



KOBELCO

神钢集团

综合报告书2025

ORIGIN

120年奋进之路——助力日本的产业自立， 持续开拓制造新境界。

1905年，在日本产业蓬勃发展的浪潮中，神户制钢所应运而生。

合名会社铃木商店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。

自创立以来，公司始终秉持“不吝为社会奉献的精神”，积极顺应时代变迁，

从钢铁延展至机械、有色金属、工程技术、电力等多元领域。

跨越120年的历史岁月，今日的神户制钢，正踏上创造更大价值的新征程。

1905
创业

1926
建成日本
首套水泥
成套设备

1955
金属钛实现
工业生产
(日本首家)

1914
开始开发日本国内
首台高压空气压缩机

1930
完成日本第一台
电动挖掘机

1962
当时日本最大的
成套设备出口
(原东巴基斯坦)

UNIQUENESS

材料类、机械类、电力——
跨领域的技术融合，
孕育无限新价值。

依托120年历史积淀的技术实力与
敢于挑战的精神，
我们不断在多元领域中创造价值，支撑社会基础设施，
推动事业发展，开拓产业未来。

材料类事业

铁铝
素形材
焊接

汽车阀门弹簧用
线材

全球市场份额

50%

曲轴

全球
卓越的
市场份额

焊接工艺
REGARC™

日本国内
卓越的
市场份额

拥有多样化价值观
与广博知识的人才



21项核心技术

机械类事业

机械
工程技术
工程机械

橡胶混炼机

全球市场份额

40%

MIDREX®
工艺

IP装置
(等静压加压装置)

