

Business Foundation

神钢集团的经营基础



经营基础

环境经营、二氧化碳削减

以三大VISION为基础开展环境经营，
“立足现在、展望未来，为人们的愿望与梦想助力，
创建一个生活安全、放心又充实的世界”。

为实现“立足现在、展望未来，为人们的愿望与梦想助力，创建一个生活安全、放心又充实的世界”，我们必须为后代留下一个欣欣向荣的健康地球环境，这是我们责无旁贷的重大使命。为此，神钢集团在立足于三大VISION的环境经营基本方针的指引下，秉承KOBELCO的六项誓约这一行动规范，制定了“环境经营六大实施项目”，确定了具体措施，持续推进环境经营工作。

神钢集团发挥自己的特长与技术优势，在各个环节注重环保，将继续不断地向以地球环境为首的社会课题发起挑战。

环境经营基本方针

神钢集团作为一家环保先进企业集团，将在经营活动中通过践行以下内容来承担社会责任，提高环保能力，提升企业价值。



通过践行集团环境经营进一步提升企业价值（提高集团环保能力）

“KOBELCO 的六项誓约”和“环境经营六大实施项目”

遵照环境经营的基本方针，对照“KOBELCO 的六项誓约”这一行动规范，神户制钢集团制定了以下实施项目。

“KOBELCO 的六项誓约”	“环境经营六大实施项目”	
1 提高职业道德，加强职业素养	贯彻风险管理	严格遵守日本环境保护法，把开展事业活动时的环境风险，在降低风险的同时，实施适当的环境管理。
2 通过提供优质的产品与服务为社会作贡献	通过技术、产品和服务为环境作贡献	通过提供融入环保理念的产品、技术和服务为环境作贡献。
3 营造适宜工作的职场环境	全员参与的活动	作为营造节能、舒适的工作环境的一环，开展节能办公活动，为求全体员工在行动实践环保，继续开展环境教育与学习，努力营造职场氛围。
4 与地域社会的共生	与社会的和谐共处	通过在各地区推进开展森林整備活动以及举办KOBELCO 森林童话大赛和在事业所推进周边清扫活动等，为地域社会作出贡献。
5 为环境作贡献	在各方全面贯彻环保生产理念	减轻环境负荷、制定全球变暖对策、促进资源循环利用等，在各方全面贯彻环保生产理念。
6 尊重利益相关方	公开环境相关信息	通过公开环境相关信息以及与地域社会、客户之间的沟通，将环境经营相关活动准确传达给利益相关方。



关于“环境经营、二氧化碳削减”的报送机构及详细数据已公布在本公司网站上。
https://www.kobelco.co.jp/english/about_kobelco/outline/integrated-reports/subordinate2020/index.html

环境中长期目标及其措施

神钢集团基于环境经营基本方针制定了“六大实施项目”，并据此制定了2016~2020年度“中期环境经营计划”，推动融入环保理念的事业活动。

自我评价 ○:按计划进行 ▲:存在课题 ✕:计划未完成

实施项目	长期方针	中期目标	
VISION 1 在各方面贯彻环保生产理念	全球变暖对策	在各种事业活动中推行节能减排活动，为防止全球变暖作出贡献。	
	促进资源循环利用	持续推进垃圾零填埋活动。	
	妥当管理化学物质	根据“神钢集团有害化学物质管理方针”，努力减少有害物质。	
	减轻环境负荷	努力贯彻自主管理，持续致力于减轻环境负荷。	
贯彻风险管理	为降低风险，将有组织、有计划的推进活动并实现常态化。	<ul style="list-style-type: none"> 继续由总公司推进现场环境监查，监查对象扩大至集团内公司及关联公司，充实自主环境管理体制。 继续向日本境外集团内公司渗透与日本相同的环境经营理念，通过现场环境监查等手段提高风险管理水平。 	
全员参与活动	神钢集团全体员工将持续努力提高环境意识。	<ul style="list-style-type: none"> 持续推行分职级教育、e-Learning 以及集团内公司的环境教育，启发员工的环境意识。此外还鼓励员工参加神钢生态生活笔记 (kobelco eco-life note) 活动，进一步激发环境意识。 	
VISION 2	通过技术、产品和服务为环境作贡献	在全部产品开发、技术开发过程中要融入环保理念，创造环保产品和新的商机。	<ul style="list-style-type: none"> 对于运输工具的轻量化、氢能源社会的实现、电源多样化等环境、能源领域相关课题，神钢集团全体员工将齐心协力积极解决，为实现低碳社会作贡献。
VISION 3	与社会和谐共处	在环境保护方面也力争实现与社会和谐共处。	<ul style="list-style-type: none"> 参与“KOBELCO 森林童话大赛”、“森林整備活动”、“儿童馆上门生态教室”为三大支柱的神钢绿色计划 (KOBELCO GREEN PROJECT)，谋求与地域社会和谐共处。
	公开环境相关信息	积极公开环境相关信息，谋求和利益相关方的全面沟通。	<ul style="list-style-type: none"> 继续公开信息，谋求和利益相关方的全面沟通。

2019年度的实绩

- 设立二氧化碳减排推进部和二氧化碳减排技术探讨工作组，制定2030年度生产工序中二氧化碳减排目标。
- 为达成目标，持续进行节能投资，切实推进节能活动，积累活动成果。
 - 生产工序中二氧化碳减排目标：2030年度目标：减排110万吨（相较于2013年度基准情景 (BAU)）
 - 2019年度实际成果：减排68万吨（实力值）（相较于2013年度基准情景 (BAU)）

评价 ○

- 各事业部门制定的废弃物处理计划进展顺利，预计能够实现2020年度自主行动计划中的目标。
- 加古川制铁所、高砂制作所遵从指南，并加以合理运用。就炉渣的妥善处理问题对各事业所实施了内部监查。

评价 ○

- 高浓度PCB废弃物（变压器、荧光灯稳压器等）均有计划地进行处理，预计可在法定期限内完成。对于含有低浓度PCB的设备，已对正在使用中的设备开展摸底调查，并对部分设备进行了处理。采取妥善措施应对《氟利昂排放限制法》。

评价 ○

- 贯彻烟尘及排水的管理，继续控制排放量。
- 加古川制铁所的非悬浮粉尘对制铁所影响的自主管理目标值 (3吨/km²/月) 在所有月份均达标。

评价 ○

- 在各生产据点根据环境管理系统来提高环境管理水平，同时通过现场监查等手段确认状况。
- 对泰国、印度、越南的集团内公司实施了现场环境监查，提高了各公司环境管理水平。

评价 ○

- 通过召开集团环境会议、推行分职级教育、e-Learning等工作，提高员工的环保意识与环境知识。
- 通过神钢生态生活笔记 (kobelco eco-life note) 活动，激发家庭环保意识。

评价 ○

- 设立了二氧化碳削减推进部和二氧化碳减排技术探讨工作组，制定了2030年度技术、产品、服务环节二氧化碳减排贡献目标。
- 通过提供使用低二氧化碳排放量原料的IDREX®法，使用超高强度钢板改善燃耗效果等，为二氧化碳减排作出贡献。
 - 技术、产品、服务环节二氧化碳减排贡献目标：2030年度目标：二氧化碳减排贡献量4,900万吨
 - 2019年度实际成果：二氧化碳减排贡献量3,262万吨

评价 ○

- 第7届“KOBELCO 森林童话大赛”获得了集团12个事业所在地自治体的支持，共征集到超过600件作品。
- 3处举办了儿童馆上门生态教室活动，2处举办了森林整備活动。

评价 ○

- 通过综合报告书、集团主页、环境监视屏等途径公开环境信息。另外，通过参加各类展会，向公众介绍神钢集团的环境相关技术与产品。
- 2019年度开始投入运营的真冈发电所的每月环境数据现已开始在官网公布。

评价 ○

2020年度采取的措施

- 以二氧化碳削减推进部和二氧化碳减排技术探讨工作组为中心，着手探讨长期愿景。
- 为达成目标，持续进行节能投资，切实推进节能活动。

□ P18、62

- 努力推进各事业部门制定的废弃物处理计划。
- 按照“钢铁炉渣产品管理指南”进行妥当的处理。

□ P66

- 针对高浓度PCB废弃物，继续按计划开展处理工作。继续对正在使用的含有低浓度PCB的设备开展摸底调查，制定在法定处理期限内完成处理工作的计划。对使用氟利昂的设备，开展妥善管理。

网站

- 继续对作业内容与设备进行精细化管理，努力减轻粉尘排放等造成的环境负荷。

□ P66

- 通过对各生产据点员工进行教育来提高环境管理水平，同时通过现场监查等手段确认状况。
- 对马来西亚、新加坡、中国、美国的集团内公司实施现场环境监查，提高各公司环境管理水平。

□ P64

- 继续推行分职级教育、集团内公司的环境教育等，启发员工的环保意识。此外，还鼓励员工参加神钢生态生活笔记 (kobelco eco-life note) 活动，进一步激发环保意识。

□ P64

- 进一步扩大可促进二氧化碳减排的技术、产品、服务的销售，开展多样化原材料等技术研发工作，从而推动二氧化碳减排贡献量目标的实现，为全社会的二氧化碳减排作出贡献。

□ P18、63

- 继续推进神钢绿色计划 (KOBELCO GREEN PROJECT) (“KOBELCO 森林童话大赛”、“森林整備活动”、“儿童馆上门生态教室”)，谋求与地域社会和谐共处。

*“儿童馆上门生态教室”活动因新冠肺炎疫情防控需求而暂停

□ P67

- 继续公开信息，谋求和利益相关方的全面沟通。

□ P67

环境经营、二氧化碳削减

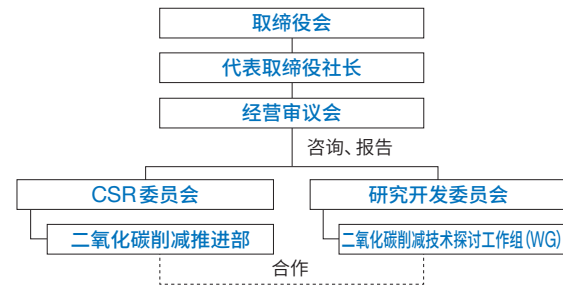
为二氧化碳削减所做的努力

神钢集团将降低二氧化碳排放视为经营上的最重要课题。为进一步推进减排工作，集团已确定2030年度目标(目标详细内容请参照P18、62)。

今后，神钢集团将继续通过二氧化碳减排工作，为实现“KOBELCO 希望实现的未来”——“立足现在、展望未来，为人们的愿望与梦想助力，创建一个生活安全、放心又充实的世界”而贡献力量。

公司治理和风险管理

关于对经营产生重大影响的二氧化碳减排相关重要事项，我们确立了由经营审议会进行审议、取缔役会实施监督的体制。自2019年度开始，我们在经营审议会的咨询机构CSR委员会下设立“二氧化碳削减推进部”，负责对二氧化碳减排对策进行探讨，同时，在同属经营审议会机构的研究开发委员会下设立“二氧化碳削减技术探讨工作组(WG)”，负责对二氧化碳减排相关技术进行探讨，从而确立了能够横跨全公司开展活动的体制。



气候变动风险的识别及管理流程

神钢集团以二氧化碳削减推进部为中心，按照下图所示流程，开展气候相关风险及机遇两方面的探讨。

上述探讨结果将向CSR委员会报告并提出审议，由经营审议会作出决定。

取缔役会	对经营产生重大影响的二氧化碳削减相关措施实施监督	每季度一次
经营审议会	对二氧化碳削减相关重要事项作出决议	每年一次以上
CSR委员会	对二氧化碳削减相关重要事项进行审议 (CSR委员会委员长 取缔役专务执行役員 永良哉)	每年一次以上
研究开发委员会	对二氧化碳削减相关新产品、新技术的开发计划及战略进行审议	每年一次以上



战略

神钢集团根据国际能源署(IEA)等提出的社会情景、一般社团法人日本钢铁联盟及一般社团法人日本铝协会等行业组织制定并公布的长期愿景以及国家的能源政策等，展开中长期气候相关风险与机遇的分析工作。同时，依据该分析对神钢集团实行项目的合理性进行评估。

材料类事业的举措	➡ P37~40
机械类事业的举措	➡ P41~43
电力事业的举措	➡ P44~46

气候相关风险：今后，碳定价为首的有关气候变化的环境管制将日益收紧。这些都可能会给神钢集团的业绩和财务状况产生巨大影响。近年来，洪水、台风灾害出现愈演愈烈的趋势，气候变化导致灾害增加，必然会造成产量下降，供应链混乱等问题。

气候相关机遇：因国际社会对气候相关问题的关注度越来越高，人们对低碳产品和服务的需求不断增加，汽车轻量化以及MIDREX®工艺等神钢集团有助于二氧化碳减排的产品的需求在中长期内有望呈增加趋势。

短期、中期、长期的气候相关风险与机遇

	风险		机遇	
	短期与中期 (~2030年度)	长期 (~2050年度)	短期与中期 (~2030年度)	长期 (~2050年度)
政策与法律制度	管制收紧导致成本增加		有助于二氧化碳减排的技术、产品和服务(汽车轻量化、MIDREX®工艺等)的需求增加 ➡ 详情请参照特辑页(P18~23)	
市场与技术的转移	有关低碳技术的设备投资、研发费用、运转成本的增加			
评价	信息披露的不充分与不及时等问题导致企业形象恶化		在气候相关问题方面，作为先进企业与众不同	
物理风险(灾害等)	洪水、台风等自然灾害增加导致产量下降，供应链出现混乱		防灾相关公共投资、设备投资的增加导致产品需求增加	
	海面上升、涨潮灾害等导致沿海地区工厂防灾费用增加，产量降低			

□ 风险大 □ 风险小 □ 机遇大 □ 机遇小

应对风险和机遇(研究开发)

生产工序中二氧化碳的削减：

虽然日本的制铁技术已处于世界先进水平，但为了进一步削减高炉炼铁等工艺中产生的二氧化碳排放量，神钢与其他钢铁公司共同参与了由国立研究开发法人新能源产业技术综合研究开发机构(NEDO)实施的三项事业(参照下表)，并为实现其实用化而大力推进技术开发。此外，还致力于旨在提升还原及熔融工序中能源效率的技术开发活动。

通过技术、产品和服务为削减二氧化碳作贡献：

现有减排贡献技术中的汽车轻量化、热泵等，正在为追求更高的二氧化碳减排效果而继续展开技术开发工作。Midrex公司已与安赛乐米塔尔(ArcelorMittal, S.A.)公司签约(参见P23)，共同开展氢气直接还原炼铁的工艺研发。同时，我们将积极推进运用压缩空气的储能系统有助二氧化碳减排的新技术、新产品、新服务的开发。

