

神钢集团

中期经营计划

(2021~2023年度)

2021年5月11日

株式会社神戸制钢所

Contents

1. 前言

2. 新中期经营计划

价值创造领域

确立稳定的收益基础

向碳中和发起挑战

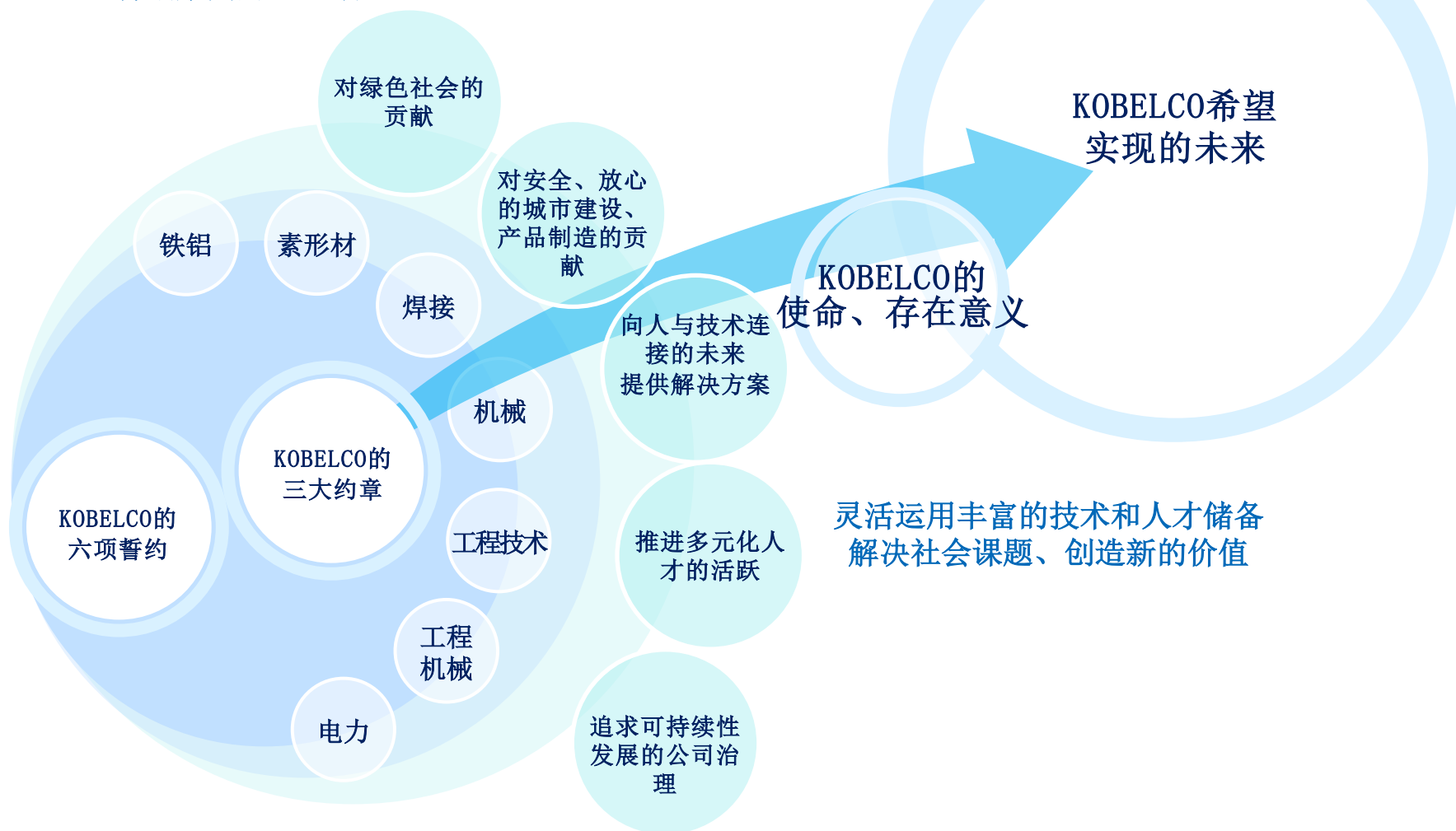
经营基础领域

3. 参考资料

前言

经营着多元事业的神钢集团

神钢集团的重点课题



前言

2016~2020年度中期经营计划 总结

- ❖ “确立以材料类、机械类和电力为3大支柱事业体制”的目标，在推进钢铁事业上游工序集中化、新电力项目等确立稳定收益基础措施的同时，推进了以汽车轻量化战略为基轴的发展战略。
- ❖ 根据汽车轻量化战略，虽然集团积极地进行了投资，但由于需求预测变化和制造力等课题，达到当初期待的收益贡献需要一定时间，特别是以材料类事业为中心的收益能力的低迷和财务体制问题，致使“3大支柱事业体制的确立”未能完成。

基于集团理念的可持续发展经营

KOBELCO VISION “G+”

(亿日元)

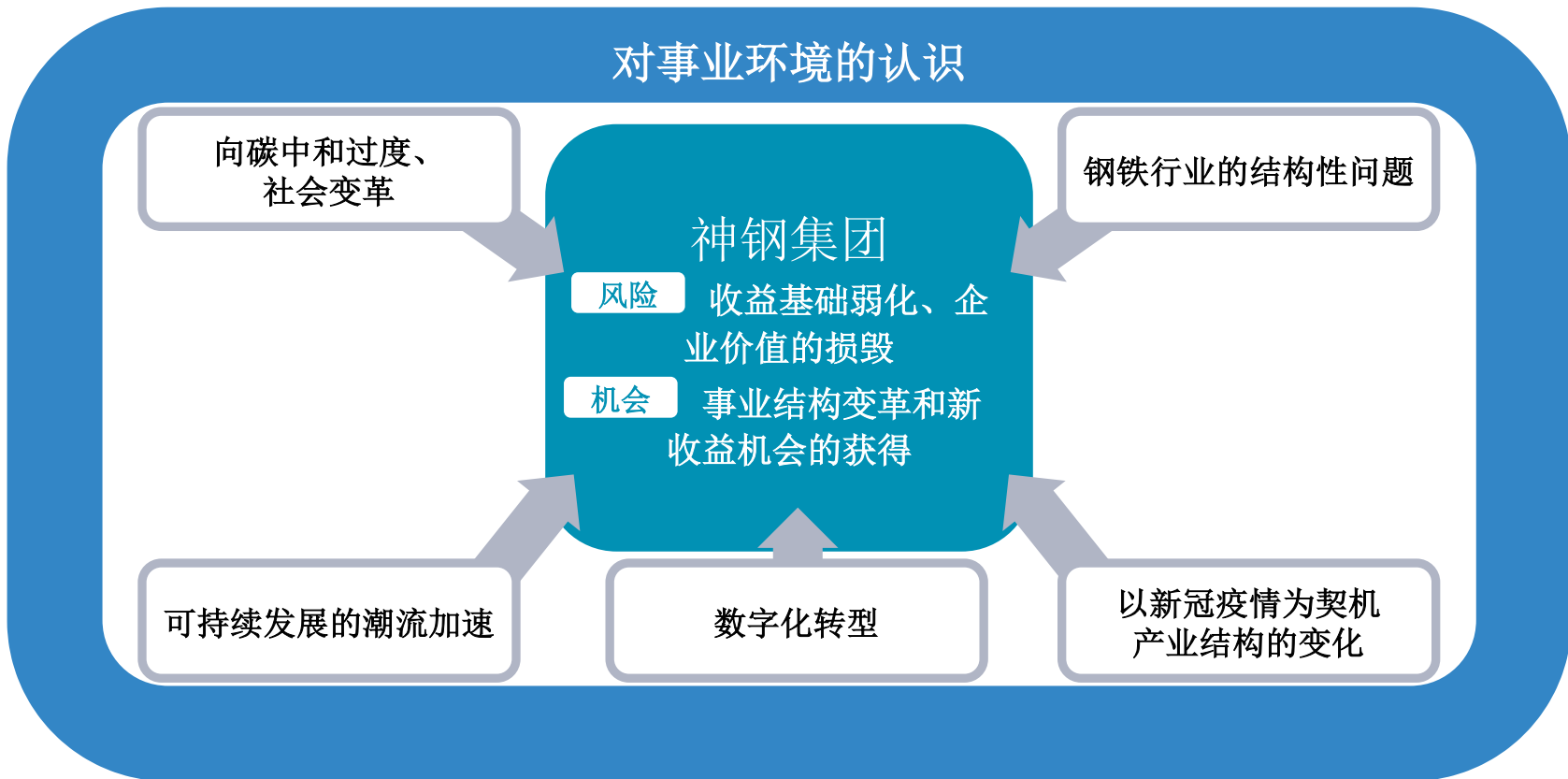
	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度
销售额	1兆6,958	1兆8,811	1兆9,718	1兆8,698	1兆7,055
经常损益	△191	711	346	△80	161
归属于母公司股东的本期纯损益	△230	631	359	△680	232

