

KOBELCOの多様さは、 なぜ価値になるのか。

素材系、機械系、電力。

KOBELCOは、多様な事業を有しています。

その多様さは、それぞれの時代が求める価値に応えながら、
技術を磨き、機能を進化させる中で育まれてきたものです。

そして今、その多様な力を互いにかけ合わせることで、
一つの領域だけでは応えきれない期待にも応えています。

KOBELCOならではの価値は、

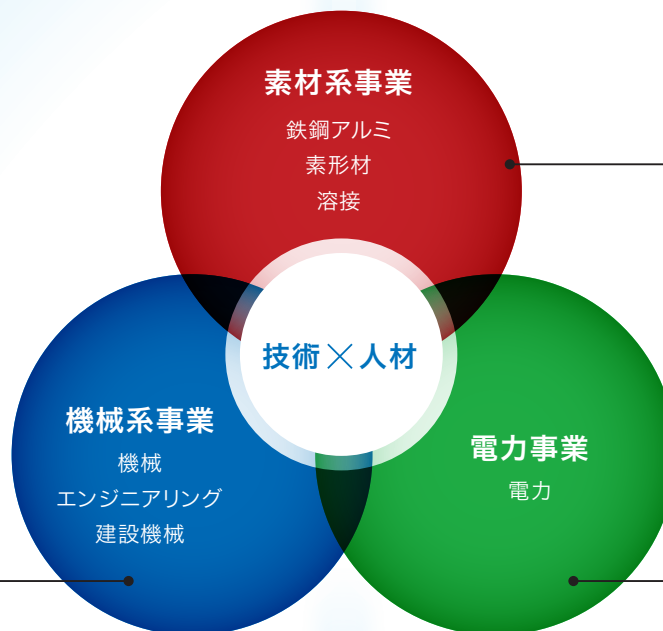
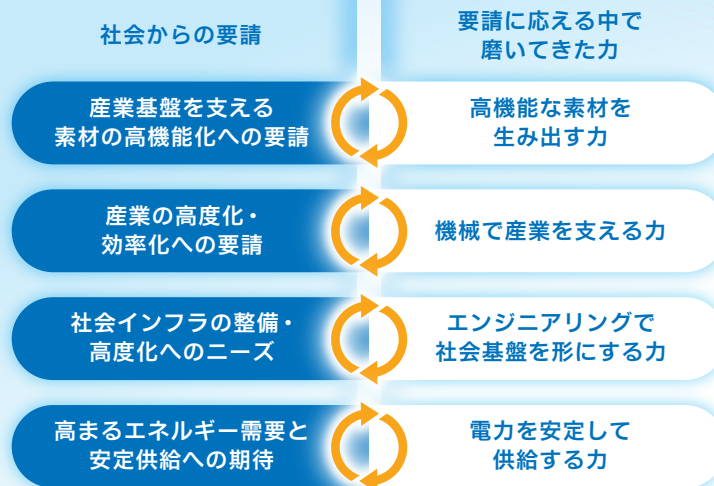
そうしたかけ合わせの中から生まれています。



社会の課題や 要請に応える中で KOBELCOは 現在の事業基盤を 形づくってきた。

120年を超える歴史の中で
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。

ゴム混練機	MIDREX® プロセス	等方圧加圧装置 (IP装置)
国内シェア 90%	世界 トップの 実績	世界シェア 60%



自動車 弁ばね用線材	クランクシャフト	溶接プロセス REGARC™
世界シェア 50%	世界 トップ シェア	国内 トップ シェア

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

多様な事業基盤と、そこで培われた技術・人材が、
KOBELCOの「かけ算を支える土台」

多様な事業と技術のかけ合わせが、 期待に応える力を生み出している。

ステークホルダーの皆様や社会から寄せられる期待に向き合う中で、
KOBELCOは多様な力をかけ合わせて、新たな価値へとつなげています。
そうした価値の広がり、KOBELCOならではの「かけ算」が息づいています。



Approach
01



機械×素材の技術をかけ合わせ、
溶接の自動化を進化させる

鉄骨溶接の自動化

船舶LNGタンク向け溶接施工プロセス

溶接材料、ロボット、装置を組み合わせ、溶接工程の効率化と品質向上、人材不足への対応につなげています。

機械系

×

素材系



Approach
02



「つくる」と「つかう」をつなぎ、
水素社会の実装を前へ進める

ハイブリッド型水素ガス供給システム

工業炉での水素利活用

水素供給に関する技術に加え、工場での燃料利用実証や水素燃料電池ショベルの開発を重ね、水素社会の構築につなげています。

機械系

×

素材系

社会からの期待
(サステナビリティ)

脱炭素への貢献

安全・安心を支える

循環型社会を
前へ進める

お客様からの期待
(品質・信頼)

