

Business Foundation

KOBELCOグループの経営基盤



経営基盤

環境経営・CO₂削減

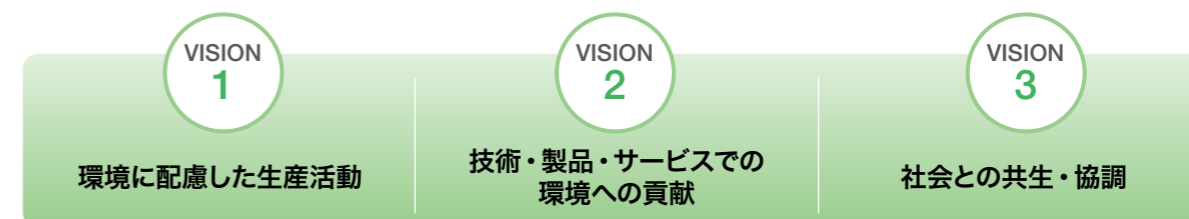
3つのVISIONに基づく環境経営で、
「安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が
夢や希望を叶えられる世界。」を目指します。

「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、全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、行動規範であるKOBELCOの6つの誓いに照らした具体的な取り組み、「環境経営の6つの実施事項」を策定し、環境経営を推進しています。

KOBELCO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。



グループ環境経営の実践によるさらなる企業価値向上(グループの環境力向上)

「KOBELCOの6つの誓い」と「環境経営の6つの実施事項」

環境経営基本方針に従い、行動規範である「KOBELCOの6つの誓い」に照らし合わせて、KOBELCOグループが取り組む実施事項を定めています。

KOBELCOの6つの誓い	環境経営の6つの実施事項	
1 高い倫理観とプロ意識の徹底	リスク管理の徹底	環境法令遵守の徹底に加え、事業活動に伴う環境リスクを把握し、リスク低減を図るとともに、適切な環境管理を実施する。
2 優れた製品・サービスの提供による社会への貢献	技術・製品・サービスでの環境への貢献	環境に配慮した技術・製品・サービスを提供することで環境に貢献する。
3 働きやすい職場環境の実現	全員参加による取り組みの展開	省エネルギー・働きやすい職場環境づくりとしてエコオフィス活動や全従業員が環境に配慮した行動が行えるよう、環境教育・学習を継続し、職場風土の醸成に取り組む。
4 地域社会との共生	社会との共生・協調	森林整備活動やKOBELCO森の童話大賞をはじめ、各地域での環境貢献活動や事業所近隣の清掃活動等を推進し、地域社会に貢献する。
5 環境への貢献	あらゆる面で環境に配慮したもののづくりの徹底	環境負荷の低減、地球温暖化対策、資源循環の促進などあらゆる面で環境に配慮したもののづくりの徹底を図る。
6 ステークホルダーの尊重	環境関連情報の開示	環境関連情報の公開や地域社会、お客様とのコミュニケーションなどを通じて環境経営に関する活動をステークホルダーの皆様へ正しく伝える。



「環境経営・CO₂削減」の報告対象組織や詳細データは、当社Webサイトに掲載しています。

https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/outline/integrated-reports/subordinate2020/index.html

環境中長期目標とその取り組み

KOBELCOグループは、環境経営基本方針に基づいた「6つの実施事項」について、「中期環境経営計画(2016~2020年度)」を策定し、環境に配慮した事業活動を推進しています。

自己評価 ○:計画通りに進捗 ▲:課題あり ✕:計画未達

実施項目	長期方針	中期での目標	
VISION 1 あらゆる面で環境に配慮したもののづくりの徹底	地球温暖化対策	あらゆる事業活動において省エネルギー、CO ₂ 削減を推進し、地球温暖化防止に貢献する。	▶ 各業界策定の低炭素社会実行計画達成に向け、引き続き省エネルギー活動に取り組んでいく。
	資源循環の促進	埋立処分量ゼロを目指した活動を継続する。	▶ 継続して廃棄物処分量の削減を図り、業界の自主行動計画目標を達成する。 ▶ 「鉄鋼スラグ製品の管理に関するガイドライン」に従い適切な処理を行う。
	化学物質の適正管理	「神戸製鋼グループ有害化学物質管理方針」に基づき有害物質削減に取り組む。	▶ 化学物質の適正管理、削減・代替活動に取り組むとともに、PCB特別措置法やフロン排出抑制法への適切な対応を行う。
	環境負荷の低減	自主管理の徹底を図り、環境負荷低減に継続的に取り組む。	▶ きめ細かな操業管理、設備管理を継続し、ばい煙などの環境負荷低減に取り組む。
リスク管理の徹底	リスク低減に向け、常に組織的、計画的に取り組む。	▶ 本社による現地環境監査を継続しつつ、対象のグループ会社、関連会社を広げ、自立した環境管理体制の充実を図る。 ▶ 海外のグループ会社に日本同様の環境経営の浸透を図りつつ、現地環境監査などによりリスク管理の向上を図る。	
全員参加による取り組みの展開	当社グループの全社員が、継続して環境マインドの向上に努める。	▶ 階層別教育、e-ラーニング、グループ会社への環境教育などを継続し、環境意識の啓発を行う。またコベルコ エコライフノートへの参加を奨励し、環境意識啓発を図る。	
VISION 2	技術・製品・サービスでの環境への貢献	全ての製品開発・技術開発において、環境に配慮し、環境調和型製品や新たなビジネスを創出する。	▶ 輸送機の軽量化、水素社会の実現、電源の多様化など環境・エネルギー分野の課題に関して、当社グループ全体で取り組み、低炭素社会の実現に貢献する。
VISION 3	社会との共生・協調	環境の側面から社会との共生・協調を図る。	▶ 「KOBELCO 森の童話大賞」「森林整備活動」や「児童館出前エコ教室」への参画を3本柱とするKOBELCO GREEN PROJECTを推進し、地域社会などとの共生・協調を図る。
	環境関連情報の開示	環境関連情報を積極的に開示し、あらゆるステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを図る。	▶ 情報開示を継続し、あらゆるステークホルダーの皆様とコミュニケーションを図る。

2019年度の実績

<ul style="list-style-type: none"> ▶ CO₂削減推進部会とCO₂削減技術検討ワーキンググループを設置し、2030年度の生産プロセスにおけるCO₂削減目標を設定した。 ▶ 目標の達成に向けた省エネルギー投資に取り組みつつ、地道な省エネ活動を積み重ねた。 <ul style="list-style-type: none"> ● 生産プロセスにおけるCO₂削減目標：2030年度目標：110万トン削減(2013年度BAU比) 2019年度実績：68万トン削減(実力値)(2013年度BAU比) 	評価 ○	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CO₂削減推進部会とCO₂削減技術検討ワーキンググループを中心に長期ビジョンの検討に着手する。 ▶ 目標の達成に向けた省エネルギー投資に取り組みつつ、地道な省エネ活動を継続する。 	□ P18、62
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 各事業部門で策定した廃棄物処理計画は順調に進捗しており、2020年度の自主行動計画目標達成の目処が立った。 ▶ 加古川製鉄所、高砂製作所ではガイドラインを遵守し、適切に運用した。また、スラグの適正処理に関する各事業所の内部監査を実施した。 	評価 ○	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 各事業部門で策定した廃棄物処理計画に取り組む。 ▶ 「鉄鋼スラグ製品の管理に関するガイドライン」に従い適切な処理を行う。 	□ P66
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 高濃度PCB廃棄物(トランス、蛍光灯安定器など)は計画的に処理に取り組み法期限までに処理を達成する見込み。低濃度PCB含有機器については使用中の機器の掘り起こし調査を進めるとともに一部を処理した。フロン排出抑制法への対応を適切に行った。 	評価 ○	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 高濃度PCB廃棄物については引き続き計画に基づき処理に取り組む。使用中の低濃度PCB含有機器の掘り起こし調査を継続して行い、法律に定める処理期限までの処理計画を策定する。フロン使用機器について適正管理を行う。 	Web サイト
<ul style="list-style-type: none"> ▶ ばい煙や排水の管理を徹底し、排出量の抑制を継続して実施した。 ▶ 加古川製鉄所では、降下ばいじん製の製鉄所影響の自主管理目標値(3トン/km²/月)を全ての月で達成した。 	評価 ○	<ul style="list-style-type: none"> ▶ きめ細かな操業管理、設備管理を継続し、ばい煙などの環境負荷低減に取り組む。 	□ P66
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 生産拠点では環境マネジメントシステムにより環境管理レベルの向上を図るとともに環境監査などでその状況を確認した。 ▶ タイ、インド、ベトナムのグループ会社の現地環境監査などを実施し、各社の環境管理レベルの向上を図った。 	評価 ○	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 生産拠点従業員への教育を通じて環境管理レベルの向上を図るとともに、現地環境監査などの実施により、その状況を確認する。 ▶ マレーシア、シンガポール、中国、アメリカのグループ会社の現地環境監査などを実施し、各社の環境管理レベルの向上を図る。 	□ P64
<ul style="list-style-type: none"> ▶ グループ環境会議の開催、階層別教育、e-ラーニングにより、従業員の環境意識、知識の向上を図った。 ▶ コベルコ エコライフ ノートにより、家庭における環境意識啓発を図った。 	評価 ○	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 階層別教育、グループ会社への環境教育などを継続し、環境意識の啓発を行う。またコベルコ エコライフノートへの参加を奨励し、環境意識啓発を図る。 	□ P64
<ul style="list-style-type: none"> ▶ CO₂削減推進部会とCO₂削減技術検討ワーキンググループを設置し、2030年度の技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献目標を設定した。 ▶ CO₂排出量の少ない原料を使用したMIDREX®プロセスの提供、超ハイテンによる燃費改善効果等により、CO₂排出削減に貢献した。 <ul style="list-style-type: none"> ● 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献目標：2030年度目標：4,900万トン CO₂排出削減貢献 2019年度実績：3,262万トン CO₂排出削減貢献 	評価 ○	<ul style="list-style-type: none"> ▶ CO₂削減貢献技術・製品・サービスのさらなる拡販やマルチマテリアルなどの技術開発を通じて、CO₂排出削減貢献目標の達成に向けて取り組み、社会のCO₂排出削減に貢献する。 	□ P18、63
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 第7回「KOBELCO 森の童話大賞」は、社内12事業所が立地する全自治体の後援を得て作品募集を行い、600件を超える応募があった。 ▶ 児童館出前エコ教室は3カ所、森林整備活動は2カ所で行った。 	評価 ○	<ul style="list-style-type: none"> ▶ KOBELCO GREEN PROJECT(「KOBELCO 森の童話大賞」「森林整備活動」「児童館出前エコ教室」)を引き続き推進し、地域社会などとの共生・協調を図る。 *「児童館出前エコ教室」は、新型コロナウイルス感染拡大防止のため中止 	□ P67
<ul style="list-style-type: none"> ▶ 統合報告書、ホームページ、環境モニターなどにより環境情報を公開した。また、各種展示会に出展し、当社グループの環境関連技術・製品の紹介を行った。 ▶ 2019年度に営業運転を開始した真岡発電所の月々の環境データをホームページで公開開始した。 	評価 ○	<ul style="list-style-type: none"> ▶ 情報開示を継続し、あらゆるステークホルダーの皆様とコミュニケーションを図る。 	□ P67

環境経営・CO₂削減

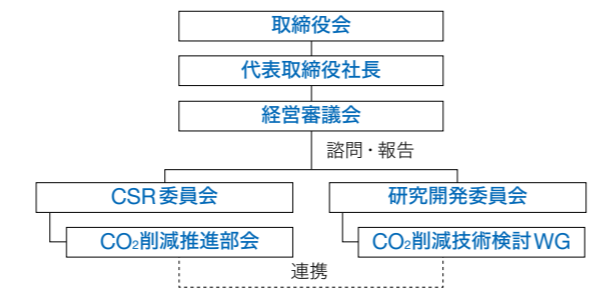
CO₂削減への取り組み

KOBELCOグループはCO₂削減への取り組みは経営上の最重要課題であると認識しています。この度、さらなる取り組みとして、2030年度目標を定めました(目標の詳細についてはP18、62参照)。

KOBELCO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

経営に重要な影響を与え得るCO₂削減関係の重要事項については、経営審議会で審議決定し、取締役会で監督する体制としています。2019年度からは経営審議会の諮問機関であるCSR委員会のもとに、CO₂削減への対応を検討する「CO₂削減推進部会」を、同じく経営審議会の機関である研究開発委員会のもとにCO₂削減に関する技術的な検討を行う「CO₂削減技術検討ワーキンググループ(WG)」を設置し、全社横断的に活動できる体制としました。



気候変動リスクの識別および管理プロセス

当社グループはCO₂削減推進部会を中心に、下図のフローで気候関連リスクおよび機会の両面の検討を進めています。

これらの検討結果はCSR委員会に報告審議され、経営審議会で決定します。

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
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
CSR委員会	CO ₂ 削減に関する重要事項の審議 (CSR委員会委員長 取締役専務執行役員 永良 哉)	年1回以上
研究開発委員会	CO ₂ 削減に向けた新製品・新技術の開発計画や戦略の審議	年1回以上



戦略

当社では、国際エネルギー機関(IEA)等が提示する社会シナリオ、(一社)日本鉄鋼連盟や(一社)日本アルミニウム協会などの業界団体が策定・公表している長期ビジョンや、国のエネルギー政策などを考慮し、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実行項目の適正性を評価しています。

素材系の取り組み	➡ P37~40
機械系の取り組み	➡ P41~43
電力の取り組み	➡ P44~46

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などが当社の業績およ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などが想定されます。

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。

短・中期、長期の気候関連のリスクおよび機会

	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®プロセスなど)の需要増加 ➡ 詳細は特集ページ参照(P18～23)	
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、情報開示の遅れなど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・台風など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			

