

社外取締役三人谈



社外取締役
(取締役会议长)
马场 宏之

社外取締役
(公司治理委员会委员长)
伊藤 由美子

社外取締役
(监查等委员会委员长)
河野 雅明

自“神钢集团中期经营计划(2021~2023年度)”制定以来,已经过去了一年的时间。作为社外取締役如何评价中期经营计划截至目前的进展情况?在经营环境瞬息万变的形势下,今后面临的课题是什么?在强化取締役会监督职能经过一年之后,取締役会上的讨论发生了什么变化?此次,我们邀请了社外取締役马场宏之先生(取締役会议长)、伊藤由美子女士(公司治理委员会委员长)、河野雅明先生(监查等委员会委员长)三人,就上述问题进行了坦率交流。

借制定集团理念和确定重要课题之机,神钢集团发起的变革

马场:我是2017年就任社外取締役的,与2017年相比,神钢集团发生了翻天覆地的变化。2017年,公司发生了质量事件,在实施防止质量事件再次发生的举措的过程当中,除了质量相关的改革以外,神钢集团还努力对纵向分布式组织进行了横向串联,对企业内部组织和沟通交流等企业体制本身进行了改革。2020年5月,集团系统制定了集团理念,2021年确定了重要课题,由此进一步具体明确了集团事业的发展方向,包括我们是谁、我们追求的目标是什么等。这一系列的工作并非由经营层主导,而是采取自下而上的形式展开的,在这些

反复开展的讨论中,我切身感受到了经营层与员工齐心协力,从根本上对公司下刀子动手术,实现集团蜕变、重生的态度和勇气。

河野:对于公司来说,制定集团理念和确定重要课题是进一步加快全公司横向展开举措速度的巨大变革。加快横向展开举措速度的意识还体现在组织体制层面。公司成立了可持续发展推进委员会、风险管理委员会、事业资产组合管理委员会、设备投资与投融资委员会等各种委员会,以高屋建瓴之势,建成了横向串联各个部门的机制。

伊藤:山口社长加强公司内部交流的坚定意志以及满怀热情与员工开展对话的行动力给我留下了深刻的印象。例如,作为“KOBELCO的约章Next100计划”的举措之一,集团开展了经营层与员工的直接对话活动,

其中包括以“KOBELCO高层面对面”为题,面向集团员工举办说明会等。看到社长在与员工对话过程中,花费大量时间回答员工问题的身影,我感到非常吃惊。社长率先垂范,强化沟通交流的行动力实在令人钦佩!

实现推进可持续发展经营的目标

伊藤:中期经营计划进一步明确了集团可持续发展经营的愿景。除了在全公司范围内减少二氧化碳排放这一“防守”型战略以外,公司还有力出台了“进攻”型战略,运用MIDREX®工艺等技术、产品和服务创造业务机会,这种做法非常值得肯定!今后,跨越事业部门,将集团通过材料类事业、机械类事业和电力事业积累培育的技术实力完美融合,我相信我们将为实现可持续社会提供更大的可能性。

马场:在推进可持续性发展经营之时,神钢集团以经营审议会的辅助机构——可持续发展推进委员会为中心,启动针对重要课题的循环管理。

可持续性发展经营的框架已经牢固建成,今后重要的是按照框架在整个集团内运营和渗透。要想将框架彻底渗透到基层,关键在于“通俗易懂”。在这一点上,集团理念指明了神钢集团的事业发展方向,发挥了巨大作用。

作为经营层人员,今后,我将切实监督可持续性发展经营是否已经凝神聚魂,血脉是否已经贯通。作为监督方法之一,我一直根据每年面向员工开展的意识调查结果,来把握员工对工作和公司的意识以及组织的现状和课题。包括可持续性发展经营框架在内,我还会进行确认,确保全公司出台的方针不会停留在经营层的自我满足层面。

河野:神钢集团拥有低碳高炉钢“Kobenable Steel”和MIDREX®工艺等诸多有着巨大优势的产品和技术。借助这些产品和技术能很好地宣传公司为实现可持续发展社会所作出的贡献。这样的行动不是一次即宣告终结,为了能够持续进行宣传,需要不断努力,这一点很重要。

对中期经营计划首年度业绩的评价及今后的课题

马场:2021年是中期经营计划的开局之年,这一年度的业绩开局良好,势头强劲。通过导入ROIC管理,部门和单元自行创造收益的意识已经深入人心。通过这种方式,集团上下都树立起了一种不被外部环境左右,稳定提升收益,创造分红,对于不盈利事业,努力调整事业资产组合的意识。

在2022年度和2023年度,确保稳定收益的“防守”必不可少,但也需要展开“进攻”,向着下一个中期经营计划的目标,推进企业成长。在经营环境愈发扑朔迷离的背景之下,关键在于保持“攻”与“守”的平衡。



确保稳定收益的“防守”必不可少，但也需要展开“进攻”，向着下一个中期经营计划的目标，推进企业成长。

在事业环境愈发扑朔迷离的背景之下，关键在于保持“攻”与“守”的平衡。

伊藤：我也认为中期经营计划首年度的业绩总体非常出色。2022年度起，应该会出现原材料价格上涨部分向产品价格传导等课题，对此取缔役会将会予以关注。

利用ROIC进行的管理尽管取得了一定成果，但以完整形式渗透到基层当中尚需时日。可以肯定的是，在这当中，梳理出影响业绩的各种事件，进行分解分析，设定目标并勇往迈进的体制已经建立，我认为正在逐渐形成一个完整的流程。

河野：从监查等委员的角度也可以肯定地说，中期经营计划首年度的业绩实现了开门红。但是，自2022年度起，

对于中期经营计划制定时未能考虑到的因地缘政治风险导致的供应链和经济安全保障等新风险，需要及时采取应对措施。

此外，在中期经营计划最重要的课题之一——“确立稳定的收益基础”方面，可以肯定的是，已经取得了一定成果，但在事业资产组合变革方面，对于眼下的大好业绩不能掉以轻心，不能拖延推后，对于认识到的问题，要切实采取解决措施。对于碳中和挑战，也要加快速度，积极行动起来。

强化监督职能之后，取缔役会上的讨论发生的变化

马场：2021年度，取缔役会将重点放在对包括经营的重大方向决策与风险管理在内的监控上，为了进一步提高取缔役会的实效性，我们采取了新的举措。

举例来说，取缔役会采取了以下体制：对于报告事项，贯彻抓住要点进行报告的原则；在重大项目的审议上，花费充分的时间，在取缔役之间展开积极热烈的讨论。除此以外，对于生产体制和碳中和相关技术事项，

仅仅通过取缔役会上的说明很难做出决断，对此，我们通过事先说明平台等途径，由事业部门进行说明。通过在事先说明平台中的提问和意见交流，不仅能够拓宽独立社外取缔役对神钢集团事业和技术的了解，对于以往因为不了解而无法发表意见的事项，也能从公司外部视角陈述意见。通过上述谋划构思，我相信，我们已经奠定了对重大项目进行深入讨论的基础。

作为取缔役会议长，在我看来，取缔役会中的议题设定非常重要。在取缔役会中，对有助于提升企业价值的重大项目集中进行审议和讨论非常重要。在神钢集团，从去年开始，也通过提高取缔役会议程提交标准，将决策权限移交于执行方，执行速度也有了提升。当然，执行方的决策事项会在取缔役上报告，不会发生取缔役会被排除在外的情况。通过改善取缔役会的运营规则和加快执行方决策的速度，神钢集团的公司治理质量得到了明显提升。

伊藤：要进一步推动发挥取缔役会的监督职能，提高执行方的报告质量非常重要。在这一年内，重大报告事项张弛有度，报告质量确实出现了提升。

我自去年开始担任公司治理委员会委员，今年6月起又就任委员长职务。为了评价取缔役会的实效性，除了问卷调查以外，公司治理委员会还对取缔役进行采访。采访当中，取缔役们给出了通过问卷调查形式无法提出的种种意见，我可以骄傲地说，包括公司治理委员会上的讨论在内，委员会的工作帮助了提高取缔役会实效性的具体措施的落实。

企业的治理应当从具备形式条件的阶段转向真正有助于提升企业价值的阶段。在取缔役会上，我本人注重从“强化执行体制所需”的角度进行发言。个人感觉，从今年起，对于人才培养、多样性和数字化转型领域，也需要在经营层面加深讨论。

