

KOBELCOグループ

統合報告書

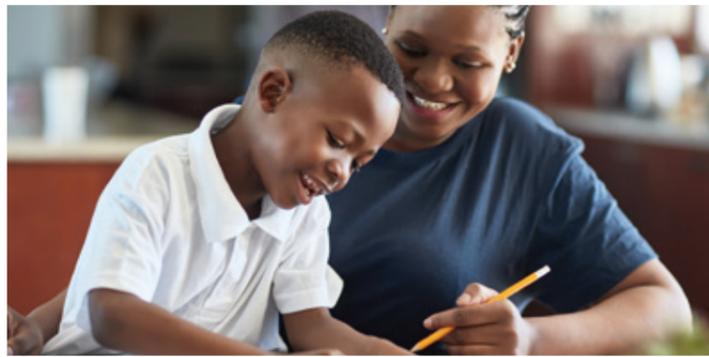
2023

An aerial view of a city, likely New York City, is centered in the image. The city is surrounded by a network of white dots connected by thin lines, representing a global or digital network. Overlaid on the city are several thick, curved lines in blue, red, green, and orange, suggesting movement or connectivity. The background is a light blue gradient.

KOBELCO



社会的な価値を生み出す
ビジネスの発展



健康的な
生活環境の整備



テクノロジーの進化
多様なニーズに応える
技術・製品・サービス
の提供



経済的な安定

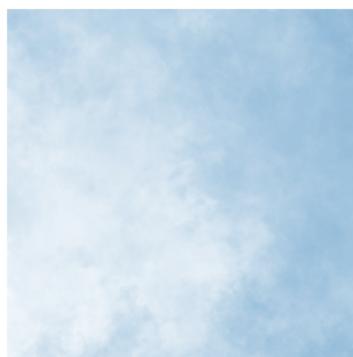


地球環境の保全

KOBELCOが実現したい未来

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。

私たちの技術・製品・サービスは、今を生きる人々だけでなく、
未来を生きる人々のためのものでもあります。
人々の安全・安心な暮らしと、美しく豊かな地球環境が続く未来であること。
その上で、新たな便利さや快適さをつくる価値が生まれ、
人々の夢や希望が叶えられていく。
それが、KOBELCOの目指す世界です。



雇用環境の
充実



文化的交流の促進
多様性の受容



自然災害リスク
の軽減



モビリティ社会
の実現



暮らしやすい環境・
共創化社会の醸成





マルチマテリアル
な素材提案による
自動車の
衝突安全性向上

低CO₂高炉鋼材の
採用による
様々な商品の
脱炭素化進展



建設機械の遠隔操作技術
「K-DIVE®」の普及による
建設技能者の不足解消や
安全性の向上

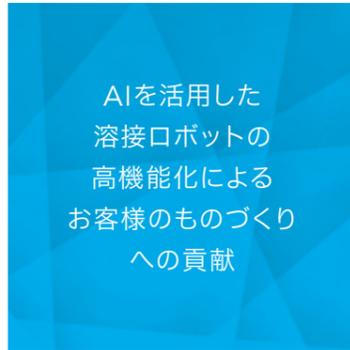


高効率な磁性材料の
適用による
電動車の性能向上

カーボンニュートラルな
工場での環境に配慮した
ものづくりの実現



リサイクル性に優れた
アルミ缶の普及による
アルミの循環利用拡大



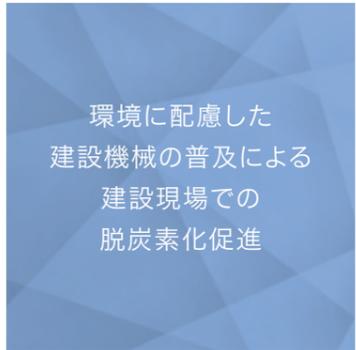
AIを活用した
溶接ロボットの
高機能化による
お客様のものづくり
への貢献



NCチタンの
燃料電池の特性向上による
燃料電池車の普及拡大



軽量化素材の
利用拡大による
輸送機の環境性能向上



環境に配慮した
建設機械の普及による
建設現場での
脱炭素化促進

KOBELCOの使命・存在意義

個性と技術を活かし合い、 社会課題の解決に挑みつづける。

社員一人ひとりの個性と多事業領域を支える様々な技術は、時代のニーズに向き合い培ってきた私たちの資産であり強みです。社会の基盤を支えながら、より難易度の高まる課題を解決するため、組織や常識の枠にとらわれず挑みつづける。それがKOBELCOの使命であり、存在意義です。



ハイブリッド型
水素ガス供給システムの
提供による
工場での水素利活用拡大



高性能な圧縮機の
活用による
水素の普及拡大に貢献



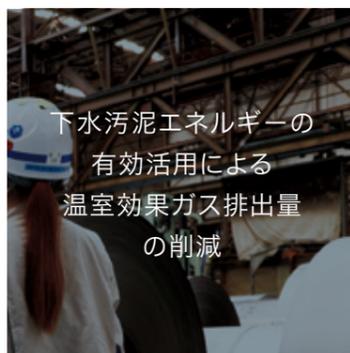
直接還元製鉄
プロセスの普及による
製鉄の脱炭素化進展



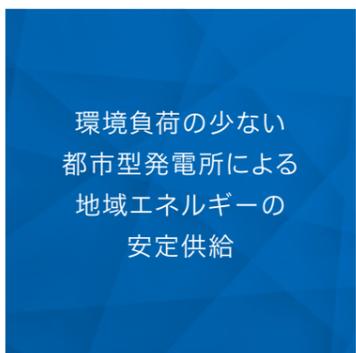
ヒートポンプの
普及拡大による
環境に配慮した
冷暖房の実現



溶接ソリューションを
活用した施工効率化による
風力発電設備の増加



下水汚泥エネルギーの
有効活用による
温室効果ガス排出量
の削減



環境負荷の少ない
都市型発電所による
地域エネルギーの
安定供給

KOBELCOグループ 統合報告書2023の発行にあたって

KOBELCOグループは、ステークホルダーの皆様との対話を重視しています。その一環として、経営戦略や事業活動、社会・環境活動の報告を通じて、グループが創造する経済的・社会的価値に対する総合的な理解を深めていただくことを目的に、2018年度より「統合報告書」を発行しています。

本報告書では、117年の歴史の中で培ってきたグループ全体での「総合力」をキーワードに、当社グループの「総合力」の源泉となる経済資本等、コーポレートストーリーを紐解き、価値創造プロセスを通じて目指す姿を明確に示すこと、また、2021年5月に発表した「KOBELCOグループ 中期経営計画(2021~2023年度)」の進捗を通じて、事業や取組みをご理解いただくことを目的に編集しています。

サステナビリティ経営の推進による持続的な成長に向けた当社グループの姿を、すべてのステークホルダーの皆様にご理解いただければ幸いです。

対象期間	2022年度(2022年4月1日から2023年3月31日まで)。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。
参考としたガイドライン	<ul style="list-style-type: none"> ● GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポート・スタンダード」 ● ISO26000(「社会的責任に関する手引き」) ● IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」 ● 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
重視するイニシアティブ	<ul style="list-style-type: none"> ● 国連グローバル・コンパクト(United Nations Global Compact) ● 持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals) ● TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言
制作プロセス	<ol style="list-style-type: none"> 1. 「KOBELCOグループ 統合報告書2022」を発行後、社内外のステークホルダーの皆様(アナリスト、機関投資家、グループ社員等)から、率直なご評価やご意見を伺うとともに、外部団体が主催するアワードに応募し、相対的に評価していただく。 2. 上記の評価や意見を踏まえ、サステナビリティ推進委員会の傘下にある統合報告書編集委員会が本社各部署及び事業部門からの協力を得て素案を作成。 3. サステナビリティ推進委員会等を通じて、経営陣と議論しながら「KOBELCOグループ 統合報告書2023」の制作を進める。

KOBELCOグループの情報体系

当社グループは、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ため、様々なツールで多角的に情報を発信しています。本報告書に掲載されている情報だけでなく、ESGデータブック及び当社ホームページからも多様な情報を入手いただけます。今後もステークホルダーの皆様にご理解いただけるよう、積極的な情報開示に取り組んでいきます。

▶各ツールについては当社ホームページをご覧ください

「ESGデータブック」
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/outline/integrated-reports/index.html



「サステナビリティ」
<https://www.kobelco.co.jp/sustainability/>



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



情報開示媒体	掲載情報の種類 ※●は掲載あり	財務情報		非財務情報	
		財務情報	非財務情報	財務情報	非財務情報
統合報告書	当社グループが創造する経済的・社会的価値に対する総合的な理解を深めていただくことを目的に、当社グループの経営戦略や事業活動、ESG関連情報を掲載しています。	●	●	●	●
ESGデータブック	詳細なESG関連データに特化して掲載しています。			●	
有価証券報告書	金融商品取引法に基づき、企業の概況、事業の状況、財務諸表等の財務情報及びコーポレートガバナンス体制等の非財務情報を掲載しています。	●	●		
決算短信	四半期毎の決算情報を掲載しています。	●			
事業報告連結計算書類計算書類	会社法に基づき、財務情報や会社の事業の状況(非財務情報)等を掲載しています。	●	●		
株主の皆様へ	年1回、株主の皆様にご理解を深めていただくため、当社グループの業績に加え、ESGの取組みに関するTOPICSをご紹介します。	●	●		
コーポレートガバナンス報告書	証券取引所の上場規程に基づき、当社のコーポレートガバナンスに関する情報を掲載しています。			●	
当社ホームページ	以上の情報開示媒体に掲載しきれないより詳細なESG関連情報等を掲載しています。(より詳細なESG関連情報につきましては、「サステナビリティ」をご参照ください)	●	●		

CONTENTS

Section 1 KOBELCOが実現したい未来 当社グループが実現したい社会に向け、どのようなビジョンを掲げ、なにを指標として歩んでいくのかKOBELCOが実現したい未来への「道筋」	01 KOBELCOが実現したい未来 02 KOBELCOの使命・存在意義 06 グループ企業理念 07 サステナビリティ経営の推進 08 社長メッセージ 14 サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ 16 マテリアリティ及び指標・目標 18 社外取締役鼎談
Section 2 価値創造ストーリー 社会課題に向き合い続けてきた歴史の中で、どのような強み・資本を積み上げてきたのか、グループの「総合力」を活かし、社会課題解決に挑む価値創造のメカニズム	22 KOBELCOグループの全体像 24 社会課題に応え続けてきたKOBELCOグループのDNA 26 社会課題に応え続けてきたKOBELCOグループのあゆみ 28 価値創造プロセス 30 ビジネスモデルと提供価値 32 「総合力」の源泉となる経営資本 34 個性×技術を活かし合い、新たな価値を創出し続ける 36 価値創造事例
Section 3 成長戦略 価値創造領域における新たな価値の創造、既存事業における資本効率の追求について、中期経営計画を中心とした進捗及び各事業領域毎の取組みを解説	38 KOBELCOグループの成長戦略 40 KOBELCOグループ中期経営計画(2021~2023年度) 42 安定収益基盤の確立 46 カーボンニュートラルへの挑戦 52 財務担当役員メッセージ 56 企業価値向上に向けて 60 お客様分野別経済環境 62 事業別部門概況 62 素材系事業 66 機械系事業 70 電力事業
Section 4 サステナビリティ推進の取組み 当社グループのサステナビリティ経営の推進・強化の取組みを解説	72 TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示 76 DX戦略 78 人材戦略 83 KOBELCOの約束 Next100プロジェクト 84 安全衛生 85 人権 86 責任あるサプライチェーンの構築 87 品質 88 取締役一覧 92 コーポレートガバナンス 104 リスクマネジメント 105 コンプライアンス 106 ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション 107 イニシアティブへの参画・社会からの評価
Section 5 コーポレートデータ	108 10ヵ年財務・非財務データ 110 セグメント別データ一覧 112 会社概要・株式情報

「Section4 サステナビリティ推進の取組み」にて、当社グループのESGに関する取組みをご紹介しますが、本報告書に掲載しきれないESG関連の詳細データは、「ESGデータブック」及び当社ホームページに掲載しています。

▶ESGデータブック2023

「E(環境)」P.10-47
 「S(社会)」P.48-73
 「G(ガバナンス)」P.74-98

▶当社ホームページ

「サステナビリティ」
<https://www.kobelco.co.jp/sustainability/index.html>

将来見通しに関する注意事項
 本報告書の中には、当社の予想、確信、期待、意向及び戦略等、将来の予測に関する内容が含まれています。これらは、当社が現在入手可能な情報による判断及び仮定に基づいており、判断や仮定に内在する不確実性及び今後の事業運営や内外の状況変化による変動可能性等様々な要因によって、実際に生じる結果が予測内容とは実質的に異なる可能性があります。当社は、将来予測に関するいかなる内容についても、改訂する義務を負うものではありません。上記の不確実性及び変動の要因としては、以下に挙げる内容が含まれています。また、要因はこれらに限定されるわけではありません。

- ・主要市場における経済情勢及び需要・市況の変動
- ・主要市場における政治情勢や貿易規制等各種規制
- ・為替相場の変動
- ・原材料のサプライチェーンや市況
- ・競合企業の製品・サービス、価格政策、アライアンス、M&A等の事業展開
- ・当社の提携関係に関する提携パートナーの戦略変化

グループ企業理念

グループ社員が一丸となってつくり上げたグループ企業理念

KOBELCOグループの現在のグループ企業理念は、2020年に制定したものです。2017年に公表した品質事案を契機に、閉鎖的だった企業風土を変えるべく、「我々は何者なのか」「何を目指していくのか」をあらためて見つめ直し、企業理念を明文化するプロジェクトを実施しました。その際重視したのは、ボトムアップでつくり上げるという制定プロセスです。経営層や特定のメンバーだけでなく、各職場において実施している「語り合う場」等での議論を通じ、グループ社員一人ひとりが考える機会を設けるとともに、そこからグループ社員の思いを抽出したうえで約1年をかけて制定しました。

グループ企業理念は、いわゆるビジョンやミッションにあたる「KOBELCOが実現したい未来」「KOBELCOの使命・存在意義」に、共有すべき価値観や行動規範である「KOBELCOの3つの約束」「KOBELCOの6つの誓い」を加えた4つの要素で構成されています。

「KOBELCOが実現したい未来」には、「未永く安全・安心に使える製品を提供していくことに加え、社会に新しい価値を提供し、今を、そして、未来をより良いものにしよう」という、創業当時から脈々と受け継がれる精神が込められています。

また、「KOBELCOの使命・存在意義」は、社会のニーズに向き合う中で培ってきた多様な人材・事業・技術の掛け算により、KOBELCOならではの社会課題の解決に挑みつづけるという「あるべき姿」そのものです。

当社グループは、グループ社員が一丸となって制定したグループ企業理念を胸に「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。」の実現を目指していきます。

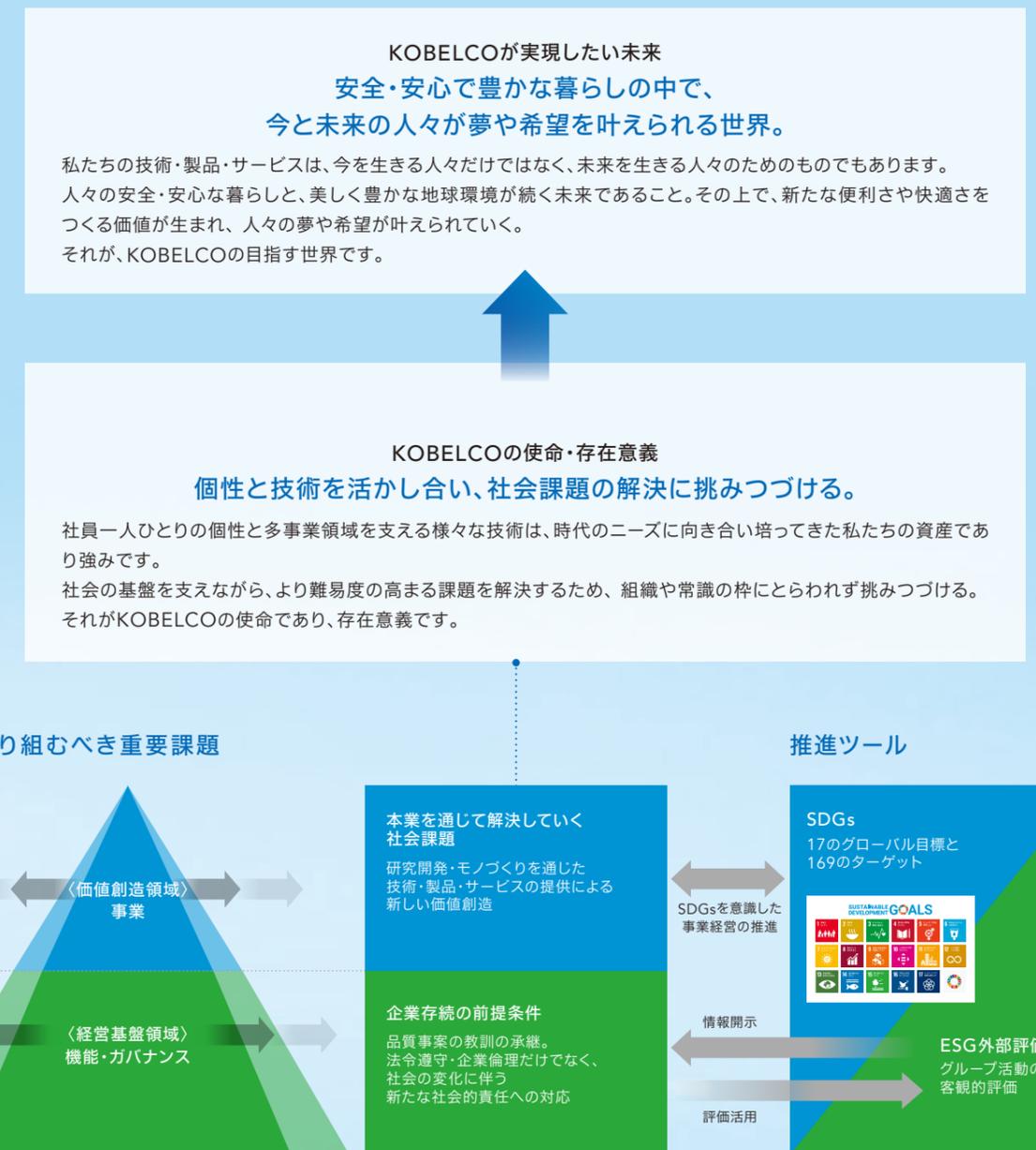
グループ企業理念	
KOBELCOが実現したい未来	「KOBELCOの使命・存在意義」の実行を通じて実現したい社会・未来 安全・安心で豊かな暮らしの中で、 今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。
KOBELCOの使命・存在意義	KOBELCOグループの社会的存在意義であり、果たすべき使命 個性と技術を活かし合い、 社会課題の解決に挑みつづける。
KOBELCOの3つの約束	KOBELCOグループの社会に対する約束事であり、グループで共有する価値観 1. 信頼される技術、製品、サービスを提供します 2. 社員一人ひとりを活かし、グループの和を尊びます 3. たゆまぬ変革により、新たな価値を創造します
KOBELCOの6つの誓い	「KOBELCOの3つの約束」を果たすため、品質憲章とともに全社員が実践する行動規範 1. 高い倫理観とプロ意識の徹底 2. 優れた製品・サービスの提供による社会への貢献 品質憲章 3. 働きやすい職場環境の実現 4. 地域社会との共生 5. 環境への貢献 6. ステークホルダーの尊重

サステナビリティ経営の推進

サステナビリティ経営のフレームワーク

KOBELCOグループは、事業活動を支える「経営基盤領域」と、事業成長を実現する「価値創造領域」に分けて、グループ企業理念に基づくサステナビリティ経営を推進しています。

「KOBELCOが実現したい未来」を見据え、「KOBELCOの使命・存在意義」を果たすことにより、持続的に成長し、中長期的な企業価値向上を追求していきます。



社長メッセージ

「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。」
の実現に向け、
グループの総合力を最大化しながら
社会の発展に貢献し続けていきます。

代表取締役社長

山口 貢



社長メッセージ

今と未来の人々のために

KOBELCOグループは、1905年の創業以来、技術・製品・サービスを通じ、社会課題の解決に貢献してきました。「社会のため」「世の中のため」という精神は、創業から117年経った今も変わることなく、当社グループに受け継がれています。

グループ企業理念でも掲げている、「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。」の実現に向け、グループの総合力を最大化することで社会の発展に貢献し続けていきます。

中期経営計画最終年度を迎えて

新型コロナウイルス感染症が拡大する中でスタートしたKOBELCOグループ中期経営計画(2021～2023年度)ですが、中期経営計画の最終年度である3年目を迎えました。この間、新型コロナウイルス感染症への対応に加えて、半導体不足による自動車産業の低迷や地政学リスクの高まりに起因するエネルギーをはじめとした原材料価格高騰の影響等、事業活動全般に影響する多くの変化がありました。そのような中でも、気候変動への対応等の中長期的に取り組んでいくべき課題を着実に遂行していくための経営基盤づくりに取り組んできました。

中期経営計画では最重要課題として「安定収益基盤の確立」と「カーボンニュートラルへの挑戦」の2つを掲げてスタートさせました。事業環境については先ほど申し上げたとおり多くの変化があり厳しい状況が続きましたが、重点施策を着実に実行するとともに、ものづくり力の強化や販売価格の改善に努めた結果、2022年度は1,068億円の経常損益となりました。中期経営計画の最終年度となる2023年度の経常損益は、1,450億円の見通しであり、これまでの取組みを通して「安定収益基盤の確立」については一定の手ごたえを感じています。今後も不安定な事業環境が続くことが予想されますが、そのような環境下でも安定して収益を確保できるよう、より強固な基盤づくりに取り組んでいきます。

一方、カーボンニュートラルに関しては、世の中の気候変動に対する取組みが加速する中で、当社グループの有する事業の活躍の場がより一層増していると感じています。当社グループはこれまで特長ある製品を多く世の中に提供してきましたが、当社グループの有する多様な事業をグループ内でうまく掛け合わせることで新たなビジネスの展開が期待できます。自社生産プロセスでのCO₂削減を着実に進めるとともに、お客様でのCO₂排出削減貢献に関してもさらに大きな役割を果たしていきたいと考えています。

安定収益基盤の確立

安定収益基盤の確立については、「5つの重点施策」を掲げて取り組んできました。おおよそ計画どおりに進捗しているものの、自動車分野での電動化の加速により軽量化素材であるアルミの採用検討が後ろ倒しになっていることや、エネルギー・副原料価格高騰の販売価格への転嫁が遅れたことから、アルミ関連の事業については予定どおりの成果が得られず苦戦しています。販売価格への転嫁についてはお客様

のご理解を得ながら着実に取り組んでおり、販売数量の拡大についても成果が出てきていますので、今年度中に一定程度まで挽回したいと考えています。

当社グループ全体としては、神戸発電所の3、4号機を計画どおりに立ち上げることができたことが安定収益基盤の確立に大きく貢献しており、今後も、電力事業で安定収益を確保していきます。そのうえで、素材系事業はボラティリティの抑制に努めるとともに、機械系事業の拡大に取り組むことで、収益基盤をより強固にしていく考えです。

カーボンニュートラルへの挑戦

製鉄プロセスのCO₂削減に関しては、MIDREX[®]プロセスに対する注目がより一層高まっていることを肌で感じています。特に、2022年度は100%水素を還元剤とするMIDREX H₂[™]直接還元鉄プラントを世界初の商業機として受注したことで、今後の水素社会に対応した技術を当社がすでに有していることをあらためて認識していただくことができ、その注目度も高まっています。また、MIDREX[®]プロセスについては社内でもあらためて世界に誇れる素晴らしい技術を有していることが認知され、社員の誇りにもつながっているものと感じます。この技術を活用して、プラントの販売だけでなく、当社鉄鋼事業の有する技術との掛け合わせによる自社製鉄プロセスでのCO₂削減や、当社も含めた鉄鋼メーカーへの低炭素鉄源の販売等、あらゆる形でCO₂削減に貢献していく所存です。

当社グループの有する技術の掛け合わせという観点では、昨年公表したハイブリッド型水素ガス供給システムの取組みも挙げられます。水素に関してはその利用に対する取組みが加速していますが、大規模な利用の話が中心となっており、中小規模での実際の利活用に対するケーススタディは進んでいないと認識しています。実際に水素を利用する立場でもある当社グループがその供給システムの検討に取り組むとい



社長メッセージ

うことは非常に意義のあることと考えています。実際に社外からも注目されており、実証設備の建設の段階からすでに多くの事業者や行政の方々が見学に来られています。このプロジェクトは当社の強みを活かした取組みというだけでなく、個々の事業を掛け合わせることで当社グループ内の一体感を深めていく重要な取組みとなっています。

中期経営計画で掲げた「カーボンニュートラルへの挑戦」では、「技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献」を取組みの一つとしています。CO₂排出削減貢献への取組みは、社会的な要請でもあります。当社グループの強みを活かせるビジネスチャンスでもありと考えています。グループ企業理念のKOBELCOの使命・存在意義でも「個性と技術を活かし合い、社会課題の解決に挑みつづける。」と掲げているとおり、技術や人材の多様性は当社グループの大きな財産であり、それを最大限に活用してCO₂削減にどのように貢献できるかについては、次期中期経営計画の検討の中でもしっかりと考えていきたいと思っています。

次期中期経営計画に向けて

今年度は、中期経営計画の最終年度として、次期中期経営計画を成案化する年度でもあります。足もとより議論は進めていますが、将来の大規模なカーボンニュートラル投資等を見据えると更なる収益力の強化は必須です。中長期的な目標であるROIC8%以上の達成に向けても、現在の中期経営計画で目標としている安定収益基盤の確立のレベルでは十分ではなく、更なる高みを目指していく必要があります。次期中期経営計画では、財務体質の強化に継続して取り組みながら、成長市場への取組みを加速及び具体化していくことで更なる収益向上を目指していきます。

「総合力」を支えるKOBELCOグループの経営資源

私は、当社グループの強みは技術・人材の多様性であり、それを掛け合わせた総合力で取り組むことが事業戦略上の要であると考えています。この強みを今後も継続して活かしていくことが重要ですが、日本を含む各国での少子高齢化や、人材の流動性の高まり等もあり、多様性に対する取組み方についても社会の変化に対応していく必要があります。

人材を「資本」として捉え、その価値を最大限引き出すことが持続的に企業価値を高めるうえで重要だという考えが、今あらためて注目されています。「個性と技術を活かし合い、社会課題の解決に挑みつづける。」という我々の使命・存在意義として企業理念に掲げているとおり、当社グループにとって社員は最も重要な存在の一つであるという意識は、経営においても職場においても脈々と受け継がれてきました。今後、カーボンニュートラルへの挑戦をはじめとした新たな価値を創造していくためには、さらに社員の能力開発、働きやすく安全な環境整備、多様な人材が活躍できる制度構築等の人材への投資が必要であり、より一層充実させていきたいと思っています。また、この人的資本経営の取組みは、環境や制度の整備等のハード面に加えて、ソフト面においても一人ひとりが率直に意見を言い合えるような職場づくりが大事であると考えています。

その対応策の一つがDX(デジタル・トランスフォーメーション)の推進です。DX戦略の推進については、当社グループのDXに対する戦略を統括的に立案・実行するために「DX戦略委員会」を設けています。DXで取り組むべき課題やできることは数多くあると思いますが、社員各自が業務を効率化できることは仕事の生産性向上だけでなく、働きやすい職場づくりにもつながると考えています。私が働き始めた頃と比べても、パソコンや携帯電話、スマートフォンの普及やインターネットの利用拡大等、デジタル化により仕事の仕方は大きく変化しています。現在のDXの推進は、さらに仕事の仕方を変えて情報の共有や活用を促進するものであると思います。これらの双方向の取組みを進めることで、技術や人材の多様性を担保するような仕組みづくりを進めていきたいと思っています。

また、私は、社長就任以来、社員の皆さんにコミュニケーションの重要性を訴え続けてきました。周囲とのコミュニケーションの質を上げ、コミュニケーションの量を増やすことが、仕事の効率を高め、相互理解を促進し、より良い成果を上げることにつながると考えているからです。新型コロナウイルス感染症が拡大した間も、社員の皆さんは様々な工夫をしながら上司や部下、同僚とコミュニケーションを図ってくれました。その結果が、厳しい環境下でも一定の収益を確保できたことにつながっていると感じています。私自身も事業所へ訪問しての対話や、オンラインツールを使用して社員の皆さんの質問に答える「KOBELCOの集い」の開催等、社内でのコミュニケーションを積極的に行っていききたいとの強い想いがあります。残念ながら、新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、この3年余りは事業所に訪問して社員の皆さんとコミュニケーションを取ることが十分にできませんでした。現在はこれまでに訪問できなかった分も挽回すべく事業所に訪問して、社員の皆さんとコミュニケーションする機会を増やしています。

また、株主様や投資家様等社外のステークホルダーの皆様との対話も重要です。中期経営計画の進捗説明会や、個別の事業説明会、ESG説明会等、様々な説明会において、私や事業部門長等の経営層が登場し、資本市場と双方向の対話を実施しています。今後も、社内外の様々な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通じて、企業価値の最大化を目指していきたいと考えています。

持続的社会的の実現へ

私は、カーボンニュートラルをはじめとした社会課題やお客様のニーズに応えることが、当社グループの使命であり、新たなビジネスチャンスでもありと考えています。当社グループは、素材系事業、機械系事業、そして電力事業と、多様な事業を展開する世界でも稀有な企業体です。多様な事業を有するということは、多様な技術、人材、マーケットを有しているということであり、それらを掛け合わせた総合力を発揮することで、新たな価値を生み出せる存在であると信じています。実際に製鉄プロセスのCO₂削減やハイブリッド型水素ガス供給システム等の形でその成果は表れてきています。また、社内でも事業部門間の連携に対する意識が今まで以上に醸成されてきていると感じています。引き続き、当社グループの技術・製品・サービスを通じて持続的社会的の実現に貢献し続けていきます。

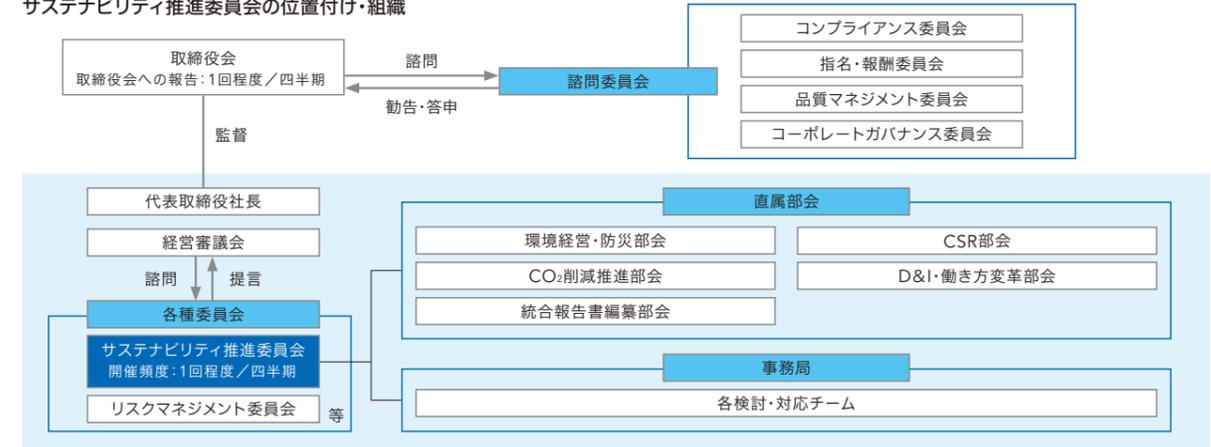
サステナビリティ推進委員会 委員長メッセージ

企業に求められる
様々な社会的責任を果たすとともに、
社会課題の解決に貢献していきます

永良 哉
代表取締役副社長執行役員
サステナビリティ推進委員会委員長



サステナビリティ推進委員会の位置付け・組織



KOBELCOグループの サステナビリティ経営の推進について

近年、SDGs(持続可能な開発目標)をはじめとして、企業にはサステナブルな経営が求められています。世界が様々な社会課題に直面する中、社会及び企業においては持続可能性(サステナビリティ)を高めることが共通の目標となります。その中で企業として重要となるのは、事業活動を通じて社会課題を解決することで、持続的な成長を図っていくという考えです。

当社グループは、こうした考えのもと、当社グループにおけるサステナビリティ経営に関する考え方をサステナビリティ経営のフレームワークという形に整理しました。このフレームワークに基づいて、企業に求められる様々な社会的責任を果

たすとともに、より良い技術・製品・サービスの提供を通じて、社会課題の解決に貢献していくことで、更なる企業価値の向上に取り組んでいます。

当社グループのサステナビリティ経営の推進においては、経営審議会の補佐機関であるサステナビリティ推進委員会が中心となって、重要課題に対するマネジメントサイクルを回すことを基本としています。サステナビリティ推進委員会では、重要課題に対応するために、各課題に応じた部会を設けることで、実効性のある活動を推進しています。

KOBELCOグループの マテリアリティ(重要課題)

2021年には、グループ企業理念を起点とし、中長期的な時

間軸の中で社会課題の解決や価値創造を通じて、当社グループが持続的に成長し、社会にとってかけがえのない存在となるために取り組むべき5つのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。これらの重要課題を明確にしたことで、当社グループが実現したい未来や使命・存在意義を再確認することができました。また、マテリアリティの項目については、マテリアリティをより具体的に実現するため、指標・目標を設定しており、サステナビリティ推進委員会にてその進捗を管理しています。2022年度においても、一部について課題を残しつつも、おおむね順調に取り組みを進捗できていると感じています。

事業活動を取り巻く環境は引き続き大きく変化しています。この1年でも、気候変動対応に対するより一層の取組み強化の動きや、生物多様性に関する取組み、サプライチェーンやダイバーシティ&インクルージョンに対する取組み等と

いった様々な観点での対応が求められています。当社グループは、5つのマテリアリティに取り組むことでこれらの課題解決を推進し、持続的な成長を達成していきます。

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

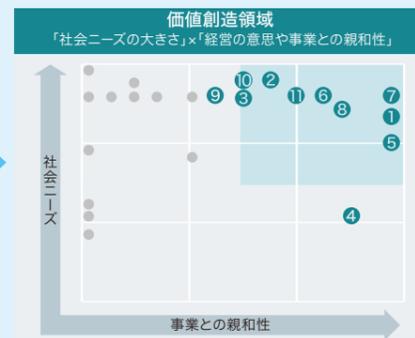
マテリアリティの 特定プロセス

CSR委員会(現 サステナビリティ推進委員会)委員長が中心となり、マテリアリティの評価プロセス及び分析結果の妥当性を検証し、優先的に取り組むべきマテリアリティを検討しました。

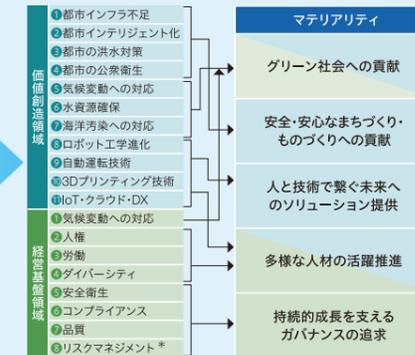
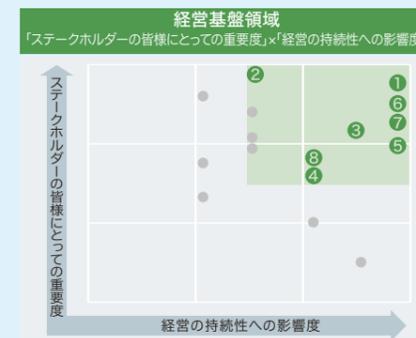
1 メガトレンド及び以下の国際的なフレームワークやガイドラインを参照しながら、社会課題を網羅的に抽出

- ・国連グローバル・コンパクト10原則
- ・持続可能な開発目標(SDGs: Sustainable Development Goals)
- ・OECD多国籍企業行動指針
- ・ビジネスと人権に関する指導原則
- ・GRISTANDARド
- ・SASBスタンダード
- ・ISO26000

2 社会課題の重要度を以下の観点から点数化し、マッピング



3 価値創造・経営基盤領域で共通する重要課題を統合し類似課題を集約



4 グループ企業理念との整合を確認しながら、社外取締役も含め、経営層で複数回議論を実施

5 マテリアリティを最終化し、取締役会にて承認を受ける

マテリアリティ及び指標・目標

*1 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献量の算出については、最新の係数を使用。2022年度の算出においては係数を見直し
 *2 主要3品目：スラグ、ダスト、スラッジ *3 S+3E：Safety + Energy Security, Economic Efficiency, Environment
 *4 業務部門の社員が、ノーコード・ローコードのツールを使用して自らアプリを開発すること
 *5 KOBELCOグループ中期経営計画（2021～2023年度）策定時点で計画したメインフレーム系を除く既存システム再構築計画に対する進捗率
 *6 a.ITエンジェリスト（ITを活用し自部門の業務改革を自ら企画し推進する人） b.データサイエンティスト（高度なデータ分析を行うことができる人）
 *7 集計方法の変更（eラーニングや事業所単位で実施している研修の追加等）に伴い、2020、2021年度の数値も修正。eラーニングは15分/人・件にて算定
 *8 集計方法の変更（年度単位での数値に変更）に伴い、2020、2021年度の数値も修正