■ リスク大 □ リスク小 ■ 機会大 □ 機会小

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:

日本の製鉄技術はすでに世界最先端の水準にありますが、高炉製鉄法などにおけるさらなるCO₂削減を実現するため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3件の事業(下表参照)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。さらに還元および溶融工程におけるエネルギー効率の向上を目指して、技術開発に取り組んでいます。

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、ヒートポンプなどでは、さらなるCO₂削減効果の追求を目的とし、継続的な技術開発を進めています。ミドレックス社では水素を活用した直接還元製鉄法に関する共同開発契約をアルセロール・ミッタル社と締結(P23参照)しました。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、圧縮空気を活用したエネルギー貯蔵システムなどの開発を進めています。

件名	参画会社	開発技術の内容
環境調和型プロセス技術開発(COURSE50)	日本製鉄(株) JFEスチール(株) (株)神戸製鋼所 日鉄エンジニアリング(株)	① コークス製造時に発生する高温のコークス炉ガス(COG)に含まれる水素濃度を高め、コークスの一部代替として用いて鉄鉱石を還元する水素還元技術 ② 製鉄所内の未利用排熱を活用した、高炉ガス(BFG)からのCO ₂ 分離回収技術
フェロコークス活用プロセス技術開発	JFEスチール(株) (株)神戸製鋼所 日本製鉄(株)	一般炭と低品位鉄鉱石の混合成型・乾留により生成されたフェロコークス中に含まれる金属鉄の触媒作用を活用して、高炉内の還元効率を飛躍的に高めることで、従来よりも高炉内に入れるコークス量を削減できる省エネルギー技術
「ゼロカーボン・スチール」の実現に向けた技術開発	日本製鉄(株) JFEスチール(株) (株)神戸製鋼所 (一財)金属系材料研究開発センター	「ゼロカーボン・スチール」の実現に向けた、高炉を用いない水素還元などの超革新技術

シナリオ分析

2019年度より社会シナリオをもとに検討を開始しました。

今後は当社の中長期的な戦略と併せて検討した上で、適宜分析結果を開示していきます。

CO₂削減への取り組み

指標と目標

指標 A 生産プロセスにおけるCO₂削減

① 目標

生産プロセスにおける省エネルギーとCO₂削減を推進しています。この度、所属する業界団体の低炭素社会実行計画も考慮した上で、2030年度の生産プロセスにおけるCO₂削減目標を定めました(目標の詳細についてはP19参照)。

② CO₂排出量の実績

日本の鉄鋼業はオイルショックを契機として1970年代以降1990年代までに、工程の連続化や工程省略などによる省エネルギーや排熱回収設備の設置によるエネルギーの有効利用を進めてきました。1990年代以降も排熱回収設備の増強や設備の高効率化を進め、廃棄物資源の有効利用の対策にも取り組み、近年では高効率ガスタービン発電設備の導入などを行ってきました。

当社は、これまでと同様、積極的な設備投資により、さまざまな省エネルギー・CO₂削減対策を講じてきました。例えば2009年度から2014年度にかけて、加古川製鉄所に高炉ガスを利用した高効率ガスタービン発電設備を導入し、CO₂排出量を大幅に削減しました。

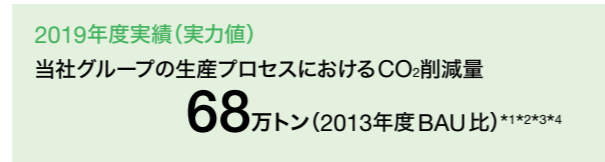
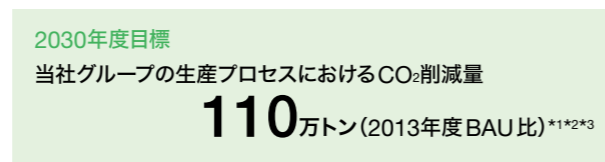
2019年度は新型コロナウイルス感染拡大の影響を含む一過性の影響によりCO₂排出量が減少したため、生産プロセスにおけるCO₂削減量は117万トン(2013年度BAU比)でした。なお、一過性要因を除くCO₂削減量の実力値では68万トン(同比)となりました。

2030年度目標を達成できるよう、当社グループでは徹底した省エネルギーや設備投資に加え、素材系事業の鉄鋼アルミ事業部門と機械系事業のエンジニアリング事業部門が協働することによる将来的な低CO₂発生型の製鉄業の構築・実現に取り組んでいます。

③ エネルギー起源CO₂排出量の実績

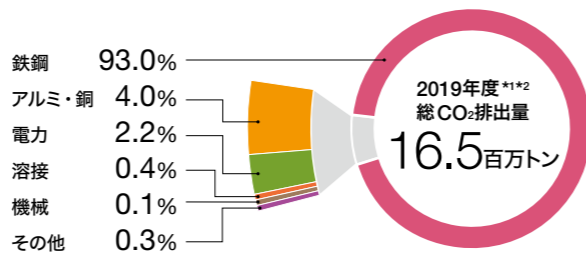
当社グループは2019年度、グループ全体で16.5百万トンのCO₂を排出しました。そのうち、約93%が鉄鋼関連事業、約4%がアルミ・銅関連事業、約2%が電力事業で排出されています。

「CO₂排出量」の詳細データは、当社Webサイトに掲載しています。
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/outline/integrated-reports/subordinate2020/index.html



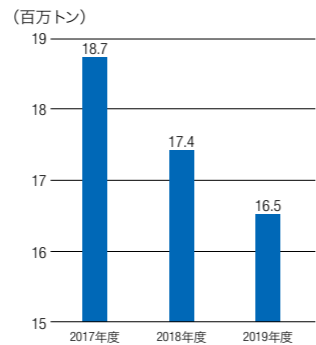
*1 スコープ1、2の合計
 *2 削減目標の対象範囲は当社各事業所およびコベルコ建機(株)各事業所であり、当社グループ全体のCO₂排出量の約95%をカバーしています。
 *3 BAU: Business as usual、追加的な対策を講じなかった場合の温室効果ガスの排出量
 *4 2019年度の排出係数は未公表のため、2018年度の排出係数を使用しています。

エネルギー起源CO₂排出量
 (Scope1、Scope2の合計、一部を除く^{**}) (国内海外グループ会社含む)



*1 発電事業については環境省「温室効果ガス排出量算定・報告マニュアル(Ver4.6)」(令和2年6月)に準拠して算定しており、発電所から送電した電力に相当するCO₂排出量(約7.2百万トン)は上記グラフに含んでいません。
 *2 2019年度の排出係数は未公表のため、2018年度の排出係数を使用しています。

エネルギー起源CO₂排出量の推移^{*1}
 (Scope1、Scope2の合計、一部を除く) (国内海外グループ会社含む)



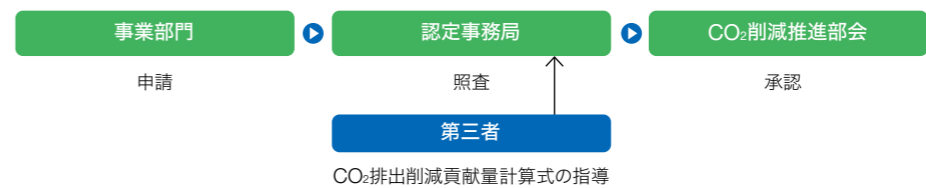
*1 各年度の対象グループ会社は各年度の統合報告書参照

指標 B 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献

① 目標

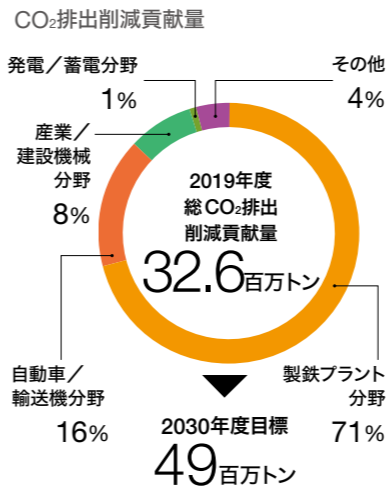
当社グループは、独自の技術・製品・サービスを通じて、社会のさまざまな分野でCO₂排出削減に貢献しています。この度、当社グループの2030年度のCO₂排出削減貢献目標を定めました(目標の詳細についてはP19参照)。

排出削減に貢献する技術・製品・サービスについては、排出削減貢献量を社内認定する制度を設けています。なお、認定における計算認定の流れ

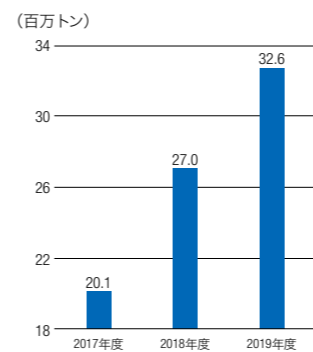


② CO₂排出削減貢献の実績

CO₂削減推進部会において承認された当社グループの技術・製品・サービスによる2019年度のCO₂排出削減貢献量は3,262万トンと推計しています。



CO₂排出削減貢献量実績の推移



式については、国立研究開発法人産業技術総合研究所 安全科学研究部門 IDEAラボ 田原聖隆ラボ長にご指導いただいています。



技術・製品・サービス	削減貢献量(万トン/年)	削減のコンセプト
製鉄プラント分野 MIDREX®	2,328	CO ₂ 排出量の少ない原料を使用した新製鉄法
自動車/輸送機分野	420	高強度の部材を用いることによる自動車/輸送機の軽量化による燃費改善効果
自動車/輸送機分野	21	懸架ばね用線材
自動車/輸送機分野	53	自動車弁ばね用線材
自動車/輸送機分野	29	造船用ハイテン
産業/建設機械分野	239	高効率化や未利用エネルギーの利用による省エネ効果
産業/建設機械分野	20	低燃費建設機械による燃費改善効果
発電/蓄電分野	25	カーボンニュートラルの資源活用による化石資源使用量削減効果
その他	127	リサイクル原料を活用することによるセメント製造エネルギー削減効果

そのほかにも、以下の技術・製品・サービスについても順次CO₂排出削減貢献量の算定を進めます。CO₂排出削減に貢献している主な技術・製品・サービス(貢献量は今後算定予定)

技術・製品・サービス	削減のコンセプト
自動車/輸送機分野	燃料電池セパレータ素材、鉄道車両用アルミ形材、航空機用チタン、船舶用クランクシャフト、LNG 船用圧縮機、船舶用バイナリー*
水素利活用分野	水電解式高純度水素発生装置(HHOG)
発電/蓄電分野	下水汚泥の燃料化と石炭火力発電所での活用*、圧縮空気エネルギー貯蔵システム*

* 今後、お客様への提供を予定している製品・サービス

環境経営・CO₂削減

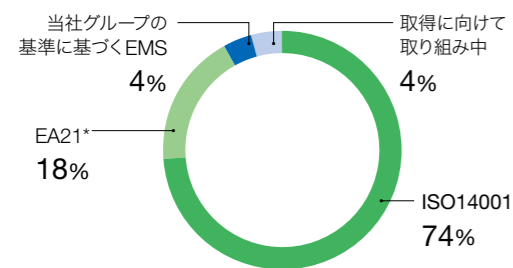
リスク管理の徹底

事業活動に伴う環境リスクを把握し、リスク低減活動を実施するとともに、日常の管理手順を定め、適切な管理を実施しています。また、環境監査などの活動を通じて、法令遵守の徹底や環境管理の強化に継続して取り組んでいます。

環境管理の強化(環境マネジメントシステムの推進)

当社グループはISO14001などの環境マネジメントシステム(EMS)を導入し、PDCAサイクルを通じて、環境管理の強化を図っています。当社では全12事業所およびエンジニアリング事業部門で認証を取得し、国内グループ会社19事業所、海外グループ会社14事業所が取得しています。主要な生産事業所全49事業所における環境マネジメントシステムの取得比率は92%となっています。

EMS取得割合(国内海外グループ会社含む)(事業所比)



* EA21(エコアクション21): 環境省が策定した認証・登録制度でISO14001をベースにより取り組みやすとした環境マネジメントシステム

また、各事業所では緊急事態発生時の手順を定め、緊急事態を想定した訓練を定期的に行っています。訓練後は反省会などで課題を抽出し、対応力の強化を図っています。



油流出を想定して土嚢や油吸着マットを設置する訓練(神鋼ノース(株))

環境監査の実施

社内および国内グループ会社全事業所を対象に毎年、法令遵守状況を確認するため、保有するリスクに応じたチェックリストによる書面監査を実施しています。

また、環境リスクの高い社内12事業所、国内グループ会社20社28事業所に対しては現地環境監査を実施しています。現地環境監査で

は、測定記録や各種届出などの書類の確認のほか、廃棄物の保管状況など現場の確認や担当者へのヒアリングも実施するなど、厳しいチェックを行っています。

2019年度実施実績

書面監査: 社内12事業所、国内グループ会社96社411事業所
現地環境監査: 社内6事業所、国内グループ会社8社12事業所



現地環境監査(茨木工場)

全員参加による取り組みの展開

■ グループ環境会議

環境情報の共有化、環境への取り組みの横展開などを行うことを目的に、毎年「神戸製鋼グループ環境会議」を開催しています。2019年度は各事業所での環境負荷低減やリスク低減などの有益な活動事例、法令改正内容の確認などを行いました。



神戸製鋼グループ環境会議

■ 環境教育・学習

2006年度から環境教育・学習を階層別(事業所の職制ごと)の教育に織り込み、継続的に実施しています。また、イントラネットを利用したe-ラーニングを定期的に行い、社員の環境意識向上と環境法令の周知徹底を図っています。

2019年度は、環境法令に関する勉強会を3回、廃棄物管理の実務者向けの教育を4回実施し、合計133人が参加しました。



環境法令教育

海外事業所における環境管理体制

環境マネジメントシステムの導入など、海外においても国内の事業所・グループ会社と同様の環境管理体制を整備しています。それに加えて、当社の各事業部門と海外事業所が密に情報共有して、さらなる環境管理の強化を図っています。

その中でも、多くのグループ生産拠点を有するアメリカ、中国においては、それぞれ統括会社であるKobe Steel USA Inc.、神鋼投資有限公司に現地法令を熟知した環境担当者を配置し、各社の支援やリスク低減のための活動を実施しています。

環境監査の実施

当社は、海外事業所に対して2~5年に1回の頻度で定期的に現地環境監査を実施しています。その際、現地法令を熟知した統括会社の環境管理者もしくは現地コンサルタントを活用して、法令遵守状況の確認およびリスク低減を行っています。

現地環境監査の対象としている海外グループ会社数は、アメリカ7社、中国10社、中国を除くアジア14社、ヨーロッパ1社の合計32社です。2019年度はタイ、インドおよびベトナムの合計6社に対して、環境管理状況の実態把握と問題点の抽出を現地監査で行い、その結果をもとに必要な是正措置を行っています。今後も引き続き、海外事業所の環境管理を強化するための取り組みを実施します。

海外における環境教育・学習

各グループ会社の環境管理担当者のレベルアップや、最新の環境関連法令などの情報共有を目的として、アメリカ、中国では、定期的に環境管理担当者を対象とした環境セミナーや交流会を実施しています。また、海外赴任予定者に対して環境リスクに対する感性を養成し、現地法令の遵守、環境トラブルの未然防止を目的とした環境赴任前教育を実施しています。



中国での交流会



現地環境監査(Thai-Kobe Welding Co., Ltd.)