河野：从监查等委员会委员长的角度来说，自公司设置监查等委员会以来，已有七个年头，我认为，在兼顾合法性监查与监督的平衡的同时，监查等委员会在取缔役会当中也彰显出了一定的存在感。

监查等委员会不仅开展监查工作，还将新经营体制的实效性和风险管理的有效性，以及确立稳定的收益基础和碳中和举措作为重点监查项目，并向取缔役会明确说明这些事项。在取缔役会当中，从取缔役会上的讨论和监控角度来说，这一年给人的感受是充实良多的。举例而言，关于风险管理的有效性问题，针对监查等委员会从“集团和全球”角度提出的问题，执行方也能迅速做出响应；对于事业环境的变化，取缔役会也能迅速拿到应对举措报告，等等。

今后，跨越事业部门，将集团通过材料类事业、机械类事业和电力事业积累培育的技术实力完美融合，我相信我们将为实现可持续社会提供更大的可能性。





神钢集团拥有在迄今为止的历史中培育起来的多元化技术、产品和服务，还有实现上述项目所需的多样化人才和雄厚的客户基础，将这些加以有机融合，必定能够为解决社会课题作出贡献。

成为令人充满期待的企业

马场：近来的事业环境始终萦绕着扑朔迷离之感，为了促进集团的今后成长，这两三年的战略极为重要。神钢集团一直以来有效利用多元的技术、产品和服务，不断解决社会课题，是一家拥有很大潜力、今后也能对社会要求作出积极响应的公司。MIDREX®工艺、“Kobenale Steel”等令所有利益相关方期待的新闻也接踵而来。我相信，神钢今后也将成为一家能够获得各利益相关方的企业集团溢价评价的，更加令人充满期待的公司。

伊藤：要成为令人充满期待的企业，最理想的是组建自律型的团队。不是仅仅听令而行，而是自己率先致力于令人兴奋激动的工作，给公司和社会带来激动感和期待感。这种令人充满期待的企业将会人才云集，精英荟萃。这样的循环将有助于公司成为一家可持续发展型企业。

河野：毫无疑问，在解决社会课题这一意义上，神钢集团是一家蕴藏着巨大可能性的公司。神钢集团拥有在迄今为止的历史中培育起来的多元化技术、产品和服务，还有实现上述项目所需的多样化人才和雄厚的客户基础，将这些加以有机融合，必能够为解决社会课题作出贡献。在集团理念的指引下，经营层与每一位员工心往一处想，劲往一处使，必将成为一家令人极为期待的企业。

新任社外取締役致辞

始终站在客观、中立的角度看待事物，为提升神钢集团的企业价值作贡献

神钢集团是一家拥有悠久历史的日本代表性企业之一。拥有顶级的技术水平，与遍布全球的客户和合作伙伴在广大事业领域开展业务。目前，我们面临着脱碳要求、俄罗斯与乌克兰冲突影响下的全球通货膨胀倾向以及经济结构与国际关系激烈动荡等经营课题。

我曾经作为政府官员，从事经济政策总体工作，尤其是曾经长年担任资源能源、发展战略和通商相关工作。另外，还曾担任行业不同于神钢集团的民间企业的经营工作。我将有效发挥自己的上述经验，从全局的角度看待事物，始终进行客观的、中立的思考，履行社外取締役的职责。

社会要求现在的企业采取可持续性行动，尊重众多利益相关方的利益、响应脱碳等地球环境要求。为此，必须做到洞悉世界未来走向，在各个事业领域切实展开R&D投资等价值创造，并在该过程中进行妥善的风险管理。由于公司规模巨大，在各个决策阶段，需要展开充分的讨论，作出负责任的判断。打造能够执行上述做法的组织，将有助于进一步赢得客户和合作伙伴的信任。我也将从独立的角度，为提升企业价值作贡献。



社外取締役
北川 慎介



社外取締役
关口 畅子

突破现有价值观框架，充实公司治理，提升神钢集团企业价值

在推进确立稳定的收益基础时，神钢集团周围的事业环境面临着碳中和转型和社会变革、新冠肺炎疫情带来的产业结构变革等局面，经营掌舵实为不易。在这种情况下，要提高可持续性发展经营的执行力，需要强化能够灵活适应新的价值观和急速变化的能力。

我之前在不同于神钢集团的行业，负责财务和经营企划工作，同时也以社外取締役身份，在其他上市企业从事企业经营工作，努力强化治理，梳理并解决了经营课题。基于上述知识和经历观察神钢集团可知，在长达116年的漫长历史中积累沉淀的成果和形成的企业文化当中，肯定埋藏着尚未得到有效利用的价值。

今后，我将有效发挥在财务和经营领域的知识和经验，不仅作为属于监查等委员的社外取締役履行监查职能，而且将突破现有价值观，通过在取締役会等会议上的坦率发言，充实公司治理，为提升企业价值作贡献。

取締役一覧 (包括担任监查等委员的取締役) (截至2022年6月22日)

取締役



代表取締役社長
山口 贡
合规委员
指名、报酬委员
公司治理委员

持有股票数量 48,300股

1981年4月 入职
2011年4月 本公司执行董事
2013年4月 本公司常务执行董事
2015年4月 本公司专务执行董事
2016年6月 本公司取締役专务执行董事
2017年4月 本公司取締役副社长执行董事
2018年4月 本公司取締役社长(至今)



代表取締役副社長執行役員
與石 房樹
质量管理委员

持有股票数量 43,500股

1984年4月 入职
2012年4月 本公司执行董事
2014年4月 本公司常务执行董事
2015年6月 本公司常务取締役
2016年4月 本公司取締役专务执行董事
2018年4月 本公司取締役副社长执行董事(至今)

主管方向：
负责安全·环境部、质量统括部统筹工作、
负责全公司安全卫生统筹工作、
负责全公司环境防灾统筹工作，负责全公司质量统筹工作



代表取締役副社長執行役員
柴田 耕一朗

持有股票数量 40,500股

1984年4月 入职
2012年4月 本公司执行董事
2014年4月 本公司常务执行董事
2016年4月 本公司专务执行董事
2018年4月 本公司副社长执行董事
2018年6月 本公司取締役副社长执行董事(至今)

主管方向：
负责事业开发部、知识产权部、IT企划部统筹工作、
负责全公司技术开发统筹工作，负责全公司系统统筹工作



取締役執行役員
勝川 四志彦
公司治理委员

持有股票数量 27,900股

1985年4月 入职
2015年4月 本公司执行董事
2017年4月 本公司常务执行董事
2018年4月 本公司专务执行董事
2018年6月 本公司取締役专务执行董事
2021年4月 本公司取締役执行董事(至今)

主管方向：
负责经营企划部、财务会计部、
海外据点(总公司管辖范围内)统筹工作



取締役執行役員
永良 哉
合规委员
公司治理委员

持有股票数量 26,600股

1985年4月 入职
2016年4月 本公司执行董事
2018年4月 本公司常务执行董事
2020年4月 本公司专务执行董事
2020年6月 本公司取締役专务执行董事
2021年4月 本公司取締役执行董事(至今)

主管方向：
负责内部统括·监察部、法务部、总务·CSR部、人事劳政部、
建设技术部、器材采购部、英式橄榄球中心、分公司及支店以及
高砂制作所(直属部门)的统筹工作、负责全公司合规统筹工作



社外取締役
马场 宏之
取締役会议长
指名、报酬委员(委员长)
公司治理委员

持有股票数量 11,000股

1976年4月 进入住友橡胶工业株式会社
2000年3月 该公司取締役
2003年3月 该公司执行董事
2003年7月 SRI SPORTS株式会社
(现住友橡胶工业株式会社) 取締役社长
2011年3月 该公司取締役会议长
2015年3月 该公司顾问
2015年6月 积水化成工业株式会社社外取締役(至今)
2017年6月 本公司取締役(至今)



社外取締役
伊藤 由美子
公司治理委员(委员长)

