

继续做客户和社会心目中无可替代的存在

神钢集团通过在116年的历史发展中积累的各种人才、技术、客户基础，致力于解决社会课题。

无论是现在还是未来，神钢集团都将秉持集团理念，

朝着“继续做客户和社会心目中无可替代的存在”这一目标，一路前行。



集团理念	
KOBELCO 希望实现的未来	通过践行“KOBELCO的使命、存在意义”而希望实现的社会、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。
KOBELCO 的使命、存在意义	神钢集团的社会存在意义、需要完成的使命 灵活发挥员工个性和技术优势，不断地向社会课题发起挑战。
KOBELCO 的三大约章	神钢集团对社会的承诺，集团共通的价值观 1. 提供值得信赖的技术、产品及服务 2. 发挥个体之能，追求团体之和 3. 通过坚持不懈的创新，创造新价值
KOBELCO 的六项誓约	全体员工为兑现“KOBELCO的三大约章”而应实践的包括《品质宪章》在内的行动规范 1. 提高职业道德，加强职业素养 2. 提供优质的产品与服务 品质宪章 3. 营造适宜工作的职场环境 4. 与地域社会的共生 5. 对环境的贡献 6. 尊重利益相关方

目录

序言

- 01 集团理念
- 04 不断挑战解决社会课题的神钢集团的历史
- 06 At a glance
- 08 社长致辞

价值创造史

- 14 可持续性发展经营的框架
- 16 重要课题及指标、目标
- 18 价值创造历程
- 20 商业模式与优势
- 24 商业模式与提供价值
- 26 价值创造案例
- 28 财务、非财务重点数据

放眼中长期发展的经营战略与经营资源

神钢集团中期经营计划

- 30 神钢集团中期经营计划(2021~2023年度)的进展
- 32 确立稳定的收益基础
- 38 财务担当役員致辞
- 42 为提升企业价值
- 46 向碳中和发起挑战

事业战略

- 54 各客户领域的经济环境
- 56 各事业部门概况
- 56 材料类事业
- 60 机械类事业
- 64 电力事业

关于对未来预测的注意事项

本综合报告书中含有一些诸如神钢集团的预想、确信、期待、意向以及战略等对未来进行预估的相关内容。这是神钢集团根据目前掌握的信息作出的判断和假定，基于该等判断和假定所包含的不确定性以及今后事业运营和内外状况变化等各种可能发生变动的因素，实际结果与预估内容之间可能会存在实质性不同。本公司对于未来预估的任何内容，均不承担修订义务。

上述不确定性以及变动的因素包含但不限于以下内容。

- 主要市场的经济形势及需求、市场行情的变动
- 主要市场的政治形势及贸易限制等各种限制状况
- 汇率的变动
- 原材料的可得性及市场行情
- 竞争对手的产品·服务、价格政策、联盟、M&A等的事业开展
- 与本公司拥有合作关系之合作伙伴的战略变化

中长期战略

- 66 依据TCFD倡议，披露气候变化相关信息
- 70 DX战略

经营资源

- 72 与利益相关方的交流
- 73 KOBELCO的约章 Next100计划
- 74 人才战略
- 75 人权
- 76 人才多样性与包容性(D&I)
- 77 安全卫生
- 78 构建负责任的供应链
- 79 质量

经营基础

- 80 社外取缔役三人谈
- 85 新任社外取缔役致辞
- 86 取缔役一览
- 88 公司治理
- 100 风险管理
- 101 合规

公司数据

- 102 前10年的财务和非财务数据
- 104 不同部门数据一览
- 106 公司概况、股份信息

编辑方针

编辑方针

神钢集团一直都非常重视与利益相关方之间的对话。作为其中一环，我们希望通过经营战略、事业活动、社会环境活动的报告，加深各位对集团所创造的经济价值和社会价值的综合理解，为此我们决定自2018年度开始发行《综合报告书》。

编辑本报告书有两个目的，一是，以116年的发展史中积累起来的“综合实力”为关键词，解读神钢集团的企业故事，通过价值创造历程，明确展现我们的目标姿态；二是，通过去年5月公布的神钢集团中期经营计划(2021~2023年度)的进展，让社会了解我们的事业和举措。

