



KOBELCO

KOBELCOグループ
統合報告書2025

ORIGIN

120年の挑戦、日本の産業自立を支え、 ものづくりへの飽くなき挑戦を続けてきた。

1905年、日本の産業が大きく発展しようとしていた時代。

神戸製鋼所は、合名会社鈴木商店が、神戸・脇浜の小林製鋼所を買収し、
神戸製鋼所と改称して誕生しました。

「世の中のために努力を惜しまない精神」を軸に、時代の変化に適応し、
鉄鋼から機械、非鉄金属、エンジニアリング、さらには電力等へと事業を拡大。
そして今、120年の歴史を超え、更なる価値創造の時へ。

1905

創業

1926

国内初の
セメントプラント
完成

1955

国内初の
金属チタン工業
生産開始

1914

国内初の
高圧空気圧縮機の
開発を開始

1930

国産第一号の
電気ショベル
完成

1962

当時日本最大の
プラント輸出
(東パキスタン)

UNIQUENESS

素材系、機械系、電力 ——。

それぞれの分野で培われた技術が融合し、
新たな価値を生み出し続ける。

120年の歴史の中で培ってきた技術力と
挑戦の精神をもとに、
多様な領域で価値を生み出し社会インフラを支え、
産業の未来を拓く事業を展開しています。

素材系事業

鉄鋼アルミ
素形材
溶接

自動車
弁ばね用線材

世界シェア
50%

クランクシャフト

世界
トップ
シェア

溶接プロセス
REGARC™

国内
トップ
シェア

多様な価値観・
知見を有する人材
×
21のコア技術

機械系事業

機械
エンジニアリング
建設機械

ゴム混練機

世界シェア

40%

MIDREX®
プロセス

世界
トップの
実績

IP装置
(等方圧加圧装置)

世界シェア

50%

電力事業

電力

神戸発電所

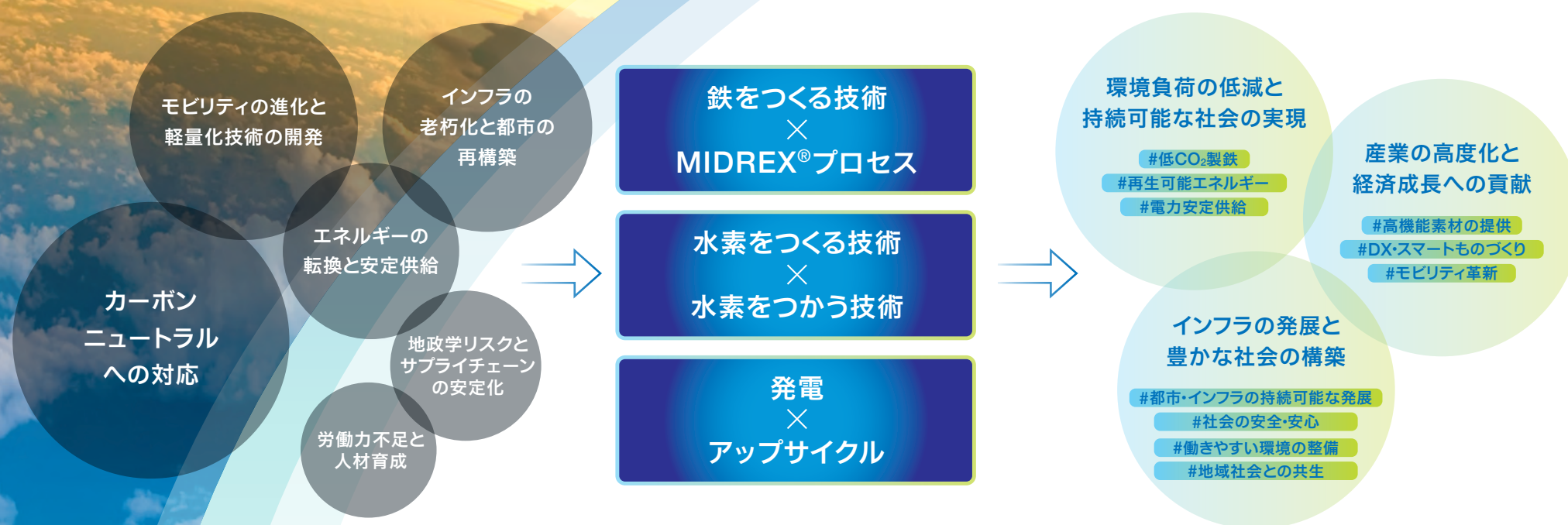
高効率な環境設備を備え
環境保全に配慮した
都市型発電所

真岡発電所

国内初の大型内陸型
火力発電所

MISSION

変わる社会、進化する産業。
私たちは挑戦を続ける。



世界は今、大きな変革の時。脱炭素、都市の進化、エネルギー転換、モビリティの革新——

社会の基盤が変わり、新たな課題と可能性が生まれています。

KOBELCOは、社会に信頼される「魅力ある企業への変革」を果たすべく、技術とものづくりの力で、この変化に挑みます。

産業の脱炭素化、軽量素材の進化、都市とエネルギーの再構築。

課題をチャンスに変え、新しい価値を創造していきます。

FUTURE

挑戦の先に、新たな価値が生まれる。 2030年に向けたKOBELCOの決意



2030年度のあるべき姿である「未来へ挑戦できる事業体」を見据え、
前中期経営計画までに構築した3本柱の事業体制を土台に
「魅力ある企業への変革」を果たします。

社長メッセージ

挑戦を文化とするKOBELCO

変革を恐れない姿勢で

魅力ある企業へ、そして未来へ

創業120周年を迎えたKOBELCOグループは、中期経営計画（2024～2026年度）において、稼ぐ力の強化と成長追求、カーボンニュートラルへの挑戦、変革（「KOBELCO-X」）を通じたサステナビリティ経営の強化を最重要課題とし、「魅力ある企業への変革」を目指しています。不透明かつ変化の激しい事業環境の中でも挑戦を文化とする当社グループの強みを活かし、中期経営計画の達成を実現します。

代表取締役社長
勝川 四志彦



社長メッセージ

創業120周年はグループ社員全員の成果 三本柱の事業経営は他社にはない武器

当社グループの歩みは、常に変化と挑戦の連続でした。1905年の創業から、私たちは鑄鍛鋼事業に始まり、時代や産業の大きなうねりと向き合いながら、多様なお客様の期待に応えるべく果敢に事業領域を拡大してきました。鉄鋼アルミ、素形材、溶接、機械、エンジニアリング、建設機械、電力へと広がり続けた事業の歴史は、「事業のかけ算」と呼ばれる度重なる挑戦と進化の軌跡そのものです。変化を恐れず、新しい価値創造に挑み続けてきた——それがKOBELCOらしさの本質だと考えています。

2025年9月、私たちは創業120周年を迎えます。この節目を迎えられるのは、歴代経営者の志だけでなく、グループ全社員がともに困難を乗り越え、挑戦を重ねてきた結果に他なりません。2024年度には過去最高益という成果も得られましたが、それもまた日々の現場で努力を続ける一人ひとりの力が結集した証だと受け止めています。

しかし、節目に甘んじることなく、私たちはさらに未来を見据えます。10年後、20年後のKOBELCOがどんな成長の機会に出会っても、それを確実につかめる

よう、時代の動きを捉え、常に羽ばたける準備を怠らないことが大切です。時には機会を活かせずに手放した事業もありますが、その経験すら未来への糧としてきました。たとえ私たちの代で大きなチャンスが巡ってこなくとも、次代のKOBELCOを担う仲間がより良いスタートを切れるよう、単なる「負の遺産」とはせずに最善のかたちで次世代へ引き継ぐ責任があると考えています。

私は2024年4月に第22代代表取締役社長に就任しました。1985年の入社以来、機械事業部門の営業職や本社部門のスタッフ職を経験し、様々な立場で当社グループの事業に携わってきました。その中で常にかけてきたのは、当社グループの強みは、現場ごとの知見や挑戦心、そしてグループ全体が生み出す総合力にあるということです。

当社グループは時代ごとの変化やお客様の多様な要請に応じて柔軟に事業を広げてきました。私は単に領域を広げることが目的だったのではなく、現場に立つ社員一人ひとりが「お客様の課題に本気で応える」という使命感を持ち、それぞれの分野で最適な素材や部材、機械、サービスを追求してきた積み重ねだと考えています。

私自身、異なる事業部門や現場の課題に向き合う中で、各事業部門が壁を越えて協力し合い、知恵と技術を結集してお客様の期待を超える解決策を生み出す場面を

何度も目の当たりにしてきました。この部門横断の連携とスピード感が、他にはない当社グループの強みです。「コングロマリット・ディスカウント」と捉えられることもありますが、実際には事業領域を超えて生まれるシナジーが、競争力と価値創造の源泉となっています。お客様の課題解決に本気で向き合う姿勢が、社会課題への貢献や当社グループの存在意義に直結している——それを私自身、日々の業務の中で実感しています。

激変する事業環境の中で求められる 稼ぐ力と成長追求、財務基盤の強化

近年、世界情勢や経済環境は目まぐるしく変化し、予測が難しい時代が続いています。地政学リスクの高まりや資源価格の変動、為替・金利の不安定さ、そして保護主義的な動き等、外部環境は複雑さを増しています。こうした不確実な状況の中で、私は「短期的な動きに一喜一憂するのではなく、中長期の視点で会社の足もとと未来をしっかり見極める」ことが経営者として極めて重要だと考えています。

2024年度は中期経営計画の初年度にあたり、取り組みは総じて順調に進みました。最重要課題の一つである「稼ぐ力の強化」については、素材系の需要が長期低迷

社長メッセージ

する中でも一定の収益を確保し、計画どおり進捗しています。アルミ板やアルミ素形材の事業再構築、グローバル展開の強化、さらには「KOBEMAG®」の自社生産や「ARCMAN™ PORTABLE」の受注拡大等、持続的な収益基盤の構築に力を入れています。

「成長追求」も、中期経営計画における最重要課題の一つです。機械事業やエンジニアリング事業は、近年順調に収益を伸ばし、当社グループの成長を牽引しています。今後は新規事業への取組みも含め、成長施策の具体化

にさらに注力していきます。中長期目標として、機械系事業全体で売上高1兆円の達成を掲げており、2025年度には8,770億円になる見込みです。これをもう一段成長させ、目標の実現を目指します。海外拠点の拡充についても、インドやサウジアラビア、米国・ヒューストンのサービス拠点拡張等、現場の声や最前線の情報をもとに迅速な意思決定を行っています。現地社員やお客様と直接対話しながら、グローバルでの競争力維持・強化を目指しており、こうしたダイナミックな挑戦がグループ全体の持続的成長に直結していると、現場で日々強く実感しています。

「CNへの挑戦」については、設備計画の具体化や研究開発を進めながら、外部環境を見極め、低コストかつ設備投資負担の少ないCO₂排出削減策の組み合わせを模索しています。2030年度に向けて、2013年度比で30~40%の削減を目指し、現実的で着実なロードマップを描いています。UBE三菱セメント(株)とのブラックペレットの共同事業化検討や、高炉HBI*(熱間成形還元鉄)を活用したCO₂排出削減の技術開発等、具体的なアクションを積み重ねてきました。私は研究開発や発電所等の現場を訪れるたび、社員一人ひとりの専門性と情熱がKOBELCOの未来を切り拓く原動力になっていることを実感しています。なお、設備投資につ

いては、インフレ状況も踏まえ、当面は100~200億円規模の投資判断を慎重に進めていきます。

「サステナビリティ経営の強化」においては、魅力ある企業への変革を目指し、「KOBELCO-X」を全社で推進しています。私は経営陣だけでなく、社員一人ひとりが当事者であるという自覚を持ち、日々の業務の中で過去に捉われず、変革を意識して行動することが重要だと考えています。様々な現場を訪問する中で、「変わらなければならない」という危機感と、「変われる」という自信がすでに社員に芽生え始めていることを頼もしく感じています。

財務指標に関しては、2025年度の経常損益は1,100億円を見込んでいます。収益性指標であるROICは6%程度の確保を目標として掲げ、2025年度のROICは5%程度、ROEは8%程度となる見通しです。ROICについては、運転資本や元手を抑えることで一定の水準を維持していますが、今後も更なる収益性の改善に努めていきます。将来的にはCO₂排出削減やCN実現に向けた投資を行うため、一時的にROICが低下する局面も想定されますが、長期的な企業価値向上を第一に考えています。その際には、ROICが一時的に下がる場合でも、外部に対してしっかりと説明を尽くしていく所存です。



社長メッセージ

安全性指標については、純資産比率は目標を達成し、2025年度には44%程度に、D/Eレシオも0.7倍程度に改善する見込みです。キャッシュ・フローの好転もあり、財務体質の着実な改善が進んでいます。

成長・更新投資に関しては、中期経営計画の3年間で9,500億円の意思決定額を計画していましたが、先行き不透明な状況や技術開発の進捗等も考慮し、全体の投資額を7,500億円程度に修正しています。CNへの挑戦も経済合理性を追求すべく慎重な投資判断が必要な中、一部の投資を次期中期経営計画以降の意思決定とする想定に見直したため、当初計画の3,000億円から1,500億円程度としています。現在は、設備投資・投融資委員会において経済合理性やリスクマネジメントを徹底し、事業ポートフォリオ戦略との整合性を踏まえた意思決定を行っています。今後もキャッシュ・フローの確保、投資と還元のバランス維持に努めていきます。

株主還元については、2024年度は配当性向32.8%で過去最高額の配当を実施しました。当社グループとして、中長期の財務基盤強化を優先しつつ、中期経営計画期間中は配当性向30%程度を維持する方針です。財務目標を達成した際には、その時の経営環境を踏まえて株主還元の拡充も検討していきます。

資本コストについて、WACCは5%程度と見積もっていますが、ROICやROEが一定の水準にある一方で、PBR1倍割れが続く背景には、過去の業績に起因する収益基盤の不安定さや財務の脆弱性に対する懸念、CN対応等ESGの観点を含めた様々な事業環境の中での将来の不透明感に対する懸念があると認識しています。これは業界特性にも関係しますが、中期経営計画を着実に推進することで企業価値を高め、株主資本コストの低減を図っていきます。

事業環境の変化に伴い、財務指標の目標見直しや投資の後ろ倒しを実施しつつも、業績自体は一定の水準を維持しています。今後も将来の成長投資を見据え、セグメント別ポートフォリオ経営の推進等を通じて、財務基盤の更なる強化に努めていきます。

* HBI (Hot Briquetted Iron: 熱間成形還元鉄): 還元鉄はそのままでは長距離輸送に適さないため、還元炉より排出された高温の還元鉄をある程度の大きさの塊 (Briquette) に押し固めたもの。

会社に根付く精神「KOBELCO-X」を 変革と挑戦のドライバーに

中期経営計画で掲げた「魅力ある企業への変革」は、株主様、投資家様、お客様、お取引先様及び社員をはじめとするあらゆるステークホルダーの皆様にとって価

値ある存在になるという私たちの決意の表れです。2030年度に「未来に挑戦できる事業体」となることを見据え、今はその成長のための強固な土台を築き、実を結ばせる段階にあります。この原動力となるのが、グループ全体で取り組む「KOBELCO-X」です。これはKOBELCOらしさに根差した7つの変革を体系化したものであり、実は、社員にとっては昔から当たり前に息づいてきた精神でもあります。

「KOBELCO-X」では、「AX(両利きの経営)」と「GX(グリーン・トランスフォーメーション)」を経営目標として掲げ、その実現に向けて、「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)」を推進しています。特にDXは、他の変革領域を加速・高度化させる起爆剤であり、AXとGXへとつなげていくことで、社会課題の解決や企業価値の持続的な向上を目指しています。

私が入社した1980年代後半、社内にはまだ1人1台の固定電話もない時代でした。それが今や誰もがスマートフォンを持ち、必要な情報に即座にアクセスし、誰とでも即時につながれるようになりました。こうした通信の進化等は、私たちの働き方や意思決定、業務プロセスそのものを大きく変えてきました。まさに

社長メッセージ

「デジタル技術を起点としたビジネス全体の変革＝DX」が、現場の生産性や競争力を押し上げる原動力となったと感じています。

DXは単なる業務効率化ではなく、変革のための“手段”であり、経営や現場の新たな価値創造をもたらす基盤です。私はこれからも、時代の変化を柔軟に受け入れながら、DXを経営の中核に据え、持続的な成長へつなげていきたいと考えています。

そのDX推進力をさらに高めるため、環境・人材・風土の3つの側面からも取り組みを進めています。環境面では、業務や専門領域における生成AIの活用、人材面では役員も含めた全社員へのDX研修、風土面では社内の対話イベントやデジタルツールの体験会等、様々な取り組みを積極的に展開しています。

これらの取り組みは外部からも評価され、経済産業省等が選定する「DX注目企業2025」にも初めて選定されました。奇をてらわず、地道にやるべきことを積み重ねてきた成果だと感じています。今後はさらに高い水準を目指し、「DX 銘柄」への初選定を新たな目標としていきます。

また、非財務資本の観点では、EX(人材戦略・従業員体験向上)も極めて重要なテーマの一つです。当社では部門横断の人材戦略推進部会を中心に、「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」という3つのアプローチのもと、様々な人材施策を推進しています。

特に、創業120周年を迎える2025年度は、グループ社員が誇りや自信、愛着、希望を持ち、主体的に働くことができる組織風土の醸成を目指し、オリジナルアニメーションの制作や大阪・関西万博での展示等、「創業120周年プロジェクト」と称して様々な活動を実施しています。こうした取り組みを通じて、社員同士のコミュニケーションの活性化や、グループ全体の一体感の醸成にもつなげています。

人的資本関連の投資についても、賃金処遇の見直しや所定年間休日の増加、寮・社宅等の整備等、多方面で環境の改善を図っています。私が入社した当時は、今のような快適な環境や充実した福利厚生が当たり前ではなく、現場の課題を身をもって経験してきました。だからこそ、「社員が安心して働き、成長できる環境づくり」の大切さを実感し、今日に至るまで一貫して取り組んできました。時代の変化とともに働き方や求められる職場環境も大きく変わる中、これからも社員一人ひとりが自らの成長を実感できる会社づくりに力を注いでいきます。



挑戦は会社の文化、全社で挑戦を後押し グループの一体感是对話からつくる

挑戦は、創業時から当社グループに根付いてきた企業文化です。この挑戦を全社で後押しするために、本社部門の体制も強化しています。例えば、技術戦略企画部では2050年のCN実現や将来の人材不足リスク(工場の省力化等)への対応等、中長期の全社共通課題に向けた技術戦略を立案しています。また、既存の事

社長メッセージ

業開発部を改編し、新規事業の推進と事業機会の拡大にも一層力を入れています。

当社グループには、素材系・機械系・電力という三本柱の事業がありますが、部門ごとに文化や雰囲気は異なります。それでも「グループ全体で収益を高めていく」という共通の目標のもと、社員一人ひとりが部門の垣根を越えて協力し合う姿勢は、当社ならではの強みです。

この一体感をさらに高めるため、「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」では、役員との対話活動や「KOBELCOの約束賞」等を通じて、社員同士が互いの仕事や考えを知り、コミュニケーションを深める機会を積極的に設けています。これは2020年に制定したグループ企業理念の浸透にもつながっています。

また、変化が絶えない状況のもとで、情報を捉えビジネスチャンスをつかんでいくための一つの施策として、「全社お客様情報共通基盤」としてSFA (Sales Force Automation) を構築しました。お客様の声を拾い上げ、営業担当だけでなく開発や生産技術等、様々な部門の知見が集まることで、新たな価値の創造や、お客様の信頼向上につなげていきたいと考えています。

この1年余り、中期経営計画に沿って多様な取組み

を進めてきた中で、有望な事業や技術の芽も着実に育ちつつあります。今後は、これらの芽をしっかりと成長させていきます。

誠実さと挑戦心で、 KOBELCO グループの未来を創る

私が大切にしている言葉の一つに、「虚心坦懐」があります。先入観を持たず、誠実な姿勢で立場や年齢に関係なく多くの人の声に耳を傾け、自らも率直に語り合うこと。この姿勢は、若い頃から変わらず、社長となった今も変わらぬ私の信条です。

もう一つは、「山より大きな猪(しし)は出ぬ」という言葉です。乗り越えられない困難はない、という仏教の教えに基づくこの言葉は、どんな試練に直面しても動じず、道筋を立てて解決へと取り組む大切さを教えてくれます。経営の現場でもこの思いを胸に、誠実さを持って一つひとつの課題に向き合っています。

社長に就任した1年前と比べても、当社グループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。依然として素材系事業をはじめ、厳しい状況が続く分野もありますが、中期経営計画の着実な取組みを通じて収益性改善や機械系・電力事業の収益貢献、さらには全体構造改革

が着実に進んでいます。これからも事業ポートフォリオの最適化を継続的に進め、歩みを止めることなく、当社グループならではの強みを活かし、収益力と成長力を高めていきます。

変化の激しい現代は、同時に大きな変革のチャンスでもあります。今やるべきことに誠実に全力で取り組み、チーム KOBELCO で挑戦し、当社のCMにもあるように“どんどん変わるよ”を続けることで、より魅力的な KOBELCO グループの未来を築いていきます。

グループ企業理念

グループ社員が一丸となってつくり上げたグループ企業理念

KOBELCOグループの現在のグループ企業理念は、2020年に制定したものです。

2017年に公表した品質事案を契機に、閉鎖的だった企業風土を変えるべく、「我々は何者なのか」「何を目指していくのか」についてあらためて見つめ直し、企業理念を明文化するプロジェクトを実施しました。

その際重視したのは、ボトムアップでつくり上げるという制定プロセスです。経営層や特定のメンバーだけでなく、各職場において実施している「語り合う場」等での議論を通じ、グループ社員一人ひとりが考える機会を設けるとともに、そこからグループ社員の想いを抽出したうえで約1年をかけて制定しました。

グループ企業理念は、いわゆるビジョンやミッションにあたる「KOBELCOが実現したい未来」「KOBELCOの使命・存在意義」に、共有すべき価値観や行動規範である「KOBELCOの3つの約束」「KOBELCOの6つの誓い」を加えた4つの要素で構成されています。

「KOBELCOが実現したい未来」には、「末永く安全・安心に使える製品を提供していくことに加え、社会に新しい価値を提供し、今を、そして、未来をより良いものにしよう」という、創業当時から脈々と受け継がれる精神が込められています。

また、「KOBELCOの使命・存在意義」は、社会のニーズに向き合う中で培ってきた多様な人材・事業・技術のかけ算により、KOBELCOならではの社会課題の解決に挑みつつけるという「あるべき姿」そのものです。

当社グループは、グループ社員が一丸となってつくり上げたグループ企業理念を胸に、「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。」の実現を目指していきます。

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つける。

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 | 4. 地域社会との共生 |
| 2. 優れた製品・サービスの提供による
社会への貢献 品質憲章 | 5. 環境への貢献 |
| 3. 働きやすい職場環境の実現 | 6. ステークホルダーの尊重 |

企業理念の実践に向けて ～KOBELCOの約束 Next100プロジェクト～

KOBELCOグループでは、当社グループの全員がグループ企業理念を実践し続ける活動として「KOBELCOの約束 Next100プロジェクト」に取り組んでいます。2017年から開始した当活動は、全社員一人ひとりがグループ企業理念を「認知」「共感」したうえで、それぞれの行動に「関与」「実践」し、その行動が当たり前の組織文化として定着することをゴールとしています。さらに、2025年9月に迎える創業120周年を機に、当社グループに対する理解促進と地域との共生に関する情報発信についても強化します。

『認知→共感』への取り組み

経営幹部と社員との対話活動

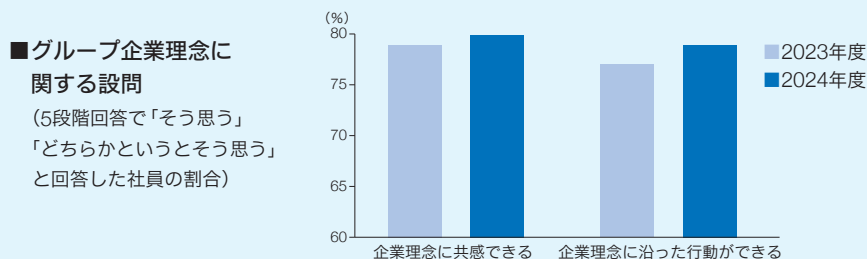
社長をはじめとする経営幹部が社員に直接語り掛け、変革に対する本気度を積極的に示す活動。事業所訪問による対話とオンラインでの大規模対話の2つの形で実施中。

KOBELCO 約束の場・KOBELCOの約束の日

- KOBELCO 約束の場：世を超えて品質事案を風化させないための施設として、2019年に摩耶研修所に開設。オンラインやサテライト施設も活用し、グループ全社員の訪問を促進。
- KOBELCOの約束の日：最終報告書を公表した3月6日を品質事案再発防止を約束した日として制定。毎年、各種イベントを開催。

■社員意識調査による企業理念浸透度の確認

毎年実施される社員意識調査の中で、企業理念の浸透度を把握しています。いずれの設問も前回よりも数値が向上し、8割近い社員が企業理念に共感できると回答しています。



『関与→実践』への取り組み

経営層・社員一人ひとりの「約束」の宣言

一人ひとりが「約束」を宣言する取り組み。2022年度より全役員の約束宣言をグループ全体に動画で公開。

語り合う場

①グループ企業理念の浸透、②品質事案の風化防止、③組織内の双方向コミュニケーションを目的に、当社グループの業務に従事するすべての者を対象として2018年度より毎年実施。語り合う場のファシリテーターを務めるライン部長を対象に集合研修を毎年実施(2024年度は約600人が研修に参加)。



KOBELCOの約束賞

グループ企業理念を実践し、風土づくりに貢献した活動をたたえ合うための新たな表彰制度を制定し、2019年度より運用を開始。

6年目を迎える2024年度は国内外から108件の応募があり、審査の結果、グランプリと準グランプリを含む17件を表彰。



本統合報告書の表紙は、創業120周年を記念して作成したオリジナルアニメーションをもとにしています。また、P.15、P.29、P.53、P.79、P.101の扉絵に登場するのは、2024年度のKOBELCOの約束賞に受賞した社員の皆さんです。創業120周年プロジェクトの詳細は、以下のリンクもしくは二次元バーコードから特設サイトをご覧ください。アニメ映像もご覧いただけます。 <https://www.kobelco.co.jp/120th/>



CONTENTS

Introduction ～魅力ある企業への変革～

5 社長メッセージ



- 11 グループ企業理念
- 12 企業理念の実践に向けて
～KOBELCOの約束
Next100プロジェクト～
- 13 CONTENTS
- 14 編集方針

01 KOBELCOの価値創造

- 16 価値創造プロセス
- 17 KOBELCOグループのあゆみ
- 19 KOBELCOグループの全体像
- 21 培ってきた経営資本
- 23 企業価値向上のための重要課題
(マテリアリティの特定)
- 24 外部環境変化の反映
- 25 ビジネスモデルと提供価値
- 26 技術・製品・サービスを通じた
社会価値の創出
- 27 価値創造事例

02 価値創造に向けた経営戦略

- 30 実現したい未来に向けて取り組むべき変革
- 31 中期経営計画(2024～2026年度)
～魅力ある企業への変革～
- 32 これまでの中期経営計画の振り返り
- 33 中期経営計画を実現するための
7つの変革 ～KOBELCO-X～
- 34 両利きの経営 (AX)
～稼ぐ力の強化と成長追求～
- 37 グリーン・トランスフォーメーション(GX)
～カーボンニュートラルへの挑戦～
- 39 TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示
- 44 AX、GXを実現するための5つの変革
- 45 財務担当役員メッセージ



49 企業価値向上に向けて

03 サステナビリティ経営の推進

- 54 サステナビリティ経営推進体制
- 55 マテリアリティに関連する非財務KPI
- 57 サステナビリティ推進委員会委員長×
社外取締役鼎談



- 61 環境経営
- 62 生物多様性
- 63 技術開発 坂本取締役メッセージ



- 65 デジタル・トランスフォーメーション (DX)
- 67 業務変革 (BX) 宮岡取締役メッセージ



- 68 お客様対応変革 (CX²)
- 69 人材戦略・従業員体験向上 (EX)
- 73 人権
- 74 責任あるサプライチェーンの構築
- 75 ものづくり変革・工場変革 (FX)
- 76 品質
- 77 安全衛生

「03 サステナビリティ経営の推進」にて、当社グループのESGに関する取組みをご紹介しますが、本統合報告書に掲載しきれないESG関連の詳細データは、「ESGデータブック」及び当社ホームページに掲載しています。

▶ ESGデータブック2025

「E(環境)」P.10-48
「S(社会)」P.49-74
「G(ガバナンス)」P.75-101

▶ 当社ホームページ

「サステナビリティ」
<https://www.kobelco.co.jp/sustainability/>



04 経営基盤 ～企業存続の前提条件～

- 80 取締役会議長メッセージ



- 83 取締役一覧
- 84 コーポレートガバナンス
- 93 社外取締役鼎談(監査等委員)



- 97 コンプライアンス
- 98 リスクマネジメント
- 99 ステークホルダーの皆様との
コミュニケーション
- 100 イニシアティブへの参画・社会からの評価

05 事業別概況

- 102 鉄鋼アルミ事業
- 103 素形材事業
- 104 溶接事業
- 105 機械事業
- 106 エンジニアリング事業
- 107 建設機械事業
- 108 電力事業
- 109 KOBELCOグループ各事業の取組み
- 110 事業間での連携事例

06 データセクション

- 111 10ヵ年財務・非財務データ
- 113 セグメント別データ一覧
- 115 会社概要・株式情報

編集方針

KOBELCOグループ統合報告書2025の発行にあたって

KOBELCOグループは、ステークホルダーの皆様との対話を重視しています。その一環として、経営戦略や事業活動、社会・環境活動の報告を通じて、グループが創造する経済的・社会的価値に対する総合的な理解を深めていただくことを目的に、2018年度より「統合報告書」を発行しています。

本統合報告書では、120年の歴史の中で培ってきたグループ全体での「総合力」をキーワードに、当社グループの「総合力」の源泉となる経営資本等、コーポレートストーリーを紐解き、価値創造プロセスを通じて目指す姿を明確に示すこと、また、2024年5月に発表した「KOBELCOグループ 中期経営計画（2024～2026年度）」を通じて、事業の取組みをご理解いただくことを目的に編集しています。

サステナビリティ経営の推進による持続的な成長に向けた当社グループの姿を、すべてのステークホルダーの皆様にご理解いただければ幸いです。

対象期間	2024年度（2024年4月1日から2025年3月31日まで）。ただし、必要に応じて当期間の前後についても言及しています。
参考としたガイドライン	<ul style="list-style-type: none">● GRI (Global Reporting Initiative) 「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」● ISO26000 (「社会的責任に関する手引き」)● IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」● 経済産業省「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」
重視するイニシアティブ	<ul style="list-style-type: none">● 国連グローバル・コンパクト (United Nations Global Compact)● 持続可能な開発目標 (Sustainable Development Goals)● TCFD (気候関連財務情報開示タスクフォース) 提言
制作プロセス	<ol style="list-style-type: none">1. 「KOBELCOグループ 統合報告書 2024」を発行後、社内外のステークホルダーの皆様（アナリストや機関投資家の皆様、グループ社員等）から、率直なご評価やご意見を伺うとともに、外部団体が主催するアワードに応募し、相対的に評価していただく。2. 上記の評価や意見を踏まえ、サステナビリティ推進委員会の傘下にある統合報告書編纂部会が本社各部及び事業部門からの協力を得て素案を作成する。3. サステナビリティ推進委員会等を通じて、経営陣と議論しながら「KOBELCOグループ 統合報告書 2025」の制作を進める。

KOBELCOグループの情報体系

当社グループは、ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを図るため、様々なツールで多角的に情報を発信しています。

本統合報告書に掲載されている情報だけでなく、ESGデータブック及び当社ホームページからも多様な情報を入手いただけます。

今後もステークホルダーの皆様には当社グループをよりご理解いただけるよう、積極的な情報開示に取り組んでいきます。

▶各ツールについては、当社ホームページをご覧ください。

■「ESGデータブック」
<https://www.kobelco.co.jp/sustainability/esg.html>

■「サステナビリティ」
<https://www.kobelco.co.jp/sustainability/>

■「株主・投資家情報」
<https://www.kobelco.co.jp/ir/>

情報開示媒体		掲載情報の種類 ＊●は掲載あり	
		財務情報	非財務情報
統合報告書	当社グループが創造する経済的・社会的価値に対する総合的な理解を深めていただくことを目的に、当社グループの経営戦略や事業活動、ESG関連情報を掲載しています。	●	●
ESGデータブック	詳細なESG関連データに特化して掲載しています。		●
有価証券報告書	金融商品取引法に基づき、企業の概況、事業の状況、財務諸表等の財務情報及びコーポレートガバナンス体制等の非財務情報を掲載しています。	●	●
決算短信	四半期ごとの決算情報を掲載しています。	●	
事業報告 連結計算書類 計算書類	会社法に基づき、財務情報や会社の事業の状況（非財務情報）等を掲載しています。	●	●
コーポレートガバナンス報告書	証券取引所の上場規程に基づき、当社のコーポレートガバナンスに関する情報を掲載しています。		●
当社ホームページ	以上の情報開示媒体に掲載しきれないより詳細なESG関連情報等を掲載しています（より詳細なESG関連情報につきましては、「サステナビリティ」をご参照ください）。	●	●

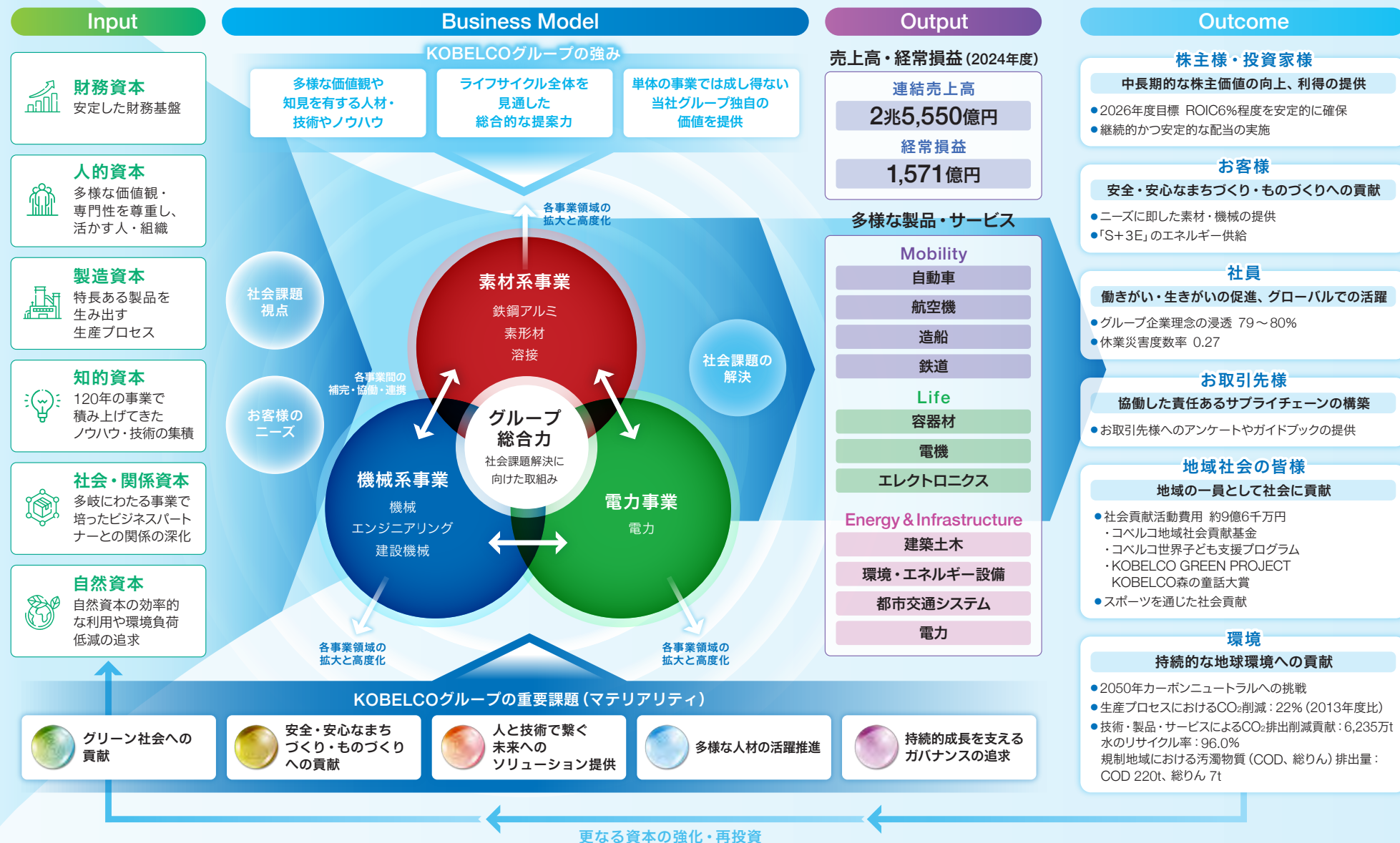


01

KOBELCOの
価値創造

価値創造プロセス

「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。」の実現



KOBELCOグループのあゆみ

神戸製鋼所は、1905年9月1日に合名会社鈴木商店が、神戸・脇浜の小林製鋼所を買収し、神戸製鋼所と改称して誕生しました。創業以来、120年にわたって多様な社会課題の解決に向け、様々な苦難を乗り越えて挑戦を続けてきました。

日本の産業自立に向け、多様な事業領域へ参入

神戸製鋼所の前身である鈴木商店は、「国益を増進させること」を企業理念として、当時、日本が輸入に依存していた工業製品の国産化に取り組みました。当社はその理念を受け継ぎ、重工業分野における「日本の産業自立」に貢献するという使命のもと、祖業である鉄鋼事業に加え、機械、非鉄金属、エンジニアリング、建設機械等、事業領域を広げるとともに、多くの国産第一号製品を世に送り出してきました。

創業初期には廃業の危機に直面しながらも、その危機を乗り越え、その後も第一次世界大戦後から続いた不況や、鈴木商店の倒産等の苦難の時代が続きましたが、そうした苦難の中でも新たな事業分野の開拓に挑戦し続けました。

創業からこの時期にかけて、現在に続く多様な事業領域の基盤が形成されました。

全社

1905 創業



創業初期の頃の社屋の様子

素材系事業

1905 鑄鍛鋼事業スタート

1916 鋼材事業スタート

1917 銅事業スタート

1937 アルミ事業スタート

1940 溶接事業スタート
～高級溶接棒の生産開始
(国産初)～

1955 金属チタン事業スタート
～国内初の工業生産開始～

1959 鉄鋼一貫体制の確立



鉄鋼一貫体制の確立
(灘浜第一号高炉)

1968 タイに初の海外製造拠点
設立(被覆アーク溶接棒の
製造・販売)

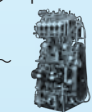
1970 加古川製鉄所における
鉄鋼一貫体制確立

1979 国際統一商標として
「KOBELCO」ブランド
制定

1990 米国に自動車用溶融亜鉛
めっき鋼板の製造・販売
拠点を設立

機械系事業

1914 機械事業スタート
～高圧空気
圧縮機を開発
開始(国内初)～



高圧空気圧縮機

1926 エンジニアリング事業
スタート
～国内初のセメントプラント
完成～

1930 建設機械事業スタート
～国産第一号
の電気ショベル
完成～



電気ショベル

1962 海外プラント事業開始
～当時日本最大のプラント
輸出～(東パキスタン)



東パキスタン肥料プラント

1975 都市交通システム事業
スタート
～沖縄国際海洋博覧会での
「海洋博KRT」運転開始～

1983 米国Midrex社買収
～還元鉄／新製鉄プラント
ビジネス開始～

戦後からの復興とグローバル展開

当社は第二次世界大戦の終結後、わずか3ヵ月後には線材の生産を再開し、日本の早期復興に貢献しました。

また、戦後復興の中、1949年に日本で初めてチタンの研究開発に着手し、1955年には工業生産を開始するなどの新たな挑戦を続けるとともに、灘浜第一号高炉(現在の神戸線条工場)の完成による鉄鋼一貫体制の確立、加古川製鉄所の建設、都市交通システム事業のスタート等、素材系事業、機械系事業のそれぞれの領域で事業の拡充を図りました。さらには、海外プラント事業の開始、初の海外製造拠点の設立、米国Midrex社買収による還元鉄／新製鉄プラントビジネス開始等、グローバル展開を加速したことも、この時期の大きな成果となりました。

1905～

1945～

1995～

震災からの復興と電力事業への参入

1995年の阪神・淡路大震災では、当社も神戸製鉄所（現在の神戸線条工場）の高炉が損傷するなど多くの被害を受けましたが、当初6ヵ月は必要と予想された高炉の再稼働を2ヵ月半の短期間で実現するなど、神戸の震災復興のシンボルとなりました。

そして、震災の翌年には製鉄業での自家発電のノウハウ等を活かした電力卸供給事業という新たな挑戦を開始し、2002年に神戸発電所1号機の営業運転を開始しました。今日に至るまで神戸市及び阪神地区の電力の自給率向上に貢献しています。電力卸供給事業の開始により、現在の素材系事業、機械系事業に電力事業を加えた3つの事業領域を柱としてお客様の課題解決に貢献していく体制が完成しました。

また、自動車分野をはじめ、米国や中国に現地製造・販売拠点を設立し、お客様のニーズにお応えする体制を構築しました。

全社

1995 阪神・淡路大震災発災
(約1,000億円の被害)



阪神・淡路
大震災
当時の様子

素材系事業

2003 米国に自動車サスペンション
用アルミ鍛造部品の製造・
販売拠点を設立

2004 中国に自動車用特殊鋼
線材加工拠点設立

2014 中国に自動車アルミパネル
材の製造・販売拠点設立

2014 中国に自動車用冷延ハイテン
の製造・販売拠点を設立

2016 米国にアルミ押出・加工品
の製造・販売拠点を設立

機械系事業

2006 米国に非汎用圧縮機の
製造・販売拠点を設立

2017 スウェーデンQuintus社買収
(IP装置の世界トップメーカー)



Quintus社のIP装置

2021 (株)神鋼環境ソリューション
を完全子会社化

2022 三浦工業(株)との
業務提携開始

電力事業

1996 電力卸供給事業への
参入決定

2002 神戸発電所1号機営業
運転開始
～電力卸供給事業スタート～

2004 神戸発電所2号機営業
運転開始



神戸発電所1・2号機

2019 真岡発電所1号機営業
運転開始

2020 真岡発電所2号機営業
運転開始



真岡発電所1・2号機

2022 神戸発電所3号機営業
運転開始

2023 神戸発電所4号機営業
運転開始

次の100年に向けたサステナビリティ
経営の深化と魅力ある企業への変革

2017年に発覚した品質事案では多くの皆様にご迷惑をおかけしましたが、策定した再発防止策を完遂のうえ、現在ではお客様から喜ばれる品質を目指してKOBELCO TQM活動を推進しています。また、新たなグループ企業理念の制定、マテリアリティ（中長期的な重要課題）の制定等、世の中のサステナビリティの潮流が高まる中、当社も次の100年に向けてサステナビリティ経営を深化させてきました。

