



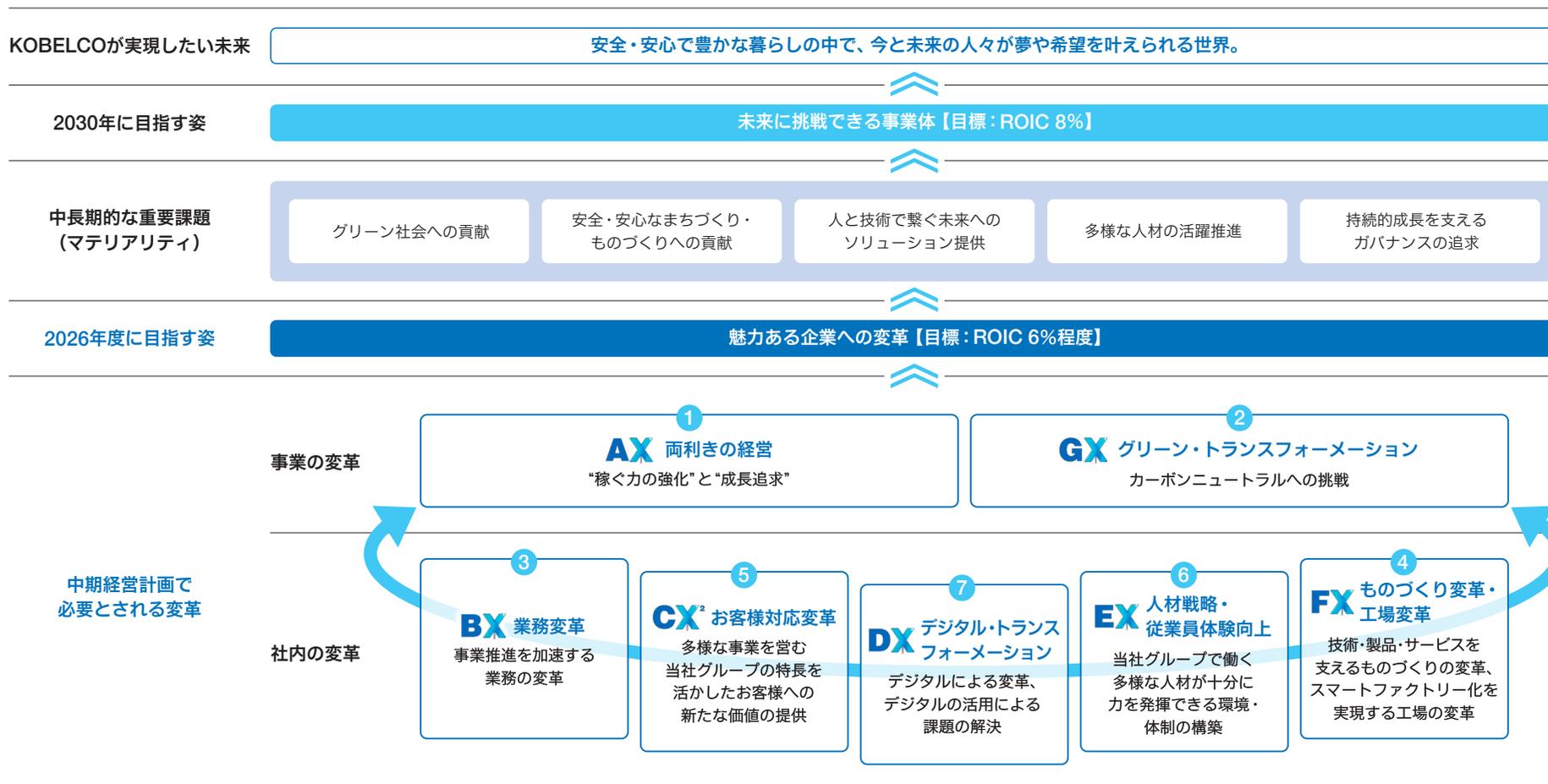
02

価値創造に向けた
経営戦略

実現したい未来に向けて取り組むべき変革

中長期的な重要課題(マテリアリティ)をどのように解決していくか

2030年の目指す姿である「未来に挑戦できる事業体」となるために、中期経営計画(2024~2026年度)では、「魅力ある企業への変革」を実現することが必要であると考えています。そのためには、事業の変革だけでなく、社内の変革にも取り組む必要があり、KOBELCOグループで必要とされる7つの変革を定めました。



中期経営計画(2024~2026年度) ~魅力ある企業への変革~

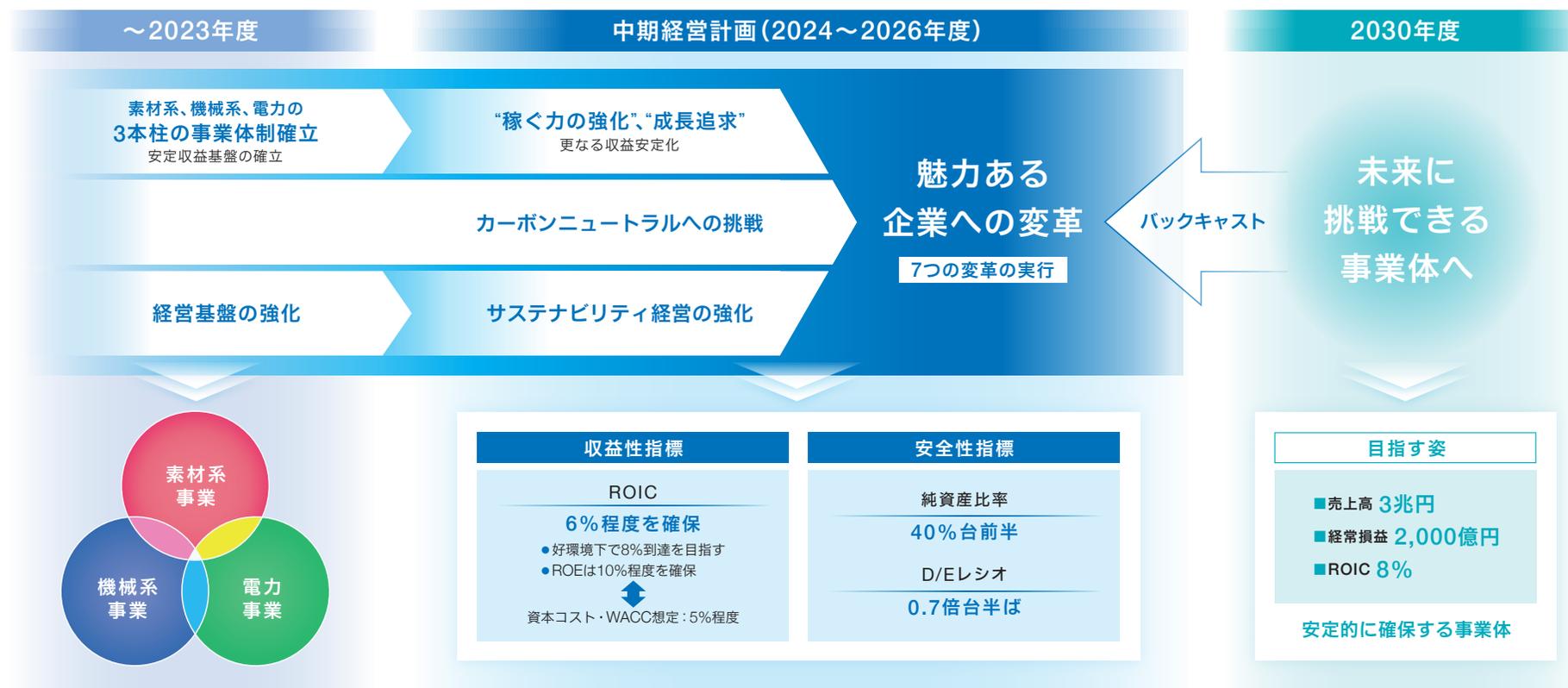
2030年度のあるべき姿である「未来に挑戦できる事業体」を見据え、前中期経営計画までに構築した3本柱の事業体制を土台に「魅力ある企業への変革」を果たします。

中期経営計画(2024~2026年度)の3年間は、引き続き土台を強固にしつつ、成長に向けての種まきを実施するとともに、前中期経営計画からの成長施策の効果を刈り取っていく期間と位置付けています。

前中期経営計画の振り返り及び中長期的な環境認識を踏まえ、中期経営計画においては、最重要課題を「稼ぐ力の強化」と「成長追求」「カーボンニュートラルへの挑戦」「サステナビリティ経営の強化」としてしています。

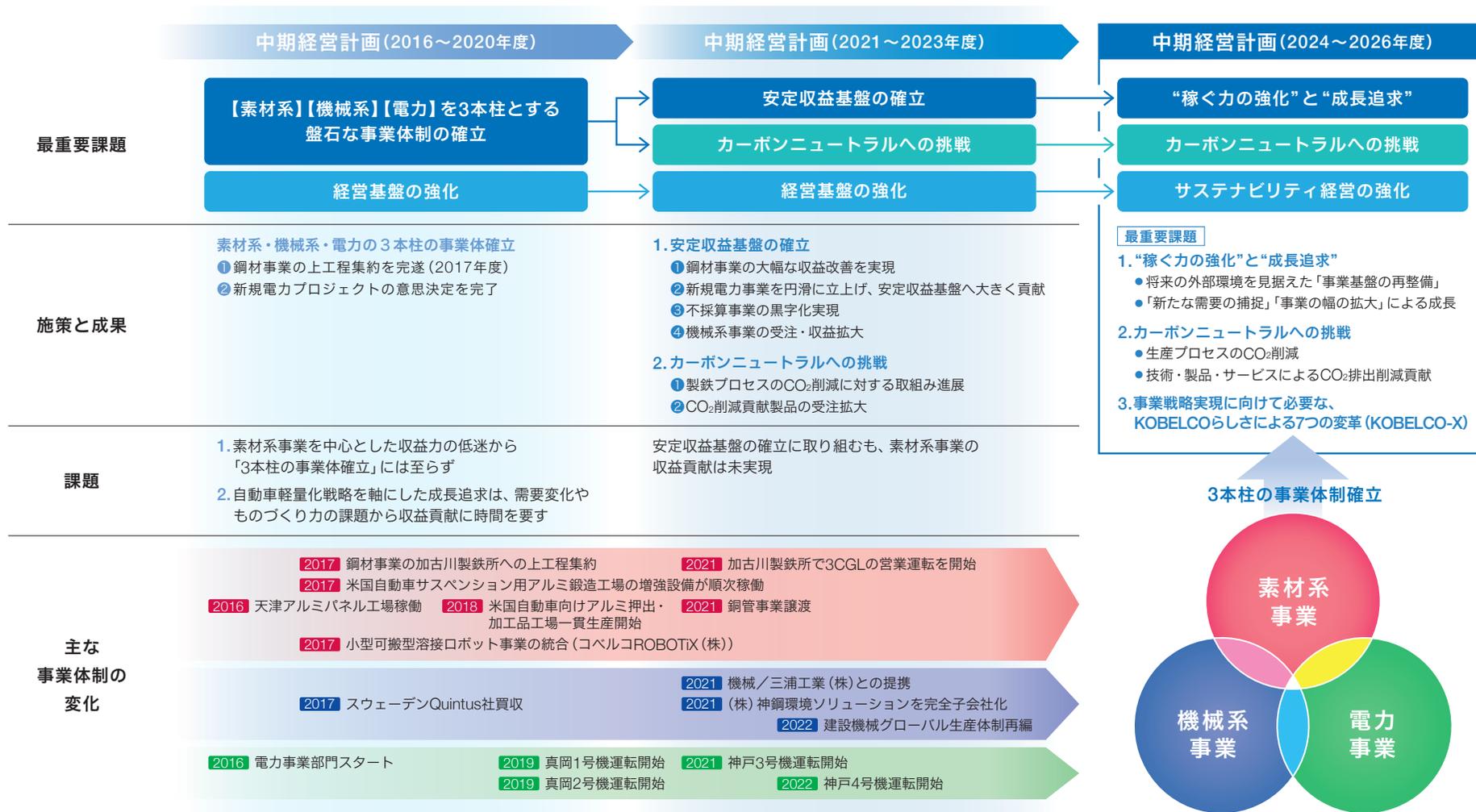
中期経営計画において、この3つの施策を推進し、魅力ある企業への変革を果たすとともに、2030年度に向けて、売上高3兆円、経常損益2,000億円、ROIC8%を安定的に確保できる「未来に挑戦できる事業体」を目指していきます。

