

**KOBELCO**

株式  
会社 神戸製鋼所

第170回

# 定時株主総会

2023年 6月21日

株式会社 神戸製鋼所

## 本総会の議事

- 報告事項ご報告
- 監査報告
- 決議事項上程
- ご審議
- 採決

株主の皆様からのご質問、動議、  
そのほかご意見などは、  
決議事項の上程が済みましたあと、  
一括してお受けいたします  
ご理解賜りたく  
よろしくお願ひ申し上げます

本総会の公開性の観点から、  
報道関係の皆様に対して、  
本総会の議事を音声にて公開しております  
加えて、議事の記録のため、  
本総会を録画しております  
ご理解を賜わりたいと存じます

**ご出席の株主の皆様的人数、  
議決権個数のご報告**

**第170期事業報告、  
連結計算書類および計算書類**

# 当期における 事業の経過、その成果





## 国内経済

原材料・エネルギー価格の高騰、  
円安の進行などによる  
物価上昇が継続





## 国内経済

経済活動の正常化が進み、  
個人消費や企業の生産活動を中心に  
持ち直しの傾向





## 海外経済

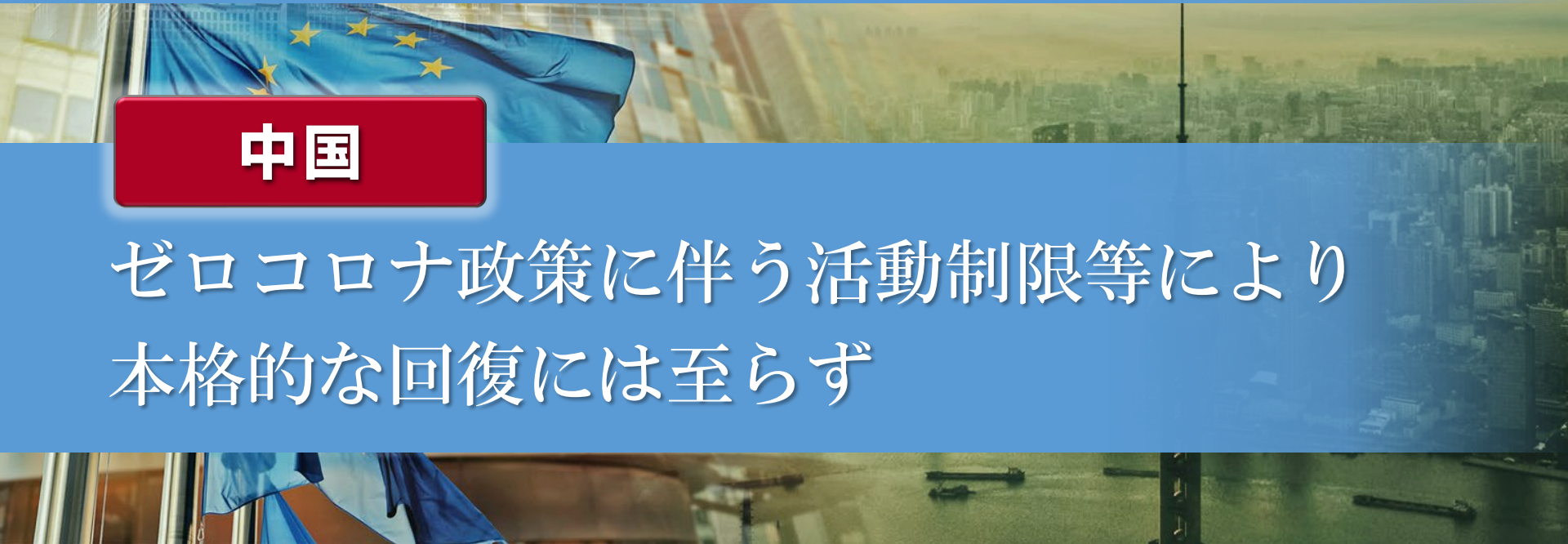


### 米国・欧州

インフレや金融引き締めの影響により  
経済活動が抑制され回復ペースが鈍化



### 中国



ゼロコロナ政策に伴う活動制限等により  
本格的な回復には至らず

**半導体不足**

**サプライチェーン  
の混乱**

**自動車生産の  
回復遅れ**

**当社を取り巻く事業環境は厳しい状況**



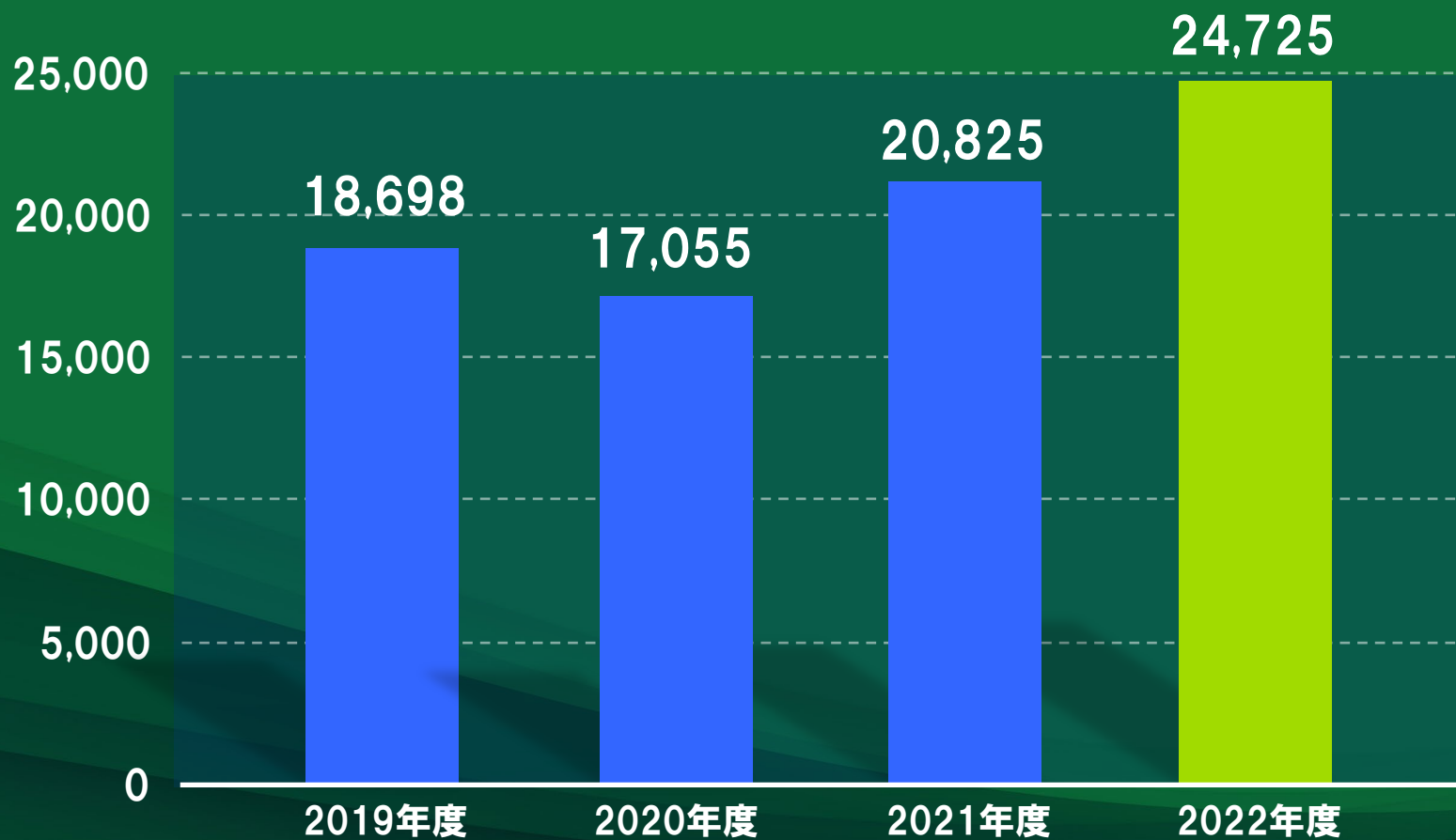
