

**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**

2026年6月16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. 2025年度実績及び2026年度業績見通し
2. 中期経営計画(2024~2026年度)の進捗
3. その他

## 2025年度業績

- 素材系事業を中心に厳しい需要環境が継続する中、機械で過去最高益を計上したことなどから、経常損益は**1,213億円**を確保。
- 当期純損益は**政策保有株式等の売却益**を計上する一方、**アルミ板製造資産の減損△209億円**を実施したことなどから、**937億円**となった。

## 売上高

2兆4,365億円

(前年比△1,184億円)

## 営業損益

1,298億円

(前年比 △288億円)

## 財務指標(見通し)

ROIC

5.3%

純資産比率

46.4%

D/Eレシオ

0.61倍

## 経常損益

1,213億円

(前年比△358億円)

親会社株主に帰属する当期純損益

937億円

(前年比△264億円)

## 2026年度通期業績見通し

- 需要環境は中東情勢の影響を除き、総じて2025年度並みで推移すると想定。
- 業績見通しについては、**中東情勢の影響について、足元の状況が上期末まで継続する前提で△100億円の概算リスク**を織り込み、**経常損益1,200億円、当期純損益1,000億円**といずれも**2025年度並みを見通す**。

### 売上高

**2兆5,600億円**

(前年比 + 1,234億円)

### 営業損益

**1,500億円**

(前年比 + 201億円)

### 経常損益

**1,200億円**

(前年比△13億円)

### 親会社株主に帰属する当期純損益

**1,000億円**

(前年比△ + 62億円)

### 財務指標(見通し)

ROIC

**5.5%**程度

純資産比率

**49%**程度

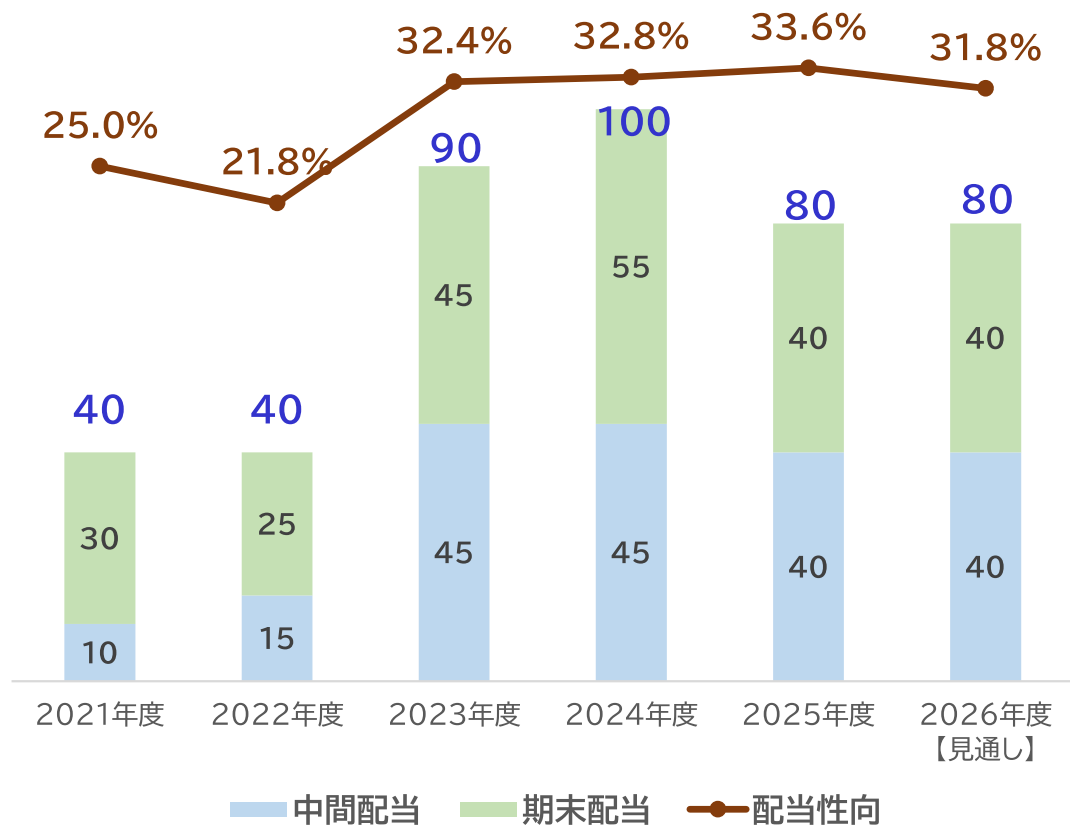
D/Eレシオ

**0.55倍**程度

## 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。
- 配当性向の目安については、**30%程度を継続**。

配当及び配当性向の推移 (単位1株当たりの配当金:円)



