

事業戦略ビジョン

実施プロジェクト名：「製鉄プロセスにおける水素活用」プロジェクト

1．高炉を用いた水素還元技術の開発

① 所内水素を活用した水素還元技術等の開発

実施者名：株式会社神戸製鋼所、代表名：代表取締役社長 山口 貢

(コンソーシアム内実施者：日本製鉄株式会社、JFEスチール株式会社、一般財団法人 金属系材料研究開発センター)

目次

0. コンソーシアム内における各主体の役割分担

1. 事業戦略・事業計画

- (1) 産業構造変化に対する認識
- (2) 市場のセグメント・ターゲット
- (3) 提供価値・ビジネスモデル
- (4) 経営資源・ポジショニング
- (5) 事業計画の全体像
- (6) 研究開発・設備投資・マーケティング計画
- (7) 資金計画

2. 研究開発計画

- (1) 研究開発目標
- (2) 研究開発内容
- (3) 実施スケジュール
- (4) 研究開発体制
- (5) 技術的優位性

3. イノベーション推進体制（経営のコミットメントを示すマネジメントシート）

- (1) 組織内の事業推進体制
- (2) マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与
- (3) マネジメントチェック項目② 経営戦略における事業の位置づけ
- (4) マネジメントチェック項目③ 事業推進体制の確保

4. その他

- (1) 想定されるリスク要因と対処方針

0. コンソーシアム内における各主体の役割分担

1. 高炉を用いた水素還元技術の開発/①所内水素を活用した水素還元技術等の開発

日本製鉄 (幹事会社)

日本製鉄が実施する研究開発の内容

① 水素系ガス吹込み

③ 全体プロセス評価・検討

JFEスチール

JFEが実施する研究開発の内容

② 微粉炭・還元ガス燃焼挙動検討

③ 全体プロセス評価・検討

神戸製鋼所

神戸製鋼が実施する研究開発の内容

③ 全体プロセス評価・検討

金属系材料研究開発センター (JRCM)

JRCMが実施する研究開発の内容

③ 全体プロセス評価・検討

(提案プロジェクトの目的：製鉄プロセスからCCUSと合わせてCO₂排出を30%以上削減する技術の実現)

1. 事業戦略・事業計画

1. 事業戦略・事業計画／（1）産業構造変化に対する認識

気候関連問題の国際的な関心の高まりを背景に、CO₂排出量が少ない製品・サービスの需要増加を見込む

カーボンニュートラル(CN)を踏まえたマクロトレンド認識

（社会面）

- 地球温暖化を背景とした、洪水・台風などの災害が増加。工場生産への影響やサプライチェーンの混乱に繋がる可能性がある。

（経済面）

- 企業にとって低炭素技術に関する設備投資、研究開発費、操業コストが増加する可能性がある。
- 他方、CO₂削減貢献技術・製品・サービスのニーズ増を見込む。

（政策面）

- 脱炭素化に向けて大規模な経済対策が実施される見通し。
- カーボンプライシング導入など環境規制の強化はコスト増加に繋がる可能性がある。

（技術面）

- 生産プロセスにおけるCO₂削減、お客様のCO₂排出削減ニーズが高まる。これに貢献する技術・製品・サービスの開発が必要。

● 市場機会：

- 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

● 社会・顧客・国民等に与えるインパクト(当社30年度目標)

- ①生産プロセスにおけるCO₂削減△30~40%
- ②CO₂排出削減貢献量61百万t以上

カーボンニュートラル社会における産業アーキテクチャ



● 当該変化に対する経営ビジョン：

- ①生産プロセスのカーボンニュートラルへ挑戦し、達成を目指す (2050年ビジョン)
高炉へのHBI装入を深化させ早期のCO₂削減を推進する (2030年目標30~40%削減)
- ②技術・製品・サービスによるCO₂削減貢献量1億t以上 (2050年ビジョン)

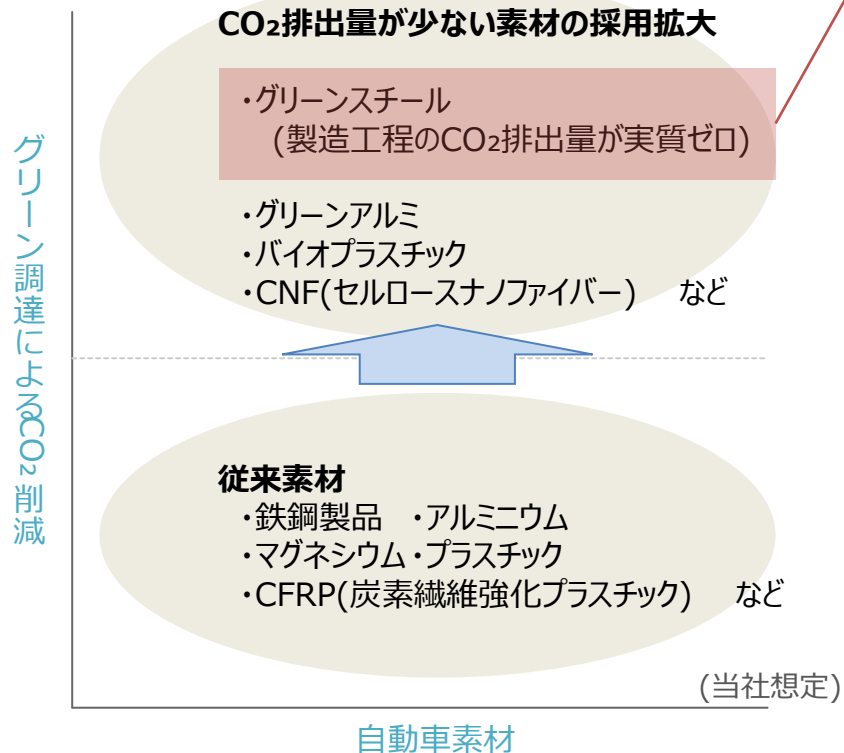
1. 事業戦略・事業計画／（2）市場のセグメント・ターゲット

カーボンニュートラル社会におけるグリーンスチール市場の獲得を目指す

セグメント分析

・IEA が公表したエネルギー技術見通し2020によると、製造工程のCO₂排出量が実質ゼロである「グリーンスチール」の市場は2050年時点で約5億tになる見通し。

（自動車分野における素材調達を例示）



ターゲットの概要

- ・鉄鋼は、自動車向けのハイテン・特殊鋼、資源・エネルギー・土木・建築等のインフラ、洋上風力のモノパイル等にも利用され、カーボンニュートラル社会においても、引き続き、必要不可欠な素材であり、軽量化等の高機能化を図ることで、他分野の経済活動の低炭素化にも貢献しうる。
- ・IEAの見通しにおいても、2050年時点で、自動車や各インフラ、電子機器等で大きな需要が見込まれている。

