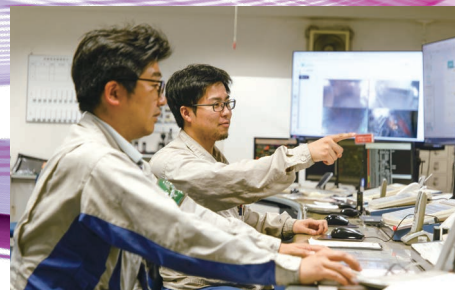


05

事業別概況

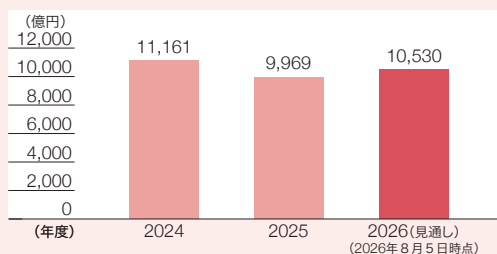


素材系 鉄鋼アルミ事業

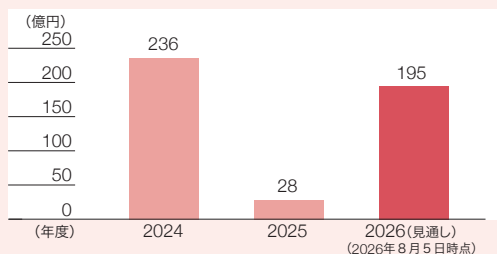


副社長執行役員
鉄鋼アルミ事業部門長 宮崎 庄司

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.115～116をご参照ください。

2025年度の進捗と課題

2025年度は、低水準な需要環境が継続する中、収益改善施策を推進しましたが、販売数量の減少、調達コスト上昇分の販売価格への転嫁の遅れ、在庫評価影響の悪化等により、厳しい収益状況となりました。需要漸減を踏まえた国内事業の体質強化とグローバルでの競争力維持・強化による安定収益基盤の確立が重要な課題となっています。

また、カーボンニュートラルへの対応では、ロードマップを更新し、スクラップ活用、バイオマス活用、高炉におけるHBI多配合等の各削減手段の具体化を進めるとともに、実現に向けた課題の整理や検討を推進しました。これにより、2030年度目標の達成に向けた道筋を示すとともに、スクラップ溶解炉導入に向けた本格検討を進める方針を決定しました。

中期経営計画達成に向けた2026年度の重点戦略

2026年度は、鉄鋼・アルミ板ともに安定収益基盤の確立に向け、収益力の向上を推進します。鉄鋼では、厳しい需要環境が継続する中、販売価格改定によるマージン改善とコスト低減の両面から収益力の強化を図ります。あわせて、特殊鋼線材や高耐食めっき鋼板等の高付加価値製品の拡大による品種構成の高度化や、低出銑操業技術の開発等により損益分岐点の引き下げを推進し、需要漸減への対応を図ります。また、アジア・北米を中心にグローバルでの競争力維持・強化に取り組みます。

アルミ板では、半導体関連需要の回復を取り込むとともに、コストアップの販売価格への転嫁や国内生産体制の最適化によるコスト競争力の強化、中国事業の収益化を推進し、収益改善を図ります。

CN対応では、2030年度CO₂削減目標の達成に向け、各削減施策の着実な実行を図りつつ、最適な削減手段の組み合わせについて検討を進めます。あわせて、2030年度以降を見据え、スクラップ溶解炉導入に向けた検討を推進します。

外部環境と中長期的な重点対応

外部環境・課題

- 国内人口の減少や地産地消化の進展、保護主義の台頭、インフレの加速等により低水準な需要環境の継続が見込まれる中、需要構造の変化への対応が課題となっている。
- 脱炭素化ニーズの高まりにより、技術開発をベースとした製造プロセス転換が必要となるほか、脱炭素に資する原材料・燃料の調達及びGXスチールの供給力確保と製品への価格転嫁が課題となっている。

事業への影響

- 国内需要の減少や市況の悪化により販売数量の減少が見込まれるとともに、コスト増加により収益性の低下が懸念される。
- CN対応の推進に伴い経済的負担が増加することが見込まれる。