全球市场份额

50%

全球
卓越的
业绩

电力事业

电力

神户发电所

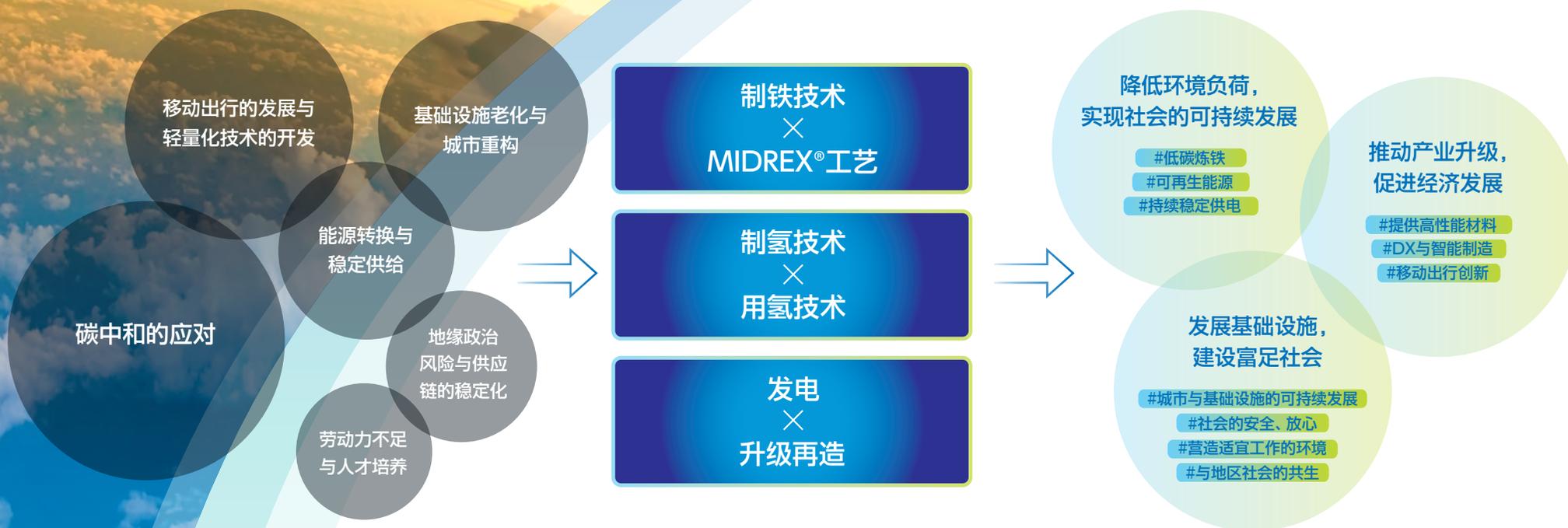
配备高效环保设备、
注重环境保护的
城市发电所

真冈发电所

日本国内首座大型内陆
火力发电所

MISSION

变幻莫测的社会，不断进化的产业。
我们的挑战，从未停止。



世界正迎来巨变。脱碳、城市进化、能源转换、移动出行革新——
社会基础正在改变，新的课题与机遇正在涌现。

为“转型成为社会所信赖的、富有魅力的企业”，KOBELCO将凭借技术与制造实力，向转型发起挑战。

产业的脱碳化、轻量化材料的进化、城市与能源的重构。

我们会将课题化为机遇，创造全新的价值。

FUTURE

勇于挑战，孕育全新价值。 KOBELCO面向2030年的决心



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”。

社长致辞

以挑战为企业文化的KOBELCO

以不惧变革的姿态，转型成为

富有魅力的企业，迈向未来

迎来创业 120 周年的神钢集团，在中期经营计划（2024 ~ 2026 年度）中，将加强盈利能力和追求发展、向碳中和发起挑战、通过转型（“KOBELCO-X”）加强可持续经营作为最重要课题，致力于实现“转型成为富有魅力的企业”。即便在不明朗且剧烈变化的事业环境中，我们仍将发挥本集团以挑战为企业文化的优势，确保实现中期经营计划目标。

代表取締役社长
勝川 四志彦



社长致辞

创业120周年是集团全体员工共同努力的成果 三大支柱的事业经营是我们独一无二的竞争优势

本集团的发展历程，始终伴随着变化与挑战。自1905年创业以来，我们从铸锻钢事业起步，始终直面时代与产业的巨大浪潮，果敢地拓展事业领域，以满足多样化的客户期待。从铁铝、素形材、焊接、机械、工程技术、工程机械到电力，事业不断扩展的历史，正是被称为“事业乘法”的一次次挑战与进化的轨迹。我们不惧变化，持续挑战新价值创造——这正是神钢特色的本质所在。

2025年9月，我们迎来创业120周年。能够迎来这一里程碑，不仅源自历代经营者的志向，更是集团全体员工共同克服困难、不断挑战的成果。在2024年度，我们取得了历史最高利润，这同样是日复一日坚守岗位努力奋斗的每一位员工力量汇聚的证明。

然而，我们不会满足于目前的成就，而是进一步放眼未来。密切关注时代动向，以确保神钢无论在10年后、20年后遇到怎样的发展机遇都能牢牢抓住，随时做好腾飞的准备，这点非常重要。有时，我们也会

有因未能把握机遇而放弃的事业，但这些经历也成为了未来的养分。即便在我们这一代未能迎来重大机会，我们也有责任以最优方式将事业传承给下一代肩负起KOBELCO的伙伴们，让他们能够站在更高的起点，而非使其成为“负面遗产”。

我于2024年4月就任第22任代表取缔役社长。自1985年入职以来，我先后在机械事业部的营业岗位及总公司部门的职能岗位上积累经验，以不同身份参与了本集团的多项业务。在这一过程中，我始终深刻感受到，本集团的优势在于各个身处现场的员工的专业知识与挑战精神，以及整个集团凝聚而成的综合实力。

本集团根据时代的变化和客户的多样化需求，灵活拓展事业。我认为，拓展业务的目的并非单纯地扩大领域，而是每一位身处现场的员工都怀着“真心应对客户课题”的使命感，在各自领域追求最优的材料、部件、机械和服务，这种积累才造就了今天的集团实力。

我个人在面对不同事业部门和现场课题时，多次目睹各部门跨越壁垒、通力合作，将智慧与技术汇聚，创造出超越客户期待的解决方案。这种跨部门协作与高效执行，是本集团特色的竞争优势。虽然有时被认

为是“集团化折价”，但实际上，跨事业领域产生的协同效应正是我们的竞争力与价值创造的源泉。真心回应并应对客户课题的态度，直接关联到我们对社会课题的贡献以及本集团的存在意义——这也是我在日常工作中切身感受到的。

在剧烈变化的事业环境中，加强所需的盈利能力与追求发展、稳固财务基础

近年来，世界局势和经济环境瞬息万变，预测愈加困难。地缘政治风险上升，资源价格波动，汇率与利率不稳定，以及保护主义抬头等，外部环境日益复杂。在如此不确定的情况下，作为经营者，我认为最重要的是“不能因短期波动而或喜或忧，必须以中长期视角，审慎把握公司的现状与未来”。

2024年度为中期经营计划的第一年，举措总体推进顺利。关于最重要课题之一——“加强盈利能力”，即便在材料类需求长期低迷的背景下，我们依然维持了一定的收益，进展符合计划。我们重点推进了铝板及铝素形材的事业重构、加强全球拓展，以及“KOBEMAG”