2021～2023年度  
グループ中期経営計画

「安定収益基盤の確立」に向けた  
重点施策を着実に実行

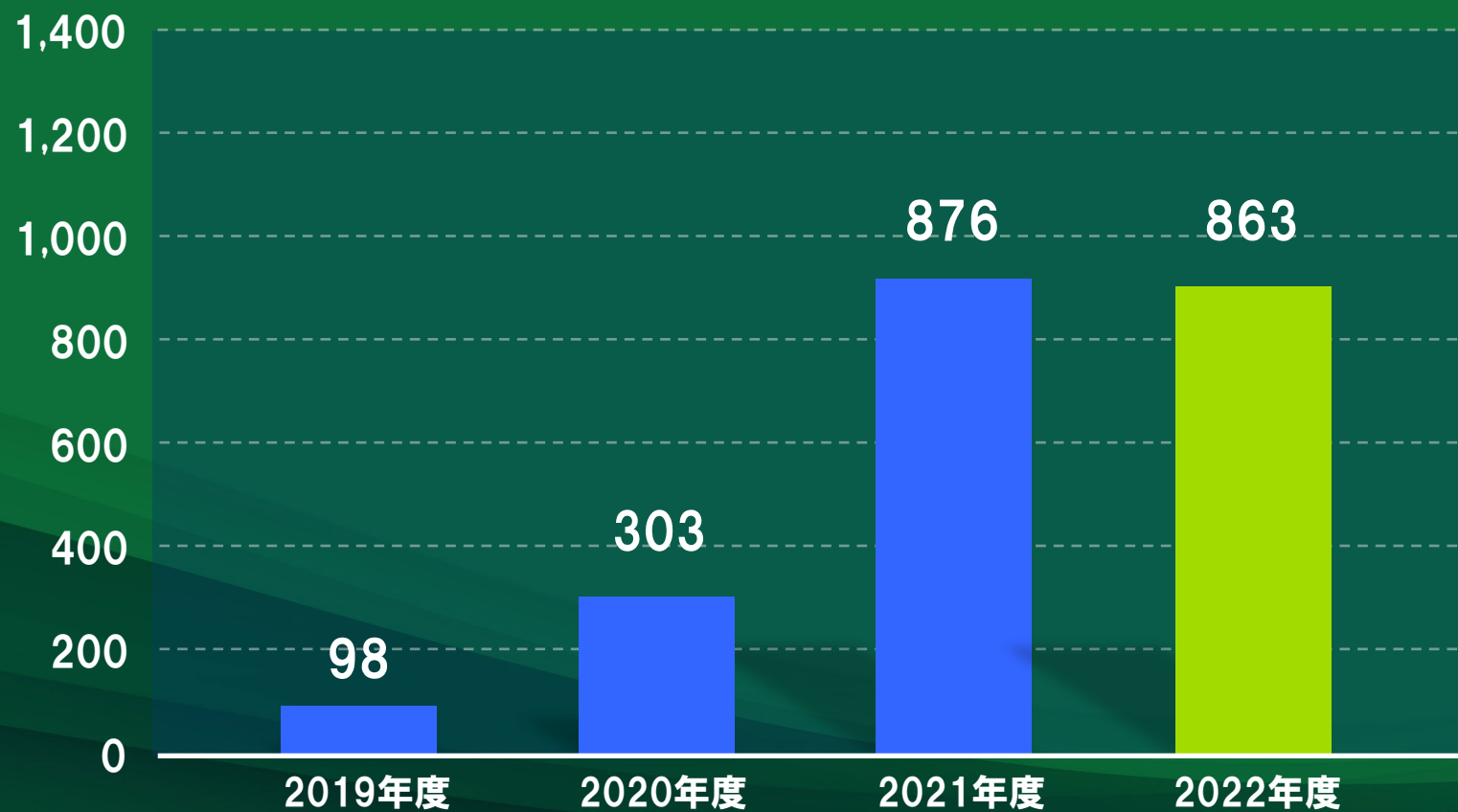


ものづくり力の強化・販売価格の改善

# 連結売上高 (単位:億円)



# 連結営業利益 (単位:億円)



# 連結經常利益 (単位:億円)





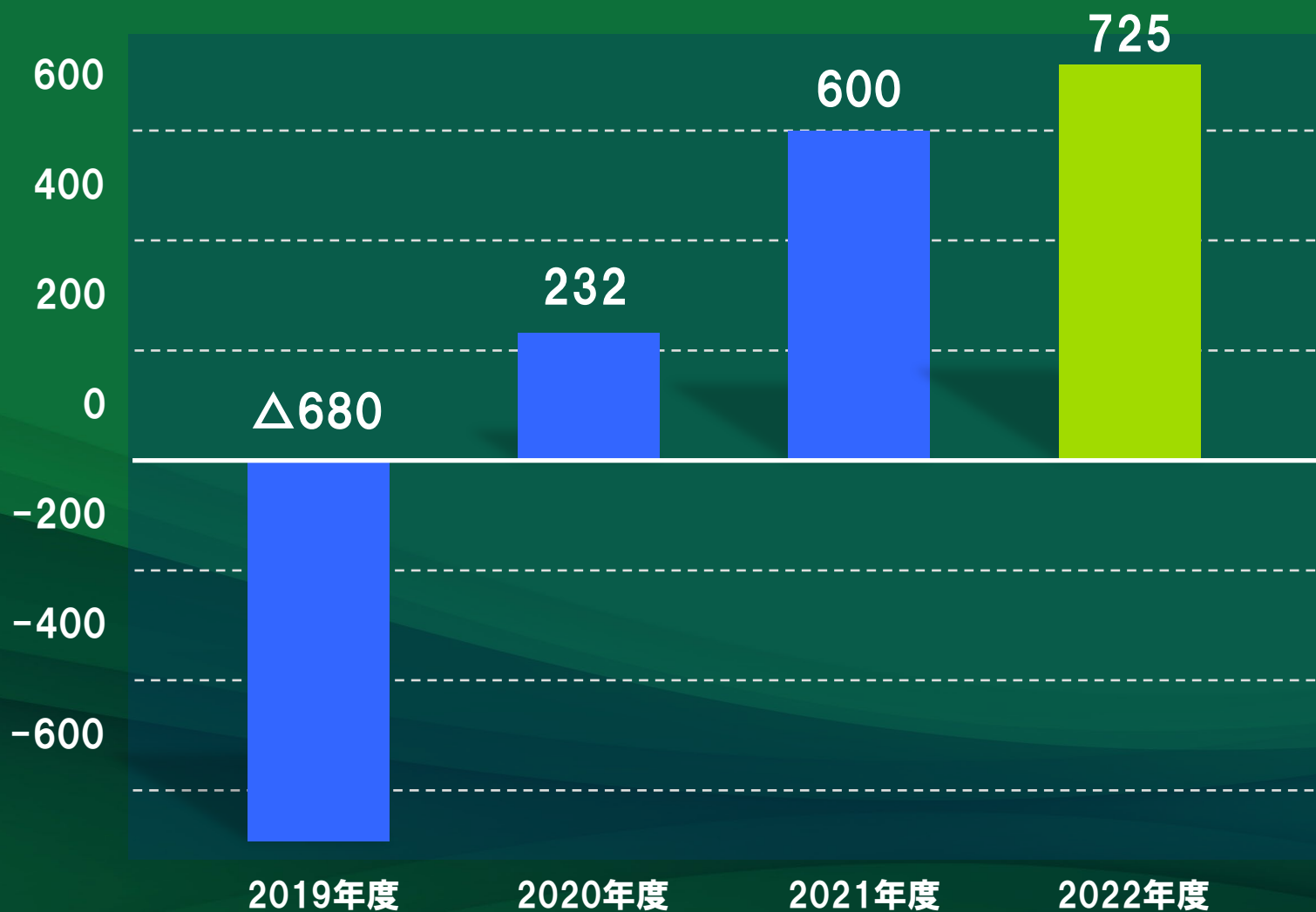
# 特別損益

## 特別損失

建設機械の  
中国事業における事業整理損、  
固定資産の減損損失を計上

87億円の損失

# 親会社株主に帰属する当期純利益 (単位:億円)



# 期末配当

継続的かつ安定的に実施していくことを  
基本としつつ、財政状態、業績の動向、  
先行きの資金需要等を総合的に考慮し決定

期末配当

1株につき **25円**

年間配当

1株につき **40円**

(中間配当との合算)

# 招集通知記載事項

事業分野別の事業の経過、売上高、経常損益

招集ご通知をご覧ください

# 招集通知記載事項

連結貸借対照表、連結損益計算書、  
当社の貸借対照表、当社の損益計算書

招集ご通知をご覧ください

**KOBELCO**

株式  
会社 神戸製鋼所

# 当社グループの対処すべき課題

# 事業環境に関する現状認識

加速

カーボンニュートラルへの  
移行・社会変革



加速

サステナビリティの  
潮流

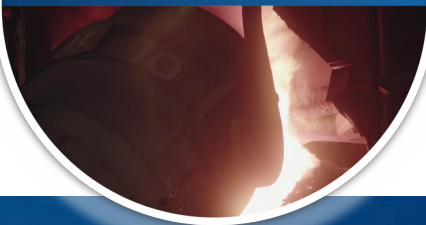


加速

デジタルトランスフォーメーション  
(DX)



