

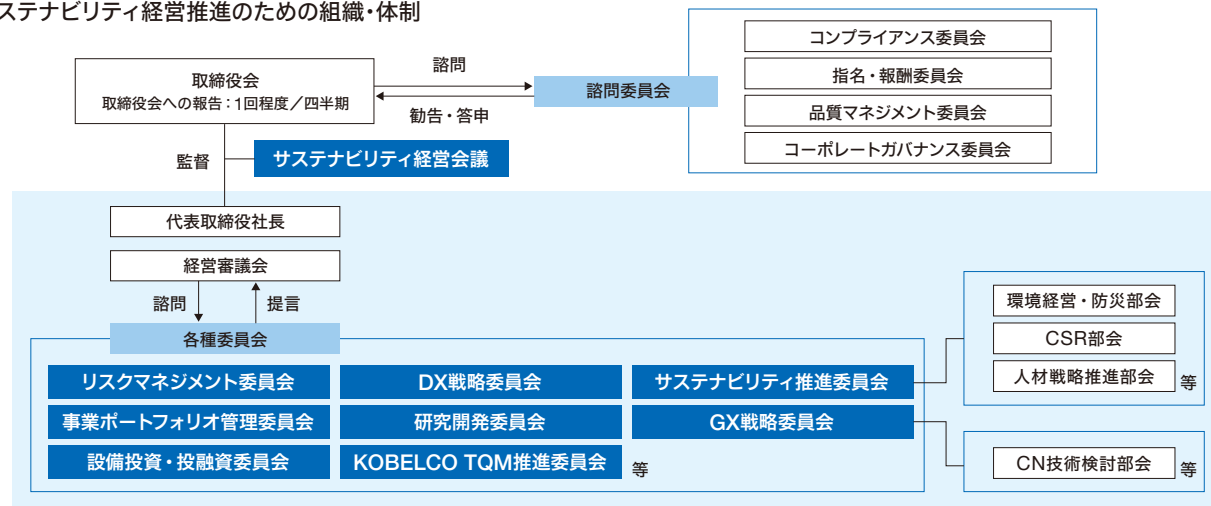
サステナビリティ経営の推進

KOBELCO グループのサステナビリティ経営の推進について

KOBELCO グループでは、事業活動を通じて社会課題を解決することにより持続的な成長を図っていくという考えのもと、企業に求められる様々な社会的責任を果たすとともに、より良い技術・製品・サービスの提供を通じて、社会課題の解決に貢献していくことで、更なる企業価値の向上に取り組んでいます。当社グループのサステナビリティ経営の推進については、サステナビリティ推進委員会をはじめとした経営審議会の補佐機関である各種委員会が中

心となって取り組んでいます。2024年度にはCO₂削減推進部会をサステナビリティ推進委員会から独立させてGX戦略委員会とすることで、GX戦略をより一層推進する体制に見直しを行いました。また、全取締役で構成する「サステナビリティ経営会議」を新設し、当社グループのサステナビリティに関する主要な活動について事業部門を含む執行側との幅広く、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しています。

サステナビリティ経営推進のための組織・体制



サステナビリティ経営推進のためのマテリアリティに対応した取り組み

当社グループは、2021年に、グループ企業理念を起点とし、中長期的な時間軸の中で社会課題の解決や価値創造を通じて、当社グループが持続的に成長し、社会にとってかけがえのない存在となるために取り組むべき5つのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。マテリアリティの各項目については、マテリアリティをより具体的に実現するため、指標・目標を設定しており、サステナビリティ推進委員会にてその進捗を管理しています。

事業活動を取り巻く環境は引き続き大きく変化しています。この1年でも、気候変動対応に対するより一層の取り組み強化の動きや、生物多様性に関する取り組み、サプライチェーン

やダイバーシティ&インクルージョンに対する取り組み等といった様々な観点での対応が求められています。当社グループは、5つのマテリアリティに取り組むことでこれらの課題解決を推進し、持続的な成長の実現に取り組んでいます。

当社グループの事業活動は多岐にわたっており、世界各国に拠点を有しているため、そこで働く社員も多様性に富んでいます。我々はダイバーシティ&インクルージョンに取り組む、一人ひとりの人格・個性・多様性を互いに尊重し、それぞれが最大限に能力を発揮して生き生きと働ける職場環境を実現し、社会課題の解決や新たな価値創造に取り組んでいます。

マテリアリティの特定プロセス及び指標・目標について マテリアリティ及び指標・目標 P.12-15参照

5つのマテリアリティ

グリーン社会への貢献

低炭素社会、循環型社会への取り組みを統合的に進めていくことにより持続可能な社会を目指します。



安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献

地域社会へのエネルギーの安定供給やお客様のニーズに即した素材・機械の提供により、社会課題を解決し、安全で安心なまちづくり、ものづくりに貢献します。



人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供

製造現場及びオフィス業務のデジタル化を推進し、効率的な生産活動を推進します。また、多様な人材、技術をもとに新たな価値を創造し、社会課題を解決していきます。



多様な人材の活躍推進

多様な人材が個々の能力を最大限に発揮できる企業を目指し、職場環境・組織風土の改革を推進していきます。また、すべての社員の成長を全面的に支援し、更なる能力発揮を目指すとともに、長時間労働の解消や休暇取得の促進を含めた働き方変革を積極的に進めていきます。



持続的な成長を支えるガバナンスの追求

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お客様、お取引先様、株主・投資家様、地域社会の皆様、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、これらすべ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。グループ企業理念をあらゆる事業活動の基盤とし、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。





グリーン社会への貢献

低炭素社会、循環型社会への取組みを統合的に進めていくことにより持続可能な社会を目指します。

■ 主なモニタリング指標

1	気候変動対応	生産プロセスにおけるCO ₂ 削減
2		CO ₂ 排出削減貢献量及び関連製品売上高
3		電力事業におけるCO ₂ 削減
4	資源循環対応	水リサイクル率
5		規制地域における汚濁物質(COD、総りん)排出量
6		TNFDに準拠した情報開示

詳細はESGデータブック2024「E(環境)」P.10-47参照



環境経営基本方針

3つのVISIONに基づく環境経営で、「安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。」を目指します。

「安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。」を実現するために、すべての生命を育む健全な地球環境を次世代に引き継ぐことは、私たちに課せられた大きな使命であると考えています。そのた

めにKOBELCOグループは3つのVISIONからなる環境経営基本方針のもと、長期方針の策定、目標を設定し、環境経営を推進しています。

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

環境経営基本方針

KOBELCOグループは、環境先進企業グループとして以下を実践することにより、社会的責任を果たすとともに、環境力を高め企業価値を向上させる。

VISION
1

環境に配慮した生産活動

VISION
2

技術・製品・サービスでの環境への貢献

VISION
3

社会との共生・協調

資源循環対応(水資源の適正管理)

当社グループの製造拠点においては、冷却用や洗浄用等に多くの水を使用しており、水不足をリスクと認識しています。また激甚化の傾向にある豪雨等の水害については、操業への影響が生じるリスクがあります。当社グループにおいては、国内の生産拠点での水不足・水害に関して WRI(世界資源研究所)が提供しているAqueductを用いた評価ではリスクが低い結果となっていますが、万が一に備え、生産工程において水使用の効率化、水の循環使用を徹底することで、水使用量の削減を進め、水のリサイクル率の向上に取り組んでいます。

また、排水に係る環境法令・条例・協定の違反については、公共用水域の環境や生物等へ影響を及ぼすリスクがあると認識しています。排水リスクへの対応として、生産工程からの排水の特性に適した処理システムで浄化することで、規制を遵守することはもちろん、公共用水域への汚濁負荷物質の排出抑制に取り組んでいます。

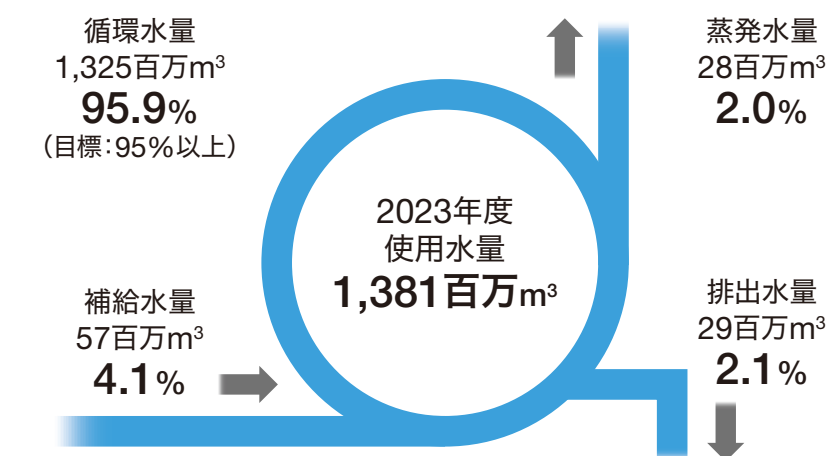
これらの取組みの管理指標として水リサイクル率、COD及びりんの汚濁負荷量についてそれぞれ目標値を定めており、実績は下図・表のとおり、いずれも目標を達成しています。

排水汚濁負荷量の状況

(単位:t/年)

項目	目標	2021年度	2022年度	2023年度
COD	474以下	244	213	227
総りん	23以下	3	4	7

水のリサイクル状況(水利用の多い国内グループ会社を含む)



グリーン社会への貢献

生物多様性の保全に向けた取組み

● コベルコ生物多様性指針

当社グループは、地球に息づく豊かな生態系を守ることが、環境活動の重要なテーマであると認識し、2010年12月に独自の「コベルコ多様性指針」を策定し、事業活動を通じて生物多様性の保全や貢献に取り組んでいます。

- 当社グループは、生物の多様性の保全が重要であることを認識し、ここに指針を定め、生物多様性の保全のための活動を推進する。
1. 事業活動が生物多様性に影響を与えていることを認識し、その影響を低減するため継続的に努力する。
 2. 生物多様性に貢献する「技術・製品・サービス」の開発に積極的に取り組む。
 3. 生物多様性に関する取組みを開示し、社会と共有する。
 4. 地域社会と連携して生物多様性に関する活動を推進する。
 5. すべての社員が、生物多様性に配慮した行動を積極的に行う。

● TNFDの提言に基づくLEAPアプローチ

2023年9月に自然関連情報開示枠組である自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)による提言の正式版が発行され、リスクアセスメントの手法としてスコーピングを含めたLEAPアプローチが提示されています。当社グループは、事業活動の自然関連リスクについて、この枠組みに沿った開示を段階的に進めていくこととしています。

・スコーピング

当社グループの各事業分野における原材料調達、製造、使用の各段階それぞれについて、自然への影響、依存の大小を概観するため、UNEP(国連環境計画)が開発したツールであるENCORE*1ツールを活用して分析を行いました。その結果から、当社グループの事業拠点のほか、環境への影響・依存度が高くかつ事業規模が大きい鉄鋼事業のサプライチェーン拠点についてさらに分析を行うこととしました。

・Locate(直接操業の拠点、主な鉱山の現状把握)

当社グループの生産拠点及び鉄鋼事業のサプライチェーンの主要な鉄鉱石鉱山と石炭鉱山について、周辺の生物

多様性保全上重要な地域に影響を及ぼす可能性について、IBAT*2を用いて評価を行いました。

その結果、当社グループの生産拠点については半径3km以内に自然保護地域(ラムサール条約で登録された湿地、世界自然遺産、IUCN*3が規定する自然保護地域カテゴリー1(原生自然区域)～3(天然記念物)のサイト)がないことを確認しています。主要な鉱山については、保護地域に近接していますが、いずれも生物多様性等環境保全に取り組んでいることを確認しています。

- *1 ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure) : 事業活動の自然への依存、影響関係を可視化するツール
*2 IBAT(Integrated Biodiversity Assessment Tool) : 自然保護に関する基礎データや最新情報にアクセスできるツール
*3 IUCN(International Union for Conservation of Nature and Natural Resources) : 国際自然保護連合

● 自然関連の貢献

鉄鋼スラグは、これまでの実証試験により、海藻が繁茂する等、海洋環境の修復に効果があることが確認され、漁業者から評価を得ています。その結果、鉄鋼スラグ水和固化体が須磨地区潜堤築造工事の潜堤構築材として採用されています。また、大阪湾沿岸をブルーカーボン生態系の回廊としてつなぐ構想として大阪府と兵庫県が共同で設立した「大阪湾ブルーカーボン生態系アライアンス(略称:MOBA)」に、当社は会員として参画し、スラグを活用した藻場造成の可能性を広げていきます。



潜堤構築材(中詰材:鉄鋼スラグ水和固化体)

TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示



当社は、2020年12月に、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明しました。

詳細はESGデータブック2024「気候変動への対応」P.15-25参照

基本的な考え

KOBELCOグループは中期経営計画(2024～2026年度)における最重要課題の一つを2050年に向けた「カーボンニュートラルへの挑戦」としており、2030年に、生産プロセスにおけるCO₂排出を30～40%削減する(2013年度比)という目標の達成に向けて取組みを進めています。

当社グループはこれからもCO₂削減を通じて、「KOBELCOが実現したい未来」である「安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。」の実現に貢献していきます。

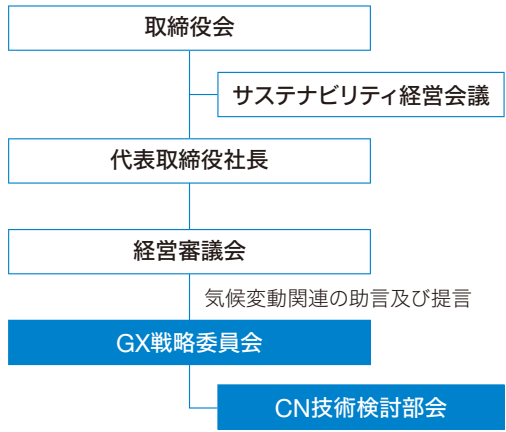
ガバナンスとリスク管理

気候関連リスク及び機会に係る課題を専門的に取り扱う組織で、経営審議会の補佐機関であるGX戦略委員会(委員長:取締役執行役員)を設置し、気候変動に関する戦略的な検討を行うこととし、気候関連のリスクと機会について全社横断的に検討・活動を行っています。

GX戦略委員会の検討結果や活動成果は、四半期に一度、取締役会へ報告を行ったうえで、取締役会の監督・指

導を受けており、取締役会が気候変動に関わるリスクに対して直接ガバナンスを行う体制としています。

また、サステナビリティ経営会議において、カーボンニュートラルを重要テーマの一つとして、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い、モニタリングを強化しています。