社长致辞

的自有生产和“ARCMAN™ PORTABLE”的订单扩大等举措，致力于构建可持续的收益基础。

“追求发展”也是中期经营计划的最重要课题之一。机械事业和工程技术事业近年来收益稳步增长，引领着本集团的发展。未来，我们将进一步落实包括新事业开拓在内的各项发展措施。中长期目标为机械类事业整体实现销售额10,000亿日元，预计2025年度可达8,770亿日元。我们将推动业务进一步发展，力争

实现目标。关于海外据点拓展方面，在印度、沙特阿拉伯及美国休斯顿的服务据点扩张等，我们会依据现场意见和一线信息迅速决策。通过与当地员工和客户的直接交流，我们力求在全球范围内保持并加强竞争力，这种动态的挑战会直接促进集团整体的可持续性发展，这点我在现场的每日工作中都深有体会。

关于“向碳中和发起挑战”，我们在落实具体的设备计划和进行研发的同时，审慎观察外部环境，探索低成本且投资负担小的CO₂减排组合方案。面向2030年度，相较于2013年度减排30～40%的目标，我们绘制了切实可行的规划图。通过与UBE三菱水泥（株）共同推进黑颗粒燃料的事业化探讨，以及利用高炉HBI*（热压铁）开发CO₂减排技术等具体行动，我们已积累了实质性成果。每次访问研发部门和发电所等现场，我都深切感受到每一位员工的专业与热情，这正是开拓KOBELCO未来的原动力。此外，在设备投资方面，目前也将结合通胀情况，谨慎推进100～200亿日元规模的投资决策。

关于“加强可持续经营”，为转型成为富有魅力的企业，全公司正在推进“KOBELCO-X”。我认为重要

的是，不仅管理层，每一位员工都应具备主人翁意识，在日常工作中摒弃过去的束缚，主动践行转型。在各类现场访问工作中，我意识到员工们已开始萌生“必须变革”的危机感与“能够变革”的自信，这令人感到十分可靠。

关于财务指标，预计2025年度经常损益为1,100亿日元。在收益性指标方面，我们以确保ROIC约6%为目标，2025年度预计ROIC可达到约5%、ROE可达到约8%。目前通过控制营运资本和固定资产投入，ROIC保持在一定水平，但我们今后仍将继续致力于进一步提升收益。未来我们会为了推进CO₂减排与实现碳中和进行相关投资，因此ROIC可能会出现短期下降，但我们始终把提升企业长期价值放在首位。届时，即便出现ROIC短期下降的情况，我们也将向外部充分解释。

关于安全性指标，预计净资产比例将达到目标，2025年度约为44%，D/E比率也将改善至约0.7倍。随着现金流的好转，财务体制正稳步改善。

关于发展与更新投资，中期经营计划的三年内，原本计划决策金额为9,500亿日元，但考虑到前景不



社长致辞

明朗的情况以及技术开发进展等因素，已将整体投资金额更改为约7,500亿日元。在向碳中和发起挑战方面，为了追求经济合理性，需要谨慎进行投资判断，因此部分投资预计调整为在下一个中期经营计划以后再作决策，相应的金额从最初计划的3,000亿日元减少至约1,500亿日元。目前，由设备投资与投融资委员会严格执行经济合理性与风险管理，并基于与事业资产组合战略的一致性来决策。今后也将继续致力于确保现金流，并维持投资与回报的平衡。

关于股东回报，2024年度的股息支付率为32.8%，实现了分配股息的历史最高额。本集团的方针为在优先加强中长期财务基础的同时，在中期经营计划期间内维持约30%的股息支付率。当财务目标达成时，我们也将根据当时的经营环境，考虑进一步扩大股东回报。

关于资本成本，目前估算WACC约为5%，虽然ROIC和ROE保持在一定水平，但PBR长期低于1倍，其背后原因在于过去业绩导致的收益基础不稳和对财务脆弱性的担忧，以及包括碳中和应对等ESG角度在内的各种事业环境中对未来不确定性的担忧。这与行

业特性也有一定关系，但我们将致力于稳步推进中期经营计划提升企业价值，进而降低股东资本成本。

尽管伴随事业环境变化，我们调整了财务指标的目标，并推迟了部分投资，但业绩整体仍维持在一定水平。今后，我们将继续着眼于未来发展投资，通过推进不同事业部门的资产组合经营等措施，进一步加强财务基础。

* HBI (Hot Briquetted Iron: 热压铁): 还原铁由于其形态不适合长距离运输，因此将从还原炉中排出的高温还原铁压制成一定尺寸的铁块(Briquette)。