鉄鋼業界の  
構造的問題



コロナ禍を契機とした  
産業構造の変化



拡大

調達コストアップと  
サプライチェーンリスク





2021～2023年度  
グループ中期経営計画

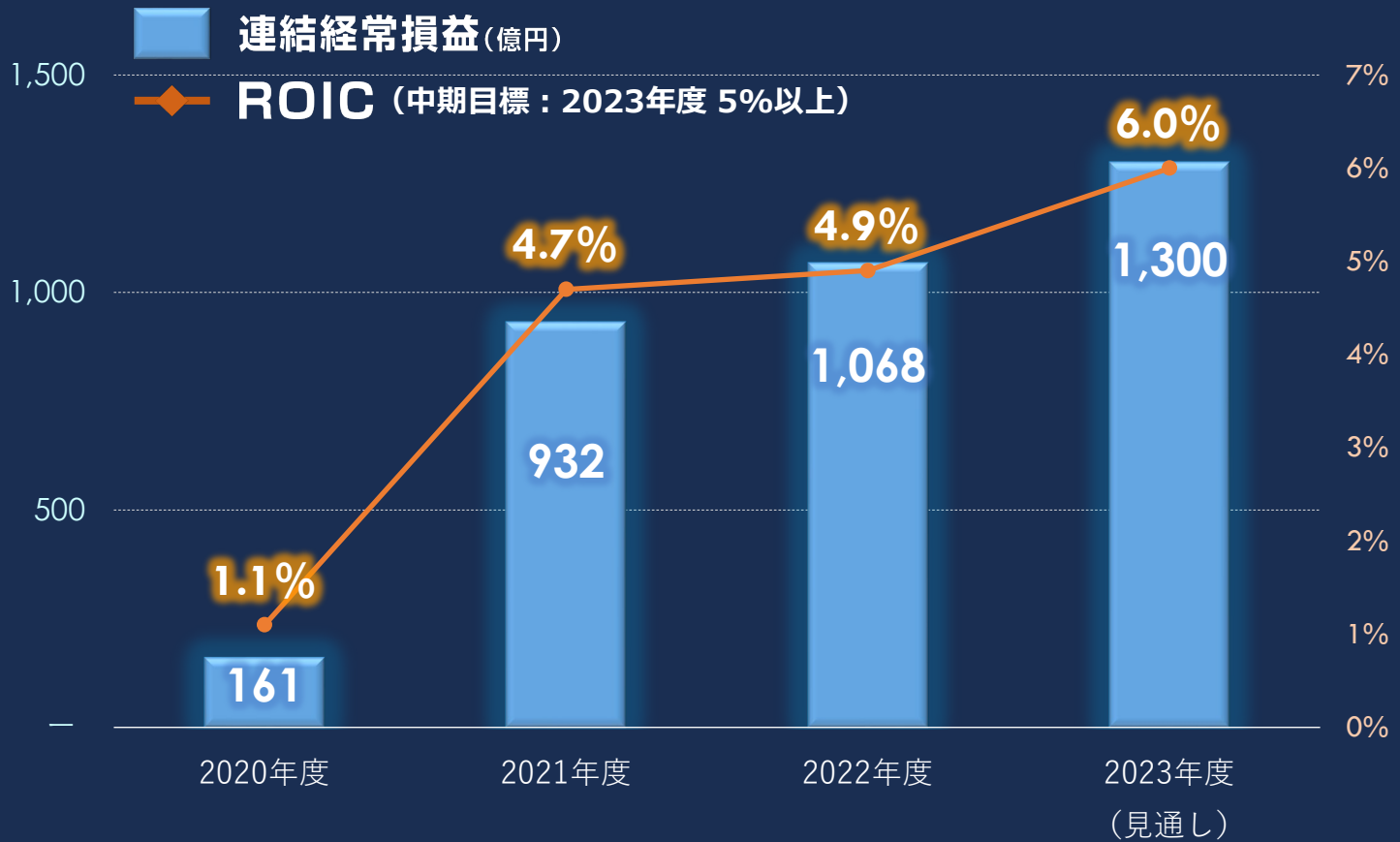
---

最重要課題

① 安定収益基盤の確立

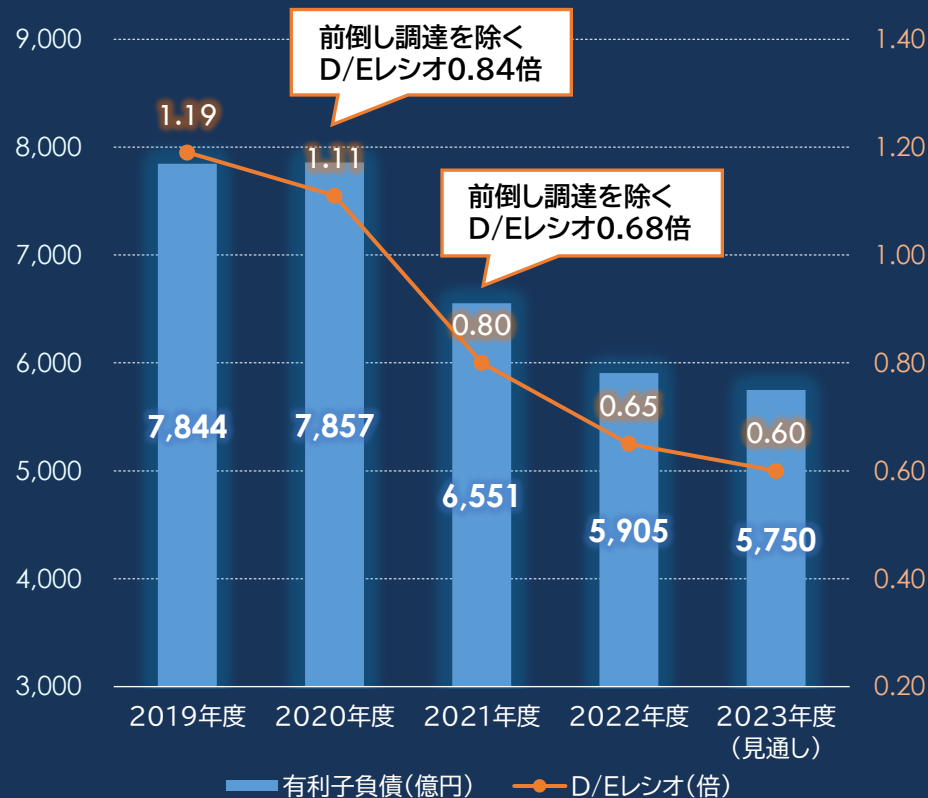
② カーボンニュートラルへの挑戦

# 収益状況



# 財務状況

プロジェクトファイナンス除く		
(億円)		
2021～2023年累計 キャッシュフロー実績		
年度	2021年度 (5月時点)	2023年度 (5月時点)
営業キャッシュフロー	4,200 程度	3,450 程度
投資キャッシュフロー	△3,200 程度	△2,750 程度
フリーキャッシュフロー	1,000 程度	700 程度
D/Eレシオ	0.7 倍以下	0.6 倍程度



中期経営計画の目標を前倒しで達成  
財務体質は着実に強化

2021～2023年度  
グループ中期経営計画

最重要課題

① 安定収益基盤の確立

鋼材事業の収益基盤強化

新規電力プロジェクトの円滑な立上げと安定稼働

素材系事業の戦略投資の収益貢献

不採算事業の再構築

機械系事業の収益安定化と成長市場への対応

# ① 安定収益基盤の確立

## 鋼材事業の収益基盤強化

鋼材価格から主原料価格を差し引いた  
**メタルスプレッドの改善により収益向上**

連結 実力損益 (億円)	実績	中期想定	実績・見通し (年度)		
	2020	2023	2021	2022	2023
	▲208	<u>230</u> 以上	▲84	335	<b>390</b>

## ① 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

価格改善

コストダウン

継続して注力し、収益の安定化を図る

## ① 安定収益基盤の確立

新規電力プロジェクトの円滑な立上げと安定稼働

2023年度より

神戸発電所3・4号機が稼働

年間400億円程度の  
収益貢献

## ① 安定収益基盤の確立

素材系事業の戦略投資の収益貢献

自動車向けの需要減  
副原料やエネルギー価格の高騰  
価格転嫁の遅れ

アルミ系事業に課題



# ① 安定収益基盤の確立

## 素材系事業の戦略投資の収益貢献

アルミ系事業(板、押出、サスペンション)の収益改善に向けて

1

ものづくり力向上

一定水準の生産性改善を達成済み  
引き続き、設備トラブル低減等、安定化に取り組む

2

数量構成改善

受注活動は着実に進捗  
回復に向かう自動車需要の捕捉、拡販に取り組む

3

価格改善

高騰する副原料・エネルギーコストの価格転嫁  
マージン改善の交渉に注力

## ① 安定収益基盤の確立

### 不採算事業の再構築

鋳鍛鋼・チタン・クレーン

A blue-tinted industrial photograph showing large-scale manufacturing equipment. On the left, a large circular component, possibly a valve or part of a turbine, is visible. In the center, a tall, cylindrical structure, likely a reactor or boiler, stands. On the right, a large blue crane is positioned on a track. The overall scene depicts a heavy industrial environment.