中期経営計画(2024~2026年度)の3年間は、引き続き土台を強固にしつつ、成長に向けての種まきを実施するとともに、前中期経営計画からの成長施策の効果を刈り取っていく期間と位置付けています。



これまでの中期経営計画の振り返り

中期経営計画(2016～2020年度)で意思決定を行った案件についても、前中期経営計画期間(2021～2023年度)に稼働を開始し、素材系・機械系・電力を3本柱とする事業体制を確立しました。今中期経営計画期間(2024～2026年度)では、3本柱の事業体制をもとに、稼ぐ力の強化に加えて成長追求に取り組んでいきます。



※上図の各年の記載は年度を意味する。

中期経営計画を実現するための7つの変革 ~KOBELCO-X~

KOBELCOグループが「魅力ある企業への変革」を実現するためには、グループ全体での変革が必要です。当社グループでは最重要課題とそれを実現するための社内での取り組みを7つの変革として定義し、その総称を“KOBELCO-X”と名付けました。

KOBELCO-Xの推進により魅力ある企業への変革を果たし、2030年目標である「未来に挑戦できる事業体」の実現を目指します。

KOBELCO-Xの体系

7つの変革(X)は、その内容から大きく2つに分類されます。①のAX、GXは中期経営計画で掲げている最重要課題そのものであり、当社グループの事業戦略の両輪となるものです。一方で、②の残る5つのXは最重要課題を解決するために必要となるサステナビリティ経営の実践にもつながる取り組みです。会社としての各種施策の実行だけでなく、社員全員がともに取り組むことで、グループ全体の変革を実現していきます。

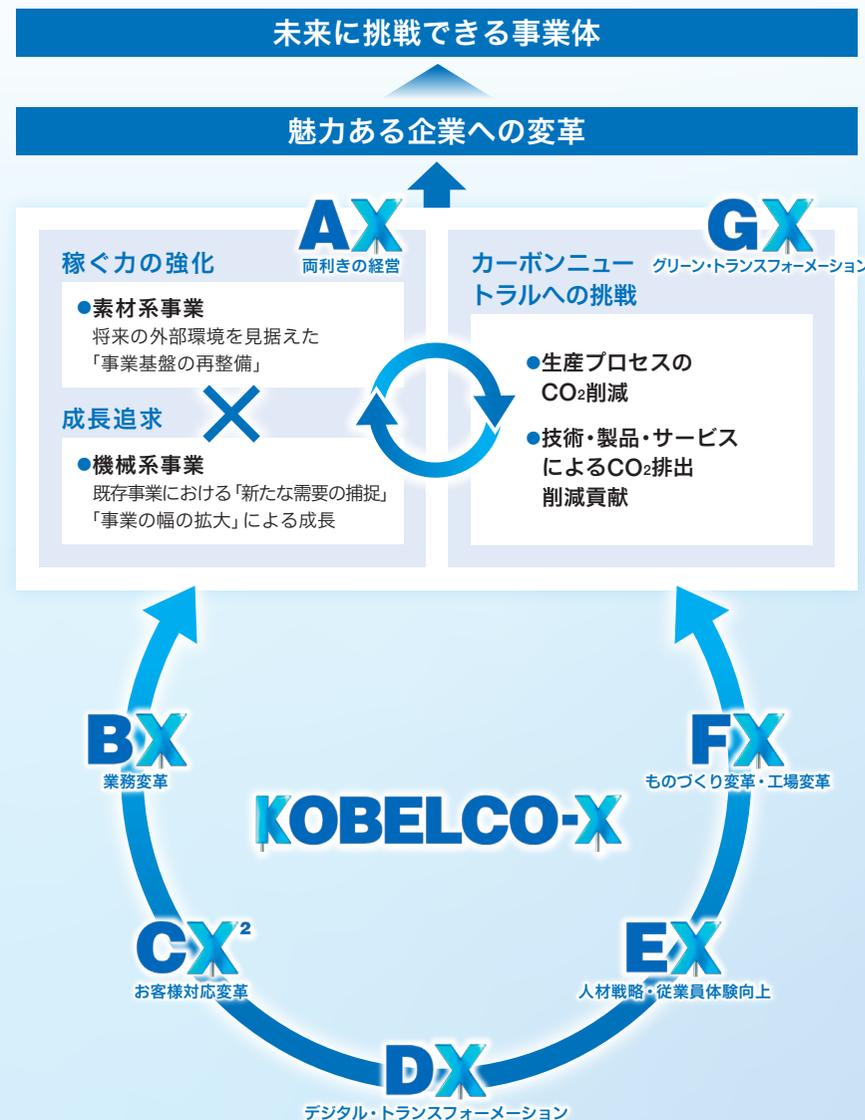
- ① 最重要課題であり、事業戦略の立案・推進に関係する2つのX (AX, GX)
- ② 事業戦略を実現していくために必要となる4つのX (BX, CX², EX, FX)とそれを支えるDX

それぞれのXは独立したものではなく、互いに関わり合わせることで、その効果が十分に発揮されます。事業分野のかけ算による新たな価値の創出だけでなく、グループ全体の様々な取組みのかけ算を進めることで、魅力ある企業へと変革していきます。



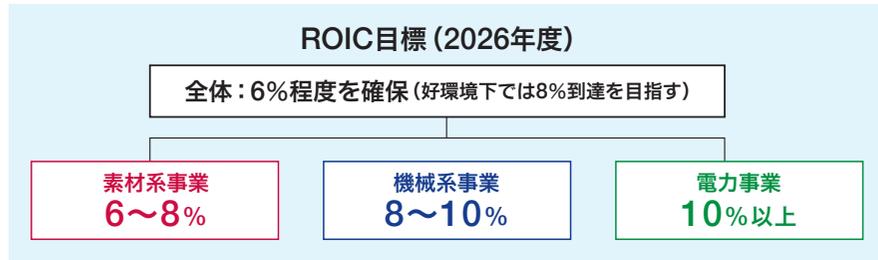
に込めた思い

1. 変革 (Transformation・トランスフォーメーション)
 - 自身が担当するそれぞれの業務で変革に取り組む
2. 様々な活動の「交点」
 - それぞれの変革の取組みは個々に独立しているものではなく、交わる部分も多くある
 - 互いに関わり合いながら変革に取り組む
3. KOBELCOらしい「かけ算」
 - 多様な事業を有するKOBELCOグループの多様な資産を掛け合わせて変革を実現する



AX 両利きの経営 ～稼ぐ力の強化と成長追求～

目指すべき事業ポートフォリオ

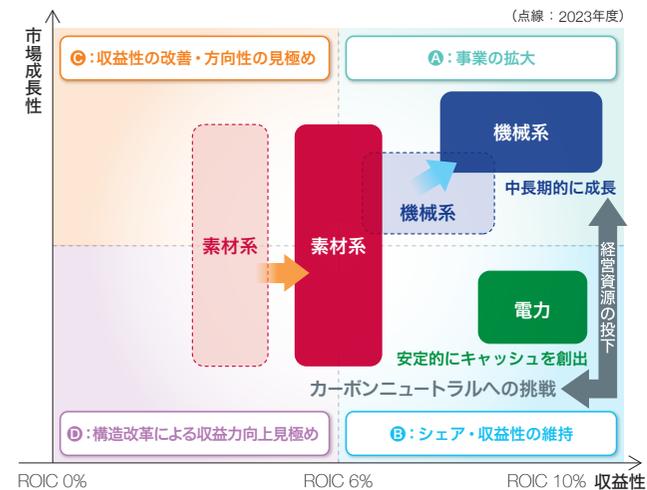


中期経営計画(2024～2026年度)では、最重要課題の一つとして“稼ぐ力の強化”と“成長追求”を掲げました。この重要課題は“既存事業の深化”と“新規事業の探索”を意味するものでKOBELCO-Xの中のAX(Ambidexterity(両利きの経営))に位置付けられます。

KOBELCOグループの事業は素材系、機械系、電力のそれぞれの分野によってビジネスモデルも大きく異なります。それぞれの事業分野ごとに目指すべき事業ポートフォリオ及びROIC目標を定めており、それを実現するための変革に取り組みます。

【各事業分野の取り組むべき方向性】

- 素材系事業：稼ぐ力の強化に軸足を置き、社会ニーズに対応した製品の拡販を推進**
 想定される将来の外部環境変化を見据えて経営基盤を再整備するとともに、Kobenable® Steel、Kobenable® Aluminumをはじめとした社会ニーズに対応した製品の拡販に取り組む。
- 機械系事業：外部環境変化をビジネスチャンスとして成長を追求**
 エネルギー転換をはじめとした新たな需要の捕捉と事業の幅の拡大による成長を追求するとともに、それを支えるグローバルでの生産・販売体制の最適化を進める。
- 電力事業：安定収益への貢献継続**
 神戸発電所及び真岡発電所での安定稼働を継続し、ROIC10%以上を目標とした安定収益の確保に取り組む。



	素材系事業	機械系事業
方針	“稼ぐ力”を強化し、グローバルでの収益性を向上させる。	外部環境変化をビジネスチャンスとし、“成長追求”する。
稼ぐ力の強化	① 将来の外部環境を見据えた“事業基盤の再整備” <ul style="list-style-type: none"> アルミ板・アルミ素形材の事業再構築 グローバルでの競争力維持 (鉄鋼、溶接) 	① グローバルでの生産・販売体制の最適化 <ul style="list-style-type: none"> 攻める市場での生産・販売・サービス体制を強化、守る市場での最適な体制の検討
成長追求	② ROIC経営の深化 <ul style="list-style-type: none"> 更なる収益性向上に向けたベース活動としてのROIC経営・KPIマネジメント強化 ③ 環境貢献製品をはじめとした社会ニーズに対応した商品の拡販 <ul style="list-style-type: none"> Kobenable® Steel、Kobenable® Aluminum等の拡販 ④ 新規事業の取組み <ul style="list-style-type: none"> 次期中期経営計画(2027年度～)に向けて新たなビジネス機会の創出、技術資産の最大活用を推進 	② ROIC経営の深化 <ul style="list-style-type: none"> 更なる収益性向上に向けたベース活動としてのROIC経営・KPIマネジメント強化 ④ “新たな需要の捕捉”、“事業の幅の拡大”による成長 <ul style="list-style-type: none"> エネルギー転換等の新たなビジネスチャンスの獲得 コト売り・ソリューションビジネスの展開 ④ 新規事業の取組み <ul style="list-style-type: none"> 次期中期経営計画(2027年度～)に向けて新たなビジネス機会の創出、技術資産の最大活用を推進