KOBELCOグループの マテリアリティ		指標・目標					取組内容
		指標	目標	実績 (2020年度)	実績 (2021年度)	実績 (2022年度)	
グリーン社会への貢献 	気候変動対応	① 生産プロセスにおけるCO ₂ 削減	2030年：30～40%削減（2013年度対比） 2050年：カーボンニュートラルへの挑戦	21%削減	16%削減	20%削減	●省エネルギー活動の推進、「製鉄プロセス カーボンニュートラルに向けたロードマップ」に沿った取組みを推進
		② 技術・製品・サービスによるCO ₂ 排出削減貢献	2030年：6,100万t(うちMIDREX®4,500万t以上) 2050年：1億t以上	4,077万t	4,491万t	5,891万t *1	●削減貢献技術・製品・サービスの拡販
		③ 電力事業におけるCO ₂ 削減	2030年：石炭火力高効率化 USC以上 2050年：カーボンニュートラルへの挑戦	—	—	—	●『電力事業 カーボンニュートラルに向けたロードマップ』に沿った、アンモニアの混焼・専焼、バイオマスの利活用に向けた取組みを推進
	資源循環対応	④ 水のリサイクル率	95%以上を維持	95.9%	95.7%	96.2%	●水使用の効率化、循環使用の徹底
		⑤ 副産物の再資源化率	主要3品目の再資源化*2 2025年度：99%	98.9%	99.3%	99.2%	●主要3品目の再資源化、最終処分量の低減の推進
安全・安心な まちづくり・ものづくりへの貢献 	「S+3E」*3の エネルギー供給	—	—	—	—	—	
	ニーズに即した 素材・機械の提供	—	2025年度：鋼材の「線条・ハイテン」比率52%	44%	46%	44%	●2022年度は品種構成の改善に向けて受注活動に計画どおり取り組んだものの、自動車需要低迷の影響により目標未達。今後の自動車需要の回復を着実に取り込むとともに、競争力強化、グローバルでの拡販等に取り組むことで比率拡大を推進
	安全性と生産性 の向上	⑥ ターゲットとする製品の製品構成	—	—	—	—	—
人と技術で繋ぐ 未来へのソリューション提供 	デジタル化による ものづくり・ 業務変革 (DX)	⑦ デジタル化によるスタッフ業務効率化 時間	2023年度：年間12.5万時間 2025年度：年間25万時間	—	年間 7.6万時間	年間 12.2万時間	●ノーコード・ローコード開発環境の整備や市民開発**を促進する施策を2022年度から継続して実施
		⑧ 既存システム再構築 進捗率*5	2025年度：100%	—	18.4%	40.3%	●SAP ERPシステムの統合刷新(財務会計・機械系事業)や、設計系システムの大規模再構築はおおむね予定どおり進捗中。新SAP ERPシステムは2024年4月から利用を開始
		⑨ DX人材の育成人数	a. ITエンジェリスト*6 2023年度：約500人 b. データサイエンティスト*6 2023年度：約140人	a.35人 b.99人	a.128人 b.113人 (累計)	a.278人 b.137人 (累計)	●計画どおり順調に推進しており目標達成の見通し。効果を高めるため今後以下の取組みを実施 a:育成後のフォローアップを充実。ITエンジェリストコミュニティでの事例共有・情報発信を強化 b:入門者～中級者向け研修と専門部署による上級者教育、交流会による継続的なフォローの実施
	多様な知的資産の 融合と革新	⑩ 新規事業創出	2025年度：複数の事業化TFが活動している状態 2030年度：複数の事業化TFが事業を開始 (目指す収益規模10億円以上/件・年)	—	2案件	1案件	●水素・半導体WG中心に新たなビジネス探索を継続するとともに、水素・半導体に次ぐ注力領域の探索を実施
		⑪ 博士号取得者数	—	177人	175人	170人	●社員の学位取得に向けた活動の奨励や博士号取得学生の採用への取組みを推進
多様な人材の活躍推進 	ダイバーシティ& インクルージョン	⑫ 新卒採用女性比率	2023年度：a.総合職事務系 50%以上 b.総合職技術系 15%以上 c.基幹職技能系 15%以上	a.34% b.16% c.9%	a.35% b.6% c.8%	a.48% b.10% c.8%	●総合職採用：スカウト型サービス導入、女性学生向けセミナーへの参加 ●基幹職技能系：求人校への働きかけ強化
		⑬ 女性管理職比率	2023年度：2020年度比2倍(5.4%)	2.7%	2.8%	3.0%	●女性のキャリア採用強化
		⑭ 障がい者雇用率	2.3%(法定雇用率)	2.34%	2.56%	2.64%	●法定雇用率を踏まえた継続的な採用活動実施
		⑮ 外国籍社員数	—	87人	76人	74人	●継続的に中国現地大学への採用活動実施 ●台湾、韓国での採用活動を開始
		⑯ 育児のための特別休暇取得率(男性社員)	2023年度：100%	77.8%	78.5%	88.0%	●各種D&I関係セミナー等での啓発活動実施
		⑰ 10年未満離職率	15%未満	15.8%	19.5%	20.0%	●各種働き方改善活動や仕事と生活の両立支援活動等の施策を実施
		働き方変革	⑱ 時間外労働時間	—	16.6h (月・人)	17.2h (月・人)	16.5h (月・人)
	⑲ 年次有給休暇取得日数		平均15日/年・人	11.0日	13.9日	17.0日	●上司・部下双方でのコミュニケーションを図ったうえで年間年休計画の作成による計画的な年休取得の促進
	⑳ 総実労働時間		2,000h/年未満	1,978h	2,057h	2,050h	●原則19時までの就業、定時退社日の設定等部門毎での活動を実施 ●業務効率化のため、改善活動の取組みを実施
	㉑ 社員意識調査の実施継続		—	継続中	継続中	継続中	●2022年度も継続実施
	人材育成	㉒ 社員研修の拡充 a.総研修受講時間(延べ) b.1人当たり平均受講時間	—	a.364,545h b.30.8h*7	a.349,585h b.30.9h*7	a.408,216h b.35.9h	●各部署の課題に応じた階層別研修と個人で選択できる公開研修に加え、選抜でのリーダー育成研修を実施 ●「いつでも・どこでも学べる」動画教材サービスの導入
コンプライアンス・ リスクマネジメント		㉓ 内部通報件数	—	112件	113件	111件	—
持続的成長を支える ガバナンスの追求 	人権尊重	㉔ 社員研修の受講率	グループ全体での人権研修実施	—	76.4% (当社単体での eラーニング 受講)	79.9% (当社単体での eラーニング 受講)	●当社にてハラスメントのeラーニングを実施(スタッフ及び管理監督職) ●グループ会社の推進担当者向け研修の継続実施(海外の展開は別途検討)
	安全衛生	㉕ 休業災害度数率	0.10以下	0.28*8	0.22*8	0.24	●「全員参加の安全意識向上・相互注意活動」「安全衛生診断による管理状況の把握と改善への取組み」「機械安全・安全支援ツールの試験運用と評価」を重点実施項目に掲げ取組みを推進
		㉖ 安全衛生教育の拡充	—	694人	778人	1,820人	●「新人教育」「新任監督者教育」「ライン室長教育」を実施し、健康・安全に関する知識・スキル習得を促進
	品質保証	㉗ 内部品質監査における品質ガイドライン認定 拠点率	2023年度：品質監査対象拠点の70%	—	35%	47%	●2022年度：24拠点に対して適合認定し、適合認定率は47%(累計)。引き続き、当社グループ各拠点において、「品質ガイドライン」への適合状態を自己診断し改善することで、品質保証レベルの向上を推進
		㉘ 当社定義における試験・ 検査設備の自動化率	—	—	—	—	●計画に基づき、試験・検査データの取り込みから検査成績書の作成までの一貫した自動化を推進中。今後さらにデータの健全性を高めるため、従来一貫した自動化が困難であった場合についても、部分的な自動化を進める計画を策定中
	コーポレート ガバナンス	㉙ お客様満足度調査の実施継続	—	継続中	継続中	継続中	●各事業部門の事業内容に応じた項目で調査を実施
—	⑩ 取締役会実効性評価の向上	—	継続中	継続中	継続中	—	

社外取締役鼎談



2023年度はKOBELCOグループ中期経営計画(2021~2023年度)の最終年度となります。そこで、中期経営計画の進捗や、サステナビリティ経営の推進、人的資本活用に対するこれまでの取組みについて、社外取締役である馬場宏之氏(取締役会議長、指名・報酬委員会委員長)、伊藤ゆみ子氏(コーポレートガバナンス委員会委員長)、河野雅明氏(監査等委員会委員長)の3名に率直に語り合っていました。

着実に進化したKOBELCOグループのサステナビリティ経営

河野 私自身は、中期経営計画はおおむね順調に進展していると感じています。例えば、マテリアリティの一つの「グリーン社会への貢献」においては、中期経営計画で公表した当社グループの製鉄プロセス及び電力事業におけるCO₂削減ロードマップに対して、サステナビリティ推進委員会を中心に部門横断的に議論する体制が整備され、着実に取組みを進めることができたことは大きな進歩であったと思います。また、当社グループが提供する技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献も重要となりますが、MIDREX®プロセスや低CO₂高炉鋼材「Kobenable Steel」、ハイブリッド型水素ガス供給シス

テム」等の技術・製品に代表されるように、取組みの成果が着実に具現化していると評価しています。

伊藤 MIDREX®プロセスを活用した製鉄プロセスのCO₂低減ソリューション等については、一つの事業部門だけでなく、複数の事業部門の技術を掛け合わせて新たな価値を生み出すという当社グループの強みを体現しているものですね。また、マテリアリティの一つに「人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供」がありますが、その中で私が注目しているのは、コベルコ建機(株)が研究開発を進めてきた「K-DIVE®」です。あらゆる産業が人材確保という課題を抱えていますが、強みとしてきた



社外取締役
(取締役会議長、指名・報酬委員会委員長)
馬場 宏之



社外取締役
(コーポレートガバナンス委員会委員長)
伊藤 ゆみ子



社外取締役
(監査等委員会委員長)
河野 雅明

技術・製品にDX(デジタルトランスフォーメーション)の要素を取り入れて、社会課題を解決する方向性を示すことができたという意味で、ベストプラクティスと評価できていると思っています。

馬場 さらに、中期経営計画では、ROIC(投下資本利益率)管理も導入しました。当社グループの設備投資を含めた投資案件は巨額であるとともに、その成否が経営に多大な影響を与えます。ROICの指標をベンチマークにすることで、設備投資に対する考え方や精緻なフィジビリティスタディのやり方が確立され、進捗管理から出口戦略も含めてかなり詳細にかつ着実に遂行していると感じています。

伊藤 設備投資・投資委員会や事業ポートフォリオ管理委員会等における執行側の議論が深まっていると感じています。常

日頃、取締役会において業務執行状況報告を受けていますが、ROICツリーによる評価制度も導入されているということであり、ROICの考え方がかなり浸透してきていると思います。

馬場 2017年に発覚した品質事案の再発防止策において、品質に関する対症療法的な取組みだけでなく、社内でのコミュニケーション不足への施策等、組織の根本的な問題から見直し改革を進めたことは今となってはかなり大きいと感じています。それに加え、2020年5月のグループ企業理念の体系化、2021年のマテリアリティの制定を通じて、当社グループのあるべき姿を具体化し、それを前提として、中期経営計画を策定し実行するという流れが、中期経営計画が順調に進捗している大きな要素の一つです。

取締役会の実効性には一定の手ごたえ

馬場 この一年の取締役会では、社外取締役の提案により、人材育成の施策等の人的資本に関する内容が議題として挙げられ、当社グループの人材育成について、私たち社外取締役の他社での経験等を織り交ぜながら議論しました。また、取締役会後のオフライン会議では、IR部門から定期的に、当社の資本市場からの評価についてフィードバックを受け、当社グループの価値向上についても議論を重ねました。あらためて経営陣は、資本市場に対し、当社グループの成長シナリオを可視化し、どの事業が芽であるのか実になりつつあるのかをメリハリをつけて資本市場へ説明することが重要であると実感しましたね。また、私は、取締役会議長として、取締役会での事前の議題の選定が非常に重要だと考えていますが、議題の選定にあたっては、私自身、テーマをリクエストしたり、社外取締役6名全員で構成される独立社外取締役会議の中で、社外取

締役同士で活発に議論を行った内容を取締役会の議題として取り上げていただいたりといった運用を行っています。このようなことも社外取締役としての監督機能の一つと認識しています。

伊藤 私が委員長を務めるコーポレートガバナンス委員会では、取締役会の実効性評価を行っていますが、2021年度は、経営基盤領域に関するテーマについて議論をする機会が少なかつたとの反省がありました。そこで、2022年度は、独立社外取締役会議やオフライン会議等を活用し、経営基盤領域を中心としたテーマについて、取締役への情報共有や執行側との議論を計13回実施しました。取締役が重要だと考えることを取締役会の議題として上程し、重要な議題テーマについては、可能な限り深く議論していく体制がうまく機能しており、取締役会の実効性はさらに向上していると感じています。

社外取締役鼎談



「取締役が重要だと考えることを取締役会の議題として上程し、重要な議題テーマについては、可能な限り深く議論していく体制がうまく機能しており、取締役会の実効性はさらに向上していると感じています。」

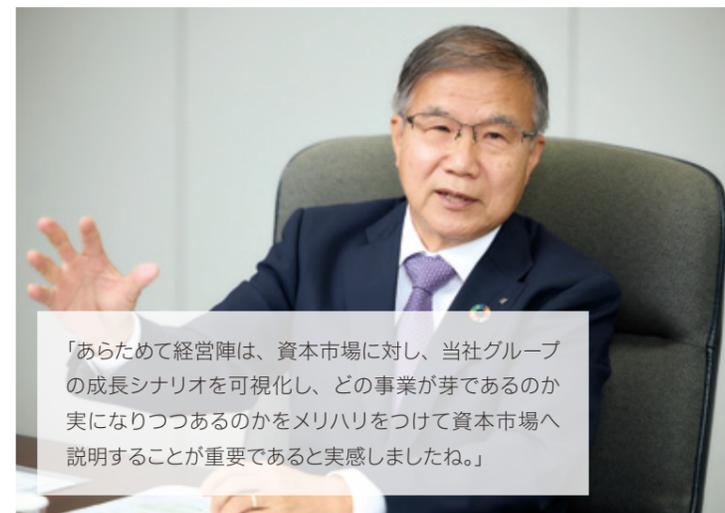
河野 監査等委員会では、中期経営計画で、「経営体制の実効性とリスクマネジメントの有効性」を重点テーマとしてきました。取締役会の実効性につきましては、取締役会での議論が幅広いものとなっていると感じており、監査等委員会としても高く評価しています。リスクマネジメントにおいては、各委員会を立上げ組織の横軸を通すような経営体制にしたことで、例えば、地政学リスク、金利上昇、為替変動等今年度新たに顕在化したリスクについて、適時適切に対応していたと実感しています。今後は、グループ&グローバルという観点で、海外のグループ会社やその子会社等を含めたグループ全体に、このような精神をより浸透させていくことが必要かと考えています。

KOBELCOを支える多様な人材の活躍に向けて

馬場 人的資本経営の基本はコミュニケーションです。経営陣と社員、事業部門間や本社と事業部門といった双方向のコミュニケーションを高めることは、中期経営計画の中でも重点的に取り組まれていて、かなり良くなってきました。さらに、事業部門間の異動や海外子会社でのマネジメント経験を体験させるなど、経営層を育成するサクセッションプランについても、最近では意識されるようになってきました。また、当社グループでは、2018年から仕事や会社に対する社員意識調査を行い、その調査結果は、取締役会にも報告されています。当社グループは、人的資本活用が叫ばれる前から社員意識調査を実施しており、社員を大事にする企業風土があると感じています。

河野 社員エンゲージメントの向上のためには、当社グループはどこを目指していくのか、それには、社員の皆さんが自己の業務を通じて何をしていくのかというメッセージを、社員の皆さん向けのIR施策として打ち出し続けていくことが大事だと考えます。毎年、「KOBELCOの集い」と題して山口社長が社員の皆さんに向けて今期の業績についての説明会を行っていますが、その中で、山口社長自ら、ROICツリーを説明して、各事業部門がやらなくてはならないことを明確化して話されており、社員一人ひとりが各々目指すべき方向性を共有しようとする姿勢に感銘を受けました。これがまさに、人的資本を上手

に活用する、王道を歩まれている姿だと思います。当社グループでは、社員の皆さんが主体となり当社グループのあるべき姿を議論し、グループ企業理念及びマテリアリティを制定したという経験があります。今後、このような姿勢・精神の土台を、グループ全体に浸透させていくことが必要です。また、人的資本活用においては、DXの観点も重要だと考えています。当社では、2020年度から累計で、278人のITエバンジェリスト、137人のデータサイエンティストを育成していますが、当社グ



「あらためて経営陣は、資本市場に対し、当社グループの成長シナリオを可視化し、どの事業が芽であるのか実になりつつあるのかをメリハリをつけて資本市場へ説明することが重要であると実感しましたね。」

ープ全員が、日々のルーティン業務を改革していくという風土を醸成することが、人材育成や社員エンゲージメントの観点から重要であると感じています。

伊藤 当社グループに限ったことではありませんが、人材をいかに確保するかというのが昨今の重点課題となっています。DXによる働き方変革も重要な要素の一つとなりますが、採用の確保が次期中期経営計画においても、鍵になってくると感じています。人材ポートフォリオを分析し中途採用を活用するなど、着実に人材を確保できる体制の構築とともに、当社に対する社員

の誇りや、当社のレピュテーションの維持と向上を図る仕組みが一層重要になってきます。女性の活躍推進という意味では、まだ課題がありますが、現在の当社総合職・管理職のうち20%を超える社員が中途採用で入社された方ということでも、当社には、外部人材をうまく取り入れ、ダイバーシティ&インクルージョンを推進する素地は十分にあると感じています。また、2022年に続いて2023年6月の株主総会でも50代前半の取締役が選任されるなど、取締役会における年齢のダイバーシティも向上したと感じています。

総合力を持つ唯一無二のソリューションプロバイダーへ

馬場 取締役の役員トレーニングにて、当社グループの歴史を学ぶ機会がありました。あらためて俯瞰してみると、当社グループは創業当初から圧縮機の製造等をしており、古くから多様な事業を営んでいたということを感じました。社会に貢献する、社会課題を解決するということが、当社グループのDNAであり、そうした源流が理解できれば、次期中期経営計画の成長戦略も自然に判断できるのではないかと思います。次期中期経営計画においては、稼げる分野では安定的に収益を確保し1,000億円の経常利益を継続していくこと、MIDREX®プロセス等の新たな芽となった技術・製品・サービスを成長の道筋をたてること、水素社会の実現等不確実な未来の課題について、外部の環境変化を早く察知し、その時々での最適な経営判断を行うことが、当社グループ価値向上に向けたポイントであると強く感じています。

河野 次期中期経営計画においても、安定収益基盤の確立とカーボンニュートラルへの挑戦については引き続き遂行していく必要があります。安定収益基盤の確立については、目指すべき事業ポートフォリオへの議論をさらに加速させることが重要です。カーボンニュートラルへの挑戦については、カーボンニュートラル達成のための芽となる技術・製品が現れてきていますので、これらの芽を大樹にするような投資及び経営判断が必要なステージとなっています。当社グループが各事業部門で有する技術を掛け合わせることで、コングロマリット・プレミアムを評価していただけるよう、総合力を持つ唯一無二のソリューションプロバイダーとしての具体的な道筋を次期中期経営計画では示していきたいですね。



「当社グループが各事業部門で有する技術を掛け合わせることで、コングロマリット・プレミアムを評価していただけるよう、総合力を持つ唯一無二のソリューションプロバイダーとしての具体的な道筋を次期中期経営計画では示していきたいですね。」

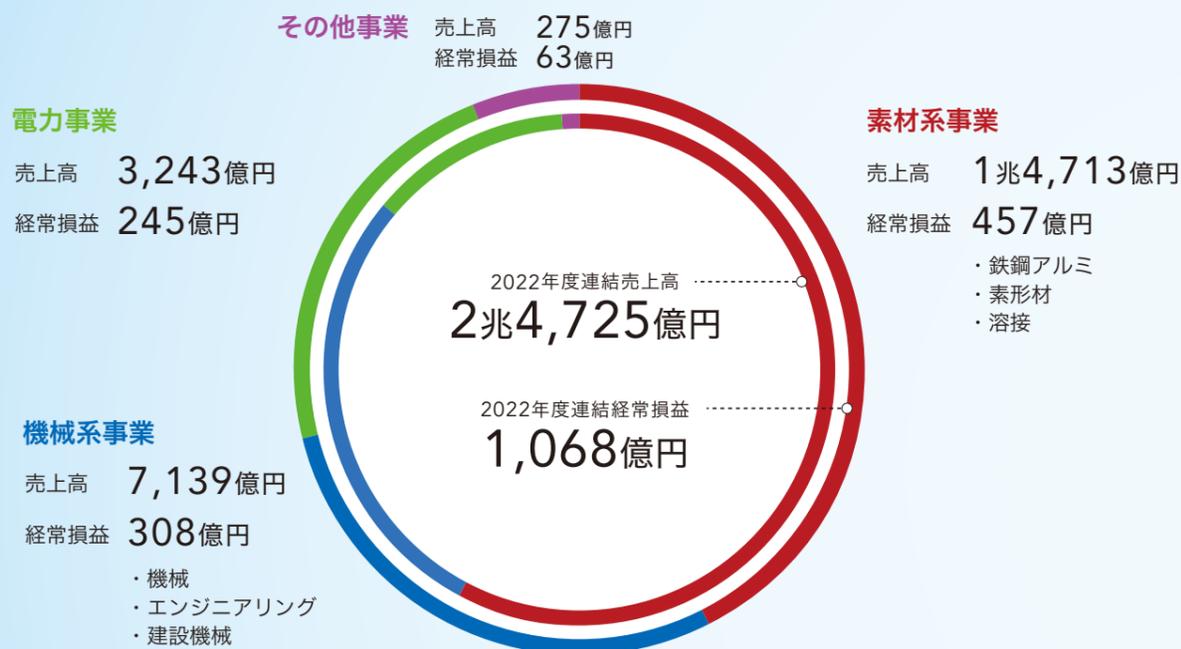
伊藤 2022年11月に、人とデジタル技術が共存したものづくりの革新を行うためのソリューションを検討するため、国立大学法人大阪大学との間で「KOBELCO未来協働研究所」を設立することが公表されました。カーボンニュートラルといった社会課題に取り組んでいくためには、このように社外との協働・提携等を通じ、積極的に進めていく必要があります。また、カーボンニュートラルに向けた投資判断のためには、事業ポートフォリオの議論が重要となってきます。繰り返しになりますが、すべてを支えるのは人材です。次期中期経営計画に向けて、人的資本経営と人材戦略に対する深掘り、その基盤となるコーポレートガバナンス、グループ・グローバルガバナンスの向上に貢献するのが私の役割だと認識しています。

KOBELCOグループの全体像 (2022年度)

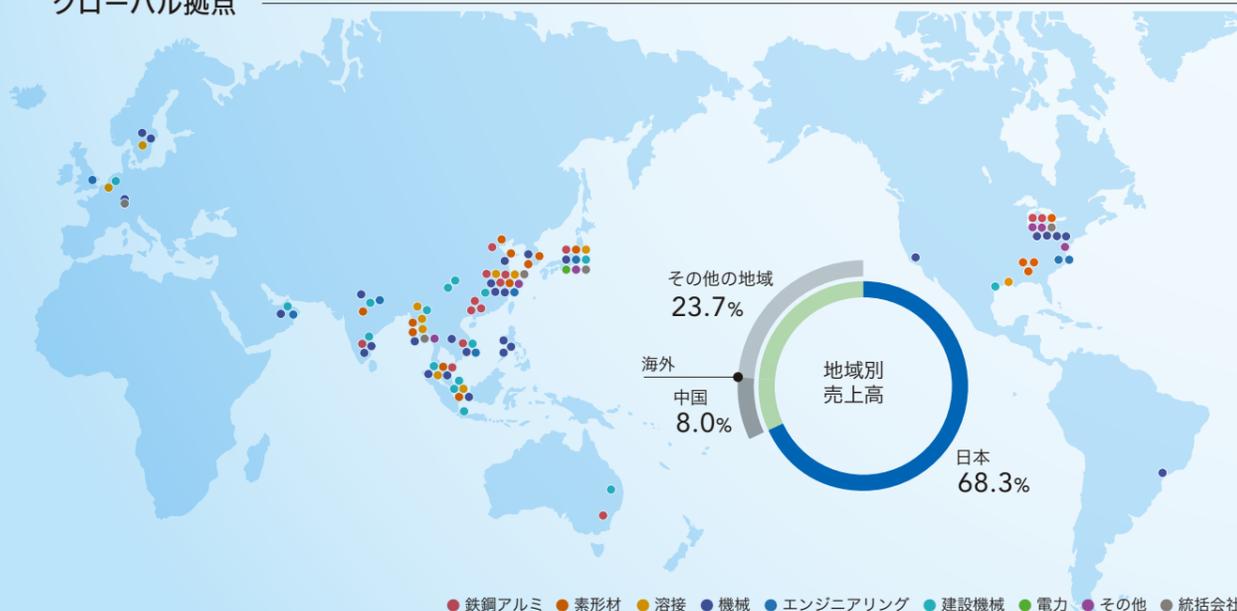
創業 **1905年** 資本金(連結) **2,509億円** 総資産(連結) **2兆8,747億円** 社員数(連結) **38,488名**

グローバル展開(連結) **22カ国** グループ会社 **251社** 研究開発費 **367億円** 知的財産権利保有数 **8,115件**
子会社202社 関係会社49社 国内3,525件 海外4,590件

売上高/経常損益



グローバル拠点



素材系事業

鉄鋼アルミ	素形材	溶接
<ul style="list-style-type: none"> 線材条鋼(線材、棒鋼) 薄板(熱延、冷延、表面処理) 厚板 アルミ板 その他(鋼片、鋳物用銑、製鋼用銑、スラグ製品) 	<ul style="list-style-type: none"> 鋳鍛鋼品 アルミニウム合金及びマグネシウム合金鋳造品 チタン及びチタン合金 アルミニウム合金鍛造品及び加工品 アルミ押出材及び加工品 銅圧延品 ● 鉄粉 	<ul style="list-style-type: none"> 溶接材料(各種被覆アーク溶接棒、自動・半自動溶接用ワイヤ、フラックス) 溶接ロボット 溶接電源 各種溶接ロボットシステム、溶接関連試験・分析・コンサルティング業

機械系事業

機械	エンジニアリング	建設機械
<ul style="list-style-type: none"> エネルギー・化学関連機器 原子力関連機器 ● タイヤ・ゴム機械 樹脂機械 ● 超高压装置 真空成膜装置 ● 金属加工機械 各種圧縮機 ● 冷凍機 ● ヒートポンプ 各種プラント(製鉄圧延、非鉄等) 各種内燃機関 	<ul style="list-style-type: none"> 各種プラント(還元鉄、ペレタイジング、石油化学、原子力関連、水処理、廃棄物処理等) 土木工事 新交通システム 化学・食品関連機器 	<ul style="list-style-type: none"> 油圧ショベル ● ミニショベル 環境リサイクル機械 クローラークレーン ホイールクレーン DXソリューション

電力事業

- 電力供給
- 熱供給

その他

- 特殊合金他新材料(ターゲット材等)
- 各種材料の分析・解析
- 高圧ガス容器製造業
- 超電導製品 ● 総合商社

(注)2023年度より、(株)コベルコ科研が「その他セグメント」から「機械セグメント」に変更しているため、「特殊合金他新材料(ターゲット材等)」及び「各種材料の分析・解析」については、2023年度より、機械セグメントとなります。

「素材系事業」について ▶ P.62-65参照
 「機械系事業」について ▶ P.66-69参照
 「電力事業」について ▶ P.70-71参照

社会課題に答え続けてきたKOBELCOグループのDNA

KOBELCOグループは、1905年の神戸製鋼所の創業以降、社会の発展のために、お客様が必要とされる製品をお客様とともに作り、提供してきました。また、お客様からの要望に対し、真摯に向き合い、ものづくりに取り組んできました。様々な課題に果敢に挑戦し、社会課題の解決や社会の発展に貢献していく姿勢は、当社グループの使命・存在意義そのものと考えています。

世の中のために
努力を惜しまない
精神を持って

社会課題解決の精神

神戸製鋼所の前身である鈴木商店は、「国益を増進させる」ことを企業理念として、当時、日本が輸入に依存していた工業製品の国産化に取り組みました。当社はその経営理念を受け継ぎ、重工業分野における「日本の産業自立」に貢献するという使命のもと、鉄鋼分野だけでなく、アルミ、銅、機械、エンジニアリング、建設機械事業において、多くの国産

第一号製品を世に送り出してきました。

終戦を迎えたわずか3ヵ月後には線材の生産を再開し、日本の早期復興に貢献しました。また、1995年の阪神・淡路大震災では、当社も神戸製鉄所（現在の神戸線条工場）の高炉が損傷するなど多くの被害を受けましたが、当初6ヵ月は必要と予想された高炉の再稼働を2ヵ月半の短期間で実現するなど、神戸の震災復興のシンボルとなりました。

創業時から培ってきた「世の中のために努力を惜しまない精神」は、持続的な社会を実現するため技術・製品・サービスで応える現在の当社グループの姿勢に受け継がれています。



- 1914年 国内初の空気圧縮機の開発を開始
- 1926年 国内初のセメントプラント完成
- 1930年 国産第一号の電気ショベル完成
- 1940年 国内初の溶接棒の生産開始
- 1955年 国内初の金属チタン工業生産開始
- 1962年 国内初のプラント輸出（東パキスタン）
- 2022年 国内初の低CO₂高炉鋼材
"Kobenable Steel"の商品化発表

挑戦し続ける企業風土

戦前、当社が参入した事業領域はいずれも高度な技術を必要としていました。そのため、海外企業からの技術導入を積極的に行い、貪欲に技術を吸収するとともに、外部からの人材を積極的に採用しました。人の想いに応えたいという意思と挑戦を許容する企業風土、仕事一つひとつへの信頼が次の仕事へとつながることで企業の成長と社会の発展に貢献する精神が培われていきました。

現在でもこの企業風土や精神は、「KOBELCOが実現したい未来」「KOBELCOの使命・存在意義」として、当社グループ全員の共通の価値観となっています。

常に時代の変化を捉え、
柔軟に対応する
姿勢で臨む

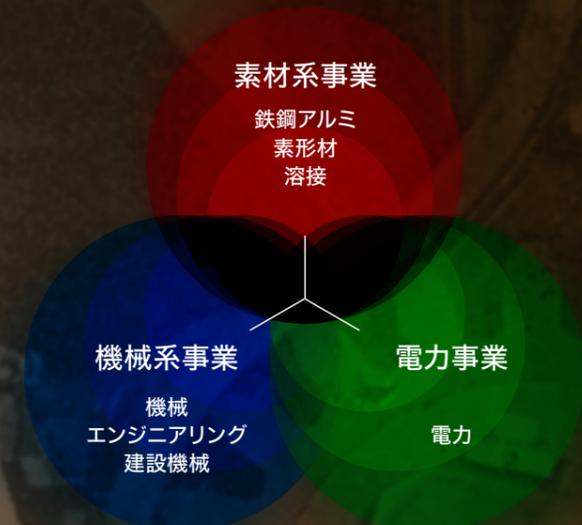
各事業の掛け合わせにより
生み出す技術で、
社会から選ばれる存在へ

グループ総合力の追求

「神戸製鋼所」と聞くと、「鉄鋼メーカー」というイメージが一番に浮かぶかもしれませんが、当社グループは、鉄鋼アルミ・素形材・溶接の「素材系事業」、機械・エンジニアリング・建設機械の「機械系事業」、さらに、製鉄所の自家発電操業で永年培った技術・ノウハウを活かした「電力事業」の3つの事業領域を柱としてお客様の課題解決に貢献しています。

それぞれの事業領域で磨かれた技術は、規模ではなく、希少性の高い独自の価値観・戦略を生み出し、国内外でトップシェアを獲得する多くの技術・製品・サービスにつながっています。

また、それぞれの事業領域で培った技術が、事業領域を超えて掛け合わせることで多くのシナジーを生み、イノベーションの種となっています。現在も、自動車軽量化・電動化の分野における鉄、アルミ、溶接技術を組み合わせたマルチマテリアルな観点でのソリューション提供、鉄鋼とエンジニアリングの技術を融合した低炭素な製鉄技術、機械、エンジニアリングの経営資源を相互活用したハイブリッド型水素ガス供給システム等をはじめとして、多くの新しい価値を創出しています。



多様な個性と技術の融合

世界各国で築いてきたKOBELCOブランド。その歩みの背景には、幅広い事業分野を支える人材の存在があります。各種素材や機械製品だけでなく、それらを製造するためのプロセス技術や制御技術、工程管理や品質管理等の多様な技術に精通した人材、さらには、幅広い事業を運営していくうえで、マーケティング、営業、経理、法務等の様々な職種においてプロフェッショナルな人材を有しています。これらのプロフェッショナルな人材の力の融合が当社の企業価値向上につながっています。

また、当社グループには、個性と技術を活かし合える自由闊達な社風と、それぞれの成長を後押しする多様な価値観を共有し合うことのできる企業文化が根づいています。例えば、キャリア採用の社員の大半は、様々な異業種を経験しており、社内の幅広い部署でこれまでのキャリアを活かして活躍しています。

今後も、KOBELCO ONE TEAMで挑戦し、組織の枠を超えて関わり合い、異なる意見やアイデアから生まれる新たな発想を尊重する企業風土を醸成していきます。

多様な価値観を
尊重し合うことで
組織の創造力を高める



背景写真について



「当社製甘蔗圧搾機(1,200t)」
イギリス及びドイツからの輸入に頼っていた
製糖機械の国産化を達成

社会課題に答え続けてきたKOBELCOグループのあゆみ

神戸製鋼所は、1905年に合名会社鈴木商店が、神戸・脇浜において小林清一郎氏の経営していた小林製鋼所を買収し、神戸製鋼所と改称したことを発祥としています。その後、1911年に鈴木商店から分離し、神戸市脇浜町に「株式会社神戸製鋼所」として設立しました。当社グループは、創業以来、117年にわたって、素材系・機械系・電力事業を通じて、その時々の社会課題や要請に応えてきました。



1900- 産業の近代化 1950- 戦後からの復興 1955- 高度経済成長 1995- 阪神・淡路大震災 2005- 世界金融危機 2020- サステナビリティの潮流加速

日本の鉄鋼産業の拡大へ向け、グループの創設と事業基盤の整備・構築

戦後いち早く鉄鋼の生産を再開チタン工業化のパイオニアとしての地位を確立

鉄鋼・非鉄と機械の複合経営の基盤を構築KOBELCOブランドとして海外へ

震災復旧から競争力向上へ都市型発電所の新スタイルで地域社会の復興へ貢献

次の100年へ向けにグループ経営・事業体制の強化

カーボンニュートラルへの挑戦サステナブルな社会の実現へ

全社

- 1905 創業
- 1937 株式上場
- 1960 ニューヨーク事務所開設
- 1979 国際統一商標として「KOBELCO」ブランド制定
- 1988 米国統括会社設立
- 2000 「企業倫理綱領」制定
- 2006 「企業理念」策定
- 2011 中国統括会社設立
- 2017 「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」始動
- 2017 品質事業発覚 → 再発防止策の策定
- 2017 東南アジア及び南アジア地域統括会社設立
- 2019 欧州地域統括会社設立
- 2020 「グループ企業理念」制定
- 2021 「KOBELCOグループ 中期経営計画 (2021~2023年度)」を公表

素材系事業

- 1905 鋳鍛鋼事業スタート
- 1916 鋼材事業スタート
- 1917 銅事業スタート
- 1937 アルミ事業スタート
- 1940 溶接事業スタート (溶接棒の生産開始 (国産初))
- 1955 金属チタン事業スタート (国内初の工業生産開始)
- 1959 銑鋼一貫体制の確立
- 1968 タイに製造拠点開設
- 1970 加古川製鉄所完成
- 1979 溶接ロボット ARCMAN™ 開発
- 1990 米国で自動車用溶融垂鉛めっき鋼板の製造・販売拠点を設立
- 2006 中国自動車用特殊鋼線材加工拠点稼働開始
- 2006 米国自動車サスペンション用アルミ鍛造工場稼働開始
- 2014 中国自動車用冷延ハイテンの製造・販売拠点を設立
- 2016 天津アルミパネル工場稼働 (自動車向けアルミパネル材 (日系企業初))
- 2017 加古川製鉄所への上工程集約
- 2018 米国アルミ押出・加工品の製造・販売会社稼働開始
- 2022 低CO₂高炉鋼材 “Kobenable Steel” の商品化を発表

機械系事業

- 1914 機械事業スタート (空気圧縮機を開発開始 (国内初))
- 1926 エンジニアリング事業スタート (国内初のセメントプラント完成)
- 1930 建設機械事業スタート (国産第一号の電気ショベル完成)
- 1962 海外プラント事業スタート (日本初のプラント輸出 (東パキスタン))
- 1975 新交通システム (沖縄国際海洋博会場での「海洋博KRT」運転開始)
- 1983 米国Midrex社買収 (還元鉄/新製鉄プラントビジネスを開始)
- 2004 中国に汎用圧縮機の製造・販売拠点を設立
- 2006 米国に非汎用圧縮機の製造・販売拠点を設立
- 2017 スウェーデンQuintus社買収 (IP装置の世界トップメーカー)
- 2021 (株)神鋼環境ソリューションを完全子会社化
- 2022 三浦工業(株)との業務提携開始

電力事業

- 1996 電力卸供給事業 (IPP) 参入
- 2002 神戸発電所1号機 営業運転を開始
- 2004 神戸発電所2号機 営業運転を開始
- 2016 電力事業部門 スタート
- 2019 真岡発電所1・2号機 営業運転を開始
- 2021 神戸発電所3号機 営業運転を開始
- 2022 神戸発電所4号機 営業運転を開始

価値創造プロセス

「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



事業環境に関する現状認識

- リスク**
収益基盤脆弱化、
企業価値の毀損
- 機会**
事業構造変革と
新たな収益機会の獲得

加速
カーボン
ニュートラル
への移行・社会変革

加速
サステナビリティの
潮流

加速
デジタルトランス
フォーメーション

鉄鋼業界の
構造的課題

コロナ禍を
契機とした
産業構造の変化

調達コストアップと
拡大
サプライチェーンリスク
(需要・生産面)

お客様分野別
外部環境認識

「お客様分野別経済環境」について

▶ P.60-61参照

KOBELCOグループの
マテリアリティ
(中長期的な重要課題)

グリーン社会
への貢献

安全・安心なまちづくり・
ものづくりへの貢献

人と技術で繋ぐ
未来への
ソリューションの提供

多様な人材の
活躍推進

持続的成長を支える
ガバナンスの追求

価値創造領域の高度化

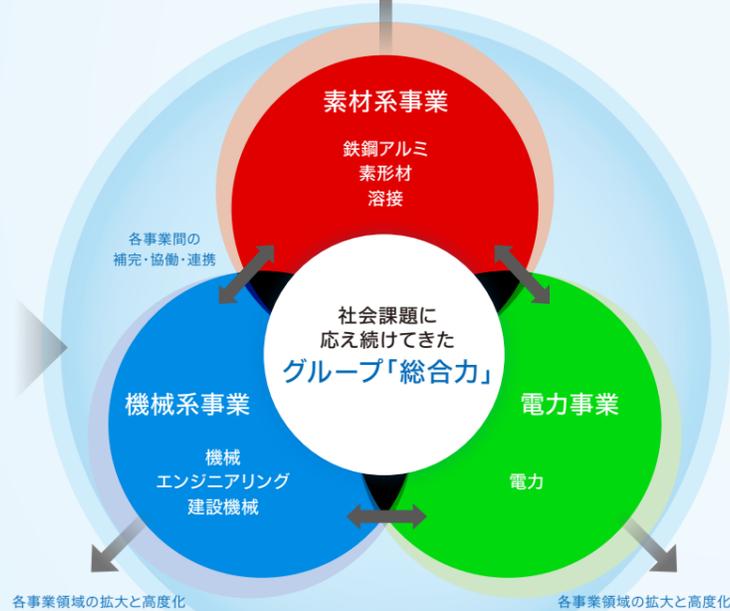
インプット

- 財務資本**
安定した財務基盤
- 人的資本**
多様な価値観・
専門性を尊重し、
活かす人・組織
- 製造資本**
特長ある製品を
生み出す
生産プロセス
- 知的資本**
117年の事業で
積み上げてきた
ノウハウ・技術の集積
- 社会・関係資本**
多岐にわたる
事業で培ったビジネス
パートナーとの深化
- 自然資本**
自然資本の
効率的な利用や
環境負荷低減の追求

事業活動

素材系事業・機械系事業・電力事業による
多様化した事業展開

各事業領域の拡大と高度化



アウトプット

多様な技術のシナジーによる
技術・製品・サービス

- MOBILITY**
 - 自動車
 - 航空機
 - 造船
 - 鉄道
- LIFE**
 - 容器材
 - 電機
 - エレクトロニクス
- ENERGY & INFRASTRUCTURE**
 - 建築土木
 - 環境・エネルギー設備
 - 都市交通システム
 - 電力

アウトカム

- 財務資本**
連結売上高: 2兆4,725億円
ROIC: 4.9%
配当性向: 21.8%
- 人的資本**
社員数(連結): 38,488名
多様な人的リソース
- 知的資本**
研究開発費: 367億円
知的財産権利保有数: 8,115件
(国内3,525件、海外4,590件)
117年の事業で積み上げてきた
ノウハウ・技術の集積
- 社会・関係資本**
グローバル展開: 22か国
グループ会社: 251社
ステークホルダーの皆様との
コミュニケーション
- 自然資本**
2050年カーボンニュートラルへの
挑戦
生産プロセスにおけるCO₂削減:
20% (2013年比)
技術・製品・サービスによる
CO₂排出削減貢献: 5,891万t
水のリサイクル率: 96.2%
副産物の再資源化率: 99.2%

「総合力」の源泉となる経済資本について ▶ P.32-33参照

経営基盤領域の強化

ステークホルダーの皆様へのインパクト

- お客様**
QOLの向上
安全・安心な暮らし
- お取引先様**
高品質な製品の創出
効率化による労働生産性向上
- 株主・投資家様**
中長期的な株主価値の向上
利得の享受
- 社員**
働きがい・生きがいの促進
グローバルでの活躍
- 地域・国際社会**
世界約80億人が
暮らす循環型社会への協働
- 環境**
持続的な地球環境への貢献



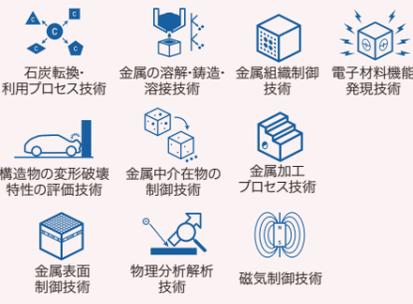
ビジネスモデルと提供価値

社会課題に挑み続けるグループの総合力による多様な技術・製品・サービスの創出

21のコア技術

製造プロセス

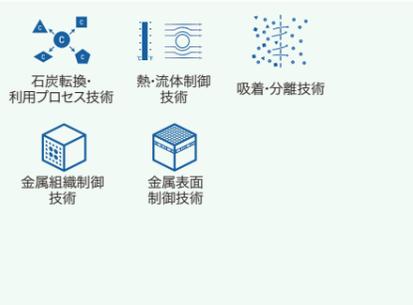
素材系事業



機械系事業



電力事業



300分野の技術を支えるコア技術
特殊条件下の計測技術
プロセス制御技術
サービス化技術
OR (オペレーション・リサーチ) 応用技術
ICT (情報・コミュニケーション技術) 応用技術

