



03

推进可持续经营

可持续经营推进体制

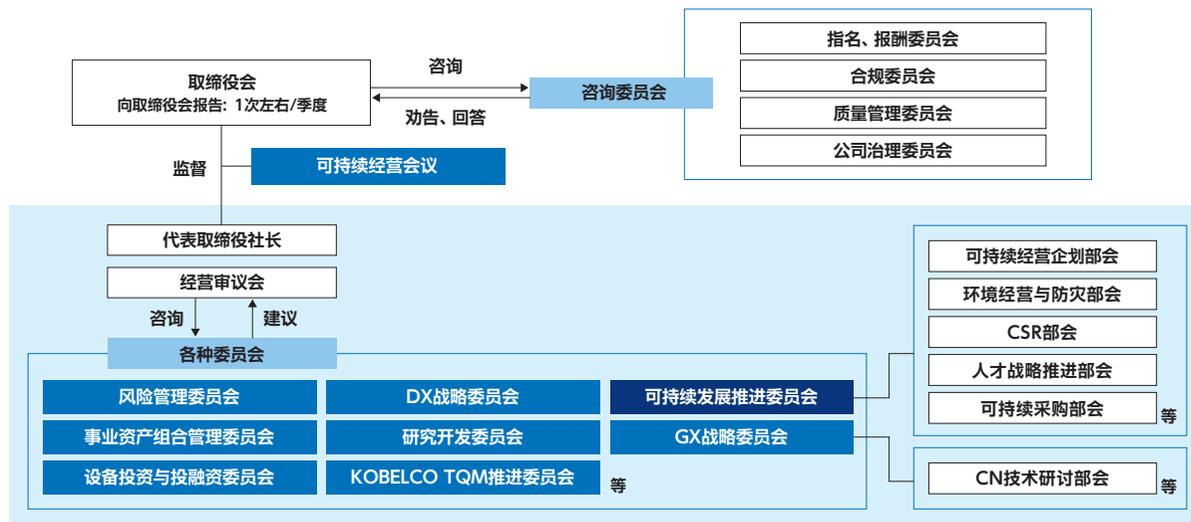
关于神钢集团可持续经营的推进

神钢集团秉持通过事业活动应对社会课题以实现可持续性发展的理念，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，为应对社会课题贡献力量，进而提升企业价值。

关于本集团的可持续经营的推进，主要以可持续发展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2025年度，对隶属于可持续发展推进委员会的下属组织——部会的体制进行了调整，为了进一步推进可持续经营，新设了可持续经营企划部会。同时，将以往在CSR部会中开展的采购相关活动独立出来，设立可持续采购部会，以进一步加强供应链的相关举措。

此外，在2024年度，我们新设立了由全体取締役组成的“可持续经营会议”，通过与包括事业部门在内的执行方，就有关本集团的可持续性的主要活动，定期进行认知共享和意见交流，加强取締役会的监督职能。

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

本集团于2021年确定了中长期应重点推进的五大重要课题。针对重要课题的各项内容，我们还设定了指标和目标，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。

此外，关于各重要课题的指标和目标的设定内容，以及推进情况，也会在可持续经营会议上进行报告和讨论，并将其成果反馈于推动本集团的可持续经营。

可持续发展推进委员会体制

委员长（责任人）：代表取締役副社长执行役員 永良 哉
 向取締役会报告：每季度约1次
 召开频率：每季度约1次
 职能：

- 抽取与可持续发展相关的课题
- 制定可持续发展推进活动的日程
- 向集团中期经营计划提出建议
- 对可持续发展推进活动进行监控并提出建议
- 声明并宣示参与倡议等，并推进相关举措
- 应对环境、社会、治理相关的外部评价等

重要课题相关的非财务KPI

神钢集团的重要课题		指标、目标		实际值 (2023年度)	实际值 (2024年度)
		指标	目标		
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	2030年: 削减30~40% (与2013年度相比) 2050年: 向碳中和发起挑战	削减20%	削减22%
		②CO ₂ 减排贡献量及相关产品销售额	减排贡献量: 2030年7,800万吨、2050年1亿吨以上 相关产品销售额: 2030年度5,500亿日元	6,118万吨 4,021亿日元	6,235万吨 3,945亿日元
		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	-	-
	资源循环对策	④水资源循环利用率	水资源循环利用率: 95%以上	95.9%	96.0%
		⑤管制区域中的污染物 (COD、全磷) 排放量	污染物排放量 • COD: 474吨/年以下 • 总磷: 23吨/年以下	COD: 227吨 全磷: 7吨	COD: 220吨 全磷: 7吨
		⑥符合TNFD的信息披露	-	-	公开范围界定及 LEAP路径中L与E的 部分
对安全、放心的城市建设, 产品制造的贡献 	“S+3E” ^{※1} 能源供应	⑦持续稳定的供电	持续稳定的供电	持续	持续
	提供满足需求的材料和机械	⑧钢材的环保产品比例	2024年度: 22% 2026年度: 22%→2030年度: 25%	19%	23%
		⑨铝板的低碳原料比例	2024年度: 86% 2026年度: 90%→2030年度: 100%	76%	85%
		⑩素形材 环保产品的销售额比例	2024年度: 29%、2025年度: 29%、 2026年度: 32%	30%	31%
		⑪环境相关机械产品的订单比例 (脱碳、LNG等)	2024年度: 23% 2030年度: 25%	31%	16% ^{※2}
		⑫ICT工程机械累计销量 (日本国内)	2024年度: 400台以上 2026年度: 1,000台以上	400台以上	400台以上
		⑬焊接解决方案产品销售额比例	2024年度: 23% 2026年度: 25%	22%	24%
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)	⑭与DX相关的员工意识调查结果	2024年度: 开始调查并设定目标 ^{※3} 2026年度: 围绕既定目标展开研讨	- (活动前)	68%
	多样化知识财产的 融合与创新	⑮新事业创意数	每年: 10件/年	- (活动前)	7件

