



04

価値創造を支える
ガバナンス

取締役会議長メッセージ



社外取締役
取締役会議長
北川 慎介

成長ストーリーを磨く取締役会へ

2022年に当社の社外取締役に就任して以来、取締役会での議論は着実に変化してきたと感じています。以前は個別案件や翌年度以降の業績改善に関する議論が中心になる場面もありましたが、現在は、それぞれの施策や事業が中期経営計画や成長ストーリーにどのようにつながるのか、KOBELCOグループ全体としてどの方向を目指すのかについて、中長期的な視点から議論できるようになっています。

取締役会には、多様な経験や知見を持つ社内・社外の取締役が集まっており、会社全体の持続的な成長を考えるとという共通認識も着実に醸成されてきました。その背景には、取締役会オフライン会議やサステナビリティ経営会議等、取締役会以外の場で事前に情報や認識を共

中長期の成長を見据えて取締役会の議論を深め KOBELCOグループが世界で強みを発揮する基盤となる

有する機会が増えたことがあります。社外取締役も事業の背景や課題を理解し、自分なりに咀嚼したうえで取締役に臨むことで、より踏み込んだ議論ができています。単発の議案を処理するのではなく、一つひとつの議論を当社グループの成長ストーリーの中に位置づけて捉える意識が取締役会全体に根づきつつあります。

当社グループには、株主様・投資家様、お客様、社員の皆さん、お取引先様、地域社会の皆様等、多様なステークホルダーの皆様が存在します。取締役会は単独で存在するものではなく、会社やグループ会社、ステークホルダーの皆様との関係の中で、経営の方向性を示し、その実現を支える存在です。

このたび、私は社外取締役として当社の取締役会議長を務めることになりました。これまでの取締役会で進めてきた変化をさらに発展させ、多様な視点を公平かつ建設的に議論へ取り込むことが、議長としての役割であると考えています。

特定の事業や組織の立場、あるいは過去の経緯にとらわれない立場から発言を促すことで、社内取締役もより自由に意見を述べやすくなります。また、過去の品質事案を経験した当社グループにとって、社外の視点を実効的に経営に取り入れていることを目に見える形で示し、開

かれたガバナンスへの姿勢を示すことにも意義があります。議長として、社内・社外取締役がそれぞれの経験と知見を十分に発揮し、互いの意見を尊重しながら議論を深められる場をつくっていきたいと考えています。

その議論を行うにあたって、私が特に大切にしたいのが、「そもそもなぜそうするのか」「そこに合理性はあるのか」「本質的にこの方向でよいのか」と問い続ける姿勢です。社外取締役の役割は、会社側の説明に対して賛否を示すだけではありません。社内では当然と受け止められている前提を、社外の視点からあらためて問い直し、経営の判断の質をより高めていくことにあります。

どの組織にも、従来のやり方を踏襲しようとする慣性があります。それが社内では当然と考えられていることであっても、社会環境の変化やステークホルダーの皆様の期待に照らせば、必ずしも合理的とは限りません。例えば、収益改善に課題のある事業について議論をする際には、翌年度以降の改善計画を議論するだけでなく、当社グループにとっての事業の位置付けやその将来性にまで踏み込んで考える必要があります。社外取締役が問いかけを重ね、執行側も真摯に課題と向き合うことで、事業への向き合い方は着実に変化してきたと感じています。

取締役会議長メッセージ

カーボンニュートラルへの対応についても同様です。以前は受け身に捉える側面がありましたが、現在では、機械系事業をはじめとする各事業が持つ技術や知見を活かし、新たな事業機会や競争優位につなげようという前向きな議論が生まれています。取締役会は単に執行を監督するだけでなく、社外の視点から経営の前提や固定概念を問い直し、会社の意識や行動の変化を促す役割も担っていると考えています。

こうした取締役会の実効性は、当社グループの収益力や価値創造力が高まっているか、ガバナンスやコンプライアンスが機能しているかなど、経営の成果にどのように表れているかで評価していくべきだと考えています。