原材料・部品調達

鉄鉱石
石炭
アルミ地金
スポンジチタン
その他副資材

当社グループ製品
製造される製品に必要な素材、部品

- 鋼材製品
線材・条鋼・薄板・厚板
- アルミ板
- 銅板
- 鋳鍛鋼製品
- チタン製品
- 鉄粉
- アルミ押出品
- アルミ鋳鍛造品
- 溶接材料

原材料・部品調達

各種部品
各種機器
各種素材
各種コンポーネント

当社グループ製品
製造される製品に必要な素材、部品

- 産業機械
- 圧縮機
- 各種プラント
- 建設機械

原材料・部品調達

石炭、天然ガス
発電機
補修部品
他資材等

● 発電



「お客様分野別経済環境」について ▶P.60-61参照

KOBELCOグループは、1905年に鋳鍛鋼メーカーとして創業し、機械事業、鉄鋼の圧延、銅、エンジニアリング、建設機械、アルミ、溶接とその事業を徐々に広げてきました。110年を超える歴史の中で、社会のニーズに応え、選択と拡大を進めてきた結果、現在は素材(鉄鋼やアルミ等)、素形材(鋳鍛鋼やアルミ鋳鍛等)、溶接材料等からなる「素材系事業」、産業用機械、エンジニアリング、建設機械からなる「機械系事業」、そして「電力事業」の3つの領域で事業を展開しています。

当社グループが提供する技術・製品・サービスは、「Mobility」

「Life」「Energy & Infrastructure」といった社会の多様な領域で活躍しています。当社グループは、独自の技術をもとにした特長ある素材や部材、省エネルギーや環境に配慮した様々な機械製品やエンジニアリング技術等、当社グループ独自の多彩な製品群を幅広いお客様に供給することで、競争優位性を生み出しています。また、電力事業では、極めて重要な社会的インフラである電力の供給という公共性の高いサービスを提供しており、当社グループは社会的にも大きな責任を担っているものと考えています。

これらの技術・製品・サービスは、当社グループの特長である幅広い事業活動を通して培ってきた知見や技術力により生み出されたものです。当社グループでは、これらをグループ全体の共通基盤として事業部門の垣根を越えて活用することでそれぞれの事業の商品開発力やものづくり力を強化し、それにより新たな価値創造につなげることで、お客様や社会が抱える課題の解決に貢献しています。

現在、気候変動への対応をはじめとして社会を取り巻く環境は大きく変化しています。当社グループでは、自社生産プロセス

におけるCO₂排出削減だけでなく、お客様でのCO₂排出削減に貢献する様々な技術・製品・サービスの展開を行っています。個々の事業の持つ強みを掛け合わせることでこれらの課題解決に取り組み、当社グループの総合力により社会環境の変化に迅速に対応し、「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。」の実現に取り組んでいきます。

「総合力」の源泉となる経営資本

KOBELCOグループは、117年の歴史の中で幅広い事業に取り組んでいますが、そこで培った知見や技術力、また、当社グループで働く多様な人材が、当社グループの「総合力」を支える礎となっています。今後も、当社グループの総合力により、多様な技術・製品・サービスを創出し、今後もお客様や社会が抱える課題の解決に貢献していきます。



財務資本

安定した財務基盤

当社グループの持続的な成長のためには、安定した財務基盤が必要です。「KOBELCOグループ中期経営計画(2021~2023年度)」においては、2023年度にROIC5%以上とすること、D/Eレシオを0.7倍以下とすることを目標として掲げていますが、ともに達成する見通しです。

当社グループは、将来的にROIC8%以上を安定的に確保することを標榜しており、継続して財務基盤の強化に取り組む、持続的な成長を実現していきます。

総資産
2兆8,747億円

株主資本
8,382億円

ROIC
4.9%

ROE
8.4%

有利子負債
(プロジェクトファイナンスを除く)
5,905億円



人的資本

多様な価値観・専門性を尊重し、活かす人・組織

多岐にわたる領域で事業を営んでいる当社グループは、様々な分野の情報、技術に精通した幅広い人材を有しています。また、世界22カ国にグローバル展開しており、多様な価値観、知見及び国籍を有する社員を持つ点が、当社グループの強みの一つとなっています。

これらの多様な人材が個々の能力を最大限に発揮できるよう、職場環境及び組織風土の改革を推進し、当社グループの「総合力」を最大化していきます。

社員数
38,488名

育児休暇復帰率
(単体)
99.4%

社員研修
(単体)

総研修受講時間(延べ) **408,216時間**
一人当たり平均受講時間 **35.9時間**

年次有給休暇取得日数
(単体)

17日/年・人

休業災害度数率
0.24



製造資本

特長ある製品を生み出す生産プロセス

社会課題の解決に応える技術・製品・サービスを生み出すための必要な投入を加速する一方、規律を持った投資判断を行い、事業環境の変化に対応した運営を進めています。

また、製造現場で働く社員の安全を第一に考え、設備事故を防ぐための設備保全、整備、改修・更新等についても計画的に実施しています。

設備投資額(支払額)
989億円

有形固定資産
1兆660億円

減価償却費
1,125億円



知的資本

117年の事業で積み上げてきたノウハウ・技術の集積

各事業が培ってきた技術力・知見を、事業部門の垣根を越えて掛け合わせるにより、新たな価値の創出につながっています。

また、2022年10月には、国立大学法人大阪大学との間で「KOBELCO未来協働研究所」を設立し、人とデジタル技術が共存したものづくりの革新を行うためのソリューションを検討するなど、積極的に外部機関と連携し、新たなイノベーションの創出・共創に取り組んでいます。

研究開発費
367億円

知的財産権利保有数
8,115件
(国内:3,525件、海外:4,590件)

博士号取得者数
170人

DX人材の育成人数
(2020年度からの累計)

ITエバンジェリスト **278人**
データサイエンティスト **137人**



社会・関係資本

多岐にわたる事業で培ったビジネスパートナーとの深化

当社グループは、株主・投資家の皆様、社員、お客様、お取引先様及び地域社会の皆様をはじめとする様々なステークホルダーの皆様との価値共創が重要であるとの認識のもと、マルチステークホルダーの皆様との適切な協働に取り組んでいます。株主・投資家の方々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。

グローバル展開
22カ国

グループ会社
251社

ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション

国内外の機関投資家及びアナリストの皆様との個別対話
134社(延べ数)



自然資本

自然資本の効率的な利用や環境負荷低減の追求

当社グループの事業活動は、製品の原材料としての鉱物資源や工業用水を使用したりするなど、自然資本と密接に関わっていることから、自然資本への負の影響を最小化することは重要なテーマです。

当社グループは、2050年のカーボンニュートラルの達成に向けて果敢に取り組んでいくとともに、水のリサイクルや副産物の再資源化についても、当社の技術を活かし、環境負荷の低減を図っています。

生産プロセスにおけるCO₂削減
(2013年度対比)
20%削減

技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献
5,891万t

水のリサイクル率
96.2%

副産物の再資源化率
99.2%

「総合力」の源となる経営資本

個性×技術を活かし合い、新たな価値を創出し続ける

KOBELCOグループは世界22カ国にグローバル展開しており、連結で約3万8千人の社員が所属しています。また、事業領域も多岐にわたっていることから、様々な分野の情報、技術に精通した幅広い人材を有しています。当社グループは今後も、グローバルな人材基盤により成長し、更なる飛躍を目指していきます。

様々な分野の情報、技術に精通した多様性のある人材の輩出



多様な人材が活躍できる環境の実現を目指す

すべての社員の成長を全面的に支援し、更なる能力発揮を目指すとともに、長時間労働の解消や休暇取得の促進を含めた働き方変革を積極的に進めています。

ダイバーシティ&インクルージョン

一人ひとりが個性と強みを発揮して成長を実感すること、KOBELCO ONE TEAMで挑戦して多様なアイデアや経験から新たな価値創造を実現することを目指します。

働き方変革

多様な社員がやりがいを持って、生産性高く働ける職場環境を目指します。

人材育成

社員自らのたゆまぬ研鑽を支援し、社員一人ひとりが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ます。

「人材戦略」について ▶ P.78-82参照

Member's VOICE

エンジニアリング事業部門 企画管理部人事グループ

エンジニアリング事業部門における人事関係業務を主に担当しています。当事業部門での営業やアドミ、本社での採用やIR等のこれまでの業務経験や人脈を活かしながら、日々起こる困り事の解決に努めています。

既存のルールや価値観にとらわれず、その時々々の社会や関係者にとって最適な解決策を見つけていくことで、多様な人材が活躍し新たな価値を創出することができる環境づくりに寄与していきたいです。



神鋼投資有限公司

私は、自分の語学能力と技術能力・経験を活かして、EV化が進んでいる中国の自動車市場・技術マクロ情報の収集・発信、中国自動車顧客との関係構築・強化を担当しています。マルチマテリアルサプライヤーの神戸製鋼所の一員として、環境に配慮した当社の先端素材&軽量化ソリューション技術を紹介・提供することで、より安全・安心・グリーンな社会づくり、顧客の満足に貢献するよう努力していきたいと思っています。



技術開発本部

デジタルイノベーション技術センター
AI・データサイエンス推進室

「自分の可能性に挑戦できる」働き方を実現したいと思っています。その「手段」として私たちはAIの研究開発をしています。AIを使って社員の単純作業を減らし、「全力でこの仕事をやりたい」と感じる業務に集中してもらおう。私たちは社員の可能性を引き出すことで、社会的に価値のある成果物をつくりたいと考えています。



技術開発本部 機械研究所 化学技術研究室

化学工学の専門家として、水素やバイオマス等を新たな資源として活用するためのプロセス開発に取り組んでいます。資源が製品となり消費されるサプライチェーン全体を俯瞰し、カーボンニュートラルの実現に向けて解決すべき課題を明らかにし、当社の多様な技術を融合して低環境負荷のプロセスを開発することにより、社会課題の解決に貢献します。

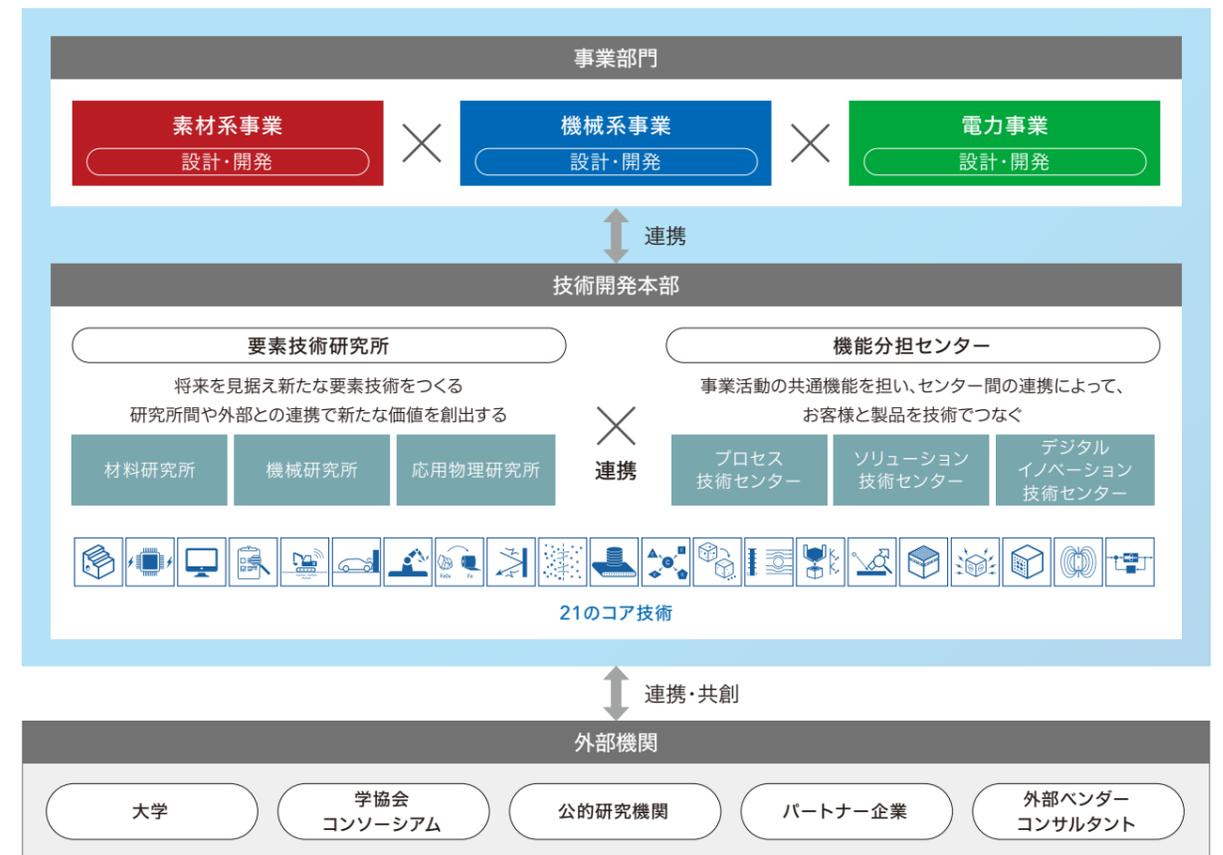


幅広い専門性を活かし、社内外との連携で新たな価値を創出する技術開発

当社グループは、鉄鋼アルミ、素形材、溶接、機械、エンジニアリング、建設機械、電力といった幅広い事業分野で培った知見や技術力をもとに新たな価値を創造し、お客様や社会が抱える課題の解決に貢献していきます。

センター」が研究開発のハブとなり、各事業部門と連携しながら21のコア技術を融合させることで、「特長ある技術・製品」の創出と「ものづくり」の強化を推進しています。また、外部機関と連携し、イノベーションの創出・共創にも取り組んでいます。

技術開発本部に設けられた「要素技術研究所」と「機能分担



価値創造事例

多様な事業を展開するKOBELCOグループでは、事業部門間、セグメント間の技術や製品を相互活用することで、当社グループ独自の価値をお客様に提供しています。

価値創造事例

01

低CO₂高炉鋼材 “Kobenable Steel”

鉄鋼アルミ

×

エンジニアリング

当社グループは、エンジニアリング事業と鉄鋼事業の技術を融合し、高炉工程でのCO₂排出量を大幅に削減できる技術の実証に成功しています。これは当社グループの有する2つのキーテクノロジーによるものです。

- ① エンジニアリング事業のMIDREX®プロセスによるHBI製造技術
- ② 鉄鋼事業の高炉操業技術(高炉へのHBI装入技術、AIを活用した操炉技術、当社グループ独自のペレット改質技術)

この2つのCO₂低減技術を商品化につなげ、当社グループは高炉工程におけるCO₂排出量を大幅に削減した低CO₂高炉鋼材を“Kobenable Steel”として国内で初めて商品化しました(当社調べ)。この商品は、製造工程においてCO₂削減効果を持つ原料の投入量に応じて、特定の鋼材にその効果を割り当てる「マスバランス方式」を用いたものです。

“Kobenable Steel”は商品化を公表以降、様々な分野のお客様から高い関心を示していただき、多くの問い合わせを受けています。本商品は従来と同じ高炉プロセスで製造したものであり、次の2つの特長があります。

- ① すべての鋼材品種で販売が可能
当社加古川製鉄所と神戸線条工場で製造するすべての鋼材品種(薄板、厚板、線材・条鋼)での販売が可能です。
- ② 従来同等の品質を維持
当社グループが強みとする特殊鋼線材、超ハイテン等の高品質が要求される高炉材をお客様に引き続き安心してご使用いただけます。

現在までに、自動車、建設、船舶といった様々な業界のお客様が採用を決定しており、お客様のCO₂削減の取組みに貢献しています。

Kobenable Steel

<p>自動車 2022年6月</p> <p>トヨタ自動車様 競技車両「水素エンジンカローラ」のサスペンションメンバーに採用 Kobenable Premier</p>	<p>自動車 2022年12月</p> <p>日産自動車様 日産自動車様の生産する量産車に順次適用 Kobenable Premier</p>
<p>建設 2022年12月</p> <p>IHI様、三菱地所様、鹿島建設様 「(仮称)豊洲4-2街区再開発B棟(東京都江東区豊洲)新築工事に採用 Kobenable Premier</p>	<p>造船 2023年3月</p> <p>今治造船様 今治造船様が建造する18万t級バルクキャリアに採用 Kobenable Premier</p>

Member's VOICE



鉄鋼アルミ事業部門
事業戦略部 CNグループ

“Kobenable Steel”は、2022年5月に国内初の低CO₂高炉鋼材として公表したものであり、高炉にHBIを多量装入することでCO₂を削減した効果を、鋼材に紐づけたものです。国内初の商品化ということもあり、仕組みづくりや認証取得等手探り感が多く、認証会社とは何度も打合せを行いました。

“Kobenable Steel”発表以降は、お客様からの反響も大きく、「脱炭素社会に向けて大きな一歩を神戸製鋼所が踏み出した」と応援の声も数多くいただきました。社内においても、“Kobenable Steel”のネーミングについて、「わかりやすい」と好評であり、次の“Kobenable 製品”の開発に向けて、意識が高まっています。このような脱炭素社会に向けた取組みは社内でも評価され、「第4回KOBELCOの約束賞 グランプリ」(KOBELCOの約束賞については、P.83参照)を受賞しました。今後は“Kobenable Steel”の普及拡大に向けて、事業部門一体で取り組んでいきたいと考えています。

価値創造事例

02

ハイブリッド型水素ガス供給システム

機械

×

エンジニアリング

×

素形材

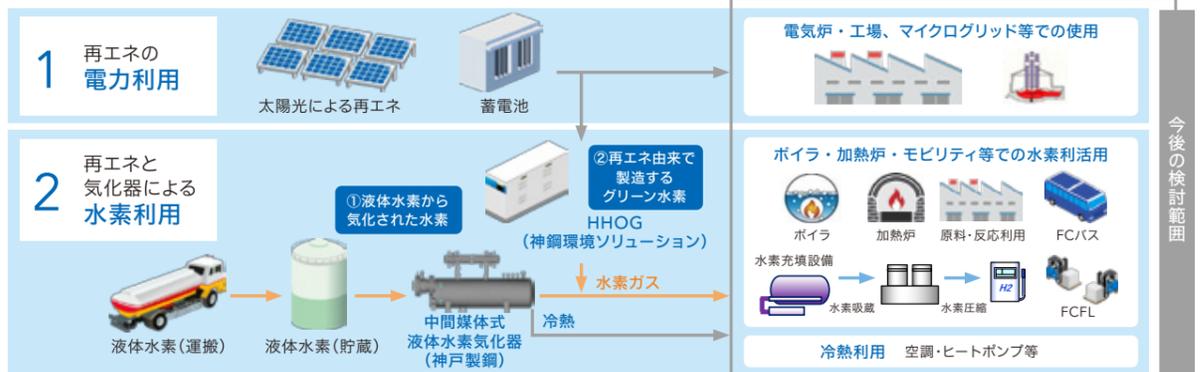
当社グループが提案するハイブリッド型水素ガス供給システムは、中小規模の事業者様にとって導入の鍵となる「安定かつ安価な水素づくり」に対するソリューションを提供するもので、当社グループが持つ3つの製品・技術により構成されています。

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

具体的には、水素利活用に向け、液化水素気化プロセスと再生可能エネルギーを活用した水電解式水素発生装置を平行配置したハイブリッド型とすることで、コストミニマイズと再生可能エネルギー特有の供給不安定性の解消の両立を図ります。

また、運転状況が時々刻々と変化する加熱炉やボイラー等の水素使用量(使う)を遠隔監視し、常に安定的かつ効率的な水素供給となるようにハイブリッド型水素ガス供給装置を最適制御(創る)することも可能にします。加えて、液化水素(-253℃)の気化時に発生する冷熱については、工場内の製造設備の冷却や空調、ヒートポンプ等に利用するなど、お客様のプロセス効率向上・省エネルギー化にも対応可能です。そして、当社グループを含めた各事業者様の水素利活用の拡大による脱炭素化への移行(水素社会へのトランジション)に貢献していきます。

2023年3月から、当社高砂製作所内で実証試験を開始しています。今回の実証試験は、機械事業部門とエンジニアリング事業部門の経営資源の相互活用並びに(株)神鋼環境ソリューションとの連携により、水素社会の実現に向けたソリューションを提供するものです。本システムについては、素形材事業部門との連携に加え、行政や社外の事業者の方々からも非常に興味を示していただいております。実証設備については多くの方が見学に来られています。



Member's VOICE



事業開発部
水素ワーキンググループ

カーボンニュートラル・水素の分野は、様々な視点での取組みが必要です。当社グループは、機械系と素材系、電力等の幅広いメニューを持っており、水素を「創る」と「使う」の両方の視点で活動できるなど、「KOBELCOらしさ」が活かせる場が多くあります。2021年度からは、「水素WG(ワーキンググループ)」として全社横断のワーキング活動を開始しました。その活動の一つとして開催している毎週の定例会では、各部署から50人を超えるメンバーがWEB会議に参加し、プロジェクトの状況、最新のニュース、各社の動きを共有しています。

現在、様々なニュースでカーボンニュートラル・水素が話題になっていますが、具体的な取組みにつながっているものはまだ多くありません。高砂製作所の実証設備には、毎週数件、様々な社外の方が見学に来られますが、「実証設備が実際にあることは非常に興味深い。こんなこともできるのでは」と、通常の営業活動では得られないお話を聞くことができます。このような情報を活かし、水素WGメンバーが連携し、もう一歩先の「KOBELCOらしさ」の価値を創造していきたいと思っております。

今後の検討範囲

KOBELCOグループの成長戦略

2021年5月公表のKOBELCOグループ中期経営計画(2021~2023年度)では、当社グループの多様な事業・技術・人材の総合力を通じて社会課題の解決に挑み、ステークホルダーの皆様にとってかけがえのない存在であり続けることを目指し、2つの最重要課題を掲げました。足もとの急激な環境変化にも対応しつつ、引き続きグループ一丸となって、2つの最重要課題に取り組んでいきます。

2021

2024

KOBELCOグループ中期経営計画(2021~2023年度)

次期中期経営計画

1 中期経営計画期間中に成果を出し切る 安定収益基盤の確立

- 1 鋼材事業の収益基盤強化
- 2 新規電力プロジェクトの円滑な立上げと安定稼働
- 3 素材系事業 戦略投資の収益貢献
- 4 不採算事業の再構築
- 5 機械系事業の収益安定化と成長市場への対応

2023年目標
ROIC
5%以上

ROIC
8%以上を
安定的に確保し、
持続的に成長す
るKOBELCOへ

2 長期的視野で布石を打つ カーボンニュートラルへの挑戦

- 1 製鉄プロセスのカーボンニュートラルに向けたロードマップ
- 2 MIDREX®プロセスによるCO₂排出削減貢献ロードマップ
- 3 電力事業のカーボンニュートラルに向けた取組み
- 4 CO₂削減貢献に関する取組み

2030年目標

生産プロセスにおける
CO₂削減

30%~40%
(2013年度比)

技術・製品・サービスによる
CO₂排出削減貢献

6,100万t
(うちMIDREX®4,500万t以上)

2050年目標

生産プロセスにおける
CO₂削減

カーボンニュートラルへ
挑戦し達成を目指す

技術・製品・サービスによる
CO₂排出削減貢献

1億t以上

事業活動を通じた
社会課題の解決と
経済価値の創出

KOBELCOグループのマテリアリティ(中長期的な重要課題)

グリーン社会
への貢献

安全・安心な
まちづくり・
ものづくりへの貢献

人と技術で繋ぐ
未来への
ソリューションの提供

多様な人材の
活躍推進

持続的成長を
支える
ガバナンスの追求



企業活動全体を通じて
貢献するSDGs目標

事業環境に対する現状認識

カーボンニュートラルへの
移行・社会変革

サステナビリティの
潮流

デジタルトランス
フォーメーション

鉄鋼業界の
構造的課題

コロナ禍を契機とした
産業構造の変化

調達コストアップと
サプライチェーンリスク(需要・生産面)

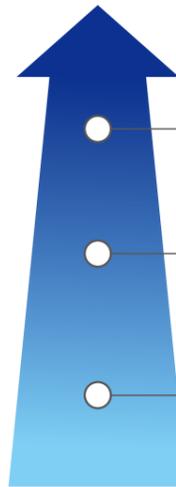
KOBELCOグループ中期経営計画(2021~2023年度)

急激な環境変化の中で企業が持続的成長と中長期的な企業価値向上を追求していくには、“ボラティリティを抑制し資本コストの低減につなげる戦略”(既存事業の収益基盤強化と安定収益構造への転換、財務体質強化)と“成長市場への対応”(カーボンニュートラルの進展に対応した事業展開)の

峻別・明確化が従来にも増して重要と認識しています。

当社グループとしては、資本コストを低減し、上回るリターン(ROIC)を安定的に確保することで、株主・投資家の皆様、グループ社員を含むステークホルダーの皆様への還元を拡充していくことに強い意志を持って取り組んでいます。

企業価値の向上



ステークホルダーの
皆様への還元拡充

資本コストを低減し、
上回るリターン(ROIC)を安定的に確保
(ROIC目標:2023年度5%以上、将来8%以上)

“資本コスト低減につなげる戦略”と
“成長市場への対応”に対する峻別

1. 資本コスト低減につなげる戦略

- ・ 既存事業の収益基盤強化と安定収益構造への転換
- ・ 財務体質強化

2. 成長市場への対応

- ・ カーボンニュートラルの進展に対応した事業展開

KOBELCOグループ中期経営計画の最重要課題

安定収益基盤の確立

- ① 鋼材事業の収益基盤強化
- ② 新規電力プロジェクトの円滑な立上げと安定稼働
- ③ 素材系事業 戦略投資の収益貢献
- ④ 不採算事業の再構築
- ⑤ 機械系事業の収益安定化と成長市場への対応

カーボンニュートラルへの挑戦

- ① 生産プロセスにおけるCO₂削減
- ② 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献

5つの重点施策	内容
① 鋼材事業の収益基盤強化	・長期的に内需減少が進む想定の中、粗鋼生産量630万tの前提で安定収益を確保できる体制を構築し、さらには600万tでも黒字が確保できる体制を構築します。
② 新規電力プロジェクトの円滑な立上げと安定稼働	・神戸発電所1・2号機、真岡発電所1・2号機の安定稼働に加えて、神戸発電所3・4号機の営業運転を開始することで、2023年度から400億円程度/年の収益を確保します。
③ 素材系事業 戦略投資の収益貢献	・自動車軽量化に係る戦略投資については、需要拡大時期の後ろ倒し、ものづくり力の課題等があるものの、引き続き自動車軽量化へのニーズは高く、早期の収益貢献を実現します。
④ 不採算事業の再構築	・需要環境や産業構造の変化する中、2019年度に固定資産減損を行った鋳鍛鋼事業、チタン事業に加え、赤字が継続しているクレーン事業については、合理化により、2021~2022年度にかけて黒字化を図っていきます。
⑤ 機械系事業の収益安定化と成長市場への対応	・機械系事業は、CO ₂ 排出削減をはじめとした環境貢献メニューを拡充し、成長市場に積極的に取り組んでいきます。 ・建設機械事業は、中国市場依存からの脱却、建設業界の働き方変革等のソリューションを提供する「コト」ビジネスの収益化、現場設置ノウハウの提供等の周辺ビジネスの事業化を進めています。

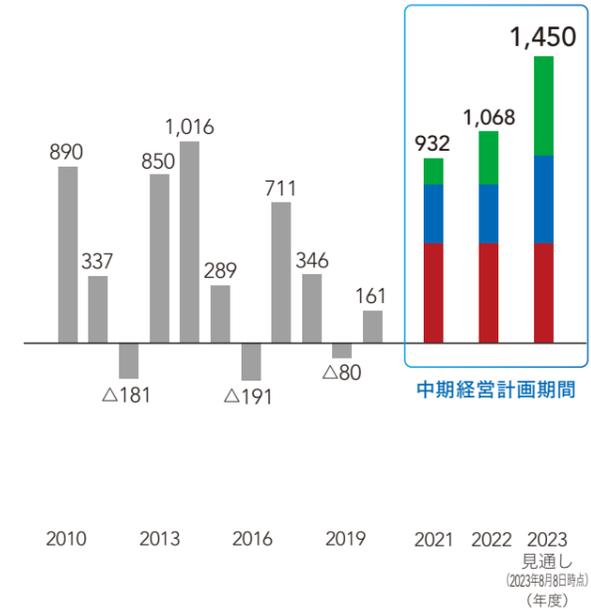
収益状況と今後の見通し

経常損益は、2021年度932億円、2022年度1,068億円となり、新型コロナウイルス感染症拡大の影響や地政学的リスクの顕在化等の環境変化はあったものの、一定の収益を確保することができています。また、2023年度についても1,450億円の見通しであり、「安定収益基盤の確立」に向けての取組みは、順調に進んでいます。事業別では、中期経営計画期間を通して、素材系で450億円程度、機械系300億円程度の安定した収益が確保で

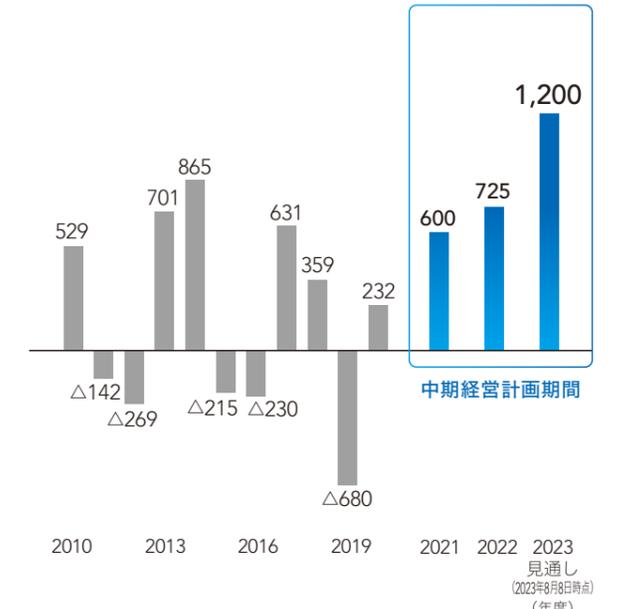
きる見通しです。これに中期経営計画期間に立ち上げた神戸発電所3・4号機を含めた電力事業の収益が加わる形になります。

外部環境が目まぐるしく変化する中、素材系事業のボラティリティは引き続き課題と捉えていますが、電力事業がこれを下支えることで、「安定収益基盤」を強固なものにする体制を構築することができています。

連結経常損益(億円)



連結親会社株主に帰属する当期純損益(億円)



安定収益基盤確立に向けた5つの重点施策の取組状況

重点施策	現状の評価	取組状況
① 鋼材事業の収益基盤強化	△	600万tでの黒字体制にめどが立ったものの、品種構成改善については自動車市場の低迷による需要減もあり道半ば
② 新規電力プロジェクトの円滑な立上げと安定稼働	○	既存発電所の安定稼働に加えて、神戸発電所の3・4号機についても計画どおりに商業運転を開始
③ 素材系事業 戦略投資の収益貢献	×	戦略投資のものづくり面はおおむね計画どおりだが、自動車市場の低迷や原材料価格高騰等により収益面で未達
④ 不採算事業の再構築	○	鋳鍛鋼事業、チタン事業、クレーン事業については計画どおりに黒字化達成の見通し
⑤ 機械系事業の収益安定化と成長市場への対応	○	環境貢献メニューの拡充とグループ内連携の強化及び建設機械事業の収益構造変革は計画どおりに進展

1 中期経営計画期間中に成果を出し切る 安定収益基盤の確立

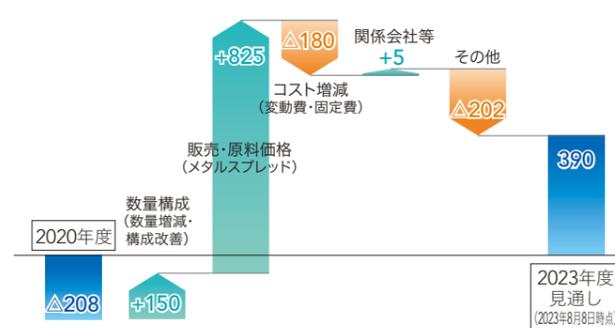
重点施策 1 鋼材事業の収益基盤強化

マクロ環境は、中期経営計画想定を下回り、2022年度以降は数量の減少を余儀なくされています。メタルスプレッドについては、高騰する原料コストに対して、2021年度は自動車を中心とした紐付きビジネスで価格転嫁時期に遅れが生じましたが、2022年度以降、大きく改善することができました。線条や薄板ハイテンといった、特長ある製品の販売比率を拡大する「品種構成の改善」に関しては、自動車生産台数の減少・回復遅れにより自動車向けの数量が減少したことで、2023年

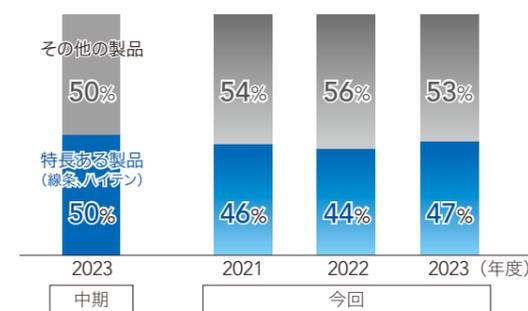
度目標としていた「50%」には到達せず「47%」となる見通しです。

メタルスプレッドの改善により、損益分岐点粗鋼生産量は、目標として掲げた600万tをクリアする(下回り)見通しですが、今後の更なるコスト増加懸念を踏まえると、予断を許さない状況です。品種構成改善は自動車需要の回復に伴い達成可能とみていますが、加えて継続した価格改善、コストダウンに注力し、ボラティリティの抑制に努めていきます。

2020→2023年度 実力損益*差異(億円) ※在庫評価影響を除く



品種構成の変化



重点施策 2 新規電力プロジェクトの円滑な立上げと安定稼働

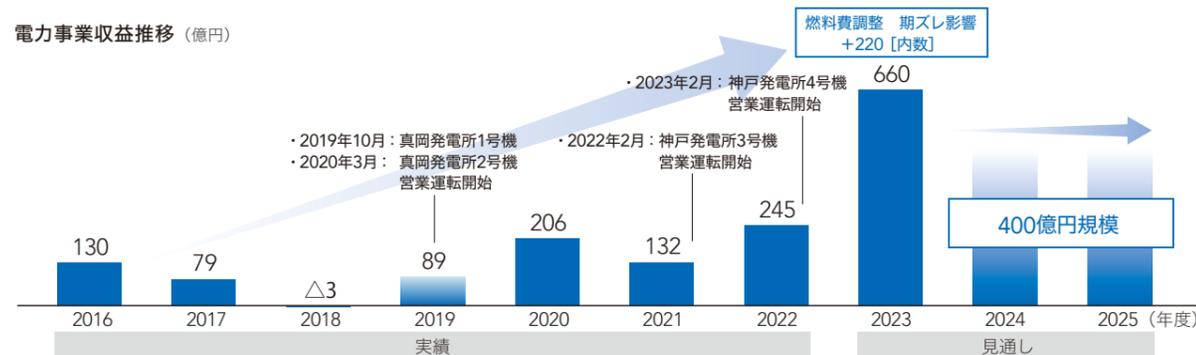
2022年2月に神戸発電所3号機が、2023年2月には神戸発電所4号機が計画どおりに営業運転を開始し、既存の神戸発電所1・2号機及び真岡発電所1・2号機とともに安定収益を確保する体制を構築することができました。

2023年度に一過性の益を含むなど、一般炭の価格変動次第では期間損益に期ズレ影響等が生じる可能性もありますが、今

後もベースとして400億円規模の収益を確保していきます。

神戸発電所については、これまで発電所の排熱を有効利用した近隣の酒造会社への蒸気供給を行っていますが、引き続き蒸気活用による熱供給・水素供給等都市及び地域全体の総合エネルギー効率向上に取り組めます。また、電力事業のカーボンニュートラルへの挑戦についても推進していきます。

電力事業収益推移(億円)

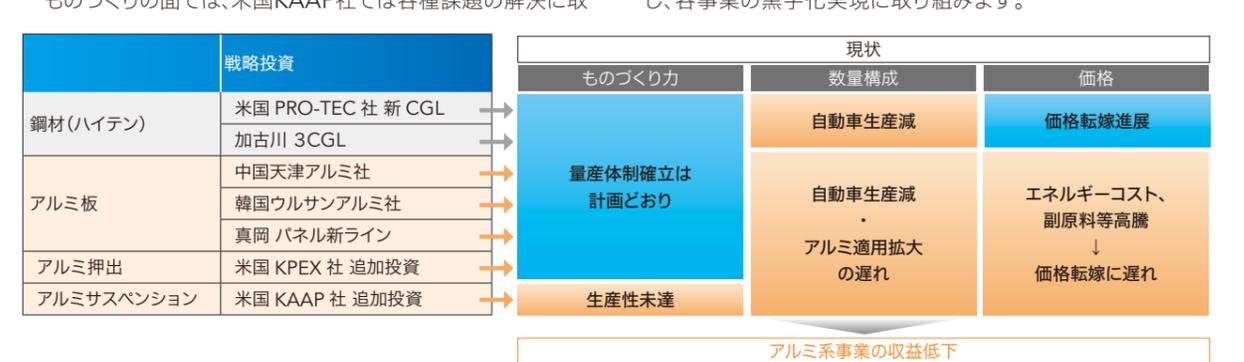


重点施策 3 素材系事業 戦略投資の収益貢献

各戦略投資のものづくりの面についてはおおむね計画どおりに進みましたが、自動車サスペンション用アルミ鍛造部品を製造・販売している米国KAAP社については生産性に課題を残しました。数量については、自動車生産の低迷や電動化加速に起因するアルミ適用拡大の進展遅れ等により、計画していた販売数量を確保できていない状況です。また、アルミ系事業では、各種コストの高騰に対する価格への転嫁が遅れたことも、アルミ板・押出・サスペンション事業の収益低下につながっています。

り組み、2022年度末までに、一定水準の生産性改善が達成できています。また、数量に関しても、自動車需要が低迷する中でも受注活動は着実に進捗しています。引き続き、今後の需要回復も取り込むとともに、高騰する各種コストの転嫁にも取り組んでいきます。

自動車軽量化ニーズに伴う需要を取り込む中期経営計画の方針には変化はありません。外部環境変化を受けて、これらマージン改善、構成良化等で事業としての収益力強化を推進し、各事業の黒字化実現に取り組めます。



重点施策 5 機械系事業の収益安定化と成長市場への対応

機械事業: エネルギー・化学分野、産業分野とも需要は旺盛であり、受注も堅調です。これらの結果、2022年度は過去最高水準の受注高となり、収益も着実に向上しています。化石燃料分野については、今後は水素・アンモニア等のエネルギー転換市場の拡大が見込まれます。脱炭素関連用途での受注が増加傾向にあり、エネルギー市場への取組みを進めていきます。

剤とする「MIDREX H2™」、天然ガスを水素に柔軟に置き換えることができる「MIDREX Flex™」を受注しました。

建設機械事業: 中期経営計画で描いていた中国依存体質からの脱却、他エリアでの収益力強化は、攻めるエリア(北米・欧州・印)と守るエリア(日本・中国・東南アジア)を分け、着実に取組みを進展させています。2023年度は、各種コストの価格への着実な転嫁、エンジン問題に対応する代替エンジン搭載機種の新上市を進め、収益改善に取り組めます。今後は、事業収益の構造変革も掲げており、「コト・周辺ビジネス」を将来的な収益の一つの柱にしていく方針です。

エンジニアリング事業: 脱炭素・資源循環型社会への潮流が加速する中、MIDREX®プラントや、(株)神鋼環境ソリューションの水処理・廃棄物処理関連の受注が堅調です。MIDREX®においては、2022年度は、世界初の商業機となる100%水素を還元



(注) (株)コベルコ科研について、2023年度より「その他セグメント」から「機械セグメント」に変更。これに伴い、2022年度実績の業績数値を再集計。

安定収益基盤の確立

収益性(ROIC)

基本方針

中期経営計画(2021~2023年度)の期間は、「素材系を中心とする収益力強化」等の取組みをさらに深化させ、当社グループとして「安定収益基盤を確立」する期間と位置付けます。

