



04

经营基础

~企业存续的前提条件~

取締役会议长致辞

致力于通过取締役会的适当运营与治理，

转型成为富有魅力的企业

**让取締役会以具有实效性的形式运作
这就是取締役会议长的重要职责**

自2018年起，神钢集团实行由社外取締役担任取締役会议长（以下称议长）的体制。我于2024年6月受命担任议长，但在此之前，我就抱有“未来可能由自己承担这一职责”的觉悟，在观摩历任议长做法的同时探索适合自己的方式。

议长是取締役会治理的体现者，其使命在于使取締役会发挥实效性的运作。这一职责与提升企业价值直接相关，十分重要。就任议长已一年，我再次深感责任重大，同时在日常工作中以强烈的使命感和问题意识，审视取締役会的运作与讨论方式。

作为议长，在运营取締役会时我日常会关注一些要点。下面将介绍其中我尤为重视的视角及为实现目标所做的努力。

第一是关于取締役会及取締役所参与各类会议的议程设定。本公司的取締役会作为“监控型取締役会”，采取将部分权限委托给执行方的体制。在此前提下，年度初始我们会就“在取締役会上应报告哪些事项、应监控哪些主题”进行充分讨论并制定议程。此外，不仅限于取締役会，在由全体取締役成员参与的线下会议、可持续经营会议，以及独立社外取締役会议中，也会事先就讨论议题进行意见交换并达成共识，正是这一做法，确保了这些会议机制能够切实有效的运作。议程的设定是一个极其重要的过程，而由社外取締役作为议长参与其中意义重大。

第二是关于引导多样化意见的做法。在取締役会中，多角度且深入的讨论不可或缺。一般而言，在监控型取締役会中，往往以社外取締役提问与执行方回答这种“投接球”式的互动为中心，然而在

社外取締役
取締役会议长
伊藤 由美子

取締役会议长致辞

本公司，涉及经营战略、大型投资、人才战略等与价值创造本质相关的主题时，更加注重深入的讨论。为此，不应仅止于单纯的问答，而是要广泛引导拥有不同视角的成员的意見。例如，即便是并非相关负责人的执行取締役，也可能拥有重要的见解。因此，在取締役会上，我们会适时递话等，鼓励发言。我本人也曾有过作为执行方的经历，所以会有意识地结合当时的经验来推进相关工作。通过这些举措，我感受到取締役会的讨论正逐步变得更加活跃。

第三，也与刚才提到的内容密切相关，那就是立体化讨论的积累。取締役会既然是承担重大决策的场所，探讨的内容就不应只停留在“点”或“线”的层面，而应在“面”甚至“立体”的维度上。即使讨论偶尔稍微偏离主题，我认为这样的交流反而有助于培养多元视角，因此，我们更加重视让每位取締役都能坦率表达自己认为重要的观点，从而不断深化讨论。

第四，关于取締役会的高效运作。深入的讨论确实需要一定时间，但与此同时，避免每项报告或交流过于冗长也是议长的重要职责。本公司自早年起，就采取了由各事业部门分别进行业务执行报告的体制，但通过将内容聚焦于与中期经营计划或年

度预算进展高度相关的事项，得以使报告的意义和定位更加清晰。此外，我们并未止于单纯的进度汇报，而是更加注重探讨如何与可持续性发展及企业价值提升相结合，或者是否存在更优选项等，从而推动在战略性视角下进行深入对话。我认为扩大提问的范围固然值得欢迎，但报告本身必须是聚焦战略和经营课题、要点明确的内容，这点至关重要。

回想我在2019年担任社外取締役时，不仅业务执行情况的报告，取締役会资料的说明都需要耗费相当长的时间。虽然这在把握公司情况上极为有益，但如今，说明内容已有了轻重缓急的区分，我亲身体会到取締役会整体运作也日益精炼。

此外，关于取締役会的实效性，我们每年都会对各位取締役进行问卷调查，经过公司治理委员会的初步评估后，再在取締役会上展开讨论和评价，从而提炼出改进课题。

脚踏实地推进PDCA循环才能促进 公司治理进化

关于企业价值提升所需的公司治理的理想模式，有时会用“进攻与防守”、“监督与支持”这样



的二元对立来描述。然而在我看来，这并不相互矛盾，均是加强企业“盈利能力”不可或缺的视角。为了实现可持续性发展和中长期的企业价值提升，这些均是必要的视角。回顾我作为法律人的职业生涯，在判断法务风险较高时会建议采取审慎策略，另一方面我也曾多次为商业谈判保驾护航、共同起草合同，助力业务成功。基于这些经验，我将公司治理理解为“切实提升企业价值的体制与机制”。

从这个角度出发，首先需要的是战略制定。其次，还要有将战略稳步落实的组织业务执行力。当然，其中也包括风险管理与合规。而引领这些的，必然是经营高层的能力。只有具备这些条件，才能称之为真正有助于企业价值提升的治理。

取缔役会议长致辞

公司治理并不是做到某个程度就可以称之为合格。关键在于从战略制定、执行，到业务执行力提升，甚至延伸至高层人事的选任与解任，每一个环节都要脚踏实地地推动PDCA循环，发现课题，持续改善。

同时，在战略制定阶段，取缔役会的多角度讨论可以提升执行方的“讨论质量”。在执行阶段，当计划与实际发生背离时，要深入剖析其背景与结构，确认是否采取了适当的应对措施。正是取缔役会中此类对话的不断积累，构筑起稳健的公司治理基础。



神钢特色在于诚实正直 以转型与挑战实现令人充满期待的企业

我所感受到的“神钢特色”在于诚实正直。我们始终真诚地面对课题，不过度夸耀，认真踏实地投入工作的态度已成为植根于集团的企业文化。这种态度也在加强战略制定、业务执行力等方面发挥了积极作用，成为提升治理成熟度的重要力量。

