

KOBELCO

# 神钢集团 中期经营计划

(2024~2026年度)

2024年5月20日  
株式会社 神户制钢所



- 随着计划措施的落实，上一个中期（2021～2023年度）经营计划的收益目标和财务目标均已达成。
- 然而，在预计今后仍会发生难以预测的环境变化的情况下，为实现本集团的集团理念，需要更进一步的“转型”。
- 2024～2026年度中期经营计划的定位是本集团转型为富有魅力的企业并成为“能够挑战未来的事业体制”的重要时期。
- 除了“加强盈利能力和追求发展”以及“向碳中和（CN）发起挑战”外，在加强可持续发展的措施中，我们将发挥神钢特色，通过解决社会课题来提高企业价值。

### <目录>

- ✓ 上一个中期（2021～2023年度）经营计划的回顾
- ✓ 2024～2026年度中期经营计划

## 为实现神钢集团的集团理念

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。



## 上一个中期（2021～2023年度）经营计划的回顾

|                 | 2023年度 目标     |   | 2023年度 业绩    |
|-----------------|---------------|---|--------------|
| <b>收益性指标</b>    |               |   |              |
| <b>ROIC</b>     | 5%以上          | ▶ | 6.7%         |
| <b>安全性指标</b>    |               |   |              |
| <b>D/E股价收益率</b> | 0.7倍以下        | ▶ | 0.55倍        |
| <b>股东回报</b>     |               |   |              |
| <b>股息支付率</b>    | 进行研究，<br>包括上调 | ▶ | 上调至30%<br>左右 |

[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<br>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%  |



确立稳定的收益基础取得稳步进展

| 重点措施                   | 评价 | 措施状况                                                                                                  |
|------------------------|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 强化钢材事业的收益基础            | ○  | <ul style="list-style-type: none"> <li>产品种类结构改善仍是课题，通过下调盈亏平衡点，<b>实现收益的大幅改善</b></li> </ul>             |
| 新电力项目<br>顺利启动和稳定投产     | ○  | <ul style="list-style-type: none"> <li>按计划启动神户发电所的3号机和4号机</li> <li><b>为确立稳定的收益基础做出重大贡献</b></li> </ul> |
| 材料类事业<br>战略投资的收益贡献     | ×  | <ul style="list-style-type: none"> <li><b>未实现计划的收益贡献</b></li> <li>铝板、铝挤压、悬架装置收益低迷</li> </ul>          |
| 重组不盈利的事业               | ○  | <ul style="list-style-type: none"> <li>一度不盈利的事业（铸锻钢、钛、起重机）<b>扭亏为盈</b></li> </ul>                      |
| 机械类事业 收益稳定<br>及市场发展的对应 | ○  | <ul style="list-style-type: none"> <li>机械与工程技术事业的<b>订单和收益均有所增加</b></li> <li>工程机械正在推进结构改革</li> </ul>   |

## 针对最重要课题的措施：向碳中和发起挑战

### 碳中和措施稳步推进

#### 生产工序中的二氧化碳减排

钢材

- ✓ 碳中和规划图的进一步具体化
- ✓ 基于规划图的计划进展

- 实现高炉HBI的更大量装填
- 推进多重研究，包括引进电炉等

电力

- 推进生物质燃料和氨混烧的研究
- 参加长期脱碳电源竞标

#### 通过技术、产品和服务为二氧化碳减排作贡献

- 以CO<sub>2</sub>减排为背景，牢牢抓住对MIDREX®工艺和机械产品等的需求
- 开启混合型氢气供给系统和低碳铁源事业等新事业
- 使低碳高炉钢材和绿色铝实现商品化



### 事业资产组合与财务战略

#### 事业资产组合

- 【进攻】 机械/与三浦工业合作；工程技术/通过使神钢环境舒立净成为全资子公司来强化环保产品事业等
- 【防守】 出售铜管事业；工程机械/集中中国的生产据点等

#### 财务战略

- 发行可转换公司债券型附新股认购权公司债，以实现资金筹措手段的多样化等

### 强化经营基础

- **重新研究经营体制**（加强公司治理和总公司职能）
- 根据重要课题的指标与目标**推进以ESG为主的措施**
  - ✓ 推行人才战略
    - ↳ 加强广告宣传和品牌推广，以推进D&I（多样性和包容性）和应对人才短缺
  - ✓ 实施旨在贯彻安全、质量及合规的措施
- 通过适当且积极的信息披露等，**推进旨在降低资本成本的措施**





# 2024～2026年度中期经营计划

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

KOBELCO

实现可持续发展社会的要求

技术的进步

巩固根基，获得发展措施的成果



## 材料类事业

“加强盈利能力”，提高全球范围内的收益性

加强盈利能力

## ■ 着眼于未来的外部环境，“重建事业基础”

- ◆ 重组铝板和铝素形材的事业
- ◆ 保持全球竞争力（钢铁、焊接）

## ■ 深化ROIC经营

进一步提高收益性的基础活动，加强ROIC经营和KPI管理

## ■ 扩大以环保产品为首的满足社会需求的商品销售

扩大Kobenable® Steel、绿色铝等的销售

## ■ 实施新事业相关措施

为下一个中期经营计划（2027年度～）创造新的商机并最大限度地利用技术资产

成为ROIC 6～8%的事业体制

&lt;2026年度&gt;

追求发展

ROIC 3～4%

&lt;2021～2023年度平均&gt;



铁铝



素形材



焊接

## 机械类事业

将外部环境变化视为商机，“追求发展”

追求发展

## ■ 通过“抓住新需求”和“扩大事业范围”实现发展

- ◆ 获得如能源转换等新的商机
- ◆ 拓展“价值销售”与解决方案业务

## ■ 实施新事业相关措施

为下一个中期经营计划（2027年度～）创造新的商机并最大限度地利用技术资产

## ■ 在全球范围内优化生产体制和销售体制

加强进攻市场中的生产/销售/服务体制，研究防守市场中的最佳体制

## ■ 深化ROIC经营

进一步提高收益性的基础活动，加强ROIC经营和KPI管理

成为ROIC 8～10%的事业体制

&lt;2026年度&gt;

加强盈利能力

ROIC 6～7%

&lt;2021～2023年度平均&gt;



