



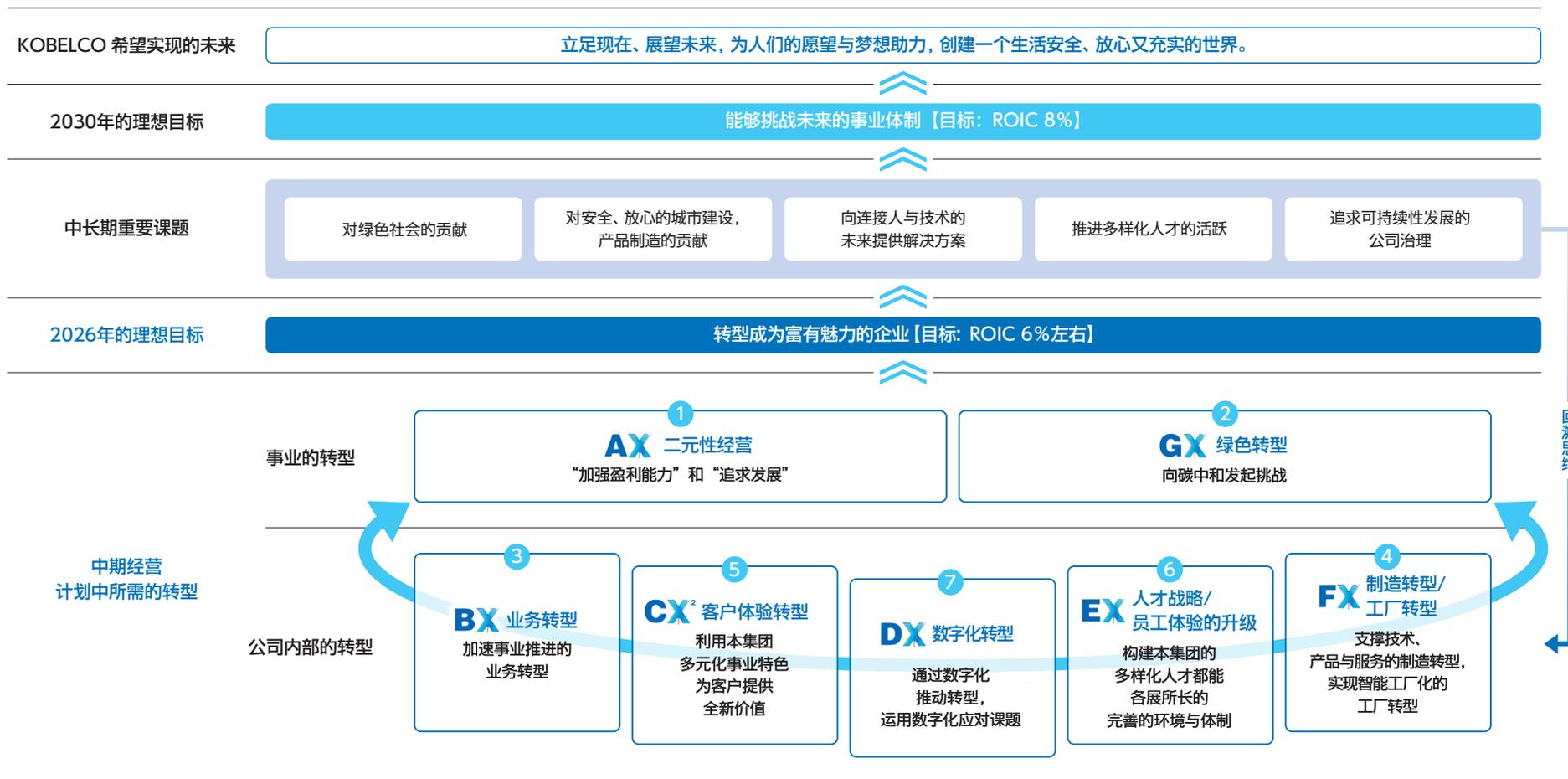
02

以价值创造为导向的
经营战略

面向希望实现的未来而推进的转型

如何应对中长期重要课题

为了实现2030年的理想目标——“能够挑战未来的事业体制”，我们认为必须在中期经营计划（2024~2026年度）内“转型成为富有魅力的企业”。为此，不仅需要推动事业的转型，还必须致力于公司内部的转型。基于此，我们制定了神钢集团所需要的七大转型。



中期经营计划 (2024 ~ 2026年度) ~转型成为富有魅力的企业~

着眼于2030年度的应有姿态——“能够挑战未来的事业体制”，
以上一个中期经营计划中构建的三大支柱事业体制为基础，“转型成为富有魅力的企业”。

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，并收获上一个中期经营计划中的发展措施的成果。

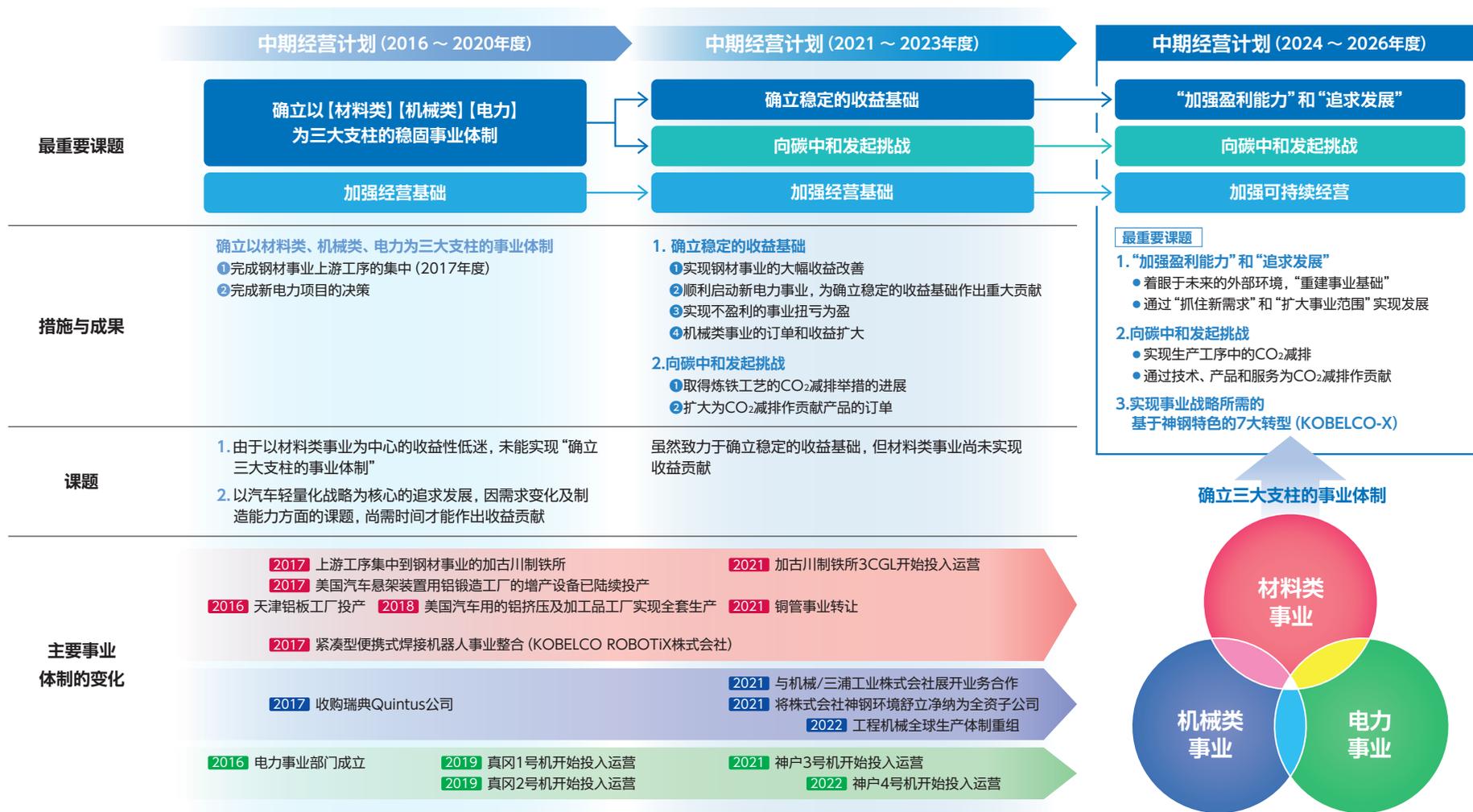
基于对上一个中期经营计划的回顾以及中长期环境的认识，我们将中期经营计划的最重要课题明确为“‘加强盈利能力’和‘追求发展’”、“向碳中和发起挑战”及“加强可持续经营”。

在中期经营计划中，我们将推进这3项措施，转型成为富有魅力的企业，并努力在2030年度实现30,000亿日元的销售额、2000亿日元的经常损益，并稳定实现ROIC8%，成为“能够挑战未来的事业体制”。



