

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

KOBELCOグループは、116年の歴史の中で培ってきた、
多様な人材、技術、顧客基盤を通じて、社会課題の解決に挑んできました。
今も、またこれからも、グループ企業理念をもとに、“ステークホルダーの皆様や社会にとって
かけがえのない存在であり続ける”企業グループを目指していきます。

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



目次

イントロダクション

- 01 グループ企業理念
- 04 社会課題に応え続けてきた KOBELCOグループの歴史
- 06 At a glance
- 08 社長メッセージ

価値創造ストーリー

- 14 サステナビリティ経営のフレームワーク
- 16 マテリアリティ及び指標・目標
- 18 価値創造プロセス
- 20 ビジネスモデルと強み
- 24 ビジネスモデルと提供価値
- 26 価値創造事例
- 28 財務・非財務ハイライト

中長期成長への経営戦略と経営資源

KOBELCOグループ中期経営計画

- 30 KOBELCOグループ中期経営計画 (2021～2023年度)進捗
- 32 安定収益基盤の確立
- 38 財務担当役員メッセージ
- 42 企業価値向上に向けて
- 46 カーボンニュートラルへの挑戦

事業戦略

- 54 お客様分野別経済環境
- 56 事業別部門概況
- 56 素材系事業
- 60 機械系事業
- 64 電力事業

将来見通しに関する注意事項

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

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

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

中長期戦略

- 66 TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示
- 70 DX戦略

経営資源

- 72 ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション
- 73 KOBELCOの約束 Next100プロジェクト
- 74 人材戦略
- 75 人権
- 76 ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)
- 77 安全衛生
- 78 責任あるサプライチェーン構築
- 79 品質

経営基盤

- 80 社外取締役鼎談
- 85 新任社外取締役メッセージ
- 86 取締役一覧
- 88 コーポレートガバナンス
- 100 リスクマネジメント
- 101 コンプライアンス

コーポレートデータ

- 102 10ヵ年財務・非財務データ
- 104 セグメント別データ一覧
- 106 会社概要・株式情報

編集方針

編集方針

KOBELCOグループは、ステークホルダーの皆様との対話を重視しています。その一環として、経営戦略や事業活動、社会・環境活動の報告を通じて、グループが創造する経済的・社会的価値に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、116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、昨年5月に発表した「KOBELCOグループ 中期経営計画(2021～2023年度)」の進捗を通じて、事業や取組みをご理解いただくことを目的に編集しています。

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

対象期間	2021年度(2021年4月1日から2022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。
参考としたガイドライン	<ul style="list-style-type: none"> ● GRI(Global Reporting Initiative)「サステナビリティ・レポート・スタンダード」 ● ISO26000(「社会的責任に関する手引き」) ● IIRC(The International Integrated Reporting Council)「国際統合報告フレームワーク」 ● 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
重視するイニシアチブ	<ul style="list-style-type: none"> ● 国連グローバル・コンパクト(United Nations Global Compact) ● 持続可能な開発目標(Sustainable Development Goals) ● TCFD(気候関連財務情報開示タスクフォース)提言
制作プロセス	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2018年度より、「グループプロフィール」「アニュアルレポート」「環境・社会報告書」を統合し、「統合報告書」を発行。 2. 「統合報告書2021」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。 3. 上記の評価や意見を踏まえ、サステナビリティ推進委員会の傘下にある統合報告書編集委員会が本社各部署及び事業部門からの協力を得て素案を作成。 4. 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2022」の制作を進める。

KOBELCOグループの情報開示体系

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が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。

ESGデータブック

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



株主・投資家情報

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



サステナビリティ

<https://www.kobelco.co.jp/sustainability/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 連結計算書類 計算書類	●	●
株主の皆様へ	●	●
コーポレートガバナンス 報告書		●
当社ホームページ	●	●