项目名称	参与公司	开发技术内容
环境友好型炼铁工艺技术开发(COURSE50)	日本制铁株式会社 JFE钢铁株式会社 株式会社神户制钢所 日铁工程技术株式会社	① 提高炼焦时产生的高温焦炉煤气(COG)中所含氢浓度，以代替部分焦炭用以还原铁矿石的氢气还原技术 ② 将制铁所内废热加以利用，从而将高炉煤气(BFG)中的二氧化碳进行分离回收的技术
铁焦应用工艺技术开发	JFE钢铁株式会社 株式会社神户制钢所 日本制铁株式会社	利用将普通碳和低品位铁矿石混合成型和干燥后生成的铁焦中所含金属铁的催化作用，大幅提升高炉内还原效率，以此降低高炉内焦炭使用量的节能技术
实现“Zero Carbon”的技术研发	日本制铁株式会社 JFE钢铁株式会社 株式会社神户制钢所 一般财团法人 金属类材料研究开发中心	无需使用高炉的氢还原等高度创新技术，旨在实现“Zero Carbon”

情景分析

2019年度开始根据社会情景进行探讨。今后，将与集团中长期战略一并进行探讨，并适时披露分析结果。

为二氧化碳削减所做的努力

指标与目标

指标 A 生产工序中二氧化碳的削减

1 目标

推进生产工序中的节能与二氧化碳减排。

此次，我们结合所属业界团体的低碳社会实施计划，制定了2030年度生产工序中二氧化碳减排目标（目标详情参见P19）。

2 二氧化碳实际排放量

以石油危机为契机，日本钢铁业从20世纪70年代以后至90年代，通过工序连续化和工序简化等措施大力推进节能，通过设置废热回收设备加强对能源的有效利用。90年代以后继续增设废热回收设备，大力推进设备的高效化，同时也采取措施加强废弃物资源的有效利用，近年还引进了高效燃气轮机发电设备。

神钢一如既往地积极开展设备投资，采取各类节能与二氧化碳减排措施。例如，2009年度至2014年度，加古川制铁所引进利用高炉煤气的高效燃气轮机发电设备，大幅削减了二氧化碳排放量。

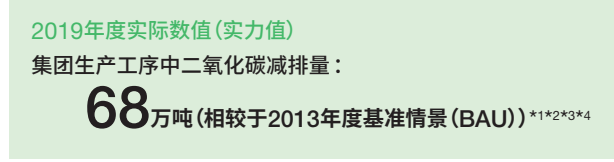
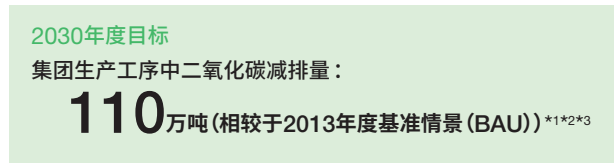
2019年度，受新冠肺炎疫情等暂时性因素影响，二氧化碳排放量减少，因而生产工序中二氧化碳减排量为117万吨（相较于2013年度基准情景（BAU））。剔除暂时性因素后二氧化碳减排量的实力值为68万吨（相较于2013年度基准情景（BAU））。

为完成2030年度目标，集团不仅彻底开展节能与设备投资工作，还推进材料类事业领域的铁铝事业部门与机械类事业领域的工程技术事业部门相互合作，以期构建、实现未来二氧化碳低排放型炼铁业。

3 来自能源消耗的二氧化碳实际排放量

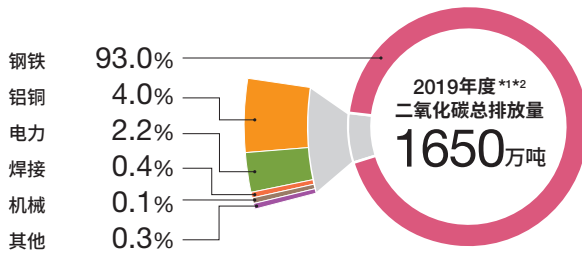
神钢集团2019年度整个集团排放出1650万吨二氧化碳。其中约93%来自于钢铁相关事业，约4%来源于铝铜相关事业，约2%来自于电力事业。

“二氧化碳排放量”数据详见集团网站。
https://www.kobelco.co.jp/english/about_kobelco/outline/integrated-reports/subordinate2020/index.html



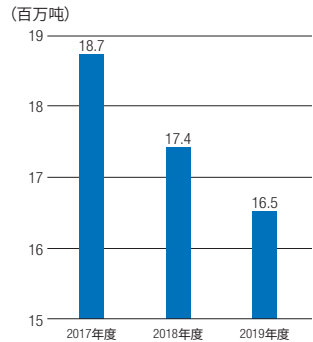
*1 范围1、2合计
 *2 减排目标对象范围：神钢集团各事业所及神钢建机株式会社的各事业所。该范围二氧化碳排放量约占集团总量的95%。
 *3 3BAU: Business As Usual, 在不采取追加性对策情况下的温室效应气体排放量
 *4 由于2019年度的排放系数尚未公布，使用了2018年度的排放系数。

来自能源消费的二氧化碳排放量
 (Scope1、Scope2的合计、部分除外*) (包含日本国内及日本境外集团内公司)



*1 关于发电事业的二氧化碳排放量，是按照日本环境省“温室效应气体排放量计算报告手册 (Ver4.6)” (2020年6月) 计算得出的，图表中并不包含从发电所输送电力过程中产生的二氧化碳排放量 (约720万吨)。
 *2 由于2019年度的排放系数尚未公布，使用了2018年度的排放系数。

来自能源消费的二氧化碳排放量的变化*1
 (Scope1、Scope2的合计、部分除外*) (包含日本国内及日本境外集团内公司)



*1 各年度属于适用对象的集团内公司参见各年度综合报告书

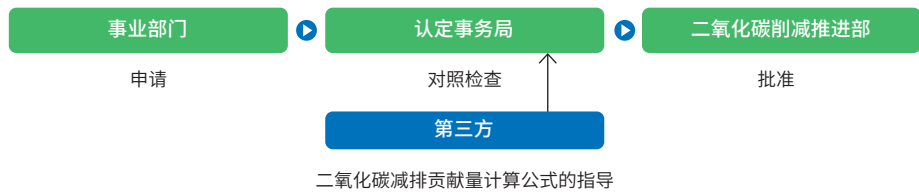
指标 B 通过技术、产品和服务为二氧化碳减排作贡献

1 目标

神钢集团通过独有的技术、产品和服务，在社会各个领域为二氧化碳减排作出贡献。此次，我们制定了集团2030年度二氧化碳减排贡献目标（目标详见P19）。

针对可为减排作出贡献的技术、产品和服务，我们制定了公司内部认定的减排贡献量制度。此外，关于认定的计算公式，日本国

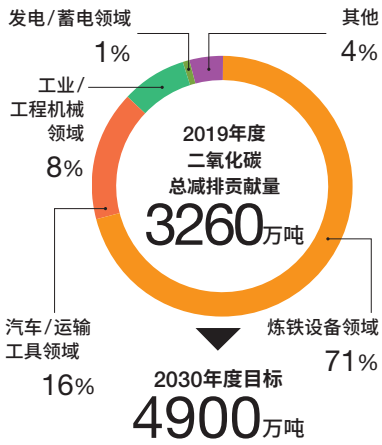
认定流程



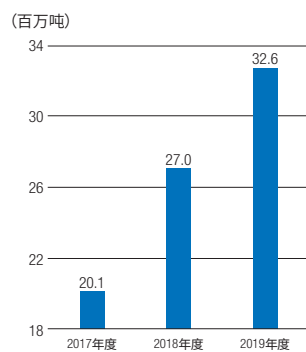
2 二氧化碳减排贡献实际成果

由二氧化碳减排推进部认定的神钢集团通过技术、产品和服务而实现的2019年度二氧化碳减排贡献量预计将达3,262万吨。

二氧化碳减排贡献量



二氧化碳减排贡献量实绩推移



技术、产品和服务	减排贡献量 (万吨/年)	减排的理念
炼铁设备领域 MIDREX®	2,328	使用了二氧化碳排放量较低原料的新炼铁法
汽车/运输工具领域 用于汽车的超高强度钢板及超高强度钢板专用焊接材料	420	使用高强度材料实现汽车及运输工具的轻量化，以改善燃耗
汽车/运输工具领域 悬架弹簧用线材	21	
汽车/运输工具领域 汽车阀门弹簧用线材	53	
工业/工程机械领域 造船用高强度钢板	29	通过高效化及对未被使用能源的有效利用实现节能效果
工业/工程机械领域 热泵、通用压缩机、SteamStar、二元发电机、Ecosentry	239	
工业/工程机械领域 节能工程机械	20	通过低燃耗工程机械实现的燃耗改善效果
发电/蓄电领域 木质生物质发电、垃圾发电	25	通过碳中和的资源实现降低化石能源使用量的效果
其他 高炉水泥	127	通过可循环原料的使用实现的降低水泥制造能源的效果

此外，关于以下技术、产品和服务，也将依次推进对二氧化碳减排贡献量的计算工作。
 为二氧化碳减排作出贡献的主要技术、产品和服务（贡献量将在今后计算）

技术、产品和服务	减排的理念
汽车/运输工具领域 燃料电池隔膜材料、铁路车辆用铝型材、飞机用钛材、船舶用曲轴、LNG船用压缩机、船舶用双工质*	汽车/运输工具的轻量化实现的燃耗改善效果、新一代汽车取代汽油车后实现的效果、高效化及对未利用能源的利用实现的节能效果等
氢气利用领域 水电解式高纯度氢气发生器 (HHOG)	通过利用氢气实现降低化石能源使用量的效果
发电/蓄电领域 下水污泥的燃料化和在煤炭火力发电所利用*、压缩空气能源储藏系统*	通过碳中和的资源利用实现降低化石能源使用量的效果、利用剩余电力

* 今后计划将向客户提供的产品和服务

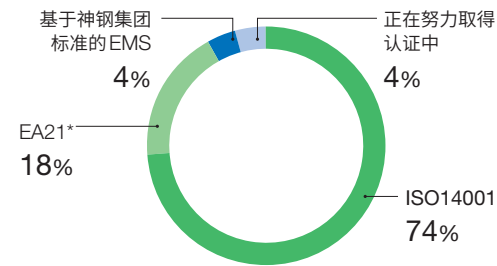
贯彻风险管理

把握事业活动的环境风险，并实施降低该风险的同时，确定日常管理步骤，实行妥当的环境管理。此外，通过环境监查等活动，继续贯彻遵纪守法意识，强化环境管理。

强化环境管理(环境管理体系的推进)

神钢集团引入ISO14001等环境管理体系(EMS)，通过PDCA管理循环以期强化环境管理。神钢集团全部12个事业所及工程技术事业部门取得了认证，日本国内集团内公司19个事业所、日本境外集团内公司14个事业所取得了认证。49个主要生产事业所内环境管理体系取得认证比例达到92%。

EMS取得比例(包含日本国内及日本境外集团内公司)(事业所比)



* EA21(Eco-Action21):日本环境省制定的认证、注册制度,该环境管理体系以ISO14001为基础,更加容易取得认证。

此外，各事业所内还制定了应急流程，模拟紧急事态，定期实施训练。训练后还将通过反省会等形式总结相关问题，提升问题的对应能力。



模拟油泄露场景，进行沙袋与吸油垫放置方法的演练(Shinko North Co., Ltd.)

环境监查的实施

每年，为确认法令遵守状况，以公司内及日本国内集团内公司全体事业所为对象，通过评估表的形式对所存在的风险实施书面监查。

此外，对于环境风险较高的公司内12家事业所、日本国内20家集团内公司28个事业所实施现场环境监查。在现场环境监查

中，除了对测定记录及各种申报等书面确认外，还对废弃物的保管状况等进行现场确认，并举行负责人听证会等，实施严格的监查。

2019年度实施业绩

书面监查：公司内12个事业所、96家日本国内集团内公司
411个事业所

现场环境监查：公司内6个事业所、8家日本国内集团内公司
共12个事业所



现场环境监查(炭木工厂)

全员参与的活动

集团环境会议

为实现共享环境信息，促进横向开展关于环境相关措施，每年召开“神钢集团环境会议”。在2019年度的会议上，介绍了各事业所实施的减轻环境负荷等有益的活动案例，并对相关法规修改内容等进行了确认。



神钢集团环境会议

环境教育、学习

自2006年度开始不间断地进行环境教育、学习，并将其纳入了职级(遵从各事业所的职位制度)教育之中。此外，利用公司内网定期开展e-Learning，以期提高员工的环境意识、普及环境法规。

2019年度共举行了3次环境法令相关学习会，面向废弃物管理的实际业务人员开展4次培训，参加人数共达133人。



环境法律法规教育

日本境外事业所的环境管理体制

在日本境外也导入了环境管理体系等与日本国内事业所、集团内公司相同的环境管理体制。此外，集团各事业部门与日本境外事业所实现信息共享，以进一步强化环境管理。

其中，在拥有多个生产据点的美国和中国，分别由各自的统括公司Kobe Steel USA Inc.和神钢投资有限公司设立熟知当地法令的环境负责人，对各公司提供支援，并开展旨在降低风险的相关工作。

现场监查的实施

神钢集团对日本境外事业所按照每2~5年1次的频率定期实施现场环境监查。监查时，充分发挥熟知当地法令的统括公司环境管理人员或当地顾问的作用，对法令遵守状况进行确认，并大力推进降低风险活动。

接受现场环境监查的日本境外集团内公司数为美国7家、中国10家、除中国外其他亚洲地区14家、欧洲1家，共计32家。2019年度，对泰国、印度及越南共计6家公司实施了现场调查，掌握了环境管理的实际状况，发现了其中存在的问题，根据调查结果采取了必要的修正措施。今后集团将继续采取措施，强化日本境外事业所的环境管理。

日本境外的环境教育、学习

为提升各集团公司环境管理负责人的管理水平，共享环境相关法令等最新信息，在美国和中国以环境管理负责人为对象定期实施环境研讨会和交流会。此外，为培养海外赴任的员工对环境风险的感性意识，促使其遵守当地法令，防止环境纠纷发生，在赴任前进行环境教育。



在中国举办的交流会



现场环境监查(Thai-Kobe Welding Co.,Ltd.)

