

KOBELCO

**KOBELCOグループ
統合報告書 2020**

KOBELCO

Contents

イントロダクション

- 2 グループ企業理念
- 4 サステナビリティ経営のフレームワーク
- 6 価値創造プロセス
- 8 KOBELCOグループの歴史
- 10 Next100プロジェクト

価値創造

- 12 社長メッセージ
- 18 特集 ミッションストーリー
グループ総合力の発揮による
CO₂削減への取り組み
- 24 社外取締役鼎談
- 29 新任社外取締役メッセージ
- 30 CFOメッセージ
- 34 2016～2020年度グループ中期経営計画
- 36 ミッションストーリー
 - 37 素材系事業
 - 41 機械系事業
 - 44 電力事業
 - 47 技術開発
- 50 お客様分野別に見る
「特長ある技術・製品・サービス」

経営基盤

- 57 環境経営・CO₂削減
- 68 人材の確保・育成
- 71 安全衛生
- 72 ステークホルダーとのコミュニケーション
- 74 新型コロナウイルス感染症に対する取り組み
- 75 リスク管理
- 76 品質不適切行為の再発防止策の進捗
- 78 品質
- 80 コンプライアンス
- 82 取締役一覧
- 86 コーポレートガバナンス

コーポレートデータ

- 94 10カ年財務・非財務データ
- 96 セグメント別データ一覧
- 98 グローバル拠点
- 100 会社概要

編集方針

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・社会的価値に総合的に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。

KOBELCOグループにおける品質不適切行為によって失った信頼の回復と、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KOBELCOグループの姿を、全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。

「統合報告書 2020」の制作プロセス

1. KOBELCOグループにとって初となる「統合報告書 2018」を2018年8月に発行。社外では決算説明会やスモールミーティングなどの場で活用するとともに、イントラネットや社内報などを通じて社内周知を図る。
2. 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、グループ社員など）から、「統合報告書 2019」に対する率直なご評価やご意見をうかがう。
3. 上記の評価や意見を踏まえ、CSR委員会の傘下にある統合報告書編纂部会が本社各部および事業部門からの協力を得て素案を作成。
4. CSR委員会などを通じて、経営陣と議論しながら「統合報告書 2020」の制作を進める。

参考としたガイドライン

- ・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」)
- ・IIRC (The International Integrated Reporting Council) 「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」

将来見通しに関する注意事項

本統合報告書の中には、当社の予想、確信、期待、意向および戦略など、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および仮定に基づいており、判断や仮定に内在する不確実性および今後の事業運営や内外の状況変化による変動可能性などさまざまな要因によって、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。

上記の不確実性およ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および需要・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
- ・原材料のアベイラビリティや市況
- ・競合企業の製品・サービス、価格政策、アライアンス、M&Aなどの事業展開
- ・当社の提携関係に関する提携パートナーの戦略変化

対象組織

原則として、(株)神戸製鋼所および国内外グループ会社の活動を報告対象としています。

対象期間

2019年度(2019年4月1日から2020年3月31日まで)を対象としています。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。

なお、2020年度より「鉄鋼」「アルミ・銅」セグメントを、素材と部品を軸に改編し、「鉄鋼アルミ」「素形材」セグメントに変更しています。



KOBELCO

KOBELCOグループの 新たなグループ企業理念を制定

2020年5月、「KOBELCOが実現したい未来」「KOBELCOの使命・存在意義」を新たに定め、「KOBELCOの3つの約束」「KOBELCOの6つの誓い」と併せて体系化し、新たなグループ企業理念として制定しました。

この新たなグループ企業理念は、KOBELCOグループのあらゆる事業活動の基盤となるものであり、KOBELCOグループに属する全社員が物事を判断する際の拠りどころともなるものです。KOBELCOグループは、このグループ企業理念のもとサステナビリティ経営を推進し、ステークホルダーの皆様から信頼していただいた上で、事業を通じた環境・社会への貢献と持続的成長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

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



KOBELCOの3つの約束

社会に対する約束事であり、
グループで共有する価値観

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



価値創造プロセス

社会や環境に価値を提供し、持続的な企業価値の向上を図る

KOBELCOグループは、新たに制定したグループ企業理念に基づくサステナビリティ経営フレームワークのもと、技術・製品・サービスの提供を通じた新たな価値創造による社会課題解決に貢献していくとともに、企業に求められるさまざまな社会責任を果たし、さらなる企業価値の向上を図ります。

グループ 企業理念



* ()は目標

KOBELCOグループの歴史

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する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。

KOBELCOグループは鑄鍛鋼事業にはじまり、鉄鋼アルミ、素形材、溶接、機械、エンジニアリング、建設機械、電力など幅広い事業分野で培った知見や技術力をもとに、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。



素材系	1905 鑄鍛鋼事業スタート	1916 鋼材事業スタート 鉄鋼圧延製品の生産開始	1917 銅事業スタート 銅の管・棒の生産開始	1937 アルミ事業スタート アルミ鑄造事業を開始	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 国産初の工業生産	1959 鉄鋼一貫体制の確立 瀬浜第一高炉火入れ	1968 タイに製造拠点開設(溶接棒)	1970 加古川製鉄所完成	1979 溶接ロボット ARCMAN™ 開発	1990年度 売上高 13,214 億円	2006 中国自動車用特殊鋼線材加工拠点稼働開始 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	2020 素材系事業の組織改編
	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(東バキスタン)	1975 新交通システム 沖縄国際海洋博覧会場で「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	2014 機械事業開始100周年	2017 スウェーデンQuintus社買収 IP装置の世界トップメーカー							
電力	1955年度 売上高 247 億円		1962 海外プラント事業スタート	1975 新交通システム	1983 米国Midrex社買収	1996 電力卸供給事業(IPP)参入 規制緩和を受け参入	2002 神戸発電所 営業運転を開始	2016 電力事業部門 スタート	2019 真岡発電所 営業運転を開始								
	1905	1950	1970	1990	2005	2020											
機械系	1914 機械事業スタート	1926 エンジニアリング事業スタート	1930 建設機械事業スタート	1962 海外プラント事業スタート	1975 新交通システム	1983 米国Midrex社買収	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	2014 機械事業開始100周年	2017 スウェーデンQuintus社買収							
	1905 創立	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	1995 阪神・淡路大震災被災被災後2ヵ月半で高炉を再稼働	2000 「企業倫理綱領」制定	2005 創立100周年	2006 「企業理念」策定	2011 中国統括会社設立	2016 中長期経営ビジョン「KOBELCO VISION “G+”」を策定	2017 「Next100プロジェクト」始動	2019 欧州地域統括会社設立	2020 「グループ企業理念」制定			
電力	1955年度 売上高 247 億円		1962 海外プラント事業スタート	1975 新交通システム	1983 米国Midrex社買収	1996 電力卸供給事業(IPP)参入	2002 神戸発電所	2016 電力事業部門	2019 真岡発電所								
	1905	1950	1970	1990	2005	2020											
機械系	1914 機械事業スタート	1926 エンジニアリング事業スタート	1930 建設機械事業スタート	1962 海外プラント事業スタート	1975 新交通システム	1983 米国Midrex社買収	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	2014 機械事業開始100周年	2017 スウェーデンQuintus社買収							
	1905 創立	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	1995 阪神・淡路大震災被災被災後2ヵ月半で高炉を再稼働	2000 「企業倫理綱領」制定	2005 創立100周年	2006 「企業理念」策定	2011 中国統括会社設立	2016 中長期経営ビジョン「KOBELCO VISION “G+”」を策定	2017 「Next100プロジェクト」始動	2019 欧州地域統括会社設立	2020 「グループ企業理念」制定			
電力	1955年度 売上高 247 億円		1962 海外プラント事業スタート	1975 新交通システム	1983 米国Midrex社買収	1996 電力卸供給事業(IPP)参入	2002 神戸発電所	2016 電力事業部門	2019 真岡発電所								
	1905	1950	1970	1990	2005	2020											
機械系	1914 機械事業スタート	1926 エンジニアリング事業スタート	1930 建設機械事業スタート	1962 海外プラント事業スタート	1975 新交通システム	1983 米国Midrex社買収	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	2014 機械事業開始100周年	2017 スウェーデンQuintus社買収							
	1905 創立	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	1995 阪神・淡路大震災被災被災後2ヵ月半で高炉を再稼働	2000 「企業倫理綱領」制定	2005 創立100周年	2006 「企業理念」策定	2011 中国統括会社設立	2016 中長期経営ビジョン「KOBELCO VISION “G+”」を策定	2017 「Next100プロジェクト」始動	2019 欧州地域統括会社設立	2020 「グループ企業理念」制定			
電力	1955年度 売上高 247 億円		1962 海外プラント事業スタート	1975 新交通システム	1983 米国Midrex社買収	1996 電力卸供給事業(IPP)参入	2002 神戸発電所	2016 電力事業部門	2019 真岡発電所								
	1905	1950	1970	1990	2005	2020											
機械系	1914 機械事業スタート	1926 エンジニアリング事業スタート	1930 建設機械事業スタート	1962 海外プラント事業スタート	1975 新交通システム	1983 米国Midrex社買収	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	2014 機械事業開始100周年	2017 スウェーデンQuintus社買収							
	1905 創立	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	1995 阪神・淡路大震災被災被災後2ヵ月半で高炉を再稼働	2000 「企業倫理綱領」制定	2005 創立100周年	2006 「企業理念」策定	2011 中国統括会社設立	2016 中長期経営ビジョン「KOBELCO VISION “G+”」を策定	2017 「Next100プロジェクト」始動	2019 欧州地域統括会社設立	2020 「グループ企業理念」制定			
電力	1955年度 売上高 247 億円		1962 海外プラント事業スタート	1975 新交通システム	1983 米国Midrex社買収	1996 電力卸供給事業(IPP)参入	2002 神戸発電所	2016 電力事業部門	2019 真岡発電所								
	1905	1950	1970	1990	2005	2020											
機械系	1914 機械事業スタート	1926 エンジニアリング事業スタート	1930 建設機械事業スタート	1962 海外プラント事業スタート	1975 新交通システム	1983 米国Midrex社買収	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	2014 機械事業開始100周年	2017 スウェーデンQuintus社買収							
	1905 創立	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	1995 阪神・淡路大震災被災被災後2ヵ月半で高炉を再稼働	2000 「企業倫理綱領」制定	2005 創立100周年	2006 「企業理念」策定	2011 中国統括会社設立	2016 中長期経営ビジョン「KOBELCO VISION “G+”」を策定	2017 「Next100プロジェクト」始動	2019 欧州地域統括会社設立	2020 「グループ企業理念」制定			
電力	1955年度 売上高 247 億円		1962 海外プラント事業スタート	1975 新交通システム	1983 米国Midrex社買収	1996 電力卸供給事業(IPP)参入	2002 神戸発電所	2016 電力事業部門	2019 真岡発電所								
	1905	1950	1970	1990	2005	2020											
機械系	1914 機械事業スタート	1926 エンジニアリング事業スタート	1930 建設機械事業スタート	1962 海外プラント事業スタート	1975 新交通システム	1983 米国Midrex社買収	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	2014 機械事業開始100周年	2017 スウェーデンQuintus社買収							
	1905 創立	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	1995 阪神・淡路大震災被災被災後2ヵ月半で高炉を再稼働	2000 「企業倫理綱領」制定	2005 創立100周年	2006 「企業理念」策定	2011 中国統括会社設立	2016 中長期経営ビジョン「KOBELCO VISION “G+”」を策定	2017 「Next100プロジェクト」始動	2019 欧州地域統括会社設立	2020 「グループ企業理念」制定			
電力	1955年度 売上高 247 億円		1962 海外プラント事業スタート	1975 新交通システム	1983 米国Midrex社買収	1996 電力卸供給事業(IPP)参入	2002 神戸発電所	2016 電力事業部門	2019 真岡発電所								
	1905	1950	1970	1990	2005	2020											

*1 国内売上高は、全社売上高(1980年度までは単体ベース、1981年度以降は連結ベース)から海外売上高(1998年度までは輸出額、1999年度以降は連結ベースの海外売上高)を差し引いて作成しています。
*2 売上高の円グラフの構成比はセグメント間取引を含む各セグメントの単純合計額をもとに作成しています。

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作り、持続的に発展していくことを目指し、「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト(次の100年に向けた活動)」を2017年度より開始しました。グループ企業理念の浸透および品質不適切行為の風化防止(教訓の承継)を軸とした当プロジェクトの活動が、全社員から「認知」「共感」された上で、一人ひとりが「関与・実践」し、その行動が当たり前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。今後もグループ企業理念を全ての企業活動に落とし込み、グループ内外に浸透させていくことによって、ステークホルダーの皆様から信頼していただいた上で、事業を通じた環境・社会への貢献と持続的成長を目指していきます。



2019年度のトピックス

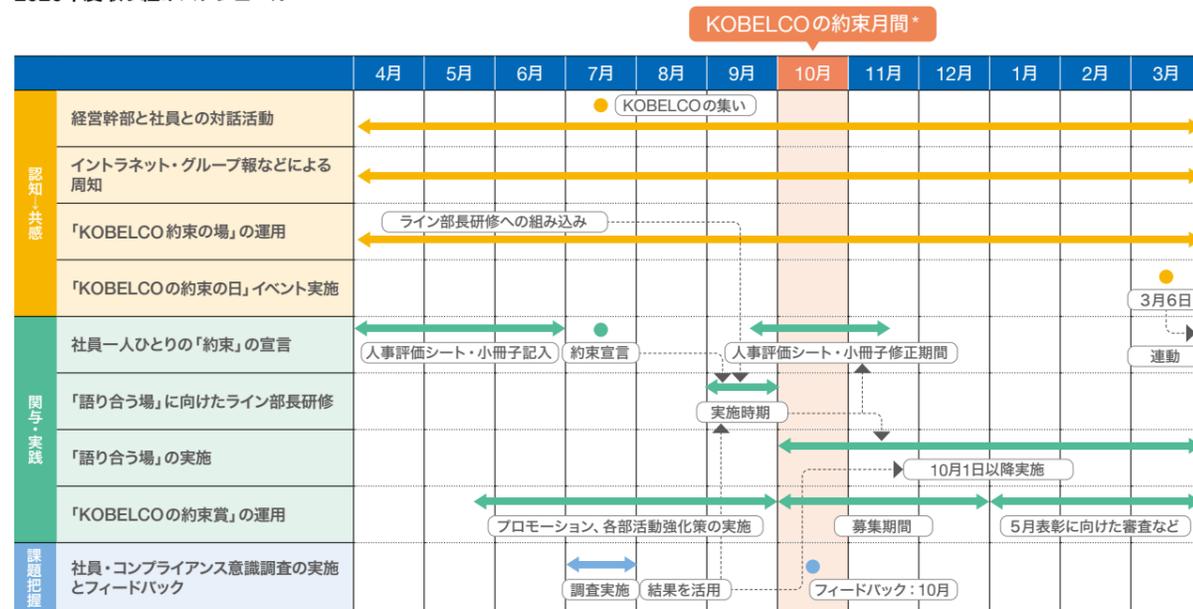
従来の取り組みに加え、新たな取り組みで活動を深化

2019年度は、経営幹部と社員との対話活動や、語り合う場、意識調査などの従来の活動に加え、新たに「当社グループの社会的存在意義の明文化プロジェクト(MS-PRO/ミッションステートメント・プロジェクト)」、「KOBELCOの約束賞」の創設、「KOBELCO 約束の場」の設立に取り組み、活動の深化を図りました。Next100プロジェクトは活動開始から3年が経過し、「認知」「共感」については一定の進捗がうかがえます。一方で、社員一人ひとりの「関与・実践」については改善傾向にあるものの、さらなる改善が必要と考えており、2020年度以降も引き続き活動を進め、深化に努めていきます。

ボトムアップによる新たなグループ企業理念の制定

2017年10月に公表した品質不適切行為を契機に、サプライチェーンのその先にあるお客様や消費者の皆様までを意識し、当社グループが目指す社会像や、当社グループの社会における存在意義とは何かを改めて見つめ直すべく、「MS-PRO」を実施しました。制定までのプロセスを通じてグループ社員の「認知」「共感」を深めるため、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」などでの議論を通じ、一人ひとりが考える機会を設けるボトムアップ型の制定プロセスとしました。それらのグループ社員の思いを抽出した上で、2020年5月に新たなグループ企業理念(P3参照)を制定しました。

2020年度取り組みスケジュール



* 自らがコンプライアンス違反をせず、周りの社員にコンプライアンス違反をさせないためにはどうあるべきかを社員全員で考える機会として、毎年10月を「KOBELCOの約束月間」として定めています。

認知→共感

経営幹部と社員との対話活動

山口社長をはじめとする経営幹部が国内外の各事業所を巡り、社員に対してグループ企業理念の趣旨やこれらに込めた思いを直接語り掛ける活動を継続し、この取り組みや信頼回復に向けた改革に対する経営側の本気度を積極的に示しています。社長による対話活動はこれまでの国内・外70拠点、105回実施しました(2019年度末時点)。新型コロナウイルス感染症の影響を考慮し、2020年度はオンラインツールを活用した対話を実施しています。



オンラインツールを活用した対話

KOBELCO 約束の場

2017年10月に公表した品質不適切行為の教訓を、世代を超えて風化させないための施設として、2019年6月に当社グループ研修施設内に開設しました。2019年度末までに約2,000名が訪問しています。2020年度は各事業所への同様の研修施設の展開や、オンラインツールを活用した訪問機会の創出などに取り組みます。

関与・実践

語り合う場

当社およびグループ会社の業務に従事する者全てを対象として、①グループ企業理念の浸透②品質不適切行為の風化防止③組織内の双方向コミュニケーションを目的に、職場単位で「語り合う場」を実施しています。2019年度は「当社グループの社会的存在意義」をテーマの一つとして、社員一人ひとりが考える機会を設けることで、新たなグループ企業理念の制定に向けたグループ社員の思いを抽出する場ともなりました。今後も毎年継続し、上司・部下の垣根をなくしたコミュニケーションを活性化させていきます。

社員一人ひとりの「約束」の宣言

社員一人ひとりのグループ企業理念への「関与・実践」を促進することを目的に、人事評価シートやグループ企業理念の小冊子で社員全員の「約束=実践目標」を宣言する取り組みを実施しています。2020年度からは、経営幹部の「約束」をイントラネットやグループ報でグループ全体に共有するとともに、ライン部長の「約束」を職場内に公表する取り組みを開始しました。

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、グループ全体で理念実践を促進する取り組みとして、2019年度より「KOBELCOの約束賞」を開始しました。初回は250件の応募があり、グランプリ、準グランプリを含め15件の活動が表彰されました。今後もグループ全体で好事例を共有し、グループ企業理念の「関与・実践」の定着化を目指していきます。

2019年度 第1回受賞活動

グランプリ	(信頼部門)神戸製鋼・溶接事業部門 「KOBELCO WELDING WAY」活動
準グランプリ	(信頼部門)コベルコ建機 理科の出前授業 (協働部門)神戸製鋼・鉄鋼事業部門 加古川製鉄所線材部 ありがとう日記 (変革部門)神戸製鋼・技術開発本部 共創・技術融合を促進する技術展示室「KoCoLab」



課題把握

社員意識調査

社員の仕事や会社に対する意識および組織の状態等について、包括的に現状・課題を把握する仕組みとして、社員意識調査を2018年度に開始し、2019年度からは国内グループ会社も含めて実施しています。2019年度の当社における調査結果は全体的に改善しており、良い傾向にありますが、まだ課題は残されています。今後も社員意識や組織の状態の変化を追いながら、持続的な発展を目指して、改善に向けた取り組みを継続していきます。

【2019年度実施概要】

実施期間 : 2019年7月16日~31日
 対象者 : 当社で働く全従業員(役員、2019年4月以降入社者は除く)
 回答率 : 90.0%
 結果概要 : ○半数以上の設問項目が改善しており、全体的に改善傾向である。
 ○絶対値としては目標とするレベルに到達していない項目が多い。

* 2020年度調査結果は現在集計中



代表取締役社長
山口 貢

類のない厳しい事業環境に直面する中、KOBELCOグループが生き残り、持続的成長を果たしていくために、多様な技術を有する当社グループの総合力の真価が問われています。次の100年に向け、事業ポートフォリオの再構築を含め、変化を恐れず改革に取り組んでいきます。

新型コロナウイルス感染症への対応 ステークホルダーの皆様の安全と健康を第一に

当社グループは、お客様や従業員、その家族の皆様のご安全と健康を第一に考えています。そして、感染予防対策に万全を図りながら事業を継続し、社会インフラ等の維持に必要な製品・サービスの供給を止めないことが当社グループの社会的責任および使命だと考え、目の前の業務に取り組んでいます。

まず、2020年1月末に全社対策事務局を設置しました。4月には全社対策本部(本部長：社長)へ移行して、3つの基本方針のもとで各種対応を進め、適切な事業継続を図ってきました。5月25日に政府は緊急事態宣言の全面解除を決定しましたが、当社の国内の全拠点においては、引き続き業務遂行に支障がないよう工夫・調整し、可能な限り在宅勤務を実施するよう取り組んでもらっています。具体的には本社・支社支店の出勤率は50%以下、その他の事業所については各組織において目標を定め実施しています。出勤する場合は、従来通

り、時差出退勤、常時マスク着用などの感染予防対策を徹底しています。また、新幹線や飛行機での移動を伴う国内出張は原則として禁止、海外出張は禁止としています。このほか、会社全体の重要な意思決定を行う取締役会や経営審議会もオンライン会議へ移行しました。

当社グループは中国にも拠点があり、現地の状況を早期に察知して対策事務局を立ち上げたことで迅速な対応ができたと考えています。

製鉄所は24時間稼働していますが、それゆえ感染予防対策をしっかりとすること、密にならないこと、また、グループ全体として濃厚接触者を限定することを徹底しています。工場を動かし安定供給を果たすことは当社グループの社会的責任であると認識しており、従業員の安全を確保しながら対応しています。

3つの基本方針

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

中期経営計画ローリング(2019~2020年度)の状況 危機感を持って対処すべき課題

中期経営計画ローリングの進捗は、需要を中心とした外部環境の悪化もありますが、内部に起因する課題も多く、厳しい状況にあると認識しています。

現行の中期経営計画では、「素材系・機械系・電力の3本柱の事業体確立」を目指し、2018年度までに各種施策を実施してきました。主な取り組みとして、鋼材事業における上工程集約や新規発電プロジェクトの推進など、安定収益基盤の確立に向けた施策に加え、自動車軽量化戦略などにより成長機会も追求してきました。さらに、コーポレートガバナンス強化や「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト(次の100年に向けた活動)」等による経営基盤の強化にも取り組んで来ました。

しかしながら、成長機会の追求を目指す自動車軽量化戦略については、戦略投資を具体化したものの、需要環境が悪化したため、果実を得る段階には至っていません。

2019年5月公表の「中期経営計画ローリング」においては、2019~2020年度の2年間でやり抜く重点テーマとして、

KOBELCOグループの強みと今後の課題

現実を真摯に受け止め、変化を恐れずに改革を行う

米中貿易摩擦に起因した需要減、新型コロナウイルス感染症の影響など、以前に増して厳しい事業環境に直面していますが、当社グループが生き残り、そして持続的成長を成し遂げていくためには、現実を真摯に受け止め、変化を恐れずに改革を進めていく必要があります。

危機感を持って対処すべき課題である素材系事業の収益については、悪化要因を以下のように分析しています。

1「産業構造の変化」

鋼材事業については、2017年に製鉄所上工程を集約するなどコスト競争力の強化を図ってきました。しかしながら固定

①「素材系を中心とした収益力強化」、②「経営資源の効率化と経営基盤の強化」を掲げ、その取り組みを推進してきました。2019年度は、「経営資源の効率化」について、政策保有株式の縮減などが計画を上回るペースで進捗しました。「素材系を中心とした収益力強化」については、加古川製鉄所への上工程の集約により、変動費を中心としたコストダウンは予定通り実施できたものの、固定費の削減については滞っています。安定生産のために保全工事費が増えていることと、ものづくり力の課題、特にアルミ関係の事業ユニットにおいては、生産トラブルなどの課題が顕在化していることが要因です。

2019年度決算で多額の固定資産減損損失を計上したことなどが示す通り、依然として素材系事業における「ものづくり力の強化」「販売価格の改善」が不十分であり、「戦略投資案件の収益化」も遅れています。「素材系を中心とした収益力強化」は、当社グループにとって喫緊にして最大の課題であると認識しています。

費の高止まりに加え、「原料高・製品安」の構造的な問題などに直面し収益悪化を招きました。ただし、このような状況下においても当社の特殊鋼線材と自動車向けの薄板超ハイテンは競争力を有していると自負しています。

今後は、競争力を有する製品を中心に販売価格の改善を進め、将来にわたる収益性や市場規模などを見極めながら固定費の削減を早期に実行していきます。さらに、将来的な鋼材需要動向に対応した生産体制に見直すことの検討も行っていきます。汎用品向けなどで規模の利益を追求するのではなく、特殊鋼や超ハイテンなどの強みがある分野に軸足を置いて、しっかりと利益を創出する体制を目指します。

2「需要拡大時期の遅れ」

アルミ板事業については、特に自動車材における市場占有率の高さと技術面において強みを有しています。ただし、自動車材の投資意思決定時(戦略投資)に対し、アルミ適用の遅延、中国での自動車販売の失速等の理由から将来の需要予測を下方修正せざるを得ない状況であり、投資の収益化も当初予定より大幅に遅れる見込みです。

今後の施策としては、2020年4月に新設した「ソリューション技術センター」を中心に、お客様へのソリューション提案をいっそう強化すると同時に、飲料用缶材を中心とした全分野での拡販に加え、緊急収益対策を含む固定費削減を実行して収益改善を図ります。

3「ものづくり力の課題」

チタン・アルミサスペンション・アルミ鋳鍛事業は、2019年度決算において固定資産の減損損失を計上しましたが、当社製品の市場占有率は高く、まだまだ成長の見込める事業であると認識しています。ここまでの収益悪化を招いた原因は、事

業拡大・シェア確保を目指して積極的な受注活動を行ったものの、生産性やコスト構造などを含めたものづくり力に課題が残っていたことにあります。加えて、鉄鋼やアルミ・銅といった比較的規模の大きな素材系事業の中で、市場・商慣習の異なる部品事業を拡大するにあたって、マネジメント体制の整備が遅れたことも課題の一つです。これらを真摯に受け止め、2020年4月の組織改編により発足した素形材事業部門のもと、チタン・アルミサスペンション・アルミ鋳鍛事業については、メニューの絞り込みを含め、採算を重視した事業運営による安定収益の確保を目指します。具体的には、事業マネジメントの強化をキーワードに、部品ベースの需要分野別戦略に切り替えてものづくり力を向上させます。また、受注決定プロセスのモニタリングなど、企画管理機能の強化を図っていきます。

産業構造の変化により収益性が悪化している鋳鍛鋼事業については、需要に見合った固定費削減と、再生産可能な価格への改善により安定的な収益確保を目指します。

グループ企業理念に基づくサステナビリティ経営の推進

社会課題の解決に挑み、新しい価値を創造し続ける

近年、ESGやSDGsといった概念が世界共通の価値観として語られるようになってきました。いずれも社会および企業の持続性(サステナビリティ)を高めるといった共通の目的があるのですが、世界がさまざまな社会課題に直面する中、グローバル企業としての経済価値と社会価値の両立を目指す「サステナビリティ経営」を志向する動きが活発になっていると実感しています。ここで重要なのは、社会や環境に価値を提供することで、持続的な企業価値向上を図っていくという考え方で、再生産可能な利益を得るとともに、社会・環境への価値も提供しなければ、決してサステナブルとは言えません。

当社グループは、2020年5月に新たなグループ企業理念を制定しました。従来の「KOBELCOの3つの約束」「KOBELCOの6つの誓い」に、「KOBELCOが実現したい未来」「KOBELCOの使命・存在意義」を加えて体系化したもの

です。この「KOBELCO が実現したい未来」「KOBELCOの使命・存在意義」は、従業員が参加する各職場の「語り合う



場」において議論されたさまざまな意見を反映して、ボトムアップのかたちでほぼ1年がかりで作り上げたものです。

加えて、当社グループにおけるサステナビリティ経営についての考え方を分かりやすく社内外に示せるよう、サステナビリティ経営のフレームワークという形で整理しました。当社グループのあらゆる活動について、事業成長を実現する価値創造領域と、企業価値の毀損を防ぐ経営基盤領域に分け、これら全てにおいて「グループ企業理念」をベースに推進するという考えです。

