

KOBELCO

**KOBELCOグループ
中期経営計画（2024～2026年度）
進捗説明会**

2026年5月19日
株式会社 神戸製鋼所

全体感

- 今中期期間に目指す「魅力ある企業への変革」は道半ば
- 「成長余地(伸びしろ)」を着実に成果に繋げていく

収益力

- 環境悪化の中で一定の利益・ROICを確保
- 引き続き素材系の回復・機械系の成長に注力

財務基盤

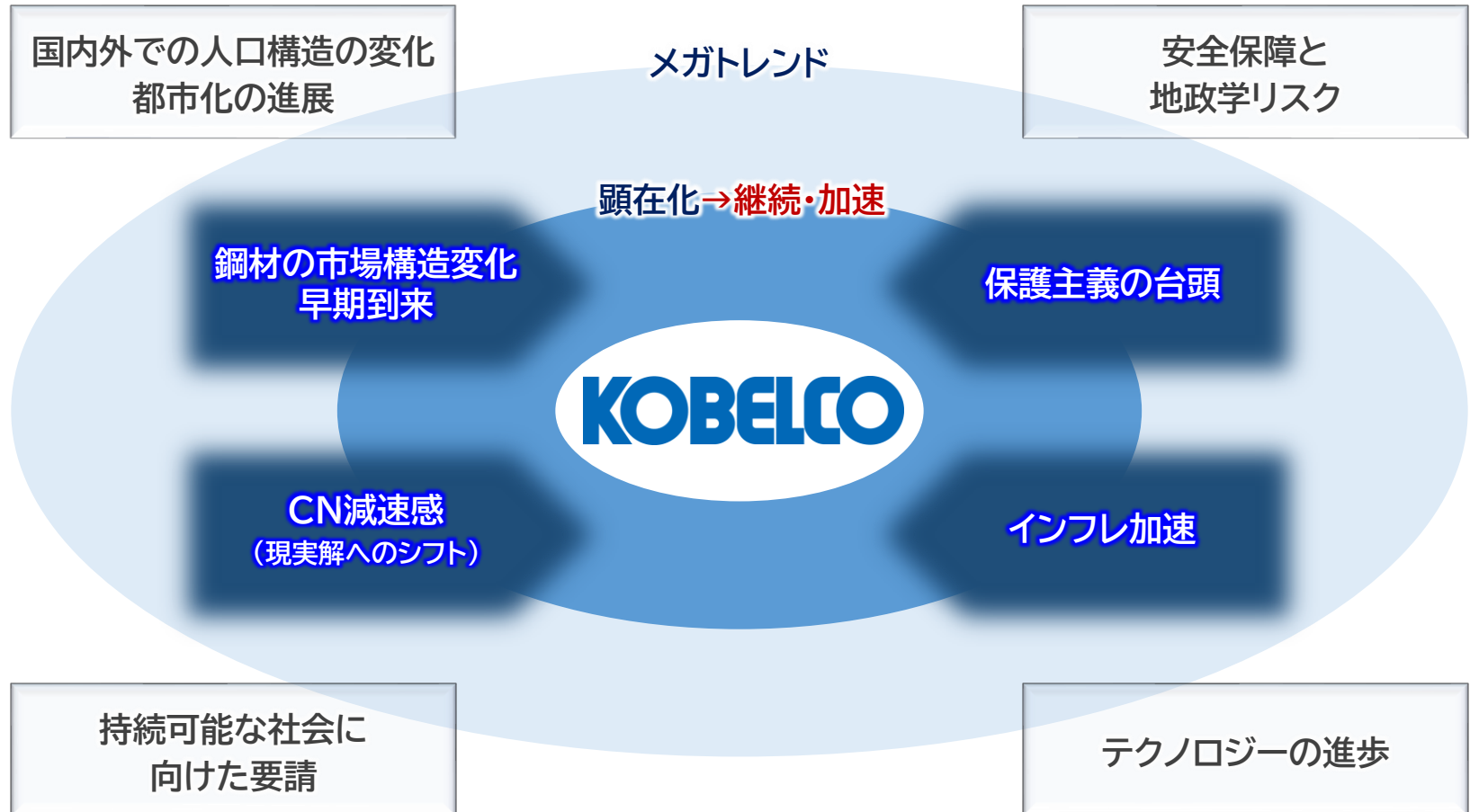
- 安全性指標は中期目標を前倒し達成
- 財務規律を維持し、将来のCN・成長投資に備える

1. 事業環境認識
2. 最重要課題の進捗状況
3. 財務の状況
4. サステナビリティ経営の強化

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

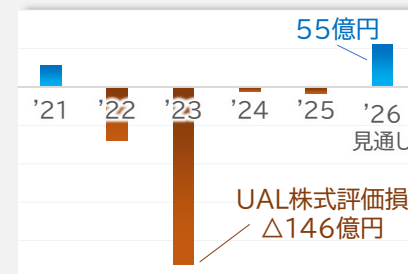
想定されるリスク	影響概算 (年間・億円)	関連セグメント						
		鉄鋼 アルミ	素形材	溶接	機械	エンジ	建機	電力
① 機械系事業における中東向け売上の減少・時期ずれ	△60				●	●	●	
② アルミ関連事業における原材料の代替調達コストアップ	△10	●						
③ 原油市況高騰に伴う物流コスト、エネルギー・諸資材価格の高騰、販売価格転嫁	△100	●	●	●	●	●	●	
④ 原油関連製品の供給減や物流停滞に伴う当社生産・出荷制約	△α	各セグメントで影響を懸念 情勢長期化時の影響を注視						
⑤ お客様・お取引先様における生産・販売面への影響の顕在化								

最重要課題の進捗状況

最重要課題	進捗	評価
<p>稼ぐ力の強化</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"> └ 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) 	<ul style="list-style-type: none"> • アルミ板は収益改善傾向も、4期連続赤字 • アルミ素形材はサスペンションは収益改善、押出材は厳しい状況が継続 • 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継続課題 	
<p>成長追求</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"> └ 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 	<ul style="list-style-type: none"> • 機械・エンジニアリング事業で高収益実現 • 建機K-DIVE®、溶接ARCMAN™ PORTABLE(石松)は海外展開も進展 • 新規事業、M&A含め、将来の成長の具体化は道半ば 	
<p>CNへの挑戦</p> <p>生産プロセスにおけるCO2削減</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 製鉄プロセスは2030年度目標のCO2排出30%削減(2013年度比)に目処。電力はアンモニア混焼20%に向けて取組み継続中 • GX-ETSは制度に沿って対応 	
<p>サステナビリティ経営の強化</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"> • KOBELCO-Xを軸とした変革に向けた意識の浸透、取組みはグループ全体で進展 • 取締役会のモニタリング機能強化に継続して取組み • 引き続き資本コストを意識した経営を推進 	