## 2026年度年間配当 (見通し)

中間配当 (基準日:2026年9月30日) **40** 円/株

期末配当 (基準日:2027年3月31日) **40** 円/株

2026年度年間配当 **80** 円/株

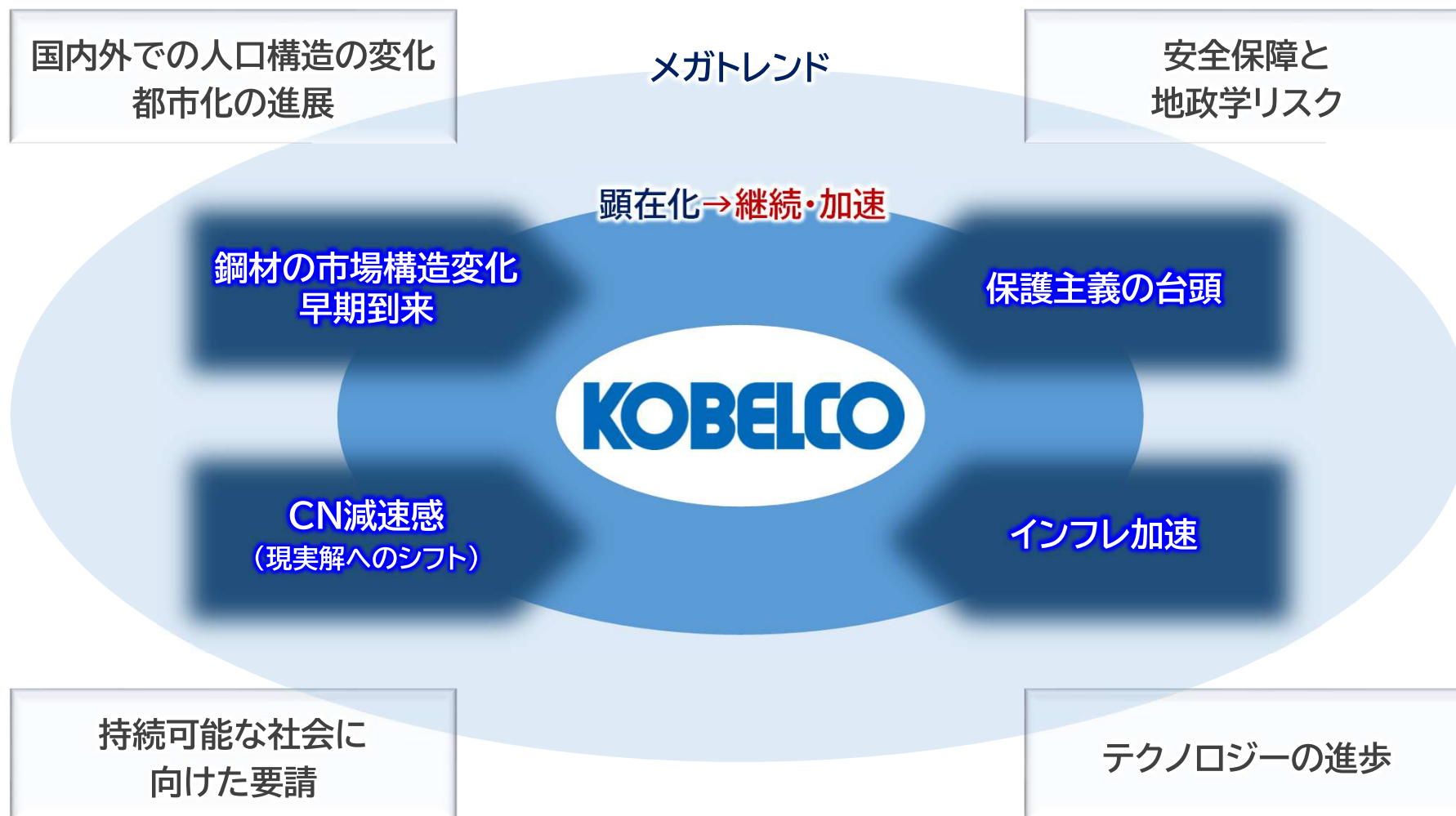
# KOBELCO 個人株主様向けオンライン説明会

1. 2025年度実績及び2026年度業績見通し
- 2. 中期経営計画(2024~2026年度)の進捗**
3. その他

# 事業環境認識

1年前から構造的な変化はなし

- ▶ 中長期的なメガトレンドは中期経営計画策定時から不変
- ▶ 短期的には鋼材を中心に素材系の低水準な需要環境が継続・加速



中東情勢悪化に伴う影響

- 現時点で想定されるリスクは年間影響で△200億円規模  
 → 2026年度上期末まで足もとの状況が継続する前提のもと、△100億円を見通しに織り込み

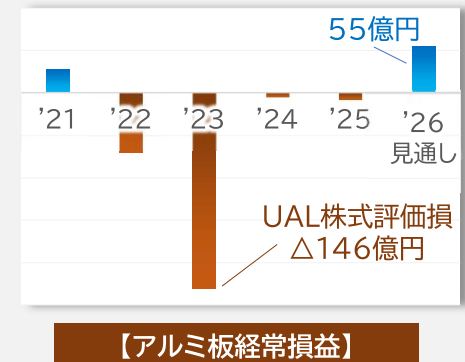
想定されるリスク	影響概算 (年間・億円)	関連セグメント						
		鉄鋼 アルミ	素形材	溶接	機械	エンジ	建機	電力
①機械系事業における中東向け売上の減少・時期ずれ	△60				●	●	●	
②アルミ関連事業における原材料の代替調達コストアップ	△10	●						
③原油市況高騰に伴う物流コスト、エネルギー・諸資材価格の高騰、販売価格転嫁	△100	●	●	●	●	●	●	
④原油関連製品の供給減や物流停滞に伴う当社生産・出荷制約	△α	各セグメントで影響を懸念 情勢長期化時の影響を注視						
⑤お客様・お取引先様における生産・販売面への影響の顕在化								

# 最重要課題の進捗状況

最重要課題	進捗	評価
<p><b>稼ぐ力の強化</b></p> <p>将来の外部環境を見据えた「事業基盤の再構築」</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>└ アルミ板・アルミ素形材の事業再構築</li> <li>└ グローバルでの競争力維持(鉄鋼・溶接)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• アルミ板は収益改善傾向も、<b>4期連続赤字</b></li> <li>• アルミ素形材はサスペンションは<b>収益改善</b>、押出材は<b>厳しい状況が継続</b></li> <li>• グローバルでの競争力維持に向けた取組みは大きな進展はなく<b>継続課題</b></li> </ul>	
<p><b>成長追求</b></p> <p>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</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>└ エネルギー転換等の新たなビジネスチャンスの獲得</li> <li>└ コト売り・ソリューションビジネスへの展開</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 機械・エンジニアリング事業で<b>高収益実現</b></li> <li>• 建機K-DIVE®、溶接ARCMAN™ PORTABLE(石松)は<b>海外展開も進展</b></li> <li>• 新規事業、M&amp;A含め、将来の成長の<b>具体化は道半ば</b></li> </ul>	
<p><b>CNへの挑戦</b></p> <p>生産プロセスにおけるCO2削減</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 製鉄プロセスは2030年度目標のCO2排出<b>30%削減(2013年度比)に目処</b>。電力はアンモニア混焼20%に向けて取組み<b>継続中</b></li> <li>• GX-ETSは制度に沿って対応</li> </ul>	
<p><b>サステナビリティ経営の強化</b></p> <p>変革を通じたサステナビリティ経営の強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• KOBELCO-Xを軸とした変革に向けた意識の浸透、取組みは<b>グループ全体で進展</b></li> <li>• 取締役会のモニタリング機能強化に<b>継続して取組み</b></li> <li>• 引き続き<b>資本コストを意識した経営を推進</b></li> </ul>	

## アルミ板

- 2026年度以降、現下の事業環境を前提としたコスト構造のもと、安定収益化を実現していく
- 中国KBAA社の収益貢献は道半ば。宝鋼の販売網を活かした拡販により収益を向上させていく
  - ➔ 27年度以降、早期のROIC6%実現を目指す



## アルミ押出材

- 価格改善は計画どおり進展するも、受注減により収益悪化
- 2026年度は国内外で低迷する需要環境を前提に、北米KPEX社におけるダウンサイジングを含めたコストダウンにて損益分岐点を引き下げ、収益改善を目指す
- 中長期的な事業競争力強化に向けては、他社との協業を含む幅広い選択肢を検討



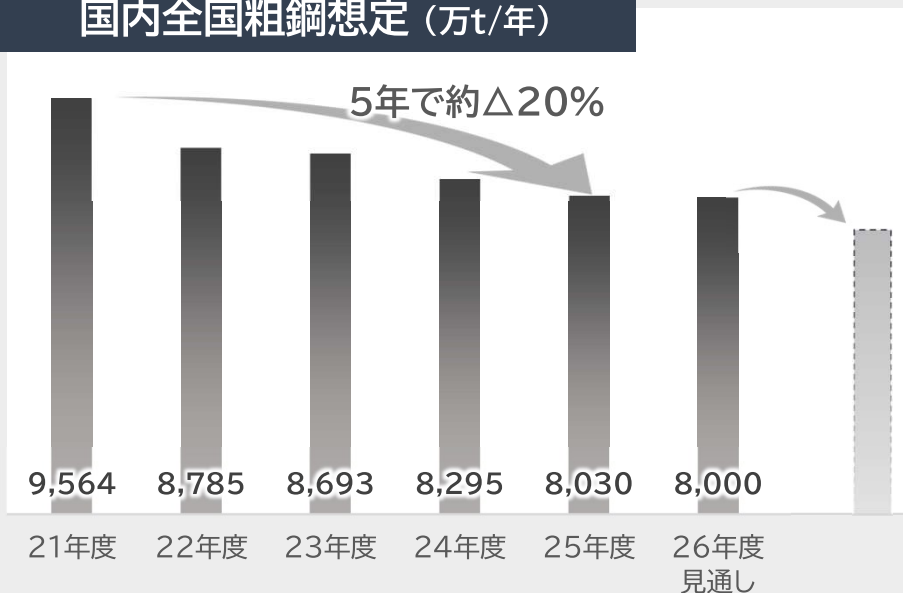
## アルミサスペンション

- 北米KAAPは2024年度より生産性改善、コスト改善が進展。2025年度は安定生産の継続と大幅な価格改善により、さらに収益を上積みし、通期黒字化を実現
- 北米市場を主軸としたKAAPで成長を描きつつ、国内大安、中国KAAP-Cとともに受注構成・生産性改善、コスト低減により競争力の強化に注力



## 漸減する鋼材需要に備えた施策の検討を継続推進

### 国内全国粗鋼想定 (万t/年)



### 主要分野の活動水準・鋼材内需

項目	単位	23年度	24年度	25年度	26年度見通し
国内自動車生産	万台	873	854	849	851
造船竣工量	百万GT	9.9	9.1	10.1	10.0
住宅着工戸数	千戸	800	816	707	742
非住宅着工床面積	万m <sup>2</sup>	4,280	3,873	3,682	3,682
鋼材内需	万t	5,170	4,922	4,847	4,840

