

## 社外取締役鼎談



社外取締役  
(取締役会議長)  
馬場 宏之

社外取締役  
(コーポレートガバナンス委員会委員長)  
伊藤 ゆみ子

社外取締役  
(監査等委員会委員長)  
河野 雅明

KOBELCOグループ中期経営計画(2021~2023年度)を策定してから1年が経過しました。社外取締役として、現在までの中期経営計画の進捗をどのように評価しているのか。目まぐるしい事業環境の変化がある中、今後の課題は何か。また、取締役会のモニタリング機能を強化して1年が経ち、取締役会での議論はどのように変わったのか。社外取締役である馬場宏之氏(取締役会議長)、伊藤ゆみ子氏(コーポレートガバナンス委員会委員長)、河野雅明氏(監査等委員会委員長)の3名に率直に語り合っていました。

### グループ企業理念、マテリアリティの制定を契機としたKOBELCOグループの変革

**馬場:** 私が社外取締役に就任した2017年と比較すると当社グループは大きく変わったと思います。2017年には品質事案がありました。品質事案の再発防止に向けた取り組みの中では、品質に関連するものだけではなく、縦割りの組織に横串を通そうといった、社内の組織やコミュニケーション等の企業体質そのものについても改革に取り組みました。さらに、2020年5月のグループ企業理念の体系化、2021年のマテリアリティの制定を通じて、我々は何者なのか、何を目指していくのかといった当社グループの事業の方向性をより具体化しました。これらについては、経営陣主導ではなく、社員がボトムアップ型で議論を重ねて取り組んでいたことから、経営層と社員が一つになって

会社の根幹にメスを入れ、当社グループを生まれ変わらせようという姿勢・意気込みを肌で感じました。

**河野:** グループ企業理念、マテリアリティの制定は、当社グループにとって、全社横断的な取り組みをさらに加速させる大きな変革でしたね。横断的な取り組みを加速させようという意識は組織体制にも反映されています。サステナビリティ推進委員会、リスクマネジメント委員会、事業ポートフォリオ管理委員会、設備投資・投融資委員会等の各種委員会を立ち上げ、部門横断的に横串を通して俯瞰できる体制が整備できていると思います。

**伊藤:** 個人的には、山口社長が、社内のコミュニケーションを強化するという強い意志のもと、精力的に社員との対話を実践されているのがとても印象的です。例えば、「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」の取組みの一つとして、「KOBELCOの集い」と題したグループ社員

向け説明会等、経営陣と社員との直接対話を実施しています。社長と社員の対話の中では、社員からの質疑応答に多くの時間を割く社長の姿を見て驚きました。社長ご自身が率先してコミュニケーションの強化を実践されているなど強く感じましたね。

### サステナビリティ経営の推進に向けて

**伊藤:** 当社グループのサステナビリティ経営については、中期経営計画でグループのビジョンが一層明確になりました。会社全体でCO<sub>2</sub>排出を削減していこうという「守り」の戦略に加え、MIDREX<sup>®</sup>プロセス等の技術・製品・サービスを駆使して事業機会に結び付けていこうとする「攻め」の戦略も強く打ち出せたことは非常に良かったと思います。今後も、素材系事業、機械系事業、電力事業で当社グループが培ってきた技術力を事業部門を超えてうまく融合させていくことで、サステナブルな社会の実現に向けて大きな可能性が広がると確信しています。

**馬場:** 当社グループがサステナビリティ経営を推進するにあたっては、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が中心となって、重要課題に対するマネジメントサイクルを回すことを基本としています。

サステナビリティ経営のフレームワークはしっかり出来上がっていると考えていますが、今後はフレームワークに則り、全社的に運営・浸透していくことが重要になります。このフレームワークを現場まで浸透させていくために重要になるのが「わかりやすさ」だと思います。その点ではグループ企業理念が当社グループの事業の方向性を示す大きな役割を果たしています。

私は経営陣として、今後、このサステナビリティ経営に魂がこもり、血が通い出していくかどうかをしっかりとモニタリングしていきます。その方策の一つとして、毎年、社員に対して行われる意識調査の結果から、社員の仕事や会社に対する意識及び組織の状態についての現状や課題を把握するようにしています。サステナビリティ経営のフレームワークを含め、全社で打ち出す方針が経営陣の自己満足で終わらないように確認を行っていきます。

**河野:** 当社グループには、低CO<sub>2</sub>高炉鋼材“Kobenable Steel”や、MIDREX<sup>®</sup>プロセス等、優位性の高い製品・技術が多くあります。このような製品・技術を通じて、当社グループがサステナブルな社会の実現にどのように貢献しているのかをしっかりとアピールできるのではないのでしょうか。また、このような取組みは単発で終わるのではなく、継続的にアピールできるよう、不断の努力を続けることが重要ですね。

### 中期経営計画1年目の業績に関する評価と今後の課題

**馬場:** 中期経営計画の1年目である2021年度の業績は、スタートダッシュとして良かったと思っています。また、ROIC管理の導入により、部門やユニットが自ら収益を生み出すとの意識が浸透してきました。これにより、外部環

境に左右されることなく、安定的に収益を上げ配当を出していく、不採算事業については事業ポートフォリオの見直しを図るという意識が徹底されてきたと思います。

2022年度、2023年度においては、安定的な収益を確保





安定的な収益を確保する「守り」も必要ですが、次期中期経営計画に向けての企業成長を推進するための「攻め」の施策も進めていく必要があります。事業環境の不透明感が高まる中で、「攻め」と「守り」の軸足バランスがポイントなのではと考えています。