高品質な素材・機械・システム

現場起点の課題解決提案

確かな実行力

多様な力を
かけ合わせることで、
次の変革へ

投資家様・
社員からの期待
(成長力・持続力)

強固な事業基盤と収益力

次の成長機会の創出

誇りを持てる企業



Approach
03



鉄をつくる技術とMIDREX™を
かけ合わせ、製鉄のCO₂低減を進める

MIDREX™プロセス

Kobenable® Steel

MIDREX™プロセスと製鉄技術をかけ合わせ、製鉄工程におけるCO₂低減ソリューションを実現し、「Kobenable® Steel」の商品化につなげています。

機械系

×

素材系



Approach
04



発電とアップサイクルをかけ合わせ、
電気からのCO₂削減を進める

バイオマス燃料（下水汚泥等）の混焼

電力事業部門 × (株)神鋼環境ソリューションの連携

電力事業部門と(株)神鋼環境ソリューションの連携により、バイオマス燃料の混焼等を通じて、社会インフラを支える価値へつなげています。

機械系

×

電力



KOBELCO-Xが、 多様な力を、 変革へと つないでいく。

社会や現場の要請に応える中で育まれてきた多様な力をかけ合わせながら、新たな価値へとつなげています。KOBELCO-Xは、そうした価値の広がりをさらに前へ進め、2030年に向けた「魅力ある企業への変革」につないでいく取組みです。

中期経営計画 (2024~2026年度)
魅力ある企業への変革

課題の解決

KOBELCOグループの重要課題 (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

2030年度の目指す姿
未来に挑戦できる事業体へ

売上高 3兆円

経常損益 2,000億円

ROIC 8%

KOBELCOが実現したい未来
**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。**

社長メッセージ

お客様起点の価値創造を、 社員一人ひとりの 挑戦から生み出す

KOBELCOグループは、財務基盤の強化と変革の土壌づくりを進め、次の成長に向けて歩み始めました。これから重要になるのは、既存の事業分野の枠にとらわれず、伸びる市場を見極め、お客様の困りごとを起点に当社グループの技術や知見をつなげていくことです。社員一人ひとりが「KOBELCO-X」を自らの価値観と行動に落とし込み、KOBELCOらしい価値創造を広げていきます。

代表取締役社長
勝川 四志彦



社長メッセージ

財務基盤の強化と変革マインドの醸成により 次の成長の実現へ

本年は中期経営計画(2024～2026年度)の最終年度にあたります。今中期経営計画では、「“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」の2つの重要課題に対して、「KOBELCO-X」を柱とする変革を推進することにより、「魅力ある企業への変革」を進めてきました。そして、その先に見



据えているのが2030年度のあるべき姿である「未来に挑戦できる事業体」です。

この2年間を振り返ると、財務体質は着実に改善してきました。目標として掲げたROIC 6%程度に対して2025年度のROICは5.3%、ROEは7.7%であり、収益性にはなお改善余地がある一方、安全性指標としている純資産比率は46.4%、D/Eレシオは0.61倍と目標を前倒しで達成しています。もちろん、これらの数値は中長期的には通過点にすぎません。PBRについても以前よりは上昇しているものの、まだ1倍割れの状況にあります。中長期的な企業価値の向上を実現するために、更なる成長投資や、2030年度のあるべき姿に向けてスタートラインに立ったところというのが私の認識です。

「KOBELCO-X」についても、同じことが言えます。これは、当社グループの全社員に対し、臆病にならずに挑戦し、日々の業務や職場を今より良くしていこうと呼びかけるためのものです。この2年間は、社内イベントや社員との対話を通じて経営陣の思いを社員に届けることで、その考え方をグループ内へ浸透させることに力を注ぎました。現在は、社員の間でも「自分も挑戦していいのではないか」「新しいことに取り組んでみよう」という機運が高まってきていると感じており、今後の更なる成長の原動力になるものと考えています。

会社の変革は、経営陣だけで進められるものではありません。社員一人ひとりが、自分の仕事や職場に向き合い、過去を学び、現状を見つめ、将来を見据えながら、目の前のことを今より良くしようと行動する。その積み重ねこそが、当社グループ全体の変革につながります。

財務基盤の強化と、社員一人ひとりの意識変革。その両面で、当社グループは次の成長に向けて歩み始めました。今中期経営計画の最終年度は、この機運をさらに高め、2027年度から始まる次期中期経営計画へとつなげていく重要な一年と捉えています。

事業環境の変化を捉え 伸びる市場への道筋を見極める

昨今の事業環境の変化は、今中期経営計画を策定した時点の想定から大きく変わってきています。海外では米国の関税政策や中国経済の減速だけでなく、ロシア・ウクライナ情勢や中東情勢といった地政学的リスクもより一層高まっています。一方、国内では内需の減少に加えて、少子高齢化に伴う労働人口不足や需要構造の変化が進んでいます。こうし

