

担当取締役致辞



集团自 2017 年 10 月公布质量事件后，采取了一系列措施，包括严格落实防止再次发生对策，彻底改革企业风气与组织运行体系，确立可靠的质量等。

2020 年度起，我们的工作进一步升级，为实现可持续发展和具体落实集团理念，启动了 TQM (全面质量管理) 工作。这项被称为“KOBELCO TQM”的活动，结合集团理念中的“KOBELCO 的三大约章”，提出了“立足客户”“全员参与”“不断改革”的行动原则。

我们再次将“产品制造的原点”，即可靠的质量才是“信任”的核心牢记于心，通过“KOBELCO TQM”活动，全力加强各项业务的管理，持续提升质量。为了能够提供令客户满意的产品与服务，我们将从客户等利益相关方的视角出发梳理问题，并由全体员工携手解决，努力使神钢集团成为对客户和社会而言不可替代的存在。

为了落实上述工作，我们必须确保全体员工的安全、卫生、健康。我们将大力开展各项安全卫生工作，打造一个充满活力、安全无忧的工作环境。

代表取締役 副社长执行役員
與石 房樹



2021 年，我们确定了神钢集团的重点课题，并在中期经营计划中进行了阐释。通过明确这些重点课题，我们再次确认了集团希望实现的未来以及集团的使命与存在意义。

SDGs (可持续发展目标) 等国际形势，对企业提出了可持续性发展的要求。神钢集团也基于集团理念，梳理了可持续性发展经营的框架。我们将在这一框架下，履行企业应尽的各种社会责任，并通过提供优秀的技术、产品与服务，助力解决社会课题，从而进一步提升企业价值。我们将与业务合作伙伴齐心协力，共同构建负责任的供应链。

集团涉猎领域广泛，据点遍及世界各国，因而集团员工也极具多元化特征。我们将继续推进多元化发展，相互尊重各自的人格、个性及差异，让每一位员工都能满怀激情地开展工作的，最大限度地发挥自己的能力，以全体员工之合力，解决社会课题，创造新的价值。

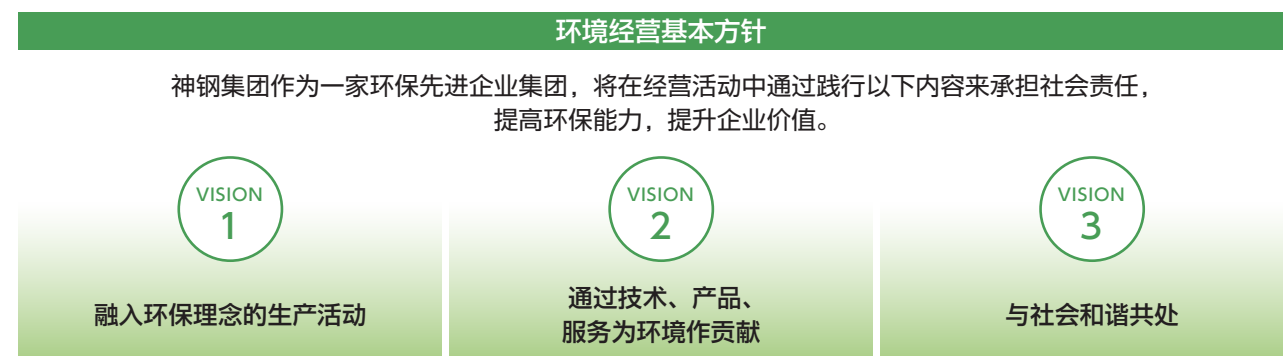
取締役 执行役員
永良 哉
可持续发展推进委员会委员长、风险管理委员会委员长

环保举措 环境经营基本方针与体系

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的地球环境，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。



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，把握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，为求全体员工用行动实践环保，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	在各方各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，在各方各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。

环保举措

环境中期目标及其措施

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2021～2023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	2021～2023年度中期目标	2020年度的实绩	2021年度举措	
在各方面贯彻环保生产理念 VISION 1	全球变暖对策	在各类事业活动中推行节能减排活动，为防止全球变暖作出贡献。 < 2030年目标 > 生产工艺二氧化碳减排量达到30～40%（与2013年度相比） < 2050年愿景 > 挑战并实现碳中和	<ul style="list-style-type: none"> 为实现2030年目标与2050年愿景，按照路线图推进中长期技术开发，并继续大力开展节能工作。 	<ul style="list-style-type: none"> 二氧化碳减排推进部与二氧化碳削减技术探讨工作组进一步推进探讨，调整了2030年目标，并制定了2050年愿景。 对在高炉中大量投入依靠集团美国全资子公司MIDREX®工艺生产的HBI，减少二氧化碳排放量约20%的技术进行了验证。 	<ul style="list-style-type: none"> 二氧化碳减排推进部与二氧化碳削减技术探讨工作组牵头制定并公布了2050年碳中和目标路线图。 为达成目标，持续进行节能投资，踏实推进节能活动。
	促进资源循环利用	持续推进垃圾零填埋活动。 <目标> 资源再生率99%（2025年度） （炉渣、污泥、粉尘等主要副产品）	<ul style="list-style-type: none"> 继续努力降低废弃物处理量，实现资源再生率目标并保持。 按照《钢铁炉渣产品管理指南》，进行妥当的处置。 	<ul style="list-style-type: none"> 各事业部门制定的废弃物处理计划进展顺利，2020年度资源再生率达98.7%，为落实日本钢铁联盟自主行动计划作出了贡献。 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。 	<ul style="list-style-type: none"> 为实现2025年度资源再生率目标，大力开展3R工作。 按照《钢铁炉渣产品管理指南》，进行妥当的处置。
	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。	<ul style="list-style-type: none"> 对化学物质进行妥当管理，努力推进减少、替代化学物质的活动，同时采取妥当的对策应对PCB特别措置法、氟利昂排放限制法。 	<ul style="list-style-type: none"> 对于限期2021年3月末前处理完毕的北九州大阪业务区内事业所持有的高浓度PCB废弃物（变压器、荧光灯稳压器等），完成了JESCO包装形式登记程序。其他业务区内的事业所也将在法律规定的期限内完成处理。对于含有低浓度PCB的设备，已对正在使用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》。 	<ul style="list-style-type: none"> 其余业务区域内事业所继续按计划开展高浓度PCB废弃物处理工作。继续对正在使用的含有低浓度PCB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。
	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。	<ul style="list-style-type: none"> 继续对作业内容与设备进行精细化管理，努力降低烟尘排放等对环境负荷。 <目标> 集团整体的水循环利用率保持在95%以上 水污染负荷量COD:474吨/年，总氮:2,513吨/年，总磷:23吨/年 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 水资源循环利用率为96%。 污泥负荷量为COD 243吨/年，总氮1,915吨/年，总磷3吨/年。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。
	贯彻风险管理	为降低风险，将有组织、有计划地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。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 受新冠肺炎疫情影响，日本境外集团内公司现场环境监查工作延期，各公司自行按照核对表进行自检。位于美国的集团内公司，由美国总部开展了远程监查。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。 对新加坡、中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。
	全员参与活动	神钢集团全体员工将持续努力提高环保意识。	<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。 	<ul style="list-style-type: none"> 通过召开集团环境会议、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 coeco-life note）活动，激发家庭环保意识。 	<ul style="list-style-type: none"> 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。
VISION 2	通过技术、产品、服务为环境做贡献	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。 < 2030年目标 > 二氧化碳减排贡献：6,100万吨（其中MIDREX® 4,500万吨以上） < 2050年愿景 > 二氧化碳减排贡献：1亿吨以上	<ul style="list-style-type: none"> 对于运输工具的轻量化、氢能社会的实现、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，为实现低碳社会做贡献。 	<ul style="list-style-type: none"> 二氧化碳减排推进部与二氧化碳削减技术探讨工作组进一步推进探讨，调整了2030年目标，并制定了2050年愿景。 对在高炉中大量投入依靠集团美国全资子公司MIDREX®工艺生产的HBI，减少二氧化碳排放量约20%的技术进行了验证。同时，为推进氢能领域国际合作以及供应链的构建，集团与八家民企共同成立了“氢能价值链推进协会”，并成为协会的一员。 	<ul style="list-style-type: none"> 二氧化碳减排推进部与二氧化碳削减技术探讨工作组牵头制定并公布了2050年碳中和目标路线图。 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。
	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），谋求与地域社会的和谐共处。 	<ul style="list-style-type: none"> 第8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400件作品。 儿童馆上门生态教室及森林整備活动因新冠肺炎疫情防控需求而暂停。 	<ul style="list-style-type: none"> 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
VISION 3	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。 	<ul style="list-style-type: none"> 通过综合报告书、集团主页、环境信息公开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。 集团支持TCFD（气候变化相关财务信息披露工作组）的倡议，并已加入日本国内支持企业共同组建的“TCFD联盟”。 	<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。

环保举措

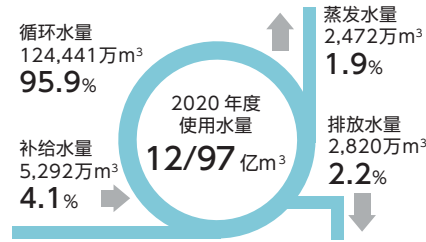
减轻环境负荷

水质污染对策

神钢集团在用水环节，通过在生产工序中彻底有效地使用水和循环利用水来减少用水量，努力将水资源循环利用率保持在 95% 以上。2020 年度，我们超额完成该目标，实际水资源循环利用率达到 96%。今后，我们将继续努力保持这一水平。

关于废水的污泥负荷量问题，神钢集团针对位于排水风险地区的事业所，设定了 COD、总氮、总磷目标。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，以此抑制向公共水域排放污染物。2020 年度，我们已完成目标。

水循环利用状况 (含用水量较多的日本国内的集团内公司)

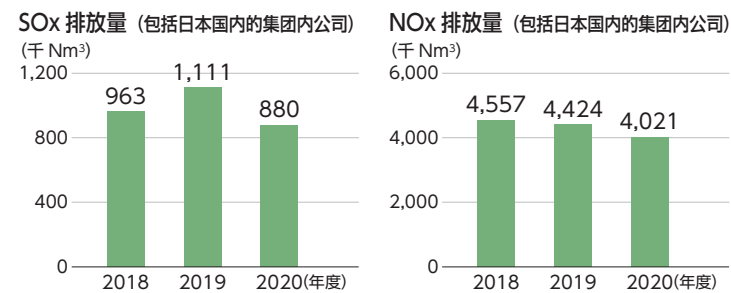


废水污泥负荷情况 单位: 吨/年

	目标值	实际值
COD	474	243
总氮	2,513	1,915
总磷	23	3

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。

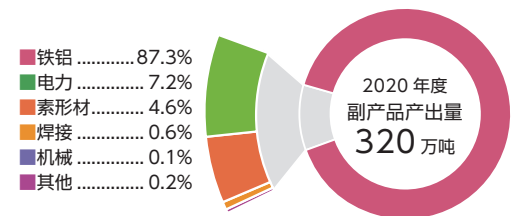


促进资源循环利用

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的新用途等手段，积极推进资源的循环利用。

神钢集团 2020 年度共产生 320 万吨副产品，其中约 87% 来自铁铝部门。集团积极推行提高成品率、降低辅料使用量等措施，并提出到 2025 年度将炉渣、粉尘、炼钢污泥等主要副产品的资源再利用率提高到 99% 的目标。2020 年度实际资源再利用率 98.7%。今后我们将为达成目标而继续努力。

副产品产出量 (包括日本国内的集团内公司)

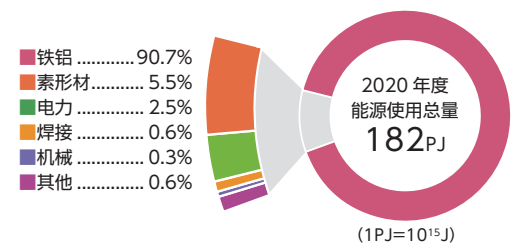


资源再生率* (神钢集团): 98.7%
 *资源再生率 = (处理对象量 - 最终处理量) / 处理对象量
 主要副产品为炉渣、污泥、粉尘

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，在事业活动的各方面不断推进节能的合理化和相关研究开发。2020 年度在各事业所开展了一系列节能活动，如设备的变频化、高效设备的更新、照明设施的 LED 化等。2020 年度，整个神钢集团共使用了 182PJ 能源 (换算成原油为 469 万 kL)。其中，约 91% 用于铁铝事业部门，约 6% 用于素形材事业部门。

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。

关于其他举措及 BCP，敬请参阅以下网址。

<https://www.kobelco.co.jp/english/sustainability/risk.html>



基于 TCFD 建议披露气候变化相关信息 (环境经营、二氧化碳)

二氧化碳减排举措

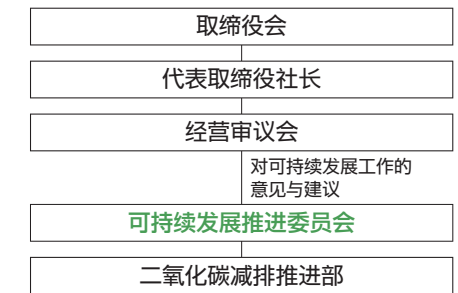
集团将二氧化碳减排举措视为企业经营的最重要课题，2021 年 5 月宣布挑战 2050 年碳中和目标，将在向碳中和和过渡期间，大力提升企业价值。

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。

集团在可持续发展推进委员会下设置“二氧化碳减排推进部”，作为经营审议会的辅佐机构，探讨二氧化碳减排措施，在整个集团范围内开展工作。



气候变化风险的识别及管理流程

神钢集团以二氧化碳减排推进部为中心，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。

上述探讨结果将向可持续发展推进委员会报告，经审议后，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减排相关措施实施监督	每季度一次
经营审议会	对二氧化碳减排相关重要事项作出决议	每年至少一次
可持续发展推进委员会	对二氧化碳减排相关重要事项进行审议	每年至少 4 次

(可持续发展推进委员会委员长 取缔役 执行役員 永良 哉)



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。

中期经营计划	→ pp.36-39
材料类事业的举措	→ pp.52-55
机械类事业的举措	→ pp.56-59
电力事业的举措	→ pp.60-61

<气候相关风险>

今后，以碳定价为首的有关气候变化的环境管制将日益收紧。这些都可能会对神钢集团的业绩和财务状况产生巨大影响。近年来，洪水、台风灾害的频率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需求在中长期内有望呈增加趋势。