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

※2 尽管碳中和趋势有所放缓,但我们仍在关注市场动向的同时,稳步推进研发与验证工作

※3 用于衡量重要课题的指标是认为公司已具备推进DX条件的员工比例

重要课题相关的非财务KPI

神钢集团的重要课题		指标、目标		实际值 (2023年度)	实际值 (2024年度)	
		指标	目标			
推进多样化人才的活跃    	提升组织的多样性	⑯综合岗女性应届毕业生录用率	每年：综合事务岗50%以上 综合技术岗15%以上	事务岗：44% 技术岗：13%	事务岗：42% 技术岗：8%	
		⑰基干技能岗女性录用率与离职率	每年：女性应届毕业生录用率：10%以上 5年内离职率：15%以内	女性录用率：9% 离职率：26.3%	女性录用率：6% 离职率：26.6%	
		⑱女性管理岗人数	2026年度：100人	74人	86人	
	完善能各展所长的环境	⑲男性员工育儿假及用于育儿的特别休假的休假率	每年：100%以上	167.8%	157.4%	
		⑳年假实休天数	平均15天/年·人	18.0天	16.8天	
	促进每位员工的成长和挑战	㉑集团理念的落实	每年：员工意识调查相关问题的肯定回答率80%以上	77~79%	79~80%	
		㉒充实员工培训	2026年度：人均年度平均培训听课时间40小时以上	33.0小时	44.2小时	
	追求可持续性发展的 公司治理    	合规与风险管理	㉓内部举报制度的易用性	合规意识调查相关问题的肯定回答率 2026年度：85%以上	76.1%	77.7%
		尊重人权	㉔人权尽职调查实施公司	供应链 (SC)：约330家*4 集团公司：日本国内83家、海外41家*4	SC：已完成 日本国内集团公司：3家 海外集团公司：18家	SC：已完成 日本国内集团公司：34家 海外集团公司：29家
安全卫生		㉕休業灾害发生频率	每年：0.10以下	0.31	0.27	
质量保证		㉖质量指南认证据点比例	2025年度：100%	67%	84%	
TQM		㉗KOBELCO TQM实践管理课程完成率	2025年度：室长100% 2027年度：管理岗及集团公司的对象人员100%	—	室长 78% (单独) 管理岗 2025年度开始	

※4 均为到 2026 年度的实施公司数

环境经营

详情请参阅ESG数据手册2025“环境经营基本方针和体制”“水资源的合理管理”“资源循环”“环境保护”(P.11~13、P.32~40)。

我们通过全面推进低碳社会和循环型社会的建设，致力于实现可持续社会。

环境经营基本方针

我们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”。

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。



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，持续挑战应对地球环境保护等社会课题。

资源循环对策（水资源的合理管理）

基本思路

在本集团的制造据点，大量水资源被用于冷却和清洗等环节，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，并彻底落实水的循环利用策略，以期减少水资源消耗，并提高水资源循环利用效率。

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，我们采用与生产工序中排水特性相匹配的处理系统进行净化，此举不仅旨在确保合规，更致力于主动抑制污染物向公共水域的排放负荷。

*在世界地图上标注水资源风险大小的工具，用于识别和评估水资源风险

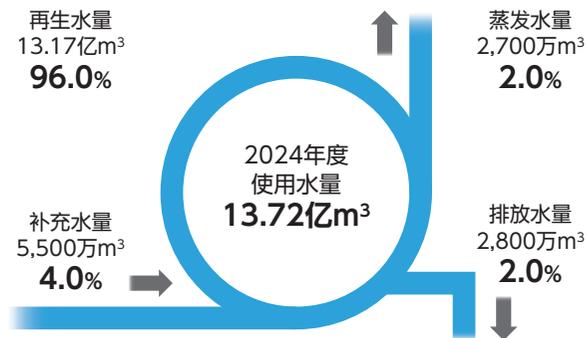
水资源循环利用率和排水污染负荷量情况

项目	目标	2022年度	2023年度	2024年度
水资源循环利用率	95%以上	95.8%	95.9%	96.0%
污染负荷量	COD	474吨/年以下	213吨/年	227吨/年
	全磷	23吨/年以下	4吨/年	7吨/年

目标与实绩

作为举措的管理指标，我们分别设定了水资源循环利用率、COD及磷的污染负荷量的目标值，目前均已达成既定目标。

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）



生物多样性

详情请参阅ESG数据手册2025“生物多样性”(P.41~46)。

神钢集团一直以来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月制定了由五个项目组成的具有特色的“神钢生物多样性指针”，矢志通过事业活动，为保护生物多样性贡献力量。此外，我们正遵循自然相关财务信息披露工作组（TNFD）提出的建议，逐步推进相关信息披露工作。

公司治理

为了推进与生物多样性相关风险与机遇的内部管理，我们在可持续发展推进委员会下设的环境经营与防灾部会中，专门设立了生物多样性应对小组。生物多样性应对小组的研讨成果及活动成果，均通过可持续发展推进委员会向经营审议会进行汇报。

战略

关于本集团生产据点对周边生物多样性保护重要区域可能产生的影响，我们使用IBAT*工具进行了评估，并已确认在半径3公里范围内不存在高重要性的自然保护区。

此外，我们也使用WRI Aqueduct工具对水资源压力进行了评估。评估结果显示，全公司事业所和日本国内集团公司所在地，均不位于水资源压力处于“高”及以上水平的地区。在原料供应商中，我们针对事业规模较大的钢铁事业相关的主要铁矿石矿山和煤炭矿山，使用IBAT工具进行了评估，结果显示，部分矿山位于保护区临近区域。

对于这些矿山，我们已确认其正在开展生物多样性保护工作。

*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

风险与影响的管理

我们设想了本集团的事业特性与未来社会形态之间的关系，并对自然相关的依存与影响，以及由此带来的风险与机遇进行了梳理，其中主要事项如下表所示。

风险/机遇 价值链阶段	依存与影响	风险与机遇的内容	应对对策
物理风险(急性、慢性) 价值链上游、直接作业	气候适应与灾害减缓	洪水引发的供应链断供 制造据点的洪水与风暴潮灾害	<ul style="list-style-type: none"> • 供应商多元化与原料库存储备 • 洪水与风暴潮的硬件防护措施及持续优化BCP
物理风险(急性) 直接运营	水资源供应	部分海外地区的集团公司，因当地水资源压力加剧，难以获取维持事业运营的充足用水，导致作业率下降	准确评估水资源压力状况，根据风险等级提升水资源循环利用率
转型风险(政策) 直接运营	废弃物、循环利用	应对要求使用再生资源的政策	原材料的水平回收利用举措
转型风险(政策) 价值链上游	陆地生态系统的改变	因遵循“30x30”等政策而扩大保护区所引发的供应链混乱等问题	原料供应商分散化
转型风险(市场、技术) 直接运营、价值链下游	资源利用的全生命周期影响	客户对再生材料、循环材料需求的增加而引发的产品需求的变化	原材料的水平回收利用举措
机遇(市场、产品和服务) 价值链下游	降低资源利用的全生命周期影响	市场对低碳与自然友好型认证产品需求的增长	扩销Kobenable Steel、Kobenable Aluminum 扩销MIDREX®工艺