KOBELCO'S 価値創造 | 価値創造に 向けた経営戦略 | サステナビリティ 経営の推進 | 経営基盤 | 事業別概況 | データ セクション

AX 両利きの経営 ～稼ぐ力の強化と成長追求～

2024年度までの進捗状況(素材系事業)

- 稼ぐ力の強化**：外部環境変化の影響は受けているものの、中期経営計画(2024～2026年度)で計画していた取組みについてはおおむね順調に進捗しています。アルミ素材系事業についても再構築は進んでおり、アルミ鍛造サスペンションを製造するKobelco Aluminum Automotive Products, LLC(KAAP)については2024年度下期の黒字化を達成することができました。引き続き、収益改善に取り組んでいきます。また、投資の意思決定をした案件については今後の収益に寄与するものであり、着実に取組みを進めていきます。
- 成長追求**：環境貢献製品をはじめとした社会ニーズに対応した商品の拡販に取り組んでいます。低CO₂高炉鋼材のKobenable® Steelに続き、アルミ製品においても低CO₂アルミ製品であるKobenable® Aluminumのブランド展開を開始しました。

素材系事業

稼ぐ力の強化

将来の外部環境を見据えた“事業基盤の再整備”

- ①アルミ板：自動車パネル事業の再構築**
 - 宝山鋼鉄股份有限公司・宝武鋁業科技有限公司(宝武アルミ社)とのJVを設立。母材切替・拡販に注力
- ②アルミ素材材：北米事業の再構築**
 - サスペンション(KAAP)は2024年度下期黒字化を実現
 - 押出(Kobelco Aluminum Products & Extrusions Inc. (KPEX))は価格改善は進むも、構成悪化等で2024年度は赤字継続
 - ▶ KAAPは安定生産・価格改善の継続、KPEXはダウンサイジングによる収益改善に注力
- ③グローバルでの競争力維持**
 - 鉄鋼は国内での品種構成改善・基盤強化に向けKOBEMAG®の投資を決定
 - 溶接は海外での溶接システムを新規受注し、ソリューション事業を加速

成長追求

環境貢献製品をはじめとした社会ニーズに対応した商品の拡販

- ①Kobenable® Steelの拡販**
 - お客様のご要望に対応し、順次採用が拡大中
- ②Kobenable® Aluminumの商品化**
 - 2024年11月に、低CO₂アルミ製品“Kobenable® Aluminum”のブランド展開を公表。アルミ板に加え、2025年6月にはアルミ押出・加工品、サスペンション製品も追加

中国での自動車用アルミパネル合併会社設立



中国での自動車用アルミパネルの事業拡大と自動車メーカーのCO₂削減ニーズへの対応を目的に、宝武アルミ社と2025年1月9日に合併会社を設立しました。

中国でのアルミパネルの成長が見込まれる中、自動車の軽量化・脱炭素社会の実現に貢献していきます。

KOBEMAG®加古川製鉄所での自社生産化



2017年度から販売を開始したKOBEMAG®を自社一貫生産化するための設備投資を決定しました。2029年度の自社一貫生産開始を目指します。

KOBEMAG®は、優れた耐食性や耐疲労性、美しい外観、加工のしやすさといった特長を持つ鋼板で、幅広い分野の製品に活用でき、将来的にも安定的な需要が見込める製品です。

北米鉄骨向けARCMAN™ PORTABLE受注



北米での溶接作業の自動化ニーズの高まりに対応して、溶接システムの受注促進に取り組んでいます。すでに、ARCMAN™ PORTABLEを複数台受注しており、それに合わせて専用溶材についても受注しています。

溶接事業では、引き続き、北米での市場展開を加速していきます。

AX 両利きの経営 ～稼ぐ力の強化と成長追求～

2024年度までの進捗状況(機械系事業)

- 稼ぐ力の強化**：機械事業ではグローバルでの生産・販売体制の最適化を進めています。インドのKobelco Industrial Machinery India Pvt. Ltd. (KIMI)の能力拡張により、海外拠点・グループ会社の活用をより一層推進するとともに、非汎用圧縮機の米国拠点であるKobelco Compressors America, Inc. (KCA)のサービス工場拡張工事等により、ストックビジネスの強化を進めています。
- 成長追求**：機械事業、エンジニアリング事業ともにエネルギー転換分野での需要が高水準で推移しています。カーボンニュートラルに対するお客様側での投資の意思決定等に遅れが生じ始めていること等から今後の需要が読み難くなってきていますが、長期的な方向性は変わらないと考えて、着実に需要を捕捉していきます。

機械系事業

稼ぐ力の強化

グローバルでの生産・販売体制の最適化

●機械事業のグローバル展開

- インドのKIMIの能力拡張を意思決定し、既存の産業機械の能力増強に加え、新たに圧縮機の製造も開始する予定
- ストックビジネス強化に向けては、中東でのサービス拠点新設、北米拠点の拡張を意思決定し、ストックビジネス比率は40%近くまで上昇

成長追求

“新たな需要の捕捉”、“事業の幅の拡大”による成長

①エネルギー転換等の新たなビジネスチャンスの獲得

- 機械事業はエネルギー向け需要が高水準で推移し、損益は過去最高を更新
- エンジニアリング事業もCN需要を着実に捕捉して高収益を実現

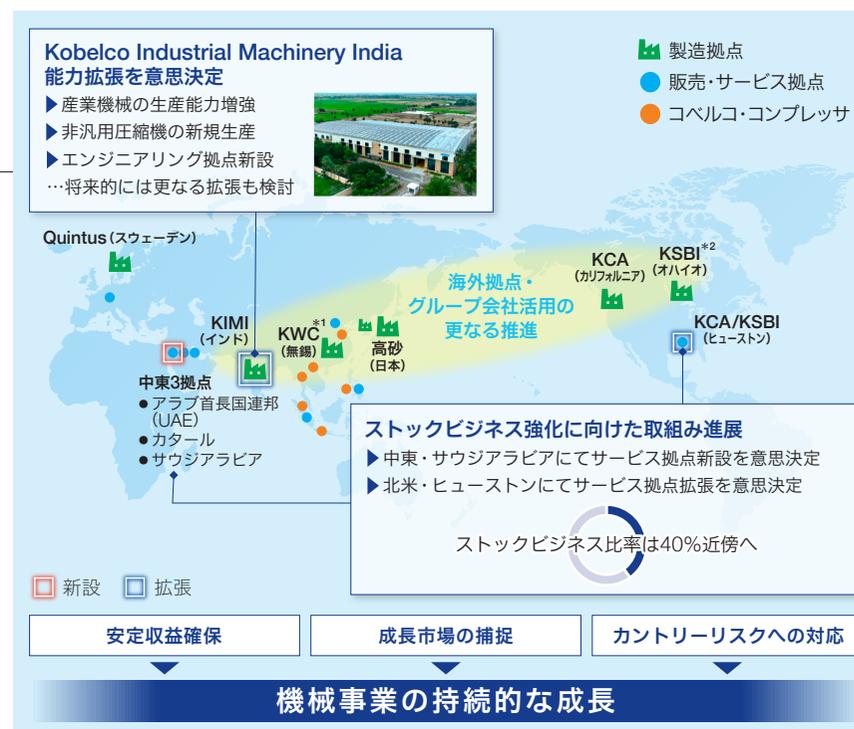
②コト売り・ソリューションビジネスへの展開

- 重機の遠隔操作システムK-DIVE[®]等については、事業の更なる浸透・確立に向けた取組みに引き続き注力

③新規事業への取組み

- ターゲットとして、「エネルギー」「モビリティ」「インフラ」「半導体」の4領域を選定。当社保有技術を活かして新たなビジネス機会の模索～新規事業創出・事業化に取り組む

機械事業の海外拠点



*1 神鋼無錫圧縮機股份有限公司 *2 Kobelco Stewart Bolling, Inc.

GX グリーン・トランスフォーメーション ～カーボンニュートラルへの挑戦～

もう一つの最重要課題として掲げている“カーボンニュートラルへの挑戦”はKOBELCO-Xの中のGX(グリーン・トランスフォーメーション)に位置付けられます。KOBELCOグループでは、自社の生産プロセスにおけるCO₂削減だけでなく、技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献についても目標を定めて、取組みを推進しています。

	2030年目標	2050年ビジョン
生産プロセスにおけるCO ₂ 削減	30～40% (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CO ₂ 排出削減貢献*2	7,800万t (売上高 5,500億円)	1億t以上

*1 削減目標の対象範囲の大半が製鉄プロセスでの削減

*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CO₂排出削減に貢献

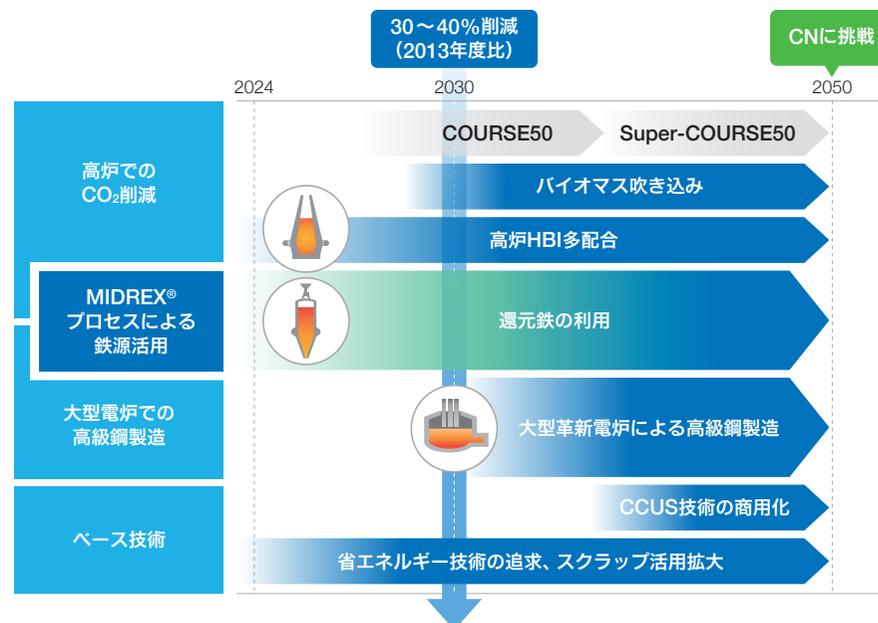
■製鉄プロセスのCO₂削減(ロードマップと現在までの取組み状況)

