



03

サステナビリティ
経営の推進

サステナビリティ経営推進体制

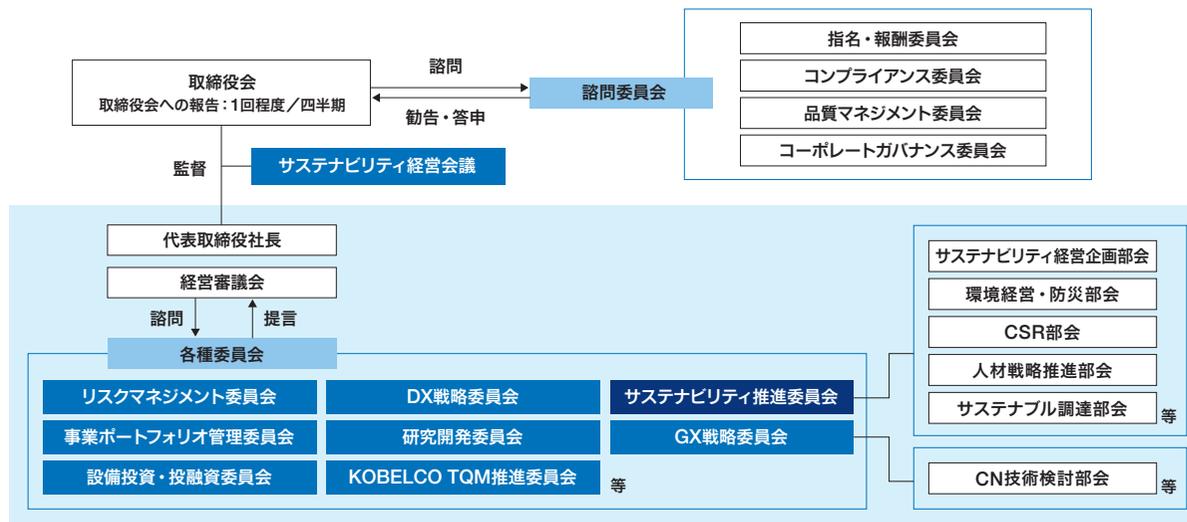
KOBELCOグループのサステナビリティ経営の推進について

KOBELCOグループでは、事業活動を通じて社会課題を解決することにより持続的な成長を図っていくという考えのもと、企業に求められる様々な社会的責任を果たすとともに、より良い技術・製品・サービスの提供を通じて、社会課題の解決に貢献していくことで、更なる企業価値の向上に取り組んでいます。

当社グループのサステナビリティ経営の推進については、サステナビリティ推進委員会をはじめとした経営審議会の補佐機関である各種委員会が中心となって取り組んでいます。2025年度にはサステナビリティ推進委員会の下部組織である部会の体制について見直しを行い、サステナビリティ経営をより一層推進するためにサステナビリティ経営企画部会を新設しました。また、これまでではCSR部会の中で行っていた調達関連の活動をサステナブル調達部会として独立させることで、サプライチェーンに関する取組みをより一層強化しています。

また、2024年度には、全取締役で構成する「サステナビリティ経営会議」を新設し、当社グループのサステナビリティに関する主要な活動について、事業部門を含む執行側と定期的に認識共有・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。

サステナビリティ経営推進のための組織・体制



サステナビリティ経営推進のための マテリアリティに対応した取組み

当社グループは、2021年に、中長期的に取り組むべき5つのマテリアリティ(重要課題)を特定しました。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・目標を設定しており、サステナビリティ推進委員会にてその進捗を管理しています。

また、マテリアリティに関する指標・目標の設定内容、及び進捗状況についてはサステナビリティ経営会議でも報告・議論を行っており、当社グループのサステナビリティ経営の推進に役立てています。

サステナビリティ推進委員会の体制

委員長(責任者): 代表取締役副社長執行役員 永良 哉
取締役会への報告: 1回程度/四半期
開催頻度: 1回程度/四半期
機能:

- サステナビリティに関わる課題の抽出
- サステナビリティ推進活動のスケジュールの作成
- グループ中期経営計画への提言
- サステナビリティ推進活動のモニタリング及び提言
- イニシアティブへの参画等の表明・発信と取組みの推進
- 環境、社会、ガバナンスに関わる外部評価等への対応

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)
		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：30～40%削減(2013年度比) 2050年：CNへの挑戦	20%削減	22%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
		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%
		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
		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
「S+3E」 ^{※1} の エネルギー供給 安全・安心なまちづくり・ ものづくりへの貢献 	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	
	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%
		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%
		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%
		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% ^{※2}
		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
		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%
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 ^{※3} 2026年度：設定した目標を基本に検討	— (活動前)	68%
	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

※1 S+3E：Safety + Energy Security, Economic Efficiency, Environment

※2 CN潮流の減速感がありながらも、市場動向を注視しつつ、研究開発・実証を着実に推進

※3 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)
		指標	目標		
多様な人材の活躍推進 	組織の多様性の向上	⑩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%
		⑪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：26.3%	採用女性比率：6% 離職率：26.6%
		⑫女性管理職人数	2026年度：100人	74人	86人
	活躍できる環境の整備	⑬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%
		⑭年次有給休暇取得日数	平均15日/年・人	18.0日	16.8日
	一人ひとりの 成長・挑戦の促進	⑮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%
⑯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	
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	⑰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%
	人権尊重	⑱人権デューデリジェンス実施会社	サプライチェーン (SC)：約330社 ^{※4} グループ会社：国内83社、海外41社 ^{※4}	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
	安全衛生	⑲休業災害度数率	毎年：0.10以下	0.31	0.27
	品質保証	⑳品質ガイドライン認定拠点率	2025年度：100%	67%	84%
	TQM	㉑KOBELCO 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

※4 いずれも2026年度までの実施社数

サステナビリティ推進委員会委員長 × 社外取締役鼎談

サステナビリティ経営の現在とこれからの進化
KOBELCOが挑戦し成長し続ける企業であるために

KOBELCOグループのサステナビリティ経営

永良 当社グループは、事業活動を支える「経営基盤領域」と事業成長を実現する「価値創造領域」にわたって、グループ企業理念に基づくサステナビリティ経営を推進しています。ESG外部評価等に照らして点検・改善を重ね、企業として当然の取組みを着実に実行し、それが機能しているかを「外部の目」で

