



发展创造  
社会价值的业务



营造健康的  
生活环境



科技的进步  
提供满足多样化需求的  
技术、产品和服务



经济稳定



保护地球环境

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

我们的技术、产品和服务，不仅是为了现在的人们，也是为了未来的人们。  
一个生活安全、放心，美丽又富饶的地球环境被延续的未来。  
新的舒适、便捷被创造，人的愿望、梦想被实现。  
这就是KOBELCO希望实现的未来。



完善就业环境



促进文化交流  
接受多样性



降低自然灾害风险



建设移动社会



营造宜居环境，  
建设共创型社会







贡献多元化材料方案，  
提升汽车碰撞安全性

使用低碳高炉钢材，  
促进各类产品脱碳



普及工程机械远程操作  
技术“K-DIVE®”，  
化解建筑技术人员  
短缺问题，提升安全性



应用高效磁性材料，  
提高电动车性能



推动可回收利用  
铝罐的普及，  
扩大铝材的循环利用

利用人工智能  
提升焊接机器人的性能，  
助力客户的产品制造

提高NC钛燃料  
电池特性，推动燃料  
电池汽车普及推广

扩大轻量化材料的  
使用范围，提高运输  
设备的环保性能

普及环保型工程机械，  
促进建筑工地脱碳

KOBELCO的使命、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

每位员工的个性，支持多事业发展的丰富技术，这是我们迎合时代发展需求而收获的财富与优势。支撑起社会基础的同时，突破传统体制和固有观念的局限性，不断挑战更高难度的课题。这就是KOBELCO的使命和存在意义。



提供混合型  
氢气供应系统，  
扩大工厂用氢规模



运用高性能压缩机，  
助力氢能普及推广



普及直接还原炼铁工艺，  
促进炼铁工艺脱碳



普及推广热泵，  
实现环保型供暖与制冷

运用焊接解决方案，  
提高施工效率，  
增加风力发电设备  
装机容量

有效利用下水污泥能源，  
减少温室气体排放量



利用低环境  
负荷型城市发电站，  
稳定供应区域能源



# 神钢集团综合报告书 2023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117年的发展史中积累起来的“综合实力”为关键词，解读作为神钢集团“综合实力”源泉的经济资本等企业故事，通过价值创造历程，明确展现我们的目标姿态；二是，通过2021年5月公布的神钢集团中期经营计划（2021～2023年度）的进展，让社会了解我们的事业和举措。

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

对象期间	对象期间为2022年度（2022年4月1日至2023年3月31日）。但是，必要时也会涉及到该期间前后的时间。
参考指南	<ul style="list-style-type: none"> <li>GRI（全球报告倡议组织，Global Reporting Initiative）《可持续发展报告指南》</li> <li>ISO26000（《社会责任指南》）</li> <li>IFRS财团《国际综合报告框架》</li> <li>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》</li> </ul>
重视的倡议	<ul style="list-style-type: none"> <li>联合国全球契约（United Nations Global Compact）</li> <li>可持续发展目标（Sustainable Development Goals）</li> <li>TCFD（气候相关财务信息披露工作组）倡议</li> </ul>
编制流程	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 发行《神钢集团综合报告书2022》后，听取公司内外利益相关方（证券分析师、机构投资者、集团员工等）对《综合报告书2022》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。</li> <li>2. 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。</li> <li>3. 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2023》的编制。</li> </ol>

## 神钢集团信息体系

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

▶ 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/index.html](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>



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	
		财务信息	非财务信息
综合报告书	提供神钢集团的经营战略、事业活动、ESG相关信息，旨在加深读者对集团创造的经济与社会价值的全面了解。	●	●
ESG数据手册	专门提供具体的ESG相关数据。		●
有价证券报告书	根据日本《金融商品交易法》，提供公司概况、业务状况、财务报表等财务信息和公司治理体系等非财务信息。	●	●
决算速报	提供各季度决算信息。	●	
事业报告合并计算资料计算资料	基于日本公司法，提供财务信息、公司业务状况（非财务信息）等内容。	●	●
致股东书	为了加深广大股东对神钢集团的了解，我们每年发布一次《致股东书》，介绍集团业绩以及关于ESG举措的TOPICS。	●	●
公司治理报告书	基于证券交易所的上市规则，提供集团的公司治理相关信息。		●
本公司官网	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》）	●	●

# CONTENTS

## Section 1

### KOBELCO希望实现的未来

针对希望实现的社会，KOBELCO提出了怎样的愿景，遵循什么样的指标？通向KOBELCO希望实现的未来的“途径”

- 01 KOBELCO希望实现的未来
- 02 KOBELCO的使命、存在意义
- 06 集团理念
- 07 推进可持续性发展经营
- 08 社长致辞
- 14 可持续发展推进委员会委员长致辞
- 16 重要课题及指标、目标
- 18 社外取締役三人谈