2030年の目標達成に向けては、高炉へのHBI多配合や各種省エネルギー施策等の複線的な手段を組み合わせることで目標達成に取り組めます。また、並行して高級鋼の製造が可能な大型革新電炉の検討を継続し、早期の設備導入判断に取り組めます。

現状は、足もとのインフレ加速の状況等から、投資については慎重な判断が求められています。製鉄プロセスのCO₂削減に対しても、現状ではロードマップに変更はありませんが、引き続き外部環境変化も踏まえて最適な削減手段を検討していきます。

2030年に向けては、複数の削減策を組み合わせることで検討しています。市場動向も踏まえて適切な削減手段を選択して、投資判断を行っていきます。なお、目標達成に向けては需要側となるグリーンSteelの市場形成も重要になります。低CO₂高炉鋼材“Kobenable® Steel”を採用いただけるお客様は増加していますが、更なる需要拡大に向けて拡販に取り組んでいきます。

■製鉄プロセスのCO₂削減ロードマップ



2030年目標に向けた検討

CO ₂ 削減手段・要素		削減効果
実行済	上工程集約・省エネ等	15%程度
生産量変化	2013年度比(外部環境次第)	5%程度
+		
複線 アプローチ	スクラップ活用拡大	市場動向を踏まえて 適切な削減手段を選択 [投資規模想定] 100～200億円
	高炉HBI多配合	
	高炉でのバイオマス活用	
	再エネ活用	
	その他追加省エネ等	

※削減目標はScope1,2の合計。対象範囲は当社及び主要な子会社で、当社グループのCO₂排出量の約95%をカバー

GX グリーン・トランスフォーメーション ~カーボンニュートラルへの挑戦~

CO₂削減手段の一つである高炉バイオマスに関しては、UBE三菱セメント(株)と共同でブラックペレットの製造販売事業の事業化調査を開始しました。製鉄プロセスのCO₂削減に有効な手段の一つとして検討を進めていきます。

ブラックペレット*製造販売に関する共同事業化検討を開始

自社及び国内のお客様の脱炭素化に貢献していくことを目的として、CO₂削減に資する原燃料として注目を浴びているブラックペレットの製造販売事業についてUBE三菱セメント(株)(MUCC)と共同で詳細な事業化検討を進めることに合意しました。

事業化検討の結果を踏まえ、最終的な合弁会社設立の時期については現時点で2026年を目指しています。



加古川製鉄所

高炉

自家発ボイラ

鉄鋼生産プロセスへの展開



MUCCトレファイドペレット®

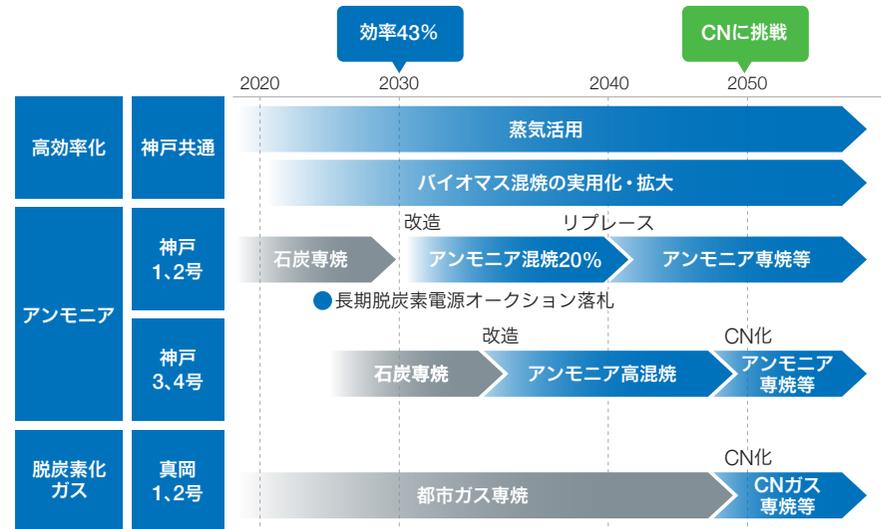
*ブラックペレット：一般的なバイオマス燃料である木質ペレット(ホワイトペレット)を特定の条件で炭化することで、石炭と同等の発熱量を有する燃料

■電力事業のCO₂削減(ロードマップと現在までの取組み状況)

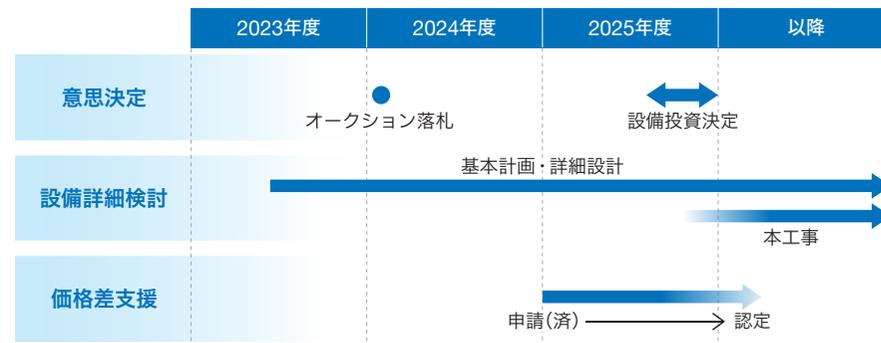
神戸発電所では、①発電所の蒸気活用による地域全体でのエネルギー利用効率化、②バイオマス燃料(下水汚泥、食品残渣)の混焼に加え、③アンモニア混焼→専焼等の検討を進めます。また、真岡発電所は、高効率GTCCによる低CO₂発電の安定操業継続に加え、CN都市ガスの最大活用を検討していきます。

アンモニア20%混焼については、2024年4月に長期脱炭素電源オークションに落札されたことを受けて、設備投資について検討を進めています。引き続き検討を継続し、2030年度の神戸1、2号機のアンモニア20%混焼運転開始を目指しています。

■電力事業のCO₂削減ロードマップ



アンモニア混焼20%へ向けて



2030年度の1、2号機アンモニア20%混焼運転開始を目指す

KOBELCOの価値創造
 価値創造に向けた経営戦略
 サステナビリティの推進
 経営基盤
 事業別概況
 セクション

TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示

詳細は、ESGデータブック2025「気候変動への対応」P.14～26をご参照ください。

基本的な考え

KOBELCOグループは中期経営計画(2024～2026年度)における最重要課題の一つを2050年に向けた「カーボンニュートラルへの挑戦」としており、2030年に、生産プロセスにおけるCO₂排出を30～40%削減する(2013年度比)という目標の達成に向けて取組みを進めています。

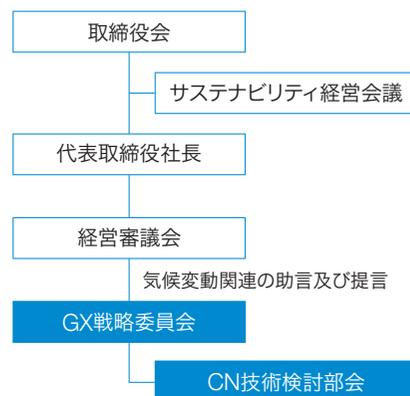
当社グループはこれからもCO₂削減を通じて、「KOBELCOが実現したい未来」である「安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。」の実現に貢献していきます。

ガバナンスとリスク管理

気候関連リスク及び機会に係る課題を専門的に取り扱う組織で、経営審議会の補佐機関であるGX戦略委員会(委員長:取締役執行役員)を設置し、気候変動に関する戦略的な検討を行うこととし、気候関連のリスクと機会について全社横断的に検討・活動を行っています。気候関連の課題には、事業、経営、法務、技術開発等、幅広い視点からの知見が求められることから、GX戦略委員会には本社の取締役及び執行役員に加え、鉄鋼アルミ事業部門長や電力事業部門長を含む事業部門の執行役員が委員として参画しています。

GX戦略委員会の検討結果や活動成果は、四半期に一度、取締役会へ報告を行ったうえで、取締役会の監督・指導を受けており、取締役会が気候変動に関わるリスクに対して直接ガバナンスを行う体制としています。

また、サステナビリティ経営会議において、カーボンニュートラルを重要テーマの一つとして、事業部門を含む執行側との幅広いかつ定期的な認識共有や意見交換を行い、モニタリングを強化しています。



取締役会	経営に重要な影響を与えるCO ₂ 削減関係の施策の監督	四半期に一度
サステナビリティ経営会議	認識共有や意見交換を行いモニタリングを強化	四半期に一度
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
GX戦略委員会	CO ₂ 削減に関する重要事項の審議	年4回以上

(GX戦略委員会委員長 取締役執行役員 木本 和彦)

戦略

当社グループでは、国際エネルギー機関(IEA)等が提示する社会シナリオ、一般社団法人日本鉄鋼連盟や一般社団法人日本アルミニウム協会等の業界団体が策定・公表している長期ビジョンや、国のエネルギー政策等を考慮し、中長期的な気候関連のリスクと機会の分析を進めています。また、その分析により、当社グループ実行項目の適正性を評価しています。

気候関連リスク

今後、カーボンプライシング導入をはじめとする気候変動に関する環境規制の強化等が当社グループの業績及び財務状況に大きな影響を与える可能性があります。また、近年、洪水・台風に関する被害が激甚化する傾向にあり、気候変動による災害の増加により、生産量低下、サプライチェーンの混乱等が予想されます。

気候関連機会

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・サービスへの需要が増加しており、自動車軽量化に貢献する素材・部品やMIDREX®プロセスといった当社グループのCO₂削減貢献メニューの需要が中長期的に増加することが期待されます。

短・中期、長期の気候関連のリスク及び機会

	リスク		機会	
	短・中期 (～2030年度)	長期 (～2050年度)	短・中期 (～2030年度)	長期 (～2050年度)
政策・法制度	規制強化によるコスト増加		CO ₂ 削減貢献技術・製品・サービスの需要増加 (自動車軽量化、MIDREX®プロセス等)	
市場と技術の移行	低炭素技術に関する設備投資、研究開発費、操業コストの増加			
評判	不十分な情報開示、情報開示の遅れ等による企業イメージの悪化		気候関連問題に対して先進的な企業として差別化	
物理的リスク (災害等)	洪水・台風等の災害増加による生産量低下、サプライチェーンの混乱		防災に関する公共投資、設備投資の増加による製品需要の増加	
		海面上昇・高潮被害による沿岸部の工場の対策費増加、生産量低下		

TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示

リスクと機会への対応(研究開発)

生産プロセスにおけるCO₂削減

製鉄プロセスのCO₂削減に向けて、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が推進する事業に鉄鋼他社とともに参画し、実用化に向けて技術開発を推進しています。その一つ「製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト」は国の「グリーンイノベーション(GI)基金事業」に採択されており、2050年のCNに向けた取組みを推進しています。

