

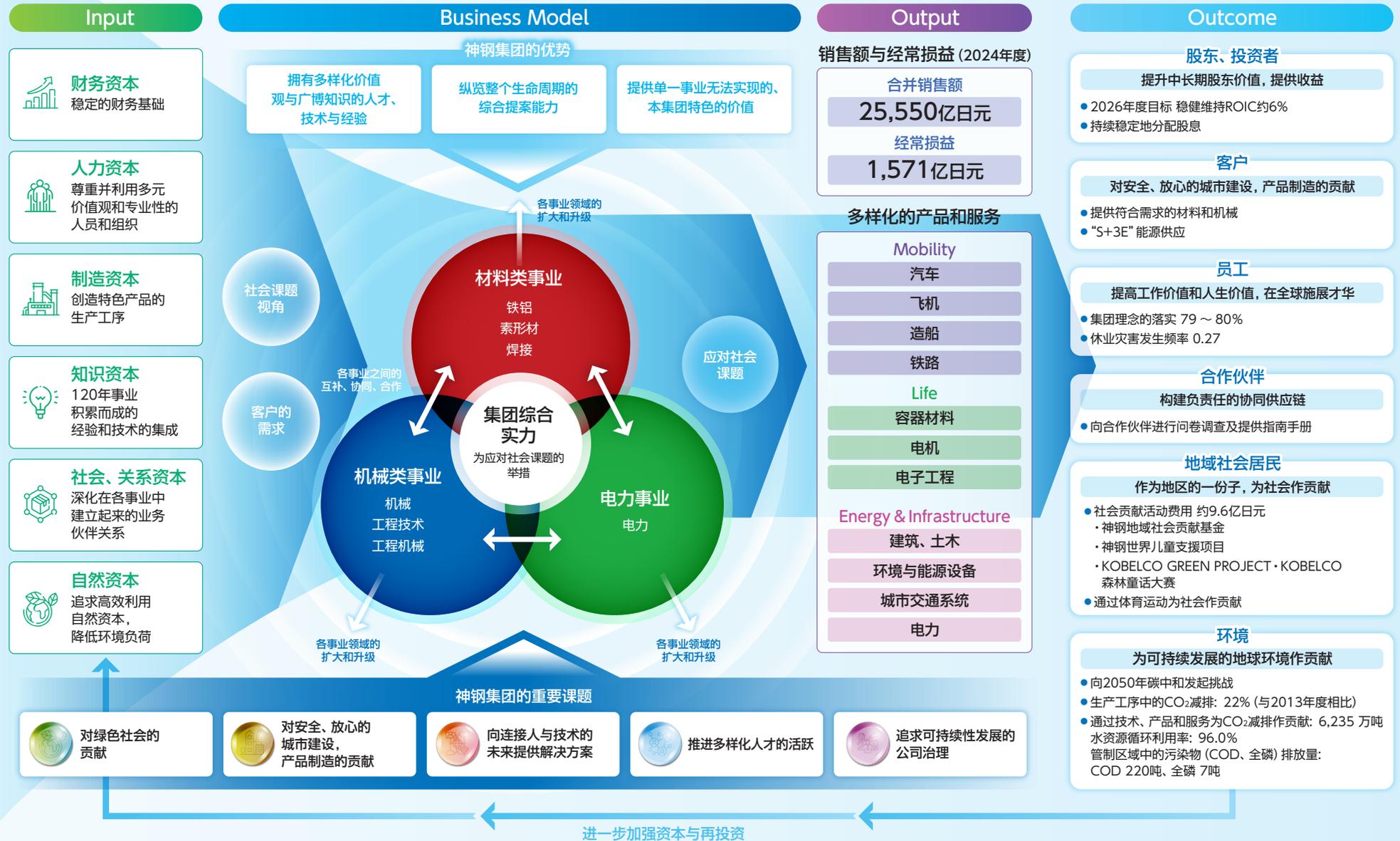


01

KOBELCO的
价值创造

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。”



KOBELCO的
价值创造
以价值创造
为导向的经营战略
推进可持续经营
经营基础
各事业概况
数据板块

神钢集团的沿革

合名会社铃木商店于1905年9月1日收购了位于神户胁滨的小林制钢所，并将其更名为神户制钢所。自创业以来的120年间，我们一直致力于应对各种社会课题，克服重重困难，持续不断地迎接挑战。