社長メッセージ

た変化は、当社グループの事業運営にも様々な形で影響を及ぼしています。

世の中の状況はこれまで以上に目まぐるしく変化しています。そのような中で当社グループは更なる成長を実現していく必要があります。そのために重要なのは、環境変化を過度に楽観することなく、また必要以上に悲観することなく、実現可能性と経済合理性を見極めながら、一つひとつの取組みを地に足を着けて進めることです。変化の激しい時代だからこそ、当社グループは、事業状況を冷静に見極めながら、今後伸びる市場に対してどのように価値を提供していくのかを考え続ける必要があります。

CNについても、長期的な重要性は変わりませんが、その実行にあたっては技術課題に対する検討状況や経済合理性を踏まえた現実的な対応が求められる局面に入っています。当社グループにおいても、生産プロセスにおける2030年度のCO₂排出30%削減に向けた取組みについては具体化が進みつつありますが、2050年のCNの実現に対しては、技術面・経済合理性の両面から、なお挑戦すべき課題が多く残されています。2026年5月にはカーボンニュートラルロードマップの更新を公表していますが、引き続き様々な可能性を考慮に入れつつ、課題解決に向けて最適解を模索していきます。

市場の変化を見極め 事業分野を超えて成長機会を捉える

2025年度は、素材系事業では厳しい需要環境が続く一方、機械系事業ではサービス案件の増加に加えてエネルギー産業向け需要を着実に捉えることで収益を伸ばすことができました。全体としては、経常損益1,213億円を確保したものの、2026年度も外部環境の不透明さは続くと見えています。

特に、素材系事業においては、低水準な需要環境が継続するだけでなく、その流れが加速しています。当社グループの各事業においても収益改善に取り組んでいるものの、根本的な解決に向けて事業内容を大きく見直す必要が出てきています。このような状況に対して、当社グループの強みは何かを明確にし、自社単独での解決にこだわらずに、中長期的な事業競争力強化に向けて他社との協業を含む幅広い選択肢を検討しています。例えば、2026年6月には、日軽金アクト(株)を有する日本軽金属ホールディングス(株)との間で、アルミ押出事業の統合について基本合意し、また2026年9月には、神鋼鋼線工業(株)を完全子会社化するなど、すでに、鉄鋼事業及びアルミ事業のそれぞれで様々な施策を講じていますが、引き続き収益改善に向

けた最適な事業体制構築を進めていきます。

一方で、事業部門ごとにそれぞれの市場変化に対応するのではなく、当社グループ全体として成長可能性がある市場を見極めることも重要です。既存事業の延長だけで考えるのではなく、素材系・機械系・電力といった枠を超えて、当社グループの技術や知見をどこに結集させれば、より大きな価値を提供できるのかを考えていく必要があります。

例えば、EV市場は当初想定よりも成長のスピードが鈍化していますが、一方で、航空・宇宙・防衛、半導体、人手不足への対応等の領域では今後の成長が期待されます。市場を限定的に捉えるのではなく、変化する需要を見極めながら成長機会へ資源を振り向けていくには、そうした領域に対して、当社グループが持つ技術、事業、人材を最適な形でかけ合わせていく必要があります。ある市場に対して素材の技術で貢献できる場合もあれば、機械や溶接、プラント、サービスの知見が活きる場合もあります。事業ごとの採算や競争力を高めることは当然重要ですが、それに加えて、当社グループとしてどの市場でどのような価値を提供できるのかを考えることが、次の成長につながります。

変化の激しい事業環境においては、過去の延長線上で判断するだけでは十分ではありません。市場の

社長メッセージ

変化を冷静に見極め、実現可能性と経済合理性を踏まえながら、伸びる市場に当社グループの力を注いでいく。そのことが、次の成長に向けた重要な取組みになると考えています。

KOBELCOらしい価値創造は お客様起点のかけ算から生まれる

成長市場において、当社グループらしい価値をどのように発揮していくのか。その起点は常にお客様にあると考えています。

当社グループの120年の歴史はお客様のご要望や困りごとに向き合い、その解決策をともに考えてきた歴史でもあります。その結果、現在は素材、溶接、機械、電力等の幅広い事業を展開するに至りましたが、重要なのは複数の事業を持っていることではありません。お客様を起点に物事を捉え、当社グループが持つ技術や知見を組み合わせながら、より良い提案につなげていくことに、KOBELCOらしい価値創造の源泉があります。