## Section 2

### 价值创造史

在不断解决社会课题的历程中，KOBELCO积累了怎样的优势和资本？发挥集团“综合实力”，挑战解决社会课题的价值创造机制

- 22 神钢集团概览
- 24 不断挑战解决社会课题的神钢集团的DNA
- 26 不断挑战解决社会课题的神钢集团的沿革
- 28 价值创造历程
- 30 商业模式与提供价值
- 32 作为“综合实力”源泉的经营资本
- 34 灵活发挥员工个性×技术优势，持续创造新价值
- 36 价值创造案例

## Section 3

### 发展战略

聚焦价值创造领域的新价值创造以及现有业务的资本效率提升，解说中期经营计划等的进展和各事业领域的举措

- 38 神钢集团的发展战略
- 40 神钢集团中期经营计划（2021～2023年度）
- 42 确立稳定的收益基础
- 46 向碳中和发起挑战
- 52 财务担当役員致辞
- 56 为提升企业价值
- 60 各客户领域的经济环境
- 62 各事业部门概况
- 62 材料类事业
- 66 机械类事业
- 70 电力事业

## Section 4

### 推进可持续发展的举措

介绍神钢集团推进与强化可持续发展经营的举措

- 72 依据TCFD倡议，披露气候变化相关信息
- 76 DX战略
- 78 人才战略
- 83 KOBELCO的约章Next100计划
- 84 安全卫生
- 85 人权
- 86 构建负责任的供应链
- 87 质量
- 88 取締役一览
- 92 公司治理
- 104 风险管理
- 105 合规
- 106 与利益相关方的交流

107 参与倡议和外部评价

## Section 5

### 公司数据

- 108 前10年的财务和非财务数据
- 110 不同部门数据一览
- 112 公司概要和股东信息

“Section4 推进可持续发展的举措”介绍了神钢集团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 2023

“E（环境）” P.10-47  
 “S（社会）” P.48-73  
 “G（治理）” P.74-98

▶ 本公司官网

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



#### 关于对未来预测的注意事项

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

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



# 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明文化项目，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”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、业务和技术，以KOBELCO独特的方式不断挑战解决社会课题的“应有姿态”。

神钢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	
<b>KOBELCO</b> 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。
<b>KOBELCO</b> 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。
<b>KOBELCO</b> 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
<b>KOBELCO</b> 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 <b>品质宪章</b> 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

# 推进可持续性发展经营

## 可持续性发展经营的框架

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性发展经营。

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

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”，  
最大限度发挥集团综合实力，  
继续为社会发展贡献力量。

代表取締役社长

山口 真





## 社长致辞

### 造福当代，惠及后代

自1905年成立以来，神钢集团始终坚持通过技术、产品和服务为解决社会课题作贡献。这种“造福社会”、“心怀世界”的精神在神钢集团成立117年后依然没有褪色，并代代传承，历久弥新。

为实现集团理念中提出的“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”，我们将最大限度发挥集团综合实力，继续为社会发展贡献力量。

### 中期经营计划迎来收官之年

神钢集团的中期经营计划（2021～2023年度）是在新冠肺炎疫情蔓延的背景下启动的，现在已经进入第三个年头，同时也迎来了收官之年。期间，除了迎战新冠肺炎疫情外，集团还面临着半导体短缺导致的汽车行业低迷，地缘政治风险加剧带来的能源和原材料价格飙升等诸多影响整体事业活动的挑战。面对这些困难，我们坚持努力夯实经营基础，稳步解决应对气候变化等中长期需要解决的课题。

我们首先从中期经营计划中提出的两项最重要课题——“确立稳定的收益基础”和“向碳中和发起挑战”入手。如前文所述，尽管环境多变，形势严峻，但集团稳步落实重点方针，并努力强化产品制造力和改善销售价格，最终，2022年度经常损益达到1,068亿日元。作为中期经营计划的收官之年，预计2023年度的经常损益可达1,450亿日元。通过迄今为止的不懈努力，我们在“确立稳定的收益基础”方面取得了一定程度的成功。今后，不稳定的事业环境状态或将持续，我们将进一步巩固基础，确保即使在严峻形势之中也能稳定获得收益。

在碳中和方面，随着全球加大力度应对气候变化，神钢集团将获得更多可以发挥事业优势的机会。迄今为止，神钢集团已经向世界提供了众多独具特色的产品，今后，通过巧妙融合集团内的多样化事业，有望诞生更多新业务。除了稳步减少集团内部生产工序中的二氧化碳排放量外，我们还希望在帮助客户减少碳排放方面发挥更大的积极作用。

#### 确立稳定的收益基础

在“确立稳定的收益基础”方面，我们提出并推进了五项重点措施。虽然总体进展基本与计划一致，但由于汽车领域电动化进程加速，导致行业对采用轻量化铝材持观望态度，同时还存在着能源和副原料价格上涨后未能及时向销售价格传导的问题。因此，铝相关事业未能取得预期成果，略显艰难。当前，我们正在积极就推动成本向销售价格传导争取客户理解，加之扩销举措初见成效，本年度有望实现一定程度的恢复。

