

03

価値創造を実現する
経営基盤

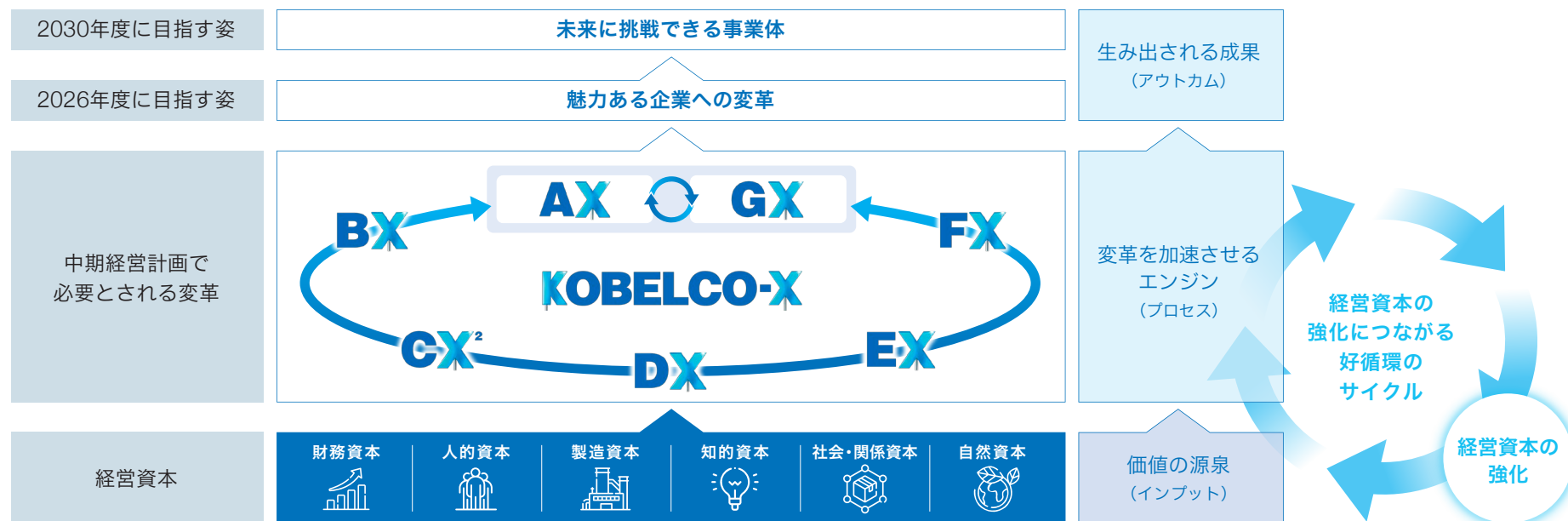
経営戦略を実現する非財務資本の推進



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、過年度に遡及して適用

※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

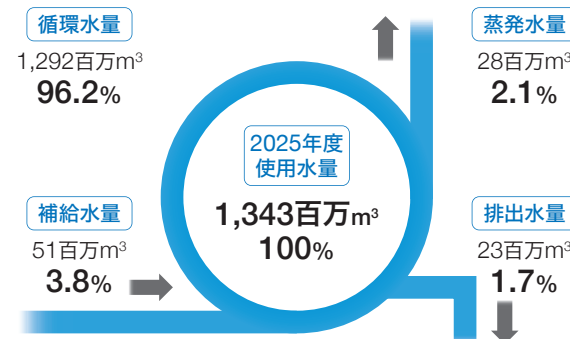
水リサイクル率と排水汚濁負荷量の状況

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

