# ガバナンス

74 コーポレートガバナンス
87 コンプライアンス
91 リスクマネジメント
93 品質
95 税務リスク
96 情報セキュリティ（サイバーセキュリティ）

Governance

# 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、ステークホルダーの皆様との協働、資本市場との適切な対話、株主の権利・平等性の確保、透明性の確保といったことが重要と認識しています。

当社グループはこうした考えのもと、「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。

▶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

## コーポレートガバナンス強化に向けた取組み

1999 2010 2015 2020 2024 （年度）

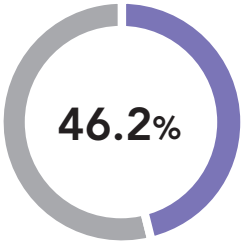
| | |
|---|---|
| 理念・方針 | ●2000「企業倫理綱領」制定<br>→●2006「企業理念」制定<br>→●2017 企業理念を「KOBELCOの3つの約束」とし、「KOBELCOの6つの誓い」を新たに制定<br>→●2020「KOBELCOが実現したい未来」「KOBELCOの使命・存在意義」を新たに定め、新たなグループ企業理念を制定<br>●2015「神戸製鋼所のコーポレートガバナンスに対する基本的な考え方、取組み」を制定 |
| 機関設計 | ●1999「社内カンパニー制」の導入と「執行役員制度」の採用<br>→●2010「社内カンパニー制」を廃止して「事業部門制」を導入<br>●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<br>●2015 独立社外取締役会議設置<br>●2016 監査等委員会設置会社へ移行<br>●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<br>→●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<br>・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<br>●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<br>●2024 サステナビリティ経営会議設置 |
| 取締役等 | ●2007 社外取締役（2名）を招聘<br>●2015 取締役候補者の指名にあたっての考え方、独立役員の基準の策定<br>●2016 役員のトレーニング方針の策定<br>●2019 女性の取締役を初めて登用<br>●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）<br>●2024 役員報酬制度改定（ESG関連指標の導入等） |

Governance

# コーポレートガバナンス

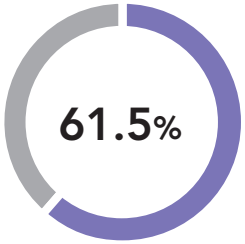
## ● コーポレートガバナンス・ハイライト

独立社外取締役比率



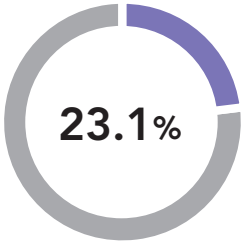

（監査等委員である取締役を含む13名中6名）

非業務執行取締役比率




（監査等委員である取締役を含む13名中8名）

女性取締役比率




（監査等委員である取締役を含む13名中3名）

| | 業務執行取締役<br>取締役会　5名<br>監査等委員会　0名 | 非業務執行取締役<br>取締役会　8名（うち女性3名）<br>監査等委員会　5名（うち女性1名） |
|---|---|---|
| 取締役会<br>（議長：原則、独立社外取締役） | | |
| 監査等委員会<br>（委員長：原則、独立社外取締役） | | |

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

## 経営機構の考え方（経営機構、経営の委任範囲）

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

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

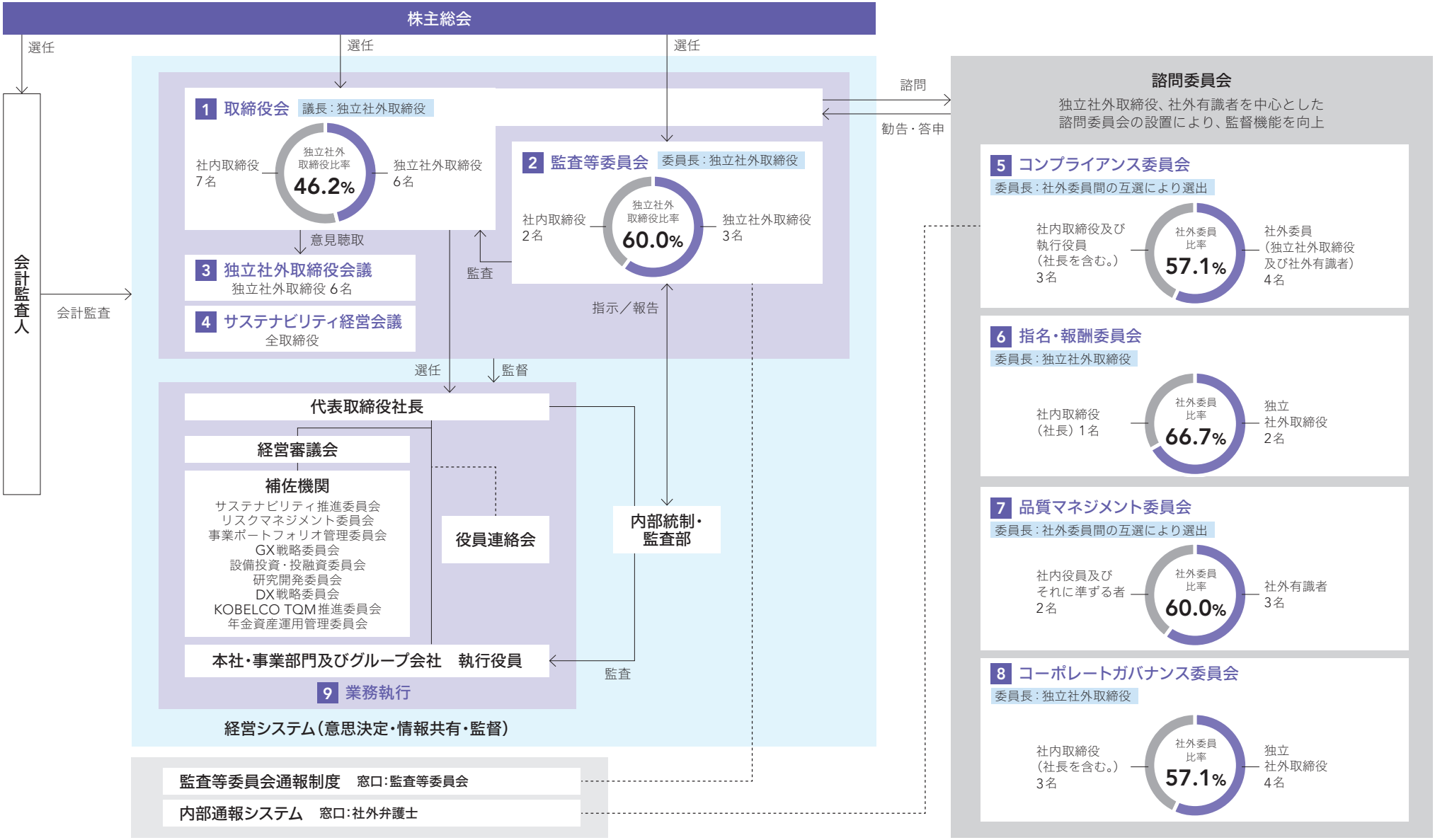
こうした考えのもと、機関設計として、監督と執行を完全には分離しない一方、当社の幅広い事業に対する充実した監査の実施、監督機能の維持・強化、経営に関する意思決定の迅速化を図るため、監査を担当する者が取締役会において議決権を有する監査等委員会設置会社を選択しています。

