KOBELCO

# KOBELCOグループ
# 中期経営計画
（2024～2026年度）

2024年5月20日
株式会社 神戸製鋼所

# 本日お伝えしたいこと

- 前中期（2021～2023年度）経営計画は、計画した取組みの実行により、収益・財務目標とも達成。
- しかしながら、今後も予測しがたい環境変化が生じると見込まれる中、当社グループの企業理念実現に向けては、更なる“変革”が必要。
- 2024～2026年度の中期経営計画は、魅力ある企業への変革を果たし、当社グループが「未来に挑戦できる事業体」となるための重要な時期と位置付け。
- 「稼ぐ力の強化と成長追求」および「カーボンニュートラル（CN）への挑戦」に加え、サステナビリティ経営の強化に向けた取組みの中で、KOBELCOらしさを発揮し、社会課題を解決することを通じて企業価値を向上していく。

**＜目次＞**


- ✓ **前中期（2021～2023年度）経営計画の振り返り**
- ✓ **2024～2026年度中期経営計画**


Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

# KOBELCOグループ企業理念の実現に向けて

KOBELCO

## KOBELCOが実現したい未来

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。

- グリーン社会への貢献
- 安全・安心なまちづくりものづくりへの貢献
- 人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供
- 多様な人材の活躍推進
- 持続的成長を支えるガバナンスの追求

KOBELCOグループのマテリアリティ

## 財務・非財務目標の達成

“KOBELCOらしさ”

| 社内資本 | X | 社外資本 |
|---|---|---|
| 【多様な事業で培われた技術・人材・ノウハウ】 | | 【多岐に亘るお客様・パートナーとの繋がり】 |

中期経営計画

企業価値向上

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

# 前中期（2021～2023年度）経営計画の振り返り

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

# 総 括

| | | 2023年度 目標 | | 2023年度 実績 |
|---|---|---|---|---|
| 収益性指標 | ROIC | 5%以上 | ▶ | 6.7% |
| 安全性指標 | D/Eレシオ | 0.7倍以下 | ▶ | 0.55倍 |
| 株主還元 | 配当性向 | 引き上げを含めて検討 | ▶ | 30%程度へ引き上げ |

［億円］

| 【主な財務指標】 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 |
|---|---|---|---|---|---|
| 経常損益 | △80 | 161 | 932 | 1,068 | 1,609 |
| 親会社株主に帰属する当期純損益 | △680 | 232 | 600 | 725 | 1,095 |
| ROIC | 0.9% | 1.1% | 4.7% | 4.9% | 6.7% |
| ROE | △9.7% | 3.4% | 7.9% | 8.4% | 11.1% |

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

# 最重要課題への取組み：安定収益基盤の確立

KOBELCO

## 安定収益基盤の確立は順調に進捗

| 重点施策 | 評価 | 取組み状況 |
|---|---|---|
| 鋼材事業の収益基盤強化 | ○ | ■ 品種構成改善は継続課題も、損益分岐点の引下げにより**大幅な収益改善を実現** |
| 新規電力プロジェクトの円滑な立上げと安定稼働 | ○ | ■ 計画通り神戸発電所の3号機・4号機を立上げ<br>■ **安定収益基盤へ大きく貢献** |
| 素材系事業戦略投資の収益貢献 | × | ■ 計画した**収益貢献は未実現**<br>■ アルミ板・押出・サスペンションの収益低迷 |
| 不採算事業の再構築 | ○ | ■ 不採算事業であった鋳鍛鋼、チタン、クレーンの**黒字化実現** |
| 機械系事業の収益安定化と成長市場への対応 | ○ | ■ 機械・エンジニアリング事業の**受注・収益拡大**<br>■ 建設機械は構造改革を推進中 |

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

# 最重要課題への取組み：CNへの挑戦

KOBELCO

## CNに向けた取組みを着実に推進

### 生産プロセスにおけるCO2削減

**鋼材**

**電力**

✓ CNに向けたロードマップの更なる具体化

✓ ロードマップに沿った計画の進捗

- ■ 高炉へのHBIのさらなる多量装入の実現
- ■ 電炉導入など複線的検討の推進

- ■ バイオマス燃料、アンモニア混焼の検討推進
- ■ 長期脱炭素電源オークションへの入札

### 技術・製品・サービスによるCO2排出削減貢献

- ■ MIDREX®プロセス・機械製品等のCO2排出削減を背景とした需要の着実な捕捉
- ■ 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
- ■ 低CO2高炉鋼材・グリーンアルミ商品化