例如，总公司职能及经营审议会能够纵观全局，统筹集团整体，推动体制不断进化，有效发挥治理作用。这类举措的不断积累，奠定了支撑优秀业绩的基础，也赢得了来自利益相关方的高度信赖。

在中期经营计划（2024～2026年度）中，公司提出了“转型成为富有魅力的企业”，并以全公司之力推进“KOBELCO-X”。本集团的每一位员工都将自身业务与从AX（二元性经营）到GX（绿色转型）的各类X相联系，提升转型意识，并在日常工作中积极挑战。如果这种意识与行动能够在组织中扎根，不仅能深化现有事业，更有望稳步发展为创造新价值的动力。

或许在外界看来，这些努力像是难以察觉变化

的点滴耕耘，但我相信，正是这种逐一发现课题、踏实积累改善的过程，才是带来真正变革、引领新一轮挑战的核心力量。而在转型中切身体会到自我成长，进而从中找到价值、乐趣与“兴奋”，正是本集团的重要魅力所在。

未来，我们将继续灵活应对外部环境的变化，与股东、投资者，以及客户、合作伙伴、员工等所有利益相关方共同携手，追求持续发展，努力打造富有魅力的企业。

取締役一覧



拍摄协助: 株式会社神戸 Portopia Hotel

1 代表取締役社長
勝川 四志彦
指名、報酬委員
合规委員
公司治理委員

2 代表取締役
副社長執行役員
永良 哉
合规委員
公司治理委員

3 取締役執行役員
坂本 浩一
質量管理委員

4 取締役執行役員
宮岡 伸司

5 取締役執行役員
木本 和彦
公司治理委員

6 社外取締役
伊藤 由美子
取締役會議長
指名、報酬委員 (委員長)
公司治理委員

7 社外取締役
北川 慎介
公司治理委員
(委員長)

8 社外取締役
塚本 良江
公司治理委員

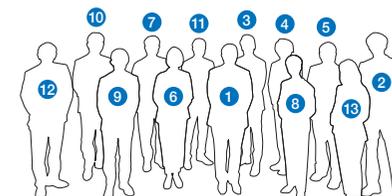
9 取締役 (監査等委員, 専任)
松本 群雄

10 取締役 (監査等委員, 専任)
后藤 有一郎

11 社外取締役 (監査等委員)
河野 雅明
監査等委員會委員長
指名、報酬委員
公司治理委員

12 社外取締役 (監査等委員)
三浦 州夫
合规委員
(委員長)

13 社外取締役 (監査等委員)
关口 暢子



各取締役簡介請參閱 <https://www.kobelco.co.jp/english/about-kobelco/organization.html>

價值創造

以價值創造
為導向的經營戰略

推進可持續經營

經營基礎

各事業概況

數據板塊

公司治理

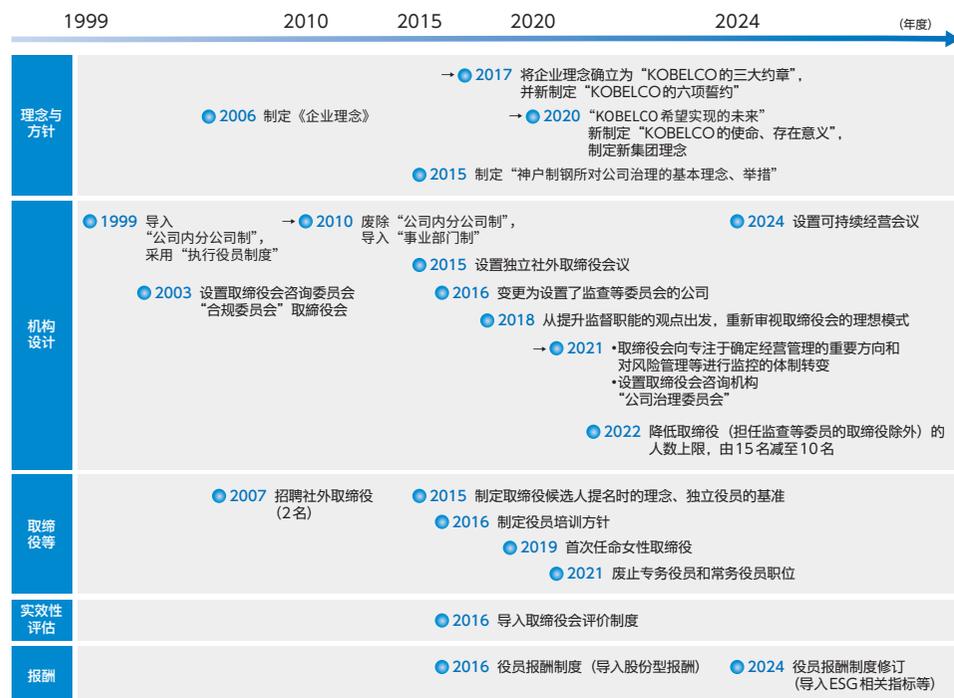
公司治理的基本态度

神钢集团认为，企业价值不仅包括业绩和技术能力，还包括在开展事业活动过程中对股东、投资者、客户、合作伙伴、地域社会居民、集团员工等所有利益相关方担负社会责任的态度，认真提高上述所有要素的水平，就会带来企业价值的提升。因此，公司治理不仅是组织形式，还是将上述所有努力付诸实现的框架，在构建该框架的时候，我们认识到，通过适当的风险承担完善有助于提升企业价值的体制、加强与利益相关方的协作、促进与资本市场的适当沟通、确保股东的权利和公平性、确保公开透明等是非常重要的。

本集团将在这一思想的指导下，将“集团理念”视为所有事业活动的基础，通过推进可持续经营，努力提升中长期企业价值。

关于本公司的公司治理的基本理念、运营方针等，敬请参阅本公司官网。
https://www.kobelco.co.jp/english/about_kobelco/kobesteel/governance/files/Basic_Policy_and_Initiatives.pdf