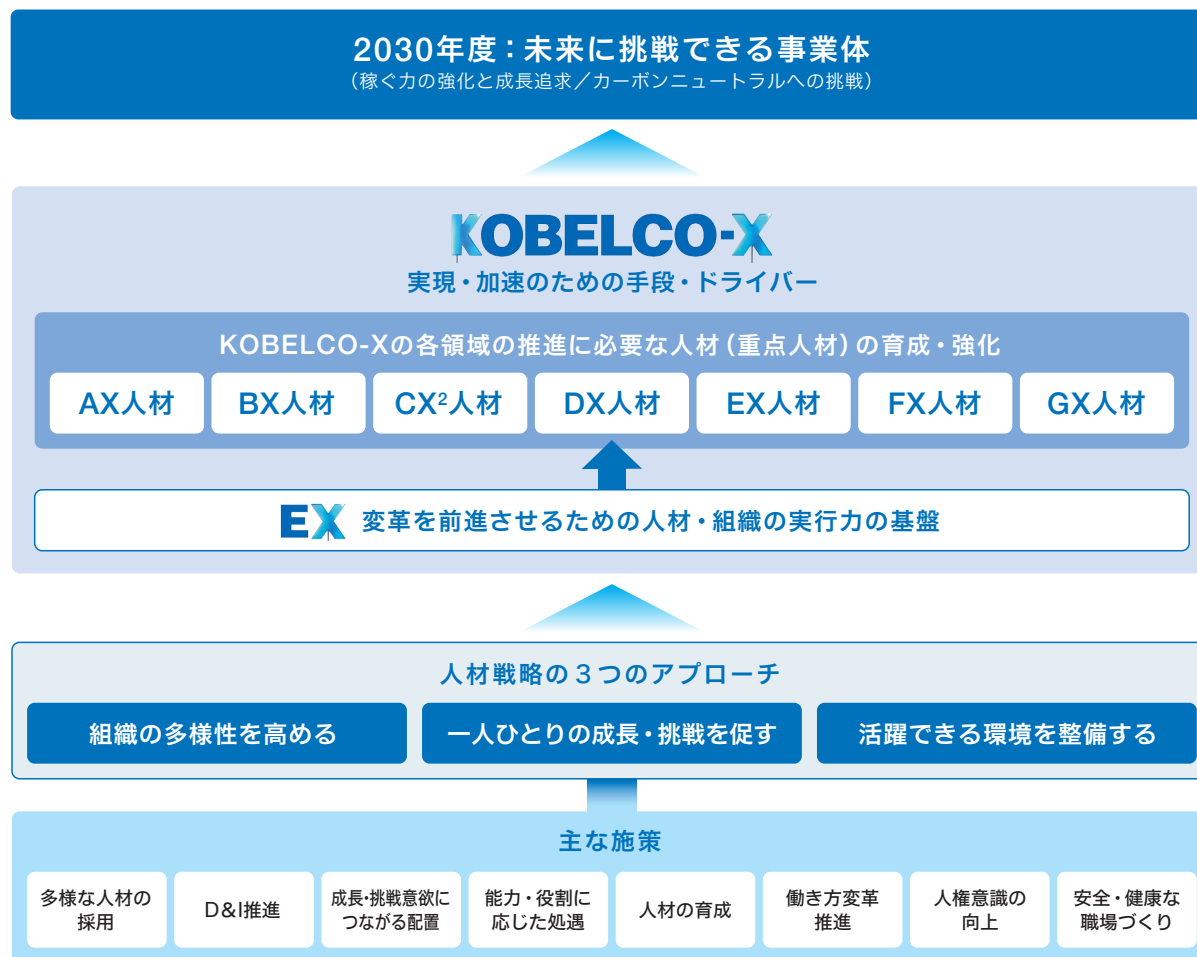
KOBELCOグループは、中期経営計画の実現に向けて、「KOBELCO-X」による変革を推進しています。このうちEX(人材戦略・従業員体験向上)は、その変革を支える人材・組織の実行力を高める領域として位置付けています。

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

- ランチャタイムセッション
～障がいに関する合理的配慮ガイドブックの紹介～
- ランチャタイムセッション
～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

