



KOBELCOグループ  
統合報告書2024

# KOBELCO

INTRODUCTION

# 魅力ある 企業への変革

私たちKOBELCOグループは、人の想いに応えたいという意思と新しい挑戦を受け入れる企業風土によって、118年の歴史の中で、多様な社会課題の解決に向けて、幅広い事業に取り組んできました。私たちの強みは、各事業で培った知識と技術をかけ合わせた「総合力」と、その基盤となる多様な人材です。

この強みを活かし、すべてのステークホルダーの皆様から信頼され、評価され、そして愛される「魅力ある企業」への変革を目指しています。

チームKOBELCOとして一体感を持ち、これからも前進し続けます。

## Section 1 経営戦略／価値創造ストーリー

KOBELCOグループの普遍的な考え方や価値観を軸に、社会貢献とともに積み上げてきたKOBELCOグループらしさとは何か、強み・競争優位性(資本)によってKOBELCOグループが社会とともに成長を続けるための価値創造ストーリーを紹介。

- 04 グループ企業理念
- 05 サステナビリティ経営のフレームワーク
- 06 社長メッセージ メッセージ
- 12 マテリアリティ及び指標・目標
- 16 KOBELCOグループのあゆみ
- 20 KOBELCOグループの全体像
- 22 価値創造プロセス
- 24 「総合力」の源泉となる経営資本
- 26 ビジネスモデルと提供価値
- 28 グループの強み
- 28 多様な人材 社員メッセージ
- 30 技術開発 社外取締役メッセージ

## Section 2 2030年に向けた成長戦略

成長に向けた羅針盤となるKOBELCOグループ中期経営計画(2024～2026年度)による目標と戦略について解説。その着実な実行を支える財務戦略と実行の主体となる事業戦略について解説。後述のマテリアリティ施策に横断的に関連する人材戦略についても紹介。

- 32 KOBELCOグループ  
中期経営計画(2021～2023年度)の振り返り
- 34 KOBELCOグループ中期経営計画(2024～2026年度)
- 44 財務担当役員メッセージ メッセージ 社外取締役メッセージ
- 48 企業価値向上に向けて
- 52 KOBELCOグループの人材戦略
- 53 役員×社員座談会 座談会
- 57 KOBELCOの約束 Next100プロジェクト
- 58 お客様分野別経済環境
- 60 事業別部門概況
- 60 素材系事業
- 64 機械系事業
- 68 電力事業

## Section 3 サステナビリティ経営の推進

持続的な企業価値向上へ向けたマテリアリティの取組みを紹介。

- 70 サステナビリティ経営の推進
- 72 グリーン社会への貢献
- 75 TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示
- 80 安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献
- 84 人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供
- 88 多様な人材の活躍推進 社員メッセージ
- 93 持続的成長を支えるガバナンスの追求
- 93 リスクマネジメント
- 94 コンプライアンス 社外取締役メッセージ
- 95 人権
- 96 安全衛生
- 98 品質
- 99 責任あるサプライチェーンの構築
- 100 取締役会議長×監査等委員会委員長×社長 座談会
- 104 取締役一覧
- 108 コーポレートガバナンス 新任社外取締役メッセージ
- 116 ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション
- 117 イニシアティブへの参画・社会からの評価

## Section 4 コーポレートデータ

- 118 10カ年財務・非財務データ
- 120 セグメント別データ一覧
- 122 会社概要・株式情報

「Section3 サステナビリティ経営の推進」にて、当社グループのESGに関する取組みをご紹介していますが、本報告書に掲載しきれない ESG関連の詳細データは、「ESGデータブック」及び当社ホームページに掲載しています。

▶ ESGデータブック2024

▶ 当社ホームページ

「E(環境)」P.10-47  
 「S(社会)」P.48-72  
 「G(ガバナンス)」P.73-97

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

## KOBELCOグループ 統合報告書2024の発行にあたって

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

本報告書では、118年の歴史の中で培ってきたグループ全体での「総合力」をキーワードに、当社グループの「総合力」の源泉となる経営資本等、コーポレートストーリーを紐解き、価値創造プロセスを通じて目指す姿を明確に示すこと、また、2024年5月に発表した「KOBELCOグループ 中期経営計画(2024～2026年度)」を通じて、事業や取組みをご理解いただくことを目的に編集しています。

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

対象期間	2023年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。
参考としたガイドライン	<ul style="list-style-type: none"> <li>GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポートング・スタンダード」</li> <li>ISO26000(「社会的責任に関する手引き」)</li> <li>IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」</li> <li>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」</li> </ul>
重視するイニシアティブ	<ul style="list-style-type: none"> <li>国連グローバル・コンパクト(United Nations Global Compact)</li> <li>持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals)</li> <li>TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言</li> </ul>
制作プロセス	<ol style="list-style-type: none"> <li>「KOBELCOグループ 統合報告書2023」を発行後、社内外のステークホルダーの皆様(アナリスト、機関投資家、グループ社員等)から、率直なご評価やご意見を伺うとともに、外部団体が主催するアワードに応募し、相対的に評価していただく。</li> <li>上記の評価や意見を踏まえ、サステナビリティ推進委員会の傘下にある統合報告書編集部会が本社各部門及び事業部門からの協力を得て素案を作成。</li> <li>サステナビリティ推進委員会等を通じて、経営陣と議論しながら「KOBELCOグループ 統合報告書2024」の制作を進める。</li> </ol>

## KOBELCOグループの情報体系

当社グループは、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを図るため、様々なツールで多角的に情報を発信しています。

本報告書に掲載されている情報だけでなく、ESGデータブック及び当社ホームページからも多様な情報を入手いただけます。今後もステークホルダーの皆様当社グループをよりご理解いただけるよう、積極的な情報開示に取り組んでいきます。

▶各ツールについては、当社ホームページをご覧ください。

- 「ESGデータブック」  
[https://www.kobelco.co.jp/about\\_kobelco/outline/integrated-reports/index.html](https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/outline/integrated-reports/index.html)
- 「サステナビリティ」  
<https://www.kobelco.co.jp/sustainability/index.html>
- 「株主・投資家情報」  
<https://www.kobelco.co.jp/ir/index.html>

情報開示媒体	掲載情報の種類 *●は掲載あり	
	財務情報	非財務情報
統合報告書	●	●
ESGデータブック		●
有価証券報告書	●	●
決算短信	●	
事業報告 連結決算書類 計算書類	●	●
コーポレートガバナンス報告書		●
当社ホームページ	●	●

## グループ企業理念

### グループ社員が一丸となってつくり上げたグループ企業理念

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

グループ企業理念は、いわゆるビジョンやミッションにあたる「KOBELCOが実現したい未来」「KOBELCOの使命・存在意義」に、共有すべき価値観や行動規範である「KOBELCOの3つの約束」「KOBELCOの6つの誓い」を

加えた4つの要素で構成されています。

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

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

当社グループは、グループ社員が一丸となってつくり上げたグループ企業理念を胸に、「安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。」の実現を目指していきます。

#### グループ企業理念

##### KOBELCOが 実現したい未来

「KOBELCOの使命・存在意義」の実行を通じて実現したい社会・未来

安全・安心で豊かな暮らしの中で、  
今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。

##### KOBELCOの 使命・存在意義

KOBELCOグループの社会的存在意義であり、果たすべき使命

個性と技術を活かし合い、  
社会課題の解決に挑みつける。

##### 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

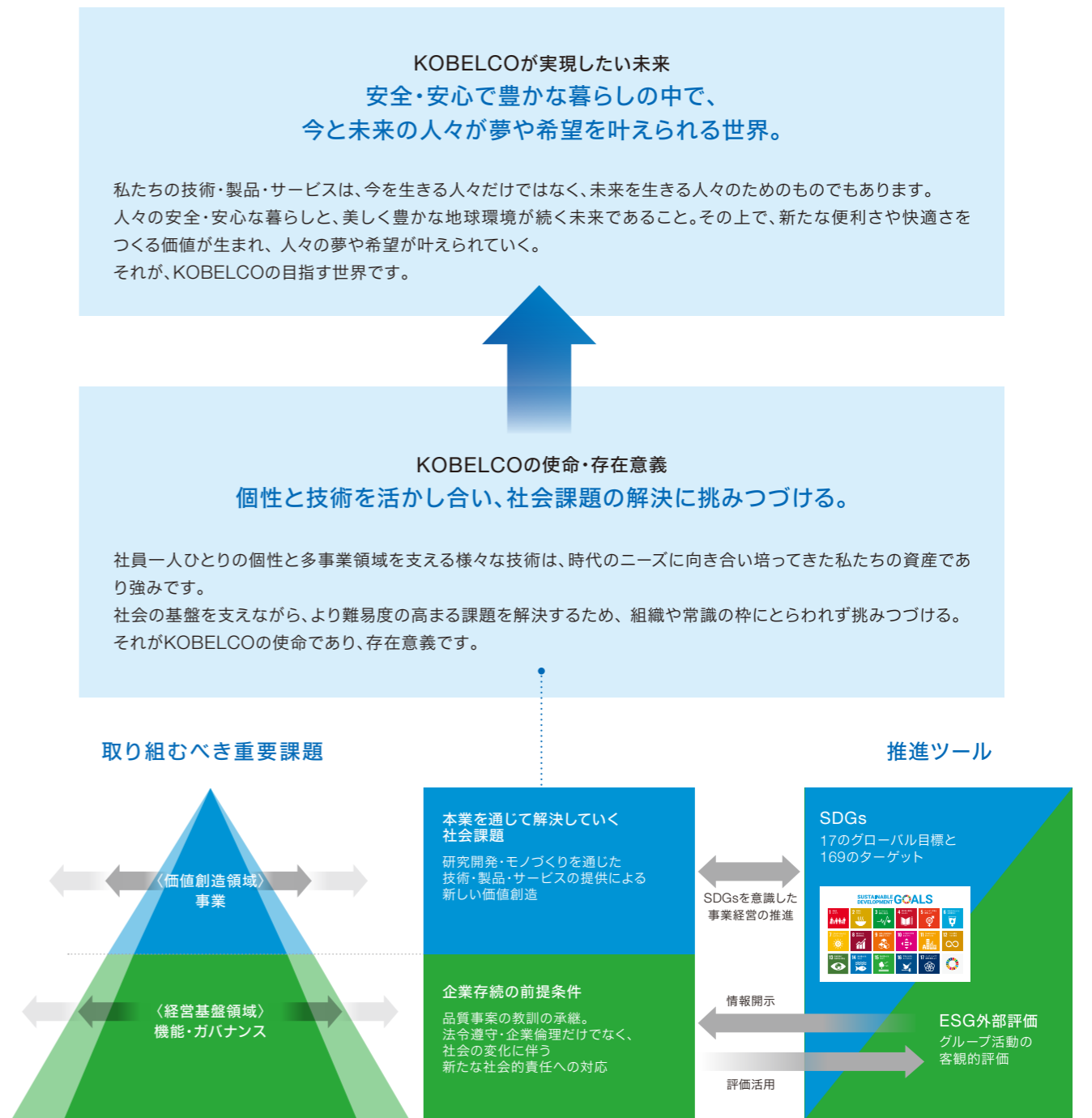
「KOBELCOの3つの約束」を果たすため、品質憲章とともに全社員が実践する行動規範

- |   |                 |
|---|-----------------|
| 1. 高い倫理観とプロ意識の徹底                          | 3. 働きやすい職場環境の実現 |
| 2. 優れた製品・サービスの提供による<br>社会への貢献 <b>品質憲章</b> | 4. 地域社会との共生     |
|   | 5. 環境への貢献       |
|   | 6. ステークホルダーの尊重  |

## サステナビリティ経営のフレームワーク

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

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



# 社長メッセージ



代表取締役社長  
勝川 四志彦

## Message from the President and CEO

すべてのステークホルダーの皆様から信頼され、評価され、そして愛される「魅力ある企業への変革」をチームKOBELCOとして、一体感を持って推進していきます。

### 魅力ある企業への変革のために 前中期経営計画で得た成果を実力に変える

2024年4月に、代表取締役社長に就任した勝川です。私は神戸出身で、地元・神戸を代表する企業での活躍を夢に抱き、1985年4月に入社しました。入社後は、機械事業部門で営業や企画管理、本社の経営企画部では合併事業に関わる業務等を経験し、前任の社長のもとでは、経営企画担当役員として多くの課題に取り組んできました。今回、社長就任の内示を受けた際には多少の驚きはありましたが、社長に就任したからといって、新たに特別なことをするわけではなく、これまでと同様にやるべきことをきちんと前に進め、少しでも現状より良い方向に進めていく所存です。

当社グループは、2020年に新たに企業理念を制定しましたが、私は、グループ企業理念で掲げた「KOBELCOが実現したい未来」には、2つの要素があると考えています。一つは、多様な技術や人材を有するという総合力に裏打ちされた「KOBELCOらしさ」を存分に発揮しながら、安全・安心な社会と豊かな未来を実現するという、当社グループが進むべきベクトルを明確にしたことです。そして、もう一つは、長い歴史の中で培ってきたお客様に向き合う誠実な姿勢を堅持するという、私たちが守るべき行動指針を宣言したことです。2020年にグループ企業理念を制定し

た際には、私自身も取締役として、当社グループが目指すべき方向性について議論し、制定に携わりました。このグループ企業理念は、当社グループの企業価値の根幹にあるものであり、当社グループの社員全員が納得できる未来だと確信しています。

私は「虚心坦懐」を座右の銘としています。先入観を持たず、多くの意見を広く平らな心で聞き、最適解を選ぶことを大切にしています。中期経営計画(2024~2026年度)策定の際にも、謙虚に多様な意見を聞き、様々な提案を受け入れながら最終的には責任を持って取りまとめました。

### 前中期経営計画は、おおむね目標を達成

2023年度は、収益性指標のROIC、安全性指標のD/Eレシオについて、ともに前中期経営計画で掲げた目標を達成することができ、また、配当性向についても、30%程度に引き上げることができました。

最重要課題の一つである安定収益基盤の確立については、アルミ系事業の収益改善に課題を残しましたが、おおむね順調に進捗しました。これは、前中期経営計画で導入したROIC管理やKOBELCO TQM活動といったKPIマネジメントによるものだと自負しています。しかし、目標が的確に設定されているか、目標に対してPDCAが回ってい

## 社長メッセージ

るか、真にKPIマネジメントが全社に浸透しているかについては、これからの課題だと考えており、中期経営計画期間にて強化をしていきたいと考えています。

鋼材事業においては、これまで、メタルスプレッドの悪化や原材料の高騰等により、収益に波はありましたが、販売価格改善に伴うメタルスプレッドの良化が進展し、安定的な収益を得る体制が確立されました。

新規電力プロジェクトの円滑な立上げと安定稼働では、計画どおり、神戸発電所の3号機・4号機立上げが完了し、安定収益基盤への貢献が実現しました。

素材系事業の戦略投資の収益貢献では、販売価格が改

善したことは収穫でしたが、アルミ板でのIT・半導体向けの需要減少や、中国での自動車用アルミパネル事業の需要変動への対応、アルミ素材材での固定資産減損損失等が影響し、収益が低迷しました。

不採算事業の再構築では、鋳鍛鋼、チタン、クレーン事業の黒字化を実現しましたが、これに甘んじることなく、成長を追求する事業体質への改善を進めていきます。

機械系事業の収益安定化と成長市場への対応では、機械事業及びエンジニアリング事業で受注・収益が拡大しました。また、建設機械事業では、グローバル生産・供給体制の再編を中心とした構造改革を推進しました。

カーボンニュートラルへの挑戦に向けた取組みについて、生産プロセスにおけるCO<sub>2</sub>削減の観点では、ロードマップに沿った取組みを進め、鋼材事業での高炉へのHBI<sup>\*1</sup>の更なる多量装入の実現や大型電炉における高級鋼製造の複線的な検討を推進するとともに、電力事業におけるバイオマス燃料、アンモニア混焼の検討を推進しました。さらには、長期脱炭素電源オークションに応募し、落札されました。

また、技術・製品・サービスによるCO<sub>2</sub>排出削減貢献においては、低CO<sub>2</sub>高炉鋼材Kobenable® Steelの商品化を実現するとともに、低炭素鉄源事業等の新たな事業への着手等、将来の成長に向けた種まきを実行しました。

そのほか、事業・経営基盤の強化に向けた取組みについては、目指すべき事業ポートフォリオの実現に向け、経営体制の見直しや、マテリアリティの指標・目標に基づいたESGに関する取組みの推進等にも注力しました。

\*1 HBI(Hot Briquetted Iron: 熱間成形還元鉄): 還元鉄はそのままでは長距離輸送に適さないため、還元炉より排出された高温の還元鉄をある程度の大きさの塊(Briquette)に押し固めたもの。

### 「魅力ある企業への変革」と「真の実力を培う」 中期経営計画(2024~2026年度)

中期経営計画期間は、前中期経営計画での取組みの成果を刈り取り、事業基盤の再整備や生産・販売体制の最適化に取り組むことで稼ぐ力を強化し、実力を本質的に高める3年間と位置付けています。

中期経営計画における財務目標として、収益性指標であるROICは6%程度を安定的に確保するとともに、安全性指標である純資産比率は40%台前半、グロスD/Eレシオ<sup>\*2</sup>は0.7倍台半ばを目指します。また、株主還元については、配当性向30%程度を継続することとします。

中期経営計画では最重要課題として、「稼ぐ力の強化」と「成長追求」に取り組むとともに、前中期経営計画に引き続き「カーボンニュートラルへの挑戦」に注力します。それに加え、あらゆる変革を通じ、サステナビリティ経営を強化して、「魅力ある企業への変革」を推進していきます。

魅力ある企業への変革は、私一人ではできません。グループ全社員が「チームKOBELCO」で、変革プロセスを進めることが大切です。そのためには、現場を支える社員一人ひとりに至るまで、当社グループが魅力あ

る企業となるためには何をすべきかを真剣に考え、社員の皆さん一人ひとりが魅力ある企業への変革に取り組んでもらうことが必要です。我々は今の時代にふさわしい、信頼され、評価され、愛される企業でなくてはなりません。私自身もこれまで以上にステークホルダーの皆様と積極的な対話を重ね、ご意見やご指摘を積極的に取り入れていきます。

最終的に、2030年度には、業績面で売上高3兆円、経常損益2,000億円、ROIC8%を安定的に確保することを目標とし、「未来に挑戦できる事業体」を目指していきます。

\*2 中期経営計画(2024~2026年度)よりグロスD/Eレシオについては、プロジェクトファイナンスを含む有利子負債ベースに変更しています。

### 「稼ぐ力の強化」と「成長追求」 「カーボンニュートラルへの挑戦」

「稼ぐ力の強化」では、素材系事業において、将来の外部環境を見据えた事業基盤の再整備を進め、グローバルな事業基盤の再構築と収益化の向上を図り、2024年度には黒字化を目指してまいります。

機械系事業については、グローバルでの生産・販売体制を最適化することで、攻める市場と守る市場それぞれでの最適な体制を検討していきます。また、電力事業については、安定収益確保の柱として、安定稼働の維持に努めます。

「成長追求」では、素材系事業、機械系事業ともに気候変動対応をはじめとした社会ニーズの変化をビジネスチャンスとして捉えて、技術・製品・サービスの拡大に取り組めます。素材系事業については、Kobenable® Steelやグリーンアルミ等の拡販を進め、機械系事業ではエネルギー転換の進展をビジネスチャンスとして、新たな需要の捕捉や事業の幅の拡大による成長に取り組めます。

また、これまでの事業活動で培ってきた知識にDX関連技術をかけ合わせることで、コト売り・ソリューションビジネスの展開に取り組めます。具体的には、労働力不足解消に寄与する溶接システムや重機の遠隔操作システムである「K-DIVE®」、クレーン施工計画策定支援ソフト「K-D2 PLANNER®」、安定かつ安価な水素づくりに対するソリューションとなるハイブリッド型水素ガス供給システム等の展開を進めていきます。



## 社長メッセージ

この取組みに対して当社グループの強みとなるのが、複数の事業で培ってきた知識や技術のかけ算による当社グループの「総合力」です。当社グループでは、技術開発本部が有する21のコア技術に加え、各事業部門の商品化技術、各工場での生産・運転・製造技術を有しています。これらの技術に加えて、素材系・機械系・電力の各事業における様々な専門分野に精通する多様な人材と、事業のグローバル化が「総合力」を支えています。

こうした「総合力」は、当社グループのカーボンニュートラルの取組みでも強みを発揮しています。製鉄プロセスのCO<sub>2</sub>削減については、ロードマップに沿って進捗中ですが、高炉へのHBI多配合や大型革新電炉の導入等の複線的な検討に対して事業部門間で連携して技術開発を進め、前中期経営計画に引き続き、2030年までに30～40%の削減(2013年度比)を目指してまいります。

電力事業のCO<sub>2</sub>削減について、神戸の石炭火力発電所では下水汚泥、食品残渣等のバイオマス燃料の活用に加え、アンモニアの混焼から専焼に至る技術開発推進を、真岡発電所においては、カーボンニュートラル都市ガスの最大活用を検討しています。

また、技術・製品・サービスによるCO<sub>2</sub>排出削減貢献については、機械系事業の成長を踏まえて、2030年の目標を、前中期経営計画で掲げた6,100万tから7,800万tに上方修正しました。

「カーボンニュートラルへの挑戦」については、当社グループだけでなく社会にとっても重要な課題ですが、一方で、当社グループの持続的成長とも両立していく必要があることは言うまでもありません。今後、どの技術を選択していくのかについて、日々検討を重ねています。

### 「稼ぐ力の強化」と「成長追求」及び「カーボンニュートラルへの挑戦」を実現するサステナビリティ経営の強化

最重要課題を実現し、「魅力ある企業への変革」を果たすためには、当社グループ全員が変革に取り組む必要があります。そこで、中期経営計画では、当社グループに必要な7つの変革を定めました。

まずは、「稼ぐ力の強化」と「成長追求」及び「カーボン

ニュートラルへの挑戦」に関わる事業戦略の両輪となるAX(両利きの経営)とGX(グリーン・トランスフォーメーション)です。これに加えて、事業戦略を実現するための推進力となるCX<sup>2</sup>(お客様対応変革)、EX(人材戦略・従業員体験向上)、FX(ものづくり変革・工場変革)、BX(業務変革)、DX(デジタル・トランスフォーメーション)の5つを定めました。この7つを当社グループが魅力ある企業となるために必要な変革であると考えており、これらを総称して「KOBELCO-X(コベルコ・エックス)」と名付けることとしました。

KOBELCO-XのXには「変革」だけでなく、「様々な活動の交点」「KOBELCOらしいかけ算」の意味も込めており、KOBELCO-Xの7つのXは、個々に取り組むものではなく、お互いの変革が相互に作用してより一層の高みを目指していくものであると考えています。その中でも事業戦略を実現するための5つのXについてはDXが中心的な役割を果たすと考えています。CX<sup>2</sup>、EX、FX、BXのそれぞれの取組みはデジタルによりその変革が実現・加速・高度化されます。このデジタルを基軸とした変革の推進(DX戦略の推進)が、社会課題の解決や新たな価値創出といった事業戦略の両輪となるAX、GXの取組みにつながるものと考えています。DX戦略の推進に関しては、当社グループのDXに対する戦略を統括的に立案・実行するために「DX戦略委員会」を設けています。このDX戦略委員会を中心となって、魅力ある企業への変革に必要なそれぞれの取組みに貢献していきます。

これらに加えて、事業存立の大前提となる安全、品質、コンプライアンス、ガバナンス等の経営基盤の強化にも継続的に取り組み、サステナビリティ経営強化を目指していきます。

また、中期経営計画では7つのXを示しましたが、新たなXの種を探すことも大切だと考えています。ふとした疑問や感じたことが、Xの糸口になります。繰り返しになりますが、これらの取組みは私一人ではできません。グループ全社員が「チームKOBELCO」で進めることが大切であり、まさに当社グループの強みである「総合力」が求められます。グループ企業理念の中でKOBELCOの使命・存在意義として、「個性と技術を活かし合い、社会課題の解決に挑みつづける。」と掲げているとおり、当社グループが有する技術を活かし新たな価値を創造していくためには、多様な人材＝一人ひとりの個性が欠かせません。

当社グループは幅広い事業分野を有することもあり、各事業で業務環境において多様な想いや発想を具現化したと思っている人材が多くいますし、その一つひとつの集積が魅力ある企業への変革の第一歩だと確信しています。そのような社員の想いにしっかりと応えて、活躍を後押しできる環境を整備していきます。

### すべてのステークホルダーにとって 魅力ある企業を目指して

前中期経営計画の目標をおおむね達成し、ようやく当社グループが「魅力ある企業への変革」に向けて走り出すス

タートにたどり着いたと考えています。ここで安堵して立ち止まることなく、中期経営計画の3年間で、魅力ある企業への変革と真の実力を培うこと。そのために、まずは、これまでの慣習を見直すこと。今までこうやっていたからではなく、これから将来に向かって何を変えていくかを一つひとつ積み重ねていくことが重要だと思っています。私はその先頭立って、当社グループを牽引すべく邁進していきます。

ステークホルダーの皆様には、私たちの魅力ある企業への変革にご期待いただき、ご指導とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。



# マテリアリティ及び指標・目標

KOBELCOグループでは、グループ企業理念を起点としながら中長期的な時間軸の中で社会課題の解決や新たな価値創造を通じて、当社グループが収益力を確保しつつ持続的に成長し、社会にとってかけがえのない存在となるために取り組むべき5つのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。当社グループは、5つのマテリアリティに取り組むことでこれらの課題解決を推進し、持続的な成長を達成していきます。マテリアリティの各項目については具体的に実現するた

めの指標・目標を設定しており、その進捗を管理しています。今回、マテリアリティの指標・目標について、外部環境の変化等を踏まえて以下のように見直しを行いました。昨々までの指標・目標に対する取組み状況についてはP.14~15をご参照ください。

また、サステナビリティ経営推進のためのマテリアリティに対応した取組みについては、P.70以降をご覧ください。

マテリアリティ	中項目	指標
グリーン社会への貢献	気候変動対応	① 生産プロセスにおけるCO <sub>2</sub> 削減
		② CO <sub>2</sub> 排出削減貢献量及び関連製品売上高
		③ 電力事業におけるCO <sub>2</sub> 削減
	資源循環対応	④ 水のリサイクル率
		⑤ 規制地域における汚濁物質(COD、総りん)排出量
		⑥ TNFDに準拠した情報開示
安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献	「S+3E」のエネルギー供給	⑦ 電力の安定供給の継続
		⑧ 鋼材のエコプロダクト比率
	ニーズに即した素材・機械の提供	⑨ アルミ板の低CO <sub>2</sub> 原料比率
		⑩ 環境関連機械製品受注比率(脱炭素・LNG等)
		⑪ ICT建機累計販売台数(国内)
		⑫ 溶接ソリューション製品売上比率
人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供	デジタル化によるものづくり・業務変革(DX)	⑬ DXに関する社員の意識調査結果
	多様な知的資産の融合と革新	⑭ 新事業のアイデア創造数
多様な人材の活躍推進	組織の多様性の向上	⑮ 総合職新卒採用女性比率
		⑯ 基幹職技能系女性社員採用・離職率
	活躍できる環境の整備	⑰ 女性管理職人数
		⑱ 男性社員の育児休業及び育児のための特別休暇取得率
	一人ひとりの成長・挑戦の促進	⑲ 年次有給休暇取得日数
		⑳ グループ企業理念の浸透
持続的成長を支えるガバナンスの追求	コンプライアンス・リスク管理	㉑ 社員研修の拡充
		㉒ 内部通報制度の利用しやすさ
	人権尊重	㉓ 人権デューデリジェンス実施会社
	安全衛生	㉔ 休業災害発生率
	品質保証	㉕ 品質ガイドライン認定拠点率
	TQM	㉖ KOBELCO TQM 実践マネジメントプログラム修了率

## マテリアリティの特定プロセス

CSR委員会(現サステナビリティ推進委員会)委員長が中心となり、マテリアリティの評価プロセス及び分析結果の妥当性を検証し、優先的に取り組むべきマテリアリティを特定しました。特定されたマテリアリティについては、社外




取締役も含めた経営層でグループ企業理念との整合性も確認しながら議論された後、取締役会で最終承認を受けて決定しています。





マテリアリティ及び指標・目標

\*1 算定方法と目標範囲の見直しに伴い、2020年度の数値を遡及して修正  
 \*2 技術・製品・サービスによるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量の算出については、最新の係数を使用  
 \*3 主要3品目：スラグ、ダスト、スラッジ  
 \*4 S+3E：Safety + Energy Security, Economic Efficiency, Environment  
 \*5 業務部門の社員が、ノーコード・ローコードのツールを使用して自らアプリを開発すること  
 \*6 KOBELCOグループ中期経営計画（2021～2023年度）策定時点で計画したメインフレーム系を除く既存システム再構築計画に対する進捗率  
 \*7 a. ITエンジニアリスト（ITを活用し自部門の業務改革を自ら企画し推進する人） b. データサイエンティスト（高度なデータ分析を行うことができる人）  
 \*8 算定方法の変更（出向者・退職者を集計に含む）に伴い、2020年度の数値を遡及して修正  
 \*9 eラーニングは15分/人・件にて算定

KOBELCOグループのマテリアリティ		指標・目標				取組内容
		指標	目標	実績(2020年度)	実績(2023年度)	
<b>グリーン社会への貢献</b> 	気候変動対応	① 生産プロセスにおけるCO <sub>2</sub> 削減	2030年:30～40%削減(2013年度比) 2050年:カーボンニュートラルへの挑戦	20%削減*1	20%削減	●省エネルギー活動の推進、「製鉄プロセス カーボンニュートラルに向けたロードマップ」に沿った取組みを推進
		② 技術・製品・サービスによる CO <sub>2</sub> 排出削減貢献	2030年:6,100万(うちMIDREX®プロセス4,500万以上) 2050年:1億t以上	4,077万t	6,118万t*2	●削減貢献技術・製品・サービスの拡充・拡販
		③ 電力事業におけるCO <sub>2</sub> 削減	2030年:石炭火力高効率化 USC以上 2050年:カーボンニュートラルへの挑戦	—	—	●「電力事業 カーボンニュートラルに向けたロードマップ」に沿った、アンモニアの混焼・専焼、バイオマスの利活用に向けた取組みを推進
	資源循環対応	④ 水のリサイクル率	95%以上を維持	95.9%	96.3%	●水使用の効率化、循環使用の徹底
		⑤ 副産物の再資源化率	主要3品目の再資源化*3 2025年度:99%	98.9%	99.1%	●主要3品目の再資源化、最終処分量の低減の推進
<b>安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献</b> 	「S+3E」*4のエネルギー供給	—	—	—	—	
	ニーズに即した素材・機械の提供	⑥ ターゲットとする製品の製品構成	2025年度:鋼材の「線条・ハイテン」比率52%	44%	48%	●コロナ禍後の自動車需要の回復や自動車の軽量化ニーズを着実に取り込み、特殊鋼線材と超ハイテンはおおむね計画どおりの数量を確保したことで、線条・ハイテン比率は着実に上昇。厚板等その他の分野においても、お客様のニーズに応じた高付加価値製品の数量拡大を推進
	安全性と生産性の向上	—	—	—	—	
<b>人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供</b> 	デジタル化によるものづくり・業務変革(DX)	⑦ デジタル化によるスタッフ業務効率化時間	2023年度:年間12.5万時間 2025年度:年間25万時間	—	年間25.9万時間	●ノーコード・ローコード開発環境の整備や市民開発**を促進する施策を2022年度から継続して実施し、2025年度目標を前倒し達成
		⑧ 既存システム再構築進捗率*6	2025年度:100%	—	63.6%	●SAP ERPシステムの統合刷新(財務会計・機械系事業)や、設計系システムの大規模再構築はおおむね予定どおり進捗中。新SAP ERPシステムは計画どおり2024年4月から利用を開始
		⑨ DX人材の育成人数	a. ITエンジニアリスト*7 2023年度:約500人 b. データサイエンティスト*7 2023年度:約140人	a.35人 b.99人	a.593人 b.146人(累計)	●計画どおり順調に推進し目標を達成、効果を高めるため今後以下の取組みを継続中 a: 育成後のフォローアップを充実。ITエンジニアリストコミュニティでの事例共有・情報発信を強化 b: 入門者～中級者向け研修と専門部署による上級者教育、交流会による継続的なフォローの実施
	多様な知的資産の融合と革新	⑩ 新規事業創出	2025年度:複数の事業化TFが活動している状態 2030年度:複数の事業化TFが事業を開始(目指す収益規模10億円以上/件・年)	—	1案件	●水素WG中心に新たなビジネス探索を継続するとともに、水素関連に次ぐ中長期の成長領域の探索を実施。また、新規事業活動指針を作成するなど、2024年度からの新たな活動の土台を構築
		⑪ 博士号取得者数	—	177人	168人	●社員の学位取得に向けた活動の奨励や博士号取得学生の採用への取組みを推進
<b>多様な人材の活躍推進</b> 	ダイバーシティ&インクルージョン	⑫ 新卒採用女性比率	2023年度:a.総合職事務系 50%以上 b.総合職技術系 15%以上 c.基幹職技能系 15%以上	a.34% b.16% c.9%	a.44% b.13% c.9%	●総合職採用:スカウト型サービス導入、女性学生向けセミナーへの参加 ●基幹職技能系:求人校への働きかけ強化
		⑬ 女性管理職比率	2023年度:2020年度比2倍	2.3%*8	3.1%	●女性のキャリア採用強化
		⑭ 障がい者雇用率	2.3%(法定雇用率)	2.34%	2.62%	●法定雇用率を踏まえた継続的な採用活動実施
		⑮ 外国籍社員数	—	87人	87人	●継続的な中国現地大学での採用活動実施 ●台湾、韓国、ベトナムでの採用活動
	働き方変革	⑯ 育児のための特別休暇取得率(男性社員)	2023年度:100%	77.8%	94.5%	●各種D&I関係セミナー等での啓発活動実施
		⑰ 10年未満離職率	15%未満	15.8%	21.1%	●各種働き方変革活動や仕事と生活の両立支援活動等の施策を実施
		⑱ 時間外労働時間	—	16.6h(月・人)	16.1h(月・人)	●原則19時までの就業、定時退社日の設定等部門毎での活動を実施 ●業務効率化のため、改善活動の取組みを実施
		⑲ 年次有給休暇取得日数	平均15日/年・人	11.0日	18.0日	●上司・部下双方でのコミュニケーションを図ったうえで年間年休計画の作成による計画的な年休取得の促進
		⑳ 総実労働時間	2,000h/年未満	1,978h	2,050h	●原則19時までの就業、定時退社日の設定等部門毎での活動を実施 ●業務効率化のため、改善活動の取組みを実施
	人材育成	㉑ 社員意識調査の実施継続	—	継続中	継続中	●2021～2023年度も継続実施
		㉒ 社員研修の拡充 a.総研修受講時間(延べ) b.1人当たり平均受講時間	—	a.364,545h b.30.8h*9	a.380,056h b.33.0h*9	●各部署の課題に応じた階層別研修と個々人で選択できる公開研修に加え、選抜でのリーダー育成研修を実施 ●自律自走教育(動画教材サービス)の実施
<b>持続的成長を支えるガバナンスの追求</b> 	コンプライアンス・リスクマネジメント	㉓ 内部通報件数	—	112件	117件	●内部通報制度について、各種の社内研修における告知や、イントラ・ポスター・カード・リーフレット等による周知を実施 ●通報対応にあたる社員に対して、通報対応によって得た情報の取り扱いや秘密漏洩時の刑事罰等について解説する研修を実施
	人権尊重	㉔ 社員研修の受講率	グループ全体での人権研修実施	—	100%(当社単体でのeラーニング受講)	●動画教材を用いた人権研修を全社員に実施(2023年度テーマはハラスメント) ●グループ会社の推進担当者向け研修の継続実施(海外の展開は別途検討)
	安全衛生	㉕ 休業災害度数率	0.10以下	0.28	0.31	●「全員参加の安全意識向上・相互注意活動」「国内外のグループ会社を含む拠点監査と改善への取組み」「機械安全・安全支援ツールの計画的導入」を重点実施項目に掲げ取組みを推進。教育においては機械安全教育を推進し、2023年度までに累計1,144人が受講
		㉖ 安全衛生教育の拡充	—	694人	1,367人	●「新人教育」「新任監督者教育」「ライン室長教育」を実施し、健康・安全に関する知識・スキル習得を促進
	品質保証	㉗ 内部品質監査における品質ガイドライン認定拠点率	2023年度:品質監査対象拠点の70%	—	67%	●累計75拠点に対して適合認定し、適合認定率は67%(累計)。当社グループ各拠点において、「品質ガイドライン」への適合状態を自己診断し改善することで、品質保証レベルの向上を推進
		㉘ 当社定義における試験・検査設備の自動化率	—	—	—	●計画に基づき、試験・検査データの取り込みから検査成績書の作成までの一貫した自動化を推進
		㉙ お客様満足度調査の実施継続	—	継続中	継続中	●各事業部門の事業内容に応じた項目で調査を実施
コーポレートガバナンス	㉚ 取締役会実効性評価の向上	—	継続中	継続中	●対象者に対するアンケートとコーポレートガバナンス委員会による個別ヒアリングを実施	

# KOBELCOグループのあゆみ

神戸製鋼所は、1905年に合名会社鈴木商店が、神戸・脇浜において小林清一郎氏の経営していた小林製鋼所を買収し、神戸製鋼所と改称したことを発祥としています。  
その後、1911年に鈴木商店から分離し、神戸市脇浜町に「株式会社神戸製鋼所」として設立しました。  
当社グループは、創業以来、118年にわたって、素材系・機械系・電力事業を通じて、その時々々の社会課題や要請に応えてきました。



## 1900～ 産業の近代化

## 1950～ 戦後からの復活・高度経済成長

▶ 日本の鉄鋼産業の拡大へ向け、グループの創設と事業基盤の整備・構築

▶ 戦後いち早く鉄鋼の生産を再開

チタン工業化のパイオニアとしての地位を確立

鉄鋼・非鉄と機械の複合経営の基盤を構築

KOBELCOブランドとして海外へ

1905  
創業

1937  
株式上場

1960  
ニューヨーク事務所開設

1979  
国際統一商標として  
「KOBELCO」ブランド制定

1988  
米国統括会社設立

### 全社

1905  
鋳鍛鋼事業スタート

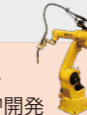
1916  
鋼材事業スタート

1937  
アルミ事業スタート

1955  
金属チタン事業スタート  
国内初の工業生産開始

1968  
タイに製造拠点開設

1979  
溶接ロボット  
ARCMAN™開発



### 素材系事業

1917  
銅事業スタート

1940  
溶接事業スタート  
溶接棒の生産開始(国産初)

1959  
鋳鋼一貫体制の確立

1970  
加古川製鉄所完成



1990  
米国で自動車用溶融亜鉛めっき  
鋼板の製造・販売拠点を設立

1914  
機械事業スタート  
空気圧縮機を開発開始(国内初)

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

### 機械系事業

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



1962  
海外プラント事業スタート  
日本最大(当時)のプラント輸出(東バキスタン)

1975  
新交通システム  
沖縄国際海洋博会場での「海洋博KRT」運転開始

1983  
米国Midrex社買収  
還元鉄/新製鉄プラントビジネスを開始

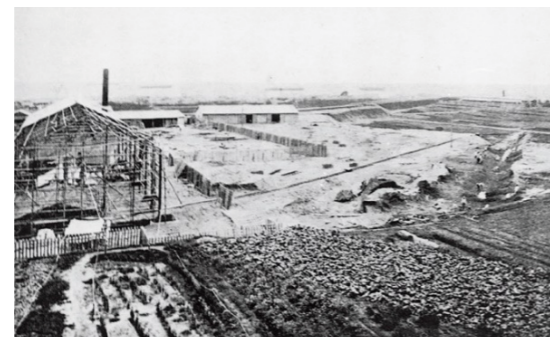


## 社会課題解決の精神

神戸製鋼所の前身である鈴木商店は、「国益を増進させる」ことを企業理念として、当時、日本が輸入に依存していた工業製品の国産化に取り組みました。当社はその理念を受け継ぎ、重工業分野における「日本の産業自立」に貢献するという使命のもと、鉄鋼分野だけでなく、アルミ、銅、機械、エンジニアリング、建設機械事業等事業領域を広げるとともに、多くの国産第一号製品を世に送り出してきました。

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

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



- 1914年 国内初の空気圧縮機の開発を開始
- 1926年 国内初のセメントプラント完成
- 1930年 国産第一号の電気ショベル完成
- 1940年 国内初の溶接棒の生産開始
- 1955年 国内初の金属チタン工業生産開始
- 2022年 国内初の低CO<sub>2</sub>高炉鋼材  
"Kobenable® Steel"の商品化発表

## 挑戦し続ける企業風土

戦前、当社が参入した事業領域はいずれも高度な技術が必要としていました。そのため、海外企業からの技術導入を積極的に行い、貪欲に技術を吸収するとともに、外部からの人材を積極的に採用しました。人の想いに応えたいという意思と挑戦を許容する企業風土、仕事一つひとつへの信頼が次の仕事へとつ

ながることで企業の成長と社会の発展に貢献する精神が培われていきました。

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



KOBELCOグループのあゆみ

# 3つの事業領域を柱として お客様の課題解決に貢献



## 1995～ 阪神・淡路大震災 | 2005～ 世界金融危機 | 2020～ サステナビリティの潮流加速

<p>▶ 震災復旧から競争力向上へ。都市型発電所で地域社会の復興へ貢献</p> <p>2000 「企業倫理綱領」制定</p>	<p>▶ 次の100年へ向けて</p> <p>2006 「企業理念」策定</p> <p>2011 中国統括会社設立</p>	<p>▶ グループ経営・事業体制の強化</p> <p>2017 「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」始動</p> <p>2017 品質事業発覚 →再発防止策の策定</p>	<p>▶ カーボンニュートラルへの挑戦 サステナブルな社会の実現へ</p> <p>2017 東南アジア及び南アジア地域統括会社設立</p> <p>2019 欧州地域統括会社設立</p> <p>2020 「グループ企業理念」制定</p> <p>2024 「KOBELCOグループ中期経営計画（2024～2026年度）」を公表</p>
<p><b>素材系事業</b></p> <p>鉄鋼アルミ 素形材 溶接</p> <p>2006 中国自動車用特殊鋼線材加工拠点稼働開始</p> <p>2006 米国自動車サスペンション用アルミ鍛造工場稼働開始</p>	<p>2004 中国に汎用圧縮機の製造・販売拠点を設立</p> <p>2006 米国に汎用圧縮機の製造・販売拠点を設立</p>	<p>2014 中国自動車用冷延ハイトンの製造・販売拠点を設立</p> <p>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）</p> <p>2017 加古川製鉄所への上工程集約</p> <p>2018 米国アルミ押出・加工品の製造・販売会社稼働開始</p>	<p>2022 低CO<sub>2</sub>高炉鋼材 "Kobenable® Steel"の商品化を発表</p> <p>2021 (株)神鋼環境ソリューションを完全子会社化</p> <p>2022 三浦工業(株)との業務提携開始</p>
<p><b>機械系事業</b></p> <p>機械 エンジニアリング 建設機械</p> <p>2004 中国に汎用圧縮機の製造・販売拠点を設立</p>	<p>2016 真岡発電所1・2号機 営業運転を開始</p> <p>2021 神戸発電所3号機 営業運転を開始</p> <p>2022 神戸発電所4号機 営業運転を開始</p>	<p>2016 電力事業部門スタート</p>	<p>2017 スウェーデンQuintus社買収 IP装置の世界トップメーカー</p> <p>2021 神戸発電所3号機 営業運転を開始</p>
<p><b>電力事業</b></p> <p>1996 電力卸供給事業 (IPP)参入</p> <p>2002 神戸発電所1号機 営業運転を開始</p> <p>2004 神戸発電所2号機 営業運転を開始</p>			

### グループ総合力の追求

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

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

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

### 多様な個性と技術の融合

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

また、当社グループには、個性と技術を活かし合える自由闊

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

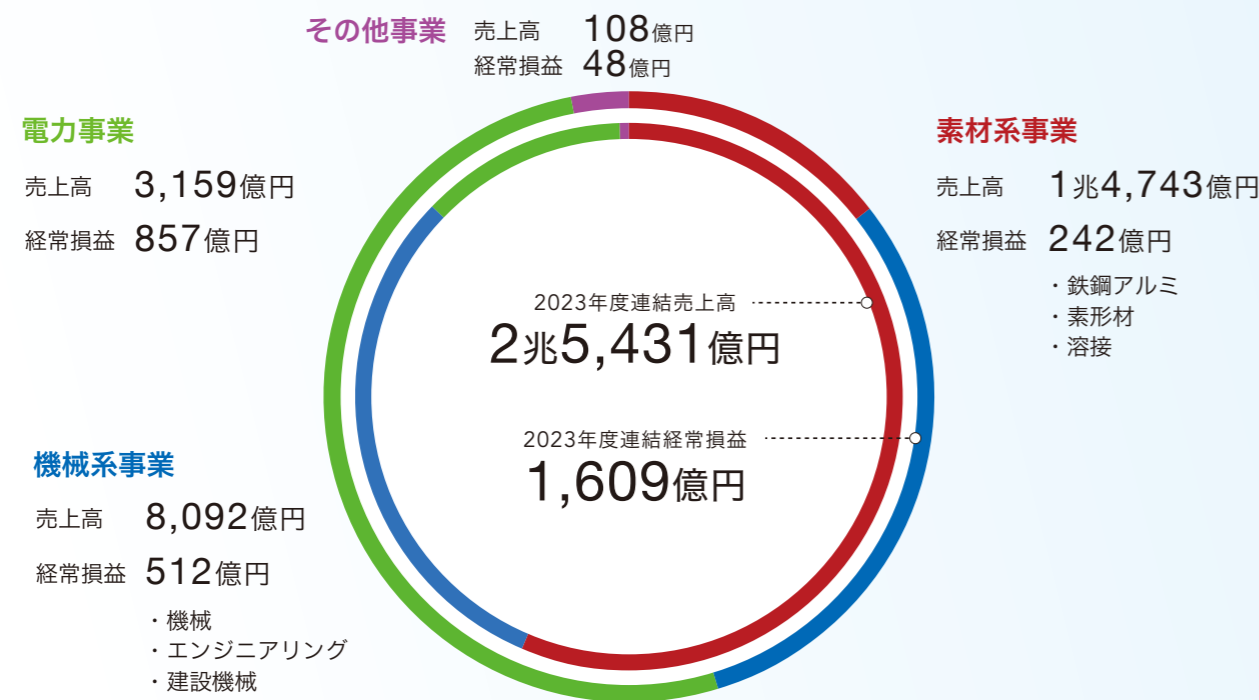
今後も、KOBELCO ONE TEAMで挑戦し、組織の枠を超えて関わり合い、異なる意見やアイデアから生まれる新たな発想を尊重する企業風土を醸成していきます。

