

事業報告

(2019年4月1日から
2020年3月31日まで)

1. 企業集団の現況に関する事項

(1) 事業の経過及びその成果並びに対処すべき課題

① 事業の経過及びその成果

当期の我が国経済は、雇用・所得環境の改善による個人消費の持直しや、設備投資の底堅さもあり緩やかに回復しておりましたが、自然災害や消費税増税などが影響して個人消費に陰りが見え始めたことや、世界経済の減速に伴う輸出の低迷が続いたことにより、製造業を中心に停滞感が見られました。海外経済についても、米中貿易摩擦の影響などにより、経済成長の減速が見られました。特に期末にかけては、新型コロナウイルス感染症拡大の影響により、国内外ともに需要が落ち込み、経済環境が大幅に悪化いたしました。

このような経済環境のもと、当社グループにおいては、機械や電力では前期を上回る経常利益を計上したものの、溶接、エンジニアリング、建設機械の経常利益は前期を下回り、鉄鋼やアルミ・銅では経常損失となりました。

この結果、当期の売上高は、前期に比べ1,020億円減収の1兆8,698億円となり、営業利益は前期に比べ384億円減益の98億円、経常損益は前期に比べ427億円悪化の80億円の損失となりました。特別損益は、投資有価証券売却益を計上した一方、固定資産の減損損失や投資有価証券評価損を計上したことから574億円の損失となり、親会社株主に帰属する当期純損益は、前期に比べ1,039億円悪化の680億円の損失となりました。

当社は、配当につきましては、継続的かつ安定的に実施していくことを基本としつつ、財政状態、業績の動向、先行きの資金需要などを総合的に考慮して決定することとしております。今般、通期の親会社株主に帰属する当期純損益が大幅な赤字となったことや、今後も不透明な経営環境が続くと予想されることなどを総合的に考慮し、当期の配当につきましては、誠に遺憾ながら見送ることとさせていただきます。株主の皆様には、多大なご迷惑をお掛けすることとなり、誠に申し訳なく深くお詫び申し上げます。早期の収益改善に向けて全力で取り組んでまいりますので、事情をご賢察のうえ、何卒ご理解賜われますようお願い申し上げます。

当社グループの事業別の事業の経過及びその成果は次のとおりであります。

【鉄鋼】

鋼材の販売数量は、米中貿易摩擦を背景に、海外の自動車向けを中心に需要が減少し、さらに期末にかけて新型コロナウイルス感染症拡大の影響を受けたことから、前期を下回りました。販売価格は、主原料価格などの上昇に伴い国内向けの一部で上昇したものの、市況の軟化を受けて輸出価格が下落したことから前期並となりました。

鑄鍛鋼品の売上高は、需要悪化に伴い販売数量が減少したことにより、前期を下回りました。チタン製品の売上高は、航空機分野での拡販等により、前期を上回りました。

この結果、当期の売上高は、前期比4.0%減の7,237億円となりました。経常損益は、鋼材や鑄鍛鋼品の販売数量の減少に加え、製品構成の悪化や、チタンの航空機向け事業において足元の収益性が低下しており、将来発生が見込まれる損失に対して引当金を計上したことなどにより、前期に比べ260億円悪化の213億円の損失となりました。

【溶接】

溶接材料の販売数量は、国内は、上期は全般的に堅調に推移したものの、下期は建築鉄骨や自動車、建機向けで需要が減少したことから、前期並となりました。海外では、韓国のLNG造船向けの需要は増加したものの、タイ・インドネシアを中心に東南アジアで需要低迷が継続したことから、前期を下回りました。

溶接システムについては、国内の建築鉄骨や建機向けにおいて設備の更新需要が堅調に推移し、売上高は前期を上回りました。

この結果、当期の売上高は、前期並の837億円となり、経常利益は、溶接材料の販売数量減少を受け、前期に比べ7億円減益の29億円となりました。

【アルミ・銅】

アルミ圧延品の販売数量は、飲料用缶材向けの需要は前期並で推移したものの、自動車向けや半導体・IT向けの需要が減少したことから、前期を下回りました。

銅圧延品の販売数量は、銅板条において自動車用端子や半導体向けの需要が減少したことや、銅管においても下期にかけて海外の需要が減少したことから、前期を下回りました。

この結果、当期の売上高は、前期比7.1%減の3,334億円となりました。経常損失は、販売数量の減少や固定費の増加、在庫評価影響の悪化に加え、海外子会社での設備トラブルの影響などから、前期に比べ189億円悪化の204億円となりました。

【機械】

当期の受注高は、石油化学分野の需要は堅調に推移したものの、複数の大型案件の受注があった前期に比べ11.7%減の1,516億円となり、当期末の受注残高は、1,551億円となりました。

また、当期の売上高は、石油化学向け圧縮機の大型案件の売上計上があった前期に比べ3.2%減の1,659億円となったものの、経常利益は、採算性の改善やアフターサービス売上の増加、操業度が好転したことなどから、前期に比べ84億円増益の96億円となりました。

【エンジニアリング】

当期の受注高は、廃棄物処理関連事業で複数の大型案件の受注があった前期に比べ4.7%減の1,169億円となり、当期末の受注残高は、1,455億円となりました。

また、既受注案件の進捗差などにより、当期の売上高は、前期比6.7%減の1,415億円となり、経常利益は、前期に比べ8億円減益の57億円となりました。

【建設機械】

油圧ショベルの販売台数は、建設投資が堅調に推移した国内や、政府の景気刺激策によりインフラ投資が好調であった中国では増加したものの、インフラ工事の延期の影響等により需要が減退した東南アジアをはじめ、海外での販売が前期を下回った結果、全体としては前期を下回りました。

クローラークレーンの販売台数は、需要が堅調であった国内は増加したものの、東南アジアを中心に海外メーカーとの競争が激化したことなどから、前期を下回りました。

この結果、当期の売上高は、販売台数の減少に加え、油圧ショベルの販売機種構成の変化や為替がユーロに対して円高となった影響などから、前期比6.5%減の3,608億円となり、売上高の減少に加えて、貸倒引当金戻入益が前期に比べて減少したことなどから、経常利益は、前期に比べ180億円減益の75億円となりました。

【電力】

販売電力量は、2019年10月に真岡発電所1号機、2020年3月に真岡発電所2号機が稼働したことにより前期を上回りました。電力単価は、発電用石炭価格の市況下落の影響を受け、前期を下回りました。

この結果、当期の売上高は、前期並の756億円となり、経常損益は、真岡発電所の稼働や、前期に神戸の新規発電プロジェクトにおけるプロジェクトファイナンス組成のための費用計上があったことから、前期に比べ92億円改善の89億円の利益となりました。

【その他】

当期の売上高は、前期比20.0%減の336億円となり、経常利益は、前期に比べ9億円増益の33億円となりました。

② 品質不適切行為の再発防止策等について

2017年10月に公表いたしました、当社グループにおける品質不適切行為につきましては、ステークホルダーの皆様には多大なるご迷惑をお掛けしておりますこと、改めてお詫び申し上げます。

対象となりました不適合製品の安全性の検証に関しましては、2019年3月29日公表のとおり、不適合製品を納入したことが判明している、のべ688社全てのお客様より、安全上の問題がない、あるいは、安全性に当面の問題はないとのご確認をいただいております。

また、当社グループは、現在、2018年3月6日付「当社グループにおける不適切行為に関する報告書」にて公表いたしました再発防止策を順次実行に移しております。

再発防止策の根幹となる意識改革のための様々な階層での対話機会の創出などコミュニケーションの活性化に注力しているほか、品質マネジメント体制の再構築と徹底、品質管理プロセスの強化、それに伴う設備投資などにも順次着手しており、概ね順調に進捗しております。

また、現在、社外有識者が過半数を占める「品質マネジメント委員会」が、再発防止策の実効性に対するモニタリングの実施、当社グループにおける品質マネジメント強化活動のモニタリング及び提言を行なっております。

再発防止策の各項目、進捗状況の詳細につきましては、当社ホームページにてご報告しておりますので、以下よりご参照ください。

(<https://www.kobelco.co.jp/progress/relapse-prevention/index.html>)

なお、これまでに当社が開示してまいりました品質不適切行為に関する訴訟等の状況につきましては、以下のとおりとなっております。当社グループといたしましては、厳粛に受け止め、引き続き解決に向け、鋭意取り組んでまいります。

	案件	状況
日本	不正競争防止法違反の疑いで起訴（2018年7月）	2019年3月 罰金1億円の有罪判決
米国	米国司法省の調査開始（2017年10月）	2019年7月 調査終了
	当社ADR証券に関する、米国証券法違反（コンプライアンス体制等の虚偽表示）に基づくクラスアクション	2019年2月 和解（和解金500千米ドル）
カナダ	当社の製造した金属製品を使用して製造された自動車に関する、転売価値の下落等の経済的損失の賠償等を求めるクラスアクション	2019年6月 和解（和解金1,950千カナダドル） 訴訟取り下げを主な内容とする和解の基本合意書締結（訴訟却下手続き実施中）

③ 対処すべき課題等

<新型コロナウイルス感染拡大に対する対応>

新型コロナウイルスが地球規模で感染拡大し、世界のあらゆる社会、経済活動が未曾有の影響を受ける中、当社は、3つの基本方針のもとで各種対応を進めております。

【3つの基本方針】

- 1.お客様、お取引先様をはじめ、地域社会の皆様、当社グループ及び当社グループ構内で働く従業員とその家族など、国内外全てのステークホルダーの皆様の安全・健康を第一とする。
- 2.社会的責任を果たすため、感染防止策を徹底の上、社会インフラ等の維持に必要な製品・サービスの提供を継続する。
- 3.適時適切な情報開示を実施し、社会の一員として説明責任を果たす。

当社は、本年1月末の時点で全社対策事務局(4月に全社対策本部に改編)を設置し、マスク着用の奨励、手洗い消毒の徹底、来訪者への検温や問診のお願いなどを開始いたしました。その後、緊急事態宣言の発令に先んじて、時差出勤、在宅勤務への切替えとオンライン会議の活用、国内外の出張の原則禁止など順次対策を強化し、お客様や従業員、そのご家族の皆様の安全と健康を第一に、感染拡大防止に努め、適切な事業継続を図っております。

当社は、新型コロナウイルス感染症の一日も早い収束を心より祈念するとともに、医療従事者の皆様をはじめ、最前線で新型コロナウイルスと戦われている方々に感謝申しあげながら、今後も日々変化する状況に応じた取組みを実施してまいります。

なお、当社グループの対応につきましては、当社ホームページ (<https://www.kobelco.co.jp>) もご覧ください。

<緊急収益・キャッシュフロー改善策>

2019年度業績が、米中貿易摩擦に起因する世界経済全体の減速等から、鉄鋼事業、アルミ事業を中心に大幅な赤字となると見通すこととなったことをうけ、本年2月7日、緊急施策の検討、及び実行をモニタリングする機関として「緊急収益改善 特別委員会」(委員長:社長)を設置し、2020年度の黒字化を目標とした緊急収益改善策を策定いたしました。しかしながら、その後、新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、国内外の拠点において生産・受注量の減少が顕在化しており、相当程度の業績影響があるものと想定せざるを得ない状況から、追加の対策を策定し、これに取り組んでおります。

