

<2016～2020年度グループ中期経営計画の振り返り>

当社グループは、「2016～2020年度グループ中期経営計画」で、鋼材事業の上工程集約、新規電力プロジェクト、中国建設機械事業の再構築、事業の選択等による「安定収益基盤」確立に向けた施策を進めるとともに、自動車軽量化戦略を軸とした成長機会の追求により「素材系・機械系・電力の3本柱の事業体確立」を目指してまいりました。

しかしながら、積極的投資を行ってきた自動車軽量化戦略の収益への貢献が、需要想定の変化や、ものづくり力の課題等により、当初期待していたより時間を要することとなり、加えて、素材系事業を中心とした収益力の低迷が収益を圧迫する状況となりました。

このような状況を踏まえ、2019年5月には、2019～2020年度で取り組むべき重点テーマを「中期経営計画ローリング」としてとりまとめ、「素材系を中心とした収益力強化」に加え、「経営資源の効率化と経営基盤の強化」をやり切ること集中してまいりました。

その結果、最終年度の2020年度は、緊急収益改善策の実施により一定の収益回復には至ったものの、中期経営計画で描いた3本柱の事業体確立には至っておらず、また、中期経営目標に掲げた2020年度末のD/Eレシオ1倍以下は、前倒し調達額を除いた実質ベースで堅持できたものの、ROA5%以上は、2016～2020年度にわたり未達となり、引き続き収益基盤の確立が重要な課題となっております。

<当社グループを取り巻く事業環境>

当社グループを取り巻く事業環境は、鉄鋼業界を取り巻く構造的問題の加速や、コロナ禍を契機とした産業構造の変化に加え、カーボンニュートラルの実現に向けた社会変革、さらに、デジタルトランスフォーメーション（以下、「DX」といいます。）の進展等が予想されますが、いずれも、事業構造変革と新たな収益獲得の機会として、積極的に取り組んでいく必要があります。

<2016～2020年度グループ中期経営計画期間の振り返り>

中期経営目標に掲げたROA5%以上は未達、引き続き収益基盤の確立が重要な課題

要因

<当社グループ要因>

- ◆ 中国建設機械事業での多額の貸倒引当金計上
- ◆ 素材系事業の生産効率の低下、生産トラブルなど生産面での課題の顕在化
- ◆ 鉄鋼、アルミ事業等での戦略投資案件の収益化の遅れ
- ◆ 再生産可能な販売価格の実現の遅れ
- ◆ 品質不適切行為の発覚によるお客様への補償費用や専門家コストの発生

<外的要因>

- ◆ 原材料、物流費、エネルギーなどのコストアップ
- ◆ 米中貿易摩擦を背景とした経済成長の減速による需要低迷
- ◆ 新型コロナウイルス感染症拡大による急速な需要減



事業環境認識

カーボンニュートラルへの移行・社会変革

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)

鉄鋼業界の構造的課題

コロナ禍を契機とした産業構造の変化

KOBELCOグループ

リスク

収益基盤脆弱化
企業価値の毀損

機会

事業構造変革と新たな収益
機会の獲得

新中期経営計画以降実践すべき2つの最重要課題

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

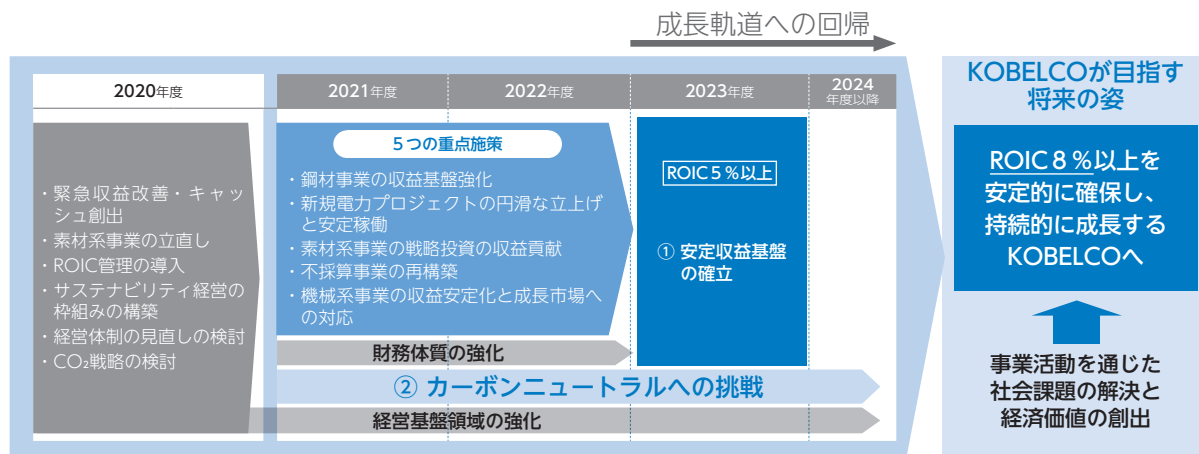
<KOBELCOグループ中期経営計画（2021～2023年度）>

本年5月公表の新たな中期経営計画では、当社グループの重要な課題、当社グループを取り巻く事業環境を踏まえ、「安定収益基盤の確立」、「カーボンニュートラルへの挑戦」の2つを最重要課題といたしました。