取締役会	経営に重要な影響を与えるCO ₂ 削減関係の施策の監督	四半期に一度
サステナビリティ経営会議	認識共有や意見交換を行いモニタリングを強化	四半期に一度
経営審議会	CO ₂ 削減対応に関する重要事項の審議決定	年1回以上
GX戦略委員会	CO ₂ 削減に関する重要事項の審議	年4回以上
(GX戦略委員会委員長 取締役執行役員 木本 和彦)		

グリーン社会への貢献

戦略

当社グループでは、国際エネルギー機関(IEA)等が提示する社会シナリオ、一般社団法人日本鉄鋼連盟や一般社団法人日本アルミニウム協会等の業界団体が策定・公表している長期ビジョンや、国のエネルギー政策等を考慮し、中長期的な気候関連のリスクと機会の分析を進めています。また、その分析により、当社グループ実行項目の適正性を評価しています。

気候関連リスク

今後、カーボンプライシング導入をはじめとする気候変動に関する環境規制の強化等が当社グループの業績及び

財務状況に大きな影響を与える可能性があります。また、近年、洪水・台風に関する被害が激甚化する傾向にあり、気候変動による災害の増加により、生産量低下、サプライチェーンの混乱等が予想されます。

気候関連機会

気候関連問題の国際的な関心の高まりを背景に、CO₂排出量が少ない製品・サービスへの需要が増加しており、自動車軽量化に貢献する素材・部品やMIDREX®プロセスといった当社グループのCO₂削減貢献メニューの需要が中長期的に増加することが期待されます。

短・中期、長期の気候関連のリスク及び機会			
リスク		機会	
短・中期 (～2030年度)	長期 (～2050年度)	短・中期 (～2030年度)	長期 (～2050年度)
政策・法制度	規制強化によるコスト増加	CO ₂ 削減貢献技術・製品・サービス (自動車軽量化、MIDREX®プロセス等)の需要増加	
市場と技術の移行	低炭素技術に関する設備投資、 研究開発費、操業コストの増加		
評判	不十分な情報開示、情報開示の 遅れ等による企業イメージの悪化	気候関連問題に対して 先進的な企業として差別化	
物理的リスク (災害等)	洪水・台風等の災害増加による生産量低下、 サプライチェーンの混乱	防災に関する公共投資、設備投資の 増加による製品需要の増加	
	海面上昇・高潮被害による沿岸部 の工場の対策費増加、生産量低下		

リスクと機会への対応(研究開発)

生産プロセスにおけるCO₂削減

製鉄プロセスのCO₂削減に向けて、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が推進する事業に鉄鋼他社とともに参画し、実用化に向けて技術開発を推進しています。その一つ「製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト」は国の「グリーンイノベーション(GI)基金事業」に採択されており、2050年のカーボンニュートラルに向けた取組みを推進しています。

技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献

既存の削減貢献メニューである自動車軽量化に貢献する素材・部品、ヒートポンプ等では、更なるCO₂削減効果の追求を目的として、継続的な技術開発を進めています。また、新たなCO₂削減貢献技術・製品・サービスの開発にも積極的に取り組んでおり、MIDREX H2™(100%水素直接還元)の競争力維持・強化に向けた開発や、水素利活用システムの実証実験を進めています。

シナリオ分析

将来の気候関連のリスクと機会を把握するため、短・中期(2030年)及び長期(2050年)におけるシナリオ分析を実施しました。シナリオ分析にあたっては、国際エネルギー機関(IEA)が公表する2℃シナリオ(SDS)、1.5℃シナリオ(Net Zero by 2050)、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第6次評価報告書の4℃シナリオを用いており、それに加えて一般社団法人日本鉄鋼連盟や一般社団法人日本アルミニウム協会等、当社所属の業界団体が公表する長期ビジョンも参照して分析・評価を実施しています。なお、電力事業については、国のエネルギー政策と密接に関係するため、日本政府のエネルギー政策をベースとしてシナリオ分析を実施しています。また、外部環境の変化も踏まえ、定期的にリスクと機会の分析・評価の見直しを行っています。

ビジネスへの影響

当社グループのCO₂排出量の90%以上は製鉄プロセスに由来するため、鉄鋼業の中長期的な動向は当社グループのビジネスに最も大きな影響を与えます。一般社団法人日本鉄鋼連盟の「長期温暖化対策ビジョン『ゼロカーボン・スチールへの挑戦』」によると、経済成長と1人当たりの鉄鋼蓄積量には一定の相関があり、また、人口が増えれば鉄鋼の蓄積総量は拡大することが示されています。したがって、今後、世界の経済成長と人口増加により鉄鋼の需要は増加し続けると予測されます。

鉄鋼の生産は、天然資源(鉄鉱石)からの生産(主に高炉、直接還元鉄)と、スクラップの再利用(主に電炉)による生産に大別することができ、一般社団法人日本鉄鋼連盟の予測によれば鉄鋼の蓄積総量の拡大によりスクラップの再利用が大きく増加することが見込まれています。一方で、スクラップの再利用だけでは鋼材需要を満たすことはできず、天然資源(鉄鉱石)からの生産も、引き続き現在と同程度必要となることが予測されています。

気候変動への対応やその情報開示に対する関心が高まる中、鉄鋼業においてもCO₂削減への取組みの重要性は今

後も高まることを見込まれています。そのため、政府・地方自治体の皆様、投資家様、お客様等のステークホルダーの皆様から、自社設備からのCO₂排出量の削減への取組みと、CO₂削減貢献メニューの拡販に対する関心等がさらに増加するものと予測しています。

リスクと機会

当社グループは、主力事業の一つとして鉄鋼製品の生産・販売を行っており、エネルギー多消費型の素材産業に該当します。当社グループのエネルギー起源CO₂排出量は15.6百万t(2023年度:Scope1,2合計)であり、日本の製造業の中でも上位に位置しています。そのことから、カーボンプライシングをはじめとする将来の気候変動に係る政策、法令・規制の動向は、経営に重大な影響を与える可能性がある移行リスクと認識しています。

また、物理的リスクとして地球温暖化の進行により、大気中の水蒸気が増加することで降水量が増加し、大雨や台風による被害が激甚化する傾向にあることが各種研究機関や気象庁等から報告されています。当社グループでも、近年の台風や大雨の激甚化による生産停止やサプライヤーチェーンの混乱のリスクが顕在化しつつあり、気候変動に伴う台風や洪水等の自然災害の激甚化は、生産活動の停止につながる、経営に重大な影響を与える可能性があるリスクと認識しています。

当社グループでは、全社のリスク管理上、「気候関連規制」と「自然災害への備え、復旧」を事象発生時の影響が特に重大と予想されるリスクである「トップリスク」に位置付け、リスク管理の強化を図っています。

一方で、機会に関して、気候関連問題の国際的な関心の高まりを背景に、CO₂排出量が少ない製品・サービスへの需要が増加しており、自動車軽量化に貢献する素材・部品やMIDREX®プロセスといった当社のCO₂削減貢献メニューの需要が中長期的に増加することが期待されます。



安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献

地域社会へのエネルギーの安定供給やお客様のニーズに即した素材・機械の提供により、社会課題を解決し、安全で安心なまちづくり、ものづくりに貢献します。

■ マテリアリティのモニタリング指標

7	「S+3E」のエネルギー供給	電力の安定供給の継続
8	ニーズに即した素材・機械の提供	鋼材のエコプロダクト比率
9		アルミ板の低CO ₂ 原料比率
10		環境関連機械製品受注比率(脱炭素・LNG等)
11		ICT建機累計販売台数(国内)
12		溶接ソリューション製品売上比率



電力の安定供給

KOBELCOグループは、神戸発電所及び真岡発電所の安定稼働により、地域社会への電力の安定供給に取り組んでいます。

国のエネルギー政策の基本方針であるS+3Eに沿って、発電燃料の安定調達や発電設備の適切なメンテナンス等

により発電所の安定稼働に万全を期して取り組んでいます。

当社グループは発電事業者としてお客様のニーズを満たすべく電力を安定供給するとともに、カーボンニュートラルに向けた取組みを着実に推進し、日本の電力システム維持の一翼を担い、電力の安定供給の継続に貢献し続けます。



神戸発電所



真岡発電所

ニーズに即した素材・機械の提供

当社グループでは世の中の変化に対応して、社会やお客様のニーズに即した製品を提供しています。

素材系製品

1 低CO₂素材

当社グループでは、カーボンニュートラルの社会要請に対応して低CO₂素材の提供に取り組んでいます。鉄鋼については、2022年5月に国内初(当社調べ)となる低CO₂高炉鋼材“Kobenable® Steel”を商品化しました。現在、自動車、建設、造船等の様々な分野で採用が進んでいます。

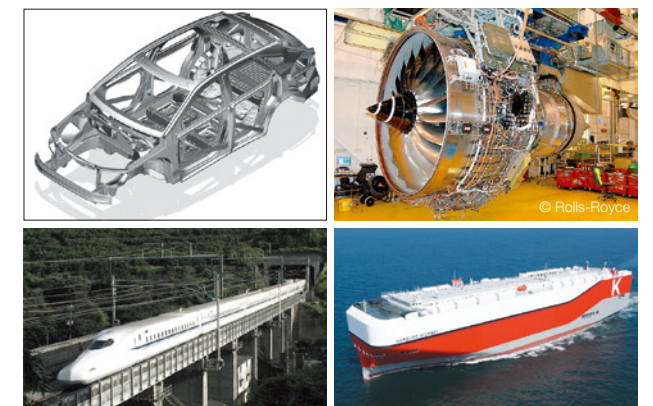
アルミ材については、グリーンアルミニウム原料を使用した製品の提供に取り組んでいます。当社製造工程でのCO₂削減に取り組むだけでなく、原料の精錬工程でCO₂排出量が少ないグリーンアルミ原料を調達し、自動車メーカー様向けにアルミ板材、アルミ押出・加工品、アルミ鍛造サスペンションへの適用を開始しています。また、缶材メーカー様、飲料メーカー様、商社の皆様等と共同でグリーンアルミによるCO₂削減を実現した缶を使用したアルコール飲料の数量限定販売を行いました。



グリーンアルミニウム原料を使用したアルミ缶

2 エコプロダクト

当社グループは低CO₂素材の提供だけでなく、お客様の製造工程でのCO₂排出量削減に寄与できる、熱処理工程が短縮・省略可能な線材・棒鋼製品等や、お客様が製造した製品での省エネルギー化に貢献する鋼材製品である、自動車向けハイテン、ばね用線材等の軽量化素材も提供しています。これらの軽量化素材をご使用いただくことで、自動車や航空機、造船、鉄道等各種モビリティの軽量化を実現し、燃費や電費の向上による社会のCO₂削減にも貢献しています。



3 溶接材料・溶接システム

当社グループは「溶接材料」「溶接ロボット・装置・電源」「溶接プロセス」の技術を保有する溶接総合メーカーであり、多種多様な溶接材料と、溶接作業の自動化や高品質化を実現する溶接システムにより、お客様の課題を解決する溶接ソリューションに取り組んでいます。

溶接が必要とされる製造業の多くでは、労働人口の減少による人手不足や技能伝承の課題に直面しています。当社グループの溶接ソリューションは、溶接工程の自動化や高効率化、溶接品質の安定化、検査工程や生産管理ツール等の周辺工程の支援システムを展開することで、溶接作業の軽減や人手不足解消に貢献しています。



鉄骨溶接ロボットシステム

ARC MAN™

安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献

機械系製品

1 機械事業

現在、エネルギー市場ではグリーンエネルギーへの転換が進んでいます。今後はLNGに加えてカーボンニュートラルなエネルギー源としての水素、アンモニアの需要拡大が見込まれています。当社グループの圧縮機、熱交換器、気化器は、エネルギーの「つくる」「はこぶ」「ためる」「つかう」のそれぞれの工程で使用されており、エネルギー転換の進展に貢献しています。



熱交換器・気化器



非汎用圧縮機



汎用圧縮機

2 エンジニアリング事業

エンジニアリング事業では、製鉄プロセスのCO₂削減に貢献するMIDREX®プロセス(直接還元製鉄法)に世界中から関心が寄せられています。これまでも世界各地に技術提供・プラント供給を行ってきましたが、既存のプロセス(MIDREX NG™)のほかに、水素を100%還元剤として用いるMIDREX H2™や、天然ガスを最大100%まで柔軟に水素に置き換えることができるMIDREX Flex™というプロセスも保有し、地域の水素の導入段階に合わせたソリューション提供が可能です。また、MIDREX®プロセスを

活用した取組みとして、低炭素鉄源供給の事業化についても検討を進めています。

(株)神鋼環境ソリューションでは、下水汚泥・食品廃棄物の消化ガス発電・燃料化や廃棄物発電等、エネルギー転換につながる取組みを推進しています。また、これまで廃棄されていた廃プラスチックをケミカルリサイクルすることによる資源循環システム構築に取り組んでいます。さらに、次世代エネルギーとして期待される水素の普及拡大及び低炭素社会の実現に向け、水電解式水素発生装置(HHOG)の拡販や新商品開発にも注力しています。

3 建設機械事業

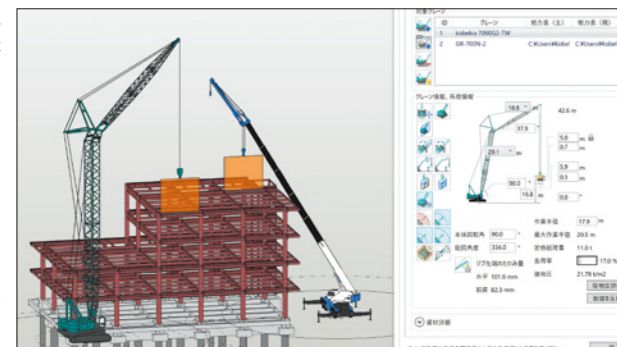
建設現場での多様なニーズに貢献するため、コベルコ建機(株)では「誰でも働ける現場へ」の実現に向け、DX&GXソリューションに関して様々な取組みを進めています。

その一つが、重機の遠隔操作システムと稼働データを用いた現場改善ソリューションである「K-DIVE®」です。「K-DIVE®」は建設業界の危険を伴う労働環境、熟練者の経験と判断による作業・施工管理、人手不足の深刻化等お客様を取り巻く課題を解決します。重機の傾きや振動を再現するフィードバック機能を搭載し、遠隔操作でもまるで重機に搭乗しているかのような操作性を実現しています。「K-DIVE®」は2022年12月にサービスを開始しましたが、現在、建設土木業、金属リサイクル、産廃業といったお客様から400件以上ものお問い合わせをいただいております。すでに本格導入も開始されています。今後もお客様からのご要望を反映した機能や価値の提供に取り組んでいきます。