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

# 事業・経営基盤の強化に向けた取組み

KOBELCO

## 事業ポートフォリオ・財務戦略

| | |
|---|---|
| 事業ポートフォリオ | 【攻め】機械/三浦工業様との提携、エンジニアリング/神鋼環境ソリューションの完全子会社化による環境メニューの事業強化等<br>【守り】銅管事業の売却、建設機械/中国生産拠点集約等 |
| 財務戦略 | ■ 資金調達手段の多様化等を目的とした転換社債型新株予約権付社債発行 |

## 経営基盤強化

- ■ **経営体制の見直し**(コーポレートガバナンス・本社機能の強化)
- ■ マテリアリティの指標・目標に基づいた**ESGを中心とした取組みの推進**
  - ✓ 人材戦略の推進
    - ↪ D&I推進、人材不足対応として広告宣伝・ブランディング強化
  - ✓ 安全・品質・コンプライアンスの徹底に向けた取組み
- ■ 適切かつ積極的な情報開示等を通じた**資本コスト低減に向けた施策の推進**

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

# 2024～2026年度中期経営計画

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

# 中長期的な環境認識

国内外での人口構造の変化
都市化の進展

安全保障と地政学リスク

持続可能な社会に向けた要請

テクノロジーの進歩

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

# 今中期経営計画の位置づけ

KOBELCO

## 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
- CN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」
- CN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

# 素材系・機械系の事業戦略

KOBELCO

## 素材系事業

「稼ぐ力を強化」し、グローバルで収益性を向上させる

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」
  - ◆ 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）
- ■ ROIC経営の深化
  更なる収益性向上に向けたベース活動としてROIC経営・KPIマネジメント強化
- ■ 環境貢献製品を始めとした社会ニーズに対応した商品の拡販
  Kobenable® Steel、グリーンアルミ等の拡販

成長追求

- ■ 新規事業の取組み
  次期中期経営計画（2027年度～）に向けて新たなビジネス機会創出・技術資産の最大活用を推進

ROIC 6～8%
の事業体へ
＜2026年度＞

ROIC 3～4%
＜2021-2023年度平均＞

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

# 素材系・機械系の事業戦略

KOBELCO

## 機械系事業

外部環境変化をビジネスチャンスとし、「成長を追求」

ROIC 8～10%
の事業体へ
＜2026年度＞

成長追求

■ 「新たな需要の捕捉」、「事業の幅の拡大」による成長
- ◆ 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への展開

■ 新規事業の取組み
次期中期経営計画（2027年度～）に向けて新たなビジネス機会創出・技術資産の最大活用を推進

稼ぐ力の強化

■ グローバルでの生産・販売体制の最適化
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

■ ROIC経営の深化
更なる収益性向上に向けたベース活動としてROIC経営・KPIマネジメント強化

ROIC 6～7%
＜2021-2023年度平均＞

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

# 目指すべき事業ポートフォリオ

KOBELCO

## 各事業で稼ぐ経営資源を、成長追求やCN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

# 当社グループが取組む「変革」

## 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

# 基本方針

KOBELCO

稼ぐ力の強化と成長追求に取り組むとともに、CNへの挑戦を継続
サステナビリティ経営の強化を通じて企業価値を向上→魅力ある企業への変革を果たす

最重要課題

「稼ぐ力の強化」と「成長追求」 X CNへの挑戦

素材系事業 ： 稼ぐ力の強化 ＋成長追求

機械系事業 ： 成長追求 ＋稼ぐ力の強化

電力事業 ： 安定収益の確保

CNへの挑戦
[生産プロセスの$CO_2$削減]