緊急収益改善策	<ul style="list-style-type: none">・固定費の圧縮(200億円規模)・棚卸資産の削減など運転資金の改善、資産売却、設備投資の繰り延べ等による1,200億円規模のキャッシュフロー対策・素材系を中心としたベースコスト改善、設備投資効果等の収益改善(200億円以上)
新型コロナウイルスの影響を受けた追加施策	<ul style="list-style-type: none">・需要に見合った生産の徹底による支出の最大限の抑制・グループ会社を含めたきめ細かい資金管理と必要な対策の実施・間接部門における経費支出の原則凍結・更新投資など事業運営上不可欠なものを除く設備投資・投融資の凍結

なお、親会社株主に帰属する当期純損益が多額の損失となったこと及び年間配当の見送りを厳粛に受けとめ、2020年2月より当面の間、役員報酬の減額を実施しております(内容については、40ページに記載しております。)

今後、更なる固定費削減策、並びに追加のキャッシュフロー対策について、「緊急収益改善 特別委員会」にて、聖域なく検討し、実行してまいります。

<次期中期経営計画を見据えて>

現行の「2016～2020年度グループ中期経営計画」では、「素材系・機械系・電力の3本柱の事業体確立」を目指し、2018年度までに各種施策を実施してまいりました。

具体的には、鋼材事業における上工程集約や、新規発電プロジェクトの推進等の安定収益基盤の確立に向けた施策に加え、自動車軽量化戦略等による成長機会の追求、さらには、コーポレートガバナンス強化、Next100プロジェクト等による経営基盤の強化などが主な取組みとして挙げられます。

また、2019年5月には、グループ中期経営計画策定以降の市場環境の変化や、当社グループの状況などを踏まえ、中期経営計画期間の残りの2年間である2019～2020年度にやりきる重点テーマと将来に向けた重点課題及び対策をとりまとめた「中期経営計画ローリング」を公表いたしました。具体的なテーマとしては、「素材系を中心とした収益力強化」、「経営資源の効率化と経営基盤の強化」を掲げ、その取組みを推進してまいりました。

2019年度には、「経営資源の効率化」に向け、政策保有株式の縮減やグループ会社再編などを計画を上回るペースで意思決定し、順次実行に移してまいりました。また、「素材系を中心とした収益力強化」については、先行して進めていた加古川製鉄所への上工程集約効果を取り込むことができているほか、ものづくり力の強化についてもグループ横断的な支援も含めて対応してまいりました。

しかしながら、2019年度の多額の減損損失の計上などが示すとおり、素材系事業全般で、ものづくり力や販売価格の改善はいまだ不十分であり、戦略投資案件の収益化も遅れていることから、「素材系事業の収益力強化」が引き続き当社グループの最重要課題であり、危機感をもって取り組まねばなりません。

米中貿易摩擦に起因した需要減、新型コロナウイルスの影響など、以前に増して厳しい事業環境に直面しており、当社グループが生き残り、そして持続的成長を成し遂げていくためには、現実を真摯に受け止め、変化を恐れずに改革を進めていく必要があると認識しております。

当社グループは、このような認識を踏まえ、2021年度からスタートする次期中期経営計画期間に向けて、現行の中期経営計画の最終年度となる2020年度から以下の取組みを進めてまいります。

【素材系事業の収益力強化に向けた取組み】

素材系事業の収益力強化については、以下の取組みを推進してまいります。

課題		取組み内容
鋼材	産業構造の変化への対応 (固定費の高止まり、原料高・製品安、需要縮小への対応)	<ul style="list-style-type: none"> 再生産可能な価格への改善と収益性や数量規模の見極め 固定費削減の早期実行 国内粗鋼生産縮小に対応した生産体制見直しの検討
アルミ板	需要拡大時期の大幅遅れへの対応 (戦略投資案件の収益化遅延への対応)	<ul style="list-style-type: none"> 「ソリューション技術センター」を新設し、お客様へのソリューション提案を一層強化 飲料缶材を中心とした全分野での拡販 緊急収益対策含む固定費削減の実行
チタン アルミサスペンション アルミ鋳鍛	ものづくり力の再構築・強化 (事業マネジメントの強化)	<ul style="list-style-type: none"> 組織改正によるものづくり連携・企画管理機能の強化 ※ (部品軸による需要分野別戦略推進とものづくり力の改善、受注決定のモニタリングを含めた企画管理機能の強化) 採算を重視した事業運営(メニューの絞り込みを含む)による安定収益の確保
鋳鍛鋼	産業構造の変化への対応 (需要低迷長期化への対応)	<ul style="list-style-type: none"> 需要に見合った固定費削減と再生産可能な価格への改善による安定収益の確保

※2020年4月1日付で、「鉄鋼事業部門」と「アルミ・銅事業部門」を、素材(鉄鋼アルミ)を扱う「鉄鋼アルミ事業部門」と部品(素形材)を扱う「素形材事業部門」に組織を改編いたしました。

【次期中期経営計画に向けた考え方・枠組み】

足下から当面の間は、緊急収益・キャッシュフロー改善策として、引き続き、設備投資を含む投融資を厳選し、支払を抑制するとともに、固定費についても可能な限り抑制する方針です。

その上で、次期中期経営計画期間に向け、当社グループの製品・サービスの置かれたポジション、強み、弱みなどを客観的に見極め、真に競争力ある製品・サービスへ特化し、収益力の回復を図ってまいります。

また、多様な技術を有する当社ならではの長をを活かした価値創造を追求し、環境負荷軽減に貢献するビジネスの拡大や機械系事業の成長の可能性の探求など、将来の成長分野・新規分野への取組みを推進いたします。

これらの検討に向けて、ROIC（投下資本収益率）導入による事業ポートフォリオ管理の強化を実施してまいります。

さらには、事業を下支えし、多様な事業を有機的に結びつけることが出来る経営基盤、組織構造のあり方についても検討を進めてまいります。

【ROIC管理導入による事業ポートフォリオ管理の強化】

2019年度の多額の減損損失の計上を真摯に受け止め、今後は、事業ユニット単位でのROIC管理の導入により、資本コストを意識した上で、各事業ユニットの現在の位置づけを明確にするとともに、事業・財務の観点、及びSDGs（国連の定める持続可能な開発目標）等の国際社会共通の目標と成長性を踏まえながら、将来の方向性について検討を進めてまいります。

新型コロナウイルスによる各事業への深刻な影響に対応しつつ、次期中期計画を見据えて、事業ユニット単位にまで踏み込んだ全社的な観点での最適な事業ポートフォリオの再構築を進めてまいります。

【グループ企業理念に基づくサステナビリティ経営の推進】

グループ企業理念に基づくサステナビリティ経営（事業活動を通じた環境・社会への貢献と持続的成長の追求）の推進は、当社グループの継続的テーマと位置づけております。

お客様や社会にとって、かけがえのない存在となるよう、社会課題の解決に挑み、新しい価値を創造し続けることが、当社グループにとっての使命であり存在意義です。

ESG（環境・社会・ガバナンス）に対する外部評価やSDGs（国連の定める持続可能な開発目標）等を踏まえながら、事業を通じた環境・社会への貢献と持続的成長を追求し、事業ポートフォリオの再構築と事業マネジメントの強化により収益力の早期回復を目指してまいります。

当社グループのサステナビリティ経営の推進への取組みについては、グループ統合報告書などを通じて、積極的な情報開示にも努めてまいります。

当社グループは、創業以来、現在に至るまで、技術や製品、サービスを通じて環境や社会へ独自の貢献を図ってまいりました。2017年10月に発覚した当社グループにおける品質不適切行為を契機に、こうした当社グループの歩みを振り返り、当社グループの存在意義とは何かをあらためて見つめなおすべく、グループ社員が各職場で議論してまいりました。この議論の結果を集約し、グループ社員の思いを抽出したうえで、2020年5月に、「KOBELCOが実現したい未来」、「KOBELCOの使命・存在意義」を新たに定義し、従来の「KOBELCOの3つの約束」、「KOBELCOの6つの誓い」とあわせて、あらためて「グループ企業理念」として体系化いたしました。

当社グループは、この「グループ企業理念」をあらゆる事業活動の基盤とし、早期の収益改善はもちろんのこと、当社グループが有する多種多様な技術や製品、サービスと人材の総合力を発揮することで、事業の成長と社会課題の解決を両立するサステナビリティ経営を推進してまいります。

株主の皆様におかれましては、引き続きご指導とご鞭撻を賜われますとともに、当社グループをご支援いただきたく、何卒よろしくお願い申し上げます。

グループ企業理念

【KOBELCOが実現したい未来】

「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。」

私たちの技術・製品・サービスは、今を生きる人々だけではなく、未来を生きる人々のためのものでもあります。

人々の安全・安心な暮らしと、美しく豊かな地球環境が続く未来であること。その上で、新たな便利さや快適さをつくる価値が生まれ、人々の夢や希望が叶えられていく。

それが、KOBELCOの目指す世界です。

【KOBELCOの使命・存在意義】

「個性と技術を活かし合い、社会課題の解決に挑みつづける。」

社員一人ひとりの個性と多事業領域を支える様々な技術は、時代のニーズに向き合い培ってきた私たちの資産であり強みです。

社会の基盤を支えながら、より難易度の高まる課題を解決するため、組織や常識の枠にとらわれず挑みつづける。

それがKOBELCOの使命であり、存在意義です。

【KOBELCOの3つの約束】

1. 信頼される技術、製品、サービスを提供します
2. 社員一人ひとりを活かし、グループの和を尊びます
3. たゆまぬ変革により、新たな価値を創造します

【KOBELCOの6つの誓い】

私たち神戸製鋼グループに属する全社員は、KOBELCOの3つの約束を果たすために、以下を宣誓します。

1. 高い倫理観とプロ意識の徹底
2. 優れた製品・サービスの提供による社会への貢献 [品質憲章]
3. 働きやすい職場環境の実現
4. 地域社会との共生
5. 環境への貢献
6. ステークホルダーの尊重

④ 生産量、受注及び事業別の売上高・経常利益の状況

(i) 生産量の状況

(単位：千トン)

区 分		第166期 (2018年度)	第167期(当期) (2019年度)
鉄	鋼	6,978	6,566
アルミ	銅	355	340
	粗鋼	145	135

(ii) 受注の状況

(単位：百万円)

区 分		第166期 (2018年度)	第167期(当期) (2019年度)
機 械	受 注 高	61,225	52,482
		110,499	99,156
	合 計	171,724	151,639
機 械	受 注 残 高	43,274	35,031
		113,363	120,110
	合 計	156,637	155,141
エンジニアリング	受 注 高	90,532	103,269
		32,109	13,639
	合 計	122,641	116,909
エンジニアリング	受 注 残 高	104,213	106,868
		65,177	38,695
	合 計	169,391	145,563

(注) 受注高及び受注残高には、当社グループ間での受注の額を含んでおります。

(iii) 事業別の売上高・経常利益の状況

(単位：百万円)

区 分	第166期 (2018年度)		第167期(当期) (2019年度)	
	売上高	経常利益	売上高	経常利益
鉄	753,953	4,733	723,749	△21,303
溶	83,947	3,627	83,770	2,924
アルミ	359,053	△1,525	333,426	△20,498
機 械	171,488	1,207	165,940	9,628
エ ン ジ ニ ア リ ン グ	151,753	6,564	141,536	5,763
建 設 機 械	386,077	25,577	360,869	7,530
電 力	76,128	△326	75,678	8,954
そ の 他	42,063	2,337	33,670	3,332
調 整 額	△52,597	△7,566	△48,805	△4,411
合 計 (うち海外売上高)	1,971,869 (713,942)	34,629	1,869,835 (653,853)	△8,079