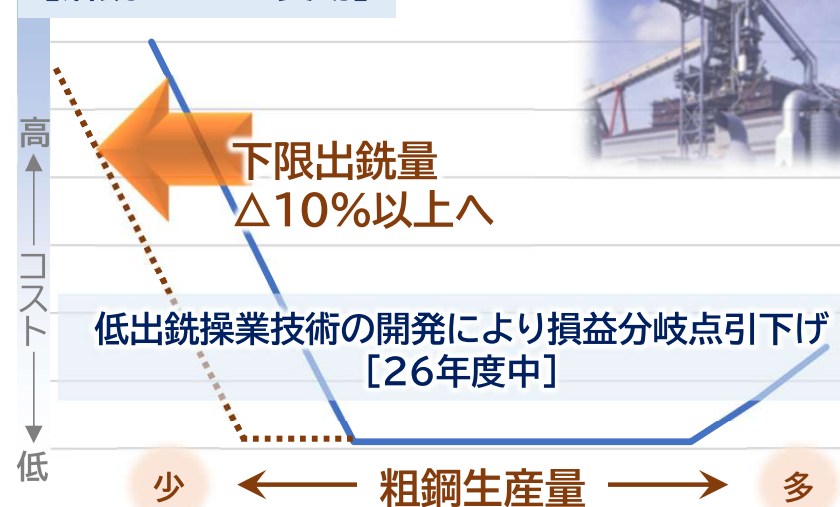
### ◆グローバルな事業基盤の再整備

#### ▶ メガトレンドに対応したエリア戦略の継続検討

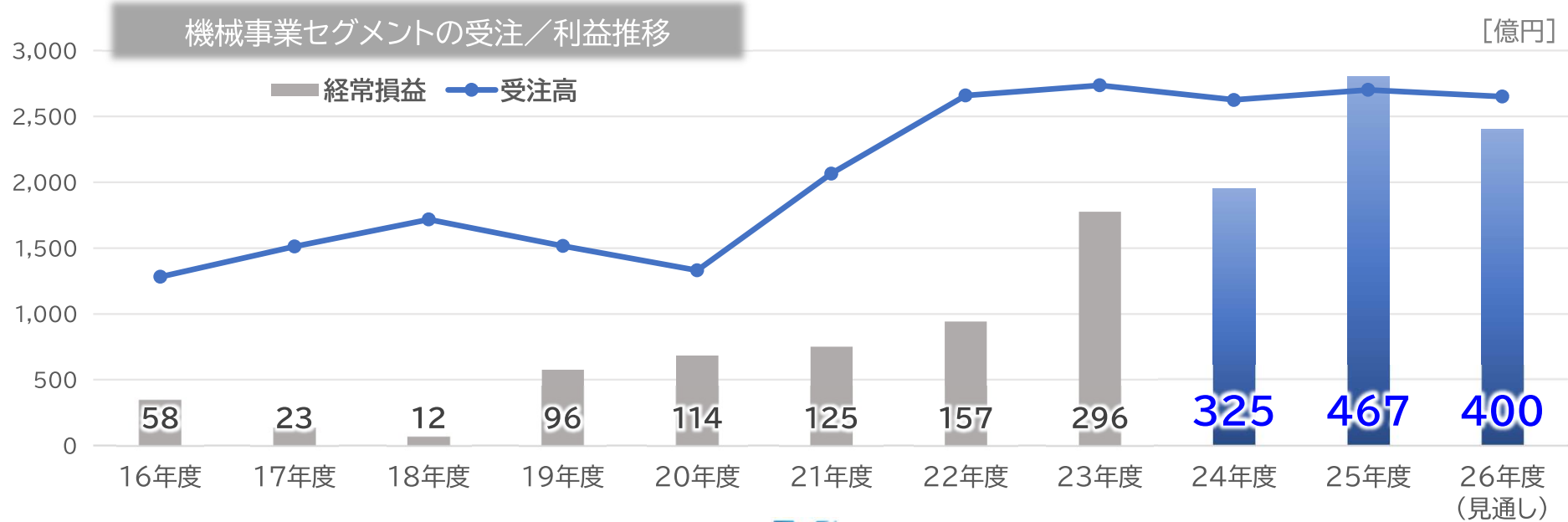
▶ 国内	品種構成高度化
	→ KOBEMAG® 自社生産化決定済
▶ 中国	見極め
▶ アジア・北米	強化
	→ 継続検討中

### ◆損益分岐点の引下げ

#### [溶銑コストの変動]



# 成長追求:機械事業の取組み①



幅広い分野にアプローチ

特定ドメインで高いシェアを獲得

産業基盤を支える多様なお客様基盤

保有メニュー

当社が第一想起となるポジション確立



エネルギー・  
化学分野

オイル&ガス・石油化学  
発電

- 非汎用圧縮機
- 熱交換器・気化器
- 樹脂用混練造粒装置



ORV(気化器)