持有股票数量 5,800股

1984年4月 众议院法制局参事
1989年4月 取得律师资格，进入坂和综合法律事务所
1991年7月 进入田边综合法律事务所
2001年4月 GE 横河医疗系统株式会社(现GE医疗日本株式会社) 法务、专利室长
2004年5月 日本IBM株式会社法务、知识产权法律顾问
2007年3月 微软株式会社(现日本微软株式会社) 执行董事、法务、政策企划统括本部长
2013年4月 夏普株式会社执行董事
2013年6月 该公司取締役兼执行董事
2014年4月 该公司取締役兼常务执行董事
2016年6月 该公司常务执行董事
2019年3月 从该公司离职
2019年4月 开办伊藤法律事务所，任事务所代表(至今)
2019年6月 本公司取締役(至今)
参天制药株式会社社外监查役(至今)



社外取締役
北川 慎介
公司治理委员

持有股票数量 0股

1981年4月 进入通商产业省
2012年9月 任经济产业省贸易经济合作局长
2013年6月 任经济产业省中小企业厅长官
2015年7月 辞去经济产业省职务
2015年11月 三井物产株式会社顾问
2016年4月 该公司常务执行董事
2019年4月 该公司专务执行董事(至今)
2020年7月 株式会社三井物产战略研究所代表取締役社长(至今)
2022年6月 本公司取締役(至今)

取締役(监查等委员)



取締役(监查等委员，专职)
石川 裕士

持有股票数量 17,300股

1982年4月 入职
2014年4月 本公司执行董事
2016年4月 本公司常务执行董事
2018年6月 本公司取締役(监查等委员)(至今)



取締役(监查等委员，专职)
对马 靖

持有股票数量 16,400股

1982年4月 入职
2013年4月 本公司执行董事
2015年6月 神钢建机株式会社取締役常务执行董事
2018年4月 该公司取締役
2018年6月 本公司取締役(监查等委员)(至今)



社外取締役(监查等委员)
河野 雅明
监查等委员会委员长
指名、报酬委员
公司治理委员

持有股票数量 3,200股

1979年4月 进入株式会社第一劝业银行
2006年3月 株式会社瑞穗实业银行
(现株式会社瑞穗银行) 执行董事
2008年4月 该行常务执行董事
2011年4月 株式会社瑞穗金融集团常务执行董事
2011年6月 该公司常务取締役兼常务执行董事
2012年4月 株式会社瑞穗银行常务执行董事
瑞穗信托银行株式会社常务执行董事
株式会社瑞穗金融集团取締役
株式会社瑞穗银行取締役副行长
(代表取締役) 兼副行长执行董事
株式会社瑞穗实业银行副行长执行董事
株式会社瑞穗金融集团
副社长执行董事
2016年4月 从株式会社瑞穗银行离职
从株式会社瑞穗金融集团离职
株式会社Orient Corporation 顾问
2016年6月 该公司代表取締役社长兼社长执行董事
2020年4月 该公司代表取締役会议长兼会长执行董事
2020年6月 该公司取締役会议长兼会长执行董事(至今)
本公司取締役(监查等委员)(至今)



社外取締役(监查等委员)
三浦 州夫
合规委员(委员长)

持有股票数量 3,200股

1979年4月 任法官
1988年3月 辞去法官一职
1988年4月 注册为律师
1997年4月 成立河本、三浦法律事务所，
任事务所代表(至今)
2003年6月 雅马哈株式会社社外监查役
2008年6月 旭信息株式会社社外监查役(至今)
2010年6月 住友精化株式会社社外监查役
2020年6月 本公司取締役(监查等委员)(至今)
2021年6月 住友精化株式会社社外取締役
(监查等委员)(至今)



社外取締役(监查等委员)
关口 畅子

持有股票数量 0股

2005年11月 进入株式会社摩普康
2011年4月 该公司执行董事经营企划统括
2016年4月 该公司常务执行董事经营企划与人事本部长
2019年3月 从该公司离职
2019年6月 株式会社DUSKIN社外取締役(至今)
2020年6月 H2O Retailing Corporation社外取締役
(监查等委员)(至今)
2022年6月 本公司取締役(监查等委员)(至今)

公司治理

公司治理的基本态度

神钢集团认为，企业价值不仅包括业绩和技术能力，还包括在开展事业活动过程中对股东、投资者、客户、合作伙伴、地域社会居民、集团员工等所有利益相关方担负社会责任的态度，认真提高上述所有要素的水平，就会带来企业价值的提升。

因此，公司治理不仅是组织形式，还是将上述所有努力付诸实践的框架，在构建该框架的时候，我们认识到，完善有助于提升企业价值的风险管理机制、加强与利益相关方的协作、促进与资本市场的沟通、确保股东的权利和公平性、确保公开透明等是非常重要的。

神钢集团将在这一思想的指导下，将“集团理念”视为所有事业活动的基础，通过推进可持续性发展经营，努力提升中长期企业价值。

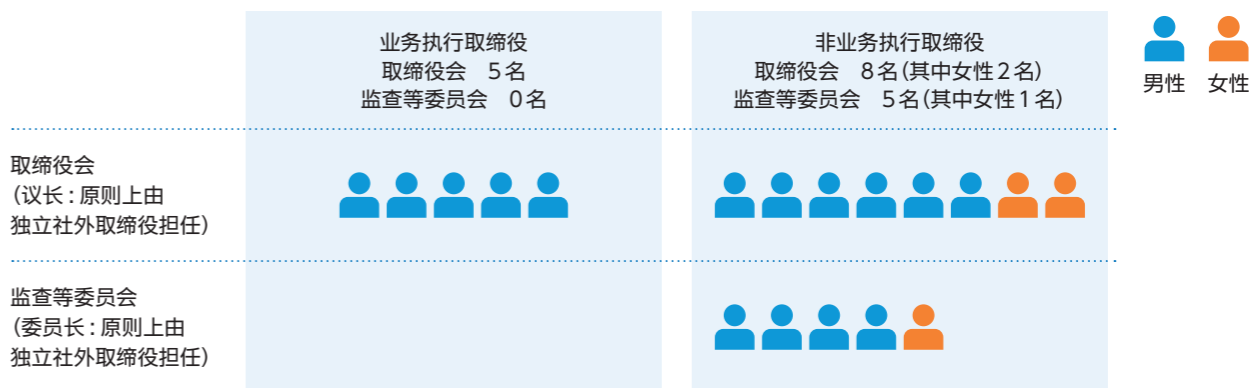
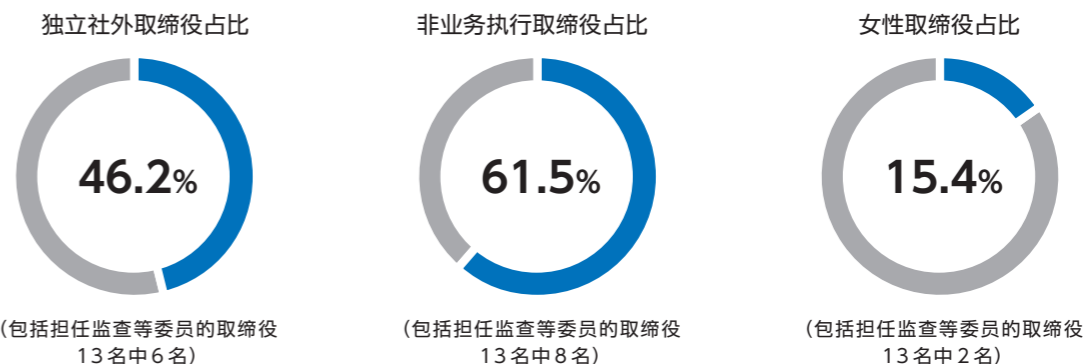
关于神钢集团公司治理的基本理念、运营方针等，敬请参阅“神户制钢所对公司治理的基本理念及措施”。

https://www.kobelco.co.jp/english/about_kobelco/kobesteel/governance/

为强化公司治理所做的努力

	1999	2010	2015	2020	(年度)
理念与方针		●2000 制定“企业伦理纲领” →●2006 制定“企业理念”		→●2017 将企业理念改名为“KOBELCO的三大约章”，重新制定“KOBELCO的六项誓约” →●2020 新制定“KOBELCO希望实现的未来”“KOBELCO的使命、存在意义”，制定新集团理念	
机构设计	●1999 导入“公司内分公司制”，采用“执行役員制度”	→●2010 废止“公司内分公司制”，导入“事业部门制”	●2003 设置取缔役会咨询委员会“合规委员会”	●2015 设置独立社外取缔役会议 ●2016 变更为设置了监查等委员会的公司 ●2018 从提升监督职能的观点出发，改善取缔役会的存在方式 →●2021 取缔役会向专注于确定经营管理的重点方向和对风险管理等进行监控的体制转变 ·设置取缔役会咨询机构“公司治理委员会” ●2022 降低取缔役(担任监查等委员的取缔役除外)的人数上限，由15名减至10名	
取缔役等	●2007 招聘社外取缔役(2名)	●2015 制定取缔役候选人提名理念、独立役员的基准 ●2016 制定役员培训方针 ●2019 首次任命女性取缔役 ●2021 废止专务役员和常务役员职位			
实效性评估		●2016 导入取缔役会评价制度			
报酬		●2016 役员报酬制度(股份型报酬的导入) →●2022 修改部分役员报酬制度(包括降低报酬上限)			