まず、この中期経営計画の期間を「素材系を中心とする収益力強化」などの取組みを更に深化させ、当社グループとして「安定収益基盤を確立」する期間と位置付け、新規電力プロジェクトの立上げが完遂し、収益貢献がフルに寄与する2023年度にROIC（投下資本収益率）5%以上の収益レベルを確保し、さらに、将来の姿として、ROIC 8%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。

また、鉄鋼と電力事業における「カーボンニュートラルへの挑戦」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まいります。

加えて、これらを実現するための、経営体制の見直しや、多様な人材の活躍推進など、経営基盤を強化する施策にも引き続き取り組んでまいります。



【安定収益基盤の確立】

2023年度にROIC 5%以上の収益レベルを確保し、将来的にROIC 8%以上を目指すための「安定収益基盤を確立」するために、5つの重点施策、具体的には「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」を着実に実行してまいります。

鋼材事業の収益基盤強化については、長期的に鋼材内需が縮小していくとの想定のもと、加古川製鉄所の粗鋼生産量6.3百万トン前提での安定収益確保、更に6.0百万トンでも黒字が確保できる体制の構築を目指してまいります。具体的には、固定費及び変動費の更なる削減、特殊鋼線材・ハイテン等高付加価値品へのシフト（品種構成改善）、海外事業の収益貢献を進めてまいります。なお、カーボンニュートラルの実現を踏まえた将来の鋼材生産の上工程設備の在り方については、並行して検討を進めてまいります。

新規電力プロジェクトについては、2023年度から全ての発電所が稼働することにより400億円/年程度の収益貢献が期待できることから、円滑な立上げと安定稼働に取り組んでまいります。

自動車軽量化戦略推進の中で行ってきた素材系事業の戦略投資案件については、需要拡大時期の後ろ倒し、ものづくり力の課題等により収益化に時間を要しておりますが、引き合いも活発化してきており、材料承認取得、量産体制の確立を着実に進め、早期に収益に貢献するよう取り組んでまいります。

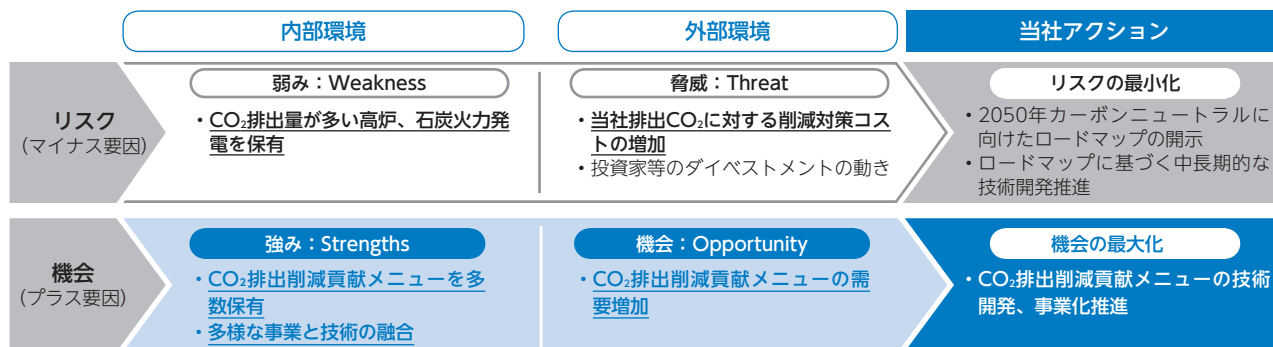
不採算事業の再構築については、需要環境や産業構造が変化する中で2019年度に固定資産減損を行った鋳鍛鋼事業、チタン事業及び国内外ともに競合が激化しているクレーン事業について、不採算品種からの撤退や要員削減などの合理化による黒字化を目指します。