確認しながら継続していく——そうした姿勢で臨んでいます。

北川 お話にあったように、サステナビリティ経営は企業が持続的に存在するための前提です。株主様・投資家様、お客様、お取引先様、地域社会の皆様、社員の皆様等、あらゆるステークホルダーの皆様を受け入れられ、信頼関係を築いていくことが欠かせません。そうした当たり前を誠実に積み重

ねられる会社こそが、真にサステナブルな企業だと言えるでしょう。私が社外取締役に就任したのは、品質事案の影響が残る時期でしたが、今では電力事業等の安定収益基盤が育ち、経営にも攻めの姿勢が見られるようになりました。たとえ素材系事業の業績が落ち込んでも、機械系事業や電力事業で支えられる。このポートフォリオ経営は当社グループの大きな強みです。これからは、こうし



社外取締役
北川 慎介



代表取締役副社長執行役員
サステナビリティ推進委員会委員長
永良 哉



社外取締役
塚本 良江

サステナビリティ推進委員会委員長 × 社外取締役鼎談

た“足し算”に加え、“かけ算”の力が問われるフェーズに入っていくと思います。中期経営計画(2024～2026年度)で掲げた「KOBELCO-X」も、事業部門横断のシナジーを目指すものです。経営陣も社員も、その方向に一体感を持って進もうとしています。

塚本 私も、当社グループのサステナビリティに対する取組みは着実に進んでいると感じます。一般的にサステナビリティ経営には、①法規制への対応、②サステナビリティの経営戦略への取り込み、③差別化(企業らしさを出す)という段階があると思います。当社グループは①を満たしたうえで、ポートフォリオ経営をしているという自社独自の特徴を活かした価値創造に取り組んでいます。機械事業、エンジニアリング事業、(株)神鋼環境ソリューションが持つ技術の組み合わせにより創出された「ハイブリッド型水素ガス供給システム」に代表されるように、異なる事業と技術のかけ合わせで新たな価値を生み出そうとする姿勢は「KOBELCOらしさ」が出ており印象的です。これは単なるESG対応にとどまらず、企業の本質的な競争力を創っていくと思います。

永良 こうした取組みは取締役会の枠を超え、昨年

新設したサステナビリティ経営会議等を通じてさらに広がりを見せています。中長期の経営課題を包括的に議論する場として機能しており、会議での議論も活発です。

北川 サステナビリティ経営会議では、ESGをめぐる開示規制等の動向や人的資本、情報開示の在り方等、多様なテーマが取り上げられますね。資料提供等を通じて社外取締役の私たちも事前に理解を深められるので、実のある意見交換ができています。

塚本 とても学びの多い場ですね。社外取締役としては、外部の視点と社内で得た知見を組み合わせることで、より良い方向性が見えてくる。そうした対話の積み重ねが、企業の成長や事業のスケールアップにも結びついていくのではないのでしょうか。

強みとなる非財務資本の現場力・技術力・人材

永良 私が2020年に取締役に就任して以降も、当社グループは大きく変化してきました。その中で痛感しているのは、事業や技術をかけ合わせて新たな価値を生み出すことの難しさです。しかし、



そこで「やはり難しい」では終わらせず、「何とか乗り越えよう」とする前向きな姿勢が、経営陣や社員に根づいていると感じています。当社グループのこれまでの120年は挑戦の連続でした。日本初・世界初の技術に幾度も挑み、成功と失敗を重ねてきた歴史があり、これこそが当社グループの真骨頂だと考えています。

北川 まさに、当社グループは社会の基盤を支える企業として、堅実さを持ちながらも時代の変化に応じて柔軟に進化してきました。事業の展開も地に足のついた形で着実に進められています。例えば、カーボンニュートラルにかかる取組みについても、社会的な潮流を捉えたうえで、経営体力

サステナビリティ推進委員会委員長 × 社外取締役鼎談

を鑑みて、何ができるのか、何をすべきなのかを、現実的な視点に立ち、よく考えていると感じます。その基盤にあるのは、各事業部門の現場力の強さです。例えば、重機の遠隔操作システムである「K-DIVE®」は、デジタル技術をかけ合わせることで人材不足という社会課題の解決に寄与するものですし、また、今後の成長が期待できる半導体産業においても、全社横断的な組織を立ち上げ、素材系事業、機械系事業の両面から、様々な技術・製品・サービスを提供しています。さらに異なる領域の技術や人材が連携・融合することで、これまでにないイノベーションを生み出せる可能性もあると信じています。今後は、こうしたポテンシャル



をさらに磨き、企業競争力として確立していくことが重要だと思います。

塚本 私も、まだ就任間もない立場ではありますが、お二人の話にもあるように、現場力、技術力、豊かな知見を持つ人材は、当社グループを支える重要な非財務資本だと強く感じています。これらの強みを活かし、技術と技術のかけ合わせによる価値創造をさらに推し進めていくべきだと思います。加えて、マーケティングの視点では、「KOBELCOグループの強みをどう伝えるか」が非常に重要です。ステークホルダーの皆様にとっては、「KOBELCOグループは何が強いです」と言うよりも、「KOBELCOグループは自分たちにどんな価値をもたらしてくれるのか」「どんな良いことがあるのか」のほう伝わります。自分たちにもたらしてくれる良い価値を現場力や技術力を通じて表現できれば、メッセージとしての説得力も高まるはず。例えば、企業理念に掲げられた「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。」というメッセージにある「安全・安心」を、すべての技術やソリューションの根底に据えることで、KOBELCOブランドがお客様に届けたい価値はさらに強まっていくように思います。

「KOBELCO-X」がもたらす変革の深化に向けて

永良 「KOBELCO-X」の趣旨や意義は、すでに社内に広く浸透しています。これは勝川社長が「KOBELCO-Xをグループ全体で推進する」という強い意志を一貫して発信し続けてきた成果でもあります。これからは、この変革をさらに加速させるために、経営陣を含むすべての社員が意識を高め、自身の働き方を見直し、行動を変えていく段階に早く移行することが求められます。その突破口の一つがDXの推進です。すでに経営陣も生成AIの活用を始めており、今後はこうした取組みを現場にも広げることで現場力の更なる向上につながると考えています。