测量指标与目标

为评估与自然的相互影响关系，我们设定了以下指标与目标，并进行系统化管理。

- 水质：COD负荷量474吨/年，磷负荷量23吨/年
- 水资源：水资源循环利用率95%以上
- 自然相关机遇：
CO₂减排贡献量 7,800万吨-CO₂(2030年度)
相关产品的销售额 5,500亿日元(2030年度)

技术开发



取締役執行役員
负责全公司技术开发的
统筹工作
坂本 浩一

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、电力等多样事业中的研发，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。

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转不可或缺的技术。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。

由此可见，这21项核心技术构成了我们在材料类、机械类、电力各事业中，应对随着时代发展日益先进化和复杂化的需求与挑战，并不断催生新产品的源泉。



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

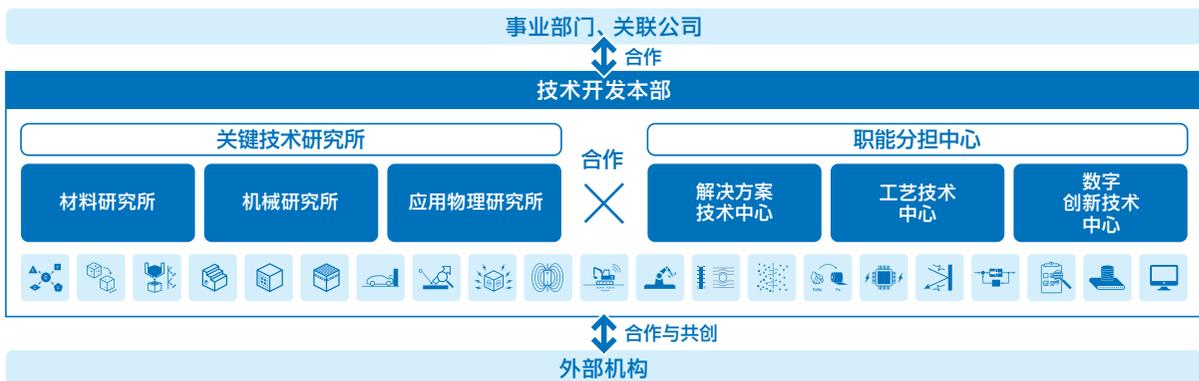
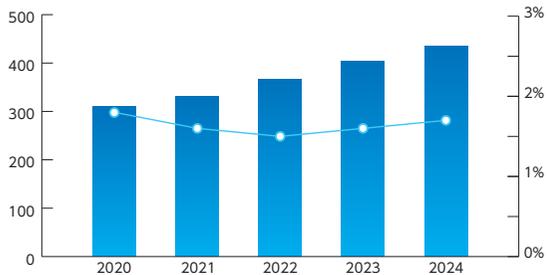
技术开发

为了应对以气候变化为首的各种环境变化和社会课题，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，致力于应对这些课题。目前在炼铁工艺的CO₂减排等广泛领域已初见成效。

在中期经营计划中，我们将向碳中和发起挑战（GX）与“加强盈利能力”和“追求发展”（AX）列为最重要课题。为此，本集团在研发方面，将集中分配经营资源于以下四个重点领域。



■ 研发费(亿日元)
—○— 合并销售额中研发费用占比



本集团的技术展示厅“KoCoLab”于2025年1月进行了大规模的焕新升级，并新设了“KOBELCO介绍区”，介绍了本集团针对碳中和及数字化转型等社会课题推出的各项举措。在这里，参观者不仅可以实际触摸并体验到有助于实现CO₂减排和省人化的产品，还能通过VR眼镜互动内容、模拟体验等新技术，打造更具吸引力的展示体验。



升级后的KoCoLab和改造团队成员

紧邻“KOBELCO介绍区”的，是介绍21项核心技术的“核心技术区”。该区系统性地阐释了在神钢介绍区中展示产品具备的技术优势，让参观者切实体会到与本集团共创的益处。

今后，我们将继续把这里打造成“KOBELCO-X”的核心基地，致力于打造一个推动技术革新与促进人才交流的平台，并不断实现自我进化。



KOBELCO介绍区



核心技术区

DX 数字化转型

通过数字技术与数据的充分利用,实现、加速并升级转型,从而助力应对社会课题,创造新的价值。

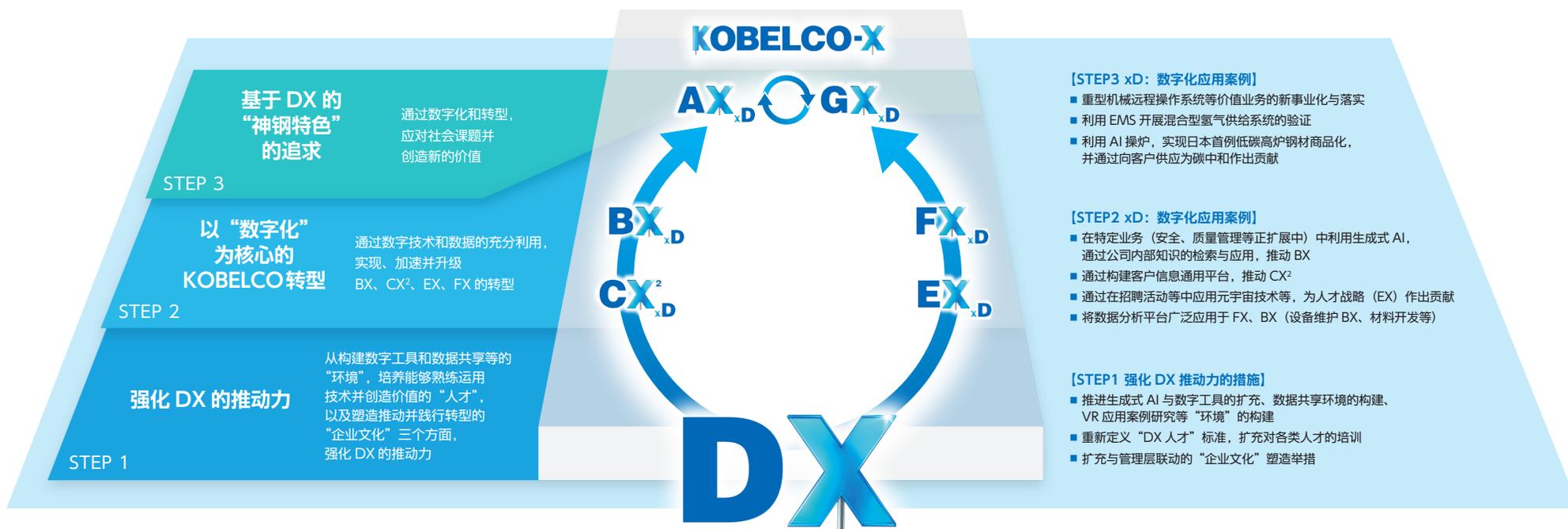
神钢集团的DX战略的基本方针

KOBELCO-X是推动本集团转型成为能够挑战未来且富有魅力的企业的核心驱动力。在这一战略框架下,在全集团范围内致力于DX推进,发挥着至关重要的作用。

本集团的DX战略,旨在通过“数字技术与数据的充分利用”(xD:通过数字化&数据),实现、加速并升级“KOBELCO-X”规划中的BX、CX²、EX、FX目标,同时还将致力于应对社会课题与创造新价值,助力AX、GX的达成。