迄今为止的中期经营计划的回顾

在中期经营计划（2016～2020年度）中作出的决策事项，也已在上一个中期经营计划期间（2021～2023年度）投入运行，并确立了以材料类、机械类、电力为三大支柱的事业体制。在本中期经营计划期间（2024～2026年度），我们将在这三大支柱事业体制的基础上，不仅致力于加强盈利能力，还将积极追求发展。



※上图中所记载的年份表示会计年度。

为实现中期经营计划的七大转型 ~ KOBELCO-X ~

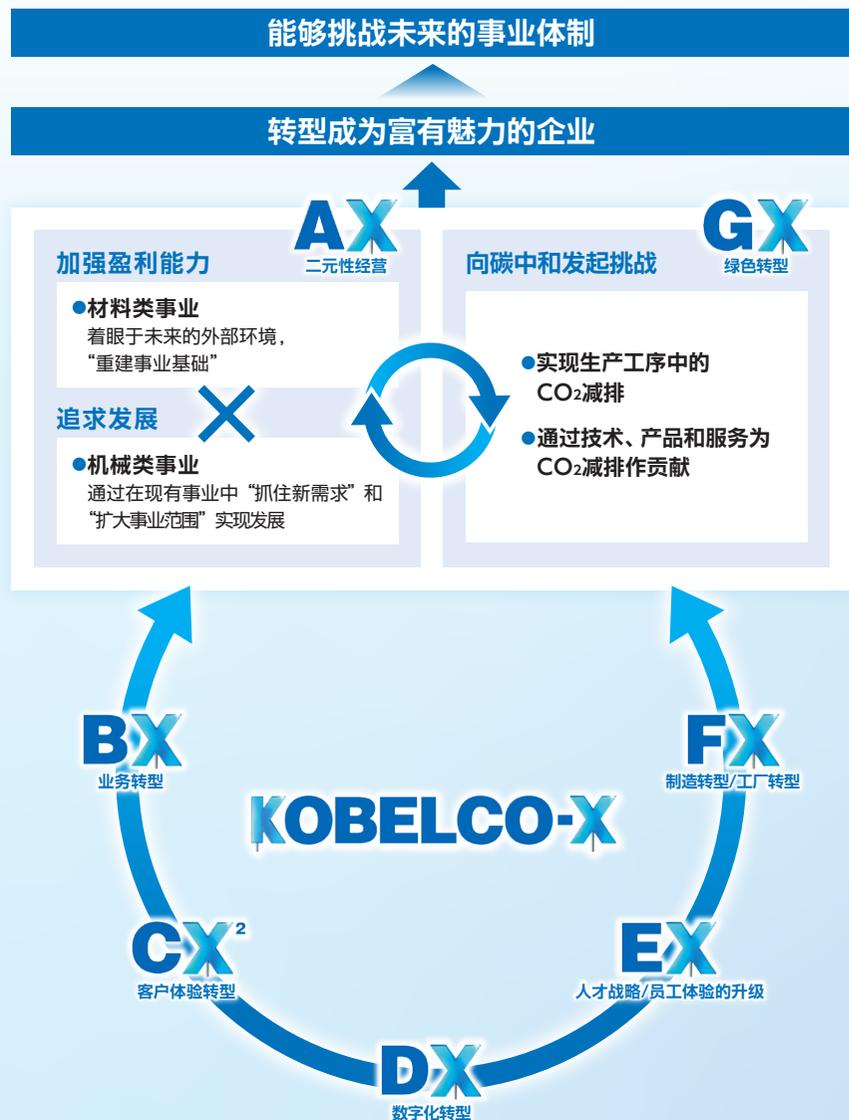
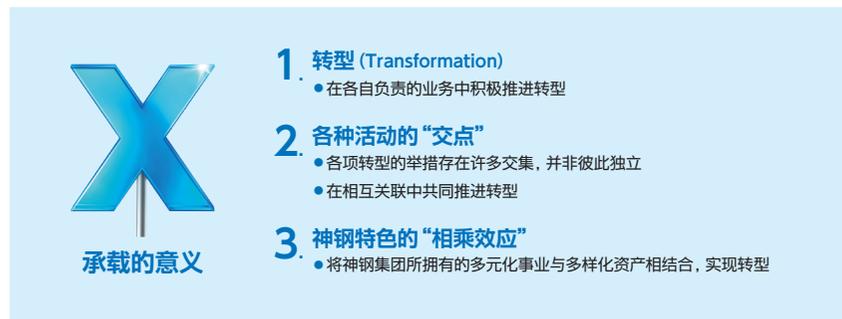
神钢集团为了“转型成为富有魅力的企业”，必须推动整个集团的转型。本集团将最重要课题及其实现所需的公司内部举措定义为七大转型，并将其统称为“KOBELCO-X”。通过推进KOBELCO-X，我们将实现转型成为富有魅力的企业，朝着2030年目标——“能够挑战未来的事业体制”不断迈进。

KOBELCO-X的体系

七大转型（X）根据其内容可大致分为两类。①的AX、GX是中期经营计划中提出的最重要课题本身，构成了本集团事业战略的两大核心。②的其余5项X是为了应对最重要课题所必须开展的举措，同时也与可持续发展的实践密切相关。不仅需要公司层面各种措施的执行，更需要全体员工的共同参与，如此才能实现集团整体的转型。

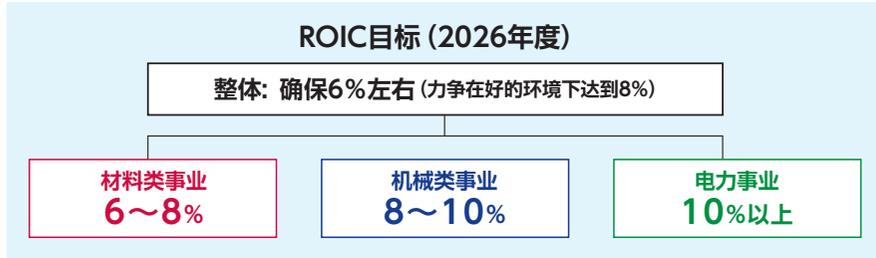
- ① 最重要课题，对事业战略制定及推进至关重要的2项X（AX、GX）
- ② 实现事业战略所需的4项X（BX、CX²、EX、FX）以及支持它们的DX

各项X并非独立存在，只有相互结合、相互作用，才能充分发挥其效果。不仅是通过事业领域之间的相乘效应创造新的价值，还要通过推进集团整体各种举措的相互结合，加速转型成为富有魅力的企业。



AX 二元性经营 ~加强盈利能力和追求发展~

事业资产组合的目标

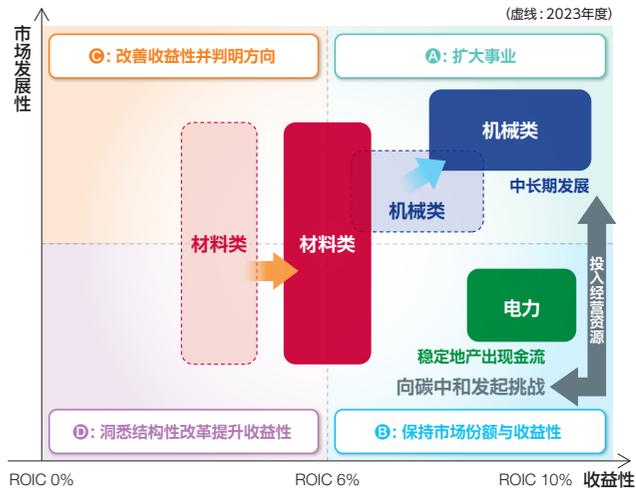


在中期经营计划(2024~2026年度)中,将“加强盈利能力”和“追求发展”列为最重要课题之一。这个重要课题意味着“深化现有事业”和“探索新事业”,对应于KOBELCO-X中的AX(Ambidexterity(二元性经营))。

神钢集团的事业由材料类、机械类、电力三个领域构成,各自的商业模式存在较大差异。我们针对各事业领域分别设定了应当追求的事业资产组合和ROIC目标,并为实现这些目标而推进转型。

【各事业领域应推进的方向】

- 材料类事业：以加强盈利能力为核心，推动符合社会需求的产品扩销**
着眼于未来可能出现的外部环境变化,重建经营基础,同时积极推动包括Kobenable Steel、Kobenable Aluminum在内的满足社会需求的产品扩销。
- 机械类事业：将外部环境变化视为商机，追求发展**
通过抓住以能源转换为首的新需求,拓宽事业范围,追求发展,同时推进支撑这一发展的全球生产及销售体制的优化。
- 电力事业：持续贡献稳定收益**
持续推动神户发电所及真冈发电所的稳定投产,以实现ROIC10%以上为目标,致力于确保稳定收益。