新規電力プロジェクトの立上げが完済し、収益貢献がフルに寄与する2023年度にROIC(投下資本利益率)5%以上の収益レベルを確保し、さらに、将来の姿として、ROIC8%以上を安定的に確保し、持続的に成長する企業グループを目指します。

2022年度のROICは、4.9%となりました。2023年度は、鋼材のメタルブレードの改善や電力事業の収益貢献等により、ROIC6.7%(2023年8月8日時点)を想定しており、中期経営計画で掲げた目標のROIC5%以上を達成する見通しです。

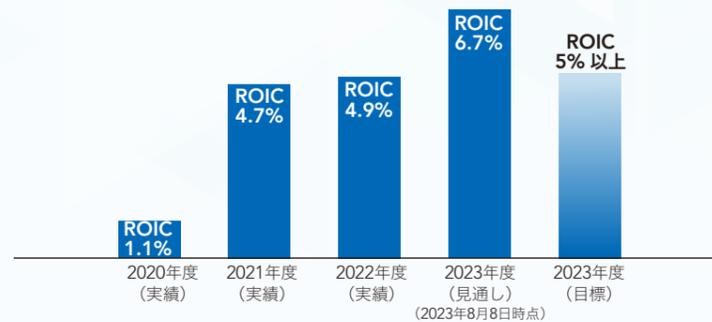
中期経営計画で掲げた目標

KOBELCOが目指す将来の姿

事業活動を通じた社会課題の解決と
経済価値の創出

ROIC8%以上を安定的に確保し、
持続的に成長するKOBELCOへ

中期経営計画の達成目標：ROIC5%以上 → 安定収益基盤の確立



設備投資・投融資

基本方針

中期経営計画中は、財務基盤の立直しに注力するため、設備投資は営業キャッシュフローの範囲内とする方針であり、意思決定ベースで年間約1,000億円程度を計画しています。基本的には抑制しますが、IT戦略関連投資は年間150億円程度へ増額しています。

2022年度の設備投資額は1,037億円(意思決定ベース)となり、減価償却費内となりました。2023年度は、安定生産体制の再構築に向けた維持・更新関連の投資を中心に一時的に設備投資を増額する計画としています。

2021年5月時点 設備投資計画(億円)

年度	2021~2023
設備投資	3,100
うちIT戦略関連	150程度/年
減価償却費	3,450
研究開発費	300程度/年

2023年5月現在 設備投資額(億円)

年度	2021(実績)	2022(実績)	2023(計画)
設備投資	989	1,037	1,400
うちIT戦略関連	91	106	220
減価償却費	1,051	1,125	1,200
研究開発費	332	367	400

財務戦略

基本方針

新規設備投資・投融資を厳選のうえで、投資キャッシュフローを営業キャッシュフローの範囲内とし、2023年度末のD/Eレシオ0.7倍以下を目指します。また、継続して運転資金改善等の活動を進めるとともに、営業キャッシュフローの下振れリスクに備えて、モニタリング体制の強化やバックアップの検討・準備を進めます。

2022年度の実績は、販売数量の減少や原料価格上昇に伴う運転資本の増加を受けてフリーキャッシュフローは悪化しましたが、2022年度末のD/Eレシオは、0.65倍となり、中期経営計画で目標とした2023年度末0.7倍以下を2年連続で堅持しました。

2023年度は、機械・エンジニアリングでの受注好調に伴う運転資本の増加や、原料・諸資材価格の上昇等により、フリーキャッシュフローは低水準にとどまる見通しですが、引き続き投下資本の管理強化を継続し、資本コスト低減を意識した財務運営を継続します。

2021年5月時点 累計キャッシュフロー計画(プロジェクトファイナンスを除く)(億円)

年度	2021~2023
営業キャッシュフロー	4,200程度
投資キャッシュフロー	△3,200程度
フリーキャッシュフロー	1,000程度
D/Eレシオ	0.7倍以下

2023年5月現在 キャッシュフロー計画進捗(プロジェクトファイナンスを除く)(億円)

年度	2021	2022	2023
営業キャッシュフロー	3,450程度 (82%)		
投資キャッシュフロー	△2,750程度 (86%)		
フリーキャッシュフロー	700程度 (70%)		
D/Eレシオ	0.68倍*	0.65倍	0.6倍程度

*前倒し調達額を除くベース

株主還元

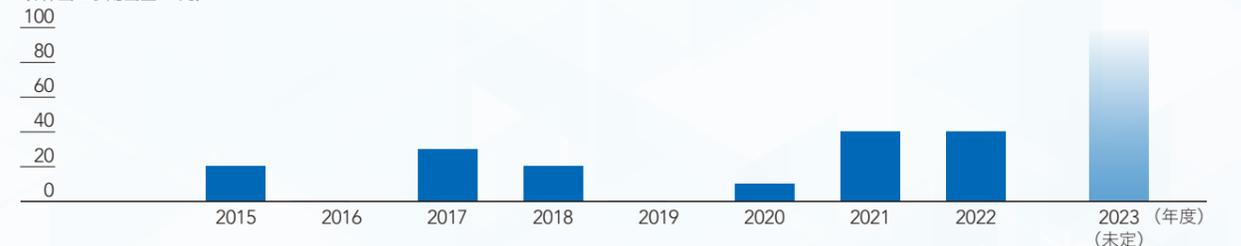
基本方針

株主還元は配当を基本としています。

配当については、継続的かつ安定的に実施していくことを基本としつつ、財政状態、業績の動向、先行きの資金需要等を総合的に考慮して決定することとしています。2023年度より、配当性向の目安を、従来の親会社株主に帰属する当期純損益の15~25%程度から、同30%程度へ引き上げることを決定しました。

2022年度の配当性向は、21.8%でした。中期経営計画において、安定収益基盤の確立と財務体質の強化に取り組んでおり、足もとの業績及び財務の状況を踏まえ、2023年度以降については、配当性向の引き上げを決定しています。

(1株当たり配当金：円)



年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
1株当たり配当金(円)	20	0	30	20	0	10	40	40	90(見通し)
配当性向(%)	—	—	17.2	20.2	—	15.6	25.0	21.8	30%程度

2 長期的視野で布石を打つ カーボンニュートラルへの挑戦

KOBELCOグループは、自社の生産プロセスにおけるCO₂削減と、当社グループ独自の技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献の2つの側面で、2030年目標及び2050年ビジョンを設定しています。

	2030年目標	2050年ビジョン
生産プロセスにおける CO₂削減	30~40% (2013年度比)*1	カーボンニュートラルへ 挑戦し、達成を目指す
技術・製品・サービスによる CO₂排出削減貢献 *2	6,100万t (うちMIDREX®4,500万t以上*3)	1億t以上

*1 削減目標の対象範囲の大半が製鉄プロセスでの削減。2020年9月公表時から見直し(BAUベースから総量ベースへ変更したうえで、当社グループ独自ソリューションの活用拡大を加味)
*2 当社グループ独自の技術・製品・サービスを通じて社会の様々な分野でCO₂排出削減に貢献 *3 2020年9月公表時の算定式を見直し

生産プロセスにおけるCO₂削減については、鉄鋼事業を中心に当社グループ独自技術の開発推進や外部の革新技術の活用等により果敢にカーボンニュートラルに挑戦していきます。また、CO₂排出削減貢献の観点では、当社グループは、MIDREX®プロセスや軽量化素材等をはじめとして、機械系

事業及び素材系事業の両方で様々な技術・製品・サービスを有しています。多様な技術と製品の融合を可能にする当社グループの強みを活かしてCO₂削減に貢献することで、カーボンニュートラルの進展に伴う需要拡大をビジネスチャンスとして捕捉していきます。

【2050年ビジョン】カーボンニュートラルへの挑戦

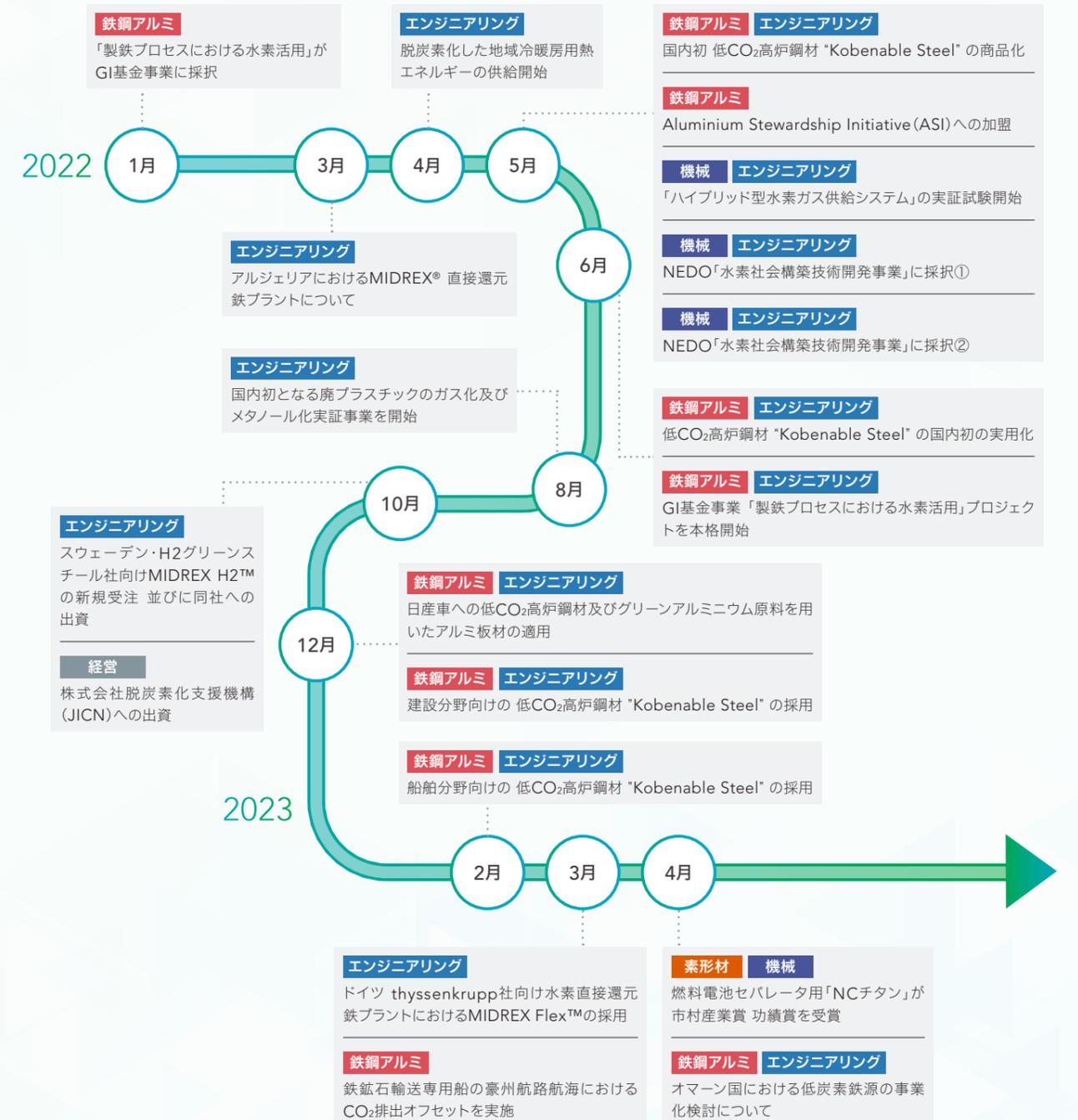


外部環境認識と当社グループのアクション

	内部環境	外部環境	当社グループアクション
リスク (マイナス要因)	弱み: Weakness • CO ₂ 排出量が多い高炉、石炭火力発電所を保有	脅威: Threat • 当社グループ排出CO ₂ に対する削減対策コストの増加 • 投資家等のダイベストメントの動き	リスクの最小化 • 2050年カーボンニュートラルの達成に向けたロードマップの開示 • ロードマップに基づく中長期的な技術開発推進
機会 (プラス要因)	強み: Strengths • CO ₂ 排出削減貢献メニューを多数保有 • 多様な事業と技術の融合	機会: Opportunity • CO ₂ 排出削減貢献メニューの需要増加	機会の最大化 • CO ₂ 排出削減貢献メニューの技術開発、事業化推進

カーボンニュートラルに関連するここ1年での対外公表

2022年1月~2023年4月末までにカーボンニュートラル関連で20件の対外公表を行っており、当社グループのカーボンニュートラルに関する取組みは大きく進展しています。取組みの多くは複数の事業部門の相互協力によるものであり、当社グループの総合力が発揮されています。



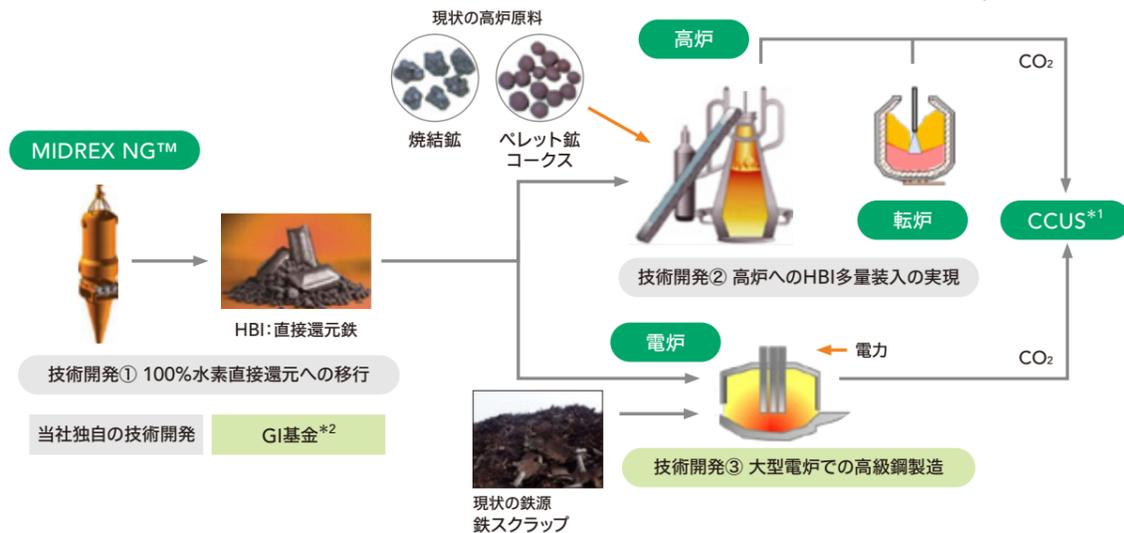
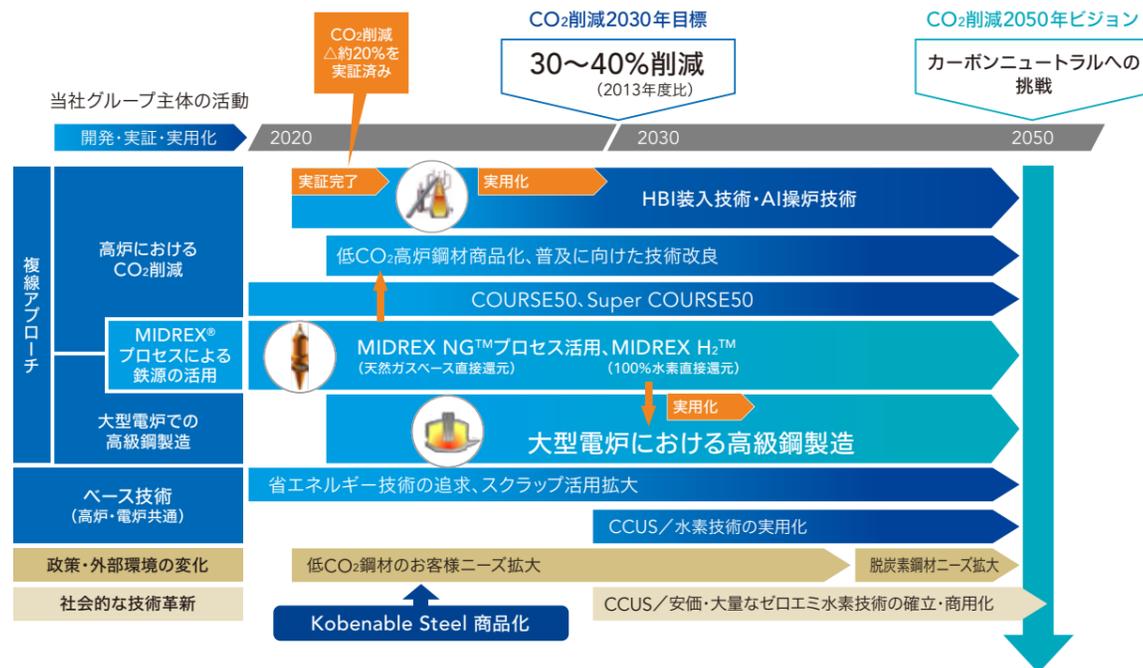
カーボンニュートラルへの挑戦

1. 製鉄プロセスのカーボンニュートラルに向けたロードマップ

当社グループの製鉄プロセスに対するカーボンニュートラルの取組みは、鉄鋼アルミ事業部門とエンジニアリング事業部門の技術の融合により目標達成を目指しており、MIDREX®プロセスによる鉄源を活用することを基本戦略として、「既存高炉を活かしたCO₂削減」と、「大型電炉における高級鋼製造」の複線的なアプローチで検討を進めています。

ロードマップを達成するために必要な技術課題は、3つに大別されます。技術課題①については直接還元鉄の製造に関する

ものであり、技術課題②、③については主に加古川製鉄所での取組みに対するものです。技術課題②の高炉へのHBI多量装入の実現については、現在、高炉へのHBI装入技術の深化を目的に「HBI装入技術の高度化」及び「HBI装入設備の検討」に取り組んでいます。技術課題③の大型電炉での高級鋼製造については、経済産業省「グリーンイノベーション(GI)基金」事業の「製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト」の研究開発項目の一つとして採択されています。



*1: CCUS (Carbon Capture, Utilization and Storage)

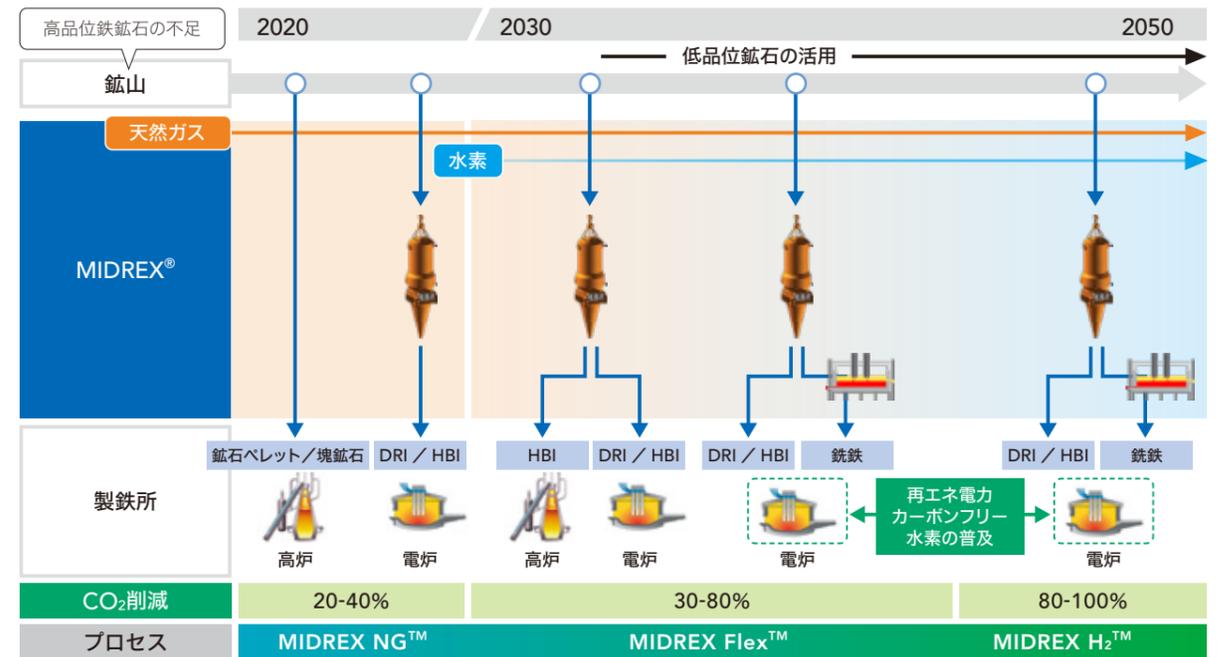
*2: 日本製鉄(株)、JFEスチール(株)、(株)神戸製鋼所、(一財)金属材料開発センターの4社でコンソーシアムを結成し、「製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト」に取り組む

2. MIDREX®プロセスによるCO₂排出削減貢献ロードマップ

MIDREX®プロセスは低炭素な製鉄方法として世界中から注目されています。MIDREX®プロセスは、天然ガスを還元剤とする「MIDREX NG™」、天然ガスを最大100%まで柔軟に水素に置き換えることが可能な「MIDREX Flex™」、水素を100%還元剤として用いる「MIDREX H₂™」の3つのメニューを有しています。カーボンフリー水素の利用については地域毎に拡大スピードは異なりますが、MIDREX®プロセスは地域毎に異なるカーボンフリー水素の状況に合わせた対応が可能であり、今後の

水素利用拡大のトランジション期間においても最適なソリューションを提案可能です。2022年度には、thyssenkrupp社(ドイツ)からMIDREX Flex™を、H2グリーンスチール社(スウェーデン)からはMIDREX H₂™を受注しています。

直接還元鉄については、電炉向けに加えて高炉向けにも用途が拡大していくことから、工場へのMIDREX®プロセスの導入ニーズだけでなく、鉄源としての直接還元鉄のニーズも増加していくものと考えています。



オマーン国における低炭素鉄源の事業化検討について

当社グループでは、低炭素鉄源に対する今後の需要増加に対応するために、MIDREX®プロセスを活用した低炭素鉄源の事業化検討についても取組みを進めています。

2023年4月9日、当社と三井物産(株)は、オマーン国の特別経済地区を管理する行政機関であるOPAZ(正式名称Public Authority for Special Economic Zones and Free Zones)と低炭素鉄源事業の推進に関する包括的覚書を締結するとともに、ドクム特別経済地区の港湾開発・管理を担う会社であるPort of Duqm Company S.A.O.C.と同地区の土地予約契約を締結しました。また、同国エネルギー・鉱物資源省と本事業に必要な天然ガスの供給に関わる詳細条件に付き協議を進めています。

オマーン国はMIDREX®プロセスで使用する天然ガスを豊富に産出することに加えて、オマーン・ビジョン2040に基づき再生可能エネルギーやグリーン水素の供給をエネルギー政策の柱の一つとしており、今後のグリーン化の観点からも低炭素鉄源事業に理想的な立地と考えています。今回の低炭素鉄源事業においては、当面は還元剤として天然ガスを使用する予定ですが、将来的には水素への転換やCCUS等の適用による更なる低炭素化も検討していきます。本事業での生産規模は、年産500万tの直接還元鉄製造を検討しています。



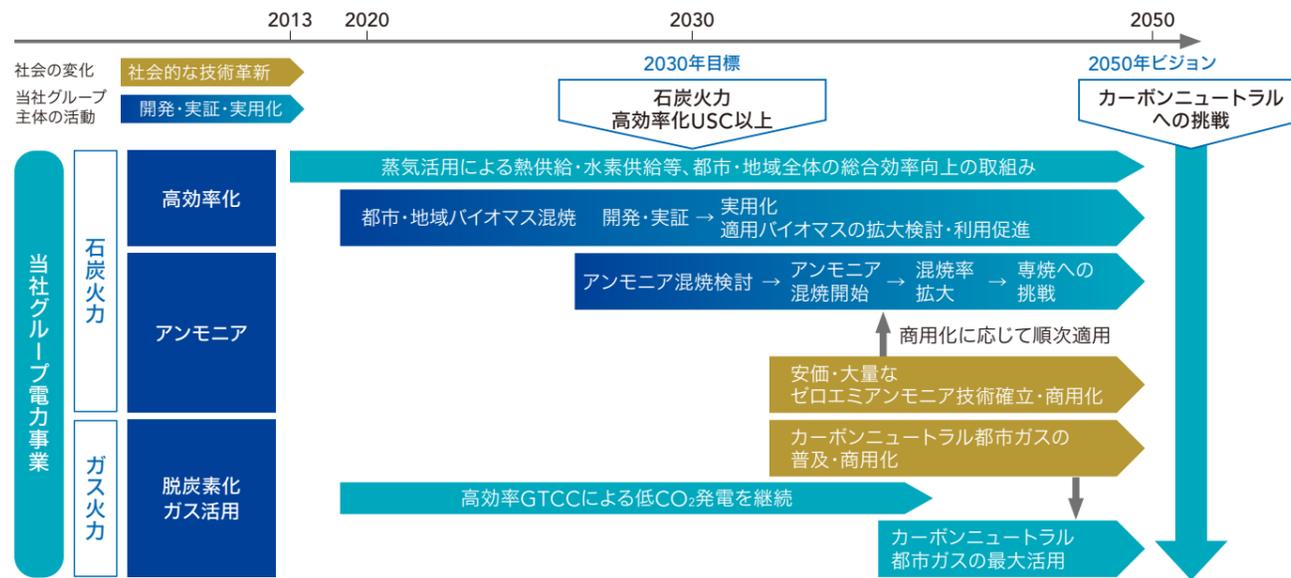
カーボンニュートラルへの挑戦

3. 電力事業のカーボンニュートラルに向けた取組み

神戸発電所の石炭火力発電では、発電所の蒸気を活用して周辺地域に熱や水素を供給することで、地域全体でのエネルギー利用の効率化を図っていきます。さらに、電力事業部門とエンジニアリング事業部門が連携し、バイオマス燃料(下水汚泥、食品残渣)の混焼、アンモニア混焼等のCO₂削減の取組みを強化し、世界最先端の都市型石炭火力発電所を目指していきま

す。また、真岡発電所のガス火力発電では、高効率GTCCによる低CO₂発電の安定操業を継続します。

さらに、神戸発電所では、アンモニアの混焼率拡大を進め、最終的には専焼へ挑戦していきます。また、真岡発電所では、カーボンニュートラル都市ガスの最大活用を検討しており、これらの施策により、2050年のカーボンニュートラルへ挑戦し、達成を目指します。

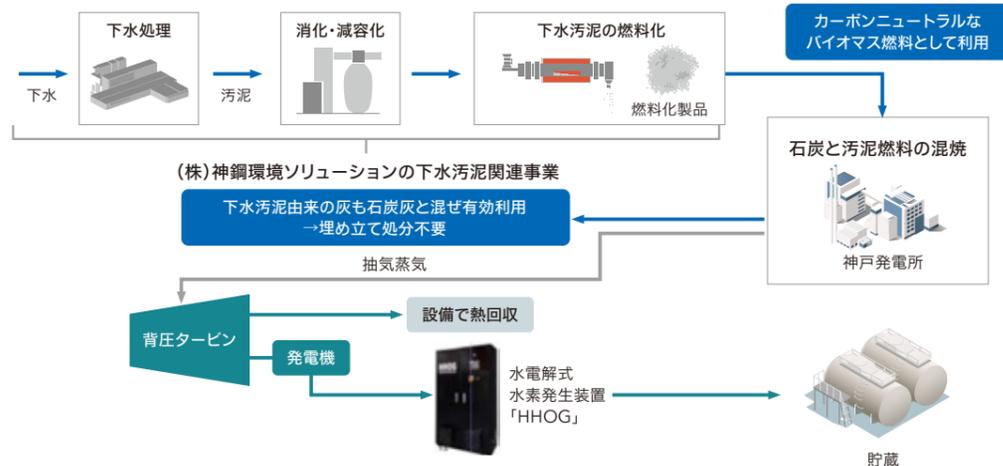


アンモニア混焼については、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)の助成事業で開発中の技術起用等、実用化に向けた取組みを進めるため、国の施策及びNEDOを中心とする技術開発の動向をフォローし、社内での詳細な検討を推進しています。

また、2022年度までに(株)神鋼環境ソリューションは、下水汚泥燃料化事業を3件受注しており、同社と共同で下水汚泥由来のバイオマス燃料の混焼及び抽気蒸気の利活用^{*1}に向けたプロジェクトを推進しています。

*1 水電解式水素発生装置による水素製造

下水汚泥燃料化～水素製造供給の取組み



4. CO₂削減貢献に関する取組み

当社グループの製品は様々な形でお客様のCO₂削減に貢献しています。製造時のCO₂排出量が少ない製品以外にも、当社グループの製品やソリューションを活用いただくことで、お客様

における製造時、もしくはお客様が製造される製品の使用時のCO₂削減に寄与するものも多く有しています。

当社グループのCO₂削減貢献実績について ▶TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示「指標と目標」:P.74-75参照

エネルギー産業のカーボンニュートラルに貢献する取組み

カーボンニュートラルの進展に伴って、水素や再生可能エネルギーをはじめとしたエネルギー転換の動きが拡大しています。当社グループは機械系事業に加えて、溶接事業をはじめと

した素材系事業でもエネルギー産業のカーボンニュートラルに貢献しています。

機械事業部門の取組み

機械事業部門の有する圧縮機、熱交換器、気化器は、エネルギー産業のサプライチェーン各所で大きな役割を果たしています。エネルギー産業もカーボンニュートラルに対応してエネルギー転換が加速していくと考えられますが、そのような動きの

中でも当社製品は大きな役割を果たすものと考えています。機械事業部門の製品は、「水素」「アンモニア」「CO₂」「LNG」のそれぞれのサプライチェーンの各所にわたってカーボンニュートラル社会の実現に大きく貢献しています。

	つくる	はこぶ	ためる	つかう
H₂ 水素	・電解 ・液化	・液化水素キャリア	・液化水素ターミナル	・燃焼(混合、単体) ・製鉄 ・水素ステーション
NH₃ アンモニア	・合成 ・液化	・液化NH ₃ キャリア	・ガス化	・燃焼化
CO₂ 二酸化炭素	・分離 ・液化	・CO ₂ パイプライン	・CO ₂ バッテリー ・CCS ・ガス化	・メタネーション
LNG 液化天然ガス	・ガス精製 ・液化	・LNGキャリア ・ガスパイプライン	・LNGターミナル	・ガスタービンパワー ジェネレーション ・燃料利用

● 圧縮機 ● 熱交換器・気化器

溶接事業部門の取組み

①LNG燃料タンク

世界的なカーボンニュートラルに向けた動きの中でLNGが過渡期のトランジションエネルギーとして需要が高まっており、特に、造船分野ではLNG燃料タンクの内製化が進められています。高度な溶接技量が求められる9%Ni鋼を用いた燃料タンクの溶接に対し、品質向上や溶接士不足の課題解決に貢献すべく、9%Ni鋼用溶接プロセス搭載小型可搬型溶接ロボットKI-700と専用溶接材料による自動溶接システムを開発しました。すでに実用化が始まっており、今後更なる普及に努めていきます。



②洋上風力発電タワー

洋上風力発電タワーの溶接では、特殊な溶接施工法が用いられ、狭開先、高速溶接性、高じん性等の高品質で高効率な技術が要求されます。当社グループでは溶接材料と施工法の開発に着手し、実用化に取り組んでいます。特に、国内市場は、洋上風力発電の導入期にあり、発電コストを低減するための溶接施工の高効率化が求められています。高効率な施工法及び最適な溶接材料の開発を進め、強みである溶接ソリューション提案により顧客価値を高めることで、溶接分野から洋上風力発電を支え、CO₂削減に貢献します。



財務担当役員メッセージ

「KOBELCOらしさ」で
中期経営計画を確実にやり切り、
持続的な成長を支える基盤を築く

代表取締役副社長執行役員
勝川 四志彦



2022年度を振り返って

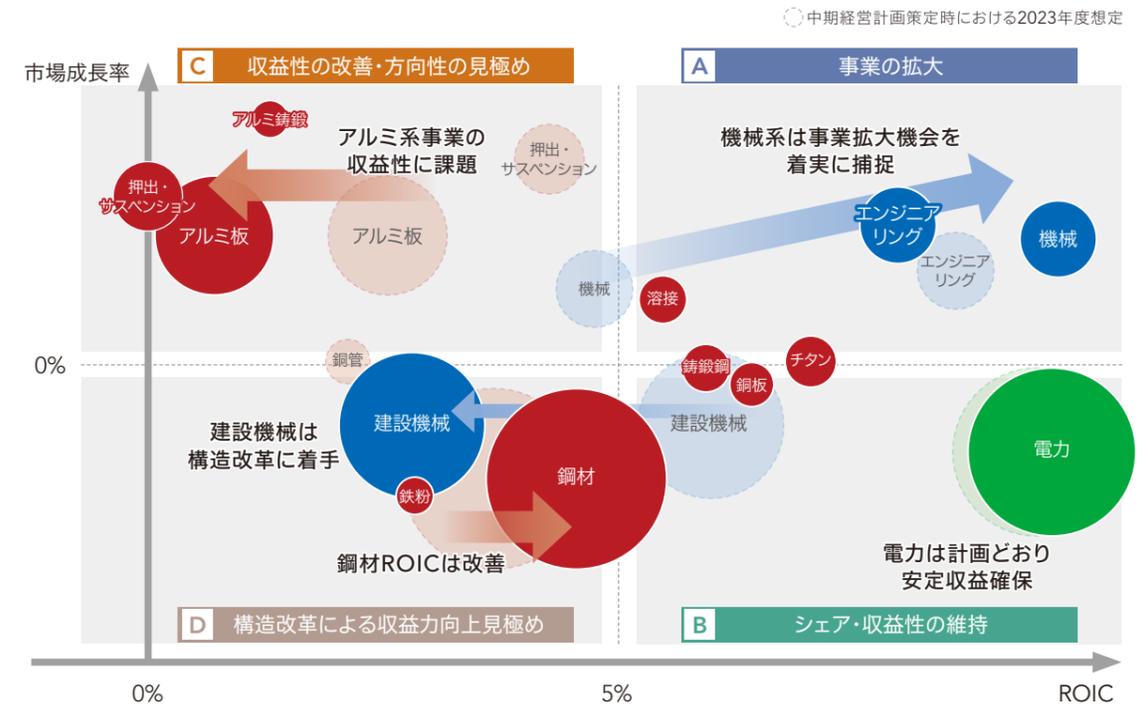
中期経営計画(2021~2023年度)では、2021年から2022年の2年間で再建期間として、安定収益基盤の確立に取り組んできました。世界的な半導体不足やサプライチェーンの混乱の影響による自動車生産の回復の遅れや、諸資材・物流費等の上昇、急激な円安の進行等、厳しい外部環境の中、2022年度は、中期経営計画で掲げた5つの重点施策を継続するとともに、原料・調達コストアップの転嫁価格への転嫁を中心とした収益改善に最大限に取り組まれました。その結果、鉄鋼のメタルスプレッドの大幅な改善や、電力における神戸発電所3号機の稼働が大きく貢献し、2022年度の経常損益は1,068億円、ROIC(投下資本利益率)は4.9%となりました。

全体を総括すると、安定収益基盤が確立されつつあると評価していますが、アルミ板、サスペンションといったアルミ系の事業では、自動車やIT・半導体分野の需要減少の影響に加え、エネルギーコスト等の高騰について転嫁価格への転嫁が遅れたこともあり、2023年度以降に課題を残しました。

財務戦略

中期経営計画の財務戦略では、財務基盤強化に向けて、新規設備投資・投融資を厳選のうえ、投資キャッシュフローを営業キャッシュフローの範囲内とし、2023年度末のD/Eレシオを0.7倍以下とすることを目標としています。2022年度は、設備投資は減価償却費の範囲内としたものの、原料価格の上昇、機械系事業の受注増加に伴い運転資本が増加したため、フリーキャッシュフローは△2億円となりましたが、現預金の圧縮を進め、年度末のD/Eレシオは0.65倍となり、中期経営計画の目標を前倒して達成しました。2023年度も運転資本の増加を想定しており、中期経営計画の計画時よりもフリーキャッシュフローは減少する見通しですが、D/Eレシオは0.7倍以下を堅持していきます。

株主還元についてですが、長年当社を支えてくださっている株主の皆様には、安定的に還元をしたいという思いがありますし、適切な株主還元の方針を示すことは義務でもあると考えています。今般、足もとの業績及び財務の状況を踏まえ、株主の皆様への利益還元の更なる充実のため、配当性向の目安を、従来の15~25%から30%程度へと引き上げることを決定しました。将来のカーボンニュートラル対応投資が控える中、財務基盤の更なる強化も念頭におきながら、中長期的な観点からキャッシュアロケーションの議論を継続していきます。

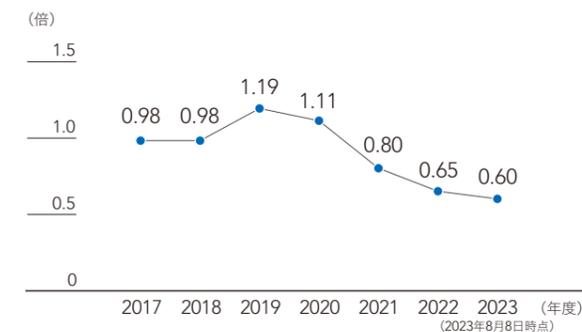


2021~2023年 累計 キャッシュフロー見通し

(プロジェクトファイナンスを除く)(億円)

	2021年 5月時点	2023年 5月時点
営業 キャッシュフロー	4,200程度	3,450程度
投資 キャッシュフロー	△3,200程度	△2,750程度
フリー キャッシュフロー	1,000程度	700程度
D/Eレシオ	0.7倍以下 (2023年度)	0.6倍程度 (2023年度)

D/Eレシオ(プロジェクトファイナンスを含まない)



ROIC経営の推進

当社グループでは中期経営計画から、ROICを基軸に事業ポートフォリオを管理しています。具体的には、経営審議会の補佐機関である事業ポートフォリオ管理委員会が、全社の事業ポートフォリオ戦略の立案や各事業ユニットのモニタリングを行い、その結果を経営審議会に報告するとともに、適宜取締役会でも議論しています。

冒頭で言及したとおり、当社グループ全体では安定収益基盤が確立されつつありますが、事業ユニット別には課題が残っています。2023年度は中期経営計画の最終年度でもあり、特にROIC5%未満の事業について重点的にモニタリングをしていきます。

上の図内の左下のD象限の鋼材事業は、主としてメタルスプレッド改善により、収益性は改善傾向にあります。ただし、品種構成の改善及び海外事業の収益改善については道半ばであり、引き続き進捗をモニタリングするとともに、将来のカーボンニュートラル対応に向けた検討を進めます。同じく、D象限の建設機械は、グローバル生産体制の再編に着手しました。今後、採算性改善の進捗や、「コト」ビジネス等新規事業の進捗についてモニタリングしていきます。

財務担当役員メッセージ

左上のC象限のアルミ系事業は、エネルギーや副原料のコストアップの価格転嫁が遅れたことや、需要減少により収益性が悪化しています。価格転嫁は足もとで進展しているものの、更なるコストアップも予想されるため、価格転嫁や販売量の確保についてモニタリングしていきます。また、収益性改善に向けて、引き続き全社横断での取組みを進めていきます。

右下のB象限の事業では、ROIC5%を達成する見通しの中、引き続き体質強化に取り組むとともに、電力事業については、鉄鋼と同じく、将来のカーボンニュートラル対応に向けて検討を本格化させていきます。

右上のA象限の事業では、事業拡大機会を着実に捕捉していきます。

既存事業の状況は以上のとおりですが、並行的に、各事業部門で新事業創出の検討を進めており、成長が見込める新事業への最適な経営資源配分を行ってまいります。

企業価値向上に向けて

資本収益性と資本コスト

企業価値向上に向けて、ROIC管理による資本収益性の向上はもちろんのこと、同時に資本コストの抑制も重要であると考えており、双方の追求によるエクイティスプレッドの拡大を通じて企業価値を高めています（P.56「企業価値向上に向けて」をご参照ください）。

当社はROIC管理を導入していますが、対応する資本コストであるWACC（加重平均資本コスト）は、現時点では4～5%程度と想定しています。2022年度のROICは4.9%まで回復し、2023年度は6.7%（2023年8月8日時点）とWACCを上回る見通しであり、安定収益基盤の確立に向けた取組みの成果を感じています。今後も企業価値向上に努めていきます。