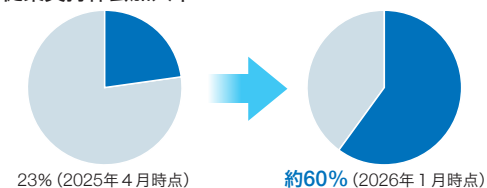
活躍できる環境を整備する

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

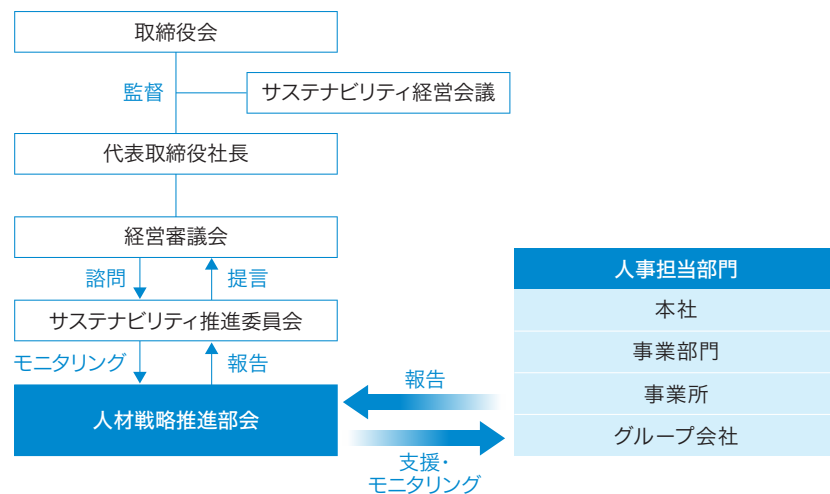


EX 人材戦略・従業員体験向上

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

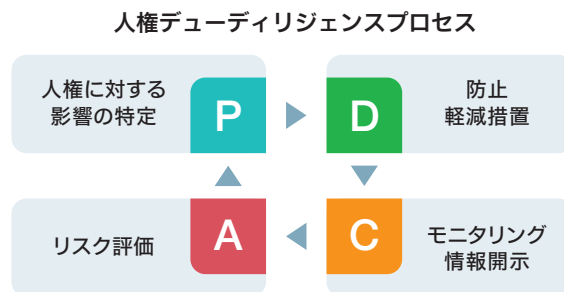
当社グループでは、世界的な人権意識の高まりを受け、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、従来の人権基本方針を2022年12月に「KOBELCOグループ人権基本方針」へ改定し、本方針に基づき国際規範に準拠した取組みを強化しています。

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。

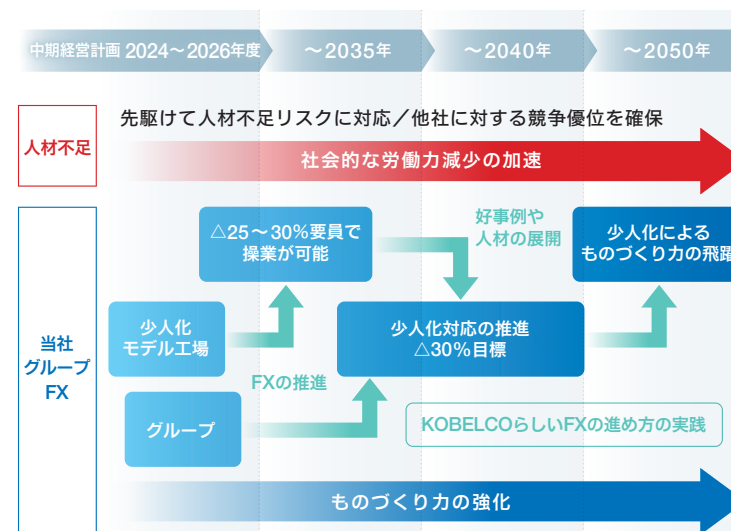
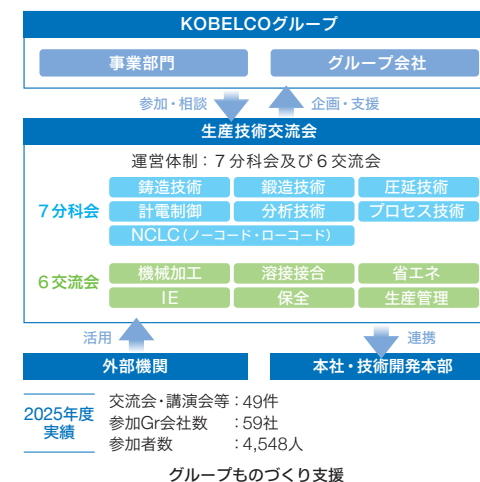
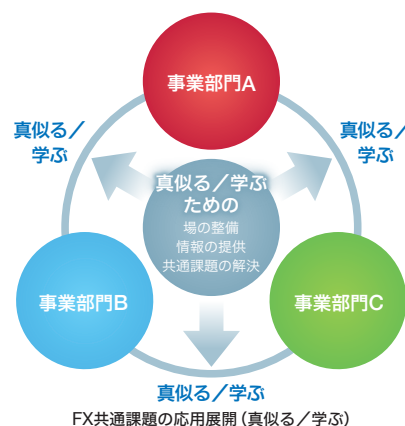
少人化モデル工場の推進

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(铸造、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。