我们将系统化地构建以生成式AI等数字技术及数据共享环境等作为转型武器的“环境”,并同步培养能够熟练运用这些武器并创造价值的“人才”,营造积极求变的“企业文化”,从而全面强化“DX推动力”,最终推动全体员工主导并落实以BX为首要目标的全方位业务转型。

同时,利用创造的资源,在加强现有事业盈利能力的同时,还将通过数字技术与数据,致力于新事业的创造以及碳中和等社会课题的应对,最终实现企业价值的持续提升——这就是KOBELCO的DX。



DX 数字化转型

DX的实践案例

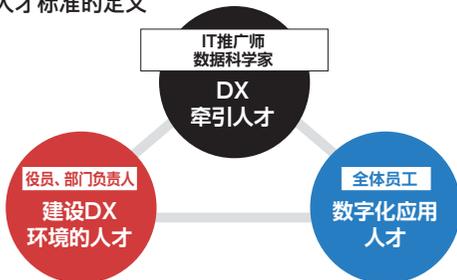
STEP 1 强化“DX推动力”

我们不仅依靠DX/IT部门、IT推广师、数据科学家，还从环境、人才、企业文化的角度出发，为实现“包括管理层在内的全体员工参与DX”，正积极推动强化DX推动力的相关措施。此外，我们自2024年度起，开始实施员工意识调查，用于成果把握与改进。

【环境】在扩大BI工具应用的基础上，力争实现所有员工都能在工作中自然而然地运用生成式AI的状态。继企业版ChatGPT引入全公司之后，2025年度起将启动“Microsoft365 Copilot”的大规模实证项目。该项目旨在结合企业内部数据，以提高工作效率和质量等，实现更大的成果价值。此项验证将由公司上下全体参与，乃至管理层也将亲自牵头推进。

【人才】为实现全员推进DX，重新定义了IT推广师与数据科学家为“DX牵引人才”，同时对包括役員、部门负责人在内的三类DX人才进行了定义。为了让各自明确自身职责，推动DX，我们还新启动了相关的人才培养培训。

DX人才标准的定义



【企业文化】通过公司内部门户网站定期发布DX相关文章、开设工具使用者经验交流“平台”，同时面向全体员工直播员工与役員对话活动，并大力扩展VR及数字工具体验会，逐步营造出全体员工共同推动DX的企业文化。

STEP 2 针对BX等扩大数字化应用

各种业务的转型（BX）也将通过数字技术和数据的充分利用来推进。2024年度，我们开发并投入运行了名为“以史为鉴”的生成式AI系统。借此，任何员工都可以便捷地检索并应用与安全相关的公司内部知识，从而提升整个公司的安全对策能力。在此基础上，我们也将生成式AI的应用扩展到质量相关业务、产品开发相关业务等多种业务转型中。

此外，利用BI工具的BX案例也不断涌现，我们将推动这些BX/DX案例的共享，加速利用数字技术与数据带来的BX。

STEP 3 致力于提供新价值与应对社会课题

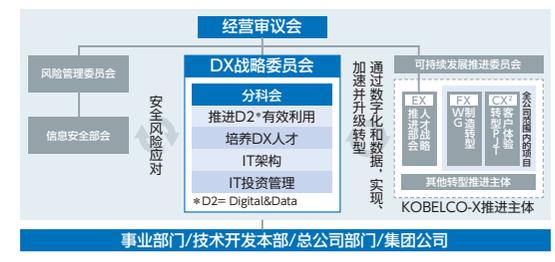
KOBELCO的DX不仅通过加速BX、CX²、EX、FX来提升客户价值和加强本集团现有事业的盈利能力，还致力于通过数字技术和数据的充分利用为客户提供新的价值，并推动公司新事业的孵化。

我们成功融合钢铁事业与工程技术事业的技术，并结合利用AI操炉技术，成功实现了日本首例低碳高炉钢材“Kobenable Steel”的商品化。该产品已被众多客户采用，为实现碳中和社会作出贡献。

神钢建机已开始提供利用重型机械远程操作系统和运行数据的现场改善解决方案“K-DIVE®”，以应对“确保真正的安全性”、“提升现场生产效率”、“多样化人才各展所长”等社会课题，致力于打造“人人都能工作的职场”。与此同时，也推动了本集团价值销售与解决方案业务的扩大，从而带来事业的发展。

DX推进体制

- 设立“DX战略委员会”作为经营审议会的辅助机构，横向推动全公司范围的DX。
- DX战略委员会与其他委员会及其他转型推进主体组织协作，利用数字化推动KOBELCO-X。



BX 业务转型

在各项业务中，通过数字化应用和工作方式改进等实现“业务流程转型”，以及通过个人意识与行为的转型来实现“行为转变”，从而推动生产效率的显著提高和质量的飞跃提升。



取締役执行役員
宫冈 伸司

KOBELCO-X中的BX是指？

“业务转型 (BX)”是一项与客户体验转型 (CX²)、制造转型/工厂转型 (FX)、人才战略/员工体验的升级 (EX) 相关联的举措。

在构成KOBELCO-X的7个X中，只有BX没有设立委员会或项目等集团整体层面的推进主体。这是因为BX的对象是“各项业务的转型”。EX是面向全体员工的共通措施，如人事措施等，以提升员工体验为主，而BX则代表安全、环境、质量、研发、营业、设计、生产、采购、会计、人事劳政、法务等所有的“各项特定业务的转型”。

也就是说，BX是由各个工作单位、各项业务中的每个人共同推进的转型。

“业务流程转型” × “行为转变”

BX的实现必须同时满足以下两个方面：①只能通过组织单位或系统导入等层面才带来重大变化的“业务流程”；②个人意识与行为转型的“行为转变”。

BX

安全、环境、质量、研发、营业、设计、生产、采购、经营战略、财务会计、人事劳政、知识产权、法务等

所有“各项特定业务的转型”