海外成長を支える戦略とグループガバナンス

現在の中期経営計画(2024～2026年度)は最終年度を迎えています。中期経営計画は経営の方向性を明確に



するうえで重要ですが、策定後も事業環境は絶えず変化します。取締役会としては、計画の進捗を確認するだけでなく、そのような変化を捉えながら、柔軟に必要な対応を講じることができているかを見ていく必要があります。

これまで、子会社の再編や新事業への取組みについては一定の進展が見られます。電力事業が安定した収益基盤になっていることも、次なる成長戦略や新たな事業への挑戦を進めていくうえで、当社グループの強みの一つとなっています。その強みを持続的な成長につなげていくためには、将来を見据えた戦略的な経営資源配分が不可欠です。

当社グループはものづくりを基盤とする会社であり、研究開発や新製品・新事業への投資が、将来の競争力を左右します。同時に、それらをお客様や社会への価値創出につなげる人材への投資も必要です。多様な人材が挑戦できる機会や環境を整え、それぞれが持つ経験や視点を活かして活躍できる組織を築いていく必要があります。また、安全、品質管理、検査設備等、企業価値を支える基盤領域にも適切に資源を投入し、リスクを未然に防ぐ体制を維持・強化していかなければなりません。技術開発、人材、企業価値を支える基盤を個別に捉えるのではなく、持続的な成長戦略を実現するための一体的な投資として見ていくことが重要です。

こうした経営基盤を強化したうえで、次の成長に向けて議論を深めるべきテーマの一つが、海外戦略だと捉えています。当社グループの海外売上高は全体の約3分の1を

占めていますが、個々の事業部門が得意な領域を各国で展開している側面があります。今後は個々の事業を伸ばすだけでなく、当社グループとして、どの国・地域や市場を重点分野と位置付け、どのように経営資源を投入するのかという全体像を描くことが重要になると考えています。

他社の戦略をそのまま取り入れるのではなく、当社グループならではの技術やお客様基盤を活かした独自の成長戦略を考えることが重要です。その中では、海外ですでに高い競争力と実績を持つ機械事業の更なる成長や展開も、有力な選択肢の一つになると考えています。

もっとも、海外で事業を拡大していくためには、成長戦略だけでなく、それを支えるグループガバナンスの強化も不可欠です。国や地域によってビジネスの慣行や文化、価値観は異なります。本社の考え方や日本流のやり方を一方的に当てはめるだけでは、現地に根差した事業運営を実現することはできません。海外子会社の幹部や現地の社員、提携先企業等の持つ知見を尊重しながら、それぞれの国・地域の実情に合った事業運営とガバナンスの在り方をともに築いていくことが重要です。そのためには、経営陣が現地に足を運び、直接対話を重ねることも欠かせません。当社グループがどのような考えで海外事業を展開しようとしているのかを共有するとともに、現地で起きている変化や課題を本社側も正しく理解し、経営に反映していく必要があります。こうした双方向のコミュニケーションを積

取締役会議長メッセージ

み重ねることで、グループとしての方向性と現地の実情を両立した事業運営が可能になると考えています。

また、将来的には、海外統括会社も管理機能を担うだけでなく、地域の情報や知見をもとに、本社の戦略策定に貢献する役割を担うようになることが期待されます。次期中期経営計画を見据え、海外戦略は成長戦略とグループガバナンスを一体で議論すべき重要なテーマであると考えています。

挑戦を後押しし、リスクを見極める

企業として持続的に成長し、収益力を高めることは重要な責務です。しかし、どの会社にも、活用できる経営資源には限りがあります。当社グループには高い技術力や優れた人材、一定の資金力がありますが、それらは決して無限ではありません。自らの強みと経営資源を正しく見極め、その強みを最大限に活かせる成長戦略を描くことが重要です。