分野

分野動向

自動車

電動化の進展、2050年ライフサイクル全体でのCO₂排出ゼロ等の目標実現に向け、エコカーの生産量拡大が見込まれる。

→ハイテン材（車体の軽量化に寄与）含むグリーンスチールの提供によりCO₂削減に貢献する

その他

2050年のカーボンニュートラルに向けたグリーン成長戦略に基づき、今後、再生可能エネルギー（洋上風力発電 等）、次世代燃料（水素 等）などでの需要増が見込まれる

→各需要分野に適したグリーンスチールの提供により、CO₂削減に貢献する

1. 事業戦略・事業計画／（3）提供価値・ビジネスモデル

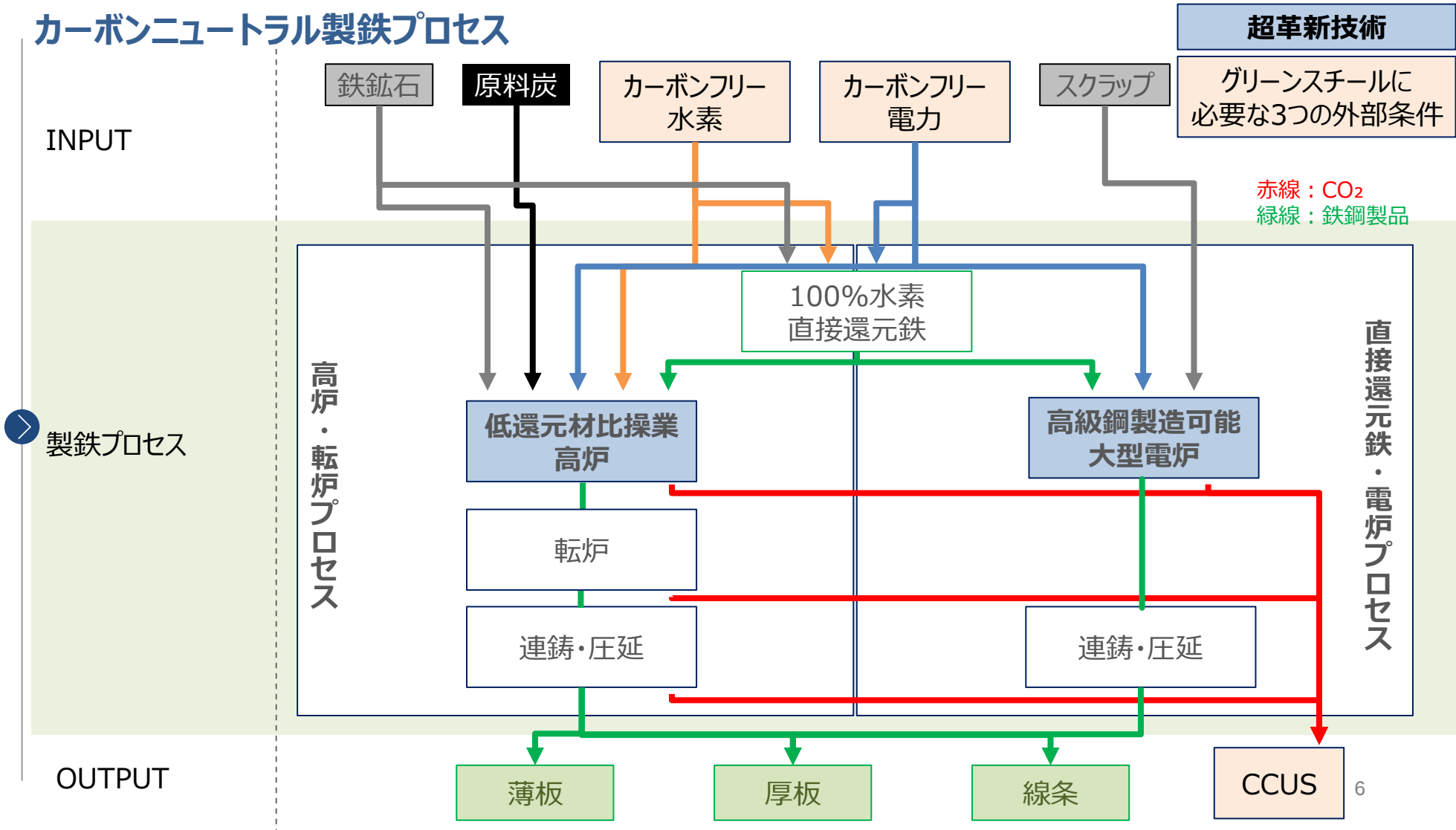
生産プロセスにおけるCO₂削減技術を用いて、グリーンスチールを提供するビジネスを拡大

社会・顧客に対する提供価値

- グリーンスチールの提供
 - ・製鉄プロセスをカーボンニュートラル化し、グリーンスチールを製造。
 - ・グリーンスチールをお客様に提供することで、お客様の、そして社会のCO₂削減に貢献する。
 - ・高炉へのHBI装入によるCO₂削減効果を「マスバランス方式」により特定の鋼材に割り当てることで国内初となる低CO₂高炉鋼材を販売。(KobenableSteel)

ビジネスモデルの概要（製品、サービス、価値提供・収益化の方法）と研究開発計画の関係性

カーボンニュートラル製鉄プロセス



1. 事業戦略・事業計画／（3）提供価値・ビジネスモデル（標準化の取組等）

神戸製鋼所個社としての対応状況① ＜世界および国内の動向＞

■ 海外

欧州	2030年に55%以上削減、2050年カーボンニュートラル - 政府の補助金を糧に急速に電炉(現状5割)へシフト - EU域外の鋼材を市場から排除する動き(EU-ETS,CBAM) - 低CO₂鋼材発売(XcarbTM、bulemint[®] 他)を公表 ＜動向＞ - 急速に電炉化を進め、欧州が優位となる独自ルールを制定準備
米国	2030年に50～52%以上削減、2050年カーボンニュートラル 電炉中心(現状7割)で、高級鋼製造の為還元鉄・銑鉄を使用中
中国	2030年までにCO₂排出量をピークアウト、2060年にカーボンニュートラル - 高炉中心(現状9割)で、粗鋼規模のピークアウトを表明 - CO₂削減速度が遅く、政府方針は日本に比べ約10年遅い ＜想定＞ - 従来のCO₂排出量の多い製品が市場でグリーンスチールと競合

■ 国内

2030年に46%以上削減、2050年カーボンニュートラル 2050年カーボンニュートラルに向けて共同開発を開始(GI基金) - 各社 高炉/電炉の複線アプローチを検討
＜新・素材産業ビジョン(中間整理)＞ - 現在の高炉鋼材の品質競争力を堅持しつつ脱炭素の技術を世界に先駆けて開発する - 高級鋼にCO₂削減の付加価値を加え、グリーンスチールとして商品価値を高める - グリーンスチールを標準化し、市場を創造する - お客様も含めたサプライチェーン全体でコストを負担していく仕組みを構築する