业务流程

系统导入等
组织单位的转型



行为转变

个人意识与
行为转型

例如，为了推动CX²，全公司引入了名片管理系统和SFA (Sales Force Automation)，实现了跨事业部门的客户触点数据统一管理，这是重大的“业务流程”转型之一。通过这一转型，实现了全公司范围的客户触点信息共享。然而，如果各营业负责人在客户会谈前不事先查看名片信息及会谈记录等，或者不跨事业部门与相关事业负责人进行协作等，就无法真正实现客户体

验的转型。在BX中，诸如这样的个人的“行为转变”非常关键。不把现有的业务流程视为理所当然，而是从零开始，努力推进理想的业务转型，从而实现生产效率的显著提高和质量的飞跃性提升等。

要实现这一目标，员工各自需以自身的业务技能和经验为基础，并兼备以下四点：①拥有不受维持现状偏见束缚的自由构想、②在组织层面接纳该构想的灵活转型意识、③利用能够实现该转型的数字工具×数据 (xD)，以及④对个人行为转变的强烈意愿。这些因素将有助于产生大量的BX，为此，我们也在推动企业文化的培养（例如将行为相关要素纳入培训与年度面谈、设立机制以表彰和分享优秀案例等）。

BX的理想目标

首先，希望在各类业务和各个职场中不断涌现出大量BX。然后，从中能够孕育出如CX²、FX等可发展为全公司层面的举措的新型X，从而实现更大的价值创造。未来，通过大量BX的推进，实现业务效率提升和质量改善，加强神钢集团的盈利能力，提高员工体验，并进一步提升向客户提供的价值，这就是本集团在BX中所追求的理想目标。

CX² 客户体验转型

通过跨事业部门共享“KOBELCO客户”的难题，并结合神钢集团所拥有的多样化技术、产品与服务来予以解决，从而为客户提供新的价值。

KOBELCO-X中的CX²是指？

目前，随着社会课题的变化，客户面临的课题也日益复杂。本集团针对这些客户课题，并非由各事业部门单独应对，而是将其作为本集团整体的客户，利用神钢特色的多样化技术、产品和服务提供解决方案。

CX²是体现“神钢特色”的本集团独创术语。传统的CX（Customer Experience，客户体验）虽然一直由各事业部门开展，但在CX²中，我们将客户视为“神钢集团的客户”，而不是单个事业的客户。我们正在努力变革我们的客户应对体系，从而实现客户体验的转型。CX²包含了两层含义：①“各事业单元CX的相乘效应（X）”；②“客户体验（CX）的转型（Transformation）”。

通过“客户体验转型项目”推进

为了推动CX²，需要废除以往按各事业部门管理客户信息的方式，转而实现跨所有事业部门的信息统一管理。为此在2023年度，设立了“客户体验转型项目”，直接隶属经营审议会，并首先启动了作为“客户信息通用平台”的SFA（Sales Force Automation）系统建设工作。

CX²的目标与宗旨并非仅靠通用平台系统就能实现。在客户体验转型项目中，各事业部门负责人被任命为推进责任人，并任命推进领导，以加强在事业部门内的推

进力度。同时，在全公司范围内配置约70名推广师，以支持实际使用通用平台的用户。

在首个年度使用过程中，信息积累已成为习惯，目前已累积超过5万条客户触点信息，并在全公司范围内共享。到了第二年，即2025年度，工作重点转向第三方的“查看”和“使用”，以推动珍贵信息资产的运用。

在员工的思维层面上，变化也已经显现。例如，在针对特定行业的跨事业工作组活动（汽车、氢能、半导体、建材等）中，积极利用客户信息通用平台，从“是否有附加提案的空间”等多个视角出发，从而萌生出主动探索共创CX²的意识。

迈向AX，及客户体验价值的转型

在个体客户维度，通过洞察信息，提升为客户提供的价值，从而加强现有事业的盈利能力；同时，在市场维度、碳中和等社会课题维度上探索全新商业机遇并催生新事业，从而追求持续发展。

未来，我们将持续通过跨部门的、具备神钢特色的课题应对方式，实现客户体验价值的转型——即CX²。



EX 人才战略/员工体验的升级

详情请参阅ESG数据手册2025“人才”“平衡工作与生活”(P.59~70)。

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，培养了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，拥有具备多元化背景、价值观和技术的人才。集团认为，在时代和社会变迁中，持续为社会做贡献并为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。



执行人才战略的治理

本公司在作为经营审议会辅助机构的可持续发展推进委员会下设立了“人才战略推进部会”，负责制定本集团的人才战略、讨论各项措施及监控其执行情况。对于重要的人才战略措施，将在经营审议会上进行审议和报告，以确保管理层对决策的参与和治理。同时，在由包括社外取缔役在内的全体取缔役组成的可持续经营会议中，将人才战略作为重要主题之一进行定位，并通过定期的认知共享和意见交换，加强监控。

为最大限度发挥本集团人才能力的战略

我们的集团理念是“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”，为实现这一理念，我们将“推进多样化人才的活跃”作为重要课题之一。此外，在中期经营计划中，我们提出了通过“‘加强盈利能力’和‘追求发展’”及“向碳中和发起挑战”，致力于转型成为富有魅力的企业。基于这样的经营战略，我们在人才战略上制定了三大方针：“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”。我们会按照这些方针执行各项措施及进行人力资本投资，由此推动集团理念的实现，致力于培养支撑转型的人才，并打造能够使其最大限度发挥能力的环境。

人才战略推进中的风险及应对

本集团将“人才确保相关风险”视为事业运营的最高风险之一。为确保维持与发展事业所需的人才，使具有多元化背景的员工能够最大限度地发挥能力与专业性，并充满活力地工作，我们正持续推进改善劳动条件、优化职场环境以及加强人才培养等措施。

关于风险管理体制请参阅“风险管理”(P.88)。

为落实重要课题的指标与目标

本集团已为落实“推进多样化人才的活跃”这一重要课题设定了相应的指标与目标。

请参阅“重要课题相关的非财务KPI”(P.55)。

EX 人才战略/员工体验的升级 提高组织的多样性

本集团致力于追求多样化人才能够充分发挥各自优势的工作方式，并努力打造一个能够激励员工挑战并创造新价值的职场环境。

打破组织框架，活跃沟通交流

神钢集团 D&I论坛

为了让大家将D&I视为自己的事情，我们自2023年度开始举办D&I论坛，旨在通过“了解”、“理解”和“体验”D&I，为员工提供思考的契机。2024年度，为进一步增加接触D&I的机会，我们将包含论坛举办日在内的一周设为“D&I Week”，期间开展了介绍其他公司案例及多样性网络成果报告会等活动。在D&I论坛上，我们还邀请了专家进行主题演讲，并与本公司役員开展了小组讨论会。



