KOBELCO



あしたにいいこと、
KOBELCOと。

KOBELCO
個人株主様向け
オンライン説明会

2025年1月21日
株式会社 神戸製鋼所

KOBELCO 個人株主様向けオンライン説明会

1. KOBELCOグループ中期経営計画（2024～2026年度）

2. 2024年度第2四半期の業績及び2024年度業績見通し

3. 2024年度におけるこれまでの取組み

4. その他のトピックス

1. KOBELCOグループ中期経営計画（2024～2026年度）

土台を強固にし成長施策の刈り取りへ

中期計画
（2021～23年度）

最重要課題
- 安定収益基盤の確立
- カーボンニュートラルへの挑戦
- 経営基盤の強化

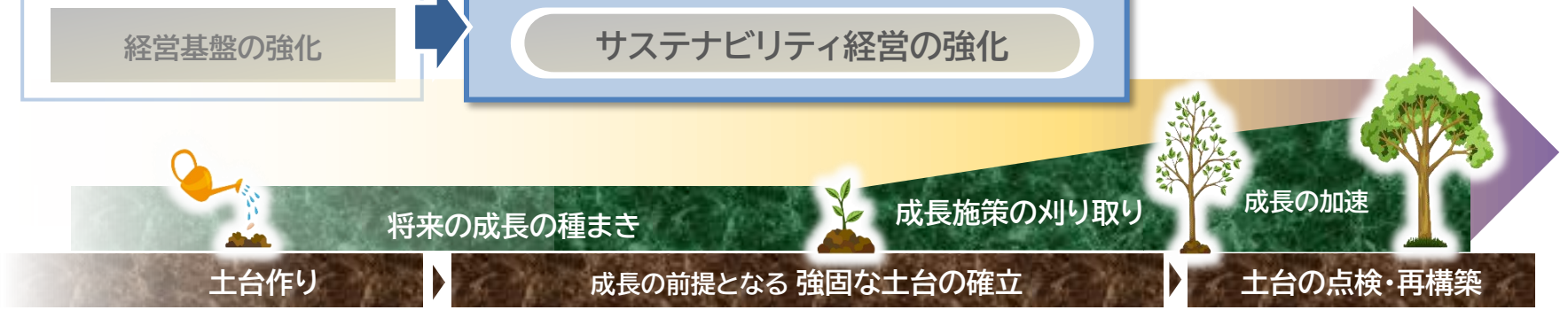
中期計画
（2024～26年度）
魅力ある企業への変革

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

2030年度
未来に挑戦できる事業体へ

目指す姿
- ■ 売上高3兆円
- ■ 経常損益2,000億円
- ■ ROIC8%

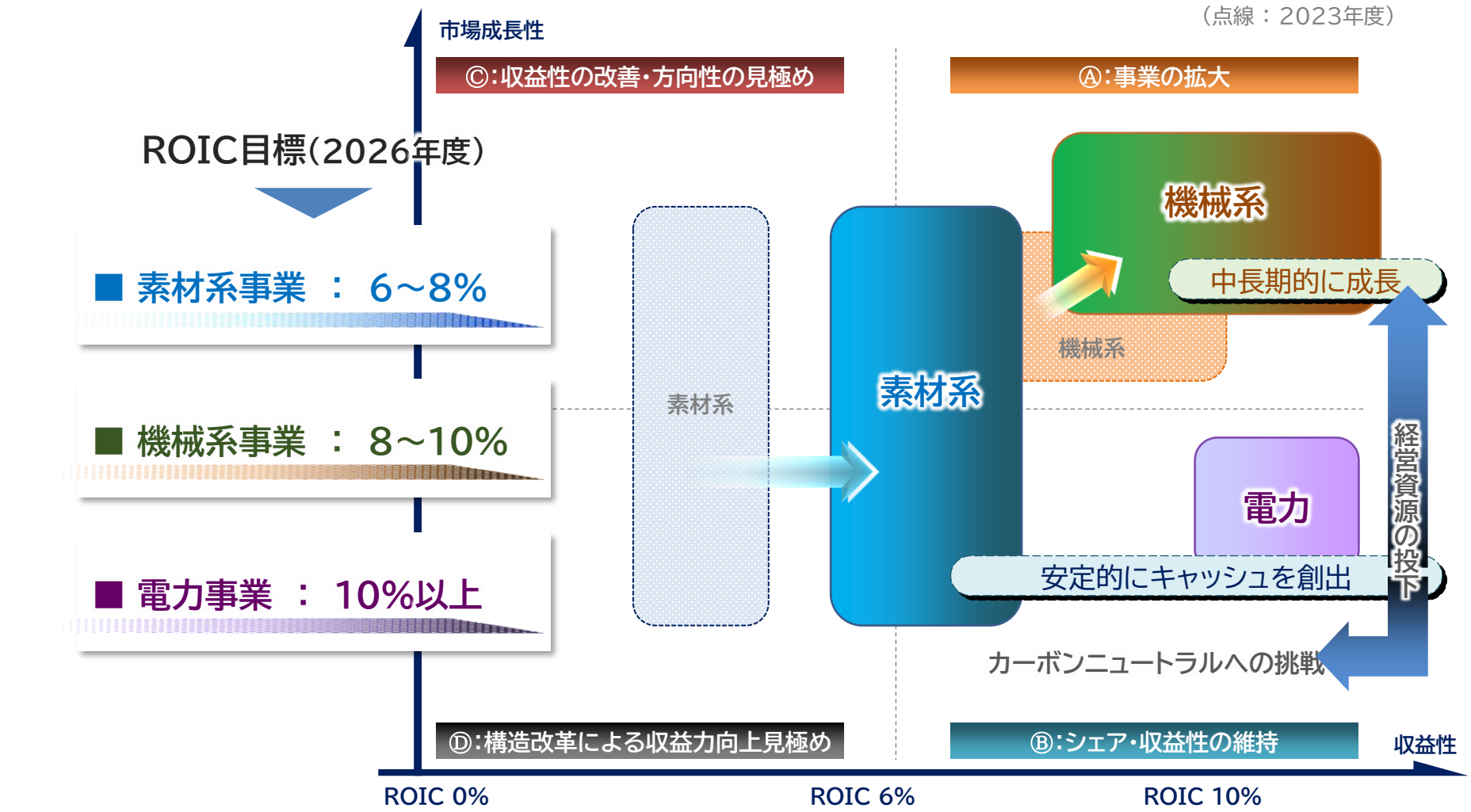
安定的に確保する事業体



Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