このフレームワークは、従業員向けには、課題と取り組み状況の現状確認と課題解決に向けたPDCAを加速するための

枠組みとなります。各組織や個人の取り組みが「グループ企業理念」にどう結びついているかを知るための羅針盤になると考えています。また、対外的には、当社グループとして経済価値、社会価値を生み出すための「価値創造プロセス」を実行していることを各ステークホルダーと共有し、共感していただく枠組みとなります。

「グループ企業理念」に基づくサステナビリティ経営の推進は、次期中期経営計画も見据えた継続的テーマです。お客様や社会にとってかけがえのない存在となるよう、社会課題の解決に挑み、新しい価値を創造し続けることが、当社グループの使命であり存在意義であると考えています。

価値創造を追求し、「②将来の成長分野・新規分野への取り組み」を推進します。一つは、環境負荷低減に貢献するビジネスの拡大、および機械系事業の成長可能性の探求です。当社の発電事業、連結子会社の(株)神鋼環境ソリューションにおける水処理・廃棄物処理、バイオマス有効活用への取り組み、独自の直接還元製鉄法であるMIDREX®プロセスを有する米国ミドレックス社などの技術を融合して、当社グループならではの独自の価値を創出できるよう、可能性を追求していきます。品質不適切行為への反省を契機に、事業部門間で横串を通そうという動きが組織面でも意識面でもかなり進んでき

ています。CO₂削減への取り組みにおいても横断的なタスクフォースが進んでおり、リソースを全社的に活用しようとする意識も高まっています。

「①真に競争力ある製品・サービスへの特化」「②将来の成長分野・新規分野への取り組み」の踏み込んだ検討に向けて、ROIC導入による事業ポートフォリオ管理の強化を実施します。また、事業を下支えし、多様な事業を有機的に結びつけることができる「③経営基盤、組織構造のあり方」についても検討していきます。

次期中期経営計画に向けた考え方・枠組み 優先すべきは、真に競争力ある製品・サービスへの特化

新型コロナウイルス感染症の影響により先行きが見通しにくい状況にありますが、当面は収益およびキャッシュ・フロー改善策として、設備投資を中心とした投融資を厳選してキャッシュアウトを抑制し、固定費についても可能な限り削減していきます。

その上で、当社グループの製品・サービスの置かれたポジション、強み、弱みなどを聖域なく客観的に見極め、「①真に競争力ある製品・サービスへ特化」して収益力の回復を図っていきます。

次に、多様な技術を有する当社ならではの長を活かした

ステークホルダーの皆様へ お客様や社会、従業員にとってのかけがえのない存在へ、 KOBELCOを変革

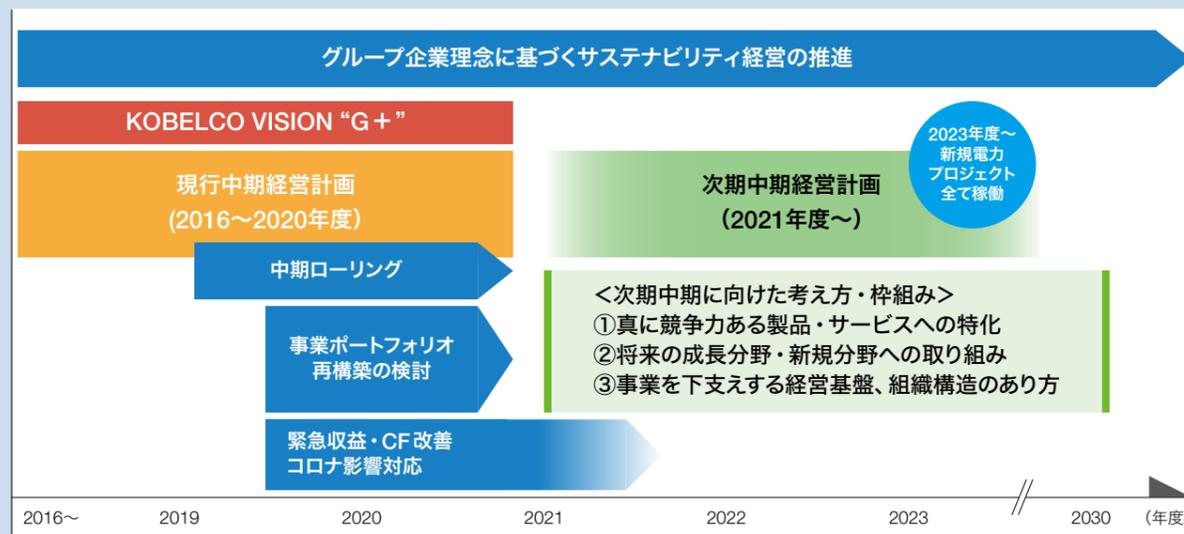
2018年に社長に就任してから2年が経ちました。当初は品質不適切行為を受けて、信頼を回復することこそが社長としての第一の使命でした。それゆえ再発防止策をハード・ソフトの両面で実行してきました。その中で私が力を入れたのは、事業所での対話を通じて経営と従業員の距離を縮めること、また品質不適切行為で失った従業員の自信を取り戻すことでした。これらについては、「Next100プロジェクト」活動を積極的に推進し、手ごたえを感じつつありますが、引き続き粘り強く取り組んでいきます。

業績および中期経営計画の進捗については、構造的な問題を抱える事業もあれば、果実を得るのに時間がかかる事業などもあり、十分な成果を得られていないと認識しています。これは、資本市場における当社グループへの評価が極めて厳しいことにも表れています。

米中貿易摩擦に起因した需要減や新型コロナウイルス感染症の影響など、厳しい事業環境が続きますが、当社グループが生き残り、そして持続的成長を果たしていくために、事業ポートフォリオを再構築し、グループの総合力を発揮すべく、改革に取り組んでいきます。当社グループのような素材系を中心とした装置産業は変化変容に多大なエネルギーを要しますが、世の中の変化に合わせ、そして次の100年に向けて変わっていかなければなりません。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ながら、社会課題の解決を通して経済・社会価値を生み出し、お客様や社会、従業員にとってのかけがえのない存在へKOBELCOを変革させていくことが現在の私の使命だと考えています。

ステークホルダーの皆様には、引き続きご指導ご鞭撻を賜りますよう、よろしくごお願い申し上げます。

次期中期経営計画に向けた考え方・枠組み



代表取締役社長

山口 貢



グループ総合力の発揮によるCO₂削減への取り組み

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グループ

気候変動への長期的取り組み

COP21(国連気候変動枠組条約第21回締約国会議)で採択されたパリ協定が2020年にスタートするなど、グローバルで気候変動に関する議論が加速しています。

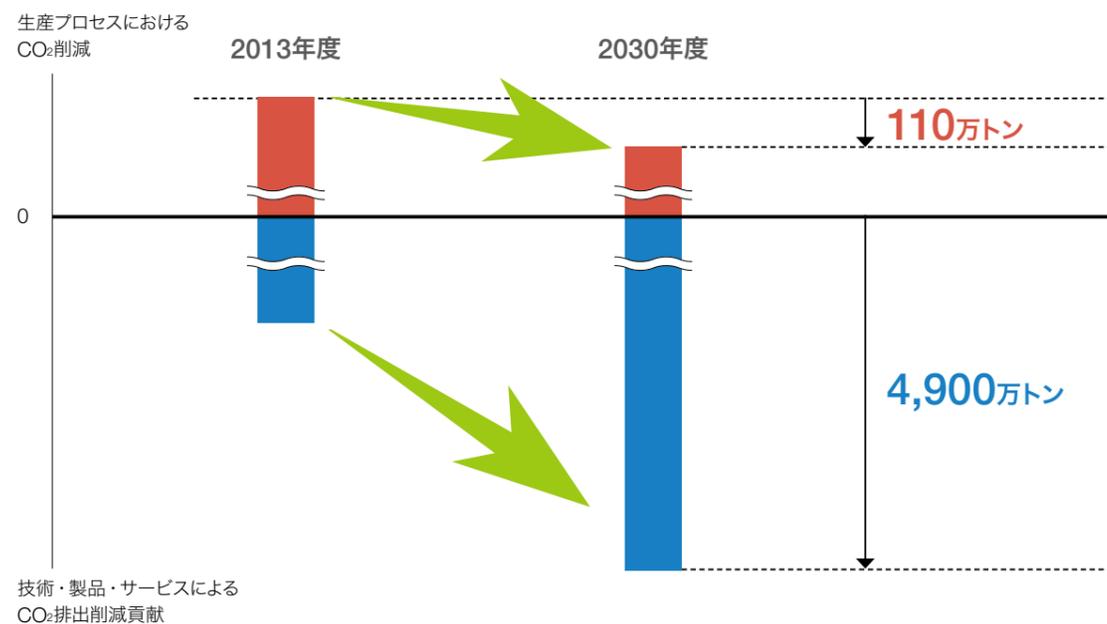
当社グループのバリューチェーン全体でCO₂削減を推進し、パリ協定を始めとする国際的な枠組み、日本の約束草案、エネルギー基本計画など日本国長期ビジョンや政策の達成に貢献することは、新たなグループ企業理念で制定した「KOBELCOが実現したい未来」である「安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。」とも整合します。そして、「KOBELCOの使命・存在意義」である「個性と技術を活かし合い、社会課題の解決に挑み

つづける。」は、CO₂削減の取り組みにおいて、その真価が問われるものと認識しています。

当社グループは、自社からのCO₂排出だけではなく、独自の技術・製品・サービスを通じて、社会のさまざまな分野で使用段階でのCO₂排出削減に貢献していきます。今回新たに、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排出削減貢献の2つを管理指標として設定するとともに、2030年度目標も設定しました。

長期的視点を持って、KOBELCOが実現したい未来の達成を目指し、CO₂の削減に取り組んでいきます。

KOBELCOグループ2030年度CO₂削減目標のイメージ



① 生産プロセスにおけるCO₂削減

当社グループのCO₂排出量の95%以上は鉄鋼アルミ事業部門および素形材事業部門が占め、生産プロセスのCO₂排出量削減は重要な課題です。鉄鋼やアルミをはじめとする当社グループの製品はさまざまな産業で広く用いられており、私たちの製品が社会に貢献するために私たちはコスト競争力を有しながら、かつCO₂排出量を削減する責任があります。

当社はこれまでも、加古川製鉄所へ高効率発電設備を導入するなど各事業所でCO₂排出量の削減に努めてきました。今後も、徹底した省エネルギーや設備投資を進めることで、2030年度にCO₂排出量110万トン削減(2013年度BAU比)を目指します。

② 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献

当社グループは、独自の技術・製品・サービスを通じて、社会のさまざまな分野で使用段階でのCO₂排出削減に貢献しています。今後、世界人口の増加が予想される中、社会全体でCO₂を削減する必要性はますます高まり、重要な成長戦略につながるものと考えています。自動車においては、走行台数の増加も予想され、また燃費向上のための軽量化が求められる中で、鉄鋼・アルミ・溶接材料を有する自動車軽量化のトップメーカーである当社グループが貢献できる領域はさらに広がっていくと想定しています。

また、当社の100%子会社であるMidrex Technologies, Inc. (以下、ミドレックス社)はCO₂排出量の少ない天然ガスを使用した直接還元製鉄法であるMIDREX®プロセスを有しており、全世界の直接還元鉄シェアの6割を有しています。気候変動への対応として直接還元鉄のニーズはますます高まっており、MIDREXプラントの拡販により、今後さらにCO₂削減

に貢献できると考えています。また、ミドレックス社は水素を活用した直接還元製鉄法の技術サプライヤーでもあり、水素還元製鉄法の実現に向けてさらなる開発を進めます。

これらの取り組みを進めることで、2030年度に当社グループの技術・製品・サービスによるCO₂排出削減量目標4,900万トンの達成を目指します。

KOBELCOグループ2030年度目標

- ① 生産プロセスにおけるCO₂削減*1
削減量目標：110万トン(2013年度BAU比)*2
- ② 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献
貢献量目標：4,900万トン

*1 削減目標の対象範囲は、当社各事業所およびコベルコ建機(株)各事業所です。
*2 BAU: Business as usual、追加的な対策を講じなかった場合の温室効果ガスの排出量

バリューチェーン全体でCO₂排出を削減し、
パリ協定・日本の長期ビジョンや政策に貢献

FACT 社会課題解決の事例

1 自動車分野 CO₂排出削減貢献

地球環境保護の重要性が世界中で高まる中、自動車メーカー各社はCO₂排出量削減(燃費向上)を達成するため、車体軽量化や電動化に取り組んでいます。燃費・排ガス規制は、2030年に向けてさらに厳格化される見通しであり、軽量化・電動化の流れは待ったなしの状況にあります。特に、ハイブリッド車・電気自動車等のいわゆる「環境対応車」は、重い電池を搭載することもあり、車体にはさらなる軽量化が求められます。一方で、衝突安全性、すなわち車体の剛性を犠牲にすることは許されません。

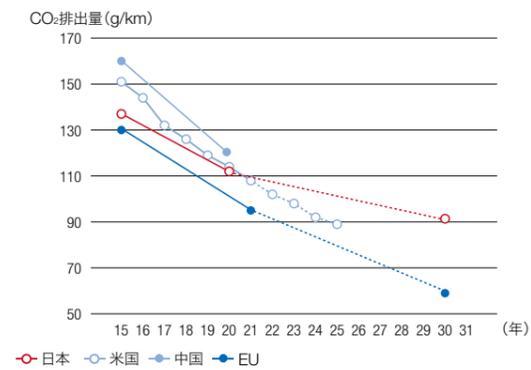
このような中、当社グループは、鉄鋼とアルミ、溶接材料の素材に加えて、異材接合技術を有する世界でも唯一のメーカーとしてさらにお客様に貢献するため、2020年4月に素材系事業の組織改編やソリューション技術センター新設を行い

ました。複数素材と接合を俯瞰できる当社ならではの価値提供を目指し、軽量化提案を行っており、2019年度の当社グループの自動車/輸送機分野におけるCO₂排出削減量は5百万トンと推計しています。

自動車軽量化に加え、進展する電動化など、燃費・排ガス規制の厳格化に伴うニーズに対しても、当社グループはさまざまな技術・製品・サービスを有しており、さらなるCO₂排出削減に貢献しています。

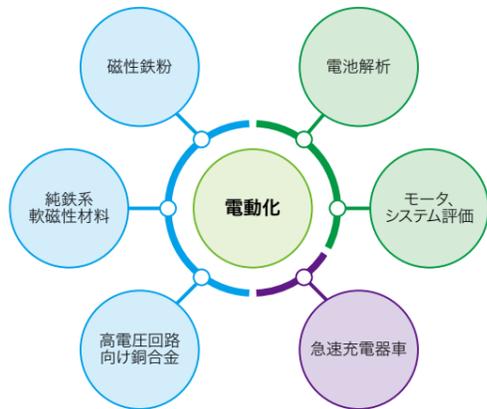
2019年度 自動車/輸送機分野における
CO₂排出削減貢献量
5百万トン

各地域の燃費規制動向(CO₂排出量換算)



欧州：2030年の燃費・排ガス規制がさらに厳格化されることが決定
日本：現在、2030年の規制値について法整備中
* 各国・地域規制当局のデータに基づき当社作成

自動車電動化への貢献



自動車軽量化に貢献するマルチマテリアル

フード、フェンダー、ドア、ルーフなど
アルミ：アルミパネル材

バンパー、ドアインパクトビーム
鉄鋼：超ハイテン
アルミ：アルミ押出材

接合・解析
接合：溶接材料、異材接合技術
解析：構造、加工、接合解析



ボデー骨格
鉄鋼：超ハイテン
アルミ：アルミ押出材

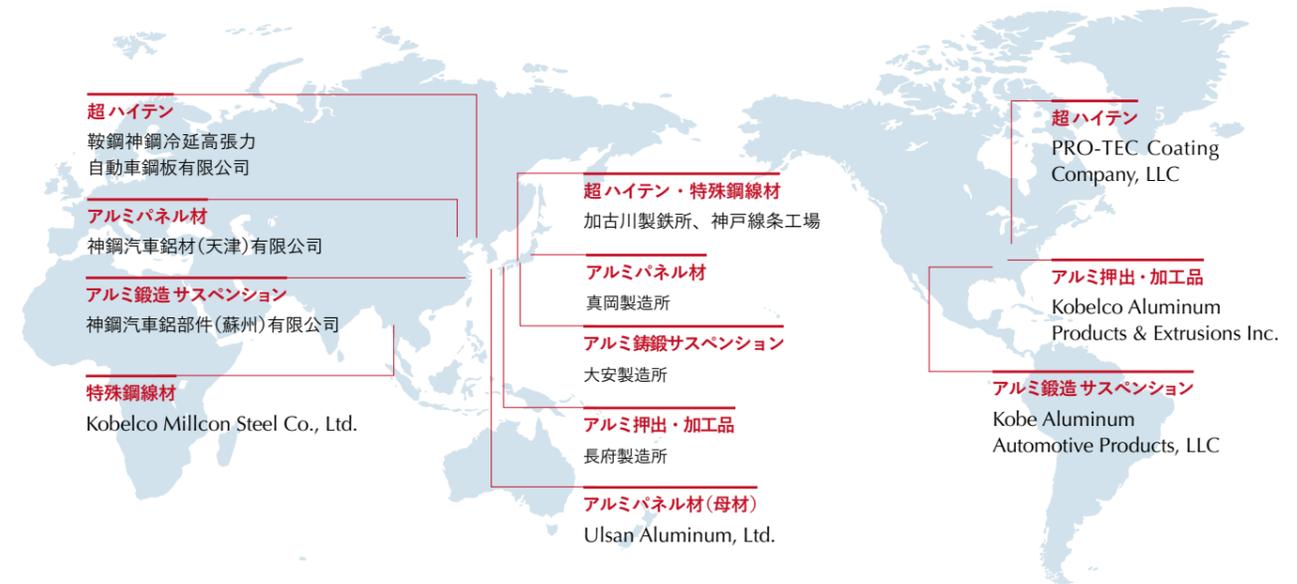
エンジン、パワートレイン
高強度ボルト用鋼
焼結歯車用高強度鉄粉

足回り部品
アルミ：アルミ鍛造サスペンション

グローバル供給体制の拡充

自動車軽量化は世界的課題であることから、当社グループはグローバル供給体制を拡充しています。世界シェア50%を占める自動車弁ばね用線材、業界トップシェアである超ハイテン、国内トッ

プシェアの自動車用鍛造サスペンション等、さまざまな自動車軽量化素材に対し、戦略投資を実行しています。

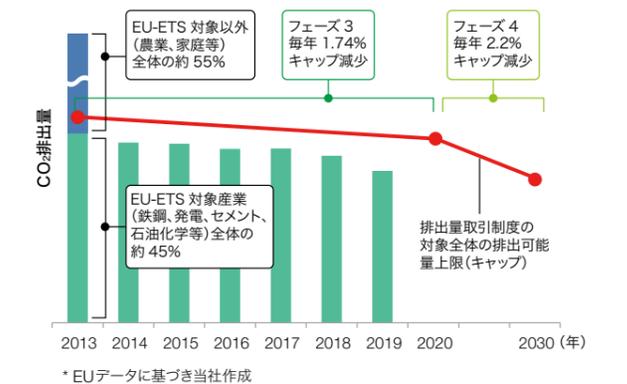


2 製鉄分野のCO₂削減：MIDREX®による直接還元製鉄

鉄鋼材料は、資源賦存性、製造コスト、機能の多様性など、基礎素材として求められる多くの側面において優れており、社会インフラや耐久消費財などを構成する主要素材として、生活を支えています。鉄鋼材料はリサイクル性の高い材料ですが、今後、世界の人口が増加し社会が発展する中、スクラップだけでは鋼材需要を満たすことはできません。スクラップ中には銅やスズなどの不純物が多く含まれるため一般的には高級鋼の製造が難しいと言われており、不純物を希釈するための清浄鉄源を必要とします。これらのことから、今後も鉄鉱石を還元して新たな鋼材を生産する必要があります。

また、鉄鋼は超ハイテンによる自動車軽量化をはじめとして、さまざまな製品において使用段階でのCO₂削減に貢献している一方で、鉄鋼業は最もCO₂の排出が多い産業であり、そのCO₂排出量についても着目されています。新たな鋼材は主に高炉法により鉄鉱石をコークスで還元して製造されますが、還元の際にCO₂が発生します。EUや韓国においては、鉄鋼業がキャップアンドトレード型の排出量取引制度(ETS)の対象

欧州排出量取引制度(EU-ETS)対象の排出量推移と排出可能量上限



となるなど、排出量取引は世界中に広がりを見せています。排出枠を超える温室効果ガスを排出した企業は、市場を通じて他の企業や市場から排出枠を入手する必要があるため、それら地域においては特にCO₂削減へのニーズは高まっています。

このような状況下、天然ガス等を用いて鉄鉱石を直接還元する直接還元鉄プラントは、高炉法に比べCO₂の発生も抑制可能で、環境への負荷も大幅に軽減できる新世代型の製鉄法として注目されています。直接還元鉄プラントは高炉のように大規模ではなく、コークスも不要なため、従来、天然ガスを産出する発展途上国を中心に建設されてきました。不純物の少ない清浄鉄源であることから、近年では先進国においても高級スクラップや銑鉄の代替品として主に電気炉で使用されており、欧州を中心にCO₂削減の観点からの利用が注目されています。

直接還元鉄の生産量の伸びは、1970年の約80万トンから2019年の約1億トンと飛躍的な増加を示しており、今後も増加すると予想されています。現在、全世界の直接還元鉄の約3分の2が、MIDREX®プロセスにより生産されています。

当社は、MIDREX®プロセスを開発・保有していた米国ミドレックス社を1983年に買収・100%子会社化し、以降約40

年にわたりプロセスオーナーとして世界中で事業を展開しています。

2019年度 MIDREX®プロセスによるCO₂排出削減貢献量

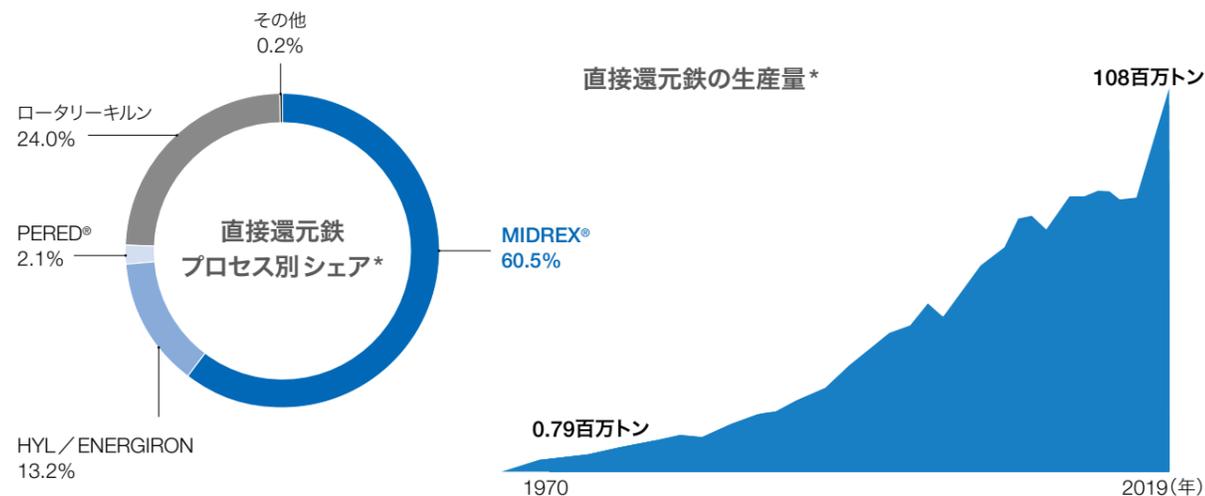
23百万トン



2017年より稼働中のvoestalpine社米国向け納入機



直接還元鉄



* 両グラフとも「2019 WORLD DIRECT REDUCTION STATISTICS」のデータをもとに当社作成

NEWS ミドレックス社

ヴァーレ社、三井物産との低炭素鉄源および低炭素製鉄ソリューションの提供に向けた共同検討

当社は、ミドレックス社とともに、鉄鉱石生産の世界最大手であるVale S.A. (以下、ヴァーレ社)およびグローバルに資源事業に参画する総合商社である三井物産(株) (以下、三井物産)と、世界の鉄鋼業界向けに低炭素鉄源および低炭素製鉄ソリューションの提供に向け、共同して検討を実施することに合意しました。

当社は、今後、MIDREX®プロセスをはじめとする当社グループが有する多種多様な技術や製品、サービスと人材の総合力を発揮し、ヴァーレ社、三井物産との協働を通して世界の鉄鋼業界のCO₂排出削減という社会課題の解決に貢献するべく、本取り組みを推し進めます。

TOPICS

水素を活用した直接還元製鉄法

鉄鋼生産プロセスでは、鉄鉱石を還元する際に高炉法ではコークスを、直接還元製鉄法では天然ガスを主に用いることから、一定のCO₂排出は避けられません。そこで世界中で実用化が待たれているのが、還元剤として水素を使用し還元時にCO₂を排出しない、水素還元製鉄法です。当社グループは、水素還元製鉄法についても世界トップクラスの技術力を有しています。

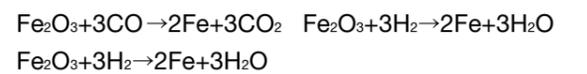
MIDREX®プロセスは前述の通り天然ガスを利用した製鉄法であり高炉法に比べてCO₂排出量が少ない製鉄法ですが、低炭素製鉄法におけるMIDREX®プロセスの優位性はそれだけではありません。MIDREX®プロセスは段階的に天然ガスを水素に置き換えて運転することが可能であり、さ

らなるCO₂排出削減を実現することができます。また、大規模な追加投資なく100%水素ガスを還元剤として利用する水素還元製鉄法に移行できることを確認しています。つまり、MIDREX®プロセスは、再エネ水素の普及や費用対効果に応じて、追加コストを最小限に抑えながら段階的に水素の割合を増加させることができるため、極めて柔軟に低炭素社会への移行に対応できる技術と言えます。

■ MIDREX®プロセス 還元反応

天然ガスベース

水素還元



NEWS

ミドレックス社

水素を活用した直接還元製鉄法に関する共同開発契約をアルセロール・ミッタル社と締結

ミドレックス社は、世界最大の鉄鋼メーカーであるArcelorMittal (以下、アルセロール・ミッタル社)が進める水素を活用した低炭素製鉄の研究・開発において、水素を活用した直接還元製鉄法の技術サプライヤーとして採用され、同社と共同開発契約を締結しました。

その一環としてミドレックス社は、同社が保有する技術を活かし、アルセロール・ミッタル社のドイツ・ハンブルク工場内に建設される計画の水素を活用した還元鉄製造実証プラントの設計を実施する契約を併せて締結しています。

この実証プラントでは、天然ガスを還元剤とする既設の直接還元鉄プラントの炉頂ガスに含まれる水素を回収し、水素還元の実証を行います。年間約10万トンの還元鉄を生産



アルセロール・ミッタル社ドイツ・ハンブルク工場 既設の直接還元鉄プラント

する予定であり、水素のみを還元剤とする直接還元鉄プラントとしては世界最大規模となります。

社外取締役鼎談



取締役会議長 社外取締役
北畑 隆生



社外取締役
馬場 宏之



社外取締役
伊藤 ゆみ子

Round-table
Talk on
Corporate
Governance

新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大(以下、コロナ問題)を含め、外部環境が厳しさを増す中、KOBELCOグループは今、大きな正念場を迎えています。近年進めてきたコーポレートガバナンス改革の成果を、経営基盤のさらなる強化の取り組みにどう連動させていくべきか。健全で持続的な成長に向けた道筋をどう描いていくべきか。社外取締役である北畑 隆生氏(取締役会議長、指名・報酬委員会委員長)、馬場 宏之氏、伊藤 ゆみ子氏の3名にお集まりいただき、幅広い視点から率直に語り合っていました。