投资案件中环境风险的把握

神钢集团已健全相关制度，由各事业所对设备投资项目开展环境法律法规及环境风险核查工作。并且对于大额投资项目起用由总公司与事业所开展的双重检查的“环境评估表”制度。

例如，为防止土壤污染，原则上化学品储存罐不存放在地下。如附近有排水沟，则确认是否已采取切实有效的防泄漏措施。

环境经营、二氧化碳削减

在各方各面贯彻环保生产理念

减轻环境负荷

水质污染对策

神钢集团通过生产工序的改善和再生水的利用来实现节水。此外，还按照生产工序中排放的污水特性将其在不同处理系统中净化，以此抑制向公共用水区域排放污浊负荷物质。

在神钢集团各事业所，将生产工序中产生的废水经絮凝沉淀、沙尘过滤等措施净化后，再在事业所内循环利用，约有96%的水被循环利用。

大气污染对策

对于生产工序中产生的SOx(硫氧化物)，通过节能化措施降低燃料使用量以及使用低硫燃料、改用都市燃气作为燃料等手段，抑制烟尘的产生。此外，我们还采取了脱硫等废气排放对策。另一方面，对于NOx(氮氧化物)，通过引入低NOx燃烧技术和节能措施，努力控制排放量。

资源循环利用

为有效利用有限的资源，努力抑制废弃物的产生。同时，通过提高生产工序中副产品等的附加价值、开发或导入这些副产品的新技术的手段，积极推进资源的循环利用。

神钢集团2019年度总计产生412万吨副产品，最终填埋处理量为18万吨。在作为副产品主要产生源的钢铁事业部门，积极推行提高成品率、降低辅料使用量等措施，从而使炉渣、粉尘、炼钢污泥等主要副产品的资源再利用率达到98.7%。今后，我们也将继续为完成钢铁业界自主行动计划(最终填埋处理量或资源再生相关数字目标)所确定的新目标(2020年度时为35万吨)而努力。

此外，神钢集团(日本国内)的资源再利用率达到95.0%。我们将继续通过抑制废弃物产生量、开发资源再生及新循环利用技术、提高附加价值，进一步降低废弃物的最终填埋处理量。

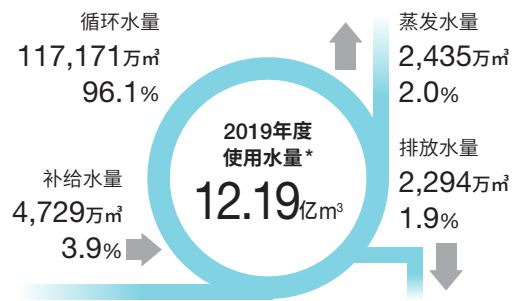
全球变暖对策(生产工序中能源的使用量)

针对全球变暖问题，在事业活动的各方各面不断推进节能的合理化和相关研究开发。

2019年度在各事业所开展了一系列节能活动，如设备的变频化、更新为高效设备，照明设施的LED化等。

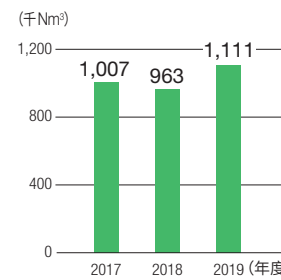
2019年度，整个神钢集团共使用了196PJ能源(换算成原油为506万kL)。其中，约90%用于钢铁事业部门，约7%用于铝铜事业部门。

水循环利用状况(神钢集团)

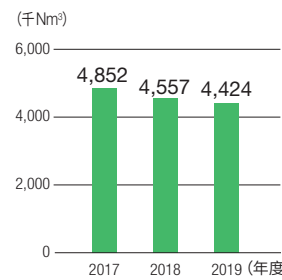


*用于冷却的海水除外。

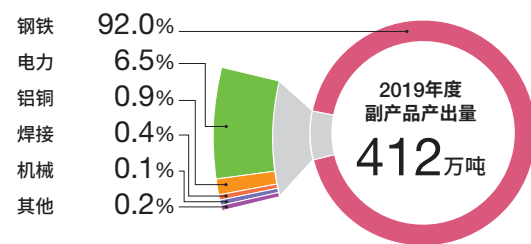
SOx 排放量(包括日本国内的集团内公司)



NOx 排放量(包括日本国内的集团内公司)



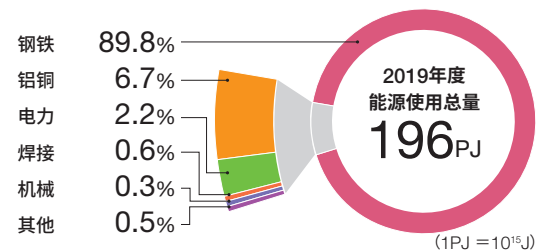
副产品产出量(包括日本国内的集团内公司)



资源再生率*: 95.0%

*资源再生率=再生资源量/处理对象量
*由于上述比例对小数点后两位进行了四舍五入处理，所以合计值并不一致。

能源使用量(包含日本国内的集团内公司)



*由于上述比例对小数点后两位进行了四舍五入处理，所以合计值并不一致。

⇒关于为削减二氧化碳所采取的措施，敬请参阅 P60~63

与社会和谐共处

神钢集团在环境方面也以实现与社会和谐共处为目标。从2013年度开始，为保护二氧化碳吸收源的森林资源，在整个集团内部开展环保活动“神钢绿色计划(KOBELCO GREEN PROJECT)”，以培养人们爱护环境的意识。其中举办了旨在培养孩子环保意识的“KOBELCO森林童话大赛”和集团员工参与的“森林整備活动”、“儿童馆上门生态教室”等活动。

KOBELCO GREEN PROJECT

有助于生物多样性保护和促进的森林整備活动

神钢集团制定了生物多样性方针，推进生物多样性保护工作，自2011年开始在2处开展了由员工志愿者组织的森林整備活动。

在KOBELCO森林(三木市)中，我们参与了由公益社团法人兵库县绿化推进协会组织的“企业森林培植”活动，同时为培植丰富的森林资源作出贡献，我们还在兵库县立三木山森林公园开展了相关活动。

在ECOWAY森林(神户市滩区)中，我们参与了国土交通省实施的“六甲山脉绿化带森林培植事业”，致力于防止泥沙灾害，保护创造良好的都市环境、风致景观、生态系统及物种多样性等。该活动在特定非营利性活动法人六甲山自然学习会的指导下进行，开展间伐、除草和植树等一系列有助于保护和促进生物多样性的活动，旨在使该地区生长为高低不同的树木和杂草平衡生长，不同树龄和不同树种共同构成的森林。



森林整備活动

儿童馆上门生态教室

由神户市主办的“神户儿童生态挑战21俱乐部”开办了“儿童馆上门生态教室”，培养儿童对环境的兴趣和环保意识。

本公司自2011年开始以铁和电为主题，为孩子们提供学习计划，让他们认识环境、电力的重要性以及铁的便利性。2019年度，该活动在六甲岛学童保育角、秋叶台儿童馆、玉津儿童馆三处实施，共有121名儿童参加。

第7届KOBELCO森林童话大赛

森林带给人们丰富的大自然恩惠，为培养孩子们爱护森林的意识，我们向日本全国的小学生、初中生、高中生征集以“森林”为主题的童话，获得金奖的作品将由专业插图作家绘成图画书。共约2,000套的图画书将赠送给向提供援助的自治团体管理下的小学、初中、高中以及特别支援学校、公立图书馆等。

在2019年度举办的第7届比赛中，共收到了605件作品，其中大川苍宙乃同学的“深山里的果汁店”(小学组)、赤土晴音同学的“美味森林的制作方法”(初高中组)2件作品获得金奖。

审查委员长的评语

我们的生活环境中有着大小不同的森林。那里郁郁葱葱，鲜花盛开，果实累累，孕育、庇护着无数的生命。森林不仅给予小鸟和动物栖息之地，也赐予了我们人类巨大恩惠。

正确认识森林，深入了解森林，以森林为主题创作童话，是本次大赛的主题。把有关森林的真实知识与森林中发生的奇闻妙事融为一体，形成一个“童话”，这并非易事。然而，在本次大赛中，我们看到了许多出色的作品。非常感谢大家的参与！我们期待明年会有更多作品参与到我们的活动中。



审查委员长
永田 萌



第7届大赛金奖获奖作品

公开环境相关信息

开展与地域社会的交流

为促进地域社会理解神钢集团的环保措施，在加古川制铁所和神户线条工厂为当地居民召开了说明会，共计114人参加。

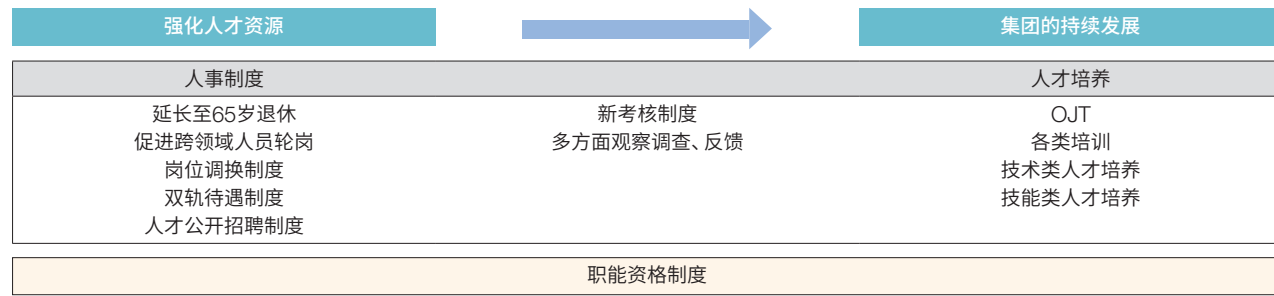
此外，还在加古川制铁所和神户线条工厂内开通了环境免费电话热线，作为环境相关问题的咨询窗口。今后我们仍将一如既往地倾听大家的宝贵意见。

人才的确保、培养

为了更好地履行企业社会责任,进一步提升企业价值,神钢集团认为,让多样化员工灵活发挥多样的个性与技术,充满自豪感和积极性很重要,同时还应大力培养不断地向社会课题发起挑战、随机应变的人才。

为了实现这些目标,除了以前实施的人才多样化等措施外,我们还根据“员工意识调查”的结果来努力改善职场环境,健全各类人事制度,进一步加强人才培养等。

人事制度、人才培养



人事制度

神钢集团人事制度以“职能资格制度”为根本。每一位员工根据业务领域和培养方针属于不同岗位(管理岗、综合岗、基干岗等)。根据每位员工在各个岗位上对该岗位所要求能力的发挥程度,确定每个人的职级。该制度的优势在于可以让员工积累各类经验,从而达到中长期人才培养的目的,也能够有效提高员工的工作积极性。

岗位调换

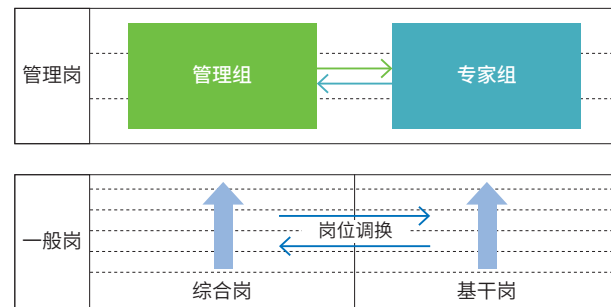
该制度使得具有积极性、能力、适应性的员工可以按照个人意志,挑战岗位类别(综合岗/基干岗)的转换。

双轨待遇制度

集团就管理岗建立了双轨待遇制度,将管理职位分为属于组织领导的管理组和可在特定领域发挥专业能力的专家组。两组各自根据职务执行能力的发挥程度进行人事考核与待遇评定。

以往,从事管理工作的管理岗人员,因其工作角色而获得了较高待遇。但是,作为制造业企业,要想在激烈的竞争中胜出,必须对发挥了高度专业能力的人才以相应的待遇回报。因此,自2019年度,我们建立了这一双轨待遇制度。

职能资格制度、双轨待遇制度



TOPICS

从2021年开始延长至65岁退休

随着少子老龄化的快速发展,今后确保稳定的人才队伍将变得更加严峻,在此背景下,为提高经验丰富的员工的积极性,维持并强化产品制造力,营造齐心协力的工作氛围,自2021年度起,我们将退休年龄由60岁延长至65岁。

在实施延迟退休的过程中,我们还将以从入职到65岁退休的一贯雇佣形态为基础,构筑连贯的待遇制度,同时修改各类人事制度,让个人的能力与成果更好地在待遇中得到反映,从而提高员工的自我提升欲望和工作积极性。

促进跨领域人员轮岗

该制度主要目的在于提高组织的人才流动性,加强人才培养(强化人才资源)与相互合作。为此,自2019年度起,我们开始积极促进不同事业部门、不同职业类型等跨领域的人员轮岗。

人才培养

人才培养的思路

努力使每位员工共享多样化的价值观,让他们在每天的工作中充满自豪感和积极性。为此,神钢集团明确了以下神钢人应具备的素质(见右图)。

人才培养以OJT(在职培训, On the Job Training)教育为根本,辅以相关培训教育。培训体系根据管理岗、综合岗、基干岗(技能类、事技类)的工作职责来确定,每年会对其内容进行调整。

每一位公司员工都应该拥有具体的发展目标,不断成长,公司会给予全方位的支持。

自2019年底以来,因新冠肺炎疫情蔓延,部分培训以在线形式推进,构建了特殊情况下也可继续学习的体制。

“我们不断努力,成长为对正在走向世界的KOBELCO的信誉贡献力量的人才。”



TOPICS

新考核制度与考核人员培训

2020年度起,我们调整了人事考核制度,明确规定除业绩与职务执行能力的发挥外,还将“KOBELCO的三大约章”的践行程度和人才培养实施情况列入了考核项目。

进而,为了提升员工的能力和工作积极性,还建立了考核人员培训制度,以增强上司对员工的反馈。

技能类人才培养

技能类人才培养设施——加古川技术培训中心内修建了叉车技能讲习场,于2020年6月投入使用。该环境得到完善后,可以不受天气影响集中精力开展教育学习,为员工的技术提升作出了贡献。今后,为提高产品制造力,我们还将完善可集中开展技能学习的良好环境。

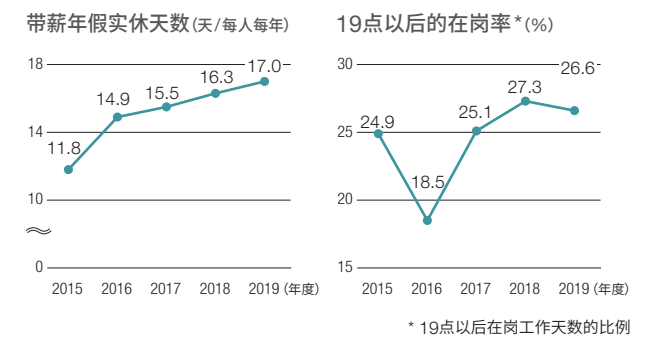
工作方式变革

为营造并改善工作环境,集团以“工作方式变革”“就业规则变革”“业务变革”为三大支柱,致力于工作方式的变革。

上述活动的第一阶段为2016~2017年度两年,以提高年假实休天数为目标。其中,2017年度达到了平均每人每年15.0天以上的目标,而2019年度更是取得了持续性成果,员工年假实休天数达到每人每年17.0天。