# KOBELCOグループの全体像

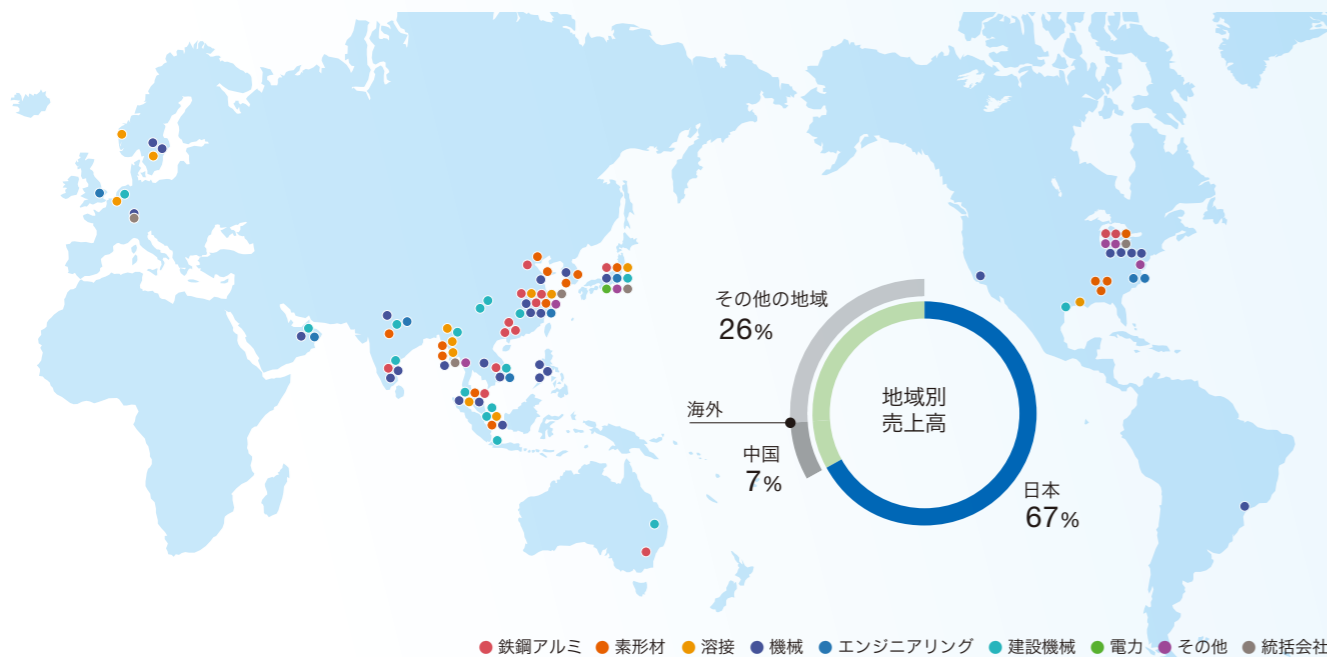
創業 1905年  
 資本金(連結) 2,509億円  
 総資産(連結) 2兆9,197億円  
 社員数(連結) 38,050人

グローバル展開(連結) 23ヵ国  
 グループ会社 247社  
子会社202社 関係会社45社  
 研究開発費 404億円  
 知的財産権利保有数 7,042件  
国内3,213件 海外3,829件

## 売上高/経常損益



## グローバル拠点

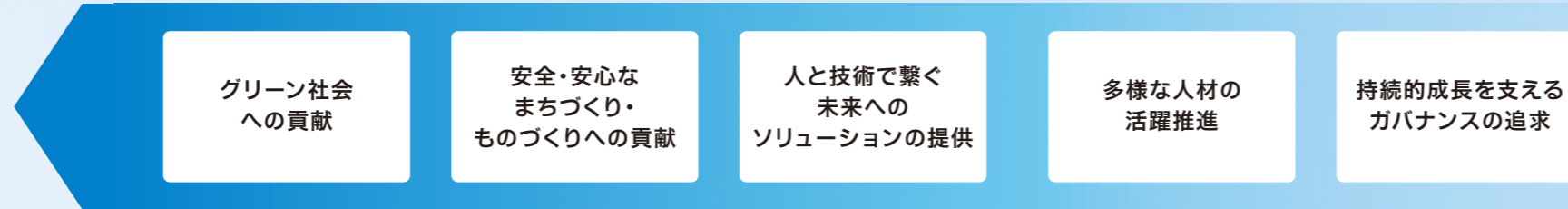


事業	売上高	経常損益	社員数	製造プロセス
素材系事業	1兆4,743億円	242億円	19,130人	原材料・部品調達: 鉄鉱石, 石炭, アルミ地金, スポンジチタン, その他副資材 当社グループ製品: 鋼材製品(線材・条鋼・薄板・厚板), アルミ板, 銅板, 鍛造鋼製品, チタン製品, 鉄粉, アルミ押出品, アルミ鍛造品, 溶接材料
機械系事業	8,092億円	512億円	16,882人	原材料・部品調達: 各種部品, 各種機器, 各種素材, 各種コンポーネント 当社グループ製品: 産業機械, 圧縮機, 各種プラント, 建設機械
電力事業	3,159億円	857億円	303人	原材料・部品調達: 石炭、天然ガス, 発電機, 補修部品, 他資材等 当社グループ製品: 発電

# 価値創造プロセス

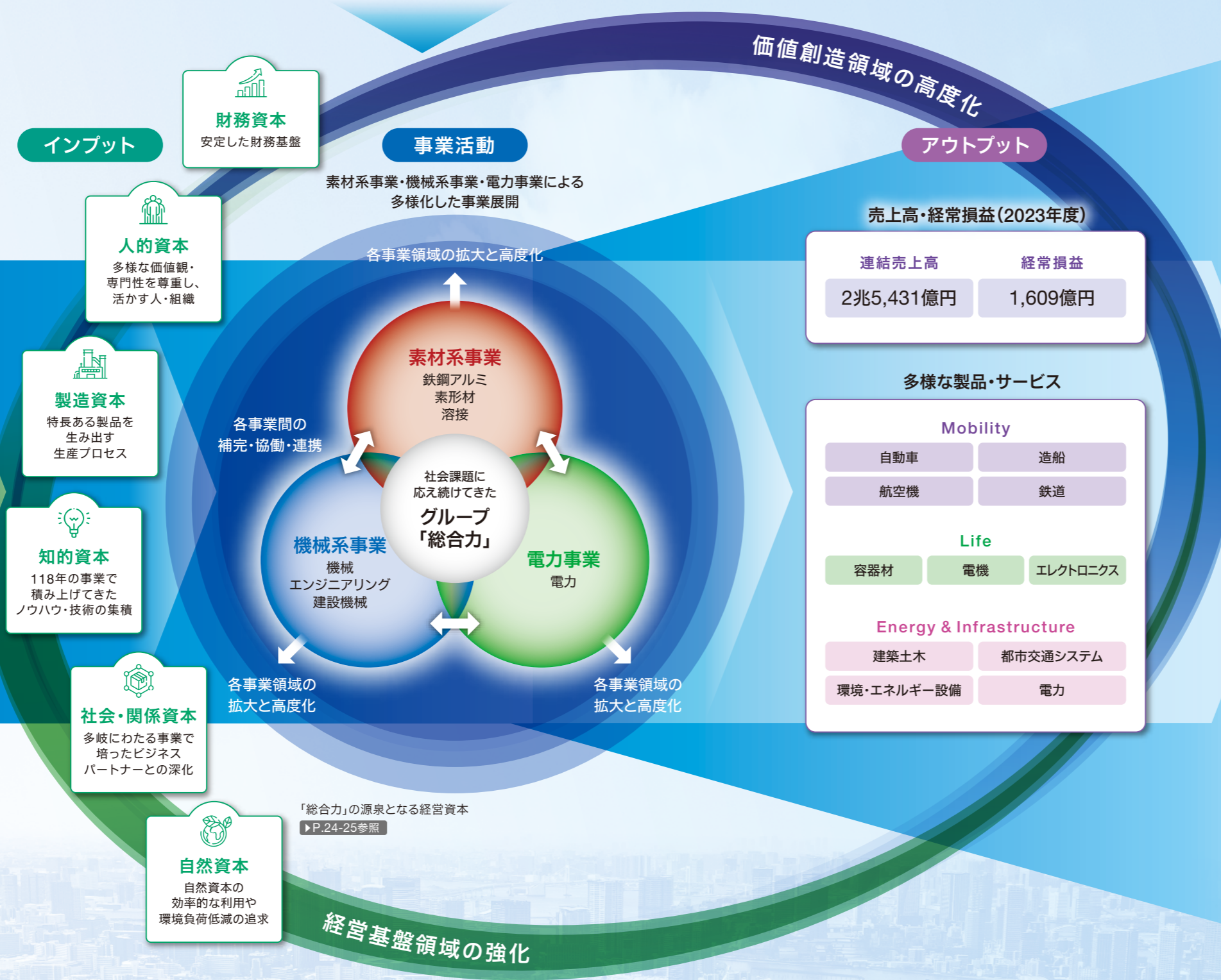
「安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。」の実現

KOBELCOグループのマテリアリティ(中長期的な重要課題)



**事業に関する中長期的な環境認識**

- 国内外での人口構造の変化 都市化の進展
- 安全保障と地政学リスク
- 持続可能な社会に向けた要請
- テクノロジーの進化
- お客様分野別外部環境認識



**インプット**

- 財務資本**: 安定した財務基盤
- 人的資本**: 多様な価値観・専門性を尊重し、活かす人・組織
- 製造資本**: 特長ある製品を生み出す生産プロセス
- 知的資本**: 118年の事業で積み上げてきたノウハウ・技術の集積
- 社会・関係資本**: 多岐にわたる事業で培ったビジネスパートナーとの深化
- 自然資本**: 自然資本の効率的な利用や環境負荷低減の追求

**事業活動**

素材系事業・機械系事業・電力事業による多様化した事業展開

各事業領域の拡大と高度化

各事業間の補完・協働・連携

社会課題に応え続けてきた**グループ「総合力」**

- 素材系事業**: 鉄鋼アルミ 素形材 溶接
- 機械系事業**: 機械 エンジニアリング 建設機械
- 電力事業**: 電力

各事業領域の拡大と高度化

**アウトプット**

売上高・経常損益(2023年度)

連結売上高	2兆5,431億円	経常損益	1,609億円
-------	-----------	------	---------

多様な製品・サービス

- Mobility**: 自動車, 造船, 航空機, 鉄道
- Life**: 容器材, 電機, エレクトロニクス
- Energy & Infrastructure**: 建築土木, 都市交通システム, 環境・エネルギー設備, 電力

**アウトカム**

- 株主・投資家様**: 中長期的な株主価値の向上、利得の提供
  - 2026年度目標 ROIC6%程度を安定的に確保
  - 継続的かつ安定的な配当の実施
- お客様**: 安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献
  - ニーズに即した素材・機械の提供
  - 電力の安定供給の継続
  - 安全性と生産性の向上
- 社員**: 働きがい・生きがいの促進、グローバルでの活躍
  - グループ企業理念の浸透度比率 78%
  - 休業災害発生率 0.31
  - KOBELCOの集い: 2023年度累計約4,000人参加
- お取引先様**: 協働した責任あるサプライチェーンの構築
  - CSRアンケート 約330社
- 地域社会の皆様**: 地域の一員として社会に貢献
  - 社会貢献活動費用 約8億5,000万円
  - コベルコ地域社会貢献基金
  - コベルコ世界子ども支援プログラム
  - KOBELCO GREEN PROJECT KOBELCO森の童話大賞
  - スポーツを通じた社会貢献
- 環境**: 持続的な地球環境への貢献
  - 2050年カーボンニュートラルへの挑戦
  - 生産プロセスにおけるCO<sub>2</sub>削減: 20% (2013年度比)
  - 技術・製品・サービスによるCO<sub>2</sub>排出削減貢献: 6,118万t
  - 水のリサイクル率: 96.3%
  - 副産物の再資源化率: 99.1%

お客様分野別経済環境 ▶P.58-59参照

「総合力」の源泉となる経営資本 ▶P.24-25参照

## 「総合力」の源泉となる経営資本

KOBELCOグループは、118年の歴史の中で幅広い事業に取り組んでおり、そこで培った知見や技術力、また、当社グループで働く多様な人材が、当社グループの「総合力」を支える礎となっています。今後も、当社グループの総合力により、多様な技術・製品・サービスを創出し、お客様や社会が抱える課題の解決に貢献していきます。

### 財務資本 安定した財務基盤

当社グループの持続的な成長のためには、安定した財務基盤が必要です。前中期経営計画の最終年度である2023年度の経常利益は1,609億円、ROICは目標の5%を上回る6.7%となりました。中期経営計画（2024～2026年度）においては、ROIC6%程度を安定的に確保、好環境下では8%到達を目指し、継続して財務基盤の強化に取り組み、持続的な成長を実現していきます。

総資産 2兆9,197億円	ROIC 6.7%
有利子負債 (リース、プロジェクトファイナンスを含む) 8,734億円	グロスD/Eレシオ 0.83倍
純資産比率 38.6%	株主資本 9,143億円

### 人的資本 多様な価値観・専門性を尊重し、活かす人・組織

多岐にわたる領域で事業を営んでいる当社グループは、様々な分野の情報、技術に精通した幅広い人材を有しています。また、世界23カ国にグローバル展開しており、多様な価値観、知見及び国籍を有する社員を持つ点が、当社グループの強みの一つとなっています。これらの多様な人材が個々の能力を最大限に発揮できるよう、職場環境及び組織風土の改革を推進し、当社グループの「総合力」を最大化していきます。

連結社員数 38,050人	社員研修受講時間(1人当たり) 33.0時間
外国籍社員数 87人	育児休暇復帰率 99.6%
女性管理職比率 3.1%(74人)	休業災害度数率 0.31

### 製造資本 特長ある製品を生み出す生産プロセス

社会課題の解決に応える技術・製品・サービスを生み出すための必要な投入を加速する一方、規律を持った投資判断を行い、事業環境の変化に対応した運営を進めています。また、製造現場で働く社員の安全を第一に考え、設備事故を防ぐための設備保全、整備、改修・更新等についても計画的に実施しています。

設備投資額(支払額) 948億円	品質ガイドライン認定拠点率 67%
有形固定資産 1兆344億円	減価償却費 1,190億円

### 知的資本 118年の事業で積み上げてきたノウハウ・技術の集積

各事業が培ってきた技術力・知見を、事業部門の垣根を越えてかけ合わせるにより、新たな価値の創出につなげています。2022年10月には、国立大学法人大阪大学と「KOBELCO未来協働研究所」を設立し、人とデジタル技術が共存したものづくりの革新を行うためのソリューションを検討するなど、積極的に外部機関と連携し、新たなイノベーションの創出・共創に取り組んでいます。

21のコア技術	知的財産権利保有数 7,042件
研究開発費 404億円	DX人材の育成人数 (2020年度からの累計) ITエンジニア 593人 データサイエンティスト 146人

### 社会・関係資本 多岐にわたる事業で培ったビジネスパートナーとの深化

当社グループは、株主・投資家の皆様、社員、お客様、お取引先様及び地域社会の皆様をはじめとする様々なステークホルダーの皆様との価値共創が重要であるとの認識のもと、マルチステークホルダーの皆様との適切な協働に取り組んでいます。株主・投資家の方々をはじめとする皆様との対話活動や、お客様・お取引先様からのアンケートを通じてステークホルダーの皆様の声を実感し、適切な迅速な情報開示と、幅広い情報公開を進めています。

グローバル展開 23カ国	グループ会社総数 247社
国内外の機関投資家及びアナリストの皆様との個別対話 216社(延べ数)	社会貢献活動費用 約8億5,000万円

### 自然資本 自然資本の効率的な利用や環境負荷低減の追求

当社グループの事業活動は、製品の原材料としての鉱物資源や工業用水を使用したりするなど、自然資本と密接に関わっていることから、自然資本への負の影響を最小化することは重要なテーマです。当社グループは、2050年のカーボンニュートラルの達成に向けて果敢に取り組んでいくとともに、水のリサイクルや副産物の再資源化についても、当社の技術を活かし、環境負荷の低減を図っています。

生産プロセスにおけるCO <sub>2</sub> 削減 20%削減 (2013年度比)	技術・製品・サービスによるCO <sub>2</sub> 排出削減貢献 6,118万t
水のリサイクル率 96.3%	副産物の再資源化率 99.1%

# ビジネスモデルと提供価値

社会課題に挑み続けるグループの総合力による多様な技術・製品・サービスの創出

KOBELCOグループでは、個々の事業の持つ強みをかけ合わせることで社会課題の解決に取り組み、当社グループの総合力により社会環境の変化に迅速に対応し、「安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。」の実現に取り組んでいます。

## 素材系事業

鉄鋼アルミ	素形材	溶接
<ul style="list-style-type: none"> <li>線材条鋼（線材、棒鋼）</li> <li>薄板（熱延、冷延、表面処理）</li> <li>厚板</li> <li>アルミ板</li> <li>その他 （鋼片、鋳物用銑、製鋼用銑、スラグ製品）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>鑄鍛鋼品</li> <li>アルミニウム合金及びマグネシウム合金鑄造品</li> <li>チタン及びチタン合金</li> <li>アルミニウム合金鍛造品及び加工品</li> <li>アルミ押出材及び加工品</li> <li>銅圧延品</li> <li>鉄粉</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>溶接材料（各種被覆アーク溶接棒、自動・半自動溶接用ワイヤ、フラックス）</li> <li>溶接ロボット</li> <li>溶接機</li> <li>各種溶接ロボットシステム</li> <li>溶接関連試験・分析・コンサルティング業</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>自動車弁ばね用鋼材</li> <li>自動車用アルミパネル材</li> <li>高張力鋼板（ハイテン）</li> <li>アルミボトル缶材</li> <li>アルミディスク材</li> <li>ロングライフ塗装用鋼板「エコビュー®」</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>航空機エンジン部品向けチタン</li> <li>クランクシャフト</li> <li>自動車サスペンション用アルミ鍛造部品</li> <li>鉄粉</li> <li>自動車端子・コネクタ用銅合金</li> <li>自動車用アルミ押出加工品</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>フラックス入りワイヤ</li> <li>ARC MAN™ SENSARC™ シリーズ</li> <li>FAMILIAR™ MIX-1TR</li> <li>REGARC™</li> <li>SES LA™</li> <li>9%Ni 銅用溶接ロボットシステム</li> </ul>

## 機械系事業

機械	エンジニアリング	建設機械
<ul style="list-style-type: none"> <li>エネルギー・化学関連機器</li> <li>原子力関連機器</li> <li>タイヤ・ゴム機械</li> <li>樹脂機械</li> <li>超高圧装置</li> <li>真空成膜装置</li> <li>金属加工機械</li> <li>各種圧縮機</li> <li>冷凍機</li> <li>ヒートポンプ</li> <li>各種プラント（製鉄圧延、非鉄等）</li> <li>各種内燃機関</li> <li>特殊合金他新材料（ターゲット材等）</li> <li>各種材料の分析・解析</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>各種プラント（還元鉄、ペレタイジング、石油化学、原子力関連、水処理、廃棄物処理等）</li> <li>新交通システム</li> <li>化学・食品関連機器</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>油圧ショベル</li> <li>ミニショベル</li> <li>環境リサイクル機械</li> <li>クローラークレーン</li> <li>ホイールクレーン</li> <li>重機遠隔操作システム</li> <li>クレーン施工計画策定支援ソフト</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>スクリュ式汎用圧縮機</li> <li>スクリュ式汎用圧縮機「エムロード」</li> <li>ポリエチレン用樹脂用混練造粒機</li> <li>LNG気化器（ORV）</li> <li>等方圧加圧装置</li> <li>半導体シリコンウェハ検査装置</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>MIDREX® プロセス</li> <li>都市交通システム</li> <li>KOBELCOペレタイジングシステム</li> <li>水処理設備</li> <li>鋼板製消化槽</li> <li>ストーカ式焼却炉</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>後方超小旋回ショベル</li> <li>マルチ・自動車解体機</li> <li>クローラークレーン</li> <li>ビル解体専用機</li> <li>重機遠隔操作システム「K-DIVE™」</li> </ul>

**Mobility**

- 自動車
- 造船
- 航空機
- 鉄道

**Life**



- 容器材
- 電機
- エレクトロニクス

**Energy & Infrastructure**

- 建築土木
- 都市交通システム
- 環境・エネルギー設備
- 電力

## 電力事業

- 電力供給
- 熱供給

## グループの強み 多様な人材

KOBELCOが実現したい未来「安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。」の実現に向けて、私たちはこのように取り組んでいます。

私は、互いに笑顔で楽しく仕事ができるように、日々の業務の中で、「ありがとう」と「ごめんなさい」を直接伝えることを徹底し、同じ会社で働く皆をリスペクトしています！



銅板ユニット銅板工場 製板室

米国統括会社の財務経理部門で、北米グループ会社の資金管理や金融業務を担当し、円滑な事業運営を目指しています。財務の安定と持続的な成長を支え、グループ全体の企業価値向上に貢献します。



Kobe Steel USA Inc. Finance Manager

私は、「Try together, Run together」という信念のもと、統括会社にて、環境の変化に積極的に対応できるプロ集団として、KOBELCOグループを支えています。

Kobelco South East Asia Ltd.  
Corporate Division



これからの未来を生きる方々の豊かな暮らしづくりに貢献すべく、カーボンニュートラルをはじめとした各社会課題の解決に向けて、高機能な鉄鋼製品やサービスを提供し続けます。



名古屋鉄鋼・アルミ板営業部 銅板アルミ板営業室



仕事に対し責任を持ち、逆境に陥った際も諦めない「人材」の育成と、部下が成長しやすい環境整備を職長の使命と考え、教えること・見(魅)せることの両方に取り組んでいます。

茨木工場 製造室



海外グループ会社の関係法令やKOBELCOグループ標準に関する遵守状況の監査と支援を担当しています。専門性を高めるため自己研鑽に励み、誠実に業務に取り組みます。

安全・環境部 安全衛生グループ



ともに働く皆さん・仲間たちが、さらに業務の充実感を高め、積極的に挑戦できるような事業部門のカルチャーを醸成する活動に中心メンバーとして取り組んでいます。

機械事業部門 営業・マーケティング本部  
マーケティング企画部



仕事と育児の両立を図りながら、環境・防災法令の遵守、化学物質の適正管理や資源循環の推進を通じて、安全・安心で豊かな暮らしが未来に続くよう取り組んでいます。

安全・環境部  
環境防災グループ

中国事業の持続的成長を目指して、グループ会社の現状を把握し、安全文化・卓越した品質体系構築について支援活動を実施するとともに、グループ会社の皆様の意見を反映し、支援業務の質を継続的に改善しています。

神鋼投資有限公司  
統括企画部 安全・品質・生産技術担当



「喜ばれる品質」を提供するため、実践マネジメントプログラムを通じて、ミドルマネジメント層強化支援業務に従事しています。

品質統括部  
KOBELCO TQM推進グループ



金属の生まれを科学する冶金の専門家として、様々なプロ人材と協力しながら、MIDREX®プロセス技術改善を通じて製鉄時に発生するCO<sub>2</sub>を減らし、社会・環境課題の解決に貢献します。

技術開発本部  
材料研究所 精錬凝固研究室



私は、日々の仕事に定着する仕組みづくりをしています。そして、組織の垣根を越えて、ITの力でこれまで実現できなかったことへの挑戦をサポートしています。

IT企画部  
DX戦略プロジェクトグループ



欧州税務業務における正確な申告、法令遵守サポート等により、企業としての信頼性を高めることで、企業理念の実現に寄与したいと思っています。

KOBELCO EUROPE GmbH  
経理・管理部



お客様の「これが良かった」の実現や新たな価値提供に向けて、お客様一人ひとりと丁寧に向き合い、様々な声に耳を傾けることを意識しています。

コベルコ建機(株) 新事業推進部  
新事業プロジェクトグループ



カーボンニュートラルを実現するために、オマーン国における低炭素鉄源の事業化検討、国内外のEPC(設計・調達・建設)案件の遂行、MIDREX®直接還元鉄プラントの機械設計を実践しています。

エンジニアリング事業部門  
プロジェクトエンジニアリングセンター  
機械技術室



国の新たな電力制度への発電所の対応をサポートしています。電力を取り巻く環境の変化へ柔軟に適應し続けることで、地域社会への電力の安定供給の継続に貢献しています。

電力事業部門 企画管理部



米国統括会社にて、HRの側面から日々の困り事の解決に努めています。KOBELCO ONE TEAMとして、グローバルな視点でグループ各社と連携し、多様な人材が活躍できる職場環境を実現することが私の使命です。

KOBE STEEL USA INC. 駐在





## グループの強み 技術開発

### 幅広い専門性を活かし、新たな価値を創出

技術開発本部では長年にわたり、素材系、機械系、電力といった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。KOBELCOグループはコア技術の強化を図るとともにこれらの技術をかけ合わせることで、新たな価値を創出しています。

21のコア技術は当社の共通技術として培われたものであり、これらのコア技術は複数の事業部門の製品に関わっています。ある事業で身につけた技術が他の事業の技術開発に役立ち、事業部門間を超えて新たな価値創造につながっていることが当社グループの強みであると考えています。



取締役執行役員(全社技術開発の総括)  
坂本 浩一

### 21のコア技術



例えば、「熱・流体制御技術」は鉄鋼の生産設備や、廃棄物処理や電力等の熱エネルギーを利用するプラントの安定操業に欠かせない技術です。最近ではこの技術を高炉へのHBI多量装入によるCO<sub>2</sub>低減ソリューションにも活用しています。一方で、機械系事業においても圧縮機やヒートポンプ、混練機、熱交換器等の機械製品の高性能化にも欠かせない技術です。

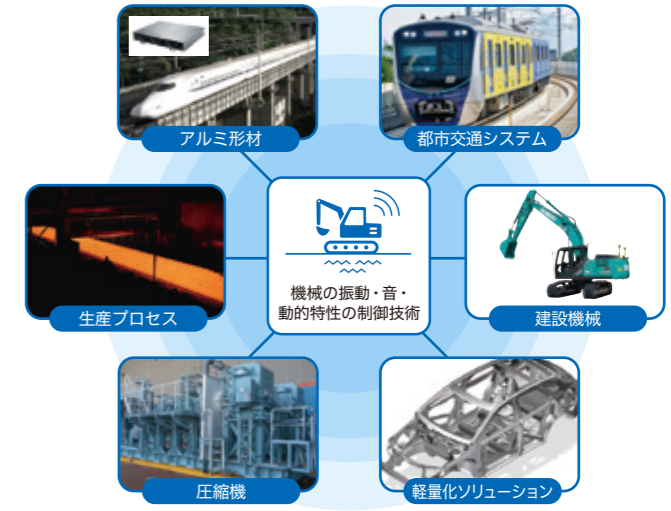
「熱・流体制御技術」は、素材系・機械系・電力の各事業において、時代とともに高度化・複雑化する要求や現象に対応して新たな製品を生み出すためのコア技術の役割を担っています。



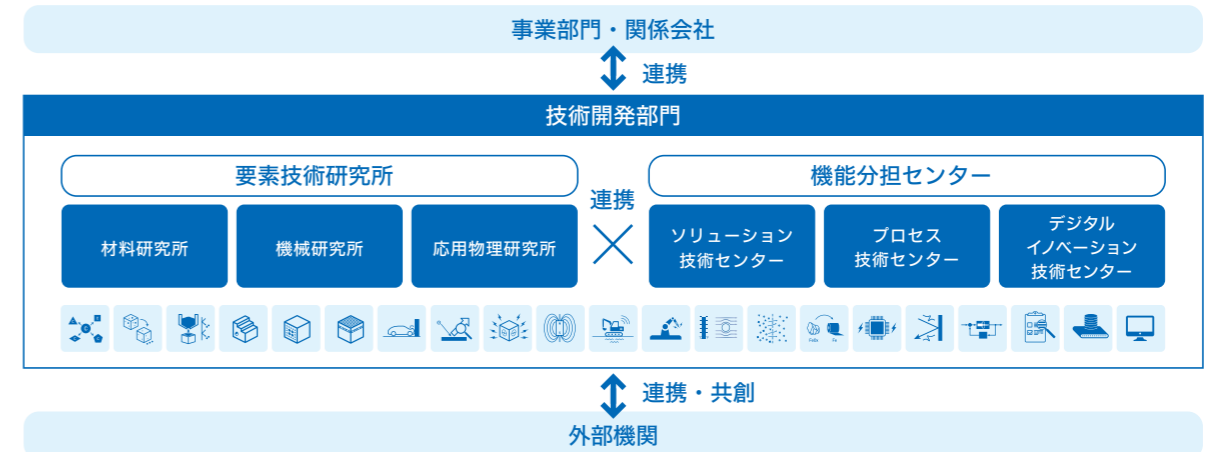
また、機械系事業の製品の静音・低振動化や省エネルギー性向上には「機械の振動・音・動的特性の制御技術」が非常に重要になります。素材系事業においては、この技術を生産プロセスにおける自動化や品質の安定化につなげています。さらに、当社の素材を使用されるお客様に最適な提案を行うためのソリューション技術に活用するとともに、新たな素材開発にも役立てています。

これらは21のコア技術活用の一例ですが、その他のコア技術についても各事業部門の複数の技術・製品の品質や特性向上に役立っています。

気候変動をはじめとした様々な外部環境変化に対応するために多様な技術開発が必要とされており、今まで以上のスピードで新たな価値を提供していくことが重要となります。当社グループでは、技術開発本部に設けられた「要素技術研究所」と「機能分担センター」が研究開発のハブとなり、各事業部門と連携しながら21のコア技術をかけ合わせることで、それらの課題の解決に取り組んで



います。すでに製鉄プロセスのCO<sub>2</sub>削減等幅広い分野で成果が見え始めており、今後も当社グループ内の連携や外部機関との共創を通じ、技術のかけ合わせで「特長ある技術・製品」の創出と、「ものづくり力」の強化を推進していきます。



### 社外取締役メッセージ

当社では、多様な事業を展開しているコングロマリットの強みを技術面でも発揮し、全社的チームワークのもとで、様々な要素技術をイノベーションとして実現していると考えています。社会課題である脱炭素への取組みにおいては、鉄鋼事業にて天然ガスや水素による還元を実用化するとともに、電力事業においてはアンモニアの燃焼に取り組むなど、すでに国内の最先端に位置しています。今後も、素材系・機械系・電力の各事業の技術力を融合し、世界の発展につなげていくことを期待しています。



社外取締役  
北川 慎介

# KOBELCOグループ 中期経営計画(2021~2023年度)の振り返り

KOBELCOグループ中期経営計画(2021~2023年度)では、当社グループの多様な事業・技術・人材の総合力を通じて社会課題の解決に挑み、ステークホルダーの皆様にとってかけがえのない存在であり続けることを目指し、「安定収益基盤の確立」と「カーボンニュートラルへの挑戦」の2つの最重要課題を掲げ、取組みを進めました。

## KOBELCOグループ中期経営計画(2021~2023年度)の最重要課題

### 安定収益基盤の確立

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

### カーボンニュートラルへの挑戦

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

## 安定収益基盤の確立

5つの重点施策のうち、「素材系事業 戦略投資の収益貢献」については、アルミ系事業を中心に、需要拡大時期の後ろ倒し等により収益目標が未達となりましたが、その他の重点施策については、おおむね目標を達成することができました。

重点施策	評価	取組状況
<b>① 鋼材事業の収益基盤強化</b> 長期的に内需減少が進む想定の中、粗鋼生産量630万tの前提で安定収益を確保できる体制を構築し、さらには600万tでも黒字が確保できる体制を構築。	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>品種構成改善は継続課題も、損益分岐点の引き下げにより、<b>大幅な収益改善を実現</b></li> </ul>
<b>② 新規電力プロジェクトの円滑な立上げと安定稼働</b> 神戸発電所1・2号機、真岡発電所1・2号機の安定稼働に加えて、神戸発電所3・4号機の営業運転を開始することで、2023年度から400億円程度/年の収益を確保。	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画どおり神戸発電所3・4号機を立上げ</li> <li><b>安定収益基盤へ大きく貢献</b></li> </ul>
<b>③ 素材系事業 戦略投資の収益貢献</b> 自動車軽量化に係る戦略投資については、需要拡大時期の後ろ倒し、ものづくり力の課題等があるものの、引き続き自動車軽量化へのニーズは高く、早期の収益貢献を実現。	×	<ul style="list-style-type: none"> <li>計画した<b>収益貢献は未実現</b></li> <li>アルミ板・押出・サスペンション事業の収益低迷</li> </ul>
<b>④ 不採算事業の再構築</b> 需要環境や産業構造が変化中、2019年度に固定資産減損を行った鋳鍛鋼事業、チタン事業に加え、赤字が継続しているクレーン事業については、合理化により、2021~2022年度にかけて黒字化を図る。	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>不採算事業であった鋳鍛鋼・チタン・クレーン事業の<b>黒字化実現</b></li> </ul>
<b>⑤ 機械系事業の収益安定化と成長市場への対応</b> 機械系事業は、CO <sub>2</sub> 削減をはじめとした環境貢献メニューを拡充し、成長市場に積極的に取り組む。 建設機械事業は、中国市場依存からの脱却、建設業界の働き方変革等のソリューションを提供する「コト」ビジネスの収益化、現場設置ノウハウの提供等の周辺ビジネスの事業化を進める。	○	<ul style="list-style-type: none"> <li>機械・エンジニアリング事業の<b>受注・収益拡大</b></li> <li>建設機械事業は構造改革を推進中</li> </ul>

## カーボンニュートラルへの挑戦

「カーボンニュートラルへの挑戦」については、多様な技術と人材を競争力の源泉として、幅広い事業を営む当社グループの強みを活かし、社会に貢献できる新たなビジネスチャンスと捉え、グループ一丸となって取り組んでいます。

生産プロセスにおけるCO<sub>2</sub>削減の着実な推進に加えて、国内初の低CO<sub>2</sub>高炉鋼材“Kobenable® Steel”の商品化やMIDREX®プロセス、機械製品等のCO<sub>2</sub>排出削減を背景とした需要の着実な捕捉に取り組むとともに、ハイブリッド型水素ガス供給システムや低炭素鉄源供給等の新たな事業にも着手しました。



「中期経営計画(2021~2023年度)」の最終年度である2023年度の経常損益は1,609億円、ROICは6.7%(目標5%以上)、D/Eレシオは2023年度末で0.55倍(目標0.7倍以下)となり、収益・財務面でともに目標を達成しました。加えて、配当性向についても予定どおり引き上げを実施し30%程度としました。



(億円)

主な財務指標	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
経常損益	△80	161	932	1,068	1,609
親会社株主に帰属する当期純損益	△680	232	600	725	1,095
ROIC	0.9%	1.1%	4.7%	4.9%	6.7%
ROE	△9.7%	3.4%	7.9%	8.4%	11.1%

また、攻めと守りの両方の観点から、あるべき事業ポートフォリオを目指した取組みを遂行するとともに、経営体制の見直しや、マテリアリティの指標・目標に基づいたESGに関する取組みの推進等、事業・経営基盤の強化に向けた取組みにも注力しました。

# KOBELCOグループ中期経営計画(2024～2026年度)

## 外部環境認識

当社グループは、「国内外での人口構造の変化や都市化の進展」「安全保障と地政学リスク」「持続可能な社会に向けた要請」「テクノロジーの進歩」をはじめとした様々な外部環境変化に対応していく必要があります。これらの外部環境変化は必ずしもリスクというわけではなく、カーボンニュートラルの実現に向けた社会変革への貢献や、様々な変化に対応した新技術の開発・実装といった新たな成長機

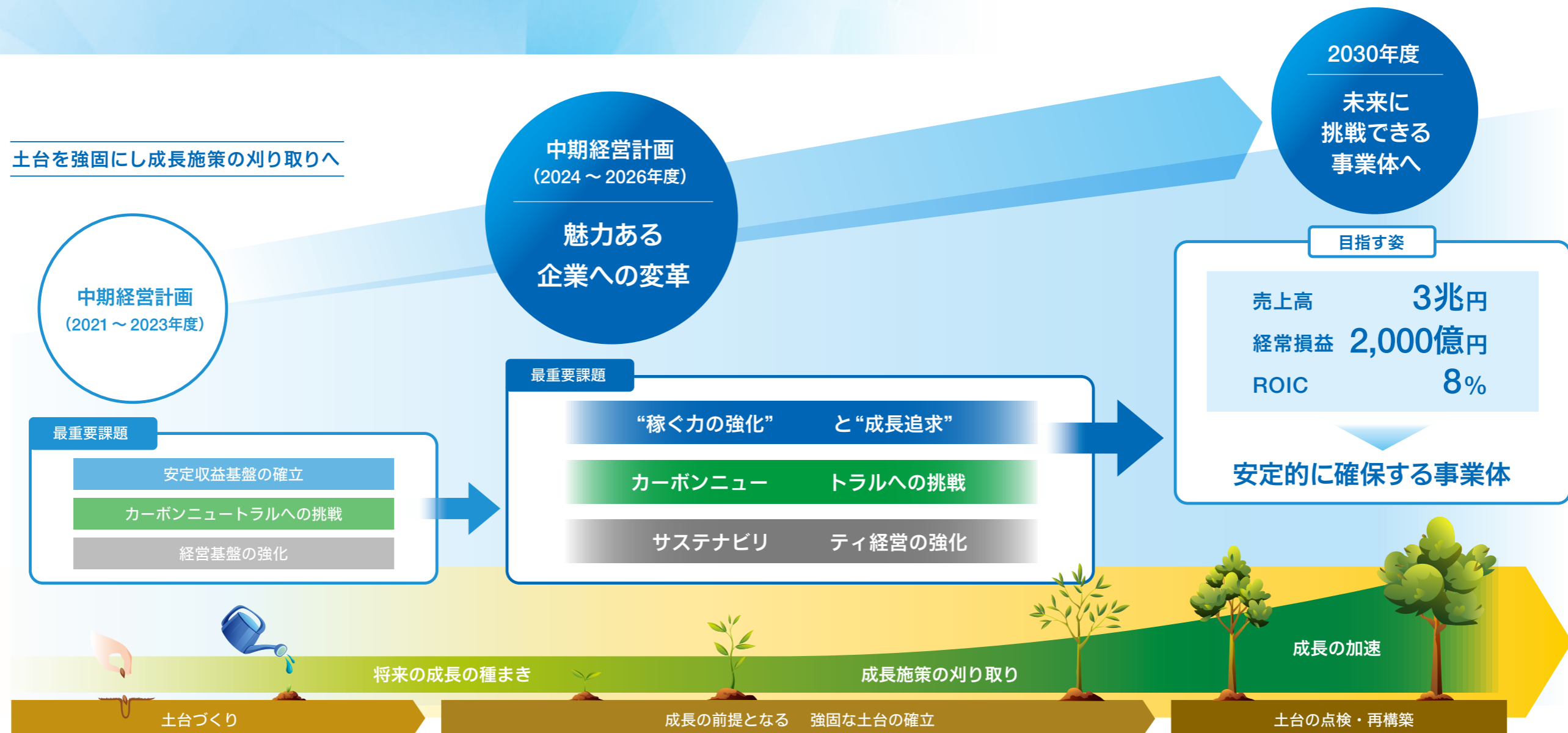
会の創出も期待されます。当社グループでは、将来の社会課題へのソリューションとなりうる技術・製品・サービスをお客様へ提供できる事業構造への「変革」や、外部環境変化に柔軟に対応できるような人材・組織・制度等の「変革」に積極的に取り組んでいきます。

## 中期経営計画の位置付け

中期経営計画(2024～2026年度)の3年間は、引き続き土台を強固にしつつ、成長に向けての種まきを実施するとともに、前中期経営計画からの成長施策の効果を、徐々に刈り取っていく期間と位置付けています。

前中期経営計画の振り返り及び中長期的な環境認識を踏まえ、中期経営計画においては、最重要課題を「“稼ぐ力の強化”と“成長追求”」「カーボンニュートラルへの挑戦」

としました。  
中期経営計画において、この2つの施策を推進し、魅力ある企業への変革を果たすと同時に、2030年度に向けて、売上高3兆円、経常損益2,000億円、ROIC8%を安定的に確保できる「未来に挑戦できる事業体」を目指してまいります。

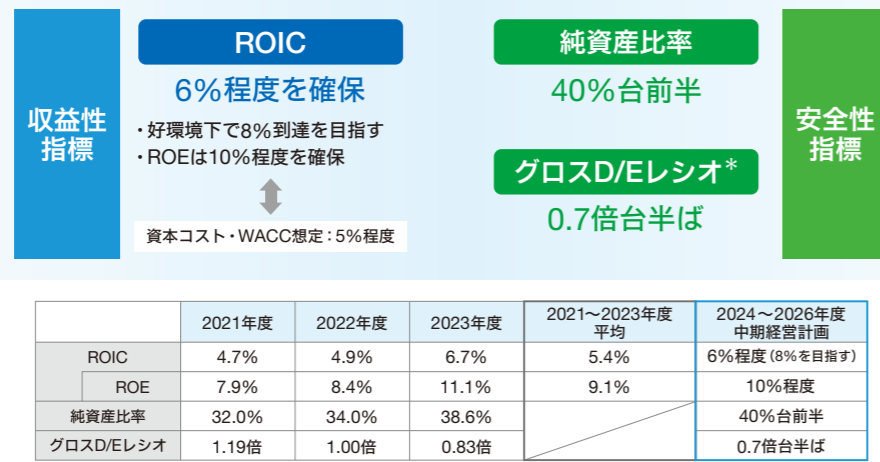


KOBELCOグループ中期経営計画(2024~2026年度)

財務目標

中期経営計画期間を通して、資本コストを上回るリターンを獲得するとともに、将来の戦略実行を見据えた財務基盤の更なる強化に取り組むため、中期経営計画では収益性指標として、ROIC6%程度を安定的に確保することを目標

とするとともに、好環境下では8%到達を目指していきます。また、安全性指標として、純資産比率40%台前半、グロスD/Eレシオ\*0.7倍台半ばを目標とし、将来の環境変化や投資に耐える財務基盤を確立していきます。

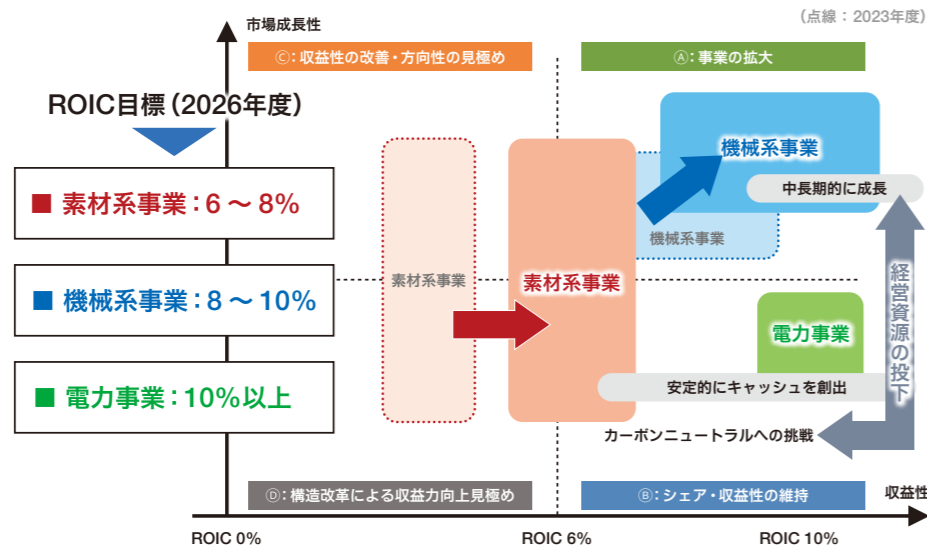


\*中期経営計画より、すべての財務目標を連結ベースで管理することとし、グロスD/Eレシオについては、プロジェクトファイナンスを含む有利子負債ベースに変更します。

目指すべき事業ポートフォリオ

素材系事業では、「稼ぐ力の強化」に重点的に取り組み、グローバルで収益性を向上させることで、ROIC6~8%を目指していきます。機械系事業では、外部環境変化をビジネスチャンスとして「成長追求」し、ROIC8~10%を目指します。また、電力事業では、前中期経営計画で確立した安