する「守り」も必要ですが、次期中期経営計画に向けての企業成長を推進するための「攻め」の施策も進めていく必要があります。事業環境の不透明感が高まる中で、「攻め」と「守り」のバランスがポイントであると考えています。

**伊藤：**私も中期経営計画1年目の業績は総じて良かったと思います。2022年度以降は、原材料価格の高騰分の製品価格への転嫁等、課題感がありますので、取締役会として注視していきます。

ROICツリーによる管理については、一定の成果が出たものの、完全な形で現場に浸透させていくにはまだ時間がかかるのかもしれませんが。そのような中でも、業績に影響する様々な事象を洗い出し、ブレークダウンした分析を加え、ターゲットを設定しそれに向けて邁進していくという体制は整っていると評価しており、プロセスとして

は完成しつつあると思っています。

**河野：**監査等委員の立場で申し上げても、中期経営計画の1年目の業績は順調であると評価しています。一方、2022年度以降については、中期経営計画の策定時には織り込んでいなかった地政学リスクに起因するサプライチェーンや経済安全保障等、新しいリスクについては速やかな対応が必要であると考えています。

また、中期経営計画の最重要課題の一つである「安定収益基盤の確立」については、一定の成果が出ていると評価していますが、事業ポートフォリオの変革については、足もとの順調な業績に油断したり先送りしたりせず、認識している課題に対してメスを入れていく必要があると考えています。カーボンニュートラルへの挑戦についてもスピード感を持って取り組んでほしいと思っています。

## モニタリング機能を強化した取締役会における議論の変化

**馬場：**2021年度は、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一層の重点を置く体制としていますが、更なる取締役会の実効性向上に向けて新たな取組みが行われています。

例えば、報告事項についてはポイントを押さえた報告

に徹し、重要案件の審理に十分な時間を費やすことで、取締役間で活発な議論が行われる体制としています。さらに、取締役会における説明だけでは決断に至りにくいような生産体制やカーボンニュートラルに関する技術的な事項については、事前説明の場等で担当の事業部門か

らレクチャーを受ける仕組みとしています。事前説明の場で質問や意見交換をすることで、当社グループの事業や技術に関する独立社外取締役の知見を広めるとともに、従来であればわからないから意見が言いにくいような事項に対しても社外の視点で意見を述べるできるようになりました。こうした工夫を凝らすことで、重要案件をしっかりと議論するような土壌が取締役会にも芽生え始めていると確信しています。

私は、取締役会議長として、取締役会での議題の設定が非常に重要だと考えています。取締役会では、企業価値向上につながる重要案件での審議、議論に絞ることが大事だと思います。当社グループでも、昨年度から、取締役会への上程基準を引き上げたことにより、執行側に決定権限を委譲しており、執行のスピード感も増えています。もちろん、執行側の決定事項については取締役会で報告されるため、取締役会が蚊帳の外に置かれるような事態にはなり得ません。取締役会の運営ルールの改善と執行側での決定の迅速化によって、当社グループのガバナンスの質は格段に高まったと思います。

**伊藤：**取締役会でのモニタリングをさらに進めるためには、執行側からの報告の質を高めることが大切だと思っています。この1年間で、重要な報告事項についてのメリハリが付き、報告の質が高まったのではないかと感じています。

私は、昨年よりコーポレートガバナンス委員会の委員を務めており、今年6月から委員長に就任しています。コーポレートガバナンス委員会では、取締役会の実効性を評価するため、アンケートだけでなく、取締役にインタビューを行っています。インタビューではアンケート形式では把握できない様々な意見が出されており、コーポレートガバナンス委員会での議論を含め、取締役会の実効性向上のための具体的施策につながっていると自負しています。

企業のコーポレートガバナンスは、形式要件を整えるステージから、企業価値の向上に本気で向き合っていくステージに変わっていくべきだと思っています。取締役会でも、私自身は「執行体制を強くするために何が必要なのか」という視点からの発言を心がけています。今年度以降は、人材育成やダイバーシティ、DXといった分野についても経営レベルで議論を深めていくことが必要であると感じています。

**河野：**監査等委員会の委員長の視点から申し上げますと、監査等委員会設置会社に移行してから7年目を迎えました。適法性の監査とモニタリングのバランスにも配慮しながら、取締役会でも一定の存在感を示すことができていると認識しています。

監査等委員会においては、監査を進めていくうえで、新

今後も、素材系事業、機械系事業、電力事業という当社グループが培ってきた技術力を、事業部門を超えてうまく融合させていくことで、サステナブルな社会を実現する大きな可能性が広がると確信しています。







当社グループには、  
これまでの歴史の中で培ってきた多様な  
技術・製品・サービス、それを実現するための  
多様な人材、顧客基盤があり、  
それを有機的に融合していくことで、  
社会問題の解決に貢献することができます。

しい経営体制の実効性やリスクマネジメントの有効性、さらには安定収益基盤の確立やカーボンニュートラルへの取組みを重点監査項目として定めており、これらを取締役会にも明示して活動しています。取締役会の中で、例えばリスクマネジメントの有効性に関して、「グループ・アンド・

グローバル」という視点から監査等委員会が問題提起したことに對して執行側でもすぐに対応されたり、事業環境の変化にも直ちに取締役会で対応方針が報告される等、取締役会での議論、モニタリングの観点ではこの1年で随分充実してきたと受け止めています。