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

Governance

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンス体制の特徴



Governance

# コーポレートガバナンス

## 1 取締役会

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

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

## 2 監査等委員会

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

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

## 3 独立社外取締役会議

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

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

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

## 4 サステナビリティ経営会議

当社は、当社グループのサステナビリティに関する主要な活動（カーボンニュートラル、人材、品質等の分野における全社戦略）について、事業部門を含む執行側との幅広いかつ定期的な認識共有や意見交換を行うことで、取締役会のモニタリング機能を強化すべく、サステナビリティ経営会議を設置しています。

サステナビリティ経営会議は全取締役で構成され、定例会議を四半期に1度、その他必要に応じ臨時会議を開催します。

## 5 コンプライアンス委員会

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

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

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

## 6 指名・報酬委員会

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

Governance

# コーポレートガバナンス

## 7 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、当社の社内役員及びそれに準ずる者2名並びに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。

## 8 コーポレートガバナンス委員会

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

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

## 9 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、GX戦略、設備投資・投融資、KOBELCO TQM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2024年5月に策定・公表した「KOBELCOグループ中期経営計画(2024～2026年度)」の遂行に向けて、取締役会としての機能向上のために、取締役に特に発揮を期待する知識・経験・スキルを整理しています。この知識・経験・スキルの各分野は、今後、事業環境の変化や新たな経営計画の策定等、状況の変化に応じて随時見直しを行っていきます。

Governance

# コーポレートガバナンス

**<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、当社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 | | 性別 | 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（2023年度） | 監査等委員会の出席状況（2023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<br>勝川 四志彦 | 業務執行 | 男性 | 6 | ● | ● | | | ● | ● | | | | 19回／19回（100%） | — |
| 代表取締役副社長執行役員<br>永良 哉 | 業務執行 | 男性 | 4 | ● | ● | | | | | ● | ● | | 19回／19回（100%） | — |
| 取締役執行役員<br>坂本 浩一 | 業務執行 | 男性 | 1 | ● | ● | | ● | | | | | | 14回／14回（100%） | — |
| 取締役執行役員<br>宮岡 伸司 | 業務執行 | 男性 | 1 | ● | | ● | ● | ● | | | | | 14回／14回（100%） | — |
| 取締役執行役員<br>木本 和彦 | 業務執行 | 男性 | — | ● | ● | ● | | ● | | | | | — | — |
| 社外取締役<br>伊藤 ゆみ子 | 非業務執行 | 女性 | 5 | | ● | | | ● | | | ● | ● | 19回／19回（100%） | — |
| 社外取締役<br>北川 慎介 | 非業務執行 | 男性 | 2 | | ● | | | ● | | | ● | ● | 19回／19回（100%） | — |
| 社外取締役<br>塚本 良江 | 非業務執行 | 女性 | — | ● | | ● | ● | | | | | ● | — | — |
| 取締役（監査等委員）<br>松本 群雄 | 非業務執行 | 男性 | 1 | ● | | | | | ● | ● | | | 14回／14回（100%） | 12回／12回（100%） |
| 取締役（監査等委員）<br>後藤 有一郎 | 非業務執行 | 男性 | — | | ● | ● | ● | | | | | | — | — |
| 社外取締役（監査等委員）<br>河野 雅明 | 非業務執行 | 男性 | 4 | ● | ● | | | | ● | | | ● | 19回／19回（100%） | 17回／17回（100%） |
| 社外取締役（監査等委員）<br>三浦 州夫 | 非業務執行 | 男性 | 4 | | ● | | | | | | ● | ● | 19回／19回（100%） | 17回／17回（100%） |
| 社外取締役（監査等委員）<br>関口 暢子 | 非業務執行 | 女性 | 2 | | ● | | | ● | ● | | | ● | 19回／19回（100%） | 17回／17回（100%） |

※1 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●印をつけています。

※2 取締役坂本浩一氏、取締役宮岡伸司氏及び取締役松本群雄氏が取締役に就任した2023年6月21日以降、取締役会は14回、監査等委員会は12回開催されています。

Governance

# コーポレートガバナンス

## 取締役会の実効性確保への取組み

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

- 毎年、監査等委員会が各取締役に対しヒアリングを行うことで、取締役会による業務執行の決定及び内部統制システムの基本方針に謳う効率的な業務執行の実施の検証を行います。
- 取締役会の運営にあたっては、取締役会で活発かつ十分な審議ができるよう、必要に応じて会日の3日前までの資料の配付を基本とし、そのため、取締役の所在にかかわらず、資料が受領できるよう、企業秘密の保持に十分な配慮を行ったうえで、電磁的方法の活用を推進します。
- 取締役会の資料以外にも、取締役等からの要請等、必要に応じ、当社から取締役に対して十分な情報を提供し、必要な説明を行います。
- 取締役会の議論を活性化、深化させることで、事業活動に対するモニタリング機能をより充実させるため、原則、社外取締役が取締役会議長を務めることとします。
- 経営企画部に取締役会事務局を置き、取締役会事務局が年間の取締役会開催スケジュールや可能な範囲で予想される審議事項について年度に先立ち決定・整理をします。加えて、審議項目数や開催頻度が適切であり、審議時間を十分に確保できるよう、各部門との調整を行います。
- 取締役会・監査等委員会は、必要と考える場合には、当社の費用において外部の有識者等の助言を仰ぐなど、取締役会の監督機能の実効性の向上に努めます。
- 取締役会・監査等委員会は、内部統制システムの監督・監査を通じて、取締役会・監査等委員会が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認します。
- 取締役会全体の実効性については、事業年度毎に、各取締役に対するアンケート及びアンケート結果に対するコーポレートガバナンス委員会による一次評価を経たうえで取締役会において議論・評価を行い、課題の抽出を実施します。アンケート項目等については、毎事業年度の評価結果をもとに、取締役会において内容を見直すこととします。なお、評価結果の概要については、毎年度開示します。

### ● 2023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。<br>※アンケートについては第三者機関への委託により実施。 |
| 質問内容 | ①取締役会の構成、②取締役会の議題、③取締役会の資料、④取締役会の運営、⑤取締役への情報提供、⑥取締役会での議論、⑦取締役会のモニタリング機能、⑧取締役の相互評価、⑨その他 |
| 評価方法 | • 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。<br>• 取締役会において、評価結果のレビューと現状の課題を確認するとともに、実効性の更なる向上に向けた取組み等について議論し、今後の施策等について決議。 |