機械系事業については、社会インフラ、水素・再生エネルギー関連、MIDREX®等のCO₂削減をはじめとした環境貢献メニューの引き合いは増加傾向にあり、グループ内連携を促進しながら積極的に受注に取り組んでまいります。また、建設機械事業については、中国市場への依存度の高い従来の収益構造から早期に脱却を図り、他のエリアでの収益化に取り組めます。また、建設業界の働き方変革等へ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建設機械周辺ビジネスの事業化を進めてまいります。

【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移行や社会変革はグローバルで明確な潮流となっておりますが、当社グループとしては、内部・外部環境において、リスクと機会、双方の要因を抱えている中、2050年のカーボンニュートラルへ挑戦し、その移行の中で企業価値の向上を図ることが目指すべき将来像と考えております。

リスクの最小化に対しては、2050年のカーボンニュートラル達成に向け、当社独自技術の開発推進、外部の革新技術の活用等により、CO₂削減に果敢に取り組んでまいります。機会の最大化には、MIDREX®、自動車軽量化・電動化への素材供給等、CO₂排出削減に貢献する多様なメニューと多様な技術の融合を可能にする強みを活かし、これらメニューの需要拡大をビジネスチャンスとしてしっかり捕捉してまいります。



当社グループとしては、まず、生産プロセスにおいて、2030年で2013年度比30~40%のCO₂を削減し、2050年でのカーボンニュートラル実現に挑戦し、達成を目指してまいります。

特に、製鉄プロセスについては、既存技術（省エネ技術、スクラップ、AI操炉等）の追求と革新技術に加え、本年2月に公表した当社独自技術である高炉でのMIDREX®技術の活用により、業界をリードし、他社との差別化も図ってまいります。

また、当社グループの保有するMIDREX®技術をはじめ、自動車軽量化・電動化に寄与する素材・部品供給など、多様な技術を通じて世界のカーボンニュートラルの実現に貢献し、そのCO₂排出削減貢献量として、2030年で6,100万トン、2050年で1億トン以上を目指してまいります。

電力事業においては、神戸発電所の蒸気をもとにした周辺地域への熱・水素供給による地域全体でのエネルギー利用の高効率化、電力事業とエンジニアリング事業の連携によるバイオマス燃料（下水汚泥、食品残渣）の混焼、アンモニア混焼等の取組みを強化し、世界最先端の都市型石炭火力発電所として事業継続を目指してまいります。さらに、2050年に向けて、神戸の石炭火力発電所で、アンモニア混焼率拡大、アンモニア専焼に挑戦するとともに、真岡発電所では、カーボンニュートラル都市ガスの最大活用に取り組み、カーボンニュートラルの達成を目指してまいります。

【経営基盤領域の強化】

「安定収益基盤の確立」と「カーボンニュートラルへの挑戦」を実現するために、経営体制の見直し、DX戦略の推進、多様な人材の活躍推進等、経営基盤強化にも継続的に取り組んでまいります。

経営体制については、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や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を本年4月から実施しており、今後はこの体制のもと、実効性の向上に取り組んでまいります。

DX戦略の推進については、ICT・AI分野の技術開発・事業適用を強化・加速するため、本年4月に「デジタルイノベーション技術センター」を新設するとともに、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「DX戦略委員会」を設置しており、DXの取組みをより体系的、かつ戦略的に強化・加速してまいります。

さらに、多様な技術と同様に、当社グループの強みである素材系、機械系、電力事業の幅広い事業領域で有する多様な人材が、その能力を十分に発揮し、活躍できるよう、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（人材の多様性を認め、受け入れて活かすこと）、働き方変革を推進してまいります。

【KOBELCOグループのマテリアリティ（中長期的な重要課題）】

当社グループは、当社グループが持つ「個性と技術を活かし合い、社会課題の解決に挑みつつける」ことで持続的に成長し続け、「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」を実現することをグループ企業理念に掲げ、サステナビリティ経営の推進に取り組んでおりますが、より効果的に推進するため、今回の新たな中期経営計画策定にあたって、様々な社会課題の中から、経営資源を重点的に投入する中長期的な重要課題（マテリアリティ）を特定いたしました。

当社グループは、当社グループが取り組むべき重要課題に果敢に挑戦し続けることで、当社グループを取り巻く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つけるとともに、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、何卒よろしくお願い申し上げます。

KOBELCOグループのマテリアリティ	
グリーン社会への貢献	気候変動対応
	資源循環対応
安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献	「3E+S」のエネルギー供給
	ニーズに即した素材・機械の提供
人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供	安全性と生産性の向上
	デジタル化によるものづくり・業務変革（DX）
多様な人材の活躍推進	多様な知的資産の融合と革新
	ダイバーシティ&インクルージョン
持続的成長を支えるガバナンスの追求	働き方変革
	人材育成
	コンプライアンス・リスクマネジメント
	人権尊重
	安全衛生
	品質保証
	コーポレートガバナンス