収益改善策を推進し、計画通り黒字化

## ① 安定収益基盤の確立

機械系事業の収益安定化と成長市場への対応

機械、エンジニアリングとも  
受注は好調

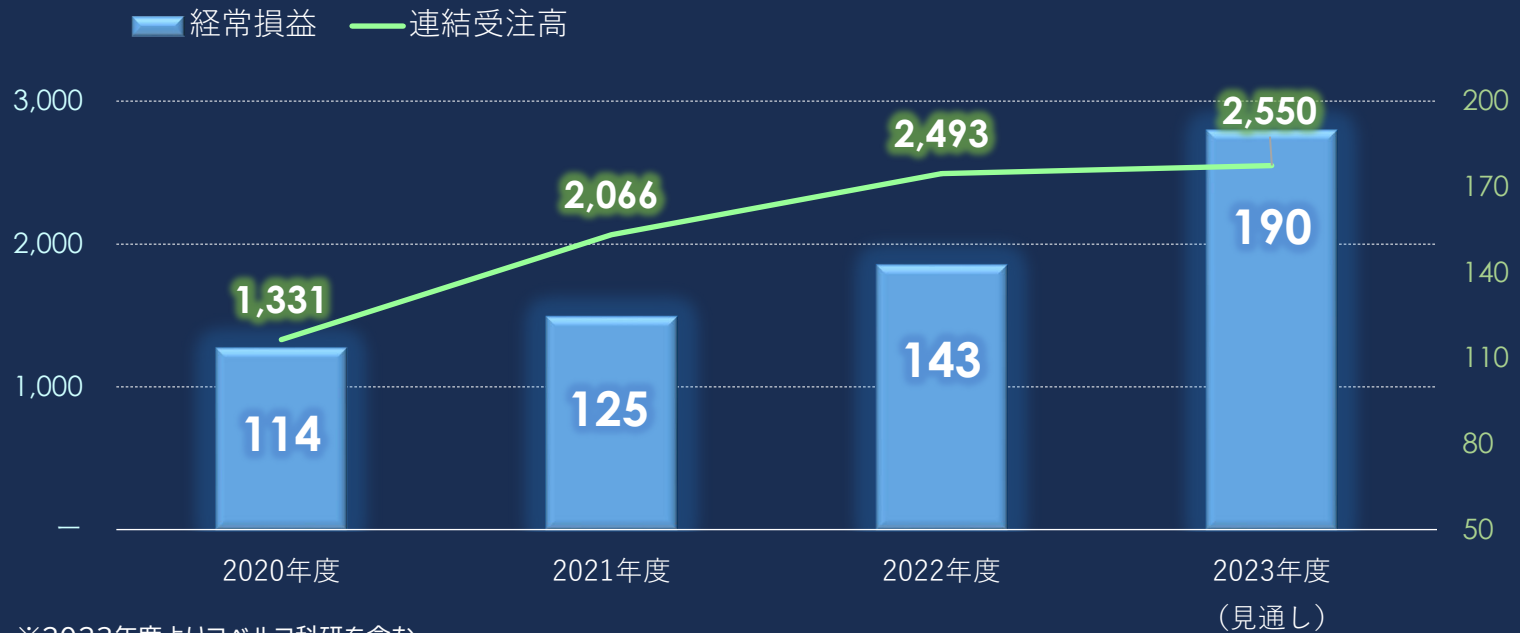
脱炭素市場への取組みも着実に進展

# ① 安定収益基盤の確立

## 機械系事業の収益安定化と成長市場への対応

### 機械

エネルギー・化学分野、産業分野とも需要は旺盛



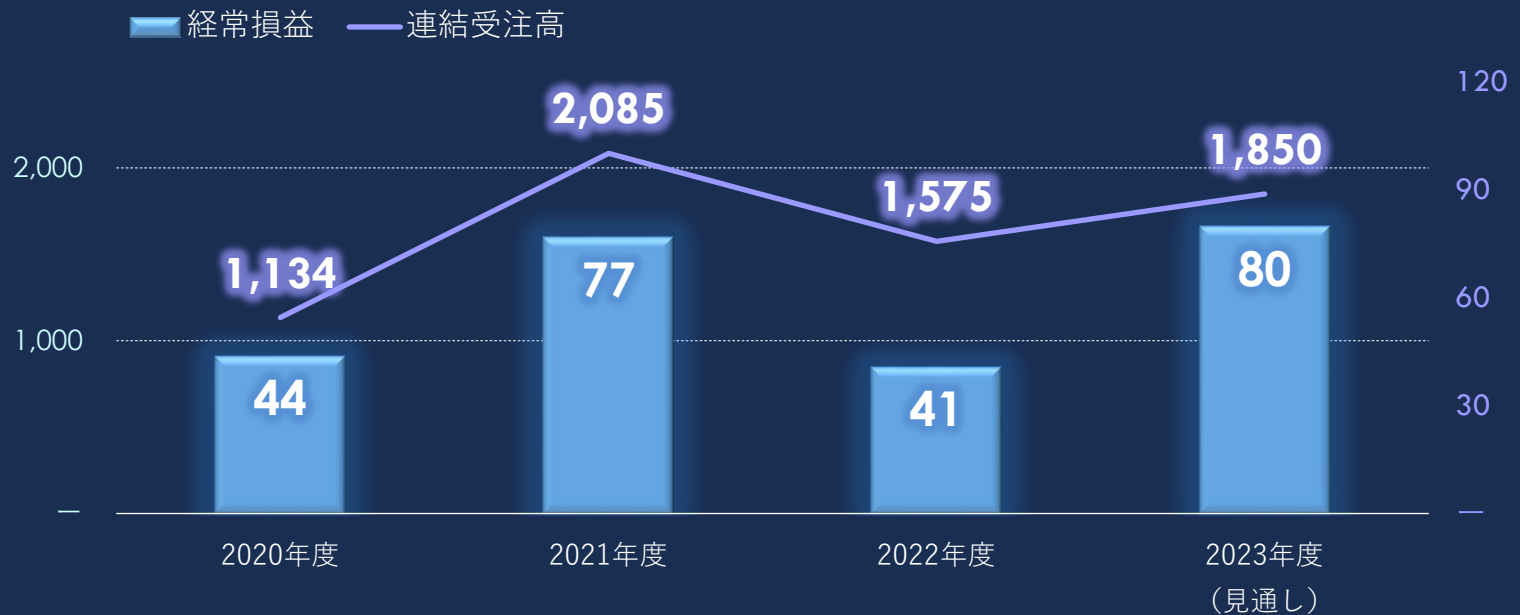
※2023年度よりコベルコ科研を含む

# ① 安定収益基盤の確立

## 機械系事業の収益安定化と成長市場への対応

### エンジニアリング

MIDREX、神鋼環境ソリューションの受注が堅調



## ① 安定収益基盤の確立

機械系事業の収益安定化と成長市場への対応

建設機械

エンジン認証問題  
中国市場の更なる減退



逆風の中ではあるが、**一定の収益を維持**

## ① 安定収益基盤の確立

機械系事業の収益安定化と成長市場への対応

建設機械

エンジン認証問題  
中国市場の更なる減退



今後は、ストックビジネス・コトビジネスの拡大、  
中国以外の市場での拡販に注力

# ① 安定収益基盤の確立

## 機械系事業の収益安定化と成長市場への対応

### 建設機械

K-DIVE<sup>®</sup>

22年12月サービス開始

Phase 1

引き合いは想定を上回る状況

成約の積み上げ、  
収益化に引き続き注力

重機の遠隔操作システムと稼働データの活用により、「誰でも働ける現場」への変革を継続支援するサービス

Phase 1

固定ヤードでの  
作業



Phase 2

一般土木現場  
での作業



Phase 3

マッチング  
サービス





2021～2023年度  
グループ中期経営計画

---

最重要課題

②カーボンニュートラルへの挑戦

## ②カーボンニュートラルへの挑戦

### 中期経営計画(2021～2023年度)に公表した目標・ビジョン

	2030年目標	2050年ビジョン
生産プロセスにおける <b>CO<sub>2</sub>削減</b>	<b>30～40%</b> (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 <b>CO<sub>2</sub>排出削減貢献</b> (※2)	<b>6,100万t</b> (うちMIDREX®4,500万t以上(※3))	<b>1億t以上</b>

(※1)削減目標の対象範囲の大半が製鉄プロセスでの削減。

2020年9月公表時から見直し(BAUベースから総量ベースへ変更した上で、当社独自ソリューションの活用拡大を加味)