从2018年度开始的三年为本活动的第二阶段,为使得沟通交流更加通畅,集团在3年内为每人每年创造出了50小时的时间,并同时落实业务改善活动、会议与邮件制度,推进居家办公制度。此外,为营造可舒心工作的职场氛围,还在总公司、分公司、支店推进着装自由化活动。

该活动的推行,不仅有望提高员工的工作积极性,还旨在打造一个能够创造附加价值的充满活力的组织。



TOPICS

推进居家办公

受新冠肺炎疫情蔓延影响,自2020年3月起集团放宽居家办公制度的部分条件,积极推进居家办公。今后,我们将制定新的规章制度与指南,以确立、落实基于居家办公制度的新工作方式。

人才的确保、培养

人才多样化

作为推动人才多样化的措施，神钢集团以“支援员工重返岗位”“支援员工施展才能”“完善职场环境”为三大支柱，努力打造一个尊重每位员工的多样性，最大限度发挥个人能力的职场。

支援员工重返岗位

- 延长育儿假时间(子女满3周岁前)
- 育儿期间工作时间等特别的照顾(子女就读小学期间,允许短时间工作等)
- 延长护理休假时间(最长可延长至3年)
- 子女看护、家属护理的带薪休假
- 自助式福利计划中对育儿方面给予重点优待
- 再雇佣入职制度(因配偶工作调动、育儿、护理原因离职后,5年以内可再入职制度)
- 职业经历延续停职制度(配偶工作调动的情况下3年之内可停职的制度)

完善职场环境

- 支援男性参与育儿
- 改善长时间劳动、提高年假实休率等,与“工作方式变革”活动联动
- 为营造适宜工作的职场环境,在全部事业所内实施人才多样化培训活动

支援员工施展才能

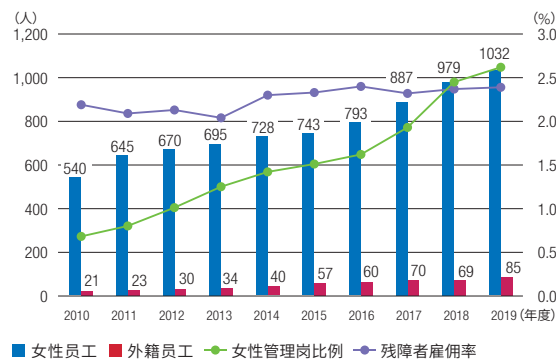
- 设定应届毕业生录用的目标数值(综合事务岗30%、综合技术岗10%、技能岗10%)
- 举办女性员工交流会和外籍员工交流会
- 实施职业导师制度(对象:女性员工和外籍员工)
- 开展管理培训等(对象:女性员工和外籍员工的上司)

TOPICS

努力推进人才多样化,加以改善,实现可发挥多样化的职场环境

<人才多样化>

- 集团大力推进人才多样化,积极吸纳女性员工、外籍员工、残障员工。



<为实现多样性而实施的举措与成果>

【举措】

- 在全部事业所内实施人才多样化培训活动:在所有据点开展培训学习,改善固有的性别职能分担意识,理解不同年龄层、不同职位、不同立场间的差异,增进沟通交流。
- 跨文化交流培训:以外籍员工及其上司为对象,相互了解彼此的文化,增进相互理解。

【成果】

通过这些举措,“固有的性别职能分担意识”“向上司和同事倾诉”等“沟通交流和团队合作”等员工意识调查相关的项目逐年得到改善,形成了能够发挥多元化人才个性和价值观的良好氛围。

尊重人权

作为“KOBELCO的三大约章”之一,神钢集团提出“发挥个体之能,追求团体之和”,在“KOBELCO的六项誓约”中承诺“营造适宜工作的职场环境”,努力打造一个可以让每一个人尽情发挥,全心工作的企业集团。

过去,我们已经开展了诸多工作,如设置咨询窗口、每年举办人权培训等。为了进一步表明集团立场——即尊重人权是企业重要的社会责任,2019年10月制定了

《神钢集团人权基本方针》并制作了海报,以期在公司内部周知和贯彻。

今后,我们也将根据国际人权法和国际规范等,开展各类有关尊重人权的工作。



内部张贴的海报

【神钢集团 人权基本方针】
https://www.kobelco.co.jp/english/about_kobelco/csr/files/policy_en.pdf

安全卫生

神钢集团秉持“安全、卫生、健康是事业经营的基础,优先于所有事业活动”的理念,努力创造一个安全、安心、充满活力的工作环境,为此,我们在遵守相关法律法规和条例的基础上,开展了丰富多彩的安全卫生活动。

安全卫生

各事业所基于全公司安全卫生管理方针,各自制定安全卫生管理方针、安全卫生目标、安全卫生活动计划,通过PDCA循环,推进改善。安全卫生管理方针不仅适用于集团,还适用于承包商,集团、集团内公司以及承包商密切配合,共同开展工作。

上述活动大幅减少了劳动灾害,休业灾害发生频率也保持在低位。保护员工的生命和健康是完成企业社会责任的重大前提。

以安全卫生部为核心,基于覆盖各事业所以及集团内公司、相关合作公司的劳动安全卫生管理体系(OSHMS),开展现地现物确认和监查工作,查找漏洞,立足于人、设

应对方针

<人、风气>

培养可实施危险预知与安全确认的人才

<设备、操作>

进一步确保设备与操作安全

<管理、机制>

安全教育与安全活动的检查跟进 集团内公司(含海外)安全卫生工作的加强与支持

为保持并增进健康所采取的对策

神钢集团在构建更为舒适的职场环境的同时,也为保持并增进员工身心健康开展了一系列活动,全力打造可安全放心工作的职场。

心理健康活动

- 在全部事业所均设置“综合咨询室”,并配备专业心理咨询师。
- 基于压力检测组织的诊断结果,结合其工作投入(Work engagement),创造更加适宜工作的职场环境。

健康诊断制度的完善(健康保险工会合作)

- 在不同年龄段(20、25、30岁)实施血液检查的定期健康诊断。
- 实施血液检查+内窥镜(胃镜)检查(35岁以上的员工)、幽门螺旋杆菌灭菌(全体员工)。
- 对年满50岁的员工,由公司全额承担“全套体检”自选项目(肿瘤标志物、乳腺癌检查、脑疾病检查等)费用(神钢医学检查

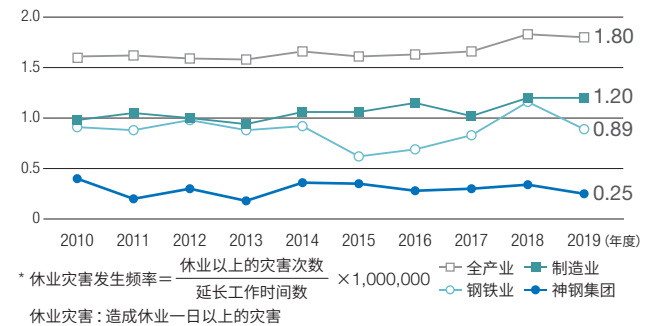
备、管理视角,提供跨部门支持,努力提高安全卫生水平。

自“KOBELCO 三大约章”衍生的安全行动规范

- 本人将严格遵守职场规则,且要成为伙伴、家人信赖之人。
- 本人珍视每个伙伴,并相互提醒。
- 本人将持续改善职场的设备和体系,领先践行安全、安心。

重点目标 死亡灾害、重大灾害(同时受灾人员超过三人):0
 (2020年度) 停业灾害发生频率:0.10以下

停业灾害发生频率推移表



50)。此外,为50岁以上的员工及其配偶承担部分费用(夫妇健康检查50)。

保持增进身心健康活动

- 健康挑战活动:在一定期间内开展运动、禁烟、减重等活动,对完成目标的员工给予奖励。
- 健康教室:在健康运动指导人员的指导下开展伸展操、放松运动、办公室瑜伽等活动。

获得“健康经营品牌”(2015~2017年度)、“健康经营优良法人白名单500”(2017年度、2020年度)资格

自第一届(2015年度)开始,连续三年被授予由经济产业省和东京证券交易所共同评定的“健康经营品牌”。继2017年,再次入选经济产业省“健康经营优良法人2020”名单。



与利益相关方的交流

神钢集团一直积极地与利益相关方进行沟通交流。与股东及投资者等展开对话，面向顾客与合作伙伴开展问卷调查，认真倾听利益相关方的声音，并将提高经营透明度视为重要课题，妥善且迅速地进行信息披露，广泛公开信息。

神钢集团致力于通过体育运动为社会作贡献，同时各事业所也持续开展了一系列社会贡献活动，通过培养新生代力量、与地域社会开展交流、为地域社会的振兴提供支持并开展环保活动等为当地社会作出贡献。

股东、投资人

■机构投资者

- 决算说明会(每年4次)
- 不同主题的说明会(2019年5月)
- 社长小型会议(2019年6月)
- 参观工厂(2019年4月)
- 接待机构投资者访问(约每年120次)
- 与机构投资者(ESG、行使决议权的负责人)、决议权行使顾问公司之间的对话(约每年20次)
- 海外投资者个别面谈(每年多次)
- 发行综合报告书(每年1次)

■个人投资者

- 面向个人投资者召开说明会(2019年11月)
- 股东参观工厂(2019年11月)
- 面向股东发行《致股东》宣传册(每年2次)
- 通过网站提供信息



股东、投资者信息
<https://www.kobelco.co.jp/english/ir/index.html>

顾客与合作伙伴

为进一步提高产品与服务质量等，集团积极开展客户问卷调查，倾听客户对产品质量、服务、交货期等各方面的看法。所有调查结果，我们都认真对待，并将其反映到质量与服务的改善工作中。

员工

在Next100计划中，以社长为首的经营管理层走访各个事业所，与员工展开对话。此外，关于员工对工作和公司的意识、组织状态等，为掌握现状和课题，还开展员工意识调查。

地域社会居民

通过体育运动为社会作贡献

神钢Kobelco Steelers俱乐部举办“SDGs Match”活动

神钢Kobelco Steelers俱乐部于2020年2月2日举办“SDGs Match”活动，邀请10位视觉障碍者观战日本橄榄球顶级联赛2020 NTT Docomo红色飓风赛。

受邀人员在ABC广播、NTT Docomo公司的协助下，使用事先准备好的耳机收听实况解说，同时还可听到运动员之间的碰撞声和观众的欢呼声，充分感受橄榄球比赛的现场氛围。

赛后，受邀人员与两队运动员进行了交流。大家触摸运动员的手掌，感受到运动员宽大厚实的手掌之后，都发出了惊讶的感叹声。

此外，赛场前还设置了兵库县导盲犬协会的展区，开展了导盲犬宣传教育活动。该活动通过与导盲犬互动，运动员捐款等环节，吸引了包括很多孩子在内的现场观众驻足关注。

神钢Kobelco Steelers俱乐部今后也将积极开展此类社会公益活动。



开展橄榄球教学活动

神钢Kobelco Steelers俱乐部通过橄榄球运动加强了与地域社会的交流，并开展了一系列传递体育运动精神的活动。这些活动旨在为孩子们提供一个与体育运动近距离接触的机会，传播橄榄球运动的魅力。其中一项活动是从2015年开始与神户市教育委员会合作，在神户市小学开展的橄榄球教学活动。2019年度共在10所小学、1所中学举办该活动，约有1,200名学生享受到了带式橄榄球带来的乐趣。



日本国内外的社会贡献活动

滩滨科学广场(兵库县)

· “自然教室”让孩子们亲近自然和科学

在神钢集团的地域交流设施——滩滨科学广场，举办了面向儿童的群落生境观察、自然手工制作等自然教室活动，通过与大自然的亲密接触，培养孩子们关注环境的精神和理念。自2004年度开馆以来，该活动已连续举办了16届，2019年度约有1,400人参加。

此外，还接待了神户发电所和神户线条工厂的参观活动，为当地居民提供了学习环境知识的场地。

神钢建机(岐阜县、兵库县、广岛县)

· 上门进行理科授课

为改善孩子们疏远理科的问题，神钢建机株式会社自2010年度在广岛事业所首次举办该活动以来，每年都开展理科上门授课活动。

2019年度，大垣事业所及大久保事业所首次举办了理科上门授课活动。在大垣事业所的讲座中，通过制作和编程让大家亲身体验了吊车中



安全传感器的工作原理。在大久保事业所借助挖掘机模型讲授了有关“杠杆作用”的理科知识。参与人员都对该活动表示称赞，称授课寓学于乐。今后，各事业所将继续开展该活动。

Kobe Precision Technology Sdn.Bhd.(马来西亚)

· 助力学生职业生涯发展与红树林的种植

积极接纳实习生，为特别援助学校捐赠物资，还开展红树林种植活动。



THAI-KOBE WELDING CO.,LTD.(泰国)

· 参加红树林修复工程等

2016年起，神钢集团与KOBEMIG WIRE(THAILAND) CO.,LTD.共同开展红树林修复项目。



神钢地域社会贡献基金

神钢集团在迎来创立100周年之际的2006年设立了“神钢地域社会贡献基金”，该基金以孩子们为对象开展了一系列支援活动。



如需了解基金支援成果和工作开展的概要，敬请浏览神钢集团网站。
<https://www.kobelco.co.jp/english/sustainability/fund.html>



新冠肺炎疫情的防控工作

我们衷心期盼新冠肺炎疫情能够早日结束。同时，我们也向奋战在防控一线的医务人员等所有人士表示诚挚的感谢。神钢集团新冠肺炎疫情防控基本方针及对策如下。今后我们也将根据疫情变化情况，开展相应工作。

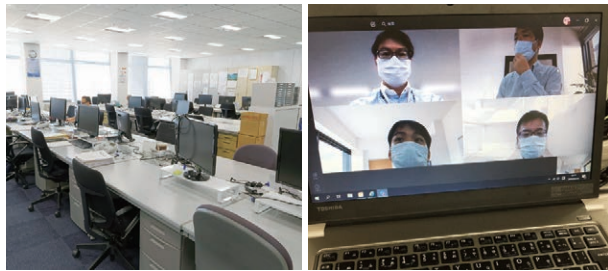
基本方针

1. 将客户、合作伙伴以及地域社会人员、神钢集团及神钢集团关联公司的员工及其家属等，日本国内外所有利益相关方的安全和健康放在首位。
2. 在贯彻落实防控措施的基础上，持续提供维持社会基础设施等所需的产品和服务，以履行社会责任。
3. 适时适当披露信息，履行作为社会一员的说明责任。