コロナ問題から見えてきたもの

伊藤 今般のコロナ問題への対応は、全体的にスピード感があつたと思います。これがパンデミックになるかも分からなかった2020年1月の段階でいち早く全社の対策事務局を設置されましたし、取締役会では特にキャッシュ面を中心に、先手を打った対策を議論することができました。

馬場 感染拡大防止に向けた対応は、非常に迅速で思い切つたものでした。取締役会でも対応について詳細な報告がありますが、例えば出張や会議に関して「集まるのは〇人以内」といった明確な指示を出されていますね。2017年度に顕在化した品質不適切行為を踏まえ、組織としてリスク管理の強化を進めてきた成果が出ているように思います。

北畑 個別の問題については執行側で機動的に対応し、私たちにはメールで逐一連絡があります。特に良かったと思うのが、社長が現場の社員に向けて「皆さんとご家族の健康が第一」というメッセージを送られたことです。鉄鋼業界としてのガイドラインをベースに、さらに上乘せした対応をとられているようです。

それと今回印象的だったのは、テレワークやテレビ会議が意外にうまくいったことです。取締役会にせよ、日々の業務執行にせよ、リモート環境下でもそれなりにできたし、むしろ良い面もあつたと思います。どこの会社も、遅々として進まなかった働き方変革やテレワーク導入が、ここへきて一気に加速したようです。いずれ今回の経験を総括し、変えるべき部分はこれを機に変えていく姿勢が大切です。

伊藤 やはり危機のもとでは本質的な課題が見えてくるものですね。今回見えてきたものを忘れず、これを突破口として改革を進めてほしいと思います。業務の効率化や、それを通じたダイバーシティの推進など、ITを活用してできることはたくさんあるはずです。

北畑 テレワーク導入は生産性の向上にも、ワークライフバランスの実現にも有効です。例えば、子育てと仕事の両立に悩んでいる社員にとっても朗報でしょうし、あるいはオフィスで1日8時間かけていた作業を、今後は集中して5時間でできるようになるかもしれません。そこからさらに一歩進めると、都心に大きな本社を構えて大勢の社員を定時に働かせる現在の本社機能のあり方についても、いろいろな問題が見えてくるのではないのでしょうか。

「稼ぐ力」の抜本的強化

馬場 業績面では現在、非常に厳しい状況です。特に土台の素材系でどれだけ踏ん張れるか、この2~3年が正念場になります。外部環境も確かに厳しいのですが、こういった時期こそ基本に立ち返り、まずは自分たちの内部環境を見直していくべきでしょう。例えば工場であれば、設定した生産量、コスト、品質、納期できちんとラインが回るようになっているか。日々の業務の進捗管理を見える化し、設定目標からの乖離を早めに把握できるようになっているか。こうした取り組みの精度をもう1段階上げることが重要です。

品質不適切行為への対応を通じて、グループの体質改善は着実に進みました。品質管理と日々の業務管理はベースの部分が共通なので、一連の改革の成果を水平展開していけるはずですが、当社には良い部分がたくさんあるし、鉄以外の分野も強い。今の状況を乗り越えることで、より強固な体質の企業に生まれ変われると確信しています。

北畑 品質不適切行為が生じた背景として、社内のコミュニケーション不足があつたと思います。こうした部分はその後、大きく改善されてきましたが、さらに営業サイドと製造現場の意思疎通を徹底し、「稼ぐ力」の抜本的強化につなげることができれば、馬場さんが言われた当社の強みももっと生きてくるのではないかと思います。

一方、外部環境に関していえば、日本の鉄鋼業界全体が厳しい状況にあります。1990年以降、中国の過剰生産問題や近年は米中間の地政学的対立という新たなファクターが生じています。こうした環境変化を踏まえれば、ローリングという形で中期経営計画の見直し(以下、中期ローリング)は、ある意味やむを得ないでしょう。むしろこれを機に、国際政治の動向や社会全般のデジタル変革(DX)といった、より大きな視点を経営計画の中に織り込んでいくべきではないかと思います。

伊藤 中期ローリングは「素材系を中心とした収益力強化」「経営資源の効率化と経営基盤の強化」の2点を柱としています。中でも「経営基盤の強化」は、信頼回復の問題と関連してくるところですが、品質マネジメント委員会やコンプライアンス委員会など、ポイントごとに外部の方を迎えつつ、取締役会との連携にも目配りした一連の取り組みを、私は高く評価し



このほど制定された「グループ企業理念」は、
制定プロセスをボトムアップ型にしたことで、
一段と求心力の働く企業理念になったと思います。

北畑 隆生

ています。

他方、「収益力強化」については、まだ道半ばという印象を受けます。これに関連して重要だと思うのは、社内の共通言語づくりです。各事業の数値指標をある程度統一することもそうですし、また「お客様・競合・自社の状況」への意識をグループ全体で共有することで、私たちのモニタリングのプロセスも容易になると思います。

もう一つ提案したいのは、組織の枠を越えた人材の有効活用です。当社はさまざまな事業を手掛ける中、さまざまな知見を有する人材がいます。例えば、プロジェクト案件を事業化することに深い知見を有する人材を、事業部門を超えてプロジェクト案件に活用するというように、横断的な人材活用を今後もっと進めてはどうでしょうか。そうした取り組みを通じて、多様な事業ポートフォリオの強みが活きてくるはずですし、実際、社内でもそのような意見が出ているようですね。

それからDX絡みでいえば、ITインフラの整備をどう進めていくか。これはなかなか難しい問題ですね。

北畑 非常にコストがかかるし、こうした技術はすぐに陳腐化しますからね。

馬場 設備投資については、回収スパンの設定も悩むところです。この業種特有の事情はあるにしても、期間をもう少し短めに設定し、環境変化への機動力を高めていく必要があるでしょう。当社グループの場合、そうした小回りが他の競合に比べて利きやすいと思うのです。

伊藤 変化の激しい時代ですから、これまでの業界内の常識にとらわれず、「走り出してから修正していく」スタイルを取り入れる必要があるのかもしれないですね。

馬場 それと、DXの推進といった個別の戦略は、あくまで「この会社は何を目指すのか」という大目標を達成するための手

段なのですね。この目標を設定するのが、まさしく中期経営計画の役割です。日頃の業務の進め方、そして目標と戦略をつなぐロジックを見直すことで、組織は確実に変わっていきます。次期中期経営計画に向けて、ぜひこうした議論を深めていきたいと思います。

ボトムアップによるグループ企業理念の制定

北畑 近年、日本企業のガバナンスをめぐって、さまざまな枠組みが導入されています。基本的にこれは歓迎すべき動きですが、他方、そこにはプラスアルファの部分が必要です。かつて日本人は「和魂洋才」というモットーを掲げましたが、組織を本当に良くしていくためには、外から取り入れた器に「魂」を入れることが不可欠です。日本企業がこの魂の部分を支えてきたのが、企業理念や社是なのです。

諸外国ではこうした側面を今やSDGsやESGといった言葉で呼んでいます。これらは本来、日本企業が当たり前のように実践してきたことです。従業員のための会社という考え方もそうですし、古くは近江商人の「三方よし」もSDGsの先駆けといえるでしょう。

当社でもこうした理念が受け継がれてきたはずですが、より体系的な形で「グループ企業理念」がこのほど制定されたのは、大変素晴らしいことです。制定プロセスをボトムアップ型にしたことで、一段と求心力の働く企業理念になったと思います。

伊藤 企業理念は、どの会社にも何らかの形で存在するものです。そしてそれは言語化されることで、変化の激しい現代における有用な羅針盤となります。誕生まもない会社では、創業者が主導する形でそれを制定するのですが、100年以上の歴史を持つ当社グループが今回ボトムアップ型のプロセス

を採用したことで、全従業員のエンゲージメントが促されたと思います。内容的にも、SDGsやESGの考え方と親和性の高い、しっかりした企業理念になっています。

とはいえ、これはグループ全体の最大公約数的なエッセンスですので、現場の具体的なアクションに落とし込んでいくためには、もう少しブレークダウンする必要があるでしょう。そうした次のステップを着実に進めつつ、ビジネスと社会貢献の考え方を重ね合わせていくことができれば、200年企業としての将来も見えてくると思います。

馬場 私も、今このタイミングで企業理念をきちんと作り直されたのは、非常に良かったと思います。業績が好調なときよりも厳しい時期こそ、踏ん張るための拠り所が必要です。「この会社は何のために存在しているのか」「これからどんな方向を目指すのか」「何を強みとして戦っていくべきか」といった方針を言語化するの、企業の持続的成長にとって絶対的にプラスです。

また、会社はこういう姿を目指し、従業員はそれに向けて頑張っていく、そういうことを共有化することで、従業員に対してもプラスの影響が出ますから、そういう意味でも企業理念は大きな効果があると思います。

独立社外取締役会議の果たすべき機能

北畑 独立社外取締役会議の機能をめぐっては、さまざまな捉え方があるでしょうが、基本的には取締役会の機能を補完する場という位置づけです。つまり、取締役会での議論は時間的な制約がありますし、また、例えば大型の投資案件などについて、社外役員がその場で賛否を判断するのはなかなか困難です。そこで、こうしたテーマに関して執行側から事前にゆっく

り話を聞く機会として、この会議を活用していけばいいのではないかと思います。

これまでの例でいえば、ビジョンや中期経営計画、投資案件に加えて、「自動車の軽量化への対応」といった個別戦略についても議論を重ねてきました。自由闊達な意見交換を通じて社内の人とは違った視点を提示できるかもしれないし、いずれそのテーマが取締役に上程される際、私たちが確かな判断を下すための下準備にもなるわけですね。ですから、そこでは意見集約等はあえてせず、社内外の情報の非対称性を解消するための場という位置づけになっています。

伊藤 コーポレートガバナンス・コードでも例示されている通り(補充原則4-8①)、独立社外取締役だけで議論する場の確保は、取締役会の議論を活性化し、意思決定の精度を高めていく上で重要だと思います。取締役会には時間や付議・報告のルールなど一定の制約がありますので、そうした枠にとられない意見交換の場として、この会議が設置されたものと理解しています。

今後に向けては、情報のインプットの場という以上の、より積極的な役割を模索してみるのがよいと思います。例えば「事業ポートフォリオの再構築」や「サステナビリティ経営の考え方」といったテーマについて、私たち同士で意見交換をするような形を進めていきたいと思っています。

健全で持続的な成長に向けて

馬場 次期中期経営計画ではまず、品質不適切行為の再発防止策で成果を上げた「凡事徹底」のアプローチを各部署で水平展開することが重要です。その上で細心の注意を払いつつ、戦略的に事業ポートフォリオ管理を進めていく必要がある

企業理念は、どの会社にも何らかの形で存在するものですが、それが言語化されることで、変化の激しい現代における有用な羅針盤となります。

伊藤 ゆみ子





この会社には大きなポテンシャルがあると確信しています。
一つひとつのリソース、特に技術と人材のレベルが
非常に高いのです。

馬場 宏之

と考えています。2020年度からは事業管理指標として、新たに投下資本収益率(ROIC)が導入されました。ただ、この指標を使う際、ある事業ユニットの現状が、本来のポテンシャルを表すものか、それとも事業管理上の問題に起因するものかを、しっかり見極めていくべきでしょう。

グループ組織のあり方については、さまざまな改革がすでに進められてきましたが、私はさらにグループ内の人材異動、人材交流の活性化に期待しています。事業部門や本社・子会社間のローテーションを積極的に推進し、社員の方々が経験を積む中から、具体的な改革のアイデアが次々に出てくるはずだと思います。こうした人事政策を全面的に実施することで、当社グループの事業ポートフォリオの強みが発揮されていくでしょう。

伊藤 事業ユニットの収益性については、まず赤字を極力なくすることが大前提ですが、さらに資本コストを意識した経営という観点からは、ROICによる管理は避けて通れないと思います。

収益の中にはコントロールできる部分と、できない部分があります。前者については馬場さんが言われた通り、本来どこまで改善可能なのか、徹底的に精査する必要があります。その結果によっては、ポートフォリオの見直しも検討せざるを得ないでしょう。一方、後者の部分については、感度分析その他の手法を駆使しつつ、環境変動などの影響を見定めていくことになると思います。

こうした変動への対応は、経営計画全体のあり方にも関わってきます。一度立てた計画に固執するのではなく、その前提条件が変化した場合、今回のようなローリングを含めた柔軟な対応が必要になってくると考えています。

北畑 本社が指導力を発揮し横串経営を推進していくためには、モニタリングのための統一的な指標が欠かせません。特に資本効率の評価において、ROICは今後、重要な位置を占めてくるでしょう。時代の変化のスピードを見据えつつ、状況に応じて柔軟な経営判断が下せるよう、社内のコンセンサスを形成しておく必要があると思います。

馬場 私は、この会社には大きなポテンシャルがあると確信しています。一つひとつのリソース、特に技術と人材のレベルが非常に高いのです。あとは経営管理の部分の工夫で、いくらでもチャンスが開けてくるはずだと思います。次期中期経営計画をぜひその第一歩にしたいと考えています。

北畑 日本には当社を含め、創業100年以上の会社が約4万6,000社あり、これは世界全体の5割に相当します。なぜこれほど多いのかといえば、それは日本企業が会社の存続を第一義としてきたからでしょう。そうした姿勢が、従業員の雇用を守り、金融機関や投資家の方々への責務を果たすことにもつながってきたのです。

これはサステナビリティ経営の考え方にも密接に関係するテーマです。社会や地球環境のサステナビリティに貢献するためには、当社自身が企業体としてサステナブルでなければなりません。企業が健全で持続的な成長を実現していくためにはどうあるべきか。時代の大きな流れの中で、この課題を常に考え、皆さんと議論していきたいと思っています。

新任社外取締役メッセージ



社外取締役
(監査等委員会委員長)

河野 雅明

変革への挑戦により新しい歴史を

当社グループは、その110年を超える歴史の中で培った幅広い事業分野で、お客様や社会の期待に応え我が国の発展に貢献してきました。しかしながら現在、米中貿易摩擦に起因する需要減や鋼材価格の下落と原材料価格の高止まりに加え新型コロナウイルスの影響の追い打ちもあり、当社グループはかつてないほどの厳しい事業環境の真っ只中にあります。今はまさにそれら厳しい環境を克服し、次なる成長のステージへ向かっていく、そして新しい歴史を作っていくかなければならないという重要な局面にあると考えます。

当社グループの歴史と伝統は誇りでもあり、大切にしなければなりません。一方で環境変化が急激で厳しい今、それが世の中の変化に対応するための改革への妨げとなってはならないと思います。軸となる歴史と伝統を守りながらも、同時に変革への挑戦を果敢に進め、新しい歴史を作っていくかなければなりません。

普遍的なグループ企業理念を抛り所に 持続的成長を

当社グループは、2017年10月の品質不適切行為の反省も踏まえ、2020年5月に新たなグループ企業理念を制定しました。それは「社会やステークホルダー」をより強く意識することで、当社グループの「実現したい未来」や「使命・存在意義」を社員一人ひとりが深く認

識し共有しようとするものです。普遍的なグループ企業理念を抛り所に、世の中の変化にもスピーディーに対応し社会課題の解決に貢献していく、そして社会および当社グループの持続的な成長を図っていくと考えています。

私はこれまで銀行、信販会社でのキャリアを通じ多くの取引先に接してきました。またそれら金融機関の経営に携わることにより、コーポレートガバナンスの在り方や持続的な成長戦略についても日々悩み考えてきました。業種は違うとはいえ、社会やステークホルダーに対して企業としての使命を果たすというミッションは共通です。

「社会やステークホルダー」の視点から 企業価値の向上を

当社グループのコーポレートガバナンスの強化は、継続的なテーマと認識しています。それはまさに「社会やステークホルダー」の視点から、次なる成長のステージへ向かっていこうというステップにほかなりません。

私は監査等委員である社外取締役として、独立した立場で率直に意見を述べ、監査にとどまらず経営計画や経営戦略の妥当性を検証し監督することにより、当社グループの中長期的な企業価値の向上に貢献することを目指していきます。

CFOメッセージ

資金・資産の効率化やキャッシュ・フロー改善をスピード感を持って確実に実行し、財務の健全化を最優先課題として取り組みます。そして、中長期的な視点と変革への強い意思を持って、事業ポートフォリオの再構築を実現します。

取締役専務執行役員
勝川 四志彦



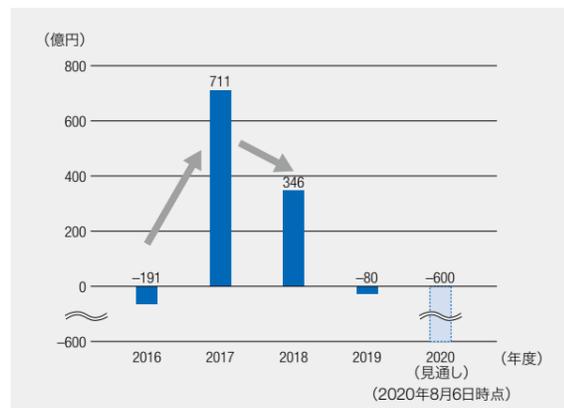
「中期経営計画ローリング」についての現状の総括
緊急収益、キャッシュ・フロー改善策の確実な実行

「中期経営計画ローリング」の策定当初、2019～2020年度の2年間で500億円をターゲットとしていた資金・資産の効率化については、政策保有株式の縮減、グループ会社の再編などにより、計画を上回るペースでほぼ2019年度中に実行しました。一方、損益、運転資金の悪化等によるキャッシュ・フローの減少(特に営業キャッシュ・フローが悪化)、固定資産減損損失の計上などにより2019年度末のD/Eレシオは、1倍以下を堅持すべきところを、1.19倍への悪化を余儀なくされました。

2019年度の当社の業績が、鉄鋼、アルミ・銅を中心として大幅な損失を見通すこととなったため、2020年2月に、緊急施策の検討、および実行をモニタリングする機関として「緊急収益改善 特別委員会」を設置しました。同委員会では、役員報酬の減額や固定費の圧縮等による270億円規模の緊急収益改善策に加え、棚卸資産の削減や資産売却等による1,300億円規模のキャッシュ・フロー改善策を策定しており、これらは2020年度において確実に実行していきます。また、鉄鋼アルミと素形材で230億円程度のコストダウンを変動費

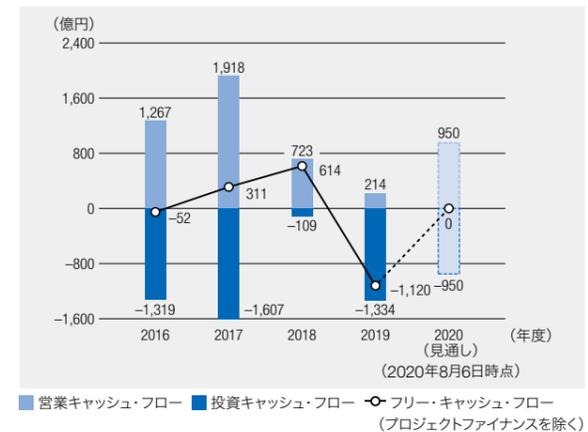
を中心に計画・実行していますが、新型コロナウイルスの影響を受けているため追加の策も検討しています。足元の状況としては、鋼材関係では、自動車メーカーの4～6月期の生産計画が約4割減となっています。製品別に見ると、直接自動車メーカーに納める製品もありますが、二次加工メーカーに納める製品はタイムラグが発生する可能性もあり、今後さらに影響を受けるリスクもゼロではないと見ています。

経常損益の推移



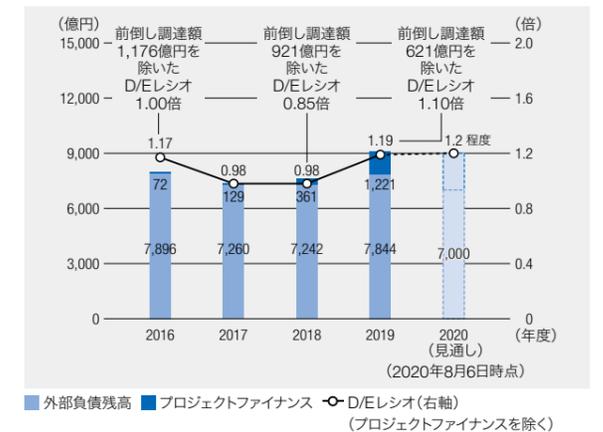
こうした中、当社グループとしては、今回のコロナ影響の全容が見えるまで、需要に見合う生産による最大限の支出抑制や、事業運営上不可欠なもの以外の設備投資・投融資を一時凍結するなど、緊急措置を継続しています。2020年5月から始めた一時休業の継続など、さらなる固定費削減策、および追加のキャッシュ・フロー対策について、「緊急収益改善 特

フリー・キャッシュ・フローの推移



別委員会」において、聖域なく検討し、実行していきます。資金面については、2020年3月末で手元現預金を1,460億円、コミットメントラインを1,500億円確保しています。加えて、資金繰りへのモニタリングを強化するとともに、各銀行で設けられた新型コロナウイルスの緊急融資制度の活用など、万全を期しています。

有利子負債残高・D/Eレシオの推移

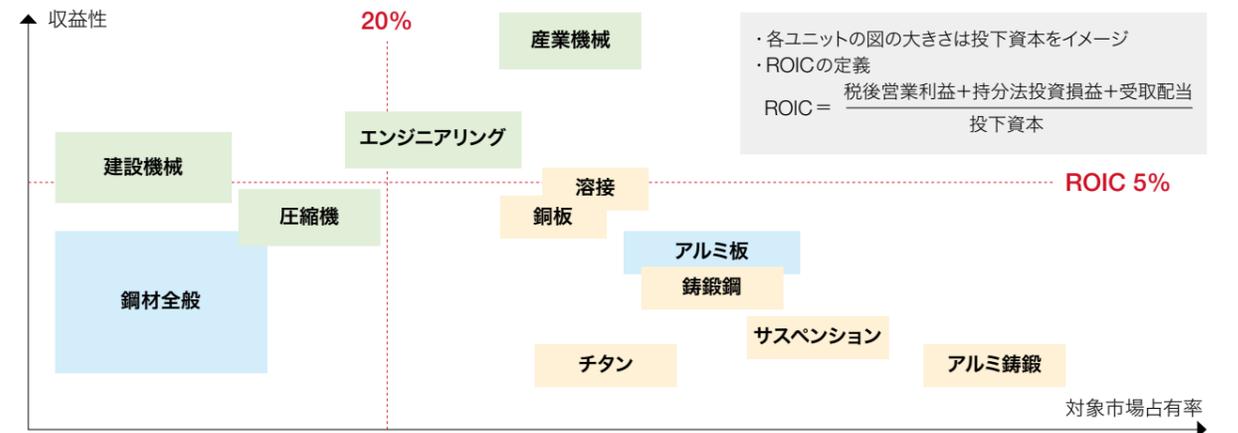


次期中期経営計画の考え方と枠組み
当社グループの変化に向けた事業ポートフォリオの再構築

2020年5月の決算IR説明会において、2019年度の当社グループの事業ポートフォリオを対象市場占有率(横軸)と収益性(縦軸)で整理し、お示ししました。各事業には、収益性は高くても市場占有率が低位に位置するもの、市場占有率は高くても収益性が劣後しているものが混在しています。これは、シェアを伸ばすことを前提に成長分野に経営資源を投入して

きたものの、生産面でのコストの検討が甘かったことなどに起因するものと捉えています。シェアが高く、価格形成力があつたはずなのに、数量を追うがゆえに、低い価格で注文をとってきたということもあったと考えています。今回の固定資産減損損失を真摯に受け止めつつ、今後の事業マネジメントの改善・強化などによりこれらの課題を克服すべきと考えています。

2019年度事業ポートフォリオ



CFOメッセージ

今後は事業ユニット単位でのROIC管理の導入により、資本コストを意識した上で各事業ユニットの現在の位置づけを明確にしていきます。同時に、事業・財務の観点、およびSDGs等の国際社会共通の目標と成長性を踏まえ、将来の方向性について検討を進めていきます。新型コロナウイルスによる各事業への深刻な影響に対応しつつ、次期中期経営計画を見据え、事業ユニット単位まで踏み込んだ全社的観点での最適な事業ポートフォリオの再構築を考えており、その方向性を早期に示したいと考えています。これまでの、今後の成長性などの観点から、踏み込んだ検証まで至らない面もありましたが、今後は変わっていかねばいけません。将来を見

据えて、成長が楽しみな事業でも本当に収益が上げられる事業と不採算事業を取捨選択して、経営資源の配分に関しての見極めに取り組んでいきます。この点では、これまでの当社グループとは違った領域に入っていかなければならないと考えています。

事業ポートフォリオの再構築を次期中期経営計画における重要テーマと位置づけています。

非財務指標も重要な経営指標としてモニタリング

当社は、2018年3月6日付「品質不適切行為に関する報告書」の中で、「収益評価に偏った経営」を改め、「持続可能な企業価値向上を実現する」ことを目的に、事業管理指標の項目を改めて設定し直しました。2019年4月より順次運用を開始しています。項目は、①安全、②品質安定性、③環境負荷、④法令・契約遵守、⑤社員意識、⑥お客様満足度、⑦経済性の

7つに分かれています。7つの指標のうち6つが非財務指標ですが、そのどれもが企業存続の前提条件につながるものです。

このように、財務指標だけでなく、非財務指標もモニタリングしながら、組織の隅々まで健全な内部統制が機能し、リスクの早期把握と適切な対応を可能とする体制を構築していきます。

① 安全	重点目標は、「死亡災害、重大災害ゼロ」「休業災害度数率0.10以下」
② 品質安定性	管理指標は、「品質失敗コスト」 過半数を社外有識者で構成する「品質マネジメント委員会」(2019年4月設置)による、当社グループの品質マネジメント強化活動のモニタリングを実施
③ 環境負荷	2030年度目標(目標の詳細はP18~19、P62~63を参照) 1. 生産プロセスにおけるCO ₂ 削減: 削減量目標 110万トン(2013年度BAU比) 2. 技術・製品・サービスによるCO ₂ 排出削減貢献: 貢献量目標 4,900万トン
④ 法令・契約遵守	管理指標は、社員へのコンプライアンス意識調査
⑤ 社員意識	管理指標は、社員意識調査
⑥ お客様満足度	管理指標は、お客様にご協力いただいたお客様満足度調査(アンケート) 調査結果は事業部門を跨いで情報共有し、満足度向上に向け改善を図っている
⑦ 経済性	管理指標は、ROIC(投下資本収益率)

中長期的な財務戦略

まずは財務の健全化を最優先課題に位置づけ

キャッシュイン: 「①営業キャッシュ・フロー」+「②資金・資産の効率化」
 キャッシュアウト: 「③成長投資・維持更新投資」+「④株主還元」

2020年度は、前述した緊急収益改善策や素材系を中心とした収益改善により①を通常の水準に戻し、加えて、棚卸資産の削減や資産売却等による②のキャッシュ・フロー改善策(資金・資産の効率化)の推進等によりキャッシュインの充実化を徹底して実行します。また、当面は③を厳選することによ

り投資支払の抑制を徹底し、財務の健全化を最優先課題として取り組みます。

その上で、新規の電力事業が全て稼働する2023年度を見据えつつ、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ながら、できる限り早期の復配を目指します。

ステークホルダーの皆様へ

健全な財務基盤の構築とKOBELCOグループの将来への期待

株式市場における当社への評価は極めて厳しいものとなっていますが、これには二つの理由があると考えています。一つには、十分な収益を獲得できていないということ、もう一つは、新しい価値を創造できるという将来への期待が不十分なことです。この二つを改善していくことが経営として重要だと認識しています。

財務の視点から見ると、当社グループの財務基盤は脆弱だといえます。そのため、財務を管掌する取締役としては、①資金・資産の効率化、②設備投資を厳選することに注力し、健全な財務基盤を構築することが重要な役割だと考えています。

また、投資を厳選しながらも、一方で、将来の成長の芽も創出していきます。それには、需要構造やマーケットの規模が変化する中で、新たなビジネスチャンスの獲得に向け、当社グループの総合力を活用していくことが重要だと考えています。

素材系は設備産業であり、中長期の視点に立った投資計画が必要です。それとは別に、機械事業は知的集約型産業で、設備投資は少ないものの、人材と技術力が必要です。そして設備産業で培った操業ノウハウを活かし電力事業を行って