社会課題に答え続けてきたKOBELCOグループの歴史

神戸製鋼所は、1905年に合名会社鈴木商店が、神戸・脇浜において小林清一郎氏の経営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、創立以来、116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 - 戦後からの復興	1955 - 高度経済成長	1995 - 阪神・淡路大震災	2005 - 世界金融危機	2020 - サステナビリティの潮流加速
<p>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</p> <p>日露戦争後の日本海軍が民間工場育成方針を採る中で、呉海軍工廠をはじめ、舞鶴、横須賀の各工廠より技術指導を受け、また注文を受けることでその規模を拡大しました。</p>	<p>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</p> <p>日本の復興のため、終戦の3ヵ月後には線材の生産を再開しました。 また、1949年に日本で初めてチタンの研究開発に着手し、1955年には工業生産を開始しました。当社はチタンのパイオニアであると同時に、今ではチタンの溶解から最終製品まで手がけるチタン総合メーカーに成長しています。</p>	<p>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</p> <p>鉄鋼一貫体制の加古川製鉄所の設立、還元鉄／新製鉄プラントビジネスの開始等、それぞれの事業の拡充を図り、複合経営の基盤を構築しました。 また、「KOBELCO」ブランドの制定により、国内外において当社グループの技術、製品、事業活動に関する認知度が高まりました。</p>	<p>震災復旧から競争力向上へ都市型発電所の新スタイルで地域社会の復興へ貢献</p> <p>1995年の阪神・淡路大震災で被災。神戸製鉄所（現在の神戸線条工場）で高炉が損傷するなど多大な被害があったものの、2ヵ月半で高炉を再稼働させるなどして、神戸の震災復興のシンボルになりました。 また、2002年には、製鉄業での自家発電のノウハウ等を活かし、電力供給事業を開始。今日に至るまで神戸市及び阪神地区の電力供給率向上に貢献しています。</p>	<p>次の100年へ向けてグループ経営・事業体制の強化</p> <p>2005年に創立100周年を迎え、当社グループの更なる総合力を高めるため、海外統括会社を設立するなど、グループ経営・事業体制の強化を実施しました。</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>2021年には、生産プロセスにおけるCO₂削減と、当社グループ独自の技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献の2つの側面から、2030年の目標及び2050年ビジョンを策定しました。2050年のカーボンニュートラル達成に向けて、様々な事業において、施策を実行していきます。</p>

全社

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

素材系事業

1905 鑄鍛鋼事業スタート	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	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	2006 中国自動車用特殊鋼線材加工拠点稼働開始	2014 中国自動車用冷延ハイテンの製造・販売拠点を設立	2017 加古川製鉄所への上工程集約	2018 米国アルミ押出・加工品の製造・販売会社稼働開始
1916 鋼材事業スタート	1940 溶接事業スタート 溶接棒の生産開始（国産初）	1959 鉄鋼一貫体制の確立	1970 加古川製鉄所完成			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	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）		
1917 銅事業スタート									2022 低CO ₂ 高炉鋼材「Kobenable Steel」の商品化を発表