多样性网络

多样性网络作为一项由志愿员工举办的基层活动，旨在改善职场的D&I课题，始于2021年度。各团队从现状把握到措施制定与执行，实行一体化推进，在一年时间内专注于一个主题开展活动。

女性活跃推进

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，共同举办了一场以“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，参与者纷纷积极反馈：“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，我们不仅限于技术岗，还将支持女性在各领域的发展，致力于打造能切身感受神户制造企业魅力的职场环境。

对残障员工的支援

为加深对合理便利的理解，我们与其他公司联合举办了“了解合理便利研讨会”。会上不仅有残障员工，也有许多上司和同事积极参与。此外，作为视觉方面的便利措施，公司还倡导在内部资料中使用通用设计字体，努力打造一个所有员工都能平等、便捷获取信息的职场环境。

促进对LGBT的理解

为实现所有员工都能安心工作的职场环境，我们正在积极推进对LGBT相关知识的普及和制度完善。作为其中一环，我们引入了将同性伴侣视为与配偶同等的“神钢家庭伴侣制度”，并开展了与LGBT相关的教育活动。此外，为了表明本公司对LGBT的立场，以及提供和倡导LGBT ALLY相关信息，公司自2022年度起，每年都会在本公司Kobelco Kobe Steelers橄榄球队的比赛场地举办活动，向支持该理念的到场观众分发印有LGBT基础信息的宣传单和彩虹旗。凭借这些举措，公司在PRIDE指标2024中连续四年获得金奖认证，并取得了彩虹认证。



发放彩虹旗



EX 人才战略/员工体验的升级 促进每位员工的成长和挑战

本集团致力于完善支持员工成长的各项制度，并积极构建鼓励学习与挑战的企业文化，以使每位员工都能持续拓展自身潜力、不断迎接挑战。

培养自主能动型人才

除新员工培训等各层级培训外，我们还在积极推进“自主能动型学习”，支持每位员工自主学习与成长。具体而言，通过引入可从多样化内容中自由选择的教学材料（如Udemy、GLOBIS畅学等），助力员工养成自主学习的习惯。

此外，我们还引入了学习管理系统（CAREERSHIP），该系统能够集中管理员工的学习记录和教材等，从而促进有效且高效地学习。

集团整体的DX人才培养

根据DX在“KOBELCO-X”中的重要性，本集团正推进跨集团公司的DX人才培养。

针对各部门的DX牵引人才，设立了交流平台，分享实践案例和可向其他部门推广的优秀案例，为参与人员提供获取新视角与新启发的机会，同时促进跨部门交流。

此外，面向全体员工，还推出了加深对DX职责和推进所需思维理念、IT素养理解的e-learning和视频课程，通过这些举措，使每位员工都能将DX视为“份内事”，积极培养利用数字技术与数据投身转型的意识。

有关DX的举措请参阅“数字化转型”（P.61）。

针对海外干部员工的培训项目

为了推动和扩展海外事业，加深海外据点的干部员工对集团理念的理解，增进集团成员间的相互理解和协作，乃至至关重要之举措。在此方针的指引下，自2011年度起，我们持续举办面向海外干部员工的教育项目“Kobelco Global Session (KGS)”。在KGS中，通过工厂参观学习日本的最新技术、提升领导力技能的培训，以及与日本经营干部的交流，培养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发展的人才共享价值观，深化合作，并致力于进一步强化集团的全球化经营。



2024年度有来自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人才部署

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

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	提供岗位型-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和部门并应聘的形式

EX 人才战略/员工体验的升级 完善能各展所长的环境

本集团为了提升生产效率并实现兼具工作舒适度与价值感的职场环境，持续积极投资公司设施与设备，同时通过完善就业制度和重新审视工作方式，不断改进工作环境。

完善职场环境

我们将职场环境的完善视为对人才确保与留任的重要投资，并计划在本中期经营计划期间投入约450亿日元。具体而言，包括办公楼的重建与搬迁、宿舍、公司住宅、事业所内福利设施（如厕所、更衣室、浴室等）的改造和完善等，致力于打造员工能够舒适工作的环境。

同时，基于远程办公和线上会议的普及，也在逐步推进办公室布局的调整。在神户总公司，我们以打造“能自然而然进行沟通的办公室”为主题，拆除了部门间的墙壁，通过精心调整办公桌布局以及设立独立工作空间，致力于打造能够提升生产力的新型职场。



神户总公司办公室

东京总公司搬迁

本公司计划于2026年度内，将东京总公司迁至TAKANAWA GATEWAY CITY内的“THE LINKPILLAR 2”。新总公司位于高轮Gateway站、泉岳寺站及品川站的步行范围内，坐落于未来城市发展性与功能扩展性备受期待的区域。大楼配备了在灾害时可确保电力与热能的BCP应对功能，有助于加强事业的持续性。此外，通过焕新办公室，也将促进部门间的协作与员工间的沟通，从而提升生产力。

本次搬迁作为人力资本投资的一环，是促进多样化人才的活跃并提升员工敬业度的重要措施。我们将以此为契机，打造支持更加灵活、多样化工作方式的环境，致力于实现公司的可持续发展与企业价值的提升。



图片提供：东日本旅客铁路公司

推进灵活的工作方式

我们引入了包括远程办公在内的灵活工作制度以及平衡工作与生活的支持制度，还设立了在育儿、护理、治疗或再学习等情形下可取得的本公司特色的休假制度（KOBELCO生活支持休假），为员工在兼顾工作与生活的同时实现灵活工作提供制度保障。

在制造现场，也根据岗位特点推进了新的轮班制度，今后，我们将继续实施支持灵活工作方式的各项措施。

应对工作方式价值观的多样化

鉴于员工对工作方式价值观的多样化，尤其是调职观念变化，我们正在实施相关措施，以减轻员工对调职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

- 制定有关降低调职频率的指南
- 允许长途通勤（利用新干线或特急列车）

减轻调职人员思想负担的措施

- 扩充调职补助（只身赴任补贴）
- 为只身赴任员工提供的汽车租赁补贴制度
- 放宽远程办公申请条件

人权

详情请参阅ESG数据手册2025“人权与劳动”(P.50~51)。

作为一家事业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。例如，2021年3月，我们加入了联合国倡导的“联合国全球契约”。未来，神钢集团将持续加强防止人权侵害问题的举措。

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月将旧有的人权基本方针修订为《神钢集团人权基本方针》，并基于此方针加强符合国际规范的举措。