資本収益性の向上

どのような外部環境においても、ROIC5%を堅持できる事業ポートフォリオを構築すべく、中期経営計画で掲げた安定収益基盤の確立に向けた5つの重点施策に引き続き取り組むとともに、投下資本管理も実施し、収益性と両軸で管理しています。また、その進捗について事業ポートフォリオ管理委員会において重点的にモニタリングしています。中期経営計画では、2023年度ROIC5%以上を目標としていますが、将来的にはROIC8%以上・景気悪化時でもROIC5%を堅持で

きる体制を構築したいと考えています。

資本コストの抑制

足もとの財政状況や、将来のカーボンニュートラル対応投資が控えていることを踏まえ、中期経営計画ではD/Eレシオ0.7倍以下を目標に掲げて財務基盤を強化しています。負債の割合が下がるためWACCは上昇方向ですが、財務安全性は維持しつつ、安定収益基盤の確立により業績のボラティリティを低減し株主資本コストを低下させて、WACC上昇を抑制します。

また、加速するESGの潮流を踏まえ、サステナビリティ対応も強化しています。特に、人的資本や知的財産といった非財務資本への注目が増していますが、このような無形資産を企業価値の向上に結びつけていくことを検討していきます。一方で、当社グループはCO₂排出量が多い鉄鋼事業や石炭火力発電事業を有していますが、カーボンニュートラルの取組みを資本市場に正しくご理解いただく必要があると考えています。上述の企業価値向上の取組みやサステナビリティへの取組みについて、適時・適切な情報発信と役員全員参加型のIR活動を進めることで、市場との情報の非対称性を縮小し、企業価値向上を目指していきます。

市場評価

当社グループでは、従来から株価低迷の課題を有しており、アナリストや株主の皆様と直接あるいはIR部門を通じて意見交換を重ねながら、その情報を社外取締役を含む取締役会メンバーと共有し議論しています。当社としては、今の株価には、過去の業績に起因する収益基盤の不安定さや財務の脆弱性に対する懸念と、カーボンニュートラル対応等ESGの観点を含めた様々な事業環境の変化の中で、将来の不透明感に対する懸念が反映されていると分析しています。

これらの懸念への対応は、基本的には中期経営計画で掲げた安定収益基盤の確立や財務体質の強化、カーボンニュートラルへの挑戦等を着実にやり切ることだと考えています。安定収益基盤の確立は着実に進捗しており、例えば、鉄鋼事業では粗鋼生産600万tでの黒字体制構築にめどが立ちましたが、これは、従前のコストダウン等の収益改善の積み上げに加えて、価格改善による限界利益増によって損益分岐点を大幅に引き下げたものであり、安定収益化が進捗していることをご理解いただけるかと思えます。引き続き重点施策を推進し、取組みの成果を実績でお示ししていきます。



将来の不透明感については、当社グループが持つ総合力を発揮して様々な取組みを推進しています。例えば、カーボンニュートラル対応については、鉄鋼事業とMIDREX®プロセスとを掛け合わせることで、国内初の低CO₂高炉鋼材“Kobenable Steel”を商品化するなど、2030年度のCO₂削減目標の達成に向け着実に取組みを進めています。また、需要拡大が見込まれる水素やアンモニア等エネルギー転換産業において、サプライチェーンの各所で活躍が期待される機械事業の製品の受注拡大に取り組むほか、「ハイブリッド型水素ガス供給システム」の実証等、当社グループの強みである、水素をつくる側と使う側の両方の視点を活かした取組みも行っています。

市場が大きく変化する環境は、当社グループの多様な技術・製品・サービスをもって、様々なニーズにいち早く対応することにより、マーケットチェンジャーになれるチャンスであると考えています。成長市場を着実に捕捉することで、当社グループの価値の底上げを図り、企業価値ひいては株価の向上に努めていきます。

最後に

当社グループの企業価値向上のためには、資本市場とのエンゲージメントが重要だと考えています。情報を適時・適切に開示し、当社グループが持つ価値の本質を正しくご理解いただいたうえで、長期目線での建設的な対話を通じて経営の質を高めていきます。

また、グループ全体で企業価値について考えることも重要であり、役員が社員に直接説明する機会や社員向けIR説明会の実施、ROIC管理の浸透活動等に取り組んでいます。このような取組みを通じて、当社グループの価値創造の源泉である「KOBELCOらしさ」に磨きをかけていきたいと考えています。

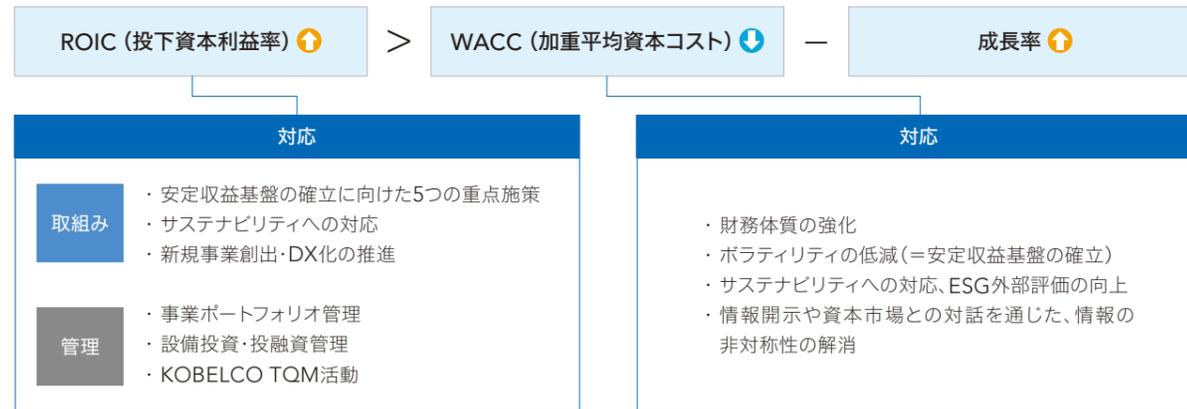
2023年度は中期経営計画の最終年度です。中期経営計画で掲げた計画を着実にやり切り、持続的な成長を支える礎を築く年度にしていきます。加えて、次期中期経営計画に向けた議論を深化させ、来年の統合報告書では、一歩進んだ当社グループの姿をお見せしたいと考えています。

企業価値向上に向けて

企業価値向上の取組み

KOBELCOグループの企業価値の源泉は、117年にわたる年月で培ってきた多様な技術・製品・サービスと、それを支え発展させてきた人材や知的財産、そしてこれまで構築してきたステークホルダーの皆様との信頼関係だと考えています。

当社グループは、資本収益性を重視した経営のためにROICを経営指標として導入し、資本コストを上回るROICの確保と、資本コスト低減の取組みを進めることでエクイティスプレッドを拡大し、企業価値向上に努めています。



資本収益性と資本コスト

資本収益性: ROIC (投下資本利益率)

当社は資本収益性の指標としてROICを採用しており、中期経営計画(2021~2023年度)では2023年度にROIC5%以上、将来的にはROIC8%以上を安定的に確保することを目指しています。

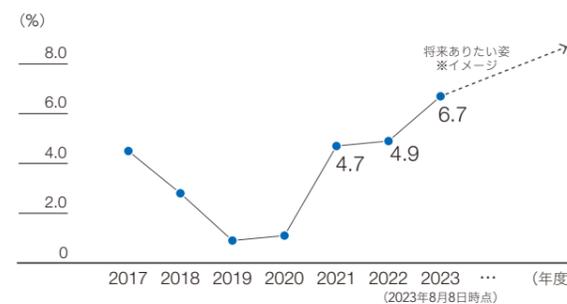
まずは、どのような外部環境でもROIC5%を維持できる安定収益基盤の確立を目指し、中期経営計画で掲げた5つの重点施策を実行するとともに、投下資本管理も実施し、収益性と投下資本の両軸でROIC向上を推進しています。ROIC8%以上に向けて、あるべき事業ポートフォリオを見据えて各事業の位置付けを明確にするとともに、成長分野への対応を進めていきます。

資本コスト: WACC (加重平均資本コスト)

資本収益性と対応する資本コストに、WACC(加重平均資本コスト)を採用しています。株主資本コストはCAPM(資本資産価格モデル)をベースに算定し、負債コストと加重平均で算定しており、足もとのWACCは4~5%程度と想定しています。

当社グループの現在の財政状況及び将来のカーボンニュートラル投資等が控えていることを踏まえると、財務安全性が重要な要素です。中期経営計画ではD/Eレシオを0.7

ROICの推移



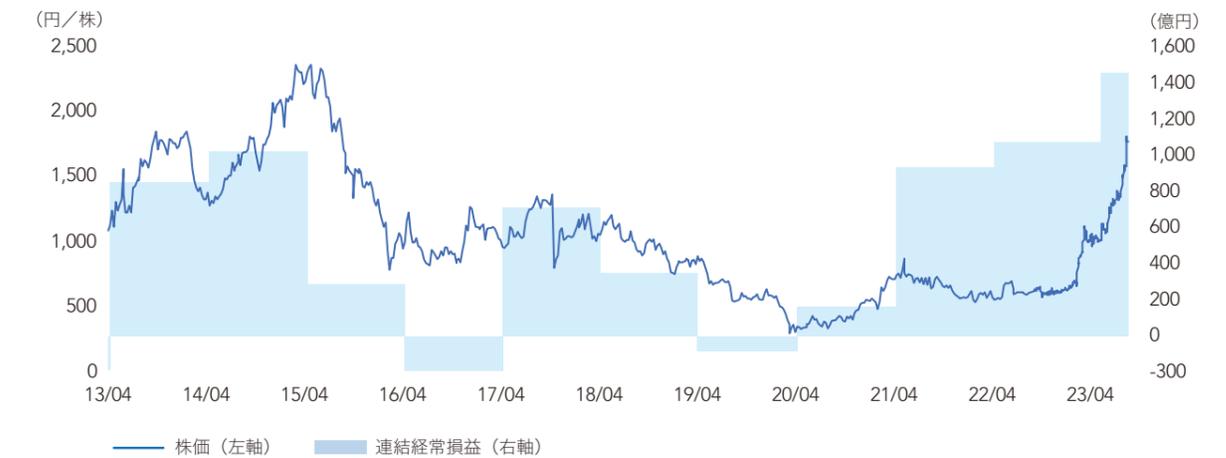
倍以下という目標を設定し、財務安全性を維持しつつ、株主資本コストを低下させることでWACCの抑制を図っています。

株主資本コストは、過去の業績のボラティリティが高いことを背景に、比較的高い水準にあることから、中期経営計画において安定収益基盤の確立に取り組んでいます。また、昨今のサステナビリティの潮流の中で、当社の将来性に対する不透明感も株主資本コストを上昇させる要因だと考えています。これらの課題に真摯に向き合い対応していくと同時に、適時・適切な情報開示や経営者自らのステークホルダーの皆様との対話等を通じて、当社グループの方針や取組みをご理解いただくことに努めていきます。

市場評価

下図は過去10年間の当社グループの連結経常損益と株価の推移を示しています。株価の最高値2,360円を記録した2014年度と比較すると、2022年度の経常損益は2014年度と同水準ですが、株価は2014年度より低水準で推移しています。

当社グループでは、アナリストをはじめとする社外の方と意見交換を重ねながら、2014年度との株価の乖離理由を分析するとともに、株価向上の施策について定期的に取り締り役員メンバーで議論をしています。



※2016年10月1日を効力発生日として10株を1株とする株式併合を実施したため、2013年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定して記載しています。

株価の乖離理由

足もとの株価には、過去の業績に起因する収益基盤の不安定さや財務の脆弱性に対する懸念と、カーボンニュートラル対応等ESGの観点を含めた様々な事業環境の変化の中で、将来の不透明感に対する懸念が反映されていると分析しています。

対応

上記の資本市場の不安や懸念に対し、当社グループではすでに企業価値向上に向けた取組み及び中期経営計画にて対応しており、これらの取組みをやり切ることが株価向上につながると考えています。

過去の実績を踏まえたご評価・ご懸念については、従来より安定収益基盤の確立や財務体質の強化に取り組んでおり、2022年度のROICは4.9%、D/Eレシオは0.65倍と着実に成果が表れています。安定収益基盤の確立に向けた5つの重点施策のうち、現時点で進捗が不十分な施策について、早期の収益改善に向けた取組みに注力し、今後景気悪化時で

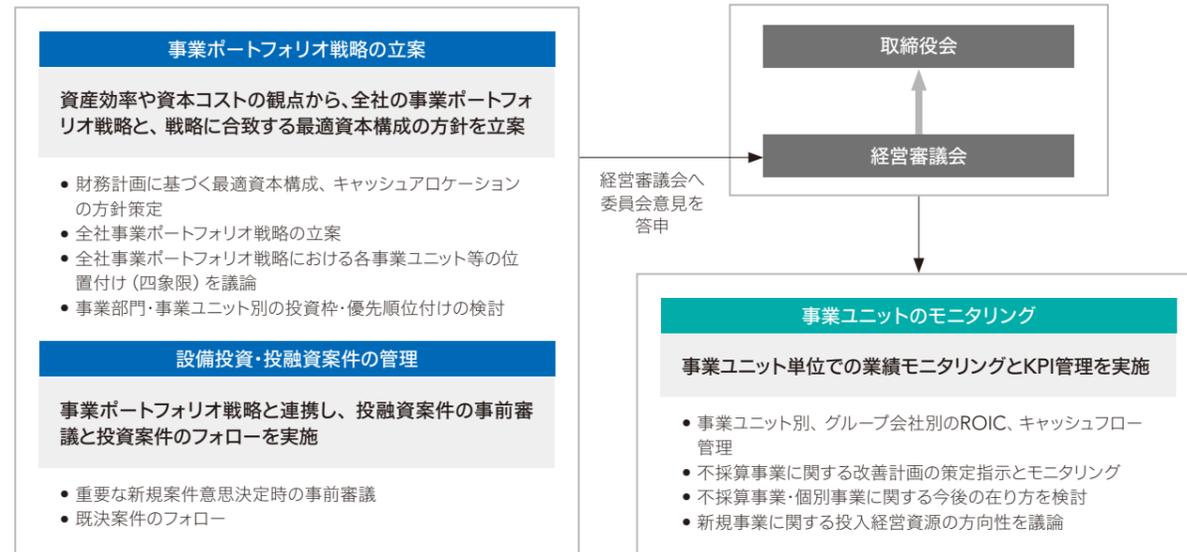
もROIC5%を堅持できることを実績で示していくことで、資本市場の懸念を払拭します。

将来の不透明感に対するご懸念については、例えば、カーボンニュートラル対応では、CO₂排出量が多い鉄鋼事業と電力事業について2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップを開示しており、現在、ロードマップをより具体化できるよう検討を進めています。また、水素、アンモニアといったエネルギー転換産業での成長機会を確実に捕捉し、次の成長につなげます。市場が大きく変化する環境において、当社グループは多様な技術・製品・サービスを有するからこそ、お客様のニーズをいち早く感知し、事業や技術を組み合わせる新たな価値を提供することが可能だと考えています。今後も当社グループの強みを活かして、企業価値ひいては株価向上に努めていきます。

企業価値向上に向けて

事業ポートフォリオ管理

当社グループは、中期経営計画における課題として、資産効率や資本コストの観点で、事業ユニット単位でのモニタリングをより行いやすくするために、事業ユニットの管理・評価において、ROIC(投下資本利益率)を活用し、資本コストや経営資源の効率化と経営基盤の強化に取り組んでいます。



管理方針及び今後の取組み

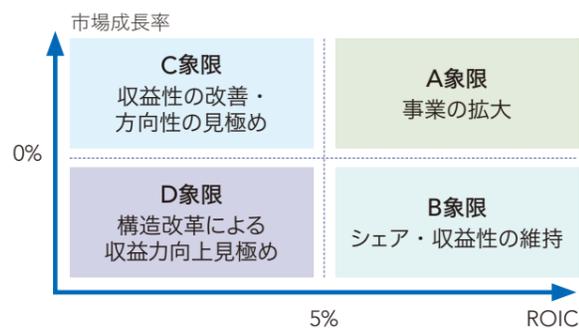
事業ポートフォリオ管理にあたっては、収益性(ROIC)と市場成長性に基づき、各事業ユニットをA~Dの四象限に区分し、各象限に応じた施策を検討・実行するとともに、戦略に応じた経営資源の最適配分を行います。

当社グループはこれまでも事業ポートフォリオ改革を推進しており、例えば、ノンコア事業の銅管事業の売却や、成長が見込めるA象限では(株)神鋼環境ソリューションの完全子会社化や汎用圧縮機で三浦工業(株)との資本・業務提携等を進めてきました。

2023年5月に更新した事業ポートフォリオ(2023年度想定)では、中期経営計画の計画時にC象限に位置していた機械事業が、エネルギー分野・産業分野の受注が堅調であり、収益性が大幅に改善したことからA象限に移行しました。一方で、B象限に位置していたショベル(建築機械)事業が、原材料コスト・物流費の高騰、中国メーカー台頭等による収益性の悪化等により、D象限に移行しています。また、C象限に位置していたアルミ系事業は、自動車需要の減少や諸コストの価格転嫁遅れ等により、収益性が低下しています。

今後の取組みとして、高い収益性を見込むA象限・B象限は、引き続き安定的に資本コストを上回るROICを達成するための体質強化策の取組状況をモニタリングしていきます。収益性が低いC象限・D象限は、2023年度は収益改善に注力し、改善の進捗をフォロー・モニタリングしつつ、事業の方向性を見極めていきます。

事業ポートフォリオの管理方針



ROICツリーに基づく事業管理

事業ユニットでは、ROICツリーを用いて主要KPIを設定し、KPIを用いて業績管理を実施しています。事業ポートフォリオ管理委員会では四半期毎にモニタリングを実施しています。

素形材事業部門での取組事例 ~「KOBELCO TQM」活動との紐付け~

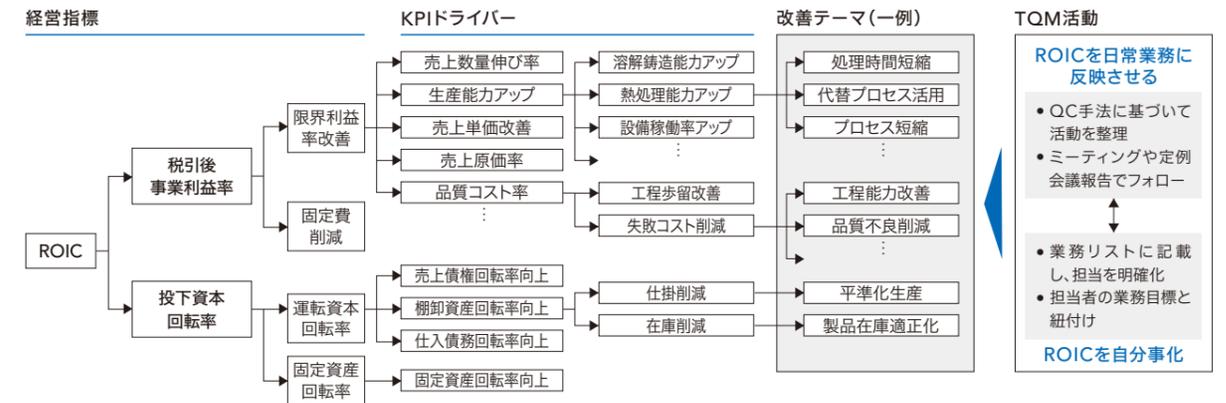
当社グループでは、「KOBELCO TQM(Total Quality Management)」活動*に取り組んでおり、「KOBELCO TQM」活動の方針管理においてROICツリーを導入しています。

素形材事業部門では、ROICの向上を日常業務に反映させるため、ROICツリーのKPIドライバーに対応する改善テーマを設定しています。この改善テーマは、QC手法に基づいて業務を整理しており、改善テーマ毎に部室ミーティングや定例会議報告で定期的にフォローしています。また、社員一人ひとりがROICを自分事化して業務に取り組めるように、改善テーマは部室で予算化して担当を明確化するとともに、担当者個人の業務目標と紐付けています。

このように、「KOBELCO TQM」活動とROICツリーを結び付けることで、社員一人ひとりが業務の質とROICの向上を意識して業務に取り組む仕組みづくりを行っています。

* お客様が満足する品質を備えた製品やサービスを適時に適切な価格で提供できるように、自社の全組織を効果的・効率的に運営し、組織全体の目的を達成するための体系的活動

銅板ユニットの例



投融資管理

重要な投資案件については、経営審議会の補佐機関である設備投資・投融資委員会にて、事業ポートフォリオ管理委員会等とも連携しながら、投資案件のリスク分析、投資対象の事業自体の評価を含めた事前審議に加えて、実施タイミングや実施可否等も議論を深化させ、委員会意見として経営審議会に答申します。また、意思決定後の投資案件フォローについても、計画

どおりの効果を発揮できるよう、投資案件管理の一元化により得られた知見・ノウハウを蓄積し、十分な議論を行ったうえで、フォロー結果を委員会意見として経営審議会に答申します。こうした投資案件に関するPDCAの強化により、投資案件の厳選と確実な効果獲得に取り組んでいます。



* 関係部署によるリスク分析を実施
経営企画部、財務経理部、事業開発部、IT企画部、安全・環境部、法務部等

お客様分野別経済環境

KOBELCOグループは7つのセグメントを中心に事業を展開しており、当社グループの主要なお客様を分野別で見ると「Mobility」「Life」「Energy & Infrastructure」の3つに分けることができます。この3つの分野には、以下の経済環境とリスク・機会が存在しています。

関連セグメント

- 鉄鋼アルミ
- 素形材
- 溶接
- 機械
- エンジニアリング
- 建設機械
- 電力

経済環境

リスク・機会

経済環境

リスク・機会

Mobility	
自動車 ● ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"> 世界的にインフレの加速等に伴う需要減退等も懸念されるものの、自動車需要は底堅く推移。コロナ禍の収束や半導体不足による供給制約の緩和により生産は回復し、中長期的には販売台数は増加する見込み 半導体の供給不足は2023年いっぱいまで続く想定するものの、解消時期の予測はいまだ困難な状況が継続 カーボンニュートラルへの取組みとして、各国が政策によるEVへのシフトの動きを一層加速。中国についてはすでにマーケット主導でEV化が進展するフェーズに移行 コネクティッドについては新型車での適用が拡大 自動運転については、世界各国で実用化に向けた試験や法整備の動きが拡大
航空機 ● ●	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍の収束や水際対策の緩和等に伴い、段階的に旅客需要は回復基調。数年後にはコロナ前の水準に回復し、その後堅調な成長が見込まれる。これに伴い、航空機のプロセスも順調に回復していく見通し 航空業界の収益性は改善。旅客需要の回復に加え、貨物需要が引き続き堅調に推移 カーボンニュートラルへの取組加速に対応して、省燃費機材や改良型エンジンの導入、排出権クレジット及び代替航空燃料の適用検討等の動きが拡大 ロシアのウクライナ侵攻により、チタンを中心としたサプライチェーン上の地政学リスクが顕在化し、世界的なサプライチェーン再構築の動きが加速
造船 ● ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"> 資機材価格の高騰は継続するも、2023年以降は船価も回復基調となり、模様眺めしていた船主も新造船の発注を再開。各造船所も2~3年以上の一定の仕事量を確保 中長期では、老朽船の環境対応船へのリプレース等により、需要は堅調に推移するも、人員確保や資機材調達といった建造能力アップに向けた課題が顕在化 海運における環境規制の大幅な強化に対応した低炭素燃料・ゼロエミッション燃料船の検討が加速 IoT、AIの進展や、物流革命等により自動航行船等といった船舶のコンセプトや価値の変革が進展

Energy & Infrastructure	
石油精製・石油化学 ● ●	<ul style="list-style-type: none"> グローバル需要は、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う移動・輸送需要を中心とした落ち込みからの回復や経済の回復によりエネルギー消費が拡大し、増加基調となる見込み。特に、中国・ASEAN等のアジアでは、経済成長に伴うエネルギー消費の拡大、石油化学産業の成長等による需要増加が見込まれ、グローバル需要の増加を牽引 国内需要は、経済が回復に向かうにつれて持ち直す見込みも、中期的には自動車の燃費改善や他エネルギーへの転換といった要因により、石油需要減は継続。製油所稼働については、内需の減少に合わせた石油精製事業規模縮小は避けられず、設備能力削減が必要 カーボンニュートラルに向けた事業環境の変化もあり、石油メジャーの開発・設備投資案件の遅れ等が予想され、引き続き不透明な状況が継続すると想定
産業機械 ● ●	<ul style="list-style-type: none"> コロナ禍の収束による主要産業の需要回復を受け、設備投資の回復が見込まれるが、回復度合いの動きは鈍く、不透明な状況が継続 国内需要は、製造業を中心とした生産設備の自動化・省人化やデジタル対応等の需要が堅調に推移 グローバル需要は、半導体や電気自動車関連について、工場を誘致する動きが各国で続いており、新規投資案件が多く存在していることから、堅調に推移する見込み カーボンニュートラルへの取組加速により、CO₂削減や省エネルギーへのニーズが増大
都市交通 ●	<ul style="list-style-type: none"> 国内における利用者数は、コロナ禍の収束により回復基調にあるが、新設・延伸案件や、大型更新案件の進展には、時間を要する見込み 新興国では大都市圏への人口集中による交通渋滞緩和、大気汚染防止等により、交通システムへの高いニーズあり 東南アジアを中心に円借款案件が継続
還元鉄 ● ●	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラルの実現に向け、高炉製鉄法に比べCO₂排出量が少ない直接還元製鉄法への関心が増大 世界的なグリーンスチール製造ニーズの高まりにより、鉄鋼メーカー各社による還元鉄供給のニーズが増加
再生可能エネルギー ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"> 国内では、発電コストは着実に低減が進み、他の電源と比べてもコスト競争力のある電源となってきたものの、工事費、立地規制等の要因から国際水準と比較すると依然高い状況 カーボンニュートラルへの取組加速により、再生可能エネルギーの適用は拡大し、中長期的には大幅に成長 拡大する再生可能エネルギー電力を需要地へ円滑に送電するためには、全国規模での送配電網の整備が不可欠 今後の政策によってさらに適用が加速する可能性あり
電力 ● ●	<ul style="list-style-type: none"> 国内電力需要については、2022年はコロナ禍からの経済回復を背景に前年比増加したものの、2023年は経済成長鈍化の影響や省エネルギー等の進展により、減少に転じる見通し 2022年はロシアによるウクライナ侵攻の影響により需給が逼迫した電力用石炭の価格は、年末まで過去最高水準で推移したものの北半球の暖冬を受けて2023年初めより急落、足もとはウクライナ侵攻前の水準に戻った状況。また卸電力市場価格も2022年は高騰したが2023年初めより下落し、足もとは落ち着いている

Life	
食品容器 ●	<ul style="list-style-type: none"> 環境への配慮により、欧米を中心として世界的にペットボトル等からアルミ缶へのシフトが進展 海外では、ハードセルツァー（アルコール入り炭酸水）等の低アルコール飲料やワインといった新しい缶飲料の台頭もあり需要が増加 国内では、2023年10月に酒税改正予定 アルミ缶については底堅い需要が続くものと想定。2023年の日本国内のアルミ缶総需要としては、前年比で増加を見込む
IT・半導体 ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"> グローバル需要は、世界経済の減速を受け、需給軟化に伴う単価下落、調達抑制による数量減により、一時的に需要は縮小するも、中長期では、製品の高機能化・多様化、自動車等での搭載員数の増加により需要は拡大 国内需要は、グローバル需要同様、世界経済の減速を受けて、需要は縮小するも、中期的には、自動車の電動化・電装化やデータセンター等の情報インフラ整備需要を受け需要は拡大 周期的な需要の変動はあるものの、中長期的には成長する分野と想定

Energy & Infrastructure	
建築・土木 ● ● ● ●	<ul style="list-style-type: none"> グローバル需要は、米国・欧州・ASEANでは、コロナ禍の需要減から回復し堅調に推移する見込み。一方、中国ではインフラ投資の息切れにより需要縮小が継続 国内需要は、人口減少に伴い民間住宅は減少傾向も、国土強靱化関連工事で首都圏の大型再開発、リニア関連工事、再生可能エネルギー関連工事が下支えし、中期的にはおおむね横ばいの見込み 労働人口減少による人手不足の深刻化及び作業環境改善や安全性向上による労働環境改善のニーズが拡大
水処理・廃棄物処理 ●	<ul style="list-style-type: none"> 国土強靱化政策延長等により、国内公共投資需要は当面継続すると考えられる一方では、人口減少・広域化・官民連携等市場が変化 海外の人口増加や生活水準向上に伴い、アジア新興国を中心に水処理関連インフラ等の需要は継続 一般廃棄物の市場規模は当面横ばいも、従来の熱回収に代わるカーボンニュートラル技術の実現及び環境負荷低減に関する技術の高度化等のニーズに対し、各社実証実験を開始

事業別部門概況

素材系事業

「鉄鋼アルミ」「素形材」「溶接」の3つのセグメントで構成される素材系事業は、中期経営計画の重点課題である安定収益基盤の確立に加えて、自社の生産プロセスにおけるCO₂削減及び技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献を重要な課題として取り組んでいます。このような両面からの取組みを推進することで、社会全体でのCO₂排出削減に貢献していきます。



鉄鋼アルミ

2022年度は国内初の低CO₂高炉鋼材「Kobenable Steel」の販売開始、グリーンアルミ原料を用いたアルミ板材の自動車への適用等、鋼材・アルミ板ともにCO₂削減の取組みを着実に進めました。今後も取組みを加速していきます。

副社長執行役員
鉄鋼アルミ事業部門長
水口 誠

事業別戦略

安定収益基盤の確立

① 鋼材事業の収益基盤強化

長期的に鋼材内需の減少が進む想定のもと、粗鋼生産量630万t/年での安定収益確保、さらには600万t/年でも黒字を確保できる体制の構築を目指します。そのために、鋼材価格及び品種構成の改善と固定費削減による損益分岐点の引き下げに取り組んでいます。

品種構成改善については、2022年度の特種鋼線材・ハイテンの比率は44%となっており、2025年度目標の52%に向けて引き続き取り組みます。固定費削減については、更なる人件費の増加等が生じていますが、DXの推進による自動化等による対応を進めています。

② 戦略投資の収益貢献

ハイテン、アルミパネル材、アルミサスペンション、アルミ押出材で実施した戦略投資のうち、自動車生産台数が想定を下回ったことや電動化の加速に伴いアルミ適用拡大の進展が遅れたことに加えて、アルミ系事業で価格転嫁が遅れたことにより、アルミ系事業の収益性が低下しました。今後、回復する自動車需要の捕捉やアルミパネル材の新規転嫁、エネルギーコストの転嫁や適正なマージン獲得に向けた努力を継続し、黒字化に向けて取り組みます。

③ 不採算事業の再構築

鋳鋼事業、チタン事業について、計画どおり黒字化を達成しました。

カーボンニュートラルへの挑戦

製鉄プロセスのCO₂削減については、MIDREX[®]プロセスによるHBIを活用した高炉でのCO₂低減ソリューションを中心に検討を進めています。2050年のカーボンニュートラルへの挑戦に向けては、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が推進する3件(COURSE50、フェロコークス、Super COURSE50)の事業への参画や、グリーンイノベーション(GI)基金事業に採択された、鉄鋼各社を中心としたコンソーシアムによる「製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト」に対する取組みも進めながら、「高炉でのCO₂削減」と「大型電炉での高級鋼製造」の複線的なアプローチで検討を行っています。

また、高炉へのCO₂低減ソリューションを活用した国内初の低CO₂高炉鋼材「Kobenable Steel」については、自動車、建設、造船といった様々な事業分野で採用が決定しており、日本国内におけるグリーンスチールの認知度向上にも貢献できたと考えています。当社グループはグリーンスチールの標準化を推進し、今後の市場拡大に率先して取り組んでいきます。

カーボンニュートラルに向けた取組みとして自動車や航空機の軽量化による燃費改善や電動化、再生可能エネルギーの拡大等が進んでいますが、これらの普及のためには、製品の特性やコスト等の面でも多くの技術課題があります。当社グループの素材(鉄鋼アルミ、素形材、溶接材料)やそれらを活用したソリューション技術はそのような課題解決に役立つものと考えており、CO₂削減に貢献することで、素材系事業の強化にもつなげていきます。

主要製品



国内トップメーカー
高張力鋼板(ハイテン)



国内トップメーカー
自動車サスペンション用
アルミ鍛造品



建築鉄骨の生産性向上に貢献
REGARC™搭載
鉄骨溶接ロボット



国内シェア約70%
アルミボトル缶材



国内トップシェア
自動車端子・コネクタ用
銅合金



環境負荷を低減
網めつきなし
ソリッドワイヤ(SEワイヤ)

2022年度の総括

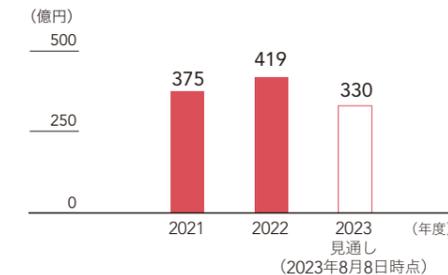
鉄鋼

- 販売数量は、自動車向けの需要の減少等により、前年度に比べて減少
- 販売価格は、鋼材市況の上昇や原料価格上昇分の転嫁等により、前年度に比べて上昇
- 販売数量の減少や固定費を中心としたコストの増加、在庫評価益の縮小による減益要因がある一方、販売価格の改善が大幅に進展したこと等により、490億円の経常損益を計上

アルミ板

- 販売数量は、飲料用缶材向けの需要の伸び悩み等により、前年度に比べて減少
- 販売価格は、販売価格に転嫁される地金価格が上昇したこと等により、前年度に比べて上昇
- 販売数量の減少や調達コスト上昇分の販売価格への転嫁遅れ等により、△70億円の経常損益を計上

経常損益の推移



サステナビリティ経営における重点的な取組み

- 高炉へのHBI装入によるCO₂削減効果を割り当てた国内初の低CO₂高炉鋼材「Kobenable Steel」を2022年5月から販売開始
- 自動車の軽量化に寄与するアルミパネル材の供給能力拡大、リサイクル率の向上やグリーンアルミニウム活用等により、CO₂削減に貢献
- 素材系事業のシナジーを発揮することで、自動車軽量化に対するソリューション提案や、軽量化素材のグローバル供給といった当社グループ独自の自動車軽量化提案活動を推進し、自動車分野における更なるCO₂削減に貢献
- リサイクル性の高いアルミ缶材の製造を通じて、プラスチック廃棄物(ペットボトル)の増加を抑制し、海洋環境保全に貢献



強み

- <事業部門全体>
 - 素材系事業のシナジー発揮による当社グループ独自の自動車軽量化等の提案力
 - 鉄鋼製品とアルミ板製品をone stopでお客様へ提案可能な体制
- <鋼材>
 - 上工程集約によるコスト競争力
 - 特長ある商品(特殊鋼線材・超ハイテン)
- <アルミ板>
 - 飲料缶：お客様との強固な関係
 - 自動車：最新の熱処理ライン、ソリューション提案(解析、設計)
 - ディスク：世界シェア約6割

TOPICS

- CO₂削減への取組み
 - 2022年5月から国内初の低CO₂高炉鋼材「Kobenable Steel」の販売を開始しました。高炉材品質を維持しながらCO₂削減に貢献できるとして、自動車メーカー、ゼネコン、造船所等で採用していただきました。
 - アルミ製品におけるCO₂削減については、2022年12月、太陽光発電の電力で精錬したグリーンアルミニウム原料を用いたアルミ板材を自動車メーカー向けに適用することを公表しました。また、お客様のアルミスクラップを回収・活用する仕組みづくりも進めています。



素形材

独自の材料開発と加工技術により生み出される特長ある製品群は、様々な分野で高い評価をいただいています。これからも、信頼される価値ある製品をお届けするとともに、ものづくりを通じて安全・安心で豊かな暮らしの実現に貢献します。

執行役員
素形材事業部門長
宮崎 庄司



溶接

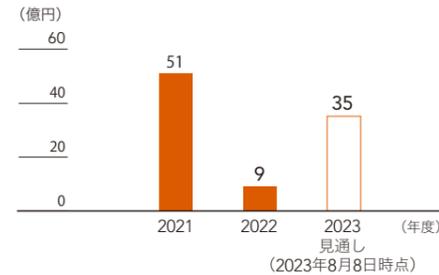
品質を経営の柱とし、「品質・技術」「信頼・安心」「誇り・責任」を基盤に世界で最も信頼される溶接ソリューション企業を目指し、社会課題の解決と持続可能な社会の実現に挑み続けます。

執行役員
溶接事業部門長
末永 和之

2022年度の総括

- 販売数量は、造船向け需要を取り込んだ鋳鍛鋼や一般産業向け需要が回復したチタンで前年度に比べて増加。一方、自動車向けの需要が減少したことから、アルミ押出、銅板、鉄粉は前年度に比べ減少
- 固定費を中心としたコストの増加や、銅管事業における在庫評価益の剥落等により、9億円の経常損益を計上

経常損益の推移



サステナビリティ経営における重点的な取組み

- 多様なビジネス資産(人材、情報、知的財産等)と技術資産(鋳造、鍛造、加工等)を共有し、これを組み合わせることで生み出されるシナジーにより、信頼される価値ある製品とサービスを提供し、安全・安心な社会づくりに貢献
 - 輸送機(自動車・航空機・鉄道車両)の軽量化、自動車の電動化、IT・半導体分野の拡大ニーズに対応するアルミ(押出・サスペンション・鋳鍛)・チタン・鋳鍛鋼・銅・鉄粉製品をグローバルに供給
- することにより、社会と産業の持続的発展を支え、カーボンニュートラルに貢献する。また、各工場でのスクラップ活用の促進等に取り組み、リサイクル・資源循環に貢献



強み

- 自動車、航空機、船舶、鉄道車両、半導体等の多様なお客様基盤
- 自動車サスペンション用アルミ鍛造品、自動車端子・コネクタ用銅合金等のニッチトップ製品を実現する開発・製造技術
- 自動車の軽量化・CASEの流れに貢献する素材・部品とグローバルな生産拠点の保有
- チタン、アルミ、銅製品を素材から一貫生産が可能な体制
- 船用分野で、製鋼から最終製品の生産までを一貫して行い、豊富な実績を持つ国内唯一の船用フルラインアップメーカー
- 航空機向けチタン大型鍛造品・アルミ大型鍛造品で豊富な実績を持つ国内唯一のサプライヤー
- 航空機向け製品で培われた強固な品質保証体制

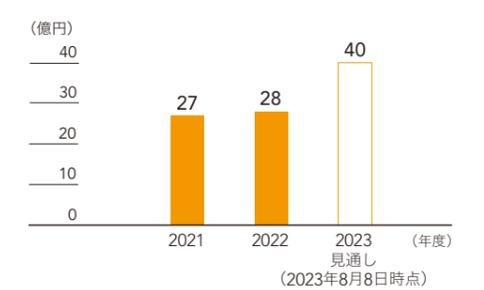
TOPICS

NCチタン箔
当社グループの燃料電池セパレータ用チタン圧延材である「NC(Nano-Carbon composite coat)チタン」(以下、NCチタン)は当社がトヨタ自動車(株)とともに世界で初めて量産化に成功したものです。NCチタンは、チタン表面の酸化被膜中に導電性のカーボン粒子を分散含有することで高い耐食性と導電性を両立させた製品で、自動車産業界をはじめ、鉄道、船舶等の産業へ向け、燃料電池の用途拡大を後押しする製品として期待されています。

2022年度の総括

- 販売数量は、東南アジア向けの需要の減少により、前年度に比べ減少
- 販売価格は、調達コスト上昇分の転嫁等により、前年度に比べ上昇
- この結果、28億円の経常損益を計上

経常損益の推移



サステナビリティ経営における重点的な取組み

- 環境負荷を低減する溶接材料(銅めっきなしソリッドワイヤ)や、スパッタ発生量を大幅に低減する溶接法「REGARC™」、自動化提案(造船大組立ロボットシステム)等、特長ある製品・サービスをグローバルに提供し、お客様のニーズに応える溶接ソリューション事業の追求により社会に貢献
- エネルギー需要変化を捉え、LNG燃料タンクの自動溶接を実現する9%Ni鋼用の小型可搬型溶接ロボットや、洋上風力発電タワーの高効率かつ高品質な施工法を実現する溶接材料と装置の開発を推進し、カーボンニュートラルの実現に貢献
- AIを活用した溶接ロボットの高機能化や省力・高効率な製品やサービス提供により、国内外の溶接士不足に対応し、効率面と品質面の双方からお客様のものづくりを支え、社会基盤整備や地域経済に貢献
- スマートフォン用アプリ「KOBELCO WELDINGアプリ」を通じて、溶接技術情報や溶接でのお困り事の解決方法等を発信することで、お客様からのアクセス性を向上させ、お客様により密接した情報提供を通じた課題解決に貢献



