・メールの効率化</li> </ul>	<b>働き方変革の更なる推進</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>業務改善と標準化の定着・浸透</li> <li>オフィスの就労環境改善</li> <li>柔軟な働き方や就業制度の整備</li> </ul>

### 人事制度変革

事業競争が激しさを増し、常に変化が求められる昨今において、社員一人ひとりが変革の意識を持ち、新たな価値を創出していくためには、従来以上に各人の役割や成果に重点を置いて評価・処遇することが求められると考え、これを実現する人事制度の導入の検討を開始しています。

**TOPICS** **2021年度からの65歳停年延長導入**  
 少子高齢化の急速な進展により、今後要員確保が激しさを増す中で、ベテラン社員の意欲向上、ものづくり力の維持強化、職場の一体感の醸成を目的として、2021年度より停年年齢を60歳から65歳へ延長しました。停年延長実施にあたり、入社から65歳までの一貫した雇用形態のもと、連続性のある処遇制度を構築するとともに、人事諸制度の改定を同時に行い、従来以上に個人の能力や成果を適切に処遇へと反映する仕組みに見直すことで、社員の成長意欲やモチベーション向上につなげていきます。

### 人材育成

社員一人ひとりが多様な価値観を共有し、誇りと意欲を持って日々の仕事をやり遂げることを目指しあるべき人材像を定めています。また、育成はOJT(On the job training)を基本としつつ、それを補完するため研修を提供しています。研修体系は内容を毎年見直ししており、特に今中期経営計画期間中は「次世代を担う人材の成長・挑戦の促進」をテーマに、下記3つの取組みを進めています。

#### ■経営人材の早期育成・計画的配置

経営学を取り入れた選抜研修を実施しています。また、人材育成を研修だけでなく、計画的な人員配置も積極的に取り入れながら成長を支援しています。

#### ■選択・自主獲得型教育へのシフト・定着

従来の階層的な研修を削減し、選択・自主獲得型教育へのシフトを進めています。社員は自らのキャリアを自律的に形成し、自ら学び、会社は成長機会を提供することで、

多様な人材の活躍を後押ししていきます。  
**■ものづくり力の強化に向けた教育拡充**  
 競争力の源泉となる「ものづくり力」の維持・向上のため、これまで社内の技能継承を計画的に進めてきました。今後は入社5年目までの育成体系見直し、職場の要となる監督者の育成拡充など、更なるものづくり力の強化に向けた施策を実施していきます。

**TOPICS** **IT人材育成**  
 全社のDX推進を支える基盤強化として、IT人材育成を進めています。  
 まずはITを活用し自部門の業務改革を自ら企画し推進する人材として、ITエバンジェリストを23年度までに500名程度養成することを目標に、デザイン思考や要件定義、プロジェクト・マネジメントなど様々な研修を実施しています。

### 働き方変革活動

当社グループの働き方変革活動は、優秀な人材の確保・定着や職場のコミュニケーションの充実に向けた時間創出、働きやすい職場環境づくりを目的として、年休取得日数の向上、会議やメールなどの就業ルールの定着、ITを活用した業務変革の推進、一部オフィスでの服装の自由化、就労環境の改善といった様々な活動をこれまで進めてきました。

新型コロナウイルス感染症の影響を受けて、多くの従業員の働き方や価値観が変化しましたが、在宅勤務や時差出勤、オンライン会議の積極活用などの安全に配慮した働き方を推奨することで、感染リスクが最小限になるよう努めています。在宅勤務の活用やペーパーレスの仕組みが浸透してきており、これからは在宅勤務日制度の改善やオフィスにおけるフリーアドレスの拡充などによる業務効率化の推進と、コミュニケーションの活性化や自律的思考が生まれやすい職場風土づくりによって更なる生産性の向上を目指していきます。

新中期経営計画期間中は、役員をはじめとして全従業員が参加することで日常的に仕事のやりかたを改善し、企業理念の実現に向けて業務や組織といったあらゆる企業活動の質をより高めることが重要だと考えています。多様な人材が活躍できる働きやすさの追求と生産性の向上の両立を目指して、企業競争力の強化につなげる取組みを今後も積極的に推進していきます。

2016～2017年度	年休取得向上に向けた取組み
	会議効率化に向けたKOBELCO流会議ルールの策定
	KOBELCO流メールルールの策定
2018～2020年度	就業ルールの変革(原則19時までに終業)
	資料作成効率化に向けたルール策定
	業務改善表彰の実施
	在宅勤務日制度の見直し・定着
	服装の自由化

### 人権尊重と課題解決に向けた活動強化

当社グループは、グローバルに事業展開する企業グループとして、国連で採択された人権保護の国際人権章典を尊重し、人権尊重が重要な社会的責任である姿勢を明確に示すために、2019年10月に児童労働や強制労働の防止を含む「神戸製鋼グループ人権基本方針」を制定し、国連のビジネスと人権に関する指導原則などの国際規範に基づいた企業活動を進めています。

人権意識を国内外のグループ全体に深く浸透し、差別やハラスメントを許さない姿勢を明確にするため、人権啓発研修の実施や相談窓口を設置しております。2020年度は神戸製鋼の全役員を対象としたハラスメント防止研修を実施し、また、中国の現地法人においても同様の研修を開催しました。

また、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」に署名し、参加企業として登録されました。今後、人権の保護、不当な労働の排除など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、調達活動における人権尊重の活動強化や事業活動における人権課題の特定を図りながら、人権デューデリジェンスを推進し、人権侵害問題を発生させない取組みを今後強化していきます。

【神戸製鋼グループ 人権基本方針】

[https://www.kobelco.co.jp/about\\_kobelco/csr/pdf/policy.pdf](https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/csr/pdf/policy.pdf)




**<グループ人権基本方針に即した活動の紹介>**

**LGBTの理解促進を目的とした『LGBTを考える』をスタート**

「その人らしさ」を尊重し、誰もが安心して働き、力を存分に発揮することができる職場環境の実現を目指します。それに向けて、役員研修、全社員向け研修の実施や各種制度や環境整備を進めています。

※ LGBTとは性的マイノリティの一部の人の自称する言葉(L:レズビアン、G:ゲイ、B:バイセクシャル、T:トランスジェンダー)を並べたもので、「性的指向」や「性自認」に関わるアイデンティティを表す「性的マイノリティ(少数者)」の総称の一つです。



KOBELCO  
LGBT ALLY ロゴ

当社らしき表現のためにラグビーボールをイメージしたロゴです

# 社会への取組み ダイバーシティ&インクルージョン

## KOBELCOのダイバーシティ&インクルージョン

多様な背景や価値観を持つ人たちが職場で十分に力を発揮し、組織全体の成長力を高めることにより、活力ある事業展開につながると考えています。

ダイバーシティ推進の目指す姿と基本方針、数値目標を設定し、活動を加速化させています。

### 目指す姿

- 一人ひとりが個性と強みを発揮し、成長を実感する
- 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

### 基本方針

- 一人ひとりの強みを活かします
- 多様な働き方を追求します
- 新たな価値の創造にチャレンジします

### 数値目標

項目	詳細	目標値
女性	採用率向上	新卒女性社員採用比率 ・総合職事務系50%以上 ・総合職技術系15%以上 ・基幹職技能系15%以上
	リーダー育成	・女性管理職数 ・女性現場監督者数 ・2020年度比2倍
両立支援	男性の育児参画向上	0歳児をもつ男性の育児休暇取得率 ・100%

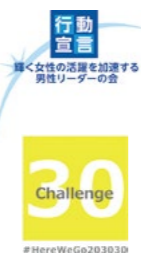
### ダイバーシティを意識した採用

新卒女性採用の目標値を設定し、採用強化を行っています。また、活躍をサポートするために、内定者交流会や新入社員交流会を実施予定です。

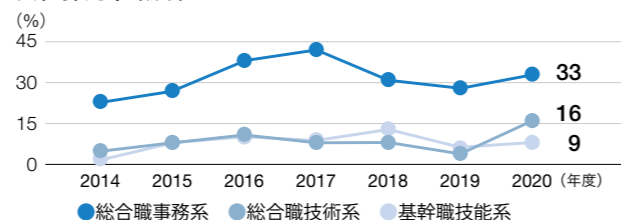
### ダイバーシティを意識した登用

経営層・リーダー層の多様化により競争力の向上を目指しています。

- 育成強化とともに、女性活躍支援の姿勢を社外にも発信しています。
- 内閣府「輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会」行動宣言
- 経団連「2030年30%チャレンジ」



女性採用率(新卒)



女性従業員・管理職グラフ



### 「ダイバーシティ通信」の発行

ダイバーシティ&インクルージョンに関する情報を毎月15日に発信し、ダイバーシティ推進活動を社内に広く共有しています。

### 全社横断ダイバーシティ推進チームの立上げ

ダイバーシティ推進に取り組みたい有志を全社的に募集し、チームを新結成しました。

多岐にわたる部署や勤務地のメンバーのもと課題感や要望を反映して、効果的な対策立案を行い、提案していきます。また、この活動を通じて、組織の壁を超えたコミュニケーションを活性化することも目指しています。

### ダイバーシティ&インクルージョンに関する情報発信

#### ランチタイムセッションの開催

「キャリアやダイバーシティ推進など多岐にわたるトピックについて学ぶ」機会として、社長をはじめ社内外のリーダーや社外の有識者の方の経験を聞く場を提供しています。参加者それぞれが、キャリアの参考にし、「一人ひとりの強みを活かす」ことの実現を目指しています。それにより、参加者が「強みを活かせる」キャリア構築を実現することを目指しています。

# 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、全ての事業活動に優先する」という理念のもと、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、関係法規則の順守は当然のこと、様々な安全衛生活動を行っています。

2020年度の安全衛生活動として、「基本となる管理・活動の強化(全社安全衛生ガイドラインの策定・展開、監督者教育の見直しなど)」、「作業現場の実態把握と改善に向けた取組み(安全衛生診断による課題抽出と改善活動、ウェアラブルカメラ(気づきカメラ)によるリスク管理と作業支援)」などに取り組んできました。

その結果、2020年度の安全成績として、死亡災害、重大災害は当社社員<sup>※1</sup>、請負業者社員<sup>※2</sup>ともにゼロを達成することができました。一方、休業災害発生率は全国平均を下回る水準で推移していますが、2020年は0.24と目標の0.10を上回る結果となり、災害の撲滅には至っていません。