変革（KOBELCO-X）を通じたサステナビリティ経営の強化

収益性向上 | 成長率向上 | 資本コスト低減

企業価値向上

魅力ある企業への変革

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

# 財務目標

KOBELCO

**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

## 安全性指標

### 純資産比率

**40%台前半**

### グロスD/Eレシオ ※

**0.7倍台半ば**

| | 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

# キャッシュ・アロケーションの考え方

KOBELCO

**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**

## 2024～2026年度（3カ年合計）

- 政策保有株式の縮減
- 不動産の売却　等

- 資金効率の向上

研究開発費
前中期：約1,100億円
➡ 1,300億円 程度

減価償却費
前中期：約3,400億円
➡ 3,900億円 程度

**CN対応投資**
3,000億円 程度

鉄鋼・電力のCN対応投資
今中期期間での意思決定を計画
（本格的なキャッシュアウトは
2027年度以降）

**稼ぐ力の強化関連投資**
1,700億円 程度

**成長追求関連投資**
1,000億円 程度

**人的資本関連投資** ※
600億円 程度

**合理化・更新投資等（DX含む）**
3,200億円 程度

※環境改善及び人材不足対応投資

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

# 株主還元方針

KOBELCO

## 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

[配当性向]

| 2017年度 | 2018年度 | 2019年度 | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2024年度 | 2025年度 | 2026年度 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 17.2% | 20.2% | -- | 15.6% | 25.0% | 21.8% | 32.4% | 30%程度 | | |

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

# 企業価値向上に向けた重点施策

KOBELCO

## 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
②-2：コト売り・ソリューションビジネスへの展開

## 03 CN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」、「CNへの挑戦」の実現に向けた“KOBELCO-X”

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

# 01

# 稼ぐ力の強化

（素材系事業）

# ①将来の外部環境を見据えた「事業基盤の再整備」

## ①-1.【素材系】アルミ板・アルミ素形材の事業再構築

【アルミ板】自動車パネル材の伸び悩みに加えて半導体需要減によりディスク材、厚板の需要が悪化
【アルミ素形材】北米での自動車向け数量減、生産トラブル、在籍不足、生産性悪化などにより収益が悪化

➡ 自動車向けアルミ材はEV化の進展などにより今後も需要拡大が期待される一方、CN対応による地産地消ニーズの拡大などもあり、**当初計画した戦略の見直しを含む事業基盤の再整備が必要**

**【 アルミ板・アルミ素形材ともに2024年度黒字化 】を目指す**

ベース収益改善（数量増・価格改善・コストダウン）に加え、
自動車パネル事業（アルミ板）・北米事業（アルミ素形材）の**事業再構築を推進**

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

KOBELCO

# ①-2.【素材系】グローバルでの競争力維持

**対象地域の見直し、および各地域での生産体制など、事業全体での体制再整備が必要**
**➡ グローバルな事業基盤の再整備に取り組む**

■ 地域別のメガトレンドと鉄鋼・溶接事業の検討方向性

| | 国内 | 中国 | アジア | 北米 |
|---|---|---|---|---|
| メガトレンド | 人口減・市場縮小<br>高付加価値市場 | 地政学リスク<br>市場成長・地産地消 | [新興国]<br>人口増・市場成長・地産地消 | [先進国]<br>高付加価値市場・地産地消 |
| 鉄鋼 | ●<br>＜最適化＞ | ●<br>＜見極め＞ | ●<br>＜強化＞ | ●<br>＜強化＞ |
| 溶接 | ●<br>＜最適化＞ | ●<br>＜最適化＞ | ●<br>＜強化＞ | ●<br>＜強化＞ |

