



社会的な価値を生み出す
ビジネスの発展



健康的な
生活環境の整備



テクノロジーの進化
多様なニーズに応える
技術・製品・サービス
の提供



経済的な安定



地球環境の保全

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。

私たちの技術・製品・サービスは、今を生きる人々だけでなく、
未来を生きる人々のためのものでもあります。
人々の安全・安心な暮らしと、美しく豊かな地球環境が続く未来であること。
その上で、新たな便利さや快適さをつくる価値が生まれ、
人々の夢や希望が叶えられていく。
それが、KOBELCOの目指す世界です。



雇用環境の
充実



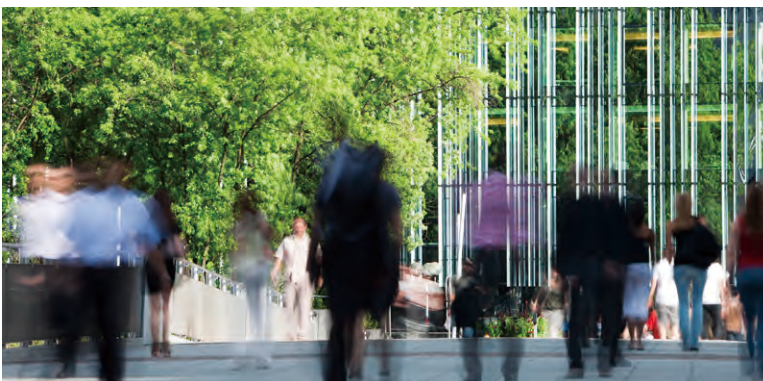
文化的交流の促進
多様性の受容



自然災害リスク
の軽減



モビリティ社会
の実現



暮らしやすい環境・
共創化社会の醸成





マルチマテリアル
な素材提案による
自動車の
衝突安全性向上

低CO₂高炉鋼材の
採用による
様々な商品の
脱炭素化進展



建設機械の遠隔操作技術
「K-DIVE®」の普及による
建設技能者の不足解消や
安全性の向上



高効率な磁性材料の
適用による
電動車の性能向上

カーボンニュートラルな
工場での環境に配慮した
ものづくりの実現



AIを活用した
溶接ロボットの
高機能化による
お客様のものづくり
への貢献

NCチタンの
燃料電池の特性向上による
燃料電池車の普及拡大



軽量化素材の
利用拡大による
輸送機の環境性能向上

環境に配慮した
建設機械の普及による
建設現場での
脱炭素化促進

KOBELCOの使命・存在意義

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。

社員一人ひとりの個性と多事業領域を支える様々な技術は、時代のニーズに向き合い培ってきた私たちの資産であり強みです。社会の基盤を支えながら、より難易度の高まる課題を解決するため、組織や常識の枠にとらわれず挑みつづける。それがKOBELCOの使命であり、存在意義です。



ハイブリッド型
水素ガス供給システムの
提供による
工場での水素利活用拡大



高性能な圧縮機の
活用による
水素の普及拡大に貢献



直接還元製鉄
プロセスの普及による
製鉄の脱炭素化進展



ヒートポンプの
普及拡大による
環境に配慮した
冷暖房の実現



下水汚泥エネルギーの
有効活用による
温室効果ガス排出量
の削減



環境負荷の少ない
都市型発電所による
地域エネルギーの
安定供給

KOBELCOグループ 統合報告書2023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、117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」の源泉となる経済資本等、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、2021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	2022年度(2022年4月1日から2023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"> 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」) IFRS財団「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」
重視するイニシアティブ	<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"> 「KOBELCOグループ 統合報告書2022」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。 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及び事業部門からの協力を得て案を作成。 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2023」の制作を進める。

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に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



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



「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	
		財務情報	非財務情報	財務情報	非財務情報
統合報告書	当社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、当社グループの経営戦略や事業活動、ESG関連情報を掲載しています。	●	●	●	●
ESGデータブック	詳細なESG関連データに特化して掲載しています。			●	
有価証券報告書	金融商品取引法に基づき、企業の概況、事業の状況、財務諸表等の財務情報及びコーポレートガバナンス体制等の非財務情報を掲載しています。	●	●		
決算短信	四半期毎の決算情報を掲載しています。	●			
事業報告連結計算書類計算書類	会社法に基づき、財務情報や会社の事業の状況(非財務情報)等を掲載しています。	●	●		
株主の皆様へ	年1回、株主の皆様にご理解を深めていただくため、当社グループの業績に加え、ESGの取組みに関するTOPICSをご紹介します。	●	●		
コーポレートガバナンス報告書	証券取引所の上場規程に基づき、当社のコーポレートガバナンスに関する情報を掲載しています。			●	
当社ホームページ	以上の情報開示媒体に掲載しきれないより詳細なESG関連情報等を掲載しています。(より詳細なESG関連情報につきましては、「サステナビリティ」をご参照ください)	●	●		