机械



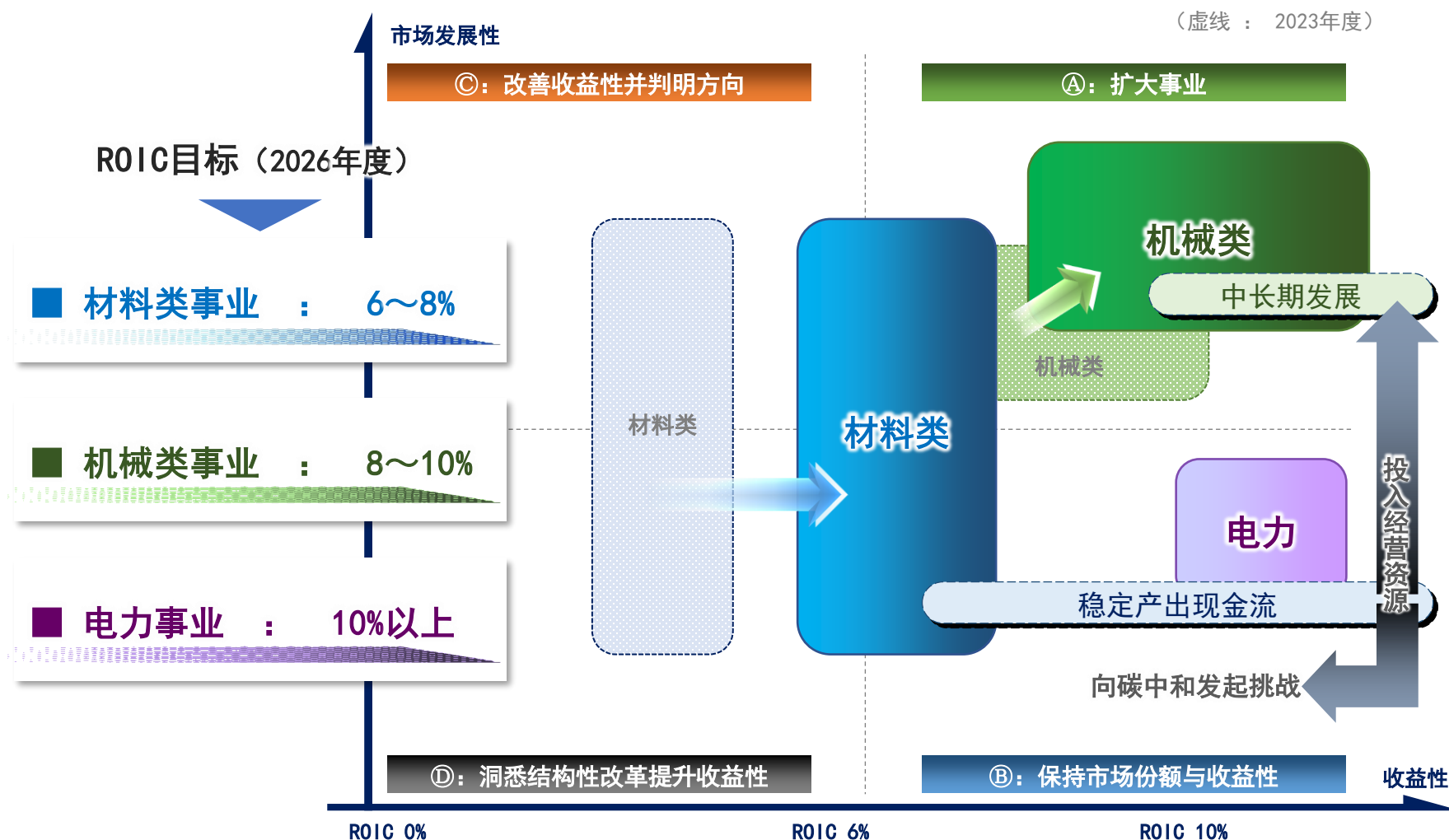
工程技术



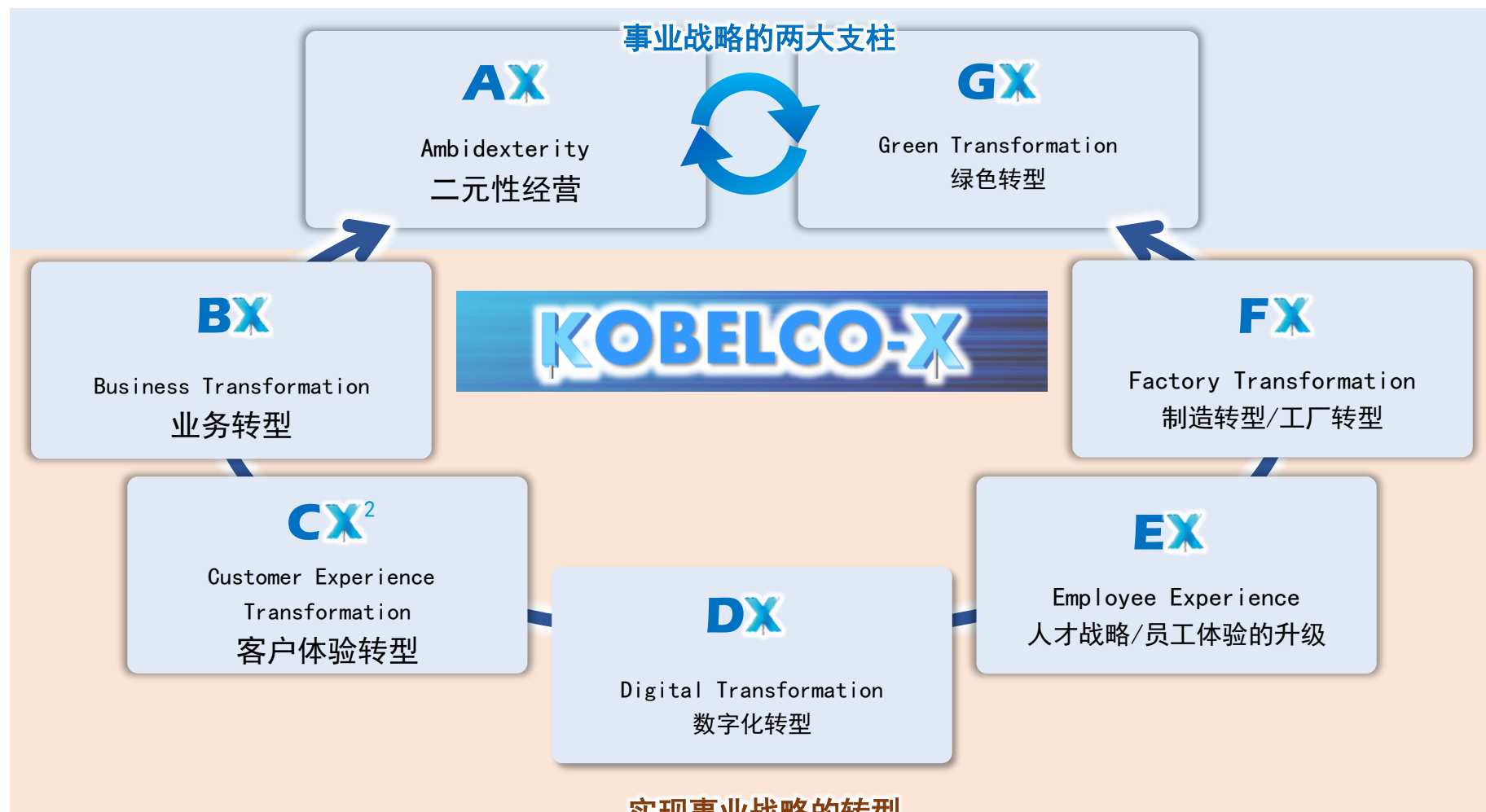
工程机械



将通过各事业获得的经营资源重点投入到追求发展及向碳中和发起挑战中，实现持续发展



## 实现事业战略所需的基于神钢特色的7项转型（X）



## 基本方针

在努力加强盈利能力和追求发展的同时，继续向碳中和发起挑战  
通过加强可持续经营提高企业价值→转型为富有魅力的企业

最重要课题

“加强盈利能力”和“追求发展”



向碳中和发起挑战

材料类事业：加强盈利能力 + 追求发展

机械类事业：追求发展 + 加强盈利能力

电力事业：确保稳定的收益

向碳中和发起挑战

[生产工序中的CO<sub>2</sub>减排]

加强基于转型（KOBELCO-X）的可持续经营

收益性提高

增长率提高

资本成本降低

企业价值提高

转型为富有魅力的企业

## 财务目标

在整个中期内获得高于资本成本的回报，同时，  
以实施未来战略为目标，进一步努力加强财务基础。

收益性  
指标

ROIC

确保6%左右

- 力争在好的环境下达到8%
- 确保ROE在10%左右



资本成本/WACC设想：5%左右

净资产比例

40%～45%左右

总D/E股价收益率 ※

0.75倍左右

安全性  
指标

|           | 2021年度 | 2022年度 | 2023年度 | 2021～2023年度<br>平均 | 2024～2026年度<br>中期经营计划 |
|-----------|--------|--------|--------|-------------------|-----------------------|
| ROIC      | 4.7%   | 4.9%   | 6.7%   | 5.4%              | 6%左右（力争达到8%）          |
| ROE       | 7.9%   | 8.4%   | 11.1%  | 9.1%              | 10%左右                 |
| 净资产比例     | 32.0%  | 34.0%  | 38.6%  |                   | 40%～45%左右             |
| 总D/E股价收益率 | 1.19   | 1.00   | 0.83   |                   | 0.75倍左右               |