## 「ワクワク感」が感じられる会社を目指して

**馬場**：昨今の事業環境は不透明な状態が続いていますが、今後の当社グループの成長につなげるためにはここ2～3年の戦略がとて重要であると考えています。当社グループは、これまで、多様な技術・製品・サービスを活かし社会課題を解決し続けており、今後も社会の要請に応えるポテンシャルを多く持った会社です。MIDREX®プロセスや“Kobenable Steel”等、すべてのステークホルダーの期待が集まるニュースもたくさんあります。今後も、ステークホルダーの皆様からコングロマリット・プレミアムを評価いただき、よりワクワク感が感じられる会社になれると信じています。

**伊藤**：ワクワク感が感じられる会社になるためには、自律型のチームが理想だと思っています。ただ言われたことをやるのではなく、自らがワクワクすることに率先して取り

組んでいくことが、会社、また社会にワクワク感を与える。そして、そのようなワクワク感が多い会社に人材が集まる。この循環により、サステナブルな企業になっていくのではないかと考えています。

**河野**：当社グループは社会課題の解決という意味では大きな可能性を秘めた会社であることは間違いありません。当社グループには、これまでの歴史の中で培ってきた多様な技術・製品・サービス、それを実現するための多様な人材、顧客基盤があり、それを有機的に融合していくことで、社会問題の解決に貢献することができます。グループ企業理念のもと、経営陣と社員一人ひとりが同じ方向を向けば、非常に楽しい会社となるでしょう。

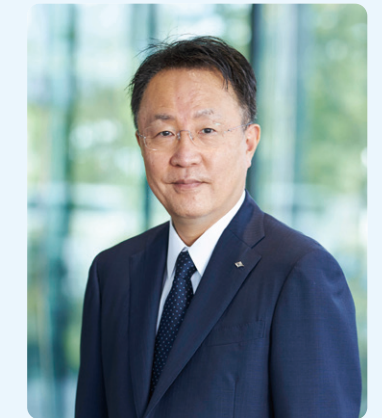
## 新任社外取締役メッセージ

### 物事を常に客観的・中立的な視座で捉え、 KOBELCOグループの企業価値向上に貢献します

当社グループは、長い歴史と伝統がある日本を代表する企業の一つです。最高水準の技術を有し、広範な事業分野で世界中のお客様及びお取引先様とビジネスをしています。現在は、脱炭素の要請、ロシアによるウクライナへの侵攻も影響しての世界的なインフレ傾向、そして経済構造・国際関係の急激な変化等の経営課題に直面しています。

私は、行政官として経済政策全般に携わり、特に、資源エネルギーや成長戦略、通商関係を長年担当しました。また、業種は異なりますが、民間企業の経営にも携っていました。かかる経験を活かし、物事を俯瞰的に捉え、常に客観的・中立的に考え、社外取締役の職責を果たしていく所存です。

現在の企業には、多数のステークホルダーの皆様の利益を尊重し、脱炭素等の地球的な要請にも応えるサステナブルな行動が求められています。そのため、世界の先行きを読み、各事業領域でR&Dと事業投資をしっかりと行って価値創造を続けること、そして、その過程での適切なリスク管理が不可欠です。大きな事業体ですので、それぞれの意思決定段階で十分な議論と責任ある判断が必要です。これらを遂行できる組織づくりが、お客様及びお取引先様からの一層の信頼にもつながると考えています。私も独立した立場から、企業価値向上に貢献していきます。



社外取締役  
北川 慎介



社外取締役  
関口 暢子

### 既存の価値観にとらわれないガバナンスの充実を図り KOBELCOグループの企業価値向上を目指します

当社グループを取り巻く事業環境は、カーボンニュートラルへの移行・社会変革、コロナ禍を契機とした産業構造の変革等、安定収益基盤の確立を推進していくにあたり、経営の舵取りが非常に難しい状況と理解しています。このような状況のもと、サステナビリティ経営の実行力を高めていくためには、新しい価値観や急速な変化に柔軟に対応する適応力を強化していく必要があると考えています。

私はこれまで、当社グループとは異なる業種において、経理や経営企画を担当するとともに、他の上場企業にて社外取締役として企業経営に携わることで、ガバナンスの強化を図り、経営課題を整理して解決してきました。そのような知見・経験に基づいて、当社グループをみると、116年の歴史の中で蓄積された実績や形成された企業文化の中には、まだ活用できていない価値が埋もれている気がしてなりません。

今後、会計や経営管理の分野での知見・経験を活かし、監査等委員である社外取締役として監査機能を果たすだけでなく、既存の価値観にとらわれず率直に取締役会等の会議体で発言することにより、ガバナンスの充実による企業価値向上に貢献することを目指していきます。



# 取締役一覧

(監査等委員である取締役を含む)(2022年6月22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 48,300株

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



代表取締役副社長執行役員  
**興石 房樹**  
品質マネジメント委員

所有株式数 43,500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 40,500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 27,900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 26,600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、人事労政部、  
建設技術部、機材調達部、ラグビーセンター、支社・支店、高砂  
製作所(直属部門)の総括、全社コンプライアンスの総括



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

所有株式数 11,000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(委員長)