シナリオ分析

将来の気候関連のリスクと機会を把握したうえで、戦略策定・検討に活用するため、短・中期(2030年)及び長期(2050年)におけるシナリオ分析を実施しました。シナリオ分析にあたっては、国際エネルギー機関(IEA)が公表する2°Cシナリオ(SDS)、1.5°Cシナリオ(NetZero by 2050)、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第6次評価報告書の4°Cシナリオを用いており、それに加えて一般社団法人日本鉄鋼連盟や一般社団法人日本アルミニウム協会等当社所属の業界団体が公表する長期ビジョンも参照して分析・評価を実施しています。なお、電力事業については、国のエネルギー政策と密接に関係するため、日本政府のエネルギー政策をベースとしてシナリオ分析を実施しています。また、外部環境の変化も踏まえ、定期的リスクと機会の分析・評価の見直しを行っています。

ビジネスへの影響

当社グループのCO₂排出量の90%以上は製鉄プロセスに由来するため、鉄鋼業の中長期的な動向は当社グループのビジネスに最も大きな影響を与えます。一般社団法人日本鉄鋼連盟の「長期温暖化対策ビジョン『ゼロカーボン・スチールへの挑戦』」によると、経済成長と1人当たりの鉄鋼蓄積量には一定の相関があり、また、人口が増えれば鉄鋼の蓄積総量は拡大することが示されています。したがって、今後、世界の経済成長と人口増加により鉄鋼の需要は増加し続けると予測されます。鉄鋼の生産は、天然資源(鉄鉱石)からの生産(主に高炉、直接還元鉄)と、スクラップの再利用(主に電炉)による生産に大別することができ、一般社団法人日本鉄鋼連盟の予測によれば鉄鋼の蓄積総量の拡大によりスクラップの再利用が大きく増加することが見込まれています。

一方で、スクラップの再利用だけでは鋼材需要を満たすことはできず、天然資源(鉄鉱石)からの生産も、引き続き現在と同程度必要となることが予測されています。気候変動への対応やその

技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献

既存の削減貢献メニューである自動車軽量化に貢献する素材・部品、ヒートポンプ等では、更なるCO₂削減効果の追求を目的として、継続的な技術開発を進めています。また、新たなCO₂削減貢献技術・製品・サービスの開発にも積極的に取り組んでおり、MIDREX H2™(100%水素直接還元)の競争力維持・強化に向けた開発や、水素利活用システムの実証実験を進めています。

情報開示に対する関心が高まる中、鉄鋼業においてもCO₂削減への取組みの重要性は今後も高まることを見込まれています。そのため、政府・地方自治体の皆様、投資家様、お客様等のステークホルダーの皆様から、自社設備からのCO₂排出量の削減への取組みと、CO₂削減貢献メニューの拡販に対する関心等がさらに増加するものと予測しています。

リスクと機会

当社グループは、主力事業の一つとして鉄鋼製品の生産・販売を行っており、エネルギー多消費型の素材産業に該当します。当社グループのエネルギー起源CO₂排出量は15.0百万t(2024年度: Scope1,2合計)であり、日本の製造業の中でも上位に位置しています。そのことから、カーボンプライシングをはじめとする将来の気候変動に係る政策、法令・規制の動向は、経営に重大な影響を与える可能性がある移行リスクと認識しています。

また、物理的リスクとして地球温暖化の進行により、大気中の水蒸気が増加することで降水量が増加し、大雨や台風による被害が激甚化する傾向にあることが各種研究機関や気象庁等から報告されています。当社グループでも、近年の台風や大雨の激甚化による生産停止やサプライチェーンの混乱のリスクが顕在化しつつあり、気候変動に伴う台風や洪水等の自然災害の激甚化は、生産活動の停止につながる、経営に重大な影響を与える可能性があるリスクと認識しています。

当社グループでは、全社のリスク管理上、「気候関連規制」と「自然災害への備え、復旧」を事象発生時の影響が特に重大と予想されるリスクである「トップリスク」に位置付け、リスク管理の強化を図っています。一方で、機会に関して、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・サービスへの需要が増加しており、自動車軽量化に貢献する素材・部品やMIDREX®プロセスといった当社グループのCO₂削減貢献メニューの需要が中長期的に増加することが期待されます。

TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示

シナリオ分析結果

シナリオ/ 重要な要因	社会の変化	影響(機会/リスク)		機会に対する戦略/リスクへの対策	財務影響	
					内容	金額影響
1.5°C/2°C シナリオ	低炭素材料への シフト	高炉鋼材の需要減少	リスク	CO ₂ 削減技術の開発 ●AIを活用した炉熱管理による省エネルギー ●還元鉄やバイオマスの活用 ●スクラップ取扱量の拡大	冷鉄源購入コストの増加	大
		電炉鋼材の需要増加	リスク	プロセス転換の検討 ●従来の高炉2基体制にこだわらず、CO ₂ 排出量が多い高炉からCO ₂ 排出量が少ない直接還元鉄又は電炉へ生産設備の移行を検討	GX関連投資の実施	大
		アルミ材料の脱炭素化	リスク	グリーンアルミ地金の調達 ●再生可能エネルギーを利用して精錬されたグリーンアルミ地金の調達拡大	地金の調達コストの増加	中
		低炭素材料の需要増加	機会	低CO ₂ 高炉鋼材の検討 ●CO ₂ 削減技術を用いた低CO ₂ 高炉鋼材である「Kobenable® Steel」を新たに開発 低CO ₂ アルミの検討 ●グリーンアルミ地金を活用した低CO ₂ アルミ製品である「Kobenable® Aluminum」の公表	販売数量の増加	大
		脱炭素化に貢献する製鉄プロセスの需要増加	機会	冷鉄源の生産プロセス供給 ●MIDREX®プロセス等の需要の着実な捕捉	販売数量の増加	大
	化石燃料の使用に 対する規制の強化	カーボンプライシング によるコスト増加	リスク	アンモニアの活用 ●アンモニア混焼による火力発電の脱炭素 ●長期脱炭素電源オークション落札 ●アンモニアサプライチェーンの構築	GX関連投資の実施	大
	非化石エネルギーへの 転換	水素等の需要増加	機会	水素製造装置の拡販 ●ハイブリッド型水素ガス供給システム・低炭素鉄源事業等の新たな事業への着手 ●圧縮機・気化器の販促 既存事業の拡大 ●下水汚泥や食品廃棄物でのガス発電や廃プラスチックのケミカルリサイクル等 環境系メニューの拡販強化	販売数量の増加	大
	経済成長・電化推進	AIやデータセンターによる 電力需要増加	機会	電力の安定供給 ●再エネ等による出力変動を補う調整力として重要な役割を担っている火力発電の安定稼働による電力供給	販売数量の増加	中
	EVの進展	軽量化ニーズ増加	機会	軽量化材料の開発 ●ハイテンの生産能力増 ●軽量化素材(アルミ含む)の開発	販売数量の増加	小
	4°Cシナリオ	気温上昇に伴う 気象災害の激甚化	サプライチェーンの 水害による供給寸断	リスク	購買先複数化、原料在庫保有	販売数量の減少
製造拠点の洪水・ 高潮被害			リスク	洪水・高潮の物理的対策、継続的なBCPの改善	販売数量の減少	小

TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示

指標A 生産プロセスにおけるCO₂削減

目標

当社グループは2050年にカーボンニュートラルへ挑戦し、達成を目指します。また、中期的な目標として2030年目標を設定しています。

2050年ビジョン

CNへ挑戦し、達成を目指す

2030年目標

当社グループの生産プロセスにおけるCO₂削減
30～40%削減(2013年度比)^{*1*2}

2024年度実績

22%削減(2013年度比)^{*1*2}

*1 Scope1、Scope2の合計。

*2 削減目標の対象範囲は当社及び主要な子会社です。当社グループ全体のCO₂排出量の約95%をカバーしています(2024年度実績)。
対象範囲のCO₂排出量:2013年度 18.4百万t
2024年度 14.3百万t

CO₂排出量の実績

日本の鉄鋼業はオイルショックを契機として1970年代以降1990年代までに、工程の連続化や工程省略等による省エネルギーや排熱回収設備の設置によるエネルギーの有効利用を進めてきました。1990年代以降も排熱回収設備の増強や設備の高効率化を進め、廃棄物資源の有効利用の対策にも取り組み、近年では高効率ガスタービン発電設備の導入等を行ってきました。

当社グループでも、積極的な設備投資により、様々な省エネルギー・CO₂削減対策を講じてきました。例えば、2009年度から2014年度にかけて、加古川製鉄所に高炉ガスを利用した高効率ガスタービン発電設備を導入し、CO₂排出量を大幅に削減しました。2024年度のCO₂排出量は、前年度と比較して同等で2013年度比22%削減になりました。

製鉄プロセスにおいては、MIDREX[®]プロセスで製造したHBI(還元鉄)を高炉に多量に装入し、高炉工程でのCO₂排出量を約25%削減できることを実証試験で確認しました。2030年の目標達成に向けて、このHBI装入技術に加えて、バイオマスや再生可能エネルギー等の活用も組み合わせることでCO₂排出量の削減に取り組んでいきます。また、2050年CNに向けては、電炉導入も含めた最適な生産体制の検討を加速していきます。

エネルギー起源CO₂排出量の実績

当社グループは2024年度、グループ全体で15.0百万tのCO₂を排出しました。そのうち、約91%が鉄鋼アルミ関連事業、約5%が電力事業、約3%が素形材関連事業で排出されています。

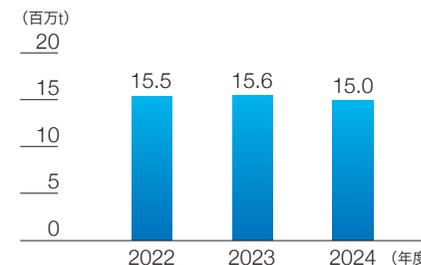
エネルギー起源CO₂排出量

(Scope1、Scope2の合計、一部*3を除く)
(国内海外グループ会社を含む)

鉄鋼アルミ	91.4%
電力	4.6%
素形材	3.3%
溶接	0.3%
機械	0.2%
その他	0.2%

エネルギー起源CO₂排出量の推移

(Scope1、Scope2の合計、一部*3を除く)
(国内海外グループ会社を含む)



*3 エネルギー起源CO₂排出量に、電力事業部門の子会社3社及び当社製鉄所が外部に販売した電力に相当するCO₂排出量(14.0百万t-CO₂)は含まない。

TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示

指標B 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献

目標

当社グループは、独自の技術・製品・サービスを通じて、社会の様々な分野でCO₂排出削減に貢献しています。当社グループはCO₂排出削減貢献量について、2030年目標、2050年ビジョンを設定しています。また、関連製品の売上高について、2030年目標を設定しています。

排出削減に貢献する技術・製品・サービスについては、排出削減貢献量を社内認定する制度を設けています。なお、認定における計算式については、国立研究開発法人産業技術総合研究所安全科学研究部門IDEAラボ田原聖隆ラボ長にご指導いただいています。

※MIDREX®プロセスの削減貢献量算定方法

一番多く導入されている地域である中東においてMIDREX®法にて鉄鋼製品を製造するケースと、アジアで製造した鉄鋼製品を中東に輸出するケースで排出するCO₂量を比較することで計算しています。