(2) 設備投資の状況

当期の設備投資総額は、工事（検収）ベースで2,398億円であります。

当期中に完成及び当期末現在継続中の主な設備投資は、次のとおりであります。

区 分	設 備 名
完 成	(株)コベルコパワー真岡 栃木県真岡市 電力供給設備（電力）
継 続 中	当社 加古川製鉄所 自動車用超ハイテンの連続焼鈍設備（鉄鋼）
	当社 真岡製造所 アルミパネル材専用の熱処理・表面処理設備（アルミ・銅）
	(株)コベルコパワー神戸第二 兵庫県神戸市 電力供給設備（電力）

(3) 資金調達の状況

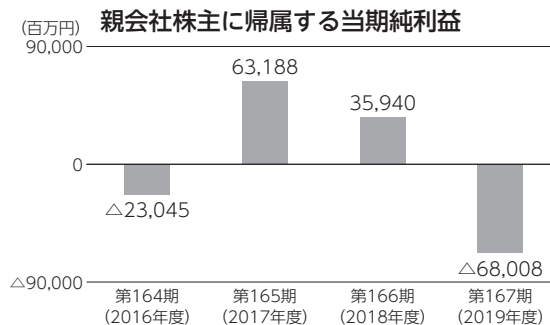
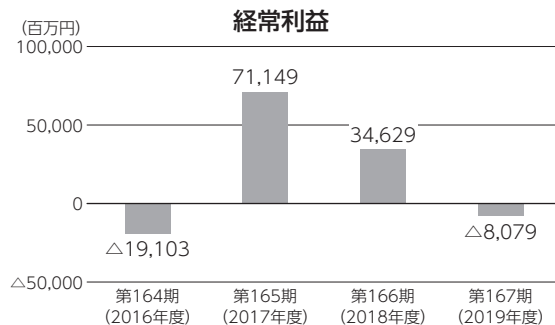
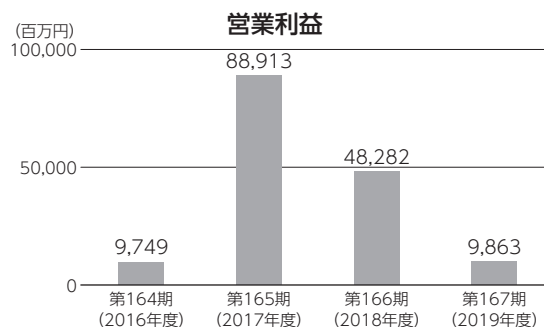
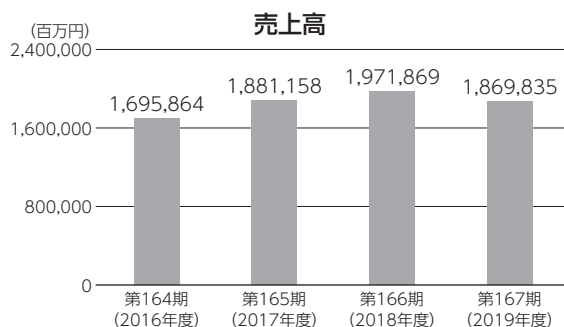
2018年3月30日付コミットメントライン契約（契約金額150,000百万円）による借入30,000百万円を実行いたしました。

(4) 財産及び損益の状況

① 企業集団の財産及び損益の状況

区 分	第164期 (2016年度)	第165期 (2017年度)	第166期 (2018年度)	第167期(当期) (2019年度)
売 上 高 (百万円)	1,695,864	1,881,158	1,971,869	1,869,835
営 業 利 益 (百万円)	9,749	88,913	48,282	9,863
経 常 利 益 (百万円)	△19,103	71,149	34,629	△8,079
親会社株主に帰属 する当期純利益 (百万円)	△23,045	63,188	35,940	△68,008
1株当たり当期純利益	△63円54銭	174円43銭	99円20銭	△187円55銭
総 資 産 (百万円)	2,310,435	2,352,114	2,384,973	2,411,191
純 資 産 (百万円)	729,404	790,984	803,312	716,369
1株当たり純資産	1,860円36銭	2,049円95銭	2,041円29銭	1,811円10銭

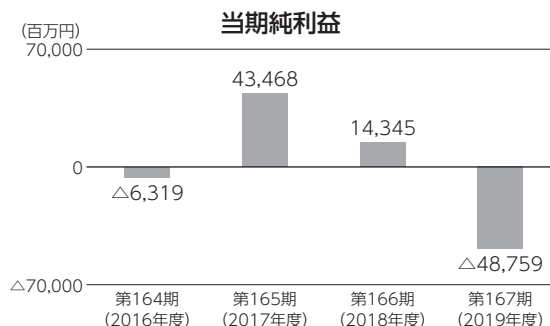
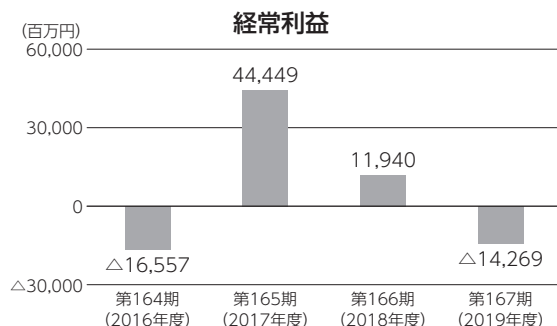
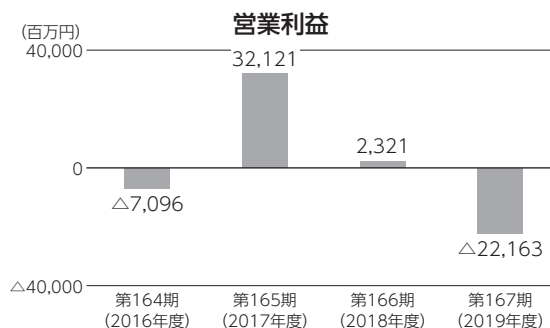
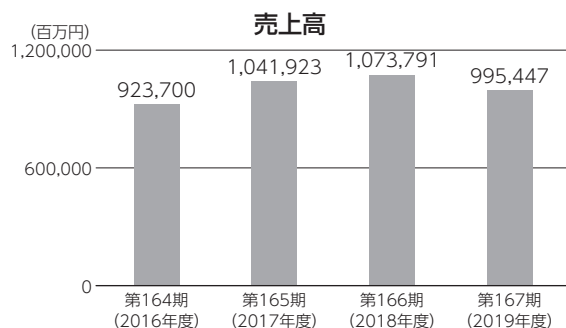
(注) 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を第166期の期首から適用しており、第165期の総資産の金額については、当該会計基準等を遡って適用した後の金額となっております。



② 当社の財産及び損益の状況

区 分	第164期 (2016年度)	第165期 (2017年度)	第166期 (2018年度)	第167期(当期) (2019年度)
売 上 高 (百万円)	923,700	1,041,923	1,073,791	995,447
営 業 利 益 (百万円)	△7,096	32,121	2,321	△22,163
経 常 利 益 (百万円)	△16,557	44,449	11,940	△14,269
当 期 純 利 益 (百万円)	△6,319	43,468	14,345	△48,759
1 株 当 たり 当 期 純 利 益	△17円39銭	119円77銭	39円52銭	△134円22銭
総 資 産 (百万円)	1,607,297	1,625,714	1,640,872	1,681,347
純 資 産 (百万円)	513,620	556,715	554,841	497,759
1 株 当 たり 純 資 産	1,415円24銭	1,534円02銭	1,528円60銭	1,369円87銭

(注) 「『税効果会計に係る会計基準』の一部改正」(企業会計基準第28号 平成30年2月16日)等を第166期の期首から適用しており、第165期の総資産の金額については、当該会計基準等を遡って適用した後の金額となっております。



(5) 主要な事業内容 (2020年3月31日現在)

当社グループは、主として次に掲げる事業を行なっております。

区 分		主 要 な 製 品 ・ 事 業 内 容
鉄 鋼	条 鋼 鋼 板 片	普通線材、特殊線材、特殊鋼線材、普通鋼棒鋼、特殊鋼棒鋼 厚板、中板、薄板 (熱延・冷延・表面処理)
	加工製品・銑鉄他	鑄鍛鋼品 (船用部品・電機部品・産業機械部品等)、チタン及びチタン合金、鉄粉、鋳物 用銑、製鋼用銑、スラグ製品、ステンレス鋼管、建材、各種特殊鋼製品、各種鋼線
溶	接	溶接材料 (各種被覆アーク溶接棒、自動・半自動溶接用ワイヤ、フラックス)、溶接ロボ ット、溶接電源、各種溶接ロボットシステム、溶接関連試験・分析・コンサルティング業
アル ミ ・ 銅	アルミ圧延品	飲料缶用アルミ板、熱交換器用アルミ板、自動車用アルミ板、各種アルミ押出品、磁気デ ィスク用アルミ基板
	銅圧延品	半導体用伸銅板条、自動車端子用伸銅板条、リードフレーム、復水管、空調用銅管
	アルミ鑄鍛造品他	アルミニウム合金及びマグネシウム合金鑄鍛造品 (航空機用部品、自動車用部品等)、アル ミ加工品 (自動車用部品、建材、建設用仮設資材等)
機	械	エネルギー・化学関連機器、原子力関連機器 (チャンネルボックス)、タイヤ・ゴム機械、 樹脂機械、超高压装置、真空成膜装置、金属加工機械、各種圧縮機、冷凍機、ヒートポン プ、各種プラント (製鉄圧延、非鉄等)、各種内燃機関
エ ン ジ ニ ア リ ン グ		各種プラント (還元鉄、ペレタイジング、石油化学、原子力関連、水処理、廃棄物処理等)、 砂防・防災製品、土木工事、新交通システム、化学・食品関連機器
建 設 機 械		油圧ショベル、ミニショベル、ホイールローダ、クローラクレーン、ラフテレーンクレーン、作業船
電	力	電力供給
そ の 他		特殊合金他新材料 (ターゲット材等)、各種材料の分析・解析、高压ガス容器製造業、超 電導製品、総合商社

(注) 1. 2020年4月1日付で、「鉄鋼」のステンレス鋼管は、丸一鋼管 (株) に譲渡いたしました。

(注) 2. 2020年4月1日付で、「エンジニアリング」の砂防・防災製品は、日鉄建材 (株) 及びケイコン (株) にそれぞれ譲渡いたしました。

(6) 主要な営業所及び工場 (2020年3月31日現在)

本 社	社	神戸 (本店)、東京
支 社	社	大阪、名古屋
支 店	店	北海道 (札幌市)、東北 (仙台市)、北陸 (富山市)、四国 (高松市) 中国 (広島市)、九州 (福岡市)、沖縄 (那覇市)
海 外	外	デトロイト、バンコク、上海、ミュンヘン
研 究 所	所	神戸 (神戸市)
工 場	鉄 鋼	加古川 (兵庫県)、神戸 (神戸市)、高砂 (兵庫県)
	溶 接	藤沢 (神奈川県)、茨木 (大阪府)、西条 (広島県)、福知山 (京都府)
	アルミ・銅	真岡 (栃木県)、長府 (山口県)、大安 (三重県)
	機械 エンジニアリング	高砂 (兵庫県)、播磨 (兵庫県)

