

## 資本市場との対話について 【2025年度】

2026年6月  
株式会社 神戸製鋼所

---

1. 方針
2. 資本市場との対話を企業価値向上につなげるプロセス
3. 資本市場との対話(体制・実施概略)
4. 対話と社内フィードバックの内容
5. これまでの取組み

- ◆ 当社は、資本市場との対話を企業価値向上に向けた重要な経営活動と位置付け、以下の方針及び体制のもと、株主・投資家との建設的な対話に取り組みます。

## 開示の基本的な姿勢

- 当社は、情報開示は資本市場との対話の重要な基盤と位置付け、取締役会の監督のもと、戦略的・体系的かつ分かりやすい情報発信に努めます。
- 財務・非財務の両面について、自社ホームページや統合報告書等を活用し、ESGを含む中長期的な企業価値向上に資する情報を積極的に開示します。
- グローバルに事業を展開する企業として、開示内容の充実及び英語開示の強化にも取り組みます。
- 当社からの情報発信においては、当社の企業秘密管理、インサイダー取引防止に係る各種規定に従い、担当部署の指導のもと、厳格に対応します。

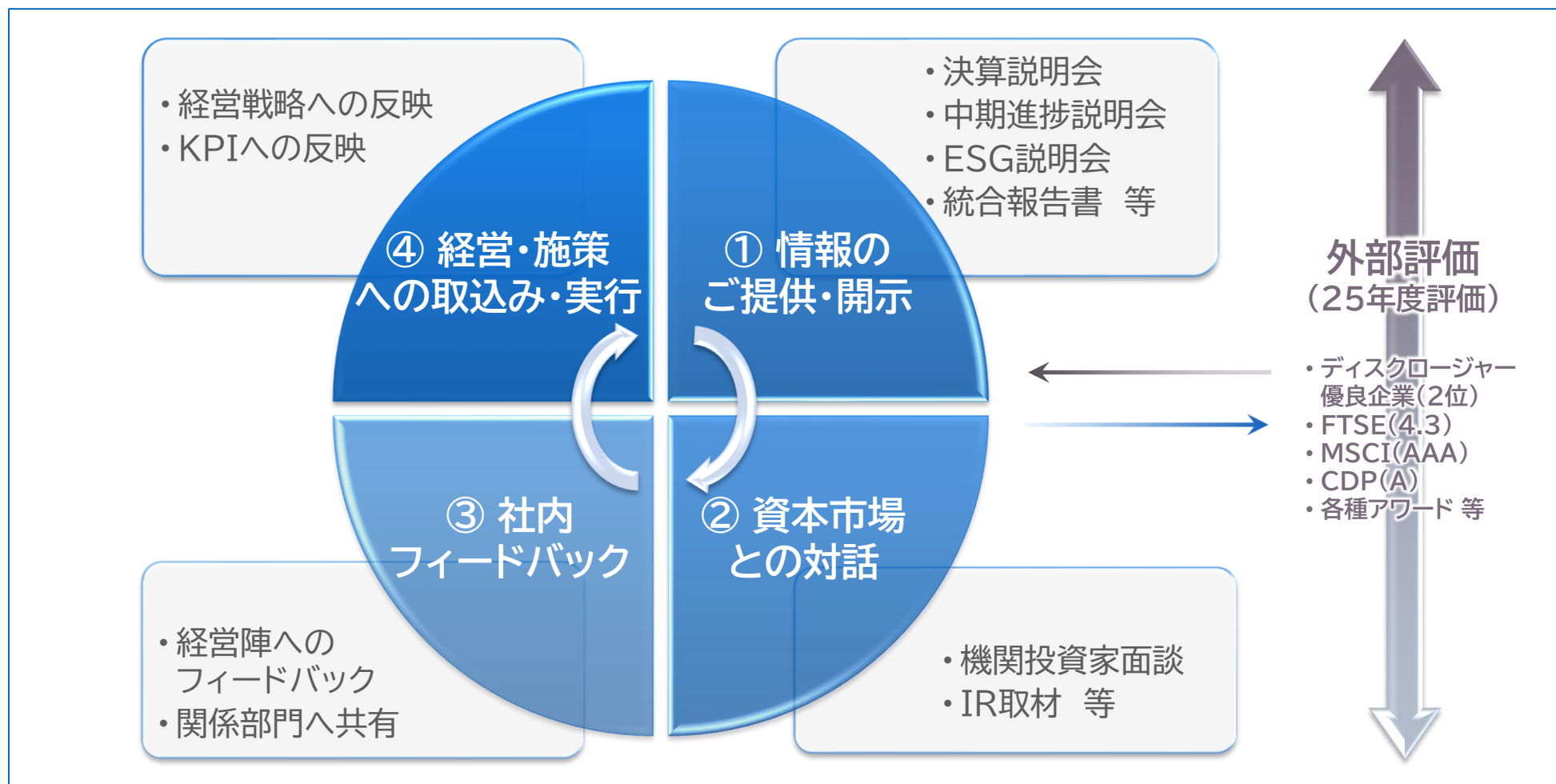
## 資本市場との対話の体制

- 資本市場との対話は、取締役が統括し、総務・CSR部を窓口として、関係部門が連携して対応します。
- 対話の内容や対象に応じて、経営陣又は関係部門が説明を行います。
- 決算説明会や機関投資家との面談等を通じて、継続的な対話の充実に努めます。
- 株主・投資家との重要な対話内容は、適宜、経営陣にフィードバックします。

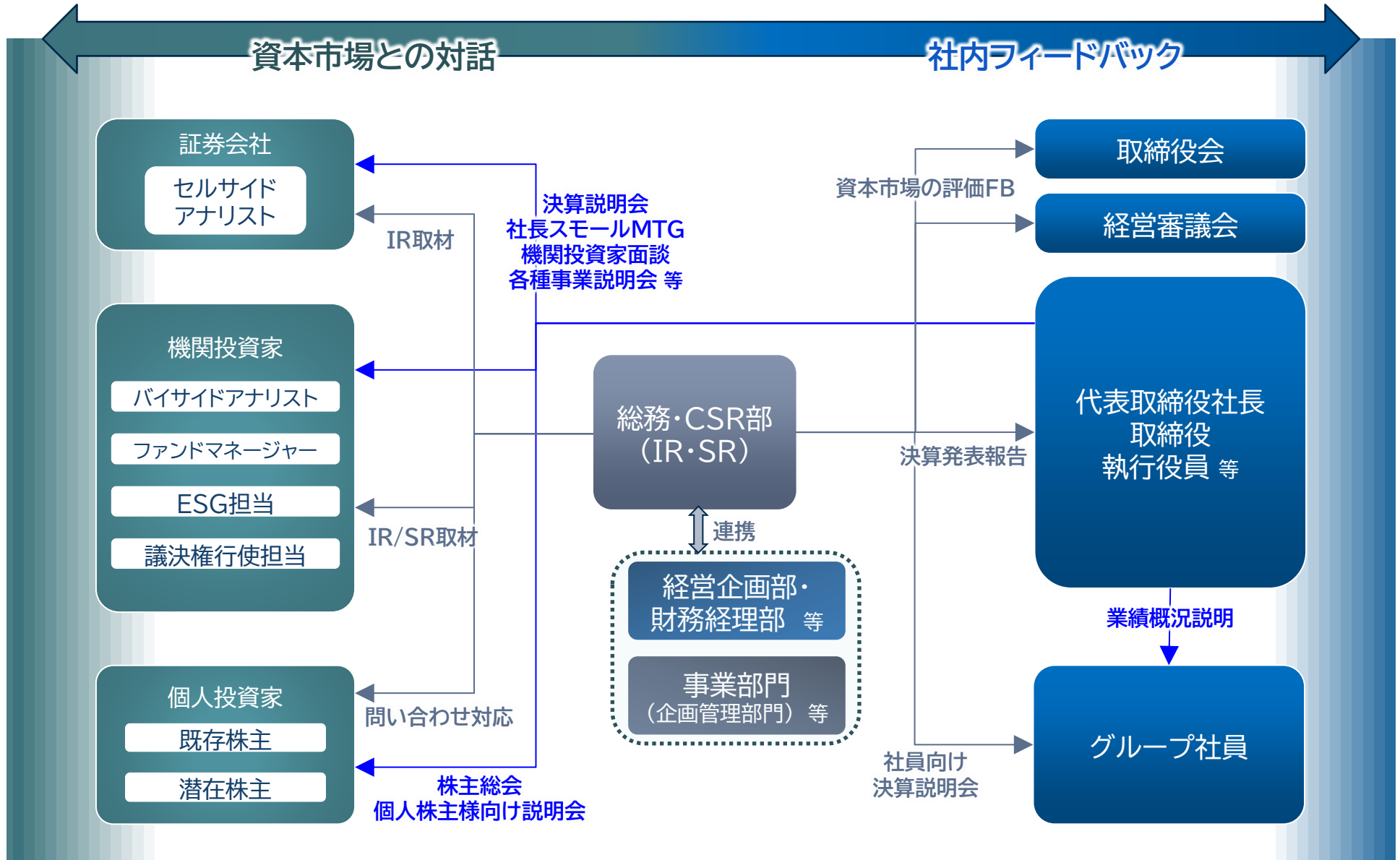
※上記は、『[神戸製鋼所のコーポレートガバナンスに対する基本的な考え方、取組み](#)』の「Ⅷ. 資本市場との対話に向けた体制 2. 開示の基本的な姿勢、3. 資本市場との対話の体制」に記載しています。