※ 由于决定所有财务目标均以合并会计方法管理，因此，自本中期开始，总D/E股价收益率的计算公式变更如下：  
上一期中期：除项目融资外的有息负债/自有资本⇒本中期：包括项目融资在内的有息负债/自有资本

## 现金分配的观点

在加强盈利能力和追求发展的投资活动中，根据未来的资金需求，  
通过出售资产、压缩现金和存款水平等，使资本效率最大化

### 2024～2026年度（3年合计）

- 减少交叉持股
- 出售房地产 等

- 提高资金效率

#### 研究开发费

上一个中期：约1,100亿日元

→ 1,300亿日元左右

#### 折旧费

上一个中期：约3,400亿日元

→ 3,900亿日元左右

出售资产

动用现金  
和存款

营业CF  
5,000～  
6,000  
亿日元

加强盈利能力的投资

追求发展的投资

人力资本投资

DX战略投资

事业投资  
5,000～  
6,000亿日元

股东回报

支付金额

9,500亿日元  
左右

前提是具备支持  
碳中和  
的投资条件

决策金额

2027年度  
之后支付

#### 支持碳中和的投资

3,000亿日元 左右

钢铁和电力的支持碳中和的投资  
计划在本中期期间做出决策  
(现金正式外流将在2027年度之后)

#### 加强盈利能力的投资

1,700亿日元 左右

#### 追求发展的投资

1,000亿日元 左右

#### 人力资本相关投资 ※

600亿日元 左右

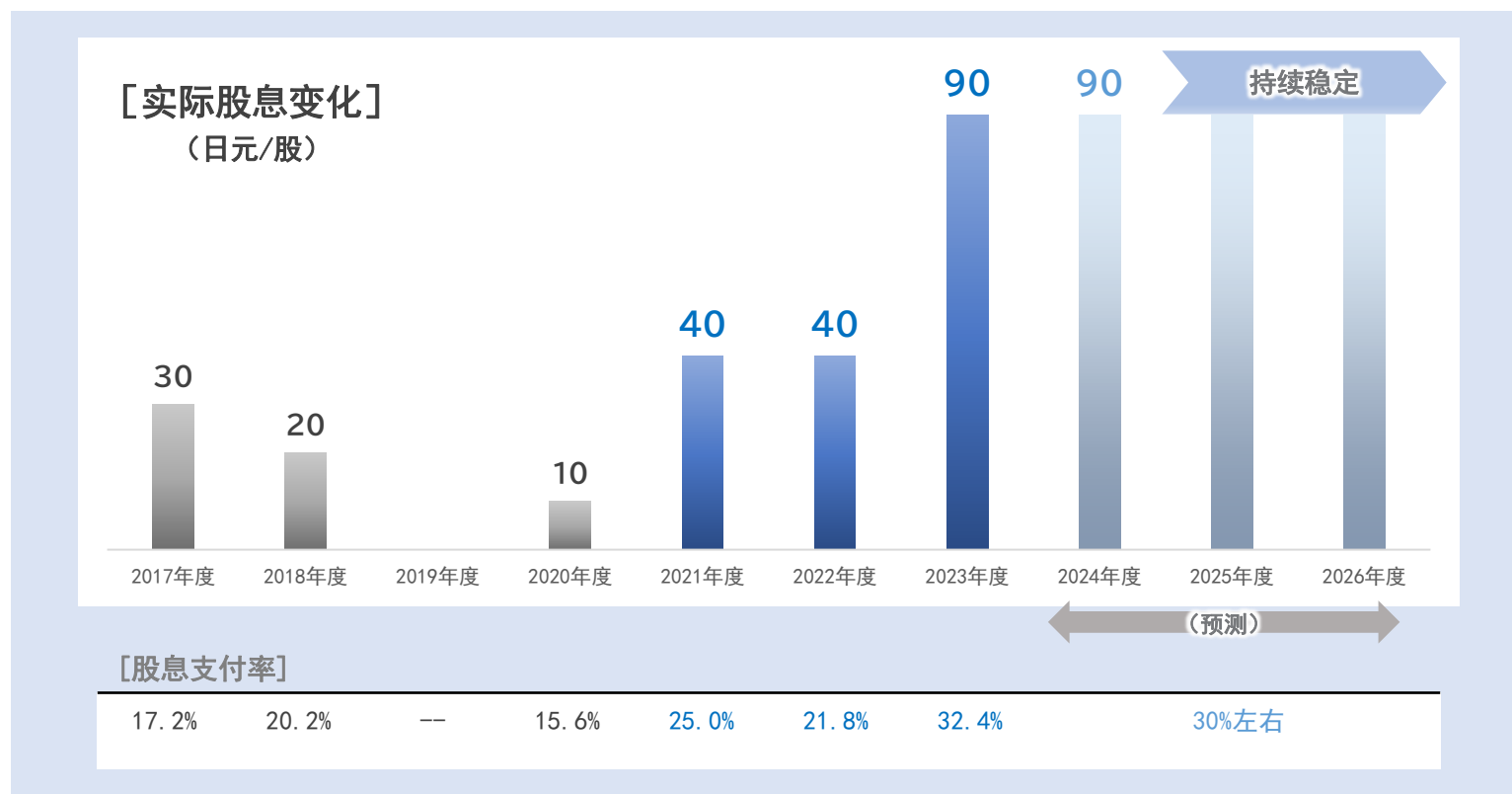
#### 合理化/更新投资等（包括DX）

3,200亿日元 左右

※改善环境和应对人才短缺的投资

## 在加强财务基础实现中长期发展的同时，持续稳定地分配股息

- 在以持续稳定为原则的同时，综合考虑本集团财政情况、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





## 提高企业价值的重点措施

### 01 加强盈利能力

#### ①【材料类】 着眼于未来的外部环境，“重建事业基础”

①-1：重组铝板和铝素型材的事业

①-2：保持全球竞争力（钢铁、焊接）

### 02 追求发展

#### ②【机械类】 通过在现有事业中“抓住新需求”和“扩大事业范围”实现发展

②-1：获得如能源转换等新的商机

③-2：拓展“价值销售”与解决方案业务

### 03 向碳中和发起挑战

#### ③【材料类】【电力】 实现生产工序中的CO<sub>2</sub>减排

### 04 加强可持续经营

#### ④ 通过转型加强可持续经营

- 旨在实现“加强盈利能力和追求发展”及“向碳中和发起挑战”的“KOBELCO-X”

## 01

## 加强盈利能力

（材料类事业）

## ①着眼于未来的外部环境，“重建事业基础”

## ①-1. 【材料类】 重组铝板和铝素形材的事业

【铝板】 除了汽车板材增长乏力外，半导体需求减少也导致磁盘和厚板需求恶化

【铝素形材】 北美用于汽车的需求量减少、生产故障、人员短缺、生产效率恶化等导致收益恶化

→ 随着向电动汽车的发展等，今后汽车用铝材的需求有望继续增加，但支持碳中和也导致本地生产、本地消费的需求增加，因此，**需要重建事业基础，包括重新审视初始计划的战略**

