



神钢集团
综合报告书2024

KOBELCO



INTRODUCTION

转型成为 富有魅力的企业

神钢集团秉持立志满足人们需求和接受新挑战的企业文化，
在 118 年的发展历程中，致力于解决多样的社会课题，
事业涵盖众多领域。

我们的优势在于融合了各事业中积累的知识和技术而形成的
“综合实力”，以及作为其基础的多样化人才。

我们将充分发挥这一优势，致力于转型成为一个
所有利益相关方所信任、赞誉和喜爱的“富有魅力的企业”。

Team KOBELCO 将团结一致，持续不断地向前迈进。

Section 1
经营战略／价值创造史

以神钢集团普遍的理念和价值观为核心,介绍通过社会贡献积累形成的神钢特色,并讲述神钢集团凭借自身优势和竞争优势(资本)不断与社会共同成长的价值创造史。

- 04 集团理念
- 05 可持续经营的框架
- 06 社长致辞 致辞
- 12 重要课题及指标、目标
- 16 神钢集团的沿革
- 20 神钢集团概览
- 22 价值创造过程
- 24 作为“综合实力”源泉的经营资本
- 26 商业模式与价值提供
- 28 集团优势
- 28 多样化人才 员工寄语
- 30 技术开发 社外取締役致辞

Section 2
面向2030年的发展战略

解说作为发展方向标的神钢集团中期经营计划(2024～2026年度)中所设目标和战略,以及支持该计划切实执行的财务战略和作为执行主体的事业战略,并介绍与后述的重要课题举措横向关联的人才战略。

- 32 神钢集团
中期经营计划(2021～2023年度)的回顾
- 34 神钢集团中期经营计划(2024～2026年度)
- 44 财务担当役員致辞 致辞 社外取締役致辞
- 48 为提高企业价值
- 52 神钢集团的人才战略
- 53 KOBELCO的约章 Next100计划
- 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

Section 3
推进可持续经营

介绍以持续提高企业价值为目标的重要课题的举措。

- 66 推进可持续经营
- 68 对绿色社会的贡献
- 71 依据TCFD倡议,披露气候变化相关信息
- 76 对安全、放心的城市建设,产品制造的贡献
- 80 向连接人与技术的未来提供解决方案
- 84 推进多样化人才的活跃 员工寄语
- 89 追求可持续性发展的公司治理
- 89 风险管理
- 90 合规 社外取締役致辞
- 91 人权
- 92 安全卫生
- 94 质量
- 95 构建负责任的供应链
- 96 取締役会议长×监查等委员会委员长×社长 座谈会 座谈会
- 100 取締役一览
- 104 公司治理 新任社外取締役致辞
- 112 与利益相关方的交流
- 113 参与倡议和外部评价

Section 4
公司数据

- 114 前10年的财务和非财务数据
- 116 各事业部门数据一览
- 118 公司概况和股份信息

“Section3 推进可持续经营”介绍本集团ESG相关举措,本报告中未能包含的ESG相关详细数据已在《ESG数据手册》和本公司官网公开。

▶ ESG数据手册2024

▶ 本公司官网

“E(环境)”P.10-47
“S(社会)”P.48-72
“G(治理)”P.73-97

“可持续性”
https://www.kobelco.co.jp/english/sustainability/index.html

神钢集团综合报告书2024发行说明

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118年的发展历程中积累起来的“综合实力”为关键词,解读作为本集团“综合实力”源泉的经济资本等企业故事,通过价值创造过程,明确展现我们的目标姿态;二是,通过2024年5月公布的“神钢集团中期经营计划(2024~2026年度)”,让社会了解我们的事业和举措。

恳请各位利益相关方关注本集团通过推动可持续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2023年度(2023年4月1日至2024年3月31日)。但是,必要时也会涉及该期间前后的时间。
参考指南	- 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》) - IFRS基金会《国际综合报告框架》 - 日本经济产业省《基于价值协创目的的综合披露与对话指南》
重视的倡议	- 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	- 发行《神钢集团综合报告书2023》后,听取公司内外利益相关方(分析师、机构投资者、集团员工等)对《综合报告书2023》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。 - 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。 - 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2024》的编制。

神钢集团信息体系

为了与利益相关方交流,本集团通过各种途径,多方面地发布信息。

除了本报告中提供的信息外,您还可以
通过《ESG数据手册》和本公司官网获取各种信息。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本集团。

▶ 关于信息披露途径的详细情况,敬请浏览本公司官网

“ESG数据手册”
https://www.kobelco.co.jp/english/about_kobelco/outline/integrated-reports/#esg-databook

“可持续性”
https://www.kobelco.co.jp/english/sustainability/index.html

“股东与投资者信息”
https://www.kobelco.co.jp/english/ir/

信息披露媒介		提供信息的种类 * ●代表提供信息	
		财务信息	非财务信息
综合报告书	提供本集团的经营战略、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	根据日本《金融商品交易法》,提供公司概况、事业状况、财务报表等财务信息和公司治理体制等非财务信息。	●	●
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	基于日本公司法,提供财务信息、公司事业状况(非财务信息)等内容。	●	●
公司治理报告书	基于东京证券交易所的上市规则,提供本公司的公司治理相关信息。		●
本公司官网	本公司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》)	●	●

集团理念

集团全体人员共同制定的集团理念

神钢集团当前的集团理念制定于2020年。以2017年公布的质量事件为契机，为改变封闭的企业文化，神钢集团启动了企业理念成文项目，重新思考“我们是谁”和“我们的目标是什么”。在此过程中，我们将重点放在了自下而上的制定流程上。新集团理念的制定花费了大约一年的时间，除了管理层和特定成员参与外，我们还在各职场组织“畅谈会”等进行讨论，让集团的每一位员工都有机会思考，并从这些讨论中提炼出了集团员工的想法。

集团理念共由四部分组成，分别是“KOBELCO希望实现的未来”、“KOBELCO的使命、存在意义”、“KOBELCO的三大约章”和“KOBELCO的六项誓约”，前两项是神钢集团的愿景和使命，后两项是神钢集团的共通价值观和行动规范。

“KOBELCO希望实现的未来”蕴含着集团自创业之初传承至今的精神——“提供可以长久、安全、放心使用的产品，为社会提供新的价值，让现在和未来变得更加美好”。

“KOBELCO的使命、存在意义”展现了神钢集团通过融合应用在满足社会需求的过程中积累的多样化人才、事业和技术，以KOBELCO独特的方式不断挑战解决社会课题的“应有姿态”。

本集团将秉承集团全体人员共同制定的集团理念，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”而奋斗！

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

可持续经营的框架

神钢集团围绕支撑事业活动的“经营基础领域”和实现事业发展的“价值创造领域”，推进以集团理念为基础的可持续经营。

我们将着眼“KOBELCO希望实现的未来”，履行“KOBELCO的使命、存在意义”，实现可持续发展，追求中长期企业价值的提升。



社长致辞



代表取締役社长
勝川 四志彦

Message from the President and CEO

Team KOBELCO 团结一心，
推进“转型成为富有魅力的企业”，
力求赢得所有利益相关方的信任、赞誉和喜爱。

为转型成为富有魅力的企业，将上一个中期经营计划中获得的成果转化为实力

我是于2024年4月就任代表取缔役社长的勝川。我出生于神户市，我一直梦想能够在代表神户的企业里大展身手，于1985年4月入职了神钢。入职后，我首先在机械事业部门从事销售和企划管理，随后调入总公司的经营企划部，负责合资事业相关的业务等。最终，我在前任社长的直接领导下，作为经营企划担当役员向众多课题发起了挑战。当收到社长任命的通知时，我也多少感到惊讶，但我认为，就任社长并不代表一定要做出一些特别的事情，我将一如既往地做好应做之事，稳步前进，努力使公司一点一点地朝着更好的方向发展。

本集团在2020年制定了新的集团理念，我认为集团理念中提出的“KOBELCO希望实现的未来”包含2个要素，其一是明确了本集团前进的方向，即充分发挥由拥有多样技术和人才的综合实力支持的“神钢特色”，实现安全、放心的社会 and 充实的未来。其二是，宣告了我们需要坚守的行动方针，即坚持在悠久历史中培养的与客户真诚相待的姿态。2020年制定集团理念时，我作为取缔役之一，也

参与了对本集团应追求的方向性的讨论，并参与了制定。我坚信，这一集团理念是本集团的企业价值的核心，是能够让所有员工都认可的未来。

我的座右铭是“虚心坦怀”。我认为重要的是不抱有先入之见，以平和的心态广泛倾听多方意见，并从中选择最优解。在制定中期经营计划（2024～2026年度）时，我也谦虚地听取了多样的意见，采纳各种提案，最终负责进行了汇总。

上一个中期经营计划的目标基本达成

2023年度我们成功达成了上一个中期经营计划中设定的收益性指标ROIC和安全性指标D/E股价收益率的目标。此外，股息支付率也提高至大约30%。

在最重要课题之一——确立稳定的收益基础方面，尽管在铝材事业的收益改善方面仍然存在课题，但整体进展顺利。我认为这得益于在上一个中期经营计划中引入的ROIC管理和KOBELCO TQM活动等KPI管理。但是，目标是否设定贴切？PDCA是否对目标有效运作？KPI管理是否真正地渗透到整个集团？这些是我们今后

社长致辞

的课题。我希望在当前的中期经营计划期间加强这方面的控制。

在钢材事业方面，尽管此前由于金属价差恶化和原材料价格上涨等因素，收益经历了一定波动，但随着销售价格的改善，金属价差逐渐好转，已确立了可获得稳定收益的体制。

有关新电力项目顺利启动和稳定投产，我们按计划完成了神户发电所3号机和4号机的启动，为稳定的收益基础做出了贡献。

有关材料类事业战略投资的收益贡献，虽然销售价格得到改善，但由于铝板在IT和半导体领域的需求减少、应对中国汽车用铝板事业的需求变动，以及铝素形材的固定资产减损损失等的影响，导致收益低迷。

在重组不盈利的事业方面，我们成功实现了铸锻钢、钛和起重机事业的扭亏为盈。但我们不会满足于此，将继续改善事业体制，追求发展。

在稳定机械类事业的收益及应对发展市场方面，机械事业和工程技术事业的订单和收益均有所增加。此外，

在工程机械事业方面，我们以全球生产和供应体制重组为中心，推进了结构改革。

有关向碳中和发起挑战的举措，我们从生产工序中的CO₂减排的角度出发，基于规划图推进举措，实现了钢材事业中高炉HBI*1的更大量装填，并推进了针对大型电炉的高级钢制造的多重研究及针对电力事业中的生物质燃料和氨混烧的研究。我们还参与了长期脱碳电源竞标，并成功中标。

在通过技术、产品和服务对CO₂减排作贡献方面，我们成功实现了低碳高炉钢材Kobenable Steel的商品化，并着手开展低碳铁源等新事业，为未来的发展奠定了基础。

此外，在强化事业经营基础的措施方面，我们集中精力于实现理想的事业资产组合，重新审视了经营体制，并推进了基于重要课题的指标和目标的ESG相关工作等。

*1 HBI (Hot Briquetted Iron: 热压铁)：还原铁由于其形态不适合长距离运输，因此将从还原炉中排出的高温还原铁压制成一定尺寸的铁块 (Briquette)。

“转型成为富有魅力的企业”和“培养真正的实力”的中期经营计划(2024～2026年度)

中期经营计划为期3年，此期间的定位是收获上一个中期经营计划的成果，通过重建事业基础和优化生产及销售体制来加强盈利能力，从本质上提高集团的实力。

中期经营计划的财务目标是稳定实现收益性指标ROIC6%左右，并使作为安全性指标的净资产比例和总D/E股价收益率*2分别达到40%～45%和0.75倍左右。有关股东回报，将维持约30%的股息支付率。

在努力达成作为中期经营计划最重要课题的“‘加强盈利能力’和‘追求发展’”的同时，为延续上一个中期经营计划中提出的“向碳中和发起挑战”倾尽全力。在此之上，通过各种转型强化可持续经营，推动“转型成为富有魅力的企业”。

转型成为富有魅力的企业，仅靠我一人不可能完成。需要集团全体员工作为“Team KOBELCO”，共同推

进转型过程。因此，包括在生产现场工作的每一位员工在内，都必须认真思考本集团要成为富有魅力的企业需要做哪些事情。我们需要每一位员工都参与到转型中来。我们必须成为一个能够顺应当今时代，且受世间信任、赞誉和喜爱的企业。我个人也将比以往更加积极地与各利益相关方进行对话，积极听取意见和批评。

我们的最终目标是在2030年度实现销售额达到3万亿日元、经常损益达到2,000亿日元，并稳定实现ROIC8%，构建“能够挑战未来的事业体制”。

*2 有关总D/E股价收益率，自中期经营计划(2024～2026年度)起变更为包括项目融资在内的有息负债基础。

“‘加强盈利能力’和‘追求发展’”
“向碳中和发起挑战”

在“加强盈利能力”方面，关于材料类事业，我们将着眼于未来的外部环境，推进事业基础的重建，并重组全球事业基础，提高盈利能力，力争在2024年度扭亏为盈。

关于机械类事业，我们将通过优化全球生产及销售体制，分别考虑进攻市场和防守市场中的最佳体制。同时，在电力事业方面，我们将努力维持稳定投产，确保稳定收益的基础。

在“追求发展”方面，我们将把应对气候变化等社会需求的变化视为商机，积极推动材料类事业和机械类事业的技术、产品和服务的扩大。对于材料类事业，我们将扩大Kobenable Steel和绿色铝等产品的销售。对于机械类事业，我们将把能源转换的进展作为商机，通过努力捕捉新需求、扩大事业范围追求发展。

此外，我们将融合在以往事业活动中积累的知识与DX相关技术，致力于发展价值销售和解决方案业务。具体而言，我们将推进有助于缓解劳动力短缺问题的焊接系统和重型机械远程操作系统“K-DIVE®”、起重机施工计划支援软件“K-D2 PLANNER”，以及作为稳定、低成本制氢解决方案的混合型氢气供应系统等的推广与应用。

在这项举措上，本集团的优势在于通过多个事业领



社长致辞

域积累的知识和技术的相乘效应所形成的“综合实力”。本集团拥有技术开发本部所掌握的21项核心技术以及各事业部门的商品化技术、各工厂的生产、运行、制造技术。除了这些技术，本集团在材料类、机械类和电力事业部门拥有的精通各类专业领域的多样化人才及集团事业的全球化进程，都是支持我们的“综合实力”的重要因素。

这样的“综合实力”在本集团有关碳中和的举措中也展现出了强大的优势。在炼铁工艺的CO₂减排方面，我们正在按照规划图推进相关工作。针对高炉HBI的大量装填和大型创新电炉的引入等多重研究，各事业部门之间积极合作推动技术开发。我们将延续上一个中期经营计划，争取在2030年之前实现30%~40%的削减目标（与2013年度相比）。

在电力事业的CO₂减排方面，神户的煤炭火力发电所对下水污泥和食物残渣等生物质燃料加以利用，同时真冈发电所正在研究推进从氨的混烧到专烧的技术开发，从而最大限度地利用碳中和城市燃气。

此外，对于通过技术、产品和服务为CO₂减排作贡献方面，鉴于机械类事业的发展，我们将2030年的目标由上一个中期经营计划设定的6,100万吨上调至7,800万吨。“向碳中和发起挑战”是本集团亦是社会的重要课题。但另一方面，我们也必须考虑本集团的可持续发展，这一点是毫无疑问的。今后，在技术选择方面，我们会继续深入研究。

为实现“‘加强盈利能力’和‘追求发展’”及“向碳中和发起挑战”强化可持续经营

为了实现最重要课题，成功“转型成为富有魅力的企业”，本集团的每一位成员都需要参与到转型中。因此，在中期经营计划中，本集团确立了7项必要的转型。

首先是与“‘加强盈利能力’和‘追求发展’”及“向碳中和发起挑战”相关的事业战略两大支柱，即AX（二

元性经营）和GX（绿色转型）。其余5项是作为实现事业战略的推动力的CX²（客户体验转型）、EX（人才战略/员工体验的升级）、FX（制造转型/工厂转型）、BX（业务转型）和DX（数字化转型）。我们认为这7项是本集团成为富有魅力的企业所必需的转型，将其统称为“KOBELCO-X（神钢X）”。

我认为KOBELCO-X中的X不仅代表“转型”，还蕴含了“各种活动的交汇点”和“神钢特有的相乘效应”之意。KOBELCO-X的7个X并非独立的举措，而是通过各自的转型相互作用、共同追求更高的目标。其中，在实现事业战略的5个X中，DX将发挥核心作用。CX²、EX、FX、BX的各项举措都将借由数字化实现、加速、升级其转型。推进以数字化为核心的转型（推进DX战略），将对解决社会课题和创造新价值的事业战略的两大支柱AX和GX起到助推作用。有关DX战略的推进，为了统筹规划和执行本集团的DX战略，我们设立了“DX战略委员会”。将以该DX战略委员会为中心，为转型成为富有魅力的企业所需的各项举措做出贡献。

除此之外，在构成事业存续基本前提的安全、质量、合规和公司治理等方面，我们将继续巩固经营基础，努力加强可持续经营。

另外，虽然中期经营计划中已经列出了7个X，但我认为寻找新的X的种子也同样重要。偶然的疑问或感受都可能成为X的切入点。再次强调，这些举措仅靠我一人不可能完成。必须由集团全体员工作为“Team KOBELCO”共同推进，而这也正是需要发挥本集团的优势“综合实力”的时刻。正如集团理念所揭示的KOBELCO的使命和存在意义“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”，要充分利用本集团拥有的技术创造新的价值，多样化人才，即每个人的个性是不可或缺的。本集团的事业涵盖广泛领域，我相信在各个事业部门中都不乏对业务环境有着多样化思考和希望将想法付诸实践的人才，而这些点滴的积累正是

转型成为富有魅力的企业的第一步。集团会努力完善工作环境，切实回应员工的想法，让大家都能各展所长。

成为所有利益相关方眼中富有魅力的企业

我认为本集团基本达成了上一个中期经营计划的目标，终于站在了“转型成为富有魅力的企业”的起跑线上蓄势待发。但不能满足于阶段性的成果停下脚步，我们要在中期经营计划的3年中，转型成为富有魅力的企业，培养真正的实力。为此，我们首先需要做的是重新

审视过去的惯例陈规。不可拘泥于过去的习惯做法，必须考虑未来的发展进而作出相应的改变，这些改变的积累十分重要。我会站在最前面，引领本集团不断向前迈进。恳请各利益相关方能够对我们成为富有魅力的企业转型寄予期待，并给予指导和鞭策。



重要课题及指标、目标

神钢集团以集团理念为起点,为在中长期的时间轴中,通过解决社会课题和创造新的价值,确保本集团的收益能力并实现可持续发展,成为社会中不可或缺的存在,确定了应致力的五大重要课题。本集团将通过积极应对这五大重要课题,推进这些课题的解决,进而实现持续发展。

我们针对重要课题的各项内容设定了具体实现所需的指标和目标,并对其进展情况进行管理。此次,我们根据

外部环境的变化等因素,对重要课题的指标和目标进行了如下修订。往年针对指标和目标的应对情况,请参见P.14 ~ 15。

此外,有关以推进可持续经营为目的的重要课题,与其对应的举措请参见P.66及之后的内容。

重要课题	次级项目	指标
对绿色社会的贡献	应对气候变化	① 生产工序中的CO ₂ 减排
		② CO ₂ 减排贡献量及相关产品销售额
		③ 电力事业方面的CO ₂ 减排
	资源循环对策	④ 水资源循环利用效率
		⑤ 管制区域中的污染物(COD、全磷)排放量
		⑥ 符合TNFD的信息披露
对安全、放心的城市建设,产品制造的贡献	“S+3E”能源供应	⑦ 持续稳定的供电
	提供符合需求的材料和机械	⑧ 钢材的环保产品比例
		⑨ 铝板的低碳原料比例
		⑩ 环境相关机械产品的订单比例(脱碳、LNG等)
		⑪ ICT工程机械累计销量(日本国内)
		⑫ 焊接解决方案产品销售额比例
向连接人与技术的未来提供解决方案	数字化产品制造与业务转型(DX)	⑬ 与DX相关的员工意识调查结果
	多种知识资产的融合与创新	⑭ 新事业创意数
推进多样化人才的活跃	提升组织的多样性	⑮ 综合岗女性应届毕业生录用率
		⑯ 基于技能岗女员工录用率与离职率
		⑰ 女性管理岗人数
	完善能各展所长的环境	⑱ 男性员工育儿假及用于育儿的特别休假的休假率
		⑲ 年假实休天数
	促进每位员工的成长和挑战	⑳ 集团理念的渗透
		㉑ 充实员工培训
追求可持续性发展的公司治理	合规与风险管理	㉒ 内部举报制度的易用性
	尊重人权	㉓ 人权尽职调查实施公司
	安全卫生	㉔ 休业灾害发生频率
	质量保证	㉕ 质量指南认证据点比例
	TQM	㉖ KOBELCO TQM实践管理课程完成率

重要课题的选择流程

以CSR委员会(现可持续发展推进委员会)委员长为中心,对重要课题的评价流程及分析结果的妥当性进行验证,探讨应当优先解决的重要课题。针对被选中的重要课题,由包括社外取缔役在内的管理层进行讨论,确认其与集团理念的一致性,并在取缔役会上经过最终审批后决定。



重要课题及指标、目标

- *1 由于修改了计算方法和目标范围, 故对2020年度的数值进行了追溯修正
- *2 使用最新的系数计算通过技术、产品和服务为CO₂减排作出的贡献
- *3 3个主要副产品: 炉渣、粉尘、炼钢污泥
- *4 S+3E: Safety + Energy Security, Economic Efficiency, Environment
- *5 业务部门员工使用无代码/低代码工具自行开发应用程序
- *6 制定神钢集团中期经营计划(2021~2023年度)时计划的现有系统重组计划(不包括大型机类)的进度
- *7 a. IT推广师(利用IT技术自行策划并推进本部门业务改革的人) b. 数据科学家(能够进行高级数据分析的人员)
- *8 由于变更了计算方法(将借调人员和停职者纳入统计), 故对2020年度的数值进行了追溯修正
- *9 线上培训15分钟/人·次进行计算

神钢集团的重要课题		指标、目标				举措详情
		指标	目标	业绩 (2020年度)	业绩 (2023年度)	
对绿色社会的贡献    	应对气候变化	① 生产工序中的CO ₂ 减排	2030年：减少30～40%（与2013年度相比） 2050年：向碳中和发起挑战	减少20%* ¹	减少20%	• 推进节能活动，按照“炼铁工艺实现碳中和的规划图”推进举措
		② 通过技术、产品和服务为CO ₂ 减排作贡献	2030年：6,100万吨（其中：MIDREX® 工艺4,500万吨以上） 2050年：1亿吨以上	4,077万吨	6,118万吨* ²	• 充实和扩大为减排作贡献的技术、产品和服务的销售
		③ 电力事业方面的CO ₂ 减排	2030年：提高煤炭发电效率 USC以上 2050年：向碳中和发起挑战	—	—	• 按照“电力事业实现碳中和的规划图”推进氨混烧和专烧及生物质的有效利用工作
	资源循环对策	④ 水资源循环利用率	保持95%以上	95.9%	96.3%	• 提高水资源利用效率，彻底落实循环使用
		⑤ 副产品的资源再生率	3个主要副产品的资源再生率* ³ 2025年度：99%	98.9%	99.1%	• 推进3个主要副产品的资源再生，减少最终处理量
对安全、放心的城市建设， 产品制造的贡献    	“S+3E”* ⁴ 能源供应	—	—	—	—	—
	提供符合需求的材料和机械	⑥ 目标产品的产品结构	2025年度：钢材的“线材、条钢和高强度钢板”占比52%	44%	48%	• 切实抓住新冠疫情后汽车需求的恢复和汽车轻量化需求，特殊钢材和超高强度钢板的数量基本上按照计划得到保障，因此线材、条钢和高强度钢板的比例稳步上升。在厚板等其他领域，根据客户需求推进了高附加值产品的数量扩大
	提高安全性和生产效率		—	—	—	—
向连接人与技术的 未来提供解决方案   	数字化产品制造与 业务转型（DX）	⑦ 通过数字化实现的员工工作提效时长	2023年度：全年12.5万小时 2025年度：全年25万小时	—	全年25.9万小时	• 从2022年度起，持续实施改善无代码和低代码开发环境及促进市民开发* ⁵ 的措施，提前达成2025年度目标
		⑧ 现有系统重组进度* ⁶	2025年度：100%	—	63.6%	• SAP ERP系统的综合更新（财会、机械类事业）和设计类系统的大规模重建工作基本上按计划顺利推进。新的SAP ERP系统依照计划已于2024年4月开始运行
		⑨ 数字化转型人才培养数量	a. IT推广师* ⁷ 2023年度：约500人 b. 数据科学家* ⁷ 2023年度：约140人	a.35人 b.99人	a.593人 b.146人 （累计）	• 按照计划顺利推进并达成目标。为进一步增进效果，今后继续实施以下措施 a:加强人才培养后的跟进工作。加强IT推广师群体中的案例分享和信息发布工作 b:为入门级至中级人员提供培训，由专业部门为高级人员开展教育指导，通过交流会进行持续跟进
	多种知识资产的 融合与创新	⑩ 开发新事业	2025年度：多个事业化小组正在开展活动的状态 2030年度：多个事业化小组启动事业 （目标收益规模10亿日元以上/项・年）	—	1项	• 继续以氢W/G为中心探索新业务，同时寻找继氢领域之后的下一个中长期发展领域。并进行新事业活动指针的制定等，为2024年度开始的新活动构建基础
		⑪ 获得博士学位的人数	—	177人	168人	• 鼓励员工积极获得学位，推进博士学位毕业生聘用工作
推进多样化人才的活跃    	人才多样性& 包容性	⑫ 女性应届毕业生录用率	2023年度：a. 综合事务岗 50%以上 b. 综合技术岗 15%以上 c. 基干技能岗 15%以上	a.34% b.16% c. 9%	a.44% b.13% c. 9%	• 综合岗录用:使用猎头服务，参与面向女性学生的讲习会 • 基干技能岗:加强与招聘学校的沟通
		⑬ 女性管理岗比例	2023年度：2020年度的2倍	2.3%* ⁸	3.1%	• 加大女性的社会招聘力度
		⑭ 残障者雇用率	2.3%（法定雇佣率）	2.34%	2.62%	• 结合法定雇佣率，持续开展招聘活动
		⑮ 外籍员工人数	—	87人	87人	• 持续在中国当地大学开展招聘活动 • 在中国台湾地区、韩国、越南开展招聘活动
	工作方式转型	⑯ 育儿相关特别休假的休假率（男性员工）	2023年度：100%	77.8%	94.5%	• 在各类D&I相关讲习会等场合开展宣传工作
		⑰ 工作满十年离职率	低于15%	15.8%	21.1%	• 实施各类工作方式变革活动及工作与生活平衡支持活动等措施
		⑱ 加班时间	—	16.6h （月・人）	16.1h （月・人）	• 各部门分别开展活动，例如规定原则上应19点下班、设定准时下班日等 • 为提高工作效率，开展改善工作
		⑲ 年假实休天数	平均15天/年・人	11.0天	18.0天	• 经上司与下属双方沟通后制定全年的年假计划，促进员工按计划休年假
		⑳ 总实际劳动时间	低于2,000h/年	1,978h	2,050h	• 各部门分别开展活动，例如规定原则上应19点下班、设定准时下班日等 • 为提高工作效率，开展改善工作
		㉑ 持续开展员工意识调查		持续中	持续中	• 2021～2023年度也持续实施
	人才培养	㉒ 充实员工培训 a. 总培训时间（共计） b. 人均培训时间		a.364,545h b.30.8h* ⁹	a. 380,056h b. 33.0h* ⁹	• 除根据各部门的课题进行分职级培训和个人可自行选择参加的公开培训外，还以选拔的形式开展领导者培养培训 • 实施自律自主推进型教育（视频教材服务）
	追求可持续性 发展的公司治理    	合规与风险管理	㉓ 内部举报数量	—	112起	117起
尊重人权		㉔ 员工培训参与率	开展面向全集团的人权培训	—	100% （参与本公司单独的线上培训）	• 使用视频教材对全体员工进行人权培训（2023年度主题为骚扰） • 持续开展集团公司项目推进负责人培训（海外开展另行研究）
安全卫生		㉕ 休业灾害发生频率	0.10以下	0.28	0.31	• 将“全员参与，提升安全意识，做到相互提醒”、“针对包括日本国内外集团公司在内的据点监查和改善举措”、“机械安全及安全支援工具的计划性引入”纳为重点实施项目，推进相关工作。在教育方面，推进机械安全教育，截至2023年度累计有1,144人参与培训
		㉖ 扩充安全卫生教育		694人	1,367人	• 开展“新人教育”、“新任监督人员教育”、“生产线室长教育”，促进学习有关健康与安全的知识、技能
质量保证		㉗ 内部质量监查中的质量指南认证据点比例	2023年度：质量监查对象据点的70%	—	67%	• 累计对75个据点进行了适用认定，适用认定率为67%（累计）。在本集团各据点，通过自我诊断“质量指南”的适用状态并加以改善，推动质量保证水平的提升
		㉘ 本集团规定的试验和检查设备的自动化率	—	—	—	• 目前正在按计划推动实现从采集测试检验数据环节到完成检测成绩单环节的全自动化
		㉙ 持续实施客户满意度调查		持续中	持续中	• 结合各事业部门事业内容设计项目，开展调查
公司治理		㉚ 提高取締役会实效性评价		持续中	持续中	• 对对象人员进行问卷调查，并由公司治理委员会分别听取意见

神钢集团的沿革

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”。

本集团成立118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。



1900～ 产业近代化

▶ 为壮大日本钢铁产业，创设集团，建设和构筑事业基础

1905
创业

1937
股票上市

全公司

1905
涉足铸锻钢事业

1916
涉足钢材事业

1937
涉足铝事业

材料类事业

1917
涉足铜事业

1940
涉足焊接事业
开始生产焊条（日本首家）

1914
涉足机械事业
开始开发空气压缩机（日本国内最早）

1930
涉足工程机械事业
完成日本第一台电动挖掘机

机械类事业

1926
涉足工程技术事业
建成日本首套水泥成套设备



1950～ 战后复兴与经济高速增长

确立指引钛工业化的地位

奠定钢铁、有色金属以及机械的复合经营基础

KOBELCO 品牌走向海外

1960
开设纽约事务所

1979
制定国际统一商标
“KOBELCO”

1988
成立美国统括公司

1955
涉足金属钛事业
实现工业生产（日本首家）

1959
确立钛钢全套生产体制

1968
在泰国开设制造据点

1970
加古川制铁所竣工

1979
开发出焊接机器人
ARCMAN™



1990
在美国设立汽车用
熔融镀锌钢板的制造、
销售据点

1962
涉足海外成套设备事业
为日本最大（当时）的成套设备出口（原东巴基斯坦）



1983
收购美国 Midrex 公司
涉足还原铁 / 新炼铁设备业务



1975
新交通系统
冲绳国际海洋博览会会场“海洋博 KRT”开始运行

解决社会课题的精神

神户制钢所的前身铃木商店以“增进国家利益”为企业理念，致力于将当时日本依赖进口的工业产品国产化。本公司继承上述经营理念，带着在重工业领域为“日本的产业自立”作贡献的使命，除钢铁领域外，还将事业领域拓展至铝、铜、机械、工程技术和工程机械事业等，同时推出了众多日本国产第一号产品。

在二战结束仅仅三个月之后就重启线材生产，为快速重振日本作出了贡献。在 1995 年阪神淡路大地震当中，虽然本公司的神户制铁所（现神户线材工厂）的高炉遭受了巨大的破坏，但在短短两个半月时间内便实现复产（预计需要花费六个月），成为神户震后复兴的象征。

自成立之初起不断培养起来的“为社会发展鞠躬尽瘁的精神”代代相传，形成了今天本集团通过技术、产品和服务助力实现可持续发展社会的企业姿态。



- 1914年 开始开发日本首台空气压缩机
- 1926年 建成日本首套水泥成套设备
- 1930年 完成日本第一台电动挖掘机
- 1940年 开始生产焊条（日本首家）
- 1955年 金属钛实现工业生产（日本首家）
- 2022年 宣布日本首例低碳高炉钢材“Kobenable Steel”商品化

持续挑战的企业文化

二战以前，本公司跻身的事业领域均需要高水平的技术。因此，我们积极从海外企业引进技术，如饥似渴地加以吸收，同时积极录用外部人才。我们培育起了立志满足人们需求和包容挑战的企业文化，通过一项项工作积累起来的信任为集团带来新的业务，铸就了为企业成长和社会发展勇于贡献的精神。

今天，这种企业文化和精神演变成了“KOBELCO 希望实现的未来”和“KOBELCO 的使命、存在意义”，构成了本集团全体人员共通的价值观念。



神钢集团的沿革

通过三大支柱事业 帮助客户解决课题



1995～ 阪神淡路大地震

2005～ 世界金融危机

2020～ 可持续发展的潮流加速

▶ 从灾后重建到提高竞争力。以城市发电所为地域社会的复兴作贡献

▶ 面向下一个100年

强化集团经营与事业体制

▶ 向碳中和发起挑战，实现可持续发展的社会

全公司

2000
制定《企业伦理纲领》

2006
制定《企业理念》
2011
成立中国统括公司

2017
启动“KOBELCO的约章
Next100计划”
2017
发生质量事件
→制定防止再次发生对策

2017
成立东南亚及
南亚地区统括公司
2019
成立欧洲地区统括公司

2020
制定“集团理念”

2024
发布“神钢集团中期经营计划
(2024～2026年度)”

材料类事业

材料类事业

铁铝
素形材
焊接

2004
在中国成立通用
压缩机的制造、
销售据点

2006
中国汽车用特殊线材
加工据点投产

2006
美国汽车悬架装置用
铝锻造工厂投产

2006
在美国成立非通用压缩机的
制造、销售据点

2014
在中国设立汽车用冷轧高强度
钢板的制造、销售据点



2017
上游工序集中到加古川制铁所

2016
天津铝板工厂投产
汽车用铝板材（日企首家）

2018
美国铝挤压及加工品的制造、
销售公司投产



2022
宣布低碳高炉钢材
“Kobenable® Steel”商品化

机械类事业

机械类事业

机械
工程技术
工程机械

电力事业

电力

2017
收购瑞典 Quintus 公司
IP（等静压加压）装置领域世界先进企业

2021
将株式会社神钢
环境舒净纳为
全资子公司

2022
与三浦工业株式会社
展开业务合作

电力事业

1996
涉足电力批发供应
事业（IPP）

2002
神户发电所 1 号机
开始投入运营

2004
神户发电所 2 号机
开始投入运营



2016
电力事业部门成立



2019
真冈发电所 1 和 2 号机
开始投入运营

2021
神户发电所 3 号机
开始投入运营

2022
神户发电所 4 号机
开始投入运营

追求集团综合实力

听到“神户制钢”这个名字，大家脑海中首先浮现的可能是钢铁制造商的形象，但其实本集团有三大支柱事业，分别是由铁铝、素形材、焊接构成的“材料类事业”，由机械、工程机械、工程技术构成的“机械类事业”，以及充分利用了制铁所自营发电长年积累起来的技术和经验的“电力事业”。神钢集团通过这三大支柱事业不断帮助客户解决课题。

在这三大事业领域历经磨砺的技术并不依靠规模，而是创造出了高度稀缺的独特价值观和战略，使得神钢集团的众多技

术、产品和服务在日本国内和国际市场上都获得了较高的市场份额。

同时，各个事业领域积累的技术实现了跨事业领域交叉融合，产生了诸多协同效应，播撒了创新的种子。现在，神钢集团仍然在不断创造新价值，包括在汽车轻量化和电动化领域，从融合钢铁、铝和焊接技术的多元化材料角度提供解决方案；通过融合钢铁和工程技术，提供低碳炼铁技术；通过机械事业与工程技术事业的经营资源互用，开发混合型氢气供应系统等。

融合不同的个性和技术

KOBELCO 品牌已经在世界各国建立起来。这背后离不开为广泛事业领域提供有力支撑的人才。除各类材料和机械产品外，我们还拥有熟练掌握制造这些产品所需的工艺技术、控制技术、工序管理和质量管理等多样技术的人才，以及市场营销、销售、会计、法务等各个职能领域的专业人才，支持我们运营广泛事业。这些专业人才的综合力量提升了本集团的企业价值。

同时，本集团拥有自由开放的企业氛围，支持员工发挥各

自的个性和技能，还拥有共享多样的价值观，鼓励成长的企业文化。例如，通过社招途径录用的员工大都拥有不同行业的工作经验，他们充分运用自己的职业经验效力于神钢的各个部门。

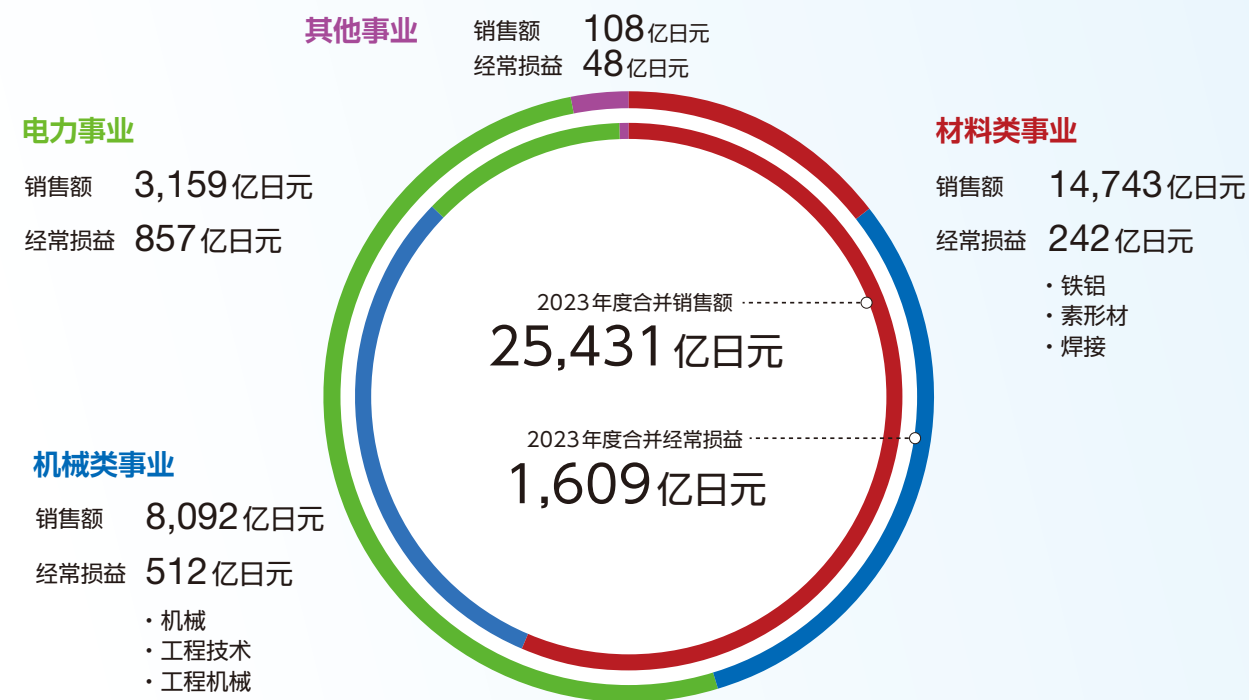
今后，神钢集团将继续以 KOBELCO ONE TEAM（一个神钢）发起挑战，跨越组织界限相互交流，营造尊重不同意见和想法所带来的新创意的企业文化。