1. KOBELCOグループ中期経営計画(2024～2026年度)

各事業で稼ぐ経営資源を、成長追求やカーボンニュートラルへの挑戦に重点的に投下し、持続的な成長を実現



Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

1. KOBELCOグループ中期経営計画（2024～2026年度）

中期期間を通して、資本コストを上回るリターンを獲得するとともに、
将来の戦略実行を見据えた財務基盤の更なる強化に取り組む

収益性指標

ROIC

6%程度を確保

- 好環境下で8%到達を目指す
- ROEは10%程度を確保

資本コスト・WACC想定：5%程度

純資産比率

40%台前半

グロスD/Eレシオ ※

0.7倍台半ば

安全性指標

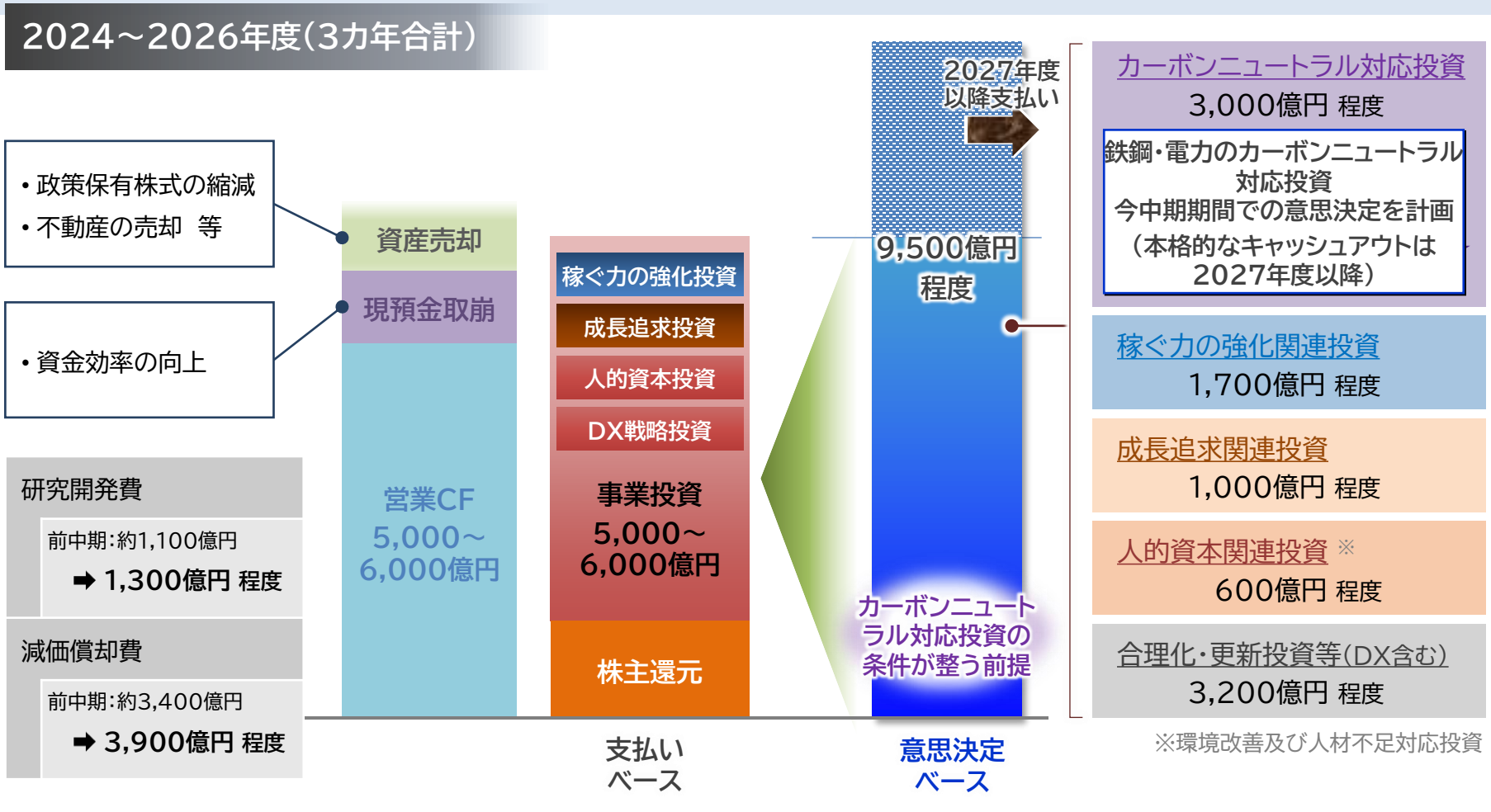
	2021年度	2022年度	2023年度	2021～2023年度平均	2024～2026年度中期経営計画
ROIC	4.7%	4.9%	6.7%	5.4%	6%程度（8%を目指す）
ROE	7.9%	8.4%	11.1%	9.1%	10%程度
純資産比率	32.0%	34.0%	38.6%		40%台前半
グロスD/Eレシオ	1.19	1.00	0.83		0.7倍台半ば