(注) 1. 「海外」には、現地統括会社を記載しております。

(注) 2. 重要な子会社等の本社の所在地は、後記(7)「重要な子会社等の状況」に記載しております。

(7) 重要な子会社等の状況
(子会社)

会社名〔本社所在地〕	資本金	議決権比率(%)	主要な事業内容
日本高周波鋼業(株)〔東京都〕	15,669百万円	51.84	特殊鋼鋼材の製造、販売
神鋼鋼線工業(株)〔兵庫県尼崎市〕※1	8,062百万円	43.63	線材二次製品の製造、販売及び各種構造物の建設工事の請負
コベルコ鋼管(株)〔山口県下関市〕	4,250百万円	100.00	ステンレス鋼管・精密鋼管の製造、販売
神鋼建材工業(株)〔兵庫県尼崎市〕	3,500百万円	96.80	土木・建築用製品の製造、販売
神鋼物流(株)〔神戸市〕	2,479百万円	97.68	港湾運送、内航海運、通関、貨物自動車運送、倉庫、工場構内諸作業請負
神鋼ボルト(株)〔千葉県市川市〕	465百万円	100.00	建築・橋梁用等各種ボルトの製造、販売
(株)神鋼エンジニアリング&メンテナンス〔神戸市〕	150百万円	100.00	各種プラント・機械の設計、製作、据付、配管及び保全工事
(株)テザック神鋼ワイヤロープ〔大阪市〕※1	80百万円	100.00	ワイヤロープ及び同付属品の販売、線材二次製品の販売
青島神鋼溶接材料有限公司〔中国〕	211,526千元	90.00	溶接材料の製造、販売
Kobe Welding of Korea Co., Ltd.〔韓国〕	5,914百万ウォン	91.06	溶接材料の製造、販売
(株)コベルコ マテリアル鋼管〔東京都〕	6,000百万円	55.00	空調用銅管、建築・給湯用銅管等の製造、販売
神鋼汽車鉛材(天津)有限公司〔中国〕※1	884,000千元	100.00	自動車パネル用アルミ板材の製造、販売
神鋼汽車鉛部品(蘇州)有限公司〔中国〕	239,681千元	60.00	自動車サスペンション用アルミ鍛造部品の製造、販売
Kobelco & Materials Copper Tube (Thailand) Co., Ltd.〔タイ〕※1	1,129百万タイバーツ	100.00	空調用他溝付銅管及び平滑銅管の製造、販売
Kobelco Aluminum Products & Extrusions Inc.〔米国〕※1	24,000千米ドル	100.00	自動車向けバンパー材及び骨格材の製造、販売
Kobe Aluminum Automotive Products, LLC〔米国〕※1	24,000千米ドル	85.00	自動車サスペンション用アルミ鍛造部品の製造、販売
Kobelco & Materials Copper Tube (M) Sdn. Bhd.〔マレーシア〕※1	25,500千マレーシアリンギット	100.00	銅管及び二次加工品の製造、販売
Kobe Precision Technology Sdn. Bhd.〔マレーシア〕	19,000千マレーシアリンギット	100.00	ハードディスクドライブ用磁気ディスク基板の製造、販売
コベルコ・コンプレッサ(株)〔東京都〕	450百万円	100.00	空気圧縮機の販売、サービス
神鋼造機(株)〔岐阜県大垣市〕※1	388百万円	100.00	内燃機関、変速機、試験機等の製造、販売
神鋼圧縮機製造(上海)有限公司〔中国〕	87,796千元	100.00	圧縮機及び関連製品の開発・製造、当社製品の販売・サービス
Quintus Technologies AB〔スウェーデン〕※1	100万スウェーデンクローネ	100.00	等方圧加圧装置及びシートメタルフォーミング装置の設計、製造、販売、サービス

会社名〔本社所在地〕	資本金	議決権比率(%)	主要な事業内容
Kobelco Industrial Machinery India Pvt. Ltd. [インド] ※1	500百万インドルピー	100.00	ゴム混練機及びゴム二軸押出機の製造、販売
Kobelco Compressors America, Inc. [米国] ※1	5千米ドル	100.00	プロセスガス用圧縮機システム、冷凍機システム、部品等の製造、販売
(株)神鋼環境ソリューション [神戸市] ※2	6,020百万円	80.22	各種環境プラントの設計・製作・建設・保守点検、各種産業用機器装置の設計・製作・保守点検
神鋼環境メンテナンス(株) [神戸市] ※1	80百万円	100.00	水処理施設及び廃棄物処理施設の運転等
Midrex Technologies, Inc. [米国] ※1	1千米ドル	100.00	還元鉄プラントの設計・製作・建設
コベルコ建機(株) [東京都]	16,000百万円	100.00	建設機械の製造、販売
コベルコ建機日本(株) [千葉県市川市] ※1	490百万円	100.00	建設機械の販売、サービス
トーヨースグウエ(株) [高松市] ※1	350百万円	100.00	建設機械・産業機械の販売・賃貸・修理・設置の業務
神鋼建機(中国) 有限公司 [中国] ※1	2,522,314千元	100.00	建設機械の販売、サービス
成都神鋼建機融資租賃有限公司 [中国] ※1	374,199千元	88.95	リース業務
杭州神鋼建設機械有限公司 [中国] ※1	261,374千元	100.00	建設機械の製造、販売
Kobelco Construction Machinery Southeast Asia Co.,Ltd. [タイ] ※1	2,279百万タイバーツ	100.00	建設機械の製造、販売
Kobelco Construction Equipment India Pvt. Ltd. [インド] ※1	3,312百万インドルピー	96.98	建設機械の製造、販売、サービス
Kobelco Construction Machinery Europe B.V. [オランダ] ※1	8,800千ユーロ	100.00	建設機械の販売、サービス
Kobelco International (S) Co., Pte. Ltd. [シンガポール] ※1	1,058百万円	100.00	建設機械の販売、サービス
Pt. Daya Kobelco Construction Machinery Indonesia [インドネシア] ※1	8,000千米ドル	100.00	建設機械の販売、サービス
Kobelco Construction Machinery USA, Inc. [米国] ※1	2.3千米ドル	100.00	建設機械の製造、販売、サービス
(株)コベルコパワー神戸 [神戸市]	3,000百万円	100.00	電力供給
(株)コベルコパワー真岡 [栃木県真岡市]	600百万円	100.00	電力供給
(株)コベルコパワー神戸第二 [神戸市]	300百万円	100.00	電力供給
(株)コベルコ科研 [神戸市]	300百万円	100.00	各種材料の分析・試験、構造物の評価及びターゲット材、半導体・FPD等検査装置の製造、販売
神鋼投資有限公司 [中国]	1,695,939千元	100.00	中国における事業統括会社
Kobe Steel USA Holdings Inc. [米国]	205千米ドル	100.00	米国における事業会社の株式保有

(関連会社)

会社名〔本社所在地〕	資本金	議決権比率(%)	主要な事業内容
(株)大阪チタニウムテクノロジーズ 〔兵庫県尼崎市〕	8,739百万円	23.92	スポンジチタン等の製造、販売
関西熱化学(株)〔兵庫県尼崎市〕	6,000百万円	24.00	コークス類その他各種化学工業品の製造、販売
日本エアロフォージ(株)〔岡山県倉敷市〕	1,850百万円	40.54	大型鍛造品の製造、販売
鞍鋼鋼鋼冷延高張力自動車鋼板有限公司 〔中国〕※1	700,000千元	49.00	高張力冷延鋼板の製造、販売
PRO-TEC Coating Company, LLC〔米国〕 ※1	123,000千米ドル	50.00	亜鉛めっき鋼板、高張力冷延鋼板の製造、販売
Kobelco Millcon Steel Co., Ltd.〔タイ〕	2,830百万タイバーツ	50.00	特殊鋼線材、普通鋼線材の製造、販売
Ulsan Aluminum, Ltd.〔韓国〕	588,361百万ウォン	50.00	アルミ板母材の製造
無錫圧縮機股份有限公司〔中国〕※1	100,000千元	44.35	圧縮機の製造、販売
神鋼商事(株)〔大阪市〕※1※2	5,650百万円	35.93	鉄鋼、非鉄金属、機械等の売買及び輸出入
神鋼リース(株)〔神戸市〕	3,243百万円	20.00	建設機械・産業機器・事務機器・その他動産のリース・割賦販売
神鋼不動産(株)〔神戸市〕	3,037百万円	25.00	不動産分譲、不動産賃貸、保険代理

(注) 1. 上表の※1印は、子会社保有の株式を含めております。

(注) 2. 上表の※2印は、退職給付信託として拠出している株式を含めております。

(注) 3. 当期において、(株)テザック神鋼ワイヤロープ、Kobelco Industrial Machinery India Pvt. Ltd.、神鋼リース(株)を新たに追加いたしました。

(注) 4. 前期に記載しておりましたコベルコ建機インターナショナルトレーディング(株)は、重要な子会社でなくなったことから、当期より記載しておりません。

(注) 5. 当期において、東日本コベルコ建機(株)と西日本コベルコ建機(株)は合併するとともに、コベルコ建機日本(株)に商号変更いたしました。

(注) 6. 当期において、神鋼汽車鋁材(天津)有限公司は、増資を実施したことから、資本金は884,000千元となりました。

(注) 7. 当期において、神鋼投資有限公司は、増資を実施したことから、資本金は1,695,939千元となりました。

(注) 8. 当期において、Kobe Aluminum Automotive Products, LLCに対する当社の議決権比率は、60.00%から85.00%となりました。

(注) 9. 当社は、2020年4月1日付で、コベルコ鋼管(株)の全株式を丸一鋼管(株)に譲渡しました。

(注) 10. 2020年4月2日付で無錫圧縮機股份有限公司の株式を追加取得したことにより、同社は当社の重要な子会社となるとともに、当社グループの同社に対する議決権比率は70.00%となりました。

(注) 11. 2020年4月22日付でPt. Daya Kobelco Construction Machinery Indonesiaは増資を実施したことにより、資本金が84,000千米ドルとなりました。

(注) 12. 当社は、次期において、(株)コベルコ マテリアル銅管の発行済株式の一部をCTJホールディングス2株式会社に譲渡する予定です。

(注) 13. 2020年7月1日付で、Kobe Welding of Korea Co., Ltd.はKobelco Welding of KOREA Co., Ltd.に商号変更する予定です。

(注) 14. 当社及び神鋼建材工業(株)は、日本製鉄(株)及び日鉄建材(株)と2021年4月1日を日鉄建材(株)の道路関連事業と神鋼建材工業(株)を事業統合すること及びその具体的な条件の検討をすすめることにつき基本合意いたしました。

(8) 従業員の状況 (2020年3月31日現在)

① 企業集団の従業員の状況 (単位：名)

区 分	従 業 員 数
鉄 鋼	11,403
溶 接	2,587
ア ル ミ ・ 銅	7,897
機 械	4,278
エ ン ジ ニ ア リ ン グ	3,584
建 設 機 械	7,765
電 力	255
そ の 他 又 は 全 社	3,062
合 計	40,831

(注) 従業員数は就業人員数であります。

② 当社の従業員の状況

従 業 員 数	前期末比増減	平 均 年 齢	平均勤続年数
11,560名	159名増	38.9歳	15.6年

(注) 1. 従業員数は就業人員数であります。

(注) 2. 上記従業員数には、出向者838名を含んでおりません。

(9) 主要な借入先及び借入額 (2020年3月31日現在)

