



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。

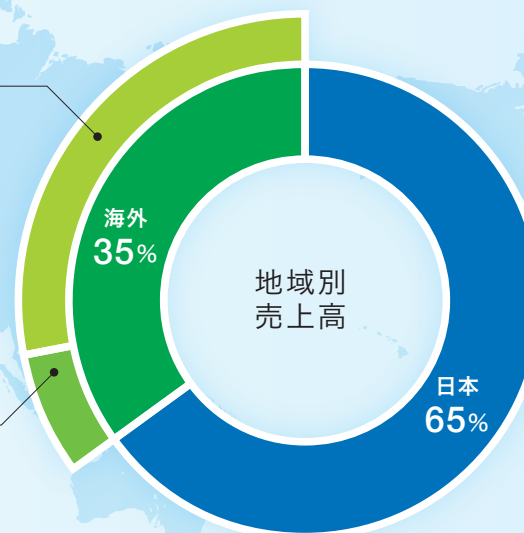
KOBELCOグループの全体像

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%

アメリカ
7%



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

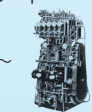
1968 タイに初の海外製造拠点
設立(被覆アーク溶接棒の
製造・販売)

1970 加古川製鉄所における
鉄鋼一貫体制確立

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。

1979 国際統一商標として
「KOBELCO」ブランド
制定

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

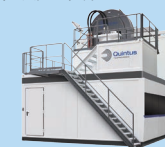
2017 品質事案発覚
→再発防止策/KOBELCO
TQM活動の推進

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

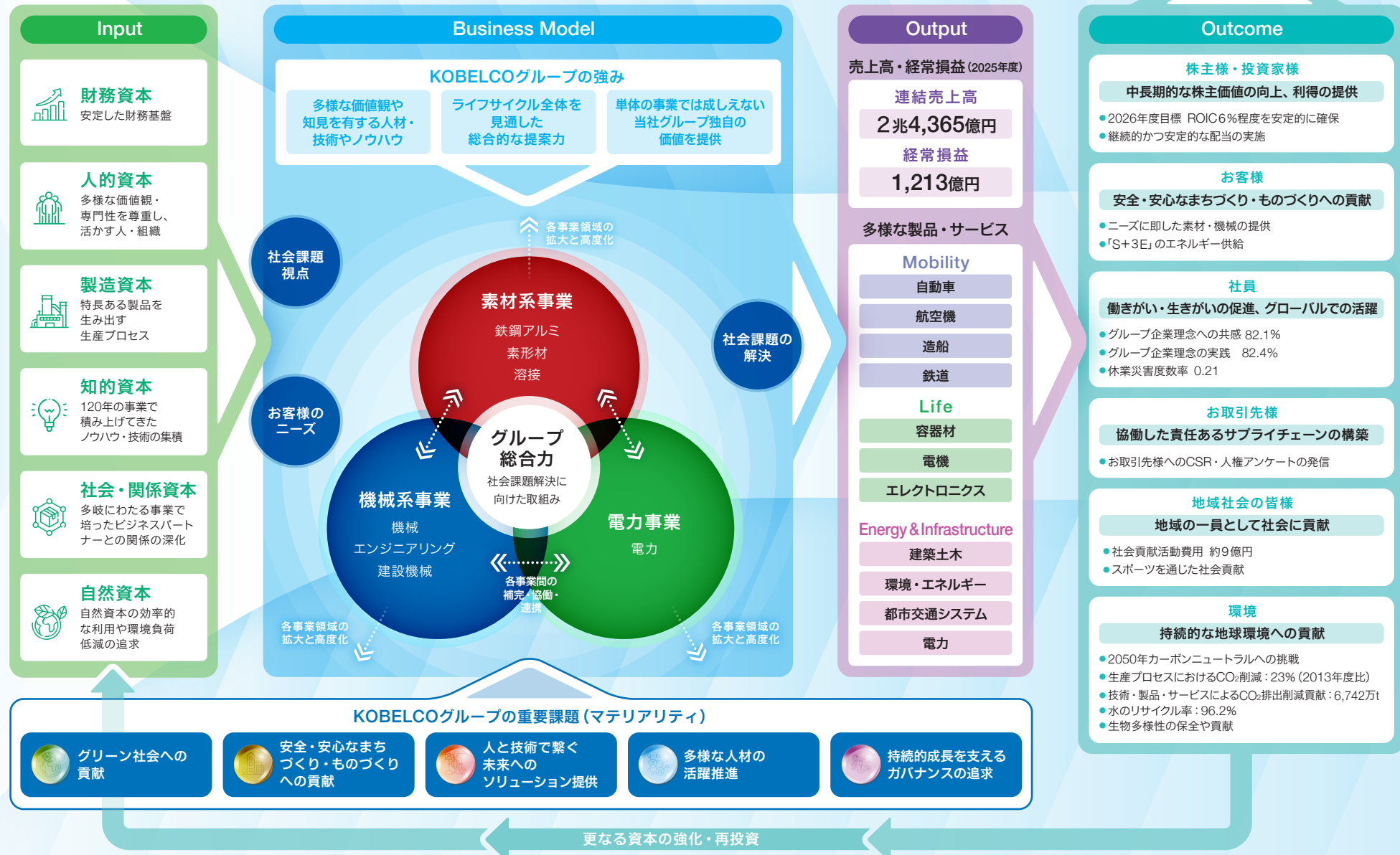


真岡発電所1・2号機