※　全ての財務目標を連結ベースで管理することとするため、今中期よりグロスD/Eレシオの計算式を以下の通り変更
前中期：プロジェクトファイナンスを除く有利子負債/自己資本⇒今中期：プロジェクトファイナンスを含む有利子負債/自己資本

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

1. KOBELCOグループ中期経営計画(2024～2026年度)

稼ぐ力の強化・成長追求に向けた投資を行いつつ、将来の資金需要を踏まえて
資産売却・現預金水準の圧縮等により資本効率を最大化

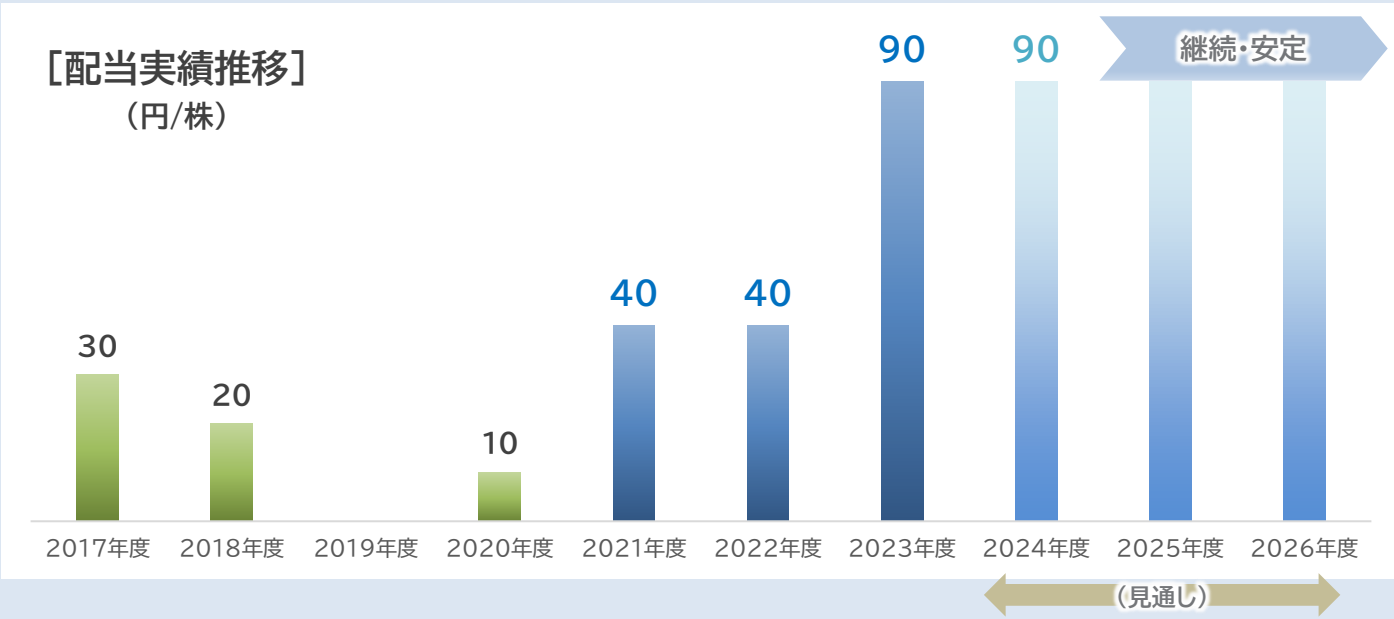


Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

1. KOBELCOグループ中期経営計画(2024～2026年度)

中長期的な成長に向けて、財務基盤を強化しながら、継続的かつ安定的な配当を実施

- 継続的かつ安定的に実施していくことを基本としつつ、当社の財政状態、先行きの資金需要、各期の業績及び配当性向等を総合的に勘案して決定
- 配当性向に関しては、2023年度に引き上げた目安の30%程度を継続



Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

1. KOBELCOグループ中期経営計画（2024～2026年度）

市場評価との乖離を解消するため、以下の取組みを実行

- 2023年度に当社の株価及びPBRは改善したものの、2023年度末時点のPBRは0.7～0.8倍に留まる
- 当社では、市場評価との乖離の理由の分析を行い、乖離を解消するため、以下の取組みを進める

市場評価との乖離の理由

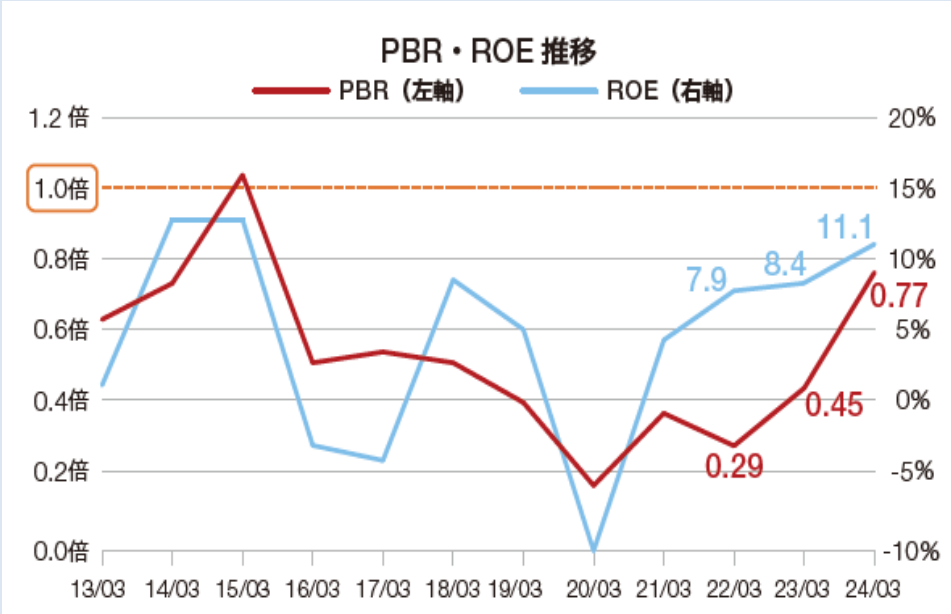
乖離の主な理由

① 過去の業績に起因する、収益基盤の不安定さや財務の脆弱性に対する懸念

② カーボンニュートラル対応等ESGの観点を含めた様々な事業環境の中における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