### ● 評価結果の概要

- 2022年度の実効性評価においては、中長期的な企業価値向上に向けた道筋の具体化について、年間で計画性のある議題設定を行い、議論を深めることで、取締役会のモニタリング機能を強化していく必要があると認識しました。
- そこで、2023年度は、独立社外取締役会議やオフライン会議等を活用し、「中期経営計画（2024～2026年度）」の策定に向けた事業ポートフォリオやサステナビリティに関するテーマ、大型投資案件等について、計画的に取締役への情報共有や執行側との議論を実施した結果、執行側の取組みについての理解が深まり、取締役会のモニタリングボードとしての機能がより一層、高まっていると評価しています。
- 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、2024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。
- 加えて、2024年4月に新設した「サステナビリティ経営会議」にて、当社グループのサステナビリティに関する主要な活動（カーボンニュートラル、人材、品質等の分野における全社戦略）について、執行側との幅広いかつ定期的な認識共有や意見交換を行うことで、取締役会のモニタリング機能をさらに強化していきます。

Governance

# コーポレートガバナンス

### ● 実効性向上に向けた今後の施策

- 独立社外取締役会議やオフライン会議等の活用を継続するとともに、新設した「サステナビリティ経営会議」にて定期的にサステナビリティに関する主要な活動について執行側と意見交換を行うことで、取締役会のモニタリング機能をさらに強化していきます。
- 取締役会の効率的、かつ、より議論中心の運営に向けて、引き続き改善に取り組んでいきます。

## 役員のトレーニング・サクセッションプラン

### ● 役員のトレーニング

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

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

### ● 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・報酬委員会で当社の経営課題の解決・企業価値向上のために求められる資質や人材について継続的に議論しています。

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

# コーポレートガバナンス

## 役員報酬及び会計監査人への監査報酬

### 1 役員の報酬制度の基本的な考え方

1 当社の持続的発展を担う優秀な人材を確保し、適切に報奨することができる制度であること。

2 広くステークホルダーと価値観を共有し、短期的な成長のみならず中長期的な成長の追求を促すことができる制度であること。

3 連結業績目標の達成を動機付けていくにあたり、各々の役員が果たすべき役割を最大限発揮するべく、事業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、役位・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位・報酬ランク毎の基本報酬の40～60%程度、個人評価反映分は役位・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位・報酬ランク毎の基本報酬の25～30%程度に設定します。

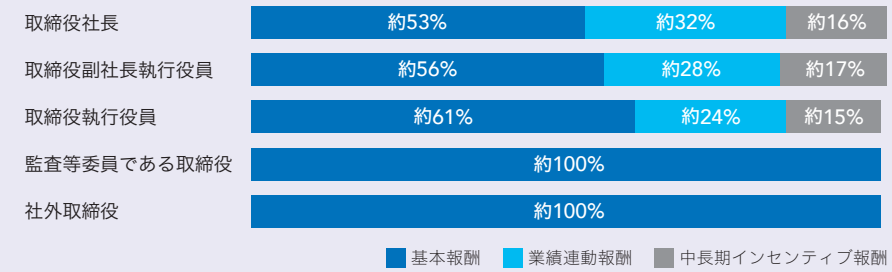
4 株主総会の決議に基づく、各報酬の限度額等

- 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387百万円以内
  - 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471,200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

〈ご参考〉

**役員報酬体系**

報酬等の構成は、以下のとおりです。役位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。




※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0～120%です。なお、上図における業績連動報酬の組織業績反映分及び中長期インセンティブ報酬の割合は、それぞれの支給額が基準額の100%である場合を示しています。また、上図以外に、業績連動報酬の個人評価反映分を基本報酬の△5～5%の範囲で支給します。

※2 取締役執行役員は標準的な報酬ランクの場合を示しています。

Governance

# コーポレートガバナンス

## 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、役位・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、役位・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関連の取組状況も総合的に勘案し評価しています。

3 役位・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）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、算定においては、中期経営計画で掲げるROIC8%を達成した際に支給係数が最大（200%）となります。

### 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） ＝ 役位・報酬ランク毎の基準額※1 × 評価指標に基づく係数※2

※1 役位・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、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。

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

（A）全社業績反映分（%） ＝ [ 100／3 × 全社連結ROIC － 2／3 ] × 100

（B）事業部門業績反映分（%） ＝ [ 100／3 × 各事業部門連結ROIC － 2／3 ] × 100

※3 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。

## 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、役位・報酬ランク毎の基準額をもと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、配当実施状況及びESG関連指標の実績に応じて0～120%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ひと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794億円としています。また、ESGに関する各種経営課題の解決を積極的に推し進めることができるよう、ESG関連指標も評価指標としています。具体的には、ESGの全ての観点を網羅的かつ客観的に評価するために、グローバルに展開する主要なESG評価機関の評価を指標としており、基準値は「CDP気候変動スコアA」、「FTSE ESGスコア3.9以上」、「MSCI ESGレーティングAAA」としています。

2 役位・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1,250百万円を拠出します。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、1,250百万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 ＝ 役位・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、当期利益及びESG関連指標の実績に応じて決定します。

# コーポレートガバナンス

## 5 報酬額の決定及び支給の時期

1 基本報酬は、役位・報酬ランクに基づく基本報酬を12カ月で割った月額を役員就任月より毎月支給します。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します。個人評価反映分は、毎事業年度終了後に個人評価結果に応じて算定式に基づき決定した金額を組織業績反映分と合わせて支給します。

3 中長期インセンティブ報酬は、毎事業年度終了後に算定式に基づきポイントを決定し毎年6月30日に付与します。株式等の給付は信託期間中の3年毎の一定期日に行います。

## 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会に上程し、取締役会にて決議します。

〈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 |
| 2023年度基準値 | 5.0% | 794億円 |
| 2023年度実績値 | 6.7% | 1,095億円 |

（注）2023年度の業績連動報酬（組織業績反映分）の算定における基準値は中期経営計画（2021～2023年度）に掲げる目標を踏まえROIC5%としていました。

### 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

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 |
|---|---|
| 2023年9月、11月、12月、2024年1月 | 役員報酬制度の改正（業績連動報酬比率の見直し、社外取締役報酬の見直し、ESG関連指標の導入、役員報酬上限額変更議案の株主総会への上程、役員報酬制度の基本方針の見直し） |
| 2024年5月 | 株式給付信託（BBT）への追加拠出<br>2023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 |

### 2023年度取締役報酬

| 区分 | 人員（名） | 支払総額（百万円） | 報酬等の種類別総額（百万円） | | | 備考 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | 基本報酬 | 業績連動報酬 | 中長期インセンティブ報酬 | |
| 取締役（監査等委員を除く。）<br>（うち社外取締役） | 10<br>（3） | 475<br>（40） | 289<br>（40） | 117<br>（—） | 67<br>（—） | 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。）2名を含めています。 |
| 取締役（監査等委員）<br>（うち社外取締役） | 5<br>（3） | 102<br>（44） | 102<br>（44） | —<br>（—） | —<br>（—） | |
| 合計 | 15 | 577 | 391 | 117 | 67 | |

### 会計監査人への監査報酬

2023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177百万円であり、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、559百万円となりました。