为加强公司治理所做的努力



经营机构的理念（经营机构、经营的委任范围）

推进需求领域、事业环境、商流、规模等各异的广泛跨事业部门的复合经营，充分发挥协同效应是本公司企业价值的源泉。若不生产现场进行充分讨论，作为可持续性发展基石的技术开发与创新便无从谈起。

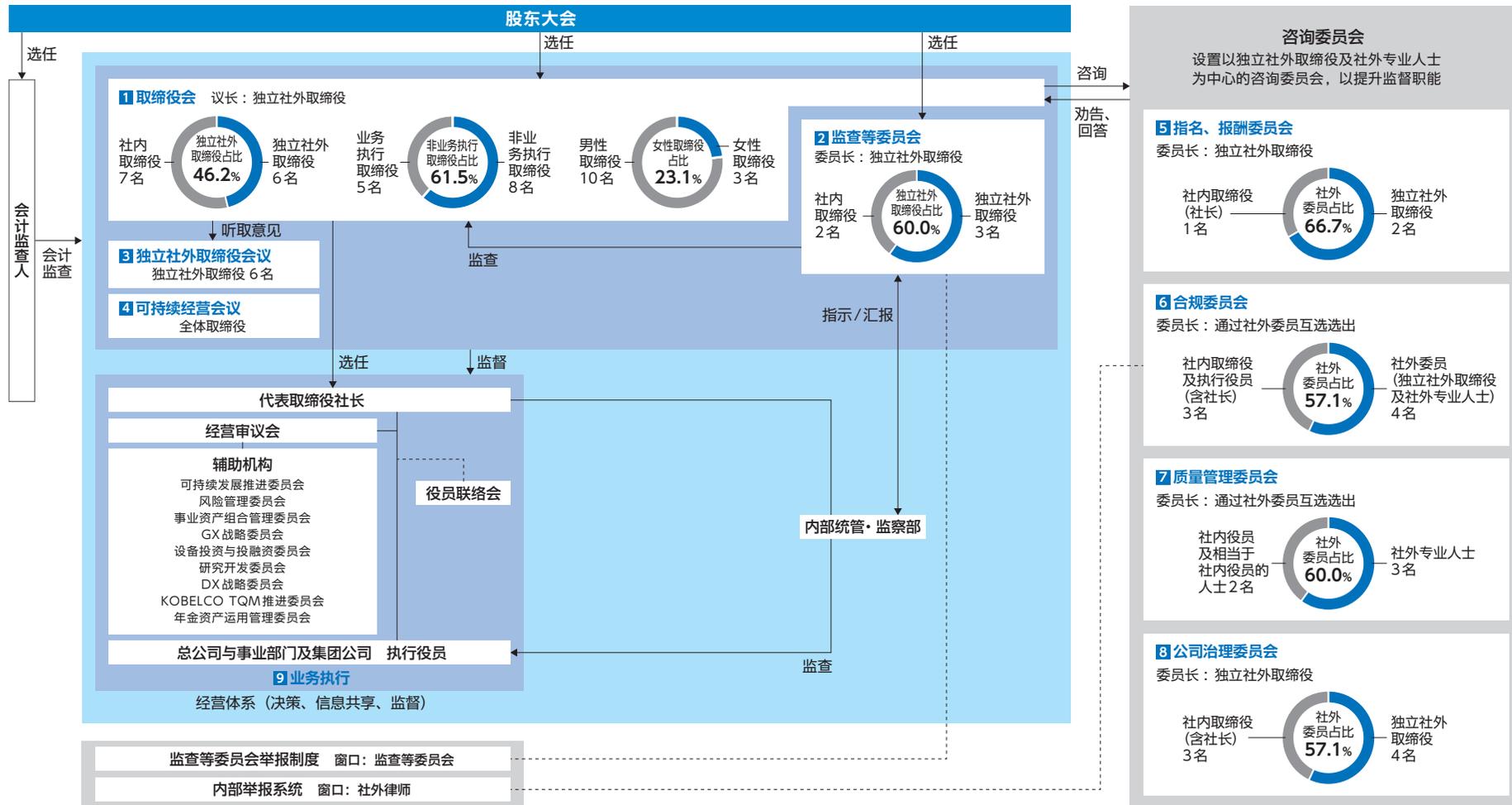
此外，对于多领域事业的风险管理和经营资源的分配等，在进行充分讨论并作出合理决策的同时，需由取締役会对业务执行实施机动性监督，因此不能把监督和执行完全分离，而是希望对业务执行有着正确理解的成员参与到取締役会当中。

在此理念的指导下，在机构设计方面，我们要避免监督和执行完全割裂分离。另一方面，为实施对本集团广泛事业领域的充分监督，维持和加强监督职能，加速经营决策，我们决定转变为设置了监查等委员会的公司，使监查担当人员在取締役会内拥有表决权。

在此基础上，为提高监督的实效性，神钢集团还设立了咨询委员会，负责就合规、指名与报酬、质量管理、公司治理等事宜，为取締役会提供准确的建议。此外，为了提高业务执行的实效性，除了设立经营审议会作为社长以下执行役員审议重要事项的平台外，还设立了各种委员会作为经营审议会的辅助机构，统筹和推进可持续发展、事业资产组合管理等涉及全公司的重要事项，取締役会则对这些委员会进行监督。

公司治理

公司治理体制



KOBELCO 的
价值创造
以价值创造
为导向的经营战略
推进可持续经营
经营基础
各事业概况
数据板块

公司治理

1 取締役会

本公司的取締役（担任监查等委员的取締役除外）在公司章程上规定为10名以内，为确保取締役会的讨论更有实质性，提升监督职能，在人员构成上兼顾多样性，具体措施如下所述。

