



# 04

## 経営基盤

～企業存続の前提条件～

## 取締役会議長メッセージ

### 取締役会の適切な運営とガバナンスで

### 魅力ある企業への変革に尽力します

#### 取締役会を実効性のある形で機能させる それが取締役会議長の大切な役割

KOBELCOグループでは2018年から、取締役会議長(以下、議長)を社外取締役が務める体制となっています。私は2024年6月に議長を拝命しましたが、それ以前から「次は自分がこの役割を担うかもしれない」という覚悟を持ち、歴代の議長の姿を拝見しながら、自身なりのアプローチを模索してきました。

議長は、取締役会によるガバナンスを体現する存在であり、その使命は取締役会を実効的に機能させることにあります。これは、企業価値の向上に直結する重要な役割です。議長に就任して1年、あらためてその重責を実感するとともに、取締役会の運営や議論の在り方について、日々、強い使命感と問題意識を持って臨んでいます。

取締役会を運営するうえで、議長として日々心がけ

ていることがいくつかあります。ここでは、その中でも私が特に重視している視点と、それを実現するための工夫についてご紹介します。

1つ目は、取締役会及び取締役がメンバーになっている会議のアジェンダの設定です。当社の取締役会は「モニタリングボード」として、執行側に一定の権限を委譲する体制をとっています。その前提のもと、年度初めには「取締役会でどのような事項を報告してもらい、どのようなテーマをモニタリングするか」について、丁寧に議論を重ねてアジェンダを設定しています。また、取締役会に限らず、取締役全員がメンバーとなっているオフライン会議、サステナビリティ経営会議、また独立社外取締役会議においても、あらかじめ何を議論するかについて意見交換と合意形成を行っており、このことはこれらの会議体が有効に機能することにつながっています。アジェンダ設定は、非常に重要なプロセスであり、そこに社外取締役が議長として関与することに意義があると考えています。



社外取締役  
取締役会議長  
伊藤 ゆみ子

## 取締役会議長メッセージ

次に、多様な意見を引き出す工夫についてです。取締役会では、多角的で深みのある議論が不可欠です。一般にモニタリングボードでは、社外取締役からの問いに執行側が答える「キャッチボール」的なやり取りが中心になりますが、当社では、経営戦略や大型投資、人材戦略等、価値創造の本質に関わるテーマで、より踏み込んだ議論を大切にしています。そのためには、単なる質疑応答にとどまらず、多様な視点を持つメンバーの意見を広く引き出すことが重要です。例えば、担当でない執行側の取締役でも、実は重要な視点をお持ち場合があります。そこで、取締役会では、適宜声がけをするなど発言を促す工夫をしています。ここは、私自身執行側にいたこともあり、その時の経験も活かしながら、意識して取り組んでいます。こうした取組みにより、取締役会での議論が一層活性化してきていると感じています。

そして3つ目は、今述べたことにも関連するのですが、立体的な議論の積み重ねです。取締役会が大きな意思決定を担う場である以上、検討は「点」や「線」ではなく、「面」あるいは「立体」でなされるべきだと考えています。議論が多少本筋から逸れても、むしろそうしたやりとりが多角的な視点を育む機会になるとの思いから、取締役一人ひとりが大切だと感じることを率直に発言してもらい、議論を深めることを重視しています。

4つ目は、取締役会の効率的な運用です。深みのある議論には一定の時間が必要ですが、一方で、一つひとつの報告ややりとりが冗長にならないよう配慮することも、議長の務めだと考えています。当社では以前から、業務執行報告を事業部門ごとに行う体制をとっているのですが、内容を中期経営計画や年度予算の進捗に関連性の高い事項に絞ることで、報告の意義や位置付けが明確になるよう工夫しています。また、単なる進捗報告にとどまらず、それが持続的な成長や企業価値向上とどう結びついているのか、あるいは、他によりよい選択肢がないのかなど、戦略的な視点での対話が深まるよう意識しています。質疑が広がるのは歓迎すべきことですが、報告自体は戦略や経営課題に照準を定めた、要点の明確なものであることが大切だと考えています。

私が社外取締役として就任した2019年当時は、業務執行状況報告に限らず、取締役会の資料説明にかなりの時間を要していました。それ自体は会社の状況を把握するうえで非常に有益でしたが、現在では説明内容によりメリハリが付き、取締役会全体の運営も洗練されてきたと実感しています。

なお、取締役会の実効性については、毎年、各取締役にアンケート調査を実施しており、コーポレートガバナンス委員会での一次評価を経て、取締役会



にて議論、評価を実施し、課題を抽出しています。

### 愚直にPDCAを回していくことが コーポレートガバナンスを進化させる

企業価値向上に向けたコーポレートガバナンスの在り方について、「攻めと守り」や「監督と支援」といった二項対立で語られることがあります。しかし、私自身は、これらは決して相反するものではなく、いずれも企業の「稼ぐ力」を強化するうえで欠かせない視点だと考えています。持続的な成長や中長期的な企業価値の向上のためには、いずれの視点も必要であるということです。法律家としての私自身のキャリアを振り返ると、法務リスクが高いと判断すれば一歩引くよう求めることもあり

## 取締役会議長メッセージ

ましたし、一方で交渉に伴走したり契約書をともに作成したりと、ビジネスの成功を後押しする場面にも多く立ち会ってきました。こうした経験からも、コーポレートガバナンスとは、「企業価値の向上を確かなものにするための体制と仕組み」であると理解しているところです。

この観点からは、まず戦略の策定が重要です。加えて、それを着実に実行に移すための組織的な業務遂行力も求められます。もちろん、その中にはリスクマネジメントやコンプライアンスも含まれます。そして、それらをリードする経営トップの力量が重要なことは言うまでもありません。これらがそろって初めて、企業価値の向上に資するガバナンスが実現されている状態と言えると考えています。