环保举措

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	
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)

生产工序中的二氧化碳的削减

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) 推进的业务, 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做贡献

现有减排贡献产品目录中的汽车轻量化、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。同时, 我们将积极推进 MIDREX H₂™ (100% 氢气直接还原) 等有助于二氧化碳减排的新技术、新产品、新服务的开发。

“神钢集团炼铁工艺中的CO₂减排解决方案” ~在高炉工艺中成功实现二氧化碳减排20%的技术验证~

神钢集团充分利用复合型事业经营的优势, 通过融合工程技术事业部门的 MIDREX® 技术与钢铁事业部门的高炉操作技术, 成功验证了可大量减少高炉作业中二氧化碳排放量的新技术。

在该验证试验中, 向高炉中投入了大量 MIDREX® 工艺生产的 HBI (还原铁), 将决定高炉内二氧化碳排放量的还原剂比例 (高炉中的碳燃料的使用量^{*1}) 从 518kg/tHM (吨铁水) 稳定降至 415kg/tHM (二氧化碳排放量较之原来^{*2} 约减少 20%)。

此外, 这一技术还在验证试验中将焦炭比例降至世界上公认的较低水平 (239kg/tHM), 在目前运用现有技术进行二氧化碳减排的措施当中, 本集团认为通过这项解决方案, 能够仅以较低的额外成本即可削减二氧化碳。

促成这一成果的关键技术是神钢集团的两项独有技术, 这两项技术的一大特点在于它们是针对高炉的通用性解决方案。

两项关键技术

- 工程技术事业部门的 MIDREX® HBI 生产技术
- 钢铁事业部门的高炉操作技术: HBI 高炉投入技术、AI 操炉技术、神钢集团独有的颗粒改质技术



今后, 我们将继续挑战二氧化碳进一步减排、二氧化碳减排降本等技术, 在二氧化碳低排放高炉操作技术上精益求精, 在实现集团的二氧化碳减排目标的同时, 凭借本次研发成功的解决方案, 在全球高炉中推广使用 HBI, 加速二氧化碳减排。

*1 还原剂比例 = 焦炭比例 (高炉中的焦炭量) + 煤粉比例 (注入高炉的煤粉量)

焦炭: 煤炭制成的碳燃料, 煤粉: 粉碎的煤

*2 对比日本及神钢集团二氧化碳减排目标的基准年 (2013 年度) 所得数值。

气候变化相关: 情景分析

情景分析的实施与监督体系

神钢集团在可持续发展推进委员会下设二氧化碳减排推进部, 建立了在全集团范围内专门探讨气候变化问题的体制。在二氧化碳减排推进部的牵头下, 开展了气候变化中期 (2030 年) 及长期 (2050 年) 情景分析。

进行情景分析之际, 我们以国际能源署 (IEA) 可持续发展情景 (SDS) 的发展目标, 即把全球平均温升控

制在 2 摄氏度以内为基础, 并参照日本钢铁联盟及日本铝协会等集团所属行业组织公布的长期愿景, 开展了分析与评估。电力方面, 因为电力与国家能源政策密切相关, 所以我们以日本政府能源政策为基础, 开展了情景分析工作。同时, 结合外部环境变化, 定期对风险与机遇的分析评估进行调整。

商业影响

集团 90% 以上的二氧化碳排放来自于炼钢工艺, 因而, 钢铁业的中长期动向对集团商业发展产生的影响最为深刻。据日本钢铁联盟《全球变暖对策长期愿景——挑战零碳钢》, 经济增长与人均钢铁储备量存在一定的相关性, 而且钢铁的总储备量会随着人口的增加而扩大。因此可以预测, 随着今后全球经济的发展与人口增长, 钢铁需求会持续增加。

钢铁生产大致可分为两大类, 即利用自然资源 (铁矿石) 生产 (主要是高炉和直接还原铁) 和废钢再利用生产 (主要是电炉)。根据钢铁联盟的预测, 随着钢铁

总储备量的增加, 废钢再利用量将大幅增加。另一方面, 仅靠废钢再利用无法满足对钢材的需求, 因而, 预计利用自然资源 (铁矿石) 的生产仍将需要保持目前同等水平。

随着人们对气候变化对策及相关信息披露的关注度不断提高, 预计钢铁行业内二氧化碳减排措施的重要性将继续加大。为此, 国家、地方政府、投资者、客户等利益相关方对神钢集团落实内部设备二氧化碳减排举措和扩大有助于二氧化碳减排的产品销售的关注度或将持续提升。

风险和机遇

神钢集团以生产和销售钢铁产品为主营业务之一, 因而属于高耗能型材料行业。神钢集团的二氧化碳排放量为 1,530 万吨 (2020 年度, Scope1、2), 在日本制造业中位居前列。因此, 碳定价等气候变化相关政策、法律法规、管制的未来动态均属于可能给经营带来重大影响的风险。神钢集团 2050 年二氧化碳减排目标路线图请参见 p.36。

各类研究机构及气象厅等报告显示, 随着全球气候变暖加剧, 大气中的水蒸气增加, 降水量随之增加, 暴雨、台风造成的破坏有加强的趋势。近年来, 神钢集团也因台风与暴雨加剧而导致停产、供应链中断等的风险日益

凸显。我们已认识到, 气候变化导致的台风、洪水等自然灾害加剧是一种可能对经营造成停产等重大影响的风险。

集团风险管理规定将“气候相关管控”和“自然灾害防范与灾后恢复”定位为一旦发生便会产生极严重影响的“顶级风险”, 并努力加强风险管理。

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需求在中长期内有望呈增加趋势。关于神钢集团二氧化碳减排产品战略, 请参见 pp.37-38。

环保举措 指标与目标

指标 A 生产工序中二氧化碳的削减

目标

神钢集团于 2021 年 5 月宣布挑战 2050 年碳中和目标，将在向碳中和过渡期间，大力提升企业价值。同时，为快速推进 2050 年碳中和目标相关举措，集团还扩大了于 2020 年 9 月公布的 2030 年度目标。

二氧化碳实际排放量

以石油危机为契机，日本钢铁行业从 20 世纪 70 年代以后至 90 年代，通过工序连续化和工序省略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。

2020 年度，因前半年产量下滑，二氧化碳减排率仅较 2013 年度削减 21%。

我们已成功验证，在钢铁工艺中，将使用天然气的还原铁制造方法 (MIDREX® 工艺) 形成的大量热压铁 (HBI : Hot Briquetted Iron) 投入高炉，可以减少高炉工序约 20% 的二氧化碳排放量。(详情请参见 p.70)

此外，我们还研发了高炉的炉热预测人工智能系统。2020 年 8 月，该系统已在加古川制铁所第 2 高炉投入使用。该系统能够自动且精准地预测 5 小时后的铁水温度，有效防止炉内温度过低等操作失误，进一步提高了高炉操作的稳定性。今后，我们将进一步推进研发，实现可进行更高级别的炉况控制的“AI 操炉® 技术”。

神钢集团今后也将继续开展二氧化碳减排工作，以期实现 2050 年愿景和 2030 年目标。

来自能源消耗的二氧化碳实际排放量

神钢集团 2020 年度整个集团排放出 1,530 万吨二氧化碳。其中，约 94% 来自铁铝相关事业，约 3% 来自素形材相关事业，约 2% 来自电力事业。

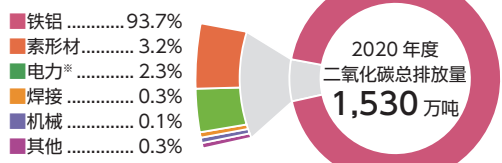
2050 年愿景
挑战并实现碳中和

2030 年度目标
集团生产工序中二氧化碳减排量
30 ~ 40% (相较于 2013 年度) ※1※2

2020 年度实际减排量
21% (相较于 2013 年度) ※1※2

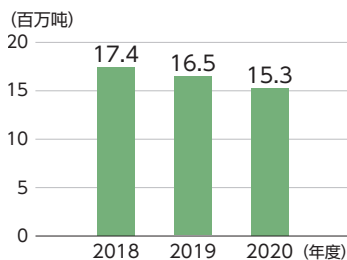
※1 Scope1、Scope2 合计。
※2 减排目标对象范围：神钢集团及神钢建机株式会社的主要事业所。该范围覆盖二氧化碳排放量约占集团总量的 94%。(2020 年度实际值)
对象范围二氧化碳排放量：2013 年度 1,820 万吨
2020 年度 1,440 万吨

来自能源消耗的二氧化碳排放量
(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)



※ 发电事业的二氧化碳排放量是按照日本环境省《温室气体排放量计算与报告手册 (Ver4.7)》(2021 年 1 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 820 万吨)。

来自能源消耗的二氧化碳排放量的变化*
(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)



※ 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

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。集团就二氧化碳减排贡献制定了 2050 年愿景，并扩大了于 2020 年 9 月公布的 2030 年度目标。

针对可为减排作出贡献的技术、产品和服务，我们制定了集团内部认定的减排贡献量制度。此外，关于认定的计算公式，日本国立研究开发法人产业技术综合研究所安全科学研究部门 IDEA 实验室负责人田原圣隆先生给予了指导。

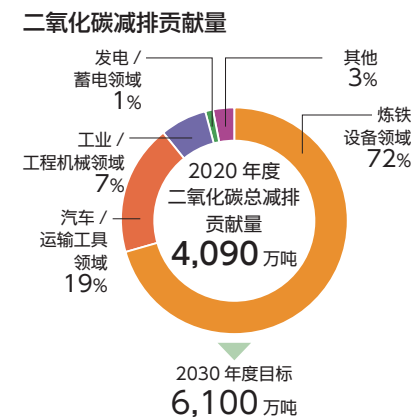
2050 年愿景
二氧化碳减排贡献 **1 亿吨以上**

2030 年度目标
二氧化碳减排贡献 **6,100 万吨以上**

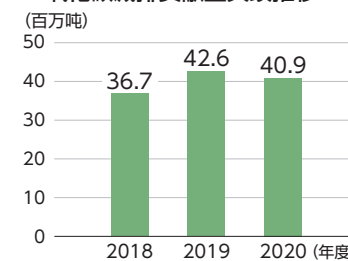


二氧化碳减排贡献实际成果

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 2020 年度二氧化碳减排贡献量预计将达 4,090 万吨。



二氧化碳减排贡献量实绩推移



※ 调整计算方法等，修正往年实绩。

技术、产品和服务	减排贡献量 (万吨/年)	减排理念	
炼铁设备领域	MIDREX® 用于汽车的超高强度钢板及超高强度钢板专用焊接材料	2,932 652	二氧化碳低排放的还原炼铁法
汽车/运输工具领域	悬架弹簧用线材 汽车阀门弹簧用线材 造船用高强度钢板 铁路车辆用铝材	19 53 27 6	使用高强度轻量化材料实现汽车及运输机械的轻量化，以改善能耗 轻量化带来的降低功耗效果
工业/工程机械领域	热泵、通用压缩机、SteamStar、二元发电机、Ecosentry 节能工程机械	231 37	通过高效化及对未被使用能源的有效利用实现节能效果 通过低能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	24	利用有助于碳中和的资源，实现减少化石资源使用量的效果
其他	高炉水泥	109	通过可循环原料的使用，实现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*
氢气利用领域	水电解式高纯度氢气发生器 (HHOG)
发电/蓄电领域	下水污泥的燃料化和在煤炭火力发电所的利用*，压缩空气能源储藏系统*

※ 今后计划将向客户提供的产品和服务

社会举措 人材

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，充满自豪感和工作积极性很重要，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，以2021年为开局之年的中期经营计划以“构筑提高‘变革、挑战、成果’意识的新人事制度”“促进肩负下一代使命人才的成长与挑战”“发挥每个人的多样性，创造新价值”“进一步推进工作方式变革”为主题，开展了各种工作。

项目	前中期	2021～2023年度新中期举措
人事制度改革	<ul style="list-style-type: none"> 明确评估标准 延长退休年龄 促进反馈 	构筑提高‘变革、挑战、成果’意识的新人事制度 <ul style="list-style-type: none"> 明确肩负职责与能力要求 调整年功序列型人事制度（重视职责与成果） 严格选拔管理职位人员，促进专业型人才的任用
加强人才培养	<ul style="list-style-type: none"> 培养领导者（加强选拔培训，促进管理层干部参与培养工作） 	促进肩负下一代的人才的成长与挑战 <ul style="list-style-type: none"> 提前培养并计划地配置经营人才 实现向选择型与自主获得型教育转变与常态化 为提高产品制造力而加强教育
多样性 & 包容性	<ul style="list-style-type: none"> 支持女性职业发展 提升全体员工的 WLB (work life balance) 水平 	发挥每个人的多样性，创造新的价值 <ul style="list-style-type: none"> 加强对多样化工作方式和少数人群职业发展的支持 增进公司内部交流，新建多样性网络 ※ ※ 搭建横跨各个组织的平台，推进多样性学习知识，沟通意见
工作方式变革	<ul style="list-style-type: none"> 居家办公常态化 增加带薪假实休天数 提高会议与邮件联络的效率 	进一步推进工作方式变革 <ul style="list-style-type: none"> 改善业务以及落实与渗透标准化 改善办公室工作环境 建立灵活的工作方式与工作制度

人事制度变革

在这个业务竞争愈发激烈、时刻需要顺应变化的时代，为了让每一位员工拥有变革意识，能创造出新的价值，我们认为必须在评估和待遇方面更加重视每个人的职责与成果。神钢集团已开始探讨引入新的人事制度来实现这一思想。

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，构筑有连贯性的待遇制度，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。

人才培养

神钢集团明确了以下神钢人应该具备的素质：共鸣多样化的价值观，每天充满自豪感和积极性去挑战工作。另外人材培养以 OJT（在职培训，On the Job Training）教育为根本，辅以相关培训教育。培训系统的内容每年都会进行相应的调整，特别是本次中期经营计划期间，以“促进肩负下一代的人才的成长与挑战”为主题，开展了以下三项工作。

■ 提前培养并计划地配置经营人才

开展导入经营学内容的选拔培训。同时，人才培养不仅限于培训，我们还积极开展有计划的人员配置，为个人成长提供支持。

■ 实现向选择型与自主获得型教育转变与常态化

减少以往的分级培训，逐步向选择型与自主获得型教育转变。员工自主规划自己的职业生涯，自主学习，公司为其提供成长机会，支持多样人才积极发挥才能。

■ 为提高产品制造力而加强教育

为保持并提升竞争力之源——产品制造力，集团始终有计划地推进内部技能传承。今后，我们将调整入职 5 年内员工的培养体系，为进一步增强产品制造力而采取各类具体措施，包括扩大作为岗位关键要素的监督人员的培养等。