就集团整体而言，神户发电所3号和4号机组按计划顺利投产，为确立稳定的收益基础作出了巨大贡献。今后，我们将继续确保电力事业的稳定收益。此外，还将努力抑制材料类事业的波动性，同时扩大机械类事业，进一步巩固收益基础。

#### 向碳中和发起挑战

在炼铁工艺二氧化碳减排方面，我们能够切实感受到业界对MIDREX®工艺的关注度日益提高。特别是在2022年度，集团承接了全球首套使用了100%氢气作为还原剂的商用MIDREX H<sub>2</sub>™直接还原铁成套设备订单，这表明我们已经拥有了支持未来氢社会的相应技术，对此业界的关注度与日俱增。同时在公司内部，员工们再次了解到集团拥有MIDREX®工艺这项举世称赞的先进技术，并为之骄傲自豪。拥有这项技术，我们不仅可以销售成套设备，还可以通过各种方式助力二氧化碳减排，包括将它与钢铁事业的技术相融合，减少集团内部炼铁工艺中的二氧化碳排放量，以及向钢铁厂商（包括我们自己的钢铁厂）销售低碳铁源等等。

去年，神钢集团推出了混合型氢气供应系统，这也是集团自有技术融合的案例之一。虽然全社会正在加快氢的利用步伐，但我们了解到，目前主要集中于大规模利用，关于氢的中小规模利用，尚缺乏案例研究。神钢集团也是氢气使用者，研究氢气供应系统对于神钢集团而言意义重大。事实上，外界也十分关注集团开展的这项工作，自实证设备建设阶段起，就迎来了众多企业和政府官员前来参观。该项目不仅可以发挥本集团的优势，而且还能够通过各个事业的融合，大幅提升集团内部团结精神，具有举足轻重的地位。





## 社长致辞

中期经营计划提出的“向碳中和发起挑战”的另一项举措是“通过技术、产品和服务为二氧化碳减排作贡献”。助力二氧化碳减排是社会对我们提出的要求，同时也是一个发挥神钢集团优势的商机。集团理念中的“KOBELCO的使命、存在意义”也提出要“灵活发挥员工个性和技术优势，不断地向社会课题发起挑战”。技术和人才的多样化是集团的一笔宝贵财富，在探讨下一个中期经营计划时，我们依然会充分思考如何将它发挥到极致，从而为二氧化碳减排作出贡献。

### 面向下一个中期经营计划

本年度是中期经营计划的收官之年，同时也是起草下一个中期经营计划的年份。目前集团正在开展相关讨论，考虑到未来或将进行大规模的碳中和投资，进一步强化收益能力至关重要。现阶段中期经营计划提出的确立稳定的收益基础的水平不足以实现ROIC 8%以上的中长期目标，需要提出更高的目标并努力去实现。在下一个中期经营计划中，集团的目标是在强化财务体制的同时，加快并细化在发展市场的举措，进一步提高收益。

## 支撑着“综合实力”的神钢集团的经营资源

我认为，神钢集团的优势在于拥有多样化的技术和人才，我们必须将两者融合，以两者形成的综合实力来推动事业战略。未来，继续发挥这一优势非常重要，但考虑到包括日本在内的各国出生率普遍下降、人口老龄化以及人才流动性增加等因素，在针对多样化采取举措时也要顺应社会的变化。

为了持续提升企业价值，企业必须将人才视为“资本”，促使其发挥最大价值。如今，这一观点再次引发关注。神钢集团在集团理念中将“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”作为神钢集团的使命和存在意义，这种将员工视为集团最重要存在的意识在经营管理层和各职场中得到了渗透和传承。未来，为了创造包括向碳中和发起挑战在内的更多新价值，我们需要进一步加强对人投资，包括开发员工能力、创造舒适安全的工作环境、构建有利于多样化人才施展才华的制度等等。此外，在该项人力资本经营举措中，除了环境和制度建设等硬件措施外，我认为作为软件措施的营造一个让每位员工都能畅所欲言的工作环境也非常重要。

其中一项措施就是推进数字化转型（DX）。为了更好地推进DX战略，神钢集团成立了“数字化转型战略委员会”，负责统筹制定和落实集团DX战略。在DX方面，我们需要解决的课题很多，可以做的事情也很多。让每位员工都能够自行提高工作效率，不仅能够提高整体生产力，还有利于打造一个更舒适的工作环境。当今社会同我步入社会时相比发生了巨大的变化，电脑、移动电话、智能手机、互联网广泛普及，数字化彻底改变了人们的工作方式。而我们现在要做的DX推进工作是要进一步改变工作方式，促进信息的共享和有效利用。我希望通过这些双向举措，建立起确保技术与人才多样化的机制。

另外，自担任社长以来，我反复向大家强调沟通交流的重要性。提高与他人沟通交流的质量，增加沟通交流的次数，可以提高工作效率，增进相互理解，进而取得更加令人满意的成果。新冠肺炎疫情蔓延期间，大家尝试通过各种方法和途径，与自己的上下级以及其他同事保持顺畅沟通。在大家的努力下，即便我们身处严峻形势却依然确保了一定程度的收益。我本人也强烈希望通过走访各事业所，与大家面对面沟通，或参加“KOBELCO高层面对面”线上活动，直接回答各位员工的提问等方式，积极推进内部沟通交流。遗憾的是，受新冠肺炎疫情影响，近三年来，走访各事业所与大家面对面交流的工作一度搁浅。为此，我现在正努力弥补，走访此前未能成行的事业所，更多地创造与大家沟通交流的机会。