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



【アルミ板経常損益】

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



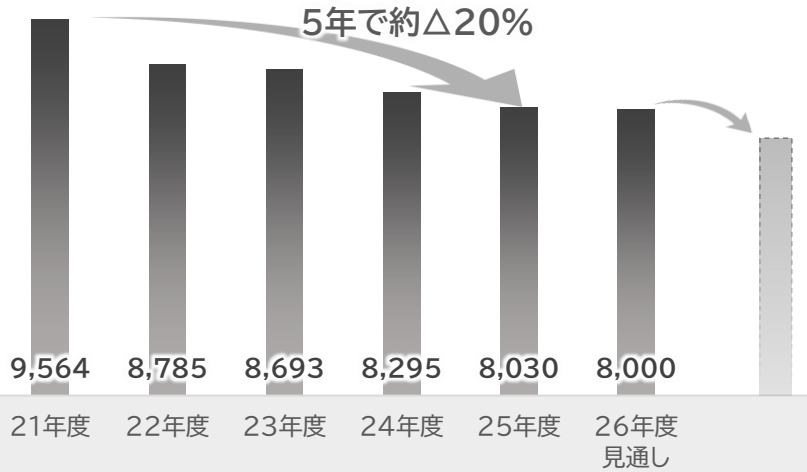
アルミ サスペンション

- 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 ²	4,280	3,873	3,682	3,682
鋼材内需	万t	5,170	4,922	4,847	4,840

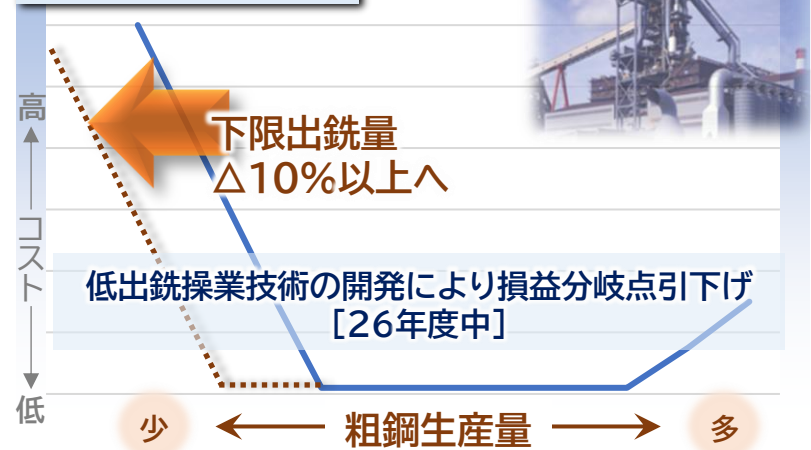
◆グローバルな事業基盤の再整備

▶メガトレンドに対応したエリア戦略の継続検討

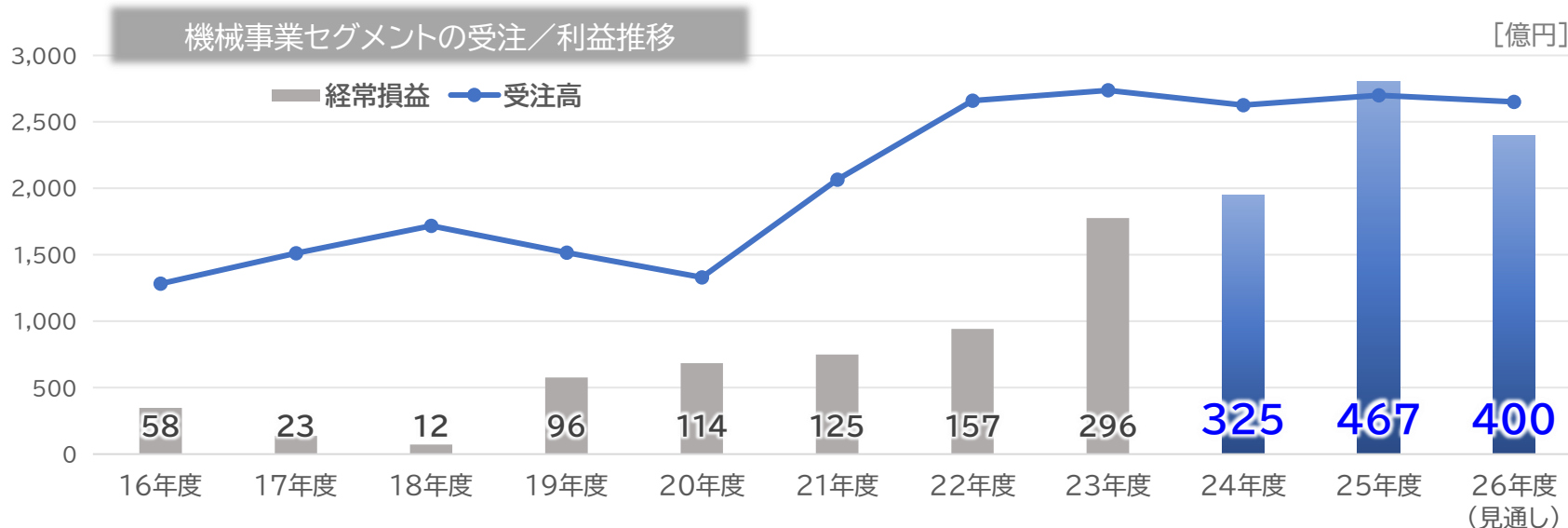
▶ 国内	品種構成高度化
	→ KOBEMAG®自社生産化決定済
▶ 中国	見極め
▶ アジア・北米	強化
	→ 継続検討中

