CNH Industrialの建設機械事業取得及び戦略的パートナーシップについて

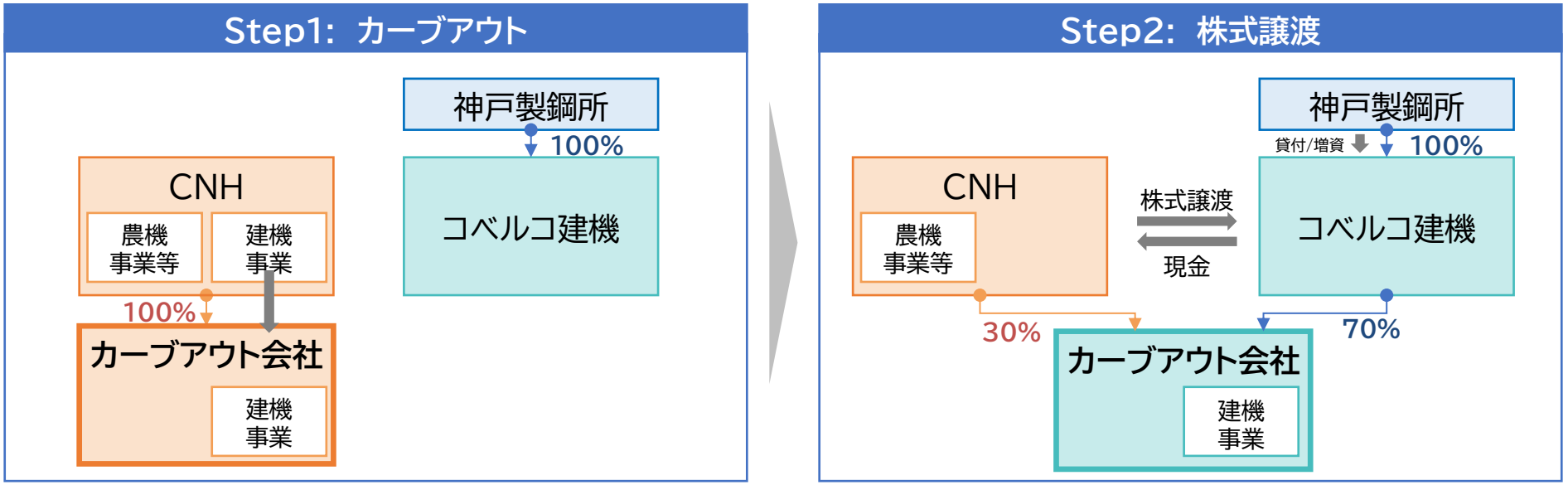
2026年11月9日

株式会社 神戸製鋼所
コベルコ建機株式会社

本取引の概要

- ✓ コベルコ建機が、CNH建設機械事業のカーブアウト会社株式の70%を取得
- ✓ CNHとのパートナーシップのもと、コベルコ建機が経営主導し、事業価値向上を目指す

取得スキーム	• CNHが建機事業をカーブアウト。当該カーブアウト会社の株式の70%をコベルコ建機が取得。 • 神戸製鋼所が買収資金を調達のうえ、コベルコ建機に転貸・増資。
事業価値	• 10億米ドル(約1,579億円)　1米ドル=157.9円で換算 本件取引完了時の純有利子負債や運転資本等に係る調整を行い、出資比率相当(70%)を支払い
今後のスケジュール	• 2026年11月9日:本件取引に関する契約締結。1年後をめどにクロージング予定。



Kobe Steel, Ltd. All rights reserved

CNH建設機械事業の概要

- ✓ CASEブランドを中心に、コンパクト建機から中・大型建機まで幅広い製品を展開
- ✓ 北米を主力市場としつつ、グローバルに強固なお客様基盤と販売・サービス網を持つ