アルミ板・アルミ素形材の構造改革に加え、鉄鋼・溶接においても、
メガトレンドに対応したエリア戦略を展開

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

# 02

# 成長追求

## （機械系事業）

# 成長追求の全体像

KOBELCO

機械系事業を中心とした成長 → 機械系全体で売上高 **1兆円規模** の事業体を目指す

（2021～2023年度平均：7,000億円強）

**成長追求投資※**
**約1,000億円**

**新規事業への取組み**
①新たなビジネス機会創出
②技術資産・知的財産の有効活用

**コト売り・ソリューションビジネスへの展開**
建設機械・溶接・他

**CNを背景とした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

稼ぐ力の強化
（関連投資※：素材系含め約1,700億円）

※投資額は意思決定ベース

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

# ②「新たな需要の捕捉」、「事業の幅の拡大」による成長

## ②-1.【機械系】エネルギー転換等の新たなビジネスチャンスの獲得

エネルギー転換・資源循環に関連した事業拡大や新規需要を絶好の機会と捉え、
現有製品の拡販強化に加えて、当社保有技術のかけ算により、新規事業化にも取り組む

**CNの取組み進展に伴うエネルギー転換産業の拡大**

- 水素
- アンモニア
- $CO_2$※1
- LNG
- 再エネ電力

※1 CCUS関連

×

**当社保有技術を活かした事業拡大、新規事業化**

- 圧縮機
- 熱交換器・気化器
- プラントエンジニアリング
- 直接還元製鉄
- 環境関連技術

### 水素・アンモニア（つくる・はこぶ・ためる・つかう）

機械

建設機械

機械 | エンジ | 素形材

### 低炭素製鉄

鉄鋼 | エンジ

エンジ

### 水処理・廃棄物処理

エンジ（SKS）

★HHOG＝水電解式水素発生装置　★SKS＝（株）神鋼環境ソリューション

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

KOBELCO

# ②-1.【機械系】エネルギー転換等の新たなビジネスチャンスの獲得

エネルギー転換に関連する事業を中心に中長期的な収益拡大を目指す

## 機械セグメント

【新たな需要の捕捉】

X

【事業の幅の拡大】

X

★ 海外サービス拠点の拡充・新設を中心としたストックビジネスの強化・拡大と戦略的M&A等の投資も含めた新事業の創出・育成を進める

2030年度の目指す姿

**3,000億円規模の売上高**

（2021～2023年度平均:約2,000億円）

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

## ②「新たな需要の捕捉」、「事業の幅の拡大」による成長

# ②-1.【機械系】エネルギー転換等の新たなビジネスチャンスの獲得

エネルギー転換や資源循環に関連する事業を中心に中長期的な収益拡大を目指す

### エンジニアリングセグメント

2030年度の目指す姿

**2,500億円規模の売上高**

（2021～2023年度平均:約1,500億円）

### 低炭素鉄源供給事業

- MIDREX®プロセスによる年産500万トンの直接還元鉄製造を計画検討中

低炭素な鉄源（HBI）の供給により、日本を始めとした鉄鋼業全体の脱炭素化に寄与

**今中期期間**

- オマーン国での事業性検討

➡ 投資の意思決定

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

## ②「新たな需要の捕捉」、「事業の幅の拡大」による成長

KOBELCO

# ②-2.【機械系】コト売り・ソリューションビジネスへの展開

これまでの事業活動（ものビジネス）で培ってきた知識（情報・技術・ノウハウ）

| 設計・開発 | 生産技術 | 経験（ノウハウ） | 製品知識 | お客様での活用方法 | お客様の困りごと | お客様のニーズ | お客様の将来像 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|