三大支柱事业体制的确立



稳固的经营基础





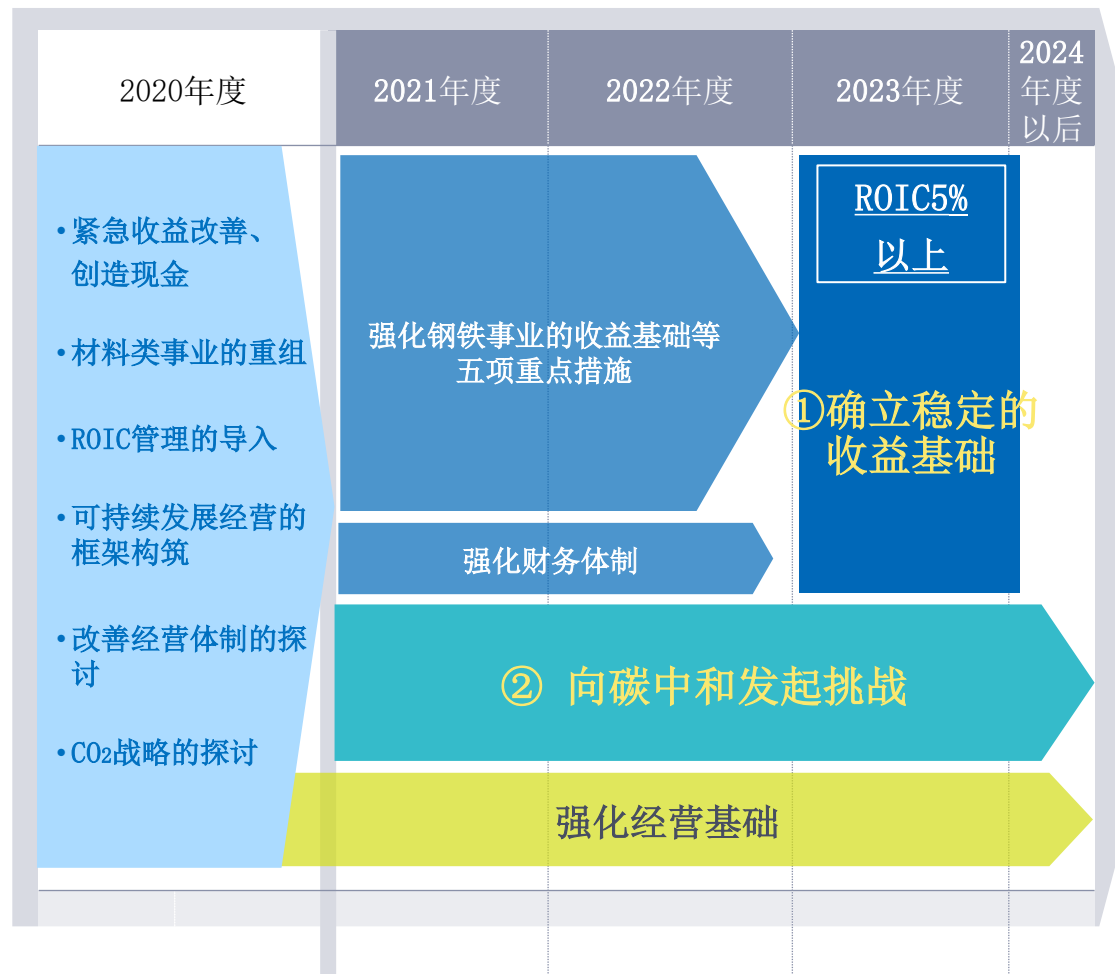
新中期经营计划应实践的两个最重要课题

① 确立稳定的收益基础

② 向碳中和发起挑战

前言 新中期经营计划 概要

回归发展轨道



KOBELCO的未来目标

确保ROIC8%以上、KOBELCO持续发展



通过事业活动解决社会课题和创造经济价值

Contents

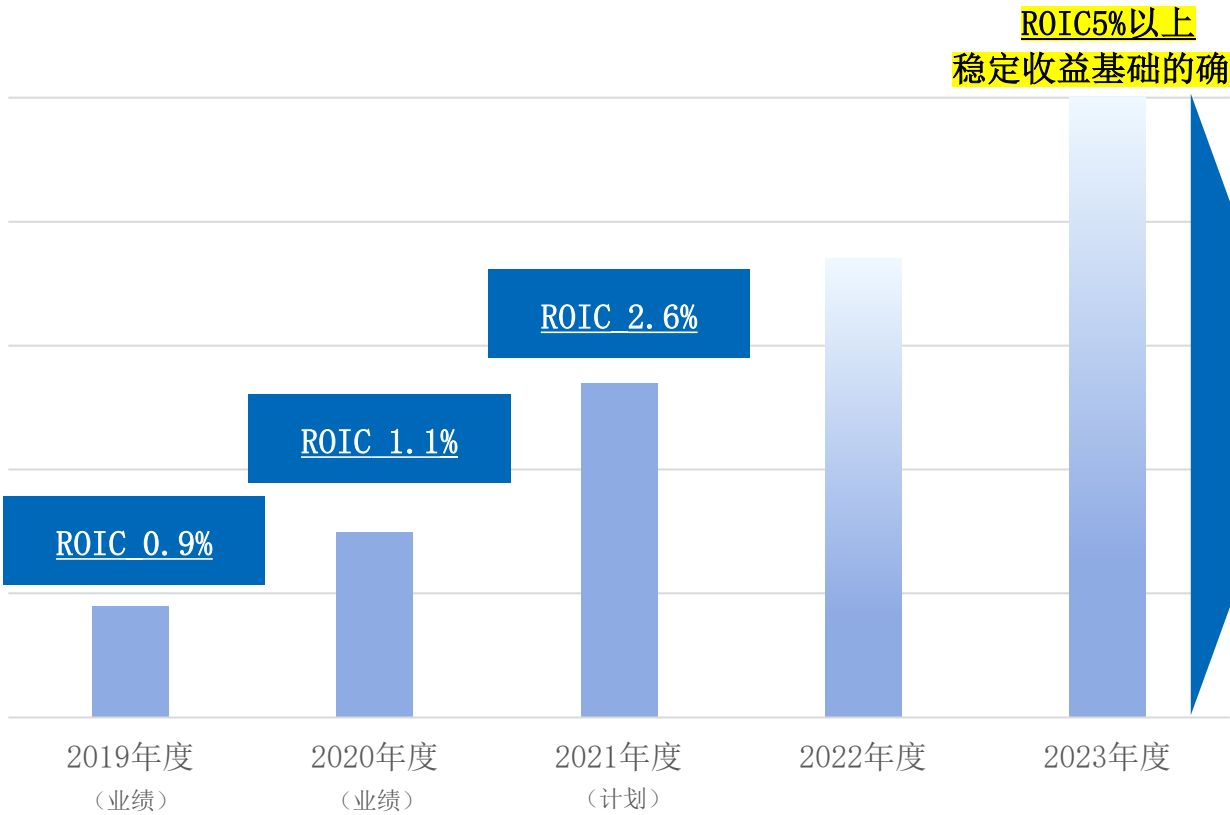
1. 前言
2. 新中期经营计划
价值创造领域
确立稳定的收益基础
向碳中和发起挑战
经营基础领域
3. 参考资料

确立稳定的收益基础 达成收益性“ROIC”目标

针对“确立稳定的收益基础”的重点措施

- ❖ 强化钢材事业的收益基础
- ❖ 新电力项目的顺利启动和稳定投产
- ❖ 材料类事业 战略投资的收益贡献
- ❖ 重组不盈利的事业
- ❖ 机械类事业的收益稳定及市场发展的对应

回归发展轨道



KOBELCO的未来目标

确保ROIC8%以上、
KOBELCO持续发展



通过事业活动解决社会
课题和创造经济价值

确立稳定的收益基础

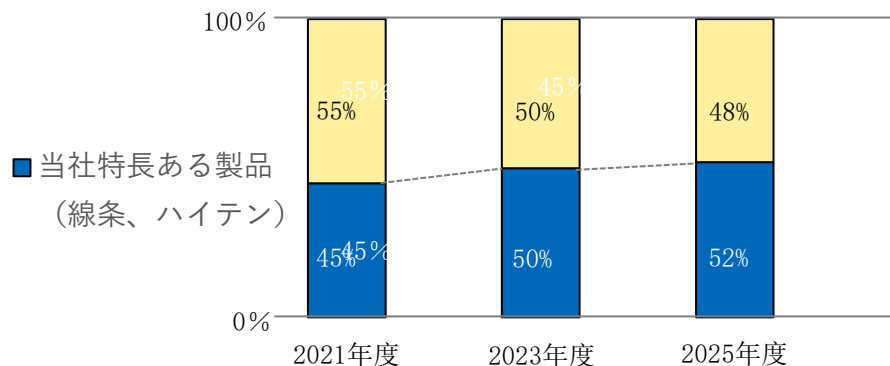
强化钢材事业的收益基础

- ❖ 预测内需在长期持续减少的前提下，通过粗钢产量达到“630万吨”来确保稳定收益
- ❖ 进一步构建以“600万吨”产量也能够确保盈利的事业体制

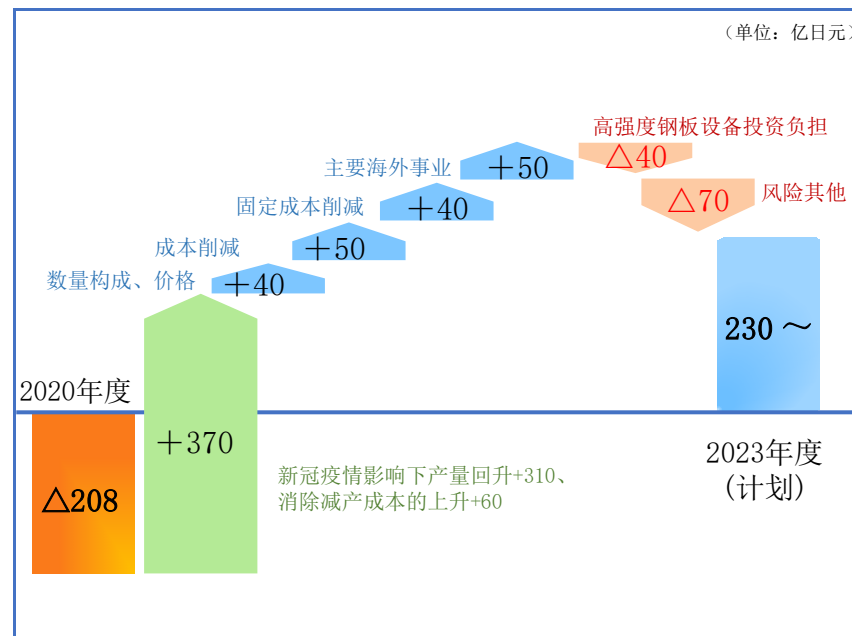
粗钢产量、财务业绩* (*除库存评价影响外经常损益)

(加古川制铁所的粗钢产量)	2019年度	2020年度	2020年度 下期	2021年度 (计划)	2023年度 (计划)
粗钢产量(百万吨)	6.4	5.7	3.3	6.5	6.3
合并财务业绩(亿日元)	△88	△208	111	140	230~

产品种类构成的变化



2020年度→2023年度 财务业绩*差异明细



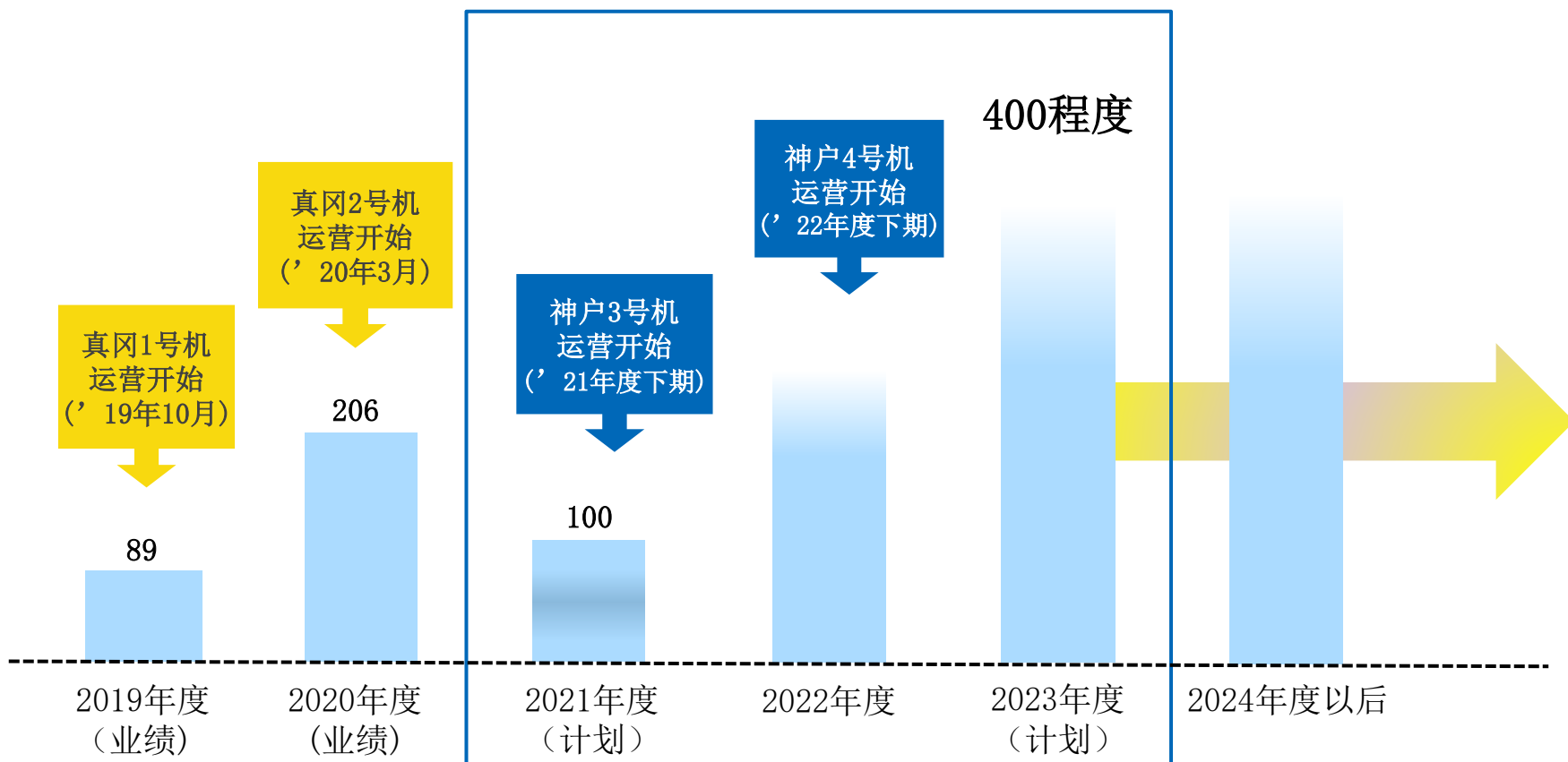
- 未来以上游工序为中心控制大型设备（高炉、焦炉等）的更新，但在实现碳中和的过程中开始探讨未来上游工序设备的存在方式