そのうえで、執行側が挑戦しようとする取組みが企業価値向上や成長につながるものであり、合理性や実現可能性が認められるのであれば、取締役会として積極的に後押ししていきたいと考えています。社外取締役は監督の役割がありますが、リスクを指摘するだけでは成長は生まれません。どのようなリスクを想定し、どこまでを許容するのかを十分に議論し、取るべきリ

スクと避けるべきリスクを見極めたうえで挑戦を支えることが監督と支援を両立する取締役会のあるべき姿であると考えています。

事業からの撤退についても、慎重かつ丁寧な判断が求められます。収益性の改善が見込めない事業を継続することは、会社全体の成長を妨げる可能性があります。一方で、ものづくりの現場には、その事業に長年携わり、仕事にやりがいを持って働いてきた社員の皆さんがいます。資本効率を重視することは当然ですが、それだけを基準に判断を下すのではなく、社員の皆さんの暮らしや人生にも十分に配慮しながら、企業価値向上に向けた責任ある意思決定を行わなければなりません。

こうした難しい判断の質を高めるには、取締役会に入る情報や視点の幅を広げる必要があります。社外取締役自身が株主様・投資家様との対話を通じて、当社グループに対する見方や期待を直接受け止める。同時に、様々な世代・職場の社員、工場等の現場とも対話し、経営側からの情報だけでは見えにくい実感や課題を捉える。こうした対話は、取締役会の判断の質を高めるだけでなく、執行側との信頼関係を深め、挑戦を後押しする力にもなると考えています。

そして、そのような議論を通じて後押ししたいのが、当社グループが本来持つ強みを最大限に発揮することです。当社グループには、素材系、機械系、電力等複数の事業があります。それぞれの事業が培ってきた技



術や人材、お客様基盤をかけ合わせることで、単独の事業では生み出せない価値を創出できるコングロマリットならではの強みがあります。

当社グループは質実剛健な社風のもと、創業から120年以上にわたり、社会インフラを支える事業を展開してきました。機械系事業をはじめ、世界で闘える技術や事業も数多く有しています。一方で、当社グループは自らの強みや可能性を積極的に語ることを必ずしも得意としてこなかったように感じます。だからこそ、自分たちが持つ実力や価値をあらためて認識し、それがどのような価値を生み出しているのかを、社内外によりわかりやすく伝える必要があります。

社会インフラを支える企業としての自覚と誇りを持ち、当社グループならではの強みを発揮しながら、世界中の人々の暮らしを支える会社として成長していく。その実現に向けて、取締役会として議論を深めるとともに、執行側の挑戦を力強く後押ししていきたいと考えています。

取締役一覧



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
木本 和彦
コーポレートガバナンス委員

5 取締役執行役員
入谷 一夫

6 社外取締役
北川 慎介
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
塚本 良江
コーポレートガバナンス委員

8 社外取締役
中西 章裕
コーポレートガバナンス委員
(委員長)

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)
関口 暢子

12 社外取締役(監査等委員)
北山 久恵
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

13 社外取締役(監査等委員)
坂本 倫子
コンプライアンス委員
(委員長)