以根植于公司的“KOBELCO-X”精神作为转型与挑战的驱动力

中期经营计划中提出的“转型成为富有魅力的企业”，体现了我们立志成为股东、投资者、客户、合作伙伴以及员工等所有利益相关方心目中具有价值的存在的决心。展望2030年度，我们希望成为“能够挑战未来的事业体制”，而当前正处于为这一发展奠定坚实基础、培育成果的阶段。支撑这一进程的原动力，正是集团整体共同推进的“KOBELCO-X”。“KOBELCO-X”是植根于神钢特色的七大转型的系统化举措，实际上对

于员工来说，这也是长期以来自然而然融入工作中的企业精神。

在“KOBELCO-X”中，我们将“AX (二元性经营)”与“GX (绿色转型)”作为经营目标，并通过推进“BX (业务转型)”、“CX² (客户体验转型)”、“DX (数字化转型)”、“EX (人才战略/员工体验的升级)”、“FX (制造转型/工厂转型)”加以实现。特别是DX被定位为加速和提升其他转型领域的引爆剂，并通过与AX、GX的联动，致力于应对社会课题与实现企业价值的持续提升。

在20世纪80年代后半期，我刚入职的时候，公司里甚至还没有实现人手一台固定电话。而如今，每个人都拥有智能手机，可以即时获取所需信息，并随时与任何人沟通联系。这种通信技术的进化等，彻底改变了我们的工作方式、决策以及业务流程。可以说，“以数字技术为起点的整体业务转型=DX”，已经成为提升现场生产效率和竞争力的核心驱动力。

DX不仅仅是提升业务效率的工具，更是推动企业转型的“手段”，也是创造经营与现场新价值的基础。我始终认为，今后我们依然要灵活顺应时代的变化，

社长致辞

同时将DX置于经营的核心，由此实现可持续性发展。

为进一步增强DX的推动力，我们正从环境、人才、企业文化三个方面积极展开各种举措。在环境方面，推动生成式AI在业务与专业领域的应用；在人才方面，为包括役员在内的所有员工提供DX培训；在企业文化方面，举办公司内部的交流对话活动与数字工具体验会等。

这些举措也得到了外部的高度评价，公司首次入选了由经济产业省等机构评选的“DX注目企业2025（2025数字化转型重点关注企业）”。我认为这并非标新立异，而是脚踏实地、持之以恒积累而来的成果。今后，我们将以更高标准为目标，把首次入选“DX铭柄（数字化转型典范企业）”作为新的奋斗方向。

另外，从非财务资本的角度来看，EX（人才战略/员工体验的升级）也是极其重要的主题之一。本公司以跨部门的人才战略推进部会为中心，从以下三个方向积极展开各类人才措施：“提高组织的多样性”、“促进每位员工的发展和挑战”、“完善能各展所长的环境”。

特别是在迎来创业120周年的2025年度，我们致力于营造使集团全体员工能够怀着自豪、自信、喜爱、

希望之情，主动积极地投入工作的企业文化氛围，并开展了名为“创业120周年计划”的各类活动，如原创动画制作以及大阪·关西世博会参展等。通过这些举措，不仅促进了员工之间的沟通，也进一步增强了集团整体的一体感。

在人力资本相关投资方面，公司不断推进多方面的环境改善举措，包括薪酬待遇的优化、规定休假天数的增加、宿舍与公司住宅等的完善等。我自己在刚入职时，尚未能享有如今这样舒适的工作环境与完善的福利制度，也曾亲身经历过工作现场出现的课题。正因如此，我更加深刻地体会到“营造一个让员工安心工作并得以成长的环境”的重要性，并自入职以来始终坚持不懈地为此努力。随着时代的变迁，工作方式以及职场环境的要求也在不断变化，未来我们仍将倾注力量，持续打造一家让每一位员工都能切实体会到自身发展的公司。



挑战是企业的文化根基，全公司共同助力挑战，对话孕育集团一体感

挑战精神，自创业以来便植根于本集团的企业文化之中。为了举全公司之力推动这一挑战，总公司部门也在不断加强体制建设。比如，技术战略企划部正在针对2050年实现碳中和以及未来人才短缺风险

社长致辞

(工厂省力化等) 等中长期的全公司共通课题制定技术战略。同时,公司也对原有的事业开发部进行了改组,更加注重新事业的推进与事业机遇的拓展。本集团的事业由材料类、机械类、电力三大支柱构成,各部门的文化与氛围各不相同。但在“集团整体共同提升收益”这一共通目标的引领下,每一位员工积极跨越部门界限、通力合作的姿态,正是本集团的特色优势。