1. 事業戦略・事業計画／（3）提供価値・ビジネスモデル（標準化の取組等）

神戸製鋼所個社としての対応状況② <カーボンニュートラル社会で勝ち続ける事業戦略>

神戸製鋼所「カーボンニュートラルに向けた鉄鋼事業戦略」

基本方針： プロセス変革後も高い品質優位性とコスト競争力を堅持

【Phase1】

技術確立済みの低CO₂高炉鋼材技術の実装

①知財戦略、②実装、③販売戦略、④還元鉄調達

【Phase2】

カーボンニュートラル製鉄プロセスへの移行

①電炉導入、②高炉改造、③CCUS、④水素発電等

■ 課題

A：莫大な設備投資資金と運転資金

- ①グリーン投資に向けた資金調達・投資回収
- ②高騰するクリーンエネルギーによるオペレーションコストアップ対策

B：グリーンスチールを普及させる方策

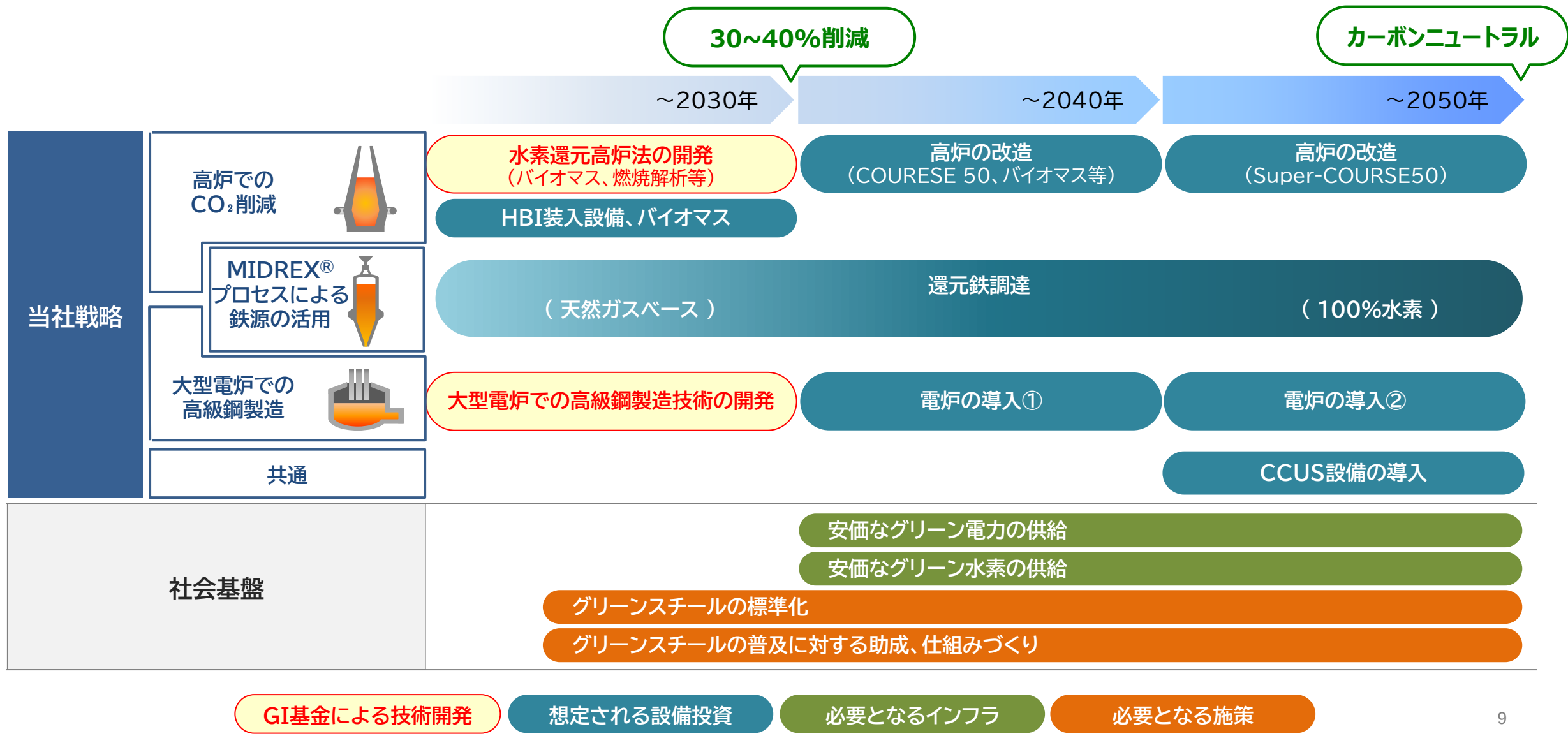
- ①グリーンスチールの標準化および国際的なルールづくり
- ②グリーンスチールの価格アップを吸収可能な市場作り

■ 政府へのお願い

A-①	設備投資への支援 ・実装支援(例 欧州規模並みの50%補助)
A-②	安価なクリーンエネルギーの確保 ・グリーン電力供給体制 ・クリーンエネルギー補助
B-①	グリーンスチールの標準化 ・グリーンスチールの標準化 ・日本の技術優位性が評価される標準化
B-②	グリーンスチール普及に向けた制度・規制 ・グリーンスチール購入の助成または義務化 →国民全体で負担する仕組みづくり

1. 事業戦略・事業計画／（3）提供価値・ビジネスモデル（標準化の取組等）

神戸製鋼所個社としての対応状況③ <カーボンニュートラル社会に向けた当社の複線アプローチ>



コンソーシアムの強みを活かして、社会・顧客に対してグリーン鋼材という価値を提供

コンソーシアムの強み、弱み（経営資源）

ターゲットに対する提供価値（グリーン鋼材）

- 各国の自動車メーカーなどがサプライチェーンのカーボンニュートラル化を進めていくと宣言。
- 製造時のCO₂発生量を低減させたグリーン鋼材の提供にかかわる要望が拡大
- エシカル消費を指向するカスタマーの満足度を向上させ、新たな価値を提供する。



コンソーシアムの強み

- 低CO₂にかかわる技術蓄積
- 世界最高レベルの省エネ製鉄所運用
- COURSE50などの過去の低CO₂プロジェクトを実行してきた経験
- 製鉄・製鋼にかかわる技術者が多く在籍
- コンビナートが周辺に立地した臨海製鉄所の保有（化学・エネルギー等の業種が周辺に立地）

コンソーシアムの弱み及び対応

- 周囲に高品質鉱石生産地が少ない
- グリーン電力・水素の価格高・不足
- 水素インフラ脆弱性



- GI基金を活用した技術開発
- 公的なインフラ基盤等の整備

コンソーシアム外の企業に対する比較優位性

（現状） 技術

- 過去の低CO₂プロジェクトへの取り組み(COURSE50など)
- 世界最高レベルの省エネ製鉄所運用

顧客基盤/サプライチェーン

- 需要家との密な連携体制
- 低価格豪州鉱石の使用

その他

- コンビナートに隣接した臨海製鉄所用地の保有
- 製鉄・製鋼にかかわる技術者が多く在籍

（将来に向けた取り組み）

- 国プロ(オールジャパン)技術開発への積極協力

- 需要家との関係強化、理解活動（コスト負担等の議論）
- 低品位・低価格豪州鉱石サプライヤーとの協力模索

- コンビナートの他業種（化学・エネルギー等）との連携模索
- 新規技術者の採用・育成強化

欧州：域内で高品質鉱石が産出され、サプライチェーン的に有利。
⇒本プロジェクトを用いて特に豪州などで産出される低品位鉱石に関する技術開発を加速

中国：日本と同様に低品位豪州鉱を使用、宝武 (Bao)で 先進高炉の開発計画あり。
⇒コンソーシアムとして先行している COURSE50などの過去知見を活用しながら開発を実施。