确立稳定的收益基础

新电力项目的顺利启动和稳定投产

- ◆ 预计2021年度下半年神戸3号机、2022年度下半年神戸4号机开始投入运行
- ◆ 包含神戸1、2号机，真冈1、2号机在内，从2023年度开始全部发电所将投入运行，预计将达到年400亿日元左右的收益（关于电力事业向碳中和发起的挑战[后述](#)）

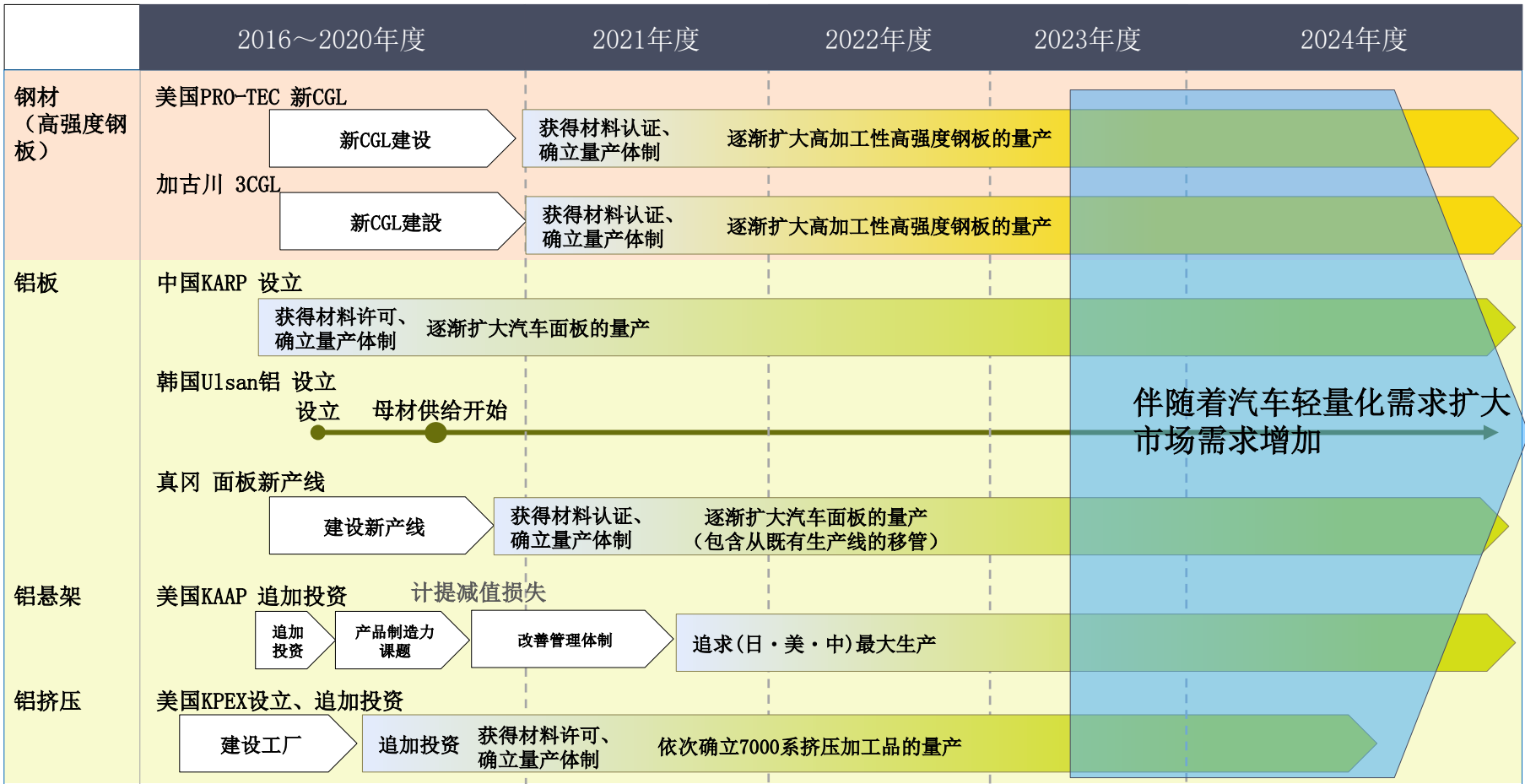
※数值为电力事业经常损益的业绩以及计划（单位：亿日元）



确立稳定的收益基础

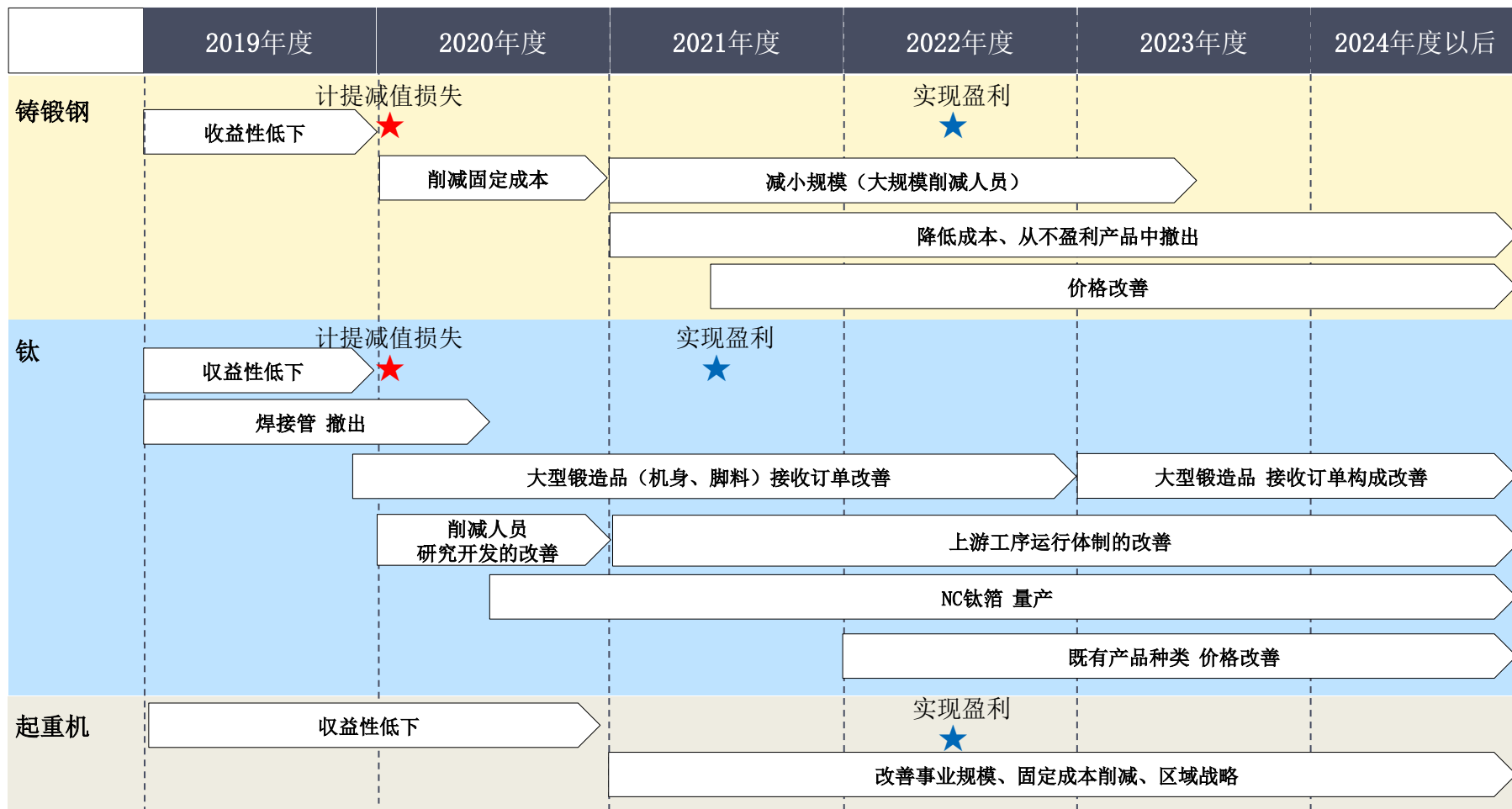
材料类事业 战略投资的收益贡献

- ❖ 由于汽车轻量化材料需求扩大期的推迟、产品制造力等课题，实现目前所期望的收益提高的目标仍需要时间
- ❖ 在汽车轻量化需求扩大及交易活跃中，实现早期收益贡献



确立稳定的收益基础 重组不盈利的事业

❖ 在需求环境和产业结构变化中，除了2019年度进行固定资产减损的铸锻钢事业、钛事业之外，对于持续赤字的起重机事业统一通过合理化方案实现收益



机械

- (以削减CO₂为首) 环保产品目录的扩充
 - ✓ 社会基础设施用 (氢气、氨领域)
 - ✓ 通用压缩机: [通过与三浦工业株式会社的业务、资本合作, 作为世界上第一个拥有空气压缩机、热泵和锅炉的公用平台, 为客户提供综合性节能及CO₂削减系统](#)
(P. 23: [能量转换、市场发展的对应](#))