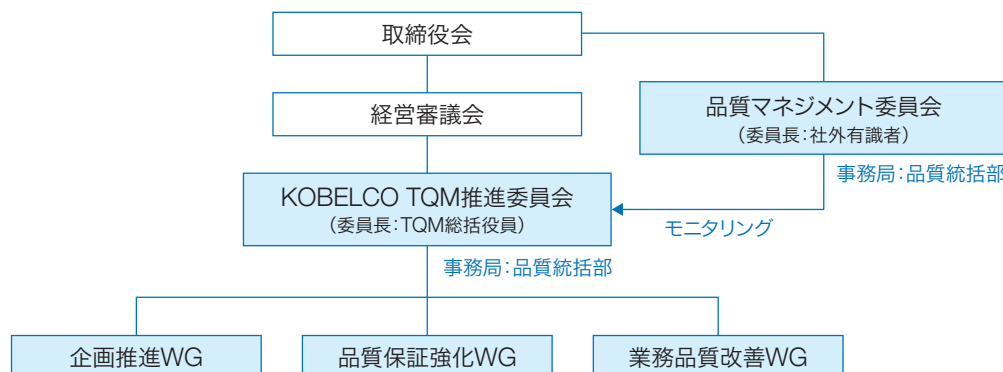
KOBELCO TQM推進委員会

「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。

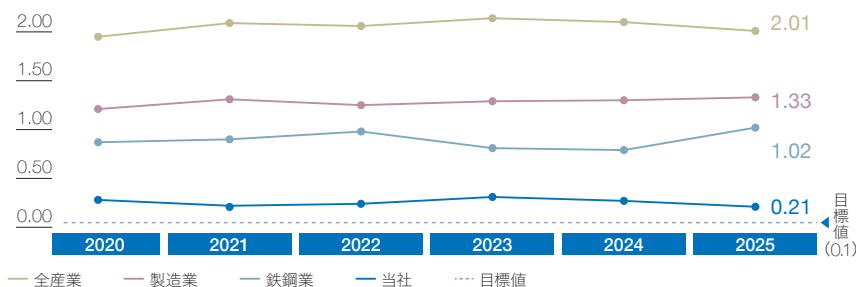
「KOBELCOの3つの約束」からの安全行動規範

- 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

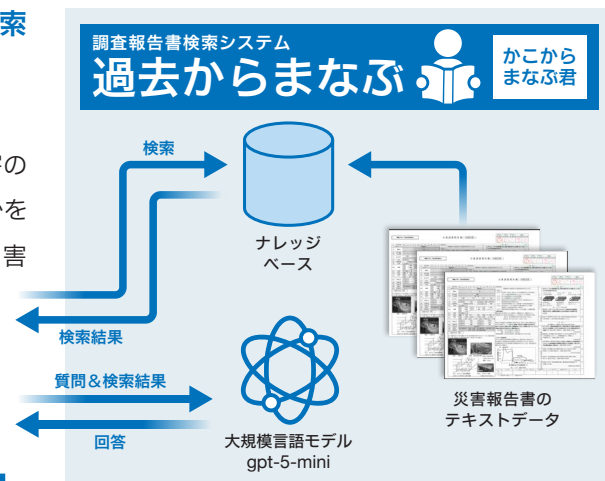
当社では、生成AI技術を活用し、災害発生状況の簡単な情報を入力するだけで、過去に蓄積された膨大な災害報告書、分析資料、対策実施記録の中から、類似の事故事例を瞬時に検索・表示できるシステムを構築し、全社に展開しました。

