



KOBELCOグループ 中期経営計画（2024～2026年度） 進捗説明会

2025年5月20日
株式会社 神戸製鋼所

- 2024～2026年度中期経営計画においては、「“稼ぐ力の強化”と“成長追求”」「カーボンニュートラル(CN)への挑戦」を最重要課題とし、加えてサステナビリティ経営の強化を推進することで、“魅力ある企業への変革”を目指すこととした



各々、計画した取組みは概ね順調に進捗している

- 一方で、当社グループを取り巻く事業環境は計画策定時から大きく変化している



建設機械事業や鉄鋼事業では、厳しい事業環境が継続する見通し

- 結果、収益性指標のROICは、2024年度実績は中期目標を超過達成の一方、2025年度見通しは目標を下回る5.0%に留まる見通し。安全性指標の純資産比率・グロスD/Eレシオは着実に改善

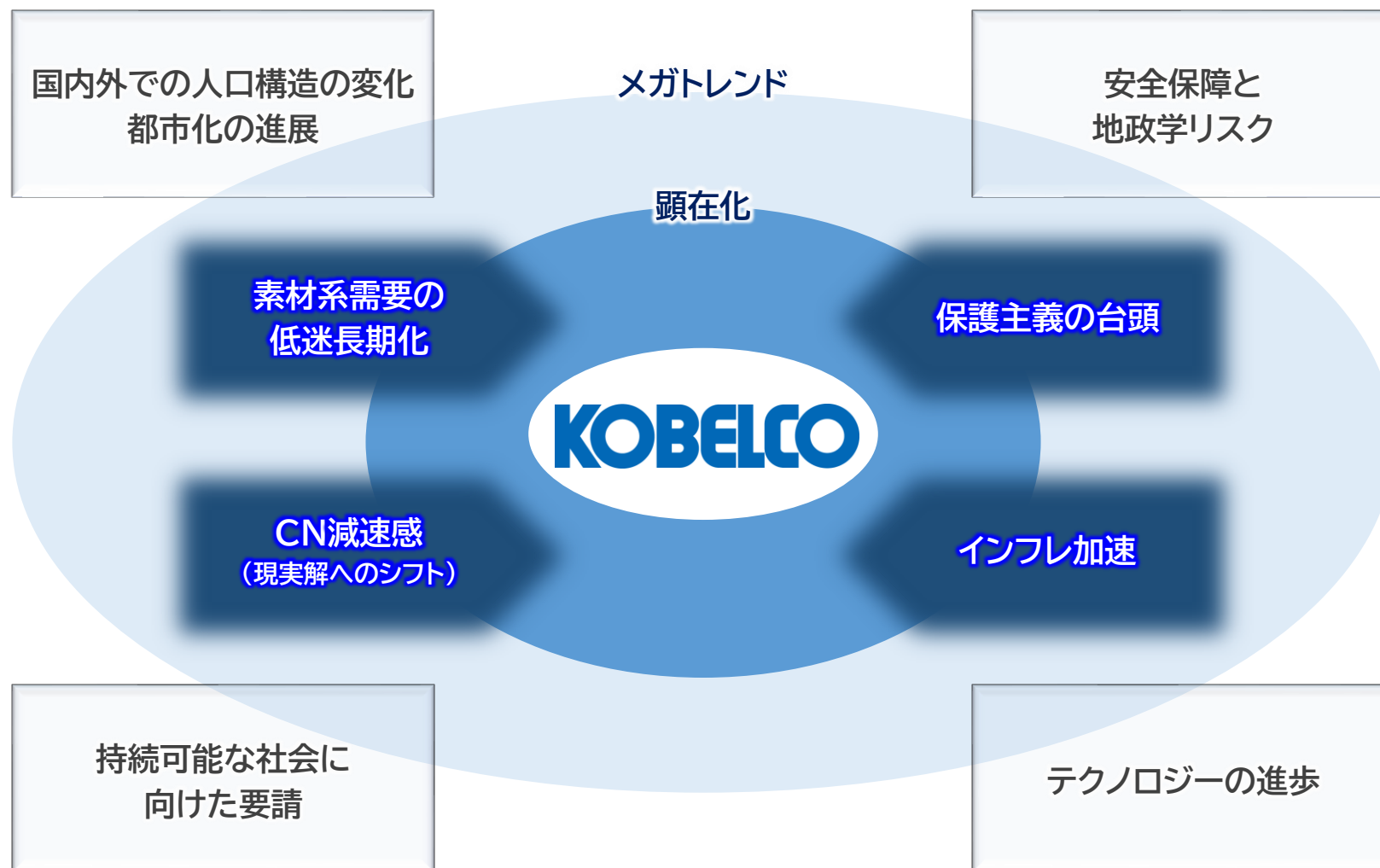


引き続き財務基盤の強化に注力

<目次>

1. 事業環境認識
2. 中期経営計画の進捗状況

事業環境認識



長期的なトレンドは不変も、足もとの事業環境は中期経営計画策定時から大きく変化

この1年間での事業環境変化	想定される事象
① 素材系需要の低迷長期化	・ 需要回復せず低位で推移・漸減 ・ 各産業で設備投資の減少・時期ずれ
② 保護主義の台頭	・ 需要動向の変動 ・ 地域別生産体制の見直し・加速
③ CN潮流の減速感	・ CN関連需要の遅れ ・ エネルギー・石化関連需要の維持
④ インフレ加速	・ 需要の低下 ・ 投資コストの高騰



- 素材系では将来想定であったマクロ環境変化による需要減少が早期到来の可能性あり
- 機械系については、CN関連需要の遅れはあるも、エネルギー・石化関連需要は引き続き堅調
- インフレ加速に関しては、目先の需要低下だけでなく、CN対応を中心とした投資判断にも大きく影響

米国の関税政策に関する業績見通しへの影響は不透明

想定し得る主な事業影響

方向感

直接・間接輸出の数量

- 直接輸出は高付加価値品を中心に鉄鋼・アルミ板・建設機械等あり
- 間接輸出は自動車関連を中心に影響が生じる可能性

アジア等における米国関連ビジネスの停滞

- 中国、東南アジア各国において米国向けプロジェクト等の停滞リスクあり
→ 機械製品等の受注に影響が生じる可能性

米国現地市況・需要動向の変化

- PRO-TEC(薄板)、KAAP(アルミサスペンション)、KPEX(アルミ押出)、KSBI(産業機械)、KCA(圧縮機)等米国現地法人の収益が変動する可能性

中期経営計画の進捗状況

- ① 最重要課題の進捗
- ② 財務状況
- ③ サステナビリティ経営の強化

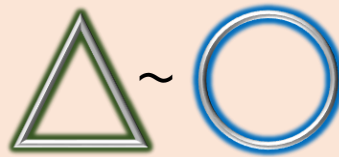
計画した取組みは概ね順調に進捗

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

外部環境による収益減はあるも
計画した取組みは順調に進捗

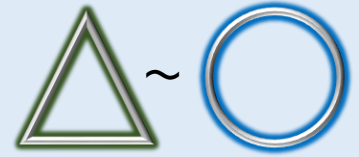


02 成長追求

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

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

機械系は需要を着実に捕捉
成長施策の具体化は今後



03 CNへの挑戦

③ 【素材系】【電力】 生産プロセスのCO₂削減

計画どおりに取組みを推進中
環境変化を踏まえつつ継続



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

KOBELCO-Xの取組みを
グループ全体で推進中



	今中期経営計画	進捗
アルミ板 自動車パネル事業の再構築	- ベース収益改善 - 地産地消ニーズも踏まえた基盤整備	● 宝武アルミ社とのJV設立、母材切替・拡販に注力 ● 需要回復遅れ・伸び悩みにより24年度黒字化は未達成 ➡ 構造改革に向けた取組みは進捗、早期黒字化に向け価格改善・コスト改善に一層注力
アルミ素形材 北米事業の再構築	● ベース収益改善 ● 最適事業規模・生産体制の検討・実行	● サスペンション/KAAPは24年度下期黒字化実現 ● 押出/KPEXは価格改善は進むも、構成悪化等で24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
グローバルでの競争力維持	● メガトレンドに応じた生産体制検討等エリア戦略の推進	● 鉄鋼は国内での品種構成改善・基盤強化に向けKOBEMAG®の投資決定 ● 溶接は海外でのソリューション事業を加速。また、パナソニック コネクト社とアーク溶接新工法・新溶接材料の販売及び開発協力に関する協業開始