神钢集团概览

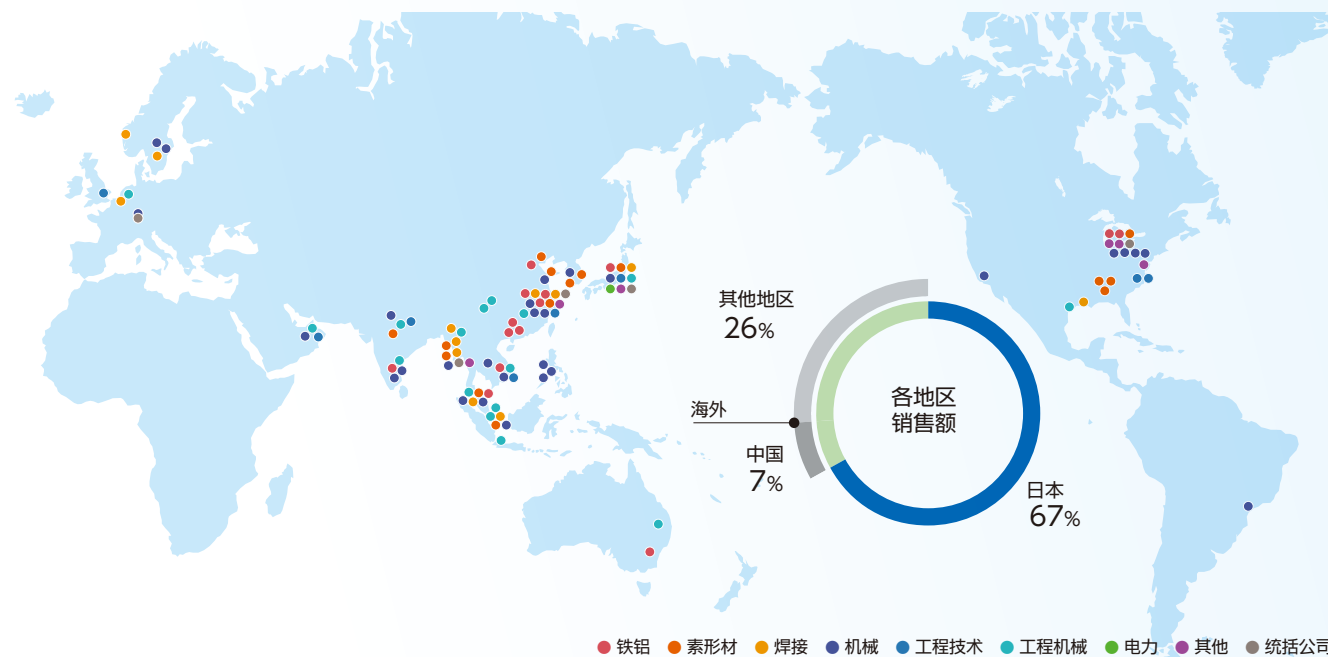
创业 1905年 注册资本（合并） 2,509亿日元 总资产（合并） 29,197亿日元 员工人数（合并） 38,050人

全球规模（合并） 23个国家 集团公司 247家
子会社202家 关联公司45家 研发费 404亿日元 知识产权储备量 7,042项
日本国内3,213项 海外3,829项

销售额/经常损益



全球据点



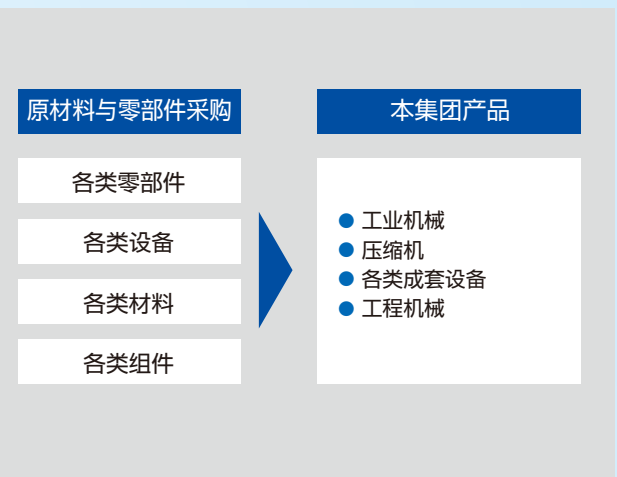
材料类事业

销售额 14,743 亿日元
经常损益 242 亿日元
员工人数 19,130 人



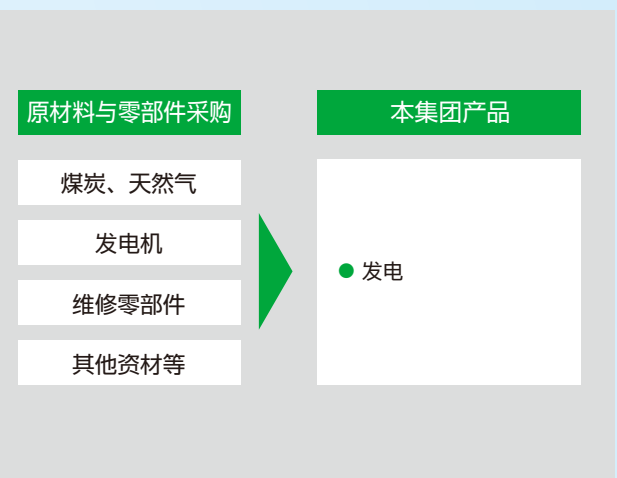
机械类事业

销售额 8,092 亿日元
经常损益 512 亿日元
员工人数 16,882 人



电力事业

销售额 3,159 亿日元
经常损益 857 亿日元
员工人数 303 人



价值创造过程

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。”

神钢集团的重要课题（中长期重要课题）

与事业有关的中长期环境认识

日本国内外人口结构的变化、城市化的发展



国家安全与地缘政治学风险



实现可持续发展社会的要求



技术的进化



各客户领域的外部环境认识

各客户领域的经济环境
参见 P.54-55

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

为通过人和技术开创未来提供解决方案

推进多样化人才的活跃

追求可持续性发展的公司治理

输入

财务资本
稳定的财务基础

人力资本
尊重并利用多元价值观和专业性的人员和组织

制造资本
创造特色产品的生产工序

知识资本
118年事业积累而成的经验和技术的集成

社会、关系资本
深化在各行各业中建立起来的业务伙伴关系

自然资本
高效利用自然资本，降低环境负荷

事业活动

通过材料类事业、机械类事业和电力事业，开展多样化事业

各事业领域的扩大和升级

材料类事业
铁铝
素形材
焊接

不断挑战解决社会课题的
集团“综合实力”

机械类事业
机械
工程技术
工程机械

各事业领域的扩大和升级

电力事业
电力

各事业领域的扩大和升级

作为“综合实力”源泉的经营资本
参见 P.24-25

强化经营基础领域

价值创造领域的升级

输出

销售额与经常损益（2023年度）

合并销售额	经常损益
25,431 亿日元	1,609 亿日元

多样化的产品和服务

Mobility	
汽车	造船
飞机	铁路
Life	
容器材料	电机
电子工程	
Energy & Infrastructure	
建筑、土木	城市交通系统
环境与能源设备	电力

成果

股东与投资者

提升中长期股东价值，提供收益

- 2026年度目标 实现ROIC6%左右
- 持续稳定地分配股息

客户

对安全、放心的城市建设，产品制造的贡献

- 提供符合需求的材料和机械
- 持续稳定供电
- 提高安全性和生产效率

员工

提高工作价值和人生价值，在全球施展才华

- 集团理念的渗透率 78%
- 休业灾害发生频率 0.31
- KOBELCO 高层面对面：2023年度累计约4,000人参加

合作伙伴

构建负责任的协同供应链

- CSR问卷调查 约330家

地域社会居民

作为地区的一份子，为社会做贡献

- 社会贡献活动费用 约8亿5,000万日元
 - 神钢地域社会贡献基金
 - 神钢世界儿童支援项目
 - KOBELCO GREEN PROJECT KOBELCO 森林童话大赛
- 通过体育运动为社会做贡献

环境

为可持续发展的地球环境作贡献

- 挑战 2050 年碳中和目标
- 生产工序中的 CO₂ 减排：20%（与 2013 年度相比）
- 通过技术、产品和服务为 CO₂ 减排作贡献：6,118 万吨
- 水资源循环利用率：96.3%
- 副产品的资源再生率：99.1%

作为“综合实力”源泉的经营资本

在118年的发展历程中，神钢集团在诸多事业领域勤奋耕耘，期间积累的知识见解和技术能力以及在本集团工作的多样化人才构成了支撑本集团“综合实力”的基石。今后，我们将继续发挥本集团的综合实力，创造多样化的技术、产品和服务，一如既往地解决客户和社会所面临的课题，不断贡献自己的力量。



财务资本 稳定的财务基础

本集团的持续发展需要一个稳固的财务基础。在上一个中期经营计划的最终年度2023年度，经常利润为1,609亿日元，ROIC超过既定目标5%，达到了6.7%。

在中期经营计划（2024～2026年度）中，我们将稳定实现ROIC6%左右，并在环境良好的情况下力争达到8%。我们将继续致力于加强财务基础，实现持续发展。

总资产
29,197亿日元

ROIC
6.7%

有息负债
(含租赁、项目融资)
8,734亿日元

总D/E股价收益率
0.83倍

净资产比例
38.6%

股东资本
9,143亿日元



人力资本 尊重并利用多元价值观和专业性的人员和组织

本集团事业领域广泛，拥有精通各个领域信息和技术的经济人才。集团业务遍布全球23个国家，拥有多元化价值观、知识和国籍的员工，这也是本集团的优势之一。

神钢集团以让上述多样化人才最大限度发挥个人能力为目标，推进职场环境和组织文化的改革，最大限度提升本集团“综合实力”。

合并员工人数
38,050人

员工培训参与时间(人均)
33.0小时

外籍员工人数
87人

育儿休假返岗率
99.6%

女性管理岗比例
3.1%(74人)

休业灾害发生频率
0.31



制造资本 创造特色产品的生产工序

一方面加速必要的投入，以创造能够解决社会课题的技术、产品和服务，一方面进行符合规范的投资决策，在灵活应对事业环境变化的基础上开展经营。

此外，神钢集团把生产一线员工的安全放在首位，有计划地实施设备维护、保养、改造、更新等工作，防范设备事故的发生。

设备投资额(支付额)
948亿日元

质量指南认证据点比例
67%

有形固定资产
10,344亿日元

折旧费
1,190亿日元



知识资本 118年事业积累而成的经验和技术的集成

神钢集团打破事业部门间的壁垒，融合应用各项事业培育的技术能力和知识见解，创造新的价值。

神钢集团还积极与外部机构展开合作，努力创造革新、共同创新。例如，2022年10月，神钢集团与日本国立大学法人大阪大学成立了“KOBELCO未来协作研究所”，研究人与数字技术共存的制造业创新的解决方案等。

21项核心技术

知识产权储备量
7,042项

研发费
404亿日元

数字化转型人才培养数量
(2020年度以来累计数量)
IT推广师 593人
数据科学家 146人



社会、关系资本 深化在各行各业中建立起来的业务伙伴关系

本集团认为，与各位股东及投资者、员工、客户、合作伙伴和地域社会人士等各利益相关方的价值共创非常重要，并基于这一认识，与各利益相关方积极展开适当的协作。神钢集团与股东及投资者等展开对话，面向客户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。

全球规模
23个国家

集团公司总数
247家

与日本国内外的机构投资者及
分析师一对一对话
216家(总数)

社会贡献活动费用
约8亿5千万日元



自然资本 高效利用自然资本，降低环境负荷

本集团的事业活动与自然资本密切相关，例如使用矿产资源作为产品的原材料，利用工业用水等，因此，最大限度减少对自然资本的负面影响是一项非常重要的课题。

本集团在积极努力实现2050年碳中和目标的同时，利用本集团技术，积极致力于水资源的循环利用和副产品的资源再生，努力降低环境负荷。

生产工序中的CO₂减排
减少20%
(与2013年度相比)

通过技术、产品和
服务为CO₂减排作贡献
6,118万吨

水资源循环利用率
96.3%

副产品的资源再生率
99.1%

商业模式与价值提供

凭借持续挑战社会课题的集团综合实力，创造多样化技术、产品与服务

神钢集团将融合各项事业的优势，积极解决社会课题，凭借本集团的综合实力，迅速应对社会环境变化，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”而奋斗。

材料类事业

铁铝



- 线材条钢（线材、棒钢）
- 薄板（热轧、冷轧、表面处理）
- 厚板
- 铝板
- 其他
(钢片、铸造用生铁、制钢用生铁、炉渣产品)

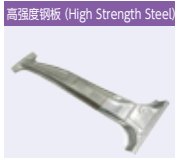
汽车阀门弹簧用钢材



汽车铝板材



高强度钢板 (High Strength Steel)



铝瓶罐材



铝盘材料



长寿命涂装用钢板 "EcoView"



素形材



- 铸锻钢产品
- 铝合金及镁合金铸件
- 钛及钛合金
- 铝合金锻件及加工品
- 铝挤压材及加工品
- 铜轧制品
- 铁粉

应用于飞机发动机零部件的钛材



曲轴



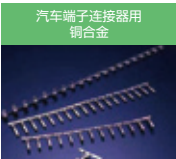
汽车悬架装置用铝锻造零部件



铁粉



汽车端子连接器用铜合金



汽车用铝挤压及加工品



焊接



- 焊接材料（各种手工电弧焊条、自动及半自动焊接用焊丝、焊剂）
- 焊接机器人
- 焊机
- 各种焊接机器人系统
- 焊接相关试验、分析、咨询业务

药剂焊丝



ARCMAN™ SENSARC™ 系列



FAMILIARC™ MIX-1 TR



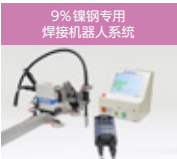
REGARC™



SESLA™



9% 镍钢专用焊接机器人系统



机械类事业

机械



- 能源、化工相关设备
- 核能相关设备
- 树脂机械
- 金属加工机械
- 热泵
- 各种成套设备（炼铁轧钢、有色金属等）
- 各种内燃机
- 特殊合金及其他新材料（靶材等）
- 各种材料的分析、解析

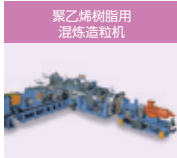
螺杆式非通用压缩机



螺杆式通用压缩机 "Emeraude"



聚乙烯树脂用混炼造粒机



LNG 气化器 (ORV)



等静压加压装置



半导体硅片检测设备



工程技术



- 各种成套设备（还原铁、球团制造、石油化工、核能相关、水处理、废物处理等）
- 新交通系统
- 化工、食品相关设备

MIDREX® 工艺



城市轨道交通系统



KOBELCO 球团制造系统



水处理设备



钢板制消化槽



斯托克式焚烧炉



工程机械



- 液压挖掘机
- 小型挖掘机
- 环保再利用机械
- 履带式起重机
- 轮胎式起重机
- 重型机械远程操作系统
- 起重机施工计划支援软件

后方小回转挖掘机



多功能汽车解体机



履带式起重机



楼房解体机



重型机械远程操作系统 "K-DIVE"





Mobility

汽车
飞机
造船
铁路

Life

容器材料
电机
电子工程

Energy & Infrastructure

建筑、土木
环境、能源
城市交通系统
电力

电力事业

- 电力供应
- 供暖



集团优势 多样化人才

为了实现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”，我们实施了以下举措。

我坚持在每天的业务中直接向对方传达“谢谢”和“对不起”，使大家都能够带着微笑愉快地工作。我尊重在同一家公司工作的每一个人！

铜板单元铜板工厂 制板室



我在美国统括公司的财务会计部门负责北美集团公司的资金管理和金融业务，目标是实现顺畅的事业运营。我支持财务的稳定与持续发展，为提升整个集团的企业价值作贡献。

Kobe Steel USA Inc. Finance Manager



我秉持“Try together, Run together（共同尝试，共同前进）”的信念，在统括公司作为能够积极应对环境变化的专业团队的一员，助力神钢集团发展。

Kobelco South East Asia Ltd.
Corporate Division



为了实现未来人们的富足生活，我们将继续提供高性能的钢铁产品和服务，努力解决包括碳中和在内的各个社会课题。

名古屋钢铁和铝板营业部 钢板铝板营业室



我认为作为工长的使命是培养对工作负责、在逆境中也不轻言放弃的“人才”，并创造一个有利于下属成长的环境。我在教导的同时也会以身作则。

炭木工厂 制造室



我在努力平衡工作与育儿的同时，致力于遵守环境和防灾法律法规、妥善管理化学物质以及推进资源循环，以确保安全、放心且富足的生活能够延续到未来。

安全和环境部
环境防灾组



我负责对海外集团公司的相关法律法规及神钢集团标准的遵守情况进行监督和支援。我会努力钻研提升自我，加强专业素养，真诚地投入到业务中。

安全和环境部 安全卫生组

我在事业部门的风气营造活动中作为核心成员，努力使一同工作的同事、伙伴们在业务中收获更多充实感，能够积极发起挑战。

机械事业部门 销售和市场营销本部
市场营销企划部



我通过实践管理课程，强化和支援中层管理层的业务，以提供“令人满意的质量”。

质量统括部
KOBELCO TQM推进组



我负责建立日常工作的固定架构。同时，跨越组织壁垒，利用IT的力量挑战以往无法实现的目标。

IT企划部
DX战略项目组



为了实现客户的“想做的事”并提供新的价值，我注重与每位客户真诚相待，并倾听各种各样声音。

神钢建机株式会社 新事业推进部
新事业项目组



我们帮助发电所应对国家新的电力制度，通过不断灵活适应电力环境的变化，持续为地域社会的电力稳定供应作贡献。

电力事业部门 企划管理部



我将致力于中国事业的持续发展，把握集团公司的现状，针对安全文化、卓越的品质体系构建，实施支援活动，并根据集团公司的意见，持续改善支援业务的品质。

神钢投资有限公司 统括企划部 安全、质量和生产技术担当



作为研究金属生成的冶金专家，我与各种专业人才合作，通过MIDREX®工艺技术改善，减少炼铁过程中的CO₂排放，为社会和环境课题的解决作贡献。

技术开发本部
材料研究所 精炼凝固研究室



我希望通过在欧洲税务业务中的准确申报，以及在遵守法律法规方面提供帮助等，提高企业的可信度，为实现企业理念作贡献。

KOBELCO EUROPE GmbH
会计和管理部



为了实现碳中和，我们正在筹划阿曼的低碳铁源的事业化，执行日本国内外的EPC（设计、采购、建设）项目，并实践MIDREX®直接还原铁成套设备的机械设计。

工程技术事业部门
项目工程技术中心
机械技术室



我在美国统括公司从人力资源的角度致力于日常问题的解决。作为KOBELCO ONE TEAM（一个神钢）的一员，我的使命是从全球视角与集团各公司合作，打造可供多样化人才发挥其才能的职场环境。

KOBE STEEL USA INC. 驻外人员



集团优势 技术开发

发挥广泛的专业性,创造新价值

技术开发本部通过长年在材料类、机械类、电力等多事业中的研究开发,培养了广泛的技术。包含21项核心技术的技术资产,支持我们创造出特色产品,实现先进的产品制造。神钢集团致力于强化核心技术,并通过这些技术的交叉融合,创造新的价值。

21项核心技术是作为本集团的共通技术所孕育的结晶,与多个事业部门的产品相关联。在某一事业中获得的技术能够为其他事业的技术开发提供帮助,这种跨越事业部门的新价值创造能力正是本集团的优势。



取締役执行役員 (负责全公司技术开发的统筹工作)
坂本 浩一

21 项核心技术



例如,“导热、流体控制技术”是钢铁的生产设备及废弃物处理和电力等利用热能的成套设备稳定运行不可或缺的技术。最近这项技术也被用于通过高炉HBI的大量装填来减少CO₂排放这一解决方案。在机械类事业中,这项技术对压缩机、热泵、混炼机、热交换器等机械产品的高性能化同样不可或缺。

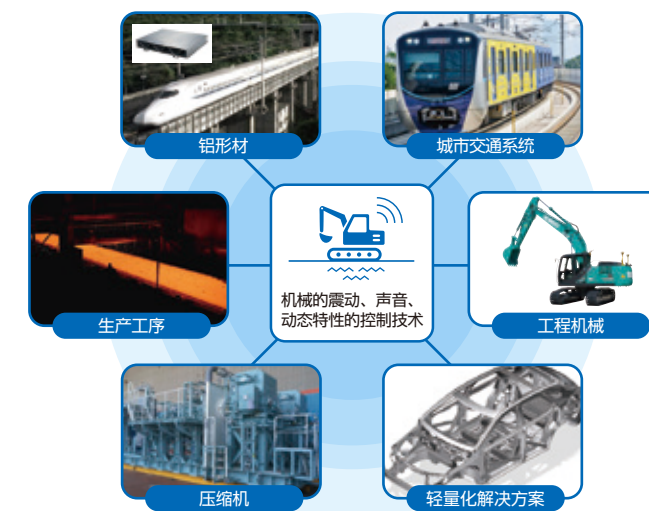
“导热、流体控制技术”在材料类、机械类、电力的各个事业中承担着核心技术的作用,以便满足随着时代发展日益先进化和复杂化的需求与现象,创造新产品。



而在机械类事业的产品中,实现静音和低震动化并提高节能性的“机械的震动、声音、动态特性的控制技术”非常重要。借由这项技术,得以在材料类事业中实现生产工序的自动化及质量的稳定。此外,它还被用于为使用本集团材料的客户提供最佳建议的解决方案技术,并在新材料开发中发挥作用。

以上是21项核心技术应用的部分示例,其他核心技术同样在各事业部门的多个技术和产品的质量与特性提升中发挥着重要作用。

为了应对以气候变化为首的各种外部环境变化,我们迫切需要多样化的技术开发,要通过比以往更快的速度提供新价值,这点很重要。本集团在技术开发本部设立的“关键技术研究所”和“职能分担中心”是研究开发的枢纽,通过与各事业部门合作的同时融合应用21项核心技术,致力于解决这些课题。目前已在炼铁工艺的



CO₂减排等广泛领域初步取得成果,未来本集团也将继续通过内部的合作及与外部机构的共创,凭借技术的结合,促进打造“特色技术和产品”,不断强化“产品制造”。



社外取缔役致辞

神钢集团将开展多样化事业的企业集团的优势,应用到了技术层面上,并通过全公司的团队合作,不断将各种关键技术转化为了创新。在应对脱碳这一社会课题的举措中,在钢铁事业中实现了天然气和氢气还原的实用化,同时在电力事业中也在积极研究氨的燃烧等,已经走在了日本国内的前沿。期待集团未来能够继续融合材料类、机械类、电力的各事业的技术力量,推动世界的发展。



社外取缔役
北川 慎介

神钢集团 中期经营计划（2021～2023年度）的回顾

神钢集团中期经营计划(2021～2023年度)中提到，本集团将努力通过多样化的事业、技术和人才的综合实力挑战解决社会课题，持续做利益相关方心目中无可替代的存在。为此，我们提出了“确立稳定的收益基础”和“向碳中和发起挑战”两项最重要课题，并推进相关举措。

神钢集团中期经营计划（2021～2023年度）的最重要课题

确立稳定的收益基础

- ① 强化钢材事业的收益基础
- ② 新电力项目顺利启动和稳定投产
- ③ 材料类事业 战略投资的收益贡献
- ④ 重组不盈利的事业
- ⑤ 机械类事业 收益稳定及发展市场的应对

向碳中和发起挑战

- ① 生产工序中的CO₂减排
- ② 通过技术、产品和服务为CO₂减排作贡献

确立稳定的收益基础

在五项重点措施中，“材料类事业 战略投资的收益贡献”因以铝类事业为主的需求扩大时期后延等原因，未能达到收益目标，但其他重点措施基本达成了目标。

重点措施	评价	措施状况
① 强化钢材事业的收益基础 按照预测，日本内需将长期持续减少。在这一背景下，我们将建立一个即使粗钢产量为630万吨也能确保稳定收益的体制，并进一步建立一个产量在600万吨也能确保盈利的事业体制。	○	● 产品种类结构改善仍是课题，通过下调盈亏平衡点，实现收益的大幅改善
② 新电力项目顺利启动和稳定投产 除了神户发电所1、2号机，真冈发电所1、2号机稳定投产以外，神户发电所3、4号机也开始投入商业运营，从2023年度起，确保年度收益达到400亿日元左右。	○	● 按计划启动神户发电所的3号机和4号机 ● 为确立稳定的收益基础做出重大贡献
③ 材料类事业 战略投资的收益贡献 关于汽车轻量化相关战略投资，尽管存在需求扩大时期后延以及产品制造能力课题等，但汽车轻量化需求仍然保持高位，我们将尽快实现收益贡献。	×	● 未实现计划的收益贡献 ● 铝板、铝挤压、悬架装置事业收益低迷
④ 重组不盈利的事业 在需求环境和产业结构不断变化的背景下，除2019年度实施固定资产减损的铸锻钢事业、钛事业以外，还对持续亏损的起重机事业进行了合理化重组，努力在2021～2022年度期间实现扭亏为盈。	○	● 一度不盈利的事业（铸锻钢、钛、起重机事业）扭亏为盈
⑤ 机械类事业 收益稳定与发展市场的应对 机械类事业将扩充以CO ₂ 减排为首的环保产品品类，积极应对发展市场。 推进工程机械事业配套业务的事业化，例如为工程行业的工作方式转型等提供解决方案的“价值”业务的盈利化，以及提供现场安装技术经验等。	○	● 机械与工程技术事业的订单和收益均有所增加 ● 工程机械事业正在推进结构改革

向碳中和发起挑战

关于“向碳中和发起挑战”，我们将多样的技术和人才视为竞争力的源泉，充分利用本集团从事广泛事业的优势，将其视为能够为社会贡献的新商机，集团上下一心共同努力。

除了稳步推动生产工序中的CO₂减排外，我们还致力于日本国内首款低碳高炉钢材“Kobenable Steel”的商品化，并以CO₂减排为背景，牢牢抓住对MIDREX®工艺和机械产品等的需求。同时，我们还开启了混合型氢气供应系统和低碳铁源供应等新事业。



作为“中期经营计划（2021～2023年度）”的最终年度，2023年度在收益和财务方面均达成了目标。经常损益为1,609亿日元，ROIC为6.7%（目标5%以上），D/E股价收益率在2023年度末为0.55倍（目标0.7倍以下）。此外，按照计划，股息支付率也提高至约30%。



(亿日元)					
主要财务指标	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
经常损益	△80	161	932	1,068	1,609
归属于母公司股东的当期净利润	△680	232	600	725	1,095
ROIC	0.9%	1.1%	4.7%	4.9%	6.7%
ROE	△9.7%	3.4%	7.9%	8.4%	11.1%

此外，从进攻和防守两个角度出发，我们实施了实现理想事业资产组合的举措，同时也致力于加强事业经营基础，例如完善经营体制，推进基于重要课题的指标和目标的ESG相关工作等。

神钢集团中期经营计划（2024～2026年度）

外部环境认识

本集团需要应对包括“日本国内外人口结构的变化及城市化的发展”、“国家安全与地缘政治学风险”、“实现可持续发展社会的要求”、“技术的进步”等在内的多重外部环境变化。这些外部环境的变化未必全是风险，反而可能为我们带来新的发展契机，例如助力实现碳中和的社会转型，以及推动应对各种变化的新技术开发与应用。

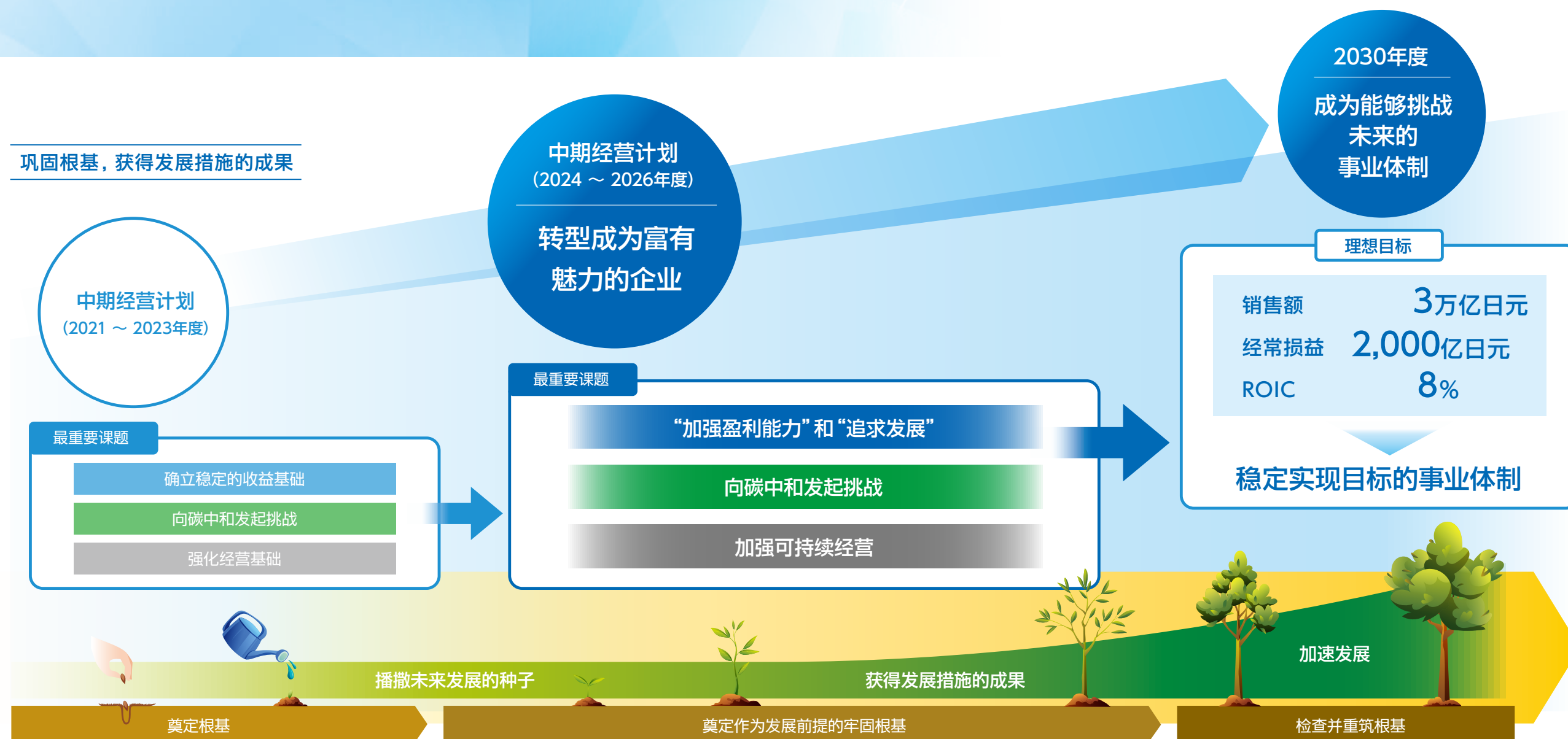
本集团将积极致力于事业结构的“转型”，旨在为客户提供能够解决未来社会课题的解决方案，即技术、产品和服务，同时致力于人才、组织和制度等方面的“转型”，以期灵活应对外部环境变化。

中期经营计划的定位

中期经营计划（2024～2026年度）的3年期间，我们将继续巩固根基，同时播撒未来发展的种子，并逐步获得上一个中期经营计划中发展措施的成果。

基于对上一个中期经营计划的回顾以及中长期环境的认识，我们将中期经营计划的最重要课题明确为“‘加强盈利能力’、‘追求发展’”及“向碳中和发起挑战”。

在中期经营计划中，我们将推进这2项措施，转型成为富有魅力的企业，并努力在2030年度实现3万亿日元的销售额和2,000亿日元的经常损益，并稳定实现ROIC8%，成为“能够挑战未来的事业体制”。

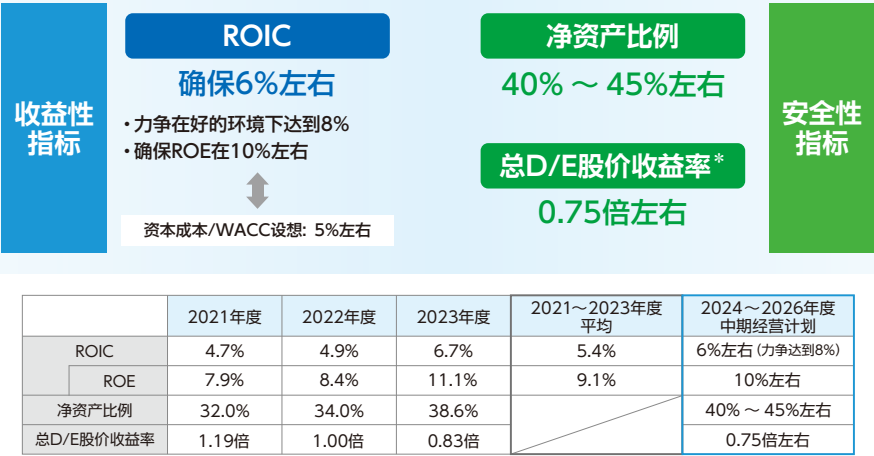


神钢集团中期经营计划（2024～2026年度）

财务目标

在中期经营计划期间，我们将致力于获得高于资本成本的回报，并进一步强化面向未来的战略执行的财务基础。为此，中期经营计划设定了稳定确保ROIC 6%左右的收益性指标目标，并在好的环境下力争达到8%。

此外，作为安全性指标，我们的目标是将净资产比例维持在40%~45%，并将总D/E股价收益率*控制在0.75倍左右，以此建立能够应对未来环境变化和投资的财务基础。



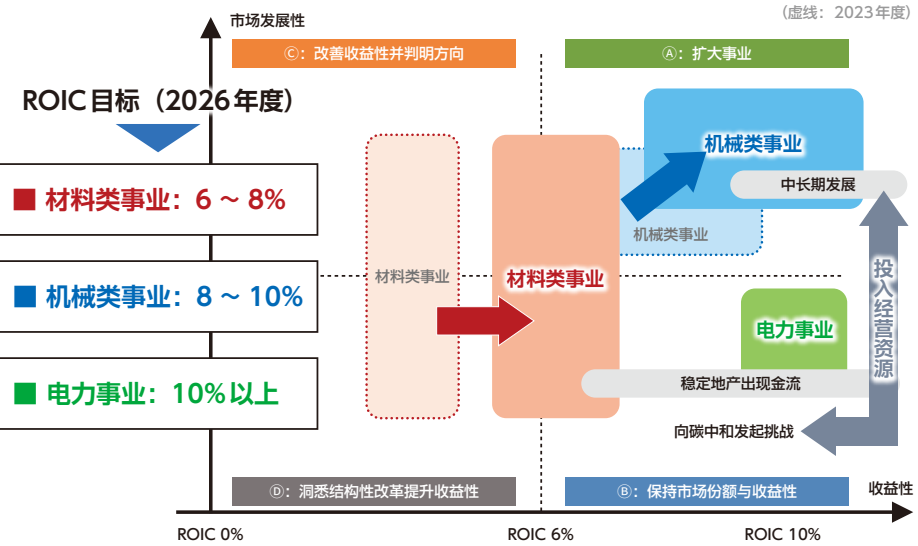
* 自中期经营计划起，所有财务目标将以合并基数进行管理。关于总D/E股价收益率，变更为包括项目融资在内的有息负债基础。

事业资产组合的目标

在材料类事业方面，我们将聚焦于“加强盈利能力”，旨在通过提高全球收益性，争取达到ROIC6%~8%。在机械类事业方面，我们将把外部环境变化视为商机，“追求发展”，目标是达到ROIC8%~10%。而在电力事业方

面，我们将延续上一个中期经营计划确立的贡献稳定收益，目标是达到ROIC10%以上。

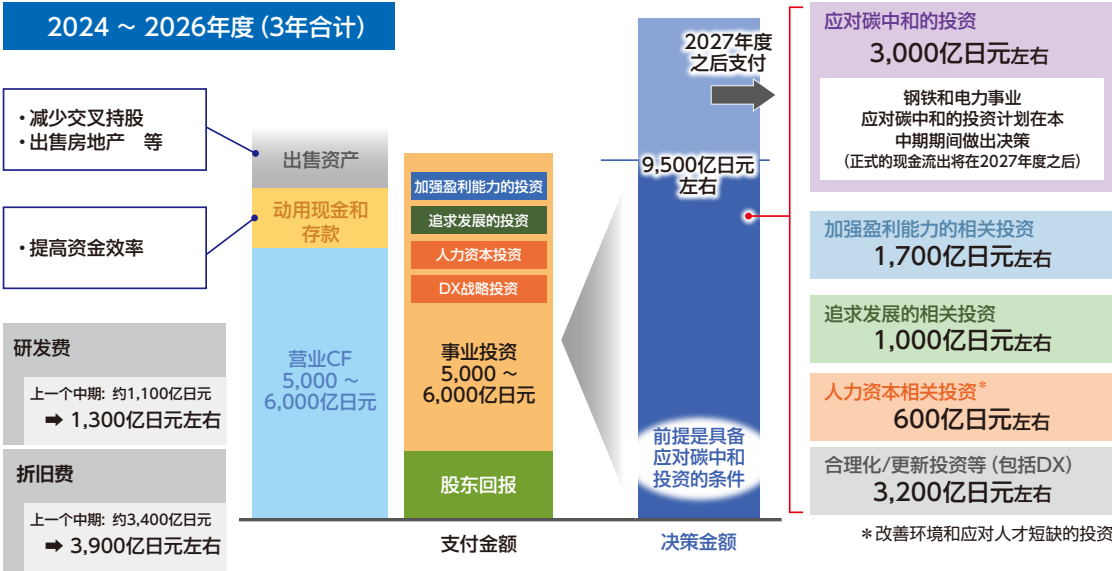
将通过各事业获得的经营资源，重点投资到追求发展及向碳中和发起挑战中，以实现持续增长。