为实现日本的产业自立，积极进军多样化的事业领域

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，除了起家的钢铁领域外，还将事业领域拓展至机械、有色金属、工程技术和工程机械等，同时推出了许多具有开创性的日本国产化产品。

在创业初期，虽然曾面临倒闭危机，但公司成功渡过难关。随后，即便经历了第一次世界大战后的经济萧条以及铃木商店倒闭等艰难时期，我们依然在困苦中不断挑战新的事业领域。

从创业到现在，公司奠定了延续至今的多样化事业领域的坚实基础。

1905~

全公司

1905 创业



创业初期的公司厂外貌

材料类事业

1905 涉足铸锻钢事业

1916 涉足钢材事业

1917 涉足铜事业

1937 涉足铝事业

1940 涉足焊接事业
~开始生产高级焊条
(日本首家)~1955 涉足金属钛事业
~实现工业生产(日本首家)~1959 确立铣钢
全套
生产体制确立铣钢全套生产体制
(滩滨第一号高炉)1968 在泰国设立首个海外
制造据点(进行手工电弧
焊条的制造、销售)1970 在加古川制铁所确立了
铣钢全套生产体制1979 制定国际统一商标
“KOBELCO”1990 在美国设立汽车用熔融镀
锌钢板的制造、销售据点

机械类事业

1914 涉足机械事业
~开始开发高压
空气压缩机
(日本国内最早)~

高压空气压缩机

1926 涉足工程技术事业
~建成日本首套
水泥成套设备~1930 涉足工程机械事业
~完成
日本第一台
电动挖掘机~

电动挖掘机

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

原东巴基斯坦化肥厂用成套设备

1975 涉足城市交通系统事业
~冲绳国际海洋博览会会场
“海洋博KRT”开始运行~1983 收购美国Midrex公司
~涉足还原铁/
新炼铁设备业务~

战后复兴与全球拓展

二战结束后，本公司仅仅在三个月之后就重启线材生产，为快速重振日本作出了贡献。

同时，在战后复兴过程中，公司于1949年率先在日本开展钛的研发工作，并于1955年开始工业生产等，持续进行新的挑战；与此同时，通过建成滩滨第一号高炉（现神户线材工厂），确立了铣钢全套生产体制，建设加古川制铁所，涉足城市交通系统事业等，积极推动了材料类事业和机械类事业中各个领域事业的全面拓展。此外，公司开始加速全球布局，包括启动海外成套设备事业、设立首个海外制造据点，以及通过收购美国Midrex公司开展还原铁/新炼铁设备业务等，这些均成为该时期的重要成果。

1945~

KOBELCO的
价值创造以价值创造
为导向的经营战略

推进可持续经营

经营基础

各事业概況

数据板块

1995~

从震灾中复兴并进军电力事业

在1995年阪神淡路大地震当中，虽然本公司也遭受了巨大损失，如神户制铁所（现神户线材工厂）的高炉受损等，但在短短两个半月时间内便实现（预计需要花费六个月的）高炉复产等，成为神户震灾复兴的象征。

随后，在震灾次年，公司利用在炼铁业积累的自营发电技术等经验，开启了电力批发供应事业这一全新挑战，并于2002年启动神户发电所1号机的商业运营。至今，该业务仍在为神户市及阪神地区的电力自给率提升作出贡献。通过启动电力批发供应事业，公司现已形成以材料类事业、机械类事业及电力事业三大事业领域为支柱的体制，致力于应对客户课题。

此外，在汽车等领域，我们在美国和中国设立了当地的制造、销售据点，构建了能够满足客户需求的体制。

全公司

1995 发生阪神淡路大地震
(损失约1,000亿日元)



阪神淡路大地震当时的情景

材料类事业

- 2003 在美国设立汽车悬架装置用铝锻造零部件的制造、销售据点
- 2004 在中国设立汽车用特殊钢线材加工据点
- 2014 在中国设立汽车铝板材的制造、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
- 2016 在美国设立铝挤压及加工品的制造、销售据点