CONTENTS

Section 1 KOBELCOが実現したい未来 当社グループが実現したい社会に向け、どのようなビジョンを掲げ、なにを指標として歩んでいくのかKOBELCOが実現したい未来への「道筋」	01 KOBELCOが実現したい未来 02 KOBELCOの使命・存在意義 06 グループ企業理念 07 サステナビリティ経営の推進 08 社長メッセージ 14 サステナビリティ推進委員会委員長メッセージ 16 マテリアリティ及び指標・目標 18 社外取締役鼎談
Section 2 価値創造ストーリー 社会課題に向き合い続けてきた歴史の中で、どのような強み・資本を積み上げてきたのか、グループの「総合力」を活かし、社会課題解決に挑む価値創造のメカニズム	22 KOBELCOグループの全体像 24 社会課題に応え続けてきたKOBELCOグループのDNA 26 社会課題に応え続けてきたKOBELCOグループのあゆみ 28 価値創造プロセス 30 ビジネスモデルと提供価値 32 「総合力」の源泉となる経営資本 34 個性×技術を活かし合い、新たな価値を創出し続ける 36 価値創造事例
Section 3 成長戦略 価値創造領域における新たな価値の創造、既存事業における資本効率の追求について、中期経営計画を中心とした進捗及び各事業領域毎の取組みを解説	38 KOBELCOグループの成長戦略 40 KOBELCOグループ中期経営計画(2021~2023年度) 42 安定収益基盤の確立 46 カーボンニュートラルへの挑戦 52 財務担当役員メッセージ 56 企業価値向上に向けて 60 お客様分野別経済環境 62 事業別部門概況 62 素材系事業 66 機械系事業 70 電力事業
Section 4 サステナビリティ推進の取組み 当社グループのサステナビリティ経営の推進・強化の取組みを解説	72 TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示 76 DX戦略 78 人材戦略 83 KOBELCOの約束 Next100プロジェクト 84 安全衛生 85 人権 86 責任あるサプライチェーンの構築 87 品質 88 取締役一覧 92 コーポレートガバナンス 104 リスクマネジメント 105 コンプライアンス 106 ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション 107 イニシアティブへの参画・社会からの評価
Section 5 コーポレートデータ	108 10ヵ年財務・非財務データ 110 セグメント別データ一覧 112 会社概要・株式情報

「Section4 サステナビリティ推進の取組み」にて、当社グループのESGに関する取組みをご紹介しますが、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2023

「E(環境)」P.10-47
 「S(社会)」P.48-73
 「G(ガバナンス)」P.74-98

▶当社ホームページ

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

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
- ・原材料のサプライチェーンや市況
- ・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

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」を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、「未永く安全・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・技術の掛け算により、KOBELCOならではの社会課題の解決に挑みつづけるという「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制定し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。

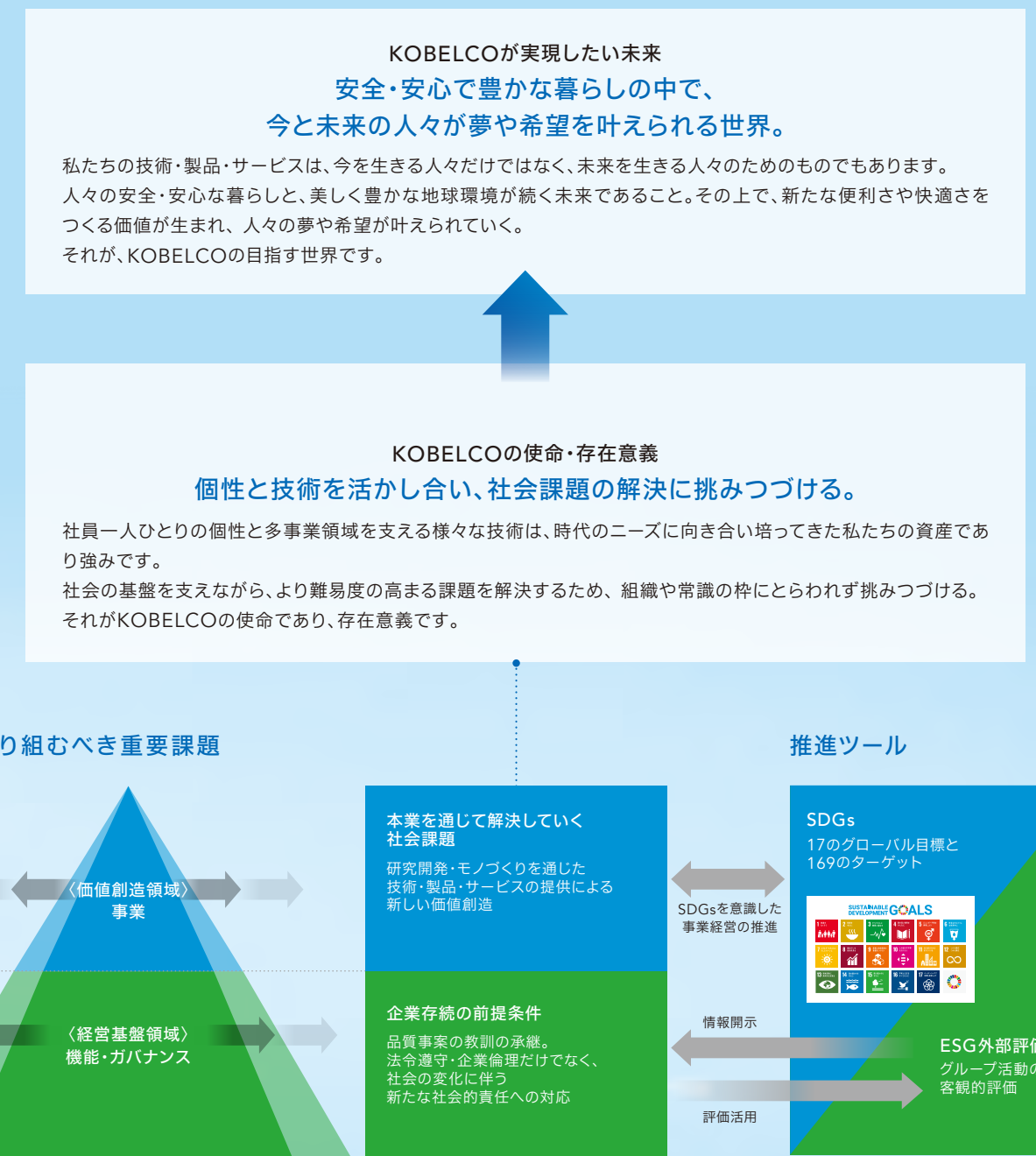
グループ企業理念	
KOBELCOが 実現したい未来	<p>「KOBELCOの使命・存在意義」の実行を通じて実現したい社会・未来</p> <p>安全・安心で豊かな暮らしの中で、 今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。</p>
KOBELCOの 使命・存在意義	<p>KOBELCOグループの社会的存在意義であり、果たすべき使命</p> <p>個性と技術を活かし合い、 社会課題の解決に挑みつづける。</p>
KOBELCOの 3つの約束	<p>KOBELCOグループの社会に対する約束事であり、グループで共有する価値観</p> <ol style="list-style-type: none"> 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	<p>「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</p> <ol style="list-style-type: none"> 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