- 収益性と安定性の向上
- 資本コストの低減
- 資本市場との対話の継続・拡充



Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

1. KOBELCOグループ中期経営計画(2024～2026年度)

01 稼ぐ力の強化

①【素材系】将来の外部環境を見据えた「事業基盤の再整備」

①-1:アルミ板・アルミ素形材の事業再構築
①-2:グローバルでの競争力維持(鉄鋼・溶接)

02 成長追求

②【機械系】既存事業における「新たな需要の捕捉」、「事業の幅の拡大」による成長

②-1:エネルギー転換等の新たなビジネスチャンスの獲得
③-2:コト売り・ソリューションビジネスへの展開

03 カーボンニュートラルへの挑戦

③【素材系】【電力】生産プロセスのCO_2削減

04 サステナビリティ経営の強化

④ 変革を通じたサステナビリティ経営の強化

- 「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」の実現に向けた“KOBELCO-X”

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

1. KOBELCOグループ中期経営計画(2024～2026年度)

KOBELCO

KOBELCO-X に込めた想い

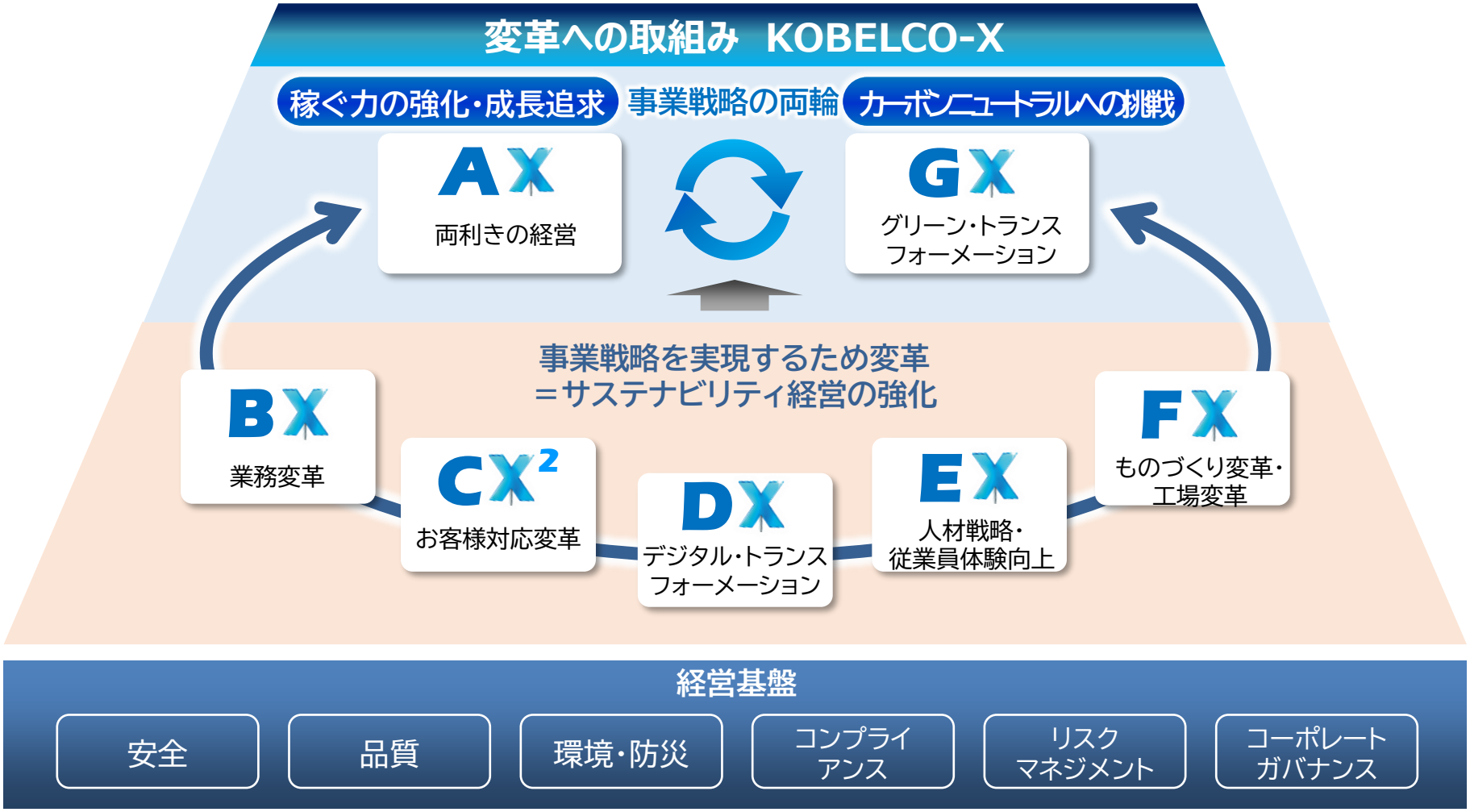
① **変革**(Transformation、トランスフォーメーション)
② 様々な活動の「**交点**」
③ KOBELCOらしい「**かけ算**」