機械系事業

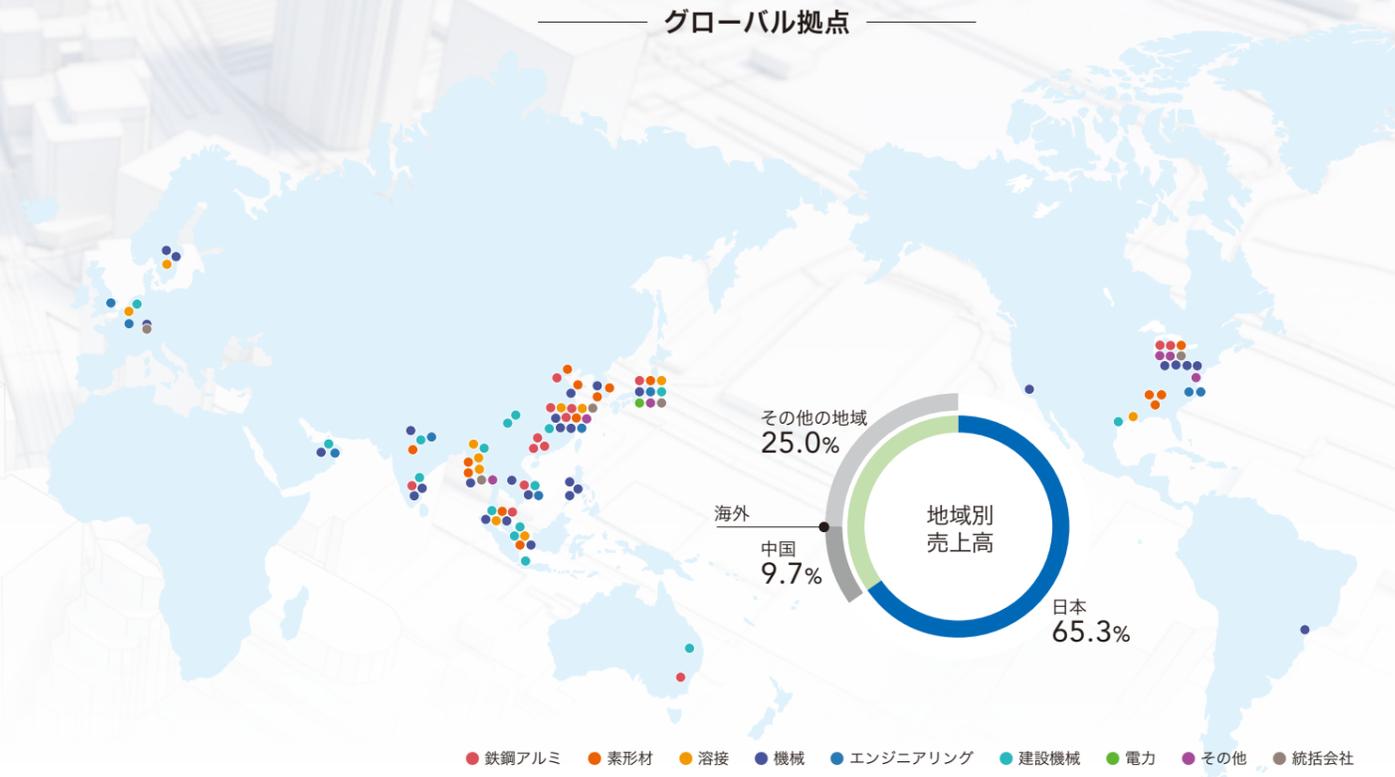
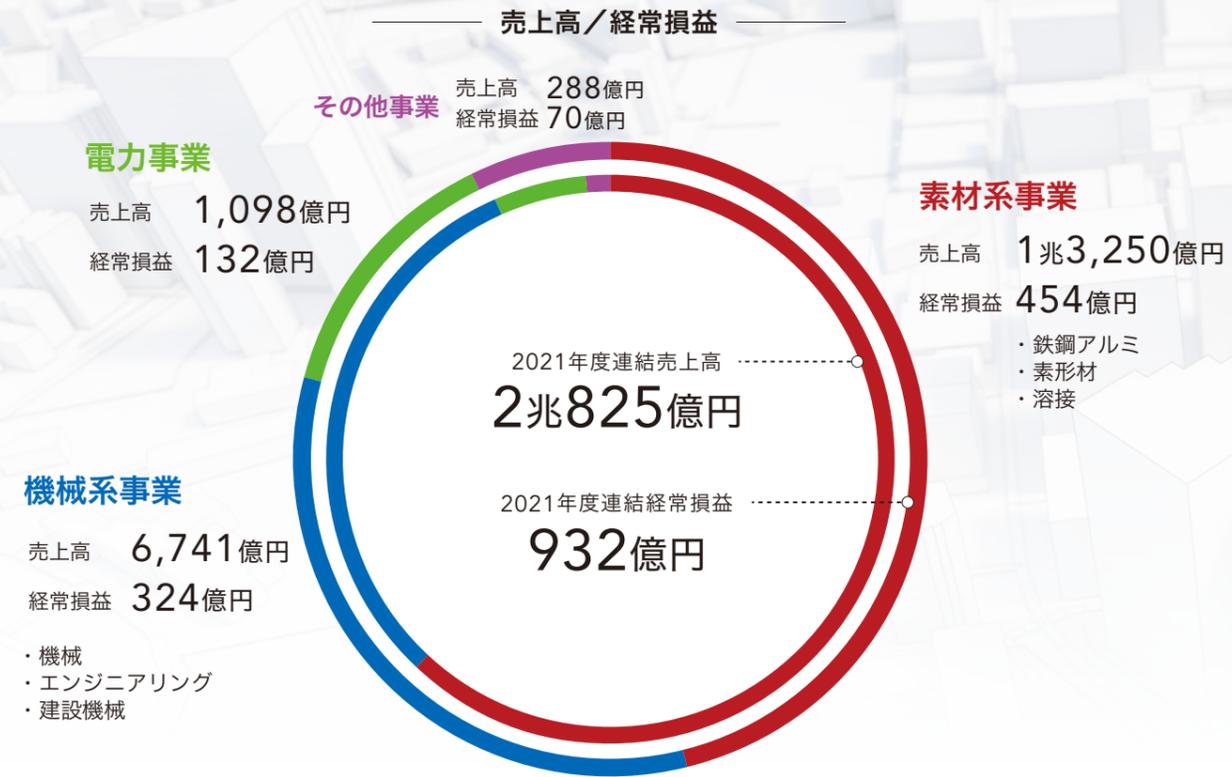
1914 機械事業スタート 空気圧縮機を開発開始（国内初）	1930 建設機械事業スタート 国産第一号の電気ショベル完成	1962 海外プラント事業スタート 日本初のプラント輸出（東パキスタン）	1983 米国Midrex社買収 還元鉄／新製鉄プラントビジネスを開始	2004 中国に汎用圧縮機の製造・販売拠点を設立	2017 スウェーデン Quintus社買収 IP装置の世界トップメーカー	2021 (株)神鋼環境ソリューションを完全子会社化
1926 エンジニアリング事業スタート 国内初のセメントプラント完成			1975 新交通システム 沖縄国際海洋博覧会場の「海洋博KRT」運転開始	2006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