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>

コーポレートガバナンス

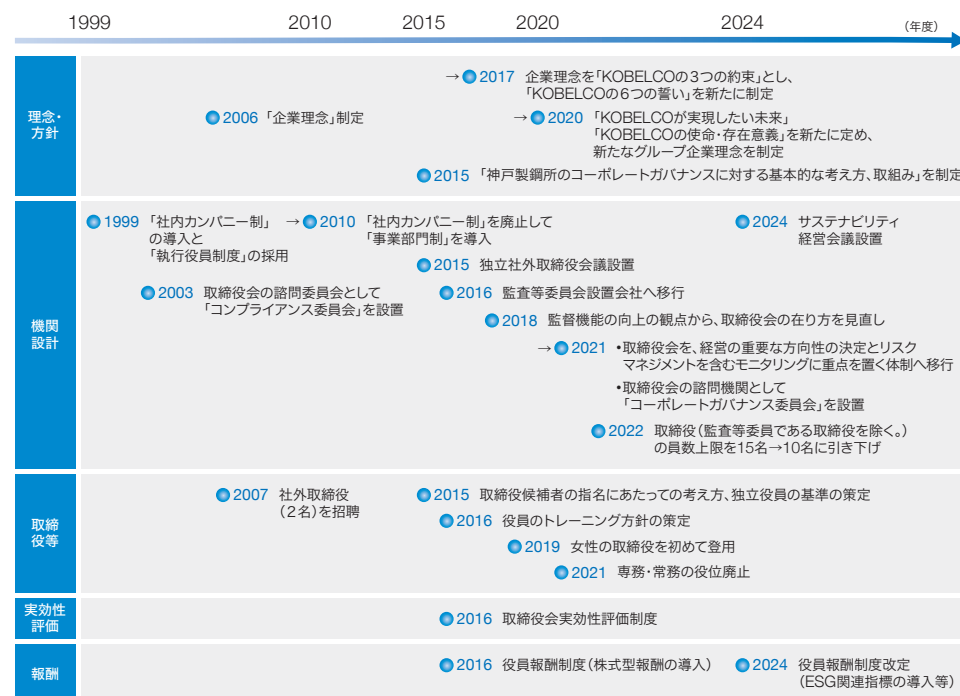
コーポレートガバナンスに対する基本的な姿勢

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。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、こうしたすべ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/sustainability/pdf/cgtorikumi.pdf>

コーポレートガバナンス強化に向けた取組み



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。

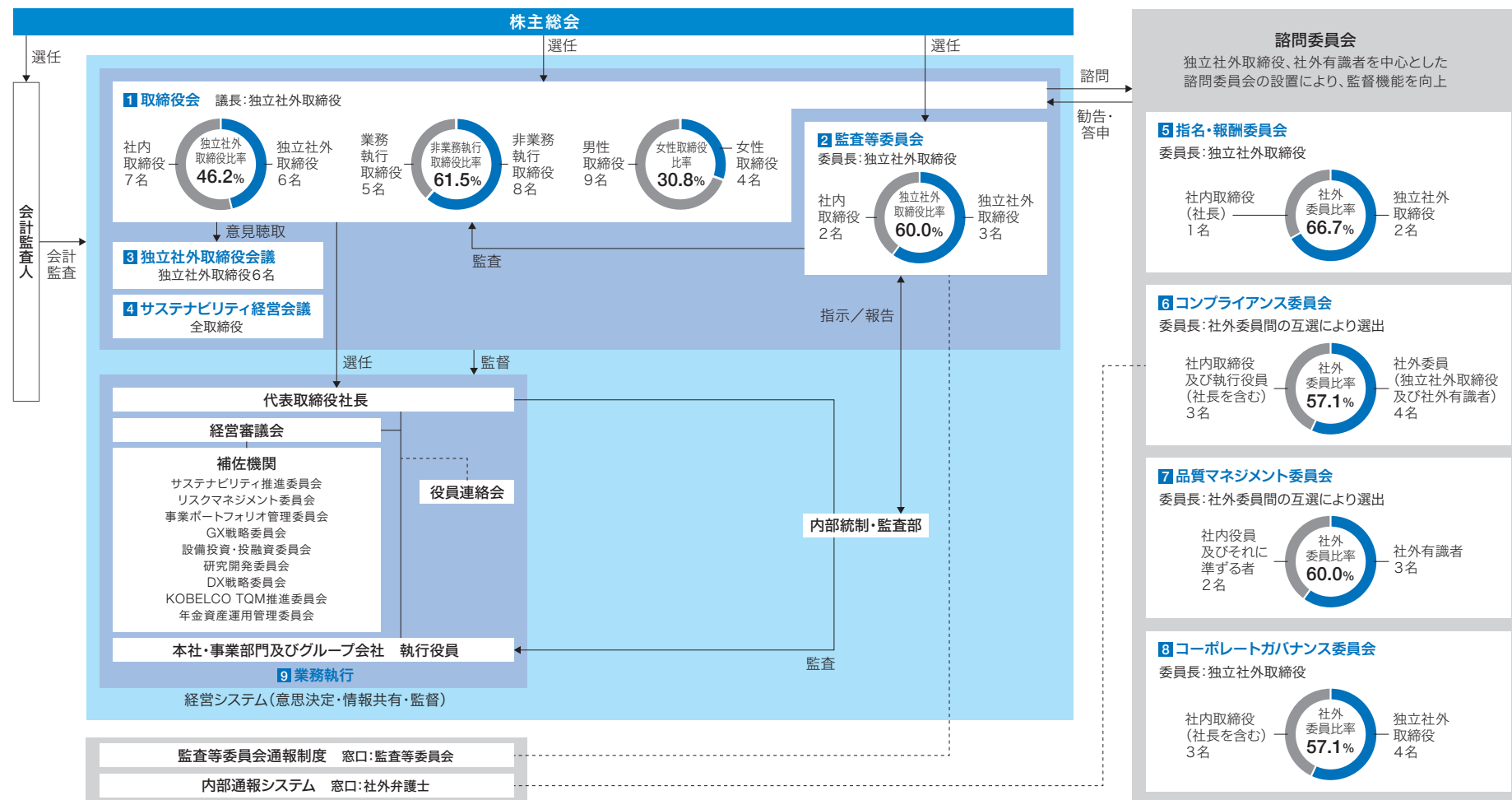
さらに、多岐にわたる事業に対するリスク管理や経営資源の分配等につき、活発な議論や適切な意思決定を行うと同時に、機動的な業務執行の監督を取締役会が行うことが必要であり、そのためには、監督と執行を完全には分離せず、業務執行側に対する正しい理解を持ったメンバーが取締役会に参画することが望ましいと考えています。