10年間の研究開発の後、2030年頃の事業化、その後の投資回収を想定

投資計画

- ✓ 本事業終了後、2030年頃の事業化を目指す。
- ✓ カーボンニュートラル製造プロセスの研究開発・実装により、鋼材市場のグリーンスチール化に対応していく。

	2021年度	…	2030年度	
売上高	-	…	-	2030年以降の事業化、その後の投資回収を想定
研究開発費	約4,363億円（本事業の支援期間の参画企業合計）		実機化設備費用で数兆円規模を想定	
取組の段階	研究開発・実証試験			社会実装
CO ₂ 削減効果	-	…	-	各社実装の進行に伴い 1,000万t/年規模で削減

研究開発段階から将来の社会実装（設備投資・マーケティング）を見据えた計画を推進

	研究開発・実証	設備投資	マーケティング
取組方針	- 国内高炉メーカーが協力してコンソーシアムを結成。各社の知見を総合的に活用。 - 現在の技術レベル・日本の地政学的な特色（豪州鉱山に近いこと）に鑑み、高炉/還元炉/電気炉のすべてに対して、複線的に開発を実施	- 開発課題を解決するために小規模実験設備から大規模設備を順次建設 - 実験設備を各社で分担して建設 - 実験により得られた成果はコンソーシアム内での情報交流を実施 - 実装設備に関しては、グリーン鋼材需要、カーボンフリー水素/電力の調達状況、各プロセスの経済合理性に鑑みながら各社で建設を判断	- グリーン鋼材にかかわる国内ガイドラインの整備（国際標準化に向けて） - 需要家に対するグリーン鋼材に関する理解活動の実施 - 海外への積極的な発信、学会等での積極的な広報活動の実施 - ライセンスビジネスによる技術の収益化に関しても検討
国際競争上の優位性	▼ - Course50プロジェクトの知見・設備を活用。 - コンソーシアム内の協力体制により、開発期間・MP・費用を削減 - 各社に製鉄・製鋼にかかわる技術者が多く在籍、学識経験者の知見も活用した開発体制が構築可能	▼ - コンソーシアム内での情報共有により、実装化可否判断を効率的に実施 - 既存製鉄所インフラの一部活用	▼ - 長期間にわたり醸成された需要家との信頼関係 - 鉄鋼関連の標準（ISO14030-3）などの作成過程において、議論をリードしてきた実績

国の支援に加えて、本事業期間において参画企業で約2,428億円の自己負担を予定

【本事業に係る事業費および負担額(参画企業合計)】

	2021 年度	2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度	2026 年度	2027 年度	2028 年度	2029 年度	2030 年度	...
事業全体の資金需要	約4,363億円＋実用化費用※2										本事業期間の 開発完了の後、 自己負担にて、 次ステップの試験 操業を実施する 予定
うち研究開発投資	約4,363億円										
国費負担※1 (委託／補助)	約1,935億円										
自己負担	約2,428億円＋実用化費用										

※1: インセンティブ額が全額支払われた場合
※2: 早期実用化が可能となった場合は資金需要および自己負担分はさらに増額される

2. 研究開発計画

2. 研究開発計画／（1）研究開発目標

「製鉄プロセスからCO₂排出を30%以上削減する技術の実装」というアウトプット目標を達成するために必要な複数のKPIを設定

研究開発項目	アウトプット目標		
1. 高炉を用いた水素還元技術の開発 ① 所内水素を活用した水素還元技術等の開発	製鉄プロセスからCCUSと合わせてCO ₂ 排出を30%以上削減する技術の実装		
	事業開始時のTRL: 4 *		
研究開発内容	KPI	KPI設定の考え方	
① 水素系ガス吹込み	・CO ₂ 削減率 約10% (対現状高炉)	・還元材の水素系ガスへの代替によるカーボン消費量削減	
② 微粉炭・還元ガスの燃焼挙動検討	・羽口吹き込み材の燃焼挙動評価	・羽口吹き込み材（微粉炭、COG、H ₂ ）の複合燃焼挙動を評価する。	
③ 全体プロセス評価・検討	・製鉄所の全体の物質・エネルギー収支モデルによりCO ₂ 削減30%以上の効果を評価	・1-②テーマとも一貫し、同一基準で各種CO ₂ 削減技術を評価 ・CCUSによるCO ₂ 削減20%以上については技術確立した段階で実装する	

*: 経済産業省製造産業局:「製鉄プロセスにおける水素活用」プロジェクトに関する研究開発・社会実装計画 令和3年9月14日 より

2. 研究開発計画／（2）研究開発内容

各KPIの目標達成に必要な解決方法を提案

	KPI	解決方法
1 水素系ガス吹込み	CO ₂ 削減率 約10%	還元材の水素系ガスへの代替
2 微粉炭・還元ガスの燃焼挙動検討	羽口吹き込み材の燃焼挙動評価	実炉条件のレースウェイ燃焼挙動評価モデルの構築
3 全体プロセス評価・検討	各技術のエネルギー収支, CO ₂ 削減評価	モデルー貫製鉄所物質・エネルギー収支モデルの構築

2. 研究開発計画／（2）研究開発内容（これまでの取組）

各KPIの目標達成に向けた個別の研究開発の進捗度

研究開発内容	ステージゲート（SG）	これまでの（前回からの）開発進捗	進捗度(◎/○/△/×)
1 水素系ガス吹込み	1) 実証試験を行う対象高炉の選定 2) 高炉3次元数学モデルを用いて対象高炉でCO ₂ 削減量約10%を達成するための操業諸元を設計 3) 実証試験に必要な設備仕様の明確化	1) 実証試験を行う対象高炉を選定した （日本製鉄(株) 東日本製鉄所 君津地区 第2高炉） 2) 当該高炉において、水素系ガス吹込み操業で約10%のCO ₂ 排出量削減を達成するための諸元を設計した。 3) 対象高炉において必要な設備仕様検討を行った。	○計画通り進捗
2 微粉炭・還元ガスの燃焼挙動検討	(SG後実施予定)		
3 全体プロセス評価・検討	1) 従来型モデル製鉄所の各プロセス条件の調査 2) シミュレーター構築に必要な前提条件の情報構築	1) モデル製鉄所における製鉄、製鋼、一次圧延、二次圧延、エネルギーその他 の原単位を調査した。 2) 製鉄所各工程のI値ギャー・マテリアル需給バランス・生産量、各I値ギャー種の発熱量・CO ₂ 排出原単位・単価、新プロセスの導入有無(水素高炉, CO ₂ 分離等)を元に、製鉄所全体のI値ギャー需給バランス・CO ₂ 排出量・I値ギャーコストを算出可能なモデルを構築した。	○計画通り進捗