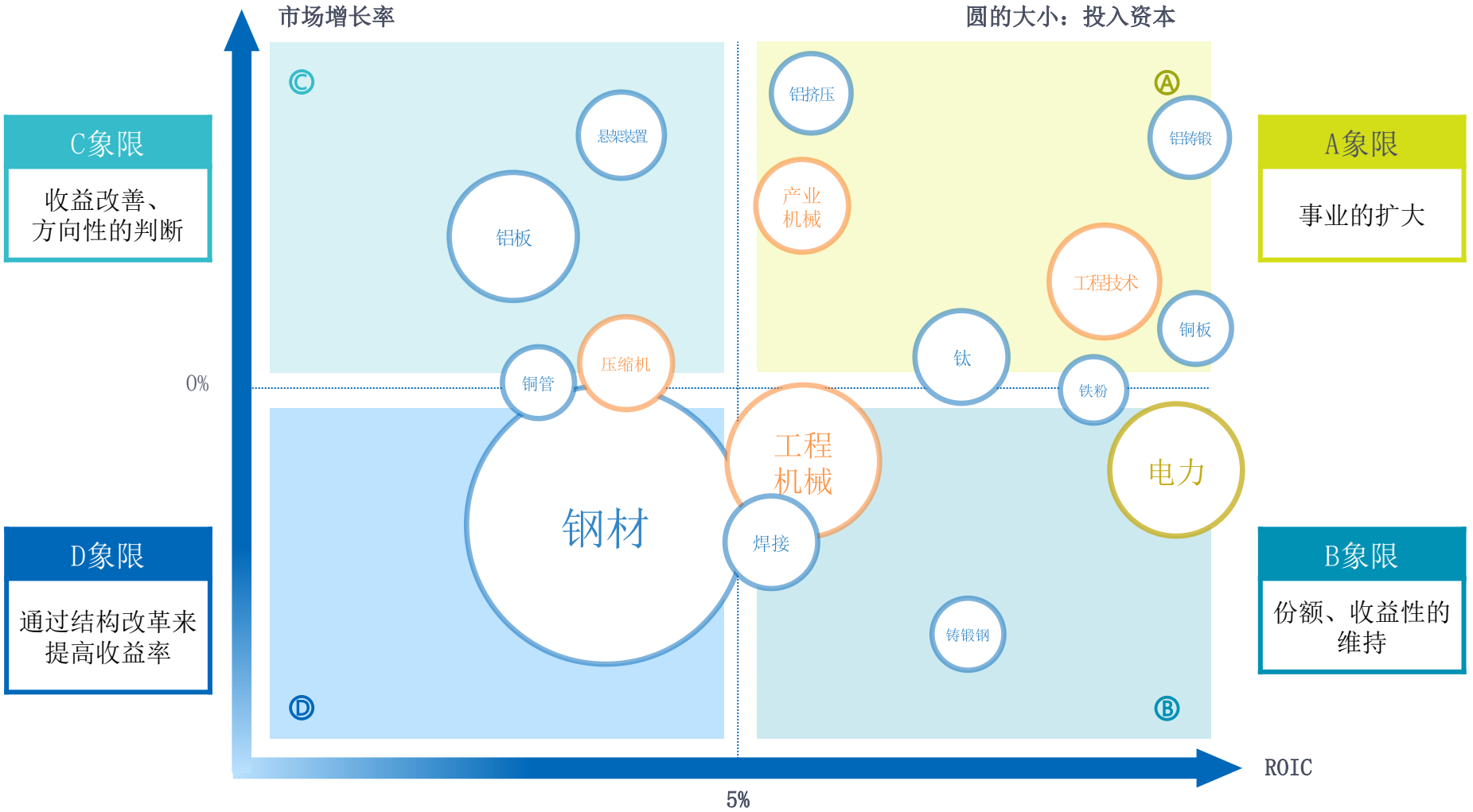
工程技术

- (以削减CO₂为首) 通过环保产品目录实现收益最大化
- 通过集团内合作应对市场的发展
 - ✓ MIDREX®事业扩大
(P. 24: [通过MIDREX®为CO₂减排做贡献的规划图](#))
 - ✓ 通过与钢铁、电力、株式会社神钢环境舒立净的合作发挥集团综合实力
(P. 23: [能量转换、市场发展的对应](#))

工程机械

- 摆脱对中国市场的依赖
- 提供建筑行业工作方式变革等解决方案的“业务”实现收益化
- 提供现场设施专利等推进工程机械的关联事业
 - ✓ 远程操作、自动驾驶技术等的事业化
(P. 28: [DX战略推进](#))
(P. 39: [液压挖掘机远程操作技术「K-DIVE Concept」](#))

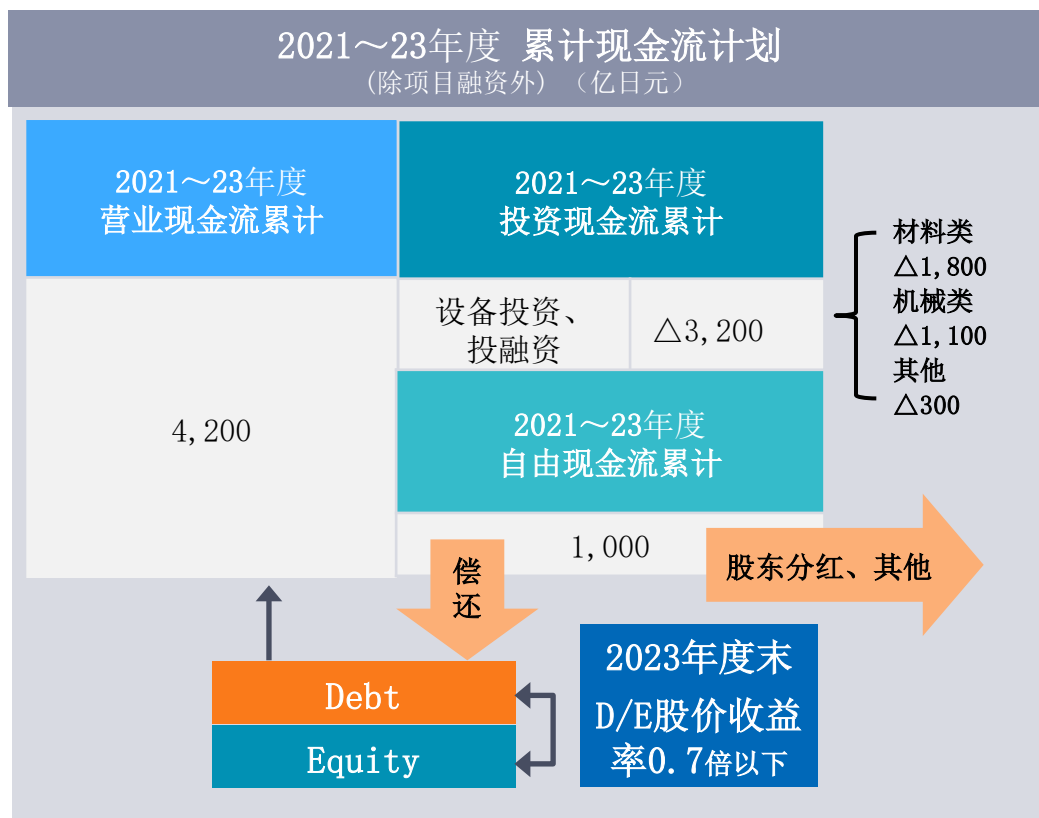
确立稳定的收益基础 事业资产组合 (2023年度预测)



确立稳定的收益基础 强化财务体制

财务战略的基本方针

- ❖ 新中期计划期间，在严选新设备投资和投资融资项目的基础上，将投资现金流纳入营业现金流的范围，目标是实现2023年度末D/E股价收益率0.7倍以下



为了应对营业现金流的下行风险，探讨监督体制的强化政策以及预备方案

创造现金的维持、追加政策

- ❖ 通过基于ROIC工具来设定KPI从而改善运营资金
- ❖ 通过设备投资、投融资委员会对投资项目进行精查、严选
- ❖ 事业用资产(土地等)的出售、流动化
- ❖ 政策性持股出售

确立稳定的收益基础

设备投资等的计划

KOBELCO

(亿日元)

	2019年度 (业绩)	2020年度 (业绩)	2021年度	2022年度	2023年度
设备投资 (决策基础)	785	606	1,100	1,000	1,000
其中IT战略相关	80	50	150左右/年		
折旧费	1,053	1,008	1,050	1,150	1,250
研发费	359	310	300左右/年		

确立稳定的收益基础 股东分红方针

- ❖ 以持续、稳定地实施分红为基础，综合考虑本集团的财政状况、未来的资金需求、各期业绩及股息支付率等因素后决定
- ❖ 2021~22年度将继续维持现行的股息支付率，但2023年以后将考虑包括提高在内的新方案

	2019年度	2020年度	2021~2022年度	2023年度以后
股息支付率	-	15.6% (10日/股)	15~25%	包括提高在内的新方案

Contents

1. 前言

2. 新中期经营计划
价值创造领域

确立稳定的收益基础

向碳中和发起挑战

经营基础领域

3. 参考资料

向碳中和发起挑战 未来的目标

2050年 碳中和挑战

向碳中和发起挑战，以实现碳中和为目标。

在实现碳中和的过程中提高企业价值。



向碳中和发起挑战 目标、蓝图的总结

❖ 神钢集团在努力实现“生产工序中CO₂的削减”之外，还致力于通过独有的“技术、产品和服务为CO₂减排”做出贡献，通过这两方面制定了2030年度目标以及2050年蓝图

	2030年目标	2050年蓝图	对应页
生产工序中CO ₂ 的削减	30~40% (2013年度比) (※1)	向碳中和发起挑战 实现目标	P. 21
通过技术·产品·服务 为CO ₂ 减排做贡献 (※2)	6,100万吨 (其中MIDREX®4, 500万吨以上 (※3))	1亿吨以上	P. 22~ 24

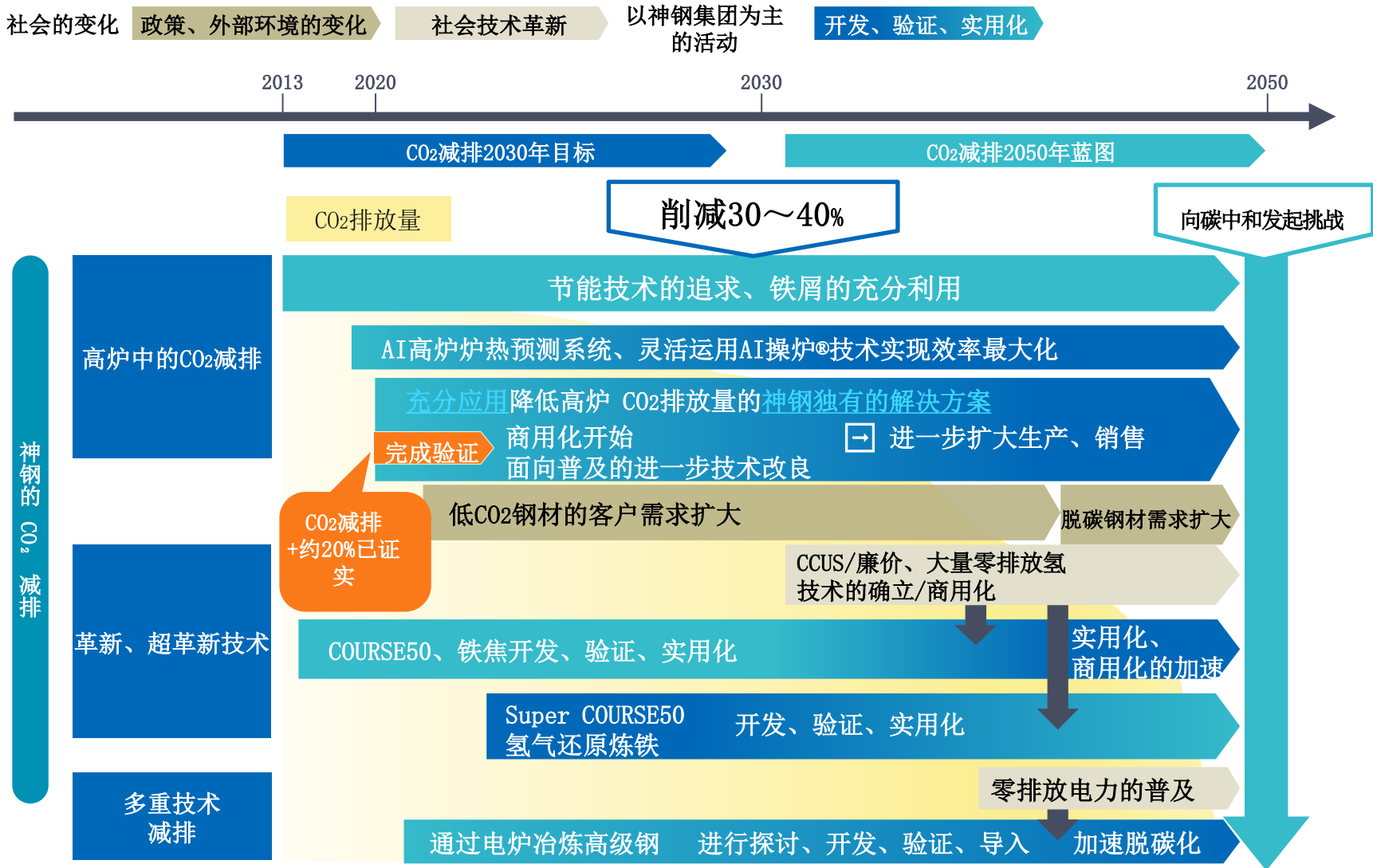
(※1) 减排目标的对象范围多数是炼铁过程中的削减。从2020年9月公布时开始重新评估（在从BAU基础变更为总量基础外，加入本集团独自开发的扩大运用）