そして、機械系事業においてQuintus社買収等の成長市場への積極的な対応を推進するとともに、電力事業では発電所全6基の体制を立ち上げるなど、あるべき事業ポートフォリオを目指した取組みを進めてきました。

120年の歴史の中で培ってきた多様な事業・技術・人材のかけ算による総合力を活かし、グループ社員全員で「チームKOBELCO」として、「KOBELCOグループ中期経営計画（2024～2026年度）」にて目標とする「魅力ある企業への変革」に向けた取組みを進めています。

2017 「KOBELCOの約束
Next100プロジェクト」
始動

2017 品質事案発覚
→再発防止策/KOBELCO
TQM活動の推進

2020 「グループ企業理念」制定

2021 マテリアリティを特定

KOBELCOグループの全体像



※2024年度の連結売上高には、その他事業89億円も含んでいます。

KOBELCOグループの全体像

財務

資本金(連結) 2,509億円	連結売上高 2兆5,550億円	総資産 2兆8,910億円
設備投資(支払額) 1,132億円	有形固定資産 1兆471億円	社会貢献活動費用 約9億6千万円

その他の地域
27%海外
34%地域別
売上高日本
66%アメリカ
7%

人材

様々な分野の情報、技術に精通した多様性のある人材の活躍

社員数(連結) 39,294人	グローバル展開 23カ国	グループ会社 243社
育休復帰率 100.0%	女性管理職比率 3.6%	

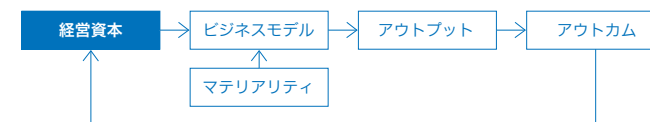


技術

幅広い専門性を活かし、社内外との連携で新たな価値を創出

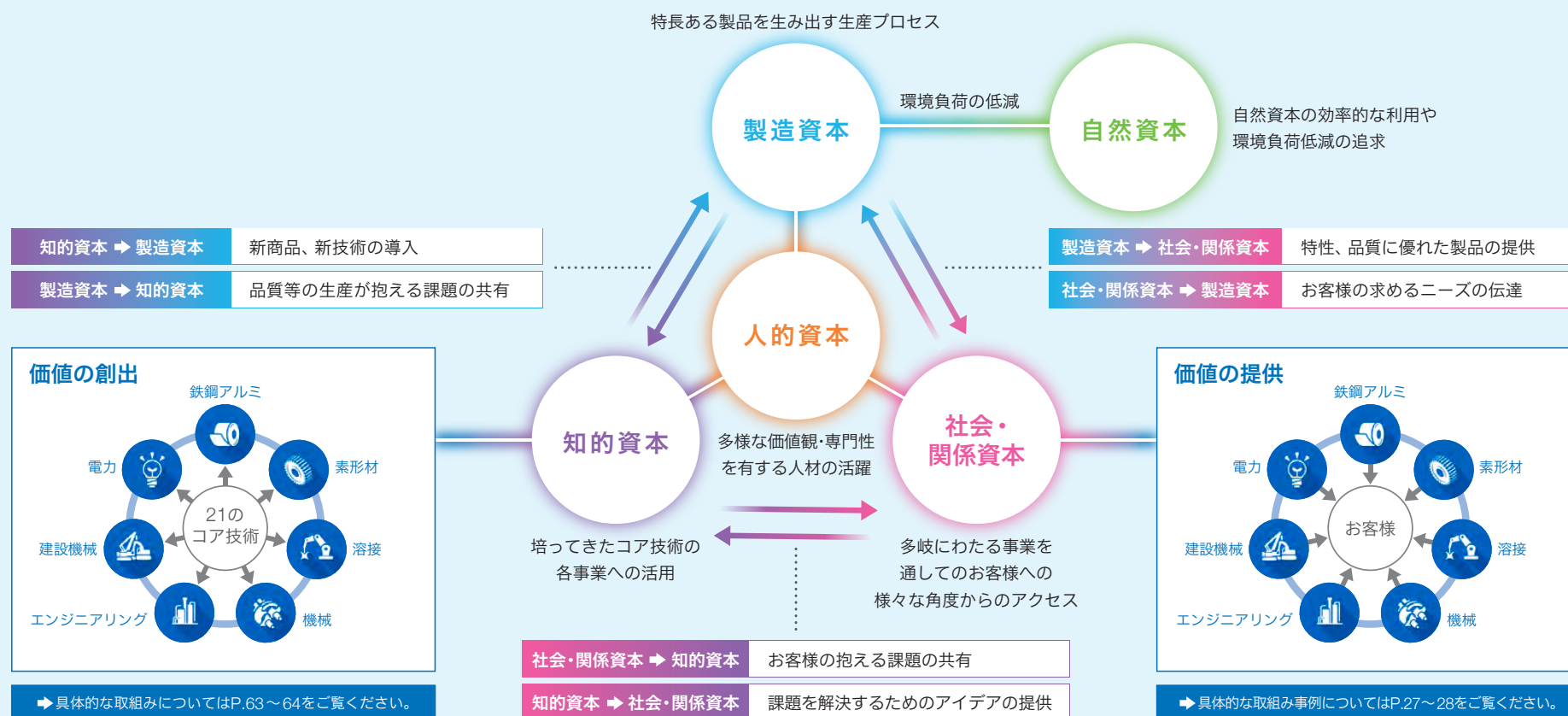
研究開発費 435億円	知的財産権利保有数 7,191件	21のコア技術
生産プロセスにおける CO ₂ 削減 22%削減 (2013年度比)	技術・製品・サービスによる CO ₂ 削減貢献 6,235万t	水のリサイクル率 96.0%

培ってきた経営資本

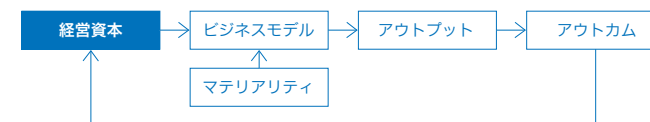


KOBELCOグループで働く多様な価値観や知見を有する人材が当社グループを支える礎となっています。それぞれの事業領域で活躍する人材から得られる技術やノウハウ、及び市場やお客様から得られる情報は、グループ全体に共有・活用されることで、単体の事業では成し得ない当社グループ独自の価値を提供しています。

近年の気候変動対応をはじめとした社会要請への対応はライフサイクル全体を見通した総合的な提案が求められていることから、当社グループの有する経営資本のより有効的な活用が必要となっています。今後も経営資本の強化を続けることで、多様な事業を営む当社グループならではの価値(コングロマリット・プレミアム)をお客様に提供していきます。

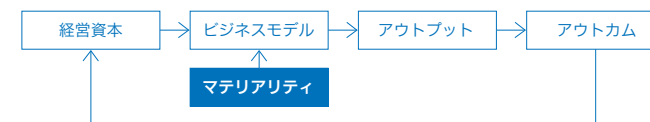


培ってきた経営資本



	インプット	アウトプット	課題・資本強化に向けた取組み
 財務資本	<ul style="list-style-type: none"> 株主資本：1兆17億円 総資産：2兆8,910億円 純資産比率：42.8% 有利子負債：8,863億円（リースを含む） D/Eレシオ：0.76倍 	<ul style="list-style-type: none"> 売上高：2兆5,550億円 経常損益：1,571億円 ROIC：6.9% 	<ul style="list-style-type: none"> 収益体質の強化 低収益資産の圧縮 資本構成の改善
 人的資本	<ul style="list-style-type: none"> 連結社員数：39,294人 外国籍社員数：109人 	<ul style="list-style-type: none"> 女性管理職比率：3.6% 育休復帰率：100.0% 休業災害度数率：0.27 社員研修受講時間：44.2時間（1人当たり） 	<ul style="list-style-type: none"> 多様な人材の採用 D&I推進 成長・挑戦意欲に つながる配置 能力・役割に応じた処遇 人材育成 働き方変革の推進 人権意識の向上 安全・健康な職場づくり
 製造資本	<ul style="list-style-type: none"> 設備投資額（支払額）：1,132億円 有形固定資産：1兆344億円 減価償却費：1,224億円 	<ul style="list-style-type: none"> 粗鋼生産量：596万t（高砂含む） 品質ガイドライン認定拠点率：84% 	<ul style="list-style-type: none"> グローバル生産体制の構築 デジタル技術の導入によるスマートファクトリー化 ホワイト物流 CO₂削減貢献をはじめとした社会に貢献する製品の提供
 知的資本	<ul style="list-style-type: none"> 21のコア技術 → 詳しくはP.63 研究開発費：435億円 	<ul style="list-style-type: none"> 知的財産権利保有数：7,191件 新規事業のアイデア創造数：7件 	<ul style="list-style-type: none"> コア技術のかけ合わせによる新たな価値の創出 知的財産活動の強化 カーボンニュートラルに寄与する技術・製品の早期開発・実用化 産学連携によるイノベーションの創出
 社会・関係資本	<ul style="list-style-type: none"> グローバル展開：23ヵ国 グループ会社総数：243社 	<ul style="list-style-type: none"> 国内外の機関投資家及びアナリストとの個別対話：187社 社会貢献活動費用：約9億6千万円 	<ul style="list-style-type: none"> ステークホルダーの皆様との対話強化 お客様への新たな価値の提供 責任あるサプライチェーンの構築 地域社会への貢献
 自然資本	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー使用量：180PJ 水使用量：1,372百万m³ （水利用の多い国内グループ会社を含む） 	<ul style="list-style-type: none"> 生産プロセスにおけるCO₂削減：22%削減（2013年度比） 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献：6,235万t 水のリサイクル率：96.0% 規制地域における汚濁物質（COD、総りん）排出量 COD：220t 総りん：7t 	<ul style="list-style-type: none"> 生産プロセスにおけるCO₂削減 CO₂削減貢献製品の採用拡大 資源循環の促進 <ul style="list-style-type: none"> 水リサイクル率 規制地域における汚濁物質（COD、総りん）排出量の削減

企業価値向上のための重要課題(マテリアリティの特定)



KOBELCOグループは、5つのマテリアリティに取り組むことで、持続的な成長を達成していきます。マテリアリティの各項目については具体的に実現するための指標・目標を設定し、その進捗を管理しています。指標・目標については取締役会及び経営審議会で進捗を確認することで活動内容の見直し・強化等の必要な取組みについて議論を行っています。

マテリアリティに関する具体的な指標・目標及び進捗はP.55をご覧ください。

マテリアリティの特定プロセス

STEP 1

社会課題を網羅的に抽出^{*1}

STEP 2

① 経営の意思や事業との親和性の観点から課題を優先付け
価値創造領域

② 経営の持続性への影響度の観点から課題を優先付け
経営基盤領域

STEP 3

共通する課題を統合し、類似課題を集約して5つのマテリアリティを特定

^{*1} 参照したフレームワーク、ガイドライン等

- 国連グローバル・コンパクト10原則
- 持続可能な開発目標 (SDGs)
- OECD多国籍企業行動指針
- ビジネスと人権に関する指導原則
- GRIスタンダード
- SASBスタンダード
- ISO26000

当社グループにとっての重要度と、社会ニーズの大きさ、ステークホルダーの皆様にとっての重要度から抽出された社会課題

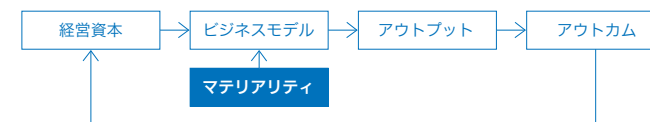
価値創造領域	① 都市インフラ不足
	② 都市インテリジェンス化
	③ 都市の洪水対策
	④ 都市の公衆衛生
	⑤ 気候変動への対応
	⑥ 水資源確保
	⑦ 海洋汚染への対応
	⑧ ロボット工学進化
	⑨ 自動運転技術
	⑩ 3Dプリンティング技術
経営基盤領域	⑪ IoT・クラウド・DX
	① 気候変動への対応
	② 人権
	③ 労働
	④ ダイバーシティ
	⑤ 安全衛生
	⑥ コンプライアンス
	⑦ 品質
	⑧ リスクマネジメント ^{*2}

特定したマテリアリティ	関連するSDGsの目標	関係性の深い経営資本						事業戦略に反映する具体的な取組み
		財務資本	人的資本	製造資本	知的資本	社会・関係資本	自然資本	
グリーン社会への貢献	12 持続可能な消費と生産 13 気候変動 14 海洋資源	●		●	●	●	●	● 気候変動対応 ● 資源循環対応
安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献	7 エネルギー 8 持続可能な産業と雇用 9 持続可能な都市とコミュニティ 11 持続可能な都市とコミュニティ	●		●	●	●	●	● 「S+3E」 ^{*3} のエネルギー供給 ● ニーズに即した素材・機械の提供
人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供	3 気候変動 8 持続可能な産業と雇用 9 持続可能な都市とコミュニティ		●	●	●			● デジタル化によるものづくり・業務変革 (DX) ● 多様な知的資産の融合と革新
多様な人材の活躍推進	3 気候変動 8 持続可能な産業と雇用 10 持続可能な社会		●					● 組織の多様性の向上 ● 活躍できる環境の整備 ● 一人ひとりの成長・挑戦の促進
持続的な成長を支えるガバナンスの追求	8 持続可能な産業と雇用 9 持続可能な都市とコミュニティ 10 持続可能な社会 16 平和と公正	●				●		● コンプライアンス・リスク管理 ● 人権尊重 ● 安全衛生 ● 品質保証 ● TQM

^{*2} 環境法令・防災等のトップリスクを含む

^{*3} S+3E : Safety + Energy Security, Economic Efficiency, Environment

外部環境変化の反映



KOBELCOグループがマテリアリティ(重要課題)の解決に取り組むためには、外部環境変化を的確に捉えて経営戦略に反映させていく必要があります。今後も様々な外部環境変化を把握し、事業活動を遂行する際に生じるリスクや機会を的確に捉え、求められる対応を着実に遂行してマテリアリティの解決に取り組んでいきます。中期経営計画(2024～2026年度)においても、以下の外部環境変化がマテリアリティに及ぼす影響を認識し、事業戦略に反映しています。

外部環境変化	リスク	機会	求められる対応
国内外での人口構造の変化 都市化の進展	●日本国内の人口漸減に伴う国内需要の減少	●新興国を中心とした人口増加に伴う需要拡大(都市化の進展によるインフラ整備、自動車をはじめとした消費財の需要拡大)	■ 地域ごとの需要変化への対応 地域ごとの成長の違いを捉え、エネルギー、インフラ、消費財等の需要に対応した事業展開を推進するとともに、労働力不足に対応した自動化やデジタル化によるビジネスチャンスの捕捉
	●労働力不足による持続的・安定的な操業の難航		■ 人的資本への取組み強化 安定した人材確保のための社内制度や就労環境の最適化及び人手不足に対応した自動化、省人化等の技術面での対応強化
	●素材系事業の低迷長期化		
持続可能な社会に向けた要請	●循環経済移行に伴うコスト増加や供給不安定化 ➡インフレ加速によりリスク増加	●新たな産業・製品やお客様のニーズを背景とした成長機会の出現	■ カーボンニュートラルへの対応強化 ● 自社生産プロセスのCO₂削減 電力インフラや水素をはじめとしたエネルギー供給の動向等の外部環境も把握しながら、自社の製鉄プロセス及び電力事業のCO ₂ 削減 ● 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献 循環経済やCO ₂ 削減に寄与する技術・製品・サービスをビジネス機会と捉えた既存事業の強化と新規事業の創出
	●排出量削減要求の高まりやレピュテーションリスク		
安全保障と地政学リスク	●地政学リスクを受けた資源価格の変動性拡大	●サプライチェーンやエネルギー需要の変化による新たな需要機会の出現	■ エネルギー需要の変化に対応した技術・製品・サービスの提供 エネルギー転換により需要が増加する産業分野向けの技術・製品・サービスの採用拡大
	●サプライチェーンの分断と地産地消ニーズの高まり		■ 自社を取り巻くサプライチェーンに対する対応強化 安全保障と地政学リスクを考慮した自社を取り巻くサプライチェーンに対するリスク管理と対応力の強化
	●保護主義の対応		
テクノロジーの進歩	●新技術の発達や技術開発競争の激化による既存技術の陳腐化又は競争優位性の喪失	●脱炭素化やデジタル技術の進展に伴う事業機会の創出	■ DXを活用した競争優位性の確保 変化の激しいテクノロジーの進歩を捕捉し、自社の攻めと守りの両面での活用促進 ●新技術、新製品への活用 ●脱炭素化への活用 ●人的資本の取組み強化への活用
		●DXを通じた効率化や省人化による競争優位性確立	

マテリアリティ



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

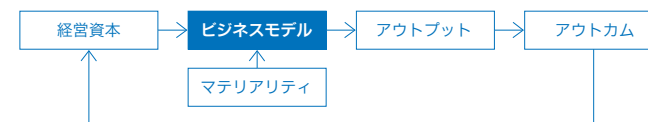


多様な人材の活躍推進

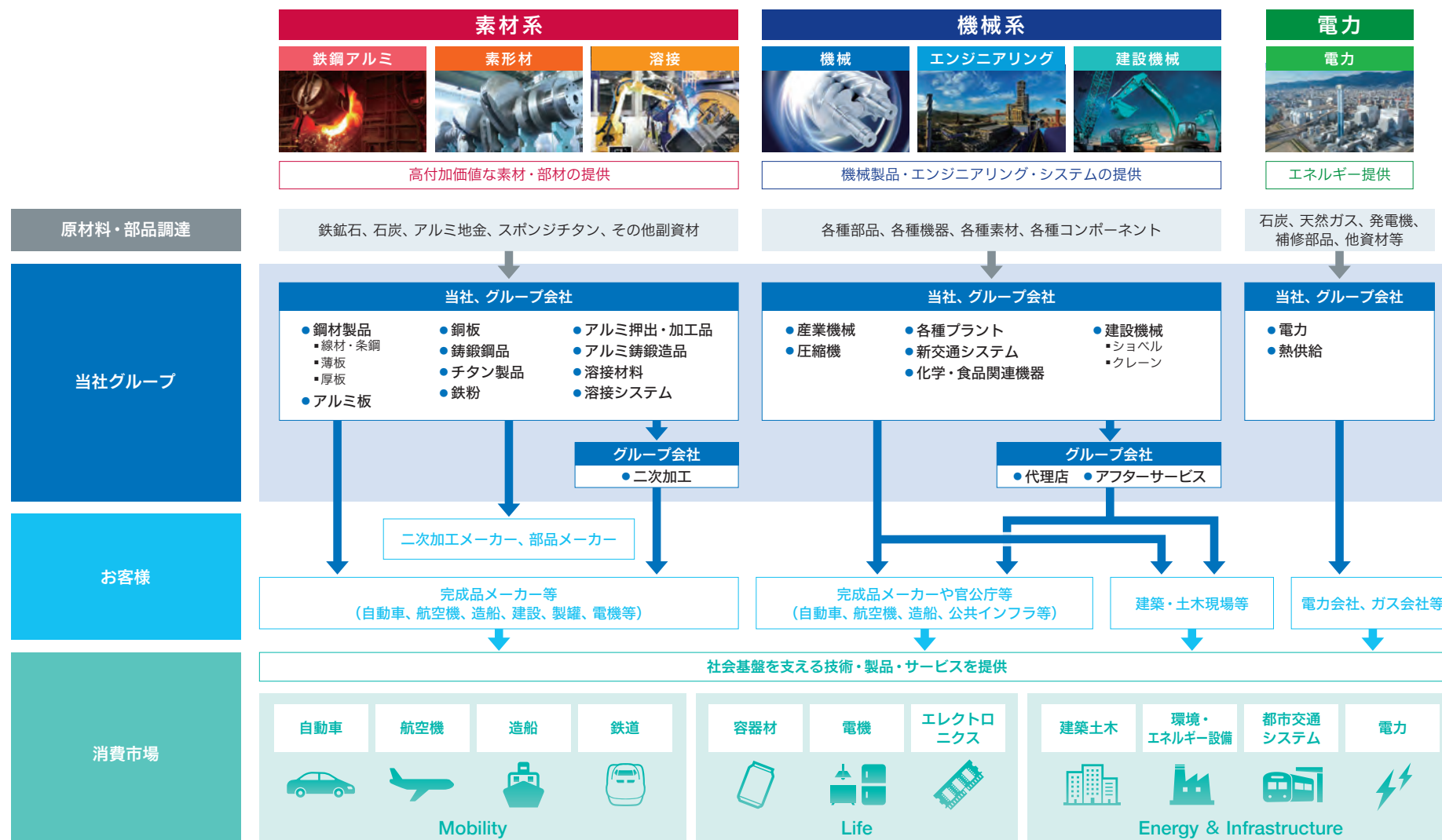


持続的成長を支えるガバナンスの追求

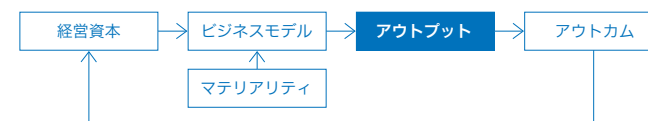
ビジネスモデルと提供価値



当社グループは、社会課題に挑み続けるグループの総合力により、多様な技術・製品・サービスを創出しています。



技術・製品・サービスを通じた社会価値の創出



素材系 ■ 鉄鋼アルミ ■ 素形材 ■ 溶接 ■ 機械系 ■ 機械 ■ エンジニアリング ■ 建設機械 ■ 電力 ■ 電力

Mobility※1

Life※2

Energy & Infrastructure※3



※1 Mobility: 自動車、航空機、造船、鉄道

※2 Life: 容器材、電機、エレクトロニクス

※3 Energy & Infrastructure: 建築土木、環境・エネルギー設備、都市交通システム、電力

価値創造事例

自動車分野でのライフサイクル全般における価値提供

多様な事業を有するKOBELCOグループでは、お客様の製品ライフサイクル全般にわたって、様々な技術・製品・サービスを提供しています。

それぞれの事業領域、製品分野での販売にとどまらず、ライフサイクルの各ステージに関わっている強味を活かして最適な提案を行うことで、安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献に取り組んでいます。

ここでは自動車分野の例を示していますが、開発・設計段階から再生段階までのライフサイクルの各ステージで、様々な技術・製品・サービスを提供しています。

CO₂削減貢献の観点から見た、自動車のライフサイクルに対するKOBELCOグループの貢献例



■ 素材系 ■ 機械系

価値創造事例

半導体産業への価値提供

KOBELCOグループは半導体産業においても素材系事業、機械系事業の両面から様々な技術・製品・サービスを提供しています。

長年培ってきたこれら多様な技術をかけ合わせ、半導体産業におけるお客様の課題解決につながるソリューションと価値を提供していきます。



KOBELCOのソリューション領域



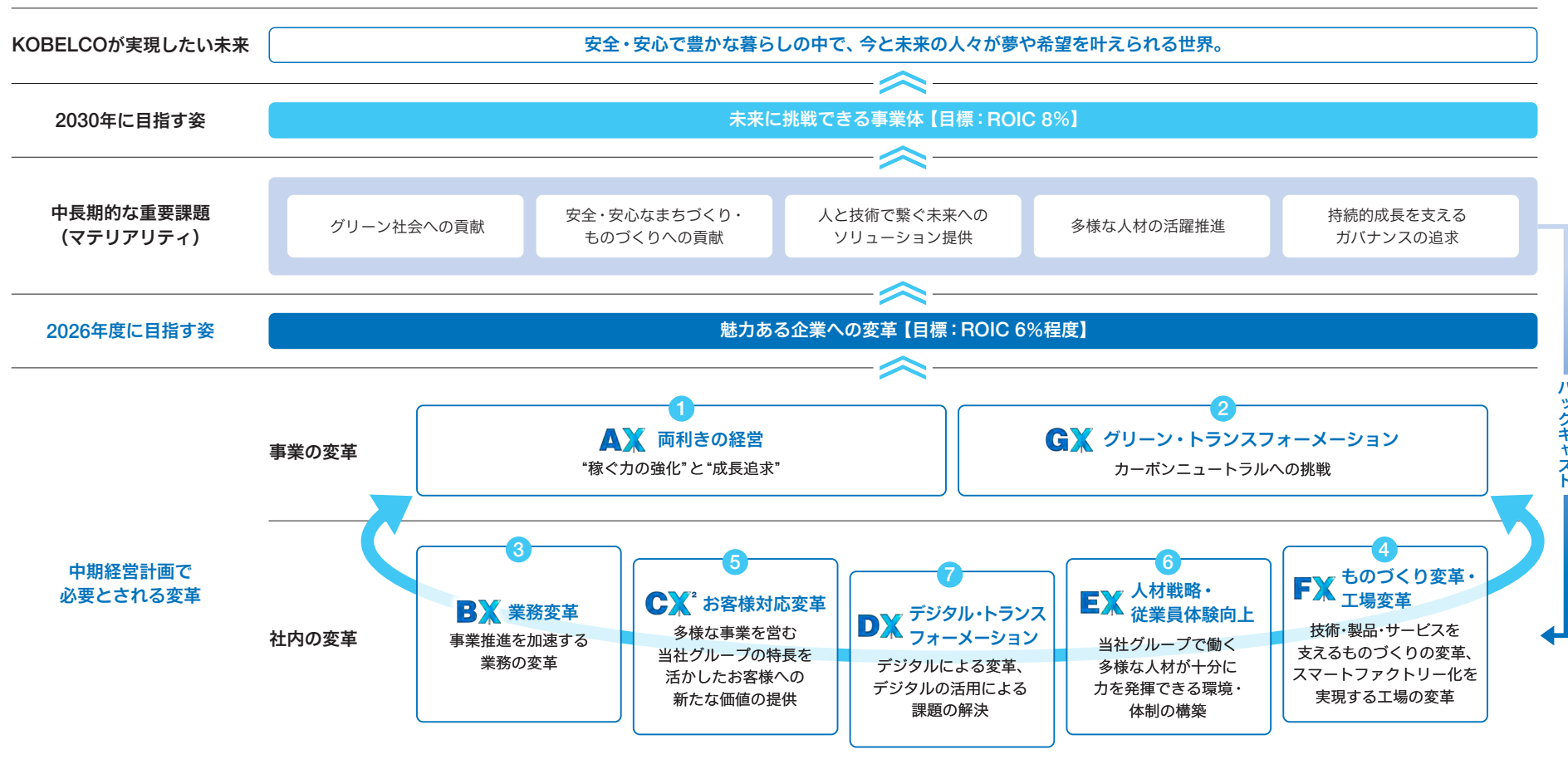
02

価値創造に向けた
経営戦略

実現したい未来に向けて取り組むべき変革

中長期的な重要課題(マテリアリティ)をどのように解決していくか

2030年の目指す姿である「未来に挑戦できる事業体」となるために、中期経営計画(2024～2026年度)では、「魅力ある企業への変革」を実現することが必要であると考えています。そのためには、事業の変革だけでなく、社内の変革にも取り組む必要があり、KOBELCOグループで必要とされる7つの変革を定めました。



中期経営計画(2024～2026年度) ～魅力ある企業への変革～

2030年度のあるべき姿である「未来に挑戦できる事業体」を見据え、
前中期経営計画までに構築した3本柱の事業体制を土台に「魅力ある企業への変革」を果たします。

中期経営計画(2024～2026年度)の3年間は、引き続き土台を強固にしつつ、成長に向けての種まきを実施するとともに、前中期経営計画からの成長施策の効果を刈り取っていく期間と位置付けています。

前中期経営計画の振り返り及び中長期的な環境認識を踏まえ、中期経営計画においては、最重要課題を「稼ぐ力の強化」と「成長追求」「カーボンニュートラルへの挑戦」「サステナビリティ経営の強化」として

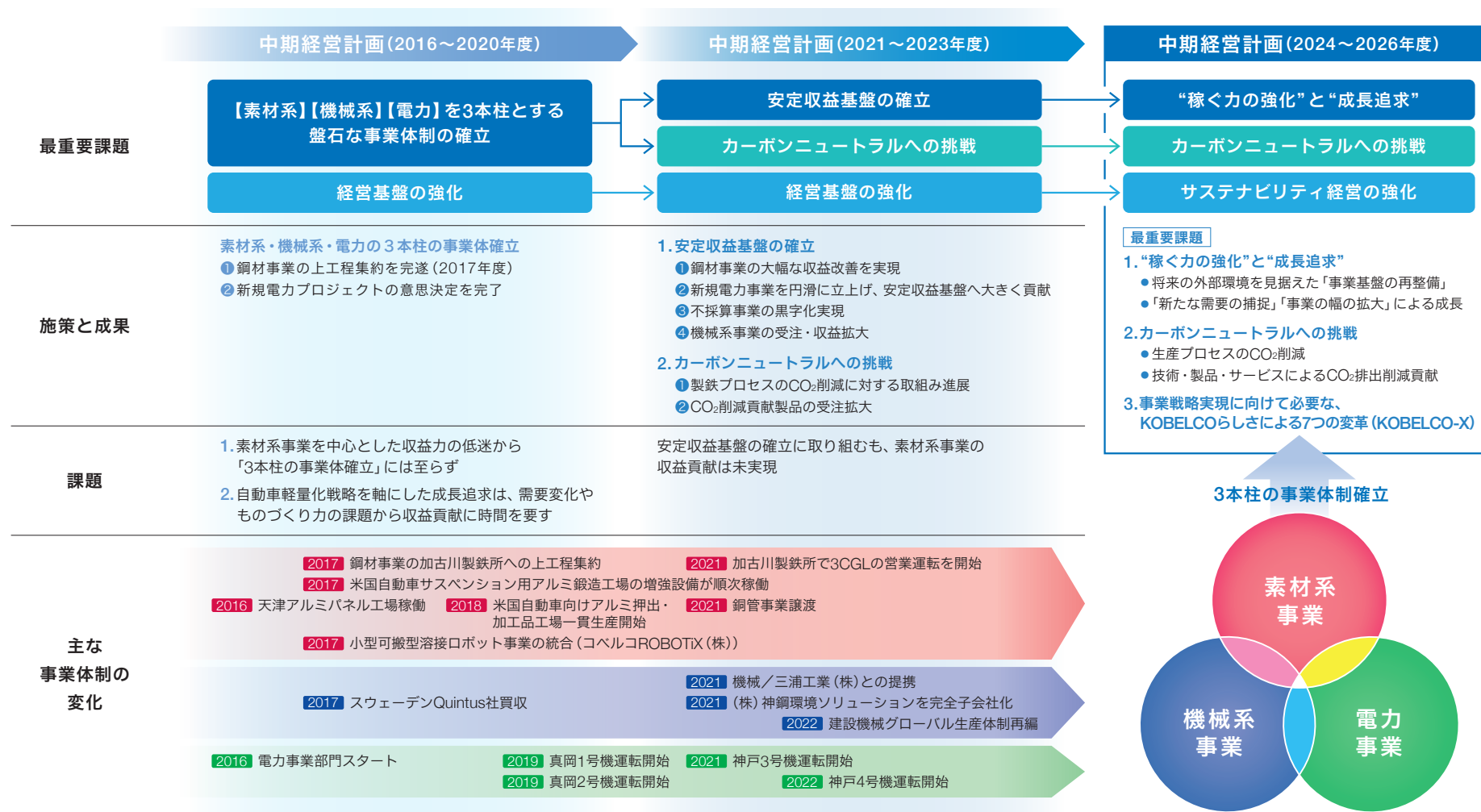
います。

中期経営計画において、この3つの施策を推進し、魅力ある企業への変革を果たすとともに、2030年度に向けて、売上高3兆円、経常損益2,000億円、ROIC8%を安定的に確保できる「未来に挑戦できる事業体」を目指していきます。



これまでの中期経営計画の振り返り

中期経営計画(2016～2020年度)で意思決定を行った案件についても、前中期経営計画期間(2021～2023年度)に稼働を開始し、素材系・機械系・電力を3本柱とする事業体制を確立しました。今中期経営計画期間(2024～2026年度)では、3本柱の事業体制をもとに、稼ぐ力の強化に加えて成長追求に取り組んでいきます。



※上図の各年の記載は年度を意味する。

中期経営計画を実現するための7つの変革 ～KOBELCO-X～

KOBELCOグループが「魅力ある企業への変革」を実現するためには、グループ全体での変革が必要です。当社グループでは最重要課題とそれを実現するための社内での取り組みを7つの変革として定義し、その総称を“KOBELCO-X”と名付けました。

KOBELCO-Xの推進により魅力ある企業への変革を果たし、2030年目標である「未来に挑戦できる事業体」の実現を目指します。

KOBELCO-Xの体系

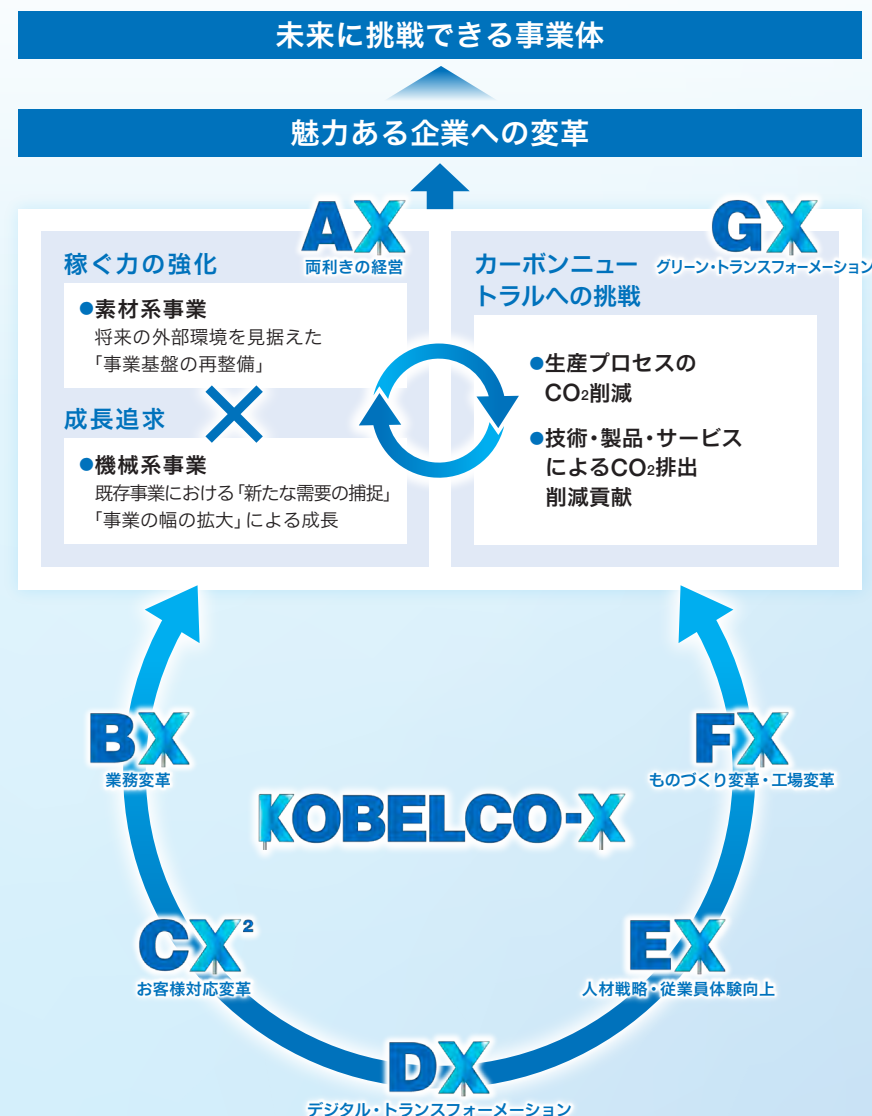
7つの変革(X)は、その内容から大きく2つに分類されます。①のAX、GXは中期経営計画で掲げている最重要課題そのものであり、当社グループの事業戦略の両輪となるものです。一方で、②の残る5つのXは最重要課題を解決するために必要となるサステナビリティ経営の実践にもつながる取り組みです。会社としての各種施策の実行だけでなく、社員全員がともに取り組むことで、グループ全体の変革を実現していきます。

- ① 最重要課題であり、事業戦略の立案・推進に関係する2つのX (AX、GX)
- ② 事業戦略を実現していくために必要となる4つのX (BX、CX²、EX、FX) とそれを支えるDX

それぞれのXは独立したのではなく、互いに関わり合わせることで、その効果が十分に発揮されます。事業分野のかけ算による新たな価値の創出だけでなく、グループ全体の様々な取り組みのかけ算を進めることで、魅力ある企業へと変革していきます。

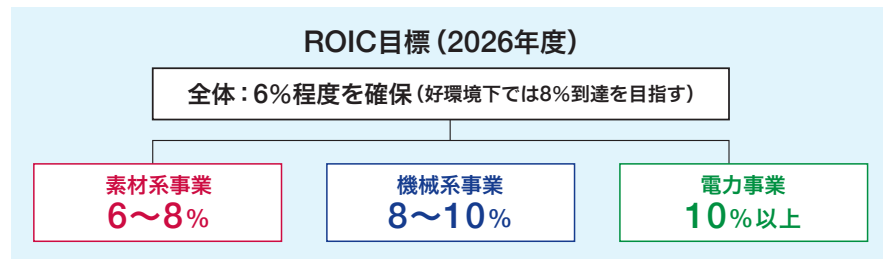


1. 変革 (Transformation・トランスフォーメーション)
 - 自身が担当するそれぞれの業務で変革に取り組む
2. 様々な活動の「交点」
 - それぞれの変革の取り組みは個々に独立しているものではなく、交わる部分も多くある
 - 互いに関わり合いながら変革に取り組む
3. KOBELCOらしい「かけ算」
 - 多様な事業を有するKOBELCOグループの多様な資産を掛け合わせて変革を実現する



AX 両利きの経営 ～稼ぐ力の強化と成長追求～

目指すべき事業ポートフォリオ



中期経営計画(2024～2026年度)では、最重要課題の一つとして“稼ぐ力の強化”と“成長追求”を掲げました。この重要課題は“既存事業の深化”と“新規事業の探索”を意味するものでKOBELCO-Xの中のAX(Ambidexterity(両利きの経営))に位置付けられます。

KOBELCOグループの事業は素材系、機械系、電力のそれぞれの分野によってビジネスモデルも大きく異なります。それぞれの事業分野ごとに目指すべき事業ポートフォリオ及びROIC目標を定めており、それを実現するための変革に取り組みます。

【各事業分野の取り組むべき方向性】

■素材系事業：稼ぐ力の強化に軸足を置き、 社会ニーズに対応した製品の拡販を推進

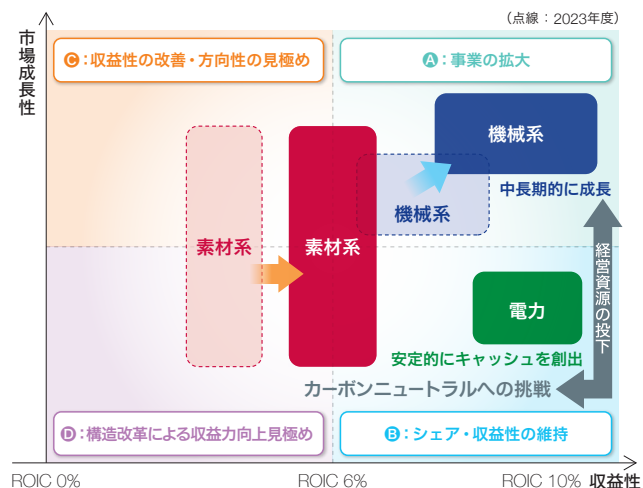
想定される将来の外部環境変化を見据えて経営基盤を再整備するとともに、Kobenable® Steel、Kobenable® Aluminumをはじめとした社会ニーズに対応した製品の拡販に取り組む。

■機械系事業：外部環境変化をビジネスチャンスとして成長を追求

エネルギー転換をはじめとした新たな需要の捕捉と事業の幅の拡大による成長を追求するとともに、それを支えるグローバルでの生産・販売体制の最適化を進める。

■電力事業：安定収益への貢献継続

神戸発電所及び真岡発電所での安定稼働を継続し、ROIC10%以上を目標とした安定収益の確保に取り組む。



	素材系事業	機械系事業
方針	“稼ぐ力”を強化し、 グローバルでの収益性を向上させる。	外部環境変化をビジネスチャンスとし、 “成長追求”する。
稼ぐ力の強化	①将来の外部環境を見据えた“事業基盤の再整備” <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) 	①グローバルでの生産・販売体制の最適化 <ul style="list-style-type: none"> ●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
成長追求	②ROIC経営の深化 <ul style="list-style-type: none"> ●更なる収益性向上に向けたベース活動としてのROIC経営・KPIマネジメント強化 ③環境貢献製品をはじめとした社会ニーズに対応した商品の拡販 <ul style="list-style-type: none"> ●Kobenable® Steel、Kobenable® Aluminum等の拡販 ④新規事業の取組み <ul style="list-style-type: none"> ●次期中期経営計画(2027年度～)に向けて新たなビジネス機会の創出、技術資産の最大活用を推進 	②ROIC経営の深化 <ul style="list-style-type: none"> ●更なる収益性向上に向けたベース活動としてのROIC経営・KPIマネジメント強化 ③“新たな需要の捕捉”、“事業の幅の拡大”による成長 <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の展開 ④新規事業の取組み <ul style="list-style-type: none"> ●次期中期経営計画(2027年度～)に向けて新たなビジネス機会の創出、技術資産の最大活用を推進

AX 両利きの経営 ～稼ぐ力の強化と成長追求～

2024年度までの進捗状況(素材系事業)

■**稼ぐ力の強化**：外部環境変化の影響は受けているものの、中期経営計画(2024～2026年度)で計画していた取組みについてはおおむね順調に進捗しています。アルミ素材系事業についても再構築は進んでおり、アルミ鍛造サスペンションを製造するKobelco Aluminum Automotive Products, LLC(KAAP)については2024年度下期の黒字化を達成することができました。引き続き、収益改善に取り組んでいきます。また、投資の意思決定をした案件については今後の収益に寄与するものであり、着実に取組みを進めていきます。

■**成長追求**：環境貢献製品をはじめとした社会ニーズに対応した商品の拡販に取り組んでいます。低CO₂高炉鋼材のKobenable® Steelに続き、アルミ製品においても低CO₂アルミ製品であるKobenable® Aluminumのブランド展開を開始しました。

素材系事業

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”

①アルミ板：自動車パネル事業の再構築

- 宝山鋼鉄股份有限公司・宝武鋁業科技有限公司(宝武アルミ社)とのJVを設立。
母材切替・拡販に注力

②アルミ素材材：北米事業の再構築

- サスペンション(KAAP)は2024年度下期黒字化を実現
- 押出(Kobelco Aluminum Products & Extrusions Inc. (KPEX))は価格改善は進むも、構成悪化等で2024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

③グローバルでの競争力維持

- 鉄鋼は国内での品種構成改善・基盤強化に向けKOBEMAG®の投資を決定
- 溶接は海外での溶接システムを新規受注し、ソリューション事業を加速

成長追求

環境貢献製品をはじめとした社会ニーズに対応した商品の拡販

①Kobenable® Steelの拡販

- お客様のご要望に対応し、順次採用が拡大中

②Kobenable® Aluminumの商品化

- 2024年11月に、低CO₂アルミ製品“Kobenable® Aluminum”のブランド展開を公表。
アルミ板に加え、2025年6月にはアルミ押出・加工品、サスペンション製品も追加

中国での自動車用アルミパネル合併会社設立



中国での自動車用アルミパネルの事業拡大と自動車メーカーのCO₂削減ニーズへの対応を目的に、宝武アルミ社と2025年1月9日に合併会社を設立しました。

中国でのアルミパネルの成長が見込まれる中、自動車の軽量化・脱炭素社会の実現に貢献していきます。

KOBEMAG®加古川製鉄所での自社生産化



2017年度から販売を開始したKOBEMAG®を自社一貫生産化するための設備投資を決定しました。2029年度の自社一貫生産開始を目指します。

KOBEMAG®は、優れた耐食性や耐疲労性、美しい外観、加工のしやすさといった特長を持つ鋼板で、幅広い分野の製品に活用でき、将来的にも安定的な需要が見込める製品です。

北米鉄骨向けARCMAN™ PORTABLE受注



北米での溶接作業の自動化ニーズの高まりに対応して、溶接システムの受注促進に取り組んでいます。すでに、ARCMAN™ PORTABLEを複数台受注しており、それに合わせて専用溶材についても受注しています。

溶接事業では、引き続き、北米での市場展開を加速していきます。

AX 両利きの経営 ～稼ぐ力の強化と成長追求～

2024年度までの進捗状況(機械系事業)

- **稼ぐ力の強化**：機械事業ではグローバルでの生産・販売体制の最適化を進めています。インドのKobelco Industrial Machinery India Pvt. Ltd. (KIMI) の能力拡張により、海外拠点・グループ会社の活用をより一層推進するとともに、非汎用圧縮機の米国拠点であるKobelco Compressors America, Inc. (KCA) のサービス工場拡張工事等により、ストックビジネスの強化を進めています。
- **成長追求**：機械事業、エンジニアリング事業ともにエネルギー転換分野での需要が高水準で推移しています。カーボンニュートラルに対するお客様側での投資の意思決定等に遅れが生じ始めていること等から今後の需要が読み難くなってきていますが、長期的な方向性は変わらないと考えて、着実に需要を捕捉していきます。

機械系事業

稼ぐ力の強化

グローバルでの生産・販売体制の最適化

●機械事業のグローバル展開

- インドのKIMIの能力拡張を意思決定し、既存の産業機械の能力増強に加え、新たに圧縮機の製造も開始する予定
- ストックビジネス強化に向けては、中東でのサービス拠点新設、北米拠点の拡張を意思決定し、ストックビジネス比率は40%近くまで上昇

成長追求

“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

- 機械事業はエネルギー向け需要が高水準で推移し、損益は過去最高を更新
- エンジニアリング事業もCN需要を着実に捕捉して高収益を実現

②コト売り・ソリューションビジネスへの展開

- 重機の遠隔操作システムK-DIVE[®]等については、事業の更なる浸透・確立に向けた取組みに引き続き注力

③新規事業への取組み

- ターゲットとして、「エネルギー」「モビリティ」「インフラ」「半導体」の4領域を選定。当社保有技術を活かして新たなビジネス機会の模索～新規事業創出・事業化に取り組む

機械事業の海外拠点



*1 神鋼無錫圧縮機股份有限公司 *2 Kobelco Stewart Bolling, Inc.