ガバナンスというのは、ここまでできたから合格とい



うようなものではないと思います。重要なことは、戦略策定、その実行、業務遂行力の向上、さらにはトップの選解任に至るまで、それぞれの過程で愚直にPDCAを回し課題を見極め、改善を積み重ねていくことです。

そして、戦略策定時においては、取締役会の場で多角的な議論を行うことが、執行側の「議論の質」を高めることにもつながります。実行段階でも、計画と実績に乖離が生じた際には、その背景や構造を掘り下げ、適切な対応策が講じられているかを確認する。取締役会におけるこのような対話の積み重ねこそが、健全なガバナンスを確かなものにする基盤になると考えています。

### KOBELCOらしさは実直さ 変革と挑戦でワクワクできる会社の実現に向けて

私が感じる「KOBELCOらしさ」は、実直さにあります。課題に真摯に向き合い、必要以上に自らを誇張することなく、真面目に取り組む姿勢が企業文化として根づいています。こうした姿勢は、戦略の立案や業務遂行力の強化においてもポジティブに働き、ガバナンスの成熟度を高める大きな力となっています。

例えば、本社機能や経営審議会がグループ全体を横断的に見渡し、ガバナンスを有効に機能させる体制

は進化してきました。このような取組みの積み重ねが、好業績を支える基盤となり、ステークホルダーの皆様からの信頼の高まりにもつながっていると感じています。

中期経営計画(2024~2026年度)では、「魅力ある企業への変革」を掲げ、全社を挙げた取組みとして「KOBELCO-X」が推進されています。当社グループの一人ひとりが、自らの業務をAX(両利きの経営)からGX(グリーン・トランスフォーメーション)までの各Xと関連付け、変革への意識を高めながら日々の挑戦に取り組んでいます。こうした意識と行動が組織全体に根付けば、既存事業の深化にとどまらず、新たな価値を創出する動きへと確実に発展していくものと期待しています。

外からは変化が見えにくい地道な営みに映るかもしれませんが、課題を一つひとつ見極め、丁寧に改善を積み重ねていくことこそが、確かな変化と次の挑戦を引き寄せる力になると信じています。そうした変革の中で、自らの成長を実感できること、そしてそこにやりがいや面白さ、「ワクワク」感を見出せることは、当社グループの大きな魅力だと感じています。

これからも、外部環境の変化にしなやかに対応しながら、株主様、投資家様をはじめ、お客様、お取引先様、社員等、すべてのステークホルダーの皆様とともに、持続的に成長する、魅力ある企業を目指して尽力していきます。

# 取締役一覧



KOBELCOの  
価値創造  
何れも価値創造に  
向けた経営戦略  
ステナビリテイ  
経営の推進

経営基盤

撮影協力：(株)神戸ポートピアホテル

**1** 代表取締役社長  
**勝川 四志彦**  
指名・報酬委員  
コンプライアンス委員  
コーポレートガバナンス委員

**2** 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

**3** 取締役執行役員  
**坂本 浩一**  
品質マネジメント委員

**4** 取締役執行役員  
**宮岡 伸司**

**5** 取締役執行役員  
**木本 和彦**  
コーポレートガバナンス委員

**6** 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

**7** 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)

**8** 社外取締役  
**塚本 良江**  
コーポレートガバナンス委員

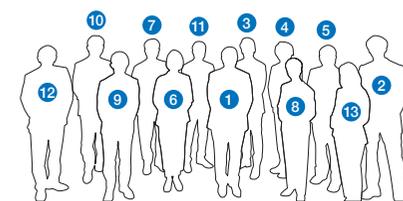
**9** 取締役(監査等委員・常勤)  
**松本 群雄**

**10** 取締役(監査等委員・常勤)  
**後藤 有一郎**

**11** 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

**12** 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)

**13** 社外取締役(監査等委員)  
**関口 暢子**



各取締役の略歴については、当社ホームページをご参照ください。 <https://www.kobelco.co.jp/about-kobelco/organization.html>

事業別概況

データ  
セクション

# 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、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いきます。

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参照ください。  
[https://www.kobelco.co.jp/about\\_kobelco/kobesteel/governance/files/cgtorikumi.pdf](https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/files/cgtorikumi.pdf)

## コーポレートガバナンス強化に向けた取組み

	1999	2010	2015	2020	2024	(年度)
理念・方針		●2006 「企業理念」制定		→ ●2017 企業理念を「KOBELCOの3つの約束」とし、「KOBELCOの6つの誓い」を新たに制定 → ●2020 「KOBELCOが実現したい未来」「KOBELCOの使命・存在意義」を新たに定め、新たなグループ企業理念を制定		
機関設計	●1999 「社内カンパニー制」の導入と「執行役員制度」の採用	→ ●2010 「社内カンパニー制」を廃止して「事業部門制」を導入	●2003 取締役会の諮問委員会として「コンプライアンス委員会」を設置	●2015 独立社外取締役会議設置 ●2016 監査等委員会設置会社へ移行	●2018 監督機能の向上の観点から、取締役会の在り方を見直し → ●2021 ・取締役会を、経営の重要な方向性の決定とリスクマネジメントを含むモニタリングに重点を置く体制へ移行 ・取締役会の諮問機関として「コーポレートガバナンス委員会」を設置 ●2022 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数上限を15名→10名に引き下げ	●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		●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	●2016 役員のトレーニング方針の策定 ●2019 女性の取締役を初めて登用 ●2021 専務・常務の役員廃止		
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）		●2024 役員報酬制度改定（ESG関連指標の導入等）	

## 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、規模などが異なる広範囲なセグメント間のシナジーを發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。