2050年ビジョン

CO₂排出削減貢献量 1億t以上

2030年目標

CO₂排出削減貢献量 7,800万t*
関連製品の売上高 5,500億円

2024年度実績

CO₂排出削減貢献量 6,235万t
関連製品の売上高 3,945億円

*CO₂排出削減貢献量の2030年目標は6,100万tから上方修正しました。

認定の流れ

CO₂排出削減貢献の実績

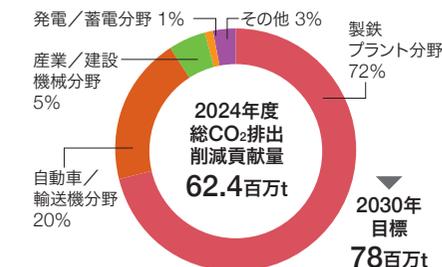
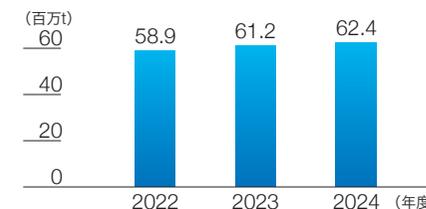
GX戦略委員会において承認された当社グループの技術・製品・サービスによる2024年度のCO₂排出削減貢献量は6,235万tと推計しています。また、関連製品の売上高は3,945億円でした。

技術・製品・サービス		削減貢献量 (万t/年)	削減のコンセプト
製鉄プラント分野	MIDREX®プロセス	4,490	CO ₂ 排出量の少ない還元鉄製鉄法
	自動車向け超ハイテン、超ハイテン用溶接材料	1,066	高強度・軽量の部材を用いることによる自動車/輸送機の軽量化による燃費改善効果
自動車/輸送機分野	懸架ばね用線材	31	
	自動車弁ばね用線材	91	
	造船用ハイテン	22	
	自動車用アルミ材	34	
	鉄道車両用アルミ材	8	軽量化による電力消費量の低減効果
産業/建設機械分野	ヒートポンプ、汎用圧縮機、スチームスター、バイナリー発電装置、エコセントリ	252	高効率化や未利用エネルギーの利用による省エネルギー効果
	省エネルギー建設機械	55	低燃費建設機械による燃費改善効果
発電/蓄電分野	木質バイオマス発電、廃棄物発電	24	CNに寄与する資源活用による化石資源使用量削減効果
その他	高炉セメント、熱処理工程省略可能な線材・棒鋼	162	リサイクル原料の活用や、熱処理工程を省略できる製品使用による、お客様の製造工程におけるエネルギー削減効果

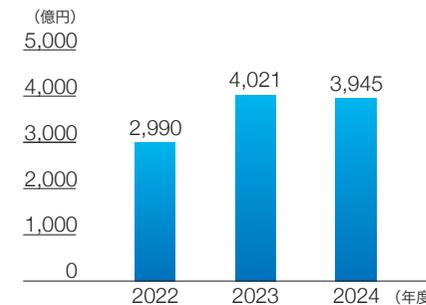
※算定には、一部「産総研 IDEA Ver.3.3」のデータを活用しています。

その他CO₂排出削減に貢献している主な技術・製品・サービス

技術・製品・サービス		削減のコンセプト
自動車/輸送機分野	燃料電池セパレーター素材、航空機用チタン	自動車/輸送機の軽量化による燃費改善効果、次世代自動車のガソリン車からの置き換え効果
水素活用分野	水電解式高純度水素発生装置(HHOG)	水素活用による化石資源使用量削減効果
発電分野	下水汚泥の燃料化と石炭火力発電所での活用(予定)	CNに寄与する資源活用による化石資源使用量削減効果

CO₂排出削減貢献量CO₂排出削減貢献量実績の推移

関連製品の売上高



AX、GXを実現するための5つの変革

中期経営計画(2024~2026年度)の最重要課題であるAX、GXを実現するためには、事業活動を構成する社内の様々な活動を変革する必要があります。KOBELCO-Xでは、必要となる変革を5つのX(BX、CX²、DX、EX、FX)として決めました。この5つのXはKOBELCOグループが有する経営資本がその源泉となります。

また、これらの変革の成果はAX、GXの実現だけでなく、それぞれが資本コスト低減や成長率向上、収益性向上につながるものでもあり、当社グループの企業価値向上にも大きく貢献します。当社グループでは、KOBELCO-Xによる変革を推進することで、当社の企業価値向上を図っていきます。



※関係の大きいものに●印を記載

項目	取組みの概要	経営資本との関連性						企業価値向上との関連性		
		財務資本	人的資本	製造資本	知的資本	社会・関係資本	自然資本	資本コスト低減	成長率向上	収益性向上
BX 業務変革 →P.67	●BX(業務変革)は他のすべての変革につながるものです。従来の業務プロセス(仕事のやり方)を抜本的に見直すことで、業務の効率化にとどまらず、事業活動の様々な側面を変革します。		●						●	●
CX² お客様対応変革 →P.68	●“KOBELCOグループのお客様”と考えて、グループ全体のリソースを活用した取組みを推進します。①マーケティング力強化、②ソリューション提案力強化、③事業部門間の情報共有強化により最適な提案や新たな価値提供を行うことで、お客様対応を変革します。	●			●	●			●	●
DX デジタル・トランスフォーメーション →P.65	●DXは他の変革を実現するための大きな武器となります。デジタル技術の進展により、今まではできていなかった変革も取り組めるようになっていきます。デジタルをうまく活用できる人材(DX人材)を育成することで、他の変革の実現に貢献するデジタル変革を進めます。	●	●	●	●	●		●	●	●
EX 人材戦略・従業員体験向上 →P.69	●当社グループが変革を実現するためにはそこで働く社員自身の体験向上も必要です。「働き方変革」「D&I推進」「人材育成」だけでなく、肉体系、心理面の両面で安全で健康な職場づくり、風土づくりを推進することで、働きやすく生産性の高い環境に変革します。		●						●	●
FX ものづくり変革・工場変革 →P.75	●当社グループはものづくりを中心とした会社であり、ものづくりの変革は事業活動に大きく影響します。「品質向上」「歩留・生産性向上」「新商品・新技術の安定量産化」によりCX ² に貢献するとともに、「作業環境、作業負荷の改善」「安全性の向上」によりEXにも貢献します。	●		●	●		●	●		●

KOBELCOの価値創造
 価値創造に向けた経営戦略
 サステナビリティの推進
 経営基盤
 事業別概況
 データセクション

財務担当役員メッセージ

財務体質の確かな改善と 多角的事業の独自性を礎に、 KOBELCOへの更なる期待に応える

中期経営計画初年度は好調に着地 経営指標であるROICを社員の活動の基準に

KOBELCOグループ全体の財務を担う立場となり1年が経過しました。財務の業務は他部門から見えにくい部分も多く、その役割を社内外にきちんと伝えていくことの大切さを日々実感しています。

昨年、中期経営計画(2024~2026年度)を公表しましたが、計画策定時と比べて事業環境は大きく変わっており、足もとも依然として不安定な状況が継続しています。そうした中、2024年度に過去最高益を達成できたことは、社員一人ひとりの努力と関係者の支援によるものだと感じています。

2024年度は、素材系事業では需要が想定したとおりには回復せず、厳しい環境が続きましたが、機械・エンジニアリングといった機械系事業では高い収益を確保することができ、電力事業も安定的に収益に

取締役執行役員
木本 和彦

財務担当役員メッセージ

貢献しました。結果としてグループ全体で過去最高益となり、素材系・機械系・電力の事業を有する当社のユニークさ、まさに「KOBELCOらしさ」を表現できたのではないかと考えています。

また、将来のカーボンニュートラルに向けた対応や成長投資を見据え、財務体質の強化にも取り組んできました。資本効率の観点から資産売却も進めるなど、財務体質の改善を着実に進めています。2024年度においては、安全性指標としている純資産比率は42.8%、D/Eレシオは0.76倍となり、2025年度はさらに改善する見通しです。改善は進んでいますが、将来のCN対応やいかなる環境下でも持続的な成長実現に向けた投資を実施していくために、もう一步財務基盤を強化しておく必要があります。

収益性指標であるROICに関しては、今中期経営計画の目標を6%程度（好環境下では8%）と掲げる中、2024年度は6.9%となりました。8%達成のハードルは高いですが、6.9%の実現を経て、「あと何が足りないのか」「どうすれば届くか」といった前向きな意識が社内に広がっています。2025年度は5%程度と見通しているものの、今後も収益力の強化と成長への取組みを進め、数字としての

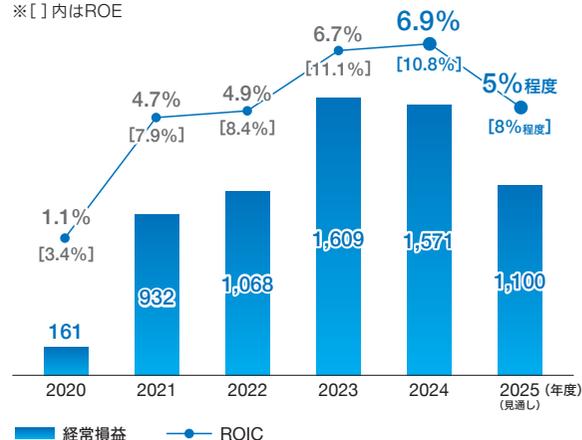
成果にこだわっていきます。

当社グループでは前中期経営計画より収益性指標としてROICを導入していますが、ROICがグループ共通の物差しであるという理解は相当程度進んでいます。ROICを営業・製造等現場レベルの活動指針にまで落とし込み、社員一人ひとりが自分事として取り組むよう、KPIマネジメントの運用も強化しています。とはいえ、組織全体に活動基準として定着させるのは容易ではなく、まだ道半ばです。更なる浸透に向け、モデルとなる事業部

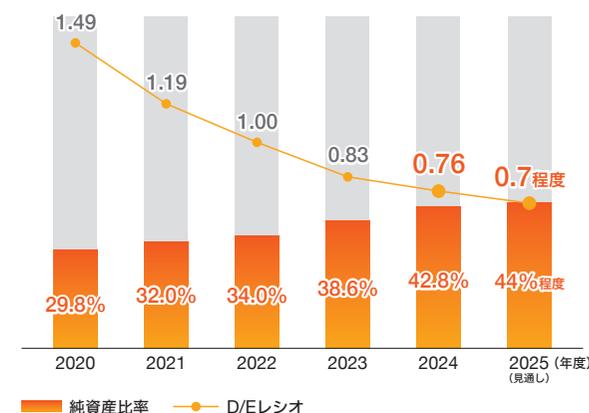
門を選び、ROICを行動の基準として徹底させる取組みを進めています。例えば、営業部門では売上・数量拡大の行動を取りがちですが、そのために価格を下げて収益性を棄損しては意味がないとの理解を高め、各自がROICを意識して優先順位を再構築できるよう細かに対応しています。こうした取組みは時間を要しますが、その積み重ねを通じて、ROICが当社グループ全体の事業活動の基準として根付いていくと考えています。

経常損益（億円）及びROIC

※[]内はROE



純資産比率及びD/Eレシオ (倍)



