

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

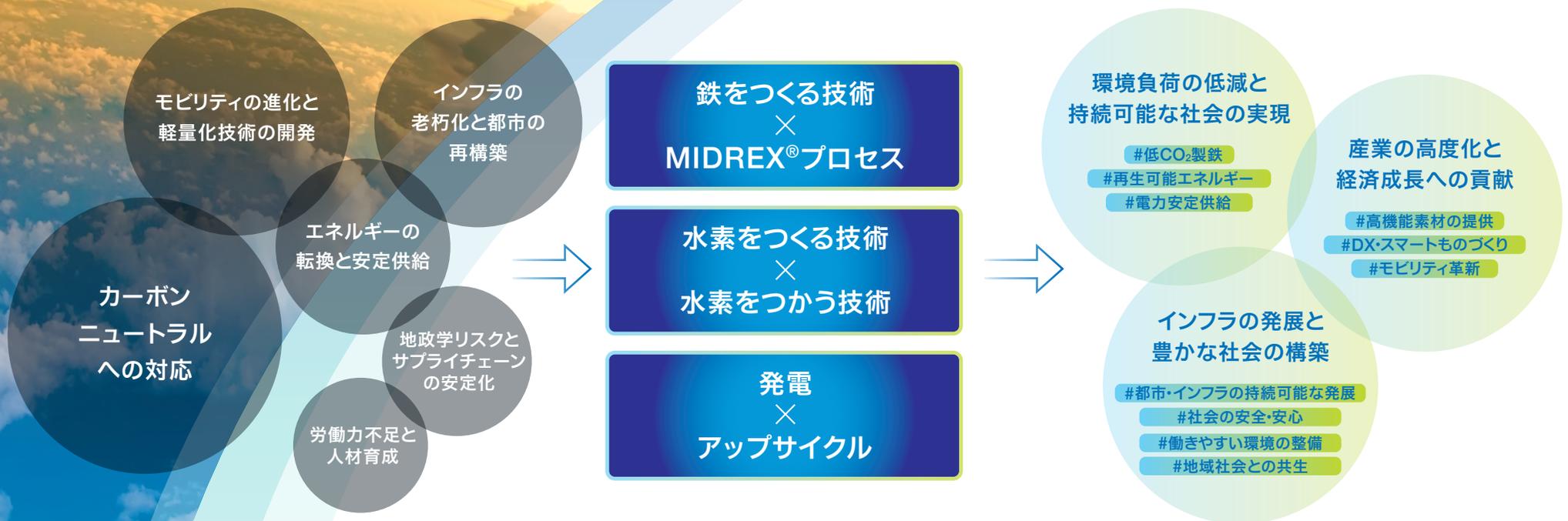
高効率な環境設備を備え
環境保全に配慮した
都市型発電所

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。その中で常に感じてきたのは、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・投融资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

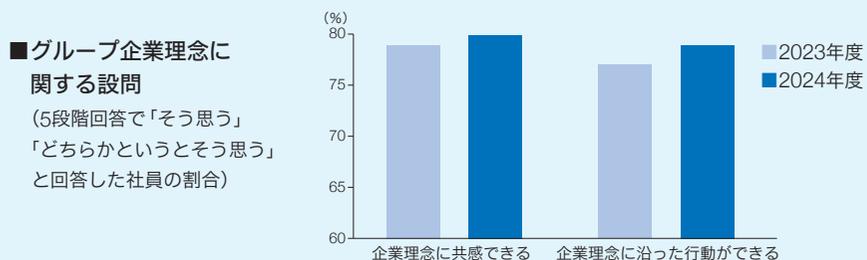
社長をはじめとする経営幹部が社員に直接語り掛け、変革に対する本気度を積極的に示す活動。事業所訪問による対話とオンラインでの大規模対話の2つの形で実施中。

KOBELCO 約束の場・KOBELCOの約束の日

- **KOBELCO 約束の場**: 世代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 ▶ 当社ホームページ

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

「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カ年財務・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		掲載情報の種別 *●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)。	●	●