GX グリーン・トランスフォーメーション ～カーボンニュートラルへの挑戦～

もう一つの最重要課題として掲げている“カーボンニュートラルへの挑戦”はKOBELCO-Xの中のGX(グリーン・トランスフォーメーション)に位置付けられます。KOBELCOグループでは、自社の生産プロセスにおけるCO₂削減だけでなく、技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献についても目標を定めて、取組みを推進しています。

	2030年目標	2050年ビジョン
生産プロセスにおけるCO ₂ 削減	30～40% (2013年度比)*1	カーボンニュートラルへ 挑戦し、達成を目指す
技術・製品・サービスによるCO ₂ 排出削減貢献*2	7,800万t (売上高 5,500億円)	1億t以上

*1 削減目標の対象範囲の大半が製鉄プロセスでの削減

*2 当社グループ独自の技術・製品・サービスを通じて社会の様々な分野でCO₂排出削減に貢献

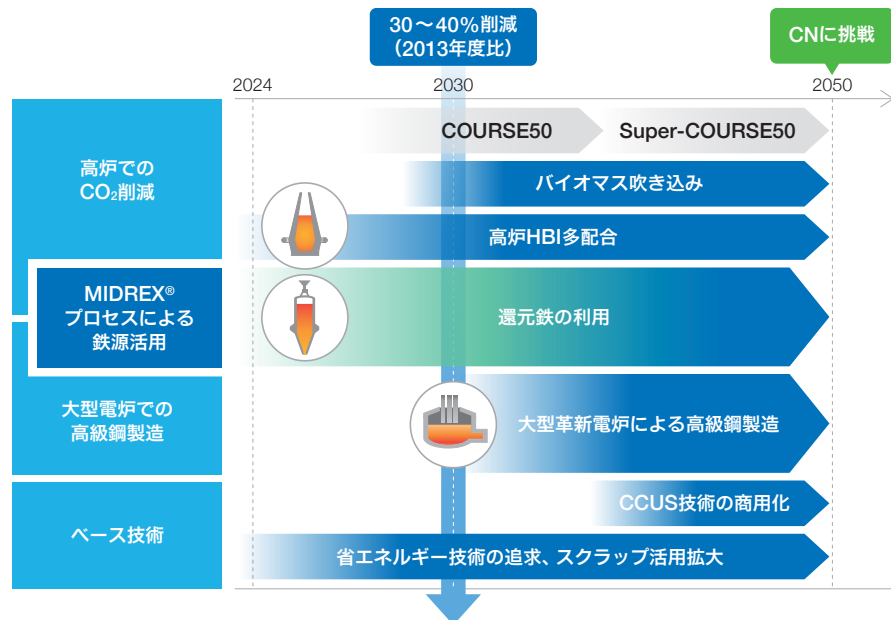
■製鉄プロセスのCO₂削減(ロードマップと現在までの取組み状況)

2030年の目標達成に向けては、高炉へのHBI多配合や各種省エネルギー施策等の複線的な手段を組み合わせることで目標達成に取り組めます。また、並行して高級鋼の製造が可能な大型革新電炉の検討を継続し、早期の設備導入判断に取り組めます。

現状は、足もとのインフレ加速の状況等から、投資については慎重な判断が求められています。製鉄プロセスのCO₂削減に対しても、現状ではロードマップに変更はありませんが、引き続き外部環境変化も踏まえて最適な削減手段を検討していきます。

2030年に向けては、複数の削減策を組み合わせることで検討しています。市場動向も踏まえて適切な削減手段を選択して、投資判断を行っていきます。なお、目標達成に向けては需要側となるグリーンスチールの市場形成も重要になります。低CO₂高炉鋼材“Kobenable® Steel”を採用いただけるお客様は増加していますが、更なる需要拡大に向けて拡販に取り組んでいきます。

■製鉄プロセスのCO₂削減ロードマップ



2030年目標に向けた検討

CO ₂ 削減手段・要素		削減効果
実行済	上工程集約・省エネ等	15%程度
生産量変化	2013年度比(外部環境次第)	5%程度
+		
複線 アプローチ	スクラップ活用拡大	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
	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

GX グリーン・トランスフォーメーション ～カーボンニュートラルへの挑戦～

CO₂削減手段の一つである高炉バイオマスに関しては、UBE三菱セメント(株)と共同でブラックペレットの製造販売事業の事業化調査を開始しました。製鉄プロセスのCO₂削減に有効な手段の一つとして検討を進めていきます。

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

自社及び国内のお客様の脱炭素化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として注目を浴びているブラックペレットの製造販売事業についてUBE三菱セメント(株)(MUCC)と共同で詳細な事業化検討を進めることに合意しました。

事業化検討の結果を踏まえ、最終的な合弁会社設立の時期については現時点で2026年を目指しています。



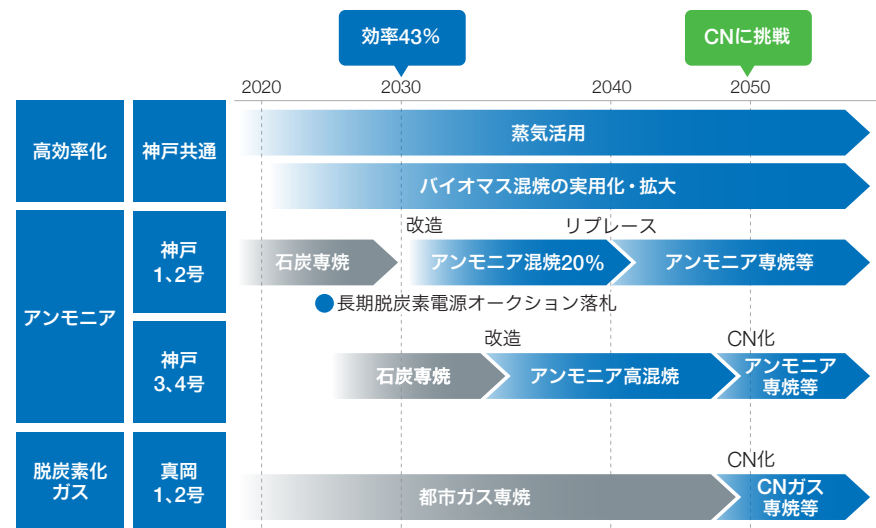
*ブラックペレット：一般的なバイオマス燃料である木質ペレット(ホワイトペレット)を特定の条件で炭化することで、石炭と同等の発熱量を有する燃料

■電力事業のCO₂削減(ロードマップと現在までの取組み状況)

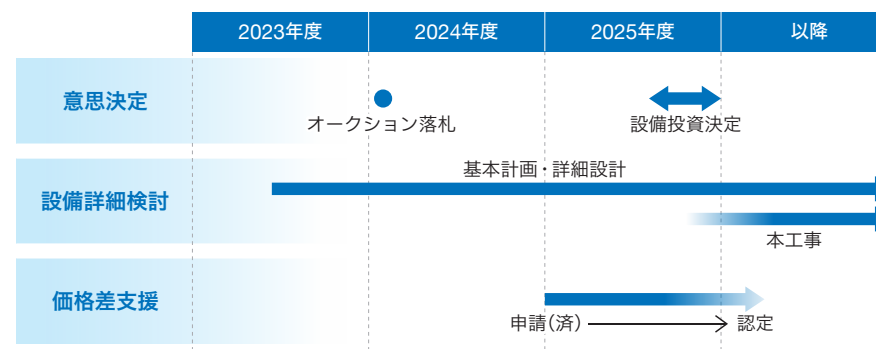
神戸発電所では、①発電所の蒸気活用による地域全体でのエネルギー利用効率化、②バイオマス燃料(下水汚泥、食品残渣)の混焼に加え、③アンモニア混焼→専焼等の検討を進めます。また、真岡発電所は、高効率GTCCによる低CO₂発電の安定操業継続に加え、CN都市ガスの最大活用を検討していきます。

アンモニア20%混焼については、2024年4月に長期脱炭素電源オークションに落札されたことを受けて、設備投資について検討を進めています。引き続き検討を継続し、2030年度の神戸1、2号機のアンモニア20%混焼運転開始を目指しています。

■電力事業のCO₂削減ロードマップ



アンモニア混焼20%へ向けて



2030年度の1、2号機アンモニア20%混焼運転開始を目指す

TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示

詳細は、ESGデータブック2025「気候変動への対応」P.14～26をご参照ください。

基本的な考え

KOBELCOグループは中期経営計画(2024～2026年度)における最重要課題の一つを2050年に向けた「カーボンニュートラルへの挑戦」としており、2030年に、生産プロセスにおけるCO₂排出を30～40%削減する(2013年度比)という目標の達成に向けて取組みを進めていきます。

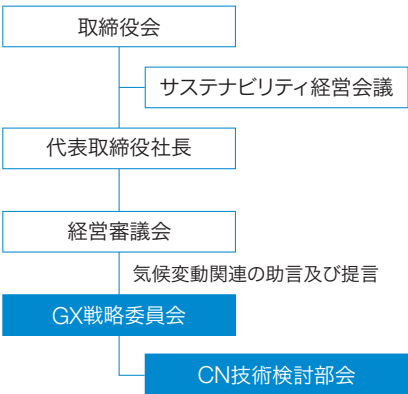
当社グループはこれからもCO₂削減を通じて、「KOBELCOが実現したい未来」である「安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。」の実現に貢献していきます。

ガバナンスとリスク管理

気候関連リスク及び機会に係る課題を専門的に取り扱う組織で、経営審議会の補佐機関であるGX戦略委員会(委員長:取締役執行役員)を設置し、気候変動に関する戦略的な検討を行うこととし、気候関連のリスクと機会について全社横断的に検討・活動を行っています。気候関連の課題には、事業、経営、法務、技術開発等、幅広い視点からの知見が求められることから、GX戦略委員会には本社の取締役及び執行役員に加え、鉄鋼アルミ事業部門長や電力事業部門長を含む事業部門の執行役員が委員として参画しています。

GX戦略委員会の検討結果や活動成果は、四半期に一度、取締役会へ報告を行ったうえで、取締役会の監督・指導を受けており、取締役会が気候変動に関わるリスクに対して直接ガバナンスを行う体制としています。

また、サステナビリティ経営会議において、カーボンニュートラルを重要テーマの一つとして、事業部門を含む執行側との幅広いかつ定期的な認識共有や意見交換を行い、モニタリングを強化しています。



取締役会	経営に重要な影響を与えるCO ₂ 削減関係の施策の監督	四半期に一度
サステナビリティ経営会議	認識共有や意見交換を行いモニタリングを強化	四半期に一度
経営審議会	CO ₂ 削減対応に関する重要事項の審議決定	年1回以上
GX戦略委員会	CO ₂ 削減に関する重要事項の審議	年4回以上
(GX戦略委員会委員長 取締役執行役員 木本 和彦)		

戦略

当社グループでは、国際エネルギー機関(IEA)等が提示する社会シナリオ、一般社団法人日本鉄鋼連盟や一般社団法人日本アルミニウム協会等の業界団体が策定・公表している長期ビジョンや、国のエネルギー政策等を考慮し、中長期的な気候関連のリスクと機会の分析を進めています。また、その分析により、当社グループ実行項目の適正性を評価しています。

気候関連リスク

今後、カーボンプライシング導入をはじめとする気候変動に関する環境規制の強化等が当社グループの業績及び財務状況に大きな影響を与える可能性があります。また、近年、洪水・台風に関する被害が激甚化する傾向にあり、気候変動による災害の増加により、生産量低下、サプライチェーンの混乱等が予想されます。

気候関連機会

気候関連問題の国際的な関心の高まりを背景に、CO₂排出量が少ない製品・サービスへの需要が増加しており、自動車軽量化に貢献する素材・部品やMIDREX®プロセスといった当社グループのCO₂削減貢献メニューの需要が中長期的に増加することが期待されます。

短・中期、長期の気候関連のリスク及び機会

短・中期、長期の気候関連のリスク及び機会

リスク大

リスク小

機会大

機会小

リスク		機会	
短・中期 (～2030年度)	長期 (～2050年度)	短・中期 (～2030年度)	長期 (～2050年度)
政策・法制度	規制強化によるコスト増加	CO ₂ 削減貢献技術・製品・サービス (自動車軽量化、MIDREX®プロセス等) の需要増加	
市場と技術の移行	低炭素技術に関する設備投資、 研究開発費、操業コストの増加		
評判	不十分な情報開示、 情報開示の遅れ等による 企業イメージの悪化	気候関連問題に対して 先進的な企業として 差別化	
物理的リスク (災害等)	洪水・台風等の災害増加による生産量低下、 サプライチェーンの混乱	防災に関する公共投資、設備投資の 増加による製品需要の増加	
	海面上昇・高潮被害による 沿岸部の工場の対策費 増加、生産量低下		

TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示

リスクと機会への対応(研究開発)

生産プロセスにおけるCO₂削減

製鉄プロセスのCO₂削減に向けて、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が推進する事業に鉄鋼他社とともに参画し、実用化に向けて技術開発を推進しています。その一つ「製鉄プロセスにおける水素活用プロジェクト」は国の「グリーンイノベーション(GI)基金事業」に採択されており、2050年のCNに向けた取組みを推進しています。

シナリオ分析

将来の気候関連のリスクと機会を把握したうえで、戦略策定・検討に活用するため、短・中期(2030年)及び長期(2050年)におけるシナリオ分析を実施しました。シナリオ分析にあたっては、国際エネルギー機関(IEA)が公表する2℃シナリオ(SDS)、1.5℃シナリオ(NetZero by 2050)、気候変動に関する政府間パネル(IPCC)第6次評価報告書の4℃シナリオを用いており、それに加えて一般社団法人日本鉄鋼連盟や一般社団法人日本アルミニウム協会等当社所属の業界団体が公表する長期ビジョンも参照して分析・評価を実施しています。なお、電力事業については、国のエネルギー政策と密接に関係するため、日本政府のエネルギー政策をベースとしてシナリオ分析を実施しています。また、外部環境の変化も踏まえ、定期的にリスクと機会の分析・評価の見直しを行っています。

ビジネスへの影響

当社グループのCO₂排出量の90%以上は製鉄プロセスに由来するため、鉄鋼業の中長期的な動向は当社グループのビジネスに最も大きな影響を与えます。一般社団法人日本鉄鋼連盟の「長期温暖化対策ビジョン『ゼロカーボン・スチールへの挑戦』」によると、経済成長と1人当たりの鉄鋼蓄積量には一定の相関があり、また、人口が増えれば鉄鋼の蓄積総量は拡大することが示されています。したがって、今後、世界の経済成長と人口増加により鉄鋼の需要は増加し続けると予測されます。鉄鋼の生産は、天然資源(鉄鉱石)からの生産(主に高炉、直接還元鉄)と、スクラップの再利用(主に電炉)による生産に大別することができ、一般社団法人日本鉄鋼連盟の予測によれば鉄鋼の蓄積総量の拡大によりスクラップの再利用が大きく増加することが見込まれています。

一方で、スクラップの再利用だけでは鋼材需要を満たすことはできず、天然資源(鉄鉱石)からの生産も、引き続き現在と同程度必要となることが予測されています。気候変動への対応やその

技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献

既存の削減貢献メニューである自動車軽量化に貢献する素材・部品、ヒートポンプ等では、更なるCO₂削減効果の追求を目的として、継続的な技術開発を進めています。また、新たなCO₂削減貢献技術・製品・サービスの開発にも積極的に取り組んでおり、MIDREX H₂™(100%水素直接還元)の競争力維持・強化に向けた開発や、水素利活用システムの実証実験を進めています。

情報開示に対する関心が高まる中、鉄鋼業においてもCO₂削減への取組みの重要性は今後も高まることが見込まれています。そのため、政府・地方自治体の皆様、投資家様、お客様等のステークホルダーの皆様から、自社設備からのCO₂排出量の削減への取組みと、CO₂削減貢献メニューの拡販に対する関心等がさらに増加するものと予測しています。

リスクと機会

当社グループは、主力事業の一つとして鉄鋼製品の生産・販売を行っており、エネルギー多消費型の素材産業に該当します。当社グループのエネルギー起源CO₂排出量は15.0百万t(2024年度: Scope1,2合計)であり、日本の製造業の中でも上位に位置しています。そのことから、カーボンプライシングをはじめとする将来の気候変動に係る政策、法令・規制の動向は、経営に重大な影響を与える可能性がある移行リスクと認識しています。

また、物理的リスクとして地球温暖化の進行により、大気中の水蒸気が増加することで降水量が増加し、大雨や台風による被害が激甚化する傾向にあることが各種研究機関や気象庁等から報告されています。当社グループでも、近年の台風や大雨の激甚化による生産停止やサプライチェーンの混乱のリスクが顕在化しつつあり、気候変動に伴う台風や洪水等の自然災害の激甚化は、生産活動の停止につながる、経営に重大な影響を与える可能性があるリスクと認識しています。

当社グループでは、全社のリスク管理上、「気候関連規制」と「自然災害への備え、復旧」を事象発生時の影響が特に重大と予想されるリスクである「トップリスク」に位置付け、リスク管理の強化を図っています。一方で、機会に関して、気候関連問題の国際的な関心の高まりを背景に、CO₂排出量が少ない製品・サービスへの需要が増加しており、自動車軽量化に貢献する素材・部品やMIDREX®プロセスといった当社グループのCO₂削減貢献メニューの需要が中長期的に増加することが期待されます。

TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示

シナリオ分析結果

シナリオ/ 重要な要因	社会の変化	影響(機会/リスク)		機会に対する戦略/リスクへの対策	財務影響	
					内容	金額影響
1.5°C/2°C シナリオ	低炭素材料への シフト	高炉鋼材の需要減少	リスク	CO ₂ 削減技術の開発 ●AIを活用した炉熱管理による省エネルギー ●還元鉄やバイオマスの活用 ●スクラップ取扱量の拡大	冷鉄源購入コストの増加	大
		電炉鋼材の需要増加	リスク	プロセス転換の検討 ●従来の高炉2基体制にこだわらず、CO ₂ 排出量が多い高炉からCO ₂ 排出量が少ない直接還元鉄又は電炉へ生産設備の移行を検討	GX関連投資の実施	大
		アルミ材料の脱炭素化	リスク	グリーンアルミ地金の調達 ●再生可能エネルギーを利用して精錬されたグリーンアルミ地金の調達拡大	地金の調達コストの増加	中
		低炭素材料の需要増加	機会	低CO ₂ 高炉鋼材の検討 ●CO ₂ 削減技術を用いた低CO ₂ 高炉鋼材である「Kobenable® Steel」を新たに開発 低CO ₂ アルミの検討 ●グリーンアルミ地金を活用した低CO ₂ アルミ製品である「Kobenable® Aluminum」の公表	販売数量の増加	大
		脱炭素化に貢献する製鉄プロセスの需要増加	機会	冷鉄源の生産プロセス供給 ●MIDREX®プロセス等の需要の着実な捕捉	販売数量の増加	大
	化石燃料の使用に 対する規制の強化	カーボンプライシング によるコスト増加	リスク	アンモニアの活用 ●アンモニア混焼による火力発電の脱炭素 ●長期脱炭素電源オークション落札 ●アンモニアサプライチェーンの構築	GX関連投資の実施	大
	非化石エネルギーへの 転換	水素等の需要増加	機会	水素製造装置の拡販 ●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 ●圧縮機・気化器の販促 既存事業の拡大 ●下水汚泥や食品廃棄物でのガス発電や廃プラスチックのケミカルリサイクル等 環境系メニューの拡販強化	販売数量の増加	大
	経済成長・電化推進	AIやデータセンターによる 電力需要増加	機会	電力の安定供給 ●再エネ等による出力変動を補う調整力として重要な役割を担っている火力発電の安定稼働による電力供給	販売数量の増加	中
4°Cシナリオ	EVの進展	軽量化ニーズ増加	機会	軽量化材料の開発 ●ハイテンの生産能力増 ●軽量化素材(アルミ含む)の開発	販売数量の増加	小
	気温上昇に伴う 気象災害の激甚化	サプライチェーンの 水害による供給寸断	リスク	購買先複数化、原料在庫保有	販売数量の減少	大
		製造拠点の洪水・ 高潮被害	リスク	洪水・高潮の物理的対策、継続的なBCPの改善	販売数量の減少	小

TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示

指標A 生産プロセスにおけるCO₂削減

目標

当社グループは2050年にカーボンニュートラルへ挑戦し、達成を目指します。また、中期的な目標として2030年目標を設定しています。

2050年ビジョン

CNへ挑戦し、達成を目指す

2030年目標

当社グループの生産プロセスにおけるCO₂削減
30～40%削減(2013年度比)^{*1*2}

2024年度実績

22%削減(2013年度比)^{*1*2}

*1 Scope1、Scope2の合計。

*2 削減目標の対象範囲は当社及び主要な子会社です。当社グループ全体のCO₂排出量の約95%をカバーしています(2024年度実績)。
対象範囲のCO₂排出量:2013年度 18.4百万t
2024年度 14.3百万t

CO₂排出量の実績

日本の鉄鋼業はオイルショックを契機として1970年代以降1990年代までに、工程の連続化や工程省略等による省エネルギーや排熱回収設備の設置によるエネルギーの有効利用を進めてきました。1990年代以降も排熱回収設備の増強や設備の高効率化を進め、廃棄物資源の有効利用の対策にも取り組み、近年では高効率ガスタービン発電設備の導入等を行ってきました。

当社グループでも、積極的な設備投資により、様々な省エネルギー・CO₂削減対策を講じてきました。例えば、2009年度から2014年度にかけて、加古川製鉄所に高炉ガスを利用した高効率ガスタービン発電設備を導入し、CO₂排出量を大幅に削減しました。2024年度のCO₂排出量は、前年度と比較して同等で2013年度比22%削減になりました。

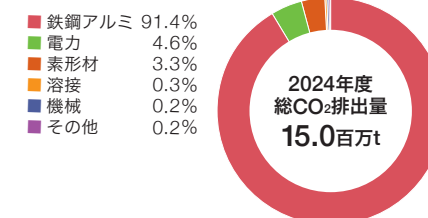
製鉄プロセスにおいては、MIDREX[®]プロセスで製造したHBI(還元鉄)を高炉に多量に装入し、高炉工程でのCO₂排出量を約25%削減できることを実証試験で確認しました。2030年の目標達成に向けて、このHBI装入技術に加えて、バイオマスや再生可能エネルギー等の活用も組み合わせることでCO₂排出量の削減に取り組んでいます。また、2050年CNに向けては、電炉導入も含めた最適な生産体制の検討を加速していきます。

エネルギー起源CO₂排出量の実績

当社グループは2024年度、グループ全体で15.0百万tのCO₂を排出しました。そのうち、約91%が鉄鋼アルミ関連事業、約5%が電力事業、約3%が素形材関連事業で排出されています。

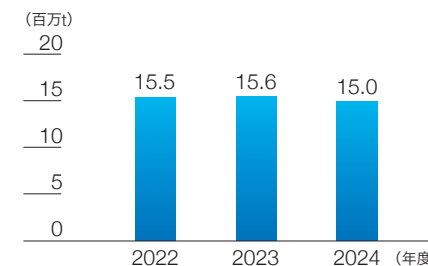
エネルギー起源CO₂排出量

(Scope1、Scope2の合計、一部*3を除く)
(国内海外グループ会社を含む)



エネルギー起源CO₂排出量の推移

(Scope1、Scope2の合計、一部*3を除く)
(国内海外グループ会社を含む)



*3 エネルギー起源CO₂排出量に、電力事業部門の子会社3社及び当社製鉄所が外部に販売した電力に相当するCO₂排出量(14.0百万t-CO₂)は含まない。

TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示

指標B 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献

目標

当社グループは、独自の技術・製品・サービスを通じて、社会の様々な分野でCO₂排出削減に貢献しています。当社グループはCO₂排出削減貢献量について、2030年目標、2050年ビジョンを設定しています。また、関連製品の売上高について、2030年目標を設定しています。

排出削減に貢献する技術・製品・サービスについては、排出削減貢献量を社内認定する制度を設けています。なお、認定における計算式については、国立研究開発法人産業技術総合研究所安全科学研究部門IDEAラボ田原聖隆ラボ長にご指導いただいています。

※MIDREX®プロセスの削減貢献量算定方法
一番多く導入されている地域である中東においてMIDREX®法にて鉄鋼製品を製造するケースと、アジアで製造した鉄鋼製品を中東に輸出するケースで排出するCO₂量を比較することで計算しています。

2050年ビジョン

CO₂排出削減貢献量 1億t以上

2030年目標

CO₂排出削減貢献量 7,800万t*
関連製品の売上高 5,500億円

2024年度実績

CO₂排出削減貢献量 6,235万t
関連製品の売上高 3,945億円

* CO₂排出削減貢献量の2030年目標は6,100万tから上方修正しました。

認定の流れ



CO₂排出削減貢献の実績

GX戦略委員会において承認された当社グループの技術・製品・サービスによる2024年度のCO₂排出削減貢献量は6,235万tと推計しています。また、関連製品の売上高は3,945億円でした。

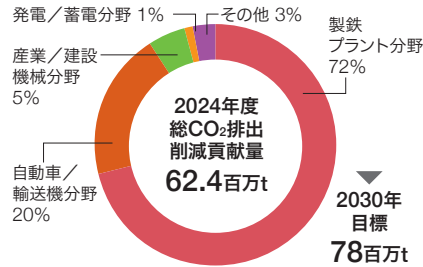
技術・製品・サービス		削減貢献量 (万t/年)	削減のコンセプト
製鉄プラント分野	MIDREX®プロセス	4,490	CO ₂ 排出量の少ない還元鉄製鉄法
	自動車向け超ハイテン、超ハイテン用溶接材料	1,066	
自動車／ 輸送機分野	懸架ばね用線材	31	高強度・軽量の部材を用いることによる
	自動車弁ばね用線材	91	自動車／輸送機の軽量化による燃費改善効果
	造船用ハイテン	22	
	自動車用アルミ材	34	
産業／ 建設機械分野	鉄道車両用アルミ材	8	軽量化による電力消費量の低減効果
	ヒートポンプ、汎用圧縮機、スチームスター、バイナリー発電装置、エコセントリ	252	高効率化や未利用エネルギーの利用による省エネルギー効果
	省エネルギー建設機械	55	低燃費建設機械による燃費改善効果
発電／ 蓄電分野	木質バイオマス発電、廃棄物発電	24	CNに寄与する資源活用による化石資源使用量削減効果
その他	高炉セメント、熱処理工程省略可能な線材・棒鋼	162	リサイクル原料の活用や、熱処理工程を省略できる製品使用による、お客様の製造工程におけるエネルギー削減効果

※算定には、一部「産総研 IDEA Ver.3.3」のデータを活用しています。

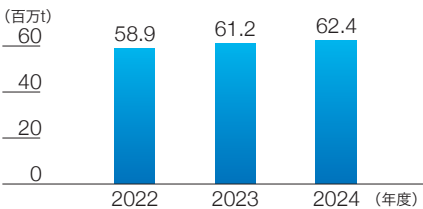
その他CO₂排出削減に貢献している主な技術・製品・サービス

技術・製品・サービス		削減のコンセプト
自動車／ 輸送機分野	燃料電池セパレーター素材、航空機用チタン	自動車／輸送機の軽量化による燃費改善効果、次世代自動車のガソリン車からの置き換え効果
水素利用分野	水電解式高純度水素発生装置 (HHOG)	水素活用による化石資源使用量削減効果
発電分野	下水汚泥の燃料化と石炭火力発電所での活用 (予定)	CNに寄与する資源活用による化石資源使用量削減効果

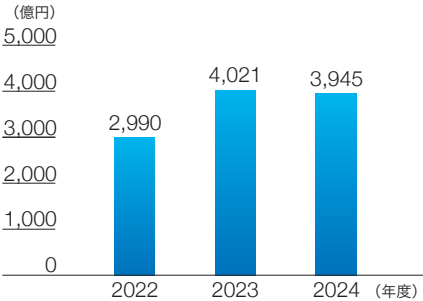
CO₂排出削減貢献量



CO₂排出削減貢献量実績の推移



関連製品の売上高



AX、GXを実現するための5つの変革

中期経営計画（2024～2026年度）の最重要課題であるAX、GXを実現するためには、事業活動を構成する社内の様々な活動を変革する必要があります。KOBELCO-Xでは、必要となる変革を5つのX（BX、CX²、DX、EX、FX）として決めました。この5つのXはKOBELCOグループが有する経営資本がその源泉となります。

また、これらの変革の成果はAX、GXの実現だけでなく、それぞれが資本コスト低減や成長率向上、収益性向上につながるものでもあり、当社グループの企業価値向上にも大きく貢献します。当社グループでは、KOBELCO-Xによる変革を推進することで、当社の企業価値向上を図っていきます。



※関係の大きいものに●印を記載

項目	取組みの概要	経営資本との関連性						企業価値向上との関連性		
		財務資本	人的資本	製造資本	知的資本	社会・関係資本	自然資本	資本コスト低減	成長率向上	収益性向上
BX 業務変革 →P.67	●BX（業務変革）は他のすべての変革につながるものです。従来の業務プロセス（仕事のやり方）を抜本的に見直すことで、業務の効率化にとどまらず、事業活動の様々な側面を変革します。		●						●	●
CX² お客様対応変革 →P.68	●“KOBELCOグループのお客様”と考えて、グループ全体のリソースを活用した取組みを推進します。①マーケティング力強化、②ソリューション提案力強化、③事業部門間の情報共有強化により最適な提案や新たな価値提供を行うことで、お客様対応を変革します。	●			●	●			●	●
DX デジタル・トランスフォーメーション →P.65	●DXは他の変革を実現するための大きな武器となります。デジタル技術の進展により、今まではできていなかった変革も取り組めるようになっていきます。デジタルをうまく活用できる人材（DX人材）を育成することで、他の変革の実現に貢献するデジタル変革を進めます。	●	●	●	●	●		●	●	●
EX 人材戦略・従業員体験向上 →P.69	●当社グループが変革を実現するためにはそこで働く社員自身の体験向上も必要です。「働き方変革」「D&I推進」「人材育成」だけでなく、肉体系、心理面の両面で安全で健康な職場づくり、風土づくりを推進することで、働きやすく生産性の高い環境に変革します。		●						●	●
FX ものづくり変革・工場変革 →P.75	●当社グループはものづくりを中心とした会社であり、ものづくりの変革は事業活動に大きく影響します。「品質向上」「歩留・生産性向上」「新商品・新技術の安定量産化」によりCX ² に貢献するとともに、「作業環境、作業負荷の改善」「安全性の向上」によりEXにも貢献します。	●		●	●		●	●		●

財務担当役員メッセージ

財務体質の確かな改善と 多角的事業の独自性を礎に、 KOBELCOへの更なる期待に応える

中期経営計画初年度は好調に着地 経営指標であるROICを社員の活動の基準に

KOBELCOグループ全体の財務を担う立場となり1年が経過しました。財務の業務は他部門から見えにくい部分も多く、その役割を社内外にきちんと伝えていくことの大切さを日々実感しています。

昨年、中期経営計画（2024～2026年度）を公表しましたが、計画策定時と比べて事業環境は大きく変わっており、足もとも依然として不安定な状況が続いています。そうした中、2024年度に過去最高益を達成できたことは、社員一人ひとりの努力と関係者の支えによるものだと感じています。

2024年度は、素材系事業では需要が想定したとおりには回復せず、厳しい環境が続きましたが、機械・エンジニアリングといった機械系事業では高い収益を確保することができ、電力事業も安定的に収益に

取締役執行役員
木本 和彦

財務担当役員メッセージ

貢献しました。結果としてグループ全体で過去最高益となり、素材系・機械系・電力の事業を有する当社のユニークさ、まさに「KOBELCOらしさ」を表現できたのではないかと考えています。

また、将来のカーボンニュートラルに向けた対応や成長投資を見据え、財務体質の強化にも取り組んできました。資本効率の観点から資産売却も進めるなど、財務体質の改善を着実に進めています。2024年度においては、安全性指標としている純資産比率は42.8%、D/Eレシオは0.76倍となり、2025年度はさらに改善する見通しです。改善は進んでいますが、将来のCN対応やいかなる環境下でも持続的な成長実現に向けた投資を実施していくために、もう一步財務基盤を強化しておく必要があります。

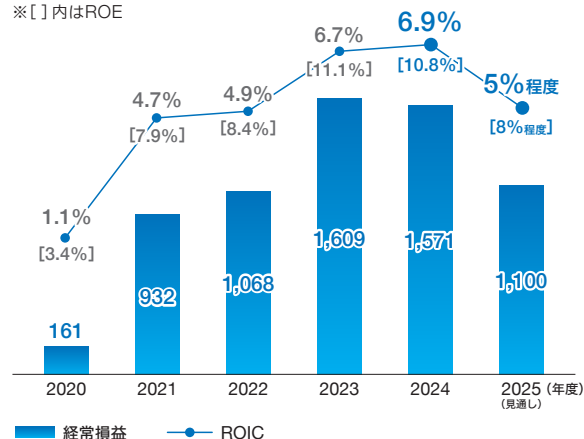
収益性指標であるROICに関しては、今中期経営計画の目標を6%程度（好環境下では8%）と掲げる中、2024年度は6.9%となりました。8%達成のハードルは高いですが、6.9%の実現を経て、「あと何が足りないのか」「どうすれば届くか」といった前向きな意識が社内に広がっています。2025年度は5%程度と見通しているものの、今後も収益力の強化と成長への取組みを進め、数字としての

成果にこだわっていきます。

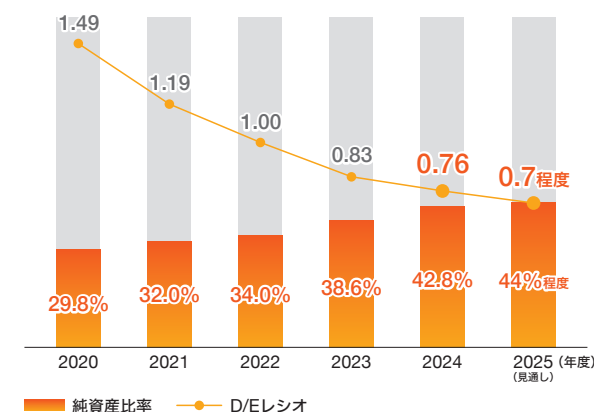
当社グループでは前中期経営計画より収益性指標としてROICを導入していますが、ROICがグループ共通の物差しであるという理解は相当程度進んでいます。ROICを営業・製造等現場レベルの活動指針にまで落とし込み、社員一人ひとりが自分事として取り組むよう、KPIマネジメントの運用も強化しています。とはいえ、組織全体に活動基準として定着させるのは容易ではなく、まだ道半ばです。更なる浸透に向け、モデルとなる事業部

経常損益（億円）及びROIC

※[]内はROE



純資産比率及びD/Eレシオ (倍)



財務担当役員メッセージ

事業環境を踏まえて投資の時期を見極め PBR、資本コストは長期的視点で考える

中期経営計画の策定から1年が経過し、今中期経営計画期間での投資規模を9,500億円から7,500億円程度に見直しました。これは、事業環境の不透明性が高まる中でも経済合理性を追求すべく、一部の投資の意思決定時期を2027年度以降としたことによります。この考え方は、CN対応も例外ではなく、2026年度までに意思決定する計画であったCN対応投資は、3,000億円から

1,500億円程度に半減としています。電炉転換に関しては、幸い、当社は高炉巻き替えタイミングを考慮すると、検討時間が長く取れる状況であり、グリーンスチールの市場形成の状況や必要となる設備仕様等を踏まえながら、ベストな意思決定タイミングを見極めていきます。

収益性を高めるには一定の成長投資が欠かせません。時期をみて適切に実行していきたいと考えていますが、同時に、投資を実施しても企業の屋台骨が揺るがないようにしたいと考えています。事業環境の不透明感が強い中では、チャンスはいつ到来するかわかりません。いざ成長の機会が来て投資したいときに、財務面の制約からできない、という事態は避けるべく、強固な財務基盤を築いていきます。

この財務基盤の強化を優先し、株主還元については、当面は配当性向30%程度を維持する考えです。成長投資を通じて持続的に企業価値を向上していくことが、株主の皆様の利益に資すると考えており、そういったことが可能な財務基盤となった暁には、株主還元の在り方を再考していきます。

近年は東京証券取引所から「資本コストや株価を

意識した経営」が強く求められており、当社グループもPBR(株価純資産倍率)の向上を意識して取り組んでいます。鉄鋼業界では国内需要の縮小や中国の粗鋼増産等構造的課題がありますが、当社グループは鉄鋼だけではなく、鉄鋼以外の素材系・機械系・電力を含めた「KOBELCOモデル」に辿り着き、そのアドバンテージを資本市場の皆様を示していくことで、評価を獲得していきたいと思っています。そのために、やはり各事業の収益力を強化し、それを継続・安定させるとともに、成長を追求・実現していく必要があります。

加えて、資本市場の皆様との対話を通じて、当社の取組み及びその進捗をご理解いただくことも重要であると考えており、以前から積極的に取り組んできました。前社長時代から、各事業・テーマ別の説明会や工場見学等対話の機会を拡充し、情報開示を通じて透明性を確保しています。現在では、投資家やアナリストの皆様から一定の評価をいただいていると認識しており、こうした対話を今後も積極的に続けていきます。



財務担当役員メッセージ

多角的事業こそKOBELCOのアドバンテージ サステナビリティ経営を強化することで 更なる高みを目指す

中期経営計画では、最重要課題の一つとして「サステナビリティ経営の強化」を掲げています。当社グループが持続的に成長していくためには非財務資本の強化も欠かせません。経営基盤を強固にし、将来の企業価値の創出につなげるべく、人的資本をはじめとして非財務資本に対しても十分な投資を行っていきます。また、サステナビリティ経営を強化していくためには、資本の投下だけでなく、それを実践するための会社全体での変革が必要となります。中期経営計画では、企業価値向上に向けた様々な変革の取組みを「KOBELCO-X」と定義しています。これらの「変革(X)」は、今までやってこなかった、というわけではなく、創業時から脈々と続く当社の思想や実践を共通言語として可視化し、事業部門の垣根を越えて経験や情報を共有し、変革の化学反応を促すものです。この1年で、上司と部下、事業部門間、本社と現場といった組織の垣根を超えた対話が生まれ、変革への意識が広がってきました。好事例の

共有によって、グループ全体に新たな気付きも生まれています。

当社グループは、素材系・機械系・電力という三本柱で事業を展開しており、コングロマリット企業と称されますが、多角的事業が生むシナジーこそが最大のアドバンテージであり、競合他社との差別化要因です。事業部門間の関係性から生まれる化学反応をグループ内で追求できる独自性のある企業体は、他に類をみません。複雑化する社会課題に対し、単独の企業だけでの解決が難しくなる昨今、自社内の様々な事業領域からアプローチできることは当社グループ独自の強みです。これ