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



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。

2025年度の活動状況

2025年度の実績として、取締役会において、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施策のうち、経営基盤領域に関する取組みや最重要課題である「稼ぐ力の強化」と「成長追求」、「カーボンニュートラルへの挑戦」に向けた取組みについて、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（CN、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。

2025年度における検討事項

2026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関連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、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、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ますが、このたび、外部環境等の変化を踏まえ、以下のとおり、必要な知識・経験・スキルを定義するとともに、スキルマトリックスの一部の見直しを実施しました。

グループ 企業理念	マテリアリティ	知識・経験・スキルの 項目	選定理由	参考：各項目を推進するうえで関連性のある KOBELCO-X(最大4つに印)						
				AX	GX	BX	CX ²	DX	EX	FX
KOBELCOが実現したい未来 KOBELCOの使命・存在意義	グリーン社会への貢献	事業経営・経営管理	国内外で多様な事業を展開する当社グループにおいて、ポートフォリオ及び資源配分の最適化、グローバルでの中長期的な成長戦略の策定・実行を通じた経営判断力は、企業価値の最大化に向けた基盤的スキルであるため。	●	●			●		●
	安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献	環境戦略	環境対応は当社グループとして重要な中長期的課題。気候変動、資源循環等への対応に加え、CO ₂ 排出削減に貢献する製品・サービスメニューの拡充等、持続可能な社会の実現に向けてリスクと機会の両面から戦略的取組みを推進するために必要なスキルであるため。		●	●	●	●		
	人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供	営業戦略・マーケティング	グループ全体の事業の競争優位性確保に向けては市場志向の視点が求められる。グローバルでの市場環境の変化に迅速に対応し、お客様価値を創出するために必要なスキルであるため。	●		●	●	●		
	人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供	技術開発・知的財産・生産技術	技術革新が競争力の源泉となる中、既存の技術・製品・サービスの高度化に加え、イノベーションも含めて差別化や収益性向上に寄与する技術戦略を策定・実行するために必要なスキルであるため。	●	●			●		●
	多様な人材の活躍推進	デジタル・IT・DX	デジタル・ITを活用しDXを推進していくことで、業務効率化にとどまらずビジネスモデルを革新し、市場での競争優位性の獲得を通じて、新たな価値創造につなげていくために必要なスキルであるため。			●	●	●	●	
	持続的成長を支えるガバナンスの追求	人材戦略	多様性の尊重、働きがいのある職場づくり、次世代人材の育成等を通じ、人的資本を最大化し組織力を強化することで、企業の持続的成長を実現するために必要なスキルであるため。			●		●	●	●
	持続的成長を支えるガバナンスの追求	財務・会計	健全な財務体質の維持と資本効率の向上は、企業価値向上の基盤であり、投資判断、資本政策等、経営資源の最適活用に向けて必要なスキルであるため。	●	●	●		●		
		ガバナンス・リスクマネジメント	持続的な企業価値の向上実現に向け、取締役が経営の健全性と透明性、及び経営戦略の妥当性や執行の適切性を確保し、各種リスクを的確に把握・管理するために必要なスキルであるため。	●	●	●		●		