TOPICS **IT 人才培养**

集团正在推进 IT 人才培养，以巩固为全集团推进 DX 提供支撑的基础。

首先，2023 年度前培养 500 名 IT 推广员，负责利用 IT 技术，策划和推动本部门业务改革。目前，正在开展设计思维、需求定义、项目管理等各种培训。

工作方式变革活动

集团的工作方式变革活动旨在吸引和留住人才，创造更多丰富职场交流的时间，营造良好的工作环境，目前已开展了多项举措，包括增加带薪假实休天数、建立会议及邮件等工作制度、运用 IT 技术推进业务改革、部分部门着装自由化、改善工作环境等。

受新冠肺炎疫情影响，许多员工的工作方式与价值观发生了变化。集团鼓励员工积极运用居家办公、错峰出勤、在线会议等更为安全的工作方式，努力将员工的感染风险控制到最小范围。居家办公、无纸办公等机制已经得到贯彻落实，下一步将改善居家办公日制度，扩大无固定工位模式等，从而提高工作效率，打造便于活跃交流和自主思考的工作环境，进一步提高生产效率。

在新的中期经营计划期间，我们必须通过包括役員在内的全体人员积极参与来日常性地改善工作推进方式，为实现集团理念而进一步提高业务和组织等各种企业活动的质量。今后我们也将继续积极推进可增强企业竞争力的举措，以追求多样人才可发挥各自才能的良好工作环境，同时提升生产效率。

2016～2017年度	增加带薪假实休天数的举措
	为提高会议效率，制定神钢特色会议制度
	制定神钢特色邮件制度
2018～2020年度	工作制度变革（原则上最晚19时下班）
	制定提升资料制作效率的制度
	进行业务改善表彰
	居家办公日制度的调整与常态化
	着装自由化

加强有关尊重人权与解决课题的工作

作为一家业务范围覆盖全球的企业集团，神钢集团尊重联合国通过的《国际人权宪章》，并认为尊重人权是企业一项重要的社会责任。为表明我们的这一立场，集团于 2019 年 10 月制定了包括反对童工和强迫劳动等内容在内的《神户制钢集团人权基本方针》，并根据《联合国商业与人权指导原则》等国际规范，推动企业活动。

为使人权意识渗透到国内外全体集团内公司，明确我们杜绝歧视与骚扰的立场，神钢集团积极开展人权教育培训，并设置了咨询窗口。2020 年度，我们面向神钢集团全体董事开展了反骚扰培训，并在中国当地法人举行了同样的培训。

2021 年 3 月，神钢集团签署了联合国提倡的《全球契约》，成为支持《全球契约》的企业之一。今后，我们将继续作为一家支持保护人权、消除不当劳动等原则的企业，为实现这些理念而不断努力，继续加强采购环节的尊重人权工作，梳理企业活动中存在的人权课题，推进人权尽职调查，加强人权侵权问题防范举措。

【神钢集团 人权基本方针】

https://www.kobelco.co.jp/english/about_kobelco/csr/files/policy_en.pdf



<集团人权基本方针下开展的相关工作>

启动“思考 LGBT”活动，增进对 LGBT 的认识

尊重“每个人原本的样子”，打造一个让人可以放心工作、充分发挥才能的工作环境。为此，集团开展了董事培训以及面向全体员工的培训，建立各种制度并完善环境。

※ LGBT 是部分性少数群体自称词 (L: 女同性恋者, G: 男同性恋者, B: 双性恋者, T: 跨性别者) 的合并缩略语，是表示性倾向或性别认同身份的“性少数群体”的统称。

KOBELCO
LGBT ALLY 标志



为体现神钢集团的特点，我们使用橄榄球形象作为标志。

社会举措 多样性 & 包容性

神钢的多样性与包容性

让拥有不同背景和价值观的人在工作岗位上充分发挥自身能力，提高整个组织的发展能力，从而让我们的事业发展更加充满活力。

设定推进多样性的理想目标和基本方针、数字目标，加快工作进展速度。

数字目标

项目	详情	目标值
女性	提高录用率	女性应届毕业生录用率
	领导型人才培养	· 女性管理岗人数 · 女性一线监督人员数量
支持家庭事业兼顾	提高男性育儿参与率	男性员工新生儿育儿假实休率

理想目标

- 让每一个人发挥个性与优势，并感受到自我成长。
- 以 KOBELCO ONE TEAM (一个神钢) 挑战目标，通过多样的想法与经历，实现新的价值创造。

基本方针

- 发挥每个人的优势
- 追求多样工作方式
- 挑战创造新价值

多样化人才录用

设定女性应届毕业生录用目标值，增加录用比率。为了支持女性职业发展，预计实施已录用人员交流会及新员工交流会。

多样化人才选拔

通过管理层与领导层的多样化，努力提升竞争力。

加强人才培养的同时，向集团内外彰显集团支持女性职业发展的立场。

- 内阁府“加速推动支持职场女性发展的男性领导人会议”行动宣言
- 经团联“2030年30%挑战”



组建在全集团范围内推进多样性的团队

我们召集全集团有志于推进多样性的人员，组建了团队。

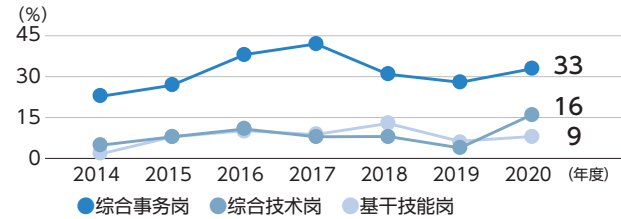
我们将制定并提出有效对策，并将各部门和各方工作场所成员提出的课题与要求反映于其中。同时，我们还希望通过这项工作，打破组织壁垒，开展沟通交流。

多样性 & 包容性信息发布

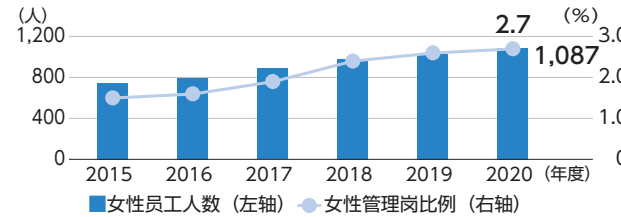
举行午餐会

提供倾听社长为首的内外部领导以及外部专家介绍各自经验的平台，让大家有机会“开展有关职业发展和推进多样性等多种主题的学习”。希望能够为每位参与者提供职业发展的参考，实现“让每个人的优势得到发挥”的目标。从而，让参与者得以形成“可发挥自身优势”的职业规划。

女性录用率 (应届)



女性员工与女性管理岗表



发布《多样性通讯》

每月 15 日发布多样性 & 包容性相关信息，在公司内广泛共享多样性推进活动。

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、放心、充满活力的工作环境，为此，我们不仅遵守相关法律法规和条例，还开展了丰富多彩的安全卫生活动。

2020 年度开展的安全卫生工作有“加强基本管理与工作（制定并落实全公司安全卫生指南，调整监督人员教育等）”“把握作业现场实况，开展改善工作（通过安全卫生诊断，查找课题，并加以改善。通过可穿戴摄像头（明显摄像头）进行风险管理和作业支持。）”。

经开展上述工作，2020 年度安全成绩良好，集团员工^{*1}及承包商员工^{*2}均未发生死亡灾害以及重大灾害。另一方面，休业灾害发生频率尽管始终低于全国平均水平，但 2020 年该数字为 0.24，依然高于目标值的 0.10，未能彻底杜绝休业灾害的产生。

目前存在的课题包括“基本管理与工作存在部分破绽（岗位间的参差不齐）”以及遵守规则意识、KY（危险预测）能力等的“提升每个人的安全管理水平”。

2021 年度，集团将“进一步加强基本管理与工作（重建规范性文化，贯彻规定明文化及教育培训工作）”“开展人人参与及个体指导举措（人人积极参与安全工作，通过个体指导提升安全意识）”，建立 PDCA 体制，实现螺旋式上升。

在总公司以及其他各个事业所持续开展健康安全培训。总公司主办“新人入社 1~5 年教育”“新任监督人员教育”“正级室长教育”等健康安全培训，学习有关健康与安全的知识、技能。

*1 集团雇佣的所有人员（包括借调至神钢集团的员工以及临时或兼职人员）
*2 与集团签订承包合同的人员（包括派遣合同人员）

安全卫生方针（重点实施项目）

【安全相关】

1. 培养可践行 KY（危险预测）与安全确认的人才，切实推进“技能管理”
2. 开展设备与操作的“风险管理”，进一步提升安全
3. 构建安全卫生管理及安全卫生工作的螺旋式上升机制
4. 加强集团内公司（含境外公司）安全卫生管理与安全卫生工作，并为其提供支持

【卫生与健康相关】

1. 遵守有害工作场所管理相关法律法规，开展风险评估，进一步改善作业环境
2. 加强新发心理相关疾病预防工作，继续开展早发现、早治疗工作
3. 充实并加强“循环系统疾病”“新生物（癌）”预防举措

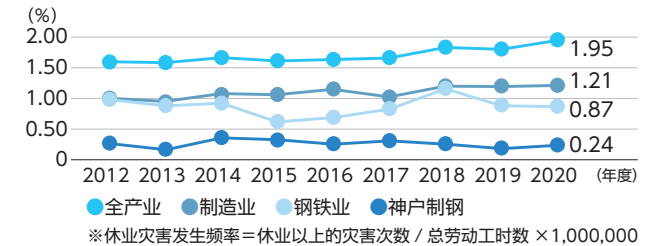
自“KOBELCO 的三大章”衍生的安全行动规范

- 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、放心。

重点目标（2021 年度）

- 死亡工伤事故、重大工伤事故（同时 3 人以上遭遇事故）：0
- 休业灾害发生频率：0.10 以下

休业灾害发生频率推移表



※休业灾害发生频率=休业以上的灾害次数/总劳动工时数×1,000,000

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。

【健康诊断制度的完善（健康保险工会合作）】

- 实施血液检查 + 内窥镜检查、幽门螺旋杆菌灭菌
- 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、脑疾病检查等）费用。此外，为 50 岁以上的员工及其配偶承担部分费用

【维护心理健康活动】

- 全部事业所内均设置“综合咨询室”，并配备专业心理咨询师。
- 基于压力检测结果，结合工作投入（Work engagement），创造更加适宜工作的职场环境。

【保持增进深信健康活动（健康保险工会合作）】

为缓解因推进居家办公而带来的缺乏运动问题，在集团内网中上传拉伸及预防腰痛的运动等的视频。

被认定为“健康经营优良法人 2021（白名单 500）”

从第 1 届（2015 年度）开始，连续 3 年被认定为“健康经营品牌”，并继 2017 年和 2020 年之后，继续被认定为“健康经营优良法人（白名单 500）”。

健康经营优良法人 Health and productivity 白名单 500



社会举措 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做贡献，同时各事业所也持续开展了以培养新生代力量为主的一系列社会贡献活动，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。

与股东及投资人的交流

神钢集团通过刊发《综合报告书》、充实并提前公开股东大会召集通知的内容、举办说明会等，积极发布信息，积极地与股东及投资人进行对话。今后，我们还将灵活运用 IT 工具，努力加深利益相关方对集团经营方针与业务的理解。

国内外机构投资者

神钢集团积极与国内外投资机构分析师、ESG 及表决权行使负责人展开对话，以增进其对集团的了解。2020 年度，我们与 178 名机构投资者进行了面对面交流，并举行了每年 4 次的决算说明会以及“炼铁工序二氧化碳减排解决方案”等不同主题的说明会。

个人投资者

为促进个人股东及投资者对集团的理解，我们每年向股东刊发两次《致广大股东》手册，并在网站上提供必要信息。受新冠肺炎疫情影响，虽然股东工厂参观会目前暂停举行，但我们将根据今后疫情发展形势，探讨重启参观会等相关对策。

【股东与投资者信息】

<https://www.kobelco.co.jp/english/ir/>



与客户及合作伙伴的交流

为进一步提高产品与服务品质等，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。并认真对待所有调查结果，且将其反映到质量与服务的改善工作中。

与地域社会居民的交流

通过体育运动为社会做贡献

为了支持医护人员，开展了日常防护口罩的销售活动

2020 年 9 月，我们将以往官方比赛等赛事中运动员们使用过的运动外套重新加工制作成日常防护口罩，并进行销售。这项公益活动旨在向奋斗在新冠肺炎疫情抗一线的医护人员表达我们的支持与感谢。活动得到了广大橄榄球球迷的大力支持。

口罩销售收入共计 935,376 日元，已于 2020 年 12 月 24 日捐赠给神户市医务人员支持基金会。



支持导盲犬协会开展的活动

神户制钢 Kobelco Steelers 俱乐部认同社会福祉法人兵库导盲犬协会“开展导盲犬训练，促进社会理解接纳导盲犬”活动的宗旨，并自去年起为在赛场上开展的导盲犬募捐及义卖活动提供支持。今年也有很多观众驻足募捐义卖区，大家纷纷为活动伸出了援助之手。



日本国内外的社会贡献活动

KCMSA (KOBELCO CONSTRUCTION MACHINERY SOUTHEAST ASIA CO., LTD.)