課題としては、「基本となる管理・活動に部分的なほころび(職場ごとのばらつき)」やルール順守の意識やKY(危険予知)能力といった「一人ひとりの安全管理レベルの引き上げ」が挙げられます。

2021年度は、「基本となる管理・活動の更なる強化(標準文化を再構築し、明文化と教育の徹底)」、「全員参加・個人指導の取組み(全員が主体的に行う安全活動、個人指導による安全意識向上)」を行い、スパイラルアップをさせていくPDCAの仕組みづくりにつなげていきます。

本社ははじめ各事業所において、健康・安全に関する研修を継続的に実施しています。なお、本社主催の健康・安全に関する研修として「新人1~5年目教育」「新任監督者教育」「ライン室長教育」を実施し健康・安全に関する知識・スキル習得を図っています。

※1 当社に雇用されている全ての者(受け入れ出向社員、臨時又は非常勤の者を含む)  
※2 当社との請負契約の者(派遣契約の者を含む)

### 健康保持増進に向けた取組み

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。

#### 【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歳到達時の従業員を対象に、人間ドックのオプション項目(腫瘍マーカー、乳がん、脳疾患検査等)費用の全額負担。また、50歳以上の従業員/配偶者には一部費用負担

#### 【メンタルヘルス活動の取組み】

- 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

### 安全衛生方針(重点実施項目)

#### 【安全関係】

- KY・安全確認を実践できる人材の育成と「スキル管理」の着実な推進
- 設備や作業の「リスク管理」と更なる安全化推進
- 安全衛生管理・活動のスパイラルアップの仕組みづくり
- グループ会社(海外含む)の安全衛生管理・活動の強化と支援

#### 【衛生・健康関係】

- 有害職場管理にかかわる法令順守とリスク評価による作業環境の更なる改善
- メンタル関連疾患新規発症の予防活動強化と早期発見・早期対処の取組み継続
- 「循環器疾患」「新生物(がん)」予防への取組みの充実強化

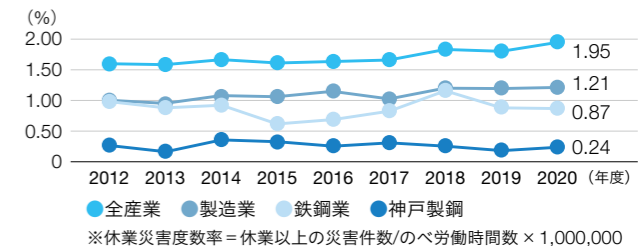
### 「KOBELCOの3つの約束」からの安全行動規範

- 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(2021年度)

- 死亡災害、重大災害(同時3名以上被災):ゼロ
- 休業災害発生率:0.10以下

### 休業災害発生率の推移



### 【健康保持増進活動(健康保険組合協同)】

在宅勤務推進の背景により運動不足解消を図るための一環として、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

### 「健康経営優良法人2021(ホワイト500)」に認定

「健康経営銘柄」には第1回(2015年度)から3年連続で認定されたほか、「健康経営優良法人(ホワイト500)」にも2017年、2020年に続き認定



## 社会への取組み

# ステークホルダー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など、地域社会に貢献するさまざまな活動を行っています。

### 株主様・投資家様とのコミュニケーション

当社は、「統合報告書」の発行や株主総会招集通知の内容の充実と早期開示、説明会の開催など様々なツールや機会を通じて、情報発信と株主・投資家の皆様との対話に取り組んでいます。今後も、ITツールも活用しながら、当社経営方針や事業についてご理解を深めていただけるように努めていきます。

#### 国内外機関投資家

国内外の機関投資家のアナリストの皆様、ESGや議決権行使の担当者の皆様との積極的な対話を通じて当社へのご理解促進に取り組んでいます。2020年度は機関投資家の皆様延べ178名と面談を実施したほか、年4回の決算説明会や、「製鉄工程におけるCO<sub>2</sub>低減ソリューション」などのテーマ別説明会も開催しました。

### お客様・お取引先様とのコミュニケーション

当社グループでは、さらなる製品・サービス品質などの向上に向けて、製品の品質やサービス及び納期など幅広い項目をお伺いする「お客様アンケート」を実施していま

### 地域社会の皆様とのコミュニケーション

#### スポーツを通じた社会貢献

##### 医療従事者支援を目的としたエチケットマスクの販売

2020年9月に、これまでの公式戦などで選手達が実際に着用していた試合用ジャージを活用し、エチケットマスクにリメイクして販売しました。新型コロナウイルス感染症拡大防止に奮闘する医療従事者を支援するチャリティーとして行ったもので、多くのラグビーファンにご賛同いただきました。

エチケットマスクの販売による収益935,376円を2020年12月24日にこうべ医療者応援ファンドに寄付しました。



#### 個人投資家

個人株主・投資家の皆様当社へのご理解促進のため、年2回、株主様向け冊子「株主の皆様へ」を発行しているほか、Webサイトを通じた情報提供にも取り組んでいます。株主様工場見学会は、新型コロナウイルス感染症の影響により、現在開催を中断していますが、今後の状況を勘案しながら、再開も含め検討を進めていきます。

#### 【株主・投資家情報】

<https://www.kobelco.co.jp/ir/>



#### 盲導犬協会の活動支援

コベルコステイラーズでは「盲導犬育成及び、地域の盲導犬受け入れの理解」を深める社会福祉法人兵庫盲導犬協会の活動趣旨に賛同し、昨年より試合会場での盲導犬支援募金・チャリティーグッズ販売への協力を行っています。今年もたくさんの来場者にブースへお立ち寄りいただき、本活動へご協力いただきました。



### 国内外における社会貢献

#### KCMSA (KOBELCO CONSTRUCTION MACHINERY SOUTHEAST ASIA CO., LTD.)

「地域に根差し共存していくこと」及び「従業員がKOBELCOで働くことの喜びと地域貢献活動から得られる感動を共有すること」を目指し、マングローブの植林活動、小学生への安全教室や安全啓蒙活動、備品・設備の寄付などを実施しています。従業員と家族がKOBELCOの一員であることに喜びと誇りを感じることで、意識変革や組織の活性化などの風土づくりにも貢献しています。



#### 神戸線条工場/神戸発電所

職長会において、「当事業所は地域に支えられている。地域に喜ばれるようなことを自分たちの手でやろう」という声をきっかけに、1978年より近隣の児童福祉施設や高齢者施設にお菓子や家電製品などのクリスマスプレゼントを提供する活動を継続しています。たくさんのお礼の言葉をいただき、「感謝される喜び」「誇り」を感じ、「働きがい」にもつながる、地域社会に根ざした活動になっています。

本活動が神戸市の市民表彰(花時計賞)を受賞。金谷東灘区長から赤松職長へ表彰状を授与(2021年3月)



### KOBELCO GREEN PROJECT

#### KOBELCO森の童話大賞

次世代を担う子どもたちに、さまざま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ています。金賞作品は絵本作家の挿絵で絵本化し、後援自治体所管の学校や図書館などに寄贈しています。2020年度の第8回は426件の応募をいただき、小学生の部では林美羽さんの「森のかけはし」、中高生の部では増井玲奈さんの「森の命の素晴らしさ」が金賞を受賞しました。

当社グループは、これに加えて、従業員ボランティアに

よる森林整備活動、「児童館出前エコ教室」への参画を行っており、これら環境貢献活動を「KOBELCO GREEN PROJECT」と称し、グループ全体で推進し、環境の側面からも社会との共生・協調を目指しております。

※2020年度は新型コロナウイルス感染拡大防止のため、森林整備活動、児童館出前エコ教室は開催を見送りました。



### コベルコ地域社会貢献基金

当社は、創立100周年を迎えた2006年度に「コベルコ地域社会貢献基金」を設立しており、基金を通じて子どもたちを対象としたサポート活動を行っています。

基金による支援の実績や取組みの概要については、当社Webサイトをご覧ください。

[https://www.kobelco.co.jp/about\\_kobelco/csr/fund/](https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/csr/fund/)



#### TOPICS

##### 神戸市より感謝状をいただきました

当社の神戸総合技術研究所では、当基金の活動として神戸市西区役所と連携しながら、区内にある子育てサークルへ、知育玩具や絵本などの支援を行いました。この支援が評価され、神戸市社会福祉協議会より感謝状をいただきました。





## 社会への取組み ステークホルダーとのコミュニケーション

### KOBELCOの約束 Next100プロジェクト(社員とのコミュニケーション)

当社グループは、全社員が1つになって「誇り」「自信」「愛着」「希望」溢れる企業集団を作り、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)を軸としたこの活動を推進することで、全社員一人ひとりが「認知」「共感」した上で、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。



#### 新たなグループ企業理念の周知を中心とした活動を展開

2020年度は、5月に制定したグループ企業理念をベースに、経営幹部と社員との対話活動など従来の活動の定着を図りました。また、経営幹部やライン部長の「約束」を社員に共有したうえで、社員一人ひとりにも自身の「約束」を考え、行動してもらうことで、「関与・実践」の促進を図りました。なお、オンラインツールを積極的に活用し、コロナ禍でも活動を推進しています。

#### 活動は新たなフェーズへ

2021~23年度を「2nd Step」と位置づけ、従来の活動の継続、深化を進めます。具体的には、2020年度の社員意識調査で浮かび上がった、「関与・実践」の強化を課題として、「KOBELCOの約束賞」の定着化やグループの多様な事業への理解促進(「グリーン社会への貢献」をはじめとする社会課題解決への寄与など)に重点的に取り組みます。