2. 研究開発計画／（2）研究開発内容（今後の取組）

個別の研究開発における技術課題と解決の見通し

研究開発内容	ステージゲート（SG）	残された技術課題（SG後実施課題）	解決の見通し
1 水素系ガス吹込み	1) 実証試験を行う対象高炉の選定 2) 高炉3次元数学モデルを用いて対象高炉でCO ₂ 削減量約10%を達成するための操業諸元を設計 3) 実証試験に必要な設備仕様の明確化	・ 水素系ガス吹込み設備の詳細設計 ・ 水素系ガス吹込み設備の実機実装 ・ 実機高炉での水素系ガス吹込み操業でCO ₂ 削減量約10%の効果検証	・ 計画通り実施予定
2 微粉炭・還元ガスの燃焼挙動検討	(SG後実施予定)	・ 実機高炉羽口条件における水素系ガス吹込み時のレースウェイ内燃焼挙動の評価	・ 計画通り実施予定
3 全体プロセス評価・検討	1) 従来型モデル製鉄所の各プロセス条件の調査 2) シミュレータ構築に必要な前提条件の情報構築	・ 評価プロセスモデルの確立 ・ 本基金で開発を進める 直接還元や電気炉等についてもシミュレータに統合する。	・ 計画通り実施予定

(参考) 研究開発内容1-①

1. 高炉を用いた水素還元技術の開発 ①所内水素を活用した水素還元技術等の開発

事業の目的・概要

2030年までに、所内水素を活用した高炉における水素還元技術およびCO₂分離回収技術などにより、製鉄プロセスからCO₂排出量を30%以上削減する技術の実装を目指す。

(水素還元技術などで10%以上、CO₂分離回収技術で20%以上の計30%以上削減を想定)

- ① 実炉実証試験に向けた操業条件の検討
- ② 実高炉(5000m³級)での実証試験

実施体制

※太字: 幹事企業

日本製鉄株式会社、JFEスチール株式会社、株式会社神戸製鋼所、
一般財団法人金属系材料研究開発センター

事業期間

2021年度～2029年度(9年間)

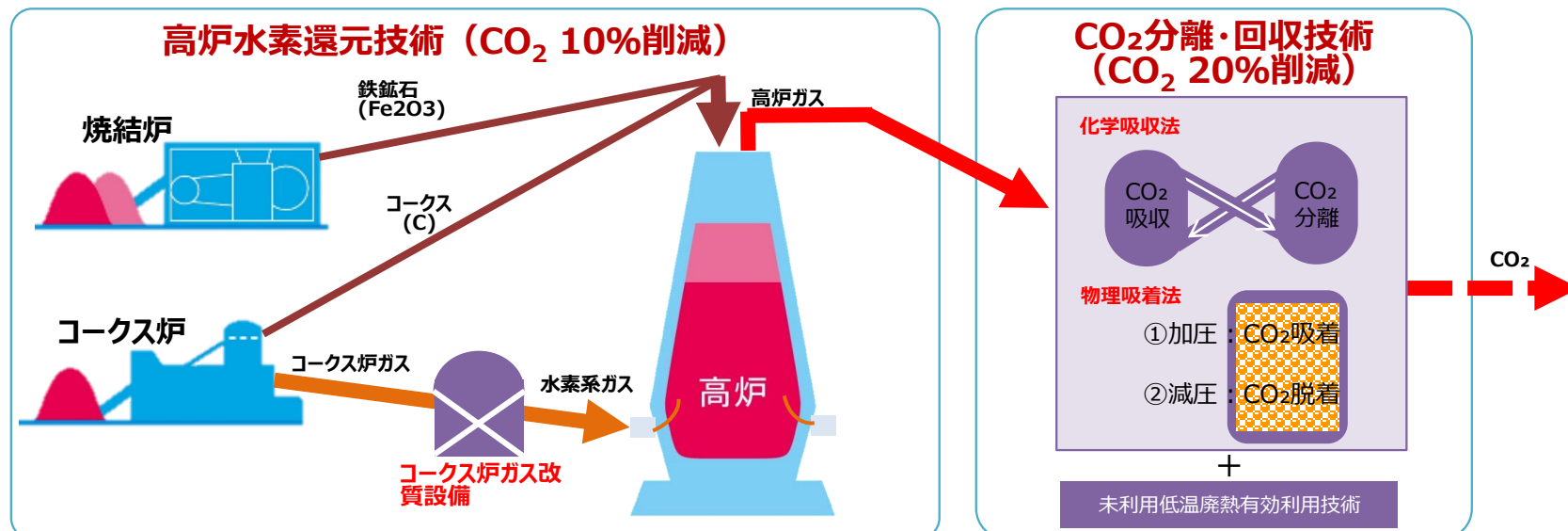
事業イメージ

事業規模等

- 事業規模(①+②) : 約353億円
- 支援規模(①+②)* : 約140億円

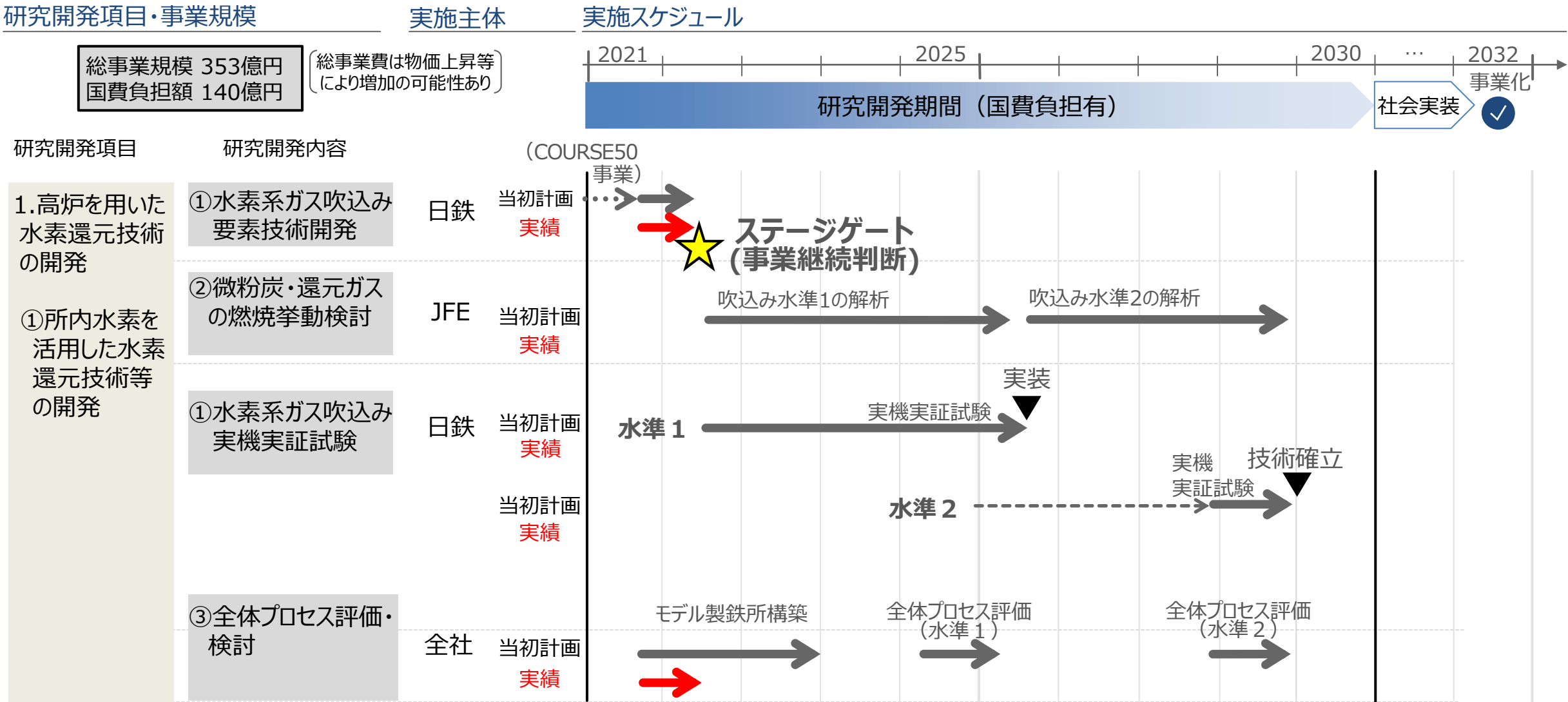
*インセンティブ額を含む。今後ステージゲートで事業進捗などに
応じて変更の可能性あり