投資案件における環境リスクの把握

当社グループでは、設備投資案件について各事業所で環境法令や環境リスクをチェックする体制を整備しています。さらに、高額の投資案件については本社側でもダブルチェックする「環境チェックリスト」制度を運用しています。

例えば、土壌汚染防止のために化学品タンクを原則地下に設置しない、あるいは近傍に排水溝がある場合は、確実な漏洩対策を講じているかなどを確認しています。

あらゆる面で環境に配慮したものづくりの徹底

環境負荷の低減

■ 水質汚濁対策

当社グループでは、生産工程の改善や再生水の利用によって節水に取り組んでいます。また、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公共用水域への汚濁負荷物質の排出抑制を図っています。

当社の各事業所では、各生産プロセスからの排水を、凝集沈殿、砂ろ過などにより浄化した後、再び所内で循環利用しており、約96%の水を再利用しています。

■ 大気汚染対策

生産工程などで発生するSO_x(硫黄酸化物)については、省エネルギー化による燃料の削減や低硫黄燃料の使用、都市ガスへの燃料転換などにより発生を抑制するとともに、脱硫などの排ガス対策を行っています。一方、NO_x(窒素酸化物)については、低NO_x燃焼技術の導入や省エネルギー対策により排出量の抑制に努めています。

資源循環対策

限りある資源を有効に活用するために、廃棄物の発生抑制に取り組むとともに、生産工程から得られる副産物などの付加価値を高めたり、新規利用用途の開発・導入により、積極的にリサイクルを進めています。

当社グループでは、2019年度に総計412万トンの副産物が発生し、18万トンを最終埋立処分しました。副産物の主な発生源である当社鉄鋼事業部門では、歩留向上や副原料の使用量の削減を積極的に進めた結果、主な副産物であるスラグ、ダスト、スラッジの再資源化率は98.7%となりました。今後も鉄鋼業界で定める自主行動計画(最終埋立処分量あるいは再資源化に関する数値目標)に基づく新たな目標(2020年度時点で35万トン)達成に向けて取り組んでいきます。

なお、当社グループ(国内)の再資源化率は95.0%となりました。引き続き、廃棄物発生量の抑制、再資源化や新規リサイクル技術の開発および高付加価値化を通じて、最終埋立処分量の削減を進めていきます。

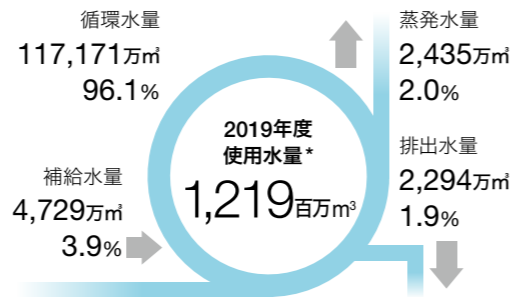
地球温暖化対策(生産工程におけるエネルギー使用量)

地球温暖化問題に対して、事業活動のあらゆる面で省エネルギーなどの合理化や研究開発を推進しています。

2019年度は、各事業所において、設備のインバーター化や高効率設備への更新、照明のLED化などの省エネルギー活動を実施しました。

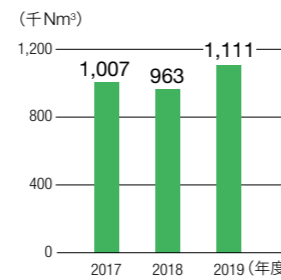
当社グループは、2019年度、グループ全体で196PJのエネルギーを使用しました(原油換算506万kL)。そのうち、約90%が鉄鋼事業部門、約7%がアルミ・銅事業部門で使用されています。

水のリサイクル状況(当社)

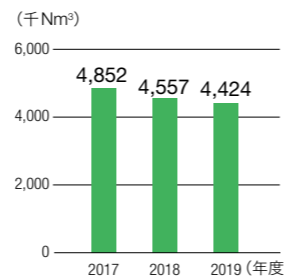


* 冷却用海水除く。

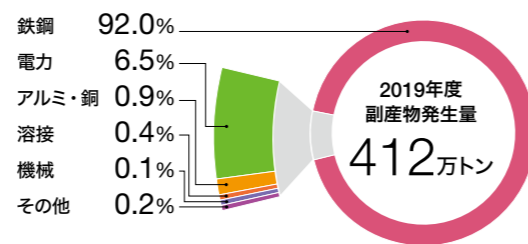
SO_x 排出量(国内グループ会社含む)



NO_x 排出量(国内グループ会社含む)



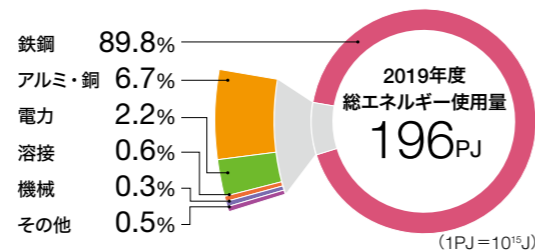
副産物発生量(国内グループ会社含む)



再資源化率*: 95.0%

* 再資源化率=再資源化量/処理対象量
* 比率は小数点第2位以下を四捨五入しているため、合計値が一致していません。

エネルギー使用量(国内海外グループ会社含む)



(1PJ=10¹⁵J)
* 比率は小数点第2位以下を四捨五入しているため、合計値が一致していません。

⇒ CO₂削減への取り組みについては P60~63参照

社会との共生・協調

当社グループでは、環境の側面からも社会との共生・協調を目指しています。2013年度からは、CO₂の吸収源である森林の保全・整備等につなげる活動として、環境を大切にするという思いを育む環境貢献活動「KOBELCO GREEN PROJECT」をグループ全体で推進し、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、「児童館出前エコ教室」への参画などを行っています。

KOBELCO GREEN PROJECT

■ 生物多様性の保全と促進に資する森林整備活動

当社グループは生物多様性指針を定め、生物多様性保全のための活動を推進しており、2011年から従業員のボランティアによる森林整備活動を2カ所で行っています。

KOBELCOの森(三木市)では、公益社団法人兵庫県緑化推進協会の「企業の森づくり」に参加し、豊かな森林づくりへの貢献のために、兵庫県立三木山森林公園で活動を実施しています。

一方、ECOWAYの森(神戸市灘区)では国土交通省が実施している「六甲山系グリーンベルト整備事業」に参画し、土砂災害の防止や、良好な都市環境、風致景観、生態系および種の多様性の保全・育成等に取り組んでいます。この活動は特定非営利活動法人六甲山の自然を学ぼう会にご指導いただきながら、さまざまな高さの木や下草がバランス良く生え、いろいろな年齢・樹種により構成された樹林を目指し、伐採や下草刈り、植樹等を実施し、生物多様性の保全と促進に資するよう活動を行っています。



森林整備活動

■ 児童館出前エコ教室

神戸市が主催する「神戸子どもエコチャレンジ21倶楽部」は、児童が環境に対する興味を持ち、環境に配慮した活動を継続して実践していけるように、「児童館出前エコ教室」を展開しています。

当社は、2011年より、鉄と電気をテーマに、環境や電気の大切さ、鉄の便利さを学ぶプログラムを提供しています。2019年度は、六甲アイランド学童保育コーナー、秋葉台児童館、玉津児童館の3カ所で行われ、121人の子どもたちが参加しました。

環境関連情報の開示

地域社会とのコミュニケーション

環境保全の取り組みをご理解いただくために、加古川製鉄所、神戸線条工場において地域の皆様への説明会を実施し、合計114人の方にご参加いただきました。

■ 第7回KOBELCO 森の童話大賞

さまざまな自然の恵みをもたらす森を大切にしたい気持ちを育んでもらうことを目的とし、全国の小中高校生から「森」をテーマにしたお話を募集しています。金賞作品はプロの絵本作家の挿絵で絵本化し、後援自治体所管の小学校・中学校・高校・特別支援学校・公立図書館等に、約2,000セットを寄贈しています。

第7回となる2019年度は605件のご応募をいただき、大川 蒼甫乃さんの「里山のジュース屋さん」(小学生の部)と、赤土 晴音さんの「おいしい森のつくり方」(中学生の部)が金賞を受賞しました。

審査員長のコメント

わたしたちの暮らしの場の近くには、大小いくつもの森があります。そこは緑の木々が茂り花が咲き木の実が実り、多くの命を育て守る場所です。小鳥や動物たちのように森に生きる命だけでなく、わたしたち人間にとっても森は大きな恵みを与えてくれます。

その森を正しく知り、学びを深めながら、森をテーマにした童話を作り応募していただくのが、このコンテストのテーマです。森についての実際の知識とそこで起きるファンタジックなできごとを一つにして「童話」という形にするのはなかなか難しいことですが、今回も素晴らしい作品が多く集まり、ありがとうございます。来年もぜひ数多くの作品が集まることを心から願っております。



審査員長 永田 萌さん



第7回金賞作品絵本

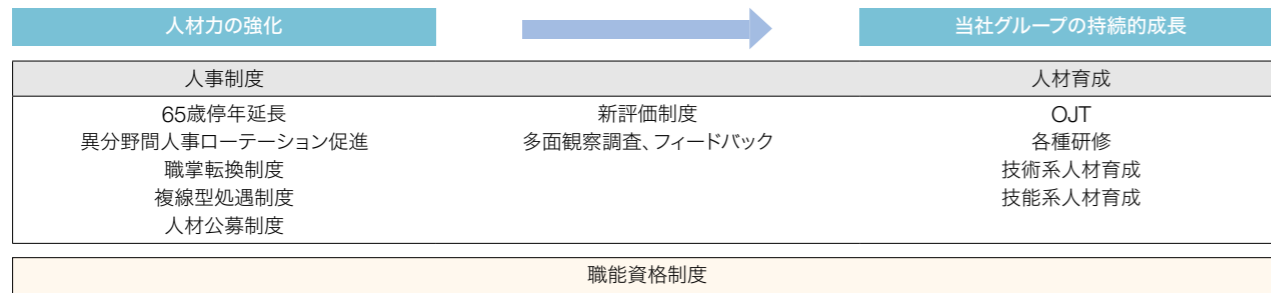
また、環境に関するお問い合わせ窓口として、加古川製鉄所と神戸線条工場に環境フリーダイヤルを開設しています。今後も皆様の一いつのご意見を耳を傾けていきます。

人材の確保・育成

KOBELCOグループは、企業としての社会的責任を果たし、さらなる企業価値の向上を図るためには、多様な社員が個性と技術を活かし合い、誇りと働き甲斐を持つとともに、社会課題の解決に挑みつけ、変化に対応できる人材を育成することが重要だと考えています。

これらを実現するため、ダイバーシティなど従来の取り組みのほか、「社員意識調査」結果に基づく職場環境や各種人事制度の整備、さらには人材育成の強化等を推進していきます。

人事制度・人材育成



人事制度

当社の人事制度は「職能資格制度」を基本としています。社員一人ひとりには業務領域や育成方針に応じた職掌(管理職、総合職、基幹職等)に属しており、職掌ごとに求められる能力の発揮度合いに応じて、各人の等級を決定しています。この制度はさまざまな経験を通じた中長期的な人材育成を可能としており、社員のモチベーション向上にもつなげています。

職掌転換

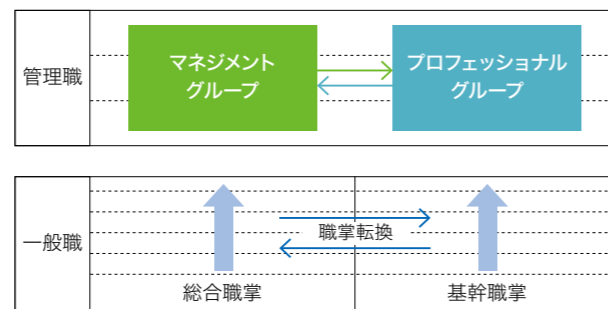
意欲・能力・適性のある社員が、自らの意思に基づき、職掌区分(総合職掌/基幹職掌)の転換に挑戦できる制度です。