中長期的な重点対応

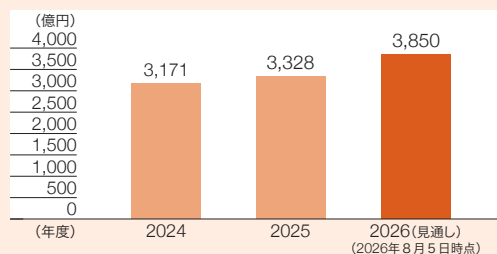
- 国内事業の体質強化とグローバルでの競争力維持・強化により収益力の向上を図りつつ、需要構造の変化に対応した持続的な事業基盤を構築する。
- GXスチール市場の拡大を見据え、生産プロセスの段階的変革を推進し、供給力の確保を図る。

素材系 素形材事業

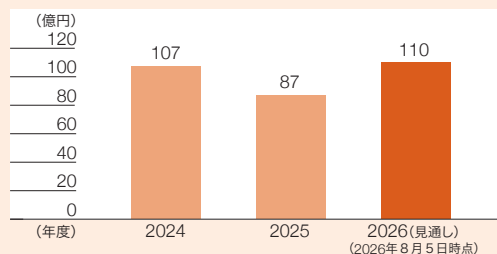


執行役員
素形材事業部門長 門脇 良策

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.115～116をご参照ください。

2025年度の進捗と課題

2025年度は、通商政策の変動や地政学リスクの高まりに加え、エネルギー・原材料価格の高止まり等、変化の激しい事業環境が継続する中、価格転嫁の着実な実施及び変動費削減を中心としたコスト低減を推進し、経常損益は87億円と計画通りの水準を確保しました。特に、アルミ系事業では、課題である収益構造の改善に向けた取組みを着実に進め、体質強化が進展しています。一方で、自動車分野への依存度の高さや需要変動の影響を受けやすい事業構造は依然として課題であり、多様な素材・加工技術のかけ合わせによる新規メニュー創出に着手するとともに、高付加価値分野へのシフト等稼働力を一層強化しつつ、事業ポートフォリオの最適化を図り、安定収益構造の構築を目指します。

外部環境と中長期的な重点対応

外部環境・課題

- エネルギー・原材料価格の高止まりや労務費の上昇に加え、地政学リスクの高まりによるサプライチェーンの不安定化や調達コストの上昇により、安定的な調達ソースの確保と適正な価格転嫁、コスト低減の継続が課題となっている。
- 自動車分野向けの売上比率が高い中、同分野におけるEV化進展の遅れや需要変動の影響を大きく受ける。
- 経済安全保障の観点から各国で重要物資の内製化やサプライチェーン強靱化が進展する中、これを新たなビジネス機会と捉え、確実な需要の取り込みが課題と認識している。

事業への影響

- エネルギー・原材料価格の高止まりや地政学リスクによる供給不安を背景にコストが上昇する中、価格転嫁が進まない分野では収益性の低下が懸念されている。
- 自動車分野におけるEV化の進展の遅れを背景に、お客様の戦略が見直される中、自動車軽量化に貢献する部材を提供するアルミ系事業では、需要の伸びが鈍化する可能性があり、成長性の低下が懸念されている。
- 経済安全保障の高まりを背景に、造船・航空機・防衛・半導体分野におけるサプライチェーン再編や国産化ニーズが進展しており、当社製品における需要成長機会が拡大している。

中長期的な重点対応

- 価格転嫁の推進と継続的なコスト低減に加え、AIの活用を含むDXや自動化・省人化の推進によりお客様から始まる整然としたものづくりの高度化を図り、競争力の維持・向上につなげ、外部環境の変動に耐えうる収益基盤を確立する。
- 自動車関連分野への依存度が高い事業ポートフォリオを見直すべく、マーケティング機能の強化を通じて、造船、航空・宇宙・防衛、半導体、エネルギー・CN等、需要の成長が見込まれ、かつ当社の多様なビジネス資産を活用可能な分野へ経営資源を集中し、事業ポートフォリオの最適化を図る。