重機の遠隔操作システムと稼働データを用いた現場改善ソリューション「K-DIVE®」

クレーン施工計画策定支援ソフト「K-D2 PLANNER®」



2つ目は、最適なクレーン施工計画の策定を支援するRevitアドイン型シミュレーションソフトである「K-D2 PLANNER®」です。「計画したとおりに施工が進むデジタルツインの世界」の起点となる、時系列を加えた4次元情報でクレーン施工計画を支援するソリューションです。クレーンをお使いのお客様に加え、ゼネコン・プラント・橋梁土木等幅広いお客様に提供しています。

「K-D2 PLANNER®」は建機メーカーならではの機能を豊富に搭載し、3D上での簡単操作で、クレーン施工計画に必要な数値の算出や、図面の作成が可能です。現場の手戻り防止に加えて、昨今話題の「働き方変革」にも貢献します。2023年4月に一般発売を開始し、2024年5月には国内クレーンメーカー4社のモデルを標準搭載したことで、より多くの現場でご利用いただけるようになりました。現在、150社近い企業から導入に向けたお問い合わせをいただいております。



MIDREX®プロセス



廃棄物処理関連事業



水処理関連事業



人と技術で繋ぐ 未来へのソリューション提供

製造現場及びオフィス業務のデジタル化を推進し、効率的な生産活動を推進します。
また、多様な人材、技術をもとに新たな価値を創造し、社会課題を解決していきます。

■ 主なモニタリング指標

13	デジタル化によるものづくり・業務変革 (DX)	DXに関する社員の意識調査結果
14	多様な知的資産の融合と革新	新事業のアイデア創造数

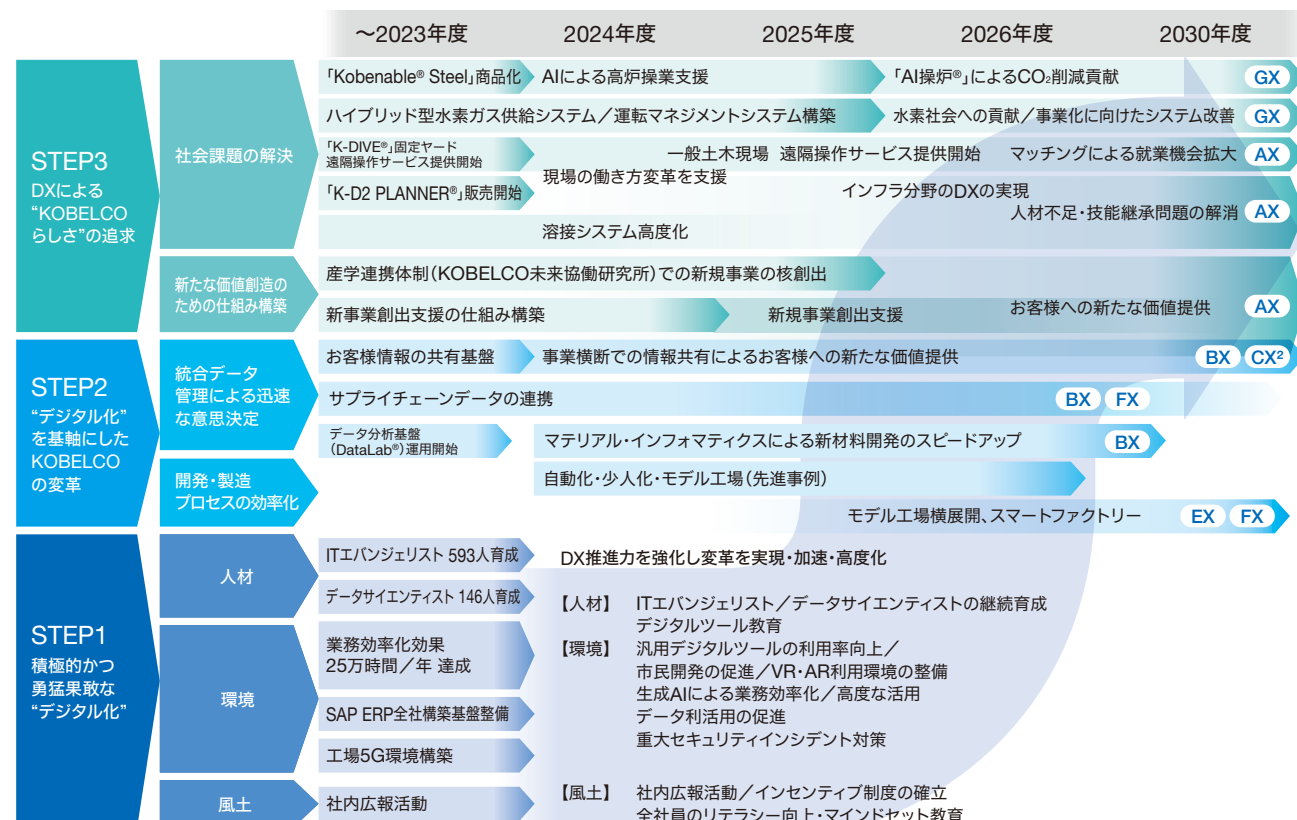


KOBELCO グループの DX 戦略の基本方針

当社グループは、目まぐるしく変化し予測困難な事業環境の中においても将来にわたり「お客様や社会にとってかけがえのない存在」であり続けることを目指しています。そのためには、KOBELCO-Xの推進に当社グループ全員が取り組む必要があります。KOBELCOのDX戦略は、サステナビリティ経営を強化するためのCX²、EX、FX、BXをデジタル技術とデータの利活用によって実現・加速・高度化し、社会課題の解決や新たな価値創造といった、事業戦略の両

輪となるAX、GXにつなげていくことです。

DX戦略の推進は3つのSTEPで実行しており、DXを推進する「人材」、武器となるデジタルツールやデータ等の「環境」、変革を推進・支援する「風土」といったDX推進に必要な力を高め(STEP1)、デジタルによる変革を実現し(STEP2)、STEP1及びSTEP2で得られた様々なリソースを活かして、「KOBELCOらしさ」を追求することで社会課題の解決や新たな価値創出(STEP3)を行っていきます。



DXの取り組み事例

DXによる“KOBELCOらしさ”の追求

KOBELCOの多様な事業が持つ技術とデジタル技術をかけ合わせることで、社会課題の解決や新たな価値の創造に貢献していきます。

例えば、低CO₂高炉鋼材“Kobenable® Steel”には当社の「AI操炉®」技術が活用され、2023年に実証実験を開始した「ハイブリッド型水素ガス供給システム」では、遠隔モニタリングや運転マネジメントシステム等のデジタルソリューション技術の実証・改善を行っており、これら技術を活用しグリーン社会への貢献を目指しています。

また、建設現場の安全性向上や働き手不足・業務効率化の課題に対しては、重機の遠隔操作システム「K-DIVE®」や、2023年に販売を開始したクレーン施工計画策定支援ソフト「K-D2 PLANNER®」といった新たな事業を通じて貢献しています。



重機の遠隔操作システム「K-DIVE®」

“デジタル化”を基軸にしたKOBELCOの変革

お客様へ新たな価値を提供するため、全社横断プロジェクトとして「お客様対応変革プロジェクト」を立上げ、お客様情報共通基盤としてSFA (Sales Force Automation)を構築し、利用を開始しました。今後は、お客様の困りごとをより的確に捉えることができるようになり、その困りごとをKOBELCOが有する多様な技術・製品・サービスを活用して解決することで、お客様への新たな価値提供、お客様体験の向上へつなげていきます。

ものづくり分野においては、当社が開発したデータ分析基盤「DataLab®」の活用がさらに広がり、設備診断の効率化や材料開発のスピードアップに貢献しています。

このような取り組みにより、社会課題の解決や新たな価値創出につなげていきます。

積極的かつ勇猛果敢な“デジタル化”

DX推進に必要な力を高めるために「人材」「環境」「風土」のそれぞれの要素で全社的な取り組みを継続して行っています。

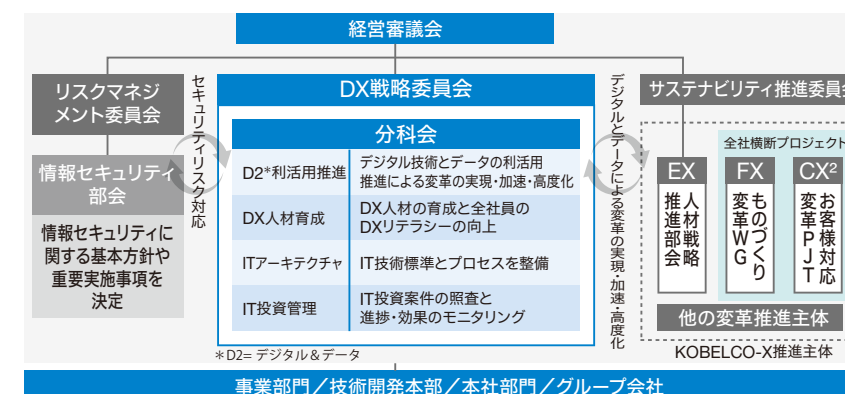
人材育成においては、2023年度末までにデジタルによる業務効率化を担うITエバンジェリストを593人、データの分析の専門家であるデータサイエンティストを146人育成しました。

環境面では、データドリブンな経営に向けたERP (Enterprise Resource Planning)システムの刷新を完了しました。また、ノーコード・ローコードツールをはじめとしたデジタルツールの活用を推進し、2025年度目標の年間25万時間の業務効率化を2023年度末に前倒して達成しました。加えて、メタバースの採用イベントでの活用や、安全に利用できる社内向け汎用生成AI「ちゃチャットKIKoCa」の導入等、最新技術の活用も行っています。更なる活動として、生成AIによる特定業務の劇的な効率化やVR空間活用の試行等にも積極的に取り組んでいます。

風土面では、これまで取り組んでいた社内広報活動に加え、経営層を含む全社員のリテラシー向上・マインドセット教育やインセンティブ制度等の強化を行います。

全社横断でのDX推進体制

経営審議会の補佐機関としてDX戦略委員会を設置しています。DX戦略委員会はKOBELCO-Xによる当社グループの魅力ある企業への変革をデジタル技術やデータの利活用により実現・加速・高度化するため、新たな分科会構成のもとで全社横断でのDXを推進しています。



人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供

多様な知的資産の融合と革新



取締役執行役員
事業開発部の総括
宮岡 伸司

当社は中期経営計画(2024～2026年度)を確実に推進していくために、2024年4月にいくつかの組織改正を行いました。最重要課題の一つであり、KOBELCO-XにもGXとして掲げている「カーボンニュートラルへの挑戦」のためには、2050年を見据えた全社での連携した技術戦略が必要となります。そこで経営審議会の補佐機関である「GX戦略委員会」の傘下に「CN技術検討部会」を新設し、中長期的なカーボンニュートラル技術戦略を立案・推進する体制としました。もう一つの中長期的な全社課題として、製造現場での人材不足リスクがあります。そこで全社横断組織として「ものづくり変革WG(ワーキンググループ)」を新設しました。このWGでは、人材不足に対応するスマートファクトリー化や、生産面での課題解決等、全社のものづくり変革(FX)を推進する役割を担います。

このような中長期を見据えた全社技術戦略を組織立って進めていくために、本社に「技術戦略企画部」を新設しました。技術戦略企画部は、これまで事業開発部が担っていた「全社技術開発に関する機能」と品質統括部が担っていた「ものづくり力強化に関する機能」を統合し、上述した「CN技術検討部会」「ものづくり変革WG」といった全社横断組織の推進役を担います。中長期的に取り組む必要がある難しい課題も、事業部門横断で取り組むことで、より有効な成果を発揮できるものと考えています。あわせて本社の「事業開発部」も改編し、全社技術開発に関する機能を技術戦略企画部に移管することで、新事業創出を主な役割とすることを一層明確にしました。

中期経営計画では、「稼ぐ力の強化」と「成長追求」の両立を最重要課題の一つ、またKOBELCO-XにおいてもAX「両利きの経営」を事業戦略の両輪の一つに掲げたように、既存

事業の深化だけでなく、新たな事業機会の探索を進めていきます。その推進役を担うのが「事業開発部」です。新たな事業機会探索は、「成長追求」の手段の一つとして各事業部門でも進めますが、事業開発部では事業部門への支援や、「KOBELCOらしさ」を発揮する事業部門を横断した多様な知的資産を融合し、既存事業に限らない新たなドメインでの新事業創出を担います。

その知的資産の一つが、当社グループが創業以来120年近くにわたり、鉄鋼アルミ、素形材、溶接、機械、エンジニアリング、建設機械、電力といった幅広い事業分野で培ってきた多様な優れた技術です。新たな事業機会の探索から得た課題に対し、事業部門単独での取組みに加えて、事業を跨いだ「技術×技術」の有効的な活用が重要になります。

一方で、技術を活かすには社会課題やお客様の困りごとを幅広い視点、中長期的な観点で理解する必要があり、当社が営んできた幅広い事業分野が役に立つと考えています。当社グループは同じお客様、同じ市場に対しても素材系事業と機械系事業の異なる視点から市場やニーズを捉えることができます。これらの複眼的な視点から「技術×市場」の目線で新たな事業機会を捉えることができるのも当社グループの強み、「KOBELCOらしさ」であると考えています。

「KOBELCOらしさ」を活かした取組みの一つが、水素関連事業の検討です。当社グループは機械系事業を中心とした水素を供給する「創る」立場と、素材系事業を中心とした水素を活用する「使う」立場の両方の立場での検討が可能であり、それが当社グループの強みであると考え、事業部門を横断した「水素WG」を編成し、カーボンニュートラル社会への移行を機会と捉え、水素関連分野での新事業を検討しています。その取組みの一つが「ハイブリッド型水素ガス供給システム」であり、現在、技術検証・事業化検討を進めています。

このような「KOBELCOらしさ」を活かした新事業アイデアを多く創出していきたいと考えています。KOBELCO-Xの中のCX²では、お客様を事業部門毎ではなく「KOBELCOのお客様」と考え、「お客様対応変革プロジェクト」では、全社共有のSFA(Sales Force Automation)を導入し、お客様情報の全社共有を始めました。今後は、共有されたお客様情報からも、新たな事業機会を探索し、領域(市場)軸での新たなビジネス領域の拡充を推進していきます。