KOBEMAG®
加古川製鉄所での自社生産化

高耐久化・長寿命化で
将来も安定的な需要

▼

自社生産化を意思決定



北米鉄骨向け
ARCMAN™ PORTABLE受注

北米向けに複数台受注
専用溶材も受注

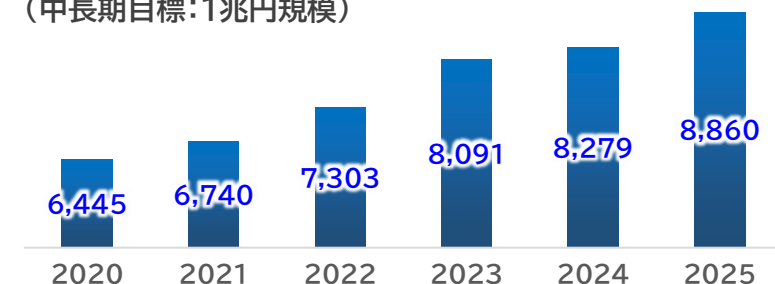
▼

北米での市場展開加速

	今中期経営計画	進捗
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・エンジニアリング事業においてエネルギー転換・資源循環に関連した事業拡大	- 機械は堅調なエネルギー向け需要を、エンジニアリングもCN・資源循環関連需要を着実に捕捉 - 損益は機械で2024、25年度連続で過去最高を更新、エンジニアリングも高水準
コト売り・ソリューションビジネスへの展開	溶接や建設機械に加え、水素ガス供給システムの事業展開検討等	- 建設機械/K-DIVE®等は引き続き事業立上げ・確立に向けた取組みに注力 - 高砂製作所において、水素燃料電池ショベルの高圧水素充填設備を整備
新規事業への取組み	技術資産・知的財産の有効活用等	- 新規事業の注力探索市場として「エネルギー」「モビリティ」「インフラ」「半導体」の4領域を選定 - 部門を超えたかけ算等で、新たなビジネス機会の模索～新規事業創出・事業化への取組みを実行中

機械系事業全体売上高
(中長期目標:1兆円規模)

[単位:億円]



□ 機械事業部門

(見通し)

	2021年度		2025年度
経常損益変化	125億円	→	400億円

□ エンジニアリング事業部門

(見通し)

	2021年度		2025年度
経常損益変化	77億円	→	120億円

機械事業の海外拠点

Kobelco Industrial Machinery India 能力拡張を意思決定

- ▶ 産業機械の生産能力増強 [27年度完工]
 - ▶ 非汎用圧縮機の新規生産 [24年度済]
 - ▶ エンジニアリング拠点新設 [24年度済]
- … 将来的には更なる拡張も検討



Quintus
(スウェーデン)

KCA
(カリフォルニア)

KSBI
(インディアナ)

KIMI
(インド)

KWC
(無錫)

高砂
(日本)

海外拠点・グループ会社活用 のさらなる推進

KCA/KSBI
(ヒューストン)

中東3拠点
・UAE
・カタール
・サウジアラビア

- 製造拠点
- 販売・サービス拠点
- コベルコ・コンプレッサ
- 新設
- 拡張

ストックビジネス強化に向けた取組み進展

- ▶ 中東・サウジアラビアにてサービス拠点新設 [25年度開業]
- ▶ 北米・ヒューストンにてサービス拠点拡張 [25年度完工]

ストックビジネス比率は40%近傍へ

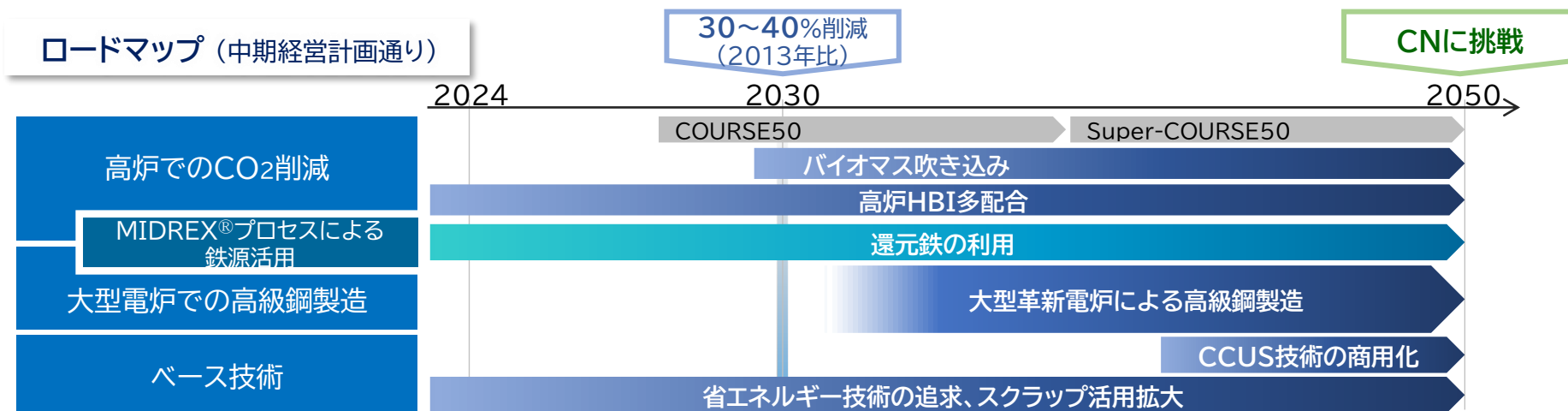
安定収益確保

成長市場の捕捉

カントリーリスクへの対応

機械事業の持続的な成長

- インフレ加速により、設備投資等へのコスト影響が大きく変化
- 技術開発強化も進めながら、最適な施策を選択していくことで、早期のCO₂削減を目指す



2030年度目標に向けて

【CO₂削減手段・要素】

実行済	上工程集約・省エネ等
生産量変化	2013年度比 (外部環境次第)
複線アプローチ	スクラップ活用拡大
	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

【削減効果】

15% 程度

5% 程度

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

30~40%削減
(2013年比)

※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

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

脱炭素社会の実現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であるブラックペレットの共同事業化に向けてUBE三菱セメント株式会社(MUCC)と検討を進めることに合意