现金分配的观点

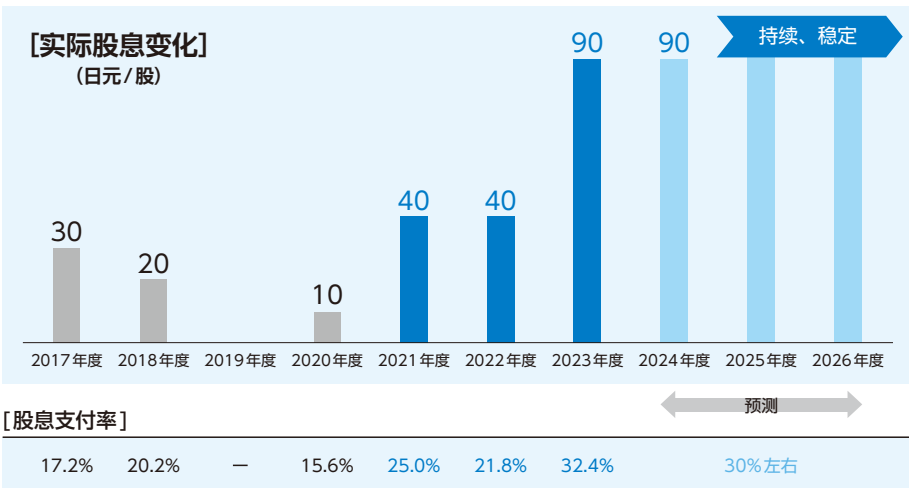
我们计划在2024~2026年度内，确保营业现金流累计达到5,000~6,000亿日元，并在考虑根据方针进行股东回报的基础上，进行各项事业投资。

此外，中期经营计划期间，在条件具备的前提下，我们计划就钢铁和电力事业应对碳中和的投资进行决策。



股东回报方针

在以持续稳定为原则的同时，综合考虑本公司财政情况、未来的资金需求、各期业绩及股息支付率等之后决定。股息支付率将继续保持2023年度的上调目标——30%左右。



基本方针

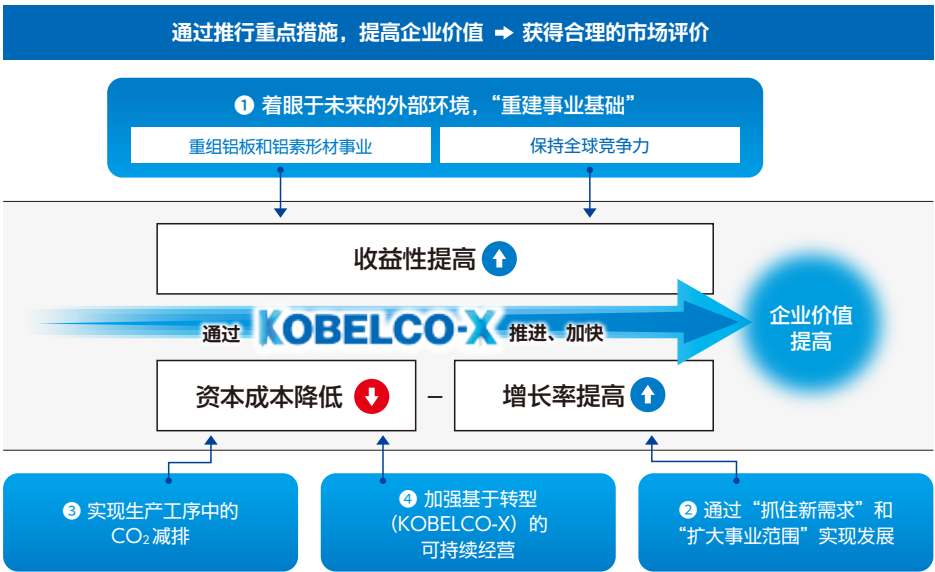
在努力达成中期经营计划的“加强盈利能力”和“追求发展”的同时，继续“向碳中和发起挑战”。

此外，我们将通过转型（KOBELCO-X），加强可持续经营，提高企业价值，转型成为富有魅力的企业。



四大重点措施

为了实现最重要课题“‘加强盈利能力’、‘追求发展’”及“向碳中和发起挑战”，我们将通过切实执行四大重点措施，努力提升企业价值。具体包括：①着眼于未来的外部环境，“重建事业基础”；②通过“抓住新需求”和“扩大事业范围”实现发展；③实现生产工序中的CO₂减排；④加强基于转型（KOBELCO-X）的可持续经营。



1 “加强盈利能力”和“追求发展”

在中期经营计划（2021～2023年度）期间，我们致力于通过“确立稳定的收益基础”为事业打下根基，并取得了一定的成果。在中期经营计划（2024～2026年度）中，我们将通过加强盈利能力进一步巩固这一根基，同时将从根基中获得的各种经营资源重点投入到追求发展和向碳中和发起挑战的举措中，捕捉未来的发展机会。以此，争取在整个中期经营计划期间稳定地确保ROIC 6%左右的收益水平，并在好的环境下力争达到ROIC 8%。放眼更长远的未来，我们将追求稳定实现ROIC 8%以上，成为一个可持续发展的企业集团。

重点措施 ①

着眼于未来的外部环境，“重建事业基础” 加强盈利能力（材料类事业）

重组铝板和铝素型材事业				
铝板 重组汽车板材事业	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
		与宝山钢铁股份有限公司、 宝武铝业科技有限公司成立合资公司	扩大中资OEM的销售	
			研究 Ulsan Aluminum 公司剩余产能的利用	
铝素型材 重组北美事业			转由宝武铝业科技有限公司提供冷轧母卷	
			改善价格和交易条件	
			研究并实施最佳事业规模和生产体制	

保持全球竞争力

在钢铁和焊接领域，我们也将顺应各地区的大趋势，通过调整重点目标地区及各地区的生产体制等方式，迅速完善整个事业体制，以保持全球竞争力。特别是在亚洲，我们将继续强化符合当地生产、当地消费需求的生产及销售体制。

■ 各地区的大趋势及钢铁和焊接事业的研究方向

	日本国内	中国	亚洲	北美
大趋势	人口减少，市场缩小 高附加值市场	地缘政治学风险 市场发展，当地生产、当地消费	[新兴市场] 人口增长，市场发展， 当地生产、当地消费	[发达国家] 高附加值市场， 当地生产、当地消费
钢铁事业	<优化>	<判明>	<加强>	<加强>
焊接事业	<优化>	<优化>	<加强>	<加强>

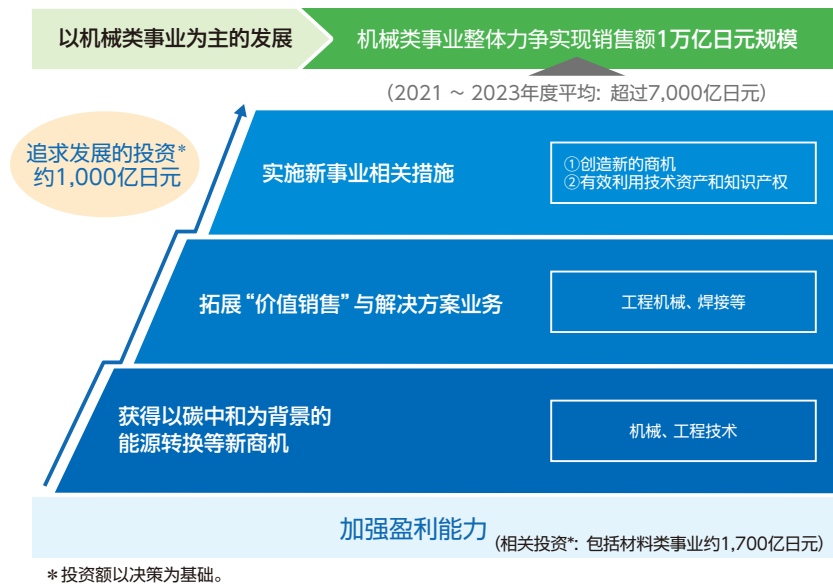
除了铝板和铝素型材事业的结构改革外，钢铁和焊接事业也将实施应对社会大趋势的区域战略

神钢集团中期经营计划（2024～2026年度）

重点措施 ②

通过“抓住新需求”和“扩大事业范围”实现发展 追求发展（机械类事业）

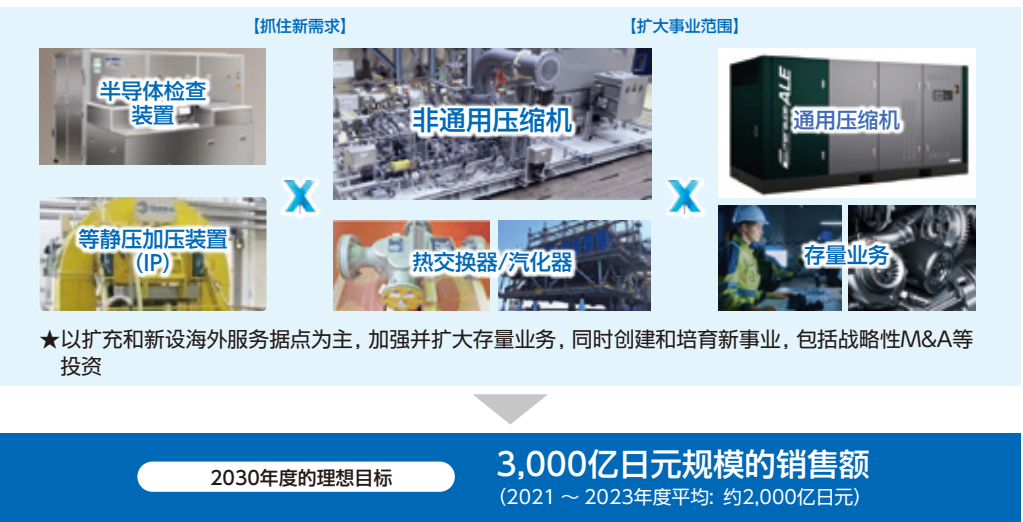
在机械类事业方面,我们将在加强盈利能力的同时,围绕“获得以碳中和为背景的能源转换等新商机”和“拓展‘价值销售’与解决方案业务”,追求发展,力争机械类事业整体销售额达到1万亿日元规模。



获得能源转换等新商机

机械事业部门

旋转机事业预计会在环境应用方面增加需求,我们要获得该事业稳定的订单,同时扩大半导体检查装置及IP事业,以此力争在2030年度实现销售额达到3,000亿日元规模。



工程技术事业部门

我们将稳步捕捉全球钢铁公司在实现碳中和方面对还原铁的需求,同时也将针对阿曼的低碳铁源供应事业进行可行性研究等。

此外,在环境和能源领域,我们将利用拥有水处理和废弃物处理两大事业的优势,推进相关举措,力争到2030年度成为销售额2,500亿日元规模的事业部门。



拓展“价值销售”与解决方案业务

将迄今为止通过开展各项事业积累的信息、技术和经验与DX相关技术相结合,推进强化包括“焊接系统”、“K-DIVE®”、“K-D2 PLANNER”和“混合型氢气供应系统”等的价值销售以及解决方案业务,力争在2030年度销售额达到500亿日元规模。



神钢集团中期经营计划（2024～2026年度）

2 向碳中和发起挑战

神钢集团针对自身生产工序中的CO₂减排及通过技术、产品和服务为CO₂减排作贡献这两大方面，分别设定了2030年目标与2050年蓝图。

在中期经营计划（2024～2026年度）中，考虑到机械类事业的发展，我们将2030年的CO₂减排贡献量目标上调至7,800万吨，并设定销售额目标为5,500亿日元。

	2030年目标	2050年蓝图
生产工序中的CO ₂ 减排	30～40% (与2013年度相比)*1	挑战碳中和，力争实现目标
通过技术、产品和服务为CO ₂ 减排作贡献*2	-6,100万吨 → 7,800万吨 (销售额 5,500亿日元)	1亿吨以上

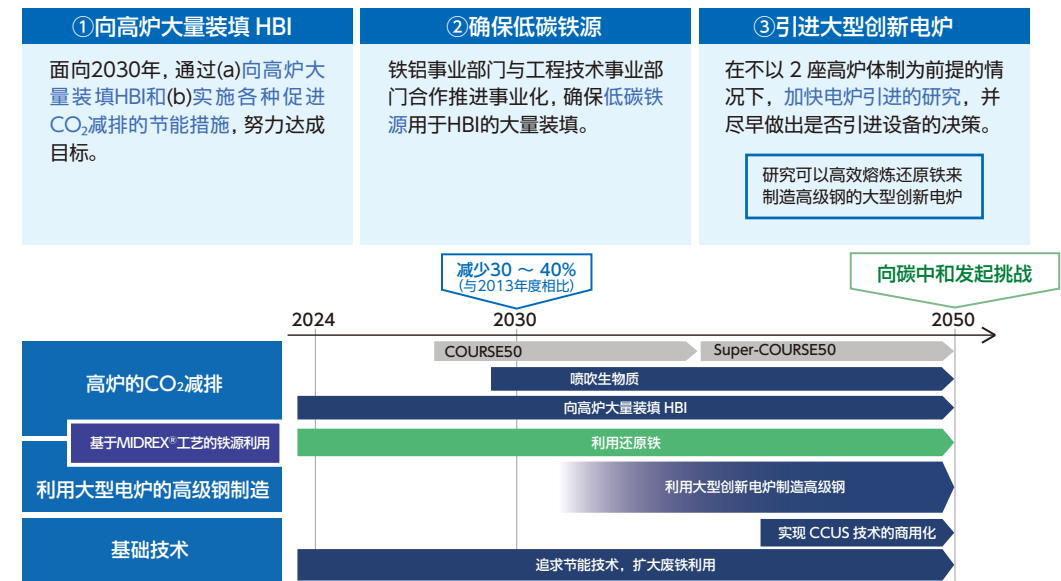
*1 减排目标的对象范围中，大部分为炼铁工艺中的减排。
*2 通过本集团特色的技术、产品和服务，为社会各个领域的CO₂减排作贡献。

重点措施 3

生产工序中的CO₂减排

炼铁工艺的CO₂减排

为实现2030年减少30～40%（与2013年度相比）的目标，我们将推进高炉HBI的大量装填以及各种节能措施等的实施。同时加速推进针对可生产高级钢的大型创新电炉的研究，以期尽早做出是否引进设备的决策。



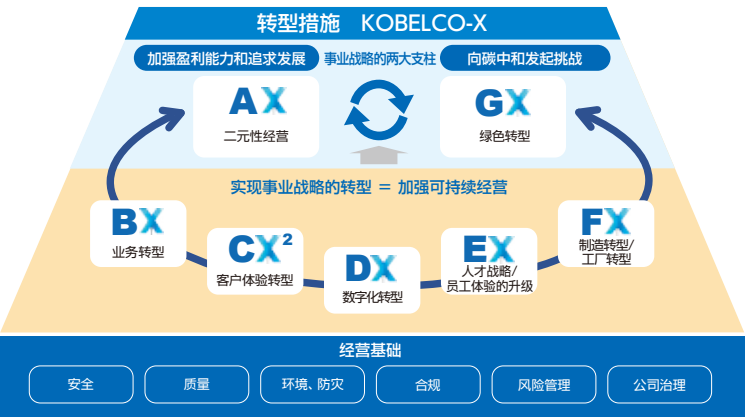
3 加强可持续经营

重点措施 4

通过转型加强可持续经营

在中期经营计划中，我们将转型成为富有魅力的企业所需的措施命名为KOBELCO-X。KOBELCO-X包含作为事业战略两大支柱的AX（二元性经营）和GX（绿色转型），以及推动其实现的5个X（CX²“客户体验转型”、EX“人才战略/员工体验的升级”、FX“制造转型/工厂转型”、BX“业务转型”、DX“数字化转型”）。

除了5个X，在构成事业存续基本前提的安全、质量、合规和公司治理等方面，我们将继续巩固经营基础，努力加强可持续经营，达成事业战略。



关于各项措施的内容，参见Section3“推进可持续经营”

财务担当役員致辞



为转型成为富有魅力的企业， 致力于制定适合Team KOBELCO的 财务战略

取缔役执行役員
木本 和彦

利用事业部门的经验，发挥为总公司部门带来 活力的重要作用

我是出任财务担当役员的木本。自1988年加入公司以来，我一直就职于钢材的营业部门。期间曾被外派到加拿大与泰国，从事钢材的海外出口业务。随后，我转战统筹营业的部门等，全面负责钢材营业管理。接到任命通知的那一刻，我深感意外，从未料到专注于营业部门的我竟会被委以财务担当役员的重任。在日复一日自问“我能做些什么”的日子里，前任财务担当役员勝川的一句“遵从内心去做”如醍醐灌顶，使我豁然开朗：公司是期望我在发挥过往事业部门经验的同时，为总公司部门注入新活力，这令我重燃斗志。刚上任不久，我便着手发布了2023年度的决算。在此过程中，我一方面汲取过往经验，另一方面力求突破原有框架，旨在让利益相关方更深入理解本集团的状况。作为肩负着利用事业部门经验激活总公司部门这一重任的财务担当役员，我深感自己迈出了第一步。

除了对资本市场的理解，我作为拥有事业部门视角的财务担当役员，还应探索与事业部门及员工的适当互动，作为值得信赖的总部发挥职能，这正是我的使命所在。为了成长为真正强大的神钢集团，我还将加强内部沟通，并推动实现中期经营计划（2024～2026年度）中提出的“转型成为富有魅力的企业”的目标。

推进了“强化收益基础”的上一个中期经营计划 (2021～2023年度)

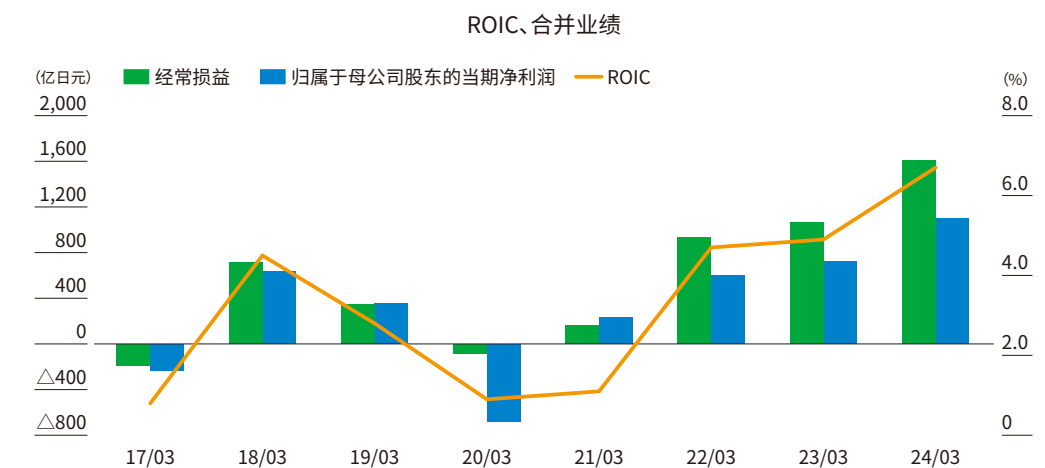
多年以来，本集团的业绩一直受到外部因素的影响。在上一个中期经营计划的3年间，尽管事业环境极为严峻，集团仍达到了收益性指标ROIC6.7%和安全性指标D/E股价收益率0.55倍，两项分别实现了目标，并向股东们发放了历史最高的股息。对于在此期间一直奋斗于事业部门的我而言，这无疑是一项惊人的成就。此外，尽管铝类事业尚存若干课题，但我们基本达成了在确立稳定的收益基础中提出的重点措施，稳步推进强化了收

益能力。针对碳中和及强化事业与经营基础所采取的措施也进展顺利，公司治理与风险管理等内部控制方面亦取得显著改善。我认为，我们在为未来发展奠定根基的道路上已取得了进展。

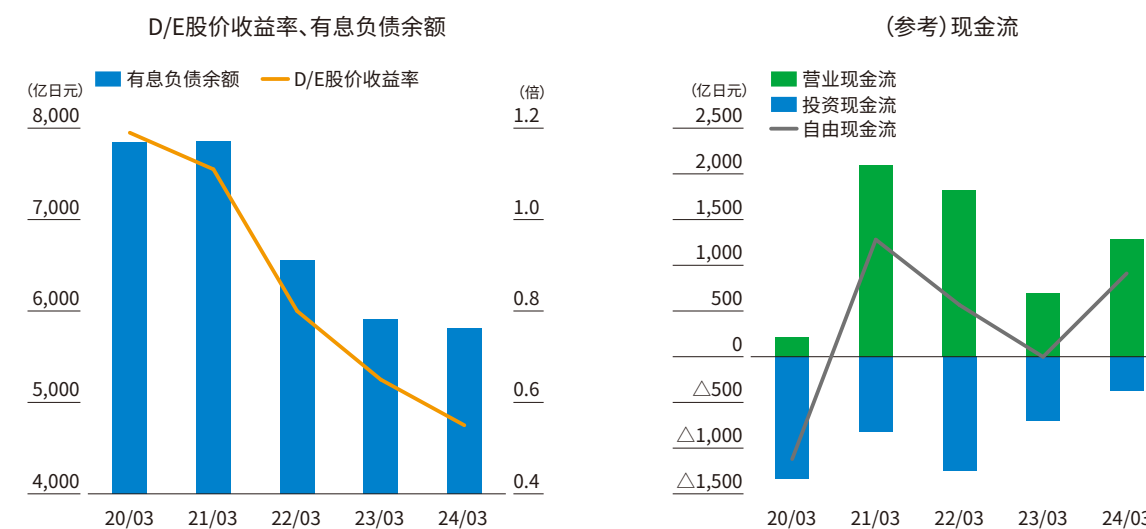
随着受外部因素影响的收益基础的改善，我们成功减少了2,000亿日元的合并基数有息负债，使得评级机构日本格付研究所将我们的评级从“A-”上调至“A”，增强了直接融资与间接融资的资金筹集的稳定性，同时

也使得我们资金筹措的多样化（例如发行可转换公司债券型附新股认购权公司债（CB）等成为可能，为我们积极追求财务战略中设定的理想目标做好了铺垫。此外，我们还建立了旨在降低资本成本的“战略性、系统性的信息发布”体制。

收益性指标的变化



安全性指标的变化



※ D/E股价收益率及自由现金流中不包含项目融资。

财务担当役員致辞

稳步实施培养真正实力的中期经营计划(2024～2026年度)的投资

2024年5月，本集团发布了从2024年度到2026年度为期3年的中期经营计划。自该计划筹备之初，我便参与其中，与各相关部门展开多次交流，从而对计划有了更为透彻的理解。在掌握了中期经营计划的概况后，我意识到这3年将是将上一个中期经营计划的成果转化为集团真正实力的关键阶段。这意味着我们要将从前辈手中继承下来的本集团发展成为具备竞争力的企业集团，并构建坚实的事业体制传承给即将在激荡的21世纪30年代奋战的下一代。我们提出了“转型成为富有魅力的企业”的目标，将其定位为迈向2030年、构建“能够挑战未来的事业体制”的重要一步，这是我们向着下一代能够大展宏图、激勇前进的神钢集团转型的必经道路。

为达成中期经营计划，针对容易受到事业环境变化影响的材料类事业，需着重抑制波动性并增强“盈利能力”，而对于为了实现可持续发展社会且商机较多的机械类事业，则应聚焦于制定措施，以谋求“发展”。此外，ROIC经营在上一个中期经营计划期间已有所渗透，因此中期经营计划中，各事业部门能否稳步执行以达成ROIC为目标的PDCA将成为关键。各事业的ROIC目标分别为：材料类事业6%~8%，机械类事业8%~10%，电力事业10%以上。作为财务担当役員，我的职责在于引领各事业部门的KPI管理，以达成ROIC目标。为此，我必须展现出相应的领导力。

即将到来的21世纪30年代将是一个不适用原有方法的激荡时代，因此我们需要稳步推进针对中期经营计划的最重要课题“‘加强盈利能力’、‘追求发展’”和“向碳中和发起挑战”的投资。其中，我们设定了安全性指标目标，包括“净资产比例40%~45%左右”和“总D/E股价收益率0.75倍左右”。我们坚信，通过实现这些目标，本集团将能在未来保持信用能力。为了实现各事业部门制定的中期经营计划，我们将通过ROIC的KPI管理，实现营业现金流最大化，并采取包括压缩现金和存款水平、减少交叉持股等措施，力求创造出与必要投资相匹配的现金。此外，在资金筹集方面，财务会计部门的使命在于，利用多样化的资金筹集手段等，为培养真正实

力的中期经营计划的投资的稳步执行构建环境。

关于股东回报，我们在制定中期经营计划的过程中，和事业战略一并进行了讨论。为了实现中期经营计划的财务目标，我们认为有必要将部分期间收益保留盈余，以积累自有资本。因此，目前我们为了切实实现未来发展，考虑保留盈余与股东回报的平衡，决定“维持30%左右的股息支付率”。未来，随着强化财务基础工作的推进，我们将持续研讨适当的股东回报策略。

成为所有利益相关方眼中“富有魅力的财务”

作为拥有事业部门视角的财务担当役員，我肩负着以“转型成为富有魅力的企业”为目标的本集团的财务重任，致力于打造让所有利益相关方满意的“富有魅力的财务”。

对于股东和投资者，我们将推动有助于将本集团的魅力和企业价值最大化的举措，力争提供稳定的股东回报，并提升PBR（市净率）。关于PBR，我们摒弃技巧性手段，专注于实现中期经营计划的财务目标，确保股息支付率保持在30%左右，从而实施稳定且持续的股东回报。同时，我们将与各事业部门协作，通过战略性和系统性的信息发布，更为积极开展IR活动，持续追求企业价值的提升。

通过神钢特色的“转型”

从可持续经营的视角出发，我们将以碳中和为切入点，提升魅力。本集团目前正致力于炼铁工艺和电力事业的CO₂减排。为实现这一目标，最大限度发挥本集团通过技术相乘效应所形成的综合实力必不可少。借助神钢特色的技术和解决方案，积极应对这一重大社会课题，进而提升企业价值。

为了强化可持续经营，我们不仅需要应对碳中和，更需要在事业与组织的各个层面实施转型，我们将这些转型统称为“KOBELCO-X”。我们将引导集团内部尽可能减少使用专业术语和缩略语等，打破总公司部门与事业部门之间的壁垒，共享战略，同时，激励每位成员树立转型意识，使整个集团同心协力，共同推进转型。通



过这种方式，实现快速且清晰的沟通，从而加速事业活动的进度，并实现快速的投资决策。

最后，我们将持续向所有利益相关方展示本集团的独特魅力——“神钢特色”。作为一家超越传统钢铁公司框架独特的企业，本集团能够融合材料类、机械类和电力的各个事业的技术，实现相乘效应。这种综合实力所孕育的多种可能，正是“神钢特色”的精髓所在。我将从财务和会计的角度，积极展现这一特色。在编辑和发

布本集团发行的决算说明资料、综合报告书及ESG数据手册等资料时，我将始终铭记展示作为本集团魅力的“神钢特色”，并努力在下一年度的综合报告书中，呈现出一个更具竞争力的神钢集团形象。

社外取締役致辞

我认为在上一个中期经营计划中，我们基本上达成了以ROIC为首的各项经营指标，并通过向资本市场进行细致的说明，赢得了一定的“信任”。然而，从市场评价来看，我们要走的路还很长。未来的课题和需要重视的事项是，更为深刻地意识到作为“追求发展的源泉”的人力资本和技术的价值，通过转型(KOBELCO-X)深化业务发展。由此，我相信资本收益性和企业价值将得到提升，进而实现包括市场评价在内的更进一步的股东回报。

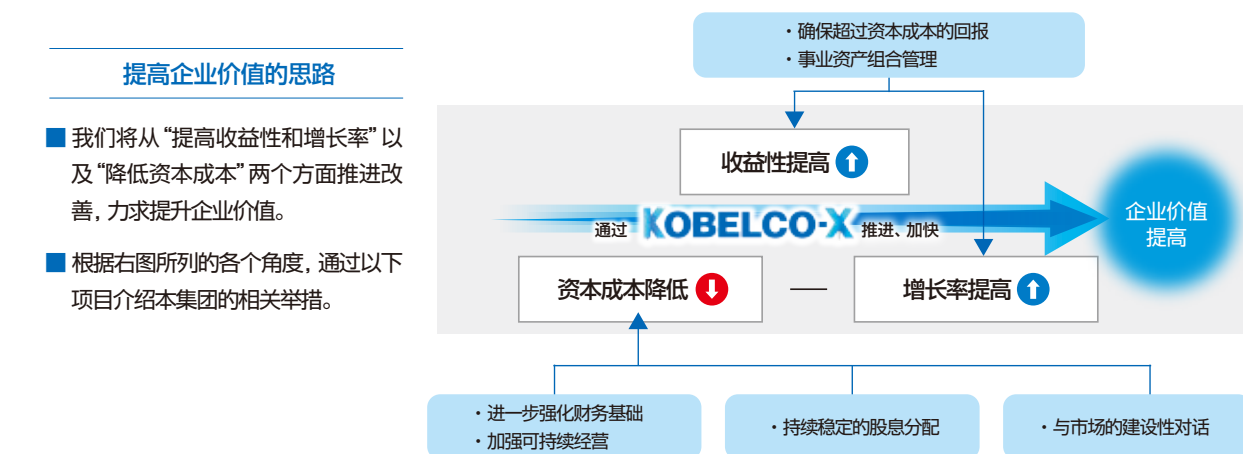


社外取締役
关口 畅子

为提高企业价值

为提高企业价值

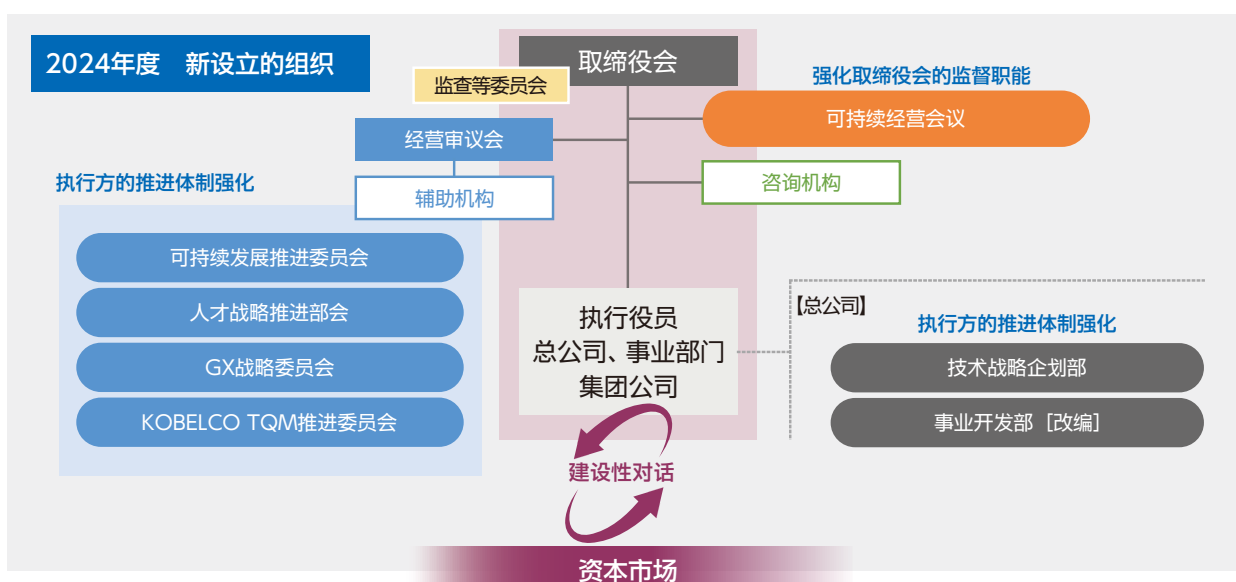
神钢集团企业价值的源泉是我们在118年的历程中培育的各种技术、产品和服务，和推动这些技术、产品、服务不断发展的人才和知识产权，以及我们与广大利益相关方建立起来的信赖关系。我们将秉持所有举措皆与企业价值提升息息相关意识，努力推进“转型成为富有魅力的企业”，并提升中长期的企业价值。



加强助力企业价值提高的体制

为了加强应对提升企业价值的各项措施，我们从2024年度开始实施了组织改革和役員报酬制度的改革。此次组织改革将强化取締役会对可持续发展的监督职能，并加强与被视为最重要课题的碳中和及人力资本经营等相关的举措。同时，通过役員报酬制度改革（提高业绩联动报酬比例，引入ESG指标），进一步激励役員参与企业价值提升。

此外，我们深知与资本市场的建设性对话也是提升企业价值的重要因素。经营管理层将积极参与此类对话，并拓展以往的活动。



关于体制的详细内容，详情请参见公司治理P.106

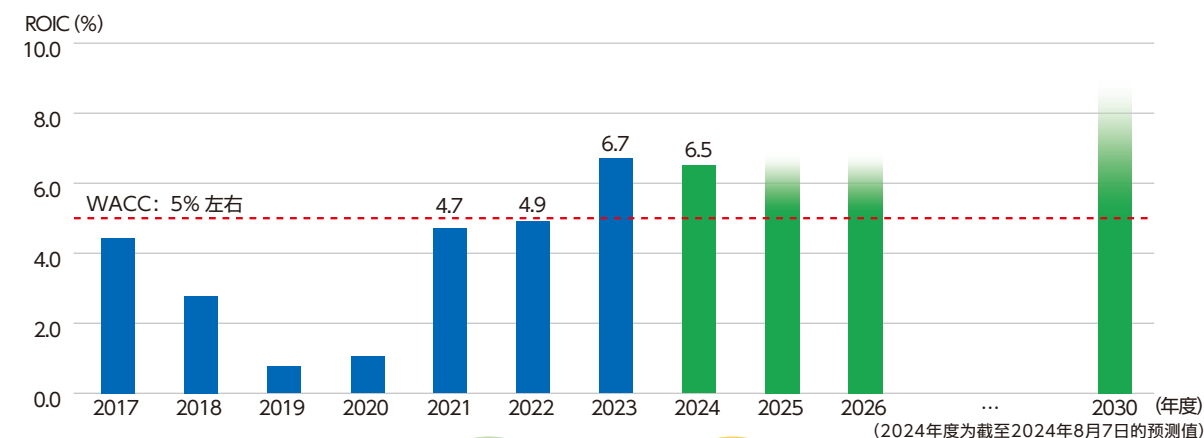
关于组织改革的新闻稿，请参见Announcement on organizational changes | KOBELCO STEEL, LTD. (kobelco.co.jp)

关于役員报酬制度改革新闻稿，请参见Announcement on changes to director and executive officer remuneration | KOBELCO STEEL, LTD. (kobelco.co.jp)

提高收益性和增长率

确保超过资本成本的回报

2023年度，我们成功实现了高于WACC (5%) 的ROIC (6.7%)。在中期经营计划 (2024~2026年度) 中，我们将“加强盈利能力”和“追求发展”定位为最重要课题之一，并力图通过深化ROIC经营，进一步提升收益性。



资本收益性 = ROIC

6%左右
(力争达到8%)

>

5%左右

资本成本 = WACC
(加权平均资本成本)

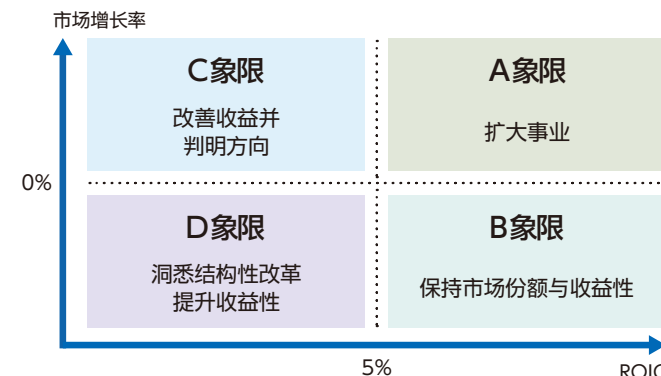
本公司采用ROIC作为资本收益性的指标。我们为各事业部门分别设定了ROIC目标，并通过事业资产组合管理委员会，从收益性和投入资本两方面进行监控与管理。

作为应对资本收益性的资本成本，我们采用了WACC（加权平均资本成本）。在基于CAPM（资本资产定价模型）计算股东资本成本的基础上，通过与负债成本的加权平均来确定WACC。

事业资产组合管理

体制 由经营审议会的辅助机构——事业资产组合管理委员会主导制定事业资产组合战略，以应对中长期外部环境变化，并优化投入的经营资源的分配。此外，也负责以各事业单元为单位的业绩监控和KPI管理。

运营 进行事业资产组合管理时，依据收益性 (ROIC) 和市场发展潜力，将各事业单元划分到A~D四个象限，按照各个象限研究并落实相应措施，同时，根据战略优化经营资源的分配。



在中期经营计划中，我们将在巩固收益根基的基础上，积极将各事业赚取的现金等经营资源投入到发展领域，推进新业务领域的扩展，实现资产组合目标，努力提升收益性和增长率。

关于中期经营计划中事业资产组合的目标，请参见P.36“神钢集团中期经营计划 (2024~2026年度)”

为提高企业价值

降低资本成本

在稳定收益的同时，我们致力于通过加强财务基础来提高安全性，并推进强化碳中和的应对策略等可持续经营，力求降低资本成本。

加强可持续经营

为了实现持续发展和企业价值的提升，对非财务指标(对绿色社会的贡献及促进多元化人才的活跃等)的适当管理亦至关重要。本集团确定了五大重要课题，并对其各项指标实施监控和管理。

此外，我们重新梳理了推进各项事业战略所需的“转型”，并将其统称为“KOBELCO-X”。我们将通过神钢特色的技术、事业、人才等的“相乘效应”，持续推进“转型”，以强化可持续经营。

重要课题及指标、目标P.12-15 神钢集团中期经营计划(2024~2026年度)P.43

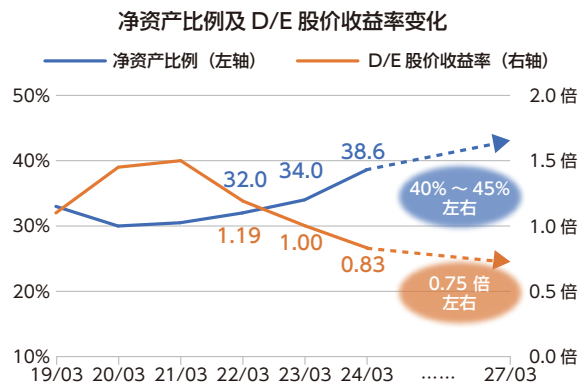
进一步强化财务基础

为确保在各种环境下均能以低利率稳定筹集资金，同时为碳中和投资等未来的大型投资做好准备，我们将致力于进一步强化财务基础。具体的财务目标如下：

2026年度目标

- 净资产比例:40%~45%左右
- 总D/E股价收益率:0.75倍左右

※关于总D/E股价收益率的计算，由于从2024年度开始将电力事业相关的项目融资也纳入有息负债，故对过往数据进行了追溯调整。



现金分配

在致力于提升股东回报、收益性及增长率的投资过程中，我们将通过出售资产及压缩现金和存款水平等手段，追求资本效率的最大化。

积极的投资计划

除了加强盈利能力和追求发展的投资外，我们还将积极探索与碳中和、人力资本、DX战略相关的投资，旨在通过强化可持续性来提升企业价值。此外，在进行投资决策时，我们将结合事业资产组合管理委员会等的研究，力求实现经营资源的最佳分配。