机械类事业

- 2006 在美国设立非通用压缩机的制造、销售据点

电力事业

- 1996 决定进军电力批发供应事业
- 2002 神户发电所1号机开始投入运营
~涉足电力批发供应事业~
- 2004 神户发电所2号机开始投入运营



神户发电所1、2号机

2017~

面向下一个百年，深化可持续经营与转型成为富有魅力的企业

在2017年发生的质量事件中，给众多相关方带来了困扰，对此我们不仅制定并彻底落实了防止再次发生对策，目前也在推进KOBELCO TQM活动，致力于实现令客户满意的质量。同时，随着社会对可持续发展关注的提升，本公司也制定了新的集团理念、确立了重要课题（中长期重要课题）等，面向下一个百年不断深化可持续经营。

在此基础上，机械类事业通过收购Quintus公司等，积极应对发展市场；同时，在电力事业方面，建立了发电所全部6台机组投产的体制等，由此推进了各项举措来实现理想的事业资产组合。

利用在120年历史中积累起来的多样化事业、技术和人才的相乘效应带来的综合实力，集团全体员工以“Team KOBELCO”的姿态，积极推进各种举措，致力于实现“神钢集团中期经营计划（2024~2026年度）”中设定的“转型成为富有魅力的企业”的目标。

- 2017 启动“KOBELCO的约章Next100计划”
- 2017 发生质量事件
→防止再次发生对策/KOBELCO TQM活动的推进

- 2020 制定“集团理念”
- 2021 确定重要课题

- 2017 上游工序集中到加古川制铁所

- 2017 收购瑞典Quintus公司
(IP装置领域的世界卓越制造商)



Quintus公司的IP装置

- 2021 将株式会社神钢环境舒立净纳为全资子公司
- 2022 与三浦工业株式会社展开业务合作

- 2019 真冈发电所1号机开始投入运营
- 2020 真冈发电所2号机开始投入运营



真冈发电所1、2号机

- 2022 神户发电所3号机开始投入运营
- 2023 神户发电所4号机开始投入运营

KOBELCO的

价值创造
为导向的经营战略

推进可持续经营

经营基础

各事业概况

数据板块

神钢集团概览



机械类事业 8,280亿日元



【主要的产品和服务】
 能源、化工相关设备、核能相关设备、轮胎和橡胶机械、树脂机械、超高压设备、真空成膜装置、金属加工机械、各种压缩机、冷冻机、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



【主要的产品和服务】
 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、化工和食品相关设备



【主要的产品和服务】
 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

电力事业 2,588亿日元



【主要的产品和服务】
 供电、供暖

材料类事业 15,272亿日元



【主要的产品和服务】
 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）



【主要的产品和服务】
 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



【主要的产品和服务】
 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、焊接机、各种焊接机器人系统、焊接相关试验、分析、咨询业务

※2024年度的合并销售额中，包括了其他事业的89亿日元。

KOBELCO的
 价值创造
 以价值创造
 为导向的经营战略
 推进可持续经营
 经营基础
 各事业概况
 数据板块

神钢集团概览

财务

注册资本(合并) 2,509 亿日元	合并销售额 25,550 亿日元	总资产 28,910 亿日元
设备投资(支付额) 1,132 亿日元	有形固定资产 10,471 亿日元	社会贡献活动费用 约 9.6 亿日元