公司治理重点数据



※ 6名社外取缔役均作为独立役员在金融商品交易所进行了备案

经营机构的理念(经营机构、经营的委任范围)

推进需求领域、事业环境、商流、规模等各不相同的广泛的跨领域复合经营，充分发挥协同效应是神钢集团企业价值的源泉，如果不与生产现场进行充分讨论，作为可持续发展基石的技术开发和创新是无法实现的。

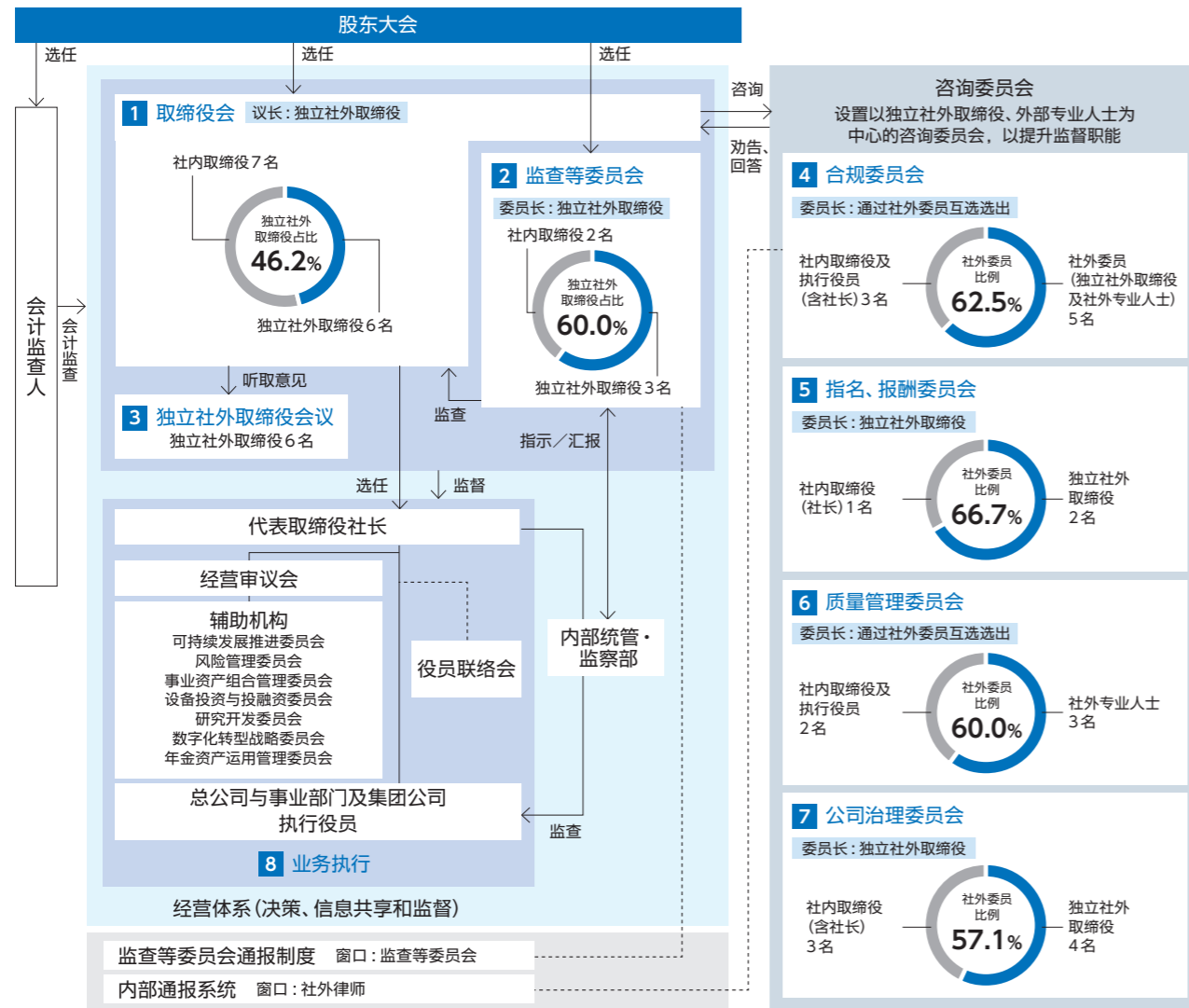
此外，对于多领域事业的风险管理和经营资源的分配等，在进行充分讨论并作出合理决策的同时，需由取缔役会对业务执行实施机动性监督，因此不能把监督和执行完全分离，而是希望对业务执行有着正确理解的成员参与到取缔役会当中。

在此理念的指导下，在机构设计方面，我们要避免监督和执行完全割裂分离。另一方面，为实施对本

公司广泛事业领域的充分监督，维持和强化监督职能，实现经营决策的快速化，我们的监查工作负责人选择了在取缔役会内设置拥有决议权的监查等委员会。

在此基础上，为提高监控的实效性，神钢集团还设立了咨询委员会，负责就合规、指名与报酬、质量管理、公司治理等事宜，为取缔役会提供准确的建议。此外，为了提高业务执行的实效性，除了设立经营审议会作为社长及其他执行役员审议重要事项的平台外，还设立了各种委员会作为经营审议会的辅助机构，统筹和推进可持续发展、事业资产组合管理等涉及全公司的重要事项。取缔役会则对这些委员会进行监控。

公司治理体制的特点



1 取締役会

本公司的取締役（除担任监查等委员的取締役外）在公司章程上规定为10名以内，为确保取締役会的讨论更有实效性，提升监督职能，在人数构成上兼顾多样性，具体措施如下所述。

公司的取締役会专注于确定经营管理的重要方向和对风险管理等进行监控，业务执行取締役除了社长以外，还设置统筹全公司重点特定职能的取締役。除此以外，为了进行充分讨论，作出合理决策并提高监督作用，必须反映社外公平中立的观点以及包括少数股东在内的利益相关方的观点，因此，除了担任监查等委员的社外取締役以外，还聘请多名不担任监查等委员的社外取締役。另外，取締役会的议长从独立社外取締役当中选出。

2 监查等委员会

本公司作为设置监查等委员会的公司，针对公司法上关于监查等委员会的相关规定（非业务执行役員3名以上，其中过半数为社外取締役），为确保取締役会的透明性和公正性，本公司对广泛的跨领域取締役的履职实施充分监查，确立了由5人构成监查等委员会的原则，其中社内取締役2人，独立社外取締役3人。此外，监查等委员会委员长从独立社外取締役中选出。

担任全职监查等委员的社内取締役负责与经营层和监查等委员会之间的联络及与内部监查部门之间的合作，担任监查等委员的独立社外取締役负责从专业角度提出监查相关见解，并发挥确保公正性的职能。为发挥上述职能，担任监查等委员的独立社外取締役主要从能够提供必要监查知识的司法界、金融界、产业界等多领域聘请。此外，为提高监查的实效性，担任监查等委员的取締役一般是具有丰富财务及会计相关知识的人才。