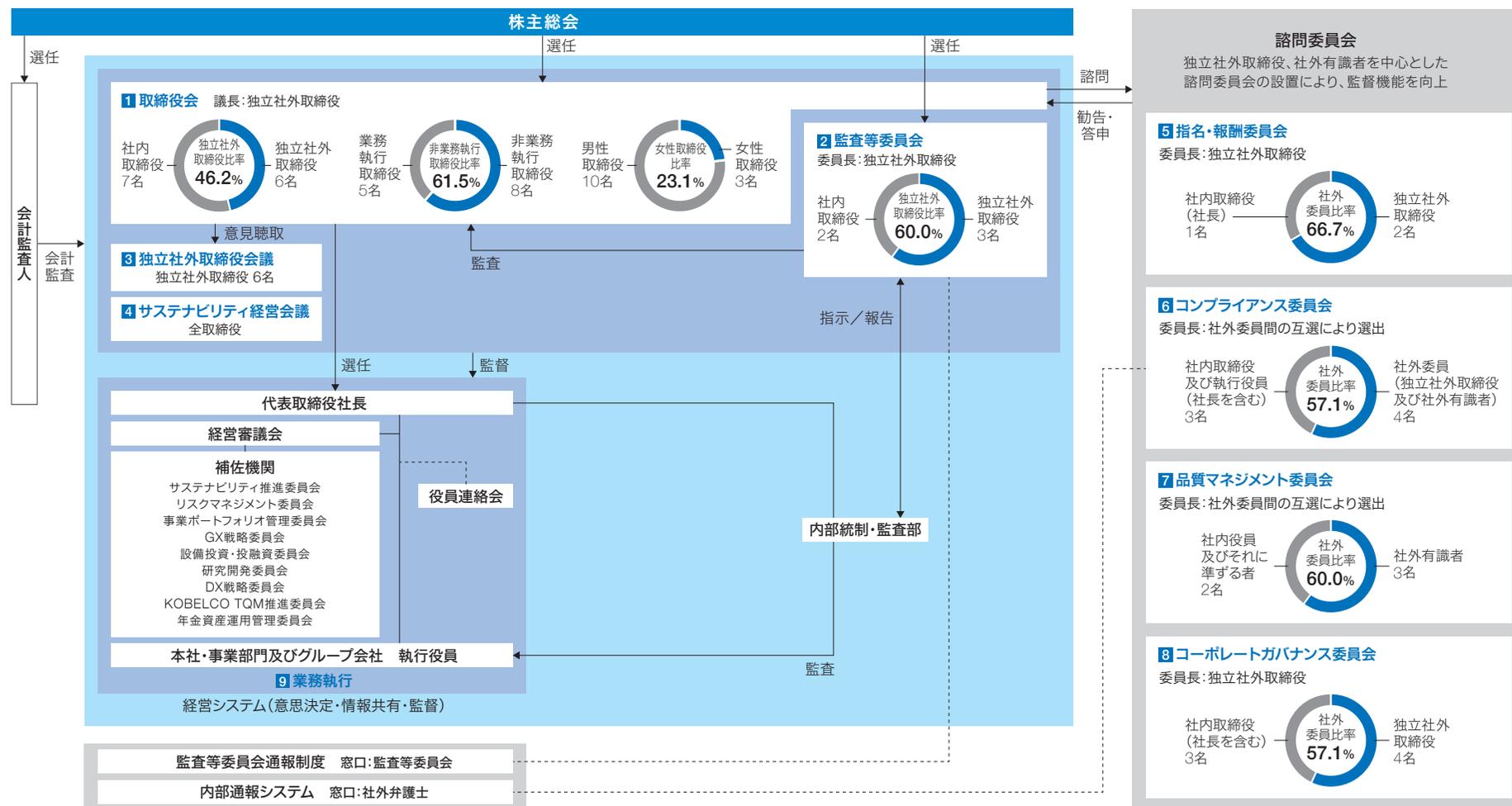
さらに、多岐にわたる事業に対するリスク管理や経営資源の分配などにつき、活発な議論や適切な意思決定を行うと同時に、機動的な業務執行の監督を取締役会が行うことが必要であり、そのためには、監督と執行を完全には分離せず、業務執行側に対する正しい理解を持ったメンバーが取締役に参画することが望ましいと考えています。

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

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

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンス体制



## 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。

#### 2024年度の活動状況

2024年度の実績として、グループ企業理念に基づくサステナビリティ経営の推進による、中長期的な企業価値向上に向けた各種取組み施策のうち、経営基盤領域に関する取組みやKOBELCOグループの変革への取組み「KOBELCO-X」について、独立社外取締役会議等も活用し、計画性のある議題設定を行ったうえで前広な議論を実施しました。

### 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。

また、取締役に求められる「サステナビリティ関連のリスク及び機会に対応するために定めた戦略を監督するための適切なスキル及びコンピテンシー」の向上を目的として、外部講師を招いた特別講演も定期的に開催します。

### 5 指名・報酬委員会

当社は、取締役会の運営の公正性及び透明性を向上させることを目的として、最高経営責任者の選任を含む取締役・執行役員候補者の指名、選解任及び役員報酬制度等に関する答申を行う機関として指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、取締役会において選定された、社長を含む3名から5名（過半数を独立社外取締役とする。）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。

#### 2024年度における検討事項

2025年度の役員人事案や役員報酬制度における株式給付信託（BBT）への追加拠出等を審議し、取締役会への答申を行いました。

## コーポレートガバナンス

### 6 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。

### 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、案件ごと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・投融资、KOBELCO TQM推進、研究開発、DX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。

## 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りますと考えています。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・報酬委員会と協議のうえ、内容を決定しています。