を実現するために必要となるのがKOBELCO-Xであり、KOBELCO-Xの推進が当社グループのサステナビリティ経営をより一層強化するものであると考えています。

かつては鉄鋼事業が牽引し、機械事業が十分な収益を上げられなかったという時期もありましたが、そうした時代を乗り越えた先に、今の姿があります。当社グループならではの多様な成長可能性を秘めた企業として資本市場から認識されるよう、まずは中期経営計画で掲げる最重要課題に注力しながら、数字で成果を示していきたいと思います。

勝川社長の就任初年度はグループ史上最高益を達成し、2年目の2025年は創業120周年という節目を迎えます。今は、大きな挑戦への良いタイミングにあると感じています。事業活動を通じて引き続き、社内外のステークホルダーの皆様の理解を得ながら、長期的な価値を創造し、より良い社会づくりに貢献していきます。

企業価値向上に向けて

KOBELCOグループの企業価値の源泉は、120周年を迎える年月の中で培ってきた多様な技術・製品・サービスと、それを支え発展させてきた人材や知的財産、そしてこれまで構築してきたステークホルダーの皆様との信頼関係だと考えています。すべての取組みが企業価値向上につながることを意識しながら、“収益性・成長率の向上”と“資本コストの低減”の両面から「魅力ある企業への変革」を進め、中長期的な企業価値向上に努めていきます。

財務目標と2024年度実績

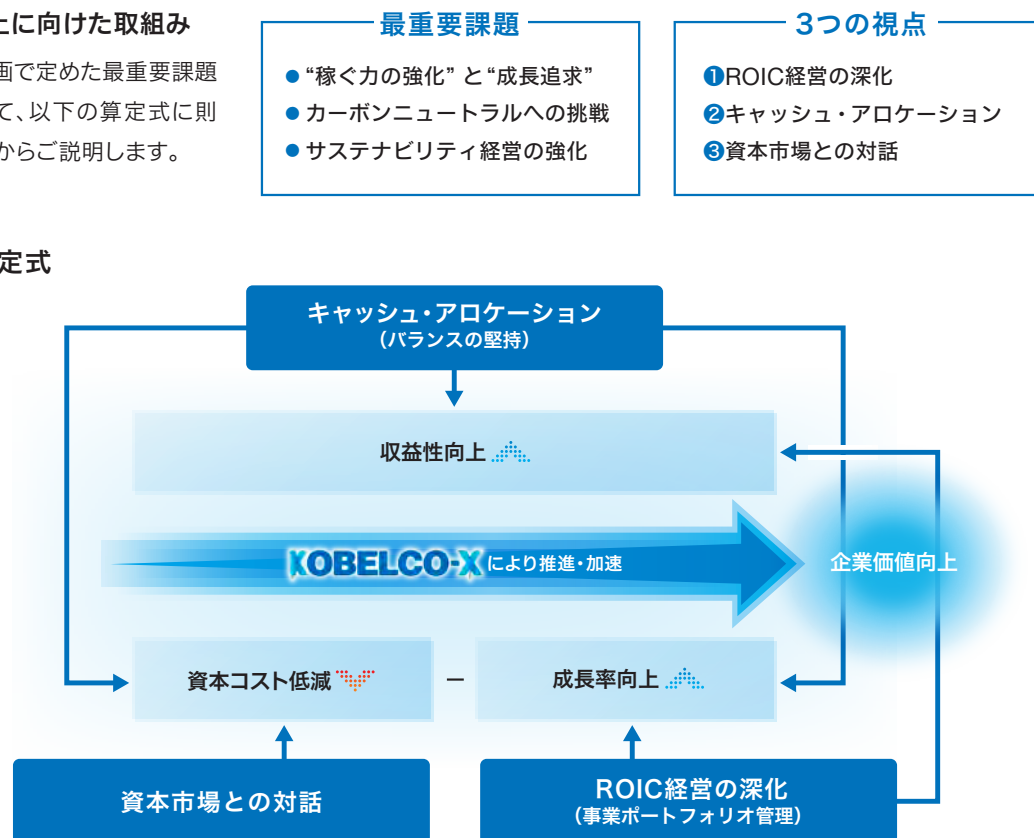
中期経営計画(2024～2026年度)で目標を掲げている財務指標に関して、2024年度は着実に改善し、一定の水準を確保しました。企業価値向上に向けた様々な取組みが、この成果につながったと考えています。厳しく不透明な事業環境が続きますが、引き続き環境変化に柔軟かつ機動的に対応しながら、財務面だけでなく非財務面も含めて、更なる企業価値向上を目指します。

財務指標の目標と2024年度実績		
収益性 指標	ROIC	
	6%程度 ▶ 実績 6.9%	
安全性 指標	純資産比率	
	40%台前半 ▶ 実績 42.8%	
	D/Eレシオ	
	0.7倍台半ば ▶ 実績 0.76倍	

企業価値向上に向けた取組み

中期経営計画で定めた最重要課題の解決に向けて、以下の算定式に則り、3つの視点からご説明します。

企業価値算定式



企業価値向上に向けて

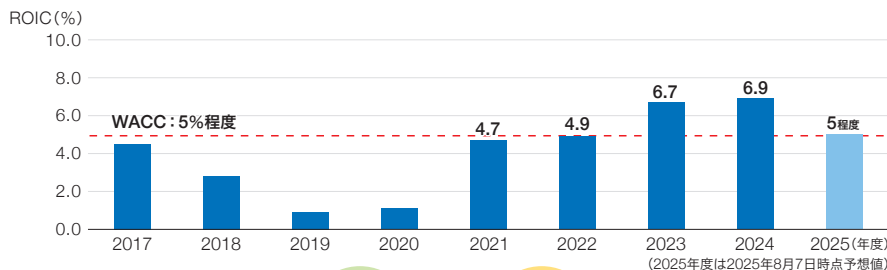
ROIC経営の深化

前中期経営計画(2021～2023年度)において導入したROIC経営は、当社グループ全体に年々浸透しています。引き続き以下の両面からROIC経営の実効性を高め、収益性と成長率の向上を目指します。

- ① 全社：事業ポートフォリオ管理(経営資源の最適配分)
- ② 事業部門・事業ユニット：ROIC目標達成に向けたKPIマネジメントの強化

資本コストを上回るリターンの確保

2024年度はWACC(5%程度)を上回るROIC(6.9%)を確保しましたが、2025年度は、厳しさを増す外部環境を反映しWACCと同程度まで低下する見通しです。環境変化にも柔軟に対応しながら、中長期的な企業価値向上に注力していきます。



資本収益性=ROIC **6%程度** (8%を目指す) > **5%程度** 資本コスト=WACC (加重平均資本コスト)

資本収益性の指標として、ROICを採用しています。セグメントごとにROIC目標を設定しており、収益力と投下資本の両面から、事業ポートフォリオ管理委員会を通じてモニタリングや管理を行っています。

資本収益性に対応する資本コストとしてWACC(加重平均資本コスト)を採用しています。CAPM(資本資産価格モデル)をもとに株主資本コストを算定したうえで、負債コストとの加重平均により算定しています。

キャッシュ・アロケーション

持続的な企業価値向上に向けては事業投資、財務基盤の強化、そして株主還元の3つのバランスをとることが重要だと考えています。

① 事業投資 –収益性・成長率の向上に向けた投資の着実な実施–

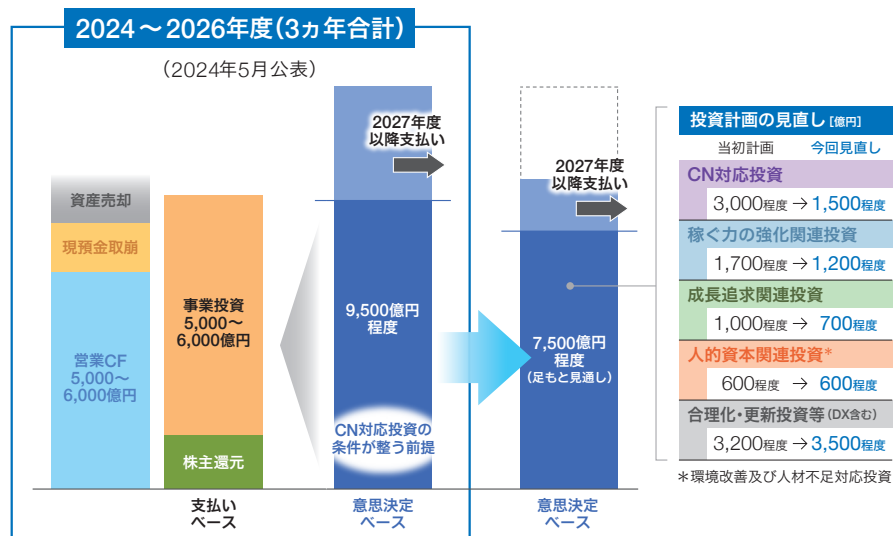
CNの潮流の変化や保護主義の台頭等先行きの不透明感が増す中、経済合理性を追求すべく、中期経営計画で計画した9,500億円程度の意思決定の一部を後倒ししました。外部環境の変化を注視し、引き続き柔軟かつ機動的に検討していきます。

② 財務基盤の強化 –いかなる環境下でも躊躇することなく投資可能な基盤の整備–

堅調な業績に加え、資本効率の観点から資産売却や運転資本適正化を進めて、目標に向け着実に改善しています。

③ 株主還元 –配当方針(配当性向30%程度)に基づき継続的・安定的な配当を目指す–

2024年度の年間配当額(100円/株)は過去最高となりました。資本市場には株主還元の拡充を求める声もありますが、上記①②の進捗や経営環境を踏まえ、検討を継続していきます。



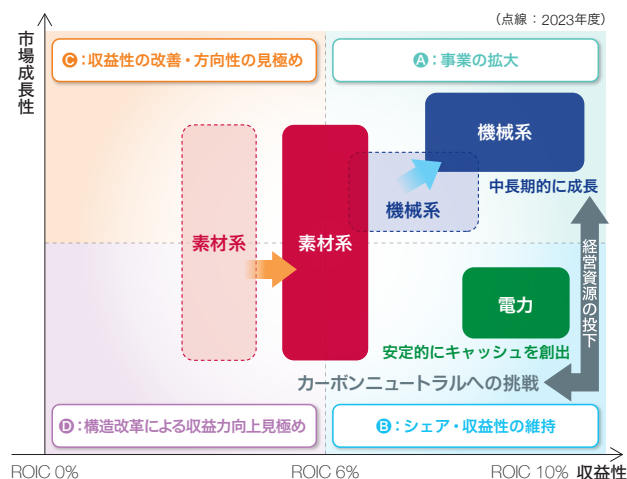
企業価値向上に向けて

ROIC経営の深化－事業ポートフォリオ管理

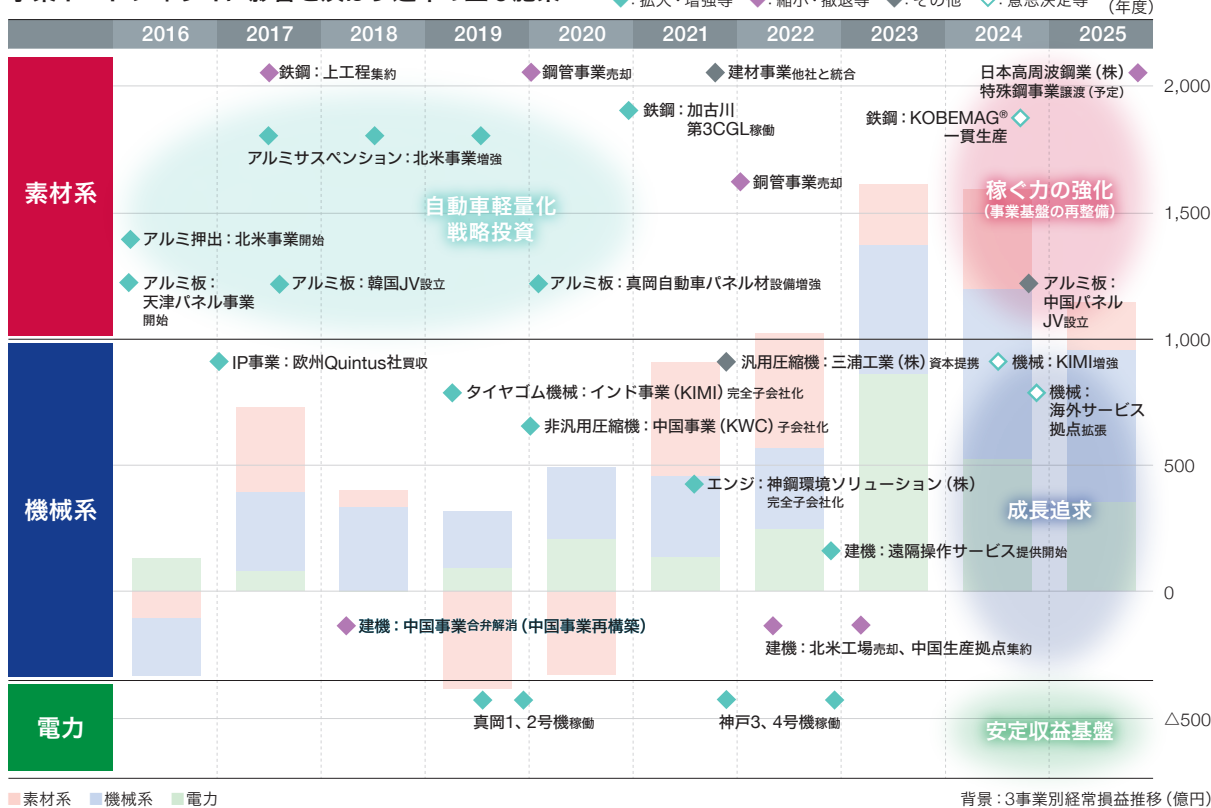
足もとの中期経営計画では、素材系事業は“稼ぐ力の強化”、機械系事業は“成長追求”、電力事業は安定収益基盤の維持にそれぞれ軸足を置き、事業ポートフォリオ管理委員会が中心となって、戦略の立案や事業ユニットのモニタリングを行っています。

事業ポートフォリオに影響を及ぼす直近10年間の主な施策は右図のとおりですが、外部環境の変化を注視しながら、今後とも収益性（ROIC）と市場成長性の両面から、事業ポートフォリオの最適化に向けた検討を継続していきます。

各事業領域の方向性（2025年5月時点）



事業ポートフォリオに影響を及ぼす近年の主な施策



事業ポートフォリオ管理

【体制】

当社グループでは、経営審議会の補佐機関である事業ポートフォリオ管理委員会が中心となって事業ポートフォリオ戦略を立案し、中長期の外部環境変化への対応と投入経営資源の最適配分を行っています。

【運用】

事業ポートフォリオ管理に際しては収益性（ROIC）と市場成長性に基づいて各事業ユニットを4象限に区分し、各象限に応じた施策を検討・実行するとともに、戦略に応じた経営資源配分を行います。

企業価値向上に向けて

資本市場との対話

市場評価との乖離－市場が抱く懸念

近年の収益性(ROE)の改善があるにも関わらずいまだPBRが1倍を下回っている背景には、資本市場と当社が認識するコスト(株主資本コスト)の乖離があり、その乖離の主な要因は以下2点にあると分析しています。

要因①: 過去業績に起因する収益基盤の不安定さや財務面の懸念

要因②: CN対応や世界経済動向等、将来の不透明感に対する懸念

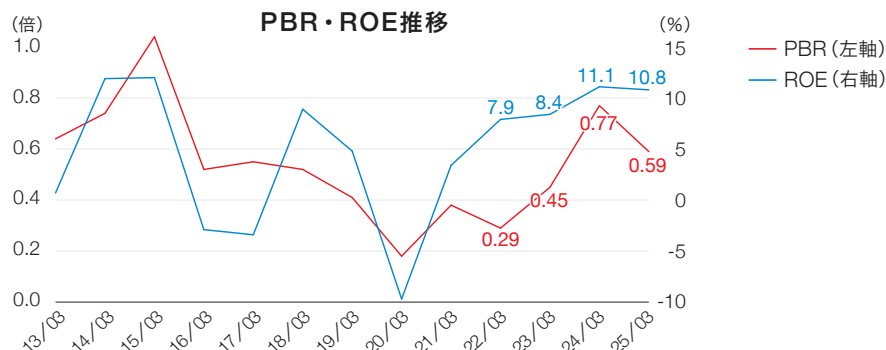
【乖離を解消するための取組み】

1 収益性と成長率の向上

中期経営計画において最重要課題として掲げた“稼ぐ力の強化”と“成長追求”への対応を着実に進め、将来的にはROIC8%を安定的に確保する事業体を目指します。

2 資本コストの低減

“CNへの対応”も含めたサステナビリティ経営の強化、財務基盤の強化に加え、継続的かつ安定的な株主還元等により資本コストの低減に努めています。



資本市場との対話－積極的な対話と情報開示の継続強化

株主及び投資家の皆様への適時・適切な情報発信や建設的な対話が、資本市場との情報の非対称性の縮小や当社の経営に対する信頼感の醸成につながるとともに、資本コストの低減に資するものと考えています。当社では「戦略的・体系的情報発信」という方針のもと、経営陣自らが資本市場との対話に積極的に参加すると同時に、その内容を、取締役会メンバーを含む経営陣等に定期的にフィードバックし、資本市場の声を経営判断にも反映しています。

2024年度は、「証券アナリストによるディスクロージャー優良企業選定」の鉄鋼・非鉄金属部門において第3位に選定され、前年度(第1位)に引き続き、高い評価をいただきました。

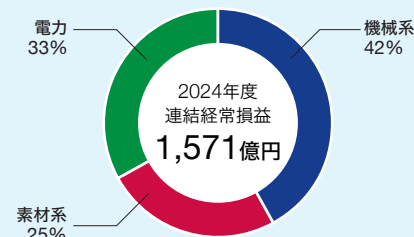
当社ならではの事業構造に対する評価

素材系・機械系・電力の3分野のバランスのとれた事業ポートフォリオが、当社グループの特長です(図①参照)。

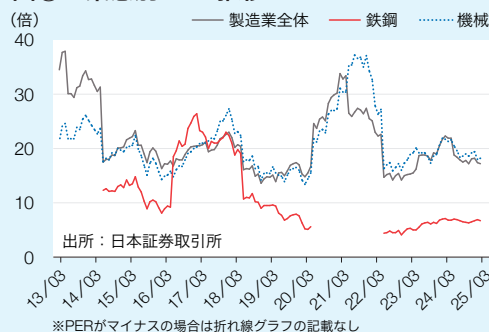
一方で、株式市場での評価(PER)については、相対的に評価の低い鉄鋼会社並にとどまっています(図②参照)。

左記に記載した市場の懸念の払拭に努めるとともに、資本市場との対話を通じて、“KOBELCOらしさ”に対する評価向上に努めています。

図① 連結経常損益の割合



図② 業態別PER推移





03

サステナビリティ
経営の推進

サステナビリティ経営推進体制

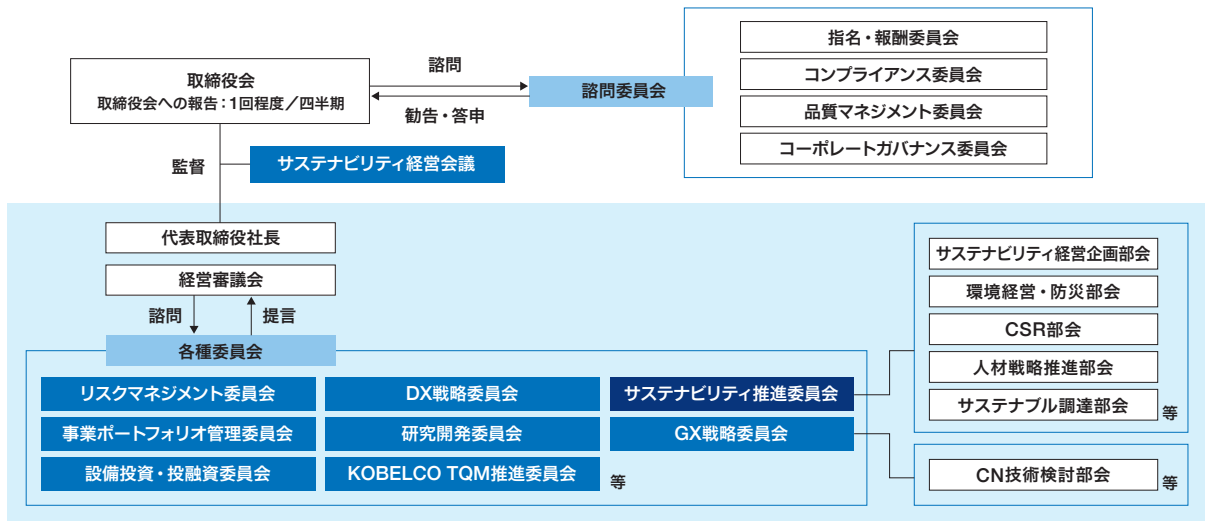
KOBELCOグループのサステナビリティ経営の推進について

KOBELCOグループでは、事業活動を通じて社会課題を解決することにより持続的な成長を図っていくという考えのもと、企業に求められる様々な社会的責任を果たすとともに、より良い技術・製品・サービスの提供を通じて、社会課題の解決に貢献していくことで、更なる企業価値の向上に取り組んでいます。

当社グループのサステナビリティ経営の推進については、サステナビリティ推進委員会をはじめとした経営審議会の補佐機関である各種委員会が中心となって取り組んでいます。2025年度にはサステナビリティ推進委員会の下部組織である部会の体制について見直しを行い、サステナビリティ経営をより一層推進するためにサステナビリティ経営企画部会を新設しました。また、これまではCSR部会の中で行っていた調達関連の活動をサステナブル調達部会として独立させることで、サプライチェーンに関する取組みをより一層強化しています。

また、2024年度には、全取締役で構成する「サステナビリティ経営会議」を新設し、当社グループのサステナビリティに関する主要な活動について、事業部門を含む執行側と定期的に認識共有・意見交換を行うことで、取締役会のモニタリング機能を強化しています。

サステナビリティ経営推進のための組織・体制



サステナビリティ経営推進のための マテリアリティに対応した取組み

当社グループは、2021年に、中長期的に取り組むべき5つのマテリアリティ（重要課題）を特定しました。マテリアリティの各項目については、具体的に実現するための指標・目標を設定しており、サステナビリティ推進委員会にてその進捗を管理しています。

また、マテリアリティに関する指標・目標の設定内容、及び進捗状況についてはサステナビリティ経営会議でも報告・議論を行っており、当社グループのサステナビリティ経営の推進に役立てています。

サステナビリティ推進委員会の体制

委員長（責任者）：代表取締役副社長執行役員 永良 哉
取締役会への報告：1回程度／四半期
開催頻度：1回程度／四半期
機能：

- サステナビリティに関わる課題の抽出
- サステナビリティ推進活動のスケジュールの作成
- グループ中期経営計画への提言
- サステナビリティ推進活動のモニタリング及び提言
- イニシアティブへの参画等の表明・発信と取組みの推進
- 環境、社会、ガバナンスに関わる外部評価等への対応

マテリアリティに関連する非財務KPI

KOBELCOグループのマテリアリティ		指標・目標		実績 (2023年度)	実績 (2024年度)
		指標	目標		
グリーン社会への貢献 	気候変動対応	①生産プロセスにおけるCO ₂ 削減	2030年：30～40%削減(2013年度比) 2050年：CNへの挑戦	20%削減	22%削減
		②CO ₂ 排出削減貢献量及び 関連製品売上高	削減貢献量：2030年78百万t、2050年1億t以上 関連製品売上高：2030年度5,500億円	6,118万t 4,021億円	6,235万t 3,945億円
		③電力事業におけるCO ₂ 削減	2030年：石炭火力高効率化 USC以上 2050年：CNへの挑戦	—	—
	資源循環対応	④水のリサイクル率	水リサイクル率：95%以上	95.9%	96.0%
		⑤規制地域における汚濁物質 (COD、総りん) 排出量	汚濁物質排出量 ●COD：474t／年以下 ●総りん：23t／年以下	COD：227t 総りん：7t	COD：220t 総りん：7t
		⑥TNFDに準拠した情報開示	—	—	スコーピング及び LEAPアプローチのうち LとEを開示
安全・安心なまちづくり・ ものづくりへの貢献 	「S+3E」※1の エネルギー供給	⑦電力の安定供給の継続	電力の安定供給の継続	継続	継続
	ニーズに即した 素材・機械の提供	⑧鋼材のエコプロダクト比率	2024年度：22% 2026年度：22%→2030年度：25%	19%	23%
		⑨アルミ板の低CO ₂ 原料比率	2024年度：86% 2026年度：90%→2030年度：100%	76%	85%
		⑩素形材 環境貢献製品の売上高比率	2024年度：29%、2025年度：29%、2026年度：32%	30%	31%
		⑪環境関連機械製品受注比率 (脱炭素・LNG等)	2024年度：23% 2030年度：25%	31%	16%※2
		⑫ICT建機累計販売台数(国内)	2024年度：400台以上 2026年度：1,000台以上	400台以上	400台以上
		⑬溶接ソリューション製品売上比率	2024年度：23% 2026年度：25%	22%	24%
人と技術で繋ぐ未来への ソリューション提供 	デジタル化による ものづくり・業務変革(DX)	⑭DXに関する社員の意識調査結果	2024年度：調査開始・目標設定※3 2026年度：設定した目標を基本に検討	— (活動前)	68%
	多様な知的資産の 融合と革新	⑮新規事業のアイデア創造数	毎年：10件／年	— (活動前)	7件

※1 S+3E：Safety + Energy Security, Economic Efficiency, Environment

※2 CN潮流の減速感がありながらも、市場動向を注視しつつ、研究開発・実証を着実に推進

※3 マテリアリティ指標は、DXを推進できる状態だと感じている社員の割合

マテリアリティに関連する非財務KPI

KOBELCOグループのマテリアリティ		指標・目標		実績 (2023年度)	実績 (2024年度)
		指標	目標		
多様な人材の活躍推進 	組織の多様性の向上	⑩総合職新卒採用女性比率	毎年：総合職事務系50%以上 総合職技術系15%以上	事務系：44% 技術系：13%	事務系：42% 技術系：8%
		⑪基幹職技能系女性採用・離職率	毎年：新卒採用女性比率：10%以上 5年以内離職率：15%以内	採用女性比率：9% 離職率：26.3%	採用女性比率：6% 離職率：26.6%
		⑫女性管理職人数	2026年度：100人	74人	86人
	活躍できる環境の整備	⑬男性社員の育児休業及び 育児のための特別休暇取得率	毎年：100%以上	167.8%	157.4%
		⑭年次有給休暇取得日数	平均15日／年・人	18.0日	16.8日
	一人ひとりの 成長・挑戦の促進	⑮グループ企業理念の浸透	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	77～79%	79～80%
		⑯社員研修の拡充	2026年度：1人当たりの年間平均研修受講時間 40時間以上	33.0時間	44.2時間
持続的成長を支える ガバナンスの追求 	コンプライアンス・ リスク管理	⑰内部通報制度の利用しやすさ	コンプライアンス意識調査の 該当設問のポジティブ回答率 2026年度：85%以上	76.1%	77.7%
	人権尊重	⑱人権デューディリジェンス実施会社	サプライチェーン (SC)：約330社※4 グループ会社：国内83社、海外41社※4	SC：済 グループ国内：3社 グループ海外：18社	SC：済 グループ国内：34社 グループ海外：29社
	安全衛生	⑲休業災害度数率	毎年：0.10以下	0.31	0.27
	品質保証	⑳品質ガイドライン認定拠点率	2025年度：100%	67%	84%
	TQM	㉑KOBELCO TQM 実践マネジメントプログラム修了率	2025年度：室長100% 2027年度：管理職及びグループ会社の対象者100%	—	室長 78% (単体) 管理職 2025年度 開始

※4 いずれも2026年度までの実施社数

サステナビリティ推進委員会委員長 × 社外取締役鼎談

サステナビリティ経営の現在とこれからの進化
KOBELCOが挑戦し成長し続ける企業であるために

KOBELCOグループのサステナビリティ経営

永良 当社グループは、事業活動を支える「経営基盤領域」と事業成長を実現する「価値創造領域」にわたって、グループ企業理念に基づくサステナビリティ経営を推進しています。ESG外部評価等に照らして点検・改善を重ね、企業として当然の取組みを着実に実行し、それが機能しているかを「外部の目」で

確認しながら継続していく——そうした姿勢で臨んでいます。

北川 お話にあったように、サステナビリティ経営は企業が持続的に存在するための前提です。株主様・投資家様、お客様、お取引先様、地域社会の皆様、社員の皆様等、あらゆるステークホルダーの皆様に受け入れられ、信頼関係を築いていくことが欠かせません。そうした当たり前を誠実に積み重

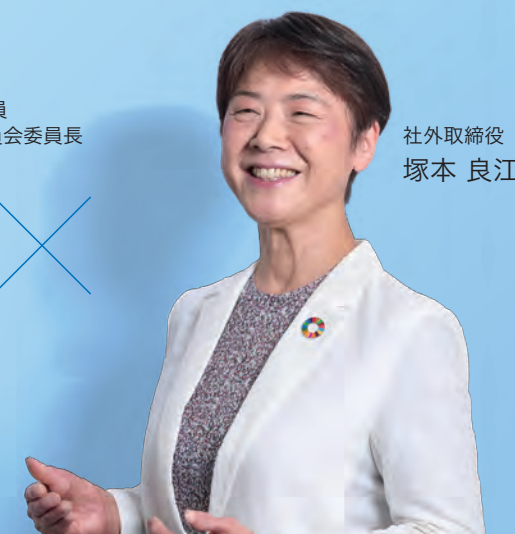
ねられる会社こそが、真にサステナブルな企業だと言えるでしょう。私が社外取締役に就任したのは、品質事案の影響が残る時期でしたが、今では電力事業等の安定収益基盤が育ち、経営にも攻めの姿勢が見られるようになりました。たとえ素材系事業の業績が落ち込んでも、機械系事業や電力事業で支えられる。このポートフォリオ経営は当社グループの大きな強みです。これからは、こうし



社外取締役
北川 慎介



代表取締役副社長執行役員
サステナビリティ推進委員会委員長
永良 哉



社外取締役
塚本 良江

サステナビリティ推進委員会委員長 × 社外取締役鼎談

た“足し算”に加え、“かけ算”の力が問われるフェーズに入っていくと思います。中期経営計画(2024～2026年度)で掲げた「KOBELCO-X」も、事業部門横断のシナジーを目指すものです。経営陣も社員も、その方向に一体感を持って進もうとしています。

塚本 私も、当社グループのサステナビリティに対する取組みは着実に進んでいると感じます。一般的にサステナビリティ経営には、①法規制への対応、②サステナビリティの経営戦略への取り込み、③差別化(企業らしさを出す)という段階があると思います。当社グループは①を満たしたうえで、ポートフォリオ経営をしているという自社独自の特徴を活かした価値創造に取り組んでいます。機械事業、エンジニアリング事業、(株)神鋼環境ソリューションが持つ技術の組み合わせにより創出された「ハイブリッド型水素ガス供給システム」に代表されるように、異なる事業と技術のかけ合わせで新たな価値を生み出そうとする姿勢は「KOBELCOらしさ」が出ており印象的です。これは単なるESG対応にとどまらず、企業の本質的な競争力を創っていくと思います。

永良 こうした取組みは取締役会の枠を超え、昨年

新設したサステナビリティ経営会議等を通じてさらに広がりを見せています。中長期の経営課題を包括的に議論する場として機能しており、会議での議論も活発です。

北川 サステナビリティ経営会議では、ESGをめぐる開示規制等の動向や人的資本、情報開示の在り方等、多様なテーマが取り上げられますね。資料提供等を通じて社外取締役の私たちも事前に理解を深められるので、実のある意見交換ができています。

塚本 とても学びの多い場ですね。社外取締役としては、外部の視点と社内で得た知見を組み合わせることで議論に加わることで、より良い方向性が見えてくる。そうした対話の積み重ねが、企業の成長や事業のスケールアップにも結びついていくのではないのでしょうか。

強みとなる非財務資本の現場力・技術力・人材

永良 私が2020年に取締役に就任して以降も、当社グループは大きく変化してきました。その中で痛感しているのは、事業や技術をかけ合わせて新たな価値を生み出すことの難しさです。しかし、



そこで「やはり難しい」では終わらず、「何とか乗り越えよう」とする前向きな姿勢が、経営陣や社員に根づいていると感じています。当社グループのこれまでの120年は挑戦の連続でした。日本初・世界初の技術に幾度も挑み、成功と失敗を重ねてきた歴史があり、これこそが当社グループの真骨頂だと考えています。

北川 まさに、当社グループは社会の基盤を支える企業として、堅実さを持ちながらも時代の変化に応じて柔軟に進化してきました。事業の展開も地に足のついた形で着実に進められています。例えば、カーボンニュートラルにかかる取組みについても、社会的な潮流を捉えたうえで、経営体力

サステナビリティ推進委員会委員長 × 社外取締役鼎談

を鑑みて、何ができるのか、何をすべきなのかを、現実的な視点に立ち、よく考えていると感じます。その基盤にあるのは、各事業部門の現場力の強さです。例えば、重機の遠隔操作システムである「K-DIVE®」は、デジタル技術をかけ合わせることで人材不足という社会課題の解決に寄与するものですし、また、今後の成長が期待できる半導体産業においても、全社横断的な組織を立ち上げ、素材系事業、機械系事業の両面から、様々な技術・製品・サービスを提供しています。さらに異なる領域の技術や人材が連携・融合することで、これまでにないイノベーションを生み出せる可能性もあると信じています。今後は、こうしたポテンシャル



をさらに磨き、企業競争力として確立していくことが重要だと思います。

塚本 私も、まだ就任間もない立場ではありますが、お二人の話にもあるように、現場力、技術力、豊かな知見を持つ人材は、当社グループを支える重要な非財務資本だと強く感じています。これらの強みを活かし、技術と技術のかけ合わせによる価値創造をさらに推し進めていくべきだと思います。加えて、マーケティングの視点では、「KOBELCOグループの強みをどう伝えるか」が非常に重要です。ステークホルダーの皆様にとっては、「KOBELCOグループは何が強いです」と言うよりも、「KOBELCOグループは自分たちにどんな価値をもたしてくれるのか」「どんな良いことがあるのか」のほう伝わります。自分たちにもたらしてくれる良い価値を現場力や技術力を通じて表現できれば、メッセージとしての説得力も高まるはず。例えば、企業理念に掲げられた「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。」というメッセージにある「安全・安心」を、すべての技術やソリューションの根底に据えることで、KOBELCOブランドがお客様に届けたい価値はさらに強まっていくように思います。

「KOBELCO-X」がもたらす変革の深化に向けて

永良 「KOBELCO-X」の趣旨や意義は、すでに社内に広く浸透しています。これは勝川社長が「KOBELCO-Xをグループ全体で推進する」という強い意志を一貫して発信し続けてきた成果でもあります。これからは、この変革をさらに加速させるために、経営陣を含むすべての社員が意識を高め、自身の働き方を見直し、行動を変えていく段階に早く移行することが求められます。その突破口の一つがDXの推進です。すでに経営陣も生成AIの活用を始めており、今後はこうした取組みを現場にも広げることで現場力の更なる向上につながると考えています。

北川 永良さんがお話しされたとおり、DXやAIの活用によって変革が確実に進みつつあります。加えて、今後さらに重要性を増すのは人材開発だと思います。労働市場が売り手優位になる中で、優秀な人材をどう確保し、どう育てていくかが問われています。処遇改善や体制の見直しも含め、全社で人材戦略に取り組む必要があります。また、将来の成長分野を見据え、基礎研究と技術開発への戦略

サステナビリティ推進委員会委員長 × 社外取締役鼎談

的かつバランスのとれた投資を進めることも欠かせません。こうした取組みをグループ全体で連携しながら進めることが、持続的な企業成長の土台になると考えます。

塚本 「KOBELCO-X」は業務変革、お客様対応変革、DX、ものづくり変革・工場変革等、多岐にわたる全社的な取組みです。これを進めるには、常にお客様視点に立ち、その「良さ」や成果を社内にも共有する姿勢が大切です。一人ひとりが、自分の活動の先にどんな価値提供があるのかを具体的に描ければ、納得感や目的意識が自然と高まるはずです。そして、その成果が社内外で適切に評価されることで、グループ全体の進化のスピードが一層高まっていくと期待しています。

これからも「選ばれ続ける企業」であり続けるために

北川 当社グループが持続的に成長していくためには、より積極的な海外展開が不可欠です。そこに単独の事業部門単位で挑むのではなく、複合的な事業の強みを活かして展開することが重要です。国内での地位を確立しつつ、海外では業務提携やM&Aも



活用し、総合力を発揮していく。これが今後の飛躍の鍵になると考えています。

塚本 企業が「選ばれ続ける」ためには、唯一無二の魅力や存在感を社内外に発信する力が欠かせません。特に、ポートフォリオ経営を推進する企業には、複合的な視点でお客様の課題を捉え、統合的にソリューションを提供できる強みがあります。これは大きな差別化要素です。当社グループには、このような宝石の原石がたくさんあると思うので、それを磨き、光を放てるように経営に携わる者として環境づくりを進めていきたいと思っています。

永良 ポートフォリオ経営の推進によって、当社の長年の課題だった「稼ぐ力」は着実に強化されてき

ました。これを持続的に維持・発展させていくには、世界で戦える人材という当社の強みを最大限に活かす必要があります。そのためにも、「個性と技術を活かし合い、社会課題の解決に挑みつつける。」という企業理念を体現できるよう、組織風土や仕組みを整えていくことが求められます。社員の意識も確実に高まっていますので、ステークホルダーの皆様にも、これからの変化にぜひ期待していただきたいと考えています。

環境経営

詳細は、ESGデータブック2025「環境経営基本方針と体制」「水資源の適正管理」「資源循環」「環境保全」P.11～13、P.32～40をご参照ください。

低炭素社会、循環型社会への取組みを統合的に進めていくことにより持続可能な社会を目指します。

環境経営基本方針

3つのVISIONに基づく環境経営で、「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。」を目指します。

環境経営基本方針

KOBELCOグループは、環境先進企業グループとして以下を実践することにより、社会的責任を果たすとともに、環境力を高め企業価値を向上させる。



「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。」を実現するために、すべての生命を育む健全な地球環境を次世代に引き継ぐことは、私たちに課せられた大きな使命であると考えています。そのためにKOBELCOグループは3つのVISIONからなる環境経営基本方針のもと、長期方針の策定、目標を設定し、環境経営を推進しています。

当社グループはこれまでも、そしてこれからも、個性と技術を活かし合い、あらゆる面で環境に配慮し、地球環境をはじめとする社会課題の解決に挑み続けます。

資源循環対応(水資源の適正管理)

基本的な考え方

当社グループの製造拠点においては、冷却用や洗浄用等に多くの水を使用しており、水不足をリスクと認識しています。また、激甚化の傾向にある豪雨等の水害については、操業への影響が生じるリスクがあります。当社グループにおいては、国内の生産拠点での水不足・水害に関して WRI(世界資源研究所)が提供しているAqueduct*を用いた評価ではリスクが低い結果となっていますが、万が一に備え、生産工程において水使用の効率化、水の循環使用を徹底することで、水使用量の削減を進め、水のリサイクル率の向上に取り組んでいます。

また、排水に係る環境法令・条例・協定の違反については、公共用水域の環境や生物等へ影響を及ぼすリスクがあると認識しています。排水リスクへの対応として、生産工程からの排水の特性に適した処理システムで浄化することで、規制を遵守することはもちろん、公共用水域への汚濁負荷物質の排出抑制に取り組んでいます。

*水リスクの大きさを世界地図上にマッピングし、水リスクを特定し評価するツール

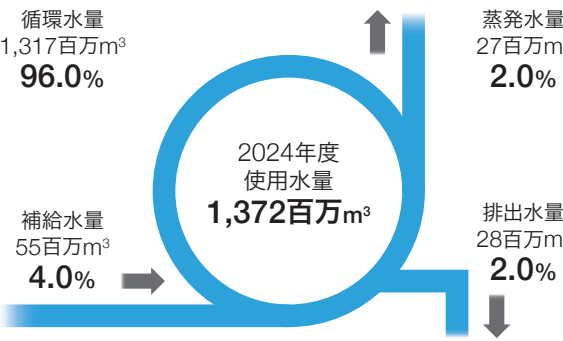
水リサイクル率と排水汚濁負荷量の状況

項目		目標	2022年度	2023年度	2024年度
水リサイクル率		95%以上	95.8%	95.9%	96.0%
汚濁負荷量	COD	474t／年以下	213t／年	227t／年	220t／年
	総りん	23t／年以下	4t／年	7t／年	7t／年

目標と実績

取組みの管理指標として水リサイクル率、COD 及びびんの汚濁負荷量についてそれぞれ目標値を定めており、いずれも目標を達成しています。

水のリサイクル状況(水利用の多い国内グループ会社を含む)



生物多様性

詳細は、ESGデータブック2025「生物多様性」P.41～46をご参照ください。

KOBELCOグループは従来より地球に息づく豊かな生態系を守ることが、環境活動の重要なテーマであると認識し、2010年12月に5項目からなる独自の「コベルコ生物多様性指針」を策定し、事業活動を通じて生物多様性の保全や貢献に取り組んでいます。また、自然関連財務情報開示タスクフォース（TNFD）による提言に沿って段階的に開示を進めています。

ガバナンス

生物多様性に係るリスク・機会の管理に係る社内マネジメントを推進するため、サステナビリティ推進委員会内の環境経営・防災部会に生物多様性対応チームを設置しています。生物多様性対応チームの検討結果や活動成果は、サステナビリティ推進委員会を通じて経営審議会に報告しています。

戦略

当社グループ生産拠点が周辺の生物多様性保全上重要な地域に影響を及ぼす可能性について、IBAT*ツールを用いて評価を行い、半径3km以内に重要度の高い自然保護地域がないことを確認しています。

また、水ストレスについてWRI Aqueductを用いて評価を行いました。全社内事業所及び国内グループ会社において、水ストレスがHigh以上である地域はありませんでした。

原料の調達先のうち、事業規模が大きい鉄鋼事業に関連する主要な鉄鉱石鉱山と石炭鉱山を対象にIBATを用いた評価を行った結果、一部で保護地域に近接していることがわかっています。

これら鉱山については、生物多様性の保全に取り組んでいることを確認しています。

リスクとインパクトの管理

当社グループの事業特性と将来的な社会の姿の関係を想定し、自然に関する依存・インパクト及びそれに伴うリスク・機会のうち、主要なものについて下表のとおり整理しています。