(※2)当社グループ独自の技術・製品・サービスを通じて社会の様々な分野でCO<sub>2</sub>排出削減に貢献

(※3)2020年9月公表時の算定式を見直し

---

カーボンニュートラルへの取組み

---

# 生産プロセスにおけるCO<sub>2</sub>削減



## ②カーボンニュートラルへの挑戦

### 【2050年ビジョン】カーボンニュートラルへの挑戦

<2021年2月公表>

#### 製鉄工程における CO<sub>2</sub>低減ソリューション

鉄鋼 × エンジニアリング

CO<sub>2</sub>約20%削減を実証済み

<KOBELCOグループ独自の技術>

MIDREX<sup>®</sup> HBI製造技術

×

HBI装入技術

×

AI操炉技術

×

ペレット改質技術

【2030年目標】

CO<sub>2</sub>排出量30~40%削減

2026~29年

2022~23年

~2021年

#### 高炉へのHBI連続装入の実現

- HBI最大装入技術の実現
- 量産に対応した設備の戦力化

#### 高炉へのHBI装入技術の深化

- ① 高炉へのHBI装入技術の高度化
- ② 高炉へのHBI装入設備の検討

#### 低CO<sub>2</sub>高炉鋼材の販売

HBI装入による  
CO<sub>2</sub>削減効果を商品化



## ②カーボンニュートラルへの挑戦



**Kobenable Steel**

国内初の低CO<sub>2</sub>高炉鋼材  
「Kobenable Steel」  
2022年5月から販売開始

自動車

2022年6月

トヨタ自動車様

競技車両「水素エンジンカローラ」の  
サスペンションメンバーに採用

自動車

2022年12月

日産自動車様

日産自動車様の生産する量産車に  
順次適用

建設

2022年12月

IHI様、三菱地所様、鹿島建設様

「(仮称)豊洲4-2街区再開発計画B棟  
(東京都江東区豊洲)」新築工事に採用

造船

2023年3月

今治造船様

今治造船様が建造する  
18万t級バルクキャリアに採用

日本国内における  
グリーンスチールの認知度向上に貢献

## ②カーボンニュートラルへの挑戦



**Kobenable Steel**

国内初の低CO<sub>2</sub>高炉鋼材  
「Kobenable Steel」  
2022年5月から販売開始

自動車

2022年6月

トヨタ自動車様

競技車両「水素エンジンカロラ」の  
サスペンションメンバーに採用

自動車

2022年12月

日産自動車様

日産自動車様の生産する量産車に  
順次適用

建設

2022年12月

IHI様、三菱地所様、鹿島建設様

「(仮称)豊洲4-2街区再開発計画B棟  
(東京都江東区豊洲)」新築工事に採用

造船

2023年3月

今治造船様

今治造船様が建造する  
18万t級バルクキャリアに採用

**市場拡大のため**

「グリーンスチールの標準化」や「普及に向けた制度設計」などの  
環境整備も必要

## ②カーボンニュートラルへの挑戦

社会の変化

社会的な技術革新

当社グループ主体の活動

開発・実証・実用化

2013

2020

2030

2050

CO<sub>2</sub>削減2030年目標

CO<sub>2</sub>削減2050年ビジョン

石炭火力  
高効率化USC以上

カーボンニュートラル  
への挑戦

当社グループ電力事業

石炭火力

高効率化

アンモニア

ガス火力

脱炭素化  
ガス活用

蒸気活用による熱供給・水素供給等、都市・地域全体の総合効率向上の取組み

都市・地域バイオマス混焼 開発・実証 → 実用化  
適用バイオマスの拡大検討・利用促進

アンモニア混焼検討 → アンモニア混焼開始 → 混焼率拡大 → 専焼への挑戦

商用化に応じて順次適用

安価・大量な  
ゼロエミアンモニア技術確立・商用化

カーボンニュートラル都市ガスの  
普及・商用化

高効率GTCCによる低CO<sub>2</sub>発電を継続

カーボンニュートラル  
都市ガスの最大活用

アンモニア  
混焼・専焼

実用化に向けた取組みを進めるため、国の施策およびNEDOを中心とする技術開発の動向をフォローし社内での詳細な検討を推進

## ②カーボンニュートラルへの挑戦

社会の変化

社会的な技術革新

当社グループ主体の活動

開発・実証・実用化

2013

2020

2030

2050

CO<sub>2</sub>削減2030年目標

CO<sub>2</sub>削減2050年ビジョン

石炭火力  
高効率化USC以上

カーボンニュートラル  
への挑戦

当社グループ電力事業

石炭火力

高効率化

アンモニア

ガス火力

脱炭素化  
ガス活用

蒸気活用による熱供給・水素供給等、都市・地域全体の総合効率向上の取組み

都市・地域バイオマス混焼 開発・実証 → 実用化  
適用バイオマスの拡大検討・利用促進

アンモニア混焼検討 → アンモニア混焼開始 → 混焼率拡大 → 専焼への挑戦

商用化に応じて順次適用

安価・大量な  
ゼロエミアンモニア技術確立・商用化

カーボンニュートラル都市ガスの  
普及・商用化

高効率GTCCによる低CO<sub>2</sub>発電を継続

カーボンニュートラル  
都市ガスの最大活用

バイオマス  
燃料の混焼

神鋼環境ソリューションと共同で下水汚泥由来のバイオマス燃料の混焼、  
抽気蒸気の利活用に向けたプロジェクトを推進



---

カーボンニュートラルへの取組み

---

# 技術・製品・サービスによる CO<sub>2</sub>排出削減貢献



## ②カーボンニュートラルへの挑戦

### MIDREX<sup>®</sup>の直接還元鉄事業



カーボンフリー水素の拡大にフレキシブルに対応  
トランジション期間における最適なソリューションを提案

## ②カーボンニュートラルへの挑戦

### MIDREX<sup>®</sup>の直接還元鉄事業



地域やお客様の状況に合わせた  
直接還元鉄プラントの提供

## ②カーボンニュートラルへの挑戦

# オマーン国における 低炭素鉄源の事業化検討について



鉄鋼アルミ



エンジニアリング

MIDREX®プロセスを活用した  
直接還元鉄HBIの製造・販売の事業化(低炭素鉄源の事業化)について  
三井物産様と共同で検討

鉄鋼メーカー全体の脱炭素化に  
寄与できる取組み

## ②カーボンニュートラルへの挑戦

エネルギー転換産業

機械事業の取組み

H<sub>2</sub>

水素



圧縮機

NH<sub>3</sub>

アンモニア



熱交換器

CO<sub>2</sub>

二酸化炭素



気化器

LNG

液化天然ガス

水素やアンモニアなどへのエネルギー転換が加速

サプライチェーンのいたるところで活躍が期待できる

## ②カーボンニュートラルへの挑戦

エネルギー転換産業

ハイブリッド型水素ガス供給システム

機械事業部門

(株)神鋼環境ソリューション

エンジニアリング事業部門

機械事業部門のLNG気化器の  
要素技術を活かし開発中の

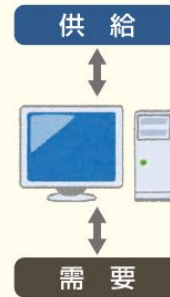
神鋼環境ソリューションの  
再生可能エネルギーを活用した

エンジニアリング事業部門の  
技術資源を活用した  
“創る・使う”を監視制御する

極低温液化水素気化

水電解式水素発生装置  
(HHOG)