主要ブランド

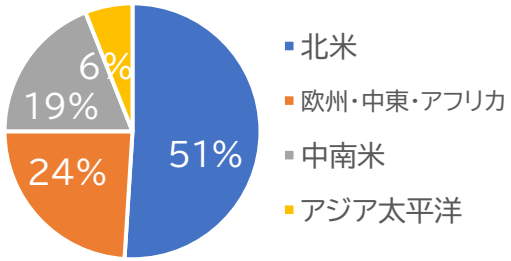
CASE CONSTRUCTION　NEW HOLLAND CONSTRUCTION　EUROCOMACH

事業規模

売上高	調整後EBITDA	従業員数
USD3.0Bn	USD0. 12Bn	約4,500人

（25年度末時点）

地域別売上高構成比



販売・サービス基盤

代理店数	グローバルで豊富な稼働機台数	アフターマーケット売上比率
300（CASEのみ）		13%

製品ラインアップ

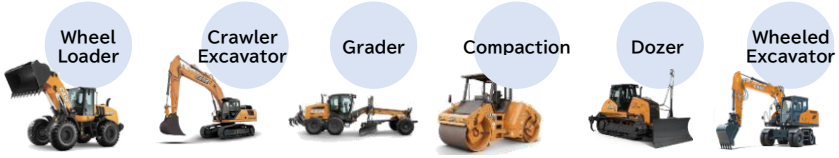
コンパクト建機

住宅・商業建設やレンタル向け需要を中心に、売上の過半を占める主力セグメント



中・大型建機

インフラ・鉱山・公共工事向けを中心

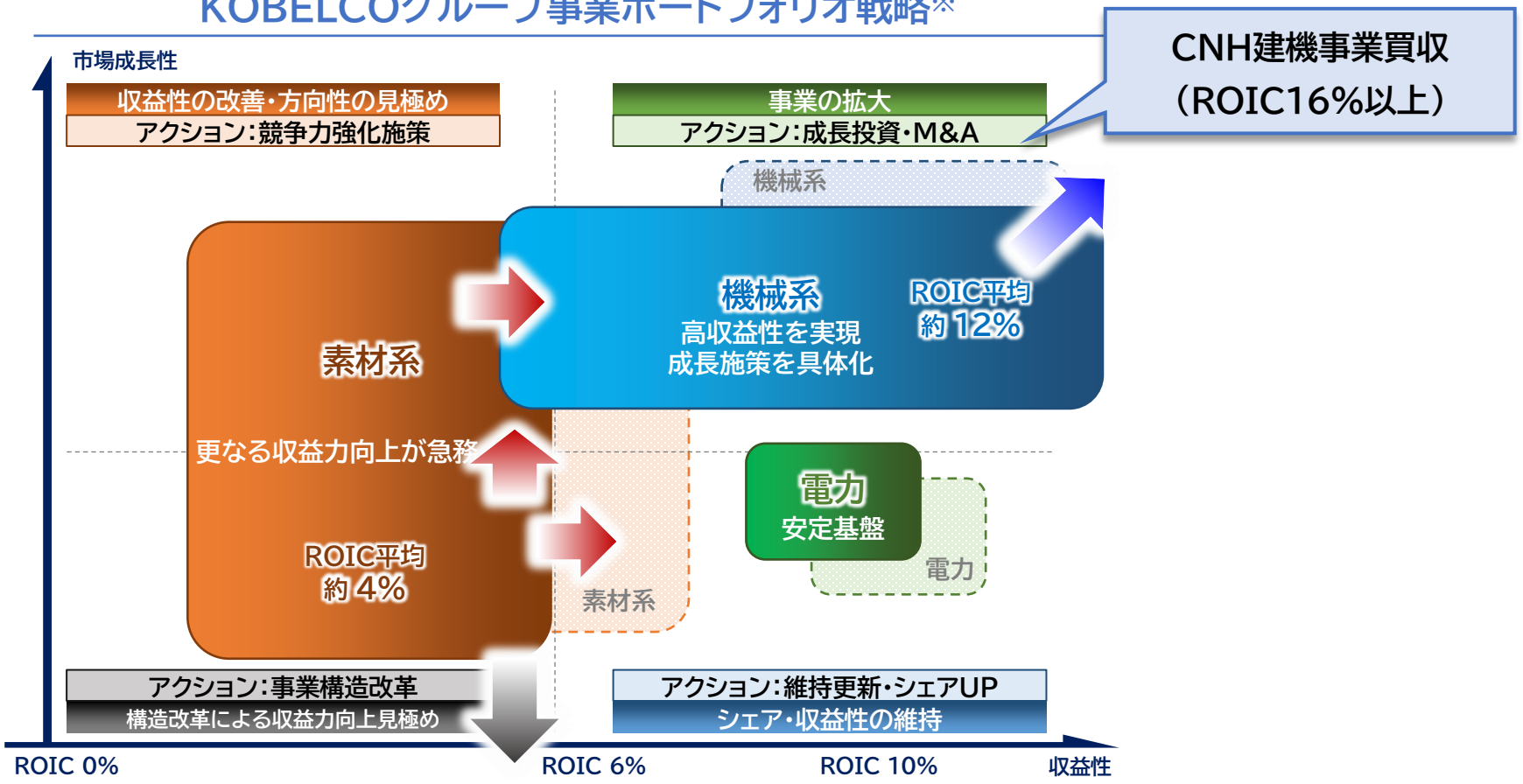


Kobe Steel, Ltd. All rights reserved

KOBELCOグループにおける戦略上の位置付け

- ✓ 成長を加速するため、グループ全体で事業ポートフォリオ変革に本格的に取り組む
- ✓ グローバル市場をターゲットとした機械系事業を成長追求の中核と位置付け、中長期的にROIC12%を目指す
- ✓ 本件はROIC16%以上を目指す海外買収案件であり、事業ポートフォリオ戦略に合致