	氏名	性別	在任年数	取締役会出席回数	監査等委員会出席回数	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	勝川 四志彦 <span>社内</span>	男性	7	16回中16回(100%)	-	●	●			●	●			
	永良 哉 <span>社内</span>	男性	5	16回中16回(100%)	-	●	●				●	●		
	坂本 浩一 <span>社内</span>	男性	2	16回中16回(100%)	-	●	●		●					
	宮岡 伸司 <span>社内</span>	男性	2	16回中16回(100%)	-	●		●	●					
	木本 和彦 <span>社内</span>	男性	1	12回中12回(100%)	-	●	●	●		●				
	伊藤 ゆみ子 <span>社外・独立役員</span>	女性	6	16回中16回(100%)	-		●			●			●	●
	北川 慎介 <span>社外・独立役員</span>	男性	3	16回中16回(100%)	-		●			●			●	●
	塚本 良江 <span>社外・独立役員</span>	女性	1	12回中12回(100%)	-	●		●	●					●
監査等委員である取締役	松本 群雄 <span>社内</span>	男性	2	16回中16回(100%)	21回中21回(100%)	●					●	●		
	後藤 有一郎 <span>社内</span>	男性	1	12回中12回(100%)	14回中14回(100%)		●	●	●					
	河野 雅明 <span>社外・独立役員</span>	男性	5	16回中16回(100%)	21回中21回(100%)	●	●				●			●
	三浦 州夫 <span>社外・独立役員</span>	男性	5	16回中16回(100%)	21回中21回(100%)		●						●	●
	関口 暢子 <span>社外・独立役員</span>	女性	3	16回中16回(100%)	21回中21回(100%)		●			●	●			●

※各人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。

※木本和彦氏、塚本良江氏及び後藤有一郎氏が取締役就任した2024年6月19日以降、取締役会を12回、監査等委員会を14回開催しています。

## 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。
- なお、取締役会全体の実効性については、事業年度ごとに、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。

### 2024年度の評価結果

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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アンケートの集計結果及びヒアリング内容をもとに、コーポレートガバナンス委員会が取締役会へ実効性評価結果と実効性改善に向けた今後の方向性を提案。</li> <li>● 取締役会において、評価結果のレビューと現状の課題を確認するとともに、実効性の更なる向上に向けた取組み等について議論し、今後の施策等について決議。</li> </ul>

### 評価結果の概要

- 前年度の実効性評価においては、取締役会のモニタリング機能が強化されてきたことに伴い、取締役会で議論すべきテーマの絞り込みと、年間で計画立てた議題設定を行うことが必要であると認識しました。
- そこで、2024年度は、中期経営計画初年度であることを踏まえ、特定のテーマで年間議題を設定し、オフライン会議にて議論の場をセッティングしました。結果として取り巻く事業環境や関連課題に関する理解が深まったとの意見が多くあり、昨年度に引き続き、取締役会のモニタリングボードとしての機能が高まっていると評価しています。
- 取締役会の実効性は、これまでの実効性評価を踏まえ、継続的に改善されていると評価しており、2025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。
- 特に今年度は足もとの外部環境を踏まえ、企業価値向上のために重要となるテーマに関して、継続的な議論が必要だと認識しており、2024年度に新設した「サステナビリティ経営会議」や「オフライン会議」の場を継続活用していきます。

### 実効性向上に向けた今後の施策

- 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、議論を深めていきます。
- 取締役会の効率的な運営に向けて、運営改善に取り組んでいきます。

## コーポレートガバナンス

### 役員トレーニング・サクセッションプラン

#### 役員トレーニング

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。

詳細は、ESGデータブック2025「コーポレートガバナンス」P.83をご参照ください。

#### 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。

詳細は、ESGデータブック2025「コーポレートガバナンス」P.83をご参照ください。

### 役員報酬及び会計監査人への監査報酬

#### 役員報酬制度の基本方針

##### ① 役員報酬制度の基本的な考え方

1. 当社の持続的発展を担う優秀な人材を確保し、適切に報奨することができる制度であること
2. 広くステークホルダーと価値観を共有し、短期的な成長のみならず中長期的な成長の追求を促すことができる制度であること
3. 連結業績目標の達成を動機づけていくにあたり、各々の役員が果たすべき役割を最大限発揮すべく、事業ごと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、報酬決定にかかる判断の客観性や透明性を確保すること

##### ② 報酬体系

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

3. 業績連動報酬のうち組織業績反映分の基準額は役員・報酬ランク毎の基本報酬の40～60％程度、個人評価反映分は役員・報酬ランク毎の基本報酬の△5～5％程度、中長期インセンティブ報酬の単年度付与価値は役員・報酬ランク毎の基本報酬の25～30％程度に設定します。

4. 株主総会の決議に基づく、各報酬の限度額等

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬

基本報酬の支給限度額	1事業年度当たり総額460百万円以内
業績連動報酬の上限額に相当する支給限度額	1事業年度当たり総額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。役員毎の種類別報酬割合については、高い成果、責任が求められる高い役員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。

取締役社長	約53%	約32%	約16%
取締役副社長執行役員	約56%	約28%	約17%
取締役執行役員	約61%	約24%	約15%
監査等委員である取締役	100%		
社外取締役	100%		

■ 基本報酬 ■ 業績連動報酬 ■ 中長期インセンティブ報酬

※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。

※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。

##### ③ 業績連動報酬の仕組み

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

## コーポレートガバナンス

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については、ESGデータブック2025 P.85をご参照ください。

### ④中長期インセンティブ報酬の仕組み

1. 中長期インセンティブ報酬は、企業価値の持続的な向上に対する貢献意識を高めることを目的に、役員株式給付信託(Board Benefit Trust)と称される仕組みを採用します。株式給付については、役位・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年ごとの一定日に、付与されたポイント数に応じて当社株式を給付します。

※当社では株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題の一つとして位置付けていることから「親会社株主に帰属する当期純利益(以下、当期利益)」を評価指標としています。なお、算定における基準額は配当政策に掲げている配当性向を目安として当期利益794億円としています。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のすべ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、基準額は「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算定方法については、ESGデータブック2025 P.85をご参照ください。

### 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ヵ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			
		当期利益反映分	ESG評価反映分		
指標	ROIC	親会社株主に帰属する当期純利益	CDP気候変動スコア	FTSE ESGスコア	MSCI ESGレーティング
2024年度基準値	8.0%	794億円	A	3.9以上	AAA
2024年度実績値	6.9%	1,201億円	A-	3.8	AA