北川 永良さんがお話しされたとおり、DXやAIの活用によって変革が確実に進みつつあります。加えて、今後さらに重要性を増すのは人材開発だと思います。労働市場が売り手優位になる中で、優秀な人材をどう確保し、どう育てていくかが問われています。処遇改善や体制の見直しも含め、全社で人材戦略に取り組む必要があります。また、将来の成長分野を見据え、基礎研究と技術開発への戦略

サステナビリティ推進委員会委員長 × 社外取締役鼎談

的かつバランスのとれた投資を進めることも欠かせません。こうした取組みをグループ全体で連携しながら進めることが、持続的な企業成長の土台になると考えます。

塚本 「KOBELCO-X」は業務変革、お客様対応変革、DX、ものづくり変革・工場変革等、多岐にわたる全社的な取組みです。これを進めるには、常にお客様視点に立ち、その「良さ」や成果を社内に共有する姿勢が大切です。一人ひとりが、自分の活動の先にどんな価値提供があるのかを具体的に描ければ、納得感や目的意識が自然と高まるはずで、その成果が社内外で適切に評価されることで、グループ全体の進化のスピードが一層高まっていくと期待しています。

これからも「選ばれ続ける企業」であり続けるために

北川 当社グループが持続的に成長していくためには、より積極的な海外展開が不可欠です。そこに単独の事業部門単位で挑むのではなく、複合的な事業の強みを活かして展開することが重要です。国内での地位を確立しつつ、海外では業務提携やM&Aも



活用し、総合力を発揮していく。これが今後の飛躍の鍵になると考えています。

塚本 企業が「選ばれ続ける」ためには、唯一無二の魅力や存在感を社内外に発信する力が欠かせません。特に、ポートフォリオ経営を推進する企業には、複合的な視点でお客様の課題を捉え、統合的にソリューションを提供できる強みがあります。これは大きな差別化要素です。当社グループには、このような宝石の原石がたくさんあると思うので、それを磨き、光を放てるように経営に携わる者として環境づくりを進めていきたいと思えます。

永良 ポートフォリオ経営の推進によって、当社の長年の課題だった「稼ぐ力」は着実に強化されてき

ました。これを持続的に維持・発展させていくには、世界で戦える人材という当社の強みを最大限に活かす必要があります。そのためにも、「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。」という企業理念を体現できるよう、組織風土や仕組みを整えていくことが求められます。社員の意識も確実に高まっていますので、ステークホルダーの皆様にも、これからの変化にぜひ期待していただきたいと考えています。

環境経営

詳細は、ESGデータブック2025「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。



「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も、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、冷却用や洗浄用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 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

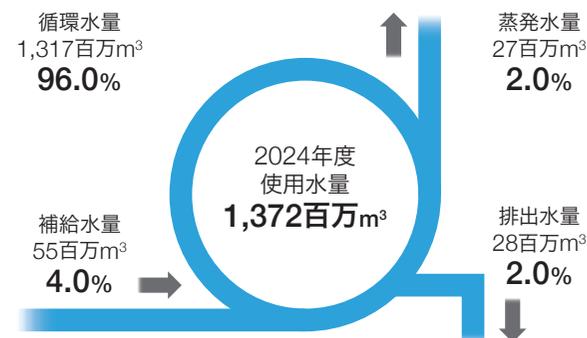
水リサイクル率と排水汚濁負荷量の状況

項目	目標	2022年度	2023年度	2024年度
水リサイクル率	95%以上	95.8%	95.9%	96.0%
汚濁負荷量	COD	474t/年以下	213t/年	227t/年
	総りん	23t/年以下	4t/年	7t/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2025「生物多様性」P.41～46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段階的に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。また、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。

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の関係を想定し、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。

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、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 78百万t-CO₂(2030年度)
関連製品の売上高 5,500億円(2030年度)

リスク/機会 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	対応策
物理リスク(急性・慢性) バリューチェーン上流、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	● 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
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	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
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	原材料の水平リサイクルの取組み
移行リスク(政策) バリューチェーン上流	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るサプライチェーン混乱等	原料調達先の分散化
移行リスク(市場・技術) 直接操業、バリューチェーン下流	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	原材料の水平リサイクルの取組み
機会(市場、製品・サービス) バリューチェーン下流	ライフサイクルでの資源利用のインパクト低減	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	Kobenable® Steel、Kobenable® Aluminumの拡販 MIDREX®プロセスの拡販

*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

技術開発



取締役執行役員
 全社技術開発の総括
 坂本 浩一

幅広い専門性を活かし、新たな価値を創出

技術開発本部では長年にわたり、素材系、機械系、電力といった多様な事業の研究開発を通じて、幅広い技術を培ってきました。特長ある製品の創出と高度なものづくりを支える技術資産は21のコア技術に分類することができます。KOBELCOグループはコア技術の強化を図るとともにこれらの技術をかけ合わせることで、新たな価値を創出しています。

21のコア技術は当社の共通技術として培われたものであり、これらのコア技術は複数の事業部門の製品に関わっています。ある事業で身につけた技術が他の事業の技術開発に役立ち、事業部門間を超えて新たな価値

創造につながっていることが当社グループの強みです。

例えば、「熱・流体制御技術」は鉄鋼の生産設備や、廃棄物処理や電力等の熱エネルギーを利用するプラントの安定操業に必須の技術です。最近ではこの技術を高炉へのHBI多配合によるCO₂低減ソリューションにも活用しています。一方で、機械系事業においても圧縮機やヒートポンプ、混練機、熱交換器等の機械製品の高性能化にも欠かせない技術です。