【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



- 長年、国内でブラックペレット製造技術及び石炭混焼技術を独自開発
- 日本最大級のブラックペレット製造プラントの長期安定操業実績あり

MUCCトレファイドペレット®



鉄鋼生産プロセス
への展開

- 2050年CNの実現に向けて、複線アプローチでCO₂削減施策を検討
- バイオマス燃料の活用も有力な候補の一つとして位置付け

加古川製鉄所:高炉 及び 自家発ボイラ



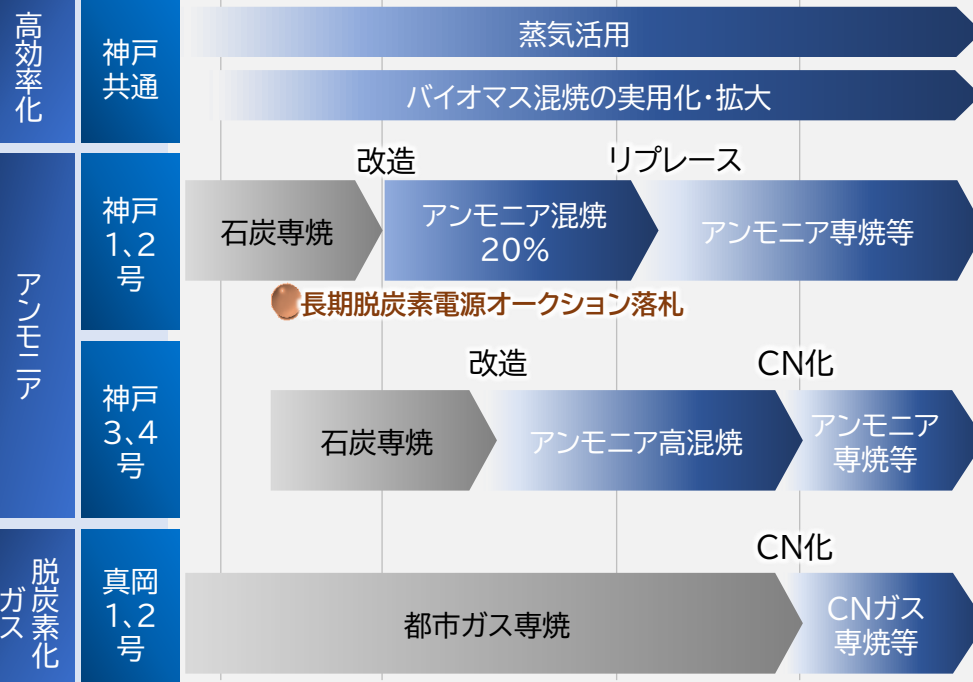
- ロードマップに沿って取組みを推進
- 2025年度は2030年度以降のアンモニア混焼20%を目指した取組みに注力する

CN に向けたロードマップ (中期経営計画どおり)

効率43%

CNに挑戦

2020 2030 2040 2050



アンモニア混焼20%へ向けて

	2023年度	2024年度	2025年度	以降
意思決定		オークション落札	設備投資決定	
設備詳細検討		基本計画・詳細設計		本工事
価格差支援			申請 → 認定 (済)	

2030年度
1、2号機アンモニア20%混焼運転開始
を目指す

建設機械事業

- 需要低迷、コモディティ化する中でのエンジン認証問題の影響もあり、収益性が低下
- 価格改善・コストダウンによるベース収益向上に加え、高収益商品への構成改善を進める
- さらに、ICT建機として高機能な次世代モデル機×K-DIVE®等のお客様ニーズに沿った製品開発に注力

K-DIVE®について



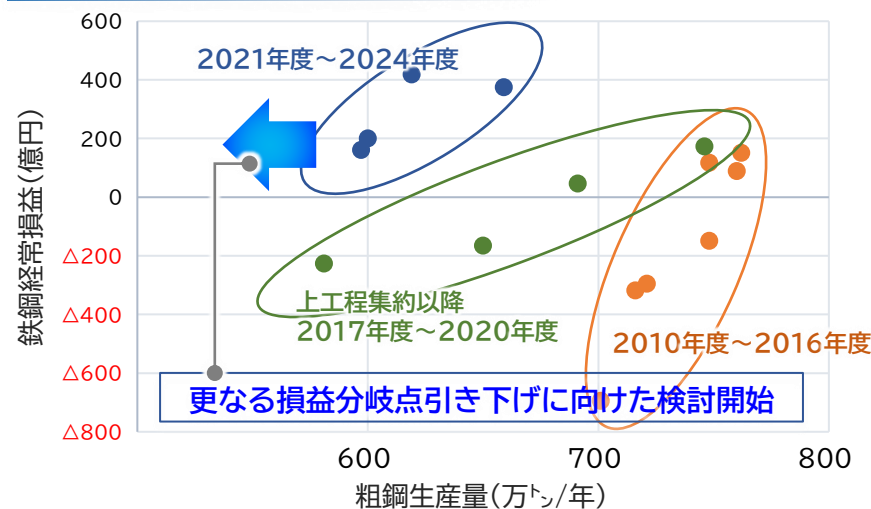
- 稼働基数は徐々に増加
「遠隔＝K-DIVE®」のイメージは浸透
- 専任組織を立上げ、事業拡大に注力

	事業立上・確立期		事業拡大期		成熟期
	2024	2025	2026	2027	将来
固定ヤード	イメージ浸透・営業強化				
一般土木		拡大を計画			
海外展開			欧米ターゲット		

鉄鋼事業

- 国内需要の減少、海外の地産地消化等、今中期期間より先の将来想定としていた環境が、早期到来の可能性あり
- スプレッドの維持/改善・アセットライトによるCFの改善に加え、更なる損益分岐点の引き下げに資する技術開発等も推進