リスク／機会 バリューチェーン段階	依存・インパクト	リスク・機会の内容	対応策
物理リスク（急性・慢性） バリューチェーン上流、直接操業	気候調整、災害緩和	サプライチェーンの洪水による供給寸断 製造拠点の洪水・高潮被害	●購買先複数化、原料在庫保有 ●洪水・高潮の物理的対策、継続的なBCPの改善
物理リスク（急性） 直接操業	水資源の供給	海外の一部地域に立地するグループ会社の水ストレスの状況が厳しくなり、事業継続に十分な取水が困難になることによる操業率低下	水ストレスの状況を見極め、リスクの大きさに応じて水リサイクル率を向上
移行リスク（政策） 直接操業	廃棄物・リサイクル	リサイクル資源の再利用を求める政策への対応	原材料の水平リサイクルの取組み
移行リスク（政策） バリューチェーン上流	陸域生態系の改変	30by30政策等に沿った保護地域の拡大によるサプライチェーン混乱等	原料調達先の分散化
移行リスク（市場・技術） 直接操業、バリューチェーン下流	ライフサイクルでの資源利用のインパクト	需要家からの再生材、リサイクル材のニーズ増加による製品需要の変化	原材料の水平リサイクルの取組み
機会（市場、製品・サービス） バリューチェーン下流	ライフサイクルでの資源利用のインパクト低減	低GHG排出や自然関連認証の取れた製品のニーズ増加による製品需要の増加	Kobenable® Steel、Kobenable® Aluminum の拡販 MIDREX®プロセスの拡販

*IBAT (Integrated Biodiversity Assessment Tool)：自然保護に関する基礎データや最新情報にアクセスできるツール

技術開発



取締役執行役員
全社技術開発の総括
坂本 浩一

幅広い専門性を活かし、新たな価値を創出

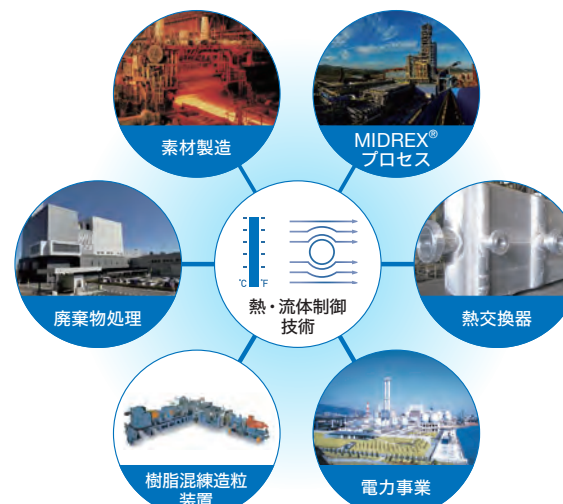
技術開発本部では長年にわたり、素材系、機械系、電力といった多様な事業の研究開発を通じて、幅広い技術を培ってきました。特長ある製品の創出と高度なものづくりを支える技術資産は21のコア技術に分類することができます。KOBELCOグループはコア技術の強化を図るとともにこれらの技術をかけ合わせることで、新たな価値を創出しています。

21のコア技術は当社の共通技術として培われたものであり、これらのコア技術は複数の事業部門の製品に関わっています。ある事業で身につけた技術が他の事業の技術開発に役立ち、事業部門間を超えて新たな価値

創造につながっていることが当社グループの強みです。

例えば、「熱・流体制御技術」は鉄鋼の生産設備や、廃棄物処理や電力等の熱エネルギーを利用するプラントの安定操業に必須の技術です。最近ではこの技術を高炉へのHBI多配合によるCO₂低減ソリューションにも活用しています。一方で、機械系事業においても圧縮機やヒートポンプ、混練機、熱交換器等の機械製品の高性能化にも欠かせない技術です。

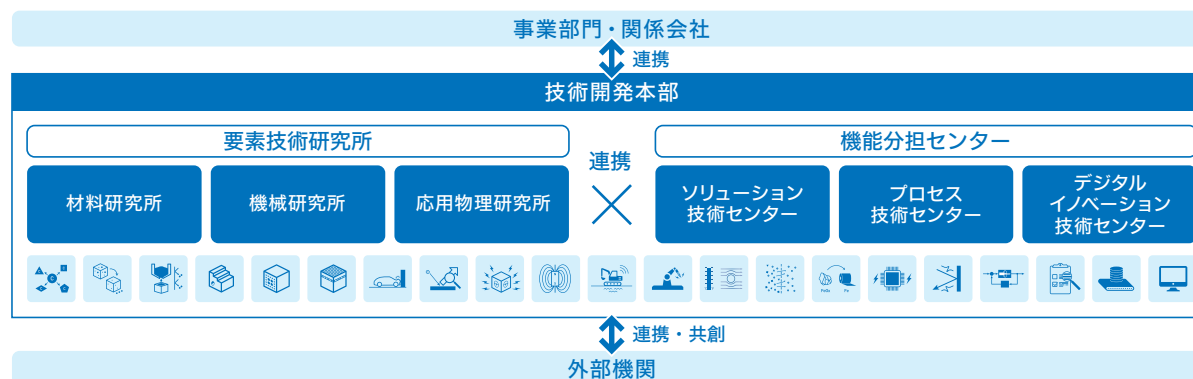
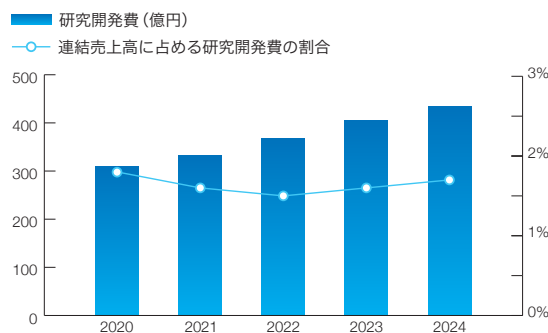
このように、21のコア技術は、素材系、機械系、電力の各事業において、時代とともに高度化・複雑化する要求や現象に対応して新たな製品を生み出す源泉となっています。



技術開発

気候変動をはじめとした様々な環境変化や社会課題に対応するためには多様な技術開発が必要とされており、今まで以上のスピードで新たな価値を提供していくことが重要となります。当社グループでは、技術開発本部に設けられた「要素技術研究所」と「機能分担センター」が研究開発のハブとなり、各事業部門と連携しながら21のコア技術をかけ合わせることで、それらの課題の解決に取り組んでいます。すでに製鉄プロセスのCO₂削減等、幅広い分野で成果が見え始めています。

中期経営計画では、カーボンニュートラルへの挑戦(GX)と合わせて、“稼ぐ力の強化”と“成長追求”(AX)を最重要課題として掲げています。当社グループでは、以下の4つを重点領域として研究開発に関する経営資源を配分しています。



当社グループの技術ショールーム「KoCoLab」は、2025年1月に大規模リニューアルを実施し、CNやデジタル・トランスフォーメーションといった社会課題に対する当社グループの取組みを紹介する「KOBELCO紹介ゾーン」を新設しました。CO₂削減や省人化につながる製品を実際に手に取って確かめていただけるだけでなく、VRゴーグルを使ったコンテンツやシミュレーション体験等の新技術を活用し、来訪者の関心を引く展示となっています。



リニューアル後のKoCoLabと改装メンバー



KOBELCO紹介ゾーン

「KOBELCO紹介ゾーン」に隣接するのが、21のコア技術を紹介する「コア技術ゾーン」です。KOBELCO紹介ゾーンで紹介した製品の技術的な強みを体系的に伝え、来訪者に当社グループと共創した際のメリットを感じていただける場となっています。

今後も「KOBELCO-X」の推進拠点として、技術革新や人との交流を促す場を目指し、継続的な進化を図っていきます。



コア技術ゾーン

DX デジタル・トランスフォーメーション

デジタル技術とデータの利活用によって、変革を実現・加速・高度化し、社会課題の解決や新たな価値の創出につなげます。

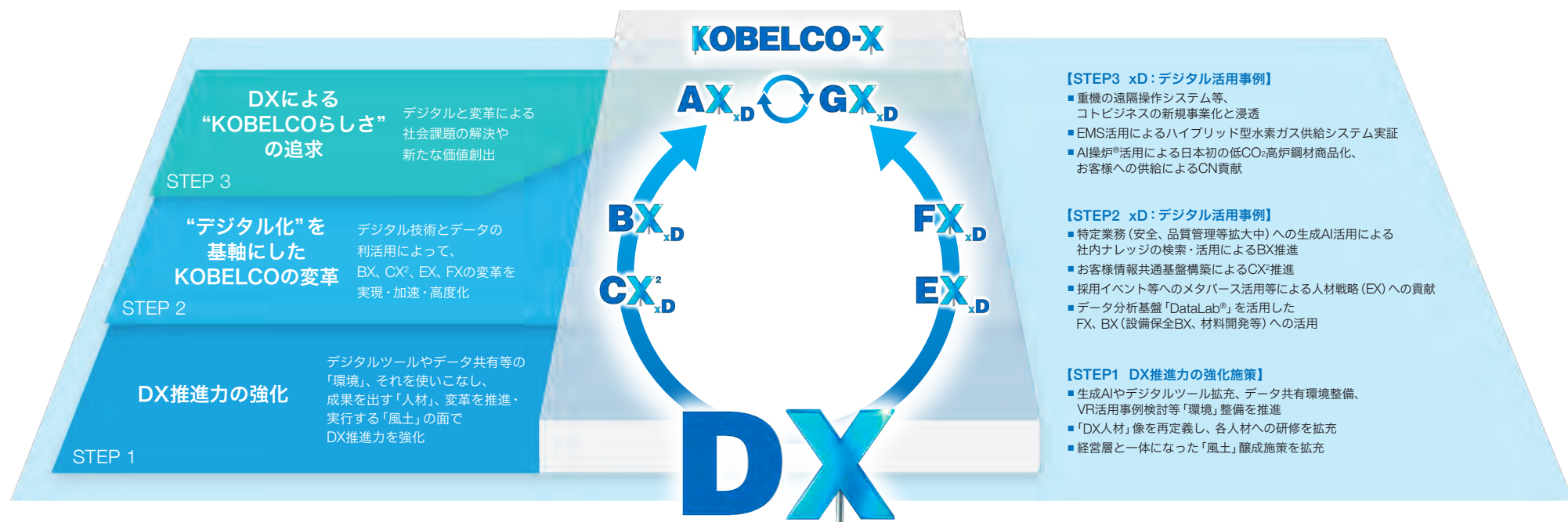
KOBELCOグループのDX戦略の基本方針

当社グループが未来へ挑戦できる事業体・魅力ある企業へと変革していくための推進力となるKOBELCO-Xにおいては、DXにグループ全体で取り組むことが重要な役割を果たします。

当社グループのDX戦略は“デジタル技術とデータの利活用”(xD:バイデジタル&データ)によってKOBELCO-XにおけるBX、CX²、EX、FXを実現・加速・高度化するとともに、社会課題の解決や新たな価値創出も実現することでAX、GXへもつなげていきます。

生成AI等のデジタル技術やデータ共有環境等、変革の武器となる「環境」を整え、その武器を使いこなして成果を発揮できる「人材」の育成と「風土」を醸成することで、「DX推進力」を強化し、社員全員がBXをはじめとしたあらゆる業務の変革を推進します。

そして、生み出したリソースで既存事業での稼ぐ力を強化することに加え、新規事業創出やカーボンニュートラル等の社会課題の解決へもデジタル技術とデータを活用し、企業価値の向上につなげていくことがKOBELCOのDXです。



DX デジタル・トランスフォーメーション

DXの取組事例

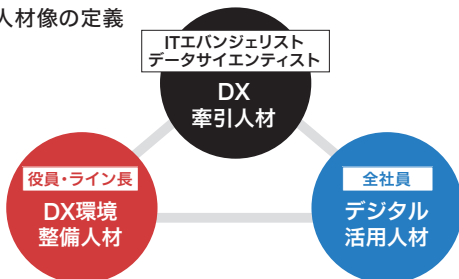
STEP 1 「DX推進力」の強化

DX/IT部門、ITエバンジェリスト、データサイエンティストだけではなく、環境・人材・風土の観点から「経営層も含めた全員でDXへ取り組む」ために、DX推進力の強化施策を推進しています。また、2024年度から社員の意識調査を開始し、成果把握と見直しを行っています。

【環境】BIツールの活用拡大に加え、全員が当たり前生成AIを業務で活用することができる状態を目指します。社内版ChatGPTの全社導入に続き、2025年度は社内データとの組み合わせによる業務の効率・質向上等、より大きな効果を狙った「Microsoft365 Copilot」の大規模実証を経営層も含めた全社体制で進めています。

【人材】全員でDXを推進するために、ITエバンジェリスト・データサイエンティストを「DX牽引人材」と再定義するとともに、役員・ライン長を含む3つのDX人材を定義しました。それぞれが役割を認識し、DXを推進するための人材育成研修も新たに開始しました。

DX人材像の定義



【風土】社内ポータルサイトでのDX記事の定期発信やツール利用者同士がノウハウを共有し合う「場」の開設に加え、社員と役員の対話イベントの全社員へのライブ配信や、VR・デジタルツールの体験会を拡充することで全員でDXへ取り組む風土を醸成しています。

STEP 2 BX等へのデジタル活用拡大

様々な業務の変革であるBXもデジタル技術とデータの利活用で推進していきます。2024年度は、生成AIシステム「過去からまなぶ」を開発、運用を開始しました。これにより、安全に関する社内ナレッジを誰でも簡単に検索・活用できるようになり、全社の安全対策力の底上げにつなげています。これに続き、品質関連業務、製品開発に関する業務等、様々な業務変革に生成AI活用を広げています。

また、BIツールを活用したBX事例も多く出てきており、これらBX/DX事例の共有を進め、デジタル技術とデータの利活用によるBXの加速を図ります。

STEP 3 新たな価値提供、社会課題解決へ

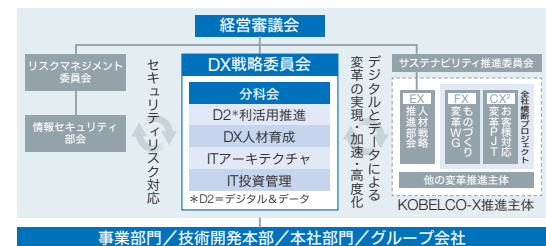
KOBELCOのDXでは、BX、CX²、EX、FXを加速することでお客さまへの提供価値の向上や当社の既存事業の稼ぐ力の強化につなげるだけでなく、デジタル技術とデータを活用したお客さまへの新たな価値提供、当社の新規事業創出へも取り組んでいます。

鉄鋼事業とエンジニアリング事業の技術、さらにAIを活用した操炉技術をかけ合わせ、日本初の低CO₂高炉鋼材「Kobenable® Steel」を商品化しました。すでに多くのお客さまでも採用されており、CN社会の実現に貢献しています。

コベルコ建機では、重機の遠隔操作システムと稼働データを用いた現場改善ソリューション「K-DIVE®」の提供を開始し、「本質的な安全性の確保」「現場生産性の向上」「多様な人材活用」等の社会課題を解決し、「誰でも働ける職場」を実現するとともに、当社グループのコト売り・ソリューションビジネスの拡大による事業成長へもつなげています。

DX推進体制

- 「DX戦略委員会」を経営審議会の補佐機関として設置し、全社横断でDXを推進しています。
- DX戦略委員会は、他の委員会や他の変革推進主体組織と連携し、デジタルを活用してKOBELCO-Xを推進しています。



BX 業務変革

あらゆる業務において、デジタル活用や仕事の仕方の見直し等による「業務プロセスの変革」と個人の意識・行動の変革による「行動変容」により、圧倒的な生産性向上と飛躍的な質の向上を進めます。



取締役執行役員
宮岡 伸司

KOBELCO-XにおけるBXとは

「業務変革(BX)」は、お客様対応変革(CX²)、ものづくり変革・工場変革(FX)、人材戦略・従業員体験向上(EX)にもつながる取り組みです。

KOBELCO-Xを構成する7つのXの中で、BXだけは委員会やプロジェクト等のグループ全体としての推進主体を設置していません。これはBXの対象が「様々な業務ごとの変革」だからです。EXは、人事施策等社員全員に共通する従業員体験の向上が主体ですが、対してBXは、安全、環境、品質、研究開発、営業、設計、生産、調達、経理、人事労政、法務等あらゆる「各々の特定業務の変革」を意味します。

つまり各職場単位、各業務単位で、全員が進めていく変革がBXです。

「業務プロセス変革」×「行動変容」

BXは、組織単位やシステム導入等でしか大きな変更はできない「業務プロセス」と、個人の意識・行動の変革である「行動変容」の両方が合わさって初めて実現できます。

BX

安全、環境、品質、研究開発、営業、設計、生産、調達、
経営戦略、財務経理、人事労政、知的財産、法務等の

あらゆる「各々の特定業務の変革」

業務プロセス

システム導入等
組織単位での変革



行動変容

個人での
意識・行動の変革

例えば、CX²のために全社で導入した名刺管理システムやSFA(Sales Force Automation)でのお客様との接点データの事業を跨いだ全社での一元管理は、大きな「業務プロセス」変革の一つです。この変革により、全社でお客様接点情報が共有されることとなりました。しかし、個々の営業担当者が、お客様面談前に名刺情報や関連面談情報を事前確認するなどの利活用、事業を跨いで事業の担当者との連携等をしなければ、お客様体験の変革にはつながりませ

ん。BXでは、このような個人の「行動変容」が重要であると考えています。今の業務プロセスを当たり前とは考えず、圧倒的な生産性向上、飛躍的な質の向上等、ゼロベースで理想の業務への変革を進めていきます。

その実現には社員各自が業務スキルや経験をベースに、①現状維持バイアスにとらわれない自由な発想、②その発想を受け入れる組織単位での柔軟な変革意識、③その変革を実現可能とするデジタルツール×データ(xD)の活用、そして④個々の行動変容への強い意志により、多くのBXを生み出していくことが必要であり、そのための風土醸成(研修や年次面談での行動の織り込み、好事例を褒める・共有する機会提供等)も進めています。

BXで目指す姿

まずは、様々な業務、職場で次々と多くのBXが出てくることを期待しています。そして、その中から、CX²、FXのように全社としての取り組みへ発展させることで大きな価値創造につながる新たなXが出てくることも期待しています。

今後、数多くのBXにより、業務の効率化や質向上を果たし、KOBELCOグループの稼ぐ力の強化、従業員体験向上、そしてお客様への提供価値向上へつなげていくことが、当社のBXで目指す姿です。

CX² お客様対応変革

「KOBELCOのお客様」の困りごとを事業を跨いで共有し、KOBELCOグループが有する多様な技術・製品・サービスをかけ合わせて解決することで、お客様へ新たな価値を提供します。

KOBELCO-XにおけるCX²とは

現在、社会課題の変化からお客様が取り組む課題も複雑化してきています。当社グループではそのようなお客様の課題に対して事業部門ごとに対応するのではなく、当社グループ全体のお客様としてKOBELCOらしい多様な技術・製品・サービスを活かしたソリューションの提供に取り組んでいます。

CX²は「KOBELCOらしさ」を示す当社グループ独自の造語です。従来からのCX(Customer Experience、お客様体験)は今までも各事業で行ってきましたが、CX²では事業ごとのお客様ではなく、「KOBELCOグループのお客様」と考えて、我々のお客様対応を変革し、お客様体験を変革していこうと取り組んでいます。「各事業ユニットのCXのかけ算(X)」により、「お客様体験(CX)を変革(Transformation)する」、という2つの意味を込めてCX²としました。

「お客様対応変革プロジェクト」による推進

CX²を推進するためには、従来の事業ごとのお客様情報管理を廃止し、全事業を跨いだ情報の一元管理に切り替える必要がありました。そこで、2023年度に経営審議会の直下に「お客様対応変革プロジェクト」を立上げ、まず「お客様情報共通基盤」としてSFA(Sales Force Automation)

の構築を開始しました。

CX²の狙い・目標は、共通基盤というシステムの箱があるだけでは成し得ません。お客様対応変革プロジェクトでは、各事業部門長を推進責任者とし、あわせて推進リーダーを任命することで事業部門内での推進力を強化するとともに、実際に共通基盤を使う利用者をサポートするためのエバンジェリストを全社で70人程度配置しました。

利用開始の初年度では情報蓄積が習慣化し、すでに5万件を超えるお客様との接点情報が蓄積され、全社で共有しています。2年目となる2025年度は第三者が「見る」「使う」に焦点を当て、貴重な情報資産の活用を推進しています。

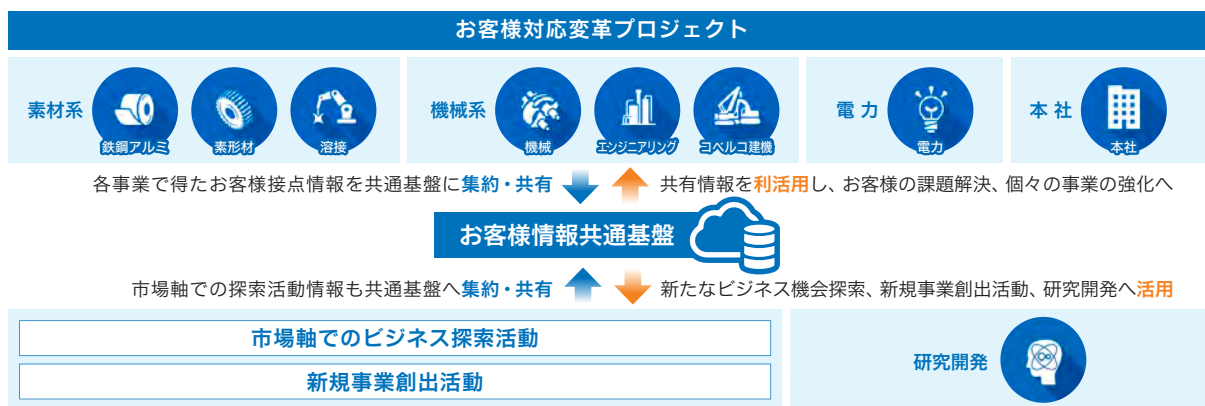
すでにマインド面の変化も表れています。例えば、特定の業種を対象とした事業を跨いだワーキンググループ活動(自動車、水素、半導体、建材等)において積極的

にお客様情報共通基盤を活用することで、プラスαの提案余地がないかなどの複数の視点でCX²の創出につなげる意識が芽生えています。

AX、そしてお客様体験価値の変革へ

個々のお客様軸で情報を活用し、お客様への提供価値を高めることで既存事業の稼ぐ力を強化するとともに、市場軸やCN等の社会課題軸での新たなビジネス機会の探索や新規事業創出にも情報活用することで成長の追求へもつなげていきます。

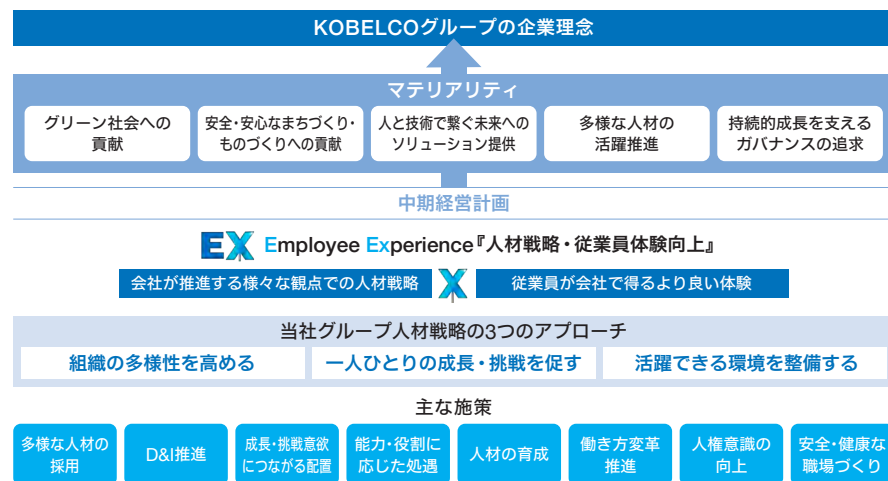
今後も部門を横断したKOBELCOらしい課題解決により、お客様体験価値の変革＝CX²を実現していきます。



EX 人材戦略・従業員体験向上

詳細は、ESGデータブック2025「人材」「ワークライフバランス」P.59～70をご参照ください。

KOBELCOグループは、企業としての社会的責任を果たし、新たな価値を創造するために、グループ企業理念を理解し実践できる人材を育成することが重要だと考えています。幅広い事業分野を有する当社グループにおいて、多様な背景、価値観、技術を持った人材を有し、時代・社会の変化の中で、社会への貢献とその実現に向けて果敢に挑戦することは、更なる強みの強化につながると考え、最大限活躍できる環境を整備していきます。



人材戦略を実行するためのガバナンス

当社では、経営審議会の補佐機関であるサステナビリティ推進委員会の傘下に「人材戦略推進部会」を設置し、当社グループの人材戦略の立案、施策の検討及びその実行状況のモニタリングを行っています。重要な人材戦略上の施策については、経営審議会において審議・報告を行うこととしており、経営層による意思決定への関与とガバナンスを確保しています。また、社外取締役を含む全取締役から構成されるサステナビリティ経営会議において人材戦略を重要テーマの一つとして位置付けており、定期的に認識の共有や意見の交換を行うことで、モニタリングを強化しています。

当社グループの人材が最大限能力を発揮するための戦略

グループ企業理念である「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。」の実現に向けて、マテリアリティの1つに「多様な人材の活躍推進」を掲げています。また、中期経営計画では「稼ぐ力の強化と成長追求」及び「カーボンニュートラルへの挑戦」を通じた魅力ある企業への変革を掲げています。このような経営戦略を踏まえ、人材戦略においては「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」という3つのアプローチを定めています。このアプローチに沿った施策の実行や人的資本投資を通じて、グループ企業理念を実現し、変革を支える人材の育成と、最大限に能力を発揮できる環境の整備を進めています。

人材戦略推進におけるリスクとその対応

当社グループは「人材確保に関するリスク」を事業運営上のトップリスクの1つと定めています。事業の維持・成長に必要な人材の確保のために、多様な背景を持つ社員一人ひとりが持てる能力や専門性を最大限発揮し、生き生きと働くことができるよう、労働条件の改善、職場環境の整備や人材育成の取組みを進めています。 **リスクマネジメント体制はP.98「リスクマネジメント」をご参照ください。**

マテリアリティ実現のための指標と目標

当社グループのマテリアリティ「多様な人材の活躍推進」の実現のための指標・目標を設定しています。 **P.55「マテリアリティに関連する非財務KPI」をご参照ください。**

EX 人材戦略・従業員体験向上 組織の多様性を高める

当社グループは、多様な人材が一人ひとりの強みを活かして活躍できる働き方を追求し、新たな価値の創造に挑戦できる職場環境の実現を目指しています。

組織を超えたコミュニケーション活性化

KOBELCOグループ D&Iフォーラム

D&Iを「知る」「理解する」「体験する」ことで、自分ごととして考えるきっかけを提供するため、2023年度からD&Iフォーラムを開催しています。2024年度は、D&Iに触れる機会をさらに増やすために、D&Iフォーラム開催日を含む1週間を「D&I Week」として、他社事例の紹介やダイバーシティネットワークの成果報告会を実施しました。D&Iフォーラムでは、有識者を招いた基調講演、当社役員とのパネルディスカッションを行いました。



ダイバーシティネットワーク

ダイバーシティネットワークは、職場におけるD&Iの課題に対し、有志の社員が改善を目指す草の根活動として、2021年度に発足しました。各チームは、現状把握から施策立案・実行までを一貫して行い、1年間を通じて1つのテーマに取り組んでいます。

女性活躍推進

神戸ものづくり3社技術系女性交流会

2023年度から川崎重工業(株)、住友ゴム工業(株)と共同で「技術系女性がWorkとLifeを充実させる」を目的に技術系女性社員の交流会を始めました。毎回100人以上が参加し、「他社の技術系女性と話す貴重な経験ができた」「同じ悩みを乗り越えた人の話に共感し、背中を押してもらえた」「キャリアに選択肢があることを知った」といった前向きな声が寄せられています。これからも、技術系にとどまらず、様々な分野における女性の成長を支援し、神戸のものづくり企業の魅力を実感できる職場づくりを目指していきます。

障がいのある社員への支援

合理的配慮への理解を深めることを目的に、他社と共催で「合理的配慮を知るセミナー」を実施しました。障がいのある社員だけでなく、上司や同僚を含む多くの社員が参加しました。

また、視覚的な配慮として、社内向け資料でのユニバーサルデザインフォントの使用を推奨しており、誰もが情報にアクセスしやすい環境づくりを推進しています。

LGBT理解促進

すべての社員が安心して働ける職場環境の実現を目指し、LGBTに関する理解促進、制度整備を進めています。その一環として、同性パートナーを配偶者と同等に扱う「KOBELCOファミリーシップ制度」の導入や、LGBTに関する教育活動を実施しています。また、当社のLGBTに関する姿勢表明とLGBT ALLYに関する情報提供や呼びかけを目的に、コベルコ神戸スティーラーズの試合会場で趣旨に賛同された来場者に、LGBT基礎情報を掲載したチラシとレインボーフラッグを配布するイベントを2022年度から毎年実施しています。これらの取り組みによりPRIDE指標2024において4年連続ゴールド認定を受賞するとともに、レインボー認定も取得しました。



レインボーフラッグの配布



EX 人材戦略・従業員体験向上 一人ひとりの成長・挑戦を促す

当社グループは、社員一人ひとりが自らの可能性を広げ、挑戦し続けられるよう、成長を支援する制度の充実と、学びや挑戦を後押しする企業風土の醸成を進めています。

自律・自走型の人材育成

新入社員研修をはじめとした各種階層別研修に加え、社員一人ひとりの主体的な学びを支援する「自律・自走型学習」の推進に取り組んでいます。具体的には、多種多様なコンテンツより選択可能な動画教材（Udemy・GLOBIS学び放題等）を導入し、自律的な学びの習慣化の支援を進めています。

加えて、社員の学習履歴情報や教材等が一元管理可能な学習管理システム（CAREERSHIP）を導入し、効果的・効率的な学びを促進しています。

グループ全体でのDX人材育成

「KOBELCO-X」におけるDXの重要性を踏まえ、グループ会社横断でのDX人材育成を推進しています。

各部署のDX牽引人材を対象に、取組み事例や他部署への展開が可能な好事例を共有する場を設けることで、参加者が新たな視点や気づきを得る機会を提供し、部署を超えた交流も促進しています。

また、全社員を対象に、DXの役割や推進に必要なマインドセット、ITリテラシーの理解を深めるためのeラーニングや動画プログラムも展開しており、これらの取組みを通じて、社員一人ひとりがDXを「自分ごと」として捉え、デジタル技術やデータを活用した変革に主体的に取り組む意識の醸成を図っています。

DXに関する取組みはP.65「デジタル・トランスフォーメーション」をご参照ください。

海外幹部社員に対する研修プログラム

海外事業の発展・拡大に向けては、海外拠点の幹部社員がグループ企業理念への理解を深め、グループの一員としての相互理解と連携を深めることが重要です。この方針のもと、2011年度より海外幹部社員向け教育プログラム「Kobelco Global Session (KGS)」を継続的に開催しています。KGSでは日本の最新技術を学ぶ工場見学や、リーダーシップスキル向上を目的とした研修、日本の経営幹部との交流を通じて、グローバルリーダーとしての意識醸成を図っています。

今後多様な国、地域で当社グループを支える人材との価値観の共有や相互協力を促進し、グローバル経営の更なる強化に取り組んでいきます。



2024年度は9ヵ国から20人が参加

成長・挑戦意欲につながる人材配置

組織の活性化、社員の育成、自律的なキャリア形成の観点から、事業分野や職種の枠を超えた適材適所の人材配置を促進しています。

会社主導の配置に加え、自律的にキャリアを形成し、学び、成長できる機会を支援するために、希望する部署へチャレンジできるキャリアトライ制度を設けています。

キャリアトライ制度

1	ポジション提示型	部署が人材を社内公募する形式
2	ポジション提示型 -PlusOne型	部署が人材を社内公募する形式 現部署に所属しながら、 新たに公募部署の業務に従事
3	オープン ポジション型	社員が自ら異動を希望する 組織・部署を指定して 応募する形式

EX 人材戦略・従業員体験向上 活躍できる環境を整備する

当社グループは、生産性の向上と、働きがい（働きやすさ・やりがい）のある職場環境の実現に向けて、会社施設・設備への積極的な投資と、就業制度や働き方の見直しを通じた就業環境の整備に継続的に取り組んでいます。

職場環境の整備

職場環境の整備を人材の確保・定着に資する重要な投資と位置付けており、今中期経営計画期間に450億円程度の投資を実施する予定です。具体的には、事務所オフィスの建替え・移転、寮・社宅・事業所内厚生施設（トイレ・更衣室・浴場等）の改修や整備等、社員が快適に働ける環境づくりを進めています。

また、テレワークやオンライン会議の定着を踏まえ、オフィスレイアウトの見直しも順次実施しています。神戸本社では、「自然にコミュニケーションが生まれるオフィス」をテーマに、部署間の壁をなくし、デスクの配置の工夫やソロワークスペースの設置を通じて、生産性を高める職場づくりに取り組んでいます。

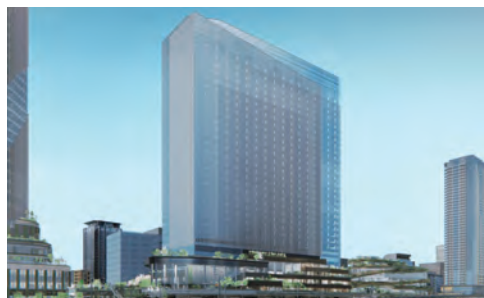


神戸本社オフィス

東京本社移転

当社は2026年度中を目途に、東京本社をTAKANAWA GATEWAY CITY内の「THE LINKPILLAR 2」へ移転する予定です。新本社は、高輪ゲートウェイ駅、泉岳寺駅や品川駅からも徒歩圏内にあり、将来的な街の発展性や機能の拡張性が期待できるエリアに位置しています。災害時には電力・熱を確保できるBCP対応機能を備え、事業継続性の強化にも寄与します。さらに、オフィスの刷新により、部門間の連携や社員同士のコミュニケーションを促進することで生産性の向上も図ります。

本移転は、人的資本投資の一環として多様な人材の活躍促進及び社員のエンゲージメント向上を実現するための重要施策です。この移転を機に、より柔軟で多様な働き方を支える環境を整備し、持続的な成長と企業価値の向上を目指していきます。



画像提供：東日本旅客鉄道（株）

柔軟な働き方の推進

テレワークをはじめとした柔軟な就業制度や両立支援制度、育児・介護・治療・学びなおし等の際に取得できる当社独自の休暇制度（KOBELCOライフサポート休暇）を導入し、社員が仕事と生活を両立しながら柔軟に働ける制度を整えています。

製造現場においても、職場の特性に応じた新たな交替勤務シフトの導入も進めており、引き続き、柔軟な働き方ができる施策を実施していきます。

働き方に対する価値観の多様化への対応

社員の働き方に対する価値観の多様化、とりわけ転勤に対する意識の変化を踏まえ、転勤に対する忌避感や負担感を軽減するための施策を実施しています。社員がこれまで以上に安心して仕事に取り組める環境の整備を進めています。

転勤の頻度低減に関する施策

- 転勤頻度低減に関するガイドライン作成
- 遠距離通勤（新幹線・特急列車の使用）

転勤者の負担感軽減に関する施策

- 転勤にかかる補助の拡充（単身赴任手当）
- 単身赴任者向けカーリース補助制度
- テレワーク取得要件の拡充

人権

詳細は、ESGデータブック2025「人権と労働」P.50～51をご参照ください。

KOBELCOグループは、グローバルに事業展開する企業グループとして、国連で採択された「国際人権章典」を尊重し、国際基準に則った取組みを実施しています。2021年3月には、国連が提唱する「国連グローバル・コンパクト」に参加するなど、人権の保護や不当な労働の排除等の原則に賛同する企業として、その実現に向けて努力を継続し、人権侵害問題を発生させない取組みを強化していきます。

人権基本方針の改定

当社グループでは、世界的な人権意識の高まりを受け、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、従来の人権基本方針を2022年12月に「KOBELCOグループ人権基本方針」へ改定し、本方針に基づき国際規範に準拠した取組みを強化しています。

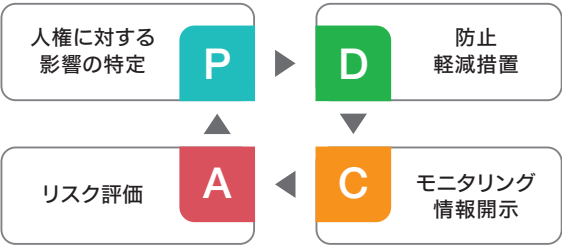
本方針は、当社グループのすべての役員及び社員に適用されます。また、サプライヤーを含む当社グループのビジネスパートナーに対しても、本方針の支持と実践をいただけるよう努めます。

人権デューディリジェンスの実施

当社グループの事業活動における人権への負の影響の特定と評価を行い、その防止や軽減を目的に、人権デューディリジェンスプロセスの構築に取り組んでいます。

人権課題の特定・リスク評価・影響特定に関するリスクアセスメントについては、2022年度に当社単体で実施して以降、2023年度からは国内の主要グループ会社及び海外グループ会社へ対象を順次拡大しています。特定した人権リスクの軽減措置の検討やステークホルダーの皆様への情報開示を通じ、当社グループ全体において人権デューディリジェンスプロセスを確立することを目指しています。

人権デューディリジェンスプロセス



人権リスクアセスメント評価結果

年度	実施対象	特定した人権課題
2022	神戸製鋼所	●労働安全衛生 ●ハラスメント ●調達慣行
2023	国内グループ会社	●労働安全衛生 ●ハラスメント
	海外グループ会社	●労働安全衛生 ●女性の権利 ●労働時間
2024	国内グループ会社	●労働安全衛生 ●ハラスメント ●労働時間
	海外グループ会社	●労働安全衛生 ●ハラスメント

※リスクアセスメント評価結果に基づき、特に人権リスクが高い人権課題をグループ各社ごとに特定しています。

人権リスクアセスメント実績・計画(対象グループ会社数)

対象グループ会社数	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
	実績			計画	
国内	単体で実施	3社	31社	30社	—
海外	—	18社	11社	17社	18社

責任あるサプライチェーンの構築

詳細は、ESGデータブック2025「責任あるサプライチェーンの構築」P.71～73をご参照ください。

KOBELCOグループは、グローバルサプライチェーンの責任ある一員として、自社のみならず
サプライチェーンも含めた人権、環境問題等の課題解決への取組みを積極的に推進しています。

CSR調達基本方針

当社グループは、責任あるサプライチェーン構築に向けた考え方、対応方針を体系化した「CSR調達基本方針」を策定し、お取引先様と共有しています。
この方針に基づき、原材料・資材調達におけるサプライチェーン上の課題把握に努めながら社会的責任を果たすとともに、製品・サービス等の安定供給を行います。

調達基本方針

当社グループの調達部署は、次の調達基本方針に基づき活動しています。

1. 法令その他の社会的規範の遵守
2. 公平・公正な取引
3. 調達を通じた地球環境との共存
4. 取引先とのパートナーシップの強化
5. 機密情報の管理

お取引先様へのお願い

当社グループは、お取引先様に対して、以下に掲げる項目の理解と実践を求め、協働して責任あるサプライチェーンの構築を目指します。

法令遵守	人権・労働
安全衛生	環境
公正取引・倫理	品質・安全性
情報セキュリティ	事業継続計画
社会貢献	

推進体制

全社方針は、サステナビリティ推進委員会から経営審議会に提言し、審議のうえで合意形成を図り、各事業部門における調達部署の運用責任者を中心に推進する体制としています。
リスク管理の観点から、リスクマネジメント委員会との連携も図り執行体制を強化しています。

対応方針

当社グループは、次の対応方針に沿った活動を行い、責任あるサプライチェーンの構築に取り組みます。

1. お取引先様を通じて、その仕入先にも「お取引先様へのお願い」を周知
2. 「お取引先様へのお願い」の遵守と改善支援
3. 情報開示
4. お取引先の皆様との協働
5. 当社社員・グループ会社・関連会社との協働

2024年度の主な取組み

テーマ	取組内容
人権・労働	●お取引先様に対して人権詳細アンケート1回目を行いました。対応が不十分な各社へは当社作成ガイドブックを用いて具体的な対応事例を紹介しました。
紛争鉱物	●米国金融規制改革法対象の鉱物（錫・タンタル・タングステン・金）に関し、当社及びグループ会社は規制されている地域から購入していないことを確認しました。 ●さらに、人権侵害リスクが懸念される「コバルト・マイカ」も、当社及びグループ会社は紛争地域又は高リスク地域から購入していないことを確認しました。

2025年度以降の取組み

2025年度	2026年度
お取引先様に対して、人権詳細アンケート2回目及びCSRアンケート調査3回目を実施し、継続的に状況を確認します。	人権詳細アンケート2回目の回答を踏まえ、改善余地のあるお取引先様へさらに踏み込んだ支援等の働きかけを行います。

FX ものづくり変革・工場変革

KOBELCOグループのものづくり変革・工場変革(FX)は将来の人材不足に向け、製造現場の生産性向上や自動化を推進する取り組みです。AIやデジタル技術等を活用し、人作業や搬送の自動化、設備診断技術の高度化等を進めています。

「稼ぐ力の強化」と「成長追求」「CNへの挑戦」の実現には、ものづくり力の強化が必須です。2024年度に新設した「ものづくり変革WG」では、製造現場での人材不足の状況を明らかにし、「少人化※」を重点施策とする方針を定め、設備投資の新たな基準を策定し、全社へ展開しました。

また、加古川製鉄所／厚板工場、真岡製造所／アルミ板工場、長府製造所／アルミ押出工場の3拠点を「少人化モデル工場」と設定し、自動化や物流最適化等の取組みを推進しています。例えば、厚板工場では、作業者の負荷が高い暑熱作業の自動化に向け、遠隔化技術とAI活用による熟練作業者のノウハウのデータ化を進めています。さらに、ものづくり力向上と人材育成を目的とした生産技術交流会を推進し、全社でものづくり力の底上げも図っています。

2025年度は、これら活動を通じて得た好事例をグループ内へ幅広く共有・活用していく「KOBELCOらしいFX」を推進していきます。

※少人化：少ない要員でも操業を維持可能な状態にする取組み

主な取組み

KOBELCOらしいFXの推進

多岐にわたる事業を営む当社グループが有する好事例を共有し、ものづくり力向上を図ります。遠隔化や設備保全の高度化に関しては、「K-DIVE®」や「DataLab®」等の技術資産の活用も積極的に検討していきます。