KOBELCOグループ事業ポートフォリオ戦略※



※KOBELCOグループ 中期経営計画（2024～2026年度） 進捗説明会（2026年5月19日）資料より

Kobe Steel, Ltd. All rights reserved

建機事業における戦略上の位置付け

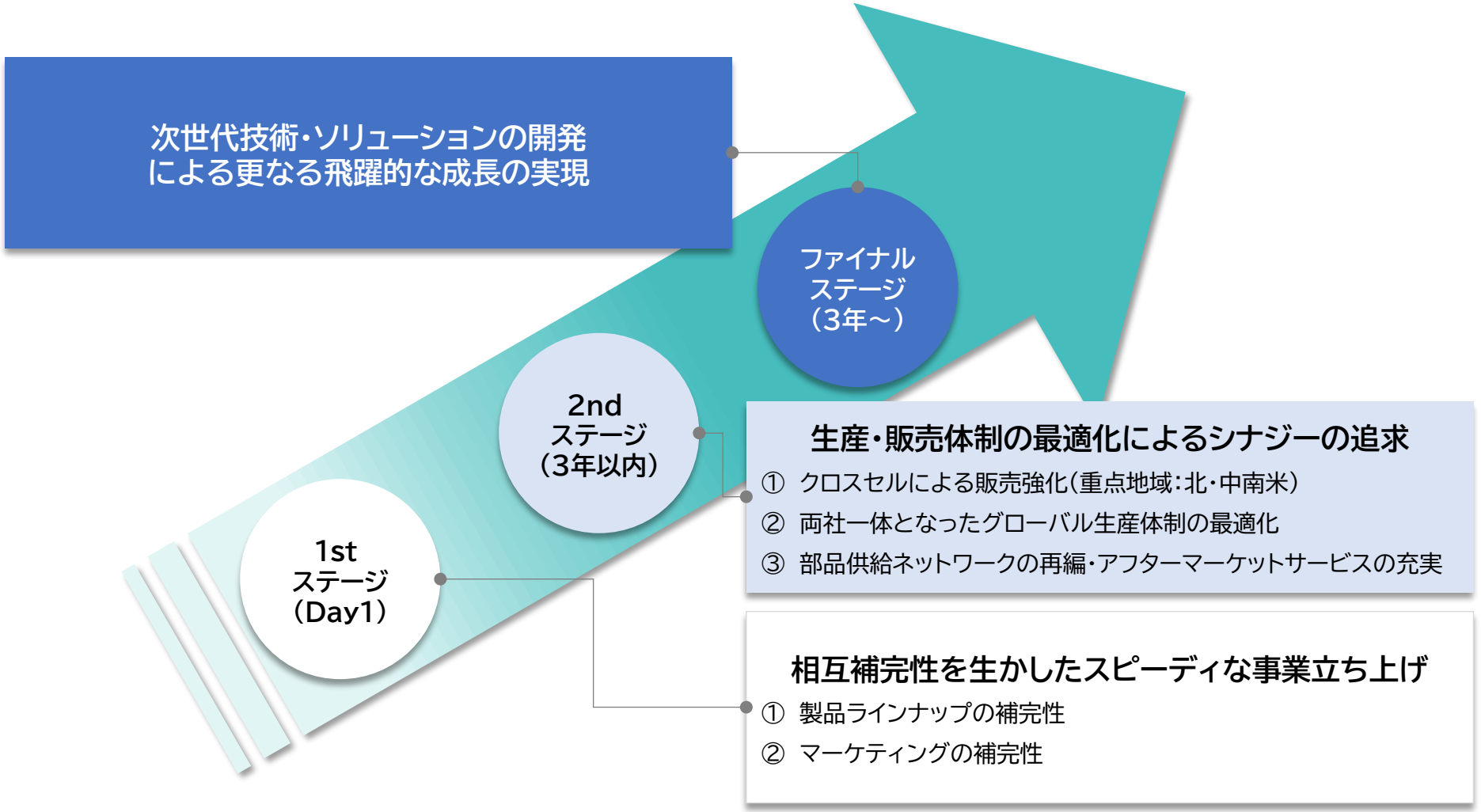
- ✓ コベルコ建機とCNH建機事業を合わせ、世界市場における中堅メーカーのポジションを確立。製品ラインナップ・地域面での高い補完性により、高収益力のビジネスモデルを構築
- ✓ コベルコ建機のK-DIVE®及びCNH建機事業のGNSS（全球測位衛星システム）等をかけ合わせ、次世代技術を開発



Kobe Steel, Ltd. All rights reserved

事業価値向上に向けて

- ✓ 両社の相互補完性を生かして事業の円滑かつ早期の立ち上げを実現し、製造・販売シナジーを通じて収益力を向上
- ✓ 次世代技術・ソリューションの開発により、更なる飛躍的な成長を目指す



Kobe Steel, Ltd. All rights reserved

1st ステージ｜①製品ラインナップの補完性

- ✓ 両社の製品ラインアップは重複が少なく、高い相互補完性を有する
- ✓ 本取引により、コンパクト建機から中・大型建機までカバーする事業体制が実現

	製品	コベルコ建機	CNH建機事業	統合後の絵姿
コンパクト建機	 ミニショベル	●	●	◐
	 コンパクトトラックローダ		●	●
	 バックホーローダ		●	●
中・大型建機	 ホイールローダ		●	●
	 油圧ショベル	●	●	◐
	 ブルドーザ		●	●
その他	 クローラクレーン	●		●

