

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CO₂削減
- ② 技術・製品・サービスによるCO₂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
① 鋼材事業の収益基盤強化 長期的に内需減少が進む想定の中、粗鋼生産量630万tの前提で安定収益を確保できる体制を構築し、さらには600万tでも黒字が確保できる体制を構築。	○	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
② 新規電力プロジェクトの円滑な立上げと安定稼働 神戸発電所1・2号機、真岡発電所1・2号機の安定稼働に加えて、神戸発電所3・4号機の営業運転を開始することで、2023年度から400億円程度／年の収益を確保。	○	- 計画どおり神戸発電所3・4号機を立上げ 安定収益基盤へ大きく貢献
③ 素材系事業 戦略投資の収益貢献 自動車軽量化に係る戦略投資については、需要拡大時期の後ろ倒し、ものづくり力の課題等があるものの、引き続き自動車軽量化へのニーズは高く、早期の収益貢献を実現。	×	- 計画した収益貢献は未実現 - アルミ板・押出・サスペンション事業の収益低迷
④ 不採算事業の再構築 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。	○	不採算事業であった鋳鍛鋼・チタン・クレーン事業の黒字化実現
⑤ 機械系事業の収益安定化と成長市場への対応 機械系事業は、CO ₂ 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。	○	- 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

「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CO₂削減の着実な推進に加えて、国内初の低CO₂高炉鋼材“Kobenable® Steel”の商品化やMIDREX®プロセス、機械製品等のCO₂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。

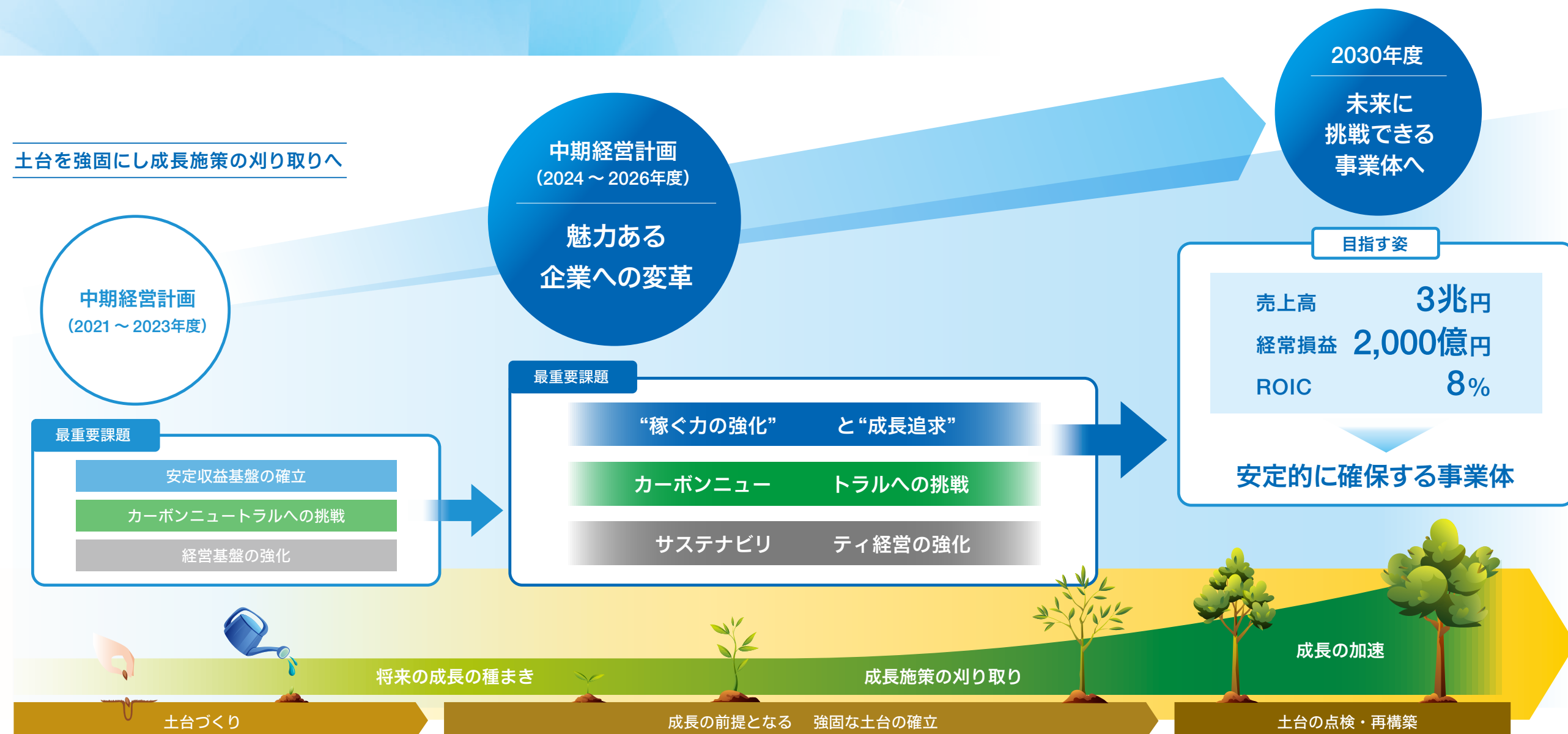
中期経営計画の位置付け

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」「サステナビリティ経営の強化」

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ともに、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」を目指していきます。

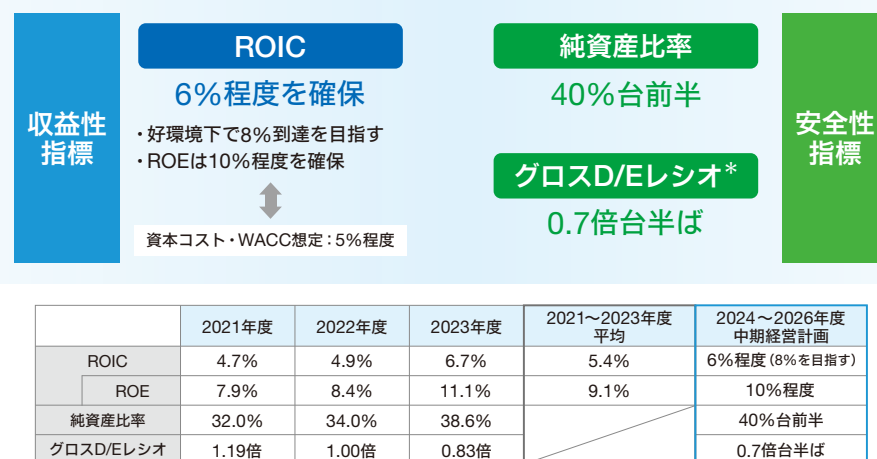


KOBELCOグループ中期経営計画(2024～2026年度)

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うる財務基盤を確立していきます。



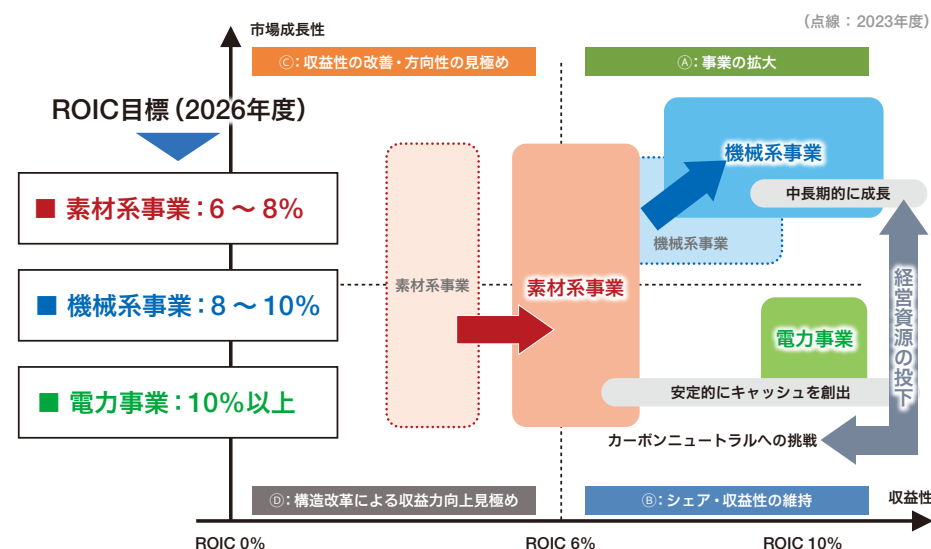
*中期経営計画より、すべての財務目標を連結ベースで管理することとし、グロスD/Eレシオについては、プロジェクトファイナンスを含む有利子負債ベースに変更します。