防疫措施 *截至2020年8月底

1. 工作

经多方努力协调，继续落实居家办公措施，避免对业务的开展造成影响



2. 出差

【国内出差】

原则上禁止乘坐新干线或飞机出差

【国外出差】

原则上禁止

3. 健康管理

随时佩戴口罩，认真洗手漱口。保持社交距离，避免“3密（密闭环境、密集人群、密切接触）”

社会贡献活动

1. 知识产权领域防控支持宣言

神钢集团参加“新冠肺炎疫情防控支持宣言”活动，承诺不对以终结新冠肺炎疫情蔓延为目的的行为，行使我们持有的知识产权，从而为尽早战胜疫情提供支持。

2. 支援医疗一线

神钢集团捐赠医疗物资，为新冠肺炎疫情防控医疗一线提供支援。

TOPICS

高功能性抗菌镀层技术“KENIFINE™”

病原性大肠菌O157导致大规模食物中毒事件发生后，2001年神钢集团成功研发出独家镍基特殊合金镀层技术。与以往的抗菌不锈钢、抗菌瓷砖等抗菌材料相比，抗菌性能可达10倍以上，防霉性可达纯银板、纯铜板、镀银板的50倍以上，阴暗处也可发挥作用，还可抑制潮湿。

该技术已被证实对2003年在香港等地大规模爆发的SARS类病毒的同类冠状病毒具有抑制作用（岩手大学农学部）。目前，第三方机构正在验证该技术对新型冠状病毒（COVID-19）的抑制效果。

KENIFINE经电镀或氧化铝处理后，不仅可以用于扶手、门把手等地方，还可制成粉末，揉入榻榻米中，或制成薄片状，粘贴于电梯按钮上，或混入涂料，涂覆于墙壁或地板上，用途多样广泛。

神钢集团愿以该技术，在新冠时期及后疫情时期，为人们安全、放心又充实的生活保驾护航。

风险管理

风险管理活动

在风险管理活动中，根据全公司规程《风险管理规程》，排查出妨碍神钢集团的持续发展及企业价值提升的要素，采取相应对策。对神钢集团及利益相关方有严重影响的，需要公司层面作出对应的风险，将其定性为“最高风险”、“重大风险”，并将其视为全公司的风险管理对象。在该体制下设置负责集团整体管理的全公司统括责任人——社长及全公司风险管理统括责任人——经营企划部担当役員。另一方面，对于个别风险，任命事业部门长或总公司担当役員作为负责横跨集团各部门管理活动的担当役員（风险承担者）和风险对策实行责任人，以此构筑全公司风险管理体制。

各项风险管理工作开展方式如下。在风险承担者的带领下，由各部门的风险对策实行责任人查找并逐一确认业务中的相应风险，每年制定风险管理计划（Plan）。之后，各部门执行该计划（Do），与风险承担者一同检查执行结果（Check），并将改善措施反映到次年的风险管理计划中（Action）。由此，每年完成一个Plan、Do、Check、Action循环。

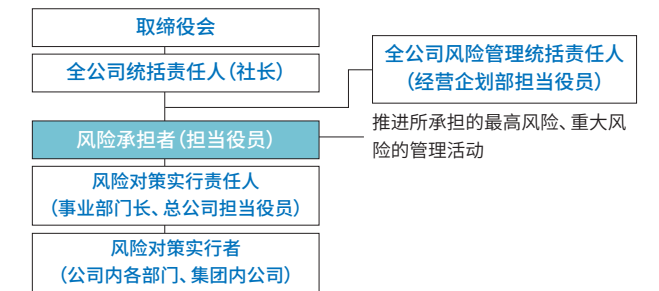
为确保实效性，由取缔役会进行管理和监督，确认各部门全年工作结果，并反映到下一年度及今后的计划中。在各个集团内公司中也积极开展该运行模式。

关于神钢集团事业等方面的风险，其中可能会对投资人的判断产生重大影响的事项，均已在有价证券报告中列出。（右表为第167期有价证券报告所列出的风险）

风险的分类和定义

风险的分类	定义
最高风险	在重大风险中，事件发生时的影响被预估为特别重大的风险
重大风险	对神钢集团及利益相关方造成重大影响的风险
商业风险	除各部门、各公司认定的最高风险、重大风险以外的风险

体制

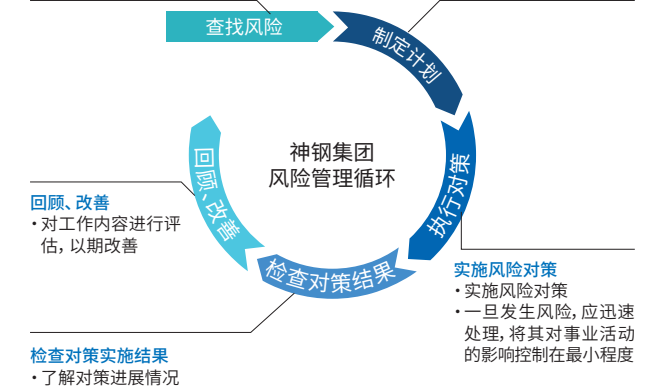


查找风险

- 根据事业环境的变化及公司内外风险发生实例，查找出需要应对的风险
- 根据影响的大小，筛选出需要控制的风险

制定风险管理计划

- 为每项风险制定管理计划
- 基于管理计划，制定风险对策



1. 事业环境的变化	1) 主要市场经济情况等 2) 产品供需 3) 原材料等的价格波动等
2. 对集团经营整体有重大影响的事项	1) 工伤、设备事故等 2) 自然灾害、全球性大流行病、战争与恐怖主义 3) 质量风险 4) 环境管制等政策的影响 5) 法律法规及政府管控 6) 诉讼等风险 7) 人才确保风险 8) 财务风险 9) 中期经营计划的实现等 10) 知识产权保护与第三方侵权 11) 信息管理问题与信息泄露

防止质量不适当行为再次发生对策的进展

为了切实推进防止质量不适当行为再次发生对策中提出的各种对策，神钢集团于2018年4月组建了由社长领导的“信誉恢复工程”，并组织成立了各分会委员会以及特别工作小组，作为防止再次发生对策的执行组织来推进具体活动。

神钢集团设置了“外部质量监督委员会”作为监督上述防止再次发生对策进展情况的组织，该委员会于2019年3月向本公司提交最终意见后结束了其活动，并将相关业务移交给了新设立的“质量管理委员会”。

今后神钢集团将继续将质量摆在首位，努力推进防止再次发生对策。

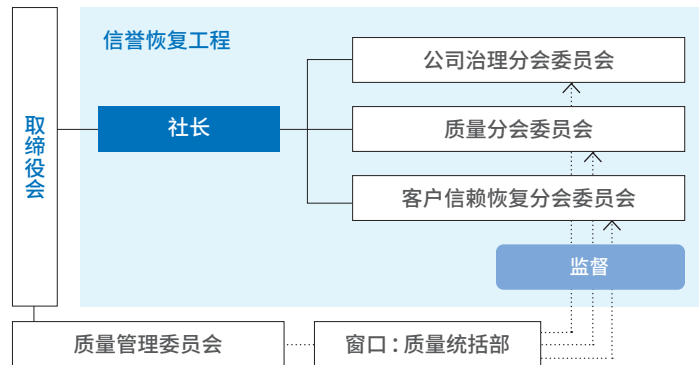


详情请参阅神钢集团网站“防止质量不适当行为再次发生对策的进展情况”相关内容。
<https://www.kobelco.co.jp/chinese/progress/index.html>

最终意见的详情请参阅于2019年3月29日公布的“关于接收外部质量监督委员会对防止再次发生对策进展情况的最终意见的通知”的相关内容。
https://www.kobelco.co.jp/english/releases/1201033_15581.html

	~2018年度	2019年度	2020年度	
公司治理层面	1 渗透集团的企业理念	“Next100计划”持续举办社长对话及以部门为单位的“畅谈会”等活动		
	2 取缔役会的存在方式	取缔役会构成等体制持续改善		
	3 改善风险管理体制		集团公司治理的强化等	
	4 改善组织封闭性	部门间人员轮岗等		钢铁、铝铜事业部门的组织改组
	5 完善质量保证体制	品质宪章的制定、从外部招聘负责质量的役員、设置质量统括部等		
	6 事业管理指标的改善		设定ROIC(资本回报率)等7大事业管理指标并开始运用	
管理层面	持续开展质量监查、质量巡查组等活动			
程序层面	完成试验、检查设备的自动化、工序能力的可视化			

防止再次发生对策的实行体制



质量管理委员会的概要

设立 : 2019年4月
(作为取缔役会的咨询机构设立)

目的 : ① 神钢集团的质量管理强化活动的监督与建言
② 防止质量不适当行为再次发生对策的持续监督

委员构成 : 由公司外部专业人士3名、公司内部役員2名构成
(委员长从公司外部专业人士中选任)

① 公司治理层面 — 构筑质量管理体制

- | | |
|---|---|
| 1) 渗透集团理念 □ P10
2020年5月制定了新集团理念。□ P3 | 4) 材料类事业组织改组
2020年4月，改组钢铁事业部门与铝铜事业部门，变为铁铝事业部门与素形材事业部门。 |
| 2) 取缔役会的存在方式 □ P86 | 5) 集团内公司的重组
为加强集团企业治理、强化事业体制，正在进行重组。 |
| 3) 改善风险管理体制
推行各项措施以强化整个集团的风险管理。□ P75 | 6) 实施事业部门间人员轮岗 |

7) 掌握工作现场出现的各类问题

继续开展员工意识调查与合规意识调查。

2019年度，质量巡查组共访问了60个据点，听取工作现场存在的困扰。2019年度起2年内计划共访问110个据点，开展质量保证相关课题、工序能力的可视化与提升相关课题的调查。

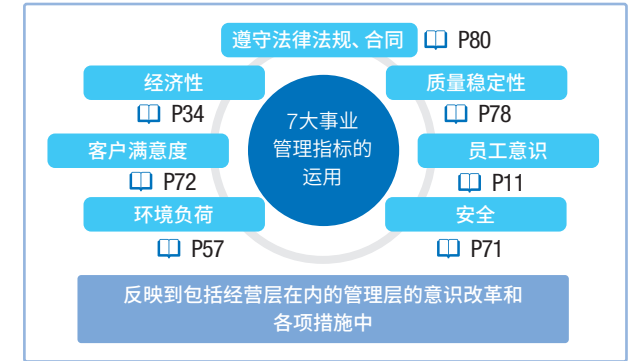
8) 制定品质宪章 (2018年2月)

9) 改善质量保证体制

10) 改善事业管理指标

为改变2018年3月6日公布的防止再次发生对策中所提出的“偏重效益评价的经营管理模式”，达成“实现企业价值的持续提升”的目的，设定了事业管理指标

项目。为充分发挥延伸至组织末端的健全的内部统制职能，以能够尽早掌握风险并采取适当措施作为目标及指标开展经营活动，自2019年4月开始依次运行事业管理指标项目。



② 管理层面 — 贯彻质量管理

1) 质量管理对策

2019年4月，成立质量管理委员会，2019年度共召开4次会议，2020年度也计划召开4次会议。□ P78

2) 质量保证担当人才的轮岗和培训

大力推进质量教育的改善与体系化。中国境内关联公司召开质量保证负责人质量交流会(2019年7月)。

3) 开展与质量相关的员工教育

4) 总公司实施质量监查

质量统括部对所有对象据点实施质量监查。2019年度共在81个据点实施，2020年度以后将继续开展。

③ 程序层面 — 强化质量管理程序

1) 排除试验检验数据的不适当处理机会

截至2020年4月，已完成约60%的试验检验装置自动化工作，预计2020年末全部完成。

2) 工序能力的把握与应用(材料类)

为把握所要求的规格产品在制造过程中质量参差不齐的程度，我们正大力推进检验数据的可视化(图表化/指数化)。

3) 接受新订单时的审核程序的改善

4) 制造工序变更时审核程序的改善

5) 推进设备投资中的质量风险评估

质量

神钢集团将推进防止质量不适当行为再次发生对策作为首要任务，不断推进质量管理的强化和质量流程的相关措施。

努力将“KOBELCO的六项誓约”所提出的《品质宪章》向全体员工渗透，推进TQM(全面质量管理)工作，同时从客户、合作伙伴的视角出发，努力实现“深受客户等利益相关方信赖的、令人满意的质量”。

品质宪章
为能够提供拥有“值得信赖的品质”的产品、服务，神钢集团将遵守法律法规、法定标准及与客户约定的产品规格，并为提升品质坚持不懈地努力。

成立质量管理委员会

2019年4月，成立取缔役会的咨询机构——质量管理委员会。委员会由3名公司外部专业人士和2名公司内部役員构成。委员会对集团质量管理强化工作和防止质量不适当行为再次发生对

策的实施进展进行持续监督，并提出相应建议。2019年度，在东京总公司与制造事业所共召开4次会议，2020年度也计划召开4次左右。

召开集团质量管理评审全体会议

2019年12月，集团首次召开以经营管理层、事业部门长、质量保证统括责任人为对象的“集团质量管理评审全体会议”。会议对防止再次发生对策的实施进展等质量相关工作进行了评审，就

今后措施进行了讨论，并达成一致意见。2020年度将继续召开该会议。

质量保证人才的轮岗和培养 / 与质量相关的公司内部教育

质量保证人才的轮岗和培养

质量保证人才的轮岗

作为总公司和事业部门间、事业所间、集团内公司的人才第一轮轮岗，于2019年5月开始了由质量统括部门向各事业部门的人员调动。今后也将继续。

2019年度起，作为质量风险防范对策及防范于未然的对策，开始开展 FMEA (Failure Mode and Effect Analysis) /FTA (Fault Tree Analysis) /DR (Design Review) 研修。2020年度正在开展以推进 TQM 工作为目的的教育培训。

与质量相关的公司内部教育

2018年度，以神钢集团及日本国内集团内公司的正级部长(约600名)为对象实施质量合规研修。2019年度之后也在各部门继续开展。该工作已拓展到日本境外集团内公司。

已在本网内网上开通了“质量网页”(2018年9月)，共享信誉恢复工程的活动进展等。

通过 e-learning 开展质量教育(每年)，利用公司内部报刊进行信息共享。

录制质量统括取缔役致辞视频，并于每年11月质量月期间在神钢集团及国内外集团内公司发布。

质量保证人才的培养

2018年度，全公司通用质量保证人才所需技能条件的定义及技能水准评估机制得以完善，实现了教育(含考取资格证书)体系化。2019年度起，该体系的适用范围扩大到质量保证以外的岗位，从人才培养角度出发，整体教育与质量教育逐渐完善并体系化，在教育培训课程中也依次得到反映。