補助率など: ①委託 → ②1/2 補助
(インセンティブ率は10%)



2. 研究開発計画／（3）実施スケジュール

研究開発項目：1-①所内水素を活用した水素還元技術等の開発

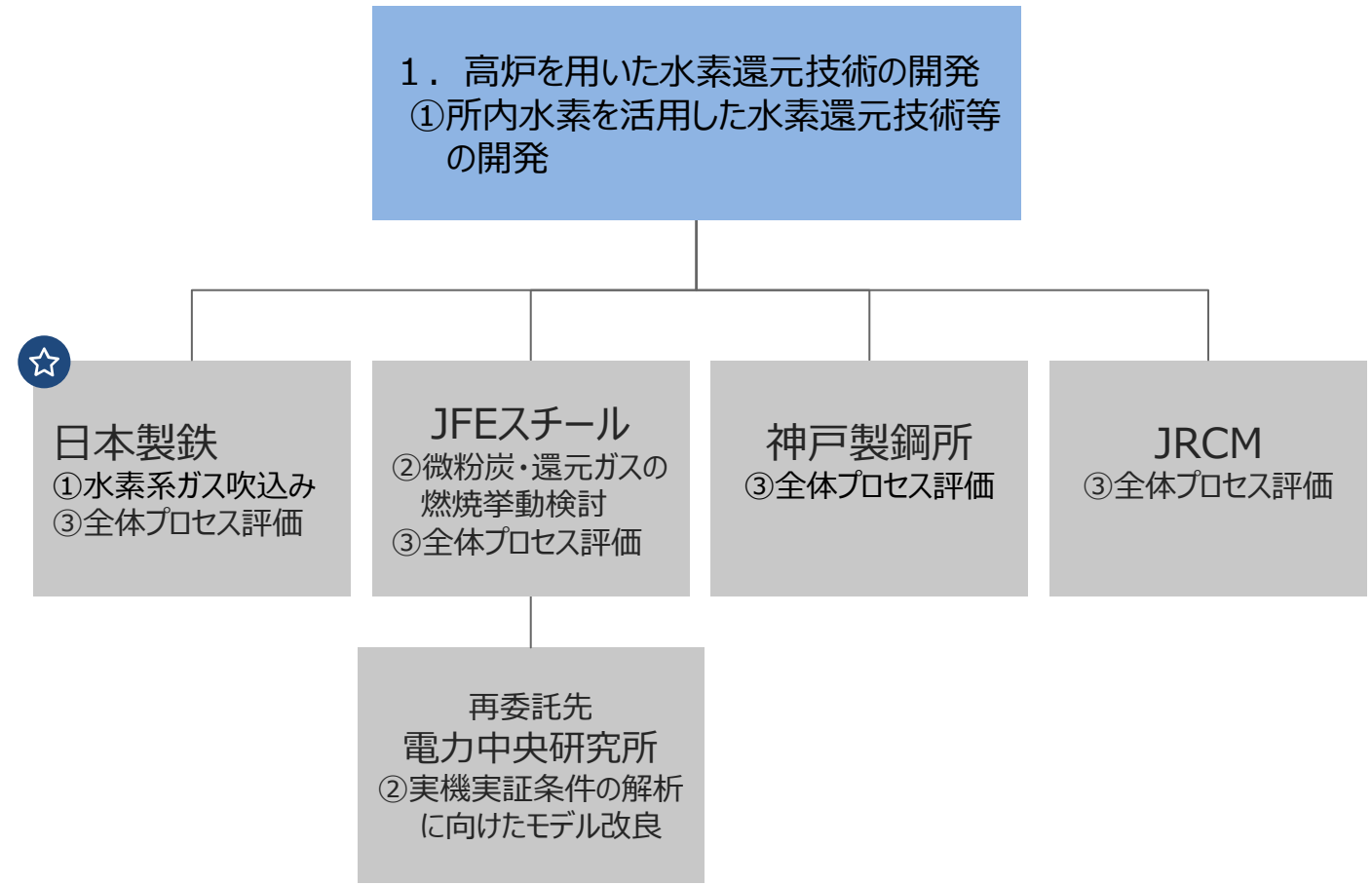


2. 研究開発計画／（4）研究開発体制

各主体の特長を生かせる研究開発実施体制と役割分担を構築

実施体制図

☆ 幹事企業



各主体の役割と連携方法

各主体の役割

- 研究開発項目全体の取りまとめは、日本製鉄が行う。
- 日本製鉄は、①水素系ガス吹込み、
③全体プロセス評価を担当する。
- JFEスチールは、②微粉炭・還元ガスの燃焼挙動検討、
③全体プロセス評価を担当する。
- 電力中央研究所は、②微粉炭・還元ガスの燃焼挙動検討
に関して、実機実証条件の解析に向けた
レースウェイ燃焼モデルの改良を行う。
- 神戸製鋼所は、③全体プロセス評価を担当する。
- JRCMは、③全体プロセス評価を担当する。

研究開発における連携方法

- 定例打合せを実施し、各社間・各研究開発内容間で
連携する。
- 製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト 4 テーマで
定期的な連携会議を実施し、
製鉄業における一貫した整理と総合評価を実施する。

2. 研究開発計画／（5）技術的優位性

国際的な競争の中においても技術等における優位性を保有

研究開発項目	研究開発内容	活用可能な技術等	競合他社に対する優位性
1. 高炉を用いた水素還元技術の開発 ①所内水素を活用した水素還元技術等の開発	① 水素系ガス吹込み	- 高炉数学モデル - 水素系ガスの吹込み技術	優位性 - 高炉内現象を高精度で評価しうる高炉総合プロセスモデルを保有。 - 試験高炉での開発実績を有する。 - 世界最高水準の高級鋼一貫製造技術を保有。今回開発技術によってグリーンスチールにおいても優位性を維持 - 既存鉄鋼プロセスは世界最高のエネルギー効率
	② 微粉炭・還元ガスの燃焼挙動検討	レースウェイ複合燃焼解析技術	
	③ 全体プロセス評価・検討	製鉄所物質・エネルギー収支データおよびモデル	