其他地区
27%海外
34%美国
7%各地区
销售额日本
66%

人才

精通多个领域信息与技术的多元化人才的活跃

员工人数(合并) 39,294 人	全球规模 23 个国家	集团公司 243 家
育儿休假结束后返岗率 100.0%	女性管理岗比例 3.6%	

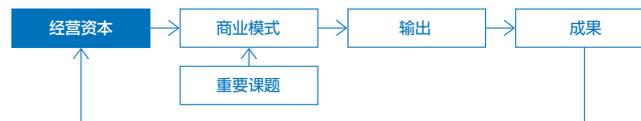


技术

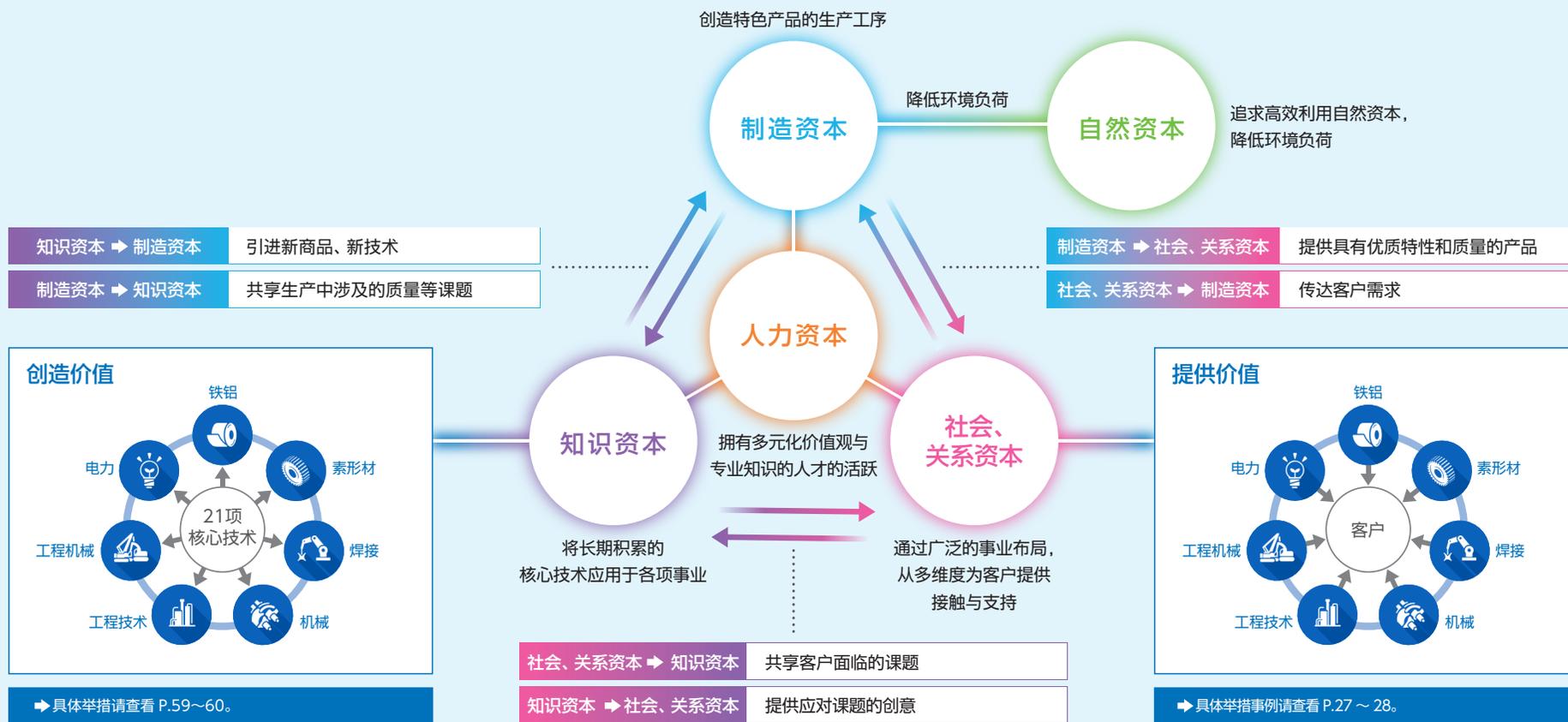
发挥广泛的专业性，通过与公司内外的协作创造新价值

研发费 435 亿日元	知识产权储备量 7,191 项	21 项核心技术
生产工序中的 CO ₂ 减排 减少22% (与2013年度相比)	通过技术、产品和服务为 CO ₂ 减排作贡献 6,235 万吨	水资源循环利用率 96.0%

长期积累的经营资本

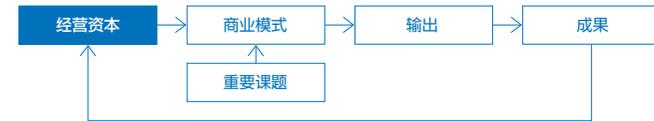


在神钢集团工作、拥有多元化价值观与专业知识的人才，构成了支撑本集团的基石。活跃在各个事业领域的人才所积累的技术与经验，以及从市场和客户处获取的信息，都在整个集团内得到共享与利用，从而提供单一事业难以实现的、本集团特色的价值。近年来，为应对气候变化等社会需求，市场要求我们提供纵览整个生命周期的综合解决方案。正因如此，更有效地运用本集团所拥有的经营资本变得尤为重要。今后，我们将持续加强经营资本，向客户提供唯有经营多元化事业的本集团才能创造的特色价值（集团化溢价）。



