



05

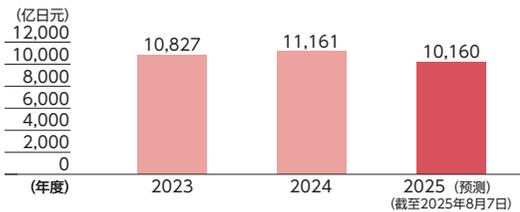
各事业概况

材料类 铁铝事业

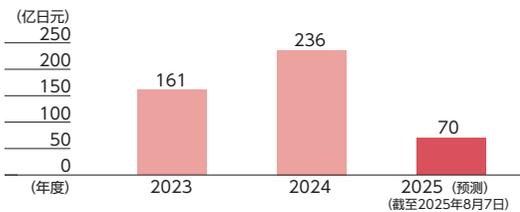


副社长执行役員
铁铝事业部门负责人
宫崎 庄司

销售额的变化



经常损益的变化



详情请参阅各事业部门数据一览 (P.103 ~ 104)。

理想目标

我们所处的环境正因脱碳需求的提升、国际秩序的变化、日本国内人口减少以及人力成本、资材及机械材料成本上涨等而发生重大变化。在此背景下，铁铝事业部门为保持可持续的事业发展，将积极推进商业模式与生产体制的转型。特别是我们认识到，为实现CO₂减排目标所需的日本国内生产工序转型，以及海外事业的强化（在消费地构建全套生产体制）是当前最重要课题。此外，由于此事业转型需要投入设备投资、投融资及人力资本等经营资源，为实现这一目标，公司将重点致力于确保稳定收益、优化投入资本，以及人才的确保、留用和培养。

SWOT分析

优势

- 具有特色的产品和技术（薄板超高强度钢板、特殊钢线材、环保型耐腐蚀钢板、用于硬盘的铝基板等）
- 为满足客户需求和有助于课题落实的解决方案提案能力（分析、设计）
- 在钢铁与铝制品领域的跨品类举措（多样化材料）
- 通过与客户的紧密协作，在整个供应链中提供价值
- 提供低碳材料（Kobenable Steel、Kobenable Aluminum）

课题

- 基于需求逐渐减少现状，加强日本国内事业体制

机遇

- 全球市场中脱碳需求的扩大（减轻环境负荷的技术和产品、低碳钢材、绿色铝产品的需求扩大）
- 以新兴国家为中心，全球钢铁需求增加
- 日本国内钢铁产能削减的进展

风险

- 由于人口减少，内需渐趋萎缩，劳动力短缺
- 人力成本、资材及机械材料成本加速上涨
- 保护主义的抬头与扩大（美国关税政策、贸易摩擦升级）、以及供应链本地化趋势的加速
- 高炉工序的脱碳需求日益紧迫

* 2023年度亏损136亿日元（含股票评估损失146亿日元），2024年度亏损25亿日元

2024年度回顾与2025年度展望

2024年度，由于市场状况恶化导致的销量减少等影响，剔除库存评估及一次性特殊因素影响*后的损益有所恶化。另一方面，计划中的举措进展顺利，如焦炭事业子公司化、高耐腐蚀合金镀锌钢板的自有生产决策、铝板事业中与中国宝武集团成立合资公司等有助于事业价值提升的措施均得到了推动。

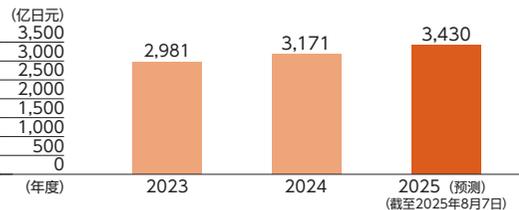
2025年度，在钢材方面，围绕脱碳推进引入电炉及运用生物质等多线路的探讨均有所进展，我们正有计划地推进生产工序的转型。同时，并行推进在日本国内需求逐渐减少的情况下，建立能够稳定盈利的体制。铝板方面，将推进扩销以实现中国事业的盈利，同时加强日本国内事业的体制建设。