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

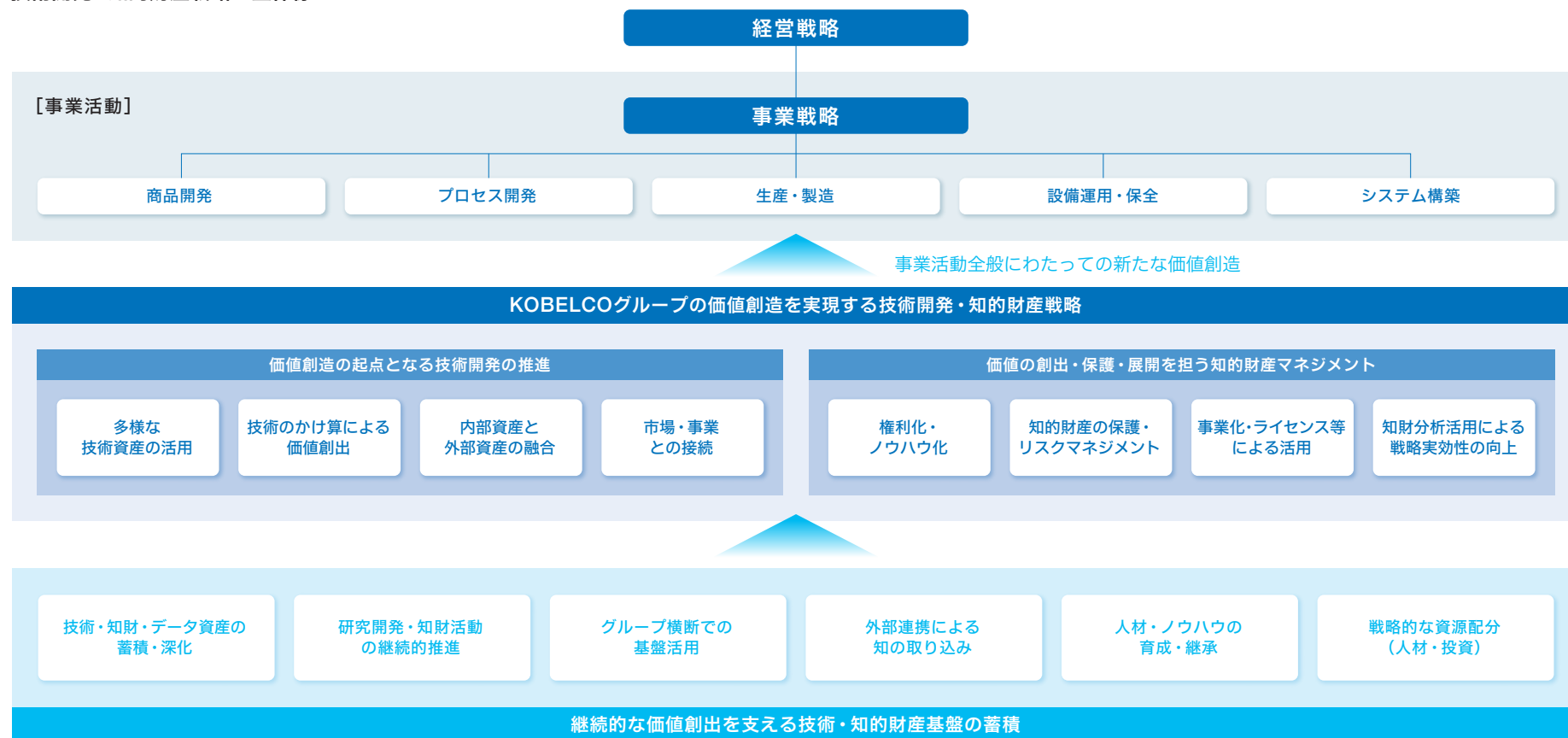
健康増進活動(健康保険組合協同)

- 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

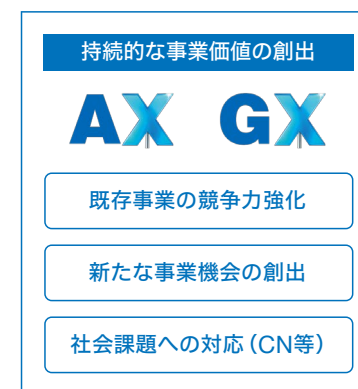
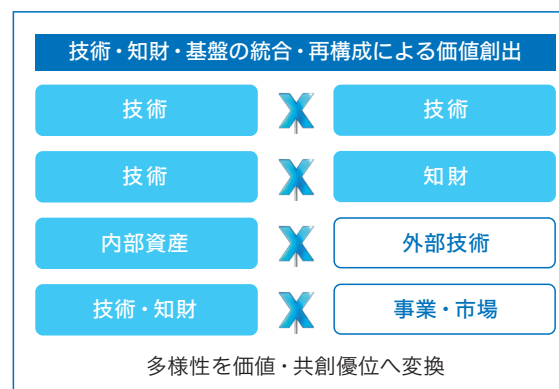
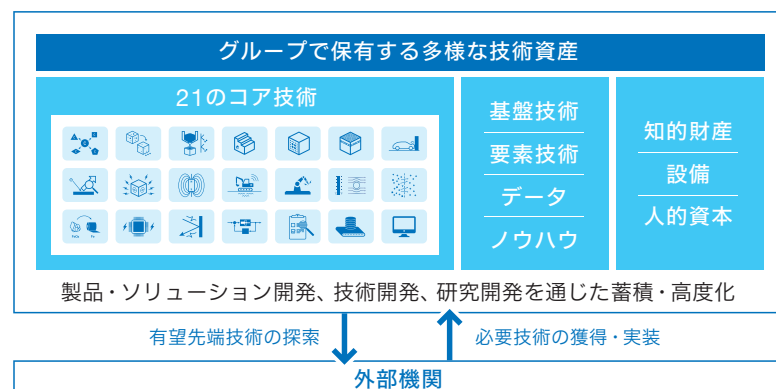
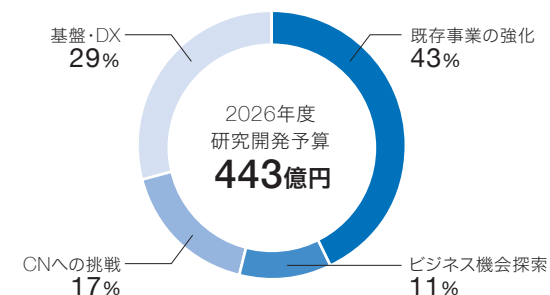
当社グループは、素材、機械、電力等多様な事業を有し、それぞれの領域で培われたコア技術や基盤技術、要素技術、データ・ノウハウといった多種多様な技術資産を蓄積してきました。これらの技術資産は、単一の事業で活用されるだけでなく、グループ横断での活用や、技術同士の掛け合わせによる新たな価値創出の源泉となっています。