#### 主な活動内容と今後の実施予定

	施策名	内容	活動実績/予定
関与・実践	経営幹部・ライン部長・社員一人ひとりの約束宣言	企業理念カードなどで社員一人ひとりの「約束」を宣言する取組み。2020年度からは、経営幹部の「約束」を国内外のグループ全体で、ライン部長の「約束」を各職場内で共有する取組みを開始	2021年度も全役員の「約束」を国内外のグループ全体で共有済み 3/6の「KOBELCOの約束の日」を起点に、ライン部長は自身の「約束」を職場内に共有するとともに、社員一人ひとり企業理念カードなどに自身の「約束」を記入
	「語り合う場」の実施	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、職場単位で実施	毎年10月に設定している「KOBELCOの約束月間」の中心的取組みとして、当社及びグループ会社の業務に従事する者全てを対象として継続実施
	「KOBELCOの約束賞」の運用	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、グループ全体で理念実践を促進する取組み	2020年度は34件の活動を表彰 グループ全体で好事例を共有し、理念実践の定着化を目指すために継続実施
認知↓共感	経営幹部と社員との対話活動	山口社長をはじめとする経営幹部が社員に対して思いを語り掛け、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	社長による対話活動はこれまでのべ141回約1,400名の国内外のグループ社員と対話実施(2020年度末時点)。2021年度も対話活動を継続
	「KOBELCO 約束の場」の運用	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	オンライン版やサテライト施設も含め、これまでのべ約5,200名が訪問(2020年度末時点)。2021年度はオンライン版の更なる活用を実施
課題把握	社員/コンプライアンス意識調査の実施とフィードバック	社員の仕事や会社に対する意識及び組織の状態などについて、包括的に現状・課題を把握する仕組み	2020年度の当社における調査結果は、コロナ禍における経営環境の変化などによる悪化が予想されたが、全体として改善傾向。2021年度も継続実施

## 責任あるサプライチェーン構築

当社グループは、2020年9月、調達基本方針を策定し、「人権・労働」「環境」など、9つの項目からなる“お取引先様へのお願い”を公表させていただきました。サプライチェーンに関する企業の社会的責任に対しては、世の中からの関心が日に日に高まってきております。当社グループは、こうした課題への取組みは極めて重要と考えており、お取引先の皆様と社会的責任を共有し、“責任あるサプライチェーンの構築”に向けた取組みを継続的に推進していきます。

#### 調達方針

当社の調達部署は、次の調達基本方針に基づき活動しております。

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

#### ◆お取引先様へのお願い

お取引先の皆様にご賛同、ご協力をお願いしたい社会的責任の項目(詳細は当社Webサイトに掲載しています)

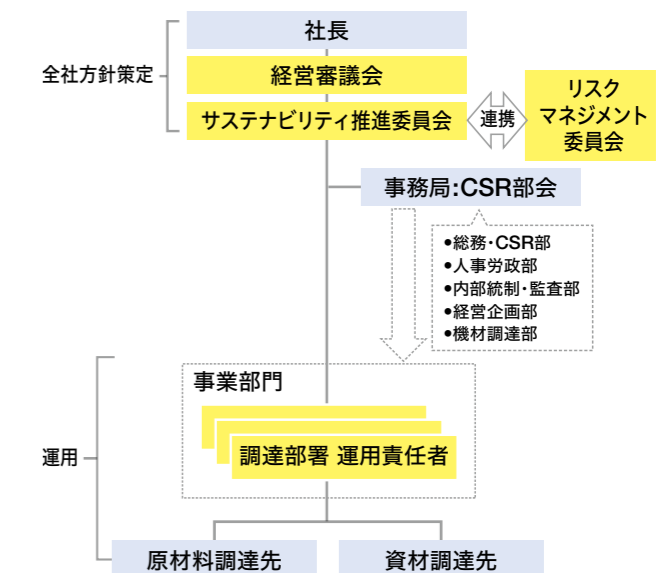
法令遵守	人権・労働	安全衛生
環境	公正取引・倫理	品質・安全性
情報セキュリティ	事業継続計画	社会貢献

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



#### 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へ提言し、審議の上で合意形成を図り、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。



#### サプライチェーンにおける取組状況

当社グループは、2021年9月、責任あるサプライチェーン構築に向け、お取引先の皆様へ当社グループの考え方などをご説明する説明動画配信を行いました。当社グループのサステナビリティ経営のフレームワークや推進体制、マテリアリティ、当社グループの環境、人権などに関する取組みの状況などについてご説明しております。

今後は、当社グループとして、お取引先の皆様の状況を正しく理解し、“責任あるサプライチェーン構築”に向けた活動につなげるべく、お取引先の皆様にアンケート調査にご協力いただきたいと思います。



## ガバナンスへの取組み 社外取締役鼎談

カーボンニュートラルなど外部環境の目まぐるしい変化に伴って、KOBELCOグループは大きな変革期を迎えています。そのような事業環境の中、マテリアリティ(中長期的な重要課題)や中期経営計画をどのように評価しているのか。当社グループだからこそ貢献できる社会課題の解決とは何か。社外取締役として当社グループの持続的成長にどのように貢献していくのか。社外取締役である北畑 隆生氏(取締役会議長、指名・報酬委員会委員長)、伊藤 ゆみ子氏、河野 雅明氏(監査等委員会委員長)の3名に幅広い視点から率直に語り合っていました。



社外取締役(監査等委員会委員長)  
河野 雅明

社外取締役  
伊藤 ゆみ子

取締役会議長 社外取締役  
北畑 隆生

### マテリアリティの特定及び中期経営計画の制定議論から見てきたもの

**伊藤** マテリアリティの特定にあたっては、当社グループのビジネス領域や事業環境、将来の社会変化の分析などを行い、「サステナビリティ経営のフレームワーク」を活用しながら、当社グループが持続的に成長していくための重要課題を丁寧に抽出しました。私は、従来から、昨年制定されたグループ企業理念を具体的なアクションに落とし込んでいくためには、もう少しブレークダウンする必要があると意

見を述べてきました。その意味では、今回特定したマテリアリティは、各部門から社員個人に至るまで自分自身の取組みとして何をやっていくのか、やらなくてはならないかが理解できるようなものとなっており、かつ、より短期的な計画として中期経営計画があるという位置づけも明快になり、グループ企業理念、マテリアリティ、中期経営計画と一本につながったと考えています。

**河野** マテリアリティの特定については、ボトムアップ型で議論がなされました。これは、グループ企業理念制定時のプロセスが基になっています。グループ企業理念は、当社グループの社員がボトムアップ型で議論し制定したのですが、そのプロセスがしっかり土台となり、マテリアリティの特定につながっていると感じました。グループ企業理念を受けて、KOBELCOグループの目指すべき姿、そして、マテリアリティ、それと並行して中期経営計画が議論されたことは意義深いことだと思います。私自身も積極的に議論に参加して、率直な意見を述べました。

**北畑** 今回のマテリアリティの特定や中期経営計画の制定では、我々社外取締役も含めて正面から幅広いメンバーが議論に関与し、取締役会でも何度も議論しましたね。

**河野** 議論の前提として、当社グループの目指すべき姿を見つめることで、改めて当社グループの強みと弱みを再確認することができました。当社グループの強みは、幅広い分野での技術力、研究開発力、そしてそれを支える多様な人材であり、マテリアリティでは、そうした強みを活かして、カーボンニュートラルを含めた未来社会の課題解決に貢献していくという点がしっかり打ち出せていると思います。当社グループの強みをどのように活かしていくかについては、社内・社外問わず取締役全員が高い問題意識を持っており、「KOBELCOらしさ」を出そうとする強い意志を再認識しましたね。そして、その問題意識がマテリアリティや中期経営計画のコンセプトに反映され、新しい成長戦略につながった意義深い議論であったと思います。

**伊藤** 私も社外取締役に就任する前の当社のイメージは、重厚長大な会社というイメージでしたが、実際に見てみると、思った以上に様々な技術があるのに驚かされます。それが当社グループの価値創造の源泉ですね。

一方、当社グループの弱みの1つとして、組織が大きく、

どうしても各々の事業部門の中だけに目を向けてしまいがちになるという点があり、常に私自身の問題意識にもなっていました。1つの事業部門の中で完結し閉じられた状態は、事業面だけでなく、様々な面で弊害をもたらし、それが2017年の品質事案を生んだ1つの要因でもあったと思いますが、最近は、縦割りではいけないという意識が全社的に共有されてきたと感じます。その意識を更に強くしていくことが大変重要だと考えています。

**河野** そのような課題については、マテリアリティや中期経営計画の議論を通じて、部門横断的に技術やノウハウを共有する素地ができたと感じています。今は、まさに、縦割りの風土を克服していくプロセスだと認識しています。例えば、当社グループは、品質事案を風化させない研修施設として、「KOBELCO 約束の場」を設置しています。我々取締役も年に1回訪問していますが、そのような過去の失敗事例などを共有する姿勢に、「二度とこのようなことを繰り返さない」という、全社員共通の強い想いを感じました。これは、これまで各事業部門の中に埋没していた社員のエネルギーが、事業部門の壁を乗り越えて全社的なパワーになっているという代表例の1つだと評価しており、私自身とても感銘を受けました。この変革のプロセスは継続的に、繰り返しやっていくことが大事です。

**北畑** マテリアリティでは、定量的に達成度を評価するモニタリング指標を一部設定したことも評価できますね。

さらに、現在、企業の経営方針を考えるにあたっては、社会の一員として、社会のスタンダードを励行するのは当然である一方、当社グループが何のために存在するか、いわゆる企業理念の議論も不可欠だと思います。経営指標と企業理念の両方揃ってこそ、企業の存在価値があるといえるのではないのでしょうか。その意味で、企業理念を具体化したマテリアリティの意義は大きいと思います。

## ガバナンスへの取り組み 社外取締役鼎談



2050年のカーボンニュートラルに向けて、不退换の決意を持って臨んでおり、その取り組みやその成果を世界に向けて発信することで、市場のゲームチェンジャーになりうる可能性を秘めていると思います。

北畑 隆生

### 今後のKOBELCOグループの事業の方向性を示すマテリアリティ

**北畑** まず「グリーン社会への貢献」については、2050年のカーボンニュートラルに向けて、非連続的な技術革新がないと実現できません。当社グループは、製鉄と発電というCO<sub>2</sub>発生源を持っており、厳しい課題を突き付けられています。だからこそ、不退换の決意を持って臨んでおり、その取り組みやその成果を世界に向けて発信することで、当社グループが市場のゲームチェンジャーになりうる可能性を秘めていると思います。大きなチャレンジですが、真剣に取り組むことによって、多大な社会貢献が実現できると期待しています。

当社グループは、様々な素材を提供するだけでなく、安全性・環境・コストに配慮した電力の社会への安定供給、様々なものづくりの現場で活躍する産業機械、水処理・廃棄物処理、高層建造物、都市交通システムなど社会の根幹を支える都市インフラ・産業インフラ関連の優れた技術・製品を保有しています。「安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献」は、その製品・技術・サービスを通じ、社会課題の解決に貢献していくというテーマです。