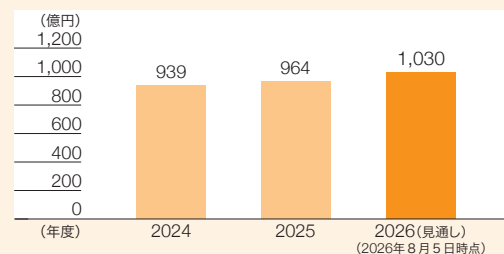
中期経営計画達成に向けた2026年度の重点戦略

2026年度は、将来に向けた収益力の更なる強化を最重要課題と位置付けます。エネルギー・原材料価格の高止まりや中東情勢等の地政学リスクの影響を踏まえ、適正な価格転嫁を進めるとともに、調達BCPの強化やコスト低減を継続的に推進します。あわせて、お客様・マーケット起点でのマーケティング機能を一層強化するとともに、当社が有する人材をはじめとする多様なビジネス資産や強みを活用し、造船、航空・宇宙・防衛、半導体、エネルギー・CNといった成長分野における需要の着実な取り込みと事業拡大を図ります。また、AIの活用を含むDXや自動化・省人化を推進し、お客様から始まる整然としたものづくりの高度化を進めるとともに、全員参加のKOBELCO-TQMIによる改善・変革を継続し、自律的な人材の育成強化を通じて、魅力ある事業部門への変革を目指します。

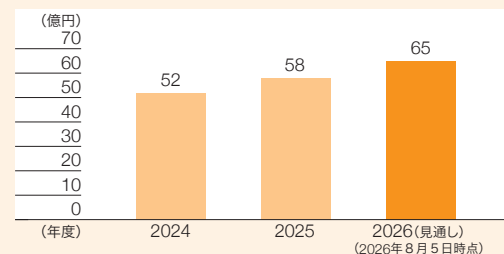
素材系 溶接事業



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.115～116をご参照ください。

2025年度の進捗と課題

2025年度は、日本国内の溶材需要が前年度に引き続き最低水準を記録する中、製造業での人手不足感の一層の高まりも背景に、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により、売上高は964億円、経常損益は前年度を上回る58億円、ROICは6%以上を達成することができました。また、同年5月には、パナソニック コネクト(株)との協業を発表し、同社のロボット技術と当社の溶接材料・プロセス技術 AXELARC™を組み合わせた新たな自動化ソリューションの展開を開始しました。11月には、藤沢事業所内の溶接研修センターをリニューアルし、実技・ロボット教育機能を備えた人材育成拠点として再構築することで、溶接人材不足という社会課題への対応を進めてきました。引き続き、事業基盤を強化しながら、次の成長に向けた取組みを着実に推進していきます。

外部環境と中長期的な重点対応

外部環境・課題

- 国内の人口減少に伴う内需の漸減及び労働力の不足により、溶接自動化・ソリューション提案の加速が求められている。
- 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の高まりにより、BCP対応に加えた安定供給体制の盤石化が課題となっている。

事業への影響

- 国内需要の漸減と労働力不足の進行が溶材需要に影響する一方、施工効率向上や少人化ニーズの高まりを背景に、溶接自動化・ソリューション分野における需要拡大が見込まれており、事業構造転換による成長機会となっている。
- 地政学リスクの高まりにより、海外市場における需要変動や調達・物流の不確実性が増大し、収益の安定性が影響を受ける懸念がある一方で、グローバルな複数海外拠点の強みを活かすことで、供給対応力及び競争力向上の機会となっている。

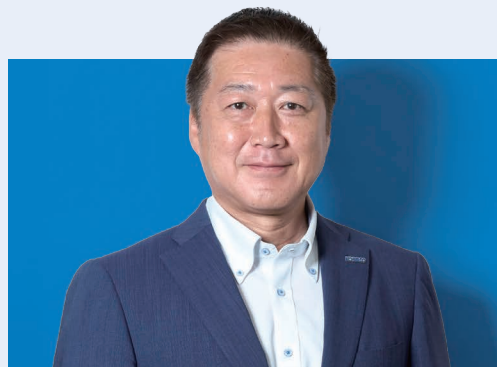
中長期的な重点対応

- 少人化・高効率化ニーズの拡大を捉え、溶接システムによる自動化技術やソリューション提案の高度化を進めるとともに、高付加価値分野へのシフトを通じて事業構造の転換を加速していく。
- 地政学リスクの高まりを踏まえ、グローバルで分散した生産・供給体制の最適化を進めることで、安定供給とコスト競争力を両立したレジリエントな事業基盤の確立に取り組んでいく。