恳请各位利益相关方关注神钢集团通过推动可持续性发展经营实现持续发展过程中所展现的姿态。

对象期间	对象期间为2021年度(2021年4月1日至2022年3月31日)。但是，必要时也会涉及到该期间前后的时间。
参考指南	<ul style="list-style-type: none"> • GRI(全球报告倡议组织, Global Reporting Initiative)《可持续发展报告指南》 • ISO26000(《社会责任指南》) • IIRC(国际综合报告理事会, The International Integrated Reporting Council)《国际综合报告框架》 • 日本经济产业省《基于价值协同目的的综合披露与对话指南》
重视的倡议	<ul style="list-style-type: none"> • 联合国全球契约(United Nations Global Compact) • 可持续发展目标(Sustainable Development Goals) • TCFD(气候相关财务信息披露工作组)倡议
编制流程	<ol style="list-style-type: none"> 1. 自2018年度开始，将《GROUP PROFILE》、《ANNUAL REPORTS》和《社会环境报告书》进行合并，发行《综合报告书》。 2. 发行《综合报告书2021》后，听取公司内外利益相关方(证券分析师、机构投资者、集团员工等)对《综合报告书2021》的坦率评价和意见，同时报名参加外部团体主办的评奖活动，获得相对的评价。 3. 隶属于可持续发展推进委员会的综合报告书编纂部门结合上述评价和意见，在总公司各部门和事业部门的协助下，编写报告书草案。 4. 通过可持续发展推进委员会等机构，与经营管理层进行充分讨论进而推进《神钢集团综合报告书2022》的编制。

神钢集团信息披露体系

为了与利益相关方交流，神钢集团通过各种途径，多方面地发布信息。除了本报告中提供的信息外，您可以通过ESG数据手册和神钢的官方网站获取各种信息。我们将继续积极披露信息，以便利益相关方能够更好地了解神钢集团。

ESG数据手册

https://www.kobelco.co.jp/english/about_kobelco/outline/integrated-reports/index.html



股东与投资者信息

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



可持续性

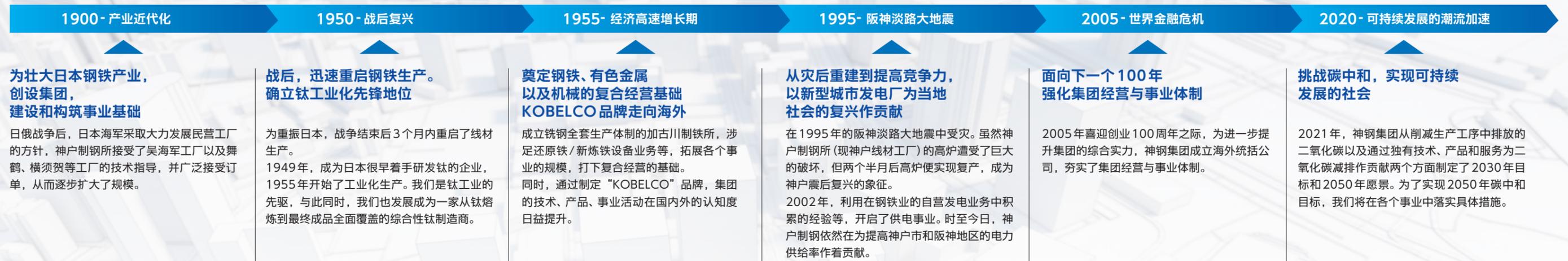
<https://www.kobelco.co.jp/english/sustainability/index.html>



信息披露媒介		提供信息的种类	
		财务信息	非财务信息
综合报告书	提供神钢集团的经营战略、事业活动、ESG相关信息，旨在加深读者对集团创造的经济与社会价值的全面了解。	●	●
ESG数据手册	专门提供具体的ESG相关数据。		●
有价证券报告书	根据《金融商品交易法》，提供公司概况、业务状况、财务报表等财务信息和公司治理体系等非财务信息。	●	●
决算速报	提供各季度决算信息。	●	
事业报告合并计算资料计算资料	基于公司法，提供财务信息、公司业务状况(非财务信息)等内容。	●	●
致股东书	为了加深广大股东对神钢集团的了解，我们每年两次发布《致股东书》，介绍集团业绩以及关于ESG举措的TOPICS。	●	●
公司治理报告书	基于证券交易所的上市规则，提供集团的公司治理相关信息。		●
本集团官网	本集团官网提供上述资料无法提供的更详尽的ESG相关信息等。(更详尽的ESG相关信息，参见《可持续性》)	●	●