(※2) 通过本集团独有的技术、产品和服务为减少社会各领域的CO₂排放做贡献

(※3) 修改2020年9月公布时的计算公式



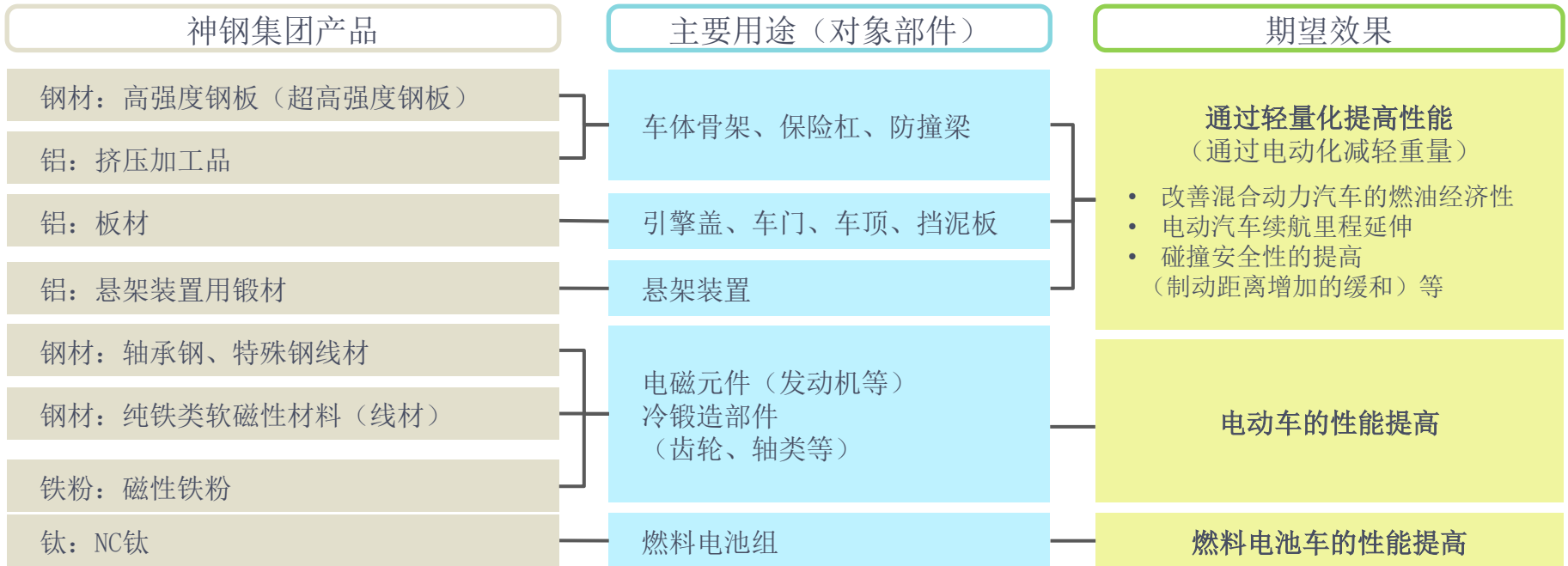
向碳中和发起挑战 炼铁工艺 面向碳中和的规划图



向碳中和发起挑战 汽车领域的各项措施

- ❖ 作为针对碳中和的措施，很多主要国家都提出了电动化目标，汽车制造商加速了电动化的进程
- ❖ 汽车轻量化，不仅提高了汽油发动机的燃油经济性，在提高混合动力车的燃油经济性方面也起到了重要作用，同时对于延长电动汽车的续航里程也发挥了效果。神钢集团通过满足轻量化材料的需求，为今后的电动化做出贡献
- ❖ 通过提供电动车所必需的轴承钢、特殊钢、纯铁类软磁性材料磁性钢材等线材，以及磁性铁粉、钛燃料电池堆等各种产品，为汽车制造商对于碳中和的推进做出贡献

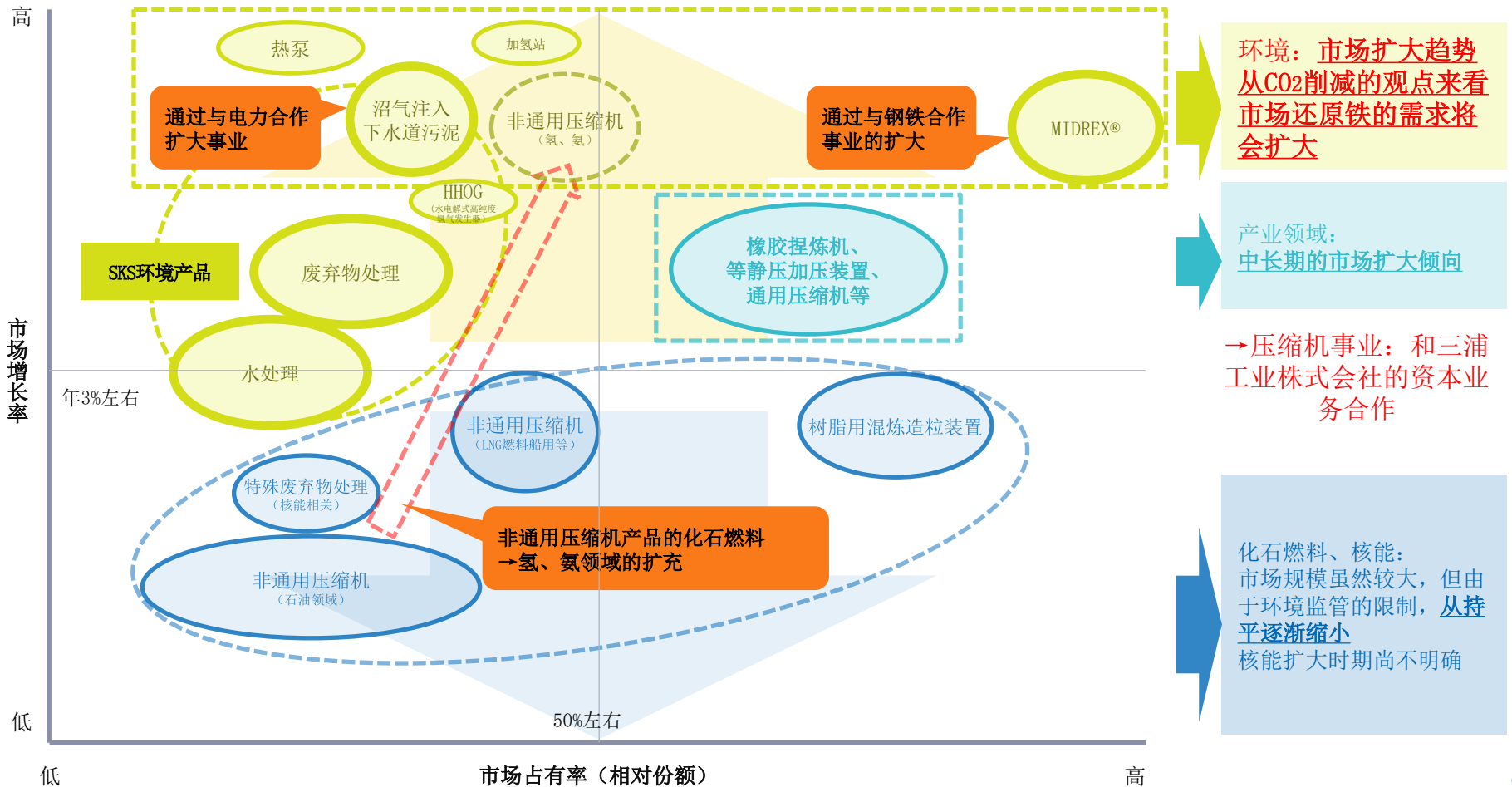
神钢集团对汽车电动化的贡献



※汽油发动机汽车=ICEV、混合动力汽车=HEV、PHEV、电动汽车测=BEV、电动车=HEV, PHEV, BEV, FCEV

向碳中和发起挑战 能源转换、市场发展的对应

- ❖ 机械事业：虽然对化石燃料领域的依赖较高，但氢、氨领域也在扩充当中
- ❖ 工程技术事业：拥有很多环保产品
- ❖ 机械事业和工程技术事业的经营资源的相互利用，以及通过与钢铁、电力、株式会社神钢环境舒立净（以下SKS）的合作、发挥集团综合实力以及创造本集团独有的企业价值



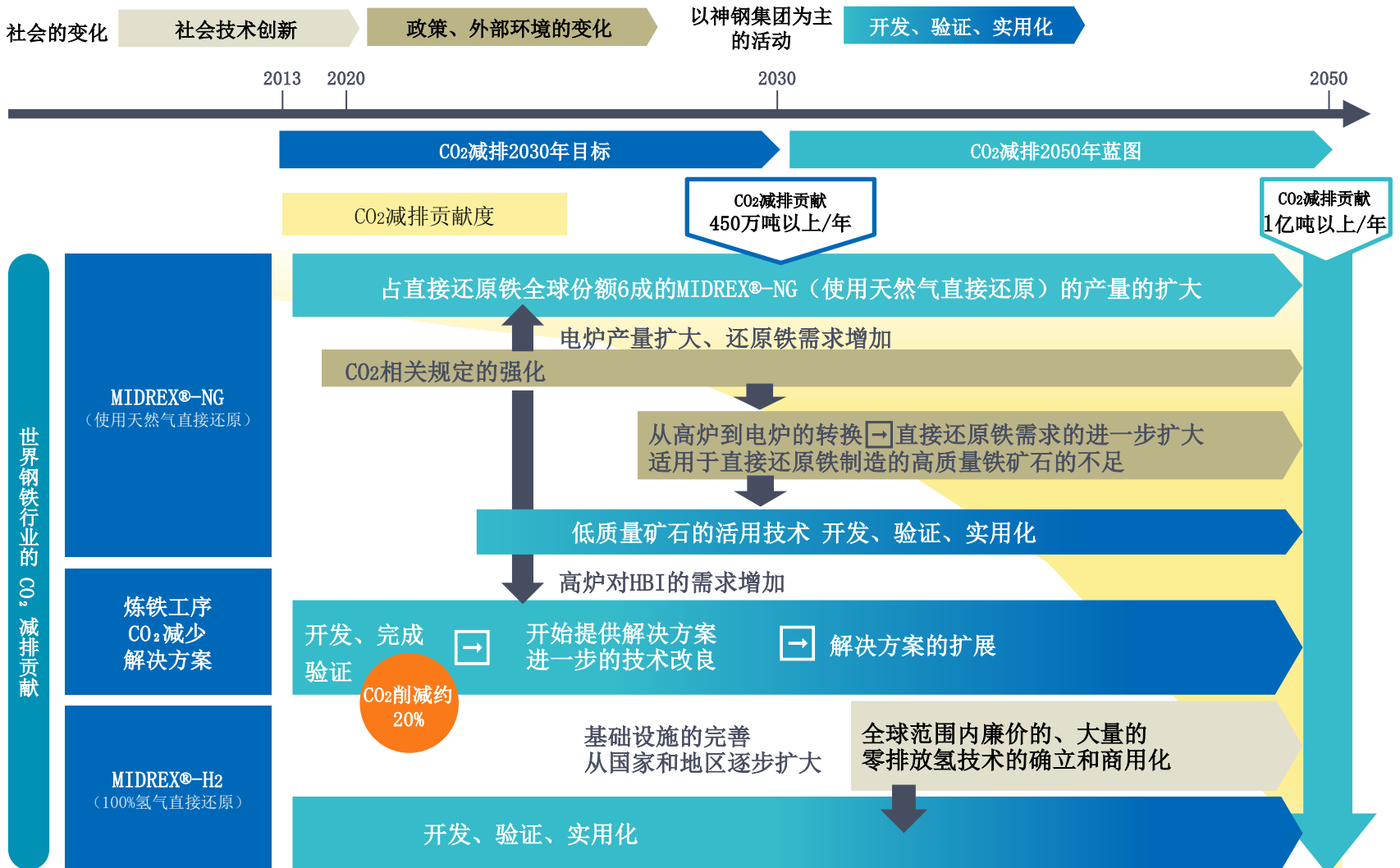
向碳中和发起挑战 通过MIDREX®为CO₂减排做贡献的规划图

❖ 通过MIDREX®向各种炼铁工序提供削减CO₂的解决方案及收益扩大方案

电炉事业的扩大・铁原不足的对应

面向高炉的CO₂减排解决方案的提供

氢气还原炼铁法的挑战 (MIDREX®-H₂)