複線型処遇制度

当社では管理職について複線型の処遇制度を導入しており、組織長であるマネジメントグループと、特定分野での専門性の発揮が期待されるプロフェッショナルグループに分類し、それぞれを職務遂行力の発揮度合いに応じて評価、処遇しています。

従来はマネジメントに従事する管理職を役割に応じて高く処遇していましたが、メーカーとして、厳しい競争に勝ち抜くためにも、高度な専門性を発揮する人材に対しても報いていく必要があると考え、2019年度よりこの複線型の処遇制度を導入しています。

職能資格制度・複線型処遇制度



TOPICS

2021年度からの65歳停年延長導入

少子高齢化の急速な進展により、今後要員確保が激しさを増す中で、ベテラン社員の意欲向上、ものづくり力の維持強化、職場の一体感の醸成を目的として、2021年度より停年年齢を60歳から65歳へ延長します。

停年延長実施にあたり、入社から65歳までの一貫した雇用形態のもと、連続性のある処遇制度を構築するとともに、人事諸制度の改定を同時に行い、従来以上に個人の能力や成果を適切に処遇へと反映する仕組みに見直すことで、社員の成長意欲やモチベーション向上につなげていきます。

異分野間人事ローテーションの促進

組織の人材流動性を向上させ、また人材育成(人材力の強化)や相互連携の強化につなげることを主な目的とし、事業部門間や職種間など、分野をまたぐ人事ローテーションの促進活動を2019年度より進めています。

人材育成

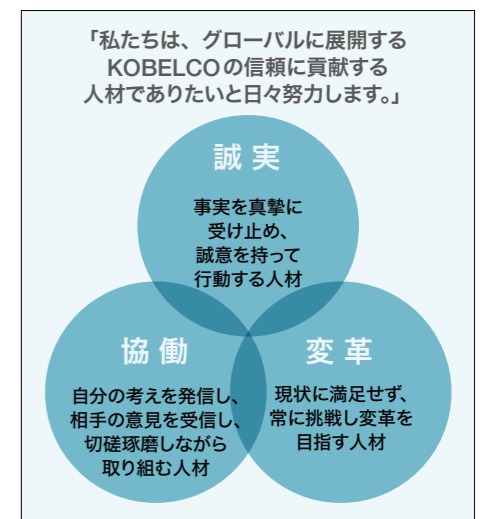
人材育成の考え方

社員一人ひとりが多様な価値観を共有し、誇りと意欲を持って日々の仕事をやり遂げることを目指し、あるべき人材像(右図)を定めています。

人材育成は、OJT(On the job training)での教育を基本としつつ、それを補完するための研修を提供しています。研修体系は、管理職、総合職、基幹職(技能系、事技系)ごとに定め、毎年その内容を見直しています。

社員一人ひとりが具体的な成長目標を持ち、日々成長することが重要であり、会社はその成長を全面的に支援します。

なお、2019年度末以降、新型コロナウイルス感染拡大を契機に、一部研修のオンライン化を進めており、有事でも学びを止めない体制を構築しています。



TOPICS

新評価制度と評価者研修

2020年度より人事評価制度を見直し、業績と職務遂行力の発揮に加え、「KOBELCOの3つの約束」の実践度と人材育成の実施を評価項目とすることを明確化しました。

さらに、社員の能力やモチベーション向上につなげるため、上司からのフィードバック強化を図るための評価者研修を導入しました。

技能系人材育成

技能系人材の研修施設である加古川技術研修センター内にフォークリフト実技講習場を建設し、2020年6月より稼働を開始しました。天候に左右されずに講習に集中できる環境を整備したことで、よりいっそうの技術伸長に貢献しています。引き続き、ものづくり力の向上に向け、技能習得に集中できる環境を整備していきます。

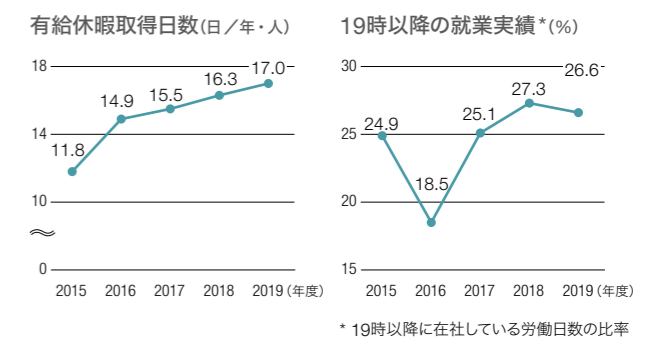
働き方変革

当社グループでは、就労環境の整備・向上を図るべく、「ワークスタイル変革」、「就業ルール変革」、「業務変革」を活動の3本柱として、働き方変革に取り組んできました。

第1STAGEと位置づけた2016~2017年度は年休取得日数の向上を目標とし、2017年度には目標であった平均15.0日/年・人を、2019年度には17.0日/年・人を達成するなど継続的に成果を出しています。

2018年度からの3年間は第2STAGEと位置づけ、3か年で50時間/年・人の時間を創出してコミュニケーションの活性化につなげるべく、職場の業務改善活動や会議・メールルールの定着、在宅勤務の推進などに取り組んでいます。そのほか、心地よく働ける職場風土の醸成を目的に、本社・支社・支店における服装の自由化を導入しています。

本活動の推進により、社員の働きがいを高めるとともに、付加価値を創出する活力ある組織を目指していきます。



TOPICS

在宅勤務の促進

新型コロナウイルスの感染拡大に伴い、2020年3月より在宅勤務制度の一部要件を緩和し、在宅勤務を進めました。今後は在宅勤務を効果的に活用した新しい働き方の確立と定着に向けて、新しいルールやガイドラインの制定を進めていきます。

人材の確保・育成

ダイバーシティ

当社グループは、ダイバーシティ推進への取り組みとして、「就業継続支援」、「活躍支援」、「職場環境整備」の3本柱で、社員一人ひとりの多様性を尊重し、それぞれの社員が持てる能力を最大限発揮できる職場づくりを進めています。

就業継続支援

- 育児休業期間の延長(子が満3歳に達するまで)
- 育児のための就業時間等の配慮(子が小学生の間、短時間勤務を認めるなど)
- 介護休業期間の延長(最大3年間)
- 子の看護・家族の介護休暇の有給化
- カフェテリアプランにおける育児メニューのポイント優遇
- 再雇用エントリー制度(配偶者の転勤・育児・介護に伴い退職した場合、退職後5年以内であれば復帰することができる制度)
- キャリア継続休職制度(配偶者転勤の場合に、3年間休職できる制度)

職場環境整備

- 男性社員の育児参画支援
- 長時間労働の是正や年次有給休暇取得向上など、「働き方変革」活動と連携した取り組みの実施
- 働きやすい職場づくりのための全事業所ダイバーシティ研修の実施

活躍支援

- 新卒採用における数値目標を設定(総合職事務系30%、総合職技術系10%、技能系10%)
- 女性社員や外国籍社員を集めた交流会
- 女性社員や外国籍社員を対象としたメンター制
- 女性社員や外国籍社員の上司を対象としたマネジメント研修など

人権尊重

当社グループは、「KOBELCOの3つの約束」の一つとして、「社員一人ひとりを活かし、グループの和を尊びます」を掲げ、「KOBELCOの6つの誓い」の中では、「働きやすい職場環境の実現」を誓い、誰もが生き生きと働くことができる企業集団を目指しています。

これまで、相談窓口の設置、毎年の人権研修など各種取り組みを行っていますが、従来以上に、人権尊重が重要な社会的責任である姿勢を明確に示すために、2019年10月には

TOPICS

ダイバーシティ推進に取り組み、多様性を活かせる職場環境へと改善が進んでいます

＜人材の多様化＞

- 当社グループでは、女性社員・外国籍社員・障がいのある社員など人材の多様化が進んでいます。

Year	女性社員 (人)	外国籍社員 (人)	女性管理職比率 (%)	障がい者雇用率 (%)
2010	540	21	0.2	2.0
2011	645	23	0.3	2.1
2012	670	30	0.4	2.2
2013	695	34	0.5	2.3
2014	728	40	0.6	2.4
2015	743	57	0.7	2.5
2016	793	60	0.8	2.6
2017	887	70	0.9	2.7
2018	979	69	1.0	2.8
2019	1032	85	1.1	2.9

＜多様性を活かすための取り組みと成果＞

【取り組み】

- 全事業所ダイバーシティ研修: 固定的性別役割分担意識の改善や世代・職掌・立場による違いを理解することでコミュニケーションを向上させる研修を全拠点で実施しています。
- 異文化コミュニケーション研修: 外国籍社員やその上司を対象に互いの文化を知ることによって相互理解を深める研修を実施しています。

【成果】

これらの取り組みによって、「固定的性別役割分担意識」や「上司や同僚が相談にのってくれる」等の「コミュニケーションやチームワーク」に関する社員意識調査の項目が年々改善しており、多様な人材の個性や価値観を活かす風土が醸成されてきています。

「神戸製鋼グループ 人権基本方針」の制定、および職場掲示ポスターを作成し、職場での周知・徹底を図っています。

今後も、国際人権章典や国際規範などを踏まえ、人権尊重に向けた各種取り組みを行ってまいります。

職場掲示ポスター

【神戸製鋼グループ 人権基本方針】
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/csr/pdf/policy.pdf

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、関係法令および諸規則の遵守は当然のこと、さまざまな安全衛生活動を行っています。

安全衛生

全社安全衛生管理方針を基本に各事業所において安全衛生管理方針、安全衛生目標、安全衛生活動計画を策定し、PDCAサイクルを通じて改善推進を図っています。なお、安全衛生管理方針は当社のみならず請負業者にも適用し、当社・グループ会社・請負業者一体となった活動に取り組んでいます。

その結果、労働災害は減少し休業災害度率も低位で推移していますが、企業の社会的責任を果たす上でも、従業員の生命と健康を守ることが重要です。

安全衛生部が中心となり、各事業所をはじめグループ会社、関係協力会社を対象とした労働安全衛生マネジメントシステム(OSHMS)に基づく現地現物確認や監査を行うことで弱点を把握し、人・設備・管理の観点から横断的に支援し安全

取り組み方針

- ＜人・風土＞
KY・安全確認を実践できる人材の育成
- ＜設備・作業＞
設備や作業のさらなる安全化推進
- ＜管理・仕組み＞
安全教育や安全活動のチェック・フォロー
グループ会社(海外含む)の安全衛生活動の強化と支援

健康保持増進に向けた取り組み

当社グループでは、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活動を展開し、安全で安心して働ける職場づくりに取り組んでいます。

メンタルヘルス活動

- 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。
- ストレスチェックの組織診断結果に基づき、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に向け取り組む。

健康診断の充実(健康保険組合協同)

- 定期健康診断の血液検査を節目(20・25・30歳)の年齢に実施。
- 血液検査+内視鏡(胃カメラ)検査の採用(35歳以上の従業員)や、ピロリ菌の除菌(全従業員)を実施。
- 50歳到達時の従業員を対象に、人間ドックのオプション項目(腫瘍マーカー、乳がん検査、脳疾患検査など)への費用を全額負担(コベ

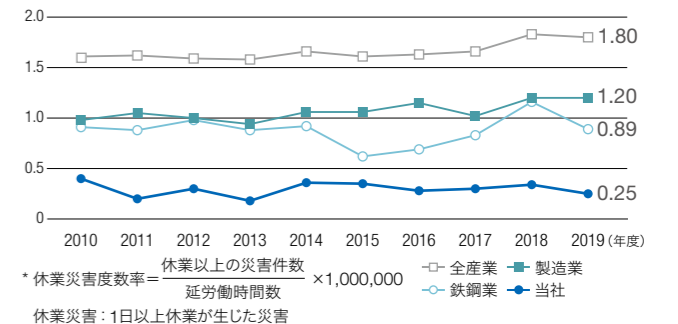
衛生レベルの向上に向け取り組んでいます。

「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、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 死亡災害、重大災害(同時3名以上被災):ゼロ
 (2020年度) 休業災害度率:0.10以下

休業災害度率推移



ルコメディカルチェック50)。また、50歳以上の従業員・配偶者には一部費用負担(夫婦健康チェック50)。

健康保持増進活動

- 健康チャレンジ活動: 運動、禁煙、減量などに一定期間取り組み、目標達成者にはプレゼント進呈。
- 健康教室: 健康運動指導士によるストレッチやリラクゼーション、オフィスヨガなどを実施。

「健康経営銘柄(2015~2017年度)」、「健康経営優良法人ホワイト500(2017年度、2020年度)の取得

経済産業省と東京証券取引所が共同で認定する「健康経営銘柄」には第1回(2015年度)から3年連続で認定されたほか、「健康経営優良法人2020」にも2017年に続き選定されています。



ステークホルダー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など、地域社会に貢献するさまざまな活動を行っています。

株主様・投資家様

■機関投資家

- ・決算説明会(年4回)
- ・テーマ別説明会(2019年5月)
- ・社長スモールミーティング(2019年6月)
- ・工場見学(2019年4月)
- ・機関投資家取材対応(年120回程度)
- ・機関投資家(ESG、議決権行使担当)、議決権行使助言会社との対話(年20回程度)
- ・海外投資家向け個別面談(年複数回)
- ・統合報告書発行(年1回)

■個人投資家

- ・個人投資家向け説明会(2019年11月)
- ・株主様工場見学会(2019年11月)
- ・株主様向け冊子「株主の皆様へ」発行(年2回)
- ・Webサイトを通じた情報提供

株主・投資家情報
<https://www.kobelco.co.jp/ir/>

お客様・お取引先様

当社グループでは、さらなる製品・サービス品質等の向上に向けて、製品の品質やサービスおよび納期など幅広い項目をおうかがいする「お客様アンケート」を実施しています。アンケートの結果を真摯に受け止め、品質・サービスの改善につなげていきます。