財務担当役員メッセージ

事業環境を踏まえて投資の時期を見極め PBR、資本コストは長期的視点で考える

中期経営計画の策定から1年が経過し、今中期経営計画期間での投資規模を9,500億円から7,500億円程度に見直しました。これは、事業環境の不透明性が高まる中でも経済合理性を追求すべく、一部の投資の意思決定時期を2027年度以降としたことによります。この考え方は、CN対応も例外ではなく、2026年度までに意思決定する計画であったCN対応投資は、3,000億円から

1,500億円程度に半減としています。電炉転換に関しては、幸い、当社は高炉巻き替えタイミングを考慮すると、検討時間が長く取れる状況であり、グリーンスチールの市場形成の状況や必要となる設備仕様等を踏まえながら、ベストな意思決定タイミングを見極めていきます。

収益性を高めるには一定の成長投資が欠かせません。時期をみて適切に実行していきたいと考えていますが、同時に、投資を実施しても企業の屋台骨が揺るがないようにしたいと考えています。事業環境の不透明感が強い中では、チャンスはいつ到来するかわかりません。いざ成長の機会が来て投資したいときに、財務面の制約からできない、という事態は避けるべく、強固な財務基盤を築いていきます。

この財務基盤の強化を優先し、株主還元については、当面は配当性向30%程度を維持する考えです。成長投資を通じて持続的に企業価値を向上していくことが、株主の皆様の利益に資すると考えており、そういったことが可能な財務基盤となった暁には、株主還元の在り方を再考していきます。

近年は東京証券取引所から「資本コストや株価を

意識した経営」が強く求められており、当社グループもPBR（株価純資産倍率）の向上を意識して取り組んでいます。鉄鋼業界では国内需要の縮小や中国の粗鋼増産等構造的課題がありますが、当社グループは鉄鋼だけではなく、鉄鋼以外の素材系・機械系・電力を含めた「KOBELCOモデル」に辿り着き、そのアドバンテージを資本市場の皆様を示していくことで、評価を獲得していきたいと思えます。そのために、やはり各事業の収益力を強化し、それを継続・安定させるとともに、成長を追求・実現していく必要があります。

加えて、資本市場の皆様との対話を通じて、当社の取組み及びその進捗をご理解いただくことも重要であると考えており、以前から積極的に取り組んできました。前社長時代から、各事業・テーマ別の説明会や工場見学等対話の機会を拡充し、情報開示を通じて透明性を確保しています。現在では、投資家やアナリストの皆様から一定の評価をいただいていると認識しており、こうした対話を今後も積極的に続けていきます。



財務担当役員メッセージ

多角的事業こそKOBELCOのアドバンテージ サステナビリティ経営を強化することで 更なる高みを目指す

中期経営計画では、最重要課題の一つとして「サステナビリティ経営の強化」を掲げています。当社グループが持続的に成長していくためには非財務資本の強化も欠かせません。経営基盤を強固にし、将来の企業価値の創出につなげるべく、人的資本をはじめとして非財務資本に対しても十分な投資を行っていきます。また、サステナビリティ経営を強化していくためには、資本の投下だけではなく、それを実践するための会社全体での変革が必要となります。中期経営計画では、企業価値向上に向けた様々な変革の取組みを「KOBELCO-X」と定義しています。これらの「変革(X)」は、今までやってこなかった、というわけではなく、創業時から脈々と続く当社の思想や実践を共通言語として可視化し、事業部門の垣根を越えて経験や情報を共有し、変革の化学反応を促すものです。この1年で、上司と部下、事業部門間、本社と現場といった組織の垣根を超えた対話が生まれ、変革への意識が広がってきました。好事例の

共有によって、グループ全体に新たな気付きも生まれています。

当社グループは、素材系・機械系・電力という三本柱で事業を展開しており、コングロマリット企業と称されますが、多角的事業が生むシナジーこそが最大のアドバンテージであり、競合他社との差別化要因です。事業部門間の関係性から生まれる化学反応をグループ内で追求できる独自性のある企業体は、他に類をみません。複雑化する社会課題に対し、単独の企業だけでの解決が難しくなる昨今、自社内の様々な事業領域からアプローチできることは当社グループ独自の強みです。これ



を実現するために必要となるのがKOBELCO-Xであり、KOBELCO-Xの推進が当社グループのサステナビリティ経営をより一層強化するものであると考えています。

かつては鉄鋼事業が牽引し、機械事業が十分な収益を上げられなかったという時期もありましたが、そうした時代を乗り越えた先に、今の姿があります。当社グループならではの多様な成長可能性を秘めた企業として資本市場から認識されるよう、まずは中期経営計画で掲げる最重要課題に注力しながら、数字で成果を示していきたいと思えます。

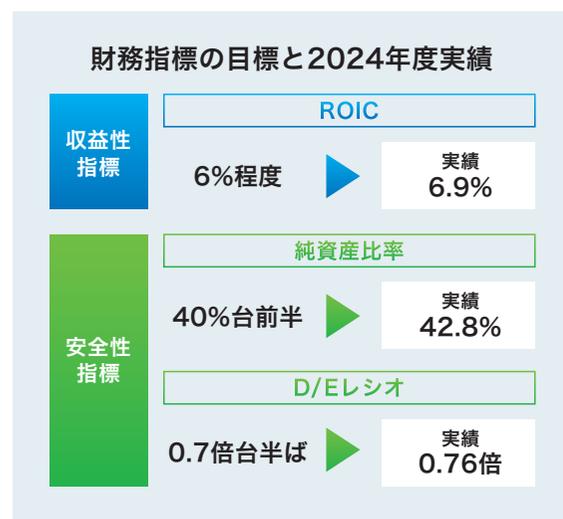
勝川社長の就任初年度はグループ史上最高益を達成し、2年目の2025年は創業120周年という節目を迎えます。今は、大きな挑戦への良いタイミングにあると感じています。事業活動を通じて引き続き、社内外のステークホルダーの皆様の理解を得ながら、長期的な価値を創造し、より良い社会づくりに貢献していきます。

企業価値向上に向けて

KOBELCOグループの企業価値の源泉は、120周年を迎える年月の中で培ってきた多様な技術・製品・サービスと、それを支え発展させてきた人材や知的財産、そしてこれまで構築してきたステークホルダーの皆様との信頼関係だと考えています。すべての取組みが企業価値向上につながることを意識しながら、“収益性・成長率の向上”と“資本コストの低減”の両面から「魅力ある企業への変革」を進め、中長期的な企業価値向上に努めていきます。

財務目標と2024年度実績

中期経営計画(2024~2026年度)で目標を掲げている財務指標に関して、2024年度は着実に改善し、一定の水準を確保しました。企業価値向上に向けた様々な取組みが、この成果につながったと考えています。厳しく不透明な事業環境が続きますが、引き続き環境変化に柔軟かつ機動的に対応しながら、財務面だけでなく非財務面も含めて、更なる企業価値向上を目指します。



企業価値向上に向けた取組み

中期経営計画で定めた最重要課題の解決に向けて、以下の算定式に則り、3つの視点からご説明します。

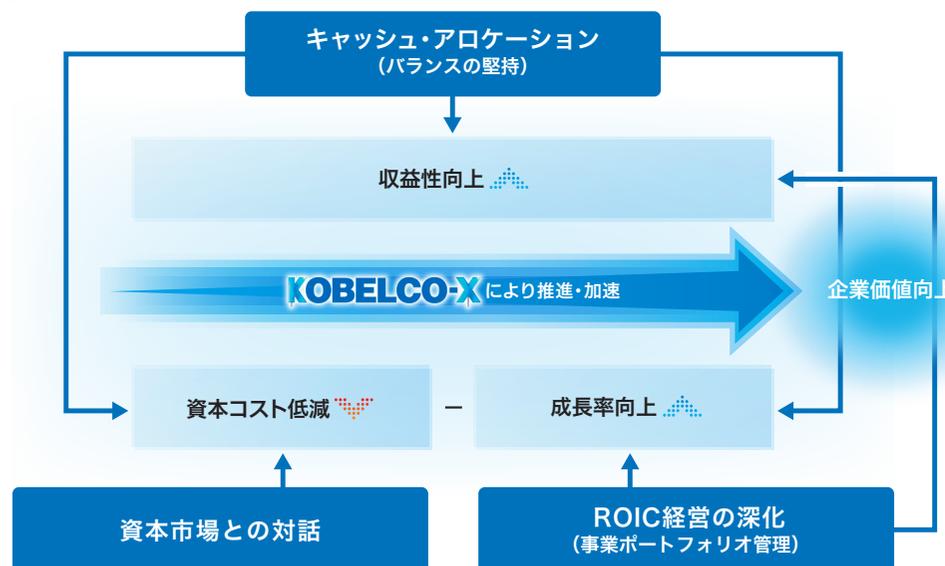
最重要課題

- “稼ぐ力の強化”と“成長追求”
- カーボンニュートラルへの挑戦
- サステナビリティ経営の強化

3つの視点

- ① ROIC経営の深化
- ② キャッシュ・アロケーション
- ③ 資本市場との対話

企業価値算定式



企業価値向上に向けて

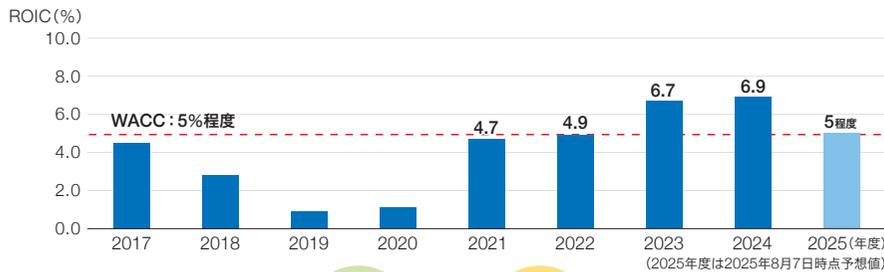
ROIC経営の深化

前中期経営計画(2021~2023年度)において導入したROIC経営は、当社グループ全体に年々浸透しています。引き続き以下の両面からROIC経営の実効性を高め、収益性と成長率の向上を目指します。

- ① 全社:事業ポートフォリオ管理(経営資源の最適配分)
- ② 事業部門・事業ユニット:ROIC目標達成に向けたKPIマネジメントの強化

資本コストを上回るリターンの確保

2024年度はWACC(5%程度)を上回るROIC(6.9%)を確保しましたが、2025年度は、厳しさを増す外部環境を反映しWACCと同程度まで低下する見通しです。環境変化にも柔軟に対応しながら、中長期的な企業価値向上に注力していきます。



資本収益性=ROIC **6%程度** (8%を目指す) > **5%程度** 資本コスト=WACC (加重平均資本コスト)

資本収益性の指標として、ROICを採用しています。セグメントごとにROIC目標を設定しており、収益力と投下資本の両面から、事業ポートフォリオ管理委員会を通じてモニタリングや管理を行っています。

資本収益性に対応する資本コストとしてWACC(加重平均資本コスト)を採用しています。CAPM(資本資産価格モデル)をもとに株主資本コストを算定したうえで、負債コストとの加重平均により算定しています。