鋼材事業の損益と粗鋼生産量



中期経営計画の進捗状況

- ① 最重要課題の進捗
- ② 財務状況
- ③ サステナビリティ経営の強化

2024～2026年度中期経営計画：目標

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

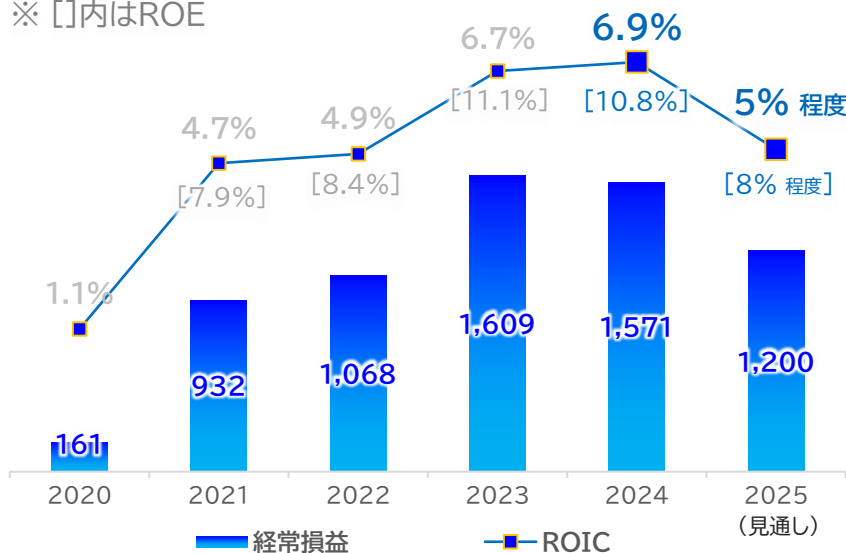
グロスD/Eレシオ

0.7倍台半ば

安全性 指標

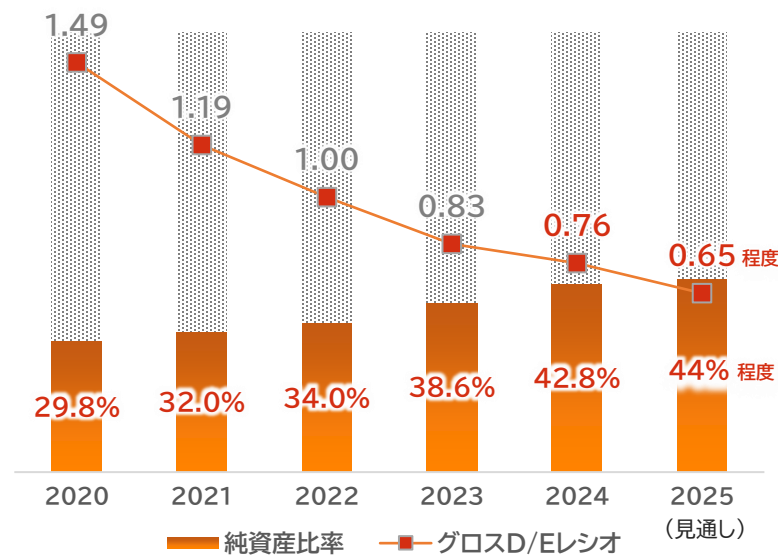
ROIC 及び 経常損益 [億円]

※ []内はROE



厳しい事業環境下で一定の水準を確保

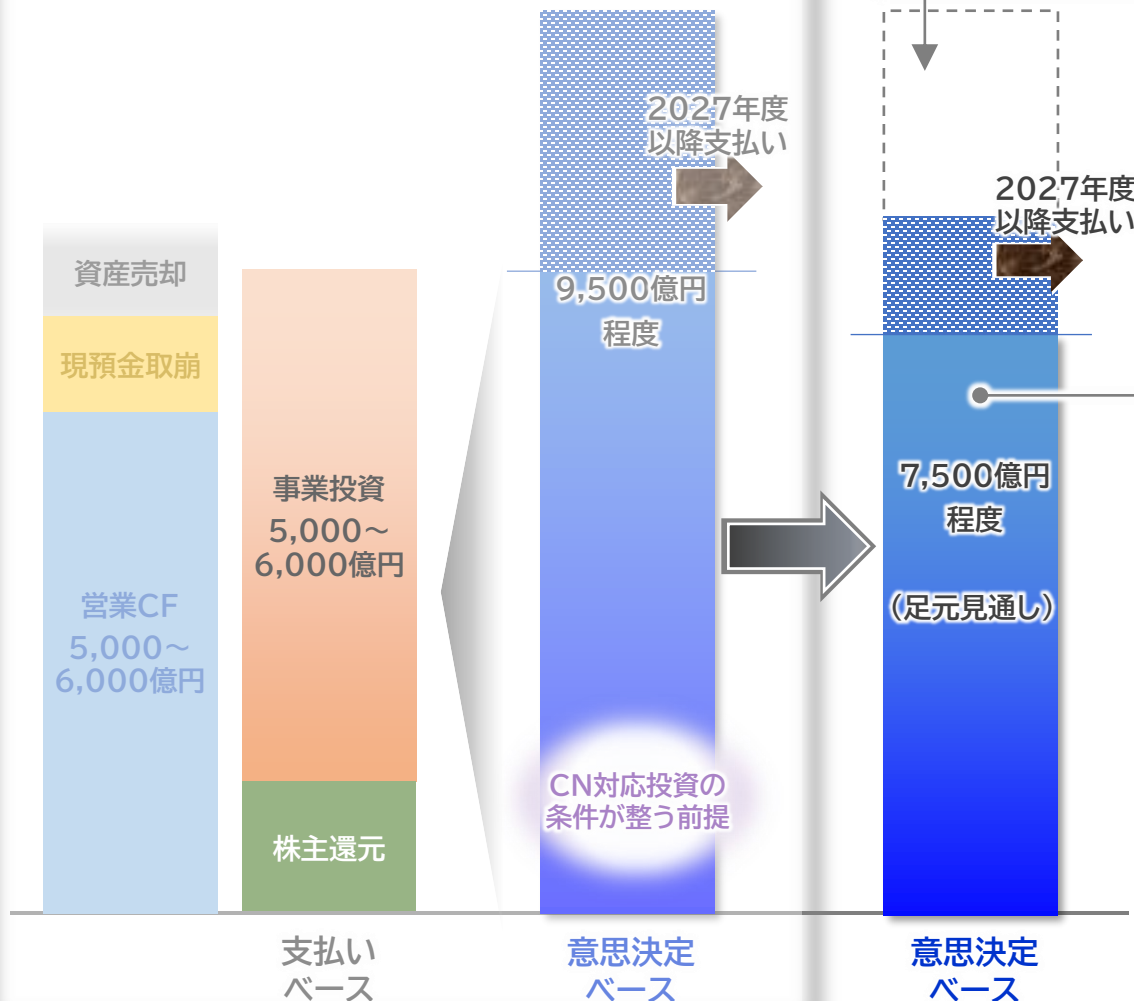
純資産比率 及び グロスD/Eレシオ



目標水準まで到達する見通し

2024～2026年度(3カ年合計)

(2024年5月公表)



CN潮流含め先行きの不透明感が増す中、
経済合理性を追求すべく
関連投資の意思決定時期を後ろ倒し

投資計画の見直し		【億円】
当初計画	今回見直し	
CN対応 投資		
3,000 程度	→	1,500 程度
稼ぐ力の強化関連投資		
1,700 程度	→	1,200 程度
成長追求関連投資		
1,000 程度	→	700 程度
人的資本関連投資 ※		
600 程度	→	600 程度
合理化・更新投資等(DX含む)		
3,200 程度	→	3,500 程度