います。将来を描く時、例えばROICの面では、設備産業は不利で機械系の方が有利に見えます。しかしROICが低いからといって、新しい価値が創造できないというわけではありません。事業特性を考えながら、資源の再配分をしていかなければならないと考えています。

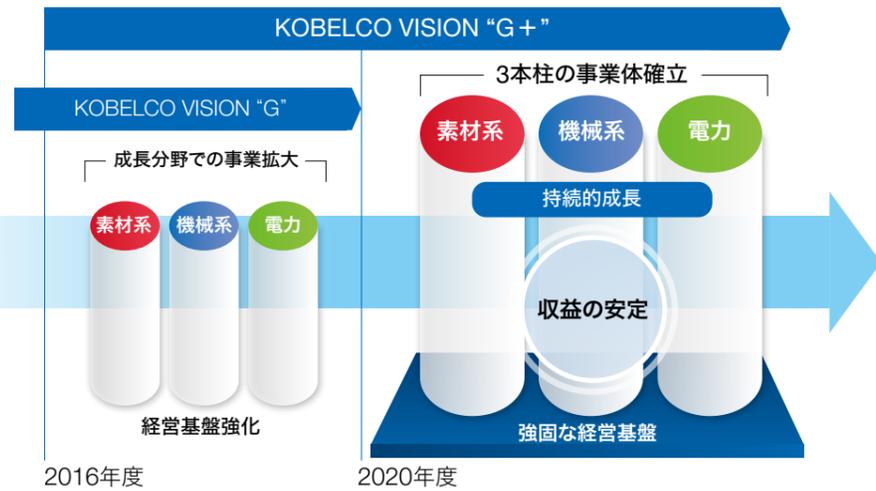
中長期的な視点を持って、時代の変化に柔軟に対応し、当社グループの持てる全ての力を結集して、新しい価値の創造に取り組んでいくことで、お客様ひいては社会にとってかけがえのない存在となることができると信じています。

今後も、株主・投資家の皆様をはじめとしたステークホルダーの皆様との対話の機会を大切に、外部の視点を経営に反映させていく方針です。引き続き、忌憚のないご意見やご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

2016～2020年度グループ中期経営計画

神戸製鋼グループ中長期経営ビジョン
KOBELCO VISION “G+”

KOBELCOグループは、素材系事業・機械系事業・電力事業の3本柱による成長戦略をいっそう深化させ、盤石な事業体を確立させるビジョン「KOBELCO VISION “G+” (ジープラス)」を実現するため、「2016～2020年度グループ中期経営計画」を策定しました。輸送機軽量化やエネルギー・インフラなど中長期的に伸長する成長分野に経営資源を集中し、事業を拡大・発展させるとともに、社会への貢献を目指してまいります。

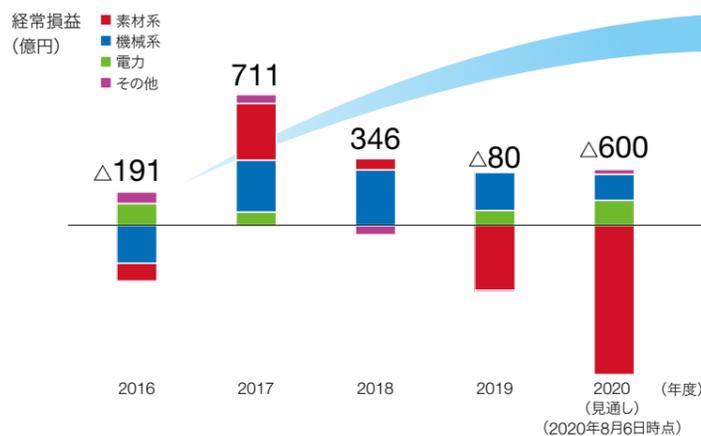


3本柱の事業成長戦略

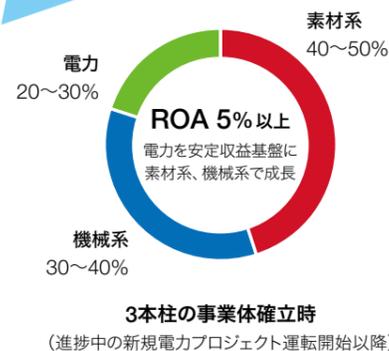
素材系	機械系	電力
<ul style="list-style-type: none"> ① 輸送機軽量化への取り組み ② 鉄鋼事業の収益力強化 	<ul style="list-style-type: none"> ① エネルギー・インフラ分野への取り組み ② 建設機械事業の収益力強化 	<ul style="list-style-type: none"> 電力供給事業の安定収益化への取り組み

経営基盤の強化 ① コーポレートガバナンスの強化 ② 人材確保・育成 ③ 技術開発力・ものづくり力の強化

業績イメージ



目指すべき事業ポートフォリオ像 (事業別利益構成)

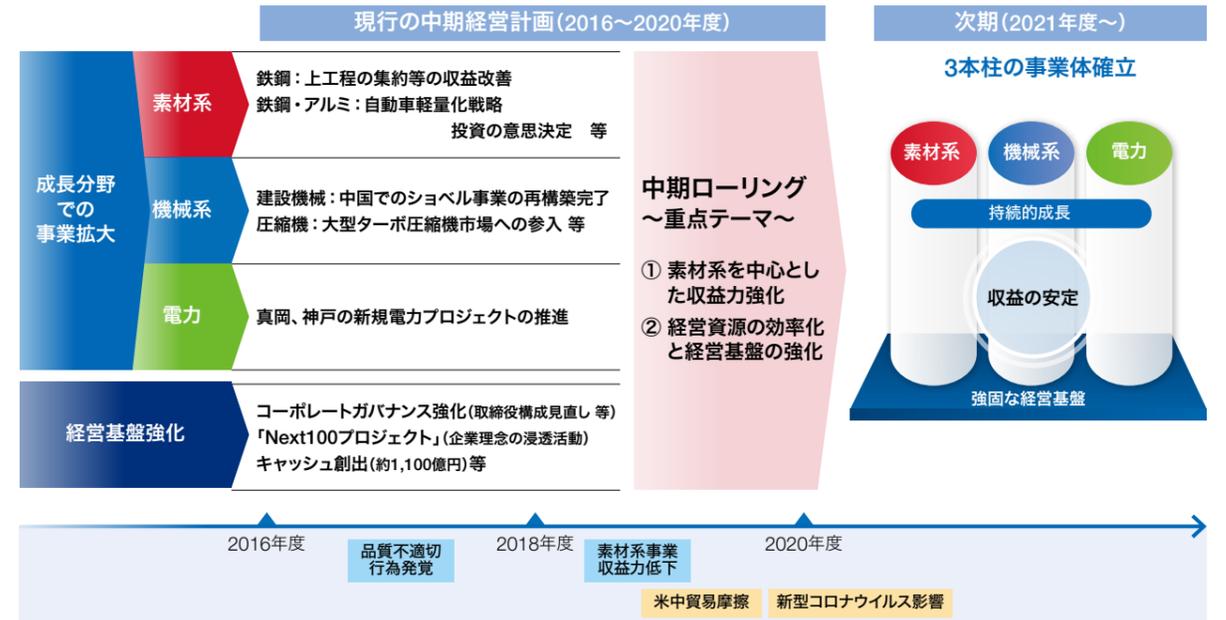


3本柱の事業体確立時

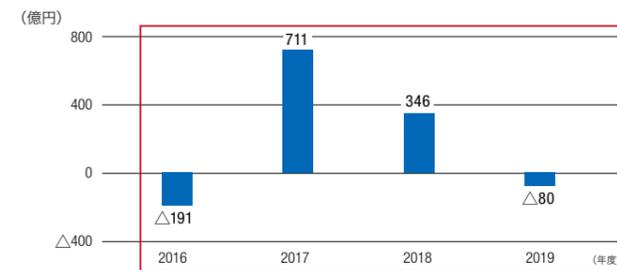
(進捗中の新規電力プロジェクト運転開始以降)

【中期経営計画ローリング(2019年5月公表)】

現行の中期経営計画を策定した当初からの需要環境等の変化を踏まえ、ローリングを実施



2016～2019年度経常損益



2016～2019年度キャッシュ・フロー、D/Eレシオ

(億円)	2016	2017	2018	2019
営業キャッシュ・フロー	1,267	1,918	723	214
投資キャッシュ・フロー	△1,319	△1,607	△109	△1,334
フリー・キャッシュ・フロー*	△52	311	614	△1,120
D/Eレシオ	1.17	0.98	0.98	1.19
(前倒し調達除く)	1.00	—	0.85	1.10

*プロジェクトファイナンス除く

セグメント別内訳

(億円)	2016	2017	2018	2019
鉄鋼	△295	173	47	△213
溶接	68	49	36	29
アルミ・銅	120	118	△15	△204
小計	△107	340	68	△388
機械	58	23	12	96
エンジニアリング	28	69	65	57
建機機械	△313	219	255	75
小計	△227	311	332	228
電力	130	79	△3	89
その他	76	54	23	33
調整額	△64	△75	△75	△44
合計	△191	711	346	△80
当期純損益	△230	631	359	△680

* 2019年度鋼材・アルミ板の実力損益(在庫評価、特殊要因除く): 鉄鋼△213億円のうち、鋼材△95億円程度、素形材△90億円程度、アルミ銅△204億円のうち、アルミ板△30億円程度、素形材△50億円程度

【2020年度に実行する収益、キャッシュ・フロー改善策(2020年8月6日時点)】

米中貿易摩擦に起因する世界経済全体の減速に加え、新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大に伴う景気減速に対応するため、以下を実施する。

<収益改善策>

- 固定費の圧縮(労務費の削減、統制経費や研究開発費の削減、保全費の削減)を中心とした緊急収益改善。
- 素材系を中心とした収益改善(ベースコスト改善、拡販等)。
→1.2.合わせて500億円規模の収益改善を実施。

<キャッシュ・フロー改善策>

棚卸資産の削減など運転資金改善、資産売却、設備投資の繰り延べ等による1,300億円規模のキャッシュ対策を実施。

さらなる固定費削減や追加のキャッシュ・フロー対策について、引き続き聖域なく検討・実行し、財務の健全化を最優先課題として取り組む。

KOBELCOのミッションストーリー

KOBELCOグループは、鉄鋼アルミ、素形材、溶接材料などからなる「素材系事業」、産業機械、エンジニアリング、建設機械からなる「機械系事業」、そして製鉄所での自家発電を起源とする「電力事業」の3つの事業領域で事業を展開しています。



素材系事業



代表取締役副社長執行役員
柴田 耕一朗

総括取締役就任3年目を迎えて

素材系事業の総括取締役に就任し3年目を迎えました。私がこの責任ある立場に就任し、最も大切にしてきたことは、品質不適切行為からの信頼回復に向け、ものづくりの原点に立ち返り、社員と一丸となって難局を乗り切ることです。この思いは今も変わりません。お客様、お取引先様をはじめ、ステークホルダーの皆様からの信頼回復への取り組みは、終わりのない活動であり、至誠一貫、引き続き全力で取り組みます。

2019年5月公表の「中期経営計画ローリング」において、当社は、2019～2020年度の2年間でやりきる重点テーマの一つに「素材系を中心とした収益力強化」を掲げました。しかし、結果は2019年度決算のご報告通り、鉄鋼およびアルミ・銅セグメントにおいて、それぞれ200億円を超える経常損失となり、素形材事業を中心に約500億円の固定資産減損損失を計上しました。外部環境の変化があるものの、ものづくり力や販売価格の改善が依然不十分であり、戦略投資案件の収益化も遅れていることなどが収益力の回復を果たせていない要因です。当社として最も危機感を持って対処すべき課題であると、素材系事業を総括する取締役として問題意識を持っています。

2019年度決算において減損損失を計上した素形材事業の収益悪化要因は、大きく、「産業構造の変化」、「需要拡大時期の遅れ」、「ものづくり力への課題」、「販売価格改善の未達」の4つに集約されます(P38を参照)。

鋼材事業については、他社に先駆けて加古川製鉄所への上工程集約を進め、景気悪化時の下方弾力性を確保しましたが、計画通りの固定費削減の効果を得られていない状況です。当初の計画通り固定費削減が進んでいれば、2019年度においても黒字確保は可能なレベルであり、現行体制でいかに固定費を削減するかが、喫緊の課題の一つと考えています(2019年度実力損益：鋼材△95億円程度、素形材△90億円程度)。もう一つの課題は、自動車向けを中心とした紐付き価格の改善です。さらに、中長期的な観点からは国内粗鋼生産の縮小に対応した、生産体制の検討を進めていく必要があると考えており、最適解を追求していく考えです。

加えて、新型コロナウイルス感染症拡大による需要減少の影響により、2020年度第1四半期の素材系事業の生産水準、業績の双方で、非常に厳しい結果となりました。引き続き動向を注視し、緊急収益改善等の実施により、最善の対応をしていきます。

グループ企業理念に基づくサステナビリティ経営の推進

このように、短期的には素材系事業の収益力回復が喫緊の課題だと認識しています。同時に重要なことは、当社グループがサステナブルな経営をしていくためには、素材系事業の製品やサービスが、「社会課題の解決」に対していかに貢献し、新しい価値を創造できるのかを問い続ける必要があるということです。

鉄鋼アルミ

素形材

溶接



ミッションストーリー

素材系事業は、自動車、航空機、造船、鉄道、食品容器、エレクトロニクス、建築土木などを主なお客様分野としています。素材系事業の技術・製品やサービスは、それぞれのお客様分野が持つ社会課題の解決への貢献が期待できると考えています(お客様分野別の取り組みの詳細は、P20の特集、およびP39の表を参照)。

当社グループは、2020年5月、新たなグループ企業理念を制定しました。そこでは、新たに「KOBELCOが実現したい未来」、 「KOBELCOの使命・存在意義」が明文化されました。

「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。」とした「KOBELCOの使命・存在意義」は、組織改編による素材系事業のシナジーだけにとどまらず、素材系事業の枠をも超えたシナジーを生み出すことの大切さと、それが、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ことにつながることを示しています。グループ企業理念に基づくサステナビリティ経営の推進は、当社グループの持てる総合力を十分に発揮し、今一度、成長軌道への回帰を果たすためのキーワードになると考えています。

素材系事業 収益悪化要因と今後の施策

鋼材・アルミ板

鋼材については、製鉄所上工程の集約等でコスト競争力を強化してきましたが、固定費が高止まりする一方、「原料高・製品安」、想定以上の速さで進む需要縮小等が収益悪化要因です。アルミ板については、自動車材の投資意思決定時に、アルミ適用の遅延、中国での自動車販売の失速等の理由から将来の需要予測を下方修正せざるを得ず、投資の収益化も当初より大幅に遅れる見込みとなっていることが収益悪化要因です。一方で、製品を見れば特殊鋼線材と超ハイテンは競争力を有しており、アルミ板についても、市場占有率と技術優位性の面では強みを有しています。こうした状況を踏まえ、それぞれ、以下の取り組みを進めていきます。

	課題	取り組み内容
鋼材	産業構造の変化への対応 ●固定費の高止まり ●原料高・製品安 ●需要縮小	●再生産可能な価格への改善・収益性や数量規模の見極め ●固定費の削減 ●国内粗鋼生産縮小に対応した生産体制見直しの検討
アルミ板	需要拡大時期の大幅遅れへの対応 (自動車向けアルミパネル)	●「ソリューション技術センター」を新設し、お客様へのソリューション提案をいっそう強化 ●飲料缶材を中心とした全分野での拡販 ●固定費の削減

素形材

2019年度において減損損失を計上したチタン、アルミサスペンション、アルミ鋳鍛は、市場占有率が高く、市場成長性も高い事業と認識しており、事業拡大・シェア確保を目指し、積極的な受注活動を行ってきましたが、生産性やコストなど、ものづくり力の面で大きな課題があったことが収益悪化の要因と認識しています。加えて、従来、鉄鋼事業部門やアルミ・銅事業部門といった比較的規模の大きな素材事業の中で、市場・商慣習の異なるこれらの部品事業を拡大するにあたって、マネジメントの整備が遅れたことも要因の一つであると考えています。鋳鍛鋼については、造船需要の長期の低迷といった産業構造の変化が収益悪化の要因となっています。こうした状況を踏まえ、それぞれ、以下の取り組みを進めていきます。

	課題	取り組み内容
チタン	ものづくり力の再構築・強化 (事業マネジメントの強化)	●組織改正によるものづくり連携・企画管理機能の強化* ●部品軸による需要分野別戦略推進とものづくり力の改善 ●受注決定のモニタリングを含めた企画管理機能の強化 ●採算を重視した事業運営(メニューの絞り込みを含む)
アルミサスペンション		
アルミ鋳鍛		
鋳鍛鋼	産業構造の変化への対応 (需要低迷長期化への対応)	●需要に見合った固定費削減 ●再生産可能な価格への改善

* 2020年4月1日付で、「鉄鋼事業部門」と「アルミ・銅事業部門」を、素材を扱う「鉄鋼アルミ事業部門」と部品を扱う「素形材事業部門」に組織を改編しました。

お客様分野	市場環境(リスク含む)・成長機会	主要製品	課題への取り組み・成長戦略	実現したい未来・社会課題の解決
Mobility				
自動車	●市場環境 ・国内外ともに需要低迷。回復には時間を要する。 ●機会 ・自動車軽量化のトレンドは変わらない。 ・自動運転技術の開発が進み、自動車の電装化が加速する。	・自動車用弁ばね用線材 ・高張力鋼板(ハイテン) ・自動車用アルミパネル材 ・鉄粉 ・アルミサスペンション ・アルミ押出材 ・端子・コネクタ用銅板材 ・溶接材料 ・溶接プロセス	・自動車分野CO ₂ 排出削減貢献(➡P20) ・鋼材・アルミ板の課題と取り組み(➡P38) ➡FACT 1 ・「ソリューション技術センター」と「プロセス技術センター」の設立(➡P49)	輸送機分野における燃費向上とCO ₂ 排出削減貢献により人々が安全・安心で豊かな暮らしを送れる地球環境を 
航空機	●市場環境 ・中長期的には需要が伸びると想定されるが、新型コロナウイルス感染症拡大に伴う渡航制限により、当面の新規需要は低迷すると想定される。 ●機会 ・燃費向上の観点から、航空機の軽量化に向けた技術開発が進む。	・航空機エンジン部品向けチタン ・ギアボックス	・素形材の課題と取り組み(➡P38)	
造船	●市場環境 ・需要低迷 好況期に発注された新造船が大量に竣工し、海上荷動き量を上回る船舶が供給された。需給バランスの回復には、しばらく時間がかかると想定される。 ●機会 ・省エネ船開発や価格競争に陥り難い高付加価値船へのシフトが見込まれる。	・船体構造用鋼板 ・クランクシャフト ・フラックス入りワイヤ ・造船大組立ロボットシステム		
Life				
食品容器	●市場環境 ・底堅い需要が継続すると想定される。 ●機会 ・プラスチック廃棄物の問題による金属容器への回帰の傾向。	・アルミ缶、ボトル缶材	➡FACT 2	循環型社会の実現と海洋環境の保護を 
IT・半導体	●市場環境 ・周期的な需要の変動はあるものの、中長期的に成長する分野であると見ている。 ●機会 ・IT技術の進展や、テレワークやキャッシュレス決済の進展などのデジタル化は、今後加速すると想定される。	・アルミディスク材 ・精密加工用アルミ合金厚板 ・半導体用リードフレーム材	➡FACT 3	IT・半導体分野の技術革新と、加速するデジタル化社会のサポートを 
Energy & Infrastructure				
建築土木	●市場環境 ・新型コロナウイルス感染症拡大に伴う建設工事の遅れが見込まれ、当面は需要の低迷が続くものと想定される。 ●機会 ・耐食性能や高強度、省力化に向けた技術開発が進展。	・ロングライフ塗装用鋼板エコビュー ・高耐食めっき鋼板 KOBEMAG® ・REGARC™搭載鉄骨溶接ロボット	➡FACT 4	高性能素材の提供と省力化ロボットの技術革新により、人々が安全・安心で豊かに住み続けられる街づくりを  

FACT

社会課題解決の事例

Mobility

1 純鉄系軟磁性材料(線材)・磁性鉄粉・高電圧回路向け銅合金

地球環境保護の重要性が高まる中、自動車メーカー各社はCO₂排出量削減のためにさまざまな取り組みを行っています。その中でも電気自動車は世界各国が注目しており、自動車メーカーもより優れた電気自動車を商品化するためにさまざまな技術開発に取り組んでいます。当社グループは、より優れた電気自動車の普及を支える特長ある特殊鋼線材、鉄粉、銅合金を供給することで、CO₂排出量削減に貢献していきます。

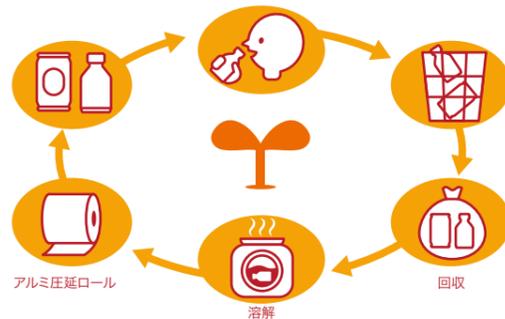


Life

2 アルミ缶

2000年に国内で法制化された「循環型社会(天然資源の消費が抑制され、環境への負荷ができるだけ低減された社会)」の実現は、現在も変わらず重要な社会課題です。当社グループは、リサイクル性の高い*アルミ缶材の製造を通じて、昨今、関心の高まるプラスチック廃棄物(ペットボトル)の増加を抑制し、海洋環境保全への貢献も目指しています。

*2019年の国内のアルミ缶リサイクル率は97.9%。「アルミ缶リサイクル協会」



Life

3 アルミディスク材・アルミ厚板、リードフレーム

社会は今、急速にデジタル化が進行しています。多くの国では、デジタルテクノロジーによる社会・産業の変革を見据えた国家戦略のもと、イノベーションの創出に向けた取り組みが行われています。さらに、新型コロナウイルス感染拡大の影響を受け、私たちの働き方や生活様式を含めた社会の変化が加速しています。

当社グループは、デジタル化が加速する社会のさまざまな技術革新を優れたアルミ素材、銅素材の供給により支えています。

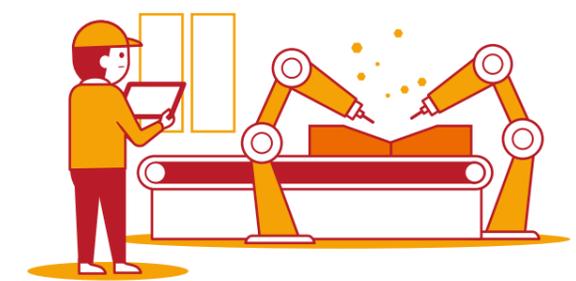


Energy & Infrastructure

4 溶接ロボット

溶接を行う産業用ロボットは、作業現場における人手不足への対応となる省力化と、働く人々の安全・衛生を確保するだけでなく、私たちの働き方をも変えていくポテンシャルがあります。

当社グループは少子高齢化に直面する日本国内を中心にREGARC™搭載鉄骨溶接ロボットを供給していますが、将来的には、海外でも潜在的な需要拡大が想定され、グローバルな社会課題の解決を追求していきます。



機械系事業



代表取締役副社長執行役員 森崎 計人

機械系事業総括取締役に就任して

私は、入社以来一貫してエンジニアリング事業部門において、国内外のエネルギー・ケミカル分野を中心に、プロジェクトマネージャーなどの立場からさまざまなプロジェクトに従事してきました。中でも印象的だったのは、入社後初めて携わったマレーシアでの肥料プラント建設プロジェクトです。多くの困難をさまざまな国々の仲間たちと克服し、初めての製品である真っ白い肥料の粒を見た時には、感激し、仲間たちと喜びを分かち合いました。この貴重な経験が今の自分の基礎となっています。このような経験を活かしながら、この度就任した機械系事業の総括取締役として最も大切にしたいのは、「掛け算」でお客様や社会の課題を解決することです。当社グループはさまざまな分野の知恵や技術を保有していますが、よりお客様のニーズに応える技術・製品・サービスにするには、当社グループにない技術やサービスをグローバルに探索し、インテグレートしていくことが必要不可欠だと考えています。

2019年度の機械系事業である機械、エンジニアリング、建設機械の収益状況は、全セグメントで黒字を維持しましたが、2020年度は新型コロナウイルス感染症の世界的な拡大が事業活動や業績などへ与える影響を注視する必要があります。

グループ企業理念に基づくサステナビリティ経営の推進

差し迫った危機の裏には、必ず将来につながるヒントがあります。まさに、このような時こそ当社グループの総合力の真価が試されています。

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・エネルギーなどを主なお客様分野としており、対象地域もグローバルです。また、機械系事業は、CO₂排出削減や環境負荷低減につながる技術・製品・サービスを多く有していることから、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果たす将来性のある事業だと考えています(お客様分野別の取り組みの詳細は、P42の表を参照)。

当社グループは、2020年5月、新たなグループ企業理念を制定しました。そこには、当社グループが、「安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。」を実現するため、「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、先で述べた機械系事業の総括取締役として最も大切にしたいことが明文化されています。これは、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という意味でもあります。

SDGs等の国際社会共通の価値観が尊重される今、このグループ企業理念に基づくサステナビリティ経営の推進、つまり、機械系事業の技術・製品・サービスのグローバルな「掛け算」の創出・深化が、機械系事業の中長期的な成長のドライバーになると確信しています。



ミッションストーリー

お客様分野	市場環境(リスク含む)・成長機会	主要製品	課題への取り組み・成長戦略	実現したい未来・社会課題の解決
Mobility				
自動車	<ul style="list-style-type: none"> 市場環境 国内外ともに需要低迷。回復には時間を要する。 機会 燃費や安全性、快適性の向上を求める動きは継続する。 	<ul style="list-style-type: none"> シートメタル成形プレス 真空成膜装置 ゴム混練機 水素ステーション向けコンプレッサユニット「HyAc」 マルチ自動車解体機 	<ul style="list-style-type: none"> 自動車分野 CO₂排出削減貢献 (P20) 	輸送機分野における燃費向上とCO ₂ 排出削減貢献により人々が安全・安心で豊かな暮らしを送れる地球環境を
航空機	素材系事業を参照	・等方圧加圧装置		
造船	素材系事業を参照	・LNG 船向け圧縮機	→FACT 1	
Energy & Infrastructure				
建築土木	<ul style="list-style-type: none"> 市場環境 新型コロナウイルス感染症拡大に伴う建設工事の遅れが見込まれ、当面は需要の低迷が続くものと想定される。 機会 ICT技術を使った省力化や建設現場のテレワークシステムのニーズの高まり。 	<ul style="list-style-type: none"> 油圧ショベル メインブーム兼用型建物の解体専用機「NEXT」 テレスコピックローラークレーン TK-Gシリーズ「ホルナビ」(ICT建機) 	→FACT 2	働く人を中心とした建設現場のテレワークシステムにより安全、省力化、生産性向上等の社会課題解決を
社会・産業インフラ環境・エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 市場環境・機会 短期的には、新型コロナウイルス感染症の影響による設備投資意欲の後退の影響を受けると考えられる。 			
	(水処理、廃棄物処理分野) ・国内公共投資の継続による需要が想定される。 ・海外でも、人口増加と生活水準の向上によりアジア新興国を中心とした需要が見込まれる。	(水処理、廃棄物処理分野) ・水処理 ・一般廃棄物処理 ・特殊廃棄物処理	→FACT 3	
	(石油精製、石油化学分野) ・石油精製分野ではエネルギー市況が不安定および世界各国のプラント投資案件の遅れなどが想定され、不透明な状況が続くと想定される。 ・石油化学分野では原油価格の下落により、堅調な需要が見込まれる。	(石油精製、石油化学分野) ・樹脂用混練製造装置 ・スクリュ式非汎用圧縮機		環境負荷を低減する技術・製品・サービスにより人々が安全・安心で豊かに住み続けられる街づくりを
	(産業機械・再生可能エネルギー分野) ・省エネルギー、バイオマス資源利活用観点から大きく伸びることが期待される。	(産業機械・再生可能エネルギー分野) ・汎用圧縮機「エメロード」 ・マイクロチャネル熱交換器(DCHE) ・ヒートポンプ ・LNG関連機器 ・発電事業 ・水素関連		
(都市交通分野) ・大都市圏への人口集中と大規模な都市開発が進展する中、交通渋滞や大気汚染の抑制、既存鉄道とのアクセス交通への社会ニーズの高まりが見込まれる。	(都市交通分野) ・都市交通システム	→FACT 4		
(還元鉄分野) ・中国を中心とした鉄鋼設備の過剰感はあるが、中東・北アフリカ・CIS等の一部地域で潜在的需要がある。高炉製鉄法に比べCO ₂ 排出量が少ない直接還元製鉄法への関心が増大傾向にある。	(還元鉄分野) ・直接還元製鉄法(MIDREX®)		製鉄分野のCO ₂ 削減：MIDREX®による直接還元製鉄 (P21)	