・世界シェア50%



一般産業  
分野

自動車関連  
工場ユーティリティ  
鉄鋼・非鉄

- ゴム混練機
- 汎用圧縮機
- 製鉄機械



ゴム混練機

・国内シェア90%



新分野

セラミック・半導体等

- 等方圧加圧装置
- 半導体検査装置
- コーティング装置

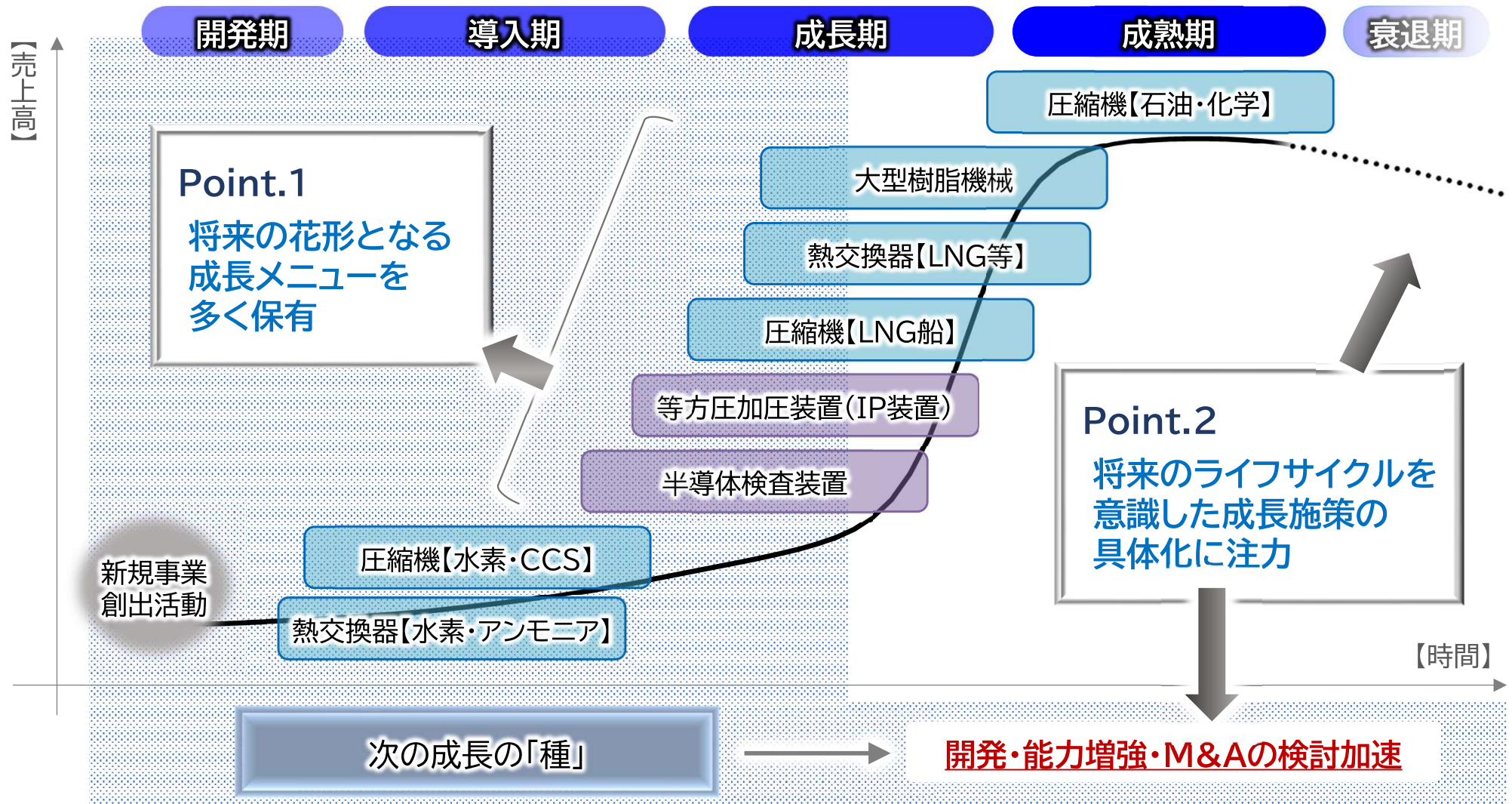


等方圧加圧装置  
(IP装置)

・世界シェア60%

製品ライフサイクルを念頭においたポートフォリオ変革により持続的な成長を目指す

「エネルギー・化学分野」及び「新分野」の製品ライフサイクル(PLC)



素材系					機械系			K-DIVE®
アルミ板	チタン	アルミ鋳鍛	銅板	高機能鋼	IP装置	検査装置 半導体	システム 溶接	
	●	●			●			
	●	●	●		●	●		
				●			●	●

事業部門・ユニットの枠を超えた取組みで成長市場の需要を捕捉

- メガトレンド：安全保障と地政学リスク
- 素形材(チタン・アルミ鋳鍛)を中心にマーケティングを強化
  - IP装置(HIP工程)は必要不可欠な工程  
→伸長する需要を最大限取り込む

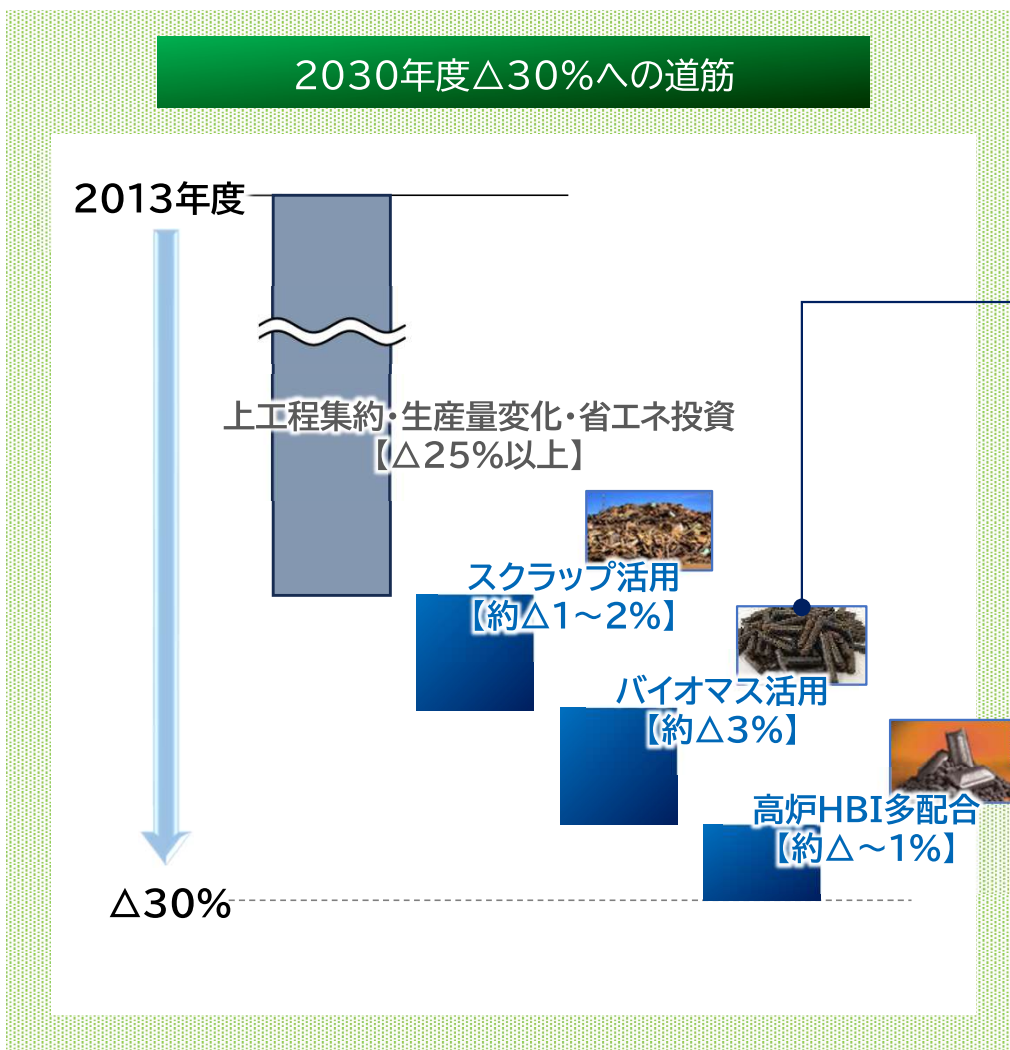
- メガトレンド：テクノロジーの進歩
- 半導体製造の各工程で販売メニューあり
  - 部門横断の半導体WGにて横串を通して活動
  - 既存メニューの拡販+新規事業探索を推進

- メガトレンド：人口構造の変化
- K-DIVE®はウクライナ復興等、海外展開開始
  - 溶接は「溶接材料・ロボット」に「施工」も加えたソリューション事業展開
  - お客様の製造プロセスの工程(熱処理等)省略・簡略化に貢献する高機能鋼の拡販



## 2030年度目標(2013年度比CO<sub>2</sub>△30%削減)には目処

- ▶ 生産量変化・省エネ投資に加え、スクラップ活用拡大、バイオマス活用、高炉HBI多配合で△30%へ



### バイオマス活用の検討進捗

- ✓ 社外パートナーと共同で事業化検討を推進中
  - ✓ 経済産業省のグローバルサウス未来志向型共創等事業費補助金(小規模実証・FS事業)に採択
- ▼
- ✓ 外部要因変化も踏まえた経済合理性の見極めを継続
    - ・詳細FS、ブラックペレット使用評価、持続可能性等
- 2030年に向け速やかな商業生産開始を目指す