Governance

# コーポレートガバナンス

## 政策保有株式

### ● 保有の基本方針

当社の株式保有方針は以下の通りです。

- 当社グループの成長に資する提携等のために必要と考えられる場合には、資本効率・経済合理性等を考慮したうえで株式の保有を行います。ただし、その保有は必要最小限とし、段階的に縮減を図っていきます。
- 株式の保有にあたっては、必要資金額の規模・保有目的を踏まえ、社内の決裁基準に従い、取締役会の承認もしくは事業部門長の承認を得るものとします。
- 純投資目的での保有はしないため、短期的な株価水準のみをもって保有の要否は判断しませんが、毎年度ごとに取締役会において目的・環境の変化、キャッシュフロー等を考慮し、保有額、保有の要否について検証したうえで、必要に応じて売却・譲渡等をいたします。
- 検証結果については、毎年度、その概要を当社ホームページにて開示します。
- 当社の株式を当社との提携等を目的に保有している会社からその株式の売却等の意向が示された場合には、売却等を妨げるような行為はいたしません。

### ● 議決権行使基準

当社の保有株式の議決権行使基準は以下の通りです。

- 当社との提携等の保有基本方針・目的に合致した経営が行われていると判断する場合には、原則当該会社の提案に賛成します。
- 以下の場合には、所管部署で当該会社へのヒアリングを含む検証・精査を行います。会計監査人の無限定適正意見が付されていない場合
  - A）重大な法令違反等不祥事あるいは著しい経営上の問題を抱えており、保有目的に支障が生じる可能性があると判断される場合
  - B）著しく株主の権利を阻害する可能性があると判断される場合
- 上記基本方針をもとに、当社の定める「投融資管理規程」及び「議決権行使手続細則」に従い、所管部署が事業部門長等の決裁を経たうえで議決権行使を行います。

### ● 当社が保有する政策保有株式の検証結果について

当社は取締役会において、2024年3月末時点で保有する上場政策保有株式の全銘柄を対象に、保有適否に関する検証を実施しました。その結果の概要は下記のとおりです。

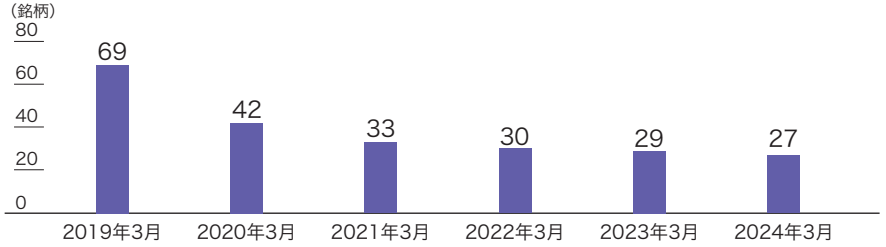
| | |
|---|---|
| 検証対象 | 2024年3月末時点で保有する上場政策保有株式全銘柄（27銘柄） |
| 検証内容 | 各銘柄の保有が、当社の事業基盤の強化、及び中長期的な企業価値向上に資するものか否かを、以下の評価項目をもとに検証し、保有の合理性を総合的に判断。<br>〈評価項目〉<br>① お取引先様としての規模・重要性（取引高、取引シェア、安定調達）<br>② 事業提携先としての関係性（事業提携による経済効果）<br>③ 配当利回り |

### ● 検証結果

- 2024年3月末時点で保持している27銘柄については、お取引先様としての規模・重要性（取引高、シェア、安定調達）、事業提携先としての関係の深さ等から、当社の事業基盤の強化、及び中長期的な企業価値向上に資するものであり、保有の合理性が十分認められると判断しています。

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

**当社の政策保有株式の保有状況の推移**




▶政策保有株式

# コーポレートガバナンス

## 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) | ● 社員のモチベーション維持・向上<br>● 優秀な人材の採用<br>● 資本市場からの柔軟な資金調達 | ● 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。<br>● 当社と取引を行う場合には、取締役会規程及び取締役会審議事項取扱要領に基づき、取引の重要性の高いものについては、同社取締役会の承認を要することとしている。取引条件等については、一般の取引と同様に決定。 | 少数株主保護、経営の公正性、透明性向上の観点から、2名の独立社外取締役を選任しているが、この2名は過去、当社又は当社と資本関係のあるグループ会社に所属していない。<br>当社では、日本高周波鋼業の社外取締役選任議案については、当社からの独立性も勘案して議決権を行使している。 |
| 神鋼鋼線工業(株) | ● 社員のモチベーション維持・向上<br>● 優秀な人材の採用<br>● 資本市場からの柔軟な資金調達 | ● 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。<br>● 当社と取引を行う場合には、当該取引条件については、一般の取引と同様の競争力ある取引条件(価格・品質・納期等)とし、共同技術開発及び共同事業等を総合的に勘案のうえ、決定。 | 少数株主保護、経営の公正性、透明性向上の観点から、2名の独立社外取締役を選任しているが、この2名は過去、当社又は当社と資本関係のあるグループ会社に所属していない。<br>当社では、神鋼鋼線工業の社外取締役選任議案については、当社からの独立性も勘案して議決権を行使している。 |

▶コーポレートガバナンス報告書

Governance

# コンプライアンス

## 1. コンプライアンスの規範・基準

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

## 2. コンプライアンス体制

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

### (1)コンプライアンス委員会

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

### (2)KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラム

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

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

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

KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラム

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

# コンプライアンス

## 3. コンプライアンスプログラムに基づくコンプライアンス活動

### コミットメント・リスク評価

●（コミットメント）

当社グループにおいては、競争法違反、贈収賄禁止法令違反、安全保障貿易管理法令違反を含むあらゆる不正行為の防止を徹底するには、経営トップが自らコンプライアンス違反を許容しないという姿勢を示す必要があるとの認識のもと、コンプライアンスに関する社長メッセージを随時発信しています。

●（リスク評価）

当社グループにおいては、リスク管理活動の一環として、社内外の動向を踏まえ、事業や組織の活動内容に応じて、コンプライアンスリスクを定期的に分析・評価しています。中でも、競争法、贈収賄禁止法令及び安全保障貿易管理法令の違反については、その影響が特に重大であるため、当社グループにおけるトップリスクと位置付け、遵守体制の整備を進めています。コンプライアンスに関する活動計画は、コンプライアンス委員会において策定され、取締役会に上程されます。

### 規程やプロセスの整備・リソースの確保

●（規程やプロセスの整備）

当社グループにおいては、各事業におけるコンプライアンスリスクに対応するため、コンプライアンス全般、競争法遵守、贈収賄防止、安全保障貿易管理及び内部通報制度等、必要な規程やプロセスを整備しています。また、違反行為に対しては、就業規則に則り厳正な処分をしたうえで、その原因を究明し、効果的な再発防止策を講じることとしています。

贈収賄防止に関しては、ポリシー、規程、各種ガイドライン及び各国別のマニュアルを整備し、公務員の汚職を招く金銭授与、過剰接待等の利益・便益の提供のみならず、私人の横領や背任等を招く同様の行為を一切禁止し、交際費支出の事前承認や、お取引先様の適格性審査に関するプロセスを運用しています。