中期経営計画達成に向けた2026年度の重点戦略

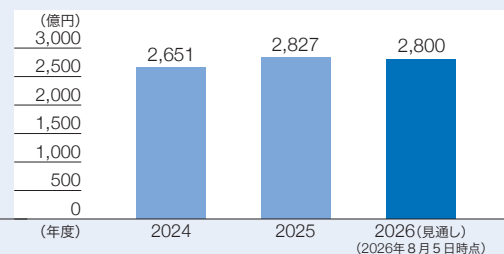
2026年度は、中期経営計画で掲げる①溶接ソリューション・システム事業の成長戦略、②溶材事業の構造改革・基盤強化、③DXによる生産性向上と人材対策の推進、④信頼され喜ばれる品質・安全の確保と、安心して働くことのできる職場環境の実現の4つの重点施策に引き続き取り組んでいきます。特に、溶接ソリューション事業の更なる収益化と成長加速では、中厚板から薄板まで幅広い領域で高能率・高品質を両立するAXELARC™溶接プロセスの展開を進めるとともに、建築分野では梁溶接ロボットシステムの拡販を通じ、省人化・施工品質安定化への貢献を強化していきます。また、造船分野を中心にAI Welder™搭載システムの実用展開を加速し、熟練技能に依存しない溶接現場の実現を目指します。これら新技術を国内外に展開し、売上高は1,030億円、経常損益は65億円の達成に向けて取り組んでいきます。

機械系 機械事業

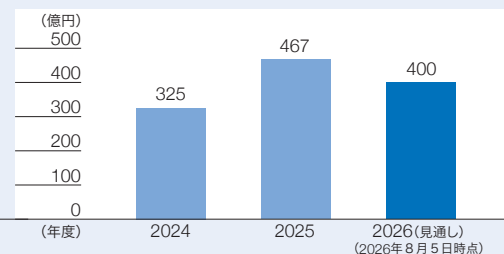


執行役員
機械事業部門長 猿丸 正悟

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.115～116をご参照ください。

2025年度の進捗と課題

2025年度は、過年度の受注分を確実に売り上げると同時に、アフターサービス需要の取込みも進捗し、前年度に引き続き過去最高益を更新することができました。重点施策では、インドKIMIの第2期拡張工事に着手したほか、サウジアラビアにアフターサービスの拠点設立を行うなど、海外拠点戦略を進めるとともに、等方圧加圧装置においては航空宇宙・電池分野のニーズの取込みにも成功しました。他方、外部環境に目を向けると、中東情勢をはじめ、急変する世界情勢の中で競争は厳しさを増しています。各機種が相対する競合メーカーに伍し、機械セグメントが持続的な成長を実現していくには、目の前の新規案件獲得にこだわり抜くとともに、中長期的な視点での機種戦略、さらには外部連携や資本提携をはじめとしたインオーガニック戦略も推進していく必要があります。

外部環境と中長期的な重点対応

外部環境・課題

- 地政学リスクの高まり、及び新たな競合の台頭に伴う競争環境の激化に対し、即効性の高い機種戦略の立案、その実現を可能とする、受注活動から一気通貫したものづくり体制の整備・強化が課題となっている。
- 国内の少子高齢化が進む中で、エネルギー分野をはじめとした産業構造の転換を確実に捉え、新たな需要に応えられる事業創出を加速させること、及びそれを可能とする人材の確保と技能承継が課題となっている。

事業への影響

- 地政学リスクの高まりを背景に、需要の後退のほか、調達品のコスト増加や入手性の悪化により生産性が低下する懸念がある。さらに、競合の品質向上に伴う競争激化も相まって、収益性が低下するリスクがある。
- 少子高齢化の進展による人材不足で、生産能力の維持や技能承継が困難となり、さらには新事業の創出活動も停滞し、持続的な成長が困難となるリスクがある。