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。

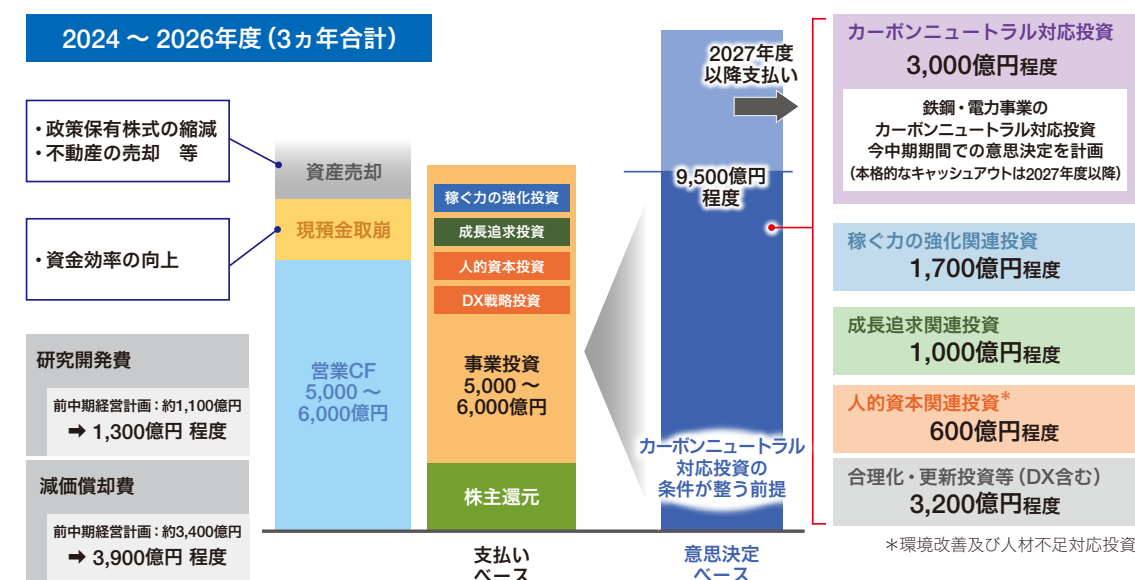
各事業で稼ぐ経営資源を、成長追求やカーボンニュートラルへの挑戦に重点的に投資し、持続的な成長を実現していきます。



キャッシュ・アロケーションの考え方

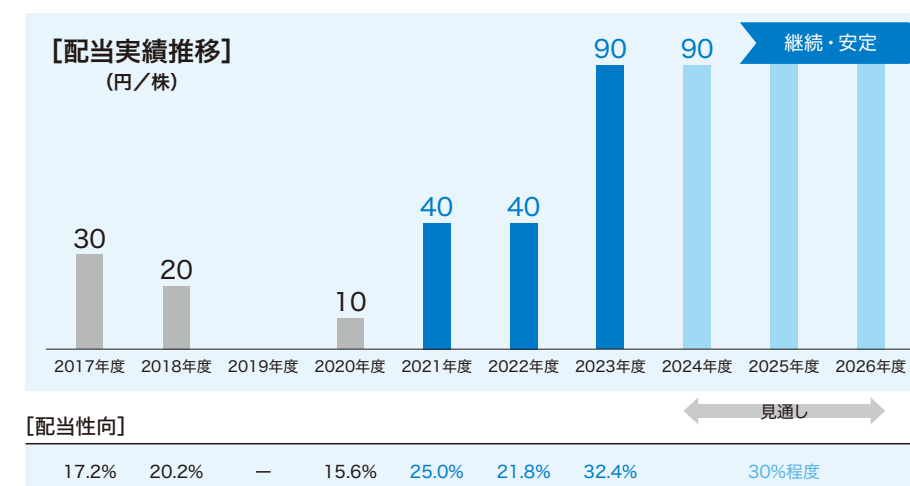
2024～2026年度累計で、5,000～6,000億円の営業キャッシュフローの確保を計画しており、方針に沿った株主還元を考慮に入れたうえで、各事業への投資等を行っていく予定です。

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

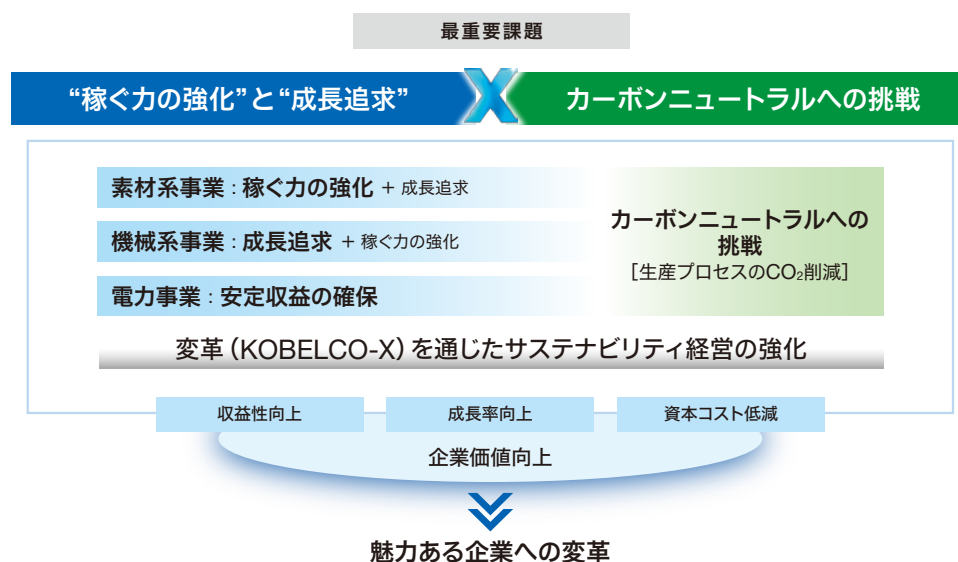
継続的かつ安定的に実施していくことを基本としつつ、当社の財政状態、先行きの資金需要、各期の業績及び配当性向等を総合的に勘案して決定します。配当性向については、2023年度に引き上げた目安の30%程度を継続します。



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。

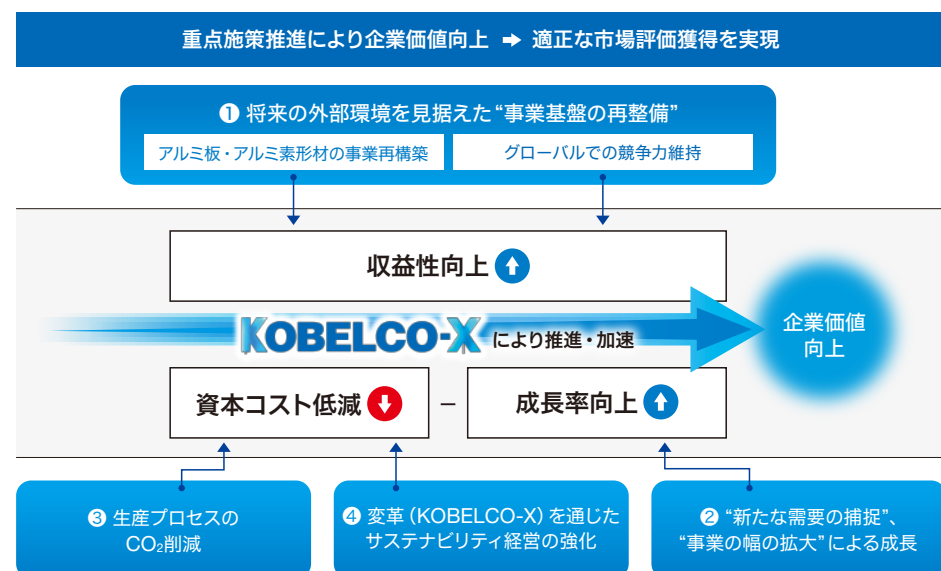
また、変革(KOBELCO-X)を通じて、サステナビリティ経営を強化し企業価値を向上させ、魅力ある企業への変革を果たしていきます。