对内如此，对外亦然。与广大股东和投资者等外部利益相关方之间的对话也是一项重要的工作。我和事业部门长等经营管理层积极参与中期经营计划进展说明会、单项事业说明会、ESG说明会等各类说明会，与资本市场进行双向对话。今后，我将继续与公司内外广大利益相关方展开积极有效的沟通交流，力争实现企业价值最大化。

## 为实现可持续发展社会

我始终认为，挑战碳中和等社会课题和响应客户需求是神钢集团的使命，也是神钢集团新的商机。神钢集团经营着材料类事业、机械类事业和电力事业，拥有如此多样化事业的企业在全球屈指可数。拥有多样化事业，就是拥有多样化的技术、人才和市场。我坚信，通过发挥它们彼此融合产生的综合实力，就能够创造出全新的价值。事实上，炼铁工艺的二氧化碳减排技术和混合型氢气供应系统等作为上述举措的成果已经问世。此外，我还感觉到公司内部各事业部门之间的横向协作意识已经达到了空前高度。神钢集团将继续通过集团独有的技术、产品和服务，为实现可持续发展社会作贡献。



# 可持续发展推进委员会 委员长致辞

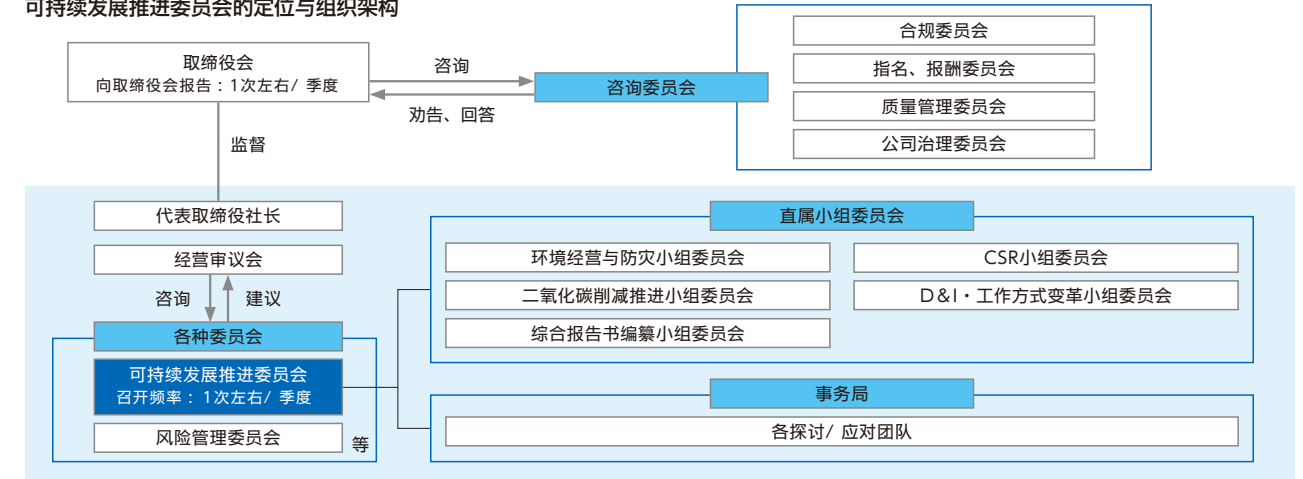
履行企业应尽的各种社会责任，  
同时助力解决社会课题

永良 哉

代表取締役副社长执行役員  
可持续发展推进委员会委员长



可持续发展推进委员会的定位与组织架构



## 推进神钢集团的 可持续性发展经营

近年来,SDGs (联合国可持续发展目标) 等国际形势, 对企业提出了可持续性发展经营的要求。全世界面临着各种各样的社会挑战, 提高可持续性 (sustainability) 是全社会和企业的共同目标。其中, 对企业而言, 关键是要通过事业活动解决社会课题, 以此谋求可持续发展。

基于这种想法, 神钢集团将有关可持续性经营的思路加以整理, 形成了可持续性发展经营的框架。我们将在这—框架下, 履行企业应尽的各种社会责任, 并通过提供优秀的技术、产品和服务, 助力解决社会课题, 从而进一步提升企业价值。

在推进可持续性发展经营之时, 神钢集团以经营审议会的辅助机构——可持续发展推进委员会为中心, 启动针对重要课题的循环管理。为更好地应对重要课题, 可持续发展推进委员会下设有针对各个课题的小组委员会, 切实有效地开展相应工作。

## 神钢集团的 重要课题

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, 成为社会不可替代的存在, 神钢集团基于集团理念, 确立了应当积极致力解决的五大重要课题。通过明确这些重要课题, 我们再次确认了