我们积极开展红树林植树活动、小学生安全课堂与安全宣传活动、学习用品及设备捐赠等活动，以实现“扎根当地，与其共存”“员工共享在神钢工作的喜悦以及在地区贡献活动中收获的感动”等目标。让员工及其家属感受到作为神钢一员的喜悦与骄傲，也能促进意识变革、赋予组织活力等企业文化建设。



神户线条工厂 / 神户发电所

职长会上，有员工提出“我们事业所得到了周边社会的支持。我们也要自己为周边社会创造欢乐”。以此为契机，自 1978 年起，我们开始为周边儿童福利机构、老年人机构赠送食品和家电产品等作为圣诞礼物，并一直持续至今。我们也收获了许多感谢的话语，让我们感受到了“被感谢的喜悦”和“自豪”，也提升了“工作意义”，使这项活动成为一项扎根周边社会的活动。



本活动获得了神户市市民表彰(花时钟奖)。金谷东滩区区长向赤松职长授予表彰奖状(2021 年 3 月)

KOBELCO GREEN PROJECT

KOBELCO 森林童话大赛

青少年是未来的主人翁。森林带给人们丰富的大自然恩惠，为了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插图作家绘成图画书，赠予参与并支持活动的地方政府辖区内的学校与图书馆等机构。2020 年度第 8 届大赛共 426 部作品参赛，小学组的林美羽同学的《森林桥梁》和初高中组的增井玲奈同学的《森林的精彩生命》荣获金奖。

除此以外，集团还组织员工志愿者参与森林整備活

动、儿童馆上门生态教室等活动。这些环保活动被称为“KOBELCO GREEN PROJECT”，由集团统一推进，以便在环保层面实现企业与社会的和谐共处。

※2020 年度因新冠肺炎疫情防控需求，森林整備活动和儿童馆上门生态教室活动暂停。



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。

从神户市得到感谢信

TOPICS

神钢集团旗下的神户综合技术研究所通过该基金活动，与神户市西区政府携手，向区内育儿组织捐赠了益智玩具和绘本等物品。这些活动受到了当地的好评，收到了来自神户市社会福祉协会的感谢信。



社会举措 与利益相关方的交流

KOBELCO 的约章 Next100 计划 (与员工开展沟通交流)

神钢集团从 2017 年度开始实施“KOBELCO 的约章 Next100 计划”，以期全体员工团结一心，打造一个充满“自豪”“自信”“喜爱”“希望”的企业集团，实现持续发展。该计划以渗透集团理念，防止质量不适当行为的意识淡化（教训的继承）为核心，旨在通过开展该计划，得到全体员工的“认知”和“共鸣”，在此基础上通过全员“参与、实践”，将贯彻集团理念的具体行动融入组织文化。



以全面传达新的集团理念为核心，开展相关工作

2020 年度，我们基于 5 月份制定的集团理念，将经营干部与员工间的对话等原有工作加以常态化。将经营干部及正级部长的“承诺”与员工共享，促使每位员工思考自己做出的“承诺”，并付诸行动，从而推动“参与、实践”。我们还积极应用在线工具，在疫情期间也依然持续推进工作。

进入新阶段

2021 ~ 2023 年度是此项工作的“2nd Step”，我们将继续深入开展当前工作。具体而言，将 2020 年度员工意识调查中出现的加强“参与、实践”作为课题，重点开展“KOBELCO 约章奖”常态化和促进对集团多样化事业的理解（助力解决“对绿色社会的贡献”等社会课题）等工作。

主要工作内容与今后的落实计划

	措施名称	内容	实际工作成果/计划
参与、实践	经营干部、正级部长、每位员工的承诺宣言	通过企业理念卡片等展示每位员工的“承诺宣言”。自 2020 年度起，将经营干部的“承诺”在全部国内外集团内公司中共享，将正级部长的“承诺”在各自单位内共享	2021 年度也已将全体员工的“承诺”在国内外集团内公司中共享。自 3/6 的“KOBELCO 约章日”起，正级部长将自己的“承诺”在本单位内共享，每位员工也在集团理念卡片等处写下了各自的“承诺”
	开展“畅谈会”	活动在各单位内举行，旨在①渗透集团理念、②防止遗忘质量不适当行为、③实现双向交流沟通	作为每年 10 月的“KOBELCO 约章月”的核心内容，面向从事本公司及集团成员公司相关业务的全体员工，持续开展“畅谈会”。
	实施“KOBELCO 约章奖”	对践行集团理念、为企业文化建设做出贡献的工作进行表彰，促进集团全体人员积极践行集团理念	2020 年度共表彰 34 项活动，并在全集团共享优秀事例，为贯彻落实集团理念，将持续开展该活动
认知、共鸣	经营管理层与员工之间的对话活动	以山口社长为首的经营管理层向员工袒露心声，积极展示经营管理层为恢复公司的信誉而进行改革的决心	迄今为止，社长对话活动共计开展了 105 场，与 1,400 名国内外公司的员工开展了对话（截至 2020 年底）。2021 年度将继续开展
	“KOBELCO 约章馆”的运用	旨在防止质量不适当行为的教训随时间逐渐被淡忘的举措	包括网页版和卫星设施在内，至今共有约 5200 人次到访（截至 2020 年度末）。2021 年度，我们进一步扩充了对网页版的活用
把握课题	员工/合规意识调查与反馈	整体把握员工对工作及公司的意识以及组织状态等的现状与课题	原本预测新冠肺炎疫情之下，经营环境的变化等可能会导致调查结果恶化，但 2020 年度调查结果显示，整体趋于改善。2021 年度将继续开展

构建负责任的供应链

2020 年 9 月，神钢集团制定了采购基本方针，并公布了《致广大合作伙伴》，涵盖“人权与劳动”“环境”等九大内容。当前，社会越来越关注企业在供应链中履行的社会责任。神钢集团认为我们必须积极认真地面对这些课题，我们将与广大合作伙伴共享社会责任，为“构建负责任的供应链”而持续推进相关工作。

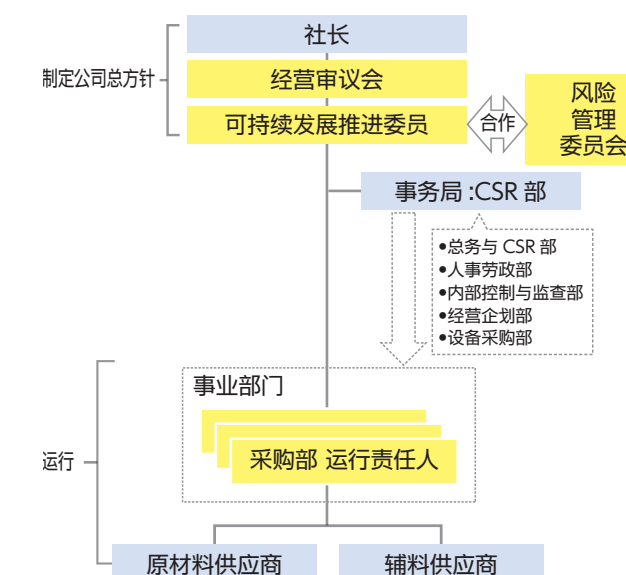
采购方针

神钢集团采购部门按照以下基本方针开展工作。

1. 遵守法律法规及其他社会规范。
2. 公平公正交易。
3. 通过采购促进与地球环境的共存
4. 维护与合作伙伴关系
5. 妥善管理机密信息

推进机制

公司总方针由可持续发展推进委员会向经营审议会提出建议，经审议，达成一致意见后，由各事业部门采购部运行责任人牵头加以推进。立足于风险管理视角，与风险管理委员会协同合作，强化执行机制。



致广大合作伙伴

敬请广大合作伙伴就下列社会责任相关事宜，给予支持与配合（详见神钢集团官网）

遵守法律法规	人权与劳动关系	安全卫生
环保	公正交易与道德	质量与安全
信息安全	事业持续计划	社会贡献

<https://www.kobelco.co.jp/english/sustainability/procurement.html>



在供应链上采取的措施情况

为构建负责任的供应链，集团于 2021 年 9 月发布视频，向广大合作伙伴介绍了集团的见解。视频介绍了集团可持续性经营框架与推进机制、重要课题、集团的环境与人权等相关工作状况等。

今后，集团将正确理解合作伙伴的具体情况，并邀请广大合作伙伴配合参与我们的问卷调查工作，更好地开展“构建负责任的供应链”相关工作。



公司治理举措

社外取締役三人谈

碳中和等外部环境瞬息万变，神钢集团迎来了大变革时期。面对这样的事业环境，如何评估重要课题（中长期重要课题）及中期经营计划在解决社会课题上，集团能够作出何种特有贡献？社外取締役将如何助力集团的可持续发展？此次，我们邀请了社外取締役北畑隆生先生（取締役会议长，指名、报酬委员会委员长）、伊藤由美子女士、河野雅明先生（监查等委员会委员长）三人，从多角度出发，就上述问题进行了坦率交流。



社外取締役（监查等委员会委员长）
河野 雅明

社外取締役
伊藤 由美子

取締役会议长 社外取締役
北畑 隆生

从确定重要课题和制定中期经营计划的讨论中获得的发现

伊藤 我们在确定重要课题的时候，分析了集团处于的商业领域、事业环境、未来社会变化，利用“可持续发展经营框架”，谨慎地挑选出了集团实现可持续发展的重要课题。我一直主张，把去年制定的集团理念进一步细化分解，以便落实到具体行动中。从这个意义上说，此次确定的重要课题能够使我们了解从每个部门到每个

员工要努力做的事情和必须做的事情。此外，中期经营计划这一短期计划的定位也变得十分清晰明确。这使得集团理念、重要课题、中期经营计划得到了统一。

河野 确定重要课题时，我们进行了自下而上的讨论。这一模式的基础是集团理念的制定流程。集团理念是由

集团员工通过自下而上的讨论制定而成的。这一流程为确定重要课题奠定了坚实的基础。在集团理念的指导下，我们探讨了神钢集团的理想目标、重要课题以及中期经营计划。这具有深远意义。我也积极参与了讨论，坦率地发表了意见。

北畑 在此次确定重要课题，制定中期经营计划过程中，包括我们外部取締役在内，大家积极广泛地参与讨论，并在董事会上进行了多次讨论。

河野 我们通过审视集团的理想状态，再次确认了集团的优势和劣势，以此为前提开展讨论。集团的优势在于，我们在广泛领域内拥有技术能力、研发能力，以及为此提供雄厚基础的多样人才。为了发挥这些优势，为解决碳中和等未来社会的课题作出贡献，我们坚定地提出了集团的重要课题。那么，该如何发挥好集团的优势呢？对于这个问题，我们内外取締役都十分重视。我们再次认识到了我们想要展现出“神钢风范”的坚定意志。这一问题意识反映到了重要课题和中期经营计划的概念中，形成了新的发展战略，是一个意义深刻的讨论。

伊藤 担任社外取締役前，在我的印象当中，神钢是一个重工业企业。但实际了解后，我被这些远超乎我想象的各类技术震惊了。这就是我们集团的价值创造源泉。

而另一方面，集团的一个劣势是组织过于庞大，造成各个事业部门下意识只关注本身。这也是我自己常常会思考的一个问题。如果只局限于一个事业部门内，形成

一个闭环，那么就会在业务以及其他各个方面产生弊端。我想，这也是导致2017年质量不适当行为的一个因素。现在，我注意到集团上下已经形成了各个部门不得各自为政的意识。我认为进一步强化这种意识是非常重要的。

河野 关于这些问题，我认为，通过对重要课题和中期经营计划的探讨，已经形成了打破部门之间的壁垒，共享技术与经验的基础。如今，我们正在克服各自为政这一风气的过程中。比如，集团为了避免质量不适当行为的意识淡化，设立了名为“KOBELCO 约章馆”的培训设施。我们取締役也每年去参观一次，也从共享此类昔日失败案例的姿态中感受到了全体员工“绝不重蹈覆辙”的坚定决心。我认为，这是一个代表性的例子，从这个例子中可以看到，以往埋没在各个事业部门中的员工的强大力量打破了事业部门的壁垒，形成了一股强大的公司集体力量。我个人感到非常感动。这样的变革流程，今后必须持续地、反复地贯彻下去。

北畑 针对重要课题设定了一些监测指标，可以对完成情况进行量化评估，这一点也值得肯定。

另外，当我们思考企业经营方针时，作为社会的一员，我们理应坚决执行社会标准。与此同时，我们还必须思考和讨论集团理念，即集团为何而存在。只有经营指标和集团理念都具备了，才能说我们具有企业存在价值。在这个意义上，我认为将集团理念加以具体化的重要课题具有极其重要的意义。

公司治理举措 社外取締役三人谈



为实现2050年碳中和目标，我们将以不屈不挠的坚定决心全力以赴，并向世界展示我们的举措与成果。或许，我们会因此成为游戏规则的改变者。

北畑 隆生

重要课题：展示神钢集团未来事业发展方向

北畑 首先，关于“对绿色社会的贡献”这一重要课题，在2050年碳中和目标下，如果没有非连续性的技术创新，就无法实现。神钢集团有炼铁和发电两大二氧化碳产生源，所以我们面临着严峻的挑战。正因为如此，我们将以不屈不挠的坚定决心全力以赴，并向世界展示我们的举措与成果，或许，我们将会因此成为游戏规则的改变者。这是一个巨大挑战，但我相信只要认真努力地采取措施，就能为社会作出不小的贡献。

神钢集团不仅仅提供各种材料，还向社会稳定供应兼顾安全、环保和成本的电力，并拥有在活用各类生产一线的工业机械以及为水处理与废弃物处理、高层建筑、城市交通系统等社会基础提供支撑力量的城市基础设施与工业基础设施相配套的优秀技术与产品。第二个重要课题，即“对安全、放心的城市建设、产品制造的贡献”则是通过产品、技术、服务，为解决社会课题作出贡献。

河野 从这一视角来说，尽管集团名字中有“制钢”二字，会给人以很强的钢铁企业的印象，但其实我们业务领域非常广泛，覆盖了铝、铜、焊接、工业机械、工程技术、工程机械、电力等多个领域。摆脱单纯的钢铁企业的印象，是我们今后的重要任务。确定重要课题的讨论也为此提供了一个良好的契机，为构建新发展道路奠定了基础。现在我们尚未完成任务，但可以感觉到我们正在褪去过去100多年的历史印象，朝着下一个100年，开启了新的发展之旅。

北畑 国内粗钢产量跌破1亿吨，日本钢铁业面临存续危机。神钢集团不仅要解决这一结构性问题，同时还面临着必须要加强非钢铁业事业盈利能力的难题。就此而言，正如河野先生所说，我们必须摆脱以钢铁业为核心的意识和形象，而“对安全、放心的城市建设、产品制造的贡献”主题就体现了这一点。

“向人与技术连接的未来提供解决方案”就是利用集团拥有的多样技术、经验诀窍等智力财产，不仅为客户提供“产品”，更进一步为客户提供“解决方案”。这是集团长期以来开展的“解决方案业务”的具体表现。我曾经去过新潟一个颇有历史的酒窖，在那里看到了1964年产的印有神钢法武都拉(SHINKO PFAUDLER)※公司名称的酒桶。向酒窖相关人员询问后，得知传统的柏木酒桶在卫生和耐久性方面存在一些缺点，所以酒厂向本集团（当时的神钢法武都拉）寻求解决方法，本集团为其制造了搪瓷酒桶。酒窖相关人员表示“搪瓷酒桶一直使用至今，非常感谢神钢”。听到这些感谢的话语，我才了解到原来神钢在很久以前就开始为客户提供解决方案了，这让我感慨万分。