3. イノベーション推進体制

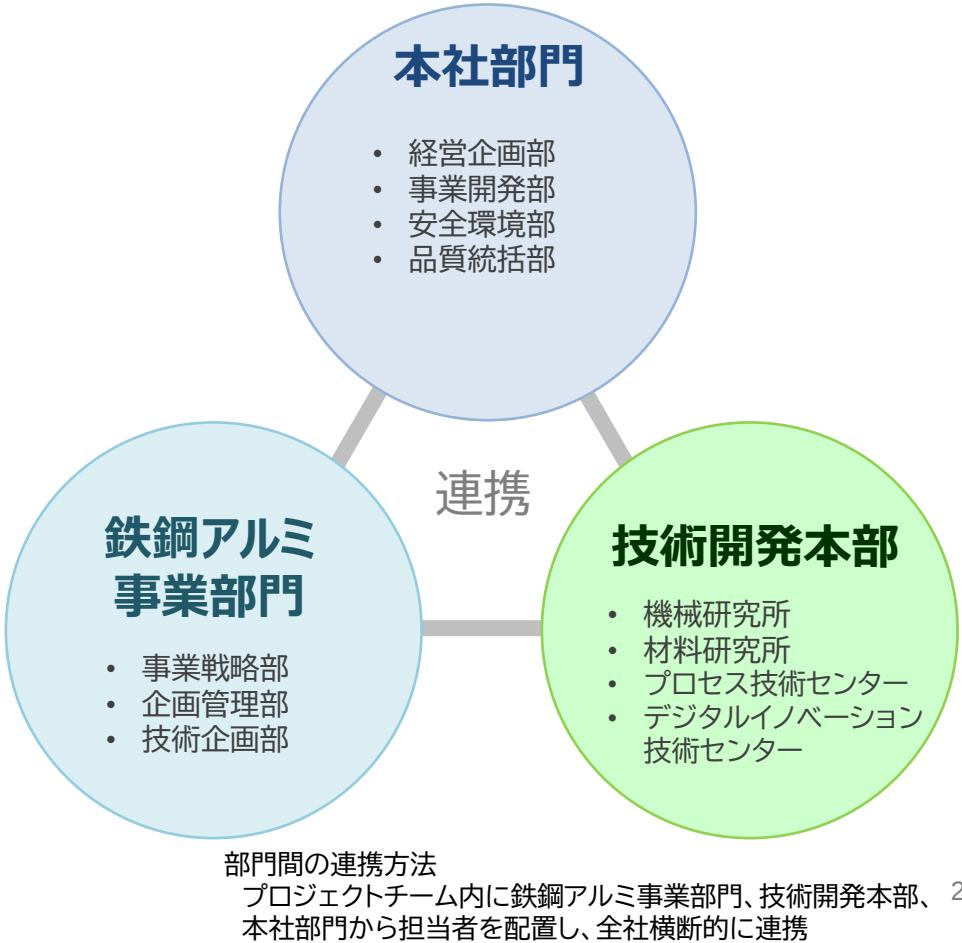
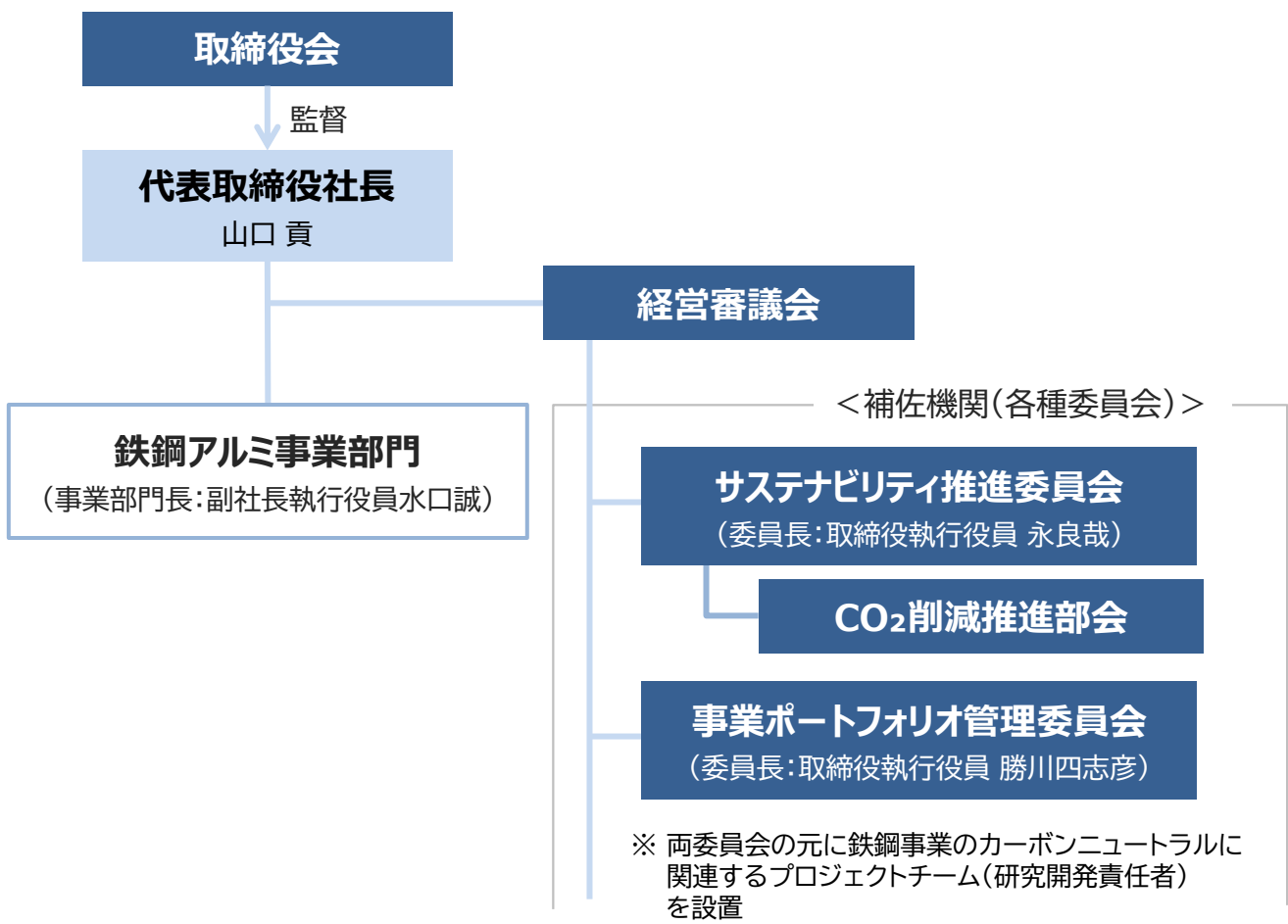
(経営のコミットメントを示すマネジメントシート)

3. イノベーション推進体制／（1）組織内の事業推進体制

全社横断的に配置された委員会(経営審議会の補佐機関)による本事業の推進

◎戦略実現に向けた活動体制

- ・社長直轄の経営審議会の補佐機関として、「サステナビリティ推進委員会」及び「事業ポートフォリオ管理委員会」を組織。
- ・鉄鋼事業におけるカーボンニュートラルに関する取り組みは、両委員会の元に設置したプロジェクトチームを中心に推進。