为了进一步强化这种一体感,我们推进了“KOBELCO的约章Next100计划”,通过与役员的对话活动以及“KOBELCO约章奖”等,积极创造机会,让员工互相了解彼此的工作与想法,深化沟通。这也有助于2020年制定的集团理念在公司内部的落实。

此外,在瞬息万变的环境下,为了更好地把握信息并捕捉商机,作为其中一项措施,我们构建了SFA(Sales Force Automation),作为“全公司客户信息通用平台”。我们希望通过这一平台广泛收集客户的声音,不仅是营业人员,开发、生产技术等各个部门的智慧也能够汇聚在一起,从而推动新价值的创造,进一步提升客户的信任。

在过去一年多的时间里,我们按照中期经营计划

推进了多项举措,一些颇具潜力的事业与技术的萌芽正逐步茁壮成长。今后,我们将继续扎实培育这些萌芽,推动其发展。

以诚实与挑战精神,创造神钢集团的未来

我一直重视的一个信条是“虚心坦怀”。不抱先入之见,以诚实的态度,不论立场和年龄,多倾听他人的声音,并与他人坦率交流。这种态度自我年轻时起便未曾改变,在担任社长后亦然。

另一个信条是“山里不会出现比山还大的野猪”。这句话源自佛教教义,意为没有克服不了的困难,无论面对何种考验,都应保持镇定,从容理清思路,稳步寻求解决之道。在经营现场,我也始终秉持这一信条,以诚实的态度,逐一面对每个课题。

与我一年前就任社长时相比,本集团所处的事业环境发生了巨大变化。尽管以材料类事业为首的部分领域仍面临严峻挑战,但通过中期经营计划的稳步推进,收益性得到了改善,机械类与电力事业也持续贡献收益,整体结构改革也在稳步推进。未来,我们将

持续优化事业资产组合,继续昂首向前,充分发挥本集团的特色优势,进一步提升收益性与发展力。

现代社会充满激变,同时也蕴含着巨大的转型机会。我们将以诚实面对、全力以赴的态度,扎实推进当下应做之事,以Team KOBELCO发起挑战,正如本集团CM中所传达的理念一样,“持续变革”,共同构建更具魅力的神钢集团的未来。

集团理念

集团全体员工共同制定的集团理念

神钢集团当前的集团理念制定于2020年。

以2017年公布的质量事件为契机，为改变封闭的企业文化，神钢集团启动了企业理念明文化项目，重新思考“我们是谁”和“我们的目标是什么”。在此过程中，我们将重点放在了自下而上的制定流程上。

新集团理念的制定花费了大约一年的时间，除了管理层和特定成员参与外，我们还在各职场组织“畅谈会”等进行讨论，让集团的每一位员工都有机会思考，并从这些讨论中提炼出了集团员工的想法。

集团理念共由四部分组成，分别是“KOBELCO 希望实现的未来”、“KOBELCO 的使命、存在意义”、“KOBELCO 的三大约章”和“KOBELCO 的六项誓约”，前两项是神钢集团的愿景和使命，后两项是神钢集团共通的价值观和行动规范。

“KOBELCO 希望实现的未来”蕴含着集团自创业之初传承至今的精神——“提供可以长久、安全、放心使用的产品，为社会提供新的价值，让现在和未来变得更加美好”。

“KOBELCO 的使命、存在意义”展现了神钢集团通过在满足社会需求的过程中积累的多样化人才、事业和技术的相乘效应，以神钢特色的方式不断挑战应对社会课题的“应有姿态”。

本集团将秉承集团全体员工共同制定的集团理念，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”而奋斗！

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，不断地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

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 品质宪章 | 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 |

为实践企业理念 ~KOBELCO的约章 Next100计划~

神钢集团开展了“KOBELCO的约章 Next100计划”，作为本集团全体员工持续践行集团理念的活动。

自2017年开始的该活动，旨在得到全体员工对集团理念的“认知”和“共鸣”，在此基础上通过每位员工的行动“参与”和“实践”，并将这些行动融入组织文化，成为常态。此外，以2025年9月迎来的集团创业120周年为契机，加强促进对本集团的理解以及有关与地域共生的信息发布。