●（リソースの確保）

当社グループにおいては、コンプライアンスの取組みに必要な人的、物的及び金銭的リソースをグループ各社において確保しています。なお、当社グループにおいては、必要な教育の受講等、コンプライアンスに関する取組みに要する時間の確保もリソース確保の一環と位置付けています。また、国内外のグループ会社にコンプライアンス担当者を配置し、コンプライアンス推進体制の充実を図っています。

### 教育・情報の周知

●（教育）

当社グループにおいては、全社員に対してコンプライアンス意識の浸透を図るため、階層別研修において、コンプライアンスに関する教育を実施しています。

また、競争法遵守、贈収賄防止、安全保障貿易管理及び内部通報制度等の個別法令の分野については、業務に関係する規程やプロセスを全社員が理解し遵守できるよう、マニュアルを作成し、必要な教育を実施しています。

教育にあたっては、社内講師による研修やeラーニングを当社及び国内外のグループ会社において継続的に実施するほか、社外の専門家によるセミナーも開催しています。

●（情報の周知）

ニュースレターによる法改正情報の発信や、社内イントラネットによるマニュアルの展開を行うとともに、カードの配布やポスターの掲示、社内イントラネットやグループ報等により、内部通報制度の継続的な周知を行っています。

Governance

# コンプライアンス

## モニタリングの実施・通報への対応

### ●（モニタリングの実施）

当社グループにおいては、トップリスクと位置付けている競争法遵守、贈収賄防止及び安全保障貿易管理に関し、定期的なモニタリングを実施しています。グループ会社においては、KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラムを順次導入し、コンプライアンス体制、競争法、贈収賄防止、安全保障貿易管理等についての活動状況を確認しています。

### ●（通報への対応）

当社グループでは、様々なステークホルダーの皆様からの通報や問い合わせを受け付ける窓口を設けています。

例えば、外部弁護士事務所を窓口とする内部通報制度を整備し、贈収賄、横領、カルテル、ハラスメント等、あらゆる不正行為について、匿名による通報や相談（以下「通報等」という。）を受け付けています。通報等を受け付けた場合は、関係者の守秘義務と通報者の保護を徹底しながら、必要なリソースとスキルを用いて、適切に対応しています。

ホームページでは、問い合わせフォームにて、ステークホルダーの皆様からの匿名の問い合わせを受け付けており、その内容が当社グループによる不正・腐敗行為の告発である場合には、内部通報制度と同様に、関係者の守秘義務を徹底しながら適切に対応しています。

また、当社においては、内部通報制度の窓口を社内外に複数設け、社外のお取引先様からの通報等も受け付けています。

[2023年度通報受付件数：117件（国内外のグループ会社を含む。）]

## 見直し・改善

### ●（見直し・改善）

当社グループにおいては、当社、国内グループ会社及び一部の海外グループ会社の社員を対象にコンプライアンス意識調査を実施するとともに、モニタリングや通報等への対応を通じて把握した課題や社内外の動向等を踏まえて、コンプライアンスに関する取組みを適宜見直しています。コンプライアンスに関する改善計画は、コンプライアンス委員会において策定され、取締役会に上程されます。

個別法令の分野においても、法改正の状況や社内外の動向等を踏まえて、取組みの見直しを行っています。

## 4. コンプライアンス活動の具体的状況

実績

| |
|---|
| **〈コンプライアンス委員会の開催〉**<br>取締役会の諮問機関である「コンプライアンス委員会」を4回開催し、前年度活動実績の報告や年度計画の策定・承認等を実施しました。 |
| **〈KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラムの実施〉**<br>「KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラム」に基づき、「トップコミットメント」と「教育」に注力した取組みを実施しました。また、グループ会社にも同プログラムを順次導入し、コンプライアンス体制、競争法、贈収賄防止、安全保障貿易管理等についての活動状況を確認しました。 |
| **〈コンプライアンス研修の実施〉**<br>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」に体系化し、オンライン研修・eラーニングも活用しながら、計画どおり実施しました。 |
| **〈モニタリング活動／内部通報制度の利用状況〉**<br>競争法や安全保障貿易管理等に関する定期モニタリングを実施しました。内部通報制度においては、国内外のグループ会社を含めて117件の通報を受け付け、適切に対応しました。また、その対応状況については、コンプライアンス委員会に報告しました。 |
| **〈コンプライアンス意識調査の実施〉**<br>2023年度も当社、国内グループ会社及び一部の海外グループ会社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、2024年度のコンプライアンス推進活動を計画しました。 |

# コンプライアンス

## 5.個別法令に関する取組み例

### 贈収賄防止

方針

「KOBELCOグループ贈収賄防止ポリシー」及び社内規程等において、公務員やお取引先様への贈賄及びお取引先様からの収賄を禁止し、これに違反した場合には、厳正な処分を行うこととしています。

体制

贈収賄行為は、事象発生時の影響が特に重大と予想されるため、当社グループのトップリスクと位置付け、グループを挙げた体制整備を行っています。年度毎の活動状況や体制整備の進捗状況は、各事業部門長が出席する事業活動審議会で報告され、翌年度の活動計画立案に活かされています。

公務員に対する接待・贈答については、事前に承認を得ることとし、その支出の状況については、定期的なモニタリングを行っています。

また、ビジネスパートナー（契約業者、代理店、コンサルタント等を含む。）の起用にあたっては、贈収賄防止の誓約を求めるなどの適格性審査を実施しています。

社員に対し、贈収賄防止に関する定期的な研修（eラーニングを含む。）を実施するとともに、米国のFCPAや英国のUKBAをはじめとする海外法令についても、マニュアルを作成して情報提供を行っています。

実績

2023年度において、贈収賄に関して罰金、制裁金、和解金の生じた事例はありません。

### 競争法遵守

方針

社内規程等において、競争法違反行為を禁止し、これに違反した場合には、厳正な処分を行うこととしています。

体制

競争法違反行為は、事象発生時の影響が特に重大と予想されるため、当社グループのトップリスクと位置付け、グループを挙げた体制整備を行っています。年度毎の活動状況や体制整備の進捗状況は、各事業部門長が出席する事業活動審議会で報告され、翌年度の活動計画立案に活かされています。

営業部門における競争事業者との接触については、その情報交換の内容を記録し、報告することとしています。報告された内容は、複数の部門で確認し、万一、問題のある情報交換が認められた場合には、必要な措置を速やかに講じることとしています。

社員に対しては、競争法遵守に関するマニュアルを作成して周知するとともに、定期的な研修（eラーニングを含む。）を実施しています。また、ヒアリング等を実施し、営業部門の活動状況把握に努めています。

実績

2023年度において、競争法に関して罰金、制裁金、和解金の生じた事例はありません。

Governance

# リスクマネジメント

## 基本的な考え方

方針

全社規程「リスク管理規程」に則り、国際規格である「COSO」を参照しながら当社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」として特定しています。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。