X DX関連技術

| 自動化 | データ蓄積 | 遠隔監視 | 遠隔操作 |
|---|---|---|---|

## コト売り・ソリューションビジネスへの展開

### 溶接

**溶接システム**

溶接システムの高度化、検査工程や生産管理ツールなどの周辺工程の支援システムを展開することで、技能レス、労働力不足解消に寄与

### 建設機械

**K-DIVE®**

K-DIVE

安全な場所からの遠隔操作による本質的な安全性確保や、複数機械操作、技能継承等の建設業界における労働不足解消に寄与

### 建設機械

**K-D2 PLANNER®**

K-D2 PLANNER

クレーンブームのたわみなど、建機メーカーならではの機能を充実させ、安全性や生産性の向上に寄与

### 機械 × エンジ × 素形材

**ハイブリッド型水素ガス供給システム**

Hyb-H2

装置の遠隔モニタリングや運転マネジメントシステムなどにより、お客様のダウンタイム短縮、オペレーションコスト削減に寄与

2030年度の目指す姿

**500億円＋α 規模の売上高**

（2021～2023年度平均：約70億円）

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

# 03

# カーボンニュートラルへの挑戦

## 自社生産プロセスにおける$CO_2$削減の課題

**製鉄プロセスの$CO_2$削減**

**電力事業の$CO_2$削減**

→ **今中期期間で3,000億円程度の意思決定を計画**

その他各事業所での$CO_2$削減

- 省エネ推進
- 再エネ電力の導入
- エネルギー転換（電力、水素など）

# ③生産プロセスの$CO_2$削減

## 製鉄プロセスの$CO_2$削減

### ①高炉へのHBI多配合

2030年に向けては、(a)高炉へのHBI多配合、(b)$CO_2$削減に繋がる各種省エネ施策の実行により、目標達成に取り組む。

### ②低炭素鉄源

HBI多配合のための低炭素鉄源確保については、鉄鋼アルミ事業部門とエンジニアリング事業部門が協力し、事業化を推進。

### ③大型革新電炉の導入

高炉2基体制を前提とせず、電炉導入の検討を加速し、早期の設備導入を判断。

**還元鉄を高効率で溶解し、高級鋼製造が可能な大型革新電炉を検討**

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

KOBELCO

# 電力事業の$CO_2$削減

- **神戸発電所**：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→専焼等を検討
- **真岡発電所**：高効率GTCCによる低$CO_2$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

## CN に向けたロードマップ

## ロードマップに沿ったCN化イメージ

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

# $CO_2$削減貢献製品の更なる拡大

＜削減貢献量の算出が合理的に可能な製品が対象＞

2030年の削減貢献量の目標を **7,800万t**に上昇修正

| 技術・製品・サービスによる **$CO_2$排出削減貢献** | 2030年目標 | 2050年ビジョン |
|---|---|---|
| | ~~6,100万t~~ → **7,800万t** | **1億t以上** |

$CO_2$排出削減貢献量※1

$CO_2$排出削減貢献製品の売上高※2

※1：前年度までに販売した製品の当該年度の削減貢献量を集計
※2：削減貢献製品の当該年度の売上計上額を集計

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

# 技術・製品・サービスによる$CO_2$削減貢献製品

（エネルギー転換を始めとしたCN関連のビジネスチャンス）

自社生産プロセスの$CO_2$削減を進めるとともに、$CO_2$削減貢献を成長機会と捉えて取組みを推進

## 技術・製品・サービスによる$CO_2$削減貢献

※主なものを記載（削減貢献量が算出できる製品以外も含む）

| | | | |
|---|---|---|---|
| 素材系事業 | 低$CO_2$高炉鋼材 | 低$CO_2$アルミ板材・素形材 | 軽量化素材 |
| | 磁性材料 | 燃料電池セパレータ素材 | 超ハイテン用溶接材料 |
| | 熱処理工程省略線材 | 高炉セメント | |
| 機械系事業 | MIDREX®プロセス | 低炭素鉄源供給 | 圧縮機 |
| | 熱交換器・気化器 | 木質バイオマス発電 | 廃棄物発電 |
| | 電動、燃料電池式建機 | HHOG※1 | |
| | ハイブリッド型水素ガス供給システム | | |

※1 HHOG＝水電解式水素発生装置

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

# 04

# サステナビリティ経営の強化

## 変革を通じたサステナビリティ経営

**「稼ぐ力の強化と成長追求」、「CNへの挑戦」の実現に向けた“KOBELCO-X”**

企業活動の前提となる経営基盤強化

- 安全、品質、コンプライアンス等の取組みは、継続して強化

# 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の追求」及び「CNへの挑戦」…AXとGXが事業戦略の両輪
事業戦略を実現する変革であるBX、CX$^2$、DX、EX、FXの5つがその推進力

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

# ④変革を通じたサステナビリティ経営の強化

## 多様な人材の活躍推進

**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

組織としてのアウトプットを最大化し、
**「稼ぐ力の強化と成長追求」**
**「CNへの挑戦」**
を実現

「KOBELCOらしさ」の源である多様な個性を活かし続けるため、「組織の多様性を高める」取組みを推進

### ダイバーシティ＆インクルージョン

女性活躍推進（管理職・リーダー養成）、各種D＆I
に関するイベント実施、障がい者雇用・活躍推進

① 女性管理職人数：100名（2026年度）
② 基幹職技能系女性社員5年以内離職率：15%以内（毎年）

### 多様な人材の採用

採用を意識した広告宣伝活動実施、採用イベントの
強化、キャリア採用への注力継続（リファラル採用）

① 採用充足率：100%（毎年）
② 新卒採用女性比率：総合職事務系50%以上、総合職技術系15%以上、基幹職技能系女性10%以上（毎年）

テレビCMキービジュアル

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 EX

# 多様な人材の活躍推進

職場環境改善、人材不足対応を中心に経営資源を投入し、「**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**」取組みを推進