FACT

社会課題解決の事例

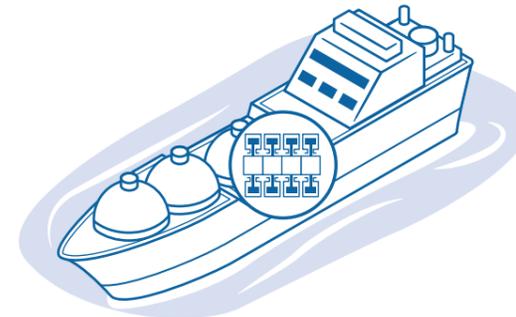
Mobility

1 LNG 燃料船向け圧縮機



環境規制強化の影響は海上輸送の主役である大型船舶の世界にも変化をもたらしており、大型船舶の運航における省エネ、燃費向上のニーズがますます高まっています。

SOx、NOx等環境規制の強化を受けて、従来船より環境負荷の小さいLNG燃料船の需要が高まっている中、当社は、LNG燃料船に用いられる圧縮機を数多く供給しており、高いシェアを有しています。引き続き、これらの製品を通じて地球規模での課題の解決に貢献していきます。



Energy & Infrastructure

2 油圧ショベル



建設業は「地域インフラの整備・維持」「災害時の応急対応」「地域の雇用」等の面から重要な役割を果たしてきた一方、人口減少や働く人の高齢化などから、担い手不足が大きな課題となってきました。

当社グループのコベルコ建機(株)は「働く人を中心とした、建設現場のテレワークシステム」を旗印に「K-DIVE CONCEPT(ケー・ダイブ・コンセプト)」の研究開発を推進しています。実現すれば特定の人、場所、時間などの制約を受けずに現場の施工が可能となり、建設技能者の不足の解消や、現場無人化による生産性向上が期待されます。



Energy & Infrastructure

3 水処理・廃棄物処理



上下水道の整備や、廃棄物の適切な処理は、人の健康や生活環境を守るためにも重要です。

当社は、原子力関連や化学兵器処理などの特殊廃棄物処理を長年手掛けています。(株)神鋼環境ソリューションでは、PCB無害化処理や、一般廃棄物処理のほか、上下水道などの水処理事業を国内外で手掛けています。水処理・廃棄物処理事業で、安全な水の確保や住み続けられる街づくりに貢献していきます。



Energy & Infrastructure

4 都市交通システム



交通インフラの整備は、生活環境の改善や経済発展に大きな影響を及ぼします。

当社では「ポートライナー」や「ゆりかもめ」といった新交通システムで培った自動運転技術を日本国内だけでなくアジア各国にも広げています。2019年4月に開業したインドネシアで初めての地下鉄「ジャカルタ都市高速鉄道南北線」の建設にも参画し、ジャカルタの深刻な交通渋滞の緩和や都市環境改善につながる基幹インフラ整備に貢献しています。



電力事業



取締役専務執行役員
北川 二郎



2019年度の総括と2020年度の重点施策

2019年度は、国内初の本格的な内陸型火力発電所である真岡発電所1,2号機が、計画通り営業運転の開始を迎えることができ、電力事業部門にとって一つの節目の年となりました。同時に、既存の神戸発電所1,2号機の安定操業の継続と、新規プロジェクトである神戸発電所3,4号機を計画通り推進したことで、2019年度の経常損益は89億円の利益となりました。

足下、新型コロナウイルス感染症の感染拡大を踏まえ、神戸発電所1,2号機および真岡発電所1,2号機では、社会インフラの一端を担う大規模発電所として万全の対策を実施して安定稼働に取り組んでいます。神戸発電所3,4号機の建設工事に遅延は生じておらず、引き続き2022年度の営業運転開始に向けて進めています。

2020年度は、神戸発電所1,2号機および真岡発電所1,2号機の安定操業による収益の下支えと、神戸発電所3,4号機の計画通りの建設工事を遂行していきます。

グループ企業理念に基づくサステナビリティ経営の推進

2020年5月にグループ企業理念を制定し、KOBELCOの使命・存在意義を「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。」と定義しました。

世界のエネルギー環境が変化し、気候変動問題への関心が高まる中、資源の乏しいわが国は、エネルギー安定供給に万全を期しながら低炭素社会をいかに実現していくかという大きな課題に取り組もうとしています。

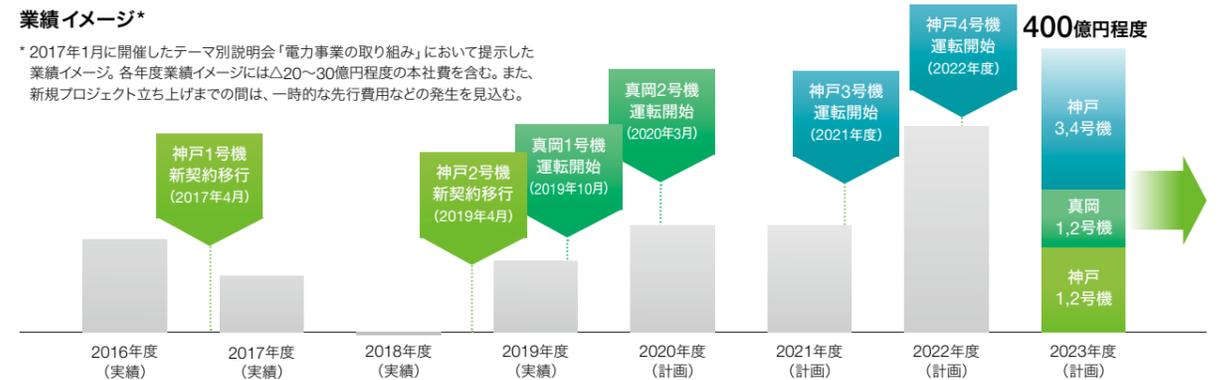
当社の電力事業もそうした国の方針に沿って、当社の誇るクリーンで高効率な都市型の神戸発電所や国土強靱化に資する内陸型の真岡発電所の安定稼働に加え、さらなる火力発電所の低炭素化への取り組みを強化する必要がありますと考えています。

稼働中の神戸発電所1,2号機は超臨界圧発電(SC)とはいうものの、世界最高水準の環境設備を導入し、都市部に立地した送電ロスが極めて少ない発電所であることに加え、排熱を利用した熱供給を行っており、総合エネルギー効率が非常に高いと評価できます。今後も経済性に優れた電力を長期安定的に供給するとともに、エンジニアリング事業部門と連携した下水汚泥燃料化からのバイオマス活用による低炭素化等を進め、地域社会、地球環境に貢献し、安全・安心で豊かな暮らしを実現していきたいと考えており、次期中期経営計画策定にあたっては、広くこのような取り組みについて検討していきたいと考えています。

	市場環境・成長機会・リスク	強み・業界ポジション	課題への取り組み・成長戦略	実現したい未来・社会課題の解決
神戸発電所 1~4号機	<p><市場環境(①石炭高効率化と逆風)></p> <ul style="list-style-type: none"> 国は2030年に向けてエネルギー基本計画に沿って非効率な石炭火力のフェードアウトを促す仕組みづくりを開始。エネルギー安定供給に万全を期しながら脱炭素社会の実現を目指すために、より実効性のある新たな仕組みの導入が検討されている。 世界的に石炭火力が温室効果ガスの削減取り組みに逆行しているとの風潮。 <p>➔ エネルギー基本計画では、石炭は安定供給性や経済性に優れた重要なベースロード電源の燃料として位置づけられ、高効率化を推進しながら使用するとされている(P46)。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 高効率な発電設備を導入。 国内最大級の発電規模であり、神戸市および阪神地域におけるさらなる電力自給率の向上に貢献。 日本トップレベルの厳しい環境基準を満たす低排出型の発電所。 送電ロスの少ない都市型発電所。 排熱利用の熱供給が可能な設備。 都市部から発生する下水汚泥等の有効利用。 今まで培ってきた発電所の操業技術や港湾設備のインフラを有効活用。 	<p><①石炭高効率化と逆風></p> <ul style="list-style-type: none"> 当社の発電設備は、国のエネルギー基本計画に基づき、省エネ法に定められた発電効率を満足する計画となっており、発電事業者として国の定めた政策や法に則って事業活動を展開。 神戸発電所は都市部立地で送電ロスの少ない電力需要地に隣接する都市型発電所として、最高水準の環境対策を実施することで、クリーンで高効率な電力供給が可能。 神戸発電所は日本では稀な排熱利用の熱供給が可能であり、総合エネルギー効率は高く評価される。 神戸発電所は下水汚泥由来のバイオマス燃料の活用や水素ステーションの設置等の計画の実現を進める。 <p>➔ これらにより国のエネルギー基本計画に定めた電源構成における石炭・LNG火力の高効率化に寄与し、国の地球温暖化対応方針に則している。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 経済性に優れたエネルギーを地域社会に安定供給し、国のエネルギー政策に貢献 地域の未利用エネルギーの活用によるCO₂削減により低炭素社会の実現に貢献
真岡発電所 1,2号機	<p><市場環境(②エネルギー環境の変化)></p> <ul style="list-style-type: none"> 電力小売全面自由化などの電力システム改革を契機とした電力の販売競争激化や卸電力取引市場の活性化。 太陽光をはじめとする再生可能エネルギーの大量流入により、卸電力取引市場において価格が下落傾向。 節電・省エネ意識の高まりや新電力の台頭。 <p>➔ 今後さらに安定的かつ経済性に優れた電力が求められる。</p> <p><③安定稼働リスク></p> <ul style="list-style-type: none"> 神戸発電所の経年による設備性能劣化のリスク。 真岡発電所の初期設備不良のリスク。 	<ul style="list-style-type: none"> 国内初の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を採用。 ガス基幹幹線・開発済み工業団地などの既存インフラ、自家発電操業で培った技術・ノウハウを活用。 	<p><②エネルギー環境の変化></p> <ul style="list-style-type: none"> 当社の発電所から生み出される電気は全て長期契約に基づき電力会社、ガス会社へ卸供給する。 今まで培ってきた発電所の操業技術や特に神戸においては港湾設備のインフラを有効活用。 <p>➔ 経済性に優れた電力を長期に安定的に供給する。</p> <p><③安定稼働リスク></p> <ul style="list-style-type: none"> 適切な予防保全をする。 他社トラブル事例の確認や研究所と連携し、またITシステムを駆使しながら、確実性の高い高度な設備保全に努める。 	

業績イメージ*

* 2017年1月に開催したテーマ別説明会「電力事業の取り組み」において提示した業績イメージ。各年度業績イメージには△20~30億円程度の本社費を含む。また、新規プロジェクト立ち上げまでの間は、一時的な先行費用などの発生を見込む。



電力事業の社会的意義

我が国のエネルギー政策

我が国のエネルギー基本計画では、各電源の安全性を大前提に、エネルギー安定供給、経済性、環境保全の同時達成を目指す多様な電源構成が策定されています。

中でも石炭火力は、安定供給性・経済性に優れた重要なベースロード電源として、最新鋭の高効率な発電所への転換を進めながら活用することとし（「現時点で利用可能な最良の技術標準(BAT)」）、2030年度時点において26%を担う計画となっています。この計画目標を確実に達成するため、省エネ法が改正され、発電事業者の総合的な発電効率基準（2030年度：44.3%以上）の遵守、すなわち「火力発電設備の高効率化」が義務づけられました。

2030年度の望ましい電源構成(%)



* 経済産業省公表資料をもとに当社作成

当社の取り組み方針

当社は、国の指針に従い、BATに準拠した高効率な火力発電設備を導入し、省エネ法で定められた発電効率基準を満たすことにより、火力発電の高効率化に寄与します。

(神戸発電所)

現在稼働中の神戸発電所1,2号機および建設中の3,4号機については、神戸線工場石炭インフラや、自家発電設備の操業で蓄積してきた石炭火力発電のノウハウ等により、経済性に優れた電力を安定的に供給することが可能です。

電力需要地に近接する都市型発電所であり、最高水準の環境対策を実施することで、送電ロスが極めて少なく、クリーンで高効率な電力供給が可能となり、都市部の電力自給率の向上に寄与します。また、地震や津波に強い発電所とすることで、大都市での電力インフラを強化し、災害に強い街づくりに貢献します。

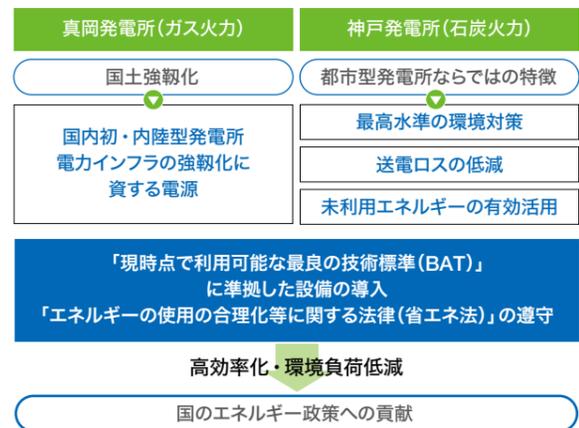
さらに、発電に寄与した蒸気を利用した熱供給事業の実施や、下水汚泥由来のバイオマス燃料の活用、水素ステーションの設置等の計画の実現により、神戸発電所は、世界のモデル

となる環境に十分配慮した高効率な都市型発電所を目指していきます。

(真岡発電所)

2019年度に稼働を開始した真岡発電所1,2号機は、都市ガスの供給を受け、最新鋭のガスタービン・コンバインドサイクル発電方式による国内最高レベルの効率で発電を行っています。

また、国内初の内陸型火力発電所であり、地震の発生確率が低く、津波の危険のない内陸に立地するため、リスクの分散効果が期待され、内閣官房により国土やエネルギー基盤の強靱化に資する事例に選定されるとともに、栃木県の電力自給率の向上に寄与しています。



TOPICS

真岡発電所の営業運転を開始しました

1号機：2019年10月に運転開始
2号機：2020年3月に運転開始

【概要】

建設地：栃木県真岡市
発電規模：124.8万kW(62.4万kW×2基)
発電方式：ガスタービン・コンバインドサイクル発電
燃料：都市ガス
発電効率：約60%(低位発熱量ベース)
供給先：東京ガス(株)(全量卸供給、15年間)

【特徴】

- 国内初の大型の内陸型火力発電所、内閣官房による「国土強靱化 民間の取組事例集」として紹介される
- 栃木県における最大電力需要の約4割をカバー(県内の電力自給率70%に)
- ガスタービン・コンバインドサイクル発電方式により、高い発電効率を実現

技術開発



代表取締役副社長執行役員
水口 誠

技術開発総括取締役役に就任して

私は加古川製鉄所勤務が長く、その中で一番思い出に残っているのは、入社2年目の素人同然の私に、冷延工場の電解清浄ライン建設の担当をさせてもらったことです。購入仕様書作成から、メーカーヒアリング、仕様確定、現場の工事管理、試運転まで、全ての建設プロセスを体験しました。実は、先輩社員が裏からフォローする体制となっており、手間暇をかけて新人を育成するDNAが当時から根付いていました。この経験が今の私のバックボーンとなっています。技術開発を通じて、私も「人を大切に、育てていく」というDNAを次の世代へ継承していきたいと考えています。

2020年度は以前にも増して厳しい事業環境に直面していますが、収益改善につながる事業基盤の強化のための開発テーマに注力するとともに、将来の成長に向けた技術開発も着実に進めていきます。

グループ企業理念に基づくサステナビリティ経営の推進

従来は、既存市場の中でお客様のニーズに応える取り組みを実施してきましたが、今後は当社グループが有する多様な事業展開を通じて培ってきた知的資産を活かし、社会課題の解決に貢献していきます。

その方法として、①当社の特長ある製品群と高度なものづくり力を支える技術資産のシナジーを活かすこと、②将来有望な事業成長の布石となる新たな技術・製品・サービスの芽だし、玉だしに取り組むことを考えています。

①については、自動車軽量化戦略のように全社横断的に活動を展開している事例があり、今後も当社グループの技術資産を連携し、新たな価値を創造していきます。②については、現在、ICT・AI活用、輸送機電動化、CO₂削減などを重要課題と設定し、将来を担う新技術・新事業の創出に取り組んでいます。

技術開発という開発だけに注目しがちですが、本来は「開発する・つくる・売る」の全てと関わりがあります。製造現場と技術をつなぎ、ものづくり力の強化による収益貢献はもちろん、社会ニーズを掴んでくるフロントと技術開発をつなぎ、自由な発想で新たな価値を創造していきます。

お客様との共創に向けた取り組み

情報発信と「お客様との共創」「KOBELCOグループの技術融合」の促進を目的に、「KoCoLab」をはじめ、お客様の的確なニーズの発見や、価値のあるシーズを共創する場や機会を積極的に設けています。

神戸総合技術研究所内	技術ショールーム「KOBELCO Co-creation Laboratory」(愛称 KoCoLab(こころぼ))
藤沢事業所	自動車用接合技術ショールーム
高砂製作所	機械事業部門製品展示施設「KoMPass」(コンパス)
神戸製鋼グループ技術展示会	お客様である自動車メーカーや部品メーカーの本社や工場において「神戸製鋼グループ技術展示会」を開催し、自動車軽量化に貢献する技術・製品・サービスを紹介する機会を設けています。

ミッションストーリー

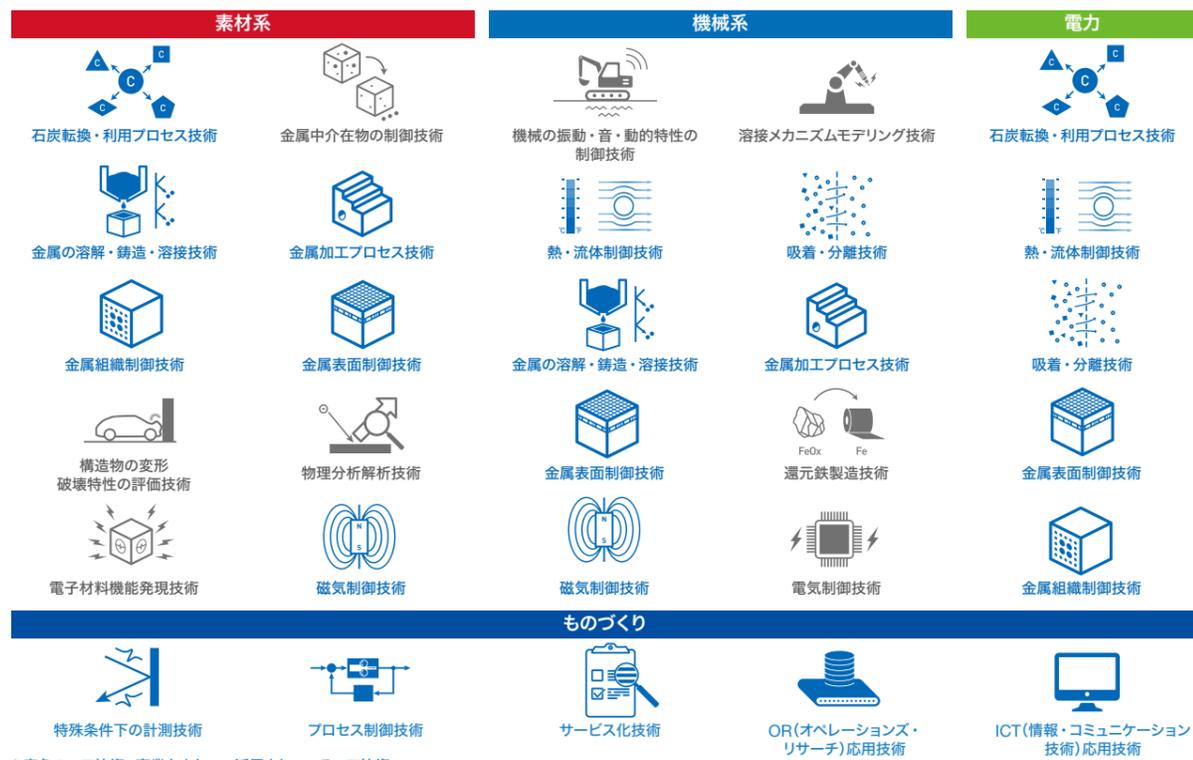
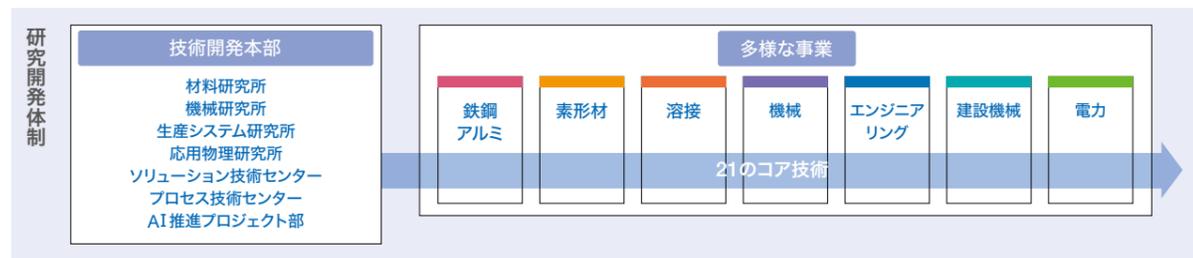
- お客様に喜んでいただけるような新たな技術・製品・サービスの創出を目指していきます。
- 当社の特長ある製品の創出と高度なものづくり力を支える技術資産「21のコア技術」を強化するとともに、その活用とお客様との共創により新たな価値を創造します。
 - 輸送機分野、CO₂削減、ICT・AI活用を重要課題と設定して、KOBELCOグループの将来を担う新技術・新事業の創出に取り組めます。



21のコア技術

技術開発本部では長年にわたり、素材系、機械系、電力と、多様な事業の研究開発を通じて、幅広い技術を培ってきました。特長ある製品の創出と高度なものづくり力を支える技術資産は21のコア技術に分類することができます。

コア技術の強化を図るとともに、これらを組み合わせ、お客様と新たな価値を創出していきます。



* 青色のコア技術：事業をまたいで活用されているコア技術

TOPICS

1 「ソリューション技術センター」と「プロセス技術センター」の設立

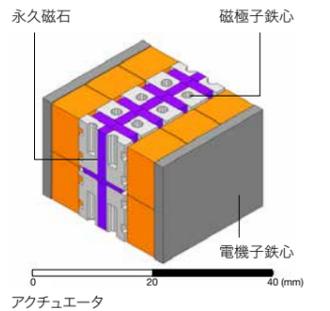
2020年4月1日、「ソリューション技術センター」と「プロセス技術センター」を新設しました。

ソリューション技術センターは、ソリューション開発力および提案力の強化による当社材の需要拡大・拡販を狙って、事業部門と技術開発本部のソリューション開発組織を技術開発本部に統合・集約して新設しました。自動車の車体軽量化に資するソリューション技術（構造、接合、加工）の研究開発と迅速なユーザ支援、自動車の将来技術調査とそれらを活かした幅広い新規メニュー・新規事業の開拓、非自動車用途の製品メニューやものづくり支援へのソリューション技術の展開を行います。

プロセス技術センターは、素材系事業の各工場のものづくり力強化を狙いに、事業部門と技術開発本部の熱、圧延プロセス、計測分野の専門家を集約して新設しました。素材系の各工場に専門家が駐在する形とし、現場の知見と専門技術を融合させて、技術課題の迅速な解決、潜在課題の早期発見、プロセス技術力の強化を進めます。両センターとも、集約のメリットを活かし、技術の担保と高度化、人材育成を計画的に推進します。

2 イノベーション創出活動

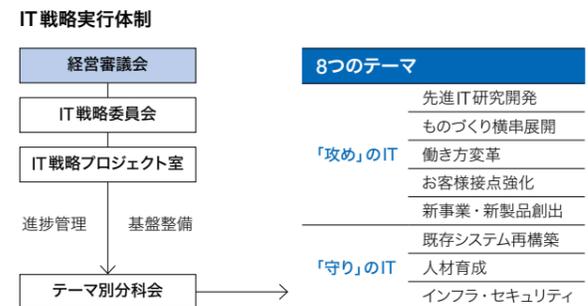
技術開発による革新的な製品・サービスの創出を促進する活動を行っています。技術力を経済的価値につなげるイノベーション意識向上のための「MOT (Management of Technology) 講演会」や、外部コンサルティングの指導を受けながら新たなアイデアの仮説構築と検証を行う「シナリオプランニング制度」、実現性の高いアイデアに対して、専任者による集中的な研究を行う「チャレンジテーマ制度」を2015年より順次開始してきました。この取り組みより生まれた技術の一つが、従来品の3倍以上のパワーを出ることができる新しいアクチュエータ（直動型の電動モーター）構造です。小型で大きなパワーと細かい制御が必要な用途として、製造ラインのロボットやパワードーツで適用することを想定し、技術検証を進めています。このような活動を今後も続けることで、安全・安心で豊かな暮らしの実現に貢献していきます。



3 IT技術の活用

急速な進歩を遂げているIT技術の活用をさらに加速させ、当社グループ全体に業務変革を起こすことを目的にIT戦略を推進しています。

IT戦略で設定している業務変革対象は、ものづくり力の強化だけでなく、先進IT技術の研究開発、働き方変革やお客様との関係強化につながる情報システムの構築、IT人材の育成など、生産現場からお客様との接点、社員の働き方まで幅広く、「攻め」と「守り」の8つのテーマに分類しています。



AIによる自動溶接ロボットの高性能化

造船、エネルギー機器等の高度で複雑なアーク溶接技術が求められることの多い分野に対し、AIを活用することで熟練溶接士の匠の技の再現を進めています。

従来は溶接士が溶融池（母材金属が溶融している部分）の状態を観察し、運棒速度を操作することで高品質な溶接を行っていました。当社グループは溶接ロボットに視覚センサを搭載し、得られた映像からAIで溶融池の状態を判断し、運棒速度を制御することで、匠の技を要さずに熟練溶接士と同品質の溶接を実現しています。

今後、小型可搬型溶接ロボット「石松」等にAIを活用したセンサを順次搭載していく予定です。溶接時間の削減や省人化といった効率面と溶接の安定化履歴の管理といった品質面の双方からお客様に貢献していきます。



溶融池センサを搭載した小型可搬型溶接ロボット「石松」

お客様分野別に見る「特長ある技術・製品・サービス」

KOBELCOグループは、1905年の創立から100年以上、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。その結果、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いますが、KOBELCOグループの主要なお客を分野別で見ると、「Mobility」「Energy & Infrastructure」「Life」の3つに分けることができます。

多様でシンプルなKOBELCOグループの特長ある技術・製品・サービスをご紹介します。



Mobility

- 自動車
- 航空機
- 造船
- 鉄道

Energy & Infrastructure

- 建築土木
- 都市交通システム
- 環境・エネルギー

Life

- 容器材
- 電機・エレクトロニクス

自動車

素材系 (A)

自動車用弁ばね用線材
世界の車の2台に1台
「線材の神戸」の代表的な製品

素材系 (B)

高張力鋼板(ハイテン)
国内トップメーカー
より強度の高い「超ハイテン」の開発・製品化においてトップメーカー

素材系 (C)

自動車用アルミパネル材
高度な表面処理技術
自動車エンジンフードなどへの使用により、自動車軽量化に貢献

素材系 (D)

自動車サスペンション用アルミ鍛造部品
国内トップメーカー
従来の鉄製品と比較して40%以上の軽量化を実現

素材系 (E)

自動車用アルミ押出・加工品
アルミ高強度合金
バンパー、骨格材採用により自動車軽量化に貢献

素材系 (F)