股东回报

2023年度，我们将股息支付率提高到了30%左右。关于未来的股息分配，我们将综合考虑本公司的财政状况、未来的资金需求、业绩走势以及股息支付率等因素，但在中期经营计划中，我们将致力于实现持续且稳定的股息分配。

创造现金

我们将以事业产生的营业现金流为资金源，通过深化 ROIC 经营，追求资本效率的最大化。

为了实现最佳的资本效率，除了实现库存水平的合理化、压缩现金和存款水平以外，我们还将灵活考虑包括减少交叉持股等在内的出售资产措施。

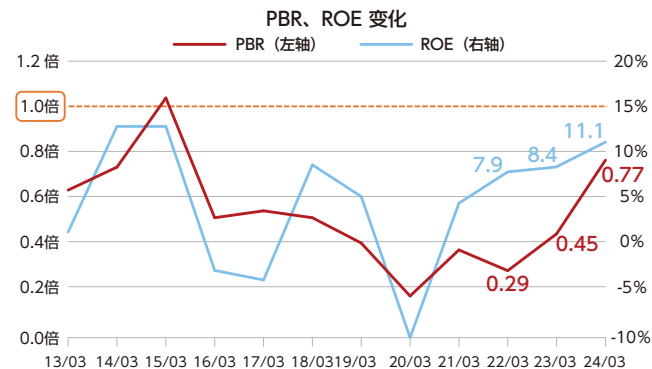
关于中期经营计划中的现金分配，请参见P.37“神钢集团中期经营计划（2024~2026年度）”

市场评价及其改善措施

市场评价

2023年度，本公司股价和PBR得到了显著改善。我们认为，股价的改善主要归功于上一个中期经营计划提出的确立稳定的收益基础这一目标，如钢铁事业的收益改善、电力事业的收益贡献等。

然而，当前PBR仍徘徊在0.7~0.8倍左右。



背离市场评价的原因

眼下的ROE与2014年度末PBR超过1倍时的水平大致相同，同时，收益性(ROIC)也超过了基于CAPM的资本成本(WACC)。然而，目前PBR仍低于1倍，经分析认为，其原因可能是资本市场与本公司所认知的成本之间产生了背离。

背离的主要原因

- 对过去业绩导致的收益基础不稳定和财务脆弱性问题的担忧
- 包括碳中和举措等ESG视角在内的事业环境下，对未来前景不确定性的担忧

消除背离的举措

提高收益性和稳定性

稳步推进中期经营计划中定位为最重要课题之一的“加强盈利能力”和“追求发展”的相关措施，力争在将来成为稳定确保ROIC 8%的事业体制（“能够挑战未来的事业体制”）。

降低资本成本

为了消除资本市场的担忧，我们将强化向碳中和发起挑战等可持续经营，强化财务基础，并通过持续稳定的股东回报等措施，竭力降低资本成本。

持续并扩展与资本市场的对话

我们认为，及时、准确地向投资者发布信息，并展开建设性对话，有助于缩小与资本市场的信息不对称，增强对本集团经营的信任，降低资本成本。本集团将秉承“战略性、系统性的信息发布”方针，经营管理层积极主动地参与与资本市场的对话，同时定期与取締役会成员分享从对话中获得的反馈，并将资本市场的声音融入经营决策。

2023年度，本集团的IR活动收获好评，摘得“证券分析师评选的信息披露优秀企业”钢铁、有色金属部门的桂冠。

未来，我们将持续通过与资本市场的建设性对话，致力于提升企业价值。

信息发布示例

社外取締役小组讨论



信息披露
2023年度优秀企业



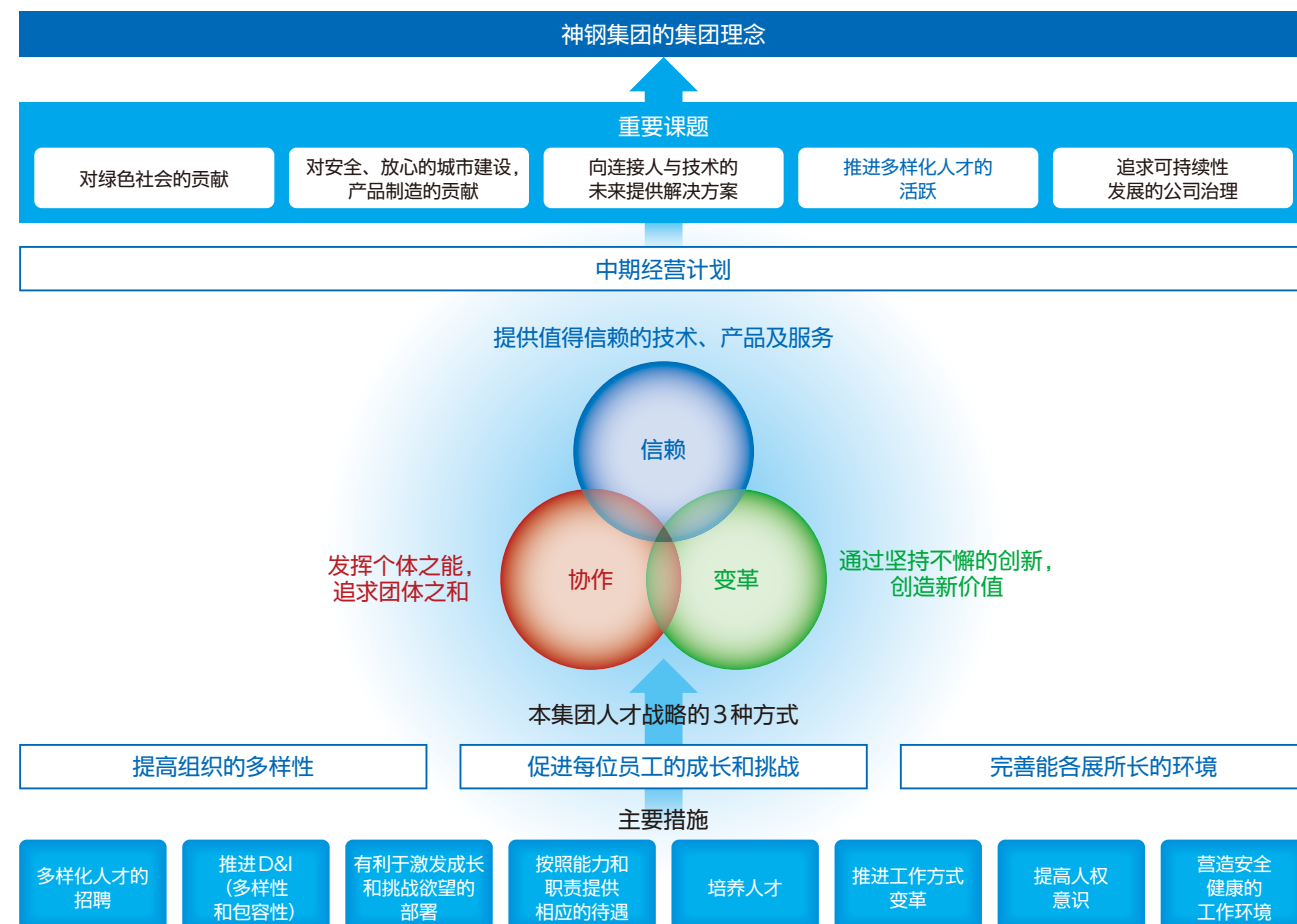
“关于与资本市场的对话（2022年度版、2023年度版）” Corporate Governance | KOBELCO Kobe Steel, Ltd.

神钢集团的人才战略

为了更好地履行企业社会责任，创造新的价值，神钢集团认为，培养理解和践行集团理念的人才非常重要。

本集团事业领域涉足广泛，拥有具备多样化背景、价值观和技术的人才。在时代和社会变迁中，持续为社会作贡献并实现该目标果敢发起挑战，这将会进一步强化企业的优势。我们将不断完善环境，让多样化人才能够最大限度发挥自身能力。

本集团的人才战略



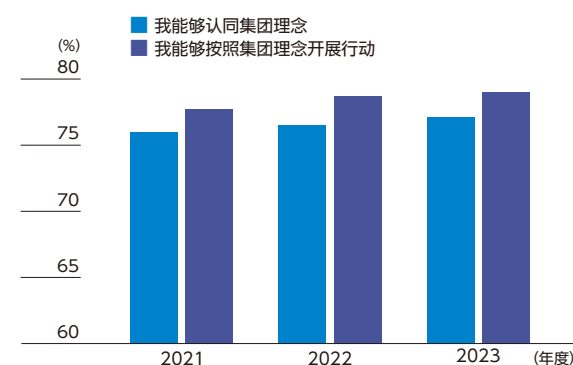
提高敬业度

为了推进人才战略，本集团通过每年实施的员工意识调查的结果，把握集团理念渗透度等员工意识情况，并据此开展提高敬业度的行动。

本集团认为，增加能与集团理念产生共鸣并将其付诸实践的“高度敬业员工”，有助于提升企业价值。因此我们将集团理念的渗透度作为KPI定期进行测量，并从2024年度起将其设定为重要课题的监控指标。

在提高员工敬业度方面，我们通过举办经营干部与员工对话的“畅谈会”，以及发布“管理层承诺宣言”等方式，持续展开集团理念渗透活动。

员工意识调查中关于集团理念的设问
(在5档回答中回答“是”和“相对是”的员工比例)



KOBELCO的约章 Next100计划

神钢集团自2017年度起，启动了“KOBELCO 的约章 Next100计划”。此活动旨在让全体员工感受到工作价值，团结一心，打造一个充满“自豪”、“自信”、“喜爱”、“希望”的企业集团，与包括全体员工在内的所有利益相关方共同实现持续发展。该活动以渗透集团理念、防止质量事件的意识淡化（教训的继承）及提升工作价值为核心，旨在通过开展该活动，使全体员工在“认知”、“共鸣”的基础上，通过行动“参与、实践”，并将这些行动融入组织文化，使其成为常态。



主要活动

通过以下活动，提高经营干部与员工以及员工之间的敬业度，促进集团理念的渗透，防止质量事件的意识淡化，并提升工作价值。随着2025年公司创立120周年的临近，除了延续以往的活动，还将加强促进对本集团的理解以及与地域共生的信息发布工作。

参与、实践	认知→共鸣
管理层、每位员工的“承诺”宣言 - 经营层、每位员工就“承诺”进行宣言的举措 2022年度起，将全体役员的承诺宣言以视频形式在整个集团公开	经营干部与员工之间的对话活动 以社长为首的经营干部直接与员工对话，积极展示改革的决心。采用实际访问事业所进行对话和“KOBELCO 高层面对面”线上大规模对话2种形式实施中 →迄今为止，山口前社长共计与大约1,500人进行了约150次对话（截至2024年3月底） →KOBELCO 高层面对面2023年度累计约4,000人参加
畅谈会 - 该活动面向所有从事本集团及集团公司业务的人员，自2018年度起每年实施，旨在①渗透集团理念、②防止质量事件的意识淡化、③实现组织内的双向交流沟通 - 每年为约600名担任畅谈会引导师的正级部长提供集中培训	KOBELCO 约章馆 2019年在摩耶研修所内开设，是一项旨在防止质量事件的教训随时间逐渐被淡忘的举措。该活动不仅在本馆举行，也通过线上方式及在附属场馆举办，以促进访问 →迄今为止，累计约有29,000人访问（截至2024年3月底）
KOBELCO 约章奖 作为对践行集团理念，为企业文化建设作出贡献的活动进行表彰，促进积极践行集团理念的行动，自2019年度起实施	KOBELCO 约章日 作为向社会承诺防止再次发生质量事件的日子，为了每年回顾反思，避免得到的教训随时间逐渐被淡忘，公司将公布最终报告书的3月6日定为约章日。举办包括社长致辞在内的各类活动

第5届KOBELCO 约章奖

征集来自神钢集团国内外各据点的共86件投稿作品，从中精选出包括金奖和银奖在内的12件作品予以表彰。荣获金奖的是“神钢无障碍地图”。该作品制作了从最近车站到神户总公司的无障碍地图，并发布在本公司官网，旨在帮助残障人士访问本公司，这一举措备受赞誉。我们坚信，这些获奖项目将有力推动集团理念的实现。



各客户领域的经济环境

神钢集团以七大事业部门为中心开展业务，从业务领域来看，主要客户可分为“Mobility”、“Life”和“Energy & Infrastructure”三大领域。针对这三大领域的经济环境，我们持以下见解。



相关事业部门：●铁铝 ●素形材 ●焊接 ●机械 ●工程技术 ●工程机械 ●电力

Mobility		Energy & Infrastructure	
汽车	- 供应限制引发的半导体短缺问题已见缓解，日本国内汽车产量随之回升。长远来看，随着本地化生产的推进，日本国内汽车产量将逐步减少，而亚洲等新兴国家的汽车产量预计将持续扩张 - 各国为了实现碳中和目标，在温室效应气体减排和燃油经济性监管方面愈加严格，并出台了促进电动汽车的政策。因此，长远来看，汽车电动化趋势将持续，但在部分地区，电动汽车的销量将放缓 - 随着电动化的发展，对新型结构和性能提升部件的需求日益增加，催生了新的制造流程与技术，供应链亦随之发生变化	城市交通	- 新交通各公司的乘客数量正逐步回升至新冠疫情前的水平，然因电费上涨等因素，预计成本将随之增加 - 新兴国家人口向大城市集聚，导致交通拥堵、大气污染等问题，对交通系统有较高需求
飞机	- 随着新冠疫情的落幕，出行需求正逐步复苏。预计未来将继续保持稳健增长，飞机生产率亦有望顺利恢复 - 由于碳中和行动加速，引入节油设备和改良型发动机、建立排放信用额制度、研究应用替代性航空燃料等动向扩大 - 俄乌冲突加剧了以钛为中心的飞机零部件供应链中的地缘政治学风险，全球供应链加快重构步伐	工业机械	- 全球范围内，新冠疫情后的复苏稳步推进，经济维持增长趋势。在此背景下，各种工业设备投资需求亦保持稳健增长态势 - 特别是印度和东盟地区的经济增长率较高，预计将带动需求增加。另一方面，中国经济正在减速，预计当前需求将呈现下滑态势 - 地缘政治学风险显性化等因素可能导致以供应链为首的事业环境产生波动，需密切关注
造船	- 需求保持强劲，但由于成本上升和劳动力短缺，建造效率持续受阻。展望未来，中长期需求仍将保持强劲，但劳动力短缺问题仍未解决，预计将维持当前水平 - 为应对环境管制大幅收紧，低碳燃料和零排放燃料船舶数量增加 - IoT、AI的发展以及物流革命等正在推动船舶概念和价值的变革	能源、石油精炼、石油化工	- 全球能源消费呈扩大趋势。特别是在印度、东盟、中东等地，随着经济增长，能源需求亦随之攀升 - 在向新一代能源转型的过程中，氢能、氨能、CCS等环保用途的设备投资需求正在增加。另一方面，在石油精炼、石油化工等现有领域的设备投资则呈现出下滑态势 - 短期内，由于应对碳中和的事业环境变化前景不明朗等因素，不确定性将持续存在
Life		可再生能源	- 在日本国内，降低发电成本的措施正在稳步推进，电源已逐渐具备成本竞争力。但由于施工费、选址管制等因素，成本相较于国际水平依然偏高 - 可再生能源的应用预计在中长期内将大幅增长，但为了将电力顺利输送到用电地，在全日本范围内完善输配电网是必不可少的
食品容器	- 出于环保考虑，以欧美为主，全球逐渐放弃使用塑料瓶等食品容器，转向使用铝罐。但随着新冠疫情的结束，居家饮酒需求减少，加之物价上涨导致饮料需求减少，预计罐材需求将维持平稳态势 - 从中长期来看，随着日本国内人口减少，略微缩减的趋势将持续	还原铁	- 为了实现碳中和，直接还原 / 氢还原炼铁法因其相较于高炉炼铁法更低的CO₂排放量而备受瞩目。此外，各公司对铁源（还原铁）供应事业的探讨也日趋活跃 - 另一方面，能源成本增加、对通胀和经济衰退的忧虑，以及地缘政治学风险的加剧等未来的不确定性因素，可能致使各公司推迟投资决策
IT、半导体	- 随着产品的高性能化和多样化，以及汽车等领域的数字化加速，半导体需求预计在中长期内将大幅增长 - 全球范围内半导体新工厂的建设正在推进，日本也在加速建设新工厂的步伐 - 预计HDD出货量将随IoT与AI需求的增长，自2024年度起逐步恢复。数据中心对存储容量扩大的需求，亦促使每个HDD的磁盘搭载数量增加	水处理与废弃物处理	- 水处理EPC（设计、采购、建设）市场，受日本国土强韧化政策驱动，预计至2025年将维持高需求。近年来，自然灾害的严重化和频发化也不容忽视，未来需密切关注日本国家政策动向 - 此外，日本政府计划在2030年将下水道领域的CO₂排放量减少50%（与2013年度相比），预计此举将提升对节能和创能的需求 - 一般废弃物的市场规模目前维持稳定态势。日本环境省在完善废弃物处理设施过程中明确提出要推进脱碳化目标，各成套设备制造商正积极推动CCU等技术的开发
Energy & Infrastructure			
建筑、土木	- 全球需求预计将因欧美地区的住宅开工数量减少和经济衰退而下降。中国方面，基础设施投资乏力导致需求持续缩减，但未来有望逐步恢复 - 由于日本国内材料和劳动力成本的飙升，导致房屋项目延期或中止等，使得当前需求低于预期。展望未来，中长期需求预计将因中断项目的重启等而保持强劲，但劳动力短缺问题仍未解决，预计难以达到计划水平 - 劳动力人口减少导致的人手短缺问题日益严重，同时，改善作业环境、提高安全性等的劳动环境改善需求也在扩大	电力	- 关于日本国内电力需求，2023年度经济活动虽呈恢复趋势，但电费上涨导致节电意识增强，导致需求与上年持平。展望2024年度及以后，数据中心与半导体工厂的新增建设等将引领需求转向增长趋势 - 俄乌冲突导致发电用煤炭供需紧张且全球价格飙升，在北半球暖冬致使需求停滞的背景下，其价格自2023年初以来急剧下跌，回到了俄乌冲突爆发前的水平，目前未见波动。此外，2022年飙升的电力批发市场价格，自2023年初以来下跌，现维持低位走势

各事业部门概况



素形材

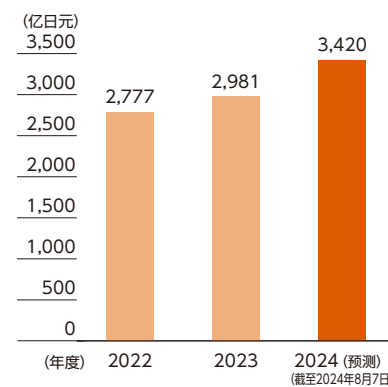
通过多样化的技术和人才所创造的特色材料和零部件，赢得了众多客户的高度评价。
未来，我们将持续推进改善和转型，挑战解决社会课题，为客户提供有价值的产品和笑容。

执行役員/素形材事业部门长
门胁 良策

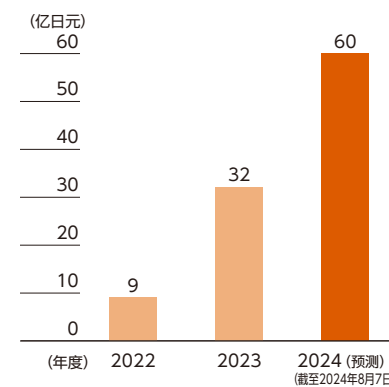
2023年度的总结

- 销售数量方面，捕捉了造船领域需求的铸锻钢，以及汽车领域需求回升的铝挤压和悬架装置，均较上年度有所增长。然而，由于IT、半导体领域需求的减少，铜板和铝铸锻的销售数量则同比有所下滑
- 尽管面临以固定成本为主的成本增加等压力，但得益于销售数量的增加和销售价格改善的进展等，计入的经常损益同比增加22亿日元，达到32亿日元

销售额的变化



经常损益的变化



详情参见各事业部门数据一览P.116-117

对外部环境的认识与事业的优势

机会	- 在以汽车电动化的发展为首的汽车领域，轻量化需求依然坚挺 - 在支撑重要基础设施的造船和飞机领域，日本国内产业的重要性正日益提升 - 预计半导体领域将在中长期内持续发展	风险	- 随着汽车共享与MaaS应用的普及，汽车需求下降 - 生活方式改变导致飞机出行需求减少 - 造船领域因人手短缺等因素，船只建造数量受限 - 半导体领域需求的剧烈波动导致供应链混乱
优势	- 在汽车、飞机、造船、铁路车辆、半导体等领域，拥有多样化的技术和商业资产 - 拥有开发和制造技术，能够实现汽车悬架装置用铝锻件、汽车端子连接器用铜合金、半导体用引线框架材料、半导体制造设备用铝材等顶级利基产品 - 作为日本国内先进的全系列船用产品制造商，覆盖造船领域从炼钢到终端产品生产的全流程，拥有大量优秀业绩 - 在飞机用大型钛锻件和大型铝铸件业务中拥有大量优秀业绩的日本杰出供应商		

事业TOPICS

- 我们通过铝挤压与悬架装置事业，提供满足以汽车电动化发展为首的汽车轻量化需求的产品。同时，作为碳中和举措，我们正积极推进绿色铝的应用，未来也将广泛为社会和环境贡献力量。
- 在担负着重要基础设施的造船和飞机领域，日本国内产业的重要性再度引发关注。我们通过铸锻钢事业为造船领域提供产品，同时通过铝铸锻和钛事业向飞机领域提供产品，以此构筑稳固的事业基础，支撑客户的供应链体系。
- 在预期有较大发展空间的半导体领域，我们凭借铝铸锻和铜板事业，稳定地提供符合客户期望的产品，助力半导体行业的发展。



焊接

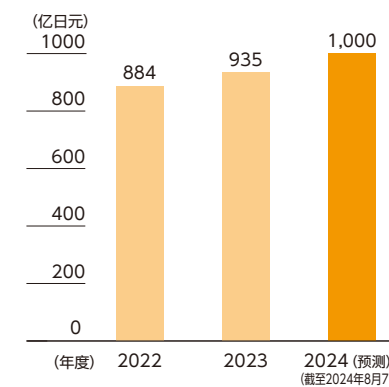
我们以“质量经营支柱”，力争成为以“质量与技术”、“信赖与放心”、“自豪与责任”为基础的“全球最值得信赖的焊接解决方案企业”。同时，为解决社会课题，实现可持续社会，我们将不断地发起挑战。

执行役員/焊接事业部门长
末永 和之

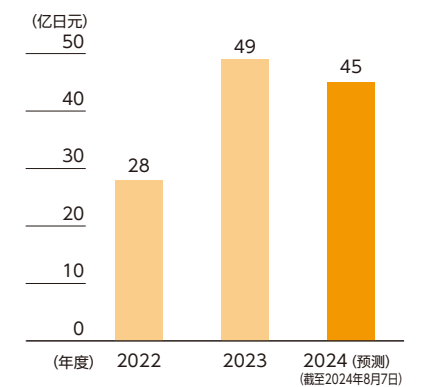
2023年度的总结

- 关于销售数量，日本国内与上年度持平，而中国和东南亚的需求恢复较为缓慢，以及中国对日系汽车的需求及在工程机械方面的需求减少等原因，导致销售数量较上年度有所下滑
- 因价格改善的进展等因素，销售价格较上年度有所上升
- 尽管销售数量有所减少，但得益于销售价格改善的进展等，计入的经常损益同比增加20亿日元，达到49亿日元

销售额的变化



经常损益的变化



详情参见各事业部门数据一览P.116-117

对外部环境的认识与事业的优势

机会	- 针对制造业的人手短缺问题, 焊接自动化及效率提升的需求与日俱增 - 为实现碳中和的新材料与焊接解决方案领域正不断拓展 - 面对少子老龄化带来的技能传承课题, 可一站式应对的焊接综合制造商的存在价值凸显 - 在海外新兴国家等发展市场, 焊接需求呈现扩大趋势 - 以现有的焊接系统事业为轴心, 转换为“价值销售”模式, 以及周边工序的事业化	风险	- 由于日本国内人口减少, 内需渐趋萎缩, 劳动力短缺 - 海外市场、据点和供应链中的国家安全与地缘政治学风险
优势	- 综合型焊接制造商, 拥有焊接材料、机器人系统、电源及施工工艺等整套品类 - 通过立足现场和迅速响应开展提案式销售 - 日本国内焊接行业庞大的焊接材料与焊接系统销售组织 - 拥有多个海外据点, 每个据点都具备可提供质量稳定的焊接材料的生产体制 - 拥有基于 Kobelco Welding Way 的传统与变革并存的文化		

事业TOPICS

- LNG 燃料罐用小型焊接机器人和焊接材料的实用化

随着LNG作为实现碳中和的过渡能源的需求增加，造船领域正在推进LNG燃料罐的内部生产。为提升有着高级技能要求的9%镍钢的焊接质量，并解决焊工短缺的课题，我们开发了紧凑型便携式焊接机器人KI-700和专用焊接材料。目前已投入实际应用，未来我们将进一步推广。

- 借由DX技术实现进化的钢结构焊接机器人

在建筑领域，为了解决焊工短缺的问题，正在推进BIM (Building Information Modeling)。本公司开发了3D-CAD 数据联动软件，提升了钢梁的机器人焊接的效率与作业便捷性。今后，我们将进一步拓展其功能和适用范围。



各事业部门概况

机械类事业

ROIC目标 8~10%

由“机械”、“工程技术”、“工程机械”三个事业部门构成的机械类事业主要面向汽车、飞机、造船、建筑土木、社会和产业基础设施、环境和能源等客户领域。我们视外部环境的变化为商机,通过“抓住新需求”和“扩大事业范围”来追求更进一步的发展。此外,机械类事业拥有众多可助力CO₂减排和降低环境负荷的技术、产品和服务,力争在全球层面解决客户面临的社会课题,进而为环境和社会作贡献。

上一个中期经营计划的回顾

确立稳定的收益基础

- 重组不盈利的事业:一度不盈利的起重机事业扭亏为盈
- 机械类事业收益稳定及发展市场的应对:机械与工程技术事业的订单和收益均有所增加。工程机械事业正在推进结构改革

向碳中和发起挑战

- 通过技术、产品和服务为CO₂减排作贡献:切实捕捉以MIDREX®工艺、机械产品等的CO₂减排为背景的需求。开启混合型氢气供应系统和低碳铁源事业等新事业

各事业战略

加强盈利能力和追求发展

我们将在加强盈利能力的同时,围绕“获得以碳中和为背景的能源转换等新商机”和“拓展‘价值销售’与解决方案业务”,追求发展,力争在2030年度机械类事业整体销售额达到1万亿日元规模。

机械事业方面,旋转机事业预计会在环境应用方面增加需求,确切获取该事业订单的同时,扩大半导体检查装置及IP事业,以此力争在2030年度实现销售额达到3,000亿日元规模。

工程技术事业方面,我们将稳步捕捉全球钢铁公司在实现碳中和方面对还原铁的需求,同时也将针对阿曼的低碳铁源供应事业进行可行性研究等。此外,在环境和能源领域,我们将利用拥有水处理和废弃物处理两大事业的优势,推进相关举措,力争到2030年度成为销售额2,500亿日元规模的事业部门。

有关价值销售以及解决方案业务,我们将迄今为止通过开展各项事业积累的信息、技术和经验与DX相关技术相融合,推进包括“焊接系统”“K-DIVE®”“K-D2 PLANNER”和“混合型氢气供应系统”等的强化,争取在2030年度销售额达到500亿日元规模。

向碳中和发起挑战

在机械类事业中,我们将CO₂减排贡献视为发展机会,积极推进相关举措。此外,机械类事业的主要CO₂减排贡献产品如下(也包括可以算出减排贡献量的产品以外的项目)。

通过技术、产品和服务为CO₂减排作贡献的产品

机械类事业	MIDREX®工艺	低碳铁源供给	压缩机
	热交换器/汽化器	木质生物质发电	废弃物发电
	电动、燃料电池式工程机械	HHOG*	混合型氢气供应系统

* HHOG = 水电解式制氢装置



机械

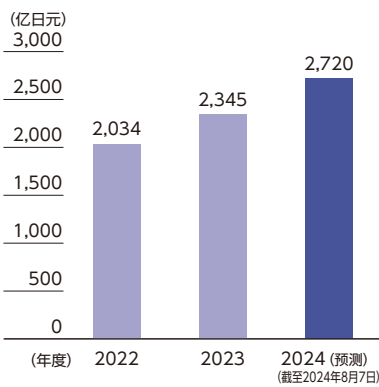
机械事业部门拥有众多可助力CO₂减排和降低环境负荷的产品和技术。今后,我们将携手客户,持续推进降低环境负荷的举措,为实现可持续社会贡献力量,并矢志不渝地追求事业更进一步的发展。

副社长兼执行役員/机械事业部门长、机械事业部门管理本部长
竹内 正道

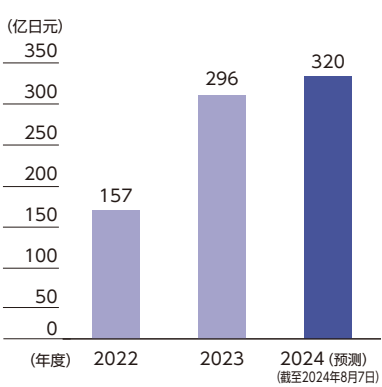
2023年度的总结

- 因以石油化工和能源领域为中心呈现良好增长等因素,订单金额较上年度有所增加
- 鉴于订单量表现优异,订单盈利能力得到改善,经常损益较上年度增长138亿日元,总额达到296亿日元

销售额的变化



经常损益的变化



详情参见各事业部门数据一览P.116-117

对外部环境的认识与事业的优势

机会	- 受能源转换趋势的驱动,氢、氨等非化石能源的需求以及CCUS等脱碳用途需求正在扩大 - 由于数字化转型的进展和电动汽车需求的扩大,电子和半导体相关需求也在增加 - 由于汇率影响,与欧美竞争对手的相对竞争力增强	风险	- 各国对CO₂相关管制的加强 - 在能源转换方向尚不明朗的情况下,石油化工相关的设备投资需求加速减少 - 地缘政治学风险导致供应链混乱
优势	- 多年来积累了许多与非通用机械有关的技术。特别是在一些门槛较高的领域,我们拥有可与全球竞争对手相媲美的技术,例如高压技术、高速旋转机械的驱动、振动、噪声控制技术 - 许多竞争制造商都位于欧洲,而我们的主要生产据点则位于日本、中国和印度,因此我们构建了可以快速向亚洲客户供应产品和零部件的体制 - 基于迄今为止在能源领域积累的业绩,我们将技术应用于作为发展市场的能源转换(氢、氨、LNG等)领域		

事业TOPICS

“建立 LNG 船用压缩机事业体制”荣获第 65 届田宫奖*

为了进军非通用压缩机的LNG船市场,我们于2014年开发了高压立式往复式压缩机,并在2016年与油冷螺杆式压缩机共同获得了首个订单。迄今为止,我们已交付了共约100台往复式和螺杆式压缩机,目前仍有约80台正在生产,订单源源不断,成为机械事业部门稳定的收益来源。此外,作为能同时提供LNG船用螺杆式和往复式压缩机的供应商,本公司成功实现了与竞争对手的差异化。

我们担负着LNG的大规模稳定运输任务,以此为能源转型与环境课题的解决贡献力量,助力实现本集团的重要课题之一“对绿色社会的贡献”,同时,我们将碳中和视为机遇,成功进军发展市场,稳步推动事业增长,这些工作都饱受好评,最终荣获了第65届田宫奖金奖。

* 田宫奖:为永久缅怀本公司五代社长田宫嘉右卫门的遗德和功绩而设立的表彰制度,旨在嘉奖那些对公司业绩及社会有巨大贡献的技术、产品与活动

各事业部门概况



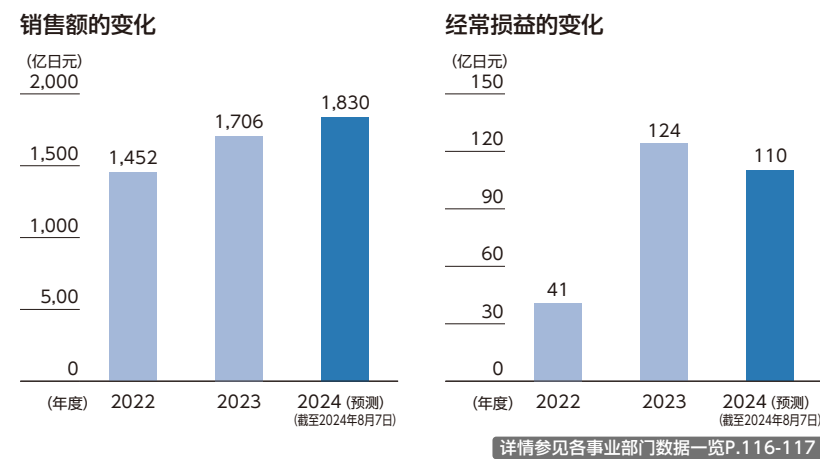
工程技术

工程技术事业部门深耕于低碳（CO₂减排）、环境、能源等领域。
汇聚每位员工的独特个性、智慧和技术，最大限度地发挥我们的价值，为中长期的
收益增长和实现碳中和贡献力量。

执行役员/工程技术事业部门长、全公司工程业负责人
元行 正浩

2023年度的总结

- 因还原铁相关事业斩获海外大型项目订单，加之废弃物处理相关事业稳定承接订单等因素，订单金额较上年度有所增加
- 同比增长82亿日元，计入124亿日元的经常损益



对外部环境的认识与事业的优势

机会 • 为实现 CO₂减排和碳中和目标的相关管制的强化和政府支持政策的增多, 以及随之各企业、自治体对引进新技术和设备的研究进展和设备投资的增加 • 由于人手短缺和已交付设备的老化, 维护和售后服务的需求增加, 同时对省人化和DX的需求也在上升 • 技术进步与成本降低催生了廉价氢的大规模生产与供应	风险 • 由于能源成本增加、通货膨胀、经济衰退以及地缘政治学风险的上升等, 导致投资决策后延或推迟 • 竞争加剧致使成本竞争愈演愈烈, 开发和技术验证成本的负担亦有所增加 • 人手短缺和技术研究的后延等导致丧失项目承接与发展的机会
优势 • 拥有众多以低碳(CO₂减排)、环境、能源为核心的环保产品品类 • 拥有在全球直接还原铁市场中占据较高市场份额的MIDREX® 工艺 • 拥有水处理和废弃物处理两大品类。可实现横跨下水道和废弃物两个领域的处理	

事业TOPICS

作为助力全球钢铁行业实现碳中和的关键工艺, MIDREX® 工艺备受瞩目。

MIDREX®工艺采用将天然气改质的富氢气体或氢作为还原剂，将粉矿加工成的球团等在竖炉中还原，生产出钢铁原料——还原铁。

全球已有超过90台传统的基于天然气的MIDREX®直接还原铁成套设备(MIDREX NG™)在运行,相较于高炉法,其炼铁过程中的CO₂排放量最多可减少40%。此外,还拥有最大能够100%将天然气灵活替换为氢的MIDREX Flex™,以及将氢作为100%还原剂使用的MIDREX H2™工艺。作为利用MIDREX®工艺的事业,我们正在推进针对阿曼的低碳铁源供应事业的研究。



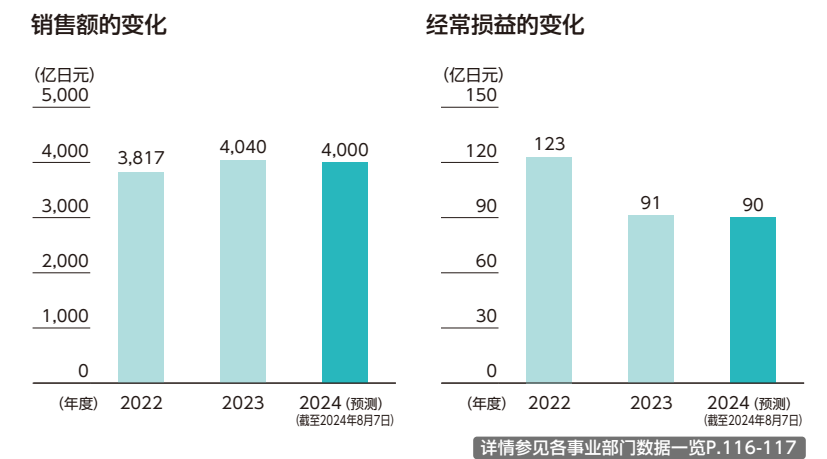
工程机械

我们将基于“用户现场主义”，强化DX解决方案和存量业务，提供解决社会课题的高质量产品和服务。此外，致力于实现现场的安全、舒适和高效，力争成为客户和社会“无可替代的存在”。

神钢建机株式会社 代表取締役社長
山本 明

2023年度的总结

- 液压挖掘機在北美等地的銷量有所攀升，然而，中國需求低迷，加之發動機認證問題導致歐洲的銷量下滑，因此整體銷量較上年度有所減少
- 履帶式起重機的銷量因歐洲發動機認證問題及生產和出貨的偏差而有所減少，但以北美為中心，發動機認證問題的應對取得進展等帶動銷量有所增加，因此整體較上年度有所增長
- 銷售價格日益改善與日元貶值促使出口核算得以改善，但另一方面，由於物流成本的增加以及發動機認證問題相關補償金收入的縮減等因素，導致利潤較上年度減少32億日元，最終計入91億日元的經常損益



对外部环境的认识与事业的优势

机会	- 日本国土交通省助推工程现场的自动化 - 工程现场的工作方式变革加速 - 工程现场 CO₂减排的举措开始正式推进	风险	- 工程行业、基础设施领域的 DX 滞后 - 由于环境和法规建设的滞后，碳中和工程机械的普及进程受阻，材料费用与人工成本高涨
优势	- 拥有源于用户现场主义且符合市场需求的各种工程机械产品阵容和销售、服务支持能力 - 拥有行业先进的新一代技术开发能力，包括日本首台国产电动挖掘机、日本首台小型越野起重机、世界首台混合动力挖掘机、可远程操作重型机械的“K-DIVE®”以及起重机施工计划支援软件“K-D2 PLANNER”等		