【2024年度の主な意思決定案件】

- ・KOBEMAG®自社生産化 320億円
- ・関西熱化学(株)子会社化 90億円
- ・その他各種能力増強等

- ・職場環境整備・改善投資 150億円

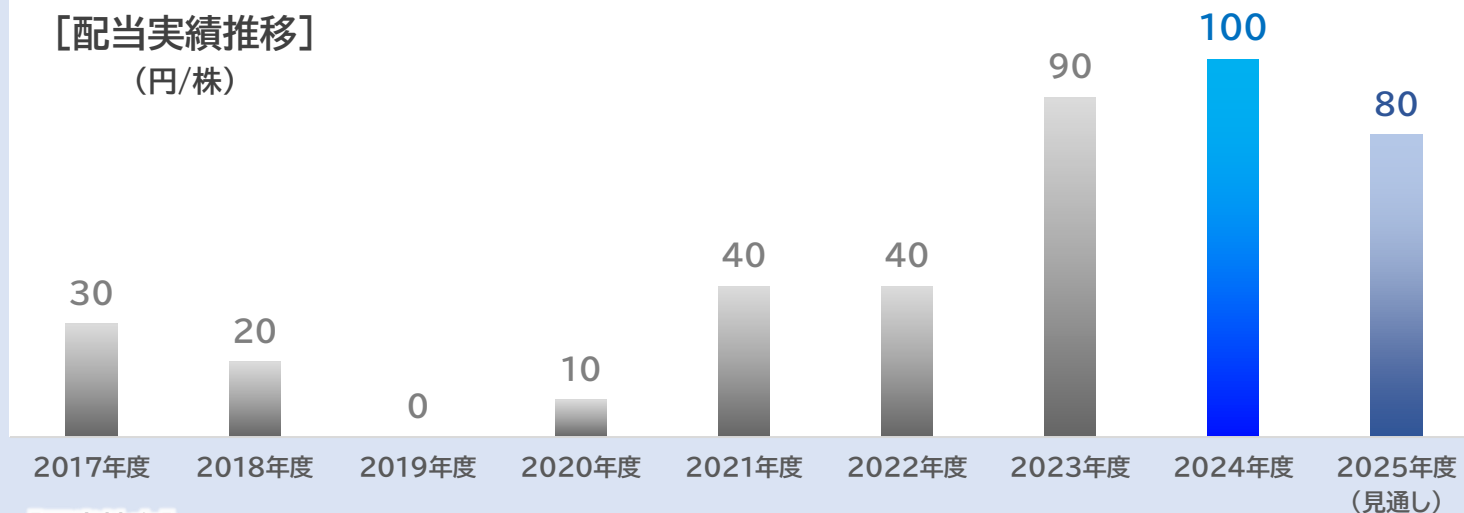
※環境改善及び人材不足対応投資

- 2024年度は過去最高配当を実施
- 不透明性が増す事業環境下で、中長期的な成長に向けた財務基盤の強化を着実に遂行すべく、**今中期期間は現状の配当方針を維持**

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ながら、継続的かつ安定的に実施していくことを基本とし、基準とする配当性向は30%程度を目安とする

- 財務目標を實力として達成した後は、その時の経営環境を踏まえ、更なる株主還元の拡充を検討するタイミングとなり得る

[配当実績推移]
(円/株)



[配当性向]

17.2%	20.2%	--	15.6%	25.0%	21.8%	32.4%	32.8%	30%程度
-------	-------	----	-------	-------	-------	-------	-------	-------