## 2. 資本市場との対話を企業価値向上につなげるプロセス

- ◆ 当社は、資本市場との対話を通じて得られたフィードバックを社内で共有・分析し、経営・施策への取込みや実行につなげる一連のサイクルを構築しています。
- ◆ 適宜外部評価の状況を踏まえ、活動をアップデートしてまいります。



## 2. 資本市場との対話(体制)



## 2. 資本市場との対話(実施概略)

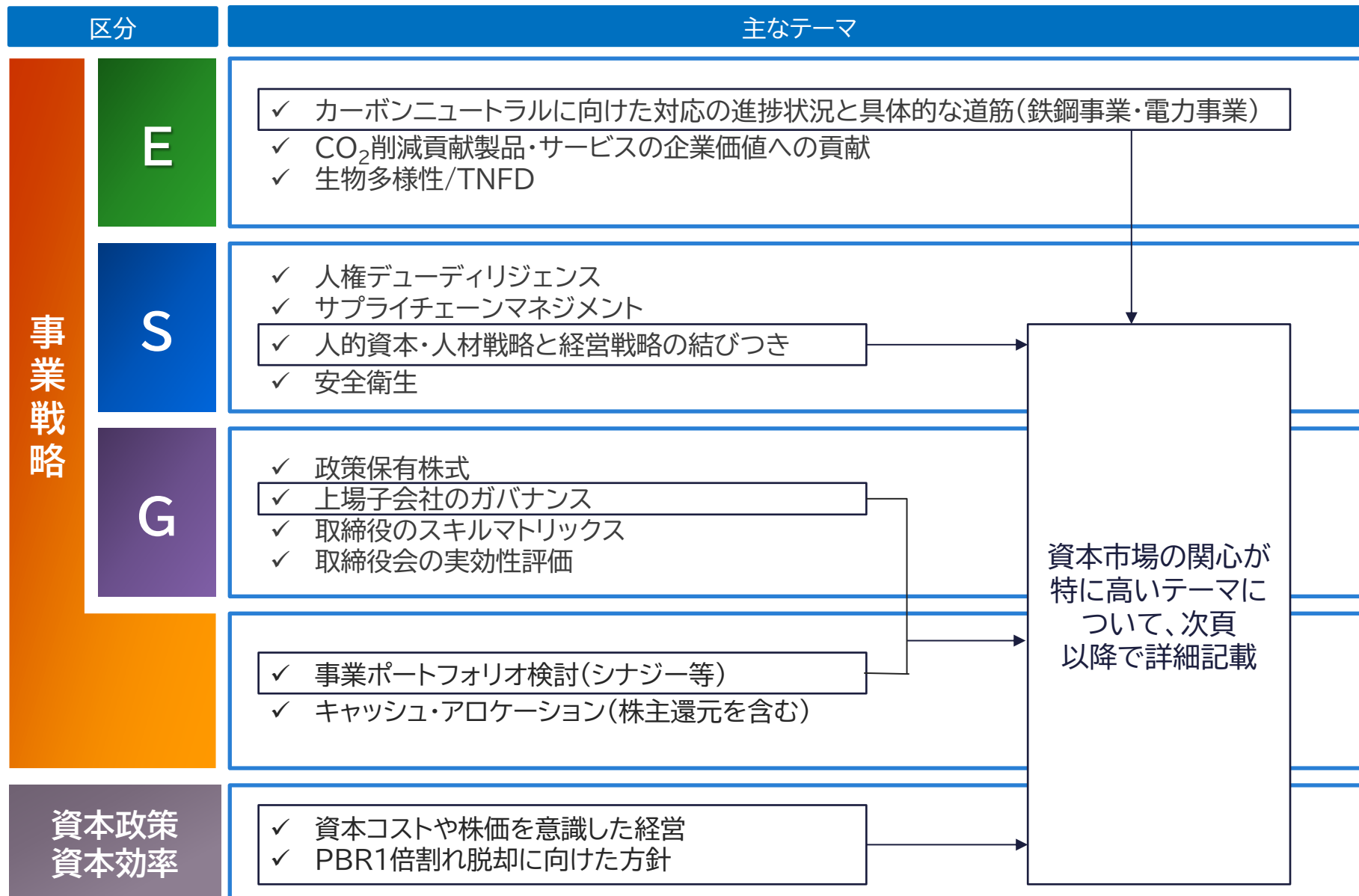
資本市場との対話

内容	当社対応者(役職は対応当時)	面談社数/回数(延べ数)		
		23年度	24年度	25年度
機関投資家・証券アナリストとの意見交換	代表取締役社長	11社	10社	11社
機関投資家面談 (内、海外機関投資家)	代表取締役社長、代表取締役副社長執行役員 取締役執行役員(経営企画部・財務経理部の担当)	39社	68社	62社
(内、国内機関投資家 ※ESG、議決権行使を含む)	執行役員(総務・CSR部の担当)、総務・CSR部 他	(16社)	(35社)	(41社)
IR取材	総務・CSR部	216社	187社	<b>247社</b>
決算説明会	取締役執行役員、執行役員(財務経理部の担当)	4回	4回	4回
中期経営計画説明会、ESG説明会、事業説明会	代表取締役社長、代表取締役副社長執行役員 他	7回	3回	3回
機関投資家・証券アナリスト 工場視察	取締役執行役員、執行役員、総務・CSR部	2回	3回	2回
個人株主様向け説明会	代表取締役副社長執行役員、執行役員	1回	1回	<b>2回</b>
株主総会	代表取締役社長 他	1回	1回	1回

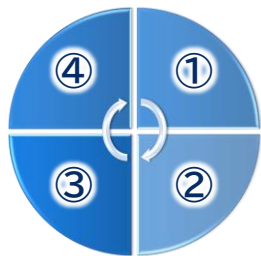
社内フィードバック

内容	フィードバック者	対象	回数		
			23年度	24年度	25年度
資本市場の評価	総務・CSR部	取締役会メンバー、経営審議会メンバー 本社部長・事業部門の企画管理部長	2回	2回	2回