3 独立社外取締役会议

为最大限度地发挥独立社外取締役的职能，本公司设置了独立社外取締役会议，作为除经营层提名和报酬之外的平台，提供和共享业务执行相关的信息。

独立社外取締役会议全部由独立社外取締役组成，一个季度召开一次定期会议，必要时可召开临时会议。

独立社外取締役会议可适时邀请业务执行取締役出席会议，提供信息，交换意见。

4 合规委员会

本公司设立合规委员会作为取締役会的独立咨询机构，负责审议企业活动中法律法规、伦理遵守活动的相关事项。

合规委员会由社长、全公司合规统括役員、全公司合规担当役員、内部通报系统的受理窗口律师（与本公司没有顾问合约的律师）、独立社外取締役及外部专业人士等组成，其过半数由社外的委员构成。委员长通过社外委员互选选出。

合规委员会负责制定合规活动的基本方针、对合规活动的实施状况进行监督，此外对于一些必要措施，向取締役会提出建议或劝告。合规委员会每半年召开一次定期会议，必要时可召开临时会议。

5 指名、报酬委员会

为提高取締役会运营的公正性与透明性，本公司设立“指名、报酬委员会”，负责对最高经营责任人继任人员在内的取締役、执行役员的候选人指名、继任与解任以及役員报酬制度相关事项进行说明汇报。指名、报酬委员会由取締役会选定，由包括社长在内的3-5名（过半数为社外独立取締役）委员组成，每事业年度至少召开一次会议，必要时可择机召开。取締役会充分尊重指名、报酬委员会提交的意见中汇报的内容，并对该报告事项做出决定。此外，委员长从独立社外取締役中选出。

6 质量管理委员会

本公司设立质量管理委员会作为取締役会的咨询机构，以对神钢集团的质量管理强化活动进行持续监督与建言，并对神钢集团防止质量事件再次发生对策的实效性进行持续监督。质量管理委员会的委员由本公司社内役員2名和取締役会任命的具有丰富的质量相关技术知识和法律知识的外部专业人士3名构成，委员长通过社外委员互选选出。

7 公司治理委员会

为了建立有助于可持续发展和提升企业价值的公司治理体系，设立公司治理委员会，作为取締役会的咨询机构，负责起草有关公司治理的基本方针，就公司治理相关事宜进行审议。

公司治理委员会由社长及统筹经营企划部的取締役或执行役員、统筹总务·CSR部的取締役或执行役員以及取締役会选定的数名独立社外取締役组成。其中，独立社外取締役人数过半。委员长由独立社外取締役担任，通过委员互选选出。公司治理委员会每事业年度至少召开1次会议，必要时可择机召开会议。

8 业务执行

神钢集团取締役会专注于确定经营管理的重点方向和对风险管理等进行监控，由执行役員执行工作。公司的执行役員由不属于法定机构的取締役会选定，在定位上，属于执行取締役会委托的业务的重要职务。按照上述体制，作为审议重大经营事项和提交取締役会审议事项的平台，公司每月召开两次“经营审议会”。经营审议会成员除了社长、业务执行取締役以及经营企划部担当执行役員、社长指定的执行役員（各事业部门负责人）以及关联公司社长、担任全职监查等委员的取締役常任成员以外，还由按项目指定的成员组成。

经营审议会并非决策机构，在定位上，其属于旨在从多方面对各事业部门以及神钢集团的业务执行进行考察的开放式讨论平台，经营审议会上的审议事项以决议事项或者报告事项的形式呈交取締役会。

为了提高经营审议会审议工作的实效性，作为辅助机构，设置各种事业战略上重大事项相关的委员会，包括可持续发展推进委员会、风险管理委员会、事业资产组合管理委员会和设备投资与投融资委员会等。

另外，还设置“役員联络会”，每季度召开一次，由执行业务的取締役、执行役員及伙伴以及社长指定的关联公司的社长和役員组成。

“役員联络会”是共享重大经营事项信息的平台，此外，它还被定位为从公司内外部聘请讲师实施培训的场所，帮助获取并恰当更新集团一体经营和业务执行所需的各种知识。

为提升取締役会的职能而尤其希望发挥的知识、经验和技能(技能矩阵)

为了解决神钢集团的中长期重要课题和执行2021年5月制定和公布的《神钢集团中期经营计划(2021~2023年度)》，提升取締役会的职能，公司对尤其

希望取締役会发挥的知识、经验和技能进行了整理。上述知识、经验和技能的各个领域今后将结合事业环境的变化以及新经营计划的制定等情况变化，随时调整。

<为提升取締役会的职能而尤其希望发挥的知识、经验和技能的思路>

- 神钢集团将“集团理念”视为所有事业活动的基础，通过推进可持续性发展经营，努力提升中长期企业价值。
- 为了提升神钢集团的中长期企业价值，取締役会应进行恰当的监督，包括确定重要的经营方向和风险管理，

并且应在“与经营整体相关的综合领域”、“解决社会课题和创造新价值的领域”和“进一步巩固经营基础的领域”均衡地配备具有相关知识、经验和技能的取締役。除此以外，对于“其他业种的知识”，尤其希望能发挥社外取締役的知识、经验和技能。

- 除了事业环境和经营计划以外，领域内的各个项目还将结合公司事业战略和事业性质，由公司治理委员会及指名、报酬委员会讨论并决定项目内容。

姓名	取締役在任时间(年)	与经营整体相关的综合领域		解决社会课题和创造新价值的领域			进一步巩固经营基础的领域			其他业种的知识与见解	取締役会出席情况(2021年度)	监查等委员会出席情况(2021年度)
		事业经营、经营管理	ESG	营业战略、市场营销	技术开发、知识产权、生产技术和数字化转型	全球业务	财务、会计	组织、人事	法务、风险管理			
代表取締役社长 山口 贡	6	●	●	●		●					15次/15次(100%)	—
代表取締役副社长执行役員 巽石 房树	7	●	●	●	●						15次/15次(100%)	—
代表取締役副社长执行役員 柴田 耕一郎	4	●	●	●	●						15次/15次(100%)	—
取締役执行役員 勝川 四志彦	4	●				●	●		●		15次/15次(100%)	—
取締役执行役員 永良 哉	2	●	●					●	●		15次/15次(100%)	—
社外取締役 马场 宏之	5	●	●		●					●	15次/15次(100%)	—
社外取締役 伊藤 由美子	3		●			●			●	●	15次/15次(100%)	—
社外取締役 北川 慎介	—		●			●			●	●	—	—
取締役(监查等委员) 石川 裕士	4	●		●		●					15次/15次(100%)	16次/16次(100%)
取締役(监查等委员) 对马 靖	4	●					●	●			15次/15次(100%)	16次/16次(100%)
社外取締役(监查等委员) 河野 雅明	2	●	●				●			●	15次/15次(100%)	16次/16次(100%)
社外取締役(监查等委员) 三浦 州夫	2		●						●	●	15次/15次(100%)	16次/16次(100%)
社外取締役(监查等委员) 关口 畅子	—		●			●	●			●	—	—

※ 并非表示各取締役拥有的所有知识、经验和技能，而是以●符号标记尤其希望其发挥知识、经验和技能的领域(最多不超过4个)

业务执行

非业务执行

确保取締役会实效性的举措

为了使取締役会作出正确的决策，发挥监督职能，神钢集团采取以下举措：

- 监查等委员会每年对各取締役进行意见征询，验证取締役会的业务执行决定以及是否按照内部控制系系统基本方针规定开展高效的业务执行。
- 在取締役会运营之际，为了能够在取締役会上作出活跃充分的审议，原则上按需在会议日期3天前发放资料，因此，我们将在充分考虑保守企业秘密的情况下，推进使用电子方式，以确保取締役无论身处何处都能获取资料。
- 除了取締役会资料以外，还结合取締役等的要求，按需由公司向日前提供充分的信息，作出必要的说明。
- 为了活跃、深化取締役会的讨论，进一步充实对事业活动的监督职能，原则上由社外取締役担任取締役会议长。
- 在经营企划部设置取締役会事務局，取締役会事務局在年度开始之前确定和安排年度取締役会召开日

程以及在可能范围内能够预测的审议事项。除此以外，取締役会事務局还将与各部门进行协调，确保审议项目数量和召开频率适当，确保充分的审议时间。

- 取締役会、监查等委员会努力提高取締役会监督职能的实效性，包括在必要的情况下，由公司出资向外部专家等人士进行咨询等。
- 取締役会、监查等委员会通过内部控制系统的监督和监查工作，确认取締役会、监查等委员会要求的信息能否确保顺畅提供。
- 对于整个取締役会的实效性，我们在每个事业年度面向各取締役实施问卷调查，并由公司治理委员会对问卷调查结果进行初步评估，然后在取締役会上展开讨论和评估，提取课题。问卷调查项目等内容由取締役会结合每个事业年度的评估结果进行调整。并在每年度披露评估结果概要。