KOBELCO的
价值创造
以价值创造
为导向的经营战略
推进可持续经营
经营基础
各事业概况
数据板块

长期积累的经营资本



	输入	输出	为应对课题与加强资本的举措
 财务资本	<ul style="list-style-type: none"> ● 股东资本: 10,017亿日元 ● 总资产: 28,910亿日元 ● 净资产比例: 42.8% ● 有息负债: 8,863亿日元 (含租赁) ● D/E比率: 0.76倍 	<ul style="list-style-type: none"> ● 销售额: 25,550亿日元 ● 经常损益: 1,571亿日元 ● ROIC: 6.9% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 强化收益体制 ● 缩减低收益资产 ● 改善资本结构
 人力资本	<ul style="list-style-type: none"> ● 合并员工人数: 39,294人 ● 外籍员工人数: 109人 	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性管理岗比例: 3.6% ● 育儿休假结束后返岗率: 100.0% ● 休业灾害发生频率: 0.27 ● 员工培训参与时间: 44.2小时 (人均) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 多样化人才的招聘 ● 推进D&I ● 有利于激发成长和挑战欲望的部署 ● 按照能力和职责提供相应的待遇 ● 人才培养 ● 推进工作方式变革 ● 提高人权意识 ● 营造安全健康的职场环境
 制造资本	<ul style="list-style-type: none"> ● 设备投资额 (支付额): 1,132亿日元 ● 有形固定资产: 10,344亿日元 ● 折旧费: 1,224亿日元 	<ul style="list-style-type: none"> ● 粗钢产量: 596万吨 (含高砂) ● 质量指南认证据点比例: 84% 	<ul style="list-style-type: none"> ● 构建全球生产体制 ● 通过引入数字技术实现智能工厂转型 ● 白色物流 ● 提供有助于CO₂减排等对社会有贡献的产品
 知识资本	<ul style="list-style-type: none"> ● 21项核心技术 → 详见P.59 ● 研发费: 435亿日元 	<ul style="list-style-type: none"> ● 知识产权储备量: 7,191项 ● 新事业创意数: 7项 	<ul style="list-style-type: none"> ● 通过核心技术的组合创造新的价值 ● 加强知识产权活动 ● 有助于实现碳中和的技术和产品的早期开发与实用化 ● 通过产学合作创造创新
 社会、关系资本	<ul style="list-style-type: none"> ● 全球规模: 23个国家 ● 集团公司总数: 243家 	<ul style="list-style-type: none"> ● 与日本国内外的机构投资者及分析师一对一对话: 187家 ● 社会贡献活动费用: 约9.6亿日元 	<ul style="list-style-type: none"> ● 加强与利益相关方的对话 ● 为客户提供新的价值 ● 构建负责的供应链 ● 对地域社会的贡献
 自然资本	<ul style="list-style-type: none"> ● 能源使用量: 180PJ ● 水使用量: 1,372百万m³ (包括用水量庞大的日本国内集团公司) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生产工序中的CO₂减排: 减少22% (与2013年度相比) ● 通过技术、产品和服务为CO₂减排作贡献: 6,235万吨 ● 水资源循环利用率: 96.0% ● 管制区域中的污染物 (COD、全磷) 排放量 COD: 220吨 全磷: 7吨 	<ul style="list-style-type: none"> ● 生产工序中的CO₂减排 ● 扩大为CO₂减排作贡献的产品的应用 ● 促进资源循环 <ul style="list-style-type: none"> • 水资源循环利用率 • 削减管制区域中的污染物 (COD、全磷) 排放量

为提升企业价值的重要课题 (重要课题的选择)



神钢集团将通过积极应对这五大重要课题实现可持续性发展。我们针对重要课题的各项内容设定了具体的指标和目标，管理其进展情况。关于指标和目标，通过取締役会及经营审议会确认进展情况，讨论活动内容的修订、强化等必要举措。

重要课题相关的指标和目标及进展请查看P.55。

重要课题的选择流程



- * 1 参考的框架、指南等
- 联合国全球契约十项原则
 - 可持续发展目标 (SDGs)
 - OECD跨国公司指南
 - 商业与人权指导原则
 - 全球报告倡议标准
 - 可持续性会计准则委员会准则
 - ISO 26000