中長期的な重点対応

- 海外拠点を含めた生産体制の整備・強化を進め、その土地や環境に寄り添った機械製品・サービスを提供し続けることで、お客様に選ばれる事業体であり続ける。
- 機種戦略をより重視した新体制のもとで専門人材の育成を進めつつ、DX化の推進や外部連携も積極的に取り入れることで、新事業の創出活動も含めたリソースの強化と有効活用を両立し、持続的な成長を実現する。

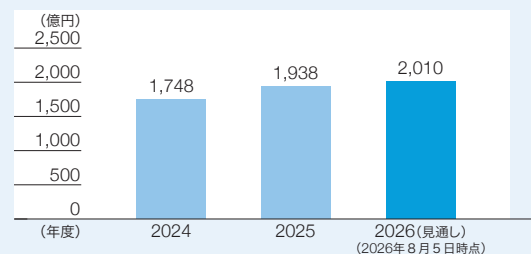
中期経営計画達成に向けた2026年度の重点戦略

こうした課題認識により、このたび、機動的な受注戦略の立案と実行、これらを可能とする人材配置を一気通貫で進めることを狙い、前年度までの5本部制から、営業・技術を内包して各機種の損益責任を負う3事業ユニット、及びそれらユニットの横断的な全体管理・生産を担う2本部のハイブリッド型の体制へと組織変更しました。さらに、各ユニットに設けた企画室では、専門人材の育成計画やインオーガニック戦略を含むユニットの成長戦略の策定を担います。2026年度は、新体制のもとで、引き続きコアビジネスの強化と新事業の育成・創出の各アクションを着実に進め、KGIを達成します。また、各ユニットにおける2040年のありたい姿とそれを可能とする最適なグローバル生産体制を示し、その実現に向けたマイルストーンとして、次期中期経営計画を策定します。

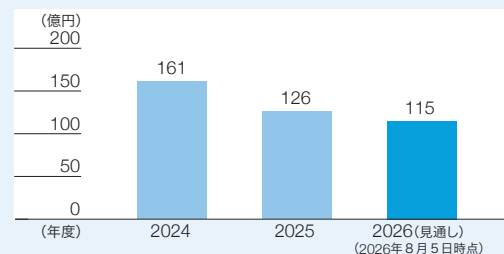
機械系 エンジニアリング事業



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.115～116をご参照ください。

2025年度の進捗と課題

2025年度は、CNへの潮流に減速感がみられたものの、鉄鋼業界のCO₂排出削減に貢献するMIDREX™プロセス(天然ガスや水素を還元剤とする直接還元プロセス)への関心は依然高く、還元鉄事業では、2024年度に引き続き、大型案件を受注しました。加えて、省エネルギー・創エネルギー及び循環型社会の実現へ向けて需要が旺盛な水処理関連事業、廃棄物処理関連事業においても、需要を確実に捉え、また、その他事業においても既受注案件を着実に遂行したこと等から、126億円という高水準の経常利益となりました。

また、案件の失注やコストオーバーラン、成長機会の逸失といったリスクの低減に向けて、技術力の強化、案件遂行効率化のためのシステムの導入や生成AI活用による業務効率化等、業務変革(BX)、守りのDXへ向けた取組みを着実に進めました。

外部環境と中長期的な重点対応

外部環境・課題

- CNの方向性は変わらず、中長期的な還元鉄需要拡大の見込みは変わらないものの、CN実現時期に関する減速感、中東情勢等の地政学的要因により、MIDREX™案件の実現時期が読みにくくなってきている。
- 水処理・廃棄物処理関連においては、国内の人口減少に伴う中長期的な市場の縮小による競争激化が想定されており、競争力向上が必須である。

事業への影響

- 案件の受注時期の不透明感による短期的な収益変動リスクや競争激化等のリスクはあるものの、低炭素(CO₂削減)、環境・エネルギー分野におけるニーズが拡大傾向にあることは変わりなく、当社エンジニアリング事業は、これらの社会やお客様の困りごとを解決するソリューション提供可能な事業であることに変わらない。市場で十分な競争力を有することで、収益性拡大、事業成長の好機であると認識している。