所有株式数 5,800株

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



社外取締役  
**北川 慎介**  
コーポレートガバナンス委員

所有株式数 0株

1981年 4月 通商産業省入省  
2012年 9月 経済産業省貿易経済協力局長  
2013年 6月 経済産業省中小企業庁長官  
2015年 7月 経済産業省退官  
2015年11月 三井物産(株)顧問  
2016年 4月 同社常務執行役員  
2019年 4月 同社専務執行役員(現)  
2020年 7月 (株)三井物産戦略研究所代表取締役社長(現)  
2022年 6月 当社取締役(現)

## 取締役(監査等委員)



取締役(監査等委員・常勤)  
**石川 裕士**

所有株式数 17,300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 16,400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)  
**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 3,200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 同社常務執行役員  
2011年4月 (株)みずほフィナンシャルグループ  
常務執行役員  
2011年6月 同社常務取締役(兼)常務執行役員  
2012年4月 (株)みずほ銀行常務執行役員  
(株)みずほコーポレート銀行常務執行役員  
みずほ信託銀行(株)常務執行役員  
(株)みずほフィナンシャルグループ取締役  
(兼)副頭取執行役員  
(株)みずほコーポレート銀行副頭取執行役員  
(株)みずほフィナンシャルグループ  
副社長執行役員  
(株)みずほ銀行退社  
(株)オリエンコーポレーション顧問  
同社代表取締役社長(兼)社長執行役員  
同社代表取締役会長(兼)社長執行役員  
同社取締役会長(兼)会長執行役員(現)  
当社取締役(監査等委員)(現)



社外取締役(監査等委員)  
**三浦 州夫**  
コンプライアンス委員(委員長)

所有株式数 3,200株

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



社外取締役(監査等委員)  
**関口 暢子**

所有株式数 0株

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

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンスに対する基本的な姿勢

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

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

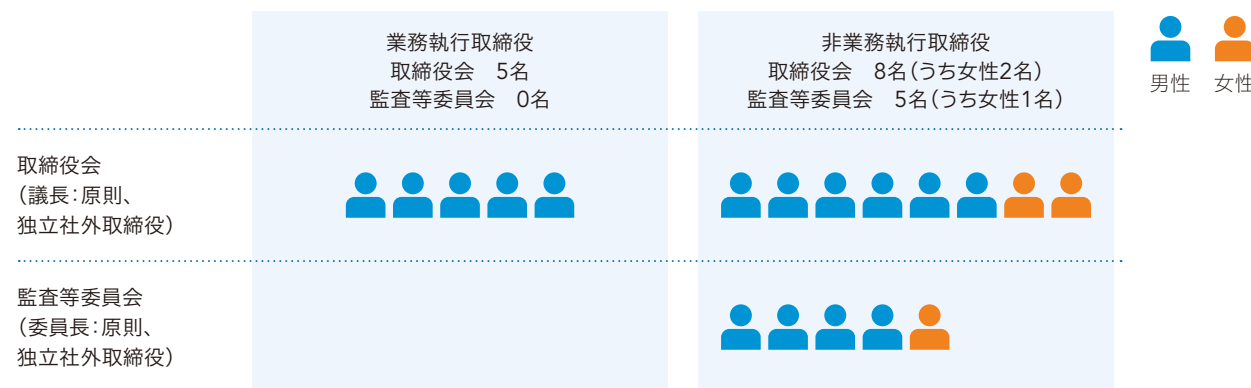
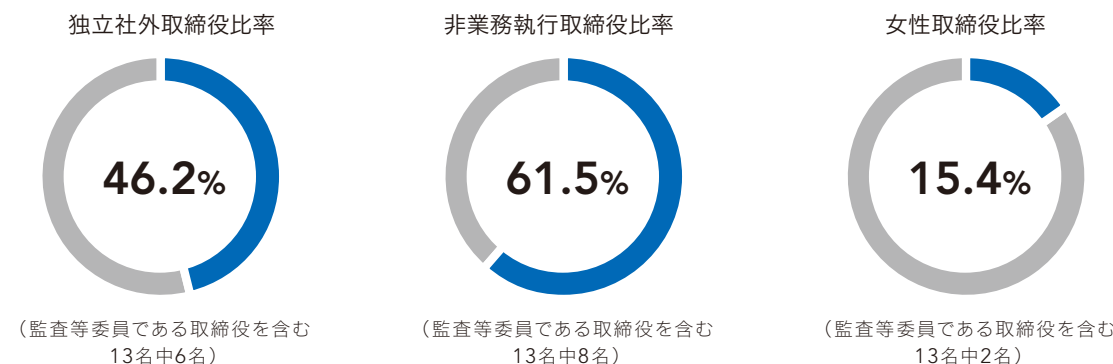
当社グループはこうした考えのもと、「グループ企業理念」をあらゆる事業活動の基盤として、サステナビリティ経営を推進することにより、中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、運営方針等については、「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強化に向けた取組み