2021 年度评估结果

取締役会评估内容

评估人	全体取締役(13名)	实施方法	对评估对象开展问卷调查，并由公司治理委员会进行一对一听证
提问内容	①取締役会的结构、②取締役会的议题、③取締役会的资料、④取締役会的运营、⑤向社外取締役的信息提供情况、⑥取締役的监视、监督、⑦自由发表意见(对2021年度实施的各种举措的评价和意见等)		
评估方法	<ul style="list-style-type: none"> • 基于问卷调查统计结果及听证内容，公司治理委员会向日前提交取締役会实效性评估结果，并就今后提高实效性的方向提出建议。 • 取締役会确认评估结果和现状课题，讨论今后提高实效性的措施等，并就今后的措施等进行表决。 		

评估结果概要

- 2021 年度，集团调整了取締役会的人数、结构以及取締役会审议标准，与此同时，还把研究与落实与执行方的沟通交流举措作为工作课题。
- 自2021 年度起着力落实了以下工作：①调整业务执行状况报告方式、②在取締役会资料中记载执行方的讨论和取締役会上发表的观点、③向执行方反馈取締役会上的讨论内容、④利用独立社外取締役会议等机制，与社外取締役事先展开讨论。这些工作加强了与

执行方的沟通，增强了取締役会作为监督平台的职能。

- 由上可知，取締役会的实效性已在以往的实效性评估的基础上得到了切实改善，2022 年度也将继续实施这些举措，并努力进行完善。
- 另一方面，鉴于2021 年度针对个别事业课题的监控比重较高这一情况，2022 年度，在提升企业价值的各项举措中，将对经营基础领域相关举措的监控进行强化。

今后以提高实效性为目的的措施

- 在提升企业价值的各种举措措施中，以经营基础领域相关举措为中心，通过有效利用独立社外取締役会议和线下会议等平台，事先展开讨论，强化监控。

役員培训与人员连续性计划

役員培训

为了让取締役和执行役員充分履行自己的职责、责任和义务，作为学习必要知识并进行合理更新的平台，公司提供以下培训机会，并给予费用支持

- 就任时，由相关部门对公司的事业和财务情况等充分说明，并创造获得知识和信息的机会，如必要时参观制造现场等。
- 尤其是对于来自公司内部的新任取締役和新任执行役員，公司提供有关取締役与执行役员的职责、责任与义务以及法务和企业治理的培训机会。
- 每年从公司内外聘请讲师，举办多次培训会，以获得与法律法规修订以及管理等相关的各种知识，并研究适当的更新等。
- 作为向外部讲师学习高层管理所要求的合规事项的平台，每年举办一次“合规高层研讨会”。
- 除此以外，公司还介绍并推荐与经营战略、财务与会计、组织等有关的外部培训机会，并提供支持。
- 上述培训的参加情况每年确认一次，并向取締役会报告。

- 对于取締役会与执行方的双向沟通交流，将重点实施2021 年度启动的以下举措并加大力度。
 - 向执行人员反馈取締役会讨论内容
 - 向日前报告经营审议会讨论内容

最高经营责任人继任人员培养思路

集团将培养最高经营责任人继任人员视为集团经营最为重要的课题之一，由独立社外取締役担任委员长，由指名、报酬委员会(半数以上人员为独立社外取締役)围绕解决公司经营课题、提升企业价值所要求的资质和人才持续展开讨论。

- 最高经营责任人的选任工作由指名、报酬委员会结合公司的事业环境和经营计划推进等视角进行审议，然后向日前陈述意见，由取締役会决定。
- 培养最高经营责任人继任人员时，从取締役或者执行役員当中选出多名候选人员，经指名、报酬委员会讨论后，任用相应人员承担经营上的重要职责。
- 公司向取締役和执行役員提供培训机会，供其学习担任公司经营人员所需的知识素养。培训目录由公司治理委员会结合公司所处事业环境等情况进行探讨，并每年向日前报告。
- 各取締役和执行役員参加培训的情况由公司治理委员会每年确认一次。

役員報酬及支付给会计监查人的监查報酬

1 役員報酬制度的基本思路

- 1 该制度应能够为本公司持续发展提供优秀人才保障，并给予适当奖励。
- 2 该制度能够实现与广大利益相关方的价值共享，不但可促进公司短期内发展，也能够促进公司的中长期发展需求。
- 3 为促进合并业绩的完成，应充分考虑每个事业领域的特性，最大限度发挥每名役員应有的作用。
- 4 关于报酬制度的存在方式及修订必要性方面，必须经由指名、报酬委员会探讨，确保在报酬相关事项决策过程中判断的客观性和透明性。

2 报酬体系

- 1 基于股东大会决议，取締役会制定包括具体役員の报酬计算方法在内的《役員报酬规章》《役員报酬规章细则》《役員业绩联动报酬规章》《役員股权给付规章》。
- 2 本公司的役員报酬由三部分组成，分别是根据役員岗位和委托业务的相应报酬等级确定的基本报酬（固定报酬）、由单年度组织业绩反映部分和个人评估反映部分构成的业绩联动报酬以及以股权报酬为基础的中长期激励性报酬。股权报酬的目的在于同广大股东共同承担企业价值提升方面的利害结果。鉴于其职责规定，社外取締役及担任监查等委員的取締役不在业绩联动报酬及中长期激励性报酬的考量范畴内。并且，报酬等级由社长根据委托业务的职责大小予以确定，并向指名、报酬委员会以及取締役会汇报。
- 3 业绩联动报酬中，组织业绩反映部分的标准数额为职位与报酬各等级基本报酬的约25~30%，个人评估反映部分为职位与报酬各等级基本报酬的约△5~

5%，中长期激励性报酬的单年度发放价值为职位与报酬各等级基本报酬的约25~30%。

4 基于股东大会决议的各报酬的限额等

- 取締役（担任监查等委員的取締役除外）的报酬

基本报酬的支付限额

每事业年度总额 4.6 亿日元以内

与业绩联动报酬限额相等的支付限额

每事业年度总额 2.4 亿日元以内

中长期激励性报酬的支付上限点数

每事业年度 424,100 点以内

- 担任监查等委員的取締役的报酬（仅基本报酬）

每事业年度总额 1.32 亿日元以内

3 业绩联动报酬制度

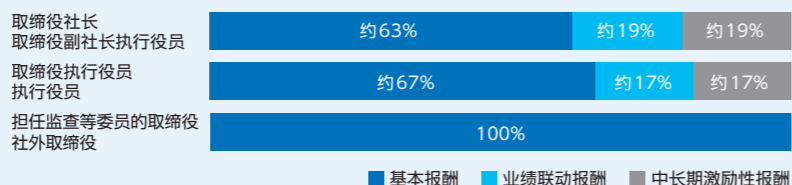
- 1 业绩联动报酬中，组织业绩反映部分根据中期计划提出的经营管理指标设定业绩目标，各事业部门也同样根据各事业部门的业绩管理指标设定业绩目标。在此基础上，根据各个目标的完成度，以职位与报酬各等级的基准额乘以0%至200%确定发放额。另，作为计算基础的经营管理指标由取締役会确定。
- 2 业绩联动报酬中的个人评估反映部分，在通过委托业务或事业单元的业绩、目标完成度等进行综合评估后，以职位与报酬各等级对应的基本报酬乘以△5~5%来确定发放额。统括役員或事业部门长的评估由社长确定，其他执行役員の评估由统括役員或事业部门长进行初级评估后，由社长确定。评估内容要向指名、报酬委员会汇报。