強み

- 溶接材料、ロボットシステム、電源、施工法のトータルメニューを有する世界有数の溶接総合メーカー
- 徹底した現場主義とクイックレスポンスによる提案型営業
- 国内溶接業界最大の溶接材料・溶接システムの販売組織
- 複数の海外拠点を持ち、どの拠点でも安定した品質の溶接材料を提供可能な生産体制
- Kobelco Welding Wayによる、伝統を活かしながら変革を両立する文化の保有

TOPICS

藤沢市とのまちづくり
当社と藤沢市は、村岡新駅周辺のまちづくりに関する連携協定を2022年2月に締結しました。創造を育み持続可能な街、市民のより良い暮らしを支えられるよう「創造的な場づくり」「新しい交通結節点づくり」「緑や文化豊かなまちづくり」「安心・安全なまちづくり」の具現化を進めています。

再生可能エネルギーの導入
当社の欧州グループ会社のKobelco Welding of Europe社にて、風力発電の電力購入を開始しました。年間1,230tのCO₂排出削減を実現し、グリーンエネルギー証明書を取得しました。



機械系事業

「機械」「エンジニアリング」「建設機械」の3つのセグメントで構成される機械系事業は、自動車、航空機、造船、建築土木、社会・産業インフラ、環境・エネルギー分野等を主なお客様としており、対象地域もグローバルです。CO₂排出削減や環境負荷低減につながる多くの技術・製品・サービスを有しており、グローバルベースで、お客様が直面する社会課題の解決、ひいては環境や社会への貢献を目指します。



機械

機械セグメントの製品は、エネルギー・化学・自動車・半導体分野をはじめとして、世界中の様々なお客様にご使用いただいています。CO₂排出削減や環境負荷低減につながる製品・技術も数多く有しており、今後もお客様とともに環境負荷低減に向けた取組みを続け、サステナブルな社会の実現に貢献していきます。

副社長執行役員
機械事業部門長、同管理本部長
竹内 正道

事業別戦略

安定収益基盤の確立

機械セグメントでは、エネルギー関連産業を主要な需要分野の一つとしていますが、カーボンニュートラルの取組進展によりエネルギー転換が進んでいます。今後は成長が見込まれる水素・アンモニア等のエネルギー転換に向けた市場をターゲットとして受注活動を強化していきます。

エンジニアリングセグメントでは、環境貢献メニューによる収益最大化を目指しています。鉄鋼業界全体の脱炭素化に寄与するMIDREX®ビジネスの更なる拡大や、2021年11月に完全子会社化した(株)神鋼環境ソリューション及び鉄鋼、電力等、他セグメントとの連携により、グループ総合力の発揮と当社グループならではの価値創造を目指していきます。

建設機械セグメントでは、中国事業の最適化を図ることで収益安定性を確保すると同時に、これからシェアを伸ばす余地のある欧州、北米、インドを「攻めるエリア」、すでに高いシェアを持つ日本、東南アジア、及び依存度を下げる中国を「守るエリア」と位置付け、エリア毎に最適な事業体制・商品・流通施策を展開することで、中国市場依存の収益体制からの脱却を進めます。また、本体ビジネス、ストックビジネスに加え、コト・周辺ビジネスを新たな収益の柱の一つとすべく取組みを進めています。2022年12月にサービスを開始した建機の遠隔操作システム「K-DIVE®」、2023年4月に製品提供を開始した「K-D2 PLANNER®」等を通じて、収益構造の変革を図っていきます。

カーボンニュートラルへの挑戦

機械セグメントの有する圧縮機、熱交換器、気化器は、エネルギー転換産業におけるサプライチェーンの各所で大きな役割を果たしており、今後のカーボンニュートラル社会の実現にも貢献できると考えています。これらの技術を他のセグメントやグループ会社と連携することで検討を進めている「ハイブリッド型水素ガス供給システム」の実証試験も当初予定どおりに2023年3月から順次稼働を開始しています。今後も当社グループの総合力を結集した最適なソリューションの創出及び提供に取り組んでいきます。

エンジニアリング事業のMIDREX®プロセスは、還元剤を天然ガスベースとする「MIDREX NG™」、100%水素ベースの「MIDREX H2™」、天然ガスを最大100%まで柔軟に水素に置き換えることができる「MIDREX Flex™」を有しており、地域の水素普及やお客様の要望に応じたCO₂削減ソリューションの提供が可能です。当社は、三井物産(株)と共同でオマーン国における低炭素鉄源の事業化検討を進めており、年産500万tの直接還元鉄の製造を検討しています。

また、(株)神鋼環境ソリューションにおいては、水処理と廃棄物処理の両事業を有する同社の強みを活かしたクリーンエネルギー事業の拡大や、廃プラスチックのケミカルリサイクルに必要な廃プラスチックガス化技術の構築等を推進しています。

主要製品



世界唯一の技術
LNG燃料船向け圧縮機



世界トップの実績
MIDREX®プロセス



新時代重機のスタンダード
SK75SR-7
Performance X Design



世界シェア70%
等方圧加圧装置



全国70施設以上の実績
廃棄物処理・発電施設

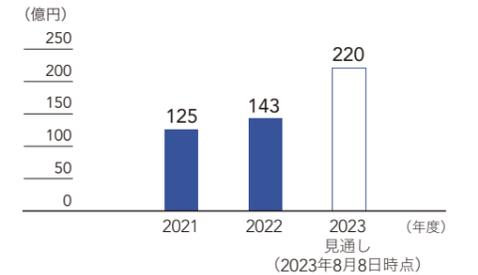


クレーンに関するすべての人のために
クローラークレーン
Mastertech7200GNEO

2022年度の総括

- 受注高は、石油化学やエネルギー分野を中心に堅調に推移したことから、前年度に比べ増加
- 売上高の増加や、堅調な需要を受けた受注採算の改善等により、143億円の経常損益を計上

経常損益の推移



※2023年度より、(株)コベルコ科研について、「その他セグメント」から「機械セグメント」に変更しているため、2023年度の経常損益の見通しに組み入れています。

サステナビリティ経営における重点的な取組み

- 混練、圧縮、熱交換という機械事業部門の基幹技術を軸に、市場やお客様の求める新しい機械装置と製造技術の開発を継続。技術革新を通じ、より高度な産業構造への移行を加速させ、環境負荷の低いエネルギー資源関連技術の提供と、産業廃棄物の削減へ貢献
- 「ハイブリッド型水素ガス供給システム」の実証の取組みや、カーボンニュートラル・資源循環・半導体の3分野をテーマとした新商品創出活動等を通じ、最先端の技術革新を主導。新事業の開拓と製品・サービスの供給を通じて、「持続可能な世界」の実現に貢献



強み

- 非汎用機械に関する多くの技術を長年蓄積。特に、高圧の技術や、高速回転機械の駆動・振動・騒音制御の技術等、参入障壁の高い分野で世界の競合と伍する技術を保有
- 多くの競合メーカーが欧州に立地する中、日本・中国・インドに主な製造拠点を持つことで、アジア地域のお客様に対して迅速に製品・部品を供給可能な体制
- これまでのエネルギー分野で蓄積してきた実績に基づく、成長市場であるエネルギー転換(水素・アンモニア・LNG等)分野への技術展開

TOPICS

インド Kobelco Industrial Machinery Indiaでの拡張工事が竣工
当社のグループ会社であるKobelco Industrial Machinery India Pvt Ltd. (以下、KIMI。インド タミル・ナドゥ州)において、2021年より着工していました拡張工事が完了し、2022年11月に竣工式を行いました。この拡張工事により同社におけるゴム混練機の生産能力は大幅に増加し、またこれまで高砂製作所機械工場生産していた大型ゴム混練機についてもKIMIで生産可能となりました。伸長著しいインド市場向けのみならず世界各国のタイヤメーカーに向けて、同社から高い品質のゴム混練機を供給していきます。



エンジニアリング

エンジニアリングセグメントは、低炭素(CO₂削減)・環境・エネルギーを注力分野としています。

数多く保有する環境貢献メニューで、当社グループの収益最大化や、カーボンニュートラルへの挑戦に貢献していきます。

執行役員
エンジニアリング事業部門長、全社建設業の担当
元行 正浩



建設機械

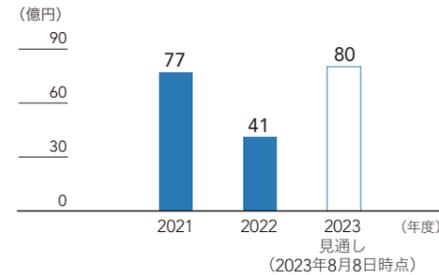
今現場が抱える問題をともに解決するために、コベルコ建機のDXソリューションは生まれました。「ユーザー現場主義」の理念に基づき、最先端のテクノロジーで現場一人ひとりの働き方に革命を起こしていきます。

コベルコ建機株式会社
代表取締役社長
山本 明

2022年度の総括

- 受注高は、還元鉄関連事業や廃棄物処理関連事業で複数の大型案件を受注した前年度に比べ、減少
- 還元鉄関連事業を中心とした案件構成差等により、41億円の経常損益を計上

経常損益の推移



サステナビリティ経営における重点的な取組み

- カーボンニュートラルへの貢献
 - ・ MIDREX[®]プロセスを活用した低炭素製鉄ソリューションに加え、一般廃棄物・産業廃棄物・下水汚泥の合わせ処理によるクリーンエネルギーの提供
- 安全な水の確保や住み続けられるまちづくりへの貢献
 - ・ 水処理・廃棄物処理事業を基盤としたインフラ整備、水素社会の実現に寄与する水素発生装置の提供
 - ・ 新交通システムで培った自動運転技術やシステムインテグレーションで交通インフラ整備に貢献



強み

- 低炭素(CO₂削減)、水処理、廃棄物処理、再生可能エネルギーを中心とした環境貢献メニューを多数保有
- MIDREX[®]プロセスのプロセスオーナーであり、直接還元鉄市場において高い世界シェアを保有
- 製鉄工程におけるCO₂低減ソリューション、神戸発電所でのバイオマス燃料(下水汚泥を炭化処理)混焼等、他事業との連携による新たな価値の創造

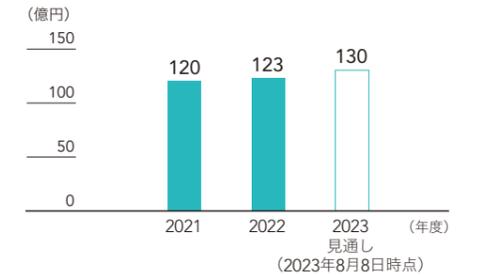
TOPICS

国内初となる廃プラスチックのガス化及びメタノール化実証事業を開始
従来、焼却又は埋立処理を行っていた雑多な廃プラスチックをケミカルリサイクルする取組みとして、(株)神鋼環境ソリューション、大栄環境(株)、DINS関西(株)、三菱ガス化学(株)、三菱化工機(株)の5社にて提案した「廃プラスチックのガス化及びメタノール化実証事業」が、環境省の「令和4年度 二酸化炭素排出抑制対策事業費等補助金 脱炭素社会を支えるプラスチック等資源循環システム構築実証事業」に採択されました。本実証を通じて、国内初となる雑多な廃プラスチックのガス化・メタノール化技術を構築し、世界的に課題となっているプラスチックの資源循環に貢献していきます。

2022年度の総括

- 油圧ショベルの販売台数は、インフラ投資の減退により需要が減少した中国での減少に加え、部品の調達不足影響を受けた日本や欧州、北米でも減少したことから、前年度に比べて減少
- クローラクレーンの販売台数は、エンジン認証問題を受けた北米での減少により、前年度に比べ減少
- 販売価格は、調達コスト上昇分の転嫁や、為替相場がドル、ユーロに対して円安となった影響等により、前年度に比べ上昇
- 販売台数の減少や、調達コスト上昇分の販売価格への転嫁遅れによる減益要因がある一方、円安による輸出採算の改善やエンジン認証問題に関する補償金収入の増加等により、123億円の経常損益を計上

経常損益の推移



サステナビリティ経営における重点的な取組み

- 建設技能者不足の解消、現場生産性の向上、無人化による本質的な安全確保への貢献
 - ・ 建設機械の遠隔操作技術「K-DIVE[®]」により「建設現場のテレワーク化」を実現
- 気候変動リスク低減に寄与
 - ・ 「電動化」「燃料電池化」の低炭素技術を備えた建機の開発・実用化、人と環境にやさしい低燃費の建設機械
- グローバルな資源循環型社会構築への貢献
 - ・ 建物解体、自動車解体、金属ハンドリング等のリサイクル機械を幅広く提供



強み

- ユーザー現場主義から生まれた、市場ニーズに応える多種多様な建設機械のラインアップ及び販売・サービスサポート力
- 国産第1号の電気ショベル、日本初の小型ラフテレーンクレーン、世界初のハイブリッドショベル、油圧ショベルの遠隔操作を行える「K-DIVE[®]」等、業界をリードする次世代技術開発力



K-DIVE[®]コックピット



建物解体機

TOPICS

DXソリューションの提供
コベルコ建機(株)は「誰でも働ける現場」の実現を目指し、DXソリューションで課題解決に取り組んでいます。2023年4月、クレーン施工計画のシミュレーションソフト「K-D2 PLANNER[®]」の販売を開始しました。これを活用することで施工計画が容易に作成でき、運用経費の削減に加え、現場の安全性と生産性の向上につながります。また、2022年12月よりサービスの提供を開始したショベルの遠隔操作システム「K-DIVE[®]」の活用により、現場の安全性と生産性の向上はもちろんのこと、働く時間や場所の制約を受けないことから多様な人材の活用が期待できます。

電力事業

2022年2月の神戸発電所3号機稼働に続き2023年2月に神戸発電所4号機の稼働を計画どおり開始しました。既存の神戸発電所1、2号機及び真岡発電所の1、2号機と同様、地域社会への電力の安定供給を図っていきます。当社グループの安定収益基盤の確立に向け発電所6基体制が整いました。国のエネルギー政策に則して、引き続き高効率な発電設備により経済性に優れた電力を安定的に供給するとともに、2050年のカーボンニュートラルに向けて、更なる高効率化・低炭素化に取り組んでいきます。



近年、日本のエネルギー事情は大きく変化しています。当社のように災害に強く、需要地に近接して大容量かつ安定供給が可能な大型火力発電所を有していることは、社会的に大きな意義を持っているものと考えています。国のエネルギー政策に則して、高効率な発電設備をもって、経済性に優れた電力を安定的に供給すること、また2050年のカーボンニュートラルに向けて、更なる高効率化・低炭素化に取り組むことで、安全・安心で豊かな暮らしへの貢献に取り組んでいきます。

執行役員
電力事業部門長
北川 二郎

事業別戦略

安定収益基盤の確立

神戸発電所3号機が2022年2月から、神戸発電所4号機が2023年2月から、それぞれ予定どおりに営業運転を開始し、これまで順調に稼働しています。

2023年度の業績については、中期経営計画を上回る660億円の経常損益を見通しています。これには一過性の利益である燃料費調整の時期ずれ影響+220億円を織込んでいますが、それを除いても中期経営計画における年間400億円程度の収益は確保できる見込みです(数値は2023年8月8日時点)。

カーボンニュートラルへの挑戦

当社グループは、中期経営計画で公表したロードマップに基づき、今後も低環境負荷で、経済性に優れた電力を長期安定的に供給するとともに、2050年のカーボンニュートラルに向けて更なる高効率化・低炭素化への取組みを強化していきます。

神戸発電所においては、以前から実施している地域熱供給に加えて、地域バイオマスの有効利用と水素供給に向けて、下水汚泥燃料の混焼を検討しています。(株)神鋼環境ソリューションは下水汚泥燃料化設備を複数受注しており、その混焼実現に取り組んでいます。加えて、アンモニアを混焼する技術導入に向けた検討を進めています。

真岡発電所においては、高効率ガスタービン・コンバインドサイクルによる低CO₂発電の安定操業を継続します。

電力の安定供給を通じて地域社会や地球環境に貢献し、安全・安心で豊かな暮らしへの貢献に取り組んでいきます。

運営発電所

	所在地	発電方式	発電規模	営業運転開始	卸供給先
神戸発電所1・2号機	兵庫県神戸市	石炭火力	70万kw/基	1号機 2002年4月	関西電力(株)
				2号機 2004年4月	
神戸発電所3・4号機			65万kw/基	3号機 2022年2月 4号機 2023年2月	
真岡発電所1・2号機	栃木県真岡市	ガス火力	62.4万kw/基	1号機 2019年10月 2号機 2020年3月	

合計 約395万kW



神戸発電所1・2号機



神戸発電所3・4号機



真岡発電所1・2号機

2022年度の総括

- 販売電力量は、神戸発電所3号機(2022年2月に営業運転開始)及び4号機(2023年2月に営業運転開始)の稼働により、前年度に比べ増加
- 電力単価は発電用石炭価格の上昇により、前年度に比べ上昇
- 神戸発電所3号機及び4号機の稼働等により、245億円の経常損益を計上

経常損益の推移



サステナビリティ経営における重点的な取組み

- 神戸発電所及び真岡発電所の安定稼働により国のエネルギー政策(S+3E*)に則した経済性、安定性に優れた電力の供給
- 地域との交流と共生をキーワードに熱供給事業(神戸発電所)や地域交流施設(神戸発電所・真岡発電所)を運営。魅力ある地域社会づくりに貢献
- カーボンニュートラルへ向け、バイオマス・アンモニア混焼等のCO₂削減技術の実用化をエンジニアリングセグメント等とのグループ内連携により加速

*S+3E:安全性(Safety)を大前提に、エネルギーの安定供給(Energy Security)、経済効率性(Economic Efficiency)、環境への適合(Environment)を図る政策の基本方針



強み

神戸発電所(石炭火力)

- 長年培ってきた製鉄所の自家発電操業技術、港湾設備等のインフラ活用に加え、20年以上にわたる大規模発電所の安定稼働の実績
- 都市立地を活かし、熱供給による総合エネルギー効率の向上、都市部発生の下水汚泥等をバイオマス燃料として有効活用予定、送電ロス極小化
- 都市型発電所として国内で最も厳しいレベルの環境保全協定値を遵守
- 神戸市における最大電力需要を超える供給能力により阪神地域の電力自給率向上、電力供給系統の多重化を通じ災害に強い都市づくりに貢献

真岡発電所(ガス火力)

- 国内初の大規模内陸型火力発電所であり、地震・津波等の災害リスクが低く首都圏の臨海地発電所のバックアップに貢献
- 世界最高水準の高効率ガスタービン・コンバインドサイクル採用
- ガス基幹幹線・開発済み工業団地等の既存インフラ、自家発電で培った技術・ノウハウを活用
- 栃木県における最大電力需要の約4割をカバー

TOPICS

地域交流施設として、神戸発電所に近接した体験型学習施設「灘浜サイエンススクエア」と発電所のエネルギーを活用した健康温浴施設「灘浜ガーデンバーデン」、及び真岡発電所の見学施設「みらいん」を運営しています。これら施設は新型コロナウイルス感染症拡大防止対策として利用制限を実施していましたが、2023年5月より通常運営を実施しています。また「灘浜サイエンススクエア」では現在展示物のリニューアルを計画しています。これまで以上に「工夫する楽しさ、挑戦するおもしろさ、発見する驚きを体感できる」魅力ある学習施設を目指して取り組んでいきます。



神戸発電所近接「灘浜サイエンススクエア」



真岡発電所「みらいん」

TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示

基本的な考え

KOBELCOグループはCO₂削減への取組みを経営上の最重要課題であると認識しており、2021年5月にはKOBELCOグループ中期経営計画(2021~2023年度)の中で、2050年のカーボンニュートラルへ挑戦し、カーボンニュートラルへの移行の中で企業価値の向上を目指すことを表明しました。

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

ガバナンスとリスク管理

気候関連リスク及び機会に係る課題を専門的に取り扱う組織として、サステナビリティ推進委員会(委員長:代表取締役副社長執行役員)のもとにCO₂削減推進部会を設置し、気候変動に関する戦略的な検討を行うこととし、気候関連のリスクと機会について全社横断的に検討・活動を行っています。

CO₂削減推進部会の検討結果や活動成果は、サステナビリティ推進委員会を通じて四半期に一度、取締役会へ報告を行ったうえで、取締役会の監督・指導を受けており、取締役会が気候変動に関わるリスクに対して直接ガバナンスを行う体制としています。



戦略

当社グループでは、国際エネルギー機関(IEA)等が提示する社会シナリオ、(一社)日本鉄鋼連盟や(一社)日本アルミニウム協会等の業界団体が策定・公表している長期ビジョンや、国のエネルギー政策等を考慮し、中長期的な気候関連のリスクと機会の分析を進めています。また、その分析により、当社グループ実行項目の適正性を評価しています。

する環境規制の強化等が当社グループの業績及び財務状況に大きな影響を与える可能性があります。また、近年、洪水・台風に関する被害が激甚化する傾向にあり、気候変動による災害の増加により、生産量低下、サプライチェーンの混乱等が予想されます。

<気候関連リスク>

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

<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グループのCO₂削減貢献メニューの需要が中長期的に増加することが期待されます。

短・中期、長期の気候関連のリスク及び機会

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

□ リスク大 □ 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

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

技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献

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

シナリオ分析

将来の気候関連のリスクと機会を把握するため、中期(2030年)及び長期(2050年)におけるシナリオ分析を実施しました。シナリオ分析にあたっては、国際エネルギー機関(IEA)が公表する2°Cシナリオ(SDS)、1.5°Cシナリオ(Net Zero by 2050)、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第6次評価報告書の4°Cシナリオを用いており、それに加えて(一社)日本鉄鋼連盟や(一社)日本アルミニウム協会等、当社グループ所属の業界団体が公表する長期ビジョンも参照して分析・評価を実施しています。なお、電力事業については、日本国のエネルギー政策と密接に関係するため、日本政府のエネルギー政策をベースとしてシナリオ分析を実施しています。また、外部環境の変化も踏まえ、定期的にリスクと機会の分析・評価の見直しを行っています。

ビジネスへの影響

当社グループのCO₂排出量の90%以上は製鉄プロセスに由来するため、鉄鋼業の中長期的な動向は当社グループのビジネスに最も大きな影響を与えます。(一社)日本鉄鋼連盟の「長期温暖化対策ビジョン『ゼロカーボン・スチールへの挑戦』」によると、経済成長と1人当たりの鉄鋼蓄積量には一定の相関があり、また、人口が増えれば鉄鋼の蓄積総量は拡大することが示されています。したがって、今後、世界の経済成長と人口増加により鉄鋼の需要は増加し続けると予測されます。

鉄鋼の生産は、天然資源(鉄鉱石)からの生産(主に高炉、直接還元鉄)と、スクラップの再利用(主に電炉)による生産に大別することができ、(一社)日本鉄鋼連盟の予測によれば鉄鋼の蓄積総量の拡大によりスクラップの再利用が大きく増加することが見込まれています。一方で、スクラップの再利用だけでは鋼材需要を満たすことはできず、天然資源(鉄鉱石)からの生産も引き続き現在と同程度必要となることが予測されています。

気候変動への対応やその情報開示に対する関心が高まる中、

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

リスクと機会

当社グループは、主力事業の一つとして鉄鋼製品の生産・販売を行っており、エネルギー多消費型の素材産業に該当します。当社グループのエネルギー起源CO₂排出量は15.6百万t(2022年度、Scope1,2)であり、日本の製造業の中でも上位に位置しています。そのことから、カーボンプライシングをはじめとする将来の気候変動に係る政策、法令・規制の動向は、経営に重大な影響を与える可能性がある移行リスクと認識しています。

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

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

一方で、機会に関して、気候関連問題の国際的な関心の高まりを背景に、CO₂排出量が少ない製品・サービスへの需要が増加しており、自動車軽量化やMIDREX®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。

TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示

指標と目標

指標A 生産プロセスにおけるCO₂削減

目標

当社グループは2021年5月に2050年のカーボンニュートラルへ挑戦し、カーボンニュートラルへの移行の中で企業価値の向上を目指すことを表明しました。また、中期的な目標として2030年目標を設定しています。

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等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等を行ってきました。

当社グループでも、積極的な設備投資により、様々な省エネルギー・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。

2022年度のCO₂排出量は、前年度と比較して生産量減少に伴い減少し、2013年度比20%になりました。

製鉄プロセスにおいては、MIDREX®プロセスで製造したHBI(還元鉄)を高炉に多量に装入し、高炉工程でのCO₂排出量を約20%削減できることを実証試験で確認・完了しました。今後も引き続き、このHBI装入技術やAI操炉技術をさらに追求し、高炉でのCO₂排出量を削減して2030年度の目標達成に向けて取り組んでいきます。また、2050年カーボンニュートラルに向けては、「既存の高炉を活かしたCO₂削減」と「大型電炉での高級鋼製造」の複線アプローチで検討を進め達成を目指します。

エネルギー起源CO₂排出量の実績

当社グループは2022年度、グループ全体で15.6百万tのCO₂を排出しました。そのうち、約92%が鉄鋼アルミ関連事業、約3%が素形材関連事業、約4%が電力事業で排出されています。

2050年ビジョン
カーボンニュートラルへ挑戦し、
達成を目指す

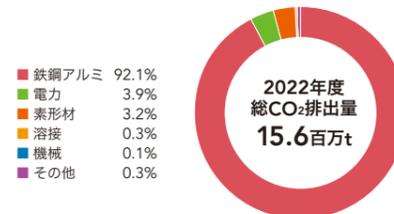
2030年目標
当社グループの生産プロセスにおけるCO₂削減
30~40%削減(2013年度比)*1*2

2022年度実績
20%削減(2013年度比)*1*2

*1 Scope1、Scope2の合計
*2 削減目標の対象範囲は当社及びコベルコ建機(株)の主要事業所であり、当社グループ全体のCO₂排出量の約93%をカバーしています。(2022年度実績)
対象範囲のCO₂排出量：2013年度 18.2百万t
2022年度 14.5百万t

エネルギー起源CO₂排出量

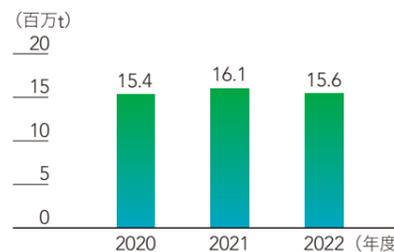
(Scope1、Scope2の合計、一部を除く)*
(国内海外グループ会社を含む)



* エネルギー起源CO₂排出量に、電力事業部門の子会社3社及び当社製鉄所が外部に販売した電力に相当するCO₂排出量(12.8百万t-CO₂)は含まない。

エネルギー起源CO₂排出量の推移*

(Scope1、Scope2の合計、一部を除く)
(国内海外グループ会社を含む)



※算定方法の見直しに伴い、2020年度の数値を遡及して修正。

指標B 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献

目標

当社グループは、独自の技術・製品・サービスを通じて、社会の様々な分野でCO₂排出削減に貢献しています。当社グループはCO₂排出削減貢献量について、2030年目標、2050年ビジョンを設定しています。

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。

2050年ビジョン
CO₂排出削減貢献量 1億t以上

2030年目標
CO₂排出削減貢献量 6,100万t以上

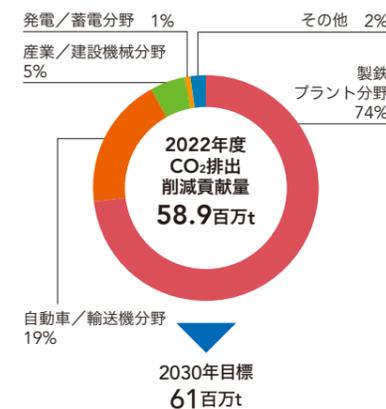
認定の流れ



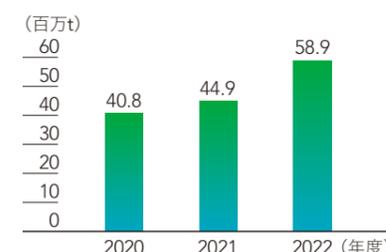
CO₂排出削減貢献の実績

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2022年度のCO₂排出削減貢献量は58.9百万tと推計しています。

CO₂排出削減貢献量



CO₂排出削減貢献量実績の推移



※技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献量の算出については、最新の係数を使用。2022年度の算出においては係数を見直し。

「気候変動への対応」について

▶ ESGデータブック2023:P.15-26参照

技術・製品・サービス	削減貢献量(万t/年)	削減のコンセプト	
製鉄プラント分野	MIDREX® 4,341	CO ₂ 排出量の少ない還元鉄製鉄法	
自動車/輸送機分野	自動車向け超ハイテン、超ハイテン用溶接材料	922	高強度・軽量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
	懸架ばね用線材	27	
	自動車弁ばね用線材	80	
	造船用ハイテン	25	
産業/建設機械分野	自動車用アルミ材	31	軽量化による電力消費量の低減効果
	鉄道車両用アルミ材	7	
	省エネ建設機械	48	
発電/蓄電分野	木質バイオマス発電、ごみ発電	20	カーボンニュートラルに寄与する資源活用による化石資源使用量削減効果
その他	高炉セメント熱処理工程省略可能な線材・棒鋼	132	リサイクル原料の活用や、熱処理工程を省略できる製品使用による、お客様の製造工程におけるエネルギー削減効果

※算定には、一部「産総研 IDEA Ver.3.3」のデータを活用しています。

その他CO₂排出削減に貢献している主な技術・製品・サービス

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、航空機用チタン	自動車/輸送機の軽量化による燃費改善効果、次世代自動車のガソリン車からの置き換え効果
水素利活用分野	水電解式高純度水素発生装置(HHOG)	水素活用による化石資源使用量削減効果
発電分野	下水汚泥の燃料化と石炭火力発電所での活用(予定)	カーボンニュートラルに寄与する資源活用による化石資源使用量削減効果

DX戦略



KOBELCOグループは、カーボンニュートラルの実現をはじめとした社会課題を解決する製品並びにソリューションのプロバイダーを目指し、お客様とともにサステナブルな未来をつくっていきます。

そのために、当社グループでは、DX(デジタルトランスフォーメーション)推進を重要な経営戦略の一つと位置付けています。ITツールの活用やデジタル化といったIT基盤の変革だけでなく、あわせて業務やビジネスの在り方も大きく見直し、変革することが我々の目指しているDXです。

個々の事業を強化することに加え、当社グループの特徴である多様な事業が有する人材・技術・情報・顧客基盤等を活かした事業部門間連携や社外との協業による化学反応を追求することで、新たな価値創造に取り組んでいます。

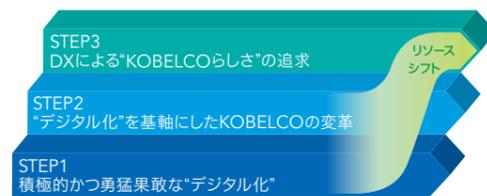
取締役執行役員
(DX戦略委員会委員長)
宮岡 伸司

KOBELCOグループのDX戦略の基本方針

世の中は目まぐるしいスピードで変化しており、カーボンニュートラル社会への急激な移行、コロナ禍を契機とした産業構造の変化、高齢化社会による働き手の不足、地政学的リスクの高まり等、多様な社会課題が新たに顕在化し、不確実な事業環境になっています。

このような事業環境下において、当社グループがサステナビリティ経営推進による企業価値向上を図っていくためには、多種多様な特長ある資産(技術資産・ビジネス資産)を活かしたDX戦略の実行が必須だと考え、各取組みをSTEP 1~3と位置付けて推進しています。

STEP 1、2の推進によって生み出すリソースや統合管理された資産(データ)を活かして、STEP 3として「DXによる“KOBELCOらしさ”の追求」をすることで、社会課題の解決、新たな価値創造につながる取組みを進めています。



主な取組事例

STEP 1 積極的かつ勇猛果敢な“デジタル化”

当社グループでは、全社員が、自らの力で、“デジタル化”による業務効率化を実現できるような環境整備に取り組んでいます。

まず、特長ある人材育成制度として、各部門でのデジタルを活用した業務の改善をリードするITエバンジェリストの育成に注力しています。また、専門的なプログラミング知識がなくてもシステム開発ができるノーコード・ローコード開発ツール等を用いて、社内のより広い範囲で業務改善を進めています。ITエバンジェリスト育成、ノーコード・ローコード開発ツールの活用ともに順調に進捗しており、業務効率化時間については目標に対し超過達成の見込み*です。

「マテリアリティ及び指標・目標」について ▶P.16-17参照

STEP 2 “デジタル化”を基軸にしたKOBELCOの変革

データを活用した開発・製造プロセスの変革にも取り組んでいます。

K-DIVE®とは

重機の遠隔操作システム

実機搭乗時の振動や傾きを再現した遠隔コックピットから重機を操作。安全快適な場所から現場作業を行うことが可能

ヒト・重機の稼働データ活用

クラウドに蓄積した稼働データが現場の課題を見える化。DB(データベース)とDXアドバイザーによるデータ活用サポートで現場を効率化

全社横断でのDX推進体制

経営審議会の補佐機関としてDX戦略委員会を置き、課題毎に分科会を設置し、全社横断でDXを推進しています。

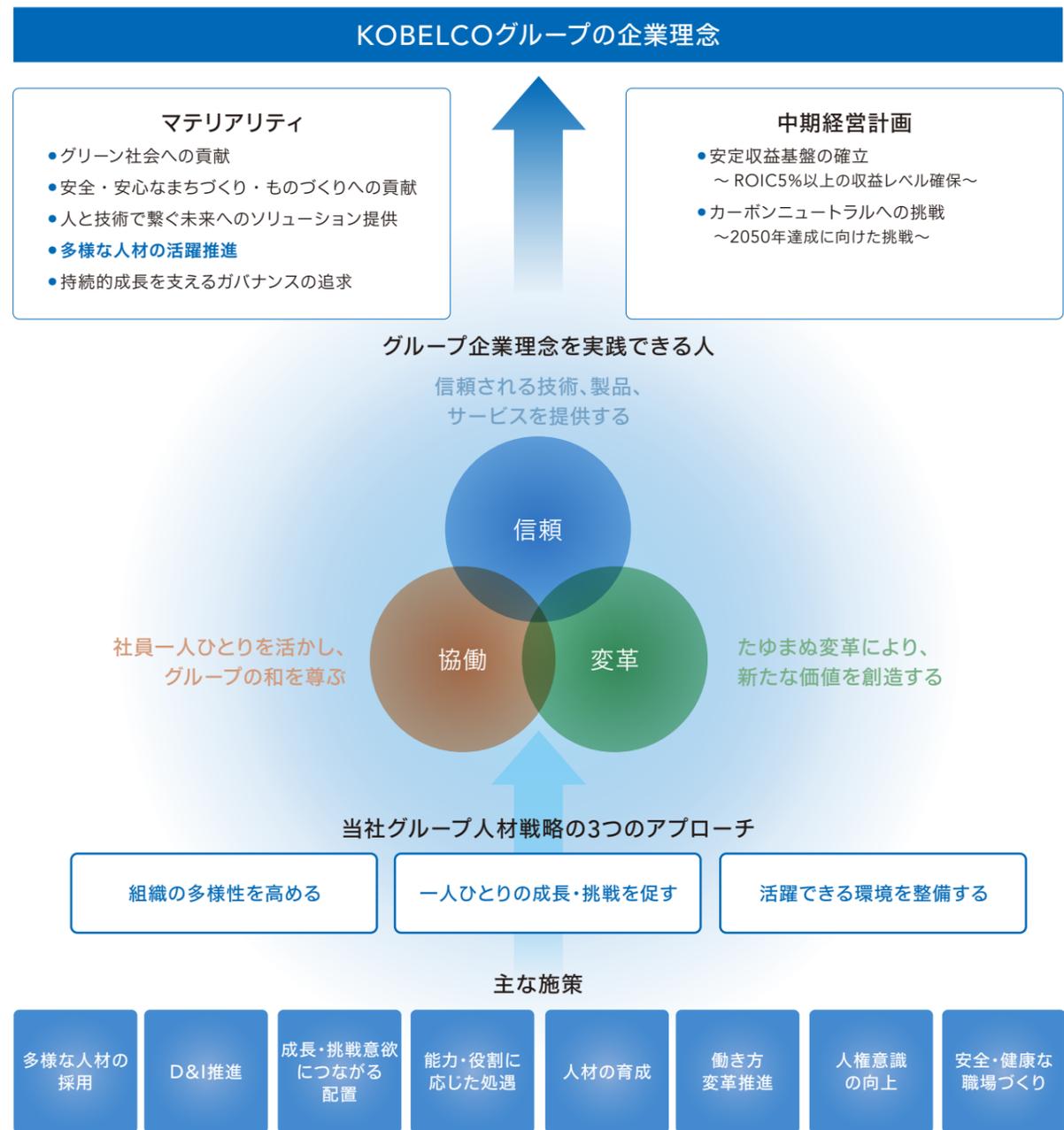


人材戦略

KOBELCOグループは、企業としての社会的責任を果たし、新たな価値を創造するために、グループ企業理念を理解し実践できる人材を育成することが重要だと考えています。

幅広い事業分野を有する当社グループにおいて、多様な背景、価値観、技術を持った人材を有し、時代・社会の変化の中で、社会への貢献とその実現に向けて果敢に挑戦することは、更なる強みの強化につながると考え、最大限活躍できる環境を整備していきます。

当社グループの人材戦略



D&I(ダイバーシティ&インクルージョン)推進 ~私らしく KOBELCOらしく 全員活躍~

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



D&I推進ロードマップ 目指す姿の達成に向け、取組みを進めています

2021	2022	2023	2030 (年度)
		マテリアリティに対する 目標達成	目指す姿の達成
経営層のD&Iメッセージの発信		経営層の継続的なメッセージ 発信	一人ひとりが 個性と強みを発揮し、 成長を実感する
人権・ハラスメント防止研修の実施・強化		「人権基本方針」に従い、差別・ハラス メントを許さない環境づくりを継続	
	多様な属性の人材育成強化	多様な人材を育成する 仕組みの再構築	多様な人材が 活躍できる 新たな風土をつくる
女性・外国籍・障がい者採用強化により多様性向上		多様で優秀な人材の確保・定着	
	女性技能系配属先職場の拡大	柔軟な働き方整備	KOBELCO ONE TEAMで 挑戦し、 多様なアイデアや 経験から新たな 価値創造を実現する
仕事と生活の両立支援制度の拡充		自律的なキャリア意識の醸成	
	育児・介護等長期休暇中の職場リソース確保	多様な人材が強みを発揮できる マネジメント力の強化	
	自律自走教育へのシフト・定着	組織の枠を超えた コミュニケーション活性化	
多様な人材を育成するためのマネジメント力強化		D&Iを通じた 未来の会社ビジョンの共有化	
全社横断コミュニケーション機会の創出			
D&I方針・目標の設定・取組内容等の情報発信			

Topics

KOBELCO ONE TEAMで挑戦し、新たな価値の創造を目指す取組みの一環として、ダイバーシティネットワーク(DNW[®])の活動を進めています。2022年度は役員に対してD&I改善提案を行い、全社施策への展開が始まりました。

*DNWとは：有志メンバーが主体となって職場のD&Iについてテーマ毎に改善を目指す草の根活動

DNWメンバー社員の声(活動参加理由等)

- 「D&Iを学びながら、後輩や今後入社する人が喜びと働きがいを感じる会社を目指し、施策提言しています」
- 「日頃出会うことのない社内外の方と知り合い、たくさんの方々と意見交換をしています。多くの学びを得ることができています」
- 「誰もが働きやすい職場環境をつくるために、様々な意見を聞き、自らの意見も発言でき、とてもいい経験になっています」



多様な人材の採用

グループ企業理念や事業内容に共感し、当社で活躍したいという気概あふれる人材を多く採用しています。新卒採用では採用実績の少ない学校への積極的な訪問や、海外大学での説明会実施、また、女子学生向け会社説明会の開催等、多様な人材の確保に取り組んでいます。

また、外部の知見や多様な価値観を取り入れ、更なる組織の強化を促進すべく、キャリア採用にも注力しており、年々その比率を高めてきています。

当社へ入社した社員の多くが「入社を決めた理由」として挙げるのが、当社で働く「人」の魅力です。OB・OGやリクルーターとの座談会、実際に働くイメージを膨らませる工場見学会、インターンシップの実施等、当社の「人」の魅力を最大限に感じてもらう機会を数多く用意し、採用活動を展開しています。