地域社会の皆様

スポーツを通じた社会貢献

神戸製鋼コベルコスティーラーズ「SDGs マッチ」開催

神戸製鋼コベルコスティーラーズは、2020年2月2日に「SDGs マッチ」として開催された、ジャパンラグビートップリーグ2020 NTTドコモレッドハリケーンズ戦に、視覚障がい者の方10名をご招待しました。

ご招待した方々には、ABCラジオ様、NTTドコモ様のご協力のもと、用意した音声レシーバーで実況・解説を聞いていただくとともに、迫力のある選手同士のぶつかる音や大歓声も聞いていただき、ラグビー場の雰囲気を楽しんでいただきました。

試合終了後は両チームの選手とのグリーティングタイムを実施。選手の手に実際に触れて、その大きさや分厚さを感じていただき、参加された方々からは驚きの声が上がっていました。

従業員

Next100プロジェクトにおいて、社長をはじめとする経営幹部が、国内外の各事業所を巡り社員と対話をする活動を推進しています。また、社員の仕事や会社に対する意識および組織の状態等について現状・課題を把握する社員意識調査も実施しています。

また、試合会場前には兵庫盲導犬協会のPRブースを設置し、盲導犬の啓発活動を行いました。PR犬とのふれ合いや、選手による募金活動を行い、小さな子どもたちをはじめ、多くの来場者にお立寄りいただきました。

神戸製鋼コベルコスティーラーズは、今後もこのような社会貢献活動に積極的に取り組んでいきます。



ラグビー教室の開催

神戸製鋼コベルコスティーラーズは、ラグビーを通じて地域・社会との交流やスポーツの裾野を広げる活動を行い、その活動を通じて子どもたちにスポーツに親しむ機会を提供し、ラグビーの魅力を伝えることを目指しています。その一つとして、2015年度より神戸市教育委員会と連携し、神戸市の小中学校を対象にラグビー教室を実施しています。2019年度は小学校10校、中学校1校で実施、約1,200人の生徒にラグビーを楽しんでいただきました。



国内外における社会貢献

瀬浜サイエンススクエア(兵庫県)

・自然や科学と親しむ「自然教室」を開催

当社グループの地域交流施設「瀬浜サイエンススクエア」では、身近な自然との関わりを通じて環境を大切にすることや感性を育むため、子ども向けのピオトープ観察会やネイチャーラフト教室などの自然教室を開催しています。2004年度の開館当初から16年連続して開催しており、2019年度は約1,400人が参加しました。

また、神戸発電所や神戸線条工場への工場見学の受け入れに加えて、環境学習の場を地域住民の皆様へ提供しています。

コベルコ建機(岐阜県、兵庫県、広島県)

・理科の出前教室を実施

コベルコ建機(株)では、子どもたちの理科離れに対する問題意識から、2010年度に広島事業所で開催して以来、毎年理科の出前授業を実施しています。

2019年度は、大垣事業所および大久保事業所において初めて理科の出前教室を開催しました。大垣事業所では、クレーンに使われている安全センサーの仕



組みを工作とプログラミングで体験していただく授業を実施し、大久保事業所では、ショベルのミニチュアを使用して「てこの働き」に関する理科の授業を実施しました。参加者からは、楽しみながら学ぶことができたという評価をいただいております。今後も継続して取り組んでいく予定です。

Kobe Precision Technology Sdn. Bhd.(マレーシア)

・学生のキャリア支援やマングローブの植栽

インターンシップの受け入れや特別支援学校への寄付などを行ったほか、マングローブの植栽を実施しました。



THAI-KOBE WELDING CO., LTD.(タイ)

・マングローブ修復プロジェクトなどへ参加

2016年よりKOBE MIG WIRE (THAILAND) CO., LTD.と合同でマングローブ修復プロジェクトに参加しています。



コベルコ地域社会貢献基金

当社は、創立100周年を迎えた2006年度に「コベルコ地域社会貢献基金」を設立しており、基金を通じて子どもたちを対象としたサポート活動を行っています。

基金による支援の実績や取り組みの概要については、当社Webサイトをご覧ください。
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/csr/fund/



新型コロナウイルス感染症に対する取り組み

新型コロナウイルス感染症の一日も早い収束を心より祈念するとともに、医療従事者の皆様をはじめ、最前線で新型コロナウイルスと戦われている方々に感謝申し上げます。

新型コロナウイルス感染症に対するKOBELCOグループの基本方針および対応は、以下の通りです。今後も日々変化する状況に応じた取り組みを実施していきます。

基本方針

1. お客様、お取引先様をはじめ、地域社会の皆様、当社グループおよび当社グループ構内で働く従業員とその家族など、国内外全てのステークホルダーの皆様の安全・健康を第一とする。
2. 社会的責任を果たすため、感染防止策を徹底の上、社会インフラ等の維持に必要な製品・サービスの提供を継続する。
3. 適時適切な情報開示を実施し、社会の一員として説明責任を果たす。

感染防止策 *2020年8月末時点

1. 勤務

業務遂行に支障がないよう工夫・調整をした上で、在宅勤務を継続



2. 出張

- 【国内出張】
新幹線・飛行機での移動を伴う出張は、原則禁止
- 【海外出張】
原則禁止

3. 健康管理

- マスクの常時着用や手洗い、うがいの徹底
- 「3密(密閉・密集・密接)」を避ける
- ソーシャルディスタンスをとって行動すること

社会貢献活動

1. 知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言

当社は新型コロナウイルス感染症のまん延終結を目的とした行為に対して、保有する知的財産権を行使しないことを宣言する「COVID対策支援宣言」の活動に参画するこ

とで、感染症の早期終結を支援します。

2. 医療現場への支援

当社は、新型コロナウイルス感染症に対応する医療現場を支援するため、医療物資を寄贈しました。

TOPICS

高性能抗菌めっき技術「KENIFINE™(ケニファイン)」

病原性大腸菌O157による大規模食中毒事件をきっかけに2001年に開発された、当社独自のニッケル系特殊合金めっき技術です。従来の抗菌材料である抗菌ステンレスや抗菌タイルに比べ10倍以上の抗菌性があり、純銀板や純銅板、銀めっき板の50倍以上の防かび性があり、暗闇でも効果を発揮し、水回りのめりも抑制します。

この技術は2003年に香港を中心に感染が拡大したSARS系ウイルスと同類のコロナウイルスに対しても抑制効果があることを確認(岩手大学農学部)しています。さらに現在、第三者機関において、新型コロナウイルス(COVID-19)に対する抑制効果検証に取り組んでいます。

ケニファインは、めっきやアルマイト処理をして、手すりやドアハンドルに活用するだけでなく、粉末にして畳に練りこんだり、シールにしてエレベーターのボタンに張り付けたり、塗料に混ぜて壁や床を塗装したりするなど、さまざまな製品に活かすことができます。

当社は、この技術によって、With/After コロナの世界で、人々がより安全・安心で豊かに暮らすことができるように貢献していきます。

リスク管理

リスク管理活動

リスク管理活動では全社規程「リスク管理規程」に則り、当社グループの持続的発展およ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、当社グループおよびステークホルダーに重大な影響を及ぼし、グループ横断的な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。当該体制では、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経営企画部担当役員を置いています。一方、個々のリスクでは、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任命することにより、全社的なリスク管理体制を構築しています。

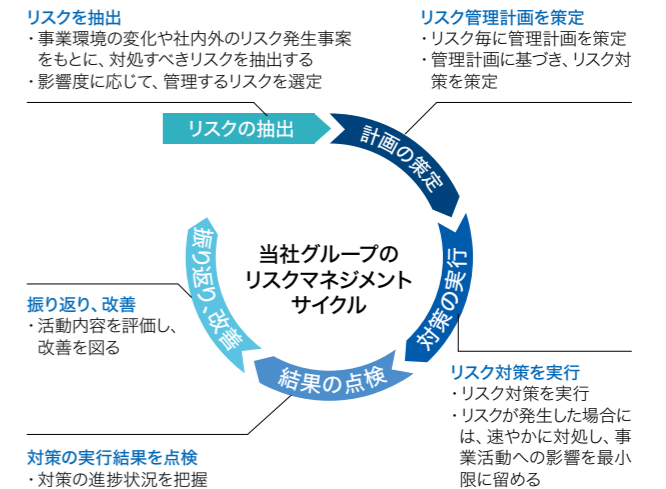
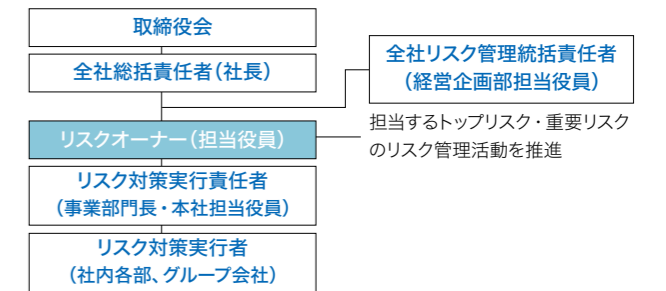
個々のリスク管理では、リスクオーナーのもと、各部門のリスク対策実行責任者が、事業の中にある当該リスクを抽出・点検した上で、毎年、リスク管理計画を策定します(Plan)。次に、各部門では、この計画を実行し(Do)、その結果につきリスクオーナーとともに点検し(Check)、翌年のリスク管理計画に改善点を反映させる(Action)という、1年ごとにPlan、Do、Check、Actionのサイクルを回す活動を行っています。

活動の実効性を担保するために、取締役会が管理・監督し、各部門の1年間の活動結果を確認した上で、次年度以降の計画につなげています。この運用は、グループ各社にも積極的に展開しています。

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	当社グループおよびステークホルダーに重大な影響を及ぼすリスク
ビジネスリスク	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

体制



当社の事業等のリスクについては、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性のある事項を有価証券報告書に記載しています。(右表は第167期有価証券報告書に記載したリスク項目)

1. 事業環境の変化	1) 主要市場の経済状況等 2) 製品需給 3) 原材料等の価格変動等
2. グループ経営全般に重大な影響を及ぼす事項	1) 労災、設備事故等 2) 自然災害、パンデミック、戦争・テロ 3) 品質に関するリスク 4) 環境規制等の影響 5) 法令・公的規制 6) 訴訟等のリスク 7) 人材確保に関するリスク 8) 財務リスク 9) 中期経営計画の実現等 10) 知的財産権の保護および第三者の権利侵害 11) 情報管理の問題・情報漏洩

品質不適切行為の再発防止策の進捗

KOBELCOグループは、品質不適切行為の再発防止策で挙げた施策を着実に実行していくために、社長をリーダーとする「信頼回復プロジェクト」を2018年4月に立ち上げ、再発防止策の実行部隊として各分科会およびタスクフォースを組成し、具体的な活動を推進しています。

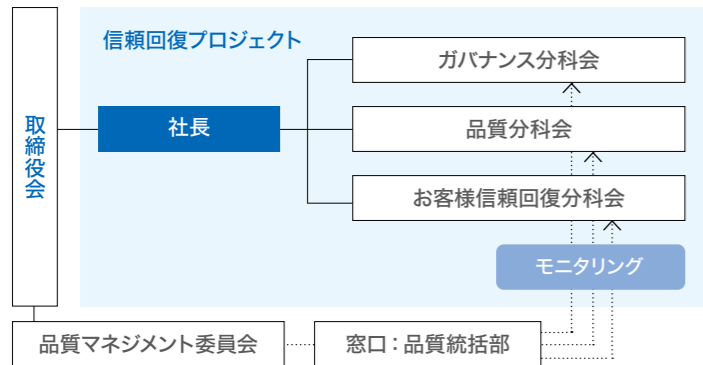
これら再発防止策の進捗状況をモニタリングする組織として設置していた「外部品質監督委員会」の活動は、2019年3月に最終意見を当社に対して提出したことをもって終了し、本活動は新たに設置された「品質マネジメント委員会」に引き継がれています。

KOBELCOグループは、引き続き品質を第一とする姿勢で再発防止に努めていきます。

詳細については、当社Webサイト「品質不適切行為に係る再発防止策の進捗等について」をご覧ください。
<https://www.kobelco.co.jp/progress/index.html>
 最終意見の詳細は、2019年3月29日に公表した「再発防止策の進捗状況に関する外部品質監督委員会の最終意見の受領に関するお知らせ」をご覧ください。
https://www.kobelco.co.jp/releases/1201027_15541.html

	～2018年度	2019年度	2020年度
ガバナンス	1 グループ企業理念の浸透	「Next100プロジェクト」社長対話や部単位の「語り合う場」等の継続	
	2 取締役会のあり方	取締役会の構成等、継続的な体制の見直し	
	3 リスク管理体制の見直し	グループ会社のガバナンスの強化等	
	4 組織の閉鎖性の改善	部門間人事ローテーション等	
	5 品質保証体制の見直し	品質憲章の制定、品質担当役員を外部から招聘、品質統括部設置等	
	6 事業管理指標の見直し	ROIC等、7つの事業管理指標の設定、運用開始	
マネジメント	品質監査、品質キャラバン隊の継続		
プロセス	試験・検査装置の自動化、工程能力の見える化等		

再発防止策の実行体制



品質マネジメント委員会の概要

設置 : 2019年4月
 (取締役会の諮問機関として設置)
 目的 : ① 当社グループにおける品質マネジメント強化活動のモニタリングと提言
 ② 品質不適切行為に対する再発防止策の継続的なモニタリング
 委員構成 : 社外有識者3名、社内役員2名で構成
 (委員長は社外有識者より選出)