事业TOPICS

我们将灵活应对环境变化，推进各区域战略，并通过2024年4月成立的售后服务本部强化存量业务，以实现收益的扩大。以此稳定收益基础为后盾，我们将着眼于客户和社会环境的变化，致力于“创造新需求”，以实现未来的发展。具体而言，我们将进一步推广重型机械远程操作系统和基于运行数据的现场改善解决方案“K-DIVE®”，以及起重机施工计划支援软件“K-D2 PLANNER”。同时，我们将通过开发氢燃料电池挖掘机等碳中和和工程机械等产品，提供新的价值。

各事业部门概况

电 力 事 业

本集团自2002年起投身于电力供应事业，为地区电力的稳定供应贡献力量。目前，我们运营着以下发电所。

	所在地	发电方式	发电规模	投入商业运营时间	电力批发客户
神户发电所1、2号机	兵库县神户市	煤炭火力	70万千瓦/台	1号机 2002年4月 2号机 2004年4月	关西电力株式会社
神户发电所3、4号机			65万千瓦/台	3号机 2022年2月 4号机 2023年2月	
真冈发电所1、2号机	栃木县真冈市	燃气火力	62.4万千瓦/台	1号机 2019年10月 2号机 2020年3月	东京瓦斯株式会社

合计 约395万千瓦



神户发电所1、2号机



神户发电所3、4号机



真冈发电所1、2号机

上一个中期经营计划的回顾

- 神户发电所3、4号机的建设→均按计划投入商业运营
- 借由发电所全部6台机组的稳定投产，确保每年约400亿日元的收益→按计划完成体制建设，实现收益
- 向2050年碳中和发起挑战→根据规划图推进研究

各事业战略

加强盈利能力和追求发展

通过发电所全部6台机组的稳定投产，确保每年约400亿日元的稳定收益，支撑集团整体的发展。

向碳中和发起挑战

本集团将按照中期经营计划中公布的规划图，继续长期稳定供应环境负荷低、经济性优越的电力，同时为实现2050年碳中和的目标，进一步提高效率和开展低碳化行动。

在神户发电所，除了此前实施的地区供暖外，为了有效利用地区生物质以及供应氢气，我们正在探讨下水污泥燃料的混烧工艺。株式会社神钢环境舒立净已经接到了多台下水污泥燃料转化设备订单，混烧工艺的实现指日可待。

此外，我们积极研讨引入氨混烧技术，参与长期脱碳电

源竞标并中标。未来，我们将继续推进清洁氨的确保等研究，致力于实现规划图中提出的氨20%混烧目标，推动相关举措。

在真冈发电所，我们将继续利用高效燃气轮机联合循环方式，确保低碳发电稳定运行，并研究未来如何最大限度地利用碳中和城市燃气。

通过稳定的电力供应，为地域社会和地球环境作贡献，力求实现“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”。



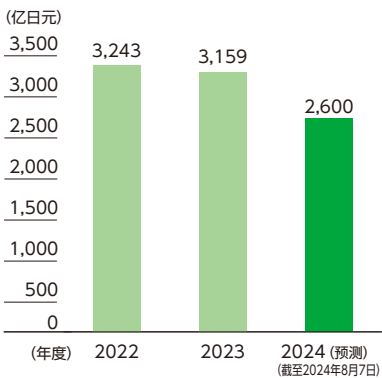
我们将遵循日本政府的能源政策，努力确保电力的稳定供应，同时为实现2050年碳中和，进一步推进高效化和低碳化举措，持续为打造安全、放心且充实的生活贡献力量。

执行役員/电力事业部门长
吉武 邦彦

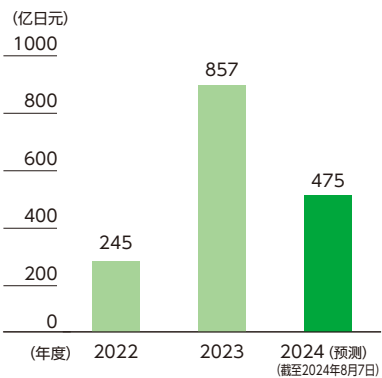
2023年度的总结

- 由于神户发电所4号机的投运，售电量较上年度有所增加
- 单位销售电价因电煤价格的波动而较上年度下降
- 由于神户发电所4号机的投运，神户发电所3、4号机燃料成本调整的时滞影响而得以改善，加之神户发电所1至4号机售电价格的一次性增益影响等，经常损益较上年度增加612亿日元，达到了857亿日元

销售额的变化



经常损益的变化



详情参见各事业部门数据一览表P.116-117

对外部环境的认识与事业的优势

机会	- 随着社会电气化的发展和数据中心的增设等IT化的推进，所需电量将在中长期内持续增加 - 利用城市选址进行供暖带来的综合能源效率提升、有效利用城市产生的下水污泥等作为生物质燃料	风险	- 脱碳趋势和投资者等的撤资动向 - 低效煤炭火力逐步淘汰
优势	神户发电所(煤炭火力) - 多年积累的制铁所自营发电作业技术;可有效利用港口设备等基础设施;拥有20多年稳定运行大型发电所的经验 - 作为一家城市发电所，遵守日本国内严格的环保协定值 - 凭借超过神户市最大电力需求的供应能力，提高阪神地区电力自给率;通过多个供电系统，为打造具备强大抗灾能力的城市作贡献 真冈发电所(燃气火力) - 日本国内首座大型内陆火力发电所，发生地震、海啸等灾害的风险较低，是首都圈临海区发电所的有力后备力量 - 采用全球一流的高效燃气轮机联合循环发电 - 有效运用燃气主干线和已开发的工业园等现有基础设施，以及自营发电业务中积累的技术和经验		

事业TOPICS

长期脱碳电源竞标

以实现2050年碳中和为目标，为促进对电源新设及替换等的投资，引入了此制度。竞标由电力广域运营推进机构*实施，中标的企业原则上可以在20年内，依据投标价格每年获取固定成本收入，从而回收设备投资等的固定成本。本公司凭借神户发电所1、2号机氨20%混烧的现有设备改造，于2024年4月成功中标。

*电力广域运营推进机构:为推动电力事业广域运营而设立的机构

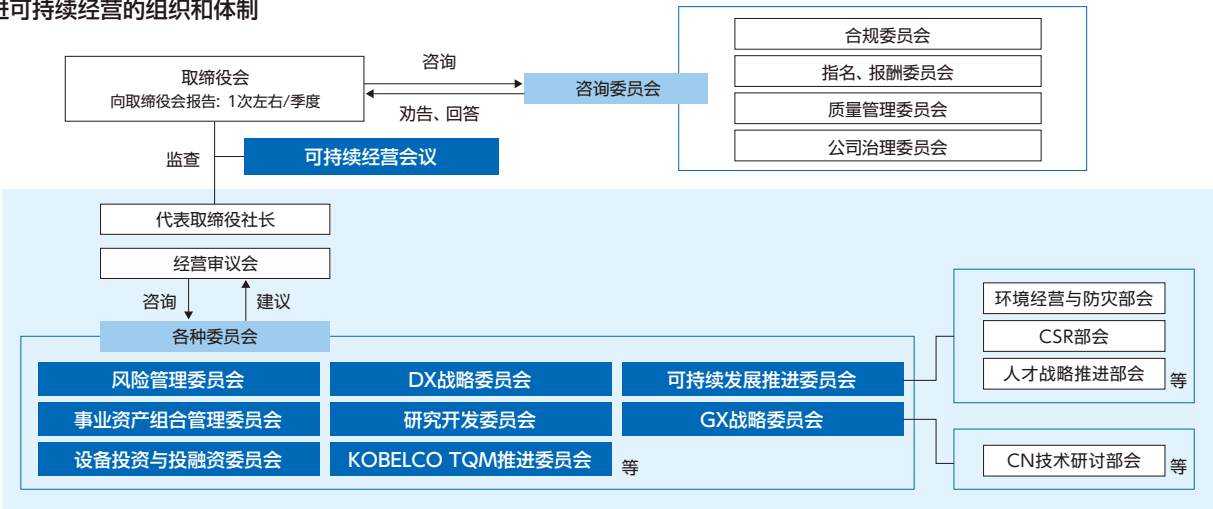
推进可持续经营

关于神钢集团可持续经营的推进

神钢集团秉持通过事业活动解决社会课题以实现持续发展的理念，履行企业应承担的各项社会责任，同时通过提供更好的技术、产品和服务，为解决社会课题贡献力量，进而提升企业价值。关于本集团的可持续经营的推进，主要以可持续经营推进委员会等作为经营审议会辅助机构的各种委员会为中心展开工作。在2024年度，我们重新审视了体制，将CO₂减排推进部会从可持续经营推进委员

会中独立出来，成立GX战略委员会，以此进一步推进GX战略。此外，我们新设了由全体取缔役组成的“可持续经营会议”，通过与包括事业部门在内的执行方，就本集团的可持续性相关主要活动，定期进行广泛的认知共享和意见交流，强化取缔役会的监督职能。

推进可持续经营的组织和体制



以推进可持续经营为目的的重要课题，与其对应的举措

2021年，为了通过在中长期时间轴上解决社会课题，创造价值，使集团获得持续发展，成为社会无可替代的存在，本集团基于集团理念，确立了应当积极致力解决的重大重要课题。针对重要课题的各项内容，我们设定了指标和目标，并由可持续发展推进委员会管理进展情况，以便更具体地实现重要课题。

当前，事业活动的外部环境仍在发生着重大变化。在这一年里，我们依然需要从多方面采取行动，包括进一步加强气候变化应对工作，开展生物多样性相关工作，供应链以及多样性和包容性相关的举措等。本集团通过积极应对五大重要课题，推进其解决，以实现持续发展。

本集团涉足领域广泛，据点遍及世界各国，因而集团员工也极具多元化特征。我们将继续促进多样性和包容性，相互尊重人格、个性及多样性，让每一位员工都能满怀激情地开展工作，最大限度地发挥自己的能力，解决社会课题，创造新的价值。

有关重要课题的选择流程及指标、目标，请参见重要课题及指标、目标P.12-15

五大重要课题



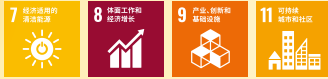
对绿色社会的贡献

通过全面推进低碳社会和循环型社会的建设，力争实现可持续社会。



对安全、放心的城市建设，产品制造的贡献

通过向地域社会稳定供应能源及提供满足客户需求的材料和机械，解决社会课题，为实现安全放心的城市建设和产品制造贡献力量。



向连接人与技术的未来提供解决方案

推动制造现场及办公室业务的数字化，促进高效的生产活动。同时，依托多样化人才与技术，创造新价值，解决社会课题。



推进多样化人才的活跃

我们致力于成为一个让多样化人才能够充分发挥才干的企业，推动职场环境和组织文化的改革。此外，我们将全力支持全体员工成长，使其能力得到进一步发挥，同时，积极推进工作方式变革，包括缓解超长工作时间、鼓励休假等。



追求可持续性发展的公司治理

我们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客户、合作伙伴、股东、投资者、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。我们将以集团理念作为所有事业活动的基础，致力于中长期的企业价值提升。





对绿色社会的贡献

通过全面推进低碳社会和循环型社会的建设,力争实现可持续社会。

主要监控指标

1	应对气候变化	生产工序中的CO ₂ 减排
2		CO ₂ 减排贡献量及相关产品销售额
3		电力事业方面的CO ₂ 减排
4	资源循环对策	水资源循环利用
5		管制区域中的污染物(COD、全磷)排放量
6		符合 TNFD 的信息披露

详情请参见ESG数据手册2024“E(环境)”P.10-47



环境经营基本方针

通过基于三大愿景的环境经营,力争实现“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”。

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”,我们认为将孕育万物的健全的地球环境传承给后代,是我们肩负的重大使命。为此,神钢集团在由三大愿景构成的环境经营基

本方针的引领下,制定了长期方针并设定了目标,以推动环境经营。

无论过去还是未来,本集团都将发挥员工个性和技术优势,全方位关注环境,持续挑战解决地球环境保护等社会课题。

环境经营基本方针

神钢集团作为环境先进企业集团,通过以下实践来履行社会责任,同时提升环境力,提高企业价值。

VISION
1

注重环境的生产活动

VISION
2

通过技术、产品和服务为环保贡献力量

VISION
3

与社会和谐共生

资源循环对策(水资源的合理管理)

在本集团的制造据点,大量水资源被用于冷却和清洗等工序,水资源短缺无疑是我们面临的一大风险。此外,随着暴雨等水灾的日益严重,生产作业或将受到波及。在本集团中,针对日本国内生产据点的水资源短缺和水灾,我们采用了WRI(世界资源研究所)提供的Aqueduct进行评估,结果表明风险等级为低。但为了防范万一,我们正积极提升生产过程中的水资源利用效率,并严格贯彻水的循环利用策略,以期减少水资源消耗,并提高水资源循环利用

此外,我们深知违反排水相关环境法律法规、条例及协议,或将危及公共水域之生态环境与生物安全等。作为应对排水风险的措施,我们采用了与生产工序排水特性相匹配的处理系统进行净化,以确保遵守相关规定,并努力减少向公共水域排放的污染负荷物质。

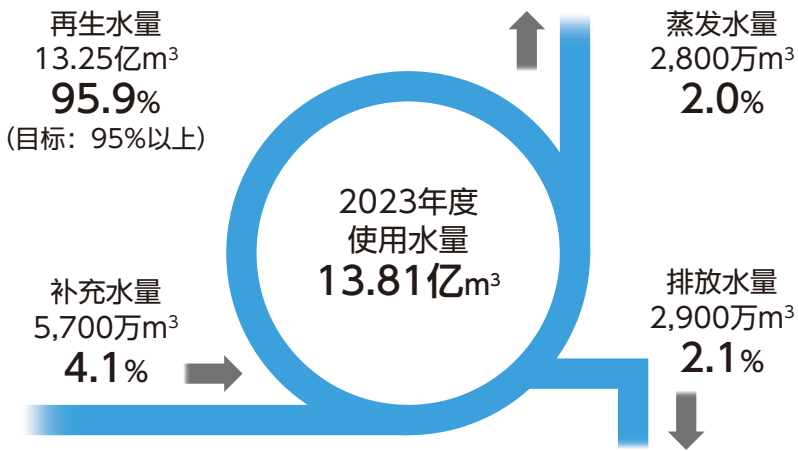
作为这些举措的管理指标,我们分别设定了水资源循环利用、COD及磷的污染负荷量的目标值,实绩如下方图表所示,均已达到目标。

排水污染负荷量情况

(单位:吨/年)

项目	目标	2021年度	2022年度	2023年度
COD	474以下	244	213	227
全磷	23以下	3	4	7

水资源循环利用情况(包括用水量庞大的日本国内集团公司)



对绿色社会的贡献

保护生物多样性的举措

● 神钢生物多样性指针

本集团深知保护地球丰富生态系统是环境活动的重要主题，遂于2010年12月制定了独有的“神钢多样性指针”，矢志通过事业活动，为保护生物多样性贡献力量。

本集团深知保护生物多样性的重要性，特此制定指针，推动保护生物多样性的活动。

- 1. 认识到事业活动会对生物多样性产生影响，并坚持不懈地努力降低这种影响。
- 2. 积极开发对生物多样性有贡献的“技术、产品和服务”。
- 3. 公开生物多样性相关举措，与社会共享。
- 4. 与地域社会合作，推动与生物多样性相关的活动。
- 5. 所有员工积极采取促进生物多样性的行动。

● 依据 TNFD 倡议的 LEAP 路径

2023年9月，自然相关财务信息披露工作组 (TNFD) 发布了其建议的正式版本作为自然相关信息披露框架。包括范围界定在内的 LEAP 路径被作为风险评估的手段提出。本集团将依据此框架，逐步推进事业活动的自然相关风险的披露。

• 范围界定

为了概览本集团各事业领域在原材料采购、制造和使用各阶段对自然的影响及依赖程度，我们利用 UNEP (联合国环境规划署) 开发的 ENCORE *1 工具进行了分析。根据分析结果，我们决定对本集团的事业据点，以及对环境影响和依赖度高且事业规模庞大的钢铁事业的供应链据点进行深度分析。

• Locate (直接作业的据点及主要矿山的现状把握)

对本集团的生产据点以及钢铁事业的供应链中主要的铁矿矿山和煤矿矿山，我们使用 IBAT *2 评估了其周边

生物多样性保护重要区域的潜在影响。

结果显示，本集团的生产据点半径3公里内未见自然保护区 (包括《湿地公约》注册湿地、世界自然遗产、IUCN *3 规定的自然保护区类别1 (原生自然区域) ~3 (天然纪念物) 的区域)。主要矿山尽管毗邻保护区，但我们已确认均在积极推行生物多样性等环境保护措施。

- *1 ENCORE (Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure) : 将事业活动对自然的依赖程度和影响关系可视化的工具
- *2 IBAT (Integrated Biodiversity Assessment Tool) : 可以访问有关自然保护的基础数据和最新资讯的工具
- *3 IUCN (International Union for Conservation of Nature and Natural Resources) : 世界自然保护联盟

● 自然相关的贡献

通过迄今为止的验证试验，已证实钢铁炉渣对海洋环境修复的有效性，如促进海藻繁茂等，获得了渔业者的好评。因此，钢铁炉渣水和固化体被选定为须磨地区潜堤建设工程的潜堤构建材料。此外，大阪府与兵库县共同设立了“大阪湾蓝碳生态系统联盟 (简称 MOBA)”，旨在连接大阪湾沿岸并将其打造成蓝碳生态系统走廊。本集团作为会员参与其中，致力于扩大利用炉渣进行海藻林建设的可能性。



潜堤构建材料 (填料: 钢铁炉渣水和固化体)

依据TCFD 倡议，披露气候变化相关信息



本公司在2020年12月表明，将全力支持TCFD (气候相关财务信息披露工作组) 倡议。

详情请参见 ESG 数据手册2024“气候变化的对应”P.15-25

基本思路

神钢集团在中期经营计划 (2024~2026年度) 中，将面向2050年“向碳中和发起挑战”列为最重要课题之一，并积极采取措施，旨在2030年将生产工序中的 CO₂ 减少 30%~40% (与2013年度相比)。

今后，本集团将继续通过 CO₂ 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。

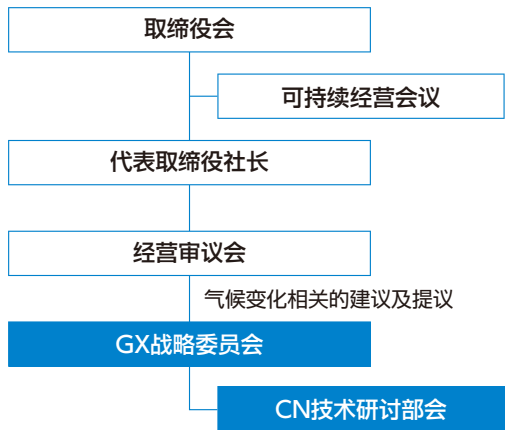
公司治理和风险管理

我们设立了专攻气候相关风险及机遇相关课题的组织，即 GX 战略委员会 (委员长: 取缔役执行役員)，作为经营审议会的辅助机构，进行气候变化相关战略的探讨，并就气候相关风险及机遇在整个集团范围内开展探讨和活动。

GX 战略委员会的体制如下: 每季度将探讨结果和活

动成果向取缔役会报告，并接受取缔役会的监督和指导，由取缔役会对气候变化相关风险进行直接治理。

此外，将碳中和作为可持续经营会议的重要主题之一，与包括事业部门在内的执行方定期进行广泛的认知共享和意见交流，以强化监督。



取缔役会	监督对经营有着重要影响的 CO ₂ 减排相关措施	每季度一次
可持续经营会议	进行认知共享和意见交流, 加强监督	每季度一次
经营审议会	审议和决定与 CO ₂ 减排举措相关的重要事项	每年至少1次
GX 战略委员会	审议与 CO ₂ 减排相关的重要事项	每年至少4次
(GX 战略委员会委员长 取缔役执行役員 木本 和彦)		

对绿色社会的贡献

战略

本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，依据该分析对本集团实行项目的合理性进行评估。

气候相关风险

今后，以引入碳定价为首的有关气候变化的环境管制将日益收紧，这些都可能会对本集团的业绩和财务状况产

生巨大影响。近年来，洪水、台风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，汽车轻量化的材料、零部件及MIDREX® 工艺等本集团有助于 CO₂减排的产品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CO ₂ 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		在气候相关问题上,作为 先进企业实施差异化策略	
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		防灾相关的公共投资、设备投资增加, 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			

应对风险和机遇 (研究开发)

生产工序中的 CO₂减排

为了减少炼铁工艺过程中的 CO₂排放，我们与其他钢铁公司共同参与了由国立研究开发法人新能源与产业技术综合研究开发机构 (NEDO) 推进的事业，并为实现其实用化而大力推进技术开发。其中，“炼铁工艺中的氢能利用项目”成功入选日本国家“绿色创新 (GI) 基金事业”。向着 2050 年的碳中和目标，神钢已经展开了行动。

通过技术、产品和服务为 CO₂减排作贡献

我们正在持续推动现有减排贡献品类中汽车轻量化材料与零部件、热泵等技术的研发，力求实现更显著的 CO₂ 减排效果。此外，我们还积极致力于新型 CO₂ 减排技术、产品和服务的开发，为巩固和提升 MIDREX H2™ (100% 氢直接还原) 竞争优势的相关开发，以及氢气活用系统的验证实验。

情景分析

为了把握未来的气候相关风险及机遇，我们开展了短期、中期 (2030 年) 及长期 (2050 年) 情景分析。进行情景分析之际，我们使用了国际能源署 (IEA) 公布的 2℃ 情景 (SDS)、1.5℃ 情景 (Net Zero by 2050)、联合国政府间气候变化专门委员会 (IPCC) 第 6 次评估报告中的 4℃ 情景，并参照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本公司所属行业组织公布的长期愿景，开展了分析与评估。电力事业方面，因电力与日本能源政策密切相关，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

本集团 90 % 以上的 CO₂ 排放量来自于炼铁工艺，因而，钢铁行业的中长期动向对本集团商业发展产生的影响最为深刻。根据一般社团法人日本钢铁联盟《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)。根据一般社团法人日本钢铁联盟的预测，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 CO₂ 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本集团自有设备 CO₂ 减排举措和扩大 CO₂ 减排贡献品类的销售的关注度或将继续提升。

风险和机遇

本集团以生产和销售钢铁产品为主营事业之一，因而属于高耗能型材料行业。本集团来自能源消耗的 CO₂ 排放量为 1,560 万吨 (2023 年度 : Scope 1、2 合计)，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转移风险。

在物理风险方面，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剧的趋势。近年来，本集团也因台风与暴雨加剧而导致停产、供应链混乱的风险日益凸显。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。

本集团的全公司风险管理规定将“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特别重大影响的“顶级风险”，并努力加强风险管理。

同时，在机遇方面，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，汽车轻量化的材料和零部件及 MIDREX® 工艺等本集团有助于 CO₂ 减排的产品需求在中长期内有望呈增加趋势。

对绿色社会的贡献

指标和目标

指标A 生产工序中的CO₂减排

目标

本集团向2050年碳中和目标发起挑战，力求实现目标。同时，设定了2030年目标作为中期目标。

CO₂实际排放量

以石油危机为契机,日本钢铁行业从20世纪70年代至90年代之前,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,同时也采取措施推进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等。

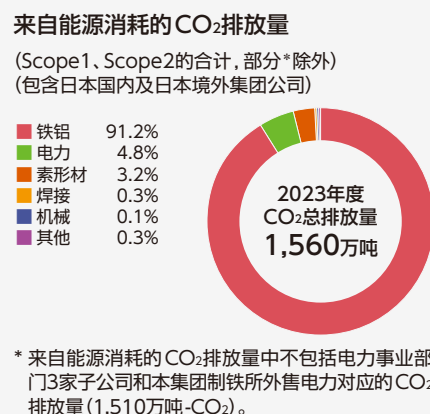
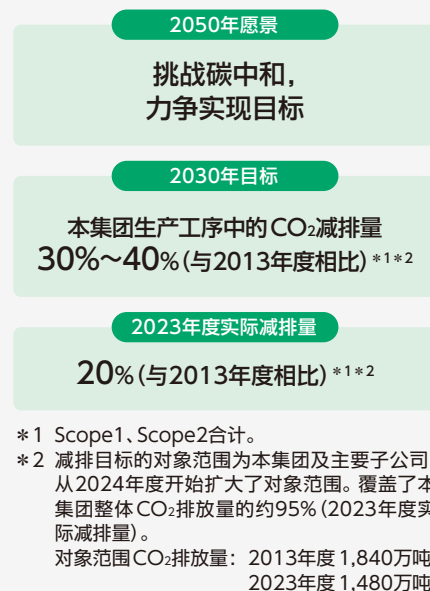
本集团亦通过积极的设备投资,采取各类节能与CO₂减排举措。例如,2009年度至2014年度,加古川制铁所引进利用高炉煤气的高效燃气轮机发电设备,大幅削减了CO₂排放量。

2023年度CO₂排放量与上年度持平,与2013年度相比减少了20%。

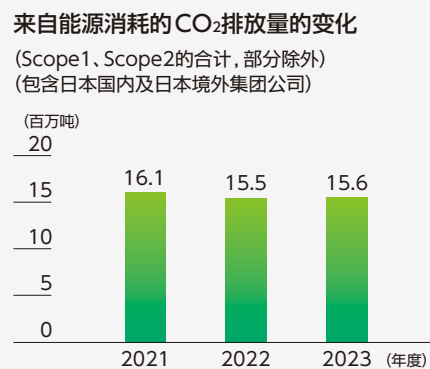
在炼铁工艺中，我们经过验证试验确认，通过将MIDREX®工艺生产的HBI（还原铁）大量装入高炉，可将高炉工序中的CO₂排放量减少约25%。今后，我们将继续进一步探索HBI装填技术和AI操炉技术，削减高炉CO₂排放量，努力实现2030年度目标。另外，为达成2050年碳中和目标，我们将加快针对能够生产高级钢的大型创新电炉的研讨。

来自能源消耗的CO₂实际排放量

本集团2023年度整个集团排放出1,560万吨CO₂。其中,约91%来自铁铝相关事业,约5%来自电力事业,约3%来自素形材相关事业。



* 来自能源消耗的CO₂排放量中不包括电力事业部门3家子公司和本集团制铁所外售电力对应的CO₂排放量(1,510万吨-CO₂)。



※ 因计算方法调整,对2022年度的数值进行了追溯修正。

指标B 通过技术、产品和服务为CO₂减排作贡献

目标

本集团凭借特色的技术、产品和服务,在社会各个领域为CO₂减排作出贡献。本集团针对CO₂减排贡献量设定了2030年目标和2050年愿景。此外,我们还为相关产品的销售额设定了2030年目标。

对于有助于减排的技术、产品和服务，我们设立了集团内部认定制度来评估其减排贡献量。关于认定的计算公式，我们特邀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进行专业指导。



CO₂减排贡献量实际成果

经GX战略委员会认可的本集团通过技术、产品和服务而实现的2023年度CO₂减排贡献量预计将达6,120万吨。此外，相关产品的销售额为4,021亿日元。

技术、产品和服务		减排贡献量 (万吨/年)	减排理念
炼铁成套设备领域	MIDREX® 工艺	4,464	CO ₂ 低排放的还原铁炼铁法
汽车 / 运输工具领域	用于汽车的超高强度钢板、 超高强度钢板专用焊接材料	1,030	使用高强度、轻量的材料实现汽车及运 输工具的轻量化，以改善能耗
	悬架弹簧用线材	29	
	汽车阀门弹簧用线材	86	
	造船用高强度钢板	22	
	汽车铝材	27	
工业 / 工程机械领域	铁路车辆用铝材	8	通过轻量化降低电力消耗量
	热泵、通用压缩机、 SteamStar、Ecosentry	255	通过高效化及对被使用能源的有效利 用实现节能效果
	节能工程机械	53	通过低燃耗工程机械实现燃耗改善效果
发电 / 蓄电领域	木质生物质发电、 废弃物发电	20	利用有助于碳中和的资源，减少化石资 源使用量
其他	高炉水泥、无需热处理工艺 的线材、棒钢	124	利用可循环原料和可省略热处理工序 的产品，降低客户制造过程中的能源消耗

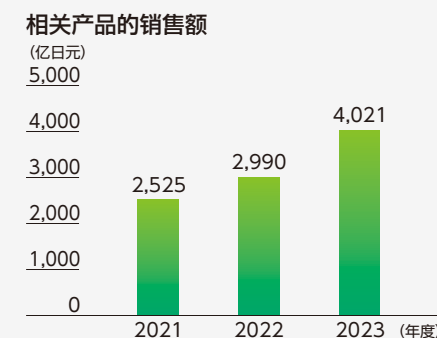
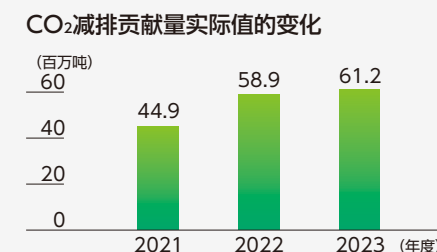
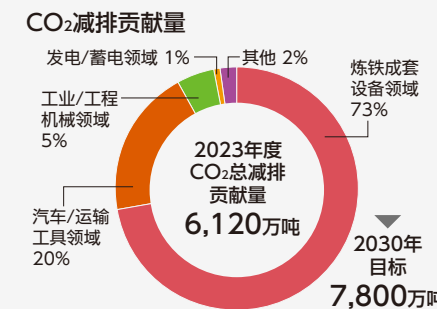
※ 计算时使用了一部分“产综研 IDEA Ver.3.3”的数据。

其他有助于CO₂减排的主要技术、产品和服务

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、飞机用钛材	通过汽车 / 运输工具的轻量化改善能耗、下一代汽车由汽油车转型后产生的替换效果
氢利用领域	水电解式高纯度制氢装置 (HHOG)	通过利用氢能减少化石资源使用量
发电领域	下水污泥的燃料化和在煤炭火力发电所的应用 (计划中)	利用有助于碳中和的资源, 减少化石资源使用量



*将CO₂减排贡献量的2030年目标从6,100万吨上调。





对安全、放心的城市建设，产品制造的贡献

通过向地域社会稳定供应能源及提供满足客户需求的材料和机械，解决社会课题，为实现安全放心的城市建设和产品制造贡献力量。

重要课题的监控指标

7	“S+3E”能源供应	持续稳定的供电
8	提供满足需求的材料和机械	钢材的环保产品比例
9		铝板的低碳原料比例
10		环境相关机械产品的订单比例(脱碳、LNG等)
11		ICT工程机械累计销量(日本国内)
12		焊接解决方案产品销售额比例



持续稳定的供电

神钢集团依托神户发电所与真冈发电所的稳定投产，致力于向地域社会稳定提供电力。

我们根据日本政府能源政策的基本方针S+3E，通过稳定采购发电燃料和适当维护发电设备等措施，确保发电所的稳定投产。

本集团将作为发电事业者，稳定供应满足客户需求的电力，同时稳步推进碳中和相关举措，成为维护日本电力系统的一大力量，持续为电力的稳定供应作贡献。



神户发电所



真冈发电所

提供满足需求的材料和机械

本集团紧跟社会变化，不断推出契合社会与客户需求的产品。

材料类产品

1 低碳材料

本集团积极响应社会对碳中和的要求，致力于提供低碳材料。在钢铁方面，我们于2022年5月推出了日本国内首个(根据本公司调查)低碳高炉钢材“Kobenable Steel”。目前已在汽车、工程、造船等多个领域得到应用。

在铝材方面，我们致力于提供使用了绿色铝原料的产品。本集团不仅致力于制造工序中的CO₂减排，还在原料精炼工序中采购CO₂排放量较少的绿色铝原料，现已开始应用于向汽车制造商提供的铝板材、铝挤压及加工品、铝锻造悬架装置。此外，我们携手罐材制造商、饮料制造商及

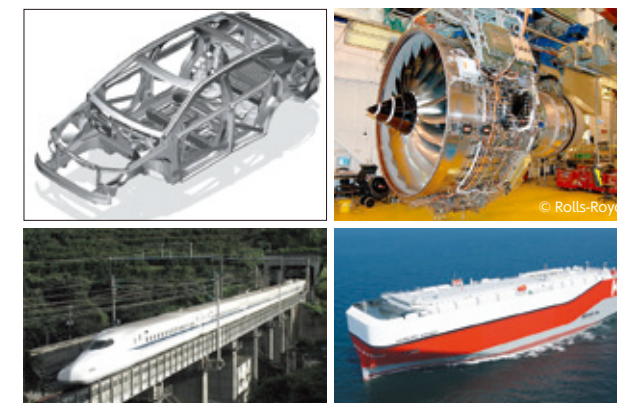


使用绿色铝原料的铝罐

商社等，共同推出了一款限量版酒精饮料，该产品采用了可实现CO₂减排的绿色铝制罐体。

2 环保产品

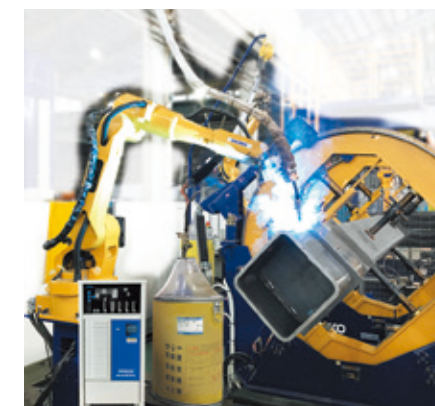
本集团不仅提供低碳材料，还提供能够帮助客户减少生产工序中的CO₂排放量的产品，例如可缩短或省略热处理工序的线材和棒钢产品等，以及助力客户制造的产品实现节能的钢材产品，如汽车用高强度钢板、弹簧用线材等轻量化材料。通过使用这些轻量化材料，我们实现了汽车、飞机、船舶、铁路等各种交通工具的轻量化，提升了能耗和电能效率，从而持续为社会的CO₂减排贡献力量。



3 焊接材料与焊接系统

本集团是一家拥有“焊接材料”、“焊接机器人/设备/电源”和“焊接工艺”技术的焊接综合制造商，通过多种多样的焊接材料及可实现焊接作业自动化和高品质化的焊接系统，为解决客户课题提供焊接解决方案。

众多需要焊接的制造业领域都面临着劳动力减少导致人手短缺与技能传承的问题。本集团的焊接解决方案通过实现焊接工艺的自动化与高效化、稳定焊接质量，并推广检查工序和生产管理工具等周边工序的支持系统，帮助减轻焊接作业，缓解人手不足。



钢结构焊接机器人系统

ARC MAN™

对安全、放心的城市建设，产品制造的贡献

机械类产品

1 机械事业

目前，能源市场正逐步向绿色能源转型。展望未来，预计除LNG外，氢和氨作为碳中和能源，需求亦将扩大。本集团所提供的压缩机、热交换器及汽化器，广泛应用于能源的“生产”、“运输”、“存储”及“使用”各个环节，为推动能源转型的进程贡献了重要力量。



热交换器/汽化器



非通用压缩机



通用压缩机



2 工程技术事业

工程技术事业方面，MIDREX®工艺（直接还原炼铁法）因其可减少炼铁工艺中的CO₂排放，引起了全世界广泛的关注。迄今为止，我们已在世界各地提供着技术支持及成套设备，除了现有的工艺（MIDREX NG™）外，我们还拥有将氢气100%作为还原剂的MIDREX H2™，以及最大能够100%将天然气灵活替换为氢气的MIDREX Flex™工艺。这些技术能够根据各地区氢气引入的不同阶段，提供相应的解决方案。此外，我们还在积极研讨利用了MIDREX®工艺的低碳铁源供应的事业化。

株式会社神钢环境舒立净正在推进下水污泥和食品废弃物的沼气发电和燃料化，及废弃物发电等能源转换举措。此外，我们还致力于对以往作废弃处理的废塑料进行化学回收，来构建资源循环系统。为了扩大氢气作为下一代能源的普及，并实现低碳社会的目标，我们正全力拓展水电解式制氢装置（HHOG）的销售渠道，并积极研发新产品。

3 工程机械事业

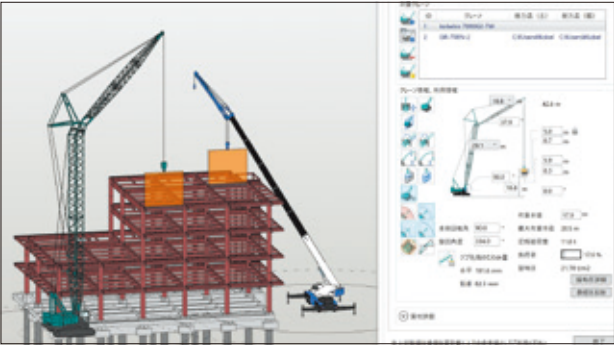
为了满足工程现场的多样化需求，神钢建机株式会社正在推进与DX&GX解决方案相关的各项举措，旨在打造一个“任何人都可以工作的工程一线”。

其中之一是利用重型机械远程操作系统和运行数据实现的现场改善解决方案“K-DIVE®”。“K-DIVE®”旨在解决工程行业的包括危险劳动环境、依赖熟练工人经验和判断的作业与施工管理，以及日趋严重的人手短缺等在内的客户所面临的课题。该系统搭载了再现重型机械倾斜和振动的反馈功能，使远程操作也能实现如同亲自驾驶般的操作体验。“K-DIVE®”于2022年12月开始提供服务，如今已接获逾400件咨询，客户涵盖建筑土木业、金属回收、工业废弃物处理业等多个行业，并已步入正式引入阶段。我们将继续致力于提供客户所需的功能和价值。



利用重型机械远程操作系统和运行数据实现的现场改善解决方案“K-DIVE®”

起重機施工计划支援软件“K-D2 PLANNER”