中期経営計画の進捗状況

- ① 最重要課題の進捗
- ② 財務状況
- ③ サステナビリティ経営の強化

資本コスト
認識

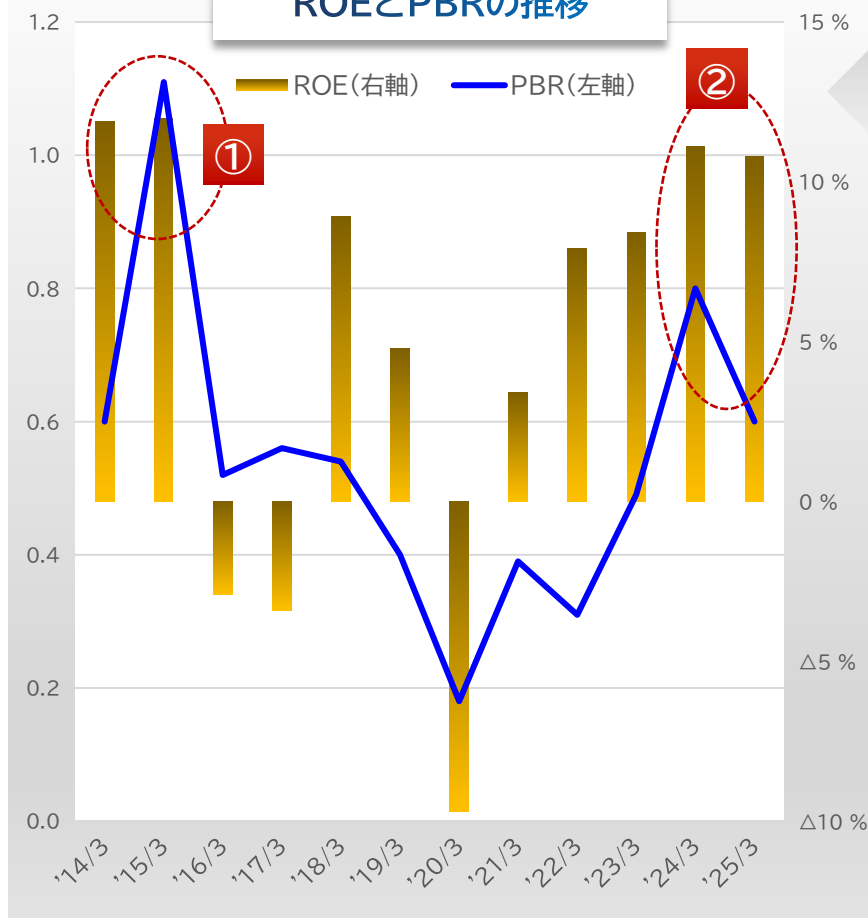
自社認識

WACC:5%

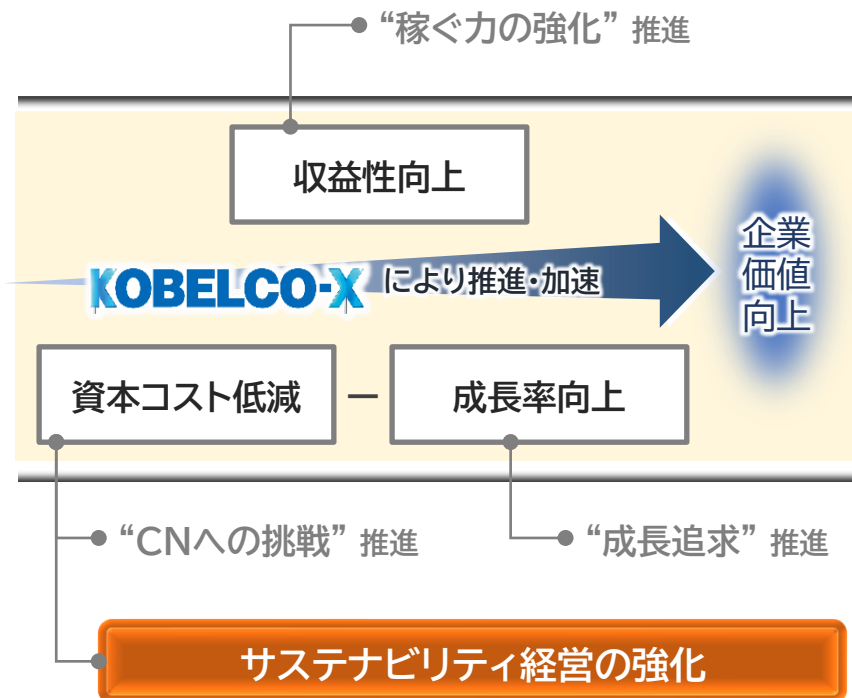
市場評価とは株主資本コストの差により
相応の乖離があると認識



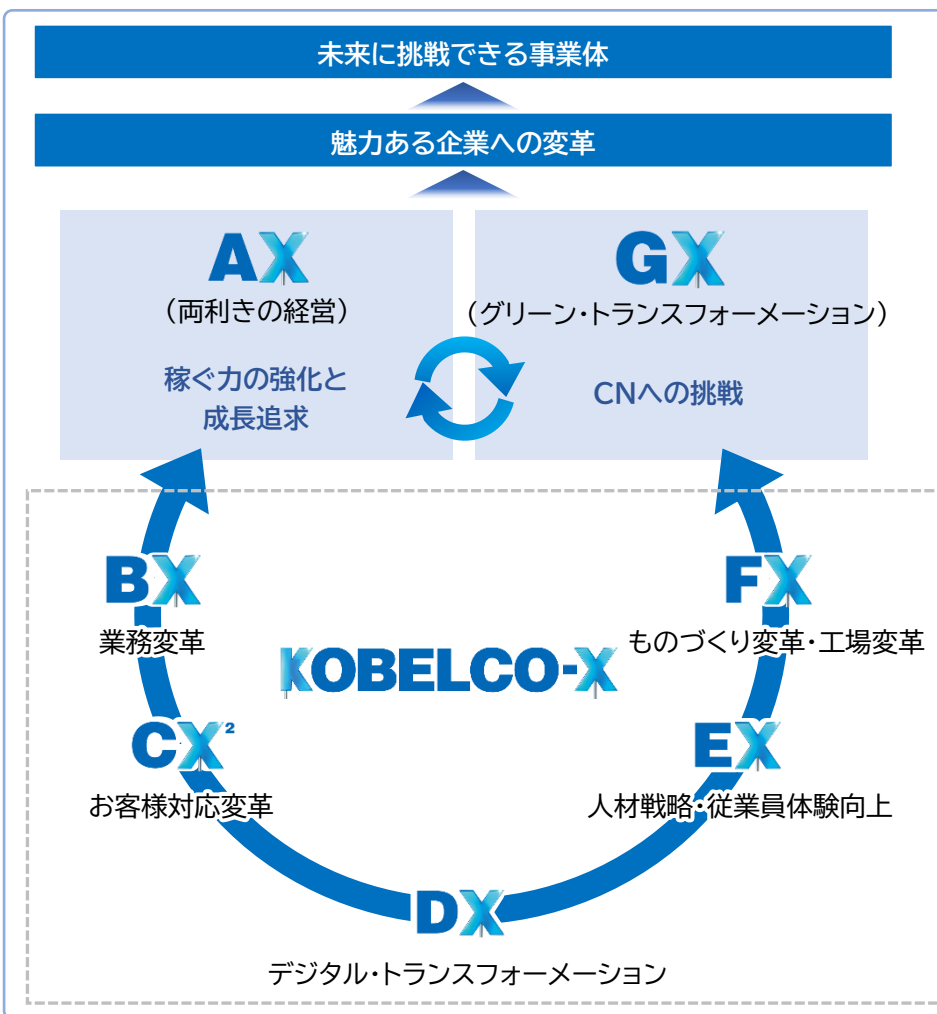
ROEとPBRの推移



期間①と②でROEは同水準も、PBRは低位で推移
株主資本コストが高まっている状況



- サステナビリティ経営の強化に資する、企業価値向上に必要な様々な変革を“KOBELCO-X”として定義
- 本日は、資本コスト低減への影響が大きいEX(従業員体験向上)と企業価値向上全般に寄与するDX(デジタル・トランスフォーメーション)の取組みについて報告



<企業価値向上との関連性>

項目	資本コスト低減	成長率向上	収益性向上
BX 業務変革	○		
CX² お客様対応変革		○	○
DX デジタル・トランスフォーメーション	○	○	○
EX 人材戦略・従業員体験向上	○		
FX ものづくり変革・工場変革	○		○



社内の部門横断組織である「人材戦略推進部会」を中心に、各種施策を推進
経営戦略との連動を通じた価値向上とリスクマネジメントの両面で取組み

人材戦略の3つのアプローチ

組織の多様性を高める

一人ひとりの成長・挑戦を促す

活躍できる環境を整備する

重点取組み

将来リスク対応

成長・重点領域対応

働きがい推進

採用強化

D&I推進

チャレンジマインドの涵養



プロジェクトの一環として大阪・関西万博に協賛・展示

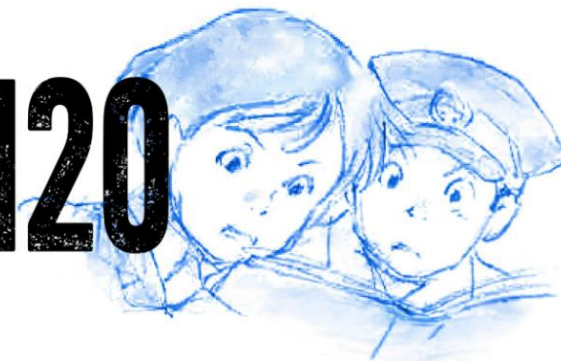
【働きがい推進に向けて】

創業120周年プロジェクトを展開

- ➔ 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ていくことを目指す

KOBELCO
120th ANNIVERSARY
PROJECT

120





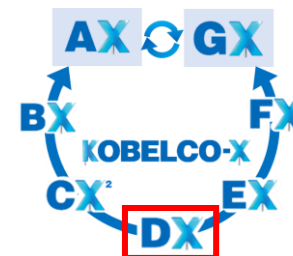
各種戦略遂行に向け、人的資本を最大活用すべく「人への投資」を遅滞なく実施

	今中期計画	進捗
賃金処遇	● 基本賃金:月額 30,000 円の増額 (2024年度) ● 所定年間休日の増加・各種手当増額等 (同上)	● 基本賃金:月額 2年で 45,000 円の増 24年度 30,000円 (賃上げ率※1+12.8%) 25年度 15,000円 (同 +6.9%) ● 所定年間休日の増加・各種手当増額等
人材育成	● 一人当たりの年間平均研修受講時間 40 時間以上	● 自律自走型学習の浸透 ● 技能系社員の教育・エンゲージメント充実化
職場環境改善	● 職場環境、厚生施設関連投資※2 約 450 億円 程度	● 2024年度約 150 億円の職場環境改善投資を意思決定 (寮社宅、厚生施設・事務所オフィス) ● 2025年度も同規模を計画
人材不足対応	● 省人化、自動化関連投資※ 約 150 億円 程度	● 加古川スラブヤードクレーン自動化実施 ➡ 将来の人材不足に備え、引き続き自動化推進

※1:前年比、基本賃金増額+定期昇給 ※2:投資額は意思決定ベース、一部経費含む



DX推進力を強化し、CX²、EX、FX、BXを実現・加速・高度化
AX(稼ぐ力の強化と成長追求)、GX(CNへの挑戦)に繋げる
ことで、企業価値向上を目指す



DX推進力

環境 : 武器となるデジタル技術とデータ

業務変革のための最新技術活用

一般業務における生成AI活用

社内版ChatGPT “ちゃチャットKIKoCa”に続き、
「Microsoft365 Copilot」の効果実証を開始。
25年度は社内データを組み合わせた業務の効率化
効果の大規模実証を行う

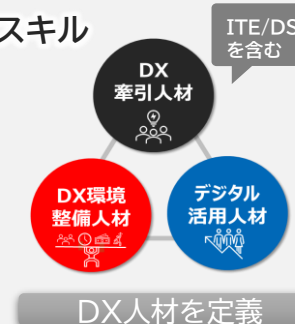
特定業務における生成AI活用

特定業務専用の生成AIシステムを順次構築。24
年度は過去の類似災害事例から原因と対策を例
示するシステムを実用化した。共通要素を活かし
て品質技術領域へも展開を進める

