

# KOBELCO グループ中期経営計画進捗説明会（2026年5月19日開催）質疑要旨

## 1. 全体

- Q1: 機械事業の比率拡大で市場からの高い評価がある一方、素材系事業の低収益性が全体評価を希薄化していると感じる。合理化に加え、事業再編や協業でスピード感を持って収益改善を進めていただきたい。
- A1: 見えづらいかもしれないが取組みは鋭意進めておりスピード感を持って積極的に対応していく。
- Q2: (説明会資料 7 ページ)最重要課題の進捗の評価として三角(△)を示されている項目について、今年度1年間で社長としてどのように取り組んでいくのか教えてほしい。
- A2: 「稼ぐ力の強化」のうちアルミ板については、減損損失や値上げを行ったほか、自動車分野で想定ほど需要が伸びなかったことも踏まえ、固定費を適切に見極めながら収益力の向上を図っていく。半導体分野や缶材についても、価格面や数量面から立て直しを進める方針としている。固定費では、韓国のUAL社において生産能力に余裕があるため、こうしたリソースの調整も含めて改善を進めていく。また、アルミサスペンションについては、基盤が整ってきたことを踏まえ、積極的に生産性を高め、収益性を高めていきたい。アルミ押出については厳しい状況が続いており、事業構造そのものの変革が必要と認識しており、今年度中に方向性を示す考えである。

## 2. 最重要課題の進捗状況:稼ぐ力の強化（アルミ系事業の取組み）

- Q3: アルミ押出事業について、他社協業、拠点再編、事業売却など、今後の事業の方向性は。
- A3: あらゆる選択肢を検討している。様々な方法があり、アルミ押出事業にとって、どれが将来の収益性の伸ばす方法として有効なのか考えている。意思決定は今年度中になると思う。
- Q4: アルミ押出について、昨年度の中期経営計画進捗説明会において北米 KPEX 社(アルミ押出製品の製造拠点)のダウンサイジングは説明を受けたが、更なるダウンサイジングという理解で良いか。
- A4: その理解で良い。
- Q5: アルミ押出における競争力強化の検討(他社協業等)は、北米 KPEX 社に限定しないアルミ押出事業全体についてか。
- A5: 国内、海外を含めた事業全体の検討事項となる。

## 3. 最重要課題の進捗状況：成長追求

### ➤ 機械系事業の取組み

- Q6: 還元鉄事業は現在やや停滞しているものの成長余地は大きいと考える。現状のエンジニアリング事業に係る状況について足元の状況等を踏まえ教えていただきたい。
- A6: エンジニアリング事業について、長期的な視点で見ても、プロジェクトを中止した案件はない。一方で、中東情勢の影響もあり、長期化すれば何らかのプロジェクト中止が出てくる可能性は懸念しているが、現状ではまだ顕在化していない。当社が検討している還元鉄のプロジェクトについては、引き続き検討を進めている。当初よりホルムズ海峡を通過せずに出荷可能なオマーンのドゥクムでの計画であり、方向性としては妥当と考えているが、中東情勢の影響も受けており、オフテーカーの確保に苦慮しながら検討を進めている状況。
- Q7: (説明会資料11ページ)成長追求として、機械事業の取組みを記載しているが、建設機械やエンジニアリングではなく、機械事業の成長を主眼として考えているのか教えてほしい。

A7: 当社の機械系事業の状況は様々。例えば、建設機械については、まだ収益性が十分とは言えず、向上させるための施策が必要だと考えている。以前より申し上げている K-DIVE®による遠隔操作やアフターサービスの強化など、様々な取組みについて進めていく必要がある。建設機械もエンジニアリングについても、成長分野として伸ばせる領域もあれば、幅広い可能性を追求していく方針である。

Q8: (説明会資料11ページ)記載されている主力製品の中で、今後どの分野において能力増強やM&Aを中心に検討されているのか。

A8: 当社にはない技術についてはベンチャーとの連携やM&Aという選択肢もあり得る。ただし、決め打ちをしているわけではなく、現時点では、幅広く評価、検討をしながら良い案件がないか探っている段階である。

Q9: (説明会資料 10ページ)利益は収益性が高まっている一方、機械事業の受注は横ばいに推移しているが、受注高にキャップがあるのか。2030 年にむけて受注額水準の考え方や、ミックス改善による利益率向上を目指すのか教えてほしい。

A9: 機械受注について、当社の機械事業はオーダーメイド型が中心であり、生産設備の規模よりも設計者の技量や人数に左右される。そのため、日本やインド等の海外も活用しながら能力増強を進めており、必ずしも受注能力の上限に張り付いているわけではない。案件構成によっても規模は大きく変動し、1 件 10 億円から 5,000 万円規模と幅広く存在するため、まだ受注高でも上振れ余地はあると考えている。