神钢集团希望实现的未来以及集团的使命与存在意义。此外, 我们还为重要课题设定了指标和目标, 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。2022年度, 除个别课题外, 总体进展顺利。

当前, 事业活动的外部环境仍在发生重大变化。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。神钢集团将通过解决五大重要课题来应对这些挑战, 实现可持续发展。

神钢集团涉足领域广泛, 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, 相互尊重各自的人格、个性及差异, 让每一位员工都能满怀激情地开展工作, 最大限度地发挥自己的能力, 解决社会课题, 创造新的价值。

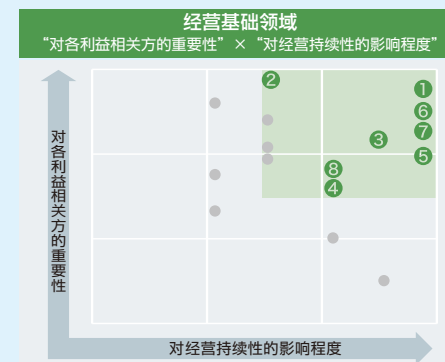
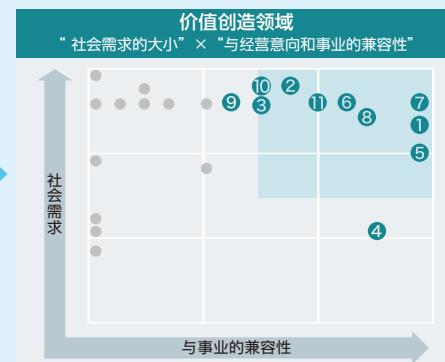
### 确定重要课题的流程

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。

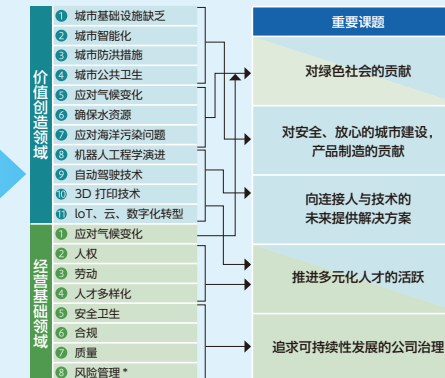
#### 1 参考社会大趋势、以下国际框架和准则, 全面提炼社会课题

- 联合国全球契约十项原则
- 可持续发展目标 (SDGs: Sustainable Development Goals)
- OECD 跨国公司指南
- 商业与人权指导原则
- GRI标准
- SASB准则
- ISO26000

#### 2 从以下角度出发, 对社会课题的重要性进行打分 并制图



#### 3 汇总价值创造与经营基础领域共通的重要课题, 收集类似课题



#### 4 确认与集团理念的一致性, 同时由包括社外取締役在内的经营管理层展开多次讨论






#### 5 最终确定重要课题, 并获得取締役会批准

\* 包括环境法律法规和防灾等的最高风险



# 重要课题及指标、目标

\*1 关于通过技术、产品和服务为二氧化碳减排作出的贡献，使用最新的系数计算。2022年度的计算将调整系数  
 \*2 3个主要副产品：炉渣、粉尘、炼钢污泥  
 \*3 S+3E：Safety + Energy Security, Economic Efficiency, Environment  
 \*4 业务部门员工使用无代码/低代码工具自行开发应用程序  
 \*5 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建计划（不包括大型机类）的进度  
 \*6 a.IT推广员（利用IT技术，自行策划并推进本部门业务改革的人）b.数据专家（能够进行高级数据分析的人员）  
 \*7 由于统计方法调整（增加线上培训和以事业所为单位实施的培训等），订正2020年度和2021年度的数据。线上培训计算标准为15分钟/人·项  
 \*8 由于统计方法调整（改为年度单位数据），订正2020年度和2021年度的数据