向碳中和发起挑战 电力事业 面向碳中和的规划图



Contents

1. 前言

2. 新中期经营计划

价值创造领域

确立稳定的收益基础

向碳中和发起挑战

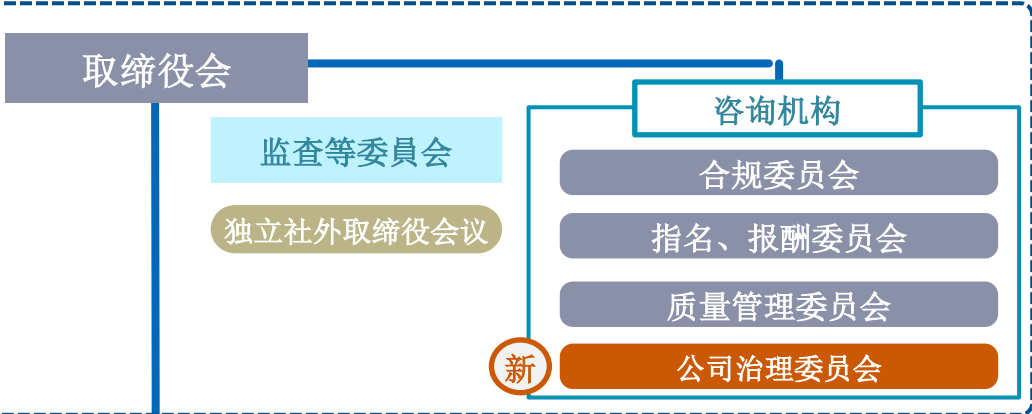
经营基础领域

3. 参考资料

经营基础领域 改善经营体制

取締役会の監督职能の进一步强化

- ① 大幅调整取締役会的付议标准，将大部分个别案件的决策委托给执行方
- ② 社内取締役只保留统括全公司职能的取締役，负责事业的担当役員则专注于执行
取締役人数：16名→13名（其中独立社外取締役6名）
- ③ 为了持续研究最佳经营体制的存在方式，设置**公司治理委员会**



经营审议会

辅助机构

- 新** 事业资产组合管理委员会
- 新** 设备投资、投融资委员会
- 改称、强化** 可持续发展推进委员会
- 新** 风险管理委员会
- 改称、强化** DX战略委员会
- 研究开发委员会
- 年金资产运用管理委员会

代表取締役社长

总公司、事业部门
集团公司

强化执行方面的体制

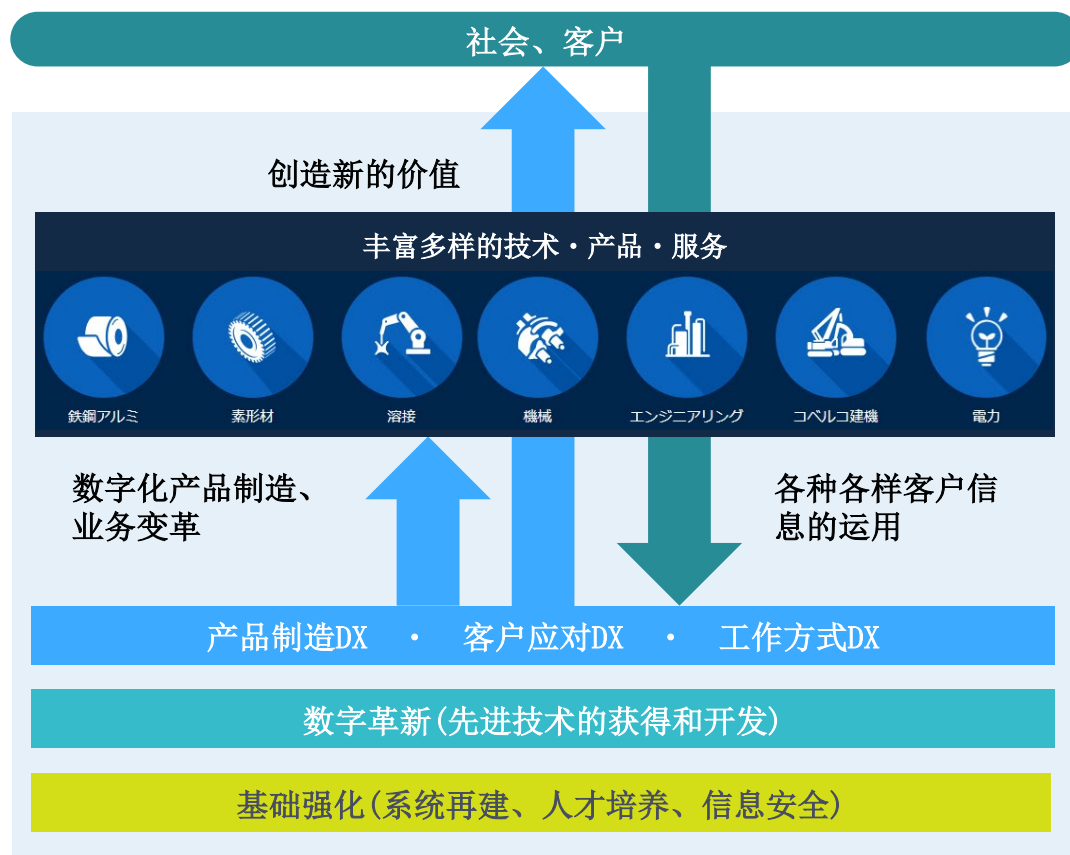
- ④ 为了切实推进新中期经营计划中的重要课题，作为经营审议会的辅助机构，对委员会体系进行调整
- ⑤ 设置有关新事业企划的相关部门等，对实现事业战略的组织进行调整
- ⑥ 提高总公司部门的工作效率（精简化・与事业部门接点业务的整流化、总部共享服务公司的整合）以及实施组织改革以加强全公司的战略职能
- ⑦ 为了灵活、妥当配置执行役员的人员，废除**专务、常务职位**，为了提高职务与成果的联动性，修订役员的薪酬制度

经营基础领域 DX战略推进

- ❖ 今年4月，为了强化并加速ICT、AI领域的技术开发、事业运用，新设了“数字化转型技术中心”。另外，设置了负责立案、实行本集团DX战略的“DX战略委员会”。从2021年度开始的3年内将推进450亿日元规模的IT设备投资

基本方针

以客户为起点，利用数字化转型变革本集团的价值链，通过创造新的价值来解决社会和客户的课题



〈事例：液压挖掘机〉
遥控技术「K-DIVE Concept」
～以工人为中心的建筑工程地的
远程工作系统～



※参考资料：P. 39

经营基础领域 推进多元化人才的活跃

- ❖ 和丰富的技术一样，从材料、机械到电力，在各种各样的事业领域里拥有多元化的人才，这是本集团的特点和优势
- ❖ 为了充分推进可持续发展经营、人才多元化的活跃，采取了以下措施

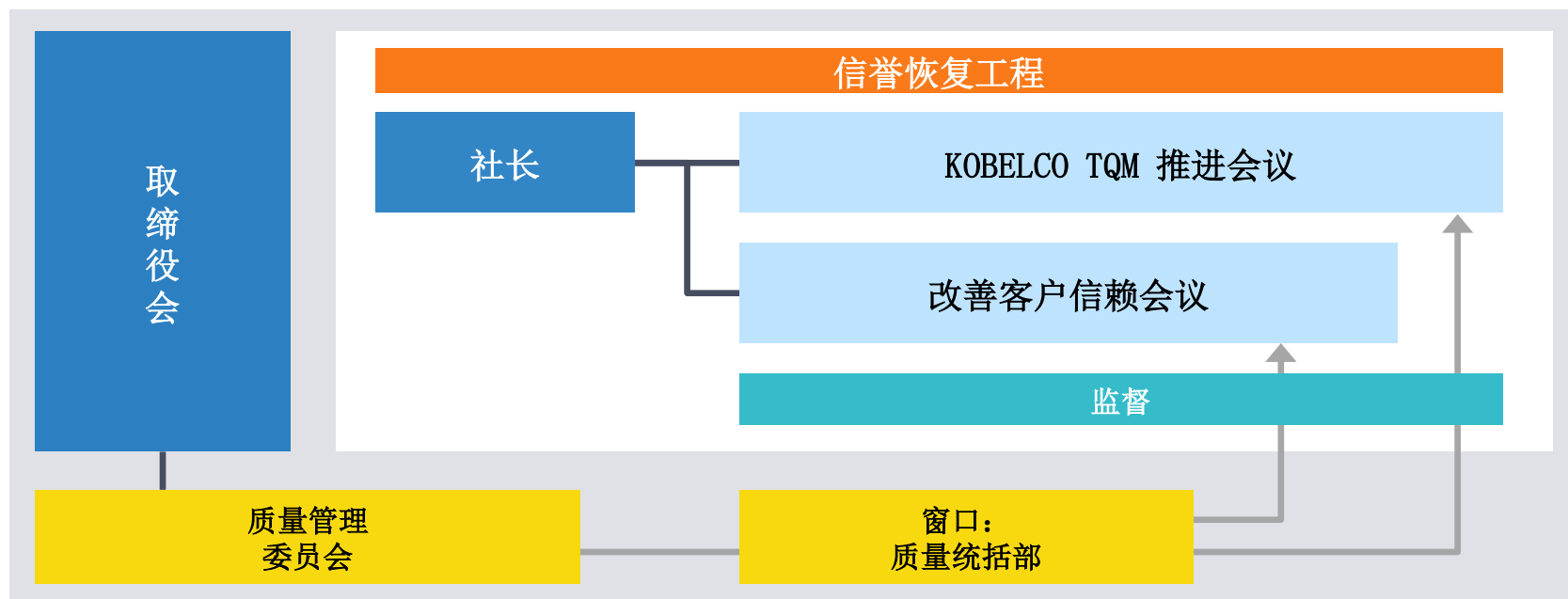
	前中期	2021~23年度新中期对策
人事制度变革	<ul style="list-style-type: none"> 明确考核标准 延长退休 促进反馈 	<p>构筑提高「变革·挑战·成果」意识的新人事制度</p> <ul style="list-style-type: none"> 明确期望的作用和要求的能力 资历型人事制度的改善（重视角色或成果） 严选管理职位、促进专业人才的录用
加强人才培养	<ul style="list-style-type: none"> 领导者培养 (强化选拔研修和促进参与经营干部的培养) 	<p>促进新生代人才的成长和挑战</p> <ul style="list-style-type: none"> 经营人才的早期培养和计划性配置 向选择型、自主获得型教育的转换、定型 扩充教育以强化产品制造力
人才多样化&包容性	<ul style="list-style-type: none"> 支援女性活跃 提高所有员工的WLB 	<p>利用每个人的多样性创造新的价值</p> <ul style="list-style-type: none"> 强化多元化的工作方式和支援少数派群体的活跃 强化公司内部交流、建设多样性网络(*) (*跨组织平台，用于获取知识并就多样性推广交换意见)
工作方式变革	<ul style="list-style-type: none"> 落实远程办公 增加休假天数 会议、邮件的效率化 	<p>进一步推进工作方式的变革</p> <ul style="list-style-type: none"> 业务改善和标准化的确立和渗透 改善办公室的工作环境 灵活的工作方式和就业制度的完善

经营基础领域 信誉恢复工程

质量事件的防止再次发生对策顺利进行 (<https://www.kobelco.co.jp/progress/index.html>)
 为了进一步恢复和提高客户的信赖，防止质量事件意识淡化等为目的，推进“信誉恢复工程”

- ❖ KOBELCO TQM推进会议：不仅包括产品和服务，还包括工作、组织、管理的质量等
旨在提高广义上的“质量”活动的推进
- ❖ 改善客户信赖会议：掌握客户满意度调查的结果、客户接点强化活动的跟进、
推进提高现场信赖度活动的意义渗透等