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CO₂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ともに、土台から得られる様々な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入し、将来の

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～
アルミ板 自動車パナール事業の再構築		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		
アルミ素形材 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>

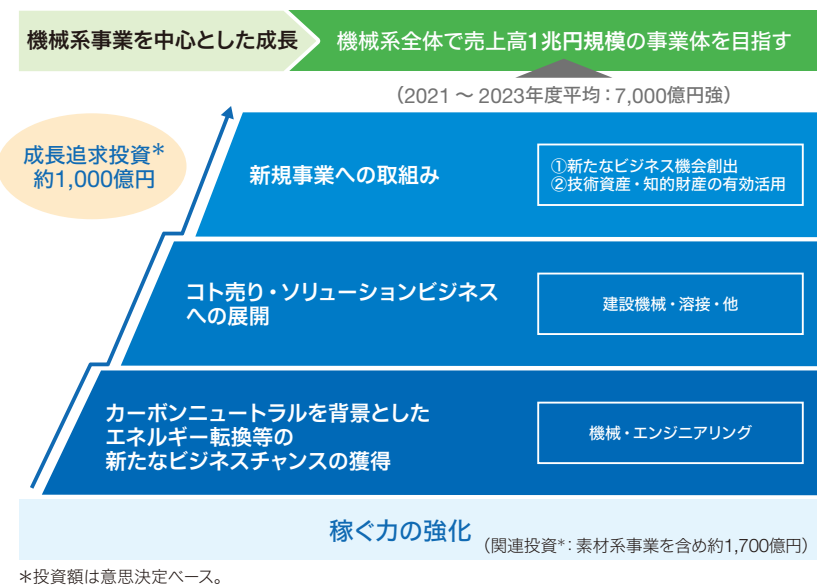
アルミ板・アルミ素形材事業の構造改革に加え、鉄鋼・溶接事業においても、メガトレンドに対応したエリア戦略を展開

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)

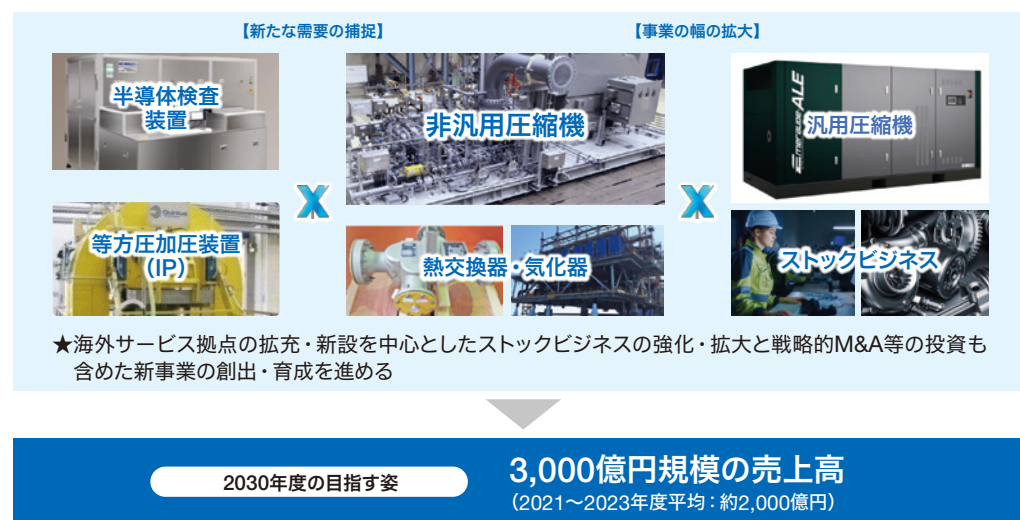
機械系事業では、稼ぐ力を強化しつつ、「カーボンニュートラルを背景としたエネルギー転換等の新たなビジネスチャンスの獲得」「コト売り・ソリューションビジネスへの展開」を軸に成長を追求し、機械系全体で売上高1兆円規模の事業体を目指します。



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CO₂削減と、技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献の2つの側面で、2030年目標及び2050年ビジョンを設定しています。

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CO₂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 ₂ 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 ₂ 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。

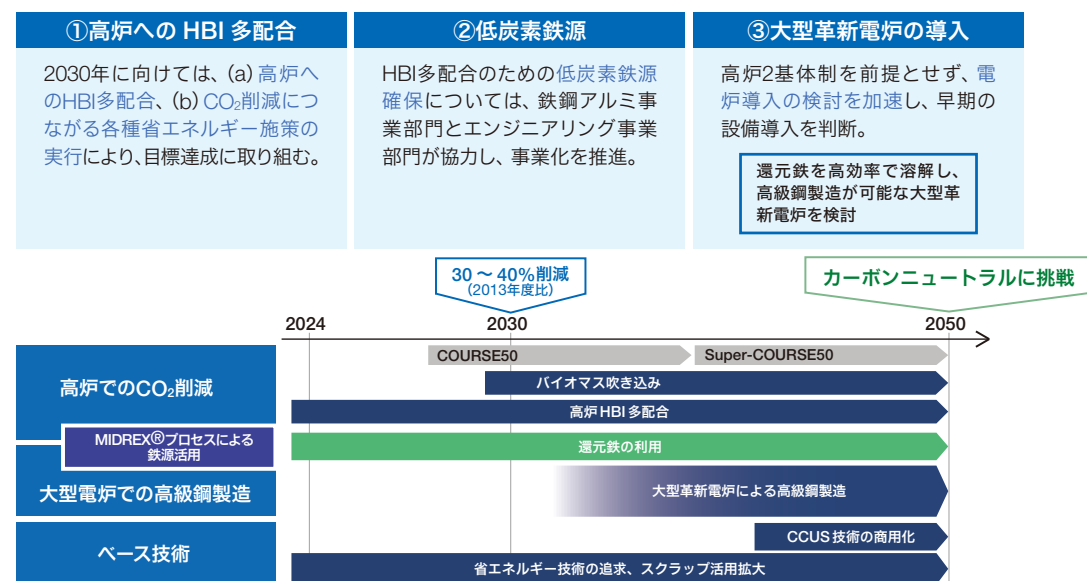
*2 当社グループ独自の技術・製品・サービスを通じて社会の様々な分野でCO₂排出削減に貢献。

重点施策 ③

生産プロセスのCO₂削減

製鉄プロセスのCO₂削減

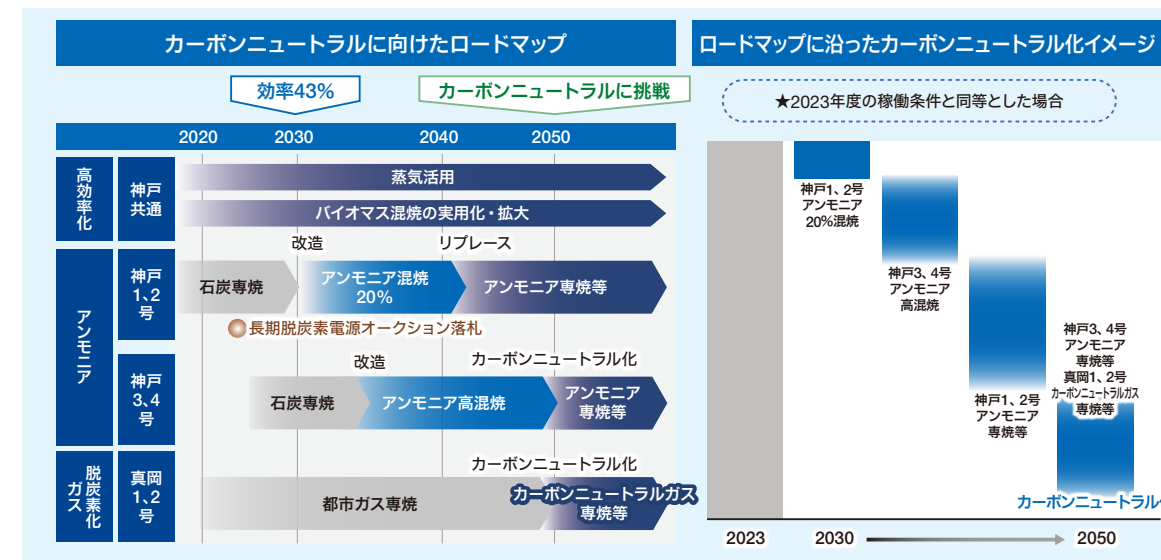
2030年30～40%削減(2013年度比)の目標達成に向けて、高炉へのHBI多配合や、各種省エネルギー施策等の実行を進めています。また、平行して高級鋼の製造が可能な大型革新電炉の検討を加速し、早期の設備導入判断に取り組んでいます。