サステナビリティ経営の推進

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

「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、
グループの総合力を最大化しながら
社会の発展に貢献し続けていきます。

代表取締役社長

山口 貢



社長メッセージ

今と未来の人々のために

KOBELCOグループは、1905年の創業以来、技術・製品・サービスを通じ、社会課題の解決に貢献してきました。「社会のため」「世の中のため」という精神は、創業から117年経った今も変わることなく、当社グループに受け継がれています。

グループ企業理念でも掲げている、「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。」の実現に向け、グループの総合力を最大化することで社会の発展に貢献し続けていきます。

中期経営計画最終年度を迎えて

新型コロナウイルス感染症が拡大する中でスタートしたKOBELCOグループ中期経営計画(2021～2023年度)ですが、中期経営計画の最終年度である3年目を迎えました。この間、新型コロナウイルス感染症への対応に加えて、半導体不足による自動車産業の低迷や地政学リスクの高まりに起因するエネルギーをはじめとした原材料価格高騰の影響等、事業活動全般に影響する多くの変化がありました。そのような中でも、気候変動への対応等の中長期的に取り組んでいくべき課題を着実に遂行していくための経営基盤づくりに取り組んできました。

中期経営計画では最重要課題として「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つを掲げてスタートさせました。事業環境については先ほど申し上げたとおり多くの変化があり厳しい状況が続きましたが、重点施策を着実に実行するとともに、ものづくり力の強化や販売価格の改善に努めた結果、2022年度は1,068億円の経常損益となりました。中期経営計画の最終年度となる2023年度の経常損益は、1,450億円の見通しであり、これまでの取組みを通して「安定収益基盤の確立」については一定の手ごたえを感じています。今後も不安定な事業環境が続くことが予想されますが、そのような環境下でも安定して収益を確保できるよう、より強固な基盤づくりに取り組んでいきます。

一方、カーボンニュートラルに関しては、世の中の気候変動に対する取組みが加速する中で、当社グループの有する事業の活躍の場がより一層増していると感じています。当社グループはこれまで特長ある製品を多く世の中に提供してきましたが、当社グループの有する多様な事業をグループ内でうまく掛け合わせることで新たなビジネスの展開が期待できます。自社生産プロセスでのCO₂削減を着実に進めるとともに、お客様でのCO₂排出削減貢献に関してもさらに大きな役割を果たしていきたいと考えています。

安定収益基盤の確立

安定収益基盤の確立については、「5つの重点施策」を掲げて取り組んできました。おおよそ計画どおりに進捗しているものの、自動車分野での電動化の加速により軽量化素材であるアルミの採用検討が後ろ倒しになっていることや、エネルギー・副原料価格高騰の販売価格への転嫁が遅れたことから、アルミ関連の事業については予定どおりの成果が得られず苦戦しています。販売価格への転嫁についてはお客様

のご理解を得ながら着実に取り組んでおり、販売数量の拡大についても成果が出てきていますので、今年度中に一定程度まで挽回したいと考えています。

当社グループ全体としては、神戸発電所の3、4号機を計画どおりに立ち上げることができたことが安定収益基盤の確立に大きく貢献しており、今後も、電力事業で安定収益を確保していきます。そのうえで、素材系事業はボラティリティの抑制に努めるとともに、機械系事業の拡大に取り組むことで、収益基盤をより強固にしていく考えです。

カーボンニュートラルへの挑戦

製鉄プロセスのCO₂削減に関しては、MIDREX[®]プロセスに対する注目がより一層高まっていることを肌で感じています。特に、2022年度は100%水素を還元剤とするMIDREX H₂[™]直接還元鉄プラントを世界初の商業機として受注したことで、今後の水素社会に対応した技術を当社がすでに有していることをあらためて認識していただくことができ、その注目度も高まっています。また、MIDREX[®]プロセスについては社内でもあらためて世界に誇れるすばらしい技術を有していることが認知され、社員の誇りにもつながっているものと感じます。この技術を活用して、プラントの販売だけでなく、当社鉄鋼事業の有する技術との掛け合わせによる自社製鉄プロセスでのCO₂削減や、当社も含めた鉄鋼メーカーへの低炭素鉄源の販売等、あらゆる形でCO₂削減に貢献していく所存です。

当社グループの有する技術の掛け合わせという観点では、昨年公表したハイブリッド型水素ガス供給システムの取組みも挙げられます。水素に関してはその利用に対する取組みが加速していますが、大規模な利用の話が中心となっており、中小規模での実際の利活用に対するケーススタディは進んでいないと認識しています。実際に水素を利用する立場でもある当社グループがその供給システムの検討に取り組むとい