基于对本集团的重要性、社会需求的规模以及对各利益相关方的重要性，筛选出的社会课题

- | | |
|----------|----------------|
| 价值创造领域 | 1 城市基础设施缺乏 |
| | 2 城市智能化 |
| | 3 城市防洪措施 |
| | 4 城市公共卫生 |
| | 5 应对气候变化 |
| | 6 确保水资源 |
| | 7 应对海洋污染问题 |
| | 8 机器人工程学演进 |
| | 9 自动驾驶技术 |
| | 10 3D打印技术 |
| 经营基础领域 | 11 IoT、云、数字化转型 |
| | 1 应对气候变化 |
| | 2 人权 |
| | 3 劳动 |
| | 4 人才多样化 |
| | 5 安全卫生 |
| | 6 合规 |
| | 7 质量 |
| 8 风险管理*2 | |

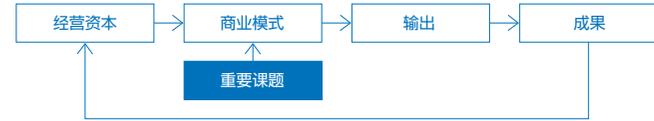
* 2 包括环境法律法规和防灾等的最高风险

经确定的重要课题	相关的SDGs目标	相关性较高的经营资本						体现在事业战略的具体举措
		财务资本	人力资本	制造资本	知识资本	社会关系资本	自然资本	
对绿色社会的贡献	12 负责任消费和生产, 13 气候行动, 14 水下生物	●		●	●	●	●	● 应对气候变化 ● 资源循环对策
对安全、放心的城市建设，产品制造的贡献	7 经济适用的清洁能源, 8 体面工作和经济增长, 9 产业、创新和基础设施, 11 可持续城市和社区	●		●	●	●	●	● "S+3E"*3能源供应 ● 提供符合需求的材料和机械
向链接人与技术的未来提供解决方案	3 良好健康与福祉, 8 体面工作和经济增长, 9 产业、创新和基础设施			●	●	●		● 数字化产品制造与业务转型 (DX) ● 多样化知识财产的融合与创新
推进多样化人才的活跃	3 良好健康与福祉, 5 性别平等, 8 体面工作和经济增长, 10 减少不平等		●					● 提升组织的多样性 ● 完善能各展所长的环境 ● 促进每位员工的发展和挑战
追求可持续性发展的公司治理	8 体面工作和经济增长, 9 产业、创新和基础设施, 10 减少不平等, 16 和平、正义与强大机构	●					●	● 合规与风险管理 ● 尊重人权 ● 安全卫生 ● 质量保证 ● TQM

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

KOBELCO的
价值创造
为导向的经营战略
推进可持续经营
经营基础
各事业概况
数据板块

外部环境变化的体现

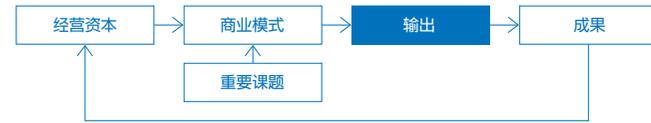


为了推动神钢集团应对重要课题，有必要准确把握外部环境变化，并将其体现到经营战略中。今后，我们将持续掌握各种外部环境变化，在开展事业活动过程中准确识别产生的风险与机遇，切实执行必要的应对措施，积极推进重要课题的应对。在中期经营计划(2024~2026年度)中，我们也充分认识到以下外部环境变化对重要课题的影响，并将其体现到事业战略中。