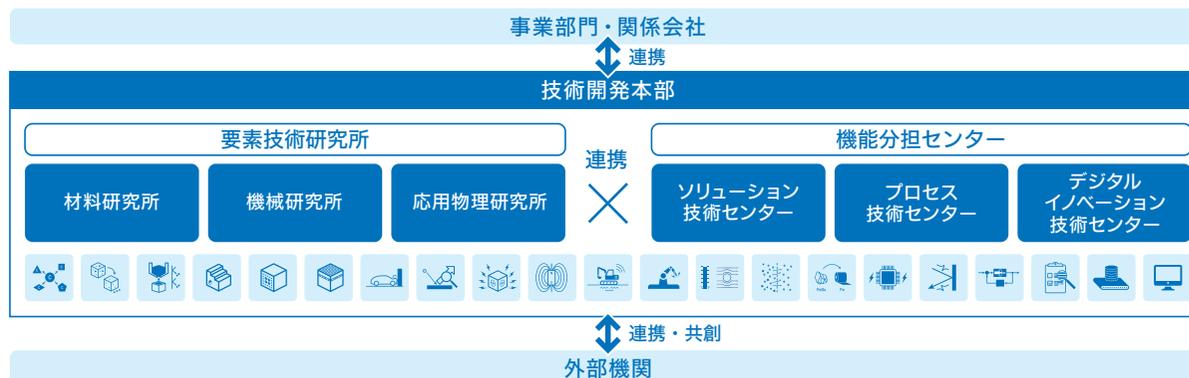
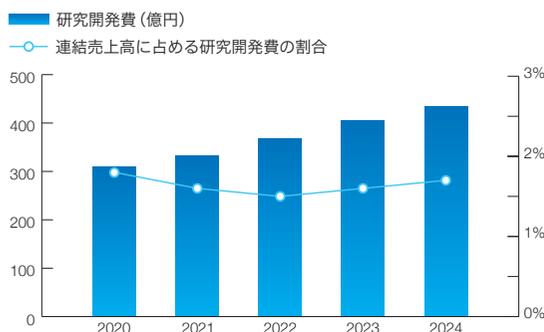
このように、21のコア技術は、素材系、機械系、電力の各事業において、時代とともに高度化・複雑化する要求や現象に対応して新たな製品を生み出す源泉となっています。



技術開発

気候変動をはじめとした様々な環境変化や社会課題に対応するためには多様な技術開発が必要とされており、今まで以上のスピードで新たな価値を提供していくことが重要となります。当社グループでは、技術開発本部に設けられた「要素技術研究所」と「機能分担センター」が研究開発のハブとなり、各事業部門と連携しながら21のコア技術をかけ合わせることで、それらの課題の解決に取り組んでいます。すでに製鉄プロセスのCO₂削減等、幅広い分野で成果が見え始めています。

中期経営計画では、カーボンニュートラルへの挑戦(GX)と合わせて、“稼ぐ力の強化”と“成長追求”(AX)を最重要課題として掲げています。当社グループでは、以下の4つを重点領域として研究開発に関する経営資源を配分しています。



当社グループの技術ショールーム「KoCoLab」は、2025年1月に大規模リニューアルを実施し、CNやデジタル・トランスフォーメーションといった社会課題に対する当社グループの取組みを紹介する「KOBELCO紹介ゾーン」を新設しました。CO₂削減や省人化につながる製品を実際に手に取って確かめていただけるだけでなく、VRゴーグルを使ったコンテンツやシミュレーション体験等の新技術を活用し、来訪者の関心を引く展示となっています。



リニューアル後のKoCoLabと改装メンバー



KOBELCO紹介ゾーン



コア技術ゾーン

「KOBELCO紹介ゾーン」に隣接するのが、21のコア技術を紹介する「コア技術ゾーン」です。KOBELCO紹介ゾーンで紹介した製品の技術的な強みを体系的に伝え、来訪者に当社グループと共創した際のメリットを感じていただける場となっています。

今後も「KOBELCO-X」の推進拠点として、技術革新や人との交流を促す場を目指し、継続的な進化を図っていきます。

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。

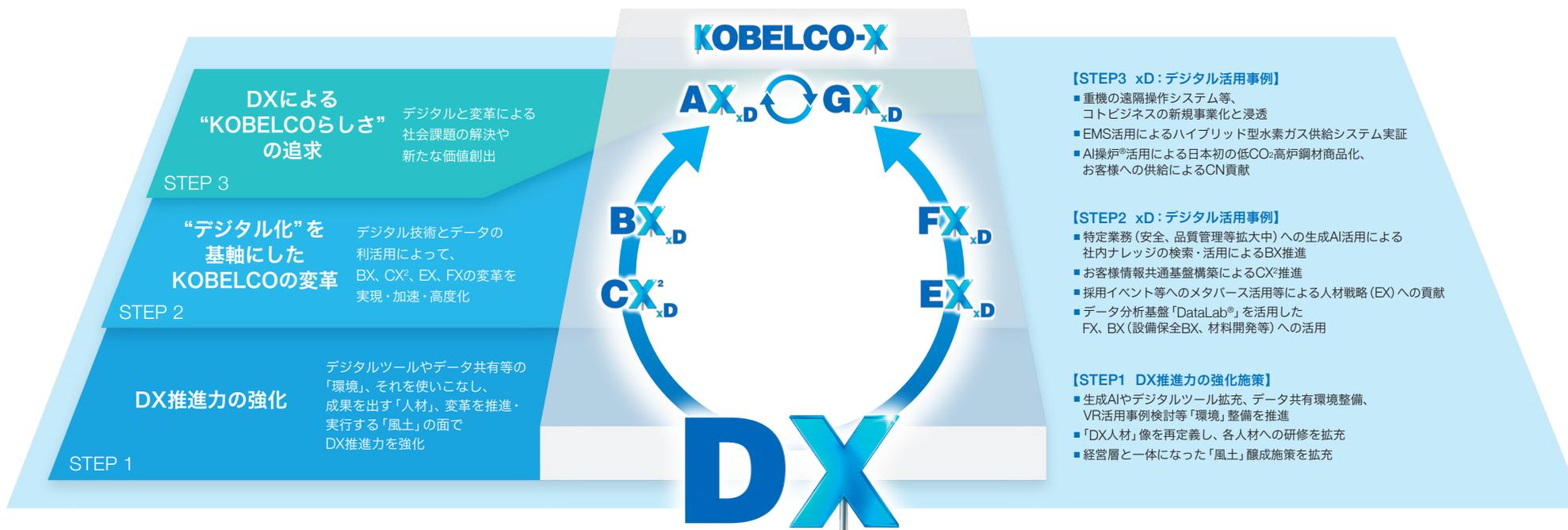
KOBELCOグループのDX戦略の基本方針

当社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。

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。



BX 業務変革

あらゆる業務において、デジタル活用や仕事の仕方の見直し等による「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」により、圧倒的な生産性向上と飛躍的な質の向上を進めます。