### 総投資額:約500億円

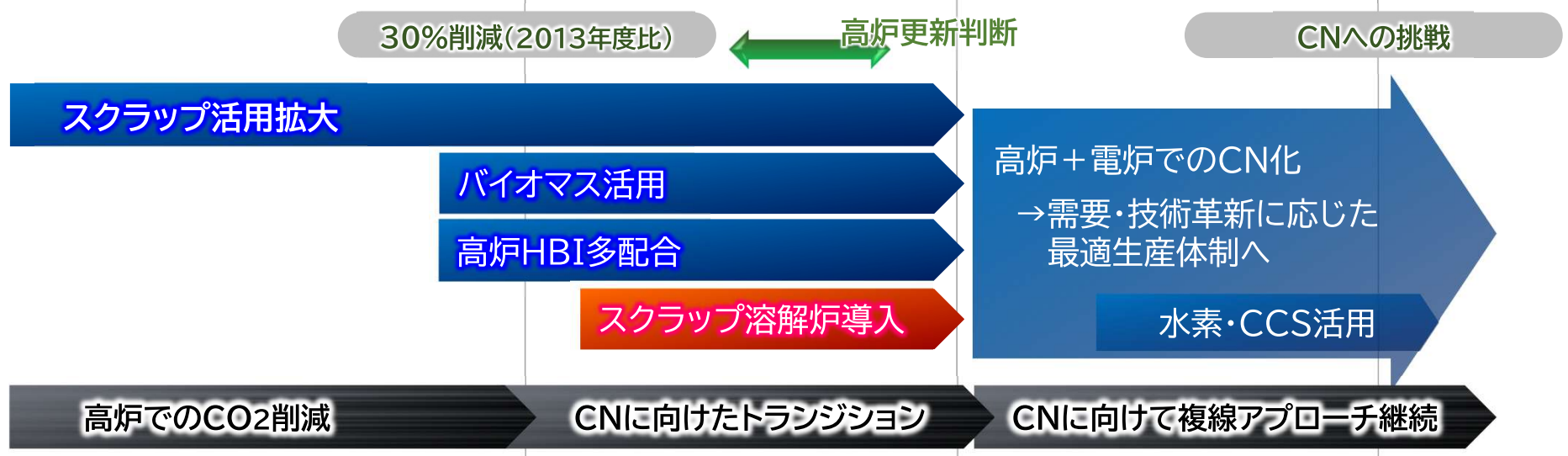
削減手段	投資概略	投資額想定
スクラップ活用	切断設備等	500 億円
バイオマス活用	炭化設備等	
高炉HBI多配合	投入設備等	

2030年

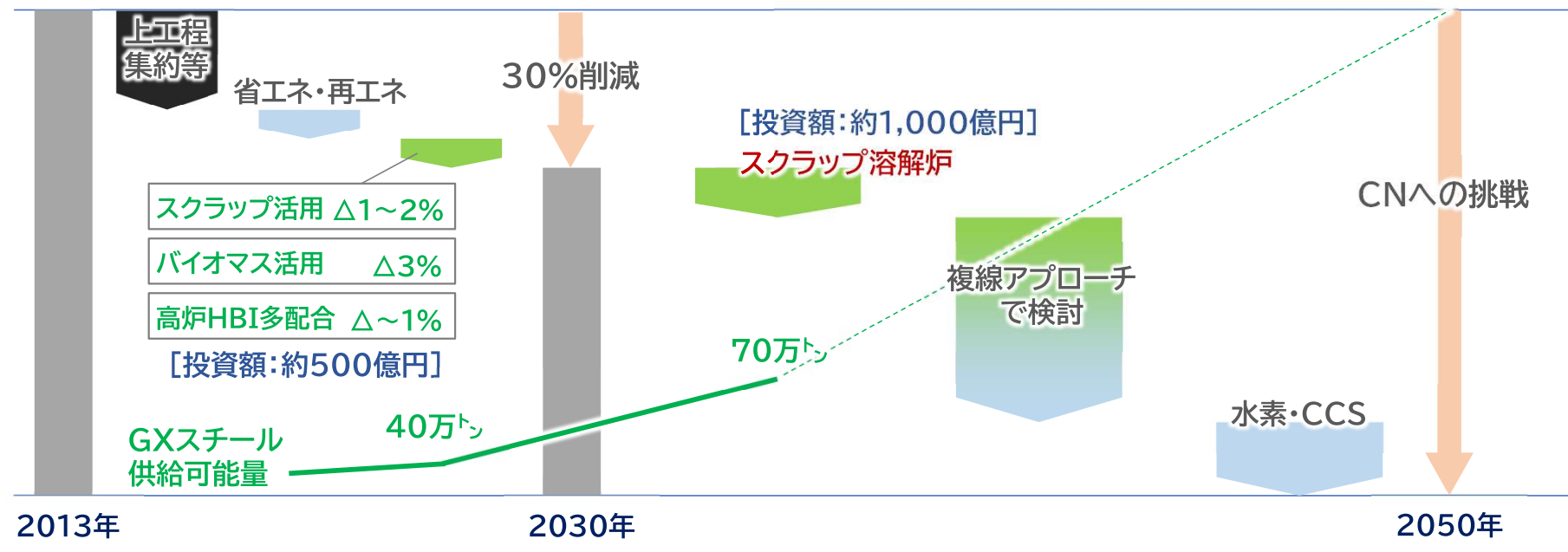
2040年頃

2050年

鉄鋼事業



CO<sub>2</sub>削減アプローチ



スクラップ溶解炉で製造した溶鋼を転炉内で高炉溶銑と合わせ湯するプロセス

品質

高炉材と同等

再生材比率※1

最大50%

製造可能範囲

高級鋼を含む全鋼種

従来の高炉-転炉法に本プロセスを加味することで、全体の再生材比率・CO<sub>2</sub>削減率を押し上げ

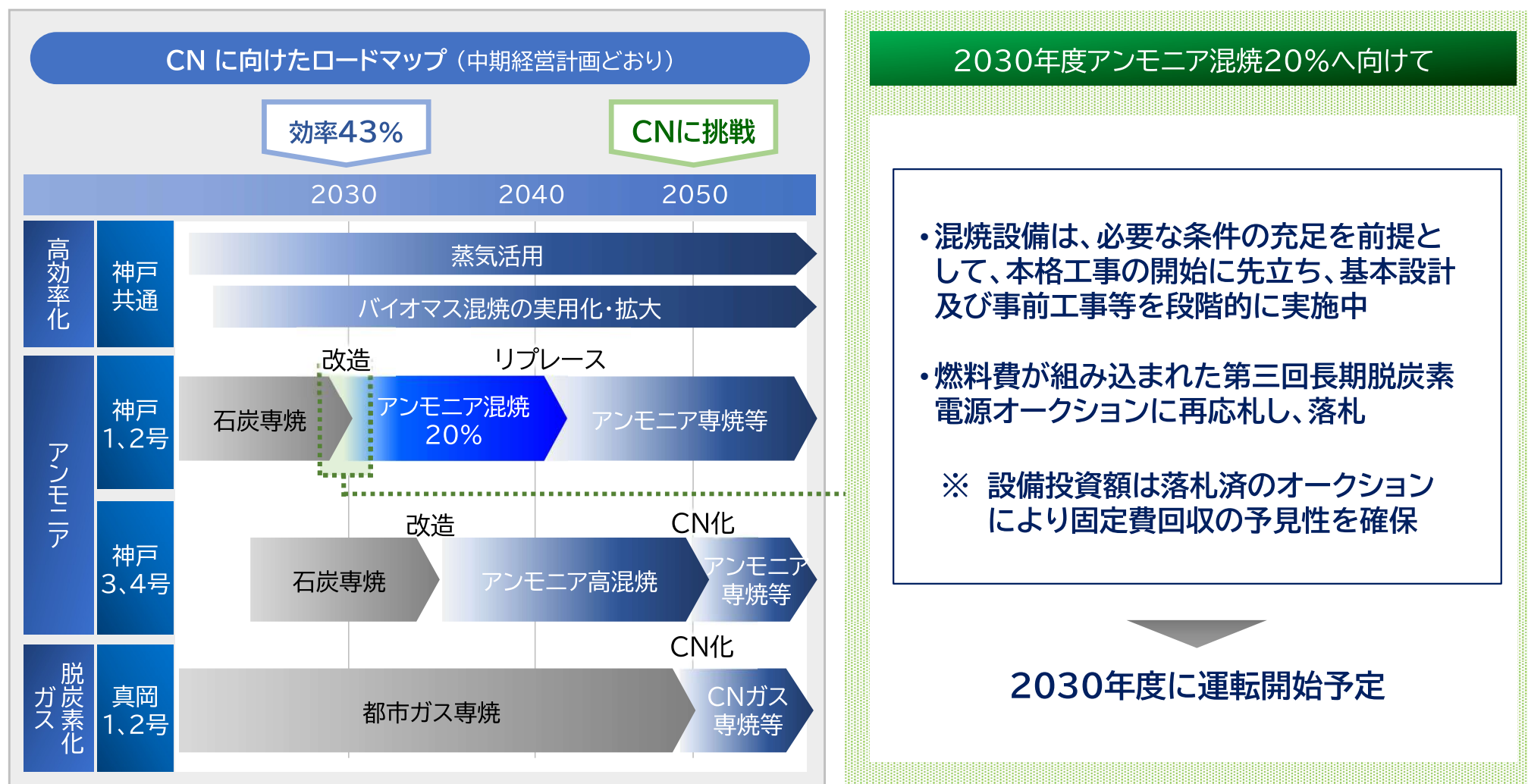
鋼材		製造工程					出鋼成分※2		
		高炉	脱Si	脱S	脱P	転炉	P	S	N
高炉材	高炉- 転炉法		 混銑車	 KR脱硫  除滓	 脱P炉		高品位		
合わせ湯 方式	高炉- 転炉法		 混銑車	 KR脱硫  除滓	 脱P炉		高品位		
	スクラップ 溶解	スクラップ溶解			 スクラップ溶解炉	 出鋼	 合湯  精錬・出鋼	高品位	
電炉材	電炉法	—				 大型革新電炉	GI基金等で 技術開発中		