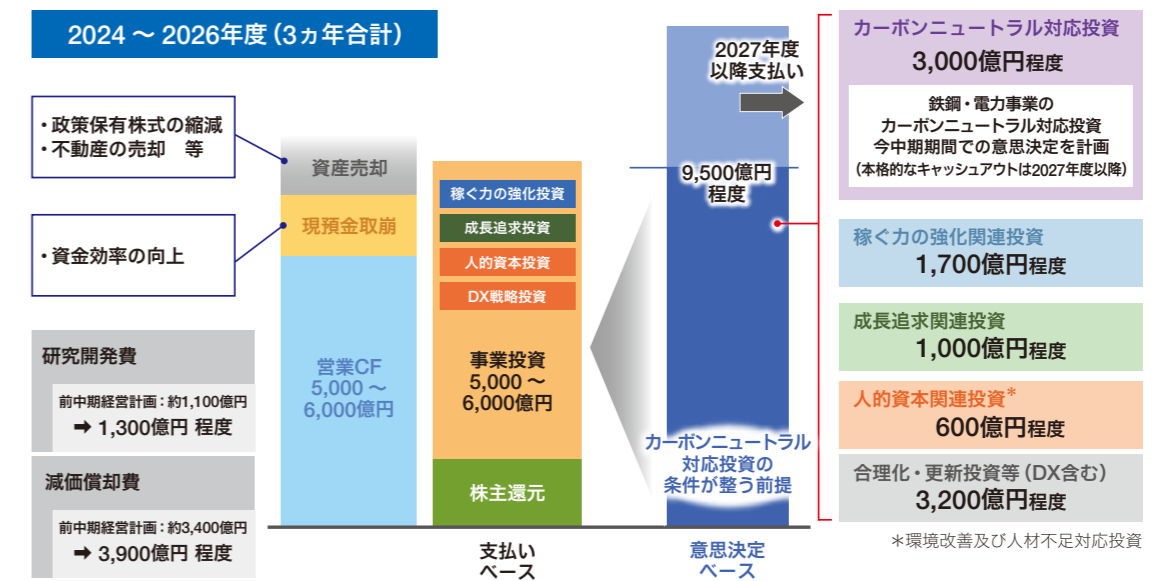
定収益への貢献を継続させ、ROIC10%以上を目標とします。各事業で稼ぐ経営資源を、成長追求やカーボンニュートラルへの挑戦に重点的に投資し、持続的な成長を実現していきます。



キャッシュ・アロケーションの考え方

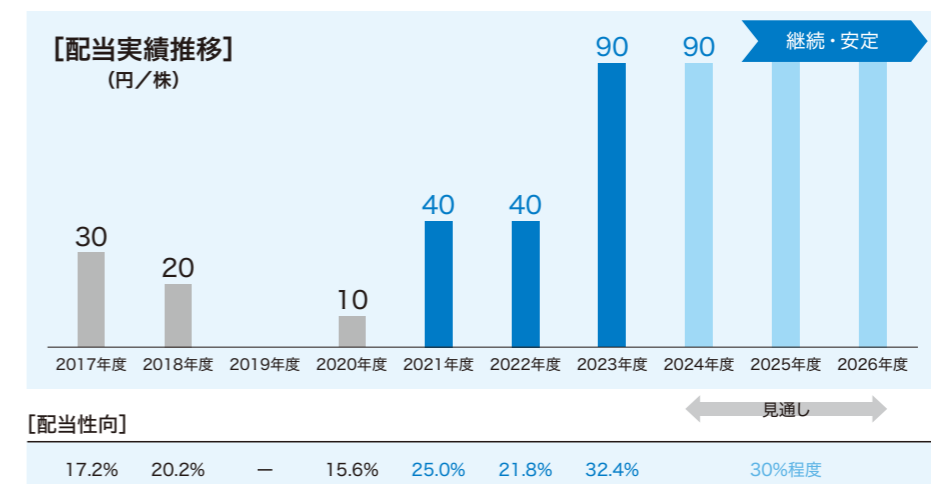
2024~2026年度累計で、5,000~6,000億円の営業キャッシュフローの確保を計画しており、方針に沿った株主還元を考慮に入れたうえで、各事業への投資等を行っていく予定です。

また、中期経営計画期間においては、条件が揃う前提ではあるものの、鉄鋼・電力事業のカーボンニュートラル対応投資の意思決定も計画しています。



株主還元方針

継続的かつ安定的に実施していくことを基本としつつ、当社の財政状態、先行きの資金需要、各期の業績及び配当性向等を総合的に勘案して決定します。配当性向については、2023年度に引き上げた目安の30%程度を継続します。

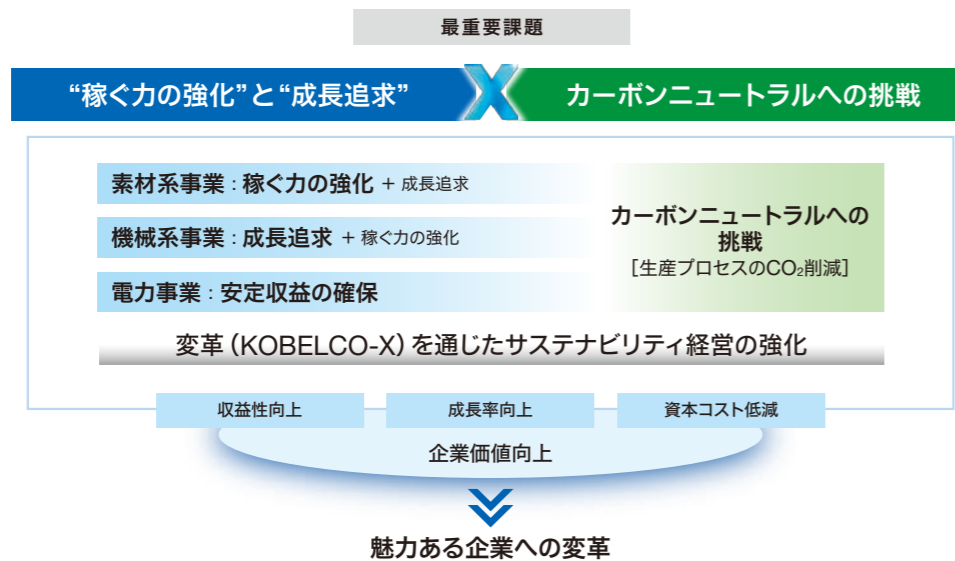


KOBELCOグループ中期経営計画(2024~2026年度)

基本方針

中期経営計画では、「稼ぐ力の強化」と「成長追求」に取り組むとともに、「カーボンニュートラルへの挑戦」についても継続して取り組んでいきます。

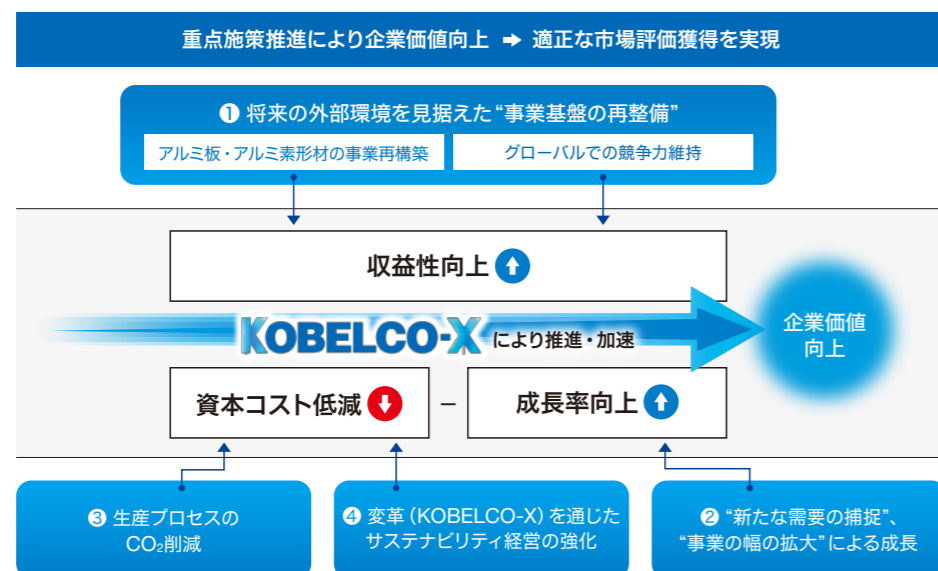
また、変革(KOBELCO-X)を通じて、サステナビリティ経営を強化し企業価値を向上させ、魅力ある企業への変革を果たしていきます。



4つの重点施策

最重要課題である「稼ぐ力の強化」と「成長追求」「カーボンニュートラルへの挑戦」を実現するために、4つの重点施策、具体的には、「①将来の外部環境を見据えた“事業基盤の再整備”」「②“新たな需要の捕捉”、“事業の幅の

拡大”による成長」「③生産プロセスのCO<sub>2</sub>削減」「④変革(KOBELCO-X)を通じたサステナビリティ経営の強化」を着実に実行することで、企業価値向上を目指していきます。



# 1 “稼ぐ力の強化”と“成長追求”

中期経営計画(2021~2023年度)の期間では、「安定収益基盤の確立」による事業の土台づくりに取り組み、一定の成果がありました。中期経営計画(2024~2026年度)では、稼ぐ力の強化によりその土台をさらに強固なものとする

成長機会も捕捉することで、中期経営計画期間を通じて安定的にROIC6%程度の収益レベルを確保し、好環境下においては、ROIC8%の到達も目指していきます。さらに、将来の姿として、ROIC8%以上を安定的に確保し、持続的に成長する企業グループを目指します。

重点施策 ①

## 将来の外部環境を見据えた「事業基盤の再整備」 稼ぐ力の強化(素材系事業)

### アルミ板・アルミ素形材の事業再構築

アルミ板・アルミ素形材事業は、今後も需要拡大が期待される一方、地産地消ニーズの拡大等により、戦略の見直しが必要な状況となっています。2024年度の黒字化を目指し、価格改善・コストダウン・安定生産等のベース収益改善活動に加え、アルミ板事業では、中国における宝山鋼鉄

股份有限公司・宝武鋁業科技有限公司とのJV設立の検討等、地産地消ニーズを踏まえた事業の再構築を推進していきます。アルミ素形材事業では、押出・サスペンションの北米事業の収益化に向け、最適な事業規模・生産体制検討等構造改革を推進していきます。

	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	2027年度~
<b>アルミ板</b> 自動車パネル事業の再構築		宝山鋼鉄股份有限公司・宝武鋁業科技有限公司とのJV設立	中国系OEM拡販	Ulsan Aluminum社の余力活用検討	母材供給を宝武鋁業科技有限公司へ切替
<b>アルミ素形材</b> 北米事業の再構築		価格改善及び取引条件改善	最適事業規模・生産体制の検討及び実行		

### グローバルでの競争力維持

鉄鋼・溶接事業においても、グローバルでの競争力維持に向け、地域毎のメガトレンドを踏まえ、注力対象地域や各地域の生産体制の見直し等事業全体での体制再整備を遅滞なく進めていきます。特に、アジアでは地産地消ニーズに即した生産・販売体制の強化を推進していきます。

■ 地域別のメガトレンドと鉄鋼・溶接事業の検討方向性

	国内	中国	アジア	北米
メガトレンド	人口減・市場縮小 高付加価値市場	地政学リスク 市場成長・地産地消	[新興国] 人口増・市場成長・地産地消	[先進国] 高付加価値市場・地産地消
鉄鋼事業	<最適化>	<見極め>	<強化>	<強化>
溶接事業	<最適化>	<最適化>	<強化>	<強化>

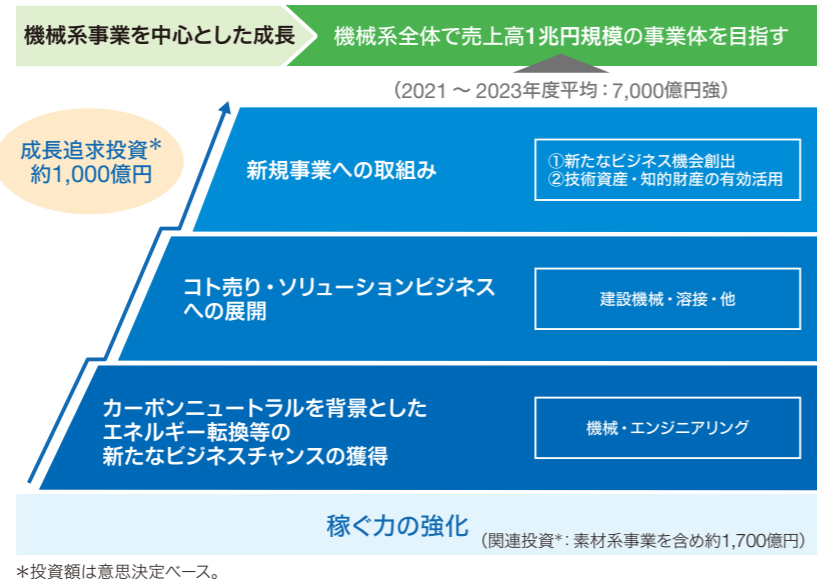
アルミ板・アルミ素形材事業の構造改革に加え、鉄鋼・溶接事業においても、メガトレンドに対応したエリア戦略を展開

KOBELCOグループ中期経営計画(2024~2026年度)

重点施策②

「新たな需要の捕捉」「事業の幅の拡大」による成長 **成長追求(機械系事業)**

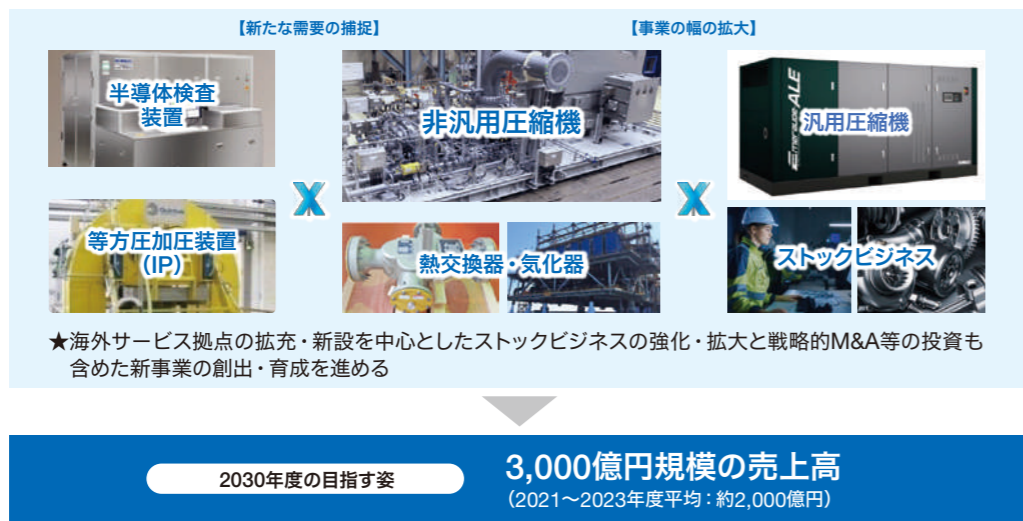
機械系事業では、稼ぐ力を強化しつつ、「カーボンニュートラルを背景としたエネルギー転換等の新たなビジネスチャンスの獲得」「コト売り・ソリューションビジネスへの展開」を軸に成長を追求し、機械系全体で売上高1兆円規模の事業体を目指します。



エネルギー転換等の新たなビジネスチャンスの獲得

機械セグメント

環境用途で需要拡大が見込まれる回転機事業で確実に受注を獲得していくことに加え、半導体検査装置やIP事業の拡大により、2030年度には、売上高3,000億円規模を目指します。



エンジニアリングセグメント

世界の鉄鋼各社でのカーボンニュートラルの実現に向けた還元鉄需要を着実に捕捉していくとともに、オマーン国での低炭素鉄源供給事業についても、事業性検討等を進めます。

加えて、環境・エネルギー分野では、水処理と廃棄物処理の両事業を保有する強みを活かした取組みを推進し、2030年度には、売上高2,500億円規模のセグメントを目指します。



コト売り・ソリューションビジネスへの展開

これまでの事業活動で培ってきた情報・技術・ノウハウと、DX関連技術のかけ算により、「溶接システム」「K-DIVE®」「K-D2 PLANNER®」「ハイブリッド型水素ガス供給システム」等のコト売り・ソリューションビジネスの強化を進め、2030年度に、売上高500億円規模を目指します。



KOBELCOグループ中期経営計画(2024~2026年度)

## 2 カーボンニュートラルへの挑戦

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

中期経営計画(2024~2026年度)では、機械系事業の成長を踏まえて、2030年のCO<sub>2</sub>排出削減貢献量の目標を7,800万tに上昇修正し、売上高としては5,500億円を目指していくことを目標に定めました。

	2030年目標	2050年ビジョン
生産プロセスにおけるCO <sub>2</sub> 削減	30~40% (2013年度比)*1	カーボンニュートラルへ挑戦し、達成を目指す
技術・製品・サービスによるCO <sub>2</sub> 排出削減貢献*2	-6,100万t → 7,800万t (売上高 5,500億円)	1億t以上

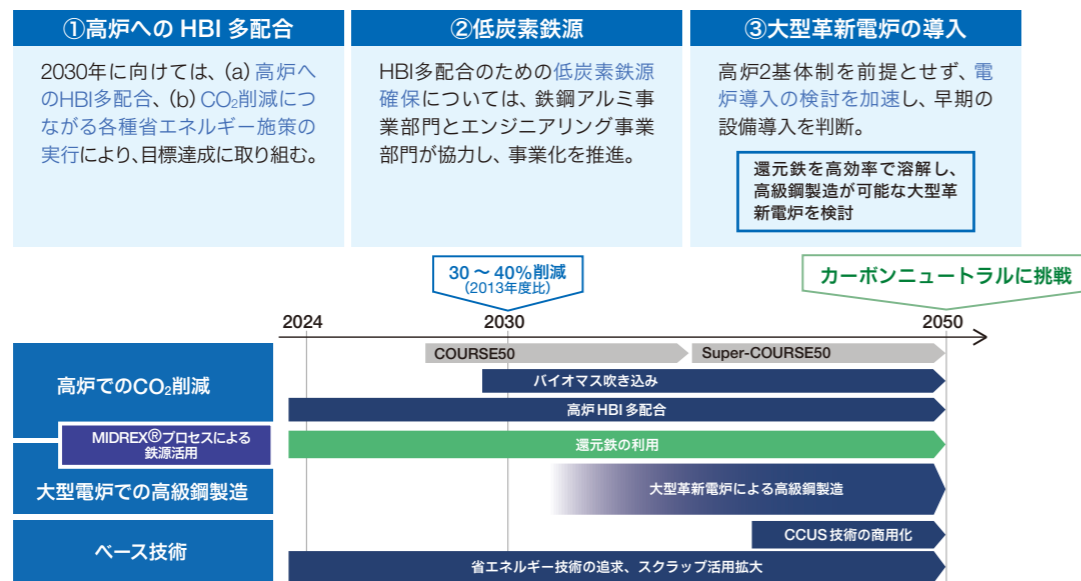
\*1 削減目標の対象範囲の大半が製鉄プロセスでの削減。  
\*2 当社グループ独自の技術・製品・サービスを通じて社会の様々な分野でCO<sub>2</sub>排出削減に貢献。

### 重点施策 ③

### 生産プロセスのCO<sub>2</sub>削減

#### 製鉄プロセスのCO<sub>2</sub>削減

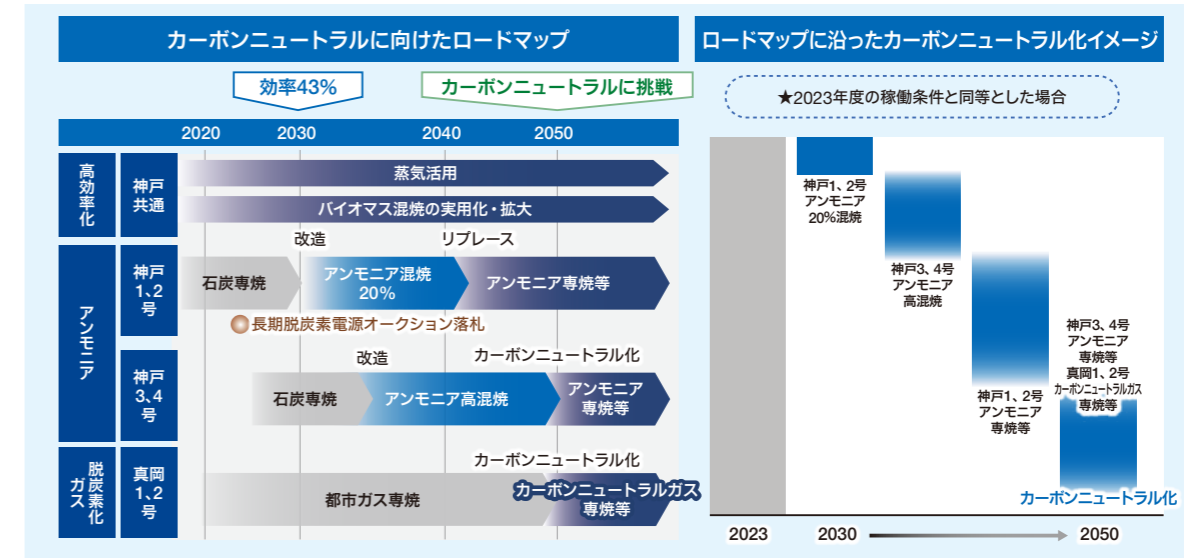
2030年30~40%削減(2013年度比)の目標達成に向けて、高炉へのHBI多配合や、各種省エネルギー施策等の実行を進めています。また、平行して高級鋼の製造が可能な大型革新電炉の検討を加速し、早期の設備導入判断に取り組んでいます。



#### 電力事業のCO<sub>2</sub>削減

2030年度石炭火力高効率化USC以上(43%)という目標達成に向けて、神戸発電所1、2号機のアンモニア20%混焼の実現に向けた取組みを進めています。2024年4月には、長期脱炭素電源オークションに落札されましたが、引

き続きアンモニアサプライチェーンや設備検討等の課題に取り組んでいきます。将来的には神戸発電所1~4号機のアンモニア高混焼、専焼等に取り組んでいく予定です。



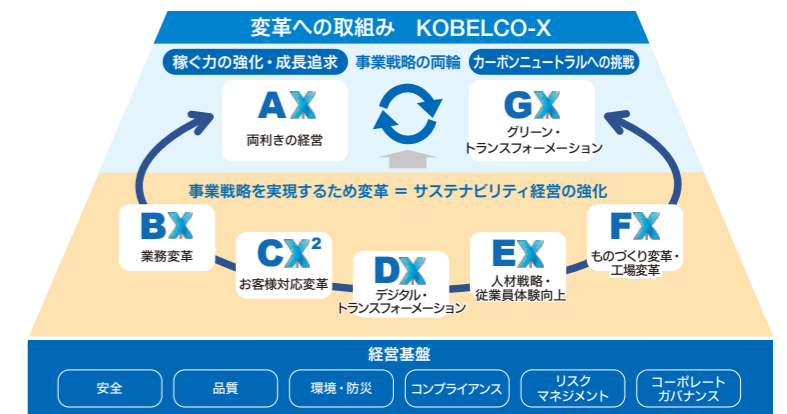
## 3 サステナビリティ経営の強化

### 重点施策 ④

### 変革を通じたサステナビリティ経営の強化

中期経営計画では、魅力ある企業への変革に必要な取組みをKOBELCO-Xと名付けました。KOBELCO-Xは事業戦略の両輪となるAX(両利きの経営)と、GX(グリーン・トランスフォーメーション)とこれらを実現するための推進力となる5つのX(CX<sup>2</sup>「お客様対応変革」、EX「人材戦略・従業員体験向上」、FX「ものづくり変革・工場変革」、BX「業務変革」、DX「デジタル・トランスフォーメーション」)に分類されます。

5つのXに加えて、事業存立の大前提となる安全、品質、コンプライアンス、ガバナンス等の経営基盤強化にも継続的に取り組むことでサステナビリティ経営を強化し、事業戦略の達成を目指します。



各取組みの内容について Section3「サステナビリティ経営の推進」参照

# 財務担当役員メッセージ



## 「魅力ある企業への変革」を果たすべく チームKOBELCOにふさわしい 財務戦略を目指して

取締役執行役員  
木本 和彦

### 事業部門での経験を活かし 本社部門の活性化を担う存在へ

財務担当役員に就任した木本です。私は1988年に入社後、鋼材の営業部門に従事しました。鋼材の海外輸出に携わっていた際には、カナダとタイでの駐在を経験しましたが、その後は、営業を総括する部署等で鋼材営業全般を管轄するようになりました。このように、営業部門一筋の私が財務担当役員という大役を拝命するとは、内示を受けるまで、まったく思いもよらないことでした。私に何ができるのだろうかと自問自答する日々を過ごす中で、前任の勝川からは「思いどおりにやっている」と言われ、ようやく、これまでの事業部門の経験を活かしながら本社部門に新たな風を入れてほしいということなのだ、覚悟を新たにしました。就任してまもなく、2023年度の決算発表を行いました。これまでのやり方を学びながら、一方で前例にとらわれず、よりステークホルダーの皆様当社グループの状況を理解いただけるように心がけました。事業部門の経験を活かして、本社部門の活性化を託された財務担当役

員としての一步を踏み出せたと実感した次第です。

資本市場へのアプローチのみならず、事業部門の目線を持つ財務担当役員として、事業部門や社員への適切なアプローチを模索し、信頼されるヘッドクォーターとして機能することが私自身に課せられたミッションであると受け止めています。真に強いKOBELCOグループへと成長を遂げるべく、インターナルコミュニケーションも強化し、中期経営計画(2024~2026年度)で掲げた「魅力ある企業への変革」を実現していきます。

### 「収益基盤の強化」を推し進めた 前中期経営計画(2021~2023年度)

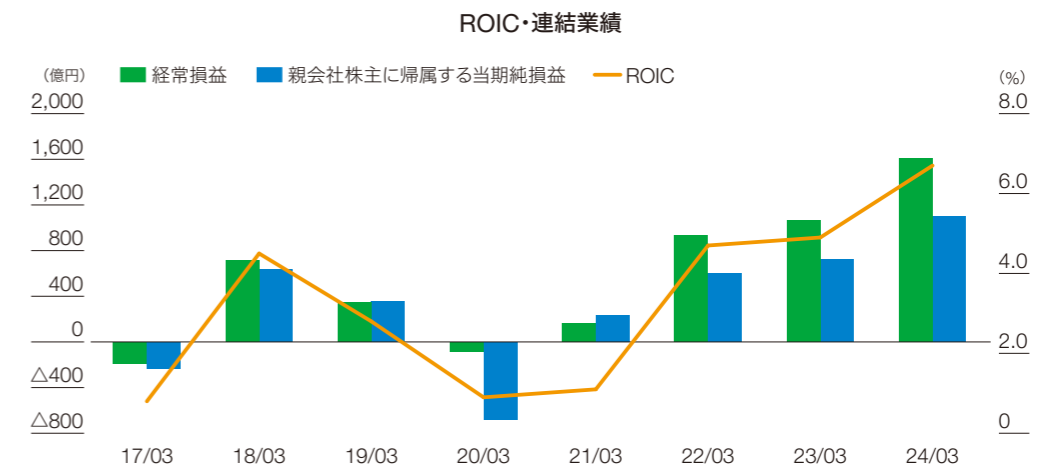
長年、当社グループの業績は外部要因に左右されてきました。前中期経営計画の3年間も、事業環境は厳しい状況でしたが、その中で収益性指標のROIC6.7%、安全性指標のD/Eレシオ0.55倍と、いずれも目標を達成し、株主の皆様へ過去最高額となる配当ができたことは、この期間を事業部門で取り組んだ私から見れば、非常に驚くべきこ

とだと思えます。さらに、アルミ系事業で課題を残したものの、安定収益基盤の確立の中で掲げた重点施策についてほぼ達成し、収益力の強化を着実に推し進めることができました。カーボンニュートラルや事業・経営基盤の強化に向けた取組みも順調で、コーポレートガバナンスやリスク管理等の内部統制面も大きく改善され、成長に向けた土台づくりが進化したと考えています。

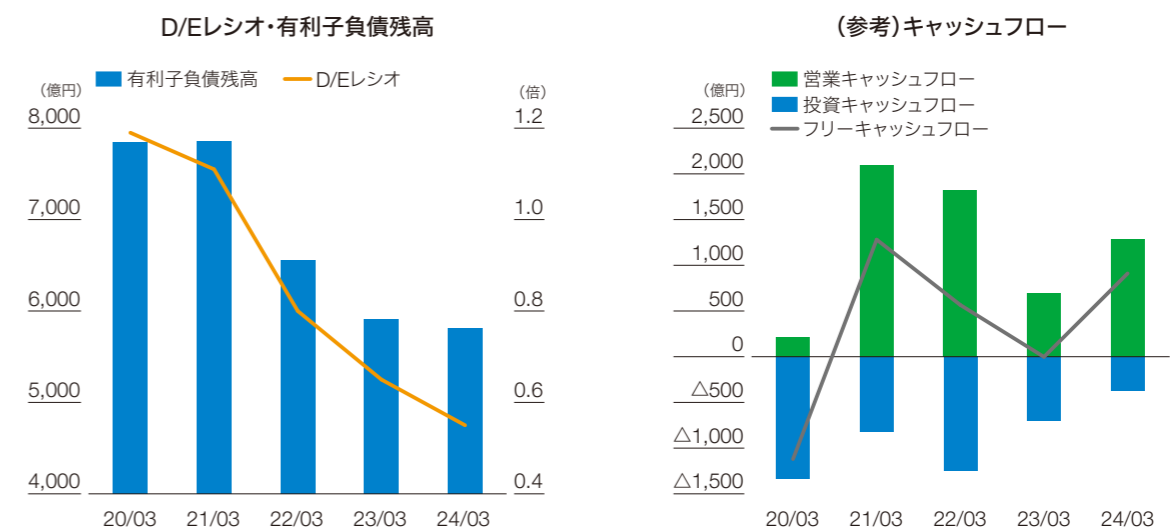
外部要因に左右されていた収益基盤の改善に伴い、連

結ベースの有利子負債を2,000億円削減した結果、格付(日本格付研究所)が「A-」から「Aフラット」に格上げとなり、直接金融・間接金融ともに資金調達の安定性が向上すると同時に、転換社債型新株予約権付社債(CB)の発行等、資金調達の多様化が可能となるなど、財務戦略においてあるべき姿を自ら積極的に目指していける素地が整いました。さらに、資本コスト低減に向けた「戦略的・体系的情報発信」の体制も整備できました。

### 収益性指標の推移



### 安全性指標の推移



※D/Eレシオ及びフリーキャッシュフローに、プロジェクトファイナンスは含まない。



## 財務担当役員メッセージ

## 真の実力を培う中期経営計画(2024~2026年度)の投資を着実に実行

2024年5月、当社グループは、2024年度から2026年度までの3年間の中期経営計画を発表しました。私は発表資料の作成から携わり、私自身の理解が深まるまで関係部門との対話を何度も重ねました。そして、中期経営計画の全体像を把握して見えてきたのは、この中期経営計画の3年間こそ、前中期経営計画の成果を真の実力へと高める期間であるということでした。それは、私たちが先達から受け継いだ当社グループを戦える企業グループへと進化させ、激動の2030年代を生き抜く次世代にバトンをつなぐべく、ふさわしい事業体として構築すること。「魅力ある企業への変革」を掲げ、2030年の「未来に挑戦できる事業体」に向けた重要なステップという位置付けは、まさに次世代が活躍できる、戦えるKOBELCOグループへの変革です。

中期経営計画では、事業環境の変化を受けやすい素材系の事業において、いかにポラリティを抑制し、「稼ぐ力」を強化していけるか、持続可能な社会に向けてビジネスチャンスも多い機械系の事業においては、いかに「成長」に向けて施策を打っていけるかが達成のキーポイントになると思います。また、ROIC経営については、前中期経営計画期間中に浸透が進んだので、中期経営計画では、各事業部門でのROIC達成に向けたPDCAを着実に実行できるか、正念場を迎えることとなります。事業別ROICの目標は、素材系事業6~8%、機械系事業8~10%、電力事業10%以上です。財務担当役員である私が果たすべき役割は、ROIC目標の達成のために、各事業部門のKPIマネジメントを牽引して達成へと導くことであり、そのためのリーダーシップが求められていると認識しています。

また、中期経営計画では、最重要課題としている「稼ぐ力の強化」と「成長追求」「カーボンニュートラルへの挑戦」に向けた投資も、これまでの方法が通用しない激動の時代となる2030年代に向け、着実に推進していきたいと考えています。その中で、安全性指標の目標として、「純資産比率40%台前半」「グロスD/Eレシオ0.7倍台半ば」を掲げており、これらを実現することで、将来にわたって当社の信用力を十分に維持できると考えています。各事業部門が策定し

た中期経営計画の達成に向けて、ROICのKPIマネジメントにより営業キャッシュフローを最大化し、現預金水準の圧縮や政策保有株式の縮減も含めて、必要な投資に見合うキャッシュの創出を目指します。また、資金調達面では、多様な資金調達手法を駆使するなどして、真の実力を培う中期経営計画の投資を着実に実行できる環境を整えることが、財務経理部門のミッションであると考えています。

なお、株主還元についても、中期経営計画策定の過程で事業戦略とセットで議論を行いました。中期経営計画の財務目標達成に向けては、期間収益の一部を内部留保することで自己資本を積み上げていく必要があります。したがって、現時点では、将来成長を確実に実現するための内部留保と株主還元のバランスを考え、「配当性向30%程度を維持」としました。財務基盤強化の今後の進捗を踏まえながら、常にあるべき株主還元を検討していきます。

すべてのステークホルダーの皆様  
「魅力ある財務」を目指す

「魅力ある企業への変革」を目指す当社グループの財務を預かる私は、事業部門の目線を持つ財務担当役員として、すべてのステークホルダーの皆様が満足する「魅力ある財務」を目指したいと考えています。

株主・投資家の皆様に対しては、安定した株主還元とPBR(株価純資産倍率)の向上に向け、当社グループの魅力、企業価値の最大化に資する取組みを推進していきます。PBRについては、テクニカルな手法ではなく、中期経営計画の財務目標を達成し、配当性向30%程度で安定かつ継続的な株主還元を実施するとともに、各事業部門と連携して、戦略的・体系的な情報発信によるIR活動をこれまで以上に活発に展開し、企業価値の向上を追求していきます。

## KOBELCOらしい「変革」を通じて

サステナビリティ経営の観点では、カーボンニュートラルという切り口で魅力を高めていきます。当社グループは、製鉄プロセスと電力事業でのCO<sub>2</sub>削減に取り組んでいます。その実現には、技術のかけ算による当社グ



ループの総合力を最大限発揮していくことが不可欠です。KOBELCOならではの技術・ソリューションでこの大きな社会課題に取り組んでいくことで企業価値を向上していきます。

また、カーボンニュートラルへの対応のみでなく、サステナビリティ経営の強化に向けては、事業・組織のあらゆる面で変革が必要であり、これらを「KOBELCO-X」と総称しています。社内に対して、専門用語や略称等をできるだけ使わないようにリードし、本社部門と事業部門の壁をなくし戦略を共有するとともに、一人ひとりが変革意識を持ち、グループ全体で変革していけるように努めます。これにより、迅速かつ明瞭なコミュニケーションをとれるようになり、事業活動のスピードアップや迅速な投資決定につながられるようにしていきます。

最後に、すべてのステークホルダーの皆様に対して、当社グループの魅力である「KOBELCOらしさ」をアピールしていきます。当社グループは、鉄鋼会社という枠組みでは測れない、素材系・機械系・電力の各事業が保有する技術のかけ算ができるユニークな企業体です。この総合力が生み出す様々な可能性を「KOBELCOらしさ」として、財務・経理の目線から積極的にアピールしていきます。決算説明資料や統合報告書、ESGデータブック等、当社グループからの発行物の中でも、当社グループの魅力である「KOBELCOらしさ」を常に意識した編集やプレゼンテーションを行い、次年度の統合報告書では、一歩進んだ戦えるKOBELCOグループの姿をお見せしたいと考えています。

## 社外取締役メッセージ

前中期経営計画においてROICをはじめとする経営指標をほぼ達成したこと、資本市場に対し丁寧に説明をしてきたことで一定の「信頼」を得てきている実感があります。しかしながら、市場評価を考えるとまだ道半ばです。今後の課題、重視すべきことは「成長追求の源泉」になる人的資本や技術の価値をより強く意識し、変革(KOBELCO-X)を通じビジネス展開を深化させることです。それにより、資本収益性・企業価値が向上し、市場評価を含む一歩進んだ株主還元が実現できると考えます。

社外取締役  
関口 暢子

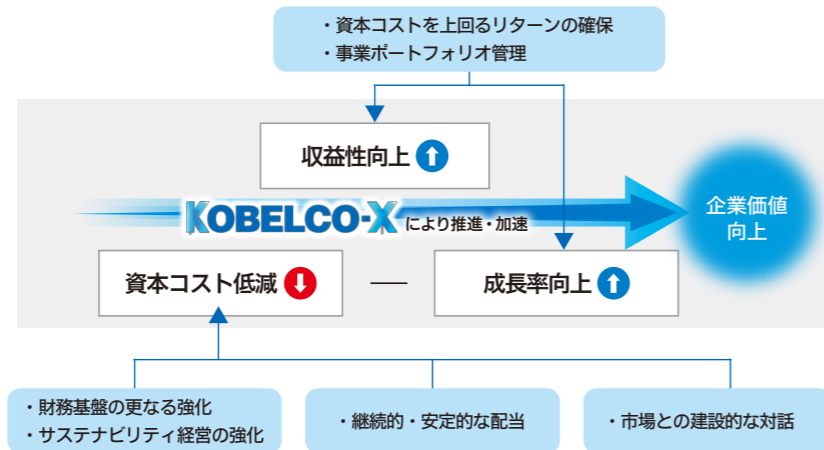
# 企業価値向上に向けて

## 企業価値向上に向けて

KOBELCOグループの企業価値の源泉は、118年にわたる年月で培ってきた多様な技術・製品・サービスと、それを支え発展させてきた人材や知的財産、そしてこれまで構築してきたステークホルダーの皆様との信頼関係だと考えています。すべての取組みが企業価値向上につながることを意識しながら、「魅力ある企業への変革」を進め、中長期的な企業価値向上に努めていきます。

### 企業価値向上に向けた考え方

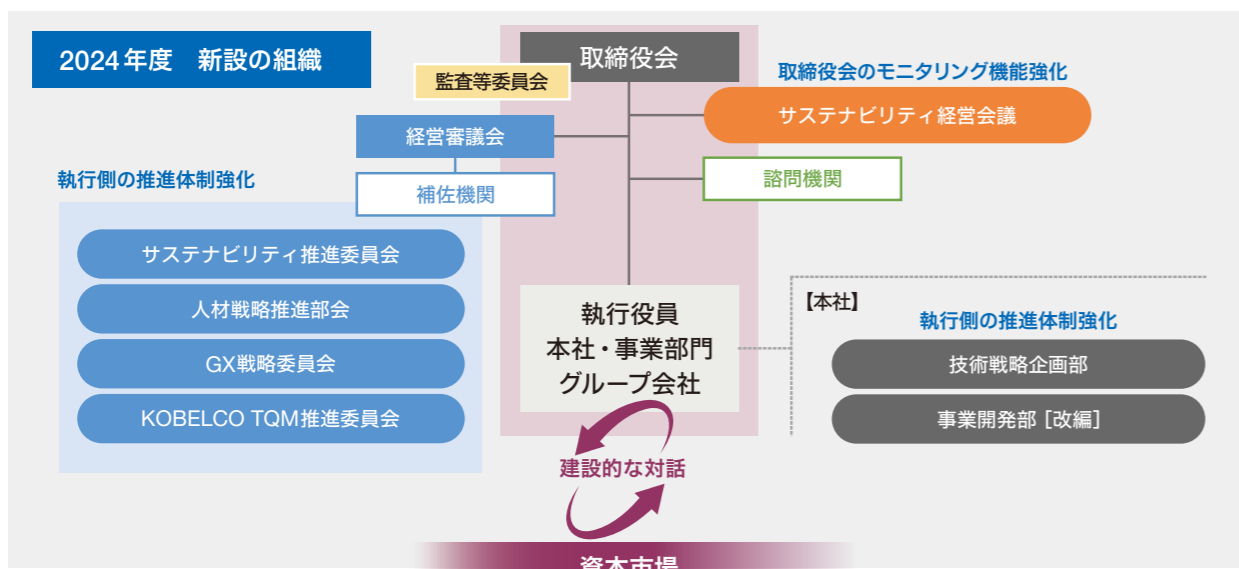
- 「収益性と成長率の向上」と「資本コストの低減」の両面から改善を進め、企業価値の向上を目指します。
- 右図に記載の各視点に沿って、以下の項において、当社の取組みをご紹介します。



### 企業価値向上を支える体制の強化

企業価値向上に向けた諸施策への対応強化に向けて、2024年度より組織改正と役員報酬制度改正を行いました。今回の組織改正により、サステナビリティに関する取締役会のモニタリング機能の強化や、最重要課題と位置付けているカーボンニュートラルや人的資本経営等に関わる取組みを強化していきます。また、役員報酬制度の改正(業績連動報酬比率の引き上げ、ESG指標の導入)を通じて、役員が企業価値向上に対するインセンティブをより一層高めていきます。

また、資本市場との建設的な対話も企業価値向上に向け重要な要素と考えており、経営陣自らが対話に積極的に参加しながら、これまでの活動を拡充していきます。

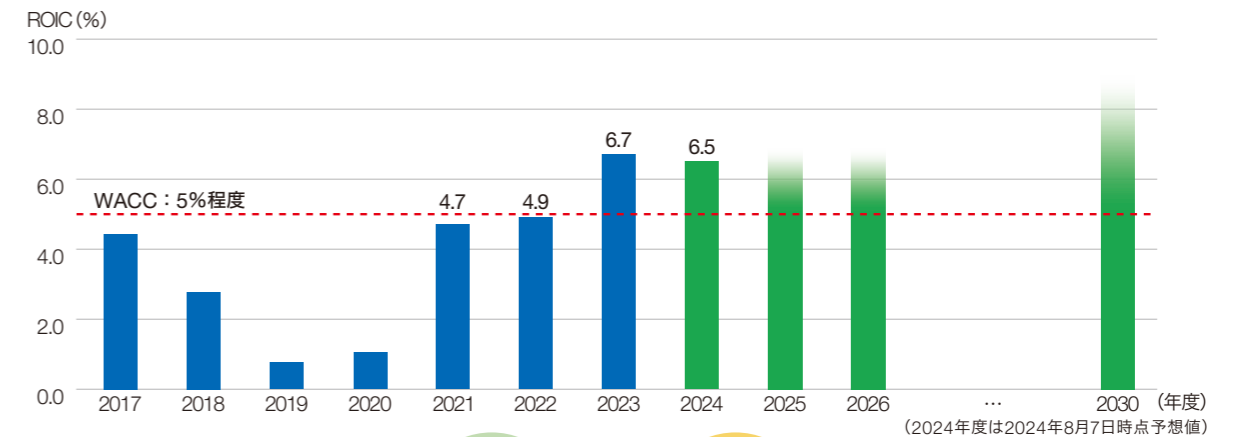


体制の詳細について「コーポレートガバナンス」P.110参照  
 組織改正についてのプレスリリース [https://www.kobelco.co.jp/releases/1214485\\_15541.html](https://www.kobelco.co.jp/releases/1214485_15541.html) 参照  
 役員報酬制度改正についてのプレスリリース [https://www.kobelco.co.jp/releases/1214555\\_15541.html](https://www.kobelco.co.jp/releases/1214555_15541.html) 参照

## 収益性・成長率の向上

### 資本コストを上回るリターンの確保

2023年度にはWACC(5%)を上回るROIC(6.7%)を確保しました。中期経営計画(2024~2026年度)においては“稼ぐ力の強化”と“成長追求”を最重要課題の一つと位置付け、またROIC経営の深化を通じて、更なる収益力の向上を目指します。



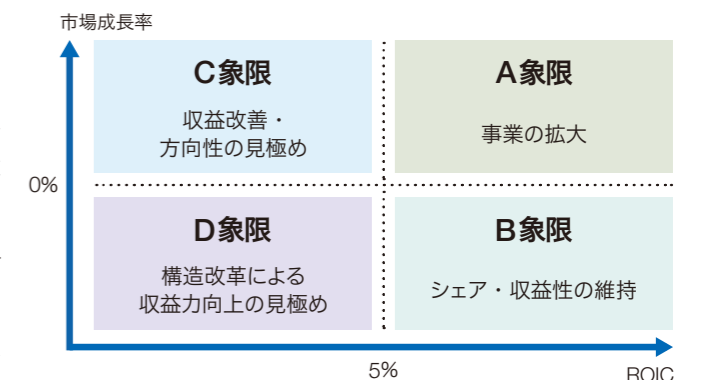
当社では資本収益性の指標として、ROICを採用しています。各セグメント毎にROIC目標を設定しており、収益力と投下資本の両面から、事業ポートフォリオ管理委員会を通じてモニタリングや管理を行っています。

資本収益性に対応する資本コストとして、WACC(加重平均資本コスト)を採用しています。CAPM(資本資産価格モデル)をもとに株主資本コストを算定したうえで、負債コストとの加重平均によりWACCを算定しています。

### 事業ポートフォリオ管理

**体制** 経営審議会の補佐機関である事業ポートフォリオ管理委員会が中心となって事業ポートフォリオ戦略を立案し、中長期の外部環境変化への対応と投入経営資源の最適配分を行っています。また、各事業ユニット単位での業績モニタリングとKPI管理も行っています。