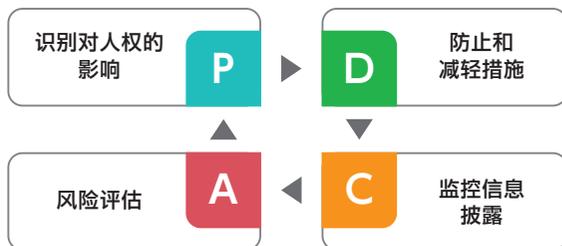
该方针适用于本集团的所有役員和员工。此外，我们还将努力促使供应商等本集团商业合作伙伴支持并践行本方针。

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。

有关人权课题识别、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，致力于在本集团整体确立人权尽职调查流程。

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	<ul style="list-style-type: none"> 劳动安全卫生 骚扰 采购惯例
2023	日本国内集团公司	<ul style="list-style-type: none"> 劳动安全卫生 骚扰
	海外集团公司	<ul style="list-style-type: none"> 劳动安全卫生 女性的权利 劳动时间
2024	日本国内集团公司	<ul style="list-style-type: none"> 劳动安全卫生 骚扰 劳动时间
	海外集团公司	<ul style="list-style-type: none"> 劳动安全卫生 骚扰

※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了识别。

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	31家	30家	—
海外	—	18家	11家	17家	18家

构建负责任的供应链

详情请参阅ESG数据手册2025“构建负责任的供应链”(P.71~73)。

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、环境问题等课题应对行动。

CSR采购基本方针

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

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. 加强与合作伙伴的关系
5. 妥善管理机密信息

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。同时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. 通过合作伙伴，向其供应商一并进行《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. 信息披露
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

2024年度的主要举措

主题	举措内容
人权与劳动	<ul style="list-style-type: none"> ● 已对合作伙伴进行了第一次人权详细问卷调查。对于应对不充分的各公司，使用本公司制作的指南手册，介绍了具体的应对案例。
冲突矿产	<ul style="list-style-type: none"> ● 关于美国金融监管改革法案所涉及的矿物(锡、钽、钨、金)，本公司及集团公司已确认未从受该法管制的地区采购。 ● 此外，对于存在人权侵害风险的“钴、云母”，本公司及集团公司也已确认未从冲突地区或高风险地区采购。

2025年度之后的举措

2025年度	2026年度
针对合作伙伴，将实施第二次人权详细问卷调查及第三次CSR问卷调查，持续确认相关状况。	根据第二次人权详细问卷调查的结果，我们将为有待提升的合作伙伴提供更为深入的支援等。

FX 制造转型/工厂转型

神钢集团的制造转型/工厂转型（FX）旨在针对未来的人才短缺，而开展的推动制造现场的生产效率提升与自动化的举措。我们正积极利用AI和数字技术等，推进人工作业及搬运的自动化、设备诊断技术的升级等。

实现“加强盈利能力”和“追求发展”以及“向碳中和发起挑战”，制造力的加强必不可少。2024年度新设立的“制造转型WG”明确了制造现场的人才短缺的现状，确定以“少人化※”为重点措施的方针，制定了新的设备投资标准，并在全公司范围内推广。

此外，将加古川制铁所/厚板工厂、真冈制造所/铝板工厂、长府制造所/铝挤压工厂三大据点设为“少人化示范工厂”，推进自动化及物流优化等举措。例如，在厚板工厂，针对高温高负荷作业，正在通过远程化技术及AI应用，将熟练作业人员的技能和经验数据化，实现作业自动化。同时，我们还推动以提升制造力及人才培养为目标的生产技术交流会，致力于全公司制造力的整体提升。

2025年度，将在集团内部广泛共享与运用通过这些活动获得的优秀案例，推进“神钢特色的FX”。

※少人化：指通过系统性改善，实现以更少人力维持稳定生产的运营状态

主要举措

推进神钢特色的FX

共享本集团在各类事业中积累的优秀案例，以提升整体制造力。在远程化与设备维护升级方面，也将积极考虑运用“K-DIVE®”、全公司数据分析平台等技术资产。

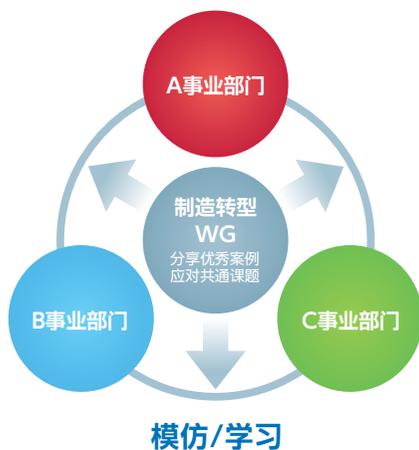
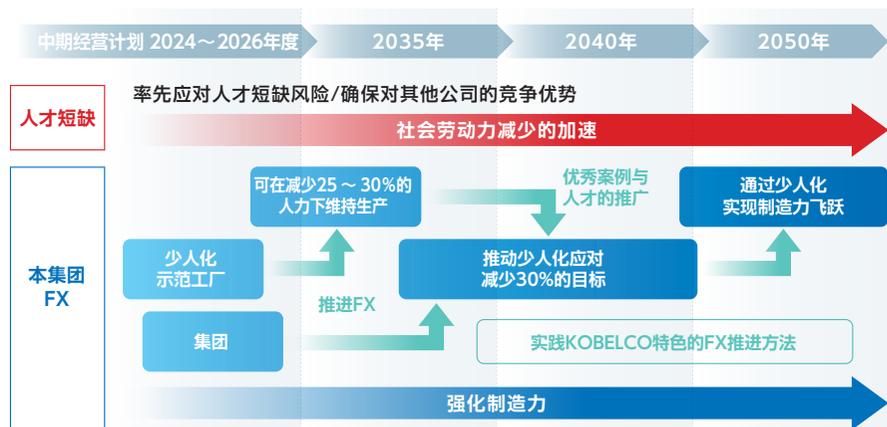
推进少人化示范工厂

将日本国内三大据点的少人化示范工厂设为全公司前沿阵地，目标是在2030年前，实现即使员工人数减少25~30%，仍能维持生产的状态。通过全公司推广取得的成果与培养的人才，加速少人化应对措施的实施。

全公司制造支持

在生产技术交流会上，为提升作为制造基础的技术（轧制、锻造、测量与控制、工艺技术等），推进公司内外部的工厂参观与交流会，积极开展有助于制造力提升及人才培养的活动。

KOBELCO的FX的理想目标



制造转型WG的举措

重型机械远程
操作系统
“K-DIVE®”