本公司的取締役会专注于确定经营管理的重要方向和对风险管理等进行监控，对于业务执行取締役，除了社长以外，还设置统筹全公司重点特定职能的取締役。除此以外，为了进行充分讨论，作出合理决策并提高监督职能，必须反映社外公平中立的观点以及包括少数股东在内的利益相关方的观点，因此，除了担任监查等委员的社外取締役以外，还聘请多名不担任监查等委员的社外取締役。另外，取締役会的议长从独立社外取締役当中选出。

2024年度的活动状况

在2024年度的取締役会中，围绕基于集团理念推进可持续经营、实现中长期企业价值提升的各类措施，针对经营基础领域的举措以及神钢集团的转型举措“KOBELCO-X”，在充分利用独立社外取締役会议等机制的基础上，进行了有计划的议题设定，并展开了前瞻性的讨论。

2 监查等委员会

本公司作为设置监查等委员会的公司，针对公司法上关于监查等委员会的规定（非业务执行役員3名以上，其中过半数为社外取締役），为确保透明性和公正性，对涉及众多事业部门的取締役的职务执行，充分履行监查职能，我们确立了由5人构成监查等委员会的原则，其中社内取締役2人，独立社外取締役3人。此外，监查等委员会委员长从独立社外取締役中选出。

担任专职监查等委员的社内取締役负责与管理层和监查等委员会之间的联络及与内部监查部门之间的合作等，担任监查等委员的独立社外取締役负责从专业角度提出监查相关见解，并发挥确保公正性的职能。为发挥上述职能，担任监查等委员的独立社外取締役主要从能够提供必要监查知识的司法界、金融界、产业界等多领域聘请。此外，为提高监查的实效性，担任监查等委员的取締役一般是具有丰富财务及会计相关知识的人才，注重监查实效性的提升。

3 独立社外取締役会议

为最大限度地发挥独立社外取締役的职能，本公司设置了独立社外取締役会议，负责管理层提名，提供与共享有关报酬以外的业务执行相关信息。

独立社外取締役会议全部由独立社外取締役组成，一个季度召开一次定期会议，必要时可召开临时会议。

独立社外取締役会议可适时邀请业务执行取締役等出席会议，提供信息，交换意见。

4 可持续经营会议

本公司设立了可持续经营会议，旨在围绕涉及本集团可持续发展的主要活动（碳中和、人才、质量等领域的全公司战略），与包括事业部门在内的执行方定期进行广泛的认知共享与意见交流，以强化取締役会的监控职能。

可持续经营会议由全体取締役组成，一个季度召开一次定期会议，必要时可召开临时会议。

此外，为了提升取締役在“监督应对可持续性相关风险与机遇制定的战略所需的适当技能与能力”方面的水平，还将定期邀请外部讲师举办专题讲座。

5 指名、报酬委员会

为提高取締役会运营的公正性与透明性，本公司设立指名、报酬委员会，负责对取締役、执行役員候选人的指名、选任与解任（含最高经营责任人的选任）以及役員报酬制度等相关事项进行说明汇报。指名、报酬委员会由取締役会选定，由包括社长在内的3-5名（过半数为独立社外取締役）委员组成，每年度至少召开一次会议，必要时可择机召开。取締役会充分尊重指名、报酬委员会提交的意见中汇报的内容，并对该报告事项做出决定。

此外，委员长从独立社外取締役中选出。

2024年度的探讨事项

就2025年度役員人事方案以及役員薪酬制度中的股票报酬信托（BBT）的追加出资等进行了审议，并向取締役会提交了答复。

公司治理

6 合规委员会

本公司设立合规委员会作为取缔役会的咨询机构，专门审议企业活动中涉及法律法规、伦理遵守的相关活动事项。

合规委员会由社长、全公司合规统括役員、全公司合规担当役員、内部举报系统的受理窗口律师（与本公司没有顾问合约的律师）、独立社外取缔役及社外专业人士等组成，其过半数为社外的委员。委员长通过社外委员之间互选选出。

合规委员会负责制定合规活动的基本方针、对合规活动的实施状况进行监控，此外对于一些必要措施，向取缔役会提出建议或劝告。合规委员会每半年度召开一次定期会议，必要时可召开临时会议。

7 质量管理委员会

本公司设立质量管理委员会作为取缔役会的咨询机构，旨在对本集团加强质量管理的活动进行持续监控与建言，并对防止质量事件再次发生对策的实效性进行监控。质量管理委员会的委员由2名本公司社内役員和相当于社内役員的人士以及3名取缔役会任命的具有丰富的质量相关技术知识或法律知识的社外专业人士构成，委员长通过社外委员之间互选选出。

8 公司治理委员会

为了建立有助于本集团可持续性发展和提升企业价值的公司治理体系，本公司设立公司治理委员会，作为取缔役会的咨询机构，负责起草有关公司治理的基本方针，就公司治理相关事宜进行审议。

公司治理委员会由社长及统筹经营企划部的取缔役或执行役員、统筹总务·CSR部的取缔役或执行役員以及取缔役会选定的数名独立社外取缔役组成。其中，独立社外取缔役人数过半。委员长通过委员互选，从独立社外取缔役中选出。公司治理委员会每年度至少召开1次会议，必要时可择机召开会议。

9 业务执行

本公司取缔役会专注于确定经营管理的重要方向和对风险管理等进行监控，由执行役員执行工作。本公司的执行役員不属于法定机构，由取缔役会选任，在定位上，属于执行取缔役会委托的业务的重要职务。在此体制下，公司每月召开两次“经营审议会”，作为对重要经营事项及提呈取缔役会议程的事项进行审议的重要平台。经营审议会成员除了社长、业务执行取缔役以及经营企划部担当执行役員、社长指定的执行役員（各事业部门负责人）以及关联公司社长、担任专职监查等委员的取缔役常任成员以外，还由按项目指定的成员组成。