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 (2021年度)	业绩 (2022年度)	
<b>对绿色社会的贡献</b> 	应对气候变化	① 生产工序中二氧化碳的削减	2030年度:减少30~40% (与2013年度相比) 2050年度:向“碳中和”发起挑战	21%削减	16%削减	20%削减	• 推进节能活动，按照“炼铁工艺实现碳中和的规划图”落实举措
		② 通过技术、产品和服务为二氧化碳减排作贡献	2030年度:6,100万吨 (其中: MIDREX*4,500万吨以上) 2050年度:1亿吨以上	4,077万吨	4,491万吨	5,891万吨 *1	• 扩大有助于减排的技术、产品、服务的销售
		③ 电力事业中二氧化碳的减排	2030年度:提高煤炭火力发电的效率，达到超超临界(USC)以上 2050年度:向“碳中和”发起挑战	—	—	—	• 按照“电力事业实现碳中和的规划图”推进氨混配燃烧和单一氨燃料燃烧以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%	95.7%	96.2%	• 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	三个主要副产品的资源再生*2 2025年度:99%	98.9%	99.3%	99.2%	• 推进三个主要副产品的资源再生，减少最终处理量
<b>对安全、放心的城市建设，产品制造的贡献</b> 	“S+3E”*3 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:钢材中的“线材、条钢和高强度钢板” 占比52%	44%	46%	44%	• 2022年度，为改善品种结构，按计划开展接单活动，但受汽车行业需求低迷影响，最终未能完成目标。将牢牢把握今后汽车行业复苏带来的需求，同时通过强化竞争力和扩大全球销量等举措，推动占比扩大
	提高安全性和 生产效率		—	—	—	—	—
<b>向连接人与技术的未来提供 解决方案</b> 	数字化产品制造与 业务变革 (DX)	⑦ 通过数字化实现员工工作提效	2023年度:全年12.5万小时 2025年度:全年25万小时	—	全年 7.6万小时	全年 12.2万小时	• 从2022年度起，继续实施改善无代码和低代码开发环境与促进全民开发*4的措施
		⑧ 现有系统重建进度*5	2025年度:100%	—	18.4%	40.3%	• SAP ERP系统的整合与更新(财会、机械类事业)和设计类系统的大规模重建工作均基本按计划推进。新SAP ERP系统预计于2024年4月开始运行
		⑨ 数字化转型人才培养数量	a. IT推广员*6 2023年度:约500人 b. 数据专家*6 2023年度:约140人	a.35人 b.99人	a.128人 b.113人 (累计)	a.278人 b.137人 (累计)	• 按计划顺利推进，预计可完成目标。为进一步增进效果，今后将采取以下措施 a: 加强人才培养后的跟进工作。加强IT推广员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
	多样化知识财产的 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)	—	2个项目	1个项目	• 继续以氢、半导体WG为中心探索新业务，同时寻找氢和半导体以外的重点领域
		⑪ 获得博士学位的人数	—	177人	175人	170人	• 鼓励员工积极获得学位，推进博士学位毕业生聘用工作
<b>推进多样化人才的活跃</b> 	人才多样性 与包容性	⑫ 女性应届毕业生录用比例	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.35% b.6% c.8%	a.48% b.10% c.8%	• 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: 加强与毕业生学校的沟通
		⑬ 女性管理岗比例	2023年度:2020年度的2倍 (5.4%)	2.7%	2.8%	3.0%	• 加大女性的社会招聘力度
		⑭ 残障者雇佣率	2.3% (法定雇佣率)	2.34%	2.56%	2.64%	• 结合法定雇佣率，持续录用残障者
		⑮ 外籍员工数量	—	87人	76人	74人	• 继续在中国当地高校录用毕业生 • 启动在中国台湾地区及韩国的招聘工作
		⑯ 育儿特别休假率 (男性员工)	2023年度:100%	77.8%	78.5%	88.0%	• 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%	19.5%	20.0%	• 开展各类改善工作方式活动以及支持兼顾工作和生活的活动等
		工作方式变革	⑱ 加班时间	—	16.6h (月·人)	17.2h (月·人)	16.5h (月·人)
	⑲ 年假实休天数		平均15天/年·人	11.0天	13.9天	17.0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2,000小时/年	1,978h	2,057h	2,050h	• 原则上19点下班，各部门分别开展设置准时下班日等活动 • 为提高工作效率，开展改善工作
	㉑ 继续开展员工意识调查		—	继续	继续	继续	• 2022年度仍继续开展
	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*7	a.349,585h b.30.9h*7	a.408,216h b.35.9h	• 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 • 推出“随时随地学习”视频教材服务
⑳ 内部通报数量		—	112起	113起	111起	—	
<b>追求可持续性发展的公司治理</b> 	合规与风险管理	⑲ 内部通报数量	—	112起	113起	111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	—	76.4% (参与本公司 单独的 e-Learning培训)	79.9% (参与本公司 单独的 e-Learning 培训)	• 在本公司开展有关骚扰问题的e-Learning培训 (普通员工和监督管理岗) • 持续开展集团公司推进负责人培训 (海外开展另行研究)
	安全卫生	㉕ 休業灾害发生频率	0.10以下	0.28*8	0.22*8	0.24	• “全员参与，提升安全意识，做到相互提醒”“通过安全卫生诊断，了解并改善管理情况”“机械安全、安全支援工具的试运行与评估”纳入重点实施项目，重点推进
		㉖ 扩充安全卫生教育	—	694人	778人	1,820人	• 开展“新人教育”“新任监督人员教育”“正级室长教育”，促进学习有关健康与安全、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%	—	35%	47%	• 2022年度:24个据点认定合格，认定合格率为47% (累计)。继续在集团各据点开展《质量指南》合格状态的自我诊断与改进工作，推动质保水平不断提升
		㉘ 公司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。为进一步提高数据完备性，计划就一直难以实现自动化的环节，推进半自动化
公司治理	㉙ 继续实施客户满意度调查	—	继续	继续	继续	• 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	—	继续	继续	继续	—	