◆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

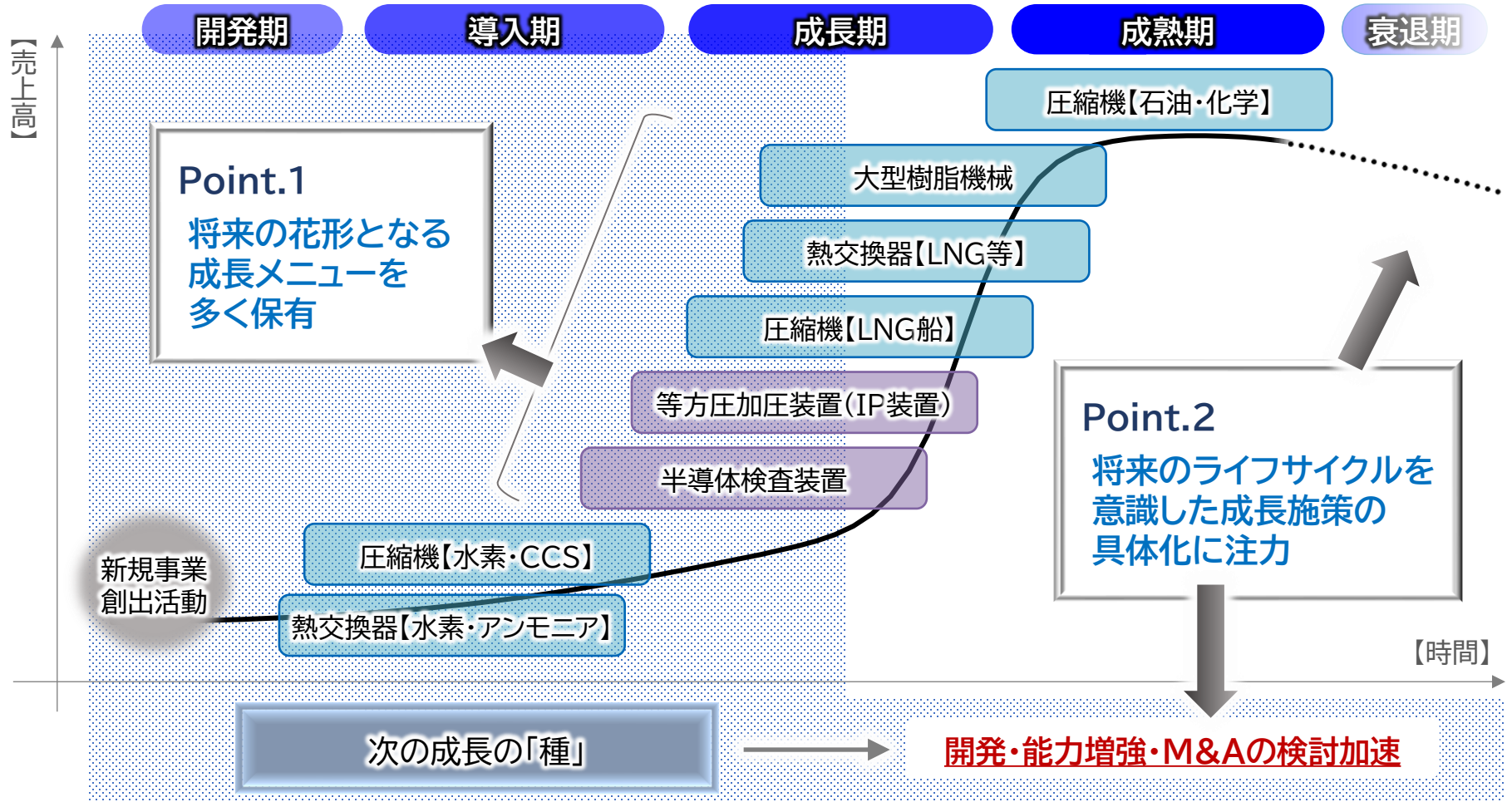


等方圧加圧装置
(IP装置)

..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	
航空・宇宙・防衛		●	●			●				
半導体	●		●	●		●	●			
人手不足対応					●			●	●	

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

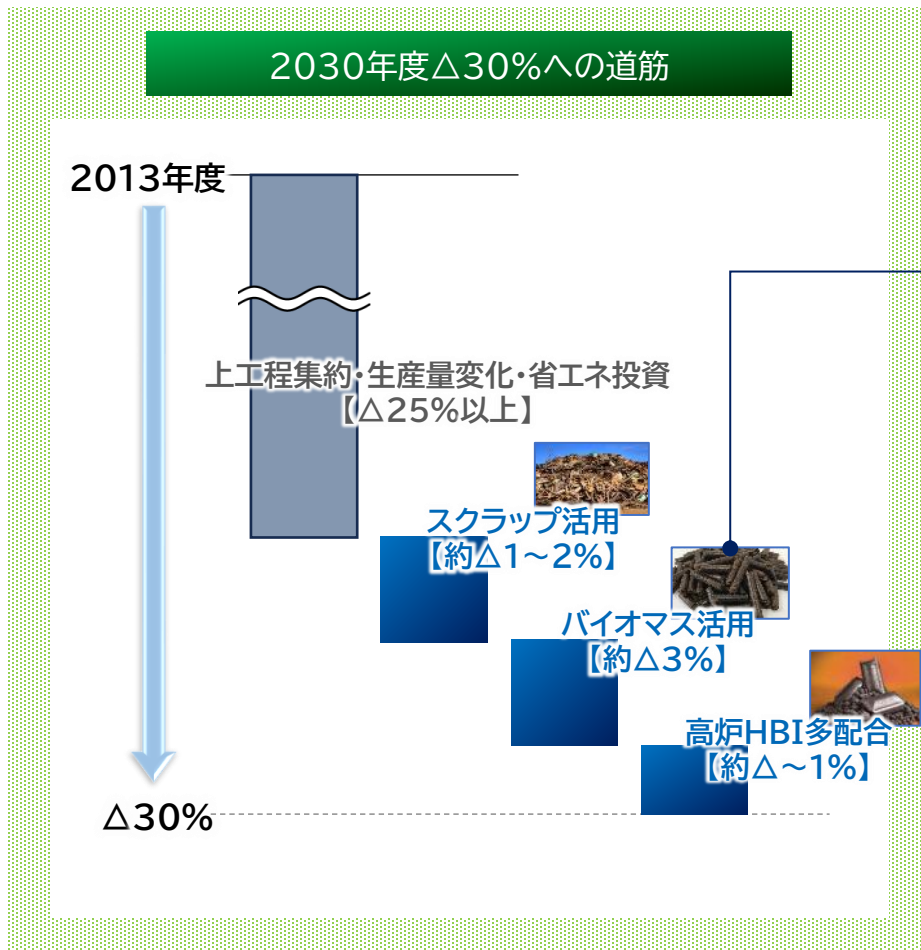
- 半導体製造の各工程で販売メニューあり
- 部門横断の半導体WGにて横串を通して活動
- 既存メニューの拡販+新規事業探索を推進