#### ➤ 成長市場への取組み

Q10: (説明会資料12 ページ)部門横断的な取組みについて、従来の取組みと何が異なるのか説明してほしい。

A10: 従来の事業分野と製品別の軸が交差する構図については、ご理解いただいていると思うが、需要分野別の行動が取りづらい側面があった。KOBELCO-X における横串の取組みについて、一定程度進展してきたが、ビジネスとしての意思決定や指揮命令についてまだ課題が残っていると感じている。具体的な形は、検討段階だが、指揮命令を明確に示し、場合によっては需要分野別に配置することで、前線での適時適切な意思決定を可能とする体制づくりを今年度進め、最終的には収益につながる事業構造の構築や、KOBELCO グループらしさを発揮していく。具体的な分野として「航空・宇宙・防衛」、「半導体」、「人手不足対応」を挙げているが、これらは将来にむけて期待している需要分野の一部分であり、その他の分野も含めて、重点的にリソースを投下し、仕組みとして構築して半導体分野では、他社との共同開発のもと、当社の素材系と機械系の知見を組み合わせた新たな提案を行っており、技術的にも具体的に進めている案件もある。また、自動車分野では、開発段階から解体まで当社グループが一貫してアクセスできる体制を活かし、具体的な提案を行い、お客さまの課題解決や将来への備えにつながる取組みを進めていきたい。

Q11: 航空・宇宙・防衛分野におけるアルミ鋳鍛はどのような製品があるか。設備投資は考えているか。

A11: 例えば複雑な形状の砂型鋳造製品などがある。他社は製造できない、当社グループならではの製品、お客様にとって価値のあるものを取り扱っている。アルミ鋳鍛に限らず、チタンの鍛造品、等方圧加圧装置(IP 装置)もそのひとつとなる。当該分野における設備投資は素材に限らず、素形材、機械など幅広い分野で検討していく。

Q12: 防衛分野を成長市場と位置づけしているが、防衛装備移転三原則が改正された。これまでの防衛分野における業績推移や、今後の見通しはどうか。勝川社長の受け止め、期待感があれば教えてほしい。

A12: 防衛分野のみを成長分野と限定しているわけではない。当社は素材、素形材など、最終製品を製造しているわけではなく、お客様のニーズに応じて、我々が提供できる部材を積極的に増やしていく結果として、航空・宇宙・防衛といった成長分野に使用される、というスタンスである。このような形で広がるビジネスチャンスにおいて、Tier1(例えば航空機の製造メーカー等)と共に技術開発していきたいと考えている。

#### 4. 財務の状況:財務指標、キャッシュアロケーション、株主還元方針

Q13: (説明会資料 18ページ)合理化・更新投資等やカーボンニュートラル対応投資への増額は、中期経営計画 3 年間を超える長期投資も含めた意思決定ベースとの理解でよいか。また、各投資に係るリターンが ROIC 目標の達成にどのようにつながり、さらに 27 年度以降の計画にどう直結していくのか教えてほしい。

A13: 8,300 億円は意思決定ベースの投資額であり、30 年度以降にも支払いが発生するものを含む規模感とご理解いただきたい。その中で、増額となっている合理化・更新投資等については、案件自体が変わったわけではなく、主に人件費の増加や、インフレ影響等を加味している側面が大きい。また、成長投資や合理化・更新等投資、通常の設備投資案件のように 5 年から 10 年程度で回収していく案件もある一方、成長追求関連投資については、短期で効果がでるものもあり、短期から長期で回収できるものがミックスされていると捉えていただきたい。

Q14: 成長追求関連投資について、計画から遅れが生じていないか、また次期中期経営計画に向けてどのように投資を回していく想定なのか教えてほしい。

A14: キャッシュアロケーションについて、機械系全体として検討を着実に進めている状況であり、遅れているという認識は持っていない。機械セグメントに限らず、例えば K-DIVE®の進捗に必要な技術獲得を目的とした規模の小さい M&A や将来を予見したベンチャーへの出資など、様々な案件が並行して進んでいるところ。今後も検討を継続し、適切なタイミングで具体的な形にしていきたいと考えている。

Q15: 株主還元方針について、財務状況や投資計画を踏まえた上で、どのような財務状況となれば還元方針を見直すのか、KPI のような指標はあるか。

A15: 財務に関しては、2025 年度が一つの基準だと捉えている。2025 年度の着地点をベースに、それを上回れば、余力として積み増し、下回れば改善に取り組むといった基軸にしたいと考えている。株主還元についても、「安定的」を一つのキーワードとしながら、将来の投資とのバランスを踏まえ、その前提となる財務指標については 2025 年度の水準を一つの目安として見ていただければと思っている。

Q16: 株主還元について、2025 年度を目安とするというのは、何を基準として位置づけているのか。

A16: 2025 年度を目安とする考えについては、D/E レシオ 0.6 倍程度、純資産比率が 46%程度といった財務水準を一つの基準としており、これを大きく毀損する、あるいは過度に積み上がったという状態を避けながら、投資への意思決定をしていくというもの。

以上

本資料は、金融商品取引法上のディスクロージャー資料ではなく、その情報の正確性、完全性を保証するものではありません。また、提示された予測等は説明会の時点で入手された情報に基づくものであり、不確定要素を含んでおります。従いまして、本資料のみに依拠して投資判断されますことはお控え下さいますようお願い致します。本資料利用の結果生じたいかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。