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

## コーポレートガバナンス・ハイライト



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

## 経営機構の考え方(経営機構、経営の委任範囲)

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

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

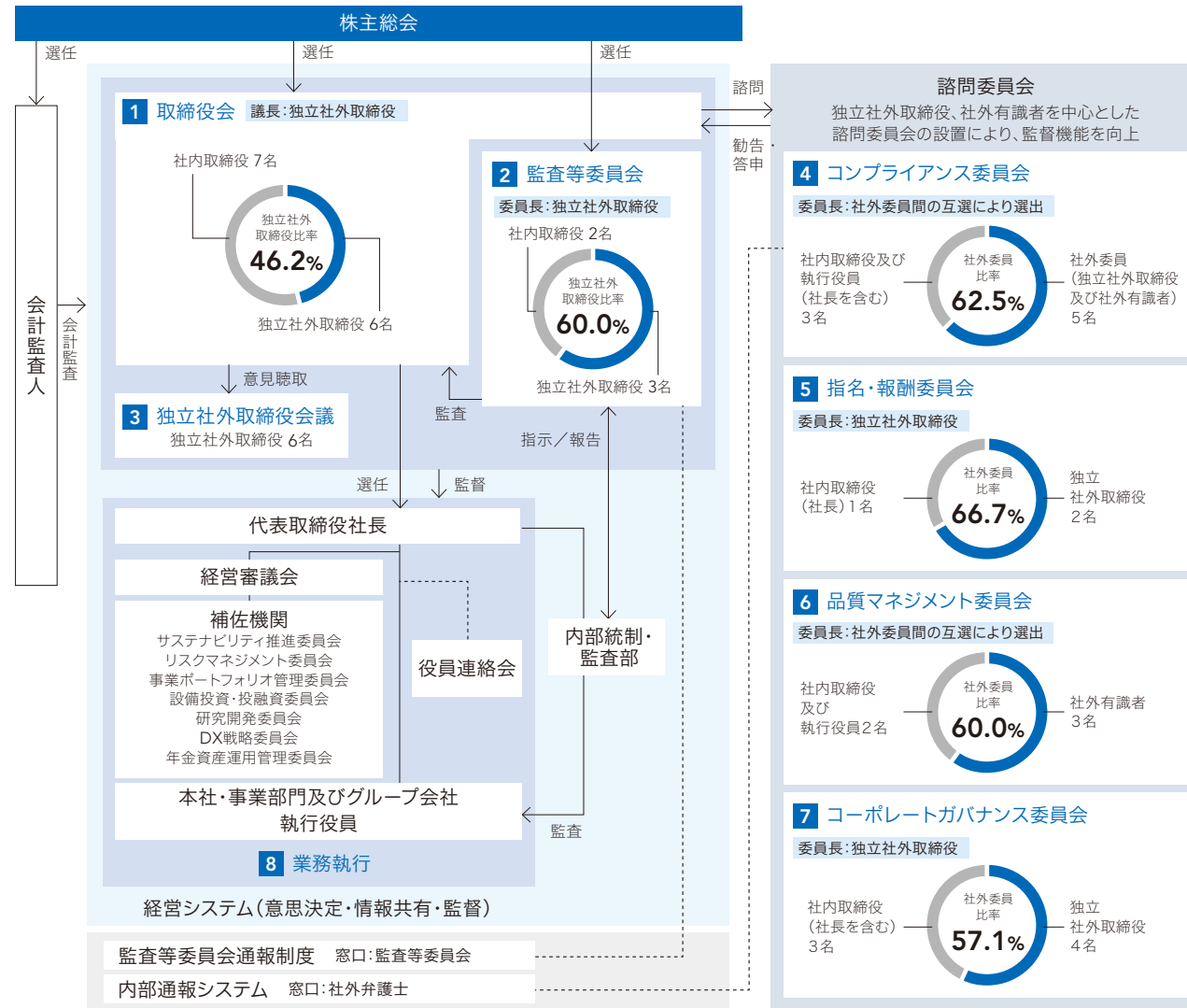
こうした考えのもと、機関設計として、監督と執行を完全には分離しない一方、当社の幅広い事業に対する充実

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

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



## コーポレートガバナンス体制の特徴



### 1 取締役会

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

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

### 2 監査等委員会

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

常勤監査等委員である社内取締役は経営陣と監査等委員会との連絡、内部監査部門との連携等を行い、監査等委員である独立社外取締役は、監査に対する専門的な知見の提供及び公正性を担保する機能を担っています。こうした機能を果たすため、監査等委員である独立社外取締役は、監査に必要な知見を提供できる法曹界、金融界、産業界等多様な領域から招聘しています。加えて、監査等委員である取締役には、常に財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものを配し、監査の実効性向上に配慮しています。

### 3 独立社外取締役会議

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

独立社外取締役会議は独立社外取締役のみで構成され、定例会議を四半期に一度、その他必要に応じ臨時会議を開催します。独立社外取締役会議には、適宜、業務執行取締役等が出席し、情報提供・意見交換を行います。

### 4 コンプライアンス委員会

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

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

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

### 5 指名・報酬委員会

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

### 6 品質マネジメント委員会

当社は、当社グループにおける品質マネジメント強化活動の継続的なモニタリングと提言及び品質事案に対する再発防止策の実効性のモニタリングを行うため、取締役会の諮問機関として品質マネジメント委員会を設置しています。品質マネジメント委員会の委員は、当社の社内役員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、委員長は社外委員間の互選により選出しています。

### 7 コーポレートガバナンス委員会

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

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

### 8 業務執行

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- KOBELCOグループは、「グループ企業理念」をあらゆる事業活動の基盤として、サステナビリティ経営を推進することにより、中長期的な企業価値の向上を目指しています。
- 取締役会が、KOBELCOグループの中長期的な企業価値向上に向け、経営の重要な方向性の決定とリスクマネジメントを含むモニタリングを適切に行うためには、取締役会全体として、「経営全般に関する総括的な分

野」、「社会課題の解決や新たな価値創造に関する分野」、「経営基盤の更なる強化に関する分野」について、知識・経験・スキルを有する取締役をバランスよく構成する必要があると考えています。さらに、「他業種知見」について、特に社外取締役の知識・経験・スキルの発揮を期待しています。