## 賃金処遇

労働条件の改善、将来の成長を生み出す
「人への投資」の実施

①基本賃金：月額**30,000**円の増額（2024年度）
②所定年間休日の増加・各種手当増額等（同上）

## 人材育成

一人ひとりの求めるスキルやライフスタイルに
合わせた最適な学びの場の提供と受講時間の確保

一人当たりの年間平均研修受講時間
**40** 時間以上

## 職場環境改善

老朽化した寮社宅、厚生施設、教育研修施設、
および各事業所の事務所オフィスの計画的な刷新

職場環境、厚生施設関連投資※
約 **450** 億円 程度

## 人材不足対応

ブランディング強化、省人化、自動化、
スマートファクトリー化推進

省人化、自動化関連投資※
約 **150** 億円 程度

※投資額は意思決定ベース、一部経費含む

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

# ④変革を通じたサステナビリティ経営の強化

KOBELCO

DX

## DXの推進

人材・環境・風土の各要素を強化し、DX推進力を高めること（STEP1）で変革を実現・加速・高度化させ（STEP2）、更には社会課題の解決や新たな価値創出（STEP3）を実現

### KOBELCO の DX

**DX推進力**

**人材 ： 従業員のデジタル活用・変革スキル**

DX人材育成の継続や従業員へのデジタルツール教育等によりDX推進人材を増強

**環境 ： 武器となるデジタルツール・データ**

生成AI、VR/AR、RPA/BIツール、データ分析基盤等、DX推進に必要なハード環境を整備

**風土 ： マインドセットと組織や周囲の支援**

社内広報の強化や褒章制度の整備、全従業員へのリテラシー・マインド教育等によりDXを推進する組織風土を醸成

xD

**BX** 業務変革

**CX²** お客様対応変革

**EX** 従業員体験

**FX** ものづくり変革

xD

**AX** 既存事業の深化 ×新規事業機会探索

**GX** CNへの挑戦

デジタルによる変革の実現・加速・高度化

デジタルと変革による社会課題の解決や新たな価値創出

Step3 DXによる“KOBELCOらしさ”の追求

Step2 “デジタル化”を基軸にしたKOBELCOの変革

Step1 積極的かつ勇猛果敢な“デジタル化”

**2024～2026年度**
**DX戦略投資額：600億円 程度**（意思決定ベース）

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

# 重点施策の位置づけ

KOBELCO

## 重点施策推進により企業価値向上 ➡ 適正な市場評価獲得を実現

①将来の外部環境を見据えた「事業基盤の再整備」

- 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

収益性向上 ⇧

KOBELCO-X により推進・加速 → 企業価値向上

資本コスト低減 ⇩ － 成長率向上 ⇧

③生産プロセスの $CO_2$削減

④変革を通じた サステナビリティ経営の強化

②「新たな需要の捕捉」、「事業の幅の拡大」による成長

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

KOBELCO

# 当社は2025年に創業120周年を迎えます

お客様・お取引先様・地域社会の皆様・
株主・投資家の皆様・グループ社員など
様々なステークホルダーの皆様から
「魅力ある企業」と認めていただけるよう
変革に取り組んでいきます