電力事業

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

At a glance (2021年度)

創立 **1905年**
 資本金(連結) **2,509億円**
 総資産(連結) **2兆7,287億円**
 従業員数(連結) **38,106人**
 グローバル展開(連結) **23カ国**
 グループ会社 **251社**
子会社201社 関係会社50社
 研究開発費 **332億円**
 知的財産権利保有数 **8,319件**
国内3,576件 海外4,743件



事業部	主な製品・サービス等	売上高	経常損益	総資産	従業員数
素材系事業	鉄鋼アルミ	9,149億円	375億円	1兆890億円	11,828人
	素形材	3,332億円	51億円	2,444億円	4,469人
	溶接	769億円	27億円	794億円	2,445人
機械系事業	機械	1,668億円	125億円	1,909億円	4,716人
	エンジニアリング	1,356億円	77億円	1,325億円	3,553人
	建設機械	3,716億円	120億円	3,619億円	7,829人
電力事業	電力	1,098億円	132億円	3,978億円	272人
その他事業	特殊合金他新材料(ターゲット材等)、各種材料の分析・解析、高圧ガス容器製造業、超電導製品、総合商社	288億円	70億円	598億円	1,542人

社長メッセージ



グループの「総合力」を活かし、 これからも社会の発展に貢献し続ける

代表取締役社長
山口 貢

KOBELCOグループのゆるぎない使命

KOBELCOグループは、1905年の創立以来116年にわたり、お客様とともに社会の発展に貢献する製品・技術を世の中に提供してきました。

時代の変化、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精神のもと、事業領域を広げる中で、当社グループ独自の「総合力」を活かした事業ポートフォリオ、高い技術力と高品質な製品、価格競争力により数多くの産業に貢献し、グローバルなプレゼンスを高めてきました。こうした果敢に挑戦する姿勢は、これからも変わることはありません。

グループ企業理念の中で、「KOBELCOの使命・存在意義」として、私たちは「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。」ことを掲げています。

「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。」の実現に向けて、様々な課題に果敢に挑戦し、社会の発展に貢献していく企業グループであり続けること、そして、その実現のために、グループの「総合力」を最大化しながら誠実に技術・製品・サービスを提供していくことが当社グループのあるべき姿であると考えています。

産業を支える7つの事業領域と21のコア技術

当社グループは、素材系事業の鉄鋼アルミ、素形材、溶接、機械系事業の機械、エンジニアリング、建設機械、そして電力事業の7つの事業領域を有しており、「Mobility」「Life」「Energy & Infrastructure」と幅広い分野のお客様に対して技術・製品・サービスを提供しています。その幅広い事業展開を支えているのは、これまで培ってきた当社グループの強みの一つである「21のコア技術」です。これらを事業の垣根を越えて融合させるとともに、新たな技術を開発又は取り込むことで、社会の変化やお客様の新たなニーズに応えてきました。今後もこのような多様な事業領域と技術基盤を持つ当社グループだからこそ、未来を見据え、お客様の期待に応え続けることができるものと確信しています。