**河野** そのような観点から申し上げますと、当社グループは、社名に「製鋼」がつくので鉄鋼のイメージが強いですが、アルミ・銅・溶接・産業機械・エンジニアリング・建設機械・電力等幅広い事業を営んでおり、鉄鋼業のイメージから脱却していくことが今後重要になってくると感じています。マテリアリティ特定の議論はそのきっかけになり、新たな成長の道筋を構築する礎になると感じています。まだまだ再建途上ではありますが、これまでの100年超の歴史から脱皮して、次の100年に向けた新たな成長のプロセスが始まっているのを感じています。

**北畑** 国内の粗鋼生産量が1億tを下回り、日本の鉄鋼業の存続が危ぶまれるという構造的問題を抱えており、当社グループは、そのような構造問題への対応に加えて、鉄鋼業以外の事業の収益力を強化しなければならないという課題に直面しています。そのような意味でも、河野さんがおっしゃるとおり、鉄鋼業が主軸という意識やイメージからの脱却は必須であり、「安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献」のテーマは、それを体現できたと思っています。

また、「人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供」は、当社グループが保有する多様な技術、ノウハウといった知的資産を使って、お客様に「モノ」だけではなく、「ソリューション」を提供していくというのですが、これは、当社グループは、古くから行っている「ソリューションビジネス」を体現化したものだと考えています。私が、昔、新潟の古い酒蔵に訪れた際、昭和38年製の神鋼ファウドラ<sup>\*</sup>の社名が入った酒樽を見かけました。酒蔵の方に聞くと、従来の樽製は、衛生面や耐久性の面で劣っていたため、どうにかできないかと当社グループ(当時の神鋼ファウドラ(株))に相談したところ、ほうろう製の酒樽を製造してもらったとのことでした。「現在も使用し続けており、神戸製鋼さんには感謝しています」という酒蔵の方の言葉を聞いたとき、昔からそういうソリューションを提供していたのかと感心しましたね。

<sup>\*</sup>現(株)神鋼環境ソリューション

**伊藤** 私は、5つのマテリアリティの実現のためには、「多様な人材の活用推進」が鍵になるかと思っています。先ほど申し上げた縦割り組織という課題に対して、多様な技術・人材を活かし、事業部門間のシナジーを発揮させて新しい価値

を創り出すということを明確に打ち出しています。これに取り組むことが、「グリーン社会への貢献」、「安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献」、「人と技術で繋ぐ未来へのソ

リューション提供」の実現にもつながっていくと思いますので、「多様な人材の活躍推進」を掲げたことは大変良いことだと考えています。

### マテリアリティの実現に向けた道筋

#### KOBELCOグループ中期経営計画(2021～2023年度)

**北畑** 現山口社長体制は、品質事案、収益悪化など、多くの問題を抱えてスタートしました。2019年度は思い切って減損処理や遊休資産売却を断行したものの、2020年度は、新型コロナウイルスの拡大で更に事業環境が悪化し、2期連続赤字が危ぶまれる非常に厳しい状況でした。幸い自動車向けの需要が想定より早く回復し、当社グループが実行した緊急収益改善策の効果と相まって、黒字を確保することができました。

**河野** 私自身は、昨年6月に社外取締役に就任後すぐに中期経営計画の議論に参加することになりましたが、中期経営計画の議論をしている段階では、2年連続赤字が見込まれていましたので、早い段階で事業ポートフォリオをしっかりと見極め、課題を先送りせず、悪い部分はただちに対応して、中期経営計画の初年度からエンジンをふかすべきだと申し上げました。すぐにできるもの、できないものの違いはありますが、収益性(ROIC)と市場成長性に基づき事業ポートフォリオを見極めるという基本的なコンセプトは共有しながら、産業構造の変化に対応するために、具体的な計画を自由な発想で討議できたことは大変良かったと思います。



今回特定したマテリアリティは、各部門から社員個人に至るまで自分自身の取り組みとして何をやっていくのか、やらなくてはならないかが理解できるようなものとなっており、かつ、より短期的な計画として中期経営計画があるという位置付けも明快になり、グループ企業理念、マテリアリティ、中期経営計画と1本につながったと考えています。

伊藤 ゆみ子

## ガバナンスへの取組み 社外取締役鼎談



中期経営計画制定の議論の中では、収益性（ROIC）と市場成長性に基づき事業ポートフォリオを見極めるという基本的なコンセプトは共有しながら、産業構造の変化に対応するために、具体的な計画を自由な発想で討議できたことは大変に良かったと思います。

河野 雅明

### 経営体制の見直しへの評価

#### 社外取締役に期待される役割について

**伊藤** 当社は、2016年の監査等委員会設置会社への移行以来、これまでも取締役会の監督機能の強化と実効性の向上に努めてきたと認識していますが、今回、取締役会の構成と付議基準を見直したことにより、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取締役会は重点を置くのだということが更に明確になり、一層の実効性向上が図れる体制になったと実感しています。

**北畑** 今回、業務執行側により権限を委譲した分、その業務執行の結果についてこれまで以上に良質なモニタリングをする必要があると感じています。そのためには、業務執行側から質の高い報告がなされ、それを踏まえて、取締役会などの会議体で質の高い議論を行うことが必要です。そこで、中期経営計画の重要課題を着実に進めるための補佐機関である委員会の見直しを行いました。また、取締役会については、体制の見直しに合わせて付議事項を見直しました。横串を通して業務執行側で様々な重要課題について議論を深めてもらうことが重要ですが、私は、取締役会議長として、取締役会の議論の質を高め、業務執行側に対するモニタリングを強化することで、当社グループの持続的成長に貢献していきたいと考えています。

**河野** 我々社外取締役は、当社グループが目指すべき姿に向かって、マテリアリティに沿っているか、中期経営計画の

内容を遂行できているかを、独立社外取締役の立場から、ステークホルダーの視点に立ってモニタリングしていきます。

先ほど北畑さんから、委員会の見直しに関するお話がありました。経営審議会の補佐機関として、リスクマネジメント全般に関する基本方針の策定などを行うリスクマネジメント委員会を設立しました。また、本社部門の組織改正も行い、業務執行側での内部統制の整備・運用、評価・監査に関する業務の一元化・強化をする内部統制・監査部ができました。私は、監査等委員会委員長として、これらに代表される内部統制システムを有効活用しながら、内部統制がしっかり行われているかを、確認していこうと思います。

**伊藤** 当社の取締役会がモニタリングボードへの移行を明確に志向する中で、経営環境の変化に応じた経営体制の在り方を継続的に検討する場として、取締役会の諮問委員会としてコーポレートガバナンス委員会ができました。我々3名もその委員を務めています。コーポレートガバナンス委員会では、当社グループにとって適切なガバナンスを自由な発想で議論し、取締役に答申する役割を果たしていきたいと思っています。我々社外取締役は、今後も引き続き、各々の専門能力を発揮して、モニタリングしていきましょう。

### コーポレートガバナンス委員会委員長メッセージ

当社グループは、ガバナンス強化に向けて、「独立社外取締役会議」の設置、「監査等委員会設置会社」への移行、取締役会の在り方の大きな変更など、様々な取組みを実施してきました。一方で、コーポレートガバナンスに関しては、個別課題に対して関係各部署が対応する形で進めてきた経緯があったことから、組織としての全体像の検討や、独立かつ客観的な視点の一層の反映が課題となっていました。そこで、持続的成長と企業価値向上に資するコーポレートガバナンス体制の実現に向け、今中期計画における重要課題である「ESG対応の強化」の一環として、取締役会の諮問機関としてのコーポレートガバナンス委員会を新たに設置し、コーポレートガバナンスに関する組織としての検討体制、透明・公正かつ果敢な意思決定を行うための仕組みをつくり、推進することとなりました。

今回、私は、委員長として、次の2つの視点を重要視し、新しい進化に貢献したいと考えています。

①今年からの新しいコーポレートガバナンス体制はかなり機能的に整えられたと評価していますが、問題は中身がしっかりと機能しているか（血が通っているか）、以下の点などを含め、取締役会を中心として、有機的、相互的に狙い通りに機能しているかという大きな視点です。

- 1) 取締役会の構成を変え、運営の具体的な改善策が講じられる取締役会の実効性
- 2) 取締役会の諮問委員会（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）と取締役会との連携
- 3) コーポレートガバナンス委員会と各諮問委員会の連携
- 4) 経営審議会の補佐機関である各種委員会の活動状況と取締役会との連携
- 5) コーポレートガバナンス委員会そのものの実効性

②2つ目は、経営幹部と社員とのコーポレートガバナンスに関しての一体感の醸成という視点です。コーポレートガバナンスの概念が浸透すれば、内部統制（内部統制システム、リスクマネジメント、コンプライアンスなどへの取組み）もより強化されます。当社グループは、品質事案の再発防止策の遂行において、グループ全体でこの一体感を醸成し、数々の課題を解決し、乗り越えてきました。その経験を活かし、コーポレートガバナンスの重要性を経営幹部と社員の双方にしっかりと周知し、一体感を醸成させることが必要です。

社外取締役としての独立した立場で、当社グループの持続的成長と企業価値向上に貢献できるよう、務めてまいります。



コーポレートガバナンス委員会委員長  
社外取締役 馬場 宏之

# ガバナンスへの取組み コーポレートガバナンス

## 基本方針

当社グループは、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、グループ社員など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、ステークホルダーの皆様との協働、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、コーポレート・ガバナンスの向上に努めております。

## 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 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	→ 2010「社内カンパニー制」を廃止して「事業部門制」を導入	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		
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、独立役員の基準の策定 2016 役員の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・常務の役位廃止			
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) → 2021 役員報酬制度の一部見直し		

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、運営方針などについては、「神戸製鋼所のコーポレートガバナンスに対する基本的な考え方、取組み」をご覧ください。

[https://www.kobelco.co.jp/about\\_kobelco/kobesteel/governance/files/cgtorikumi.pdf](https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/files/cgtorikumi.pdf)



## コーポレートガバナンス体制早見表

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役の人数	13名
うち社外取締役の人数	6名(46.2%)
うち非業務執行取締役の人数	8名(61.5%)
うち女性取締役の人数	1名(7.7%)
監査等委員の人数	5名
うち社外取締役の人数	3名
取締役の任期	1年(監査等委員である取締役の任期は2年)
会計監査人	有限責任あずさ監査法人