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



中期経営計画においては、収益の土台を整えたうえで、各事業で稼いだキャッシュ等の経営資源を成長領域へ積極的に投下し、新たなビジネス領域の拡充を進めて目指すポートフォリオを実現し、収益性・成長率の向上に努めます。

中期経営計画での目指すべき事業ポートフォリオについて「KOBELCOグループ中期経営計画(2024~2026年度)」P.36参照

## 企業価値向上に向けて

## 資本コストの低減

収益の安定化に加え、財務基盤の強化を通じた安全性の向上に努めるとともに、カーボンニュートラルに向けての対応等サステナビリティ経営の強化を進め、資本コストの低減にも努めていきます。

## サステナビリティ経営の強化

持続的な成長と企業価値向上のためには、グリーン社会への貢献や多様な人材の活躍促進等、非財務指標についても適切な管理を行うことが重要となります。当社グループでは、5つのマテリアリティ(重要課題)を特定し、マテリアリティにおける各指標のモニタリングと管理を行っています。

また、各事業戦略を進めるうえで必要な「変革」をあらためて整理し、「KOBELCO-X」と総称しました。KOBELCOらしく技術・事業・人材等の「かけ算」による「変革」を起こし続け、サステナビリティ経営の強化を図ります。

マテリアリティ及び指標・目標 ▶P.12-15 KOBELCOグループ中期経営計画(2024~2026年度) ▶P.43

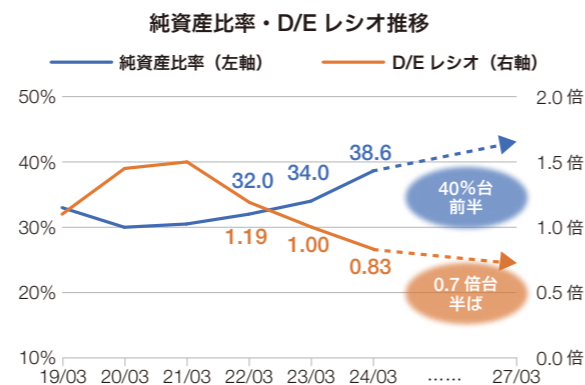
## 財務基盤の更なる強化

どのような環境下においても安定的に低利な資金を調達できるようにするとともに、カーボンニュートラル投資等の将来の大型投資に備え、財務基盤の更なる強化に取り組んでいきます。具体的な財務目標は以下のとおりです。

## 2026年度目標

- ・純資産比率:40% 台前半
- ・グロスD/Eレシオ:0.7倍台半ば

※グロスD/Eレシオの算定については、2024年度から有利子負債に電力事業にかかるプロジェクトファイナンスも含むこととしたため、過去に遡って変更しています。



## キャッシュアロケーション

株主還元や収益性・成長率の向上に向けた投資を行いつつ、資産売却・現預金水準圧縮等を通じた資本効率の最大化を追求していきます。

## 積極的な投資計画

稼ぐ力の強化や成長追求に向けた投資に加え、カーボンニュートラル、人的資本、DX戦略に関わる投資についても積極的な検討を進め、サステナビリティ強化による企業価値向上を目指します。なお、投資判断に際しては、事業ポートフォリオ管理委員会等における検討も踏まえ経営資源の最適配分に努めます。

## キャッシュの創出

事業から生み出す営業キャッシュフローを原資としつつ、ROIC経営の深化を通じた資本効率の最大化も目指していきます。最適な資本効率の実現に向け、在庫水準の適正化や現預金水準の圧縮に加え、政策保有株式の縮減等の資産売却も含めて、柔軟に検討していきます。

## 株主還元

2023年度に配当性向について30%程度への引き上げを行いました。今後の配当については、当社の財政状況、先行きの資金需要、業績動向及び配当性等を総合的に勘案していくこととなりますが、中期経営計画においては継続的かつ安定的な配当を目指します。

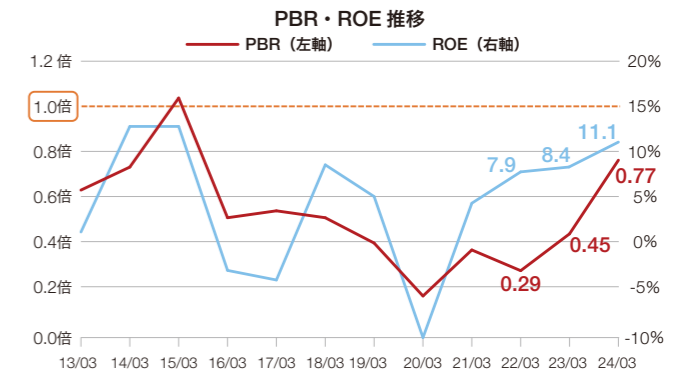
中期経営計画でのキャッシュアロケーションは、「KOBELCOグループ中期経営計画(2024~2026年度)」P.37参照

## 市場評価とその改善に向けた取組み

## 市場評価

2023年度に当社の株価とPBRは大幅に改善しました。前中期経営計画の目標として掲げた、鉄鋼事業の収益改善や電力事業の収益貢献等の安定収益基盤の確立が、株価改善の主要因だと考えています。

一方で、足もとのPBRははまだ0.7~0.8倍程度にとどまっています。



## 市場評価との乖離の理由

足もとのROEはPBRが1倍を超えていた2014年度末頃とほぼ同水準にあり、また、収益性(ROIC)についてもCAPMをベースとした資本コスト(WACC)を上回っています。しかしながら、いまだPBRが1倍を下回っている背景には、資本市場と当社が認識するコストとの間に乖離が生じていることがあると分析しています。

## 乖離の主な要因

- ① 過去の業績に起因する、収益基盤の不安定さや財務の脆弱性に対する懸念
- ② カーボンニュートラル対応等ESGの観点を含めた様々な事業環境の中における将来の不透明感に対する懸念

## 乖離を解消するための取組み

## 収益性と安定性の向上

中期経営計画において最重要課題の一つとして掲げた“稼ぐ力の強化”と“成長追求”への対応を着実に進め、将来的にはROIC8%を安定的に確保する事業体(「未来に挑戦できる事業体」)を目指します。

## 資本コストの低減

資本市場の懸念を払拭するため、カーボンニュートラルへの挑戦等のサステナビリティ経営の強化、財務基盤の強化に加え、継続的かつ安定的な株主還元等により、資本コストの低減に努めていきます。

## 資本市場との対話の継続・拡充

投資家様への適時・適切な情報発信や建設的な対話を進めることが、資本市場との情報の非対称性の縮小や当社の経営に対する信頼感の醸成につながり、資本コストの低減にも資するものと考えています。当社では、「戦略的・体系的情報発信」という方針のもと、経営陣自らが資本市場との対話に積極的に参加すると同時に、対話で得られたフィードバックを取締役会メンバーとも定期的に共有し、資本市場の声を経営判断にも反映しています。

2023年度は、当社のIR活動を高く評価していただき、「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」の鉄鋼・非鉄金属部門において第1位に選定されました。

今後も資本市場との建設的な対話を通じて、企業価値の向上に努めていきます。

## 情報発信の例

社外取締役パネルディスカッション



ディスクロージャー  
2023年度 優良企業



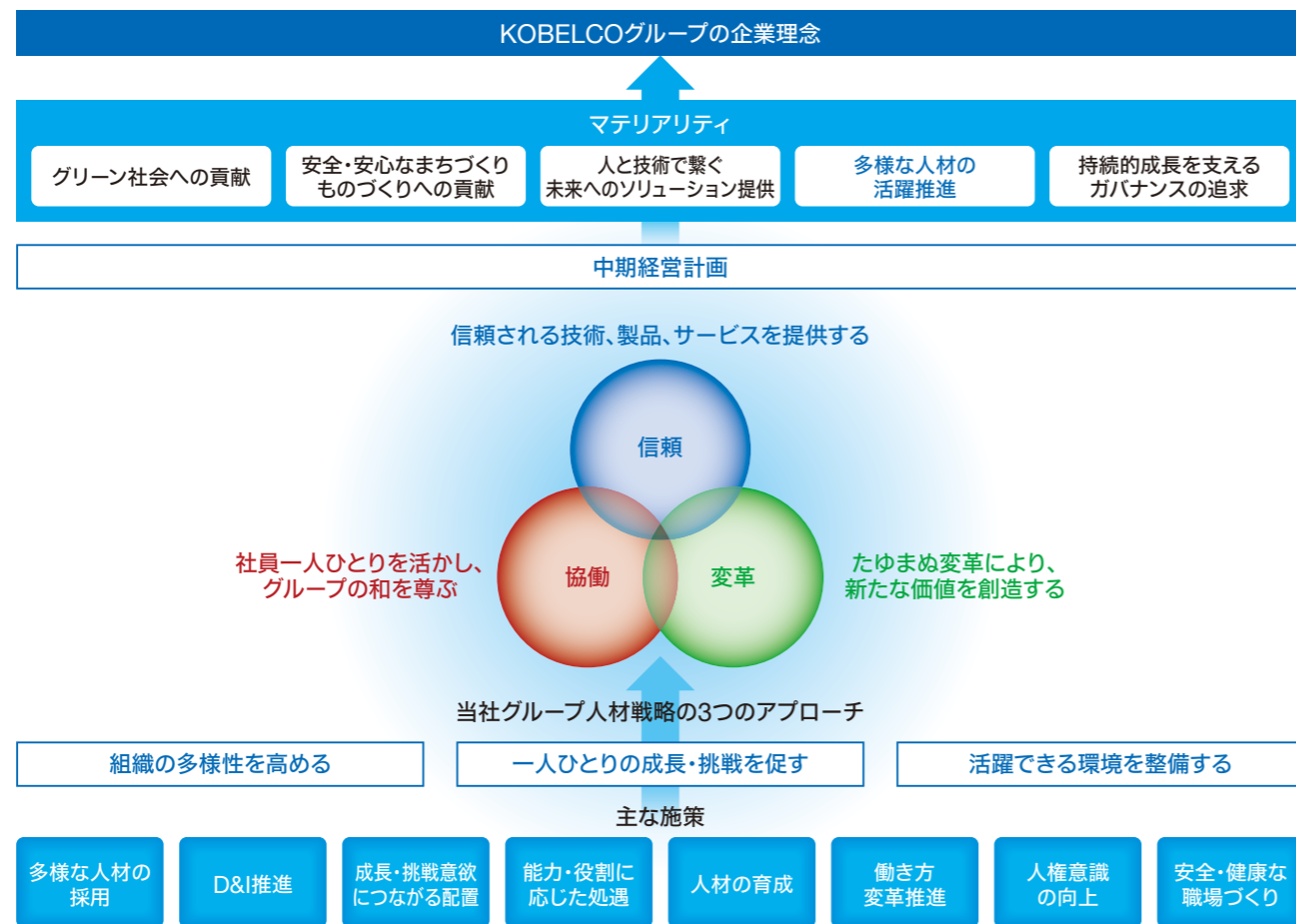
「資本市場との対話について(2022年度版・2023年度版)」 [https://www.kobelco.co.jp/about\\_kobelco/kobesteel/governance/index.html#15](https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/index.html#15)

# KOBELCOグループの人材戦略

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

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

## 当社グループの人材戦略



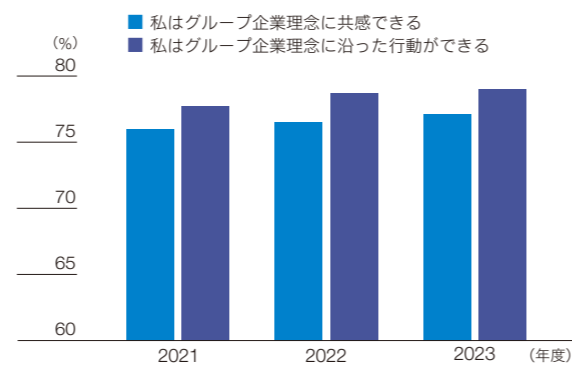
## エンゲージメントの向上

人材戦略推進のため、当社グループでは、毎年実施している社員意識調査の結果から企業理念の浸透度をはじめとした社員の意識状況を把握し、それをもとにエンゲージメント向上の取組みを行っています。

当社では、グループ企業理念に共感・実践する「エンゲージメントの高い社員」を増やすことが企業価値向上につながるの思いから、グループ企業理念の浸透度をKPIとして定期的に測定しており、2024年度からはマテリアリティのモニタリング指標としても設定しています。

エンゲージメント向上については、経営幹部と社員の対話活動である「語り合う場」の開催や、「経営層の約束宣言」の発信等、グループ企業理念の浸透活動にも継続的に取り組んでいます。

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



# 役員×社員座談会



人事労政部 採用・育成グループ 小堺 なお | 人事労政部 人事グループ 岡崎 陽祐 | 代表取締役 副社長執行役員 永良 哉 | 人事労政部 D&I・労政グループ 福長 敬太 | ファシリテーター 人事労政部 人事グループ(撮影当時) 岩本 優太

中期経営計画(2024~2026年度)では、重要施策の一つである「変革(KOBELCO-X)を通じたサステナビリティ経営の強化」の一つにEX(人材戦略・従業員体験向上)があります。「KOBELCOらしさ」の源である多様な個性を活かし続けるため、どのような取組みを行っているか、また、実際の取組みの手応えや、進捗及び実績における課題感等について、永良代表取締役副社長執行役員及び人事担当者に語り合っていました。

## 当社グループの人材の特長

**岩本** 当社グループにはどのような社員がいるのかについて、皆さんそれぞれどのように感じていますか。

**小堺** 私は、総合職の新卒採用を担当していますが、学生の皆さんからは、社内で採用活動に協力してもらっているリクルーターと話をした感想として、やさしく穏やかでコミュニケーションを大事にしている人が多いという声を多くもらいます。人事担当者以外の社員も含めて、約1,000人の社員にリクルーター活動に協力してもらっていますので、本

当にそういった社員が多いのではないかと感じています。

**福長** 私も、学生と面談していますが、当社に入社するきっかけも「人」を理由に挙げる方が多い印象です。また、他社の方とお話する際にも、社員同士の仲が良い会社ですよと言われることがよくあります。例えば、新卒がキャリア採用か等、属性の違いにかかわらず認め合える文化ができていないのではないかと思います。また、当社グループは多様な事業を営んでいますが、事業部門毎に組織風土や社員のカラーが少し異なるのもおもしろいですね。本社・支社・支店ではドレスコードフリー(服装自由化)を導入していることもあり、

## 役員×社員座談会



服装や髪型に個性が現れている社員の人もいます。

**岡崎** 私は、人事労政部へ異動になる前に約6年間、鋼材の営業を担当していましたが、コロナ影響による生産調整や、台風による物流トラブルが発生した際には、営業だけでなく製鉄所も含めて製販一体で対応し、お客様への材料供給を果たすことができました。コミュニケーションを大切にするとこの人材が集まり、危機的な状況下においても一丸となることで対応できたのではないかと感じています。

**永良** おもしろいですね。危機に陥った時の推進力や穏やかな人ややさしい人が多いというのは、昔からお客様やお取引先様からもよくいただく声でもあり、当社グループの人材の特長は続いているのだと感じます。一方で、そうした共通の特長とは別に、当社グループには多様な事業があり、多様な人材を有してはいますが、私自身はもっと多様である必要があるのではないかと感じています。

### 当社グループの持続的成長を図るうえでの「多様な人材」の必要性

**岩本** 先程の話の中でも、当社グループの特長として、多様な人材を有している点がありました。持続的成長を図るうえで、私たちになぜ多様な人材が必要なのか、また、多様な人材の活躍推進によりどのような価値が生まれているのか、皆さんが取り組まれていることについて教えてください。

**小堺** 私が今注力していることの一つは、事務系総合職採

用の女性比率を上げることです。すでに、女性社員にとって働きやすい会社だとは思いますが、管理職を見ると、まだ女性比率が3.1% (2023年度)と低い印象です。採用担当としては、将来、管理職や役員を目指して働いてくれるような女性たちを採用したいなと思っていますし、そのように多様な人材が集まるからこそ、当社の多様な事業にも貢献できると考えています。

**福長** 私が入社した2012年は、総合職事務系の新入社員が47人で、そのうちの女性社員の比率は15%程度でしたが、2024年入社的女性社員の比率は44%まで上昇しています。

**岩本** 昨今、状況は変わりつつありますね。応募してくれる女性の学生も増えています。これまでの採用担当者の努力もあり、少しずつ働きやすい会社ということを伝えられているのかと思います。

**岡崎** 私は社員の要員管理・配置業務に関わる中で、日々、身近にある多様性の重要性を感じています。業務を通じて、組織の多様性を高め、強い組織にしていくことが求められますが、組織に求められる役割はその時々で変化していくので、私自身の感覚や、これまで培った知見のみに頼っているのでは、効果的な施策を打ち出すことができません。日々の検討の中で、周囲の様々な事業部門出身者からの意見も取り入れることで、より効果的な施策検討につながっていると感じています。

**福長** 多様な事業や技術のかけ算で、社会課題の解決に貢献していくうえで、多様な人材が必要であることは、普段から意識しています。昨年、介護・育児支援にとどまらず、病気治療、ボランティア活動、学び直し等の事由で取得できる「KOBELCOライフサポート休暇」を導入しましたが、制度検討の際には、労働組合も含めて、様々な社員の皆さんの意見を参考にしました。同じ思考やバックグラウンドを持った社員のみだと、気付かない観点も多く、従来と似たような制度しかできなかったのではないかと感じており、多様性は重要な観点だと再認識しました。

**岩本** 何か新しいことをやる時には、多様な思想・バックグラウンドを持った社員間で議論したほうが良いものが出来上がりますよね。それぞれ最大限のパフォーマンスを発揮

することで、チームとして強くなっていくと思います。

**福長** 「第4回 KOBELCOの約束賞」では長府製造所での職場改善活動が審査員特別賞を受賞していました。この活動は、重量物運搬の際の改善策等、女性社員が働きやすい環境を整備することを目指した活動でしたが、ひいては、男性社員も含め社員全体の働きやすい環境づくりにつながるものになったと、担当の方が話していたのが印象的でした。まさに、多様性を重視することで、組織がより良くなっている一例だと思います。

**永良** 我々が社会に対して新しい価値を生み出すという「あしたにいいこと、KOBELCOと。」の実現のためには、多様性というのは重要な要素ですね。一方で、多様な人材をうまく活用していくためには、コミュニケーションがとても大事だと思います。コミュニケーションを重んじ、社員が一つになって強い組織になっていく。その好循環の素地として、多様な人材がとても重要だと思います。

### 人材戦略推進に向けた施策

**岩本** 昨今、人的資本経営が会社の持続的成長に不可欠だということが叫ばれていますが、会社の取組みを社内外の方々に知っていただくことも重要になっています。当社グループにおいては、これまでも人材戦略を進めてきましたが、さらに推し進めるべく、2024年4月からは、サステナビリティ推進委員会傘下の組織として、人材戦略推進部会を立ち上げました。また、統合報告書や有価証券報告書等でも当社グループの取組み等について開示をしています。そこで、皆さんが人事担当者として人材戦略推進に向けた施策をどのようなアプローチで取り組んでいるか聞かせてください。

**永良** 当社グループの人材戦略の3つのアプローチである「組織の多様性を高める」「一人ひとりの成長・挑戦を促す」「活躍できる環境を整備する」ことは、社員のエンゲージメントを高めるということとかなり関係が深いと考えています。

**福長** 特に、技能系社員については、業務の性質上、自分たちの仕事と社会のつながり等、やりがいを見出しづらいことが課題であると感じています。当社は、2018年から仕事

や会社に対する社員意識調査を行っていますが、技能系社員のスコアはどうしても低くなる傾向にあります。私は、人材戦略推進部会の事務局を務めていますが、この課題に対し、会社の良いところや人事制度に対する理解度を高める施策等を講じていこうとしています。現在、役員が業績等の説明をオンラインで行い、直接社員からの質問を受け付ける「KOBELCOの集い」やIR担当社員が行う社員向けの決算説明会等を定期的で開催していますが、技能系社員は、会社PCや携帯電話を支給されていない人も多いため、会社からの情報発信が届きにくい実情があります。この情報が伝わりづらいというハード面の課題解決に向けても取組みが必要だと感じています。

**岡崎** 「活躍できる環境を整備する」という観点では、条件を満たせば一定期間の転勤停止を希望できる制度や、遠距離通勤(新幹線・特急列車の使用)の許可の取組みが挙げられます。これまで勤務地を理由として当社を離れざるを得なかった社員が、プライベートとの両立を図りながら、安心して就業でき、働き方に対する価値観の多様化に応えた制度だと感じています。また、自ら手を挙げ、希望する部署へ異動できる「キャリアトライ制度(社内公募制度)」について内容の拡充を進めています。新たな職種や役割、希望キャリアへのチャレンジを後押ししている、という点で、「組織の



## 役員×社員座談会



多様性を高める「一人ひとりの成長・挑戦を促す」ことにつながっているのではないかと思います。

**永良** エンゲージメント向上のためには、仕事の意義や、会社の事業とのつながり、社会とのつながりを、会社が説明していくことも必要ですね。また、「キャリアトライ制度」等の仕組み面だけでなく、職場での人材マネジメントの中でやりがいを見出す機会を持ってもらうことも重要です。

**岡崎** 確かに、仕事の意義を考えると、自分がどのような点で貢献しているかについての理解が深まりエンゲージメント向上につながりますよね。そのようなきっかけをつくっていくことは必要だと感じますし、人事担当者として、多く提供していきたいです。

**小堺** キャリア形成や勤務地の選定は当社グループに入社する学生も気にしているところで、いわゆる配属ガチャともいわれています。学生にとっては、一生、転勤族で生きていかなきゃいけないのか、うまくライフワークバランスを両立できるのか不安が大きいのも事実です。もちろん、転勤がゼロになるわけではないことを理解いただきながらにはなりますが、転勤停止を希望できる制度やキャリアトライ制度は、その不安を払しょくするのに一役買っており、学生に向けた訴求ポイントになっていると感じています。

**福長** 社員がやりがいを持って楽しく働けるような取組みを今後も進めていきたいと思っています。こうした取組みを確実に進めることで、雇用の流動化が進む中でも、安定して人材の確保・定着が図れるようにしていきたいです。ただし、

ベテラン社員から若手社員への知識・技能の伝承や、職場の環境改善、人材不足対応のための自動化・省人化等、課題はまだあります。中期経営計画で予算化しているものも含めて、着実に進めていきたいと考えています。

### 選ばれる会社を目指して

**岩本** 例えば、これから10年後、当社グループがどのような会社になってほしいと思いますか。

**小堺** 皆さんに選ばれる会社になってほしいですね。採用の場面においては、関西圏の学生の中での当社の知名度は高いですが、関東圏では低いのが現状です。「神戸製鋼所」と聞いた時に、「いい会社だね」と皆さんに言ってもらえる会社になってほしいと思います。

**福長** 「神戸製鋼所で働いているなんてすごいね」と家族や友人に言われるとうれしいですね。ここ最近では確実に良い方向に向かっていると感じています。

**岡崎** 昨今は広告宣伝活動を強化していますが、当社CMや阪神甲子園球場のマウンド広告等、社外への露出が増えていくと、神戸製鋼所で働く誇りにもつながりますよね。

**永良** 中期経営計画(2024～2026年度)では、2030年には「未来に挑戦できる事業体」を目指す掲げています。中期経営計画の施策を確実に遂行していけば、さらに良い会社になっていくと信じています。一緒にがんばっていきましょう！

## KOBELCOの約束 Next100プロジェクト

KOBELCOグループは、「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」を2017年度より開始しています。これは、全社員が働きがいを感じながら一つになって「誇り」「自信」「愛着」「希望」あふれる企業集団をつくり、全社員を含むステークホルダーの皆様とともに持続的に発展していくことを目指した活動です。グループ企業理念の浸透、品質事案の風化防止(教訓の承継)及び働きがいの向上への貢献を軸とした当活動を推進することで、全社員一人ひとりが「認知」「共感」したうえで、それぞれの行動で「関与・実践」し、その行動が当たり前の組織文化として定着することをゴールとしています。



### 主な活動

以下の活動を通して、経営幹部と社員及び社員同士のエンゲージメントを向上し、グループ企業理念の浸透及び品質事案の風化防止、働きがいの向上を目指しています。2025年の創業120周年を目前にし、これまでの活動に加え、当社グループに対する理解促進と地域との共生に関する情報発信の取組みについても強化します。

関与・実践	認知→共感
<b>経営層・社員一人ひとりの「約束」の宣言</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>経営層・社員の一人ひとりが「約束」を宣言する取組み</li> <li>2022年度より全役員の約束宣言をグループ全体に動画で公開</li> </ul>	<b>経営幹部と社員との対話活動</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>社長をはじめとする経営幹部が社員に対して直接語りかけ、改革に対する本気度を積極的に示す活動。事業所訪問による対話と、オンラインでの大規模対話であるKOBELCOの集いの2つの形で実施中           <ul style="list-style-type: none"> <li>→山口前社長はこれまでに延べ約150回1,500人と対話実施(2024年3月末時点)</li> <li>→KOBELCOの集いは2023年度累計約4,000人が参加</li> </ul> </li> </ul>
<b>語り合う場</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>①グループ企業理念の浸透、②品質事案の風化防止、③組織内の双方向コミュニケーションを目的に、当社及びグループ会社の業務に従事する者すべてを対象として2018年度より毎年実施</li> <li>毎年、語り合う場のファシリテーターを務めるライン部長600人程度を対象に集合研修を実施</li> </ul>	<b>KOBELCO 約束の場</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>品質事案の教訓を、世代を超えて風化させないための施設として、2019年に摩耶研修所に開設。現地だけでなく、オンラインやサテライト施設での開催もを行い、訪問を促進           <ul style="list-style-type: none"> <li>→これまで延べ約29,000人が訪問(2024年3月末時点)</li> </ul> </li> </ul>
<b>KOBELCOの約束賞</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>グループ企業理念を実践し、風土づくりに貢献した活動をたたえ合い、理念実践を促進する取組みとして、2019年度より開始</li> </ul>	<b>KOBELCOの約束の日</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会に再発防止を約束した日として毎年思い起こし、得た教訓を風化させないことを目的に、最終報告書を公表した3月6日を約束の日として制定。社長メッセージ発信をはじめとしたイベントを開催</li> </ul>

### 第5回KOBELCOの約束賞

当社グループの国内外拠点から応募された計86件の中から、グランプリと準グランプリを含む12件を表彰しました。グランプリに輝いたのは「KOBELCOバリアフリーマップ」で、最寄り駅から神戸本社までのバリアフリーマップを作成、当社ホームページに掲載し、障がいのある方々の当社への訪問をサポートするための取組みが評価されました。こうした表彰案件は、グループ企業理念の実現に貢献していくものと考えています。



# お客様分野別経済環境

KOBELCOグループは7つのセグメントを中心に事業を展開していますが、主要なお客様を分野別で見ると「Mobility」「Life」「Energy & Infrastructure」の3つに分けることができます。この3つの分野における経済環境については、次のように認識しています。



関連セグメント：●鉄鋼アルミ ●素形材 ●溶接 ●機械 ●エンジニアリング ●建設機械 ●電力

Mobility		Energy & Infrastructure		
<p><b>自動車</b></p> <p>●●●●●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>供給制約があった半導体不足は解消に向かい、国内の自動車生産は増加。長期的には、現地生産化の進展により国内の自動車生産は減少する一方で、アジア等の新興国では自動車生産が拡大していく見通し</li> <li>各国で、カーボンニュートラル達成に向け、GHG 排出削減、燃費規制が厳格化しており、EV 促進策が打ち出されている。これにより、長期的にはEV化が進展する見通しだが、一部地域ではEVの販売が鈍化</li> <li>EV化により、新たな構造や機能向上部品の需要が高まっていることを受け、新しい製造プロセスやテクノロジーが出現し、サプライチェーンにも変化が生じている状況</li> </ul>		<p><b>都市交通</b></p> <p>●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>新交通各社の乗客数はコロナ禍前の水準に回復傾向にあるが、電力料金の上昇等でコストアップを想定</li> <li>新興国では大都市圏への人口集中による交通渋滞緩和、大気汚染防止等により、交通システムへの高いニーズあり</li> </ul>		
	<p><b>航空機</b></p> <p>●●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コロナ禍の収束に伴い、旅客需要は回復。今後も堅調な成長が見込まれることを受け、航空機の生産レートも順調に回復していく見通し</li> <li>カーボンニュートラルへの取組加速に対応して、省燃費機材や改良型エンジンの導入、排出権クレジット及び代替航空燃料の適用検討等の動きが拡大</li> <li>ロシアのウクライナ侵攻により、チタンを中心とした航空機部品のサプライチェーン上の地政学リスクが顕在化し、世界的なサプライチェーン再構築が進展</li> </ul>		<p><b>産業機械</b></p> <p>●●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>全世界でコロナ禍からの回復が進み、経済成長基調が継続。これを受けて各種産業の設備投資需要も堅調に推移</li> <li>特に、インド、ASEANでの経済成長率が高く、これに伴う需要増加に期待。一方で中国経済は減速しており、足もと需要減少が生じる見込み</li> <li>地政学リスクの顕在化等により、サプライチェーンをはじめとした事業環境の変動が生じる可能性あり、要注視</li> </ul>	
	<p><b>造船</b></p> <p>●●●●●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>需要は堅調なもの、コスト高・人手不足により建造ピッチが上がらない状況が継続。中長期的にも堅調な需要を想定するもの、人手不足問題は解消せず、足もと並の水準にとどまる見込み</li> <li>環境規制の大幅な強化に対応した低炭素燃料・ゼロエミッション燃料船が増加</li> <li>IoT、AI進展、物流革命等により船舶のコンセプトや価値の変革が進展</li> </ul>		<p><b>エネルギー・石油精製・石油化学</b></p> <p>●●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルでのエネルギー消費は拡大基調。特に、インド、ASEAN、中東等で、経済成長に伴うエネルギー消費が拡大</li> <li>次世代エネルギーへの転換が進む中、水素、アンモニア、CCS等環境用途の設備投資需要が増加。一方で、石油精製、石油化学等既存分野においては設備投資が減退傾向</li> <li>短期的には、カーボンニュートラルに対応した事業環境変化の先行きの不透明感等もあり、不透明な状況が継続</li> </ul>	
<b>Life</b>			<p><b>再生可能エネルギー</b></p> <p>●●●●●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内では発電コスト低減が着実に進み、コスト競争力のある電源となってきたものの、工事費、立地規制等の要因から国際水準と比較すると依然コスト高の状況</li> <li>再生可能エネルギーの適用は中長期的には大幅に成長する見込みだが、電力を需要地へ円滑に送電するためには全国規模での送配電網の整備が不可欠</li> </ul>	
	<p><b>食品容器</b></p> <p>●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>環境への配慮から、欧米を中心としてペットボトル等からアルミ缶へのシフトが進展する一方で、コロナ禍の収束による家庭用需要の減少、物価高騰による飲料需要の減少によりキャン材需要は横ばいの見通し</li> <li>中長期的には国内では人口減少に伴い、微減傾向が継続</li> </ul>		<p><b>還元鉄</b></p> <p>●●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>カーボンニュートラルの実現に向け、高炉製鉄法に比べCO<sub>2</sub>排出量が少ない直接還元/水素還元製鉄法への期待感強い。また、各社による鉄源(還元鉄)供給事業の検討が活発化</li> <li>一方で、エネルギーコストの増加、インフレ・景気後退懸念、地政学的リスクの増加等の先行き不透明感が各社の投資判断の先送りを招く懸念あり</li> </ul>	
	<p><b>IT・半導体</b></p> <p>●●●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>製品の高機能化・多様化、自動車等のデジタル化加速に伴い、半導体需要は中長期的に大幅に成長する見込み</li> <li>世界中で半導体の新工場の建設が進み、日本でも新工場をつくる動きが加速</li> <li>HDD出荷台数は、IoT、AI向け需要の伸長に伴い2024年度以降回復を想定。データセンターの記憶容量拡大ニーズにより、HDD1台当たりのディスク搭載枚数も増加</li> </ul>		<p><b>水処理・廃棄物処理</b></p> <p>●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>水処理EPC(設計・調達・建設)市場の需要は、国土強靱化政策により2025年度まで高水準が継続。近年の自然災害の激甚化・頻発化も踏まえ、今後の国の施策を注視していく必要あり</li> <li>また、下水道分野における日本政府のCO<sub>2</sub>削減目標は2030年度5割減(2013年度比)であり、省エネ・創エネのニーズが高まると想定</li> <li>一般廃棄物の市場規模は当面横ばい。環境省が廃棄物処理施設整備において、脱炭素化推進を明示しており、プラントメーカー各社はCCU等の技術開発を推進</li> </ul>	
<b>Energy &amp; Infrastructure</b>			<p><b>電力</b></p> <p>●●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内電力需要については、2023年度は経済活動が回復基調である一方、電気料金値上げに伴う節電意識の高まりにより、前年比横ばい。2024年度以降はデータセンターや半導体工場の新増設等により、増加傾向に転じる見込み</li> <li>ロシアのウクライナ侵攻影響により需給がひっ迫し、世界的に価格が高騰した電力用石炭の価格は、北半球の暖冬による需要停滞を受けて、2023年初めよりロシアのウクライナ侵攻前の水準まで急落し、足もとまで変化はない状況。また、2022年に高騰した卸電力市場価格も2023年初めより下落し、安価で推移している状況</li> </ul>	
	<p><b>建築・土木</b></p> <p>●●●●●</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバル需要は、欧米では住宅着工件数の減少や景気後退により需要減を想定。一方、中国ではインフラ投資の息切れにより需要縮小が継続も、今後は徐々に回復していく見込み</li> <li>国内は資材・労務費高騰を起因とした物件の延期・中止等により、想定よりも目先の需要が減少。今後、中断案件の再開等もあり中長期的には堅調な需要が想定されるが、人手不足は解消されず、計画した水準までは届かない見込み</li> <li>労働人口減少による人手不足深刻化及び作業環境改善や安全性向上等の労働環境改善のニーズが拡大</li> </ul>			

# 事業別部門概況

## 素材系事業

ROIC目標 6~8%

「鉄鋼アルミ」「素形材」「溶接」の3つのセグメントで構成される素材系事業は、自動車、航空機、造船、食品容器、IT・半導体、建築・土木等を主なお客様分野としています。将来の外部環境を見据えた「事業基盤の再整備」を通じて「稼ぐ力を強化」し、グローバルで収益性の向上を目指します。また、自社の生産プロセスにおけるCO<sub>2</sub>削減及び技術・製品・サービスによるCO<sub>2</sub>排出削減貢献の両面からの取組みを推進することで、社会全体でのCO<sub>2</sub>排出削減に貢献していきます。

### 前中期経営計画の振り返り

#### 安定収益基盤の確立

- 鋼材事業の収益基盤強化: 品種構成改善は継続課題も、損益分岐点の引き下げにより大幅な収益改善を実現
- 戦略投資の収益貢献: アルミ板・押出・サスペンション事業の収益が低迷し、計画した収益貢献は未実現
- 不採算事業の再構築: 不採算事業であった鋳鍛鋼、チタン事業の黒字化を実現

#### カーボンニュートラルへの挑戦

- 製鉄プロセスのCO<sub>2</sub>削減: 高炉へのHBIの更なる多量装入を実現するとともに、電炉導入等複線のアプローチの検討を推進
- 技術・製品・サービスによるCO<sub>2</sub>排出削減貢献: 低CO<sub>2</sub>高炉鋼材“Kobenable® Steel”や低CO<sub>2</sub>アルミ板材・素形材、燃料電池セパレータ素材の商品化を実現

### 事業別戦略

#### 稼ぐ力の強化と成長追求

将来の外部環境を見据えた「事業基盤の再整備」

##### アルミ板・アルミ素形材の事業再構築

アルミ板・アルミ素形材事業とともに、今後も需要拡大が期待される一方、地産地消ニーズの拡大等により、戦略の見直しが必要な状況となっています。2024年度の黒字化を目指し、価格改善・コストダウン・安定生産等のベース収益改善活動に加え、アルミ板事業では、中国における宝山鋼鉄股份有限公司・宝武鋁業科技有限公司とのJV設立の検討等、地産地消ニーズを踏まえた事業の再構築を推進していきます。アルミ素形材事業では、押出・サスペンションの北米事業の収益化に向け、最適な事業規模・生産体制検討等構造改革を推進していきます。

##### グローバルでの競争力維持

鉄鋼・溶接事業においても、グローバルでの競争力維持に向け、地域毎のメガトレンドを踏まえ、注力対象地域や地域毎の生産体制の見直し等事業全体での体制再整備を遅滞な

く進めていきます。特に、アジアでは地産地消ニーズに即した生産・販売体制の強化を推進していきます。

#### カーボンニュートラルへの挑戦

##### 製鉄プロセスのCO<sub>2</sub>削減


2030年30~40%削減(2013年度比)という目標達成に向けて、高炉へのHBI多量装入や、各種省エネルギー施策等の実行を進めていきます。また、平行して高級鋼製造が可能な大型革新電炉の導入検討を加速していきます。

##### 環境貢献製品をはじめとした社会ニーズに対応した商品の拡販

当社グループは低CO<sub>2</sub>高炉鋼材“Kobenable® Steel”や低CO<sub>2</sub>アルミ板材・素形材等の拡販を進めるとともに、グリーンスチールの国際標準化に向けた活動を推進し、Kobenableブランドの普及と今後の市場拡大に積極的に取り組んでいきます。なお、素材系事業の主なCO<sub>2</sub>削減貢献製品は以下のとおりです(削減貢献量が算出できる製品以外も含む)。

#### 技術・製品・サービスによるCO<sub>2</sub>削減貢献製品

素材系事業	低CO <sub>2</sub> 高炉鋼材	低CO <sub>2</sub> アルミ板材・素形材	軽量化素材
	磁性材料	燃料電池セパレータ素材	超ハイテン用溶接材料
	熱処理工程省略線材	高炉セメント	航空機用素材



### 鉄鋼アルミ

低炭素・循環型社会の実現をはじめとする社会課題を特長ある素材の力で解決します。また、取り巻く環境が大きく変化中、これに適応すべく積極的にビジネスモデルや生産体制を変革し、将来にわたり持続可能で社会に貢献できる事業体にしていきます。

副社長執行役員／鉄鋼アルミ事業部門長  
**宮崎 庄司**

### 2023年度の総括

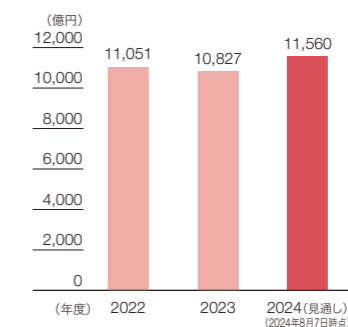
#### 鉄鋼

- 販売数量は、自動車向けの需要が増加した一方、厚板工場・仕上圧延機の更新影響等により減少したことから、前年度に比べて減少
- 販売価格は価格改善の進展等により、前年度に比べて上昇
- 原料炭価格の下落と販売価格改善の進展に伴うメタルスプレッドの改善があったものの、販売数量の減少や在庫評価影響の悪化等より、前年度に比べて97億円減益の392億円の経常損益を計上

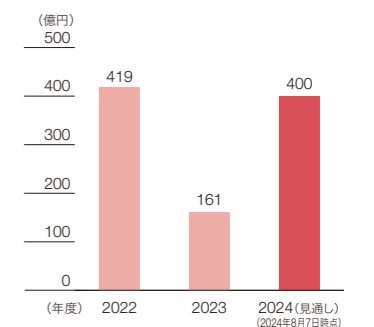
#### アルミ板

- 販売数量について、自動車向けは前年度並であった一方、需要の調整局面にあるIT・半導体向けは大幅な減少により、前年度に比べて減少
- 販売価格は、価格改善の進展等により、前年度に比べて上昇
- 販売数量の減少や在庫評価益の縮小に加えて、自動車向けアルミパネル事業の再構築に伴う持分法による投資損失の計上により、前年度に比べて160億円悪化の231億円の経常損益を計上

#### 売上高の推移



#### 経常損益の推移



詳細は、セグメント別データ一覧 P.120-121 を参照

### 外部環境への認識と事業の強み

<b>機会</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>グローバルマーケットにおける脱炭素化ニーズの拡大(高級鋼及び低CO<sub>2</sub>高炉鋼材の需要拡大)</li> <li>新興国を中心とした世界の鉄鋼需要の増加</li> <li>国内における鉄鋼生産能力削減の進展</li> </ul>	<b>リスク</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内の人口減少に伴う内需の漸減、労働力の不足</li> <li>世界各地での地産地消の進展</li> <li>人件費、資機材費の上昇継続</li> <li>高炉プロセスへの脱炭素化ニーズの高まり</li> </ul>
<b>事業部門全体</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>鉄鋼・アルミ製品におけるメニュー横断の取組み(マルチマテリアル)、ワンストップでのお客様への製品・サービスの提供体制</li> <li>お客様との緊密な連携を通じたサプライチェーンスルーでの価値提供</li> </ul>	
<b>強み</b> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>鋼材</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>特長ある品種(薄板超ハイテン、特殊鋼線材、環境対応型耐食鋼板)</li> <li>海外主要市場におけるグローバル対応力</li> </ul> </li> <li><b>アルミ板</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>飲料缶: お客様との強固な関係、缶軽量化技術</li> <li>自動車: 最新の熱処理ライン、ソリューション提案(解析、設計)</li> <li>ディスク: 世界シェア約6割、HDD高容量化技術</li> </ul> </li> </ul>	

### 事業TOPICS

#### ①アルミ板事業の再構築


自動車パネル材の伸び悩みに加え半導体需要減によりディスク材、厚板の需要が悪化する中、ベース収益改善に加え、自動車パネル事業の再構築を推進していきます。中国パネル事業について、EV化の進展等による需要拡大が期待される中、カーボンニュートラル対応による地産地消ニーズの拡大を踏まえ、宝山鋼鉄股份有限公司・宝武鋁業科技有限公司とのJV設立・協業推進により、中国における自動車向けアルミパネルの需要を捕捉していきます。

#### ②製鉄プロセスのCO<sub>2</sub>削減

2030年CO<sub>2</sub>削減目標の達成、2050年カーボンニュートラルの達成に向けて、高炉へのHBI多配合や各種省エネルギー施策の実行に取り組むとともに、複線のアプローチとして、高級鋼製造が可能な大型革新電炉の検討を加速していきます。




事業別部門概況



**素形材**

多様な技術と人材から生み出される特長ある素材・部品は、多くのお客様に高くご評価いただいています。これからも、たゆまぬ改善と変革によって、社会課題の解決に挑みつけ、お客様に価値ある製品と笑顔をお届けします。

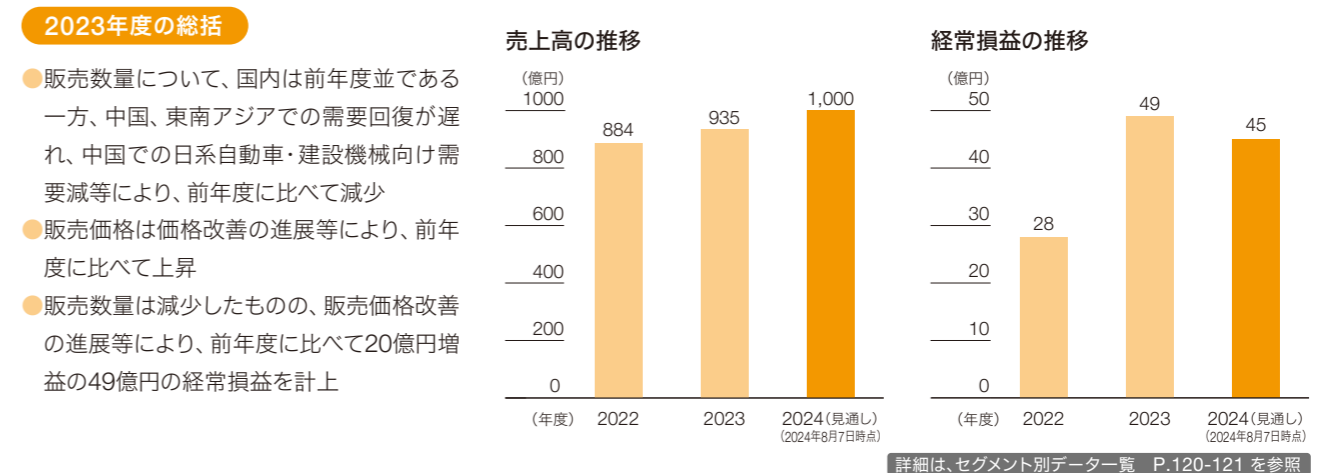
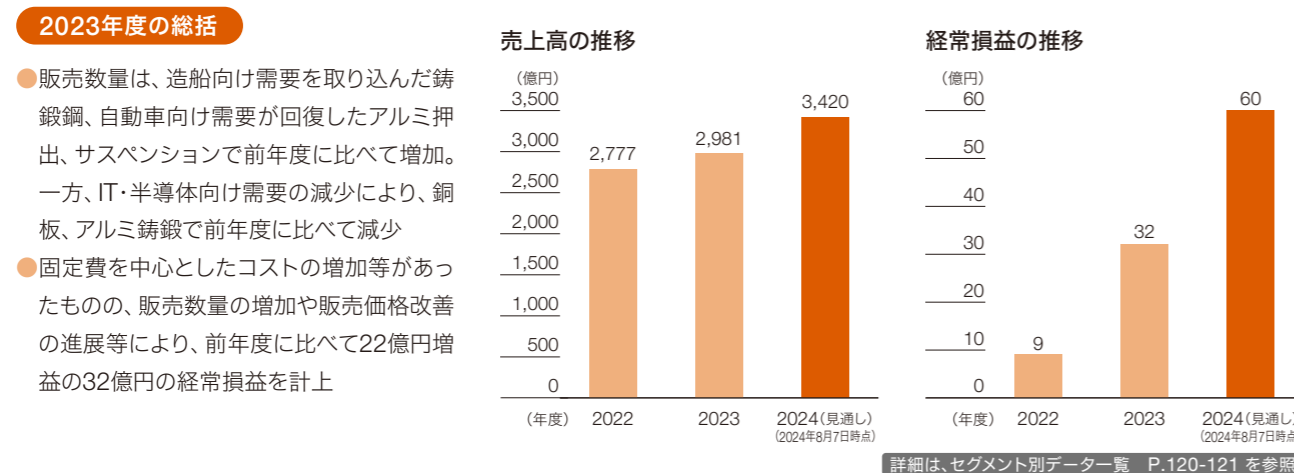
執行役員/素形材事業部門長  
**門脇 良策**