2019年度起，召开中国国内关联公司现地质量保证负责人质量交流会，每期选定不同主题，就质量教育与各公司所开展的措施，互相交流意见。

QC 小组活动

集团还积极推进现场改善活动(QC小组活动)。每年召开一次“KOBELCO QC小组大会”，促进整个神钢集团的信息共享和互相启发，大力提升活动整体水平。此外，神钢集团将产品制造能力的基础——“5S活动”视为一项重要活动，并在从事产品制造活动的全体工厂大力推进强化5S活动。

* 5S活动：所谓5S指的是整理(Seiri)、整顿(Seiton)、清扫(Seiso)、清洁(Seiketsu)和素养(Shitsuke)这5个词的首字母。5S活动在产品制造现场备受重视，是一种改善职场环境的活动。



KOBELCO QC小组大会

质量统括部质量监查室开展的监查活动

监查项目	日程
i) 遵守情况的确认(实物监查)	<ul style="list-style-type: none"> 将对象产品的实际检验数据和法律法规及客户合同规定的规格进行实物比对监查 确认保留品、不适当行为对象产品的处置情况
ii) 从防止不适当行为的观点确认质量管理体系	<ul style="list-style-type: none"> 确认与质量相关的法律法规及客户合同规定规格的把握方法和管理部门 确认对工作现场的指示内容与现场的实际实施情况
iii) 确认遵守意识	<ul style="list-style-type: none"> 通过访谈确认公司高层坚决杜绝不适当行为发生的意向及现场员工的意识 确认与质量相关的合规教育的实施情况
iv) 确认防止再次发生对策的进展以及实施情况	<ul style="list-style-type: none"> 发生了不适当行为的事业所：确认防止再次发生对策的进展、其实施情况及实效性 未发生不适当行为的事业所：确认针对通过质量监查确认到的风险的对策进展、实施情况、实效性

质量巡查组

- 由产品制造推进部、IT企画部、技术开发本部等总公司部门组成，听取并对应各事业部门的各类问题。
- 2019年度起的2年内共计划访问110个据点，开展质量保证相关课题、工序能力的可视化与提升相关课题的调查。2019年度走访了60个据点，针对各种课题提出了解决方案。
- 2020年度也将继续开展活动，在支援各事业所解决所持课题的过程中，进行持续性跟进及工序能力可视化、高效化等新课题的提炼。

机会的排除、交货标准统一化 / 工序能力的把握与应用

试验检验数据的不适当处理机会的排除及出货标准的统一化管理

试验检验记录的自动化及数据录入时杜绝单人操作

- 与2018年度至2020年度的自动化计划项目数相比，2019年度因系统启动延迟以及新冠肺炎疫情影响，截至2020年4月末进展率为60%左右。但工程基本按计划推进，预计2020年末可全部完成。
- 对于尚未实现自动化的试验检验项目，继续推行操作日志的确认及双重检查。

出货标准的合理化

- 排除因双重出货标准(客户规格及公司内部标准)导致的可能

发生的不适当处理。
→规定出货审核时使用的标准统一为客户规格，而非公司内部规格(公司内部规格主要应用于更加稳定的质量管理)。

工序能力的把握与应用(材料类)

工序能力指数等的应用、运用

- 工序能力指数的把握：对所要求的规格，按照不同目的从各方面(各生产线、各生产品种、各试验检验、各客户等)把握制造工序的质量特性的偏差程度。
- 工序能力指数的应用：将所把握的工序能力指数等质量特性的偏差程度用于判断是否接受订单。

审核程序的改善 / 质量风险评估的推进

接受新订单时 / 制造工序变更时审核程序的改善

改善新订单审核程序

把握每个产品类别的工序能力，完成导入 / 重建 Design Review (以下简称“DR”)：JIS及ISO9000等定义的开发审议)工作，并推进运行。

制造程序变更时审核程序的改善

- 把握4M(人、设备、材料、方法)变更时给质量带来的影响及与客户规格之间吻合性的变化，防患于未然。
- 具体指，变更制造工序中的4M时再次评估风险等，将审核程序明确化。

推进设备投资时的质量风险评估

- 部分事业所开始先对质量风险从影响程度、发生频率、检出率等方面进行定量分析，再决策与质量相关的设备投资。从

2019年度开始，重大设备投资决策时，引进质量风险评估的观点。

合规

神钢集团认为合规的本质是“回馈社会期待”。响应社会对遵守法律法规及社会规范的要求，是神钢集团维系信任、挑战解决社会课题的前提条件。基于这一认识，我们将合规定位为经营中最为重要的课题，以下述形式推进体制构建与各类措施。

合规规范与标准

2000年6月，集团制定了遵守法律法规等具体的企业行动方针——《企业伦理纲领》。本纲领是公司以及役員、员工应遵守的规范和标准，由此实现以一个良好“企业市民”的身份，遵守法律法规及其他社会规范，提供环境友好型优质产品与服务，贡献社会的目的。纲领根据之后事业环境的变化，不断进行修订。2020年5月，我们补充“KOBELCO 希望实现的未来”、“KOBELCO 的使命、存在意义”后，形成

了系统化的新集团理念。在该集团理念的指引下，为实现持续发展，集团将“KOBELCO 的三大约章”和“KOBELCO 的六大誓约”作为合规的规范与标准。其中，“KOBELCO 的三大约章”既是对社会的承诺，同时也代表了集团全体员工共通的价值观念，而“KOBELCO 的六大誓约”则是为兑现该承诺而制定的作为督促全体员工根据《企业伦理纲领》中的《企业伦理规范》践行三大约章的具体行动规范。

合规委员会

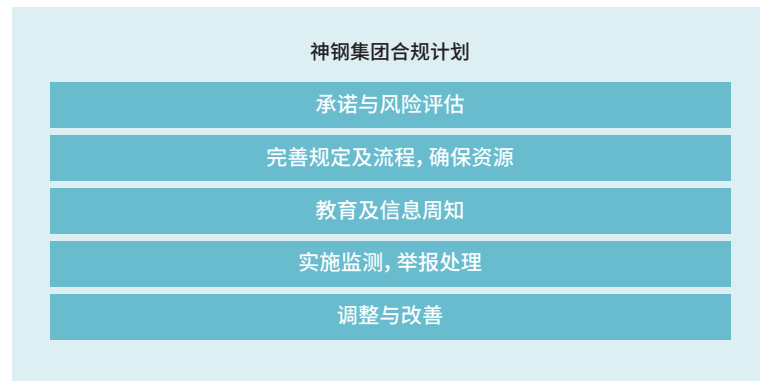
神钢集团设置了合规委员会作为取缔役会的咨询机构。该委员会在包括社长在内的3名公司内部委员的基础上，从公司外部聘请了具有公正中立立场的5名委员，外部

委员人数过半数，委员长由外部委员担任。该委员会主要负责确认集团整体合规活动计划的制定与进展情况，并进行必要的调整与改善。

合规计划

执行合规活动计划时，在全公司合规统括取缔役及全公司合规担当役员的指导下，由集团专职部门合规统括部与事业部门及集团内各公司合作，基于《神钢集团合规计

划》推进具体措施。按以下5项内容把握各公司合规活动进展情况后，根据业务及地区特点加以落实，加强推进，使集团合规活动更为全面而有效。



合规活动的具体情况

承诺与风险评估	<ul style="list-style-type: none"> 向公司内外传递经营者对合规工作的积极态度。关于反行贿受贿，我们制定了《神钢集团反行贿受贿政策》，并在官网上刊登。 基于公司内外动向，定期对业务及组织活动内容中的合规风险进行分析与评估。将竞争法、反贿赂法、安全保障贸易管理定位为集团最高风险，健全遵守体制。
完善规定及流程，确保资源	<ul style="list-style-type: none"> 以竞争法及反贿赂法等最高风险为主，在国内外集团内公司完善必要的规定与流程。 要求国内外集团内公司设置合规担当职位，以充实合规推进体制。
教育及信息周知	<ul style="list-style-type: none"> 继续在国内外集团内公司开展分级别、分岗位合规教育，以及有关竞争法、反贿赂法等单项法的集体培训及 e-learning。 通过分发卡片、张贴海报、内网通知、集团报等形式，持续宣传内部通报制度，以期周知。
实施监测，举报处理	<ul style="list-style-type: none"> 在集团及国内外集团内公司，持续开展有关竞争法、反贿赂法、安全保障贸易管理的监测与监查。 完善国内外全体集团员工均可利用的内部通报体制。构建合规问题及早发现及早解决机制。[2019年度通报受理件数：119件(含国内外集团内公司)] <p>新设“监查等委员会通报制度” 为进一步贯彻合规经营，于2020年7月建立了独立于经营干部之外的内部通报制度，由监查等委员会受理举报。</p>
调整与改善	<ul style="list-style-type: none"> 面向集团及日本国内集团公司员工，开展合规意识调查。 根据集团内外动向及合规意识调查结果，对以合规计划为基础的工作内容进行调整。



集团合规活动等的详细内容敬请浏览神钢集团网站。
https://www.kobelco.co.jp/english/about_kobelco/kobesteel/ethics-compliance/index.html



以2019年10月启动的“合规高层研讨会”
“国内外行贿受贿风险”为主题，针对集团全体经营干部共185人实施该项调查

取締役一覧 (包括担任监查等委员の取締役)



代表取締役社長

山口 貢 1
持有股票数量:39,200股

1981年4月 入职
2011年4月 本公司执行役員
2013年4月 本公司常务执行役員
2015年4月 本公司专务执行役員
2016年6月 本公司取締役专务执行役員
2017年4月 本公司代表取締役副社長执行役員
2018年4月 本公司代表取締役社長(现)

代表取締役
副社長执行役員

與石 房树 2
持有股票数量:34,400股

1984年4月 入职
2012年4月 本公司执行役員
2014年4月 本公司常务执行役員
2015年6月 本公司常务取締役
2016年4月 本公司取締役专务执行役員
2018年4月 本公司代表取締役副社長执行役員(现)

主管方向

安全卫生部、质量统括部、环境防灾部、产品制造推进部总括、全公司安全卫生总括、全公司质量总括、全公司环境防灾总括

代表取締役
副社長执行役員

柴田 耕一郎 3
持有股票数量:31,400股

1984年4月 入职
2012年4月 本公司执行役員
2014年4月 本公司常务执行役員
2016年4月 本公司专务执行役員
2018年4月 本公司副社長执行役員
2018年6月 本公司代表取締役副社長执行役員(现)

主管方向

材料类事业总括、铁铝事业部门长

代表取締役
副社長执行役員

水口 诚 4
持有股票数量:33,300股

1982年4月 入职
2011年4月 本公司执行役員
2013年4月 本公司常务执行役員
2016年4月 本公司专务执行役員
2020年4月 本公司副社長执行役員
2020年6月 本公司代表取締役副社長执行役員(现)

主管方向

开发企划部、知识产权部、IT企划部总括、全公司技术开发总括、全公司系统总括、全公司汽车项目总括

代表取締役
副社長执行役員

森崎 计人 5
持有股票数量:25,900股

1983年4月 入职
2012年4月 本公司执行役員
2014年4月 本公司常务执行役員
2018年4月 本公司专务执行役員
2020年4月 本公司副社長执行役員
2020年6月 本公司代表取締役副社長执行役員(现)

主管方向

机械类事业总括、工程技术事业部门长、全公司建设工程事业负责人

取締役
专务执行役員

北川 二郎 6
持有股票数量:26,000股

1982年4月 入职
2014年4月 本公司执行役員
2016年4月 本公司常务执行役員
2018年4月 本公司专务执行役員
2018年6月 本公司取締役专务执行役員(现)

主管方向

电力事业总括、电力事业部门长

取締役
专务执行役員

勝川 四志彦 7
持有股票数量:21,100股

1985年4月 入职
2015年4月 本公司执行役員
2017年4月 本公司常务执行役員
2018年4月 本公司专务执行役員
2018年6月 本公司取締役专务执行役員(现)

主管方向

监查部、经营企划部(除汽车轻量化事业企划室)、会计部、财务部、营业企划部、分公司及支店(含高砂制作所)、海外据点(总公司管辖范围内)总括

取締役
专务执行役員

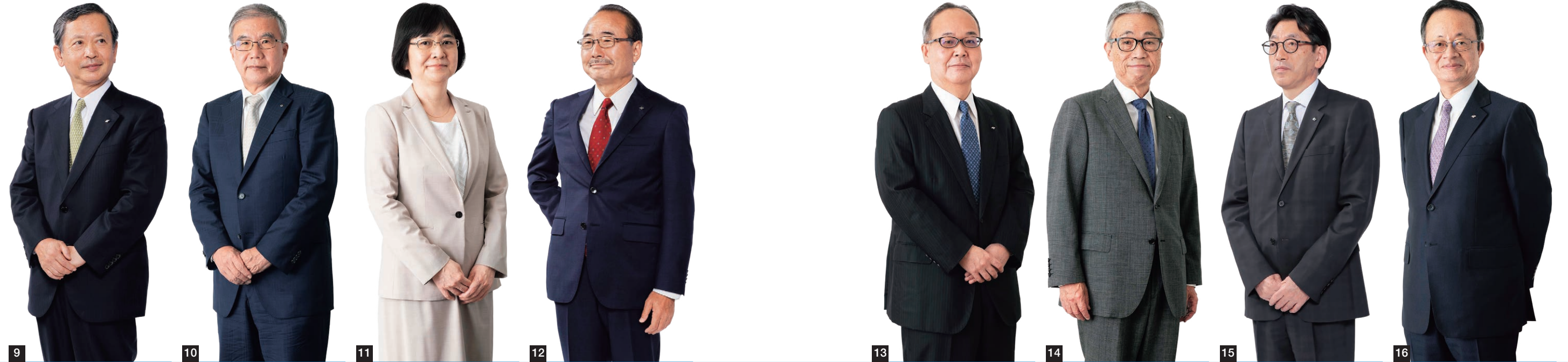
永良 哉 8
持有股票数量:19,800股

1985年4月 入职
2015年4月 本公司钢铁事业部门企划管理部长
2016年4月 本公司执行役員
2018年4月 本公司常务执行役員
2020年4月 本公司专务执行役員
2020年6月 本公司取締役专务执行役員(现)

主管方向

合规统括部、法务部、企业传播部、总务部、人事劳政部、工程技术部、设备采购部、橄榄球俱乐部支援室总括、全公司合规总括

取締役名单 (包括担任监查等委员的取締役)