当社グループは、造船、自動車、航空機、エネルギー等、様々な産業のお客様と長く向き合ってきました。

あるお客様に対して、素材を提供する事業もあれば、溶接、機械、プラント、部品、サービスといった異なる角度から関わる事業もあります。つまり、同じお客様の困りごとに対して、複数の事業部門が様々な視点からそれぞれの技術や知見を持ち寄れることが、当社グループの特長です。

ただし、それは個々の事業の弱点を補うということではありません。それぞれの事業が自らの市場で競争力を持ち、そのうえでお客様を起点につながるからこそ、より高い価値を提供できます。お客様のご要望をそのまま受け止めるだけでなく、その背景にある本質的な困りごとを捉え、当社グループならではの組み合わせで解決策を考える。そこに、KOBELCOらしい価値創造の可能性があると考えています。

例えば、お客様から「Aが欲しい」と言われたときに、Aだけを提供するのではなく、「AにBを組み合わせれば、さらにこうした価値を生み出せるのではないか」と考える。素材、溶接、機械、プラント、部品、サービス等、それぞれの事業が持つ技術や知見を掛け合わせることで、お客様自身もまだ気づいていない課題や可能性に応えることができます。

このような個々の事業の枠を超えてお客様に価値を提供しようという動きはすでに始まっています。例えば、



半導体産業では、当社グループは素材、部品、機械、検査装置等の様々な製品を提供していますが、事業部門の垣根を越えてそれぞれの持つ技術を掛け合わせることで、お客様の要望に応えた新たな製品の提供を進めています。 詳細は、「半導体座談会」P.30～33をご参照ください。

部門ごとの事業拡大に加え、グループ全体として技術や知見をつなげ、お客様の課題解決につなげていく。その積み重ねが、当社グループの次の成長を支える力になると考えています。これは、事業を形式的に組み合

社長メッセージ

わせることなく、お客様の困りごとを起点に、技術や知見をかけ合わせて価値を生み出す、KOBELCOらしい価値創造です。

KOBELCO-Xを共通言語に 一人ひとりが変革の一步を踏み出す

価値創造を実際に実現していく主体は、社員一人ひとりです。私は、当社グループで働く社員には会社や所属部署、自身が携わる事業を好きになり、誇りを持ってほしいと考えています。そして、日々の仕事を右から左へ渡して終わりにするのではなく、自分なりの付加価値を加え、次の人や次の工程へつなげていく。そうした行動の積み重ねが、当社グループの価値創造を支えます。そのために掲げているのが「KOBELCO-X」です。会社を変える力は、経営陣の方針だけでは生まれないと考えているからこそ、私はKOBELCO-Xを大切にしています。経営陣が方向性を示すことは当然必要ですが、実際にお客様と向き合い、現場で製品をつくり、日々の業務を担っているのは社員一人ひとりです。その一人ひとりが、自分の仕事や職場を少しでも良くしようと考え、昨日とは違う行動を起こすことが、結果として会社

全体の変革につながります。

KOBELCO-Xは、制度や大きなプロジェクトだけを指すものではありません。社員一人ひとりが、今の仕事や職場を見つめ、「もっと良くするために何ができるか」を考え、これまでとは違う一步を踏み出すための共通言語です。特別なことをしなければならないということではありません。大切なのは自分の職場の働き方を見直すこと、他の事業所の良い取組みを取り入れること、お客様への対応を少しでも早く、良くすること。そうした身近な行動も、私はKOBELCO-Xだと捉えています。

もちろん、社員が前向きに挑戦し続けるためには、環境づくりも欠かせません。AIの活用、学びたいときに学べる教育環境の整備、働きやすい職場づくり等の様々な施策を通じて、社員が力を発揮しやすい環境を整えています。ただし、環境を整えるだけでは変革は進みません。大切なのは、一人ひとりが「できない理由」ではなく、「これならできる」と考え、前に進もうとするマインドです。

「今までこうしてきたから、これからも同じようにやる」だけでは、組織は変わりません。過去から学び、現在を見つめ、将来を考えながら、「こうすればもっと良くなるのではないか」と行動する。その変化を生み出す行動こ

そが、KOBELCO-Xだと考えています。

挑戦には、必ずしも成功が約束されているわけではありません。それでも、失敗を恐れて何もしないのではなく、そこから学び、次の行動につなげていくことが重要です。社員が「これは自分なりのKOBELCO-Xだ」と思って行動できるようになれば、変革は一部の部門やプロジェクトに閉じず、グループ全体の風土として根づいていくはず。社員一人ひとりが、自分の仕事を少しでも良くしようと前に進む。その積み重ねによって、当社グループをより強い組織へ変えていきたいと考えています。