※ 现株式会社神钢环境舒立净

伊藤 为了实现五个重要课题，我认为“推进多元化人才的活跃”是关键。针对刚才我提到的各自为政的问题，现在我们已经明确提出要运用多样技术与人才，发挥事业部门间的协同效应，创造出新的价值。这一举措势必

会有助于我们实现“对绿色社会的贡献”“对安全、放心的城市建设、产品制造的贡献”“向人与技术连接的未来

提供解决方案”三大课题。所以，我认为提出“推进多元化人才的活跃”是非常正确的。

实现重要课题的途径

神钢集团中期经营计划（2021～2023年度）

北畑 目前以山口社长为核心的领导队伍是在集团发生质量不适当行为、盈利恶化等众多难题时成立的。2019年度，我们果断地进行了减值处理和出售闲置资产，但在2020年度，由于新冠疫情的蔓延，事业环境进一步恶化，面临连续两年亏损的严峻形势。幸运的是，汽车行业需求出乎意料地迅速恢复，加之集团执行的紧急盈利改善措施取得成效，最终避免了亏损。

河野 我在去年6月就任社外取締役后，便立即参与了中期经营计划的讨论工作。在中期经营计划讨论阶段，因预测可能会出现连续两年亏损的情况，所以我提出要尽早仔细评估事业资产组合，遇到问题不拖延，有问题的地方立即加以处理，从中期经营计划的开局之年就应该开足马力。有的事情可以立即着手，有的则无法如此。我们共同围绕基于收益性(ROIC)与市场发展潜力的事业资产组合这一基本概念，坦诚布公地讨论具体计划，以应对产业结构的变化，对于能够做到这一点我表示高度赞赏。

伊藤 这一年间，我们外部取締役也在或将连续亏损的紧迫局势下，讨论了中期经营计划。这一年让我们深感取缔役会责任之重大。

这些课题，若在以前，可能仅仅只是一个口号。但这一次，却是确实实地落实到了中期经营计划之中。山口社长常常提到，必须切实贯彻PDCA循环，在中期经营计划期内取得成果。我们作为外部取締役，必须要认真地履行监控职责。

河野 此次中期经营计划并不是把各事业部门的计划罗列、整合在一起，而是由管理层经过坦诚布公的讨论，反复斟酌，并彼此共享了集团的理想目标和制定了重要课题。此次我们必须打破事业部门的界限，对理想目标形成统一认识，由各事业部门根据具体的KPI执行PDCA循环。这是非常值得肯定的一点。



此次确定的重要课题能够使我们了解从每个部门到每个员工要努力做的事情和必须做的事情。此外，中期经营计划这一短期计划的定位也变得十分清晰明确。这使得集团理念、重要课题、中期经营计划得到了统一。

伊藤 由美子

公司治理举措 社外取締役三人谈



在有关制定中期经营计划的讨论中，我们共享了基于收益性（ROIC）与市场发展潜力来洞悉事业资产组合这一基本概念，并以自由的思维方式讨论了具体计划，以应对产业结构的变化，对于能够做到这一点我表示高度赞赏。

河野 雅明

对经营体系调整的评价

社外取締役应承担的职责

伊藤 自2016年转型为监查等委员会设置公司以来，我们可以看到，集团一直在努力加强取缔役会的监督职能，提高其实效性。此次，通过调整取缔役会的结构和审议标准，取缔役会的工作重点变得更加清晰，即确定经营管理的重点方向，以及对风险管理等进行监控。我们也切实感受到了其实效性的进一步提高。

北畑 这次是更多地向业务执行人员放权，因而相应地就需要对业务执行结果开展更高质量的监控工作。因此，有必要由业务执行人员进行高质量的汇报，然后由取缔役会等会议机制基于汇报内容展开高质量的讨论。所以，公司对帮助公司稳步落实中期经营计划重要课题的委员会进行了调整。取缔役会则在调整体制的同时，修改了审议事项。将业务执行进行横向联合，深入讨论各种重要问题是非常重要的。作为取缔役会议长，我将努力提高取缔役会的讨论质量，加强对业务执行的监控，为集团的可持续发展作出贡献。

河野 我们作为社外取締役，将站在独立社外取缔役的立场上，从利益相关方的角度出发，监督集团是否朝着

集团目标，落实了重要课题，是否完成了中期经营计划的内容。

刚刚北畑先生也提到了委员会调整的话题。我们设立了风险管理委员会，作为经营审议会的辅助机构，负责制定整个风险管理工作的基本方针等工作。此外，集团还对总公司部门进行了组织改组，成立了内部统管·监察部，负责对业务执行的内部统制进行完善及运用，统一和加强评价和监查相关工作。作为监查等委员会委员长，我想在有效利用以这些工作为代表的内部统制系统的同时，还需要确认内部统制是否切实得到了执行。

伊藤 公司取缔役会已明确表示将向监督型取缔役会转型。在此背景下，集团成立了公司治理委员会，作为取缔役会咨询委员会。该委员会将持续探讨经营管理体制应如何顺应经营环境变化的问题。我们三个人也是这个委员会的委员。在公司治理委员会中，我们将以开放自由的思路探讨最符合集团的治理方式，并为取缔役会提供意见与建议。我们作为社外取締役，今后将继续发挥各自的专业能力，做好监督工作。

公司治理委员会委员长致辞

为了加强公司治理，集团采取了一系列措施，包括设立“独立社外取締役会议”，转型为“监查等委员会设置公司”，大幅调整取缔役会的职能与作用等。另一方面，在公司治理方面，由于各相关部门一直以应对个别问题的方式推进公司治理，因此需要对整个组织进行全面的审查，并进一步吸纳独立和客观的观点。为了建立有助于可持续发展和提升企业价值的公司治理体系，作为“加强 ESG 应对”这一中期计划重要课题的一环，集团新设立了取缔役会咨询机构——公司治理委员会，建立并运行公司治理相关组织的探讨制度，以及可实现透明、公正和果断决策的机制。

次此，作为委员长，我将重点从以下两大视角出发，为实现新的进步贡献力量。

①今年启动的新公司治理制度的功能已十分健全，对此，我给予高度评价。接下来的问题是，制度内容是否真正发挥了作用（是否有生命），是否以取缔役会为中心，在以下所示的一些方面，有机地、相互地发挥了应有的作用。这是第一大视角。

- 1) 改变取缔役会结构，提高可以采取具体的运营改善策略的取缔役会的实效性
- 2) 取缔役会咨询委员会（合规、指名与报酬、质量管理、公司治理）与取缔役会开展合作
- 3) 公司治理委员会与各咨询委员会开展合作
- 4) 作为经营审议会辅助机构的各类委员会的工作情况以及与取缔役会的合作
- 5) 公司治理委员会本身的实效性

②第二大视角是培养经营干部与员工团结一心致力于公司治理的意识。只要公司治理的概念深入人心，内部统制（内部统制系统、风险管理、合规等工作）就能够得到加强。在贯彻防止质量不当行为再发生的对策方面，集团上下团结一致，解决并克服了种种问题。我们需要充分利用这一经验，让经营干部与员工都充分了解公司治理的重要性，形成集体意识。

作为社外取締役，我将站在独立的立场上，努力为集团的可持续发展和提升企业价值贡献一己之力。



公司治理委员会委员长
社外取締役 马场 宏之

公司治理举措 公司治理

基本方针

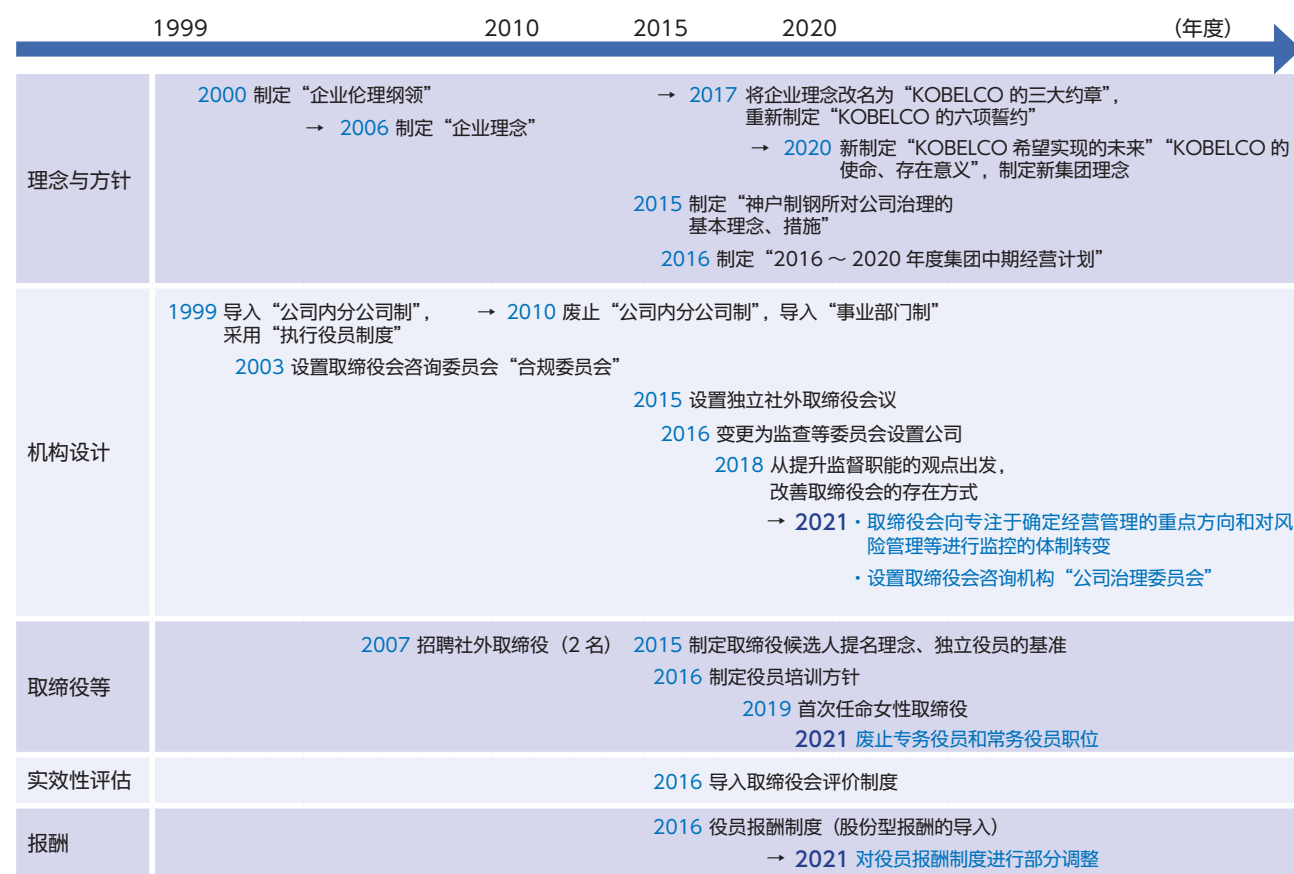
神钢集团认为，企业价值不仅包括业绩和技术能力，还包括在开展事业活动过程中对股东、投资者、客户、合作伙伴、地域社会居民、集团员工等所有利益相关方担负社会责任的态度，认真提高上述所有要素的水平，就会带来企业价值的提升。

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。

神钢集团将在这一思想的指导下，努力提升公司治理水平。

为强化公司治理所做的努力



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



公司治理体制一览表

机构设计	监查等委员会设置公司
取締役人数	13名
其中社外取締役人数	6名 (46.2%)
其中非业务执行取締役人数	8名 (61.5%)
其中女性取締役人数	1名 (7.7%)
监查等委员人数	5名
其中社外取締役人数	3名
取締役任期	1年 (担任监查等委员的取締役的任期为2年)
会计监查人	KPMG AZSA LLC

※6名社外取締役均作为独立役員在金融商品交易所进行了备案。

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创新是无法实现的。

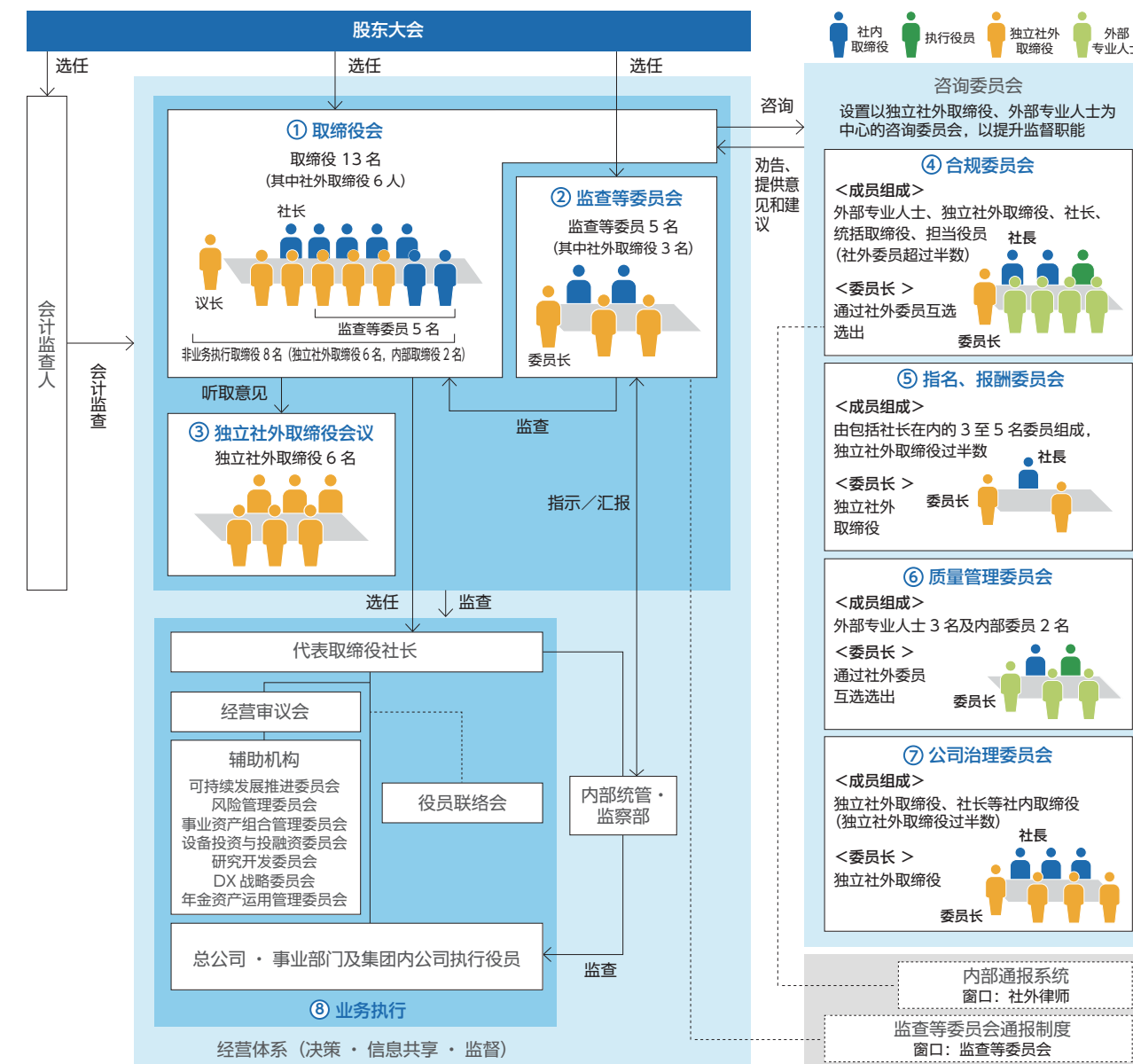
此外，对于多领域事业的风险管理和经营资源的分配等，在进行充分议论并作出合理决策的同时，需由取締役会对业务执行实施机动性监督，因此不能把监督和执行完全割裂分离，在业务执行人员中，如果有对此正确理解的成员，我们希望他们能参与到取締役会中。