社長メッセージ

うことは非常に意義のあることと考えています。実際に社外からも注目されており、実証設備の建設の段階からすでに多くの事業者や行政の方々が見学に来られています。このプロジェクトは当社の強みを活かした取組みというだけでなく、個々の事業を掛け合わせることで当社グループ内の一体感を深めていく重要な取組みとなっています。

中期経営計画で掲げた「カーボンニュートラルへの挑戦」では、「技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献」を取組みの一つとしています。CO₂排出削減貢献への取組みは、社会的な要請でもあります。当社グループの強みを活かせるビジネスチャンスでもありと考えています。グループ企業理念のKOBELCOの使命・存在意義でも「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、技術や人材の多様性は当社グループの大きな財産であり、それを最大限に活用してCO₂削減にどのように貢献できるかについては、次期中期経営計画の検討の中でもしっかりと考えていきたいと思っています。

次期中期経営計画に向けて

今年度は、中期経営計画の最終年度として、次期中期経営計画を成案化する年度でもあります。足もとより議論は進めていますが、将来の大規模なカーボンニュートラル投資等を見据えると更なる収益力の強化は必須です。中長期的な目標であるROIC8%以上の達成に向けても、現在の中期経営計画で目標としている安定収益基盤の確立のレベルでは十分ではなく、更なる高みを目指していく必要があります。次期中期経営計画では、財務体質の強化に継続して取り組みながら、成長市場への取組みを加速及び具体化していくことで更なる収益向上を目指していきます。

「総合力」を支えるKOBELCOグループの経営資源

私は、当社グループの強みは技術・人材の多様性であり、それを掛け合わせた総合力で取り組むことが事業戦略上の要であると考えています。この強みを今後も継続して活かしていくことが重要ですが、日本を含む各国での少子高齢化や、人材の流動性の高まり等もあり、多様性に対する取組み方についても社会の変化に対応していく必要があります。

人材を「資本」として捉え、その価値を最大限引き出すことが持続的に企業価値を高めるうえで重要だという考えが、今あらためて注目されています。「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。」という我々の使命・存在意義として企業理念に掲げているとおり、当社グループにとって社員は最も重要な存在の一つであるという意識は、経営においても職場においても脈々と受け継がれてきました。今後、カーボンニュートラルへの挑戦をはじめとした新たな価値を創造していくためには、さらに社員の能力開発、働きやすく安全な環境整備、多様な人材が活躍できる制度構築等の人材への投資が必要であり、より一層充実させていきたいと思っています。また、この人的資本経営の取組みは、環境や制度の整備等のハード面に加えて、ソフト面においても一人ひとりが率直に意見を言い合えるような職場づくりが大事であると考えています。

その対応策の一つがDX(デジタル・トランスフォーメーション)の推進です。DX戦略の推進については、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。DXで取り組むべき課題やできることは数多くあると思いますが、社員各自が業務を効率化できることは仕事の生産性向上だけでなく、働きやすい職場づくりにもつながると考えています。私が働き始めた頃と比べても、パソコンや携帯電話、スマートフォンの普及やインターネットの利用拡大等、デジタル化により仕事の仕方は大きく変化しています。現在のDXの推進は、さらに仕事の仕方を変えて情報の共有や活用を促進するものであると思います。これらの双方向の取組みを進めることで、技術や人材の多様性を担保するような仕組みづくりを進めていきたいと思っています。

また、私は、社長就任以来、社員の皆さんにコミュニケーションの重要性を訴え続けてきました。周囲とのコミュニケーションの質を上げ、コミュニケーションの量を増やすことが、仕事の効率を高め、相互理解を促進し、より良い成果を上げることにつながると考えているからです。新型コロナウイルス感染症が拡大した間も、社員の皆さんは様々な工夫をしながら上司や部下、同僚とコミュニケーションを図ってくれました。その結果が、厳しい環境下でも一定の収益を確保できたことにつながっていると感じています。私自身も事業所へ訪問しての対話や、オンラインツールを使用して社員の皆さんの質問に答える「KOBELCOの集い」の開催等、社内でのコミュニケーションを積極的に行っていききたいとの強い想いがあります。残念ながら、新型コロナウイルス感染症拡大の影響もあり、この3年余りは事業所に訪問して社員の皆さんとコミュニケーションを取ることが十分にできませんでした。現在はこれまでに訪問できなかった分も挽回すべく事業所に訪問して、社員の皆さんとコミュニケーションする機会を増やしています。

また、株主様や投資家様等社外のステークホルダーの皆様との対話も重要です。中期経営計画の進捗説明会や、個別の事業説明会、ESG説明会等、様々な説明会において、私や事業部門長等の経営層が登場し、資本市場と双方向の対話を実施しています。今後も、社内外の様々な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通じて、企業価値の最大化を目指していきたいと考えています。

持続的社会的実現へ

私は、カーボンニュートラルをはじめとした社会課題やお客様のニーズに応えることが、当社グループの使命であり、新たなビジネスチャンスでもありと考えています。当社グループは、素材系事業、機械系事業、そして電力事業と、多様な事業を展開する世界でも稀有な企業体です。多様な事業を有するということは、多様な技術、人材、マーケットを有しているということであり、それらを掛け合わせた総合力を発揮することで、新たな価値を生み出せる存在であると信じています。実際に製鉄プロセスのCO₂削減やハイブリッド型水素ガス供給システム等の形でその成果は表れてきています。また、社内でも事業部門間の連携に対する意識が今まで以上に醸成されてきていると感じています。引き続き、当社グループの技術・製品・サービスを通じて持続的社会的実現に貢献し続けていきます。