全公司数据
分析平台



运用技术资产

质量

详情请参阅ESG数据手册2025“质量”(P.97~98)。

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。

基本方针

神钢集团将向全体员工落实“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”。

品质宪章

为能够提供拥有“值得信赖的品质”的产品、服务，神钢集团将遵守法律法规、法定标准及与客户约定的产品规格，并为提升品质坚持不懈的努力。

全公司质量举措方针

- 加强能够提供“值得信赖的质量”的基础
- 加强管理能力以提供“令人满意的质量”

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）进行监控并提出建议。

委员由取缔役会选任的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

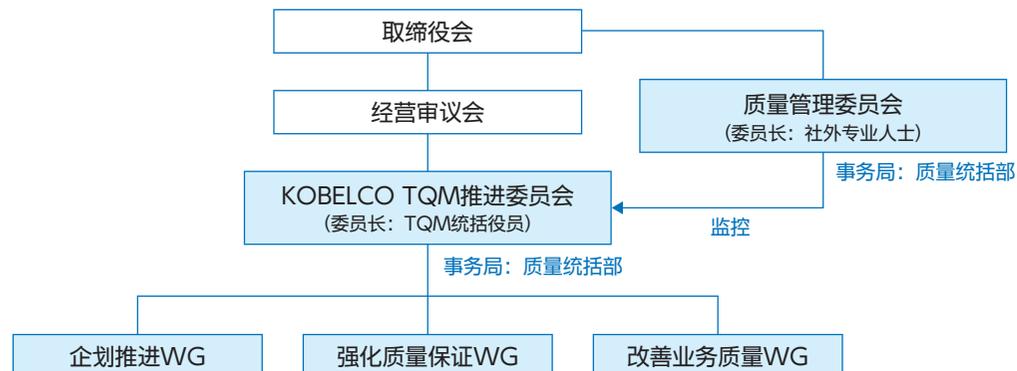
“KOBELCO TQM推进委员会”承续上一个中期经

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。

本委员会在致力于升级防止再次发生对策的同时，自2020年度起，已在集团内部推广并实际应用“KOBELCO TQM”活动，以此提升管理实力。具体共同措施包括加强中层管理、强化质量保证、开展QC小组活动等业务质量改进举措，旨在为实现经营课题目标贡献力量。

本委员会，由全公司TQM活动推进的统括役員担任委员长，由总公司及事业部门等14名委员组成。

此外，本委员会的活动，由质量管理委员会进行监控，并向取缔役会汇报进展情况。同时，我们将参考质量管理委员会外部委员的建议，不断提升自身水平。



安全卫生

详情请参阅ESG数据手册2025“安全卫生”“健康经营”(P.52~56)。

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，努力创造一个安全、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。

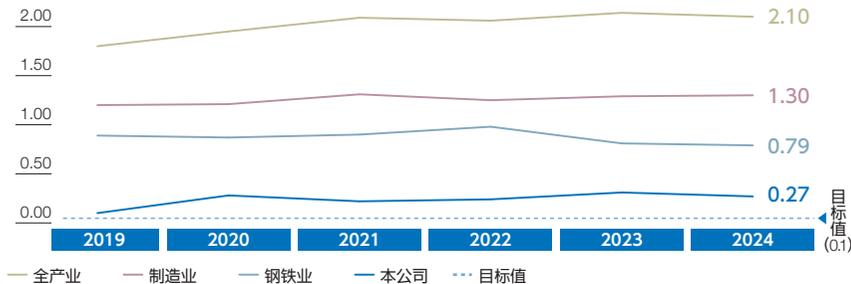
自“KOBELCO的三大约章”衍生的安全行动规范

- 本人将严格遵守职场规则。并且，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（2025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
- 休業灾害发生频率：0.10以下

休業灾害发生频率的变化



休業灾害发生频率 = 休業以上的灾害次数 / 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
 ● 本公司数据为年度(4月~次年3月)数据

2024年度作为中期经营计划的第一年，公司通过视频致辞向全体员工传达了经营高层的承诺，以进一步营造安全文化，提升员工在人才培养和安全方面的意识。在硬件方面，延续上一个中期经营计划的推进，公司启动了机械安全相关的举措。

2025年度，将继续在所有事业所全面推进生产设备的机械安全化，同时作为“KOBELCO-X”战略下DX的具体实践，建立利用生成式AI的灾害分析检索系统，通过从以往的灾害中吸取教训、共享对危险的敏感度，并进一步加强防止类似事故重复发生的机制建设。

2025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）
- 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
- 有害职场管理的彻底落实与常态化

引入运用生成式AI的灾害分析检索系统

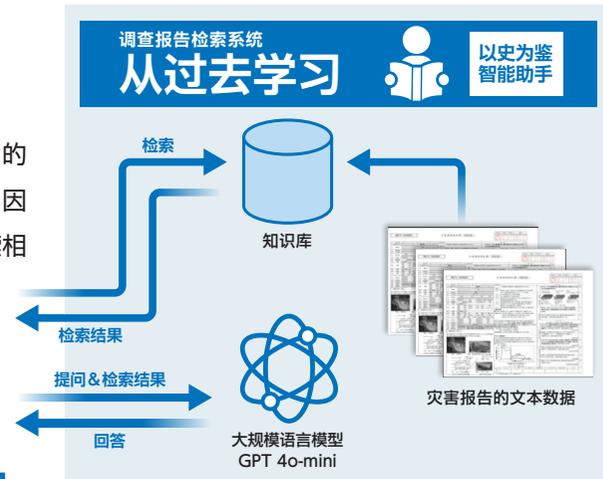
本公司利用生成式AI技术构建了一套系统，只需输入灾害发生状况的简要信息，便可瞬间从以往积累的大量灾害报告、分析资料及对策实施记录中，检索并显示类似事故案例，并已在全公司范围内推广。

通过该系统，各工作场所可轻松学习与自身业务相关的过往灾害案例，并作为提高作业人员危险预测能力的教育工具加以活用。同时，也增加了在工作场所内共享危险认知的机会，有助于进一步提升安全意识。

安全卫生

开发灾害调查报告检索系统

只需输入想要调查的作业/灾害类型/灾害原因中的任意一项，即可检索相关的灾害调查报告



健康经营

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（如右所示），全力打造可以安全、放心工作的职场环境。这些举措备受认可，继上一年度之后，我们再度被认定为“健康经营优良法人2025（白名单500）”，这是我们第6次获得此项殊荣。



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，结合作业投入度（Work engagement），打造更加适宜、舒适的职场环境
- 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）

- 面向40岁以上员工，每两年进行一次胃镜检查及幽门螺杆菌检测（以实现胃癌的早期发现）
- 对年满50岁、60岁的员工及其配偶进行“全套体检”

保持并增进身心健康活动（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