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締役会内设置拥有决议权的监查等委员会。

在此基础上，为提高监控的实效性，神钢集团还设立了咨询委员会，负责就合规、指名与报酬、质量管理、公司治理等事宜，为取締役会提供准确的建议。此外，为了提高业务执行的实效性，除了设立经营审议会作为社长及其他执行役員审议重要事项的平台外，还设立了各种委员会作为经营审议会的辅助机构，统筹和推进可持续发展、事业资产组合管理等涉及全体业务部门的重要事项。取締役会则对这些委员会进行监控。

公司治理体制的特点



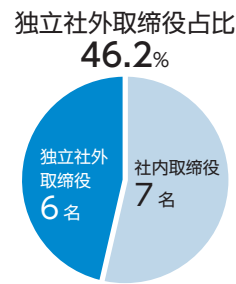
公司治理举措 公司治理

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。

为了建立有助于可持续发展和提升企业价值的经营体系，2021 年 6 月定期股东大会将取締役人数由 16 人减少到 13 人，以专注于确定经营管理的重点方向决策和对风险管理等进行监控。

目的	实施事项
确保取締役会展开实质性的讨论，兼顾加强监督功能和提高多样性	13 名取締役中，聘请 6 名独立社外取締役 ※ 任监查等委员的取締役 5 名（其中独立社外取締役 3 名）
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	设立独立社外取締役 6 名
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	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に選出
取締役会监督职能的强化	业务执行取締役除社长外，另设统管全集团重点特定功能的取締役 非业务执行取締役共 8 名（任监查等委员的取締役 5 名，独立社外取締役 3 名），超过半数



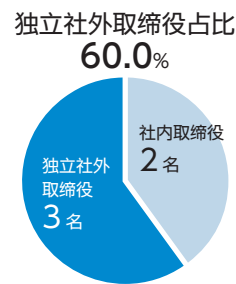
2. 监查等委员会

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選出。

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，担任社外委员的监查等委员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。

本公司建立了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に的职能，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に组成，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に出席会议，提供信息，交换意见。

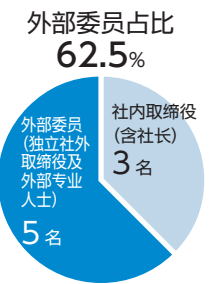
4. 合规委员会

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、全公司合规统括役員、全公司合规担当役員、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）、社外取締役及外部专业人士等组成，其过半数由社外的委员构成。

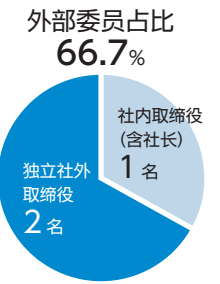
合规委员会负责制定集团整体合规活动的基本方针、对合规活动的实施状况进行监督，此外对于一些必要措施，向取締役会提出建议或劝告。

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。



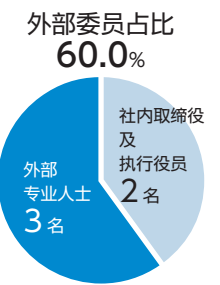
5. 指名、报酬委员会

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選定，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

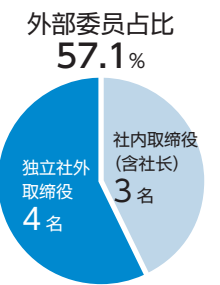
为对神钢集团防止质量事件再次发生对策的实效性进行持续监督，并对神钢集团的质量管理强化活动进行持续监督与建言，本公司设立作为取締役会咨询机构的质量管理委员会。质量管理委员会的委员由本公司社内役員 2 名和取締役会任命的具有丰富的质量相关技术知识和法律知识的外部专业人士 3 名构成，由 1 名社外委员担任委员长。



7. 公司治理委员会

为了建立有助于可持续发展和提升企业价值的公司治理体系，公司设立公司治理委员会，作为取締役会的咨询机构，负责起草基本方针，就公司治理相关事宜进行审议。

公司治理委员会由社长及统管经营企划部的取締役或执行役員、统管总务・CSR 部的取締役或执行役員以及取締役会選定的数名独立社外取締役に组成。其中，独立社外取締役人数过半。委员长由独立社外取締役に担任，通过委员互选選出。公司治理委员会每事业年度至少召开 1 次会议，必要时可择机召开会议。



8. 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に，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。

公司治理举措 公司治理

取缔役的主要经历 (截至 2021 年 6 月 23 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 的知识	取缔役会 出席情况 (2020 年度)	审计等委员会 出席情况 (2020 年度)	
代表取缔役社长 山口 贡	63	5	○	○	○	○	○		○	○		15次/15次 (100%)	—	
代表取缔役副社长执行役员 巽石 房树	61	6	○		○			○				15次/15次 (100%)	—	
代表取缔役副社长执行役员 柴田 耕一郎	62	3	○		○			○				15次/15次 (100%)	—	业务执行
取缔役执行役员 勝川 四志彦	59	3	○	○		○	○			○		15次/15次 (100%)	—	
取缔役执行役员 永良 哉	59	1	○		○				○	○		11次/11次 (100%)	—	
社外取缔役 北畑 隆生	71	11								○	○	15次/15次 (100%)	—	
社外取缔役 马场 宏之	67	4	○					○			○	15次/15次 (100%)	—	
社外取缔役 伊藤 由美子	62	2								○	○	14次/15次 (93%)	—	
取缔役 (监查等委员) 石川 裕士	63	3	○			○					○	15次/15次 (100%)	17次/17次 (100%)	非业务执行
取缔役 (监查等委员) 对马 靖	61	3	○	○	○	○	○					15次/15次 (100%)	17次/17次 (100%)	
社外取缔役 (监查等委员) 宫田 贺生	68	5	○						○		○	15次/15次 (100%)	17次/17次 (100%)	
社外取缔役 (监查等委员) 河野 雅明	64	1	○	○							○	11次/11次 (100%)	11次/11次 (100%)	
社外取缔役 (监查等委员) 三浦 州夫	68	1								○	○	11次/11次 (100%)	11次/11次 (100%)	

(注) 永良哉、河野雅明、三浦州夫三位取缔役自 2020 年 6 月 24 日就任取缔役后，取缔役会共召开 11 次，监查等委员会共召开 11 次。

取缔役会评估

本公司取缔役会以 2020 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，公司治理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。

2020 年度评估结果

取缔役会评估内容

评估人	全体取缔役 (16 名)
实施方法	对评估对象开展问卷调查，并由公司治理委员会进行一对一听证
提问内容	①取缔役会的结构、②取缔役会的议题、③取缔役会的资料、④取缔役会的运营、⑤向社外取缔役的信息提供情况、⑥取缔役的监视、监督、⑦自由发表意见 (防止质量问题再次发生对策的实施情况、中期经营规划的制定等)
评估方法	· 基于问卷调查统计结果及听证内容，公司治理委员会向取缔役会提交取缔役会实效性评估结果，并就今后提高实效性的方向提出建议。 · 取缔役会确认评估结果和现状课题，讨论今后提高实效性的措施等，并就今后的措施等进行表决。

评估结果概要

· 2020 年度，集团多次通过取缔役会及独立社外取缔役会议等平台，就中长期视角下的经营战略方向、促进可持续性发展经营和建立最佳经营体系等问题进行了讨论。根据讨论结果，集团制定了 2021~2023 年度中期经营计划的框架，并根据 2019 年度实效性评估提出的改善点，大幅调整了取缔役会的结构及审议标准，以进一步加强取缔役会的监控职能。此外，事务局还制作了有关取缔役会资料

的《资料编写指南》，并宣传周知，持续开展资料合理化等改善工作。
· 由上可知，取缔役会的实效性已在以往的实效性评估的基础上得到了切实改善。我们认为，今后的课题是，在此基础上，结合取缔役会的结构及审议标准的调整，重点开展以提升企业价值为目的的经营战略和风险管理工作，进一步提升取缔役会的实效性。

以提高实效性为目的的今后措施

- 在与执行方开展沟通交流，以加强监控功能方面，具体将围绕以下几点探讨并实施具体措施。
 1. 梳理取缔役会应讨论的事项
 2. 与经营审议会辅助机构全公司委员会开展合作的方法
 3. 调整业务执行状况报告 (报告人、内容等)
 4. 建立向执行人员反馈取缔役会讨论内容的机制

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



役員報酬及支付给会计监查人的监查報酬

役員報酬

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思路

- 1 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。
- 2 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。
- 3 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。
- 4 关于报酬制度的存在方式及修订必要性方面，必须经由指名、报酬委员会探讨，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

- 1 基于股东大会决议，取缔役会制定包括具体役员的报酬计算方法在内的《役員报酬规章》《役員报酬规章细则》《役員业绩联动报酬规章》《役員股权给付规章》。
- 2 本公司的役員报酬由三部分组成，分别是根据役員岗位和委托业务的相应报酬等级确定的基本报酬 (固定报酬)、由单年度组织业绩反映部分和个人评估反映部分构成的业绩联动报酬以及以股权报酬为基础的中长期激励性报酬。股权报酬的目的在于同广大股东共同承担企业价值提升方面的利害结果。鉴于其职责规定，社外取缔役及担任监查等委员的取缔役不在业绩联动报酬及中长期激励性报酬的考量范畴内。并且，报酬等级由社长根据委托业务的职责大小予以确定，并向指名、报酬委员会以及取缔役会汇报。

- 3 业绩联动报酬中，组织业绩反映部分的标准数额为职位与报酬各等级基本报酬的约 25 ~ 30%，个人评估反映部分为职位与报酬各等级基本报酬的约 5 ~ 5%，中长期激励性报酬的单年度发放价值为职位与报酬各等级基本报酬的约 25 ~ 30%。
- 4 基于股东大会决议的各报酬的限额等
 - 取缔役 (担任监查等委员的取缔役除外) 的报酬基本报酬的支付限额
每事业年度总额 6.5 亿日元以内
与业绩联动报酬限额相等的支付限额
每事业年度总额 3.5 亿日元
 - 中长期激励性报酬的支付上限点数
每事业年度 671,400 点
 - 担任监查等委员的取缔役的报酬 (仅基本报酬)
每事业年度总额 1.32 亿日元

③ 业绩联动报酬制度

- 1 业绩联动报酬中，组织业绩反映部分根据中期计划提出的经营管理指标设定业绩目标，各事业部门也同样根据各事业部门的业绩管理指标设定业绩目标。在此基础上，根据各个目标的完成度，以职位与报酬各等级的基准额乘以 0 至 200% 确定发放额。另，作为计算基础的经营管理指标由取缔役会确定。

公司治理举措 公司治理

- 业绩联动报酬中的个人评估反映部分，在通过委托业务或事业单元的业绩、目标完成度等进行综合评估后，以职位与报酬各等级对应的基本报酬乘以△5~5%来确定发放额。统括役員或事业部门长的评估由社长确定，其他执行役员的评估由统括役員或事业部门长进行初级评估后，由社长确定。评估内容要向指名、报酬委员会汇报。
- 职位与报酬各等级的基准额及系数的计算方法由《役員报酬规章程则》及《役員业绩联动报酬规章程则》规定。
- 经营管理指标在事业报告中披露。

(注) 2020年度前，公司将切实推动战略投资提升收益作为一项重要经营课题，重视包含战略投资在内的总资产的收益率，因而将中期经营计划中提出的归属于母公司所有者的净利润“合并ROA达5%以上”确定为经营指标。2021年度以后，公司将基于新的中期经营计划所强调的ROIC等经营指标，设定评估指标，从而促进资金成本意识下的经营资源增效与经营基础强化。

业绩联动报酬中的组织业绩反映部分的计算方法

业绩联动报酬=

役員岗位与报酬各等级的基准额 × 基于评价指标的系数*

* 基于评价指标的系数以评估期间相当于ROA5%的当期利润作为评价指标，按70%和30%的比例，与公司业绩和基于各自委托业务的事业部门业绩挂钩。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，而以100%的比例与公司业绩挂钩。

4 中长期激励性报酬制度

- 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（Board Benefit Trust）体系的股份报酬。股权激励制度是基于役員岗位与报酬各等级的基准额计算得出的基准点数，乘以根据每期的公司当期利润及分红实施情况而确定的0~100%的系数后，得出相应点数，记为役員所得点数，信托期间每三年一次在特定日期，按照役員所得点数，给予役員本公司股份。
- 役員岗位与报酬各等级的基准点数及系数的计算方法由《役員报酬规章程则》及《役員股权给付规章程则》规定。
- 原则上每三年出资11亿日元，作为信托持股的资金。如果