目标是【 铝板和铝素形材2024年度都扭亏为盈 】

除了改善基础收益（增加数量、改善价格、降低成本）外，  
还将**推进**汽车板材事业（铝板）和北美事业（铝素形材）的**事业重组**

|                           | 23年度 | 24年度             | 25年度            | 26年度 | 27年度～ |
|---------------------------|------|------------------|-----------------|------|-------|
| <b>铝板</b><br>重组<br>汽车板材事业 |      | 设立与宝武铝业的合资公司     | 扩大中资OEM的销售      |      |       |
|                           |      |                  | 研究韩国蔚山工厂剩余产能的利用 |      |       |
|                           |      |                  | 转由宝武铝业提供冷轧母卷    |      |       |
| <b>铝素形材</b><br>重组北美事业     |      | 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 |                 |      |       |

## ①着眼于未来的外部环境，“重建事业基础”

## ①-2. 【材料类】 保持全球竞争力

需要重组整个事业的体制，包括重新审视对象区域和各区域的生产体制等  
→ 致力于全球事业基础的重建

■ 根据各区域的社会大趋势研究钢铁/焊接事业方向

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

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

# 02

## 追求发展

（机械类事业）

以机械类事业为主的发展

机械类事业整体力争实现销售额1万亿日元规模的事业体制

(2021～2023年度平均：7,000多亿日元)

追求发展的投资※  
约1,000亿日元

实施新事业相关措施

- ①创造新的商机
- ②有效利用技术资产和知识产权

拓展“价值销售”与解决方案业务

工程机械、焊接等

获得新的商机，  
如以碳中和为背景的能源转换等

机械、工程技术

加强盈利能力

(相关投资※：包括材料类在内约1,700亿日元)

※投资额以决策为基础



## ②通过“抓住新需求”和“扩大事业范围”实现发展

## ②-1. 【机械类】 获得如能源转换等新的商机

将与能源转换和资源循环相关的事业扩大及新需求视为绝佳机会，  
除了加强现有产品的扩销外，通过与本集团持有技术的相乘效应，努力建立新事业

随着碳中和措施的实施，扩大能源转换事业

氢

氨

CO<sub>2</sub>※1

LNG

可再生能源电力



※1 CCUS相关

利用本集团持有技术扩大事业并建立新事业

压缩机

热交换器/  
汽化器设备  
工程技术

直接还原炼铁

环境相关技术

氢与氨（制造、运输、储存、使用）

低碳炼铁

水处理与废弃物处理

压缩机  
热交换器/汽化器

机械

氢燃料电池  
挖掘机

工程机械

混合型  
氢气供给  
（利用HHOG等）

机械 工程技术 素形材

低碳铁源供给

钢铁

工程技术

MIDREX®  
工艺

工程技术

下水道污泥消化与燃料化  
废弃物发电

工程技术（SKS）

★HHOG＝水电解式制氢装置

★SKS＝株式会社神钢环境舒立净

## ②通过“抓住新需求”和“扩大事业范围”实现发展

## ②-1. 【机械类】 获得如能源转换等新的商机

以能源转换相关事业为主，力争实现中长期性收益扩大

## 机械事业

## 【抓住新需求】

## 【扩大事业范围】



★ 以扩充和新设海外服务据点为主，加强并扩大存量业务，同时创建和培育新事业，包括战略性M&A等投资

2030年度的理想目标

3,000亿日元规模的销售额

(2021～2023年度平均：大约2,000亿日元)

## ②通过“抓住新需求”和“扩大事业范围”实现发展

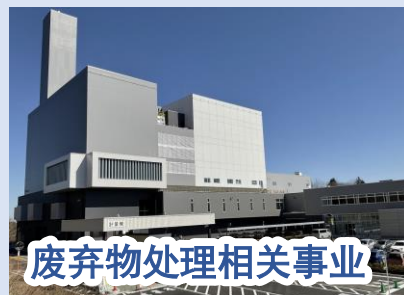
### ②-1. 【机械类】 获得如能源转换等新的商机

以能源转换和资源循环相关事业为主，力争实现中长期性收益扩大

#### 工程技术事业



MIDREX®工艺



废弃物处理相关事业



水处理相关事业

2030年度的理想目标

2,500亿日元规模的销售额

(2021～2023年度平均：约1,500亿日元)

#### ● 低碳铁源供给事业

- 正在计划和研究通过MIDREX®工艺实现年产500万吨的直接还原铁制造

通过供应低碳铁源（HBI），为以日本为首的整个钢铁行业实现脱碳做贡献

#### 本中期期间

- 研究在阿曼苏丹国建立事业的可行性  
→ 投资决策

## ②通过“抓住新需求”和“扩大事业范围”实现发展

## ②-2. 【机械类】 拓展“价值销售”与解决方案业务

通过已有事业活动（传统产品销售）积累的知识（信息、技术、经验）

设计/开发

生产技术

经验  
(专利)

产品知识

客户方面的  
利用方法客户的  
困难客户的  
需求客户的  
前景

DX相关技术

自动化

数据积累

远程监控

远程操作

## 拓展“价值销售”与解决方案业务

## 焊接

## 焊接系统



通过升级焊接系统及利用检查工序及生产管理工具等周边工序支持系统，为解决技能不足和劳动力短缺做贡献

## 工程机械

## K-DIVE®



为确保真正的安全，通过在安全场所远程操作机械，并且同时操作多台机械和利用技能传承等，为解决建筑行业的劳动力短缺做贡献

## 工程机械

## K-D2 PLANNER®



完善工程机械制造商特有的功能，如提供起重机吊臂的多重弯曲角度等，为提高安全性和生产效率做贡献

## 机械 × 工程技术 × 素形材

## 混合型氢气供给系统



通过装置的远程监控和运行管理系统等，为客户缩短停机时间和降低运营成本做贡献

2030年度的理想目标

500亿日元+α 规模的销售额

(2021～2023年度平均：约70亿日元)