キャッシュ・アロケーション

持続的な企業価値向上に向けては事業投資、財務基盤の強化、そして株主還元の3つのバランスをとることが重要だと考えています。

① 事業投資 -収益性・成長率の向上に向けた投資の着実な実施-

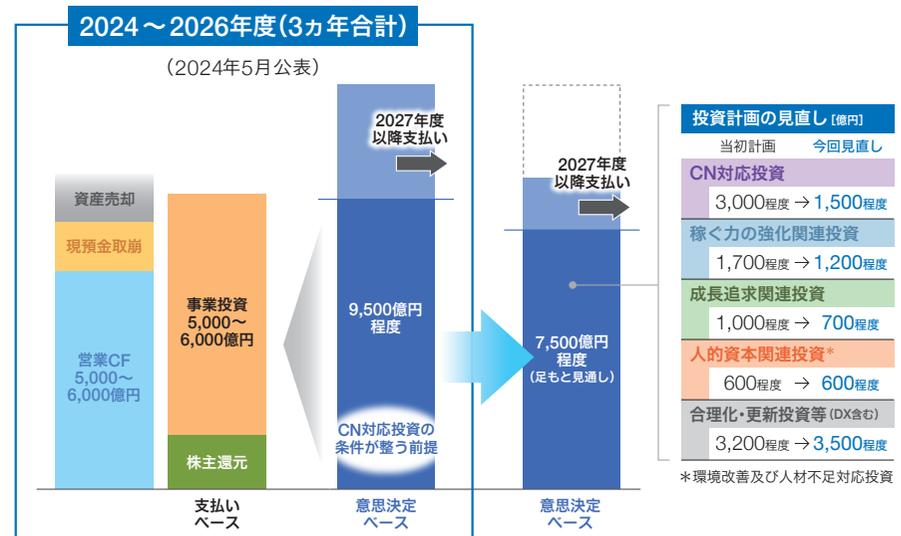
CNの潮流の変化や保護主義の台頭等先行きの不透明感が増す中、経済合理性を追求すべく、中期経営計画で計画した9,500億円程度の意思決定の一部を後倒ししました。外部環境の変化を注視し、引き続き柔軟かつ機動的に検討していきます。

② 財務基盤の強化 -いかなる環境下でも躊躇することなく投資可能な基盤の整備-

堅調な業績に加え、資本効率の観点から資産売却や運転資本適正化を進めて、目標に向け着実に改善しています。

③ 株主還元 -配当方針(配当性向30%程度)に基づき継続的・安定的な配当を目指す-

2024年度の年間配当額(100円/株)は過去最高となりました。資本市場には株主還元の拡充を求める声もありますが、上記①②の進捗や経営環境を踏まえ、検討を継続していきます。



*環境改善及び人材不足対応投資

KOBELCOの価値創造に向けた経営戦略

サステナビリティ経営の推進

経営基盤

事業別概況

データセクション

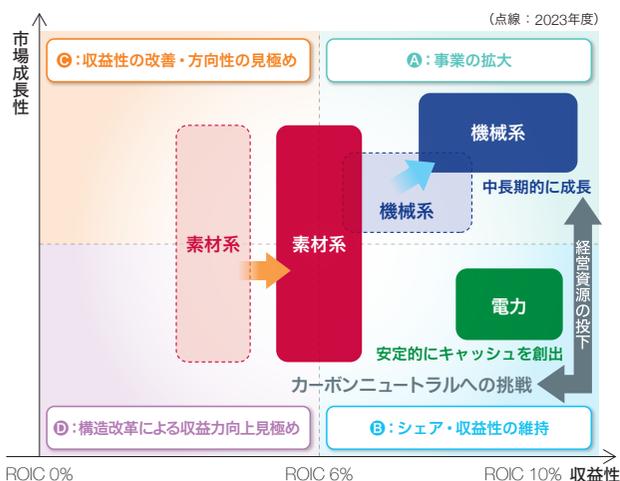
企業価値向上に向けて

ROIC経営の深化 – 事業ポートフォリオ管理

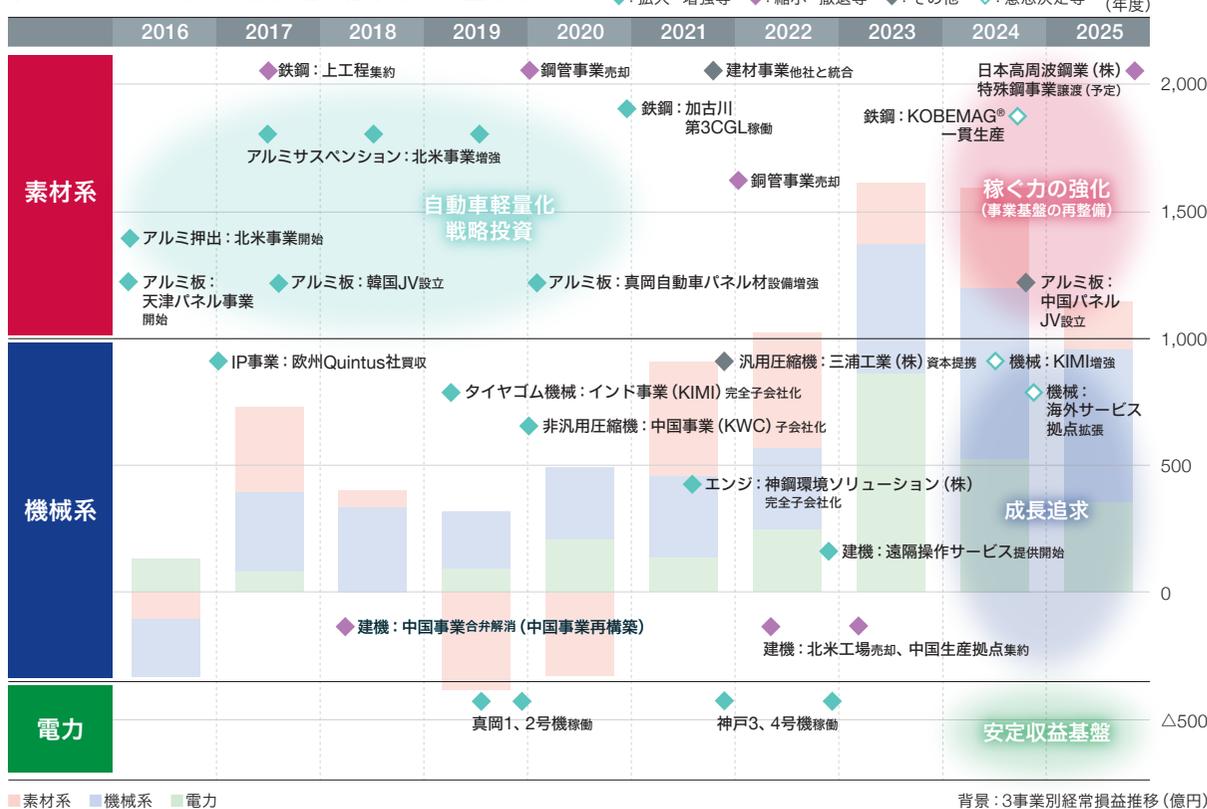
足もとの中期経営計画では、素材系事業は“稼ぐ力の強化”、機械系事業は“成長追求”、電力事業は安定収益基盤の維持にそれぞれ軸足を置き、事業ポートフォリオ管理委員会が中心となって、戦略の立案や事業ユニットのモニタリングを行っています。

事業ポートフォリオに影響を及ぼす直近10年間の主な施策は右図のとおりですが、外部環境の変化を注視しながら、今後とも収益性(ROIC)と市場成長性の両面から、事業ポートフォリオの最適化に向けた検討を継続していきます。

各事業領域の方向性 (2025年5月時点)



事業ポートフォリオに影響を及ぼす近年の主な施策



事業ポートフォリオ管理

【体制】

当社グループでは、経営審議会の補佐機関である事業ポートフォリオ管理委員会が中心となって事業ポートフォリオ戦略を立案し、中長期の外部環境変化への対応と投入経営資源の最適配分を行っています。

【運用】

事業ポートフォリオ管理に際しては収益性(ROIC)と市場成長性に基づいて各事業ユニットを4象限に区分し、各象限に応じた施策を検討・実行するとともに、戦略に応じた経営資源配分を行います。

企業価値向上に向けて

資本市場との対話

市場評価との乖離－市場が抱く懸念

近年の収益性(ROE)の改善があるにも関わらず、まだPBRが1倍を下回っている背景には、資本市場と当社が認識するコスト(株主資本コスト)の乖離があり、その乖離の主な要因は以下2点にあると分析しています。

- 要因①: 過去業績に起因する収益基盤の不安定さや財務面の懸念
- 要因②: CN対応や世界経済動向等、将来の不透明感に対する懸念

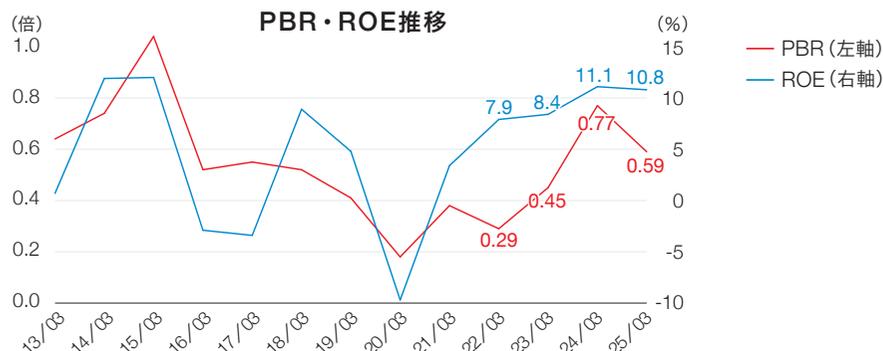
【乖離を解消するための取組み】

1 収益性と成長率の向上

中期経営計画において最重要課題として掲げた“稼ぐ力の強化”と“成長追求”への対応を着実に進め、将来的にはROIC8%を安定的に確保する事業体を目指します。

2 資本コストの低減

“CNへの対応”も含めたサステナビリティ経営の強化、財務基盤の強化に加え、継続的かつ安定的な株主還元等により資本コストの低減に努めていきます。



資本市場との対話－積極的な対話と情報開示の継続強化

株主及び投資家の皆様への適時・適切な情報発信や建設的な対話が、資本市場との情報の非対称性の縮小や当社の経営に対する信頼感の醸成につながるとともに、資本コストの低減に資するものと考えています。当社では「戦略的・体系的情報発信」という方針のもと、経営陣自らが資本市場との対話に積極的に参加すると同時に、その内容を、取締役会メンバーを含む経営陣等に定期的にフィードバックし、資本市場の声を経営判断にも反映しています。

2024年度は、「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」の鉄鋼・非鉄金属部門において第3位に選定され、前年度(第1位)に引き続き、高い評価をいただきました。

当社ならではの事業構造に対する評価

素材系・機械系・電力の3分野のバランスのとれた事業ポートフォリオが、当社グループの特長です(図①参照)。

一方で、株式市場での評価(PER)については、相対的に評価の低い鉄鋼会社並にとどまっています(図②参照)。

左記に記載した市場の懸念の払拭に努めるとともに、資本市場との対話を通じて、“KOBELCOらしさ”に対する評価向上に努めていきます。

図① 連結経常損益の割合



図② 業態別PER推移