電力事業のCO₂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り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。



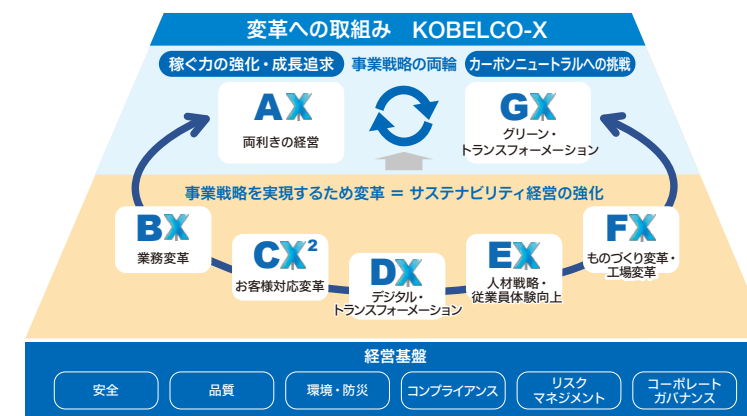
3 サステナビリティ経営の強化

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り組みを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(CX²「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い」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と、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)

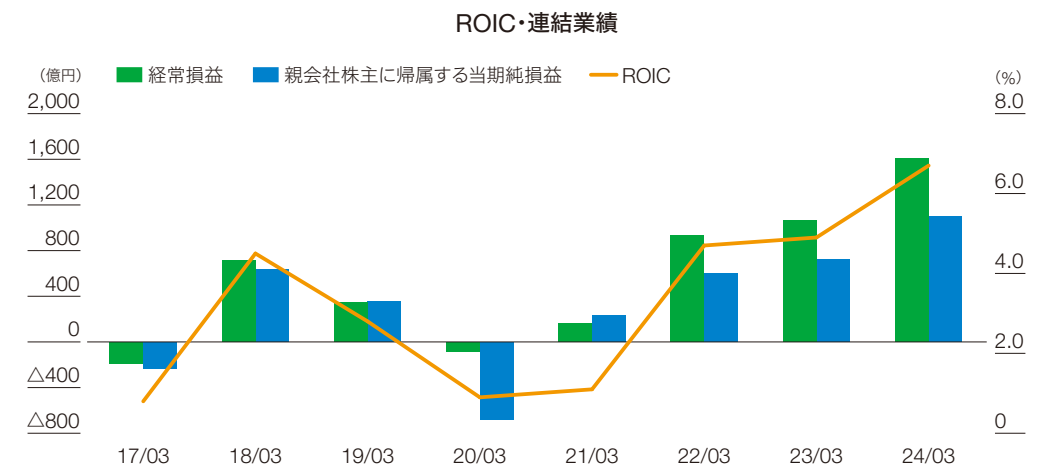
長年、当社グループの業績は外部要因に左右されてきました。前中期経営計画の3年間も、事業環境は厳しい状況でしたが、その中で収益性指標のROIC6.7%、安全性指標のD/Eレシオ0.55倍と、いずれも目標を達成し、株主の皆様へ過去最高額となる配当ができたことは、この期間を事業部門で取り組んだ私から見れば、非常に驚くべきこ

とだと思います。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展したと考えています。

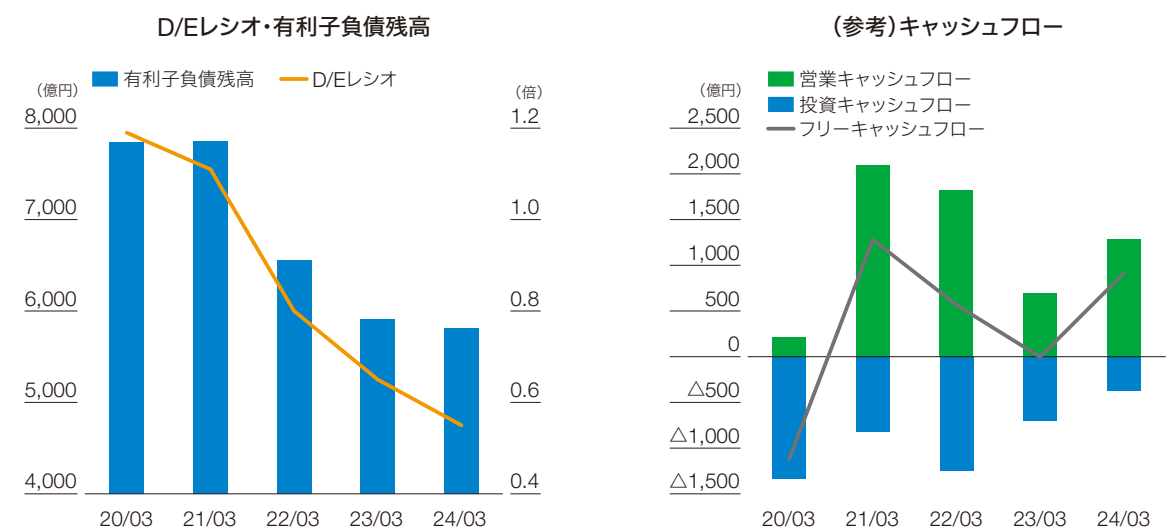
外部要因に左右されていた収益基盤の改善に伴い、連

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、いかにポラティリティを抑制し、「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になります。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へ「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CO₂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