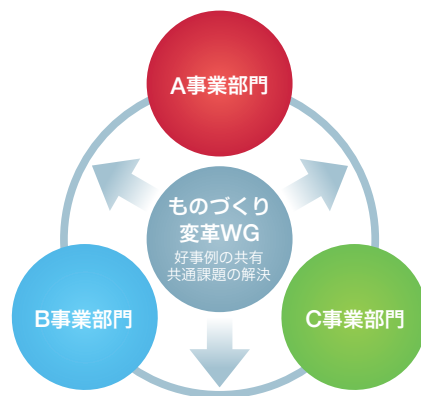
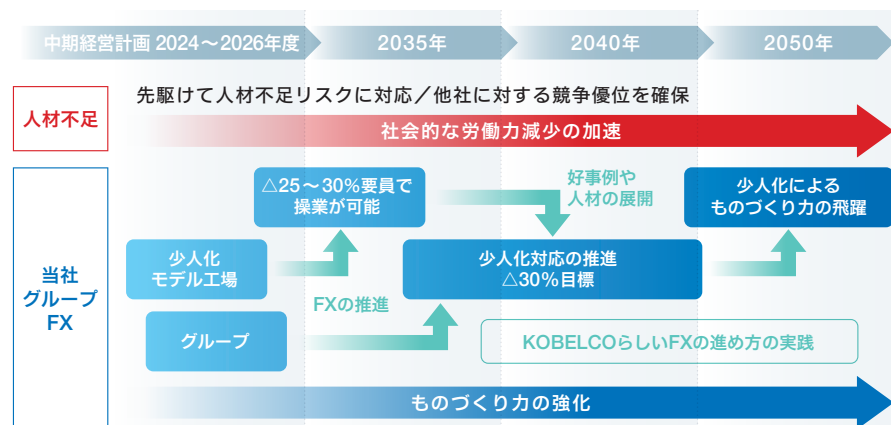
少人化モデル工場の推進

国内3拠点の少人化モデル工場を全社のフロントランナーと設定し、2030年までに要員が25～30%減少しても生産を維持できる状態の実現を目指します。得られた成果や人材を全社に展開し、少人化対応を加速させます。

全社ものづくり支援

生産技術交流会では、ものづくりの基盤となる技術(圧延、鍛造、計測・制御、プロセス技術等)を高めるため、社内外の工場見学会や交流会を進めて、ものづくり力向上と人材育成に資する活動を推進しています。

KOBELCOのFXが目指す姿



真似る／学ぶ

ものづくり変革WGの取組み

重機の遠隔操作システム「K-DIVE®」



全社データ分析基盤「DataLab®」



技術資産の活用

品質

詳細は、ESGデータブック2025「品質」P.97～98をご参照ください。

KOBELCOグループは、品質事案の再発防止策の推進を第一優先に、品質マネジメント及び品質管理プロセスの強化に関わる取組みを進めています。

基本方針

KOBELCOグループは、「KOBELCOの6つの誓い」で示す「品質憲章」の全社員への浸透を図り、「KOBELCO TQM*」の活動を推進して、お客様・お取引先様の視点で、「お客様をはじめとするステークホルダーの皆様に信頼され喜ばれる品質」を目指します。

品質憲章

KOBELCOグループは、製品、サービスにおいて「信頼される品質」を提供するために法令、公的規格ならびにお客様と取り決めた仕様を遵守し、品質向上に向けてたゆまぬ努力を続けてまいります。

全社品質取組方針

- 「信頼される品質」を提供できる基盤の強化
- 「喜ばれる品質」を提供するためのマネジメント力の強化

取組体制

品質マネジメント委員会

品質マネジメント委員会は、再発防止策を含めた品質マネジメント強化活動(KOBELCO TQM)のモニタリングと提言を行うことを目的に、2019年4月に取締役会の諮問委員会として設置されました。

委員は、取締役会において選任された品質に関する技術的知見又はマネジメントに関する知見を有する社外の有識者3名及び当社の社内役員2名で構成され、過半数が社外有識者です。

* TQM(Total Quality Management)は「総合的品質管理」といわれている経営管理手法の一つです。「KOBELCO TQM」活動は、再発防止策の次のステップとして、各事業のマネジメントを強化し、お客様や社会に役立つために課題を設定し、全員参加でこれを達成していく活動です。

KOBELCO TQM推進委員会

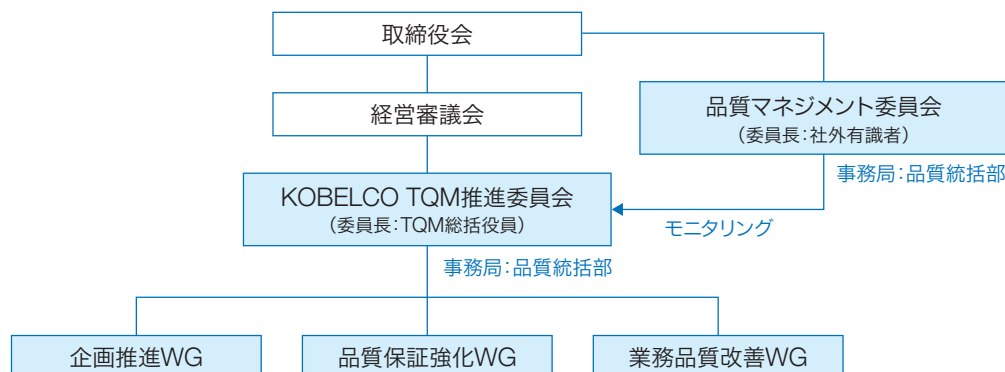
「KOBELCO TQM推進委員会」は、前中期経営計画の

「KOBELCO TQM推進会議」の活動を引き継ぎ、経営審議会の補佐機関として設置されました。

本委員会は、再発防止策の向上に取り組むとともに、2020年度から始めた「KOBELCO TQM」活動をグループ内に広め、実践的に活用してマネジメントの実力を向上させます。具体的な共通施策として、ミドルマネジメントの強化、品質保証の強化、QCサークル活動等の業務品質改善を行い、経営課題の達成に貢献します。

本委員会は、委員長を全社TQM活動推進の総括役員が務め、本社及び事業部門等14名の委員で構成されます。

なお、本委員会の活動は品質マネジメント委員会によりモニタリングされ、取締役会に進捗が報告されます。また、品質マネジメント委員会の外部委員からの提言を参考にすることでレベル向上も図っていきます。



安全衛生

詳細は、ESGデータブック2025「安全衛生」「健康経営」P.52～56をご参照ください。

KOBELCOグループでは、「安全・衛生・健康は経営の基盤であり、すべての事業活動に優先する」という理念のもと、安全で安心して働くことのできる活気あふれた職場の実現に向けて、関係法規則の遵守は当然のこと、様々な安全衛生活動を行っています。

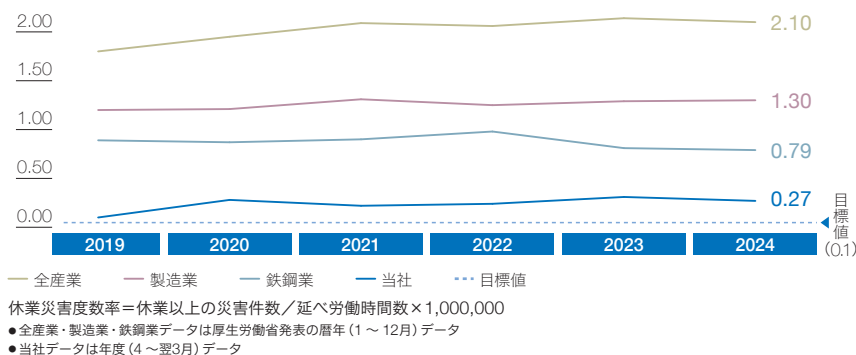
「KOBELCOの3つの約束」からの安全行動規範

- 私は、職場のルールを守ります。そして、仲間に家族に信頼される人になります。
- 私は、仲間一人ひとりを大切に、相互注意を実行します。
- 私は、職場の設備・仕組みを改善し続け、一歩先の安全・安心を目指します。

重点目標(2025年度)

- 死亡災害、重大災害(同時3人以上 被災):ゼロ
- 休業災害度数率:0.10以下

休業災害度数率の推移



2024年度は中期経営計画の初年度として、経営トップのコミットメントをビデオメッセージで全社員に届け、安全文化の更なる醸成と人づくりに向けた意識向上を図りました。ハード面では、前中期経営計画から計画を進めてきた機械安全の取り組みを開始しました。

2025年度は、引き続き生産設備の機械安全化を全事業所で本格的に展開するとともに、「KOBELCO-X」に基づくDXの活用として、生成AIを活用した災害分析検索システムを立ち上げ、過去の災害から学び、危険への感受性を共有し、同様の災害を繰り返さない仕組みづくりを一層強化していきます。

2025年度重点活動項目

- 「作業前・行動前の安全確認、安全確保」ができる安全人間の育成(安全文化風土の醸成)
- 安全監査と支援強化
- 機械安全の推進
- DXとのかけ算による安全衛生の取り組み
- 労働安全衛生マネジメントシステム構築に向けた取り組み
- 有害職場管理の徹底、定着化

生成AIを活用した災害分析検索システムの導入

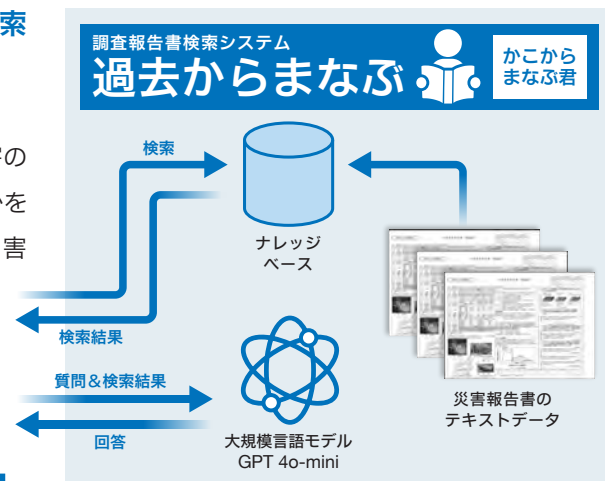
当社では、生成AI技術を活用し、災害発生状況の簡単な情報を入力するだけで、過去に蓄積された膨大な災害報告書、分析資料、対策実施記録の中から、類似の事故事例を瞬時に検索・表示できるシステムを構築し、全社に展開しました。

このシステムにより、各職場において自らの業務に関連する過去の災害事例を容易に学ぶことが可能となり、作業者の危険予測力の向上を図る教育ツールとして活用されています。また、職場内での危険認識の共有機会も増加し、安全意識の更なる向上に寄与しています。

安全衛生

災害調査報告書検索システムを開発

調査したい作業／災害の型／災害原因のいずれかを入力すると、関連する災害調査報告書を検索



健康経営

当社では、より快適な職場環境の構築を図るとともに、心身両面にわたる健康保持増進に向けた右記の諸活動を展開し、安全・安心して働ける職場づくりに取り組んでいます。これらの取り組みが評価され前年度に続き「健康経営優良法人2025（ホワイト500）」に6度目の認定となりました。



メンタルヘルス活動の取り組み

- 全事業所に「なんでも相談室」を設置し産業カウンセラーを配置
- ストレスチェック結果に基づき、ワークエンゲージメントを考慮したより働きやすい職場環境を構築
- ストレスチェック問診項目に睡眠関連の設問を追加し、該当者に対する産業医フォロー。また、睡眠教育動画の策定・展開を図り、より良い睡眠に向けた支援

健康診断の充実（健康保険組合協同）

- 40歳以上を対象とした2年ごとの胃内視鏡検査、ピロリ菌検査の実施（胃がんの早期発見）
- 50歳・60歳到達時の社員、及びその配偶者を対象とした人間ドック受診

健康保持増進活動（健康保険組合協同）

- 健康支援アプリ「Pep Up」を活用し「ウォーキング」「快眠」をテーマに掲げた運動習慣化・睡眠改善キャンペーン等健康づくり向上の取り組み
- イン트라ネットにストレッチや腰痛予防運動等の動画を掲載・展開



04

経営基盤

～企業存続の前提条件～

取締役会議長メッセージ

取締役会の適切な運営とガバナンスで

魅力ある企業への変革に尽力します

取締役会を実効性のある形で機能させる それが取締役会議長の大切な役割

KOBELCOグループでは2018年から、取締役会議長(以下、議長)を社外取締役が務める体制となっています。私は2024年6月に議長を拝命しましたが、それ以前から「次は自分がこの役割を担うかもしれない」という覚悟を持ち、歴代の議長の姿を拝見しながら、自身なりのアプローチを模索してきました。

議長は、取締役会によるガバナンスを体現する存在であり、その使命は取締役会を実効的に機能させることにあります。これは、企業価値の向上に直結する重要な役割です。議長に就任して1年、あらためてその重責を実感するとともに、取締役会の運営や議論の在り方について、日々、強い使命感と問題意識を持って臨んでいます。

取締役会を運営するうえで、議長として日々心がけ

ていることがいくつかあります。ここでは、その中でも私が特に重視している視点と、それを実現するための工夫についてご紹介します。

1つ目は、取締役会及び取締役がメンバーになっている会議のアジェンダの設定です。当社の取締役会は「モニタリングボード」として、執行側に一定の権限を委譲する体制をとっています。その前提のもと、年度初めには「取締役会でどのような事項を報告してもらい、どのようなテーマをモニタリングするか」について、丁寧に議論を重ねてアジェンダを設定しています。また、取締役会に限らず、取締役全員がメンバーとなっているオフライン会議、サステナビリティ経営会議、また独立社外取締役会議においても、あらかじめ何を議論するかについて意見交換と合意形成を行っており、このことはこれらの会議体が有効に機能することにつながっています。アジェンダ設定は、非常に重要なプロセスであり、そこに社外取締役が議長として関与することに意義があると考えています。

社外取締役
取締役会議長
伊藤 ゆみ子

取締役会議長メッセージ

次に、多様な意見を引き出す工夫についてです。取締役会では、多角的で深みのある議論が不可欠です。一般にモニタリングボードでは、社外取締役からの問いに執行側が答える「キャッチボール」的なやり取りが中心になりますが、当社では、経営戦略や大型投資、人材戦略等、価値創造の本質に関わるテーマで、より踏み込んだ議論を大切にしています。そのためには、単なる質疑応答にとどまらず、多様な視点を持つメンバーの意見を広く引き出すことが重要です。例えば、担当でない執行側の取締役でも、実は重要な視点をお持ち場合があります。そこで、取締役会では、適宜声がけをするなど発言を促す工夫をしています。ここは、私自身執行側にいたこともあり、その時の経験も活かしながら、意識して取り組んでいます。こうした取組みにより、取締役会での議論が一層活性化してきていると感じています。

そして3つ目は、今述べたことにも関連するのですが、立体的な議論の積み重ねです。取締役会が大きな意思決定を担う場である以上、検討は「点」や「線」ではなく、「面」あるいは「立体」でなされるべきだと考えています。議論が多少本筋から逸れても、むしろそうしたやりとりが多角的な視点を育む機会になるのではないか、取締役一人ひとりが大切だと感じることを率直に発言してもらい、議論を深めることを重視しています。

4つ目は、取締役会の効率的な運用です。深みのある議論には一定の時間が必要ですが、一方で、一つひとつの報告ややりとりが冗長にならないよう配慮することも、議長の務めだと考えています。当社では以前から、業務執行報告を事業部門ごとに行う体制をとっているのですが、内容を中期経営計画や年度予算の進捗に関連性の高い事項に絞ることで、報告の意義や位置付けが明確になるよう工夫しています。また、単なる進捗報告にとどまらず、それが持続的な成長や企業価値向上とどう結びついているのか、あるいは、他によりよい選択肢がないのかなど、戦略的な視点での対話が深まるよう意識しています。質疑が広がるのは歓迎すべきことですが、報告自体は戦略や経営課題に照準を定めた、要点の明確なものであることが大切だと考えています。

私が社外取締役として就任した2019年当時は、業務執行状況報告に限らず、取締役会の資料説明にかなりの時間を要していました。それ自体は会社の状況を把握するうえで非常に有益でしたが、現在では説明内容によりメリハリがつき、取締役会全体の運営も洗練されてきたと実感しています。

なお、取締役会の実効性については、毎年、各取締役にアンケート調査を実施しており、コーポレートガバナンス委員会での一次評価を経て、取締役会



にて議論、評価を実施し、課題を抽出しています。

愚直にPDCAを回していくことが コーポレートガバナンスを進化させる

企業価値向上に向けたコーポレートガバナンスの在り方について、「攻めと守り」や「監督と支援」といった二項対立で語られることがあります。しかし、私自身は、これらは決して相反するものではなく、いずれも企業の「稼ぐ力」を強化するうえで欠かせない視点だと考えています。持続的な成長や中長期的な企業価値の向上のためには、いずれの視点も必要であるということです。法律家としての私自身のキャリアを振り返ると、法務リスクが高いと判断すれば一歩引くよう求めることもあり

取締役会議長メッセージ

ましたし、一方で交渉に伴走したり契約書をともに作成したりと、ビジネスの成功を後押しする場面にも多く立ち会ってきました。こうした経験からも、コーポレートガバナンスとは、「企業価値の向上を確かなものにするための体制と仕組み」であると理解しているところです。

この観点からは、まず戦略の策定が重要です。加えて、それを着実に実行に移すための組織的な業務遂行力も求められます。もちろん、その中にはリスクマネジメントやコンプライアンスも含まれます。そして、それらをリードする経営トップの力量が重要なことは言うまでもありません。これらがそろって初めて、企業価値の向上に資するガバナンスが実現されている状態と言えると考えています。

ガバナンスというのは、ここまでできたから合格とい



うようなものではないと思います。重要なことは、戦略策定、その実行、業務遂行力の向上、さらにはトップの選解任に至るまで、それぞれの過程で愚直にPDCAを回し課題を見極め、改善を積み重ねていくことです。

そして、戦略策定時においては、取締役会の場で多角的な議論を行うことが、執行側の「議論の質」を高めることにもつながります。実行段階でも、計画と実績に乖離が生じた際には、その背景や構造を掘り下げ、適切な対応策が講じられているかを確かめる。取締役会におけるこのような対話の積み重ねこそが、健全なガバナンスを確かなものにする基盤になると考えています。

KOBELCOらしさは実直さ 変革と挑戦でワクワクできる会社の実現に向けて

私が感じる「KOBELCOらしさ」は、実直さにあります。課題に真摯に向き合い、必要以上に自らを誇張することなく、真面目に取り組む姿勢が企業文化として根づいています。こうした姿勢は、戦略の立案や業務遂行力の強化においてもポジティブに働き、ガバナンスの成熟度を高める大きな力となっています。

例えば、本社機能や経営審議会がグループ全体を横断的に見渡し、ガバナンスを有効に機能させる体制

は進化してきています。このような取組みの積み重ねが、好業績を支える基盤となり、ステークホルダーの皆様からの信頼の高まりにもつながっていると感じています。

中期経営計画(2024~2026年度)では、「魅力ある企業への変革」を掲げ、全社を挙げた取組みとして「KOBELCO-X」が推進されています。当社グループの一人ひとりが、自らの業務をAX(両利きの経営)からGX(グリーン・トランスフォーメーション)までの各Xと関連付け、変革への意識を高めながら日々の挑戦に取り組んでいます。こうした意識と行動が組織全体に根付けば、既存事業の深化にとどまらず、新たな価値を創出する動きへと確実に発展していくものと期待しています。

外からは変化が見えにくい地道な営みに映るかもしれませんが、課題を一つひとつ見極め、丁寧に改善を積み重ねていくことこそが、確かな変化と次の挑戦を引き寄せる力になると信じています。そうした変革の中で、自らの成長を実感できること、そしてそこにやりがいや面白さ、「ワクワク」感を見出せることは、当社グループの大きな魅力だと感じています。

これからも、外部環境の変化にしなやかに対応しながら、株主様、投資家様をはじめ、お客様、お取引先様、社員等、すべてのステークホルダーの皆様とともに、持続的に成長する、魅力ある企業を目指して尽力していきます。

取締役一覧



撮影協力：(株)神戸ポートピアホテル

1 代表取締役社長

勝川 四志彦

指名・報酬委員
コンプライアンス委員
コーポレートガバナンス委員2 代表取締役
副社長執行役員

永良 哉

コンプライアンス委員
コーポレートガバナンス委員

3 取締役執行役員

坂本 浩一

品質マネジメント委員

4 取締役執行役員

宮岡 伸司

5 取締役執行役員

木本 和彦

コーポレートガバナンス委員

6 社外取締役

伊藤 ゆみ子

取締役会議長
指名・報酬委員(委員長)
コーポレートガバナンス委員

7 社外取締役

北川 慎介

コーポレートガバナンス委員
(委員長)

8 社外取締役

塚本 良江

コーポレートガバナンス委員

9 取締役(監査等委員・常勤)

松本 群雄

10 取締役(監査等委員・常勤)

後藤 有一郎

11 社外取締役(監査等委員)

河野 雅明

監査等委員会委員長
指名・報酬委員
コーポレートガバナンス委員

12 社外取締役(監査等委員)

三浦 州夫

コンプライアンス委員
(委員長)

13 社外取締役(監査等委員)

関口 暢子

各取締役の略歴については、当社ホームページをご参照ください。 <https://www.kobelco.co.jp/about-kobelco/organization.html>KOBELCOの
価値創造同じ文化価値創造に
向けた経営戦略ステナビリティ
経営の推進

経営基盤

事業別概況

セクション
データ

コーポレートガバナンス

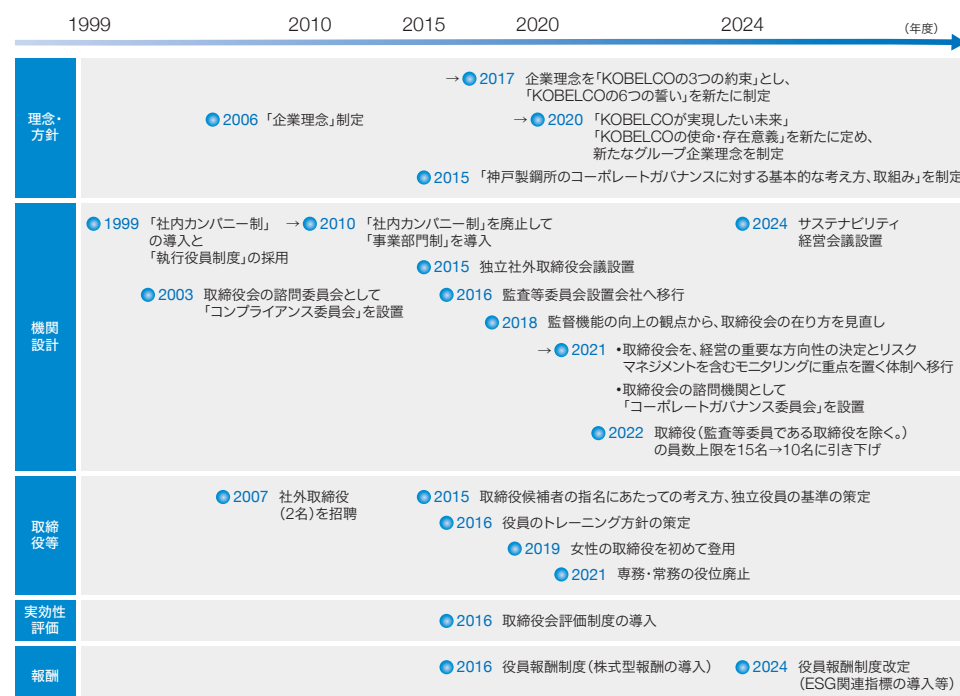
コーポレートガバナンスに対する基本的な姿勢

KOBELCOグループは、企業価値とは、業績、技術力のみならず事業活動を行ううえでの株主様・投資家様、お客様、お取引先様、地域社会の皆様、グループ社員等あらゆるステークホルダーの皆様に対する社会的責任への姿勢を含むものであると認識しており、これら全ての向上に真摯に取り組むことが、企業価値の向上につながると考えています。したがって、コーポレートガバナンスとは、単に組織の形にとどまらず、こうした全ての取組みを実現するための枠組みであると考えており、枠組みの構築にあたっては、適切なリスクテイクによる企業価値向上に資する体制の整備、ステークホルダーの皆様との協働、資本市場との適切な対話、株主の権利・平等性の確保、透明性の確保といったことが重要と認識しています。

当社グループはこうした考えのもと、「グループ企業理念」をあらゆる事業活動の基盤として、サステナビリティ経営を推進することにより、中長期的な企業価値の向上を目指していきます。

当社のコーポレートガバナンスに関する基本的な考え方、運営方針等については当社ホームページをご参照ください。
https://www.kobelco.co.jp/about_kobelco/kobesteel/governance/files/cgtorikumi.pdf

コーポレートガバナンス強化に向けた取組み



経営機構の考え方（経営機構、経営の委任範囲）

需要分野、事業環境、商流、規模などが異なる広範囲なセグメント間のシナジーを発揮させることが当社の企業価値の源泉であり、持続的成長の礎となる技術開発やイノベーションの追求は、現場と一体となった議論なくしては達成できないと当社は考えます。

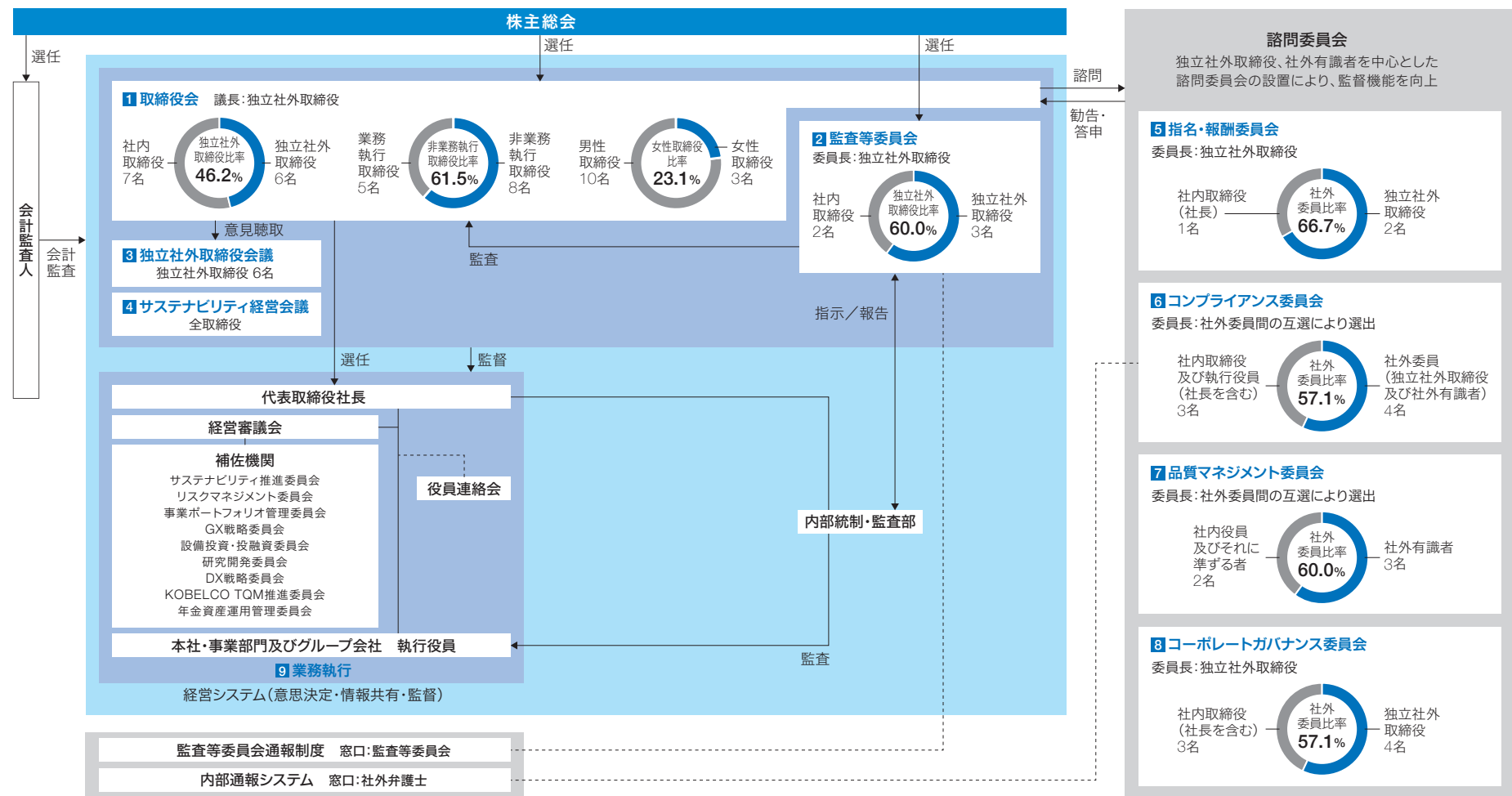
さらに、多岐にわたる事業に対するリスク管理や経営資源の分配などにつき、活発な議論や適切な意思決定を行うと同時に、機動的な業務執行の監督を取締役会が行うことが必要であり、そのためには、監督と執行を完全には分離せず、業務執行側に対する正しい理解を持ったメンバーが取締役会に参画することが望ましいと考えています。

こうした考えのもと、機関設計として、監督と執行を完全には分離しない一方、当社の幅広い事業に対する充実した監査の実施、監督機能の維持・強化、経営に関する意思決定の迅速化を図るため、監査を担当する者が取締役会において議決権を有する監査等委員会設置会社を選択しています。

そのうえで、モニタリングの実効性の向上のため、取締役会に対し、コンプライアンス、指名・報酬、品質マネジメント、コーポレートガバナンスに関する的確な提言を行う機能を担う諮問委員会を設置しています。また、業務執行の実効性向上のため、社長以下執行役員が重要事項を審議する場として経営審議会を置くほか、サステナビリティ推進や事業ポートフォリオ管理等、全社に関わる重要事項を統括・推進するため、経営審議会の補佐機関として各種委員会を設置し、取締役会がこれらをモニタリングする体制としています。

コーポレートガバナンス

コーポレートガバナンス体制



コーポレートガバナンス

1 取締役会

当社の取締役（監査等委員である取締役を除く。）は、定款上の員数である10名以内とし、取締役会における実質的な議論の確保、監督機能の向上と多様性に配慮した構成となるよう以下を実施しています。

当社の取締役会は、経営の重要な方向性の決定とリスクマネジメントを含むモニタリングに重点を置き、業務執行取締役には、社長のほか、全社として重点を置く特定機能を総括する取締役を置きます。加えて、活発な議論や適切な意思決定と監督をより高めるためには、社外の公正中立な視点や少数株主をはじめとするステークホルダーの皆様の視点を反映することが不可欠であるため、監査等委員である社外取締役に加え、監査等委員でない社外取締役を複数名招聘することとします。なお、取締役会の議長は独立社外取締役から選出しています。

2024年度の活動状況

2024年度の実行取締役会において、グループ企業理念に基づくサステナビリティ経営の推進による、中長期的な企業価値向上に向けた各種取組み施策のうち、経営基盤領域に関する取組みやKOBELCOグループの変革への取組み「KOBELCO-X」について、独立社外取締役会議等も活用し、計画性のある議題設定を行ったうえで前広な議論を実施しました。

2 監査等委員会

監査等委員会設置会社である当社は、会社法上の監査等委員会に関する規定（非業務執行取締役3名以上、うち過半数を社外取締役とする。）に対し、透明性・公正性が担保され、広範囲な事業セグメントにわたる取締役の職務執行に対し十分な監督機能が果たされるよう、監査等委員会を社内取締役2名、独立社外取締役3名の5名で構成することを基本としています。なお、監査等委員会委員長は独立社外取締役から選出しています。

常勤監査等委員である社内取締役は経営陣と監査等委員会との連絡、内部監査部門との連携等を行い、監査等委員である独立社外取締役は、監査に対する専門的な知見の提供及び公正性を担保する機能を担っています。こうした機能を果たすため、監査等委員である独立社外取締役は、監査に必要な知見を提供できる法曹界、金融界、産業界等多様な領域から招聘しています。加えて、監査等委員である取締役には、常に財務及び会計に関する相当程度の知見を有するものを配し、監査の実効性向上に配慮しています。

3 独立社外取締役会議

当社は、独立社外取締役の機能を最大限に活用すべく、経営陣の指名や報酬以外の業務執行に関する情報の提供と共有の場として独立社外取締役会議を設置しています。

独立社外取締役会議は独立社外取締役のみで構成され、定例会議を四半期に一度、その他必要に応じ臨時会議を開催します。

独立社外取締役会議には、適宜、業務執行取締役等が出席し、情報提供・意見交換を行います。

4 サステナビリティ経営会議

当社は、当社グループのサステナビリティに関する主要な活動（カーボンニュートラル、人材、品質等の分野における全社戦略）について、事業部門を含む執行側との幅広いかつ定期的な認識共有や意見交換を行うことで、取締役会のモニタリング機能を強化すべく、サステナビリティ経営会議を設置しています。

サステナビリティ経営会議は全取締役で構成され、定例会議を四半期に一度、その他必要に応じ臨時会議を開催します。

また、取締役に求められる「サステナビリティ関連のリスク及び機会に対応するために定めた戦略を監督するための適切なスキル及びコンピテンシー」の向上を目的として、外部講師を招いた特別講演も定期的に開催します。

5 指名・報酬委員会

当社は、取締役会の運営の公正性及び透明性を向上させることを目的として、最高経営責任者の選任を含む取締役・執行役員候補者の指名、選解任及び役員報酬制度等に関する答申を行う機関として指名・報酬委員会を設置しています。指名・報酬委員会は、取締役会において選定された、社長を含む3名から5名（過半数を独立社外取締役とする。）の委員で構成され、毎事業年度最低1回以上、必要に応じ適宜、委員会を開催します。取締役会は、指名・報酬委員会の意見の答申の内容を十分に尊重し、当該答申のなされた事項を決定します。なお、委員長は独立社外取締役から選出しています。

2024年度における検討事項

2025年度の役員人事案や役員報酬制度における株式給付信託（BBT）への追加拠出等を審議し、取締役会への答申を行いました。

コーポレートガバナンス

6 コンプライアンス委員会

当社は、企業活動における法令・倫理遵守についての活動に関する事項を審議する取締役会の諮問機関として、コンプライアンス委員会を設置しています。

コンプライアンス委員会は、社長、全社コンプライアンス総括役員、全社コンプライアンス担当役員、内部通報システムの受付窓口弁護士（当社とは顧問契約のない弁護士）、独立社外取締役及び社外有識者等で構成され、その過半数は社外の委員にて構成されるものとします。委員長は社外委員間の互選により選出しています。

コンプライアンス委員会は、コンプライアンス活動の基本方針の策定、コンプライアンス活動の実施状況のモニタリングのほか、必要に応じた措置について取締役会に対し提言や勧告を行います。コンプライアンス委員会は半期毎に定例会を開催し、必要に応じて臨時会を開催します。

7 品質マネジメント委員会

当社は、当社グループにおける品質マネジメント強化活動の継続的なモニタリングと提言及び品質事案に対する再発防止策の実効性のモニタリングを行うため、取締役会の諮問機関として品質マネジメント委員会を設置しています。品質マネジメント委員会の委員は、当社の社内役員及びそれに準ずる者2名並びに取締役会で任命された品質に関する技術的知見又は法律的知見を有する社外の有識者3名の社外委員から構成され、委員長は社外委員間の互選により選出しています。

8 コーポレートガバナンス委員会

当社は、当社グループの持続的成長と企業価値向上に向けたコーポレートガバナンスを実現するため、取締役会の諮問機関として、コーポレートガバナンスに関する基本方針の立案をはじめ、コーポレートガバナンスに関する事項を審議するコーポレートガバナンス委員会を設置しています。

コーポレートガバナンス委員会は、社長及び経営企画部を総括する取締役又は執行役員、総務・CSR部を総括する取締役又は執行役員、取締役会にて選定された独立社外取締役複数名で構成し、その過半数を独立社外取締役とします。委員長は委員の互選により独立社外取締役から選出しています。コーポレートガバナンス委員会は、毎事業年度最低1回以上、必要に応じ適宜、委員会を開催します。

9 業務執行

当社の取締役会は、経営の重要な方向性の決定とリスクマネジメントを含むモニタリングに重点を置き、執行役員が業務を執行します。当社の執行役員は、法定の機関ではありませんが、取締役会で選任され、取締役会にて委嘱された業務を執行する重要な役職であると位置付けます。こうした体制のもと、経営に関する重要な事項や取締役会付議事項を審議する場として「経営審議会」（月2回）を開催します。経営審議会のメンバーは、社長、業務執行取締役及び経営企画部担当執行役員、社長の指名する執行役員（各事業部門の長）及び関係会社社長、並びに常勤の監査等委員である取締役の常任メンバーに加え、案件ごとに指名されるメンバーで構成します。

経営審議会は、決議機関ではなく、各事業部門、当社グループの業務執行に対し多方面からの考察を加えることを目的とした闊達な議論の場として位置付け、経営審議会で審議した事項は、取締役会に決議事項もしくは報告事項として上程します。

経営審議会の審議の実効性を高めるため、補佐機関として、サステナビリティ推進、リスクマネジメント、事業ポートフォリオ管理、GX戦略、設備投資・投融資、KOBELCO TQM推進、研究開発、DX推進等、事業戦略上の重要事項に関する各種委員会を置きます。

また、業務を執行する取締役、執行役員及びフェロー並びに社長の指名する関係会社の社長及び役員を構成員とする「役員連絡会」（四半期に1回開催）を置きます。

「役員連絡会」は経営に関する重要な事項について情報の共有化を図る場であり、加えて、当社グループ一体経営・業務執行に必要な様々な知識の取得と適切な更新等の研鑽のために社内外から講師を招聘した研修を実施する場としても位置付けます。

コーポレートガバナンス

取締役会の機能向上のために特に発揮を期待する知識・経験・スキル(スキルマトリックス)

当社グループの中長期的な重要課題(マテリアリティ)の解決と2024年5月に策定・公表した「KOBELCOグループ中期経営計画(2024～2026年度)」の遂行に向けて、取締役会としての機能向上のために、取締役特に発揮を期待する知識・経験・スキルを整理しています。この知識・経験・スキルの各分野は、今後、事業環境の変化や新たな経営計画の策定等、状況の変化に応じて随時見直しを行っていきます。

取締役会としての機能向上のために特に発揮を期待する知識・経験・スキルに関する考え方

- KOBELCOグループは、「グループ企業理念」をあらゆる事業活動の基盤として、サステナビリティ経営を推進することにより、中長期的な企業価値の向上を目指しています。
- 取締役会が、当社グループの中長期的な企業価値向上に向け、経営の重要な方向性の決定とリスクマネジメントを含むモニタリングを適切に行うためには、取締役会全体として、「経営全般に関する総括的な分野」「社会課題の解決や新たな価値創造に関する分野」「経営基盤の更なる強化に関する分野」について、知識・経験・スキルを有する取締役をバランスよく構成する必要がありますと考えています。さらに、「他業種知見」について、特に社外取締役の知識・経験・スキルの発揮を期待しています。
- 分野内の各項目は、事業環境や経営計画に加えて、当社の事業戦略や事業特性も考慮し、コーポレートガバナンス委員会及び指名・報酬委員会で議論のうえ、内容を決定しています。

	氏名	性別	在任年数	取締役会出席回数	監査等委員会出席回数	経営全般に関する総括的な分野		社会課題の解決や新たな価値創造に関する分野			経営基盤の更なる強化に関する分野			他業種知見	
						事業経営・経営管理	ESG	営業戦略・マーケティング	技術開発・知的財産・生産技術・DX	グローバルビジネス	財務・会計	組織・人事	法務・リスクマネジメント		
取締役	勝川 四志彦 <div>社内</div>	業務執行	男性	7	16回中16回(100%)	—	●	●			●	●			
	永良 哉 <div>社内</div>		男性	5	16回中16回(100%)	—	●	●					●	●	
	坂本 浩一 <div>社内</div>		男性	2	16回中16回(100%)	—	●	●		●					
	宮岡 伸司 <div>社内</div>		男性	2	16回中16回(100%)	—	●		●	●	●				
	木本 和彦 <div>社内</div>		男性	1	12回中12回(100%)	—	●	●	●		●				
	伊藤 ゆみ子 <div>社外・独立役員</div>	非業務執行	女性	6	16回中16回(100%)	—		●			●			●	●
	北川 慎介 <div>社外・独立役員</div>		男性	3	16回中16回(100%)	—		●			●			●	●
	塚本 良江 <div>社外・独立役員</div>		女性	1	12回中12回(100%)	—	●		●	●					●
監査等委員である取締役	松本 群雄 <div>社内</div>	非業務執行	男性	2	16回中16回(100%)	21回中21回(100%)	●					●	●		
	後藤 有一郎 <div>社内</div>		男性	1	12回中12回(100%)	14回中14回(100%)		●	●	●					
	河野 雅明 <div>社外・独立役員</div>		男性	5	16回中16回(100%)	21回中21回(100%)	●	●				●			●
	三浦 州夫 <div>社外・独立役員</div>		男性	5	16回中16回(100%)	21回中21回(100%)		●						●	●
	関口 暢子 <div>社外・独立役員</div>		女性	3	16回中16回(100%)	21回中21回(100%)		●			●	●			●

※各人が持つすべての知識・経験・スキルを表すものではなく、特に期待する分野について最大4つまで●印をつけています。

※木本和彦氏、塚本良江氏及び後藤有一郎氏が取締役役に就任した2024年6月19日以降、取締役会を12回、監査等委員会を14回開催しています。

コーポレートガバナンス

取締役会の実効性確保への取組み

- 当社では、取締役会が適切な意思決定と監督機能を果たすため、以下の取組みを行います。
- 毎年、監査等委員会が各取締役に対しヒアリングを行うことで、取締役会による業務執行の決定及び内部統制システムの基本方針に謳う効率的な業務執行の実施の検証を行います。
 - 取締役会の運営にあたっては、取締役会で活発かつ十分な審議ができるよう、必要に応じて会日の3日前までの資料の配付を基本とし、そのため、取締役の所在にかかわらず、資料が受領できるよう、企業秘密の保持に十分な配慮を行ったうえで、電磁的方法の活用を推進します。
 - 取締役会の資料以外にも、取締役等からの要請等、必要に応じ、当社から取締役に対して十分な情報を提供し、必要な説明を行います。
 - 取締役会の議論を活性化、深化させることで、事業活動に対するモニタリング機能をより充実させるため、原則、社外取締役が取締役会議長を務めることとします。
 - 経営企画部に取締役会事務局を置き、取締役会事務局が年間の取締役会開催スケジュールや可能な範囲で予想される審議事項について年度に先立ち決定・整理をします。加えて、審議項目数や開催頻度が適切であり、審議時間を十分に確保できるよう、各部門との調整を行います。
 - 取締役会・監査等委員会は、必要と考える場合には、当社の費用において外部の有識者等の助言を仰ぐなど、取締役会の監督機能の実効性の向上に努めます。
 - 取締役会・監査等委員会は、内部統制システムの監督・監査を通じて、取締役会・監査等委員会が求める情報の円滑な提供が確保されているかどうかを確認します。
 - なお、取締役会全体の実効性については、事業年度ごとに、各取締役に対するアンケート及びアンケート結果に対するコーポレートガバナンス委員会による一次評価を経たうえで取締役会において議論・評価を行い、課題の抽出を実施します。アンケート項目等については、毎事業年度の評価結果をもとに、取締役会において内容を見直すこととします。なお、評価結果の概要については、毎年度開示します。