	材料类事业	机械类事业
方针	加强“盈利能力”, 提高全球范围内的收益性。	将外部环境变化视为商机, “追求发展”。
加强盈利能力	<ol style="list-style-type: none"> 着眼于未来的外部环境,“重建事业基础” <ul style="list-style-type: none"> 重组铝板和铝素形材事业 保持全球竞争力(钢铁、焊接) 深化ROIC经营 <ul style="list-style-type: none"> 作为进一步提高收益性的基础活动,加强ROIC经营和KPI管理 	<ol style="list-style-type: none"> 在全球范围内优化生产及销售体制 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 作为进一步提高收益性的基础活动,加强ROIC经营和KPI管理
追求发展	<ol style="list-style-type: none"> 扩大以环保产品为首的满足社会需求的商品销售 <ul style="list-style-type: none"> 扩销Kobenable Steel、Kobenable Aluminum等 实施新事业相关措施 <ul style="list-style-type: none"> 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 	<ol style="list-style-type: none"> 通过“抓住新需求”和“扩大事业范围”实现发展 <ul style="list-style-type: none"> 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 <ul style="list-style-type: none"> 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

AX 二元性经营 ~加强盈利能力和追求发展~

截至2024年度的进展状况（材料类事业）

- **加强盈利能力**：尽管受外部环境变化的影响，但中期经营计划（2024 ~ 2026年度）中规划的各项举措整体进展顺利。铝素型材事业的重组也顺利推进，生产铝锻造悬架装置的Kobelco Aluminum Automotive Products, LLC (KAAP) 已于2024年度下半期实现扭亏为盈。今后将继续致力于收益改善。此外，已作出投资决策的项目预计将有助于未来的收益增长，并将稳步推进相关举措。
- **追求发展**：积极推动扩大以环保产品为首的满足社会需求的商品销售。继低碳高炉钢材Kobenable Steel之后，在铝产品方面也启动了低碳铝产品Kobenable Aluminum的品牌推广。

材料类事业

加强盈利能力

着眼于未来的外部环境，“重建事业基础”

① 铝板：重组汽车板材事业

- 与宝山钢铁股份有限公司、宝武铝业科技有限公司（宝武铝业公司）成立合资公司。

致力于冷轧母卷切换与扩销

② 铝素型材：重组北美事业

- 2024年度下半期悬架装置 (KAAP) 实现扭亏为盈
- 挤压材 (Kobelco Aluminum Products & Extrusions Inc. (KPEX)) 虽价格改善有所进展，但由于结构恶化等原因，2024年度持续亏损
- KAAP持续推进稳定生产与价格改善，KPEX致力于通过缩减规模实现收益改善

③ 保持全球竞争力

- 钢铁领域方面，为改善日本国内产品结构、巩固业务基础，决定投资KOBEMAG
- 焊接领域方面，获得海外焊接系统新订单，加速推进解决方案事业

追求发展

扩大以环保产品为首的满足社会需求的商品销售

① 扩销Kobenable Steel

- 根据客户需求作出响应，采用范围正逐步扩大

② Kobenable Aluminum商品化

- 2024年11月，公布低碳铝产品“Kobenable Aluminum”的品牌推广。在铝板的基础上，2025年6月新增铝挤压及加工品、悬架装置产品

在中国成立汽车用铝板合资公司



为扩大在中国的汽车用铝板事业，并满足汽车厂商的CO₂减排需求，于2025年1月9日与宝武铝业公司成立了合资公司。

在预期中国汽车铝板市场增长的背景下，积极推动汽车轻量化，为实现脱碳社会贡献力量。

KOBEMAG在加古川制铁所实现自主生产



为了实现自2017年度开始销售的KOBEMAG的自主全套生产，我们决定进行设备投资。计划于2029年度启动自主全套生产。

KOBEMAG钢板具有优异的耐腐蚀性、抗损伤性，外观美观，加工性良好，可广泛应用于各领域的产品，预计在未来仍将保持稳定的市场需求。

获得北美钢结构用ARCMAN™ PORTABLE订单



为应对北美焊接作业自动化需求的增长，我们将全力推动焊接系统的接单工作。目前已接到多台ARCMAN™ PORTABLE订单，并同步获得了相应专用焊材的订单。

在焊接事业方面，将继续加速北美市场的拓展。

AX 二元性经营 ~加强盈利能力和追求发展~

截至2024年度的进展状况（机械类事业）

- 加强盈利能力：**在机械事业方面，公司正推进全球生产及销售体制的优化。通过扩充印度Kobelco Industrial Machinery India Pvt. Ltd. (KIMI) 的产能，进一步推进海外据点及集团公司的利用，同时，借助非通用压缩机的美国据点Kobelco Compressors America, Inc. (KCA) 服务工厂的扩建工程等，加强存量业务。
- 追求发展：**机械事业、工程技术事业在能源转换领域的需求均保持较高水平。由于客户端的碳中和相关投资决策出现延迟等因素，未来需求前景趋于不明朗，但我们认为长期发展方向并未改变，将继续稳步抓住市场需求。

机械类事业

加强盈利能力

在全球范围内优化生产及销售体制

●机械事业的全球拓展

- 决定扩充印度KIMI的产能，除提升现有工业机械产能外，还计划新增压缩机的制造业务
- 为加强存量业务，决定在中东新设服务据点，并扩建北美据点，使存量业务比重上升至接近40%

追求发展

通过“抓住新需求”和“扩大事业范围”实现发展

①获得如能源转换等新的商机

- 机械事业能源领域的需求保持在较高水平，损益创历史新高
- 工程技术事业也切实抓住碳中和需求，实现高收益

②拓展价值销售与解决方案业务

- 对于重型机械的远程操作系统K-DIVE®等，将继续专注于推动事业的进一步落实与确立

③实施新事业相关措施

- 将“能源”、“移动出行”、“基础设施”和“半导体”这四个领域选定为目标领域。充分利用本公司现有技术探索新商机~致力于新事业创造与事业化

机械事业的海外据点



* 1 神钢无锡压缩机股份有限公司 * 2 Kobelco Stewart Bolling, Inc.

GX 绿色转型 ~向碳中和发起挑战~

另一项被列为最重要课题的“向碳中和发起挑战”，在KOBELCO-X中对应于GX（绿色转型）。除自身生产工序的CO₂减排外，神钢集团还对通过技术、产品和服务实现的CO₂减排设定了目标，并持续推进相关举措。

	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 , 力求实现目标
通过技术、产品和服务为CO ₂ 减排做贡献*2	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减排做贡献

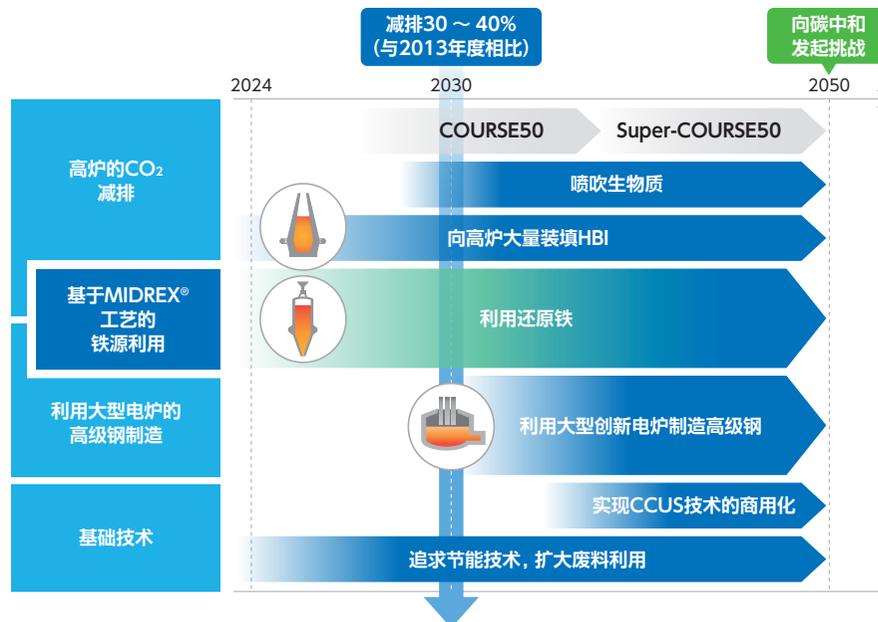
■ 炼铁工艺的CO₂减排（规划图及迄今为止的举措状况）

为实现2030年的目标，我们将通过向高炉大量装填HBI以及实施各种节能措施等多重手段相结合的方式，推进目标达成。同时继续推进针对可生产高级钢的大型创新电炉的研究，以期尽早作出设备引入决策。