現場・スタッフとも女性採用を強化中

成長・挑戦意欲につながる配置

組織の活性化、社員の育成、自律的なキャリア形成の観点から、事業分野や職種の枠を超えた適材適所の配置を促進しています。会社主導の配置だけではなく、自律的にキャリアを形成し、学び、成長できる機会を支援するために、社員自らが希望する部署へチャレンジできるキャリアトライ制度を設けています。

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

働き方に対する価値観の多様化への対応

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

転勤の頻度低減に関する施策	転勤者の負担感軽減に関する施策
<ul style="list-style-type: none"> ・転勤頻度低減要件のガイドライン策定 ・遠距離通勤の許可 	<ul style="list-style-type: none"> ・転勤にかかる補助の拡充(単身赴任手当等) ・テレワーク取得要件の拡充

人材の育成

職場でのOJTを人材育成の基本とし、業務を通して上司や先輩社員とのコミュニケーションを重ね、早期の業務習得を促しています。個人の達成感や動機付けを行い、帰属意識の醸成や組織としての成果につなげています。新常態のテレワーク併用を含め、若手社員の不安払拭や、業務効率の向上に積極的に貢献、提案ができる人材を育てることを大切にしています。

また、身につけたスキルや知識を業務から離れたオフラインで体系的に整理したり、新たな知識の習得を狙った多様な教育研修プログラムを用意しています。OJTと研修を重ねることで、実践力の強化に取り組んでいます。



若手社員に対する体験型学習の様子

スタッフ職への取組み(管理職・総合職・基幹職事技系列)

昨年開始した動画教材を活用した自律自走教育は想定以上に多くの社員が活用し始めており、定着を推し進めています。2023年度は隙間時間や移動中の学習環境を一步進めるべく、会社貸与・個人所有の端末を問わず学べる体制を整えたり、学びの好事例を共有・横展開する場の準備を進めています。受講者同士の良い刺激が、より自律的な学びの習慣化につながることを期待した取組みとなっています。

また、学びの質や量の定量的な把握・促進を行うことを目的にLMS(Learning Management System、学びの管理システム)を本年度導入します。「KOBELCO TQM」活動の浸透・定着や、DX人材育成の成果の可視化にもつなげることで、幅広く職場の人材育成の支援を行っていく計画となっています。

現場技能職への取組み(基幹職技能系列)

ものづくり力の強化に向け、職場での計画的なOJTを基本に、階層別教育を実施しています。とりわけ入社後5カ年は、職種別の専門技能教育を実施するとともに、成長促進の観点から2023年度よりマインドセット教育にも取り組んでいます。

また、職場の要である現場監督職に対し、安全・環境・品質等

の基礎知識は当然のこと、全員が最大限に能力を発揮できる組織の構築を目指して、マネジメント研修の強化にも注力しています。

今後もマインドと技能の両面から、ものづくり力の強化に資する人材育成に取り組んでいきます。



入社1年目エンゲージメント研修の様子



専門技能教育の一環「技能競技大会」の様子

エンゲージメントの向上

企業価値向上のためには、グループ企業理念のもと、すべての社員が生き生きと能力を発揮することが重要です。当社グループでは、毎年実施している独自の社員意識調査から、企業理念の浸透度をはじめとした社員の意識状況を数値として把握し、それをもとにエンゲージメント向上の取組みを行っています。

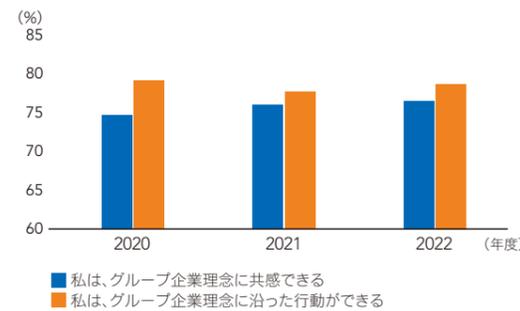
グループ企業理念の浸透度

グループ企業理念として、「KOBELCOの実現したい未来」や「KOBELCOの使命・存在意義」を定めています。理念に共感し、その実現に向けて行動する「エンゲージメントの高い社員」を増やすことが企業価値向上につながるとの想いから、当社ではグループ企業理念の浸透度をKPIとして定期的に測定しています。

エンゲージメント向上の取組み

毎年、経営幹部と社員の対話活動である「語り合う場」を開催したり、「経営層の約束宣言」を発信するなど、グループ企業理念の浸透活動に継続的に取り組んでいます。

社員意識調査のグループ企業理念に関する設問(5段階回答)で「そう思う」「どちらかというと思う」と回答した社員の割合



働き方変革推進

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

柔軟な働き方の推進

テレワークと出社の組み合わせの定着化や両立支援の拡充につながる新たな休暇制度の導入、フレックスタイム制のコアタイム廃止、デジタルツールの活用等を推進しています。

テレワークやオンライン会議の浸透に合わせたオフィスの見直しも順次行い、生産性高く働ける職場環境の構築に取り組んでいます。

業務改善の促進

業務そのものやプロセスの見直しを行い、仕事の質をより高めるために業務改善の取組みを促進しています。

また、業務改善の風土醸成に向けて、各職場における業務改善・効率化の取組みを対象とした「業務改善表彰」の実施や改善事例の全社展開を行っています。

Member's VOICE

「自分たちの製品をもっと改善したい」との想いから、Excelのマクロ機能を活用し、集計や繰り返し型の定例業務の低減に取り組み、改善業務に注力できる体制を構築しました。今回の取組みを進めることで、職場内で非効率な作業やムダに対する感受性が高まったと感じています。作業効率について、互いに指摘・アドバイスをし合える風土が定着し、職場内で良い循環が生まれています。



業務改善表彰受賞者
鉄鋼アルミ事業部門

その他の取組みについて

▶ ESGデータブック2023:「人材」P.59-60、「ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)」P.61-67、「ワークライフバランス」P.68-69、「社会・労働についての各種データ」P.73参照

KOBELCOの約束 Next100プロジェクト

KOBELCOグループは、全社員が一つになって「誇り」「自信」「愛着」「希望」あふれる企業集団をつくり、持続的に発展していくことを目指した活動として、「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」を2017年度より開始しました。グループ企業理

念の浸透及び品質事案の風化防止(教訓の承継)を軸とした当活動を推進することで、社員一人ひとりが「認知」「共感」したうえで、それぞれの行動で「関与・実践」し、その行動が当たり前の組織文化として定着することをゴールとしています。



Next100プロジェクトの主な活動

以下の活動を通して、グループ企業理念の浸透及び品質事案の風化防止を目指しています。

主な活動内容

	施策	概要
関与・実践	経営層・部長・社員一人ひとりの「約束」の宣言	・経営幹部の「約束」をグループ全体で、ライン部長の「約束」を職場内で共有するとともに、社員一人ひとりも人事評価シートや企業理念カードにて自身の約束を宣言する取組み ・2022年度より全役員の約束宣言をグループ全体に動画で公開
	「語り合う場」に向けたライン部長研修	・語り合う場のファシリテーターを務めるライン部長のスキル底上げのため、課題共有・意見交換等を中心に、2018年度より毎年実施 ・受講対象者：国内外のライン部長/拠点長 約700人
	語り合う場	・①グループ企業理念の浸透、②品質事案の風化防止、③組織内の双方向コミュニケーションを目的に、当社及びグループ会社の業務に従事する者すべてを対象として2018年度より毎年実施
認知→共感	KOBELCOの約束賞	・グループ企業理念を実践し、風土づくりに貢献した活動をたたえ合い、理念実践を促進する取組みとして、2019年度より開始。2022年度はグランプリ、準グランプリをはじめ14件表彰
	経営幹部と社員との対話活動	・社長をはじめとする経営幹部が社員に対して想いを直接語りかけ、信頼回復に向けた改革に対する本気度を積極的に示す活動 ・社長はこれまで延べ約150回、1,500人と対話実施(2023年3月末時点) ・オンライン大規模対話であるKOBELCOの集いは2022年度累計約5,000人が参加
	KOBELCO 約束の場	・品質事案の教訓を、世代を超えて風化させないための施設として、2019年に摩耶研修所に開設 ・オンライン版やサテライト施設を含め、これまで延べ約23,000人が訪問(2023年3月末時点)
課題把握	KOBELCOの約束の日	・社会に再発防止を約束した日として毎年思い起こし、得た教訓を風化させないことを目的に、最終報告書を公表した3月6日を約束の日として制定。社長メッセージ発信等を実施
	社員/コンプライアンス意識調査	・社員の仕事や会社に対する意識及び組織の状態等について、包括的に現状・課題を把握する仕組みとして、2018年度に開始。毎年実施し、調査結果をもとに必要な対策を講じていく

Member's VOICE



技術開発本部
ソリューション技術センター

自分たちが行っている活動をもっと社員の皆さんに知ってほしいと思い、約束賞に応募しました。受賞したことで、特に活動に取り組んでいた若手社員の刺激になり、活気につながりました。また、他の受賞活動の内容を聞くことができ、とても参考になるものが多く、自分たちの活動の改善点にも気付くことができました。



(株)神鋼環境ソリューション
環境エンジニアリング事業本部
水環境事業部アセットマネジメント部 第一技術室

活動メンバーの自信を高めること、社内での活動の認知を高めることを目的に約束賞に応募しました。お客様と取り組んでいた活動が受賞されたことで、お客様に大変喜んでいただき、信頼関係をより築くことができたため、非常に良かったと思っています。

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、すべての事業活動に優先する」という基本理念のもと、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、関係法令の遵守は当然のこと、様々な安全衛生活動を行っています。

「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(2023年度)

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

2022年度は中期経営計画(2021～2023年度)2年目にあたり、前年度に引き続き「全員参加の安全意識向上・相互注意活動の実践状況確認・フォロー」(階層別教育の強化・安全人間カードの展開等)を行い安全文化・風土の醸成を行いました。それとともに「機械安全の全社基準化による更なる安全化推進」「安全衛生診断・支援活動の継続実施」(安全キャラバン隊による支援活動)、「海外グループ会社へのグループ標準の確実な再整備、及び災害発生拠点への改善取組み」について活動を行ってきました。

その結果、休業災害度数率は0.24と前年度の実績(0.22)より0.02ポイント増加しましたが、全国平均を下回る水準で推移しています。

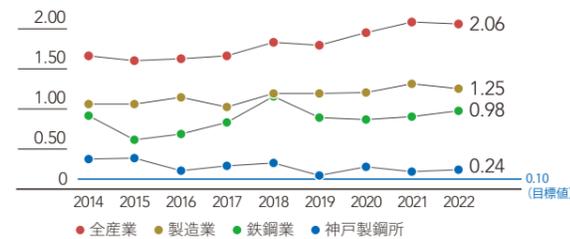
中期経営計画の最終年度にあたる2023年度も安全文化の醸成と人づくりのための教育体制の強化を実施していくとともに、特に機械安全の全社推進を図ることで、重点目標の達成に向け取り組んでいきます。



インターロック機能付扉

製造工程における巻替機等の可動部への巻き込まれリスク低減に向けた取組み
溶接事業部門 茨木工場での事例
(可動部へのインターロック機能を有した安全柵等の設置を推進)

休業災害度数率の推移



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

安全人間カード

全員参加の安全意識向上・相互注意活動として、「基本的なルール、マナーを意識し行動することを習慣化させる」「一人ひとりが安全を自らのこととして考えることで、安全意識高揚を図り活動の全員参加の機運を高め、安全最優先とした意識・行動を実践し継続すること」を目的に展開しています。



健康経営に関する取組み

当社では、より快適な職場環境の構築を図るとともに、心身両面にわたる健康保持増進に向けた右記の諸活動を展開し、安全・安心して働ける職場づくりに取り組んでいます。これらの取組みが評価され「健康経営銘柄2023」に6年ぶり4度目の選定、また「健康経営優良法人2023(ホワイト500)」に2年ぶり4度目の認定となりました。



【メンタルヘルス活動の取組み】

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

【健康診断の充実(健康保険組合協同)】

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

【健康保持増進活動】

- 健康づくり支援アプリ「Pep Up」を活用した運動機会の習慣化推進
- イントラネットにストレッチや腰痛予防運動等の動画を掲載・展開

「安全衛生」「健康経営」について ▶ ESGデータブック2023:P.51-56参照

人権

人権尊重の取組み(人権意識の向上)

KOBELCOグループは、グローバルに事業展開する企業グループとして、国際連合で採択された「国際人権章典」を尊重し、国際基準に則った取組みを実施しています。2021年3月には、国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に参加

しています。引き続き、人権の保護、不当な労働の排除等の原則に賛同する企業としてその実現に向けて努力を継続し、人権侵害問題を発生させない取組みを強化していきます。

人権基本方針の改定

当社グループでは、世界的な人権意識の高まりを受け、2019年1月に「神戸製鋼グループ人権基本方針」を制定しました。国際社会における人権課題の広範化を踏まえ、国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、2022年12月に「KOBELCOグループ人権基本方針」を改定するとともに、具体的な人権課題への対応として付属書を制定しました。

本方針は、社内外の有識者の意見も踏まえて策定し、サステナビリティ推進委員会及び取締役会の審議・承認を経たコミットメントです。これまでも人権尊重に取り組んできましたが、本方針に基づき国際規範に準拠した取組みを強化していきます。

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

KOBELCOグループ人権基本方針(項目)

- | | |
|----------------|-----------------|
| 1. 国際規範の尊重 | 6. 対話・協議 |
| 2. 適用範囲 | 7. 是正・救済措置 |
| 3. 適用法令の遵守 | 8. 推進体制・苦情処理 |
| 4. 教育 | 9. 本方針の決定 |
| 5. 人権デューデリジェンス | 10. 本方針の付属書について |

付属書(人権課題)

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

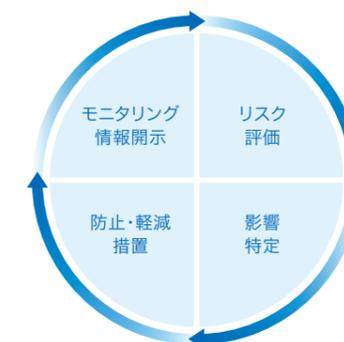
人権デューデリジェンスの実施

当社グループの事業活動における人権への負の影響の特定と評価を行い、その防止や軽減を適切な方法で実施します。

まずは、2022年度に当社単体のリスクアセスメントを実施し、人権課題の特定・リスク評価・影響特定を行いました。

2023年度からは、国内の主要グループ会社及び一部海外グループ会社を対象に、人権に関するリスクアセスメントを進め、当社グループ全体において人権デューデリジェンスプロセスの確立を目指します。

人権デューデリジェンスプロセス



人権に関する教育

当社グループでは、人権に関する教育を継続して実施しています。

2022年度は、管理監督職を対象にエモーショナル・レギュレーション(感情調整手法)研修を実施しました。怒りの感情をうまくコントロールできないことによってハラスメントにつながるケースを予防するために、感情研究の世界的権威であるデイビッド・マツモト博士を講師に招き、怒りを感じた時の対処法等について実践例を踏まえた講義を行いました。

今後も、人権に関する意識向上と啓発に取り組んでいきます。



エモーショナル・レギュレーション研修の様子

「人権と労働」について ▶ ESGデータブック2023:P.49-50参照

責任あるサプライチェーンの構築

基本的な考え方

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

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

推進体制

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

調達基本方針

当社グループの調達部署は、次の調達基本方針に基づき活動しています。

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

お取引先様へのお願い

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

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

当社グループの取組みの経緯

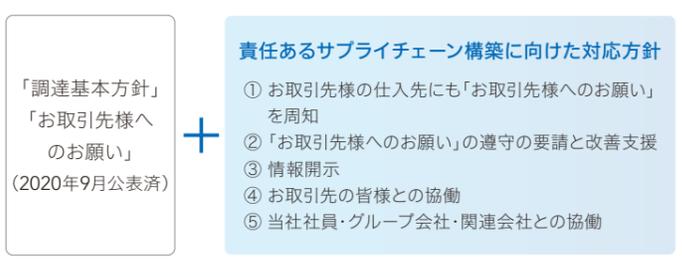
当社グループは、2020年度に当社グループの方針を公表し、2021年度よりお取引先様に方針をより深くご理解いただく活動や、お取引先様の現状調査を始めました。

2022年度の主な取組み

CSR調達基本方針の策定・周知

- 2022年9月、すでに策定済みの「調達基本方針」及び「お取引先様へのお願い」に、責任あるサプライチェーン構築に向けた対応方針を追加し、「CSR調達基本方針」として体系化しました。
- 当社グループ会社(2022年10月)及びお取引先様(2022年12月)を対象に「CSR調達基本方針」を周知しました。また、主要なお取引先様より「CSR調達基本方針に賛同いただく旨の同意書」を頂戴しました。

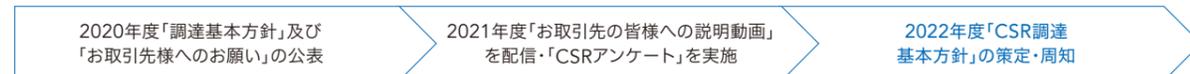
CSR調達基本方針



▶ 「CSR調達基本方針」「CSR調達基本方針に関する説明会動画」は当社ホームページをご覧ください

https://www.kobelco.co.jp/sustainability/procurement.html

ご参考 当社グループの取組みの経緯



2023年度以降の取組予定

主要なお取引先様に対し、「CSRアンケート調査(2回目)」及び「重要な項目(人権・紛争鉱物)への遵守状況に関する調査」にご協力いただく予定です。

「責任あるサプライチェーンの構築」について ▶ ESGデータブック2023:P.70-72参照

品質

信頼向上プロジェクト

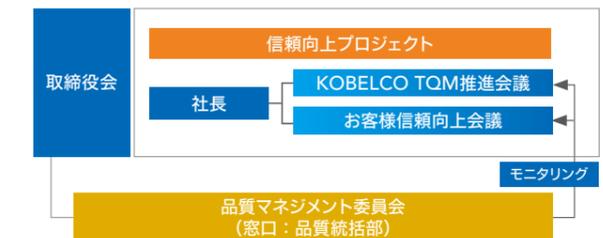
KOBELCOグループは2018年度より品質事案の再発防止策への取組みを進め、計画した活動は完遂しました。また、2020年度より、風化防止及びグループ企業理念を具現化するために、「KOBELCO TQM*」活動を開始しました。グループ全体でTQM活動を推進するために、2021年度より「信頼回復プロジェクト」を再構築し、社長をリーダーとする「信頼向上プロジェクト」を立ち上げました。このプロジェクトは、「KOBELCO TQM推進会議」と「お客様信頼向上会議」から構成されています。

信頼向上プロジェクトの活動は、取締役会の諮問機関である「品質マネジメント委員会」が客観的視点からのモニタリングと提言を行っています。

KOBELCO TQM推進会議

「企画・推進」「人材育成・教育」「業務品質改善」「品質保証強化」「ものづくり支援」の5つのタスクフォースによりグループ全体での活動を推進し、共通施策として、マネジメント層向け・全社員向けのTQM教育を実施しています。また、QCサークル活動等改善活動の活性化を図るとともに、品質ガイドラインを核とした品質保証体制の強化も図っています。

信頼向上プロジェクト 体制図



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

お客様信頼向上会議

お客様から「神戸製鋼所は変わった」と評価していただくとともに、社員自身も「会社は変わった」「お客様から信頼を得られた」と感じる状態の達成・維持に取り組んでいます。この目的を達成するための施策として、お客様に関する情報の共有化や満足度調査等について、関連部署と連携して活動しています。

担当取締役メッセージ

当社グループは、グループ企業理念のもと、ステークホルダーの皆様や社会にとってかけがえのない存在であり続けることを目指し、2020年度から「KOBELCO TQM」活動を積極的に推進しています。

TQMの「Q=品質」は、単に製品やサービスの品質だけでなく、会社の活動全般の質を指しています。これは組織、業務、人材等、ビジョンや経営目標を実現するためのすべての活動に関わるものです。

「KOBELCO TQM」活動では、「お客様視点(信頼される品質)」「全員参加(グループの和)」「たゆまぬ変革」を行動原則とし、「日常管理」「方針管理」「小集団活動」というTQMの基本活動要素に加えて、これらを支える「教育」に注力しています。これら活動全般の質を向上させ、問題や課題に対する改善・変革に取り組んでいます。開始から3年が経過し、社内での対話・議論を通じて認知度が上がり、取組みも進んできました。今後はさらに実践的、かつ実効性のある取組みに進化させることで、その成果を実感できるようにしていきます。あわせて、「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」、DX戦略、働き方変革、D&I推進、ROIC管理等との連動も進めていきます。

当社グループは、多様な事業を通じて培われた豊富な事業資産、技術資産、そして多様な人材を有しています。今後もTQMを活用し、各事業・各組織がお客様に喜ばれる製品やサービスを提供し、社会課題の解決に貢献します。さらにグループの経営資源・資産を組み合わせた総合力を活かし、社会ニーズに応えるソリューションを追求するとともに、「持続的に成長するKOBELCO」を目指していきます。



取締役執行役員
坂本 浩一

「品質」について ▶ ESGデータブック2023:P.94-95参照

取締役一覧

(監査等委員である取締役を含む) (2023年6月21日現在)



取締役執行役員
宮岡 伸司

社外取締役
北川 慎介

代表取締役副社長執行役員
永良 哉

取締役執行役員
坂本 浩一

社外取締役
伊藤 ゆみ子

代表取締役副社長執行役員
勝川 四志彦

社外取締役(監査等委員)
関口 暢子

取締役(監査等委員・常勤)
石川 裕士

代表取締役社長
山口 貢

社外取締役(監査等委員)
三浦 州夫

取締役(監査等委員・常勤)
松本 群雄

社外取締役
馬場 宏之

社外取締役(監査等委員)
河野 雅明

取締役一覧

取締役



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

所有株式数 74,100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 当社取締役副社長執行役員
2018年4月 当社取締役社長(現)



代表取締役副社長執行役員
勝川 四志彦
コーポレートガバナンス委員

所有株式数 42,400株

1985年4月 当社入社
2015年4月 当社執行役員
2017年4月 当社常務執行役員
2018年4月 当社専務執行役員
2018年6月 当社取締役専務執行役員
2021年4月 当社取締役執行役員
2023年4月 当社取締役副社長執行役員(現)

担当:
経営企画部、財務経理部、
海外拠点(本社所管)の総括



代表取締役副社長執行役員
永良 哉
コンプライアンス委員
コーポレートガバナンス委員

所有株式数 41,000株

1985年4月 当社入社
2016年4月 当社執行役員
2018年4月 当社常務執行役員
2020年4月 当社専務執行役員
2020年6月 当社取締役専務執行役員
2021年4月 当社取締役執行役員
2023年4月 当社取締役副社長執行役員(現)

担当:
内部統制・監査部、法務部、総務・CSR部、人事労政部、建設技術部、機材調達部、ラグビーセンター、支社・支店、高砂製作所(直属部門)の総括、全社コンプライアンスの総括



取締役執行役員
坂本 浩一
品質マネジメント委員

所有株式数 16,400株

1990年4月 当社入社
2012年4月 当社技術開発本部材料研究所長
2017年10月 当社開発企画部長
2019年4月 当社執行役員
2023年6月 当社取締役執行役員(現)

担当:
安全・環境部、品質統括部、知的財産部の総括、
技術開発本部の総括、全社安全衛生の総括、
全社環境防災の総括、全社品質の総括、
全社TQM活動推進の総括



取締役執行役員
宮岡 伸司

所有株式数 1,600株

1994年4月 当社入社
2018年4月 当社経営企画部長
2022年4月 当社執行役員
2023年6月 当社取締役執行役員(現)

担当:
事業開発部、IT企画部の総括、全社システムの総括



社外取締役
馬場 宏之
取締役会議長
指名・報酬委員(委員長)
コーポレートガバナンス委員

所有株式数 13,300株

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 同社取締役会議長
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
2017年6月 当社取締役(現)



社外取締役
伊藤 ゆみ子
コーポレートガバナンス委員(委員長)

所有株式数 7,600株

1984年4月 衆議院法制局参事
1989年4月 弁護士登録、坂和総合法律事務所入所
1991年7月 田辺総合法律事務所入所
2001年4月 ジーイー横河メディカルシステム(株)
(現、GEヘルスケア・ジャパン(株))法務・特許室長
2004年5月 日本アイ・ビー・エム(株)法務・知的財産スタッフ・カウンセラー
2007年3月 マイクロソフト(株)(現、日本マイクロソフト(株))執行役員、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 同社退社
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)
参天製菓(株)社外監査役(現)
2023年3月 NIPPON EXPRESSホールディングス(株)社外取締役(現)



社外取締役
北川 慎介
コーポレートガバナンス委員

所有株式数 1,000株

1981年4月 通商産業省入省
2012年9月 経済産業省貿易経済協力局長
2013年6月 経済産業省中小企業庁長官
2015年7月 経済産業省副官
2015年11月 三井物産(株)顧問
2016年4月 同社常務執行役員
2019年4月 同社専務執行役員
2020年7月 (株)三井物産戦略研究所代表取締役社長
2022年6月 当社取締役(現)
2023年3月 三井物産(株)専務執行役員退任
(株)三井物産戦略研究所代表取締役社長退任
(一社)日本商仲裁協会理事(現)
豊トラスティ証券(株)社外監査役(現)

取締役(監査等委員)



取締役(監査等委員・常勤)
石川 裕士

所有株式数 17,600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6月 当社取締役(監査等委員)(現)



取締役(監査等委員・常勤)
松本 群雄

所有株式数 0株

1989年4月 当社入社
2017年4月 当社経理部長
2021年4月 当社財務経理部長
2023年4月 当社内部統制・監査部担当役員補佐
2023年6月 当社取締役(監査等委員)(現)



社外取締役(監査等委員)
河野 雅明
監査等委員会委員長
指名・報酬委員
コーポレートガバナンス委員

所有株式数 5,000株

1979年4月 (株)第一勧業銀行入行
2006年3月 (株)みずほコーポレート銀行
(現、(株)みずほ銀行)執行役員
2008年4月 同社常務執行役員
2011年4月 (株)みずほフィナンシャルグループ
常務執行役員
2011年6月 同社常務取締役(兼)常務執行役員
2012年4月 (株)みずほ銀行常務執行役員
(株)みずほコーポレート銀行常務執行役員
みずほ信託銀行(株)常務執行役員
(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
(株)みずほフィナンシャルグループ
副社長執行役員
2013年7月 (株)みずほ銀行退社
2016年4月 (株)みずほフィナンシャルグループ退社
(株)オリエンコーポレーション顧問
同社代表取締役社長(兼)社長執行役員
同社代表取締役会長(兼)会長執行役員
同社取締役会長(兼)会長執行役員(現)
当社取締役(監査等委員)(現)



社外取締役(監査等委員)
三浦 州夫
コンプライアンス委員(委員長)

所有株式数 5,000株

1979年4月 裁判官任官
1988年3月 裁判官退官
1988年4月 弁護士登録
1997年4月 河本・三浦法律事務所開設、代表就任(現)
2003年6月 ヤマハ(株)社外監査役
2008年6月 旭情報サービス(株)社外監査役(現)
2010年6月 住友精化(株)社外監査役
2020年6月 当社取締役(監査等委員)(現)
2021年6月 住友精化(株)社外取締役(監査等委員)
2023年6月 住友精化(株)社外取締役(現)



社外取締役(監査等委員)
関口 暢子

所有株式数 1,000株

2005年11月 (株)カプコン入社
2011年4月 同社執行役員経営企画統括
2016年4月 同社常務執行役員経営企画・人事本部長
2019年3月 同社退社
2019年6月 (株)ダスキン社外取締役(現)
2020年6月 エイチ・ツー・オー リテイリング(株)社外
取締役(監査等委員)(現)
2022年6月 当社取締役(監査等委員)(現)

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンスに対する基本的な姿勢

KOBELCOグループは、企業価値とは、業績、技術力のみならず事業活動を行う上での株主様・投資家様、お客様、お取引先様、地域社会の皆様、グループ社員等あらゆるステークホルダーの皆様に対する社会的責任への姿勢を含むものであると認識しており、これら全ての向上に真摯に取り組むことが、企業価値の向上につながると考えています。

したがって、コーポレートガバナンスとは、単に組織の形にとどまらず、こうした全ての取組みを実現するための枠組みであると考えており、枠組みの構築にあたっては、適切なリスクテイクによる企業価値向上に資する体制の整備、ステークホルダーとの協働、資本市場との適切な対話、株主の権利・平等性の確保、透明性の確保といったことが重要と認識しています。

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

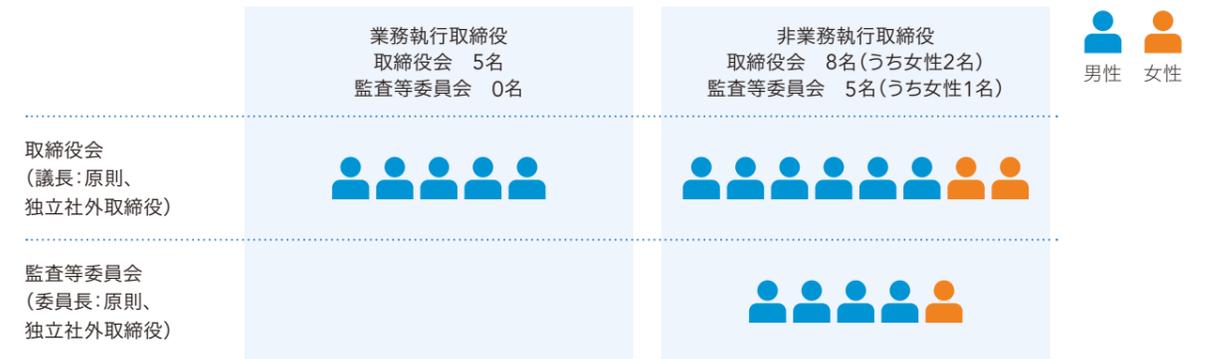
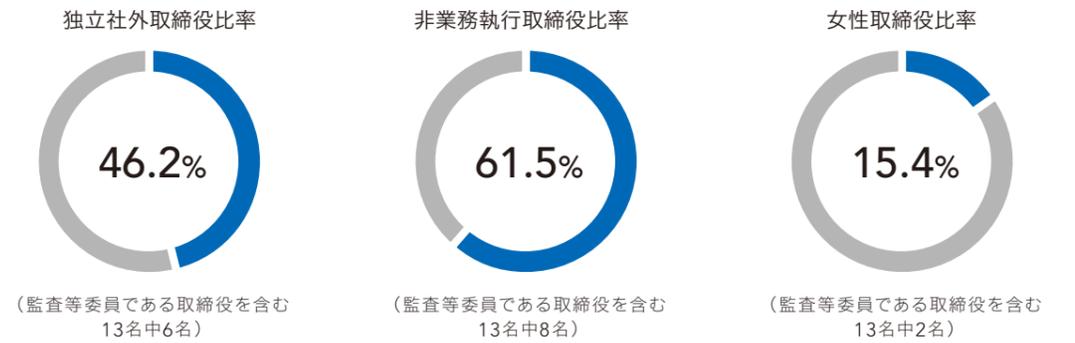
▶ 当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、運営方針等については当社ホームページをご覧ください

https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/files/cgtorikumi.pdf

コーポレートガバナンス強化に向けた取組み

	1999	2010	2015	2020	(年度)
理念・方針		●2000 「企業倫理綱領」制定 →●2006 「企業理念」制定		→●2017 企業理念を「KOBELCOの3つの約束」とし、「KOBELCOの6つの誓い」を新たに制定 →●2020 「KOBELCOが実現したい未来」「KOBELCOの使命・存在意義」を新たに定め、新たなグループ企業理念を制定	
機関設計	●1999 「社内カンパニー制」の導入と「執行役員制度」の採用	→●2010 「社内カンパニー制」を廃止して「事業部門制」を導入	●2003 取締役会の諮問委員会として「コンプライアンス委員会」を設置	●2015 独立社外取締役会議設置 ●2016 監査等委員会設置会社へ移行 ●2018 監督機能の向上の観点から、取締役会の在り方を見直し →●2021 取締役会を、経営の重要な方向性の決定とリスクマネジメントを含むモニタリングに重点を置く体制へ移行 ・取締役会の諮問機関として「コーポレートガバナンス委員会」を設置 ●2022 取締役（監査等委員である取締役を除く。）の員数上限を15名→10名に引き下げ	
取締役等	●2007 社外取締役（2名）を招聘	●2015 取締役候補者の指名にあたっての考え方、独立役員の見直し	●2016 役員トレーニング方針の策定	●2019 女性の取締役を初めて登用 ●2021 専務・常務の役員廃止	
実効性評価			●2016 取締役会評価制度の導入		
報酬			●2016 役員報酬制度（株式型報酬の導入）	→●2022 役員報酬制度の一部見直し（報酬の上限引き下げを含む）	

コーポレートガバナンス・ハイライト



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

経営機構の考え方(経営機構、経営の委任範囲)

需要分野、事業環境、商流、規模等が異なる広範囲なセグメントのシナジー効果を発揮させることが当社の企業価値の源泉であり、持続的成長の礎となる技術開発やイノベーションの追求は、現場と一体となった議論なくしては達成できないと当社は考えます。

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

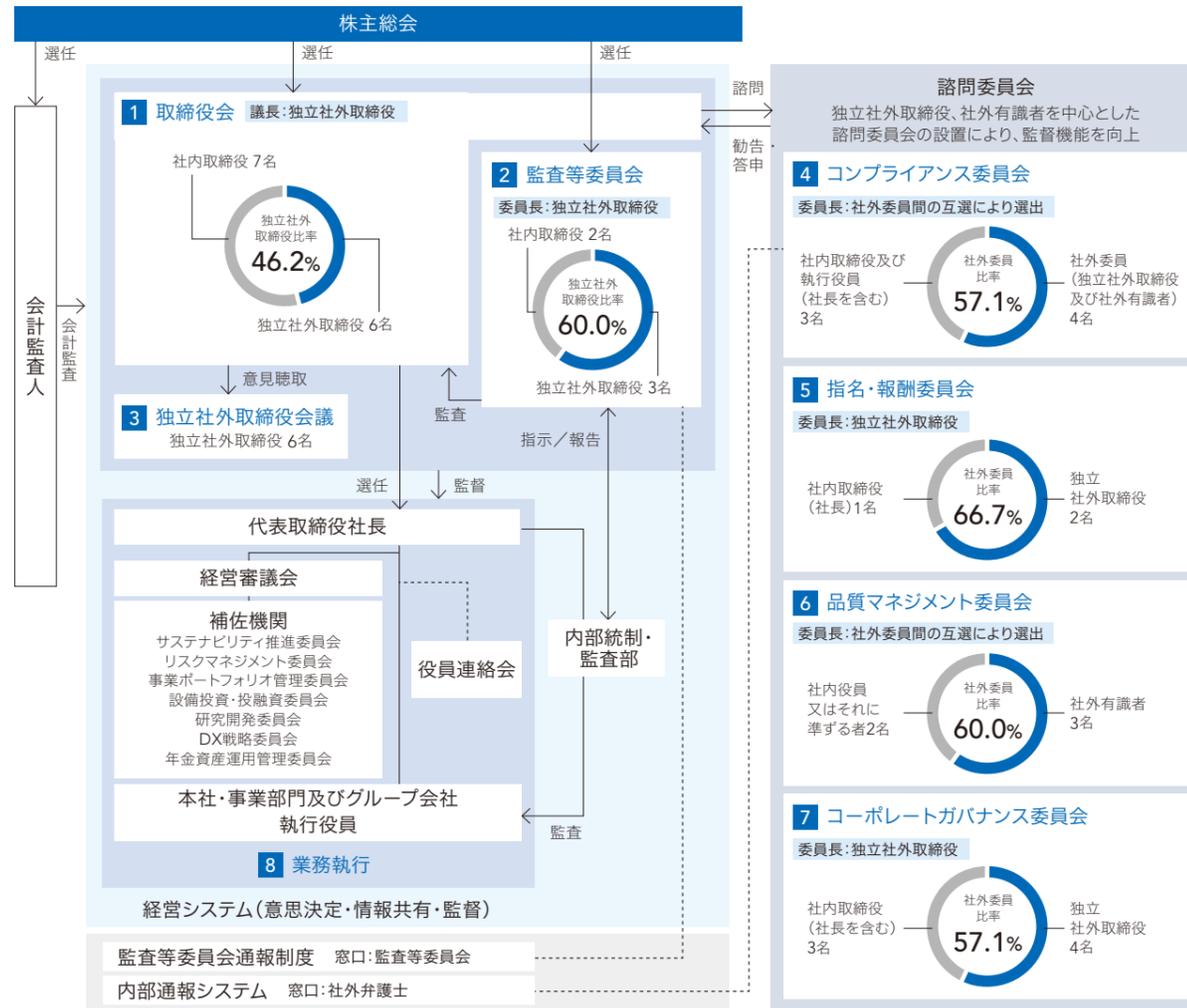
こうした考えのもと、機関設計として、監督と執行を完全には分離しない一方、当社の幅広い事業に対する充実した監査

の実施、監督機能の維持・強化、経営に関する意思決定の迅速化を図るため、監査を担当する者が取締役会において議決権を有する監査等委員会設置会社を選択しています。

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

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制の特徴



1 取締役会

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）は、定款上の員数である10名以内とし、取締役会における実質的な議論の確保、監督機能の向上と多様性に配慮した構成となるよう以下を実施しています。

当社の取締役会は、経営の重要な方向性の決定とリスクマネジメントを含むモニタリングに重点を置き、業務執行取締役には、社長のほか、全社として重点を置く特定機能を総括する取締役を置きます。加えて、活発な議論や適切な意思決定と監督をより高めるためには、社外の公正中立な視点や少数株主をはじめとするステークホルダーの皆様の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。

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 コンプライアンス委員会

当社は、企業活動における法令・倫理遵守に関する活動に関する事項を審議する取締役会の独立諮問機関として、コンプライアンス委員会を設置しています。

コンプライアンス委員会は、社長、全社コンプライアンス総括役員、全社コンプライアンス担当役員、内部通報システムの受付窓口弁護士（当社とは顧問契約のない弁護士）、独立社外取締役及び社外有識者等で構成され、その過半数は社外の委員にて構成されるものとします。委員長は社外委員間の互選により選出しています。

コンプライアンス委員会は、コンプライアンス活動の基本方針の策定、コンプライアンス活動の実施状況のモニタリングのほか、必要に応じた措置について取締役会に対し提言や勧告を行います。コンプライアンス委員会は半期毎に定例会を開催し、必要に応じて臨時会を開催します。

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・執行役員の候補者の指名、選解任及び役員報酬制度等に関する答申を行う機関として指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、取締役会において選定された、社長を含む3名から5名（過半数を独立社外取締役とする。）の委員で構成され、毎事業年度最低1回以上、必要に応じ適宜委員会を開催します。取締役会は、指名・報酬委員会の意見の答申の内容を十分に尊重し、当該答申のなされた事項を決定します。なお、委員長は独立社外取締役から選出しています。

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、当社の社内役員又はそれに準ずる者2名及び取締役会で任命された品質に関する技術的知見又は法的知見を有す

る社外の有識者3名の社外委員から構成され、委員長は社外委員間の互選により選出しています。

7 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。

8 業務執行

当社の取締役会は、経営の重要な方向性の決定とリスクマネジメントを含むモニタリングに重点を置き、執行役員が業務を執行します。当社の執行役員は、法定の機関ではありませんが、取締役会で選任され、取締役会にて委嘱された業務を執行する重要な役職であると位置付けます。こうした体制のもと、経営に関する重要な事項や取締役会付議事項を審議する場として「経営審議会」（月2回）を開催します。経営審議会のメンバーは、社長、業務執行取締役及び経営企画部担当執行役員、社長の指名する執行役員（各事業部門の長）及び関係会社社長、並びに常勤の監査等委員である取締役の常任メンバーに加え、案件毎に指名されるメンバーで構成します。

経営審議会は、決議機関ではなく、各事業部門、当社グループの業務執行に対し多方面からの考察を加えることを目的とした闊達な議論の場として位置付け、経営審議会で審議した事項は、取締役会に決議事項もしくは報告事項として上程します。

経営審議会の審議の実効性を高めるため、補佐機関として、サステナビリティ推進、リスクマネジメント、事業ポートフォリオ管理、設備投資・投融資等、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2021年5月に策定・公表した「KOBELCOグループ中期経営計画(2021~2023年度)」の遂行に向けて、取締役会としての機能向上のために、取締役に特に発揮を期待する知