体制



*KOBELCO TQM

TQM (Total Quality Management) 是被称为“全面质量管理”的经营管理手法的一种。KOBELCO TQM是指作为防止质量不当行为再次发生对策的下一步，为了强化各事业管理、为了对客户和社会有用而设定的课题，是通过全员参加来达到目的活动。

结语

神钢集团的重点课题

- ❖ 为了更有效地推进可持续发展经营，从中长期的视角出发，从各种社会课题中确定重点投入经营资源的对象

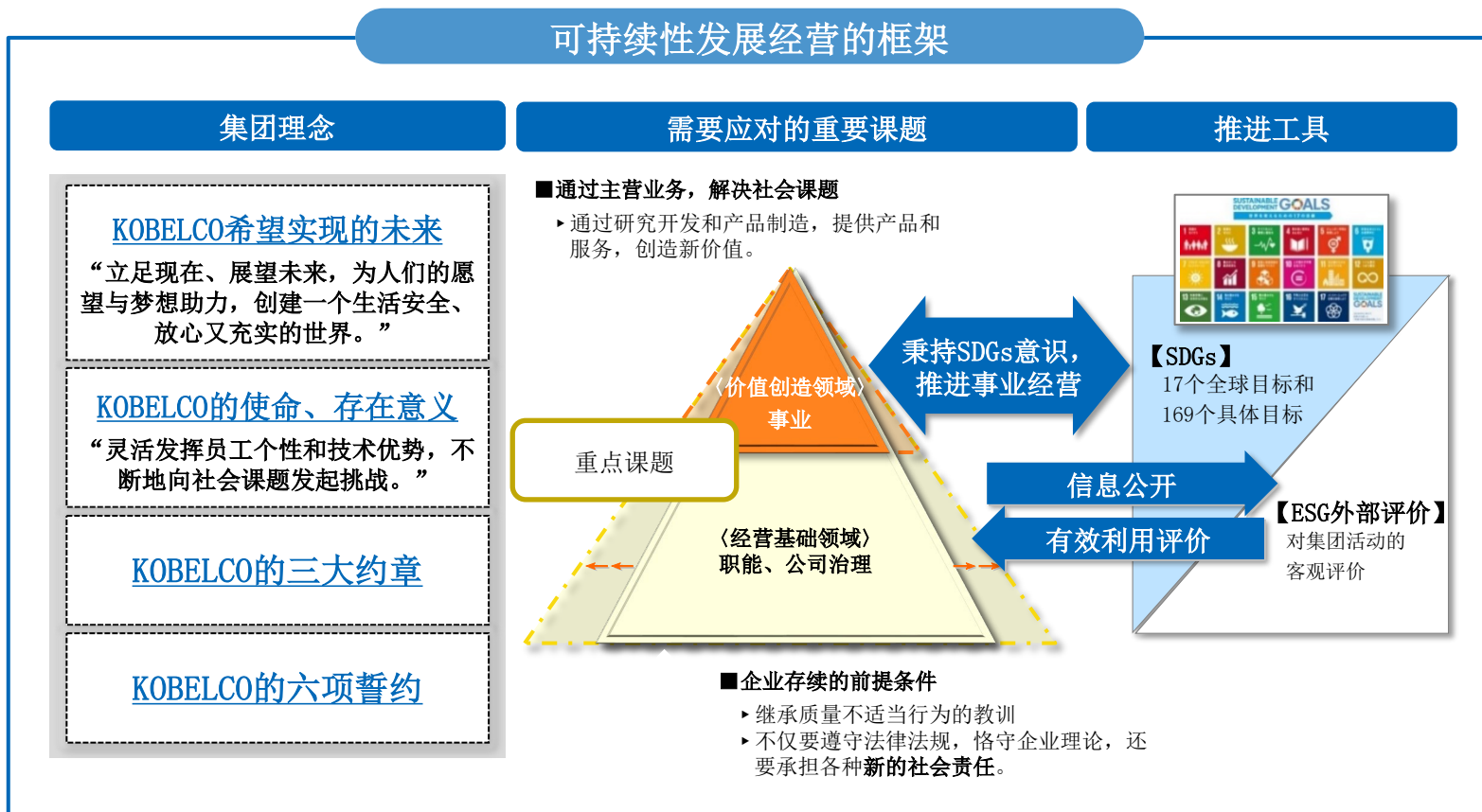


价值创造领域
经营基础领域

神钢集团的重点课题		与SDGs的关联性			
对绿色社会的贡献	气候变化应对	13 气候行动 気候変動に具体的な対策を	12 つくる責任 つくる責任	14 海の豊かさ 海の豊かさを守ろう	
	资源循环应对				
对安全、放心的城市建设和产品制造的贡献	「3E+S」*的能源供应	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに	8 働きがいも 経済成長も	9 産業と地域革新の 基盤をつくろう	11 住み続けられる まちづくりを
	提供符合需求的材料和机械				
	提高安全性和工作效率				
向人与技术连接的未来提供解决方案	数字化产品制造、业务变革（DX）				
	多元化知识资产的融合与创新				
推进多元化人才的活跃	多样性&包容性	3 すべての人に 健康と福祉を	8 働きがいも 経済成長も	9 産業と地域革新の 基盤をつくろう	
	工作方式变革				
	人才培养				
追求可持续性发展的公司治理	合规、风险管理	5 ジェンダー平等を 実践しよう	8 働きがいも 経済成長も	10 人や国の不平等 をなくそう	
	尊重人权				
	安全卫生				
	质量保证	8 働きがいも 経済成長も	9 産業と地域革新の 基盤をつくろう	10 人や国の不平等 をなくそう	16 平和と公正を すべての人に
	公司治理				

*3E+S=Energy Security, Economic Efficiency, Environment + Safety

- ❖ 按照以下框架来推进以集团理念为基础的可持续性发展经营
- ❖ 通过以“KOBELCO希望实现的未来”为目标，实现“KOBELCO的使命、存在意义”，来追求持续性的发展、中长期企业价值的提升

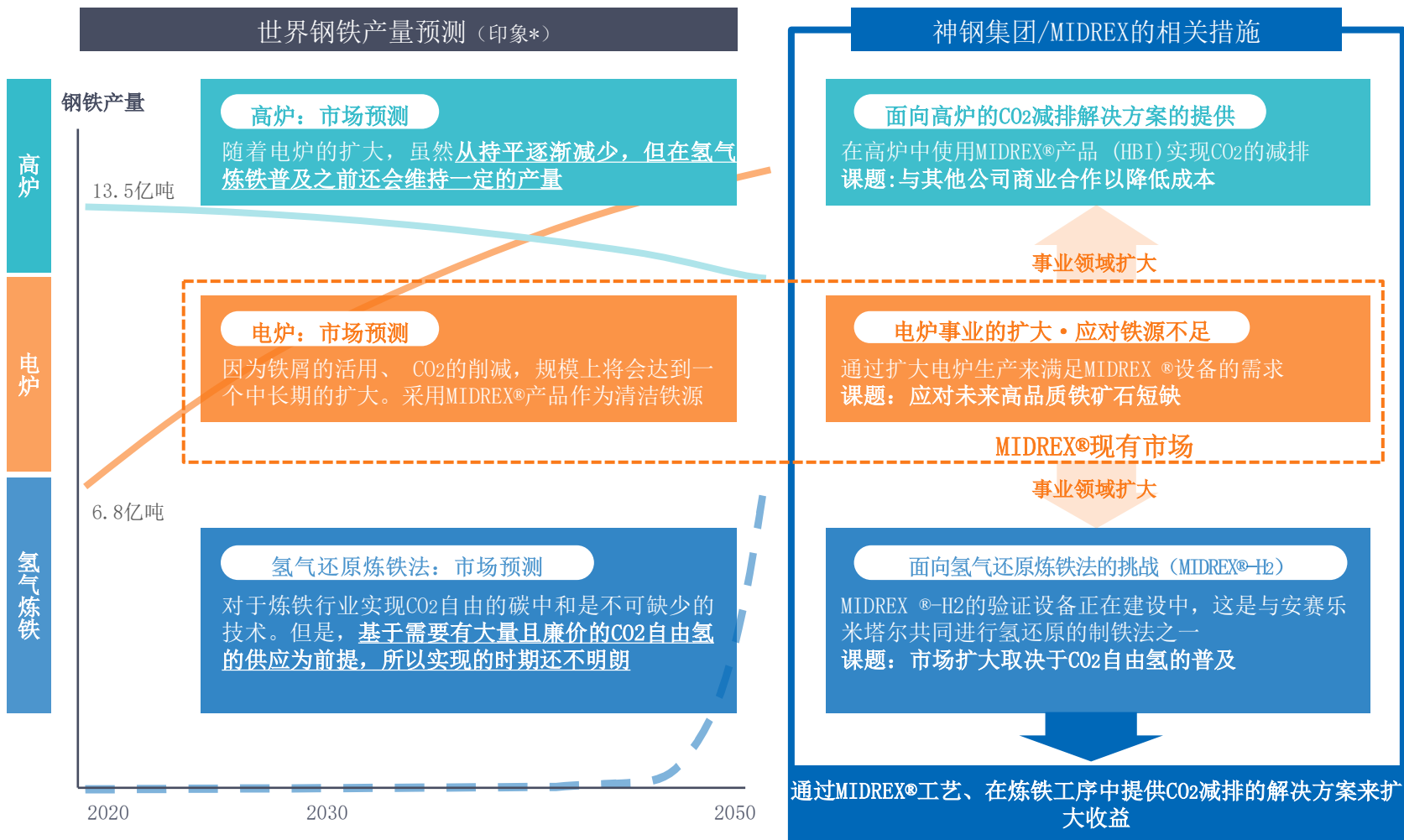


Contents

1. 前言
2. 新中期经营计划
 - 价值创造领域
 - 确立稳定的收益基础
 - 向碳中和发起挑战
 - 经营基础领域
3. 参考资料

钢铁	<ul style="list-style-type: none"> • 参照P.9
铝板	<ul style="list-style-type: none"> • 通过现有核心事业（罐材、盘基材、厚板等）强化收益基础 • 汽车用板材的早期收益化（促进铝板材的需求扩大、需求增加）
素形材	<p>（铸锻钢）：改善事业体制（大规模削减人员、推出非盈利性产品） （铝铸锻）：IT领域、高速铁路领域的扩销、砂型铸造事业的重建 （钛）：飞机事业战略的改善、车载燃料电池用材料钛箔的量产化、收益化 （悬架装置）：通过在日美中3极追求生产最大化（强化产品制造力）来满足需求 （铝挤压）：通过差异化扩大销售（汽车零部件）、通过扩大销售确保基础货物的稳定性（铁路、零售） （铜板）：作为一个不断增长的领域，切实捕捉汽车端子、半导体的需求，实现生产最大化，确保引线框架事业的稳定收益 （铁粉）：汽车电动化的应对 （铜管）：通过扩大高附加值产品来推进与中国方面的差异化</p>
焊接	<ul style="list-style-type: none"> • 通过结构性改革强化收益基础 • 通过焊接解决方案的实际应用（通过材料、系统、工序的组合提高技术提案、附加价值）扩大收益
机械类事业	<ul style="list-style-type: none"> • 参照P.13
电力	<ul style="list-style-type: none"> • 通过稳定启动3大发电所（①神户1、2号机，②真冈1、2号机，③神户3、4号机）确保稳定收益，实现收益最大化 • 面向2030年低碳化的推进（生物质混烧、氨混烧的研究等）