外部环境变化	风险	机遇	必要的应对措施
日本国内外人口结构的变化 城市化的发展	<ul style="list-style-type: none"> 日本国内人口逐渐减少导致的日本国内需求下降 劳动力不足导致生产持续性和稳定性面临困难 材料类事业长期低迷 	<ul style="list-style-type: none"> 以新兴国家为主的人口增长所带来的需求扩大(城市化进程推动的基础设施建设,以及汽车等消费品需求的增长) 	<ul style="list-style-type: none"> ■应对各地区的需求变化 把握各地区的发展差异,推动面向能源、基础设施、消费品等需求的事业布局,同时通过自动化和数字化应对劳动力不足,从而捕捉新的商机 ■加强针对人力资本的举措 优化公司内部制度和的工作环境以确保稳定的人才储备,同时在技术层面加强自动化、省人化等应对劳动力不足
实现可持续发展社会的要求	<ul style="list-style-type: none"> 向循环经济转型带来成本增加和供应不稳定 →通货膨胀加速导致风险增加 减排要求的提高和声誉风险 	<ul style="list-style-type: none"> 以新产业、新产品以及客户需求为背景出现的发展机会 	<ul style="list-style-type: none"> ■加强应对碳中和的相关举措 <ul style="list-style-type: none"> ●自有生产工序的CO₂减排 掌握电力基础设施、氢能等能源供应动向等外部环境的同时,推进自有炼铁工艺及电力事业的CO₂减排 ●通过技术、产品和服务为CO₂减排作贡献 将有助于循环经济及CO₂减排的技术、产品和服务视为商机,加强现有事业并创造新事业
国家安全与地缘政治风险	<ul style="list-style-type: none"> 受地缘政治风险影响,资源价格波动性扩大 供应链断裂和本地化消费需求增加 保护主义的应对 	<ul style="list-style-type: none"> 因供应链及能源需求变化而出现的新需求机会 	<ul style="list-style-type: none"> ■提供应对能源需求变化的技术、产品和服务 扩大面向因能源转换而需求增加的产业领域的技术、产品和服务的应用 ■加强与本公司相关的供应链的应对 考虑国家安全与地缘政治风险,针对与本公司相关的供应链,加强风险管理及应对能力
技术的进步	<ul style="list-style-type: none"> 新技术的发展及技术开发竞争的激化导致现有技术过时或竞争优势丧失 	<ul style="list-style-type: none"> 脱碳化及数字技术的发展创造的事业机遇 通过DX实现效率提升和省人化,从而确立竞争优势 	<ul style="list-style-type: none"> ■利用DX确保竞争优势 捕捉日新月异的技术进步,推动本公司在进攻与防守两方面的DX应用 ●新技术、新产品的应用 ●脱碳化的应用 ●加强人力资本相关举措的应用



通过技术、产品和服务创造社会价值



材料类 ■ 铁铝 ■ 素形材 ■ 焊接 ■ 机械类 ■ 机械 ■ 工程技术 ■ 工程机械 ■ 电力 ■ 电力

Mobility ^{※1}			Life ^{※2}		Energy & Infrastructure ^{※3}				
提供高附加值的材料与零部件	汽车阀门弹簧用钢材	高强度钢板 (High Strength Steel)	铝瓶罐材		长寿命涂装用钢板	KOBEMAG	ARCMAN™ SENSARC™系列	REGARC™	9%镍钢专用焊接机器人系统
铝板材	悬架装置用铝锻造零部件	铝挤压及加工品	铝盘材料		能源供应	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	
铁粉	曲轴	应用于飞机发动机零部件的钛材	端子连接器用铜合金		聚乙烯树脂用混炼造粒机	LNG气化器 (ORV)	螺杆式非通用压缩机	螺杆式通用压缩机 "Emeraude"	钢板制消化槽
无镀铜实心焊丝	FAMILIARC™ MIX-1TR	AXELARC™			MIDREX®工艺	KOBELCO 球团制造系统	水处理设备	斯托克式焚烧炉	拆楼机
提供设备、系统、工程技术	等静压加压装置	多功能汽车拆解机	半导体硅片检测设备		城市轨道交通系统	履带式起重机	后方超小旋转挖掘机	搭载 "e-Mag" 的废料搬运装载机	