**溶接**

「品質を経営の柱」に位置付け、「品質・技術」「信頼・安心」「誇り・責任」を基盤とした「世界で最も信頼される溶接ソリューション企業」を実現するとともに、社会課題の解決と持続可能な社会の実現に向け挑みつけます。

執行役員/溶接事業部門長  
**末永 和之**



**外部環境への認識と事業の強み**

<p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● EV化の進展をはじめとする自動車分野における底堅い軽量化ニーズ</li> <li>● 重要インフラを支える造船、航空機分野での国内産業の重要性の高まり</li> <li>● 半導体分野における中長期的な成長期待</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● シェアリング、MaaSの適用拡大に伴う自動車需要の低下</li> <li>● 生活様式見直しによる航空機旅客需要の減少</li> <li>● 造船分野における人手不足等による建造隻数への制限</li> <li>● 半導体分野での需要の乱高下によるサプライチェーンの混乱</li> </ul>
<p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 自動車、航空機、造船、鉄道車両、半導体等の分野における多様な技術・ビジネス資産</li> <li>● 自動車サスペンション用アルミ鍛造品、自動車端子・コネクタ用銅合金、半導体用リードフレーム材、半導体製造装置用アルミ部品等のニッチトップ製品を実現する開発・製造技術</li> <li>● 造船分野で、製鋼から最終製品の生産までを一貫して行い、豊富な実績を持つ国内唯一の舶用品フルラインアップメーカー</li> <li>● 航空機向けチタン大型鍛造品・アルミ大型鍛造品で豊富な実績を持つ国内唯一のサプライヤー</li> </ul>	


**外部環境への認識と事業の強み**

<p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 製造業の人手不足に対する、溶接自動化や効率性向上ニーズの高まり</li> <li>● カーボンニュートラルの実現に向けた新材料や溶接ソリューション領域の拡大</li> <li>● 少子高齢化による技能継承の課題に対し、ワンストップで対応できる溶接総合メーカーの存在価値</li> <li>● 海外新興国等、成長市場における溶接需要の拡大</li> <li>● 既存の溶接システム事業を軸とした「コト売り」への転換、周辺工程の事業化</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国内の人口減少に伴う内需の漸減、労働力の不足</li> <li>● 海外市場・拠点・サプライチェーンにおける安全保障と地政学リスク</li> </ul>
<p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 溶接材料、ロボットシステム、電源、施工法のトータルメニューを有する世界有数の溶接総合メーカー</li> <li>● 徹底した現場主義とクイックレスポンスによる提案型営業</li> <li>● 国内溶接業界最大の溶接材料・溶接システムの販売組織</li> <li>● 複数の海外拠点をもち、どの拠点でも安定した品質の溶接材料を提供可能な生産体制</li> <li>● Kobelco Welding Wayによる、伝統を活かしながら変革を両立する文化の保有</li> </ul>	

- 事業TOPICS**
- EV化の進展をはじめとする自動車の軽量化ニーズに応える製品をアルミ押出、サスペンション事業を通じてお届けしています。また、カーボンニュートラルへの取組みとしてグリーンアルミの活用を進めており、今後も社会、環境に幅広く貢献していきます。
  - 重要インフラを担う造船、航空機分野では国内産業の重要性があらためて注目されています。鋳鍛鋼事業では造船向け製品、アルミ鋳鍛、チタン事業では航空機向け製品をお届けしており、強固な事業基盤を築くことでお客様のサプライチェーンを支えています。
  - 成長が期待される半導体分野では、アルミ鋳鍛、銅板事業でお客様の期待に応える製品を安定的にお届けし、半導体業界の成長に貢献しています。

**事業TOPICS**

- **LNG 燃料タンク向け小型溶接ロボットと溶接材料の実用化**  
カーボンニュートラルまでのトランジションエネルギーとしてLNGの需要が高まる中、造船分野ではLNG燃料タンクの内製化が進められています。高度な技量が求められる9% Ni鋼の溶接の品質向上や溶接士不足の課題を解決すべく、小型可搬型溶接ロボットKI-700と専用溶接材料を開発しました。実用化が始まっており、更なる普及に努めていきます。
- **DX技術で進化する鉄骨溶接ロボット**  
建築分野では、溶接士不足の解決のためにBIM(Building Information Modeling)が推進されており、当社は3D-CADデータ連係ソフトウェアを開発し、梁のロボット溶接における効率化や作業簡便化を実現しました。今後、さらに機能及び適用範囲を拡大していきます。



事業別部門概況

**機 械 系 事 業**

ROIC目標 **8~10%**

「機械」「エンジニアリング」「建設機械」の3つのセグメントで構成される機械系事業は、自動車、航空機、造船、建築土木、社会・産業インフラ、環境・エネルギー等を主なお客様分野としています。外部環境の変化をビジネスチャンスとし、「新たな需要の捕捉」「事業の幅の拡大」により更なる成長を追求していきます。また、CO<sub>2</sub>排出削減や環境負荷低減につながる多くの技術・製品・サービスを有しており、グローバルベースで、お客様が直面する社会課題の解決、ひいては環境や社会への貢献を目指します。

| 前中期経営計画の振り返り |

**安定収益基盤の確立**

- 不採算事業の再構築: 不採算事業であったクレーン事業の黒字化を実現
- 機械系事業の収益安定化と成長市場への対応: 機械・エンジニアリング事業の受注・収益拡大。建設機械事業は構造改革を推進中

**カーボンニュートラルへの挑戦**

- 技術・製品・サービスによるCO<sub>2</sub>排出削減貢献: MIDREX®プロセス、機械製品等におけるCO<sub>2</sub>排出削減を背景とした需要の着実な捕捉。ハイブリッド型水素ガス供給システム、低炭素鉄源事業等の新たな事業への着手

| 事業別戦略 |

**稼ぐ力の強化と成長追求**

稼ぐ力を強化しつつ、「カーボンニュートラルを背景としたエネルギー転換等の新たなビジネスチャンスの獲得」「コト売り・ソリューションビジネスへの展開」を軸に成長を追求し、機械系全体で2030年度: 売上高1兆円規模の事業体を目指します。

機械セグメントでは、環境用途で需要拡大が見込まれる回転機事業で確実に受注を獲得していくことに加え、半導体検査装置やIP事業の拡大により、2030年度には、売上高3,000億円規模を目指します。

エンジニアリングセグメントでは、世界の鉄鋼各社でのカーボンニュートラルの実現に向けた還元鉄需要を着実に捕捉していくとともに、オマーン国での低炭素鉄源供給事業についても、事業性検討等を進めます。加えて、環境・エネルギー分野では、水処理と廃棄物処理の両事業を保有する強みを

活かした取組みを推進し、2030年度には、売上高2,500億円規模のセグメントを目指します。

コト売り・ソリューションビジネスについては、これまでの事業活動で培ってきた情報・技術・ノウハウと、DX関連技術のかけ算により、「溶接システム」「K-DIVE®」「K-D2 PLANNER®」「ハイブリッド型水素ガス供給システム」等の強化を進め、2030年度に、売上高500億円規模を目指します。

**カーボンニュートラルへの挑戦**

機械系事業においては、CO<sub>2</sub>削減貢献を成長機会と捉えて取組みを推進しています。なお、機械系事業の主なCO<sub>2</sub>削減貢献製品は以下のとおりです(削減貢献量が算出できる製品以外も含む)。

技術・製品・サービスによるCO<sub>2</sub>削減貢献製品

機械系事業	MIDREX®プロセス	低炭素鉄源供給	圧縮機
	熱交換器・気化器	木質バイオマス発電	廃棄物発電
	電動、燃料電池式建機	HHOG*	ハイブリッド型水素ガス供給システム

\*HHOG = 水電解式水素発生装置



**機械**

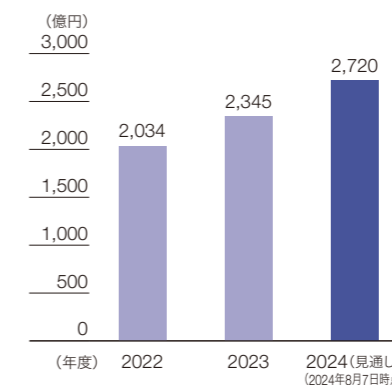
機械セグメントは、CO<sub>2</sub>排出削減や環境負荷低減に繋がる製品・技術を数多く有しています。今後もお客様とともに環境負荷低減に向けた取組みを続け、サステナブルな社会の実現に貢献するとともに、事業としても更なる成長を目指していきます。

副社長執行役員/機械事業部門長、同管理本部長  
**竹内 正道**

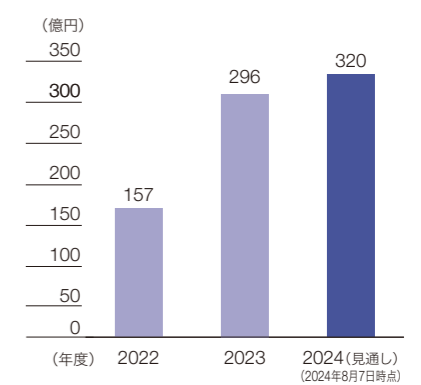
**2023年度の総括**

- 受注高は、石油化学やエネルギー分野を中心に好調に推移したこと等により、前年度に比べて増加
- 好調な受注を受けた受注採算の改善もあり、前年度に比べて138億円増益の296億円の経常損益を計上

**売上高の推移**



**経常損益の推移**



詳細は、セグメント別データ一覧 P.120-121 を参照

**外部環境への認識と事業の強み**

<b>機会</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● エネルギー転換の流れを受けた、水素・アンモニア等の非化石エネルギー需要や、CCUS等の脱炭素用途需要の拡大</li> <li>● デジタル・トランスフォーメーションの進展や、EV需要の拡大を受けた電子・半導体関連需要の増加</li> <li>● 為替影響による欧米競合との相対的な競争力増加</li> </ul>	<b>リスク</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各国のCO<sub>2</sub>関連規制の強化</li> <li>● エネルギー転換の方向性に不透明感が残る中、石油化学関連の設備投資需要の減少が加速</li> <li>● 地政学リスクによるサプライチェーンの混乱</li> </ul>
<b>強み</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 非汎用機械に関する多くの技術を長年蓄積。特に、高圧の技術や、高速回転機械の駆動・振動・騒音制御の技術等、参入障壁の高い分野で世界の競合に伍する技術を保有</li> <li>● 多くの競合メーカーが欧州に立地する中、日本・中国・インドに主な製造拠点を持つことで、アジア地域のお客様に対して迅速に製品・部品を供給可能な体制</li> <li>● これまでのエネルギー分野で蓄積してきた実績に基づく、成長市場であるエネルギー転換(水素・アンモニア・LNG等)分野への技術展開</li> </ul>		

**事業TOPICS**


「LNG船用圧縮機事業体制の確立」 第65回 田宮賞\* 金賞受賞

非汎用圧縮機のLNG 船市場参入を目的として2014年に高圧型レシプロ圧縮機を開発し、2016年に油冷式スクリュウ圧縮機とあわせて初受注を果たしました。これまでに、レシプロ、スクリュウ両圧縮機合わせて約100台を納入、現在も約80台を製作中と継続的な受注を実現しており、機械セグメントの安定収益源に成長しています。また、当社はLNG船用スクリュウ圧縮機・レシプロ圧縮機を一社で供給できる唯一のサプライヤーとして、競合他社との差別化にも成功しています。

安定的なLNG 大量輸送の一翼を担うことにより、エネルギー転換・環境課題解決に貢献することができ、当社グループのマテリアリティの一つである「グリーン社会への貢献」の実現に寄与すること、カーボンニュートラルを機会と捉え、成長市場に参入し、事業を着実に成長させたことも評価され、このたび「第65回 田宮賞」にて金賞を受賞いたしました。

\*田宮賞: 当社の第5代社長 田宮嘉右衛門の遺徳と事績を永く記念するため、会社の業績や社会に大きく貢献した技術・製品・活動について表彰する制度


事業別部門概況



### エンジニアリング

エンジニアリングセグメントは、低炭素（CO<sub>2</sub>削減）、環境・エネルギー分野を注力分野としています。社員一人ひとりが持つ個性や知恵、技術を結集し、我々のバリューを最大限発揮することで、中長期的な収益拡大とカーボンニュートラルの実現に貢献します。

執行役員/エンジニアリング事業部門長、全社建設業の担当  
**元行 正浩**



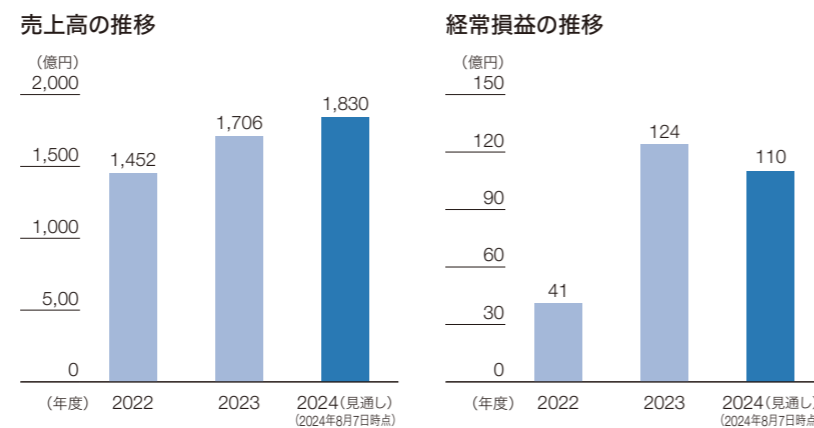
### 建設機械

ユーザー現場主義に基づき、DXソリューション、ストックビジネスを強化し、社会課題を解決する高品質な製品・サービスを提供していきます。現場の安全・快適・効率性を実現し、お客様や社会にとっての「かけがえのない存在」となることを目指します。

コベルコ建機株式会社 代表取締役社長  
**山本 明**

2023年度の総括

- 受注高は、還元鉄関連事業で海外大型案件を受注したことや廃棄物処理関連事業での堅調な受注等により、前年度に比べ増加
- 前年度に比べ82億円増益の124億円の経常損益を計上



詳細は、セグメント別データ一覧 P.120-121 を参照

外部環境への認識と事業の強み

<p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sub>2</sub>排出削減やカーボンニュートラルの実現に向けた規制強化や政府支援策の増加と、それらに伴う各企業・自治体での新技術や設備の導入検討の進展、設備投資の増加</li> <li>● 人手不足や既納設備の老朽化に伴う保守・アフターサービス、省人化・DXニーズの増加</li> <li>● 技術の進展やコスト低下による、安価な水素の大量生産・供給</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● エネルギーコストの増加、インフレ・景気後退、地政学的リスクの増加等による投資判断の遅れ・先送り</li> <li>● 競争激化によるコスト競争、開発や技術検証コストの負担増加</li> <li>● 人手不足や技術検討の遅れ等による案件受注や成長の機会の逸失</li> </ul>
<p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 低炭素（CO<sub>2</sub>削減）、環境・エネルギーを中心とした環境貢献メニューを多数保有</li> <li>● 直接還元鉄市場において高い世界シェアを保有するMIDREX®プロセスのプロセスオーナー</li> <li>● 水処理と廃棄物処理の両メニューを保有。下水道・廃棄物分野の垣根を越えた処理が可能</li> </ul>	

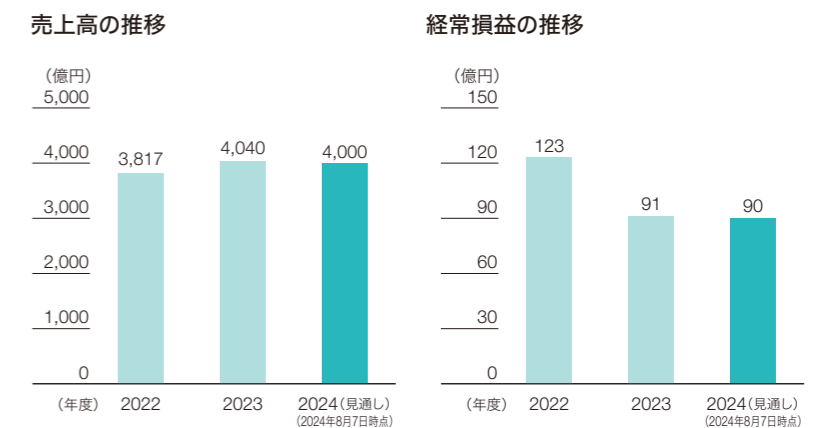
事業TOPICS

世界の鉄鋼業界のカーボンニュートラルに貢献するプロセスとして、MIDREX®プロセスが注目されています。MIDREX®プロセスは、天然ガスを改質した水素リッチガス又は水素を還元剤として、粉鉱石を加工したペレット等をシャフト炉で還元し、鉄鋼原料である還元鉄を製造するプロセスです。

従来の天然ガスベースのMIDREX®直接還元鉄プラント（MIDREX NG™）は、世界で90基以上が稼働しており、高炉法に比べ製鉄工程でのCO<sub>2</sub>排出量を最大40%削減できます。その他、天然ガスを最大100%まで柔軟に水素に置き換えることができるMIDREX Flex™や、水素を100%還元剤として用いるMIDREX H2™というプロセスも保有しています。また、MIDREX®プロセスを活用した事業として、オマーン国での低炭素鉄源供給事業の検討も進めています。

2023年度の総括

- 油圧ショベルの販売台数は、北米等で増加したものの、需要が低迷した中国やエンジン認証問題により欧州で減少したことから、前年度に比べ減少
- クローラクレーンの販売台数は、欧州でのエンジン認証問題や生産・出荷のずれにより減少したものの、エンジン認証問題対応の進展等で北米を中心に増加したことにより、前年度に比べて増加
- 販売価格改善の進展や円安による輸出採算の改善の一方、物流コストの増加やエンジン認証問題に関する補償金収入の剥落等により、前年度に比べて32億円減益の91億円の経常損益を計上



詳細は、セグメント別データ一覧 P.120-121 を参照

外部環境への認識と事業の強み

<p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 国土交通省による建設現場のオートメーション化への後押し</li> <li>● 建設現場における働き方変革の加速</li> <li>● 建設現場におけるCO<sub>2</sub>削減に向けた取組みの本格化</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 建設業界、インフラ分野におけるDXの遅れ</li> <li>● 環境や法整備の遅れによるカーボンニュートラル対応建機の普及遅延と部材費用や人件費の高騰</li> </ul>
<p><b>強み</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● ユーザー現場主義から生まれた、市場ニーズに応える多種多様な建設機械のラインアップ及び販売・サービスサポート力</li> <li>● 国産第1号の電気ショベル、日本初の小型ラフテレーンクレーン、世界初のハイブリッドショベル、重機の遠隔操作を行える「K-DIVE®」やクレーン施工計画策定支援ソフト「K-D2 PLANNER®」等、業界をリードする次世代技術開発力</li> </ul>	



事業TOPICS

環境変化に柔軟に対応しつつ、エリア別戦略の推進や、2024年4月に発足したアフターセールス本部によるストックビジネスの強化を進め、収益の拡大を図ります。この安定収益基盤を土台に、お客様や社会環境の変化を見据えながら、将来の成長に向けた「新たなニーズの創造」に取り組みます。具体的には、重機の遠隔操作システムと稼働データを用いた現場改善ソリューション「K-DIVE®」、クレーン施工計画策定支援ソフト「K-D2 PLANNER®」の更なる浸透を図ります。あわせて、水素燃料電池ショベル等カーボンニュートラル対応建機の開発等を通じ、新たな価値を提供していきます。

事業別部門概況

**電力事業**

当社グループは、2002年度より電力供給事業を開始し、地域の電力の安定供給に貢献しています。現在、以下の発電所を運営しています。

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

合計 約395万kW



神戸発電所1・2号機



神戸発電所3・4号機



真岡発電所1・2号機

前中期経営計画の振り返り

- 神戸発電所3、4号機の建設→それぞれ計画どおりに営業運転を開始
- 発電所全6基の安定稼働により年間400億円程度の収益確保→計画どおりに体制整備完了し収益実現
- 2050年カーボンニュートラルに向けた挑戦→ロードマップに基づき検討を推進

事業別戦略

稼ぐ力の強化と成長追求

発電所全6基の安定稼働により年間400億円程度の安定収益を確保し、グループ全体の成長を下支えしていきます。

カーボンニュートラルへの挑戦

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

神戸発電所においては、以前から実施している地域熱供給に加えて、地域バイオマスの有効利用と水素供給に向けて、下水汚泥燃料の混焼を検討しています。(株)神鋼環境ソリューションは下水汚泥燃料化設備を複数受注しており、

その混焼実現に取り組んでいます。

加えて、アンモニアを混焼する技術の導入に向けた検討を進め、長期脱炭素電源オークションに応募し落札されました。引き続き、クリーンアンモニアの確保等の検討を進め、ロードマップ記載のアンモニア20%混焼の実現に向けた取組みを推進していきます。

真岡発電所においては、高効率ガスタービン・コンバインドサイクルによる低CO<sub>2</sub>発電の安定操業を継続するとともに、将来に向けてカーボンニュートラル都市ガスの最大活用を検討していきます。

電力の安定供給を通じて地域社会や地球環境に貢献し、安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界の実現を目指していきます。



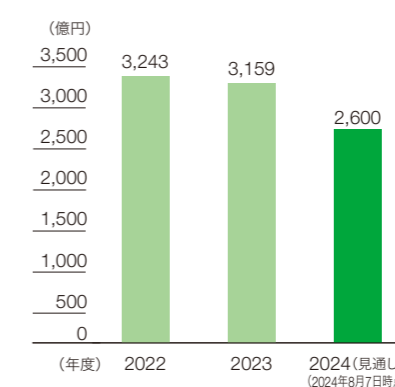
国のエネルギー政策に則して、電力の安定供給を図るとともに、2050年カーボンニュートラルに向けて、更なる高効率化・低炭素化に取り組み、安全・安心で豊かな暮らしへの貢献に取り組んでいきます。

執行役員/電力事業部門長  
**吉武 邦彦**

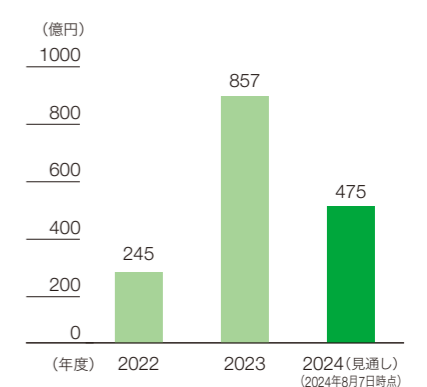
2023年度の総括

- 販売電力量は、神戸発電所4号機の稼働により、前年度に比べて増加
- 販売電力単価は発電用石炭価格の変動に伴い前年度に比べて下落
- 神戸発電所4号機の稼働や、神戸発電所3・4号機における燃料費調整の時期ずれ影響の改善、神戸発電所1～4号機における売電価格に関する一過性の増益影響等により、前年度に比べて612億円増益の857億円の経常損益を計上

売上高の推移



経常損益の推移



詳細は、セグメント別データ一覧 P.120-121 を参照

外部環境への認識と事業の強み

<p><b>機会</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会の電化の進展やデータセンター増設等IT化進展による必要な電力量の中長期的な増加</li> <li>都市立地を活かした熱供給による総合エネルギー効率の向上、都市部発生の下汚泥等をバイオマス燃料として有効活用</li> </ul>	<p><b>リスク</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>脱石炭の潮流や投資家様等のダイベストメントの動き</li> <li>非効率石炭火力のフェードアウトの動き</li> </ul>
<p><b>強み</b></p> <p><b>神戸発電所(石炭火力)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>長年培ってきた製鉄所の自家発電操業技術、港湾設備等のインフラ活用に加え、20年以上にわたる大規模発電所の安定稼働の実績</li> <li>都市型発電所として国内で最も厳しいレベルの環境保全協定値を遵守</li> <li>神戸市における最大電力需要を超える供給能力により阪神地域の電力自給率向上、電力供給系統の多重化を通じ災害に強い都市づくりに貢献</li> </ul> <p><b>真岡発電所(ガス火力)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>国内初の大型内陸型火力発電所であり、地震・津波等の災害リスクが低く首都圏の臨海地発電所のバックアップに貢献</li> <li>世界最高水準の高効率ガスタービン・コンバインドサイクル採用</li> <li>ガス基幹幹線・開発済み工業団地等の既存インフラ、自家発電で培った技術・ノウハウを活用</li> </ul>	

事業TOPICS

長期脱炭素電源オークション

2050年カーボンニュートラルの実現に向けた電源の新設及びリプレース等の投資促進のための制度として導入された制度。電力広域的運営推進機関\*が実施しているもので、落札された事業者は、原則20年間にわたり、応札価格に応じた固定費収入を毎年受け取ることで設備投資等の固定費を回収することが可能になります。当社は神戸発電所1、2号機におけるアンモニア20%混焼の既設改修にて2024年4月に落札しました。

\*電力広域的運営推進機関：電気事業の遂行にあたり広域的運営を推進することを目的として設立された機関

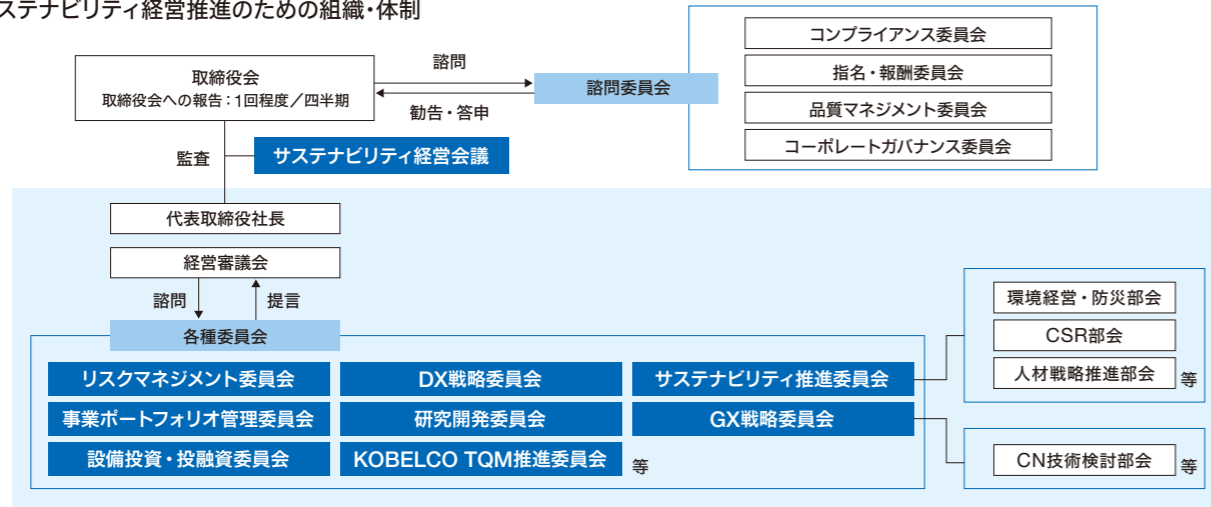
# サステナビリティ経営の推進

## KOBELCOグループのサステナビリティ経営の推進について

KOBELCOグループでは、事業活動を通じて社会課題を解決することにより持続的な成長を図っていくという考えのもと、企業に求められる様々な社会的責任を果たすとともに、より良い技術・製品・サービスの提供を通じて、社会課題の解決に貢献していくことで、更なる企業価値の向上に取り組んでいます。当社グループのサステナビリティ経営の推進については、サステナビリティ推進委員会をはじめとした経営審議会の補佐機関である各種委員会が中

心となって取り組んでいます。2024年度にはCO<sub>2</sub>削減推進部会をサステナビリティ推進委員会から独立させてGX戦略委員会とすることで、GX戦略をより一層推進する体制に見直しを行いました。また、全取締役で構成する「サステナビリティ経営会議」を新設し、当社グループのサステナビリティに関する主要な活動について事業部門を含む執行側との幅広く、かつ定期的な認識共有や意見交換を行うことで、取締役会のモニタリング機能を強化しています。

### サステナビリティ経営推進のための組織・体制



## サステナビリティ経営推進のためのマテリアリティに対応した取組み

当社グループは、2021年に、グループ企業理念を起点とし、中長期的な時間軸の中で社会課題の解決や価値創造を通じて、当社グループが持続的に成長し、社会にとってかけがえのない存在となるために取り組むべき5つのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。マテリアリティの各項目については、マテリアリティをより具体的に実現するため、指標・目標を設定しており、サステナビリティ推進委員会にてその進捗を管理しています。

事業活動を取り巻く環境は引き続き大きく変化しています。この1年でも、気候変動対応に対するより一層の取組み強化の動きや、生物多様性に関する取組み、サプライチェー

ンやダイバーシティ&インクルージョンに対する取組み等といった様々な観点での対応が求められています。当社グループは、5つのマテリアリティに取り組むことでこれらの課題解決を推進し、持続的な成長の実現に取り組んでいます。

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

マテリアリティの特定プロセス及び指標・目標について マテリアリティ及び指標・目標 P.12-15参照

## 5つのマテリアリティ



### グリーン社会への貢献

低炭素社会、循環型社会への取組みを統合的に進めていくことにより持続可能な社会を目指します。



### 安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献

地域社会へのエネルギーの安定供給やお客様のニーズに即した素材・機械の提供により、社会課題を解決し、安全で安心なまちづくり、ものづくりに貢献します。



### 人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供

製造現場及びオフィス業務のデジタル化を推進し、効率的な生産活動を推進します。また、多様な人材、技術をもとに新たな価値を創造し、社会課題を解決していきます。



### 多様な人材の活躍推進

多様な人材が個々の能力を最大限に発揮できる企業を目指し、職場環境・組織風土の改革を推進していきます。また、すべての社員の成長を全面的に支援し、更なる能力発揮を目指すとともに、長時間労働の解消や休暇取得の促進を含めた働き方変革を積極的に進めていきます。



### 持続的成長を支えるガバナンスの追求

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





# グリーン社会への貢献

低炭素社会、循環型社会への取組みを統合的に進めていくことにより持続可能な社会を目指します。

## ■ 主なモニタリング指標

1	気候変動対応	生産プロセスにおけるCO <sub>2</sub> 削減
2		CO <sub>2</sub> 排出削減貢献量及び関連製品売上高
3		電力事業におけるCO <sub>2</sub> 削減
4	資源循環対応	水リサイクル率
5		規制地域における汚濁物質(COD、総りん) 排出量
6		TNFDに準拠した情報開示



詳細はESGデータブック2024「E(環境)」P.10-47参照

## 環境経営基本方針

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、すべ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、長期方針の策定、目標を設定し、環境経営を推進しています。

当社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づけます。

## 資源循環対応(水資源の適正管理)

当社グループの製造拠点においては、冷却用や洗浄用等に多くの水を使用しており、水不足をリスクと認識しています。また激甚化の傾向にある豪雨等の水害については、操業への影響が生じるリスクがあります。当社グループにおいては、国内の生産拠点での水不足・水害に関して WRI(世界資源研究所)が提供しているAqueductを用いた評価ではリスクが低い結果となっていますが、万が一に備え、生産工程において水使用の効率化、水の循環使用を徹底することで、水使用量の削減を進め、水のリサイクル率の向上に取り組んでいます。

また、排水に係る環境法令・条例・協定の違反については、公共用水域の環境や生物等へ影響を及ぼすリスクがあると認識しています。排水リスクへの対応として、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、規制を遵守することはもちろん、公共用水域への汚濁負荷物質の排出抑制に取り組んでいます。

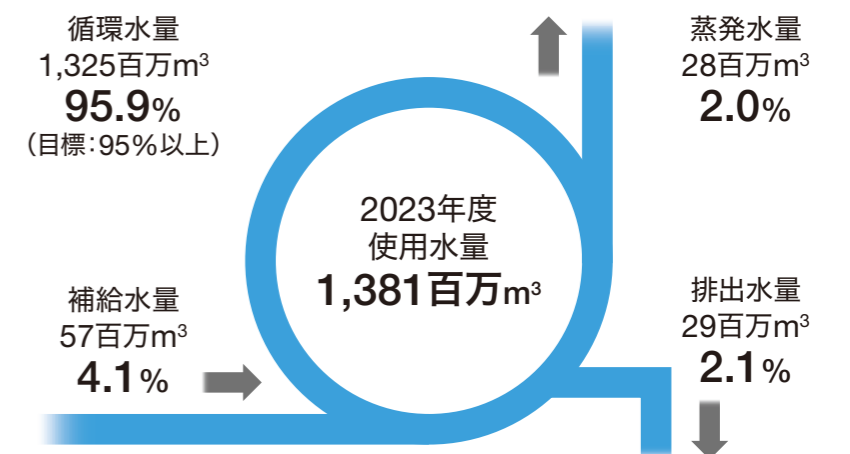
これらの取組みの管理指標として水リサイクル率、COD及びりんの汚濁負荷量についてそれぞれ目標値を定めており、実績は下図・表のとおり、いずれも目標を達成しています。

### 排水汚濁負荷量の状況

(単位:t/年)

項目	目標	2021年度	2022年度	2023年度
COD	474以下	244	213	227
総りん	23以下	3	4	7

### 水のリサイクル状況(水利用の多い国内グループ会社を含む)



## 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。

VISION 1 環境に配慮した生産活動

VISION 2 技術・製品・サービスでの環境への貢献

VISION 3 社会との共生・協調



## グリーン社会への貢献

## 生物多様性の保全に向けた取組み

## ● コベルコ生物多様性指針

当社グループは、地球に息づく豊かな生態系を守ることは、環境活動の重要なテーマであると認識し、2010年12月に独自の「コベルコ多様性指針」を策定し、事業活動を通じて生物多様性の保全や貢献に取り組んでいます。

当社グループは、生物の多様性の保全が重要であることを認識し、ここに指針を定め、生物多様性の保全のための活動を推進する。

1. 事業活動が生物多様性に影響を与えていることを認識し、その影響を低減するため継続的に努力する。
2. 生物多様性に貢献する「技術・製品・サービス」の開発に積極的に取り組む。
3. 生物多様性に関する取組みを開示し、社会と共有する。
4. 地域社会と連携して生物多様性に関する活動を推進する。
5. すべての社員が、生物多様性に配慮した行動を積極的に行う。

## ● TNFDの提言に基づくLEAPアプローチ

2023年9月に自然関連情報開示枠組である自然関連財務情報開示タスクフォース(TNFD)による提言の正式版が発行され、リスクアセスメントの手法としてスコーピングを含めたLEAPアプローチが提示されています。当社グループは、事業活動の自然関連リスクについて、この枠組みに沿った開示を段階的に進めていくこととしています。

## ・スコーピング

当社グループの各事業分野における原材料調達、製造、使用の各段階それぞれについて、自然への影響、依存の大きさを概観するため、UNEP(国連環境計画)が開発したツールであるENCORE\*1ツールを活用して分析を行いました。その結果から、当社グループの事業拠点のほか、環境への影響・依存度が高かつ事業規模が大きい鉄鋼事業のサプライチェーン拠点についてさらに分析を行うこととしました。

## ・Locate(直接操業の拠点、主な鉱山の現状把握)

当社グループの生産拠点及び鉄鋼事業のサプライチェーンの主要な鉄鉱石鉱山と石炭鉱山について、周辺の生物

多様性保全上重要な地域に影響を及ぼす可能性について、IBAT\*2を用いて評価を行いました。

その結果、当社グループの生産拠点については半径3km以内に自然保護地域(ラムサール条約で登録された湿地、世界自然遺産、IUCN\*3が規定する自然保護地域カテゴリー1(原生自然区域)~3(天然記念物)のサイト)がないことを確認しています。主要な鉱山については、保護地域に近接していますが、いずれも生物多様性等環境保全に取り組んでいることを確認しています。

- \*1 ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure) : 事業活動の自然への依存、影響関係を可視化するツール
- \*2 IBAT(Integrated Biodiversity Assessment Tool) : 自然保護に関する基礎データや最新情報にアクセスできるツール
- \*3 IUCN(International Union for Conservation of Nature and Natural Resources) : 国際自然保護連合

## ● 自然関連の貢献

鉄鋼スラグは、これまでの実証試験により、海藻が繁茂する等、海洋環境の修復に効果があることが確認され、漁業者から評価を得ています。その結果、鉄鋼スラグ水と固化体が須磨地区潜堤構築工事の潜堤構築材として採用されています。また、大阪湾沿岸をブルーカーボン生態系の回廊としてつなぐ構想として大阪府と兵庫県が共同で設立した「大阪湾ブルーカーボン生態系アライアンス(略称:MOBA)」に、当社は会員として参画し、スラグを活用した藻場造成の可能性を広げていきます。



潜堤構築材(中詰材:鉄鋼スラグ水と固化体)

## TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示



当社は、2020年12月に、TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言への賛同を表明しました。

詳細はESGデータブック2024「気候変動への対応」P.15-25参照

## 基本的な考え

KOBELCOグループは中期経営計画(2024~2026年度)における最重要課題の一つを2050年に向けた「カーボンニュートラルへの挑戦」としており、2030年に、生産プロセスにおけるCO<sub>2</sub>排出を30~40%削減する(2013年度比)という目標の達成に向けて取組みを進めていきます。

当社グループはこれからもCO<sub>2</sub>削減を通じて、「KOBELCOが実現したい未来」である「安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。」の実現に貢献していきます。

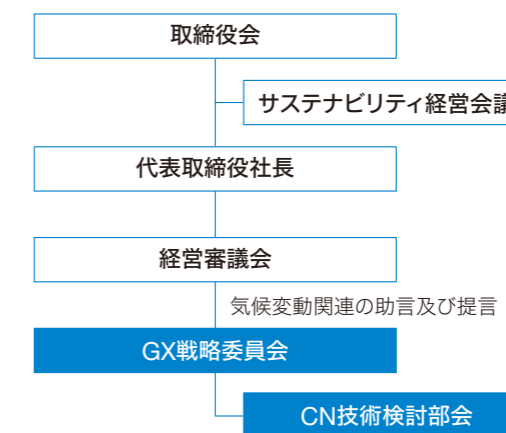
## ガバナンスとリスク管理

気候関連リスク及び機会に係る課題を専門的に取り扱う組織で、経営審議会の補佐機関であるGX戦略委員会(委員長:取締役執行役員)を設置し、気候変動に関する戦略的な検討を行うこととし、気候関連のリスクと機会について全社横断的に検討・活動を行っています。

GX戦略委員会の検討結果や活動成果は、四半期に一度、取締役会へ報告を行ったうえで、取締役会の監督・指

導を受けており、取締役会が気候変動に関わるリスクに対して直接ガバナンスを行う体制としています。

また、サステナビリティ経営会議において、カーボンニュートラルを重要テーマの一つとして、事業部門を含む執行側との幅広いかつ定期的な認識共有や意見交換を行い、モニタリングを強化しています。



組織	役割	頻度
取締役会	経営に重要な影響を与えるCO <sub>2</sub> 削減関係の施策の監督	四半期に一度
サステナビリティ経営会議	認識共有や意見交換を行いモニタリングを強化	四半期に一度
経営審議会	CO <sub>2</sub> 削減対応に関する重要事項の審議決定	年1回以上
GX戦略委員会	CO <sub>2</sub> 削減に関する重要事項の審議	年4回以上

(GX戦略委員会委員長 取締役執行役員 木本 和彦)

## グリーン社会への貢献

## 戦略

当社グループでは、国際エネルギー機関(IEA)等が提示する社会シナリオ、一般社団法人日本鉄鋼連盟や一般社団法人日本アルミニウム協会等の業界団体が策定・公表している長期ビジョンや、国のエネルギー政策等を考慮し、中長期的な気候関連のリスクと機会の分析を進めています。また、その分析により、当社グループ実行項目の適正性を評価しています。

## 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等が当社グループの業績及び

財務状況に大きな影響を与える可能性があります。また、近年、洪水・台風に関する被害が激化する傾向にあり、気候変動による災害の増加により、生産量低下、サプライチェーンの混乱等が予想されます。

## 気候関連機会

気候関連問題の国際的な関心の高まりを背景に、CO<sub>2</sub>排出量が少ない製品・サービスへの需要が増加しており、自動車軽量化に貢献する素材・部品やMIDREX®プロセスといった当社グループのCO<sub>2</sub>削減貢献メニューの需要が中長期的に増加することが期待されます。

## 短・中期、長期の気候関連のリスク及び機会

□ リスク大 □ リスク小 □ 機会大 □ 機会小

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

## リスクと機会への対応(研究開発)

生産プロセスにおけるCO<sub>2</sub>削減

製鉄プロセスのCO<sub>2</sub>削減に向けて、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が推進する事業に鉄鋼他社とともに参画し、実用化に向けて技術開発を推進しています。その一つ「製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト」は国の「グリーンイノベーション(GI)基金事業」に採択されており、2050年のカーボンニュートラルに向けた取組みを推進しています。

技術・製品・サービスによるCO<sub>2</sub>排出削減貢献

既存の削減貢献メニューである自動車軽量化に貢献する素材・部品、ヒートポンプ等では、更なるCO<sub>2</sub>削減効果の追求を目的として、継続的な技術開発を進めています。また、新たなCO<sub>2</sub>削減貢献技術・製品・サービスの開発にも積極的に取り組んでおり、MIDREX H2™(100%水素直接還元)の競争力維持・強化に向けた開発や、水素利活用システムの実証実験を進めています。

## シナリオ分析

将来の気候関連のリスクと機会を把握するため、短・中期(2030年)及び長期(2050年)におけるシナリオ分析を実施しました。シナリオ分析にあたっては、国際エネルギー機関(IEA)が公表する2°Cシナリオ(SDS)、1.5°Cシナリオ(Net Zero by 2050)、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第6次評価報告書の4°Cシナリオを用いており、それに加えて一般社団法人日本鉄鋼連盟や一般社団法人日本アルミニウム協会等、当社所属の業界団体が公表する長期ビジョンも参照して分析・評価を実施しています。なお、電力事業については、国のエネルギー政策と密接に関係するため、日本政府のエネルギー政策をベースとしてシナリオ分析を実施しています。また、外部環境の変化も踏まえ、定期的にリスクと機会の分析・評価の見直しを行っています。

## ビジネスへの影響

当社グループのCO<sub>2</sub>排出量の90%以上は製鉄プロセスに由来するため、鉄鋼業の中長期的な動向は当社グループのビジネスに最も大きな影響を与えます。一般社団法人日本鉄鋼連盟の「長期温暖化対策ビジョン『ゼロカーボン・スチールへの挑戦』」によると、経済成長と1人当たりの鉄鋼蓄積量には一定の相関があり、また、人口が増えれば鉄鋼の蓄積総量は拡大することが示されています。したがって、今後、世界の経済成長と人口増加により鉄鋼の需要は増加し続けると予測されます。

鉄鋼の生産は、天然資源(鉄鉱石)からの生産(主に高炉、直接還元鉄)と、スクラップの再利用(主に電炉)による生産に大別することができ、一般社団法人日本鉄鋼連盟の予測によれば鉄鋼の蓄積総量の拡大によりスクラップの再利用が大きくなることを見込まれています。一方で、スクラップの再利用だけでは鋼材需要を満たすことはできず、天然資源(鉄鉱石)からの生産も、引き続き現在と同程度必要となることと予測されています。

気候変動への対応やその情報開示に対する関心が高まる中、鉄鋼業においてもCO<sub>2</sub>削減への取組みの重要性は今

後も高まることを見込まれています。そのため、政府・地方自治体の皆様、投資家様、お客様等のステークホルダーの皆様から、自社設備からのCO<sub>2</sub>排出量の削減への取組みと、CO<sub>2</sub>削減貢献メニューの拡販に対する関心等がさらに増加するものと予測しています。

## リスクと機会

当社グループは、主力事業の一つとして鉄鋼製品の生産・販売を行っており、エネルギー多消費型の素材産業に該当します。当社グループのエネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量は15.6百万t(2023年度:Scope1,2合計)であり、日本の製造業の中でも上位に位置しています。そのことから、カーボンプライシングをはじめとする将来の気候変動に係る政策、法令・規制の動向は、経営に重大な影響を与える可能性がある移行リスクと認識しています。

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

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

一方で、機会に関して、気候関連問題の国際的な関心の高まりを背景に、CO<sub>2</sub>排出量が少ない製品・サービスへの需要が増加しており、自動車軽量化に貢献する素材・部品やMIDREX®プロセスといった当社のCO<sub>2</sub>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。



グリーン社会への貢献

指標と目標

**指標A 生産プロセスにおけるCO<sub>2</sub>削減**

目標

当社グループは2050年にカーボンニュートラルへ挑戦し、達成を目指します。また、中期的な目標として2030年目標を設定しています。

CO<sub>2</sub>排出量の実績

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

当社グループでも、積極的な設備投資により、様々な省エネルギー・CO<sub>2</sub>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、CO<sub>2</sub>排出量を大幅に削減しました。