※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、規模など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無くしては達成できないと当社は考えております。

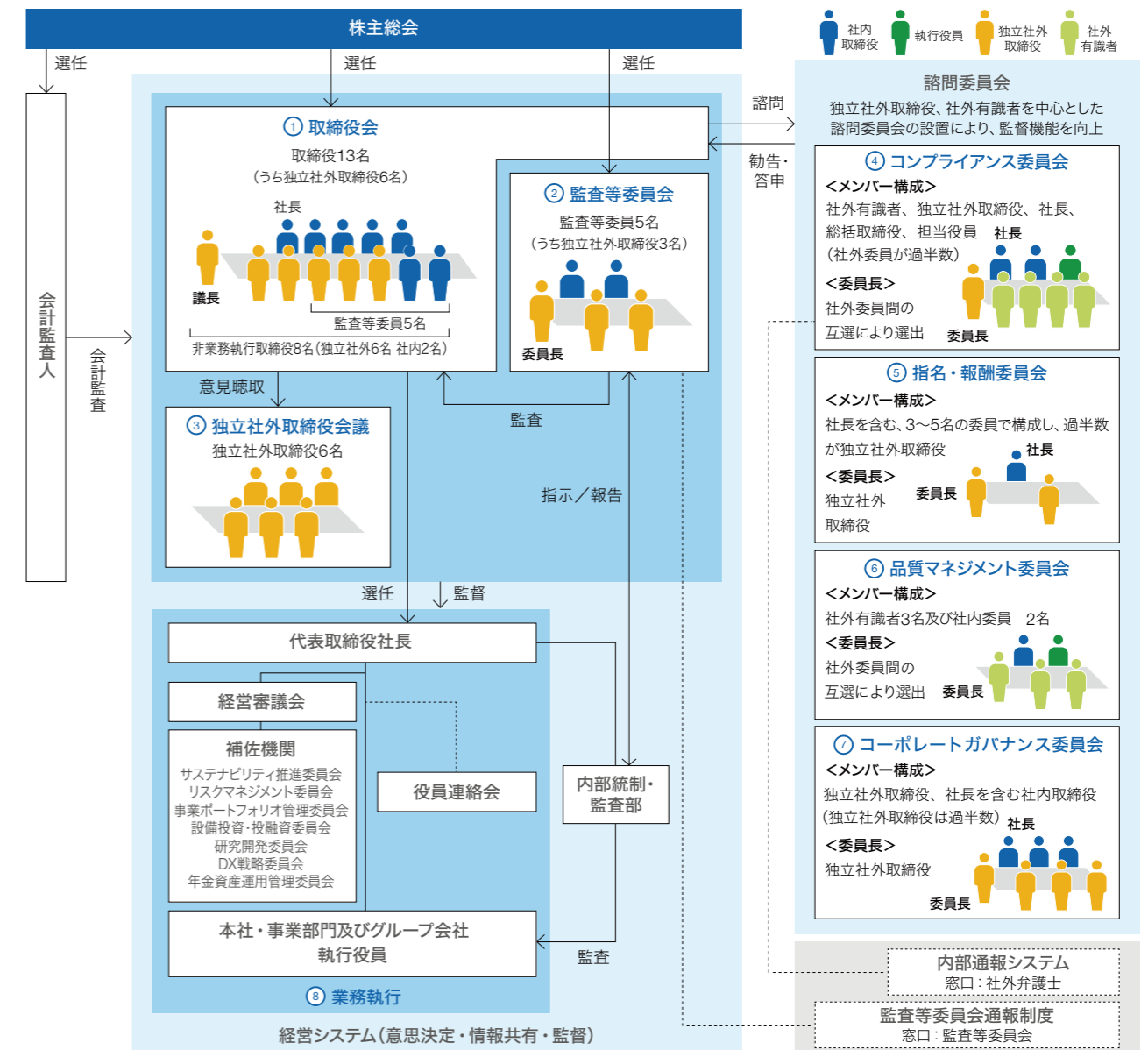
さらに、多岐にわたる事業に対するリスク管理や経営資源の分配などにつき、活発な議論や適切な意思決定を行うと同時に、機動的な業務執行の監督を取締役会が行うことが必要であり、そのためには、監督と執行を完全には分離せず、業務執行側に対する正しい理解を持ったメンバーが取締役に参画することが望ましいと考えております。

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おります。

その上で、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おります。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など事業部門全体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おります。

## コーポレートガバナンス体制の特長



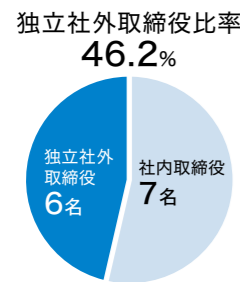
# ガバナンスへの取組み コーポレートガバナンス

## 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15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。

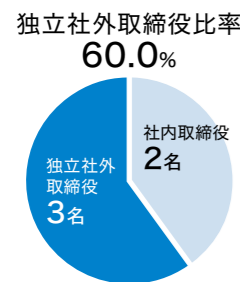
なお、持続的成長と企業価値向上に資する経営体制の実現に向けて、経営の重要な方向性の決定とリスクマネジメントを含むモニタリングに重点を置く体制とするため、取締役の員数を、2021年6月の定時株主総会にて、16名から13名に減員しています。

目的	実施事項
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の両立	取締役13名のうち、独立社外取締役6名を招聘 ※監査等委員である取締役 5名 (うち独立社外取締役 3名)
社外の公正中立な視点や少数株主等ステークホルダーの視点の反映	独立社外取締役を6名配置
取締役会の公正性と透明性の向上及び企業としての成長戦略議論の更なる活性化	独立社外取締役比率を3分の1以上とする 取締役会議長は、原則独立社外取締役から選定
取締役会のモニタリング機能強化	業務執行取締役は社長のほか、全社として重点を置く特定機能を総括する取締役を配置 非業務執行取締役が8名（監査等委員である取締役5名、独立社外取締役3名）で過半数



## 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を持つ複合経営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委員2名、社外委員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、社外委員から選出しています。



社内委員である常勤監査等委員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などを行い、社外委員である監査等委員は、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、産業界など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。

また、監査等委員会を通報先とする内部通報制度を設置しています。

## 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1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、業務執行取締役などが出席し、情報提供・意見交換を行います。

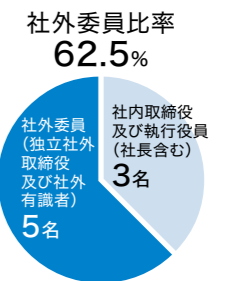
## 4. コンプライアンス委員会

当社は、企業活動における法令・倫理遵守に関する事項を審議するために、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社外弁護士（当社とは顧問契約のない弁護士）、社外取締役及び社外有識者などで構成され、その過半数は社外委員で構成されるものとします。

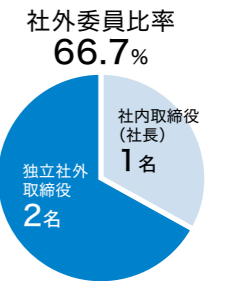
コンプライアンス委員会は、グループ全体のコンプライアンス活動の基本方針の策定、コンプライアンス活動の実施状況のモニタリングのほか、必要に応じた措置について取締役会に対し提言や勧告を行います。

コンプライアンス委員会は半期ごとに定例会を開催し、必要に応じて臨時会を開催します。



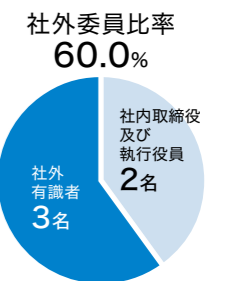
## 5. 指名・報酬委員会

当社は、取締役会の運営の公平性及び透明性をより向上させることを目的として、最高経営責任者の後継者を含む取締役・執行役員などの重要な人事・報酬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。



## 6. 品質マネジメント委員会

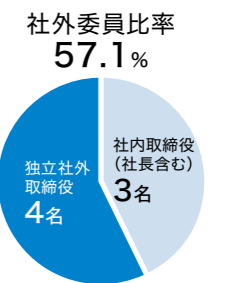
当社は、当社グループにおける品質事案に関する再発防止策の実効性を継続的にモニタリングするとともに、当社グループの品質マネジメント強化活動の継続的なモニタリングと提言を行うため、取締役会の諮問機関として品質マネジメント委員会を設置しています。品質マネジメント委員会の委員は、当社の社内役員2名及び取締役会で任命された品質に関する技術的知見又は法律的知見を有する社外の有識者3名の社外委員から構成され、社外委員のうち1名が委員長となります。



## 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、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おります。

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おります。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

取締役会は、重要な業務執行その他法定の事項につき審議・決議と業務執行の監督を担います。

ただし、取締役会が迅速な判断を阻害しないよう取締役会での審議基準を定め、一定の範囲で社長以下の業務執行の責任者に権限を委譲します。

加えて、業務を執行する取締役を補佐する者として執行役員を置き、経営の委任と迅速な経営判断の実施ができる体制とします。

取締役（監査等委員である取締役を除く）及び執行役員の任期は、変化の激しい経営環境に機敏に対応するため、1年とします。

## ガバナンスへの取組み コーポレートガバナンス

### 取締役の主な経歴 (2021年6月23日現在)

氏名	年齢 (歳)	取締役 在任期間 (年)	企画・ 事業 プロジェクト管理	財務・ 会計	素材系 事業	機械系 事業	電力 事業	技術開発・ 製造・ 設備技術	海外 ビジネス	法務・ リスク マネジメント	他業種 の知見	取締役会 の出席状況 (2020年度)	監査等委員会 の出席状況 (2020年度)	業務執行	
														業務執行	非業務執行
代表取締役社長 山口 貢	63	5	○	○	○	○	○		○	○		15回/15回 (100%)	—		
代表取締役副社長執行役員 奥石 房樹	61	6	○		○			○				15回/15回 (100%)	—		
代表取締役副社長執行役員 柴田 耕一郎	62	3	○		○			○				15回/15回 (100%)	—		
取締役執行役員 勝川 四志彦	59	3	○	○		○	○					15回/15回 (100%)	—		
取締役執行役員 永良 哉	59	1	○		○				○	○		11回/11回 (100%)	—		
社外取締役 北畑 隆生	71	11								○	○	15回/15回 (100%)	—		
社外取締役 馬場 宏之	67	4	○					○			○	15回/15回 (100%)	—		
社外取締役 伊藤 ゆみ子	62	2								○	○	14回/15回 (93%)	—		
取締役(監査等委員) 石川 裕士	63	3	○			○						15回/15回 (100%)	17回/17回 (100%)		
取締役(監査等委員) 対馬 靖	61	3	○	○	○	○	○					15回/15回 (100%)	17回/17回 (100%)		
社外取締役(監査等委員) 宮田 賀生	68	5	○						○		○	15回/15回 (100%)	17回/17回 (100%)		
社外取締役(監査等委員) 河野 雅明	64	1	○	○							○	11回/11回 (100%)	11回/11回 (100%)		
社外取締役(監査等委員) 三浦 州夫	68	1								○	○	11回/11回 (100%)	11回/11回 (100%)		