目前，受近期通胀加速等因素影响，对投资仍需谨慎判断。对于炼铁工艺的CO₂减排，目前规划图保持不变，但将持续结合外部环境变化，探索更为优化的减排手段。

面向2030年，我们将综合多项减排方案进行探讨。同时根据市场动向选择适当的减排措施，作出投资决策。此外，实现目标的过程中，形成以需求方为主体的绿色钢铁市场也至关重要。虽然采用低碳高炉钢材“Kobenable Steel”的客户数量在不断增加，但仍需继续推动销售以进一步扩大需求。

■ 炼铁工艺的CO₂减排规划图



面向2030年目标的探讨

CO ₂ 减排手段与要素		减排效果
已实施	上游工序集中与节能等	15%左右
产量变化	与2013年度相比（视外部环境而定）	5%左右
+		
多管齐下	扩大废料利用	根据市场动向选择适当的减排手段 [预期投资规模] 100 ~ 200亿日元
	向高炉大量装填HBI	
	在高炉中利用生物质	
	利用可再生能源	
	其他新增节能措施等	

※减排目标为Scope1、2的合计。对象范围涵盖本公司及主要子公司，覆盖本集团约95%的CO₂排放量

GX 绿色转型 ~向碳中和发起挑战~

作为CO₂减排手段之一的高炉生物质利用方面，本公司已与UBE三菱水泥株式会社共同启动了黑颗粒燃料的制造销售事业的事业化调查。作为对炼铁工艺CO₂减排有效的手段之一，今后将继续推进相关探讨。

启动黑颗粒燃料*制造销售相关的共同事业化探讨

本公司与UBE三菱水泥株式会社 (MUCC) 达成一致，针对作为有助于CO₂减排的原燃料而备受关注的黑颗粒燃料的制造销售事业，展开详细的事业化探讨，旨在为公司自身及日本国内客户的脱碳化作出贡献。

基于事业化探讨的结果，双方目前计划在2026年设立合资公司。



加古川制铁所

- 高炉
- 自营发电锅炉

向钢铁生产工序的拓展



MUCC半碳化生物质颗粒

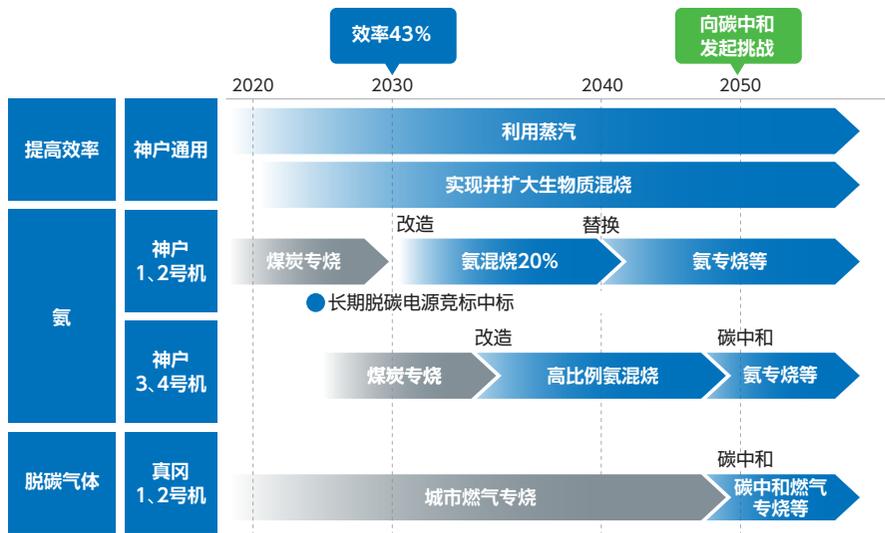
*黑颗粒燃料：是指将一般的生物质燃料——木质颗粒（白色颗粒）在特定条件下碳化，从而制成的、具有与煤炭同等发热量的燃料

■ 电力事业的CO₂减排（规划图及迄今为止的举措状况）

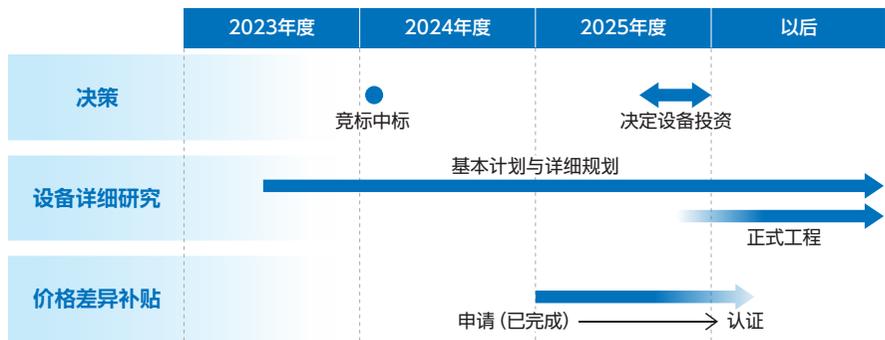
神户发电所将推进以下举措：①通过利用发电站的蒸汽，提高整个地区的能源利用效率；②实施生物质燃料（下水污泥、食物残渣）混烧；③探讨氨混烧→专烧等。另外，真冈发电所将继续利用高效率GTCC进行低碳发电的稳定运行，研究最大限度地利用碳中和城市燃气。

关于20%氨混烧，鉴于2024年4月在长期脱碳电源竞标中中标，我们正在推进相关设备投资的探讨。我们将持续开展后续研究，目标是在2030年度神户1、2号机的20%氨混烧开始投入运行。

■ 电力事业的CO₂减排规划图



为实现氨混烧20%



力争在2030年度1、2号机的20%氨混烧开始投入运行

依据TCFD倡议，披露气候变化相关信息

详情请参阅ESG数据手册2025“应对气候变化”章节（P.14～26）。

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，旨在到2030年将生产工序中的CO₂排放量减少30%~40%（与2013年度相比）。

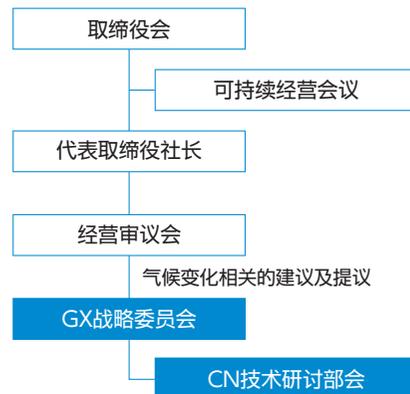
今后，本集团将继续通过CO₂减排工作，为实现“KOBELCO希望实现的未来”——“立足现在，展望未来，为人们的愿望与梦想助力，创建一个生活安全、放心又充实的世界。”而贡献力量。

公司治理和风险管理

我们设置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，进行气候变化相关的战略性探讨，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。由于气候相关课题需要从业务、经营、法务、技术开发等多方面视角提供专业见解，GX战略委员会除了总公司的取缔役及执行役員外，还包括铁铝事业部门负责人及电力事业部门负责人等各事业部门的执行役員担任委员，共同参与。

GX战略委员会的体制如下：将探讨结果和活动成果每季度向取缔役会报告一次，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直接进行治理。

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，以加强监控。



组织	主要职责	频率
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
可持續經營會議	进行认知共享和意见交流，加强监控	每季度一次
經營審議會	审议决定与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)

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蓝图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施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等情况，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、台风造成的损害呈加剧趋势，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，预计本集团的CO₂减排贡献品类的需求将在中长期内增加，包括助力汽车轻量化的材料和零部件及MIDREX®工艺等。

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	
市场与技术的过渡	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			

依据TCFD倡议，披露气候变化相关信息

应对风险和机遇（研发）

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日本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，我们已经开展了行动。

情景分析

在把握未来气候相关风险及机遇的基础上，为将其运用于战略的制定与研讨，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°C情景（SDS）、1.5°C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°C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蓝图，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

由于本集团90%以上的CO₂排放量源自炼铁工艺，因此钢铁行业的中长期动向对本集团的业务影响最大。根据一般社团法人日本钢铁联盟的“长期温暖化对策蓝图‘挑战零碳钢’”，经济发展与人均钢铁储备量之间存在一定的相关性，同时，人口增加将带动钢铁蓄积总量的扩大。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）和废料再利用生产（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，废料再利用量将大幅增加。另一方面，仅靠废料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。随着人们对应对气候变化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。

通过技术、产品和服务为CO₂减排作贡献

在现有的减排贡献品类中，我们持续推动助力汽车轻量化的材料和零部件、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）的竞争优势，正在进行相关开发，以及氢气活用系统的验证实验。

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CO₂减排贡献品类扩销的关注度或将进一步提升。

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1,500万吨（2024年度：Scope1、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、管制的未来动向均属于可能给经营带来重大影响的转型风险。

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强的趋势。近年来，本集团因台风与暴雨加剧而导致的停产、供应链混乱风险也日益凸显。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“气候相关管制”和“自然灾害防范与灾后恢复”定位为事件发生时影响尤为重大的“最高风险”，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，预计本集团的CO₂减排贡献品类的需求将在中长期内增加，包括助力汽车轻量化的材料和零部件及MIDREX®工艺等。