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

# 参考資料

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

# 参考：セグメント別事業ポートフォリオ

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

# 参考：マテリアリティのモニタリング指標①

KOBELCO

| マテリアリティ | モニタリング指標 | 目標 |
|---|---|---|
| グリーン社会への貢献 | ①生産プロセスにおける$CO_2$削減 | ①2030年：30～40%削減（2013年度比）<br>2050年：CNへの挑戦 |
| | ②削減貢献量 ＆ 関連製品売上高 | ②削減貢献量：2030年78百万トン<br>2050年1億トン以上<br>関連製品売上高：2030年度5,500億円 |
| | ③電力事業における$CO_2$削減 | ③2030年：石炭火力効率化 USC以上<br>2050年：CNへの挑戦 |
| | ④水リサイクル率 | ④水リサイクル率：95%以上 |
| | ⑤規制地域における汚濁物質（COD,TP）排出量 | ⑤汚濁物質排出量：<br>・COD：474t/年以下<br>・総りん：23t/年以下 |
| | ⑥TNFDに準拠した情報開示 | ― |
| 安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献 | ⑦電力の安定供給の継続 | ― |
| | 鉄ア：⑧鋼材_エコプロダクト比率 | ⑧2024年度：22%<br>2026年度：22%→2030年度：25% |
| | 鉄ア：⑨アルミ板_低$CO_2$原料比率<br>※お客様からの指定材・支給材除く | ⑨2024年度：86%<br>2026年度：90%→2030年度：100% |
| | 機械：⑩環境関連製品受注比率（脱炭素・LNG） | ⑩2024年度：23%<br>2030年度：25% |
| | 建機：⑪ICT建機累計販売台数（国内） | ⑪2024年度：600台<br>2026年度：3,000台 |
| | 溶接：⑫溶接ソリューション製品売上比率 | ⑫2024年度：23%<br>2026年度：25% |
| 人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供 | ⑬DXに関する従業員の意識調査結果 | ⑬2024年度：調査開始・目標設定<br>2026年度：設定した目標を基本に検討 |
| | ⑭新事業のアイデア創造数 | ⑭毎年：10件/年 |

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

# 参考：マテリアリティのモニタリング指標②

KOBELCO

| マテリアリティ | モニタリング指標 | 目標 |
|---|---|---|
| **多様な人材の活躍推進** | ⑮総合職新卒採用女性比率 | ⑮毎年：総合職事務系50%以上<br>総合職技術系15%以上 |
| | ⑯基幹職技能系女性社員採用・離職率 | ⑯毎年：新卒採用女性比率：10%以上<br>5年以内離職率：15%以内 |
| | ⑰女性管理職人数 | ⑰2026年度：100人 |
| | ⑱男性社員の育児休業及び育児のための特別休暇取得率 | ⑱毎年：100% |
| | ⑲年次有給休暇取得日数 | ⑲毎年：平均15日/年・人 |
| | ⑳グループ企業理念の浸透 | ⑳毎年：社員意識調査関連設問のポジティブ回答比率80%以上 |
| | ㉑社員研修の拡充 | ㉑2026年度：一人当たりの年間平均研修受講時間40時間以上 |
| **持続的成長を支えるガバナンスの追求** | ㉒内部通報制度の利用しやすさ | ㉒コンプラ意識調査の該当設問のポジティブ回答率<br>2026年度：85%以上 |
| | ㉓人権DD実施会社 | ㉓サプライチェーン：約330社<br>グループ会社：国内83社、海外41社<br>※いずれも2026年度までの実施社数 |
| | ㉔休業災害度数率 | ㉔毎年：0.10以下 |
| | ㉕品質ガイドライン認定拠点率 | ㉕2025年度：100% |
| | ㉖KOBELCO TQM<br>実践マネジメントプログラム修了率 | ㉖2025年度：室長100%<br>2027年度：管理職及びグループ会社の対象者100% |

Kobe Steel, Ltd.　all rights reserved

# 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<br>安全・安心で豊かな暮らしの中で、<br>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<br>個性と技術を活かし合い、<br>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<br>1. 信頼される技術、製品、サービスを提供します<br>2. 社員一人ひとりを活かし、グループの和を尊びます<br>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<br>1. 高い倫理観とプロ意識の徹底<br>2. 優れた製品・サービスの提供による社会への貢献<br>品質憲章<br>3. 働きやすい職場環境の実現<br>4. 地域社会との共生<br>5. 環境への貢献<br>6. ステークホルダーの尊重 |

Kobe Steel, Ltd. all rights reserved

# 将来見通しに関する注意事項

KOBELCO

◆ 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、意向および戦略など、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および仮定に基づいており、判断や仮定に内在する不確定性およ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。

◆ 上記の不確実性およ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および需要・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などの事業展開
- 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

あしたにいいこと、
KOBELCOと。