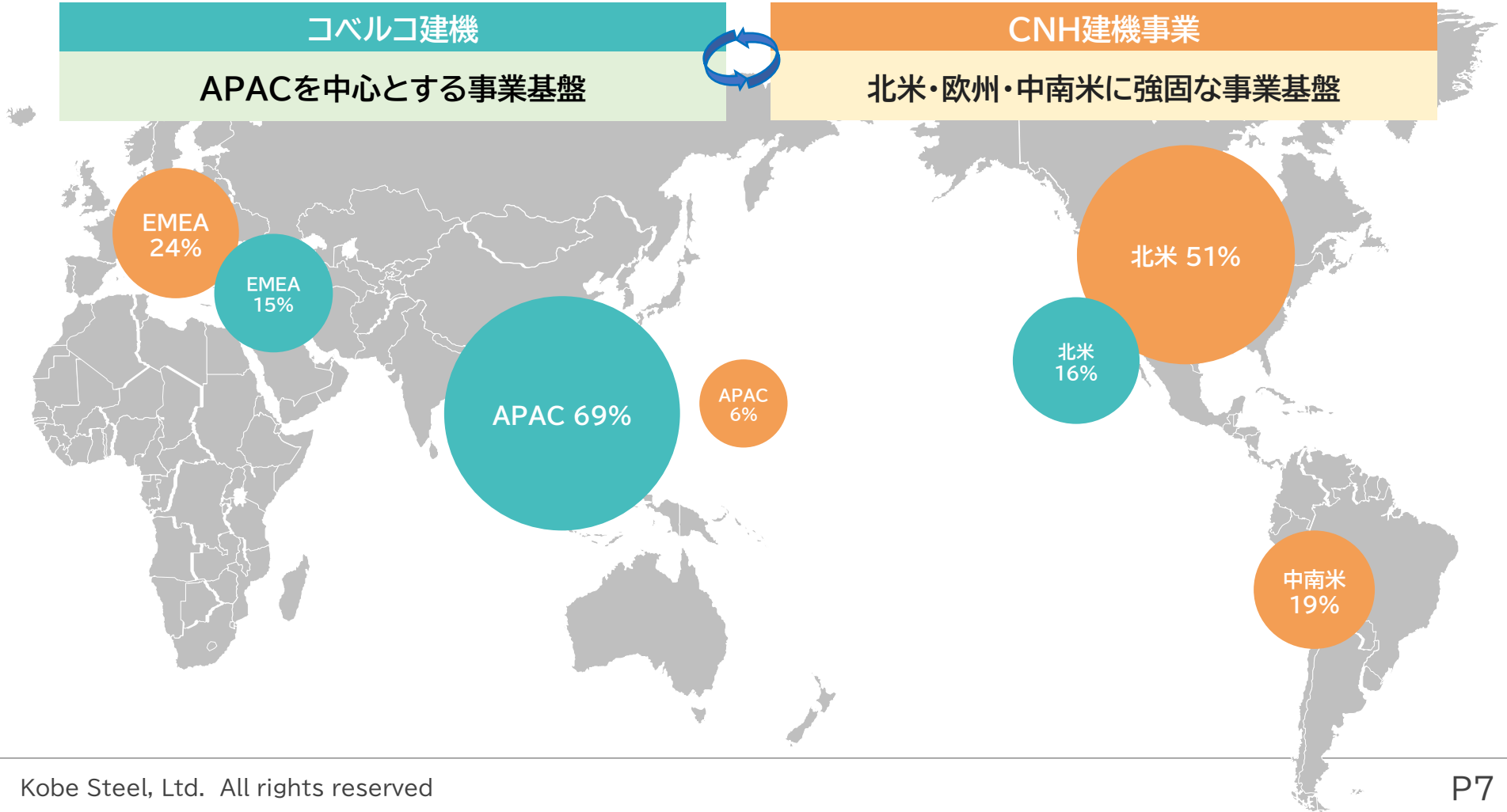
Kobe Steel, Ltd. All rights reserved

1st ステージ｜②マーケティングの補完性

- ✓ APACを中心に事業基盤を有するコベルコ建機と、北米・欧州・中南米を中心に展開するCNH建機事業は、地域面で高い補完性を有する
- ✓ 既存ディーラーネットワークを維持・活用できるため、早期の事業立ち上げが可能