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CO₂△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	

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

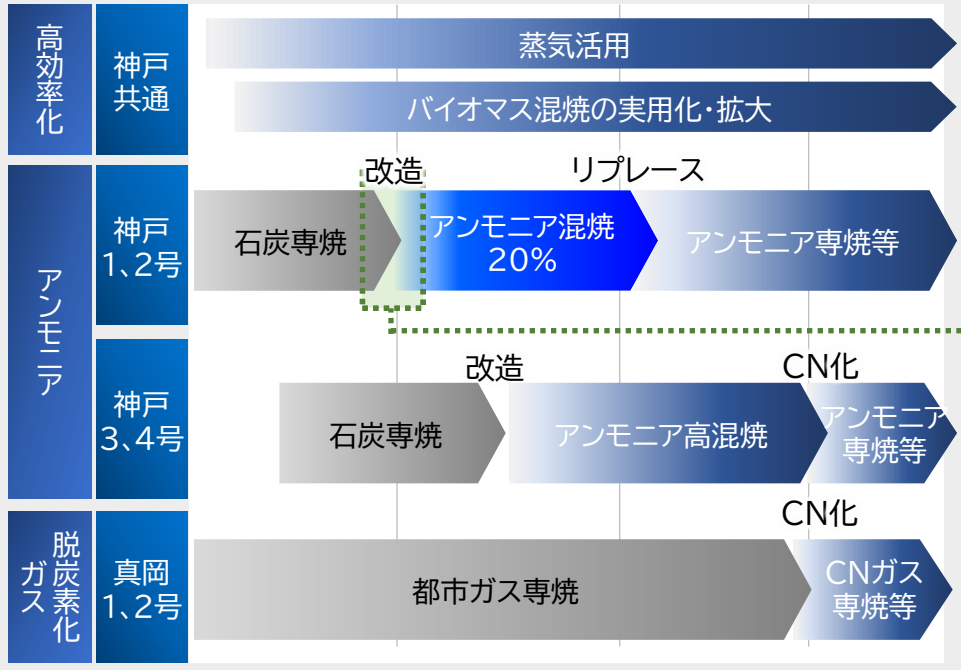
▶ 第三回長期脱炭素電源オークションを落札

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

2030 2040 2050



2030年度アンモニア混焼20%へ向けて

- 混焼設備は、必要な条件の充足を前提として、本格工事の開始に先立ち、基本設計及び事前工事等を段階的に実施中
 - 燃料費が組み込まれた第三回長期脱炭素電源オークションに再応札し、落札
- ※ 設備投資額は落札済のオークションにより固定費回収の予見性を確保

2030年度に運転開始予定

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

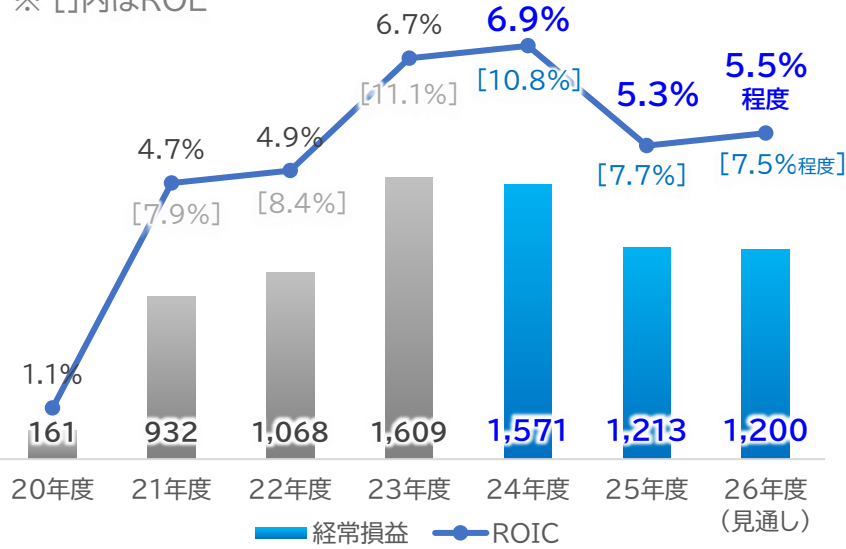
D/Eレシオ

0.7倍台半ば

安全性
指標

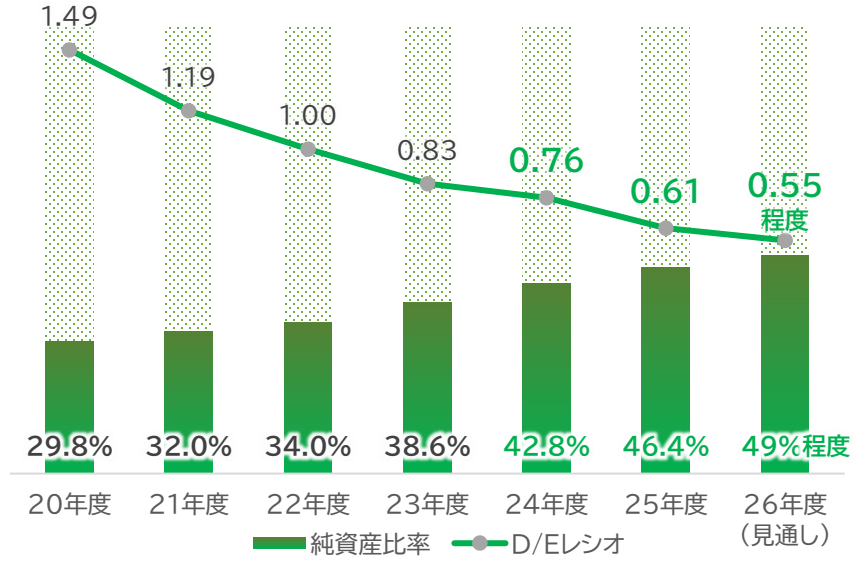
ROIC 及び 経常損益 [億円]