信托财产在信托期的最后一天有剩余股份，则作为后续信托期的资金源，11亿日元扣除剩余股份等的数额后所得数额为出资额。

中长期激励性报酬支付点数的计算方法

给予点数=

役員岗位及报酬各等级的基准点数 × 基于评价指标的系数*

* 基于评价指标的系数根据分红与当期利润实际情况确定。

6 报酬数额的确定及支付时间

- 基本报酬：基于役員岗位与报酬等级的基本报酬除以12个月，得出每月基本报酬的数额，自役員就任之月开始，按月支付。月中因委托业务变动等原因导致基本报酬调整的，自次月开始支付调整后的报酬。
- 业绩联动报酬中的组织业绩反映部分：在每个事业年度结束后，根据计算公式确定，在定期股东大会召开月的次月月末前一次性支付。个人业绩反映部分是在每个事业年度结束后，依据个人评估结果，根据计算公式确定数额，然后将该数额除以12个月所得数额，与每月基本报酬一同支付。
- 中长期激励性报酬：在每个事业年度结束后，根据计算公式确定点数，并于每年6月30日发放。股份等在信托期间内，每3年一次，于固定日期予以发放。

7 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。

7 报酬方针的决定、验证方法

- 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。
- 关于报酬制度的现状及修订必要性方面，经由指名、报酬委员会探讨，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。

TOPICS

各类报酬指标的标准值及实际情况

报酬类别	业绩联动报酬	中长期激励性报酬
指标	合并ROA	归属于母公司股东的当期净利润
2020年度基准值	5.0%	730亿日元
2020年度实际值	0.6%	232亿日元

本公司役員报酬制度可查阅以下网站。

https://www.kobelco.co.jp/english/about_kobelco/kobesteel/governance/index.html



【参考】

2020年度取缔役报酬

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)			备注
			基本报酬	业绩联动报酬	中长期激励性报酬	
取缔役(监查等委员的取缔役除外)(其中社外取缔役)	14(3)	449(40)	370(40)	32(-)	46(-)	报酬支付人员、支付额中包括3名本期卸任的社内取缔役(监查等委员除外)与2名社外取缔役(监查等委员)
取缔役(监查等委员)(其中社外取缔役)	7(5)	106(44)	106(44)	-(-)	-(-)	
合计	21	556	477	32	46	

(注) 集团认真反思2019年度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

2020年度，本公司应支付的会计监查人报酬等数额为15,300万日元，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47,400万日元。

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2021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2021年3月底持有的所有上市相互持股股票(共33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】

2020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2020年3月底本公司持有的共42支股票中的8支悉数出让，2支部分出让。

针对截至2021年3月底公司持有的共33支股票(1支于3月30日退市)中，除去2021年度已出让的1支外剩余的32支股票，

最近事业年度内取缔役会及指名、报酬委员会的活动内容

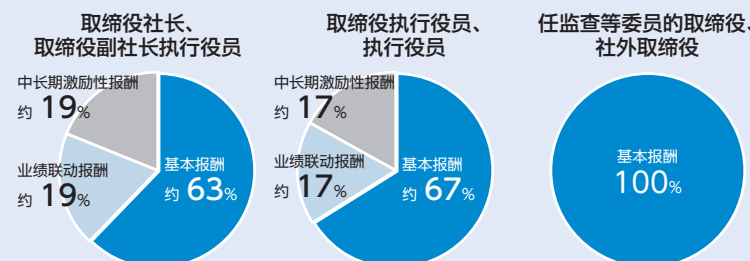
指名、报酬委员会就2020年度下列有关役員报酬的内容进行审议，并向取缔役会提供了咨询意见，之后，取缔役会进行了决议。

召开时间	审议与决议内容
2020年2月	削减基本报酬
2020年5月	进一步削减基本报酬
2021年2月	调整役員报酬制度
2021年5月	2020年度业绩联动报酬数额及中长期激励性报酬数额

<参考>

各役員岗位各类报酬占比

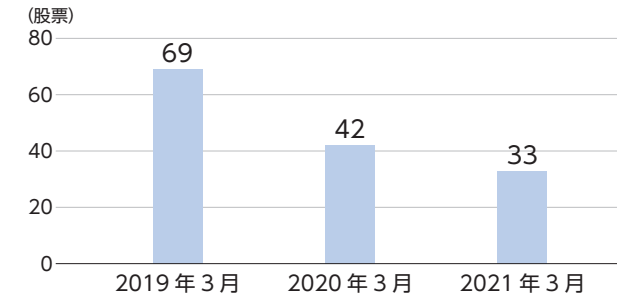
各役員岗位各类报酬占比如下所示。对成果和责任要求越高的职位，业绩联动报酬与中长期激励性报酬的占比越高。



*1 业绩联动报酬中的组织业绩反映部分及中长期激励性报酬的发放额因业绩不同而有浮动。业绩联动报酬中的组织业绩反映部分的浮动范围是基准额的0~200%，中长期激励性报酬的浮动范围是基准额的0~100%。另外，上图中的业绩联动报酬中的组织业绩反映部分及中长期激励性报酬的比率均为其相应支付数额是基准额的100%时的比率。除上图外，业绩联动报酬的个人评估反映部分以基本报酬的△5~5%的比例支付。

*2 上图为以取缔役执行役員及执行役員为标准报酬等级下的各类报酬占比情况。

本公司相互持股股票持有情况的变化



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



公司治理举措

取締役一覧 (包括担任监查等委员的取締役) (截至 2021 年 6 月 23 日)

取締役



代表取締役社長
山口 贡
合规委员
指名、報酬委員
公司治理委員

持有股票数量 :44,700 股

1981 年 4 月 入职
2011 年 4 月 本公司执行役員
2013 年 4 月 本公司常務執行役員
2015 年 4 月 本公司専務執行役員
2016 年 6 月 本公司取締役専務執行役員
2017 年 4 月 本公司代表取締役副社長執行役員
2018 年 4 月 本公司代表取締役社長 (至今)



代表取締役 副社長執行役員
與石 房樹
质量管理委員

持有股票数量 :39,900 股

1984 年 4 月 入职
2012 年 4 月 本公司執行役員
2014 年 4 月 本公司常務執行役員
2015 年 6 月 本公司常務取締役
2016 年 4 月 本公司取締役専務執行役員
2018 年 4 月 本公司代表取締役副社長執行役員 (至今)

主管方向
负责安全・环境部、质量统括部统筹工作、负责全公司安全卫生统筹工作、负责全公司环境防灾统筹工作、负责全公司质量统筹工作



代表取締役 副社長執行役員
柴田 耕一郎

持有股票数量 :36,900 股

1984 年 4 月 入职
2012 年 4 月 本公司執行役員
2014 年 4 月 本公司常務執行役員
2016 年 4 月 本公司専務執行役員
2018 年 4 月 本公司副社長執行役員
2018 年 6 月 本公司代表取締役副社長執行役員 (至今)

主管方向
负责事业开发部、知识产权部、IT 企划部统筹工作、负责全公司技术开发统筹工作、负责全公司系统统筹工作



取締役執行役員
勝川 四志彦
公司治理委員

持有股票数量 :25,200 股

1985 年 4 月 入职
2015 年 4 月 本公司執行役員
2017 年 4 月 本公司常務執行役員
2018 年 4 月 本公司専務執行役員
2018 年 6 月 本公司取締役専務執行役員
2021 年 4 月 本公司取締役執行役員 (至今)

主管方向
负责经营企划部、财务会计部、海外据点 (总公司管辖范围内) 统筹工作



取締役執行役員
永良 哉
合规委員
公司治理委員

持有股票数量 :23,900 股

1985 年 4 月 入职
2016 年 4 月 本公司執行役員
2018 年 4 月 本公司常務執行役員
2020 年 4 月 本公司専務執行役員
2020 年 6 月 本公司取締役専務執行役員
2021 年 4 月 本公司取締役執行役員 (至今)

主管方向
负责内部统管・监察部、法务部、总务・CSR 部、人事劳政部、建设技术部、器材采购部、英式橄榄球中心、分公司及支店以及高砂制作所 (直属部门) 的统筹工作、负责全公司合规统筹工作



社外取締役
北畑 隆生
取締役会议長
指名、報酬委員 (委员長)
公司治理委員

持有股票数量 :9,400 股

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 经济产业省次官
2008 年 7 月 辞去经济产业省职务
2010 年 6 月 本公司取締役 (至今)
丸红株式会社社外監査役
2013 年 6 月 (学校法人) 三田学園理事長
丸红株式会社社外取締役 (至今)
2014 年 4 月 (学校法人) 三田学園校長
2014 年 6 月 SEIREN 株式会社社外取締役 (至今)
日本瑞翁 (ZEON) 株式会社社外取締役 (至今)
2019 年 3 月 (学校法人) 三田学園理事長卸任
2020 年 4 月 (学校法人) 新潟综合学院开志专 科大学校長 (至今)



社外取締役
马场 宏之
公司治理委員 (委员長)

持有股票数量 :8,300 股

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 该公司執行役員
2003 年 7 月 SRI SPORTS 株式会社 (现住友橡胶工业株式会社) 取締役社長
2011 年 3 月 该公司取締役会長
2015 年 3 月 该公司顧問
2015 年 6 月 积水化成工业株式会社社外取締役 (至今)
2017 年 6 月 本公司取締役 (至今)



社外取締役
伊藤 由美子
公司治理委員

持有股票数量 :4,000 股

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 GE 医疗日本株式会社) 法务・专利室長
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 (现日本微软株式 会社) 执行役、法务・政策企划 统括本部長
2013 年 4 月 夏曾株式会社执行役員
2013 年 6 月 该公司取締役兼执行役員
2014 年 4 月 该公司取締役兼常務執行役員
2016 年 6 月 该公司常務執行役員
2019 年 3 月 卸任该公司常務執行役員
2019 年 4 月 开办伊藤法律事務所, 任事務所 代表 (至今)
2019 年 6 月 本公司取締役 (至今)
参天制药株式会社社外監査役 (至今)

取締役 (監査等委員)



取締役 (監査等委員, 専任)
石川 裕士

持有股票数量 :16,900 股

1982 年 4 月 入职
2014 年 4 月 本公司執行役員
2016 年 4 月 本公司常務執行役員
2018 年 6 月 本公司取締役 (監査等委員) (至今)



取締役 (監査等委員, 専任)
对马 靖

持有股票数量 :14,600 股

1982 年 4 月 入职
2013 年 4 月 本公司執行役員
2015 年 6 月 神钢建机株式会社取締役常務執 行役員
2018 年 4 月 该公司取締役
2018 年 6 月 本公司取締役 (監査等委員) (至今)



社外取締役 (監査等委員)
宮田 贺生

持有股票数量 :20,300 股

1977 年 4 月 进入松下电器产业株式会社
2007 年 4 月 该公司役員
2009 年 4 月 Panasonic 株式会社常務役員
2011 年 4 月 该公司専務役員
2011 年 6 月 该公司代表取締役専務
2014 年 6 月 该公司顧問
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 株式会社顧問
2016 年 6 月 本公司取締役 (監査等委員) (至今)
2017 年 4 月 日本新日矿集团株式会社 (现 ENEOS 控股株式会社) 社外取締役 (至今)



社外取締役 (監査等委員)
河野 雅明
監査等委員会委員長
指名、報酬委員
公司治理委員

持有股票数量 :1,400 股

1979 年 4 月 进入株式会社第一劝业銀行
2006 年 3 月 株式会社瑞穂实业銀行 (即株式会社瑞穂銀行) 執行役員
2008 年 4 月 该行常務執行役員
2011 年 4 月 株式会社瑞穂金融集團 常務執行役員 风险管理组组长 兼 人事组组长 兼 合规统括组组长
2011 年 6 月 该公司常務取締役兼常務執行役員
2012 年 4 月 株式会社瑞穂銀行常務執行役員 瑞穂信託銀行株式会社常務執行 役員
2013 年 4 月 株式会社瑞穂金融集團取締役 株式会社瑞穂銀行取締役副行長 (代表取締役) 兼副行長執行役員 株式会社瑞穂实业銀行副行長執行 役員
2013 年 7 月 株式会社瑞穂金融集團 副社長執行役員
2016 年 4 月 辞去株式会社瑞穂銀行取締役副 行長 (代表取締役) 兼副行長執行役員 副社長執行役員 瑞穂金融集團 副社長執行役員 株式会社 Orient Corporation 顧問
2016 年 6 月 该公司代表取締役社長兼社長執 行役員
2020 年 4 月 该公司代表取締役会長兼會長執 行役員
2020 年 6 月 本公司取締役 (監査等委員) (至今)
株式会社 Orient Corporation 取締役会長兼會長執行役員 (至今)



社外取締役 (監査等委員)
三浦 州夫
合规委員 (委员長)

持有股票数量 :1,400 股

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・三浦法律事務所, 任事務所代表 (至今)
2003 年 6 月 雅马哈株式会社社外監査役
2008 年 6 月 旭信息服务株式会社社外監査役 (至今)
2010 年 6 月 住友精化株式会社社外監査役 (至今)
2020 年 6 月 本公司取締役 (監査等委員) (至今)

公司治理举措 风险管理

基本思路

为妥善应对可能损害集团企业价值的风险，神钢集团参照国际标准 COSO 开展风险管理工作。神钢集团将发生时可能产生严重影响并波及整个集团的重要性较高的风险列为“最高风险”和“重大风险”，在风险承担者

(担当役員) 的领导下，推进风险管理工作。向取締役会汇报工作计划及落实情况等，包括应对环境、气候变化、自然灾害、尊重人权、安全卫生、质量等 ESG 风险的工作，由经营高层对工作情况加以确认。

管理体制

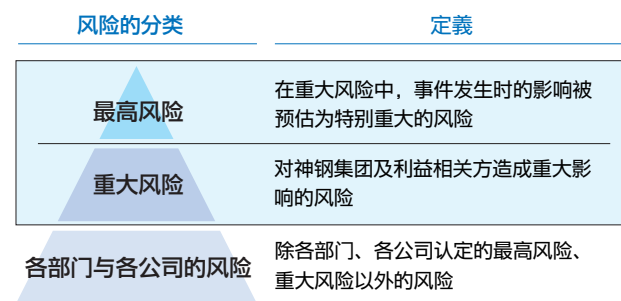
集团任命社长作为全公司总责任人，负责集团整体管理工作，任命内部统管・监察部统括役員作为全公司风险管理统括责任人。另一方面，对于个别风险，任命事业部门长或总公司担当役員作为负责横跨集团各部门管理活动的担当役員(风险承担者)和风险对策执行责任人，以此构筑全公司风险管理体制。作为经营审议会辅助机构而设立的风险管理委员会负责起草和评估整体风险管理基本方针，起草风险管理重要课题的具体方针，审批和评估针对“最高风险”和“重大风险”的风险对策执行计划等工作。指名委员长担任全公司风险管理统括责任人，指名全体风险承担者担任委员。风险管理委员会定期向经营审议会汇报工作成果，并结合经营审议会讨论结果，向风险承担者下达指示。该风险管理体系独立于监查等委员会。