ハイブリッド型水素ガス供給システム

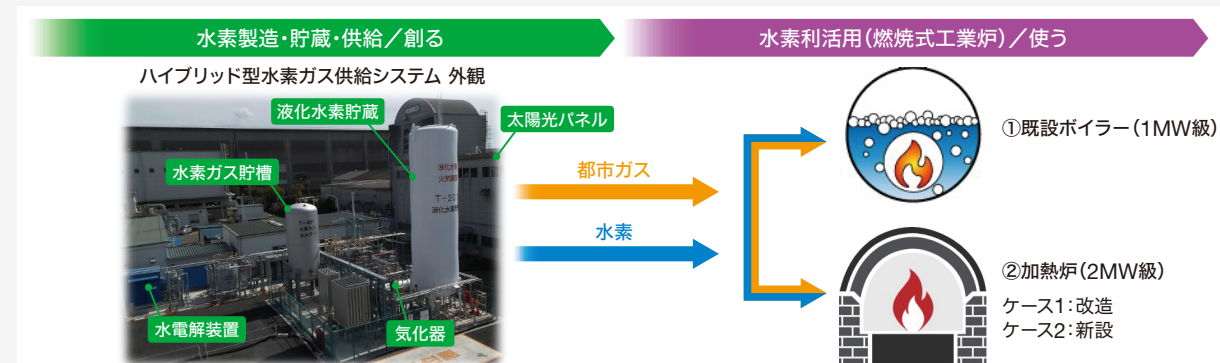
【機械】×【エンジニアリング】×【素形材】

水素を「創る」視点で以下の各事業部門・関係会社の特長ある製品・技術をかけ合わせたハイブリッド型水素ガス供給システムを高砂製作所(兵庫県)にて2023年3月より稼働し各種要素試験を継続しています。

- ① 機械事業部門の気化器の要素技術を活かして開発中の極低温液化水素気化器
- ② (株)神鋼環境ソリューションの再生可能エネルギーを活用した水電解式水素発生装置
- ③ エンジニアリング事業部門の技術資源がベースとなる“創る・使う”を監視制御する運転マネジメント

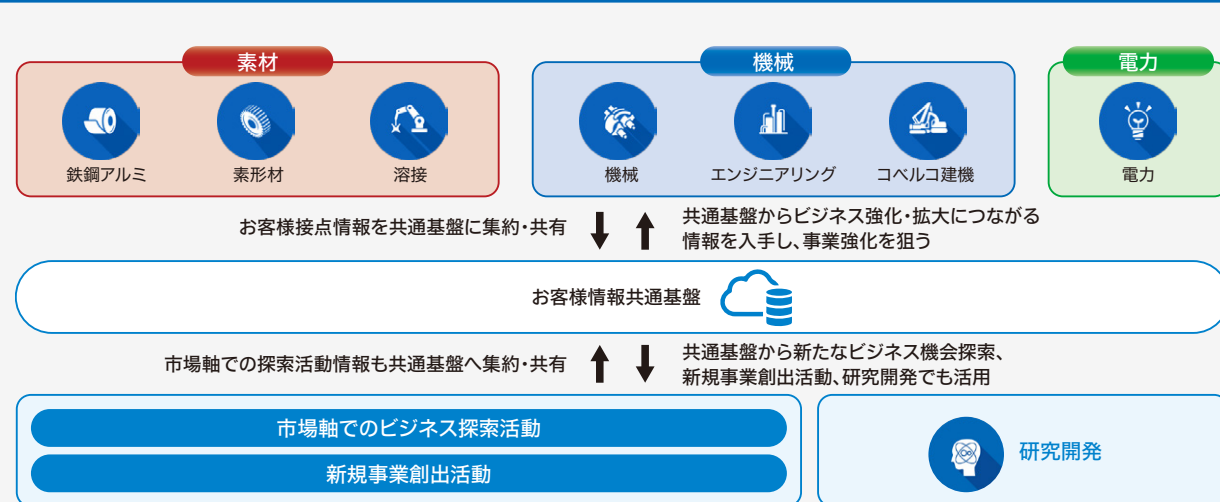
「使う」視点では素材系事業部門と「創る」が連携し、多くの工場で使用されている規模のボイラー及び加熱炉(改造及び新設)において、経済性を加味しながら段階的に脱炭素を進める実証試験*を開始しました。2023年度の試験では、既設ボイラーを用いて水素と都市ガス(天然ガス)の混焼試験を開始するなど各種知見が得られつつあります。今後も水素の「創る」側と「使う」側、両サイドの課題に対するKOBELCOらしい両にらみの最適ソリューションの創出・提供に取り組み、2030年度の事業化を目指し実証試験を継続します。また、この実証設備は、水素に興味をお持ちの国内外から見学者が約1年で1,000人を超え、「お客様の声」を得られるマーケティングの場としても活用されています。

高砂製作所で稼働中の水素利活用実証設備構成イメージ



* 本システム実証の一部は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)による「水素社会構築技術開発事業」における助成事業に採択されています。

お客様対応変革プロジェクト





多様な人材の活躍推進

多様な人材が個々の能力を最大限に発揮できる企業を目指し、職場環境・組織風土の改革を推進していきます。また、すべての社員の成長を全面的に支援し、更なる能力発揮を目指すとともに、長時間労働の解消や休暇取得の促進を含めた働き方変革を積極的に進めていきます。

■ 主なモニタリング指標

15	組織の多様性の向上	総合職新卒採用女性比率
16		基幹職技能系女性社員採用・離職率
17		女性管理職人数
18	活躍できる環境の整備	男性社員の育児休業及び育児のための特別休暇取得率
19		年次有給休暇取得日数
20	一人ひとりの成長・挑戦の促進	グループ企業理念の浸透
21		社員研修の拡充

人材戦略について「KOBELCOグループの人材戦略」P.52参照

取組みの詳細はESGデータブック2024「人材」「ワークライフバランス」P.58-68参照



組織の多様性を高める

KOBELCOグループは、多様な人材が活躍できる職場環境を実現するため、D&I基本方針を策定し、D&I推進を強化しています。

目指す姿

多様な人材が全員活躍できる職場環境を実現する

- 一人ひとりが個性と強みを発揮し、成長を実感する
- KOBELCO ONE TEAMで挑戦し、多様なアイデアや経験から新たな価値創造を実現する

基本方針

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

組織を超えたコミュニケーション活性化

ランチタイムセッション

月1回、社内外のリーダーからキャリアやD&Iについて学ぶ場としてオンラインセミナーを実施しています。2021年より始まった本取組はこれまでに36回開催されました。当社の役員、社外のリーダーや男性育休経験者、障がいのある社員、闘病経験者等多様な方に登壇いただいており、2024年度第一回は勝川社長が登壇し、D&I推進に対する想いや、プライベート等について語りました。



ランチタイムセッションで語る勝川社長

KOBELCOグループ D&Iフォーラム

2023年12月にD&Iを「知る」「理解する」「体験する」ことで、自分ごととして実践することを目的に開催しました。

D&Iを学ぶための基調講演や「D&Iを推進する価値、期待できる成果」についてのパネルディスカッション、車いす体験会、映画上映会を行いました。



車いす体験会

講演者と人事担当役員によるパネルディスカッション

ダイバーシティネットワーク

ダイバーシティネットワーク(以下、DNW)は有志のメンバーが職場のD&Iの課題に対して改善を目指す草の根活動として、2021年度から始まりました。目指す姿の実現に向けて、現状把握から施策実施まで、一つのテーマについて2年サイクルで解決に向け活動しています。

DNWのテーマ事例



活動開始から3年を迎えた2023年度は「KOBELCOの約束賞」*を複数受賞しました。

* グループ企業理念の実践に貢献した活動をたたえ合い、理念実践を促進する取組み。詳細は、「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」P.57参照

バリアフリーマップを作成し、「KOBELCOの約束賞」グランプリを獲得したメンバー



グランプリ

KOBELCO バリアフリーマップ

ハンデがある人も安全にわかりやすく神戸本社に来社できるよう、バリアフリーマップを作成しました。

特別賞

D&I社内認知向上による 組織の活性化

所属部署の異なるメンバーが協働し、車いす体験会や初の試みとなるグループ会社D&Iフォーラムの企画運営を行いました。

女性活躍支援

神戸ものづくり3社技術系女性交流会

2023年度から川崎重工業(株)、住友ゴム工業(株)と共同で「技術系女性がWorkとLifeを充実させる」を目的に技術系女性社員の交流会を始めました。毎回100人以上が参加し、「他社の技術系女性と話す貴重な経験ができた」「同じ悩みを乗り越えた人の話に共感し、背中を押してもらえた」「キャリアに選択肢があることを知った」等の感想が寄せられました。これからも、技術系女性の成長や神戸のものづくり企業の魅力を感じられる職場づくりを目指していきます。



各社からの参加者が積極的に意見交換



各社からパネラーが登壇しキャリアについて意見交換

多様な人材の活躍推進

障がいのある社員への支援

ユニバーサルマナー検定3級を役員・管理職約1,000人が取得

障害者差別解消法の改正により障がい者等への合理的配慮が義務化されたことを受けて、その考え方や障がい者との向き合い方を学ぶことができる「ユニバーサルマナー検定3級」の受講を全社で促進しています。「自分とは違う誰かの視点を得る」ことにより、多様性のある組織風土づくりにも役立てていきます。

LGBT 理解促進

レインボーフラッグ配布イベント

LGBT ALLY*を増やすことにより、LGBT当事者だけでなく誰にとっても安全・安心な環境づくりのための活動を2021年度から実施しています。本活動ではコベルコ神戸スティーラーズの試合の来場者約3,000人にレインボーフラッグとLGBTの基礎情報のチラシを配布し、理解を求めています。このイベントはPRIDE指標2022「ベストプラクティス」を受賞しました。

ラグビー会場でのレインボーフラッグ配布風景

*LGBTの課題に対し自分事として主体的に行動する人



一人ひとりの成長・挑戦を促す

自律・自走型の人材育成

新入社員研修をはじめとした各種階層別研修に加え、自律・自走型の人材育成のため約10,000以上のコンテンツより選択可能な動画教育を導入しています。利用者も増加しており、利用者間での良い刺激が、自律的な学びの習慣化につながる取組みとなっています。

加えて、社員の学習履歴情報や教材等が一元管理可能な学習管理システム(Learning Management System)を導入し、効率的な学びを促進しています。

自律・自走型教育

GLOBIS
学び放題

udemy business™

2023年度 視聴数の多かったコース

	コース名
1	クリティカルシンキング(論理思考編)
2	プレゼンテーションスキル
3	ファシリテーション
4	クリティカル・シンキング2(問題解決編)
5	論理思考で仕事の壁を乗り越える5つのポイント

キャリア採用者オンボーディングの取組み

当社の管理職・総合職に占めるキャリア採用者の割合は約25%となっており、キャリア入社者のオンボーディング施策として2023年度より研修を拡充しています。

入社直後、3ヵ月後、12～18ヵ月後と入社からの経過に

合わせ、当社事業や全社施策等の取組みの紹介、組織適応に関する講義や先輩社員のパネルディスカッション、事業所見学を通じた社内ネットワークの構築の場の提供等、キャリア採用者が定着し、活躍できるよう取組みを行っています。

海外幹部社員に対する研修プログラム

当社グループの海外事業の発展・拡大のためには、海外拠点の幹部社員が企業理念に対する理解を深めること、グループの一員としての相互理解と交流を深めることが重要です。本方針のもと、当社グループでは、2011年度から海外幹部社員向け教育プログラム「Kobelco Global Session (KGS)」を継続的に開催しています。

KGSの参加者には、日本の最新技術を理解するための工場見学、リーダーシップスキルを高めるためのプログラムを提供し、日本の幹部との交流を通じグローバルリーダーとしての意識を高めることを期待しています。

今後も多様な国、地域で当社グループを支える人材との

価値観の共有や相互協力を図りながら、グローバル経営の強化に向けた取組みを継続していきます。



2023年は9カ国から20人が参加しました

成長・挑戦意欲につながる配置

組織の活性化、社員の育成、自律的なキャリア形成の観点から、事業分野や職種の枠を超えた適材適所の配置を促進しています。

会社主導の配置だけではなく、自律的にキャリアを形成し、学び、成長できる機会を支援するために、社員自らが希望する部署へチャレンジできるキャリアトライ制度を設けています。

キャリアトライ制度(社内公募制度)

1	ポジション提示型	部署が人材を社内公募する形式
2	ポジション提示-PlusOne型	部署が人材を社内公募する形式 現部署に所属しながら、新たに公募部署の業務に従事
3	オープンポジション型	社員が自ら異動を希望する組織・部署を指定して応募する形式

制度活用者の声



鉄鋼アルミ事業部門
アルミ板ユニットアルミ板営業部
大阪アルミ板室

入社以来、生産管理、営業の仕事を経験してきましたが、会社をより深く知り、自身のキャリアの幅を広げたいという思いがありました。

かねてより人材の採用、定着に貢献してみたいと考えており、キャリアトライ制度のポジション提示-PlusOne型を活用し、人事労政部採用・育成グループの業務に応募しました。

当初は、本務との両立に苦労することもありましたが、就活セミナーへの参加や、採用ホームページの刷新等に携わり、担当者として会社の採用活動に貢献している実感を得ることができました。また、自分の経験を活かしながら、今後どのような仕事をしたいのか、どのような働き方をしたいのかを考える良い機会になりました。

自ら新しいことにチャレンジし、キャリアを描けるという点がキャリアトライ制度の魅力であると考えます。

多様な人材の活躍推進

活躍できる環境を整備する

当社グループでは、2015年度から継続して、生産性の向上、働きやすさ・働きがいのある職場環境整備に向けて、様々な活動に取り組んでいます。

柔軟な働き方の推進

テレワークと出社のハイブリッドワークの定着化や両立支援の拡充につながる新たな休暇制度(KOBELCOライフサポート休暇)の導入、フレックスタイム制のコアタイム廃止、デジタルツールの活用等を推進しています。



神戸本社のレイアウトを変更しました

働きやすい職場環境の整備

テレワークやオンライン会議の定着にあわせてオフィスの見直しを順次行っています。

神戸本社では、自然にコミュニケーションが生まれるオフィスをテーマに、部署間の壁をなくし、デスクの配置も工夫をしています。また、ソロワークスペースを設け、生産性高く働ける職場環境の構築に取り組んでいます。

働き方に対する価値観の多様化への対応

社員の働き方に対する価値観が多様化し、とりわけ転勤に対する意識が変化している中で、転勤に対する忌避感や負担感を軽減するための施策を実施し、これまで以上に安心して仕事に取り組むことのできる環境の整備を進めています。

転勤の頻度低減に関する施策	転勤者の負担感軽減に関する施策
- 転勤頻度低減要件のガイドライン策定 - 遠距離通勤(新幹線・特急列車の使用)の許可	- 転勤にかかる補助の拡充(単身赴任手当) - テレワーク取得要件の拡充

持続的成長を支えるガバナンスの追求



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お客様、お取引先様、株主・投資家様、地域社会の皆様、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、これらすべ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。グループ企業理念をあらゆる事業活動の基盤とし、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