经营审议会并非决策机构，在定位上，其属于旨在从多方面对各事业部门以及本集团的业务执行进行考察的开放式讨论平台，经营审议会上的审议事项以决议事项或者报告事项的形式呈交取缔役会。

为了提高经营审议会审议工作的实效性，作为辅助机构，设置各种事业战略重大事项相关委员会，包括可持续发展推进委员会、风险管理委员会、事业资产组合管理委员会、GX战略委员会、设备投资与投融资委员会和KOBELCO TQM推进委员会、研究开发委员会、DX推进委员会等。

另外，还设置“役員联络会”，每季度召开一次，由执行业务的取缔役、执行役員及伙伴（Fellow）以及社长指定的关联公司的社长和役員组成。

“役員联络会”是共享重大经营事项信息的平台，此外，它还被定位为从公司内部外部聘请讲师实施培训的平台，帮助获取并恰当更新本集团一体经营和业务执行所需的各种知识等。

公司治理

为提升取締役会的职能而尤其希望发挥的知识、经验和技能（技能矩阵）

为了应对本集团的中长期重要课题和执行2024年5月制定和公布的《神钢集团中期经营计划（2024~2026年度）》，提升取締役会的职能，公司对尤其希望取締役发挥的知识、经验和技能进行了整理。这些知识、经验和技能的各个领域今后将结合事业环境的变化以及新经营计划的制定等情况变化，随时调整。

为提升取締役会的职能而尤其希望发挥的知识、经验和技能的思路

- 神钢集团将“集团理念”视为所有事业活动的基础，通过推进可持续经营，努力提升中长期企业价值。
- 为了提升本集团的中长期企业价值，取締役会应确定经营的重要方向和对风险管理等进行适当监控。为此，取締役会应由具备“与经营整体相关的综合领域”“应对社会课题和创造新价值的领域”“进一步巩固经营基础的领域”的知识、经验和技能的取締役均衡地构成。除此以外，对于“其他业种的知识”，我们尤其希望社外取締役能发挥知识、经验和技能。
- 除了事业环境和经营计划以外，领域内的各个项目还将结合本公司事业战略和事业性质，由公司治理委员会及指名、报酬委员会讨论并决定项目内容。

	姓名	性别	在任年限	取締役会出席次数	监查等委员会出席次数	与经营整体相关的综合领域		应对社会课题和创造新价值的领域			进一步巩固经营基础的领域			其他业种的知识
						事业经营、经营管理	ESG	营业战略、市场营销	技术开发、知识产权、生产技术、DX	全球业务	财务、会计	组织、人事	法务、风险管理	
取締役	勝川 四志彦 社内	业务执行	男性	7	16次中16次(100%)	-	●	●			●	●		
	永良 哉 社内		男性	5	16次中16次(100%)	-	●	●				●	●	
	坂本 浩一 社内		男性	2	16次中16次(100%)	-	●	●		●				
	宫冈 伸司 社内		男性	2	16次中16次(100%)	-	●		●	●	●			
	木本 和彦 社内		男性	1	12次中12次(100%)	-	●	●	●		●			
	伊藤 由美子 社外、独立役員	非业务执行	女性	6	16次中16次(100%)	-		●			●		●	●
	北川 慎介 社外、独立役員		男性	3	16次中16次(100%)	-		●			●		●	●
	塚本 良江 社外、独立役員		女性	1	12次中12次(100%)	-	●		●	●				●
担任监查等委员的取締役	松本 群雄 社内	男性	2	16次中16次(100%)	21次中21次(100%)	●					●	●		
	后藤 有一郎 社内	男性	1	12次中12次(100%)	14次中14次(100%)		●	●	●					
	河野 雅明 社外、独立役員	男性	5	16次中16次(100%)	21次中21次(100%)	●	●				●		●	
	三浦 州夫 社外、独立役員	男性	5	16次中16次(100%)	21次中21次(100%)		●					●	●	
	关口 畅子 社外、独立役員	女性	3	16次中16次(100%)	21次中21次(100%)		●			●	●			●

※ 并非表示每人拥有的所有知识、经验和技能，而是以●符号标记尤其希望其发挥知识、经验和技能的领域（最多不超过4个）。

※ 自木本和彦、塚本良江及后藤有一郎于2024年6月19日就任取締役以来，取締役会已召开12次，监查等委员会已召开14次。

公司治理

确保取締役会实效性的举措

为了使取締役会作出正确的决策，发挥监督职能，本公司采取以下举措：

- 监查等委员会每年对各取締役进行听证，验证取締役会的业务执行决策以及内部控制系统是否符合基本方针中提倡的高效业务执行原则。
- 在取締役会运营之际，为了能够在取締役会上作出活跃充分的审议，原则上按需在会议日期3天前发放资料，因此，我们将在充分考虑保守企业秘密的情况下，推进使用电子方式，以确保取締役无论身处何处都能获取资料。
- 除了取締役会资料以外，本公司还将结合取締役等的要求等，按需向取締役提供充分的信息，作出必要的说明。
- 为了通过活跃、深化取締役会的讨论，进一步充实对事业活动的监控职能，原则上由社外取締役担任取締役会议长。
- 在经营企划部设置取締役会事务局，取締役会事务局在年度开始之前确定和梳理年度取締役会召开日程以及在可能范围内能够预测的审议事项。除此以外，取締役会事务局还将与各部门进行协调，确保审议项目数量和召开频率适当，确保充分的审议时间。
- 取締役会、监查等委员会努力提高取締役会监督职能的实效性，包括在必要的情况下，由本公司出资向外部专业人士等进行咨询等。
- 取締役会、监查等委员会通过内部控制系统监督和监查工作，确认取締役会、监查等委员会要求的信息能否确保顺畅提供。
- 对于整个取締役会的实效性，我们在每个年度面向各取締役实施问卷调查，并由公司治理委员会对问卷调查结果进行初步评估，然后在取締役会上展开讨论和评估，提取课题。问卷调查项目等内容由取締役会结合每个年度的评估结果进行调整。并在每年度披露评估结果概要。