※1 基準値は支給係数が最大となる場合を示しています。

※2 中長期インセンティブ報酬のESG評価反映分の実績値については、2024年度末時点で開示されている値を用いています。

### 2024年度取締役の報酬等の総額

区分	人員(名)	支払総額(百万円)	報酬等の種類別総額(百万円)			備考
			基本報酬	業績連動報酬	中長期インセンティブ報酬	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	10 (4)	549 (46)	282 (46)	194 (-)	72 (-)	報酬支給人員、支払額には、当年度中に退任した社内取締役(監査等委員を除く。)1名、社外取締役(監査等委員を除く。)1名、社内取締役(監査等委員)1名を含めています。
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	6 (3)	116 (49)	116 (49)	- (-)	- (-)	
合計	16	666	398	194	72	

### 2024年度会計監査人の報酬等の額

区分	支払額(百万円)
当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額	194
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	585

## コーポレートガバナンス

### 政策保有株式

#### 保有の方針

政策保有株式の保有の基本方針については、ESGデータブック2025 P.87をご参照ください。

#### 議決権行使基準

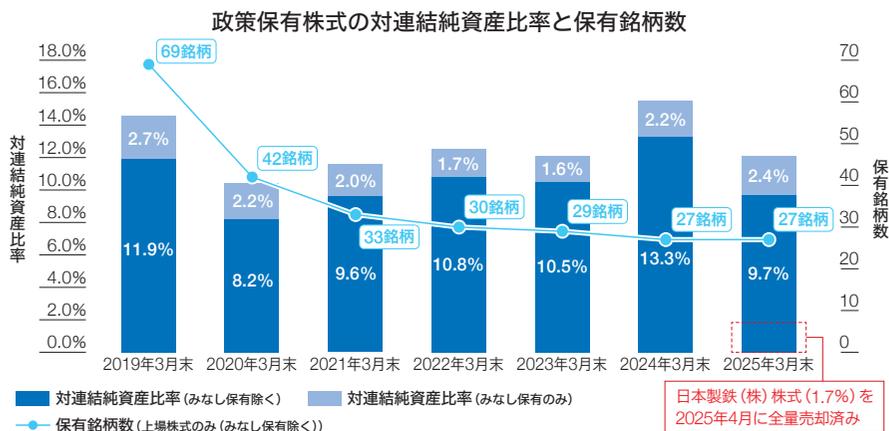
政策保有株式の議決権行使基準については、ESGデータブック2025 P.87をご参照ください。

#### 当社が保有する政策保有株式の検証結果について(2025年3月末時点)

検証対象	2025年3月末時点で保有する上場政策保有株式のうち、売却を決定した1銘柄を除く銘柄 (26銘柄)
検証内容	各銘柄の保有が、当社の事業基盤の強化、及び中長期的な企業価値向上に資するものか否かを、以下の評価項目をもとに検証し、保有の合理性を総合的に判断 <評価項目> ① 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) ② 事業提携先としての関係性(事業提携による経済効果) ③ 配当利回り

#### 検証結果

- 2025年3月末時点で保持している26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。



### 上場グループ会社の在り方について

#### 上場子会社について

「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をしています。

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、子会社のうち日本高周波鋼業(株)及び神鋼鋼線工業(株)の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。

なお、日本高周波鋼業(株)については、同社の特殊鋼事業と当社の事業ポートフォリオとの間でシナジーが限定的であることが明確になってきたことから、両社の更なる企業価値向上のために、当社は、2025年5月12日の取締役会において、日本高周波鋼業(株)の特殊鋼事業をコア事業とし、事業基盤の構築に関する強力なサポートを行うことが可能な第三者に対し、当社が保有する日本高周波鋼業(株)の全株式を譲渡することを決定しました。なお、当該株式譲渡後、日本高周波鋼業(株)は当社の連結子会社から外れることとなります。

#### 上場関連会社について

当社の関連会社のうち、神鋼商事(株)が上場していますが、同社は、当社の「グループ会社管理規程」に基づくグループ一体運営の対象外であり、神鋼商事グループとしての企業理念、行動指針のもと、独自の運営をしています。

ただし、同社は1946年の設立から1961年の株式上場を経て今日に至るまで、一貫して当社グループの中核商社の位置付けにあり、当社として引き続き事業上の関係を維持・強化する必要があるため、2025年3月末時点で当社が同社の筆頭株主として同社の議決権比率の約35.97%に相当する株式を保有し(退職給付信託分を含む)、また、「本社管理ブランド使用許諾契約」を締結して、当社の保有する商標等の使用を同社に許諾しています。

「本社管理ブランド使用許諾契約」においては、許諾ブランドの信用維持の観点から、当社に対して一定のガバナンス体制の維持や当社への報告を求めています。当社が同社の意思決定に関与するものではありません。

詳細は、ESGデータブック2025 P.89をご参照ください。

## 社外取締役鼎談(監査等委員)

独立した立場から執行側の意思決定と実行を支え、

KOBELCOグループの持続的成長と企業価値向上に貢献する

——それが、私たち監査等委員のミッションです。



社外取締役  
(監査等委員)  
三浦 州夫

社外取締役  
(監査等委員会委員長)  
河野 雅明

社外取締役  
(監査等委員)  
関口 暢子

### 独立性を保ち企業価値の向上に貢献する

**河野** 監査等委員は、監査役会設置会社の監査役とは異なり、適法性に加えて妥当性の観点でも監査を行う役割を担っています。また、取締役としての立場から、企業価値向上に向けた経営判断が適切かを見極め、必要に応じて意見を述べることも重要な責務です。私自身は、取締役会において、監査等委員であることや社外取締役であることをあまり意識せず、自由に発言するようにしています。