① ガバナンス面～品質ガバナンス体制の構築

- | | |
|--|---|
| <p>1) グループ企業理念の浸透 □P10
2020年5月に新たなグループ企業理念を制定しました。
□P3</p> <p>2) 取締役会のあり方 □P86</p> <p>3) リスク管理体制の見直し
グループ全体のリスクマネジメント強化に向けた各種施策を実行中。□P75</p> | <p>4) 素材系事業の組織改編
2020年4月に、鉄鋼事業とアルミ・銅事業の組織改編を行い、鉄鋼アルミ事業部門と素形材事業部門に改編。</p> <p>5) グループ会社の再編
グループガバナンス強化や事業強化を目的とした再編を実行中。</p> <p>6) 事業部門間の人事ローテーションの実施</p> |
|--|---|

7) 現場で生じる諸問題の掌握

社員意識調査とコンプライアンス意識調査を引き続き実施。

品質キャラバン隊による現場の困りごとを吸い上げる活動は、2019年度は60拠点を訪問。2019年度からの2年間で合計110拠点を訪問し、品質保証に係る課題、工程能力の見える化・向上に係る課題の調査を行う計画。

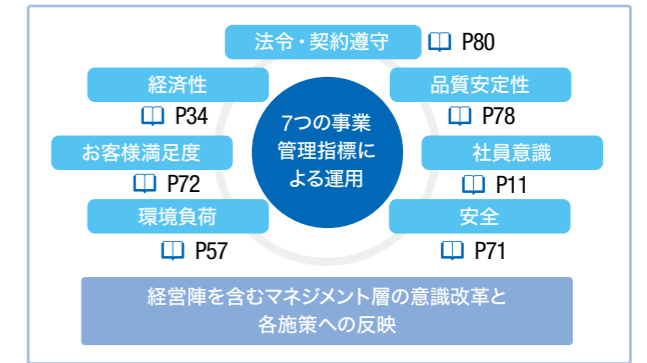
8) 品質憲章の制定 (2018年2月)

9) 品質保証体制の見直し

10) 事業管理指標の見直し

2018年3月6日付再発防止策記載の「収益評価に偏った経営」を改め、「持続可能な企業価値向上を実現する」ことを目的に、事業管理指標の項目を設定。組織の

隔々まで健全な内部統制が機能し、リスクの早期把握と適切な対応を可能とする目標や指標を踏まえた経営に向けて、2019年4月より順次運用開始。



② マネジメント面～品質マネジメントの徹底

1) 品質マネジメントの対策

2019年4月に品質マネジメント委員会を設置し、2019年度は4回開催、2020年度も4回程度開催の予定。□P78

2) 品質保証担当人材のローテーションと育成

品質教育の見直し・体系化に取り組み。中国域内関係会社の品質保証担当者による品質交流会も開催(2019年7月)。

3) 品質に係る社員教育

4) 本社による品質監査

品質統括部による全対象拠点の品質監査を実施。2019年度は合計81拠点で実施、2020年度も継続。

③ プロセス面～品質管理プロセスの強化

1) 試験・検査データの不適切な取り扱い機会の排除

試験・検査装置の自動化について、2020年4月時点で約60%が完了、2020年度末までに100%完了を目指す。

2) 工程能力の把握と活用(素材系)

求められる規格に対して製造プロセスの品質のばらつきの度合いを把握するため、検査データの可視化(グラフ化/指数化)を推進中。

3) 新規受注の際の承認プロセスの見直し

4) 製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し

5) 設備投資における品質リスクアセスメントの推進

品質

KOBELCOグループは、品質不適切行為の再発防止策の推進を第一優先に、品質マネジメントの強化および品質管理プロセスに関わる取り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、TQM（総合的品質経営）の活動を推進して、お客様・お取引先様の視点で、「お客様をはじめとするステークホルダーの皆様に信頼され喜ばれる品質」を目指していきます。

品質憲章

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

品質マネジメント委員会の設置

取締役会の諮問機関として、社外有識者3名と社内役員2名で構成される「品質マネジメント委員会」を2019年4月に設置。当社グループの品質マネジメント強化の活動と品質不適切行為に対する再

発防止策の進捗を継続的にモニタリングし提言を行っています。2019年度は東京本社と製造事業所で計4回、2020年度も4回程度開催する予定です。

全社品質マネジメントレビュー会議の開催

当社として初めての経営トップ・事業部門長・品質保証統括責任者を対象とした「全社品質マネジメントレビュー会議」を2019年12月に開催しました。再発防止策の進捗を含む品質に係る活動をレ

ビューするとともに、今後の施策について討議し合意形成を行いました。2020年度も開催する予定です。

品質保証人材のローテーションと育成 / 品質に係る社内教育

品質保証人材のローテーションと育成

品質保証人材ローテーション

- ▶ 本社と事業部門・事業所およびグループ会社の人材ローテーションの第1弾として、2019年5月付で品質統括部から各事業部門への異動を実施。以降も継続中。

り組みに関する意見交換を開始しています。また、2019年度より品質リスク対策・未然防止対策として、FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) / FTA (Fault Tree Analysis) / DR (Design Review) の研修を開始しました。2020年度は、TQM 活動の推進に向けた教育を実施しています。

品質保証人材の育成

2018年度は、全社共通品質保証人材に求めるスキル要件の定義とスキルレベルの評価の仕組みを整備し、教育(含む資格取得)を体系化しました。2019年度からは品質保証以外の職種にも対象を広げ、人材育成面から教育全般および品質教育に関する見直し・体系化に取り組んでおり、順次、教育研修プログラムへの反映を実施しています。

2019年度より中国域内関係会社の現地品質保証担当者による品質交流会を開催し、期ごとに選定したテーマの品質教育や各社の取

品質に係る社内教育

- ▶ 2018年度は、当社および国内グループ会社のライン長(約600名)を対象に品質・コンプライアンス研修を実施。2019年度以降も各部門で継続。海外グループ会社へも展開。
- ▶ 当社グループのイントラネットに「品質サイト」を開設(2018年9月)、信頼回復プロジェクト活動進捗の共有などを実施。
- ▶ e-ラーニングによる品質教育(毎年)、社内報での情報共有を実施。
- ▶ 品質総括取締役メッセージ動画を作成し、毎年11月の品質月間に当社および国内外グループ会社へ展開。

QCサークル活動

当社グループでは、現場の改善活動(QCサークル活動)も積極的に推進しています。特に、年1回、「KOBELCO QCサークル大会」を開催し、当社グループ全体に横串を通した情報共有や啓発を図り、活動レベルの底上げを目指しています。また、ものづくり力のベースとなる「5S活動*」を重要な活動と捉え、ものづくりに携わる全職場で強化を

進めています。

* 5S活動：5Sとは、整理(Seiri)、整頓(Seiton)、清掃(Seisou)、清潔(Seiketsu)、躰(Shitsuke)の頭文字をとったもの。ものづくりの現場で重視される、職場環境を整備する活動を指す。



KOBELCO QCサークル大会

品質統括部品質監査室による監査

監査項目	スケジュール
i) 遵守状況の確認(現物監査)	2018年度は対象117拠点全て、2019年度は81拠点の現地監査を実施。2020年度は新型コロナウイルスの影響を受けるものの62拠点の現地監査を予定。
ii) 不正防止の観点からの品質マネジメントシステムの確認	
iii) 遵守意識の確認	
iv) 再発防止策の進捗および実施状況の確認	

品質キャラバン隊

- ▶ ものづくり推進部、IT企画部、技術開発本部などの本社部門で構成し、事業部門の困りごとの相談に応じる。
 - ▶ 2019年度からの2年間で合計110拠点を訪問し、品質保証に係る課題、工程能力の見える化・向上に係る課題の調査を行う計画。
- 2019年度は60拠点を訪問し、各種課題に対する解決策を提案。
▶ 2020年度も活動を継続し、各事業所が抱える課題に対する解決支援を行う中で、継続したフォローアップと工程能力の見える化・向上など新たな課題の抽出を進める。

機会の排除・出荷基準の一本化 / 工程能力の把握と活用

試験・検査データの不適切な取り扱い機会の排除および出荷基準の一本化

試験・検査記録の自動化とデータ入力時の一人作業排除

- ▶ 2018年度から2020年度までの自動化計画件数に対して、2019年度はシステム立上げの遅延のほか、新型コロナウイルスの影響も加わり、2020年4月末時点の進捗率は約60%に留まるも、工事は概ね計画通り着手しており、2020年度末までの100%完了を目指す。
- ▶ 自動化が完了していない試験・検査については、作業ログ確認や二重チェック等を継続実施中。

出荷基準の適正化

- ▶ 二重の出荷基準(お客様規格と社内規格)に起因する不適切な処

置の機会を排除。
⇒出荷承認判定に用いる基準は社内規格ではなく、お客様規格を使用することをルール化(社内規格は、より安定した品質管理を目的に活用)。

工程能力の把握と活用(素材系)

工程能力指数などの適用・活用

- ▶ 工程能力指数の把握：求められる規格に対して製造プロセスの品質特性のばらつき度合いを、目的に応じた切り口(製造ラインごと、製造品種ごと、試験・検査ごと、お客様ごとなど)で把握。
- ▶ 工程能力指数の活用：把握した工程能力指数などの品質特性のばらつき度合いを、受注可否判断に使用。

承認プロセスの見直し / 品質リスクアセスメントの推進

新規受注時 / 製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し

受注承認プロセスの見直し

製品ごとの工程能力を把握するとともに、Design Review(以下、DR：JISやISO9000等で定義されている設計審査)の導入/再構築を完了し、運用を推進しています。

製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し

- ▶ 4M(人、設備、材料、方法)変更時の品質に与える影響やお客様仕様との整合性を把握し、不具合を未然に防止。
- ▶ 具体的には、製造プロセスにおける4Mを変更する際には、リスクを再評価するなど承認プロセスを明確化。

設備投資における品質リスクアセスメントの推進

- ▶ 一部の事業所では、品質リスクに影響度、発生頻度、検出率等から定量的に評価し、品質関連設備投資の判断を開始。2019年度

から重要な設備投資については、品質リスク低減の観点を加えて意思決定する仕組みに変更。

コンプライアンス

KOBELCOグループでは、コンプライアンスの本質を「世の中の人たちの期待に応えること」と捉えています。法令や社会規範の遵守に関して世の中の要請に応えることは、KOBELCOグループが信頼を維持し、社会課題の解決に挑みつづけるための前提条件であるとの認識のもと、コンプライアンスを経営の最重要課題と位置づけ、以下の通り、体制の構築と各種の取り組みを進めています。

コンプライアンスの規範・基準

2000年6月に、法令等を遵守するための具体的な企業行動指針として「企業倫理綱領」を制定しました。本綱領は、良き「企業市民」として法令その他の社会規範を遵守し、環境に配慮しながら、優れた製品・サービスの提供を通じて社会に貢献するため、会社および役員、社員が守るべき規範・基準であり、その後の事業環境の変化に応じて、改定を行っています。現在は、2020年5月に「KOBELCOが実現したい未来」「KOBELCOの使命・存在意義」を加えて体系化された新グ

ループ企業理念のもと、当社グループが持続的に発展するために、社会に対する約束事でありグループで共有する価値観として定めた「KOBELCOの3つの約束」と、この約束を果たすために「企業倫理綱領」中の「企業倫理規範」を踏まえてグループ全社員が実践する具体的な行動規範として定めた「KOBELCOの6つの誓い」をコンプライアンスの規範・基準としています。

コンプライアンス委員会

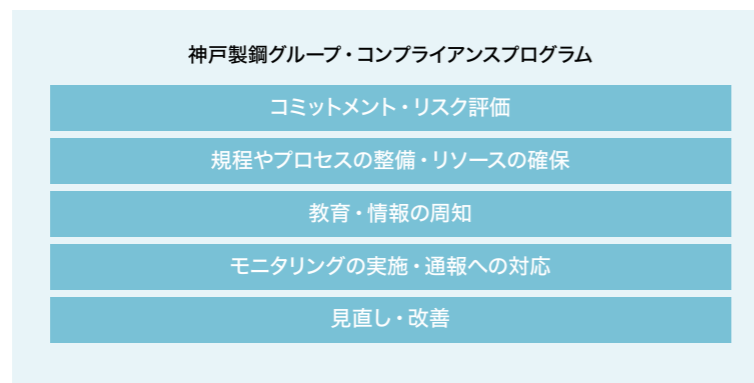
当社グループにおいては、当社の取締役会の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置しています。社長を含む社内委員3名に対し、公正中立な立場の社外委員が5名と過半数

を占め、社外委員が委員長を務める同委員会では、グループ全体のコンプライアンス活動計画の立案および進捗状況を確認し、必要な見直しと改善を行っています。

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取締役、全社コンプライアンス担当役員の指揮のもと、専任部署として当社のコンプライアンス統括部が、事業部門やグループ各社と連携し、「神戸製鋼グループ・コンプライアンスプログラム」をベースに取り組みを進めています。

各社のコンプライアンス活動の進捗状況を、以下の5項目に沿って把握した上で事業や地域の特性を踏まえて実行することで、グループにおけるコンプライアンス活動が網羅的かつ実効性のあるものとなるよう取り組みを強化しています。