借 入 先	借入金残高 (百万円)
(株) み ず ほ 銀 行	94,245
(株) 日 本 政 策 投 資 銀 行	91,257
(株) 三 菱 U F J 銀 行	77,250
(株) 三 井 住 友 銀 行	59,906
日 本 生 命 保 険 (相)	40,132
三 井 住 友 信 託 銀 行 (株)	35,473

(注) 上記のほか、(株)みずほ銀行、(株)三菱UFJ銀行、及び(株)三井住友銀行などを幹事とするシンジケートローンが、合わせて86,900百万円、コミットメントラインによる借入金残高が、30,000百万円ありますが、各借入先の借入金残高には含めておりません。

2.会社の株式に関する事項 (2020年3月31日現在)

(1) 発行可能株式総数	600,000,000株
(2) 発行済株式の総数	364,364,210株
(3) 株主数	189,521名
(4) 大株主 (上位10名)	

株 主 名	持株数(千株)	持株比率(%)	当社の大株主への出資状況	
			持株数(千株)	持株比率(%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	17,933	4.93	—	—
日本製鉄(株)	10,735	2.95	6,744	0.71
日本生命保険(相)	10,119	2.78	—	—
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	8,956	2.46	—	—
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	8,379	2.30	—	—
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)	7,365	2.02	—	—
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	6,680	1.83	—	—
JP MORGAN CHASE BANK 385151	5,166	1.42	—	—
双日(株)	4,502	1.24	—	—
(株)シマブンコーポレーション	4,410	1.21	—	—

(注) 当社は、自己株式245千株を保有しております。大株主の当社に対する持株比率は、自己株式を控除して計算しております。

(5) 自己株式の取得、処分及び保有

① 取得株式

・単元未満株式の買取による取得	
普通株式	7,341株
取得価額の総額	4,576,147円

② 処分株式

・単元未満株式の買増請求により処分した自己株式	
普通株式	537株
処分価額の総額	324,185円

③ 当期末における保有株式

普通株式	244,744株
------	----------

3.会社役員に関する事項

(1) 取締役 (2020年3月31日現在)

地 位	氏 名	担当・重要な兼職の状況
取締役社長 (代表取締役)	山 口 貢	
取締役副社長執行役員 (代表取締役)	尾 上 善 則	全社技術開発の総括、安全衛生部、環境防災部、開発企画部、IT企画部の総括、全社安全衛生の総括、全社環境防災の総括、全社システムの総括、技術開発本部長
取締役副社長執行役員 (代表取締役)	輿 石 房 樹	品質統括部、知的財産部、ものづくり推進部の総括、全社品質の総括
取締役副社長執行役員 (代表取締役)	大 濱 敬 織	機械系事業の総括、機械事業部門長
取締役副社長執行役員 (代表取締役)	柴 田 耕 一 朗	素材系事業の総括、鉄鋼事業部門長
取締役専務執行役員	眞 部 晶 平	監査部、コンプライアンス統括部の総括、全社コンプライアンスの総括
取締役専務執行役員	北 川 二 朗	電力事業の総括、電力事業部門長
取締役専務執行役員	勝 川 四 志 彦	法務部、コーポレート・コミュニケーション部、総務部、人事労政部、経営企画部 (除く自動車軽量化事業企画室)、経理部、財務部、営業企画部、建設技術部、ラグビー部支援室、支社・支店 (高砂製作所を含む)、海外拠点 (本社所管) の総括
取 締 役	北 畑 隆 生	当社取締役会議長、丸紅 (株) 社外取締役、 セーレン (株) 社外取締役、日本ゼオン (株) 社外取締役
取 締 役	馬 場 宏 之	積水化成品工業 (株) 社外取締役
取 締 役	伊 藤 ゆ み 子	イトウ法律事務所代表、参天製薬 (株) 社外監査役
取 締 役 (監査等委員・常勤)	石 川 裕 士	
取 締 役 (監査等委員・常勤)	対 馬 靖	
取 締 役 (監査等委員)	沖 本 隆 史	当社監査等委員会委員長
取 締 役 (監査等委員)	宮 田 賀 生	JXTGホールディングス (株) 社外取締役
取 締 役 (監査等委員)	千 森 秀 郎	弁護士法人三宅法律事務所社員 内藤証券 (株) 社外監査役、ローム (株) 社外取締役

(注) 1. 取締役北畑隆生、取締役馬場宏之、取締役伊藤ゆみ子、取締役沖本隆史、取締役宮田賀生及び取締役千森秀郎の6氏は、会社法第2条第15号に定める社外取締役であります。

- (注) 2. 当社は、取締役北畑隆生、取締役馬場宏之、取締役伊藤ゆみ子、取締役沖本隆史、取締役宮田賢生及び取締役千森秀郎の6氏を、独立役員として金融商品取引所に届け出ております。
- (注) 3. 取締役沖本隆史氏は、(株)第一勧業銀行及び(株)みずほコーポレート銀行に長年勤務し、2005年4月から2007年4月まで、取締役として銀行業務に従事しており、財務及び会計に関する相当程度の知見を有しております。
- (注) 4. 当社は、常勤の監査等委員を監査等委員会にて選定しております。常勤の監査等委員を選定している理由は、監査環境の整備や社内の情報の収集、内部統制システムの整備状況の日常的な監査により、監査等委員会の職務執行をより円滑にするためであります。
- (注) 5. 取締役北畑隆生氏は、2020年4月1日付で学校法人新潟総合学院開志専門職大学学長に就任いたしました。
- (注) 6. 当社と丸紅(株)、日本ゼオン(株)、JXTGホールディングス(株)、弁護士法人三宅法律事務所及びローム(株)の間には、取引関係はございますが、開示すべき特別な関係はございません。
- (注) 7. 当社と社外役員のその他の兼職先との間には、開示すべき特別な関係はございません。
- (注) 8. 2020年4月1日付で、地位もしくは担当が変更になった取締役の変更後の地位及び担当は次のとおりであります。

地 位	氏 名	担 当
取締役副社長執行役員 (代表取締役)	奥 石 房 樹	安全衛生部、品質統括部、環境防災部、ものづくり推進部の総括、全社安全衛生の総括、全社品質の総括、全社環境防災の総括
取締役副社長執行役員 (代表取締役)	柴 田 耕 一 朗	素材系事業の総括、鉄鋼アルミ事業部門長
取締役専務執行役員	勝 川 四 志 彦	監査部、経営企画部（除く自動車軽量化事業企画室）、経理部、財務部、営業企画部、支社・支店（高砂製作所を含む）、海外拠点（本社所管）の総括
取 締 役	尾 上 善 則	
取 締 役	大 濱 敬 織	
取 締 役	眞 部 晶 平	

- (注) 9. 当社は執行役員制度を導入しており、2020年4月1日現在の執行役員の体制及び担当は、次のとおりであります。

	地 位	氏 名	担 当
本 社	副社長執行役員	水 口 誠	開発企画部、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、全社自動車プロジェクトの総括
	専務執行役員	宮 崎 庄 司	安全衛生部、環境防災部、経営企画部（自動車軽量化事業企画室）、開発企画部、知的財産部の担当、全社安全衛生の担当、全社環境防災の担当、全社自動車プロジェクトの担当
	専務執行役員	河 原 一 明	監査部、経営企画部（除く自動車軽量化事業企画室）、経理部、財務部、海外拠点（本社所管）の担当
	専務執行役員	大 久 保 安	コンプライアンス統括部、法務部、総務部、営業企画部、支社・支店（高砂製作所を含む）の担当、全社コンプライアンスの担当
	専務執行役員	永 良 哉	コンプライアンス統括部、法務部、コーポレート・コミュニケーション部、総務部、人事労政部、建設技術部、機材調達部、ラグビー部支援室の総括、全社コンプライアンスの総括
	常務執行役員	山 口 裕	品質統括部、ものづくり推進部の担当、全社品質保証の担当
	常務執行役員	後 藤 有 一 郎	技術開発本部長

	地 位	氏 名	担 当
鉄鋼 アルミ	常務執行役員	中村 昭二	自動車板材営業部、自動車板材商品技術部、名古屋鉄鋼・アルミ板営業部、真岡製造所の担当
	常務執行役員	平田 誠二	管理部、安全品質環境部、原料部の担当、鉄鋼アルミ事業部門長特命事項の担当
	常務執行役員	北山 修二	加古川製鉄所長
	常務執行役員	木本 和彦	線材条鋼ユニット長、厚板ユニット長、営業全般の担当
	執行役員	坂本 浩一	企画部、技術企画部、システム技術部、技術開発センターの担当
	執行役員	谷川 正樹	アルミ板ユニット長
	執行役員	三原 雄二	薄板ユニット長
素形材	専務執行役員	宮下 幸正	素形材事業部門長
	専務執行役員	松原 弘明	技術総括部、品質保証部の担当
	常務執行役員	森 啓之	高砂管理部、高砂品質保証部の担当、鋳鍛鋼ユニット、アルミ鋳鍛ユニット、チタンユニットの担当
	執行役員	門脇 良策	企画管理部の担当
	執行役員	西口 昭洋	長府製造所（直属部門）、大安製造所（直属部門）の担当、サスペンションユニット、アルミ押出ユニット、銅板ユニット、鉄粉ユニットの担当
溶接	専務執行役員	山本 明	溶接事業部門長、IT企画部の担当、全社システムの担当
	執行役員	末永 和之	溶接事業部門副事業部門長、品質マネジメント部長
機械	常務執行役員	竹内 正道	機械事業部門長
	常務執行役員	岩本 浩樹	圧縮機事業部長
	執行役員	栗岡 義紀	圧縮機事業部副事業部長、圧縮機事業部回転機本部長
	執行役員	猿丸 正悟	産業機械事業部長、産業機械事業部産業機械部長、産業機械事業部機器本部長
アエ リ ン ジ ン グ 二	副社長執行役員	森崎 計人	機械系事業の総括、エンジニアリング事業部門長、全社建設業の担当
	執行役員	元行 正浩	新鉄源センターの担当、プロジェクトエンジニアリング本部長
	執行役員	上谷内 洋一	原子力・復興センター、CWDセンターの担当

(2) 取締役の報酬等の総額

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	株式報酬	
取締役 (監査等委員を除く) (うち社外取締役)	11 (3)	450 (37)	450 (37)	0 (-)	0 (-)	
取締役 (監査等委員) (うち社外取締役)	5 (3)	109 (44)	109 (44)	-	-	
合計	16	560	560	0	0	

(注) 1. 2016年6月22日開催の第163回定時株主総会において、取締役 (監査等委員である取締役を除く。) の報酬額は基本報酬の支給限度額を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を1事業年度当たり総額350百万円以内とし、監査等委員である取締役に対する報酬の上限額を、1事業年度当たり総額132百万円以内と決議いただいております。また、取締役 (社外取締役及び監査等委員である取締役を除く。) を対象に、株式報酬として、株式報酬制度「株式給付信託 (BBT (=Board Benefit Trust))」の導入を決議いただいております。3事業年度分として570百万円を拠出しております。

(注) 2. 役員賞与は支給していません。

(注) 3. 業績連動報酬の総額は、支給見込み額であり、株式報酬の総額は、付与ポイントの費用計上額であります。2019年度の利益水準及び年間配当を見送ったことから、当社の役員報酬制度に基づいた支給基準に達しなかったため、業績連動報酬及び株式報酬は支給いたしません。なお、これに加え、親会社株主に帰属する当期純利益が多額の損失と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。) の基本報酬も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。