運転マネジメント



素形材事業部門（高砂製作所）

2023年3月から順次稼働を開始、実証試験中

## ②カーボンニュートラルへの挑戦

エネルギー転換産業

ハイブリッド型水素ガス供給システム

水素供給に関連する多様な製品・技術



保有

**KOBELCO**

保有

大量の水素利活用ポテンシャルがある工場

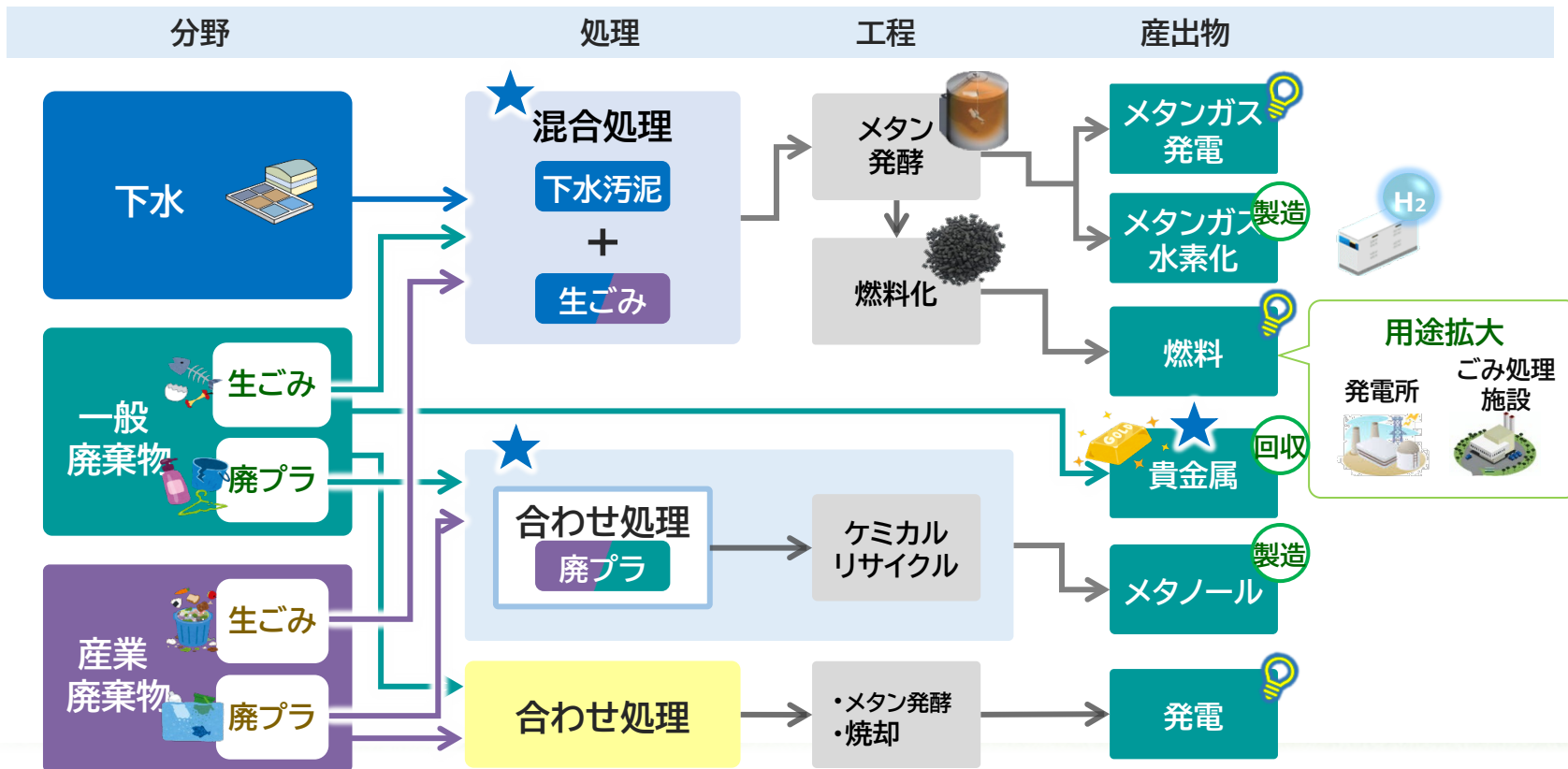


## ②カーボンニュートラルへの挑戦

循環型社会

神鋼環境ソリューションの取組み

★神鋼環境ソリューション独自技術&独自の取組み





# 経営基盤の強化

取締役会の構成・諮問機関の見直しによる  
取締役会のモニタリング機能の強化

委員会体系・執行役員制度の見直し

本社部門の組織改正による執行側の  
体制強化等の経営体制の見直し

経営体制の見直しを**2021年4月から実施**  
この体制のもと、実効性の向上に取り組む

# デジタルトランスフォーメーション戦略の推進

2021年12月

DX戦略を策定

DX戦略委員会

デジタルイノベーション技術センター

より体系的、戦略的に、強化・加速していく

# 当社グループの強み

**素材系、機械系、電力事業の  
幅広い事業領域で有する多様な人材**

---

**人事制度の変革、人材育成の強化、  
ダイバーシティ&インクルージョンの取組み、  
働き方変革を推進していく**

# 品質ガバナンスの向上

## KOBELCO TQM

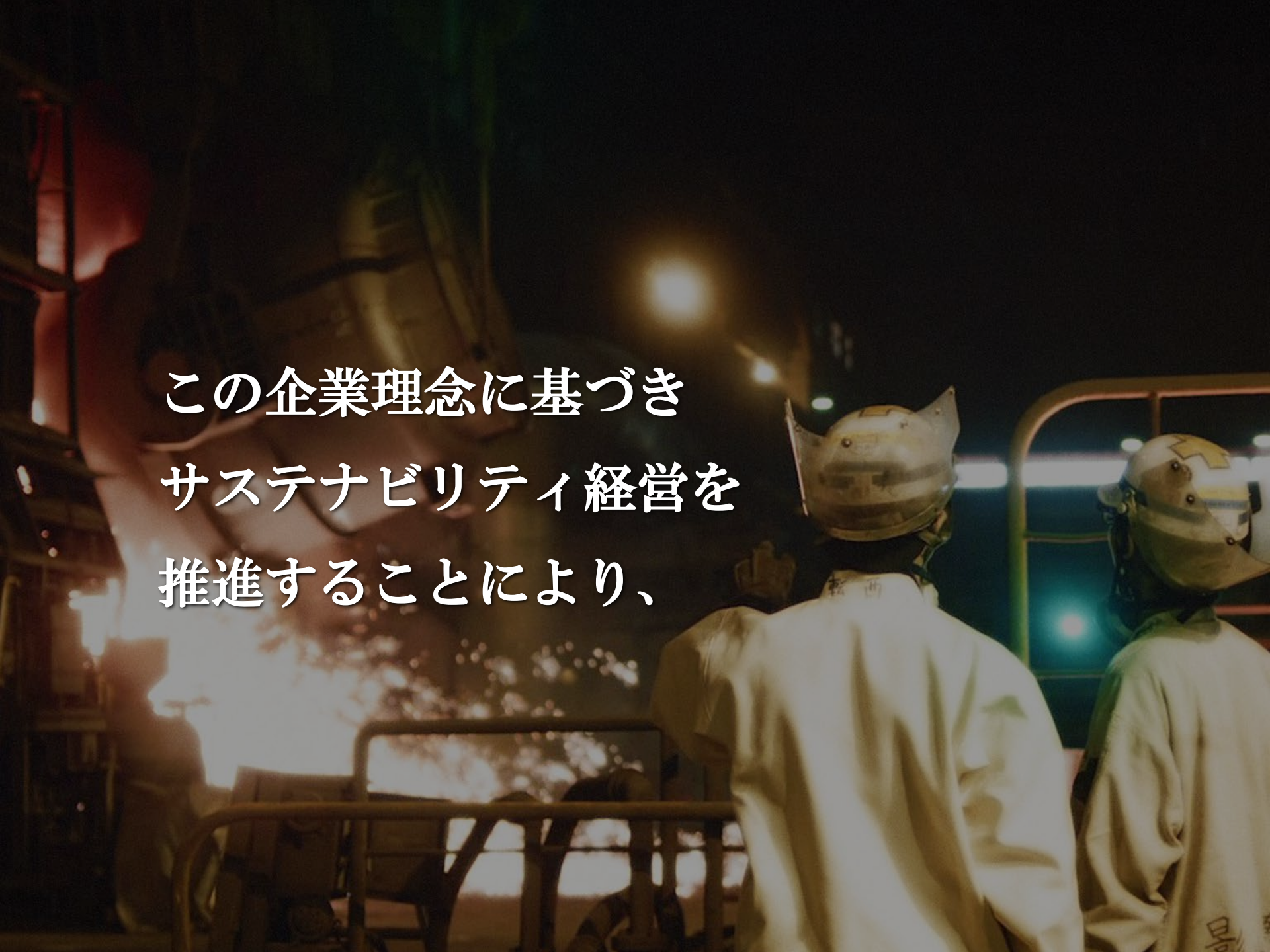
製品・サービスの品質

業務・組織・安全管理を含むマネジメント

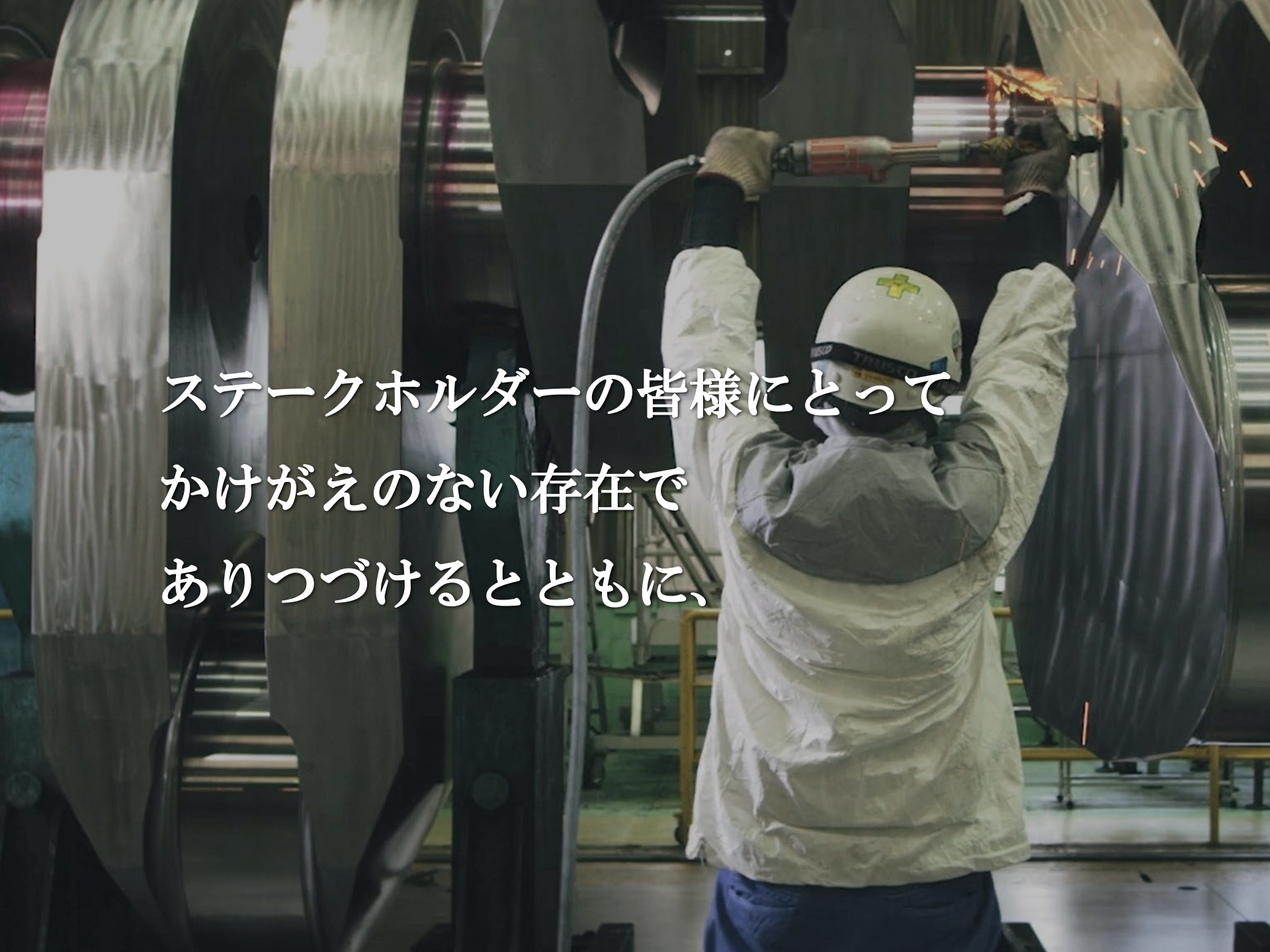
企業活動の「質」の向上に引き続き取り組む

# グループ企業理念

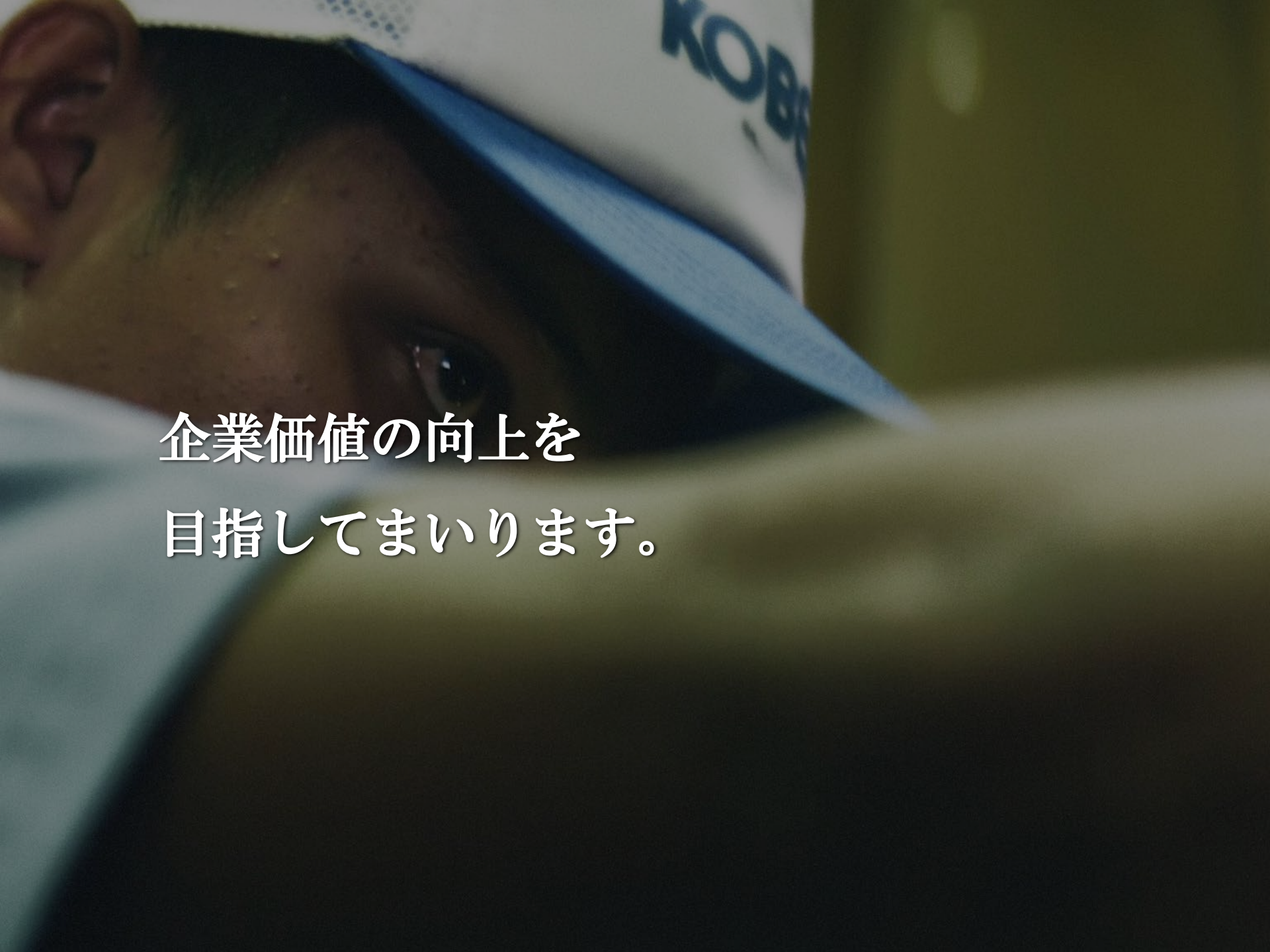
<b>KOBELCOが 実現したい未来</b>	「KOBELCOの使命・存在意義」の実行を通じて実現したい社会・未来							
	安全・安心で豊かな暮らしの中で、 今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。							
<b>KOBELCOの 使命・存在意義</b>	KOBELCOグループの社会的存在意義であり、果たすべき使命							
	個性と技術を活かし合い、 社会課題の解決に挑みつづける。							