コンプライアンス活動の具体的状況

コミットメント・リスク評価	<ul style="list-style-type: none"> ・経営者がコンプライアンスに積極的に取り組む姿勢を、社内外にメッセージとして発信しています。また、贈収賄防止に関しては、「神戸製鋼グループ 贈収賄防止ポリシー」を策定しホームページに掲載しています。 ・社内外の動向を踏まえ、事業や組織の活動内容に伴うコンプライアンスリスクを定期的に分析・評価しています。競争法、贈収賄防止、安全保障貿易管理をグループのトップリスクに位置づけ、遵守体制の整備を進めています。
規程やプロセスの整備・リソースの確保	<ul style="list-style-type: none"> ・競争法や贈収賄防止などトップリスクを中心に、必要な規程やプロセスの整備を国内外のグループ会社で進めています。 ・国内外のグループ会社にコンプライアンス担当の配置を要請し、コンプライアンス推進体制の充実を図っていきます。
教育・情報の周知	<ul style="list-style-type: none"> ・階層別や役割別のコンプライアンス教育、競争法や贈収賄防止など個別法令に関する集合研修やe-learningを当社と国内外のグループ会社で継続的に実施していきます。 ・カードの配布やポスターの掲示、イントラネットやグループ報等を通じて、内部通報制度の継続的な周知を行っています。
モニタリングの実施・通報への対応	<ul style="list-style-type: none"> ・当社と国内外のグループ会社において、競争法、贈収賄防止、安全保障貿易管理に関するモニタリングや監査を継続的に実施しています。 ・国内外のグループ全社員が内部通報制度を利用できるよう体制整備を進めており、コンプライアンス問題を早期に発見し解決する仕組みを構築していきます。 <p>[2019年度通報受付件数：119件(国内外のグループ会社を含む)]</p> <p>「監査等委員会通報制度」の新設</p> <p>当社では、コンプライアンス経営のよりいっそうの徹底を図るため、経営幹部から独立性を有する制度として、2020年7月に、新たに監査等委員会を通報先とする内部通報制度を設置しました。</p>
見直し・改善	<ul style="list-style-type: none"> ・当社および国内グループ会社の社員を対象に、コンプライアンス意識調査を実施しています。 ・社内外の動向やコンプライアンス意識調査の結果を踏まえ、コンプライアンスプログラムをベースにした活動内容の見直しを実施しています。

当社グループのコンプライアンス活動など詳細については、当社Webサイトをご覧ください。
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/ethics-compliance/index.html



2019年10月に開始した「コンプライアンス・トップセミナー」
 「国内外での贈収賄リスク」をテーマに、当社グループの経営幹部総勢185名を対象に実施

取締役一覧(監査等委員である取締役を含む)



代表取締役社長

山口 貢 1
所有株式数：39,200株

1981年4月 当社入社
2011年4月 当社執行役員
2013年4月 当社常務執行役員
2015年4月 当社専務執行役員
2016年6月 当社取締役専務執行役員
2017年4月 当社代表取締役副社長執行役員
2018年4月 当社代表取締役社長(現)

代表取締役
副社長執行役員

輿石 房樹 2
所有株式数：34,400株

1984年4月 当社入社
2012年4月 当社執行役員
2014年4月 当社常務執行役員
2015年6月 当社常務取締役
2016年4月 当社取締役専務執行役員
2018年4月 当社代表取締役副社長執行役員(現)

担当

安全衛生部、品質統括部、環境防災部、ものづくり推進部の総括、全社安全衛生の総括、全社品質の総括、全社環境防災の総括

代表取締役
副社長執行役員

柴田 耕一郎 3
所有株式数：31,400株

1984年4月 当社入社
2012年4月 当社執行役員
2014年4月 当社常務執行役員
2016年4月 当社専務執行役員
2018年4月 当社副社長執行役員
2018年6月 当社代表取締役副社長執行役員(現)

担当

素材系事業の総括、鉄鋼アルミ事業部門長

代表取締役
副社長執行役員

水口 誠 4
所有株式数：33,300株

1982年4月 当社入社
2011年4月 当社執行役員
2013年4月 当社常務執行役員
2016年4月 当社専務執行役員
2020年4月 当社副社長執行役員
2020年6月 当社代表取締役副社長執行役員(現)

担当

開発企画部、知的財産部、IT企画部の総括、全社技術開発の総括、全社システムの総括、全社自動車プロジェクトの総括

代表取締役
副社長執行役員

森崎 計人 5
所有株式数：25,900株

1983年4月 当社入社
2012年4月 当社執行役員
2014年4月 当社常務執行役員
2018年4月 当社専務執行役員
2020年4月 当社副社長執行役員
2020年6月 当社代表取締役副社長執行役員(現)

担当

機械系事業の総括、エンジニアリング事業部門長、全社建設業の担当

取締役
専務執行役員

北川 二郎 6
所有株式数：26,000株

1982年4月 当社入社
2014年4月 当社執行役員
2016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(現)

担当

電力事業の総括、電力事業部門長

取締役
専務執行役員

勝川 四志彦 7
所有株式数：21,100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(現)

担当

監査部、経営企画部(除く自動車軽量化事業企画室)、経理部、財務部、営業企画部、支社・支店(高砂製作所を含む)、海外拠点(本社所管)の総括

取締役
専務執行役員

永良 哉 8
所有株式数：19,800株

1985年4月 当社入社
2015年4月 当社鉄鋼事業部門企画管理部長
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(現)

担当

コンプライアンス統括部、法務部、コーポレート・コミュニケーション部、総務部、人事労政部、建設技術部、機材調達部、ラグビー部支援室の総括、全社コンプライアンスの総括

取締役一覧(監査等委員である取締役を含む)



9	10	11	12	13	14	15	16
<p>社外取締役 北畑 隆生 9 所有株式数：6,600株</p> <p>1972年4月 通商産業省入省 2004年6月 経済産業省経済産業政策局長 2006年7月 経済産業事務次官 2008年7月 経済産業省退官 2010年6月 当社取締役(現) 丸紅(株)社外監査役 2013年6月(学)三田学園理事長 丸紅(株)社外取締役(現) 2014年4月(学)三田学園学校長 2014年6月 セーレン(株)社外取締役(現) 日本ゼオン(株)社外取締役(現) 2019年3月(学)三田学園理事長退任 2020年4月(学)新潟総合学院開志専門職大学学長(現)</p>	<p>社外取締役 馬場 宏之 10 所有株式数：4,800株</p> <p>1976年4月 住友ゴム工業(株)入社 2000年3月 同社取締役 2003年3月 同社執行役員 2003年7月 SRIスポーツ(株)(現、住友ゴム工業(株))取締役社長 2011年3月 同社取締役会長 2015年3月 同社相談役 2015年6月 積水化成工業(株)社外取締役(現) 2017年6月 当社取締役(現)</p>	<p>社外取締役 伊藤 ゆみ子 11 所有株式数：1,200株</p> <p>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・ピー・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))執行役員、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3月 同社常務執行役員退任 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) 参天製薬(株)社外監査役(現)</p>	<p>取締役(監査等委員) 石川 裕士 12 所有株式数：16,300株</p> <p>1982年4月 当社入社 2014年4月 当社執行役員 2016年4月 当社常務執行役員 2018年6月 当社取締役(監査等委員)(現)</p>	<p>取締役(監査等委員) 対馬 靖 13 所有株式数：11,900株</p> <p>1982年4月 当社入社 2013年4月 当社執行役員 2015年6月 コベルコ建機(株)取締役常務執行役員 2018年4月 同社取締役 2018年6月 当社取締役(監査等委員)(現)</p>	<p>社外取締役(監査等委員) 宮田 賀生 14 所有株式数：12,000株</p> <p>1977年4月 松下電器産業(株)入社 2011年6月 同社代表取締役専務 2014年6月 同社顧問 2015年3月 東燃ゼネラル石油(株)社外取締役 2015年12月 パナソニック(株)顧問退任 2016年6月 当社取締役(監査等委員)(現) 2017年4月 JXTGホールディングス(株)社外取締役(現)</p>	<p>社外取締役(監査等委員) 三浦 州夫 15 所有株式数：-</p> <p>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(現、河本・三浦・平田法律事務所)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(現) 2020年6月 当社取締役(監査等委員)(現)</p>	<p>社外取締役(監査等委員) 河野 雅明 16 所有株式数：-</p> <p>1979年4月(株)第一勧業銀行入行 2011年6月(株)みずほフィナンシャルグループ常務取締役(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 みずほ信託銀行(株)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)みずほ銀行取締役副頭取(代表取締役)(兼)副頭取執行役員退任 (株)みずほフィナンシャルグループ副社長執行役員退任 (株)オリエントコーポレーション顧問 2016年6月(株)オリエントコーポレーション代表取締役社長(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)</p>

コーポレートガバナンス

基本方針

当社グループは、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、グループ社員、地域社会の皆様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、こうした全ての取り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、ステークホルダーとの協働、資本市場との適切な対話、株主の皆様の権利・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。

こうした考えのもと、当社グループは、「グループ企業理念」をあらゆる事業活動の基盤とし、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、運営方針などについては、「神戸製鋼所のコーポレートガバナンスに対する基本的な考え方、取組み」をご覧ください。
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/files/cgtorikum.pdf

コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

1999	・「社内カンパニー制」の導入と「執行役員制度」の採用
2000	・「企業倫理綱領」制定
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
2006	・「企業理念」制定
2007	・社外取締役(2名)を招聘
2010	・「社内カンパニー制」を廃止して「事業部門制」を導入
2015	・「神戸製鋼所のコーポレートガバナンスに対する基本的な考え方、取組み」を策定 ・独立社外取締役会議設置 ・取締役候補者の指名にあたっての考え方、独立役員基準の策定
2016	・「2016～2020年度グループ中期経営計画」策定 ・監査等委員会設置会社へ移行 ・役員報酬制度の見直し(株式型報酬の導入) ・役員トレーニング方針の策定 ・取締役会評価制度の導入
2017	・企業理念を「KOBELCOの3つの約束」とし、「KOBELCOの6つの誓い」を新たに策定
2018	・監督機能の向上の観点から、取締役会のあり方を見直し
2019	・女性の取締役を初めて登用
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

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による複合経営を進め、そ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ています。

さらに、複合経営の推進には、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。

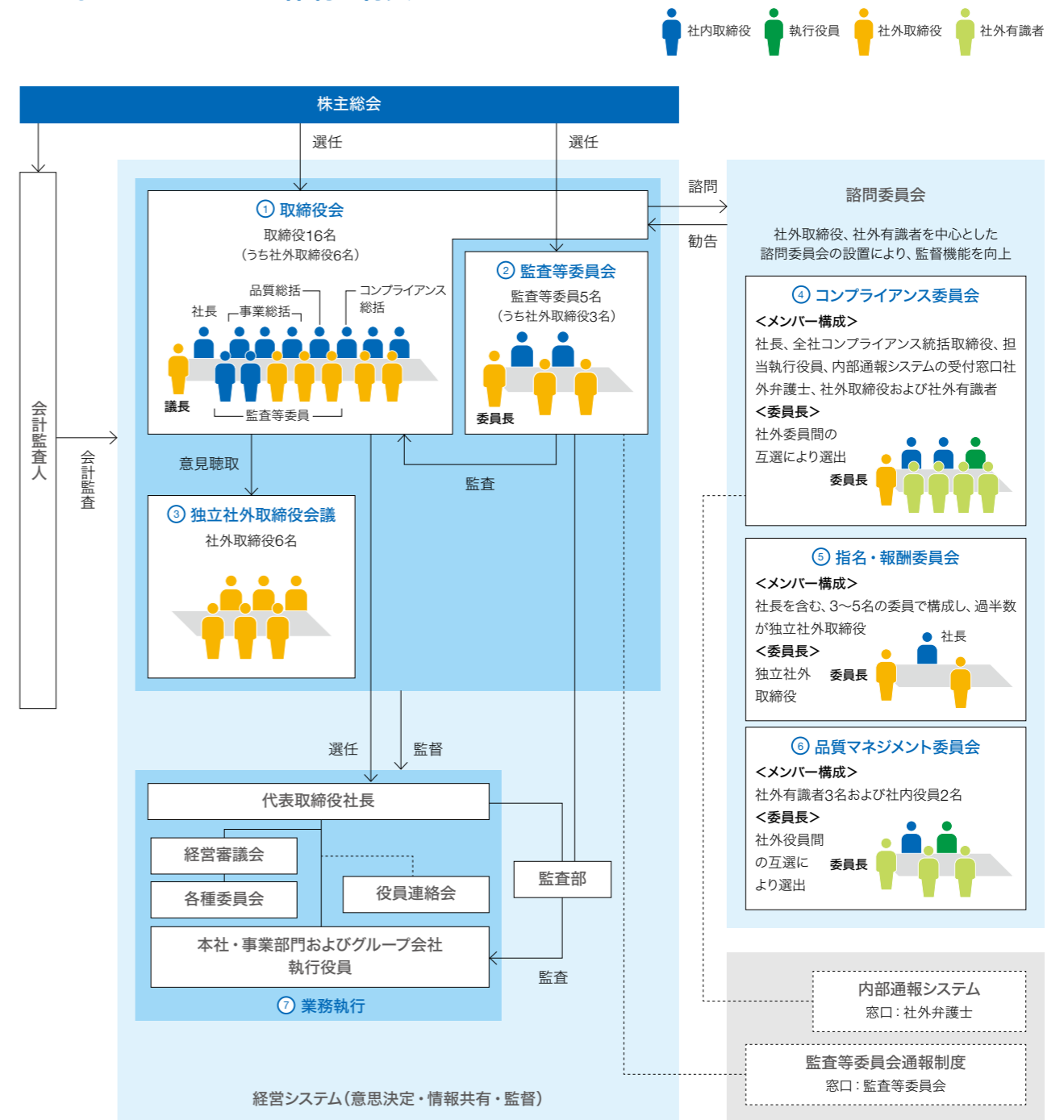
こうした考えのもと、機関設計として、監督と執行を完全には分離しない一方、当社の幅広い事業に対する充実した監査の実施、監督機能の維持・強化、経営に関する意思決定の迅速化を図るため、監査を担当する者が取締役会において議決権を有する監査等委員会設置会社を選択しています。