材料类 素形材事业

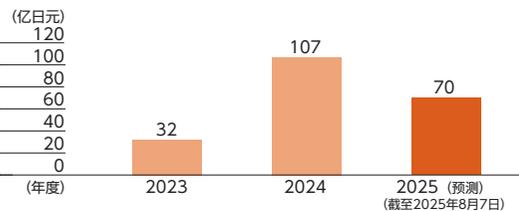


执行役員
素形材事业部门负责人
门胁 良策

销售额的变化



经常损益的变化



详情请参阅各事业部门数据一览 (P.103 ~ 104)。

理想目标

我们以钢铁、铝、铜、钛等多种金属的材料开发与加工技术为基础，通过积累的多样化技术和人才产生的特色材料与零部件，受到众多客户的高度评价。未来将继续践行“KOBELCO-X”，通过不断挑战应对社会课题，向客户提供令人满意的材料与零部件，并为实现安全、放心又充实的生活贡献力量。

同时，我们将致力于激发每个人的潜能、践行基于三现（现场、现物、现实）的团队合作，追求事业发展的同时，竭力谋求在素形材事业部门工作的所有人员的幸福，努力成为对社会不可或缺的存在。

2024年度回顾与2025年度展望

2024年度，在汽车生产下降、半导体需求恢复迟缓以及各类成本上涨等严峻的事业环境下，通过推进价格转嫁及以变动成本为中心的降本措施，最终实现了较上一年度增加74亿日元的利润，经常损益达到107亿日元。2025年度，我们预计需求环境基本与2024年度持平。我们将继续致力于增强盈利能力，力求实现稳定的收益。同时，将通过素形材事业部门拥有的多样化材料（基础材料）、技术与人才的结合，致力于创造新的价值。

SWOT分析

优势

- 拥有开发和制造技术，能够实现汽车悬架装置用铝锻件、汽车端子连接器用铜合金、半导体用引线框架材料、半导体制造设备用铝材等顶级利基产品
- 作为日本国内先进的全系列船用铸锻钢产品制造商，覆盖造船领域从炼钢到终端产品全套生产
- 在飞机用大型钛锻件和大型铝铸件业务中拥有大量优秀业绩的日本杰出供应商

课题

- 汽车领域的销售占比较高，容易受到汽车销售动向及技术革新影响

机遇

- 在以电动化发展为首的汽车领域，轻量化、电子电气化（SDV）需求依然坚挺
- 从经济安全保障的角度来看，船舶与航空领域日本国内产业的重要性日益提升
- 半导体领域具备中长期增长潜力

风险

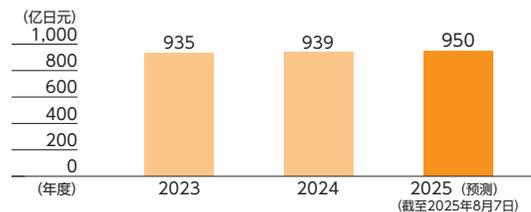
- 人力成本与资材及机械材料成本上涨、劳动力短缺
- 随着汽车共享与MaaS应用的普及，汽车需求下降
- 半导体领域需求的剧烈波动导致供应链混乱

材料类 焊接事业

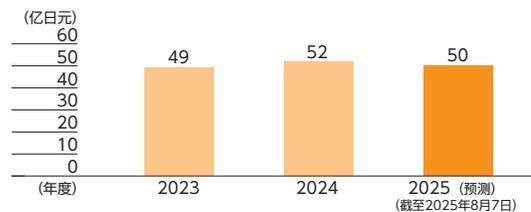


执行役員
焊接事业部门负责人
末永 和之

销售额的变化



经常损益的变化



详情请参阅各事业部门数据一览 (P.103 ~ 104)。

理想目标

焊接事业部门将继续“以质量为经营支柱”，以“质量与技术”“信赖与安心”“自豪与责任”为基础，致力于成为“广受全球信赖的焊接解决方案企业”。同时，通过焊接为社会作出广泛贡献，努力实现“无论在何种事业环境下都能确保稳定收益”的企业。通过技术的相乘效应，针对社会及客户的课题应对、质量提升、生产效率提高、环境应对等多样化和高度化的需求，准确而真诚地作出回应，不断挑战，为实现可持续社会而努力。

2024年度回顾与2025年度展望

2024年度，日本国内的焊材需求量创下最低水平，但由于本公司此前推动的焊接解决方案产品的展开等各项活动取得成效，实现了销售额939亿日元、经常损益52亿日元（高于上年度）、ROIC超过5%的成绩。为在2026年度实现ROIC 8%以上的目标，我们将继续推进中期经营计划中提出的四项重点措施：①推进解决方案与系统事业的发展战略，②推进焊材事业的结构转型及基础强化，③通过利用DX提升生产效率并推进应对人才短缺的对策，④实现值得信赖、令客户满意的质量，以及安全放心的职场环境。