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

氏名	取締役在任期間(年)	経営全般に関する総括的な分野		社会課題の解決や新たな価値創造に関する分野			経営基盤の更なる強化に関する分野			他業種知見	取締役会の出席状況(2021年度)	監査等委員会の出席状況(2021年度)
		事業経営・経営管理	ESG	営業戦略・マーケティング	技術開発・知的財産・生産技術・DX	グローバルビジネス	財務・会計	組織・人事	法務・リスクマネジメント			
代表取締役社長 山口 貢	6	●	●	●		●					15回/15回(100%)	—
代表取締役副社長執行役員 興石 房樹	7	●	●	●	●						15回/15回(100%)	—
代表取締役副社長執行役員 柴田 耕一郎	4	●	●	●	●						15回/15回(100%)	—
取締役執行役員 勝川 四志彦	4	●				●	●		●		15回/15回(100%)	—
取締役執行役員 永良 哉	2	●	●					●	●		15回/15回(100%)	—
社外取締役 馬場 宏之	5	●	●		●					●	15回/15回(100%)	—
社外取締役 伊藤 ゆみ子	3		●			●			●	●	15回/15回(100%)	—
社外取締役 北川 慎介	—		●			●			●	●	—	—
取締役(監査等委員) 石川 裕士	4	●		●		●					15回/15回(100%)	16回/16回(100%)
取締役(監査等委員) 対馬 靖	4	●						●	●		15回/15回(100%)	16回/16回(100%)
社外取締役(監査等委員) 河野 雅明	2	●	●					●		●	15回/15回(100%)	16回/16回(100%)
社外取締役(監査等委員) 三浦 州夫	2		●						●	●	15回/15回(100%)	16回/16回(100%)
社外取締役(監査等委員) 関口 暢子	—		●			●		●		●	—	—

※各取締役が持つすべての知識・経験・スキルを表すものではなく、特に期待する分野について最大4つまで●印を付けています。

業務執行

非業務執行



## 取締役会の実効性確保への取組み

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

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

で予想される審議事項について年度に先立ち決定・整理をします。加えて、審議項目数や開催頻度が適切であり、審議時間を十分に確保できるよう、各部門との調整を行います。

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

## 2021年度の評価結果

### 取締役会評価実施内容

評価者	全取締役(13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(2021年度に実施した各種取組みへの評価・意見ほか)		
評価方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 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</li> </ul>		

### 評価結果の概要

- 2021年度においては、取締役会の人数・構成や、取締役会付議基準の見直しを実施したことに伴い、執行側とのコミュニケーションに関する取組みの検討及び実行を課題としていました。
- そこで、2021年度より、①業務執行状況報告の在り方の見直し、②取締役会資料に執行側での議論と取締役会での論点を記載する運用、③取締役会での議論の執行側へのフィードバック、④独立社外取締役会議等

を活用した社外取締役との前広な議論の実施等に取組んだ結果、執行側とのコミュニケーションが強化され、取締役会のモニタリングボードとしての機能が高まったと評価しています。

- 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継続的に改善されていると評価しており、2022年度もこれらの取組みを継続し、更なるブラッシュアップに努めていきます。

- 一方で、2021年度は個別の事業課題に対するモニタリングの比重が高かったところ、2022年度は企業価値向上に向けた各種取組み施策のうち、経営基盤領域に関する取組みへのモニタリング強化を図っていきます。

### 実効性向上に向けた今後の施策

- 企業価値向上に向けた各種取組み施策のうち、経営基盤領域に関する取組みを中心に、独立社外取締役会議

やオフライン会議等を活用した前広な議論を実施することにより、モニタリングを強化します。

- 取締役会と執行側の双方向のコミュニケーションについて、2021年度に始めた以下の取組みを中心に、継続・強化します。
  - 取締役会での議論の内容を執行側へフィードバック
  - 経営審議会での議論の内容を取締役会へ報告

## 役員のトレーニング・サクセッションプラン

### 役員のトレーニング

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

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

### 最高経営責任者の後継者育成についての考え方

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

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



## 役員報酬及び会計監査人への監査報酬

### 1 役員報酬制度の基本的な考え方

- 1 当社の持続的発展を担う優秀な人材を確保し、適切に報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、事業毎の特性を十分に考慮した制度とすること。
- 4 報酬制度の在り方、見直しの必要性については、指名・報酬委員会にて検討することで、報酬決定に係る判断の客観性や透明性を確保すること。

### 2 報酬体系

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

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

### 4 株主総会の決議に基づく、各報酬の限度額等

- 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬

#### 基本報酬の支給限度額

1 事業年度当たり総額460百万円以内

#### 業績連動報酬の上限額に相当する支給限度額

1 事業年度当たり総額240百万円以内

#### 中長期インセンティブ報酬の付与上限ポイント

1 事業年度当たり424,100ポイント以内

- 監査等委員である取締役の報酬(基本報酬のみ)

1 事業年度当たり総額132百万円以内

### 3 業績連動報酬の仕組み

- 1 業績連動報酬のうち組織業績反映分は、中期計画に掲げる経営管理指標を基礎として業績目標を設定し、各事業部門も同様に各事業部門毎の業績管理指標を基礎として業績目標を設定の上、それぞれの目標達成度に応じて、役員・報酬ランク毎の基準額に0~200%を乗じて支給額を決定します。なお、算定の基礎となる経営管理指標については、取締役会にて定めます。
- 2 業績連動報酬のうち個人評価反映分は、委嘱業務・事業ユニットの業績、目標達成の度合いその他を含めた総合評価とし、役員・報酬ランク毎の基本報酬に△5~