<b>KOBELCOの 3つの約束</b>	KOBELCOグループの社会に対する約束事であり、グループで共有する価値観							
	<ol style="list-style-type: none"><li>1. 信頼される技術、製品、サービスを提供します</li><li>2. 社員一人ひとりを活かし、グループの和を尊びます</li><li>3. たゆまぬ変革により、新たな価値を創造します</li></ol>							
<b>KOBELCOの 6つの誓い</b>	「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							
	<table border="0"><tr><td>1. 高い倫理観とプロ意識の徹底</td><td>3. 働きやすい職場環境の実現</td></tr><tr><td>2. 優れた製品・サービスの提供による社会への貢献</td><td>4. 地域社会との共生</td></tr><tr><td><b>品質憲章</b></td><td>5. 環境への貢献</td></tr><tr><td></td><td>6. ステークホルダーの尊重</td></tr></table>	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社会への貢献	4. 地域社会との共生	<b>品質憲章</b>	5. 環境への貢献	
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社会への貢献	4. 地域社会との共生							
<b>品質憲章</b>	5. 環境への貢献							
	6. ステークホルダーの尊重							



この企業理念に基づき  
サステナビリティ経営を  
推進することにより、

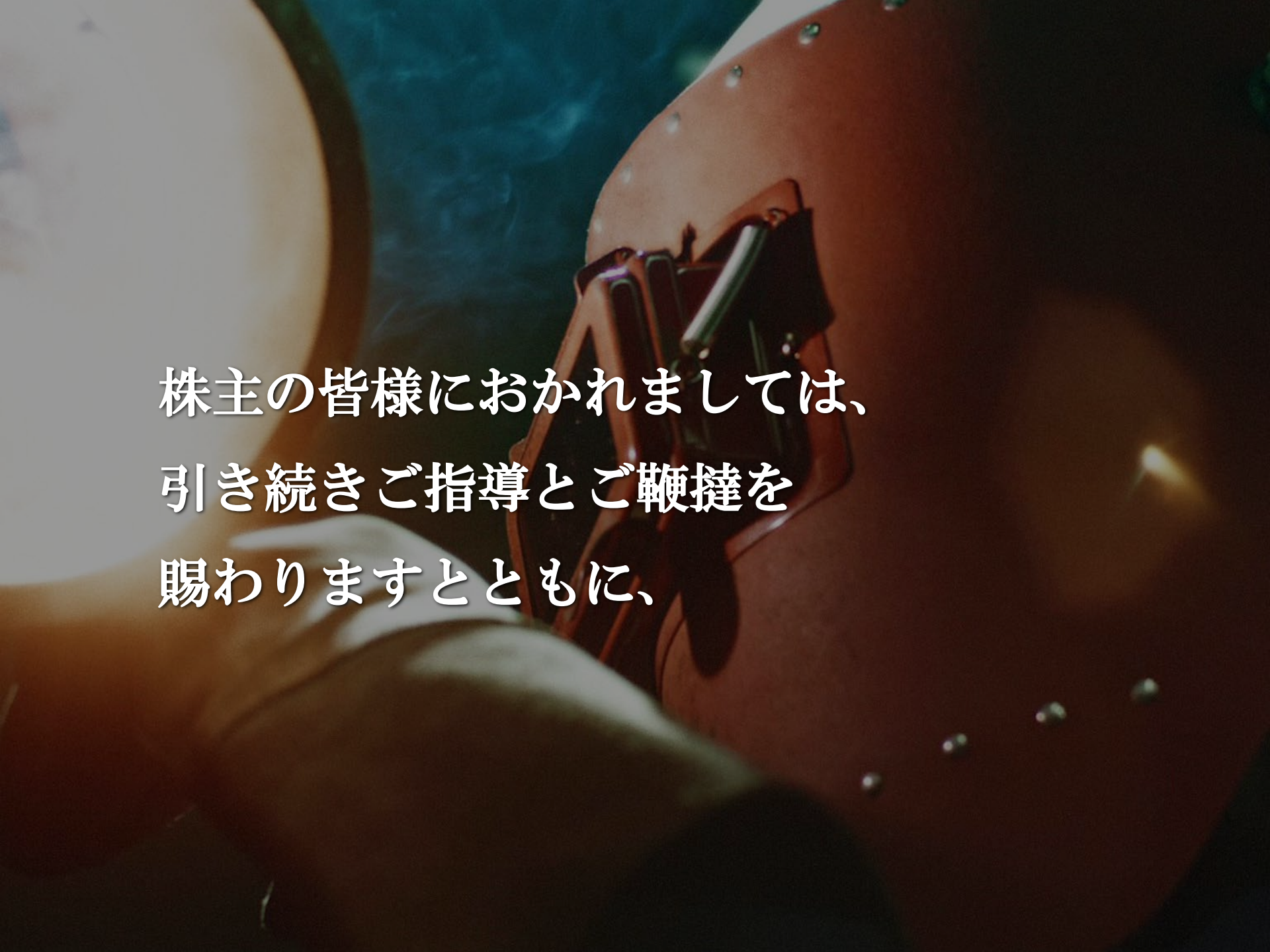
A welder wearing a white protective suit, a white helmet with a yellow cross, and blue pants is working on a large, dark metal component in a factory. The welder is using a welding torch, and bright sparks are visible at the point of contact. The background shows industrial machinery and a dark environment.