**リスクの分類と定義**

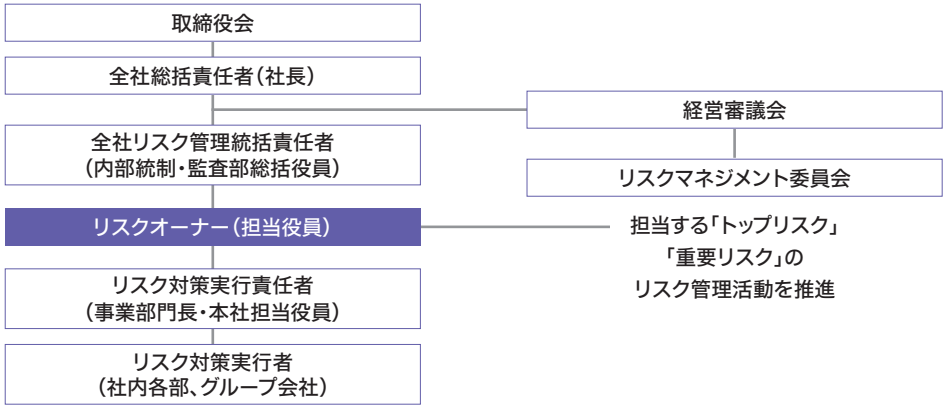
| リスクの分類 | 定義 |
|---|---|
| トップリスク | 重要リスクのうち、事象発生時の影響が特に重大と予想されるリスク |
| 重要リスク | 当社グループ及びステークホルダーの皆様に重大な影響を及ぼすリスク |
| 各部・各社リスク | 各部・各社で選定されたトップリスク・重要リスク以外のリスク |

## マネジメント体制

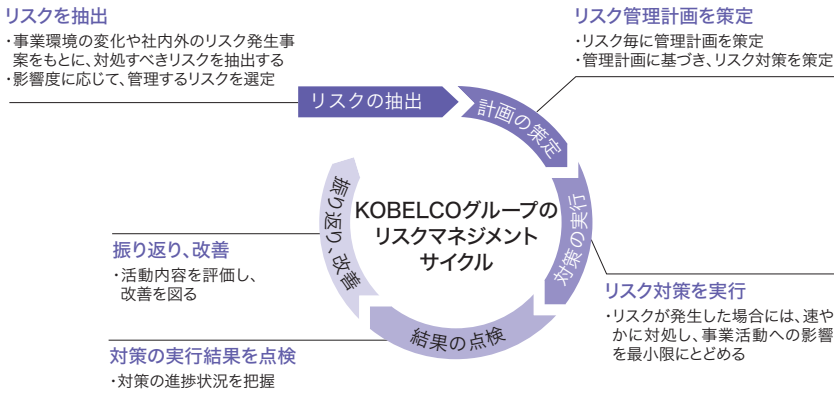
体制

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。

**マネジメント体制**




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は「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、グループ横断の取組みとして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。



Governance

# リスクマネジメント

## 主なリスクへの対応

実績

| リスク | 取組み(例) | 実績 |
|---|---|---|
| 自然災害・パンデミック | • 各拠点で策定済みの事業継続計画(BCP)の維持管理及び見直し・改善<br>• 最新のハザードマップ等の情報に基づいた風水害対策の見直しや訓練の実施等<br>• 安否確認システム、被害情報収集システムの導入・運用<br>• 新型感染症対応ガイドラインに基づく感染対策の実践、徹底 | 【防災・安全衛生に関する取組み】<br>防災　P.56-57<br>安全衛生　P.51-53 |
| 品質 | • 社外有識者が過半数を占める「品質マネジメント委員会」による再発防止策を含む品質マネジメント強化活動のモニタリング及び提言<br>• 「信頼向上プロジェクト」の一組織であった「KOBELCO TQM推進会議」を、経営審議会の補佐機関として「KOBELCO TQM推進委員会」に移行し、グループ全体でKOBELCO TQM活動の取組みを強化・推進<br>• 品質監査、及び品質ガイドラインへの適合推進 | 【品質に関する取組み】<br>品質　P.93-94 |
| 安全管理 | • 「作業前・行動前の安全確認、安全確保」ができる安全人間の育成(安全文化風土の醸成)<br>• グループ会社(国内・海外)の安全監査と支援強化<br>• 機械安全の推進<br>• DX化を伴う安全衛生の取組み<br>• 労働安全マネジメントシステム構築に向けた取組み | 【安全管理に関する取組み及び休業災害度数率推移等】<br>安全衛生　P.51-53 |
| 環境規制 | • 環境管理の強化(環境マネジメントシステムの推進)<br>• 環境監査の実施(書面監査・現地監査)<br>• 国内外の事業所での環境教育・学習 | 【環境経営に関する取組み】<br>環境マネジメント　P.26-30<br>水資源の適正管理　P.31-33<br>資源循環　P.34-37<br>環境保全　P.38-40<br>生物多様性　P.41-45 |
| サプライチェーン | • 「調達基本方針」及び「お取引先様へのお願い」に、責任あるサプライチェーン構築に向けた対応方針を追加した「CSR調達基本方針」を公表し、PDCAサイクルの仕組みを策定<br>＜対応方針＞<br>①お取引先様に対する「お取引先様へのお願い」の仕入先への周知の要請<br>②お取引先様に対する「お取引先様へのお願い」の遵守の要請と当社による改善支援<br>③当社からの情報開示<br>④当社とお取引先様との協働<br>⑤当社社員・グループ会社・関連会社との協働<br>• CSRアンケート調査の実施<br>• 重要な項目(人権・紛争鉱物)への遵守状況に関する調査の実施<br>• サプライヤーに関する苦情処理窓口の設置 | 【責任あるサプライヤー構築に関する取組み】<br>責任あるサプライチェーンの構築　P.69-71 |

当社の事業等のリスクについては、投資家様の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を有価証券報告書に記載しています。

▶有価証券報告書

# 品質

## 方針

KOBELCOグループは、品質事案の再発防止策の推進を第一優先に、品質マネジメント及び品質管理プロセスの強化に関わる取組みを進めています。「KOBELCOの6つの誓い」で示す「品質憲章」の全社員への浸透を図り、KOBELCO TQMの活動を推進して、お客様・お取引先様の視点で、「お客様をはじめとするステークホルダーの皆様に信頼され喜ばれる品質」を目指していきます。

1.「信頼される品質」を提供できる基盤の強化
2.「喜ばれる品質」を提供するためのマネジメント力の強化

**品質憲章**

KOBELCOグループは、製品、サービスにおいて「信頼される品質」を提供するために法令、公的規格ならびにお客様と取り決めた仕様を遵守し、品質向上に向けてたゆまぬ努力を続けてまいります。

