



05

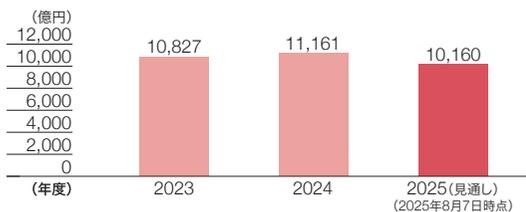
事業別概況

素材系 鉄鋼アルミ事業

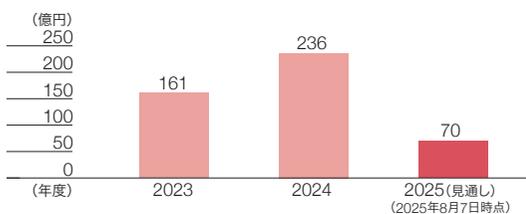


副社長執行役員
鉄鋼アルミ事業部門長
宮崎 庄司

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。

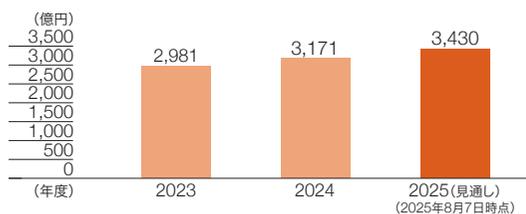
2025年度は、鋼材において、脱炭素化に向けた電炉導入やバイオマス活用等の複線的な検討が進捗しており、計画的に生産プロセスの変革を進めていきます。また、これと並行して、漸減する国内需要の中にあっても安定的に稼ぐことができる体制の確立を目指します。アルミ板については、中国事業の収益化に向けて拡販を進めるとともに、国内事業の体質強化を図っていきます。

素材系 素形材事業

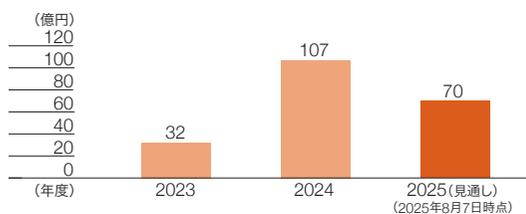


執行役員
素形材事業部門長
門脇 良策

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

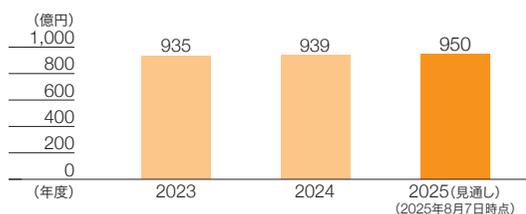
- 人件費、資機材費の高騰、労働力の不足
- シェアリング、MaaSの適用拡大に伴う自動車需要の低下
- 半導体分野での需要の乱高下によるサプライチェーンの混乱

素材系 溶接事業

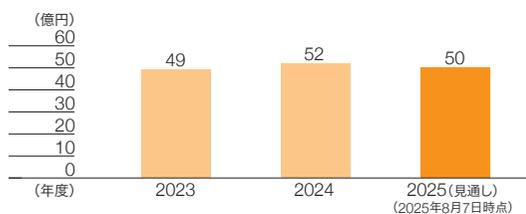


執行役員
溶接事業部門長
末永 和之

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

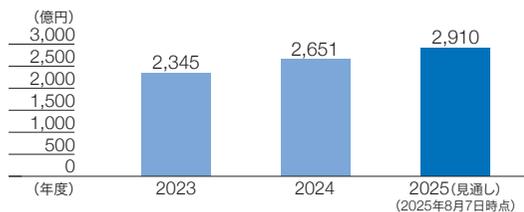
- 国内の人口減少に伴う内需の漸減、労働力の不足
- 海外市場・拠点・サプライチェーンにおける安全保障と地政学リスク

機械系 機械事業

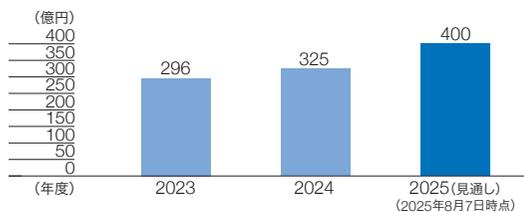


執行役員
機械事業部門長
猿丸 正悟

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合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