## 03

## 向碳中和发起挑战

本集团生产工序中的CO<sub>2</sub>减排课题

炼铁工艺的CO<sub>2</sub>减排

电力事业的CO<sub>2</sub>减排

其他各事业所的CO<sub>2</sub>减排

计划在本中期期间做出  
3,000亿日元左右的决策

推进节能

引进可再生能源电力

进行能源转换（电力、氢等）

③实现生产工序中的CO<sub>2</sub>减排炼铁工艺的CO<sub>2</sub>减排

## ①向高炉大量装填HBI

面向2030年，通过(a) 向高炉大量装填HBI和(b) 实施各种促进CO<sub>2</sub>减排的节能措施，努力达成目标。

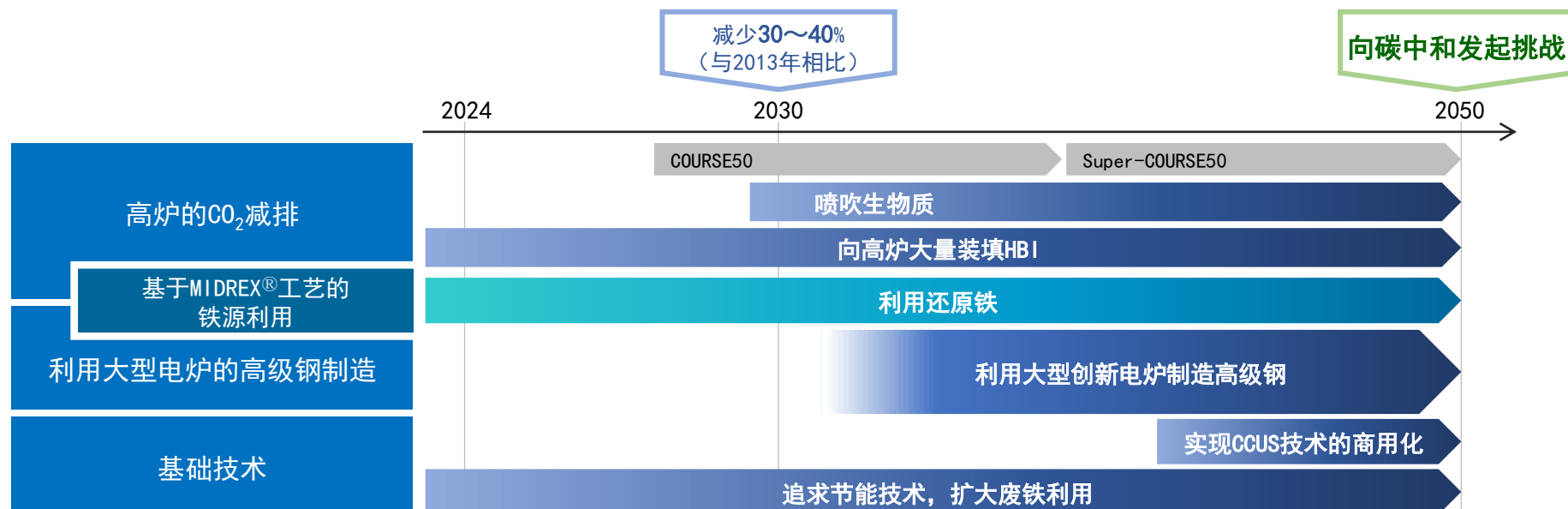
## ②确保低碳铁源

铁铝事业部门与工程技术事业部门合作建立事业，确保低碳铁源用于HBI的大量装填。

## ③引进大型创新电炉

在不以2座高炉体制为前提的情况下，加快电炉引进的研究，并判断尽早引进设备。

研究可以高效熔炼  
还原铁来制造高级钢  
的大型创新电炉





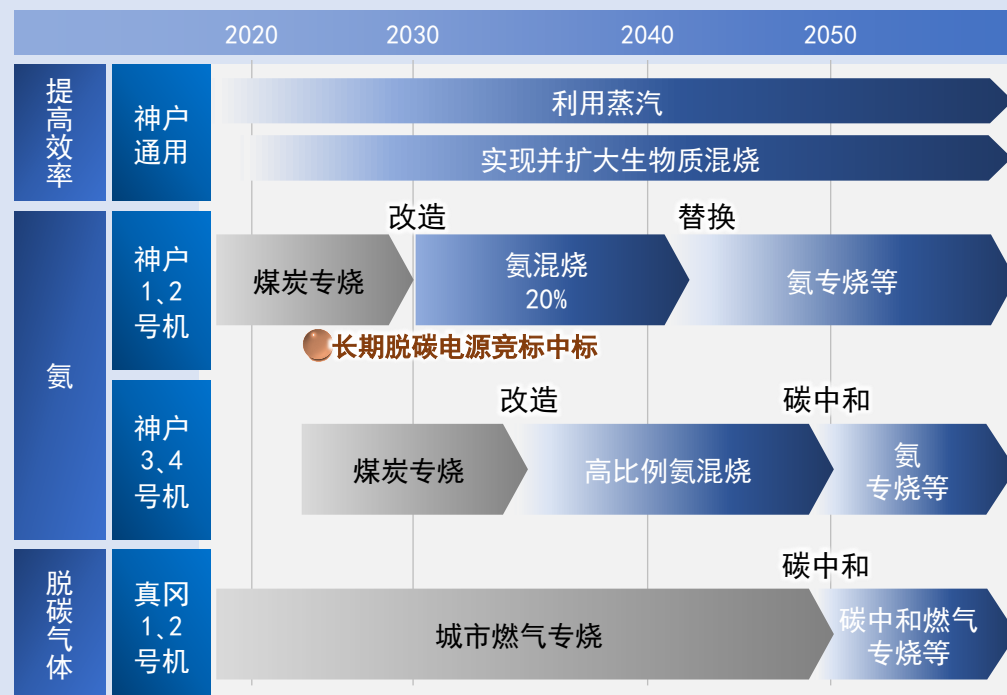
③实现生产工序中的CO<sub>2</sub>减排电力事业的CO<sub>2</sub>减排

- 神户发电所：①通过利用发电站的蒸汽，提高整个地区的能源利用效率；②实施生物质燃料（下水污泥、食物残渣）混烧，③探讨氨混烧→专烧等
- 真冈发电所：继续利用高效率GTCC进行低碳发电的稳定运行，研究最大限度地利用碳中和城市燃气