コーポレートガバナンス体制早見表

機関設計	監査等委員会設置会社
取締役の人数	16名
うち社外取締役の人数	6名(37.5%)
うち非業務執行取締役の人数	8名(50.0%)
うち女性取締役の人数	1名(6.3%)
監査等委員の人数	5名
うち社外取締役の人数	3名
取締役の任期	1年(監査等委員である取締役の任期は2年)
会計監査人	有限責任あずさ監査法人

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

コーポレートガバナンス体制の特長



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15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。

目的	実施事項
社外の公正中立な視点や少数株主などのステークホルダーの視点の反映	社外取締役を複数名招聘(6名。うち監査等委員である取締役3名)
取締役会のモニタリング機能強化	社長のほか、本社部門、素材系、機械系、電力の各事業および技術開発部門をそれぞれ総括する取締役、コンプライアンスを総括する取締役、品質を総括する取締役を各々配置
取締役会の公正性と透明性の向上および企業としての成長戦略議論のさらなる活性化	取締役会の員数の3分の1以上の数の独立社外取締役を配置 取締役会の議長は、原則、独立社外取締役から選定

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を持つ複合経営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委員2名、社外委員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、社外委員から選出しています。

社内委員である常勤監査等委員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、監査等委員である社外取締役は、監査に対する専門的な知見の提供およ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、常に財務およ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。

また、今年度より監査等委員会を通報先とする内部通報制度を新設しています。

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1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 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取締役、担当執行役員、内部通報システムの受付窓口社外弁護士(当社とは顧問契約のない弁護士)、社外取締役および社外有識者などで構成され、その過半数は社外委員で構成されるものとします。

コンプライアンス委員会は、グループ全体の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ごとに定例会を開催し、必要に応じて臨時会を開催します。

⑤ 指名・報酬委員会

当社は、取締役会の運営の公平性および透明性をより向上させることを目的として、最高経営責任者の後継者を含む取締役・執行役員等の重要な人事・報酬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。

⑥ 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不適切行為に関する再発防止策の実効性を継続的にモニタリングするとともに、当社グループの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2名および取締役会で任命された品質に関する技術的知見または法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、社外委員のうち1名が委員長となります。

⑦ 業務執行

取締役会は、重要な業務執行その他法定の事項につき審議・決議と業務執行の監督を担います。

ただし、取締役会が迅速な判断を阻害しないよう取締役会での審議基準を定め、一定の範囲で社長以下の業務執行の責任者に権限を委譲します。

加えて、業務を執行する取締役を補佐する者として執行役員を置き、経営の委任と迅速な経営判断の実施ができる体制とします。

取締役(監査等委員である取締役を除く)および執行役員の任期は、変化の激しい経営環境に機敏に対応するため、1年とします。

取締役の主な経歴 (2020年6月24日現在)

	年齢 (歳)	取締役 在任期間 (年)	企画・ 事業 プロジェクト管理	財務・ 会計	素材系 事業	機械系 事業	電力 事業	技術開発 ・製造・ 設備技術	海外 ビジネス	法務・ リスク マネジメント	他業種 の知見
代表取締役社長 山口 貢	62	4	○	○	○	○			○		
代表取締役副社長執行役員 興石 房樹	60	5	○		○			○			
代表取締役副社長執行役員 柴田 耕一郎	61	2	○		○			○			
代表取締役副社長執行役員 水口 誠	61	—	○		○			○			
代表取締役副社長執行役員 森崎 計人	62	—	○			○		○	○		
取締役専務執行役員 北川 二郎	60	2	○		○		○				
取締役専務執行役員 勝川 四志彦	58	2	○	○		○				○	
取締役専務執行役員 永良 哉	58	—	○		○				○		
社外取締役 北畑 隆生	70	10								○	○
社外取締役 馬場 宏之	66	3	○					○			○
社外取締役 伊藤 ゆみ子	61	1								○	○
取締役(監査等委員) 石川 裕士	62	2	○			○			○		
取締役(監査等委員) 対馬 靖	60	2	○	○	○	○	○				
社外取締役(監査等委員) 宮田 賀生	67	4	○						○		○
社外取締役(監査等委員) 三浦 州夫	67	—								○	○
社外取締役(監査等委員) 河野 雅明	63	—	○	○							○

取締役会評価

当社取締役会は、2019年度の全取締役(16名)を対象に取締役会の実効性に関する評価を実施しています。アンケートの集計結果およびヒアリング内容をもとに、監査等委員会が取締役会へ一次評価と今後の改善に向けた提言を実施し

た後、取締役会において、評価結果のレビューと現状の課題を認識するとともに、実効性向上に向けた今後の取り組みなどについて議論しています。

2019年度の評価結果

評価項目

- ① 取締役会の構成 ② 取締役会の議題 ③ 取締役会の運営 ④ 取締役会の資料
- ⑤ 取締役の監視・監督 ⑥ 社外取締役への情報提供 ⑦ その他の項目(品質不適切行為の再発防止の実施状況、サステナビリティ経営、等)

分析・評価結果の概要

- 2019年度においては、取締役会の実効性において重要な論点と位置づけてきた「取締役相互間の監督機能の強化」、「業務執行状況報告の改善」、「モニタリング面の強化に向けた取締役会付議事項のフォローアップ強化」に関する各改善策が着実に実行に移されていることを確認しました。
- 2017年度に顕在化した品質不適切行為への対応については、再発防止策の進捗や品質マネジメント委員会の活動が、取締役会に定期的に報告されるなど、取締役会としての監督に必要な情報が適切に共有されています。
- 以上のことから、取締役会の実効性は着実に改善していると評価します。

実効性向上に向けた今後の施策

- 次期中期経営計画の策定にあたり、中長期的観点での経営課題の議論、サステナビリティ経営の推進に関する議論の機会を増加させます。
- 社外取締役を含めた役員相互理解を深めるため、役員同士のディスカッションを含めた勉強会・研修会、社外取締役と業務執行役員との意見交換会などを企画し、実行します。
- 取締役会資料に関する「資料作成のガイドライン」を事務局で作成・周知し、資料のさらなる適切化を図ります。

取締役会実効性評価結果は、下記Webサイトに掲載しています。
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/index.html

役員報酬および会計監査人への監査報酬

役員報酬

当社は、中長期的な企業価値向上を図り、各々の役員がその果たすべき役割を最大限発揮するためのインセンティブとして報酬制度を有効に機能させることを目的として、役員報酬制度を以下の通りとしています。

① 役員報酬制度の基本方針

- 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、各々の役員がその果たすべき役割を最大限発揮するべく、事業ごとの特性を十分に考慮した制度とすること
- 4) 報酬制度のあり方、見直しの必要性については、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会の審議を経ることで、報酬

決定に係る判断の客観性や透明性を確保すること

② 報酬体系

- 1) 当社の役員報酬(監査等委員である取締役の報酬を除きます)は、固定給としての基本報酬と、単年度の業績目標達成度に連動する業績連動報酬、並びに株主の皆様と価値観を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(以下、「株式報酬」といいます。)で構成します。非常勤の社内取締役および社外取締役はその職責に鑑み、業績連動報酬の対象外とし、社外取締役は株式報酬の対象外とします。
- 2) 役位ごとの種類別報酬割合は以下の通りとしており、高い成果、責任が求められる高い役位ほど業績連動報酬および株式報酬の比率を高めています。
- 3) 当社の監査等委員である取締役の役員報酬はその職責に鑑み、固定給としての基本報酬のみとします。

役位	基本報酬	業績連動報酬	株式報酬	合計
取締役社長・取締役副社長執行役員・取締役専務執行役員	約63%	約18.5%	約18.5%	100%
取締役常務執行役員・取締役	約67%	約16.5%	約16.5%	100%
社外取締役	100%	—	—	100%

* 業績連動報酬および株式報酬は業績に応じて支給額が変動し、その変動範囲は、業績連動報酬では基準額の0~200%、株式報酬では基準額の0~100%です。なお、上表における業績連動報酬および株式報酬の割合は、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。

コーポレートガバナンス

③ 算定方法

- 1)基本報酬は、各取締役に求められる能力および責任に見合った水準を勘案して、役位別の固定額を社内規程において定めています。
- 2)業績連動報酬は、親会社株主に帰属する当期純利益(以下、「当期利益」といいます。)および各事業部門毎の当期利益を評価指標とし、支給額を決定することとします。評価に用いる目標水準は、戦略投資の着実な立上げによる収益の底上げは重要な経営課題であり、戦略投資を含む総資産からどれだけ利益を得られたかを重要視するため、中期経営計画に掲げた「連結ROA 5%以上」となる全社の当期利益の水準を基礎として設定します。また、各事業部門も同様に「各事業部門毎のROA 5%以上」となる各事業部門毎の当期利益の水準を基礎として各事業部門毎の目標水準を設定し、全社および各事業部門の目標水準、それぞれの目標達成度に応じて、役位毎の標準額に0～200%の係数を乗じて支給額を決定することとします。

業績連動報酬の算定方法
業績連動報酬=役位別基準額*1×評価指標に基づく係数*2

- *1 役位別基準額
 役位別基準額は、各取締役の能力および責任に見合った水準を勘案して内規において定めています。
- *2 評価指標に基づく係数
 業績連動報酬の係数は、評価対象期間の当期利益を評価指標とし、以下の算式に基づいて算出します。

なお、事業部門業績反映分における適用事業部門は、受給予定者毎に各人の委嘱業務に基づいて決定します。また、委嘱業務が本社部門(技術開発本部含む)、およ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、以下の算式にかかわらず、「全社業績反映分×1.0」で算出します。

評価指標に基づく係数(%)=
 (A)全社業績反映分(%)×0.7+(B)事業部門業績反映分(%)×0.3
 (A)全社業績反映分(%)=
 全社連結当期利益÷全社連結ROA5%相当の当期利益×100
 (B)事業部門業績反映分(%)=
 各事業部門当期利益÷各事業部門連結ROA5%相当の当期利益×100

* 全社業績反映分、およ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。

- 3)株式報酬は、役員の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(BBT)と称される仕組みを採用します。当該制度に基づく給付については、役位毎に設定された基準ポイント数に、0～100%の係数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

に応じて当社株式および当社株式を時価で換算した金額相当の金銭を給付します。当社は、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づけていることから、毎期の全社の当期利益および配当実施状況に応じて係数を算定し、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730億円としています。

株式報酬付与ポイントの算定方法
付与ポイント数=役位別基準ポイント数*1×評価指標に基づく係数*2

- *1 役位別基準ポイント数
 役位別基準ポイント数は、内規に定める株式報酬の役位別基準額を、当社株式のポイント算出用株価(信託が当社の株式を取得したときの株価)で除した数とします。役位別基準額は、各取締役の能力および責任に見合った水準を勘案して内規に定めています。
- *2 評価指標に基づく係数
 配当および当期利益の実績に応じて決定しています。

④ 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。

⑤ 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きます。)の報酬制度に関する方針は取締役会決議で、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)取締役(監査等委員である取締役を除きます。)の報酬制度の在り方、また見直しの必要性については、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会の審議を経て、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、取締役会で決議します。取締役会は指名・報酬委員会の意見の答申がなされた事項について十分に尊重した上で決議する義務があります。
- 3)最近事業年度における取締役会および指名・報酬委員会の活動内容は、以下の通りです。

取締役会

- 2020年2月：指名・報酬委員会の答申に基づき、株式報酬に係る係数の決定方法の見直しおよび基本報酬の減額を決議
- 2020年5月：指名・報酬委員会の答申に基づき、2019年度の業績連動報酬額および株式報酬額、並びに基本報酬の減額幅の拡大を決議

指名・報酬委員会

- 2019年12月：株式報酬に係る係数の決定方法の見直しについて審議し、取締役会に答申
- 2020年2月：基本報酬の減額について審議し、取締役会に答申
- 2020年5月：2019年度の業績連動報酬および株式報酬算定に係る係数並びに、基本報酬の減額幅の拡大について審議し、取締役会に答申

⑥ 業績連動報酬および株式報酬に係る指標の最近事業年度の基準値および実績

- 1)業績連動報酬に係る指標
 2019年度基準値 連結ROA 5%
 2019年度実績 連結ROA △0.3%
- 2)株式報酬に係る指標
 2019年度基準値 当期利益 730億円
 2019年度実績 当期利益 △680億円

2019年度役員報酬額

区分	人員(人)	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	株式報酬
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	11 (3)	450 (37)	450 (37)	0 (—)	0 (—)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	5 (3)	109 (44)	109 (44)	—	—
合計	16	560	560	0	0

* 2019年度の利益水準および年間配当を見送ったことから、当社の役員報酬制度に基づいた支給基準に達しなかったため、業績連動報酬および株式報酬は支給しません。なお、これに加え、親会社株主に帰属する当期純利益が多額の損失になったことおよび年間配当の見送りを真摯に受け止め、取締役(社外取締役および監査等委員である取締役を除く。)の基本報酬も2020年2月より4月まで8～20%、5月より当面の間13～25%を減額しています。

会計監査人への監査報酬

2019年度において、当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額は151百万円であり、当社および子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額は、505百万円となりました。

当社が保有する政策保有株式の検証結果について

当社は取締役会において、2020年3月末時点で保有する上場政策保有株式の全銘柄を対象に、保有適否に関する検証を実施しました。その結果の概要は以下の通りです。

検証対象	2020年3月末時点で保有する上場政策保有株式全銘柄(42銘柄)
検証内容	各銘柄の保有が、当社の事業基盤の強化、およ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】

2019年度において、資金・資産の効率化の観点から、従来以上に上場政策保有株式の保有意義を見直した結果、2019年3月末時点の保有銘柄69銘柄の内、27銘柄について全量、15銘柄について一部を、相手先の合意のもと、売却したことを確認しました。

2020年3月末時点で保持している42銘柄については、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から、当社の事業基盤の強化、およ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。

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まいります。

 当社が保有する政策保有株式の検証結果は、下記Webサイトに掲載しています。
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/index.html