“认知→共鸣”的推进措施

经营干部与员工之间的对话活动

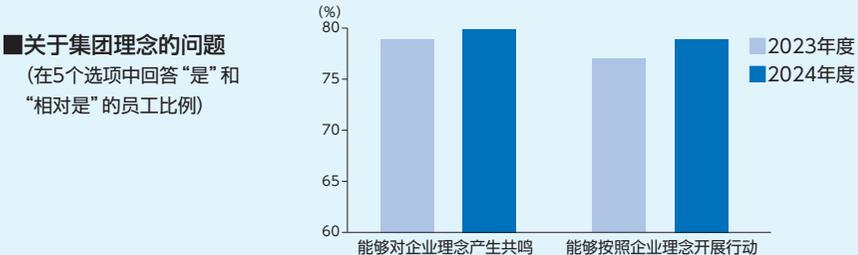
以社长为首的经营干部直接与员工对话，积极展示转型的决心。目前正以实际访问事业所进行对话和线上大规模对话2种形式实施。

KOBELCO约章馆和KOBELCO约章日

- KOBELCO约章馆：2019年在摩耶研修所内开设，是旨在防止质量事件随时间逐渐被淡忘的设施。同时，充分利用线上平台和附属设施，推动集团全体员工参观学习。
- KOBELCO约章日：将最终报告书公开的3月6日定为承诺防止质量事件再次发生的日期。每年都会举办各种活动。

通过员工意识调查确认企业理念的浸透情况

通过每年进行的员工意识调查来掌握企业理念的落实情况。所有相关问题的得分较去年均有所提升，约有八成员工表示能够对企业理念产生共鸣。



“参与→实践”的推进措施

管理层、每位员工的“承诺”宣言

每位员工就“承诺”进行宣言的举措。2022年度起，将全体役员的承诺宣言以视频形式在整个集团公开。

畅谈会

活动面向所有从事本集团业务的人员，自2018年度起每年实施，旨在①落实集团理念、②防止质量事件的意识淡化、③实现组织内的双向交流沟通。每年为担任畅谈会引导师的正级部长提供集中培训（2024年度约有600人参加培训）。



KOBELCO约章奖

自2019年度起实施的新的表彰制度，旨在表彰践行集团理念、为企业文化建设作出贡献的活动。

在迎来第6年的2024年度，共收到来自日本国内外的108项申请，经评审，共有17项申请获奖，其中包括一等奖和二等奖。



本综合报告书的封面取材于为纪念创业120周年制作的原创动画作品。此外，在P.15、P.29、P.53、P.75、P.91的章节插图页中，展示了2024年度KOBELCO约章奖的获奖者。有关创业120周年计划的详细内容，请通过以下链接或二维码访问特设网站。同时也可以观看动画视频。<https://www.kobelco.co.jp/chinese/120th/animation.html>



CONTENTS

Introduction ~转型成为富有魅力的企业~

5 社长致辞



- 11 集团理念
- 12 为实践企业理念
~ KOBELCO的约章 Next100计划~
- 13 CONTENTS
- 14 编辑方针

01 KOBELCO的价值创造

- 16 价值创造过程
- 17 神钢集团的沿革
- 19 神钢集团概览
- 21 长期积累的经营资本
- 23 为提升企业价值的重要课题
(重要课题的选择)
- 24 外部环境变化的体现
- 25 商业模式与价值提供
- 26 通过技术、产品和服务创造社会价值
- 27 价值创造事例

02 以价值创造为导向的经营战略

- 30 面向希望实现的未来而推进的转型
- 31 中期经营计划 (2024 ~ 2026年度)
~ 转型成为富有魅力的企业~
- 32 迄今为止的中期经营计划的回顾
- 33 为实现中期经营计划的七大转型
~ KOBELCO-X ~
- 34 二元性经营 (AX)
~ 加强盈利能力和追求发展~
- 37 绿色转型 (GX)
~ 向碳中和发起挑战~
- 39 依据TCFD倡议, 披露气候变化相关信息
- 44 为实现AX、GX的五大转型
- 45 财务担当役員致辞



49 为提升企业价值

03 推进可持续经营

- 54 可持续经营推进体制
- 55 重要课题相关的非财务KPI
- 57 环境经营

- 58 生物多样性
- 59 技术开发 坂本取締役致辞



- 61 数字化转型 (DX)
- 63 业务转型 (BX) 宫冈取締役致辞



- 64 客户体验转型 (CX²)
- 65 人才战略/员工体验的升级 (EX)
- 69 人权
- 70 构建负责任的供应链
- 71 制造转型/工厂转型 (FX)
- 72 质量
- 73 安全卫生