*3E+S：Energy Security, Economic Efficiency, Environment + Safety

(注) 「KOBELCOグループ中期経営計画（2021～2023年度）」の内容の詳細は、当社ホームページ（<https://www.kobelco.co.jp>）をご参照ください。

【ご参考】

「KOBELCOグループの製鉄工程におけるCO₂低減ソリューション」

～高炉工程でのCO₂排出量を約20%削減できる技術の実証に成功～

当社は、多様な事業を営む企業としての特徴を活かし、エンジニアリング事業のミドレックス技術^{※1}と鉄鋼事業の高炉操業技術を融合し、高炉工程でのCO₂排出量を大幅に削減できる技術の実証に成功いたしました。

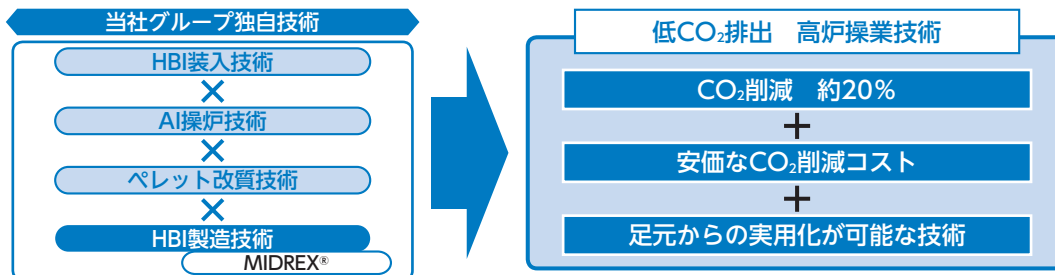
実証試験では、高炉にMIDREX[®] プロセス^{※2}で製造したHBI（還元鉄^{※3}）を多量に装入し、高炉からのCO₂排出量を決定づける還元材比（高炉で使用する炭素燃料使用量^{※4}）を、518kg/t-溶銑から415kg/t-溶銑に安定的に低減（CO₂排出量を従来比^{※5}の約20%削減）できることを確認いたしました。

また、世界最少水準のコース比（239kg/t-溶銑）も同時に達成することができたことから、現有する技術を用いたCO₂低減策の中では、安価な追加コストでCO₂排出量を削減できる製鉄ソリューションの目的が立ったと考えております。

なお、今回の成果に至ったキーテクノロジーは、KOBELCOグループの2つの独自開発技術であります。これらは汎用性のある高炉向けソリューション技術であることが大きな特長であります。

（2つのキーテクノロジー）

- ・エンジニアリング事業におけるミドレックス HBI製造技術
- ・鉄鋼事業における高炉操業技術：高炉へのHBI装入技術、AIを活用した操炉技術、当社独自のペレット改質技術



今後も引き続き、CO₂排出量の更なる削減、並びにCO₂削減コストの低廉化など、低CO₂排出高炉操業技術のブラッシュアップにチャレンジし、自社のCO₂削減のみならず、今回のソリューションをベースに、全世界の高炉でHBI装入によるCO₂削減が加速されるよう貢献してまいります。さらに、新たな価値を付加した低CO₂高炉鋼材をお客様に速やかにご提供できるよう生産・販売体制の構築や販売条件の設定を進めてまいります。

- ※1 米国のKOBELCOグループ100%子会社（Midrex Technologies, Inc.）が有する直接還元製鉄法に関する技術です。
- ※2 MIDREX[®] プロセスは、天然ガスを使った還元鉄製鉄法であり、世界の約80%（還元鉄全体では約60%）を占めるリーディングプロセス。本方式は、天然ガスを還元材として、鉄源は粉銑石を加工したペレットを使用してシャフト炉によって還元鉄を製造します。高炉法に比べ、製鉄工程でのCO₂排出量を20～40%抑制できることなどが特長であり、世界で90基以上の納入実績があります。
- ※3 Hot Briquetted Iron（熱間成形還元鉄）の略。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）に押し固めたものです。
- ※4 還元材比＝コース比（高炉でのコース使用量）＋微粉炭比（高炉へ吹込む微粉炭量）
コース比：石炭からつくられた炭素燃料、微粉炭：粉砕した石炭
- ※5 CO₂削減に関する国やKOBELCOグループの目標の基準年である2013年度と比較しています。

（注）「KOBELCOグループの製鉄工程におけるCO₂低減ソリューション」は2021年2月16日に公表いたしました。公表内容の詳細は、当社ホームページ（<https://www.kobelco.co.jp>）プレスリリース欄をご参照ください。