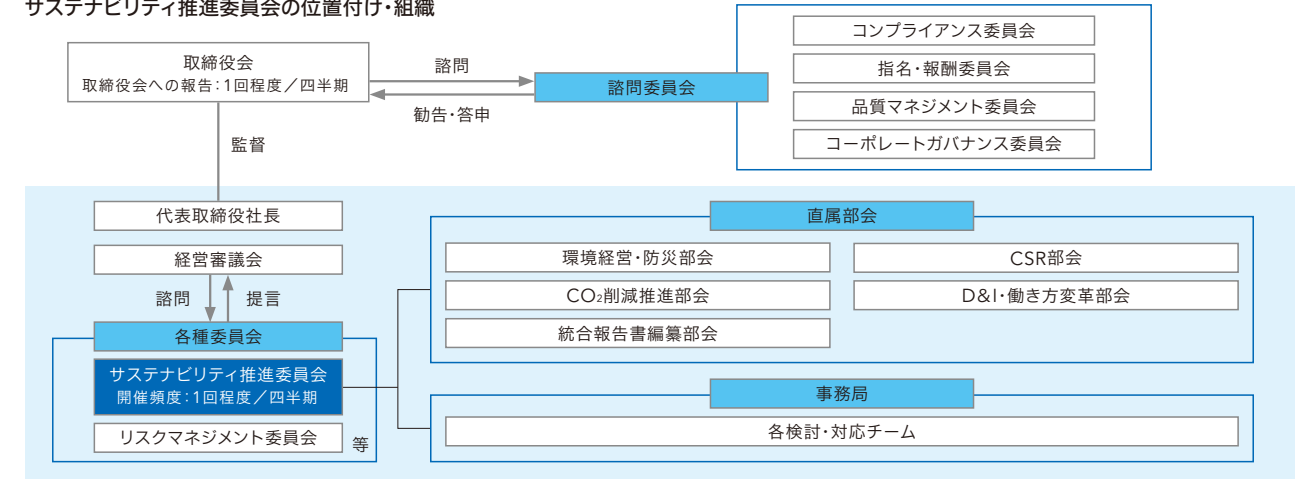
サステナビリティ推進委員会 委員長メッセージ

企業に求められる
様々な社会的責任を果たすとともに、
社会課題の解決に貢献していきます

永良 哉
代表取締役副社長執行役員
サステナビリティ推進委員会委員長



サステナビリティ推進委員会の位置付け・組織



KOBELCOグループの サステナビリティ経営の推進について

近年、SDGs(持続可能な開発目標)をはじめとして、企業にはサステナブルな経営が求められています。世界が様々な社会課題に直面する中、社会及び企業においては持続可能性(サステナビリティ)を高めることが共通の目標となります。その中で企業として重要となるのは、事業活動を通じて社会課題を解決することで、持続的な成長を図っていくという考えです。

当社グループは、こうした考えのもと、当社グループにおけるサステナビリティ経営に関する考え方をサステナビリティ経営のフレームワークという形に整理しました。このフレームワークに基づいて、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おいては、経営審議会の補佐機関であるサステナビリティ推進委員会が中心となって、重要課題に対するマネジメントサイクルを回すことを基本としています。サステナビリティ推進委員会では、重要課題に対応するために、各課題に応じた部会を設けることで、実効性のある活動を推進しています。

KOBELCOグループの マテリアリティ(重要課題)

2021年には、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。これらの重要課題を明確にしたことで、当社グループが実現したい未来や使命・存在意義を再確認することができました。また、マテリアリティの項目については、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。2022年度においても、一部について課題を残しつつも、おおむね順調に取り組みを進捗できていると感じています。

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、持続的な成長を達成していきます。

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み、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。

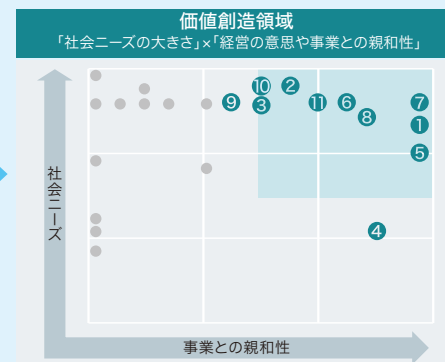
マテリアリティの 特定プロセス

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検討しました。

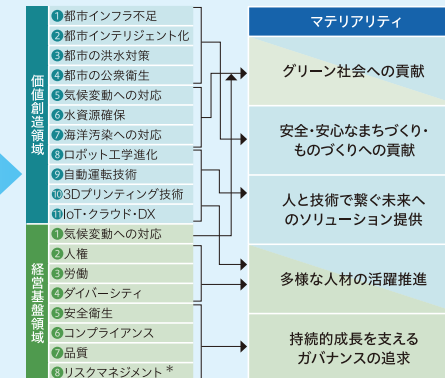
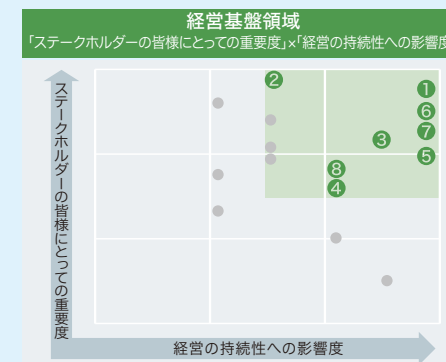
1 メガトレンド及び以下の国際的なフレームワークやガイドラインを参照しながら、社会課題を網羅的に抽出