■ 主なモニタリング指標

22	コンプライアンス・リスク管理	内部通報制度の利用しやすさ
23	人権尊重	人権デューディリジェンス実施会社
24	安全衛生	休業災害度数率
25	品質保証	品質ガイドライン認定拠点率
26	TQM	KOBELCO TQM実践マネジメントプログラム修了率



リスクマネジメント

詳細はESGデータブック2024「リスクマネジメント」P.91-92参照

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へ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。

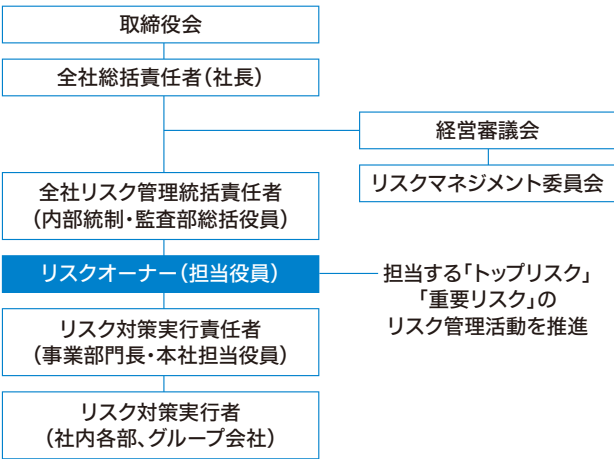
リスクの分類と定義

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

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

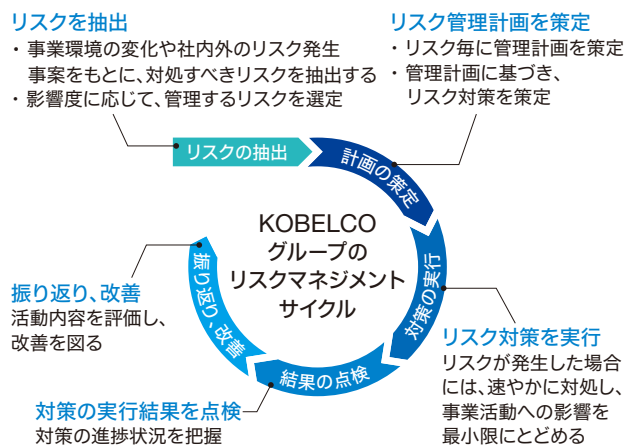


持続的成長を支えるガバナンスの追求

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。



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。

詳細はESGデータブック2024 「コンプライアンス」P.87-90参照

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。

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

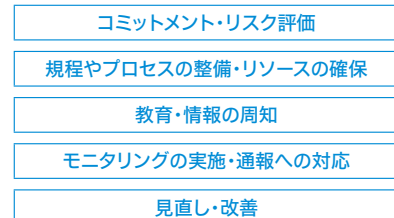
コンプライアンス活動計画の実行にあたっては、全社コンプライアンス総括役員、全社コンプライアンス担当役員の指揮のもと、当社の内部統制・監査部が事業部門やグループ会社と連携し、「KOBELCOグループ・コンプライア

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。

これらの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。

社外取締役(コンプライアンス委員会委員長)メッセージ

近年、大手企業における不正事案が多発しています。そこでは、不正を指摘できない心理的安全性の低さ、内部通報制度の機能不全等が要因として指摘されています。不正を未然に防止し、また早期に発見するうえで、心理的安全性が確保された職場環境や実効性のある内部通報制度が極めて重要です。当社では、毎年社員を対象として行う社員・コンプライアンス意識調査でそれらに関連する設問を設け、特に内部通報制度については「利用しやすさ」に着目し、その調査結果を分析して制度の改善につなげるとともに、その肯定的回答の比率をマテリアリティにおける指標として、これを向上させる取組みを行っており、上記観点から非常に有意義なものと思います。今後は、国内外のグループ会社にも同様の取組みを推し進めることが重要と考えます。



社外取締役
三浦 州夫

人権

詳細はESGデータブック2024 「人権と労働」P.49-50参照

人権尊重の取組み(人権意識の向上)

KOBELCOグループは、グローバルに事業展開する企業グループとして、国連で採択された「国際人権章典」を尊重し、国際基準に則った取組みを実施しています。2021年3月には、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に参加するなど、人権の保護や不当な労働の排除等の原則に賛同する企業として、その実現に向けて努力を継続し、人権侵害問題を発生させない取組みを強化していきます。

人権基本方針の改定

当社グループでは、世界的な人権意識の高まりを受け、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、従来の人権基本方針を2022年12月に「KOBELCOグループ人権基本方針」へ改定し、本方針に基づき国際規範に準拠した取組みを強化しています。

本方針は、当社グループのすべての役員及び社員に適用されます。また、サプライヤーを含む当社グループのビジネスパートナーに対しても、本方針の支持と実践をいただけるよう努めます。

KOBELCOグループ人権基本方針(項目)

1. 国際規範の尊重
2. 適用範囲
3. 適用法令の遵守
4. 教育
5. 人権デューディリジェンス

付属書(人権課題)

1. 強制労働の排除
2. 児童労働の排除
3. あらゆる差別の禁止
4. 結社の自由や団体交渉権の尊重
5. 適切な労働時間の管理
6. 適切な賃金の確保
7. 多様性の尊重と働きやすい職場環境の実現
8. 先住民族の権利への配慮
9. 地域社会への貢献
10. サプライチェーン

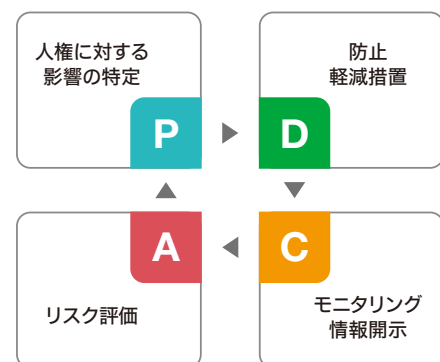
人権デューディリジェンスの実施

当社グループの事業活動における人権への負の影響の特定と評価を行い、その防止や軽減を目的に、人権デューディリジェンスプロセスの構築に取り組んでいます。

人権課題の特定・リスク評価・影響特定に関するリスクアセスメントについては、2022年度に当社単体で実施して以降、2023年度からは国内の主要グループ会社及び海外グループ会社へ対象を順次拡大しています。特定した人権リスクの軽減措置の検討やステークホルダーの皆様への情報開示を通じ、当社グループ全体において人権デューディリジェンスプロセスを確立することを目指しています。

持続的成長を支えるガバナンスの追求

人権デューデリジェンスプロセス



人権リスクアセスメント評価結果

年度	実施対象	特定した人権課題
2022	神戸製鋼所	- 労働安全衛生 - ハラスメント - 調達慣行
2023	国内グループ会社	- 労働安全衛生 - ハラスメント
	海外グループ会社	- 労働安全衛生 - 女性の権利 - 労働時間

リスクアセスメント評価結果に基づき、特に人権リスクが高い人権課題をグループ各社毎に特定しています。

人権リスクアセスメント実績・計画(対象グループ会社数)

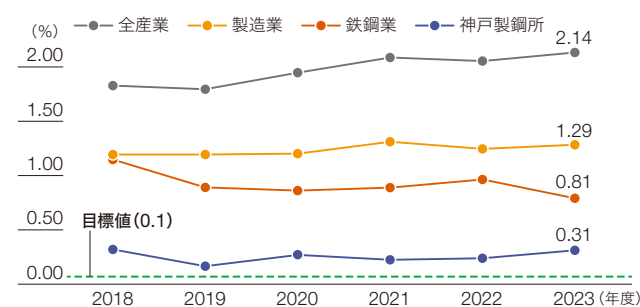
対象グループ会社数	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
	実績	実績	計画	計画	計画
国内	単体で実施	3社	33社	50社	—
海外	—	18社	12社	11社	18社

詳細はESGデータブック2024「安全衛生」「健康経営」P.51-55参照

引き続き「全員参加の安全意識向上・相互注意活動の実践状況確認・フォロー」を行い、安全文化・風土の醸成に努めるとともに、国内外のグループ会社を含む拠点監査の計画的な強化に取り組みました。

「KOBELCO グループ 中期経営計画(2024～2026年度)」の初年度にあたる2024年度は、経営トップのコミットメントを生の声で働く人に発信し、更なる安全文化の醸成と人づくりのための意識向上を図り、前中期経営計画より試行検討を重ねてきた機械安全・DXの全社的な展開を実施するとともに、従来からの活動を根づかせ、安全な職場環境の強化に努めていきます。

休業災害度数率の推移



休業災害度数率=休業以上の災害件数/延べ労働時間数×1,000,000
 ●全産業・製造業・鉄鋼業データは厚生労働省発表の暦年(1～12月)データ
 ●神戸製鋼所データは年度(4月～翌3月)データ

安全衛生

KOBELCO グループでは、「安全・衛生・健康は経営の基盤であり、全ての事業活動に優先する」という理念のもと、安全で安心して働くことのできる活気あふれた職場の実現に向けて、関係法規則の遵守は当然のこと、様々な安全衛生活動を行っています。

2023年度は中期経営計画の最終年度にあたり、前年度に

「KOBELCOの3つの約束」からの安全行動規範

- 私は、職場のルールを守ります。そして、仲間に家族に信頼される人になります。
- 私は、仲間一人ひとりを大切にして、相互注意を実行します。
- 私は、職場の設備・仕組みを改善し続け、一歩先の安全・安心を目指します。

重点目標(2024年度)

- 死亡災害、重大災害(同時3人以上 被災) :ゼロ
- 休業災害度数率:0.10以下

2024年度重点活動項目

- 「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)
- グループ会社(国内・海外)の安全監査と支援強化
- 機械安全の推進
- DXとのかけ算による安全衛生の取組み
- 労働安全衛生マネジメントシステム構築に向けた取組み

グループ会社(国内・海外)の安全衛生監査と支援強化

当社では社内のみならず、国内外のグループ会社を対象に、安全衛生監査を展開し、管理体制、法令遵守及びリスク管理状況のチェックと改善サポートを実施しています。



海外グループ会社の安全衛生監査

中期経営計画期間では国内グループ会社(28拠点)及び海外グループ会社(27拠点)の監査を計画しています。



生体情報検知を活用した作業支援システム(熱中症予防の対策強化)

暑熱環境下の一人作業、夜間作業による災害発生、重症化のリスクを低減するため、体調悪化の予兆を、生体情報検知システムを用い、早期に察知(自動検知)し、熱中症を

未然に防ぐことを目的に以下のようなウェアラブル端末の導入を全生産拠点で進めています。

● 作業者見守りシステム

ヘルメットにセンサーを装着し、額からバイタルデータを取得、異常状態を検知し、本人・管理監督者・周辺作業者に自動で通知

● 熱中症対策ウォッチの導入

深部体温の上昇を検知し、音と光で通知



作業者見守りシステム

熱中症対策ウォッチ

健康経営に関する取組み

当社では、より快適な職場環境の構築を図るとともに、心身両面にわたる健康保持増進に向けた以下の諸活動を展開し、安全・安心して働ける職場づくりに取り組んでいます。

これらの取組みが評価され昨年度に続き「健康経営優良法人2024(ホワイト500)」に5度目の認定となりました。

【メンタルヘルス活動の取組み】

- ◇全事業所に「なんでも相談室」を設置し産業カウンセラーを配置
- ◇ストレスチェック結果に基づき、ワークエンゲージメントを考慮したより働きやすい職場環境の構築
- ◇ストレスチェック問診項目に睡眠関連の設問を追加し、該当者に対する産業医フォロー。また、睡眠教育動画の策定・展開を図り、より良い睡眠に向けた支援

【健康診断の充実(健康保険組合協同)】

- ◇血液検査＋内視鏡検査の採用や、ピロリ菌検査の実施
- ◇50歳・60歳到達時の社員、及びその配偶者を対象とした人間ドック受診

【健康保持増進活動(健康保険組合協同)】

- ◇健康支援アプリ「Pep Up」を活用し「ウォーキング」「快眠」をテーマに掲げた運動習慣化・睡眠改善キャンペーン等健康づくり向上の取組み
- ◇イントラネットにストレッチや腰痛予防運動等の動画を掲載・展開



持続的成長を支えるガバナンスの追求

品質

詳細はESGデータブック2024 「品質」P.93-94参照

基本方針

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ます。

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ず努力を続けてまいります。

全社品質取組方針

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

取組体制

品質マネジメント委員会

品質マネジメント委員会は、再発防止策を含めた品質マネジメント強化活動(KOBELCO TQM*)のモニタリングと提言を行うことを目的に、2019年4月に取締役会の諮問委員会として設置されました。

委員は、取締役会において選任された品質に関する技術的知見又はマネジメントに関する知見を有する社外の有識者3名及び当社の社内役員2名で構成され、過半数が社外有識者です。

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

KOBELCO TQM推進委員会

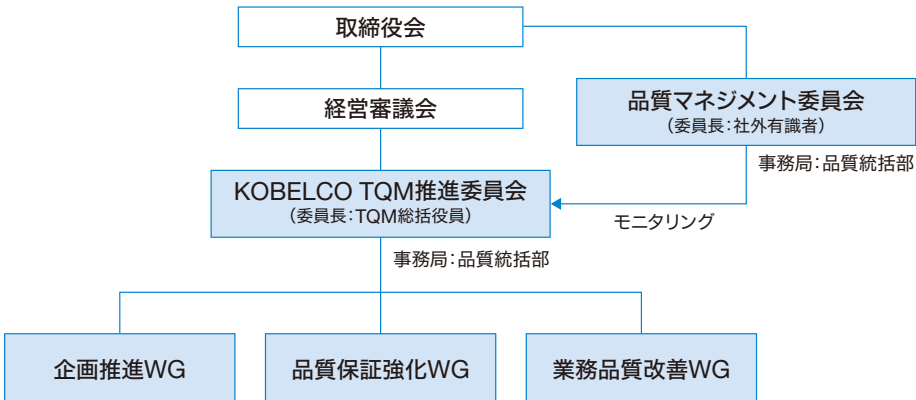
「KOBELCO TQM推進委員会」は、前中期経営計画の

「KOBELCO TQM推進会議」の活動を引き継ぎ、経営審議会の補佐機関として設置されました。

本委員会は、再発防止策の向上に取り組むとともに、2020年度から始めたKOBELCO TQM活動をグループ内に広め、実践的に活用してマネジメントの実力を向上させます。具体的な共通施策として、ミドルマネジメントの強化、品質保証の強化、QCサークル活動等の業務品質改善を行い、経営課題の達成に貢献します。