## 社外取締役三人谈



2023年度是“神钢集团中期经营计划（2021～2023年度）”的收官之年。因此，特邀马场宏之（取缔役会议长、指名、报酬委员会委员长）、伊藤由美子（公司治理委员会委员长）和河野雅明（监查等委员会委员长）三位社外取締役，就中期经营计划的进展情况、可持续性发展经营推进情况、人力资本运用等各项工作的现状，展开开诚布公的讨论。

## 神钢集团可持续性发展经营稳步向前

**河野** 我个人认为中期经营计划总体上进展顺利。比如，在“对绿色社会的贡献”这一重要课题方面，针对中期经营计划提出的神钢集团炼铁工艺与电力事业二氧化碳减排规划图，构建了在可持续发展推进委员会主导下开展跨部门讨论的制度，并切实推进了相应的举措。这是一个很大的进步。另外，集团提供的技术、产品和服务所作出的二氧化碳减排贡献也很关键，从MIDREX®工艺、低碳高炉钢材“Kobenable Steel”、“混合型氢气供应系统”等技术和产品可以看出，我们的举措成果已切实显现。

**伊藤** 运用MIDREX®技术的炼铁工艺二氧化碳减排解决方案等彰显了神钢集团的优势——并非某一个事业部门孤军奋战，而是多个事业部门的技术彼此融合，创造新的价值。对于“向连接人与技术的未来提供解决方案”这一重要课题，我比较关注的是神钢建机株式会社研发的“K-DIVE®”。当前，各行各业都面临着人才确保的课题。对此，K-DIVE®将DX（数字化转型）要素融入到集团的优势技术和产品中，为解决社会课题指明了方向，可以说是一种崭新实践。



社外取締役  
(取缔役会议长、指名、报酬委员会委员长)  
马场 宏之



社外取締役  
(公司治理委员会委员长)  
伊藤 由美子



社外取締役  
(监查等委员会委员长)  
河野 雅明

**马场** 中期经营计划还引入了ROIC（投入资本回报率）这一管理工具。神钢集团的设备投资等投融资项目涉及金额巨大，其成败对经营影响很大。集团以ROIC指标为基准，明确了设备投资思路和详细的可行性研究方法，从进度管理到退出策略都十分细致和稳妥。

**伊藤** 我感觉设备投资与投融资委员会、事业资产组合管理委员会等执行层面的讨论愈发深入。除了平时参加取缔役会，听取业务执行情况汇报外，还引入了基于ROIC树状图的评价制度，可见ROIC意识已经深入人心。

**马场** 为了防止2017年质量事件再次发生，集团不仅采取了与质量相关的治标措施，还采取措施解决公司内部缺乏沟通的问题，从根本上对组织进行了检讨和改革，我觉得这是向前迈进的重要一步。除此之外，中期经营计划稳步推进的另一个重要因素是，通过2020年5月制定系统的集团理念和2021年确定重要课题两项工作，神钢集团的应有姿态得以具象化，并以此为前提制定和执行了中期经营计划。

## 确保取缔役会实效性的举措初见成效

**马场** 在本年度的取缔役会上，经社外取締役提议，人才培养措施等一些与人力资本相关的事项被列入议程，我们社外取締役也结合在其他公司的工作经验就神钢集团的人才培养问题展开了讨论。此外，在取缔役会之后的线下会议上，IR部门会定期反馈资本市场对公司的评价，与会人员则就如何提升本集团价值展开讨论。我再次切身感受到，经营管理层必须以直观的形式向资本市场展示神钢集团的发展规划，有主次地介绍哪些事业正在萌芽、哪些事业正在结果。作为取缔役会议长，我认为事先确定取缔役会议题非常重要。在选定议题阶段，有时我自己也会提出一些主题，有时会把由6名社外取締役组成的独立社外取缔役会议上社外取缔役们热烈讨论的内容作为取缔役会的议题。我认为，这也是社外取締役的监督职能之一。

**伊藤** 由我担任委员长的公司治理委员会负责评估取缔役会的实效性。2021年度我们没有创造足够的对经营基础领域相关主题进行讨论的机会，对此我们进行了反思。因此，2022年度，我们利用独立社外取缔役会议和线下会议等方式，围绕经营基础领域相关主题，与取缔役共享信息，与执行层展开讨论，这样的会议共举行了13次。取缔役会将取缔役认为重要的事项纳入取缔役会议题，并尽可能地就重要议题进行深入讨论。这个制度运行得十分成功，进一步提高了取缔役会的实效性。



## 社外取締役三人谈



“取締役会将取締役认为重要的事项纳为取締役会议题，并尽可能地就重要议题进行深入讨论。这个制度运行得十分成功，进一步提高了取締役会的实效性。”

**河野** 监查等委员会将中期经营计划中的“经营体制的实效性和风险管理的有效性”纳为了重点主题。在取締役会的实效性方面，监查等委员会认为取締役会进行的讨论很广泛，对此予以高度评价。在风险管理方面，成立各个委员会，让这项工作在整个组织中形成横向贯通。因为建立了这样的经营体制，所以我们才能够及时且妥当地应对本年度新出现的地缘政治、加息、汇率波动等风险。今后，我认为有必要立足于集团和全球视角，在包括海外的集团公司及其子公司等全集团发扬这种精神。