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。

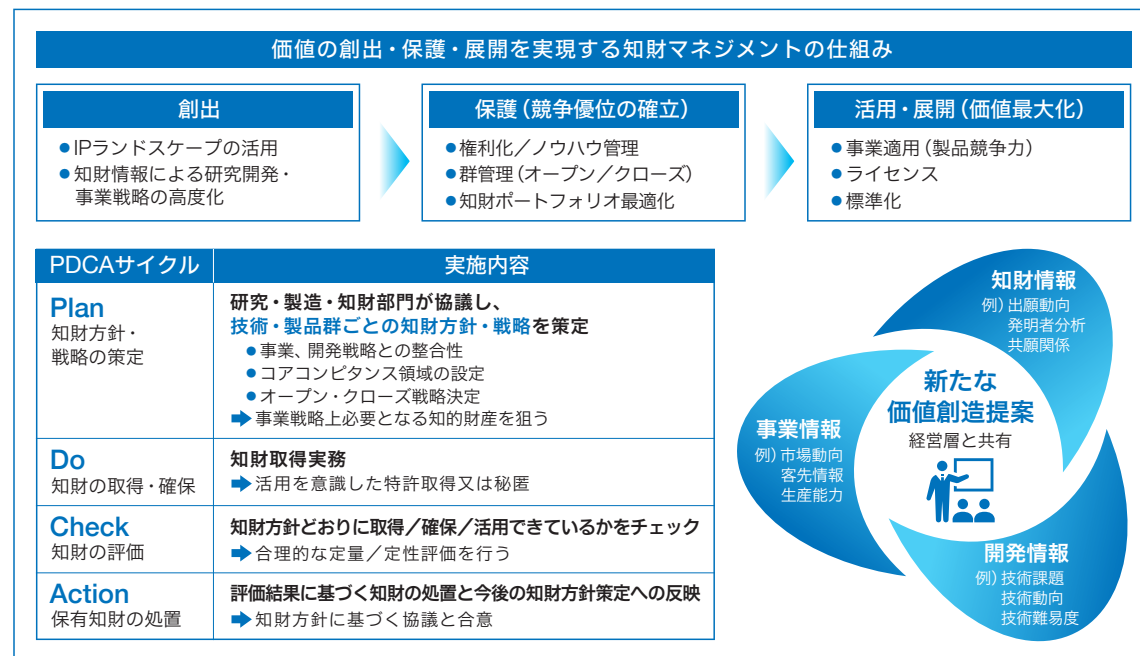
全体的な戦略については、IPランドスケープの活用による経営・事業戦略、技術開発戦略、知財戦略の融合を図り、新たな価値創出につなげる活動を既存事業の強化や新規事業創出のステージで順次展開しています。今後は、当社グループの多種・多様な技術・製品

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結び付け、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