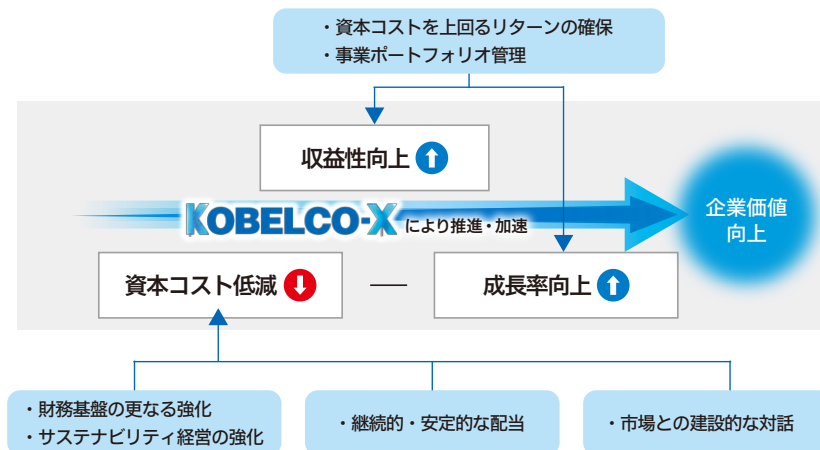
企業価値向上に向けて

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

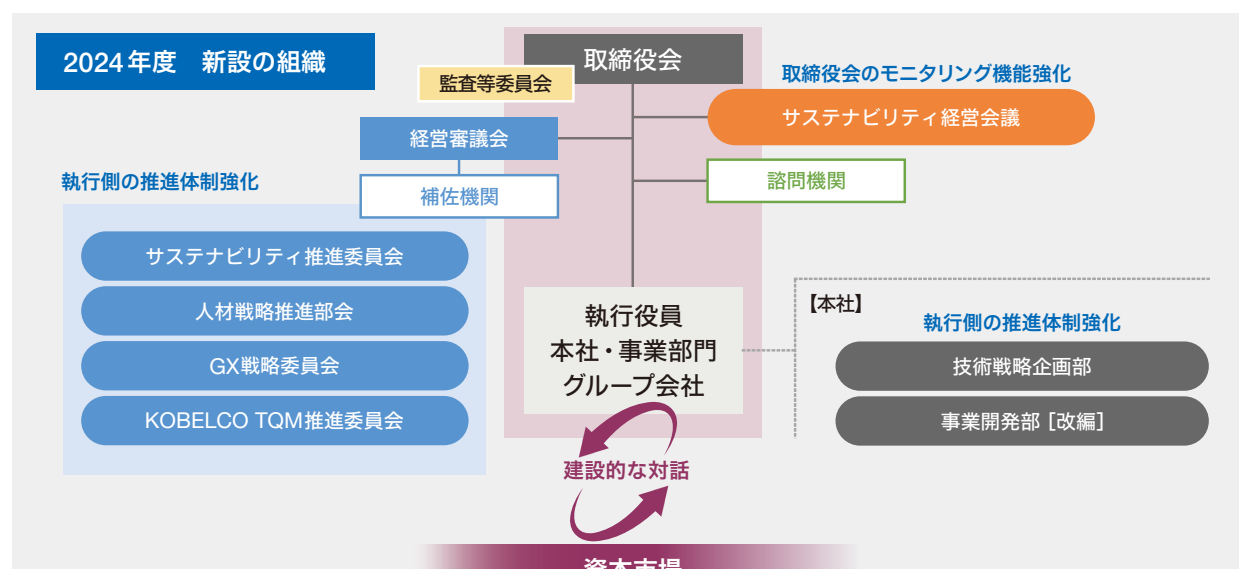
- 「収益性と成長率の向上」と「資本コストの低減」の両面から改善を進め、企業価値の向上を目指します。
- 右図に記載の各視点に沿って、以下の項において、当社の取組みをご紹介します。



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革を行いました。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、役員企業の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

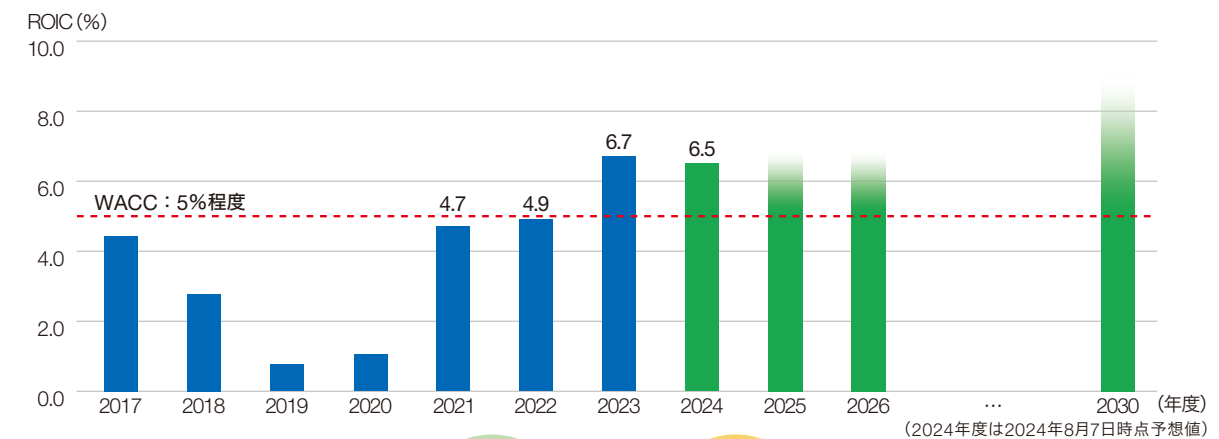
組織改正についてのプレスリリース https://www.kobelco.co.jp/releases/1214485_15541.html 参照

役員報酬制度改革についてのプレスリリース 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。



資本収益性=ROIC

6%程度
(8%を目指す)

>

5%程度

資本コスト=WACC
(加重平均資本コスト)

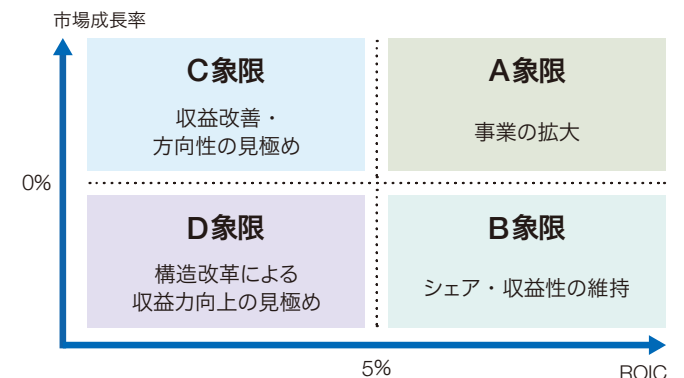
当社では資本収益性の指標として、ROICを採用しています。各セグメント毎にROIC目標を設定しており、収益力と投下資本の両面から、事業ポートフォリオ管理委員会を通じてモニタリングや管理を行っています。

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、中長期的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

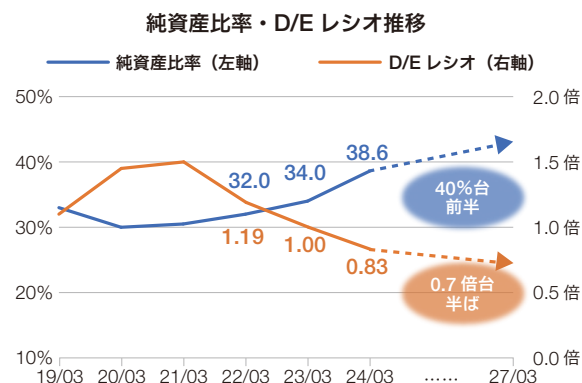
財務基盤の更なる強化

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。

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

株主還元

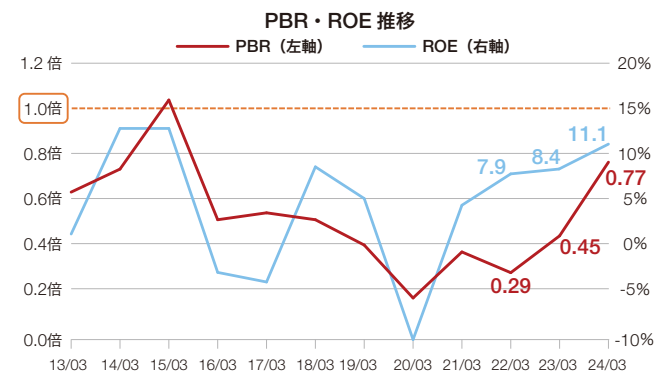
2023年度に配当性向について30%程度への引き上げを行いました。今後の配当については、当社の財政状況、先行きの資金需要、業績動向及び配当性向等を総合的に勘案していくこととなりますが、中期経営計画においては継続的かつ安定的な配当を目指します。

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はいまだ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