SWOT分析

优势

- 全球为数不多的综合型焊接制造商，拥有焊接材料、机器人系统、电源及施工工艺等整套品类
- 通过立足现场和迅速响应开展提案式销售
- 日本国内焊接行业庞大的焊接材料与焊接系统销售组织
- 拥有多个海外据点，每个据点都具备可提供质量稳定的焊接材料的生产体制

课题

- 在招聘环境日益严峻的情况下人员的保障和技能的传承

机遇

- 针对制造业的人手短缺问题，焊接自动化及效率提升的需求与日俱增
- 为实现碳中和的新材料与焊接解决方案领域正不断拓展
- 在海外新兴国家等发展市场，焊接需求呈现扩大趋势
- 以现有的焊接系统事业为轴心，转换为“价值销售”模式，以及周边工序的事业化

风险

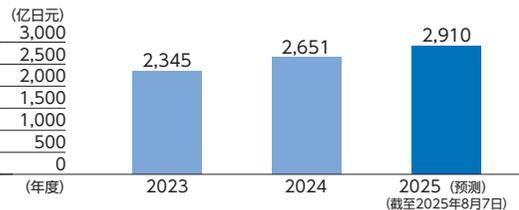
- 由于日本国内人口减少，内需渐趋萎缩，劳动力短缺
- 海外市场、据点和供应链中的国家安全与地缘政治风险

机械类 机械事业

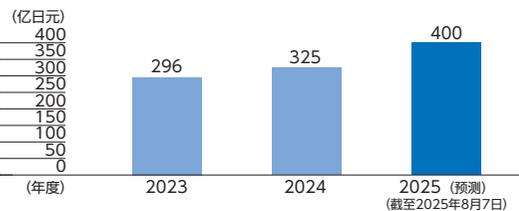


执行役員
机械事业部门负责人
猿丸 正悟

销售额的变化



经常损益的变化



详情请参阅各事业部门数据一览 (P.103 ~ 104)。

理想目标

去年我们制定了更加贴近“机械事业部门特色”的集团理念——“宗旨与目标”。宗旨体现了机械事业部门不变的价值观，即通过具有独特性的机械装置，不断直面社会课题。此外，我们的目标是以2030年度为方向，致力于在新事业与现有事业两方面持续创造行业领先市场份额的高收益事业组合。为实现宗旨与目标描绘的理想愿景，有必要在重构事业资产组合的同时，持续专注于“核心业务的强化”和“新事业的培育与创造”，作为一切基础的、持续不懈的技术实力提升自不待言，我们还将制定并实施追求整体最优的日本国内外据点战略。

2024年度回顾与2025年度展望

我们在2024年度创下了历史最高利润，同时，也积极推进了新事业的培育与创造。例如，以决定开展液化氢用气化器的液化氢实证试验为起点，进入了面向燃料电池等组件的PVD涂层委托业务，并参与了全固态电池初创企业的资本投资。2025年度，我们不仅会继续推动新事业，还将稳步推进以进一步强化核心业务为目标的海外据点战略，如提升印度KIMI的设计与产能、在中东设立存量业务据点等。此外，将基于KPI管理手法，加强矩阵组织中各机种与本部之间KGI-KPI-CSF的相互磋商流程，从而更高效地运转机械事业部门的PDCA循环。

SWOT分析

优势

- 多年来积累了大量非通用机械相关的技术，在进军壁垒较高的领域时拥有可与全球竞争对手比肩的技术
- 在日本、中国、印度设有主要制造据点，能够向亚洲地区的客户迅速供应产品与零部件
- 基于在既有领域积累的经验和技術，我们具备向能源转型领域进行技术拓展的能力

课题

- 针对以设计技术人员为核心的招聘竞争加剧，最大限度利用海外工程技术资源

机遇

- 氢、氨等非化石能源的需求以及CCUS等脱碳用途需求正在扩大
- 受EV与AI需求扩大的影响，电子和半导体相关需求增加

风险

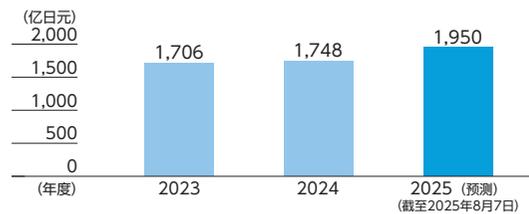
- 供应链的脆弱化（日本国内：少子老龄化、海外：地缘政治风险）
- 保护主义抬头导致的需求动向不透明