5%を乗じて支給額を決定します。総括役員又は事業部門長の評価は社長が決定し、その他執行役員の評価は総括役員又は事業部門長が一次評価をし社長が決定します。評価の内容については指名・報酬委員会に報告するものとします。

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

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

4 経営管理指標は、事業報告にて開示します。

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

### 業績連動報酬のうち組織業績反映分の算定方法

業績連動報酬(組織業績反映分) =  
役員・報酬ランク毎の基準額\*1 × 評価指標に基づく係数\*2

\*1 役員・報酬ランク毎の基準額は、「役員報酬規程細則」において定めています。  
\*2 評価対象期間のROICを評価指標とし、一定の算式に基づいて算出します。

「評価指標に基づく係数の計算式」は、  
ESGデータブック P.103をご参照ください。

### 4 中長期インセンティブ報酬の仕組み

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

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

2 役員・報酬ランク毎の基準ポイント数、係数の算定方法は「役員報酬規程細則」及び「役員株式給付規程」に定めます。

3 信託による株式取得資金として原則として、3年毎に1,100百万円を拠出します。ただし、信託期間の末日に信託財産内に残存株式がある場合には、以降の信託対象期間における原資に充当し、1,100百万円から残存株式等の金額を控除した金額を拠出額とします。

### 中長期インセンティブ報酬付与のポイントの算定方法

付与ポイント数 =  
役員・報酬ランク毎の基準ポイント数\*1  
× 評価指標に基づく係数\*2

\*1 「役員報酬規程細則」において定めています。  
\*2 配当及び当期利益の実績に応じて決定しています。

### 5 報酬額の決定及び支給の時期

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

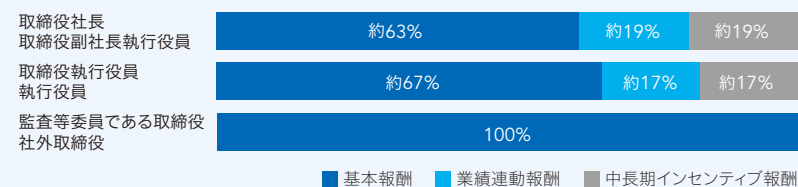
### 7 報酬の方針の決定・検証方法

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

### 〈ご参考〉

#### 役員報酬体系

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



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

(注2) 取締役執行役員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。

〈ご参考〉

各報酬に係る指標の基準値及び実績

報酬項目	業績連動報酬	中長期インセンティブ報酬
指標	ROIC	親会社株主に 帰属する 当期純利益
2021年度 基準値	5.0%	794億円
2021年度 実績値	4.7%	600億円

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

2021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
2021年8月	基本報酬の減額解除
2022年2月	役員報酬制度の見直し(業績連動報酬の評価指標・中長期インセンティブ報酬の業績基準)
2022年4月、5月	役員報酬制度の見直し(業績連動報酬の支給時期)
2022年5月	2021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

2021年度取締役報酬

区分	員数(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)	11 (3)	480 (40)	321 (40)	84 (一)	74 (一)	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名を含めています。
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	5 (3)	109 (44)	109 (44)	— (一)	— (一)	
合計	16	589	430	84	74	

(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2021年8月まで13~25%減額しました。

会計監査人への監査報酬

2021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159百万円であり、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、477百万円となりました。

政策保有株式

保有の基本方針

「政策保有株式の保有の基本方針」は、ESGデータブック P.105をご参照ください。

議決権行使基準

「政策保有株式の議決権行使基準」は、ESGデータブック P.105をご参照ください。

当社が保有する政策保有株式の検証結果について  
(2022年3月末時点)

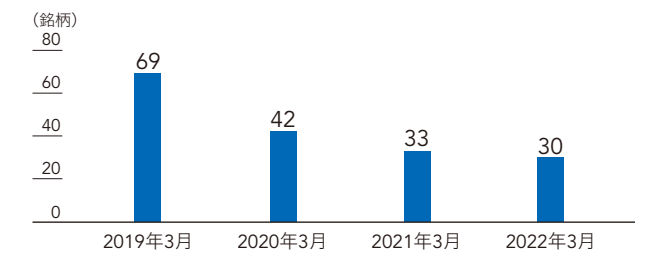
検証対象	2022年3月末時点で保有する上場政策保有株式全銘柄(30銘柄)
検証内容	各銘柄の保有が、当社の事業基盤の強化、及び中長期的な企業価値向上に資するものか否かを、以下の評価項目をもとに検証し、保有の合理性を総合的に判断。 〈評価項目〉 ① 取引先としての規模・重要性(取引高、取引シェア、安定調達) ② 事業提携先としての関係性(事業提携による経済効果) ③ 配当利回り

検証結果

- 2021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、2021年3月末時点の保有銘柄33銘柄のうち、5銘柄について全量を相手先の合意のもと、売却したことを確認しました。一方で、保有株式の一部売却により当社の持分法適用会社から外れた1銘柄と、資本業務提携に関連して第三者割当による自己株式処分を引き受けた1銘柄の、計2銘柄が増加したことを確認しました。
- 2022年3月末時点で保持している30銘柄については、取引先としての規模・重要性(取引高、シェア、安定調達)、事業提携先としての関係の深さ等から、当社の事業基盤の強化、及び中長期的な企業価値向上に資するものであり、保有の合理性が十分認められると判断しています。