依据TCFD倡议，披露气候变化相关信息

情景分析结果

情景/重要因素	社会的变化	影响 (机遇/风险)		机遇对应战略/风险应对措施	财务影响	
					内容	金额影响
1.5°C/2°C情景	向低碳材料转型	高炉钢材需求减少	风险	CO ₂ 减排技术开发 ● 借助AI进行炉热管理, 实现节能 ● 推进还原铁与生物质的利用 ● 扩大废料的处理量	冷铁源采购成本的增长	大
		电炉钢材需求增加	风险	探讨生产工艺转型 ● 不再拘泥于以往的两座高炉体制, 探讨将生产设备逐步由CO ₂ 排放量较多的高炉向CO ₂ 排放量较少的直接还原铁或电炉转型	实施GX相关投资	大
		铝材料脱碳化	风险	绿色铝锭的采购 ● 扩大采购由再生能源精炼的绿色铝锭	原料金属采购成本的增长	中
		低碳材料需求增加	机遇	探讨低碳高炉钢材 ● 全新开发采用了CO ₂ 减排技术的低碳高炉钢材“Kobenable Steel” 探讨低碳铝 ● 公布采用了绿色铝锭的低碳铝产品“Kobenable Aluminum”	销售数量的增长	大
		有助于脱碳化的炼铁工艺需求增加	机遇	冷铁源的生产工序供应 ● 切实抓住MIDREX®工艺等的需求	销售数量的增长	大
	使用化石燃料的管制收紧	碳定价导致成本上升	风险	氨的运用 ● 通过氨混烧实现火力发电脱碳 ● 长期脱碳电源竞标中标 ● 构建氨供应链	实施GX相关投资	大
	向非化石能源转型	氢能等需求增加	机遇	制氢装置的扩销 ● 开启混合型氢气供给系统和低碳铁源事业等新事业 ● 促进压缩机、气化器销售 扩大现有事业 ● 加强利用下水污泥、食品废弃物的气体发电及废塑料化学回收等环保类方案的扩销	销售数量的增长	大
	经济发展与电气化推进	AI与数据中心带动的电力需求增加	机遇	稳定的供电 ● 火力发电的稳定投产保障电力供应, 在弥补可再生能源等带来的输出波动方面, 承担着重要的调节作用	销售数量的增长	中
	电动汽车的发展	轻量化需求增加	机遇	开发轻量化材料 ● 提高高强度钢板的产能 ● 开发轻量化材料 (包括铝)	销售数量的增长	小
	4°C情景	气温上升导致的气象灾害加剧	供应链因水灾造成供给中断	风险	供应商多元化与原料库存储备	销售数量的下降
制造据点遭受洪水、涨潮侵害			风险	洪水与涨潮的物理防护对策及持续优化BCP	销售数量的下降	小

依据TCFD倡议，披露气候变化相关信息

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。

2050年蓝图

挑战碳中和，力求实现目标

2030年目标

本集团生产工序中的CO₂排放量减少
30%~40% (与2013年度相比)*1*2

2024年度实际值

减排22% (与2013年度相比)*1*2

*1 Scope1、Scope2合计。

*2 削减目标的对象范围为本公司及主要子公司。覆盖了本集团整体CO₂排放量的约95% (2024年度实际值)。

对象范围CO₂排放量：2013年度 1,840万吨
2024年度 1,430万吨

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，通过工序连续化和工序简化等措施大力推进节能，通过设置废热回收设备实现能源的有效利用。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。2024年度CO₂排放量与上年度持平，相较于2013年度减少了22%。

在炼铁工艺中，经验证试验确认，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%。为实现2030年的目标，我们将在应用HBI装填技术的基础上，结合生物质及可再生能源等的利用，积极推进CO₂减排工作。同时，面向2050年碳中和目标，我们也将加快推进包括引进电炉在内的更为优化的生产体制的探讨。

来自能源消耗的CO₂实际排放量

本集团2024年度整个集团排放出1,500万吨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

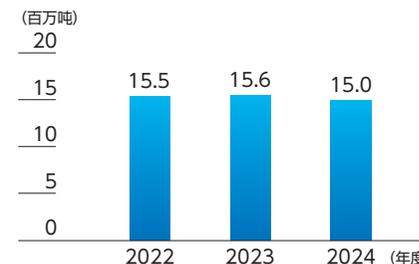
(Scope1、Scope2的合计，部分*3除外)
(包含日本国内及日本境外集团公司)

铁铝	91.4%
电力	4.6%
素形材	3.3%
焊接	0.3%
机械	0.2%
其他	0.2%



来自能源消耗的CO₂排放量的变化

(Scope1、Scope2的合计，部分*3除外)
(包含日本国内及日本境外集团公司)



*3 来自能源消耗的CO₂排放量中不包括电力事业部门3家子公司和本公司制铁所外售电力对应的CO₂排放量 (1,400万吨-CO₂)。

依据TCFD倡议，披露气候变化相关信息

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减排作贡献。本集团针对CO₂减排贡献量设定了2030年目标和2050年蓝图。此外，我们还对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，我们设立了公司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部部门IDEA实验室负责人田原圣隆先生进行专业指导。

※ MIDREX[®]工艺的减排贡献量计算方法
在MIDREX[®]工艺应用最广泛的中东地区，采用该工艺直接制造钢铁产品的情况，与在亚洲制造钢铁产品并出口至中东的情况进行比较，由此计算CO₂排放量。

2050年蓝图

CO₂减排贡献量 1亿吨以上

2030年目标

CO₂减排贡献量 7,800万吨*
相关产品的销售额 5,500亿日元

2024年度实际值

CO₂减排贡献量 6,235万吨
相关产品的销售额 3,945亿日元

* 将CO₂减排贡献量的2030年目标从6,100万吨上调。

认定流程



CO₂减排贡献量实际值

据估算，经GX战略委员会认可的本集团的技术、产品和服务，在2024年度的CO₂减排贡献量将达6,235万吨。此外，相关产品的销售额为3,945亿日元。

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	4,490	低碳排放的还原铁炼铁法
	用于汽车的超高强度钢板、超高强度钢板专用焊接材料	1,066	使用高强度、轻量的材料实现汽车/运输工具的轻量化，以改善燃耗
汽车/运输工具领域	悬架弹簧用线材	31	
	汽车阀门弹簧用线材	91	
	造船用高强度钢板	22	
	汽车铝材	34	
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、双循环发电装置、Ecosentry	252	通过高效化及对未被使用能源的有效利用实现节能效果
	节能工程机械	55	通过低燃耗工程机械实现的燃耗改善效果
发电/蓄电领域	木质生物质发电、废弃物发电	24	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、可省略热处理工序的线材、棒钢	162	利用可循环原料和可省略热处理工序的产品，降低客户制造工序中的能源消耗

※ 计算时使用了一部分“产总研 IDEA Ver.3.3”的数据。

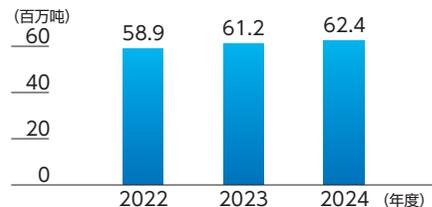
其他对CO₂减排有贡献的主要技术、产品和服务

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/运输工具轻量化实现的燃耗改善效果、下一代汽车替代汽油车产生的减排效果
氢利用领域	水电解式高纯度制氢装置	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

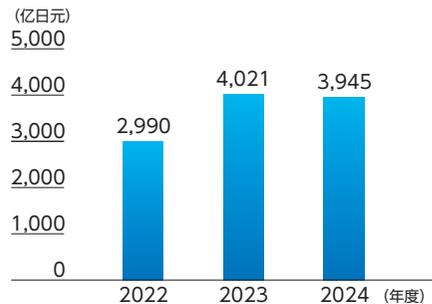
CO₂减排贡献量



CO₂减排贡献量实际值的变化



相关产品的销售额



为实现AX、GX的五大转型

为实现中期经营计划（2024～2026年度）中最重要课题的AX、GX，需要对构成事业活动的公司内部各项活动进行转型。在KOBELCO-X中，将所需的转型定义为五个X（BX、CX²、DX、EX、FX）。这五个X以神钢集团拥有的经营资本为源泉。

同时，这些转型的成果不仅有助于实现AX、GX，各自还可带来资本成本降低、增长率提升以及收益性改善等效果，从而对本集团企业价值的提升也作出重要贡献。本集团通过推进KOBELCO-X带来的转型，致力于提升公司的企业价值。