(注) 取締役永良哉氏及び河野雅明氏、三浦州夫氏が取締役に就任した2020年6月24日以降、取締役会を11回、監査等委員会を11回開催しています。

### 取締役会評価

当社取締役会は、2020年度の全取締役(16名)を対象に取締役会の実効性に関する評価を実施しています。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一次評価と今後の

改善に向けた提言を実施した後、取締役会において、評価結果のレビューと現状の課題を認識するとともに、実効性向上に向けた今後の取組みなどについて議論しています。

### 2020年度の評価結果

#### 取締役会評価実施内容

評価者	全取締役(16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
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社外取締役への情報提供、⑥取締役の監視・監督、⑦自由意見(品質問題の再発防止の実施状況、中期経営計画の編成、等)
評価方法	・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。

の構成や付議基準を大幅に見直しました。その他、取締役会資料に関する「資料作成のガイドライン」を事務局で作成・周知し、資料の更なる適切化を図るなどの改善も継続的に行いました。

・以上のことから、取締役会の実効性は、これまでの実効性評価を踏まえて、着実に改善されていると評価します。その上で、取締役会の構成や付議基準の見直しを踏まえて、企業価値向上のための経営戦略やリスクマネジメントに重点を置いた運営を進め、取締役会の更なる実効性向上を図ることが今後の課題と認識しております。

#### 実効性向上に向けた今後の施策

- ・特に、モニタリング機能の強化に向けた執行側とのコミュニケーションについて、以下の点を中心に具体的な施策を検討し、実行します。
  1. 取締役会で議論すべき事項の抽出
  2. 経営審議会の補佐機関である全社委員会との連携方法
  3. 業務執行状況報告の見直し(報告者・内容など)
  4. 取締役会での議論の内容を執行側へフィードバックする仕組みの構築

取締役会実効性評価結果は、以下のホームページに掲載しています。

[https://www.kobelco.co.jp/about\\_kobelco/kobesteel/governance/index.html](https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/index.html)



#### 評価結果の概要

・2020年度においては、中長期的視点での経営戦略の方向性、サステナビリティ経営の推進、最適な経営体制の在り方などに関する議論の場を、取締役会や独立社外取締役会議などにて複数回設定しました。その議論の結果を踏まえて、2021~23年度中期経営計画の骨子を策定するとともに、2019年度の実効性評価から見えた改善点をもとに、更なる取締役会のモニタリング機能の強化に向けて、取締役会

### 役員報酬及び会計監査人への監査報酬

#### 役員報酬

当社は、中長期的な企業価値向上を図り、各々の役員がその果たすべき役割を最大限発揮するためのインセンティブとして報酬制度を有効に機能させることを目的として、役員報酬制度を以下の通りとしています。

#### ① 役員の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、適切に報奨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、事業ごと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、報酬決定にかかる判断の客観性や透明性を確保すること。

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650百万円以内  
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350百万円  
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671,400ポイント
- ・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

#### ⑤ 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。

## ガバナンスへの取組み コーポレートガバナンス

- 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。統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統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。
- 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。
- 経営管理指標は、事業報告にて開示します。

(注)2020年度までは、戦略投資の着実な立上げによる収益の底上げを重要な経営課題として、戦略投資を含む総資産からどれだけ利益を得られたかを重要視するため、中期経営計画に掲げていた「連結ROA5%以上」となる親会社株主に帰属する当期純利益を指標としておりました。2021年度以降についても新たな中期経営計画で重視するROI等の経営管理指標に基づく評価指標を設定することで、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していきます。

**業績連動報酬のうち組織業績反映分の算定方法**  
**業績連動報酬** =  
**役員・報酬ランク毎の基準額 × 評価指標に基づく係数**<sup>\*</sup>  
※ 評価指標に基づく係数は評価対象期間のROA5%相当の当期利益を評価指標とし、全社業績を70%、各人の委嘱業務に基づく事業部門業績を30%の割合で反映しています。なお、委嘱業務が本社部門(技術開発本部含む)、及び電力事業部門の場合は、事業部門業績反映分の対象外として、全社業績分を100%として係数に反映しています。

### 4 中長期インセンティブ報酬の仕組み

- 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、毎期の全社の当期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年毎の一定期日に、付与されたポイント数に応じて当社株式を給付します。
- 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。
- 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**  
**付与ポイント数** =  
**役員・報酬ランク毎の基準ポイント数 × 評価指標に基づく係数**<sup>\*</sup>  
※ 評価指標に基づく係数は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

- 基本報酬は、役員・報酬ランクに基づく基本報酬を12か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。
- 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。個人業績反映分は、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12か月で割り、毎月の基本報酬と合わせて支給します。
- 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年毎の一定期日に行います。

### 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

- 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。
- 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>**  
**役員毎の種類別報酬割合について**  
 役員毎の種類別報酬割合は次のとおりとしており、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。

取締役社長、  
取締役副社長執行役員

中長期インセンティブ報酬 約19%  
業績連動報酬 約19%  
基本報酬 約63%

取締役執行役員、  
執行役員

中長期インセンティブ報酬 約17%  
業績連動報酬 約17%  
基本報酬 約67%

監査等委員である取締役、  
社外取締役

基本報酬 100%

※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。  
 ※2 取締役執行役員及び執行役員は標準的な報酬ランクの場合を示しています。

## TOPICS

### 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	連結ROA	親会社株主に帰属する当期純利益
2020年度基準値	5.0%	730億円
2020年度実績値	0.6%	232億円

### 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

2020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
2020年2月	基本報酬の減額
2020年5月	基本報酬の減額幅の拡大
2021年2月	役員報酬制度の見直し
2021年5月	2020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

当社の役員報酬制度については、下記のWebサイトに掲載しています。

[https://www.kobelco.co.jp/about\\_kobelco/kobesteel/governance/index.html](https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/index.html)



### 【ご参考】

#### 2020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)	14 (3)	449 (40)	370 (40)	32 (-)	46 (-)	報酬支給人員、支払額には、当期中に退任した社内取締役(監査等委員を除く。)3名、社外取締役(監査等委員)2名を含めております。
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	7 (5)	106 (44)	106 (44)	- (-)	- (-)	
合計	21	556	477	32	46	

(注)2019年度の親会社株主に帰属する当期純利益が多額の損失になったこと及び年間配当の見送りを真摯に受け止め、取締役(社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。)の基本報酬を、2020年2月より4月まで8～20%、5月より当面の間13～25%を減額しております。

### 会計監査人への監査報酬

2020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153百万円であり、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、474百万円となりました。

### 当社が保有する政策保有株式の検証結果について

当社は取締役会において、2021年3月末時点で保有する上場政策保有株式の全銘柄を対象に、保有適否に関する検証を実施しました。その結果の概要は以下の通りです。

検証対象	2021年3月末時点で保有する上場政策保有株式全銘柄(33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。 <b>&lt;評価項目&gt;</b> 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

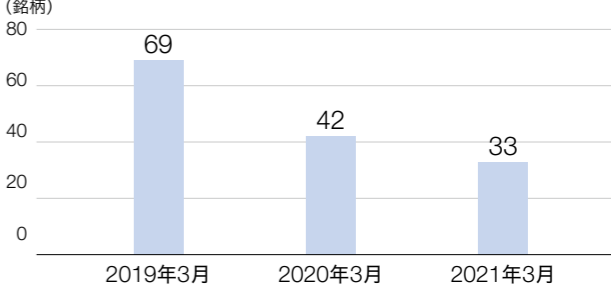
#### 【検証結果】

2020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、2020年3月末時点の保有銘柄42銘柄の内、8銘柄について全量、2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。2021年3月末時点で保持している33銘柄(1銘柄は3月30日付で上場廃止)のうち、2021年度で売却を実施した1銘柄を除いた32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などから、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。

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、売却など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



当社が保有する政策保有株式の検証結果は、下記Webサイトに掲載しています。

[https://www.kobelco.co.jp/about\\_kobelco/kobesteel/governance/index.html](https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/index.html)





# ガバナンスへの取組み

## 取締役一覧(監査等委員である取締役を含む)(2021年6月23日現在)

### 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 44,700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 当社代表取締役副社長執行役員  
2018年4月 当社代表取締役社長(現)



代表取締役 副社長執行役員  
**興石 房樹**  
品質マネジメント委員

所有株式数 39,900株

1984年4月 当社入社  
2012年4月 当社執行役員  
2014年4月 当社常務執行役員  
2015年6月 当社常務取締役  
2016年4月 当社取締役専務執行役員  
2018年4月 当社代表取締役副社長執行役員(現)

担当  
安全・環境部、品質統括部の総括、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



代表取締役 副社長執行役員  
**柴田 耕一郎**

所有株式数 36,900株

1984年4月 当社入社  
2012年4月 当社執行役員  
2014年4月 当社常務執行役員  
2016年4月 当社専務執行役員  
2018年4月 当社副社長執行役員  
2018年6月 当社代表取締役副社長執行役員(現)

担当  
事業開発部、知的財産部、IT企画部の総括、全社技術開発の総括、全社システムの総括



取締役 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 25,200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(現)

担当  
経営企画部、財務経理部、海外拠点(本社所管)の総括



取締役 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 23,900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(現)

担当  
内部統制・監査部、法務部、総務・CSR部、人事労務部、建設技術部、機材調達部、ラグビー部支援室、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