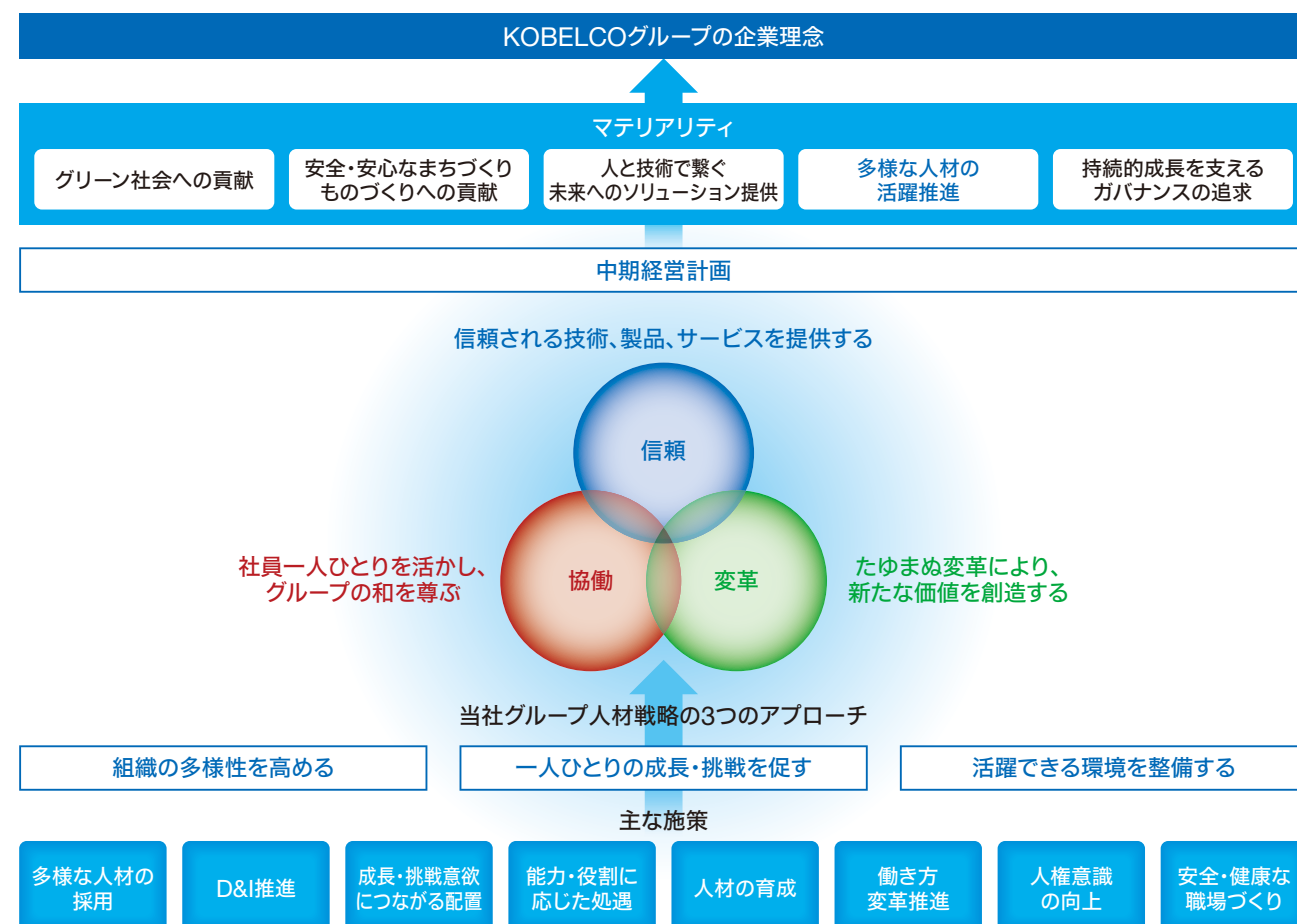
ディスクロージャー
2023年度 優良企業「資本市場との対話について(2022年度版・2023年度版)」 https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobestee/governance/index.html#15

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

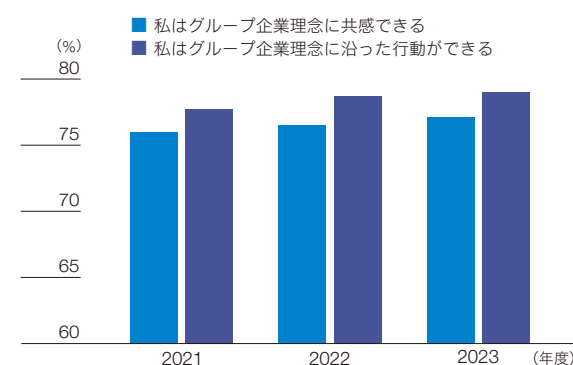
人材戦略推進のため、当社グループでは、毎年実施している社員意識調査の結果から企業理念の浸透度をはじめとした社員の意識状況を把握し、それをもとにエンゲージメント向上の取り組みを行っています。

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との想いから、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、どのような取り組みを行っているか、また、実際の取り組みの手応えや、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ね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いう人材が集まり、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、私たちには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、強い組織にしていこう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 私たち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に開催していますが、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ので、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り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いたいと思いますか。

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」を目指すとしています。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
経営層・社員一人ひとりの「約束」の宣言 - 経営層・社員の一人ひとりが「約束」を宣言する取組み 2022年度より全役員の約束宣言をグループ全体に動画で公開	経営幹部と社員との対話活動 - 社長をはじめとする経営幹部が社員に対して直接語りかけ、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 →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) →KOBELCOの集いは2023年度累計約4,000人が参加
語り合う場 ①グループ企業理念の浸透、②品質事案の風化防止、③組織内の双方向コミュニケーションを目的に、当社及びグループ会社の業務に従事する者すべてを対象として2018年度より毎年実施 - 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	KOBELCO 約束の場 - 品質事案の教訓を、世代を超えて風化させないための施設として、2019年に摩耶研修所に開設。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行い、訪問を促進 →これまで延べ約29,000人が訪問(2024年3月末時点)
KOBELCOの約束賞 グループ企業理念を実践し、風土づくりに貢献した活動をたたえ合い、理念実践を促進する取組みとして、2019年度より開始	KOBELCOの約束の日 社会に再発防止を約束した日として毎年思い起こし、得た教訓を風化させないことを目的に、最終報告書を公表した3月6日を約束の日として制定。社長メッセージ発信をはじめとしたイベントを開催

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	
自動車	- 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 - 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 - 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	都市交通	- 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 - 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
航空機	- 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 - カーボンニュートラルへの取組加速に対応して、省燃費機材や改良型エンジンの導入、排出権クレジット及び代替航空燃料の適用検討等の動きが拡大 - ロシアのウクライナ侵攻により、チタンを中心とした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	産業機械	- 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 - 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 - 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
造船	- 需要は堅調なものの、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 - 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 - 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	エネルギー・石油精製・石油化学	- 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 - 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 - 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
Life		再生可能エネルギー	- 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 - 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
食品容器	- 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飲み需要の減少、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 - 中長期的には国内では人口減少に伴い、微減傾向が継続	還元鉄	- カーボンニュートラルの実現に向け、高炉製鉄法に比べCO₂排出量が少ない直接還元／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 - 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
IT・半導体	- 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 - 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 - 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	水処理・廃棄物処理	- 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 - また、下水道分野における日本政府のCO₂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 - 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
Energy & Infrastructure		電力	- 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 - 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
建築・土木	- 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 - 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 - 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		

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CO₂削減及び技術・製品・サービスによるCO₂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CO₂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CO₂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CO₂排出削減貢献：低CO₂高炉鋼材“Kobenable® Steel”や低CO₂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CO₂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CO₂高炉鋼材“Kobenable® Steel”や低CO₂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CO₂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CO₂削減貢献製品

素材系事業	低CO ₂ 高炉鋼材	低CO ₂ 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する中、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。

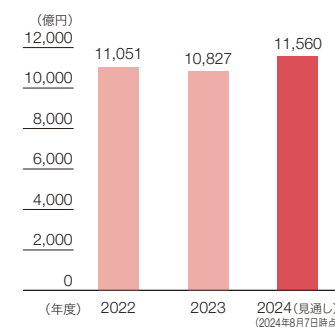
副社長執行役員／鉄鋼アルミ事業部門長
宮崎 庄司

2023年度の総括

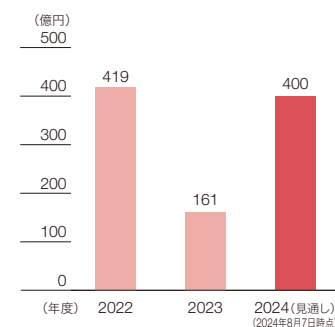
鉄鋼

- 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

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

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・半導体向けの大幅な減少により、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