※1 Mobility: 汽车、飞机、造船、铁路

※2 Life: 容器材料、电机、电子工程

※3 Energy & Infrastructure: 建筑、土木、环境与能源设备、城市轨道交通系统、电力

KOBELCO的
价值创造
以价值创造
为导向的经营战略
推进可持续经营
经营基础
各事业概况
数据板块

价值创造事例

在汽车领域提供整个生命周期的价值

神钢集团拥有多元化的事业，在客户产品的整个生命周期中提供各种技术、产品和服务。

我们从不局限于各事业领域或产品领域的销售，而是利用在生命周期各阶段的优势提出更为优化的方案，从而对安全、放心的城市建设和产品制造贡献力量。

这里以汽车领域为例，展示了从开发、设计阶段到再生阶段的各生命周期阶段提供的多样化技术、产品和服务。

从CO₂减排贡献的角度看神钢集团在汽车整个生命周期中的贡献示例

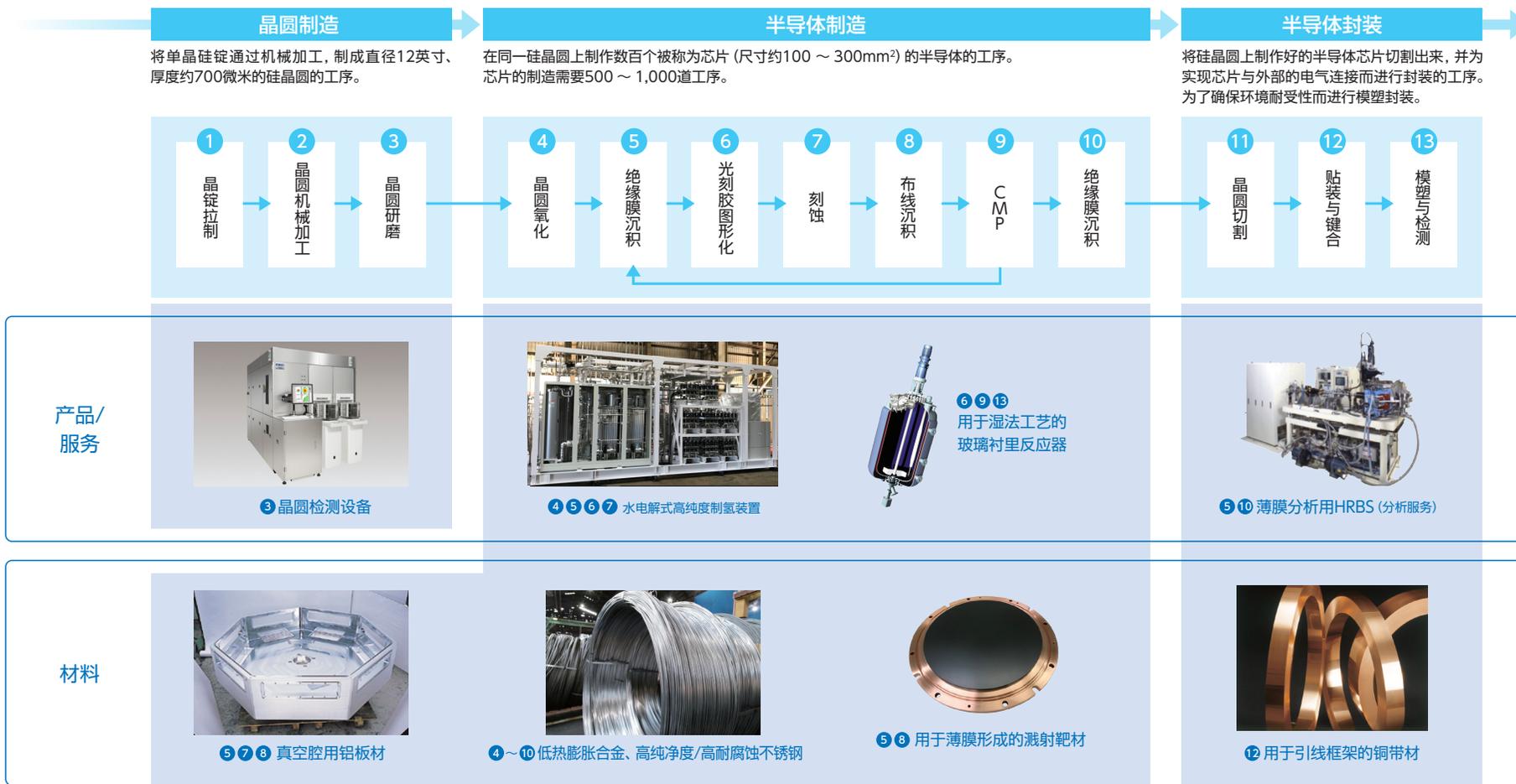


KOBELCO的
价值创造
以价值创造
为导向的经营战略
推进可持续经营
经营基础
各事业概况
数据板块

价值创造事例

为半导体产业提供价值

神钢集团在半导体产业中，也从材料类事业和机械类事业两方面提供多样的技术、产品和服务。
 通过将常年积累的多种技术相互融合，为半导体产业客户提供能够应对其课题的解决方案与价值。



KOBELCO的解决方案领域