エリア別販売比率

コベルコ建機	CNH建機事業
APACを中心とする事業基盤	北米・欧州・中南米に強固な事業基盤

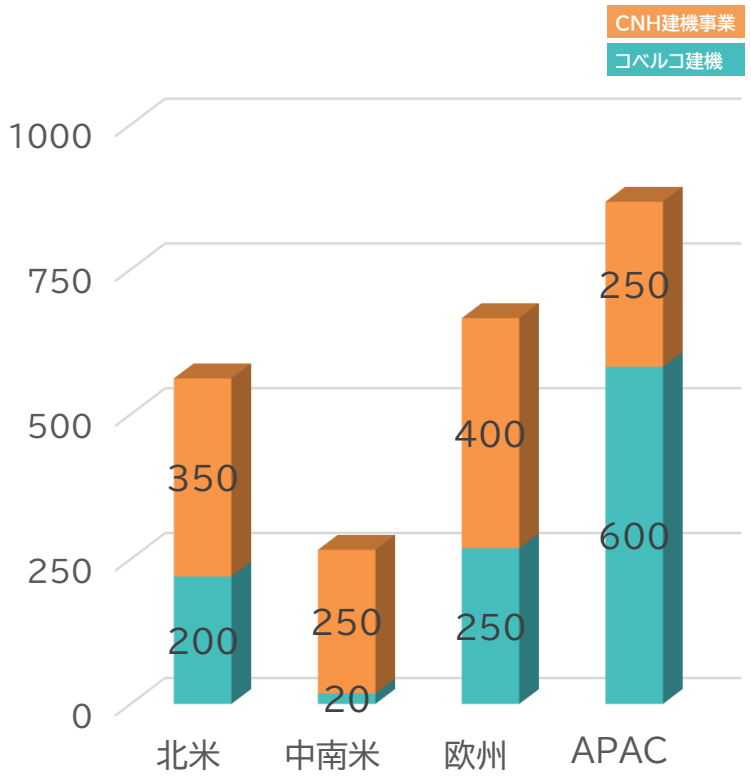


Kobe Steel, Ltd. All rights reserved

2nd ステージ｜①クロスセルによる販売強化（重点地域：北・中南米）

- ✓ 重点地域である北米・中南米市場をはじめ、両社のディーラー網を相互に活用したクロスセルにより、市場カバレッジを拡大
- ✓ グローバルで販売・サービス網の競争力を高め、各地域の成長機会を取り込む

地域別販売拠点数（概算）



当該市場におけるCNH建機事業の強み

【北米市場】
世界最大級かつ高い収益性が期待される最重要市場

【中南米市場】
ブラジルを中心に旺盛な建機需要が期待される成長市場

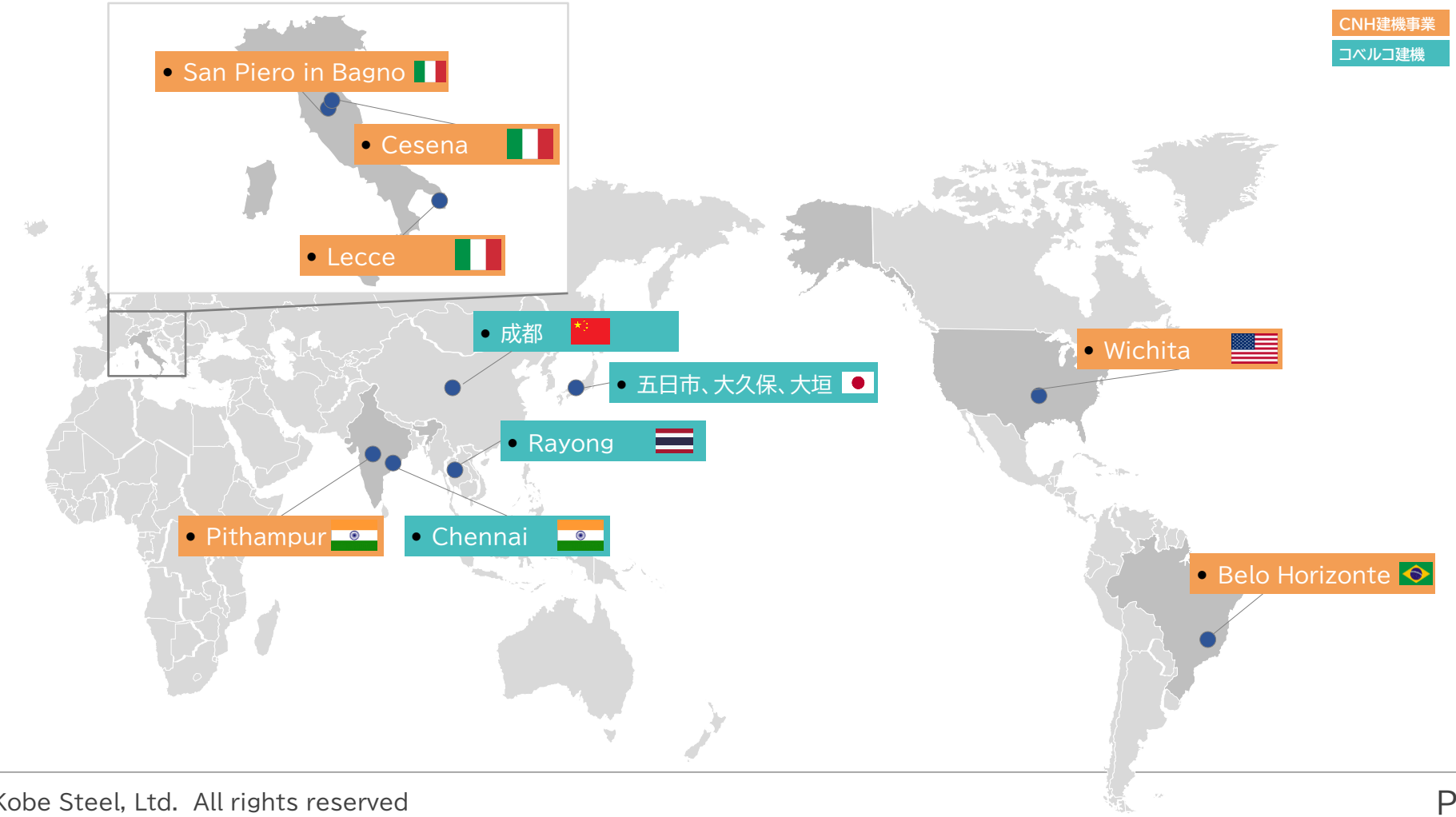
CNH建機事業は、両市場において広範なディーラーネットワークと高いブランド力を有する有力建機メーカー