(注) 个人评估反映部分结合各役員在委托业务中的ESG相关行动情况，综合进行评估

〈参考〉

役員报酬体系

报酬等的结构如右图所示。各役員岗位各类报酬占比情况：对成果和责任要求越高的职位，业绩联动报酬与中长期激励性报酬的占比越高。



(注1) 业绩联动报酬中的组织业绩反映部分及中长期激励性报酬的发放额因业绩不同而有浮动。业绩联动报酬中的组织业绩反映部分的浮动范围是基准额的0~200%，中长期激励性报酬的浮动范围是基准额的0~100%。另外，上图中的业绩联动报酬中的组织业绩反映部分及中长期激励性报酬的比率均为其相应支付数额是基准额的100%时的比率。除上图外，业绩联动报酬的个人评估反映部分以基本报酬的△5~5%的比例支付。

(注2) 上图为以取締役执行役員及执行役員为标准报酬等级下的各类报酬占比情况。

- 3 役員岗位与报酬各等级的基准额及系数的计算方法由《役員报酬规章细则》及《役員业绩联动报酬规章》规定。

4 经营管理指标在事业报告中披露。

(注) 2021年度起，为促进资金成本意识下的经营资源增效与经营基础强化，采用“ROIC”作为评估指标。另外，结合中期经营计划提出的目标，以ROIC 5%作为计算中的标准值。

业绩联动报酬中的组织业绩反映部分的计算方法

$$\text{业绩联动报酬 (组织业绩反映部分)} = \text{役員岗位与报酬各等级的基准额}^*1 \times \text{基于评价指标的系数}^*2$$

* 1 役員岗位与报酬各等级的标准额由《役員报酬规章细则》规定。
* 2 将评估对象期间的ROIC作为评估指标，依据一定计算公式计算得出。

“基于评估指标的系数计算公式”
参见《ESG数据手册》P.103。

4 中长期激励性报酬制度

- 1 为提高役員在企业价值持续提升过程中的贡献意识，采用被称为役員股份收益信托(Board Benefit Trust)体系的股份报酬。股权激励制度是基于役員岗位与报酬各等级的基准额计算得出的基准点数，乘以根据每期归属于母公司股东的当期净利润及分红实施情况而确定的0~100%的系数后，得出相应点数，即为役員所得点数，信托期间每三年一次在特定日期，按照役員所得点数，给予役員本公司股份。

(注) 神钢将面向各位股东的利益回报定位为重大经营课题之一，因此将“归属于母公司股东的当期净利润(以下简称“当期利润”)”作为评价指标。另外，计算标准值以分红政策中提出的股息支付率作为标准，定为当期利润794亿日元。

- 2 役員岗位与报酬各等级的基准点数及系数的计算方法由《役員报酬规章细则》及《役員股权给付规章》规定。
- 3 原则上每三年出资11亿日元，作为信托持股的资金。如果信托财产在信托期的最后一天有剩余股份，则作为后续信托期的资金来源，11亿日元扣除剩余股份等的数额后所得数额为出资额。

中长期激励性报酬支付点数的计算方法

$$\text{给予点数} = \text{役員岗位及报酬各等级的基准点数}^*1 \times \text{基于评价指标的系数}^*2$$

* 1 由《役員报酬规章细则》规定。
* 2 根据分红与当期利润实际情况确定。

5 报酬数额的确定及支付时间

- 1 基本报酬：基于役員岗位与报酬等级的基本报酬除以12个月，得出每月基本报酬的数额，自役員就任之月开始，按月支付。月中因委托业务变动等原因导致基本报酬调整的，自次月开始支付调整后的报酬。
- 2 业绩联动报酬中的组织业绩反映部分：在每个事业年度结束后，根据计算公式确定，在定期股东大会召开的次月月末前一次性支付。个人业绩反映部分是在每个事业年度结束后，依据个人评估结果，将根据计算公式确定的数额与组织业绩反映部分一同支付。
- 3 中长期激励性报酬：在每个事业年度结束后，根据计算公式确定点数，并于每年6月30日发放。股份等在信托期间内，每3年一次，于固定日期予以发放。

6 报酬标准的决定方法

按照由外部专业机构进行的役員报酬调查数据等，结合本公司的企业规模及役員应承担的职责来确定报酬标准。

7 报酬方针的决定、验证方法

- 1 取締役（担任监查等委員的取締役除外）的报酬制度相关方针由取締役会进行决议，担任监查等委員的取締役的报酬方针由全体监查等委員协议确定。
- 2 关于报酬制度的现状及修订必要性方面，经由指名、报酬委员会探讨，认为有必要进行修订时，将制度设计的修订提交取締役会，由取締役会进行决议。

〈参考〉

各类薪酬指标的标准值及实际情况

报酬类别	业绩 联动报酬	中长期 激励性报酬
指标	ROIC	归属于母公司 股东的 当期净利润
2021年度 基准值	5.0%	794亿日元
2021年度 实际值	4.7%	600亿日元

最近事业年度内取締役会及指名、报酬委员会的活动内容

指名、报酬委员会就2021年度下列有关役員报酬的内容进行审议，向取締役会提供咨询意见，之后，取締役会进行决议。

召开时间	审议与决议内容
2021年8月	解除削减基本报酬
2022年2月	调整役員报酬制度(业绩联动报酬评价指标、中长期激励性报酬业绩基准)
2022年4月、5月	调整役員报酬制度(业绩联动报酬的支付时间)
2022年5月	2021年度业绩联动报酬数额及中长期激励性报酬数额

2021年度取締役报酬

类别	人员(名)	总支付额 (百万日元)	不同种类报酬总额(百万日元)			备注
			基本报酬	业绩联动报酬	中长期 激励性报酬	
取締役(监查等委员除外) (其中社外取締役)	11 (3)	480 (40)	321 (40)	84 (—)	74 (—)	报酬支付人员、支付额中包括3名本期卸任的社内取締役(监查等委员除外)。
取締役(监查等委员) (其中社外取締役)	5 (3)	109 (44)	109 (44)	— (—)	— (—)	
合计	16	589	430	84	74	

(注) 集团认真反思了2019年度归属于母公司股东的当期净利润出现巨额损失及取消年度分红事宜，决定减少支付给取締役(社外取締役及担任监查等委员的取締役除外)的基本报酬，2020年2月起至4月减额8%到20%不等，5月起至2021年8月减额13%到25%不等。

支付给会计监查人的监查报酬

2021年度，本公司应支付的会计监查人报酬等数额为1.59亿日元，本公司及子公司应支付的钱款及其他财产方面的利润合计总额为4.77亿日元。

交叉持股

基本持股方针

“交叉持股的基本持股方针”
请参见《ESG数据手册》P.105。

表决权行使标准

“交叉持股的表决权行使标准”
请参见《ESG数据手册》P.105。

关于本公司交叉持股股票的验证结果
(截至2022年3月底)

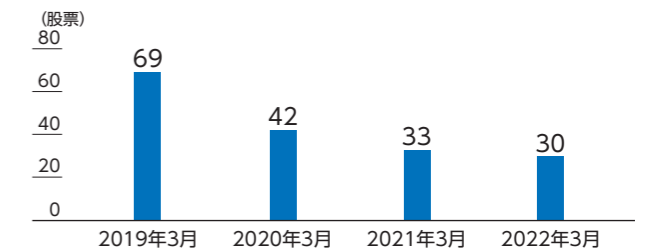
验证对象	截至2022年3月底持有的所有上市交叉持股股票(共30支)
验证内容	基于下列评估项，验证股票的持有是否有助于巩固本公司的事业基础，是否有助于提升中长期企业价值，从而对持有合理性作出综合判断。 〈评估项〉 ① 交易方的规模与重要程度(交易额、交易占比、稳定采购) ② 与业务合作伙伴的关系(业务合作带来的经济效应) ③ 股息收益率

验证结果

- 2021年度，从资金、资产的效率化角度出发，对上市交叉持股股票的持股意义进行了更为严格的重审。经协商，最终确认将截至2021年3月底本公司持有的共33支股票中的5支悉数出让。另一方面，确认共计增加2支股票，其中1支为持股股票部分出让后不再属于神钢集团的权益法适用公司的股票；另1支与资本业务合作有关，通过定向增发成为自有股份。
- 针对截至2022年3月底公司持有的共30支股票，取締役会根据作为交易方的规模与重要程度(交易额、占比、稳定采购)、以及与业务合作伙伴的关系密切程度等因素，判断认为持股有利于巩固本公司事业基础，有助于提升中长期企业价值，因而具有充分的持股合理性。