3. イノベーション推進体制／（2）マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与

経営者等によるカーボンニュートラルへの関与の方針

経営者等による具体的な施策・活動方針

- 経営層のリーダーシップ
 - 中期経営計画において当社グループにおける最重要課題のひとつとして「カーボンニュートラルへの挑戦」を位置付け、ロードマップを公表済。
 - 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を中心にマネジメントサイクルを回すことを基本として、ESG外部評価やSDGsなどの推進ツールも活用しながら、取締役会によるモニタリングを行う体制としている。
- 「製鉄プロセスにおける水素活用」プロジェクトのモニタリング・管理
 - 必要に応じて、四半期1回程度開催される事業ポートフォリオ管理委員会及びサステナビリティ推進委員会において、本社および実行責任を担う事業部門での連携を図りながら、CO₂削減に関する重要な事項の審議、事業ポートフォリオに関する重要な事項の審議を行う。
 - 加えて、関連する設備投資の実行にあたっては、経営審議会の補佐機関である設備投資・投融資委員会において事前審議を行うとともに、意思決定後の一定期間、設備投資・投融資委員会において当該設備投資の進捗を管理する。

経営者等の評価・報酬への反映

- 中期的な企業価値向上を図り、各々の役員が果たすべき役割を最大限発揮するためのインセンティブとして報酬制度を有効に機能させることを目的として役員報酬制度を設計しています。
- 個別案件の進捗に応じて報酬が決定される仕組みではなく、企業価値の持続的な向上への貢献に対する中長期インセンティブ、業績連動報酬という形で、報酬に反映する仕組みとしている。

3. イノベーション推進体制／（3）マネジメントチェック項目② 経営戦略における事業の位置づけ

経営戦略の中核に「製鉄プロセスにおける水素活用」プロジェクト事業を含むCO₂削減関連の取り組みを位置づけ、広く情報発信

取締役会等での議論

- ガバナンスとリスク管理
 - 経営に重要な影響を与え得るCO₂削減関係の重要事項については、経営審議会で審議決定し、取締役会で監督。
 - 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のもとに、CO₂削減への対応を検討する「CO₂削減推進部会」を設置し、全社横断的に活動。

取締役会	経営に重要な影響を与えるCO ₂ 削減関係施策の監督	四半期に1回
経営審議会	CO ₂ 削減対応に関する重要事項の審議決定	年1回以上
サステナビリティ推進委員会	CO ₂ 削減に関する重要事項の審議	年4回以上

- 気候変動リスクの選別及び管理プロセス
 - CO₂削減推進部会を中心に、下記フロー（1～4）で気候関連リスク及び機会の両面を検討。
 - これらの検討結果はサステナビリティ推進委員会で報告審議され、経営審議会で決定します。
 - 法令・規制動向、社会的要請を踏まえたリスクと機会の把握
 - 事業戦略における前提・目標の設定
 - CO₂削減にむけた技術的方策の検討
 - アクションプランの設計と実行

ステークホルダーに対する公表・説明

- 情報開示の方法
 - 中期経営計画においてカーボンニュートラルにむけたロードマップを公表済。
 - 毎年発行する統合報告書においても中期経営計画におけるロードマップを示すとともに、各事業の事業戦略・事業計画や、経営体制を明示。
 - また、不定期に開催するテーマ別説明会（低CO₂ソリューション等）やESG説明会においてもロードマップの内容を対外的に説明を実施している。
- ステークホルダーへの説明
 - 四半期決算ごとにIR説明会を実施。その中で中期経営計画のロードマップの進捗の一部として、開示を検討する。
→ 22年5月19日進捗説明実施済み
 - 当社グループのカーボンニュートラルへの取り組み・進捗の一部として、お客様、サプライヤーとの個別面談において説明実施を検討する。

3. イノベーション推進体制／（4）マネジメントチェック項目③ 事業推進体制の確保

機動的に経営資源を投入し、着実に社会実装まで繋げられる組織体制を整備

経営資源の投入方針

- 実施体制の柔軟性の確保／人材・設備・資金の投入方針
 - 中期経営計画における最重要課題のひとつとして「カーボンニュートラルへの挑戦」を位置付けており、必要な経営資源の投入を行っていく方針。
 - 「製鉄プロセスにおける水素活用」プロジェクトの検討においては、鉄鋼アルミ事業部門、エンジニアリング事業部門、技術開発本部、本社から専門性のあるスタッフにてタスクフォースを編成。
 - 状況に応じて社内からの投入人材の追加調整を行う。
 - 外部リソース活用については、社内リソースでの過不足・補完の必要性を判断の上、決定する。
 - 使用する資産については、加古川製鉄所の土地・既存設備の活用を検討する。
 - 現時点では、「製鉄プロセスにおける水素活用」プロジェクトの申請内容に基づき、研究開発費用の負担について意思決定を実施済。
 - 追加で資金投入が必要になる場合は、都度、審議を実施の上、実行について判断を行う。

全社横断的な連携・人材育成

- 全社横断的な連携
 - 現時点では、専門部署は設置しておらず、各事業部門、技術開発本部、本社から機動的に人員を配置する。
 - 必要に応じて将来的に専任者、専門部署の設置についても検討を行うが、現時点で計画はない。
→ 22年4月1日 鉄鋼アルミ事業部門内に事業戦略部 設置済み
- 若手人材の育成
 - 「カーボンニュートラルへの挑戦」におけるロードマップの実行にむけた各事業部門における人材育成を今後検討し、実行。

4. その他

4. その他／（１）想定されるリスク要因と対処方針

リスクに対して十分な対策を講じるが、自然災害等の事態に陥った場合には事業中止も検討

研究開発（技術）におけるリスクと対応

- ハードルの高い技術課題を解決できず開発目標を達成できない場合
⇒コンソーシアムメンバー会社で連携して対処するも解決策が見いだせない場合は開発を中止する。
- 開発技術を凌駕する新技術の出現
⇒将来のCNに対して社会実装までの期間やコスト面において有効である場合は、中止も含めた検討を行う。

社会実装（経済社会）におけるリスクと対応

- 安価でクリーンな水素の入手が困難となる
⇒開発は進めるが社会実装に関しては延期する。
なおコスト評価は継続して行い、社会実装のタイミングを見極める。
- 水素、電力価格が高く、かつグリーンスチールの評価が低く鋼材生産の収益性が見込まれない
⇒商品の価値を適正に価格に反映し受け止めてもらえるよう国、お客様に働きかける。

その他（自然災害等）のリスクと対応

- 自然災害（地震、津波等）による設備破損等のリスク
⇒近年の風水害による被害や行政のハザードマップ等の最新の情報に基づいた、対策の見直しを実施する。
- COVID-19の再拡大等のパンデミックにより、開発に大幅な遅れが生じる場合
⇒全体スケジュールの再調整も含め検討する。



● 事業中止の判断基準：

- ハードルの高い技術課題を解決できず開発目標を達成できない場合
- 開発技術を凌駕する新技術が出現し、将来のCNに対して社会実装までの期間やコスト面において有効である場合
- 水素、電力、バイオマスの価格が高く、かつグリーンスチールの評価が低く鋼材生産の収益性が見込まれず事業継続できなくなった場合
- 大規模震災等の自然災害により、事業の継続が困難となった場合