2023年度のCO<sub>2</sub>排出量は、前年度と比較して同等で2013年度比20%削減になりました。

製鉄プロセスにおいては、MIDREX®プロセスで製造したHBI（還元鉄）を高炉に多量に装入し、高炉工程でのCO<sub>2</sub>排出量を約25%削減できることを実証試験で確認・完了しました。今後も引き続き、このHBI装入技術やAI操炉技術をさらに追求し、高炉でのCO<sub>2</sub>排出量を削減して2030年の目標達成に向けて取り組んでいきます。また、2050年カーボンニュートラルに向けては、高級鋼製造が可能な大型革新電炉の検討を加速していきます。

エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量の実績

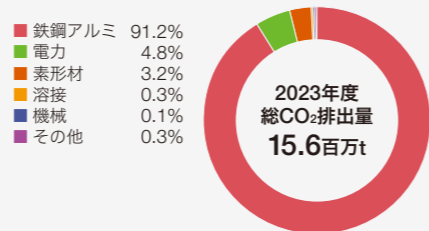
当社グループは2023年度、グループ全体で15.6百万tのCO<sub>2</sub>を排出しました。そのうち、約91%が鉄鋼アルミ関連事業、約5%が電力事業、約3%が素形材関連事業で排出されています。



\*1 Scope1、Scope2の合計。  
\*2 削減目標の対象範囲は当社及び主要な子会社であり、2024年度から対象範囲を拡大しています。当社グループ全体のCO<sub>2</sub>排出量の約95%をカバーしています(2023年度実績)。対象範囲のCO<sub>2</sub>排出量: 2013年度 18.4百万t、2023年度 14.8百万t

エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量

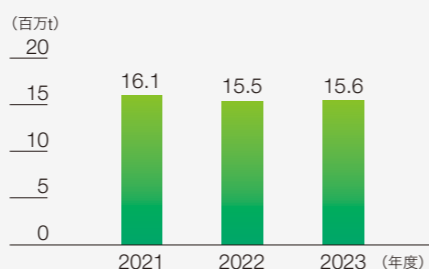
(Scope1、Scope2の合計、一部\*を除く)  
(国内海外グループ会社を含む)



\* エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量に、電力事業部門の子会社3社及び当社製鉄所が外部に販売した電力に相当するCO<sub>2</sub>排出量(15.1百万t-CO<sub>2</sub>)は含まない。

エネルギー起源CO<sub>2</sub>排出量の推移

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



※ 算定方法の見直しに伴い、2022年度の数値を遡及して修正。

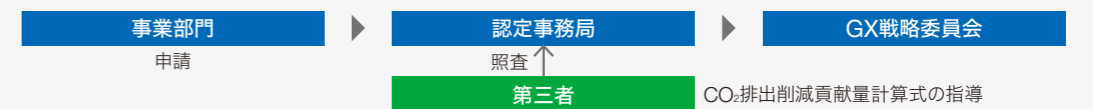
**指標B 技術・製品・サービスによるCO<sub>2</sub>排出削減貢献**

目標

当社グループは、独自の技術・製品・サービスを通じて、社会の様々な分野でCO<sub>2</sub>排出削減に貢献しています。当社グループはCO<sub>2</sub>排出削減貢献量について、2030年目標、2050年ビジョンを設定しています。また、関連製品の売上高について、2030年目標を設定しています。

排出削減に貢献する技術・製品・サービスについては、排出削減貢献量を社内認定する制度を設けています。なお、認定における計算式については、国立研究開発法人産業技術総合研究所安全科学研究部門IDEA ラボ田原聖隆ラボ長にご指導いただいています。

認定の流れ



CO<sub>2</sub>排出削減貢献の実績

GX戦略委員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2023年度のCO<sub>2</sub>排出削減貢献量は61.2百万tと推計しています。また、関連製品の売上高は4,021億円でした。

技術・製品・サービス	削減貢献量 (万t/年)	削減のコンセプト	
製鉄プラント分野	MIDREX®プロセス 4,464	CO <sub>2</sub> 排出量の少ない還元鉄製法	
自動車/輸送機分野	自動車向け超ハイテン、超ハイテン用溶接材料	高強度・軽量の部材を用いることによる燃費改善効果	
	懸架ばね用線材		29
	自動車用ばね用線材		86
	造船用ハイテン		22
	自動車用アルミ材		27
産業/建設機械分野	鉄道車両用アルミ材	8	軽量化による電力消費量の低減効果
	ヒートポンプ、汎用圧縮機、スチームスター、エコセントリ	255	高効率化や未利用エネルギーの利用による省エネルギー効果
発電/蓄電分野	省エネルギー建設機械	53	低燃費建設機械による燃費改善効果
その他	木質バイオマス発電、廃棄物発電	20	カーボンニュートラルに寄与する資源活用による化石資源使用量削減効果
	高炉セメント、熱処理工程省略可能な線材・棒鋼	124	リサイクル原料の活用や、熱処理工程を省略できる製品使用による、お客様の製造工程におけるエネルギー削減効果

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

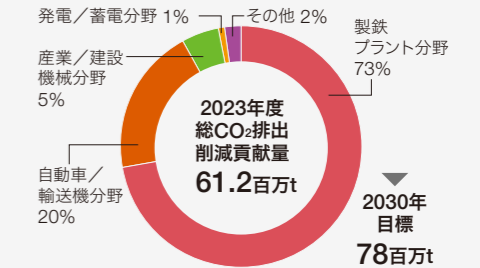
その他CO<sub>2</sub>排出削減に貢献している主な技術・製品・サービス

技術・製品・サービス	削減のコンセプト
自動車/輸送機分野	燃料電池セバレータ素材、航空機用チタン
水素利用分野	水素解式高純度水素発生装置(HHOG)
発電分野	下水汚泥の燃料化と石炭火力発電所での活用(予定)

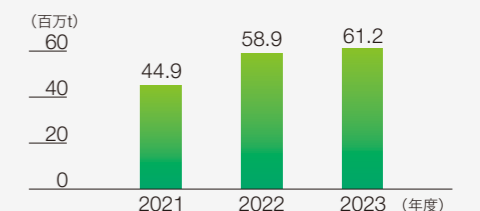


\* CO<sub>2</sub>排出削減貢献量の2030年目標は6,100万tから上方修正しました。

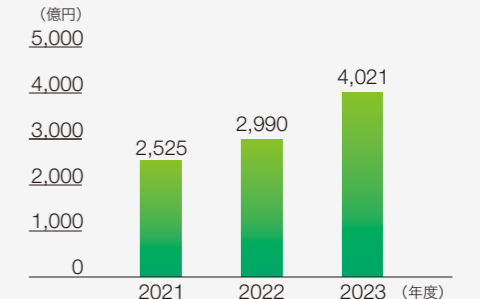
CO<sub>2</sub>排出削減貢献量



CO<sub>2</sub>排出削減貢献量実績の推移



関連製品の売上高





## 安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献

地域社会へのエネルギーの安定供給やお客様のニーズに即した素材・機械の提供により、社会課題を解決し、安全で安心なまちづくり、ものづくりに貢献します。

### ■ マテリアリティのモニタリング指標

7	「S+3E」のエネルギー供給	電力の安定供給の継続
8	ニーズに即した素材・機械の提供	鋼材のエコプロダクト比率
9		アルミ板の低CO <sub>2</sub> 原料比率
10		環境関連機械製品受注比率(脱炭素・LNG等)
11		ICT建機累計販売台数(国内)
12		溶接ソリューション製品売上比率



### 電力の安定供給

KOBELCOグループは、神戸発電所及び真岡発電所の安定稼働により、地域社会への電力の安定供給に取り組んでいます。

国のエネルギー政策の基本方針であるS+3Eに沿って、発電燃料の安定調達や発電設備の適切なメンテナンス等

により発電所の安定稼働に万全を期して取り組んでいます。

当社グループは発電事業者としてお客様のニーズを満たすべく電力を安定供給するとともに、カーボンニュートラルに向けた取組みを着実に推進し、日本の電力システム維持の一翼を担い、電力の安定供給の継続に貢献し続けます。



神戸発電所



真岡発電所

### ニーズに即した素材・機械の提供

当社グループでは世の中の変化に対応して、社会やお客様のニーズに即した製品を提供しています。

#### 素材系製品

##### 1 低CO<sub>2</sub>素材

当社グループでは、カーボンニュートラルの社会要請に対応して低CO<sub>2</sub>素材の提供に取り組んでいます。鉄鋼については、2022年5月に国内初(当社調べ)となる低CO<sub>2</sub>高炉鋼材“Kobenable® Steel”を商品化しました。現在、自動車、建設、造船等の様々な分野で採用が進んでいます。

アルミ材については、グリーンアルミニウム原料を使用した製品の提供に取り組んでいます。当社製造工程でのCO<sub>2</sub>削減に取り組むだけでなく、原料の精錬工程でCO<sub>2</sub>排出量が少ないグリーンアルミ原料を調達し、自動車メーカー向けにアルミ板材、アルミ押出・加工品、アルミ鍛造サスペ

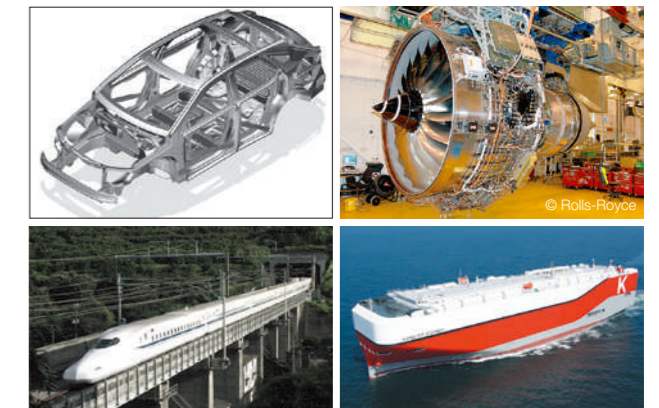


グリーンアルミニウム原料を使用したアルミ缶

ンションへの適用を開始しています。また、缶材メーカー様、飲料メーカー様、商社の皆様等と共同でグリーンアルミによるCO<sub>2</sub>削減を実現した缶を使用したアルコール飲料の数量限定販売を行いました。

##### 2 エコプロダクト

当社グループは低CO<sub>2</sub>素材の提供だけでなく、お客様の製造工程でのCO<sub>2</sub>排出量削減に寄与できる、熱処理工程が短縮・省略可能な線材・棒鋼製品等や、お客様が製造した製品での省エネルギー化に貢献する鋼材製品である、自動車向けハイテン、ばね用線材等の軽量化素材も提供しています。これらの軽量化素材をご使用いただくことで、自動車や航空機、造船、鉄道等各種モビリティの軽量化を実現し、燃費や電費の向上による社会のCO<sub>2</sub>削減にも貢献しています。



##### 3 溶接材料・溶接システム

当社グループは「溶接材料」「溶接ロボット・装置・電源」「溶接プロセス」の技術を保有する溶接総合メーカーであり、多種多様な溶接材料と、溶接作業の自動化や高品質化を実現する溶接システムにより、お客様の課題を解決する溶接ソリューションに取り組んでいます。

溶接が必要とされる製造業の多くでは、労働人口の減少による人手不足や技能伝承の課題に直面しています。当社グループの溶接ソリューションは、溶接工程の自動化や高効率化、溶接品質の安定化、検査工程や生産管理ツール等の周辺工程の支援システムを展開することで、溶接作業の軽減や人手不足解消に貢献しています。



鉄骨溶接ロボットシステム **ARCMAN™**

安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献

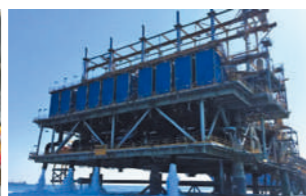
機械系製品

1 機械事業

現在、エネルギー市場ではグリーンエネルギーへの転換が進んでいます。今後はLNGに加えてカーボンニュートラルなエネルギー源としての水素、アンモニアの需要拡大が見込まれています。当社グループの圧縮機、熱交換器、気化器は、エネルギーの「つくる」「はこぶ」「ためる」「つかう」のそれぞれの工程で使用されており、エネルギー転換の進展に貢献しています。



熱交換器・気化器



非汎用圧縮機



汎用圧縮機



2 エンジニアリング事業

エンジニアリング事業では、製鉄プロセスのCO<sub>2</sub>削減に貢献するMIDREX<sup>®</sup>プロセス(直接還元製鉄法)に世界中から関心が寄せられています。これまでも世界各地に技術提供・プラント供給を行ってまいりましたが、既存のプロセス(MIDREX NG<sup>™</sup>)のほかに、水素を100%還元剤として用いるMIDREX H2<sup>™</sup>や、天然ガスを最大100%まで柔軟に水素に置き換えることができるMIDREX Flex<sup>™</sup>というプロセスも保有し、地域の水素の導入段階に合わせたソリューション提供が可能です。また、MIDREX<sup>®</sup>プロセスを

活用した取組みとして、低炭素鉄源供給の事業化についても検討を進めています。

(株)神鋼環境ソリューションでは、下水汚泥・食品廃棄物の消化ガス発電・燃料化や廃棄物発電等、エネルギー転換につながる取組みを推進しています。また、これまで廃棄されていた廃プラスチックをケミカルリサイクルすることによる資源循環システム構築に取り組んでいます。さらに、次世代エネルギーとして期待される水素の普及拡大及び低炭素社会の実現に向け、水電解式水素発生装置(HHOG)の拡販や新商品開発にも注力しています。

3 建設機械事業

建設現場での多様なニーズに貢献するため、コベルコ建機(株)では「誰でも働ける現場へ」の実現に向け、DX&GXソリューションに関して様々な取組みを進めています。

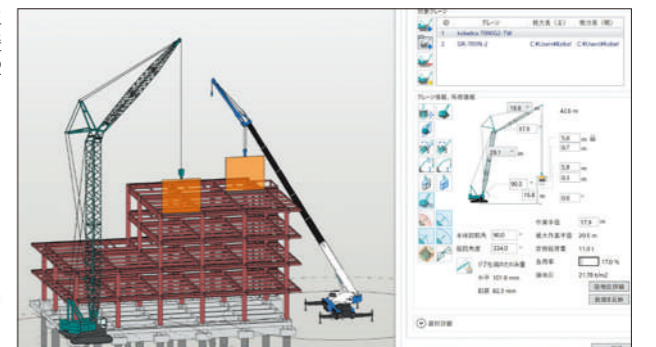
その一つが、重機の遠隔操作システムと稼働データを用いた現場改善ソリューションである「K-DIVE<sup>®</sup>」です。「K-DIVE<sup>®</sup>」は建設業界の危険を伴う労働環境、熟練者の経験と判断による作業・施工管理、人手不足の深刻化等お客様を取り巻く課題を解決します。重機の傾きや振動を再現するフィードバック機能を搭載し、遠隔操作でもまるで重機に搭乗しているかのような操作性を実現しています。「K-DIVE<sup>®</sup>」は2022年12月にサービスを開始しましたが、現在、建設土木業、金属リサイクル、産廃業といったお客様から400件以上のお問い合わせをいただいております。すでに本格導入も開始されています。今後もお客様からのご要望を反映した機能や価値の提供に取り組んでいきます。

2つ目は、最適なクレーン施工計画の策定を支援するRevitアドイン型シミュレーションソフトである「K-D2 PLANNER<sup>®</sup>」です。「計画したとおりに施工が進むデジタルツインの世界」の起点となる、時系列を加えた4次元情報でクレーン施工計画を支援するソリューションです。クレーンをお使いのお客様に加え、ゼネコン・プラント・橋梁土木等幅広いお客様に提供しています。

「K-D2 PLANNER<sup>®</sup>」は建機メーカーならではの機能を豊富に搭載し、3D上での簡単操作で、クレーン施工計画に必要な数値の算出や、図面の作成が可能です。現場の手戻り防止に加えて、昨今話題の「働き方革新」にも貢献します。2023年4月に一般発売を開始し、2024年5月には国内クレーンメーカー4社のモデルを標準搭載したことで、より多くの現場でご利用いただけるようになりました。現在、150社近い企業から導入に向けたお問い合わせをいただいております。



重機の遠隔操作システムと稼働データを用いた現場改善ソリューション「K-DIVE<sup>®</sup>」



MIDREX<sup>®</sup>プロセス



廃棄物処理関連事業



水処理関連事業



# 人と技術で繋ぐ 未来へのソリューション提供

製造現場及びオフィス業務のデジタル化を推進し、効率的な生産活動を推進します。  
また、多様な人材、技術をもとに新たな価値を創造し、社会課題を解決していきます。

## ■ 主なモニタリング指標

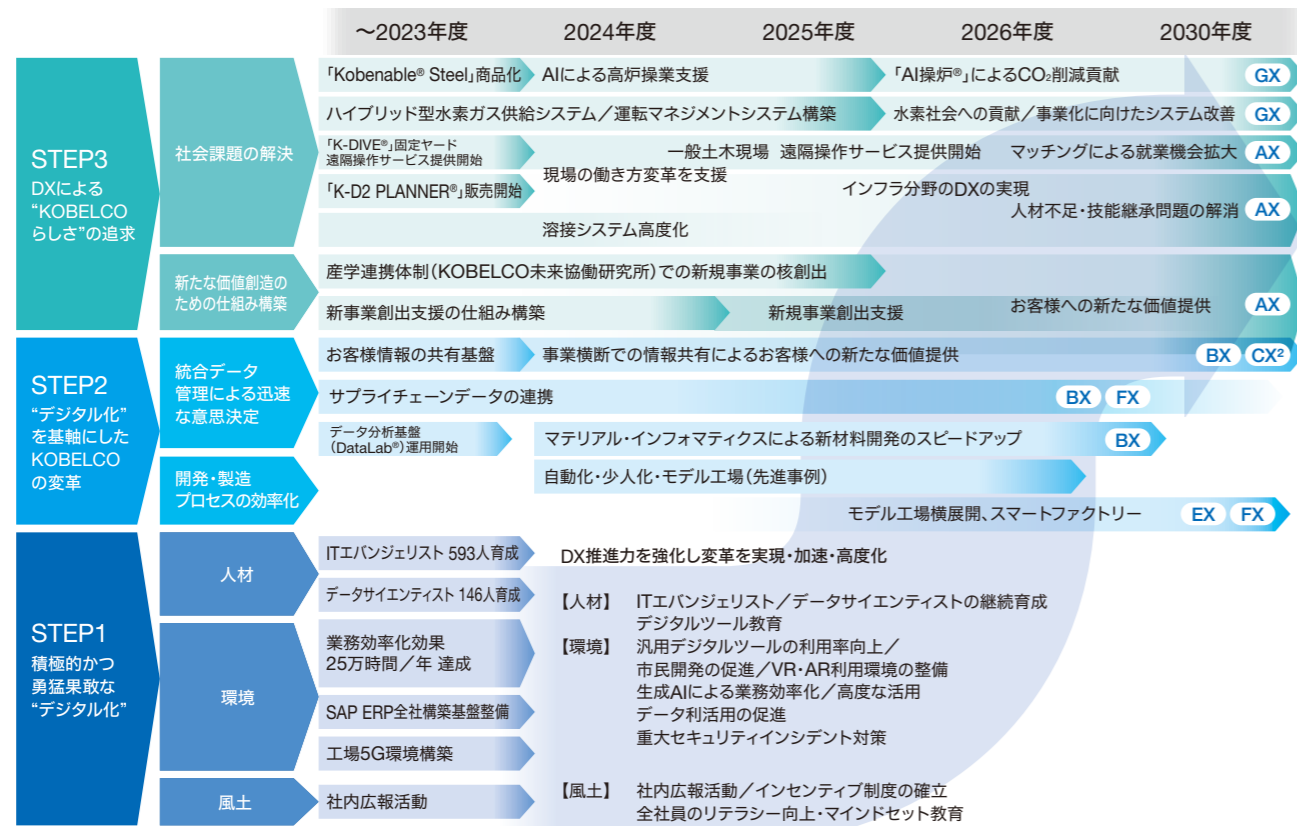
13	デジタル化によるものづくり・業務変革(DX)	DXに関する社員の意識調査結果
14	多様な知的資産の融合と革新	新事業のアイデア創造数



## KOBELCOグループのDX戦略の基本方針

当社グループは、目まぐるしく変化し予測困難な事業環境の中においても将来にわたり「お客様や社会にとってかけがえのない存在」であり続けることを目指しています。そのためには、KOBELCO-Xの推進に当社グループ全員が取り組む必要があります。KOBELCOのDX戦略は、サステナビリティ経営を強化するためのCX<sup>2</sup>、EX、FX、BXをデジタル技術とデータの利活用によって実現・加速・高度化し、社会課題の解決や新たな価値創造といった、事業戦略の両

輪となるAX、GXにつなげていくことです。DX戦略の推進は3つのSTEPで実行しており、DXを推進する「人材」、武器となるデジタルツールやデータ等の「環境」、変革を推進・支援する「風土」といったDX推進に必要な力を高め(STEP1)、デジタルによる変革を実現し(STEP2)、STEP1及びSTEP2で得られた様々なリソースを活かして、「KOBELCOらしさ」を追求することで社会課題の解決や新たな価値創出(STEP3)を行っていきます。



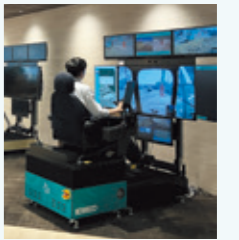
## DXの取り組み事例

### DXによる"KOBELCOらしさ"の追求

KOBELCOの多様な事業が持つ技術とデジタル技術をかけ合わせることで、社会課題の解決や新たな価値の創造に貢献していきます。

例えば、低CO<sub>2</sub>高炉鋼材「Kobenable® Steel」には当社の「AI操炉®」技術が活用され、2023年に実証実験を開始した「ハイブリッド型水素ガス供給システム」では、遠隔モニタリングや運転マネジメントシステム等のデジタルソリューション技術の実証・改善を行っており、これら技術を活用しグリーン社会への貢献を目指しています。

また、建設現場の安全性向上や働き手不足・業務効率化の課題に対しては、重機の遠隔操作システム「K-DIVE®」や、2023年に販売を開始したクレーン施工計画策定支援ソフト「K-D2 PLANNER®」といった新たな事業を通じて貢献しています。



重機の遠隔操作システム「K-DIVE®」

STEP3

### "デジタル化"を基軸にしたKOBELCOの変革

お客様へ新たな価値を提供するため、全社横断プロジェクトとして「お客様対応変革プロジェクト」を立上げ、お客様情報共通基盤としてSFA (Sales Force Automation)を構築し、利用を開始しました。今後は、お客様の困りごとをより的確に捉えることができるようになり、その困りごとをKOBELCOが有する多様な技術・製品・サービスを活用して解決することで、お客様への新たな価値提供、お客様体験の向上へつなげていきます。

ものづくり分野においては、当社が開発したデータ分析基盤「DataLab®」の活用がさらに広がり、設備診断の効率化や材料開発のスピードアップに貢献しています。

このような取り組みにより、社会課題の解決や新たな価値創出につなげていきます。

STEP2

### 積極的かつ勇猛果敢な"デジタル化"

DX推進に必要な力を高めるために「人材」「環境」「風土」のそれぞれの要素で全社的な取り組みを継続して行っています。

人材育成においては、2023年度末までにデジタルによる業務効率化を担うITエバンジェリストを593人、データの分析の専門家であるデータサイエンティストを146人育成しました。

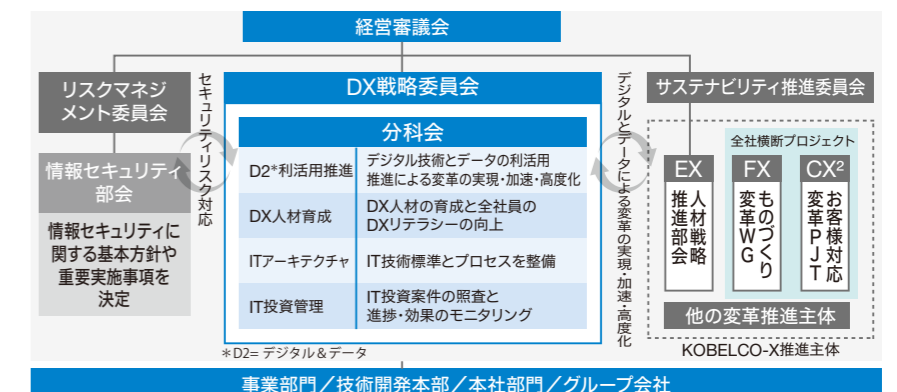
環境面では、データドリブンな経営に向けたERP(Enterprise Resource Planning)システムの刷新を完了しました。また、ノーコード・ローコードツールをはじめとしたデジタルツールの活用を推進し、2025年度目標の年間25万時間の業務効率化を2023年度末に前倒して達成しました。加えて、メタバースの採用イベントでの活用や、安全に利用できる社内向け汎用生成AI「ちゃちゃットKIKoCa」の導入等、最新技術の活用も行っていきます。更なる活動として、生成AIによる特定業務の劇的な効率化やVR空間活用の試行等にも積極的に取り組んでいます。

風土面では、これまで取り組んでいた社内広報活動に加え、経営層を含む全社員のリテラシー向上・マインドセット教育やインセンティブ制度等の強化を行います。

STEP1

## 全社横断でのDX推進体制

経営審議会の補佐機関としてDX戦略委員会を設置しています。DX戦略委員会はKOBELCO-Xによる当社グループの魅力ある企業への変革をデジタル技術やデータの利活用により実現・加速・高度化するため、新たな分科会構成のもとで全社横断でのDXを推進しています。



## 人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供

## 多様な知的資産の融合と革新



取締役執行役員  
事業開発部の総括  
宮岡 伸司

当社は中期経営計画(2024~2026年度)を確実に推進していくために、2024年4月にいくつかの組織改正を行いました。最重要課題の一つであり、KOBELCO-XにもGXとして掲げている「カーボンニュートラルへの挑戦」のためには、2050年を見据えた全社での連携した技術戦略が必要となります。そこで経営審議会の補佐機関である「GX戦略委員会」の傘下に「CN技術検討部会」を新設し、中長期的なカーボンニュートラル技術戦略を立案・推進する体制としました。もう一つの中長期的な全社課題として、製造現場での人材不足リスクがあります。そこで全社横断組織として「ものづくり変革WG(ワーキンググループ)」を新設しました。このWGでは、人材不足に対応するスマートファクトリー化や、生産面での課題解決等、全社のものづくり変革(FX)を推進する役割を担います。

このような中長期を見据えた全社技術戦略を組織立って進めていくために、本社に「技術戦略企画部」を新設しました。技術戦略企画部は、これまで事業開発部が担っていた「全社技術開発に関する機能」と品質統括部が担っていた「ものづくり力強化に関する機能」を統合し、上述した「CN技術検討部会」「ものづくり変革WG」といった全社横断組織の推進役を担います。中長期的に取り組む必要がある難しい課題も、事業部門横断で取り組むことで、より有効な成果を発揮できるものと考えています。あわせて本社の「事業開発部」も改編し、全社技術開発に関する機能を技術戦略企画部に移管することで、新事業創出を主な役割とすることを一層明確にしました。

中期経営計画では、「稼ぐ力の強化」と「成長追求」の両立を最重要課題の一つ、またKOBELCO-XにおいてもAX「両利きの経営」を事業戦略の両輪の一つに掲げたように、既存

事業の深化だけでなく、新たな事業機会の探索を進めていきます。その推進役を担うのが「事業開発部」です。新たな事業機会探索は、「成長追求」の手段の一つとして各事業部門でも進めますが、事業開発部では事業部門への支援や、「KOBELCOらしさ」を発揮する事業部門を横断した多様な知的資産を融合し、既存事業に限らない新たなドメインでの新事業創出を担います。

その知的資産の一つが、当社グループが創業以来120年近くにわたり、鉄鋼アルミ、素形材、溶接、機械、エンジニアリング、建設機械、電力といった幅広い事業分野で培ってきた多様な優れた技術です。新たな事業機会の探索から得た課題に対し、事業部門単独での取組みに加えて、事業を跨いだ「技術×技術」の有効的な活用が重要になります。

一方で、技術を活かすには社会課題やお客様の困りごとを幅広い視点、中長期的な観点で理解する必要があり、当社が営んできた幅広い事業分野が役に立つと考えています。当社グループは同じお客様、同じ市場に対しても素材系事業と機械系事業の異なる視点から市場やニーズを捉えることができます。これらの複眼的な視点から「技術×市場」の目線で新たな事業機会を捉えることができるのも当社グループの強み、「KOBELCOらしさ」であると考えています。

「KOBELCOらしさ」を活かした取組みの一つが、水素関連事業の検討です。当社グループは機械系事業を中心とした水素を供給する「創る」立場と、素材系事業を中心とした水素を活用する「使う」立場の両方の立場での検討が可能であり、それが当社グループの強みであると考え、事業部門を横断した「水素WG」を編成し、カーボンニュートラル社会への移行を機会と捉え、水素関連分野での新事業を検討しています。その取組みの一つが「ハイブリッド型水素ガス供給システム」であり、現在、技術検証・事業化検討を進めています。

このような「KOBELCOらしさ」を活かした新事業アイデアを多く創出していきたいと考えています。KOBELCO-Xの中のCX<sup>2</sup>では、お客様を事業部門毎ではなく「KOBELCOのお客様」と考え、「お客様対応変革プロジェクト」では、全社共有のSFA(Sales Force Automation)を導入し、お客様情報の全社共有を始めました。今後は、共有されたお客様情報からも、新たな事業機会を探索し、領域(市場)軸での新たなビジネス領域の拡充を推進していきます。

## ハイブリッド型水素ガス供給システム

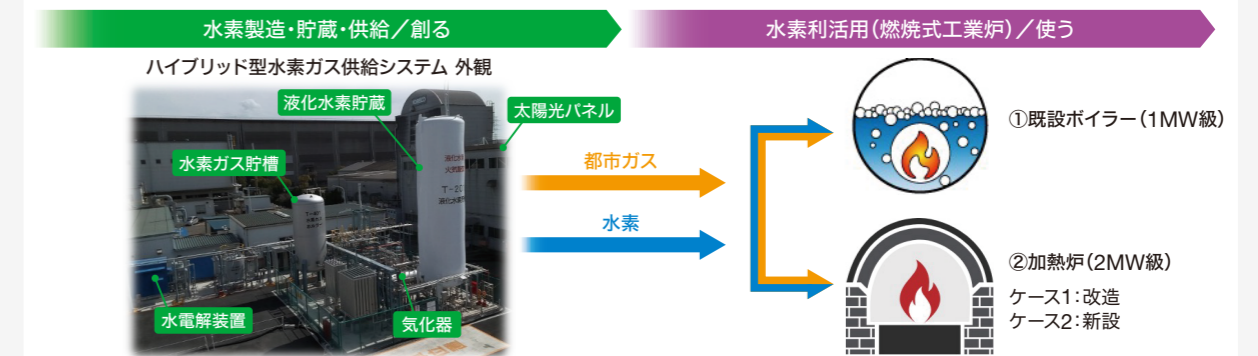
## 【機械】×【エンジニアリング】×【素形材】

水素を「創る」視点で以下の各事業部門・関係会社の特長ある製品・技術をかけ合わせたハイブリッド型水素ガス供給システムを高砂製作所(兵庫県)にて2023年3月より稼働し各種要素試験を継続しています。

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

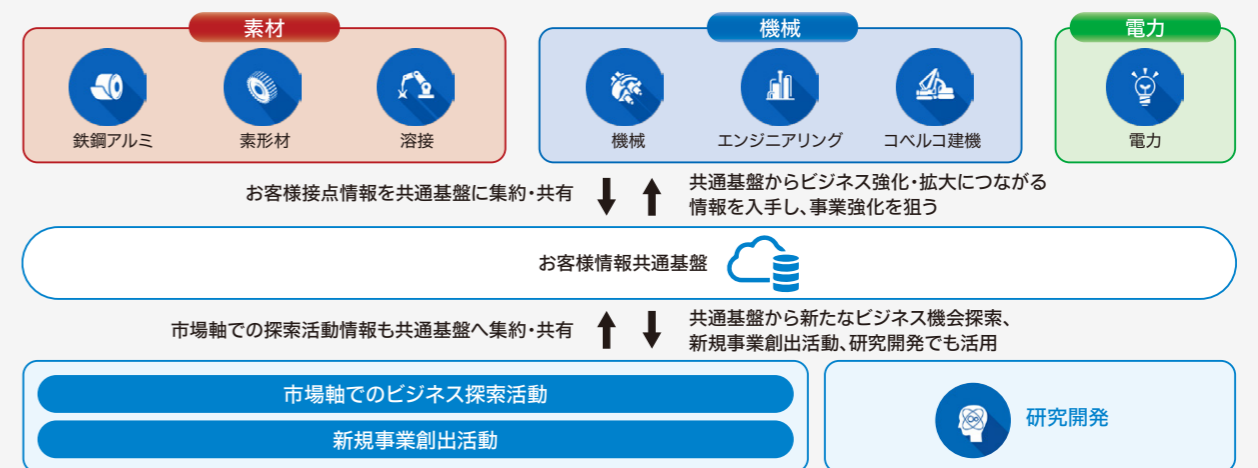
「使う」視点では素形材事業部門と「創る」が連携し、多くの工場で使用されている規模のボイラー及び加熱炉(改造及び新設)において、経済性を加味しながら段階的に脱炭素を進める実証試験\*を開始しました。2023年度の試験では、既設ボイラーを用いて水素と都市ガス(天然ガス)の混焼試験を開始するなど各種知見が得られつつあります。今後も水素の「創る」側と「使う」側、両サイドの課題に対するKOBELCOらしい両にらみの最適ソリューションの創出・提供に取り組み、2030年度の事業化を目指し実証試験を継続します。また、この実証設備は、水素に興味をお持ちの国内外から見学者が約1年で1,000人を超え、「お客様の声」を得られるマーケティングの場としても活用されています。

## 高砂製作所で稼働中の水素利活用実証設備構成イメージ



\*本システム実証の一部は、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)による「水素社会構築技術開発事業」における助成事業に採択されています。

## お客様対応変革プロジェクト





## 多様な人材の活躍推進

多様な人材が個々の能力を最大限に発揮できる企業を目指し、職場環境・組織風土の改革を推進していきます。また、すべての社員の成長を全面的に支援し、更なる能力発揮を目指すとともに、長時間労働の解消や休暇取得の促進を含めた働き方変革を積極的に進めていきます。

### ■ 主なモニタリング指標

15	組織の多様性の向上	総合職新卒採用女性比率
16		基幹職技能系女性社員採用・離職率
17		女性管理職人数
18	活躍できる環境の整備	男性社員の育児休業及び育児のための特別休暇取得率
19		年次有給休暇取得日数
20	一人ひとりの成長・挑戦の促進	グループ企業理念の浸透
21		社員研修の拡充



人材戦略について「KOBELCOグループの人材戦略」P.52参照

取組みの詳細はESGデータブック2024「人材」「ワークライフバランス」P.58-68参照

## 組織の多様性を高める

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

### 目指す姿

- 多様な人材が全員活躍できる職場環境を実現する
- 一人ひとりが個性と強みを発揮し、成長を実感する
- KOBELCO ONE TEAMで挑戦し、多様なアイデアや経験から新たな価値創造を実現する

### 基本方針

- 一人ひとりの強みを活かします
- 多様な働き方を追求します
- 新たな価値の創造にチャレンジします

## 組織を超えたコミュニケーション活性化

### ランチタイムセッション

月1回、社内外のリーダーからキャリアやD&Iについて学ぶ場としてオンラインセミナーを実施しています。2021年より始まった本取組みはこれまでに36回開催されました。当社の役員、社外のリーダーや男性育休経験者、障がいのある社員、闘病経験者等多様な方に登壇いただいております。2024年度第一回は勝川社長が登壇し、D&I推進に対する想いや、プライベート等について語りました。



ランチタイムセッションで語る勝川社長

### KOBELCOグループ D&Iフォーラム

2023年12月にD&Iを「知る」「理解する」「体験する」ことで、自分ごととして実践することを目的に開催しました。

D&Iを学ぶための基調講演や「D&Iを推進する価値、期待できる成果」についてのパネルディスカッション、車いす体験会、映画上映会を行いました。



講演者と人事担当役員によるパネルディスカッション

車いす体験会

### ダイバーシティネットワーク

ダイバーシティネットワーク(以下、DNW)は有志のメンバーが職場のD&Iの課題に対して改善を目指す草の根活動として、2021年度から始まりました。目指す姿の実現に向けて、現状把握から施策実施まで、一つのテーマについて2年サイクルで解決に向け活動しています。

活動開始から3年を迎えた2023年度は「KOBELCOの約束賞」\*を複数受賞しました。

\* グループ企業理念の実践に貢献した活動をたたえ合い、理念実践を促進する取組み。詳細は、「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」P.57参照



バリアフリーマップを作成し、「KOBELCOの約束賞」グランプリを獲得したメンバー

### DNWのテーマ事例



### グランプリ

**KOBELCO**  
バリアフリーマップ

ハンデがある人も安全にわかりやすく神戸本社に来社できるよう、バリアフリーマップを作成しました。

### 特別賞

**D&I社内認知向上による組織の活性化**

所属部署の異なるメンバーが協働し、車いす体験会や初の試みとなるグループ会社D&Iフォーラムの企画運営を行いました。

## 女性活躍支援

### 神戸ものづくり3社技術系女性交流会

2023年度から川崎重工業(株)、住友ゴム工業(株)と共同で「技術系女性がWorkとLifeを充実させる」を目的に技術系女性社員の交流会を始めました。毎回100人以上が参加し、「他社の技術系女性と話す貴重な経験ができた」「同じ悩みを乗り越えた人の話に共感し、背中を押してもらえた」「キャリアに選択肢があることを知った」等の感想が寄せられました。これからも、技術系女性の成長や神戸のものづくり企業の魅力を感じられる職場づくりを目指していきます。



各社からの参加者が積極的に意見交換



各社からパネラーが登壇しキャリアについて意見交換

多様な人材の活躍推進

障がいのある社員への支援

ユニバーサルマナー検定3級を役員・管理職約1,000人が取得

障害者差別解消法の改正により障がい者等への合理的配慮が義務化されたことを受けて、その考え方や障がい者との向き合い方を学ぶことができる「ユニバーサルマナー検定3級」の受講を全社で促進しています。「自分とは違う誰かの視点を得る」ことにより、多様性のある組織風土づくりにも役立てていきます。

LGBT理解促進

レインボーフラッグ配布イベント

LGBT ALLY\*を増やすことにより、LGBT当事者だけでなく誰にとっても安全・安心な環境づくりのための活動を2021年度から実施しています。本活動ではコベルコ神戸スティーラーズの試合の来場者約3,000人にレインボーフラッグとLGBTの基礎情報のチラシを配布し、理解を求めています。このイベントはPRIDE指標2022「ベストプラクティス」を受賞しました。

ラグビー会場でのレインボーフラッグ配布風景



\*LGBTの課題に対し自分事として主体的に行動する人

一人ひとりの成長・挑戦を促す

自律・自走型の人材育成

新入社員研修をはじめとした各種階層別研修に加え、自律・自走型の人材育成のため約10,000以上のコンテンツより選択可能な動画教育を導入しています。利用者も増加しており、利用者間での良い刺激が、自律的な学びの習慣化につながる取組みとなっています。

加えて、社員の学習履歴情報や教材等が一元管理可能な学習管理システム(Learning Management System)を導入し、効率的な学びを促進しています。

自律・自走型教育



2023年度 視聴数の多かったコース

	コース名
1	クリティカルシンキング(論理思考編)
2	プレゼンテーションスキル
3	ファシリテーション
4	クリティカル・シンキング2(問題解決編)
5	論理思考で仕事の壁を乗り越える5つのポイント

キャリア採用者オンボーディングの取組み

当社の管理職・総合職に占めるキャリア採用者の割合は約25%となっており、キャリア入社者のオンボーディング施策として2023年度より研修を拡充しています。

入社直後、3ヵ月後、12~18ヵ月後と入社からの経過に

合わせ、当社事業や全社施策等の取組みの紹介、組織適応に関する講義や先輩社員のパネルディスカッション、事業所見学を通じた社内ネットワークの構築の場の提供等、キャリア採用者が定着し、活躍できるよう取組みを行っています。

海外幹部社員に対する研修プログラム

当社グループの海外事業の発展・拡大のためには、海外拠点の幹部社員が企業理念に対する理解を深めること、グループの一員としての相互理解と交流を深めることが重要です。本方針のもと、当社グループでは、2011年度から海外幹部社員向け教育プログラム「Kobelco Global Session (KGS)」を継続的に開催しています。

KGSの参加者には、日本の最新技術を理解するための工場見学、リーダーシップスキルを高めるためのプログラムを提供し、日本の幹部との交流を通じグローバルリーダーとしての意識を高めることを期待しています。

今後も多様な国、地域で当社グループを支える人材との

価値観の共有や相互協力を図りながら、グローバル経営の強化に向けた取組みを継続していきます。



2023年は9カ国から20人が参加しました

成長・挑戦意欲につながる配置

組織の活性化、社員の育成、自律的なキャリア形成の観点から、事業分野や職種の枠を超えた適材適所の配置を促進しています。

会社主導の配置だけではなく、自律的にキャリアを形成し、学び、成長できる機会を支援するために、社員自らが希望する部署へチャレンジできるキャリアトライ制度を設けています。

キャリアトライ制度(社内公募制度)

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

制度活用者の声



鉄鋼アルミ事業部門  
アルミ板ユニットアルミ板営業部  
大阪アルミ板室

入社以来、生産管理、営業の仕事を経験してきましたが、会社をより深く知り、自身のキャリアの幅を広げたいという想いがありました。

かねてより人材の採用、定着に貢献してみたいと考えており、キャリアトライ制度のポジション提示-PlusOne型を活用し、人事労政部採用・育成グループの業務に応募しました。

当初は、本務との両立に苦労することもありましたが、就活セミナーへの参加や、採用ホームページの刷新等に携わり、担当者として会社の採用活動に貢献している実感を得ることができました。また、自分の経験を活かしながら、今後どのような仕事をしたいのか、どのような働き方をしたいのかを考える良い機会になりました。

自ら新しいことにチャレンジし、キャリアを描けるという点がキャリアトライ制度の魅力であると考えます。

多様な人材の活躍推進

活躍できる環境を整備する

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

柔軟な働き方の推進

テレワークと出社のハイブリッドワークの定着化や両立支援の拡充につながる新たな休暇制度(KOBELCOライフサポート休暇)の導入、フレックスタイム制のコアタイム廃止、デジタルツールの活用等を推進しています。



神戸本社のレイアウトを変更しました

働きやすい職場環境の整備

テレワークやオンライン会議の定着にあわせてオフィスの見直しを順次行っています。

神戸本社では、自然にコミュニケーションが生まれるオフィスをテーマに、部署間の壁をなくし、デスクの配置も工夫をしています。また、ソロワークスペースを設け、生産性高く働ける職場環境の構築に取り組んでいます。

働き方に対する価値観の多様化への対応

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

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

持続的成長を支えるガバナンスの追求

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

■ 主なモニタリング指標

22	コンプライアンス・リスク管理	内部通報制度の利用しやすさ
23	人権尊重	人権デューデリジェンス実施会社
24	安全衛生	休業災害度数率
25	品質保証	品質ガイドライン認定拠点率
26	TQM	KOBELCO TQM実践マネジメントプログラム修了率



リスクマネジメント

詳細はESGデータブック2024 「リスクマネジメント」P.91-92参照

基本的な考え方

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

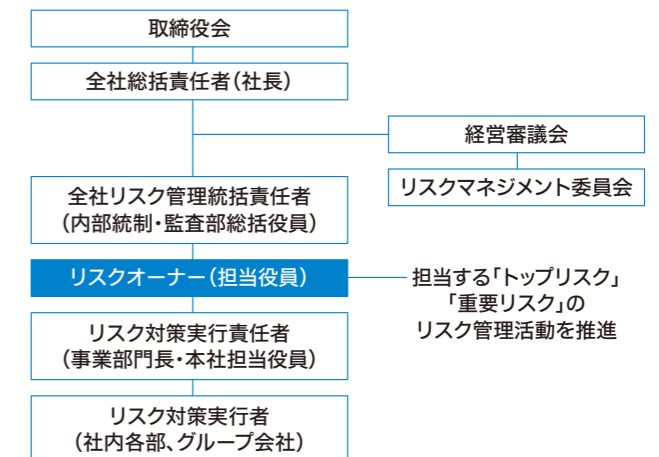
リスクの分類と定義

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	当社グループ及びステークホルダーに重大な影響を及ぼすリスク
各部・各社リスク	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

マネジメント体制

全体の管理者である全社総括責任者として社長、全社リスク管理統括責任者として内部統制・監査部総括役員を置き、個々のリスクのグループ横断的な管理活動の推進者として担当役員(リスクオーナー)、リスク対策実行責任者には事業部門長や本社担当役員を指名することにより、全社的なリスク管理体制を構築しています。また、経営審議会の補佐機関として設置したリスクマネジメント委員会では、リスクマネジメント全般に関する基本方針の立案・評価、リスクマネジメントの重要課題に関する具体的方針の立案、「トップリスク」「重要リスク」のリスク対策実行計画の承認・評価等を行っています。委員長には全社リスク管理統括責任者、また、委員には全リスクオーナーを指名しています。リスクマネジメント委員会の活動状況は定期的に経営審議会に報告し、また経営審議会の議論結果を踏まえてリスクオーナーに指示を行います。なお、社長を全社総括責任者とする当該リスクマネジメント体制は、監査等委員会から独立して運営されています。