中長期的な重点対応

- 循環型社会、CNの実現に向けて将来の成長が見込まれる分野における独自プロセス・技術の開発による更なる差別化等を進め、既存事業のメニュー拡大や新規事業創出による事業強化へつなげる。
- 資源循環システムの構築や事業競争力強化には欠かせない他社との連携・協業の検討も進めるとともに、事業ポートフォリオ最適化の検討を進めていく。

中期経営計画達成に向けた2026年度の重点戦略

2026年度も、循環型社会、CNの実現へ向けて成長が見込まれる低炭素(CO₂削減)、環境、エネルギー分野へ注力し、既存事業の収益基盤強化と成長戦略の両立(AX)を図ります。

CNの潮流の減速、中東情勢等の影響継続が想定される還元鉄プラント案件の確実な受注をはじめ、廃棄物処理関連事業の基幹改良案件、水処理関連事業における創エネルギー案件等、既存事業での案件受注量の最大化を図ります。また、エンジニアリングセグメント一体となって、受注案件の確実な遂行による収益最大化を目指します。

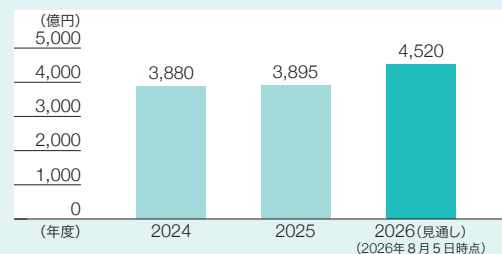
将来の成長へ向けて、CN関連の技術開発や新規事業創出、AI活用による付加価値の創出や攻めのDXの推進、人材確保・育成を進めるとともに、他社との連携・協業を通じた競争力強化や事業ポートフォリオ最適化の検討を進めていきます。

機械系 建設機械事業

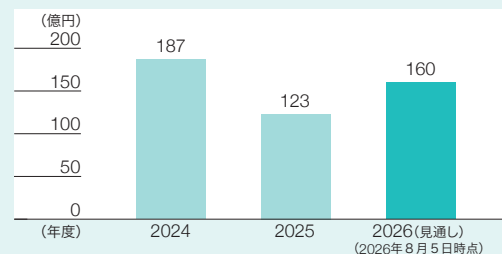


コベルコ建機(株)
代表取締役社長 山本 明

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.115～116をご参照ください。

2025年度の進捗と課題

2025年度は、北米・欧州を中心とした販売強化や調達コストダウン施策により、生産性向上及びコスト削減において一定の成果を上げるとともに、品質向上やDX推進を通じた事業基盤の強化を着実に進めました。

一方で、先進国市場の需要減少や価格競争の激化を背景に販売価格が低下し、ショベル・クレーンともに収益力は中期経営計画水準を下回り、資本効率の改善には課題を残しました。また、ストックビジネス及びコトビジネスの収益化は想定より進捗が遅れたものの、リビルド機の実証実験やK-DIVE®の海外展開に向けた活動等、将来成長に向けた取り組みは着実に進展しました。

これらの課題に対し、当社では事業横断の改善活動プロジェクトを立ち上げ、収益構造の見直しや在庫適正化、固定費削減、業務プロセス改革等に体系的に取り組んでいます。加えて、需要構造の変化への適応や在庫管理の最適化等、事業運営面の課題も顕在化しており、本プロジェクトを通じた収益基盤の強化と経営体質の改善を進めることが、中期経営計画最終年度に向けた重要課題です。

外部環境と中長期的な重点対応

外部環境・課題

- 先進国市場を中心に建設機械需要の減速や建設機械のコモディティ化が一層加速することにより価格競争の激化が進み、収益性確保が難しい事業環境にある。

事業への影響

- 中国メーカーをはじめとした価格競争力を武器とする新興プレイヤー（競合他社）の台頭により、販売価格の下落や需要変動が拡大したことで、過去のように安定的な収益力の確保がこれまで以上に見通せなくなるほか、資本効率低下するリスクが高まっている。