“03 推进可持续经营”介绍了本集团ESG相关举措, 本综合报告书中未能包含的ESG相关详细数据已在《ESG数据手册》和本公司官网公开。

▶ ESG数据手册2025

“E (环境)” P.10-48
“S (社会)” P.49-74
“G (治理)” P.75-101

▶ 本公司官网

“可持续性”
<https://www.kobelco.co.jp/english/sustainability/>



04 经营基础 ~企业存续的前提条件~

- 76 取締役会议长致辞



- 79 取締役一览
- 80 公司治理
- 87 合规
- 88 风险管理
- 89 与各利益相关方的交流
- 90 参与倡议和社会评价

05 各事业概况

- 92 铁铝事业
- 93 素形材事业
- 94 焊接事业
- 95 机械事业
- 96 工程技术事业
- 97 工程机械事业
- 98 电力事业
- 99 神钢集团各事业的举措
- 100 事业之间的协作事例

06 数据板块

- 101 前10年的财务和非财务数据
- 103 各事业部门数据一览
- 105 公司概要和股份信息

编辑方针

神钢集团综合报告书 2025 发行说明

神钢集团一直都非常重视与利益相关方之间的对话。作为其中一环，我们希望通过经营战略、事业活动、社会环境活动的报告，加深各位对集团所创造的经济价值和社会价值的综合理解，为此我们决定自 2018 年度开始发行《综合报告书》。

编辑本综合报告书有两个目的，一是以 120 年的发展史中积累起来的集团整体的“综合实力”为关键词，梳理作为本集团“综合实力”源泉的经济资本等企业发展脉络，通过价值创造过程，明确展现我们的目标姿态；二是，通过 2024 年 5 月公布的“神钢集团中期经营计划（2024~2026 年度）”，让社会了解我们的事业举措。

恳请各位利益相关方关注本集团通过推动可持续经营实现可持续性发展过程中所展现的姿态。

对象期间	对象期间为 2024 年度（2024 年 4 月 1 日至 2025 年 3 月 31 日）。但是，必要时也会涉及该期间前后的时间。
参考指南	<ul style="list-style-type: none"> ● GRI (全球报告倡议组织, Global Reporting Initiative) 《可持续发展报告指南》 ● ISO26000 (《社会责任指南》) ● IFRS 基金会《国际综合报告框架》 ● 日本经济产业省《基于价值共创目的的综合披露与对话指南》
重视的倡议	<ul style="list-style-type: none"> ● 联合国全球契约 (United Nations Global Compact) ● 可持续发展目标 (Sustainable Development Goals) ● TCFD (气候相关财务信息披露工作组) 倡议
编制流程	<ol style="list-style-type: none"> 1. 发行《神钢集团综合报告书 2024》后，听取公司内外利益相关方（分析师、机构投资者、集团员工等）的坦率评价和意见，同时报名参加外部团体主办的评奖活动，获得相对的评价。 2. 隶属于可持续发展推进委员会的综合报告书编纂部门结合上述评价和意见，在总公司各部门和事业部门的协助下，编写报告书草案。 3. 通过可持续发展推进委员会等机构，与管理层进行充分讨论，进而推进《神钢集团综合报告书 2025》的编制。

神钢集团信息体系

为了与利益相关方交流，本集团通过各种途径，多方面地发布信息。

除了本综合报告书中提供的信息外，您还可以通过 ESG 数据手册和本公司官网获取各种信息。

未来我们将继续积极披露信息，以便利利益相关方能够更好地了解本集团。

▶ 关于信息披露途径的详细信息，敬请浏览本公司官网。

- “ESG数据手册”
<https://www.kobelco.co.jp/english/sustainability/esg.html>

- “可持续性”
<https://www.kobelco.co.jp/english/sustainability/>

- “股东与投资者信息”
<https://www.kobelco.co.jp/english/ir/>


信息披露媒介		提供信息的种类	
		财务信息	非财务信息
综合报告书	提供本集团的经营战略、事业活动、ESG 相关信息，旨在加深读者对本集团创造的经济价值和社会价值的综合理解。	●	●
ESG数据手册	专门提供具体的 ESG 相关数据。		●
有价证券报告书	根据日本《金融商品交易法》，提供公司概况、事业状况、财务报表等财务信息和公司治理体制等非财务信息。	●	●
决算速报	提供各季度决算信息。	●	
事业报告合并计算资料 计算资料	基于日本公司法，提供财务信息、公司事业状况（非财务信息）等内容。	●	●
公司治理报告书	基于东京证券交易所的上市规则，提供本集团的公司治理相关信息。		●
本公司官网	本公司官网提供上述资料无法提供的更详尽的 ESG 相关信息等（更详尽的 ESG 相关信息，参见“可持续性”）。	●	●