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

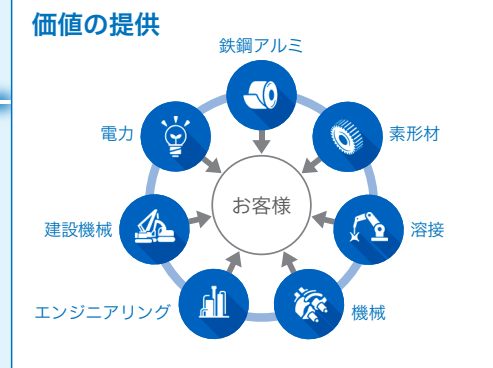
価値創造プロセス



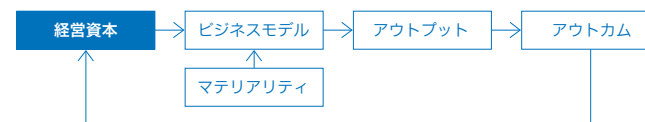
```

graph LR
    A[経営資本] --> B[ビジネスモデル]
    C[マテリアリティ] --> B
    B --> D[アウトプット]
    D --> E[アウトカム]
    E --> A
  
```

特長ある製品を生み出す生産プロセス

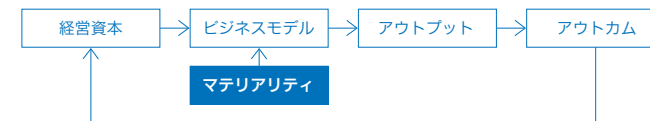


培ってきた経営資本



	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数率：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

価値創造領域	① 都市インフラ不足
	② 都市インテリジェンス化
	③ 都市の洪水対策
	④ 都市の公衆衛生
	⑤ 気候変動への対応
	⑥ 水資源確保
	⑦ 海洋汚染への対応
	⑧ ロボット工学進化
	⑨ 自動運転技術
	⑩ 3Dプリンティング技術
経営基盤領域	⑪ IoT・クラウド・DX
	① 気候変動への対応
	② 人権
	③ 労働
	④ ダイバーシティ
	⑤ 安全衛生
	⑥ コンプライアンス
	⑦ 品質
	⑧ リスクマネジメント ^{*2}