2024年度の評価結果

評価者	全取締役（13名）
実施方法	対象者に対するアンケートとコーポレートガバナンス委員会による個別ヒアリング ※アンケートについては第三者機関への委託により実施
質問内容	①取締役会の構成 ②取締役会の議題 ③取締役会の資料 ④取締役会の運営 ⑤取締役への情報提供 ⑥取締役での議論 ⑦取締役会のモニタリング機能 ⑧取締役の相互評価 ⑨その他
評価方法	● アンケートの集計結果及びヒアリング内容をもとに、コーポレートガバナンス委員会が取締役会へ実効性評価結果と実効性改善に向けた今後の方向性を提案。 ● 取締役会において、評価結果のレビューと現状の課題を確認するとともに、実効性の更なる向上に向けた取組み等について議論し、今後の施策等について決議。

評価結果の概要

- 前年度の実効性評価においては、取締役会のモニタリング機能が強化されてきたことに伴い、取締役会で議論すべきテーマの絞り込みと、年間で計画立てた議題設定を行うことが必要であると認識しました。
- そこで、2024年度は、中期経営計画初年度であることを踏まえ、特定のテーマで年間議題を設定し、オフライン会議にて議論の場をセッティングしました。結果として取り巻く事業環境や関連課題に関する理解が深まったとの意見が多くあり、昨年度に引き続き、取締役会のモニタリングボードとしての機能が高まっていると評価しています。
- 取締役会の実効性は、これまでの実効性評価を踏まえ、継続的に改善されていると評価しており、2025年度もこれらの取組みを継続し、更なるブラッシュアップに努めていきます。
- 特に今年度は足もとの外部環境を踏まえ、企業価値向上のために重要となるテーマに関して、継続的な議論が必要だと認識しており、2024年度に新設した「サステナビリティ経営会議」や「オフライン会議」の場を継続活用していきます。

実効性向上に向けた今後の施策

- 中長期的な企業価値向上に向けた道筋の具体化について、年間で計画性のある議題設定を行い、議論を深めていきます。
- 取締役会の効率的な運営に向けて、運営改善に取り組んでいきます。

コーポレートガバナンス

役員のトレーニング・サクセッションプラン

役員のトレーニング

当社は、取締役、執行役員がその役割・責務を十分に果たすことができるよう、必要な知識の習得と適切な更新の場として、各種のトレーニング機会を提供し、その費用の支援を行っています。

詳細は、ESGデータブック2025「コーポレートガバナンス」P.83をご参照ください。

最高経営責任者の後継者育成についての考え方

最高経営責任者の後継者育成については、当社経営における最重点課題の一つと捉えており、独立社外取締役を委員長とし、過半数を独立社外取締役で構成する指名・報酬委員会が当社の経営課題の解決・企業価値向上のために求められる資質や人材について継続的に議論しています。

詳細は、ESGデータブック2025「コーポレートガバナンス」P.83をご参照ください。

役員報酬及び会計監査人への監査報酬

役員報酬制度の基本方針

① 役員の報酬制度の基本的な考え方

- 当社の持続的発展を担う優秀な人材を確保し、適切に報奨することができる制度であること
- 広くステークホルダーと価値観を共有し、短期的な成長のみならず中長期的な成長の追求を促すことができる制度であること
- 連結業績目標の達成を動機づけていくにあたり、各々の役員が果たすべき役割を最大限発揮すべく、事業ごとの特性を十分に考慮した制度とすること
- 報酬制度の在り方、見直しの必要性については、指名・報酬委員会にて検討することで、報酬決定にかかる判断の客観性や透明性を確保すること

② 報酬体系

- 株主総会決議に基づき、取締役会にて個別の役員報酬の算定方法を含む「役員報酬規程」「役員報酬規程細則」「役員業績連動報酬規程」「役員株式給付規程」を定めます。
- 当社の役員報酬は、役位・委嘱業務に応じた報酬ランクに基づく基本報酬（固定給）と、単年度の組織業績反映分及び個人評価反映分によって構成される業績連動報酬、並びに企業価値向上に対する利害を株主の皆様と共有することを目的とする株式報酬を基礎とした中長期インセンティブ報酬で構成します。ただし、社外取締役、及び監査等委員である取締役はその役割に鑑み、業績連動報酬並びに中長期インセンティブ報酬の対象外とします。なお、報酬ランクは、委嘱業務の職責の大きさを考慮して社長が決定し、指名・報酬委員会及び取締役会に報告するものとします。

- 業績連動報酬のうち組織業績反映分の基準額は役位・報酬ランク毎の基本報酬の40～60％程度、個人評価反映分は役位・報酬ランク毎の基本報酬の△5～5％程度、中長期インセンティブ報酬の単年度付与価値は役位・報酬ランク毎の基本報酬の25～30％程度に設定します。

- 株主総会の決議に基づく、各報酬の限度額等

取締役（監査等委員である取締役を除く。）の報酬

基本報酬の支給限度額	1事業年度当たり総額460百万円以内
業績連動報酬の上限額に相当する支給限度額	1事業年度当たり総額387百万円以内
中長期インセンティブ報酬の付与上限ポイント	1事業年度当たり471,200ポイント以内
監査等委員である取締役の報酬（基本報酬のみ）	1事業年度当たり総額132百万円以内

ご参考 役員報酬体系

報酬等の構成は、以下のとおりです。役位毎の種類別報酬割合については、高い成果、責任が求められる高い役位ほど業績連動報酬及び中長期インセンティブ報酬の比率を高めています。

取締役社長	約53%	約32%	約16%
取締役副社長執行役員	約56%	約28%	約17%
取締役執行役員	約61%	約24%	約15%
監査等委員である取締役	100%		
社外取締役	100%		

■ 基本報酬 ■ 業績連動報酬 ■ 中長期インセンティブ報酬

※業績連動報酬の組織業績反映分及び中長期インセンティブ報酬は業績に応じて支給額が変動し、その変動範囲は、業績連動報酬の組織業績反映分では基準額の0～200%、中長期インセンティブ報酬では基準額の0～120%です。なお、上図における業績連動報酬の組織業績反映分及び中長期インセンティブ報酬の割合は、それぞれの支給額が基準額の100%である場合を示しています。また、上図以外に、業績連動報酬の個人評価反映分を基本報酬の△5～5%の範囲で支給します。

※取締役執行役員は標準的な報酬ランクの場合を示しています。

③ 業績連動報酬の仕組み

- 業績連動報酬のうち組織業績反映分は、中期計画に掲げる経営管理指標を基礎として業績目標を設定し、各事業部門も同様に各事業部門毎の業績管理指標を基礎として業績目標を設定の上、それぞれの目標達成度に応じて、役位・報酬ランク毎の基準額に0～200%を乗じて支給額を決定します。なお、算定の基礎となる経営管理指標については、取締役会にて定めます。
- 業績連動報酬のうち個人評価反映分は、委嘱業務・事業ユニットの業績、目標達成の度合いその他を含めた総合評価とし、役位・報酬ランク毎の基本報酬に△5～5%を乗じて支給額を決定します。総括役員または事業部門長の評価は社長が決定し、その他執行役員の評価は総括役員または事業部門長が一次評価をし社長が決定します。評価の内容については指名・報酬委員会に報告するものとします。

（注）個人評価反映分は、各役員の委嘱業務におけるESG関連の取組状況も総合的に勘案し評価しています。

コーポレートガバナンス

3. 役位・報酬ランク毎の基準額、係数の算定方法は「役員報酬規程細則」及び「役員業績連動報酬規程」に定めます。
4. 経営管理指標は、事業報告にて開示します。

(注)資本コストを意識した経営資源の効率化と経営基盤の強化を促進するため、「ROIC」を評価指標としています。なお、算定においては、中期経営計画で掲げるROIC8%を達成した際に支給係数が最大(200%)となります。

業績連動報酬のうち組織業績反映分の算定方法については、ESGデータブック2025 P.85をご参照ください。

④中長期インセンティブ報酬の仕組み

1. 中長期インセンティブ報酬は、企業価値の持続的な向上に対する貢献意識を高めることを目的に、役員株式給付信託(Board Benefit Trust)と称される仕組みを採用します。株式給付については、役位・報酬ランク毎の基準額をもとに算出された基準ポイント数に、毎期の親会社株主に帰属する当期純利益、配当実施状況及びESG関連指標の実績に応じて0~120%を乗じたポイント数を付与し、信託期間中の3年ごとの一定日に、付与されたポイント数に応じて当社株式を給付します。

※当社では株主の皆様に対する利益還元を経営の重要課題の一つとして位置付けていることから「親会社株主に帰属する当期純利益(以下、当期利益)」を評価指標としています。なお、算定における基準値は配当政策に掲げている配当性向を目安として当期利益794億円としています。また、ESGに関する各種経営課題の解決を積極的に推し進めることができるよう、ESG関連指標も評価指標としています。具体的には、ESGのすべての観点を網羅的かつ客観的に評価するために、グローバルに展開する主要なESG評価機関の評価を指標としており、基準値は「CDP気候変動スコアA」「FTSE ESGスコア3.9以上」「MSCI ESGレーティングAAA」としています。

2. 役位・報酬ランク毎の基準ポイント数、係数の算定方法は「役員報酬規程細則」及び「役員株式給付規程」に定めます。
3. 信託による株式取得資金として原則として、3年毎に1,250百万円を拠出します。ただし、信託期間の末日に信託財産内に残存株式がある場合には、以降の信託対象期間における原資に充当し、1,250百万円から残存株式等の金額を控除した金額を拠出額とします。

中長期インセンティブ報酬付与のポイント算定方法については、ESGデータブック2025 P.85をご参照ください。

⑤報酬額の決定及び支給の時期

1. 基本報酬は、役位・報酬ランクに基づく基本報酬を12ヵ月で割った月額を役員就任月より毎月支給します。月の途中で委嘱業務の異動等により基本報酬に変更が生じた場合は、変更翌月より変更後の報酬を支給します。
2. 業績連動報酬のうち組織業績反映分は、毎事業年度終了後、算定式に基づき決定し、定時株主総会の実施月の翌月末までに一括支給します。個人評価反映分は、毎事業年度終了後に個人評価結果に応じて算定式に基づき決定した金額を組織業績反映分と合わせて支給します。
3. 中長期インセンティブ報酬は、毎事業年度終了後に算定式に基づきポイントを決定し毎年6月30日に付与します。株式等の給付は信託期間中の3年毎の一定期日に行います。

⑥報酬水準の決定方法

外部の専門機関による役員報酬調査データ等に基づき、当社の企業規模、並びに役員が果たすべき職責に見合う報酬水準となるよう設定します。

⑦報酬の方針の決定・検証方法

1. 取締役(監査等委員である取締役を除く。)の報酬制度に関する方針は取締役会決議にて、監査等委員である取締役の報酬の方針は監査等委員全員の協議により決定します。
2. 報酬制度の在り方、また見直しの必要性については、指名・報酬委員会にて検討し、見直しが必要と判断される場合は、制度設計の見直しを取締役に上程し、取締役会にて決議します。

ご参考 各報酬に係る指標の基準値及び実績

報酬項目	業績連動報酬	中長期インセンティブ報酬			
		当期利益反映分	ESG評価反映分		
指標	ROIC	親会社株主に帰属する当期純利益	CDP 気候変動スコア	FTSE ESGスコア	MSCI ESGレーティング
2024年度基準値	8.0%	794億円	A	3.9以上	AAA
2024年度実績値	6.9%	1,201億円	A-	3.8	AA

※1 基準値は支給係数が最大となる場合を示しています。
※2 中長期インセンティブ報酬のESG評価反映分の実績値については、2024年度末時点で開示されている値を用いています。

2024年度取締役の報酬等の総額

区 分	人員 (名)	支払総額 (百万円)	報酬等の種類別総額(百万円)			備 考
			基本報酬	業績連動報酬	中長期 インセンティブ報酬	
取締役(監査等委員を除く) (うち社外取締役)	10 (4)	549 (46)	282 (46)	194 (-)	72 (-)	報酬支給人員、支払額には、当年度中に退任した社内取締役(監査等委員を除く。)1名、社外取締役(監査等委員を除く。)1名、社内取締役(監査等委員)1名を含めています。
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	6 (3)	116 (49)	116 (49)	- (-)	- (-)	
合 計	16	666	398	194	72	

2024年度会計監査人の報酬等の額

区 分	支払額(百万円)
当社が支払うべき会計監査人としての報酬等の額	194
当社及び子会社が支払うべき金銭その他の財産上の利益の合計額	585

コーポレートガバナンス

政策保有株式

保有の方針

政策保有株式の保有の基本方針については、ESGデータブック2025 P.87をご参照ください。

議決権行使基準

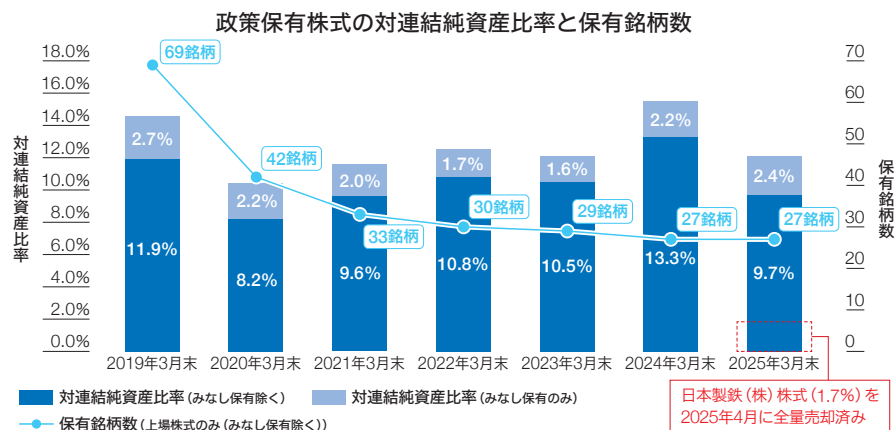
政策保有株式の議決権行使基準については、ESGデータブック2025 P.87をご参照ください。

当社が保有する政策保有株式の検証結果について(2025年3月末時点)

検証対象	2025年3月末時点で保有する上場政策保有株式のうち、売却を決定した1銘柄を除く銘柄 (26銘柄)
検証内容	各銘柄の保有が、当社の事業基盤の強化、及び中長期的な企業価値向上に資するものか否かを、以下の評価項目をもとに検証し、保有の合理性を総合的に判断 ＜評価項目＞ ① お取引先様としての規模・重要性(取引高、取引シェア、安定調達) ② 事業提携先としての関係性(事業提携による経済効果) ③ 配当利回り

検証結果

- 2025年3月末時点で保持している26銘柄については、お取引先様としての規模・重要性(取引高、シェア、安定調達)、事業提携先としての関係の深さ等から、当社の事業基盤の強化、及び中長期的な企業価値向上に資するものであり、保有の合理性が十分認められると判断しています。
- ただし、その保有は必要最小限となるよう、今後も引き続き保有適否に関する検証を行い、その結果、保有意義の希薄化が認められた銘柄については、売却等による縮減を検討していきます。



上場グループ会社の在り方について

上場子会社について

「グループ会社管理規程」に従い、グループ会社の行う重要な意思決定に際しては、当社所管部門・本社部門との協議、重要事項の報告等を義務付けるとともに、一定金額を超える財産処分行為他については、当社の取締役会、社長の事前承認を要求することで、グループ一体運営を図っています。ただし、上場会社については当社からの一定の経営の独立性を確保することが必要であることから、当社がグループ会社経営者の独自の判断を拘束することのないように配慮をしています。

当社は、企業グループとしての総合的な企業価値向上と、グループ会社の事業内容、規模、事業展開のための財務戦略、資金調達等を総合的に勘案し、資本関係の在り方を検討しています。これらの観点から、現在、子会社のうち日本高周波鋼業(株)及び神鋼鋼線工業(株)の2社が上場しています。今後も、当社グループとしてのガバナンスを含む企業価値向上の観点から、企業グループの在り方については検討を進めていきます。

なお、日本高周波鋼業(株)については、同社の特殊鋼事業と当社の事業ポートフォリオとの間でシナジーが限定的であることが明確になってきたことから、両社の更なる企業価値向上のために、当社は、2025年5月12日の取締役会において、日本高周波鋼業(株)の特殊鋼事業をコア事業とし、事業基盤の構築に関する強力なサポートを行うことが可能な第三者に対し、当社が保有する日本高周波鋼業(株)の全株式を譲渡することを決定しました。なお、当該株式譲渡後、日本高周波鋼業(株)は当社の連結子会社から外れることとなります。

上場関連会社について

当社の関連会社のうち、神鋼商事(株)が上場していますが、同社は、当社の「グループ会社管理規程」に基づくグループ一体運営の対象外であり、神鋼商事グループとしての企業理念、行動指針のもと、独自の運営をしています。

ただし、同社は1946年の設立から1961年の株式上場を経て今日に至るまで、一貫して当社グループの中核商社の位置付けにあり、当社として引き続き事業上の関係を維持・強化する必要があるため、2025年3月末時点で当社が同社の筆頭株主として同社の議決権比率の約35.97%に相当する株式を保有し(退職給付信託分を含む)、また、「本社管理ブランド使用許諾契約」を締結して、当社の保有する商標等の使用を同社に許諾しています。

「本社管理ブランド使用許諾契約」においては、許諾ブランドの信用維持の観点から、当社に対して一定のガバナンス体制の維持や当社への報告を求めています。当社が同社の意思決定に関与するものではありません。

詳細は、ESGデータブック2025 P.89をご参照ください。

社外取締役鼎談(監査等委員)

独立した立場から執行側の意思決定と実行を支え、

KOBELCOグループの持続的成長と企業価値向上に貢献する

——それが、私たち監査等委員のミッションです。



社外取締役
(監査等委員)
三浦 州夫

社外取締役
(監査等委員会委員長)
河野 雅明

社外取締役
(監査等委員)
関口 暢子

独立性を保ち企業価値の向上に貢献する

河野 監査等委員は、監査役会設置会社の監査役とは異なり、適法性に加えて妥当性の観点でも監査を行う役割を担っています。また、取締役としての立場から、企業価値向上に向けた経営判断が適切かを見極め、必要に応じて意見を述べることも重要な責務です。私自身は、取締役会において、監査等委員であることや社外取締役であることをあまり意識せず、自由に発言するようにしています。

関口 河野委員長と同様、監査等委員である社外取締役という立場はあまり意識していません。私は、取締役会等の会議体において、会計及び財務領域でのキャリア、女性の視点を活かした提言・発言を心がけています。当社は、インフラ分野を含む製造業ならではの法的対応力や専門性に優れ、内部統制の仕組みも整っていますが、そうした仕組みのもとでスピード感をもって事業が推進されているかも重視しています。

三浦 当社の監査等委員は、監視する立場というよりも、経営基盤領域の一翼を担い執行側と一体となって企業価値の向上を目指す意識が強いと感じます。

社外取締役鼎談(監査等委員)

そのうえで、社外取締役かつ監査等委員として、独立した立場から業務執行の監査・監督を行うため、法令に則り、当社及びグループ会社の役職員から必要な情報提供や報告を求め、活動しています。

河野 その点は非常に大事で、情報収集が監査等委員会の活動の基盤となります。私たちは重要な会議への出席や、取締役や事業部門長との面談、常勤監査等委員の活動結果の共有、内部統制部門からの報告、スタッフからのレポート等を通じて十分に情報を確保し、業務執行の適法性はもとより経営判断の妥当性についても検証しています。

三浦 会社法上、監査等委員会には、株主総会において、監査等委員でない取締役の選任・報酬等についての意見陳述権があり、当社は毎年、監査等委員会委員長が意見を述べています。この権限は、企業の重要な意思決定が問われる局面において特に重要であり、その際、監査等委員会は執行側から独立した立場で意見を形成し、株主総会に提出された取締役選任議案等に関して株主の議決権行使に大きな影響を及ぼしうる意見を述べるができるのです。こうした権限を有することが、平時の取締役会のモニタリング機能や、執行側の業務の監督にも資するものと認識しています。

リスクマネジメントや情報伝達が進化 グループ&グローバルのガバナンス体制を注視

河野 当社グループのリスクマネジメントやガバナンス体制は、年々着実に進化しています。前中期経営計画期間では、経営体制の見直しがなされ、取締役会を含め実効性が向上しています。監査等委員会としては、グループ&グローバルのガバナンス体制の強化を重点的な監査テーマとして、取締役会にも適宜報告しながら活動しています。最近、問題の兆しをいち早く捉え、経営陣や取締役会へ迅速に情報が上がる体制が整ってきたと感じており、監査等委員会としてもポジティブに評価しています。

三浦 同感です。取締役会のもとには4つの諮問委員会、経営審議会のもとには補佐機関として9つの委員会があり、それぞれが機能し成果を挙げています。例えば、不採算事業については、設備投資・投融資委員会や事業ポートフォリオ管理委員会等で審議が行われ、事業の在り方についても透明性をもって議論されています。近年、上場子会社の在り方が問われていますが、当社では、2021年に当社グループの総合力向上を目的として、(株)神鋼環境ソリューションの完全子会社化を実施し、2025年6月には日本

高周波鋼業(株)の完全子会社化及び特殊鋼事業の譲渡を公表しました。いずれも果敢な経営判断であり、当社グループの企業価値向上に貢献すると考えています。これらの判断は、経営陣がROIC管理や事業ポートフォリオについて検討を重ねてきた成果だと感じています。また、リスクマネジメントでは、品質事案以降の地道な取組みにより、リスク顕在化事案に対して、事実を調査し原因を究明したうえで再発防止策を講じ、外部の関係者に説明責任を果たすことで、大きな問題への発展を防ぐことができるようになってきました。

関口 リスクマネジメントについては、社内での議論が十分に行われているからこそ、ステークホルダーの皆様に対しても納得感のある説明が可能になって



社外取締役鼎談(監査等委員)

いると感じています。品質事案を教訓に、執行側はコミュニケーションの充実に取り組み、現場の意見を積極的に聞く姿勢を示している点は大変すばらしいと感じています。

三浦 これらの体制を監査する中で、当社の監査等委員会は、組織や活動が充実していると実感しています。常勤監査等委員には財務・会計部門や技術開発の専門家が選任されており、グループ会社をヒアリングし監査等委員会にフィードバックしたり、グループ監査役連絡会を開催したりすることでグループ会社の監査役同士も情報交換をしています。また、監査等委員会の職務を補助する部署である監査等委員会室のスタッフは、監査等委員会での審議等にあたって、正確な情報と的確な分析を提供し、監査等委員会の活動を力強く支えています。

取締役や執行役員とは本音で議論 監査等委員それぞれの持ち味を活かす

河野 実効的な監査の鍵は、本音の議論ができていくかどうかです。取締役会や、取締役・事業部門長との面談では、率直な意見を交わし、しっかりと対話ができています。監査等委員でない社外取締



役とは、取締役・事業部門長面談の前に論点や質問事項を共有したり、監査計画等について意見を伺ったりするなど、定期的な意見交換を通じて連携を深めています。

関口 特に、機密性の高い情報を扱う場面では、執行側と社外役員との間の信頼関係が前提となりますが、本音の議論ができています。加えて、執行側の方針が整理されていることで、社外役員に対しても機微な情報が適切に共有され、意思決定の透明性が高まっていると実感しています。

三浦 執行側と監査等委員との信頼関係があるからこそ、率直な意見交換が可能になっています。監査等委員会は経営陣の判断を支える役割を担っているのです。私たちが信頼してオープンな意見表

明や積極的な情報提供等をしていただいていると確信しています。

河野 監査等委員は往査や現場視察に行く機会が多い一方、監査等委員でない社外取締役にはそうした機会が少ない現状があります。そのため、私たちが情報を共有したり、一緒に工場視察の機会を設けたりするようにしています。こうしたコミュニケーションが、情報の非対称性を解消し、取締役会の実効性向上につながっていると感じます。

関口 私たちが現場ヒアリングを行い、執行側に声が届きにくいと感じた場合は、取締役会等で課題として提起するようにしています。これは現場からの信頼感向上にも寄与していると思います。現場ヒアリングでは、ルールが形式的に守られているだけでなく、実際に目的達成に資するかどうかを重視しています。ルールの妥当性や改定の必要性についても、現場の声を踏まえて熟慮しています。こうした声を取締役に届けることが、制度の形骸化を防ぎ、実効性を高める要所であると考えています。

三浦 私は、執行側が意思決定をする際、前提となる事実を正しく認識、評価し、合理的な判断をしているか、いわゆる経営判断の原則を強く意識して検証しています。また、組織再編や大規模投資等の重

社外取締役鼎談(監査等委員)

要な経営判断を行う際には、株主様・投資家様の負託に応えるべく、独立した客観的な立場から、法的リスクや株主様との利益相反の有無を検証するよう努めています。この2点が、法務をスキルとする取締役としての私の責務だと考えています。

関口 当社グループの更なる持続的な成長に向けては、議論すべき課題もあります。多岐にわたる事業を展開していますが、日本市場だけでは成長に限界が見えてきています。すでに海外に拠点を多数設けていますが、更なる企業価値向上のためには、事業ごとの海外展開だけでなく、グループ全体で横串を通した戦略的な議論や検討が必要です。

河野 おっしゃるとおりです。海外統括会社の役割は明確になりつつありますが、海外展開は各事業部

門の判断に委ねるのではなく、グループ全体で横断的にエリア戦略を検討していく必要があり、そのステージに移行している途中だと認識しています。資本の効率化を図るためには、海外のグループ会社の役割を踏まえ、再編も必要です。今年度は、監査等委員会としても、グループ会社の評価の在り方についても注目し、議論を進めていきます。

目の前にある課題と向き合い 持続的成長と企業価値向上を目指す

河野 当面の課題として、例えば、カーボンニュートラルの実現に向けて2050年を目標としたロードマップが策定されています。状況が日々変化する中で、執行側がどのタイミングでどのような判断を下すか、拙速でも遅すぎてもいけません。こうした大型投資を判断する際には、十分な情報に基づく経営判断がなされているかどうか、これを検証し、議論する力が欠かせません。

関口 日本の製造業は高い技術力を持ちながらも、その価値を市場から十分に評価されていないと感じています。当社グループも、幅広い技術を有しており、「KOBELCO-X」に象徴される事業・技術等の様々

なかけ算によって新たな価値も創出されています。だからこそ、当社グループの企業価値をいかに社外に発信していくかについて、今後も継続的にフォローしていきたいと考えています。

三浦 グローバル企業にとって、グループ全体のコンプライアンス体制・リスク管理体制を維持・強化することは共通の課題です。多岐にわたる事業領域や地域に展開している中で、ルールの徹底だけでなく、企業理念の浸透によって社員一人ひとりの行動規範を支えることが不可欠です。グループ企業理念をさらに浸透させ、中でも、高い倫理観とプロ意識に裏打ちされた「インテグリティ」をグループ社員の行動指針として深く根づかせるための活動がより一層重要だと感じています。

河野 当社グループの持続的な成長と企業価値の向上に貢献することは、取締役である監査等委員に課せられた重要な責務です。私たちは、執行側と適切な緊張関係を保ちつつ、同じ方向を向いて企業価値の最大化を目指すパートナーであると考えています。今後も、変化の激しい経営環境の中で、監査等委員会としての独立性と専門性を活かし、健全な経営の維持に向けて積極的に関与していきたいと思います。



コンプライアンス

詳細は、ESGデータブック2025「コンプライアンス」P.91～94をご参照ください。

KOBELCOグループは、グループ企業理念のもと、コンプライアンスを重要な経営基盤の一つとして位置付け、体制の構築と取組みを進めています。

コンプライアンスの規範・基準

グループ企業理念において、グループで共有すべき価値観である「KOBELCOの3つの約束」を果たすために、グループ全社員が実践する具体的な行動規範である「KOBELCOの6つの誓い」の実践に努めています。また、コンプライアンスに関する体制及び運営等に関する基本的事項を「コンプライアンス規程」において定めています。

コンプライアンス体制・活動

1. コンプライアンス委員会

当社は、取締役会の諮問機関としてコンプライアンス委員会を設置しています。同委員会において、グループ全体のコンプライアンス活動計画の立案、進捗状況の確認、必要に応じた見直し・改善を行っています。委員の構成は、社長を含む社内委員3名に対し、公正中立な立場の社外委員が4名と過半数を占めており、社外委員が委員長を務めています。また、主なグループ会社にもコンプライアンス委員会を設置しています。

2. KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラム

全社コンプライアンス総括役員、並びに担当役員の指揮のもと、当社の内部統制・監査部が事業部門やグループ会社と連携してコンプライアンスを推進しています。その活動は、右記の5つで構成される「KOBELCOグループ・コンプライアンスプログラム」に沿って展開しています。

KOBELCOグループ・ コンプライアンスプログラム

コミットメント・リスク評価

規程やプロセスの整備・リソースの確保

教育・情報の周知

モニタリングの実施・通報への対応

見直し・改善

コミットメント

あらゆる不正行為の防止を徹底するには、経営トップが自らコンプライアンス違反を許容しないという姿勢を示す必要があるとの認識のもと、コンプライアンスに関する社長メッセージを随時発信しています。

規程やプロセスの整備

各事業におけるコンプライアンスリスクに対応するため、コンプライアンス全般、競争法遵守、贈収賄防止、安全保障貿易管理及び内部通報制度等、必要な規程やプロセスの整備を実施します。違反行為に対しては、就業規則に則り厳正な処分をしたうえで、その原因を究明し効果的な再発防止策を実行しています。

教育・情報の周知

グループの全社員にコンプライアンス意識の浸透を図るため、コンプライアンスに関する教育を実施しています。また、コンプライアンス上守るべき基本的な行動である「決められたことを守る」「隠さない」「ウソをつかない」という3つの行動を、コンプライアンス実行の三原則として徹底するよう周知しています。

内部通報制度

贈収賄、横領、カルテル、ハラスメント等、あらゆる不正行為に関する通報や相談（以下、「通報等」という）を受け付けています。通報等を受け付けた場合は、公益通報者保護法に基づき、関係者の守秘義務と通報者の保護を徹底しながら、必要なリソースとスキルを用いて、適切に対応しています。

見直し・改善

コンプライアンス意識調査を実施し、モニタリングや通報等への対応を通じて把握した課題や社内外の動向を踏まえて潜在的なリスクを洗い出し、コンプライアンスに関連する取組みを見直しています。コンプライアンスに関する改善計画は、コンプライアンス委員会において策定され、取締役会に上程されます。

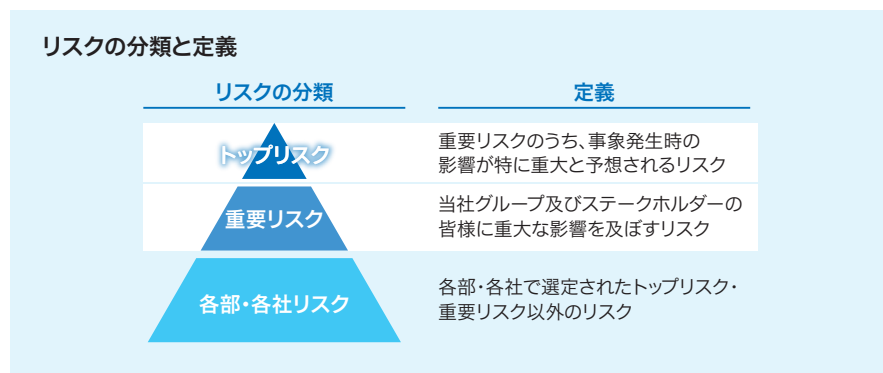
リスクマネジメント

詳細は、ESGデータブック2025「リスクマネジメント」P.95～96をご参照ください。

グループ企業理念のもと、全社規程「リスク管理規程」に則り、国際規格である「COSO」を参照しながらKOBELCOグループの持続的発展及び企業価値向上を妨げる要因を抽出し、対策を講じる活動を行っています。

基本的な考え方

全社的なリスク管理の対象として、当社グループ及びステークホルダーの皆様に重大な影響を及ぼし、グループを横断した対応が必要なリスクを「トップリスク」「重要リスク」として特定しています。この「トップリスク」「重要リスク」には人権・安全管理・気候変動・自然災害といったESGリスクが含まれます。



マネジメント体制

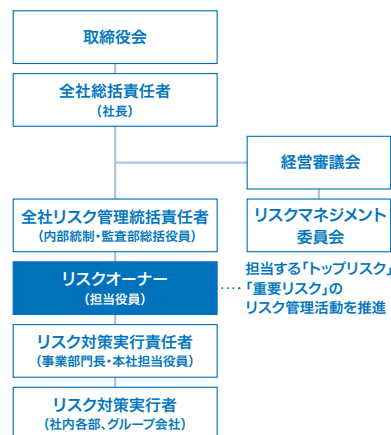
全体の管理者である全社総括責任者として社長、全社リスク管理統括責任者として内部統制・監査部総括役員を置き、個々のリスクのグループ横断的な管理活動の推進者として担当役員（リスクオーナー）、リスク対策実行責任者には事業部門長や本社担当役員を指名することにより、全社的なリスク管理体制を構築しています。また、経営審議会の補佐機関として設置したリスクマネジメント委員会では、リスクマネジメント全般に関する基本方針の立案・評価、リスクマネジメントの重要課題に関する具体的方針の立案、「トップリスク」「重要リスク」のリスク対策実行計画の承認・評価等を行っています。委員長には全社リスク管理統括責任者、また、委員には全リスクオーナーを指名しています。リスクマネジメント委員会の活

動状況は定期的に経営審議会に報告し、また経営審議会の議論結果を踏まえてリスクオーナーに指示を行います。なお、社長を全社総括責任者とする当該リスクマネジメント体制は、監査等委員会から独立して運営されています。

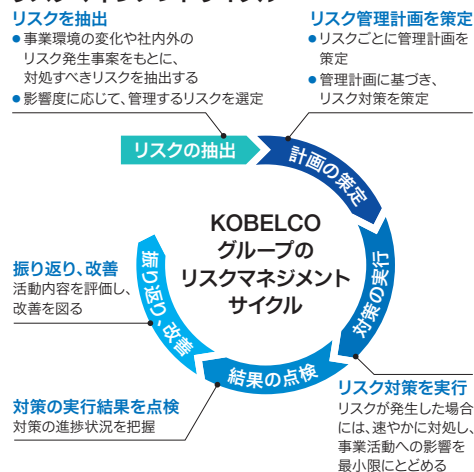
個々のリスク管理では、リスクオーナーの指示のもと、各部門のリスク対策実行責任者は「リスクの抽出」→「計画の策定」→「対策の実行」→「結果の点検」→「振り返り、改善」のサイクルでリスク管理活動を実施しています。活動の実効性を担保するために、取締役会がESGリスクを含む「トップリスク」「重要リスク」に対する活動を管理・監督し、各部門の1年間の活動結果を確認したうえで、次年度以降の計画につなげています。この運用は、グループ横断の取組みとしてグループ各社にも積極的に展開しています。

なお、「トップリスク」「重要リスク」等に関して緊急かつ重大な損失の危険及びそのおそれが発生した場合は、社内ルールである「リスク発生時の連絡体制」に基づき適切な情報伝達及び意思決定を行い、被害を最小限にとどめるなどの的確な対応を行っています。

マネジメント体制



リスクマネジメントサイクル



ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション

詳細は、ESGデータブック2025「コミュニティ(ステークホルダーの皆様とのコミュニケーション)」P.102～106をご参照ください。

KOBELCOグループは、ステークホルダーの皆様との積極的なコミュニケーションを実施しています。株主様・投資家様をはじめとする皆様との対話活動や、お客様・お取引先様からのアンケートを通じてステークホルダーの皆様の声を真摯に受け止めるとともに、経営の透明性の向上を重要課題と認識し、適正かつ迅速な情報開示と、幅広い情報公開を進めています。

また、スポーツを通じた社会貢献に取り組むとともに、それぞれの事業所が次世代の育成支援を中心に地域交流・地域振興・環境活動を通じた社会貢献等、地域社会に貢献する様々な活動を行っています。

ステークホルダー	目的	主なエンゲージメント(2024年度)
株主様・投資家様	適時・適切な情報開示を行うことにより、当社グループへの理解促進を図り、企業価値向上に寄与	<ul style="list-style-type: none"> ● 統合報告書や招集通知の早期開示等による積極的な情報発信 ● 機関投資家の皆様との個別面談、工場視察 ● 決算説明、中期経営計画の進捗、ESG、事業紹介といったテーマ別の説明会の開催 ● 個人株主様向けオンライン説明会の開催 <p>資本市場との対話については、当社ホームページをご参照ください。 https://www.kobelco.co.jp/ir/pdf/capital_markets_24.pdf</p>
お客様	更なる技術・製品・サービスの品質等の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 製品の品質やサービス及び納期等幅広い項目をお伺いする「お客様アンケート」を実施
お取引先様	人権、環境問題等の課題解決に向けて、協働して責任あるサプライチェーンを構築	<ul style="list-style-type: none"> ● お取引先様に対して人権詳細アンケート1回目を実施 ● 人権への対応が不十分なお取引先様へ当社作成のガイドブックを用いて具体的な対応事例を紹介 <p>詳細は、「責任あるサプライチェーンの構築」P.74をご参照ください。</p>
社員	社員一人ひとりが、仕事への誇りと働きがいをもち、個性と強みを発揮し、成長を実感すること	<ul style="list-style-type: none"> ● KOBELCOの約束 Next100プロジェクトでの活動 ● 人材戦略・従業員体験向上(EX)施策 ● 人権尊重への取組み ● 安全衛生の施策 <p>詳細は、「企業理念の実践に向けて」「EX 人材戦略・従業員体験向上」「人権」「安全衛生」P.12、P.69～72、P.73、P.77～78をご参照ください。</p>
地域社会の皆様	<ul style="list-style-type: none"> ● 地域の一員として社会に貢献 ● コベルコ神戸スティーラーズによる地域・社会との交流、多様なスポーツ支援活動等、スポーツを通じて社会を元気にすること 	<p>〈社会貢献活動〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ● コベルコ地域社会貢献基金 創業100周年を機に2006年度に設立し、子どもたちを対象とした支援活動を継続中。 ● コベルコ世界子ども支援プログラム 地震や噴火等の自然災害や、紛争等で困窮する世界の子どもたちへの支援活動として2021年度に設立し、毎年寄付を実施。 ● KOBELCO GREEN PROJECT 子どもたちの自然への思いを育む「KOBELCO森の童話大賞」や、グループ社員による「森林整備活動」、神戸市内の「児童館出前エコ教室」への参画等を実施。「KOBELCO森の童話大賞」では、全国の小中高生から「森」をテーマにしたおはなしを募集し、金賞作品は絵本化、後援自治体が所管する学校、図書館等に寄贈。 <p>〈スポーツを通じた社会貢献〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 兵庫県及び神戸市との事業連携協定に根差した各種活動 ● ラグビーを通じた青少年の健全育成への参加、様々な団体の活動支援



イニシアティブへの参画・社会からの評価(2025年8月時点の主なもの)

イニシアティブへの参画

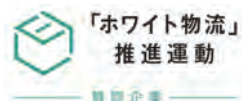
TCFD



SDGs



ホワイト物流



2030年30%へのチャレンジ



国連グローバル・コンパクト



当社は、国際連合が提唱する「国連グローバル・コンパクト」(United Nations Global Compact)に署名し、2021年3月に参加企業として登録されました。UNGCに署名する企業・団体は、人権の保護、不当な労働の排除、環境への対応、腐敗の防止に関わる10原則に賛同する企業トップ自らのコミットメントのもと、その実現に向けて努力を継続しています。

輝く女性の活躍を加速する
男性リーダーの会

パートナーシップ構築宣言



GXリーグ



社会からの評価

FTSE4Good Index Series



FTSE Blossom Japan Index



FTSE Blossom Japan Index

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



FTSE Blossom Japan Sector Relative Index

S&P/JPXカーボン・エフィシエント指数



MSCI 日本株女性活躍指数 (WIN)

2025 CONSTITUENT MSCI日本株女性活躍指数 (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.

MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

2025 CONSTITUENT MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数

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.