※1 スクラップやスケールなどの鉄源配合率

※2 Si:Silicon(ケイ素)、S:Sulfur(硫黄)、P:Phosphorus(リン)、N:Nitrogen(窒素)

## 神戸発電所1,2号機のアンモニア混焼20%の実現に向けて継続取組み中

▶ 第三回長期脱炭素電源オークションを落札



# 財務の状況

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

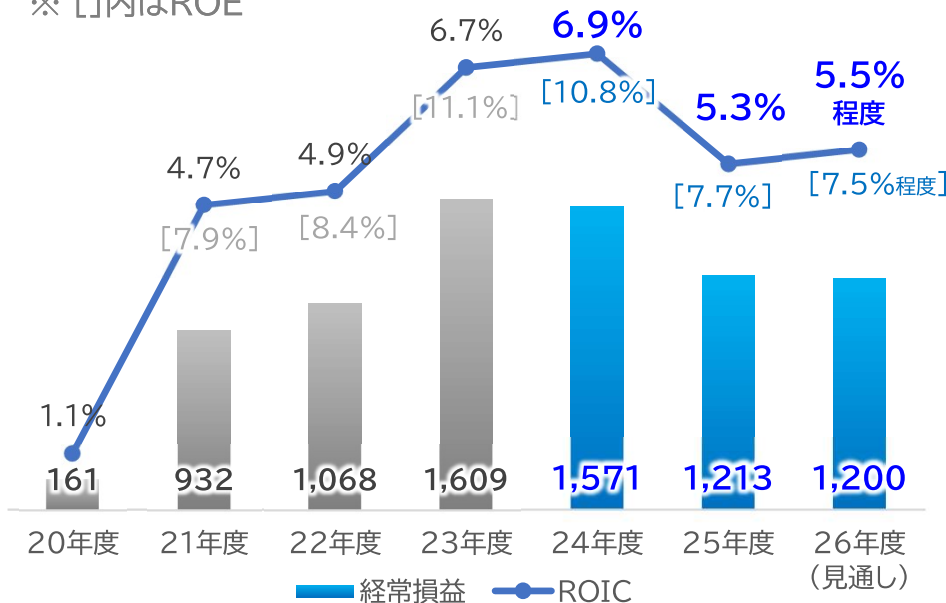
D/Eレシオ

0.7倍台半ば

安全性  
指標

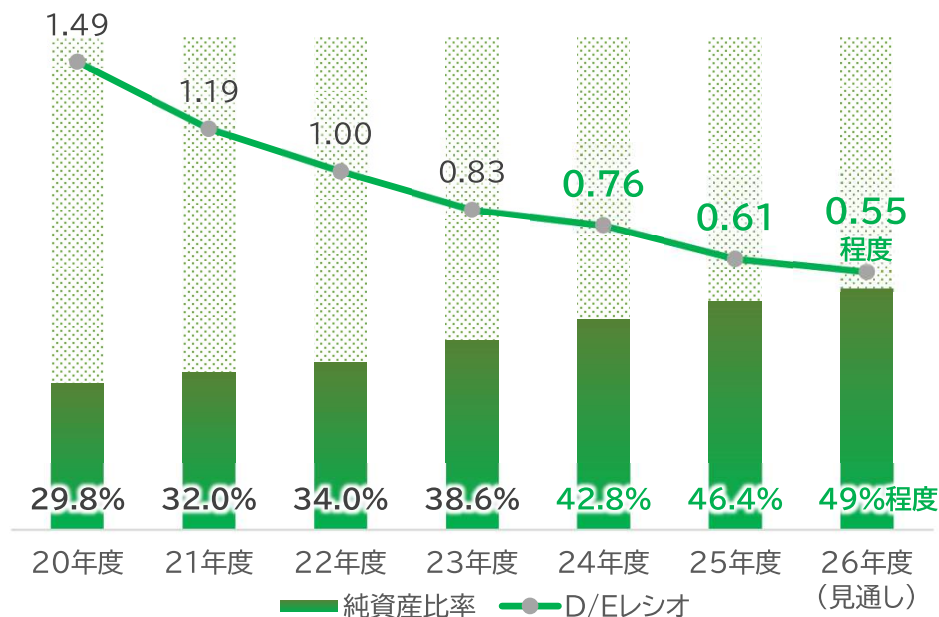
ROIC 及び 経常損益 [億円]