※ []内はROE



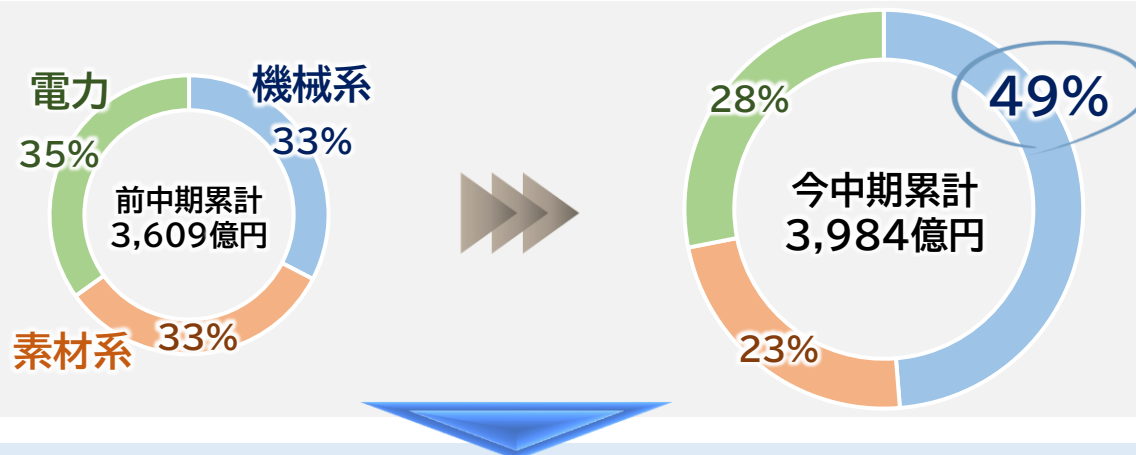
目標未達も厳しい環境下で一定の水準確保

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
機械系	322	321	511	1,154	673	716	675	2,064
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
素材系	453	456	242	1,151	395	174	415	983
電力	132	245	857	1,234	523	347	320	1,190
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
合計 8,300 程度	

□ 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

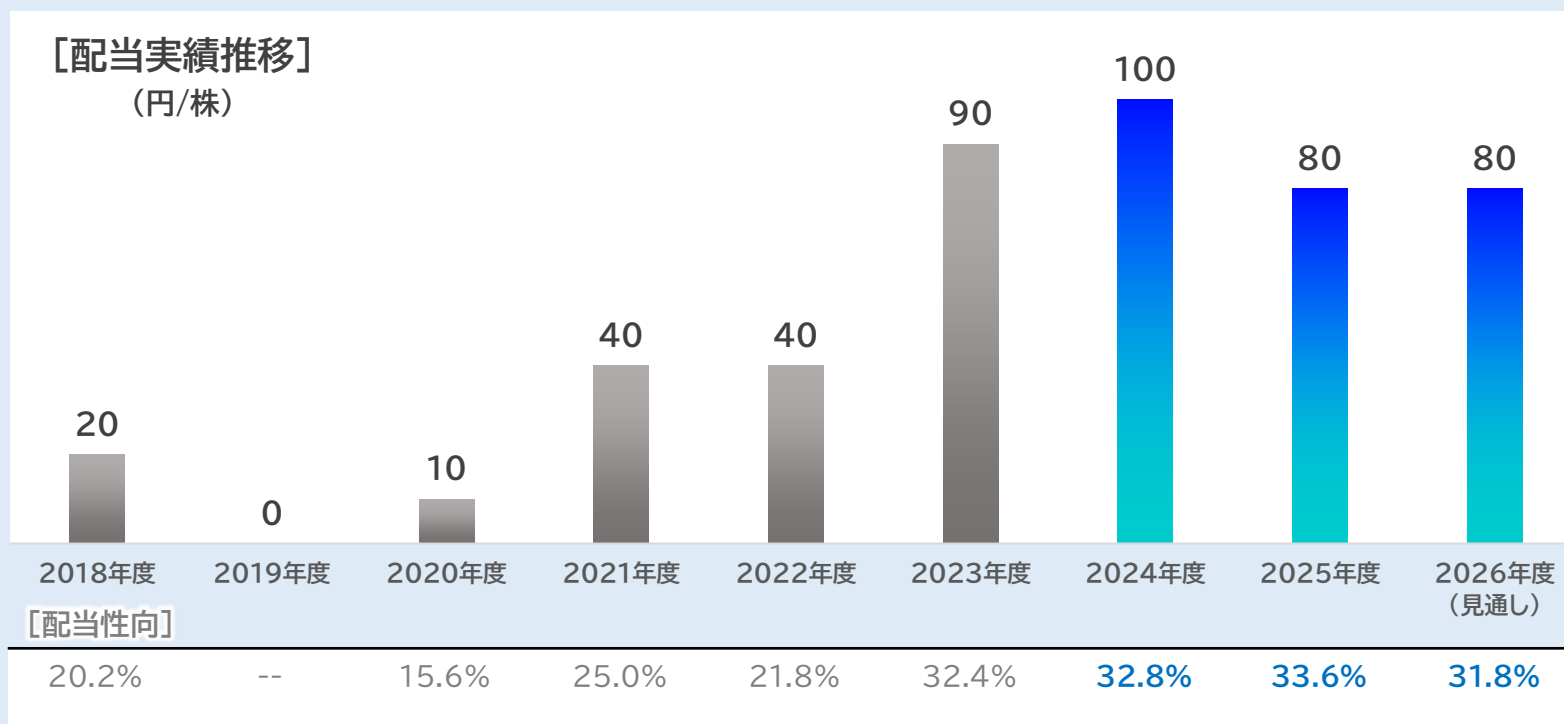
- ➔ 30年度までに追加で約1,300億円予定

CN関連投資
3,000億円程度

- 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

- 中長期的な成長・企業価値向上に資する**投資案件の成案化・実行に向けた検討を推進**するとともに、資本効率や財務規律とのバランスを踏まえ、次期中期経営計画の策定過程において**株主還元方針の見直しについて検討を進めていく**