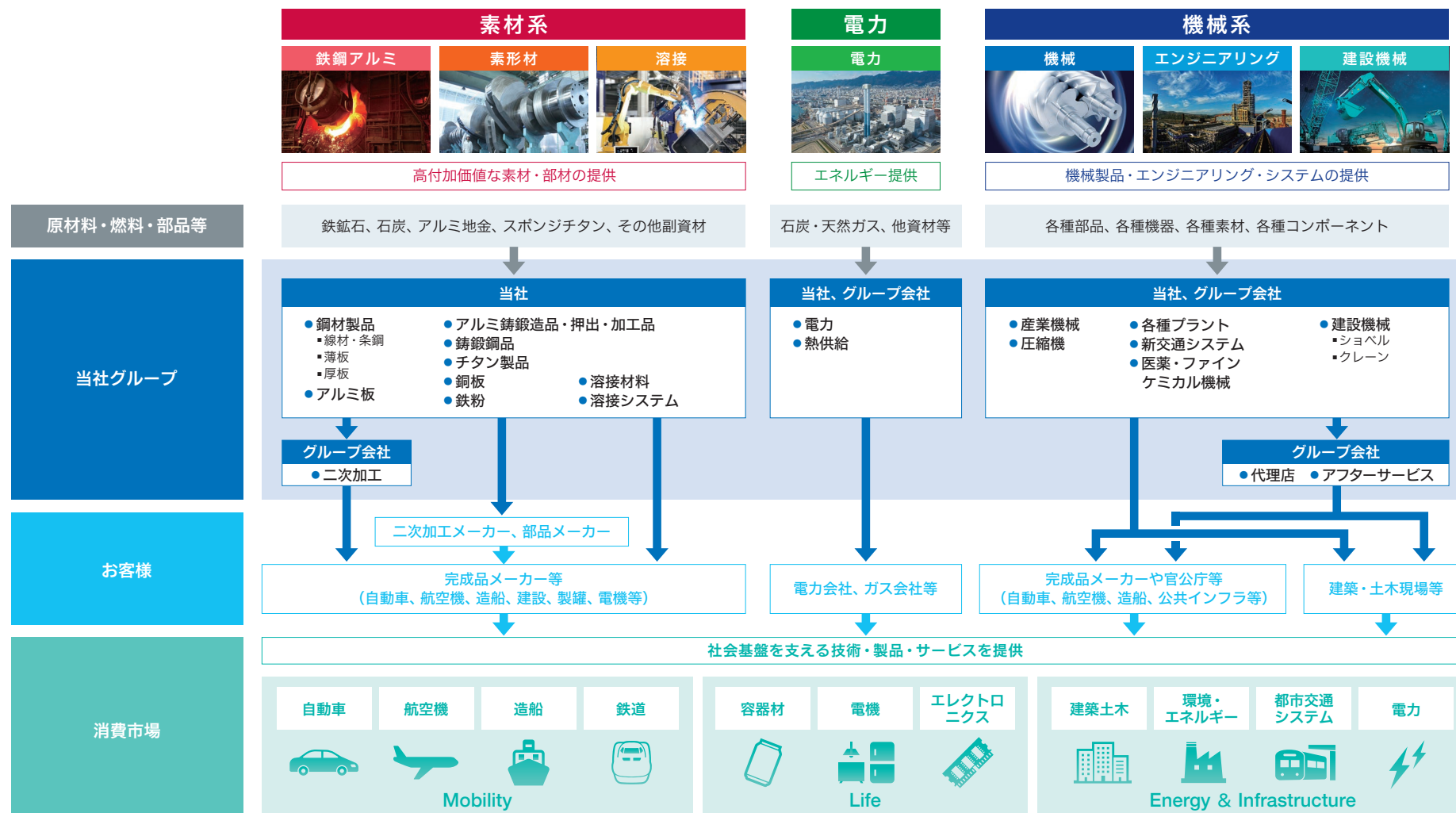
特定したマテリアリティ	関係性の深い経営資本						事業戦略に反映する具体的な取組み
	財務資本	人的資本	製造資本	知的資本	社会・関係資本	自然資本	
 グリーン社会への貢献	●		●	●	●	●	● 気候変動対応 ● 資源循環対応
 安全・安心なまちづくり・ものづくりへの貢献	●		●	●	●	●	● 「S+3E」^{*3}のエネルギー供給 ● ニーズに即した素材・機械の提供
 人と技術で繋ぐ未来へのソリューション提供		●	●	●			● デジタル化によるものづくり・業務変革 (DX) ● 多様な知的資産の融合と革新
 多様な人材の活躍推進		●					● 組織の多様性向上 ● 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

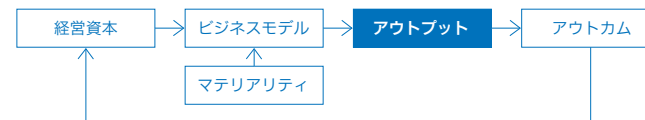
^{*3} S+3E : Safety + Energy Security, Economic Efficiency, Environment