【役員の報酬等の額又はその算定方法に係る決定の考え方】

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、役員報酬制度を次のとおりといたします。

① 役員の報酬制度の基本方針

- 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づけていくにあたり、各々の役員がその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、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会の審議を経ることで、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) 当社の役員報酬 (監査等委員である取締役の報酬を除きます。) は、固定給としての基本報酬と、単年度の業績目標達成度に連動する業績連動報酬、並びに株主の皆様と価値観を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 (以下、「株式報酬」といいます。) で構成します。非常勤の社内取締役及び社外取締役はその職責に鑑み、業績連動報酬の対象外とし、社外取締役は株式報酬の対象外とします。
- 2) 役位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位ほど業績連動報酬及び株式報酬の比率を高めています。

役位	基本報酬	業績連動報酬	株式報酬	合計
取締役社長・取締役副社長執行役員・取締役専務執行役員	約63%	約18.5%	約18.5%	100%
取締役常務執行役員・取締役	約67%	約16.5%	約16.5%	100%
社外取締役	100%	-	-	100%

※業績連動報酬及び株式報酬は業績に応じて支給額が変動し、その変動範囲は、業績連動報酬では基準額の0～200%、株式報酬では基準額の0～100%です。なお、上表における業績連動報酬及び株式報酬の割合は、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。

3) 当社の監査等委員である取締役の役員報酬はその職責に鑑み、固定給としての基本報酬のみとします。

③ 算定方法

- 基本報酬は、各取締役に求められる能力及び責任に見合った水準を勘案して、役位別の固定額を社内規程において定めています。
- 業績連動報酬は、親会社株主に帰属する当期純利益（以下、「当期利益」といいます。）及び各事業部門毎の当期利益を評価指標とし、支給額を決定することとします。評価に用いる目標水準は、戦略投資の着実な立上げによる収益の底上げは重要な経営課題であり、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た「連結ROA 5%以上」となる全社の当期利益の水準を基礎として設定します。また、各事業部門も同様に「各事業部門毎のROA 5%以上」となる各事業部門毎の当期利益の水準を基礎として各事業部門毎の目標水準を設定し、全社及び各事業部門の目標水準、それぞれの目標達成度に応じて、役員毎の標準額に0～200%の係数を乗じて支給額を決定することとします。

○業績連動報酬の算定方法

$$\text{業績連動報酬} = \text{役位別基準額※1} \times \text{評価指標に基づく係数※2}$$

※1 役位別基準額

役位別基準額は、各取締役の能力及び責任に見合った水準を勘案して内規において定めています。

※2 評価指標に基づく係数

業績連動報酬の係数は、評価対象期間の当期利益を評価指標とし、以下の算式に基づいて算出します。

なお、事業部門業績反映分における適用事業部門は、受給予定者毎に各人の委嘱業務に基づいて決定します。また、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、以下の算式に関わらず、「全社業績反映分×1.0」にて算出します。

$$\text{評価指標に基づく係数 (\%)} = \text{(A) 全社業績反映分 (\%)} \times 0.7 + \text{(B) 事業部門業績反映分 (\%)} \times 0.3$$

$$\text{(A) 全社業績反映分 (\%)} = \frac{\text{全社連結当期利益}}{\text{全社連結ROA 5\% 相当の当期利益}} \times 100$$

$$\text{(B) 事業部門業績反映分 (\%)} = \frac{\text{各事業部門当期利益}}{\text{各事業部門連結ROA 5\% 相当の当期利益}} \times 100$$

※全社業績反映分、及び事業部門業績反映分は、小数点以下の端数を四捨五入し、それぞれ0%を下回る場合は0%、200%を上回る場合は200%とします。

- 株式報酬は、役員の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（BBT）と称される仕組みを採用します。当該制度に基づく給付については、役員毎に設定された基準ポイント数に、0～100%の係数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及び当社株式を時価で換算した金額相当の金銭を給付します。当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題のひとつとして位置づけていることから、毎期の全社の当期利益及び配当実施状況に応じて係数を算定し、算定における基準値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730億円としています。

○株式報酬付与のポイントの算定方法

付与ポイント数

=

役位別基準ポイント
数※1

×

評価指標に基づく
係数※2

※1 役位別基準ポイント数

役位別基準ポイント数は、内規に定める株式報酬の役位別基準額を、当社株式のポイント算出用株価（信託が当社の株式を取得したときの株価）で除した数とします。役位別基準額は、各取締役の能力及び責任に見合った水準を勘案して内規に定めています。

※2 評価指標に基づく係数

配当及び当期利益の実績に応じて決定しています。

④ 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。

⑤ 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きます。）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) 取締役（監査等委員である取締役を除きます。）の報酬制度の在り方、また見直しの必要性については、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会の審議を経て、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会に上程し、取締役会にて決議します。取締役会は指名・報酬委員会の意見の答申がなされた事項について十分に尊重した上で決議する義務があります。
- 3) 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は次のとおりです。

取締役会

2020年 2 月：指名・報酬委員会の答申に基づき、株式報酬に係る係数の決定方法の見直し及び基本報酬の減額を決議
2020年 5 月：指名・報酬委員会の答申に基づき、2019年度の業績連動報酬額及び株式報酬額、並びに基本報酬の減額幅の拡大を決議

指名・報酬委員会

2019年12月：株式報酬に係る係数の決定方法の見直しについて審議し、取締役会に答申
2020年 2 月：基本報酬の減額について審議し、取締役会に答申
2020年 5 月：2019年度の業績連動報酬及び株式報酬算定に係る係数並びに、基本報酬の減額幅の拡大について審議し、取締役会に答申

⑥ 業績連動報酬及び株式報酬に係る指標の最近事業年度の基準値及び実績

- 1) 業績連動報酬に係る指標

2019年度基準値	連結ROA	5.0%
2019年度実績	連結ROA	△0.3%
- 2) 株式報酬に係る指標

2019年度基準値	当期利益	730億円
2019年度実績	当期利益	△680億円

(3) 責任限定契約の内容の概要

当社と監査等委員でない社外取締役及び監査等委員である取締役は、会社法第427条第1項及び定款の定めに基づき、会社法第423条第1項の損害賠償責任を限定する契約を締結しております。当該契約に基づく損害賠償責任の限度額は、法令が規定する額としております。

(4) 社外役員の当事業年度における主な活動状況

	取締役会 出席回数 (出席率)	監査等委員会 出席回数 (出席率)	取締役会・監査等委員会 における発言状況など
取締役 北畑 隆生	16回中16回 (100%)	—	行政官としての幅広い経験に基づく産業界全般に対する高い見識と、上場企業での社外役員としての豊富な知見から、経営に係る助言及び提言を行なっております。加えて、取締役会議長、指名・報酬委員会委員長及び独立社外取締役会議メンバーとして、当社の経営に対するモニタリング機能の向上に寄与しております。
取締役 馬場 宏之	16回中16回 (100%)	—	産業界における当社とは異なる事業領域での豊富な経験や、経営者としての高い見識から、経営に係る助言及び提言を行なっております。加えて、独立社外取締役会議メンバーとして、当社の経営に対するモニタリング機能の向上に寄与しております。
取締役 伊藤 ゆみ子	12回中11回 (92%)	—	弁護士としての法曹界における経験、産業界における当社とは異なる事業領域での企業内弁護士としての豊富な経験から、経営に係る助言及び提言を行なっております。加えて、独立社外取締役会議メンバーとして、当社の経営に対するモニタリング機能の向上に寄与しております。
取締役 (監査等委員) 沖本 隆史	16回中16回 (100%)	14回中14回 (100%)	金融機関での与信管理・財務管理に関する豊富な経験や、金融機関等の経営者としての高い見識など、金融界における知見から、経営に係る助言及び提言を行なっております。また、コンプライアンスに係る問題に対しても、積極的に意見を表明しております。加えて、監査等委員会委員長、指名・報酬委員及び独立社外取締役会議メンバーとして、当社の経営に対するモニタリング機能の向上に寄与しており、積極的に事業所往査などにも取り組んでおります。
取締役 (監査等委員) 宮田 賀生	16回中15回 (94%)	14回中13回 (93%)	産業界における当社とは異なる事業領域での豊富な経験や、海外事業法人の社長を含む経営者としての高い見識から、経営に係る助言及び提言を行なっております。また、コンプライアンスに係る問題に対しても、積極的に意見を表明しております。加えて、独立社外取締役会議メンバーとして、当社の経営に対するモニタリング機能の向上に寄与しており、積極的に事業所往査などにも取り組んでおります。
取締役 (監査等委員) 千森 秀郎	16回中16回 (100%)	14回中14回 (100%)	弁護士としての法曹界における豊富な経験に基づく高い見識と、上場企業での社外役員としての豊富な知見から、経営に係る助言及び提言を行なっております。また、コンプライアンスに係る問題に対しても、積極的に意見を表明しております。加えて、独立社外取締役会議メンバー、コンプライアンス委員会の委員として、当社の経営に対するモニタリング機能の向上に寄与しており、積極的に事業所往査などにも取り組んでおります。

(注) 取締役伊藤ゆみ子氏が取締役役に就任した2019年6月20日以降、取締役会は12回開催されています。

4.会計監査人に関する事項

(1) 会計監査人の名称

有限責任 あずさ監査法人

(2) 会計監査人の報酬等の額

区	分	支払額(百万円)
①	当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額	151
②	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	505

- (注) 1. 当社と会計監査人との間の監査契約において、会社法に基づく監査と金融商品取引法に基づく監査の報酬の額を区分しておらず、実質的にも区分できないため、上記の①の金額にはこれらの金額の合計額を記載しております。
- (注) 2. 監査等委員会は、会計監査人の監査実施計画について、その監査範囲・活動内容が合理的に設定されていること、また、監査品質の維持、監査の効率化にも配慮しながら、適切かつ十分な監査日数と監査要員を確保していることを確認するとともに、取締役等から、監査報酬の決定方針及び監査日数と報酬単価の精査を通じて報酬見積り額の算定根拠等について説明を受け、過去の報酬実績も踏まえ、その適切性・相当性を検証した結果、本年度の会計監査人に対する報酬等の額について、会社法第399条第1項の同意を行ないました。
- (注) 3. 当社の重要な子会社のうち、海外に所在する子会社は、当社の会計監査人以外の監査法人の監査を受けております。

(3) 非監査業務の内容

当社は、会計監査人に対して、公認会計士法第2条第1項の業務以外の業務（非監査業務）である「内部統制に関するアドバイザー業務」等を委託しております。

(4) 会計監査人の解任又は不再任の決定の方針

当社では、会計監査人が会社法第340条第1項各号記載のいずれかに該当すると認められる場合には、監査等委員全員の同意のもとに監査等委員会が会計監査人を解任します。

また、会計監査人が会計監査を適切に遂行できないと判断されるとき、その他その必要があると判断した場合、監査等委員会が当該会計監査人の解任又は不再任に係る議案の内容を決定のうえ、取締役会が株主総会に提出します。

5.会社の体制及び方針

(1) 当社の企業統治の体制

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による複合経営を進め、そ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、複合経営の推進には、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なうと同時に、機動的な業務執行の監督を取締役会が行な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。