MIDREX®工艺



废弃物处理相关事业



水处理相关事业

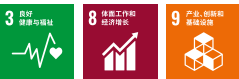


向连接人与技术的未来提供解决方案

推动制造现场及办公室业务的数字化，促进高效的生产活动。同时，依托多样化人才与技术，创造新价值，解决社会课题。

主要监控指标

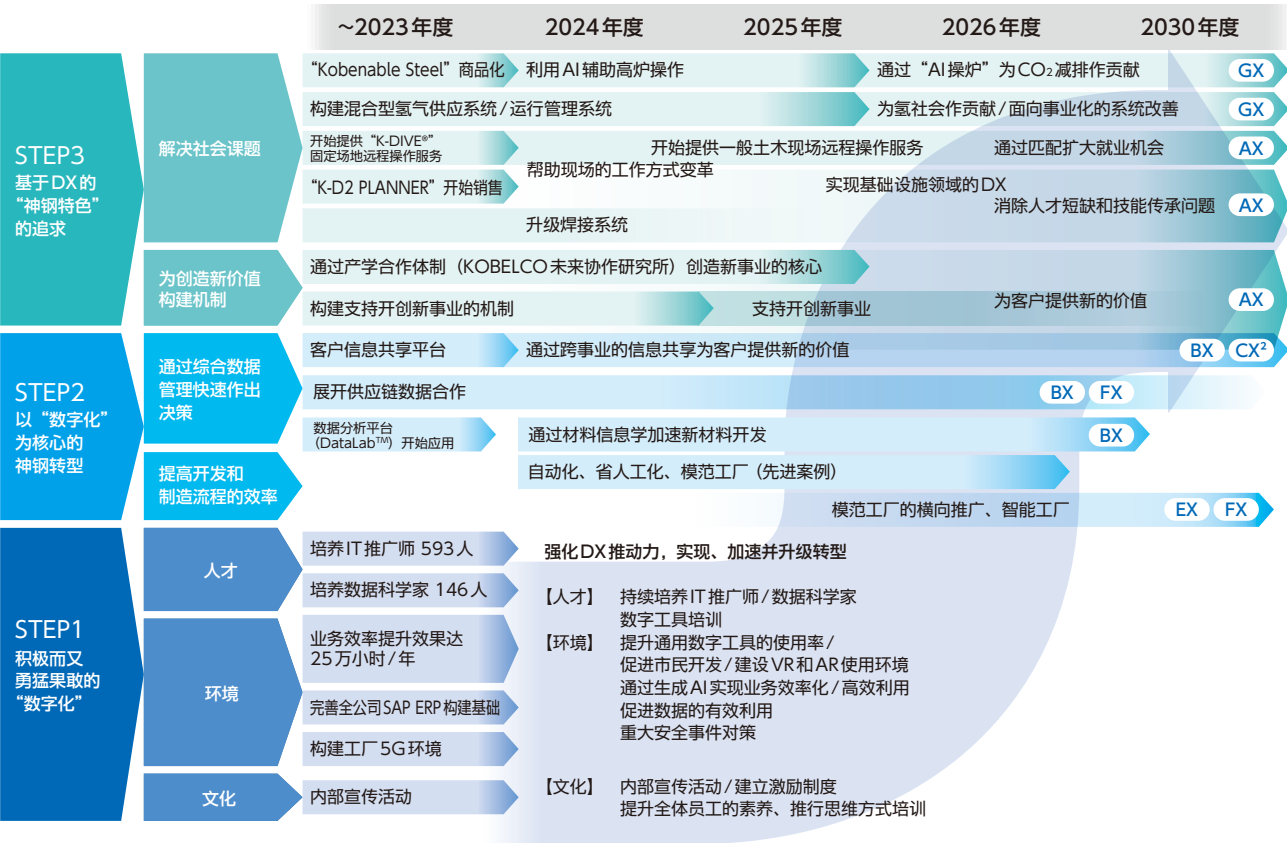
13	数字化产品制造与业务转型 (DX)	与DX相关的员工意识调查结果
14	多样化知识财产的融合与创新	新事业创意数



神钢集团的DX战略的基本方针

本集团在瞬息万变、难以预测的事业环境中，致力于成为“对客户和社会不可或缺的存在”，从现在直至未来。为此，本集团全体成员均需积极参与推进KOBELCO-X。神钢的DX战略旨在通过数字技术和数据的有效利用，实现、加速并升级以强化可持续经营为目的CX²、EX、FX、BX，推动事业战略的两大支柱AX、GX，以解决社会课题、创造新价值。

DX战略的推进分为三个步骤进行：首先，提升推进DX所需的力量，包括推动DX的“人才”、作为武器的数字工具和数据等的“环境”，以及推进和帮助转型的“文化”（步骤1）；其次，利用数字化实现转型（步骤2）；最后，利用在步骤1和步骤2中获得的各种资源，追求“神钢特色”，持续解决社会课题和创造新价值（步骤3）。



DX的实践案例

STEP 3

基于DX的“神钢特色”的追求

通过融合神钢多样化事业的技术与数字技术，致力于解决社会课题，创造新价值。

例如，低碳高炉钢材“Kobenable Steel”利用了本公司的“AI操炉”技术，在2023年启动的“混合型氢气供应系统”的验证实验中，我们对远程监控与运行管理系统等数字解决方案技术进行了验证与优化，旨在利用这些技术为绿色社会贡献力量。

此外，针对建筑工地的安全性提升、劳动力短缺和业务效率化等课题，我们通过重型机械的远程操作系统“K-DIVE®”及2023年开始销售的起重施工计划支援软件“K-D2 PLANNER”等新事业，积极贡献力量。

重型机械远程操作系统“K-DIVE®”

STEP 2

以“数字化”为核心的神钢转型

为了向客户提供新的价值，我们启动了“客户体验转型项目”作为全公司范围内的项目，并搭建了全公司客户信息通用平台SFA (Sales Force Automation)，并已投入使用。今后，我们将能够更精准地洞察客户的困扰，并依托神钢所拥有的多样化技术、产品和服务来予以解决，从而为客户提供新的价值，提升客户体验。

在产品制造领域，本公司开发的数据分析平台“DataLab™”的应用范围也在进一步扩大，为设备诊断的效率化和材料开发的加速作出贡献。

通过这一系列举措，我们推动社会课题的解决，创造新价值。

STEP 1

积极而又勇猛果敢的“数字化”

为了提升推进DX所需的力量，我们通过“人才”、“环境”和“文化”这三个要素持续推行全公司范围的举措。

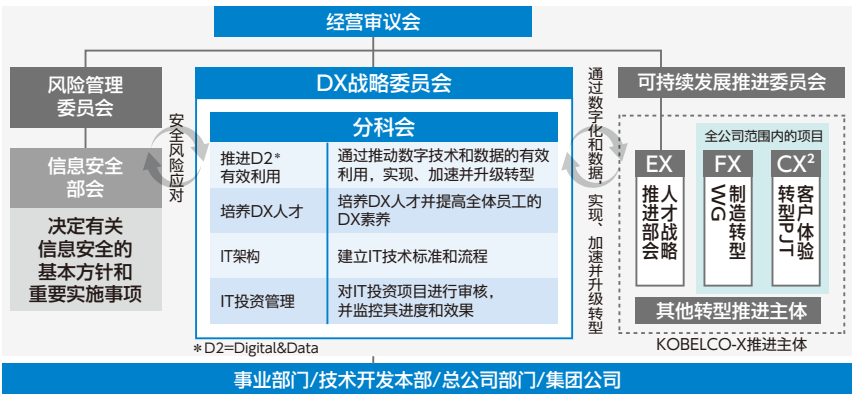
在人才培养方面，到2023年度末，我们已成功培养了593名负责利用数字化提升业务效率的IT推广师，以及146名擅长数据分析的专家（数据科学家）。

在环境方面，我们为实现数据驱动型经营，对ERP (Enterprise Resource Planning) 系统进行了全面更新。此外，我们积极推进无代码和低代码工具等数字工具的使用，成功在2023年度末提前达成了原定于2025年的目标，实现一年25万小时的业务效率提升。与此同时，我们积极运用先进技术，如在招聘活动中应用元宇宙，以及引入可安全使用的内部通用生成式AI“CHA-CHAT KIKoCa”等。作为进一步举措，我们还积极致力于通过生成式AI实现特定业务的显著效率提升以及VR空间试应用等。

在文化方面，除了迄今为止开展的内部宣传活动，我们还将全面提升包括管理层在内的员工的素养、推行思维方式培训并强化激励制度等。

全公司范围内的DX推进体制

我们设立了DX战略委员会，作为经营审议会的辅助机构。为通过高效运用数字技术与数据资源，实现、加速并升级本集团依托KOBELCO-X向富有魅力的企业转型，DX战略委员会在全新的分科会结构下，覆盖全公司推进DX。



向连接人与技术的未来提供解决方案

多样化知识财产的融合与创新



取締役执行役員
事业开发部の统筹
宫冈 伸司

本公司为确保中期经营计划（2024～2026年度）的顺利推进，于2024年4月实施了一系列组织改革。为了应对最重要课题之一，即在KOBELCO-X中作为GX提出的“向碳中和发起挑战”，全公司需着眼于2050年，协同推进技术战略。因此，我们在经营审议会的辅助机构“GX战略委员会”下新设了“CN技术研究部会”，建立了制定和推进中长期碳中和技术战略的体制。另一个中长期的全公司课题是制造现场的人才短缺风险。因此，我们新设了覆盖全公司的组织“制造转型WG（工作组）”。该WG负责推进全公司制造转型（FX），包括应对人才短缺的智能工厂化以及解决生产方面的课题等。

为了系统性推进这一着眼于中长期的全公司技术战略，我们在总公司新设了“技术战略企划部”。技术战略企划部将整合此前由事业开发部负责的“全公司技术开发相关职能”和由质量统括部负责的“制造能力强化相关职能”，并承担上述“CN技术研讨部会”和“制造转型WG”等覆盖全公司的组织的职责推进。我们认为，对于那些需要在中长期内持续攻坚的困难课题，通过横跨事业部门的协同合作，必将收获更为显著的成效。同时，总公司“事业开发部”亦经历改编，将全公司技术开发相关职能移交给技术战略企划部，从而更加明确其作为新事业开创之核心的定位。

正如在中期经营计划中，兼顾“‘加强盈利能力’和‘追求发展’”被列为最重要课题之一，在KOBELCO-X中，AX“二元性经营”亦被视作事业战略的两大支柱之一，我们不仅将深化现有事业，更将积极探索新的事业机会。承担这一推进角色的正是“事业开发部”。探索新的事业机会将作为“追求发展”的手段之一，在各事业部门中推进。事业开发部则将负责支援事业部门，融合横跨具有“神钢特色”的事业部门的多样化知识财产，在不局

限于现有事业的新领域创造新事业。

这些知识财产之一，乃本集团自创立以来，历经近120年，在铁铝、素形材、焊接、机械、工程技术、工程机械、电力等广泛事业领域所积累的多样化的卓越技术。针对在新事业机会探索中遇到的课题，除了事业部门单独的举措外，横跨事业的“技术×技术”的有效利用亦显得尤为关键。

另一方面，要有效利用技术，需从广阔视角与中长期角度理解社会课题和客户的困扰，本公司所经营的广泛事业领域将在此过程中发挥重要作用。本集团即使面对同一客户和同一市场，亦能从材料类事业与机械类事业的不同视角，捕捉市场动向和需求。这些多元化的视角使我们能够从“技术×市场”的角度捕捉新的事业机会，这正是本集团的优势——“神钢特色”的体现。

发挥“神钢特色”的举措之一，是对氢相关事业的研讨。本集团能够从以机械类事业为中心的供应氢气的“制造”，和以材料类事业为中心的有效利用氢气的“使用”双重角度进行研讨，这是本集团的优势。因此，我们组建了横跨事业部门的“氢能WG”，将向碳中和社会的转型视为机遇，正在研究氢相关领域的新事业。其中一个举措为“混合型氢气供应系统”，现正进行技术验证与事业化研究。

我们希望能够孕育更多彰显“神钢特色”的新事业构想。对于KOBELCO-X中的CX²，我们不再将客户局限于各事业部门的范畴，而是将其统一视为“神钢的客户”。在“客户体验转型项目”中，我们引入了全公司共享的SFA（Sales Force Automation），开始在全公司共享客户信息。未来，我们将从共享的客户信息中探索新的事业机会，并推动基于领域（市场）维度的新业务领域的扩展。

混合型氢气供应系统

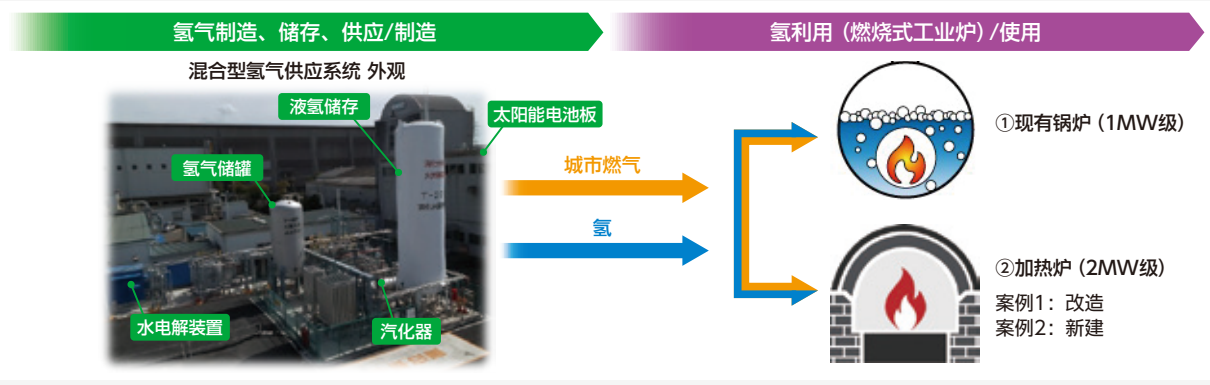
[机械]×[工程技术]×[素形材]

从氢气“制造”角度出发，我们于2023年3月在高砂制作所（兵库县）启动了融合各事业部门及关联公司的特色产品和技术的混合型氢气供应系统，并持续进行多方面的要素试验。

- ① 利用机械事业部门汽化器的关键技术正在开发的极低温液氢汽化器
- ② 运用株式会社神钢环境舒立净可再生能源的水电解式制氢装置
- ③ 以工程技术事业部门的技术资源为基础、用于监控“制造、使用”过程的运行管理技术

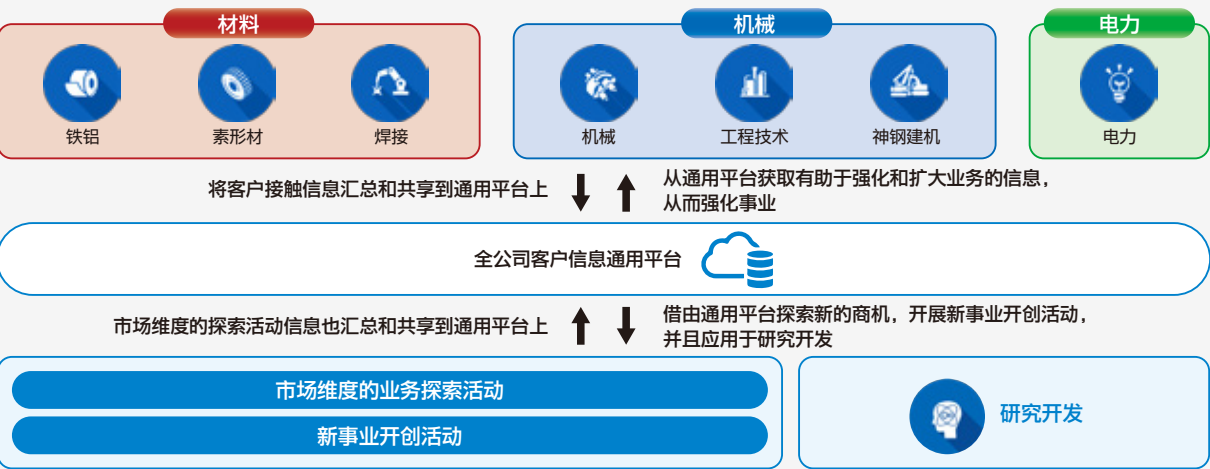
从“使用”角度出发，素形材事业部门与“制造”方面携手合作，针对众多工厂采用的锅炉和加热炉（改造及新建）规模，启动了在考虑经济性的前提下阶段性推进脱碳的验证试验*。2023年度的试验中，我们逐步收获了各类知识，如已开始使用现有锅炉进行氢气与城市燃气（天然气）的混烧试验等。未来，我们将继续针对氢气“制造”和“使用”两方面的课题，创造和提供神钢特色的双向最佳解决方案，并持续进行验证试验，力争在2030年度实现事业化。此外，该验证设备已吸引了众多来自日本国内外对氢能感兴趣的参观者，约一年内累计超过1,000人，作为收集“客户的心声”的营销平台，亦得到了有效利用。

高砂制作所正在运行的氢利用验证设备构成示意图



*本系统验证的一部分已被选为日本国立研究开发法人新能源和产业技术综合开发机构（NEDO）开展的“氢社会构建技术开发项目”的补助项目。

客户体验转型项目





推进多样化人才的活跃

我们致力于成为一个让多样化人才能够充分发挥才干的企业，推动职场环境和组织文化的改革。此外，我们将全力支持全体员工成长，使其能力得到进一步发挥，同时，积极积极推进工作方式变革，包括缓解超长工作时间、鼓励休假等。

主要监控指标

15	提升组织的多样性	综合岗女性应届毕业生录用率
16		基干技能岗女员工录用率与离职率
17		女性管理岗人数
18	完善能各展所长的环境	男性员工育儿假及用于育儿的特别休假的休假率
19		年假实休天数
20	促进每位员工的成长和挑战	集团理念的渗透
21		充实员工培训

有关人才战略请参见“神钢集团的人才战略”P.52

举措详情请参见ESG数据手册2024“人才”“工作生活平衡”P.58-68



提升组织的多样性

为了营造多样化人才能够充分发挥才能的职场环境，本集团制定了D&I基本方针，并加大力度推进D&I工作。

理想目标

实现多样化人才均能发挥才能的职场环境

- 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

打破组织框架，活跃沟通交流

午餐时间会议

每月一次，我们举办在线研讨会，为员工提供向公司内外领导学习职业发展和D&I的平台。自2021年开始，这项活动已经举办了36次。我们邀请了本公司役員、外部领导、男性育儿假经历者、残障员工、抗病经历者等多样化的嘉宾进行分享。在2024年度的首场活动中，勝川社长亲临现场，就D&I的推进理念及其个人生活等方面的内容进行了交流。



在午餐时间会议上发言的勝川社长

神钢集团 D&I 论坛

我们于2023年12月举办了该活动，旨在通过“了解”、“理解”和“体验”D&I，促进员工将其视为己事并付诸实践。

活动涵盖了学习D&I的主题演讲、关于“推动D&I的价值与预期成果”的专题讨论会、轮椅体验会及电影放映会。



轮椅体验会



演讲者与人事当
役员主持的专题讨
论会

多样性网络

多样性网络(以下简称“DNW”)是由志愿成员举办的基层活动，旨在改善职场的D&I课题，始于2021年度。为了实现理想目标，我们以两年为解决周期，围绕一个核心主题开展活动，内容涵盖从现状把握到措施落实。

DNW的主题案例



女性活跃支援

神户三家制造业公司技术岗女性交流会

2023年度起，我们携手川崎重工业株式会社及住友橡胶工业株式会社，共同举办了一个以“充实技术岗女性的工作与生活”为宗旨的技术岗女性员工交流会。每次活动吸引逾百人参与，反响热烈，参与者表示“能与其他公司的技术岗女性交流，是难得的经历”、“聆听那些克服相似困境者的故事深感共鸣，备受鼓舞”、“了解到了职业生涯中的多种选择”等。今后，我们将继续打造能够令技术岗女性得以成长、深切领略神户制造企业独特魅力的工作环境。



各公司参与者积极交换意见



各公司代表上台发
表演讲，就职业发
展交换意见

活动第三年的2023年度，荣获多个“KOBELCO 约章奖”*。

* 对为实践集团理念作出贡献的活动进行表彰，促进理念进一步践行的举措。详情请参见“KOBELCO 的约章 Next100计划”P.53



制作无障碍地图，荣获“KOBELCO 约章奖”金奖的成员

金奖

神钢无障碍
地图

我们制作了无障碍地图，
以便有障碍的人士能够安全、
方便地访问神户总公司。

特别奖

提升公司内部对D&I的
认知以激发组织活力

不同部门的成员通力协作，
策划并运营了轮椅体验会
以及首届集团公司D&I论坛。

推进多样化人才的活跃

对残障员工的支援

约1,000名役员和管理岗人员获得通用礼仪检定3级资格

随着《残障人士歧视消除法》的修订，为残障人士等提供合理关照成为义务。为此，我们全公司正在推广学习这一理念及与残疾人相处方式的“通用礼仪检定3级”课程。通过“汲取异己之见”，助力营造多元共融的组织文化。

促进每位员工的成长和挑战

培养自主能动型人才

除了新员工培训等各职级的培训外，我们还引入了包含逾10,000个可选内容的视频教育资源，旨在培养自主能动型人才。用户数量持续攀升，此举将激发用户间的良性互动，助力其养成自律学习的良好习惯。

此外，我们还引入了学习管理系统 (Learning Management System)，该系统能够集中管理员工的学习记录和教材等，从而促进高效学习。

自主能动型教育



2023年度 观看次数较多的课程

	课程名称
1	批判性思维 (逻辑思考篇)
2	演示技能
3	会议引导
4	批判性思维2 (问题解决篇)
5	用逻辑思维突破工作瓶颈的5个要点

社会招聘员工入职培训举措

本公司管理岗与综合岗中，社会招聘员工占比约25%。我们自2023年起扩充了培训项目，作为社会招聘员工的入职培训措施。

根据新员工入职时间的长短，分别在入职初期、3个

月后以及12~18个月，向其介绍本公司事业和全公司措施等举措，举办关于组织适应性的讲座、与资深员工的专题讨论会，并通过带领其参观事业所为其提供构建内部网络的平台等，助力社会招聘的员工稳定融入并发挥其作用。

针对海外干部员工的培训项目

为了推动和扩展本集团的海外事业，加深海外据点的干部员工对企业理念的理解，增进集团成员间的相互理解 and 交流，乃至至关重要之举措。在此方针的指引下，本集团自2011年度起，持续举办面向海外干部员工的培训项目“Kobelco Global Session (KGS)”。

我们为KGS的参与者提供了解日本的最新技术的工厂参观以及提升领导力技能的培训项目。通过与日本干部员工的交流，提升其作为全球领导者的意识。

未来，我们仍将与在多个国家和地区支持本集团的人才共享价值观，深化合作，持续推进强化全球经营的举措。



2023年来自9个国家的20人参加了活动

有利于激发成长和挑战欲望的部署

从激发组织活力、培养员工、促进员工自主规划职业发展的角度出发，鼓励打破事业领域和工种框架，使人才各得其所。

除了公司主导的人事部署以外，还建立了职业尝试制度，员工可以向自己的意愿部门发起挑战，从而帮助员工自主规划职业发展，为员工提供学习和发展的机会。

职业尝试制度 (内部公开招聘制度)

1	提供岗位型	采取部门在公司内部公开招聘人才的形式
2	提供岗位-PlusOne型	采取部门在公司内部公开招聘人才的形式 隶属于现部门，同时从事新公开招聘部门的工作
3	开放岗位型	员工自行指定希望调往的组织 and 部门并应聘的形式

制度使用者的心声



铁铝事业部门
铝板单元铝板营业部
大阪铝板室

自入职以来，我从事了生产管理和销售的工作，但一直渴望更深入地了解公司，拓宽自己的职业发展道路。

我始终怀揣着为招聘与留住人才贡献力量的想法，因此借助职业尝试制度的提供岗位-PlusOne型，申请了人事劳政部招聘与培养小组的业务。

起初，我确实在兼顾本职工作方面遇到了一些困难，但通过参加就业研讨会及参与招聘网站的更新等工作，我深刻体会到自己作为负责人，为公司的招聘活动做出了实质性的贡献。同时，这亦为我提供了一个绝佳的机会，使我得以在运用自身经验之余，思考未来希望从事什么样的工作以及希望以什么样的方式工作。

我认为，能够主动挑战新事物，描绘自己的职业发展道路，正是职业尝试制度的魅力所在。

推进多样化人才的活跃

完善能各展所长的环境

本集团自2015年度起,为提升生产效率,打造一个舒适、有工作价值的职场环境,开展了丰富多彩的活动。

推进灵活的工作方式

我们推进了以下几项工作:推动远程办公与出勤混合工作模式的常态化;引入新的休假制度(KOBELCO生活支持休假),以加大对平衡工作和生活的支持力度;取消弹性工作制中的核心工作时间;充分利用数字工具等。

营造适宜工作的职场环境

结合远程办公与线上会议的普及情况,我们依次对办公室进行了调整。

在神户总公司,我们以打造能够自然交流的办公室为主题,拆除了部门间的墙壁,并精心调整了办公桌的布局。此外,我们还设置了独立工作空间,旨在营造一个高效工作的职场环境。



我们调整了神户总公司的布局

应对工作方式价值观的多样化

随着员工工作方式价值观的多样化,特别是调职观念的变化,我们正在采取措施,减轻与调职相关的抵触感和思想负担,努力创造一个能让员工更加安心工作的环境。

降低调职频率的措施	减轻调职人员思想负担的措施
• 针对降低调职频率的条件,制定相应的指南 • 允许长途通勤(利用新干线或特急列车)	• 扩充调职补助(只身赴任补贴) • 放宽远程办公申请条件



追求可持续性发展的公司治理

我们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客户、合作伙伴、股东、投资者、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。我们将以集团理念作为所有事业活动的基础,致力于中长期的企业价值提升。

主要监控指标

22	合规与风险管理	内部举报制度的易用性
23	尊重人权	人权尽职调查实施公司
24	安全卫生	休业灾害发生频率
25	质量保证	质量指南认证据点比例
26	TQM	KOBELCO TQM实践管理课程完成率



风险管理

详情请参见ESG数据手册2024“风险管理”P.91-92

基本思路

按照全公司规程《风险管理规程》,同时参照国际标准COSO,梳理妨碍神钢集团可持续发展及企业价值提升的主要因素,采取对策。作为全公司的风险管理对象,我们筛选出会对本集团和各利益相关方造成重大影响,需要在集团范围内应对的风险,将其作为“最高风险”和“重大风险”。“最高风险”和“重大风险”中包括人权、安全管理、气候变化和自然灾害等ESG风险。

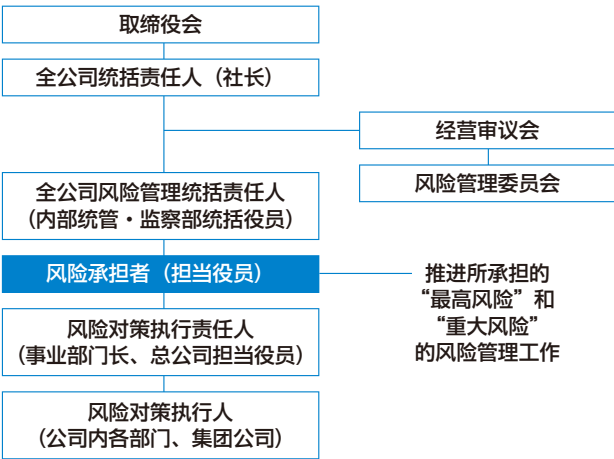
风险的分类与定义

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	会对本集团及利益相关方造成重大影响的风险
各部门与各公司的风险	各部门、各公司认定的最高风险、重大风险以外的风险

管理体制

公司任命社长作为全公司统括责任人,任命内部统管・监察部统括役员作为全公司风险管理统括责任人。对于个别风险,任命事业部门长或总公司担当役员作为负责横跨集团各部门管理活动的担当役员(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风险管理整体基本方针,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。指名全公司风险管理统括责任人担任委员长,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。由社长担任全公司统括责任人的该风险管理体制独立于监查等委员会。

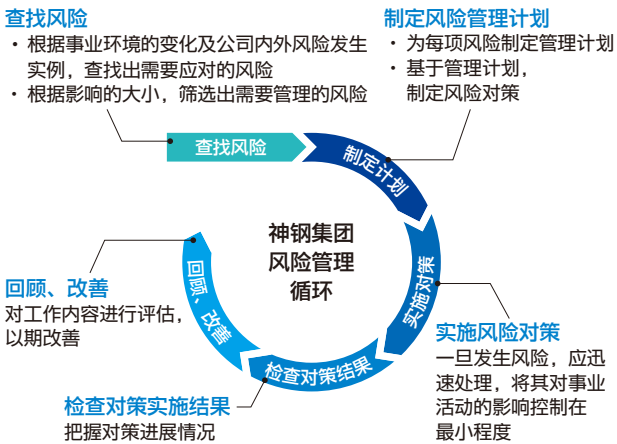
管理体制



追求可持续性发展的公司治理

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。为确保工作的实效性，取缔役会对包括ESG风险在内的“最高风险”和“重大风险”的应对工作进行管理和监督，确认各部门的年度工作成果，并据此制定下一年度及今后的工作计划。该运行模式已作为集团范围内的举措，在集团各公司中积极推行。

另外，在发生或可能发生与“最高风险”“重大风险”等有关紧急和重大损失的风险时，采取有效措施，如按照内部规定——《风险发生时的联络体制》妥善传递信息并作出决策，最大限度地减少损失等。



合规

神钢集团秉持集团理念，将合规定位为重要经营基础之一，以下述形式推进体制构建与各类措施。
详情请参见 ESG 数据手册 2024 “合规” P.87-90

合规规范与标准

为了履行“KOBELCO 的三大约章”这一集团共通的价值观，本集团在集团理念中制定了“KOBELCO 的六项誓约”，作为集团全体员工践行三大约章的具体企业行动规范。为了在日常业务中践行“KOBELCO 的六项誓约”，本公司编

写了相关指南，确保在开展业务的过程中正确理解相关法律法规和社会规范。每一名役员和员工均按照指南文件要求，努力践行“KOBELCO 的六项誓约”。

合规体制

本公司在集团理念的指导下制定了《合规规程》，规定了合规体制及运营等相关基本事项。

(1) 合规委员会

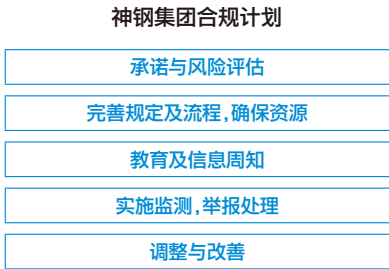
本公司设置了合规委员会作为取缔役会的咨询机构，负责制定集团整体合规工作计划，确认进展情况，并进行必要的调整与改善。该委员会由包括社长在内的3名内部委员和4名具有公正中立立场的外部委员组成，外部委员人数过半，委员长由外部委员担任。同时，在主要集团公司也设置了合规委员会。

(2) 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员及全公司合规担当役员的指导下，由本集团内部统管・监察部与事业部门及集团公司合作，基于《神钢集团合规计划》推进具体措施。

《神钢集团合规计划》由五大框架组成，包括：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。

按这5项内容把握各公司工作情况后，根据事业及地区特点采取行动，从而使集团合规工作更为全面而有效。



合规举措

具体活动包括：定期发布组织高层的合规承诺、编写各种手册、实施合规教育、建立并运营内部举报制度、定期实施合规意识调查等。

社外取缔役(合规委员会委员长)致辞

近年来，大型企业违规事件频发。在这些事件中被指出的主要原因包括心理安全感低导致不敢指出违规行为、内部举报制度的功能不全等。为预防和及早发现违规行为，建设能够保障心理安全感的职场环境和有效的内部举报制度极为重要。在本公司每年以员工为对象进行的员工合规意识调查中，设置了与此相关的提问，特别是针对内部举报制度的“易用性”，我们分析了调查结果并完善了制度，同时将肯定回答的比例作为重要课题的指标，采取提高这一指标的举措。从上述角度来看，这些举措极具意义。我们认为，今后，在日本国内外集团公司推行同样的举措至关重要。



社外取缔役
三浦 州夫

人权

详情请参见 ESG 数据手册 2024 “人权与劳动” P.49-50

尊重人权举措(提高人权意识)

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》，并按照国际标准开展工作。神钢集团坚定支持保护人权及消除违法劳动等原则，并持续致力于其实现。2021年3月，我们加入了联合国倡导的“联合国全球契约”。未来，神钢集团将持续强化防止人权侵权问题的举措。

修订人权基本方针

在全球人权意识提高的背景下，根据联合国《工商业与人权指导原则》，本集团于2022年12月将原有的人权基本方针修订为《神钢集团人权基本方针》，并基于此方针强化符合国际规范的举措。

该方针适用于本集团的所有役员和员工。此外，我们还将努力促使供应商等本集团商业合作伙伴支持并践行本方针。

神钢集团人权基本方针(项目)

- | | |
|--------------|-----------|
| 1. 尊重国际规范 | 4. 教育 |
| 2. 适用范围 | 5. 人权尽职调查 |
| 3. 遵守适用的法律法规 | |

附件(人权课题)

- | | |
|----------------------|----------------------|
| 1. 废除强迫劳动 | 6. 确保合理的工资 |
| 2. 废除童工 | 7. 尊重多样性,营造适宜工作的职场环境 |
| 3. 禁止一切歧视 | 8. 尊重原住民的权利 |
| 4. 尊重依法参加工会以及工会协商的权利 | 9. 对地域社会的贡献 |
| 5. 适当管理工作时间 | 10. 供应链 |

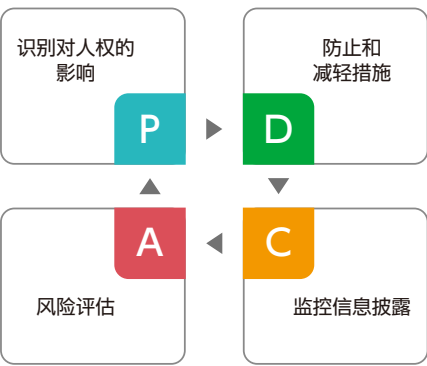
开展人权尽职调查

我们正在构建人权尽职调查流程，旨在识别和评估本集团事业活动对人权的负面影响，并采取预防措施及减轻此类影响。

有关人权问题识别、风险评估和影响识别相关的风险评估，自2022年度本公司独立实施之后，从2023年度开始，我们依次将对象扩展到日本国内的主要集团公司及海外集团公司。通过研讨减轻已识别人权风险的措施及向各利益相关方披露信息，以期在本集团整体确立人权尽职调查流程。

追求可持续性发展的公司治理

人权尽职调查流程



人权风险评估评价结果

年度	实施对象	已识别的人权课题
2022	神户制钢所	• 劳动安全卫生 • 骚扰 • 采购惯例
2023	日本国内集团公司	• 劳动安全卫生 • 骚扰
	海外集团公司	• 劳动安全卫生 • 女性的权利 • 劳动时间

根据风险评估评价结果，分别针对集团各公司，对其中人权风险尤为突出的人权课题进行识别。

人权风险评估实际情况与计划 (对象集团公司数量)

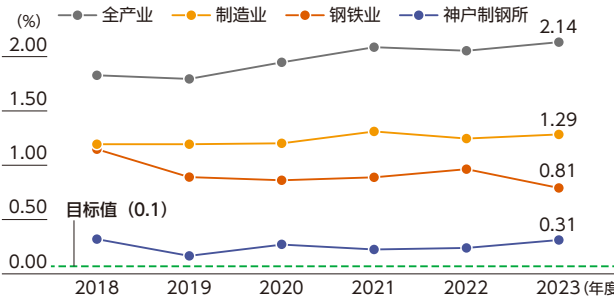
对象集团公司数量	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度
	实际情况	计划			
日本国内	独立实施	3家	33家	50家	—
海外	—	18家	12家	11家	18家

详情请参见ESG数据手册2024“安全卫生”“健康经营”P.51-55

年度，深入推进“确认并跟进全员参与的提高安全意识、相互提醒活动的实践情况”，努力营造安全文化与风气，并系有计划地强化包括日本国内外集团公司在内的据点监查。

2024年度是“神钢集团中期经营计划(2024~2026年度)”的初始年度。我们会直接向员工讲述经营高层的承诺，并为进一步营造安全文化和培养人才，提升员工意识，在全公司推广上一个中期经营计划中经过反复试验和研究的机械安全及DX，同时使其深深植根于既往的活动中，全力强化安全的职场环境。

休业灾害发生频率的变化



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
• 全产业、制造业、钢铁业数据为日本厚生劳动省发布的日历年(1~12月)数据
• 神户制钢所数据为年度(4月~次年3月)数据

集团公司(日本国内及海外)的安全卫生监查与支援强化

本公司不仅在公司内部，还面向日本国内外的集团公司开展安全卫生监查，全面检查并支援管理体制、法律法规遵守及风险管理状况的改善工作。



海外集团公司的安全卫生监查

在中期经营计划期间，计划对日本国内集团公司(28个据点)及海外集团公司(27个据点)实施监查。



利用生命体征信息检测的作业支援系统(强化预防中暑措施)

为了降低高温环境下单独作业及夜间作业引发的工伤事故与病情加重风险，我们正在所有生产据点推广引入配备生

命体征信息检测系统的穿戴式设备，以及早发现(自动检测)身体状况恶化的迹象，预防中暑。

- 作业者守护系统
在头盔上安装传感器，从额头采集生命体征数据，一旦检测到异常状态，将自动通知本人、管理监督者及周边作业人员
- 引入中暑对策手表
检测深部体温的上升，用声音和灯光通知



作业者守护系统

中暑对策手表

健康经营举措

本公司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(如下所示)，全力打造可以安全、放心工作的职场环境。

这些举措受认可，继去年之后，我们再度被认定为“健康经营优良法人2024(白名单500)”，这是我们第5次获此殊荣。

[维护心理健康活动]

- ◇所有事业所内均设置“综合咨询室”，并配备产业心理咨询师
- ◇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
- ◇在压力检测问诊项目中增加睡眠相关事项，并由公司保健医生跟进相关人员情况。同时，制作并推广有助于改善睡眠的科普视频，帮助员工提高睡眠质量

[体检制度的完善(与健康保险工会合作)]

- ◇实施血液检查+内窥镜检查、检查幽门螺杆菌
- ◇对年满50岁、60岁的员工及其配偶进行“全套体检”

[保持增进身心健康活动(与健康保险工会合作)]

- ◇利用健康支援APP“Pep Up”，以“步行”和“优质睡眠”为主题，开展培养运动习惯与改善睡眠质量等的宣传活动等，推行提升健康水平的举措
- ◇在集团内网中上传拉伸及预防腰痛的运动等视频



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”的基本理念，努力创建一个安全、放心、充满活力的工作环境，为此，我们不仅遵守相关法规，还开展了丰富多彩的安全卫生活动。

2023年度是中期经营计划的最终年度，我们承续上一

自“KOBELCO的三大约章”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，力争实现安全、放心的未来。

重点目标(2024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

2024年度重点活动项目

- 培养能够做到“作业前和行动前确认安全、保障安全”的安全人(营造安全文化风气)
- 集团公司(日本国内及海外)的安全监查与支援强化
- 推进机械安全
- 通过与DX的相乘效应推进安全卫生举措
- 构建劳动安全卫生管理系统的举措

追求可持续性发展的公司治理

质量

详情请参见ESG数据手册2024 “质量”P.93-94

基本方针

神钢集团将推进防止质量事件再次发生对策视为首要任务,开展了质量管理和质量管理流程的强化工作。

我们将向全体员工渗透“KOBELCO的六项誓约”中提出的“品质宪章”，推进KOBELCO TQM活动，旨在从客户及合作伙伴的角度出发，追求“让包括客户在内的所有利益相关方信赖且满意的质量”。