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  
ありつづけるとともに、

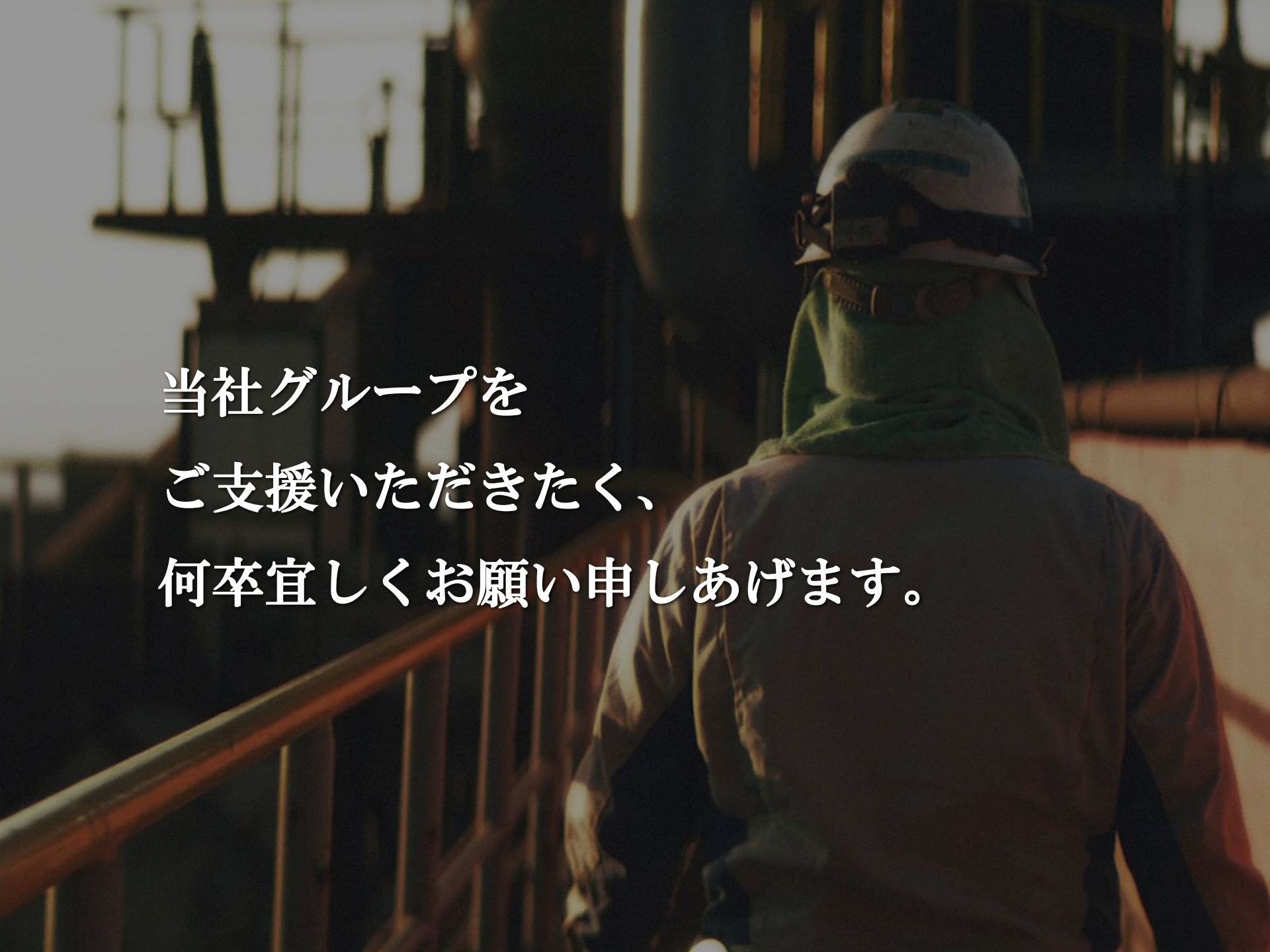


企業価値の向上を  
目指してまいります。





株主の皆様におかれましては、  
引き続きご指導とご鞭撻を  
賜わりますとともに、



当社グループを  
ご支援いただきたく、  
何卒宜しくお願い申し上げます。

# KOBELCO

株式  
会社 神戸製鋼所

# 第170期監查報告、 連結計算書類監查結果報告

**KOBELCO**

株式会社 神戸製鋼所

# 議案の上程

# 第1号議案

## 取締役8名選任の件

監査等委員である取締役を除く

やまぐち

山口

みつぐ

貢

かつかわ

勝川

よしひこ

四志彦

ながら

永良

はじめ

哉

さかもと

坂本

こういち

浩一

みやおか

宮岡

しんじ

伸司

ばんば

馬場

ひろゆき

宏之

いとう

伊藤

ゆみこ

ゆみ子

きたがわ

北川

しんすけ

慎介



## 第2号議案

監査等委員である  
取締役1名選任の件

まつもと

松本

ぐんゆう

群雄

## 第3号議案

補欠の監査等委員である  
取締役1名選任の件

し お じ

塩路

ひ ろ う み

広海

**KOBELCO**

株式  
会社 神戸製鋼所

## ご質問・ご発言の受付

会場の5箇所に

マイクを用意しております。

こちらから指名いたしますので、

挙手をお願いいたします

## ご質問・ご発言の受付

指名された株主様は、

お近くのマイクで、ご発言ください

## ご質問・ご発言の受付

ご発言の際には、  
受付票の番号、お名前を  
お知らせください



## ご質問・ご発言の受付

ご質問につきましては、  
広くご発言をいただけるよう、  
お1人様、1回につき、1問で  
お願いいたします

## ご質問・ご発言の受付

ご質問は、  
要点を簡潔にまとめて、  
ご発言ください

## ご質問・ご発言の受付

ご発言が  
お済みになりましたら、  
お席にお戻りください

## ご質問・ご発言の受付

なお、同じ内容の  
ご趣旨の質問と判断される場合、  
回答を割愛させていただく場合が  
ございます

## ご質問・ご発言の受付

より多くの株主の皆様にご発言いただくため、  
何卒ご理解とご協力をお願い申し上げます

# ご質問・ご発言の受付

受付票の番号、お名前をお知らせください

お1人様、1回につき、1問でお願いいたします  
要点を簡潔にまとめてご発言ください

ご発言がお済みになりましたら、お席にお戻りください

同じ内容のご趣旨の質問と判断される場合、  
回答を割愛させていただく場合がございます

**KOBELCO**

株式  
会社 神戸製鋼所

# 議案の採決



# 議案の採決

## 第1号議案

取締役8名選任の件（監査等委員である取締役を除く）

## 第2号議案

監査等委員である取締役1名選任の件

## 第3号議案

補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

# 議案の採決

## 第1号議案

取締役8名選任の件（監査等委員である取締役を除く）

## 第2号議案

監査等委員である取締役1名選任の件

## 第3号議案

補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

# 議案の採決

## 第1号議案

取締役8名選任の件（監査等委員である取締役を除く）

## 第2号議案

監査等委員である取締役1名選任の件

## 第3号議案

補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

# 議案の採決

## 第1号議案

取締役8名選任の件（監査等委員である取締役を除く）

## 第2号議案

監査等委員である取締役1名選任の件

## 第3号議案

補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

# 議案の採決

## 第1号議案

取締役8名選任の件（監査等委員である取締役を除く）

## 第2号議案

監査等委員である取締役1名選任の件

## 第3号議案

補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

# 議案の採決

## 第1号議案

取締役8名選任の件（監査等委員である取締役を除く）

## 第2号議案

監査等委員である取締役1名選任の件

## 第3号議案

補欠の監査等委員である取締役1名選任の件

**KOBELCO**

株式  
会社 神戸製鋼所

皆様のご協力に対しまして、  
厚く御礼申しあげます



# 取締役のご紹介

かつかわ

よしひこ

勝川 四志彦



な が ら

永良

は じ め

哉



さかもと こういち  
坂本 浩一



みやおか しんじ  
宮岡 伸司



ばんば ひろゆき

馬場 宏之



いとう

ゆみこ

伊藤 ゆみ子



きたがわ しんすけ

北川 慎介





まつもと

ぐんゆう

松本

群雄



やまぐち

山口

みつぐ

貢



役員一同、  
株主の皆様のご期待に沿えるよう、  
企業価値の向上に向けて、

中期経営計画で掲げた  
「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つの最重要課題に

当社グループ一丸となって  
全力で取り組んでまいりますので、  
今後とも宜しくお願い申し上げます

本日は、誠にありがとうございました

**KOBELCO**

株式  
会社 神戸製鋼所

本日は、誠にありがとうございました  
受付票は、受付に設置しております、  
回収ボックスにお返しく下さい