9	10	11	12	13	14	15	16
<p>社外取締役 北畑 隆生 9 持有股票数量:6,600股</p> <p>1972年4月 进入通商产业省 2004年6月 经济产业省经济产业政策局长 2006年7月 经济产业事务次官 2008年7月 辞去经济产业省职务 2010年6月 本公司取締役(现) 丸红株式会社社外监查役 2013年6月 (学校法人) 三田学園 理事长 丸红株式会社社外取締役(现) 2014年4月 (学校法人) 三田学園 校长 2014年6月 SEIREN株式会社 社外取締役(现) 日本瑞翁(ZEON)株式会社社外取締役(现) 2019年3月 (学校法人) 三田学園 理事长卸任 2020年4月 (学校法人) 新潟综合学院 开志专科大学校长(现)</p>	<p>社外取締役 马场 宏之 10 持有股票数量:4,800股</p> <p>1976年4月 进入住友橡胶工业株式会社 2000年3月 该公司取締役 2003年3月 该公司执行役員 2003年7月 SRI SPORTS株式会社(现为住友橡胶工业株式会社) 取締役社长 2011年3月 该公司取締役会长 2015年3月 该公司顾问 2015年6月 积水化成工业株式会社社外取締役(现) 2017年6月 本公司取締役(现)</p>	<p>社外取締役 伊藤 由美子 11 持有股票数量:1,200股</p> <p>1984年4月 众议院法制局参事 1989年4月 取得律师资格, 进入坂和综合法律事务所 1991年7月 进入田边综合法律事务所 2001年4月 GE横河医疗系统株式会社(现为GE医疗日本株式会社) 法务·专利室 室长 2004年5月 日本IBM株式会社法务·知识产权法律顾问 2007年3月 微软株式会社(现为日本微软株式会社) 执行役 法务·政策企划统括本部长 2013年4月 夏普株式会社 执行役員 2013年6月 该公司取締役兼执行役員 2014年4月 该公司取締役兼常务 执行役員 2016年6月 该公司常务 执行役員 2019年3月 卸任该公司常务 执行役員 2019年4月 开办伊藤法律事务所, 任事务所代表(现) 2019年6月 本公司取締役(现) 参天制药株式会社社外 监查役(现)</p>	<p>取締役(监查等委员) 石川 裕士 12 持有股票数量:16,300股</p> <p>1982年4月 入职 2014年4月 本公司执行役員 2016年4月 本公司常务 执行役員 2018年6月 本公司取締役(监查等 委员)(现)</p>	<p>取締役(监查等委员) 对马 靖 13 持有股票数量:11,900股</p> <p>1982年4月 入职 2013年4月 本公司执行役員 2015年6月 神钢建机株式会社取締役 常务 执行役員 2018年4月 该公司取締役 2018年6月 本公司取締役(监查等 委员)(现)</p>	<p>社外取締役(监查等委员) 宫田 贺生 14 持有股票数量:12,000股</p> <p>1977年4月 进入松下电器产业株式会社 2011年6月 该公司代表取締役 专务 2014年6月 该公司顾问 2015年3月 东燃通用石油株式会社 社外取締役 2015年12月 卸任Panasonic株式会社 顾问 2016年6月 本公司取締役(监查等 委员)(现) 2017年4月 日本新日矿集团株式会社社外取締役(现)</p>	<p>社外取締役(监查等委员) 三浦 州夫 15 持有股票数量:—</p> <p>1979年4月 任法官 1988年3月 辞去法官 1988年4月 注册为律师 1997年4月 成立河本·三浦法律事务所(现为河本·三浦·平田法律事务所), 任事务所代表(现) 2003年6月 雅马哈株式会社社外 监查役 2008年6月 旭信息服务株式会社 社外监查役(现) 2010年6月 住友精化株式会社 社外监查役(现) 2020年6月 本公司取締役(监查等 委员)(现)</p>	<p>社外取締役(监查等委员) 河野 雅明 16 持有股票数量:—</p> <p>1979年4月 进入株式会社第一劝业 银行 2011年6月 株式会社瑞穗金融集团 常务取締役兼常务 执行役員 2012年4月 株式会社瑞穗银行常务 执行役員 株式会社瑞穗实业 银行常务 执行役員 瑞穗信托银行株式会社 常务 执行役員 2013年4月 株式会社瑞穗金融集团 取締役 株式会社瑞穗银行 取締役 副行长(代表取締役) 兼副行长 执行役員 株式会社瑞穗实业 银行 副行长 执行役員 2013年7月 株式会社瑞穗金融集团 副社长 执行役員 2016年4月 辞去株式会社瑞穗银行 取締役 副行长(代表取締役) 兼副行长 执行役員 辞去株式会社瑞穗金融集团 副社长 执行役員 株式会社Orient Corporation 顾问 2016年6月 株式会社Orient Corporation 代表取締役 社长兼社长 执行役員 2020年4月 该公司代表取締役 会长 兼会长 执行役員 2020年6月 该公司取締役 会长兼 会长 执行役員(现) 本公司 取締役(监查等委员)(现)</p>

公司治理

基本方针

神钢集团认为，企业价值不仅包括业绩和技术能力，还包括在开展事业活动过程中对股东、投资者、客户、员工、地域社会等所有利益相关方担负社会责任的态度，认真提高上述所有要素的水平，就会带来企业价值的提升。

因此，公司治理不仅是组织形式，还是将上述所有努力付诸实践的框架，在构建该框架的时候，我们认识到，完善有助于提升企业价值的风险管理机制、加强与利益相关方的协作、促进与资本市场的沟通、确保股东的权利和公平性、确保公开透明等是非常重要的。

神钢集团将基于上述想法，将“集团理念”视为各类事业活动的基础，努力提升中长期企业价值。

关于神钢集团公司治理的基本理念、运营方针等，敬请参阅“神户制钢所对公司治理的基本理念、措施”。
https://www.kobelco.co.jp/english/about_kobelco/kobesteel/governance/files/Basic_Policy_and_Initiatives.pdf

为强化公司治理所做的努力

1999	·导入“公司内分公司制”，采用“执行役員制度”
2000	·制定“企业伦理纲领”
2003	·设置取缔役会咨询委员会“合规委员会”
2006	·制定“企业理念”
2007	·招聘社外取缔役(2名)
2010	·废止“公司内分公司制”，导入“事业部门制”
2015	·制定“神户制钢所对公司治理的基本理念、措施” ·设置独立社外取缔役会议 ·制定取缔役候选人提名理念、独立役员的基准
2016	·制定“2016~2020年度集团中期经营计划” ·变更为监查等委员会设置公司 ·改革役員报酬制度(股份型报酬的导入) ·制定役員培训方针 ·导入取缔役会评价制度
2017	·将企业理念改名为“KOBELCO 的三大约章”，重新制定“KOBELCO 的六项誓约”
2018	·从提升监督职能的观点出发，改善取缔役会的存在方式
2019	·首次任命女性取缔役
2020	·新制定“KOBELCO 希望实现的未来”“KOBELCO 的使命、存在意义”，制定新集团理念

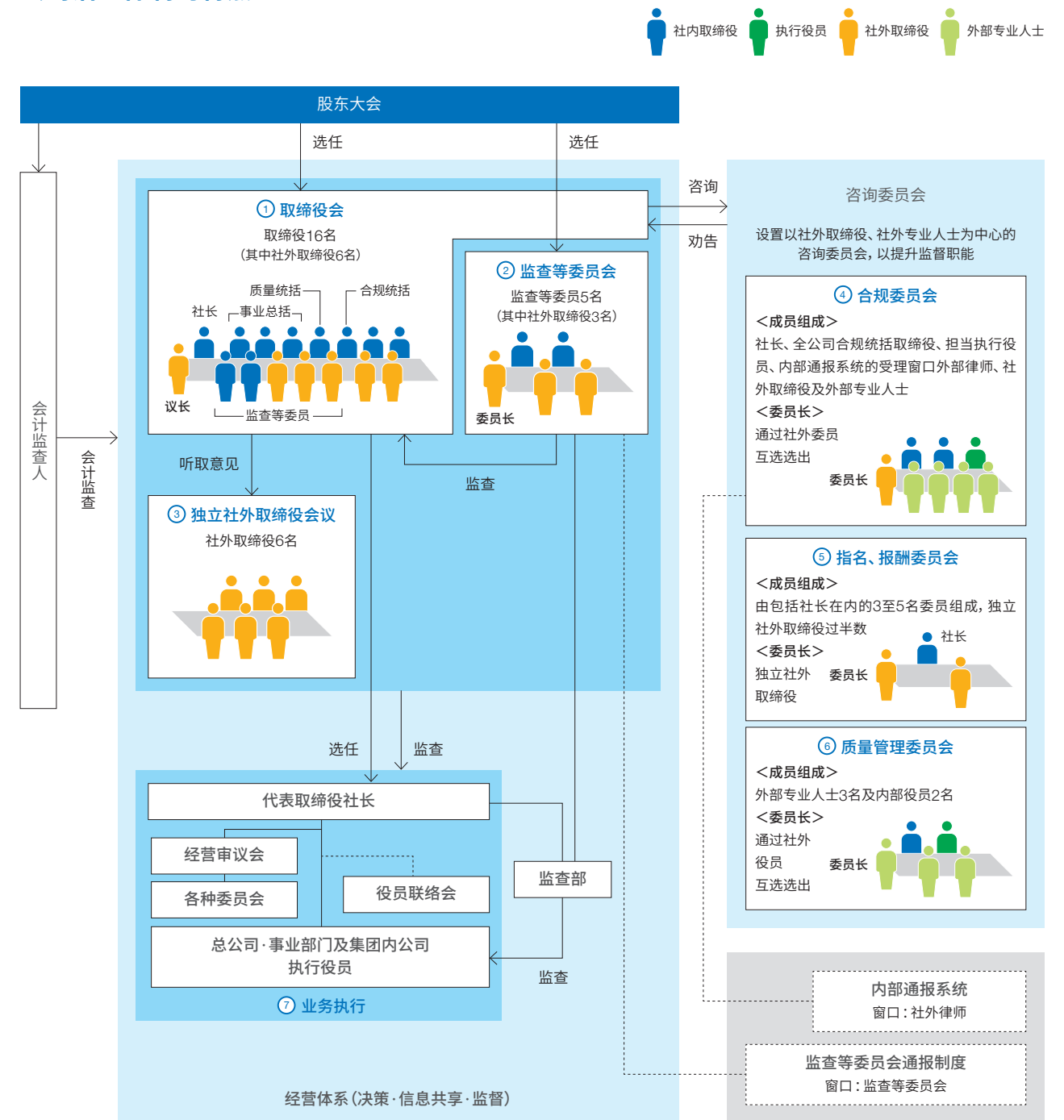
经营机构的理念(经营机构、经营的委任范围)

推进需求领域、事业环境、商流、规模等各不相同的广泛的跨领域复合经营，充分发挥协同效应是神钢集团企业价值的源泉，如果不与生产现场进行充分讨论，作为可持续发展基石的技术开发和 innovation 是无法实现的。

此外，推进复合经营的过程中，对于多领域事业的风险管理和经营资源的分配等，在进行充分议论并作出合理决策的同时，需由取缔役会对业务执行实施机动性监督，因此不能把监督和执行完全割裂分离，在业务执行人员中，如果有对此正确理解的成员，我们希望他们能参与到取缔役会中。

在此理念的指导下，在机构设计方面，应避免监督和执行完全割裂分离。另一方面，为实施对本公司广泛事业领域的充分监督，同时维持和强化监督职能实现快速决策，监查工作的负责人选择了在取缔役会内设置拥有决议权的监查等委员会。

公司治理体制的特点



公司治理体制一览表

机构设计	监查等委员会设置公司
取缔役人数	16名
其中社外取缔役人数	6名(37.5%)
其中非业务执行取缔役人数	8名(50.0%)
其中女性取缔役人数	1名(6.3%)
监查等委员人数	5名
其中社外取缔役人数	3名
取缔役任期	1年(担任监查等委员的取缔役的任期为2年)
会计监查人	KPMG AZSA LLC

* 6名社外取缔役均作为独立役員在金融商品交易所进行了备案。

① 取締役会

本公司的取締役(除担任监查等委员的取締役外)在公司章程上规定为15名以内,为确保取締役会的讨论更有实质性,提升监督职能,在人数构成上考虑取締役的多样性,特制订如下结构。

目的	实施事项
反映社外公平中立的观点以及包括少数股东在内的利益相关方的观点	聘请多名社外取締役(6名。其中任监查等委员的取締役3名)
取締役会监督职能的强化	除社长外,还设立了统括总公司部门、材料类、机械类、电力等各事业及技术开发部门的少数股东在内的利益相关方的观点
提升取締役会的公正性和透明性及激发企业发展战略讨论	设立独立社外取締役,人数占取締役会人数的三分之一以上 取締役会的议长原则上从独立社外取締役中选出

② 监查等委员会

本公司作为设置监查等委员会的公司,针对公司法上关于监查等委员会的相关规定(非业务执行役員3名以上,其中过半数为社外取締役),为确保取締役会的透明性和公正性,本公司对广泛的跨领域复合经营实施充分监查,确立了由5人构成监查等委员会的原则,其中社内委员2人,社外委员3人。此外,监查等委员会委员长从社外委员中选出。

由社内委员担任的全职监查等委员负责与经营层和监查等委员会之间的联络及与内部监查部门之间的合作,担

任监查等委员的社外取締役负责从专业角度提出监查相关见解,并发挥确保公正性的职能。为发挥上述职能,担任监查等委员的社外取締役主要从能够提供必要监查知识的司法界、金融界、产业界等多领域聘请。

此外,为提高监查的实效性,担任监查等委员的取締役一般是具有丰富财务及会计相关知识的人才。

自本年度起新设以监查等委员会为窗口的内部通报制度。

③ 独立社外取締役会议

为最大限度地发挥独立社外取締役的职能,本公司设置了独立社外取締役会议,负责提名经营层、提供与共享报酬以外的业务执行相关信息。

独立社外取締役会议全部由独立社外取締役组成,

一个季度召开一次定期会议,必要时可召开临时会议。

独立社外取締役会议可适时邀请业务执行取締役出席会议,提供信息,交换意见。

④ 合规委员会

本公司设立合规委员会作为取締役会的独立咨询机构,负责审议企业活动中法律法规、伦理遵守相关事项。

合规委员会由社长、全公司合规统括取締役、担当执行役員、内部通报系统的受理窗口律师(与本公司没有顾问合约的律师)等组成,其过半数由社外的委员构成。

合规委员会负责制定集团整体合规活动的基本方针、对合规活动的实施状况进行监督,此外对于一些必要措施,向取締役会提出建议或劝告。

合规委员会每半年召开一次定期会议,必要时可召开临时会议。

⑤ 指名、报酬委员会

为提高取締役会运营的公正性与透明性,本公司设立“指名、报酬委员会”,负责对最高经营责任人继任人员在内的取締役、执行役員等重要人事、报酬相关事项进行说明汇报。指名、报酬委员会由取締役会选定,由包括社长在内的