取締役執行役員
宮岡 伸司

KOBELCO-XにおけるBXとは

「業務変革(BX)」は、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)にもつながる取組みです。

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。これはBXの対象が「様々な業務ごとの変革」だからです。EXは、人事施策等社員全員に共通する従業員体験の向上が主体ですが、対してBXは、安全、環境、品質、研究開発、営業、設計、生産、調達、経理、人事労政、法務等あらゆる「各々の特定業務の変革」を意味します。

つまり各職場単位、各業務単位で、全員が進めていく変革がBXです。

「業務プロセス変革」×「行動変容」

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」の両方が合わさって初めて実現できます。

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」

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

例えば、CX²のために全社で導入した名刺管理システムやSFA(Sales Force Automation)でのお客様との接点データの事業を跨いだ全社での一元管理は、大きな「業務プロセス」変革の一つです。この変革により、全社でお客様接点情報が共有されることとなりました。しかし、個々の営業担当者が、お客様面談前に名刺情報や関連面談情報を事前確認するなどの利活用、事業を跨いで事業の担当者との連携等をしなければ、お客様体験の変革にはつながりませ

ん。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。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への変革を進めていきます。

その実現には社員各自が業務スキルや経験をベースに、①現状維持バイアスにとられない自由な発想、②その発想を受け入れる組織単位での柔軟な変革意識、③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、そして④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が必要であり、そのための風土醸成(研修や年次面談での行動の織り込み、好事例を褒める・共有する機会提供等)も進めています。

BXで目指す姿

まずは、様々な業務、職場で次々と多くのBXが出てくることを期待しています。そして、その中から、CX²、FXのように全社としての取組みへ発展させることで大きな価値創造につながる新たなXが出てくることも期待しています。

今後、数多くのBXにより、業務の効率化や質向上を果たし、KOBELCOグループの稼ぐ力の強化、従業員体験向上、そしてお客様への提供価値向上へつなげていくことが、当社のBXで目指す姿です。

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、社会課題の変化から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、我々のお客様対応を変革し、お客様体験を変革し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

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廃止し、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SFA(Sales Force Automation)

の構築を開始しました。

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70人程度配置しました。

利用開始の初年度では情報蓄積が習慣化し、すでに5万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。2年目となる2025年度は第三者が「見る」「使う」に焦点を当て、貴重な情報資産の活用を推進しています。

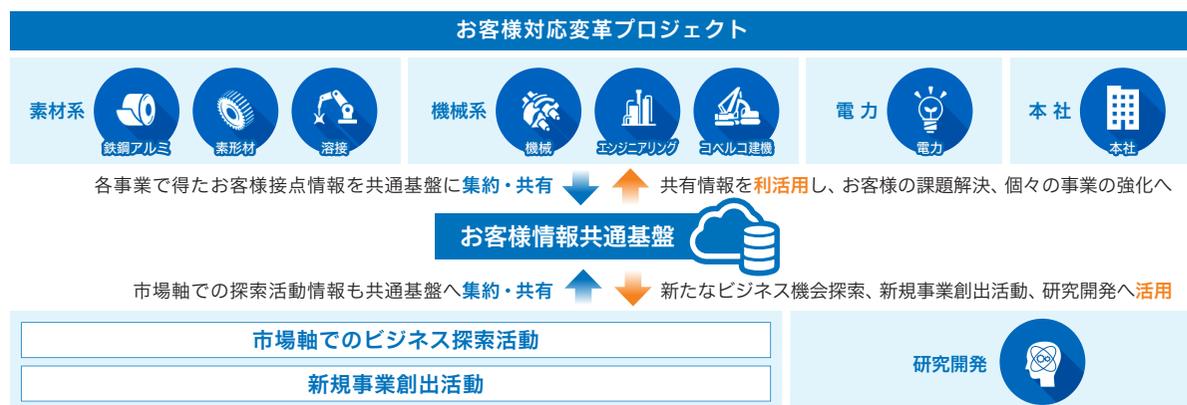
すでにマインド面の変化も表れています。例えば、特定の業種を対象とした事業を跨いだワーキンググループ活動(自動車、水素、半導体、建材等)において積極的

にお客様情報共通基盤を活用することで、プラスαの提案余地がないかなどの複数の視点でCX²の創出につなげる意識が芽生えています。

AX、そしてお客様体験価値の変革へ

個々のお客様軸で情報を活用し、お客様への提供価値を高めることで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情報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。



EX 人材戦略・従業員体験向上

詳細は、ESGデータブック2025「人材」「ワークライフバランス」P.59～70をご参照ください。

KOBELCOグループは、企業としての社会的責任を果たし、新たな価値を創造するために、グループ企業理念を理解し実践できる人材を育成することが重要だと考えています。幅広い事業分野を有する当社グループにおいて、多様な背景、価値観、技術を持った人材を有し、時代・社会の変化の中で、社会への貢献とその実現に向けて果敢に挑戦することは、更なる強みの強化につながると考え、最大限活躍できる環境を整備していきます。



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、施策の検討及びその実行状況のモニタリングを行っています。重要な人材戦略上の施策については、経営審議会において審議・報告を行うこととしており、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ており、定期的に認識の共有や意見の交換を行うことで、モニタリングを強化しています。

当社グループの人材が最大限能力を発揮するための戦略

グループ企業理念である「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。」の実現に向けて、マテリアリティの1つに「多様な人材の活躍推進」を掲げています。また、中期経営計画では「稼ぐ力の強化と成長追求」及び「カーボンニュートラルへの挑戦」を通じた魅力ある企業への変革を掲げています。このような経営戦略を踏まえ、人材戦略においては「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」という3つのアプローチを定めています。このアプローチに沿った施策の実行や人的資本投資を通じて、グループ企業理念を実現し、変革を支える人材の育成と、最大限に能力を発揮できる環境の整備を進めています。

人材戦略推進におけるリスクとその対応

当社グループは「人材確保に関するリスク」を事業運営上のトップリスクの1つと定めています。事業の維持・成長に必要な人材の確保のために、多様な背景を持つ社員一人ひとりが持てる能力や専門性を最大限発揮し、生き生きと働くことができるよう、労働条件の改善、職場環境の整備や人材育成の取組みを進めています。 **リスクマネジメント体制はP.98「リスクマネジメント」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

当社グループのマテリアリティ「多様な人材の活躍推進」の実現のための指標・目標を設定しています。 **P.55「マテリアリティに関連する非財務KPI」をご参照ください。**