## 碳中和规划图

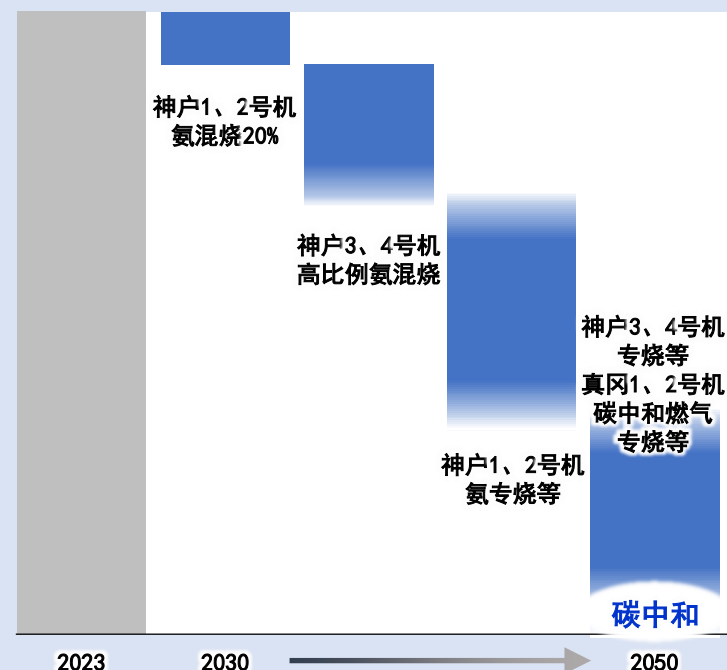
效率43%

向碳中和发起挑战



## 基于规划图的碳中和示意图

★假设与2023年度的运行条件相同的情况





# 进一步扩大为CO<sub>2</sub>减排作贡献的产品

<对象是可以合理算出减排贡献量的产品>

将2030年的减排贡献量目标上调至**7,800万吨**

通过技术、产品和服务为  
**CO<sub>2</sub>减排作贡献**

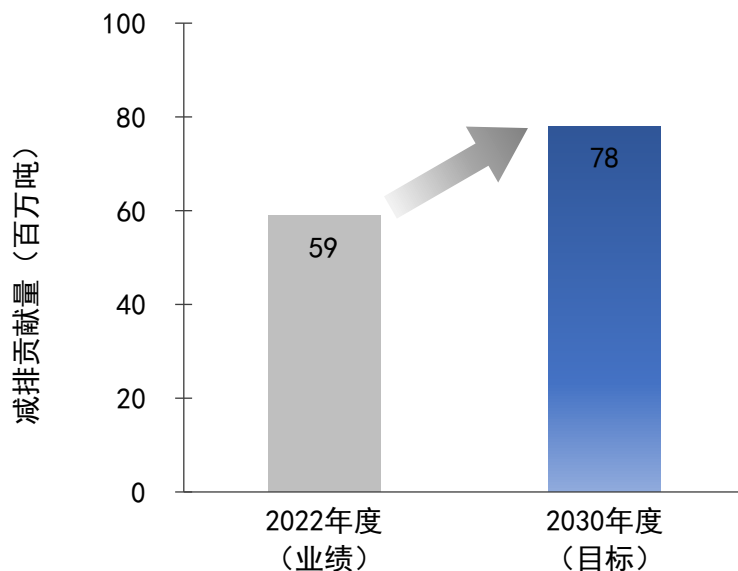
2030年目标

~~6,100万吨~~  
→ **7,800万吨**

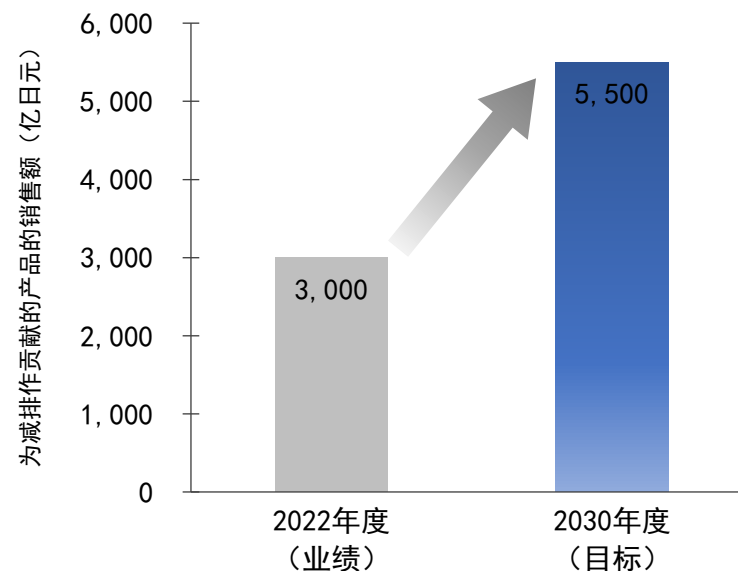
2050年蓝图

**1亿吨以上**

CO<sub>2</sub>减排贡献量※<sup>1</sup>



为CO<sub>2</sub>减排作贡献的产品的销售额※<sup>2</sup>



※1: 统计到上一年度为止已销售产品的该年度减排贡献量

※2: 统计为减排作贡献的产品的该年度销售额计入额

# 通过技术、产品和服务为CO<sub>2</sub>减排作贡献的产品

(以能源转换为首的碳中和相关商机)

在促进本集团生产工序中的CO<sub>2</sub>减排的同时，将CO<sub>2</sub>减排贡献视为发展机会，推行措施

## 通过技术、产品和服务为CO<sub>2</sub>减排作贡献

※记载主要项目（也包括可以算出减排贡献量的产品以外的项目）

### 材料类事业

低碳高炉钢材

低碳铝板材/素形材

轻量化材料

磁性材料

燃料电池隔膜材料

超高强度钢板专用焊接材料

热处理工艺线材

高炉水泥

### 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※<sup>1</sup>

混合型氢气供应系统

※<sup>1</sup> HHOG=水电解式制氢装置

## 04

## 加强可持续经营

基于转型的可持续经营

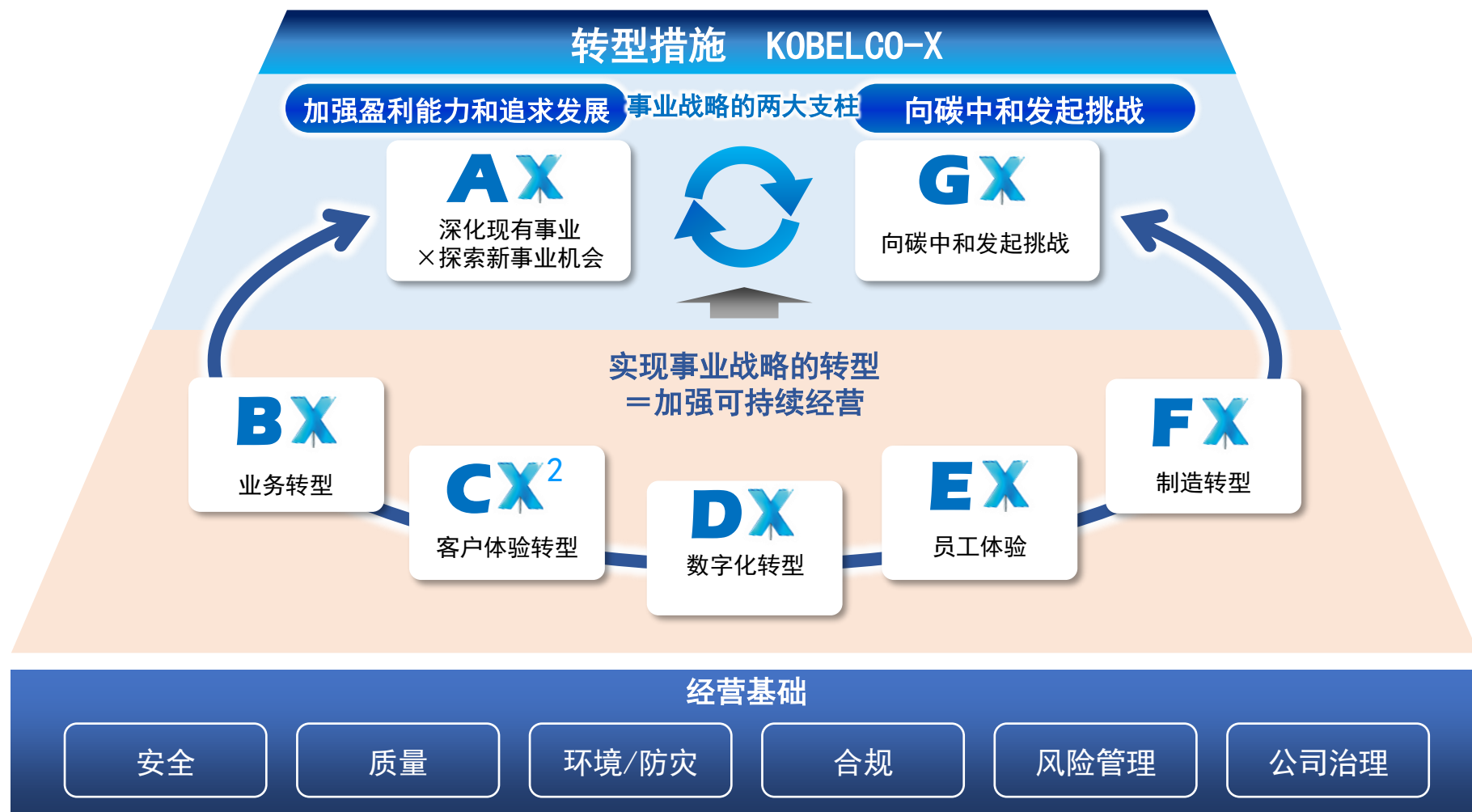
旨在实现“加强盈利能力和追求发展”及“向碳中和发起挑战”的“KOBELCO-X”

加强作为企业活动前提的经营基础

继续加强安全、质量、合规等措施

## ④加强基于转型的可持续经营

“加强盈利能力和追求发展”及“向碳中和发起挑战”…AX与GX是事业战略的两大支柱  
实现事业战略的5项转型——BX、CX<sup>2</sup>、DX、EX、FX是其推动力



## ④加强基于转型的可持续经营

## 推进多样化人才的活跃

EX

## 人才战略的3种方式

提高组织的  
多样性促进每位员工的  
成长和挑战完善能各展所长的  
环境

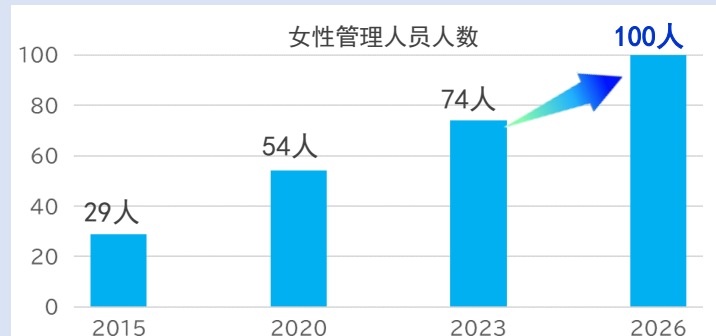
最大限度地实现组织的输出，  
“加强盈利能力”和“追求发展”  
并“向碳中和发起挑战”