外部環境への認識と事業の強み

機会	- 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CO₂高炉鋼材の需要拡大) - 新興国を中心とした世界の鉄鋼需要の増加 - 国内における鉄鋼生産能力削減の進展	リスク	- 国内の人口減少に伴う内需の漸減、労働力の不足 - 世界各地での地産地消の進展 - 人件費、資機材費の上昇継続 - 高炉プロセスへの脱炭素化ニーズの高まり
強み	事業部門全体	- 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 - お客様との緊密な連携を通したサプライチェーンスルーでの価値提供	
	鋼材	- 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) - 海外主要市場におけるグローバル対応力	
	アルミ板	- 飲料缶：お客様との強固な関係、缶軽量化技術 - 自動車：最新の熱処理ライン、ソリューション提案(解析、設計) - ディスク：世界シェア約6割、HDD高容量化技術	

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CO₂削減

2030年CO₂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。

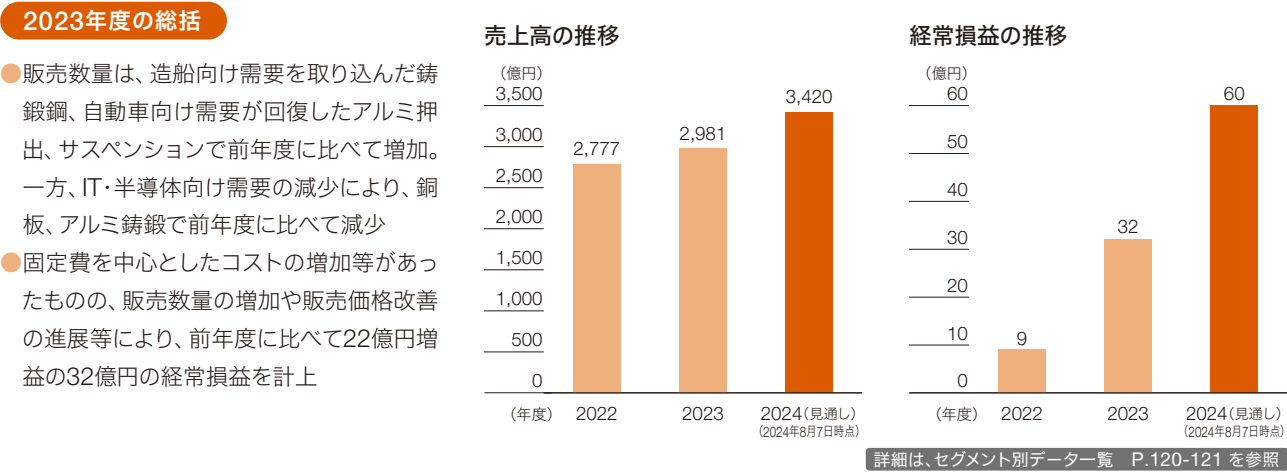
執行役員／素形材事業部門長
門脇 良策



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

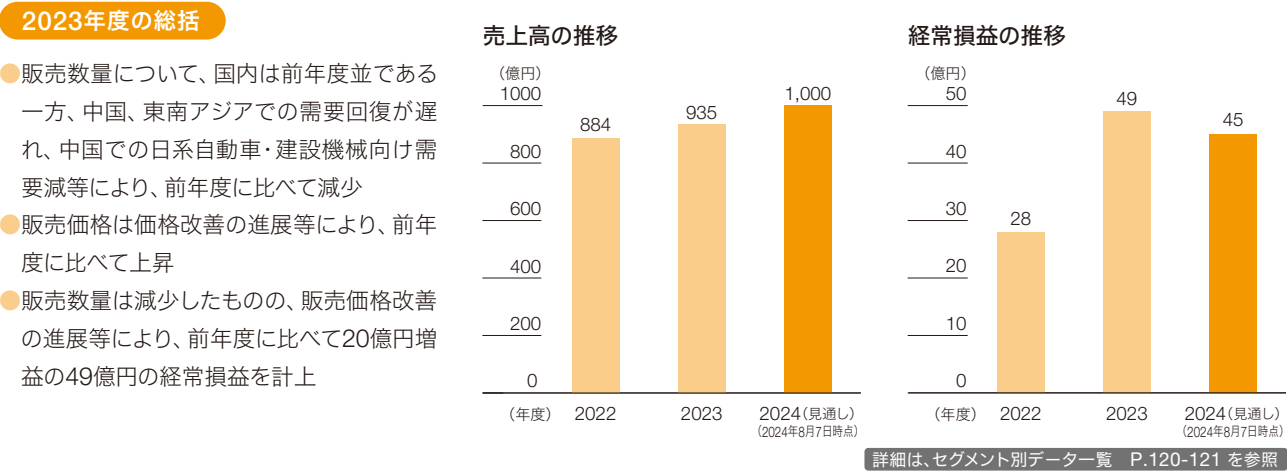


外部環境への認識と事業の強み

機会	● 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 ● 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 ● 半導体分野における中長期的な成長期待	リスク	● シェアリング、MaaSの適用拡大に伴う自動車需要の低下 ● 生活様式見直しによる航空機旅客需要の減少 ● 造船分野における人手不足等による建造隻数への制限 ● 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
強み	● 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 ● 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材等のニッチトップ製品を実現する開発・製造技術 ● 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 ● 航空機向けチタン大型鍛造品・アルミ大型鋳造品で豊富な実績を持つ国内唯一のサプライヤー		

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。



外部環境への認識と事業の強み

機会	● 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 ● 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 ● 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 ● 海外新興国等、成長市場における溶接需要の拡大 ● 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	リスク	● 国内の人口減少に伴う内需の漸減、労働力の不足 ● 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
強み	● 溶接材料、ロボットシステム、電源、施工法のトータルメニューを有する世界有数の溶接総合メーカー ● 徹底した現場主義とクイックレスポンスによる提案型営業 ● 国内溶接業界最大の溶接材料・溶接システムの販売組織 ● 複数の海外拠点をもち、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 ● 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		

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、CO₂排出削減や環境負荷低減につながる多くの技術・製品・サービスを有しており、グローバルベースで、お客様が直面する社会課題の解決、ひいては環境や社会への貢献を目指します。

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CO₂排出削減貢献：MIDREX®プロセス、機械製品等におけるCO₂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、CO₂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CO₂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CO₂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

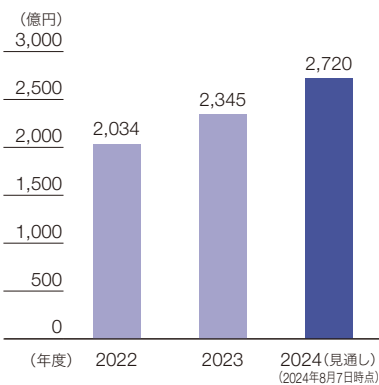
機械セグメントは、CO₂排出削減や環境負荷低減に繋がる製品・技術を数多く有しています。今後もお客様とともに環境負荷低減に向けた取組みを続け、サステナブルな社会の実現に貢献するとともに、事業としても更なる成長を目指していきます。

副社長執行役員／機械事業部門長、同管理本部長
竹内 正道

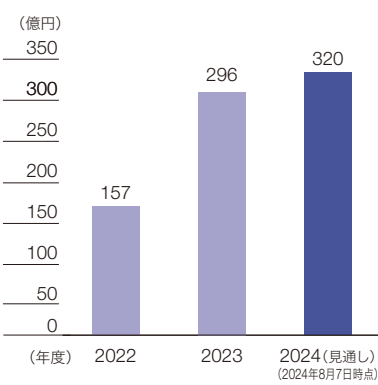
2023年度の総括

- 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

機会	- 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 - 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 - 為替影響による欧米競合との相対的な競争力増加	リスク	- 各国のCO₂関連規制の強化 - 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 - 地政学リスクによるサプライチェーンの混乱
強み	- 非汎用機械に関する多くの技術を長年蓄積。特に、高圧の技術や、高速回転機械の駆動・振動・騒音制御の技術等、参入障壁の高い分野で世界の競合に伍する技術を保有 - 多くの競合メーカーが欧州に立地する中、日本・中国・インドに主な製造拠点を持つことで、アジア地域のお客様に対して迅速に製品・部品を供給可能な体制 - これまでのエネルギー分野で蓄積してきた実績に基づく、成長市場であるエネルギー転換（水素・アンモニア・LNG等）分野への技術展開		