不断挑战解决社会课题的神钢集团的历史

1905年，合名会社铃木商店收购了由小林清一郎经营的位于神户胁滨的小林制钢所，并将其改名为神户制钢所，我们将此作为株式会社神户制钢所的起源。
此后于1911年从铃木商店独立出来，在神户市胁滨町成立了“株式会社神户制钢所”。
神钢集团成立116年来，通过材料类事业、机械类事业和电力事业，解决了一个又一个社会课题，满足了不同时代的需求。



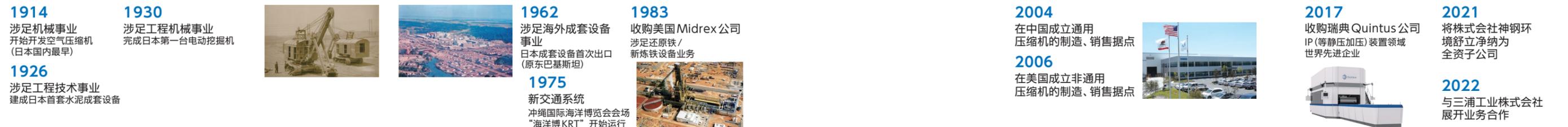
全公司



材料类事业



机械类事业



电力事业



At a glance (2021年度)

创业 1905年 注册资本(合并) 2,509亿日元 总资产(合并) 27,287亿日元 员工人数(合并) 38,106人 全球规模(合并) 23个国家 集团内公司 251家
 子公司201家 关联公司50家 研发费 332亿日元 知识产权储备量 8,319项
 日本国内3,576项 海外4,743项



事业部	主要产品与服务等	销售额	经常损益	总资产	员工人数
材料类事业	铁铝	9,149亿日元	375亿日元	10,890亿日元	11,828人
	素形材	3,332亿日元	51亿日元	2,444亿日元	4,469人
	焊接	769亿日元	27亿日元	794亿日元	2,445人
机械类事业	机械	1,668亿日元	125亿日元	1,909亿日元	4,716人
	工程技术	1,356亿日元	77亿日元	1,325亿日元	3,553人
	工程机械	3,716亿日元	120亿日元	3,619亿日元	7,829人
电力事业	电力	1,098亿日元	132亿日元	3,978亿日元	272人
其他事业	特殊合金及其他新材料(靶材等)、各种材料的分析、解析、高压气体容器制造业、超导产品、综合商社	288亿日元	70亿日元	598亿日元	1,542人



发挥集团“综合实力”， 继续为社会的发展作贡献

代表取締役社长
山口 贡

神钢集团坚定不移的使命

神钢集团自1905年创立以来，116年间，携手客户向世界提供了有助于社会发展的产品和技术。

无论时代和社会如何变迁，神钢集团始终本着为社会做贡献并为实现这一目标而勇于挑战的精神，不断扩大事业领域，凭借发挥神钢集团特有“综合实力”的事业组合、先进的技术实力、高品质的产品、具有优势的价格竞争力，助力各行各业发展，提升了神钢集团的全球影响力。这种勇于挑战的精神，今后也绝不会改变。

我们在集团理念中提出了“KOBELCO的使命、存在意义”，即我们要“灵活发挥员工个性和技术优势，不断地向社会课题发起挑战”。

“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。”为实现这一愿景，我们将继续果敢地挑战和解决各种课题，推动社会发展。为此，我们必须让集团的“综合实力”得到最大发挥，并以诚信的态度提供技术、产品、服务。这是神钢集团应有的面貌。