今後も引き続き保有適否に関する検証を行い、その結果、保有意義の希薄化が認められた銘柄については、売却等による縮減を検討していきます。

当社の政策保有株式の保有状況の推移



上場グループ会社の在り方について

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

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

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

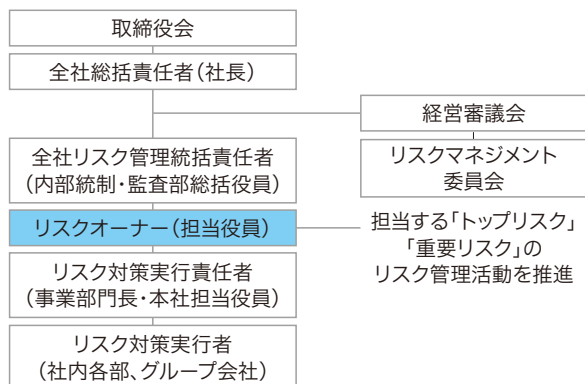


# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

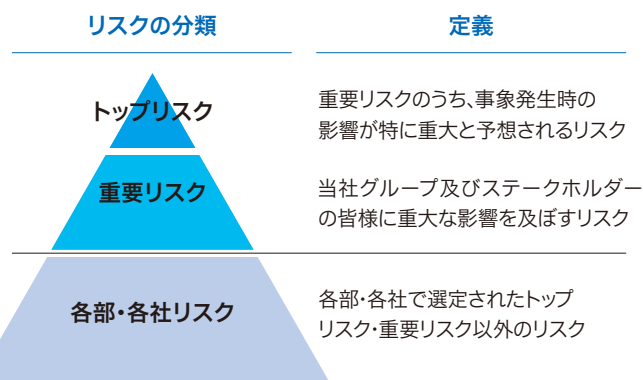
全社規程「リスク管理規程」に則り、国際規格である「COSO」を参照しながらKOBELCOグループの持続的発展及び企業価値向上を妨げる要因を抽出し、対策を講じる活動を行っています。全社的なリスク管理の対象として、当社グループ及びステークホルダーの皆様に重大な影響を及ぼし、グループを横断した対応が必要なリスクを「トップリスク」「重要リスク」として選定しています。この「トップリスク」「重要リスク」には人権・安全管理・気候変動・自然災害といったESGリスクが含まれます。

## マネジメント体制

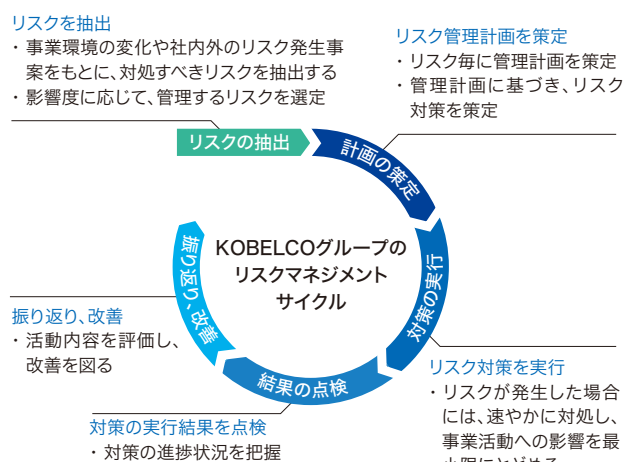


全体の管理者である全社総括責任者として社長、全社リスク管理統括責任者として内部統制・監査部総括役員を置き、個々のリスクのグループ横断的な管理活動の推進者として担当役員(リスクオーナー)、リスク対策実行責任者には事業部門長や本社担当役員を指名することにより、全社的なリスク管理体制を構築しています。また、経営審議会の補佐機関として設置したリスクマネジメント委員会では、リスクマネジメント全般に関する基本方針の立案・評価、リスクマネジメントの重要課題に関する具体的方針の立案、「トップリスク」「重要リスク」のリスク対策実行計画の承認・評価等を行っています。委員長には全社リスク管理統括責任者、また、委員に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

## リスクの分類と定義



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



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

「主なリスクへの対応」は、ESGデータブック「リスクマネジメント」P.112-113をご参照ください。

# コンプライアンス

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

## コンプライアンスの規範・基準

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

## コンプライアンス体制

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

### (1) コンプライアンス委員会

当社は、取締役会の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置しており、グループ全体のコンプライアンス活動計画を立案し、進捗状況を確認のうえ、必要な見直しと改善を行っています。同委員会は、社長を含む社内委員3名に対し、公正中立な立場の社外委員が5名と過半数を占め、社外委員が委員長を務めています。また、主なグループ会社にもコンプライアンス委員会を設置しています。

### (2) KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラム

コンプライアンス活動計画の実行にあたっては、全社コンプライアンス総括役員、全社コンプライアンス担当役員の指揮のもと、当社の内部統制・監査部が事業部門やグループ会社と連携し、「KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラ

ム」をベースに取組みを進めています。

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

各社のコンプライアンス活動の進捗状況をこれらの5項目に沿って把握したうえで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

## コンプライアンスに関する取組み

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

その他の取組みはESGデータブック「コンプライアンス」P.107-111をご参照ください。