

KOBELCO サステナビリティ DAY (2025 年 9 月 29 日開催) 「KOBELCO グループ DX 戦略について」 質疑要旨

➤ DX 人材育成

Q1: 他社では、DX 推進に向けて外部ベンダーを起用すると業務のことを知らない一方、社員側がデジタルをよく理解できておらず活かせていないという状態になることもあると聞く。業務をわかっている人材が DX を進める方が良いのではないかと思うが、社内のデジタル人材の育成状況は？

A1: おっしゃる通り業務をよく知っている社内人材の DX 推進のために、DX 人材の育成では、“DX 牽引人材”である IT エバンジェリストとデータサイエンティストをグループ全体で 980 名程度育成を進めている。その DX 牽引人材が活躍できるように、DX 環境整備人材の教育も進めている。一方で、すべて内製化が良いとは考えていない。生成 AI など新技術も出てくるので外部リソース活用は必要で、外部に丸投げで任せきりにするのではなく、業務側と伴走してくれるような社外ベンダー活用が今は重要と考えて取り組んでいる。

Q2: 全社員対象に DX 人材を育成する上で人数だけでなく、どのような人材をどのようにレベルアップを図っているか。

A2: 4 種の人材別に育成しており、またレベル分けも行っている。例えばデータサイエンティストに関しては 5 段階のレベルに分けて育成している。また、高度なテーマに取り組む人材は選抜教育するなど、教育の仕組みを見直しながら進めている。“デジタル活用人材”については社内関心の高いリテラシー教育から始めており、社員の関心に応じて研修内容も柔軟に対応している。

➤ DX 戦略・推進体制

Q3: 他社の例でも DX の取組みを今後の収益化や従業員のモチベーション向上につなげられるかを見える化できていない例が多い。成功事例が出れば年に 1 度、IR 資料にアップデートしてはどうか。

A3: 今後は定量的・定性的な成果も含めて IR 資料に反映したい。

Q4: 今後の取組みにおいて、KPI や目標の進捗管理を、現在の中期経営計画、あるいは次の中期経営計画でどのように設定するつもりか。

A4: KPI 管理は難しい課題。収益化だけでなく、DX 推進をどう測るかが課題であり、KPI として今回 DX に関する社員意識調査を初めて実施した。例えば職場に DX 活用の雰囲気(風土)があるか、環境が整っているかなどを尋ねたところ、ポジティブな回答は 68%あり、これが高いか低いかの判断は難しいが、管理職や現場などで傾向もあり、その結果を踏まえて、各種施策を行い、全員が DX に取り組める環境を整えていくことで KPI 向上を目指していく。

Q5: 現在の中期経営計画において DX を含む合理化投資枠を増額したが、計画設定時からの変化は。また、DX 投資ではどこに多くを充てているか。また 5 年後などを見据えた際、生成 AI 等の取り組みで増額するのか。今後の企業価値向上や収益貢献、資本コスト低減に資するものがあれば紹介してほしい。

A5: 中期経営計画では 600 億円を投資するうち、その 3 分の 1 を古いシステムから新しいシステム基盤の整備に充てており、一番比率は高い。生成 AI に関しては、「過去からまなぶ」の開発や、ChatGPT や Copilot など導入を進めており、取り組み内容は増えているが、この中期経営計画期間中では増額の予定は無い。次期中期以降は、新技術の成果を見据えてどこにリソースを重点的に投入するかを考えていきたい。

Q6: かけ算に関連して事業部を跨った交流の苦労や成功事例があれば教えてほしい。

A6: かけ算には、まずは情報共有が重要。CX² お客様対応変革では、横串を通すために各事業部門がバラバラに持っていた従来システムをなくし、新しいシステムであるお客様情報共有基盤に統合した。かけ算のためには、グループの事業や製品をよく知っている必要があるが、他の部門を知らないケースが多く、まず横の部門を知って何ができるかの発想を理解することも始めたが、成果が出るのはまだこれから。また、共有された膨大なデータを見ることができると難しい。それを実現することがデジタル。現在は、お客様情報共有基盤にキーワード通知機能を付与し、関心のある情報が自動で届く仕組みを導入した。実際に技術開発センターの研究者が事業部門と連携してお客様へ提案を始めるなど、かけ算の連携が生まれており、そのような好事例を増やしたい。

Q7: デジタルや情報共有の取り組みの手応えとして順調か。つまり、乗り越えた事例があれば紹介してほしい。

A7: 順調に進んでいるとは思いますが、社内の各職場でどのような良い BX/DX が起きているかが見えづらいという課題があった。そのため、BX/DX 事例共有会を開催し、そのやり方も変えてきている。例えば DX 牽引人材での事例共有会はあったが、それでは全員へは伝わりにくい。そこで本日紹介したように役員を交えた事例共有会も行い、役員が直接質問できる場を設けるなど、横展開を促進する取り組みを始め、社内報にも掲載して発信している。広く皆に知らせていなかった課題感があり、さらに今年度からは各取り組みを褒めたたえ共有して交点を増やすように進めている。

➤ デジタルとデータで実現する GX(グリーン・トランスフォーメーション)と AX(両利きの経営)

Q8: GX の取り組みについて、製鉄と発電のどちらが CO₂ 削減の主軸になるか。製鉄が主となるのか。

A8: CO₂ 排出量が最も多いのは高炉で鉄鉱石の還元を行う鉄鋼であり、高炉での CO₂ 削減や電炉転換の検討が主な取り組みになる。他の工場では排出量は比較的少なく、

一般的に再生可能エネルギーの活用などが中心になる。発電部門に関しては燃料転換、特にアンモニア混焼の導入を進めている。

Q9: 発電部門では何か DX の取組事例はないのか。

A9: 電力事業では安定稼働が重視されるため DX の取組みも操業安定を目的としたものが中心で、変革というより今は安定化に向けたデジタル活用という位置付け。今後改めて詳細をご紹介できる機会があれば設けたい。

Q10: MI(マテリアルズ・インフォマティクス)は化学や素材を扱う他の企業も取り組んでいるが、KOBELCO グループの特長や強みは何か。

A10: MI の特長は、様々な事業部門共通のプラットフォームを開発しており、単にデータ駆動だけでなく材料科学も含めたハイブリッド型の予測探索ツールであること。

Q11: 高炉操業や厚板仕上圧延機更新短縮でデジタルを活用する話があったが、他製造工程におけるデジタル活用事例はあるか。

A11: まず他の製造工程への横展開という点では、デジタルに限らず、ものづくりの基軸では、ものづくり変革 WG(ワーキンググループ)で共有・横展開を行っている。ものづくりに関するデジタル活用の共有・横展開については、そのものづくり変革 WG と DX 戦略委員会で連携して行っている。

デジタル活用の事業部門横断の共有において、設備診断、搬送系、計画系、自動化など共通課題でデジタル活用の好事例の共有を進めている。圧延では圧延制御、他にも複雑な計画系へもデジタル活用を進めている。

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。