7大事业领域、21项核心技术，为产业发展提供有力支撑

神钢集团拥有7个事业领域，其中，材料类事业涵盖铁铝、素形材、焊接，机械类事业涵盖机械、工程技术、工程机械，此外还有电力事业。我们为“Mobility”“Life”“Energy & Infrastructure”等领域的广大客户提供技术、产品和服务。支撑我们广泛开展业务的是我们积累的神钢集团优势之一的“21项核心技术”。我们将这些业务进行了跨领域整合，加以研发或引入新技术，从而满足了社会变化和客户的需求。正因为神钢集团拥有如此多样的事业领域和坚实的技术基础，我坚信未来我们依然能够不负客户期望。

中期经营计划开局之年，实现良好开端

2021年5月，神钢集团公布了以“确立稳定的收益基础”和“向碳中和发起挑战”为两大支柱的神钢集团中期经营计划（2021～2023年度）。

计划公布后，时过一年，总体而言，进展顺利。尤其值得一提的是2021年度的业绩。全球经济逐步从疫情影响中恢复，在此背景下，我们的销售额时隔13年再次



突破2万亿日元，经常损益932亿日元，最终盈利600亿日元，2021年度每股分红40日元。

眼下，俄乌局势引发的资源能源价格高涨、供应链混乱、日元贬值等因素使得前景愈发充满不确定性。面对这种情况，我们将切实推进中期经营计划提出的五大重要课题，努力“确立稳定的收益基础”，确保ROIC（投入资本回报率）稳定在5%以上。

此外，针对“向碳中和发起挑战”这一长期课题，我们将继续致力于减少生产工序中的二氧化碳排放量，并为减少社会的二氧化碳排放量作出贡献。

确立稳定的收益基础

为实现中期经营计划收官年度（2023年度）ROIC5%以上，长期则确保8%以上的目标，神钢集团正积极采取以下五项重点措施。

1. 强化钢材事业的收益基础

通过削减固定费用降低盈亏平衡点，改善产品结构，改善销售价格，提高边际利润率，从而实现以下目标：粗钢产量在630万吨的情况下也能确保稳定收益，从长远来看，即使在600万吨的情况下也能确保盈利。

2. 新电力项目的顺利启动和稳定投产

神户发电所3号机已按计划于2022年2月开始投入运营，4号机预计于2022年度下半年开始投入运营。包括神户发电所的1号机和2号机以及真冈发电所的1号机和2号机在内，2023年度起，所有发电所全部运转，预计每年可贡献约400亿日元收益。

3. 材料类事业 战略投资的收益贡献

虽然贡献收益的时间比最初的预测有所推迟，但长期来看，汽车行业轻量化的需求仍然很高。神钢集团仍将努力奋斗，争取尽快实现收益贡献。

4. 重组不盈利的事业

通过退出不盈利品种的经营以及减员等举措，推进合理化。钛事业已于2021年度实现盈利。我们还将力争尽快促使铸锻钢事业和起重机事业扭亏为盈。

5. 机械类事业 收益稳定及市场发展的对应

神钢集团的机械事业和工程技术事业是具有多种技术能力和产品群的事业领域。目前，我们在化石燃料和核电领域已展现出竞争力，今后将加强和扩大在实现碳中和社会等环境相关领域的业务。

在工程机械事业方面，我们将推动依赖多元化市场发展，而非高度依赖单一市场的体制，同时实现商业模式的转变，包括扩大存量业务，扩充配套业务等。

向碳中和发起挑战

神钢集团开展的碳中和工作包括两个方面，即减少钢材事业、电力事业等的生产工艺中的二氧化碳排放量，以及通过集团持有的技术、产品和服务，助力全社会的二氧化碳减排。

在钢铁领域，实现碳中和的关键在于MIDREX®工艺。

具体而言，在钢材生产工艺中的二氧化碳减排方面，目前已在技术上实现了以MIDREX®工艺生产的铁来生产低二氧化碳排放量的钢材。2022年5月，神钢集团宣布低碳高炉钢材“Kobenable Steel”进入商品化阶段。