- ・国連グローバル・コンパクト10原則
- ・持続可能な開発目標(SDGs: Sustainable Development Goals)
- ・OECD多国籍企業行動指針
- ・ビジネスと人権に関する指導原則
- ・GRIスタンダード
- ・SASBスタンダード
- ・ISO26000

2 社会課題の重要度を以下の観点から点数化し、マッピング



3 価値創造・経営基盤領域で共通する重要課題を統合し類似課題を集約





4 グループ企業理念との整合を確認しながら、社外取締役も含め、経営層で複数回議論を実施

5 マテリアリティを最終化し、取締役会にて承認を受ける

マテリアリティ及び指標・目標

*1 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献量の算出については、最新の係数を使用。2022年度の算出においては係数を見直し
 *2 主要3品目：スラグ、ダスト、スラッジ *3 S+3E：Safety + Energy Security, Economic Efficiency, Environment
 *4 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
 *5 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
 *6 a.ITエンジェリスト（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）
 *7 集計方法の変更（eラーニングや事業所単位で実施している研修の追加等）に伴い、2020、2021年度の数値も修正。eラーニングは15分/人・件にて算定
 *8 集計方法の変更（年度単位での数値に変更）に伴い、2020、2021年度の数値も修正

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 (2021年度)		実績 (2022年度)
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 ₂ 削減	2030年:30~40%削減(2013年度対比) 2050年:カーボンニュートラルへの挑戦	21%削減	16%削減	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 ₂ 排出削減貢献	2030年:6,100万t(うちMIDREX®4,500万t以上) 2050年:1億t以上	4,077万t	4,491万t	5,891万t *1	●削減貢献技術・製品・サービスの拡販
		③ 電力事業におけるCO ₂ 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%	95.7%	96.2%	●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*2 2025年度:99%	98.9%	99.3%	99.2%	●主要3品目の再資源化、最終処分量の低減の推進
安全・安心な まちづくり・ものづくりへの貢献 	「S+3E」*3の エネルギー供給	—	—	—	—	—	
	ニーズに即した 素材・機械の提供	—	2025年度:鋼材の「線条・ハイテン」比率52%	44%	46%	44%	●2022年度は品種構成の改善に向けて受注活動に計画どおり取り組んだものの、自動車需要低迷の影響により目標未達。今後の自動車需要の回復を着実に取り込むとともに、競争力強化、グローバルでの拡販等に取り組むことで比率拡大を推進
	安全性と生産性の 向上	⑥ ターゲットとする製品の製品構成	—	—	—	—	—
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)	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 7.6万時間	年間 12.2万時間	●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
		⑧ 既存システム再構築 進捗率*5	2025年度:100%	—	18.4%	40.3%	●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エンジェリスト*6 2023年度:約500人 b.データサイエンティスト*6 2023年度:約140人	a.35人 b.99人	a.128人 b.113人 (累計)	a.278人 b.137人 (累計)	●計画どおり順調に推進しており目標達成の見通し。効果を高めるため今後以下の取組みを実施 a:育成後のフォローアップを充実。ITエンジェ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)	—	2案件	1案件	●水素・半導体WG中心に新たなビジネス探索を継続するとともに、水素・半導体に次ぐ注力領域の探索を実施
		⑪ 博士号取得者数	—	177人	175人	170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
多様な人材の活躍推進 	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.35% b.6% c.8%	a.48% b.10% c.8%	●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(5.4%)	2.7%	2.8%	3.0%	●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%	2.56%	2.64%	●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	76人	74人	●継続的に中国現地大学への採用活動実施 ●台湾、韓国での採用活動を開始
		⑯ 育児のための特別休暇取得率(男性社員)	2023年度:100%	77.8%	78.5%	88.0%	●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%	19.5%	20.0%	●各種働き方改善活動や仕事と生活の両立支援活動等の施策を実施
		働き方変革	⑱ 時間外労働時間	—	16.6h (月・人)	17.2h (月・人)	16.5h (月・人)
	⑲ 年次有給休暇取得日数		平均15日/年・人	11.0日	13.9日	17.0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	2,057h	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
	㉑ 社員意識調査の実施継続		—	継続中	継続中	継続中	●2022年度も継続実施
	人材育成	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*7	a.349,585h b.30.9h*7	a.408,216h b.35.9h	●各部署の課題に応じた階層別研修と個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 ●「いつでも・どこでも学べる」動画教材サービスの導入
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	113件	111件	—
持続的成長を支える ガバナンスの追求 	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	—	76.4% (当社単体での eラーニング 受講)	79.9% (当社単体での eラーニング 受講)	●当社にてハラスメントのeラーニングを実施(スタッフ及び管理監督職) ●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*8	0.22*8	0.24
	㉖ 安全衛生教育の拡充		—	694人	778人	1,820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%	—	35%	47%	●2022年度:24拠点に対して適合認定し、適合認定率は47%(累計)。引き続き、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中。今後さらにデータの健全性を高めるため、従来一貫した自動化が困難であった場合についても、部分的な自動化を進める計画を策定中
	コーポレート ガバナンス	㉙ お客様満足度調査の実施継続	—	継続中	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
—	⑩ 取締役会実効性評価の向上	—	継続中	継続中	継続中	—	

社外取締役鼎談



2023年度はKOBELCOグループ中期経営計画(2021~2023年度)の最終年度となります。そこで、中期経営計画の進捗や、サステナビリティ経営の推進、人的資本活用に対するこれまでの取組みについて、社外取締役である馬場宏之氏(取締役会議長、指名・報酬委員会委員長)、伊藤ゆみ子氏(コーポレートガバナンス委員会委員長)、河野雅明氏(監査等委員会委員長)の3名に率直に語り合っていました。