机械类 工程技术事业

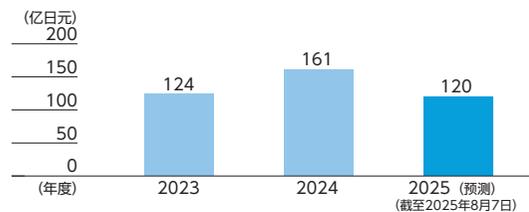


执行役員
工程技术事业部门负责人
元行 正浩

销售额的变化



经常损益的变化



详情请参阅各事业部门数据一览 (P.103 ~ 104)。

理想目标

工程技术事业部门深耕于低碳 (CO₂减排)、环境、能源等领域。

我们以占全球约80%还原铁产量 (以天然气为基础的直接还原铁) 的MIDREX®工艺为核心、结合株式会社神钢环境舒立净开展的水处理、废弃物处理领域及跨越两领域的综合处理等领域的业务, 推出能够实现碳中和并充分发挥我们特色价值的产品品类, 旨在2030年度成为能稳定达成2,500亿日元规模销售额的企业。同时, 通过与其他事业部门的相乘效应, 以GX为核心推进“KOBELCO-X”, 实现转型成为富有魅力的企业, 并成为能够挑战未来的事业体制。

SWOT分析

优势

- 拥有众多以低碳 (CO₂减排)、环境、能源领域为核心的有助于碳中和的技术、产品品类
- 拥有在全球直接还原铁市场中占据高市场份额的MIDREX®工艺
- 拥有水处理和废弃物处理两大品类。可实现横跨下水道和废弃物两个领域的处理

课题

- 持续贯彻项目承接及执行过程中的风险管理
- 扩充应对碳中和及DX等需求的技术, 强化营业战略

机遇

- 为实现CO₂减排和碳中和目标的相关管制措施的强化和政府支持政策的增多, 以及各企业和自治体随之对新技术和设备的引入开展研究, 并增加了设备投资
- 由于人手短缺和已交付设备的老化, 维护和售后服务的需求增加, 同时省人化和DX的需求也在上升
- 技术进步与成本降低催生了廉价氢的大规模生产与供应

风险

- 因对碳中和的推进放缓、通货膨胀加速、保护主义抬头及地缘政治风险增加等导致投资决策延迟或推后
- 竞争加剧致使成本竞争愈演愈烈, 开发和技术验证成本的负担亦有所增加
- 人手短缺和技术研究的延迟等导致丧失项目承接与发展的机会

2024年度回顾与2025年度展望

2024年度, 由于还原铁事业以及水处理、废弃物处理相关事业的进展与扩大, 实现了自工程技术事业部门成立以来的历史最高经常损益161亿日元。

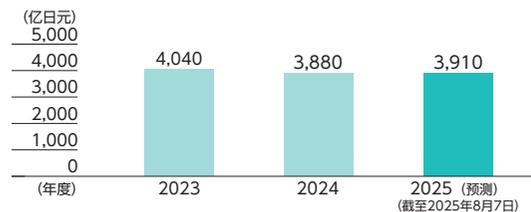
2025年度, 预计碳中和趋势放缓将带来影响, 但我们将通过切实推进MIDREX®项目的顺利承接、以及以创能领域为核心的水处理业务、基干改良项目活跃的废弃物处理相关事业等, 稳步推进各项事业, 力争实现收益目标。此外, 作为支撑未来发展的基石, 我们也在稳步推进人才确保与留用、DX推进等相关举措。

机械类 工程机械事业

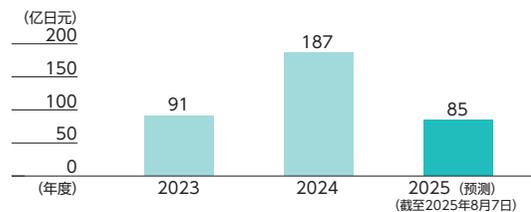


神钢建机株式会社
代表取締役社长
山本 明

销售额的变化



经常损益的变化



详情请参阅各事业部门数据一览 (P.103 ~ 104)。

理想目标

去年，神钢建机集团制定了新的企业理念，将长期以来秉持的“用户现场主义”理念重新定位为企业身份的核心。我们将再次从客户立场出发，回归何为真正需求，提供应对社会课题的高质量产品与服务。通过推进DX解决方案和扩大存量业务，实现工作现场的安全、舒适与高效，力争成为社会和客户“不可替代的存在”。