社外取締役  
**北畑 隆生**  
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 9,400株

1972年4月 通商産業省入省  
2004年6月 経済産業省経済産業政策局長  
2006年7月 経済産業省事務次官  
2008年7月 経済産業省退官  
2010年6月 当社取締役(現)  
丸紅(株)社外監査役  
2013年6月(学)三田学園理事長  
丸紅(株)社外取締役(現)  
2014年4月(学)三田学園学校長  
2014年6月 セーレン(株)社外取締役(現)  
日本ゼオン(株)社外取締役(現)  
2019年3月(学)三田学園理事長退任  
2020年4月(学)新潟総合学院開志専門職大学学長(現)



社外取締役  
**馬場 宏之**  
コーポレートガバナンス委員(委員長)

所有株式数 8,300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(現)  
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

所有株式数 4,000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、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 同社常務執行役員退任  
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)  
参天製薬(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 16,900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)  
**対馬 靖**

所有株式数 14,600株

1982年4月 当社入社  
2013年4月 当社執行役員  
2015年6月 コベルコ建機(株)取締役常務執行役員  
2018年4月 同社取締役  
2018年6月 当社取締役(監査等委員)(現)

社外取締役(監査等委員)  
**宮田 賀生**

所有株式数 20,300株

1977年 4月 松下電器産業(株)入社  
2007年 4月 同社役員  
2009年 4月 パナソニック(株)常務役員  
2011年 4月 同社専務役員  
2011年 6月 同社代表取締役専務  
2014年 6月 同社顧問  
2015年 3月 東燃ゼネラル石油(株)社外取締役  
2015年12月 パナソニック(株)顧問退任  
2016年 6月 当社取締役(監査等委員)(現)  
2017年 4月 JXTGホールディングス(株)  
(現、ENEOSホールディングス(株))  
社外取締役(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 1,400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、(株)みずほ銀行)執行役員  
2008年4月 同行常務執行役員  
2011年4月(株)みずほフィナンシャルグループ  
常務執行役員リスク管理グループ長  
(兼)人事グループ長(兼)  
コンプライアンス統括グループ長  
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  
2013年4月(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  
2013年7月(株)みずほフィナンシャルグループ  
副社長執行役員  
2016年4月(株)みずほ銀行取締役副頭取  
(代表取締役)(兼)副頭取執行役員退任  
(株)みずほフィナンシャルグループ  
副社長執行役員退任  
(株)オリエント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  
2020年4月 同社代表取締役会長(兼)会長執行役員  
2020年6月 当社取締役(監査等委員)(現)  
(株)オリエントコーポレーション  
取締役会長(兼)会長執行役員(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 1,400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(現)  
2020年6月 当社取締役(監査等委員)(現)



# ガバナンスへの取組み リスクマネジメント

## 基本的な考え方

当社グループではグループの企業価値を毀損する可能性のあるリスクに対して適切に対応するため、国際規格であるCOSOを参照しながら「リスク管理活動」に取り組んでおります。リスク発生時の影響が重大でグループ全体に及ぶと想定される重要度の高いリスクを「トップリスク」

## 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いています。一方、個々のリスクでは、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。経営審議会の補佐機関として設置され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・評価などを行っています。委員長には全社リスク管理統括責任者が、また委員には全リスクオーナーが指名されています。このリスクマネジメント委員会の活動結果は定期的に経営審議会へ報告され、経営審議会の議論結果を踏まえてリスクオーナーへの指示が行われます。なお、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おります。

リスク管理活動の実効性を担保するために、取締役会がリスク管理全体の活動方針や個々の「トップリスク」「重要リスク」の活動計画や実施状況の報告を受け管理・監督を行い、次年度以降の計画につなげています。取締役会への報

## リスク管理活動の実施

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を実施しています。この活動結果を経営トップが確認したうえで、次年度以降の計画につなげております。この運用は、グループ各社にも積極的に展開しております。なお、2021年度からは、新たに設置したリスクマネジメント委員会が、リスクマネジメント全般に関する基本方針の立案・評価やリスクマネジメン

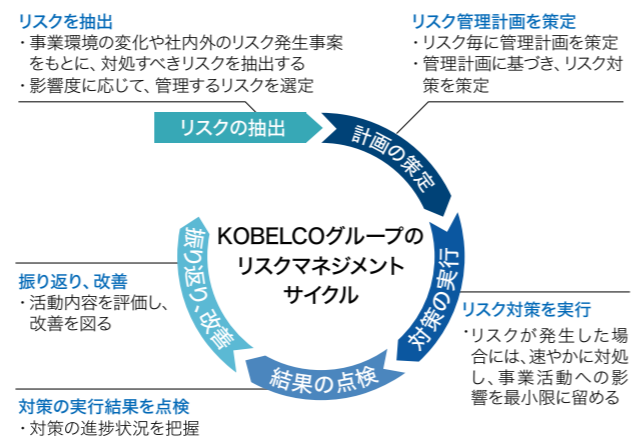
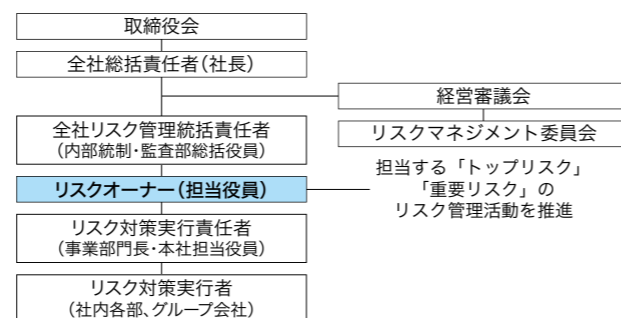
「重要リスク」として特定し、リスクオーナー(担当役員)のもとリスク管理活動を推進しています。環境・気候変動・自然災害・人権尊重・安全衛生・品質といったESGリスクへの対応を含め、活動計画や実施状況などは取締役会に報告され、経営トップは活動の状況を確認しております。

告には経営審議会におけるリスク管理活動の議論の結果やリスクマネジメント委員会の活動結果も含まれております。

### リスクの分類と定義

リスクの分類	定義
トップリスク	重要リスクのうち、事象発生時の影響が特に重大と予想されるリスク
重要リスク	当社グループ及びステークホルダーに重大な影響を及ぼすリスク
各部・各社リスク	各部・各社で選定されたトップリスク・重要リスク以外のリスク

### 体制



トの重要課題に関する具体的な方針の立案・評価を実施する体制に移行し、実効性の向上を図っています。

また、リスク対策を講じる一方で、重大なリスクが発生した際にはタイムリーかつ適切に対応できる全社的な体制を整えています。

当社グループの事業等のリスクについては、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を有価証券報告書に記載しています。(右表は第168期有価証券報告書に記載したリスク項目)

事業環境の変化
1. 主要市場の経済状況等
2. 製品需給・価格の変動
3. 原材料等の価格変動等
グループ経営全般に重大な影響を及ぼす事項
1. 労災、設備事故等
2. 自然災害、パンデミック、戦争・テロ
3. 品質に関するリスク
4. 環境規制、気候関連規制等の影響
5. 法令・公的規制
6. 訴訟等のリスク
7. 人材確保に関するリスク
8. 財務リスク
9. 中期経営計画の実現等
10. 知的財産権の保護及び第三者の権利侵害
11. 情報管理の問題・情報漏洩

## TOPICS 主なリスクへの対応

リスク	取組み(例)	参照ページ
環境規制	<ul style="list-style-type: none"> <li>生産拠点における環境マネジメントシステムの推進</li> <li>本社による環境監査の実施(書面監査・実地監査)</li> <li>国内外の事業所での環境教育・学習</li> </ul>	<b>【環境への取組み】</b> P.66-67  <b>【リスク管理】</b> 当社ホームページ <a href="https://www.kobelco.co.jp/sustainability/risk.html">https://www.kobelco.co.jp/sustainability/risk.html</a>
自然災害	<ul style="list-style-type: none"> <li>製造拠点の事業継続計画(BCP)のブラッシュアップ</li> <li>近年の風水害による被害や行政のハザードマップ等の最新の情報に基づいた、対策の見直しと実施</li> </ul>	<b>【自然災害への備え強化】</b> 当社ホームページ <a href="https://www.kobelco.co.jp/sustainability/risk.html">https://www.kobelco.co.jp/sustainability/risk.html</a>
安全管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>基本となる管理・活動の更なる強化(標準文化を再構築し、明文化と教育の徹底)</li> <li>全員参加・個人指導の取組み(全員が主体的に行う安全活動、個人指導による安全意識向上)を行い、スパイラルアップをさせていくPDCAの仕組みづくり</li> </ul>	<b>【安全衛生】</b> P.77
品質	<ul style="list-style-type: none"> <li>社外有識者が過半数を占める「品質マネジメント委員会」での当社グループの品質マネジメント強化活動のモニタリングと提言</li> <li>試験・検査装置の自動化による試験・検査データの不適切な取り扱い機会の排除</li> <li>品質保証人材の育成・社内教育</li> <li>本社による品質監査の実施</li> </ul>	<b>【品質への取組み】</b> P.102-103

## ガバナンスへの取組み コンプライアンス

KOBELCOグループは、法令や社会規範の遵守なくして企業の存立はあり得ないとの認識のもと、コンプライアンスが事業を支える経営基盤の1つと位置付け、以下の通り、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

2000年6月に制定された「企業倫理綱領」は、KOBELCOグループ及び役員、社員が守るべき規範・基準で、良き「企業市民」として法令その他の社会規範を遵守し、環境に配慮しながら、優れた製品・サービスの提供を通じて社会に貢献することを定めており、その後の事業環境の変化に応じて改定を行っています。また、コンプライアンスの実践の

ため、グループ企業理念の中に定めた、当社グループが持続的に発展をしていくための社会に対する約束事でありグループで共有する価値観である「KOBELCOの3つの約束」及びこ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企業行動規範である「KOBELCOの6つの誓い」をコンプライアンスの規範・基準としています。

### コンプライアンス委員会

当社においては、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、グループ全体のコンプライアンス活動計画の立案及び進捗状況を確認し、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5名と過半数を占め、社外委員が委員長を務めております。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おります。

### 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。

各社のコンプライアンス活動の進捗状況を以下の5項目に沿って把握した上で、コンプライアンス活動計画を事業や地域の特性を踏まえて実行することで、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