为确保风险管理工作的实效性，取締役会接受有关风险管理整体工作方针、各“最高风险”和“重大风险”工作计划与实施情况的汇报，并对其进行监管，反映到下一年度及今后的计划中。向取締役会汇报的内容包括经营审议会有关风险管理工作的讨论结果以及风险管理委员会的工作成果。

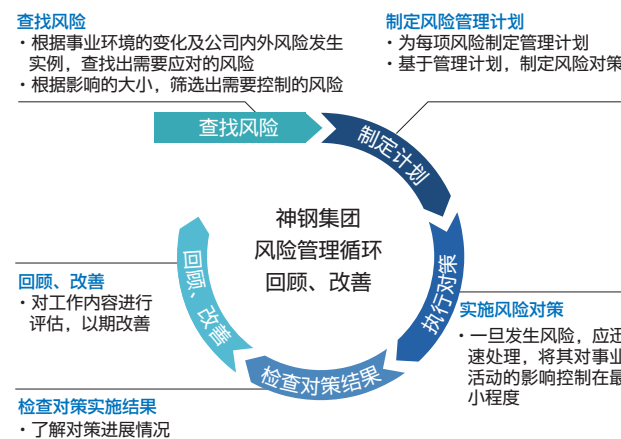
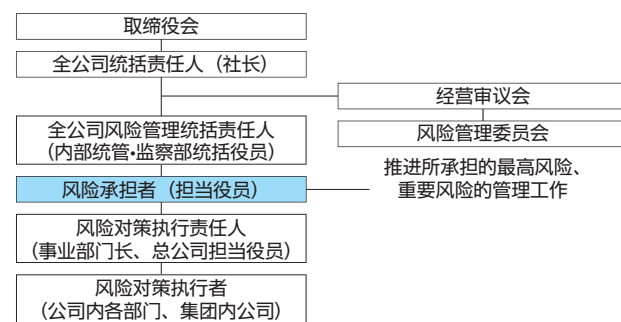
开展风险管理工作

在各项风险管理工作中，按照风险承担者的指示，各部门风险对策执行责任人落实“查找风险”→“制定风险管理计划”→“执行”→“检查”→“反映到下一年度改善工作中”这一循环，开展风险管理工作。经营高层确认该工作结果后，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。自 2021 年度起，新设立的风险管理委员会将进行转型，负责起草和评估整体风险管理基本方针，起草和评估风险管理重要课题的具体方针，以期提高实效性。

风险的分类和定义



体制



此外，公司已建立起相应的体系，能够在采取风险对策的同时，确保一旦发生重大风险，即可及时妥善地加以应对。

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，均已在有关证券报告中列出。(右表为第 168 期有关证券报告所列出的风险)

事业环境的变化
1. 主要市场经济情况等
2. 产品供需与价格波动
3. 原材料等的价格波动等
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. 环境管制及气候管制等政策的影响
5. 法律法规及政府管控
6. 诉讼等风险
7. 人才确保相关风险
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

TOPICS 主要风险的应对

风险	举措 (例)	参见页码
环境管制	<ul style="list-style-type: none"> 推进生产据点环境管理体系 总公司开展环境监查 (书面监查与实地监查) 在国内外事业所开展环境教育与学习 	<p>【环境举措】pp.66-67</p> <p>【风险管理】本集团官网 https://www.kobelco.co.jp/english/sustainability/risk.html</p>
自然灾害	<ul style="list-style-type: none"> 生产据点业务连续性计划 (BCP) 的完善 根据近年来风水灾害所致损害以及行政机关发布的灾害地图等最新信息，调整并实施对策 	<p>【加强对自然灾害的防范】本集团官网 https://www.kobelco.co.jp/english/sustainability/risk.html</p>
安全管理	<ul style="list-style-type: none"> 进一步加强基本管理工作 (重建规范性文化，贯彻规定的明文化及教育培训工作)。 开展人人参与及个体指导举措 (人人积极参与安全工作，通过个体指导提升安全意识)，建立 PDCA 体制，实现螺旋式上升。 	<p>【安全卫生】p.77</p>
质量	<ul style="list-style-type: none"> 外部专业人士数量过半的质量管理委员会对神钢集团的质量管理强化工作进行监控，提出建议 通过实现试验与检验设备的自动化，排除不当处理试验与检验数据的机会。 培养质量保证人才，开展内部教育 总公司实施质量监查 	<p>【质量举措】pp.102-103</p>

公司治理举措 合规

神钢集团认为遵守法律法规与社会规范是企业存续的前提。基于这一认识，我们将合规定位为支撑事业的经营基础之一，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《企业伦理纲领》。本纲领是神钢集团以及役員、员工应遵守的规范和标准，规定神钢集团应作为良好“企业市民”，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，以此贡献于社会。纲领根据之后业务环境的变化，不断进行修订。为践行合规神钢在集团理念中规定了“KOBELCO

的三大约章”和“KOBELCO的六项誓约”，作为合规的规范与标准。其中，“KOBELCO的三大约章”既是集团对社会的承诺，也是集团全体员工共通的价值观，而“KOBELCO的六项誓约”则是集团全体员工践行三大约章的具体企业行动规范。

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，负责确认集团整体合规工作计划的制定与进展情况，并进行必要的调整与改善。该委员会由包括社长在内的

3名内部委员和5名具有公正中立立场的外部委员组成，外部委员人数过半，委员长由外部委员担任。同时，在集团内部主要公司也设置了合规委员会。

神钢集团合规计划

执行合规活动计划时，在全公司合规统括役員及全公司合规担当役员的指导下，由集团内部统管・监察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开展情况后，根据业务及地区特点加以落实，从而使集团合规工作更为全面而有效。

神钢集团合规计划
承诺与风险评估
完善规定及流程，确保资源
教育及信息周知
实施监测，举报处理
调整与改善

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。关于反腐败问题，我们制定了《企业伦理纲领》和《神钢集团反行贿受贿政策》，并在官网上刊登。 基于集团内外动向，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（现为在线培训）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。部分日本国内的集团内公司先行执行该计划，除上述3个领域外，还对合规体制开展了工作情况诊断。 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。[2020年度通报受理件数：112件（含国内外集团内公司）]
调整与改善	<ul style="list-style-type: none"> 面向集团及日本国内集团内公司员工，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，调整合规活动计划。

集团合规活动等详细内容敬请浏览神钢集团网站。

https://www.kobelco.co.jp/english/about_kobelco/kobestee/ethics-compliance/index.html



TOPICS

反腐败工作

神钢集团将不断挑战并解决社会课题视为使命和存在意义，基于《神钢集团合规计划》开展“反腐败”工作。

详情敬请浏览神钢集团网站。

https://www.kobelco.co.jp/english/about_kobelco/kobestee/ethics-compliance/index.html#anti-corruption



公司治理举措

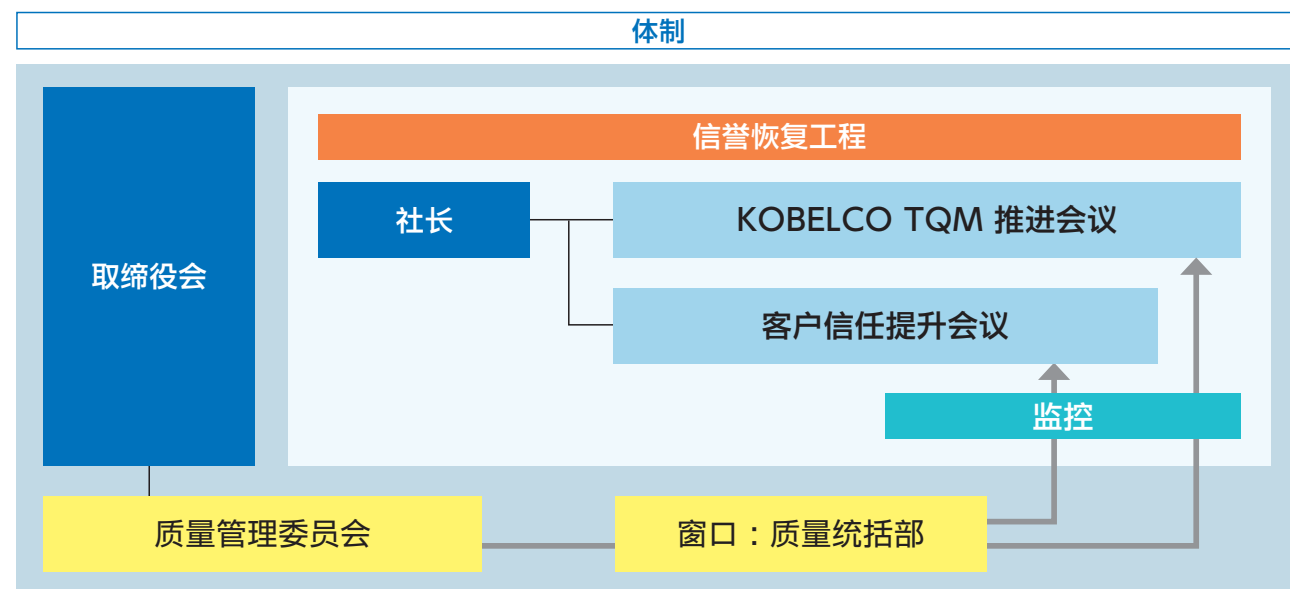
质量举措 — 信誉提升工程 —

从“信誉恢复工程”到“信誉提升工程”

神钢集团自 2018 年度开始推进防止质量事件再次发生的对策，现已完成既定工作。为防止意识淡化，实现可持续发展和具体落实集团理念，神钢集团自 2020 年度起启动了 TQM（全面质量管理 ※）工作。为在整个集团全面推行该项工作，2021 年 4 月起，我们重建了“信誉恢复工程”，并启动了由社长牵头的“信誉提升

工程”。该工程由“KOBELCO TQM 推进会议”和“客户信任提升会议”构成。

在信誉提升工程的具体工作方面，取缔役会咨询机构——质量管理委员会将一如既往地客观视角出发进行监控，并提出建议。



※TQM 即 Total Quality Management 的首字母缩写，意为“全面质量管理”，是一种经营管理手段。KOBELCO TQM 属于防止质量事件再次发生对策的下一步，是一项加强各项业务的管理，设定有益于客户和社会的课题，在全员参与下完成课题的活动。

KOBELCO TQM 推进会议

KOBELCO TQM 推进会议不仅致力于提高产品与服务的质量，而且致力于提高工作、组织、管理等企业活动的整体质量。为了防止意识淡化，实现可持续发展，除了推进并策划各业务部门 TQM 工作外，还从“加强质量工作”和“加强产品制造”的角度推进全公司措施，包括培养人才、改善业务质量、加强质量保障、横向向全支持产品制造等。

“KOBELCO TQM”行动结合集团理念中的

“KOBELCO 的三大约章”这一价值观，提出了“立足客户”、“全员参与”、“不断改革”三项原则。

我们再次将“产品制造的原点”即可靠的质量才是“信任”的核心牢记于心，通过“KOBELCO TQM”工作，全力加强各项业务的管理，持续提升质量。为了能够提供令客户满意的产品与服务，我们将从客户等利益相关方的视角出发梳理问题，并由全体员工携手解决，努力使神钢集团成为对客户和社会而言不可替代的存在。

“加强质量工作”

· 总公司持续对各事业所质量保障体系的维护与持续改善情况开展事业所质量监查。2019 年度和 2020 年度两年内，总公司对所有目标据点进行了监查。自 2021 年度起，原则上每 3 年进行一次监查。2021 年度计划对 48 个据点开展监查。

· 2018 年 5 月，本集团施行了旨在防止不当行为的《质量指南》，并将其作为质量监查工作中的事业所质量保障体系评估标准。2021 年 1 月，本集团对该指南进行了扩充和修订。计划以修订后的新质量指南为监查标准，通过总公司开展的事业所质量监查工作，确认事业所的《质量指南》落实情况。在现行中期经营计划的收官之年，

总公司将与事业部门及事业所的各层各级携手推进落实《质量指南》的工作，力争使集团监查范围内的事业所质量指南认定率达到 70%。

· 我们将继续针对集团质量保障体系的短板，完善和加强《质量指南》，努力提高集团质量保障体系的整体水平。

· 为排除发生质量事件的可能性，集团推进了试验与检验设备自动化（自动化：从试验与检验的实施环节到出具试验与检验报告环节全部实现自动化，无需借助人工），已完成约 1,500 台试验与检验设备的自动化。尚未实现自动化的设备中，有的设备存在技术难题，今后我们将继续开展技术研发等工作，进一步推进自动化。

“加强产品制造”

为实现“令人满意的质量”，集团将继续基于以下项目，加强产品制造力。

- ① 质量巡查组巡访各个事业所，了解各个事业所的难题，为其提供建议。去年共巡访 45 个据点。2021 年度计划巡访 70 个据点，同时考虑提升质量。
- ② 为了更好地开展 QC 工作和 5S 工作，在总公司部门成

立了支持任务组，并已着手开展工作。

③ 就基础生产技术，在集团内部策划并开展生产技术交流会。在技术领域设置分科会，包括压轧技术等专有技术、分析技术、生产管理、设备管理等，在全公司范围内跨部门开展技术交流和推广。

客户信任提升会议

为防止质量事件再次发生，2018 年 4 月，集团设立了“客户信任恢复分科会”，站在客户的立场上推动信任恢复工作。该分科会为防止对质量事件的记忆淡化，采取了一系列措施，例如收集当时的客户意见，通过“KOBELCO 约章馆”，努力将当时客户的感想与广大员工分享。同时，为了使与客户直接接触的销售部门的努

力取得更好的效果，我们还在逐步建立各部门之间共享信息的机制。

自 2021 年 4 月起，此项工作的目标不再仅限于恢复客户信任，而是获得更胜于以往信任。因此更名为“客户信任提升会议”。我们将继续倾听客户的心声，站在客户的立场上开展各项工作，以期赢得客户更多的信任。

质量管理委员会

2020 年，质量管理委员会将继续开展工作，以便持续防止集团质量事件再次发生措施以及质量管理强化工

作，并提出意见与建议。2021 年度也将一如既往，计划全年约召开 4 次会议。