※对相关度较大的事项标注●记号

项目	举措概要	与经营资本的相关性						与提升企业价值的相关性		
		财务资本	人力资本	制造资本	知识资本	关系资本、 社会资本	自然资本	资本成本降低	增长率提升	收益性提高
BX 业务转型 →P.63	●BX（业务转型）是连接其他所有转型的核心基础。通过对以往的业务流程（工作方式）进行彻底重申，不仅能提高业务效率，也将给事业活动的各个方面带来转型。		●						●	●
CX² 客户体验转型 →P.64	●以“神钢集团的客户”为中心，推动利用集团整体资源的举措。通过①加强市场营销能力、②加强解决方案提案能力、③加强事业部门间的信息共享，实现更为优化的提案与新价值的提供，从而促进客户体验转型。	●			●	●			●	●
DX 数字化转型 →P.61	●DX是实现其他转型的利器。随着数字技术的发展，过去无法实现的转型现在得以推进。通过培养能够有效利用数字化的人才（DX人才），推进助力其他转型的数字化转型。	●	●	●	●	●			●	●
EX 人才战略/ 员工体验的 升级 →P.65	●为了使本集团实现转型，还需提升集团员工自身的体验。不仅要实现“工作方式转型”“D&I推进”“人才培养”，还要在身心两面打造安全健康的职场和企业文化，将工作环境转型为舒适且高效的环境。		●						●	●
FX 制造转型/ 工厂转型 →P.71	●本集团是以制造为核心的公司，制造转型对事业活动有着重大的影响。通过“质量提升”“成品率与生产效率提升”“新商品与新技术的稳定量产化”助力CX ² ，同时通过“改善作业环境与作业负荷”“提升安全性”助力EX。	●		●	●		●		●	●

财务担当役員致辞

以财务结构的稳步改善和 多元化事业的特色为基石， 响应各方对KOBELCO的更高期待

中期经营计划首年度实现良好开局 以经营指标ROIC作为员工行动基准

我负责神钢集团整体的财务工作已经一年了。财务工作有许多其他部门难以直接看到的部分，我每天都切身感受到将该职责向公司内外准确传达的重要性。

去年，我们公布了中期经营计划（2024～2026年度），但与计划制定时相比，事业环境发生了巨大变化，目前依然处于不稳定的状态。在这种情况下，能够在2024年度实现历史最高利润，我认为这是每一位员工的努力以及相关方支持的结果。

2024年度，材料类事业的需求未如预期恢复，环境依然严峻，但机械、工程技术等机械类事业实现了高收益，电力事业也稳定地贡献了收

取締役执行役員
木本 和彦

财务担当役員致辞

益。作为结果集团整体实现了历史最高收益，这也体现了本集团同时拥有材料类、机械类和电力事业的多元化事业布局，这正是“神钢特色”的具象化。

此外，我们还着眼于面向未来的碳中和应对及发展投资，致力于加强财务体制。从资本效率的角度出发，推进了资产出售等措施，稳步改善财务体制。2024年度，作为安全性指标的净资产比例为42.8%，D/E比率为0.76倍，预计2025年度将进一步改善。虽然已有所改善，但为了开展投资以便在未来应对碳中和以及在各种环境下实现可持续性发展，有必要进一步加强财务基础。

关于收益性指标ROIC，本中期经营计划将目标定为6%左右（在好的环境下为8%），2024年度实际为6.9%。虽然实现8%的门槛较高，但6.9%的成果让公司内部形成了“还差什么”“如何才能达成”等积极思考的氛围。尽管预计2025年度约为5%，我们仍将持续推进加强收益性和发展相关的举措，并坚持以数字成果为导向。

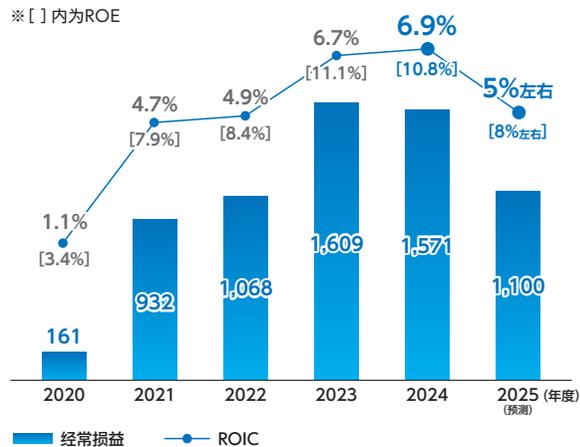
在本集团，自上一个中期经营计划起便已将ROIC作为收益性指标引入，目前对ROIC作为集团

统一衡量标准的理解已取得相当进展。我们正在加强KPI管理的运用，将ROIC落实到营业、生产等现场层面的行动指针中，促使每位员工都能将其视为自身责任并积极推进。然而，要在整个组织内作为活动标准彻底根植并非易事，目前仍在推进过程中。

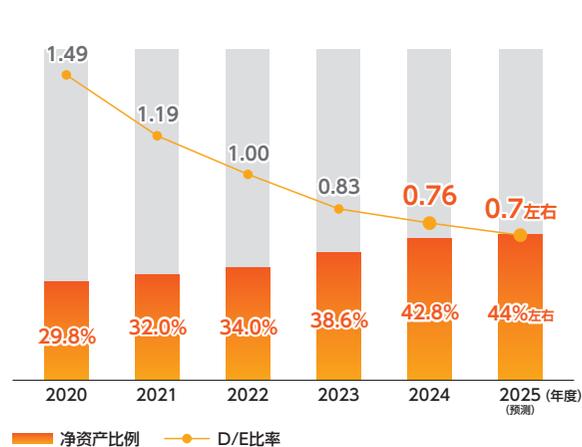
为进一步推广，我们选择了具有示范性的事业部门，推动将ROIC作为行动标准彻底落实的举措。例如，在营业部门，员工往往倾向于采取扩大销售额

或数量的行动，但如果因此降价，损害了收益性，则毫无意义。我们加强了这方面的理解，同时通过细致引导，使各员工能够基于ROIC意识重新构建行动的优先顺序。虽然此类推进需要时间，但通过不断积累，我们认为ROIC最终将扎根为本集团整体事业活动的标准。

经常损益(亿日元)及ROIC



净资产比例及D/E比率(倍)



财务担当役員致辞

根据事业环境把握投资时机 以长期视角考量PBR和资本成本

自中期经营计划制定以来已过去一年，目前将本中期经营计划期间的投资规模从9,500亿日元调整至7,500亿日元左右。这是为了在事业环境不透明性增加的情况下追求经济合理性，将部分投资的决策时期推迟至2027年度以后。该思路在碳中和应对方面亦不例外，原计划于2026年度前决策的碳中



和应对投资规模已从3,000亿日元减半至约1,500亿日元。关于电炉转型，所幸本公司因高炉换衬时机较晚而获得较长的探讨评估时间，我们将根据绿色钢铁市场的形成状况及所需设备规格等因素，判断最佳的决策时机。

要提升收益性，必须进行一定的发展投资。我们希望在合适的时机适当执行这些投资，但同时也希望即便进行投资也不会动摇公司支柱业务。在事业环境高度不透明的情况下，机会何时到来难以预料。因此我们将致力于建立稳固的财务基础，以避免在真正的发展机会到来、需要投资时，出现因财务限制无法实施的情况。

优先加强财务基础的同时，对于股东回报，短期内计划维持约30%的股息支付率。我们认为，通过发展投资持续提升企业价值，有利于股东利益，一旦建立起能够支撑这种投资的财务基础，我们将重新审视股东回报的方式。

近年来，东京证券交易所强烈要求企业“在经营中关注资本成本和股价”，本集团也在关注PBR（市净率）的提升并积极推进。虽然钢铁行业存在日本国

内需求缩减、中国粗钢增产等结构性课题，但本集团的布局不仅仅限于钢铁。我们通过整合钢铁以外的材料类、机械类以及电力业务，形成“KOBELCO模式”，并向资本市场展示这一优势，争取获得认可。为此，各事业的收益性必须得到加强，实现持续稳定增长，并不断追求和实现发展。

此外，通过与资本市场各方的对话，获得对本集团举措及其进展的理解也十分重要，因此我们一直在积极推进这方面的工作。从前任社长时期起，我们就扩充了各事业及主题的说明会、工厂参观等对话机会，通过信息披露确保透明性。目前，我们已获得投资者和分析师们一定程度的认可，今后将继续积极开展此类对话。

财务担当役員致辞

多元化事业正是KOBELCO的优势 通过加强可持续经营，追求更高目标

在中期经营计划中，我们将“加强可持续经营”列为最重要课题之一。为了实现本集团的持续发展，加强非财务资本同样必不可少。为了巩固经营基础并促进未来企业价值的创造，公司将对包括人力资本在内的非财务资本进行充分投资。同时，为了加强可持续经营，不仅需要资本投入，更需要推动全公司范围的系统转型。中期经营计划中，我们将面向企业价值提升的各类转型举措定义为“KOBELCO-X”。这些“转型(X)”并非前所未有之举，而是将自创业以来一脉相承的企业精神和实践可视化为共通语言，打破事业部门间的壁垒，实现经验和信息共享，催生转型的化学反应。在过去一年中，上下级、事业部门之间、总公司与现场之间都产生了跨组织界限的对话，转型意识逐渐传播开来。通过分享优秀案例，集团整体也获得了新的启发与认知。