AX	AmbideXterity	両利きの経営
BX	Business Transformation	業務変革
CX^2	Customer Experience Transformation	お客様対応変革
DX	Digital Transformation	デジタル・トランスフォーメーション
EX	Employee Experience	人材戦略・従業員体験向上
FX	Factory Transformation	ものづくり変革・工場変革
GX	Green Transformation	グリーン・トランスフォーメーション

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

1. KOBELCOグループ中期経営計画（2024～2026年度）

事業戦略実現に向けて必要な、KOBELCOらしさによる7つの変革（X）



Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

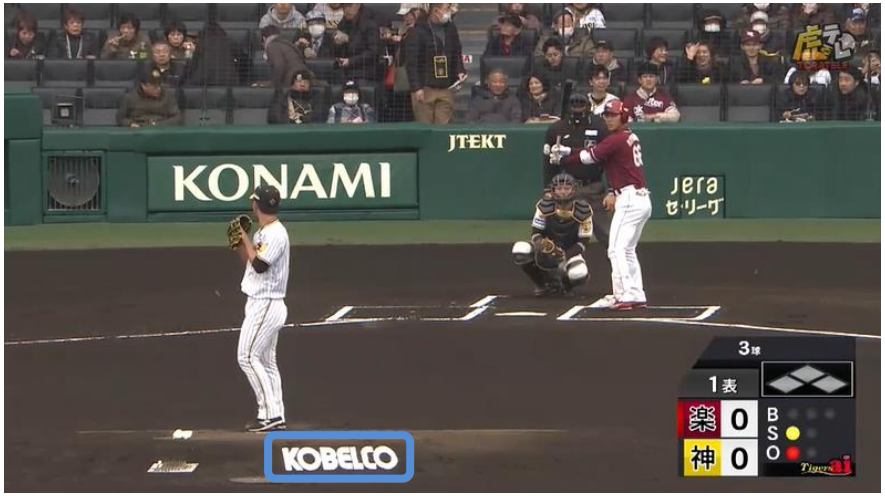
1. KOBELCOグループ中期経営計画（2024～2026年度）

広告宣伝活動

- 2024年10月より、**企業CM第3弾**を放映
- カーボンニュートラル社会の実現に向け着目される水素にフォーカスし、**「水素をつくる」技術だけではなく、「水素をつかう」技術も保有するKOBELCOならではの水素利活用拡大への貢献について紹介**



阪神甲子園球場マウンド広告



©阪神タイガース

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

KOBELCO 個人株主様向けオンライン説明会

1. KOBELCOグループ経営計画（2024～2026年度）

2. 2024年度第2四半期の業績及び2024年度業績見通し

3. 2024年度におけるこれまでの取組み

4. その他のトピックス

2. 2024年度第2四半期の業績及び2024年度業績見通し

2024年度第2四半期業績

- 為替相場の急激な変動や労務費・物流費をはじめとする諸物価高騰等、**外部環境は大きく変化**
- **自動車分野を中心に事業環境の悪化**影響もあり、**経常損益は、前年同期比206億円減益の709億円**、中間純損益は、前年同期で計上した固定資産の譲渡益の剥落等により、**前年同期比237億円減益の565億円**

売上高	営業損益
1兆2,485億円	**777億円**
（前年同期比△52億円）	（前年同期比 △144億円）

経常損益	親会社株主に帰属する中間純利益
709億円	**565億円**
（前年同期比△206億円）	（前年同期比△237億円）

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

2024年度通期業績見通し

- 事業環境は、**素材系事業では自動車や半導体分野の需要回復遅れ**を想定する中、**機械系事業では概ね前回並み**を想定
- 事業環境悪化による需要減もあり、**経常損益は1,300億円程度、ROICは6%程度**の見通し。**当期純損益**は、資産売却等を織り込み、**1,200億円程度**の見通し

売上高
2兆6,000億円
（前年比＋568億円）

営業損益
1,400億円
（前年比 △466億円）

経常損益
1,300億円
（前年比△309億円）

親会社株主に帰属する当期純利益
1,200億円
（前年比＋104億円）

財務指標（見通し）
ROIC
6%程度

純資産比率
40%程度

グロスD/Eレシオ
0.85倍程度

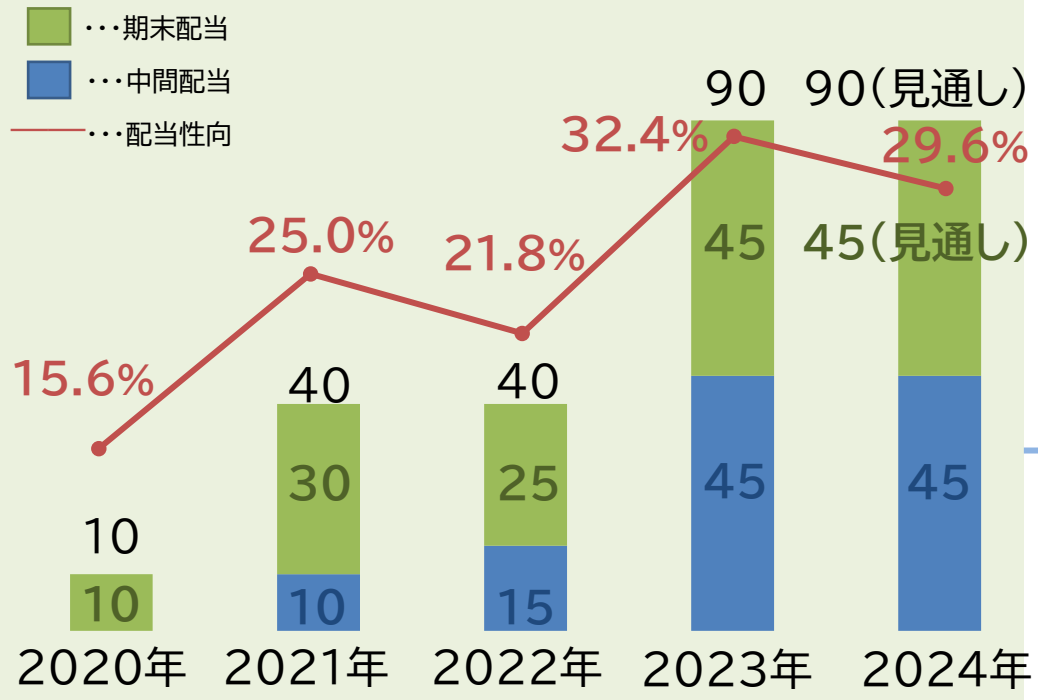
Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