**関口** 河野委員長と同様、監査等委員である社外取締役という立場はあまり意識していません。私は、取締役会等の会議体において、会計及び財務領域でのキャリア、女性の視点を活かした提言・発言を心がけています。当社は、インフラ分野を含む製造業ならではの法的対応力や専門性に優れ、内部統制の仕組みも整っていますが、そうした仕組みのもとでスピード感をもって事業が推進されているかも重視しています。

**三浦** 当社の監査等委員は、監視する立場というよりも、経営基盤領域の一翼を担い執行側と一体となって企業価値の向上を目指す意識が強いと感じます。

## 社外取締役鼎談(監査等委員)

そのうえで、社外取締役かつ監査等委員として、独立した立場から業務執行の監査・監督を行うため、法令に則り、当社及びグループ会社の役職員から必要な情報提供や報告を求め、活動しています。

**河野** その点は非常に大事で、情報収集が監査等委員会の活動の基盤となります。私たちは重要な会議への出席や、取締役や事業部門長との面談、常勤監査等委員の活動結果の共有、内部統制部門からの報告、スタッフからのレポート等を通じて十分に情報を確保し、業務執行の適法性はもとより経営判断の妥当性についても検証しています。

**三浦** 会社法上、監査等委員会には、株主総会において、監査等委員でない取締役の選任・報酬等についての意見陳述権があり、当社は毎年、監査等委員会委員長が意見を述べています。この権限は、企業の重要な意思決定が問われる局面において特に重要であり、その際、監査等委員会は執行側から独立した立場で意見を形成し、株主総会に提出された取締役選任議案等に関して株主の議決権行使に大きな影響を及ぼしうる意見を述べるができるのです。こうした権限を有することが、平時の取締役会のモニタリング機能や、執行側の業務の監督にも資するものと認識しています。

### リスクマネジメントや情報伝達が進化 グループ&グローバルのガバナンス体制を注視

**河野** 当社グループのリスクマネジメントやガバナンス体制は、年々着実に進化しています。前中期経営計画期間では、経営体制の見直しがなされ、取締役会を含め実効性が向上しています。監査等委員会としては、グループ&グローバルのガバナンス体制の強化を重点的な監査テーマとして、取締役会にも適宜報告しながら活動しています。最近、問題の兆しをいち早く捉え、経営陣や取締役会へ迅速に情報が上がる体制が整ってきたと感じており、監査等委員会としてもポジティブに評価しています。

**三浦** 同感です。取締役会のもとには4つの諮問委員会、経営審議会のもとには補佐機関として9つの委員会があり、それぞれが機能し成果を挙げています。例えば、不採算事業については、設備投資・投融資委員会や事業ポートフォリオ管理委員会等で審議が行われ、事業の在り方についても透明性をもって議論されています。近年、上場子会社の在り方が問われていますが、当社では、2021年に当社グループの総合力向上を目的として、(株)神鋼環境ソリューションの完全子会社化を実施し、2025年6月には日本

高周波鋼業(株)の完全子会社化及び特殊鋼事業の譲渡を公表しました。いずれも果敢な経営判断であり、当社グループの企業価値向上に貢献すると考えています。これらの判断は、経営陣がROIC管理や事業ポートフォリオについて検討を重ねてきた成果だと感じています。また、リスクマネジメントでは、品質事案以降の地道な取組みにより、リスク顕在化事案に対して、事実を調査し原因を究明したうえで再発防止策を講じ、外部の関係者に説明責任を果たすことで、大きな問題への発展を防ぐことができるようになってきました。

**関口** リスクマネジメントについては、社内での議論が十分に行われているからこそ、ステークホルダーの皆様に対しても納得感のある説明が可能になって



## 社外取締役鼎談(監査等委員)

いると感じています。品質事案を教訓に、執行側はコミュニケーションの充実に取り組み、現場の意見を積極的に聞く姿勢を示している点は大変すばらしいと感じています。

**三浦** これらの体制を監査する中で、当社の監査等委員会は、組織や活動が充実していると実感しています。常勤監査等委員には財務・会計部門や技術開発の専門家が選任されており、グループ会社をヒアリングし監査等委員会にフィードバックしたり、グループ監査役連絡会を開催したりすることでグループ会社の監査役同士も情報交換をしています。また、監査等委員会の職務を補助する部署である監査等委員会室のスタッフは、監査等委員会での審議等にあたって、正確な情報と的確な分析を提供し、監査等委員会の活動を力強く支えています。

### 取締役や執行役員とは本音で議論 監査等委員それぞれの持ち味を活かす

**河野** 実効的な監査の鍵は、本音の議論ができていくかどうかです。取締役会や、取締役・事業部門長との面談では、率直な意見を交わし、しっかりと対話ができています。監査等委員でない社外取締



役とは、取締役・事業部門長面談の前に論点や質問事項を共有したり、監査計画等について意見を伺ったりするなど、定期的な意見交換を通じて連携を深めています。

**関口** 特に、機密性の高い情報を扱う場面では、執行側と社外役員との間の信頼関係が前提となりますが、本音の議論ができています。加えて、執行側の方針が整理されていることで、社外役員に対しても機微な情報が適切に共有され、意思決定の透明性が高まっていると実感しています。

**三浦** 執行側と監査等委員との信頼関係があるからこそ、率直な意見交換が可能になっています。監査等委員会は経営陣の判断を支える役割を担っているため、私たちが信頼してオープンな意見表

明や積極的な情報提供等をしていただいていると確信しています。

**河野** 監査等委員は往査や現場視察に行く機会が多い一方、監査等委員でない社外取締役にはそうした機会が少ない現状があります。そのため、私たちが情報を共有したり、一緒に工場視察の機会を設けたりするようにしています。こうしたコミュニケーションが、情報の非対称性を解消し、取締役会の実効性向上につながっていると感じます。