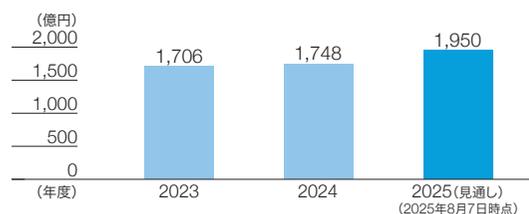
2024年度は過去最高益を記録しましたが、液化水素用気化器での液化水素を用いた実証試験の決定を皮切りに、燃料電池等の構成部品を対象としたPVDコーティング受託事業への参入や全固体電池スタートアップへの資本参加等、新事業の育成・創出にも取り組みました。2025年度は、新事業への取組みはもとより、インドKIMIの設計・生産能力の増強や中東ストックビジネス拠点設立等、コアビジネスの更なる強化に向けた海外拠点戦略も着実に進めます。また、KPIマネジメント手法に基づき、マトリクス組織における各機種と本部が相互にKGI-KPI-CSFを擦り合わせるプロセスを強化することで、機械セグメントのPDCAサイクル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

機械系 エンジニアリング事業

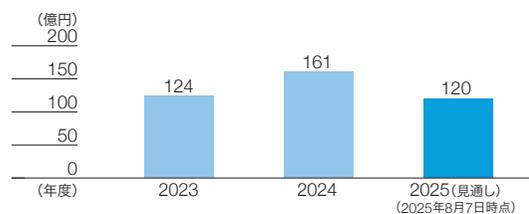


執行役員
エンジニアリング
事業部門長
元行 正浩

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。

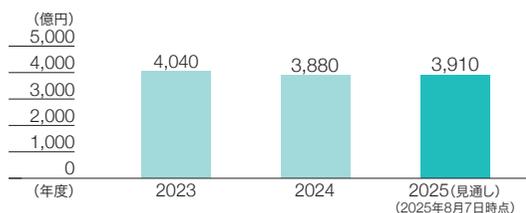
2025年度は、CNに向けた潮流の減速影響が想定されますが、MIDREX®案件の確実な受注と、創エネルギー分野を中心とした水処理や、基幹改良案件が活発な廃棄物処理関連事業、その他の事業を確実に進めることにより、収益目標の達成を目指します。また、成長に向けた基盤整備として、人材確保/定着、DX推進等の取組みも着実に進めていきます。

機械系 建設機械事業

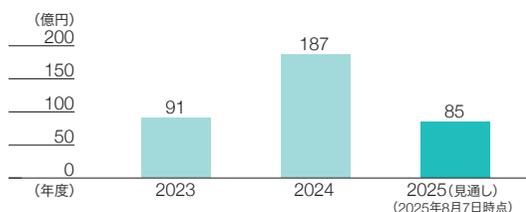


コベルコ建機(株)
代表取締役社長
山本 明

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

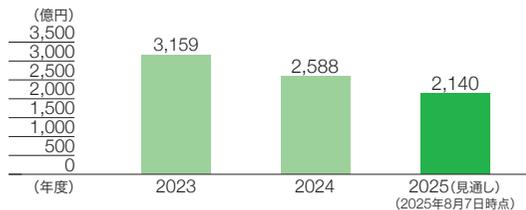
- 建設業界、インフラ分野におけるDX進捗状況
- 環境や法整備の遅れによるカーボンニュートラル対応建機の普及遅延と部材費用や人件費の高騰

電力事業

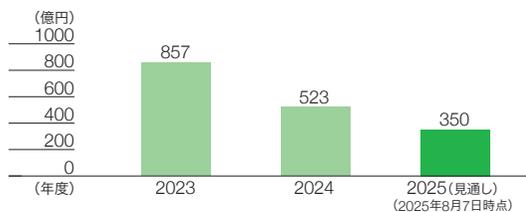


執行役員
電力事業部門長
吉武 邦彦

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、電力供給システム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。