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・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（CO₂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。

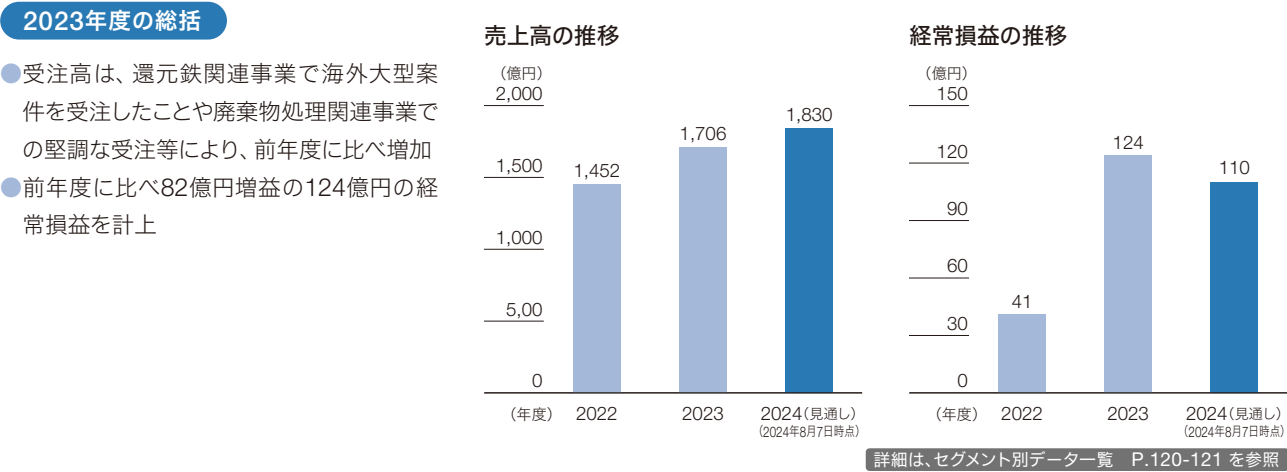
執行役員／エンジニアリング事業部門長、全社建設業の担当
元行 正浩



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



外部環境への認識と事業の強み

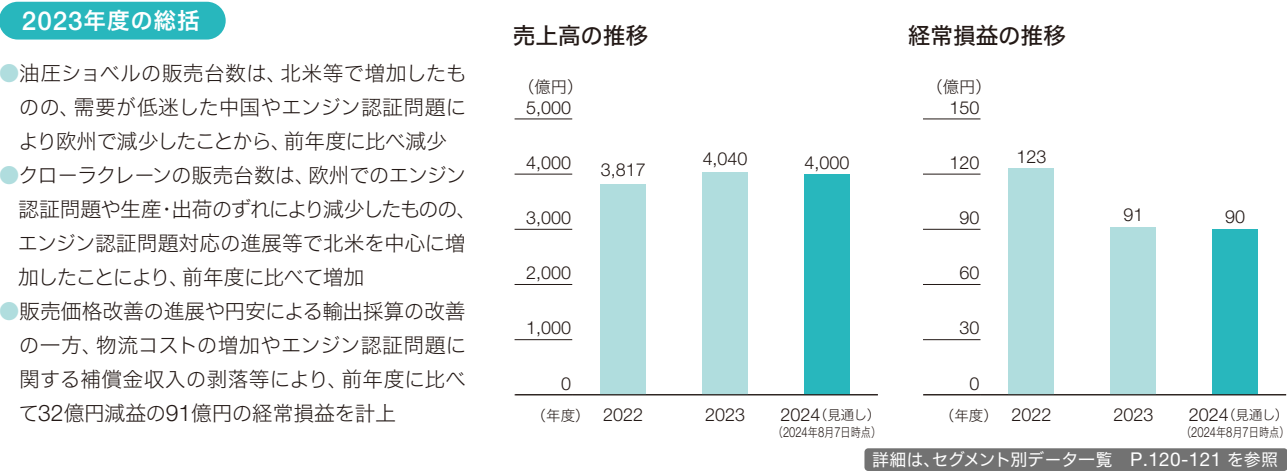
機会	● CO₂排出削減やカーボンニュートラルの実現に向けた規制強化や政府支援策の増加と、それらに伴う各企業・自治体での新技術や設備の導入検討の進展、設備投資の増加 ● 人手不足や既存設備の老朽化に伴う保守・アフターサービス、省人化・DXニーズの増加 ● 技術の進展やコスト低下による、安価な水素の大量生産・供給	リスク	● エネルギーコストの増加、インフレ・景気後退、地政学的リスクの増加等による投資判断の遅れ・先送り ● 競争激化によるコスト競争、開発や技術検証コストの負担増加 ● 人手不足や技術検討の遅れ等による案件受注や成長の機会の逸失
強み	● 低炭素（CO₂削減）、環境・エネルギーを中心とした環境貢献メニューを多数保有 ● 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 ● 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		

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CO₂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。



外部環境への認識と事業の強み

機会	● 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 ● 建設現場における働き方変革の加速 ● 建設現場におけるCO₂削減に向けた取組みの本格化	リスク	● 建設業界、インフラ分野におけるDXの遅れ ● 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
強み	● ユーザー現場主義から生まれた、市場ニーズに応える多種多様な建設機械のラインアップ及び販売・サービスサポート力 ● 国産第1号の電気ショベル、日本初の小型ラフテレーンクレーン、世界初のハイブリッドショベル、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		



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			65万kW/基	3号機 2022年2月 4号機 2023年2月	
真岡発電所1・2号機	栃木県真岡市	ガス火力	62.4万kW/基	1号機 2019年10月 2号機 2020年3月	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札し落札されました。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CO₂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。



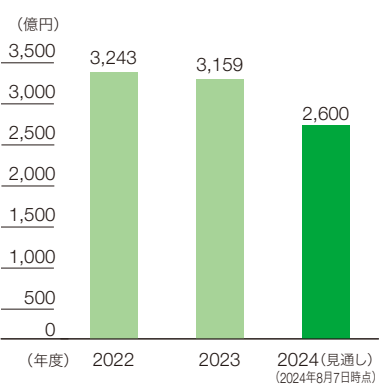
国のエネルギー政策に則して、電力の安定供給を図るとともに、2050年カーボンニュートラルに向けて、更なる高効率化・低炭素化に取り組み、安全・安心で豊かな暮らしへの貢献に取り組んでいきます。

執行役員／電力事業部門長
吉武 邦彦

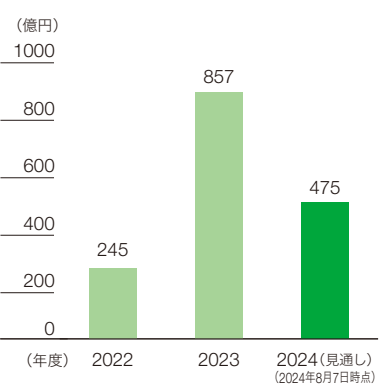
2023年度の総括

- 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

機会	● 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 ● 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	リスク	● 脱石炭の潮流や投資家様等のダイバーストメントの動き ● 非効率石炭火力のフェードアウトの動き
強み	神戸発電所(石炭火力) ● 長年培ってきた製鉄所の自家発電操業技術、港湾設備等のインフラ活用に加え、20年以上にわたる大規模発電所の安定稼働の実績 ● 都市型発電所として国内で最も厳しいレベルの環境保全協定値を遵守 ● 神戸市における最大電力需要を超える供給能力により阪神地域の電力自給率向上、電力供給系統の多重化を通じ災害に強い都市づくりに貢献 真岡発電所(ガス火力) ● 国内初の大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 ● 世界最高水準の高効率ガスタービン・コンバインドサイクル採用 ● ガス基幹幹線・開発済み工業団地等の既存インフラ、自家発電で培った技術・ノウハウを活用		

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