推行“提升组织多样性”的措施，继续发挥“神钢特色”的源泉——多样化个性

## 多样性&amp;包容性

促进女性各展所长（培养管理人员和领导）；  
开展各种D&I相关活动；促进残疾人就业和各展所长

- ① 女性管理人员人数：100人（2026年度）
- ② 基于技能岗女性员工5年内离职率：15%以内（每年）



## 多样化人才的招聘

开展以招聘为目的的广告宣传活动；加强招聘活动；  
继续致力于社会招聘（推荐招聘）

- ① 招聘完成率：100%（每年）
- ② 女性应届毕业生录用率：综合事务岗50%以上、  
综合技术岗15%以上、基于技能岗10%以上（每年）

阪神甲子园球场 投手广告



©阪神老虎队

## ④加强基于转型的可持续经营

EX

## 推进多样化人才的活跃

以改善职场环境和应对人才短缺为主投入经营资源，推行“促进每位员工的成长和挑战”以及“完善能各展所长的环境”的措施。

## 薪资待遇

实施“对人的投资”，从而改善工作条件并创造未来发展

- ① 基本工资：月薪增加**30,000**日元（2024年度）
- ② 增加规定年假天数和各种津贴等（同上）

## 人才培养

根据每位员工追求的技能 and 生活方式提供最佳学习场所并确保听课时间

年人均培训听课时间  
**40** 小时以上

## 改善职场环境

有计划地更新破旧的职工宿舍、福利设施、教育培训设施及各事业所的事务所办公室

职场环境与福利设施相关投资※  
大约 **450** 亿日元 左右

## 应对人才短缺

加强品牌推广，促进省人化、自动化及智能工厂化

省人化和自动化相关投资※  
大约 **150** 亿日元 左右

※投资额以决策为基础，包括部分经费

## ④加强基于转型的可持续经营

DX

## 推进DX

加强人才、环境及文化各要素并提高DX推动力（STEP1），实现、加快并升级转型（STEP2），进而解决社会课题并创造新的价值（STEP3）。

## 神钢集团的DX

## DX推动力

**人才：**员工的数字化应用和数字化转型技能

通过继续培养DX人才和对员工进行数字工具教育等，增加推进DX的人才

**环境：**作为武器的数字工具和数据

完善推进DX所需的硬件环境，包括生成式AI、VR/AR、RPA/BI工具、数据分析平台等

**文化：**思维理念与组织、周边支持

通过加强内部宣传、完善奖励制度、对所有员工实施素养和心理教育等，形成推进DX的组织文化

BX

业务转型

CX<sup>2</sup>

客户体验转型

EX

员工体验

FX

制造转型

AX

深化现有事业  
×探索新事业机会

GX

向碳中和发起挑战

xD

通过数字化，实现、加快并升级转型

xD

通过数字化和转型，解决社会课题并创造新的价值

Step2

以“数字化”为核心的  
神钢转型

Step3

基于DX的  
“神钢特色”的追求

Step1 积极而又勇猛果敢的“数字化”