当社は、この機関設計のもと、企業統治の実効性を高めるため、様々な取組みを実施しております。その取組内容は以下のとおりです。

<取締役会・監査等委員会に関する取組み>

	実施項目	取組内容	目的
取締役会	取締役員数(監査等委員である取締役を除く。)	15名以内(うち、社外取締役複数名)	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
	社外取締役員数	複数名(2020年3月末時点 6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
	独立社外取締役比率	3分の1以上	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
	取締役会議長	原則、独立社外取締役から選定	
	取締役の構成(社外取締役を除く。)	社長の他、本社部門、素材系、機械系、電力の各事業及び技術開発部門をそれぞれ総括する取締役、コンプライアンスを総括する取締役、品質を総括する取締役を各々配置	取締役会のモニタリング機能強化
監査等委員会	監査等委員の員数	5名(うち社外監査等委員 3名)	透明性・公正性の担保、監査機能の強化
	監査等委員の構成	社外監査等委員を法曹界、金融界、産業界出身など多様な領域から招聘	
	監査等委員会委員長	原則、社外監査等委員から選定	
	常勤監査等委員	2名設置	監査環境の整備、社内の情報の収集、内部統制システムの整備状況の日常的な監査による監査等委員会の職務執行の円滑化

<任意の会議体設置>

名称の末尾*印は取締役会の諮問機関

名称	メンバー構成	基本的役割等
独立社外取締役会議	独立社外取締役全員	経営陣の指名や報酬以外の業務執行に関する情報提供と共有(適宜、業務執行取締役等も出席し情報提供・意見交換)
コンプライアンス委員会*	社長、全社コンプライアンス総括取締役、担当執行役員、内部通報システムの受付窓口外部弁護士、社外取締役及び社外有識者で、過半数が社外委員 (委員長は社外委員間の互選により選出)	企業活動における法令・倫理遵守のための活動に関する事項を審議
指名・報酬委員会*	社長を含む、3～5名の委員で構成し、過半数が独立社外取締役 (委員長は独立社外取締役)	最高経営責任者の後継者選定を含む取締役・執行役員等の重要な役員の選解任及び報酬制度につき審議
品質マネジメント委員会*	社外有識者3名及び社内役員2名 (委員長は社外委員間の互選により選出)	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不適切行為に対する再発防止策の実効性のモニタリングの実施

上記以外に、各事業部門、当社グループの業務執行に対し、多方面から考察を加えることを目的とした闊達な議論の場として、経営審議会を設置しており、その諮問機関として、当社の企業活動における社会的責任について、ESG(環境・社会・ガバナンス)やSDGs(持続可能な開発目標)といった観点から検討・推進するための中核組織となるCSR委員会をはじめ、各種委員会を設置しております。

<その他の取組み>

実施項目	目的等
業績連動型役員報酬制度の導入	客観性と透明性を高め、中期経営計画目標の達成へ向けて個々の取締役の貢献意欲を高めるため (概要につきましては40～42ページに記載しております。)
株式報酬型役員報酬制度の導入	株主の皆様と価値観を共有することで、中長期的に継続した業績の向上と企業価値の増大に対する取締役の貢献意欲を高めるため (概要につきましては40～42ページに記載しております。)
「取締役候補者指名にあたっての考え方」の制定	中長期の企業価値向上を達成すべく、経営の透明性維持、適切なリスクテイクを支える体制を整備するため (本招集ご通知添付の株主総会参考書類19～20ページに記載しております。)
「独立役員の基準」の制定	

なお、当社のコーポレートガバナンス体制図は、本招集ご通知添付の株主総会参考書類17ページをご覧ください。

(2) 業務の適正を確保するための体制

当社の業務の適正を確保するための体制に関する基本方針（いわゆる「内部統制システムの基本方針」）は、次のとおりであります。

① 取締役及び使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

当社グループが持続的に発展をしていくために、社会に対する約束事でありグループで共有する価値観として定めた『KOBELCOの3つの約束』と、この約束を果たすために『企業倫理綱領』中の『企業倫理規範』を踏まえてグループ全社員が実践する具体的な行動規範として定めた『KOBELCOの6つの誓い』をコンプライアンスの規範・基準とする。また、当社及び主要グループ会社において、取締役会の諮問機関として外部委員を入れた「コンプライアンス委員会」を設置する他、外部の弁護士を受付窓口とする「内部通報システム」を導入するなど、外部からのチェックを組み込んだ社会規範や法令等の遵守体制を構築する。

② 財務報告の適正性確保のための体制整備

『財務報告に係る内部統制基本規程』に従い財務報告の適正性を確保するための社内体制を整備する。

③ 取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

『取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する規程』に従い、適切に取締役の職務の執行に係る情報の保存及び管理を行なう。

④ 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

『リスク管理規程』を策定することにより、業務の適正と効率性を確保する。『リスク管理規程』は、当社事業を取り巻くリスクについて、各部門が個別のリスク項目を抽出し、その抽出されたリスク項目の重要度に応じた予防保全策及びリスク顕在時の対応手順を定める他、リスク管理のモニタリング体制のあり方について規定するものである。リスク管理活動は、事業活動と連動して展開し、企業価値を毀損する可能性のあるリスクに適切に対応する。また、この体制については、内部監査部門により適切性及有効性の検証を実施する。

⑤ 取締役の職務の執行が効率的に行なわれることを確保するための体制

当社は「監査等委員会設置会社」であるが、より「透明性」「公正性」が確保された経営体制を実現すべく、当社グループのコーポレート・ガバナンス機能の中心となる当社取締役会に監査等委員である社外取締役に加えて、監査等委員でない社外取締役を選任する。

また、「迅速」な意思決定に加えて、事業ユニット間での情報共有・連携などグループの総合力を最大限発揮していくための経営システムとして「事業部門制」を採用する。素材系・機械系・電力をそれぞれ総括する取締役を配置し、その指揮の下で取締役会が選任した執行役員が各事業部門の業務を執行する。また、コンプライアンスを総括する取締役、品質を総括する取締役を配置し、各事業部門の業務執行に対するモニタリング機能の強化を図っている。

この他、事業戦略等経営に関する方向性や取締役会付議事項を審議する場として「経営審議会」を開催する。また、業務を執行する取締役、執行役員及び技監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」を置き、経営に関する重要な事項について情報の共有化を図る。

⑥ 会社及びその子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

『グループ会社管理規程』に従い、グループ会社の行なう重要な意思決定に際しては、当社主管部門・本社部門と協議、重要事項の報告などを義務づけるとともに、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ることとする。

また、当社グループにおいて共通して整備すべきルールを「グループ標準」として定め、当社の全てのグループ会社がこの標準に沿って自社の規程を整備する体制とすることとし、「グループ標準」に基づくリスク管理の教育・浸透・推進を図るとともに、グループ会社は事業を取り巻くリスクについて、『リスク管理規程』に従い、個別のリスク項目を抽出し、その抽出されたリスク項目に対して現状評価を行ない適切な予防保全策を立案する。

また、グループ会社に対して、適宜取締役又は監査役を派遣し、グループ会社の取締役会へ出席するとともに、グループ会社の経営を管理・監督する。

さらに『KOBELCOの3つの約束』及び具体的な企業行動規範としての『KOBELCOの6つの誓い』の共有、コンプライアンス委員会の設置、内部通報制度の整備をグループ会社に対して求め、法令等遵守体制を構築する。

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、当社が関係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をする。

⑦ **監査等委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項、同取締役及び使用人の取締役（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性に関する事項及び監査等委員会の同取締役及び使用人に対する指示の実効性の確保に関する事項**

監査等委員会の職務を補助するため監査等委員会事務局を置く。また、事務局の使用人については、取締役（監査等委員である取締役を除く。）からの独立性の確保及び指示の実効性の確保を図るため、その人事異動及び人事評価等を監査等委員会と事前に協議する。

事務局の使用人は「監査等委員会監査等基準」に従い、監査等委員会の指示を受けて監査等委員会監査に係る補助業務等を行なう。なお、監査等委員会監査にかかる補助業務等の遂行にあたっては、取締役（監査等委員である取締役を除く。）、執行役員及び使用人はこれを妨げず、監査の実効性確保に協力する。

⑧ **取締役（監査等委員である取締役を除く。）及び使用人が監査等委員会に報告をするための体制その他の監査等委員会への報告に関する体制、子会社の取締役及び使用人が当社の監査等委員会に報告をするための体制、及び監査等委員会へ報告した者が当該報告をしたことを理由として不利な取扱いを受けないことを確保するための体制**

取締役（監査等委員である取締役を除く。）、執行役員及び使用人は、監査等委員会に対して、法定事項に加え、定期的に職務の執行状況、重要な委員会等の報告を行なう。また、事業活動において発生した重要なリスクとその対応状況、財務報告の適正性を確保するための社内体制の整備・運用状況についても、都度報告する。

加えて、子会社の状況については、必要に応じて、その取締役、監査役、使用人から監査等委員会に対して報告を行なうとともに、監査等委員会事務局及び特定監査を含めた当社の内部監査部門は、監査等委員会に対してグループ全体のコンプライアンス、リスク管理等について適宜報告を行なう。

「内部通報システム」における内部通報者の不利益待遇の禁止と同様に、監査等委員会に報告を行なった者が不利な取扱いを受けないことを企業倫理綱領に定め、その周知徹底を図る。

⑨ **監査等委員会の職務の執行について生ずる費用の前払又は償還の手続その他の当該職務の執行について生ずる費用又は債務の処理に係る方針に関する事項**

監査等委員会がその職務の執行について、会社法に基づく費用の支払い等の請求をしたときは、当該請求が監査等委員会の職務の執行に必要なではないと認められた場合を除き、速やかに当該費用または債務を処理する。

なお、監査等委員会は、職務上必要と認める費用について、毎年、あらかじめ一定額の予算を計上する。

⑩ **その他監査等委員会の監査が実効的に行なわれることを確保するための体制**

監査等委員会の監査の実効性を確保するため、監査等委員会の「年度監査方針・計画」を取締役会等において説明を受ける他、監査等委員会と代表取締役社長との定期的会合、内部監査部門との連携など監査環境の整備を図る。

(注) 1. 直接出資に限らず間接出資を含めた子会社を「グループ会社」として管理対象にしております。

(注) 2. 上記は、当期において運用されたものであります。なお、本年3月31日開催の取締役会において、現在取り組んでおりますコンプライアンス推進活動の見直し等を反映した改定を決議いたしました。新たな内部統制システムの基本方針につきましては、当社ホームページ (<https://www.kobelco.co.jp>) に本定時株主総会の参考情報として掲載しております。

(3) 業務の適正を確保するための体制の運用状況

当社では、業務の適正を確保するための体制に関する基本方針に基づき、体制の整備とその適切な運用に努めております。当事業年度における当該体制の運用状況の概要は、次のとおりであります。

① コンプライアンスに関する取組み

コンプライアンス推進活動を、より網羅的かつ実効性をもって行なうべく、現状の取組みをコンプライアンスプログラムという共通のフレームワークに整理し、2020年度より順次グループ内に展開することいたしました。

取締役会の諮問機関である「コンプライアンス委員会」を3回開催し、競争法遵守、贈収賄防止、安全保障貿易管理を中心に活動、経営トップのコミットメントも社内外に表明いたしました。(コミットメント/リスク評価)

汚職や横領等を招く利益・便益提供を一切禁止する「贈収賄防止ポリシー」を策定し、社内外に発信いたしました。関連規程の整備や、交際費支出の承認手続き等も運用開始いたしました。(規程やプロセスの整備/リソースの確保)

各種コンプライアンス研修を実施し、当社グループで実施すべきコンプライアンス教育を「階層別」、「個別法令」、「役割別」に整理し体系化いたしました。(教育/情報の周知)