2. 2024年度第2四半期の業績及び2024年度業績見通し

株主還元について

- 配当については、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て決定
- 配当性向は、**30%程度を目安を継続**

配当及び配当性向の推移（単位1株当たりの配当金：円）



2024年度年間配当

中間配当（基準日：2024年9月30日）	45 円/株
期末配当（基準日：2025年3月31日）	45 円/株（見通し）
2024年度 年間配当	90 円/株（見通し）

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

KOBELCO 個人株主様向けオンライン説明会

1. KOBELCOグループ経営計画（2024～2026年度）
2. 2024年度第2四半期の業績及び2024年度業績見通し
3. **2024年度におけるこれまでの取組み**
4. その他のトピックス

3. 2024年度におけるこれまでの取組み

GX Green Transformation 『グリーン・トランスフォーメーション』

関西熱化学(株)連結子会社化

2024年10月31日に、関西熱化学(株)の株を三菱ケミカル(株)様より譲り受け、連結子会社化

狙い

- 関西熱化学は当社加古川製鉄所の隣接地でコークス事業を営んでおり、今回の連結子会社化によりコークス製造工程も含めて鋼材一貫生産体制をKOBELCOグループ内で完結することができる。
- 当社は、関西熱化学の強みである「高品質」、「低コスト」、「クリーン」なコークス製造技術を最大限に活かすことで鋼材事業の競争力強化につながると考えている。

関西熱化学(株)

資本金	60億円(2024年3月末現在)
設立年月日	1956年8月1日
大株主 持株比率	株式会社神戸製鋼所　75.0%　(これまでは24%) 神鋼商事株式会社　15.0% 大阪ガス株式会社　10.0%
当社との関係	• 当社より石炭の支給を受けている • 当社は当該会社からコークスを購入している

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

3. 2024年度におけるこれまでの取組み

GX Green Transformation 『グリーン・トランスフォーメーション』

低CO_2アルミ製品 “Kobenable® Aluminum ブランド展開

2024年11月20日に、CO_2削減に貢献する低CO_2アルミ製品“Kobenable® Aluminum ”をブランド展開することを公表

【Kobenable® AluminumにおけるCO_2削減の取組み】

今回

Scope3削減

低CO_2アルミ原料の適用と拡大によるCO_2削減

低CO_2原料転換

- グリーンアルミ原料※

今回、妥当性確認を終了
(真岡製造所のアルミ板製品)

今後

Scope3削減

リサイクル原料の拡大によるCO_2削減

リサイクル最大化

- 自社工程
- お客様での発生
- 市中での発生

今後

Scope1,2削減

省エネ・生産性向上・非化石エネルギー使用によるCO_2削減

自社のCO_2削減

- 省エネ、生産性向上
- エネルギー転換
- 非化石エネルギー化

低CO_2アルミ製品

Kobenable® Aluminum

※ 電解製錬時に再生可能エネルギー由来およびその他の非化石エネルギーの電力を使用し、CO_2排出量を抑制して製造したアルミニウム原料

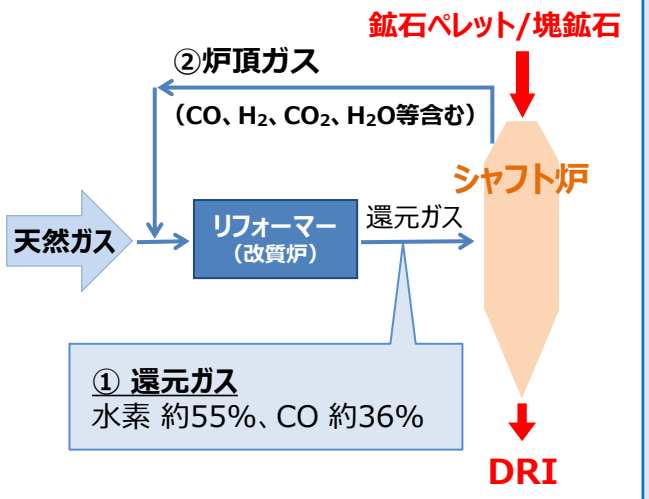
Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