コーポレートガバナンス

取締役が持つ知識・経験・スキルの中から、各人に特に期待する分野は、以下のとおりです。なお、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 出席回数	監査等委員会 出席回数	経営全般に 関する事項	価値創造領域							経営基盤領域	他業種 知見
							事業経営・ 経営管理	営業戦略・ マーケティング	技術開発・ 知的財産・ 生産技術	デジタル・ IT・DX	環境戦略	人材戦略	財務・会計	ガバナンス・ リスクマネジメント		
取締役	勝川 四志彦	社内	業務執行	男性	8	16回中16回 (100%)	—	●	●		●		●	●		
	永良 哉	社内		男性	6	16回中16回 (100%)	—	●			●	●		●		
	坂本 浩一	社内		男性	3	16回中16回 (100%)	—	●		●	●			●		
	木本 和彦	社内		男性	2	16回中16回 (100%)	—	●	●		●	●		●		
	入谷 一夫	社内		男性	—	—	—	●	●	●	●	●				
	北川 慎介	社外・独立役員	非業務執行	男性	4	16回中16回 (100%)	—			●		●		●	●	
	塚本 良江	社外・独立役員		女性	2	16回中16回 (100%)	—	●	●	●	●			●		
	中西 章裕	社外・独立役員		男性	—	—	—	●	●			●	●	●		
監査等委員である 取締役	松本 群雄	社内	非業務執行	男性	3	16回中16回 (100%)	20回中20回 (100%)	●				●	●	●		
	後藤 有一郎	社内		男性	2	16回中16回 (100%)	20回中20回 (100%)		●	●	●	●				
	関口 暢子	社外・独立役員		女性	4	16回中16回 (100%)	20回中20回 (100%)				●		●	●	●	
	北山 久恵	社外・独立役員		女性	—	—	—	●				●	●	●	●	
	坂本 倫子	社外・独立役員		女性	—	—	—				●		●	●	●	

※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5つまで●印をつけています。

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。

2025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	● 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

- 当社は、取締役会の実効性について、継続的な向上が図られているものと評価しています。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の強化に伴い、社外取締役への情報提供の更なる充実が課題として認識されました。
- これを踏まえ、2025年度は年間議題の設定に加え、オフライン会議を活用し、大型投資案件に関する事前説明や議論の機会を拡充しました。その結果、投資の背景や関連する社内課題に対する理解が深化したとの意見が多く寄せられており、取締役会のモニタリングボードとしての機能は一層高まっていると評価しています。

- また、これまでの実効性評価の蓄積を踏まえ、当社の取締役会は継続的な改善が進んでいると認識しています。2026年度においても、これらの取組みを継続し、更なる実効性向上に努めていきます。
- 特に、2026年度は次期中期経営計画の策定を見据え、企業価値向上に資する重要テーマについては、継続的かつ深度ある議論が必要と認識しており、「サステナビリティ経営会議」及び「オフライン会議」を活用した検討を引き続き推進していきます。
- さらに、複数の社外取締役の交代を踏まえ、新任取締役の理解促進を目的とした情報提供の充実にも取り組んでいきます。