### コンプライアンス活動の具体的状況

コミットメント・リスク評価	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 経営者がコンプライアンスに積極的に取り組む姿勢を、社内外にメッセージとして発信しています。また、腐敗防止に関しては、「企業倫理綱領」及び「KOBELCOグループ 贈収賄防止ポリシー」を定め、ホームページに掲載しています。</li> <li>• 社内外の動向を踏まえ、事業や組織の活動内容に伴うコンプライアンスリスクを定期的に分析・評価しています。競争法、贈収賄防止、安全保障貿易管理をグループのトップリスクに位置付け、遵守体制の整備を進めています。</li> </ul>
規程やプロセスの整備・リソースの確保	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 競争法や贈収賄防止などトップリスクを中心に、必要な規程やプロセスの整備を、国内外のグループ会社で進めています。</li> <li>• 国内外のグループ会社にコンプライアンス担当の配置を要請し、コンプライアンス推進体制の充実を図っていきます。</li> </ul>
教育・情報の周知	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 階層別や役割別のコンプライアンス教育、競争法や贈収賄防止など個別法令に関する集合研修（現在はオンライン研修）やe-learningを当社と国内外のグループ会社で継続的に実施していきます。</li> <li>• カードの配布やポスターの掲示、イントラネットやグループ報などを通じて、内部通報制度の継続的な周知を行っています。</li> </ul>
モニタリングの実施・通報への対応	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当社と国内外のグループ会社において、競争法、贈収賄防止、安全保障貿易管理に関するモニタリングや監査を継続的に実施しています。一部の国内グループ会社にて同プログラムを先行導入し、上記3分野に加え、コンプライアンス体制についての活動状況診断を実施しました。</li> <li>• 国内外のグループ全社員が内部通報制度を利用できるよう体制整備を進めており、コンプライアンス問題を早期に発見し解決する仕組みを構築していきます。 [2020年度通報受付件数:112件(国内外のグループ会社を含む)]</li> </ul>
見直し・改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 当社及び国内グループ会社の社員を対象に、コンプライアンス意識調査を実施しています。</li> <li>• 社内外の動向やコンプライアンス意識調査の結果を踏まえ、コンプライアンス活動計画の見直しを実施しています。</li> </ul>

当社グループのコンプライアンス活動など詳細については、当社webサイトをご覧ください。

[https://www.kobelco.co.jp/about\\_kobelco/kobesteel/ethics-compliance/index.html](https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/ethics-compliance/index.html)



TOPICS

#### 腐敗防止に関する取組み

社会課題の解決に挑み続けることを使命・存在意義とする当社グループは、KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラムに基づき「腐敗防止」に取り組んでいます。詳細は、以下の当社Webサイトをご覧ください。

[https://www.kobelco.co.jp/about\\_kobelco/kobesteel/ethics-compliance/index.html#anti-corruption](https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/ethics-compliance/index.html#anti-corruption)



## ガバナンスへの取組み

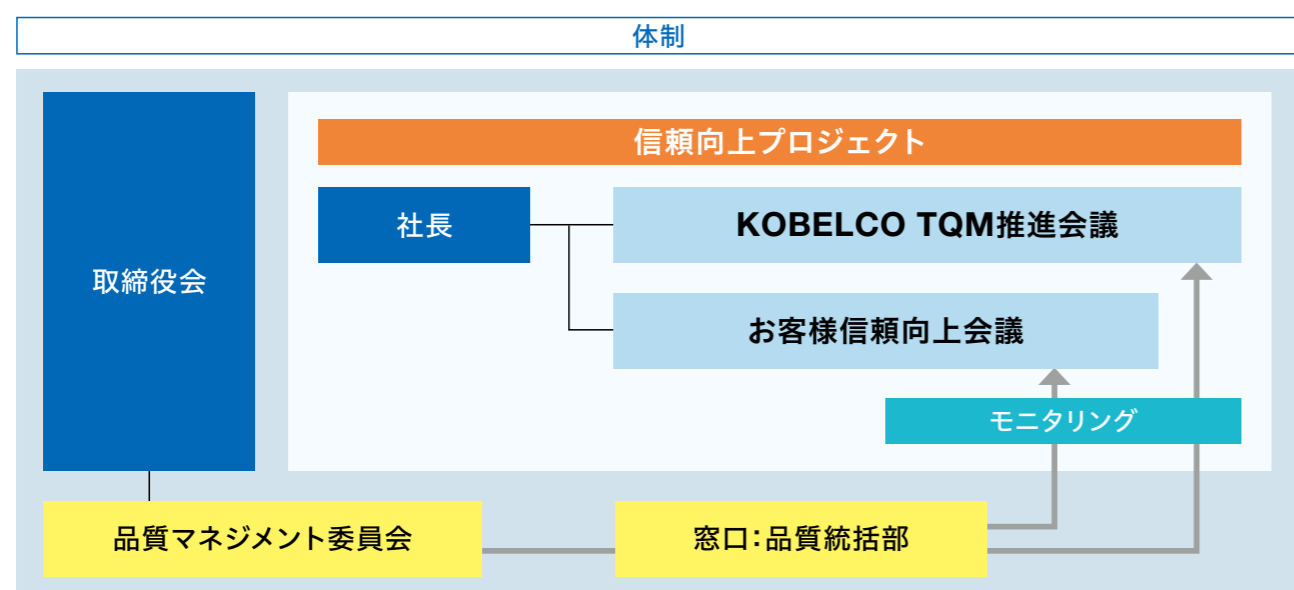
### 品質への取組み - 信頼向上プロジェクト -

#### 『信頼回復プロジェクト』から『信頼向上プロジェクト』へ

当社は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持続的成長とグループ企業理念を具現化するために、TQM(総合的品質管理<sup>※</sup>)活動を開始しました。その実行を本格的に全グループで進めるために、2021年4月より「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、引き続き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まいります。



※TQMはTotal Quality Managementで、「総合的品質管理」と言われている経営管理手法の1つ。KOBELCO TQM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。

#### KOBELCO TQM推進会議

KOBELCO TQM推進会議では、製品・サービスの品質に留まらず、仕事・組織・マネジメントといった企業活動における品質全般の向上を図り、風化防止及び持続的成長を実現するため、各事業部門のTQM活動の推進・企画の他、人材育成、業務品質改善、品質保証強化、ものづくり横串支援など「品質取組強化」「ものづくり強化」の観点から全社施策を推進しています。

「KOBELCO TQM」の行動原則では、グループ企業理念の「KOBELCOの3つの約束」の価値観を踏まえ、「お客

様視点」「全員参加」「たゆまぬ変革」を掲げています。

当社は、「ものづくりの原点」である確かな品質こそが「信頼」の核心であることを改めて心に刻み、「KOBELCO TQM」活動を通じて、各事業のマネジメントを強化し、品質の向上に引き続き注力します。そして、お客様に喜ばれる製品やサービスを提供するために、お客様をはじめとするステークホルダーの視点で社会課題を抽出し、従業員全員で解決を図ることで、KOBELCOグループがお客様や社会などにとってかけがえのない存在となるよう取り組みます。

#### 「品質取組強化」

- 各事業所の品質保証体制の維持と継続的な改善取組み状況について、当社による事業所品質監査を継続して行っています。2019年度、2020年度には、2カ年をかけて全対象拠点の監査を行いました。2021年度からは原則3年周期で実施することとし、2021年度は48拠点の監査を実施する計画としています。
- 2018年5月に不正防止を観点とした「品質ガイドライン」を施行し、品質監査における事業所品質保証体制の評価基準として活用していましたが、2021年1月にこれを拡充、改訂しました。改訂した品質ガイドラインを監査基準として、事業所の品質ガイドライン取組状況を当社による事業所品質監査にて確認していく計画としています。今中期最終年度には、当社グループの監査対象事業所

の品質ガイドライン認定拠点率が70%となる様、本社、事業部門、事業所の各階層で連携して推進していきます。

- 当社グループの品質保証上の弱みについて、今後も継続的に品質ガイドラインの補完、強化を進め、グループ全体の品質保証体制の底上げに取り組んでいきます。
- 品質事案の機会排除の対策として、試験・検査設備の自動化(自動化:試験・検査実施から試験・検査成績書の作製まで、人手を介さずに発行が可能な状態と定義)を進めており、約1,500件の試験・検査設備の自動化を完了しました。自動化ができていない設備には、技術的に困難なものなどを含んでおり、今後も技術開発などを進めて自動化を推進していきます。

#### 「ものづくり強化」

- 「喜ばれる品質」を実現するために、ものづくり力の強化を以下の項目をベースに継続して推進しています。
- 各事業所への品質キャラバン隊の巡回訪問により、各事業所の困りごとの相談にも対応しています。昨年度は45拠点を訪問しました。2021年度は、品質向上の観点も取り入れて70拠点を訪問する計画です。

- QC活動、5S活動の更なる活性化を目指し、本社部門に支援タスクフォースを設置し、活動を開始しました。
- 社内では基盤となる生産技術に関し、生産技術交流会を企画、推進しています。技術分野としては、圧延技術などの固有技術、分析技術、生産管理、設備管理などの分科会を設定し、全社横断的に技術交流・展開を図っています。

#### お客様信頼向上会議

品質事案の再発防止において、お客様の視点に立った取組みによる信頼回復を推進するために、2018年4月に「お客様信頼回復分科会」として活動を開始しました。当分科会ではこれまでに品質事案の風化防止のために、当時のお客様から頂いた声を集約し、「KOBELCO 約束の場」を通して社員の皆さんに当時のお客様の気持ちを伝えていくなどの取組みを行ってきました。また、お客様との接点となる営業部門の活動がよりよい取組みとなるように、部門間や

部署間の情報共有の仕組みづくりを進めています。

2021年4月からは、お客様からの信頼を回復するだけでなく、従来以上の信頼を得ることを活動の目標とし、「お客様信頼向上会議」と名称を変えて活動しています。引き続きお客様の声に耳を傾け、お客様視点に立った活動に取り組むことで、信頼向上につなげていきたいと考えています。

#### 品質マネジメント委員会

当社グループにおける品質事案に関する再発防止策の継続的モニタリング、及び品質マネジメント強化活動のモニタリング、意見を提言することを目的とし、2020年

度に引き続き品質マネジメント委員会を運営していきます。2021年度も、年間4回程度の開催を計画しています。