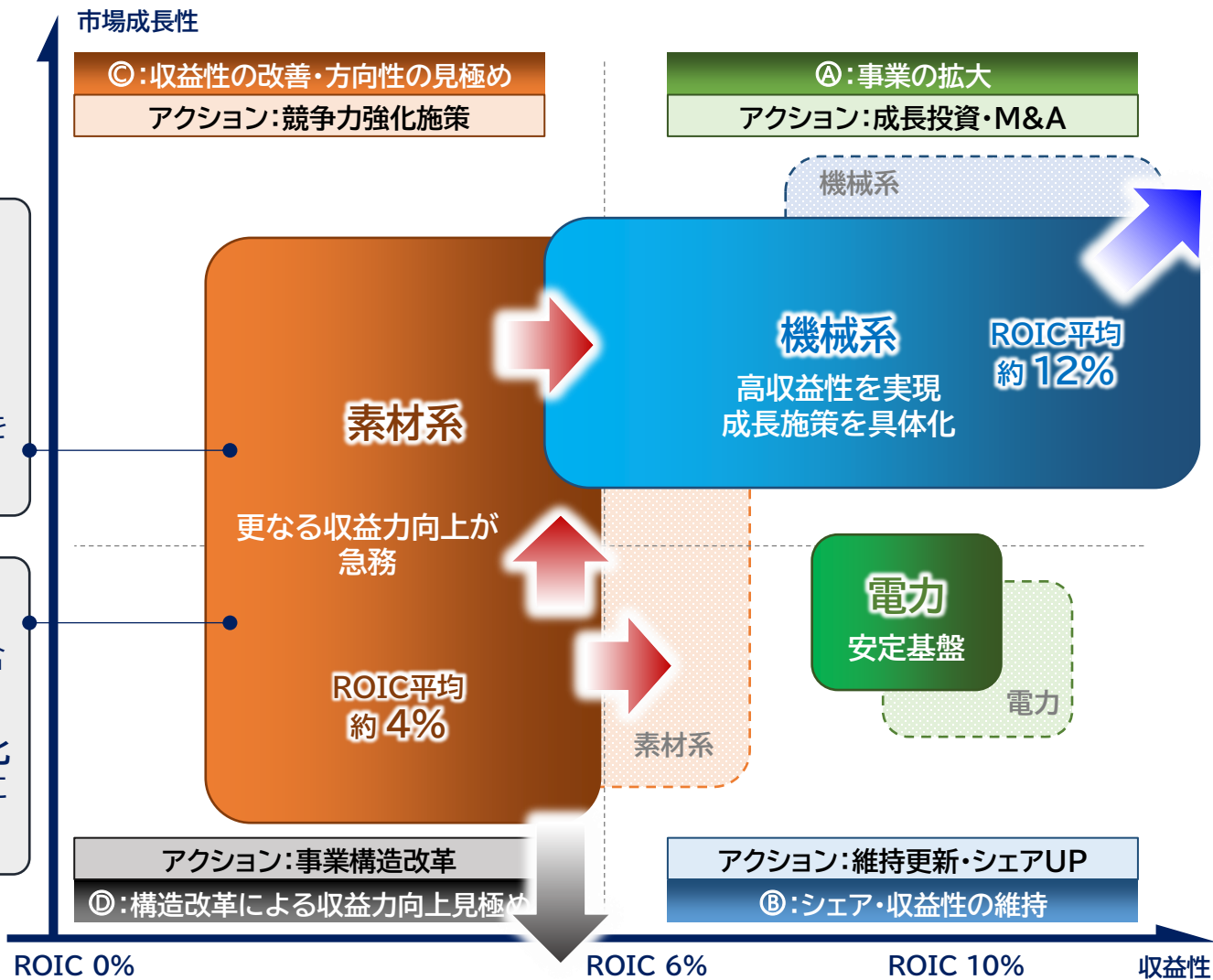


素材系の改善・改革、機械系の成長に資する施策を事業ポートフォリオ管理委員会で継続検討

実線：2026年度見通し
 点線：今中期経営計画目標
 素材系 = 6~8%
 機械系 = 8~10%
 電力 = 10%以上

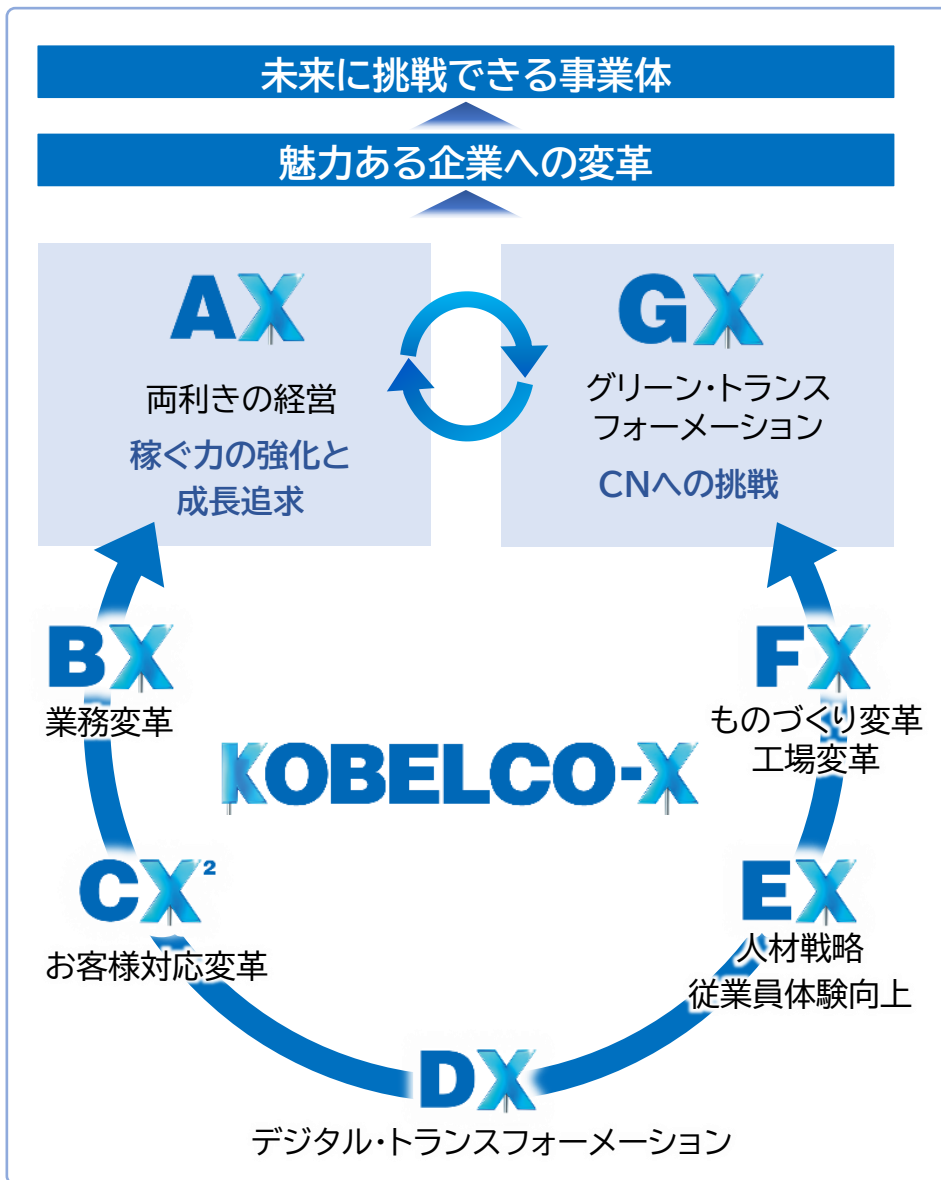
■アルミ板
 自動車事業建て直しで早期のROIC6%到達を目指す
■アルミサスペンション
 生産課題の解決で収益力向上を実現・(A象限へ移動)