EX 人材戦略・従業員体験向上 組織の多様性を高める

当社グループは、多様な人材が一人ひとりの強みを活かして活躍できる働き方を追求し、新たな価値の創造に挑戦できる職場環境の実現を目指しています。

組織を超えたコミュニケーション活性化

KOBELCOグループ D&Iフォーラム

D&Iを「知る」「理解する」「体験する」ことで、自分ごととして考えるきっかけを提供するため、2023年度からD&Iフォーラムを開催しています。2024年度は、D&Iに触れる機会をさらに増やすために、D&Iフォーラム開催日を含む1週間を「D&I Week」として、他社事例の紹介やダイバーシティネットワークの成果報告会を実施しました。D&Iフォーラムでは、有識者を招いた基調講演、当社役員とのパネルディスカッションを行いました。



ダイバーシティネットワーク

ダイバーシティネットワークは、職場におけるD&Iの課題に対し、有志の社員が改善を目指す草の根活動として、2021年度に発足しました。各チームは、現状把握から施策立案・実行までを一貫して行い、1年間を通じて1つのテーマに取り組んでいます。

女性活躍推進

神戸ものづくり3社技術系女性交流会

2023年度から川崎重工業(株)、住友ゴム工業(株)と共同で「技術系女性がWorkとLifeを充実させる」を目的に技術系女性社員の交流会を始めました。毎回100人以上が参加し、「他社の技術系女性と話す貴重な経験ができた」「同じ悩みを乗り越えた人の話に共感し、背中を押してもらえた」「キャリアに選択肢があることを知った」といった前向きな声が寄せられています。これからも、技術系にとどまらず、様々な分野における女性の成長を支援し、神戸のものづくり企業の魅力を実感できる職場づくりを目指していきます。

障がいのある社員への支援

合理的配慮への理解を深めることを目的に、他社と共催で「合理的配慮を知るセミナー」を実施しました。障がいのある社員だけでなく、上司や同僚を含む多くの社員が参加しました。

また、視覚的な配慮として、社内向け資料でのユニバーサルデザインフォントの使用を推奨しており、誰もが情報にアクセスしやすい環境づくりを推進しています。

LGBT理解促進

すべての社員が安心して働ける職場環境の実現を目指し、LGBTに関する理解促進、制度整備を進めています。その一環として、同性パートナーを配偶者と同等に扱う「KOBELCOファミリーシップ制度」の導入や、LGBTに関する教育活動を実施しています。また、当社のLGBTに関する姿勢表明とLGBT ALLYに関する情報提供や呼びかけを目的に、コベルコ神戸スティーラーズの試合会場で趣旨に賛同された来場者に、LGBT基礎情報を掲載したチラシとレインボーフラッグを配布するイベントを2022年度から毎年実施しています。これらの取組みによりPRIDE指標2024において4年連続ゴールド認定を受賞するとともに、レインボー認定も取得しました。



レインボーフラッグの配布



EX 人材戦略・従業員体験向上 一人ひとりの成長・挑戦を促す

当社グループは、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。

自律・自走型の人材育成

新入社員研修をはじめとした各種階層別研修に加え、社員一人ひとりの主体的な学びを支援する「自律・自走型学習」の推進に取り組んでいます。具体的には、多種多様なコンテンツより選択可能な動画教材（Udemy・GLOBIS学び放題等）を導入し、自律的な学びの習慣化の支援を進めています。

加えて、社員の学習履歴情報や教材等が一元管理可能な学習管理システム（CAREERSHIP）を導入し、効果的・効率的な学びを促進しています。

グループ全体でのDX人材育成

「KOBELCO-X」におけるDXの重要性を踏まえ、グループ会社横断でのDX人材育成を推進しています。

各部署のDX牽引人材を対象に、取組み事例や他部署への展開が可能な好事例を共有する場を設けることで、参加者が新たな視点や気づきを得る機会を提供し、部署を超えた交流も促進しています。

また、全社員を対象に、DXの役割や推進に必要なマインドセット、ITリテラシーの理解を深めるためのeラーニングや動画プログラムも展開しており、これらの取組みを通じて、社員一人ひとりがDXを「自分ごと」として捉え、デジタル技術やデータを活用した変革に主体的に取り組む意識の醸成を図っています。

DXに関する取組みはP.65「デジタル・トランスフォーメーション」をご参照ください。

海外幹部社員に対する研修プログラム

海外事業の発展・拡大に向けては、海外拠点の幹部社員がグループ企業理念への理解を深め、グループの一員としての相互理解と連携を深めることが重要です。この方針のもと、2011年度より海外幹部社員向け教育プログラム「Kobelco Global Session (KGS)」を継続的に開催しています。KGSでは日本の最新技術を学ぶ工場見学や、リーダーシップスキル向上を目的とした研修、日本の経営幹部との交流を通じて、グローバルリーダーとしての意識醸成を図っています。

今後も多様な国、地域で当社グループを支える人材との価値観の共有や相互協力を促進し、グローバル経営の更なる強化に取り組んでいきます。



2024年度は9ヵ国から20人が参加

成長・挑戦意欲につながる人材配置

組織の活性化、社員の育成、自律的なキャリア形成の観点から、事業分野や職種の枠を超えた適材適所の人材配置を促進しています。

会社主導の配置に加え、自律的にキャリアを形成し、学び、成長できる機会を支援するために、希望する部署へチャレンジできるキャリアトライ制度を設けています。

キャリアトライ制度

1	ポジション提示型	部署が人材を社内公募する形式
2	ポジション提示型 -PlusOne型	部署が人材を社内公募する形式 現部署に所属しながら、 新たに公募部署の業務に従事
3	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 応募する形式

EX 人材戦略・従業員体験向上 活躍できる環境を整備する

当社グループは、生産性の向上と、働きがい(働きやすさ・やりがい)のある職場環境の実現に向けて、会社施設・設備への積極的な投資と、就業制度や働き方の見直しを通じた就業環境の整備に継続的に取り組んでいます。

職場環境の整備

職場環境の整備を人材の確保・定着に資する重要な投資と位置付けており、今中期経営計画期間に450億円程度の投資を実施する予定です。具体的には、事務所オフィスの建替え・移転、寮・社宅・事業所内厚生施設(トイレ・更衣室・浴場等)の改修や整備等、社員が快適に働ける環境づくりを進めています。