決算後定例報告	総務・CSR部	取締役会メンバー、執行役員 本社部長・事業部門の企画管理部長	4回	4回	4回
決算前定例報告	総務・CSR部	一部の取締役・執行役員、経営企画部・財務経理部	4回	4回	4回
経営層による業績概況説明	総務・CSR部	当社社員・労働組合	3回	3回	3回
社員向け決算説明会	総務・CSR部	当社社員	4回	4回	4回

### 3. 対話と社内フィードバックの内容



# 3. 対話と社内フィードバックの内容



## テーマ

## カーボンニュートラル対応

### ①情報開示

統合報告書、ESGデータブック、中期経営計画(進捗)説明会、等

### ②資本市場との対話

#### 資本市場の関心事

- 削減目標は理解したが、実行の優先順位と収益への影響が見えにくい。
- 目標達成に向けた道筋として各手段の削減効果と投資額等、財務への影響を示して欲しい。

#### 当社回答

- 鉄鋼ではHBI活用やバイオマス活用等、複数の手段を組み合わせた道筋を検討中。いずれもコストアップとなることから、グリーンスチールの価値が市場全体で認めていただけるかが財務影響の鍵。
- 電力事業においては、長期脱炭素電源オークションも活用しつつ、アンモニア混焼を進めている。
- 収益性との両立を前提に、現実的なトランジションを進める考え。

### ③社内FB・議論

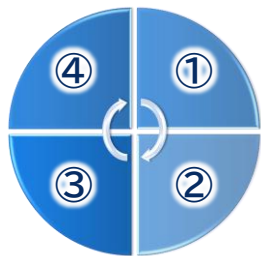
【FB内容:経済合理性を追求するスタンスはポジティブ。手段・財務影響の具体化が求められる。】

- CN対応は、政府目標を踏まえつつ、事業戦略との整合性と経済合理性の両立が重要との認識。今後は事業ポートフォリオの検討とあわせ、柔軟性を持ったCN戦略の具体化が求められる。
- グリーンスチールにおいては、市場形成やコスト負担の在り方が重要な検討課題。制度設計やお客様・政府との連携の在り方について、引き続き検討が必要。
- 30年度目標に向けた道筋は解像度の向上が必要。