■アルミ押出材
 ダウンサイジング・他社協業を含めた抜本的な改革を検討
■神鋼鋼線工業完全子会社化
 戦略品種の線条の競争力強化に向けてグループ一体運営



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



(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。

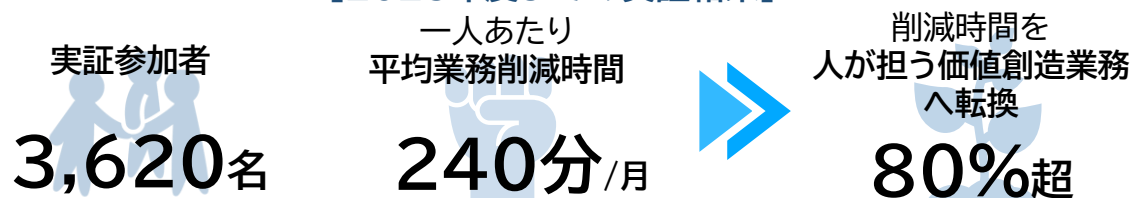
DX

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】



【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 CX²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](#)



人材戦略・従業員体験向上

社員向け株式報奨制度導入(25年7月)

<KOBELCO STOCK PLAN>

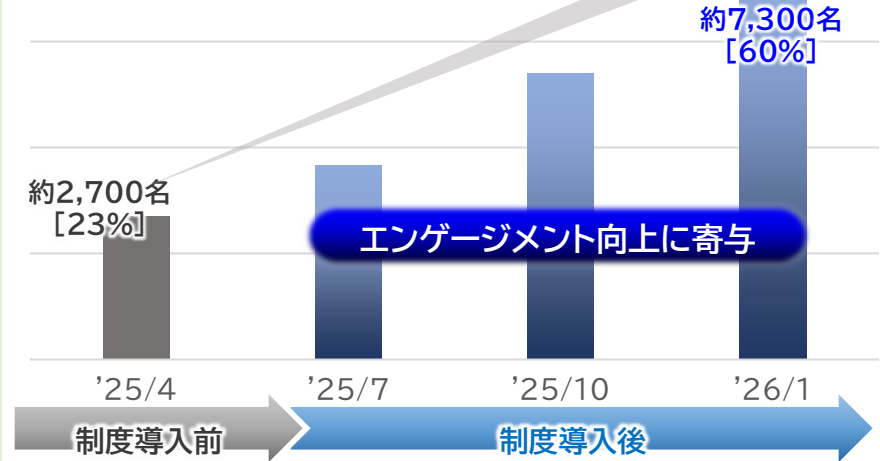


持株会会員数: 23% → 60%

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

※1: 前年比、基本賃金増額 + 定期昇給

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

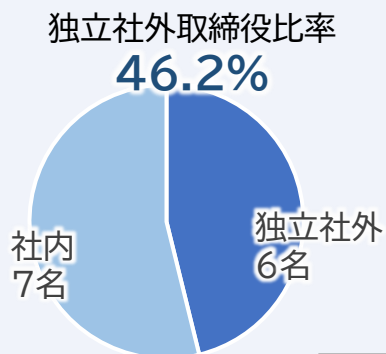
取締役会のモニタリング機能

全取締役が参加するサステナビリティ経営会議等で重要課題の議論を活性化

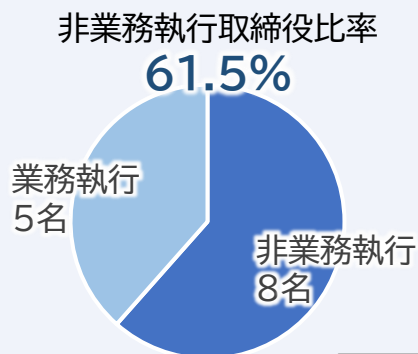
会議体		主な議題
サステナビリティ経営会議	定例	<ul style="list-style-type: none"> ● CNロードマップ更新について ● 人材戦略について ● 中長期技術戦略について ● サステナビリティ開示の対応について 等
	特別講演	<ul style="list-style-type: none"> ● 外部有識者講演: サステナビリティ戦略の監督に向けて 人的資本経営/人材ポートフォリオ
取締役会オフライン会議	定例	<ul style="list-style-type: none"> ● 資本市場の当社に対する評価について ● 個別事業戦略(投資案件含む)について

取締役会の多様性

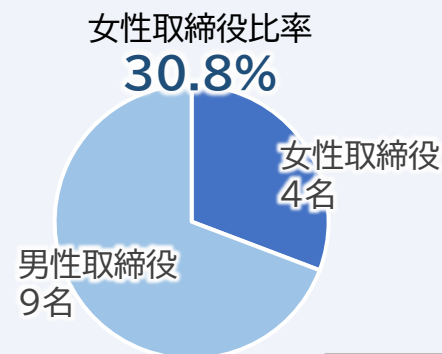
(6月株主総会で会社議案が承認された場合)