※ []内はROE



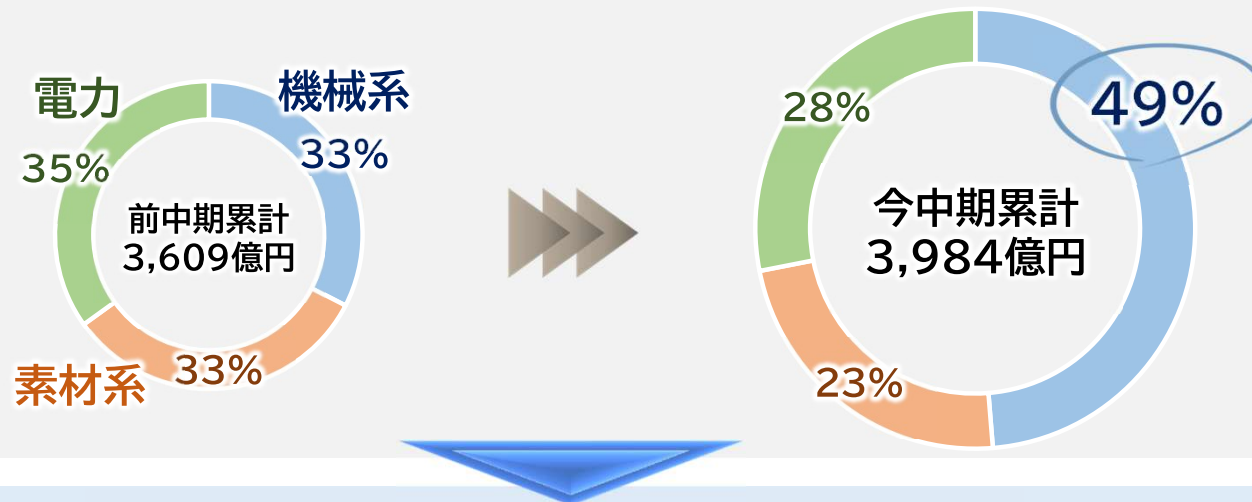
目標未達も厳しい環境下で一定の水準確保

純資産比率 及び D/Eレシオ



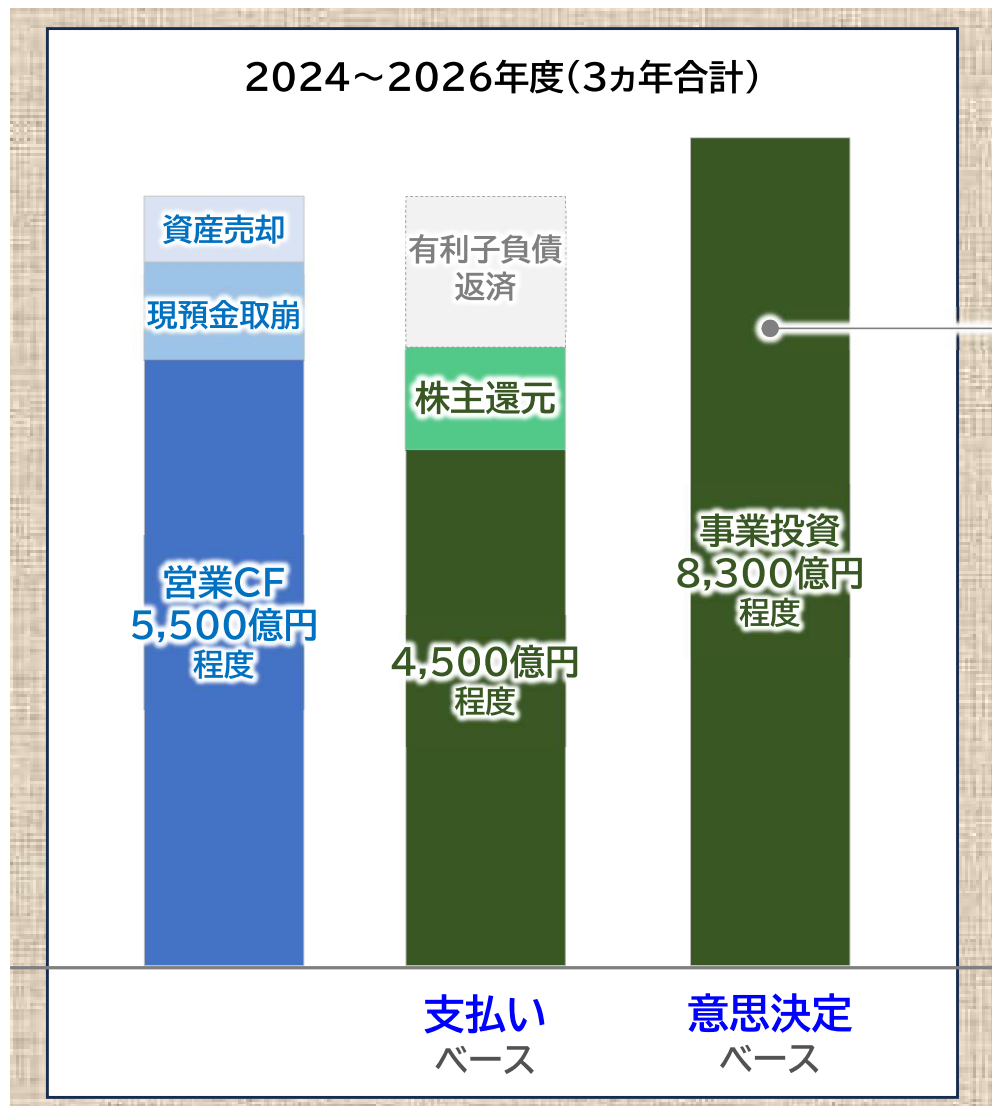
目標前倒し達成も中長期的には「途中経過」

経常損益 [億円]	前中期期間				今中期期間			
	21年度	22年度	23年度	計	24年度	25年度	26年度	計
機械	125	157	296	578	325	467	400	1,192
エンジニアリング	77	41	124	242	161	126	115	402
建設機械	120	123	91	334	187	123	160	470
<b>機械系</b>	322	321	511	<b>1,154</b>	673	716	675	<b>2,064</b>
鉄鋼アルミ	375	419	161	955	236	28	250	514
素形材	51	9	32	92	107	87	100	294
溶接	27	28	49	104	52	58	65	175
<b>素材系</b>	453	456	242	<b>1,151</b>	395	174	415	<b>983</b>
<b>電力</b>	132	245	857	<b>1,234</b>	523	347	320	<b>1,190</b>
その他・調整	25	46	△1	70	△20	△24	△210	△254
合計	932	1,068	1,609	3,609	1,571	1,213	1,200	3,984



機械系を成長ドライバーに独自の収益構造へ

## 次期中期経営計画以降に想定される成長投資・CN対応投資の負担を踏まえ、財務規律を維持



2024～2026年度 投資計画の見直し [億円]		
	前回(25年5月)	今回(26年5月)
CN対応投資	1,500 程度	1,700 程度
稼ぐ力の強化関連投資	1,200 程度	1,200 程度
成長追求関連投資	700 程度	700 程度
人的資本関連投資 [職場環境改善及び人材不足対応投資]	600 程度	600 程度
合理化・更新投資等(DX含む)	3,500 程度	4,100 程度
<b>合計</b>		<b>8,300 程度</b>