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

役員のトレーニング・サクセッションプラン

役員のトレーニング

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

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

最高経営責任者の後継者育成についての考え方

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

業績連動報酬のうち組織業績反映分の算定方法

$$\text{業績連動報酬(組織業績反映分)} = \text{役位・報酬ランク毎の基準額※1} \times \text{評価指標に基づく係数※2}$$

※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。

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

$$\begin{aligned} \text{(A)全社業績反映分(％)} &= \left[100/3 \times \text{全社連結ROIC} - 2/3 \right] \times 100 \\ \text{(B)事業部門業績反映分(％)} &= \left[100/3 \times \text{各事業部門連結ROIC} - 2/3 \right] \times 100 \end{aligned}$$

※ 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。

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進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

$$\text{付与ポイント数} = \text{役位・報酬ランク毎の基準ポイント数※1} \times \text{評価指標に基づく係数※2}$$

※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

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。

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。

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2026 P.88をご参照ください。

コーポレートガバナンス

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。

※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算定方法については、ESGデータブック2026 P.89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
2025年度基準値	8.0%	794億円	A	3.9以上	AAA
2025年度実績値	5.3%	937億円	A	4.3	AAA

※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、当期末時点で公表されている値を用いています。

2025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)		
			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)	8 (3)	501 (48)	285 (48)	133 (一)	83 (一)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	5 (3)	123 (51)	123 (51)	一 (一)	一 (一)
合 計	13	625	409	133	83

2025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	208
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	607

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2026 P.90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2026 P.90をご参照ください。

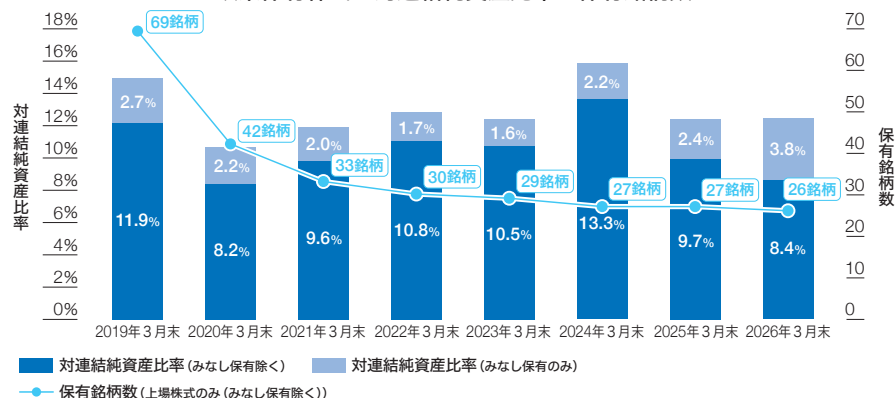
当社が保有する政策保有株式の検証結果について(2026年3月末時点)

検証対象	2026年3月末時点で保有する上場政策保有株式銘柄(26銘柄)
検証内容	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のうえ、保有の合理性を総合的に判断。 <評価項目> ① 取引先としての規模・重要性(取引高、取引シェア、安定調達) ② 事業提携先としての関係性(事業提携による経済効果) ③ 配当利回り

検証結果

- 2026年3月末時点で保有している26銘柄については、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か否かの観点から、取引先としての規模・重要性(取引高、シェア、安定調達)、事業提携先としての関係の深さ等を総合的に評価し、保有の合理性が十分認められると判断しています。
- 今後も引き続き保有適否に関する検証を行い、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。

政策保有株式の対連結純資産比率と保有銘柄数



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。子会社のうち神鋼鋼線工業(株)が2026年8月28日まで(株)東京証券取引所スタンダード市場に上場していましたが、今後、当社の素材・情報基盤と同社の加工・開発技術を組み合わせた新分野進出、当社の海外拠点や起用商社との連携による海外戦略の強化、及び他の二次加工メーカーとの連携強化を通じた業容拡大を進めていくことを想定し、当社と同社が資本面でも完全に一体となることで、経営資源を最大限に相互活用し、迅速かつ機動的な意思決定のもとでこれらの各施策を着実に実行していくことが、両社の持続的な成長及び企業価値向上に資する最善の選択であると判断し、当社は、2026年9月1日付で同社を完全子会社としました。