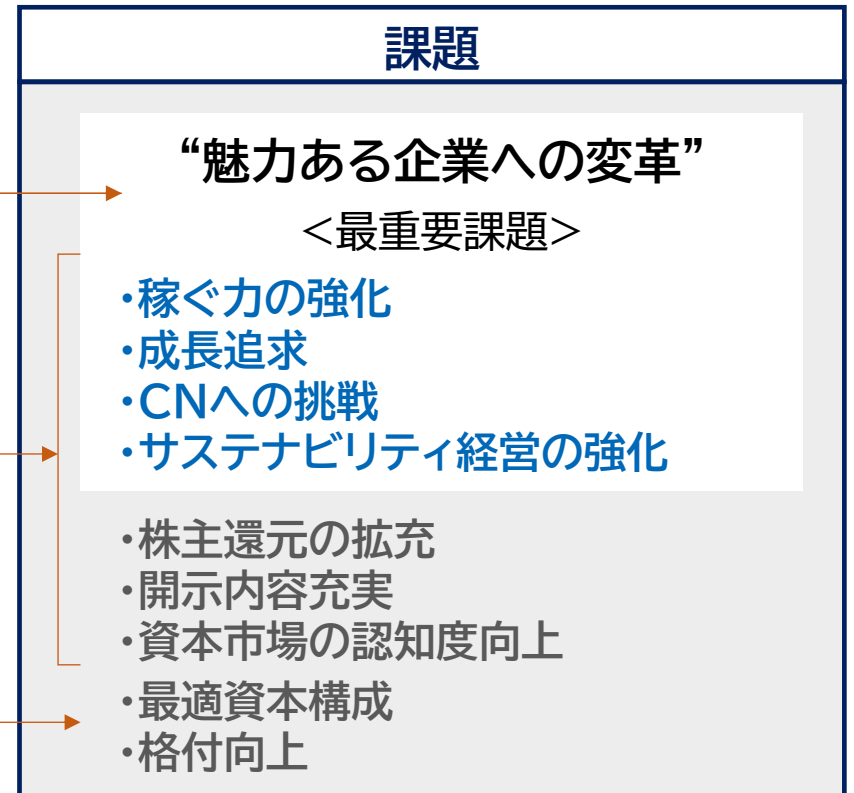
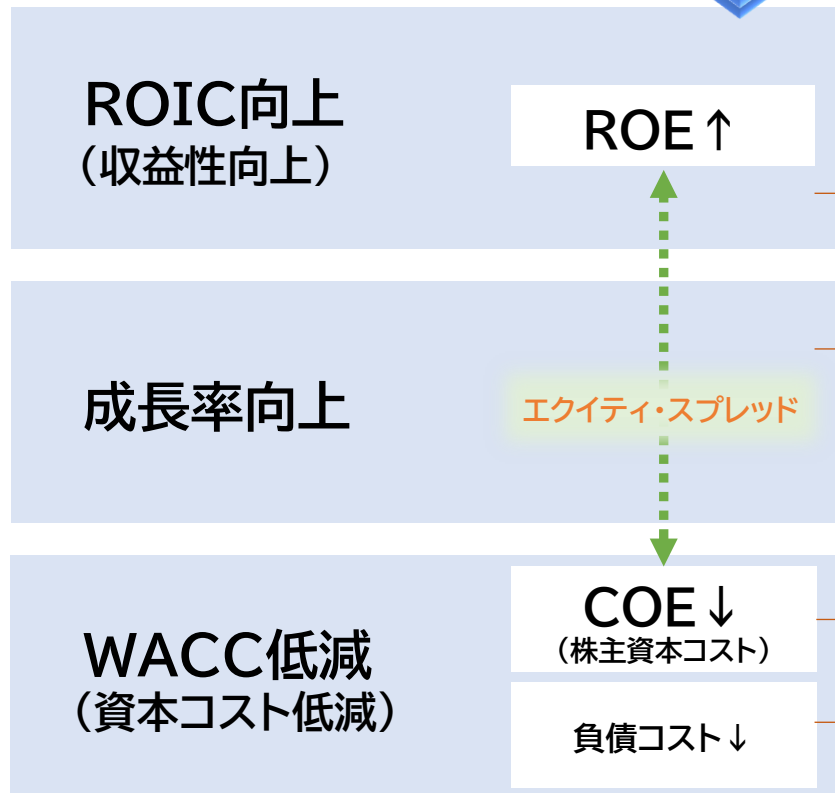
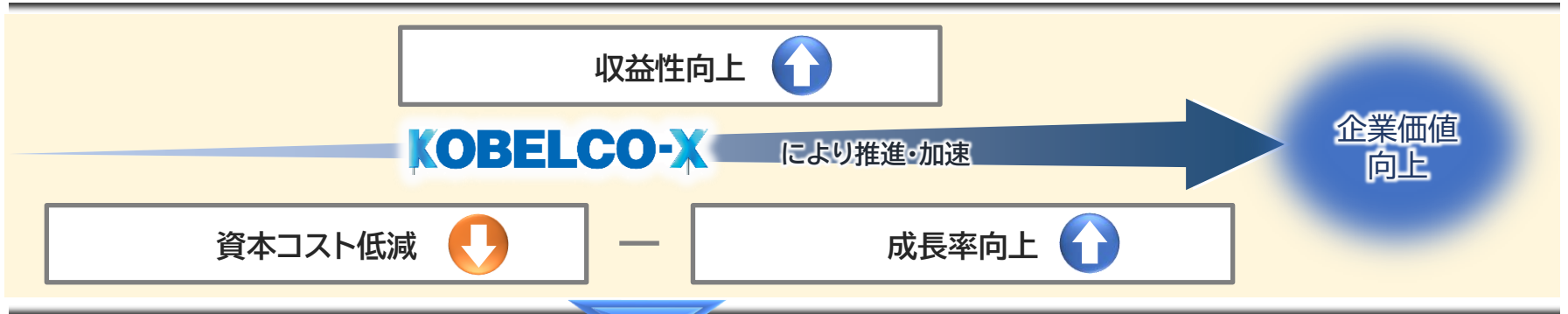
前年どおり



前年どおり



前年比増



足元～次期中期経営計画に向けて注力すべき取組み

事業戦略

サステナビリティ

- 素材系事業の収益力向上
- 機械系事業の成長施策の推進
- 事業ポートフォリオ管理による最適経営資源配分
- 経済合理性の確保を前提としたCN対応の推進
- 事業戦略と連動した人材戦略を含むESG対応
- DXをベースとした変革(KOBELCO-X)の推進

財務戦略
その他

- 財務規律の維持
- 株主還元方針の検討
- 戦略的・体系的情報発信

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。