### 取組み事項

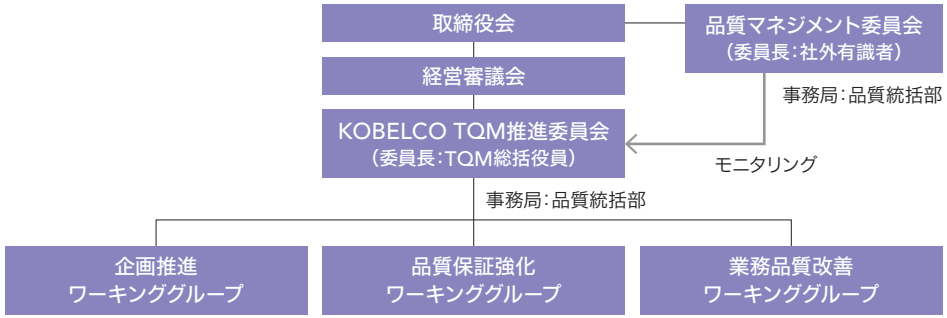
● 1.「信頼される品質」を提供できる基盤の強化

1) 品質コンプライアンス事例の共有・教育、コミュニケーション改善による風化防止（品質データの不適切な扱いの撲滅）
2) 再発防止と水平展開の着実な実行（PDCA、SDCA）による重要品質事案の低減
3) 重要品質事案、各階層のリスクを活用した品質KYによる未然防止活動強化

● 2.「喜ばれる品質」を提供するためのマネジメント力の強化（KOBELCO TQM活動）

1) 実践マネジメントプログラム及びKPIマネジメント（ROIC管理）を通じたミドルマネジメントからの方針管理／日常管理の実践
2) 小集団改善活動の教育及び活用による問題解決力の向上、スタッフ改善活動の活性化

## 体制




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

## 目標

| 中期品質目標（KGI） | |
|---|---|
| 品質ガイドライン認定拠点率 | 2025年度：100% |
| KOBELCO TQM 実践マネジメントプログラム修了率 | 2025年度：室長　100%<br>2027年度：管理職及びグループ会社の対象者　100% |

### 品質マネジメント委員会

四半期に一度程度、当社グループの事業所を訪問し、事業所の活動状況、品質マネジメントシステムの状況を現地確認のうえ、改善提言を行うとともに、2020年度よりスタートしたKOBELCO TQM活動、いわゆる総合的品質マネジメント活動を含む全社の活動状況についても、2024年度に新設したKOBELCO TQM推進委員会を通じて定期的に報告を受け、提言を行っています。

Governance

# 品質

## KOBELCO TQM推進委員会

四半期に一度程度、当社グループの事業所を訪問し、事業所の活動状況と事業部門及び全社共通施策の進捗を確認、協議することで、グループ全体でのレベル向上を図っています。

## ワーキンググループ

### ●企画推進ワーキンググループ

「喜ばれる品質」を社内へ提供するために、KOBELCO TQMの活動をグループ全体に展開、推進しています。TQMを有効に実践し、自立自走で改善活動を推進するために、組織能力の向上に取り組んでいます。足もとはミドルマネジメント層のマネジメント力向上について、TQMの知識の習得から実践での活用にフェーズを移行しています。また、スタッフへのTQMの知識習得の強化、拡大にも注力しています。

### ●品質保証強化ワーキンググループ

「信頼される品質」の基盤強化として、品質事案の風化防止活動、重要品質事案低減に向けた取組み、未然防止活動を進めています。品質ガイドラインに適合認定した拠点数（2021年度より開始）は、2023年度末に累計75拠点となりました。残る拠点の適合認定を、2025年度末までに完了するように進めています。品質キャラバン隊により拠点の困り事を吸い上げ、DX、IT技術等を活用した品質データの健全性向上を継続して推進しています。

### ●業務品質改善ワーキンググループ

小集団改善活動においてQCサークル活動とスタッフの改善活動を活性化させ、経営課題を「全員参加の改善活動」によって達成し続けることで、「持続的に成長するKOBELCO」を目指しています。今年度より業務改善賞を立上げ運用を拡大します。5S活動では、安全で働きやすい快適な職場環境を自らが整備・維持できる仕組みを構築していきます。

# 税務リスク

## 税務に関する方針

方針

### ● 基本方針

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うえでの株主様・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、税務に関するガバナンスについてもその充実に取り組むとともに、納税義務を果たすことで社会の発展に貢献します。

### ● 法令遵守

当社グループは、事業活動を行う各国の税法や国際的な租税ルール等を遵守し、事業活動に関連する租税について、適正な納税地で適正な額を納税します。

### ● 税務リスクへの対応

当社は、税務リスクについて重要性、合理性を考慮して適正に対応します。税法の解釈や税法上の取り扱いについて判断が難しい場合には必要に応じて外部専門家への相談や税務当局への事前照会を実施します。

当社と海外グループ会社との取引価格についてOECD移転価格ガイドライン等に照らして適切な価格設定になっているかどうか検証し、判断が難しいケースについては移転価格事前確認制度申請等により関係各国の確認を求めます。

### ● 税務プランニング

当社は、事業実体を伴わない、タックスヘイブンの利用等の税額の削減のみを目的とする税務プランニングは行いませんが、事業遂行に際しては、各国税法の趣旨を十分に踏まえたうえで、事業活動の範囲内で適用可能な税制上の優遇措置を利用するなど、経済合理性を追求します。

### ● 税務当局との関係

当社は、税務当局とコミュニケーションをとり、信頼関係をより強固なものにしていきます。税務当局からの要請に対しては、協力的に情報を開示します。

## 税務ガバナンス

体制

当社は、税務リスクを適切に管理し、適正な納税を行うため、税務ガバナンスの充実に向け、税制改正の周知や税務に関する教育等に取り組んでいます。

当社では税務に関する重要事項については税務ガバナンスの責任者である財務経理部を総括する役員に適時・適切に報告し、その指示のもと対応を行っています。

グループ会社においては、日常的な税務にかかる業務は各々のグループ会社で対応していますが、必要に応じて当社及び外部専門家のサポートを受けています。

## 地域別納税額

実績

**地域別納税額（連結CFベース）**

| 地域 | 単位 | 2022年度 | 2023年度 |
|---|---|---|---|
| 日本 | 億円 | 176 | 189 |
| | （比率）% | 85 | 75 |
| 日本以外 | 億円 | 30 | 62 |
| | （比率）% | 15 | 25 |
| 合計 | 億円 | 206 | 251 |

※連結決算ベースの法人税等の支払額。

Governance

# 情報セキュリティ（サイバーセキュリティ）

## 情報セキュリティ基本方針

方針

KOBELCOグループは、情報セキュリティに関するリスクについて、経営リスクの一つとして重視しており、当社グループ全体で適切な対策に取り組むために、情報セキュリティ基本方針を定め、情報セキュリティ対策を推進しています。