自動車端子・コネクタ用銅合金
国内トップシェア
自動車の神経ともいわれるワイヤー・ハーネスのコネクタに使用。国内シェア約30%

素材系

鉄粉
国内トップメーカー
複雑な形状の自動車部品に使用されるほか、環境向け(汚染土壌・水の浄化用)製品なども製造

素材系

スラグ低減溶接プロセス
防錆性能向上に貢献
発錆の起点となるスラグを低減し、足回り部品の防錆性能を高めた画期的な溶接方法
* 本プロセスはマツダ(株)と当社の共同研究による成果です。

素材系

銅めっきなしソリッドワイヤ(SEワイヤ)
環境負荷を低減
当社独自のワイヤ表面処理技術により、製造での銅めっき処理を廃止し、地球環境に対する負荷を低減

機械系

Flexform™ 液圧プレス
世界唯一の技術
一度のプレスで複雑な形状に加工が可能。自動車のボディや骨格など、用途はさまざま

機械系

真空成膜装置
世界シェア25%
エンジン内など過酷な環境下で使用される自動車部品に、耐久性を維持するコーティングを施す装置

機械系

ゴム混練機
世界シェア40%
タイヤ・ゴム製品の製造に欠かせないゴム混練機。高生産性や省エネ性など最新の技術を有する

機械系

定置式水素ステーション向けコンプレッサーユニット「HyACシリーズ」
国内シェア約30%
米国向けはディスプレイとのセット販売により、水素の圧縮からFCVへの充填まで可能

機械系

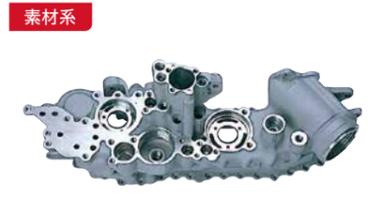
マルチ・自動車解体機
自動車リサイクルに貢献
専用ニブラーでエンジンやワイヤー・ハーネス等の資源回収がスムーズ。使用済み自動車の解体分別作業を短時間かつ安全に実施

お客様分野別に見る「特長ある技術・製品・サービス」

航空機



素材系
航空機エンジン部品向けチタン
チタンのバイオニア
航空機エンジンケース部品において、30年以上の納入実績



素材系
航空機用ギアボックス
アジア唯一の供給メーカー
アルミ鋳造技術や解析技術、合金開発力を活かした航空機部品



機械系
等方圧加圧装置
世界シェア70%
航空機向けなど、複雑な形状の部品強度を増加させることにより、部品の高付加価値化に貢献

造船



素材系
クランクシャフト
世界シェア40%
船舶用の組立型・一体型クランクシャフトで世界シェア40%



素材系
造船大組立ロボットシステム
溶接作業時間が約2割減
ロボットによる自動溶接により、造船大組立工程における溶接施工の生産性向上やロボット化に貢献



素材系
フラックス入りワイヤ
高品質化と高能率化に貢献
施工効率が高く、造船、建築鉄骨、橋梁など幅広い産業分野で適用される。スパッタとヒュームを低減し、職場環境を改善

造船



機械系
LNG燃料船向け圧縮機
世界唯一の技術
LNG燃料船への燃料供給用圧縮機。CO₂排出削減に大きく貢献

鉄道



素材系
鉄道車両用アルミ形材
国内トップシェア
鉄道車両の車体を形成する部材として使用される。国内のみならず英国の車両にも採用

容器材

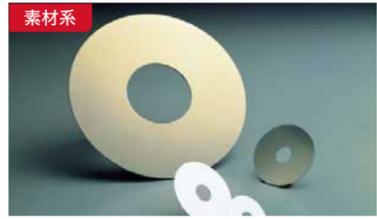


素材系
アルミボトル缶材
国内シェア約70%
アルミ缶材全体で国内約30%以上のシェア、複雑な加工を要求されるボトル缶材では約70%のトップシェア

電機・エレクトロニクス



素材系
半導体用リードフレーム材
アジアで約20%のシェア
独自の元素配合により強度・導電率・耐熱性を両立した銅合金板条を開発



素材系
アルミディスク材
世界シェア60%
主にデスクトップパソコンやデータセンター向けなどのハードディスクの基板として使用

建築土木



素材系
ロングライフ塗装用鋼板「エコビュー®」
鋼橋の長寿命化に寄与
優れた塗装耐食性能で、高塩分環境でも塗装塗り替え周期の長期化を実現。ライフサイクルコストの低減にも貢献

建築土木



素材系
高耐食めっき鋼板「KOBEMAG®」
ライフサイクルコストの低減に貢献
優れた耐食性、耐腐付き性、加工性を有し、構造用から建築、電機、自動車分野など広く適用される。2020年2月に建築基準法に適合するものとして国土交通大臣の認定を取得



素材系
フラックス入りワイヤ
高品質化と高能率化に貢献
施工効率が高く、造船、建築鉄骨、橋梁など幅広い産業分野で適用される。スパッタとヒュームを低減し、職場環境を改善



素材系
REGARC™搭載鉄骨溶接ロボット
建築鉄骨の生産性向上に貢献
溶接中のスパッタとヒュームを大幅に低減できる独自溶接プロセス「REGARC™」で、建築鉄骨溶接の品質と生産性を向上



機械系
メインブーム兼用型建物解体専用機「NEXT」
解体作業現場の負荷軽減
分解輸送や組立といった作業開始までのセッティングを安全に少ない手順で行える構造の「ネクスト・アタッチメント」で、従来機より作業時間を短縮、労力軽減、コスト削減などに貢献



機械系
テレスコピッククローラークレーン TK-Gシリーズ
高い輸送性能を実現
最新モデルは、ハードな基礎土木作業に耐える頑丈な構造・作業性に優れたコンパクトなレイアウト・高い吊り上げ能力はそのままに、輸送幅3m未満を実現



機械系
情報化施工ブランド「ホルナビ」
効率性と安全性を兼ね備えたICT建機
運転席のモニタへの表示やアラームによって施工を大幅に効率化するナビゲートシステムや、簡単なレバー操作だけで複合的なショベルワークを再現するマシンコントロールシステムなど多彩なICT建機

都市交通システム

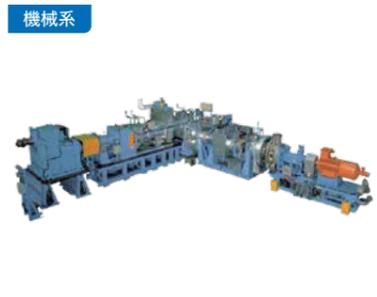


機械系
都市交通システム
国内トップの実績
「広島アストラムライン」など豊富な新交通システムの建設実績。海外では「ジャカルタ都市高速鉄道南北線」が2019年4月に開業

環境・エネルギー



機械系
汎用圧縮機「エメロード」
国内シェアトップクラス
最高水準のスペックと省エネ性を誇るオイルフリー機種



機械系
樹脂用混練造粒装置
世界シェア37%
高い混練性能と省エネルギー性能で石油化学プラントの消費電力低減に貢献

お客様分野別に見る「特長ある技術・製品・サービス」

環境・エネルギー



機械系
スクリュ式非汎用圧縮機
世界トップレベルのシェア
1956年に国内で初めてスクリュ式圧縮機を製造して以降、大型プラント向けなどに納入



電力
神戸発電所
電力卸供給事業としては国内最大級の発電規模



電力
真岡発電所
国内初の大型の内陸型火力発電所



機械系
MIDREX®プロセス
世界トップの実績
直接還元製鉄のリーディングプロセスとして、世界で約70基が稼働中



機械系
水処理設備
充実のラインアップ
上下水道処理設備、用水・排水処理設備、汚泥処理設備、純水・超純水製造設備など、水処理に関する幅広いニーズに対応



機械系
流動床式ガス化溶融炉
国内トップの実績
廃棄物処理分野において、CO₂排出削減や埋立処分場の負荷低減などのニーズに応える



素材系
低合金用溶接材料
世界トップシェア
石油精製リアクターや火力発電ボイラーなどに使われる



機械系
マイクロチャネル熱交換器 (DCHE)
国内トップの実績
主に水素ステーションや天然ガス関連設備などで使用されるコンパクトな熱交換器



機械系
木質バイオマス発電
バイオマスの有効活用
利用されずに山地残材されていた未利用間伐材をバイオマス燃料としたボイラー発電



機械系
下水道バイオガス都市ガス導管注入設備
バイオガスの有効活用
下水汚泥から発生するバイオガスを家庭用(都市)ガスと同等の品質に精製するための都市ガス化設備

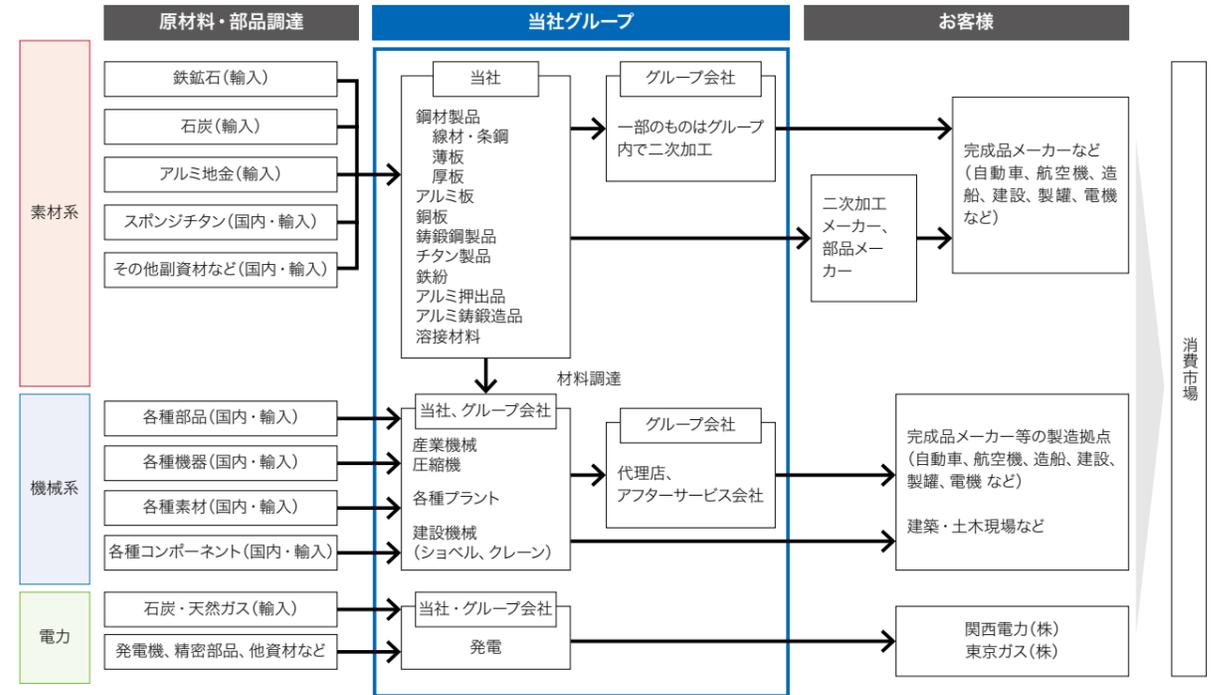


機械系
LNG 関連機器
世界で認められる高い信頼性
液化して運ばれてきた天然ガス(LNG)を、ガス火力発電所や都市ガス設備で利用できるようガス化する機器



機械系
ヒートポンプ
業界最高水準のエネルギー効率
ビルや工場などの冷房・暖房に用いられる省エネルギー機器

事業のサプライチェーン概要



調達方針

当社の調達部署は、次の基本方針に基づき活動していきます。

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

サステナビリティ経営の推進 ~サプライチェーンとしての取り組み~

当社は、安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界を目指し、ビジネスパートナーであるお取引先の皆様と以下の項目に関する社会的責任意識を共有し、サステナビリティ経営に関する取り組みをサプライチェーン全体で推進していきます(順次、当社Webサイトに掲載予定です)。

- 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

「調達方針」の詳細は、当社Webサイトに掲載しています。
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/csr/index.html

Business Foundation

KOBELCOグループの経営基盤



経営基盤

環境経営・CO₂削減

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

「安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。」を実現するために、全ての生命を育む健全な地球環境を次世代に引き継ぐことは、私たちに課せられた大きな使命であると考えています。そのためにKOBELCOグループは3つのVISIONからなる環境経営基本方針のもと、行動規範であるKOBELCOの6つの誓いに照らした具体的な取り組み、「環境経営の6つの実施事項」を策定し、環境経営を推進しています。

KOBELCOグループはこれまでも、そしてこれからも、個性と技術を活かし合い、あらゆる面で環境に配慮し、地球環境をはじめとする社会課題の解決に挑みつけます。

環境経営基本方針

KOBELCOグループは、環境先進企業グループとして以下を実践することにより、社会的責任を果たすとともに、環境力を高め企業価値を向上させる。



グループ環境経営の実践によるさらなる企業価値向上(グループの環境力向上)

「KOBELCOの6つの誓い」と「環境経営の6つの実施事項」

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

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



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

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

環境中長期目標とその取り組み

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

自己評価 ○:計画通りに進捗 ▲:課題あり ✕:計画未達

実施項目	長期方針	中期での目標
VISION 1 あらゆる面で環境に配慮したもののづくりの徹底	地球温暖化対策	あらゆる事業活動において省エネルギー、CO ₂ 削減を推進し、地球温暖化防止に貢献する。
	資源循環の促進	埋立処分量ゼロを目指した活動を継続する。
	化学物質の適正管理	「神戸製鋼グループ有害化学物質管理方針」に基づき有害物質削減に取り組む。
	環境負荷の低減	自主管理の徹底を図り、環境負荷低減に継続的に取り組む。
リスク管理の徹底	リスク低減に向け、常に組織的、計画的に取り組む。	
全員参加による取り組みの展開	当社グループの全社員が、継続して環境マインドの向上に努める。	
VISION 2	技術・製品・サービスでの環境への貢献	全ての製品開発・技術開発において、環境に配慮し、環境調和型製品や新たなビジネスを創出する。
VISION 3	社会との共生・協調	環境の側面から社会との共生・協調を図る。
	環境関連情報の開示	環境関連情報を積極的に開示し、あらゆるステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを図る。

2019年度の実績

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

環境経営・CO₂削減

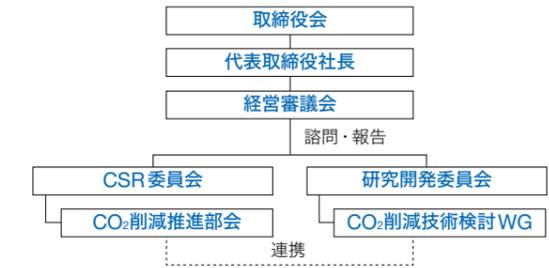
CO₂削減への取り組み

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

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

ガバナンスとリスク管理

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



気候変動リスクの識別および管理プロセス

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

これらの検討結果はCSR委員会に報告審議され、経営審議会で決定します。

取締役会	経営に重要な影響を与えるCO ₂ 削減関係の施策の監督	四半期に一度
経営審議会	CO ₂ 削減対応に関する重要事項の審議決定	年1回以上
CSR委員会	CO ₂ 削減に関する重要事項の審議 (CSR委員会委員長 取締役専務執行役員 永良 哉)	年1回以上
研究開発委員会	CO ₂ 削減に向けた新製品・新技術の開発計画や戦略の審議	年1回以上



戦略

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

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

気候関連リスク: 今後、カーボンプライシング導入をはじめとする気候変動に関する環境規制の強化などが当社の業績および財務状況に大きな影響を与える可能性があります。また、近年、洪水・台風に関する被害が激甚化する傾向にあり、気候変動による災害の増加により、生産量低下、サプライチェーンの混乱などが想定されます。

気候関連機会: 気候関連問題の国際的な関心の高まりを背景に、CO₂排出量が少ない製品・サービスへの需要が増加しており、自動車軽量化やMIDREX®プロセスといった当社のCO₂削減貢献メニューの需要が中長期的に増加することが期待されます。

短・中期、長期の気候関連のリスクおよび機会

	リスク		機会	
	短・中期(〜2030年度)	長期(〜2050年度)	短・中期(〜2030年度)	長期(〜2050年度)
政策・法制度	規制強化によるコスト増加		CO ₂ 削減貢献技術・製品・サービス (自動車軽量化、MIDREX®プロセスなど)の 需要増加 ➡ 詳細は特集ページ参照(P18~23)	
市場と技術の移行	低炭素技術に関する設備投資、 研究開発費、操業コストの増加			
評判	不十分な情報開示、情報開示の遅れなどによる企業イメージの悪化		気候関連問題に対して 先進的な企業として差別化	
物理的リスク(災害等)	洪水・台風などの災害増加による生産量低下、 サプライチェーンの混乱		防災に関する公共投資、 設備投資の増加による製品需要の増加	
	海面上昇・高潮被害による沿岸部の 工場の対策費増加、生産量低下			

□ リスク大 □ リスク小 □ 機会大 □ 機会小

リスクと機会への対応(研究開発)

生産プロセスにおけるCO₂削減:

日本の製鉄技術はすでに世界最先端の水準にありますが、高炉製鉄法などにおけるさらなるCO₂削減を実現するため国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が推進する3件の事業(下表参照)に鉄鋼他社とともに参画し、実用化に向けて技術開発を推進しています。さらに還元および溶融工程におけるエネルギー効率の向上を目指して、技術開発に取り組んでいます。

技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献:

既存の削減貢献メニューである自動車軽量化、ヒートポンプなどでは、さらなるCO₂削減効果の追求を目的とし、継続的な技術開発を進めています。ミドレックス社では水素を活用した直接還元製鉄法に関する共同開発契約をアルセロール・ミッタル社と締結(P23参照)しました。また、新たなCO₂削減貢献技術・製品・サービスの開発にも積極的に取り組んでおり、圧縮空気を活用したエネルギー貯蔵システムなどの開発を進めています。

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

シナリオ分析

2019年度より社会シナリオをもとに検討を開始しました。今後は当社の中長期的な戦略と併せて検討した上で、適宜分析結果を開示していきます。

CO₂削減への取り組み

指標と目標

指標 A 生産プロセスにおけるCO₂削減

① 目標

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

② CO₂排出量の実績

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

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

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

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

③ エネルギー起源CO₂排出量の実績

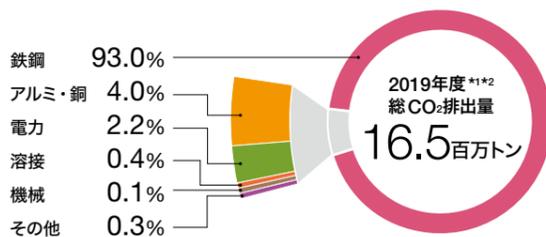
当社グループは2019年度、グループ全体で16.5百万トンのCO₂を排出しました。そのうち、約93%が鉄鋼関連事業、約4%がアルミ・銅関連事業、約2%が電力事業で排出されています。

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



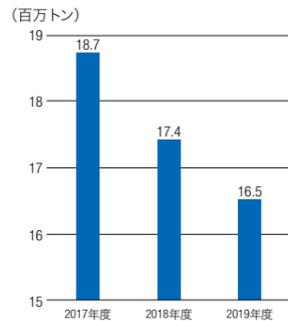
*1 スコープ1、2の合計
 *2 削減目標の対象範囲は当社各事業所およびコベルコ建機(株)各事業所であり、当社グループ全体のCO₂排出量の約95%をカバーしています。
 *3 BAU: Business as usual、追加的な対策を講じなかった場合の温室効果ガスの排出量
 *4 2019年度の排出係数は未公表のため、2018年度の排出係数を使用しています。

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



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

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



*1 各年度の対象グループ会社は各年度の統合報告書参照

指標 B 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献

① 目標

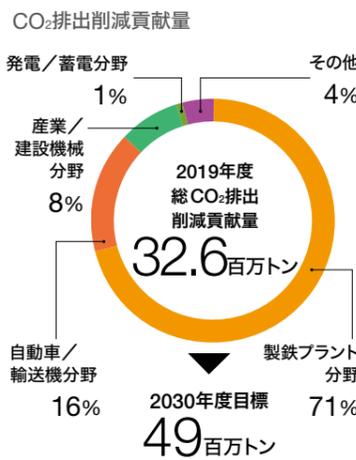
当社グループは、独自の技術・製品・サービスを通じて、社会のさまざまな分野でCO₂排出削減に貢献しています。この度、当社グループの2030年度のCO₂排出削減貢献目標を定めました(目標の詳細についてはP19参照)。

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

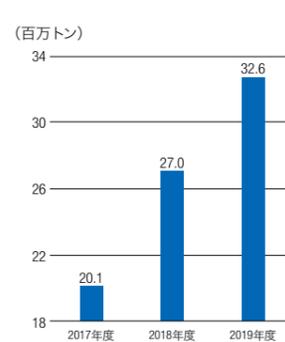


② CO₂排出削減貢献の実績

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



CO₂排出削減貢献量実績の推移



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

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

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

* 今後、お客様への提供を予定している製品・サービス

環境経営・CO₂削減

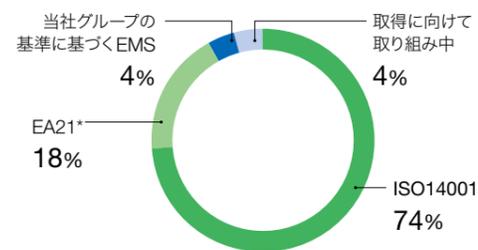
リスク管理の徹底

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

環境管理の強化(環境マネジメントシステムの推進)

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

EMS取得割合(国内海外グループ会社含む)(事業所比)



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

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



油流出を想定して土嚢や油吸着マットを設置する訓練(神鋼ノース(株))

環境監査の実施

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

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

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

2019年度実施実績

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



現地環境監査(茨木工場)

全員参加による取り組みの展開

■ グループ環境会議

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



神戸製鋼グループ環境会議

■ 環境教育・学習

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

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



環境法令教育

海外事業所における環境管理体制

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

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

環境監査の実施

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

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

海外における環境教育・学習

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



中国での交流会



現地環境監査(Thai-Kobe Welding Co., Ltd.)

投資案件における環境リスクの把握

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

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

あらゆる面で環境に配慮したものづくりの徹底

環境負荷の低減

■ 水質汚濁対策

当社グループでは、生産工程の改善や再生水の利用によって節水に取り組んでいます。また、生産工程からの排水の特性に適した処理システムで浄化することで公共用水域への汚濁負荷物質の排出抑制を図っています。

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

■ 大気汚染対策

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

資源循環対策

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

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

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

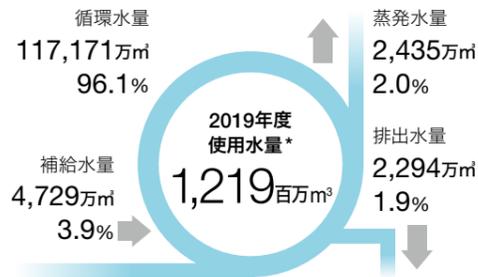
地球温暖化対策(生産工程におけるエネルギー使用量)

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

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

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

水のリサイクル状況(当社)



* 冷却用海水除く。

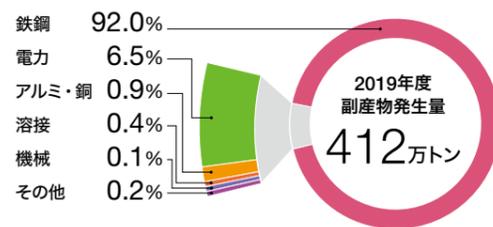
SO_x 排出量(国内グループ会社含む)



NO_x 排出量(国内グループ会社含む)



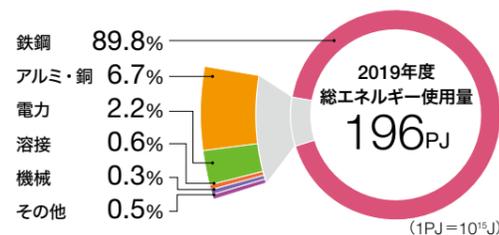
副産物発生量(国内グループ会社含む)



再資源化率*: 95.0%

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

エネルギー使用量(国内海外グループ会社含む)



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

⇒ CO₂削減への取り組みについては P60~63参照

社会との共生・協調

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

KOBELCO GREEN PROJECT

■ 生物多様性の保全と促進に資する森林整備活動

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

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

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



森林整備活動

■ 児童館出前エコ教室

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

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

環境関連情報の開示

地域社会とのコミュニケーション

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

■ 第7回KOBELCO 森の童話大賞

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

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

審査員長のコメント

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

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



審査員長
永田 萌さん



第7回金賞作品絵本

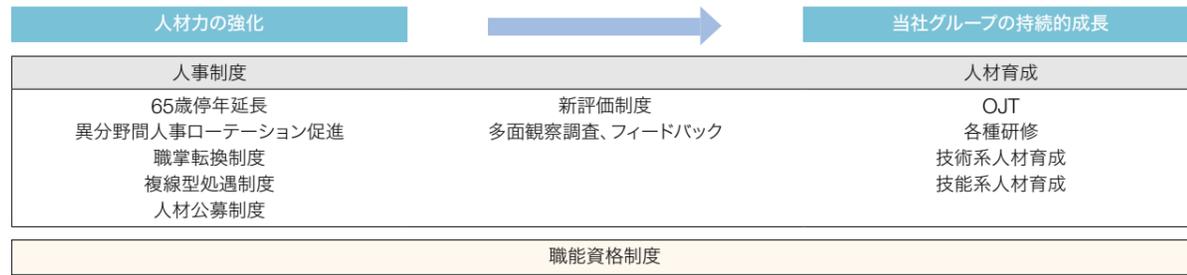
また、環境に関するお問い合わせ窓口として、加古川製鉄所と神戸線条工場に環境フリーダイヤルを開設しています。今後も皆様の一いつのご意見を耳を傾けていきます。

人材の確保・育成

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

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

人事制度・人材育成



人事制度

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

職掌転換

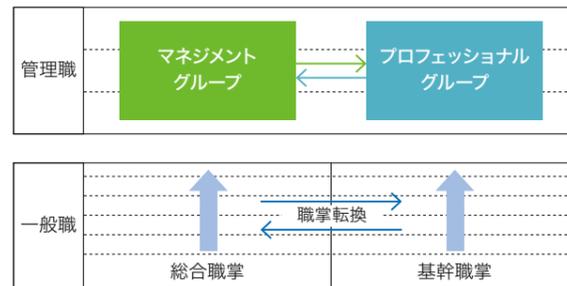
意欲・能力・適性のある社員が、自らの意思に基づき、職掌区分(総合職掌/基幹職掌)の転換に挑戦できる制度です。

複線型処遇制度

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

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

職能資格制度・複線型処遇制度



TOPICS

2021年度からの65歳停年延長導入

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

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

異分野間人事ローテーションの促進

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

人材育成

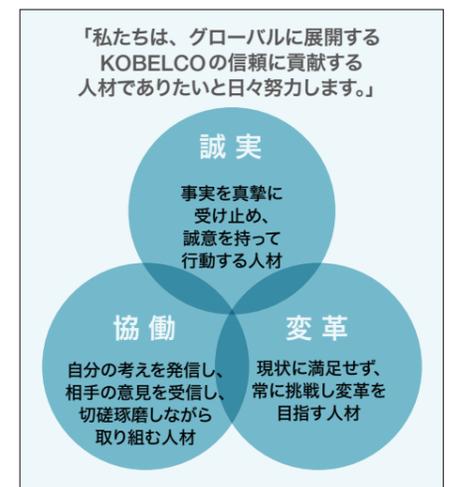
人材育成の考え方

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

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

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

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



TOPICS

新評価制度と評価者研修

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

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

技能系人材育成

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

働き方変革

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

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

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

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



TOPICS

在宅勤務の促進

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

人材の確保・育成

ダイバーシティ

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

就業継続支援

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

職場環境整備

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

活躍支援

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

人権尊重

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

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

TOPICS

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

＜人材の多様化＞

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

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

＜多様性を活かすための取り組みと成果＞

【取り組み】

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

【成果】

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



職場掲示ポスター

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

安全衛生

KOBELCOグループでは、「安全・衛生・健康は経営の基盤であり、全ての事業活動に優先する」という理念のもと、安全で安心して働くことのできる活気あふれた職場の実現に向けて、関係法令および諸規則の遵守は当然のこと、さまざまな安全衛生活動を行っています。