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

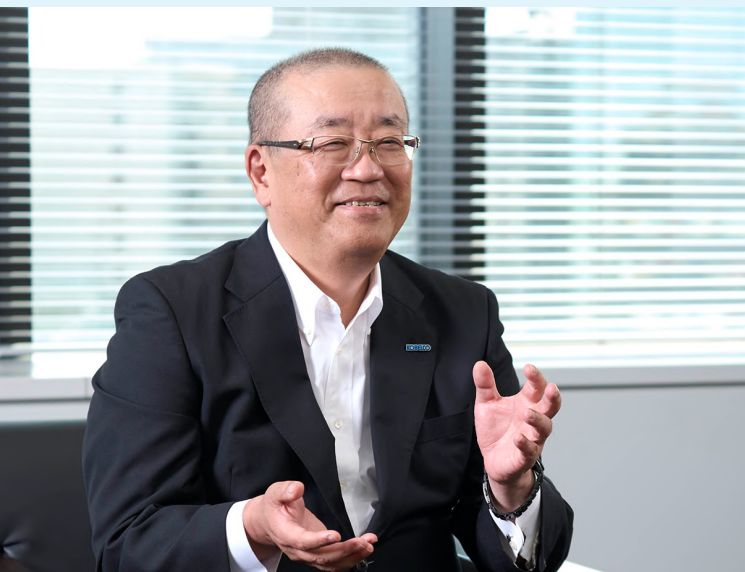
3. KOBELCOらしい「かけ算」

- 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



に込めた
思い

社長メッセージ



一つひとつの実績を重ね 魅力ある企業グループへ変わっていく

今中期経営計画では、「魅力ある企業への変革」を掲げています。現在はまだ、その途上にありますが、ここまで述べてきたように、財務基盤の強化、成長市場の見極め、お客様起点の価値創造、そしてそれを実現するためのKOBELCO-Xを通じた社員一人ひとりの行動変化を積み重ねることで、その実現に近づいてい

きたいと考えています。

私が考える「魅力ある企業」とは、株主・投資家の皆様だけでなく、お客様、お取引先様、地域社会の皆様、グループ社員、そしてこれから当社グループで働くことを考える方々を含め、あらゆるステークホルダーの皆様にとって魅力ある存在であることです。株主・投資家の皆様にとっては安定収益と利益還元、お客様にとっては価値ある製品・サービスの安定的な提供、地域社会の皆様にとっては安定操業と地域への貢献、社員にとっては働きやすさと処遇の向上等、それぞれの立場によって「魅力」の中身は異なります。

社員にも、企業価値向上を自分事として捉えてもらうことが重要です。そのための取組みの一つとして、当社従業員持株会を通じた株式報奨制度を導入しています。これは、社員に当社株式を保有してもらうこと自体が目的ではありません。自分たちの日々の仕事や判断が、企業価値や株主・投資家の皆様からの評価にどうつながっているのかを考えるきっかけにしたいという私の強い想いがあります。

社員一人ひとりが会社の成長や企業価値向上を自分事として捉え、建設的な意見や提案を発信することは、組織にとって大きな力になります。自分の所属部門だけでなく、他の事業やグループ全体の動きに関心を持つ

ことも、事業分野を超えた価値創造やKOBELCO-Xの浸透につながっていきます。魅力ある企業グループへの変革は、外からの評価だけでなく、内側で働く社員が自分たちの会社に誇りと当事者意識を持てるかどうかにもかかっていると考えています。

だからこそ、私たちは一つひとつの課題に向き合い、実績を重ねていかなければなりません。当社グループは120年を超える歴史の中で、品質問題や収益の変動、無配といった経験もしてきました。そうした過去を忘れることなく、新しい実績で一つずつ塗り替えていくことが、信頼を取り戻し、さらに高めていくことにつながります。

「これから大きく収益が伸びます」と言うだけではなく、安定収益を確保し、一定の利益還元を継続しながら、将来に向けた課題の一つずつ解決していく。その積み重ねによって、未来にかかる霧を少しずつ晴らしていきたいと考えています。

KOBELCOグループが目指す2030年度のあるべき姿は、「未来に挑戦できる事業体」です。その実現に向けて、社員一人ひとりが自ら考え、行動し、お客様や社会に新たな価値を提供し続ける。そうした企業グループへと変わっていくことで、グループ企業理念に掲げる「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。

中期経営計画を実現するための7つの変革 ~KOBELCO-X~

KOBELCOグループは、2030年度に「未来に挑戦できる事業体」であることを目指す姿として定めました。未来に挑戦できる事業体となるためには、ステークホルダーの皆様から「魅力ある企業」と感じていただけるように社内の変革を実現することが重要であると考えています。

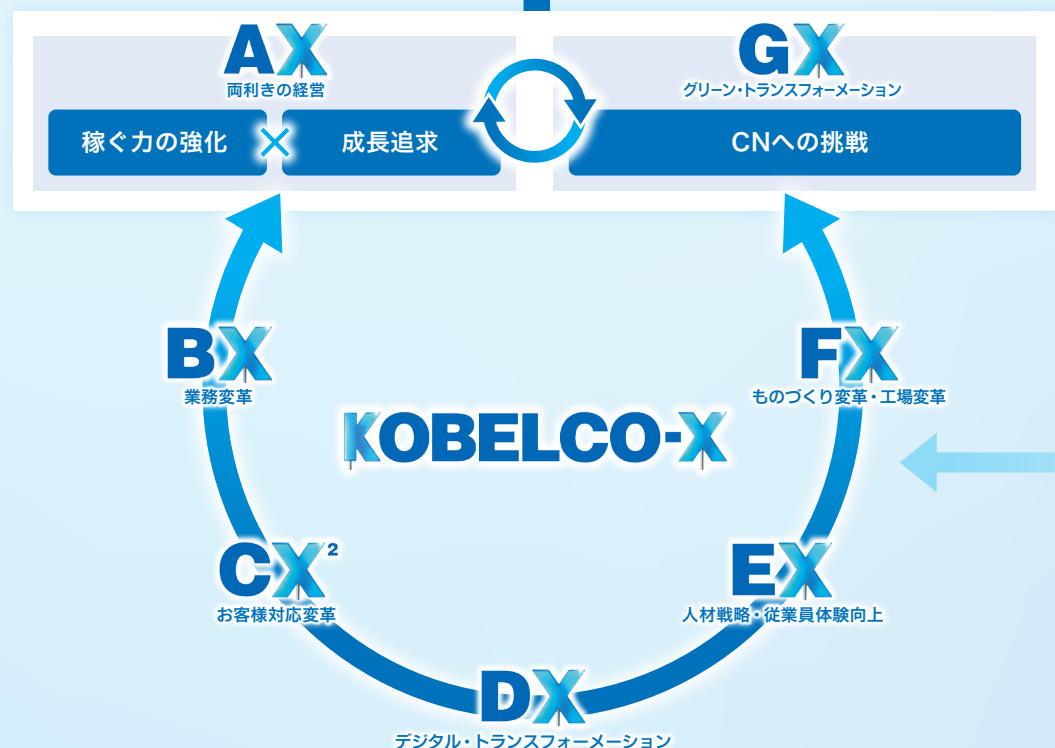
そこで、当社グループでは社内の変革の中でより重要な7つの変革を定義し、その7つを総称して“KOBELCO-X”と名付けました。

2030年度に目指す姿

未来に挑戦できる事業体

2026年度に目指す姿

魅力ある企業への変革



KOBELCO-Xの体系

- それぞれのXは独立したものではなく、互いに関係をもち、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、社内の様々な取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。

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)

- 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。



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

- 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、社員全員が一丸となって取り組むことで、会社全体の変革を実現していきます。

AX、GXを実現するための5つの変革

KOBELCO-XのAXとGXは、中期経営計画(2024～2026年度)の最重要課題とも共通しています。この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の変革が必要になります。KOBELCO-Xでは、そのために必要となる変革を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	関係資本・社会資本	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	●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	●“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	●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	●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、肉体的、心理的な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	●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。	●		●	●		●	●		●

本報告書の見どころ

5つの問いから紐解くKOBELCOの現在と未来

Q1 KOBELCO グループの「総合力」とは具体的に何を指し、どのような価値を生んでいるのか？

見どころ 素材系・機械系・電力の多様な事業が、お客様課題を起点にどのように連携し、新たな価値創造につながっているのか。半導体産業への取組みを事例として、KOBELCOならではの事業間連携を紹介しています。

➡ **対応セクション**：01 KOBELCOグループの価値創造 (P.19～33)

Q2 2030年に向けて、どのような姿に「変革」しようとしているのか？

見どころ 中期経営計画 (2024～2026年度) のメインテーマである「魅力ある企業への変革」の実現に向けて推進している7つの変革「KOBELCO-X」を軸に、中期経営計画の進捗や具体的な成果を紹介しています。

➡ **対応セクション**：KOBELCO-X (P.11～12)、02 価値創造に向けた経営戦略 (P.35～42、P.58～61)

Q3 鉄鋼・電力事業を抱える中で、カーボンニュートラルへの挑戦はどのように進めるのか？

見どころ 製鉄プロセスのCO₂削減の具体策や、電力事業におけるアンモニア混焼のロードマップ等、現実的かつ着実な実行策を提示するとともに、CO₂排出削減に貢献する技術・製品・サービスの提供についても紹介しています。

➡ **対応セクション**：02 価値創造に向けた経営戦略 (P.43～49)

Q4 低迷するPBRや資本コストに対し、財務面からどうアプローチしているのか？

見どころ 資本コストや株価を意識した経営が求められる中、ROIC経営の浸透や成長投資、株主還元の考え方等企業価値向上に向けた取組みを紹介するとともに、資本市場との対話についても説明しています。

➡ **対応セクション**：02 価値創造に向けた経営戦略／成長を加速させる財務・資本戦略 (P.50～55)、資本市場との対話について (P.56～57)

Q5 120年の歴史を経て、これからの「人」と「組織」はどう変わるのか？

見どころ 社員一人ひとりが能力を発揮できる環境づくりや人的資本への投資、多様な人材の活躍推進を通じて、どのように未来に挑戦できる事業体をめざして組織変革を進めているのかを紹介しています。

➡ **対応セクション**：03 価値創造を実現する経営基盤／人材戦略・従業員体験向上 (EX) (P.68～71)



CONTENTS

5	社長メッセージ
11	中期経営計画を実現するための 7つの変革 ～ KOBELCO-X ～
12	AX、GXを実現するための5つの変革
13	本報告書の見どころ 5つの問いから紐解くKOBELCOの現在と未来
15	グループ企業理念
16	企業理念の実践に向けて ～ KOBELCOの約束 Next100プロジェクト～
01	KOBELCOグループの価値創造
19	KOBELCOグループの全体像
21	KOBELCOグループのあゆみ
23	価値創造プロセス
24	培ってきた経営資本
26	企業価値向上のための重要課題 (マテリアリティの特定)
27	ビジネスモデル
28	技術・製品・サービスを通じた社会価値の創出
29	お客様の事業領域とKOBELCOグループ 各事業の関係
30	半導体座談会

02	価値創造に向けた経営戦略
35	外部環境変化の反映
36	実現したい未来に向けて取り組むべき変革
37	中期経営計画 (2024 ～ 2026年度) ～ 魅力ある企業への変革～
38	これまでの中期経営計画の振り返り
39	魅力ある企業の実現に向けた打ち手
40	両利きの経営 (AX) ～ 稼ぐ力の強化と成長追求～
43	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～
46	TCFD提言に基づく気候変動関連情報開示
50	成長を加速させる財務・資本戦略
56	資本市場との対話について
58	外部有識者×取締役副社長・社外取締役座談会

03	価値創造を実現する経営基盤
63	経営戦略を実現する非財務資本の推進
64	マテリアリティに関連する非財務KPI
66	環境経営
67	生物多様性
68	人材戦略・従業員体験向上 (EX)
72	業務変革 (BX)
73	人権
74	ものづくり変革・工場変革 (FX)
75	品質
76	安全衛生
78	技術開発・知的財産戦略
79	技術開発戦略
80	知的財産戦略
81	デジタル・トランスフォーメーション (DX)
83	お客様対応変革 (CX ²)
84	責任あるサプライチェーンの構築
85	ステークホルダーの皆様への価値提供と コミュニケーション

04	価値創造を支えるガバナンス
87	取締役会議長メッセージ
90	取締役一覧
91	コーポレートガバナンス
102	監査等委員会委員長メッセージ
103	コンプライアンス
104	リスクマネジメント

05	事業別概況
106	鉄鋼アルミ事業
107	素形材事業
108	溶接事業
109	機械事業
110	エンジニアリング事業
111	建設機械事業
112	電力事業
06	データセクション
113	10ヵ年財務・非財務データ
115	セグメント別データ一覧
117	会社概要・株式情報

対象期間

2025年度 (2025年4月1日から2026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

- GRI「サステナビリティ・レポーティング・スタンダード」
- 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」

将来の見通しに関する注意事項

本報告書の中には、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、本報告書公開前までに入手可能な情報による判断及び仮定に基づいています。様々な要因によって、実際に生じる結果が予測内容とは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。

KOBELCOグループの情報体系

情報開示媒体	掲載情報の種類	
	財務情報	非財務情報
統合報告書	●	●
ESGデータブック		●
有価証券報告書	●	●
決算短信・決算説明資料	●	
事業報告、連結計算書類、計算書類	●	●
コーポレートガバナンス報告書		●
当社ホームページ	●	●

表紙やカバーストーリー (P.1)、扉絵 (P.18、P.34、P.62、P.86、P.105) に登場するのは、2025年度のKOBELCO AWARDSを受賞した皆さんです。

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年に制定しました。

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年に開始した当活動は、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。また、2025年9月に迎えた創業120周年を機に、当社グループに対する理解促進及び地域との共生に関する情報発信の強化にも取り組んでいます。

『認知→共感』への取り組み

企業理念の実践に向けては、社員一人ひとりの当社グループに対する「認知」と「共感」が必要です。2017年の品質事案を風化させることなく、かつ未来に向けて挑戦し続ける事業体を目指し、各種施策を推進しています。

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かけ、変革に対する姿勢や方針を積極的に示す活動です。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つの形で実施しています。

●社長の事業所訪問による対話：

2025年度は国内のグループ会社を含む7拠点を訪問し、延べ約120人の社員との対話会を実施したほか、工場内視察を通じた現場社員との意見交換、訪問後の懇親の機会等を設け、多くの社員との対話を重ねました。



●オンラインによる大規模対話会(KOBELCOの集い)：

全社員を対象に、社長及び担当役員による対話会をオンライン形式で開催しています。2025年度は、社長からは中期経営計画及びその進捗状況について、担当役員からはKOBELCO-XやDX推進について各自の思いを交えて説明を行い、延べ約2,500人の社員が参加しました。対話会ではその場で質疑応答するなど、社員との対話を重視しています。社長をはじめとする役員が自身の言葉で説明する本イベントは社員から高い関心が寄せられています。



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。当施設をベースとしたオンライン版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しています。2025年には、訪問者の意見を参考にリニューアルを行いました。これまでに延べ50,000人が訪問しています。



KOBELCOの約束月間

10月を約束月間と位置付け、品質事案を風化させることなく、コンプライアンスが経営基盤の中核の一つであることを改めて認識する機会としています。約束月間を起点に、毎年グループ全体で「語り合う場」を実施しています。

KOBELCOの約束の日

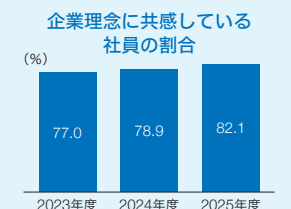
最終報告書を公表した3月6日を品質事案再発防止を約束した日として制定し、毎年、社長メッセージの発信をはじめとした各種施策を展開しています。

■企業理念への共感度(社員意識調査)

社員意識調査では、社員の企業理念への共感状況を確認しています。企業理念への共感度は前回から向上し、8割以上の社員が「企業理念に共感している」と回答しています。

■グループ企業理念に関する設問

(5段階回答で「そう思う」「どちらかというと思う」と回答した社員の割合)



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

『関与→実践』への取り組み

企業理念の実践に向けて、認知・共感の醸成に加え、社員一人ひとりが企業理念に基づいた行動を実践できるよう、関与から実践につなげる取組みを推進しています。

経営層・社員一人ひとりの「約束」の宣言

一人ひとりが「約束」を宣言する取組みです。全役員の約束宣言をグループ全体に公開しています。

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年度より毎年実施しています。また、双方向の対話が深まる語り合う場を開催するために、ファシリテーターを務める当社グループのライン部長を対象に事前研修を実施しています（2025年度は約600人が研修に参加）。



海外においても、各地域で語り合う場のファシリテーターを担う社員を対象に事前研修を実施するとともに、現地社員同士による語り合う場を開催しています。また、社長や役員が海外拠点を訪問する際には、社員との語り合う場を設け、直接対話の機会を創出しています。

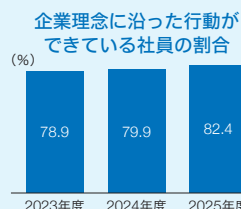


■企業理念への実践度（社員意識調査）

社員意識調査では、社員の企業理念に沿った行動の実践状況を確認しています。企業理念に沿った行動の実践度は前回より向上し、8割以上の社員が「企業理念に沿った行動ができている」と回答しています。

■グループ企業理念に関する設問

（5段階回答で「そう思う」「どちらかというと思う」と回答した社員の割合）



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しています。

7年目を迎える2025年度は、国内外から127件の応募があり、審査の結果、グランプリ含む14件を表彰しました。



KOBELCO AWARDS

「KOBELCO AWARDS」は社内の各表彰制度及び社外表彰の受賞者に対して各々で実施してきた表彰式を集約し、受賞者の功績や想いを共有することで、グループ企業理念に基づく行動の価値を再認識する場として2025年度より創設しました。

当日は、社内全体へのライブ配信も実施し、受賞者の取り組みや背景を伝える演出、インタビューを通じて、企業理念の実践を体現する姿を広く共有しました。オンラインからは約720人、会場からは約250人が参加し、グループの一体感と理念への共感を深める機会となりました。



KOBELCOのネオハルアクション（社会貢献活動ホームページ）

当社グループは、地域に根差した企業として世界各地で社会貢献活動を展開しています。こうした取組みを広く発信するため、「KOBELCOのネオハルアクション」を開設しました。本サイトでは、グループ社員が主体的に取り組む地域密着型（ネオハル）の活動を中心に紹介しています。これにより、当社グループの社会貢献活動に対する理解促進を図るとともに、地域との共生に向けた情報発信を強化しています。



詳細は、右のリンクもしくは二次元バーコードからご覧ください。 <https://neoharu.kobelco.co.jp>