人材 : 社員のデジタル活用・変革スキル

DX人材育成

全員でDX推進するための3
種の役割を定義。それぞれに
対し24年度から役員を含む
全社員の研修を拡充



風土 : マインドセットと組織や周囲の支援

DX推進の気運醸成

DX記事の定期発信や社員同
士が教え合う「場」の提供に加
え、24年度は社員と役員の対
話イベントや、VR・デジタル
ツールの体験会を開始



「DX注目企業2025」に初選定

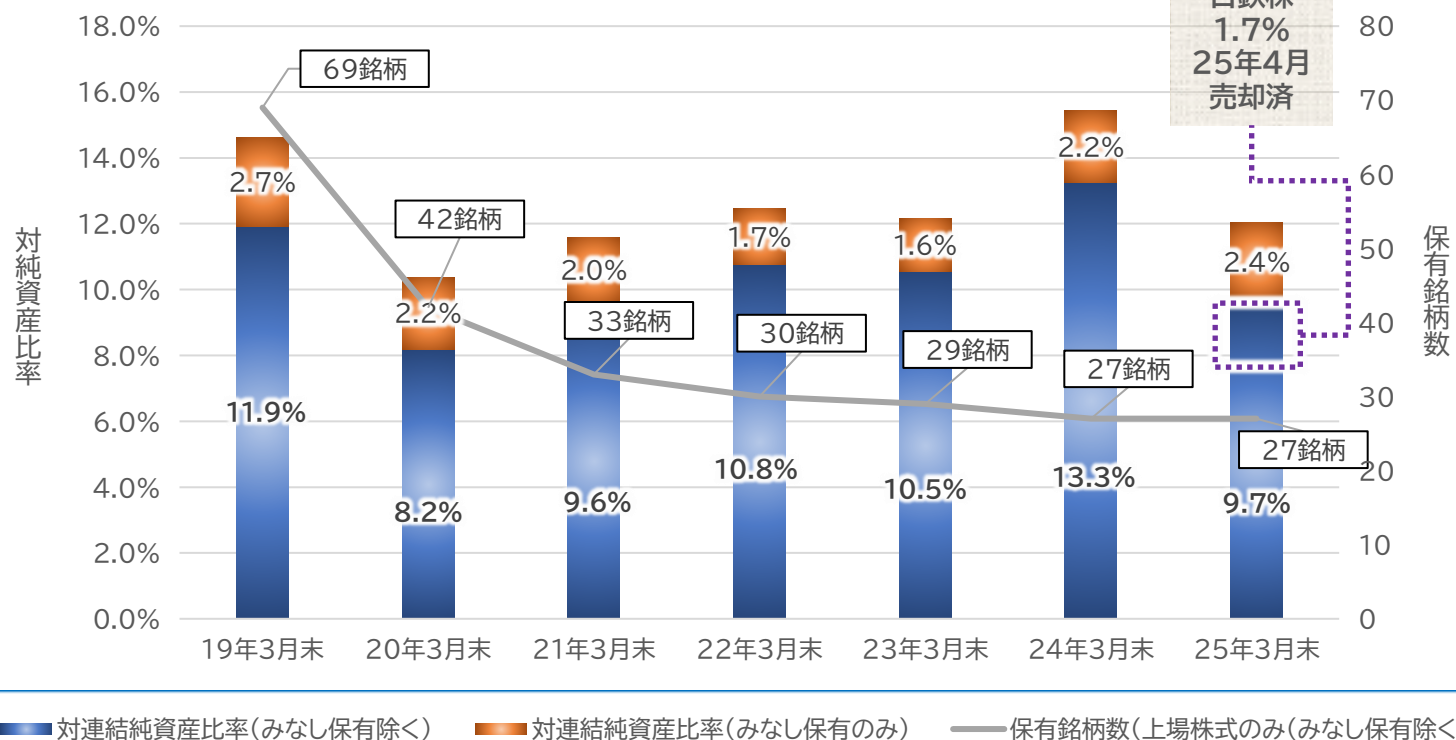
2025年4月、「デジタルトランスフォーメーション銘柄(DX銘柄)2025」における「DX注目企業2025」に、初選定



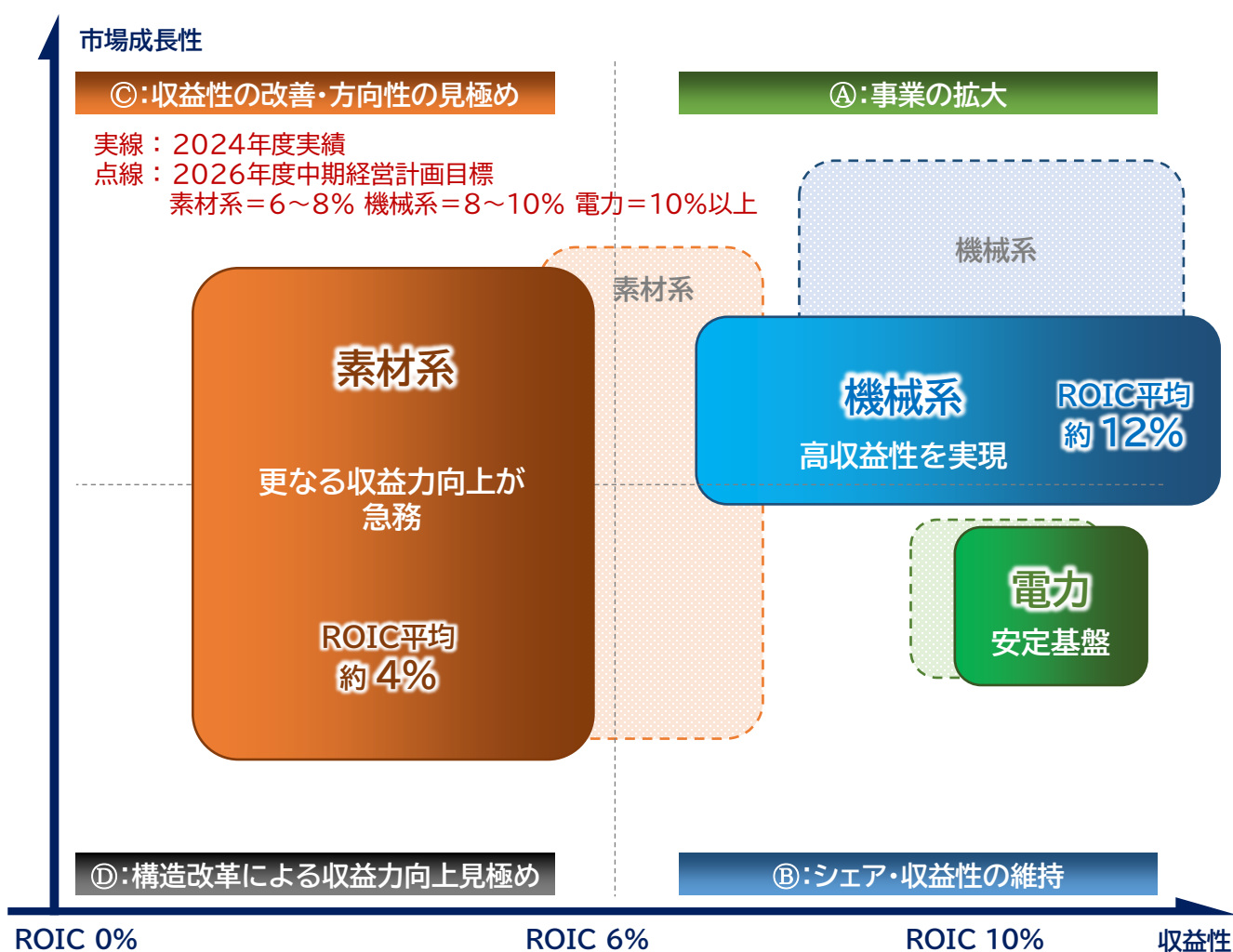
政策保有株式の保有方針

- 当社グループの持続的な成長に資すると考えられる場合には、資本効率・経済合理性等を考慮したうえで株式の保有を行う。ただし、その保有は必要最小限とし、段階的に縮減を図る
- 2024年度は日本製鉄株式会社の株式売却を意思決定(2025年4月売却済)