また、テレワークやオンライン会議の定着を踏まえ、オフィスレイアウトの見直しも順次実施しています。神戸本社では、「自然にコミュニケーションが生まれるオフィス」をテーマに、部署間の壁をなくし、デスクの配置の工夫やソロワークスペースの設置を通じて、生産性を高める職場づくりに取り組んでいます。



神戸本社オフィス

東京本社移転

当社は2026年度中を目途に、東京本社をTAKANAWA GATEWAY CITY内の「THE LINKPILLAR 2」へ移転する予定です。新本社は、高輪ゲートウェイ駅、泉岳寺駅や品川駅からも徒歩圏内にあり、将来的な街の発展性や機能の拡張性が期待できるエリアに位置しています。災害時には電力・熱を確保できるBCP対応機能を備え、事業継続性の強化にも寄与します。さらに、オフィスの刷新により、部門間の連携や社員同士のコミュニケーションを促進することで生産性の向上も図ります。

本移転は、人的資本投資の一環として多様な人材の活躍促進及び社員のエンゲージメント向上を実現するための重要施策です。この移転を機に、より柔軟で多様な働き方を支える環境を整備し、持続的な成長と企業価値の向上を目指していきます。



画像提供:東日本旅客鉄道(株)

柔軟な働き方の推進

テレワークをはじめとした柔軟な就業制度や両立支援制度、育児・介護・治療・学びなおし等の際に取得できる当社独自の休暇制度(KOBELCOライフサポート休暇)を導入し、社員が仕事と生活を両立しながら柔軟に働ける制度を整えています。

製造現場においても、職場の特性に応じた新たな交替勤務シフトの導入も進めており、引き続き、柔軟な働き方ができる施策を実施していきます。

働き方に対する価値観の多様化への対応

社員の働き方に対する価値観の多様化、とりわけ転勤に対する意識の変化を踏まえ、転勤に対する忌避感や負担感を軽減するための施策を実施しています。社員がこれまで以上に安心して仕事に取り組める環境の整備を進めています。

転勤の頻度低減に関する施策

- 転勤頻度低減に関するガイドライン作成
- 遠距離通勤(新幹線・特急列車の使用)

転勤者の負担感軽減に関する施策

- 転勤にかかる補助の拡充(単身赴任手当)
- 単身赴任者向けカーリース補助制度
- テレワーク取得要件の拡充

人権

詳細は、ESGデータブック2025「人権と労働」P.50～51をご参照ください。

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。

人権基本方針の改定

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。

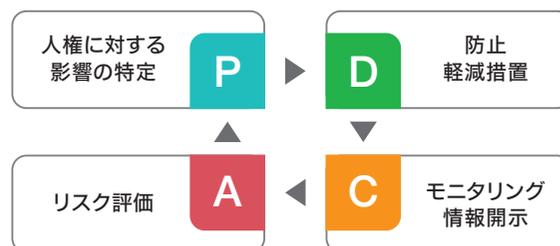
本方針は、当社グループのすべての役員及び社員に適用されます。また、サプライヤーを含む当社グループのビジネスパートナーに対しても、本方針の支持と実践をいただけるよう努めます。

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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 労働安全衛生 ハラスメント
	海外グループ会社	<ul style="list-style-type: none"> 労働安全衛生 女性の権利 労働時間
2024	国内グループ会社	<ul style="list-style-type: none"> 労働安全衛生 ハラスメント 労働時間
	海外グループ会社	<ul style="list-style-type: none"> 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

責任あるサプライチェーンの構築

詳細は、ESGデータブック2025「責任あるサプライチェーンの構築」P.71～73をご参照ください。

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から経営審議会に提言し、審議のうえで合意形成を図り、各事業部門における調達部署の運用責任者を中心に推進する体制としています。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

2024年度の主な取組み

テーマ	取組内容
人権・労働	<ul style="list-style-type: none"> ● お取引先様に対して人権詳細アンケート1回目を行いました。対応が不十分な各社へは当社作成ガイドブックを用いて具体的な対応事例を紹介しました。
紛争鉱物	<ul style="list-style-type: none"> ● 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は規制され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は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。

2025年度以降の取組み

2025年度	2026年度
お取引先様に対して、人権詳細アンケート2回目及びCSRアンケート調査3回目を実施し、継続的に状況を確認します。	人権詳細アンケート2回目の回答を踏まえ、改善余地のあるお取引先様へさらに踏み込んだ支援等の働きかけを行います。

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。

「稼ぐ力の強化」と「成長追求」「CN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、設備投資の新たな基準を策定し、全社へ展開しました。

また、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/アルミ押出工場の3拠点を選定し「少人化モデル工場」と設定し、自動化や物流最適化等の取組みを推進しています。例えば、厚板工場では、作業者の負荷が高い暑熱作業の自動化に向け、遠隔化技術とAI活用による熟練作業者のノウハウのデータ化を進めています。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、全社でものづくり力の底上げも図っています。

2025年度は、これら活動を通じて得た好事例をグループ内へ幅広く共有・活用していく「KOBELCOらしいFX」を推進していきます。

※少人化：少ない要員でも操業を維持可能な状態にする取組み

主な取組み

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。遠隔化や設備保全の高度化に関しては、「K-DIVE[®]」や「DataLab[®]」等の技術資産の活用も積極的に検討していきます。

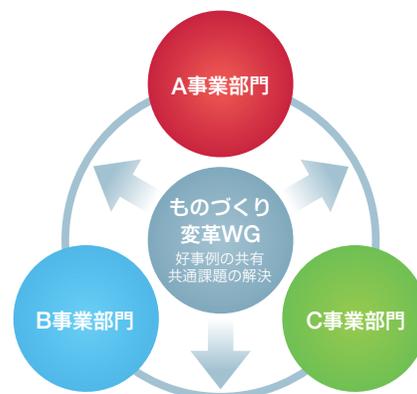
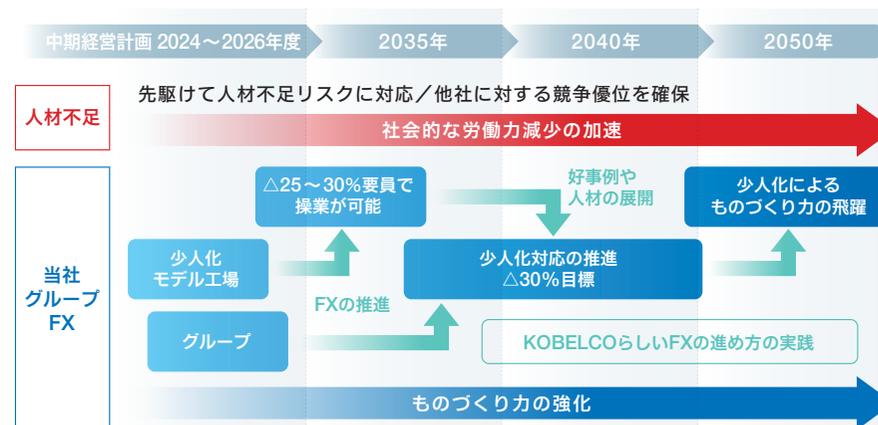
少人化モデル工場の推進