**関口** 私たちが現場ヒアリングを行い、執行側に声が届きにくいと感じた場合は、取締役会等で課題として提起するようにしています。これは現場からの信頼感向上にも寄与していると思います。現場ヒアリングでは、ルールが形式的に守られているだけでなく、実際に目的達成に資するかどうかを重視しています。ルールの妥当性や改定の必要性についても、現場の声を踏まえて熟慮しています。こうした声を取締役会に届けることが、制度の形骸化を防ぎ、実効性を高める要所であると考えています。

**三浦** 私は、執行側が意思決定をする際、前提となる事実を正しく認識、評価し、合理的な判断をしているか、いわゆる経営判断の原則を強く意識して検証しています。また、組織再編や大規模投資等の重

## 社外取締役鼎談(監査等委員)

要な経営判断を行う際には、株主様・投資家様の負託に応えるべく、独立した客観的な立場から、法的リスクや株主様との利益相反の有無を検証するよう努めています。この2点が、法務をスキルとする取締役としての私の責務だと考えています。

**関口** 当社グループの更なる持続的な成長に向けては、議論すべき課題もあります。多岐にわたる事業を展開していますが、日本市場だけでは成長に限界が見えてきています。すでに海外に拠点を多数設けていますが、更なる企業価値向上のためには、事業ごとの海外展開だけでなく、グループ全体で横串を通じた戦略的な議論や検討が必要です。

**河野** おっしゃるとおりです。海外統括会社の役割は明確になりつつありますが、海外展開は各事業部



門の判断に委ねるのではなく、グループ全体で横断的にエリア戦略を検討していく必要があり、そのステージに移行している途中だと認識しています。資本の効率化を図るためには、海外のグループ会社の役割を踏まえ、再編も必要です。今年度は、監査等委員会としても、グループ会社の評価の在り方についても注目し、議論を進めていきます。

### 目の前にある課題と向き合い 持続的成長と企業価値向上を目指す

**河野** 当面の課題として、例えば、カーボンニュートラルの実現に向けて2050年を目標としたロードマップが策定されています。状況が日々変化する中で、執行側がどのタイミングでどのような判断を下すか、拙速でも遅すぎてもいけません。こうした大型投資を判断する際には、十分な情報に基づく経営判断がなされているかどうか、これを検証し、議論する力が欠かせません。

**関口** 日本の製造業は高い技術力を持ちながらも、その価値を市場から十分に評価されていないと感じています。当社グループも、幅広い技術を有しており、「KOBELCO-X」に象徴される事業・技術等の様々

なかけ算によって新たな価値も創出されています。だからこそ、当社グループの企業価値をいかに社外に発信していくかについて、今後も継続的にフォローしていきたいと考えています。

**三浦** グローバル企業にとって、グループ全体のコンプライアンス体制・リスク管理体制を維持・強化することは共通の課題です。多岐にわたる事業領域や地域に展開している中で、ルールの徹底だけでなく、企業理念の浸透によって社員一人ひとりの行動規範を支えることが不可欠です。グループ企業理念をさらに浸透させ、中でも、高い倫理観とプロ意識に裏打ちされた「インテグリティ」をグループ社員の行動指針として深く根づかせるための活動がより一層重要だと感じています。

**河野** 当社グループの持続的な成長と企業価値の向上に貢献することは、取締役である監査等委員に課せられた重要な責務です。私たちは、執行側と適切な緊張関係を保ちつつ、同じ方向を向いて企業価値の最大化を目指すパートナーであると考えています。今後も、変化の激しい経営環境の中で、監査等委員会としての独立性と専門性を活かし、健全な経営の維持に向けて積極的に関与していきたいと思えます。

# コンプライアンス

詳細は、ESGデータブック2025「コンプライアンス」P.91～94をご参照ください。

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、体制の構築と取組みを進めています。

## コンプライアンスの規範・基準

グループ企業理念において、グループで共有すべき価値観である「KOBELCOの3つの約束」を果たすために、グループ全社員が実践する具体的な行動規範である「KOBELCOの6つの誓い」の実践に努めています。また、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。

## コンプライアンス体制・活動

### 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います。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の立案、進捗状況の確認、必要に応じた見直し・改善を行っています。委員の構成は、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名と過半数を占めており、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

全社コンプライアンス総括役員、並びに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てコンプライアンスを推進しています。その活動は、右記の5つで構成される「KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラム」に沿って展開しています。

#### 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

## コミットメント

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。

## 規程やプロセスの整備

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の整備を実施します。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実行しています。

## 教育・情報の周知

グループの全社員にコンプライアンス意識の浸透を図るため、コンプライアンスに関する教育を実施しています。また、コンプライアンス上守るべき基本的な行動である「決められたことを守る」「隠さない」「ウソをつかない」という3つの行動を、コンプライアンス実行の三原則として徹底するよう周知しています。

## 内部通報制度

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関する通報や相談（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、公益通報者保護法に基づき、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。

## 見直し、改善

コンプライアンス意識調査を実施し、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を踏まえて潜在的なリスクを洗い出し、コンプライアンスに関連する取組みを見直しています。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。