政策保有株式の対純資産比率と保有銘柄数



ポートフォリオの最適化は継続的に検討

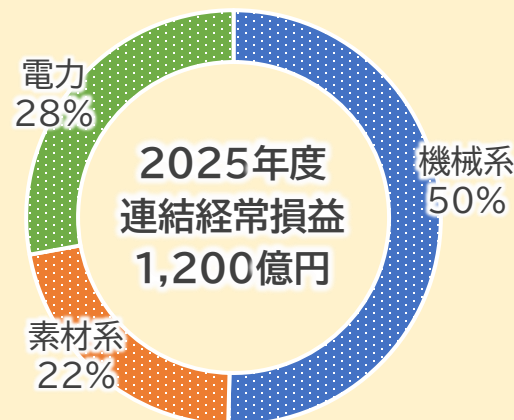
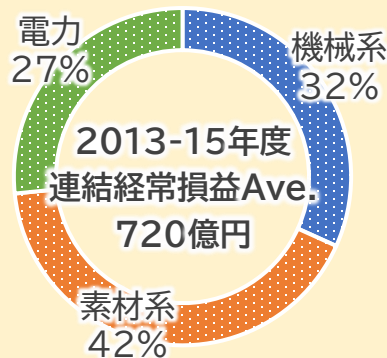
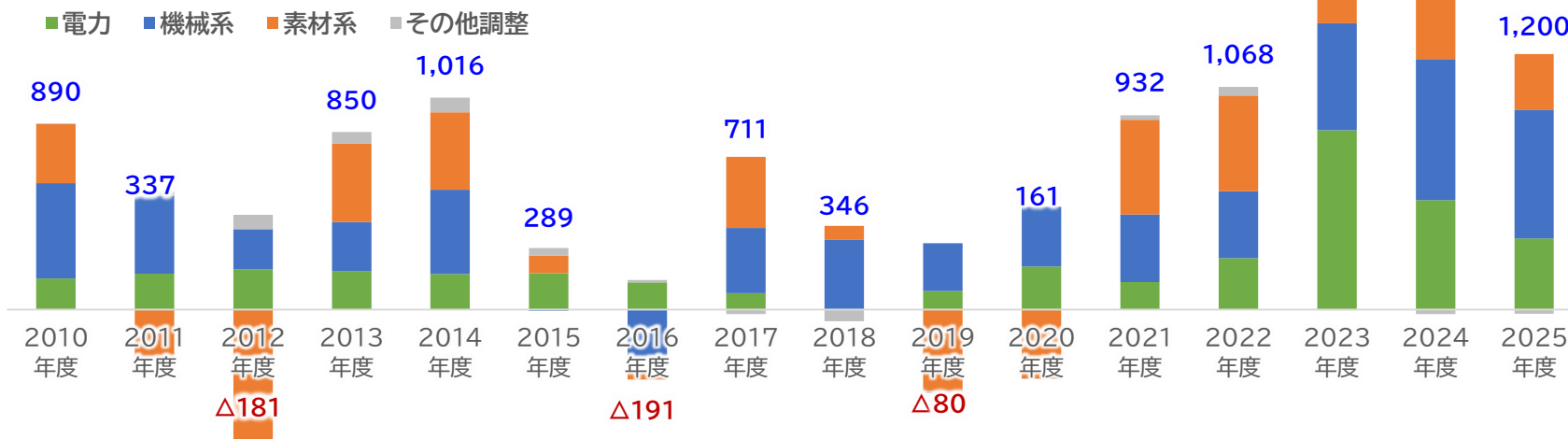


事業ポートフォリオの最適化に向けたグループ会社施策

- 2021年度
 - ▶ コベルコ・コンプレッサ
→三浦工業株式会社と協業
 - ▶ コベルコマテリアル銅管
→事業譲渡
 - ▶ 神鋼メタルプロダクツ
→事業譲渡
 - ▶ 神鋼環境ソリューション
→完全子会社化
 - ▶ 神鋼建材工業
→日鉄建材株式会社と統合
- 2022年度
 - ▶ Kobelco Millcon Steel
→連結子会社化
- 2023年度
 - ▶ 神鋼スラグ製品
→吸収合併
- 2024年度
 - ▶ 神鋼汽車鋁材(天津)
→宝武集団と協業
 - ▶ JASTEC
→事業譲渡
 - ▶ 関西熱化学
→連結子会社化
- 2025年度
 - ▶ 日本高周波鋼業(特殊鋼事業)
→事業譲渡

連結経常損益の推移

[単位:億円]



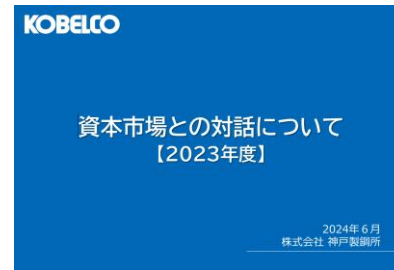
機械系・電力の収益貢献増＋構造改革含む素材系の収益力強化で安定収益構造へ

“KOBELCOグループならではの” の収益力向上 & ボラティリティ抑制の実現を目指す

資本市場との対話

当社は持続的な成長と中長期的な企業価値向上に向けて、資本市場との対話を積極的に
行っており、その内容をホームページに開示しています。

2023年度版(2024年6月公表) : [capital_markets_23.pdf \(kobelco.co.jp\)](https://www.kobelco.co.jp/capital_markets_23.pdf)



社会からの評価 (主なもの)

◆FTSE4Good
Index Series
(2021年6月～)



FTSE4Good

◆FTSE Blossom Japan
Sector Relative Index
(2022年3月～)



FTSE Blossom
Japan Sector
Relative Index

◆FTSE Blossom
Japan Index
(2021年6月～)



FTSE Blossom
Japan

◆MSCI JAPAN ESG SELECT
LEADERS INDEX ※
(2022年6月～)

2024 CONSTITUENT MSCI JAPAN
ESG SELECT LEADERS INDEX

◆MSCI JAPAN EMPOWERING
WOMEN INDEX (WIN) ※
(2022年12月～)

2024 CONSTITUENT MSCI JAPAN
EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

※THE INCLUSION OF KOBE STEEL, LTD. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS
OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF KOBE STEEL, LTD. BY
MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI.
MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

◆DX銘柄2025
(2025年4月)



DX注目企業2025
Digital Transformation

「DX銘柄2025」における
「DX注目企業2025」に初選定

グループ企業理念

KOBELCO が 実現したい未来

「KOBELCOの使命・存在意義」の実行を通じて実現したい社会・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。

KOBELCO の 使命・存在意義

KOBELCOグループの社会的存在意義であり、果たすべき使命

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。

KOBELCO の 3つの約束

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

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

「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

- | | |
|---------------------------|-----------------|
| 1. 高い倫理観とプロ意識の徹底 | 3. 働きやすい職場環境の実現 |
| 2. 優れた製品・サービスの提供による社会への貢献 | 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 |

品質憲章

- ◆ 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等の事業展開
 - ・ 弊社の提携関係に関する提携パートナーの戦略変化

あしたにいいこと、
KOBELCOと。