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年までに要員が25～30%減少し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全社に展開し、少人化対応を加速させます。

全社ものづくり支援

生産技術交流会では、ものづくりの基盤となる技術(圧延、鍛造、計測・制御、プロセス技術等)を高めるため、社内外の工場見学会や交流会を進めて、ものづくり力向上と人材育成に資する活動を推進しています。

KOBELCOのFXが目指す姿



真似る/学ぶ

ものづくり変革WGの取組み

重機の遠隔操作システム「K-DIVE[®]」



全社データ分析基盤「DataLab[®]」



技術資産の活用

品質

詳細は、ESGデータブック2025「品質」P.97～98をご参照ください。

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

取組体制

品質マネジメント委員会

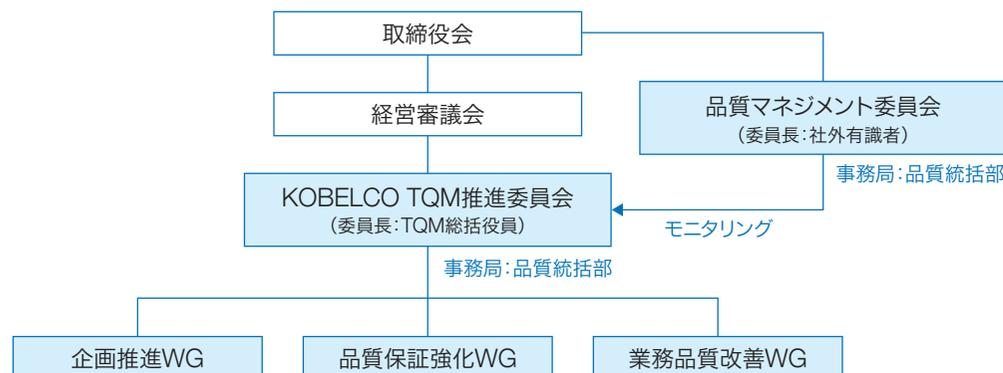
品質マネジメント委員会は、再発防止策を含めた品質マネジメント強化活動(KOBELCO TQM)のモニタリングと提言を行うことを目的に、2019年4月に取締役会の諮問委員会として設置されました。

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。

*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。

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2025「安全衛生」「健康経営」P.52～56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。

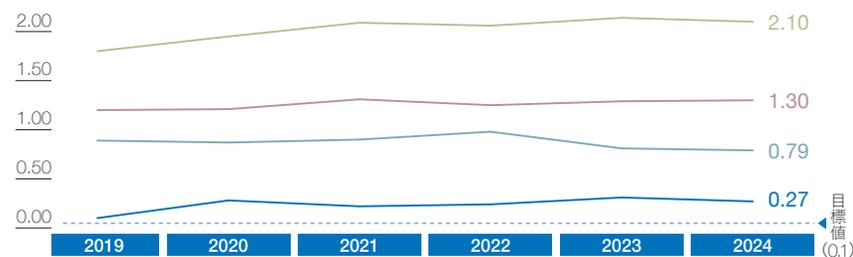
「KOBELCOの3つの約束」からの安全行動規範

- 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(2025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

2024年度は中期経営計画の初年度として、経営トップのコミットメントをビデオメッセージで全社員に届け、安全文化の更なる醸成と人づくりに向けた意識向上を図りました。ハード面では、前中期経営計画から計画を進めてきた機械安全の取り組みを開始しました。

2025年度は、引き続き生産設備の機械安全化を全事業所で本格的に展開するとともに、「KOBELCO-X」に基づくDXの活用として、生成AIを活用した災害分析検索システムを立ち上げ、過去の災害から学び、危険への感受性を共有し、同様の災害を繰り返さない仕組みづくりを一層強化していきます。

2025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
- DXとのかけ算による安全衛生の取り組み
- 労働安全衛生マネジメントシステム構築に向けた取り組み
- 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

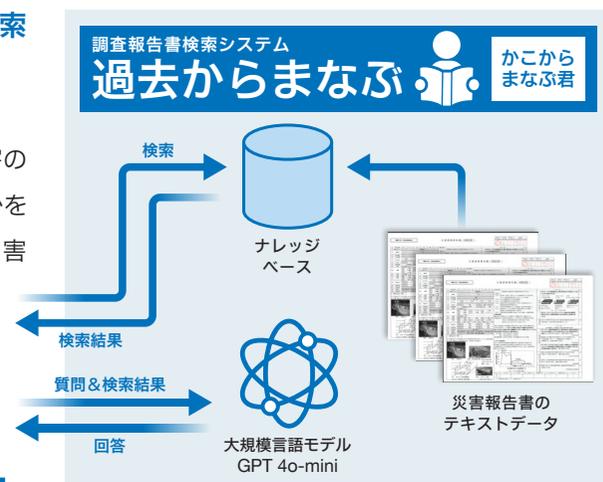
当社では、生成AI技術を活用し、災害発生状況の簡単な情報を入力するだけで、過去に蓄積された膨大な災害報告書、分析資料、対策実施記録の中から、類似の事故事例を瞬時に検索・表示できるシステムを構築し、全社に展開しました。

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保持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。これらの取り組みが評価され前年度に続き「健康経営優良法人2025（ホワイト500）」に6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

健康保持増進活動（健康保険組合協同）

- 健康支援アプリ「Pep Up」を活用し「ウォーキング」「快眠」をテーマに掲げた運動習慣化・睡眠改善キャンペーン等健康づくり向上の取組み
- 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