3. 2024年度におけるこれまでの取組み

GX Green Transformation 『グリーン・トランスフォーメーション』

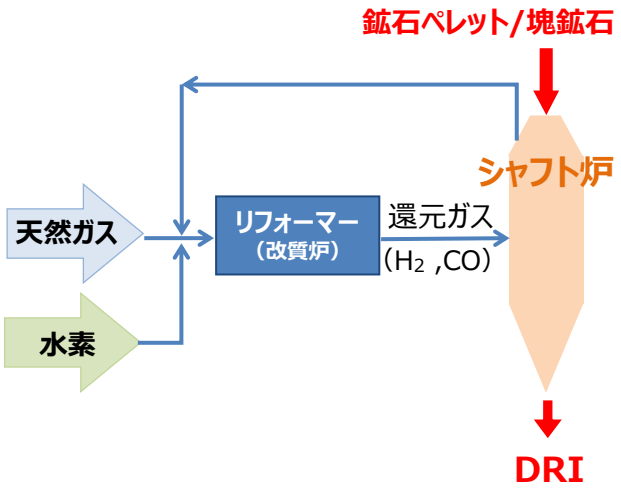
MIDREX®プロセス

MIDREX NG ™



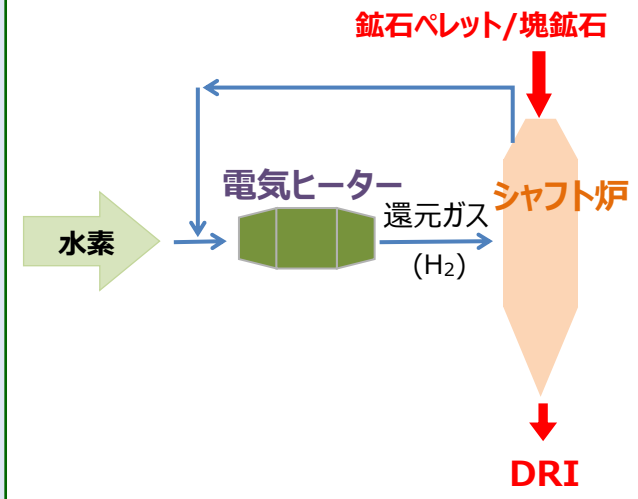
- 水素濃度70%超の還元ガスでの商業実績あり

MIDREX Flex ™



- 天然ガスを0%～100%の範囲で柔軟に水素に置換可能

MIDREX H2 ™



- 還元ガスとして水素を100%利用
- リフォーマーの代わりに電気ヒーターを使用

低CO_2排出での還元鉄製造のポイント

① 水素リッチな還元ガスの使用
② 炉頂排ガスの有効利用（CO_2分離不要で改質原料・燃料ガスとして再利用可能）

Dillinger Group案件に採用決定
（ドイツ）
年産能力：200万トン
2024年10月公表

Blastr社案件に採用決定
（フィンランド）
年産能力：200万トン
2024年7月公表

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

3. 2024年度におけるこれまでの取組み

AmbideXterity　『両利きの経営』

KOBEMAG®の自社一貫生産化を目的とした設備投資

- 加古川製鉄所 薄板工場において、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、既存の溶融亜鉛めっき鋼板設備の改造を中心とした設備投資を実施することを決定
- 2028年度の稼働開始、2029年度の自社一貫生産開始を目指す

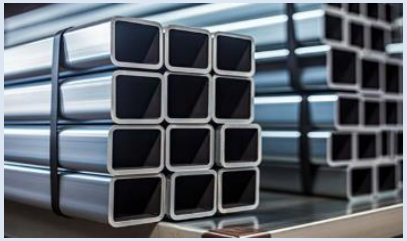
KOBEMAG®

- 優れた耐食性や耐疵付き性、美麗な表面外観、加工のしやすさといった特長を持つ鋼板で、住宅、建築、土木における構造用部材をはじめ、電機、自動車など幅広い分野の製品に活用できること、製品の高耐久化、長寿命化に寄与することから将来的にも安定的な需要が見込める。

高耐食めっき鋼板の適用例



配電盤



角型鋼管

【設備改造の概要】

投資額	約320億円
対象設備	No.1溶融亜鉛めっき鋼板設備・その他付帯設備
生産能力	年間約25万トン
稼働時期	2028年8月（自社一貫生産開始は2029年8月を予定）
主要製品	KOBEMAG®及び溶融亜鉛めっき鋼板

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

3. 2024年度におけるこれまでの取組み

EX Employee Experience 『人材戦略・従業員体験向上』

- EXには、**当社が推進する様々な観点での人材戦略と、社員が当社で得る全ての体験をより良くしていくことの両面**の意味
- 社員がより良い体験を得るためには、**一人ひとりが従来の働き方から一歩踏み出してみること**が重要だと考えている

エンゲージメントの向上

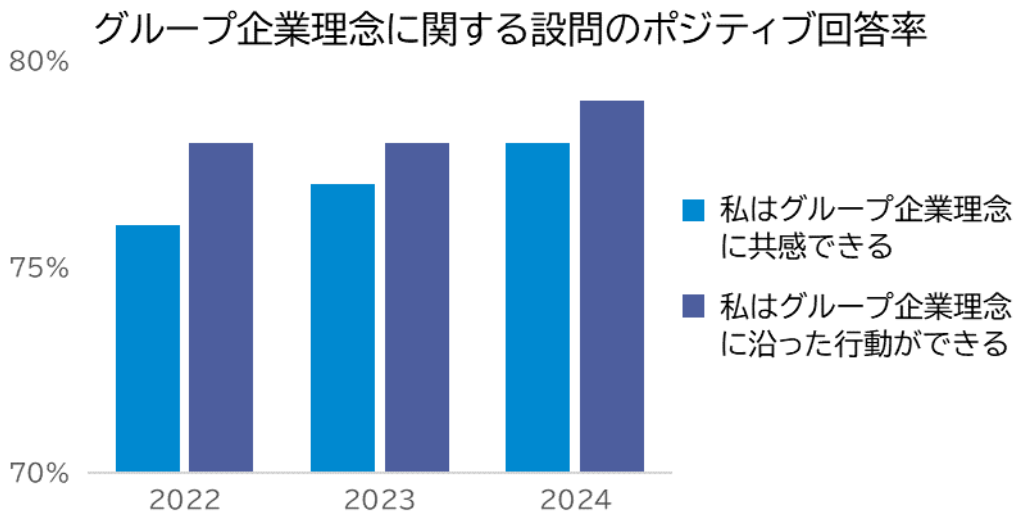
- 毎年実施している独自の社員意識調査から、企業理念の浸透度をはじめとした社員の意識状況を数値として把握し、それをもとにエンゲージメント向上の取組みを実施。