本委員会は、委員長を全社TQM活動推進の総括役員が務め、本社及び事業部門等12名の委員で構成されます。

なお、本委員会の活動は品質マネジメント委員会によりモニタリングされ、取締役会に進捗が報告されます。また、品質マネジメント委員会の外部委員から提言を参考にすることでレベル向上も図っていきます。



責任あるサプライチェーンの構築

詳細はESGデータブック2024 「責任あるサプライチェーンの構築」P.69-71参照

基本的な考え方

KOBELCOグループは、「KOBELCOが実現したい未来」を実現するために、グローバルサプライチェーンの責任ある一員として、自社のみならずサプライチェーンも含めた人権、環境問題等の課題解決への取組みを積極的に推進しています。

当社グループは、2022年9月に公表した、「責任あるサプライチェーン構築」に向けたCSR調達基本方針に基づき、原材料・資材調達におけるサプライチェーン上の課題把握に努めながら社会的責任を果たすとともに、製品・サービス等の安定供給を行います。

CSR調達基本方針

当社グループは、責任あるサプライチェーン構築に向けた考え方、対応方針を体系化した「CSR調達基本方針」を策定し、お取引先様の皆様と共有しています。

● 考え方／調達基本方針

当社グループの調達部署は、次の調達基本方針に基づき活動しています。

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

● 考え方／お取引先様へのお願い

当社グループは、お取引先様に対して、以下に掲げる項目の理解と実践を求め、協働して責任あるサプライチェーンの構築を目指します。

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

● 推進体制

全社方針は、サステナビリティ推進委員会から経営審議会に提言し、審議のうでで合意形成を図り、各事業部門における調達部署の運用責任者を中心に推進する体制としています。リスク管理の観点から、リスクマネジメント委員会との連携も図り執行体制を強化しています。

● 対応方針

当社グループは、次の対応方針に沿った活動を行い、責任あるサプライチェーンの構築に取り組みます。

1. お取引先様の仕先にも「お取引先様へのお願い」を周知
2. 「お取引先様へのお願い」の遵守と改善支援
3. 情報開示
4. お取引先の皆様との協働
5. 当社社員・グループ会社・関連会社との協働

2023年度の取組み

当社は、責任あるサプライチェーン構築に向けて、現状把握に向けた調査及びPDCAサイクルによる取組みを行ってきました。

テーマ	取組内容
ガバナンス体制	主要なお取引先様(約330社)での社内ガバナンス体制の整備状況を確認すべく、2022年2月にCSR全般アンケート1回目を行いました。この度、1回目からの変化を把握すべく、同じお取引先様に対して2024年2月に2回目のアンケートを実施しました。
人権・労働	● CSR全般アンケート1回目で「人権・労働」に関する社内ガバナンス体制が不十分と評価したお取引先様へ、2024年2月に『人権関連改善支援ガイドブック』(「人権・労働」でご対応いただきたい項目を明文化したもの)を配布しました。 ● 同時に、各社の「人権・労働」に関する法令等の遵守状況を確認することを目的に、人権詳細アンケート1回目を行っており、回答結果に対して各社へフィードバックを順次行っています。
紛争鉱物	● 米国金融規制改革法対象の鉱物(錫・タンタル・タングステン・金)について、当社が購入している鉱物は紛争地域から購入していないことを確認しました。 ● 上記鉱物に次いで人権侵害リスクが懸念される「コバルト・マイカ」についても調査を行います。
サプライチェーンに関する苦情処理窓口の設置	サプライチェーンにおける人権に関する相談を受け付けるべく、当社は2024年4月にJaCER(一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構)に入会し、第三者窓口として同団体の対話救済プラットフォームを活用し、寄せられた意見に対して公平性・透明性のある適切な対応を実施する体制としました。

2024年度以降の取組み

「人権・労働」及び「紛争鉱物」を重要項目と定め、PDCAサイクルによる取組みを推進し、お取引先様での状況を継続的に把握するとともに、支援等の働きかけを進めていきます。

2024年度	・ 人権詳細アンケート1回目の回答結果に対するフィードバック ・ 紛争鉱物の調査(コバルト・マイカ)	2025年度	・ CSR全般アンケート3回目 ・ 人権詳細アンケート2回目	2026年度	人権詳細アンケート2回目の結果を踏まえ、改善余地のあるお取引先様へさらに踏み込んだ支援を行う。
--------	---	--------	-----------------------------------	--------	---

取締役会議長×監査等委員会委員長×社長 座談会



社外取締役
(監査等委員会委員長)
河野 雅明

代表取締役社長
勝川 四志彦

社外取締役
(取締役会議長 指名・報酬委員会委員長)
伊藤 ゆみ子

前中期経営計画の最終年度を終え、勝川社長新体制で中期経営計画(2024～2026年度)がスタートしました。そこで、社外取締役である、伊藤ゆみ子氏(取締役会議長、指名・報酬委員会委員長)、河野雅明氏(監査等委員会委員長)をお迎えし、勝川四志彦社長の司会で率直に語り合っていました。

新たな経営体制について

勝川 2024年の定時株主総会後から、新しい経営体制がスタートしました。

伊藤 私は、2024年の定時株主総会終了後に開催された取締役会をもって、取締役会議長を拝命しました。社外取締役の目線で見ると、当社グループの企業価値を高めるためには、とにかくにも、執行側の皆さんが質の高い議論を重ね、また、実行力を高めていくことが重要です。そのために、様々なバックグラウンドを持つ内外の取締役の議論をさらに活性化させることが、取締役会議長としての私に課された大きなミッションであると考えています。

河野 私は、2020年より監査等委員会委員長を務めていますが、法定の監査だけでなく、当社グループの企業価値向上のために、取締役会の中で経営全般について議論することを大切にしています。

あわせて、指名・報酬委員会委員として、社長のサクセッションプラン検討や勝川社長の新社長指名に携わりました。指名・報酬委員会では、前中期経営計画の途中から山口前社長の後任について議論しました。前中期経営計画の最終年度に次期リーダーにバトンを渡し、新社長に次期中期経営計画を策定していただく考え方もありましたが、前中期経営計画の大きなテーマでもあった安定収益基盤の確立を確実にものにするためにも、山口前社長に前中期経営計画を最後までやり切っていただくことにしました。その後、あらためて2023年の秋頃より次の社長候補について議論を深め、中期経営計画への切り替わりの時期に勝川社長を指名させていただきました。勝川社長は厳しい時代も含めて、当社グループの収益基盤をつくってきた実績や、機関投資家様との対話でも財務担当役員として誠実に対応されており、いざという時にもしっかりと決断ができるリーダーとの印象を持っています。

伊藤 私は、取締役会議長とあわせて、2024年定時株主総会後より、指名・報酬委員会委員長も務めています。今回の勝川社長の指名には、指名・報酬委員会の委員としては携っていませんが、委員会では、事業環境等を踏まえ、社長に求めるコンピテンシーについて議論のうえ、その適格要件を設定し、勝川社長がその要件を満たしていると判断されたものと認識しています。忘れもしない、2017年の品質事案の公表時に、矢面に立って対応されていたのが勝川社長でした。法務とリスク管理をバックグラウンドに持つ私としては、過去の経験をも糧に、リスク管理やグローバルのガバナンスの強化に注力されるに違いないという安心感を持っています。

河野 勝川社長がこれまで主導されてきたROIC経営が軌道に乗ってきており、各事業で求められるROICの水準が明確になりました。2021年度に事業ポートフォリオの議論が始まった頃はまだまだ未熟感がありましたが、損益分岐点の引き下げや販売価格の改善等の意識も向上し、各ユニット単位でもROICの考え方が浸透したうえで、現状が見える化したことで、鋳鍛鋼・チタン・クレーン事業が黒字化できたことは大きな進歩と言えます。

勝川 河野さん、伊藤さん、ありがとうございます。昨年度までは、立場上、ステークホルダーの皆様との対話の機会が多くありましたが、対話を重ねる中で全体のバランス、整合性も鑑みながら、とにかく前に進めることをベースに走り続けてきました。機関投資家様との対話で拝聴したご意見を目に見える形で一つずつ反映させていき、その結果、当社グループもようやくROICをベースとしたKPIマネジメントを通じて、PDCAを回せるようになったという手応えを得ています。このような素地があれば、事業ポートフォリオの議論もやりやすくなると感じています。

議論を積み重ねて策定した中期経営計画(2024～2026年度)

伊藤 中期経営計画は2023年5月頃から本格的に議論がスタートしました。執行側からのプレヒアリングを経て、その後は月1回のペースでカーボンニュートラルや内部統制、人的資本投資、新規事業等の戦略的なテーマについて議論を重ねてきました。非常に丁寧な議論を経て策定された

中期経営計画だと感じています。専門的な話題も多いものの、検討にあたっての執行側からの説明もわかりやすく、有益な議論ができたと感じています。

河野 策定プロセスについては、伊藤さんがおっしゃっておりで、早い段階から丁寧に議論を重ねてきた印象です。各事業部門からのヒアリング等も行うことで、次の中期経営計画の位置付けに対する整理から理解を深め、進めることができました。その議論の中で、2030年に向けて、国の方針の方向性や新たな技術革新の潮流等に不透明な要素が多いことを十分理解したうえで、私は、ROICの目標数値はややシャープさに欠けるのではないかと、もっと明確にする努力が必要なのではないかという指摘をしました。また、その達成状況や新たな投資等の判断をした場合は、その都度、ステークホルダーの皆様へのタイムリーな発信が必要だということも助言させていただきました。

伊藤 中期経営計画の位置付け自体についても、重要な論点として様々な議論がありました。ステークホルダーの皆様に対して、当社グループの堅実性とポテンシャルをどのようにして魅力的に発信していくか、中期経営計画のテーマでもある「魅力ある企業への変革」は、そのような議論を重ねて決定されたこともあり、私個人としても、非常に気に入っています。

勝川 取締役会では、あえて前提を一切置かずに議論をしていただきましたので、社外取締役の皆さんから多くの意見や助言をいただき、有意義な議論ができました。株主様や機関投資家様等、対外的な説明資料にあるROIC目標については、各事業部門で設定はしていたものの、細かすぎると伝わらないのではないかとということで、最終的には「素材系」や「機械系」でまとめて表現することにしました。これについても、発表直前まで議論を尽くしたうえで決定させていただきましたね。まさに社外取締役の皆さんも巻き込んで、議論を重ねて策定した中期経営計画です。

取締役会の実効性の格段な進歩により、活発な議論の場へ

勝川 取締役会等での議論や実効性の評価について、どのような変化を感じていますか。

河野 監査等委員としての立場で申しあげると、当社の取

取締役会議長×監査等委員会委員長×社長 座談会



損益分岐点の引き下げや販売価格の改善等の意識も向上し、各ユニット単位でもROICの考え方が浸透したうえで、現状が見える化したことで、鋳鍛鋼・チタン・クレーン事業が黒字化できたことは大きな進歩と言えます。

ビリティ経営会議」を新設しました。

河野 「サステナビリティ経営会議」は非常に良い機関ですね。これまで直接対話をする機会の少なかった各委員会のメンバーとの定期的な対話の機会は、取締役会での議論の題材にもなりますし、私たち社外取締役の理解が深まるなど大変期待をしています。どのような議論ができるか楽しみです。

グループ&グローバルのリスクマネジメント

河野 監査等委員会の重点テーマとして、リスクマネジメントの実効性を継続的に掲げており、特にグループ&グローバルの観点でのリスクマネジメントの実効性はどうなのかを慎重に評価してきました。エリアによって多少の濃淡はあるものの、現段階では「グループ標準」(当社グループで最低限整備する共通のルール)を整備し、グループガバナンスのレベルを統一化できており、この数年間を振り返れば、全体を通じて格段の進歩があると感じています。グループ会社の監査役と定期的に会合の機会を持ち、グループ会社の課題等を把握するとともに、引き続き、内部統制部門ともしっかり対話をしながら、コミュニケーションをとるように努めていきたいと思っています。特に、海外のグループ会社の場合、どのように管理体制を強化していくかが、今後の課題です。

勝川 海外のグループ会社については、経営上の問題が起きた時の駆け込み寺として相談窓口機能を持つ海外統括会社を設置しています。事業管理は各事業部門が行いますが、各事業部門との関係とあわせて、海外統括会社による窓口機能との両輪で、リスクマネジメントをしていきたいと考えています。

伊藤 グループ&グローバルのガバナンスないし内部統制というのは、どのグローバル企業も苦労されていると思います。各事業部門が所掌のグループ会社を管理する一方、「リスクオーナー」と呼ばれる専門性の高いリスク管理活動の推進者がグループ横断的な対応を行うというシステムの実効性は高まってきていると評価しています。あわせて、海外統括会社が相談窓口になるという体制は、現場のサポー

締役会の実効性は、随分と高まってきていると確信しています。監査等委員会による各事業所への往査や役員面談の実施等を通じ、当社グループの必要な情報にはいつでもアクセスできるという体制が整っていると感じています。監査等委員会の監査総括の中でも、コーポレートガバナンス委員会が実施しているアンケート調査においても、経営体制の実効性が大いに上がったという形で評価されています。

伊藤 私も同様に、取締役会の実効性は高まっていると感じています。もっとも、取締役会の実効性は、その所要時間と比例する傾向があるかもしれませんが。議論が活性化して、所要時間が長くなるのは悪いことでは全くないのですが、取締役会議長としては、議論の濃度、そのための効率性を重視したいと考えています。取締役会の資料、執行側からの説明のあり方について、さらに見直しを図り、相対的に重要度の高い議題について、取締役間での議論に時間をかけるよう工夫していきたいと考えています。

勝川 執行側で議論を尽くして資料を作成する際、資料は簡潔に、説明は短くと指導しています。私も機関投資家様との対話で経験しているのですが、人に何かを伝える時に、知りすぎていると強弱をつけづらくなるものです。まだ道半ばですが、このような精神は徐々に浸透してきていると思います。また、相反するのですが、執行側は、社外取締役の皆さんが当社グループを客観的に見ていただけるよう、判断材料を積極的かつ客観的に提供することを常に意識しています。2024年4月に、取締役間の活発な議論の場づくりとして、取締役会とは別に、カーボンニュートラル、人材、品質等の分野における当社グループのサステナビリティに関する主要な活動について、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、「サステナ

機関投資家様との対話で拝聴したご意見を目に見える形で一つずつ反映させていき、その結果、当社グループもようやくROICをベースとしたKPIマネジメントを通じて、PDCAを回せるようになったという手応えを得ています。