マネジメント体制



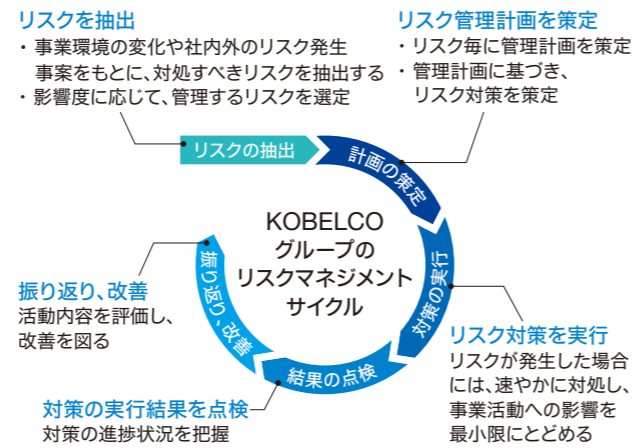


## 持続的成長を支えるガバナンスの追求

個々のリスク管理では、リスクオーナーの指示のもと、各部門のリスク対策実行責任者は「リスクの抽出」→「リスク管理計画の策定」→「実行」→「点検」→「次年度への改善点の反映」のサイクルでリスク管理活動を実施しています。活動の実効性を担保するために、取締役会がESGリスクを含む「トップリスク」「重要リスク」に対する活動を管理・監督し、各部門の1年間の活動結果を確認したうえで、次年度以降の計画につなげています。この運用は、グループ横断の取組みとしてグループ各社にも積極的に展開しています。

なお、「トップリスク」「重要リスク」等に関して緊急かつ重大な損失の危険及びそのおそれが発生した場合は、社内ルールである「リスク発生時の連絡体制」に基づき適切な情報伝達及

び意思決定を行い、被害を最小限にとどめるなどの的確な対応を行っています。



## コンプライアンス

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

詳細はESGデータブック2024「コンプライアンス」P.87-90参照

### コンプライアンスの規範・基準

当社グループは、グループ企業理念において、グループとして共有すべき価値観である「KOBELCOの3つの約束」を果たすために、グループ全社員が実践する具体的な行動規範として「KOBELCOの6つの誓い」を定めています。当社は、「KOBELCOの6つの誓い」を日々の業務の中で実践するた

めに、業務を行うにあたって関係する法令や社会規範を正しく理解するためのガイドラインを作成しています。役員及び社員一人ひとりは、このガイドラインに従い、「KOBELCOの6つの誓い」の実践に努めます。

### コンプライアンス体制

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

#### (1) コンプライアンス委員会

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

#### (2) KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラム

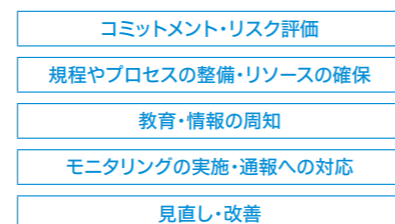
コンプライアンス活動計画の実行にあたっては、全社コンプライアンス総括役員、全社コンプライアンス担当役員の指揮のもと、当社の内部統制・監査部が事業部門やグループ会社と連携し、「KOBELCOグループ・コンプライア

ンスプログラム」をベースに取組みを進めています。

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

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

#### KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラム



## コンプライアンスに関する取組み

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

### 社外取締役(コンプライアンス委員会委員長)メッセージ

近年、大手企業における不正事案が多発しています。そこでは、不正を指摘できない心理的安全性の低さ、内部通報制度の機能不全等が要因として指摘されています。不正を未然に防止し、また早期に発見するうえで、心理的安全性が確保された職場環境や実効性のある内部通報制度が極めて重要です。当社では、毎年社員を対象として行う社員・コンプライアンス意識調査でそれらに関連する設問を設け、特に内部通報制度については「利用しやすさ」に着目し、その調査結果を分析して制度の改善につなげるとともに、その肯定的回答の比率をマテリアリティにおける指標として、これを向上させる取組みを行っており、上記観点から非常に有意義なものと思います。今後は、国内外のグループ会社にも同様の取組みを推し進めることが重要と考えます。



社外取締役  
三浦 州夫

## 人権

詳細はESGデータブック2024「人権と労働」P.49-50参照

### 人権尊重の取組み(人権意識の向上)

KOBELCOグループは、グローバルに事業展開する企業グループとして、国連で採択された「国際人権章典」を尊重し、国際基準に則った取組みを実施しています。2021年3月には、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に参加するなど、人権の保護や不当な労働の排除等の原則に賛同する企業として、その実現に向けて努力を継続し、人権侵害問題を発生させない取組みを強化していきます。

#### 人権基本方針の改定

当社グループでは、世界的な人権意識の高まりを受け、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、従来の人権基本方針を2022年12月に「KOBELCOグループ人権基本方針」へ改定し、本方針に基づき国際規範に準拠した取組みを強化しています。

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

### KOBELCOグループ人権基本方針(項目)

- |            |                 |
|------------|-----------------|
| 1. 国際規範の尊重 | 4. 教育           |
| 2. 適用範囲    | 5. 人権デューディリジェンス |
| 3. 適用法令の遵守 |                 |

### 付属書(人権課題)

- |                   |                        |
|-------------------|------------------------|
| 1. 強制労働の排除        | 6. 適切な賃金の確保            |
| 2. 児童労働の排除        | 7. 多様性の尊重と働きやすい職場環境の実現 |
| 3. あらゆる差別の禁止      | 8. 先住民族の権利への配慮         |
| 4. 結社の自由や団体交渉権の尊重 | 9. 地域社会への貢献            |
| 5. 適切な労働時間の管理     | 10. サプライチェーン           |

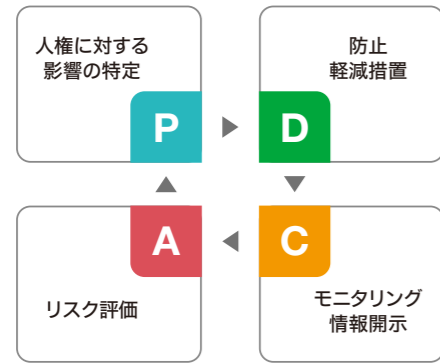
#### 人権デューディリジェンスの実施

当社グループの事業活動における人権への負の影響の特定と評価を行い、その防止や軽減を目的に、人権デューディリジェンスプロセスの構築に取り組んでいます。

人権課題の特定・リスク評価・影響特定に関するリスクアセスメントについては、2022年度に当社単体で実施して以降、2023年度からは国内の主要グループ会社及び海外グループ会社へ対象を順次拡大しています。特定した人権リスクの軽減措置の検討やステークホルダーの皆様への情報開示を通じ、当社グループ全体において人権デューディリジェンスプロセスを確立することを目指しています。

持続的成長を支えるガバナンスの追求

人権デューデリジェンスプロセス



人権リスクアセスメント評価結果

年度	実施対象	特定した人権課題
2022	神戸製鋼所	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生</li> <li>ハラスメント</li> <li>調達慣行</li> </ul>
2023	国内グループ会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生</li> <li>ハラスメント</li> </ul>
	海外グループ会社	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働安全衛生</li> <li>女性の権利</li> <li>労働時間</li> </ul>

リスクアセスメント評価結果に基づき、特に人権リスクが高い人権課題をグループ各社毎に特定しています。

人権リスクアセスメント実績・計画(対象グループ会社数)

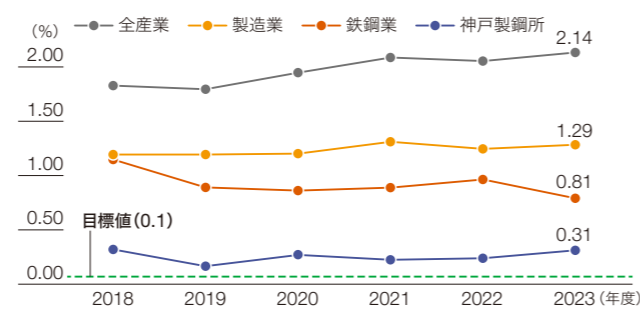
対象グループ会社数	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
	実績		計画		
国内	単体で実施	3社	33社	50社	—
海外	—	18社	12社	11社	18社

詳細はESGデータブック2024「安全衛生」「健康経営」P.51-55参照

引き続き「全員参加の安全意識向上・相互注意活動の実践状況確認・フォロー」を行い、安全文化・風土の醸成に努めるとともに、国内外のグループ会社を含む拠点監査の計画的な強化に取り組みました。

「KOBELCOグループ 中期経営計画(2024~2026年度)」の初年度にあたる2024年度は、経営トップのコミットメントを生の声で働く人に発信し、更なる安全文化の醸成と人づくりのための意識向上を図り、前中期経営計画より試行検討を重ねてきた機械安全・DXの全社的な展開を実施するとともに、従来からの活動を根づかせ、安全な職場環境の強化に努めていきます。

休業災害度数率の推移



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

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、関係法規則の遵守は当然のこと、様々な安全衛生活動を行っています。

2023年度は中期経営計画の最終年度にあたり、前年度に

「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(2024年度)

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

2024年度重点活動項目

- 「作業前・行動前の安全確認、安全確保」ができる安全人間の育成(安全文化風土の醸成)
- グループ会社(国内・海外)の安全監査と支援強化
- 機械安全の推進
- DXとのかけ算による安全衛生の取組み
- 労働安全衛生マネジメントシステム構築に向けた取組み

グループ会社(国内・海外)の安全衛生監査と支援強化

当社では社内のみならず、国内外のグループ会社を対象に、安全衛生監査を展開し、管理体制、法令遵守及びリスク管理状況のチェックと改善サポートを実施しています。

中期経営計画期間では国内グループ会社(28拠点)及び海外グループ会社(27拠点)の監査を計画しています。



海外グループ会社の安全衛生監査



生体情報検知を活用した作業支援システム(熱中症予防の対策強化)

暑熱環境下の一人作業、夜間作業による災害発生、重症化のリスクを低減するため、体調悪化の予兆を、生体情報検知システムを用い、早期に察知(自動検知)し、熱中症を

未然に防ぐことを目的に以下のようなウェアラブル端末の導入を全生産拠点で進めています。

- 作業者見守りシステム  
ヘルメットにセンサーを装着し、額からバイタルデータを取得、異常状態を検知し、本人・管理監督者・周辺作業者に自動で通知

- 熱中症対策ウォッチの導入  
深部体温の上昇を検知し、音と光で通知



作業者見守りシステム

熱中症対策ウォッチ

健康経営に関する取組み

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

これらの取組みが評価され昨年度に続き「健康経営優良法人2024(ホワイト500)」に5度目の認定となりました。

【メンタルヘルス活動の取組み】

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

【健康診断の充実(健康保険組合協同)】

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

【健康保持増進活動(健康保険組合協同)】

- ◇健康支援アプリ「Pep Up」を活用し「ウォーキング」「快眠」をテーマに掲げた運動習慣化・睡眠改善キャンペーン等健康づくり向上の取組み
- ◇イントラネットにストレッチや腰痛予防運動等の動画を掲載・展開



持続的成長を支えるガバナンスの追求

品質

詳細はESGデータブック2024 「品質」P.93-94参照

基本方針

KOBELCOグループは、品質事案の再発防止策の推進を第一優先に、品質マネジメント及び品質管理プロセスの強化に関わる取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、KOBELCO TQM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ず努力を続けてまいります。

全社品質取組方針

- 「信頼される品質」を提供できる基盤の強化
- 「喜ばれる品質」を提供するためのマネジメント力の強化

取組体制

品質マネジメント委員会

品質マネジメント委員会は、再発防止策を含めた品質マネジメント強化活動(KOBELCO TQM\*)のモニタリングと提言を行うことを目的に、2019年4月に取締役会の諮問委員会として設置されました。

委員は、取締役会において選任された品質に関する技術的知見又はマネジメントに関する知見を有する社外の有識者3名及び当社の社内役員2名で構成され、過半数が社外有識者です。

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

「KOBELCO TQM推進会議」の活動を引き継ぎ、経営審議会の補佐機関として設置されました。

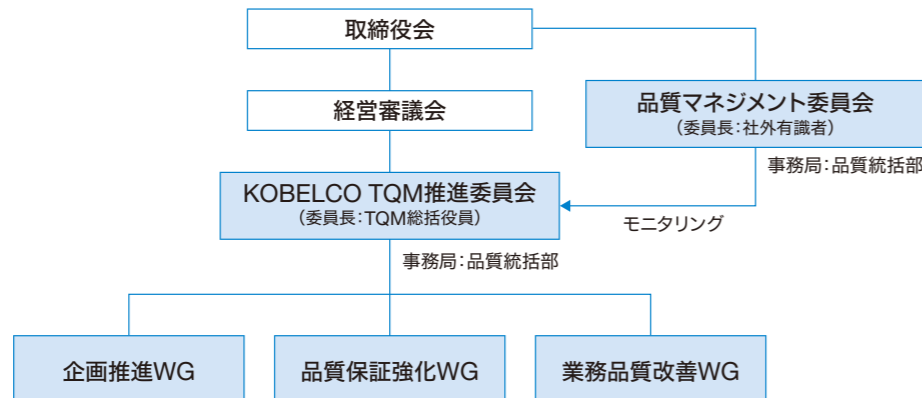
本委員会は、再発防止策の向上に取り組むとともに、2020年度から始めたKOBELCO TQM活動をグループ内に広め、実践的に活用してマネジメントの実力を向上させます。具体的な共通施策として、ミドルマネジメントの強化、品質保証の強化、QCサークル活動等の業務品質改善を行い、経営課題の達成に貢献します。

本委員会は、委員長を全社TQM活動推進の総括役員が務め、本社及び事業部門等12名の委員で構成されます。

なお、本委員会の活動は品質マネジメント委員会によりモニタリングされ、取締役会に進捗が報告されます。また、品質マネジメント委員会の外部委員から提言を参考にすることでレベル向上も図っていきます。

KOBELCO TQM推進委員会

「KOBELCO TQM推進委員会」は、前中期経営計画の



責任あるサプライチェーンの構築

詳細はESGデータブック2024 「責任あるサプライチェーンの構築」P.69-71参照

基本的な考え方

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

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

CSR調達基本方針

当社グループは、責任あるサプライチェーン構築に向けた考え方、対応方針を体系化した「CSR調達基本方針」を策定し、お取引先様の皆様と共有しています。

● 考え方／調達基本方針

当社グループの調達部署は、次の調達基本方針に基づき活動しています。

1. 法令その他の社会的規範の遵守
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の強化
5. 機密情報の管理

● 考え方／お取引先様へのお願い

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

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

● 推進体制

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

● 対応方針

当社グループは、次の対応方針に沿った活動を行い、責任あるサプライチェーンの構築に取り組みます。

1. お取引先様の仕入先にも「お取引先様へのお願い」を周知
2. 「お取引先様へのお願い」の遵守と改善支援
3. 情報開示
4. お取引先の皆様との協働
5. 当社社員・グループ会社・関連会社との協働

2023年度の取組み

当社は、責任あるサプライチェーン構築に向けて、現状把握に向けた調査及びPDCAサイクルによる取組みを行ってきました。

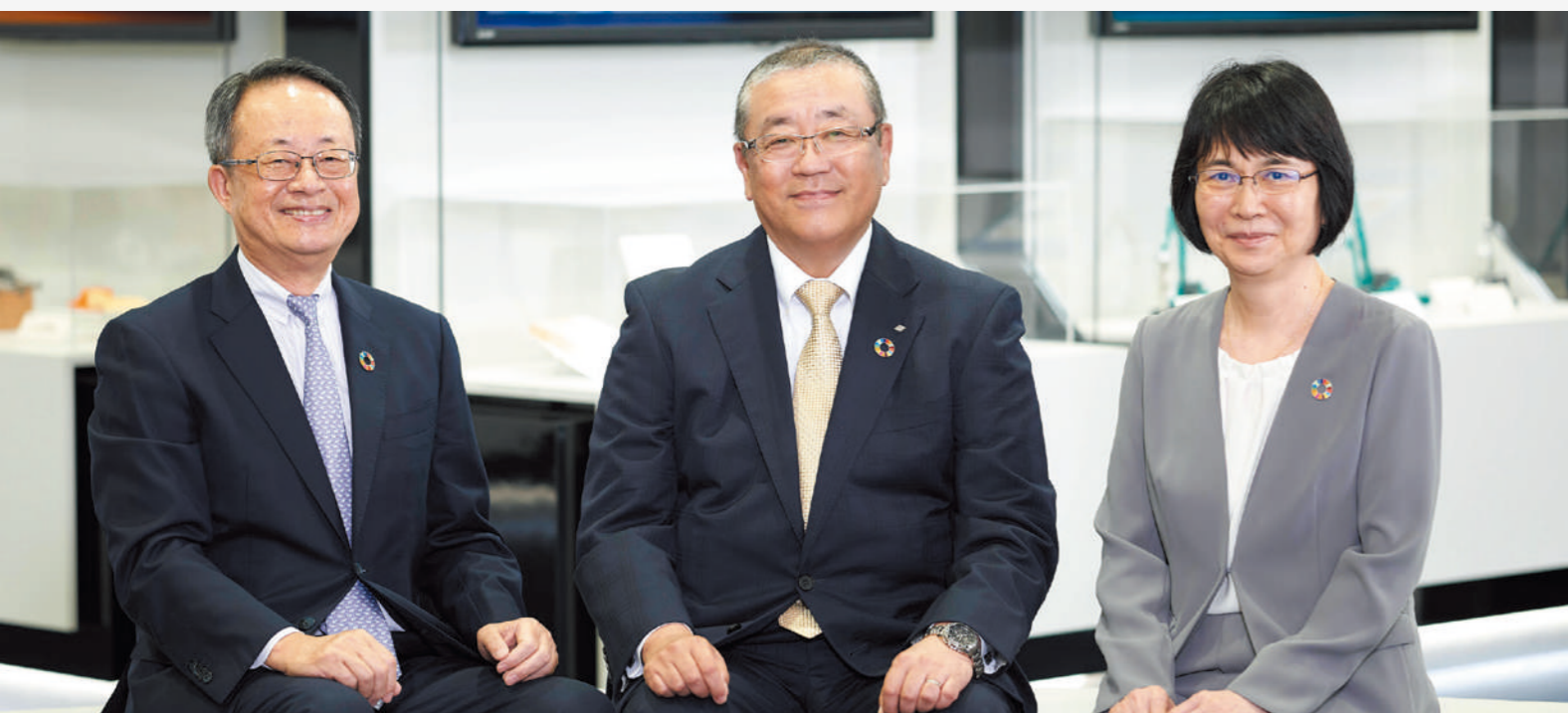
テーマ	取組内容
ガバナンス体制	主要なお取引先様(約330社)での社内ガバナンス体制の整備状況を確認すべく、2022年2月にCSR全般アンケート1回目を行いました。この度、1回目からの変化を把握すべく、同じお取引先様に対して2024年2月に2回目のアンケートを実施しました。
人権・労働	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR全般アンケート1回目で「人権・労働」に関する社内ガバナンス体制が不十分と評価したお取引先様へ、2024年2月に『人権関連改善支援ガイドブック』(「人権・労働」でご対応いただきたい項目を明文化したもの)を配布しました。</li> <li>同時に、各社の「人権・労働」に関する法令等の遵守状況を確認することを目的に、人権詳細アンケート1回目を行っており、回答結果に対して各社へフィードバックを順次行っています。</li> </ul>
紛争鉱物	<ul style="list-style-type: none"> <li>米国金融規制改革法対象の鉱物(錫・タンタル・タングステン・金)について、当社が購入している鉱物は紛争地域から購入していないことを確認しました。</li> <li>上記鉱物に次いで人権侵害リスクが懸念される「コバルト・マイカ」についても調査を行います。</li> </ul>
サプライチェーンに関する苦情処理窓口の実施	サプライチェーンにおける人権に関する相談を受け付けるべく、当社は2024年4月にJaCER(一般社団法人ビジネスと人権対話救済機構)に入会し、第三者窓口として同団体の対話救済プラットフォームを活用し、寄せられた意見に対して公平性・透明性のある適切な対応を実施する体制としました。

2024年度以降の取組み

「人権・労働」及び「紛争鉱物」を重要項目と定め、PDCAサイクルによる取組みを推進し、お取引先様での状況を継続的に把握するとともに、支援等の働きかけを進めていきます。

2024年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>人権詳細アンケート1回目の回答結果に対するフィードバック</li> <li>紛争鉱物の調査(コバルト・マイカ)</li> </ul>	2025年度	<ul style="list-style-type: none"> <li>CSR全般アンケート3回目</li> <li>人権詳細アンケート2回目</li> </ul>	2026年度	人権詳細アンケート2回目の結果を踏まえ、改善余地のあるお取引先様へさらに踏み込んだ支援を行う。
--------	---	--------	---	--------	---

## 取締役会議長×監査等委員会委員長×社長 座談会



社外取締役  
(監査等委員会委員長)  
河野 雅明

代表取締役社長  
勝川 四志彦

社外取締役  
(取締役会議長 指名・報酬委員会委員長)  
伊藤 ゆみ子

前中期経営計画の最終年度を終え、勝川社長新体制で中期経営計画(2024~2026年度)がスタートしました。そこで、社外取締役である、伊藤ゆみ子氏(取締役会議長、指名・報酬委員会委員長)、河野雅明氏(監査等委員会委員長)をお迎えし、勝川四志彦社長の司会で率直に語り合っていました。

## 新たな経営体制について

**勝川** 2024年の定時株主総会後から、新しい経営体制がスタートしました。

**伊藤** 私は、2024年の定時株主総会終了後に開催された取締役会をもって、取締役会議長を拝命しました。社外取締役の目線で見ると、当社グループの企業価値を高めるためには、とにかくにも、執行側の皆さんが質の高い議論を重ね、また、実行力を高めていくことが重要です。そのために、様々なバックグラウンドを持つ内外の取締役の議論をさらに活性化させることが、取締役会議長としての私に課された大きなミッションであると考えています。

**河野** 私は、2020年より監査等委員会委員長を務めていますが、法定の監査だけでなく、当社グループの企業価値向上のために、取締役会の中で経営全般について議論することを大切にしています。

あわせて、指名・報酬委員会委員として、社長のサクセッションプラン検討や勝川社長の新社長指名に携わりました。指名・報酬委員会では、前中期経営計画の途中から山口前社長の後任について議論しました。前中期経営計画の最終年度に次期リーダーにバトンを渡し、新社長に次期中期経営計画を策定していただく考え方もありましたが、前中期経営計画の大きなテーマでもあった安定収益基盤の確立を確実にものにするためにも、山口前社長に前中期経営計画を最後までやり切っていただくことにしました。その後、あらためて2023年の秋頃より次の社長候補について議論を深め、中期経営計画への切り替わりの時期に勝川社長を指名させていただきました。勝川社長は厳しい時代も含めて、当社グループの収益基盤をつくってきた実績や、機関投資家様との対話でも財務担当役員として誠実に対応されており、いざという時にもしっかりと決断ができるリーダーとの印象を持っています。

**伊藤** 私は、取締役会議長とあわせて、2024年定時株主総会后より、指名・報酬委員会委員長も務めています。今回の勝川社長の指名には、指名・報酬委員会の委員としては携っていませんが、委員会では、事業環境等を踏まえ、社長に求めるコンピテンシーについて議論のうえ、その適格要件を設定し、勝川社長がその要件を満たしていると判断されたものと認識しています。忘れもしない、2017年の品質事案の公表時に、矢面に立って対応されていたのが勝川社長でした。法務とリスク管理をバックグラウンドに持つ私としては、過去の経験をも糧に、リスク管理やグローバルのガバナンスの強化に注力されるに違いないという安心感を持っています。

**河野** 勝川社長がこれまで主導されてきたROIC経営が軌道に乗ってきており、各事業で求められるROICの水準が明確になりました。2021年度に事業ポートフォリオの議論が始まった頃はまだまだ未熟感がありましたが、損益分岐点の引き下げや販売価格の改善等の意識も向上し、各ユニット単位でもROICの考え方が浸透したうえで、現状が見える化したことで、鋳鍛鋼・チタン・クレーン事業が黒字化できたことは大きな進歩と言えます。

**勝川** 河野さん、伊藤さん、ありがとうございます。昨年度までは、立場上、ステークホルダーの皆様との対話の機会が多くありましたが、対話を重ねる中で全体のバランス、整合性も鑑みながら、とにかく前に進めることをベースに走り続けてきました。機関投資家様との対話で拝聴したご意見を目に見える形で一つずつ反映させていき、その結果、当社グループもようやくROICをベースとしたKPIマネジメントを通じて、PDCAを回せるようになったという手応えを得ています。このような素地があれば、事業ポートフォリオの議論もやりやすくなると思っています。

## 議論を積み重ねて策定した中期経営計画(2024~2026年度)

**伊藤** 中期経営計画は2023年5月頃から本格的に議論がスタートしました。執行側からのプレヒアリングを経て、その後は月1回のペースでカーボンニュートラルや内部統制、人的資本投資、新規事業等の戦略的なテーマについて議論を重ねてきました。非常に丁寧な議論を経て策定された

中期経営計画だと感じています。専門的な話題も多いものの、検討にあたっての執行側からの説明もわかりやすく、有益な議論ができたと思っています。

**河野** 策定プロセスについては、伊藤さんがおっしゃるとおりで、早い段階から丁寧に議論を重ねてきた印象です。各事業部門からのヒアリング等も行うことで、次の中期経営計画の位置付けに対する整理から理解を深め、進めることができました。その議論の中で、2030年に向けて、国の方針の方向性や新たな技術革新の潮流等に不透明な要素が多いことを十分理解したうえで、私は、ROICの目標数値はややシャープさに欠けるのではないかと指摘をしました。また、その達成状況や新たな投資等の判断をした場合は、その都度、ステークホルダーの皆様へのタイムリーな発信が必要だということも助言させていただきました。

**伊藤** 中期経営計画の位置付け自体についても、重要な論点として様々な議論がありました。ステークホルダーの皆様に対して、当社グループの堅実性とポテンシャルをどのように魅力的に発信していくか、中期経営計画のテーマでもある「魅力ある企業への変革」は、そのような議論を重ねて決定されたこともあり、私個人としても、非常に気に入っています。

**勝川** 取締役会では、あえて前提を一切置かず議論をしていただきましたので、社外取締役の皆さんから多くの意見や助言をいただき、有意義な議論ができました。株主様や機関投資家様等、対外的な説明資料にあるROIC目標については、各事業部門で設定はしていたものの、細かすぎると伝わらないのではないかとということで、最終的には「素材系」や「機械系」でまとめて表現することにしました。これについても、発表直前まで議論を尽くしたうえで決定させていただきました。まさに社外取締役の皆さんも巻き込んで、議論を重ねて策定した中期経営計画です。

## 取締役会の実効性の格段な進歩により、活発な議論の場へ

**勝川** 取締役会等での議論や実効性の評価について、どのような変化を感じていますか。

**河野** 監査等委員としての立場で申しあげると、当社の取

## 取締役会議長×監査等委員会委員長×社長 座談会



損益分岐点の引き下げや販売価格の改善等の意識も向上し、各ユニット単位でもROICの考え方が浸透したうえで、現状が見える化したことで、鑄鍛鋼・チタン・クレーン事業が黒字化できたことは大きな進歩と言えます。

取締役会の実効性は、随分と高まってきていると確信しています。監査等委員会による各事業所への往査や役員面談の実施等を通じ、当社グループの必要な情報にはいつでもアクセスできるという体制が整っていると感じています。監査等委員会の監査総括の中でも、コーポレートガバナンス委員会が実施しているアンケート調査においても、経営体制の実効性が大いに上がったという形で評価されています。

**伊藤** 私も同様に、取締役会の実効性は高まっていると感じています。もっとも、取締役会の実効性は、その所要時間と比例する傾向があるかもしれません。議論が活性化して、所要時間が長くなるのは悪いことでは全くないのですが、取締役会議長としては、議論の濃度、そのための効率性を重視したいと考えています。取締役会の資料、執行側からの説明のあり方について、さらに見直しを図り、相対的に重要度の高い議題について、取締役間での議論に時間をかけるよう工夫していきたいと考えています。

**勝川** 執行側で議論を尽くして資料を作成する際、資料は簡潔に、説明は短くと指導しています。私も機関投資家様との対話で経験しているのですが、人に何かを伝える時に、知りすぎていると強弱をつけづらくなるものです。まだ道半ばですが、このような精神は徐々に浸透してきていると思います。また、相反するのですが、執行側は、社外取締役の皆さんが当社グループを客観的に見ていただけるよう、判断材料を積極的かつ客観的に提供することを常に意識しています。2024年4月に、取締役間の活発な議論の場づくりとして、取締役会とは別に、カーボンニュートラル、人材、品質等の分野における当社グループのサステナビリティに関する主要な活動について、事業部門を含む執行側との幅広いかつ定期的な認識共有や意見交換を行う、「サステナ

ビリティ経営会議」を新設しました。

**河野** 「サステナビリティ経営会議」は非常に良い機関ですね。これまで直接対話をする機会の少なかった各委員会のメンバーとの定期的な対話の機会は、取締役会での議論の題材にもなりますし、私たち社外取締役の理解が深まるなど大変期待をしています。どのような議論ができるか楽しみです。

## グループ&amp;グローバルのリスクマネジメント

**河野** 監査等委員会の重点テーマとして、リスクマネジメントの実効性を継続的に掲げており、特にグループ&グローバルの観点でのリスクマネジメントの実効性はどうかを慎重に評価してきました。エリアによって多少の濃淡はあるものの、現段階では「グループ標準」(当社グループで最低限整備する共通のルール)を整備し、グループガバナンスのレベルを統一化できており、この数年間を振り返れば、全体を通じて格段の進歩があると感じています。グループ会社の監査役と定期的に会合の機会を持ち、グループ会社の課題等を把握するとともに、引き続き、内部統制部門ともしっかり対話をしながら、コミュニケーションをとるよう努めていきたいと思っています。特に、海外のグループ会社の場合、どのように管理体制を強化していくかが、今後の課題です。

**勝川** 海外のグループ会社については、経営上の問題が起きた時の駆け込み寺として相談窓口機能を持つ海外統括会社を設置しています。事業管理は各事業部門が行いますが、各事業部門との関係とあわせて、海外統括会社による窓口機能との両輪で、リスクマネジメントをしていきたいと考えています。

**伊藤** グループ&グローバルのガバナンスないし内部統制というのは、どのグローバル企業も苦勞されていると思います。各事業部門が所掌のグループ会社を管理する一方、「リスクオーナー」と呼ばれる専門性の高いリスク管理活動の推進者がグループ横断的な対応を行うというシステムの実効性は高まってきていると評価しています。あわせて、海外統括会社が相談窓口になるという体制は、現場のサポー

機関投資家様との対話で拝聴したご意見を目に見える形で一つずつ反映させていき、その結果、当社グループもようやくROICをベースとしたKPIマネジメントを通じて、PDCAを回せるようになったという手応えを得ています。

ト、本社を含めたコミュニケーションの観点から良い組織体制かと思います。

## 全員参加の変革(KOBELCO-X)による企業価値向上を目指して

**河野** 以前、勝川社長と当社グループが求心力経営か遠心力経営かどちらの経営スタイルなのかを議論したことがあります。その時の見解は、10年ほど前から求心力経営に舵を切っているというものでした。これまでは、多角化事業経営におけるグループ統制の側面が強調されてきましたが、現在は当社グループの総合力を発揮するため、技術と技術のかけ算によって各事業部門を跨いで新しい付加価値を提供する観点からマネジメントをされていますね。前中期経営計画においても、開始時から取締役会のモニタリング機能を強化するために、事業ポートフォリオ管理委員会や設備投資・投融资委員会等の横断的な委員会を設置し、求心力経営を推進しました。こうした取組みの成果が着実に現れていると思います。

**勝川** サステナビリティ経営の強化を目指して掲げた「KOBELCO-X」のコンセプトは、全員参加が前提です。魅力ある企業への変革には、グループ社員全員が積極的に関与し、ともに変革を進めるという決意が必要です。だからこそ、求心力経営が求められますし、私が変革のリーダーとしてチームKOBELCOを率いていかなければならないの



当社グループの企業価値を高めるためには、とにかくにも、執行側の皆さんが質の高い議論を重ね、また、実行力を高めていくことが重要です。そのために、様々なバックグラウンドを持つ社内外の取締役の議論をさらに活性化させることが、取締役会議長としての私に課された大きなミッションであると考えています。

です。ステークホルダーの皆様との対話を引き続き行っていきたいと考えています。

**伊藤** 中期経営計画はホップ、ステップ、ジャンプの「ステップ」にあたる段階です。これは、最後にジャンプするために力を溜め、遠くに飛ぶための助走期間でもあります。前中期経営計画における「ホップ」段階で基盤が整ったことで、社員の皆さんもある程度の手応えを感じているのではないのでしょうか。私は、魅力ある企業とは、ステークホルダーの皆様にとってワクワクする企業だと思っています。そして、中期経営計画では、ワクワクする企業への変革に向けて、当社グループがやるべきことが明確になったと思います。社外取締役の私としては、明確になったやるべきことを、常に変化する状況にも柔軟に対応しながら、当社グループが着実に実行しているかをモニタリング・監督し、ワクワクする企業への変革を後押ししていきます。

**河野** 継続かつ安定的な株主還元を実施しつつ、当社グループの中長期的な成長の観点から、成長投資のための財務基盤の強化が重要となります。当社グループの目指すべき方向性について、ステークホルダーの皆様と視座を共有するために、私たち社外取締役も、2023年度に、アナリスト・機関投資家の皆様に向けて、社外取締役のパネルディスカッションを実施しました。当社グループはこのようなIR活動を強化していますが、社外の方だけでなく、社員も含め、引き続きステークホルダーの皆様との対話の継続を後押ししていきたいと思っています。

# 取締役一覧

(監査等委員である取締役を含む)(2024年6月19日現在)



取締役執行役員  
木本 和彦

取締役執行役員  
宮岡 伸司

取締役執行役員  
坂本 浩一

社外取締役  
塚本 良江

社外取締役  
北川 慎介

代表取締役副社長  
執行役員  
永良 哉

代表取締役社長  
勝川 四志彦

社外取締役  
(監査等委員)  
河野 雅明

社外取締役  
伊藤 ゆみ子

取締役  
(監査等委員・常勤)  
松本 群雄

社外取締役  
(監査等委員)  
関口 暢子

取締役  
(監査等委員・常勤)  
後藤 有一郎

社外取締役  
(監査等委員)  
三浦 州夫

### 取締役

**代表取締役社長**  
**勝川 四志彦**  
コンプライアンス委員  
指名・報酬委員  
コーポレートガバナンス委員

所有株式数 43,600株

1985年4月 当社入社  
2015年4月 当社執行役員  
2017年4月 当社常務執行役員  
2018年4月 当社専務執行役員  
2018年6月 当社取締役専務執行役員  
2021年4月 当社取締役執行役員  
2023年4月 当社取締役副社長執行役員  
2024年4月 当社取締役社長(現)

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

所有株式数 42,400株

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

[担当]  
内部統制・監査部、安全・環境部、法務部、総務・CSR部、人事労務部、建設技術部、機材調達部、ラグビーセンター、支社・支店、高砂製作所(直属部門)の総括、全社コンプライアンスの総括、全社安全衛生の総括、全社環境防災の総括

**取締役執行役員**  
**坂本 浩一**  
品質マネジメント委員

所有株式数 17,200株

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

[担当]  
品質統括部、技術戦略企画部、知的財産部の総括、技術開発本部の総括、全社品質の総括、全社TQM活動推進の総括、全社技術開発の総括

**取締役執行役員**  
**宮岡 伸司**

所有株式数 2,400株

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

[担当]  
事業開発部、IT企画部の総括、全社システムの総括

**取締役執行役員**  
**木本 和彦**  
コーポレートガバナンス委員

所有株式数 27,700株

1988年4月 当社入社  
2018年4月 当社執行役員  
2020年4月 当社常務執行役員  
2021年4月 当社執行役員  
2024年6月 当社取締役執行役員(現)

[担当・重要な兼職の状況]  
経営企画部、財務経理部、海外拠点(本社所管)の総括、社長特命事項の担当、IR活動について総務・CSR部総括役員を支援

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

所有株式数 8,400株

1984年4月 衆議院法制局参事  
1989年4月 弁護士登録、坂和総合法律事務所入所  
1991年7月 田辺総合法律事務所入所  
2001年4月 ジーイー横河メディカルシステム(株)(現、GEヘルスケア・ジャパン(株))法務・特許室長  
日本アイ・ビー・エム(株)法務・知的財産スタッフ・カウンセラー  
2004年5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  
シャープ(株)執行役員  
2013年4月 同社取締役(兼)執行役員  
2013年6月 同社取締役(兼)常務執行役員  
2014年4月 同社常務執行役員  
2016年6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)  
2023年3月 参天製薬(株)社外監査役  
NIPPON EXPRESSホールディングス(株)社外取締役(現)

**社外取締役**  
**北川 慎介**  
コーポレートガバナンス委員(委員長)

所有株式数 2,500株

1981年4月 通商産業省入省  
2012年9月 経済産業省貿易経済協力局長  
2013年6月 経済産業省中小企業庁長官  
2015年7月 経済産業省退官  
2015年11月 三井物産(株)顧問  
2016年4月 同社常務執行役員  
2019年4月 同社専務執行役員  
2020年7月 (株)三井物産戦略研究所代表取締役社長  
2022年6月 当社取締役(現)  
2023年3月 三井物産(株)専務執行役員退任(株)三井物産戦略研究所代表取締役社長退任  
一般社団法人日本商事件数協会理事長(現)  
2023年6月 豊トラスティ証券(株)社外監査役(現)

**社外取締役**  
**塚本 良江**  
コーポレートガバナンス委員

所有株式数 0株

1986年4月 日本電信電話(株)入社  
2000年6月 (株)NTT-X gooカンパニー長  
2002年11月 マイクロソフト(株)(現、日本マイクロソフト(株))MSN事業部長  
2003年7月 同社執行役員  
2007年2月 (株)ACCESS Vice President  
メディア事業準備室長  
2008年8月 NTTコミュニケーションズ(株)経営企画部マーケティングソリューション室長  
2012年10月 NITコムオンライン・マーケティング・ソリューション(株)代表取締役社長(現)  
2024年6月 当社取締役(現)

### 取締役(監査等委員)

**取締役(監査等委員・常勤)**  
**松本 群雄**

所有株式数 1,300株

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

**取締役(監査等委員・常勤)**  
**後藤 有一郎**

所有株式数 24,503株

1990年4月 当社入社  
2017年4月 当社執行役員  
2020年4月 当社常務執行役員  
2021年4月 当社執行役員  
2024年6月 当社取締役(監査等委員)(現)

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

所有株式数 5,800株

1979年4月 (株)第一勧業銀行入行  
2006年3月 (株)みずほコーポレート銀行  
(現)みずほ銀行執行役員  
2008年4月 同執行役員  
2011年4月 (株)みずほフィナンシャルグループ常務執行役員  
2011年6月 同社常務取締役(兼)常務執行役員  
2012年4月 (株)みずほ銀行常務執行役員  
(株)みずほコーポレート銀行常務執行役員  
みずほ信託銀行(株)常務執行役員  
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  
(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)オリエントコーポレーション顧問  
2016年6月 同社代表取締役社長(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)

**社外取締役(監査等委員)**  
**三浦 州夫**  
コンプライアンス委員(委員長)

所有株式数 5,800株

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

**社外取締役(監査等委員)**  
**関口 暢子**

所有株式数 1,800株

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

# コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンスに対する基本的な姿勢

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

したがって、コーポレートガバナンスとは、単に組織の形にとどまらず、こうした全ての取組みを実現するための枠組みであると考えており、枠組みの構築にあたっては、適切

なリスクテイクによる企業価値向上に資する体制の整備、ステークホルダーの皆様との協働、資本市場との適切な対話、株主の権利・平等性の確保、透明性の確保といったことが重要と認識しています。

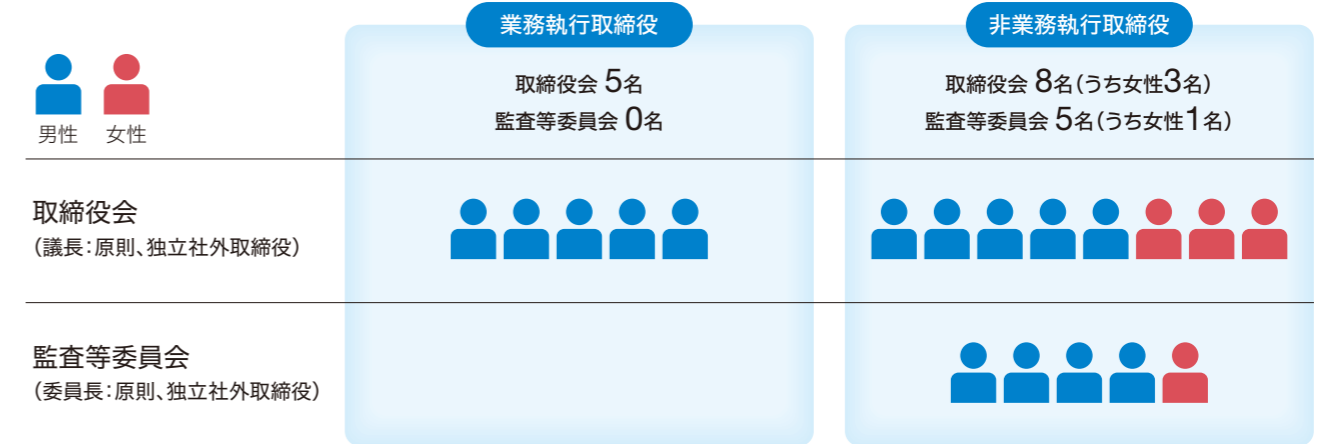
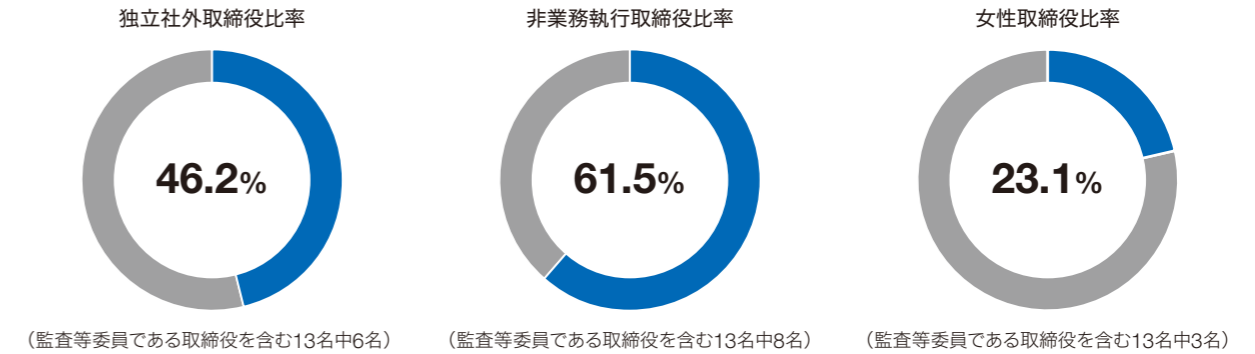
当社グループはこうした考えのもと、「グループ企業理念」をあらゆる事業活動の基盤として、サステナビリティ経営を推進することにより、中長期的な企業価値の向上を目指してまいります。

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、運営方針等については当社ホームページをご覧ください。  
[https://www.kobelco.co.jp/about\\_kobelco/kobesteel/governance/files/cgtorikumi.pdf](https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/files/cgtorikumi.pdf)

## コーポレートガバナンス強化に向けた取組み

	1999	2010	2015	2020	2024	(年度)
理念・方針		● 2006 「企業理念」制定		● 2017 企業理念を「KOBELCOの3つの約束」とし、「KOBELCOの6つの誓い」を新たに制定		
		● 2000 「企業倫理綱領」制定		● 2020 「KOBELCOが実現したい未来」「KOBELCOの使命・存在意義」を新たに定め、新たなグループ企業理念を制定		
			● 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」を制定			
機関設計	● 1999 「社内カンパニー制」の導入と「執行役員制度」の採用	● 2010 「社内カンパニー制」を廃止して「事業部門制」を導入		● 2024 サステナビリティ経営会議設置		
		● 2003 取締役会の諮問委員会として「コンプライアンス委員会」を設置	● 2015 独立社外取締役会議設置	● 2016 監査等委員会設置会社へ移行		
			● 2018 監督機能の向上の観点から、取締役会の在り方を見直し			
			→ ● 2021 取締役会を、経営の重要な方向性の決定とリスクマネジメントを含むモニタリングに重点を置く体制へ移行 取締役会の諮問機関として「コーポレートガバナンス委員会」を設置			
			● 2022 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の員数上限を15名→10名に引き下げ			
取締役等		● 2007 社外取締役(2名)を招聘	● 2015 取締役候補者の指名にあたっての考え方、独立役員基準の策定	● 2016 役員のトレーニング方針の策定	● 2019 女性の取締役を初めて登用	● 2021 専務・常務の役位廃止
実効性評価			● 2016 取締役会評価制度の導入			
報酬			● 2016 役員報酬制度(株式型報酬の導入)	● 2024 役員報酬制度改定(ESG関連指標の導入等)		

## コーポレートガバナンス・ハイライト



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

## 経営機構の考え方(経営機構、経営の委任範囲)

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

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

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

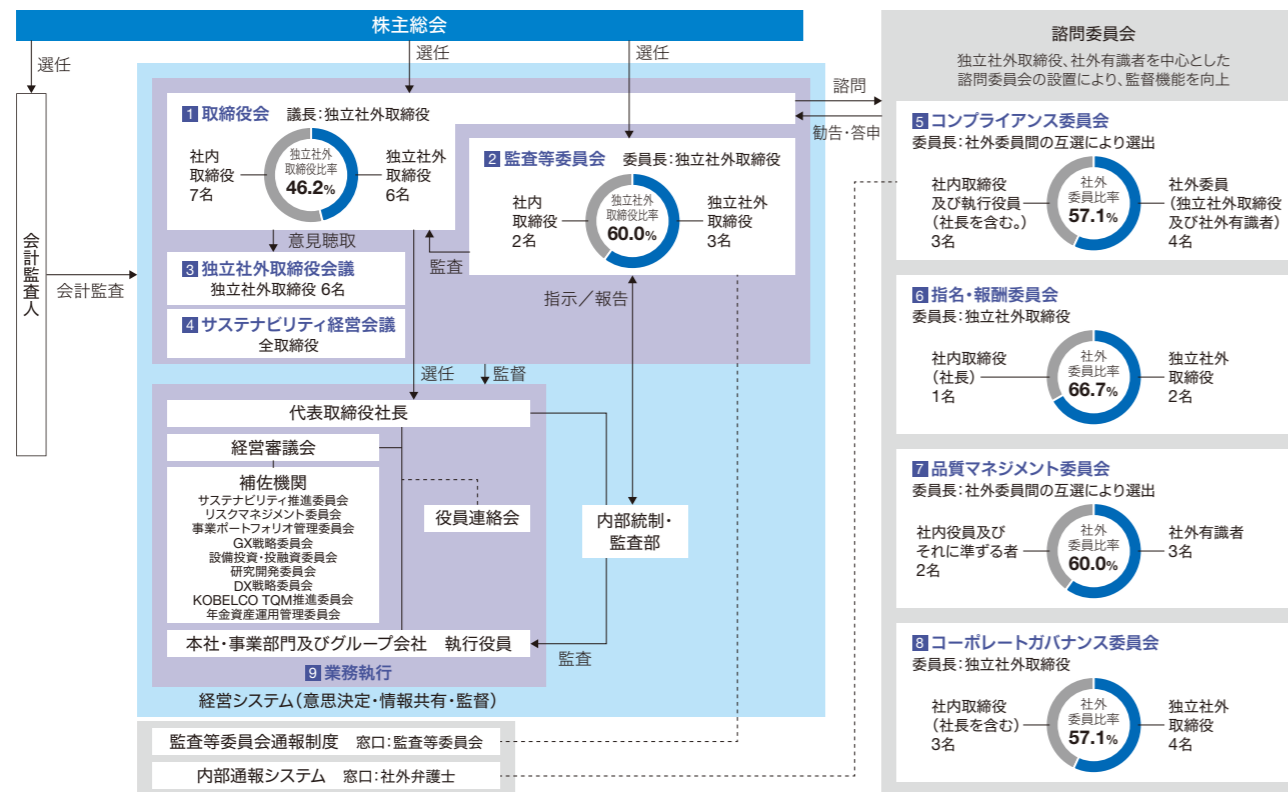
監査の実施、監督機能の維持・強化、経営に関する意思決定の迅速化を図るため、監査を担当する者が取締役会において議決権を有する監査等委員会設置会社を選択しています。

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



## コーポレートガバナンス

## コーポレートガバナンス体制の特徴



## 1 取締役会

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

当社の取締役会は、経営の重要な方向性の決定とリスクマネジメントを含むモニタリングに重点を置き、業務執行取締役には、社長のほか、全社として重点を置く特定機能を総括する取締役を置きます。加えて、活発な議論や適切な意思決定と監督をより高めるためには、社外の公正中立な視点や少数株主をはじめとするステークホルダーの皆様の視点を反映することが不可欠であるため、監査等委員である社外取締役に加え、監査等委員でない社外取締役を複数名招聘することとします。なお、取締役会の議長は独立社外取締役から選出しています。

## 2 監査等委員会

監査等委員会設置会社である当社は、会社法上の監査等委員会に関する規定（非業務執行取締役3名以上、うち過半数を社外取締役とする）に対し、透明性・公正性が担保され、広範囲な事業セグメントにわたる取締役の職務執行に対し十分な監査機能が果たされるよう、監査等委員会を社内取締役2名、独立

社外取締役3名の5名で構成することを基本としています。なお、監査等委員会委員長は独立社外取締役から選出しています。

常勤監査等委員である社内取締役は経営陣と監査等委員会との連絡、内部監査部門との連携等を行い、監査等委員である独立社外取締役は、監査に対する専門的な知見の提供及び公正性を担保する機能を担っています。こうした機能を果たすため、監査等委員である独立社外取締役は、監査に必要な知見を提供できる法曹界、金融界、産業界等多様な領域から招聘しています。加えて、監査等委員である取締役に、常に財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものを配し、監査の実効性向上に配慮しています。

## 3 独立社外取締役会議

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

独立社外取締役会議は独立社外取締役のみで構成され、定例会議を四半期に一度、その他必要に応じ臨時会議を開催します。

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

## 4 サステナビリティ経営会議

当社は、当社グループのサステナビリティに関する主要な活動（カーボンニュートラル、人材、品質等の分野における全社戦略）について、事業部門を含む執行側との幅広いかつ定期的な認識共有や意見交換を行うことで、取締役会のモニタリング機能を強化すべく、サステナビリティ経営会議を設置しています。

サステナビリティ経営会議は全取締役で構成され、定例会議を四半期に一度、その他必要に応じ臨時会議を開催します。

## 5 コンプライアンス委員会

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

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

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

## 6 指名・報酬委員会

当社は、取締役会の運営の公正性及び透明性を向上させることを目的として、最高経営責任者の選任を含む取締役・執行役員の候補者の指名、選解任及び役員報酬制度等に関する答申を行う機関として指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、取締役会において選定された、社長を含む3名から5名（過半数を独立社外取締役とする。）の委員で構成され、毎事業年度最低1回以上、必要に応じ適宜、委員会を開催します。取締役会は、指名・報酬委員会の意見の答申の内容を十分に尊重し、当該答申のなされた事項を決定します。なお、委員長は独立社外取締役から選出しています。

## 7 品質マネジメント委員会

当社は、当社グループにおける品質マネジメント強化活動の継続的なモニタリングと提言及び品質事案に対する再発防止策の実効性のモニタリングを行うため、取締役会の諮問機関として品質マネジメント委員会を設置しています。品質マネジメント委員会の委員は、当社の社内役員及びそれに準ずる者2名ならびに取締役会で任命された品質に関する技術的知見又は法律

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

## 8 コーポレートガバナンス委員会

当社は、当社グループの持続的成長と企業価値向上に向けたコーポレートガバナンスを実現するため、取締役会の諮問機関として、コーポレートガバナンスに関する基本方針の立案をはじめ、コーポレートガバナンスに関する事項を審議するコーポレートガバナンス委員会を設置しています。

コーポレートガバナンス委員会は、社長及び経営企画部を総括する取締役又は執行役員、総務・CSR部を総括する取締役又は執行役員、取締役会にて選定された独立社外取締役複数名で構成し、その過半数を独立社外取締役とします。委員長は委員の互選により独立社外取締役から選出しています。コーポレートガバナンス委員会は、毎事業年度最低1回以上、必要に応じ適宜、委員会を開催します。

## 9 業務執行

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

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

経営審議会の審議の実効性を高めるため、補佐機関として、サステナビリティ推進、リスクマネジメント、事業ポートフォリオ管理、GX戦略、設備投資・投融資、KOBELCO TQM推進等、事業戦略上の重要事項に関する各種委員会を置きます。

また、業務を執行する取締役、執行役員及びフェロー並びに社長の指名する関係会社の社長及び役員を構成員とする「役員連絡会」（四半期に1回開催）を置きます。

「役員連絡会」は経営に関する重要な事項について情報の共有を図る場であり、加えて、当社グループ一体経営・業務執行に必要な様々な知識の取得と適切な更新等の研鑽のために社内外から講師を招聘した研修を実施する場としても位置付けます。

コーポレートガバナンス

取締役会の機能向上のために特に発揮を期待する知識・経験・スキル(スキルマトリックス)

当社グループの中長期的な重要課題(マテリアリティ)の解決と2024年5月に策定・公表した「KOBELCOグループ中期経営計画(2024~2026年度)」の遂行に向けて、取締役会としての機能向上のために、取締役に特に発揮を期待する知識・経験・スキルを整理しています。この知識・経験・スキルの各分野は、今後、事業環境の変化や新たな経営計画の策定等、状況の変化に応じて随時見直しを行っていきます。

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

- KOBELCOグループは、「グループ企業理念」をあらゆる事業活動の基盤として、サステナビリティ経営を推進することにより、中長期的な企業価値の向上を目指しています。
- 取締役会が、当社グループの中長期的な企業価値向上に向け、経営の重要な方向性の決定とリスクマネジメントを含むモニタリングを適切に行うためには、取締役会全体として、「経営全般に関する総括的な分野」「社会課題の解決や新たな価値創造に関する分野」「経営基盤の更なる強化に関する分野」について、知識・経験・スキルを有する取締役をバランスよく構成する必要があると考えています。さらに、「他業種知見」について、特に社外取締役の知識・経験・スキルの発揮を期待しています。
- 分野内の各項目は、事業環境や経営計画に加えて、当社の事業戦略や事業特性も考慮し、コーポレートガバナンス委員会及び指名・報酬委員会で議論のうえ、内容を決定しています。

	氏名	性別	在任年数	取締役会の出席状況 (2023年度)	監査等委員会の出席状況 (2023年度)	経営全般に関する総括的な分野		社会課題の解決や新たな価値創造に関する分野			経営基盤の更なる強化に関する分野			他業種知見
						事業経営・経営管理	ESG	営業戦略・マーケティング	技術開発・知的財産・生産技術・DX	グローバルビジネス	財務・会計	組織・人事	法務・リスクマネジメント	
取締役	代表取締役社長 勝川 四志彦	社内	男性	6	19回中19回(100%)	-	●	●		●	●			
	代表取締役副社長執行役員 永良 哉	社内	男性	4	19回中19回(100%)	-	●	●			●	●		
	取締役執行役員 坂本 浩一	社内	男性	1	14回中14回(100%)	-	●	●						
	取締役執行役員 宮岡 伸司	社内	男性	1	14回中14回(100%)	-	●	●	●					
	取締役執行役員 木本 和彦	社内	男性	-	-	-	●	●	●	●				
取締役	社外取締役 伊藤 ゆみ子	社外・独立委員	女性	5	19回中19回(100%)	-		●		●			●	●
	社外取締役 北川 慎介	社外・独立委員	男性	2	19回中19回(100%)	-		●		●			●	●
	社外取締役 塚本 良江	社外・独立委員	女性	-	-	-	●		●	●				●
監査等委員である取締役	取締役(監査等委員) 松本 群雄	社内	男性	1	14回中14回(100%)	12回中12回(100%)	●				●	●		
	取締役(監査等委員) 後藤 有一郎	社内	男性	-	-	-		●	●	●				
	社外取締役(監査等委員) 河野 雅明	社外・独立委員	男性	4	19回中19回(100%)	17回中17回(100%)	●	●			●			●
	社外取締役(監査等委員) 三浦 州夫	社外・独立委員	男性	4	19回中19回(100%)	17回中17回(100%)		●					●	●
	社外取締役(監査等委員) 関口 暢子	社外・独立委員	女性	2	19回中19回(100%)	17回中17回(100%)		●			●	●		●

※ 各取締役が持つすべての知識・経験・スキルを表すものではなく、特に期待する分野について最大4つまで●印をつけています。  
 ※ 取締役坂本浩一氏、取締役宮岡伸司氏及び取締役松本群雄氏が取締役に就任した2023年6月21日以降、取締役会は14回、監査等委員会は12回開催されています。

## コーポレートガバナンス

## 取締役会の実効性確保への取組み

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

- 毎年、監査等委員会が各取締役に対しヒアリングを行うことで、取締役会による業務執行の決定及び内部統制システムの基本方針に謳う効率的な業務執行の実施の検証を行います。
- 取締役会の運営にあたっては、取締役会で活発かつ十分な審議ができるよう、必要に応じて会日の3日前までの資料の配付を基本とし、そのため、取締役の所在にかかわらず、資料が受領できるよう、企業秘密の保持に十分な配慮を行ったうえで、電磁的方法の活用を推進します。
- 取締役会の資料以外にも、取締役等からの要請等、必要に応じて、当社から取締役に対して十分な情報を提供し、必要な説明を行います。
- 取締役会の議論を活性化、深化させることで、事業活動に対するモニタリング機能をより充実させるため、原則、社外取締役が取締役会議長を務めることとします。
- 経営企画部に取締役会事務局を置き、取締役会事務局が年間

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

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

## ● 2023年度の評価結果

## 取締役会評価実施内容

評価者	全取締役(13名)
実施方法	対象者に対するアンケートとコーポレートガバナンス委員会による個別ヒアリング。※アンケートについては第三者機関への委託により実施。
質問内容	①取締役会の構成、②取締役会の議題、③取締役会の資料、④取締役会の運営、⑤取締役への情報提供、⑥取締役会での議論、⑦取締役会のモニタリング機能、⑧取締役の相互評価、⑨その他
評価方法	<ul style="list-style-type: none"> <li>● アンケートの集計結果及びヒアリング内容をもとに、コーポレートガバナンス委員会が取締役会へ実効性評価結果と実効性改善に向けた今後の方向性を提案</li> <li>● 取締役会において、評価結果のレビューと現状の課題を確認するとともに、実効性の更なる向上に向けた取組み等について議論し、今後の施策等について決議</li> </ul>

## ● 評価結果の概要

- 2022年度の実効性評価においては、中長期的な企業価値向上に向けた道筋の具体化について、年間で計画性のある議題設定を行い、議論を深めることで、取締役会のモニタリング機能を強化していく必要があると認識しました。
- そこで、2023年度は、独立社外取締役会議やオフライン会議等を活用し、「中期経営計画(2024~2026年度)」の策定に向けた事業ポートフォリオやサステナビリティに関するテーマや、大型投資案件等について、計画的に取締役への情報共有や執行側との議論を実施した結果、執行側の取組みについての理解が深まり、取締役会のモニタリングボードとしての

機能がより一層、高まっていると評価しています。

- 以上のことから、取締役会の実効性は、これまでの実効性評価を踏まえて継続的に改善されていると評価しており、2024年度もこれらの取組みを継続し、更なるブラッシュアップに努めていきます。
- 加えて、2024年4月に新設した「サステナビリティ経営会議」にて、当社グループのサステナビリティに関する主要な活動(カーボンニュートラル、人材、品質等の分野における全社戦略)について、執行側との幅広いかつ定期的な認識共有や意見交換を行うことで、取締役会のモニタリング機能をさらに強化していきます。

## ● 実効性向上に向けた今後の施策

- 独立社外取締役会議やオフライン会議等の活用を継続するとともに、新設した「サステナビリティ経営会議」にて定期的にサステナビリティに関する主要な活動について執行側

と意見交換を行うことで、取締役会のモニタリング機能をさらに強化していきます。

- 取締役会の効率的、かつ、より議論中心の運営に向けて、引き続き改善に取り組んでいきます。

## 役員のトレーニング・サクセッションプラン

## 役員のトレーニング

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

## 最高経営責任者の後継者育成についての考え方

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

詳細はESGデータブック2024「コーポレートガバナンス」P.81参照

## 役員報酬

当社の役員報酬は、役位・委嘱業務に応じた報酬ランクに基づく「基本報酬(固定給)」と、単年度の組織業績反映分及び個人評価反映分によって構成される「業績連動報酬」、並びに企業価値向上に対する利害を株主の皆様と共有することを目的とする株式報酬を基礎とした「中長期インセンティブ報酬」で構成します。ただし、社外取締役及び監査等委員である取締役はその役割に鑑み、業績連動報酬並びに中長期インセンティブ報酬の対象外とします。

報酬制度の在り方、また見直しの必要性については、指名・報酬委員会にて検討し、見直しが必要と判断される場合は、制度設計の見直しを取締役会に上程し、取締役会にて決議します。

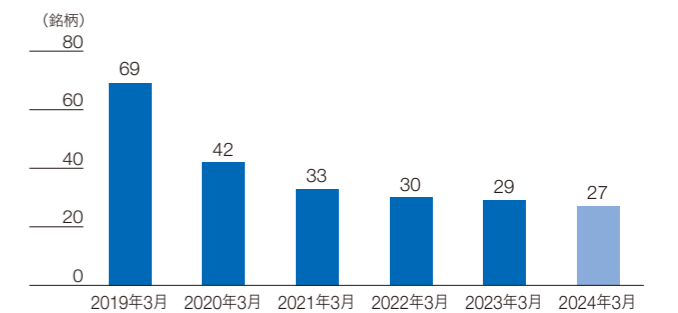
詳細はESGデータブック2024「コーポレートガバナンス」P.82-84参照

## 政策保有株式

政策保有株式について、当社は、「当社グループの成長に資する提携等のために必要と考えられる場合には、資本効率・経済合理性などを考慮した上で株式の保有を行います。但し、その保有は必要最小限とし、段階的に縮減を図ってまいります。」とする「政策保有株式の保有の基本方針」のもと、毎年、保有の適否に関する検証を行い、保有意義の希薄化が認められた銘柄については、売却等による縮減を行っています。

詳細はESGデータブック2024「コーポレートガバナンス」P.85参照

## 当社の政策保有株式の保有状況の推移



## 上場グループ会社の在り方について

当社は、企業グループとしての総合的な企業価値向上と、グループ会社の事業内容、規模、事業展開のための財務戦略、資金調達等を総合的に勘案し、資本関係の在り方を検討しています。これらの観点から、現在、子会社のうち、日本高周波鋼業(株)、神鋼鋼線工業(株)の2社が上場しています。

詳細はESGデータブック2024「コーポレートガバナンス」P.86参照

## 新任社外取締役メッセージ:「KOBELCO」が起こす社会の変革を、新たな視点で支援する

KOBELCOグループが、未来に挑戦できる事業体を目指し、個性と技術を活かし合い、「カーボンニュートラルへの挑戦」等の社会課題の解決に挑むことを通じて、企業価値向上に努める姿勢に共感しています。

「カーボンニュートラル」は、地球規模の課題です。

当社が持つ、MIDREX®プロセスやハイブリッド型水素ガス供給システム等の技術が、この人類共通の課題解決に資し、世界の人々の暮らしを豊かで安全にできることは、テクノロジー会社冥利につき、また、その普及拡大の過程には、大きなビジネスチャンスがあると思います。

私は、IT業界で約30年、日本インターネット市場のゼロからの立上げと拡大に関わりました。検索エンジン等のネットサービスは、私たちの生活へ浸透し、ライフスタイルを変革しました。驚異的なスピードと規模で市場が発展したのは、テクノロジーの力に加え、そのマネタイズモデル(サービスは無償、広告で収益化)が同時に生まれたからでもあります。技術が社会を変えるには、その普及を実現するビジネスモデルも重要です。

私は、独立社外取締役として、自分の知見を最大限に活かし、違う視点から、率直に質問し意見を述べることで、チームKOBELCOが変革を起こす一助となり、KOBELCOグループの発展に貢献していきたい、と思っております。



社外取締役  
塚本 良江

# ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション

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

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

ステークホルダーの皆様	目的	主なエンゲージメント(2023年度)
株主様・投資家様	適時・適切な情報開示を行うことにより、当社グループへの理解促進を図り、企業価値向上に寄与	<ul style="list-style-type: none"> <li>統合報告書や招集通知の早期開示等による積極的な情報発信</li> <li>機関投資家の皆様との個別面談、工場視察</li> <li>決算説明、中期経営計画の進捗、ESG、各事業紹介といったテーマ別の説明会、社外取締役パネルディスカッションの開催</li> <li>個人株主様向けオンライン説明会の開催</li> </ul> <p>資本市場との対話については、当社ホームページで公表しています。  <a href="https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/files/capital_markets_23.pdf">https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/files/capital_markets_23.pdf</a></p>
お客様	更なる製品・サービス品質等の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>製品の品質やサービス及び納期等幅広い項目をお伺いする「お客様アンケート」の実施</li> </ul>
お取引先様	人権、環境問題等の課題解決に向けて、協働して責任あるサプライチェーンを構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>説明会や動画配信によりお取引先様に「CSR調達基本方針」を周知</li> <li>主要なお取引先様に対して2回目のCSR全般アンケートの実施</li> <li>主要なお取引先様より当社方針に賛同いただく旨の同意書を受領</li> <li>一部のお取引先様に人権関連のガイドブックを配布し詳細アンケートを実施</li> </ul> <p>詳細は「持続的成長を支えるガバナンスの追求」P.99参照</p>
社員	社員一人ひとりが、仕事への誇りと働きがいをもち、個性と強みを発揮し、成長を実感すること	<ul style="list-style-type: none"> <li>「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」での活動</li> <li>人材育成</li> <li>人権尊重への取り組み</li> <li>D&amp;Iに向けた取り組み</li> <li>安全衛生活動</li> </ul> <p>詳細は「KOBELCOグループの人材戦略」「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」「多様な人材の活躍推進」「持続的成長を支えるガバナンスの追求」P.52、57、88～92、93～99参照</p>
地域社会の皆様	<ul style="list-style-type: none"> <li>地域の一員として社会に貢献</li> <li>コベルコ神戸スティーラーズによる地域・社会との交流、多様なスポーツ支援活動等、スポーツを通じて社会を元気にすること</li> </ul>	<p><b>社会貢献活動</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>コベルコ地域社会貢献基金 創立100周年記念事業の一環として2006年度に設立し、子どもたちを対象とした支援活動を継続中。</li> <li>コベルコ世界子ども支援プログラム 地震や噴火等の自然災害や、紛争等で困窮する世界の子どもたちへの支援活動として2021年度に設立し、毎年寄付を実施。</li> <li>KOBELCO GREEN PROJECT KOBELCO 森の童話大賞 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」、神戸市内の「児童館出前エコ教室」への参画等を実施。「KOBELCO 森の童話大賞」では、全国の小中高校生から「森」をテーマにしたおはなしを募集し、金賞作品は絵本化、後援自治体が所管する学校、図書館等に寄贈。</li> </ul> <p><b>スポーツを通じた社会貢献</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>兵庫県及び神戸市との事業連携協定に根差した各種活動</li> <li>ラグビーを通じた青少年の健全育成への参加</li> <li>ラグビーを通じた様々な団体の活動支援</li> </ul>

詳細はESGデータブック2024 「コミュニティ(ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション)」P.98-101参照

# イニシアティブへの参画・社会からの評価

## イニシアティブへの参画(主なもの)

TCFD



国連グローバル・コンパクト



WE SUPPORT UN GLOBAL COMPACT

SDGs



輝く女性の活躍を加速する 男性リーダーの会



行動宣言 輝く女性の活躍を加速する 男性リーダーの会

ホワイト物流



「ホワイト物流」推進運動

パートナーシップ構築宣言



パートナーシップ構築宣言

2030年30%へのチャレンジ



30 Challenge #HereWeGo203030

GXリーグ



## 社会からの評価(2024年8月時点の主なもの)

FTSE4Good Index Series



FTSE4Good

FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



S&P/JPXカーボンエフィシエント指数

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

2024 CONSTITUENT MSCIジャパン ESGセレクト・リーダーズ指数

THE INCLUSION OF Kobe Steel, Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Kobe Steel, Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

MSCI 日本株女性活躍指数(WIN)

2024 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数(WIN)

THE INCLUSION OF Kobe Steel, Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Kobe Steel, Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

CDP



「気候変動」で「A-(Aマイナス)」の評価

プラチナくるみん



プラチナくるみん 3年でサポートしています

PRIDE指標



work with Pride Gold 2023

3年連続「ゴールド」を受賞

健康経営優良法人2024 (ホワイト500)



健康経営優良法人 2024 Health and productivity ホワイト500

5度目の認定

ディスクロージャー優良企業 (2023年度)



SAI 日本証券アナリスト協会

鉄鋼・非鉄金属部門で1位

## 10カ年財務・非財務データ

年度	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
事業年度 (百万円)										
売上高	1,886,894	1,822,805	1,695,864	1,881,158	1,971,869	1,869,835	1,705,566	2,082,582	2,472,508	2,543,142
営業損益	119,460	68,445	9,749	88,913	48,282	9,863	30,398	87,622	86,365	186,628
経常損益	101,688	28,927	△19,103	71,149	34,629	△8,079	16,188	93,233	106,837	160,923
親会社株主に帰属する当期純損益	86,549	△21,556	△23,045	63,188	35,940	△68,008	23,234	60,083	72,566	109,552
営業活動によるキャッシュフロー	153,078	97,933	141,716	190,832	67,136	27,040	194,798	168,809	119,692	205,284
投資活動によるキャッシュフロー	△73,674	△104,618	△137,833	△161,598	△28,603	△218,986	△141,853	△161,510	△97,267	△53,724
財務活動によるキャッシュフロー	△156,027	93,883	16,545	△66,598	△9,561	140,589	118,444	△69,143	△85,564	△81,213
設備投資額	103,522	109,941	160,297	128,653	133,471	239,816	185,091	108,139	97,302	105,214
減価償却費	89,881	94,812	96,281	102,032	102,589	105,346	100,856	105,147	112,505	119,084
研究開発費	29,920	29,843	30,102	32,014	34,495	35,890	31,008	33,244	36,702	40,416
事業年度末 (百万円)										
総資産	2,300,241	2,261,134	2,310,435	2,352,114	2,384,973	2,411,191	2,582,873	2,728,745	2,874,751	2,919,774
純資産	851,785	745,492	729,404	790,984	803,312	716,369	769,375	872,346	977,653	1,127,346
有利子負債 (プロジェクトファイナンスを含まない)	650,991	776,073	789,632	726,013	724,221	784,478	785,761	655,154	590,526	580,530
有利子負債 (リース、プロジェクトファイナンスを含む)	709,857	820,535	825,452	763,174	785,665	930,527	1,057,168	973,843	917,263	873,504
1株当たり情報*1 (円)										
当期純損益	238.1	△59.3	△63.5	174.4	99.2	△187.5	64.0	160.2	183.8	277.3
純資産	2,137.00	1,903.80	1,860.36	2,049.95	2,041.29	1,811.10	1,958.57	2,066.48	2,314.31	2,675.13
配当金	40.00	20.00	—	30.00	20.00	0.00	10.00	40.00	40.00	90.00
財務指標										
総資産経常利益率 (ROA) (%)	4.4	1.3	△0.8	3.1	1.5	△0.3	0.6	3.5	3.8	5.6
自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	12.0	△2.9	△3.4	8.9	4.8	△9.7	3.4	7.9	8.4	11.1
投下資本利益率 (ROIC) (%)			0.8	4.5	2.8	0.9	1.1	4.7	4.9	6.7
純資産比率 (%)	37.0	33.0	31.6	33.6	33.7	29.7	29.8	32.0	34.0	38.6
自己資本比率 (%)	33.8	30.6	29.2	31.6	31.0	27.2	27.5	29.9	31.8	36.2
D/Eレシオ (倍) (プロジェクトファイナンスを含まない)	0.88	1.10	1.17	0.98	0.98	1.19	1.11	0.80	0.65	0.55
グロスD/Eレシオ (倍)	0.91	1.19	1.22	1.03	1.06	1.42	1.49	1.19	1.00	0.83
配当性向 (%)	16.8	—	—	17.2	20.2	—	15.6	25.0	21.8	32.4
発行済み株式数 (千株)	3,643,642	3,643,642	364,364	364,364	364,364	364,364	364,364	396,346	396,346	396,346
非財務データ										
環境										
生産プロセスにおけるCO <sub>2</sub> 削減 (2013年度比) (%) (注)							21	16	20	20
技術・製品・サービスによるCO <sub>2</sub> 排出削減貢献 (万t) (注)					3,674	4,214	4,077	4,491	5,891*2	6,118*2
水のリサイクル率 (%) (注)					96.0	95.9	95.9	95.7	96.2	96.3
副産物の再資源化率 (%) (注)					99.3	98.5	98.9	99.3	99.2	99.1
社会										
従業員数										
連結 (人)	36,420	36,338	36,951	37,436	39,341	40,831	40,517	38,106	38,488	38,050
単体 (人)	10,609	10,833	11,034	11,191	11,401	11,560	11,837	11,296	11,368	11,534
男性 (人)	9,881	10,090	10,241	10,304	10,422	10,528	10,750	10,231	10,284	10,428
女性 (人)	728	743	793	887	979	1,032	1,087	1,065	1,084	1,106
外国籍 (人) (注)	40	57	60	70	69	85	87	76	74	87
女性管理職比率 (単体) *3 (%) (注)	1.2 (26人)	1.4 (29人)	1.5 (32人)	1.6 (34人)	1.9 (42人)	2.3 (52人)	2.3 (54人)	2.6 (61人)	2.8 (65人)	3.1 (74人)
障がい者雇用率 (単体) *4 (%) (注)	2.28 (2.0)	2.31 (2.0)	2.38 (2.0)	2.30 (2.0)	2.35 (2.2)	2.37 (2.2)	2.34 (2.2)	2.56 (2.3)	2.64 (2.3)	2.62 (2.3)
新卒採用数 (単体)										
男性 (人)	294	362	344	421	350	315	349	254	224	234
女性 (人)	14	26	50	64	50	52	38	39	25	37
育休取得者数 (単体) *5										
男性 (人)	1	5	7	8	13	35	48	82	142	183
女性 (人)	48	38	54	40	40	58	63	49	31	73
育休復帰率 (単体) (%)	100.0	94.7	96.0	96.7	98.2	100.0	99.1	99.0	99.4	99.6
3年未満離職率 (単体) *6 (%) (注)	5.2	12.1	12.8	10.7	15.3	16.6	11.9	17.7	10.4	4.1
10年未満離職率 (単体) *7 (%) (注)	13.2	14.5	13.1	13.4	18.9	19.1	15.8	19.5	20.0	21.1
時間外 (単体) (時間/月・人) (注)	22.9	22.7	16.5	18.4	18.4	17.7	16.6	17.2	16.5	16.1
年休取得日数 (単体) (日/年・人) (注)	9.1	11.8	14.9	15.5	16.3	17.0	11.0	13.9	17.0	18.0
実労働時間 (時間) (単体) (注)						2,080.0	1,978.0	2,057.0	2,050.1	2,050.4
社員研修*8										
総研修受講時間 (延べ) (時間) (注)							364,545	349,585	408,216	380,056
1人当たり平均受講時間 (時間) (注)							30.8	30.9	35.9	33.0
安全衛生										
休業災害度数率 (注)	0.36	0.32	0.26	0.31	0.26	0.19	0.28	0.22	0.24	0.31
ガバナンス										
コンプライアンス										
内部通報件数 (件) (注)						119	112	113	111	117

(注) マテリアリティに対応する指標・目標です。適及可能な項目は2020年度以前のデータを記載しています。

\*1 2016年10月1日を効力発生日として10株を1株とする株式併合を実施したため、2014年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり情報を算定しています。

\*2 技術・製品・サービスによるCO<sub>2</sub>排出削減貢献量の算出については、最新の係数を使用。

\*3 女性管理職数については、集計方法の変更(出向者・休職者を集計に含む)に伴い、2014~2022年度の数値も修正。なお、当社では、課長以上を管理職としています。

\*4 ( )内は法定雇用率 \*5 当社の育児休業は3年を限度としており、前年度に引き続いて取得した者を含んだ人数。

\*6 当該年度に入社した定期採用者のうち、勤続3年未満で退職した者の割合(2021年度、2022年度はそれぞれ2023年度末までに退職した者の割合)。

\*7 当該年度時点で、定期採用者のうち勤続10年未満で退職した者の割合(2014年度以降は、2023年度末までに退職した者の割合)。

\*8 eラーニングは15分/人・件にて算定

## セグメント別データ一覧 (2019~2023年度)

鉄鋼アルミ					
年度	2019	2020	2021	2022	2023
売上高 (億円)	7,802	6,963	9,149	11,051	10,827
経常損益 (億円)	△165	△226	375	419	161
総資産 (億円)	10,224	10,003	10,890	11,854	11,265
減価償却費 (億円)	560	572	574	576	584
研究開発費 (億円)	75	64	62	63	62
設備投資額 (億円)	624	692	271	334	529
社員 (連結・人)	—	12,424	11,828	12,268	12,145
粗鋼生産量 (高砂含む) (万t)	650	581	659	619	597
鋼材販売数量 (万t)	530	473	527	498	469
鋼材販売単価 (千円/t)	86.9	82.3	105.6	140.1	142.7
アルミ板販売数量 (千t)	299	305	343	337	314

(注) 2020年度より、会社組織及び業績管理単位の改編に伴い、報告セグメントを変更しています。このため、2019年度の数字は組み替えて表示しています。

素形材					
年度	2019	2020	2021	2022	2023
売上高 (億円)	2,971	2,381	3,332	2,777	2,981
経常損益 (億円)	△252	△121	51	9	32
総資産 (億円)	2,771	2,560	2,444	2,704	2,415
減価償却費 (億円)	157	102	113	105	107
研究開発費 (億円)	35	26	25	16	23
設備投資額 (億円)	270	142	82	80	131
社員 (連結・人)	—	6,080	4,469	4,489	4,595
アルミ押出販売数量 (千t)	34	31	36	34	37
銅板販売数量 (千t)	53	48	60	54	52

(注) 2020年度より、会社組織及び業績管理単位の改編に伴い、報告セグメントを変更しています。このため、2019年度の数字は組み替えて表示しています。

溶接					
年度	2019	2020	2021	2022	2023
売上高 (億円)	837	700	769	884	935
経常損益 (億円)	29	17	27	28	49
総資産 (億円)	796	776	794	864	902
減価償却費 (億円)	24	24	25	23	23
研究開発費 (億円)	40	29	31	38	34
設備投資額 (億円)	26	21	13	16	18
社員 (連結・人)	2,587	2,514	2,445	2,384	2,390
溶接材料 販売数量 (千t)	288	242	258	248	242

機械					
年度	2019	2020	2021	2022	2023
売上高 (億円)	1,659	1,753	1,668	2,034	2,345
経常損益 (億円)	96	114	125	157	296
総資産 (億円)	1,847	1,813	1,909	2,259	2,451
減価償却費 (億円)	56	52	52	59	63
研究開発費 (億円)	35	38	36	60	62
設備投資額 (億円)	48	41	40	68	102
社員 (連結・人)	4,278	4,661	4,716	5,996	6,113
受注高	1,516	1,331	2,066	2,659	2,737

(注) 2019年度の受注高については、当社及び主要な連結子会社分を集計。2020年度以降の受注高については、当社とすべての連結子会社分を集計。  
(株)コベルコ科研について、2023年度より「その他セグメント」から「機械セグメント」に変更。このため、2022年度以降の数字は組み替えて表示しています。

エンジニアリング					
年度	2019	2020	2021	2022	2023
売上高 (億円)	1,415	1,361	1,356	1,452	1,706
経常損益 (億円)	57	44	77	41	124
総資産 (億円)	1,390	1,238	1,325	1,449	1,585
減価償却費 (億円)	18	16	16	15	18
研究開発費 (億円)	24	21	23	35	46
設備投資額 (億円)	18	16	14	28	34
社員 (連結・人)	3,584	3,524	3,553	3,772	3,920
受注高	1,345	1,134	2,085	1,575	2,143

建設機械					
年度	2019	2020	2021	2022	2023
売上高 (億円)	3,608	3,331	3,716	3,817	4,040
経常損益 (億円)	75	127	120	123	91
総資産 (億円)	3,410	3,346	3,619	4,085	4,177
減価償却費 (億円)	129	128	138	125	122
研究開発費 (億円)	69	64	84	91	104
設備投資額 (億円)	135	104	98	138	179
社員 (連結・人)	7,765	7,917	7,829	7,550	6,849
油圧ショベル販売台数 (千台)	26.6	26.6	28.1	24.6	24.1
クローラークレーン販売台数 (台)	399	320	321	289	315

電力					
年度	2019	2020	2021	2022	2023
売上高 (億円)	756	804	1,098	3,243	3,159
経常損益 (億円)	89	206	132	245	857
総資産 (億円)	2,516	3,213	3,978	4,702	4,500
減価償却費 (億円)	76	84	103	195	247
研究開発費 (億円)	1	1	1	2	1
設備投資額 (億円)	1,235	811	529	278	21
社員 (連結・人)	255	263	272	287	303

その他					
年度	2019	2020	2021	2022	2023
売上高 (億円)	336	278	288	109	108
経常損益 (億円)	33	42	70	48	48
総資産 (億円)	548	561	598	455	497
減価償却費 (億円)	12	5	5	2	2
研究開発費 (億円)	7	6	7	1	1
設備投資額 (億円)	14	8	5	3	3
社員 (連結・人)	1,651	1,637	1,542	317	304

(注) (株)コベルコ科研について、2023年度より「その他セグメント」から「機械セグメント」に変更。このため、2022年度以降の数字は組み替えて表示しています。

# 会社概要・株式情報 (2024年3月31日現在)

## 会社情報

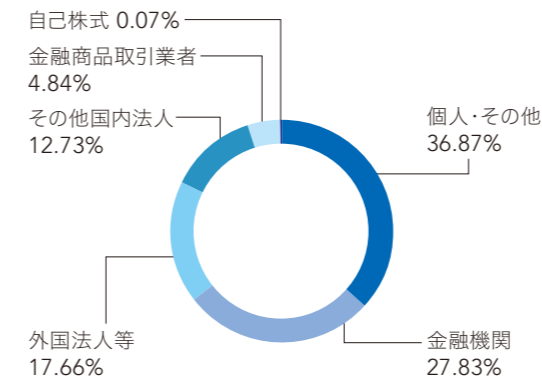
会社名	株式会社 神戸製鋼所 (英語名: Kobe Steel, Ltd.)
グループブランド	<b>KOBELCO</b>
創業	1905年9月1日
設立	1911年6月28日
資本金	2,509億円
資産合計	29,197億円
従業員数	(連結) 38,050人 (単体) 11,534人

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

## 株式情報

発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式総数	396,345,963株
株主数	243,379人
基準日	毎年3月31日
単元株式数	100
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 (証券コード: 5406) 名古屋証券取引所プレミアム市場 (証券コード: 54060)
株主名簿管理人・特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行株式会社
会計監査人	有限責任あずさ監査法人

## 所有者別株式分布状況

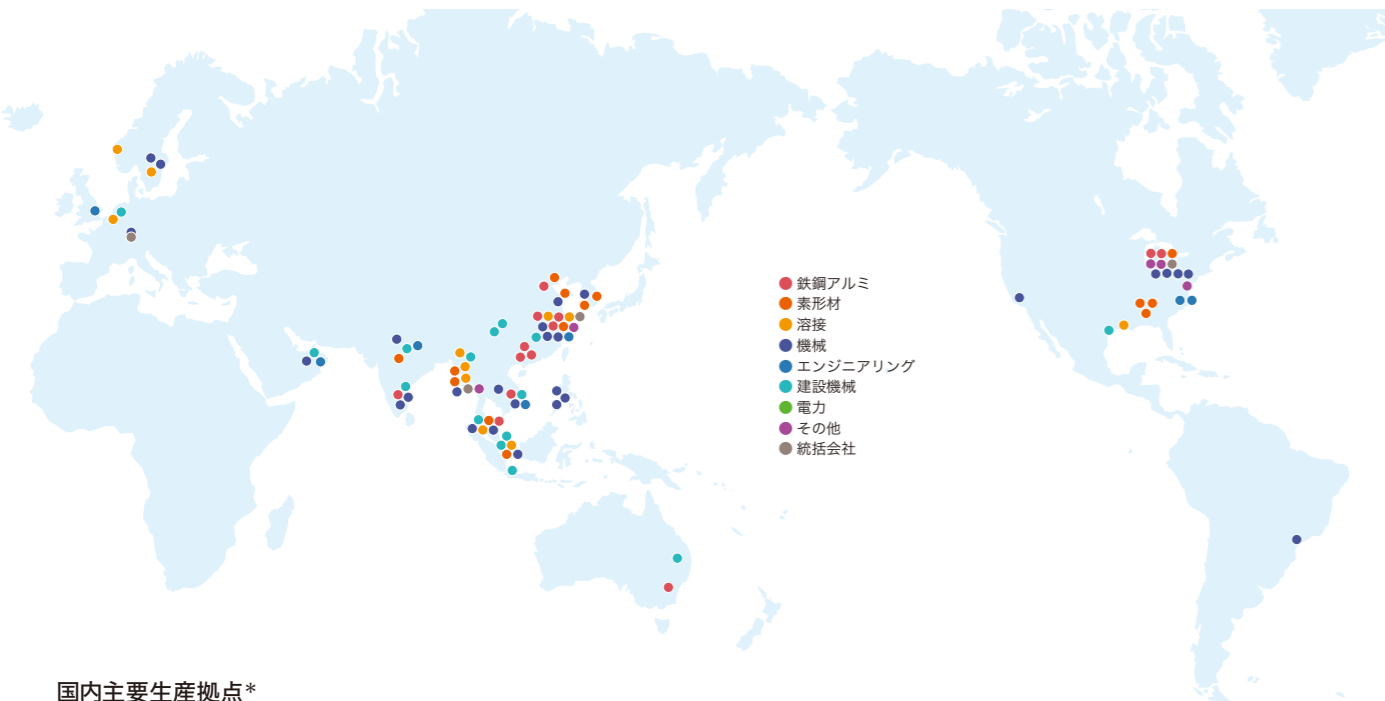


## 大株主(上位10名)

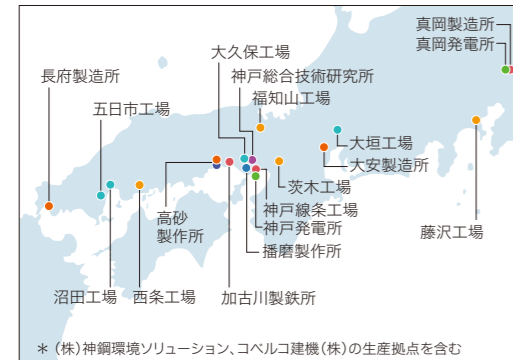
株主名	持株数 (千株)	持株比率 (%)
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	61,384	15.50
(株)日本カストディ銀行(信託口)	15,291	3.86
日本製鉄(株)	10,735	2.71
JPモルガン証券(株)	5,308	1.34
日本生命保険(相)	5,059	1.28
野村信託銀行(株)(投信口)	4,834	1.22
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,648	1.17
(株)シマプンコーポレーション	4,420	1.12
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SETT ACCT	4,392	1.11
神戸製鋼所従業員持株会	4,322	1.09

※持株比率は、自己株式(274,087株)を控除して計算しています。

## グローバル拠点 (2024年3月時点)



## 国内主要生産拠点\*

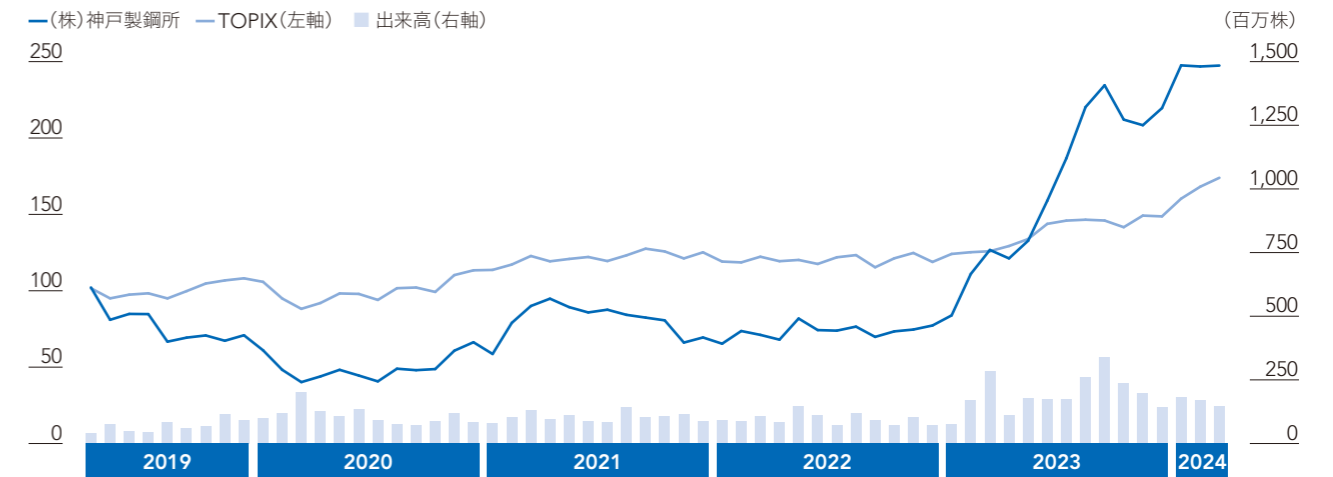


当社グループの詳細は、以下のホームページをご覧ください。

(株) 神戸製鋼所 国内外事業所案内  
[https://www.kobelco.co.jp/about\\_kobelco/kobesteel/locations/index.html](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](https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/group/index.html)

## 株価及び出来高の推移



※ (株) 神戸製鋼所の株価とTOPIXは、2019年3月の終値データを100として指数化しています。

## 将来見通しに関する注意事項

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

上記の不確実性及び変動の要因としては、以下に挙げる内容が含まれています。また、要因はこれらに限定されるわけではありません。

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

## ESGデータブックのご案内

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

ESGデータブック

[https://www.kobelco.co.jp/about\\_kobelco/outline/integrated-reports/index.html](https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/outline/integrated-reports/index.html)



サステナビリティ

<https://www.kobelco.co.jp/sustainability/index.html>



本報告書の感想をお寄せください。  
アンケートフォーム

お問い合わせ先  
株式会社神戸製鋼所 総務・CSR部

# KOBELCO



ミックス  
紙 | 責任ある森林  
管理を支えています  
FSC® C089421

本統合報告書は環境にやさしいインクと用紙を利用しています。