着実に進化したKOBELCOグループのサステナビリティ経営

河野 私自身は、中期経営計画はおおむね順調に進展していると感じています。例えば、マテリアリティの一つの「グリーン社会への貢献」においては、中期経営計画で公表した当社グループの製鉄プロセス及び電力事業におけるCO₂削減ロードマップに対して、サステナビリティ推進委員会を中心に部門横断的に議論する体制が整備され、着実に取組みを進めることができたことは大きな進歩であったと思います。また、当社グループが提供する技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献も重要となりますが、MIDREX®プロセスや低CO₂高炉鋼材「Kobenable Steel」、ハイブリッド型水素ガス供給シス

テム」等の技術・製品に代表されるように、取組みの成果が着実に具現化していると評価しています。

伊藤 MIDREX®プロセスを活用した製鉄プロセスのCO₂低減ソリューション等については、一つの事業部門だけでなく、複数の事業部門の技術を掛け合わせて新たな価値を生み出すという当社グループの強みを体現しているものですね。また、マテリアリティの一つに「人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供」がありますが、その中で私が注目しているのは、コベルコ建機(株)が研究開発を進めてきた「K-DIVE®」です。あらゆる産業が人材確保という課題を抱えていますが、強みとしてきた



社外取締役
(取締役会議長、指名・報酬委員会委員長)
馬場 宏之



社外取締役
(コーポレートガバナンス委員会委員長)
伊藤 ゆみ子



社外取締役
(監査等委員会委員長)
河野 雅明

技術・製品にDX(デジタルトランスフォーメーション)の要素を取り入れて、社会課題を解決する方向性を示すことができたという意味で、ベストプラクティスと評価できていると思っています。

馬場 さらに、中期経営計画では、ROIC(投下資本利益率)管理も導入しました。当社グループの設備投資を含めた投資案件は巨額であるとともに、その成否が経営に多大な影響を与えます。ROICの指標をベンチマークにすることで、設備投資に対する考え方や精緻なフィジビリティスタディのやり方が確立され、進捗管理から出口戦略も含めてかなり詳細にかつ着実に遂行していると感じています。

伊藤 設備投資・投資委員会や事業ポートフォリオ管理委員会等における執行側の議論が深まっていると感じています。常

日頃、取締役会において業務執行状況報告を受けていますが、ROICツリーによる評価制度も導入されているということであり、ROICの考え方がかなり浸透してきていると思います。

馬場 2017年に発覚した品質事案の再発防止策において、品質に関する対症療法的な取組みだけでなく、社内でのコミュニケーション不足への施策等、組織の根本的な問題から見直し改革を進めたことは今となってはかなり大きいと感じています。それに加え、2020年5月のグループ企業理念の体系化、2021年のマテリアリティの制定を通じて、当社グループのあるべき姿を具体化し、それを前提として、中期経営計画を策定し実行するという流れが、中期経営計画が順調に進捗している大きな要素の一つです。

取締役会の実効性には一定の手ごたえ

馬場 この一年の取締役会では、社外取締役の提案により、人材育成の施策等の人的資本に関する内容が議題として挙げられ、当社グループの人材育成について、私たち社外取締役の他社での経験等を織り交ぜながら議論しました。また、取締役会後のオフライン会議では、IR部門から定期的に、当社の資本市場からの評価についてフィードバックを受け、当社グループの価値向上についても議論を重ねました。あらためて経営陣は、資本市場に対し、当社グループの成長シナリオを可視化し、どの事業が芽であるのか実になりつつあるのかをメリハリをつけて資本市場へ説明することが重要であると実感しましたね。また、私は、取締役会議長として、取締役会での事前の議題の選定が非常に重要だと考えていますが、議題の選定にあたっては、私自身、テーマをリクエストしたり、社外取締役6名全員で構成される独立社外取締役会議の中で、社外取

締役同士で活発に議論を行った内容を取締役会の議題として取り上げていただいたりといった運用を行っています。このようなことも社外取締役としての監督機能の一つと認識しています。

伊藤 私が委員長を務めるコーポレートガバナンス委員会では、取締役会の実効性評価を行っています。2021年度は、経営基盤領域に関するテーマについて議論をする機会が少なかつたとの反省がありました。そこで、2022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、経営基盤領域を中心としたテーマについて、取締役への情報共有や執行側との議論を計13回実施しました。取締役が重要だと考えることを取締役会の議題として上程し、重要な議題テーマについては、可能な限り深く議論していく体制がうまく機能しており、取締役会の実効性はさらに向上していると感じています。

社外取締役鼎談



「取締役が重要だと考えることを取締役会の議題として上程し、重要な議題テーマについては、可能な限り深く議論していく体制がうまく機能しており、取締役会の実効性はさらに向上していると感じています。」

河野 監査等委員会では、中期経営計画で、「経営体制の実効性とリスクマネジメントの有効性」を重点テーマとしてきました。取締役会の実効性につきましては、取締役会での議論が幅広いものとなっていると感じており、監査等委員会としても高く評価しています。リスクマネジメントにおいては、各委員会を立上げ組織の横軸を通すような経営体制にしたことで、例えば、地政学リスク、金利上昇、為替変動等今年度新たに顕在化したリスクについて、適時適切に対応していたと実感しています。今後は、グループ&グローバルという観点で、海外のグループ会社やその子会社等を含めたグループ全体に、このような精神をより浸透させていくことが必要かと考えています。