2024年度回顾与2025年度展望

在2021 ~ 2024年度期间，受发动机认证问题影响，销售受限。虽然我们已积极推动搭载替代发动机的新机型上市并恢复销售，但恢复失去的销售市场份额仍需要一定时间。

2025年度，因发动机认证问题而停售的机型将完成重新上市，产品阵容全面恢复。重新上市机型具有高盈利性，预计将对收益作出贡献。目前，正在重点推进的价值业务“K-DIVE®”“K-D2 PLANNER”也已成立专门组织，积极扩销。

此外，为改善盈利能力，除控制固定成本外，还在推进DX，通过建立新机制，将客户信息与状况迅速反映至事业计划中。

SWOT分析

优势

- 符合市场需求的各种工程机械产品阵容和销售、服务支持能力
- 拥有行业先进的新一代技术开发能力，包括可远程操作重型机械的“K-DIVE®”以及起重机施工计划支援软件“K-D2 PLANNER”、氢燃料电池挖掘机等

课题

- 由于专注于发动机认证问题，导致机种改良和型号换代出现延迟
- 在重构过程中，现有IT系统的僵化与复杂性

机遇

- 由日本国土交通省推进的i-Construction 2.0
- 工程现场的工作方式转型加速
- 工程现场CO₂减排的举措开始正式推进

风险

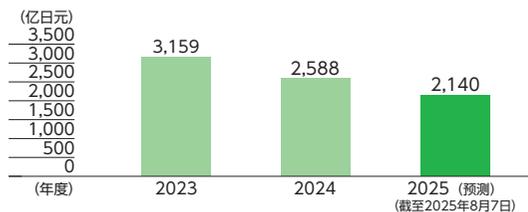
- 工程行业、基础设施领域的DX进展状况
- 由于环境和法规建设的滞后，碳中和工程机械的普及进程受阻，材料费用与人力成本高涨

电力事业

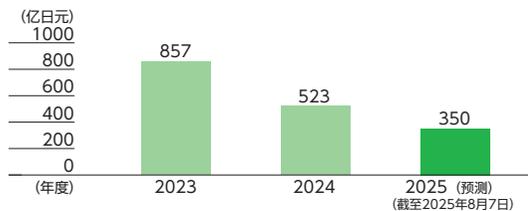


执行役員
电力事业部门负责人
吉武 邦彦

销售额的变化



经常损益的变化



详情请参阅各事业部门数据一览 (P.103 ~ 104)。

理想目标

我们将在持续确保发电所稳定投产的同时，朝着实现2050年碳中和目标进一步推进高效化与低碳化举措。

在神户发电所，将通过推动下水污泥燃料混烧、清洁氨的确保与混烧等举措，实现地区资源的有效利用，致力于打造环境负荷更低、可持续的发电所。

在真冈发电所，我们将继续利用高效燃气轮机联合循环方式，稳定持续地进行低碳排放发电，同时也将推进最大限度利用碳中和城市燃气的研究。通过这些举措，将为实现可持续发展社会作出贡献。

2024年度回顾与2025年度展望

2024年度，由于神户发电所定期检修天数增加、发电用煤炭价格波动导致收入减少，以及燃料费调整的时间滞差带来的利益影响和售电价格相关暂时性利益缩减等因素，导致利润下降。在此背景下，我们努力确保发电所的稳定投产，同时也针对2030年度神户发电所1、2号机实现20%氨混烧制定了设备基本规划，并成功在长期脱碳电源竞标中中标。

进入2025年度，我们将继续致力于确保神户与真冈两座发电所的稳定投产，同时推进神户发电所氨混烧相关设备的详细研究。同时，还将积极推动清洁氨价格差异补贴制度的认定获取等举措。

SWOT分析

优势

【神户发电所】

- 制铁所自营发电作业技术；可有效利用港口设备等基础设施；拥有20多年稳定投产大型发电所的实绩
- 凭借超过神户市最大电力需求的供应能力，提高阪神地区电力自给率；通过多个供电系统，为打造具备强大抗灾能力的城市作贡献