競争法や安全保障貿易管理法令等の遵守に向けた定期モニタリングを実施いたしました。問題の早期発見と解決に向けた内部通報制度では、119件の通報を受け付けいたしました。(モニタリングの実施/通報への対応)

国内グループ会社の一部でコンプライアンス意識調査を実施し、その結果も踏まえ2020年度のコンプライアンス推進活動を計画いたしました。(見直し・改善)

② リスクマネジメントについて

当社は、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、リスクマネジメントを徹底するため、それらのリスクに適切に対応する活動として「リスク管理活動」に取り組んでおります。

2019年度はリスクの重要度に応じた管理を開始いたしました。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特定しました。個々のリスク管理活動の推進者として担当役員(リスクオーナー)を任命し、対策を講じるとともに、定期的に経営トップが対策の実施状況を確認しております。

個々のリスク管理においては、リスク管理活動推進者のもと、各部門のリスク対策実行責任者が、各部門の事業の中にある当該リスクを抽出・点検したうえで、毎年、リスク管理計画を策定します(Plan)。次に、各部門では、この計画を実行し(Do)、その結果につきリスク管理活動推進者と共に点検し(Check)、翌年のリスク管理計画に改善点を反映させる(Action)という、一年ごとにPlan、Do、Check、Actionのサイクルを回す活動を行なっています。

活動の実効性を担保するために、各部門の一年間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繋げております。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。

また、これらの活動全体を本社経営企画部においてモニタリングしております。

③ 取締役の職務の執行の効率性の確保に対する取組み

当社は、取締役会構成について、独立社外取締役の中から取締役会議長を選定するとともに、独立社外取締役の構成比を3分の1以上にするにより、外部の視点をより反映させた実質的な議論の活発化に取り組んでおります。また、素材系、機械系、電力事業分野での統括取締役、コンプライアンス・リスク管理を統括する取締役、品質ガバナンスを統括する取締役を各々設置し、全社横断的な議論のしやすい環境づくりにも取り組んでおります。

また、取締役会は、取締役・執行役員等の重要な人事・報酬に関し、取締役会における任意の諮問機関として設置された「指名・報酬委員会」から意見の答申を受け、そ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ております。

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である独立社外取締役会議に、適宜、業務執行取締役などが出席し、情報提供や意見交換を行ないました。

事業戦略等経営に関する方向性や取締役会付議事項を審議する場として「経営審議会」を開催し、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・闊達な議論を行なうとともに、経営審議会で審議した事項や議論の内容を、取締役会に決議事項もしくは報告事項として上程いたしました。

この他、経営に関する重要な事項について情報の共有化及び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の研修の場として「役員連絡会」を開催いたしました。また、当社は、取締役会の実効性について、事業年度毎の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監査等委員会による一次評価を経たうえで、取締役会で議論・評価を行ない、課題を抽出、取締役会の運営方法の改善を実施いたしました。

④ 監査等委員会監査の実効性の確保に対する取組みの状況

当社は、より透明性・公正性が担保され、監督機能が果たされるよう、独立性の高い社外取締役である監査等委員3名を含む5名の監査等委員を選任しております。このうち社内取締役である常勤の監査等委員2名は、監査環境の整備及び社内の情報収集に積極的に努めております。さらに、常勤の監査等委員は、内部統制システムの整備・運用状況を日常的に監査するとともに、職責の遂行上知り得た情報を他の監査等委員と共有しております。監査等委員である社外取締役は、その独立性、選任された理由等を踏まえ、中立の立場から客観的に監査意見を表明することが特に期待されていることを認識し、取締役会等に対して忌憚のない意見を述べております。

また、監査等委員会は各取締役に対しヒアリングを行ない、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なっております。

なお、2017年10月に公表した当社グループにおける品質不適切行為に関しては、監査等委員会として、業務執行取締役に対するヒアリングや各事業所、関係会社への往査等において、再発防止策の実行状況をはじめ、従業員の意識の変化、企業風土の改革等について確認をいたしました。

加えて、内部監査及び会計監査と監査等委員会監査の連携については、監査等委員会は、会計監査人と定期的に会合をもち、監査体制、監査計画及び監査実施状況等について意見交換を行なうなど緊密な連携を保っております。また、監査の実施経過について適宜報告を受けております。

さらに、監査等委員会は、内部監査部門から定期的に監査方針・計画を聴取するとともに、内部監査部門、内部統制部門の双方から、適宜コンプライアンスやリスク管理等の内部統制システムの実施状況とその監査結果の報告を受けるなど緊密な連携を保ち、効率的な監査を実施しております。

(4) 当社の財務及び事業の方針の決定を支配する者の在り方に関する基本方針（「会社支配に関する基本方針」）

① 基本方針の内容

当社は、明治38年の創立から110年を超える歴史の中で、独自の事業領域を形成してまいりました。特に、当社の素材系事業や機械系事業は事業の裾野が非常に広く、これらの事業分野を構成する個別の事業の多様性を前提として初めて創出されるシナジーが存在いたします。また、これらの事業は、研究開発や生産現場で果敢な挑戦を続ける当社従業員をはじめ、当社との間で長年に亘り信頼関係を培ってきた輸送機やエネルギー・インフラ分野をはじめとする国内外の取引先ならびに顧客等の多様なステークホルダーによって支えられております。さらに、当社は、素材系事業における代替困難な素材や部材、機械系事業における省エネルギーや環境に配慮した製品等、当社独自の多彩な製品群を幅広い顧客に供給するとともに、電力事業においても極めて重要な社会的インフラである電力の供給という公共性の高いサービスを提供しており、社会的にも大きな責任を担っているものと考えております。当社は、こうした各事業間における技術の交流・融合によるシナジー効果や、独自・高付加価値製品の提供とこれにより構築されたステークホルダーとの信頼関係、社会的インフラ提供の責務と社会の皆様からの信頼こそが当社の企業価値の源泉であると考えております。

当社は、上場会社として、株式の自由な取引の中で、上記のような源泉から生み出される当社の企業価値、ひいては株主共同の利益の確保・向上に資する形であれば、支配権の異動を伴う当社株券等に対する大規模な買付行為であっても、当然是認されるべきであると考えておりますが、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者は、このような当社の企業価値、ひいては株主共同の利益を向上させる上で必要不可欠な、当社の経営理念、当社を支えるステークホルダーとの信頼関係等の当社の企業価値を生み出す源泉を十分に理解し、その結果として当社の企業価値、ひいては株主共同の利益を確保し、向上させる者でなければならないと考えております。

したがって、当社は、当社株券等に対する大規模な買付行為を行ないまたは行なおうとする者に対しては、関連する法令の許容する範囲内において、適切な対応をとることにより、当社の企業価値および株主共同の利益の確保に努めなければならないと考えております。

② 当社の財産の有効な活用、適切な企業集団の形成その他の会社支配に関する基本方針の実現に資する特別な取組み

(i) 経営戦略の展開による企業価値向上への取組み

当社は、2016年4月に「2016～2020年度グループ中期経営計画」を策定し、素材系事業・機械系事業・電力事業の3本柱による事業成長戦略を一層深化させ、盤石な事業体を確立させる新たな「中長期経営ビジョン『KOBELCO VISION“G+”（ジープラス）』」への取組みをスタートさせ、その実現に取り組んでおります。

輸送機の軽量化やエネルギー・インフラ等の中長期的に伸張する成長分野に経営資源を集中し、当社グループ独自の付加価値をさらに高め、競争優位性を発揮していくことで、事業を拡大・発展させるとともに、社会への貢献を目指してまいります。

※「中長期経営ビジョン『KOBELCO VISION“G+”』」の内容の詳細は、当社ホームページ (<https://www.kobelco.co.jp>) プレスリリース欄 2016年4月5日付「2016～2020年度グループ中期経営計画について」をご覧ください。なお、「2016～2020年度グループ中期経営計画」の進捗状況を踏まえて見直しを実施し、2019年5月15日付で「中期経営計画ローリング」としてまとめ、公表いたしました。内容の詳細につきましては、当社ホームページ (<https://www.kobelco.co.jp>) プレスリリース欄「中期経営計画ローリング (2019～2020年度) について」をご覧ください。

(ii) コーポレートガバナンス（企業統治）の強化による企業価値向上への取組み

当社は、継続的に企業価値を向上させるためには、コーポレートガバナンスの強化が必要であると考えております。

当社は、監査等委員会設置会社への移行、取締役会メンバーの見直し、独立社外取締役の全員を構成員とし、経営に関する客観的な意見の提供等を行なう場でもある独立社外取締役会議や、委員の過半数を社外取締役で構成する指名・報酬委員会の設置等の様々な取組みを通じて、コーポレートガバナンス体制の強化を図ってまいりました。

今後も、当社は、独立社外取締役会議において出された意見や、事業年度毎に各取締役に対して行なうアンケートおよびその結果に対する監査等委員会の評価に基づいて実施する取締役会実効性評価の結果等を踏まえながら、更なるコーポレートガバナンスの強化に向けて、継続的に検討を進めてまいります。

③ 会社支配に関する基本方針に照らして不適切な者によって当社の財務及び事業の方針の決定が支配されることを防止するための取組み

当社は、当社株券等の大規模買付行為を行ないまたは行なおうとする者に対しては、当社の企業価値および株主共同の利益を確保する観点から、関係する法令に従い、株主の皆様が大規模な買付行為の是非を適切に判断するために必要かつ十分な情報の提供を求め、あわせて当社取締役会の意見等を開示するとともに、株主の皆様の検討のために必要な時間と情報の確保に努めるものいたします。

また、仮に大規模な買付行為に対する速やかな対抗措置を講じなければ、当社の企業価値および株主共同の利益が毀損されるおそれがあると合理的に判断されるときには、株主から経営を負託された当社取締役会の当然の責務として、関連する法令の許容する範囲内において、適宜、当該時点で最も適切と考えられる具体的な措置の内容を速やかに決定し、実行することにより、当社の企業価値および株主共同の利益の確保に努めてまいります。

なお、上記②および③に記載の取組みは、上記①に記載の方針に従い、当社の企業価値および株主共同の利益に沿うものであり、当社の役員の地位の維持を目的とするものではありません。

(5) 剰余金の配当等の決定に関する方針

当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題のひとつとして位置づけ、中長期的な視野に立った事業展開を推進することにより、グループ全体での企業価値向上に努めております。

成果の配分につきましては、当社の財政状態、業績の動向、先行きの資金需要等を総合的に考慮することとし、配当につきましては、継続的かつ安定的に実施していくことを基本としつつ、各期の業績および配当性向等を勘案して決定してまいります。

内部留保資金につきましては、将来の成長のために必要な投資等に充てることを通じて、収益力の向上に努めるとともに、財務体質の改善・強化を進めてまいります。

また、業績に応じた利益配分を考慮する上で、基準とする配当性向につきましては、当面の間、連結純利益の15%から25%程度を目安といたします。

剰余金の配当につきましては、会社法第459条第1項および第460条第1項に基づき、取締役会の決議によって定める旨を定款に定めております。

これに基づき、定款に定める基準日である中間期末および期末に、年2回の配当を取締役会決議により実施することを基本としております。それ以外を基準日とする配当を行なう場合には、別途取締役会にて基準日を設定したうえで行ないます。

以上

(注) 本事業報告中の記載金額は、表示単位未満の端数を切り捨てております。