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、2026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35.93%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、同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。

監査等委員会委員長メッセージ



監査等委員会委員長としての役割

監査等委員会は、取締役の職務執行の監査を通じて、企業集団の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上や、社会的な信頼に応える良質なコーポレートガバナンス体制の構築に寄与することを使命としています。私は委員長として、独立した客観的な立場から経営の透明性を高め、コンプライアンスやリスクマネジメントの強化に取り組んでいきます。

また、監査活動を通じて把握した課題を経営改善や戦略の実行につなげることで、「守り」のガバナンスだけでなく、成長を後押しする「攻め」のガバナンスにも貢献していきたいと考えています。

監査の実効性向上を通じて企業価値向上に貢献する

これまでのガバナンス強化を踏まえた 今後の着眼点

当社はこれまでに監査等委員会設置会社への移行や社外取締役を取締役会議長に選任するなど、取締役会のモニタリング機能を強化してきました。取締役会では重要テーマに議論を集中し、活発かつ十分な審議が行われており、その実効性は高いと評価しています。

今後も、事業部門や内部監査部門、会計監査人との対話、現地往査を通じて把握した課題を取締役会へ適時共有し、早期の改善と経営の高度化につなげていきます。

監査等委員会として注視するテーマ

今中期経営計画期間では、「稼ぐ力の強化」と「成長追求」「カーボンニュートラルへの挑戦」「サステナビリティ経営の強化」「経営基盤の強化」の4つを重点監査項目としています。その中でも特に、グループ&グローバルでのリスクマネジメントと品質マネジメント力の強化を含む「経営基盤の強化」を最重点として位置付けています。

監査等委員会・内部監査部門・会計監査人の連携による三様監査の体制強化や、社内での推進活動の進捗確認を通じて、経営基盤の強化をモニタリングするとともに

に、ROIC経営や事業ポートフォリオ変革の進展を確認し、持続的な成長に向けた取組みを監督していきます。

内部監査・リスクマネジメント部門との連携

監査等委員会は、内部統制システムが適切に機能しているかを監視し、その実効性向上に努めています。そのため、事業部門、本社部門及び内部監査部門のそれぞれが役割を果たしているかを確認するとともに、子会社を含めたグループ全体の管理状況も注視しています。

加えて、現地往査や視察を通じて現場の実態を把握し、三様監査や子会社監査役との連携を強化することで、監査の実効性と効率性の向上を図っていきます。

監査等委員会は、適法・適正かつ効率的な職務執行を促し、攻めと守りのバランスの取れたガバナンスを支えていきます。社会からの視点を踏まえながら、ガバナンス、リスクマネジメント、内部統制の有効性を監視するとともに、「稼ぐ力の強化」と「成長追求」の取組みを後押ししていきます。

今後も、適切な情報開示とステークホルダーの皆様との対話を支えながら、コーポレートガバナンスを担うことに対する気概と熱意をもって、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。

コンプライアンス

詳細は、ESGデータブック2026「コンプライアンス」P.92～95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3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2026「リスクマネジメント」P.96～97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。



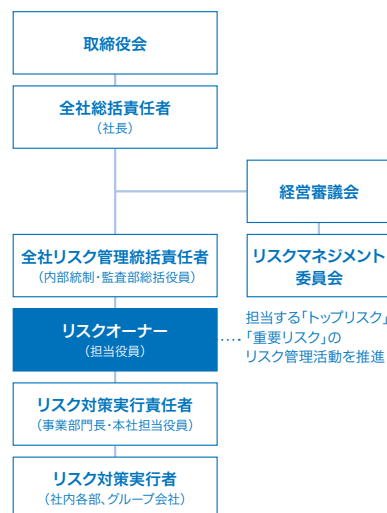
マネジメント体制

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