【真冈发电所】

- 内陆型火力发电所，地震和海啸发生时的灾害风险较低；是首都圈临海区发电所的后盾

课题

- 维持发电所的稳定投产所需的适当维护体制

机遇

- 随着社会电气化的发展和数据中心的增设等导致电力需求增大
- 利用城市区位优势，通过有效利用地区生物质和热能供应，提升地区的综合能源效率

风险

- 脱碳火力趋势和投资者等的撤资动向

神钢集团各事业的举措

神钢集团以七大事业部门为中心开展事业，从领域来看，主要客户可分为“Mobility”“Life”和“Energy&Infrastructure”三大类。针对各客户领域，本集团的多个事业部门以多种形式提供技术、产品与服务。通过发挥面向客户的多元化业务优势，将各事业部门拥有的技术、产品与服务相融合，提供本集团特色的价值。

关于具体的商业模式与价值提供请参阅P.25。

		铁铝	素形材	焊接	机械	工程技术	工程机械	电力
Mobility	汽车	●	●	●	●		●	
	飞机		●		●			
	造船	●	●	●	●			
Life	食品容器	●						
	IT半导体	●	●		●			
Energy & Infrastructure	建筑、土木	●	●	●			●	
	城市交通					●		
	工业机械			●	●			
	能源、石油精炼、石油化工	●		●	●	●		
	可再生能源	●		●	●	●		
	还原铁	●				●		
	水处理与废弃物处理					●	●	
	电力					●		●

事业之间的协作事例

神钢集团广泛提供各种技术与产品，依托经营多样化事业的综合实力，为各产业领域作出贡献。本集团的此类举措，并非将客户视为“单个事业的客户”，而是作为“神钢集团的客户”加以考虑，从而实现附加的新价值提供。

关于汽车领域和半导体领域的事例请参阅P.27 ~ 28。

通过【厚板】×【焊接】的协同效应， 为造船领域提供全新价值

在新来岛造船集团旗下的株式会社新来岛丰桥造船建造的汽车运输船 LNG 燃料罐所使用的 9% 镍钢相关产品就同时采用了本公司的钢材与焊接材料。这种同时采用的案例，在船舶领域尚属首次。

在严苛的施工条件下进行的储罐制造过程中，对焊接技能有极高要求。在株式会社新来岛 SANOYAS 造船实施的罐体主体纵向接头焊接中，本公司生产的搭载 9% 镍钢专用焊接工艺的小型便携式焊接机器人“KI-700”以及 9% 镍钢专用镍基合金药剂焊丝“PREMIARC™ DW-N609SV”已被实际应用。本次能够实现同步采用，其根本前提在于，本公司的钢材首次成功供应给负责制造该储罐的同集团企业株式会社新来岛 SANOYAS 造船。



集团整体协作推进 氢能相关事业

本公司与神钢建机株式会社正在共同致力于氢能相关技术的研发及其产品化、商业化应用。作为其中一环，神钢建机株式会社自2021年起开展以氢能为动力源的燃料电池式电动挖掘机的实际应用，并于2023年3月完成试制机，随后在广岛事业所内持续进行基础性能评估。另一方面，本公司开展了“混合型氢气供给系统”的验证试验等，推进氢能相关技术研发，同时积极推动氢能的产品化与商业化。

此次，双方携手合作，在高砂制作所内建成了能够为氢燃料电池挖掘机供应氢气，并可模拟实际施工现场挖掘作业评估的环境，该设施现已正式投入运行。双方此前已在氢燃料电池挖掘机的开发环境构建等方面展开合作，借此契机，将进一步强化协作，致力于在本集团整体层面上应对从氢气供应到利用的相关课题。



炼铁工艺中的 CO₂减排协作

本集团作为钢铁企业，减少自有炼铁工艺中的CO₂排放是我们的重要课题之一。与此同时，工程技术事业部门的Midrex公司正在推进CO₂排放较少的炼铁工艺——直接还原炼铁工艺，其独有的MIDREX®工艺也受到全球钢铁制造商的高度评价。

本集团将工程技术事业的MIDREX®技术与钢铁事业的高炉操作技术相结合，并不断深化应用，致力于实现自有炼铁工艺的CO₂减排工作。

其成果是2023年10月，在加古川制铁所的大型高炉(4,844m³)中，成功进行了CO₂排放量减少25%的技术实机验证。

