

## “KOBELCO サステナビリティ DAY”（2025年9月29日開催） 「KOBELCO グループ 研究開発について」 質疑要旨

### ➤ 研究開発組織・推進体制

Q1: 21 のコア技術を活用した研究成果を新事業に結びつけていく上で、社内や社外ユーザーとの連携は重要である一方、特定ユーザーだけに限ると市場を狭めてしまうリスクもある。研究開発と事業化において、プロダクトアウト型は事業化に時間を要する事例も多く、ユーザー視点を取り入れ事業化への時間を短くするような要素も必要と思うが、ユーザーとの繋がり方や事業化への取り組み方をお聞きしたい。

A1: 新しいビジネスを創る際、案件やアイデア、事業構想によって社外との組み方は様々なパターンがある。数年前に本社部門では事業開発部という、新事業立ち上げにあたってマーケティングや事業企画を行う専門部隊を組織した。新しい種が出たとき、どのような形で社外と組むのが当社にとって意義があるのかをマーケティングを通して精査した上で進める、というのが当社の考え方。画一的な方針ではなく、1件ずつケースバイケースで柔軟に対応して試行錯誤している。

Q2: 研究所の運営について、他社のように1つの大きな敷地で複数の研究部門が混在している印象を受けたが、どのように異なる部門間の交流機会を創出しているか。

A2: 元々はバラバラに置かれていた研究所を1つの建屋に集約して物理的な距離を縮めた。フリーアドレスのように1つの研究所をバラバラにして混ぜてはでないが、研究室を隣接させ距離を縮める配置にしており、特に若手研究員のコミュニケーション活性化に役立っている。また、フロア内に打ち合わせスペースやカフェスペースを設け、異なる部署間の交流を促進し、連携強化にもつながっている。今後も改善の余地があると認識しており、継続して検討中。

Q3: シーズの出し方について、顧客の要望や事業部門との関係性が大事になると思うがどのように出しているか。

A3: 各事業部門やお客様との会話から得られるニーズに基づくものと、技術動向(学会活動・大学連携など)から将来性を見込んで設定するものと2つあり、それらをもとに課題設定し、シーズを創出している。

Q4: 研究テーマは現在何件あるか。また、途中断念するケースもあると思うがどのようにテーマ管理しているか。

A4: 本社費用で技術開発本部が立案するテーマは大括りで70~80件ある他、事業部門からの委託テーマは、個々は小さいが数百件程度ある。部門からの委託テーマはその時点でどこまでやるかが明確にされており、技術的な目標をクリアすれば次のステージへ、見込みがなければ終了となる。技術開発本部のテーマは 2 種類の型があり、新事業探索型:ステージゲート方式で進行し条件を満たさなければ中止。共通基盤技術型:将来事業化に繋がる見込みがなければ縮小しリソースを他へ再配分する。

Q5: お客様との会話において、技術開発本部の研究員が直接聞くこともあるか？

A5: 少ないがある。基本的には事業部門を経由して情報を得ることが多い。

## ➤ 21のコア技術(事例と展望)

Q6: 水素に力を入れる一方で、神戸の石炭火力発電所においてはアンモニア混焼を選んだ理由は何か？

A6: (水素は現時点では製造コストが高く、インフラ整備も途上であるのに対し、アンモニアは既存のインフラが整っており、常温・常圧でも液化しやすく、既存インフラでも大量輸送が可能なことから)現時点では水素を大量には入手しにくく、アンモニアの方が入手しやすいため。また、脱炭素燃料としては、ほぼ同等であるため。

Q7: グリーン水素の製造コストが高くなりつつあるが、国外で作ることを念頭に置いているか。

A7: 将来的に、国内で再生可能エネルギーや小型 SMR、核融合炉などによる脱炭素エネルギーが確保されれば、国内製造(地産地消)が視野に入るし、エネルギー安全保障の観点からも有効であるが、現状では再生可能エネルギーがまだ少ないこと、小型 SMR や核融合などの実用化もまだ先であり、現時点では海外からの調達現実的。

Q8: ブルー水素の製造は考えられているか。

A8: (ブルー水素の製造には CCS が必要となることから)現時点ではブルー水素の製造は想定しておらず、海外からの調達と考えている。

Q9: 金属積層技術や溶接の AXELARC™ など、収益化に向けたロードマップや展望を教えてください。

A9: 本日は成長追求に向けたイノベーションの種の紹介が中心。まだ事業構想の企画段階である、現在事業開発部や各事業部門との連携を進めており、今後に期待してほしい。

Q10: 金属積層技術はこれからとのことだが、具体的にどのような展開を想定しているか。鋳造部品事業として 2027 年度に海外含めた展開を目指すのか。

A10: 現在は部品内製レベルだが、今後は海外含めグループ内でも製造できるようにして、その先は自社以外の用途で受託造形事業や、それに必要とされるデータそのものも事業化できるのではとも考えている。

Q11: 自社以外の用途としてはどんな分野があるか。

A11: 具体的な分野は差し控えるが、大型部品で高速造形が必要なもの、また、鋳造ではつくりにくい複雑なものが狙いとなる。

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。