### □ 稼ぐ力の強化関連投資

- ・KOBEMAG®自社生産化
- ・関西熱化学子会社化
- ・素形材能力増強投資(銅板、アルミ鋳鍛他)
- ・機械KIMI(印)能力増強

### □ 成長追求関連投資

➔ 次期中期に向けて検討加速

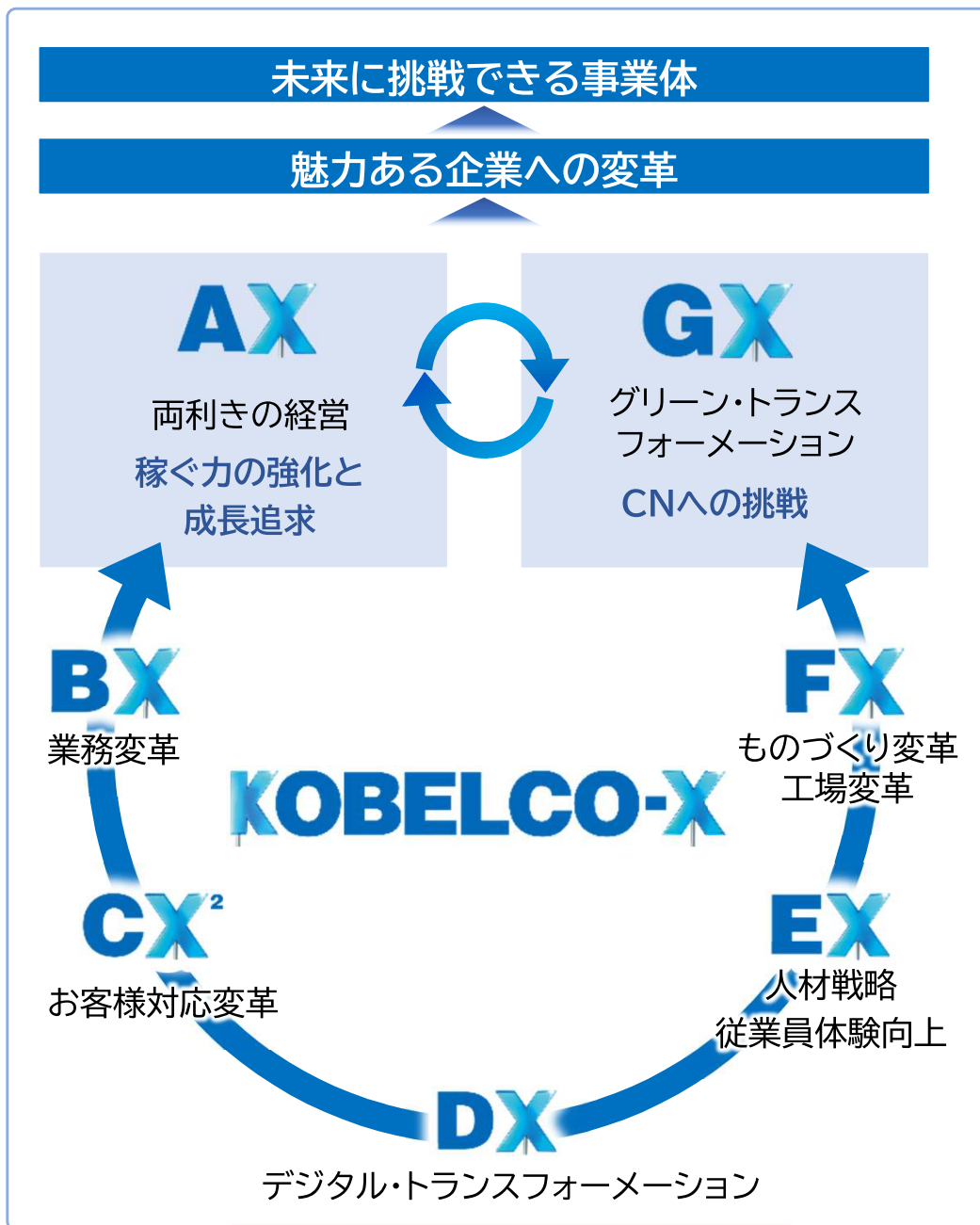
### □ CN対応投資

➔ 30年度までに追加で約1,300億円予定

CN関連投資  
3,000億円程度

# サステナビリティ経営の強化

～魅力ある企業に向けて～



企業価値向上に向けた変革の意識は  
経営から現場へ共通認識化が進展



宮岡取締役

勝川社長

木本取締役

(経営層と社員のオンラインミーティングの一幕)

<社員の声>

- BX・DXに関して、自身の業務において明日からでも取り組める変革があると認識。特にDXは、この分野を改革しなければ、これから先すべての分野で競合他社に後れを取ることになると痛感した。
- EXだが、企業にとって人材が一番重要だと思う。エンゲージメントの向上、人材流出を防ぐ観点からも、EX推進、特に社員が自ら業務変革に取り組む姿勢を支援する施策を検討したい。
- 中期経営計画、当社の大きな目標に貢献すべく、我々が、日々の業務において、どのような変革を行うべきかを深く考えさせられた。



デジタル・トランスフォーメーション

生成AIを活用した業務生産性・業務品質の向上

2025年度は、生成AI活用を全社的に本格検証するフェーズとしてMicrosoft 365 Copilot(有償版) の大規模実証を実施  
 日常業務の幅広い領域において、効率化や成果物の質向上に対する有効性を全社横断で確認

[2025年度までの実証結果]

実証参加者  
**3,620名**

一人あたり  
 平均業務削減時間  
**240分/月**



削減時間を  
 人が担う価値創造業務  
 へ転換  
**80%超**

[2026年度からの全社展開]

生産性・品質向上を実現する環境  
 (ツール)として全社的に展開し、  
 効果の最大化を図る

社内で生まれる“デジタル化”を基軸にした変革と、挑戦を後押しする賞賛のサイクル

DX人材育成やデジタル環境整備等、DX推進力を強化する取組みを進めてきた結果、社内での様々な変革事例が具現化

[各部門・各部署で生まれている変革の例]

現場点検業務をデジタル化し、  
 作業負荷と情報活用を同時に改善

スタッフと現場をつなぐ業務指示プロセスを  
 デジタルで刷新

生成AIを活用し、データ可視化と業務判断の  
 質を向上



[挑戦を後押しする賞賛・可視化の仕組み]

各部門で生まれた変革の取組を可視化・共有し、挑戦を  
 称える仕組みを整備し、次の変革につなげる



交流イベント DX Together/認定イベント CX<sup>2</sup>チャレンジ認定

当社のDX戦略については、KOBELCO DX Report 2025をご参照ください

社員向け株式報奨制度導入(25年7月)

<KOBELCO STOCK PLAN>

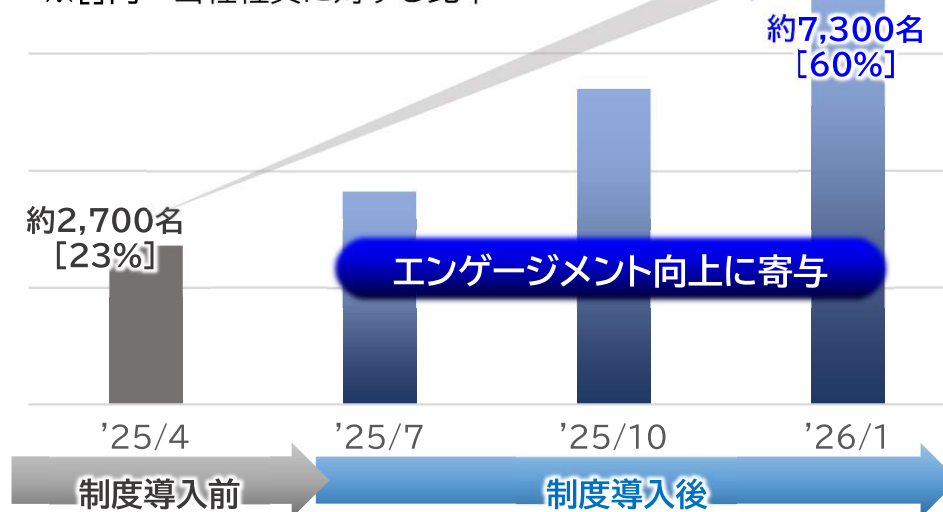


持株会会員数:23%→60%

当社従業員持株会を通じた株式報奨制度(特別奨励金スキーム)の導入について | KOBELCO 神戸製鋼

従業員持株会:会員数推移

※[]内・当社社員に対する比率



各種戦略遂行のための「人への投資」は引き続き遅滞なく実施

賃金処遇

- 基本賃金:月額 3年で **58,000** 円の増
  - 24年度 30,000円 (賃上げ率※1 +12.8%)
  - 25年度 15,000円 ( " +6.9%)
  - 26年度 13,000円 ( " +6.1%)
- 所定年間休日・年次有給休暇の増加、各種手当増額等

人材育成

- チャレンジマインドの涵養に向けたキャリアトライ制度の拡充等の実施

職場環境改善

- 計画どおり450億円程度/3年を投じ各拠点の職場環境を改善

人材不足対応

- 少人化モデル工場の要員△25～30%(30年度)に向け投資を推進

※1:前年比、基本賃金増額+定期昇給

# KOBELCO 個人株主様向けオンライン説明会

1. 2025年度実績及び2026年度業績見通し
2. 中期経営計画(2024~2026年度)の進捗
3. その他



ジャパンラグビーリーグワン2025-26 優勝  
熱いご声援、ありがとうございました！！

# 議決権の行使をお願いいたします

書面(郵送)で  
議決権を行使  
いただく方法



議決権行使書用紙に各議案の賛否をご表示のうえ、ご返送ください。

行使期限

2026年6月22日(月曜日)  
午後5時30分到着分まで有効

インターネットで  
議決権を行使  
いただく方法



招集ご通知に記載の案内に従って、各議案の賛否をご入力ください。

行使期限

2026年6月22日(月曜日)  
午後5時30分到着分まで入力  
完了分まで有効

株主総会に  
ご出席  
いただく方法



当日ご出席の際は、議決権行使書用紙を会場受付へご提出ください。

開催日時

2026年6月23日(火曜日)  
午前10時(午前9時開場予定)

開催日時

神戸ポートピアホテル  
南館1階 大輪田の間

事前にインターネットにより議決権を行使いただいた株主様の中から、議案の賛否にかかわらず、抽選で500名様に電子ギフト(500円相当)を贈呈いたします。詳細は招集通知同封の案内をご参照ください。

- 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