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

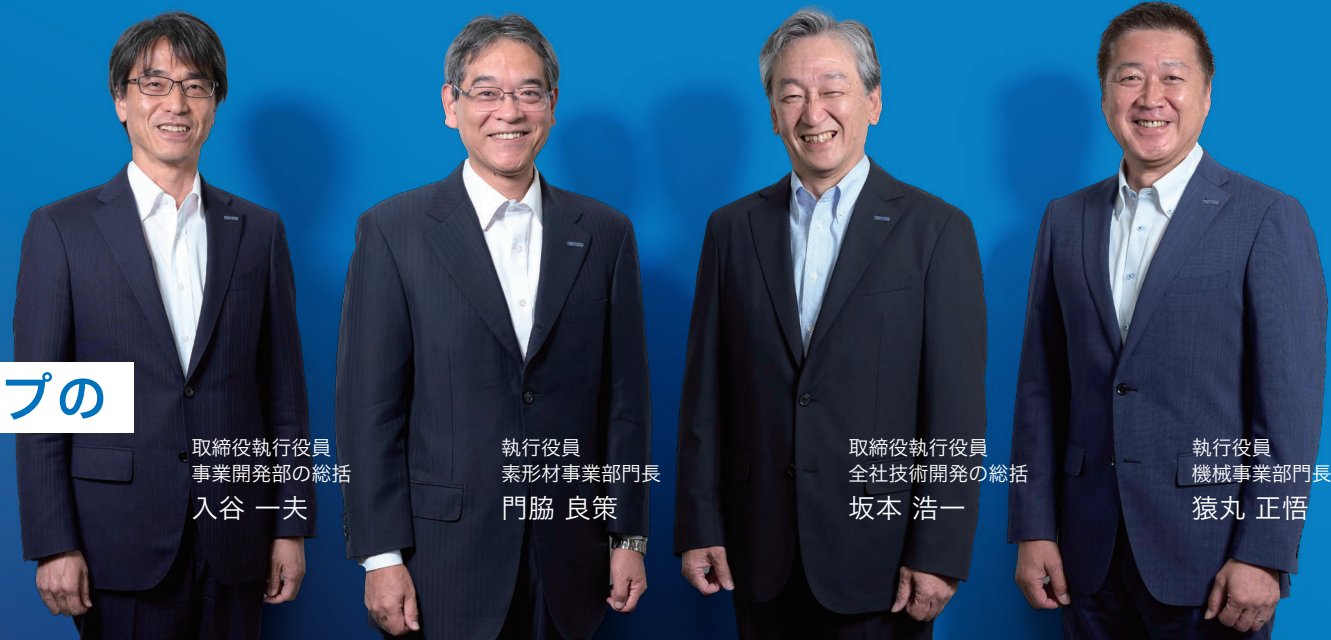
*1 Mobility: 自動車、航空機、造船、鉄道
 *2 Life: 容器材、電機、エレクトロニクス
 *3 Energy & Infrastructure: 建築土木、環境・エネルギー、都市交通システム、電力

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ると、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。

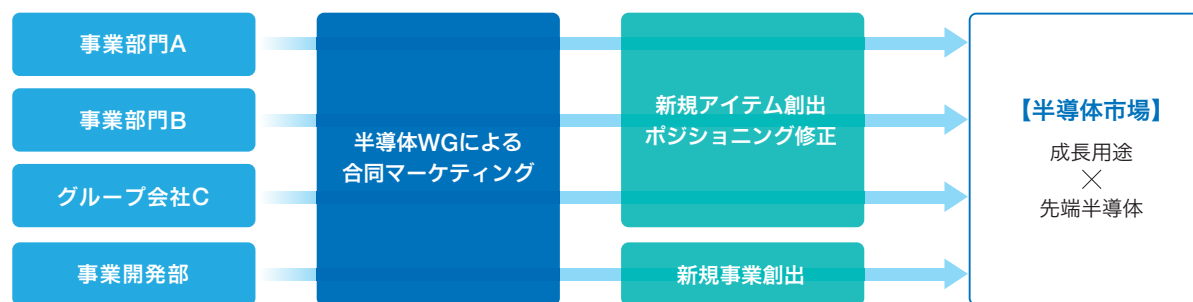
門脇 このテーマに関しては、全社で取り組んだからこそ前に進んだものだと思います。機械系事業だけで見ていたら受託成膜の話で終わっていたかもしれないし、素材系事業だけで見ていたら、そこまで踏み出せなかったかもしれない。でも、お客様の課題を起点に見たことで、「これはKOBELCOグループとして解くべきテーマだ」と捉えられた。そこが大きかったですね。

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。