本集团围绕材料类、机械类和电力三大支柱开展事业，在业界被称为综合大型企业，而多元化事业

带来的协同效应正是集团最大的优势，也是区别于竞争对手的核心要素。能够在集团内部追求由各事业部门间相关性产生的化学反应的企业体，在业内是具有特色的存在。在当今社会课题日益复杂、单一企业难以独立应对的背景下，本集团能够整合内部各事业领域多角度切入，这正是本集团的特色优势。实现这一点所必需的正是KOBELCO-X，我们认为推动KOBELCO-X将进一步加强本集团的可持续经营的能力。



过去，曾有过钢铁事业牵引集团发展，而机械事业未能获得充分收益的时期，但正是在克服那些时代难题之后，才有了我们今天的模样。为了让资本市场认识到本集团特色的、多元化的发展潜力，我们将首先专注于中期经营计划中提出的最重要课题，并以具体数字展示成果。

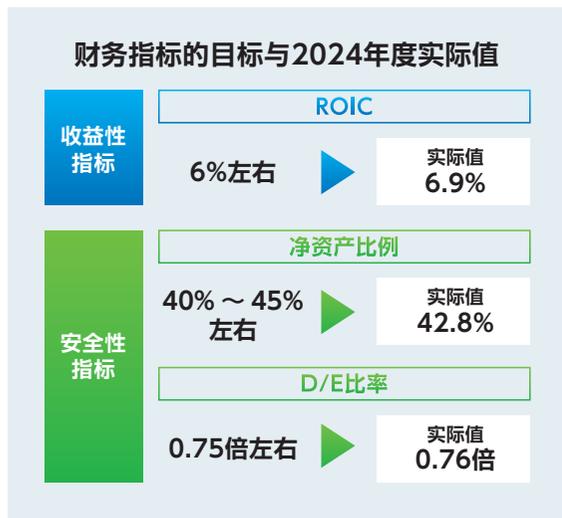
胜川社长就任首年就创下了集团史上最高收益纪录，其任职的第二年2025年，恰逢集团创业120周年。如今，正是迎接重大挑战的良机。我们将通过事业活动，持续获得集团内外各利益相关方的理解，创造长期价值，为建设更美好的社会作出贡献。

为提升企业价值

神钢集团企业价值的源泉是我们在120周年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。我们将带着所有的举措皆与企业价值的提升息息相关的意识，从“提升收益性与增长率”和“降低资本成本”两方面努力推进“转型成为富有魅力的企业”，并提升中长期的企业价值。

财务目标与2024年度实际值

关于在中期经营计划（2024～2026年度）中设定了目标的财务指标，2024年度已稳步改善，并确保了一定水准。我们认为这正是面向企业价值提升所展开的各种举措带来的成果。尽管严峻且不透明的事业环境仍在持续，但我们将继续灵活机动地应对环境变化，不仅在财务方面，同时也在非财务方面也不断努力，力求实现更高层次的企业价值提升。



提升企业价值的举措

为了应对中期经营计划中设定的最重要课题，将依据以下的计算公式，从三个角度进行说明。

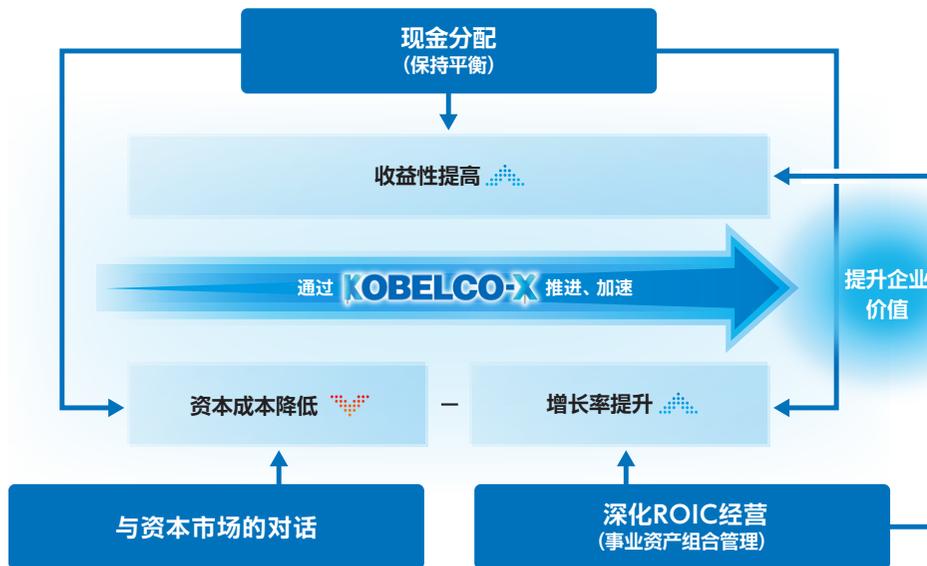
最重要课题

- “加强盈利能力”和“追求发展”
- 向碳中和发起挑战
- 加强可持续经营

三个角度

- ①深化ROIC经营
- ②现金分配
- ③与资本市场的对话

企业价值计算公式



为提升企业价值

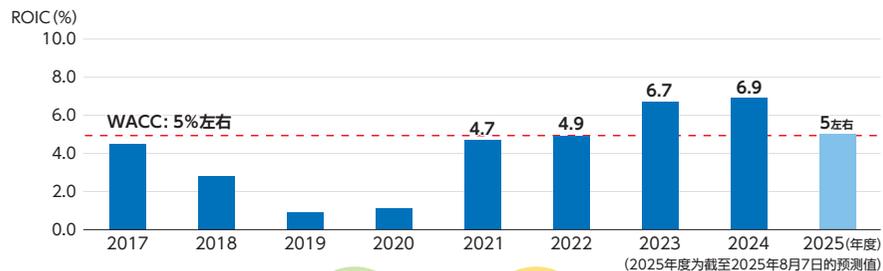
深化ROIC经营

在上一个中期经营计划（2021～2023年度）中引入的ROIC经营，正逐年向本集团整体宣传落实。今后也将从以下两个方面继续提升ROIC经营的实效性，致力于提高收益性和增长率。

- ① 全公司：事业资产组合管理（经营资源的最优分配）
- ② 事业部门、事业单元：为实现ROIC目标而加强KPI管理

确保超过资本成本的回报

2024年度实现了ROIC（6.9%）高于WACC（5%左右）的水平，但预计2025年度将因外部环境日益严峻而下降至与WACC相当的水平。我们将继续灵活应对环境变化，同时专注于中长期的企业价值提升。



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)

本集团采用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。

作为对应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计算。

现金分配

为了实现可持续的企业价值提升，我们认为重要的是在事业投资、加强财务基础以及股东回报三个方面保持平衡。

① 事业投资 - 稳步推进为提高收益性和增长率的投资 -

在碳中和趋势的变化以及保护主义抬头等前景日益不透明的背景下，为了追求经济合理性，我们将中期经营计划中约9,500亿日元的部分投资决策后延。今后将继续密切关注外部环境的变化，灵活机动地进行探讨。