Kobe Steel, Ltd. All rights reserved

2nd ステージ｜②両社一体となったグローバル生産体制の最適化

- ✓ 両社が保有する各拠点の強み・特性を生かして製品ごとの最適な生産体制を構築
- ✓ 主要生産拠点である日本の生産能力を最大限に活用し、グループ内の供給を拡大

グローバル主要生産拠点

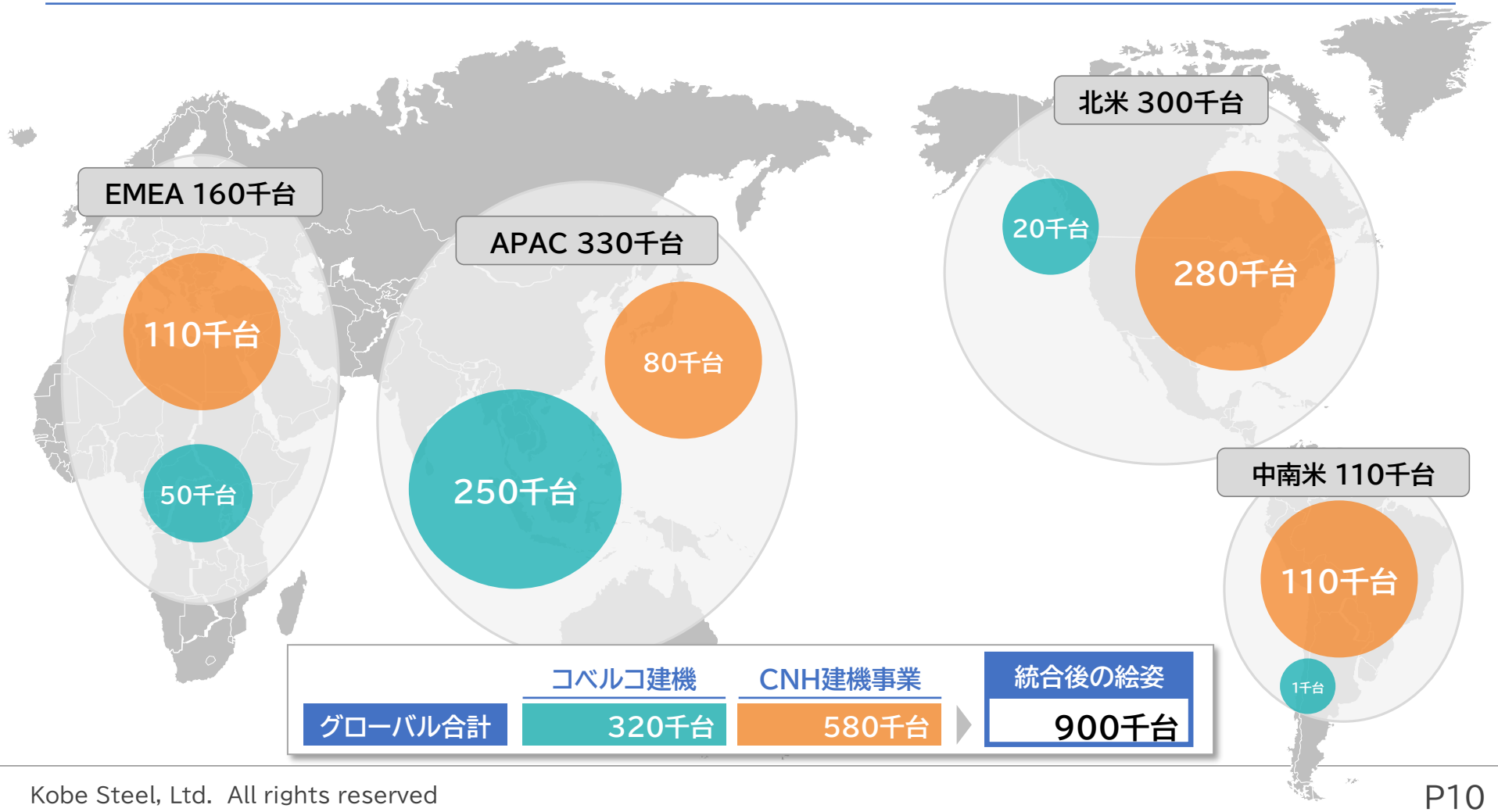


Kobe Steel, Ltd. All rights reserved

2nd ステージ｜③部品供給ネットワークの再編・アフターマーケットサービスの充実

- ✓ 両社の部品供給網を再編・最適化することで、納期の短縮・コスト削減に繋げる
- ✓ 両社のアフターマーケット拠点を活用し、お客様接点を増やし、サービス充実度を向上