安全衛生

全社安全衛生管理方針を基本に各事業所において安全衛生管理方針、安全衛生目標、安全衛生活動計画を策定し、PDCAサイクルを通じて改善推進を図っています。なお、安全衛生管理方針は当社のみならず請負業者にも適用し、当社・グループ会社・請負業者一体となった活動に取り組んでいます。その結果、労働災害は減少し休業災害度率も低位で推移していますが、企業の社会的責任を果たす上でも、従業員の生命と健康を守ることが重要です。

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

取り組み方針

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

健康保持増進に向けた取り組み

当社グループでは、より快適な職場環境の構築を図るとともに、心身両面にわたる健康保持増進に向けた活動を展開し、安全で安心して働ける職場づくりに取り組んでいます。

メンタルヘルス活動

- 全事業所に「なんでも相談室」を設置し、産業カウンセラーを配置。
- ストレスチェックの組織診断結果に基づき、ワークエンゲージメントを考慮した、より働きやすい職場環境の構築に向け取り組む。

健康診断の充実(健康保険組合協同)

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

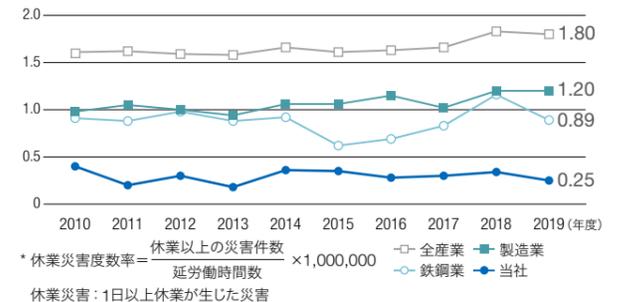
衛生レベルの向上に向け取り組んでいます。

「KOBELCOの3つの約束」からの安全行動規範

- 私は、職場のルールを守ります。そして、仲間に 家族に信頼される人になります。
- 私は、仲間一人ひとりを大切に、相互注意を実行します。
- 私は、職場の設備・仕組みを改善し続け、一歩先の安全・安心を目指します。

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

休業災害度率推移



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

健康保持増進活動

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

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

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



ステークホルダーとのコミュニケーション

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

また、スポーツを通じた社会貢献に取り組むとともに、それぞれの事業所が次世代の育成支援を中心に地域交流・地域振興、環境活動を通じた社会貢献など、地域社会に貢献するさまざまな活動を行っています。

株主様・投資家様

■機関投資家

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

■個人投資家

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

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

お客様・お取引先様

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

地域社会の皆様

スポーツを通じた社会貢献

神戸製鋼コベルコスティーラーズ「SDGs マッチ」開催

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

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

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

従業員

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

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

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



ラグビー教室の開催

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



国内外における社会貢献

瀬浜サイエンススクエア(兵庫県)

・自然や科学と親しむ「自然教室」を開催

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

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

コベルコ建機(岐阜県、兵庫県、広島県)

・理科の出前教室を実施

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

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



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

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

・学生のキャリア支援やマングローブの植栽

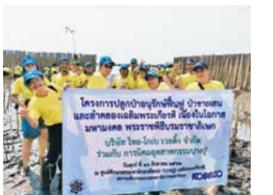
インターンシップの受け入れや特別支援学校への寄付などを行ったほか、マングローブの植栽を実施しました。



THAI-KOBE WELDING CO., LTD.(タイ)

・マングローブ修復プロジェクトなどへ参加

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



コベルコ地域社会貢献基金

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

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



新型コロナウイルス感染症に対する取り組み

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

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

基本方針

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

感染防止策 *2020年8月末時点

1. 勤務

業務遂行に支障がないよう工夫・調整をした上で、在宅勤務を継続



2. 出張

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

3. 健康管理

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

社会貢献活動

1. 知的財産に関する新型コロナウイルス感染症対策支援宣言

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

とで、感染症の早期終結を支援します。

2. 医療現場への支援

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

TOPICS

高性能抗菌めっき技術「KENIFINE™(ケニファイン)」

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

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

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

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

リスク管理

リスク管理活動

リスク管理活動では全社規程「リスク管理規程」に則り、当社グループの持続的発展および企業価値向上を妨げる要因を抽出し、対策を講じる活動を行っています。全社的なリスク管理の対象として、当社グループおよびステークホルダーに重大な影響を及ぼし、グループ横断的な対応が必要なリスクを「トップリスク」「重要リスク」として特定しています。当該体制では、全体の管理者である全社総括責任者として社長、全社リスク管理統括責任者として経営企画部担当役員を置いています。一方、個々のリスクでは、グループ横断的な管理活動の推進者として担当役員(リスクオーナー)、リスク対策実行責任者には事業部門長や本社担当役員を任命することにより、全社的なリスク管理体制を構築しています。

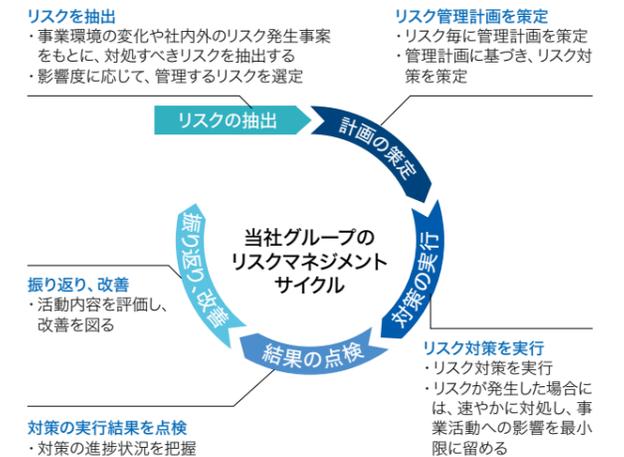
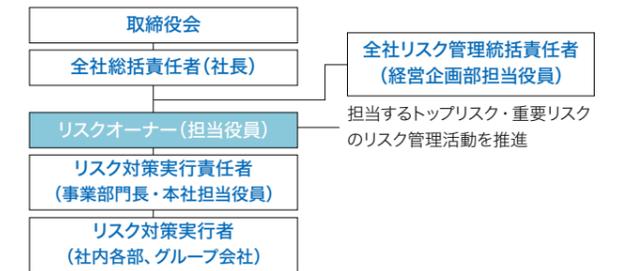
個々のリスク管理では、リスクオーナーのもと、各部門のリスク対策実行責任者が、事業の中にある当該リスクを抽出・点検した上で、毎年、リスク管理計画を策定します(Plan)。次に、各部門では、この計画を実行し(Do)、その結果につきリスクオーナーとともに点検し(Check)、翌年のリスク管理計画に改善点を反映させる(Action)という、1年ごとにPlan、Do、Check、Actionのサイクルを回す活動を行っています。

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

リスクの分類と定義

リスクの分類	定義
トップリスク	重要リスクのうち、事象発生時の影響が特に重大と予想されるリスク
重要リスク	当社グループおよびステークホルダーに重大な影響を及ぼすリスク
ビジネスリスク	各部・各社で選定されたトップリスク・重要リスク以外のリスク

体制



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

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

品質不適切行為の再発防止策の進捗

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

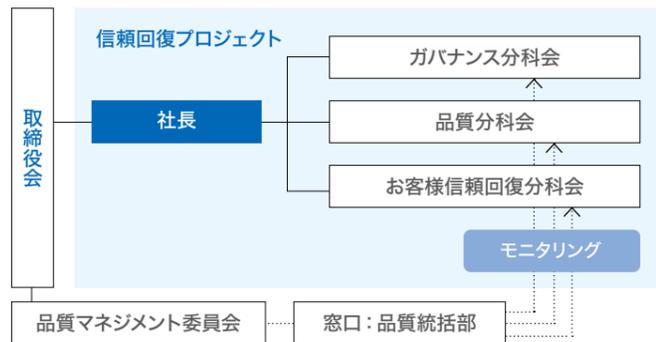
これら再発防止策の進捗状況をモニタリングする組織として設置していた「外部品質監督委員会」の活動は、2019年3月に最終意見を当社に対して提出したことをもって終了し、本活動は新たに設置された「品質マネジメント委員会」に引き継がれています。

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

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

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

再発防止策の実行体制



品質マネジメント委員会の概要

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

① ガバナンス面～品質ガバナンス体制の構築

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

7) 現場で生じる諸問題の掌握
社員意識調査とコンプライアンス意識調査を引き続き実施。

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

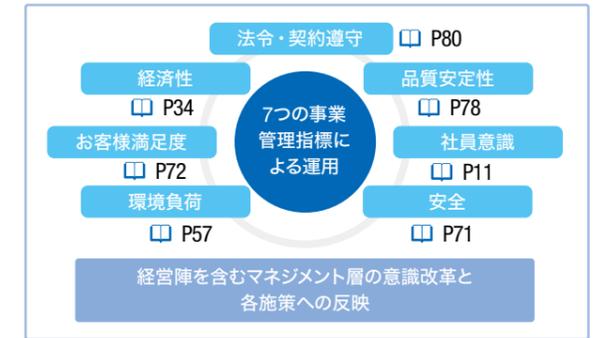
8) 品質憲章の制定 (2018年2月)

9) 品質保証体制の見直し

10) 事業管理指標の見直し

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

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



② マネジメント面～品質マネジメントの徹底

- | | |
|--|---|
| <p>1) 品質マネジメントの対策
2019年4月に品質マネジメント委員会を設置し、2019年度は4回開催、2020年度も4回程度開催の予定。□ P78</p> <p>2) 品質保証担当人材のローテーションと育成
品質教育の見直し・体系化に取り組み。中国域内関係会社の品質保証担当者による品質交流会も開催(2019年7月)。</p> | <p>3) 品質に係る社員教育</p> <p>4) 本社による品質監査
品質統括部による全対象拠点の品質監査を実施。2019年度は合計81拠点で実施、2020年度も継続。</p> |
|--|---|

③ プロセス面～品質管理プロセスの強化

- | | |
|--|---|
| <p>1) 試験・検査データの不適切な取り扱い機会の排除
試験・検査装置の自動化について、2020年4月時点で約60%が完了、2020年度末までに100%完了を目指す。</p> <p>2) 工程能力の把握と活用(素材系)
求められる規格に対して製造プロセスの品質のばらつきの度合いを把握するため、検査データの可視化(グラフ化/指数化)を推進中。</p> | <p>3) 新規受注の際の承認プロセスの見直し</p> <p>4) 製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し</p> <p>5) 設備投資における品質リスクアセスメントの推進</p> |
|--|---|

品質

KOBELCOグループは、品質不適切行為の再発防止策の推進を第一優先に、品質マネジメントの強化および品質管理プロセスに関わる取り組みを進めています。

「KOBELCOの6つの誓い」で示す「品質憲章」の全社員への浸透を図り、TQM（総合的品質経営）の活動を推進して、お客様・お取引先様の視点で、「お客様をはじめとするステークホルダーの皆様に信頼され喜ばれる品質」を目指していきます。

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

品質マネジメント委員会の設置

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

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

全社品質マネジメントレビュー会議の開催

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

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

品質保証人材のローテーションと育成 / 品質に係る社内教育

品質保証人材のローテーションと育成

品質保証人材ローテーション

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

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

品質保証人材の育成

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

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

品質に係る社内教育

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

QCサークル活動

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

進めています。

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



KOBELCO QCサークル大会

品質統括部品質監査室による監査

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

品質キャラバン隊

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

機会の排除・出荷基準の一本化 / 工程能力の把握と活用

試験・検査データの不適切な取り扱い機会の排除および出荷基準の一本化

試験・検査記録の自動化とデータ入力時の一人作業排除

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

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

出荷基準の適正化

- ▶ 二重の出荷基準(お客様規格と社内規格)に起因する不適切な処

工程能力の把握と活用(素材系)

工程能力指数などの適用・活用

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

承認プロセスの見直し / 品質リスクアセスメントの推進

新規受注時 / 製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し

受注承認プロセスの見直し

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

製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し

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

設備投資における品質リスクアセスメントの推進

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

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

コンプライアンス

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

コンプライアンスの規範・基準

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

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

コンプライアンス委員会

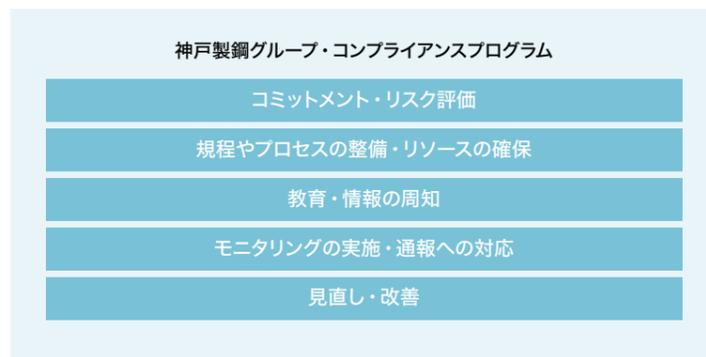
当社グループにおいては、当社の取締役会の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置しています。社長を含む社内委員3名に対し、公正中立な立場の社外委員が5名と過半数

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

コンプライアンスプログラム

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

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



コンプライアンス活動の具体的状況

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

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



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

取締役一覧(監査等委員である取締役を含む)



<p>代表取締役社長 山口 貢 1 所有株式数：39,200株</p>	<p>代表取締役 副社長執行役員 興石 房樹 2 所有株式数：34,400株</p>	<p>代表取締役 副社長執行役員 柴田 耕一郎 3 所有株式数：31,400株</p>	<p>代表取締役 副社長執行役員 水口 誠 4 所有株式数：33,300株</p>	<p>代表取締役 副社長執行役員 森崎 計人 5 所有株式数：25,900株</p>	<p>取締役 専務執行役員 北川 二郎 6 所有株式数：26,000株</p>	<p>取締役 専務執行役員 勝川 四志彦 7 所有株式数：21,100株</p>	<p>取締役 専務執行役員 永良 哉 8 所有株式数：19,800株</p>
<p>1981年4月 当社入社 2011年4月 当社執行役員 2013年4月 当社常務執行役員 2015年4月 当社専務執行役員 2016年6月 当社取締役専務執行役員 2017年4月 当社代表取締役副社長執行役員 2018年4月 当社代表取締役社長(現)</p>	<p>1984年4月 当社入社 2012年4月 当社執行役員 2014年4月 当社常務執行役員 2015年6月 当社常務取締役 2016年4月 当社取締役専務執行役員 2018年4月 当社代表取締役副社長執行役員(現)</p>	<p>1984年4月 当社入社 2012年4月 当社執行役員 2014年4月 当社常務執行役員 2016年4月 当社専務執行役員 2018年4月 当社副社長執行役員 2018年6月 当社代表取締役副社長執行役員(現)</p>	<p>1982年4月 当社入社 2011年4月 当社執行役員 2013年4月 当社常務執行役員 2016年4月 当社専務執行役員 2020年4月 当社副社長執行役員 2020年6月 当社代表取締役副社長執行役員(現)</p>	<p>1983年4月 当社入社 2012年4月 当社執行役員 2014年4月 当社常務執行役員 2018年4月 当社専務執行役員 2020年4月 当社副社長執行役員 2020年6月 当社代表取締役副社長執行役員(現)</p>	<p>1982年4月 当社入社 2014年4月 当社執行役員 2016年4月 当社常務執行役員 2018年4月 当社専務執行役員 2018年6月 当社取締役専務執行役員(現)</p>	<p>1985年4月 当社入社 2015年4月 当社執行役員 2017年4月 当社常務執行役員 2018年4月 当社専務執行役員 2018年6月 当社取締役専務執行役員(現)</p>	<p>1985年4月 当社入社 2015年4月 当社鉄鋼事業部門企画管理部長 2016年4月 当社執行役員 2018年4月 当社常務執行役員 2020年4月 当社専務執行役員 2020年6月 当社取締役専務執行役員(現)</p>
<p>担当</p> <p>安全衛生部、品質統括部、環境防災部、ものづくり推進部の総括、全社安全衛生の総括、全社品質の総括、全社環境防災の総括</p>	<p>担当</p> <p>素材系事業の総括、鉄鋼アルミ事業部門長</p>	<p>担当</p> <p>開発企画部、知的財産部、IT企画部の総括、全社技術開発の総括、全社システムの総括、全社自動車プロジェクトの総括</p>	<p>担当</p> <p>機械系事業の総括、エンジニアリング事業部門長、全社建設業の担当</p>	<p>担当</p> <p>電力事業の総括、電力事業部門長</p>	<p>担当</p> <p>監査部、経営企画部(除く自動車軽量化事業企画室)、経理部、財務部、営業企画部、支社・支店(高砂製作所を含む)、海外拠点(本社所管)の総括</p>	<p>担当</p> <p>コンプライアンス統括部、法務部、コーポレート・コミュニケーション部、総務部、人事労政部、建設技術部、機材調達部、ラグビー部支援室の総括、全社コンプライアンスの総括</p>	

取締役一覧(監査等委員である取締役を含む)



9	10	11	12	13	14	15	16
<p>社外取締役 北畑 隆生 9 所有株式数：6,600株</p> <p>1972年4月 通商産業省入省 2004年6月 経済産業省経済産業政策局長 2006年7月 経済産業事務次官 2008年7月 経済産業省退官 2010年6月 当社取締役(現) 丸紅(株)社外監査役 2013年6月(学)三田学園理事長 丸紅(株)社外取締役(現) 2014年4月(学)三田学園学校長 2014年6月 セーレン(株)社外取締役(現) 日本ゼオン(株)社外取締役(現) 2019年3月(学)三田学園理事長退任 2020年4月(学)新潟総合学院開志 専門職大学学長(現)</p>	<p>社外取締役 馬場 宏之 10 所有株式数：4,800株</p> <p>1976年4月 住友ゴム工業(株)入社 2000年3月 同社取締役 2003年3月 同社執行役員 2003年7月 SRIスポーツ(株)(現、住友ゴム工業(株))取締役 社長 2011年3月 同社取締役会長 2015年3月 同社相談役 2015年6月 積水化成工業(株) 社外取締役(現) 2017年6月 当社取締役(現)</p>	<p>社外取締役 伊藤 ゆみ子 11 所有株式数：1,200株</p> <p>1984年4月 衆議院法制局参事 1989年4月 弁護士登録、坂和総合法律事務所入所 1991年7月 田辺総合法律事務所入所 2001年4月 ジーイー横河メディカルシステム(株)(現、GEヘルスケア・ジャパン(株))法務・特許室長 2004年5月 日本アイ・ピー・エム(株) 法務・知的財産スタッフ・カウンセラー 2007年3月 マイクロソフト(株)(現、日本マイクロソフト(株))執行役員、法務・政策企画統括本部長 2013年4月 シャープ(株)執行役員 2013年6月 同社取締役(兼)執行役員 2014年4月 同社取締役(兼)常務執行役員 2016年6月 同社常務執行役員 2019年3月 同社常務執行役員退任 2019年4月 イトウ法律事務所開設、代表就任(現) 2019年6月 当社取締役(現) 参天製薬(株)社外監査役(現)</p>	<p>取締役(監査等委員) 石川 裕士 12 所有株式数：16,300株</p> <p>1982年4月 当社入社 2014年4月 当社執行役員 2016年4月 当社常務執行役員 2018年6月 当社取締役(監査等委員)(現)</p>	<p>取締役(監査等委員) 対馬 靖 13 所有株式数：11,900株</p> <p>1982年4月 当社入社 2013年4月 当社執行役員 2015年6月 コベルコ建機(株) 取締役常務執行役員 2018年4月 同社取締役 2018年6月 当社取締役(監査等委員)(現)</p>	<p>社外取締役(監査等委員) 宮田 賀生 14 所有株式数：12,000株</p> <p>1977年4月 松下電器産業(株)入社 2011年6月 同社代表取締役専務 2014年6月 同社顧問 2015年3月 東燃ゼネラル石油(株) 社外取締役 2015年12月 パナソニック(株)顧問 退任 2016年6月 当社取締役(監査等委員)(現) 2017年4月 JXTGホールディングス(株)社外取締役(現)</p>	<p>社外取締役(監査等委員) 三浦 州夫 15 所有株式数：-</p> <p>1979年4月 裁判官任官 1988年3月 裁判官退官 1988年4月 弁護士登録 1997年4月 河本・三浦法律事務所(現、河本・三浦・平田法律事務所)開設、代表就任(現) 2003年6月 ヤマハ(株)社外監査役 2008年6月 旭情報サービス(株)社外監査役(現) 2010年6月 住友精化(株)社外監査役(現) 2020年6月 当社取締役(監査等委員)(現)</p>	<p>社外取締役(監査等委員) 河野 雅明 16 所有株式数：-</p> <p>1979年4月(株)第一勧業銀行入行 2011年6月(株)みずほフィナンシャルグループ常務取締役(兼)常務執行役員 2012年4月(株)みずほ銀行常務執行役員 (株)みずほコーポレート銀行常務執行役員 みずほ信託銀行(株)常務執行役員 2013年4月(株)みずほフィナンシャルグループ取締役 (株)みずほ銀行取締役副頭取(代表取締役)(兼)副頭取執行役員 (株)みずほコーポレート銀行副頭取執行役員 2013年7月(株)みずほフィナンシャルグループ副社長執行役員 2016年4月(株)みずほ銀行取締役副頭取(代表取締役)(兼)副頭取執行役員退任 (株)みずほフィナンシャルグループ副社長執行役員退任 (株)オリエントコーポレーション顧問 2016年6月(株)オリエントコーポレーション代表取締役社長(兼)社長執行役員 2020年4月 同社代表取締役会長(兼)会長執行役員 2020年6月 同社取締役会長(兼)会長執行役員(現) 当社取締役(監査等委員)(現)</p>

コーポレートガバナンス

基本方針

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

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

こうした考えのもと、当社グループは、「グループ企業理念」をあらゆる事業活動の基盤とし、中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、運営方針などについては、「神戸製鋼所のコーポレートガバナンスに対する基本的な考え方、取組み」をご覧ください。
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/files/cgtorikum.pdf

コーポレートガバナンス強化に向けた取り組み

1999	・「社内カンパニー制」の導入と「執行役員制度」の採用
2000	・「企業倫理綱領」制定
2003	・取締役会の諮問委員会として「コンプライアンス委員会」を設置
2006	・「企業理念」制定
2007	・社外取締役(2名)を招聘
2010	・「社内カンパニー制」を廃止して「事業部門制」を導入
2015	・「神戸製鋼所のコーポレートガバナンスに対する基本的な考え方、取組み」を策定 ・独立社外取締役会議設置 ・取締役候補者の指名にあたっての考え方、独立役員基準の策定
2016	・「2016～2020年度グループ中期経営計画」策定 ・監査等委員会設置会社へ移行 ・役員報酬制度の見直し(株式型報酬の導入) ・役員トレーニング方針の策定 ・取締役会評価制度の導入
2017	・企業理念を「KOBELCOの3つの約束」とし、「KOBELCOの6つの誓い」を新たに策定
2018	・監督機能の向上の観点から、取締役会のあり方を見直し
2019	・女性の取締役を初めて登用
2020	・「KOBELCOが実現したい未来」「KOBELCOの使命・存在意義」を新たに定め、新たなグループ企業理念を制定

経営機構の考え方(経営機構、経営の委任範囲)

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

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

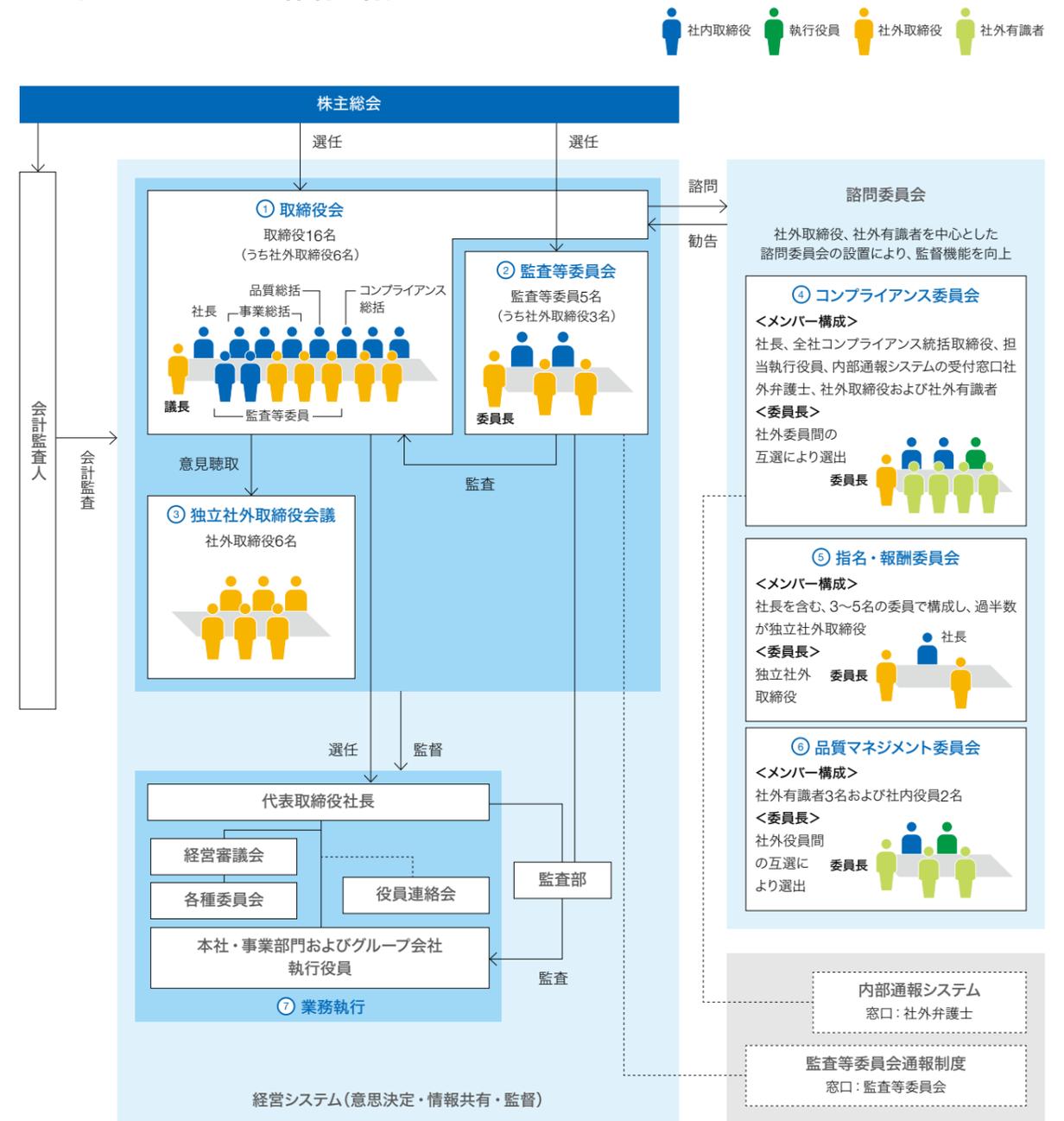
こうした考えのもと、機関設計として、監督と執行を完全には分離しない一方、当社の幅広い事業に対する充実した監査の実施、監督機能の維持・強化、経営に関する意思決定の迅速化を図るため、監査を担当する者が取締役会において議決権を有する監査等委員会設置会社を選択しています。

コーポレートガバナンス体制早見表

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

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

コーポレートガバナンス体制の特長



コーポレートガバナンス

① 取締役会

当社の取締役(監査等委員である取締役を除く)は、定款上の員数である15名以内とし、取締役会における実質的な議論の確保、監督機能の向上と多様性に配慮した構成となるよう以下を実施しています。

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

② 監査等委員会

監査等委員会設置会社である当社は、会社法上の監査等委員会に関する規定(非業務執行取締役3名以上、うち過半数を社外取締役とする)に対し、透明性・公正性が担保され、広範囲な事業セグメントを持つ複合経営に対し十分な監査機能が果たされるよう、監査等委員会を社内委員2名、社外委員3名の5名で構成することを基本としています。なお、監査等委員会委員長は、社外委員から選出しています。