中期経営計画の初年度は順調な滑り出し

当社グループは、2021年5月に「安定収益基盤の確立」と「カーボンニュートラルへの挑戦」の2つを柱とするKOBELCOグループ中期経営計画(2021～2023年度)を発表しました。



発表から1年が経過しましたが、総じて順調に進捗しているものと認識しています。特に、2021年度の業績は、世界的にコロナ禍からの経済の回復が進んだこともあり、売上高は13年ぶりに2兆円を超え、経常損益は932億円、最終利益は600億円となり、2021年度の配当は1株につき40円とさせていただきます。

足もとでは、ロシア・ウクライナ問題に端を発する資源、エネルギー価格の高騰、サプライチェーンの混乱、円安等、先行きの不透明さが増している状況にあります。中期経営計画で掲げた5つの重要課題を着実に実行していくことにより、安定的にROIC（投下資本利益率）5%以上を確保できる「安定収益基盤の確立」を目指していきます。

また、長期的な課題である「カーボンニュートラルへの挑戦」に向けても生産プロセスにおけるCO₂排出量削減と社会のCO₂排出量削減貢献の両面から引き続き取り組んでいきます。

安定収益基盤の確立

中期経営計画の最終年度である2023年度でのROIC5%以上、長期的には8%以上の確保を目指しており、これを達成するために、5つの重点施策に取り組んでいます。

1. 鋼材事業の収益基盤強化

固定費の削減による損益分岐点の引き下げ、品種構成の改善、販売価格の改善による限界利益率の引き上げにより、粗鋼生産量630万tでの安定収益確保、長期的には600万tでの収益化を目指しています。

2. 新規電力プロジェクトの円滑な立上げと安定稼働

予定どおり2022年2月から神戸発電所3号機の営業運転を開始し、また、2022年度下期には神戸発電所4号機の営業運転を開始する予定です。神戸発電所1・2号機、真岡発電所1・2号機を含め、2023年度からすべての発電所が稼働することにより、年間で400億円程度の収益貢献を見込んでいます。

3. 素材系事業 戦略投資の収益貢献

当初想定より収益貢献の時期がずれ込んでいますが、長期的に自動車産業における軽量化ニーズが高いことには変わりはありません。早期の収益貢献に引き続き取り組んでいきます。

4. 不採算事業の再構築

不採算品種からの撤退や要員削減等の合理化を進めています。チタン事業については2021年度に黒字化を達成しました。また、鋳鍛鋼事業、クレーン事業についても、早期黒字化を目指します。

5. 機械系事業の収益安定化と成長市場への対応

当社グループの機械事業、エンジニアリング事業は、多様な技術力や製品群を持つ事業分野であり、これまでは、化石燃料、原子力分野で競争力を発揮していましたが、カーボンニュートラル社会の実現をはじめとする環境関連分野に関する事業を強化・拡充していきます。

また、建設機械事業は、「中国依存」体質からの脱却を進めるとともにストックビジネスの拡大、「コト」ビジネスの拡充等、ビジネスモデルの転換を図っていきます。

カーボンニュートラルへの挑戦

当社グループが取り組むカーボンニュートラルは、鋼材事業、電力事業等での生産プロセスにおけるCO₂削減と、当社グループの有する技術・製品・サービスによる世の中で排出されるCO₂削減貢献の2つの側面があります。

特に、製鉄分野でのカーボンニュートラル実現の鍵を握るのが、MIDREX®プロセスです。

具体的には、鋼材の生産プロセスにおけるCO₂削減では、MIDREX®プロセスで生産された鉄源を使うことでCO₂の排出を低減した鋼材の生産が可能となり、2022年5月には、低CO₂高炉鋼材「Kobenable Steel」の商品化を公表しました。

また、MIDREX®プロセスは世の中で排出されるCO₂の削減に大いに貢献することができ、高炉から電炉への転換、高炉でのCO₂削減には欠かせないプロセスです。将来的には還元ガスを天然ガスから水素に置換することも可能です。

KOBELCOグループの強みを象徴する「総合力」

当社グループは、幅広い事業領域をもとにした顧客基盤と21のコア技術による深い知見に基づいた高付加価値製品やソリューションを提供可能な世界でも稀有な企業グループです。