エンゲージメント向上の取組み

- 年間を通して以下の取組みを推進。

＜主な取組み＞

- 経営幹部と社員の対話活動や「語り合う場」の開催
- 「経営層の約束宣言」発信



Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

3. 2024年度におけるこれまでの取組み

働き方変革推進

●優秀な人材の確保・定着、働きがいのある職場環境整備に向けて、2024年度より**職場環境改善**のための積極的な投資を実施

職場環境改善

- 今中期経営計画期間において、寮社宅、厚生施設、教育研修施設や各事業所の事務所オフィスの計画的な刷新及び省人化、自動化関連投資に総額 **約600億円**の投資を実施予定。

※ 投資額は意思決定ベース、一部経費含む



フリーアドレス化したオフィス
（加古川製鉄所）



改修したトイレ（長府製造所）

＜東京本社移転について＞

- コロナ禍以降の働き方の変化等を踏まえて、KOBELCOグループのヘッドオフィスとして、災害に強く、機能的で、社員相互のコミュニケーション向上に繋がり、ブランドイメージ向上や優秀な人材の獲得に寄与するオフィスを目指し、移転を決定しました。（移転時期：2026年度予定）

【移転先物件概要】
（物件名）THE LINKPILLAR2
※フロアの一部に入居予定
（最寄駅）JR高輪ゲートウェイ駅等
（規模）地上31階、地下5階
（基準階面積）3,653㎡
（延床面積）208,457㎡
（高さ）168m
（竣工）2025年12月予定

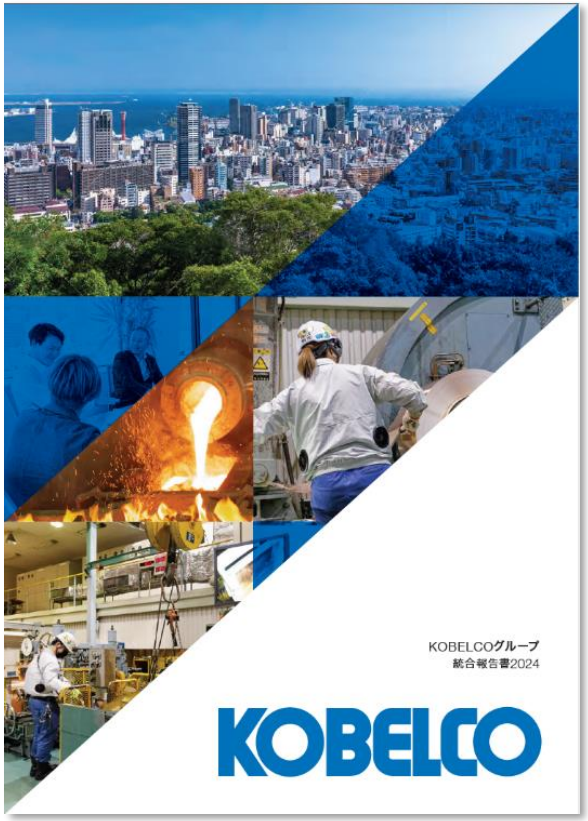


Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

統合報告書、ESGデータブックのご案内

2024年度統合報告書およびESGデータブックについては、
当社ホームページより是非ご覧ください。

統合報告書



ESGデータブック



https://www.kobelco.co.jp/about kobelco/outline/integrated-reports/index.html

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

KOBELCO 個人株主様向けオンライン説明会

1. KOBELCOグループ経営計画（2024～2026年度）
2. 2024年度第2四半期の業績及び2024年度業績見通し
3. 2024年度におけるこれまでの取組み
4. その他のトピックス

今シーズンもコベルコ神戸スティーラーズにご声援お願いします！



Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

創業から120年　ステークホルダーの皆様とともに

1905年
創業

1995年
阪神淡路大震災被災

2025年
創業120周年


震災当時の様子


コベルコ地域社会貢献基金での活動


兵庫県立芸術文化センター
KOBELCO大ホール


スポーツを通じた社会貢献活動

社会貢献活動について



Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

創業120周年プロジェクト

- 長きにわたり、KOBELCOグループを支えていただいた皆様に感謝すると共に、**「魅力ある企業」への変革に向け、「創業120周年プロジェクト」**をスタート
- 「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト※」の施策と位置づけ、当社グループ社員の誇り、自信、愛着、希望、さらには働きがいの向上につなげることを意識すると同時に、**社内外のステークホルダーの皆様と次の100年も持続的に発展し、共生していくこと**を目指している

創業120周年プロジェクト

- 120周年記念アニメ制作
- 自然環境保護活動支援
- スポーツ活動支援
- 未来社会ショーケース事業「フューチャーライフ万博・未来の都市」のシルバーパートナーとして協賛・展示
- 表彰制度最適化

ほか

特設サイト（近日公開予定）



※ KOBELCOの約束 Next100プロジェクト：グループ企業理念の浸透を軸に、2017年度より開始した活動。

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

将来の見通しに関する注意事項

■ 本日のプレゼンテーションの中には、弊社の予想、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、弊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定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など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ってしまう可能性があります。弊社は、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、以下に挙げる内容を含んでいます。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
- 原材料のアベイラビリティや市況
- 競争企業の製品・サービス、価格政策、アライアンス、M&Aの事業展開
- 弊社の提携関係に関する提携パートナーの戦略変化

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved