

KOBELCO

KOBELCOグループ

統合報告書2026



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、

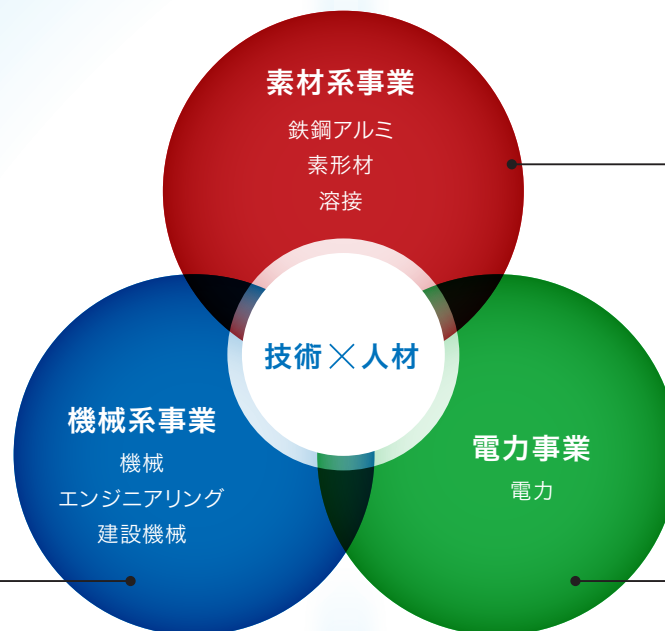
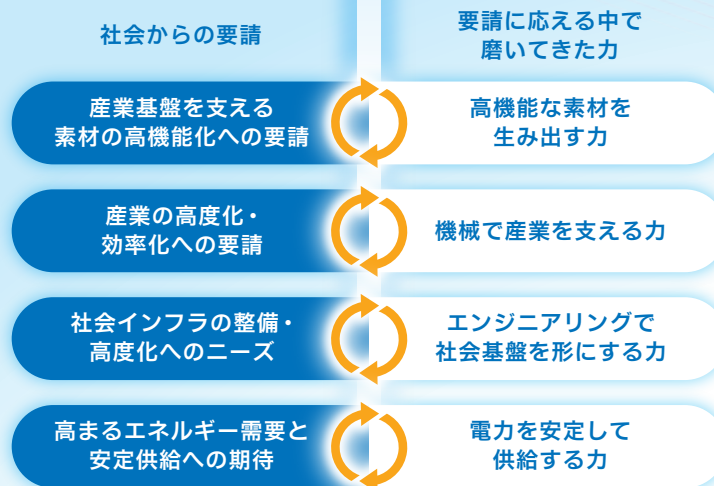
そうしたかけ合わせの中から生まれています。



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」につないでいく取り組みです。

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

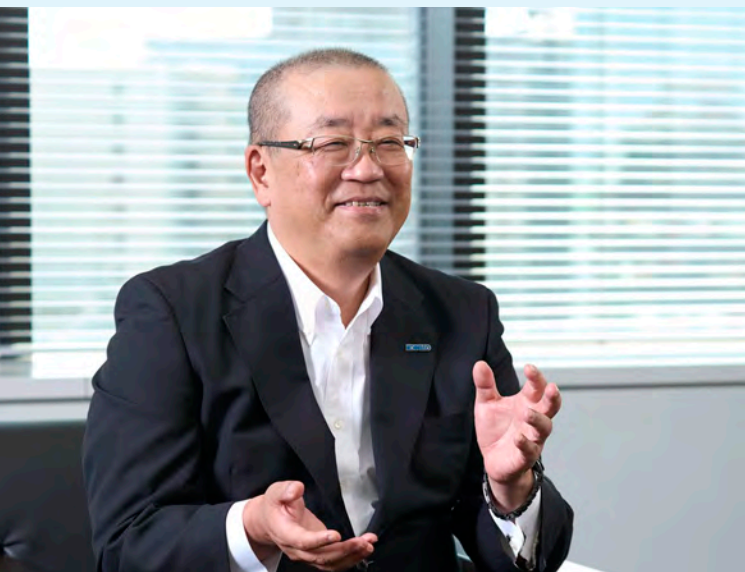
3. KOBELCOらしい「かけ算」

- 多様な事業を有するKOBELCOグループの多様な資産をか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。

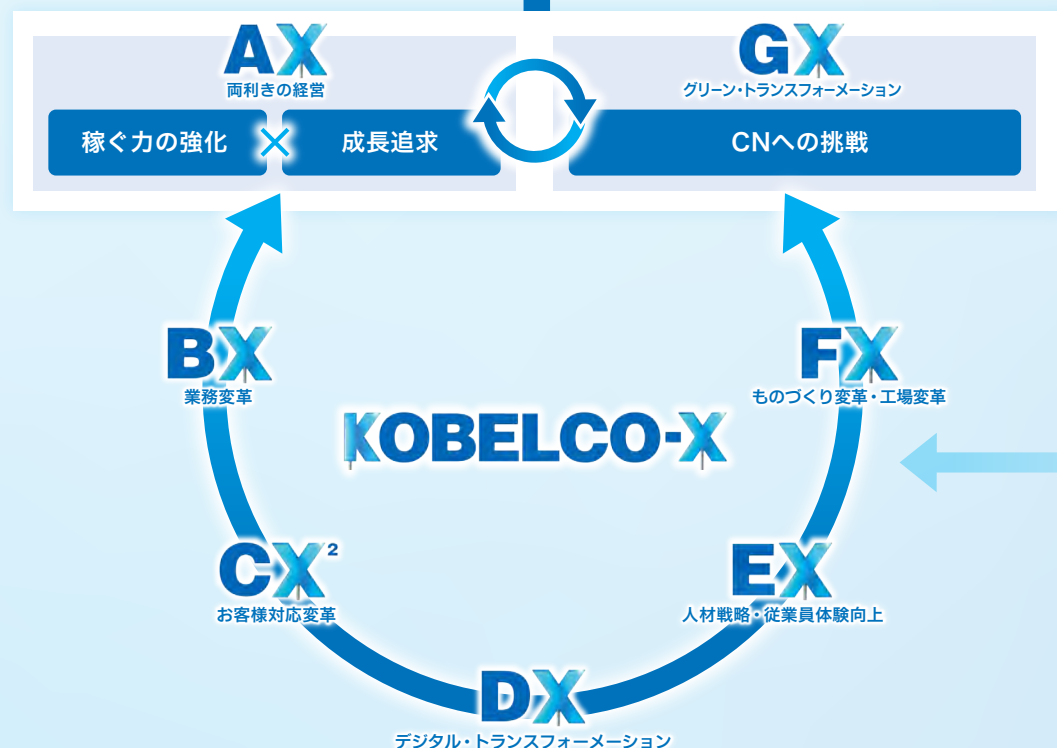
そこで、当社グループでは社内の変革の中でより重要な7つの変革を定義し、その7つを総称して“KOBELCO-X”と名付けました。

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)



社長メッセージ (P.5)



半導体座談会 (P.30)



成長を加速させる財務・資本戦略 (P.50)



外部有識者×取締役副社長・社外取締役座談会 (P.58)



取締役会議長メッセージ (P.87)

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. たゆまめ変革により、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

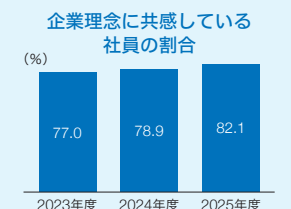
最終報告書を公表した3月6日を品質事案再発防止を約束した日として制定し、毎年、社長メッセージの発信をはじめとした各種施策を展開しています。

■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。

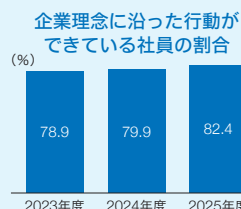


■企業理念への実践度（社員意識調査）

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>





01

KOBELCOグループの
価値創造

KOBELCOグループの全体像



※2025年度の連結売上高には、その他事業58億円も含んでいます。

KOBELCOグループの全体像

財務

資本金 2,509億円	売上高 2兆4,365億円	総資産 2兆8,651億円
設備投資額(支払額) 1,244億円	有形固定資産 1兆209億円	社会貢献活動費用 約9億円

その他の地域
28%海外
35%アメリカ
7%地域別
売上高日本
65%

人材

社員数(連結) 38,614人	グローバル展開 24カ国	関係会社 232社
育休復帰率 98.6%	女性管理職比率 3.8%	



技術

研究開発費 466億円	知的財産権利保有数 7,400件	21のコア技術
生産プロセスにおける CO ₂ 削減 23%削減 (2013年度比)	技術・製品・サービスによる CO ₂ 排出削減貢献 6,742万t	副産物の再資源化率 98.4%

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年以上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。

※本年表の年月は、すべて暦年（年）表記としています。

全社

1905 創業



創業初期の社屋の様子

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
体制確立



瀬浜第一号高炉

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
拠点設立

機械系事業

1914 機械事業スタート
～高圧空気
圧縮機の開発
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、瀬浜第一号高炉（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ヵ月に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・販売拠点設立

2016 米国にアルミ押出・加工品
の製造・販売拠点設立

機械系事業

2009 インドに建設機械の
現地生産拠点建設
(組織改編)

2011 中国の圧縮機設計・製造・
販売会社に資本参加

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

2017～

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年以上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

2017 加古川製鉄所への
上工程集約

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

2024 関西熱化学(株)を
連結子会社化

2025 中国に自動車パネル用
アルミ板材の製造・
販売会社を設立

2026 日本高周波鋼業(株)の
完全子会社化及び株式の
大同特殊鋼(株)への譲渡

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

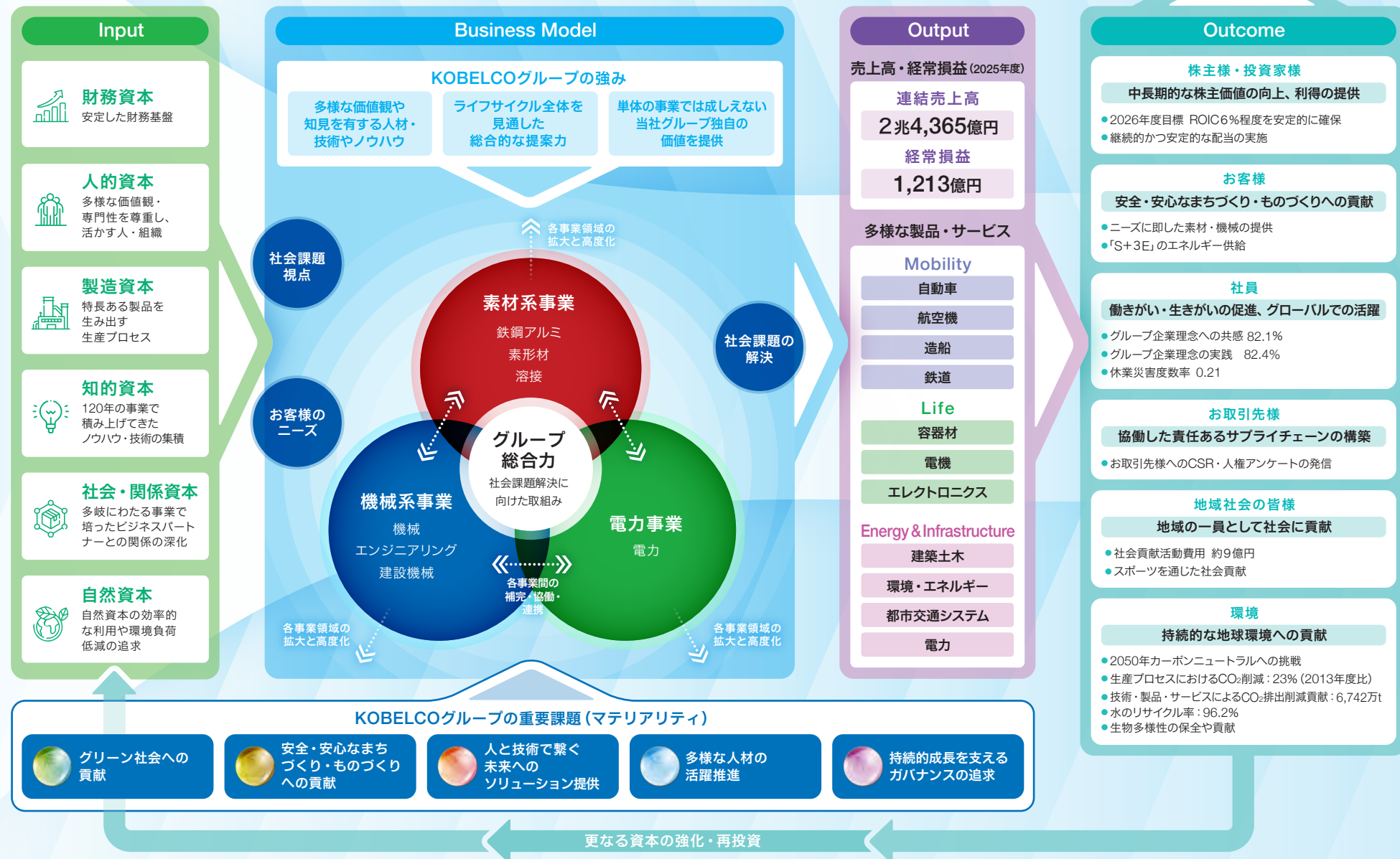


真岡発電所1・2号機

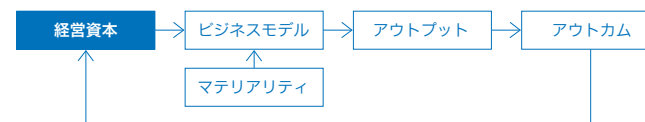
2022 神戸発電所3号機
営業運転開始

2023 神戸発電所4号機
営業運転開始

価値創造プロセス

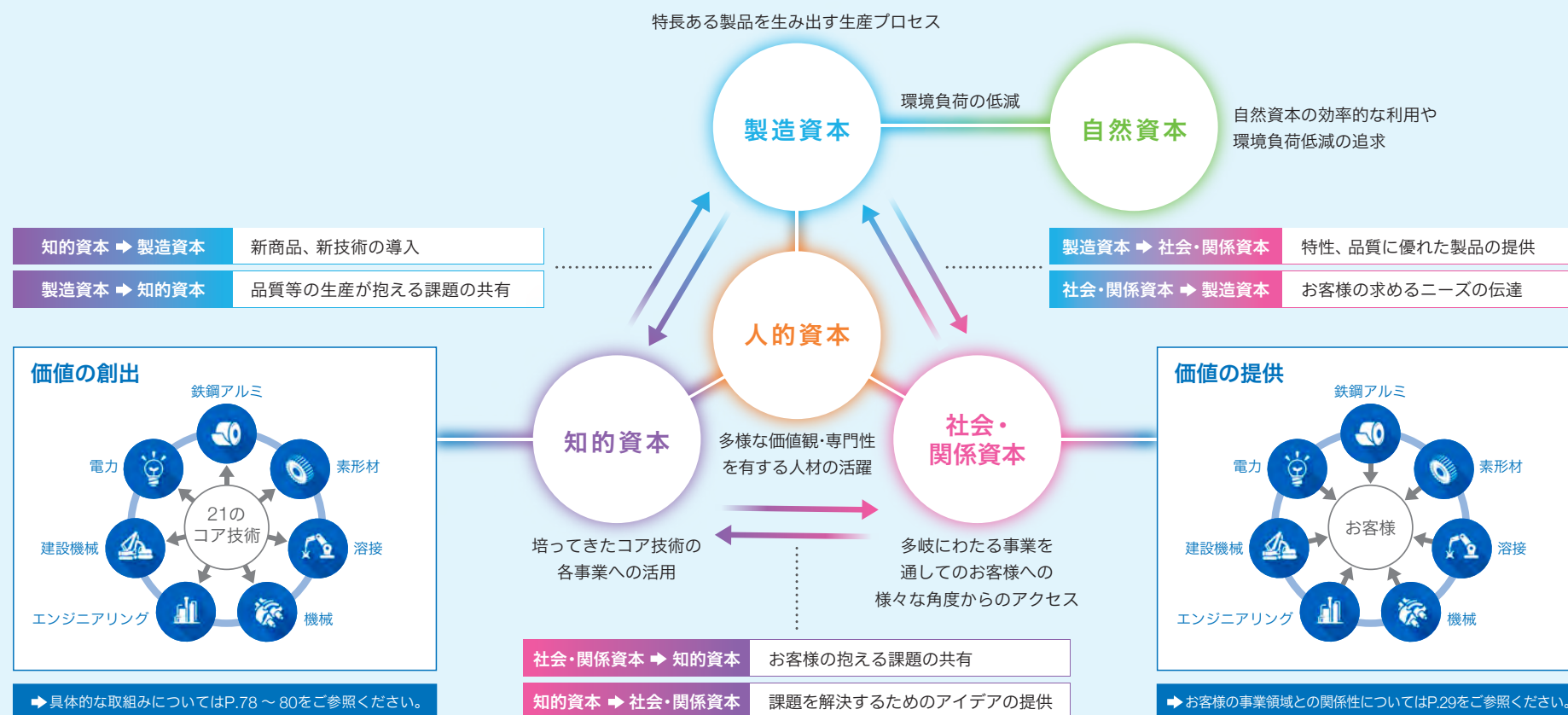


培ってきた経営資本

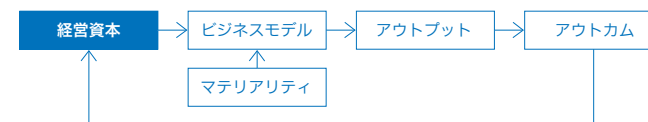


KOBELCOグループで働く多様な価値観や知見を有する人材が当社グループを支える礎となっています。それぞれの事業領域で活躍する人材から得られる技術やノウハウ、及び市場やお客様から得られる情報は、グループ全体に共有・活用されることで、単体の事業では成しえない当社グループ独自の価値を提供しています。

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。

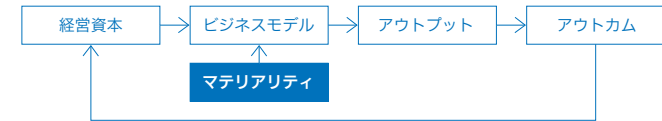


培ってきた経営資本



	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	- 株主資本：1兆626億円 - 総資産：2兆8,651億円 - 純資産比率：46.4% - 有利子負債：7,699億円（リースを含む） - D/Eレシオ：0.61倍	- 売上高：2兆4,365億円 - 経常損益：1,213億円 - ROIC：5.3%	- 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	- 連結社員数：38,614人 - 外国籍社員数：118人	- 女性管理職比率：3.8% - 育休復帰率：98.6% - 休業災害度数率：0.21 - 社員研修受講時間：50.4時間（1人当たり）	- 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	- 設備投資額（支払額）：1,244億円 - 有形固定資産：1兆209億円 - 減価償却費：1,239億円	- 粗鋼生産量：581万t（高砂含む） - 品質ガイドライン認定拠点率：100%	- 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 - ホワイ特物流 - CO₂排出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	21のコア技術 - 研究開発費：466億円	- 知的財産権利保有数：7,400件 - 新規事業のアイデア創造数：8件	- 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	- グローバル展開：24ヵ国 - 関係会社数：232社	- 国内外の機関投資家及びアナリストとの個別対話：247社（延べ数） - 社会貢献活動費用：約9億円	- 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	- エネルギー使用量：178PJ - 水使用量：1,343百万m³（水利用の多い国内グループ会社を含む）	- 生産プロセスにおけるCO₂削減：23%削減（2013年度比） - 技術・製品・サービスによるCO₂排出削減貢献：6,742万t - 水のリサイクル率：96.2% - 規制地域における汚濁物質（COD、総りん）排出量 COD：220t、総りん：5t	- 生産プロセスにおけるCO₂削減 - CO₂排出削減貢献製品の採用拡大 - 資源循環の促進 ・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.64～65をご参照ください。

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

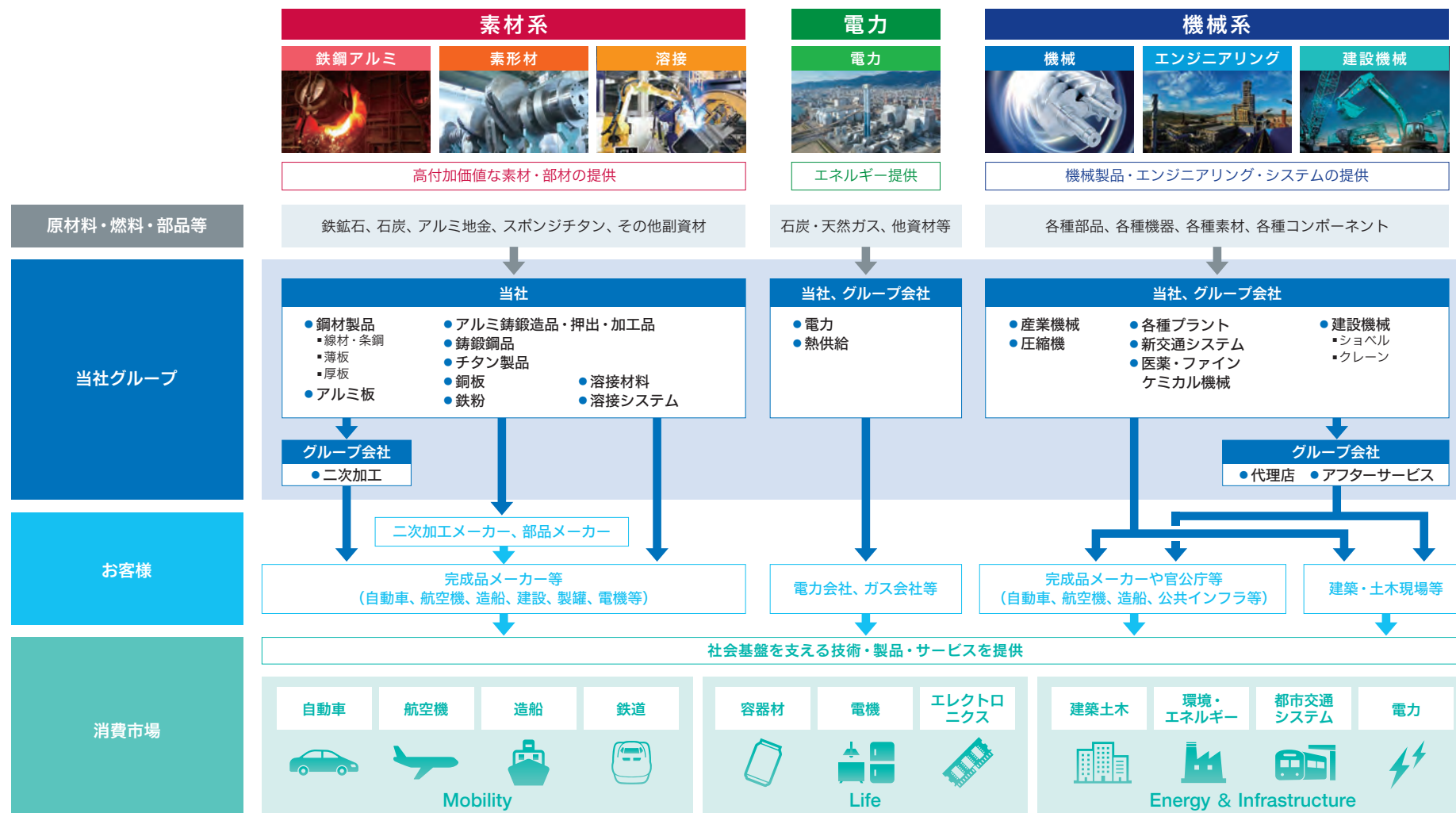
特定したマテリアリティ	関係性の深い経営資本						事業戦略に反映する具体的な取組み
	財務資本	人的資本	製造資本	知的資本	社会・関係資本	自然資本	
グリーン社会への貢献	●		●	●	●	●	● 気候変動対応 ● 資源循環対応
安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献	●		●	●	●	●	● 「S+3E」^{*3}のエネルギー供給 ● ニーズに即した素材・機械の提供
人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供		●	●	●			● デジタル化によるものづくり・業務変革 (DX) ● 多様な知的資産の融合と革新
多様な人材の活躍推進		●					● 組織の多様性向上 ● 活躍できる環境の整備 ● 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 ● 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。

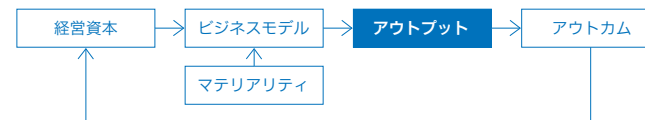
^{*3} S+3E : Safety + Energy Security, Economic Efficiency, Environment

ビジネスモデル

当社グループは、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。”の実現に向けて社会課題に挑み続け、グループの総合力により、多様な技術・製品・サービスを提供しています。



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}

高付加価値な素材・部材の提供

自動車弁ばね用線材

高張力鋼板(ハイテン)

アルミパネル材

サスペンション用アルミ鍛造部品

アルミ押出・加工品

鉄粉

クランクシャフト

航空機エンジン部品向けチタン

フラックス入りワイヤ

FAMILIARCTM MIX-1TR

AXELARCTM

設備・システム・エンジニアリングの提供

等方圧加圧装置

マルチ・自動車解体機

Life^{*2}

アルミボトル缶材

アルミディスク材

端子・コネクタ用銅合金

半導体シリコンウェハー検査装置

Energy & Infrastructure^{*3}

ロングライフ塗装用鋼板「エコビュー®」

KOBEMAG®

ARCMANTM SENSARCTMシリーズ

REGARCTM

9%Ni鋼用溶接ロボットシステム

エネルギーの提供

神戸発電所1・2号機

神戸発電所3・4号機

真岡発電所1・2号機

ポリエチレン用樹脂用混練造粒機

LNG気化器 (ORV)

スクリュ式非汎用圧縮機

スクリュ式汎用圧縮機「エメロード」

鋼板製消化槽

MIDREXTMプロセス

KOBELCO バレタイジングシステム

水処理設備

ストーカ式焼却炉

建物解体機

都市交通システム

クローラークレーン

後方超小旋回ショベル

「eマク」搭載スクラップローダ

*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、都市交通システム、電力

お客様の事業領域とKOBELCOグループ各事業の関係

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。次ページからは、成長市場への取組みにおける事業部門間連携の一例として、半導体産業に対する取組みをご紹介します。

1 事業領域と各事業部門との関わり

		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	●	●	●	●	●		
	再生可能エネルギー	●		●	●	●		
	還元鉄	●				●		
	水処理・廃棄物処理					●	●	
	電力					●		●

2 成長市場に対する各製品の関わり

		高機能鋼	アルミ板	チタン	アルミ鑄鍛	銅板	溶接システム	等方圧加圧装置	半導体検査装置	K-DIVE®
航空宇宙防衛										
				●	●			●		
半導体										
人手不足対応										

メガトレンド：安全保障と地政学リスク

メガトレンド：テクノロジーの進歩

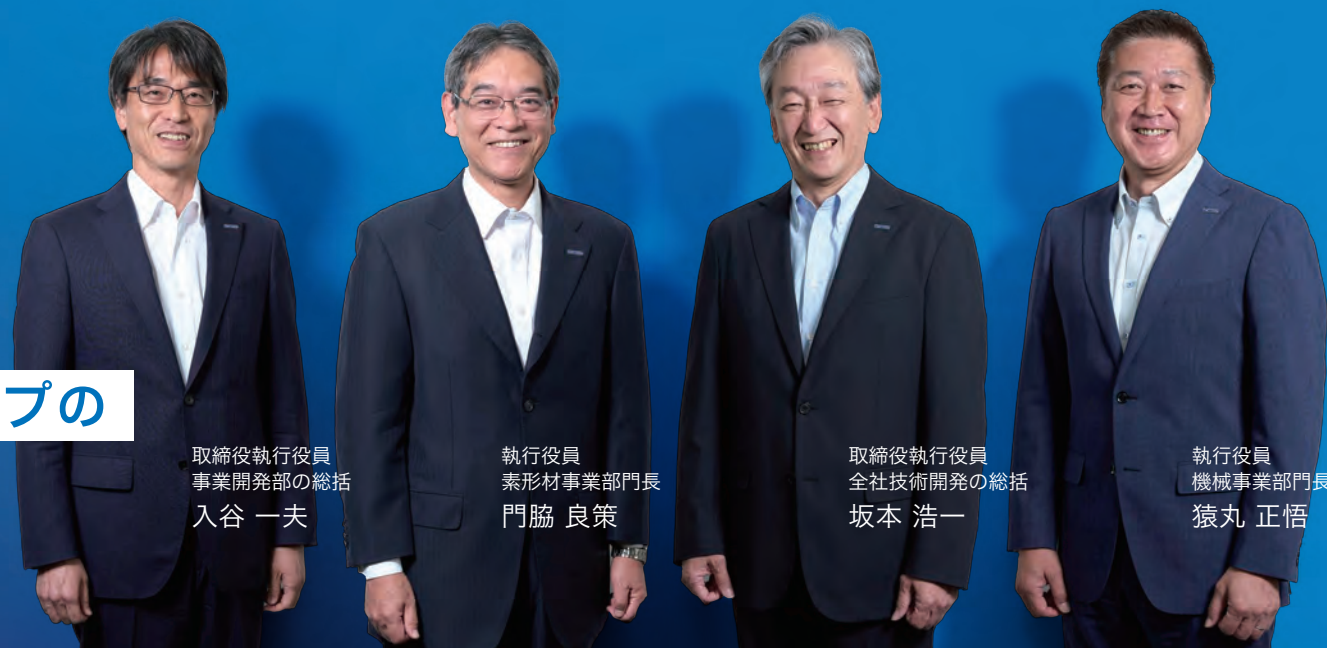
メガトレンド：人口構造の変化

半導体座談会

半導体を起点に、

KOBELCOグループの

強みをつなぎ直す



取締役執行役員
事業開発部の総括
入谷 一夫

執行役員
素形材事業部門長
門脇 良策

取締役執行役員
全社技術開発の総括
坂本 浩一

執行役員
機械事業部門長
猿丸 正悟

一般には「鉄鋼メーカー」「重厚長大産業」と見られることの多いKOBELCOグループですが、実は半導体産業にも素材・機械の両面から幅広い接点を持っています。そして今、グループ各所で育まれてきた事業や技術、人材をかけ合わせ、当社グループならではの価値として形にしようとする動きが加速しています。半導体を起点に見えてきた、KOBELCOグループの強みと次の可能性を掘り下げます。

1 KOBELCOグループは半導体産業とどう関わってきたのか

AIやデータセンター、自動運転の広がりを背景に、半導体産業は成長市場として注目を集めています。当社グループは、長年にわたり素材と機械の両面から半導体産業を支えてきました。まずは、その接点を見ていきます。

門脇 当社グループと半導体産業との関わりは、決して最近始まったものではありません。1990年代には合併による半導体製造事業に取り組んだ歴史もありますし、

それ以前からも素材や検査装置等、様々な形で接点を築いてきました。例えば、素形材事業では、1980年代からICパッケージ用途で使われるリードフレーム*1向けの銅材に取り組み、今ではパワー半導体向けにも力を入れています。当社グループは、半導体製造におけるサプライチェーンの様々な場面で関わってきたと言えるでしょう。
猿丸 機械系事業でも、1990年代から半導体向けの装置開発をいろいろと手がけてきました。エッチング装置、超臨界CO₂を使った洗浄装置、高圧アニール装置等、当時としてはかなり先見的テーマだったと思います。結果として、市場投入できなかったテーマもあ

りましたが、ときに培った技術や人材は、今の取組みの土台になっています。

門脇 現在の当社グループの特長は、半導体の製造プロセスのかなり幅広い領域に関わっていることです。ウェハー*2の検査装置、水素発生装置であるHHOG®*3やチャンバーのような機械系の製品、製造装置に使われるアルミ材や加工品、さらに実装工程で使われる銅材まで、上流から下流まで接点があります。どこか一つの工程に特化しているわけではなく、いろいろな立場でお客様と会話ができる。そこが当社グループの強みだと思っています。

坂本 半導体市場そのものの成長性は、やはり非常

半導体座談会



に魅力的ですね。AIデータセンターやエッジAI、自動運転の進展を考えても、半導体の需要は今後も伸びていくと見ています。しかもこの業界は、微細化や多層化、積層化といった技術の方向性が比較的是っきりしていて、ロードマップも明確です。競争はもちろん激しいのですが、何が課題になるのか、どこに向かっていくのが比較的読みやすい市場でもあります。だからこそ、その中で当社グループがどの部分で役に立てるのか、どこで勝負するのかを考えやすい状況にあります。

詳細は、当社ホームページをご参照ください。 <https://www.kobelco.co.jp/products/industry/semiconductor/>

半導体製造工程における当社グループの製品採用の一例



*1 リードフレーム：半導体チップを外部回路につなぐための金属部材。パッケージの中で電気を通す役割を担う

*2 ウェハ：半導体チップのもとになる薄い円盤状の材料。主にシリコン製。

*3 HHOG®：高純度の水素を供給する装置

2 なぜ今、グループ横断の「かけ合わせ」が必要なのか

当社グループには半導体産業と多様な接点がありますが、なぜ今、グループ横断の「かけ合わせ」が必要なのでしょう。背景にあるのは、お客様の課題が、個別の事業だけでは解決できない水準へ変わってきていることです。

入谷 まずは、お客様とのつながりをどう捉えるかです。これまで各事業部門や当社のグループ会社の担当者がそれぞれ、お客様に向き合ってきました。それもちろん大事ですが、半導体のように課題が複雑になると、それを個別最適で解くのは難しい。それを解決するためには、お客様を「自部門のお客様」ではなくて、「KOBELCOグループのお客様」として見直して、その課題をグループ全体で解く発想が必要になる。そこから初めて、技術のかけ合わせが意味を持つてくるのだと思います。

門脇 そういう意味では、お客様情報の共有も重要です。グループ内で見えている情報をつなぎ、「当社グループとして何ができるか」に持っていく必要がありますね。

猿丸 その象徴的な例の一つが、ウェハ検査装置だと思います。(株)コベルコ科研はこれまでもウェハメーカー様向けの装置事業を展開してきましたが、これからはウェハそのものの検査だけでなく、デバイスの製造過程で

半導体座談会

生じる様々な計測に対応していく必要が出てきています。それに対応するために(株)コベルコ科研の計測技術と、機械事業部門のものづくりの技術を組み合わせることで、新しい市場要求に応えようとしているわけです。この連携プロジェクトはようやく軌道に乗り始めています。

入谷 そうした動きを、個々の担当者レベルで終わらずに全社で進めるための枠組みが、半導体ワーキンググループ(半導体WG)です。事業部門、本社、技術開発部門、グループ会社が集まって、情報共有と意思決定のスピードを上げながら、当社グループとしてどちらの方向に進むのかを議論しています。これまでも個々の課題に対する部門間連携はありましたが、今回の取組みは、半導体という広いテーマに対して全社で向き合い、アイデア創出から事業化まで見ているところが違うと思っています。

猿丸 半導体WGの活動を開始して4年くらいになりますが、ようやく事業化に向けた枠組みが整ってきました。テーマごとに段階を分けながら進め、それぞれのフェーズに応じた支援や判断をしています。その中で、形が見えてきたものの一つが「高耐久性部材」です。エッチング装置の内部部材は、生産性を上げようとしてプラズマの密度やエネルギーを高くすると、どうしても傷みややすくなります。交換頻度も上がるし、パーティクル*4と呼ばれる微細なごみも出やすくなります。そこに対して、機械事業部門が持っている成膜技術、素形材事業部門が持っているアルミ基材や表面処理の

技術、さらにグループ会社の精密洗浄技術を組み合わせ、新しい解決策をつくろうとしています。現在はサンプル提示まで進んでいて、事業化が見えてきています。

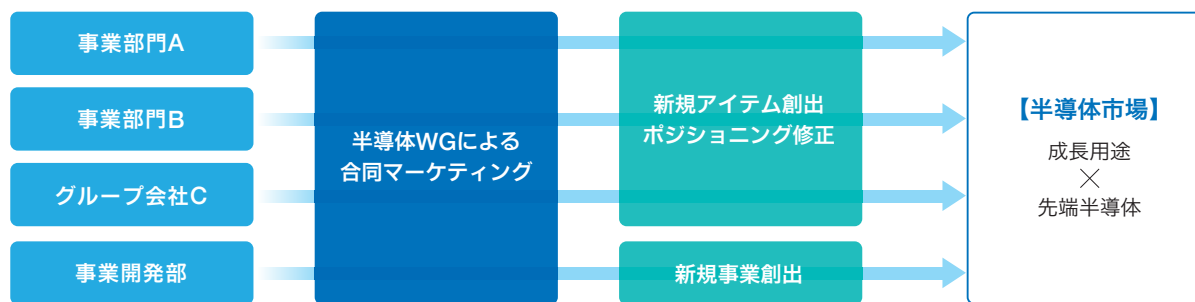
門脇 このテーマに関しては、全社で取り組んだからこそ前に進んだものだと思います。機械系事業だけで見ていたら受託成膜の話で終わっていたかもしれないし、素材系事業だけで見ていたら、そこまで踏み出せなかったかもしれない。でも、お客様の課題を起点に見たことで、「これはKOBELCOグループとして解くべきテーマだ」と捉えられた。そこが大きかったですね。

坂本 もう一つの例が「高冷却部材」です。エッチング工程でウェハを保持するベースプレートには、低熱膨張、高熱伝導、加工性、接合性等、複数の要件を同時に満たすことが求められます。このような課題は、やはり一つの技術だけでは解けないものです。必要な要求要素をいったん分解して、それぞれに対応で



きる技術を見極めたうえで、もう一度組み合わせしていく。その行き来の中でしか、答えは出てこない。そこにKOBELCOらしさがあると思います。

なお、高耐久性部材の開発では、PVD*5によるコーティングとアルマイト処理*6を含む表面技術の組み合わせが重要な要素になっています。素材、表面処理、成膜、洗浄までをつないで初めて、提案として成立する。こうした技術の連携こそが、当社グループの強みが表れるところです。



*4 パーティクル:製造工程で発生する微細なごみや異物。半導体では品質や歩留まりに大きく影響する

*5 PVD:材料を蒸発させて表面に薄い膜をつくるコーティング技術の一種

*6 アルマイト処理:アルミニウム表面に酸化皮膜をつくり、耐久性や機能性を高める表面処理

半導体座談会

3 半導体での挑戦は、KOBELCOグループをどう変えていくのか

こうした取組みは、半導体産業への対応にとどまらず、KOBELCOグループをどう変えていくのでしょうか。ここで見てくるのは、技術のかけ合わせにとどまらない、考え方や組織の変化です。

門脇 素材の事業の立場からすると、この価値起点の考え方は学びが大きかったですね。これまでではどうしても製造コストを見て価格を考えがちでした。一方で部材や機械の事業の場合にはお客様にどのような価値を届けられるのか、そこから逆算して考える。素材の事業にもこのような視点が広がってきたのは、この活動の一つの成果だと思います。

坂本 AIの時代になっても、何を問いとして立てるかは、やはり人がやるべきことです。技術だけでなく、



事業、市場、お客様への関心を持って、そこから問いを立てる。その文化を育てていくことが、これからますます重要になると思います。

猿丸 事業部門の壁を越えて、実務者同士が普通に話して、「これはできないのか?」「あれはできないのか?」と言い合えるようになることが大事なのだと思います。最終的にどの事業部門が担うかは後から考えればいい。まずはお客様の課題をどう解くのかを起点に考える。その発想を、もっと当たり前にしていきたいですね。

入谷 こうした経験は、半導体事業だけに限るものではありません。エネルギーや水素、建材等、他の事業領域でも同じ考え方が活かれます。半導体業界はスピードが速く、今は先行して取り組んでいますが、ここで得た成功体験や判断の仕方、人のつながりは、次の成長分野にも広げていけるはずです。

加えて、経営として重視しているのは、お客様にとっての価値を定量的に見極めることです。技術として優れているかどうかだけではなく、それが歩留^{*7}の向上や交換頻度の低減にどれだけ効くのか、どれだけ



経済的な価値を生むのか。そこまで見ないと、価格も事業規模も判断できません。半導体事業は成長市場ですが、だからこそ冷静に見ないといけない。価値起点で考えることと、ステージゲート^{*8}のように段階的に客観評価する仕組みを持つことは、かなり大事にしています。

半導体事業で培ったこの進め方を、確かな成果につなげながら、当社グループの次の成長にも広げていきたいですね。

*7 歩留: 製造したもののうち、良品として使える割合

*8 ステージゲート: 事業開発を段階ごとに評価し、次の段階へ進めるかどうかを判断する仕組み

半導体事業への取組みは、成長市場への挑戦であると同時に、KOBELCOグループの技術、人材、事業基盤をどうつなぎ直すかという挑戦でもあります。個々の強みを持ち寄るだけでなく、それらをお客様の課題起点で結び付け、新しい価値として形にしていく。その試みは、半導体を起点に、次の成長分野へ、そして組織文化の変化へと着実に広がり始めています。



02

価値創造に向けた 経営戦略

外部環境変化の反映

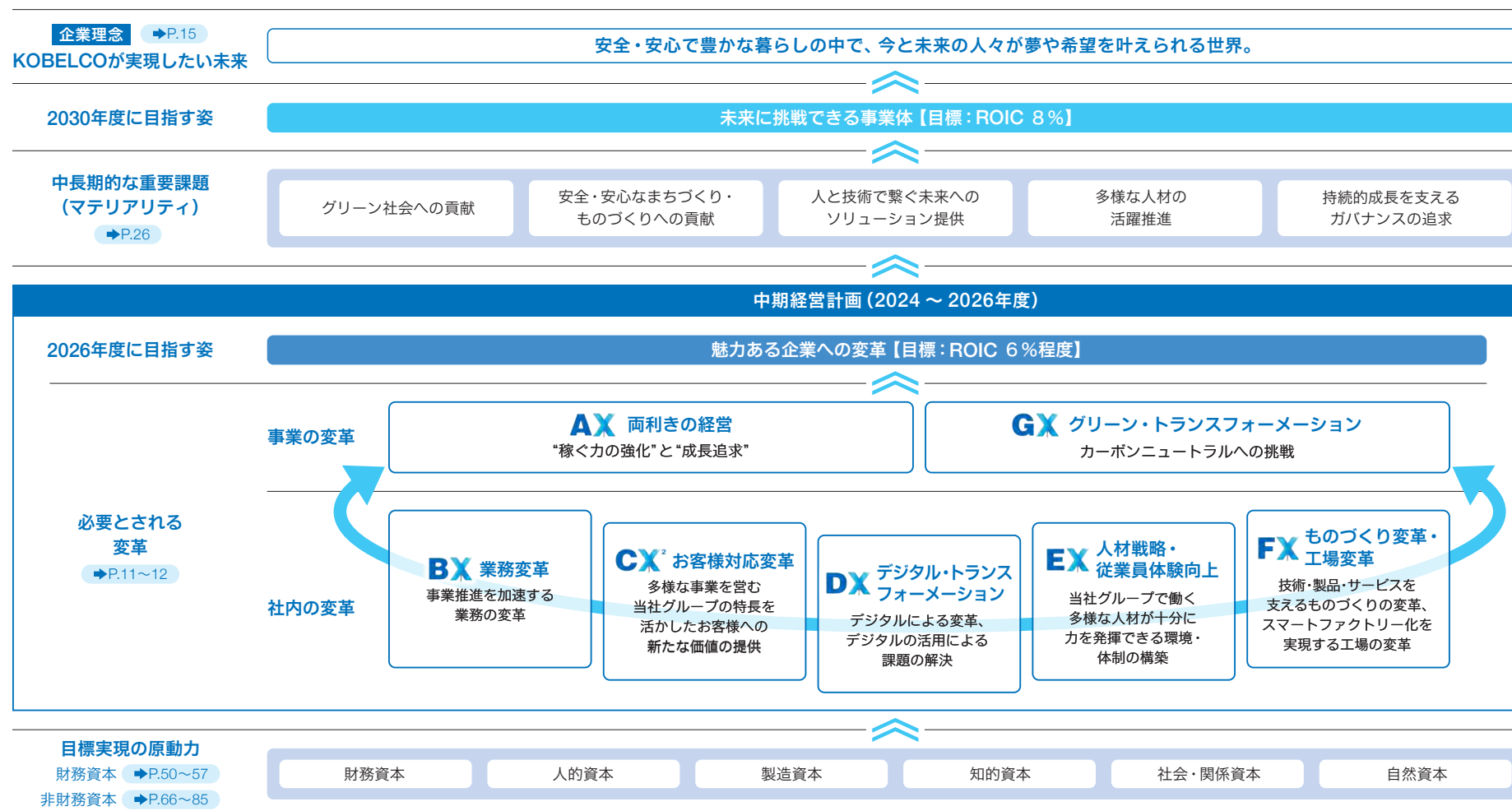
中長期的なメガトレンドは中期経営計画策定時点から大きく変わっていませんが、短期的には鋼材を中心に素材系の低水準な需要環境が継続、加速しています。また、地政学リスクに関しては、2026年に入ってからの中東情勢悪化をはじめとして世界を取り巻く環境は日々変化しています。現時点では全社の業績に関する影響は限定的であると考えていますが、物流・エネルギー・原材料を中心に不確実性が高まっており、情勢が長期化した場合の影響については注視が必要と考えています。

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 機会 ●エネルギー、インフラ、消費財等の需要に対する各地域の成長を捉えた事業展開 ●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 リスク ●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 ●人手不足に対応した自動化、少人化等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CO ₂ 削減 リスク 電力インフラや水素、アンモニア等の供給側の動向も加味した、自社製鉄プロセス及び電力事業のCO ₂ 削減計画の実行 ●技術・製品・サービスによるCO ₂ 排出削減貢献 機会 循環経済やCO ₂ 排出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 機会 エネルギー転換により需要が増加する産業分野や用途を捉えたエネルギー産業向けの技術・製品・サービスでの受注拡大
	●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 リスク 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 リスク 機会 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を通じた効率化や少人化による競争優位性確立	

実現したい未来に向けて取り組むべき変革

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、

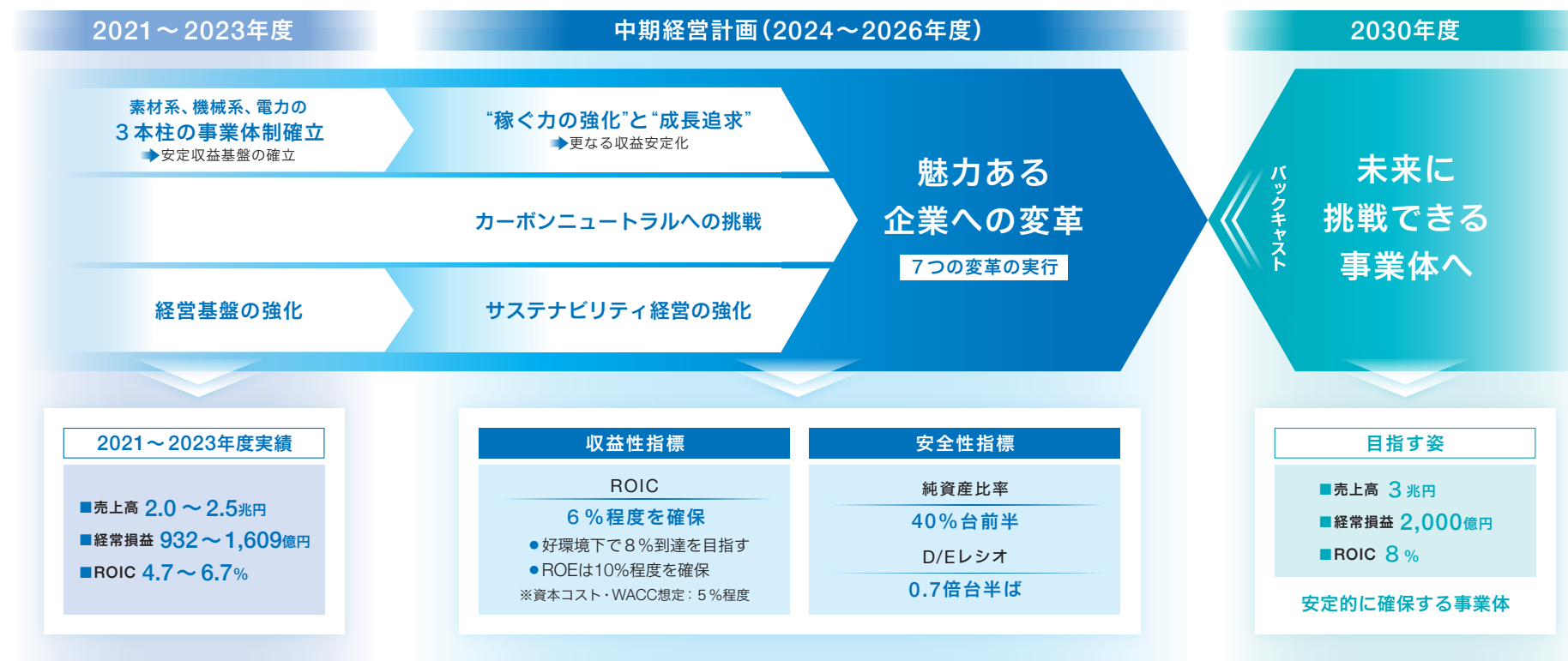
前中期経営計画までに構築した「素材系」「機械系」「電力」の3本柱の事業体制を土台に、総合ものづくり企業として「魅力ある企業への変革」を果たします。



中期経営計画(2024～2026年度) ～魅力ある企業への変革～

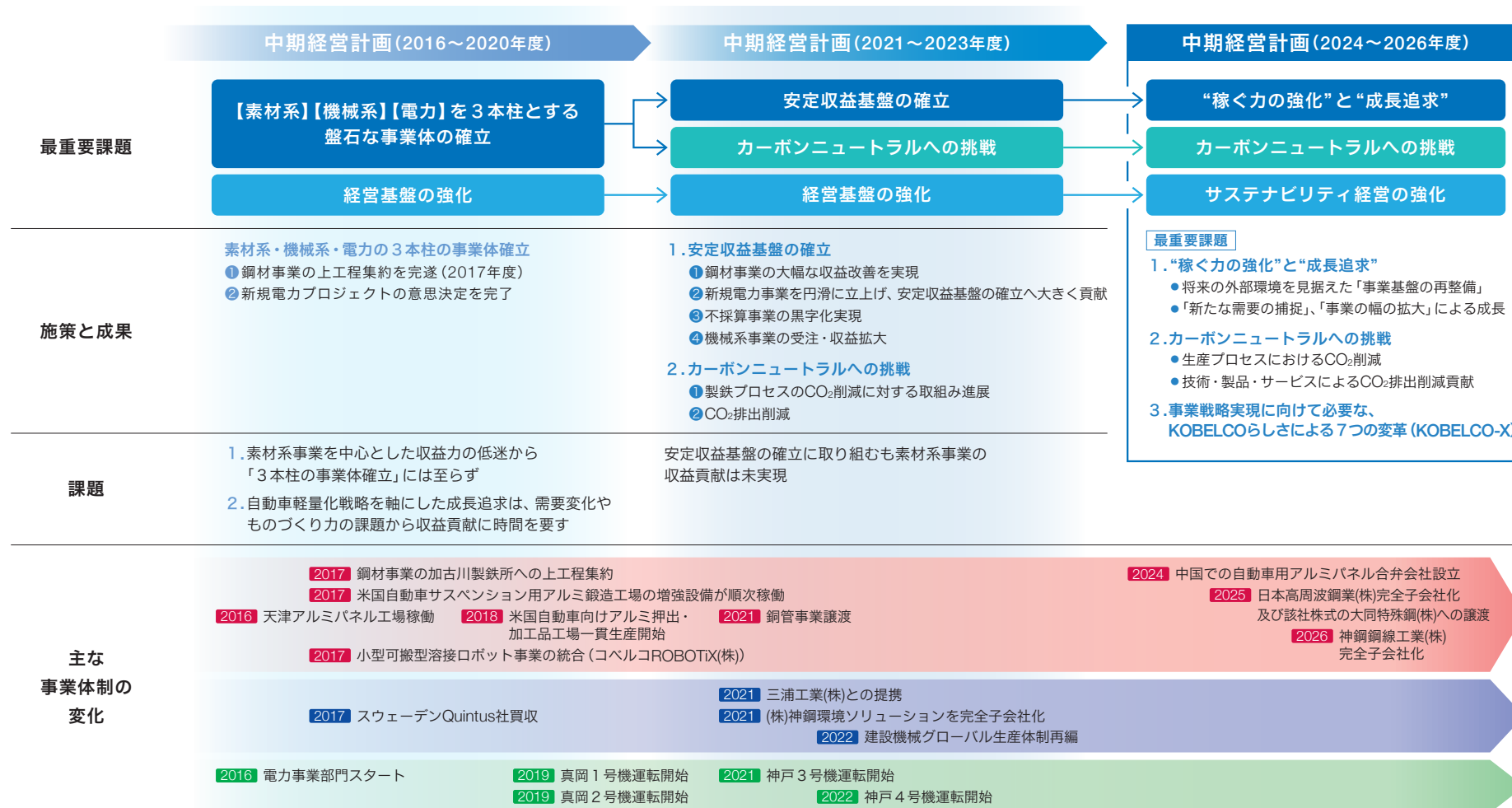
中期経営計画(2024～2026年度)の3年間は、引き続き土台を強固にしつつ、成長に向けての種まきを実施するとともに、前中期経営計画からの成長施策の効果を刈り取っていく期間と位置付けています。前中期経営計画の振り返り及び中長期的な環境認識を踏まえ、中期経営計画においては、最重要課題を「稼ぐ力の強化」と

“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、ROIC 8%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ます。



※上図の各年の記載は年度を意味する。

魅力ある企業の実現に向けた打ち手

中長期的な重要課題(マテリアリティ)の解決を実現するKOBELCOグループの技術・製品・サービス

KOBELCOグループでは、中長期的な重要課題(マテリアリティ)を解決するために、各事業部門が様々な技術・製品・サービスを提供しています。これらは、中期経営計画の最重要課題である、“稼ぐ力の強化”と“成長追求”【AX】、カーボンニュートラルへの挑戦【GX】を実現するための打ち手でもあります。これらの技術・製品・サービスの更なる拡大及びより一層の高度化により、中期経営計画の目標達成に取り組んでいます。

-  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

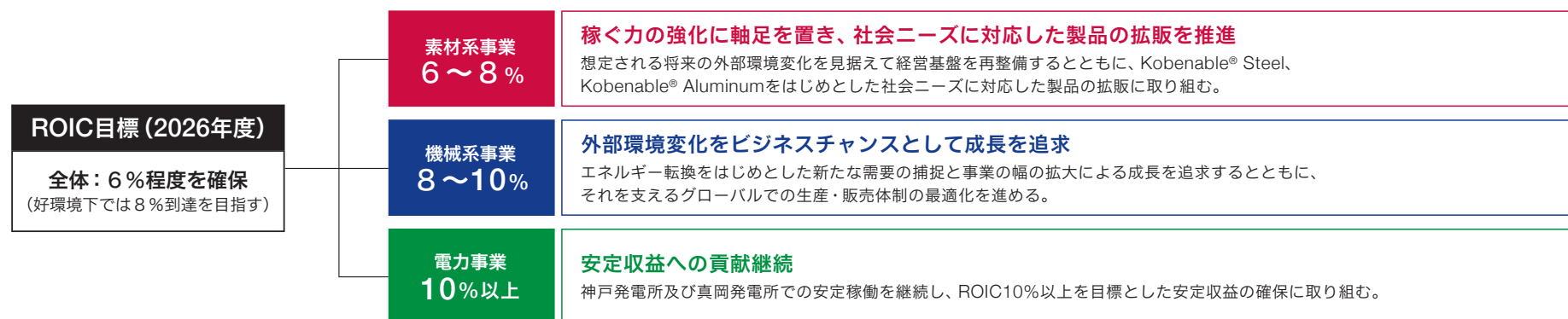
【マテリアリティの解決に寄与するKOBELCOグループの技術・製品・サービスの例】

素材系事業	製鉄プロセスのCO₂削減  GX 	低CO₂素材  GX 	エコプロダクト  GX 	溶接ソリューション  GX 
	低CO₂製鉄プロセス  GX 	エネルギー転換向け機械製品  GX 	廃棄物処理、水処理プロセス  GX 	ICT建設機械  AX 
電力事業	電力事業のCO₂削減  GX 	「S+3E」のエネルギー供給  AX 	事業間連携 	半導体産業  AX 

AX 両利きの経営 ～稼ぐ力の強化と成長追求～

中期経営計画(2024～2026年度)では、最重要課題として“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。



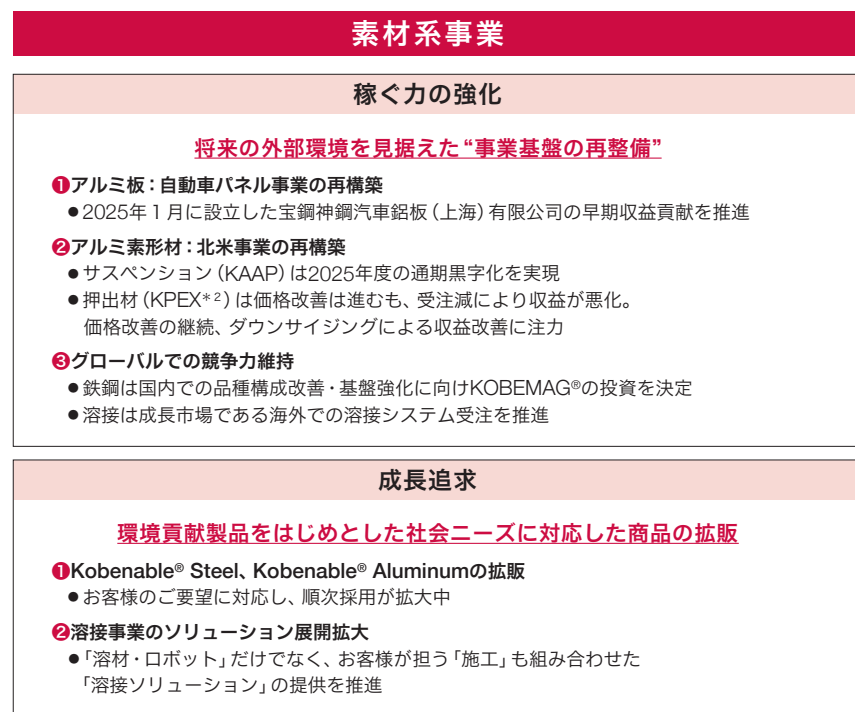
	素材系事業	機械系事業
方針	“稼ぐ力”を強化し、グローバルでの収益性を向上させる。	外部環境変化をビジネスチャンスとし、“成長追求”する。
稼ぐ力の強化	① 将来の外部環境を見据えた“事業基盤の再整備” ● アルミ板・アルミ素形材の事業再構築 ● グローバルでの競争力維持(鉄鋼、溶接)	① グローバルでの生産・販売体制の最適化 ● 攻める市場での生産・販売・サービス体制を強化、守る市場での最適な体制の検討
成長追求	② ROIC経営の深化 ● 更なる収益性向上に向けたベース活動としてのROIC経営・KPIマネジメント強化 ③ 環境貢献製品をはじめとした社会ニーズに対応した商品の拡販 ● Kobenable® Steel、Kobenable® Aluminum等の拡販 ④ 新規事業の取組み ● 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	② ROIC経営の深化 ● 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 ● 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 ● 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～

素材系事業 2025年度までの進捗状況

■**稼ぐ力の強化**：地政学的リスクの不透明感拡大に加えて、短期的には低水準な需要環境が継続・加速していますが、引き続き中期経営計画（2024～2026年度）で計画した取組みを推進しています。アルミ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KAAP*¹については2024年度下期の黒字化達成に続き、2025年度は通期黒字化を実現しました。アルミ押出については、日本軽金属ホールディングス(株)と2027年4月以降をめどに両社の国内アルミ押出事業を統合すること、及びその具体的な条件の検討を進めることについての基本合意書を締結しています。

■**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。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ています。また、溶接事業についてはソリューション展開の拡大による価値提供を推進しています。



* 1 Kobelco Aluminum Automotive Products, LLC * 2 Kobelco Aluminum Products & Extrusions Inc.

AX 両利きの経営 ～稼ぐ力の強化と成長追求～

機械系事業 2025年度までの進捗状況

- **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KIMI*³の能力拡張により、海外拠点・グループ会社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KCA*⁴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・化学分野を中心に需要が高水準で推移しています。CNに対しては、目先は減速感があり、お客様側での投資の意思決定等に遅れが生じているものもありますが、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tock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、Stockビジネス比率は40%程度にまで上昇

成長追求

“新たな需要の捕捉”、“事業の幅拡大”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・化学向け需要が高水準で推移し、引き続き好調を維持
 - 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
➡ 半導体への取組みについてはP.30もご参照ください。

「エネルギー・化学分野」及び「新分野」の製品ライフサイクル

機械事業では、エネルギー・化学分野、及び新化学分野向けに将来の花形となる成長メニューを多く保有しており、今後の収益への寄与拡大が期待できます。

その先のライフサイクルも意識して次の成長の種の創出を推進し、実行力を高めるために、開発・能力増強・M&Aの検討を加速しています。



* 3 Kobelco Industrial Machinery India Pvt. Ltd. * 4 Kobelco Compressors America, 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～

最重要課題の一つである“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% (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}	7,800t ^{※2} (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。

2020年9月公表時から見直し(BAUベースから総量ベースへ変更したうえで、当社独自ソリューションの活用拡大を加味)

※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削減に対する現状認識と課題

製鉄プロセスのCO₂削減に対しては、課題を解決するための技術開発に加えて、それを実現するための原材料、エネルギーの調達や巨額の設備投資が必要になります。カーボンニュートラル(CN)な原材料・エネルギーについても供給側では巨額な設備投資が必要であり、サプライチェーン全体でこれらの投資の予見性が重要です。

一方、需要側では、様々な業界で低CO₂鋼材(GXスチール^{※3})の採用が始まっており、GXスチールの需要拡大が見込まれますが、CN実現に向けては社会全体でGXスチールの環境価値を認めていただくとともに、政府・お客様・鉄鋼メーカーが一体となってより一層のGXスチールの市場拡大を目指すことが重要です。

当社グループでは、2030年の目標達成に向けて、スクラップ活用、バイオマス活用、高炉へのHBI^{※4}多配合等の複線的な手段を組み合わせた取組みを進めています^{※5}。

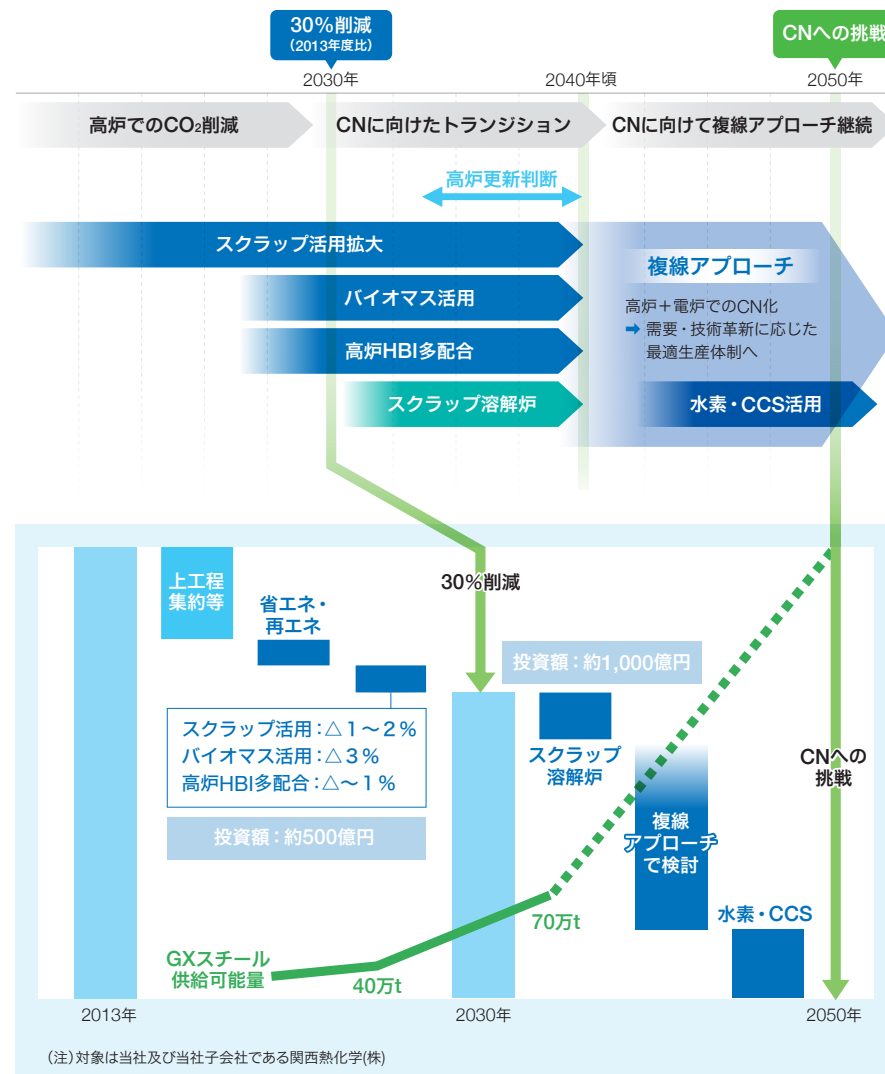
さらに、2030年以降については、既存の高炉を活用しながらCNを推進するトランジションの手段として、スクラップ溶解炉の導入に取り組みます。これにより、GXスチールの供給能力も拡大し、GXスチール市場の拡大にも寄与すると考えています。

※3 経済産業省主催の「GX推進のためのグリーン鉄研究会」のとりまとめで定義された「グリーントランスフォーメーション推進のためのグリーン鉄」の略称

※4 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。

※5 当社のカーボンニュートラルに向けた高炉CO₂排出量の大幅削減技術は、公益財団法人市村清新技術財団が主催する「第58回(令和7年度)市村地球環境産業賞」において、「市村地球環境産業賞 貢献賞」を受賞しています。本技術は、従来他社実績と比較して約2倍のHBI装入量で、約3倍のCO₂削減効果を実現し、大型高炉(4,844m³)において世界最高水準となる約25%のCO₂排出量削減に成功したものです。

■製鉄プロセスのCO₂削減ロードマップ

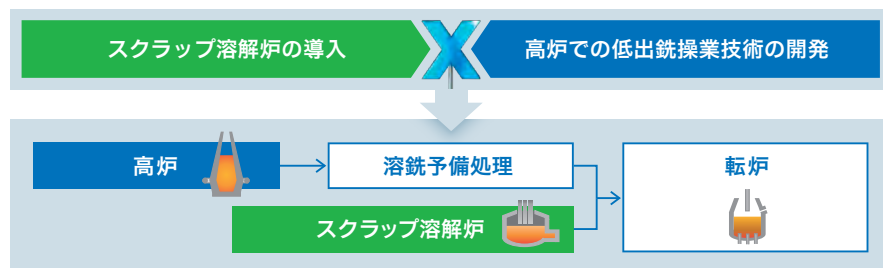


GX グリーン・トランスフォーメーション ～カーボンニュートラルへの挑戦～

■スクラップ溶解炉導入の狙い

トランジションの段階では、スクラップの使用拡大が大きな鍵となります。スクラップを溶解した溶鋼を転炉内で高炉溶銑と合わせて活用できれば、既存の設備を活かしつつスクラップ比率の大幅な拡大が可能となります。この方法では、現行の高炉材と同等品質の鋼材生産が可能であり、電炉導入時の課題である高級鋼製造にも対応したトランジション技術になります。

なお、スクラップ比率の拡大に伴う高炉の出銑量低下に対しては、高炉での低出銑操業技術の開発により、低コストでの出銑量低下を実現します(P.41参照)。



■2050年のカーボンニュートラルへの挑戦に向けて

2050年のCNに向けては、引き続き高炉のCO₂削減と電炉導入の複線アプローチで検討を進めていきます。大型革新電炉での高級鋼製造に関しては、GI基金*等の政府からの支援も活用して技術開発に取り組んでいます。

また、今後の検討状況や実用化状況も把握しながら、電力や他事業部門でのCNへの寄与や新規事業の可能性もある水素やCCS領域についても検討を進めていきます。CCSに関しては、2030年以降の中長期目線でCCS事業の検討を開始しており、国内外のエネルギー企業とも連携して、共同調査や共同FSを行っています。

①BHP主導の「CCUS Hub Study」への参画に関する对外公表について
https://www.kobelco.co.jp/notices/2026/1218854_18742.html

②関西エリアにおける製鉄・火力発電分野向け大規模CCSに関する共同検討について
https://www.kobelco.co.jp/releases/2026/1218868_18738.html

*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)の研究開発[委託, 補助]事業 JPNP21019(GREINS)

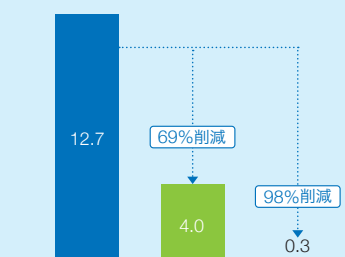
■アルミ素材のCO₂削減の取組み

アルミ製品では、CO₂排出量の多くが原料の製造段階で発生しているため(Scope 3 (Category 1))、CO₂排出量の少ない原料を選定することが重要となります。

低CO₂原料としては、①再生可能エネルギー由来の電力により製造された低CO₂アルミ新地金、②スクラップ等のリサイクル原料が挙げられます。

当社は、これら低CO₂原料の適用拡大に積極的に取り組んでいます。

Al地金製造 1 kg当たりのCO₂排出量 (t-CO₂/Al-ton)



出所：日本アルミニウム協会資料より当社作成

【アルミ素材のCO₂削減手段】

- ①低CO₂アルミ新地金の調達拡大
- ②所内スクラップのリサイクル
- ③お客様の製造工程で発生したスクラップの回収・リサイクルの拡大
- ④製品廃棄後のスクラップの回収・リサイクル(サプライヤー様との連携強化)

当社は、2024年11月より、低CO₂アルミ製品“Kobenable® Aluminum”のブランド展開を開始しています。

低CO₂高炉鋼材“Kobenable® Steel”とあわせて、鉄鋼製品とアルミ製品という産業の基盤となる主要な2つの素材を同時に提供できることは当社の大きな特長であり、今後も低CO₂素材の需要拡大に貢献していきます。



※その他のCO₂排出削減貢献製品については、P.49をご参照ください。

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～

■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ています。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ガスの活用等を検討していきます。

神戸1・2号機は長期脱炭素電源オークションを落札し、支援を受けたアンモニアを調達することにより、2030年度にアンモニア20%混焼化を図る計画です。燃料アンモニア市場は現状はゼロであるものの、2050年に向けて需要が急拡大する見通しであることから、大規模・高効率なアンモニア製造技術確立に伴う燃料アンモニア市場の拡大、高混焼・専焼技術の確立、大規模輸送インフラの整備を前提に、高混焼・専焼化の検討を加速します。

■水素利活用の取組み

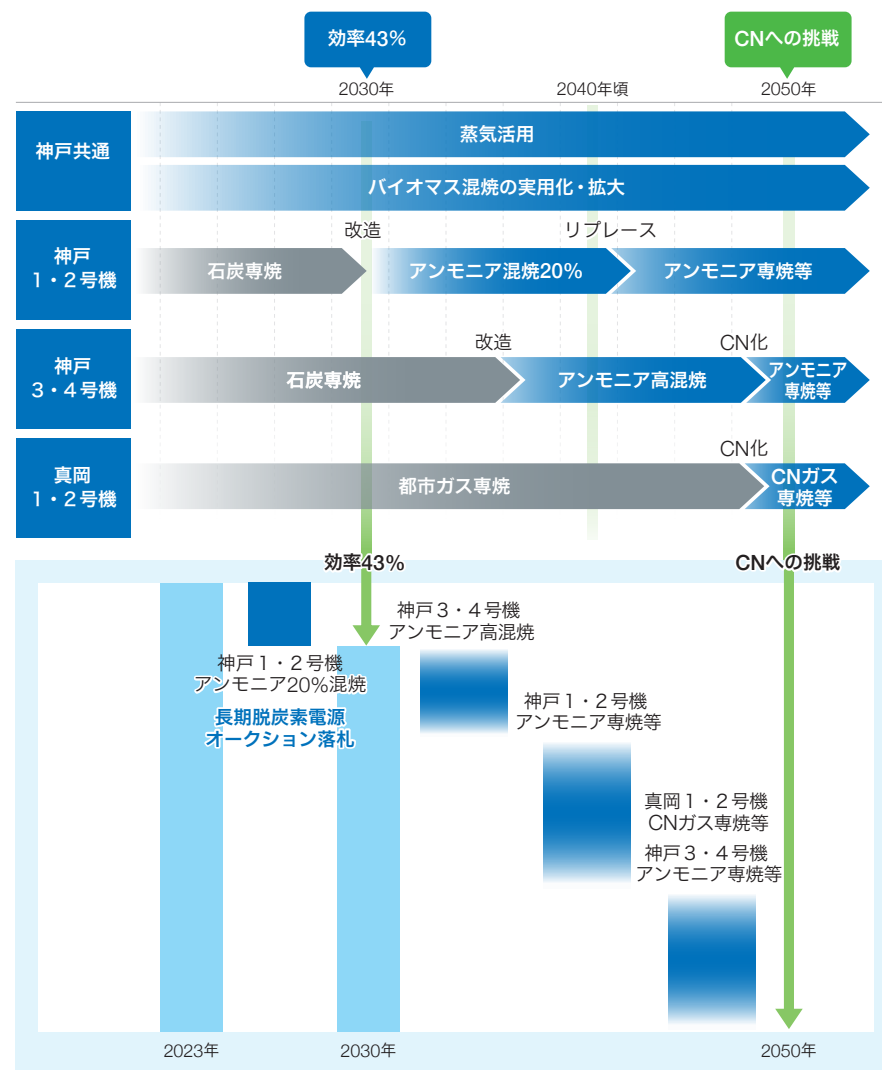
当社グループは、水素を「つくる」、「はこぶ・ためる」、「つかう」の各ステージに様々な形で関わっており、今後の水素の利活用に大きな役割を果たすことが可能であると考えています。

高砂製作所にある各種実証設備群を、TAKASAGO GX Try Fieldと名付け、水素とともに、バイオマス、CO₂回収・有効利用等の実証の場、お客様との共創の場として運用を開始しています。



つくる・ためる	つかう	つかう
ハイブリッド型水素ガス供給設備実証開始(2023年～) 	水素燃料電池ショベルの実証(2025年～)  国内初水素充填から走行・掘削まで実証が可能	ボイラーでの水素混焼(2024年～) 直接加熱炉での水素混焼・専焼(2025年～)  日本最大規模(熱量)水素実証炉導入

■電力事業のCO₂削減ロードマップ



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2026「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%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。

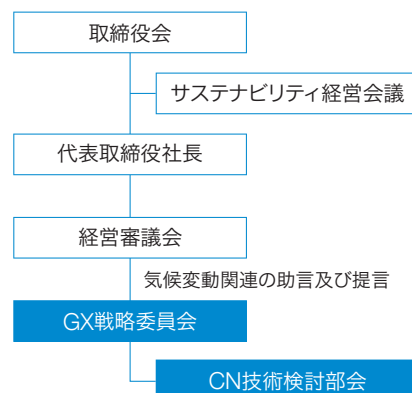
当社グループはこれからもCO₂削減を通じて、「KOBELCOが実現したい未来」である「安全・安心で豊かな暮らしの中で、今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。」の実現に貢献していきます。

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、CN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

当社グループは、気候変動が中長期的に事業環境へ与える影響を踏まえ、複数の気候変動シナリオを用いた分析を実施しています。分析においては、IEAやIPCC等の国際機関が公表する1.5℃及び2℃シナリオ並びに4℃シナリオを含む複数のシナリオに加え、国や主要業界団体が公表するシナリオとも整合を図りながら、脱炭素社会への移行に伴う政策・規制の動向、炭素価格の上昇、エネルギー需給構造の変化、技術革新の進展、並びに気候変動の進行に伴う物理的影響等を整理し、事業への影響を多面的に把握しています。

分析の結果、移行リスクとしては、カーボンプライシング導入をはじめとする環境規制の強化によるコスト増加が想定されます。加えて、低炭素製品の需要拡大等に対応するため、設備投資負担の増加も見込まれます。鉄鋼事業においては、2030年までに、スクラップ活用、バイオマス活用、高炉へのHBI多配合等に係る約500億円の投資を計画しています。さらに、2050年CNに向けては、段階的な生産体制変革の一環としてスクラップ溶解炉の導入を検討しており、約1,000億円規模の投資を見込んでいます。これらのリスクに対しては、製造プロセスにおけるエネルギー効率の向上や燃料転換の推進によりCO₂排出量を抑制し、カーボンコストの低減を図るとともに、低炭素技術の導入及び製鉄プロセスの最適化を進めることで投資効率の向上と中長期的な競争力の確保を図っています。

物理的リスクとしては、近年洪水・台風等の自然災害が激甚化する傾向にある中、気候変動の進展に伴い、サプライチェーンにおいて水害による原材料供給の寸断が生じるリスクや、製造拠点において洪水・高潮等による設備被害や操業停止が発生するリスクが想定されます。これらは、操業効率の低下や売上機会の逸失、さらには復旧費用の発生等の財務影響をもたらす可能性があります。

こうしたリスクに対しては、購買先複数化による調達リスクの分散を図るとともに、製造拠点における洪水・高潮の物理的な対策や継続的なBCPの改善を進めることで影響の抑制に努めています。

一方、機会としては、脱炭素化の進展に伴い、CO₂排出量が少ない製品・サービスに対する需要は世界的に拡大しており、自動車の軽量化に貢献する素材・部品や、MIDREX™ プロセスをはじめとするCO₂排出削減に貢献するソリューションの需要は中長期的に増加することが期待されます。これにより、低炭素関連製品・サービスの販売拡大や高付加価値製品の比率向上を通じた収益性の改善が見込まれます。当社グループは、こうした機会を取り込むため、CO₂排出削減貢献メニューの開発・高度化及び拡販を推進しています。

なお、当該シナリオ分析における社会・事業環境の変化の前提、想定される財務影響及び対応の方向性については、以下のシナリオ分析結果に整理しています。

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℃/2℃ 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CO ₂ 削減 ●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 ●再生可能エネルギー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℃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%削減(2013年度比)^{*1*2}

2025年度実績

23%削減(2013年度比)^{*1*2}

*1 Scope 1、Scope 2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96%をカバーしています(2025年度実績)。

対象範囲のCO₂排出量:2013年度 18.4百万t
2025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。2025年度のCO₂排出量は、前年度と比較して同等で2013年度比23%削減になりました。

製鉄プロセスにおいては、MIDREXTM 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、スクラップの活用拡大やバイオマス活用を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、段階的な生産体制変革としてスクラップ溶解炉の導入検討に取り組みながら、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。

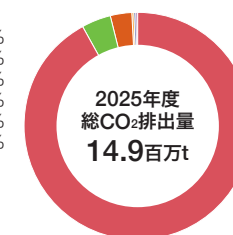
エネルギー起源CO₂排出量の実績

当社グループは2025年度、グループ全体で14.9百万tのCO₂を排出しました。そのうち、約92.0%が鉄鋼アルミ関連事業、約4.1%が電力事業、約3.2%が素形材関連事業で排出されています。

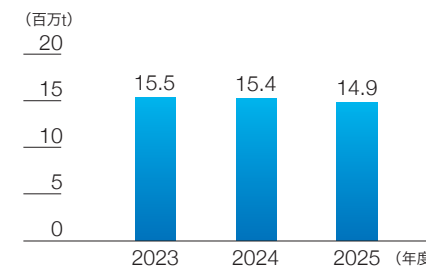
エネルギー起源CO₂排出量

(Scope 1、Scope 2の合計、一部*3を除く)
(国内海外グループ会社を含む)

鉄鋼アルミ	92.0%
電力	4.1%
素形材	3.2%
溶接	0.3%
機械	0.1%
その他	0.2%

エネルギー起源CO₂排出量の推移

(Scope 1、Scope 2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(12.0百万t-CO₂)は含まない。

*4 2025年度より、一部拠点のエネルギー活動量の集計方法を算定精度向上のため変更しました。この変更を過年度に遡及して適用しています。

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
CO ₂ 排出削減貢献量 1億t以上
2030年目標
CO ₂ 排出削減貢献量 7,800万t* 関連製品の売上高 5,500億円
2025年度実績
CO ₂ 排出削減貢献量 6,742万t 関連製品の売上高 3,892億円

*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

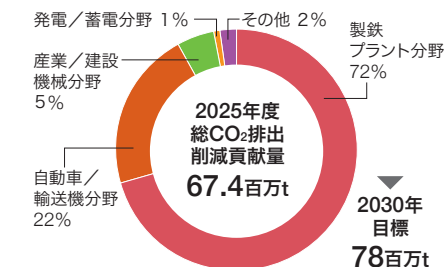
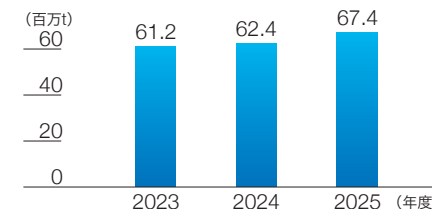
GX戦略委員会において承認された当社グループの技術・製品・サービスによる2025年度のCO₂排出削減貢献量は6,742万tと推計しています。また、関連製品の売上高は3,892億円でした。

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 4,851	CO ₂ 排出量の少ない還元鉄製鉄法
自動車/ 輸送機分野	自動車向け超ハイテン、 超ハイテン用溶接材料 1,096	高強度・軽量の部材を用いることによる 自動車/輸送機の軽量化による燃費改善効果
	懸架ばね用線材 30	
	自動車弁ばね用線材、 高強度コントロール用鋼 93	
	造船用ハイテン 182	
	自動車用アルミ材 41	
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 240	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 57	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 23	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 121	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
	建築用高性能鋼材	高強度・軽量化に伴う鋼材製造及び 輸送に係るエネルギー削減効果

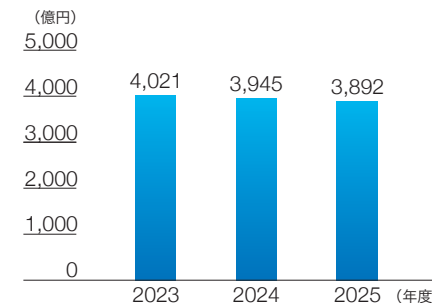
※算定には、一部「産総研 IDEA Ver.3.3」のデータを活用しています。

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素材、航空機用チタン
水素利活用分野	水電解式高純度水素発生装置 (HHOG)
発電分野	下水汚泥の燃料化と石炭火力発電所での活用

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



成長を加速させる財務・資本戦略

財務担当役員メッセージ

改善が進んだ財務基盤を活かし

実行フェーズへ

守りと攻めを両立し企業価値向上を加速

取締役執行役員

木本 和彦



安定収益の確保と財務基盤の強化は 着実に進展

2024年度に公表した中期経営計画(2024~2026年度)では、最重要課題として「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」「サステナビリティ経営の強化」を掲げ、企業価値向上に向けた取組みを推進しています。その前提となるのが、いかなる環境変化にも耐えうる財務基盤の確立であり、当社グループではその強化に継続的に取り組んでいます。

2025年度の業績は、売上高2兆4,365億円、経常損益1,213億円、ROIC5.3%、フリーキャッシュ・フロー1,280億円、純資産比率46.4%、D/Eレシオ0.61倍となりました。素材系事業は依然として厳しい需要環境が続く一方、成長ドライバーである機械事業部門では過去最高益を計上しました。ROIC目標は中期経営計画策定時からの事業環境の変化もあり、達成に向けては道半ばの状況ですが、それ以外の財務指標については、中期経営計画策定時に掲げた目標に対して、1年前倒しで達成しました。なお、2026年度には純

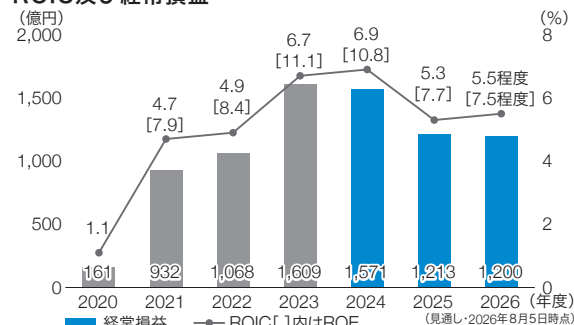
資産比率49%程度、D/Eレシオ0.55倍程度を見込んでいます。将来を見通しにくい事業環境の中でも底堅い業績を維持し、将来の成長投資に向けた備えも進めることができた点は、着実な進捗と認識しています。

財務基盤の強化に関しては、安定収益の確保に加え、政策保有株式の縮減や現預金水準の圧縮等、規律あるファイナンス施策を着実に実行してきました。こうした取組みの結果、環境変化にも柔軟に対応可能な強固な財務基盤の構築が進んでいます。そのうえで、今後は収益力そのものの一段の向上が重要なテーマである

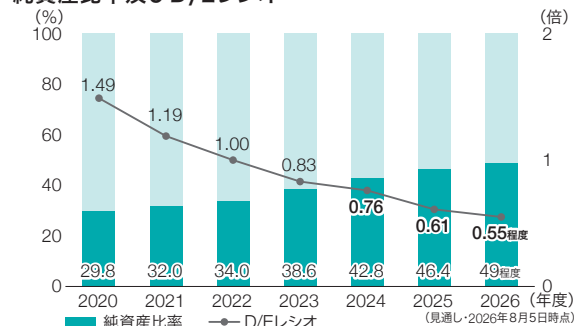
成長を加速させる財務・資本戦略

と認識しています。改善が進んだ財務基盤を土台に、将来の成長投資に踏み出し、企業価値向上につなげていきます。既存事業においては、更新投資や生産性改善による競争力の維持・強化に加え、高付加価値化にも取り組むとともに、CNへの対応では、生産プロセスにおけるCO₂排出削減とCO₂排出削減に貢献する技術・製品・サービスの展開の双方を進めていきます。これらの取組みに加え、機械系事業を中心とした成長投資を進めることで、「守り」と「攻め」を両立させていきます。

ROIC及び経常損益



純資産比率及びD/Eレシオ



素材系、機械系、電力のかけ算が生み出す KOBELCOの強みの本質

当社グループは「鉄鋼業を中心に多様な事業を手がける企業」と見られることがあります。しかし、それは当社グループの事業全体をご理解いただくうえで一面にすぎません。

当社グループの特長は、素材系、機械系、電力といった各事業が独立して存在しているのではなく、それぞれの事業の技術や製品がかけ合わされることで単独の事業では実現できない価値が提供できることです。これにより当社グループならではの競争優位が生まれています。

事業の性質によって事業部門を分けていますが、個々の事業を切り分けて捉えるのではなく、当社グループ全体としてどのように価値を生み出しているのかをご理解いただくことが重要であると考えています。

引き続き、各事業をどのように位置付け、どの方向で

強化していくのか、また、それぞれの強みやつながりをどのように企業価値につなげていくのかについて検討を進めていくことで更なる企業価値の向上に取り組んでいきます。こうした事業間の「かけ算」による価値創出をより明確に示すことが当社グループのユニークさへの理解を深め、企業価値向上や資本市場からの評価につながると考えています。

企業価値向上に向けた財務・資本戦略の考え方

当社グループでは、企業価値向上に向けて、収益性の向上、成長率の向上、資本コストの低減を重要な要素と捉えています。財務・資本戦略においては、ROIC経営の深化と事業ポートフォリオ管理により収益性・資本効率を高めるとともに、規律あるキャッシュ・アロケーションを通じて成長投資、株主還元、財務健全性のバランスを図り、持続的な企業価値向上につなげていきます。

企業価値算定式



成長を加速させる財務・資本戦略

ROICを共通言語に、 経営判断の質を一層高める

当社グループの経営・投資判断における共通の物差しとなるのがROICです。2025年度のROIC(実績)は5.3%となり、今中期経営計画で掲げる目標水準(6%程度)には届いていないものの、WACC(当社グループ想定:5%程度)を上回る水準となりました。ただし、全社ROICの数字以上に重要なのは、各事業の特性を踏まえて設定したROIC目標を起点に、それをKPIへと落とし込み、日々の業務や施策にどのように結び付けていくかです。こうした取組みが、経営の質を高めていくと考えています。

当社グループが各事業部門の収益性・資本効率を測る評価指標としてROICを導入したのは、2020年度です。今中期経営計画期間では、これを現場レベルのKPIに落とし込み、グループ全社の共通言語として浸透を図っています。

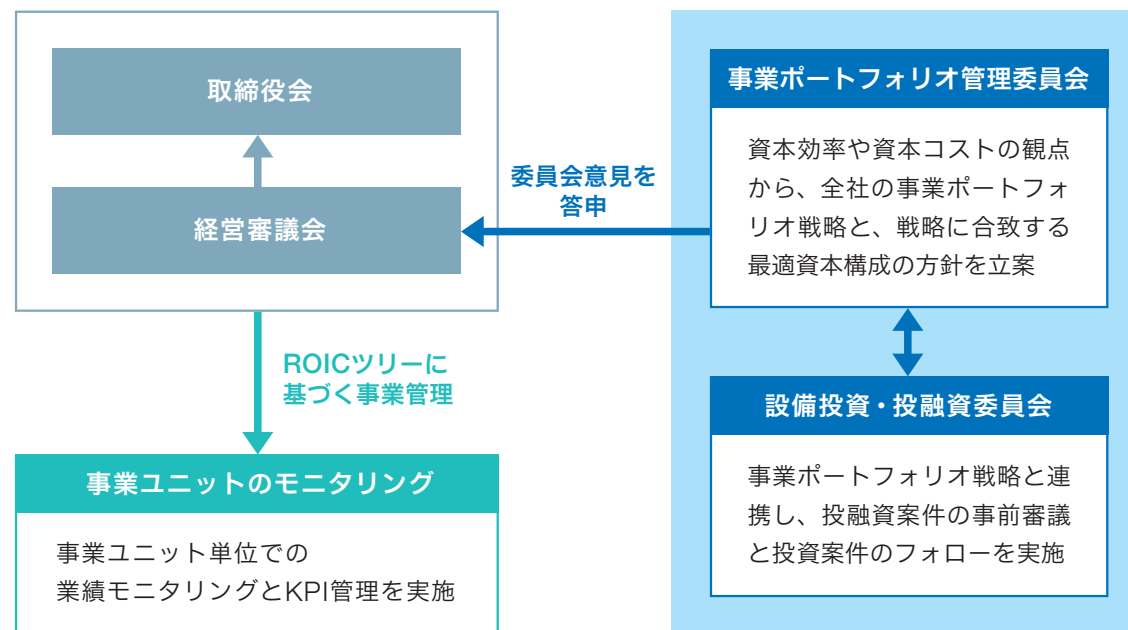
ROIC導入後は、経営層を中心に理解浸透を図り、ROICの定義や活用方法等について体系的に共有してきました。さらに、現場レベルでは、ROICの考え方や投下資本に対するリターン、また、ROIC改善につながる具体的な行動について、実際の業務に紐付けながら浸透を進めてきました。その結果、現在ではグループ全体においてROICの考え方が浸透しつつあ

り、業務や施策を評価する際にも、資本効率の観点を踏まえた判断が行われるようになってきました。例えば、売上やシェアの拡大に加え、それが資本効率の向上に結び付いているのかという観点が一層重視されるようになってきています。

ROICのモニタリング管理は事業ポートフォリオ管

理委員会が行っており、ROICを軸にKPI・KGIを設定し、その連動性を確認しています。今後もROICを活用し、事業判断や投資判断の解像度を高めていくとともに、資本効率の向上を通じた企業価値の持続的な向上につなげていきます。

ROICを軸とした事業ポートフォリオ管理体制



成長を加速させる財務・資本戦略

事業ポートフォリオ変革に向けた取組み

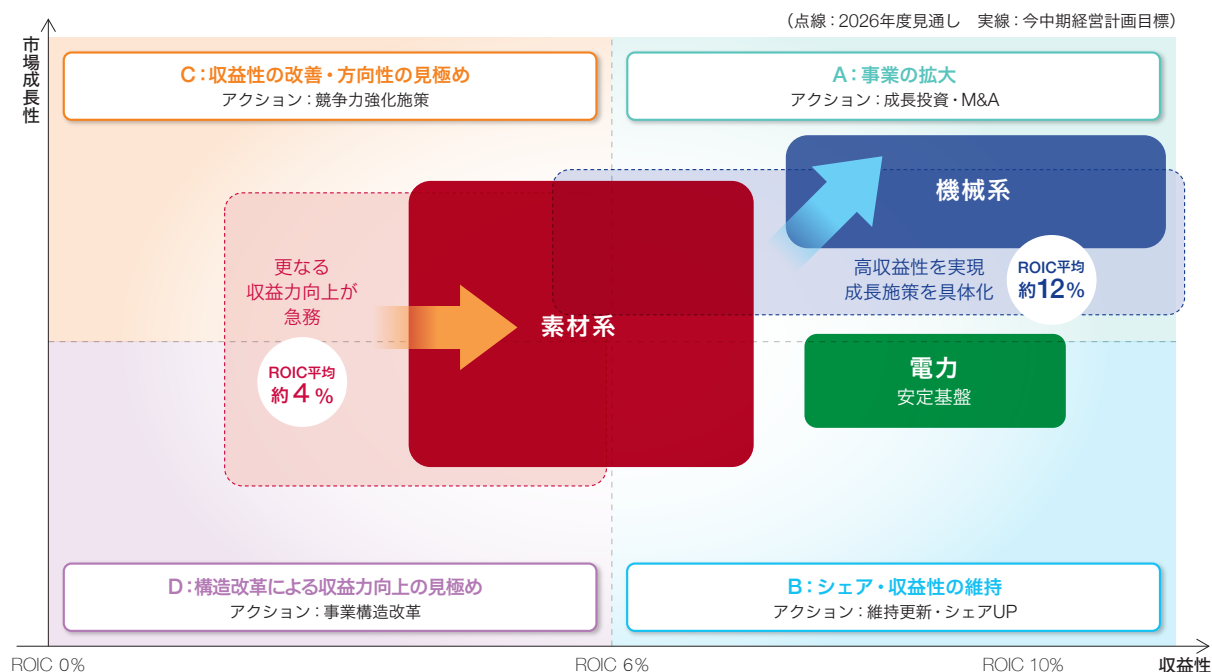
当社グループでは、ROICを軸とした経営管理の高度化とあわせて、事業ポートフォリオの変革にも取り組んでいます。素材系、機械系、電力といった各事業について、それぞれの収益性・成長性・事業特性を踏まえながら位置付けを明確にし、経営資源の配分を行っています。今中期経営計画においては、素材系事業については稼ぐ力の強化を通じて安定的にROIC 6～8%を確保できる体質への転換を進めるとともに、機械系事業については成長ドライバーとしてROIC 8～10%水準の収益力を目指しています。また、電力事業については安定収益基盤としてROIC 10%以上を確保しつつ、CN対応を着実に進めています。



また、事業ポートフォリオの見直しの一環として、日本高周波鋼業(株)の株式譲渡(2025年度)や、アルミ押出事業の事業統合に向けた基本合意の締結(2026年度)等、個別事業についても資本効率や成長性の観点から具体的な施策を実行してきました。これらの取組みにより収益基盤を強化し、各事業で創出されたキャッシュを成長領域へ再配分していくことで、持続的な企業価値向上

につながる事業ポートフォリオの構築を進めています。次期中期経営計画に向けては、こうしたポートフォリオ運営を一段と高度化し、外部環境の変化も踏まえながら、より実効性のある資源配分と成長戦略の実行を進めていきます。

各事業領域の方向性(2026年5月時点)



成長を加速させる財務・資本戦略

成長投資の加速に向けた
キャッシュ・アロケーション

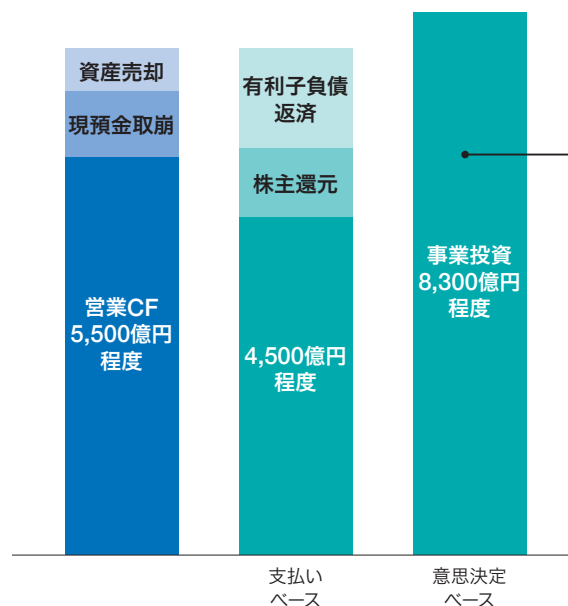
今中期経営計画期間のキャッシュ・アロケーションについては、稼ぐ力の強化に係る投資として1,200億円、成長追求関連投資として700億円を見込んでおり、これまで構築してきた財務基盤を背景に、成長投資を本格的に実行する最終段階に入っています。

キャッシュの配分にあたっては、中長期的な観点から、財務健全性の維持と資本効率の向上の両立を目指し、「守り」と「攻め」のバランスを考えています。具体的には、将来の成長に向けた戦略投資と既存事業の維持・強化のための投資のバランス、また、これらの投資と株主還元のバランスについて、一定範囲での財務健全性を維持できるよう、努めていきます。

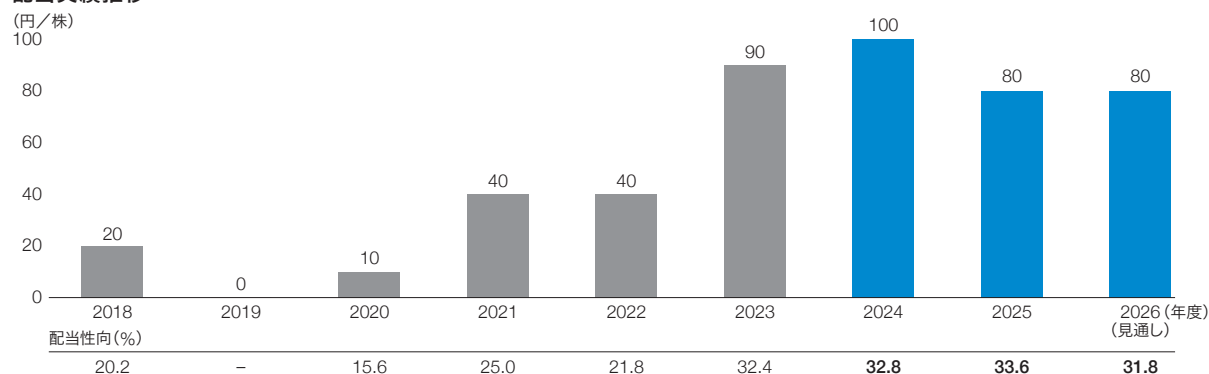
とりわけ、次期中期経営計画に向けては、既存事業における投資に加え、機械系事業を中心に、M&A等を含めた成長投資の拡大を図っていきたいと考えています。

株主還元については、財政状態、業績、先行きの資金需要等を総合的に勘案し、安定的かつ継続的な実施を基本方針としています。配当性向は今中期経営計画期間において30%程度を目安としており、2026年度は年間配当80円(2026年8月5日時点)を見込んでいます。次期中期経営計画に向けては、成長投資とのバランスを踏まえながら、最適な株主還元の在り方について検討していきます。

2024～2026年度(3カ年合計)



配当実績推移



2024～2026年度 投資計画の見直し

	前回(25年5月)	今回(26年5月)
CN関連投資	1,500億円程度	1,700億円程度
稼ぐ力の強化関連投資	1,200億円程度	1,200億円程度
成長追求関連投資	700億円程度	700億円程度
人的資本関連投資[職場環境改善及び人材不足対応投資]	600億円程度	600億円程度
合理化・更新投資等(DX含む)	3,500億円程度	4,100億円程度
合計		8,300億円程度

■ 稼ぐ力の強化関連投資

- ・ KOBEMAG®自社生産化
- ・ 関西熱化学(株)子会社化
- ・ 素形材能力増強投資(銅板、アルミ鋳鍛他)
- ・ 機械KIMI能力増強

■ 成長追求関連投資 → 次期中期に向けて検討加速

■ CN関連投資 → 30年度までに追加で 約1,300億円予定

CN関連投資
3,000億円程度

成長を加速させる財務・資本戦略

KOBELCOの「違い」を実績で示し 市場評価と企業価値向上につなげる

当社グループでは、PBRの改善や株価向上を重要な経営課題と位置付け、企業価値向上に向けた取組みを進めています。当社グループの課題は、事業の実力を高めることに加え、その実力や成長性を資本市場に正しく理解していただくことにあります。PBRが1倍を下回る現状については、当社グループの財務基盤や事業の実力、さらには将来の成長可能性が、資本市場から十分に評価されていない面があると受け止めています。その背景には、当社グループが依然として鉄鋼業という枠組みの中で捉えられ、業界を取り巻く不確実性の影響を受けて評価されている側面もあると認識しています。企業価値をさらに高めていく



ためには、鉄鋼業界という枠を超えた当社グループならではの強みを、より明確に示していくことが重要です。当社グループは、素材系と機械系の技術・事業を併せ持つ独自の事業構造を有しており、そのかけ算によって新たな価値創造と成長を実現できることが大きな強みです。今後は、こうした強みを具体的な成果として積み上げるとともに、資本市場との対話を通じて当社グループの成長性や事業ポートフォリオの特長への理解を深めていただき、市場評価と企業価値の向上につなげていきます。また、対話を通じて得られた期待や課題認識を経営にフィードバックし、経営の質向上や開示の高度化にも活かしていきます。

資本市場との対話を重ねる中で、当社グループの特長や強み、独自の事業構造に対する理解は着実に進みつつあると認識しています。しかし、現時点では、その可能性をご理解いただいている段階にとどまっており、市場の評価の前提そのものを変えていくには、具体的な成果を継続的に示していくことが不可欠です。

当社グループは、これまでも変化を重ねてきましたが、その姿を資本市場に十分に示し切れなかったとは言えません。今後は、現在の姿で立ち止まることなく、「どんどん変わる」姿を実績として示していく必要があります。財務視点では、成長投資の成果、ROICの改善、収益力の向上、安定的な株主還元等

を通じて、その変化を市場評価に結び付けていくことが重要な責務だと考えています。

次期中期経営計画に向けては、事業の示し方についても、「素材系の技術があるからこそ、機械系の強さやユニークさが成果として表れる」という当社グループならではの価値創造の構造が、より明確に伝わる形で示していきたいと考えています。そして当社グループならではの強みを語るだけでなく、中期経営計画で掲げる施策や方向性を一つひとつ成果として具現化し、その実績を着実に積み上げていくことで、市場からの評価と企業価値の向上につなげていきます。

また、企業価値の向上は財務的な成果だけで実現されるものではありません。人的資本や技術開発・知的財産、環境・社会課題への取組み、ガバナンスの強化といった非財務資本は、中長期的な成長力や競争力を支える重要な基盤です。こうした財務・非財務の両面から価値創造を推進し、持続可能な社会の実現と企業価値向上の好循環を生み出していきます。

資本市場との対話について

市場評価とのギャップー市場が抱く懸念

近年のKOBELCOグループの収益性(ROE)は改善傾向にあるものの、依然としてPBRが1倍を下回る水準にあります。その背景には、資本市場と当社グループが認識するコスト(株主資本コスト)にギャップがあると考えており、その主な要因は以下の2点と分析しています。

- 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対応や将来成長性等の不透明感に対する懸念

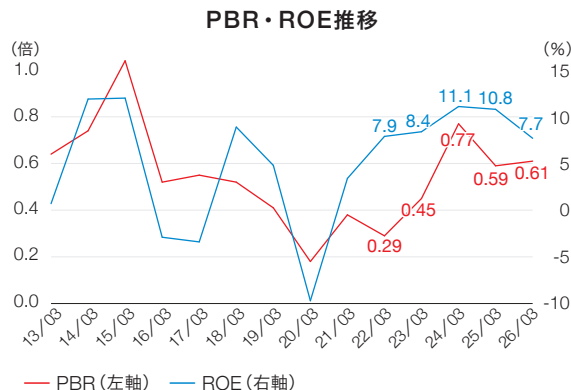
【ギャップを解消するための取組み】

①収益性と成長率の向上

機械系及び電力事業の収益貢献を通じ、収益性に関しては一定の懸念の解消につながっているものと考えますが、将来の成長性等に関する懸念は依然としてあるものと認識しています。今中期経営計画で最重要課題として掲げた“稼ぐ力の強化”に加え、“成長追求”の具体化に取り組んでいきます。

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きます。



資本市場との積極的な対話と情報開示に関する基本的な考え方

投資家の皆様への適時・適切な情報開示や建設的な対話は、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り、資本コストの低減にも資するものと考えています。

当社グループでは「戦略的・体系的情報発信」を基本方針とし、経営陣自らが資本市場との対話に積極的に参加し、当社グループの経営戦略や事業構造、成長性についての理解促進に努めています。

これらの取組みの結果として、2025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2位に選定され、2024年度(第3位)に引き続き、高い評価をいただきました。

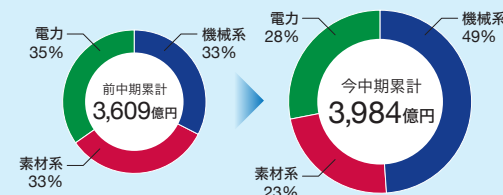
「資本市場との対話について」は、当社ホームページをご参照ください。
<https://www.kobelco.co.jp/ir/markets.html>

当社グループならではの事業構造に対する評価向上に向けて

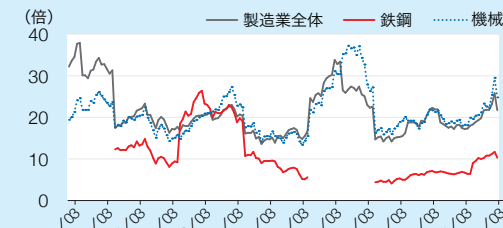
従来の素材系・機械系・電力の3分野のバランスのとれた事業ポートフォリオから、機械系を成長ドライバーとした当社独自の収益構造へと変化しつつあります(図①)。一方で、株式市場での評価(PER)については、相対的に評価の低い鉄鋼セクター並にとどまっています(図②)。

左記に記載した市場の懸念の払拭に努めるとともに、資本市場との積極的な対話や適時・適切な情報開示を通じて、“KOBELCOらしさ”に対する評価向上に努めていきます。

図① 連結経常損益の割合の変化



図② 業種別 PER 推移

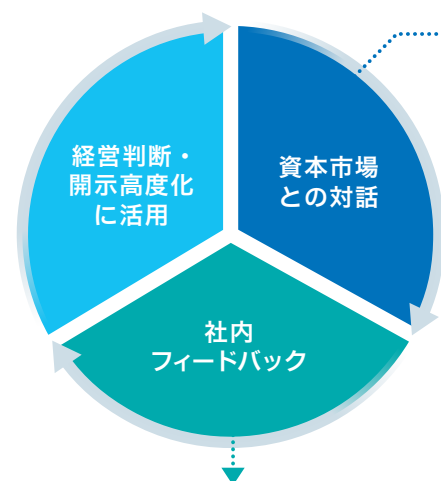


※PERがマイナスの場合は折れ線グラフの記載なし 出所：日本取引所グループ

資本市場との対話について

資本市場との対話を経営・開示の高度化につなげる仕組み

当社グループは、資本市場との対話を通じて得られたフィードバックを社内でも共有・分析し、経営判断や、施策・開示の見直しに活用する一連のサイクルを構築しています。適宜外部評価の状況を踏まえ、その活動をアップデートしていきます。



対話の実施概略

内容	面談社数/回数(延べ数)		
	23年度	24年度	25年度
機関投資家・証券アナリストとの意見交換	11社	10社	11社
機関投資家面談	39社	68社	62社
(内、海外機関投資家)	(16社)	(35社)	(41社)
(内、国内機関投資家 ※ESG、議決権行使を含む)	(23社)	(33社)	(21社)
IR取材	216社	187社	247社
決算説明会	4回	4回	4回
中期経営計画説明会、ESG説明会、事業説明会	7回	3回	3回
機関投資家・証券アナリスト 工場視察	2回	3回	2回
個人株主向け説明会	1回	1回	2回
株主総会	1回	1回	1回

(参考)

2025年度以降に開示した内容

- 2030年度目標達成に向けたCNロードマップ改訂内容を開示
- 人的資本関連投資額や従業員向け株式報奨制度の導入等を開示
- 日本高周波鋼業(株)の株式譲渡、アルミ押出事業の統合に関する基本合意の締結等を開示
- 機械系事業を中心とした成長ストーリーの具体化に向けた取組みの進捗を開示

対話と社内フィードバックの主な内容

主な対話テーマ	資本市場との対話		社内フィードバック 【フィードバックの内容】
	資本市場	当社グループ	
CN対応	目標達成に向けた実行の優先順位と収益・財務影響が見えにくい	鉄鋼ではHBI活用等、複数手段を組み合わせた道筋を検討中。電力ではアンモニア混焼の検討を推進中。収益性との両立を前提に、現実的な移行を進める。	経済合理性を追求するスタンスはポジティブだが、手段・財務影響の具体化が必要
人的資本経営	人的資本施策が、企業価値向上とどう結びつくのか	持続的な企業価値向上に向けて必要な人材・スキルを明確にし、人材育成・配置を通じて事業戦略を支えるべく取組みを進めている。	個々の取組みが事業戦略と連動し、企業価値向上につながるかが重要
事業ポートフォリオ	不採算事業を含む今後の事業ポートフォリオの方向性について示してほしい	収益性・成長性の観点から、全体のポートフォリオと各事業の課題・取組みの進捗を徹底管理。不採算事業は構造改革や再編の可能性も含め検討を継続。	不採算事業への取組みと、それを踏まえたキャッシュ・アロケーションに関心
資本効率・株価・PBR	PBR 1 倍割れに対して、どう向き合っているのか	収益力と、複数事業による資本効率への懸念を重要課題と認識。収益力は一定程度改善。今後は事業間シナジーによる価値創出と資本効率の最大化が必要。	株式市場の動向、アナリスト・投資家の皆様からの意見・評価、株価動向等

経営判断・開示高度化への活用を継続検討

外部有識者×取締役副社長・ 社外取締役座談会

KOBELCOならではの

かけ算を成長の力へ

資本市場との対話から考える

価値創造の道筋



代表取締役
副社長執行役員
永良 哉

社外取締役
取締役会議長
北川 慎介

社外取締役
塚本 良江

東京大学大学院経済学研究科
特任研究員
元ブラックロック・ジャパン(株)
インベストメント・スチュワードシップ部
ディレクター
仲田 健治

資本市場の関心は効率性改善から価値創造へ

仲田 この数年、資本市場からのKOBELCOグループに対する関心は大きく変わってきたと感じます。ROE、PBR、ROIC等を通じた資本効率の向上に加え、その基盤をどのような成長投資につなげ、どのような価値を生み出すのか、これまで以上に問われています。

KOBELCOグループは、中期経営計画(2024～2026年度)で稼ぐ力の強化を最重要課題の一つに掲げ、収益力や財務体質の改善を進めてきました。一方で、成長追求については、その取組みがどのように成長につながっているのかをより具体的に示す段階にきていると思います。多様な事業を持つ

KOBELCOグループならではの強みや独自性を、より明確に発信していくことが重要です。

永良 お話のとおり、今中期経営計画では稼ぐ力の強化と成長追求を両輪として取り組んできました。資本市場の期待と、当社グループが目指してきた方向性は重なっており、進むべき方向は間違っていないと考えています。今後は、その方向性を具体的な成長戦略として示し、資本市場をはじめとするステークホルダーの皆様にはわかりやすく伝えていく必要があります。

仲田 そうですね。KOBELCOグループには、素材系、機械系、電力という3つの事業領域があります。経営資源の全体最適に加え、それぞれの事業を掛け合わせ、どのような価値を生み出すかが重要になり

ます。技術だけでなく、人材や知的資本等も含めて掛け合わせることで、他社にはない競争力につながる可能性があります。そこを具体的に示せば、多様な事業ポートフォリオに対する資本市場の評価も変わってくると思います。

永良 まさに当社グループとしても強く意識しているところです。ただ、事業間のシナジーによって新たな価値を創出することは簡単ではなく、多くの挑戦を伴います。事業同士を単に足し合わせるのではなく、それぞれの事業が培ってきた技術や人材、知見を相互に活用し、新たな競争力につなげていく必要があります。例えば、素材系事業で培った技術を機械系事業の競争力向上に活かすなど、事業の枠を超えた価値創造の事例を具体例

外部有識者 × 取締役副社長・社外取締役座談会



として示すことで多様な事業を有することが当社グループの強みであることを伝えていきたいと考えています。

仲田 投資家にとっても、そうした具体性は重要です。KOBELCOグループの競争力を理解する際には、足もとの収益性だけでなく、技術や人材、知的財産等が、どのように事業の成長につながっているかを見ています。技術の優位性をどのように製品やサービスの差別化に活かし、他社が模倣しにくいビジネスモデルに仕上げているのか。KOBELCOグループの強みを企業価値向上に向けたストーリーとして示すことで、成長戦略への理解も深まると思います。

多様な技術を、世界の課題解決へ

塚本 成長投資を支える財務基盤が整ってきた今、資本市場が次に注目するのは、どの成長市場で、どう次の新たな収益軸を生み出すかの戦略です。従来、当社グループは鉄鋼メーカーとして捉えられますが、実態としては機械系事業の利益比率が過半を占めています。また、世界の課題解決に貢献する独自ソリューションが、素材、機械／エンジニアリング等複数事業のかけ合わせから生まれ、高い認知とシェアを獲得しています。例えば、グリーン鉄分野では、直接還元鉄製造ソリューションMIDREX™プロセスは世界シェア60%以上です。等方圧加圧装置(IP装置)は、成長著しい航空宇宙分野での極限環境に耐える高密度・高信頼材料の製造や、EV用の全固体電池製造などに活用され、50%超の世界トップシェアです。いずれも、これまでの鉄を中心とする素材づくりで培った技術や運用ノウハウを、お客様や社会の課題解決につながるソリューションへ発展させたものです。当社グループが世界の先端分野の課題に応えられる企業であること、またその市場の成長を牽引している事実を積極的に発信する積み重ねが、企業価値への理解を高めると思います。

北川 お話のとおり、当社グループは多様な事業を持つ強みをもっとわかりやすく伝えていく必要が

あります。技術のかけ合わせに加え、世界各地にお客様の基盤があり、市場の変化や新たなニーズを早く捉えられることも強みです。祖業である鉄鋼をはじめ、各事業の強みを活かしながら、市場の変化に応じて成長領域へ経営資源を配分する視点も欠かせません。素材系事業で培った技術や知見を活かしながら、機械系事業をはじめとする成長領域へ価値を広げていく。そうした当社グループならではの成長の道筋を、社内外に丁寧に示していきたいと考えています。

仲田 お二人のお話を伺うと、KOBELCOグループの強みは、個々の技術力だけでなく、それを市場やお客様の課題へと結び付け、事業として展開できる点にあると感じます。今後は、どの領域でその強みを伸ばし、成長につなげるのかを、事業ポートフォリオや投資の方向性とともに示すことが重要になります。

今中期経営計画の手応えを、 次の成長ステージへ

永良 今中期経営計画の最終年度を迎え、最重要課題である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には、それぞれ一定の手応えを感じています。稼ぐ力の強化については、グループ会社の在

外部有識者 × 取締役副社長・社外取締役座談会

り方を含めた事業の強化を検討、実施してきました。成長追求も、社内の推進体制を整え、具体的な取組みが動き始めました。CNへの挑戦においては、経済合理性や競争力とのバランスを見ながら、製鉄プロセスや電力事業での具体的な施策を進めています。一方で、スピード感についてはさらに高めていく必要があると感じています。2026年度は、社員一人ひとりの挑戦する意識をさらに高め、失敗も次の学びとして受け止めながら、変革のスピードを上げていきます。そして、その動きを2027年度から始まる次期中期経営計画につなげていきます。

仲田 私がKOBELCOグループとの対話を始めた2018年頃は、品質事案の再発防止と信頼回復が主なテーマでした。その後、CNへの対応、さらに稼ぐ力の強化や成長追求へと、対話の論点は次



第に外向き・前向きなものへ変化してきました。現在は、市場の期待に応えるだけでなく、それを超えて新たな価値をどう生み出すかを議論する段階に入っています。次の成長につながる芽が、着実に出てきていると感じます。

北川 次期中期経営計画に向けては、事業ポートフォリオを今後どのように変えていくのか、その方向性を明確に示すことが重要です。従来のやり方や体制を一度に変えることは簡単ではありません。だからこそ、社員一人ひとりが意識を変え、行動に移す必要があります。また、成長を追求するうえでは海外戦略も重要な論点です。個々の事業が海外展開を進めるだけでなく、当社グループとして、どの地域や市場をどう攻めるのかという方針を示す。その戦略を担う人材を育て、現地の情報収集やパートナーとなる企業とつながる基盤も整えていかなければなりません。

永良 その変化を後押しするのがKOBELCO-Xです。KOBELCO-Xは単なる社内変革のスローガンではなく、社員一人ひとりが「まずは少し変えてみよう」と考え行動するきっかけだと捉えています。東京本社の移転を機にABW*を導入したこともその一例です。小さな変化の積み重ねが新しい挑戦を生み、成長戦略の実行力を高めていくと考えています。

* ABW: Activity Based Workingの略。業務内容や気分に合わせて、時間と場所を自由に選択するという働き方



塚本 KOBELCO-Xの全てが、KOBELCOの次の成長を創るために必要な社内変革要素だと思います。CX²-お客様対応変革で体験価値を向上させる、DX-デジタルで業務変革、EX-挑戦する人材を育む、FX-次世代のものづくり変革・工場変革等、KOBELCO-Xの一つひとつがお客様への提供価値の向上へつながっています。また、会社がどこへ向かうのか(戦略)と、どうやって向かうのか(KOBELCO-X)を、One Storyとして紐付けて社内外にシンプルに伝える必要があります。当社グループは、素材系や機械系で培ってきた独自技術を、お客様や社会の課題解決につながるソリューションとしてかけ合わせ、その展開を加速させようとしています。そのために、KOBELCO-Xで掲げる人材や業務の仕組みの社

外部有識者 × 取締役副社長・社外取締役座談会

内改革が必要です。また、会社の事業戦略と一人ひとりの目標がつながれば、取組みの質と成果もさらに高まると思います。

仲田 KOBELCO-Xを実効性あるものにするには、社員一人ひとりが会社の変化を実感できることが大切です。これまでのやり方を見直し、新しい発想や行動を会社として後押しする。その積み重ねが、非連続な成長や、外部からの企業評価の変化につながると思います。

資本市場との対話を、変革と成長の力に

北川 資本市場からの見方が変わる中、取締役会でも、個々の施策が中長期的な成長や企業価値向上につながるのか、その先のストーリーを描けているのかを、これまで以上に議論しています。事業ポートフォ



リオについても、世界で戦える競争力があるのか、持続的に利益を生み出せるのかを厳しく見えています。社外取締役の役割は、変わろうとする会社にはリスクを指摘してブレーキをかけることだけではなく、必要な問いを投げかけながら、執行の挑戦を後押しすることです。一方で、成長だけを追えば良いわけではありません。コンプライアンスをはじめ、守るべきものが適切に守れているのか監督する必要があります。

仲田 その両面が重要ですね。投資家は、取締役会の体制や構成だけでなく、実際にどのような議論が行われ、社外取締役がどのような役割を果たしているかを見えています。社外取締役には、厳しく監督する姿勢と、決めたことを後押しする姿勢の両方が求められます。会社の第一の応援者であることも、投資家が企業を継続的に応援できるかを判断するうえで重要です。また、複数の事業を営む企業では、CEOだけでなく、各事業部門のトップやその下の組織まで、会社が目指す方向を共有することが、グループ全体の実行力につながります。

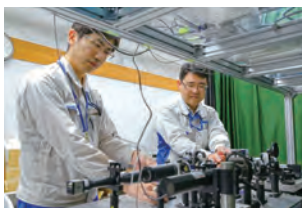
永良 執行側が自己満足に陥らないためにも、社外取締役からいただく視点や指摘は重要です。社内取締役だけでは気づくことができない論点を示してもらいながら、取締役会等での議論を通じ、当社グループの変革と成長につなげていきたいと考えています。

仲田 資本市場には多様な投資家がいるため、すべて

の要望に応えることはできません。まずは、KOBELCOグループのポテンシャルを理解し、長期的な成長を期待してくれる投資家に、会社の考えを丁寧に伝えることが大切です。そうした対話を通じてKOBELCOグループを継続的に応援してくれる人を増やし、その意見も取り入れながら企業価値を高めていく。これが、資本市場の力を成長に活かすということだと思います。そのうえで、必要な局面では大胆な投資にも踏み出してほしいと考えています。

塚本 資本市場との対話を成長につなげるには、投資家をKOBELCOグループの成長という共通の目標を持つパートナーとして捉えることが重要です。意見を聞くだけで終わらせず、経営や事業にどう活かすのかを考え、その結果をまた対話で伝える。「聞いて、応える」という循環をつくることで、会社の変革を着実に前へ進められると思います。

永良 当社グループは資本市場との対話を積極的に行っていますが、対話の回数や多数であった意見の内容を取締役に報告するだけでは十分ではありません。一つひとつの声の背景や意味を深く理解し、2030年、さらにその先の長期的な経営に活かすことが重要です。これからも、資本市場との対話を経営戦略に反映しながら、KOBELCOだからこそ生み出せる価値と、持続的な企業価値の向上を追求していきます。



03

価値創造を実現する
経営基盤

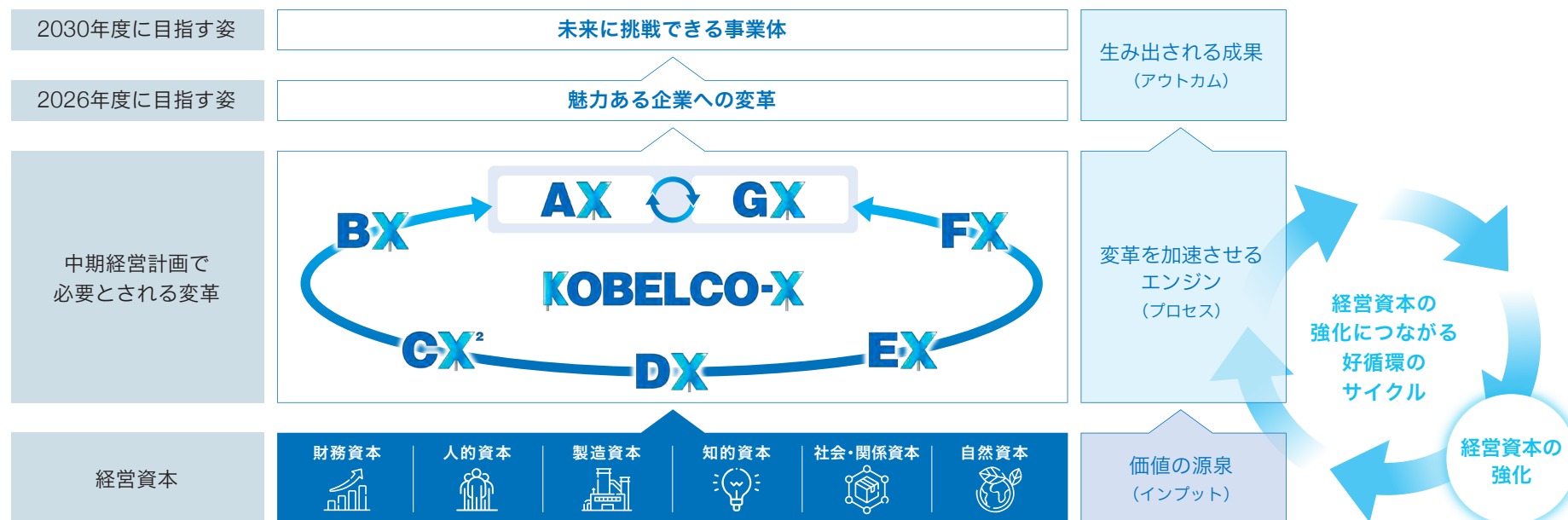
経営戦略を実現する非財務資本の推進



魅力ある企業への変革を実現し、企業価値を向上するための価値の源泉は、KOBELCOグループの有する6つの経営資本です。この経営資本をどのように活用するかが目標達成への大きなポイントとなります。「KOBELCO-X」として定義しているAX～GXの7つはこの経営資本をどのように活用するかの指針でもあり、変革を加速させるためのエンジンとしての役割も果たしています。また、それぞれのXの推進により得られる成果は魅力ある企業への変革だけではなく、経営資本の更なる強化にもつながります。

当社グループではこのサイクルを回すことで変革を推進すると同時に経営資本の更なる強化を実現し、その相乗効果で企業価値の向上を実現していきます。

本セクションでは、経営資本別に分類した5つの非財務資本についての取組みをご説明する中で、「KOBELCO-X」のそれぞれの取組みについてもご紹介します。



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)	実績 (2025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%削減(2013年度比) 2050年：CNへの挑戦	20%削減	20%削減 ^{※2}	23%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	6,742万t 3,892億円
		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%	96.2%
		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	COD：220t 総りん：5t
		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	LEAPアプローチの すべてを開示
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	継続 ^{※3}
	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%	24%
		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%	84%
		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%	32%
		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%	27%
		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	500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%	23%
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 2026年度：72%	— (活動前)	68% ^{※4}	76% ^{※4}
	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	8件

※1 S+3E：Safety + Energy Security, Economic Efficiency, Environment ※2 2025年度より、一部拠点のエネルギー活動量の集計方法を算定精度向上のため変更し、過年度に遡して適用

※3 神戸3号機の定期点検の延長があったものの、電力の安定供給への影響はなし ※4 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)	実績 (2025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	⑯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%	事務系：46% 技術系：14%
		⑰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：25.8%※5	採用女性比率：6% 離職率：19.2%※5	採用女性比率：9% 離職率：17.6%
		⑱女性管理職人数	2026年度：100人	74人	86人	93人
	活躍できる環境の整備	⑲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%	155.0%
		⑳年次有給休暇取得日数	平均15日／年・人	18.0日	16.8日	17.3日
	一人ひとりの 成長・挑戦の促進	㉑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%	82%
		㉒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	50.4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	㉓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%	86.7%
	人権尊重	㉔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※6 グループ会社：国内83社、海外41社※6	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	SC：済 グループ国内：64社 グループ海外：46社
	安全衛生	㉕休業災害度数率	毎年：0.10以下	0.31	0.27	0.21
	品質保証	㉖品質ガイドライン認定拠点率	2025年度：100%	67%	84%	100%
	TQM	㉗KOBELCO 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	室長：93%（単体） 管理職：76%（単体）

※5 集計方法の変更（直近5年間の入社者を母集団として算出）に伴い、2023年度及び2024年度の数値修正

※6 いずれも2026年度までの実施社数

環境経営

詳細は、ESGデータブック2026「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。

VISION 1 環境に配慮した生産活動

VISION 2 技術・製品・サービスでの環境への貢献

VISION 3 社会との共生・協調

「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、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・水害に関しては、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

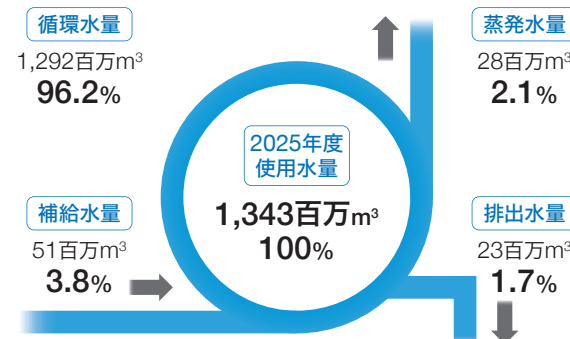
水リサイクル率と排水汚濁負荷量の状況

項目	目標	2023年度	2024年度	2025年度
水リサイクル率	95%以上	95.9%	96.0%	96.2%
汚濁負荷量	COD	474t/年以下	227t/年	220t/年
	総りん	23t/年以下	7t/年	5t/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及び総り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2026「生物多様性」P.41～47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は、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。

*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

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としてネチャーポジティブシナリオ(NP)、自然衰退シナリオを想定し、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・機会の分類	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	影響度(NP)	影響度(自然衰退)	対応策
物理リスク(急性/慢性)	上流、直接操業	気候調整、災害緩和	サプライチェーンの水害による供給寸断 製造拠点の洪水・高潮被害	中	大	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/IBATやWRI等で確認する
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	小	中	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 【指標番号C3.0水資源】
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(サーキュラーエコノミー)	中	—	原材料の水平リサイクルの取組み
移行リスク(政策)	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り、新規の資源開発エリアや許可の減少に伴う金属資源、石炭のサプライチェーン混乱及び価格高騰	中	—	原料調達先の分散化
移行リスク(政策、社会)	直接操業	GHG以外の大気汚染物質の排出、水質汚濁物質の排出	製造段階での水質汚濁・大気汚染に関する規制強化に伴う対応コストの増加 地域社会からの水質管理に関する要求	小	—	排水の水質定期モニタリング 【指標番号C2.1水質】
移行リスク(市場・技術)	直接操業、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	中	—	原材料の水平リサイクルの取組み
移行リスク(市場・技術)	直接操業、下流		低GHG材料のニーズ増加による製品需要の変化	中	—	Kobenable® Steel、Kobenable® Aluminumの製造拡大
機会(市場、製品・サービス)	下流		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	大	—	Kobenable® Steel、Kobenable® Aluminumの拡販、MIDREX™プロセスの拡販 【指標番号C7.4自然の機会】

※影響度：大：ほぼすべての事業部門にまたがって全社的に経営・戦略に大きな影響を及ぼす 中：全社的な経営・戦略や特定の事業に一定の影響を及ぼす場合
小：経営に一定の影響があるが、全社的な経営・戦略面で与える影響は限定的

測定指標とターゲット

自然との影響関係を評価するため、次の指標とターゲットを設定し、管理しています。

- 水質：COD負荷量474t/年、総りん負荷量23t/年
- 水資源：水リサイクル率 95%以上
- 自然の機会：CO₂排出削減貢献量 7,800万t-CO₂(2030年度)

関連製品の売上高 5,500億円(2030年度)

EX 人材戦略・従業員体験向上

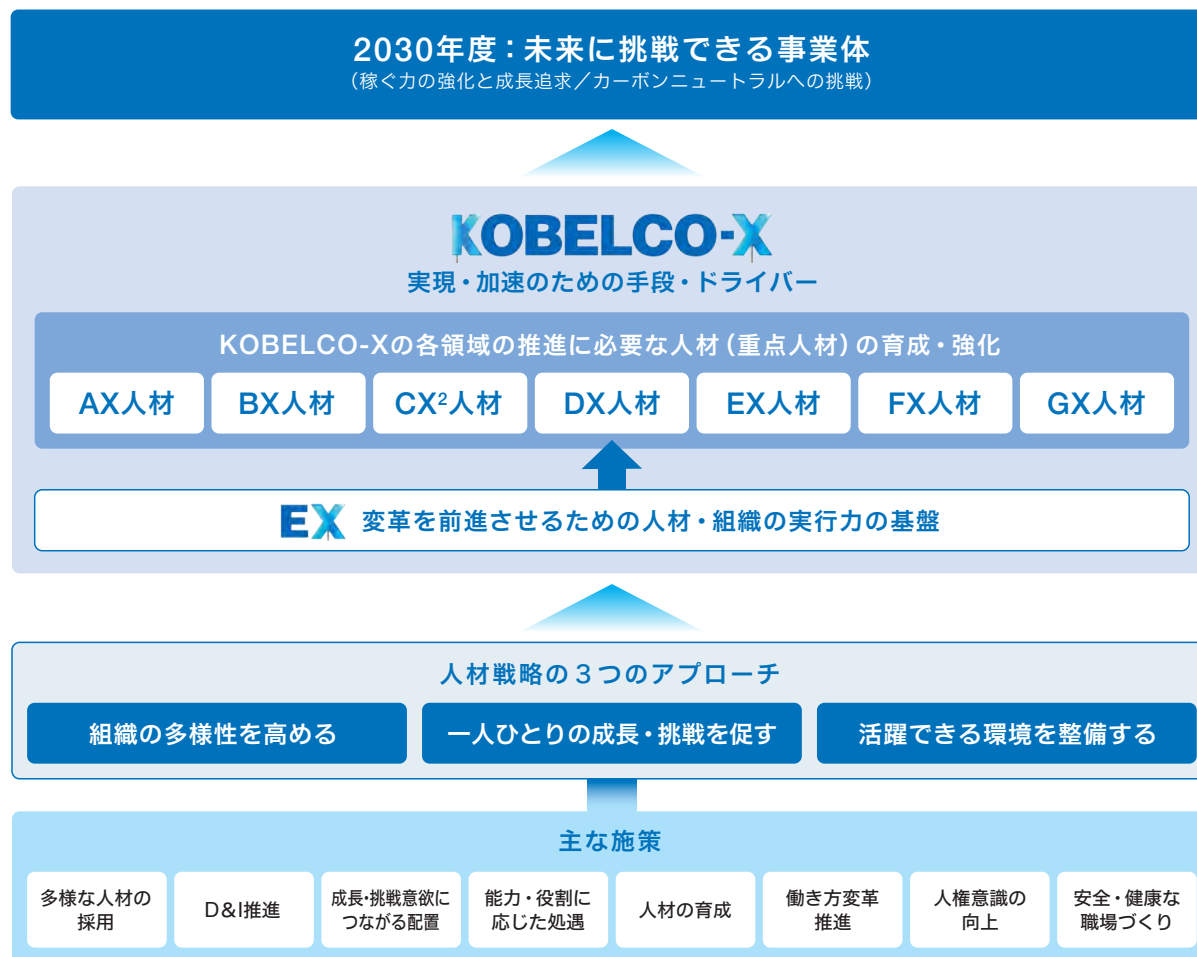
KOBELCOグループは、中期経営計画の実現に向けて、「KOBELCO-X」による変革を推進しています。このうちEX(人材戦略・従業員体験向上)は、その変革を支える人材・組織の実行力を高める領域として位置付けています。

当社グループの人材戦略

当社グループが目指す「未来に挑戦できる事業体」の実現には、事業戦略と連動した人材戦略の推進が不可欠です。EX(人材戦略・従業員体験向上)は、その実現に向けて人材・組織の実行力を高める取組みであり、「KOBELCO-X」の推進に必要な人材について重点人材としての整理を進めるとともに、その確保・育成・配置・定着につながる施策を進めています。

人材戦略の3つのアプローチ

重点人材の確保・育成・配置・定着に向けては、多様な知見・経験を有する人材を組織に取り込むこと、必要な能力を獲得し挑戦できること、安心して能力を発揮し続けられる環境を整えることが重要です。そこで当社グループでは、人材に関する取組みを「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」の3つのアプローチに沿って推進しています。



EX 人材戦略・従業員体験向上

KOBELCO-Xの推進に必要な人材

「KOBELCO-X」による変革を継続的に推進するためには、各領域で求められる専門性や経験を有する人材を計画的に確保し、その人材が適所で力を発揮できる状態を整えることが重要です。そこで当社グループでは、「KOBELCO-X」の各領域の推進に必要な人材について、重点人材としての整理を進めるとともに、その確保・育成・配置・定着につながる取組みを推進しています。

AX 両利きの経営	素材系の事業基盤再構築、グローバル競争力維持、企業価値向上に向けて ROIC 経営の深化を推進する人材
BX 業務変革	業務プロセスの抜本的な見直しや生産性向上を推進する人材
CX² お客様対応変革	お客様の課題に対し、グループ横断でのソリューションを提案・実現する人材
DX デジタル・トランスフォーメーション	デジタルによる変革を牽引する人材、現場で実践する人材、それらの挑戦を支える環境を整備する人材
EX 人材戦略・従業員体験向上	多様な組織・人材の成長・挑戦を促し、活躍できる環境整備を推進する人材
FX ものづくり変革・工場変革	スマートファクトリー化、少人化・自動化を牽引する人材
GX グリーン・トランスフォーメーション	製鉄・電力の生産・発電プロセスにおける CO ₂ 削減、低炭素鉄源・エネルギー転換関連ビジネスを担う人材

DX牽引人材の育成

DX領域の牽引人材として、ITエバンジェリスト、データサイエンティストの育成に取り組んでいます。これらの人材は、デジタルやデータを活用して現場の課題解決を進め、業務変革や価値創造につなげていく役割を担います。研修プログラムを通じて必要な知識・スキルの習得を支援するとともに、学んだ内容を各職場での取組みに活かせるよう後押ししています。さらに、プログラム終了後も、取組事例や他社事例の共有、受講者同士の交流を通じて新たな視点や気づきを得て、その後の行動につなげるフォローアップ研修を実施しています。こうした取組みを通じて、スキルと実行力を磨き続けながら、デジタル技術とデータ活用により、KOBELCO-Xの実現・加速・高度化を牽引することを期待しています。

IT エバンジェリスト	ITツールの活用によりDXを牽引する人材 育成実績:1,041人
データ サイエンティスト	データ分析・活用によりDXを牽引する人材 育成実績:195人

※育成実績は2026年3月時点

EX 人材戦略・従業員体験向上

組織の多様性を高める

社内外の多様な知見・経験・価値観を取り込み、組織としての視野や発想の幅を広げていくことは、変化に対応し、新たな価値を生み出していくうえで重要だと考えています。属性面の多様性に加え、キャリア、専門性、価値観、文化的背景の違いも含めた多様性を尊重し、相互理解を深めることで、一人ひとりが強みを活かして、変革や価値創造を支える組織基盤の強化につなげています。

人権・D&I月間

D&Iに関する理解浸透に向け、社内コミュニケーション施策を継続的に実施しています。2025年度は12月を「人権・D&I月間」とし、理解促進活動を展開しました。

「人権・D&I月間」実施内容

- ランチャイムセッション
～障がいに関する合理的配慮ガイドブックの紹介～
- ランチャイムセッション
～キャリアトライ制度利用者の座談会～
- VRオンライン体験会
～介護を抱える人の視点を体験してみよう～
- 役員メッセージの発信・D&I通信の配布
- 人権啓発ポスター掲示・人権研修の展開

一人ひとりの成長・挑戦を促す

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。人材育成の充実に加え、キャリア形成を支える仕組みや配置を通じて、社員の成長と挑戦を後押ししています。これらの取り組みは、個々の能力向上や専門性の発揮を促すとともに、適材適所の配置の実現を通じて、組織全体の実行力向上にもつながっています。

キャリアトライ制度

社内公募制度であるキャリアトライ制度を通じて、社員の自律的なキャリア形成と、事業環境の変化に応じた機動的な人材配置を進めています。新たに、毎期の上司との面談の中で、各人がキャリア志向に合わせて制度利用意向を表明できる仕組みを新設しました。

ポジション提示型 通年募集コース	社員が直接公募ポジションに応募(従来形式)
ポジション提示型 期初募集コース	社員が上司との対話・相談を経て公募ポジションに応募(新形式)
ポジション提示型 PlusOne	現部署に所属しながら、公募部署の業務に従事(社内副業)
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

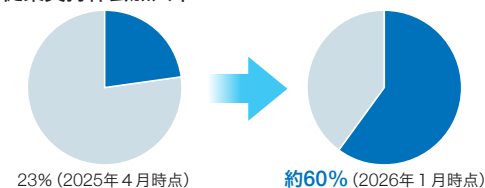
活躍できる環境を整備する

多様な人材が持てる力を持続的に発揮するためには、制度・風土に加え、職場環境も含めて、安心して働き続けられる環境を整えることが重要です。働きがいやエンゲージメントを高め、社員一人ひとりが企業価値向上を自分ごととして捉えられる状態をつくることは、人材の定着と組織全体の活性化にもつながります。今中期経営計画期間中に計画する約450億円の職場環境改善投資も着実に実行し、能力発揮を支える環境づくりを進めています。

社員向け株式報奨制度

社員の経営参画意識及び企業価値向上への意識の高揚を通じたエンゲージメントの向上を目的として、従業員向け株式報奨制度「KOBELCO STOCK PLAN」を導入しました。従業員持株会加入者に対して、当社株式取得のための特別奨励金を支給するもので、毎年30株相当の特別奨励金を支給する計画です。制度導入前の従業員持株会への加入率は約23%でしたが、2026年1月時点で加入率は約60%まで上昇しています。

従業員持株会加入率

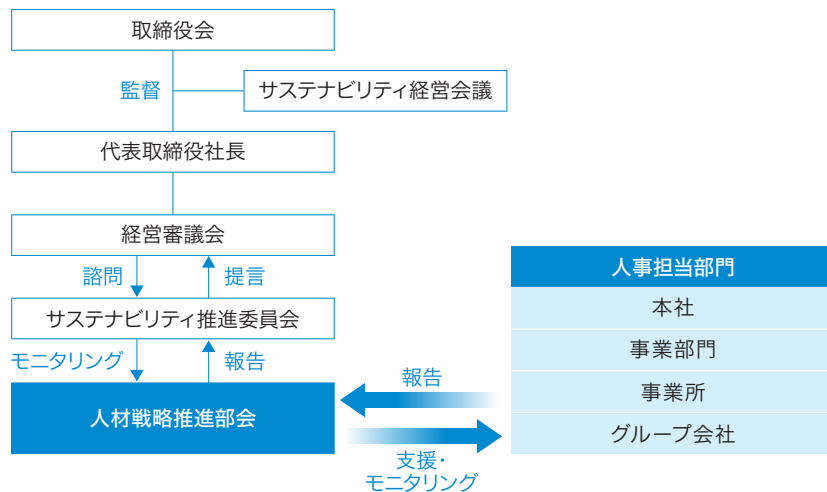


EX 人材戦略・従業員体験向上

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、施策の検討及び推進状況のモニタリングを行っています。施策の実行は、人事労政部等の各施策の担当部門及びグループ各社が担い、部会は担当部門・グループ各社からの進捗報告を集約したうえで、重要な人材戦略上の施策についてサステナビリティ推進委員会及び経営審議会において報告・審議を行うことで、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、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。

人材戦略推進体制



人材戦略推進におけるリスクとその対応

人材獲得競争の激化等に伴う必要人員の不足や必要な専門性の不足により、重点施策の推進が遅延し、事業戦略の遂行に影響を及ぼす可能性があることを踏まえ、全社リスク管理上のトップリスクの一つとして「人材確保に関するリスク」を位置付けています。トップリスクに対しては、リスクオーナーのもとでリスク対策実行計画を策定し、その実行状況をモニタリングするとともに、中間・期末の評価を含む年間の管理サイクルを通じて実効性を検証し、リスクマネジメント委員会を通じて経営審議会に報告しています。これらのプロセスと整合させつつ、人材の確保・育成・定着に向けた取組みを継続的に見直し、人材戦略の実行に反映しています。

リスクマネジメント体制の詳細は「リスクマネジメント」P.104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

人材戦略の進捗と成果を把握するため、マテリアリティ「多様な人材の活躍推進」のモニタリング指標・目標を設定し、継続的にモニタリングしています。

詳細は「マテリアリティに関連する非財務KPI」P.64をご参照ください。

INTERVIEW



社外取締役（監査等委員）
関口 暢子

持続的な成長を実現するうえで、人的資本はKOBELCOグループの競争力の源泉である技術や知見、企業文化を支える基盤であり、経営戦略と一体で捉えるべき重要な資産です。当社グループの技術力や品質力は人によって培われるものであり、その意味で人的資本は企業価値創造の源泉であると考えています。当社グループには、互いを尊重しながら誠実に仕事に取り組む人材が多く、そのことも当社グループの強みの一つであると感じています。多様な経験や価値観を持つ人材が活躍し、一人ひとりが挑戦と成長を実感できる組織こそが、新たな価値創造やイノベーションの原動力であり、社外取締役として、人材戦略がその実現につながっているかを注視していきたいと考えています。

BX 業務変革

あらゆる業務を対象に、デジタル活用や仕事の進め方の見直しによる“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”とのかけ算により、生産性の大幅な向上と業務品質の飛躍的な向上を実現します。

「KOBELCO-X」におけるBXとは

「KOBELCO-X」では、業務全般を対象とした変革の取組みを「BX(業務変革)」として定義しました。BXで重要となるのは社員各自の行動変容(個人の意識・行動の変革)であり、それぞれの業務内容に応じて、安全、環境、品質、研究開発、営業、設計、生産、調達、経理、人事労政、法務等のあらゆる業務が対象です。

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」

「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。

社員各自のBXの取組みは、「KOBELCO-X」のお客様対応変革(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)にもつながります。一方で、これらのものだけを対象とするものではありません。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」×「行動変容」による変革

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」のかけ算によって初めて実現できます。

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

【BXの具体例】

当社では、CX²(お客様対応変革)を推進するため全社で名刺管理システムやCRM(Customer Relationship Management)を導入しました。お客様との接点データに対して事業を跨いで全社で一元管理できるようになったことは、大きな「業務プロセス」変革の一つです。この変革により、他事業部門のお客様接点情報も全員に共有されました。

しかし、お客様情報が共有されただけでは意味がなく、真の価値を発揮するためには、それをどのようにに活用するかといった個々の社員の「行動変容」が必要になります。この行動変容が伴って、初めてお客様体験の変革につながります。

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。そのために、個々の社員が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プロセスを考えていくための変革を推進しています。特に、現在はAIの活用が社内でも進展することで各自の業務環境も大きく変わってきており、個々の社員の変革意識も高まっています。社員各自が業務スキルや経験をベースに、次のようなアクションを実行していくことで、当社グループ全体の業務変革を推進しています。

- ①【個人】現状維持バイアスにとらわれない自由な発想
- ②【組織】その発想を受け入れる組織単位での柔軟な変革意識
- ③【手段】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
- ④【意識】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

BXで目指す姿

BXは「KOBELCO-X」全体に通じる意識変革でもあり、まずは社員各自の様々な業務、職場の中から様々な行動変容が生まれてくることを目指します。“変革”の意識は企業理念に掲げているKOBELCOの使命・存在意義である“個性と技術を活かし合い、社会課題の解決に挑みつづける。”や、KOBELCOの3つの約束の一つである“たゆまぬ変革により、新たな価値を創造します”にも通ずるものであり、当社グループの企業活動の根幹になるものです。

今後、数多くのBXにより、業務の効率化や質向上を果たし、当社グループの企業価値向上につなげていくのが当社グループがBXで目指す姿です。

「KOBELCO-X」の変革の取組みについては、社員表彰の一つである「KOBELCOの約束賞」の中でも変革部門としてその活動を讃えています。(P.17参照)

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

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。

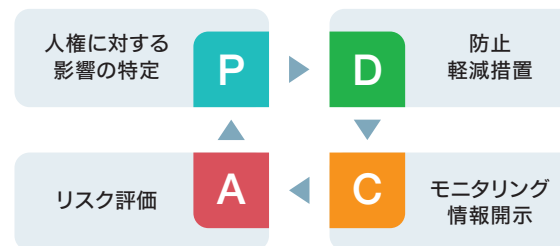
本方針は、当社グループのすべての役員及び社員に適用されます。また、サプライヤーを含む当社グループのビジネスパートナーに対しても、本方針の支持と実践をいただけるよう努めています。

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
2025	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

製造資本

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)は将来の人材不足への対応や稼ぐ力の強化に向け、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。

多様な事業を有する強みを活かして、各工場の技術やノウハウをグループ全体で共有し、好事例や先進事例を「真似る／学ぶ」ことでKOBELCOらしいFXを推進し、活動を加速します。

「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「ものづくり変革ワーキンググループ(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ました。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・加工品工場の3拠点での「少人化モデル工場」の活動では、自動化や物流最適化等の取り組みが進み、例えば、作業者の負荷が高い暑熱作業の自動化に向け、遠隔化技術の妥当性の実証テストが完了するなど、ものづくり共通課題に対応する好事例の蓄積が進展しています。この活動は、第7回「KOBELCOの約束賞」(P.17をご参照ください)変革部門のグランプリを受賞し、新たな価値を創造した活動としてグループ全体に共有されました。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、グループでものづくり力の底上げを図っています。

*少人化：少ない要員でも操業を維持可能な状態にする取り組み

主な取り組み

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。ものづくり共通課題に対するソリューションを集約(インデックス化)する仕組みを整え、応用展開(真似る／学ぶ)を推進します。

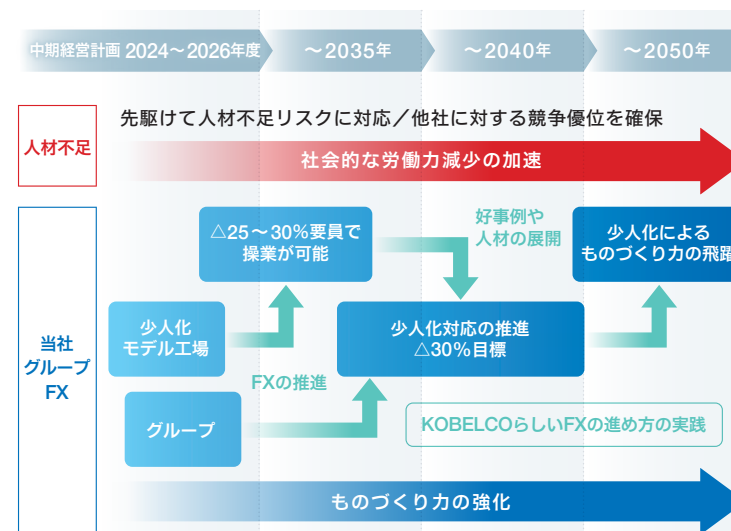
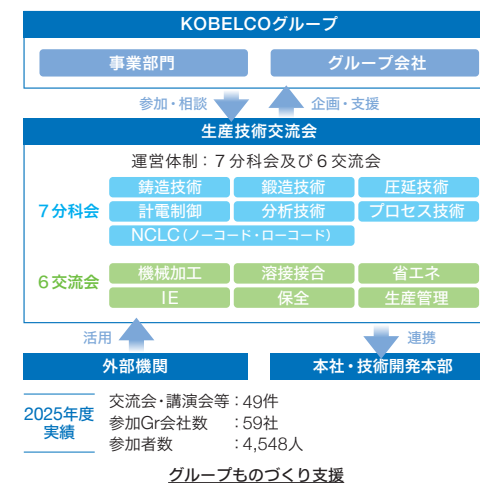
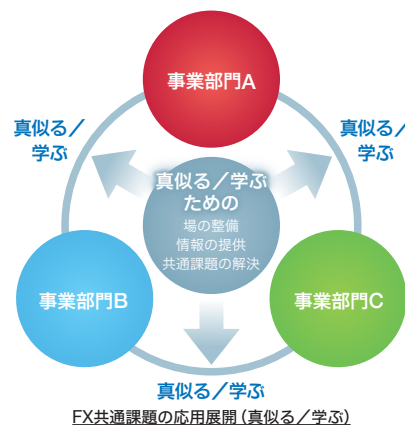
少人化モデル工場の推進

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25～30%要員を減少させ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グループに展開し、少人化対応を加速させます。

グループものづくり支援

生産技術交流会では、ものづくりの基盤となる技術(casting、鍛造、圧延、計測・制御、プロセス技術、分析解析、ノーコード・ローコード等)の強化に向け、各分野の技術者が集う講演会や勉強会を企画し、グループ内連携の推進及び技術人材の育成に取り組んでいます。

KOBELCOのFXが目指す姿

KOBELCOグループのFX
部門間(異分野間)で真似る／学ぶ

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

*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。

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。

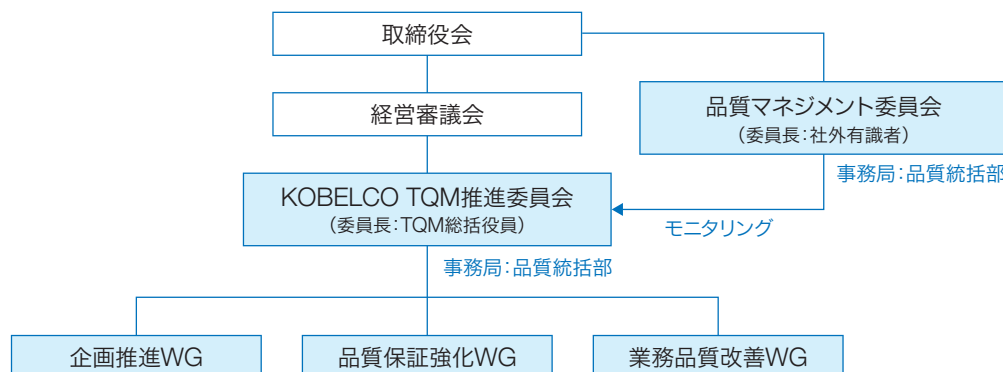
KOBELCO TQM推進委員会

「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2026「安全衛生」「健康経営」P.57～58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。

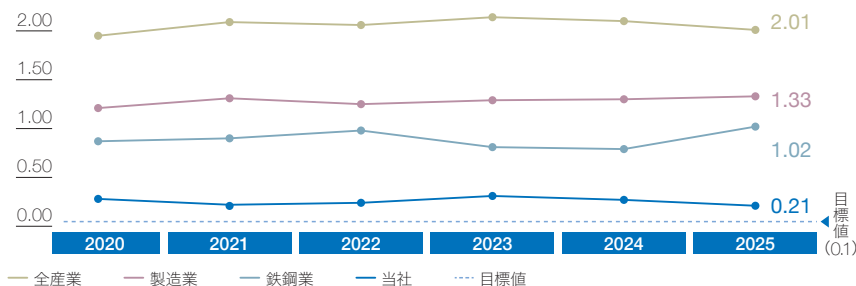
「KOBELCOの3つの約束」からの安全行動規範

- 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(2026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



休業災害度数率＝休業以上の災害件数／延べ労働時間数×1,000,000

●全産業・製造業・鉄鋼業データは厚生労働省発表の暦年(1～12月)データ

●当社データは年度(4～翌3月)データ

2025年度は、全事業所で生産設備の機械安全化を継続展開するとともに、「KOBELCO-X」に基づき、生成AIを活用した災害分析検索システムを構築し、過去災害の共有と再発防止の仕組み強化を推進しました。

2026年度は、引き続き機械安全化を推進するとともに、生成AIを活用したKY支援やリスクアセスメントによる危険要素の抽出、さらにAIカメラを活用した危険箇所への侵入検知により、安全衛生管理の高度化を図ります。

2026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
- AIカメラの導入及び安全行動支援ツールの活用推進(DX)
- 労働安全衛生マネジメントシステム構築に向けた取組み
- 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

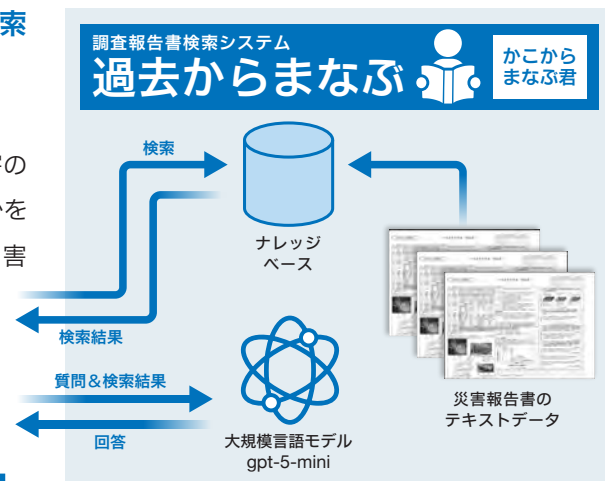
当社では、生成AI技術を活用し、災害発生状況の簡単な情報を入力するだけで、過去に蓄積された膨大な災害報告書、分析資料、対策実施記録の中から、類似の事故事例を瞬時に検索・表示できるシステムを構築し、全社に展開しました。

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。これらの取組みが評価され前年度に続き「健康経営優良法人2026」に10度目の認定となりました。



メンタルヘルス活動の取組み

- 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によるフォロー。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

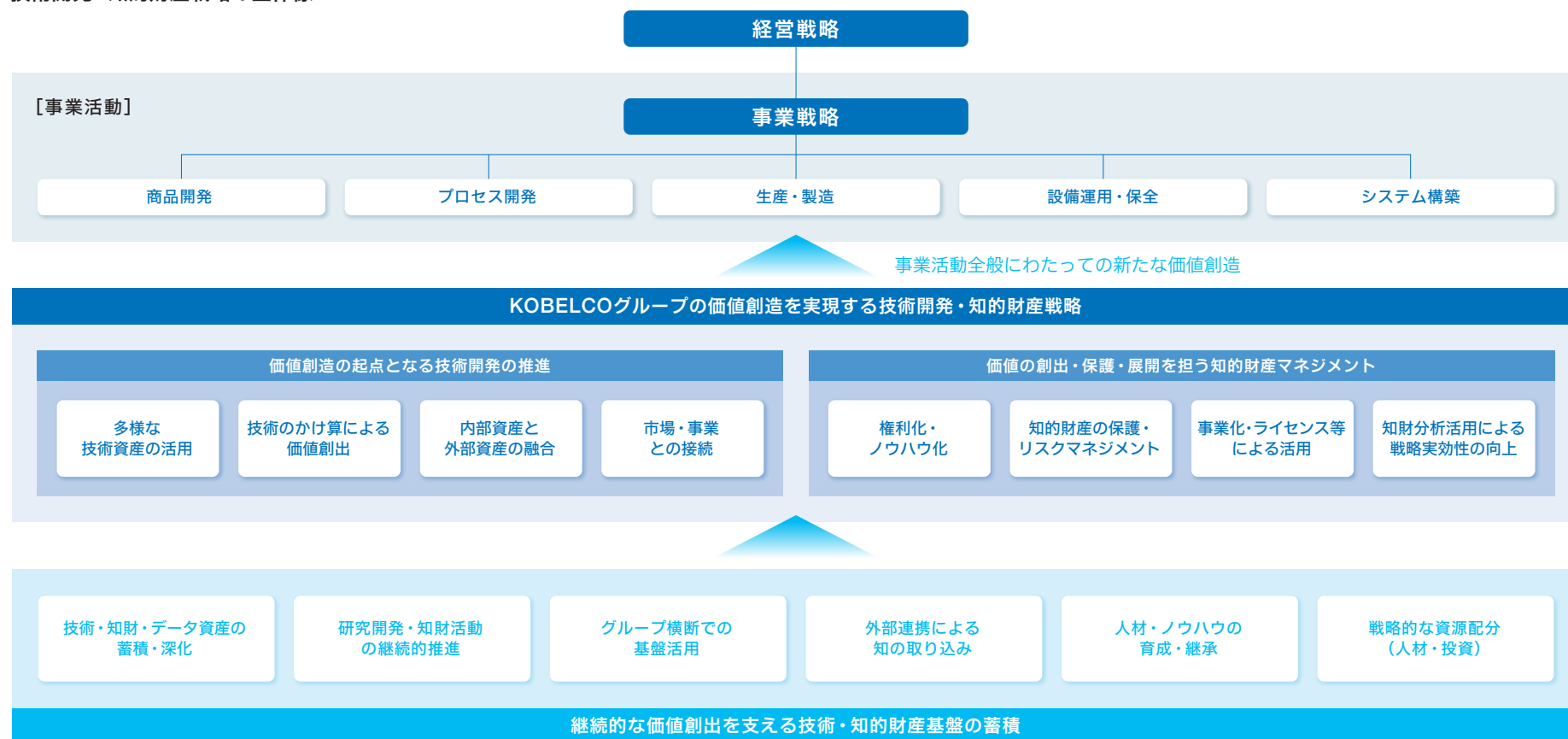
健康増進活動(健康保険組合協同)

- 健康支援アプリ「Pep Up」を活用し、eラーニングや「ウォーキング」「快眠」をテーマとした運動習慣化・睡眠改善キャンペーン等を通じ、健康づくりの取組みを推進
- 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

技術開発・知的財産戦略

KOBELCOグループは、経営・事業戦略の実現に向け、多様な技術資産を起点とした技術開発を価値創出の中核として推進しています。あわせて、技術のかけ算や内部・外部資産の融合を通じて、技術を市場・事業へ接続し、新たな価値の創出につなげています。また、知的財産の保護・活用・展開を一体的に進めるとともに、知財情報の分析・活用を通じて事業戦略・技術戦略の実効性を高めています。さらに、技術・知財・データ資産の蓄積・深化、外部連携、人材育成、戦略的資源配分等の基盤強化に取り組むことで、継続的な価値創出と持続的な企業価値の向上を実現していきます。

技術開発・知的財産戦略の全体像



技術開発戦略

多様な技術資産を起点とした新たな事業価値創出の推進

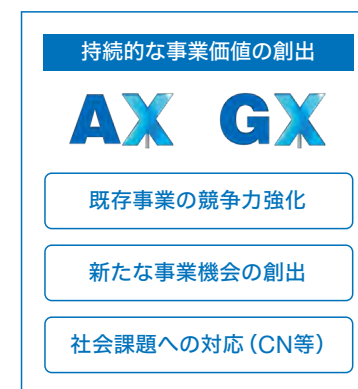
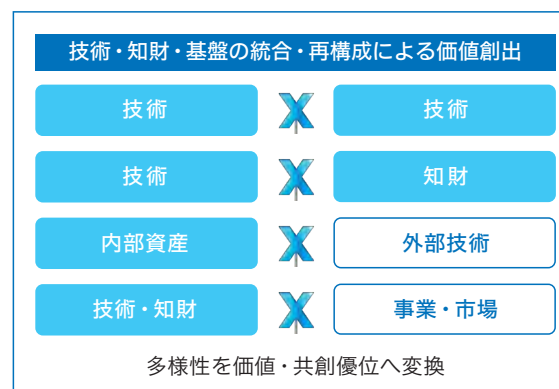
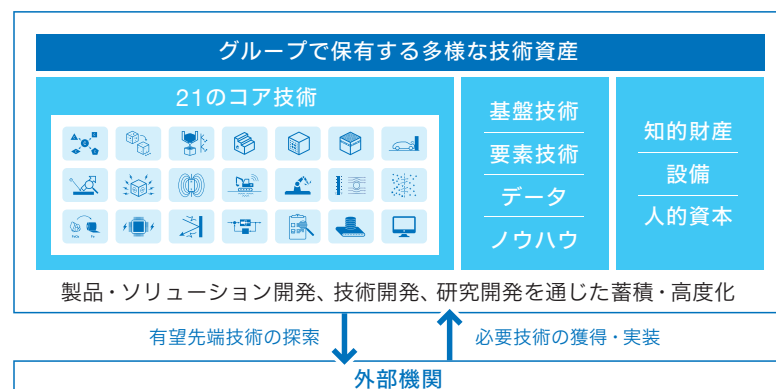
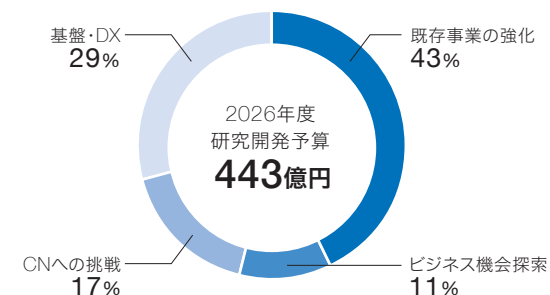
当社グループは、素材、機械、電力等多様な事業を有し、それぞれの領域で培われたコア技術や基盤技術、要素技術、データ・ノウハウといった多種多様な技術資産を蓄積してきました。これらの技術資産は、単一の事業で活用されるだけでなく、グループ横断での活用や、技術同士の掛け合わせによる新たな価値創出の源泉となっています。

こうした技術資産を最大限に活かすため、当社グループでは、グループ横断での連携を通じて技術資産を統合・再構成し、内部資産と外部技術の融合を図るとともに、技術資産の拡大とコア技術の高度化・刷新に取り組んでいます。その際、技術開発・知的財産・実行基盤が相互に連携しながら、これらの資産を一体的に活用しています。さらに、市場や事業のニーズと接続

することで、技術を単なる研究開発成果にとどめることなく、事業価値として具現化する取組みを進めています。このようなプロセスを通じて、多様性を価値及び競争優位へ転換する仕組みの強化に取り組んでいます。一方、外部との連携においては、有望な先端技術の探索を通じて将来に向けた技術オプションを確保するとともに、必要な技術については積極的に獲得・実装を進めています。これにより、グループ内の技術資産との融合を通じた価値創出の幅を拡張しています。

これらの取組みにより、既存事業の競争力強化に加え、新たな事業機会の創出を図るとともに、カーボンニュートラル対応等の社会課題の解決にも貢献しています。さらに、AX(両利きの経営)及びGX(グリーン・トランスフォーメーション)の推進により、持続的な事業

価値の創出につなげています。事業部門、技術開発本部、本社、グループ会社が連携し、グループ横断で技術資産を活用・統合する体制の構築を進めています。加えて、人的資源及び研究開発投資を戦略的に配分することで、技術資産の統合・再構成、及び知的財産を含む無形資産の活用を通じた事業価値創出プロセスの実効性を高めています。



知的財産戦略

知的財産による価値創出プロセス(創出・保護・活用)

KOBELCOグループでは、「知的財産を経営資源として活用し、企業価値の向上に役立てる」ことを基本方針とする知財活動(知財活用型活動)を推進しています。

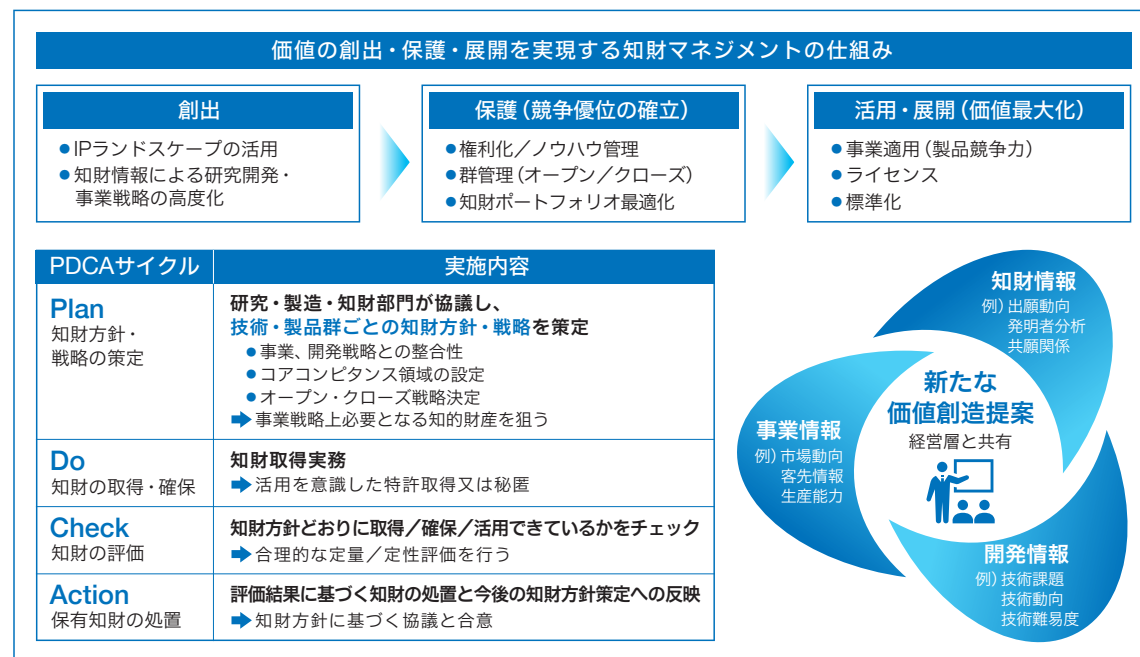
全体的な戦略については、IPランドスケープの活用による経営・事業戦略、技術開発戦略、知財戦略の融合を図り、新たな価値創出につなげる活動を既存事業の強化や新規事業創出のステージで順次展開しています。今後は、当社グループの多種・多様な技術・製品

において、IPランドスケープの適用領域を拡充するとともに、全社的な活用の高度化を進めていきます。

また、創出される個々の技術的知見については、特許による独占とノウハウとしての秘匿とを適切に組み合わせ、技術・製品群の単位で知財方針を定めて管理する「群管理」により、競争優位の確立とリスクマネジメントを両立させています。これらの活動を通じて、新たな価値の創出から保護、活用・展開までを一

体的に推進し、競争優位性の確立や参入障壁の構築、さらにはCN対応等の社会課題解決にも寄与し、企業価値の向上に貢献しています。

また、これらの戦略を支える基盤として、知財情報と経営・事業情報等を組み合わせ、事業・開発に資する戦略・戦術を提案できる人材の育成や、事業・技術部門との連携強化に取り組むとともに、PDCAサイクルによる知財活動の継続的推進と知財戦略の高度化を進めています。



IPランドスケープ(IPL)とは、「経営戦略又は事業戦略の立案に際し、経営・事業情報に知財情報を組み込んだ分析を実施し、その分析結果(現状の俯瞰・将来展望等)を経営者・事業責任者と共有する」プロセスです。事業戦略の立案のための議論を通じての、双方向のやりとりが、最も重要なポイントとなります。

当社グループでは、中長期的な事業戦略に加え、個々の技術・製品群についても、そのPDCAのPlanのステージでIPLプロセスが組み込まれた群管理を行う(群管理の理想形)ことで、着実に知財の活用につなげ、競争優位に向けた勝ち筋をつくることを目指します。

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

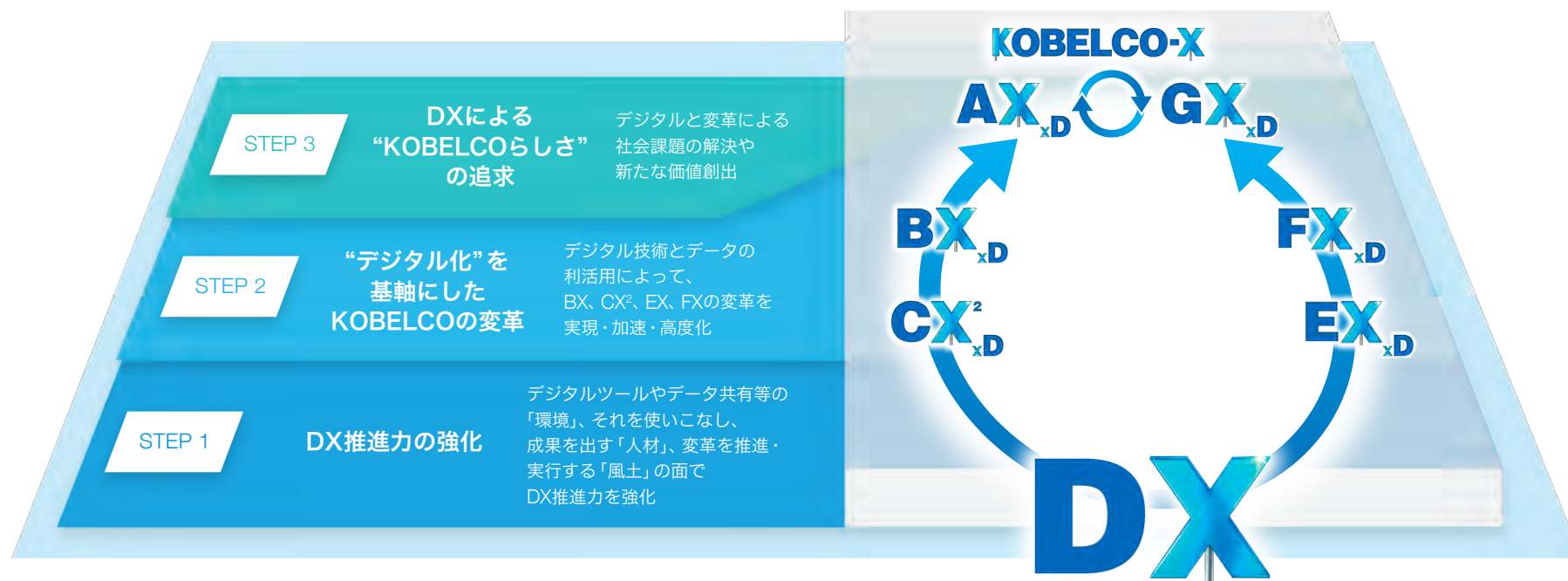
KOBELCOグループが未来へ挑戦できる事業体・魅力ある企業へと変革していくための推進力となる「KOBELCO-X」においては、DXにグループ全体で取り組むことが重要な役割を果たします。

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。

KOBELCOのDXについての詳細は、「KOBELCO DX Report 2025」もご参照ください。 https://www.kobelco.co.jp/sustainability/pdf/20251118_dx.pdf

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。



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、社会課題の変化に伴い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、お客様からの信頼向上に加えて、我々のお客様対応を変革し、お客様体験の変革につなげ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」による推進と強化

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改め、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CRM(Customer Relationship Management)を構築し、2024年度から利用を開始しま

した。また一部の事業部門では、2026年度からSFA(Sales Force Automation)にも機能を拡大し、お客様情報の更なる有効活用を見据えています。

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100人程度配置しました。

2025年度にはお客様コンタクト情報の入力がおおむね定着し、11万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。また、2025年度には蓄積された情報の活用も進み、事業部門横断で注力する、自動車、水素、半導体、建材等を対象とした活動におけるお客様情報の有効活用の検討や事業部門横断での共同提案によるお客様への価値提供、SFA上のお客様課題をもとにした研究開発や新たな提案の実現等、具体的な成果が生まれる土壌も

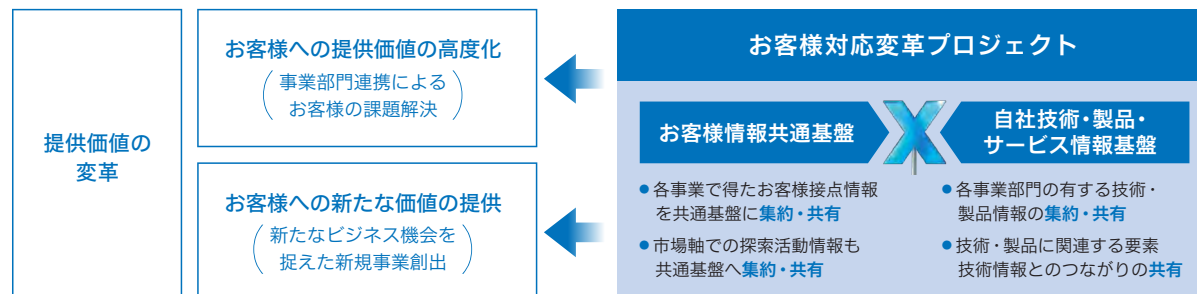
形成され、CX²創出意識の高まりが表れ始めています。

2026年度には、お客様対応変革プロジェクトの次のフェーズとして、お客様課題を解決するために当社グループの技術・製品・サービスの見える化による事業部門を跨いだ社内情報共有の検討を開始しており、CX²の取組みを加速していきます。

AX、そしてお客様体験価値の変革へ

個々のお客様軸での情報に加え、今後は当社グループの技術・製品・サービス情報もあわせて活用することで、お客様への提供価値を高め、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。



責任あるサプライチェーンの構築

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が経営審議会に提言し、審議のうえで合意形成を図ります。各事業部門における調達部署の運用責任者が中心となり推進しています。サステナビリティ推進委員会は、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

2025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CSRアンケート3回目及び人権詳細アンケート2回目を発信しました。
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で規制し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が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。

2026年度以降の取組み

2026年度	2027年度
人権詳細アンケート2回目の回答を踏まえ、お取引先様への支援等の働きかけを検討します。	お取引先様への働きかけを実施するとともに、これまでの取組みを振り返り、以降の活動方針を策定します。

詳細はESGデータブック「責任あるサプライチェーン構築」P.73～76をご参照ください。

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

詳細は、ESGデータブック2026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。

ステークホルダーの皆様	ステークホルダーの皆様への価値提供 (アウトカム)	共創のためのコミュニケーション	
		目的	主な対話の機会
株主様・投資家様	中長期的な株主価値の向上、利得の提供 - 中長期的な成長の実現による企業価値の向上 - 継続的かつ安定的な配当の実施	- 中長期的な価値創造ストーリーの理解促進 - 資本コスト低減に向けた信頼関係構築 - 経営戦略、財務戦略及び非財務戦略との一貫性のある説明	- 統合報告書、ESGデータブック - 機関投資家の皆様との個別面談、工場視察 - 決算説明会、経営計画の進捗説明会 - 株主総会 - 個人株主様向けオンライン説明会
お客様	安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献 - ニーズに即した素材・機械の提供 「S+3E」のエネルギー供給	- 提供価値・技術力・信頼性の訴求 - 長期的な取引関係の構築 - 共創・協業機会の創出	- 技術交流会 - 共同開発 - お客様アンケート - 展示会、製品カタログ・ホームページ
お取引先様	協働した責任あるサプライチェーンの構築 - サプライチェーン全体での健全性維持 - 当社グループとの協働による競争力強化、課題解決	- 安定的な調達・供給関係の構築 - 品質・ESG要請の共有 - サプライチェーン全体での価値向上	- お取引先様向け説明会の開催 - サプライヤー様向けガイドラインの策定 - 定期協議、監査・評価
社員	働きがい・生きがいの促進、グローバルでの活躍 - 安全・安心で働きやすい職場環境の実現 - キャリア形成やスキルアップの機会提供	- 企業理念・戦略の浸透 - 自社の目指す方向性への共感醸成 - エンゲージメント向上 - 人材定着	- 社内説明会 - 社長をはじめとした役員の事業所訪問と対話会 - 社内報 - 各種人材育成施策
地域社会の皆様	地域の一員として社会に貢献 - 地域の環境保全推進 - 事業収益の社会への還元 - スポーツを通じた社会貢献	- 事業活動への理解・信頼の獲得 - 地域との共存・共栄 - 社会的課題への貢献	- 事業活動に関連する説明会の開催 - 地域イベントへの参加、協賛、開催 - 災害地域への寄付、復興支援



04

価値創造を支える
ガバナンス

取締役会議長メッセージ



社外取締役
取締役会議長
北川 慎介

成長ストーリーを磨く取締役会へ

2022年に当社の社外取締役に就任して以来、取締役会での議論は着実に変化してきたと感じています。以前は個別案件や翌年度以降の業績改善に関する議論が中心になる場面もありましたが、現在は、それぞれの施策や事業が中期経営計画や成長ストーリーにどのようにつながるのか、KOBELCOグループ全体としてどの方向を目指すのかについて、中長期的な視点から議論できるようになっています。

取締役会には、多様な経験や知見を持つ社内・社外の取締役が集まっており、会社全体の持続的な成長を考えるという共通認識も着実に醸成されてきました。その背景には、取締役会オフライン会議やサステナビリティ経営会議等、取締役会以外の場で事前に情報や認識を共

中長期の成長を見据えて取締役会の議論を深め KOBELCOグループが世界で強みを発揮する基盤となる

有する機会が増えたことがあります。社外取締役も事業の背景や課題を理解し、自分なりに咀嚼したうえで取締役に臨むことで、より踏み込んだ議論ができています。単発の議案を処理するのではなく、一つひとつの議論を当社グループの成長ストーリーの中に位置づけて捉える意識が取締役会全体に根づきつつあります。

当社グループには、株主様・投資家様、お客様、社員の皆さん、お取引先様、地域社会の皆様等、多様なステークホルダーの皆様が存在します。取締役会は単独で存在するものではなく、会社やグループ会社、ステークホルダーの皆様との関係の中で、経営の方向性を示し、その実現を支える存在です。

このたび、私は社外取締役として当社の取締役会議長を務めることになりました。これまでの取締役会で進めてきた変化をさらに発展させ、多様な視点を公平かつ建設的に議論へ取り込むことが、議長としての役割であると考えています。

特定の事業や組織の立場、あるいは過去の経緯にとらわれない立場から発言を促すことで、社内取締役もより自由に意見を述べやすくなります。また、過去の品質事案を経験した当社グループにとって、社外の視点を実効的に経営に取り入れていることを目に見える形で示し、開

かれたガバナンスへの姿勢を示すことにも意義があります。議長として、社内・社外取締役がそれぞれの経験と知見を十分に発揮し、互いの意見を尊重しながら議論を深められる場をつくっていきたくと考えています。

その議論を行うにあたって、私が特に大切にしたいのが、「そもそもなぜそうするのか」「そこに合理性はあるのか」「本質的にこの方向でよいのか」と問い続ける姿勢です。社外取締役の役割は、会社側の説明に対して賛否を示すだけではありません。社内では当然と受け止められている前提を、社外の視点からあらためて問い直し、経営の判断の質をより高めていくことにあります。

どの組織にも、従来のやり方を踏襲しようとする慣性があります。それが社内では当然と考えられていることであっても、社会環境の変化やステークホルダーの皆様の期待に照らせば、必ずしも合理的とは限りません。例えば、収益改善に課題のある事業について議論をする際には、翌年度以降の改善計画を議論するだけでなく、当社グループにとっての事業の位置付けやその将来性にまで踏み込んで考える必要があります。社外取締役が問いかけを重ね、執行側も真摯に課題と向き合うことで、事業への向き合い方は着実に変化してきたと感じています。

取締役会議長メッセージ

カーボンニュートラルへの対応についても同様です。以前は受け身に捉える側面がありましたが、現在では、機械系事業をはじめとする各事業が持つ技術や知見を活かし、新たな事業機会や競争優位につなげようという前向きな議論が生まれています。取締役会は単に執行を監督するだけでなく、社外の視点から経営の前提や固定概念を問い直し、会社の意識や行動の変化を促す役割も担っていると考えています。

こうした取締役会の実効性は、当社グループの収益力や価値創造力が高まっているか、ガバナンスやコンプライアンスが機能しているかなど、経営の成果にどのように表れているかで評価していくべきだと考えています。

海外成長を支える戦略とグループガバナンス

現在の中期経営計画(2024～2026年度)は最終年度を迎えています。中期経営計画は経営の方向性を明確に



するうえで重要ですが、策定後も事業環境は絶えず変化します。取締役会としては、計画の進捗を確認するだけでなく、そのような変化を捉えながら、柔軟に必要な対応を講じることができているかを見ていく必要があります。

これまで、子会社の再編や新事業への取組みについては一定の進展が見られます。電力事業が安定した収益基盤になっていることも、次なる成長戦略や新たな事業への挑戦を進めていくうえで、当社グループの強みの一つとなっています。その強みを持続的な成長につなげていくためには、将来を見据えた戦略的な経営資源配分が不可欠です。

当社グループはものづくりを基盤とする会社であり、研究開発や新製品・新事業への投資が、将来の競争力を左右します。同時に、それらをお客様や社会への価値創出につなげる人材への投資も必要です。多様な人材が挑戦できる機会や環境を整え、それぞれが持つ経験や視点を活かして活躍できる組織を築いていく必要があります。また、安全、品質管理、検査設備等、企業価値を支える基盤領域にも適切に資源を投入し、リスクを未然に防ぐ体制を維持・強化していかなければなりません。技術開発、人材、企業価値を支える基盤を個別に捉えるのではなく、持続的な成長戦略を実現するための一体的な投資として見ていくことが重要です。

こうした経営基盤を強化したうえで、次の成長に向けて議論を深めるべきテーマの一つが、海外戦略だと捉えています。当社グループの海外売上高は全体の約3分の1を

占めていますが、個々の事業部門が得意な領域を各国で展開している側面があります。今後は個々の事業を伸ばすだけでなく、当社グループとして、どの国・地域や市場を重点分野と位置付け、どのように経営資源を投入するのかという全体像を描くことが重要になると考えています。

他社の戦略をそのまま取り入れるのではなく、当社グループならではの技術やお客様基盤を活かした独自の成長戦略を考えることが重要です。その中では、海外ですでに高い競争力と実績を持つ機械事業の更なる成長や展開も、有力な選択肢の一つになると考えています。

もっとも、海外で事業を拡大していくためには、成長戦略だけでなく、それを支えるグループガバナンスの強化も不可欠です。国や地域によってビジネスの慣行や文化、価値観は異なります。本社の考え方や日本流のやり方を一方的に当てはめるだけでは、現地に根差した事業運営を実現することはできません。海外子会社の幹部や現地の社員、提携先企業等の持つ知見を尊重しながら、それぞれの国・地域の実情に合った事業運営とガバナンスの在り方をともに築いていくことが重要です。そのためには、経営陣が現地に足を運び、直接対話を重ねることも欠かせません。当社グループがどのような考えで海外事業を展開しようとしているのかを共有するとともに、現地で起きている変化や課題を本社側も正しく理解し、経営に反映していく必要があります。こうした双方向のコミュニケーションを積

取締役会議長メッセージ

み重ねることで、グループとしての方向性と現地の実情を両立した事業運営が可能になると考えています。

また、将来的には、海外統括会社も管理機能を担うだけでなく、地域の情報や知見をもとに、本社の戦略策定に貢献する役割を担うようになることが期待されます。次期中期経営計画を見据え、海外戦略は成長戦略とグループガバナンスを一体で議論すべき重要なテーマであると考えています。

挑戦を後押しし、リスクを見極める

企業として持続的に成長し、収益力を高めることは重要な責務です。しかし、どの会社にも、活用できる経営資源には限りがあります。当社グループには高い技術力や優れた人材、一定の資金力がありますが、それらは決して無限ではありません。自らの強みと経営資源を正しく見極め、その強みを最大限に活かせる成長戦略を描くことが重要です。

そのうえで、執行側が挑戦しようとする取組みが企業価値向上や成長につながるものであり、合理性や実現可能性が認められるのであれば、取締役会として積極的に後押ししていきたいと考えています。社外取締役は監督の役割がありますが、リスクを指摘するだけでは成長は生まれません。どのようなリスクを想定し、どこまでを許容するのかを十分に議論し、取るべきリ

スクと避けるべきリスクを見極めたうえで挑戦を支えることが監督と支援を両立する取締役会のあるべき姿であると考えています。

事業からの撤退についても、慎重かつ丁寧な判断が求められます。収益性の改善が見込めない事業を継続することは、会社全体の成長を妨げる可能性があります。一方で、ものづくりの現場には、その事業に長年携わり、仕事にやりがいを持って働いてきた社員の皆さんがいます。資本効率を重視することは当然ですが、それだけを基準に判断を下すのではなく、社員の皆さんの暮らしや人生にも十分に配慮しながら、企業価値向上に向けた責任ある意思決定を行わなければなりません。

こうした難しい判断の質を高めるには、取締役会に入る情報や視点の幅を広げる必要があります。社外取締役自身が株主様・投資家様との対話を通じて、当社グループに対する見方や期待を直接受け止める。同時に、様々な世代・職場の社員、工場等の現場とも対話し、経営側からの情報だけでは見えにくい実感や課題を捉える。こうした対話は、取締役会の判断の質を高めるだけでなく、執行側との信頼関係を深め、挑戦を後押しする力にもなると考えています。

そして、そのような議論を通じて後押ししたいのが、当社グループが本来持つ強みを最大限に発揮することです。当社グループには、素材系、機械系、電力等複数の事業があります。それぞれの事業が培ってきた技



術や人材、お客様基盤をかけ合わせることで、単独の事業では生み出せない価値を創出できるコングロマリットならではの強みがあります。

当社グループは質実剛健な社風のもと、創業から120年以上にわたり、社会インフラを支える事業を展開してきました。機械系事業をはじめ、世界で闘える技術や事業も数多く有しています。一方で、当社グループは自らの強みや可能性を積極的に語ることを必ずしも得意としてこなかったように感じます。だからこそ、自分たちが持つ実力や価値をあらためて認識し、それがどのような価値を生み出しているのかを、社内外によりわかりやすく伝える必要があります。

社会インフラを支える企業としての自覚と誇りを持ち、当社グループならではの強みを発揮しながら、世界中の人々の暮らしを支える会社として成長していく。その実現に向けて、取締役会として議論を深めるとともに、執行側の挑戦を力強く後押ししていきたいと考えています。

取締役一覧



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

木本 和彦

コーポレートガバナンス委員

5 取締役執行役員

入谷 一夫

6 社外取締役

北川 慎介

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

塚本 良江

コーポレートガバナンス委員

8 社外取締役

中西 章裕

コーポレートガバナンス委員
(委員長)

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)

関口 暢子

12 社外取締役(監査等委員)

北山 久恵

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

13 社外取締役(監査等委員)

坂本 倫子

コンプライアンス委員
(委員長)



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>

コーポレートガバナンス

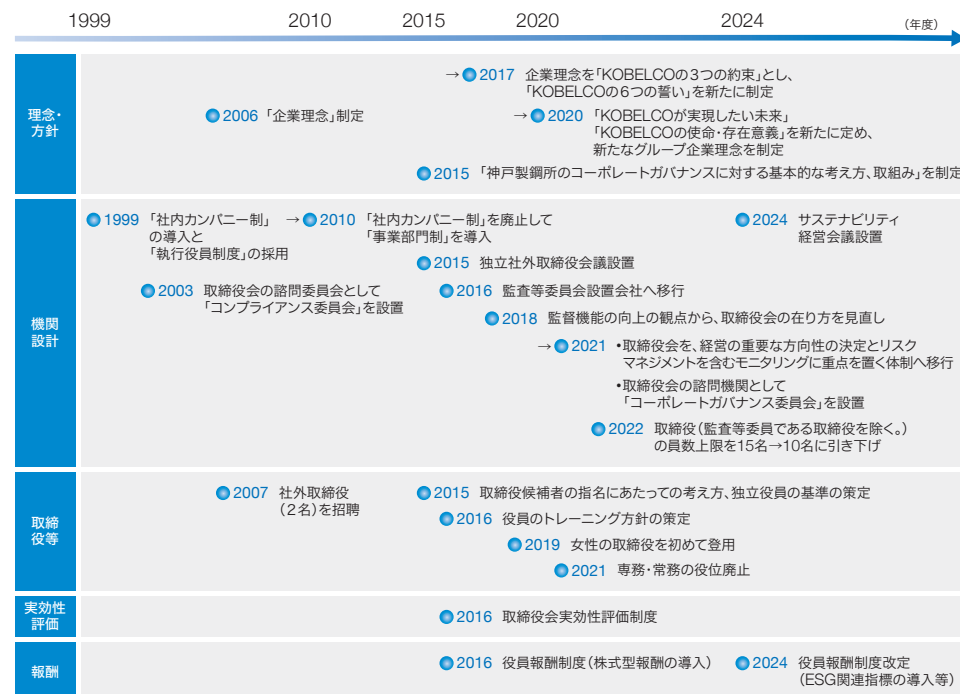
コーポレートガバナンスに対する基本的な姿勢

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、これらすべ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、こうしたすべ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/sustainability/pdf/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、規模等が異なる広範囲なセグメント間のシナジーを發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。

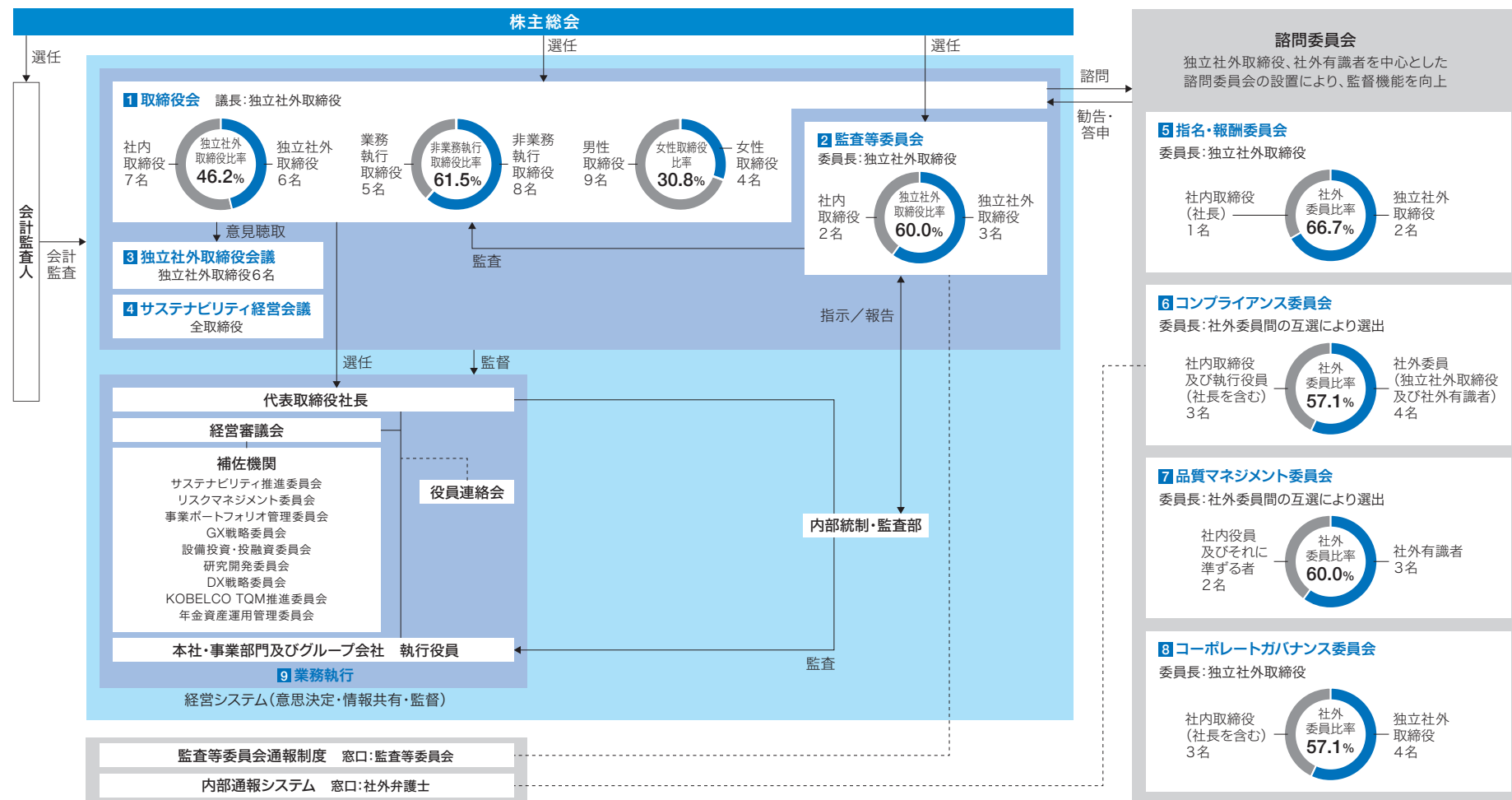
さらに、多岐にわたる事業に対するリスク管理や経営資源の分配等につき、活発な議論や適切な意思決定を行うと同時に、機動的な業務執行の監督を取締役会が行うことが必要であり、そのためには、監督と執行を完全には分離せず、業務執行側に対する正しい理解を持ったメンバーが取締役に参画することが望ましいと考えています。

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。

2025年度の活動状況

2025年度の実績として、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施策のうち、経営基盤領域に関する取組みや最重要課題である「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」に向けた取組みについて、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査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（CN、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。

2025年度における検討事項

2026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関連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、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ますが、このたび、外部環境等の変化を踏まえ、以下のとおり、必要な知識・経験・スキルを定義するとともに、スキルマトリックスの一部の見直しを実施しました。

グループ 企業理念	マテリアリティ	知識・経験・スキル の項目	選定理由	参考：各項目を推進するうえで関連性のある KOBELCO-X(最大4つに印)						
				AX	GX	BX	CX ²	DX	EX	FX
KOBELCOが実現したい未来 KOBELCOの使命・存在意義	グリーン社会への貢献	事業経営・経営管理	国内外で多様な事業を展開する当社グループにおいて、ポートフォリオ及び資源配分の最適化、グローバルでの中長期的な成長戦略の策定・実行を通じた経営判断力は、企業価値の最大化に向けた基盤的スキルであるため。	●	●			●		●
	安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献	環境戦略	環境対応は当社グループとして重要な中長期的課題。気候変動、資源循環等への対応に加え、CO ₂ 排出削減に貢献する製品・サービスメニューの拡充等、持続可能な社会の実現に向けてリスクと機会の両面から戦略的取組みを推進するために必要なスキルであるため。		●	●	●	●		
	人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供	営業戦略・マーケティング	グループ全体の事業の競争優位性確保に向けては市場志向の視点が求められる。グローバルでの市場環境の変化に迅速に対応し、お客様価値を創出するために必要なスキルであるため。	●		●	●	●		
	人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供	技術開発・知的財産・生産技術	技術革新が競争力の源泉となる中、既存の技術・製品・サービスの高度化に加え、イノベーションも含めて差別化や収益性向上に寄与する技術戦略を策定・実行するために必要なスキルであるため。	●	●			●		●
	多様な人材の活躍推進	デジタル・IT・DX	デジタル・ITを活用しDXを推進していくことで、業務効率化にとどまらずビジネスモデルを革新し、市場での競争優位性の獲得を通じて、新たな価値創造につなげていくために必要なスキルであるため。			●	●	●	●	
	持続的成長を支えるガバナンスの追求	人材戦略	多様性の尊重、働きがいのある職場づくり、次世代人材の育成等を通じ、人的資本を最大化し組織力を強化することで、企業の持続的成長を実現するために必要なスキルであるため。			●		●	●	●
	持続的成長を支えるガバナンスの追求	財務・会計	健全な財務体質の維持と資本効率の向上は、企業価値向上の基盤であり、投資判断、資本政策等、経営資源の最適活用に向けて必要なスキルであるため。	●	●	●		●		
		ガバナンス・リスクマネジメント	持続的な企業価値の向上実現に向け、取締役が経営の健全性と透明性、及び経営戦略の妥当性や執行の適切性を確保し、各種リスクを的確に把握・管理するために必要なスキルであるため。	●	●	●		●		

コーポレートガバナンス

取締役が持つ知識・経験・スキルの中から、各人に特に期待する分野は、以下のとおりです。なお、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	経営全般に関する事項	価値創造領域								他業種知見
							事業経営・経営管理	営業戦略・マーケティング	技術開発・知的財産・生産技術	デジタル・IT・DX	環境戦略	人材戦略	財務・会計	ガバナンス・リスクマネジメント	
取締役	勝川 四志彦 社内	男性	8	16回中16回(100%)	—	●	●				●		●	●	
	永良 哉 社内	男性	6	16回中16回(100%)	—	●					●	●		●	
	坂本 浩一 社内	男性	3	16回中16回(100%)	—	●			●	●	●			●	
	木本 和彦 社内	男性	2	16回中16回(100%)	—	●	●			●	●		●		
	入谷 一夫 社内	男性	—	—	—	●	●	●	●	●	●				
	北川 慎介 社外・独立役員	男性	4	16回中16回(100%)	—			●	●		●	●		●	●
	塚本 良江 社外・独立役員	女性	2	16回中16回(100%)	—	●	●	●	●						●
	中西 章裕 社外・独立役員	男性	—	—	—	●	●						●	●	●
監査等委員である取締役	松本 群雄 社内	男性	3	16回中16回(100%)	20回中20回(100%)	●						●	●	●	
	後藤 有一郎 社内	男性	2	16回中16回(100%)	20回中20回(100%)		●	●	●	●	●				
	関口 暢子 社外・独立役員	女性	4	16回中16回(100%)	20回中20回(100%)					●		●	●		●
	北山 久恵 社外・独立役員	女性	—	—	—	●						●	●	●	●
	坂本 倫子 社外・独立役員	女性	—	—	—						●		●	●	●

※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5つまで●印をつけています。

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。

2025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

- 当社は、取締役会の実効性について、継続的な向上が図られているものと評価しています。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の強化に伴い、社外取締役への情報提供の更なる充実が課題として認識されました。
- これを踏まえ、2025年度は年間議題の設定に加え、オフライン会議を活用し、大型投資案件に関する事前説明や議論の機会を拡充しました。その結果、投資の背景や関連する社内課題に対する理解が深化したとの意見が多く寄せられており、取締役会のモニタリングボードとしての機能は一層高まっていると評価しています。

- また、これまでの実効性評価の蓄積を踏まえ、当社の取締役会は継続的な改善が進んでいると認識しています。2026年度においても、これらの取組みを継続し、更なる実効性向上に努めていきます。
- 特に、2026年度は次期中期経営計画の策定を見据え、企業価値向上に資する重要テーマについては、継続的かつ深度ある議論が必要と認識しており、「サステナビリティ経営会議」及び「オフライン会議」を活用した検討を引き続き推進していきます。
- さらに、複数の社外取締役の交代を踏まえ、新任取締役の理解促進を目的とした情報提供の充実にも取り組んでいきます。

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、以下のトレーニング機会を提供し、その費用の支援を行います。

- 就任時には、当社の事業・財務状況等に関し、関係部署より十分な説明を行うと同時に、必要に応じて製造現場の視察を行うなど、知識・情報の取得機会を設けます。
- 特に、社内出身の新任取締役、新任執行役員に対しては、取締役・執行役員の役割・責務や法務・企業統治に関するトレーニングの機会を提供します。
- 法令改正やマネジメント等に関する様々な知識の取得、適切な更新等の研鑽を目的に、社内外から講師を招聘した研修会を年に複数回開催します。
- コンプライアンスに対するトップマネジメントとして要求される事項を外部講師から学ぶ場として「コンプライアンストップセミナー」を年に1回開催します。
- このほか、経営戦略、財務・会計、組織等に関する外部の研修の受講を斡旋・推奨し、当社はこれをサポートします。
- これらのトレーニングの受講状況等については、1年に1回確認をし、取締役会に報告するものとします。

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。
- 最高経営責任者の選任は、指名・報酬委員会にて、当社の事業環境や経営計画推進等の観点を踏まえた審議を行ったうえで、取締役会へ答申を行い、取締役会で決定します。
- 最高経営責任者の後継者育成にあたっては、取締役又は執行役員の中から候補対象者を複数選定し、指名・報酬委員会での議論を経たうえで、その対象者を経営上重要な役割へ任用することとしています。
- また、取締役及び執行役員には、当社の経営を担うものとして必要な知識・資質を習得するためのトレーニングの機会を提供しています。トレーニングのメニューについては、当社の置かれた事業環境等を踏まえて、コーポレートガバナンス委員会にて検討し、毎年度取締役会に報告します。
- 各取締役及び執行役員のトレーニングの受講状況については、1年に1回、コーポレートガバナンス委員会で確認をします。

業績連動報酬のうち組織業績反映分の算定方法

$$\text{業績連動報酬(組織業績反映分)} = \text{役員・報酬ランク毎の基準額※1} \times \text{評価指標に基づく係数※2}$$

※1 役員・報酬ランク毎の基準額は、「役員報酬規程細則」において定めています。

※2 評価対象期間のROICを評価指標とし、以下の算式に基づいて算出します。なお、事業部門業績反映分における適用事業部門は、受給予定者毎に各人の委嘱業務に基づいて決定します。また、委嘱業務が本部門（技術開発本部含む）、及び電力事業部門の場合は、事業部門業績反映分の対象外とし、以下の算式に関わらず、「全社業績反映分×1.0」にて算出します。

$$\text{評価指標に基づく係数(％)} = \text{(A)全社業績反映分(％)} \times 0.7 + \text{(B)事業部門業績反映分(％)} \times 0.3$$

$$\begin{aligned} \text{(A)全社業績反映分(％)} &= \left[\frac{100}{3} \times \frac{\text{全社連結ROIC}}{\text{全社連結ROIC}} - \frac{2}{3} \right] \times 100 \\ \text{(B)事業部門業績反映分(％)} &= \left[\frac{100}{3} \times \frac{\text{各事業部門連結ROIC}}{\text{各事業部門連結ROIC}} - \frac{2}{3} \right] \times 100 \end{aligned}$$

※ 全社業績反映分、及び事業部門業績反映分は、小数点以下の端数を四捨五入し、それぞれ0%を下回る場合は0%、200%を上回る場合は200%とします。

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、役員・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年毎の一定期日に、付与されたポイント数に応じて当社株式を給付します。

(注)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進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. 役員・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の算定方法

$$\text{付与ポイント数} = \text{役員・報酬ランク毎の基準ポイント数※1} \times \text{評価指標に基づく係数※2}$$

※1 「役員報酬規程細則」において定めています。 ※2 配当、当期利益及びESG関連指標の実績に応じて決定します。

コーポレートガバナンス

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

1. 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
2. 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
3. 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
4. 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及び透明性を確保すること

② 報酬体系

1. 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。
2. 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。
3. 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。
4. 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

1. 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。
2. 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。

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2026 P.88をご参照ください。

コーポレートガバナンス

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年ごとの一定期日に、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2026 P.89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
2025年度基準値	8.0%	794億円	A	3.9以上	AAA
2025年度実績値	5.3%	937億円	A	4.3	AAA

※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、当期末時点で公表されている値を用いています。

2025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)		
			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)	8 (3)	501 (48)	285 (48)	133 (-)	83 (-)
取締役(監査等委員) (うち社外取締役)	5 (3)	123 (51)	123 (51)	- (-)	- (-)
合 計	13	625	409	133	83

2025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	208
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	607

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2026 P.90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2026 P.90をご参照ください。

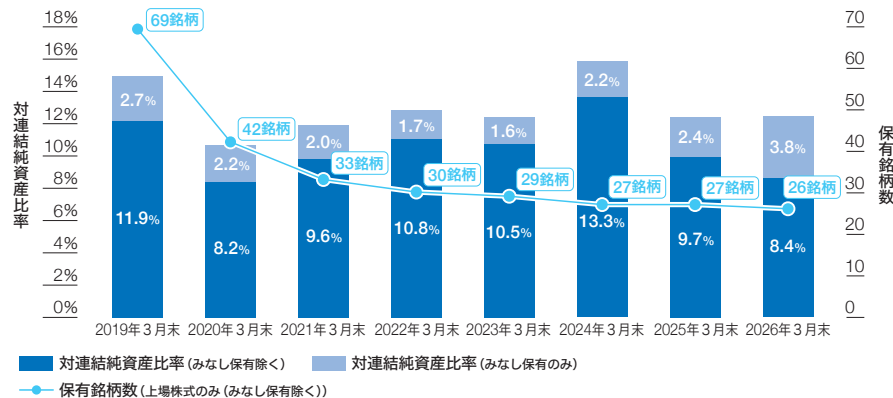
当社が保有する政策保有株式の検証結果について(2026年3月末時点)

検証対象	2026年3月末時点で保有する上場政策保有株式銘柄(26銘柄)
検証内容	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のうえ、保有の合理性を総合的に判断。 <評価項目> ① 取引先としての規模・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

- 2026年3月末時点で保有している26銘柄については、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か否かの観点から、取引先としての規模・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を総合的に評価し、保有の合理性が十分認められると判断しています。
- 今後も引き続き保有適否に関する検証を行い、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。

政策保有株式の対連結純資産比率と保有銘柄数



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。子会社のうち神鋼鋼線工業(株)が2026年8月28日まで(株)東京証券取引所スタンダード市場に上場していましたが、今後、当社の素材・情報基盤と同社の加工・開発技術を組み合わせた新分野進出、当社の海外拠点や起用商社との連携による海外戦略の強化、及び他の二次加工メーカーとの連携強化を通じた業容拡大を進めていくことを想定し、当社と同社が資本面でも完全に一体となることで、経営資源を最大限に相互活用し、迅速かつ機動的な意思決定のもとでこれらの各施策を着実に実行していくことが、両社の持続的な成長及び企業価値向上に資する最善の選択であると判断し、当社は、2026年9月1日付で同社を完全子会社としました。

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、2026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35.93%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、同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。

監査等委員会委員長メッセージ



社外取締役
監査等委員会委員長
北山 久恵

監査等委員会委員長としての役割

監査等委員会は、取締役の職務執行の監査を通じて、企業集団の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上や、社会的な信頼に応える良質なコーポレートガバナンス体制の構築に寄与することを使命としています。私は委員長として、独立した客観的な立場から経営の透明性を高め、コンプライアンスやリスクマネジメントの強化に取り組んでいきます。

また、監査活動を通じて把握した課題を経営改善や戦略の実行につなげることで、「守り」のガバナンスだけでなく、成長を後押しする「攻め」のガバナンスにも貢献していきたいと考えています。

監査の実効性向上を通じて企業価値向上に貢献する

これまでのガバナンス強化を踏まえた 今後の着眼点

当社はこれまでに監査等委員会設置会社への移行や社外取締役を取締役会議長に選任するなど、取締役会のモニタリング機能を強化してきました。取締役会では重要テーマに議論を集中し、活発かつ十分な審議が行われており、その実効性は高いと評価しています。

今後も、事業部門や内部監査部門、会計監査人との対話、現地往査を通じて把握した課題を取締役会へ適時共有し、早期の改善と経営の高度化につなげていきます。

監査等委員会として注視するテーマ

今中期経営計画期間では、「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」「サステナビリティ経営の強化」「経営基盤の強化」の4つを重点監査項目としています。その中でも特に、グループ&グローバルでのリスクマネジメントと品質マネジメント力の強化を含む「経営基盤の強化」を最重点として位置付けています。

監査等委員会・内部監査部門・会計監査人の連携による三様監査の体制強化や、社内での推進活動の進捗確認を通じて、経営基盤の強化をモニタリングするとともに

に、ROIC経営や事業ポートフォリオ変革の進展を確認し、持続的な成長に向けた取組みを監督していきます。

内部監査・リスクマネジメント部門との連携

監査等委員会は、内部統制システムが適切に機能しているかを監視し、その実効性向上に努めています。そのため、事業部門、本社部門及び内部監査部門のそれぞれが役割を果たしているかを確認するとともに、子会社を含めたグループ全体の管理状況も注視しています。

加えて、現地往査や視察を通じて現場の実態を把握し、三様監査や子会社監査役との連携を強化することで、監査の実効性と効率性の向上を図っていきます。

監査等委員会は、適法・適正かつ効率的な職務執行を促し、攻めと守りのバランスの取れたガバナンスを支えていきます。社会からの視点を踏まえながら、ガバナンス、リスクマネジメント、内部統制の有効性を監視するとともに、「稼ぐ力の強化」と「成長追求」の取組みを後押ししていきます。

今後も、適切な情報開示とステークホルダーの皆様との対話を支えながら、コーポレートガバナンスを担うことに対する気概と熱意をもって、当社グループの持続的な成長と企業価値向上に貢献していきます。

コンプライアンス

詳細は、ESGデータブック2026「コンプライアンス」P.92～95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3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2026「リスクマネジメント」P.96～97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。



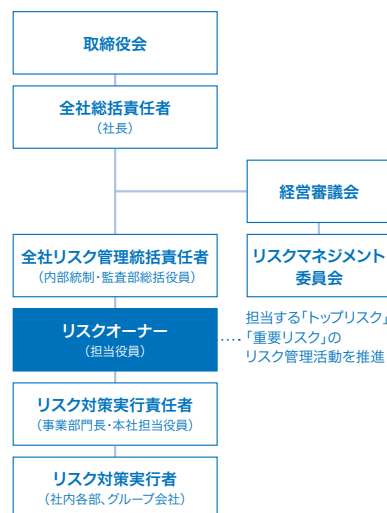
マネジメント体制

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。

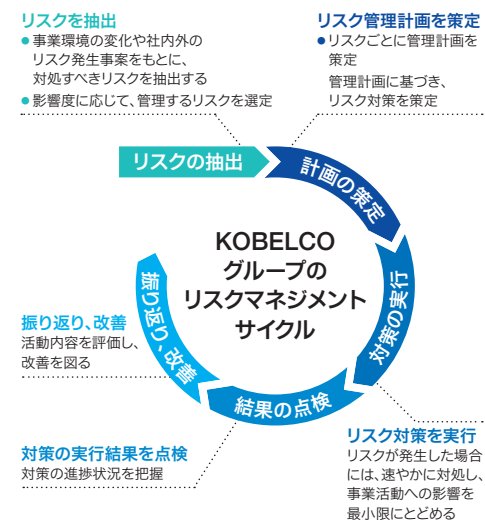
個々のリスク管理では、リスクオーナーの指示のもと、各部門のリスク対策実行責任者は「リスクの抽出」→「計画の策定」→「対策の実行」→「結果の点検」→「振り返り、改善」のサイクルでリスク管理活動を実施しています。活動の実効性を担保するために、取締役会がESGリスクを含む「トップリスク」「重要リスク」に対する活動を管理・監督し、各部門の1年間の活動結果を確認したうえで、次年度以降の計画につなげています。この運用は、グループ横断の取組みとしてグループ各社にも積極的に展開しています。

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



05

事業別概況

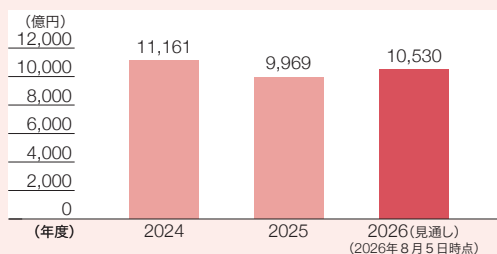


素材系 鉄鋼アルミ事業

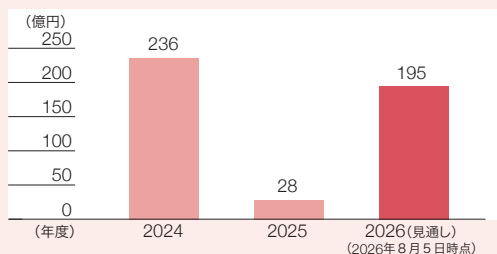


副社長執行役員
鉄鋼アルミ事業部門長 宮崎 庄司

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

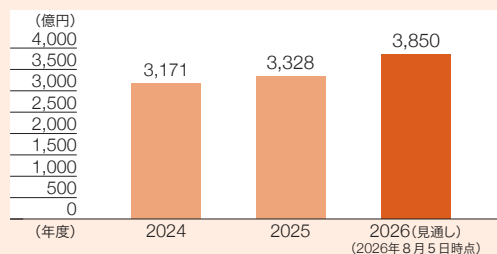
- 国内事業の体質強化とグローバルでの競争力維持・強化により収益力の向上を図りつつ、需要構造の変化に対応した持続的な事業基盤を構築する。
- GXスチール市場の拡大を見据え、生産プロセスの段階的変革を推進し、供給力の確保を図る。

素材系 素形材事業

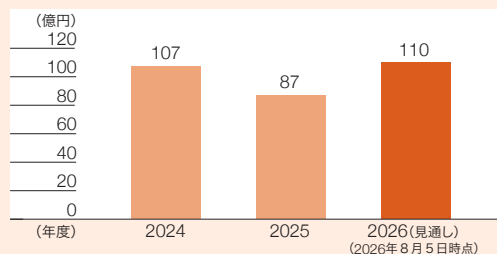


執行役員
素形材事業部門長 門脇 良策

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。

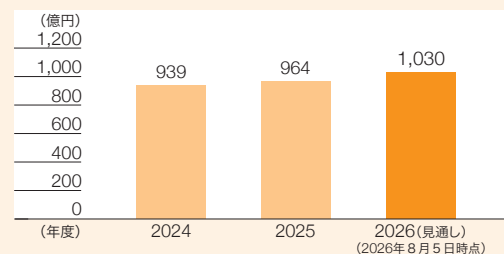
中期経営計画達成に向けた2026年度の重点戦略

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。

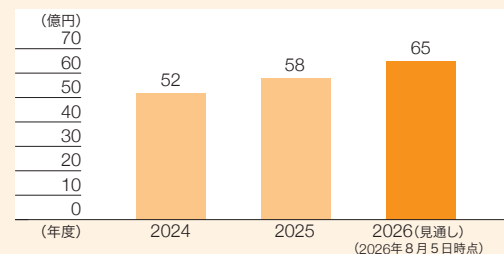
素材系 溶接事業



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

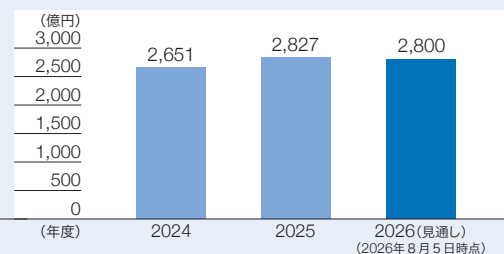
2026年度は、中期経営計画で掲げる①溶接ソリューション・システム事業の成長戦略、②溶材事業の構造改革・基盤強化、③DXによる生産性向上と人材対策の推進、④信頼され喜ばれる品質・安全の確保と、安心して働くことのできる職場環境の実現の4つの重点施策に引き続き取り組んでいきます。特に、溶接ソリューション事業の更なる収益化と成長加速では、中厚板から薄板まで幅広い領域で高能率・高品質を両立するAXELARC™溶接プロセスの展開を進めるとともに、建築分野では梁溶接ロボットシステムの拡販を通じ、省人化・施工品質安定化への貢献を強化していきます。また、造船分野を中心にAI Welder™搭載システムの実用展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

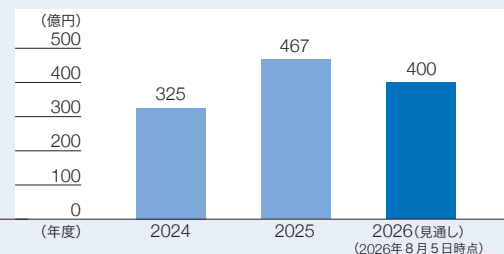


執行役員
機械事業部門長 猿丸 正悟

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継承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継承が困難となり、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。

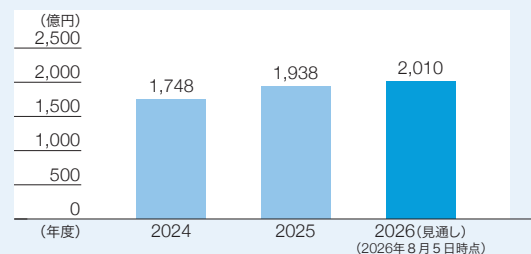
中期経営計画達成に向けた2026年度の重点戦略

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。

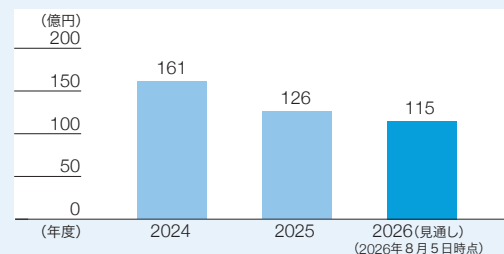
機械系 エンジニアリング事業



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。

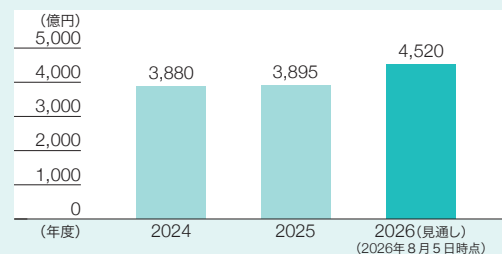
将来の成長へ向けて、CN関連の技術開発や新規事業創出、AI活用による付加価値の創出や攻めのDXの推進、人材確保・育成を進めるとともに、他社との連携・協業を通じた競争力強化や事業ポートフォリオ最適化の検討を進めていきます。

機械系 建設機械事業

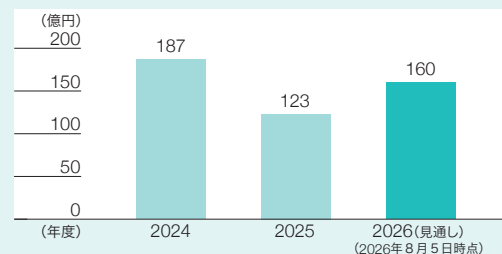


コベルコ建機(株)
代表取締役社長 山本 明

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。

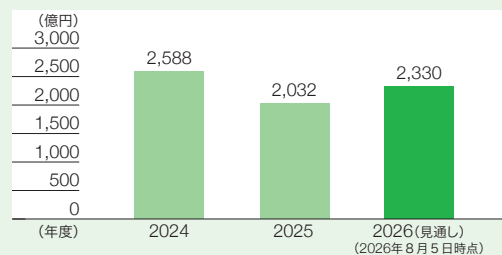
中期経営計画達成に向けた2026年度の重点戦略

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。

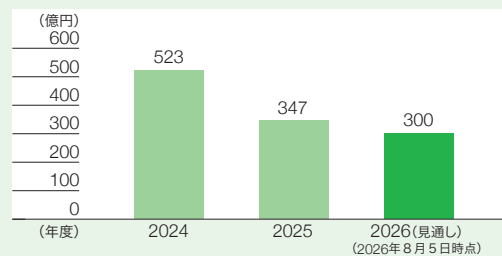
電力事業



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。

10ヵ年財務・非財務データ

年度		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
事業年度 (百万円)	売上高	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	2,436,581
	営業損益	9,749	88,913	48,282	9,863	30,398	87,622	86,365	186,628	158,721	129,883
	経常損益	△19,103	71,149	34,629	△8,079	16,188	93,233	106,837	160,923	157,192	121,336
	親会社株主に帰属する当期純損益	△23,045	63,188	35,940	△68,008	23,234	60,083	72,566	109,552	120,180	93,717
	営業活動によるキャッシュ・フロー	141,716	190,832	67,136	27,040	194,798	168,809	119,692	205,284	148,261	201,683
	投資活動によるキャッシュ・フロー	△137,833	△161,598	△28,603	△218,986	△141,853	△161,510	△97,267	△53,724	△113,873	△73,659
	財務活動によるキャッシュ・フロー	16,545	△66,598	△9,561	140,589	118,444	△69,143	△85,564	△81,213	△96,227	△162,410
	設備投資額	160,297	128,653	133,471	239,816	185,091	108,139	97,302	105,214	115,893	128,562
	減価償却費	96,281	102,032	102,589	105,346	100,856	105,147	112,505	119,084	122,439	123,948
	研究開発費	30,102	32,014	34,495	35,890	31,008	33,244	36,702	40,416	43,598	46,682
事業年度末 (百万円)	総資産	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	2,865,184
	純資産	729,404	790,984	803,312	716,369	769,375	872,346	977,653	1,127,346	1,237,059	1,330,453
	有利子負債 (リースを含む)	825,452	763,174	785,665	930,527	1,057,168	973,843	917,263	873,504	886,332	769,917
1株当たり情報* (円)	当期純損益	△63.5	174.4	99.2	△187.5	64.0	160.2	183.8	277.3	304.6	237.8
	純資産	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	3,189.56
	配当金	—	30.00	20.00	0.00	10.00	40.00	40.00	90.00	100.00	80.00
財務指標	総資産経常利益率 (ROA) (%)	△0.8	3.1	1.5	△0.3	0.6	3.5	3.8	5.6	5.4	4.2
	自己資本当期純利益率 (ROE) (%)	△3.4	8.9	4.8	△9.7	3.4	7.9	8.4	11.1	10.8	7.7
	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	5.3
	純資産比率 (%)	31.6	33.6	33.7	29.7	29.8	32.0	34.0	38.6	42.8	46.4
	自己資本比率 (%)	29.2	31.6	31.0	27.2	27.5	29.9	31.8	36.2	40.2	44.0
	D/Eレシオ (倍)	1.22	1.03	1.06	1.42	1.49	1.19	1.00	0.83	0.76	0.61
	配当性向 (%)	—	17.2	20.2	—	15.6	25.0	21.8	32.4	32.8	33.6
発行済み株式数 (千株)		364,364	364,364	364,364	364,364	364,364	396,346	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、2016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。

10カ年財務・非財務データ

年度		2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
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	20* ¹	23
	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* ²	6,118* ²	6,235* ²	6,742* ²
	水のリサイクル率(%) ^(注)			96.0	95.9	95.9	95.7	96.2	95.9	96.0	96.2
	副産物の再資源化率(%)			99.3	98.5	98.9	99.3	99.2	99.1	99.4	98.4
社会	従業員数										
	連結(人)	36,951	37,436	39,341	40,831	40,517	38,106	38,488	38,050	39,294	38,614
	単体(人)	11,034	11,191	11,401	11,560	11,837	11,296	11,368	11,534	11,895	12,253
	男性(人)	10,241	10,304	10,422	10,528	10,750	10,231	10,284	10,428	10,687	10,986
	女性(人)	793	887	979	1,032	1,087	1,065	1,084	1,106	1,208	1,267
	外国籍(人)	60	70	69	85	87	76	74	87	109	118
	女性管理職比率(単体) ^{(注)*3} (%)	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)	3.8(93人)
	障がい者雇用率(単体)* ⁴ (%)	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)	2.63(2.5)
	新卒採用数(単体)										
	男性(人)	344	421	350	315	349	254	224	234	280	311
	女性(人)	50	64	50	52	38	39	25	37	50	42
	育休取得者数(単体)* ⁵										
	男性(人)	7	8	13	35	48	82	142	183	181	247
	女性(人)	54	40	40	58	63	49	31	73	35	43
	育休復帰率(単体)(%)	96.0	96.7	98.2	100.0	99.1	99.0	99.4	99.6	100.0	98.6
	3年未満離職率(単体)* ⁶ (%)	12.8	10.7	15.3	16.6	11.9	17.7	16.2	17.8	19.9	15.2
	10年未満離職率(単体)* ⁷ (%)	13.1	13.4	18.9	19.1	15.8	19.5	20.0	21.1	22.4	24.0
	時間外(単体)(時間/月・人)	16.5	18.4	18.4	17.7	16.6	17.2	16.5	16.1	16.5	15.5
	年休取得日数(単体)(日/年・人) ^(注)	14.9	15.5	16.3	17.0	11.0	13.9	17.0	18.0	16.8	17.3
	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	2,014.3
	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	617,818
	1人当たり平均受講時間(時間) ^(注)					30.8	30.9	35.9	33.0	44.2	50.4
	安全衛生										
	休業災害度数率 ^(注)	0.26	0.31	0.26	0.19	0.28	0.22	0.24	0.31	0.27	0.21
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	106

(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 2025年度より、一部拠点のエネルギー活動量の集計方法を算定精度向上のため変更しました。この変更を過年度に遡及して適用しています。

*2 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。

*3 当社では、課長以上を管理職としています。

*4 ()内は法定雇用率 *5 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。

*6 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(2023年度、2024年度はそれぞれ2025年度末までに退職した者の割合)。

*7 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(2021~2025年度)

鉄鋼アルミ					
年度	2021	2022	2023	2024	2025
売上高(億円)	9,149	11,051	10,827	11,161	9,969
経常損益(億円)	375	419	161	236	28
総資産(億円)	10,890	11,854	11,265	12,030	11,685
減価償却費(億円)	574	576	584	618	614
研究開発費(億円)	62	63	62	72	82
設備投資額(億円)	271	334	529	572	680
社員(連結・人)	11,828	12,268	12,145	13,338	12,562
粗鋼生産量(高砂含む)(万t)	659	619	597	596	581
鋼材販売数量(万t)	527	498	469	472	463
鋼材販売単価(千円/t)	105.6	140.1	142.7	144.0	132.8
アルミ板販売数量(千t)	343	337	314	307	263

素形材					
年度	2021	2022	2023	2024	2025
売上高(億円)	3,332	2,777	2,981	3,171	3,328
経常損益(億円)	51	9	32	107	87
総資産(億円)	2,444	2,704	2,415	2,790	3,073
減価償却費(億円)	113	105	107	87	96
研究開発費(億円)	25	16	23	22	21
設備投資額(億円)	82	80	131	132	119
社員(連結・人)	4,469	4,489	4,595	4,706	4,686
アルミ押出販売数量(千t)	36	34	37	38	36
銅板販売数量(千t)	60	54	52	53	54

溶接					
年度	2021	2022	2023	2024	2025
売上高(億円)	769	884	935	939	964
経常損益(億円)	27	28	49	52	58
総資産(億円)	794	864	902	958	1,066
減価償却費(億円)	25	23	23	24	24
研究開発費(億円)	31	38	34	42	48
設備投資額(億円)	13	16	18	22	40
社員(連結・人)	2,445	2,384	2,390	2,355	2,355
溶接材料 販売数量(千t)	258	248	242	227	227

機械					
年度	2021	2022	2023	2024	2025
売上高(億円)	1,668	2,034	2,345	2,651	2,827
経常損益(億円)	125	157	296	325	467
総資産(億円)	1,909	2,259	2,451	2,708	2,909
減価償却費(億円)	52	59	63	69	72
研究開発費(億円)	36	60	62	62	65
設備投資額(億円)	40	68	102	85	156
社員(連結・人)	4,716	5,996	6,113	6,224	6,316
受注高(億円)	2,066	2,659	2,737	2,625	2,701

(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(2021~2025年度)

エンジニアリング					
年度	2021	2022	2023	2024	2025
売上高(億円)	1,356	1,452	1,706	1,748	1,938
経常損益(億円)	77	41	124	161	126
総資産(億円)	1,325	1,449	1,585	1,795	2,023
減価償却費(億円)	16	15	18	26	28
研究開発費(億円)	23	35	46	38	50
設備投資額(億円)	14	28	34	31	30
社員(連結・人)	3,553	3,772	3,920	3,780	3,746
受注高(億円)	2,085	1,575	2,143	1,647	1,321

建設機械					
年度	2021	2022	2023	2024	2025
売上高(億円)	3,716	3,817	4,040	3,880	3,895
経常損益(億円)	120	123	91	187	123
総資産(億円)	3,619	4,085	4,177	3,876	4,075
減価償却費(億円)	138	125	122	124	110
研究開発費(億円)	84	91	104	129	117
設備投資額(億円)	98	138	179	194	132
社員(連結・人)	7,829	7,550	6,849	6,894	6,872
油圧ショベル販売台数(千台)	-	-	24.6	20.3	21.0
クローラークレーン販売台数(台)	321	289	315	374	329

(注) 油圧ショベルの販売台数の管理方法を2023年度以降変更しています。

電力					
年度	2021	2022	2023	2024	2025
売上高(億円)	1,098	3,243	3,159	2,588	2,032
経常損益(億円)	132	245	857	523	347
総資産(億円)	3,978	4,702	4,500	3,752	3,590
減価償却費(億円)	103	195	247	247	242
研究開発費(億円)	1	2	1	1	0
設備投資額(億円)	529	278	21	24	88
社員(連結・人)	272	287	303	335	376

その他					
年度	2021	2022	2023	2024	2025
売上高(億円)	288	109	108	89	58
経常損益(億円)	70	48	48	38	50
総資産(億円)	598	455	497	444	464
減価償却費(億円)	5	2	2	3	2
研究開発費(億円)	7	1	1	0	0
設備投資額(億円)	5	3	3	2	4
社員(連結・人)	1,542	317	304	195	192

(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(2026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	28,651億円
従業員数	(連結) 38,614人(単体) 12,253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	257,212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)
会計監査人	有限責任 あずさ監査法人



神戸本社 兵庫県神戸市中央区
脇浜海岸通2-2-4



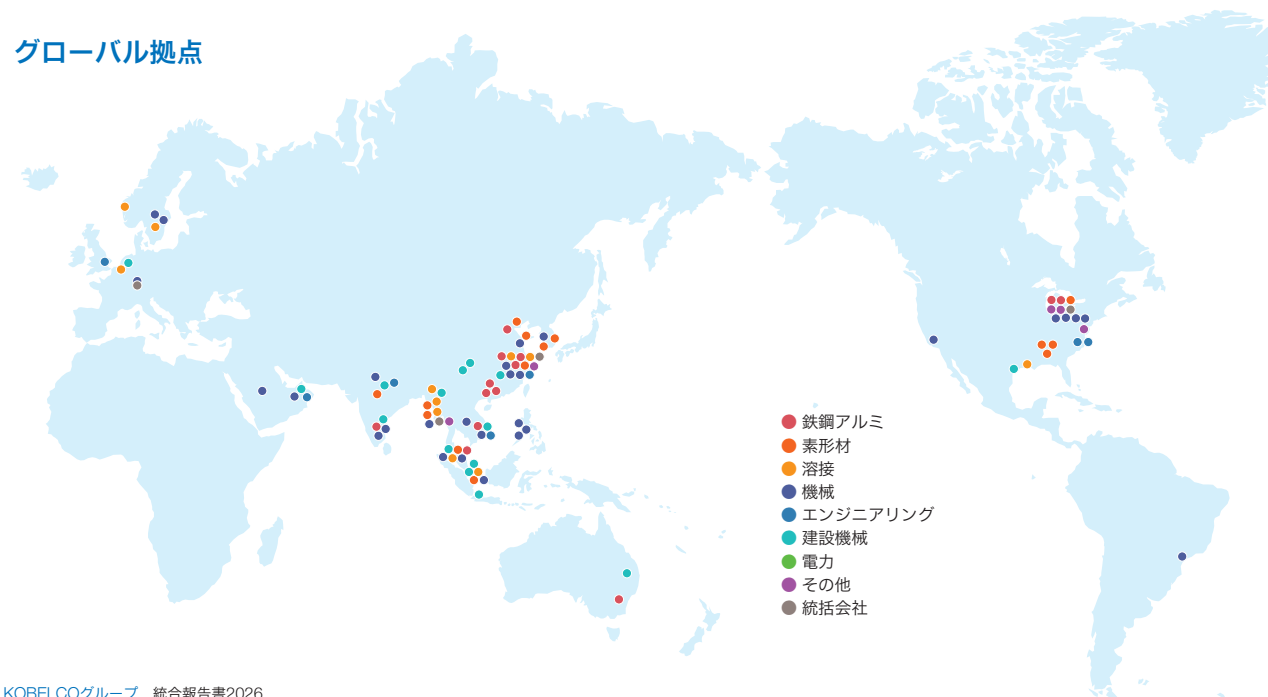
東京本社 東京都港区高輪2丁目22-1
THE LINKPILLAR 2

画像提供: JR東日本

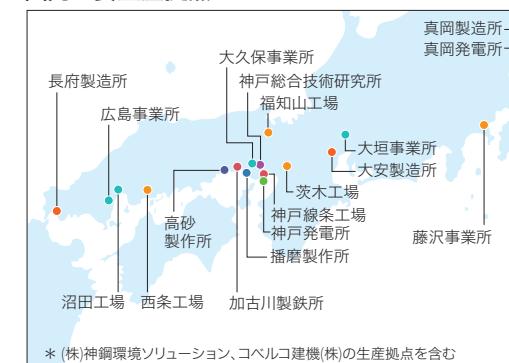
当社グループの
詳細は、右記の
ホームページを
ご覧ください。

(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グループ会社 国内外関係会社
<https://www.kobelco.co.jp/about-kobelco/domestic-group.html>

グローバル拠点



国内主要生産拠点*



社会からの評価 (2026年8月時点の主なもの)

- FTSE4Good Index Series
- FTSE JPX Blossom Japan Index
- FTSE JPX 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)
- MSCIジャパンESGセレクト・リーダーズ指数
- CDPに「気候変動」で「A」評価を獲得
- プラチナくるみん
- PRIDE指標2025 (ゴールド、レインボー認定)
- 健康経営優良法人2026に10度目の認定
- DBJ環境格付け
「環境への配慮に対する取組みが特に先進的」と評価

イニシアティブへの参画・賛同 (2026年8月時点の主なもの)

- 持続可能な開発目標 (SDGs)
- 「ホワイト物流」推進運動
- 2030年30%へのチャレンジ
- 国連グローバルコンパクト
- 輝く女性の活躍を加速する男性リーダーの会
- パートナリシップ構築宣言
- GX フェューチャー・コンソーシアム



FTSE4Good

FTSE JPX Blossom
Japan IndexFTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index

「気候変動」で「A」評価を獲得

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

KOBELCO