2024年度评估结果

评估人	全体取締役 (13名)
实施方法	对评估对象开展问卷调查，并由公司治理委员会进行一对一听证 ※问卷调查委托第三方机构实施
提问内容	①取締役会的结构 ②取締役会的议题 ③取締役会的资料 ④取締役会的运营 ⑤向取締役提供信息 ⑥取締役的讨论情况 ⑦取締役会的监控职能 ⑧取締役的相互评价 ⑨其他
评估方法	<ul style="list-style-type: none"> ● 基于问卷调查统计结果及听证内容，公司治理委员会向取締役会提交取締役会实效性评估结果，并就今后提高实效性的方向提出建议。 ● 取締役会确认评估结果的审查情况和现状课题，讨论今后进一步提高实效性的举措等，并就今后的措施等进行表决。

评估结果概要

- 在上一年度的实效性评估中，我们认识到随着取締役会监控职能的加强，有必要对取締役会应讨论的主题进行精炼，并制定年度议题安排。
- 因此，基于2024年度是中期经营计划的首个年度，我们以特定主题设定了年度议题，并通过线下会议搭建了讨论平台。结果显示，许多意见认为对所处事业环境及相关课题的理解有所加深，延续上一年度的成果，取締役会作为监控型取締役会的职能正在不断提升。

- 基于过往的实效性评估，我们判断取締役会的实效性正在持续改善，并计划在2025年度继续推行这些举措，以期更上一层楼。
- 特别是本年度，我们认识到必须结合当前的外部环境，针对提升企业价值的重要课题开展持续性的讨论，因此将继续运用2024年度新设的“可持续经营会议”以及“线下会议”平台。

今后以提高实效性为目的的措施

- 针对中长期企业价值提升路径的具体化，将通过制定系统性的年度议题安排，进一步深化讨论。
- 为实现取締役会的高效运营，将持续推进运营改善工作。

公司治理

交叉持股

持有方针

关于交叉持股的持有基本方针，请参阅ESG数据手册2025（P.87）。

表决权行使标准

关于交叉持股的表决权行使标准，请参阅ESG数据手册2025（P.87）。

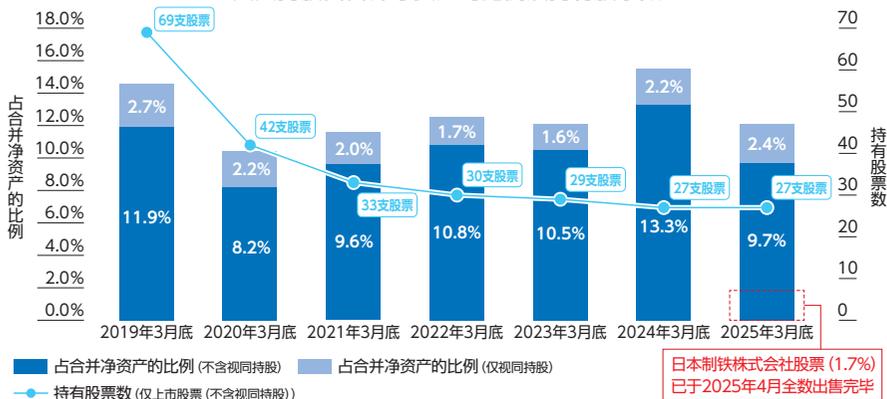
关于本公司持有的交叉持股的验证结果（截至2025年3月底）

验证对象	截至2025年3月底持有的上市交叉持股中，除已决定出售的1支股票外的其余股票（共26支股票）
验证内容	<p>基于以下评估项目，验证各股票的持有是否有助于强化本公司事业基础及提升中长期企业价值，并综合判断持有的合理性</p> <p><评估项目></p> <ol style="list-style-type: none"> ① 作为合作伙伴的规模与重要性（交易额、交易份额、稳定采购） ② 作为事业合作伙伴的关联性（事业合作带来的经济效果） ③ 股息收益率

验证结果

- 截至2025年3月底持有的26支股票，基于作为合作伙伴的规模与重要性（交易额、市场份额、稳定采购）、作为事业合作伙伴的关联深度等因素判断，均有助于强化本公司的事业基础及提升中长期企业价值，因此认为其持有具有充分合理性。
- 但同时，我们将持有规模控制在必要的最低限度，今后也会持续验证其持有的适当性，对于被判定为持有意义已逐渐薄弱的股票，将考虑通过出售等方式进行缩减。

交叉持股占合并净资产的比例及持有股票数



上市集团公司的理想模式

关于上市公司

根据《集团公司管理规程》，对于集团公司作出的重要决策，必须与本公司主管部门及总公司部门进行协商，并报告重要事项等，同时，对于超过一定金额的财产处置行为等事项，则要求事先获得本公司取締役会、社长的批准，以确保集团的一体化运营。不过，鉴于上市公司必须与本公司保持一定程度的经营独立性，本公司也注意避免对集团公司经营者的独立判断进行过多约束限制。

本公司正在综合考虑作为企业集团的综合企业价值提升以及集团公司事业内容、规模、事业开展所需的财务战略和资金筹措等情况，探讨资本关系的理想模式。基于这些观点，目前子公司中已有两家公司上市，分别为高周波钢铁株式会社和神钢线材工业株式会社。今后，本集团将继续从包含集团治理在内的企业价值提升的角度，对企业集团的理想模式进行探讨。

与此同时，关于日本高周波钢铁株式会社，由于其特殊钢事业与本公司事业资产组合之间的协同效应已明确受限，为了进一步提升双方的企业价值，本公司在2025年5月12日召开的取締役会上，决定将所持有的日本高周波钢铁株式会社的全部股份，转让给能够将日本高周波钢铁株式会社的特殊钢事业作为核心事业并对其事业基础结构提供有力支持的第三方。此外，该股份转让完成后，日本高周波钢铁株式会社将不再纳入本公司的合并子公司范围。