ト、本社を含めたコミュニケーションの観点から良い組織体制かと思います。

全員参加の変革(KOBELCO-X)による企業価値向上を目指して

河野 以前、勝川社長と当社グループが求心力経営か遠心力経営かどちらの経営スタイルなのかを議論したことがあります。その時の見解は、10年ほど前から求心力経営に舵を切っているというものでした。これまでは、多角化事業経営におけるグループ統制の側面が強調されてきましたが、現在は当社グループの総合力を発揮するため、技術と技術のかけ算によって各事業部門を跨いで新しい付加価値を提供する観点からマネジメントをされていますね。前中期経営計画においても、開始時から取締役会のモニタリング機能を強化するために、事業ポートフォリオ管理委員会や設備投資・投融資委員会等の横断的な委員会を設置し、求心力経営を推進しました。こうした取組みの成果が着実に現れていると思います。

勝川 サステナビリティ経営の強化を目指して掲げた「KOBELCO-X」のコンセプトは、全員参加が前提です。魅力ある企業への変革には、グループ社員全員が積極的に関与し、ともに変革を進めるという決意が必要です。だからこそ、求心力経営が求められますし、私が変革のリーダーとしてチームKOBELCOを率いていかなければならないの



当社グループの企業価値を高めるためには、とにかくにも、執行側の皆さんが質の高い議論を重ね、また、実行力を高めていくことが重要です。そのために、様々なバックグラウンドを持つ社内外の取締役の議論をさらに活性化させることが、取締役会議長としての私に課された大きなミッションであると考えています。

です。ステークホルダーの皆様との対話を引き続き行っていきたいと考えています。

伊藤 中期経営計画はホップ、ステップ、ジャンプの「ステップ」にあたる段階です。これは、最後にジャンプするために力を溜め、遠くに飛ぶための助走期間でもあります。前中期経営計画における「ホップ」段階で基盤が整ったことで、社員の皆さんもある程度の手応えを感じているのではないのでしょうか。私は、魅力ある企業とは、ステークホルダーの皆様にとってワクワクする企業だと思っています。そして、中期経営計画では、ワクワクする企業への変革に向けて、当社グループがやるべきことが明確になったと思います。社外取締役の私としては、明確になったやるべきことを、常に変化する状況にも柔軟に対応しながら、当社グループが着実に実行しているかをモニタリング・監督し、ワクワクする企業への変革を後押ししていきます。

河野 継続かつ安定的な株主還元を実施しつつ、当社グループの中長期的な成長の観点から、成長投資のための財務基盤の強化が重要となります。当社グループの目指すべき方向性について、ステークホルダーの皆様と視座を共有するために、私たち社外取締役も、2023年度に、アナリスト・機関投資家の皆様に向けて、社外取締役のパネルディスカッションを実施しました。当社グループはこのようなIR活動を強化していますが、社外の方だけでなく、社員も含め、引き続きステークホルダーの皆様との対話の継続を後押ししていきたいと思っています。

取締役一覧

(監査等委員である取締役を含む)(2024年6月19日現在)



取締役執行役員	取締役執行役員	取締役執行役員	社外取締役	社外取締役	代表取締役副社長 執行役員	代表取締役社長	社外取締役 (監査等委員)	社外取締役	取締役 (監査等委員・常勤)	社外取締役 (監査等委員)	取締役 (監査等委員・常勤)	社外取締役 (監査等委員)
木本 和彦	宮岡 伸司	坂本 浩一	塚本 良江	北川 慎介	永良 哉	勝川 四志彦	河野 雅明	伊藤 ゆみ子	松本 群雄	関口 暢子	後藤 有一郎	三浦 州夫

取締役



代表取締役社長
勝川 四志彦
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 43,600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

2023年4月 当社取締役副社長執行役員

2024年4月 当社取締役社長(現)



取締役執行役員
坂本 浩一
品質マネジメント委員

所有株式数 17,200株

1990年4月 当社入社

2012年4月 当社技術開発本部材料研究所長

2017年10月 当社開発企画部長

2019年4月 当社執行役員

2023年6月 当社取締役執行役員(現)

[担当]

品質統括部、技術戦略企画部、知的財産部の総括、技術開発本部の総括、全社品質の総括、全社TQM活動推進の総括、全社技術開発の総括



取締役執行役員
木本 和彦
コーポレートガバナンス委員

所有株式数 27,700株

1988年4月 当社入社

2018年4月 当社執行役員

2020年4月 当社常務執行役員

2021年4月 当社執行役員

2024年6月 当社取締役執行役員(現)

[担当・重要な兼職の状況]

経営企画部、財務経理部、海外拠点(本社所管)の総括、社長特命事項の担当、IR活動について総務・CSR部総括役員を支援



社外取締役
北川 慎介
コーポレートガバナンス委員(委員長)

所有株式数 2,500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

2020年7月 (株)三井物産戦略研究所代表取締役社長

2022年6月 当社取締役(現)

2023年3月 三井物産(株)専務執行役員退任(株)三井物産戦略研究所代表取締役社長退任

2023年6月 一般社団法人日本商事仲裁協会理事(現)

豊トラスティ証券(株)社外監査役(現)



代表取締役副社長執行役員
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 42,400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

2023年4月 当社取締役副社長執行役員(現)

[担当]

内部統制・監査部、安全・環境部、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、全社安全衛生の総括、全社環境防災の総括



取締役執行役員
宮岡 伸司

所有株式数 2,400株

1994年4月 当社入社

2018年4月 当社経営企画部長

2022年4月 当社執行役員

2023年6月 当社取締役執行役員(現)

[担当]

事業開発部、IT企画部の総括、全社システムの総括



社外取締役
伊藤 ゆみ子
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 8,400株

1984年4月 衆議院法制局参事

1989年4月 弁護士登録、坂和総合法律事務所入所

1991年7月 田辺総合法律事務所入所

2001年4月 ジーイー横河メディカルシステム(株)(現、GEヘルスケア・ジャパン(株))法務・特許室長

2004年5月 日本アイ・ビー・エム(株)法務・知的財産スタッフ・カウンセラー

2007年3月 マイクロソフト(株)(現、日本マイクロソフト(株))執行役、法務・政策企画統括本部長

2013年4月 シャープ(株)執行役員

2013年6月 同社取締役(兼)執行役員

2014年4月 同社取締役(兼)常務執行役員

2016年6月 同社常務執行役員

2019年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)

2023年3月 参天製薬(株)社外監査役

NIPPON EXPRESSホールディングス(株)社外取締役(現)



社外取締役
塚本 良江
コーポレートガバナンス委員

所有株式数 0株

1986年4月 日本電信電話(株)入社

2000年6月 (株)NTT-X gooカンパニー長

2002年11月 マイクロソフト(株)(現 日本マイクロソフト(株))MSN事業部長

2003年7月 同社執行役

2007年2月 (株)ACCESS Vice President

メディア事業準備室長

2008年8月 NTTコミュニケーションズ(株)経営企画部マーケティングソリューション室長

2012年10月 NTTコムオンライン・マーケティング・ソリューション(株)代表取締役社長(現)

2024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)
松本 群雄

所有株式数 1,300株

1989年4月 当社入社

2017年4月 当社経理部長

2021年4月 当社財務経理部長

2023年4月 当社内部統制・監査部担当役員補佐

2023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 5,800株

1979年4月 (株)第一勧業銀行入行

2006年3月 (株)みずほコーポレート銀行
(現(株)みずほ銀行)執行役員

2008年4月 同行常務執行役員

2011年4月 (株)みずほフィナンシャルグループ常務執行役員

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

2013年4月 (株)みずほフィナンシャルグループ取締役(株)みずほ銀行取締役副頭取(代表取締役)(兼)副頭取執行役員

(株)みずほコーポレート銀行副頭取執行役員

2013年7月 (株)みずほフィナンシャルグループ副社長執行役員

2016年4月 (株)オリエントコーポレーション顧問

2016年6月 同社代表取締役社長(兼)社長執行役員

2020年4月 同社代表取締役会長(兼)会長執行役員

2020年6月 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)
関口 暢子

所有株式数 1,800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6月 (株)ダスキン社外取締役

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)



取締役(監査等委員・常勤)
後藤 有一郎

所有株式数 24,503株

1990年4月 当社入社

2017年4月 当社執行役員

2020年4月 当社常務執行役員

2021年4月 当社執行役員

2024年6月 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 5,800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)

2023年6月 同社社外取締役

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。

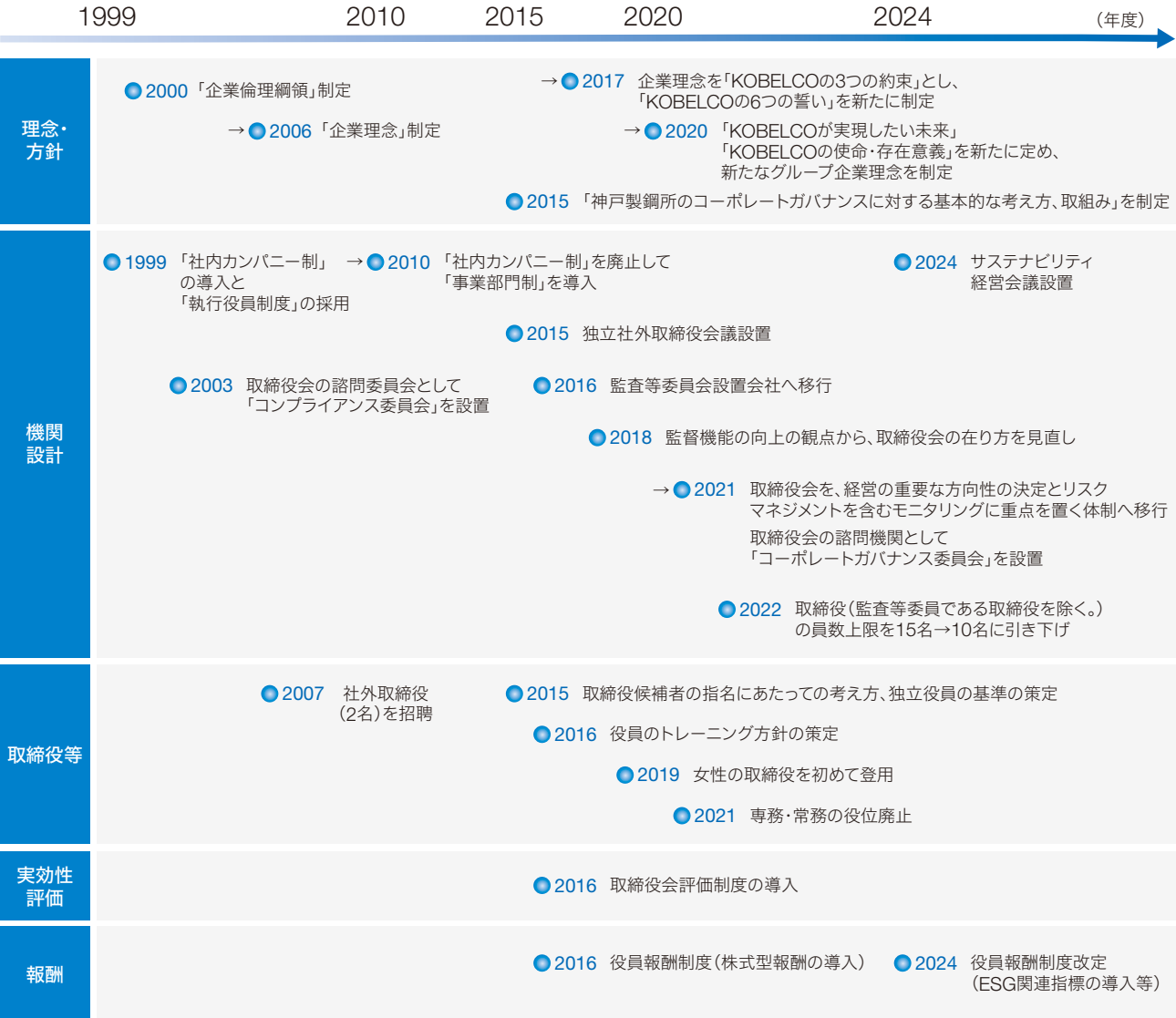
したがって、コーポレートガバナンスとは、単に組織の形
にとどまらず、こうした全ての取組みを実現するための枠
組みであると考えており、枠組みの構築にあたっては、適切

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。

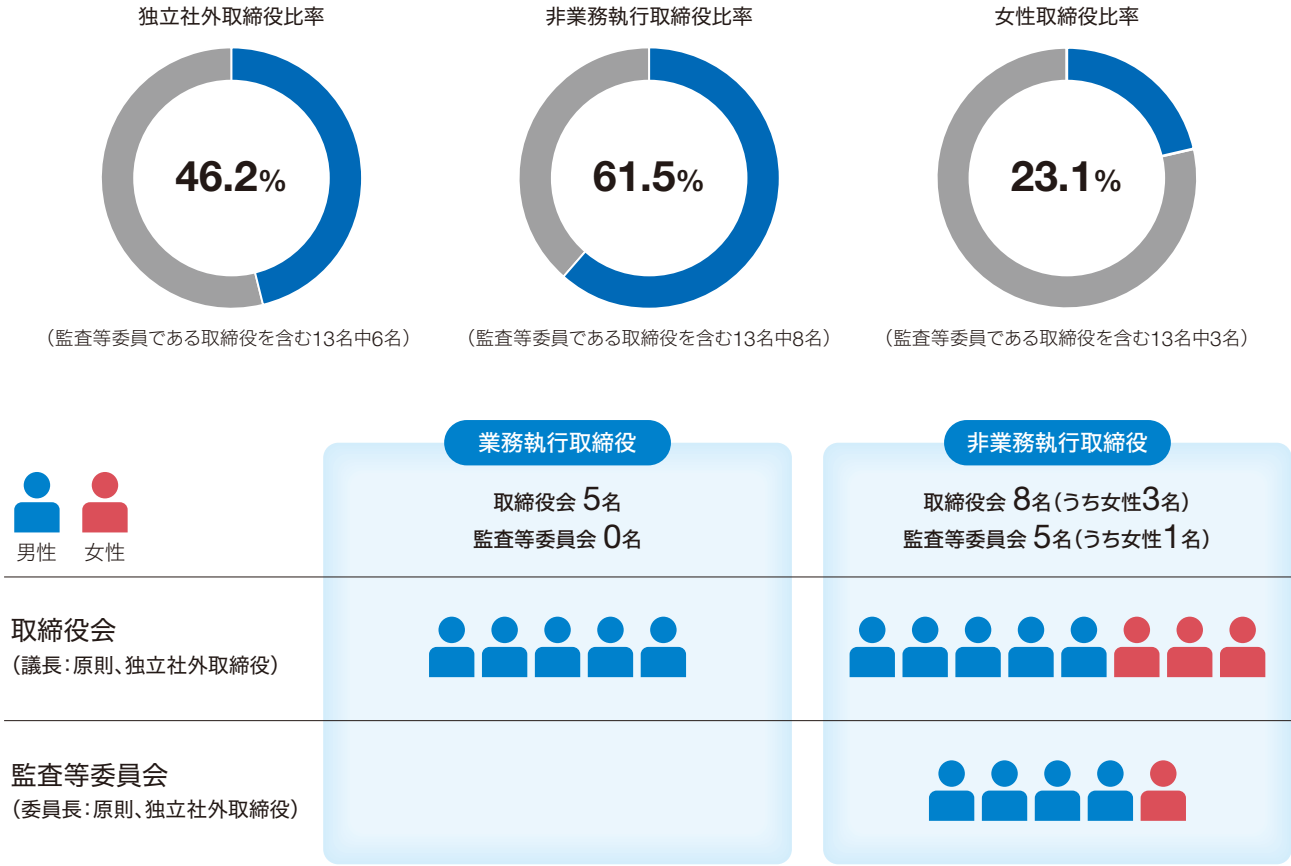
当社グループはこうした考えのもと、「グループ企業理念」
をあらゆる事業活動の基盤として、サステナビリティ経営
を推進することにより、中長期的な企業価値の向上を目指
してまいります。