举措体制

质量管理委员会

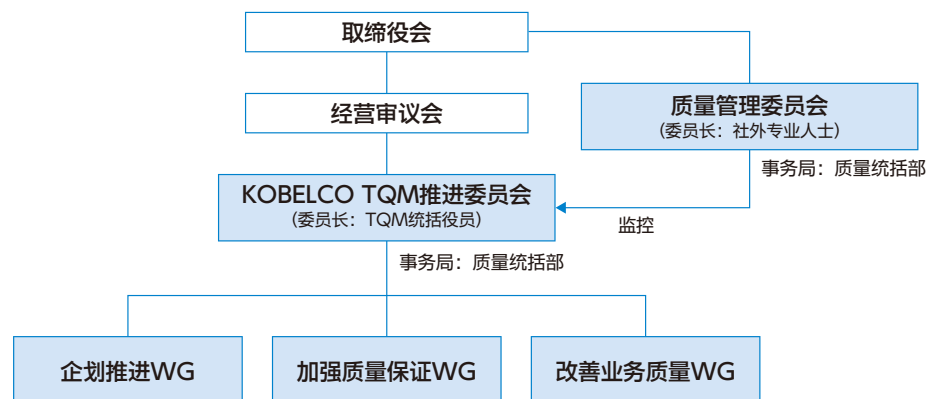
质量管理委员会于2019年4月设立，作为取缔役会的咨询委员会，旨在对包括防止再次发生对策在内的质量管理强化活动(KOBELCO TQM[®])进行监控和建言。

委员由取締役会选任的3名具有质量相关技术知识或管理相关知识的社外专业人士，以及2名本公司的内部役員组成，其中社外专业人士超过半数。

* TQM(Total Quality Management) 是被称为“综合质量管理”的经营管理方法的一种。“KOBELCO TQM”活动作为防止再次发生对策的下一步骤,旨在加强各事业的管理,设定惠及客户与社会的课题,并通过全员参与达成这些目标。

KOBELCO TQM推进委员会

“KOBELCO TQM推进委员会”承续上一个中期经营计划中的“KOBELCO TQM推进会议”活动,作为经营审议会的辅助机构设立。



构建负责的供应链

详情请参见ESG数据手册2024 “构建负责任的供应链”P.69-71

基本思路

为了实现“KOBELCO 希望实现的未来”，作为全球供应链负责任的一员，神钢集团积极推进本公司以及包括供应链在内的人权、环境问题等课题解决行动。

基于2022年9月发布的旨在“构建负责任的供应链”的CSR采购基本方针，本集团努力把握原材料和物资采购中的供应链课题，履行社会责任，同时稳定供应产品和服务等。

CSR采购基本方针

本集团系统化制定“CSR采购基本方针”，清晰勾勒出构建负责任供应链的思路及应对方针，并与合作伙伴全面共享。

● 思路/采购基本方针

本集团采购部门按照以下采购基本方针开展工作。

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. 强化与合作伙伴的关系
5. 妥善管理机密信息

● 思路/致广大合作伙伴

本集团希望各合作伙伴理解并践行以下项目，共同构建负责任的供应链。

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

● 推进体制

全公司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，强化执行体制。

● 应对方针

本集团将秉持以下方针开展活动，以构建负责任的供应链。

- 1.向合作伙伴的供应商一并进行《致广大合作伙伴》宣传
- 2.遵守《致广大合作伙伴》内容,并支持改善工作
- 3.披露信息
- 4.与广大合作伙伴协作
- 5.与本集团员工、集团公司和关联公司协作

2023年度の举措

本公司为构建负责任的供应链,通过调查掌握现状,并借助PDCA循环持续推进各项举措。

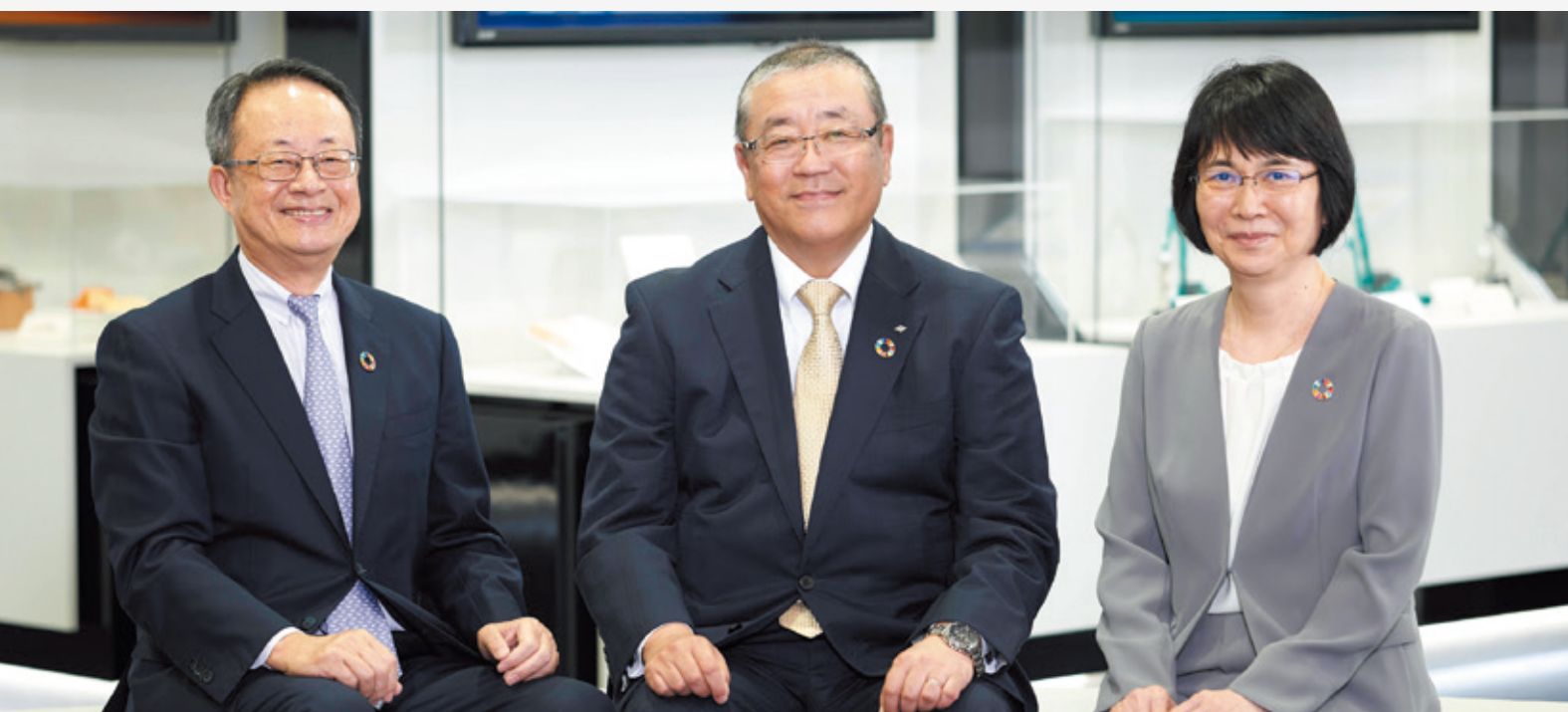
主题	举措内容
治理体制	为了确认主要合作伙伴公司(约330家)内部治理体制的完善情况,我们于2022年2月首次开展了CSR全面问卷调查。此次,为了追踪自首次调查以来的变化,我们于2024年2月对同一批合作伙伴进行了第二次问卷调查。
人权与劳动	- 针对首次CSR全面问卷调查中,在“人权与劳动”方面被指内部治理体制不充分的合作伙伴,我们于2024年2月发布了《人权相关改善支援指南手册》(明文规定了在“人权与劳动”方面需要应对的项目) - 同时,为确认各公司对“人权与劳动”相关法律法规等的遵守情况,我们开展了第一次人权详细问卷调查,并根据调查结果逐一向各公司进行了反馈
冲突矿产	- 关于锡、钽、钨、金,我们已确认本公司采购的矿产均非源自冲突地区 - 在上文提到的矿物之外,我们还深入调查存在人权侵权隐患的“钴、云母”
设立供应链相关投诉处理窗口	为了受理供应链中与人权相关的咨询,本公司于2024年4月加入了JaCER(一般社団法人商业与人权对话救济机构),并作为第三方窗口,利用该团体的对话救济平台,构建了可对收到的意见进行公平、透明且适当处理的体制。

2024年度之后的举措

将“人权与劳动”及“冲突矿产”列为重要项目,通过PDCA循环推进相关举措,持续把握合作伙伴的情况,并实施相应的支援措施等。

2024 年度	- 针对第一次人权详细问卷调查回答结果的反馈 - 冲突矿产调查（钴、云母）	2025 年度	- 第三次CSR全面问卷调查 - 第二次人权详细问卷调查	2026 年度	根据第二次人权详细问卷调查的结果，为有待提升的合作伙伴提供更为深入的支援。
------------	--	------------	---	------------	---------------------------------------

取締役会议长 × 监查等委员会委员长 × 社长 座谈会



社外取締役
(监查等委员会委员长)
河野 雅明

代表取締役社长
勝川 四志彦

社外取締役
(取締役会议长 指名、報酬委员会委员长)
伊藤 由美子

上一个中期经营计划的最终年度已然结束，勝川社长新体制下的中期经营计划（2024～2026年度）正式启动。在此，我们荣幸地邀请到了社外取締役伊藤由美子女士（取締役会议长 指名、報酬委员会委员长）与河野雅明先生（监查等委员会委员长），在勝川四志彦社长的主持下，展开了一场坦诚而深入的交流。

关于新的经营体制

勝川 2024年定期股东大会落幕后，崭新的经营体制正式启动。

伊藤 在2024年定期股东大会落幕后召开的取締役会上，我被任命为取締役会议长。从社外取締役的视角出发，为提升本集团的企业价值，关键在于执行方的各位展开高质量讨论并持续提升执行力。鉴于此，作为取締役会议长，进一步激活有着多样背景的内外外部取締役的讨论，是我的重要使命。

河野 自2020年起，我荣任监查等委员会委员长，除法定监查外，我还非常重视在取締役会中讨论公司整体经营，以提升本集团的企业价值。

同时，作为指名、報酬委员会委员，我参与了社长的接班人计划讨论及提名勝川社长为新社长的工作。在指名、報酬委员会的议程中，我们自上一个中期经营计划的中途即已着手探讨山口前社长的继任事宜。尽管我们曾设想在上一个中期经营计划的最终年度将领导权移交给继任者，并由新社长策划下一阶段的中期经营计划，但为了确保上一个中期经营计划中的重要主题——确立稳定的收益基础的实现，我们决定请山口前社长完成上一个中期经营计划全部周期。随后，自2023年秋季起，我们重新启动了对下一任社长候选人的深入探讨，并在中期经营计划更迭之际，推举勝川社长接任。勝川社长为本集团构建了包括一些困难时期在内的收益基础，在与机构投资者的对话中，作为财务担当役員展现出真诚态度，在紧要关头也能做出稳健决策的领导者形象令人印象深刻。

伊藤 我担任取締役会议长，自2024年定期股东大会后，亦兼任指名、報酬委员会委员长。虽然此次勝川社长的提名，我作为指名、報酬委员会的委员并未参与，但我认为委员会已基于事业环境等多方考量，讨论了社长所需之资质，并设定了胜任条件，最终判断勝川社长符合这些条件。2017年质量事件公布时，勝川社长挺身而出，妥善应对，让我难以忘怀。我本人具备法律与风险管理经验，深信勝川社长将凭借过往经验，全力强化风险管理及全球的公司治理，这令我倍感安心。

河野 此前一直由勝川社长主导的ROIC经营现已步入正轨，各事业所需的ROIC水平均已明确。2021年度刚开始事业资产组合的讨论时，略显不成熟，但降低盈亏平衡点和改善销售价格等意识得到了提升，以及以各事业单元为单位渗透了ROIC理念，使得现状得以清晰呈现，铸锻钢、钛、起重机事业随之实现盈利，这无疑是巨大的进步。

勝川 河野先生、伊藤女士，非常感谢。到上年度为止，因立场之故我有很多与各方利益相关方对话的机会。我通过不断的对话，在持续考虑整体平衡和一致性的同时，始终以推动工作发展为原则，不断前进。在与机构投资者的对话中，我吸纳其见解，并逐一以具体形式呈现，最终促使本集团通过基于ROIC的KPI管理，成功实现PDCA循环。有此坚实基础，关于事业资产组合的讨论也会变得更加顺畅。

经过反复讨论制定的中期经营计划 (2024～2026年度)

伊藤 中期经营计划于2023年5月正式启动讨论。在进行了执行方的预听证后，此后以每月1次的频率，围绕碳中和、内部控制、人力资本投资、新事业等战略性主题展开了深入讨论。我认为此中期经营计划经过了细致入微的讨论，为精心制定而成。尽管涉及诸多专业话题，但执行方在研讨中的说明却清晰明了，使讨论颇具价值。

河野 关于制定过程，正如伊藤女士所说，是从早期便展开了反复细致的讨论。通过进行各事业部门的听证会等，

我们根据对下一个中期经营计划的定位进行的梳理，深化理解，推进工作。在讨论中，我们充分认识到，面向2030年，存在诸多不确定因素，例如日本政府方针的方向性和新的技术革新潮流等。在此基础上，我指出，ROIC的目标数值略显模糊，亟需设定更为明确的目标。此外，我还建议，在对其达成情况和新的投资等做出判断后，应及时向各利益相关方传达信息。

伊藤 中期经营计划的定位本身即为一重要论点，围绕其展开了诸多讨论。如何向各利益相关方传达本集团的稳健性和潜力，表现出我们的魅力，在经过多次讨论后，我们敲定了中期经营计划的主题“转型成为富有魅力的企业”，我个人亦对此非常满意。

勝川 在取締役会上，我们特意摒弃一切前提条件展开讨论，从而从各位社外取締役处汲取了诸多宝贵意见与建议，使讨论极具价值。关于面向股东和机构投资者等的对外说明资料中的ROIC目标，尽管各事业部门已各自设定，但因过于详细反而难以传达，最终决定汇总为“材料类”和“机械类”。此决策直至发布前夕仍反复讨论，最后尘埃落定。这正是与社外取締役深入探讨后精心制定的中期经营计划。

取締役会有效性的显著提升， 推动了活跃讨论的开展

勝川 有关取締役会等中的讨论与有效性评估方面，两位感受到了哪些变化？

河野 站在监查等委员的立场来说，我确信本公司取締役会的有效性已显著提升。通过监查等委员会对各事业所的实地监查及与役员的面谈等，我认为我们已建立起随时可获取本集团必要信息的体制。在监查等委员会的监查总结及公司治理委员会实施的问卷调查中，经营体制均获得了有效性大幅提升的积极评价。

伊藤 我也同样察觉到取締役会的有效性正逐步提升。不过，取締役会的有效性或许与其所需时间成正比。讨论的活跃导致所需时间延长并非坏事，但作为取締役会议长，

取缔役会议长 × 监查等委员会委员长 × 社长 座谈会



降低盈亏平衡点和改善销售价格等意识得到了提升，以及以各单元为单位渗透了ROIC理念，使得现状得以清晰呈现，铸锻钢、钛、起重机事业随之实现盈利，这无疑是巨大的进步。

我希望重视讨论的深度及相应的效率。我计划对取缔役会的资料、执行方的说明方式进行深入审视，以期将取缔役会间的讨论时间更多地聚焦于重要性相对较高的议题上。

胜川 我要求执行方在充分讨论后制作资料，务必确保资料简洁明了，说明简短扼要。我自己在与机构投资者的对话中也深有体会，当向他人传达某些信息时，如果讲述得太多，反而会导致对方难以抓住重点。尽管我们仍在探索前行，但这种精神正逐渐深入人心。相反，执行方始终谨记，为使各位社外取缔役能客观审视本集团，应积极提供客观的判断材料。2024年4月，为促进取缔役间的活跃讨论，我们特设“可持续经营会议”，该会议独立于取缔役会，旨在围绕碳中和、人才、质量等领域中涉及本集团可持续发展的主要活动，与包括事业部门在内的执行方定期进行广泛的认知共享与意见交流。

河野 “可持续经营会议”是很好的机构。定期与各委员会成员展开对话是以往鲜有的机会，此举不仅成为取缔役会的讨论题材，更有望深化我们社外取缔役的理解等。会催生怎样的讨论，令人十分期待。

集团 & 全球的风险管理

河野 作为监查等委员会的重点主题，我们始终强调风险管理的有效性，尤其在集团 & 全球视角下的风险管理有效性方面，我们进行了谨慎的评估。尽管各地区存在差异，但现阶段已确立“集团标准”（即本集团要求建立的最基本的通用规则），并成功实现了集团治理水平的统一化。回顾过

去几年，我们欣喜地看到整体上取得了显著进步。我们定期组织与集团公司监查役的会谈，深入了解集团公司的课题等，并持续与内部控制部门保持紧密沟通，致力于加强交流。特别是对于海外集团公司，如何强化管理体制，是未来的课题。

胜川 对于海外集团公司，我们特设具备咨询窗口功能的海外统括公司，作为出现经营问题时的紧急求助渠道。各事业部门负责事业管理，而我們希望能结合和各事业部门的关系，与海外统括公司的窗口功能双轨并行实施风险管理。

伊藤 集团 & 全球的治理及内部控制，全球企业无不倾力于此。由各事业部门管理其管辖的集团公司，同时由被称为“风险承担者”的具有高专业性的风险管理活动推动者进行横跨集团的应对——这一系统的有效性的逐步提升备受肯定。同时，海外统括公司作为咨询窗口这一体制，从现场支持以及包括总公司在内的沟通的角度考量，实为优良组织体制。

通过全员参与的转型 (KOBELCO-X)，
致力于提升企业价值

河野 过去，我曾与胜川社长探讨过本集团所采用的是向心力经营还是离心力经营。彼时，我们的共识是，自大约十年前起，集团便已逐步转向向心力经营模式。过去，集团在多元化事业经营中，曾更侧重于集团管控，而今，为了充分释放本集团的综合实力，我们秉持着通过技术与技术的相乘效应，横跨各事业部门创造新附加价值的理念进行着管理。在上一个中期经营计划中，为了从一开始就强化取缔役会的监督职能，我们设立了事业资产组合管理委员会及设备投资与投融资委员会等跨部门的委员会，以此推动向心力经营。这些举措的成果正逐步显现。

在与机构投资者的对话中，我吸纳其见解，并逐一以具体形式呈现，最终促使本集团通过基于ROIC的KPI管理，成功实现PDCA循环。

胜川 为强化可持续经营，我们提出了“KOBELCO-X”这一概念，该概念的前提是全员参与。要实现向富有魅力的企业转型，集团全体员工需积极投入，并怀揣共同推进转型的坚定决心。因此，我们需要向心力经营，而我将肩负起转型领导者的重任，引领神钢团队砥砺前行。我们期待未来能与各位利益相关方持续展开对话。

伊藤 中期经营计划犹如“三级跳 (hop step and jump)”中的“跨步跳 (step)”阶段。这是为了最终跳跃而积蓄力量，是远距离飞跃前的助跑期。在上一个中期经营计划的“单足跳 (hop)”阶段，基础已然夯实，员工们应已感受到初步成效。我认为，一个富有魅力的企业应令所有利益相关方为之期待。为此，在中期经营计划中，我们明确了本集团要转型为令人为之期待的企业所需的关键举措。作为社外取缔役，我将持续监控和监督本集团是否在切实执行这些已明确的任务，同时灵活应对不断变化的环境，推动集团转型为令人期待的企业。



为提升本集团的企业价值，关键在于执行方的各位展开高质量讨论并持续提升执行力。鉴于此，作为取缔役会议长，进一步激活有着多样背景的公司内外部取缔役的讨论，是我的重要使命。



河野 在确保持续稳定实施股东回报的同时，从本集团中长期发展的角度出发，强化用于发展投资的财务基础显得尤为关键。有关本集团应追求的方向，为与各利益相关方共享立场，我等社外取缔役也在2023年度组织了面向分析师和机构投资者的社外取缔役小组讨论会。本集团正致力于强化此类IR活动，不仅限于外部人士，更期望持续推动与包括员工在内的所有利益相关方的对话。

取締役一覧
 (包括担任监查等委员の取締役)(截至2024年6月19日)



取締役執行役員 木本 和彦
 取締役執行役員 宮岡 伸司
 取締役執行役員 坂本 浩一
 社外取締役 冢本 良江
 社外取締役 北川 慎介
 代表取締役副社長執行役員 永良 哉
 代表取締役社長 勝川 四志彦
 社外取締役(監査等委員) 河野 雅明
 社外取締役 伊藤 由美子
 取締役(監査等委員, 専任) 松本 群雄
 社外取締役(監査等委員) 关口 暢子
 取締役(監査等委員, 専任) 后藤 有一郎
 社外取締役(監査等委員) 三浦 州夫

取締役



代表取締役社長
勝川 四志彦
合规委员
指名、報酬委員
公司治理委員

持有股票数量 43,600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
2023年4月 本公司取締役副社長執行役員
2024年4月 本公司取締役社長 (至今)



代表取締役副社長執行役員
永良 哉
合规委員
公司治理委員

持有股票数量 42,400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
2023年4月 本公司取締役副社長執行役員 (至今)

〔主管方向〕
负责内部统管・监察部、安全・环境部、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、高砂制作所(直属部门)统筹工作、全公司合规统筹工作、全公司安全卫生统筹工作、全公司环境防灾统筹工作



取締役執行役員
坂本 浩一
质量管理委員

持有股票数量 17,200股

1990年4月 入职
2012年4月 本公司技术开发本部材料研究所所长
2017年10月 本公司开发企划部部长
2019年4月 本公司執行役員
2023年6月 本公司取締役執行役員 (至今)

〔主管方向〕
负责质量统括部、技术战略企划部、知识产权部统筹工作、技术开发本部统筹工作、全公司质量统筹工作、全公司TQM活动推进统筹工作、全公司技术开发统筹工作



取締役執行役員
宮岡 伸司

持有股票数量 2,400股

1994年4月 入职
2018年4月 本公司経営企画部部长
2022年4月 本公司執行役員
2023年6月 本公司取締役執行役員 (至今)

〔主管方向〕
负责事业开发部、IT企划部统筹工作、全公司系统统筹工作



取締役執行役員
木本 和彦
公司治理委員

持有股票数量 27,700股

1988年4月 入职
2018年4月 本公司執行役員
2020年4月 本公司常務執行役員
2021年4月 本公司執行役員
2024年6月 本公司取締役執行役員 (至今)

〔主管方向及重要兼任〕
负责経営企画部、财务会计部、海外据点(总公司管辖范围内)统筹工作、社长特命事项担当、并支援总务・CSR部统括役员的IR活动



社外取締役
伊藤 由美子
取締役会議長
指名、報酬委員 (委員長)
公司治理委員

持有股票数量 8,400股

1984年4月 众议院法制局参事
1989年4月 注册为律师，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 (现日本微软株式会社) 执行役、法务・政策企划统括本部部長

2013年4月 夏普株式会社执行役員
2013年6月 该公司取締役兼執行役員
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4月 开办伊藤法律事务所，任事务所代表 (至今)
2019年6月 本公司取締役 (至今)

2023年3月 日本通运控股株式会社社外取締役 (至今)



社外取締役
北川 慎介
公司治理委員 (委員長)

持有股票数量 2,500股

1981年4月 进入通商产业省
2012年9月 任经济产业省贸易经济合作局长
2013年6月 任经济产业省中小企业厅长官
2015年7月 辞去经济产业省职务
2015年11月 三井物产株式会社顾问
2016年4月 该公司常務執行役員
2019年4月 该公司専務執行役員
2020年7月 株式会社三井物产战略研究所代表取締役社長
2022年6月 本公司取締役 (至今)
2023年3月 三井物产株式会社専務執行役員卸任、株式会社三井物产战略研究所代表取締役社長卸任
2023年6月 一般社団法人日本商事仲裁协会理事长 (至今)

2023年6月 丰Trusty证券株式会社社外监査役 (至今)



社外取締役
冢本 良江
公司治理委員

持有股票数量 0股

1986年4月 入职日本电信电话株式会社
2000年6月 株式会社 NTT-X goo 公司长
2002年11月 微软株式会社 (现日本微软株式会社) MSN 事业部部長

2003年7月 该公司執行役
2007年2月 株式会社 ACCESS Vice President 媒体事业准备室室长

2008年8月 NTT 通信株式会社経営企画部市场营销解决方案室室长

2012年10月 NTT Com Online Marketing Solutions 株式会社代表取締役社長 (至今)

2024年6月 本公司取締役 (至今)

取締役 (监査等委員)



取締役 (监査等委員, 专职)
松本 群雄

持有股票数量 1,300股

1989年4月 入职
2017年4月 本公司会計部部長
2021年4月 本公司財務会計部部長
2023年4月 本公司内部统管・监察部担当役員助理
2023年6月 本公司取締役 (监査等委員) (至今)



取締役 (监査等委員, 专职)
后藤 有一郎

持有股票数量 24,503股

1990年4月 入职
2017年4月 本公司執行役員
2020年4月 本公司常務執行役員
2021年4月 本公司執行役員
2024年6月 本公司取締役 (监査等委員) (至今)



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

持有股票数量 5,800股

1979年4月 进入株式会社第一劝业银行
2006年3月 株式会社瑞穗实业银行 (现株式会社瑞穗银行) 执行役員
2008年4月 该行常務執行役員
2011年4月 株式会社瑞穗金融集团常務執行役員
2011年6月 该公司常務取締役兼常務執行役員
2012年4月 株式会社瑞穗银行常務執行役員
瑞穗信托银行株式会社常務執行役員
株式会社瑞穗金融集团取締役

2013年4月 株式会社瑞穗银行取締役副行长 (代表取締役) 兼副行长執行役員
株式会社瑞穗实业银行副行长執行役員
株式会社瑞穗金融集团副社長執行役員

2013年7月 株式会社 Orient Corporation 顾问
2016年4月 该公司代表取締役社長兼社長執行役員
2016年6月 该公司代表取締役会長兼社長執行役員
2020年4月 该公司取締役会長兼社長執行役員 (至今)
2020年6月 本公司取締役 (监査等委員) (至今)



社外取締役 (监査等委員)
三浦 州夫
合规委員 (委員長)

持有股票数量 5,800股

1979年4月 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，任事务所代表 (至今)

2003年6月 雅马哈株式会社社外监査役
2008年6月 旭信息服务有限公司社外监査役 (至今)
2010年6月 住友精化株式会社社外监査役
2020年6月 本公司取締役 (监査等委員) (至今)
2021年6月 住友精化株式会社社外取締役 (监査等委員)
2023年6月 该公司社外取締役



社外取締役 (监査等委員)
关口 畅子

持有股票数量 1,800股

2005年11月 进入株式会社喀普康
2011年4月 该公司執行役員経営企画统括
2016年4月 该公司常務執行役員経営企画与人事本部長
2019年6月 株式会社 DUSKIN 社外取締役
2020年6月 H2O Retailing Corporation 社外取締役 (监査等委員) (至今)

2022年6月 本公司取締役 (监査等委員) (至今)

公司治理

公司治理的基本态度

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。

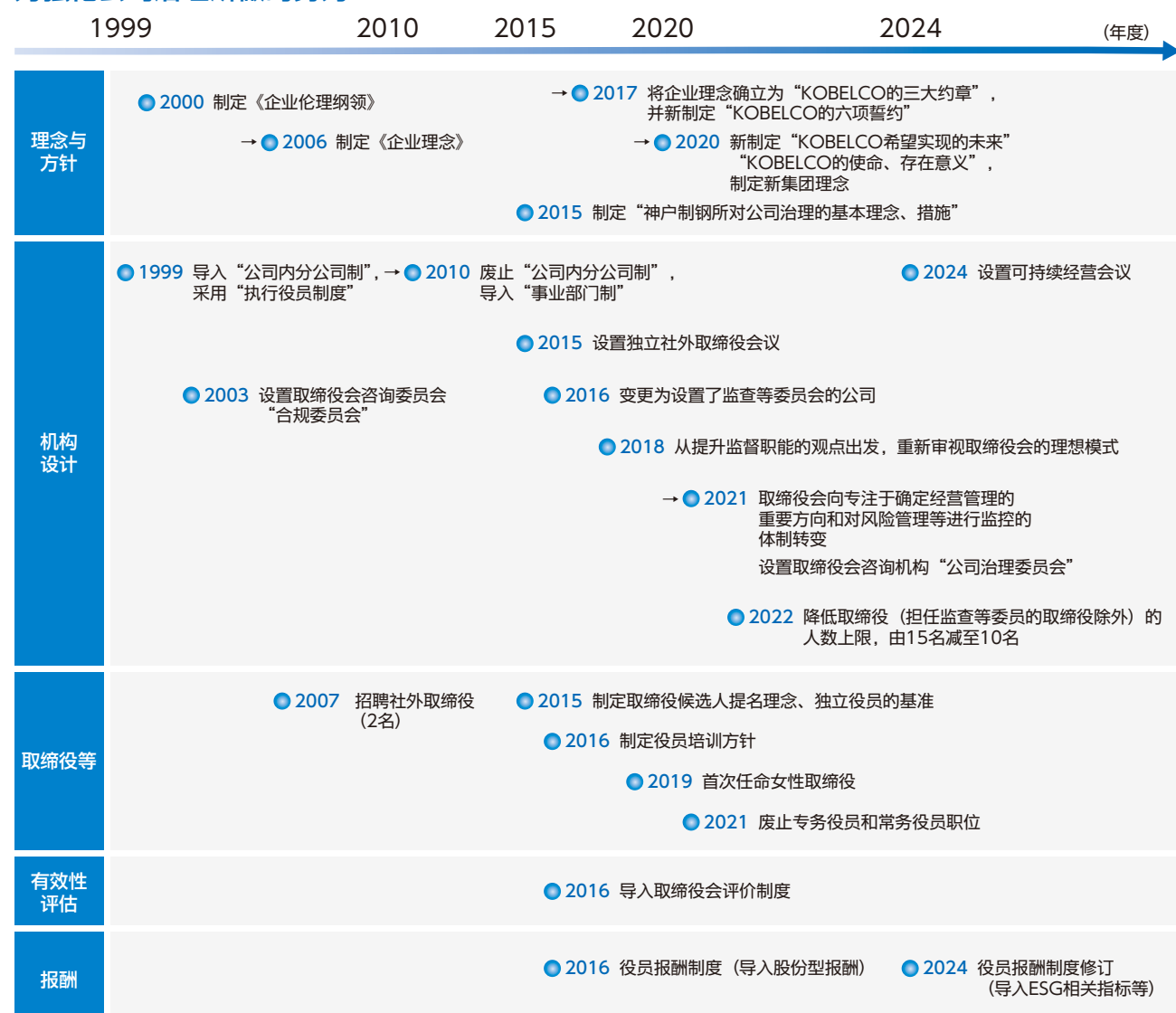
因此,公司治理不仅是组织形式,还是将上述所有努力付诸实现的框架,在构建该框架的时候,我们认识到,通

关于本公司的公司治理的基本理念、运营方针等，敬请参阅本公司网站。
https://www.kobelco.co.jp/english/about_kobelco/kobesteel/governance/files/Basic_Policy_and_Initiatives.pdf

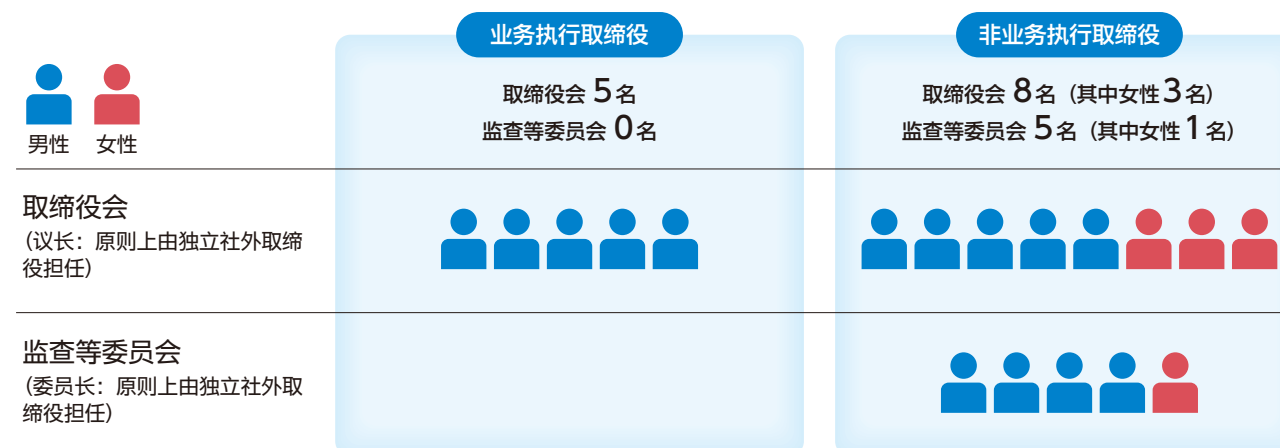
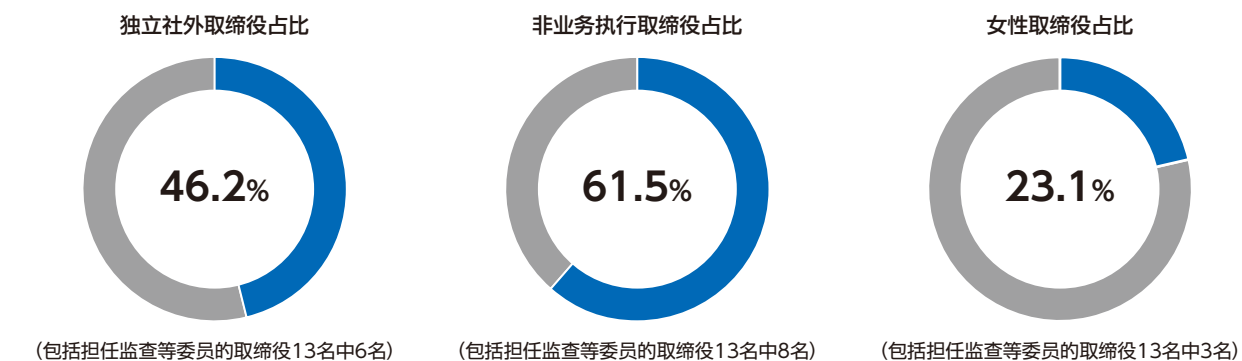
过适当的风险承担完善有助于提升企业价值的体制、加强与利益相关方的协作、促进与资本市场的适当沟通、确保股东的权利和公平性、确保公开透明等是非常重要的。

本集团将在这一思想的指导下,将“集团理念”视为所有事业活动的基础,通过推进可持续经营,努力提升中长期企业价值。

为强化公司治理所做的努力



公司治理重点数据



※ 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、规模等各异的广泛跨领域复合经营,充分发挥协同效应是本公司企业价值的源泉。若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与创新便无从谈起。

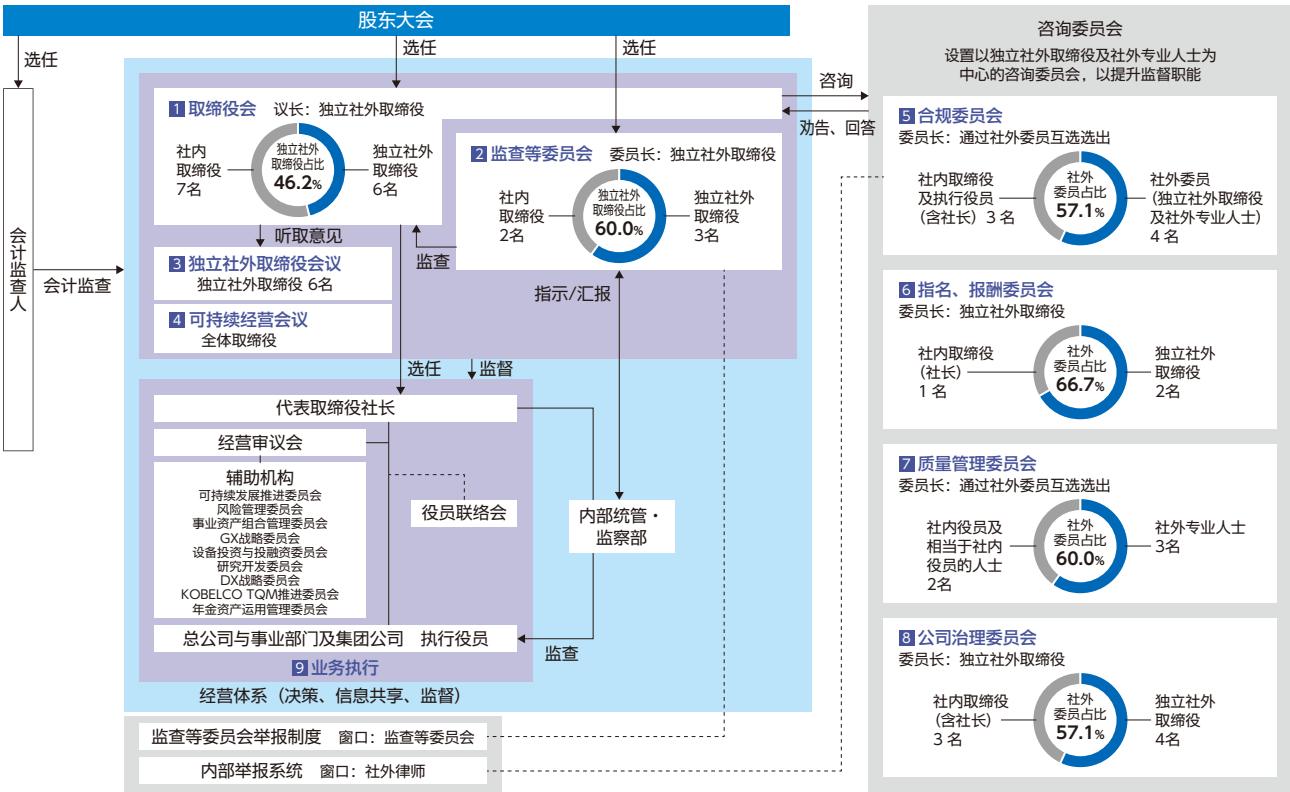
此外,对于多领域事业的风险管理和经营资源的分配等,在进行充分讨论并作出合理决策的同时,需由取締役会对业务执行实施机动性监督,因此不能把监督和执行完全分离,而是希望对业务执行有着正确理解的成员参与到取締役会当中。