### ④取込み・実行

- 30年度目標達成の手段と投資額をロードマップ上に記載、スクラップ溶解炉等トランジションの手段も新たに開示(26年5月 中期進捗説明会/CNロードマップ説明会)

# 3. 対話と社内フィードバックの内容



## テーマ

## 人的資本経営

### ①情報開示

統合報告書、ESGデータブック、中期経営計画(進捗)説明会、等

### ②資本市場との対話

#### 資本市場の関心事

- ・ 人的資本施策が、企業価値向上とどう結びつくのか。
- ・ 成長戦略と人的資本の配分は整合しているか。

#### 当社回答

- ・ 持続的な企業価値向上に向けて必要な人材・スキルを明確にし、人材育成・配置を通じて事業戦略を支えるべく取組みを進めている。
- ・ 成長戦略と整合した人的資本配分施策を進めているが、高度化に向けては道半ば。
- ・ なお、これらの取組みの一環として、KOBELCO-XのEX施策の中で、キャリアトライ制度の拡充等を推進。また、エンゲージメント向上の観点では社員向け株式報奨制度を導入し、従業員持株会の加入率は従来から約3倍の60%へ上昇。

### ③社内FB・議論

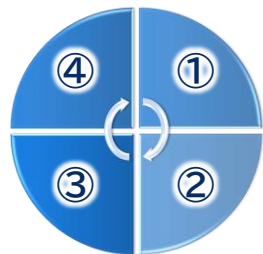
【FB内容:個々の取組みがいかに事業戦略と連動し、企業価値向上に繋がるかが重要】

- ・ 人的資本施策については、資格取得支援やリスキリング、キャリアオーナーシップの強化等を通じて人材の主体的成長を促し、企業価値向上につなげていくことが重要。
- ・ 成長戦略に沿った人的資本の重点投入に向け、事業部門の垣根を超えた人材活用を進める方向で継続議論中。

### ④取込み・実行

- ・ 統合報告書等において人的資本関連開示の拡充、人的資本投資額や株式報酬制度の導入等を開示。
- ・ 成長戦略と連動した人材戦略の具体化・展開は継続課題として社内で議論中。

# 3. 対話と社内フィードバックの内容



## テーマ 事業ポートフォリオ・上場子会社のガバナンス

①情報開示 統合報告書、ESGデータブック、決算説明、中期経営計画(進捗)説明会、等

### ②資本市場との対話

資本市場の関心事

- ・ アルミ板やアルミ押出事業等の不採算事業については今後どのように対応していくのか。
- ・ 各々の事業は本当にKOBELCOがベストオーナーなのか。

当社回答

- ・ 収益性・成長性の観点から、事業ポートフォリオ管理委員会にて、全体のポートフォリオと個々の事業の課題・取組みの進捗を徹底管理している。
- ・ 不採算事業は構造改革や再編の可能性も含め検討を継続。前中期においては、鋳鍛鋼やチタン等の不採算事業に挺入れし、収益改善を実現。また、今中期において、北米KAAP(アルミサスペンション)は生産性改善及びコスト改善が進展し、2025年度には通期黒字化を実現。
- ・ 構造改革を進める中で、事業ポートフォリオ最適化の観点から、各事業の最適な在り方について継続的に検討を行っている。

### ③社内FB・議論

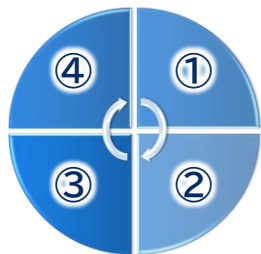
【FB内容:不採算事業への取組みと、それを踏まえたキャピタル・キャッシュアロケーションに注目】

- ・ 成長性や事業環境の変化を踏まえ、事業ポートフォリオを継続的に見直しながら、全体で企業価値向上を図っていくことが重要。セグメントごとの収益性のみで判断するのではなく、事業ポートフォリオ全体の中でどう位置付けるかが重要。
- ・ 不採算事業に対する資本市場の関心も踏まえつつ、単純な縮小・撤退ではなく、成長事業への経営資源配分とのバランスの中で検討すべき。