グローバル稼働機台数（概算）



	コベルコ建機	CNH建機事業	統合後の絵姿
グローバル合計	320千台	580千台	900千台

Kobe Steel, Ltd. All rights reserved

ファイナルステージ｜次世代技術・ソリューションの開発

- ✓ 「人を現場から離す」K-DIVE®×「機械に位置を認識させる」CNHのGNSS技術を融合。省人化・安全性・生産性を高める次世代の差別化商品・ソリューションを開発
- ✓ 施工現場全体を管理する総合プラットフォームを構築

K-DIVE®

- 遠隔操作システム
- 自動施工
- 稼働データ活用



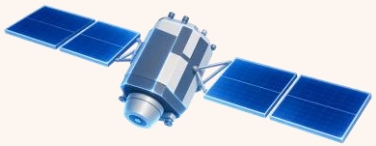
CPW（Cyber Physical Workspaces）
人と現場をつなぐ
サイバーフィジカル・プラットフォーム

- 3D施工データ
- 進捗管理、出来高管理
- 安全管理
- 設備・点検・メンテナンス管理
- データ分析・レポート出力



GNSSシステム
（全球測位衛星システム）

- 高精度位置情報の提供
- 基準局不要の衛星補正情報



リアルタイムデータ連携
位置情報、稼働情報、遠隔操作、自動施工





Kobe Steel, Ltd. All rights reserved

CNHとの戦略的パートナーシップ

- ✓ 少数株主（30%出資）としてのCNHの経営参画により、新設カーブアウト会社の更なる企業価値向上を期待
- ✓ 建機事業を超えた事業領域においても新たな成長機会創出を目指す

戦略的パートナーシップ

神戸製鋼所
コベルコ建機



CNH

円滑な事業立ち上げに向けた助言

ファクタリングサービスの提供

建機事業を超えた事業領域での成長機会創出

Kobe Steel, Ltd. All rights reserved

本件買収の期待収益(新設カーブアウト会社＋コベルコ建機のシナジー)

- ✓ 2030年度は、売上高40億ドル(約6,000億円)、営業利益2.2億ドル(約300億円)、ROIC10%を計画
- ✓ 10年後には、売上高50億ドル(約8,000億円)、営業利益3.5億ドル(約500億円)、ROIC16%以上の達成を目指す

10年後の業績イメージ

売上高

50億ドル（約8,000億円）

- 世界の建機市場は年2%成長
- 広範なディーラーネットワークを活かしたクロスセル
- 内製化による競争力の強化

営業利益

3.5億ドル（約500億円）

- スケールメリットの追求
- 内製化による収益改善
- 生産拠点の最適化による生産効率向上

ROIC

16%

- 製造・販売バランスの改善による収益率の向上
- 既存資産の有効活用による事業拡大

Kobe Steel, Ltd. All rights reserved

KOBELCOグループの財務戦略

- ✓ 財務基盤は十分に強固な水準。今後、適切なレバレッジを効かせた成長投資を実施
- ✓ 本買収を第一弾とし、M&A投資を加速。また、環境変化への対応に必要なカーボンニュートラル関連投資も着実に推進