关于上市关联公司

在本公司的关联公司中，神钢商事株式会社为上市公司，但该公司并非本公司《集团公司管理规程》规定的集团一体化运营的对象，而是基于神钢商事集团自身的企业理念和行动指针，实行独立运营。

然而，自1946年成立并于1961年上市以来，该公司始终作为本集团的核心商社存在，本公司认为有必要继续维持并强化与其的事业关系，因此，截至2025年3月底，本公司作为其第一大股东，持有约35.97%的表决权股份（含退休报酬信托部分），此外，与该公司签订了《总公司管理品牌使用许可合同》，许可其使用本公司持有的商标等。

在《总公司管理品牌使用许可合同》中，基于维护许可品牌信誉的角度，本公司要求该公司维持一定的治理体制并向本公司进行报告，但本公司不干预其决策。

详情请参阅ESG数据手册2025（P.89）。

合规

详情请参阅ESG数据手册2025“合规”(P.91~94)。

神钢集团秉持集团理念，将合规定位为重要经营基础之一，推进体制构建与多项举措。

合规规范与标准

在集团理念中，为履行“KOBELCO的三大约章”这一集团共通的价值观，集团全体员工正致力于实践作为具体企业行动规范的“KOBELCO的六项誓约”。此外，还在《合规规程》中规定了合规体制及运营等相关基本事项。

合规体制与活动

1. 合规委员会

本公司设置了合规委员会作为取缔役会的咨询机构。该委员会负责制定集团整体的合规活动计划，确认进展状况，并在必要时进行调整与改善。该委员会由包括社长在内的3名社内委员和4名具有公正中立立场的社外委员组成，社外委员人数过半，委员长由社外委员担任。同时，在主要集团公司也设置了合规委员会。

2. 神钢集团合规计划

在全公司合规统括役員及担当役员的指挥下，本公司的内部统管·监察部与事业部门及集团公司协同推进合规工作。相关活动按照右侧五个要素构成的“神钢集团合规计划”展开。



承诺

为了杜绝一切违规行为，经营高层必须率先展现绝不容忍违规行为的姿态，基于这一认知，我们不定期发布与合规相关的社长致辞。

完善规程及流程

为应对各项事业中的合规风险，我们制定并完善了涵盖合规整体、竞争法遵守、反行贿受贿、安全出口管制及内部举报制度等方面的必要规程及流程。对于违规行为，将依据就业规则予以严正处理，并进一步查明原因，切实执行有效的防止再次发生对策。

教育及信息周知

为在集团全体员工中宣传落实合规意识，我们开展了合规相关教育。同时，将“诚实”“不隐瞒”“不说谎”这三项合规中应遵守的基本行为作为合规执行三大原则加以广泛宣传，确保严格落实。

内部举报制度

我们受理关于一切违规行为的举报和咨询（以下称“举报等”），包括收受贿赂、侵占、垄断、骚扰等。一旦接到举报等，我们将依据公益举报者保护法，在严格履行相关人员保密义务并切实保护举报人的前提下，运用必要的资源和技能，妥善进行处理。

调整与改善

我们通过实施合规意识调查，并结合在监控及对举报等事项的应对过程中掌握的课题，以及公司内外部的动态，梳理潜在风险，对合规相关举措进行调整。合规相关的改善计划由合规委员会制定，并提交取缔役会审议。

风险管理

详情请参阅ESG数据手册2025“风险管理”(P.95~96)。

在集团理念的指导下，按照全公司规程《风险管理规程》，同时参照国际标准COSO，梳理妨碍神钢集团可持续发展及企业价值提升的主要因素，采取对策。

基本思路

作为全公司的风险管理对象，我们筛选出会对本集团和各利益相关方造成重大影响，需要在集团范围内应对的风险，将其作为“最高风险”和“重大风险”。“最高风险”和“重大风险”中包括人权、安全管理、气候变化和自然灾害等ESG风险。



管理体制

公司任命社长作为全公司统括责任人，任命内部统管·监察部统括役员作为全公司风险管理统括责任人。对于各项风险，任命事业部门负责人和总公司担当役员作为负责横跨集团各部门管理活动的担当役员（风险承担者）和风险对策执行责任人，以此构筑全公司风险管理体制。作为经营审议会辅助机构而设立的风险管理委员会负责起草和评估风险管理整体基本方针，起草风险管理重要课题的具体方针，审批和评估针对“最高风险”和“重大风险”的风险对策执行计划等工作。指名全公司风险管理统括责任人担任委员长，指名全体风险承担者担任委员。风险管理委员会定期向经营审议会汇报工作成果，并结合经营审议会讨论结果，向风险承担者下达指示。由社长担任全公司统括责任人的该风险管理体制独立于监查等委员会运营。

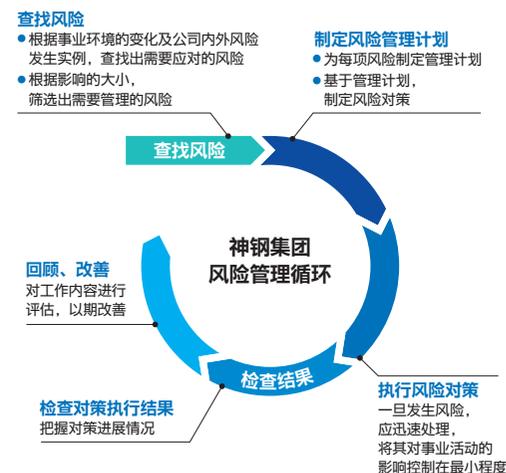
在各项风险管理工作中，按照风险承担者的指示，各部门风险对策执行责任人落实“查找风险”→“制定计划”→“执行对策”→“检查结果”→“回顾、改善”这一循环，开展风险管理工作。为确保工作的实效性，取缔役会对包括ESG风险在内的“最高风险”和“重大风险”的应对工作进行管理和监督，确认各部门的年度工作成果，并据此制定下一年度及今后的工作计划。该运行模式已作为集团范围内的举措，在集团各公司中积极推行。