MIDREX®工艺可以极大地推动全社会的二氧化碳减排，对于由高炉转电炉以及高炉二氧化碳减排而言是非常重要的工艺，未来还有可能改用氢气作为还原气体，替代天然气。

神钢集团优势的象征——综合实力

神钢集团基于广泛事业领域的客户基础和21项核心技术的深厚积累，是全球少有的能够提供高附加值产品和解决方案的集团公司。

汽车轻量化和电动化领域中，整合铁、铝、焊接技术提供解决方案，是“KOBELCO”的专属强项。

除炼铁工艺二氧化碳减排工作外，为挑战碳中和目标，我们还在为实现氢能社会而推动氢气的多种用途开发。例如，我们计划通过机械事业与工程技术事业的经营资源互用，在高砂制作所开展“混动型氢气供应系统”的实证试验。2021年11月被纳入全资子公司的株式会社神钢环境舒立净正在开展水处理相关业务、废弃物处理相关业务以及化学、食品机械相关业务等围绕环境领域的各类业务。今后，有望在电力事业中运用生物质来助力二氧化碳减排等，为发电业务带来协同效应。

通过这种方式整合集团的经营资源，提供满足社会需求的解决方案，这正是因为神钢集团具备“综合实力”这一优势方才能够做到的。我们将继续加强我们的竞争优势，进一步推进可持续发展。

此外，由于人工智能等技术的加持，曾经是劳动密集型的生产一线也已开始推进自动化和无人化。另一方面，在技术开发方面，利用MI（Materials Informatics：材料信息学）技术进行材料开发等的DX（Digital Transformation：数字化转型）正在迅速发展。我们认为，推进DX对于增强拥有多种独特资产的神钢集团的“综合实力”至关重要。

举全集团之力，落实可持续性发展经营

我们积极吸取2017年质量事件的教训，切实推进集团组织基础的演变。自我就任社长一职以来，我们重点推进了役员与员工的意识改革工作。首先，我一直强调，要打破组织之间的壁垒，改变组织、制度和结构，改变思维方式。自2018年起，我积极创造与员工进行对话的机会，目前已经与约1,500名员工进行了对话。特别是在与一线管理职务人员的对话中，我尤其注重再次确认大家的合规意识，强调职务自觉性和反复沟通的重要性。

在公司治理方面，我们加强了取締役会的监督职能，并成立可持续发展推进委员会、事业组合管理委员会、设备投资与投融资委员会等开展跨部门讨论的机构。我以自己坚定的意念，毫不放松地推进着公司治理改革。

2020年5月，神钢集团制定了新的集团理念。在这一集团理念的指导下，我们从支持事业活动的“经营基础领域”和实现事业发展的“价值创造领域”两个侧面出发，梳理了重要经营课题，于2021年明确了集团要落实的重要课题。

我认为要实现可持续经营，不仅需要企业是可持续的，员工也必须是可持续的。在神钢集团的人才多样化与包容性实践中，我们努力营造一个开诚布公的工作环境，让每一位员工都能坦率地发表意见。为此，我们需要加强组织建设和人才战略。在这其中，必须思考如何才能为员工提供一个充满活力的工作方式和促进职业发展的制度，而不是简单地建立一个人事制度。

在出任社长前的37年间，我在神钢集团不同事业部门积累了丰富的工作经历。比如，钢铁事业和机械事业两个部门的文化和风气完全不同，它们又都与总公司部门不尽相同。了解各事业部门各自的特点，从不同的观点出发，开拓了眼界，这些经历是我的巨大财富。我希望能够把这些经历运用于集团今后的组织建设和人才战略之中。我常说，工作就是不断交流。对于神钢集团而言，接受多元的价值观和思维方式，建立彼此可以相互提出要求的关系，是实现可持续发展道路必不可少的。

一切为了“社会的发展”

要实现神钢集团的可持续发展，尚有许多障碍需要我们去跨越。其实，回首往日，我们不断地突破组织和固有观念的束缚，坚持挑战。我们现在拥有的广泛的事业领域、多样化的技术以及庞大的客户群体，就是我们昔日挑战的成果。

未来，我们将在保持“以综合实力不断挑战解决社会课题”这一神钢集团本色的前提下，努力实现企业价值的最大化。