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当社ホームページをご覧ください。
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



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。

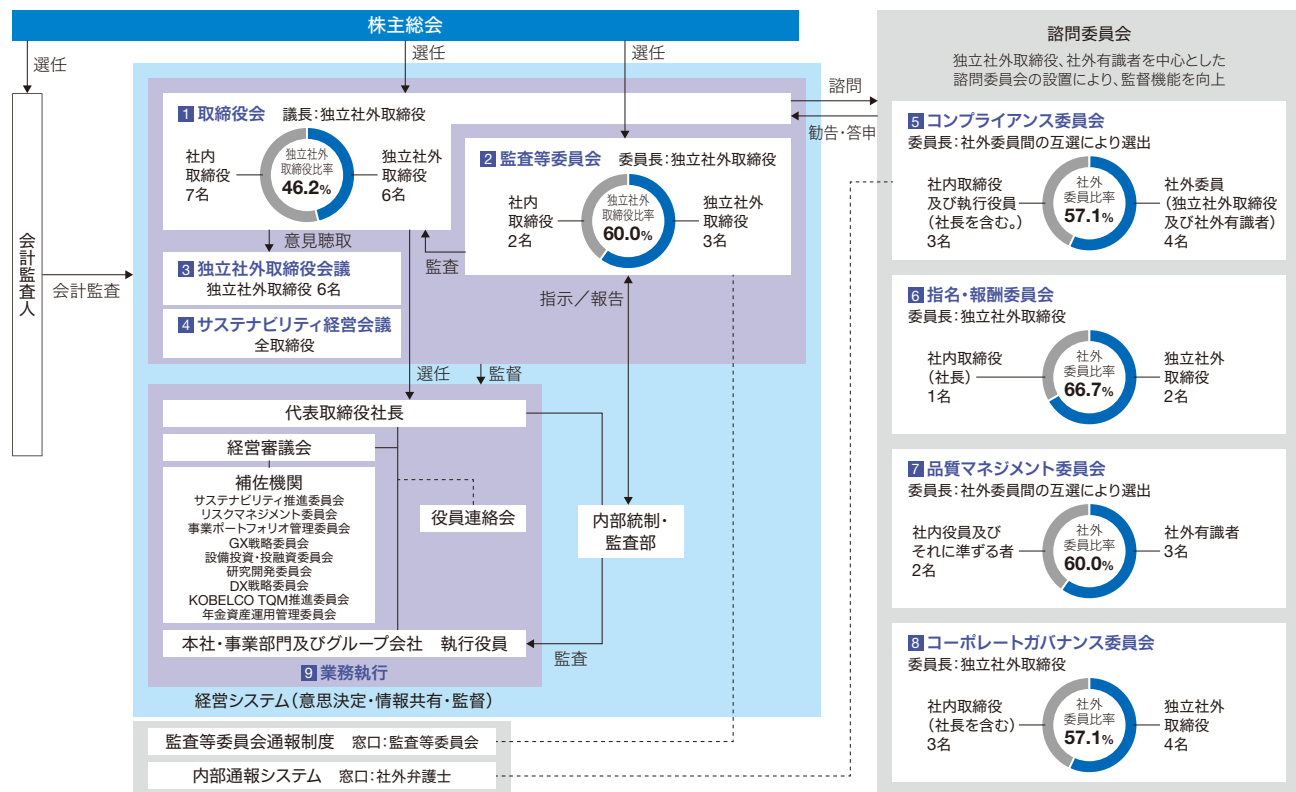
こうした考えのもと、機関設計として、監督と執行を完全には分離しない一方、当社の幅広い事業に対する充実した

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。

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



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見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一度、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。

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名なら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推進等、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。

コーポレートガバナンス

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。

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	在任年数	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)		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
								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	
取締役	代表取締役社長 勝川 四志彦	社内	業務執行	男性	6	19回中19回(100%)	—									
	代表取締役副社長執行役員 永良 哉	社内		男性	4	19回中19回(100%)	—									
	取締役執行役員 坂本 浩一	社内		男性	1	14回中14回(100%)	—									
	取締役執行役員 宮岡 伸司	社内		男性	1	14回中14回(100%)	—									
	取締役執行役員 木本 和彦	社内		男性	—	—	—									
	社外取締役 伊藤 ゆみ子	社外・独立委員	非業務執行	女性	5	19回中19回(100%)	—									
	社外取締役 北川 慎介	社外・独立委員		男性	2	19回中19回(100%)	—									
	社外取締役 塚本 良江	社外・独立委員		女性	—	—	—									
監査等委員である取締役	取締役(監査等委員) 松本 群雄	社内		男性	1	14回中14回(100%)	12回中12回 (100%)									
	取締役(監査等委員) 後藤 有一郎	社内		男性	—	—	—									
	社外取締役(監査等委員) 河野 雅明	社外・独立委員		男性	4	19回中19回(100%)	17回中17回 (100%)									
	社外取締役(監査等委員) 三浦 州夫	社外・独立委員		男性	4	19回中19回(100%)	17回中17回 (100%)									
	社外取締役(監査等委員) 関口 暢子	社外・独立委員		女性	2	19回中19回(100%)	17回中17回 (100%)									

※ 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。
※ 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。

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。※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 ● 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や、大型投資案件等について、計画的に取締役に對する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

● 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

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。

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、各種のトレーニング機会を提供し、その費用の支援を行っています。

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。

詳細はESGデータブック2024 「コーポレートガバナンス」P.81参照

役員報酬

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。

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。

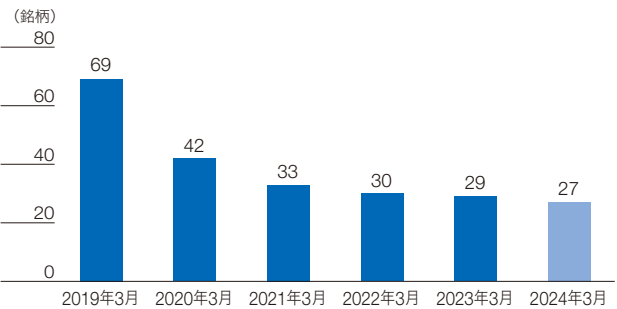
詳細はESGデータブック2024 「コーポレートガバナンス」P.82-84参照

政策保有株式

政策保有株式について、当社は、「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・経済合理性などを考慮した上で株式の保有を行います。但し、その保有は必要最小限とし、段階的に縮減を図ってまいります。」とする「政策保有株式の保有の基本方針」のもと、毎年、保有の適否に関する検証を行い、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行っています。

詳細はESGデータブック2024 「コーポレートガバナンス」P.85参照

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

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、日本高周波鋼業(株)、神鋼鋼線工業(株)の2社が上場しています。

詳細はESGデータブック2024 「コーポレートガバナンス」P.86参照

新任社外取締役メッセージ:「KOBELCO」が起こす社会の変革を、新たな視点で支援する

KOBELCOグループが、未来に挑戦できる事業体を目指し、個性と技術を活かし合い、「カーボンニュートラルへの挑戦」等の社会課題の解決に挑むことを通じて、企業価値向上に努める姿勢に共感しています。

「カーボンニュートラル」は、地球規模の課題です。

当社が持つ、MIDREX® プロセスやハイブリッド型水素ガス供給システム等の技術が、この人類共通の課題解決に資し、世界の人々の暮らしを豊かで安全にできることは、テクノロジー会社冥利につき、また、その普及拡大の過程には、大きなビジネスチャンスがあると思います。

私は、IT業界で約30年、日本インターネット市場のゼロからの立上げと拡大に関わりました。検索エンジン等のネットサービスは、私たちの生活へ浸透し、ライフスタイルを変革しました。驚異的なスピードと規模で市場が発展したのは、テクノロジーの力に加え、そのマネタイズモデル(サービスは無償、広告で収益化)が同時に生まれたからでもあります。技術が社会を変えるには、その普及を実現するビジネスモデルも重要です。

私は、独立社外取締役として、自分の知見を最大限に活かし、違う視点から、率直に質問し意見を述べることで、チームKOBELCOが変革を起こす一助となり、KOBELCOグループの発展に貢献していきたい、と考えております。



社外取締役
塚本 良江

ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション

KOBELCOグループは、ステークホルダーの皆様との積極的なコミュニケーションを実施しています。株主様・投資家様をはじめとする皆様との対話活動や、お客様・お取引先様からのアンケートを通じてステークホルダーの皆様の声を真摯に受け止めるとともに、経営の透明性の向上を重要課題と認識し、適正かつ迅速な情報開示と、幅広い情報公開を進めています。

また、スポーツを通じた社会貢献に取り組むとともに、それぞれの事業所が次世代の育成支援を中心に地域交流・地域振興、環境活動を通じた社会貢献等、地域社会に貢献する様々な活動を行っています。

ステークホルダーの皆様	目的	主なエンゲージメント(2023年度)
株主様・投資家様	適時・適切な情報開示を行うことにより、当社グループへの理解促進を図り、企業価値向上に寄与	- 統合報告書や招集通知の早期開示等による積極的な情報発信 - 機関投資家の皆様との個別面談、工場視察 - 決算説明、中期経営計画の進捗、ESG、各事業紹介といったテーマ別の説明会、社外取締役パネルディスカッションの開催 - 個人株主様向けオンライン説明会の開催 資本市場との対話については、当社ホームページで公表しています。 https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/files/capital_markets_23.pdf
お客様	更なる製品・サービス品質等の向上	製品の品質やサービス及び納期等幅広い項目をお伺いする「お客様アンケート」の実施
お取引先様	人権、環境問題等の課題解決に向けて、協働して責任あるサプライチェーンを構築	- 説明会や動画配信によりお取引先様に「CSR調達基本方針」を周知 - 主要なお取引先様に対して2回目のCSR全般アンケートの実施 - 主要なお取引先様より当社方針に賛同いただく旨の同意書を受領 - 一部のお取引先様に人権関連のガイドブックを配布し詳細アンケートを実施 詳細は「持続的成長を支えるガバナンスの追求」P.99参照
社員	社員一人ひとりが、仕事への誇りと働きがいをもち、個性と強みを発揮し、成長を実感すること	「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」での活動 - 人材育成 - 人権尊重への取り組み - D&Iに向けた取り組み - 安全衛生活動 詳細は「KOBELCOグループの人材戦略」「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」「多様な人材の活躍推進」「持続的成長を支えるガバナンスの追求」P.52、57、88～92、93～99参照
地域社会の皆様	- 地域の一員として社会に貢献 - コベルコ神戸スティーラーズによる地域・社会との交流、多様なスポーツ支援活動等、スポーツを通じて社会を元気にすること	社会貢献活動 - コベルコ地域社会貢献基金 創立100周年記念事業の一環として2006年度に設立し、子どもたちを対象とした支援活動を継続中。 - コベルコ世界子ども支援プログラム 地震や噴火等の自然災害や、紛争等で困窮する世界の子どもたちへの支援活動として2021年度に設立し、毎年寄付を実施。 - KOBELCO GREEN PROJECT KOBELCO森の童話大賞 子どもたちの自然への思いを育む「KOBELCO森の童話大賞」や、グループ社員による「森林整備活動」、神戸市内の「児童館出前エコ教室」への参画等を実施。「KOBELCO森の童話大賞」では、全国の小中高校生から「森」をテーマにしたおはなしを募集し、金賞作品は絵本化、後援自治体が所管する学校、図書館等に寄贈。 スポーツを通じた社会貢献 - 兵庫県及び神戸市との事業連携協定に根差した各種活動 - ラグビーを通じた青少年の健全育成への参加 - ラグビーを通じた様々な団体の活動支援 

詳細はESGデータブック2024「コミュニティ(ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション)」P.98-101参照

イニシアティブへの参画・社会からの評価

イニシアティブへの参画(主なもの)

TCFD

TCFD
TASK FORCE ON CLIMATE-RELATED FINANCIAL DISCLOSURES

SDGs

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

ホワイト物流

「ホワイト物流」推進運動
賛同企業

2030年30%への
チャレンジ

30
Challenge
#HereWeGo203030

国連グローバル・コンパクト

WE SUPPORT
UN GLOBAL COMPACT
当社は、国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト(United Nations Global Compact)」に署名し、2021年3月に参加企業として登録されました。
UNGCに署名する企業・団体は、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、腐敗の防止に関わる10原則に賛同する企業トップ自らのコミットメントのもと、その実現に向けて努力を継続しています。

輝く女性の活躍を加速する
男性リーダーの会

行動宣言
輝く女性の活躍を加速する
男性リーダーの会

パートナーシップ構築宣言

パートナーシップ構築宣言

GXリーグ

GX
League

社会からの評価(2024年8月時点の主なもの)

FTSE4Good Index Series

FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数

S&P/JPX
カーボン
エフィシエント
指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン
ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF Kobe Steel, Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Kobe Steel, Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株
女性活躍指数(WIN)

THE INCLUSION OF Kobe Steel, Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Kobe Steel, Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

CDP

CDP
DISCLOSURE INSIGHT ACTION
「気候変動」で
「A- (Aマイナス)」の評価

プラチナくるみん

プラチナくるみん
3年連続「ゴールド」を受賞

PRIDE指標

work with Pride
Gold 2023
3年連続「ゴールド」を受賞

健康経営優良法人2024
(ホワイト500)

2024
健康経営優良法人
ホワイト500
5度目の認定

ディスクロージャー優良企業
(2023年度)

Disclosure
2023
鉄鋼・非鉄金属部門で1位