CDP



「気候変動」で「A」評価を獲得

プラチナくるみん



PRIDE指標

健康経営優良法人2025
(ホワイト500)

6度目の認定

DBJ環境格付



当社は、2025年1月日本政策投資銀行 (DBJ) より環境格付融資を受け、格付結果は「環境への配慮に対する取り組みが特に先進的」と評価されました。

DX注目企業2025



05

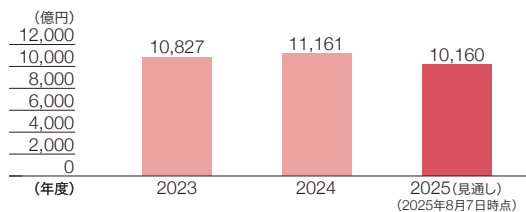
事業別概況

素材系 鉄鋼アルミ事業

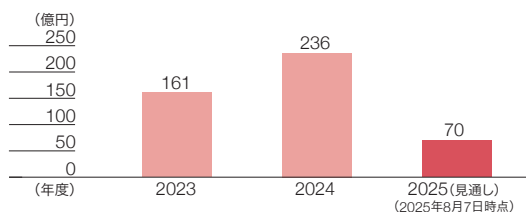


副社長執行役員
鉄鋼アルミ事業部門長
宮崎 庄司

売上高の推移



経常損益の推移



詳細は、「セグメント別データ一覧」 P.113～114をご参照ください。

目指す姿

取り巻く環境は、脱炭素化ニーズの高まりや国際秩序の変化、国内における人口減少、人件費・資機材費の高騰等、大きく変わりつつあります。この中で、鉄鋼アルミセグメントは、持続可能な事業体であり続けるために、積極的にビジネスモデルや生産体制を変革していきます。特に、CO₂削減目標の達成に向けた国内の生産プロセスの変革と海外事業の強化（消費地での一貫生産体制の構築）は最重要課題と認識しています。また、この事業変革には設備投資・投融資・人的資本等の経営資源の投入を必要としますので、その実現に向けて、安定収益の確保、投下資本の適正化、人材の確保・定着と育成に重点的に取り組みます。

SWOT分析

強み

- 特長ある製品・技術（薄板超ハイテン、特殊鋼線材、環境対応型耐食鋼板、ハードディスク向けアルミ基板等）
- お客様の要望や課題解決に貢献するソリューション提案力（解析、設計）
- 鉄鋼・アルミ製品におけるメニュー横断の取組み（マルチマテリアル）
- お客様との緊密な連携を通じたサプライチェーン全体での価値提供
- 低CO₂素材の提供（Kobenable® Steel、Kobenable® Aluminum）

課題

- 需要漸減を踏まえた国内事業の体質強化

機会

- グローバル市場における脱炭素化ニーズの拡大（環境負荷低減技術・製品、低CO₂鋼材、グリーンアルミ製品の需要拡大）
- 新興国を中心とした世界の鉄鋼需要の増加
- 国内における鉄鋼生産能力削減の進展

リスク

- 人口減少に伴う内需の減少、労働力の不足
- 人件費、資機材費高騰の加速
- 保護主義の台頭・拡大（米国の関税政策、通商問題の激化）、地産地消の進展
- 高炉プロセスに対する脱炭素化ニーズの高まり

*2023年度△136億円（株式評価損△146億円含む）、2024年度△25億円

2024年度の振り返りと2025年度の展望

2024年度は、市況の悪化に伴う数量減の影響等により在庫評価及び一過性影響*を除く損益は悪化しました。一方で、計画した取組みは順調に進捗しており、コークス事業の子会社化、高耐食合金めっき鋼板の自社生産の意思決定、アルミ板事業における中国・宝武集団との合弁会社設立等、事業価値の向上につながる施策を進めることができました。

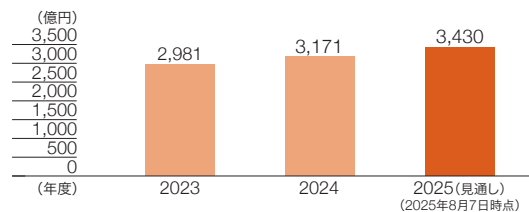
2025年度は、鋼材において、脱炭素化に向けた電炉導入やバイオマス活用等の複線的な検討が進捗しており、計画的に生産プロセスの変革を進めていきます。また、これと並行して、漸減する国内需要の中にあっても安定的に稼ぐことができる体制の確立を目指します。アルミ板については、中国事業の収益化に向けて拡販を進めるとともに、国内事業の体質強化を図っていきます。

素材系 素形材事業

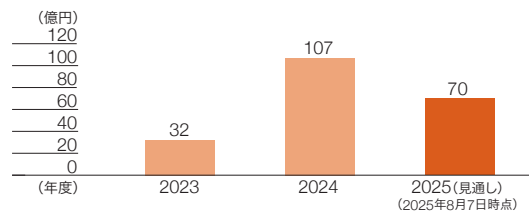


執行役員
素形材事業部門長
門脇 良策

売上高の推移



経常損益の推移



詳細は、「セグメント別データ一覧」 P.113～114をご参照ください。

目指す姿

鉄鋼、アルミ、銅、チタンといった幅広い金属に関する材料開発と加工技術をベースに、そこで培った多様な技術と人材から生み出される特長ある素材や部品は、多くのお客様から高く評価いただいています。これからも、「KOBELCO-X」を実践し、社会課題の解決に挑み続けることで、お客様に喜ばれる素材・部品をお届けし、安全・安心で豊かな暮らしの実現に貢献していきます。

そして、人を活かし、現場・現物・現実に基づいたチームプレーの実践によって、事業の発展と素形材セグメントで働くすべての人々の幸せを追求することで、社会にとってかけがえのない存在となれるよう努めていきます。

2024年度の振り返りと2025年度の展望

2024年度は、自動車生産減や半導体需要の回復遅れ、各種コストアップ等の厳しい事業環境が継続した中で、価格転嫁や変動費を中心としたコストダウンに取り組んだ結果、前年度比で74億円の増益となり、経常損益は107億円となりました。2025年度は、需要環境はおおむね2024年度並みと想定されますが、安定的に収益を確保することを目指し、引き続き稼ぐ力の強化に取り組めます。また、素形材セグメントが持つ多様な素材（ベースマテリアル）・技術・人材のかけ合わせにより、新たな価値を創造することにも取り組んでいきます。

SWOT分析

強み

- 自動車サスペンション用アルミ鍛造品、自動車端子・コネクタ用銅合金、半導体用リードフレーム材、半導体製造装置用アルミ部材等のニッチトップ製品を実現する開発・製造技術
- 造船分野で、製鋼から最終製品まで一貫生産する、国内唯一の船用鍛造鋼品フルラインアップメーカー
- 航空機向けチタン大型鍛造品・アルミ大型鍛造品で豊富な実績を持つ国内唯一のサプライヤー

課題

- 自動車分野の売上比率が高く、自動車の販売動向や技術革新の影響を受けやすい

機会

- EV化の進展をはじめとする自動車分野における底堅い軽量化・電装化（SDV）ニーズ
- 造船、航空機分野における経済安全保障の観点での国内産業の重要性の高まり
- 半導体分野における中長期的な成長期待

リスク

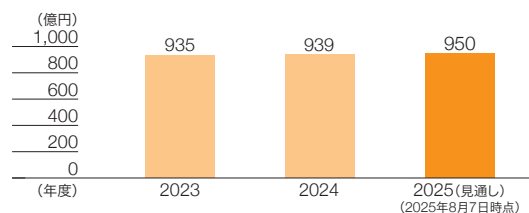
- 人件費、資機材費の高騰、労働力の不足
- シェアリング、MaaSの適用拡大に伴う自動車需要の低下
- 半導体分野での需要の乱高下によるサプライチェーンの混乱

素材系 溶接事業

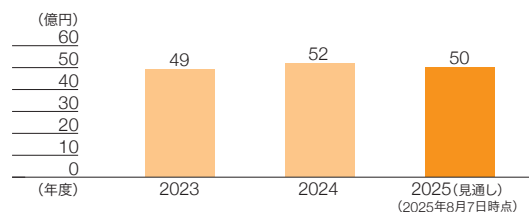


執行役員
溶接事業部門長
末永 和之

売上高の推移



経常損益の推移



詳細は、「セグメント別データ一覧」 P.113～114をご参照ください。

目指す姿

溶接セグメントでは、引き続き「品質を経営の柱」とし、「品質・技術」「信頼・安心」「誇り・責任」を基盤に、「世界で最も信頼される溶接ソリューション企業」であり続けることを目指します。また、溶接を通じて社会に広く貢献し、「いかなる事業環境においても安定した収益を確保できる」事業体の実現を図ります。技術のかけ算により、社会やお客様の課題解決、品質向上、生産性向上、環境対応等、多様化・高度化するニーズに対して的確かつ真摯に応え、持続可能な社会の実現に向け挑み続けます。

2024年度の振り返りと2025年度の展望

2024年度は日本国内の溶材需要量が最低水準を記録しましたが、当社はこれまでの溶接ソリューション製品の展開をはじめとした各種活動が奏功し、売上高は939億円、経常損益は前年度を上回る52億円、ROICは5%以上を達成することができました。2026年度でのROIC8%以上を実現するため、引き続き、中期経営計画で掲げている①ソリューション・システム事業での成長戦略の推進、②溶材事業の構造改革及び基盤強化、③DXを活用した生産性向上と人材不足対策の推進、④信頼され喜ばれる品質・安全で安心して働くことができる職場環境の実現、の4つの重点施策に取り組みます。

SWOT分析

強み

- 溶接材料、ロボットシステム、電源、施工法のトータルメニューを有する世界有数の溶接総合メーカー
- 徹底した現場主義とクイックレスポンスによる提案型営業
- 国内溶接業界最大の溶接材料・溶接システムの販売組織
- 複数の海外拠点をもち、どの拠点でも安定した品質の溶接材料を提供可能な生産体制

課題

- 採用環境がさらに厳しくなる中での要員確保や技能継承

機会

- 製造業の人手不足に対する、溶接自動化や効率性向上ニーズの高まり
- CNの実現に向けた新材料や溶接ソリューション領域の拡大
- 海外新興国等、成長市場における溶接需要の拡大
- 既存の溶接システム事業を軸とした「コト売り」への転換、周辺工程の事業化

リスク

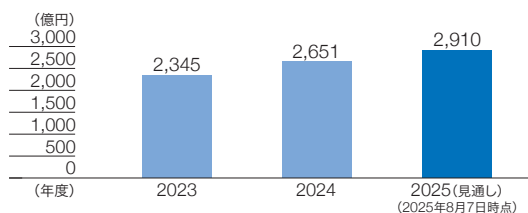
- 国内の人口減少に伴う内需の漸減、労働力の不足
- 海外市場・拠点・サプライチェーンにおける安全保障と地政学リスク

機械系 機械事業

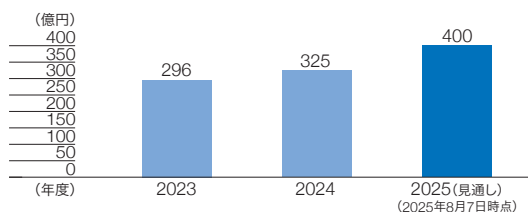


執行役員
機械事業部門長
猿丸 正悟

売上高の推移



経常損益の推移



詳細は、「セグメント別データ一覧」 P.113～114をご参照ください。

目指す姿

昨年、グループ企業理念をより“機械セグメントらしさ”に引き寄せた「パーパス・アンビション」を制定しました。パーパスは、独自性のある機械装置を通して、社会課題に向き合い続ける、という機械セグメント不変の価値観です。また、アンビションでは、2030年度に向けて、新規・既存事業の両方でトップシェアを創出し続ける高収益事業体になることを目標にしています。パーパス・アンビションで目指す姿を実現していくためには、事業ポートフォリオを再構成しながら「コアビジネスの強化」と「新事業の育成・創出」に注力し続けていく必要があり、その基盤となる弛まぬ技術力の向上はもちろんのこと、全体最適による国内外拠点戦略を立案し、実行していきます。

SWOT分析

強み

- 非汎用機械に関する多くの技術を長年蓄積し、参入障壁の高い分野で世界の競争に伍する技術を保有
- 日本・中国・インドに主な製造拠点をもち、アジア地域のお客様に対して迅速な製品・部品の供給が可能
- 既存分野でのノウハウ蓄積に基づき、エネルギー転換分野への技術展開が可能

課題

- 設計技術者を中心とした採用競争の激化に対する、海外エンジニアリングリソースの最大活用

機会

- 水素・アンモニア等の非化石エネルギー需要や、CCUS等の脱炭素用途需要の拡大
- EV・AI需要の拡大を受けた電子・半導体関連需要の増加

リスク

- サプライチェーンの脆弱化 (国内：少子高齢化、海外：地政学リスク)
- 保護主義の台頭による需要動向の不透明感

2024年度の振り返りと2025年度の展望

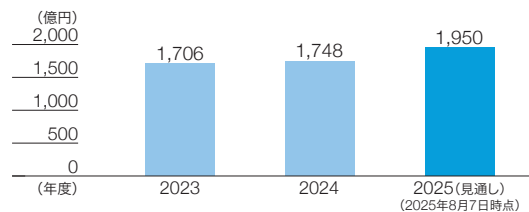
2024年度は過去最高益を記録しましたが、液化水素用気化器での液化水素を用いた実証試験の決定を皮切りに、燃料電池等の構成部品を対象としたPVDコーティング受託事業への参入や全固体電池スタートアップへの資本参加等、新事業の育成・創出にも取り組みました。2025年度は、新事業への取組みはもとより、インドKIMIの設計・生産能力の増強や中東ストックビジネス拠点設立等、コアビジネスの更なる強化に向けた海外拠点戦略も着実に進めます。また、KPIマネジメント手法に基づき、マトリクス組織における各機種と本部が相互にKGI-KPI-CSFを擦り合わせるプロセスを強化することで、機械セグメントのPDCAサイクルをより効果的に回します。

機械系 エンジニアリング事業

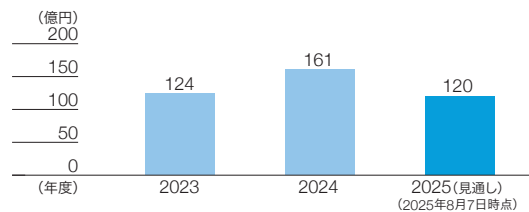


執行役員
エンジニアリング
事業部門長
元行 正浩

売上高の推移



経常損益の推移



詳細は、「セグメント別データ一覧」 P.113～114をご参照ください。

目指す姿

エンジニアリングセグメントは、低炭素(CO₂削減)、環境、エネルギー分野を注力分野としています。

世界の還元鉄生産量の約80%(天然ガスベースの直接還元鉄)を占めるMIDREX®プロセスや、神鋼環境ソリューション(株)が展開する水処理、廃棄物処理分野、及び両分野の垣根を越えた処理等、カーボンニュートラルに貢献し我々ならではのバリューを最大限に発揮するメニューを中心に、2030年度には2,500億円規模の売上高を安定的に達成できる事業体を目指します。また、他セグメントとのかけ算によるGXを中心に「KOBELCO-X」を推進し、魅力ある企業への変革と未来に挑戦できる企業体の実現を目指します。

SWOT分析

強み

- 低炭素(CO₂削減)、環境・エネルギー分野を中心に、CNに貢献する技術、メニューを多数保有
- 直接還元鉄市場において高い世界シェアを誇るMIDREX®プロセスの保有
- 水処理と廃棄物処理の両メニューを保有。下水道・廃棄物分野の垣根を越えた処理が可能

課題

- 案件受注時、遂行時のリスク管理の徹底の継続
- CNやDX等、ニーズに応える技術の拡充・営業戦略の強化

機会

- CO₂排出削減やCNの実現に向けた規制強化や政府支援策の増加と、それらに伴う各企業・自治体での新技術や設備の導入検討の進展、設備投資の増加
- 人手不足や既納設備の老朽化に伴う保守・アフターサービス、省人化・DXニーズの増加
- 技術の進展やコスト低下による、安価な水素の大量生産・供給

リスク

- CNへの取組みの減速、インフレの加速、保護主義の台頭、地政学リスクの増加等による投資判断の遅れ・先送り
- 競争激化によるコスト競争、開発や技術検証コストの負担増加
- 人手不足や技術検討の遅れ等による案件受注や成長の機会の逸失

2024年度の振り返りと2025年度の展望

2024年度の経常損益は、還元鉄事業や水処理、廃棄物処理関連事業の進捗／拡大により、エンジニアリングセグメント発足以来、過去最高の161億円となりました。

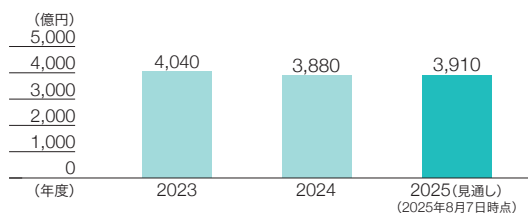
2025年度は、CNに向けた潮流の減速影響が想定されますが、MIDREX®案件の確実な受注と、創エネルギー分野を中心とした水処理や、基幹改良案件が活発な廃棄物処理関連事業、その他の事業を確実に進めることにより、収益目標の達成を目指します。また、成長に向けた基盤整備として、人材確保／定着、DX推進等の取組みも着実に進めていきます。

機械系 建設機械事業

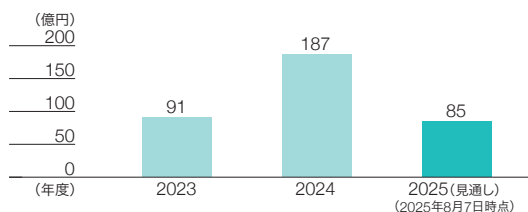


コベルコ建機(株)
代表取締役社長
山本 明

売上高の推移



経常損益の推移



詳細は、「セグメント別データ一覧」 P.113～114をご参照ください。

目指す姿

昨年、コベルコ建機グループの新フィロソフィーを策定し、これまでずっと大切にしてきた考え方「ユーザー現場主義」をアイデンティティの中心として改めて位置付けました。今一度、お客様の立場に自分を置き、何が必要とされているのかに立ち返り、社会課題を解決する高品質な製品・サービスを提供していきます。DXソリューション、ストックビジネスの拡充も図ることで、現場の安全・快適・効率性を実現し、社会やお客様にとっての「かけがえない存在」となることを目指します。

2024年度の振り返りと2025年度の展望

2021～2024年度にかけて、エンジン認証問題の影響を受けて販売に制約が生じました。代替エンジン搭載機種の上りや販売再開に取り組んできましたが、逸失した販売シェア回復に時間を要しています。

2025年度は、エンジン認証問題で販売中止となった機種の再上市が完了し、ラインアップも完全復活します。再上市する機種は採算性が高く、収益貢献が期待できます。現在、注力しているコトビジネス「K-DIVE®」「K-D2 PLANNER®」も専任組織を立ち上げ、積極的に拡販に努めていきます。

さらに、収益力改善に向け、固定費抑制に加え、DX推進によるお客様の情報・状況を速やかに事業計画に反映できる新たな仕組みの構築も進めています。

SWOT分析

強み

- 市場ニーズに応える多種多様な建設機械のラインアップ及び販売・サービスサポート力
- 重機の遠隔操作を行える「K-DIVE®」やクレーン施工計画策定支援ソフト「K-D2 PLANNER®」、水素燃料電池ショベル等、業界をリードする次世代技術開発力

課題

- エンジン認証問題への注力のために生じた、機種改良やモデルチェンジの遅れ
- 再構築にあたっての既存ITシステムの硬直性・複雑性

機会

- 国土交通省によるi-Construction 2.0の推進
- 建設現場における働き方変革の加速
- 建設現場におけるCO₂削減に向けた取り組みの本格化

リスク

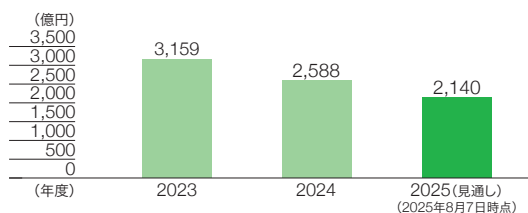
- 建設業界、インフラ分野におけるDX進捗状況
- 環境や法整備の遅れによるカーボンニュートラル対応建機の普及遅延と部材費用や人件費の高騰

電力事業

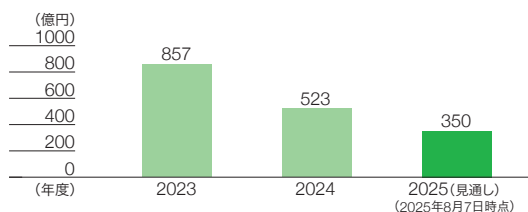


執行役員
電力事業部門長
吉武 邦彦

売上高の推移



経常損益の推移



詳細は、「セグメント別データ一覧」 P.113～114をご参照ください。

目指す姿

発電所の安定稼働を継続するとともに、2050年カーボンニュートラルの実現に向けて更なる高効率化・低炭素化に取り組んでいきます。

神戸発電所においては、地域資源の有効活用として下水汚泥燃料の混焼、クリーンアンモニア確保・混焼等を推進し、より環境負荷の低い持続可能な発電所を目指します。

真岡発電所においては、高効率なガスタービン・コンバインドサイクルによる低CO₂排出の発電を安定的に継続するとともに、CN都市ガスの最大活用についても検討を進めていきます。これらの取組みを通じて、持続可能な社会の実現に貢献していきます。

SWOT分析

強み

【神戸発電所】

- 製鉄所の自家発電操業技術や港湾設備等のインフラの活用に加え、20年以上にわたる大規模発電所の安定稼働の実績
- 神戸市の最大電力需要を上回る供給能力による阪神地域の電力自給率向上と、電力供給系統の多重化を通じた災害に強い都市づくりへの貢献

【真岡発電所】

- 内陸型火力発電所であり、地震・津波発生時の災害リスクが低い。首都圏臨海地発電所のバックアップに貢献

課題

- 発電所の安定稼働を維持するための適切な保全体制

機会

- 社会の電化の進展やデータセンター増設等による電力需要の増加
- 都市立地を活かした地域バイオマスの活用や熱供給による地域の総合エネルギー効率向上

リスク

- 脱石炭火力の潮流や投資家様等のダイベストメントの動き

2024年度の振り返りと2025年度の展望

2024年度は、神戸発電所の定期点検日数の増加や発電用石炭価格の変動による減収に加え、燃料費調整の時期ずれによる利益や売電価格に関する一過性の利益の縮小等が影響し、減益となりました。そのような中、発電所の安定稼働に努めるとともに、2030年度の神戸発電所1・2号機におけるアンモニア20%混焼の実現に向け、設備の基本計画を策定し、長期脱炭素電源オークションにおいて落札されました。

2025年度は、神戸・真岡両発電所の安定稼働に引き続き取り組んでいくとともに、神戸発電所でのアンモニア混焼に係る設備の詳細検討を進めていきます。あわせて、クリーンアンモニアの価格差支援制度における認定獲得等に向けた取組みも推進していきます。

KOBELCOグループ各事業の取組み

KOBELCOグループが事業を展開している7つのセグメントは、主要なお客様の分野別で見ると「Mobility」「Life」「Energy & Infrastructure」の3つに分類されます。それぞれのお客様分野に対しては、当社グループの複数のセグメントが様々な形で技術・製品・サービスを提供しています。お客様に対する多面的なアプローチを活かし、それぞれのセグメントが有する技術・製品・サービスをかけ合わせることで、当社グループ独自の価値を提供していきます。

具体的なビジネスモデルと提供価値については、P.25をご参照ください。

		鉄鋼アルミ	素形材	溶接	機械	エンジニアリング	建設機械	電力
Mobility	自動車	●	●	●	●		●	
	航空機		●		●			
	造船	●	●	●	●			
Life	食品容器	●						
	IT・半導体	●	●		●			
Energy & Infrastructure	建築・土木	●	●	●			●	
	都市交通					●		
	産業機械			●	●			
	エネルギー・石油精製・石油化学	●		●	●	●		
	再生可能エネルギー	●		●	●	●		
	還元鉄	●				●		
	水処理・廃棄物処理					●	●	
	電力					●		●

事業間での連携事例

様々な技術・製品を幅広く提供しているKOBELCOグループは、多様な事業を営む総合力を活かすことで各産業分野に貢献しています。こうした当社グループの取り組みは、お客様を「個々の事業ごと」として捉えるのではなく、「KOBELCOグループのお客様」として考え、+αの新たな価値提供を実現するものです。

自動車分野、半導体分野の事例については、P.27～28をご参照ください。

【厚板】×【溶接】の協創による 造船分野への新たな価値提供

新来島どっくグループの(株)新来島豊橋造船が建造する自動車運搬船のLNG燃料タンクに使用される9%Ni関連製品に当社の鋼材と溶接材料が同時採用されました。この同時採用は船舶分野では初めてのものとなります。

過酷な施工条件下で行われるタンクの製造には、高度な溶接技能が求められ、同グループの(株)新来島サノヤス造船で実施されるタンク本体長手方向継手においては、当社製の9%Ni鋼用溶接プロセス搭載 小型可搬型溶接ロボット「KI-700」と9%Ni鋼用Ni基合金フラックス入りワイヤ「PREMIARC™ DW-N609SV」がすでに実適用されていました。今回の同時採用は、タンクを製造する(株)新来島サノヤス造船へ当社の鋼材が初めて納入されたことにより実現したものです。



水素関連事業の推進に対する グループ全体での連携

当社とコベルコ建機(株)は、水素関連技術の研究開発と、水素を利活用した製品化・事業化を進めています。その一環として、コベルコ建機(株)は水素を駆動源とした燃料電池式電動ショベルの実用化に向けた取り組みを2021年から進めてきており、2023年3月に試作機を完成させ、広島事業所内での基礎評価を続けてきました。一方、当社では、「ハイブリッド型水素ガス供給システム」の実証試験を行うなど、水素関連技術の研究開発を進めるとともに、水素を利活用した事業化・製品化に取り組んでいます。

今回、両社が協力し、高砂製作所内に水素燃料電池ショベルへの水素供給と、現場を想定した掘削作業評価が行える環境を整備し、運用、稼働を開始しました。両社はこれまでも水素燃料電池ショベルの開発環境構築等で連携してきましたが、これを機にさらに連携を強化し、当社グループ全体で水素供給から利用までの課題解決を図っています。



製鉄プロセスでの CO₂削減に関する連携

鉄鋼業を営む当社グループは、自社製鉄プロセスにおけるCO₂削減が重要課題の一つとなっています。一方で、エンジニアリング事業部門のMidrex社では、CO₂排出が少ない製鉄プロセスである直接還元製鉄プロセスの事業展開を行っており独自のMIDREX®プロセスは世界の鉄鋼メーカーからも高く評価されています。

当社グループでは、エンジニアリング事業のMIDREX®技術と鉄鋼事業の高炉操業技術を融合させ、それを深化させることで、自社製鉄プロセスのCO₂削減に取り組んでいます。

その結果、2023年10月には、加古川製鉄所の大型高炉(4,844m³)でCO₂排出量を25%削減できる技術の実機実証に成功しています。



10ヵ年財務・非財務データ

年度		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
事業年度 (百万円)	売上高	1,822,805	1,695,864	1,881,158	1,971,869	1,869,835	1,705,566	2,082,582	2,472,508	2,543,142	2,555,031
	営業損益	68,445	9,749	88,913	48,282	9,863	30,398	87,622	86,365	186,628	158,721
	経常損益	28,927	△19,103	71,149	34,629	△8,079	16,188	93,233	106,837	160,923	157,192
	親会社株主に帰属する当期純損益	△21,556	△23,045	63,188	35,940	△68,008	23,234	60,083	72,566	109,552	120,180
	営業活動によるキャッシュフロー	97,933	141,716	190,832	67,136	27,040	194,798	168,809	119,692	205,284	148,261
	投資活動によるキャッシュフロー	△104,618	△137,833	△161,598	△28,603	△218,986	△141,853	△161,510	△97,267	△53,724	△113,873
	財務活動によるキャッシュフロー	93,883	16,545	△66,598	△9,561	140,589	118,444	△69,143	△85,564	△81,213	△96,227
	設備投資額	109,941	160,297	128,653	133,471	239,816	185,091	108,139	97,302	105,214	115,893
	減価償却費	94,812	96,281	102,032	102,589	105,346	100,856	105,147	112,505	119,084	122,439
	研究開発費	29,843	30,102	32,014	34,495	35,890	31,008	33,244	36,702	40,416	43,598
事業年度末 (百万円)	総資産	2,261,134	2,310,435	2,352,114	2,384,973	2,411,191	2,582,873	2,728,745	2,874,751	2,919,774	2,891,053
	純資産	745,492	729,404	790,984	803,312	716,369	769,375	872,346	977,653	1,127,346	1,237,059
	有利子負債 (リースを含む)	820,535	825,452	763,174	785,665	930,527	1,057,168	973,843	917,263	873,504	886,332
1株当たり情報* (円)	当期純損益	△59.3	△63.5	174.4	99.2	△187.5	64.0	160.2	183.8	277.3	304.6
	純資産	1,903.80	1,860.36	2,049.95	2,041.29	1,811.10	1,958.57	2,066.48	2,314.31	2,675.13	2,941.14
	配当金	20.00	—	30.00	20.00	0.00	10.00	40.00	40.00	90.00	100.00
財務指標	総資産経常利益率 (ROA) (%)	1.3	△0.8	3.1	1.5	△0.3	0.6	3.5	3.8	5.6	5.4
	自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	△2.9	△3.4	8.9	4.8	△9.7	3.4	7.9	8.4	11.1	10.8
	投下資本利益率 (ROIC) (%)		0.8	4.5	2.8	0.9	1.1	4.7	4.9	6.7	6.9
	純資産比率 (%)	33.0	31.6	33.6	33.7	29.7	29.8	32.0	34.0	38.6	42.8
	自己資本比率 (%)	30.6	29.2	31.6	31.0	27.2	27.5	29.9	31.8	36.2	40.2
	D/Eレシオ (倍)	1.19	1.22	1.03	1.06	1.42	1.49	1.19	1.00	0.83	0.76
	配当性向 (%)	—	—	17.2	20.2	—	15.6	25.0	21.8	32.4	32.8
発行済み株式数 (千株)		3,643,642	364,364	364,364	364,364	364,364	364,364	396,346	396,346	396,346	396,346

*2016年10月1日を効力発生日として10株を1株とする株式併合を実施したため、2015年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり情報を算定しています。

KOBELCOの
価値創造

価値創造に
向けた経営戦略

サステナビリティ
経営の推進

経営基盤

事業別概況

データ
セクション

10カ年財務・非財務データ

年度		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
非財務データ											
環境	生産プロセスにおけるCO ₂ 削減 (2013年度比) (%) ^(注)						21	16	20	20	22
	技術・製品・サービスによるCO ₂ 排出削減貢献 (万t) ^(注)				3,674	4,214	4,077	4,491	5,891*1	6,118*1	6,235*1
	水のリサイクル率 (%) ^(注)				96.0	95.9	95.9	95.7	96.2	95.9	96.0
	副産物の再資源化率 (%)				99.3	98.5	98.9	99.3	99.2	99.1	99.4
社会	従業員数										
	連結 (人)	36,338	36,951	37,436	39,341	40,831	40,517	38,106	38,488	38,050	39,294
	単体 (人)	10,833	11,034	11,191	11,401	11,560	11,837	11,296	11,368	11,534	11,895
	男性 (人)	10,090	10,241	10,304	10,422	10,528	10,750	10,231	10,284	10,428	10,687
	女性 (人)	743	793	887	979	1,032	1,087	1,065	1,084	1,106	1,208
	外国籍 (人)	57	60	70	69	85	87	76	74	87	109
	女性管理職比率 (単体) ^{(注)*2} (%)	1.4 (29人)	1.5 (32人)	1.6 (34人)	1.9 (42人)	2.3 (52人)	2.3 (54人)	2.6 (61人)	2.8 (65人)	3.1 (74人)	3.6 (86人)
	障がい者雇用率 (単体) ^{*3} (%)	2.31 (2.0)	2.38 (2.0)	2.30 (2.0)	2.35 (2.2)	2.37 (2.2)	2.34 (2.2)	2.56 (2.3)	2.64 (2.3)	2.62 (2.3)	2.77 (2.5)
	新卒採用数 (単体)										
	男性 (人)	362	344	421	350	315	349	254	224	234	280
	女性 (人)	26	50	64	50	52	38	39	25	37	50
	育休取得者数 (単体) ^{*4}										
	男性 (人)	5	7	8	13	35	48	82	142	183	181
	女性 (人)	38	54	40	40	58	63	49	31	73	35
	育休復帰率 (単体) (%)	94.7	96.0	96.7	98.2	100.0	99.1	99.0	99.4	99.6	100.0
	3年未満離職率 (単体) ^{*5} (%)	12.1	12.8	10.7	15.3	16.6	11.9	17.7	16.2	10.4	2.4
	10年未満離職率 (単体) ^{*6} (%)	14.5	13.1	13.4	18.9	19.1	15.8	19.5	20.0	21.1	22.4
	時間外 (単体) (時間/月・人)	22.7	16.5	18.4	18.4	17.7	16.6	17.2	16.5	16.1	16.5
	年休取得日数 (単体) (日/年・人) ^(注)	11.8	14.9	15.5	16.3	17.0	11.0	13.9	17.0	18.0	16.8
	実労働時間 (時間) (単体)					2,080.0	1,978.0	2,057.0	2,050.1	2,050.4	2,030.7
	社員研修 (単体)										
	総研修受講時間 (延べ) (時間)						364,545	349,585	408,216	380,056	525,795
	1人当たり平均受講時間 (時間) ^(注)						30.8	30.9	35.9	33.0	44.2
	安全衛生										
	休業災害度数率 ^(注)	0.32	0.26	0.31	0.26	0.19	0.28	0.22	0.24	0.31	0.27
ガバナンス	コンプライアンス										
	内部通報件数 (件)					119	112	113	111	117	118

(注) マテリアリティに対応する指標・目標です。遡及可能な項目は2020年度以前のデータを記載しています。

*1 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献量の算出については、最新の係数を使用。

*2 当社では、課長以上を管理職としています。

*3 () 内は法定雇用率 *4 当社の育児休業は3年を限度としており、前年度に引き続いて取得した者を含んだ人数。

*5 当該年度に入社した定期採用者のうち、勤続満3年未満で退職した者の割合 (2022年度、2023年度はそれぞれ2024年度末までに退職した者の割合)。

*6 当該年度時点で、定期採用者のうち勤続満10年未満で退職した者の割合 (2015年度以降は、2024年度末までに退職した者の割合)。

セグメント別データ一覧(2020~2024年度)

鉄鋼アルミ					
年度	2020	2021	2022	2023	2024
売上高(億円)	6,963	9,149	11,051	10,827	11,161
経常損益(億円)	△226	375	419	161	236
総資産(億円)	10,003	10,890	11,854	11,265	12,030
減価償却費(億円)	572	574	576	584	618
研究開発費(億円)	64	62	63	62	72
設備投資額(億円)	692	271	334	529	572
社員(連結・人)	12,424	11,828	12,268	12,145	13,338
粗鋼生産量(高砂含む)(万t)	581	659	619	597	596
鋼材販売数量(万t)	473	527	498	469	472
鋼材販売単価(千円/t)	82.3	105.6	140.1	142.7	144.0
アルミ板販売数量(千t)	305	343	337	314	307

素形材					
年度	2020	2021	2022	2023	2024
売上高(億円)	2,381	3,332	2,777	2,981	3,171
経常損益(億円)	△121	51	9	32	107
総資産(億円)	2,560	2,444	2,704	2,415	2,790
減価償却費(億円)	102	113	105	107	87
研究開発費(億円)	26	25	16	23	22
設備投資額(億円)	142	82	80	131	132
社員(連結・人)	6,080	4,469	4,489	4,595	4,706
アルミ押出販売数量(千t)	31	36	34	37	38
銅板販売数量(千t)	48	60	54	52	53

溶接					
年度	2020	2021	2022	2023	2024
売上高(億円)	700	769	884	935	939
経常損益(億円)	17	27	28	49	52
総資産(億円)	776	794	864	902	958
減価償却費(億円)	24	25	23	23	24
研究開発費(億円)	29	31	38	34	42
設備投資額(億円)	21	13	16	18	22
社員(連結・人)	2,514	2,445	2,384	2,390	2,355
溶接材料 販売数量(千t)	242	258	248	242	227

機械					
年度	2020	2021	2022	2023	2024
売上高(億円)	1,753	1,668	2,034	2,345	2,651
経常損益(億円)	114	125	157	296	325
総資産(億円)	1,813	1,909	2,259	2,451	2,708
減価償却費(億円)	52	52	59	63	69
研究開発費(億円)	38	36	60	62	62
設備投資額(億円)	41	40	68	102	85
社員(連結・人)	4,661	4,716	5,996	6,113	6,224
受注高(億円)	1,331	2,066	2,659	2,737	2,625

(注) (株)コベルコ科研について、2023年度より「その他セグメント」から「機械セグメント」に変更。このため、2022年度以降の数字は組み替えて表示しています。

セグメント別データ一覧(2020~2024年度)

エンジニアリング					
年度	2020	2021	2022	2023	2024
売上高(億円)	1,361	1,356	1,452	1,706	1,748
経常損益(億円)	44	77	41	124	161
総資産(億円)	1,238	1,325	1,449	1,585	1,795
減価償却費(億円)	16	16	15	18	26
研究開発費(億円)	21	23	35	46	38
設備投資額(億円)	16	14	28	34	31
社員(連結・人)	3,524	3,553	3,772	3,920	3,780
受注高(億円)	1,134	2,085	1,575	2,143	1,647

建設機械					
年度	2020	2021	2022	2023	2024
売上高(億円)	3,331	3,716	3,817	4,040	3,880
経常損益(億円)	127	120	123	91	187
総資産(億円)	3,346	3,619	4,085	4,177	3,876
減価償却費(億円)	128	138	125	122	124
研究開発費(億円)	64	84	91	104	129
設備投資額(億円)	104	98	138	179	194
社員(連結・人)	7,917	7,829	7,550	6,849	6,894
油圧ショベル販売台数(千台)	-	-	-	24.6	20.3
クローラークレーン販売台数(台)	320	321	289	315	374

(注) 油圧ショベルの販売台数の管理方法を変更。このため、2023年度の数字を遡及して修正しています。

電力					
年度	2020	2021	2022	2023	2024
売上高(億円)	804	1,098	3,243	3,159	2,588
経常損益(億円)	206	132	245	857	523
総資産(億円)	3,213	3,978	4,702	4,500	3,752
減価償却費(億円)	84	103	195	247	247
研究開発費(億円)	1	1	2	1	1
設備投資額(億円)	811	529	278	21	24
社員(連結・人)	263	272	287	303	335

その他					
年度	2020	2021	2022	2023	2024
売上高(億円)	278	288	109	108	89
経常損益(億円)	42	70	48	48	38
総資産(億円)	561	598	455	497	444
減価償却費(億円)	5	5	2	2	3
研究開発費(億円)	6	7	1	1	0
設備投資額(億円)	8	5	3	3	2
社員(連結・人)	1,637	1,542	317	304	195

(注) (株)コベルコ科研について、2023年度より「その他セグメント」から「機械セグメント」に変更。このため、2022年度以降の数字は組み替えて表示しています。

会社概要・株式情報(2025年3月31日現在)

会社情報

会社名	株式会社神戸製鋼所 (英語名: Kobe Steel, Ltd.)
グループブランド	KOBELCO
創業	1905年9月1日
設立	1911年6月28日
資本金	2,509億円
資産合計	28,910億円
従業員数	(連結) 39,294人 (単体) 11,895人

※「KOBELCO」とは、1979年に制定された当社の国際統一商標であり、当社グループの企業理念を具現化し、かつ当社グループの一体感の醸成及びすべてのステークホルダーの皆様からの認知及び信頼を得ることを目的とした、当社グループを代表するブランドです。

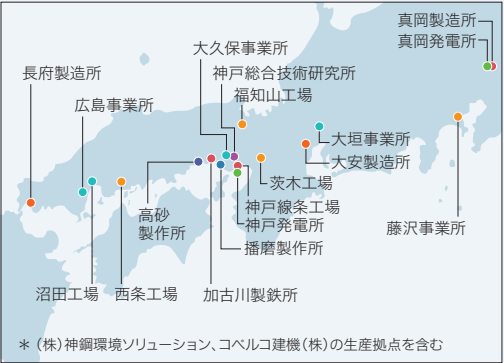
株式情報

発行可能株式総数	600,000,000株
発行済株式総数	396,345,963株
株主数	279,150人
基準日	毎年3月31日
単元株式数	100
上場証券取引所	東京証券取引所プライム市場 (証券コード: 5406) 名古屋証券取引所プレミアム市場 (証券コード: 54060)
株主名簿管理人・ 特別口座管理機関	三菱UFJ信託銀行(株)

グローバル拠点



国内主要生産拠点*



* (株) 神鋼環境ソリューション、コベルコ建機(株)の生産拠点を含む

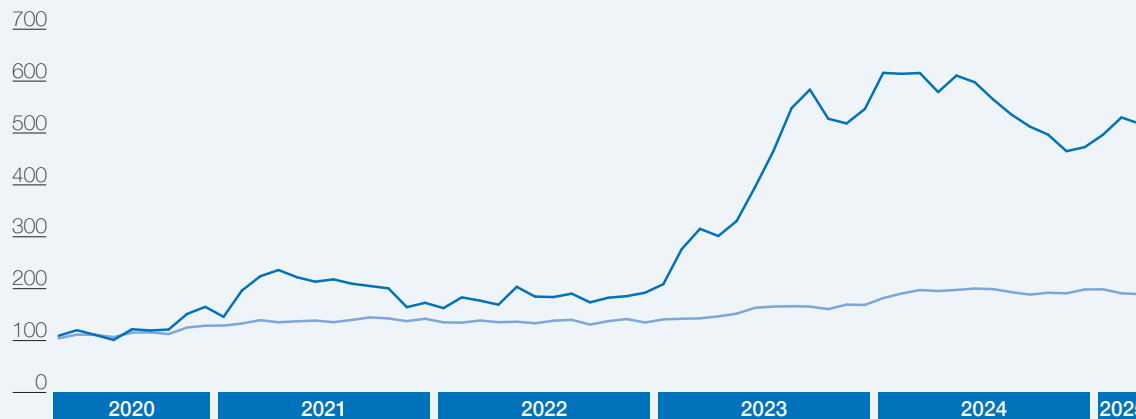
当社グループの詳細は、以下のホームページをご覧ください。

(株) 神戸製鋼所 国内外事業所案内
<https://www.kobelco.co.jp/about-kobelco/domestic-location.html>
KOBELCOグループ企業 国内外関係会社
<https://www.kobelco.co.jp/about-kobelco/domestic-group.html>

会社概要・株式情報 (2025年3月31日現在)

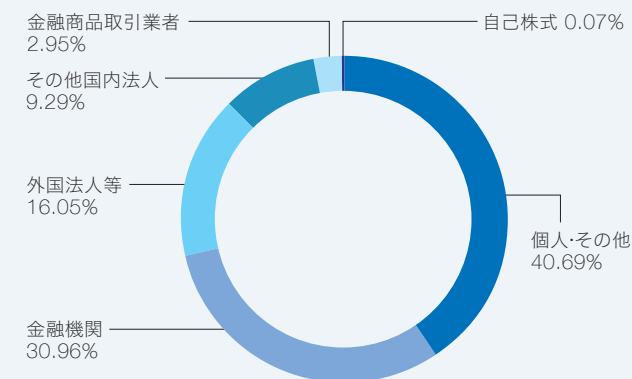
株価の推移

— (株) 神戸製鋼所 — TOPIX



※(株) 神戸製鋼所の株価とTOPIXは、2020年3月の終値データを100として指数化しています。

所有者別株式分布状況



ESGデータブックのご案内

ESGに関する取組みの詳細につきましてはESGデータブック及び当社ホームページをご覧ください。



ESGデータブック

<https://www.kobelco.co.jp/sustainability/esg.html>



サステナビリティ

<https://www.kobelco.co.jp/sustainability/>



本統合報告書の感想をお寄せください。

アンケートフォーム



お問い合わせ先 株式会社神戸製鋼所 総務・CSR部

将来見通しに関する注意事項

本統合報告書の中には、当社の予想、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、当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実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る可能性があります。当社は、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、以下に挙げる内容が含まれています。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
- ・為替相場の変動
- ・競合企業の製品・サービス、価格政策、アライアンス、M&A等の事業展開
- ・主要市場における政治情勢や貿易規制等各種規制
- ・原材料のアベイラビリティや市況
- ・当社の提携関係に関する提携パートナーの戦略変化

KOBELCO