今后，取締役会将继续对持股妥当性展开验证。经验证认为持有意义较小的股票，将考虑通过出售等方式减持。

本公司交叉持股股票持有情况的变化



上市集团公司的理想模式

按照《集团公司管理规定》，集团公司进行重大决策时，有义务与集团主管部门、总公司部门协商，并对重大事项进行报告等。同时，对于超过一定金额的财产处理等行为，应当事先获得集团取締役会和社长的批准，以便集团一体运营。但是，鉴于上市公司需要确保独立于集团之外的一定经营独立性，神钢集团一直注意避免束缚集团公司经营者的独立判断。

神钢正在综合考虑作为企业集团的综合企业价值提升以及集团公司事业内容、规模、事业开展所需的财务战略和资金筹措等情况，探讨资本关系的理想模式。基于上述观点，目前子公司中有2家公司上市。今后，包括作为企业集团的治理在内，我们将继续从提升企业价值的角度探讨企业集团的理想模式。

上市子公司	上市的益处	事业的独立性	独立社外取締役
日本高周波钢业株式会社	<ul style="list-style-type: none"> 保持并提高员工的积极性 招聘优秀人才 从资本市场灵活筹措资金 	<ul style="list-style-type: none"> 担当神钢集团部分特殊钢事业(轴承钢产品的二次加工)，但在事业上不受母公司制约，独立开展事业活动。 与本公司开展交易时，按照《取締役会规程》及《取締役会审议事项处理要领》规定，对于非常重要的交易，需获得公司取締役会批准。交易条件等按照与普通交易相同的方式决定。 	基于保护少数股东权益、确保经营的公正性、提高透明度的观点，公司选任2名独立社外取締役，该二人不曾隶属于本公司或者与本公司存在资本关系的集团公司。
神钢钢线工业株式会社	<ul style="list-style-type: none"> 保持并提高员工的积极性 招聘优秀人才 从资本市场灵活筹措资金 	<ul style="list-style-type: none"> 作为神钢集团的线材二次产品厂商，属于线材条钢事业的骨干企业，担当PC钢线、钢线、不锈钢线、钢丝绳、钢线加工产品等的制造和销售业务，但在事业上不受母公司制约，独立开展事业活动。 与本公司开展交易时，相应交易条件采取与普通交易具有相同竞争力的交易条件(价格、质量、交货时间等)，并综合考虑共同技术开发及共同事业等因素后决定。 	基于保护少数股东权益、确保经营的公正性、提高透明度的观点，公司选任2名独立社外取締役，该二人不曾隶属于本公司或者与本公司存在资本关系的集团公司。

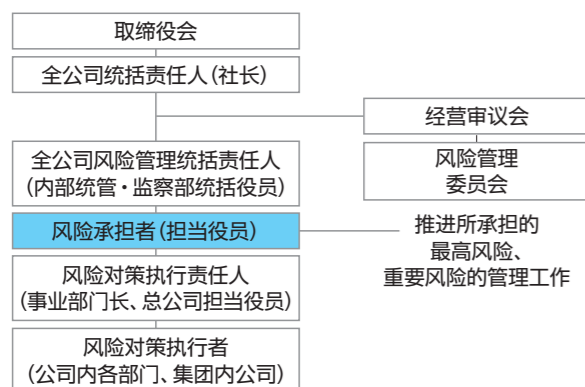
风险管理

基本思路

按照全公司规程《风险管理规程》，同时参照国际标准 COSO，梳理妨碍神钢集团可持续发展及企业价值提升的主要因素，采取对策。作为全公司的风险管理对象，公司筛选出对神钢集团和各利益相关方造成重大影响，需要在全公司范围内应对的风险，将其作为“最高风险”和“重大风险”。“最高风险”和“重大风险”中包括人权、安全管理、气候变化和自然灾害等 ESG 风险。

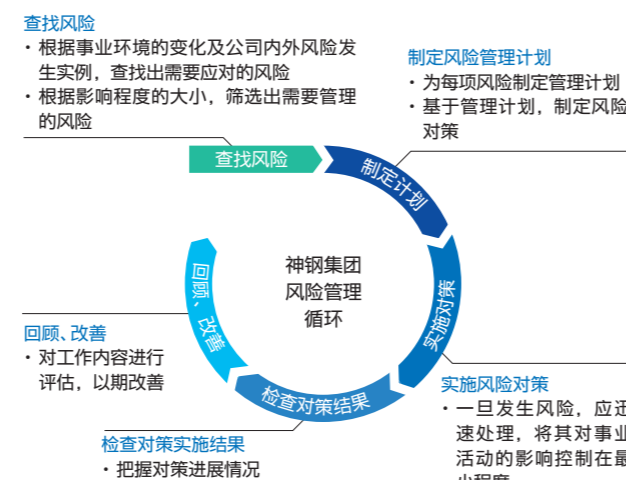


管理体制



公司任命社长作为全公司总责任人，负责集团整体管理工作，任命内部统管·监察部统括役員作为全公司风险管理统括责任人。另一方面，对于个别风险，任命事业部门长或总公司担当役員作为负责横跨集团各部门管理活动的担当役員（风险承担者）和风险对策执行责任人，以此构筑全公司风险管理体制。作为经营审议会辅助机构而设立的风险管理委员会负责起草和评估整体风险管理基本方针，起草风险管理重要课题的具体方针，审批和评估针对“最高风险”和“重大风险”的风险对策执行计划等工作。指名委员长担任全公司风险管理统括责任人，指名全体风险承担者担任委员。风险管理委员会定期向经营审议会汇报工作成果，并结合经营审议会讨论结果，向风险承担者下达指示。由社长担任全公司总责任人的该风险管理体系独立于监查等委员会。

在各项风险管理工作中，按照风险承担者的指示，各部门风险对策执行责任人落实“查找风险”→“制定风险管理计划”→“执行”→“检查”→“反映到下一年度改善工作中”这一循环，开展风险管理工作。为确保工作的实效性，取締役会对包括 ESG 风险在内的“最高风险”和“重大风险”的应对工作进行管理和监督，确认各部门的年度工作成果，并据此制定下一年度及今后的工作计划。在各个集团内公司中也积极开展该运行模式。



另外，在发生或可能发生与“最高风险”“重大风险”等有关的紧急和重大损失的风险时，按照内部规定——《风险发生时的联络体制》，作出恰当应对，如妥善传递信息并作出决策，最大限度地减少损失等。

“主要风险应对”请参见《ESG 数据手册》“风险管理” P.112-113。

合规

神钢集团秉持集团理念，将合规定位为重要经营基础之一，以下述形式推进体制构建与各类措施。

合规规范与标准

为了履行“KOBELCO 的三大约章”这一集团共通的价值观，作为集团全体员工践行三大约章的具体企业行动规范，神钢在集团理念中制定了“KOBELCO 的六项誓约”。为了在日常业务中践行“KOBELCO 的六项誓约”，本公司编写了指南文件，帮助开展业务时正确理解相关法律法规和社会规范。每一名役員和员工均按照指南文件要求，努力践行“KOBELCO 的六项誓约”。



合规体制

本公司在集团理念的指导下制定了《合规规程》，规定了合规体制及运营等相关基本事项。

(1) 合规委员会

本公司设置了合规委员会作为取締役会的咨询机构，负责确认集团整体合规工作计划的制定与进展情况，并进行必要的调整与改善。该委员会由包括社长在内的 3 名内部委员和 5 名具有公正中立立场的外部委员组成，外部委员人数过半，委员长由外部委员担任。同时，在主要集团公司也设置了合规委员会。

(2) 神钢集团合规计划

执行合规活动计划时，在全公司合规统括役員及全公司合规担当役员的指导下，由公司内部统管·监察部与事业部门及集团内各公司合作，基于《神钢集团合规计划》推进具体措施。

《神钢集团合规计划》由五大框架组成，包括：承诺与风险评估；完善规定及流程，确保资源；教育及信息周知；实施监测，举报处理；调整与改善。

按这 5 项内容把握各公司合规活动进展情况后，根据业务及地区特点加以落实，从而使集团合规工作更为全面而有效。

合规举措

具体活动包括：定期发布组织高层的合规承诺、编写各种手册、实施合规教育、建立并运营内部举报制度、定期实施合规意识调查等。

其他举措请参见《ESG 数据手册》“合规” P.107-111。