### ● 情報セキュリティ基本方針

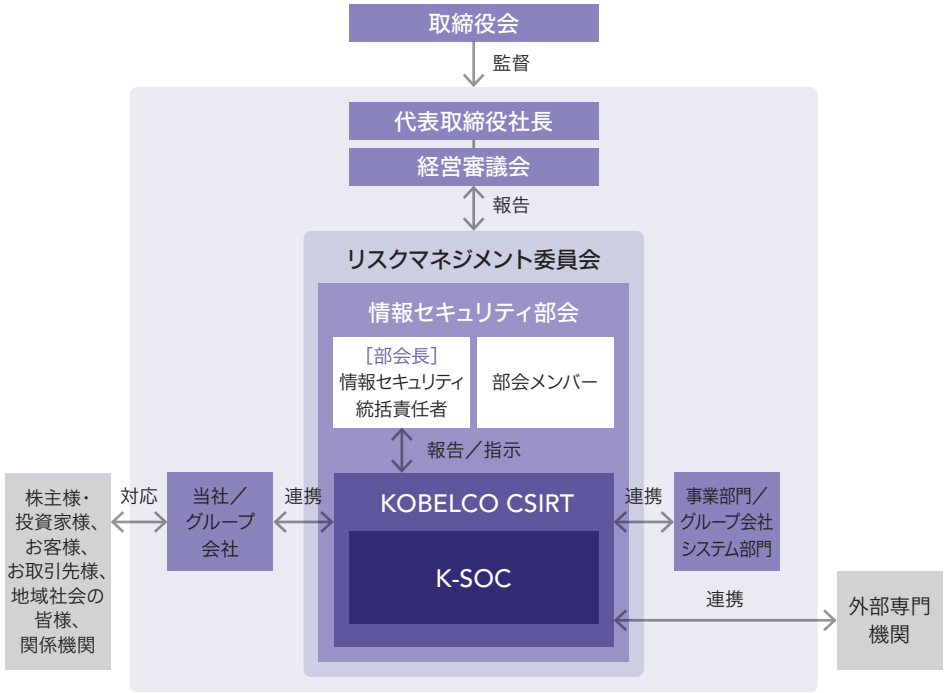
・情報セキュリティ保護体制の構築
・PDCAサイクルに基づく情報セキュリティフレームワークの確立
・情報セキュリティに関する規程・標準の整備
・情報セキュリティ対策の徹底

## 情報セキュリティ推進体制

体制

当社グループは、情報の秘密保持に細心の注意を払っており、サイバー攻撃等による不正アクセスや情報漏洩等を防ぐため、管理体制を構築し適切な安全措置を講じています。情報セキュリティ推進体制（情報セキュリティ部会、KOBELCO CSIRT※1／K-SOC※2）と役割は以下のとおりです。

※1 Computer Security Incident Response Team
※2 KOBELCO Security Operation Center




### ● 情報セキュリティ部会

情報セキュリティ統括責任者（役員）を部会長とする情報セキュリティ部会では、当社グループの情報セキュリティに関する基本方針や重要実施事項を決定します。

### ● KOBELCO CSIRT／K-SOC

KOBELCO CSIRTでは、IT部門、法務部門、情報システム関係会社が連携し、サイバー攻撃被害の未然防止、また、情報セキュリティインシデント発生時の被害拡大抑止のため、セキュリティ規程・標準類の改廃、役員・社員等への情報セキュリティ教育や訓練の企画・実施、インシデント発生時の対処等を行っています。

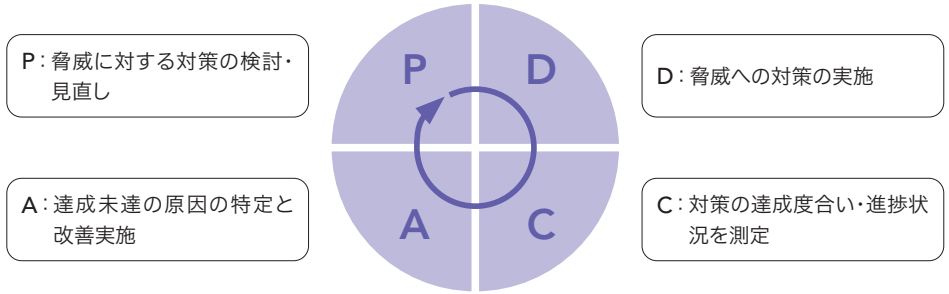
# 情報セキュリティ（サイバーセキュリティ）

## 情報セキュリティ活動目標

戦略・目標

当社グループでは、リスクアセスメントを通し、対策を決定、セキュリティ活動の結果を監査で確認するなど、PDCAサイクルを回すことでセキュリティレベルを高め、重大なセキュリティ事故※の発生0件を目指します。

※サイバー攻撃による工場ラインの停止や重要な機密情報の漏洩といった、経営や社会への影響が大きい情報セキュリティ事故。

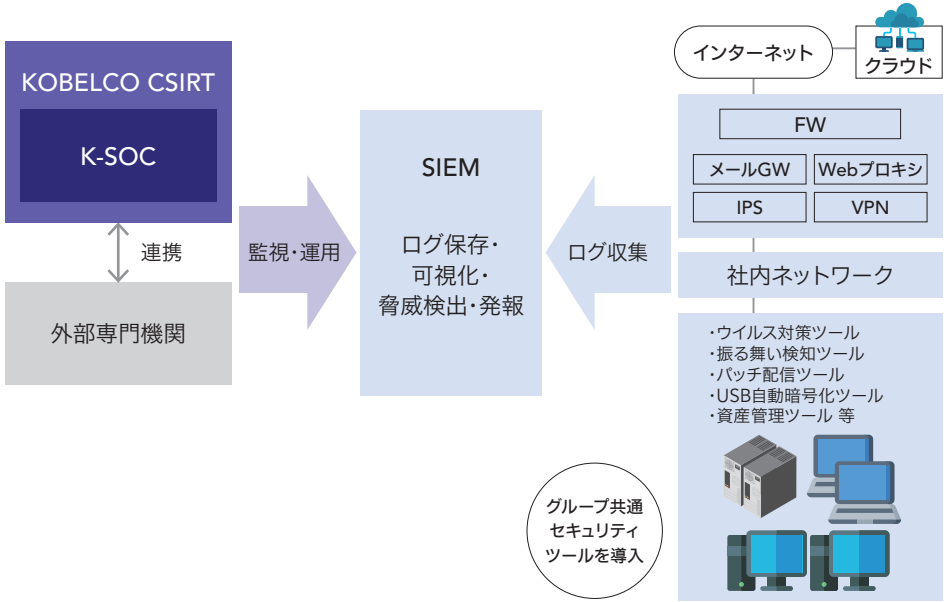



## 情報セキュリティの取組み

実績

### ● セキュリティツール統合と監視

サイバー攻撃への対応として、国内外のグループ会社を含めたセキュリティツールを統合して一元管理し、24時間365日ログを監視、マルウェア感染や不審な挙動・インシデント兆候の早期発見、初期対応から封じ込めを実施しています。




### ● 情報セキュリティ教育・訓練

当社グループの役員・社員等に対し、eラーニングによる情報セキュリティ教育や標的型メール訓練を定期的に行うことで、情報セキュリティに関する意識、理解度及び対応力の向上に努めています。

### ● 情報セキュリティ監査

グループ共通のセキュリティ基準である「グループ情報セキュリティ標準」の遵守状況を毎年の内部監査で確認し改善していくことで、グループ全体の情報セキュリティ管理レベルの向上に努めています。