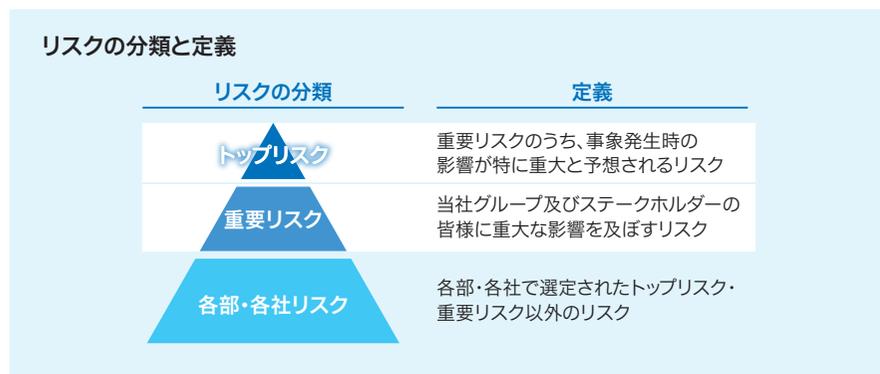
# リスクマネジメント

詳細は、ESGデータブック2025「リスクマネジメント」P.95～96をご参照ください。

グループ企業理念のもと、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。

## 基本的な考え方

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。



## マネジメント体制

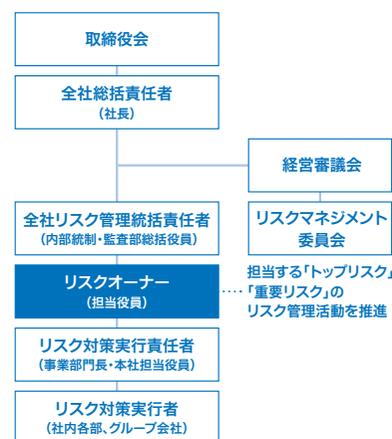
全体の管理者である全社総括責任者として社長、全社リスク管理統括責任者として内部統制・監査部総括役員を置き、個々のリスクのグループ横断的な管理活動の推進者として担当役員（リスクオーナー）、リスク対策実行責任者には事業部門長や本社担当役員を指名することにより、全社的なリスク管理体制を構築しています。また、経営審議会の補佐機関として設置したリスクマネジメント委員会では、リスクマネジメント全般に関する基本方針の立案・評価、リスクマネジメントの重要課題に関する具体的方針の立案、「トップリスク」「重要リスク」のリスク対策実行計画の承認・評価等を行っています。委員長には全社リスク管理統括責任者、また、委員に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。

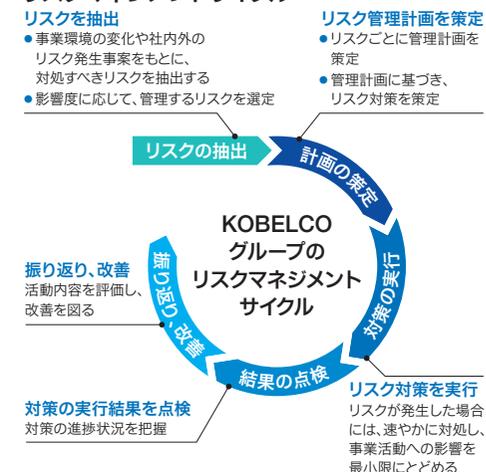
個々のリスク管理では、リスクオーナーの指示のもと、各部門のリスク対策実行責任者は「リスクの抽出」→「計画の策定」→「対策の実行」→「結果の点検」→「振り返り、改善」のサイクルでリスク管理活動を実施しています。活動の実効性を担保するために、取締役会がESGリスクを含む「トップリスク」「重要リスク」に対する活動を管理・監督し、各部門の1年間の活動結果を確認したうえで、次年度以降の計画につなげています。この運用は、グループ横断の取組みとしてグループ各社にも積極的に展開しています。

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。

## マネジメント体制



## リスクマネジメントサイクル



## ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション

詳細は、ESGデータブック2025「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.102～106をご参照ください。

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	目的	主なエンゲージメント(2024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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● 機関投資家の皆様との個別面談、工場視察</li> <li>● 決算説明、中期経営計画の進捗、ESG、事業紹介といったテーマ別の説明会の開催</li> <li>● 個人株主様向けオンライン説明会の開催</li> </ul> <p>資本市場との対話については、当社ホームページをご参照ください。 <a href="https://www.kobelco.co.jp/ir/pdf/capital_markets_24.pdf">https://www.kobelco.co.jp/ir/pdf/capital_markets_24.pdf</a></p>
お客様	更なる技術・製品・サービスの品質等の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 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」を実施</li> </ul>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お取引先様に対して人権詳細アンケート1回目を実施</li> <li>● 人権への対応が不十分なお取引先様へ当社作成のガイドブックを用いて具体的な対応事例を紹介</li> </ul> <p>詳細は、「責任あるサプライチェーンの構築」P.74をご参照ください。</p>
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	<ul style="list-style-type: none"> <li>● KOBELCOの約束 Next100プロジェクトでの活動</li> <li>● 人材戦略・従業員体験向上(EX)施策</li> <li>● 人権尊重への取組み</li> <li>● 安全衛生の施策</li> </ul> <p>詳細は、「企業理念の実践に向けて」「EX 人材戦略・従業員体験向上」「人権」「安全衛生」P.12、P.69～72、P.73、P.77～78をご参照ください。</p>
地域社会の皆様	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域の一員として社会に貢献</li> <li>● 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</li> </ul>	<p><b>〈社会貢献活動〉</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● コベルコ地域社会貢献基金 創業100周年を機に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。</li> <li>● 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。</li> <li>● KOBELCO GREEN PROJECT 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。</li> </ul> <p><b>〈スポーツを通じた社会貢献〉</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 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</li> <li>● ラグビーを通じた青少年の健全育成への参加、様々な団体の活動支援</li> </ul>



# イニシアティブへの参画・社会からの評価 (2025年8月時点の主なもの)

## イニシアティブへの参画

TCFD



ホワイト物流



国連グローバル・コンパクト



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。

パートナーシップ構築宣言



SDGs



2030年30%へのチャレンジ



輝く女性の活躍を加速する 男性リーダーの会



GXリーグ



## 社会からの評価

FTSE4Good Index Series



FTSE4Good

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



CDP



「気候変動」で「A」評価を獲得

健康経営優良法人2025 (ホワイト500)



2025 健康経営優良法人 KENKO Investment for Health 本報社人部門 ホワイト500 6度目の認定

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Index

MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)

2025 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.

プラチナくるみん



DBJ環境格付



当社は、2025年1月日本政策投資銀行 (DBJ) より環境格付格付けを受け、格付結果は「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」と評価されました。

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

2025 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.

PRIDE指標



DX注目企業2025



DX注目企業2025 Digital Transformation