## 充分发挥神钢集团多样化人才的作用

**马场** 人力资本经营的根本是沟通交流。增进经营管理层与员工、事业部门与总公司以及事业部门之间的双向沟通，一直是我们中期经营计划的重点工作。目前情况已得到显著改善。此外，集团已经意识到培养经营管理人才的接班人计划的重要性，有意识地让相关人员在事业部门之间调动或在海外子公司积累管理经验。自2018年以来，神钢集团定期就员工对工作和公司的看法展开意识调查，并将调查结果汇报至取締役会。在人力资本运用成为热门话题之前集团就开始进行员工意识调查了，可以感受到神钢集团拥有重视员工的企业文化。

**河野** 为了提高员工的敬业度，我认为重要的是，以面向广大员工举行IR政策说明会的形式，向员工传达神钢集团的目标以及员工可以通过自己的工作做些什么。每年，山口社长都会面向全体员工举办“KOBELCO高层面对面”主题说明会，亲自介绍本年度的业绩，讲解ROIC树状图，明确对各事业部门的要求。这种促使每一位员工朝着同一方向努力的态度让我深受感动。这正是充分运用人力资本的姿态，可谓是一个企业的王道。神钢集团曾经让员工以主人翁的姿态探讨神钢集团的理想面貌，制定集团理念和重要

课题。未来，我们需要在整个集团范围内为发扬这种姿态和精神奠定根基。同时，DX视角对于人力资本的运用同样至关重要。自2020年度以来，集团已累计培养278名IT推广员和137名数据专家。我们可以感受到，营造一种让神钢集团全体成员都甘愿开展日常工作改革的文化氛围，对于培养人才和提升员工敬业度而言十分重要。



“我再次切身感受到，管理层必须以直观的形式向资本市场展示神钢集团的发展规划，有主次地介绍哪些事业正在萌芽、哪些事业正在结果。”

**伊藤** 确保人才已经成为当今企业的重要课题，神钢集团也不例外。虽然通过DX进行工作方式变革是解决这一课题的重要因素之一，但关键是确保有新鲜血液加入，这也是下一个中期经营计划的关键所在。除了建设分析人才结构、增加社会招聘等可切实确保人才的制度外，建立良好的机制，有效维持并提升集团声誉和员工对集团的自豪感更为重要。尽

## 成为具有综合实力的杰出的解决方案提供商

**马场** 取締役役員培训为我们提供了一个了解神钢集团发展历史的机会。通过纵览神钢集团发展史，我发现神钢集团自成立以来就从事压缩机生产等业务，所经营的事业一直都具有多样化的特点。造福社会和解决社会问题是神钢集团的DNA。理解了神钢集团的起源，我想自然就能确定下一个中期经营计划的发展战略。我坚信，在下一个中期经营计划中，继续提升神钢集团价值的关键在于以下三点。一是确保盈利领域的稳定收益并维持1,000亿日元的经常利润；二是发展MIDREX®工艺等新萌芽的技术、产品和服务；三是敏锐洞察外部环境变化，就建设氢能社会等具有不确定性的未来课题，及时做出合理的经营决策。

**河野** 在下一阶段中期经营计划中，我们需要继续开展确立稳定的收益基础和向碳中和发起挑战两项工作。在确立稳定的收益基础方面，关键是要进一步加快有关理想的事业资产组合的讨论。在向碳中和发起挑战方面，有助于实现碳中和目标的技术和产品已经萌芽，现阶段我们需要做的是做出投资和经营决策，让这些新芽成长为参天大树。在下一个中期经营计划中，我们要制定出一条具体的发展路径，使集团成为具有综合实力的杰出的解决方案提供商，以便能够通过融合应用神钢集团各事业部门拥有的技术，获得企业集团溢价评价。

管在促进女性自我实现方面，我们还有一些课题需要解决，但目前集团的综合岗位和管理岗位有超过20%的人员来自社会招聘，因此，可以说我们有足够坚固的基础来更好地吸纳外部人才并促进多元化和包容性。继2022年之后，集团在2023年6月的股东大会上再次选任了未满55岁的取締役，可以感受到取締役会的年龄结构日益多元化。

**伊藤** 2022年11月，神钢集团宣布将与国立大学法人大阪大学共同成立“KOBELCO未来协作研究所”，研究人与数字技术共存的制造业创新解决方案。为了解决碳中和等社会课题，我们必须积极推动这些与外部的协作和合作等。此外，关于事业资产组合的讨论对于碳中和的投资决策非常重要。我想再次强调的是，人才是一切的基础。关于下一个中期经营计划，我想我的职责应该是深入探讨人力资本经营和人才战略，致力于提升公司治理和集团全球治理水平，为战略打下基础。



“在下一个中期经营计划中，我们要制定出一条具体的发展路径，使集团成为具有综合实力的独一无二的解决方案提供商，以便能够通过融合应用神钢集团各事业部门拥有的技术，获得企业集团溢价评价。”