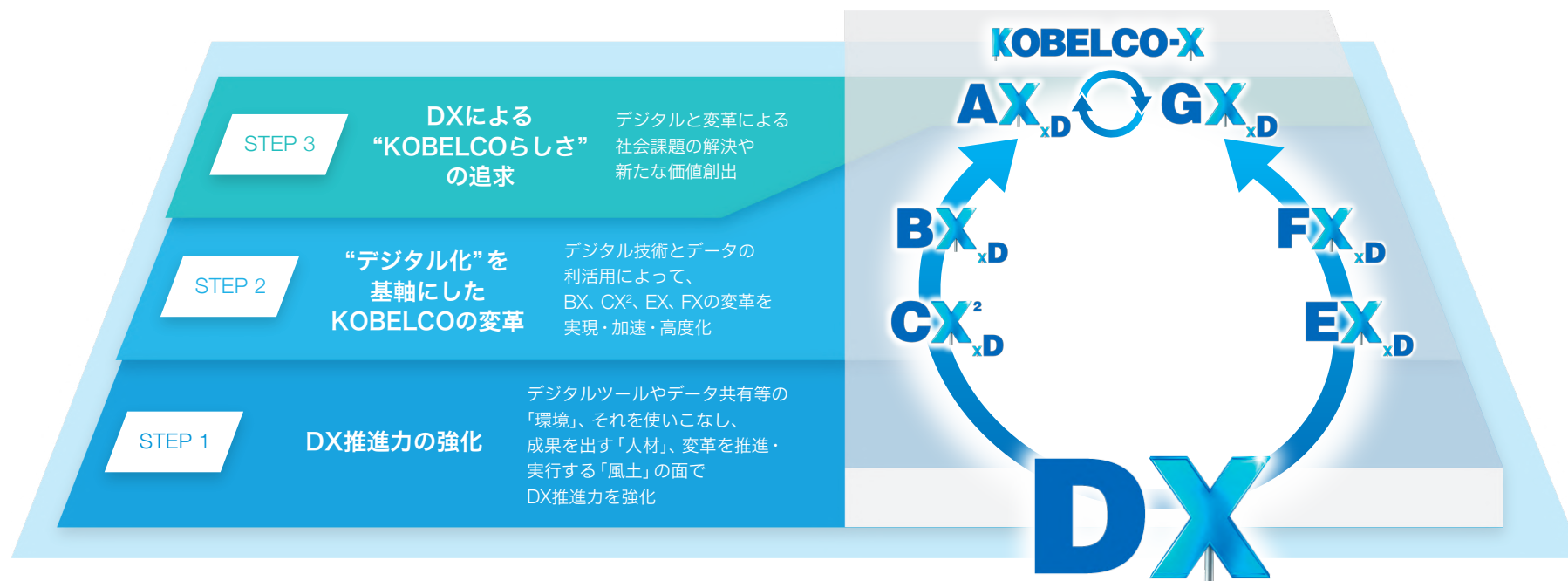
KOBELCOグループが未来へ挑戦できる事業体・魅力ある企業へと変革していくための推進力となる「KOBELCO-X」においては、DXにグループ全体で取り組むことが重要な役割を果たします。

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。



DX デジタル・トランスフォーメーション

DXの取組事例

STEP 1 「DX推進力」の強化

経営層も含めた全員でDXに取り組むために、DX推進力の強化施策を推進しています。2025年度の意識調査結果としてDX推進力が向上していると判断できる結果だったことを踏まえ、以下のとおり現在の施策をベースに取組みを継続・強化していきます。

【環境】2025年度は、生成AI活用の本格検証として「Microsoft 365 Copilot（有償版）」の大規模実証を実施しました。日常業務全般において効率化と成果物の質向上の有効性を確認し、約3,600人の参加者で1人当たり平均約240分／月の業務削減を達成しています。さらに、80%超の社員が削減時間を価値創造業務へ転換したと回答しています。あわせて、データを業務で活用しやすい形に整備することで、生成AIの活用を支える基盤づくりにも取り組んでいます。

【人材】社員一人ひとりが役割を認識しDXを推進するために、「DX牽引人材」、「DX環境整備人材」、「デジタル活用人材」の3つの人材像を定義しています。2025年度は、各人材に対応した研修を前年度からさらに拡充し、ライン長向け研修の新設や、研修後の実践を後押しするフォローアップ施策の拡充を行いました。

【風土】社員のDX活動を称賛し、取組みを全社に広げていくための仕組みや場の整備を進めています。2025年度は、各拠点でのDX相

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

談会の実施や、社員と役員の対話の場を通じた変革事例の共有等、組織全体で学び・称え合う機会を創出し、一人ひとりが主体的にDXを推進する風土の醸成を図っています。

STEP 2 デジタルやデータの利活用による 社内変革の広がり

“DataLab®”やお客様情報共通基盤等、全社横断でのデータ活用基盤を整備するとともに、デジタルとデータを起点とした変革を全社へ広げています。

生成AIの活用においては、2025年度は、2024年度に引き続き、生成AIを活用した過去の知見を横断的に活用する仕組みの構築を進めました。これにより、従来は個人の経験に依存していた業務を、データに基づく再現性のあるプロセスへ転換し、品質・リスク管理業務や設備の異常対応等の領域において高度化を実現しました。