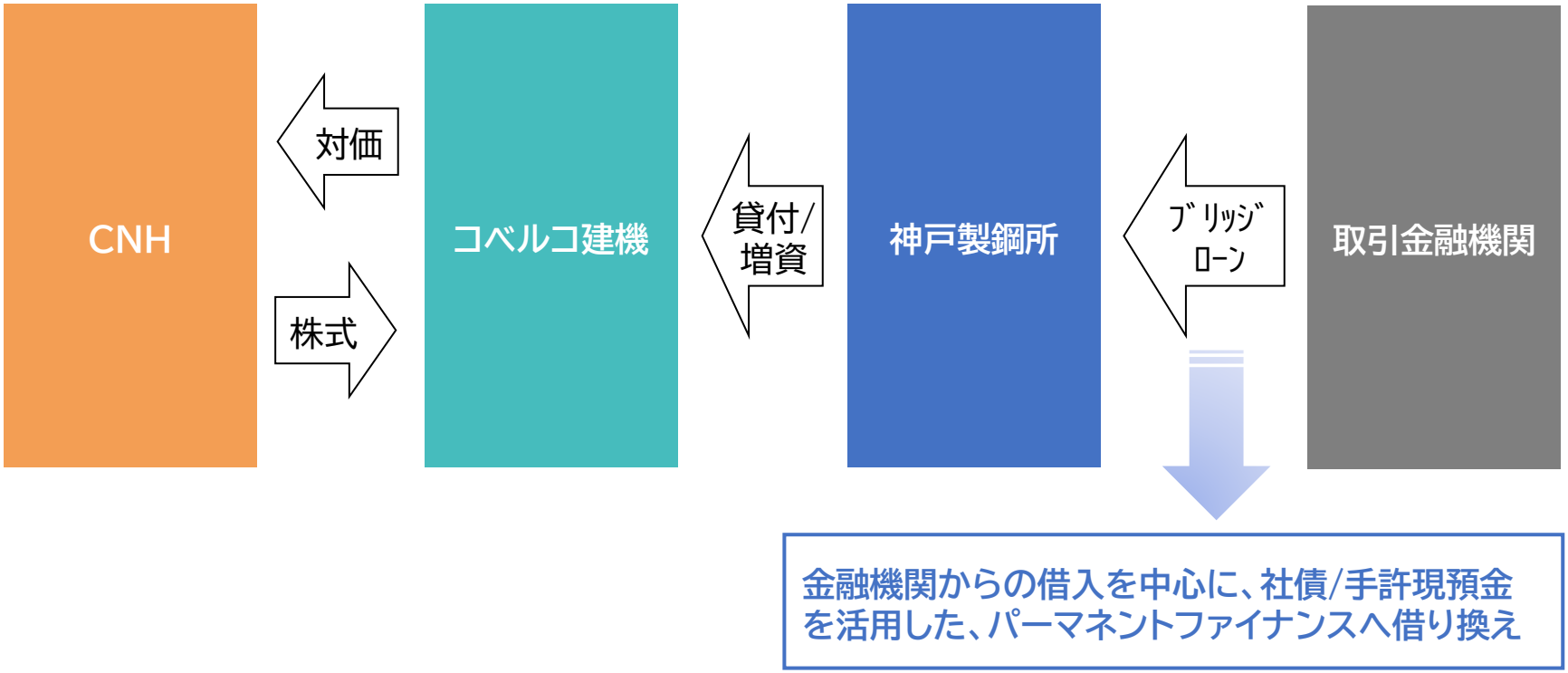
財務戦略の変遷

		前中期（2021-2023年度）	今中期（2024-2026年度）	次期中期（暫定）（2027年度以降）
財務基盤	純資産比率	29.8% ⇒ 38.6%	38.6% ⇒ 49%程度	強固な財務基盤を活かし適切なレバレッジを効かせた成長投資を加速 CN関連投資も着実に推進 本格的な事業拡大フェーズへ転換
	ｸﾞﾛｽD/Eﾚｼｵ	1.49倍 ⇒ 0.83倍	0.83倍 ⇒ 0.55倍程度	
	格付	A- ⇒ A	A ⇒ A+	
財務戦略		安定収益基盤を確立し、負担が重い有利子負債の圧縮を優先	財務基盤の強化とともに、資金調達構造を再構築 事業成長を支える財務体質へ変革	

Kobe Steel, Ltd. All rights reserved

ファイナンス（資金調達）

- ✓ 神戸製鋼所が買収資金を調達し、コベルコ建機へ転貸・増資
- ✓ 買収対価支払時には、取引金融機関からブリッジローンを借入
- ✓ 1年以内に、パーマネントファイナンス（長期資金調達）へ借り換え
  ⇒金融機関からの借入を中心に、社債/手許現預金の活用を検討



Kobe Steel, Ltd. All rights reserved

グループ企業理念

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づける。

KOBELCOの3つの約束

KOBELCOグループの社会に対する約束事であり、グループで共有する価値観

1. 信頼される技術、製品、サービスを提供します
2. 社員一人ひとりを活かし、グループの和を尊びます
3. たゆまぬ変革により、新たな価値を創造します

KOBELCOの6つの誓い

「KOBELCOの3つの約束」を果たすため、品質憲章とともに全社員が実践する行動規範

1. 高い倫理観とプロ意識の徹底
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

3. 働きやすい職場環境の実現
4. 地域社会との共生
5. 環境への貢献
6. ステークホルダーの尊重

Kobe Steel, Ltd. All rights reserved

将来見通しに関する注意事項

◆ 本日のプレゼンテーションの中には、弊社の予想、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、弊社が現在入手可能な情報による判断及び仮定に基づいており、判断や仮定に内在する不確定性及び今後の事業運営や内外の状況変化による変動可能性等様々な要因によって、実際に生じる結果が予測内容とは実質的に異なってしまう可能性があります。弊社は、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。

◆ 上記の不確実性及び変動の要因としては、以下に挙げる内容を含んでいます。また、要因はこれらに限定されるわけではありません。

- 主要市場における経済情勢及び需要・市況の変動
- 主要市場における政治情勢や貿易規制等各種規制
- 為替相場の変動
- 原材料のアベイラビリティや市況
- 競争企業の製品・サービス、価格政策、アライアンス、M&A等の事業展開
- 弊社の提携関係に関する提携パートナーの戦略変化

Kobe Steel, Ltd. All rights reserved

あしたにいいこと、
KOBELCOと。