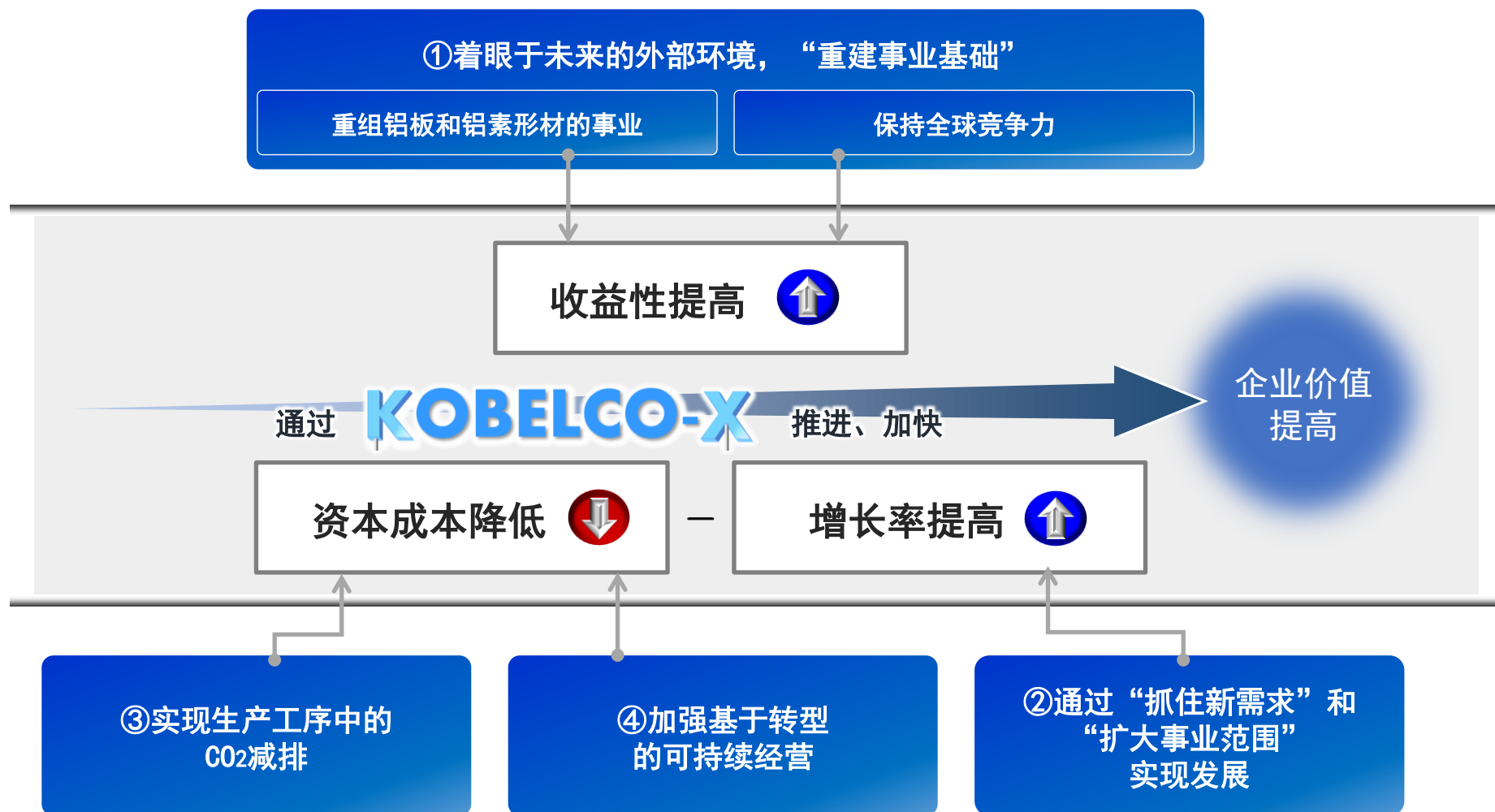
2024~2026年度

DX战略投资额：600亿日元 左右（以决策为基础）



## 重点措施的定位

通过推行重点措施，提高企业价值 → 获得合理的市场评价

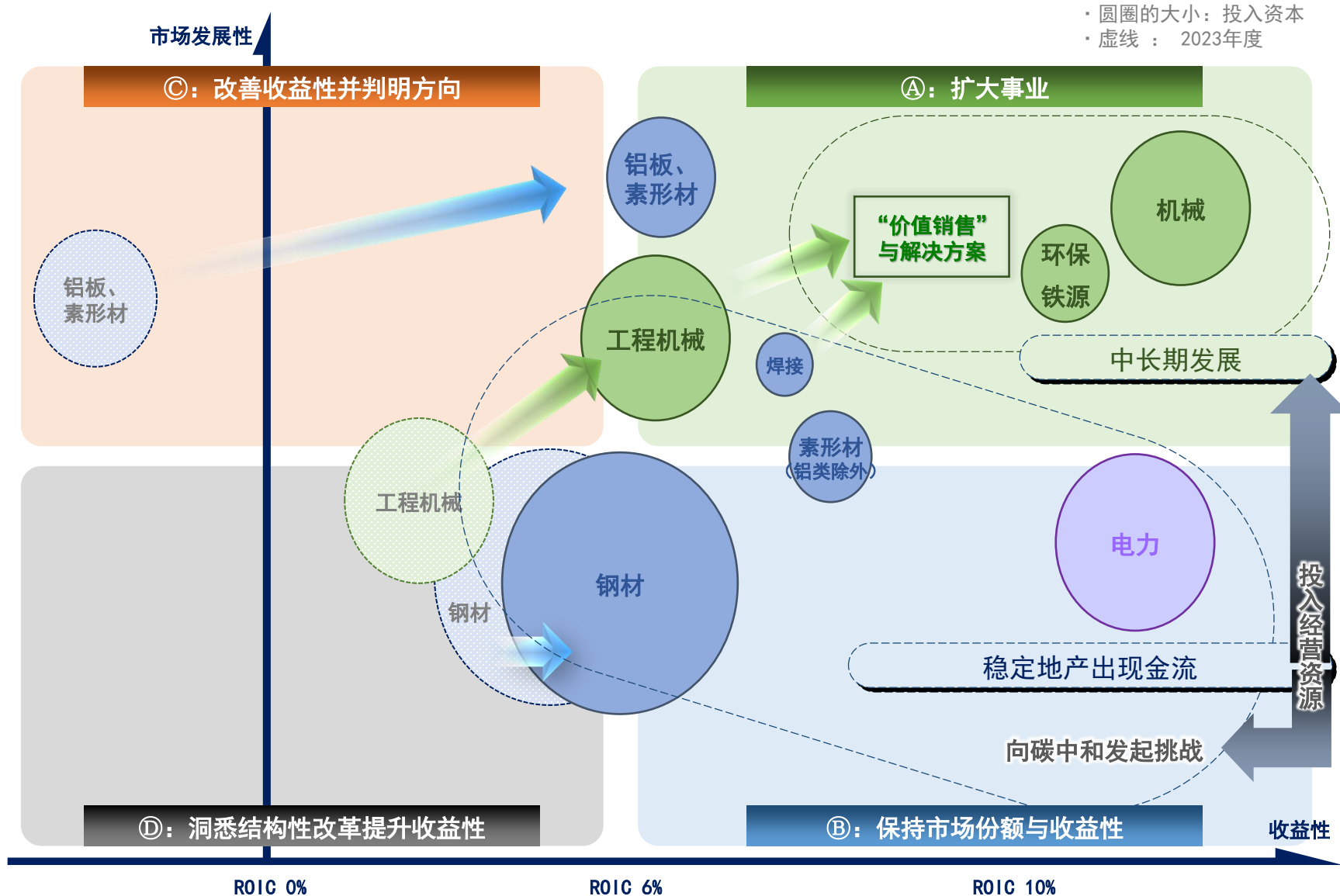


## 本集团将在2025年迎来创立120周年

我们将努力转型成为客户、合作伙伴、地域社会人士、股东、投资者、集团员工等各利益相关方认可的“富有魅力的企业”。

## 参考资料

# 参考：各事业的事业资产组合



## 重要课题

## 监控指标

## 目标



### 对绿色社会的贡献



- ①生产工序中的CO<sub>2</sub>减排
- ②减排贡献量 & 相关产品销售额
- ③电力事业方面的CO<sub>2</sub>减排
- ④水资源循环利用率
- ⑤管制区域中的污染物（COD, TP）排放量
- ⑥符合TNFD的信息披露

- ①2030年：减少30～40%（与2013年度相比）  
2050年：向碳中和发起挑战
- ②减排贡献量：2030年7800万吨  
2050年1亿吨以上  
相关产品销售额：2030年度5,500亿日元
- ③2030年：提高煤炭发电效率 USC以上  
2050年：向碳中和发起挑战
- ④水资源循环利用率：95%以上
- ⑤污染物质排放量：
  - ・ COD：474吨/年以下
  - ・ 总磷：23吨/年以下



### 对安全、放心的城市建设，产品制造的贡献



- ⑦持续稳定的供电
- 铁铝：⑧钢材\_环保产品比例
- 铁铝：⑨铝板\_低碳原料比例  
※客户的指定材料和提供材料除外
- 机械：⑩环境相关产品订单比例  
（脱碳、LNG）
- 工程机械：⑪ICT工程机械累计销量（日本国内）
- 焊接：⑫焊接解决方案产品销售额比例

- ⑧2024年度：22%  
2026年度：22%→2030年度：25%
- ⑨2024年度：86%  
2026年度：90%→2030年度：100%
- ⑩2024年度：23%  
2030年度：25%
- ⑪2024年度：600台  
2026年度：3,000台
- ⑫2024年度：23%  
2026年度：25%



### 向连接人与技术的未来提供解决方案



- ⑬与DX相关的员工意识调查结果
- ⑭新事业创意数

- ⑬2024年度：开始调查并设定目标  
2026年度：根据设定的目标进行研究
- ⑭每年：10件/年

## 重要课题

## 监控指标

## 目标

### 推进多元化人才的活跃



- ⑮综合职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集团理念的渗透
- ㉑充实员工培训

- ⑮每年：综合事务岗50%以上  
综合技术岗15%以上
- ⑯每年：女性应届毕业生录用率：10%以上  
5年内离职率：15%以内
- ⑰2026年度：100人
- ⑱每年：100%
- ⑲每年：平均15天/年・人
- ⑳每年：员工意识调查相关问题的肯定回答率80%以上
- ㉑2026年度：年人均培训听课时间40小时以上

### 追求可持续性发展的公司治理



- ㉒内部通报制度的易用性
- ㉓人权尽职调查实施公司
- ㉔休业灾害发生频率
- ㉕质量指南认证据点比例
- ㉖KOBELCO TQM  
实践管理课程完成率

- ㉒合规意识调查相关问题的肯定回答率  
2026年度：85%以上
- ㉓供应链：大约330家  
集团公司：日本国内83家、海外41家  
※均为到2026年度的实施数
- ㉔每年：0.10以下
- ㉕2025年度：100%
- ㉖2025年度：室长100%  
2027年度：管理人员及集团公司的对象人员100%

## 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、集团共通的价值观念

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 | 4. 与地域社会的共生 |
| 2. 提供优质的产品与服务    | 5. 对环境的贡献   |
| 3. 营造适宜工作的职场环境   | 6. 尊重利益相关方  |

品质宪章



- ◆ 本PPT中含有一些诸如神钢集团的预想、确信、期待、意向以及战略等对未来进行预估的相关内容。这是神钢集团根据目前掌握的信息作出的判断和假定，基于该等判断和假定所包含的不确定性以及今后事业运营和内外状况变化等可能发生变动的因素，实际结果与预估内容之间可能会存在实质性不同。本公司对于未来预估任何内容，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的小伙伴的战略变化

**KOBELCO**