3-5名(过半数为社外独立取締役)委员组成,每事业年度至少召开一次会议,必要时可择机召开。取締役会充分尊重指名、报酬委员会提交的意见中汇报的内容,并对该报告事项做出决定。

⑥ 质量管理委员会

为对神钢集团防止质量不适当行为再次发生对策的实效性进行持续监督,并对神钢集团的质量管理强化活动进行持续监督与建言,本公司设立作为取締役会咨询机构的质量

管理委员会。质量管理委员会的委员由本公司社内役員2名和取締役会任命的具有丰富的质量相关技术知识和法律知识的社外专业人士3名构成,由1名社外委员担任委员长。

⑦ 业务执行

取締役会承担着对重要业务执行及其他法定事项进行审议、决议和对业务执行进行监督的责任。

为不妨碍取締役会作出迅速判断,公司制定了取締役会审议标准,在一定范围内将权限委托给社长职务以下的业务执行责任人。

此外,还设置执行役員,负责协助业务执行取締役,建立可以行使经营委托,并可在经营方面做出迅速判断的体制。

为能快速适应瞬息万变的经营环境,取締役(担任监查等委员的取締役除外)及执行役员的任期为1年。

取缔役的主要经历 (截至2020年6月24日)

	年龄 (岁)	取缔役 在任时间 (年)	企画、 事业项目 管理	财务、 会计	材料类 事业	机械类 事业	电力 事业	技术开发、 制造、 设备技术	海外 事业	法务、 风险 管理	其他 业种的 真知灼见
代表取缔役社长 山口 贡	62	4	○	○	○	○			○		
代表取缔役副社长执行役員 巽石 房树	60	5	○		○			○			
代表取缔役副社长执行役員 柴田 耕一朗	61	2	○		○			○			
代表取缔役副社长执行役員 水口 诚	61	—	○		○			○			
代表取缔役副社长执行役員 森崎 计人	62	—	○			○		○	○		
取缔役专务执行役員 北川 二郎	60	2	○		○		○	○			
取缔役专务执行役員 勝川 四志彦	58	2	○	○		○				○	
取缔役专务执行役員 永良 哉	58	—	○		○				○		
社外取缔役 北畑 隆生	70	10								○	○
社外取缔役 马场 宏之	66	3	○					○			○
社外取缔役 伊藤 由美子	61	1								○	○
取缔役(监查等委员) 石川 裕士	62	2	○			○			○		
取缔役(监查等委员) 对马 靖	60	2	○	○	○	○	○				
社外取缔役(监查等委员) 宫田 贺生	67	4	○						○		○
社外取缔役(监查等委员) 三浦 州夫	67	—								○	○
社外取缔役(监查等委员) 河野 雅明	63	—	○	○							○

取缔役会评估

本公司取缔役会以2019年度全体取缔役(16名)为对象实施了取缔役会的相关实效性评估。基于问卷调查统计结果及听证内容,监查等委员会对取缔役会进行了首轮评

估,并对今后的改善提出了宝贵意见,此后在取缔役会上,在确认评估结果,掌握现存课题的同时,就今后提高实效性的措施等进行了讨论。

2019年度评估结果

评估项目

- 1 取缔役会的结构 2 取缔役会的议题 3 取缔役会的运营 4 取缔役会的资料
- 5 取缔役的监视、监督 6 向社外取缔役的信息提供情况 7 其他(防止质量不适当行为再次发生对策的实施情况、可持续性发展经营等)

分析、评估结果概要

- 2019年度分析、评估结果表明,在取缔役会实效性方面被定为重要讨论焦点的“取缔役互相监督职能的加强”“业务执行情况报告的改善”“为加强监测而对取缔役会讨论事项加强跟进”相关改善对策已得到确切落实。
- 关于2017年暴露出来的质量不适当行为的应对措施,采取了防止再次发生对策的进展及质量管理委员会的活动,定期向取缔役会报告,由此共享取缔役会发挥监督职能所需的信息。
- 由上可知,取缔役会的实效性已切实得到改善。

以提高实效性为目的的今后措施

- 在制定下一个中期经营计划之际,将多创造机会,就基于中长期观点的经营课题、可持续性发展经营的推进展开讨论。
- 为加深包括社外取缔役在内的役員间的相互理解,将策划并实施包括役員讨论在内的学习会、培训会以及社外取缔役与业务执行役员的意见交流会等。
- 事务局制作有关取缔役会资料的《资料编写指南》,并宣传周知,以加强资料合理化。

取缔役会实效性评估结果已刊登在下列网址。
https://www.kobelco.co.jp/english/about_kobelco/kobesteel/governance/index.html

役員报酬及支付给会计监查人的监查报酬

役員报酬

为实现中长期内企业价值的提升,最大限度发挥每一名役員应有的作用,有效发挥激励性报酬制度的功能,本公司制定如下役員报酬制度。

1 役員报酬制度的基本方针

- 该制度应能够为本公司持续发展提供优秀人才保障,并给予适当奖励
- 该制度能够实现与广大利益相关方的价值共享,不但可促进公司短期内发展,也能够促进公司的中长期发展需求
- 为促进合并业绩的完成,应充分考虑每个事业领域的特性,最大限度发挥每名役員应有的作用
- 关于报酬制度的存在方式及修订必要性方面,须经由过半数为独立社外取缔役组成的指名、报酬委员会审议,确保在报酬相关

事项决策过程中判断的客观性和透明性

2 报酬体系

- 本公司的役員报酬(担任监查等委员的取缔役的报酬除外)由固定工资的基本报酬、与单年度业绩目标完成情况相关联的业绩联动报酬及以同广大股东共享价值观为目的的股份报酬为基础的中长期激励性报酬(以下简称“股份报酬”)构成。鉴于其职责规定,非全职的社内取缔役及社外取缔役不在业绩联动报酬的考量范畴内,社外取缔役不在股份报酬的考量范畴内。
- 每个役員岗位类别报酬占比如下所示。对成果和责任要求越高的职位,业绩联动报酬与股份报酬的比率越高。
- 鉴于其职责规定,本公司担任监查等委员的取缔役的役員报酬仅限于固定工资的基本报酬。

役員岗位	基本报酬	业绩联动报酬	股份报酬	合计
取缔役社长、取缔役副社长执行役員、取缔役专务执行役員	约63%	约18.5%	约18.5%	100%
取缔役常务执行役員、取缔役	约67%	约16.5%	约16.5%	100%
社外取缔役	100%	—	—	100%

* 业绩联动报酬及股份报酬的实际支付数额因业绩不同而有浮动。业绩联动报酬的浮动范围是基准额的0~200%,股份报酬的浮动范围是基准额的0~100%。另外,上表中的业绩联动报酬及股份报酬比率均为其相应支付数额是基准额的100%时的比率。

③ 计算方法

- 1) 基本报酬将在考虑对各取缔役所要求的能力及责任相符的水准的基础上, 根据公司内部规定来确定不同役員岗位的固定工资数额。
- 2) 业绩联动报酬以归属于母公司股东的当期净利润(以下简称“当期利润”)和各事业部门的当期利润为评价指标来决定发放数额。通过切实推动战略投资提升收益是我们面临的重要经营课题。我们重视包含战略投资在内的总资产的收益率, 因此用于评价的目标水准是以中长期经营计划中提出的全公司当期利润“合并资产收益率5%”以上的标准为基础进行制定的。此外, 各事业部门同样以各事业部门当期利润“各事业部门资产收益率5%以上”的标准为基础进行设定。按照全公司及各事业部门的目标标准以及各自的目标完成情况, 在每个役員岗位标准额基础上乘以0~200%的系数, 以此来确定发放额。

业绩联动报酬计算方法
业绩联动报酬 = 不同役員岗位基准额 *1 × 基于评价指标的系数 *2

- *1 不同役員岗位基准额
 不同役員岗位基准额是在考虑与各取缔役的能力及责任相符的水准的基础上, 根据公司内部规定来确定的。
- *2 基于评价指标的系数
 业绩联动报酬系数将评价对象期限内的当期利润作为评价指标, 根据以下公式计算得出。

另外, 适用于事业部门业绩反映部分的事业部门根据每人的委托业务来决定每位报酬领取者的报酬。此外, 当委托业务来自于总公司部门(包括技术开发总部)及电力事业部门时, 则不将其作为事业部门业绩反映部分进行考量, 并非按照下列公式选出, 而是根据“全公司业绩反映部分×1.0”计算得出的。

基于评价指标的系数(%) =
 (A) 全公司业绩反映部分(%) × 0.7 + (B) 事业部门业绩反映部分(%) × 0.3

(A) 全公司业绩反映部分(%) =
 (全公司合并当期利润 ÷ 相当于全公司合并资产收益率5%的当期利润) × 100

(B) 事业部门业绩反映部分(%) =
 (各事业部门当期利润 ÷ 相当于各事业部门合并资产收益率5%的当期利润) × 100

* 全公司业绩反映部分及事业部门业绩反映部分均对小数点以后的零头实行四舍五入处理, 当各自的数值低于0%时按照0%来计算, 当高于200%时则按照200%来计算。

- 3) 为提高役員在企业价值持续提升过程中的贡献意识, 采用被称为役員股份收益信托(BBT)体系的股份报酬。基于该制度的报酬是在每个役員岗位所设定的基准点数基础上, 乘以0~100%

的系数后得出的点数进行支付, 在信托期间每三年的特定日期, 按照给予的点数, 支付本公司股份以及将本公司股份按时价换算的等量金额。本公司将股东的利润分配定位为经营的重要课题之一, 因此按照每期的全公司当期利润及分配实施状况计算出一个系数, 将分红政策中所确定的股息支付率当作计算基准值, 从而得出当期利润为730亿日元。

股份报酬给予点数的计算方法
给予点数 = 不同役員岗位基准点数 *1 × 基于评价指标的系数 *2

- *1 不同役員岗位基准点数
 不同役員岗位基准点数等于公司内部规定确定的股份报酬的不同役員岗位基准数额, 除以用以计算本公司股份点数的股价(信托取得本公司股份时的股价)所得数字。不同役員岗位基准额是在考虑与各取缔役的能力及责任相符的水准的基础上, 根据公司内部规定来确定的。
- *2 基于评价指标的系数
 根据分红与当期利润实际情况确定。

④ 报酬标准的决定方法

按照由外部专业机构进行的役員报酬调查数据等, 结合本公司的企业规模及役員应承担的职责来确定报酬标准。

⑤ 报酬方针的决定、验证方法

- 1) 取缔役(担任监查等委员的取缔役除外。)的报酬制度相关方针由取缔役会进行决议, 担任监查等委员的取缔役的报酬方针由全体监查等委员协议确定。
- 2) 关于取缔役(担任监查等委员的取缔役除外。)报酬制度的现状及修订必要性方面, 须经由过半数为独立社外取缔役组成的指名、报酬委员会审议, 在认为有必要进行修订时, 将制度设计的修订提交取缔役会, 由取缔役会进行决议。取缔役需要充分尊重指名、报酬委员会提交的意见汇报的内容, 并对该报告事项做出决定。
- 3) 最近事业年度内取缔役会及指名、报酬委员会的活动内容如下

取缔役会

2020年2月: 根据指名、报酬委员会的意见汇报内容, 对股份报酬系数确定方法的修订及基本报酬减额进行了决议

2020年5月: 根据提名与报酬委员会的意见汇报内容, 就2019年度业绩联动报酬数额、股份报酬数额以及扩大基本报酬的减额幅度进行了决议

指名、报酬委员会

2019年12月: 就股份报酬系数确定方法的调整进行了审议, 并向取缔役提交了意见汇报

2020年2月: 就基本报酬的减额进行了审议, 并向取缔役提交了意见汇报

2020年5月: 就计算2019年度业绩联动报酬及股份报酬的系数以及扩大基本报酬减额幅度事宜进行了审议, 并向取缔役提交了意见汇报

⑥ 最近事业年度内业绩联动报酬及股份报酬相关指标的基准值及实际业绩

- 1) 业绩联动报酬相关指标
 2019年度基准值 合并资产收益率5%
 2019年度实际业绩 合并资产收益率△0.3%
- 2) 股份报酬相关指标
 2019年度基准值 当期利润730亿日元
 2019年度实际业绩 当期利润△680亿日元

2019年度役員报酬额

类别	人员(名)	总支付额 (百万日元)	不同种类报酬总额(百万日元)		
			基本报酬	业绩联动报酬	股份报酬
取缔役(监查等委员的取缔役除外) (其中社外取缔役)	11 (3)	450 (37)	450 (37)	0 (-)	0 (-)
取缔役(监查等委员) (其中社外取缔役)	5 (3)	109 (44)	109 (44)	-	-
合计	16	560	560	0	0

* 由于2019年度利润水平及全年分红推迟, 未能达到集团役員报酬制度规定的支付标准, 因而不支付业绩联动报酬和股份报酬。同时, 集团认真反思归属于母公司股东的当期净利润出现巨额损失及年度分红推迟事宜, 决定减少支付给取缔役(社外取缔役及担任监查等委员的取缔役除外。)的基本报酬, 2020年2月至4月减额8%到20%不等, 5月起暂定减额13%到25%不等。

支付给会计监查人的监查报酬

2019年度, 本公司应支付的会计监查人报酬等数额为15,100万日元, 本公司及子公司应支付的钱款及其他财产方面的利润合计总额为50,500万日元。

本公司相互持股股票的验证结果

本公司取缔役会针对截至2020年3月底持有的所有上市相互持股股票, 进行持股妥当性验证。验证结果大致如下。

验证对象	截至2020年3月底持有的所有上市相互持股股票(共42支)
验证内容	基于下列评估项, 验证股票的持有是否有助于巩固本公司的业务基础, 是否有助于提升中长期企业价值, 从而对持有合理性作出综合判断。 <评估项> ① 供应商的规模与重要程度(交易额、交易占比、稳定采购) ② 与业务合作伙伴的关系(业务合作带来的经济效应) ③ 股息收益率

【验证结果】

2019年度, 从资金、资产的效率化的角度出发, 对上市相互持股股票的持股意义进行了更为严格的重申。经双方协商一致, 最终确认将截至2019年3月底本公司持股的共69支股票中的27支悉数出让, 15支部分出让。

针对截至2020年3月底本公司持股的共42支股票, 取缔役会根据合作伙伴的规模与重要程度(交易额、占比、稳定采购)、与业务合作伙伴的关系密切程度等因素, 判断认为持股有利于巩固本公司事业基础, 有助于提升中长期企业价值, 因而具有充分的持股合理性。

今后, 取缔役会将继续对持股妥当性展开验证。经验证认为持有意义较小的股票, 将考虑通过出让等方式减持。

 本公司所持相互持股股票的检验结果可查阅以下网站。
https://www.kobelco.co.jp/english/about_kobelco/kobesteel/governance/index.html