在此理念的指导下,在机构设计方面,我们要避免监督和执行完全割裂分离。另一方面,为实施对本集团广泛

事业领域的充分监督，维持和强化监督职能，加速经营决策，我们决定转变为设置了监查等委员会的公司，使监查担当人员在取締役会内拥有表决权。

在此基础上，为提高监控的有效性，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，为取缔役会提供准确的建议。此外，为了提高业务执行的有效性，除了设立经营审议会作为社长以下执行役员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公司的重要事项。取缔役会则对这些委员会进行监控。

公司治理体制的特点



1 取締役会

本公司的取締役(除担任監査等委員の取締役外)在公司章程上规定为10名以内,为确保取締役会的讨论更有实质性,提升监督职能,在人员构成上兼顾多样性,具体措施如下所述。

本公司的取締役会专注于确定经营管理的重要方向和对风险管理等进行监控,对于业务执行取締役,除了社长以外,还设置统筹全公司重点特定职能的取締役。除此以外,为了进行充分讨论,作出合理决策并提高监督作用,必须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,因此,除了担任監査等委員的社外取締役以外,还聘请多名不担任監査等委員的社外取締役。另外,取締役会的议长从独立社外取締役当中选出。

2 監査等委員会

本公司作为设置監査等委员会的公司,针对公司法上关于監査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),为确保透明性和公正性,对涉及广泛事业部门的取締役的职务执行,充分履行監査职能,我们确立了由5人构成監査等委员会的原则,其中社内取締役2人,独立社外取締役3人。此外,監査等委员会委员长从独立社外取締役中选出。

担任专职監査等委員的社内取締役负责与经营层和監査等委员会之间的联络及与内部監査部门之间的合作等,担任監査等委員的独立社外取締役负责从专业角度提出監査相关见解,并发挥确保公正性的职能。为发挥上述职能,担任監査等委員的独立社外取締役主要从能够提供必要監査知识的司法界、金融界、产业界等多领域聘请。此外,为提高監査的有效性,担任監査等委員的取締役一般是具有丰富财务及会计相关知识的人才。

3 独立社外取締役会議

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,提供与共享有关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等出席会议,提供信息,交换意见。

4 可持续经营会议

本公司设立了可持续经营会议,旨在围绕涉及本集团可持续发展的主要活动(碳中和、人才、质量等领域的全公司战略),与包括事业部门在内的执行方定期进行广泛的认知共享与意见交流,以强化取締役会的监督职能。

可持续经营会议由全体取締役组成,一个季度召开一次定期会议,必要时可召开临时会议。

5 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涉及法律法规、伦理遵守的相关活动事项。

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、内部举报系统的受理窗口律师(与本公司没有顾问合约的律师)、独立社外取締役及社外专业人士等组成,其过半数为社外的委员。委员长通过社外委员互选选出。

合规委员会负责制定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。合规委员会每半年度召开一次定期会议,必要时可召开临时会议。

6 指名、報酬委員会

为提高取締役会运营的公正性与透明性,本公司设立“指名、報酬委员会”,负责对取締役、执行役員候选人的指名、选任与解任(含最高经营责任人的选任)以及役員報酬制度等相关事项进行说明汇报。指名、報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、報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。此外,委员长从独立社外取締役中选出。

7 质量管理委员会

本公司设立质量管理委员会作为取締役会的咨询机构,旨在对本集团的质量管理强化活动进行持续监督与建言,并对防止质量事件再次发生对策的有效性进行监督。质量管理委员会的委员由2名本公司社内役員和相当于社内役員的人士以及3名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构成,委员长通过社外委员互选选出。

8 公司治理委员会

为了建立有助于本集团可持续发展和提升企业价值的公司治理体系,本公司设立公司治理委员会,作为取締役会的咨询机构,负责起草有关公司治理的基本方针,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筹经营企划部的取締役或执行役員、统筹总务・CSR部的取締役或执行役員以及取締役会选定的数名独立社外取締役组成。其中,独立社外取締役人数过半。委员长通过委员互选,从独立社外取締役中选出。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。

9 业务执行

本公司取締役会专注于确定经营管理的重要方向和对风险管理等进行监控,由执行役員执行工作。本公司的执行役員不隶属于法定机构,由取締役会选任,在定位上,属于执行取締役会委托的业务的重要职务。在此体制下,公司每月召开两次“经营审议会”,作为对重要经营事项及提至取締役会议程的事项进行审议的重要平台。经营审议会成员除了社长、业务执行取締役以及经营企划部担当执行役員、社长指定的执行役員(各事业部门负责人)以及关联公司社长、担任专职監査等委員的取締役常任成员以外,还由按项目指定的成员组成。

经营审议会并非决策机构,在定位上,其属于旨在从多方面对各事业部门以及本集团的业务执行进行考察的开放式讨论平台,经营审议会上的审议事项以决议事项或者报告事项的形式呈交取締役会。

为了提高经营审议会审议工作的有效性,作为辅助机构,设置各种事业战略重大事项相关委员会,包括可持续发展推进委员会、风险管理委员会、事业资产组合管理委员会、GX战略委员会、设备投资与投融资委员会和KOBELCO TQM推进委员会等。

另外,还设置“役員联络会”,每季度召开一次,由执行业务的取締役、执行役員及伙伴(Fellow)以及社长指定的关联公司的社长和役員组成。

“役員联络会”是共享重大经营事项信息的平台,此外,它还被定位为从公司内外部聘请讲师实施培训的场所,帮助获取并恰当更新本集团一体经营和业务执行所需的各种知识。

公司治理

确保取締役会有效性的举措

- 为了使取締役会作出正确的决策,发挥监督职能,本公司采取以下举措:
- 监查等委员会每年对各取締役进行听证,验证取締役会的业务执行决策以及内部控制系统是否符合基本方针中提倡的高效业务执行原则。
- 在取締役会运营之际,为了能够在取締役会上作出活跃充分的审议,原则上按需在会议日期3天前发放资料,因此,我们将在充分考虑保守企业秘密的情况下,推进使用电子方式,以确保取締役无论身处何处都能获取资料。
- 除了取締役会资料以外,本公司还结合取締役等的要求等,按需向取締役提供充分的信息,作出必要的说明。
- 为了通过活跃、深化取締役会的讨论,进一步充实对事业活动的监督职能,原则上由社外取締役担任取締役会议长。
- 在经营企划部设置取締役会事务局,取締役会事务局在年度开始之前确定和梳理年度取締役会召开日程以及在可能范围

● 2023年度评估结果

取締役会评估实施内容

评估人	全体取締役(13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。※问卷调查委托第三方机构实施。
提问内容	①取締役会的结构、②取締役会的议题、③取締役会的资料、④取締役会的运营、⑤向取締役的信息提供情况、⑥取締役会上的讨论情况、⑦取締役会的监督职能、⑧取締役的相互评价、⑨其他
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締役会提交取締役会有效性评估结果,并就今后提高有效性的方向提出建议。 • 取締役会确认评估结果的审查情况和现状课题,讨论今后进一步提高有效性的措施等,并就今后的措施等进行表决。

● 评估结果概要

- 在2022年的有效性评估中,我们认识到,需要针对提升中长期企业价值的具体路径,通过每年有计划地设定议题并深化讨论,从而强化取締役会的监督职能。
- 因此,2023年度,我们通过利用独立社外取締役会议和线下会议等方式,针对为制定《中期经营计划(2024~2026年度)》所做的事业资产组合、可持续发展相关主题及大型投资项目等,有计划地与取締役进行信息共享并与执行方开展讨论。此举不仅加深了取締役对执行方的举措的理解,取締役会的监督职能亦得到了进一步提升,对此我们给予了高度评价。

● 今后以提高有效性为目的的措施

- 我们将持续借助独立社外取締役会议及线下会议等,并通过新设的“可持续经营会议”,定期与执行层就涉及可持续发展的主要活动交流意见,从而进一步强化取締役会的监督职能。

- 内能够预测的审议事项。除此以外,取締役会事务局还将与各部门进行协调,确保审议项目数量和召开频率适当,确保充分的审议时间。
- 取締役会、监查等委员会努力提高取締役会监督职能的有效性,包括在必要的情况下,由本公司出资向外部专业人士等进行咨询等。
- 取締役会、监查等委员会通过内部控制系统的监督和监查工作,确认取締役会、监查等委员会要求的信息能否确保顺畅提供。
- 对于整个取締役会的有效性,我们在每个事业年度面向各取締役实施问卷调查,并由公司治理委员会对问卷调查结果进行初步评估,然后在取締役会上展开讨论和评估,提取课题。问卷调查项目等内容由取締役会结合每个事业年度的评估结果进行调整。并在每年度披露评估结果概要。

- 综上所述,基于过往的有效性评估,我们判断取締役会的有效性正在持续改善,并计划在2024年度继续推行这些措施,以期更上一层楼。
- 此外,我们将通过2024年4月新设立的“可持续经营会议”,围绕涉及本集团可持续发展的主要活动(碳中和、人才、质量等领域的全公司战略),与执行方定期进行广泛的认知共享与意见交流,从而进一步强化取締役会的监督职能。

- 我们将持续优化取締役会的运营,以提升其效率,并使其更加聚焦于讨论。

役員培训与接班人计划

役員培训

为了让取締役和执行役員充分履行自己的职责、责任和义务,作为学习必要知识并进行合理更新的平台,本公司提供各种培训机会,并给予费用支持。

最高经营责任人继任人员培养思路

本公司将培养最高经营责任人继任人员视为集团经营最为重要的课题之一,由独立社外取締役担任委员长,由指名、报酬委员会(半数以上人员为独立社外取締役)围绕解决本公司经营课题、提升企业价值所要求的资质和人才持续展开讨论。

详情请参见 ESG 数据手册 2024 “公司治理” P.81

役員报酬

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”。其中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。但是,鉴于其职责规定,社外取締役及担任监查等委员的取締役不在业绩联动报酬及中长期激励性报酬的考量范畴内。

有关报酬制度的理想模式,及调整的必要性,将在指名、报酬委员会中进行讨论。若经判断确需调整,将向取締役会提交制度设计的调整方案,并在取締役会上进行决议。

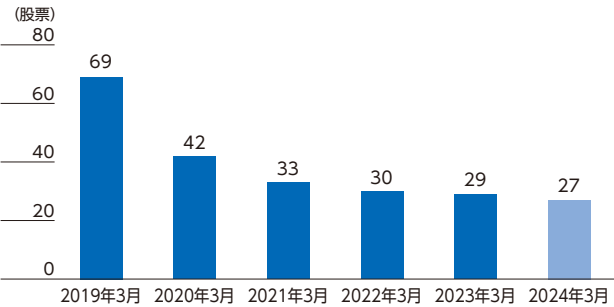
详情请参见 ESG 数据手册 2024 “公司治理” P.82-84

交叉持股

关于交叉持股,本公司遵循“交叉持股的基本持股方针”,即“考虑该合作等有助于本集团的发展,从而判断有必要时,将在考量资本效率与经济合理性等的基础上进行股票持有。然而,持有量应维持在最低限度,并逐步缩减”,每年对持有的适当性进行验证。对于经验证认定持有意义较小的股票,将通过出售等方式减持。

详情请参见 ESG 数据手册 2024 “公司治理” P.85

本公司交叉持股的持有情况变化



上市集团公司的理想模式

本公司正在综合考虑作为企业集团的综合企业价值提升以及集团公司事业内容、规模、事业开展所需的财务战略和资金筹措等情况,探讨资本关系的理想模式。基于这些观点,目前子公司中已有两家公司上市,分别为日本高周波钢业株式会社和神钢钢线工业株式会社。

详情请参见 ESG 数据手册 2024 “公司治理” P.86

新任社外取締役致辞:以崭新的视角助力“KOBELCO”引发的社会变革

神钢集团矢志构建一个能够挑战未来的事业体制,通过灵活运用员工个性与技术优势,积极应对“向碳中和发起挑战”等社会课题,不懈提升企业价值,我对此十分认同。

“碳中和”乃全球性的重大课题。

本公司拥有的MIDREX®工艺和混合型氢气供应系统等技术,不仅为解决这一人类共通的课题贡献力量,更能助力世界人民生活愈加富足与安全,此乃作为技术企业的无上荣幸。同时,推广与拓展这些技术的过程中,亦蕴藏着巨大的商机。

我在IT行业深耕近30载,参与了日本互联网市场的从无到有、由小至大的全过程。搜索引擎等网络服务已深深融入我们的生活,为生活方式带来了变革。市场以惊人的速度与规模蓬勃发展,这不仅仰赖于技术的力量,更得益于互联网盈利模式(服务免费,通过广告盈利)的同步诞生。欲以技术之力改变社会,实现其普及的商业模式同样至关重要。

作为一名独立社外取締役,我愿最大限度地发挥自己的知识和见解,从多元视角坦诚提出问题、陈述意见,助力Team KOBELCO引发变革,并为神钢集团的蓬勃发展贡献力量。



社外取締役
冨本 良江

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。通过与股东及投资者等展开对话，面向客户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,同时各事业所亦以支持培养新生代力量为核心,开展地区交流、地区振兴、通过环境活动进行社会贡献等各种活动,为地域社会贡献力量。

各利益相关方	目的	主要互动 (2023年度)
股东、投资者	通过适时、恰当披露信息，促进对本集团的了解，帮助提升企业价值	- 及早披露综合报告书和召集通知等，积极发布信息 - 与各机构投资者一对一面谈、视察工厂 - 举办决算说明、中期经营计划进展、ESG、各事业介绍等主题说明会，以及社外取締役小组讨论会 - 召开面向个人股东的在线说明会 关于与资本市场的对话，已发布到本公司网站。 https://www.kobelco.co.jp/english/about_kobelco/kobesteel/governance/files/capital_markets_23_e.pdf
客户	进一步提高产品和服务质量等	实施“客户问卷调查”，了解客户对产品质量、服务和交货期等各方面的看法
合作伙伴	构建互相协作的负责任供应链，解决人权、环境问题等课题	- 通过说明会和发布视频，向合作伙伴宣传《CSR采购基本方针》对主要合作伙伴实施第二次CSR全面问卷调查 - 收到主要合作伙伴表示赞同本公司方针的同意书向部分合作伙伴分发了人权相关指南手册，并实施详细问卷调查 详情请参见“追求可持续性发展的公司治理”P.95
员工	每名员工都对工作感到自豪，都能体会到工作价值，能够发挥个性和优势，切身感受到成长	“KOBELCO的约章 Next100计划”中的活动 - 人才培养 - 尊重人权举措 - 多样性与包容性举措 - 安全卫生活动 详情请参见“神钢集团的人才战略”“KOBELCO的约章 Next100计划”“推进多样化人才的活跃”“追求可持续性发展的公司治理”P.52、53、84~88、89~95
地域社会居民	- 作为地区的一份子，为社会做贡献 - 通过体育运动，让社会充满活力，例如通过Kobelco Kobe Steelers橄榄球队，与地区和社会进行交流；为各种体育运动提供赞助等	社会贡献活动 - 神钢地域社会贡献基金 作为神钢集团创立100周年纪念事业的组成部分，于2006年设立，以孩子们为对象，持续开展支援活动。 - 神钢世界儿童支援项目 2021年设立，作为一项面向因地震、火山喷发等自然灾害以及战争等原因而遭受苦难的全球儿童实施的支援活动，每年进行捐赠。 - KOBELCO GREEN PROJECT KOBELCO 森林童话大赛 举办旨在培养孩子们对自然情感的“KOBELCO森林童话大赛”；由集团员工参与的“森林维护活动”；参与神户市内的“儿童馆上门环保教室”等。“KOBELCO森林童话大赛”面向全日本的小学、初中和高中生征集以“森林”为主题的童话，并把金奖作品制作成绘本，捐赠给赞助本活动的地方政府所辖学校和图书馆等。 通过体育运动为社会做贡献 - 根据与兵库县及神户市签订的事业合作协议开展各类活动 - 通过橄榄球运动，参与青少年的健康培养 - 通过橄榄球运动，支援各种团体活动

详情请参见ESG数据手册2024“社区(与各利益相关方的交流)”P.98-101

参与倡议和外部评价

参与倡议(主要倡议)



社会评价 (截至2024年8月的主要评价)



前10年的财务和非财务数据

年度		2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
事业年度 (百万日元)	销售额	1,886,894	1,822,805	1,695,864	1,881,158	1,971,869	1,869,835	1,705,566	2,082,582	2,472,508	2,543,142
	营业损益	119,460	68,445	9,749	88,913	48,282	9,863	30,398	87,622	86,365	186,628
	经常损益	101,688	28,927	△19,103	71,149	34,629	△8,079	16,188	93,233	106,837	160,923
	归属于母公司股东的当期净利润	86,549	△21,556	△23,045	63,188	35,940	△68,008	23,234	60,083	72,566	109,552
	营业活动产生的现金流	153,078	97,933	141,716	190,832	67,136	27,040	194,798	168,809	119,692	205,284
	投资活动产生的现金流	△73,674	△104,618	△137,833	△161,598	△28,603	△218,986	△141,853	△161,510	△97,267	△53,724
	财务活动产生的现金流	△156,027	93,883	16,545	△66,598	△9,561	140,589	118,444	△69,143	△85,564	△81,213
	设备投资额	103,522	109,941	160,297	128,653	133,471	239,816	185,091	108,139	97,302	105,214
	折旧费	89,881	94,812	96,281	102,032	102,589	105,346	100,856	105,147	112,505	119,084
	研发费	29,920	29,843	30,102	32,014	34,495	35,890	31,008	33,244	36,702	40,416
事业年度末 (百万日元)	总资产	2,300,241	2,261,134	2,310,435	2,352,114	2,384,973	2,411,191	2,582,873	2,728,745	2,874,751	2,919,774
	净资产	851,785	745,492	729,404	790,984	803,312	716,369	769,375	872,346	977,653	1,127,346
	有息负债 (不含项目融资)	650,991	776,073	789,632	726,013	724,221	784,478	785,761	655,154	590,526	580,530
	有息负债 (含租赁、项目融资)	709,857	820,535	825,452	763,174	785,665	930,527	1,057,168	973,843	917,263	873,504
每股数据 *1 (日元)	当期净利润	238.1	△59.3	△63.5	174.4	99.2	△187.5	64.0	160.2	183.8	277.3
	净资产	2,137.00	1,903.80	1,860.36	2,049.95	2,041.29	1,811.10	1,958.57	2,066.48	2,314.31	2,675.13
	股息	40.00	20.00	—	30.00	20.00	0.00	10.00	40.00	40.00	90.00
财务指标	总资产经常利润率 (ROA) (%)	4.4	1.3	△0.8	3.1	1.5	△0.3	0.6	3.5	3.8	5.6
	自有资本当期净利润率 (ROE) (%)	12.0	△2.9	△3.4	8.9	4.8	△9.7	3.4	7.9	8.4	11.1
	资本回报率 (ROIC) (%)			0.8	4.5	2.8	0.9	1.1	4.7	4.9	6.7
	净资产比例 (%)	37.0	33.0	31.6	33.6	33.7	29.7	29.8	32.0	34.0	38.6
	自有资本比例 (%)	33.8	30.6	29.2	31.6	31.0	27.2	27.5	29.9	31.8	36.2
	D/E股价收益率 (倍) (不含项目融资)	0.88	1.10	1.17	0.98	0.98	1.19	1.11	0.80	0.65	0.55
	总D/E股价收益率 (倍)	0.91	1.19	1.22	1.03	1.06	1.42	1.49	1.19	1.00	0.83
	股息支付率 (%)	16.8	—	—	17.2	20.2	—	15.6	25.0	21.8	32.4
	已发行股份数 (千股)	3,643,642	3,643,642	364,364	364,364	364,364	364,364	364,364	396,346	396,346	396,346
非财务数据											
环境	生产工序中的CO ₂ 减排 (与2013年度相比) (%) ^(注)							21	16	20	20
	通过技术、产品和服务为CO ₂ 减排作贡献 (万吨) ^(注)					3,674	4,214	4,077	4,491	5,891 *2	6,118 *2
	水资源循环利用率 (%) ^(注)					96.0	95.9	95.9	95.7	96.2	96.3
	副产品的资源再生率 (%) ^(注)					99.3	98.5	98.9	99.3	99.2	99.1
社会	员工人数										
	合并 (人)	36,420	36,338	36,951	37,436	39,341	40,831	40,517	38,106	38,488	38,050
	单独 (人)	10,609	10,833	11,034	11,191	11,401	11,560	11,837	11,296	11,368	11,534
	男性 (人)	9,881	10,090	10,241	10,304	10,422	10,528	10,750	10,231	10,284	10,428
	女性 (人)	728	743	793	887	979	1,032	1,087	1,065	1,084	1,106
	外籍 (人) ^(注)	40	57	60	70	69	85	87	76	74	87
	女性管理岗比例 (单独) *3 (%) ^(注)	1.2 (26人)	1.4 (29人)	1.5 (32人)	1.6 (34人)	1.9 (42人)	2.3 (52人)	2.3 (54人)	2.6 (61人)	2.8 (65人)	3.1 (74人)
	残障者雇佣率 (单独) *4 (%) ^(注)	2.28 (2.0)	2.31 (2.0)	2.38 (2.0)	2.30 (2.0)	2.35 (2.2)	2.37 (2.2)	2.34 (2.2)	2.56 (2.3)	2.64 (2.3)	2.62 (2.3)
	应届毕业生录用人数 (单独)										
	男性 (人)	294	362	344	421	350	315	349	254	224	234
	女性 (人)	14	26	50	64	50	52	38	39	25	37
	行使育儿休假权力人数 (单独) *5										
	男性 (人)	1	5	7	8	13	35	48	82	142	183
	女性 (人)	48	38	54	40	40	58	63	49	31	73
	育儿休假结束后返岗率 (单独) (%)	100.0	94.7	96.0	96.7	98.2	100.0	99.1	99.0	99.4	99.6
	工作未满三年离职率 (单独) *6 (%) ^(注)	5.2	12.1	12.8	10.7	15.3	16.6	11.9	17.7	10.4	4.1
	工作未满十年离职率 (单独) *7 (%) ^(注)	13.2	14.5	13.1	13.4	18.9	19.1	15.8	19.5	20.0	21.1
	加班时间 (单独) (小时/月・人) ^(注)	22.9	22.7	16.5	18.4	18.4	17.7	16.6	17.2	16.5	16.1
	取得年假天数 (单独) (日/年・人) ^(注)	9.1	11.8	14.9	15.5	16.3	17.0	11.0	13.9	17.0	18.0
	实际劳动时间 (小时) (单独) ^(注)						2,080.0	1,978.0	2,057.0	2,050.1	2,050.4
	员工培训 *8										
	培训总时长 (合计) (小时) ^(注)							364,545	349,585	408,216	380,056
	人均培训时间 (小时) ^(注)							30.8	30.9	35.9	33.0
	安全卫生										
	休业灾害发生频率 ^(注)	0.36	0.32	0.26	0.31	0.26	0.19	0.28	0.22	0.24	0.31
公司治理	合规										
	内部举报数量 (件) ^(注)						119	112	113	111	117

(注) 属于对应重要课题的指标和目标。可溯及项目记载了2020年度以前的数据。
* 1 由于实施了股票合并 (2016年10月1日起生效), 10股合并为1股, 因此在计算每股数据时假定2014年度初进行了该股票合并。
* 2 关于通过技术、产品和服务为CO₂减排作出的贡献, 使用最新的系数计算。
* 3 有关女性管理岗人数, 由于变更了计算方法 (将借调人员和停职者纳入统计), 故对2014~2022年度的数据进行了修正。此外, 本公司将课长以上职位视为管理岗。
* 4 () 内为法定雇佣率

* 5 本公司的育儿假时间以3年为限, 因此该数据涵盖了继前一年度后, 本年度申请继续休假的人数。
* 6 在该年度入职的定期录用人员中, 连续工作未满三年的离职人员比例 (2021年度、2022年度的数字分别是截止到2023年度末的离职人员比例)。
* 7 截至该年度, 定期录用人员中连续工作未满十年的离职人员比例 (2014年度以后的数字为截止到2023年度末的离职人员比例)。
* 8 线上培训按15分钟/人・次进行计算

各事业部门数据一览 (2019~2023年度)

铁铝					
年度	2019	2020	2021	2022	2023
销售额 (亿日元)	7,802	6,963	9,149	11,051	10,827
经常损益 (亿日元)	△165	△226	375	419	161
总资产 (亿日元)	10,224	10,003	10,890	11,854	11,265
折旧费 (亿日元)	560	572	574	576	584
研发费 (亿日元)	75	64	62	63	62
设备投资额 (亿日元)	624	692	271	334	529
员工 (合并・人)	—	12,424	11,828	12,268	12,145
粗钢产量 (含高砂) (万吨)	650	581	659	619	597
钢材销量 (万吨)	530	473	527	498	469
钢材销售单价 (千日元 / 吨)	86.9	82.3	105.6	140.1	142.7
铝板销量 (千吨)	299	305	343	337	314

(注) 由于公司组织和业绩管理单位的重组，自2020年度起对报告事业部门进行了调整。因此，2019年度的数字已重新整理并展示。

素形材					
年度	2019	2020	2021	2022	2023
销售额 (亿日元)	2,971	2,381	3,332	2,777	2,981
经常损益 (亿日元)	△252	△121	51	9	32
总资产 (亿日元)	2,771	2,560	2,444	2,704	2,415
折旧费 (亿日元)	157	102	113	105	107
研发费 (亿日元)	35	26	25	16	23
设备投资额 (亿日元)	270	142	82	80	131
员工 (合并・人)	—	6,080	4,469	4,489	4,595
铝挤压销量 (千吨)	34	31	36	34	37
铜板销量 (千吨)	53	48	60	54	52

(注) 由于公司组织和业绩管理单位的重组，自2020年度起对报告事业部门进行了调整。因此，2019年度的数字已重新整理并展示。

焊接					
年度	2019	2020	2021	2022	2023
销售额 (亿日元)	837	700	769	884	935
经常损益 (亿日元)	29	17	27	28	49
总资产 (亿日元)	796	776	794	864	902
折旧费 (亿日元)	24	24	25	23	23
研发费 (亿日元)	40	29	31	38	34
设备投资额 (亿日元)	26	21	13	16	18
员工 (合并・人)	2,587	2,514	2,445	2,384	2,390
焊接材料销量 (千吨)	288	242	258	248	242

机械					
年度	2019	2020	2021	2022	2023
销售额 (亿日元)	1,659	1,753	1,668	2,034	2,345
经常损益 (亿日元)	96	114	125	157	296
总资产 (亿日元)	1,847	1,813	1,909	2,259	2,451
折旧费 (亿日元)	56	52	52	59	63
研发费 (亿日元)	35	38	36	60	62
设备投资额 (亿日元)	48	41	40	68	102
员工 (合并・人)	4,278	4,661	4,716	5,996	6,113
订单金额	1,516	1,331	2,066	2,659	2,737

(注) 2019年度的订单金额为本公司及主要合并子公司的合计订单金额。2020年度以后的订单金额为本公司及所有合并子公司的合计订单金额。
关于株式会社神钢科研，自2023年度起，从“其他事业部门”变更为“机械事业部门”。因此，2022年度以后的数字已重新整理并展示。

工程技术					
年度	2019	2020	2021	2022	2023
销售额 (亿日元)	1,415	1,361	1,356	1,452	1,706
经常损益 (亿日元)	57	44	77	41	124
总资产 (亿日元)	1,390	1,238	1,325	1,449	1,585
折旧费 (亿日元)	18	16	16	15	18
研发费 (亿日元)	24	21	23	35	46
设备投资额 (亿日元)	18	16	14	28	34
员工 (合并・人)	3,584	3,524	3,553	3,772	3,920
订单金额	1,345	1,134	2,085	1,575	2,143

工程机械					
年度	2019	2020	2021	2022	2023
销售额 (亿日元)	3,608	3,331	3,716	3,817	4,040
经常损益 (亿日元)	75	127	120	123	91
总资产 (亿日元)	3,410	3,346	3,619	4,085	4,177
折旧费 (亿日元)	129	128	138	125	122
研发费 (亿日元)	69	64	84	91	104
设备投资额 (亿日元)	135	104	98	138	179
员工 (合并・人)	7,765	7,917	7,829	7,550	6,849
液压挖掘机销量 (千台)	26.6	26.6	28.1	24.6	24.1
履带式起重机销量 (台)	399	320	321	289	315

电力					
年度	2019	2020	2021	2022	2023
销售额 (亿日元)	756	804	1,098	3,243	3,159
经常损益 (亿日元)	89	206	132	245	857
总资产 (亿日元)	2,516	3,213	3,978	4,702	4,500
折旧费 (亿日元)	76	84	103	195	247
研发费 (亿日元)	1	1	1	2	1
设备投资额 (亿日元)	1,235	811	529	278	21
员工 (合并・人)	255	263	272	287	303

其他					
年度	2019	2020	2021	2022	2023
销售额 (亿日元)	336	278	288	109	108
经常损益 (亿日元)	33	42	70	48	48
总资产 (亿日元)	548	561	598	455	497
折旧费 (亿日元)	12	5	5	2	2
研发费 (亿日元)	7	6	7	1	1
设备投资额 (亿日元)	14	8	5	3	3
员工 (合并・人)	1,651	1,637	1,542	317	304

(注) 关于株式会社神钢科研，自2023年度起，从“其他事业部门”变更为“机械事业部门”。因此，2022年度以后的数字已重新整理并展示。

公司概要和股份信息

(截至2024年3月31日)

公司信息

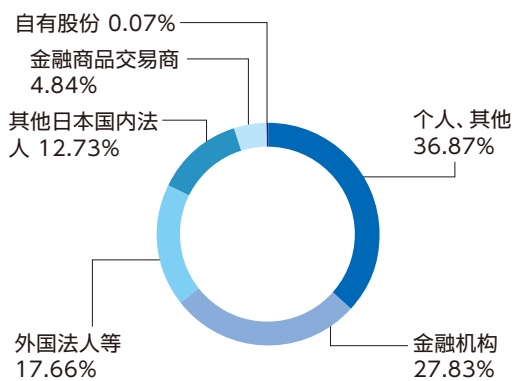
公司名称	株式会社神戸制钢所 (英文名称:Kobe Steel, Ltd.)
集团商标	
创业时间	1905年9月1日
成立时间	1911年6月28日
注册资本	2,509亿日元
总资产	29,197亿日元
员工人数	(合并) 38,050人 (单独) 11,534人

※“KOBELCO”是1979年制定的本公司国际统一商标。该商标旨在体现本集团的企业理念，并形成本集团一体化形象，获得所有利益相关方的认知与信任，是一个可代表本集团形象的品牌商标。

股份信息

可发行股份总数	600,000,000股
已发行股份总数	396,345,963股
股东人数	243,379人
基准日	每年3月31日
一手股票数量	100
上市证券交易所	东京证券交易所主要市场 (Prime Market) (股票代码:5406) 名古屋证券交易所高级市场 (Premier Market) (股票代码:54060)
股东名册管理人及特别账户管理机构	三菱UFJ信托银行株式会社
会计监查人	KPMG AZSA LLC

不同股份持有人分布情况



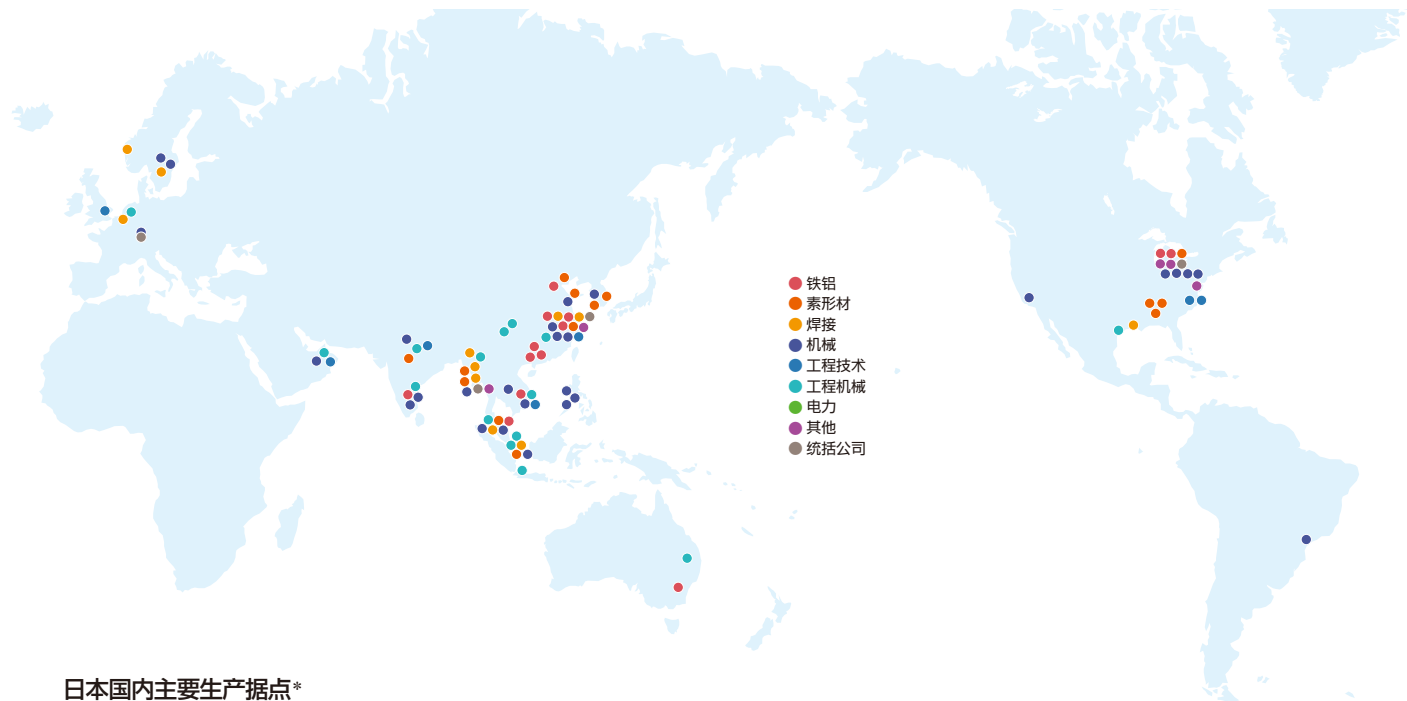
大股东 (前10名)

股东名称	持股数 (千股)	持株比例 (%)
日本Master Trust信托银行株式会社 (信托账户)	61,384	15.50
Custody Bank of Japan, Ltd. (信托账户)	15,291	3.86
日本制铁株式会社	10,735	2.71
摩根大通证券株式会社	5,308	1.34
日本生命保险相互会社	5,059	1.28
野村信托银行株式会社 (投资信托账户)	4,834	1.22
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	4,648	1.17
株式会社Shimabun Corporation	4,420	1.12
J.P. MORGAN SECURITIES PLC FOR AND ON BEHALF OF ITS CLIENTS JPMSP RE CLIENT ASSETS-SETT ACCT	4,392	1.11
神户制钢所员工持股会	4,322	1.09

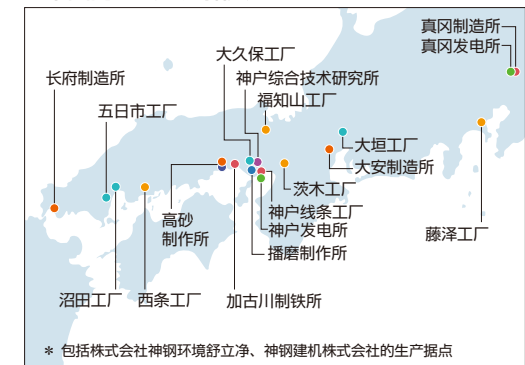
※ 持股出资占比是将自有股份 (274,087股) 减掉后计算得出的。

全球据点

(截至2024年3月)



日本国内主要生产据点*



关于本公司的详细情况，敬请浏览以下网站。

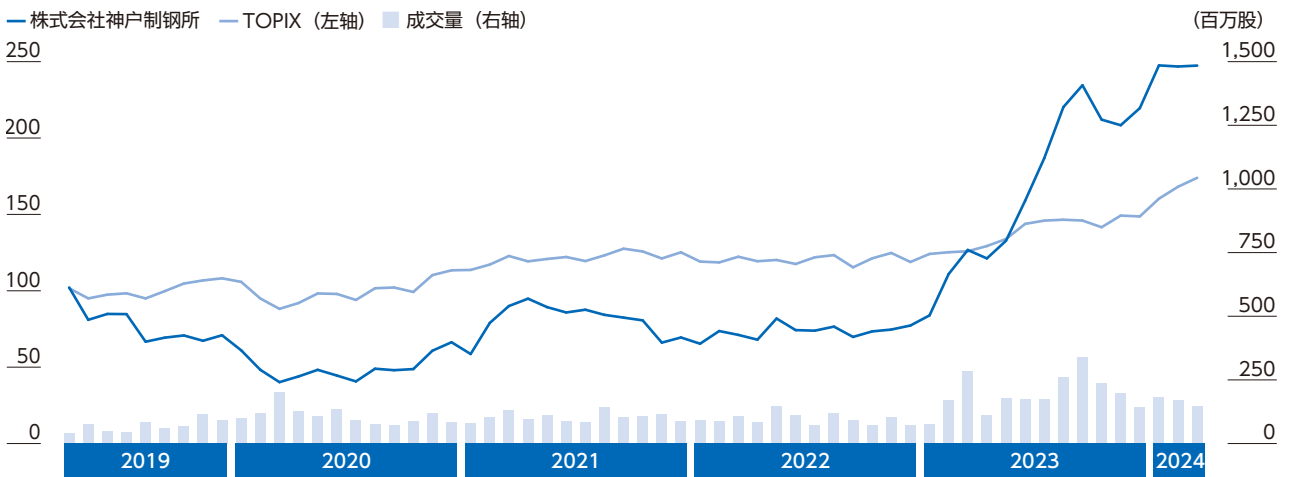
株式会社神戸制钢所 日本国内外事业所介绍

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

神钢集团企业 日本国内外关联公司

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

股价及成交量的变化



※ 株式会社神戸制钢所股价和东证股价指数 (TOPIX) 是将2019年3月的收盘价作为100后进行指数化计算得出的。

关于未来预测的注意事项

本综合报告书中含有一些诸如本公司的预想、确信、期待、意向以及战略等对未来进行预估的相关内容。本公司根据目前可获得的信息，结合判断及假设编写了这些内容。然而，判断与假设中蕴含的不确定性，以及未来事业运营或内外部环境的变化，均可能导致这些预估内容发生变动。诸多因素的存在，使得实际结果与预估内容可能存在实质性差异。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原因包括但不限于以下内容。

- 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

《ESG数据手册》指南

关于ESG相关举措的详情，敬请浏览《ESG数据手册》及本公司网站。

ESG数据手册

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



可持续性

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



咨询窗口

株式会社神戸制钢所 总务・CSR部

敬请惠赐
对本综合报告书的感想。

调查表格



KOBELCO