2026年度はAIエージェントの活用を本格的に進め、組織全体の圧倒的な生産性向上に向けた取組みを推進していきます。

さらに、デジタルツールの活用により工場の資材管理や現場の情報共有等、各部門で変革事例が創出されています。こうした取り組みの蓄積と横連携により、デジタルとデータを起点とした変革を全社へ広げ、更なる変革の加速につなげていきます。

STEP 3 新たな価値提供、社会課題解決へ

KOBELCOのDXでは、STEP2で生まれた社内の変革を発展させ、社内の様々な変革を加速することで当社の既存事業の稼ぐ力の強化につなげるとともに、デジタル技術とデータを利活用したお客様への新たな価値提供、当社の新規事業創出へも取り組んでいます。

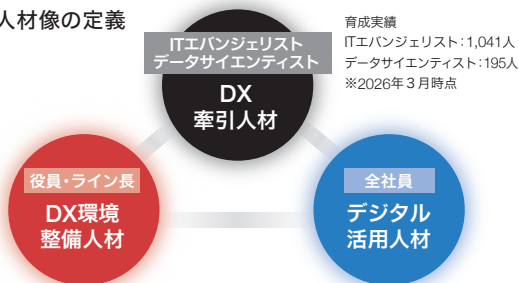
鉄鋼事業とエンジニアリング事業の技術、さらにAIを活用した操
 炉技術をかけ合わせた日本発の低CO₂高炉鋼材“Kobenable®
 Steel”は、2026年7月時点で16件の採用実績があり、CN社会の
 実現に貢献しています。

また、廃棄物処理プラントのごみクレーン操作における熟練技術者の認知をAIにて代替するとともに、状況に応じた判断を再現性のあるプロセスへ転換することでごみクレーン自動化を実現し、人手不足や技能継承の課題解決に貢献しており、2027年度竣工予定の2案件への導入も決定しています。

材料開発領域では、DataLab®を活用したデータ駆動型の開発プロセスへの転換を進めています。散在・属人化していた実験データを構造化・集約し、これらをもとに構築したAIモデルで材料特性の予測や最適設計の探索を可能にしました。2025年度は溶接領域で10件の新規材料開発案件に効果を発揮し、製造品質の向上と開発リードタイムの短縮に寄与しました。

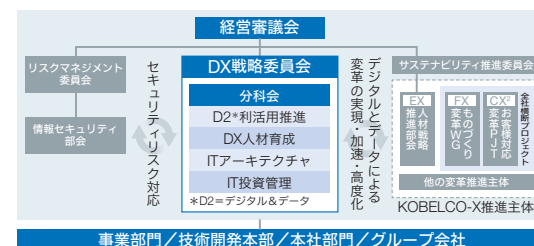
これらの取組みを通じて、事業や技術のかけ合わせによる KOBELCOらしい価値創出を進め、社会課題の解決と企業価値の向上につなげていきます。

DX人材像の定義



DX推進体制

- 「DX戦略委員会」を経営審議会の補佐機関として設置し、全社横断でDXを推進しています。
- DX戦略委員会は、他の委員会や他の変革推進主体組織と連携し、デジタルを活用して「KOBELCO-X」を推進しています。



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

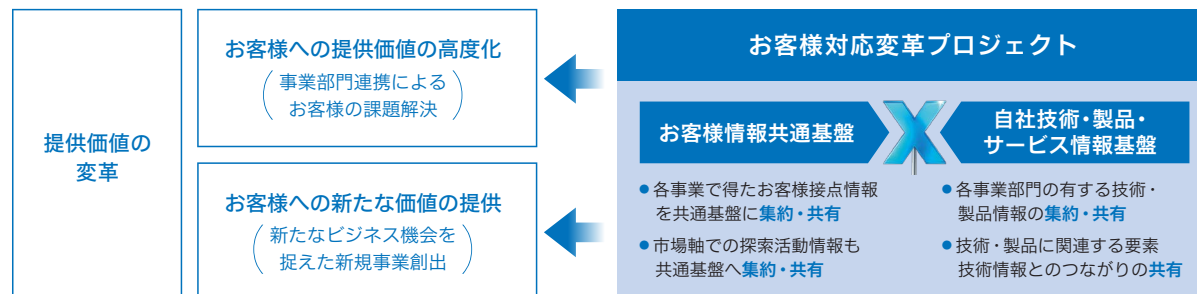
形成され、CX²創出意識の高まりが表れ始めています。

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