自動車の軽量化・電動化の分野における鉄、アルミ、溶接技術を組み合わせたソリューション提案は「KOBELCO」ならではの長特です。

また、製鉄プロセスのCO₂排出削減への取組み以外にもカーボンニュートラルへの挑戦に向けては、例えば、機械事業とエンジニアリング事業の経営資源の相互活用により、高砂製作所にて「ハイブリッド型水素ガス供給システム」の実証実験を実施予定であり、今後の水素社会に向けた多様な用途への貢献を目指しています。さらに、2021年11月に完全子会社化した(株)神鋼環境ソリューションは水処理関連事業、廃棄物処理関連事業及び化学・食品機械関連事業等の環境関連を中心とした様々な事業を行っています。今後は電力事業におけるバイオマス活用によるCO₂排出削減への貢献等、発電事業におけるシナジー効果についても期待が持てます。

このように、グループの経営資源を組み合わせることで社会的ニーズに応えるソリューションを提供できることは、まさに当社グループの強みである「総合力」のなせる業です。当社グループの競争優位性を高め、より一層、持続的成長の実現に磨きをかけていきます。

また、かつては労働集約的であった製造現場も、現在ではAIの導入等により自動化、無人化が進んでいます。一方、技術開発についてもMI(マテリアルズ・インフォマティクス)を駆使した素材開発のようなDX(デジタル・トランスフォーメーション)の動きが顕著となっています。多種多様な特長ある資産を持つ当社グループの「総合力」の強化においてもDXの推進が不可欠と認識しています。

グループ全体でサステナビリティ経営を実践

2017年の品質事案を教訓として、当社グループの組織基盤は着実な進化を遂げています。私が社長に就任してから特に力を入れてきたのが、役員や社員の意識改革です。まず、組織間の垣根を取り払い、組織、制度、仕組みを変え、意識を変えることの必要性を日々訴え続けてきました。2018年から社員との対話の機会を積極的に設け、すでに約1,500人の社員との対話を行いました。特に、現場のリーダーとの対話では、コンプライアンス意識の再確認、リーダーとしての役割の自覚、コミュニケーションの積み重ねの大切さを伝えています。

ガバナンスについては、取締役会のモニタリング機能を強化するとともに、サステナビリティ推進委員会、事業ポートフォリオ管理委員会、設備投資・投融資委員会といった組織横断的な議論をする組織を設置するなど、私自身、強い想いを持って手綱を緩めることなくガバナンス改革を進めています。

2020年5月に新たなグループ企業理念を制定し、この企業理念のもと、経営上の重要な課題を、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」の2つの側面から整理し、実践するための重要課題として、2021年にはマテリアリティを特定しました。

私は、サステナブル経営で大切なことは、企業がサステナブルであるだけでなく、社員もサステナブルでなければならないと思っています。当社グループのダイバーシティ&インクルージョンの実践では、一人ひとりが率直に意見を言い合えるフラットな職場環境づくりに取り組んでいます。その実現に向けた組織づくりや人材戦略においても、単に人事制度をつくって終わりではなく、社員の生き生きとした働き方やキャリアアップにつながる仕組みをいかに提供できるかを考えていかなければなりません。

社長になるまでの37年間、私は当社グループで様々な事業を経験してきました。例えば、鉄鋼と機械の事業部門では文化も風土も異なり、本社部門のそれともまた違います。各事業部門にそれぞれの特徴があることがわかり、いろいろな観点からの目が養われた経験は私の財産です。この経験を当社グループのこれからの組織づくりや人材戦略に活かしていきたいと思っています。私は、常日頃から仕事はコミュニケーションの積み重ねであると言い続けてきましたが、多様な価値観や考え方を認め合い、相互要望し合える関係性を築くことが当社グループの持続的成長の道筋には欠かせません。

すべては「社会の発展」のために

当社グループの持続的な成長のためにはまだ多くの乗り越えるべきハードルがあります。しかしながら、過去の歴史を見ても、私たちは常に、組織や常識の枠にとらわれず挑み続けてきました。その成果が現在の私たちが持つ幅広い事業領域、多様な技術、多くのお客様の存在であると考えています。

私たちはこれからも、「総合力で社会課題の解決に挑み続ける」当社グループらしさを失うことなく企業価値の最大化を目指していきます。