KOBELCOを支える多様な人材の活躍に向けて

馬場 人的資本経営の基本はコミュニケーションです。経営陣と社員、事業部門間や本社と事業部門といった双方向のコミュニケーションを高めることは、中期経営計画の中でも重点的に取り組まれていて、かなり良くなってきました。さらに、事業部門間の異動や海外子会社でのマネジメント経験を体験させるなど、経営層を育成するサクセッションプランについても、最近意識されるようになってきました。また、当社グループでは、2018年から仕事や会社に対する社員意識調査を行い、その調査結果は、取締役会にも報告されています。当社グループは、人的資本活用が叫ばれる前から社員意識調査を実施しており、社員を大事にする企業風土があると感じています。

河野 社員エンゲージメントの向上のためには、当社グループはどこを目指していくのか、それには、社員の皆さんが自己の業務を通じて何をしていくのかというメッセージを、社員の皆さん向けのIR施策として打ち出し続けていくことが大事だと考えます。毎年、「KOBELCOの集い」と題して山口社長が社員の皆さんに向けて今期の業績についての説明会を行っていますが、その中で、山口社長自ら、ROICツリーを説明して、各事業部門がやらなくてはならないことを明確化して話されており、社員一人ひとりが各々目指すべき方向性を共有しようとする姿勢に感銘を受けました。これがまさに、人的資本を上手

に活用する、王道を歩まれている姿だと思います。当社グループでは、社員の皆さんが主体となり当社グループのあるべき姿を議論し、グループ企業理念及びマテリアリティを制定したという経験があります。今後、このような姿勢・精神の土台を、グループ全体に浸透させていくことが必要です。また、人的資本活用においては、DXの観点も重要だと考えています。当社では、2020年度から累計で、278人のITエバンジェリスト、137人のデータサイエンティストを育成していますが、当社グ



「あらためて経営陣は、資本市場に対し、当社グループの成長シナリオを可視化し、どの事業が芽であるのか実になりつつあるのかをメリハリをつけて資本市場へ説明することが重要であると実感しましたね。」

ープ全員が、日々のルーティン業務を改革していくという風土を醸成することが、人材育成や社員エンゲージメントの観点から重要であると感じています。

伊藤 当社グループに限ったことではありませんが、人材をいかに確保するかというのが昨今の重点課題となっています。DXによる働き方変革も重要な要素の一つとなりますが、採用の確保が次期中期経営計画においても、鍵になってくると感じています。人材ポートフォリオを分析し中途採用を活用するなど、着実に人材を確保できる体制の構築とともに、当社に対する社員

の誇りや、当社のレピュテーションの維持と向上を図る仕組みが一層重要になってきます。女性の活躍推進という意味では、まだ課題がありますが、現在の当社総合職・管理職のうち20%を超える社員が中途採用で入社された方ということでして、当社には、外部人材をうまく取り入れ、ダイバーシティ&インクルージョンを推進する素地は十分にあると感じています。また、2022年に続いて2023年6月の株主総会でも50代前半の取締役が選任されるなど、取締役会における年齢のダイバーシティも向上したと感じています。

総合力を持つ唯一無二のソリューションプロバイダーへ

馬場 取締役の役員トレーニングにて、当社グループの歴史を学ぶ機会がありました。あらためて俯瞰してみると、当社グループは創業当初から圧縮機の製造等をしており、古くから多様な事業を営んでいたということを感じました。社会に貢献する、社会課題を解決するということが、当社グループのDNAであり、そうした源流が理解できれば、次期中期経営計画の成長戦略も自然に判断できるのではないかと思います。次期中期経営計画においては、稼げる分野では安定的に収益を確保し1,000億円の経常利益を継続していくこと、MIDREX®プロセス等の新たな芽となった技術・製品・サービスを成長の道筋をたてること、水素社会の実現等不確実な未来の課題について、外部の環境変化を早く察知し、その時々での最適な経営判断を行うことが、当社グループ価値向上に向けたポイントであると強く感じています。

河野 次期中期経営計画においても、安定収益基盤の確立とカーボンニュートラルへの挑戦については引き続き遂行していく必要があります。安定収益基盤の確立については、目指すべき事業ポートフォリオへの議論をさらに加速させることが重要です。カーボンニュートラルへの挑戦については、カーボンニュートラル達成のための芽となる技術・製品が現れてきていますので、これらの芽を大樹にするような投資及び経営判断が必要なステージとなっています。当社グループが各事業部門で有する技術を掛け合わせることで、コングロマリット・プレミアムを評価していただけるよう、総合力を持つ唯一無二のソリューションプロバイダーとしての具体的な道筋を次期中期経営計画では示していきたいですね。



「当社グループが各事業部門で有する技術を掛け合わせることで、コングロマリット・プレミアムを評価していただけるよう、総合力を持つ唯一無二のソリューションプロバイダーとしての具体的な道筋を次期中期経営計画では示していきたいですね。」

伊藤 2022年11月に、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ため、国立大学法人大阪大学との間で「KOBELCO未来協働研究所」を設立することが公表されました。カーボンニュートラルといった社会課題に取り組んでいくためには、このように社外との協働・提携等を通じ、積極的に進めていく必要があります。また、カーボンニュートラルに向けた投資判断のためには、事業ポートフォリオの議論が重要となってきます。繰り返しになりますが、すべてを支えるのは人材です。次期中期経営計画に向けて、人的資本経営と人材戦略に対する深掘り、その基盤となるコーポレートガバナンス、グループ・グローバルガバナンスの向上に貢献するのが私の役割だと認識しています。