另外，在发生或可能发生与“最高风险”“重大风险”等有关的紧急和重大损失的风险时，将采取有效措施，如按照内部规定——《风险发生时的联络体制》妥善传递信息并作出决策，最大限度地减少损失等。

管理体制



风险管理循环



与各利益相关方的交流

详情请参阅ESG数据手册2025“社区（与各利益相关方的交流）”（P.102～106）。

神钢集团一直积极地与各利益相关方进行沟通交流。通过与股东及投资者等展开对话，面向客户与合作伙伴开展问卷调查，认真倾听利益相关方的声音，并将提高经营透明度视为重要课题，妥善且迅速地进行信息披露，广泛公开信息。

神钢集团致力于通过体育运动为社会作贡献，同时各事业所亦以支持培养新生代力量为核心，开展地区交流、地区振兴、通过环境活动进行社会贡献等各种活动，为地域社会贡献力量。

利益相关方	目的	主要互动 (2024年度)
股东、投资者	通过适时、恰当披露信息，促进对本集团的了解，帮助提升企业价值	<ul style="list-style-type: none"> ● 及早披露综合报告书和召集通知等，积极发布信息 ● 与各机构投资者一对一面谈、视察工厂 ● 举办决算说明、中期经营计划进展、ESG、各事业介绍等主题说明会 ● 召开面向个人股东的在线说明会 <p>关于与资本市场的对话，已发布到本公司官网。 https://www.kobelco.co.jp/english/ir/pdf/capital_markets_24_e.pdf</p>
客户	进一步提高技术、产品和服务质量等	<ul style="list-style-type: none"> ● 实施“客户问卷调查”，了解客户对产品质量、服务和交货期等各方面的看法
合作伙伴	构建互相协作的负责任供应链，应对人权、环境问题等课题	<ul style="list-style-type: none"> ● 实施对合作伙伴的第一次人权详细问卷调查 ● 对于人权应对不充分的合作伙伴，使用本公司制作的指南手册介绍具体的应对案例 <p>详情请参阅“构建负责任的供应链”（P.70）。</p>
员工	每名员工都对工作感到自豪，都能体会到工作价值，能够发挥个性和优势，切身感受到发展	<ul style="list-style-type: none"> ● KOBELCO 的约章 Next100 计划中的活动 ● 尊重人权举措 ● 人才战略 / 员工体验的升级 (EX) 措施 ● 安全卫生措施 <p>详情请参阅“为实践企业理念”“EX 人才战略 / 员工体验的升级”“人权”“安全卫生”（P.12、P.65～68、P.69、P.73～74）。</p>
地域社会居民	<ul style="list-style-type: none"> ● 作为地区的一份子，为社会作贡献 ● 通过体育运动，让社会充满活力，例如通过 Kobelco Kobe Steelers 橄榄球队，与地区和社会进行交流；为各种体育运动提供赞助等 	<p>〈社会贡献活动〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 神钢地域社会贡献基金 以神钢集团创业 100 周年为契机，于 2006 年设立，以孩子们为对象，持续开展支援活动。 ● 神钢世界儿童支援项目 2021 年设立，旨在为全球因地震、火山喷发等自然灾害以及战争等而陷入困境的儿童提供援助，并持续进行年度捐款。 ● KOBELCO GREEN PROJECT 举办旨在培养孩子们对自然情感的“KOBELCO 森林童话大赛”；由集团员工参与的“森林维护活动”；参与神户市内的“儿童馆上门环保教室”等。“KOBELCO 森林童话大赛”面向全日本的小学和初中高中生征集以“森林”为主题的童话，并把金奖作品制作成绘本，捐赠给赞助本活动的地方政府所辖学校和图书馆等。 <p>〈通过体育运动为社会作贡献〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 根据与兵库县及神户市签订的事业合作协议开展各类活动 ● 通过橄榄球运动，参与青少年的健康培养，支持各类团体活动



参与倡议和社会评价 (截至2025年8月的主要内容)

参与倡议

TCFD



白色物流



联合国全球契约



本公司已签署联合国倡导的“联合国全球契约 (United Nations Global Compact)”，并于2021年3月作为参与企业完成注册。签署UNGC的企业和团体，在承诺履行涵盖保护人权、消除非法劳动、应对环境问题和防止腐败相关的十项原则的企业高层的带领下，持续致力于实现该目标。

建立合作伙伴关系宣言



SDGs



面向2030年达成30%的挑战



加速推动支持职场女性发展的男性领导人会议



GX联盟



外部评价与声誉

FTSE4Good Index Series



FTSE4Good

S&P/JPX碳效率指数



CDP



在“气候变化”领域获得“A”级评级

健康经营优良法人2025 (白名单500)



健康经营优良法人 2025 KENKO Investment for Health 本報社法人部門 ホワイト500 第6次认定

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Index

MSCI日本股女性活跃指数 (WIN)

2025 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (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.

Platinum Kurumin



DBJ环境评级



本公司于2025年1月获得日本政策投资银行 (DBJ) 的环境评级融资，评级结果被认定为“在环境关怀方面的举措尤为先进”。

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

MSCI日本ESG精选领导者指数

2025 CONSTITUENT MSCI JAPAN ESG SELECT LEADERS INDEX

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指标



DX注目企业2025 (2025数字化转型重点关注企业)



DX注目企业2025 Digital Transformation

KOBELCO 价值创造

以价值创造为导向的经营战略

推进可持续经营

经营基础

各事业概况

数据板块