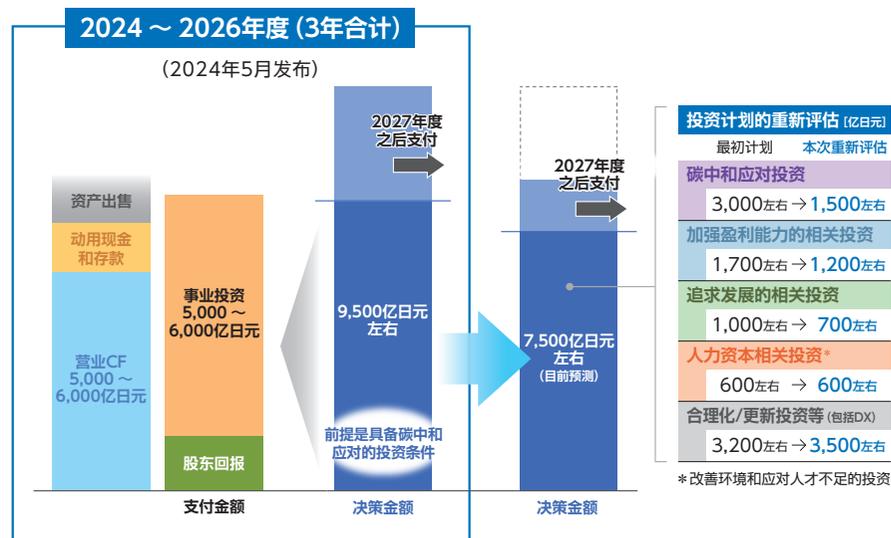
② 加强财务基础 - 建立在任何环境下都能毫不犹豫地进行投资的基础 -

在业绩稳健的同时，从资本效率的角度出发，推进资产出售及营运资本优化，正稳步改善以实现目标。

③ 股东回报 - 基于分配股息方针（股息支付率约30%），实现持续稳定地分配股息 -

2024年度的年度分配股息金额（100日元/股）创历史新高。

虽然资本市场也有要求扩大股东回报的声音，但我们将结合上述①②的进展及经营环境，持续探讨。



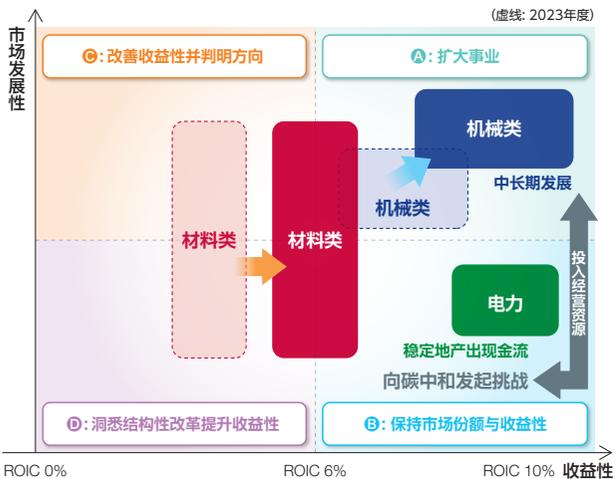
为提升企业价值

深化ROIC经营 — 事业资产组合管理

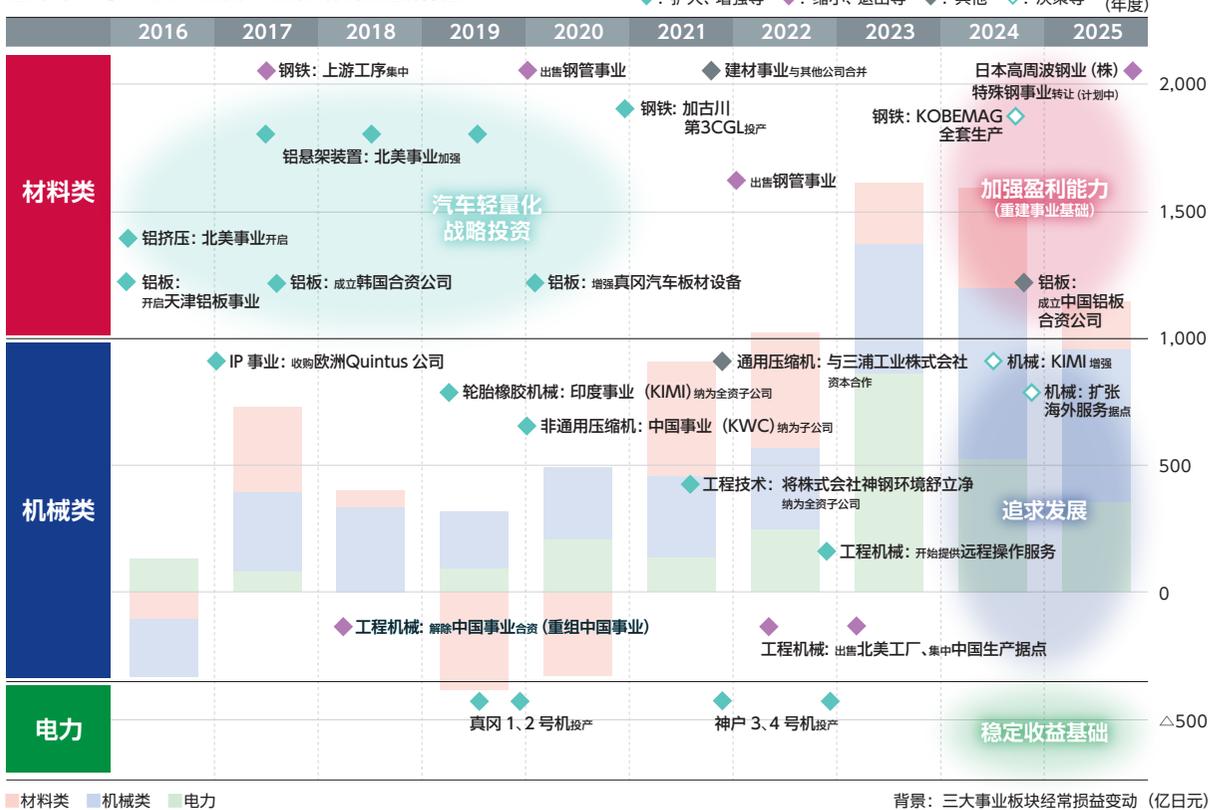
在当前的中期经营计划中，材料类事业侧重于“加强盈利能力”，机械类事业侧重于“追求发展”，电力事业则侧重于维持稳定的收益基础，并以事业资产组合管理委员会为核心，监控战略制定及事业单元。

最近十年对事业资产组合产生影响的主要措施如右图所示，我们将持续关注外部环境变化，并从收益性（ROIC）与市场发展性两方面，继续推进事业资产组合优化的相关研究。

各事业领域的方向性 (截至2025年5月)



近年来对事业资产组合产生影响的主要措施



事业资产组合管理

【体制】

本集团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。

【运营】

进行事业资产组合管理时，依据收益性（ROIC）和市场发展性，将各事业单元划分到四个象限，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。

为提升企业价值

与资本市场的对话

与市场评估的背离—市场的担忧

尽管近年来收益性(ROE)有所改善,但PBR仍低于1倍,其背景为资本市场与本公司所认知的成本(股东资本成本)存在背离,经过分析认为主要原因有以下两点。

原因①：对过去业绩导致的收益基础不稳定和财务方面的担忧

原因②：对碳中和应对、世界经济动向等未来不确定性的担忧

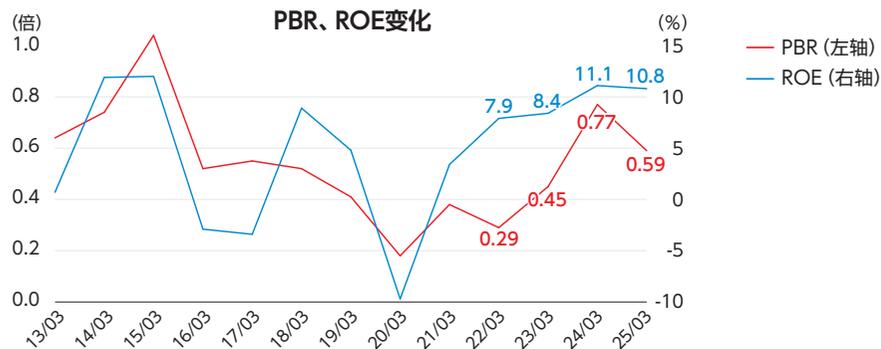
【消除背离的举措】

1 提高收益性和增长率

稳步推进中期经营计划中定位为最重要课题的“加强盈利能力”与“追求发展”的相关措施,力争在将来成为稳定实现ROIC8%的事业体制。

2 降低资本成本

我们将加强包括“碳中和应对”在内的可持续经营,加强财务基础,并通过持续稳定的股东回报等措施,竭力降低资本成本。



与资本市场的对话—持续加强积极对话与信息披露

我们认为,及时、准确地向股东及投资者发布信息,并展开建设性对话,有助于缩小与资本市场的信息不对称,增强对本公司经营的信任,同时还能降低资本成本。本公司将秉承“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,同时定期向包括取締役会成员在内的管理层等反馈对话内容,并将资本市场的声音融入经营决策。

2024年度,我们在“证券分析师评选的信息披露优秀企业”的钢铁、有色金属部门中被评为第3名,继上一年度(第1名)之后,持续获得高度评价。

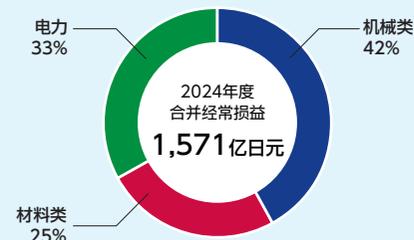
对本公司特色事业结构的评估

材料类、机械类、电力三大领域保持平衡的事业资产组合,是本集团的特色(参见图①)。

另一方面,关于股票市场的评估(PER),仍停留在相对较低的钢铁公司水平(参见图②)。

我们将努力消除左侧记述的来自市场的担忧,同时通过与资本市场的对话,提升对“神钢特色”的评价。

图① 合并经常损益占比



图② 各业务类型的 PER 变化