社内委員である常勤監査等委員は経営陣と監査等委員会との連絡、内部監査部門との連携等を行い、監査等委員である社外取締役は、監査に対する専門的な知見の提供および公正性を担保する機能を担っています。こうした機能を果たすため、監査等委員である社外取締役は、監査に必要な知見を提供できる法曹界、金融界、産業界等多様な領域から招聘しています。

加えて、監査等委員である取締役には、常に財務および会計に関する相当程度の知見を有するものを配し、監査の実効性向上に配慮しています。

また、今年度より監査等委員会を通報先とする内部通報制度を新設しています。

③ 独立社外取締役会議

当社は、独立社外取締役の機能を最大限に活用すべく、経営陣の指名や報酬以外の業務執行に関する情報の提供と共有の場として独立社外取締役会議を設置しています。

独立社外取締役会議は独立社外取締役のみで構成され、定例会議を四半期に1度、その他必要に応じ臨時会議を開催します。

独立社外取締役会議には、適宜、業務執行取締役等が出席し、情報提供・意見交換を行います。

④ コンプライアンス委員会

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

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

コンプライアンス委員会は、グループ全体のコンプライアンス活動の基本方針の策定、コンプライアンス活動の実施状況のモニタリングのほか、必要に応じた措置について取締役会に対し提言や勧告を行います。

コンプライアンス委員会は半期ごとに定例会を開催し、必要に応じて臨時会を開催します。

⑤ 指名・報酬委員会

当社は、取締役会の運営の公平性および透明性をより向上させることを目的として、最高経営責任者の後継者を含む取締役・執行役員等の重要な人事・報酬に関する答申を行う機関として指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、取締役会において選定された、社長を含む3名から5名(過半数を独立社外取締役とする)の委員で構成され、毎事業年度最低1回以上、必要に応じ適宜委員会を開催します。取締役会は、指名・報酬委員会の意見の答申の内容を十分に尊重し、当該答申のなされた事項を決定します。

⑥ 品質マネジメント委員会

当社は、当社グループにおける品質不適切行為に関する再発防止策の実効性を継続的にモニタリングするとともに、当社グループの品質マネジメント強化活動の継続的なモニタリングと提言を行うため、取締役会の諮問機関として品質マネジメント委員会を設置しています。品質マネジメント委員会の委員は、当社の社内役員2名および取締役会で任命された品質に関する技術的知見または法的知見を有する社外の有識者3名の社外委員から構成され、社外委員のうち1名が委員長となります。

⑦ 業務執行

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

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

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

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

取締役の主な経歴 (2020年6月24日現在)

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

取締役会評価

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

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

2019年度の評価結果

評価項目

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

分析・評価結果の概要

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

実効性向上に向けた今後の施策

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

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

役員報酬および会計監査人への監査報酬

役員報酬

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

① 役員の報酬制度の基本方針

- 1) 当社の持続的発展を担う優秀な人材を確保し、適切に報奨することができる制度であること
- 2) 広くステークホルダーと価値観を共有し、短期的な成長のみならず中長期的な成長の追求を促すことができる制度であること
- 3) 連結業績目標の達成を動機づけていくにあたり、各々の役員がその果たすべき役割を最大限発揮するべく、事業ごとの特性を十分に考慮した制度とすること
- 4) 報酬制度のあり方、見直しの必要性については、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会の審議を経ることで、報酬

決定に係る判断の客観性や透明性を確保すること

② 報酬体系

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

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

* 業績連動報酬および株式報酬は業績に応じて支給額が変動し、その変動範囲は、業績連動報酬では基準額の0~200%、株式報酬では基準額の0~100%です。なお、上表における業績連動報酬および株式報酬の割合は、それぞれの支給額が基準額の100%である場合を示しています。

コーポレートガバナンス

③ 算定方法

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

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

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

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

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

(A)全社業績反映分(%)=
 全社連結当期利益÷全社連結ROA5%相当の当期利益×100

(B)事業部門業績反映分(%)=
 各事業部門当期利益÷各事業部門連結ROA5%相当の当期利益×100

* 全社業績反映分、および事業部門業績反映分は、小数点以下の端数を四捨五入し、それぞれ0%を下回る場合は0%、200%を上回る場合は200%とします。

- 3) 株式報酬は、役員の企業価値の持続的な向上に対する貢献意識を高めることを目的に、役員株式給付信託(BBT)と称される仕組みを採用します。当該制度に基づく給付については、役位毎に設定された基準ポイント数に、0~100%の係数を乗じたポイント数を付与し、信託期間中の3年毎の一定日に、付与されたポイント数

に応じて当社株式および当社株式を時価で換算した金額相当の金銭を給付します。当社は、株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題の一つとして位置づけていることから、毎期の全社の当期利益および配当実施状況に応じて係数を算定し、算定における基準値は配当政策に掲げている配当性向を目安として当期利益730億円としています。

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

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

④ 報酬水準の決定方法

外部の専門機関による役員報酬調査データ等に基づき、当社の企業規模、並びに役員が果たすべき職責に見合う報酬水準となるよう設定します。

⑤ 報酬の方針の決定・検証方法

- 1) 取締役(監査等委員である取締役を除きます。)の報酬制度に関する方針は取締役会決議で、監査等委員である取締役の報酬の方針は監査等委員全員の協議により決定します。
- 2) 取締役(監査等委員である取締役を除きます。)の報酬制度の在り方、また見直しの必要性については、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会の審議を経て、見直しが必要と判断される場合は、制度設計の見直しを取締役に上程し、取締役会で決議します。取締役会は指名・報酬委員会の意見の答申がなされた事項について十分に尊重した上で決議する義務があります。
- 3) 最近事業年度における取締役会および指名・報酬委員会の活動内容は、以下の通りです。

取締役会

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

指名・報酬委員会

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

⑥ 業績連動報酬および株式報酬に係る指標の最近事業年度の基準値および実績

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

2019年度役員報酬額

区分	人員(人)	支払総額(百万円)	報酬等の種類別総額(百万円)		
			基本報酬	業績連動報酬	株式報酬
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	11 (3)	450 (37)	450 (37)	0 (—)	0 (—)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	5 (3)	109 (44)	109 (44)	—	—
合計	16	560	560	0	0

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

会計監査人への監査報酬

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

当社が保有する政策保有株式の検証結果について

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

検証対象	2020年3月末時点で保有する上場政策保有株式全銘柄(42銘柄)
検証内容	各銘柄の保有が、当社の事業基盤の強化、および中長期的な企業価値向上に資するものか否かを、以下の評価項目をもとに検証し、保有の合理性を総合的に判断。 <評価項目> ①取引先としての規模・重要性(取引高、取引シェア、安定調達) ②事業提携先としての関係性(事業提携による経済効果) ③配当利回り

【検証結果】

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

2020年3月末時点で保持している42銘柄については、取引先としての規模・重要性(取引高、シェア、安定調達)、事業提携先としての関係の深さ等から、当社の事業基盤の強化、および中長期的な企業価値向上に資するものであり、保有の合理性が十分認められると判断しています。

今後も引き続き保有適否に関する検証を行い、その結果、保有意義の希薄化が認められた銘柄については、売却等による縮減を検討してまいります。



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

10カ年財務・非財務データ

		(百万円)									
(年度)		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
事業年度	売上高	¥1,858,574	¥1,864,691	¥1,685,529	¥1,824,698	¥1,886,894	¥1,822,805	¥1,695,864	¥1,881,158	¥1,971,869	¥1,869,835
	売上原価	1,570,779	1,635,862	1,510,511	1,537,249	1,581,527	1,548,384	1,465,577	1,595,229	1,704,972	1,638,738
	営業損益	124,550	60,555	11,234	114,548	119,460	68,445	9,749	88,913	48,282	9,863
	経常損益	89,082	33,780	△18,146	85,044	101,688	28,927	△19,103	71,149	34,629	△8,079
	親会社株主に帰属する当期純損益	52,939	△14,248	△26,976	70,191	86,549	△21,556	△23,045	63,188	35,940	△68,008
	営業活動によるキャッシュ・フロー	177,795	39,486	45,401	194,294	153,078	97,933	141,716	190,832	67,136	27,040
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△96,686	△85,267	△123,513	△62,105	△73,674	△104,618	△137,833	△161,598	△28,603	△218,986
	財務活動によるキャッシュ・フロー	△98,196	△40,233	127,644	△138,501	△156,027	93,883	16,545	△66,598	△9,561	140,589
	設備投資額	91,378	96,085	114,935	101,402	103,522	109,941	160,297	128,653	133,471	239,816
	減価償却費	114,819	118,037	106,725	82,936	89,881	94,812	96,281	102,032	102,589	105,346
	研究開発費	29,832	31,436	30,763	28,494	29,920	29,843	30,102	32,014	34,495	35,890
事業年度末	総資産	2,231,532	2,159,512	2,226,996	2,288,636	2,300,241	2,261,134	2,310,435	2,352,114	2,384,973	2,411,191
	純資産	597,367	571,258	569,922	734,679	851,785	745,492	729,404	790,984	803,312	716,369
	有利子負債	769,839	746,471	907,656	748,138	650,991	776,073	789,632	726,013	724,221	784,478
	プロジェクトファイナンスを含む有利子負債	845,483	810,172	959,179	787,246	677,447	789,493	796,927	738,865	760,364	906,639
1株当たり情報*1 (円)	当期純損益	176.3	△47.4	△89.8	226.2	238.1	△59.3	△63.5	174.4	99.2	△187.5
	純資産	1,828.13	1,718.40	1,706.34	1,841.10	2,137.00	1,903.80	1,860.36	2,049.95	2,041.29	1,811.10
	配当金	30.00	10.00	—	40.00	40.00	20.00	—	30.00	20.00	0.00
財務指標	売上高営業利益率(%)	6.7	3.2	0.7	6.3	6.3	3.8	0.6	4.7	2.4	0.5
	売上高経常利益率(%)	4.8	1.8	△1.1	4.7	5.4	1.6	△1.1	3.8	1.8	△0.4
	総資産経常利益率(ROA)(%)	4.0	1.5	△0.8	3.8	4.4	1.3	△0.8	3.1	1.5	△0.3
	自己資本当期純利益率(ROE)(%)	9.9	△2.7	△5.2	11.9	12.0	△2.9	△3.4	8.9	4.8	△9.7
	自己資本比率(%)	24.6	23.9	23.0	29.2	33.8	30.6	29.2	31.6	31.0	27.2
	D/Eレシオ(倍)(プロジェクトファイナンスを含まない)	1.36	1.37	1.75	1.11	0.88	1.10	1.17	0.98	0.98	1.19
	配当性向(%)	17.0	—	—	17.7	16.8	—	—	17.2	20.2	—
発行済み株式数(千株)	3,115,061	3,115,061	3,115,061	3,643,642	3,643,642	3,643,642	364,364	364,364	364,364	364,364	
非財務データ	従業員数										
	連結(人)	34,772	35,496	36,018	36,019	36,420	36,338	36,951	37,436	39,341	40,831
	単体(人)	9,933	10,370	10,398	10,586	10,609	10,833	11,034	11,191	11,401	11,560
	男性(人)	9,393	9,725	9,728	9,891	9,881	10,090	10,241	10,304	10,422	10,528
	女性(人)	540	645	670	695	728	743	793	887	979	1,032
	外国籍(人)	21	23	30	34	40	57	60	70	69	85
	女性管理職比率(単体)*2(%)	0.7	0.8	1.0	1.2	1.4	1.5	1.6	1.9	2.4	2.6
	障がい者雇用率(単体)*3(%)	2.17(1.8)	2.07(1.8)	2.11(1.8)	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)
	育休取得者数(単体)*4										
	男性(人)	3	3	1	0	1	5	7	8	13	35
	女性(人)	41	40	40	45	48	38	54	40	40	58
	育休復帰率(単体)(%)	100.0	100.0	100.0	89.5	100.0	94.7	96.0	96.7	98.2	100.0
	新卒採用数(単体)										
	男性(人)	106	278	374	336	294	362	344	421	350	315
	女性(人)	3	19	24	19	14	26	50	64	50	52
	3年未満離職率(単体)*5(%)	5.5	5.7	5.8	9.0	5.2	12.1	12.8	10.7	9.0	3.5
	年休取得日数(単体)(日/年・人)	8.6	8.9	9.1	8.4	9.1	11.8	14.9	15.5	16.3	17.0
時間外(単体)(時間/月・人)	19.3	20.0	19.6	20.2	22.9	22.7	16.5	18.4	18.4	17.7	

*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、2010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 当社では、課長以上を管理職としています。

*3 ()内は法定雇用率

*4 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

*5 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(2018年度、2019年度はそれぞれ2019年度末までに退職した者の割合)

セグメント別データ一覧 (2015~2019年度)

鉄鋼

(単位: 億円)

	2015	2016	2017	2018	2019
売上高	6,658	6,206	7,155	7,539	7,237
経常損益	△149	△295	173	47	△213
総資産	8,408	9,363	9,375	9,732	9,648
減価償却費	474	507	528	557	562
研究開発費	66	70	52	52	78
設備投資額	485	944	675	588	552
従業員(連結・人)	9,798	9,800	9,795	10,887	11,403

溶接

(単位: 億円)

	2015	2016	2017	2018	2019
売上高	922	822	805	839	837
経常利益	81	68	49	36	29
総資産	737	729	760	785	796
減価償却費	23	22	21	22	24
研究開発費	29	35	34	37	40
設備投資額	26	24	23	23	26
従業員(連結・人)	2,564	2,532	2,551	2,560	2,587

アルミ・銅

(単位: 億円)

	2015	2016	2017	2018	2019
売上高	3,454	3,233	3,495	3,590	3,334
経常損益	151	120	118	△15	△204
総資産	2,460	2,585	3,249	3,350	3,348
減価償却費	115	124	137	147	155
研究開発費	26	28	26	29	33
設備投資額	212	228	235	281	343
従業員(連結・人)	6,296	6,870	7,239	7,550	7,897

機械

(単位: 億円)

	2015	2016	2017	2018	2019
売上高	1,590	1,507	1,613	1,714	1,659
経常利益	67	58	23	12	96
総資産	1,588	1,482	1,821	1,719	1,847
減価償却費	43	43	56	61	56
研究開発費	41	37	33	27	35
設備投資額	41	81	78	41	48
従業員(連結・人)	3,664	3,708	4,010	4,094	4,278

エンジニアリング

(単位: 億円)

	2015	2016	2017	2018	2019
売上高	1,317	1,211	1,228	1,517	1,415
経常利益	46	28	69	65	57
総資産	1,134	1,048	1,093	1,373	1,390
減価償却費	23	20	19	20	18
研究開発費	18	20	19	23	24
設備投資額	47	16	9	27	18
従業員(連結・人)	2,867	2,870	2,920	3,523	3,584

建設機械

(単位: 億円)

	2015	2016	2017	2018	2019
売上高	3,362	3,104	3,645	3,860	3,608
経常損益	△119	△313	219	255	75
総資産	4,360	3,646	3,884	3,586	3,410
減価償却費	140	124	123	123	129
研究開発費	56	47	56	65	69
設備投資額	173	138	113	135	135
従業員(連結・人)	7,191	7,060	7,075	7,487	7,765

電力

(単位: 億円)

	2015	2016	2017	2018	2019
売上高	767	706	721	761	756
経常損益	174	130	79	△3	89
総資産	1,024	1,017	1,071	1,232	2,516
減価償却費	78	77	88	58	76
研究開発費	—	—	—	—	—
設備投資額	71	91	120	201	1,235
従業員(連結・人)		164	235	244	255

* 2015年度の従業員数は、鉄鋼に含まれています。

その他

(単位: 億円)

	2015	2016	2017	2018	2019
売上高	745	748	688	420	336
経常利益	73	76	54	23	33
総資産	1,555	1,577	1,461	570	548
減価償却費	35	30	29	16	12
研究開発費	8	9	9	10	9
設備投資額	35	41	22	33	14
従業員(連結・人)	2,717	2,724	2,350	1,643	1,651

グローバル拠点

世界に広がるKOBELCOグループ

Sweden
UK
Netherlands
France
Germany

ヨーロッパ・中東

溶接
Kobelco Welding of Europe AB - スウェーデン
Kobelco Welding of Europe B.V. - オランダ

機械
Quintus Technologies Holding AB - スウェーデン
Quintus Technologies AB - スウェーデン
Kobelco Europe GmbH. - ドイツ
Kobelco Machinery Middle East FZE. - UAE

エンジニアリング
Midrex UK Ltd. - イギリス
Kobelco Engineering Europe SARL - フランス
Midrex Technologies Gulf Services FZCO - UAE

建設機械
Kobelco Construction Machinery Europe B.V. - オランダ
Kobelco Construction Machinery Middle East & Africa FZCO. - UAE

統括会社
Kobelco Europe GmbH - ドイツ

アジア・オセアニア

鉄鋼アルミ
神鋼汽車鋁材(天津)有限公司 - 中国 天津市
江陰法爾勝杉田彈簧製線有限公司 - 中国 江蘇省
神鋼鋼線(広州)販売有限公司 - 中国 広東省
神鋼新確彈簧鋼線(佛山)有限公司 - 中国 広東省
神鋼線材加工(佛山)有限公司 - 中国 広東省
神鋼国際貨運代理(上海)有限公司 - 中国 上海市
麦卡發商貿(上海)有限公司 - 中国 上海市
Kobe EN&M Vietnam Co., Ltd - ベトナム
Kobe Precision Technology Sdn. Bhd. - マレーシア
Kobelco Logistics India Pvt. Ltd. - インド
Kobelco Resources Australia Pty Ltd. - オーストラリア

素形材
神鋼汽車鋁部品(蘇州)有限公司 - 中国 江蘇省
蘇州神鋼電子材料有限公司 - 中国 江蘇省
Singapore Kobe Pte. Ltd. - シンガポール
Kobe Electronics Material(Thailand)Co., Ltd. - タイ
Kobelco & Materials Copper Tube(Thailand)Co., Ltd. - タイ
Kobelco & Materials Copper Tube(M)Sdn. Bhd. - マレーシア

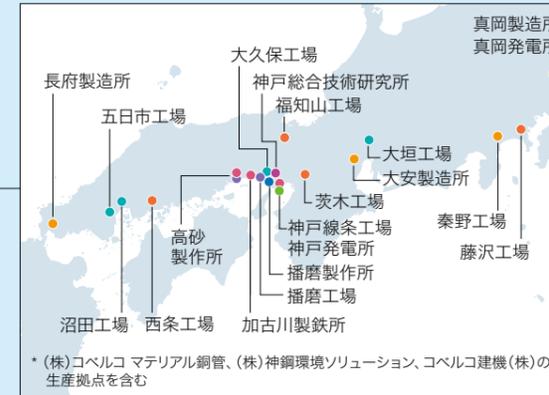
溶接
上海神鋼溶接器材有限公司 - 中国 上海市
青島神鋼溶接材料有限公司 - 中国 山東省
唐山神鋼溶接材料有限公司 - 中国 河北省
神鋼韓国溶接販売 - 韓国
Kobe Welding of Korea Co., Ltd. - 韓国
Kobelco Welding Asia Pacific Pte. Ltd. - シンガポール
Kobe MIG Wire(Thailand)Co., Ltd. - タイ
Thai-Kobe Welding Co., Ltd. - タイ
Thai-Kobe Welding M&D Co., Ltd. - タイ
Kobe Welding(Malaysia)Sdn. Bhd. - マレーシア
Kobelco Welding India Pvt. Ltd. - インド

機械
神鋼圧縮機製造(上海)有限公司 - 中国 上海市
匡徳机械科技(上海)有限公司 - 中国 上海市
神鋼産機系统工程(青島)有限公司 - 中国 山東省
神和包装(無錫)有限公司 - 中国 江蘇省
Kobelco Advanced Lube-system Asia Co., Ltd. - 韓国
Kobelco Machinery Asia Pte. Ltd. - シンガポール
Kobelco Compressors Thailand Ltd. - タイ
Kobelco Compressors and Machinery PHILIPPINES CO. Ltd. - フィリピン
Kobelco Compressors Importer Philippines Inc., - フィリピン
KOBELCO MACHINERY PHILIPPINES INC. - フィリピン
Kobelco Compressors (Vietnam) Ltd. - ベトナム
Kobelco Compressors(Cambodia)Co., Ltd. - カンボジア
Kobelco Compressors Malaysia Sdn. Bhd. - マレーシア
TAC AIR ENGINEERING SDN BHD - マレーシア
Kobelco Compressors India Pvt. Ltd. - インド
Kobelco Industrial Machinery India Pvt. Ltd. - インド
Kobelco Machinery India, Pvt. Ltd. - インド

エンジニアリング
米徳雷克思治煉技術服務(上海)有限公司 - 中国 上海市
Kobelco Eco-Solutions Vietnam Co., Ltd. - ベトナム
Midrex Technologies India Pvt. Ltd. - インド

Australia

日本(主要生産拠点)



* (株)コベルコ マテリアル銅管、(株)神鋼環境ソリューション、コベルコ建機(株)の生産拠点を含む



KOBELCOグループの詳細は、
下記Webサイトをご覧ください。

(株)神鋼製鋼所 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



北米・南米

鉄鋼アルミ
Kobe Coating Company. - アメリカ ミシガン州
Kobe Technologies Proprietary, Inc. - アメリカ ミシガン州

素形材
Kobe Aluminum Automotive Products, LLC - アメリカ ケンタッキー州
Kobe Aluminum USA Inc. - アメリカ ケンタッキー州
Kobe Copper Products Inc. - アメリカ ミシガン州
Kobelco Aluminum Products & Extrusions Inc. - アメリカ ケンタッキー州

溶接
Kobelco Welding of America Inc. - アメリカ テキサス州

機械
Kobelco Advanced Coating (America), Inc. - アメリカ イリノイ州
Kobelco Compressors America, Inc. - アメリカ カリフォルニア州
Kobelco Compressors Manufacturing Indiana, Inc. - アメリカ インディアナ州
Kobelco Stewart Bolling, Inc. - アメリカ オハイオ州
Quintus Technologies, LLC - アメリカ オハイオ州
Kobelco Machinery do Brasil Servicos Empresariais Ltda. - ブラジル

エンジニアリング
Midrex Global Logistics, Inc. - アメリカ ノースカロライナ州
Midrex Technologies, Inc. - アメリカ ノースカロライナ州

建設機械
Kobelco Construction Machinery U.S.A. Inc. - アメリカ テキサス州

統括会社
Kobe Steel USA Inc. - アメリカ ミシガン州

その他
Kobe Professional Service Inc. - アメリカ ミシガン州
KSHI Stand-Alone - アメリカ ミシガン州
Kobe Steel International (USA) Inc. - アメリカ ニューヨーク州

Brazil

会社概要 (2020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**^{*}
 創立： 1905年9月1日
 設立： 1911年6月28日
 資本金： 2,509億円
 従業員数： (連結)40,831人
(単体)11,560人

株式情報

発行可能株式総数： 600,000,000株
 発行済株式総数： 364,364,210株
 株主数： 189,521人
 上場証券取引所： 東京証券取引所市場第一部(証券コード：5406)
 名古屋証券取引所第一部(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

^{*}「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および全てのステークホルダーの皆様からの認知およ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。

大株主(上位10名) (2020年3月末時点)

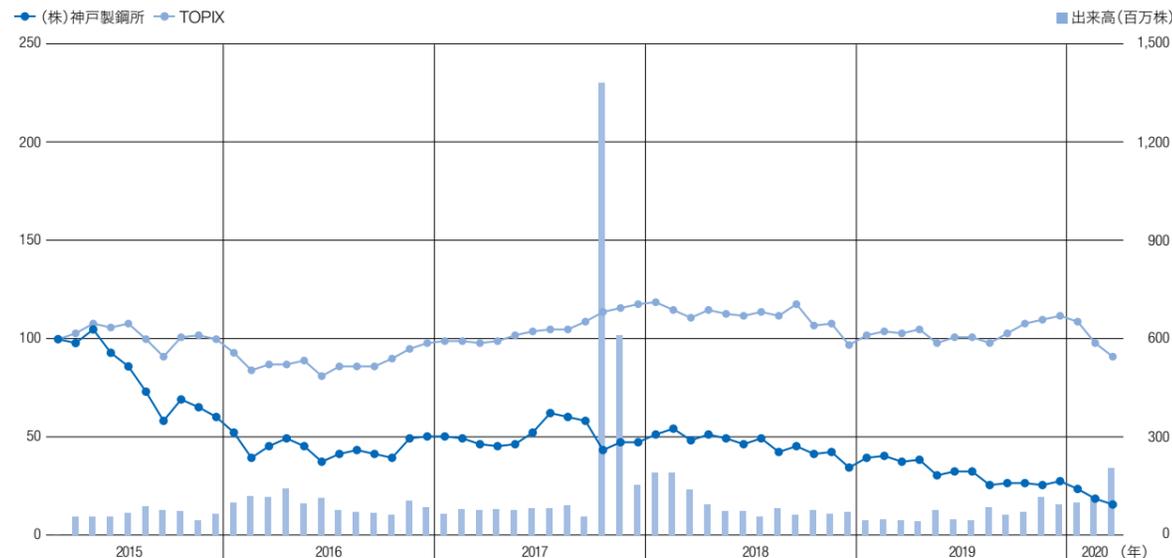
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	17,933	4.93
日本製鉄株式会社	10,735	2.95
日本生命保険相互会社	10,119	2.78
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口)	8,956	2.46
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口9)	8,379	2.30
日本トラスティ・サービス信託銀行株式会社(信託口5)	7,365	2.02
BNYMSANV AS AGENT/CLIENTS LUX UCITS NON TREATY 1	6,680	1.83
JP MORGAN CHASE BANK 385151	5,166	1.42
双日株式会社	4,502	1.24
株式会社シマブンコーポレーション	4,410	1.21

^{*1} 当社は、自己株式245千株を保有しています。大株主の当社に対する持株比率は、自己株式を控除して計算しています。

所有者別株式分布状況 (2020年3月末時点)



株価および出来高の推移



^{*1} (株)神戸製鋼所の株価とTOPIXは、2015年3月の終値データを100として指数化しています。

^{*2} 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、2015年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、株価および出来高を算定しています。

本社・支社・支店

神戸本社	〒651-8585 兵庫県神戸市中央区臨海通2丁目2-4 Tel (078)261-5111 Fax (078)261-4123
東京本社	〒141-8688 東京都品川区北品川5丁目9-12(ONビル) Tel (03)5739-6000 Fax (03)5739-6903
大阪支社	〒541-8536 大阪府大阪市中央区備後町4丁目1-3(御堂筋三井ビル) Tel (06)6206-6111 Fax (06)6206-6101
名古屋支社	〒451-0045 愛知県名古屋市中区名駅2丁目27-8 (名古屋プライムセントラルタワー) Tel (052)584-6111 Fax (052)584-6105
北海道支店	〒060-0004 北海道札幌市中央区北四条西5丁目1-3 (日本生命北門館ビル) Tel (011)261-9331 Fax (011)251-2533
東北支店	〒980-0811 宮城県仙台市青葉区一番町1丁目2-25(仙台NSビル) Tel (022)261-8811 Fax (022)261-0762
北陸支店	〒930-0858 富山県富山市牛島町18-7(アーバンプレイス) Tel (076)441-4226 Fax (076)442-4088
四国支店	〒760-0017 香川県高松市番町1丁目6-8(高松興銀ビル) Tel (087)823-7222 Fax (087)823-7333
中国支店	〒732-0057 広島県広島市東区二葉の里3丁目5-7(GRANODE広島) Tel (082)258-5301 Fax (082)258-5309
九州支店	〒812-0012 福岡県福岡市博多区博多駅中央街1-1(新幹線博多ビル) Tel (092)431-2211 Fax (092)432-4002
沖縄支店	〒900-0006 沖縄県那覇市おもろまち1丁目3-31 (那覇新都心メディアビル西棟) Tel (098)866-4923 Fax (098)869-6185



(株)神戸製鋼所の国内事業所紹介は、
 下記Webサイトをご覧ください。
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/locations/domestic/index.html



Webサイトのご案内

統合報告書付属資料(環境経営・CO₂削減詳細データ等)やサステナビリティ情報など詳細につきましては、当社Webサイトをご覧ください。



株主・投資家情報

<https://www.kobelco.co.jp/ir/>

サステナビリティ経営

https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/csr/index.html

統合報告書 2020 付属資料

https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/outline/integrated-reports/subordinate2020/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
 コーポレート・コミュニケーション部