### ④取込み・実行

- ・ 会社全体のROIC目標を踏まえ、素材系・機械系・電力のROIC目標を設定・開示。(今中期より)
- ・ 上場子会社の日本高周波鋼業の売却・神鋼鋼線工業の完全子会社化等、最適なポートフォリオに向けた施策の実行を継続。

# 3. 対話と社内フィードバックの内容



## テーマ 資本効率・株価・PBR

①情報開示 統合報告書、中期経営計画(進捗)説明会、等

### ②資本市場との対話

資本市場の関心事	<ul style="list-style-type: none"><li>• PBR1倍割れに対して、どう向き合っているのか。</li><li>• バリュエーション向上に向けては、成長ストーリーの具体化が求められている。</li></ul>
当社回答	<ul style="list-style-type: none"><li>• 過去の収益の不安定性を背景とした収益力への懸念と、複数事業を有するが故の資本効率への懸念が重要課題と認識。収益力の強化については、電力事業の立ち上がりや、機械系事業の収益貢献が鮮明となりつつあり、一定程度改善。今後は事業間シナジーの最大化を通じた資本効率の最大化が求められていると認識。</li><li>• ROICを軸とした経営管理の高度化を進めており、その中で成長施策の具体化を検討中。</li></ul>

### ③社内FB・議論 【FB内容:株式市場の動向、アナリスト・投資家からの意見・評価、株価動向等】

- 短期施策に偏らず、次期中計に向けて成長戦略・投資方針・事業価値を一体とし、キャッシュアロケーションを含めて明確に示していくことが、PBR向上を含む企業価値の向上につながると認識。
- 同業他社との単純比較ではなく、機械系・電力を含む当社独自の収益構造の多様性や、そこから生まれる成長余地をいかに解像度を上げていくかが重要な論点。

### ④取込み・実行

- ROIC指標導入・・・収益性のみではなく資本効率を意識した経営の推進(21年～)
- 統合報告書でWACCの開示→株主資本コストの当社認識と市場認識の乖離の分析・解消に向けた取組み開示(23年～)
- 機械系事業を中心に中長期の成長見通しの具体化を進めているが、更にその取組みを深化・進展させていく。

# 4. これまでの取組み

資本市場との対話の内容を踏まえ、経営・資本政策・事業戦略への反映を継続的に実行

区分	テーマ (代表例)	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度	
ESG	【CN対応】	・削減目標、削減貢献目標を設定				・削減貢献目標上方修正			
		・スクラップ溶解炉導入検討							
	【人的資本】					・人的資本開示の拡充			
						・人的資本関連投資額を開示			
	・社員向け株式報奨制度導入								
【ガバナンス】					・スキルマトリックスを整理・公表				
					・役員報酬制度:個人評価にESG観点を反映				
					・ESG指標を導入				
事業戦略	【事業ポートフォリオ】					・不採算事業(鋳鍛鋼・チタン等)の再構築・黒字化		・北米KAAPの生産性改善・黒字化	
						・神鋼環境ソリューションの完全子会社化		・日本高周波鋼業の譲渡	
・神鋼鋼線工業の完全子会社化									
資本政策	【資本効率・株価・PBR】					・ROIC指標導入			
						・WACCの開示			

## 真岡製造所・発電所 機関投資家・アナリスト視察

登壇:

- ・木本取締役
- ・中森執行役員
- 鉄鋼アルミ
- ・宮崎事業部門長
- ・有村執行役員 他
- 電力
- ・吉武事業部門長 他



## KOBELCO サステナビリティDAY (メディア・アナリスト向けIRイベント)

登壇: 勝川社長、永良副社長、木本取締役、  
坂本取締役、宮岡取締役 他

テーマ: DX戦略、研究開発、西神研究所の見学



## 中期経営計画(2024~2026年度) 進捗状況説明会

登壇:

- ・勝川社長
- ・山地執行役員
- ・大草執行役員



# 【参考】社会からの評価(主なもの)

## ◆FTSE4Good Index Series



FTSE4Good

## ◆FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE JPX Blossom Japan Sector Relative Index

## ◆FTSE JPX Blossom Japan Index



FTSE JPX Blossom Japan Index

## ◆CDP



「気候変動」で「A」評価を獲得

## ◆MSCI JAPAN ESG SELECT LEADERS INDEX ※

2025 CONSTITUENT MSCI JAPAN ESG SELECT LEADERS INDEX

## ◆MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX(WIN)※

2025 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.

## ◆日経統合報告書アワード



「優秀賞」を初めて獲得