識・経験・スキルを整理しています。この知識・経験・スキルの各分野は、今後、事業環境の変化や新たな経営計画の策定等、状況の変化に応じて随時見直しを行っていきます。

取締役会としての機能向上のために特に発揮を期待する知識・経験・スキルに関する考え方

- KOBELCOグループは、「グループ企業理念」をあらゆる事業活動の基盤として、サステナビリティ経営を推進することにより、中長期的な企業価値の向上を目指しています。
- 取締役会が、KOBELCOグループの中長期的な企業価値

向上に向け、経営の重要な方向性の決定とリスクマネジメントを含むモニタリングを適切に行うためには、取締役会全体として、「経営全般に関する総括的な分野」、「社会課題の解決や新たな価値創造に関する分野」、「経営基盤の

更なる強化に関する分野」について、知識・経験・スキルを有する取締役をバランスよく構成する必要があると考えています。さらに、「他業種知見」について、特に社外取締役の知識・経験・スキルの発揮を期待しています。

- 分野内の各項目は、事業環境や経営計画に加えて、当社の事業戦略や事業特性も考慮し、コーポレートガバナンス委員会及び指名・報酬委員会で議論のうえ、内容を決定しています。

氏名	取締役在任期間(年)	経営全般に関する総括的な分野		社会課題の解決や新たな価値創造に関する分野			経営基盤の更なる強化に関する分野			他業種知見	取締役会の出席状況(2022年度)	監査等委員会の出席状況(2022年度)
		事業経営・経営管理	ESG	営業戦略・マーケティング	技術開発・知的財産・生産技術・DX	グローバルビジネス	財務・会計	組織・人事	法務・リスクマネジメント			
代表取締役社長 山口 貢	社内	7	●	●		●					16回/16回(100%)	—
代表取締役副社長執行役員 勝川 四志彦	社内	5	●			●	●				16回/16回(100%)	—
代表取締役副社長執行役員 永良 哉	社内	3	●	●				●	●		16回/16回(100%)	—
取締役執行役員 坂本 浩一	社内	—	●	●	●						—	—
取締役執行役員 宮岡 伸司	社内	—	●	●	●	●					—	—
社外取締役 馬場 宏之	社外・独立委員	6	●	●		●				●	16回/16回(100%)	—
社外取締役 伊藤 ゆみ子	社外・独立委員	4		●		●				●	16回/16回(100%)	—
社外取締役 北川 慎介	社外・独立委員	1		●		●				●	11回/11回(100%)	—
取締役(監査等委員) 石川 裕士	社内	5	●		●	●					16回/16回(100%)	18回/18回(100%)
取締役(監査等委員) 松本 群雄	社内	—	●				●	●			—	—
社外取締役(監査等委員) 河野 雅明	社外・独立委員	3	●	●			●			●	16回/16回(100%)	18回/18回(100%)
社外取締役(監査等委員) 三浦 州夫	社外・独立委員	3		●					●	●	16回/16回(100%)	17回/18回(94%)
社外取締役(監査等委員) 関口 暢子	社外・独立委員	1		●			●	●		●	11回/11回(100%)	13回/13回(100%)

※各人が持つすべての知識・経験・スキルを表すものではなく、特に期待する分野について、最大4つまで●印をつけています。
 ※取締役北川慎介氏及び取締役関口暢子氏が取締役に就任した2022年6月22日以降、取締役会は11回、監査等委員会は13回開催されています。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性確保への取組み

当社では、取締役会が適切な意思決定と監督機能を果たすため、以下の取組みを行います。

- 毎年、監査等委員会が各取締役に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、当社から取締役に十分な情報を提供し、必要な説明を行います。
- 取締役会の議論を活性化、深化させることで、事業活動に対するモニタリング機能をより充実させるため、原則、社外取締役が取締役会議長を務めることとします。
- 経営企画部に取締役会事務局を置き、取締役会事務局が

年間の取締役会開催スケジュールや可能な範囲で予想される審議事項について年度に先立ち決定・整理をします。加えて、審議項目数や開催頻度が適切であり、審議時間を十分に確保できるよう、各部門との調整を行います。

- 取締役会・監査等委員会は、必要と考える場合には、当社の費用において外部の有識者等の助言を仰ぐなど、取締役会の監督機能の実効性の向上に努めます。
- 取締役会・監査等委員会は、内部統制システムの監督・監査を通じて、取締役会・監査等委員会が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認します。
- 取締役会全体の実効性については、事業年度毎に、各取締役に対するアンケート及びアンケート結果に対するコーポレートガバナンス委員会による一次評価を経たうえで取締役会において議論・評価を行い、課題の抽出を実施します。アンケート項目等については、毎事業年度の評価結果をもとに、取締役会において内容を見直すこととします。なお、評価結果の概要については、毎年度開示します。

2022年度の評価結果

取締役会評価実施内容

評価者	全取締役(12名)	実施方法	対象者に対するアンケートとコーポレートガバナンス委員会による個別ヒアリング ※アンケートについては第三者機関への委託により実施。
質問内容	①取締役会の構成、②取締役会の議題、③取締役会の資料、④取締役会の運営、⑤取締役への情報提供、⑥取締役会での議論、⑦取締役会のモニタリング機能、⑧取締役の相互評価、⑨その他		
評価方法	<ul style="list-style-type: none"> • 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

- 前年度の実効性評価においては、取締役会では個別の事業課題に関する議論が多く、企業価値向上に向けた各種取組み施策のうち、経営基盤領域に関するテーマについては議論する機会が少なかったことを課題と認識しました。
- 2022年度は、独立社外取締役会議やオフライン会議等を

活用し、経営基盤領域を中心としたテーマについて、取締役会への情報共有や執行側との議論を実施することに取り組んだ結果、経営基盤領域に関する執行側の取組みについての理解が深まり、取締役会のモニタリングボードとしての機能が高まったと評価しています。

- 取締役会の実効性は、これまでの実効性評価を踏まえて

継続的に改善されていると評価しており、2023年度もこれらの取組みを継続し、更なるブラッシュアップに努めていきます。

- 取締役会のモニタリング機能が強化されてきたことに伴い、取締役会で議論すべきテーマの絞り込みと、年間で計画立てた議題設定を行うことが必要と認識しています。2023年度は次期中期経営計画策定も見据えた議題設定を行い、計画立てて議論を行ってまいります。

役員のトレーニング・サクセッションプラン

役員のトレーニング

当社は、取締役、執行役員がその役割・責務を十分に果たすことができるよう、必要な知識の習得と適切な更新の場として、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。

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、取締役会で議論します。
- 取締役会の効率的な運営に向けた取組みを検討してまいります。

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・報酬委員会にて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。
- 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にて確認を行っています。

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

1 役員報酬制度の基本的な考え方

- 1 当社の持続的発展を担う優秀な人材を確保し、適切に報酬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付けていくにあたり、各々の役員が果たすべき役割を最大限発揮するべく、事業毎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 株主総会決議に基づき、取締役会にて個別の役員報酬の算定方法を含む「役員報酬規程」、「役員報酬規程細則」、「役員業績連動報酬規程」、「役員株式給付規程」を定めます。
- 2 当社の役員報酬は、役員・委嘱業務に応じた報酬ランクに基づく基本報酬(固定給)と、単年度の組織業績反映分及び個人評価反映分によって構成される業績連動報酬、並びに企業価値向上に対する利害を株主の皆様と共有することを目的とする株式報酬を基礎とした中長期インセンティブ報酬で構成します。ただし、社外取締役、及び監査等委員である取締役はその役割に鑑み、業績連動報酬並びに中長期インセンティブ報酬の対象外とします。なお、報酬ランクは、委嘱業務の職責の大きさを考慮して社長が決定し、指名・報酬

委員会及び取締役会に報告するものとします。

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

4 株主総会の決議に基づく、各報酬の限度額等

- 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬

基本報酬の支給限度額

1事業年度当たり総額460百万円以内

業績連動報酬の上限額に相当する支給限度額

1事業年度当たり総額240百万円以内

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424,100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

3 業績連動報酬の仕組み

- 1 業績連動報酬のうち組織業績反映分は、中期計画に掲げる経営管理指標を基礎として業績目標を設定し、各事業部門も同様に各事業部門毎の業績管理指標を基礎として業績目標を設定の上、それぞれの目標達成度に応じて、役員・報酬ランク毎の基準額に0～200%を乗じて支給額を決定します。なお、算定の基礎となる経営管理指標については、取締役会にて定めます。

- 2 業績連動報酬のうち個人評価反映分は、委嘱業務・事業ユニットの業績、目標達成の度合いその他を含めた総合評価とし、役員・報酬ランク毎の基本報酬に△5～5%を乗じて支給額を決定します。総括役員又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又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関連の取組み状況も総合的に勘案し評価しています。

- 3 役員・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)2021年度からは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、算定における基準額は中期経営計画に掲げる目標を踏まえROIC5%としています

業績連動報酬のうち組織業績反映分の算定方法

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

※1 役員・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、一定の算式に基づいて算出します。

「評価指標に基づく係数の計算式」について

▶ ESGデータブック2023:「業績連動報酬の仕組み」P.84参照

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、役員・報酬ランク毎の基準額を元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及び配当実施状況に応じて0～100%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、当期純利益)」を評価指標としています。なお、算定における基準額は配当政策に掲げている配当性向を目安として当期利益794億円としています

- 2 役員・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1,100百万円を拠出します。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、1,100百万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

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

※1 「役員報酬規程細則」において定めています。

※2 配当及び当期利益の実績に応じて決定しています。

5 報酬額の決定及び支給の時期

- 1 基本報酬は、役員・報酬ランクに基づく基本報酬を12カ月で割った月額を役員就任月より毎月支給いたします。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いたします。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

役員報酬体系

報酬等の構成は、右のとおりです。役員毎の種類別報酬割合については、高い成果、責任が求められる高い役員ほど業績連動報酬及び中長期インセンティブ報酬の比率を高めています。



(注1) 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0～100%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。

(注2) 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。

コーポレートガバナンス

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
指標	ROIC	親会社株主に 帰属する 当期純利益
2022年度 基準値	5.0%	794億円
2022年度 実績値	4.9%	725億円

最近事業年度における取締役会及び指名・報酬委員会の活動内容

2022年度の役員報酬に関する以下の内容について、指名・報酬委員会にて審議、取締役会への答申を行った後、取締役会で決議されています。

開催時期	審議・決議内容
2022年4月、5月	役員報酬上限額変更議案の株主総会への上程
2022年6月	役員報酬制度の基本方針の改正(役員報酬上限額の変更)
2023年5月	2022年度の業績連動報酬額及び中長期インセンティブ報酬額

2022年度取締役報酬

区分	人員(名)	支払総額 (百万円)	報酬等の種類別総額(百万円)			備考
			基本報酬	業績連動報酬	中長期 インセンティブ報酬	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	9 (4)	459 (40)	312 (40)	82 (-)	65 (-)	報酬支給人員、支払額には、当期中に退任した社外取締役(監査等委員を除く。)1名、社内取締役(監査等委員)1名、社外取締役(監査等委員)1名を含めています。
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	6 (4)	107 (44)	107 (44)	- (-)	- (-)	
合計	15	567	419	82	65	

会計監査人への監査報酬

2022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169百万円であり、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は、475百万円となりました。

政策保有株式

保有の基本方針

「政策保有株式の保有の基本方針」について

▶ ESGデータブック2023:「政策保有株式」P.86参照

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

▶ ESGデータブック2023:「政策保有株式」P.86参照

当社が保有する政策保有株式の検証結果について
(2023年3月末時点)

検証対象	2023年3月末時点で保有する上場政策保有株式全銘柄(29銘柄)
検証内容	各銘柄の保有が、当社の事業基盤の強化、及び中長期的な企業価値向上に資するものか否かを、以下の評価項目をもとに検証し、保有の合理性を総合的に判断。 <評価項目> ① 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

- 2022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、2022年3月末時点の保有銘柄30銘柄のうち、1銘柄について全量、1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。
- 2023年3月末時点で保持している29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、及び中長期的な企業価値向上に資するものであり、保有の合理性が十分認められると判断しています。

ただし、その保有は必要最小限となるよう、今後も引き続き保有適否に関する検証を行い、その結果、保有意義の希薄化

が認められた銘柄については、売却等による縮減を検討していきます。

当社の政策保有株式の保有状況の推移



上場グループ会社の在り方について

『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しています。

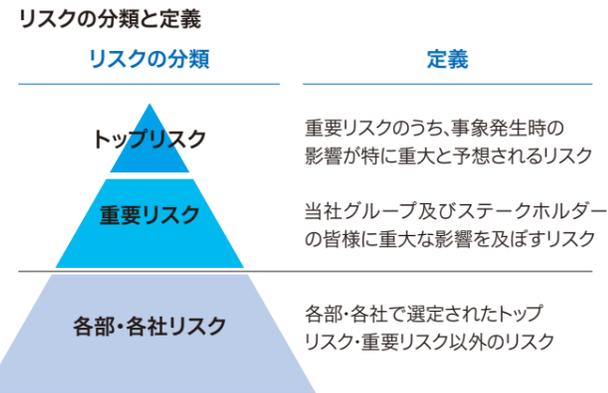
当社は、企業グループとしての総合的な企業価値向上と、グループ会社の事業内容、規模、事業展開のための財務戦略、資金調達等を総合的に勘案し、資本関係の在り方を検討しています。これらの観点から、現在、子会社のうち2社が上場しています。今後も、当社グループとしてのガバナンスを含む企業価値向上の観点から、企業グループの在り方については検討を進めていきます。

上場子会社	上場のメリット	事業の独自性	独立社外取締役
日本高周波鋼業(株)	<ul style="list-style-type: none"> 社員のモチベーション維持・向上 優秀な人材の採用 資本市場からの柔軟な資金調達 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの特殊鋼事業の一部(軸受鋼製品の二次加工)を担っているが、親会社からの事業上の制約はなく、独自の事業活動を行う。 当社と取引を行う場合には、取締役会規程及び取締役会審議事項取扱要領に基づき、取引の重要性の高いものについては、同社取締役会の承認を要することとしている。取引条件等については、一般の取引と同様に決定。 	少数株主保護、経営の公正性、透明性向上の観点から、2名の独立社外取締役を選任しているが、この2名は過去、当社又は当社と資本関係のあるグループ会社に所属していない。
神鋼鋼線工業(株)	<ul style="list-style-type: none"> 社員のモチベーション維持・向上 優秀な人材の採用 資本市場からの柔軟な資金調達 	<ul style="list-style-type: none"> 当社グループの線材二次製品メーカーとして、PC鋼線、鋼線、ステンレス鋼線、ワイヤロープ、鋼線加工製品等の製造・販売に関する事業を担う、線材条鋼事業における中核会社だが、親会社からの事業上の制約はなく、独自の事業活動を行う。 当社と取引を行う場合には、当該取引条件については、一般の取引と同様の競争力ある取引条件(価格・品質・納期等)とし、共同技術開発及び共同事業等を総合的に勘案のうえ、決定。 	少数株主保護、経営の公正性、透明性向上の観点から、2名の独立社外取締役を選任しているが、この2名は過去、当社又は当社と資本関係のあるグループ会社に所属していない。

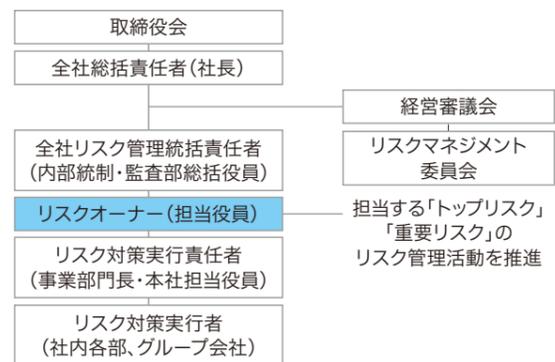
リスクマネジメント

基本的な考え方

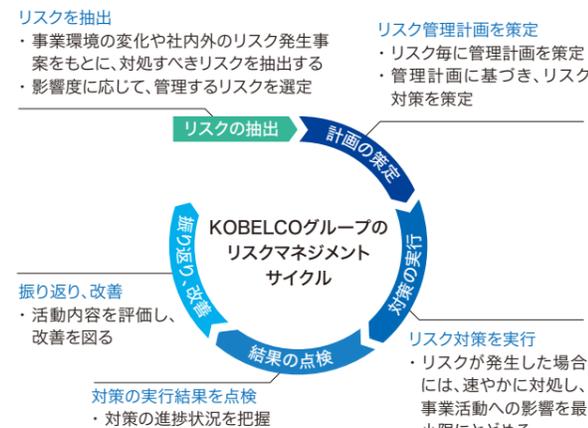
全社規程「リスク管理規程」に則り、国際規格である「COSO」を参照しながらKOBELCOグループの持続的発展及び企業価値向上を妨げる要因を抽出し、対策を講じる活動を行っています。全社的なリスク管理の対象として、当社グループ及びステークホルダーの皆様に重大な影響を及ぼし、グループを横断した対応が必要なリスクを「トップリスク」「重要リスク」として選定しています。この「トップリスク」「重要リスク」には人権・安全管理・気候変動・自然災害といったESGリスクが含まれます。



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が「リスクの抽出」→「リスク管理計画の策定」→「実行」→「点検」→「次年度への改善点の反映」のサイクルでリスク管理活動を実施しています。活動の実効性を担保するために、取締役会がESGリスクを含む「トップリスク」「重要リスク」に対する活動を管理・監督し、各部門の1年間の活動結果を確認したうえで、次年度以降の計画につなげています。この運用は、グループ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。

「リスクマネジメント」について ▶ ESGデータブック2023:P.92-93参照

コンプライアンス

KOBELCOグループは、グループ企業理念のもと、コンプライアンスを重要な経営基盤の一つとして位置付け、以下のとおり、体制の構築と各種の取組みを進めています。

コンプライアンスの規範・基準

当社グループは、グループ企業理念において、グループとして共有すべき価値観である「KOBELCOの3つの約束」を果たすために、グループ全社員が実践する具体的な行動規範として「KOBELCOの6つの誓い」を定めています。当社は、「KOBELCOの6つの誓い」を日々の業務の中で実践するために、業務を行うにあたって関係する法令や社会規範を正しく理解するためのガイドラインを作成しています。役員及び社員一人ひとりは、このガイドラインに従い、「KOBELCOの6つの誓い」の実践に努めます。

「KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラム」は、「コミットメント・リスク評価」、「規程やプロセスの整備・リソースの確保」、「教育・情報の周知」、「モニタリングの実施・通報への対応」、「見直し・改善」の5つのフレームから構成されています。

これらの5項目に沿って各社の取組状況を把握したうえで、事業や地域の特性を踏まえた取組みとすることにより、網羅的かつ実効性のあるコンプライアンス活動をグループ全体に展開しています。

KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラム

- コミットメント・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

コンプライアンス体制

当社は、グループ企業理念のもと、コンプライアンスに関する体制及び運営等に関する基本的事項を「コンプライアンス規程」において定めています。

(1) コンプライアンス委員会

当社は、取締役会の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置しており、同委員会において、グループ全体のコンプライアンス活動計画を立案し、進捗状況を確認のうえ、必要な見直しと改善を行っています。同委員会は、社長を含む社内委員3名に対し、公正中立な立場の社外委員が4名と過半数を占め、社外委員が委員長を務めています。また、主なグループ会社にもコンプライアンス委員会を設置しています。

(2) KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラム

コンプライアンス活動計画の実行にあたっては、全社コンプライアンス総括役員、全社コンプライアンス担当役員の指揮のもと、当社の内部統制・監査部が事業部門やグループ会社と連携し、「KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラム」をベースに取組みを進めています。

コンプライアンスに関する取組み

具体的な活動には、コンプライアンスに対する組織トップによるコミットメントの定期的な発信、各種マニュアルの作成、コンプライアンス教育の実施、内部通報制度の設置・運営、コンプライアンス意識調査の定期的な実施等があります。

「コンプライアンス」について ▶ ESGデータブック2023:P.88-91参照

ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション

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

適正かつ迅速な情報開示と、幅広い情報公開を進めています。また、スポーツを通じた社会貢献に取り組むとともに、それぞれの事業所が次世代の育成支援を中心に地域交流・地域振興、環境活動を通じた社会貢献等、地域社会に貢献する様々な活動を行っています。

ステークホルダーの皆様	目的	主なエンゲージメント
株主様・投資家様	適時・適切な情報開示を行うことにより、当社グループへの理解促進を図り、企業価値向上に寄与	<ul style="list-style-type: none"> 統合報告書や招集通知の早期開示等による積極的な情報発信 <p><国内外投資家></p> <ul style="list-style-type: none"> 機関投資家の皆様との個別面談 決算説明会、中期経営計画の進捗、ESG、各事業紹介等テーマ別の説明会の開催 <p><個人投資家></p> <ul style="list-style-type: none"> ホームページを通じた情報提供 <p>▶ 資本市場との対話については、以下をご参照ください</p> <p>https://www.kobelco.com.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/files/capital_markets_22.pdf</p>
お客様	更なる製品・サービス品質等の向上	<ul style="list-style-type: none"> 製品の品質やサービス及び納期等幅広い項目をお伺いする「お客様アンケート」を実施
お取引先様	人権・環境問題等への課題解決に向けて、協働し責任あるサプライチェーンを構築	<ul style="list-style-type: none"> 説明会や動画配信によりお取引先様に「CSR調達基本方針」を周知 主要なお取引先様より当社方針にご賛同いただく旨の同意書を受領 <p>「責任あるサプライチェーンの構築」について ▶ P.86参照</p>
社員	社員一人ひとりが、仕事への誇りと働きがいを持ち、個性と強みを発揮し、成長を実感すること	<ul style="list-style-type: none"> KOBELCOの約束 Next100プロジェクトでの活動 人材育成 人権尊重への取組み ダイバーシティ&インクルージョンに向けた取組み 安全衛生活動 <p>「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」「人材戦略」「安全衛生」「人権」について ▶ P.78-84参照</p>
地域社会の皆様	<ul style="list-style-type: none"> 地域の一人として社会に貢献 コベルコ神戸スティーラーズによる地域・社会との共生、多様なスポーツ支援活動等、スポーツを通じて社会を元気にすること 	<p><社会貢献活動></p> <ul style="list-style-type: none"> コベルコ地域社会貢献基金 創立100周年を迎えた2006年度に設立し、子どもたちを対象とした支援活動を継続中。 コベルコ世界子ども支援プログラム 地震や噴火等の自然災害や、紛争等で困窮する世界の子どもたちへの支援活動として2021年度に設立し、毎年の寄付を実施。 KOBELCO GREEN PROJECT、KOBELCO森の童話大賞 次世代を担う子どもたちに、様々な自然の恵みをもたらす森を大切に育んでもらうことを目的に、全国の小中高生から「森」をテーマにしたおはなしを募集し、金賞作品は絵本化、後援自治体が所管する学校、図書館等に寄贈。 <p><スポーツを通じた社会貢献></p> <ul style="list-style-type: none"> 神戸市との事業連携協定に基づいた各種活動 ラグビーを通じた青少年の健全育成への参加 ラグビーを通じた様々な団体の活動支援

「ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション」について

▶ ESGデータブック2023:「コミュニティ(ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション)」P.99-101参照

イニシアティブへの参画・社会からの評価

イニシアティブへの参画(主なもの)

<p>TCFD</p>  <p>国連グローバルコンパクト</p> 	<p>SDGs</p>  <p>輝く女性の活躍を加速する 男性リーダーの会</p> 	<p>ホワイト物流</p>  <p>パートナーシップ構築宣言</p> 	<p>2030年30%への チャレンジ</p>  <p>GXリーグ</p> 
---	--	---	--

社会からの評価(2023年8月時点の主なもの)

<p>FTSE4Good Index Series</p>  <p>FTSE4Good</p>	<p>FTSE Blossom Japan Index</p>  <p>FTSE Blossom Japan</p>	<p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p>  <p>FTSE Blossom Japan Sector Relative Index</p>		
<p>S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数</p> 	<p>MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>2023 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数</p> <p>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.</p>	<p>MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)</p> <p>2023 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)</p> <p>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.</p>		
<p>CDP</p>  <p>「気候変動」で「A-(Aマイナス)」の評価</p>	<p>プラチナくるみん</p> 	<p>PRIDE指標</p> 	<p>健康経営優良法人2023</p> 	<p>健康経営銘柄2023</p> 

10カ年財務・非財務データ

年度	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022		
事業年度（百万円）	売上高	1,824,698	1,886,894	1,822,805	1,695,864	1,881,158	1,971,869	1,869,835	1,705,566	2,082,582	2,472,508	
	営業損益	114,548	119,460	68,445	9,749	88,913	48,282	9,863	30,398	87,622	86,365	
	経常損益	85,044	101,688	28,927	△19,103	71,149	34,629	△8,079	16,188	93,233	106,837	
	親会社株主に帰属する当期純損益	70,191	86,549	△21,556	△23,045	63,188	35,940	△68,008	23,234	60,083	72,566	
	営業活動によるキャッシュフロー	194,294	153,078	97,933	141,716	190,832	67,136	27,040	194,798	168,809	119,692	
	投資活動によるキャッシュフロー	△62,105	△73,674	△104,618	△137,833	△161,598	△28,603	△218,986	△141,853	△161,510	△97,267	
	財務活動によるキャッシュフロー	△138,501	△156,027	93,883	16,545	△66,598	△9,561	140,589	118,444	△69,143	△85,564	
	設備投資額	101,402	103,522	109,941	160,297	128,653	133,471	239,816	185,091	108,139	97,302	
	減価償却費	82,936	89,881	94,812	96,281	102,032	102,589	105,346	100,856	105,147	112,505	
	研究開発費	28,494	29,920	29,843	30,102	32,014	34,495	35,890	31,008	33,244	36,702	
	事業年度末（百万円）	総資産	2,288,636	2,300,241	2,261,134	2,310,435	2,352,114	2,384,973	2,411,191	2,582,873	2,728,745	2,874,751
		純資産	734,679	851,785	745,492	729,404	790,984	803,312	716,369	769,375	872,346	977,653
有利子負債		748,138	650,991	776,073	789,632	726,013	724,221	784,478	785,761	655,154	590,526	
プロジェクトファイナンスを含む有利子負債		787,246	677,447	789,493	796,927	738,865	760,364	906,639	987,808	908,442	861,814	
1株当たり情報*1（円）	当期純損益	226.2	238.1	△59.3	△63.5	174.4	99.2	△187.5	64.0	160.2	183.8	
	純資産	1,841.10	2,137.00	1,903.80	1,860.36	2,049.95	2,041.29	1,811.10	1,958.57	2,066.48	2,314.31	
財務指標	配当金	40.00	40.00	20.00	—	30.00	20.00	0.00	10.00	40.00	40.00	
	総資産経常利益率（ROA）（%）	3.8	4.4	1.3	△0.8	3.1	1.5	△0.3	0.6	3.5	3.8	
	自己資本当期純利益率（ROE）（%）	11.9	12.0	△2.9	△3.4	8.9	4.8	△9.7	3.4	7.9	8.4	
	投下資本利益率（ROIC）（%）	—	—	—	0.8	4.5	2.8	0.9	1.1	4.7	4.9	
	自己資本比率（%）	29.2	33.8	30.6	29.2	31.6	31.0	27.2	27.5	29.9	31.8	
	D/Eレシオ（倍）（プロジェクトファイナンスを含まない）	1.11	0.88	1.10	1.17	0.98	0.98	1.19	1.11	0.80	0.65	
	配当性向（%）	17.7	16.8	—	—	17.2	20.2	—	15.6	25.0	21.8	
発行済み株式数（千株）	3,643,642	3,643,642	3,643,642	364,364	364,364	364,364	364,364	364,364	396,346	396,346		

非財務データ		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
環境	生産プロセスにおけるCO ₂ 削減（2013年度対比）（%） ^(注)								21	16	20
	技術・製品・サービスによるCO ₂ 排出削減貢献（万t） ^(注)						3,674	4,214	4,077	4,491	5,891*2
	水のリサイクル率（%） ^(注)						96.0	95.9	95.9	95.7	96.2
	副産物の再資源化率（%） ^(注)						99.3	98.5	98.9	99.3	99.2
社会	従業員数										
	連結（人）	36,019	36,420	36,338	36,951	37,436	39,341	40,831	40,517	38,106	38,488
	単体（人）	10,586	10,609	10,833	11,034	11,191	11,401	11,560	11,837	11,296	11,368
	男性（人）	9,891	9,881	10,090	10,241	10,304	10,422	10,528	10,750	10,231	10,284
	女性（人）	695	728	743	793	887	979	1,032	1,087	1,065	1,084
	外国籍（人） ^(注)	34	40	57	60	70	69	85	87	76	74
	女性管理職比率（単体）*3（%） ^(注)	1.2	1.4	1.5	1.6	1.9	2.4	2.6	2.7	2.8	3.0
	障がい者雇用率（単体）*4（%） ^(注)	2.02（1.8）	2.28（2.0）	2.31（2.0）	2.38（2.0）	2.30（2.0）	2.35（2.2）	2.37（2.2）	2.34（2.2）	2.56（2.3）	2.64（2.3）
	新卒採用数（単体）										
	男性（人）	336	294	362	344	421	350	315	349	254	224
	女性（人）	19	14	26	50	64	50	52	38	39	25
	育休取得者数（単体）*5										
	男性（人）	0	1	5	7	8	13	35	48	82	142
	女性（人）	45	48	38	54	40	40	58	63	49	31
	育休復帰率（単体）（%）	89.5	100.0	94.7	96.0	96.7	98.2	100.0	99.1	99.0	99.4
	3年未満離職率（単体）*6（%） ^(注)	9.0	5.2	12.1	12.8	10.7	15.3	16.6	11.9	10.2	4.0
	10年未満離職率（単体）*7（%） ^(注)	11.9	13.2	14.5	13.1	13.4	18.9	19.1	15.8	19.5	20.0
時間外（単体）（時間／月・人） ^(注)	20.2	22.9	22.7	16.5	18.4	18.4	17.7	16.6	17.2	16.5	
年休取得日数（単体）（日／年・人） ^(注)	8.4	9.1	11.8	14.9	15.5	16.3	17.0	11.0	13.9	17.0	
実労働時間（時間）（単体） ^(注)							2,080	1,978	2,057	2,050	
社員研修*8											
総研修受講時間（延べ）（時間） ^(注)									364,545	349,585	408,216
1人当たり平均受講時間（時間） ^(注)									30.8	30.9	35.9
安全衛生											
休業災害度数率*9 ^(注)	0.17	0.36	0.32	0.26	0.31	0.26	0.19	0.28	0.22	0.24	
ガバナンス	コンプライアンス										
	内部通報件数（件） ^(注)							119	112	113	111

(注)マテリアリティに対応する指標・目標です。適及可能な項目は2020年度以前のデータを記載しています。
 *1 2016年10月1日を効力発生日として10株を1株とする株式併合を実施したため、2013年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり情報を算定しています。
 *2 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献量の算出については、最新の係数を使用。2022年度の算出においては係数を見直し。
 *3 当社では、課長以上を管理職としています。
 *4 ()内は法定雇用率

*5 当社の育児休業は3年を限度としており、前年度に引き続いて取得した者を含んだ人数
 *6 当該年度に入社した定期採用者のうち、勤続満3年未満で退職した者の割合（2020年度、2021年度はそれぞれ2022年度末までに退職した者の割合）
 *7 当該年度時点で、定期採用者のうち勤続満10年未満で退職した者の割合（2013年度以降は、2022年度末までに退職した者の割合）
 *8 社員研修については、集計方法の変更（eラーニングや事業所単位で実施している研修の追加等）に伴い、2020、2021年度の数値も修正
 *9 休業災害度数率については、集計方法の変更（年度単位での数値に変更）に伴い、2020、2021年度の数値も修正

セグメント別データ一覧 (2018~2022年度)

鉄鋼アルミ					
年度	2018	2019	2020	2021	2022
売上高 (億円)	—	7,802	6,963	9,149	11,051
経常損益 (億円)	—	△165	△226	375	419
総資産 (億円)	—	10,224	10,003	10,890	11,854
減価償却費 (億円)	—	560	572	574	576
研究開発費 (億円)	—	75	64	62	63
設備投資額 (億円)	—	624	692	271	334
社員 (連結・人)	—	—	12,424	11,828	12,268
粗鋼生産量 (万t)	—	650	581	659	619
鋼材販売数量 (万t)	—	530	473	527	498
鋼材販売単価 (千円/t)	—	86.9	82.3	105.6	140.1
アルミ板販売数量 (千t)	—	299	305	343	337

(注) 2020年度より、会社組織及び業績管理単位の改編に伴い、報告セグメントを変更しています。このため、2019年度以降の数字は組み替えて表示しています。なお、2018年度以前の旧セグメントの数値は「統合報告書2020」をご参照ください。

素形材					
年度	2018	2019	2020	2021	2022
売上高 (億円)	—	2,971	2,381	3,332	2,777
経常損益 (億円)	—	△252	△121	51	9
総資産 (億円)	—	2,771	2,560	2,444	2,704
減価償却費 (億円)	—	157	102	113	105
研究開発費 (億円)	—	35	26	25	16
設備投資額 (億円)	—	270	142	82	80
社員 (連結・人)	—	—	6,080	4,469	4,489
アルミ押出販売数量 (千t)	—	34	31	36	34
銅板販売数量 (千t)	—	53	48	60	54

(注) 2020年度より、会社組織及び業績管理単位の改編に伴い、報告セグメントを変更しています。このため、2019年度以降の数字は組み替えて表示しています。なお、2018年度以前の旧セグメントの数値は「統合報告書2020」をご参照ください。

溶接					
年度	2018	2019	2020	2021	2022
売上高 (億円)	839	837	700	769	884
経常損益 (億円)	36	29	17	27	28
総資産 (億円)	785	796	776	794	864
減価償却費 (億円)	22	24	24	25	23
研究開発費 (億円)	37	40	29	31	38
設備投資額 (億円)	23	26	21	13	16
社員 (連結・人)	2,560	2,587	2,514	2,445	2,384
溶接材料 販売数量 (千t)	298	288	242	258	248

機械					
年度	2018	2019	2020	2021	2022
売上高 (億円)	1,714	1,659	1,753	1,668	1,869
経常損益 (億円)	12	96	114	125	143
総資産 (億円)	1,719	1,847	1,813	1,909	2,127
減価償却費 (億円)	61	56	52	52	55
研究開発費 (億円)	27	35	38	36	54
設備投資額 (億円)	41	48	41	40	62
社員 (連結・人)	4,094	4,278	4,661	4,716	4,881
受注高	1,717	1,516	1,331	2,066	2,493

(注) 2018年度及び2019年度の受注高については、当社及び主要な連結子会社分を集計。2020年度以降の受注高については、当社とすべての連結子会社分を集計。

エンジニアリング					
年度	2018	2019	2020	2021	2022
売上高 (億円)	1,517	1,415	1,361	1,356	1,452
経常損益 (億円)	65	57	44	77	41
総資産 (億円)	1,373	1,390	1,238	1,325	1,449
減価償却費 (億円)	20	18	16	16	15
研究開発費 (億円)	23	24	21	23	35
設備投資額 (億円)	27	18	16	14	28
社員 (連結・人)	3,523	3,584	3,524	3,553	3,772
受注高	1,226	1,345	1,134	2,085	1,575

(注) 2018年度の受注高については、(株)神鋼環境ソリューションの水処理及びごみ処理等に関する長期運転維持管理業務について、売上時点で集計。2019年度以降の受注高については、契約の受託時点で集計。

建設機械					
年度	2018	2019	2020	2021	2022
売上高 (億円)	3,860	3,608	3,331	3,716	3,817
経常損益 (億円)	255	75	127	120	123
総資産 (億円)	3,586	3,410	3,346	3,619	4,085
減価償却費 (億円)	123	129	128	138	125
研究開発費 (億円)	65	69	64	84	91
設備投資額 (億円)	135	135	104	98	138
社員 (連結・人)	7,487	7,765	7,917	7,829	7,550
油圧ショベル販売台数 (千台)	26.6	26.6	26.6	28.1	24.6
クローラークレーン販売台数 (台)	448	399	320	321	289

電力					
年度	2018	2019	2020	2021	2022
売上高 (億円)	761	756	804	1,098	3,243
経常損益 (億円)	△3	89	206	132	245
総資産 (億円)	1,232	2,516	3,213	3,978	4,702
減価償却費 (億円)	58	76	84	103	195
研究開発費 (億円)	—	—	—	—	—
設備投資額 (億円)	201	1,235	811	529	278
社員 (連結・人)	244	255	263	272	287

その他					
年度	2018	2019	2020	2021	2022
売上高 (億円)	420	336	278	288	275
経常損益 (億円)	23	33	42	70	63
総資産 (億円)	570	548	561	598	587
減価償却費 (億円)	16	12	5	5	6
研究開発費 (億円)	10	9	7	9	8
設備投資額 (億円)	33	14	8	5	10
社員 (連結・人)	1,643	1,651	1,637	1,542	1,432

会社概要・株式情報 (2023年3月31日現在)

会社情報

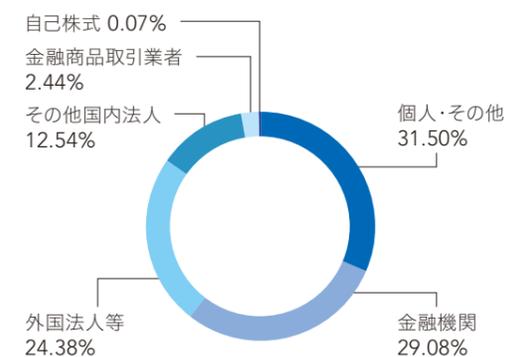
会社名	株式会社 神戸製鋼所 (英語名: Kobe Steel, Ltd.)
グループブランド	KOBELCO
創業	1905年9月1日
設立	1911年6月28日
資本金	2,509億円
資産合計	28,747億円
従業員数	(連結) 38,488人 (単体) 11,368人

※「KOBELCO」とは、1979年に制定された当社の国際統一商標であり、当社グループの企業理念を具現化し、かつ当社グループの一体感の醸成及びすべてのステークホルダーの皆様からの認知及び信頼を得ることを目的とした、当社グループを代表するブランドです。

株式情報

発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式総数	396,345,963株
株主数	174,580人
基準日	毎年3月31日
単元株式数	100
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 (証券コード: 5406) 名古屋証券取引所プレミア市場 (証券コード: 54060)
株主名簿管理人・ 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任あずさ監査法人

所有者別株式分布状況



大株主(上位10名)

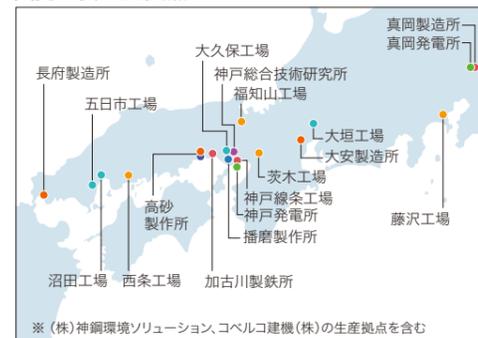
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	62,777	15.85
(株)日本カストディ銀行(信託口)	17,876	4.51
日本製鉄(株)	10,735	2.71
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SETT ACCT	7,572	1.91
BNYM AS AGT/CLTS NON TREATY JASDEC	6,634	1.67
日本生命保険(相)	5,447	1.38
神戸製鋼所従業員持株会	4,891	1.23
BNYM SA/NV FOR BNYM FOR BNYM GCM CLIENT ACCTS M ILM FE	4,584	1.16
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,545	1.15
(株)シマプンコーポレーション	4,420	1.12

※持株出資比率は、自己株式(265,237株)を控除して計算しています。

グローバル拠点 (2023年3月時点)



国内主要生産拠点



当社グループの詳細は、以下のホームページをご覧ください。
 (株)神戸製鋼所 国内外事業所案内
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/locations/index.html
 KOBELCOグループ企業 国内外関係会社
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/group/index.html

株価及び出来高の推移



※(株)神戸製鋼所の株価とTOPIXは、2018年3月の終値データを100として指数化しています。

ESGデータブックのご案内

ESGに関する取組みの詳細につきましては「ESGデータブック」及び当社ホームページをご覧ください。

ESGデータブック
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/outline/integrated-reports/index.html



サステナビリティ
<https://www.kobelco.co.jp/sustainability/index.html>



本統合報告書の感想をお寄せください
アンケートフォーム

お問い合わせ先
株式会社神戸製鋼所 総務・CSR部

KOBELCO



本統合報告書は環境にやさしいインクと用紙を利用しています。