❖ 通过包含电炉、高炉、氢还原炼铁法等炼铁工序的MIDREX®工艺，提供CO₂减排解决方案，扩大收益



*参考于国际能源署 (IEA) 等资料

参考资料

取締役会改善等の过程



强化监督职能的措施

组织重组

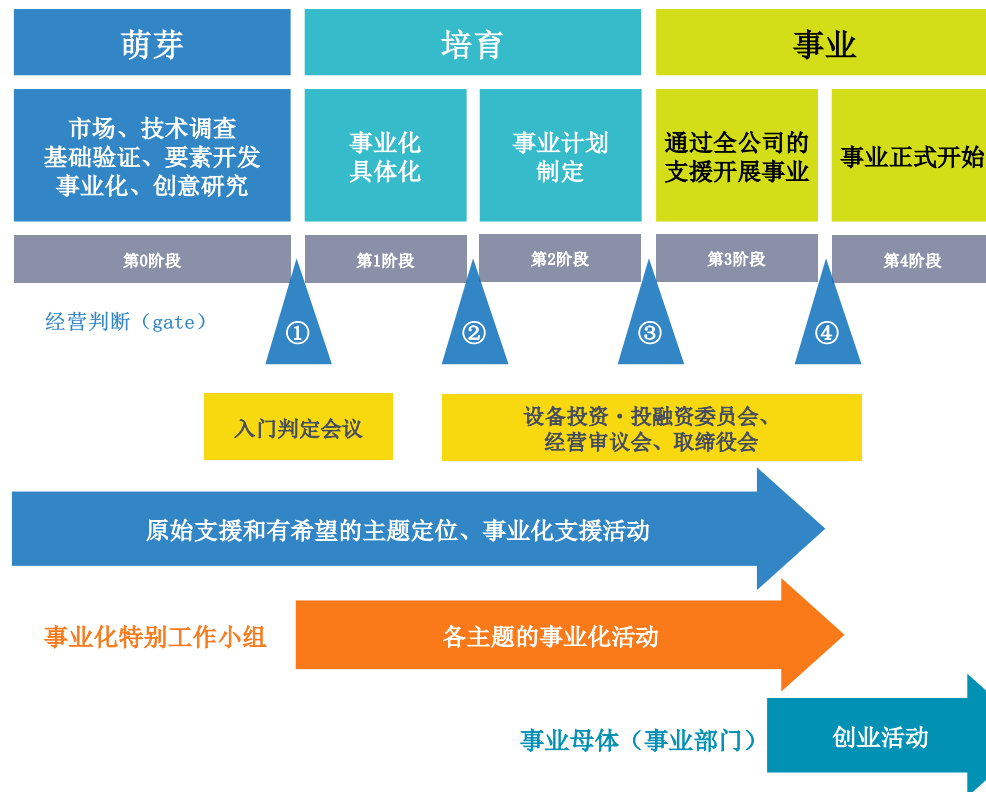
本次变更

新中期经营计划的重要课题	落实措施	具体内容
事业组合变革 战略投资的收益贡献 创建新事业 公司财务治理的强化	事业组合管理委员会的新成立	<ul style="list-style-type: none"> 根据财务计划制定最佳资本结构和现金分配政策 制定全公司事业组合战略 各事业单位、集团公司的业绩管理 基于非盈利事业监管的方向性的判断 关于新事业的投入经营资源的决定
	设备投资・投融资委员会的新成立	<ul style="list-style-type: none"> 投资项目风险分析、投资项目考核 与事业组合管理委员会合作判断投资时间和投资可能性 加强已落实投资项目的后续工作的跟进，以及未开发项目的方向性的判断
	总公司组织改组：财务经理部 事业开发部	<ul style="list-style-type: none"> 计数管理业务的强化及统一 加强整个公司新业务规划的功能
推进可持续发展 推进多元化人才的活跃	可持续发展推进委员会（旧CSR委员会）的强化	<ul style="list-style-type: none"> 关于推进可持续发展的（包含面向碳中和的挑战）活动计划的制定及监督
	总公司组织改组：总务・CSR部	<ul style="list-style-type: none"> 面向利益相关方机能的强化及统一
提高风险管理 的实效性	风险管理委员会的新成立	<ul style="list-style-type: none"> 制定风险管理整体的基本方针 通过信息的一元化加快全公司部署
	总公司组织改组：内部统管・监察部	<ul style="list-style-type: none"> 包含风险管理、合规的内部统制的完备、运用、评价、监查等相关业务的一元化
公司治理强化	公司治理委员会的新成立	<ul style="list-style-type: none"> 制定关于公司治理的基本方针 最佳经营体制的理想状态的研究
DX战略推进	DX战略委员会（旧IT战略委员会）的强化	<ul style="list-style-type: none"> 全公司DX战略的制定及落实 全公司性措施的可视化、进展管理、重点领域的设置

参考資料 新事业的创建

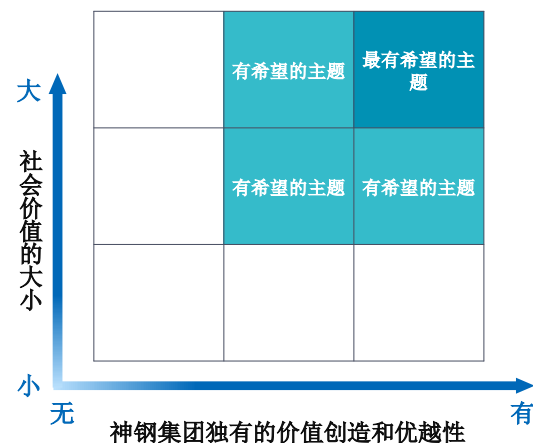
- ❖ 2021年4月1日在总部成立了事业开发部门，负责整个公司的新产品和新事业的规划*。（*将集团内各种知识资产（技术资产、商业资产）进行整合）
- ❖ 特别是，将向氢社会的转变作为成长机会，为促进融合了神钢集团机械类和工程技术类技术（机器、基础设施设备）的系统的社会实施和新商业化，创建并推广“氢商务研讨工作组”

全公司管理机制

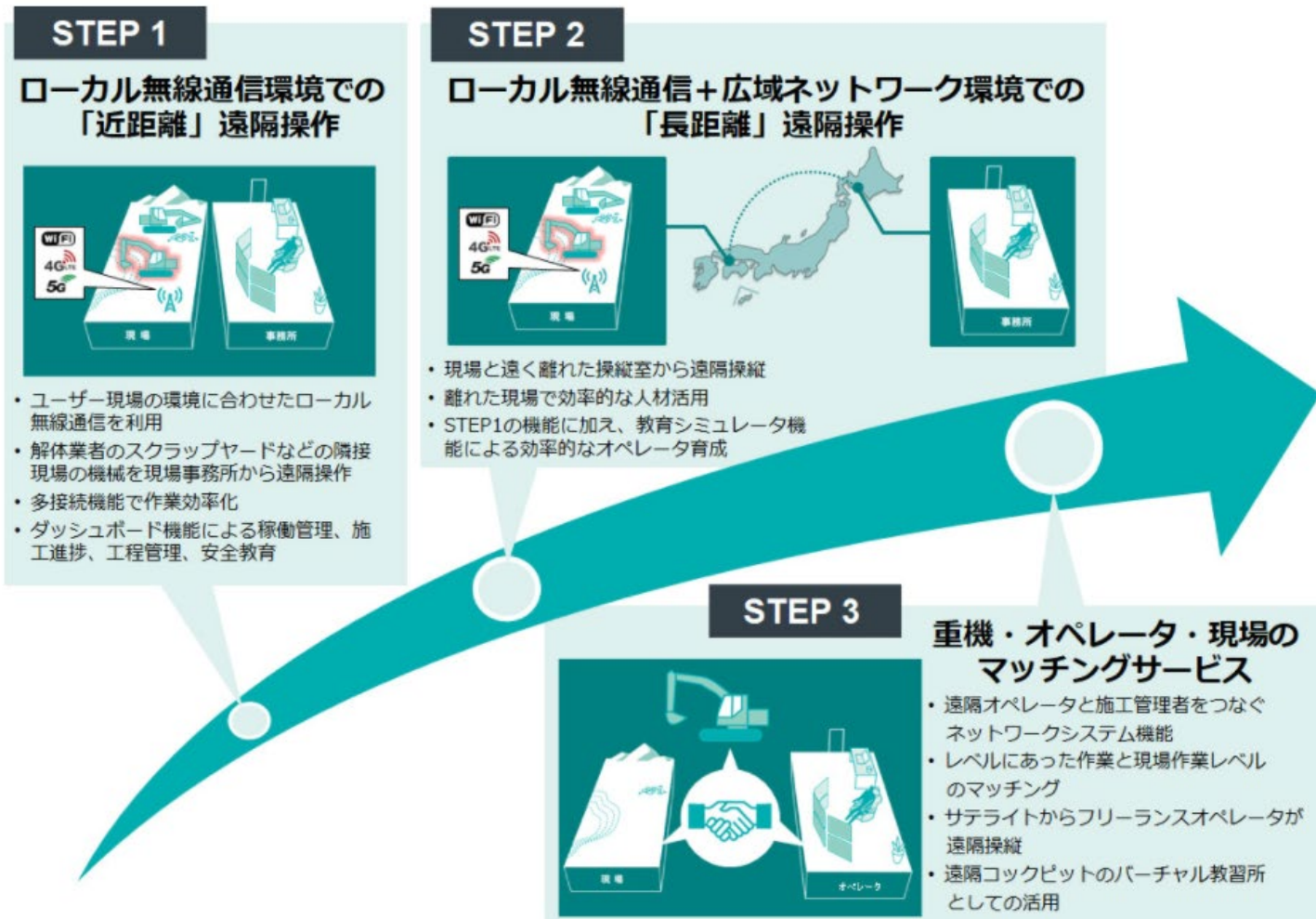


事业化构想（阶段0→1）中的要点

- ① 该主题中创造出的社会价值的大小
- ② 神钢集团独有的价值创造的可能性
- ③ 盈利机制的有无
- ④ 技术评估的准确性与知识产权的匹配度
- ⑤ 事业的连续性和发展潜力



服务开始时间



联合国全球契约组织 对SDGs（可持续发展目标）的支持

神钢集团

支持实现可持续发展社会的倡议

WE SUPPORT



SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



<p>KOBELCO 希望实现的未来</p>	<p>通过践行“KOBELCO的使命、存在意义”而希望实现的社会、未来</p> <p>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。</p>				
<p>KOBELCO的 使命、存在意义</p>	<p>神钢集团的社会存在意义、需要完成的使命</p> <p>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。</p>				
<p>KOBELCO的 三大约章</p>	<p>神钢集团对社会的承诺、集团共通的价值观</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 				
<p>KOBELCO的 六项誓约</p>	<p>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</p> <table border="0"> <tr> <td data-bbox="658 1096 1091 1182"> <ol style="list-style-type: none"> 1. 提高职业道德,加强职业素养 2. 提供优质的产品与服务 </td> <td data-bbox="1107 1096 1477 1182"> <ol style="list-style-type: none"> 3. 营造适宜工作的职场环境 4. 与地域社会的共生 </td> </tr> <tr> <td data-bbox="658 1189 1091 1275"> <p>品质宪章</p> </td> <td data-bbox="1107 1189 1477 1275"> <ol style="list-style-type: none"> 5. 对环境的贡献 6. 尊重利益相关方 </td> </tr> </table>	<ol style="list-style-type: none"> 1. 提高职业道德,加强职业素养 2. 提供优质的产品与服务 	<ol style="list-style-type: none"> 3. 营造适宜工作的职场环境 4. 与地域社会的共生 	<p>品质宪章</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. 对环境的贡献 6. 尊重利益相关方
<ol style="list-style-type: none"> 1. 提高职业道德,加强职业素养 2. 提供优质的产品与服务 	<ol style="list-style-type: none"> 3. 营造适宜工作的职场环境 4. 与地域社会的共生 				
<p>品质宪章</p>	<ol style="list-style-type: none"> 5. 对环境的贡献 6. 尊重利益相关方 				

关于对未来预测的注意事项

- ◆ 本PPT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相关内容，不承担修订义务。

- ◆ 上述不确定性以及变动的原因包含以下内容。但是，相关原因不限于以下内容。
 - 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的小伙伴的战略变化