中長期的な重点対応

- 高収益市場への拡販や高付加価値機種種の拡販による差別化を進め、体質強化を図る。
- 上記と並行して、価格競争が進展する市場環境を踏まえ、ソリューション提案の強化や「コト売り」開発ヘリソース配分を行い、収益構造の変革を図る。

中期経営計画達成に向けた2026年度の重点戦略

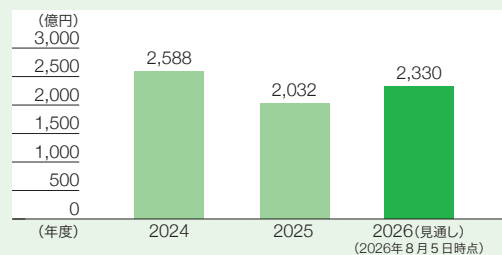
2026年度は、収益力の回復及び安定収益構造への転換を最優先課題とし、事業構造の質的転換を進めます。具体的には、北米等高収益市場への販売シフト及び高付加価値機種種の拡販により、価格競争に依存しない収益モデルの構築を図るとともに、調達コスト削減と固定費管理を徹底し、収益基盤を強化します。また、部品・サービスを中心としたストックビジネスの拡大により安定収益源を確保するとともに、K-DIVE®やK-D2 PLANNER®等のコトビジネスの収益化を加速し、事業ポートフォリオの多角化を推進します。さらに、需給最適化（Blue Yonder活用）及びDX・AI活用により業務プロセス改革を進め、需要変動に強い供給体制と高効率経営を実現します。

電力事業

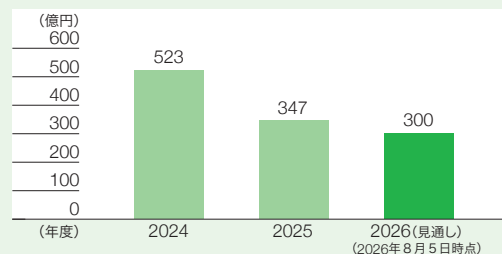


執行役員
電力事業部門長 吉武 邦彦

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.115～116をご参照ください。

2025年度の進捗と課題

2025年度は、発電用石炭価格の変動により減収となりました。また、燃料費調整の時期ずれや売電価格に関する一過性利益の縮小、神戸発電所3号機における定期検査の延長等により、減益となりました。定期検査の延長については、原因究明、対策の検討を進めており、再発防止を図っていきます。

CNへの挑戦については、神戸発電所1・2号機におけるアンモニア20%混焼の実現に向けて、基本設計及び事前準備に取り組みました。2026年3月末より新たにコベルコ神戸水素ステーションの運営を開始しました。今後、下水汚泥由来の電力により製造した水素のFCVへの供給に取り組んでいきます。

中期経営計画達成に向けた2026年度の重点戦略

中期経営計画(2024～2026年度)の最終年度である2026年度において、あらためて神戸、真岡両発電所の安定稼働に全力で取り組みます。

CNへの挑戦については、ロードマップに沿って、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、神戸発電所1号機について長期脱炭素電源オークション(2025年度応札分)に応札し、2026年5月に落札しました。2026年6月にはアンモニア価格差支援の認定も取得しました。引き続き、国のエネルギー政策や制度の動向を注視し、事業運営に反映するなど、CNに向けて取り組んでいきます。

外部環境と中長期的な重点対応

外部環境・課題

- 生成AIの利用拡大や産業分野の電化等により、電力需要の増加が見込まれる。また、老朽化火力を中心に発電容量の減少が進む見通しである。
- 将来にわたり、電力を安定供給し社会に貢献していくために、国のエネルギー政策・制度動向の変化に応じて適切に事業運営することが課題である。

事業への影響

- 需要地に近接する高効率の当社火力発電所は、CNへの取組みを推進し、日本の電力安定供給に貢献することが期待されている。

中長期的な重点対応

- CNへの挑戦について、神戸発電所1・2号機におけるアンモニア20%混焼を実現する。
- ロードマップに沿ってCNの取組みを進めていくことで、日本の電力安定供給に中長期的に貢献していく。