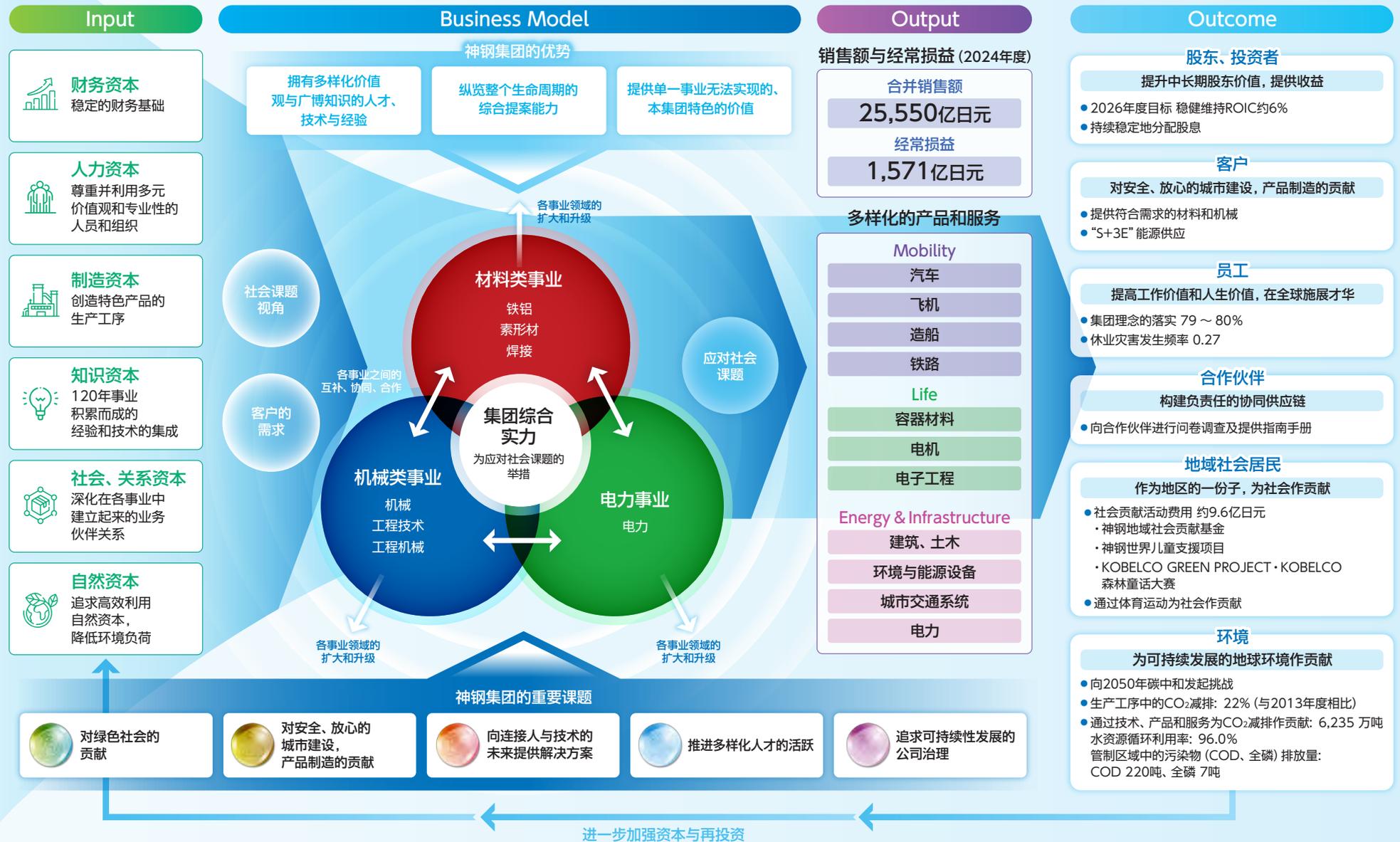


01

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
(濑滨第一号高炉)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，通过建成濑滨第一号高炉（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~

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

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

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

神钢集团概览



※2024年度的合并销售额中，包括了其他事业的89亿日元。

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%各地区
销售额日本
66%美国
7%

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%	

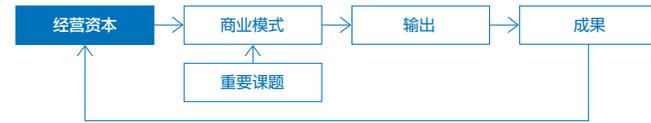


技术

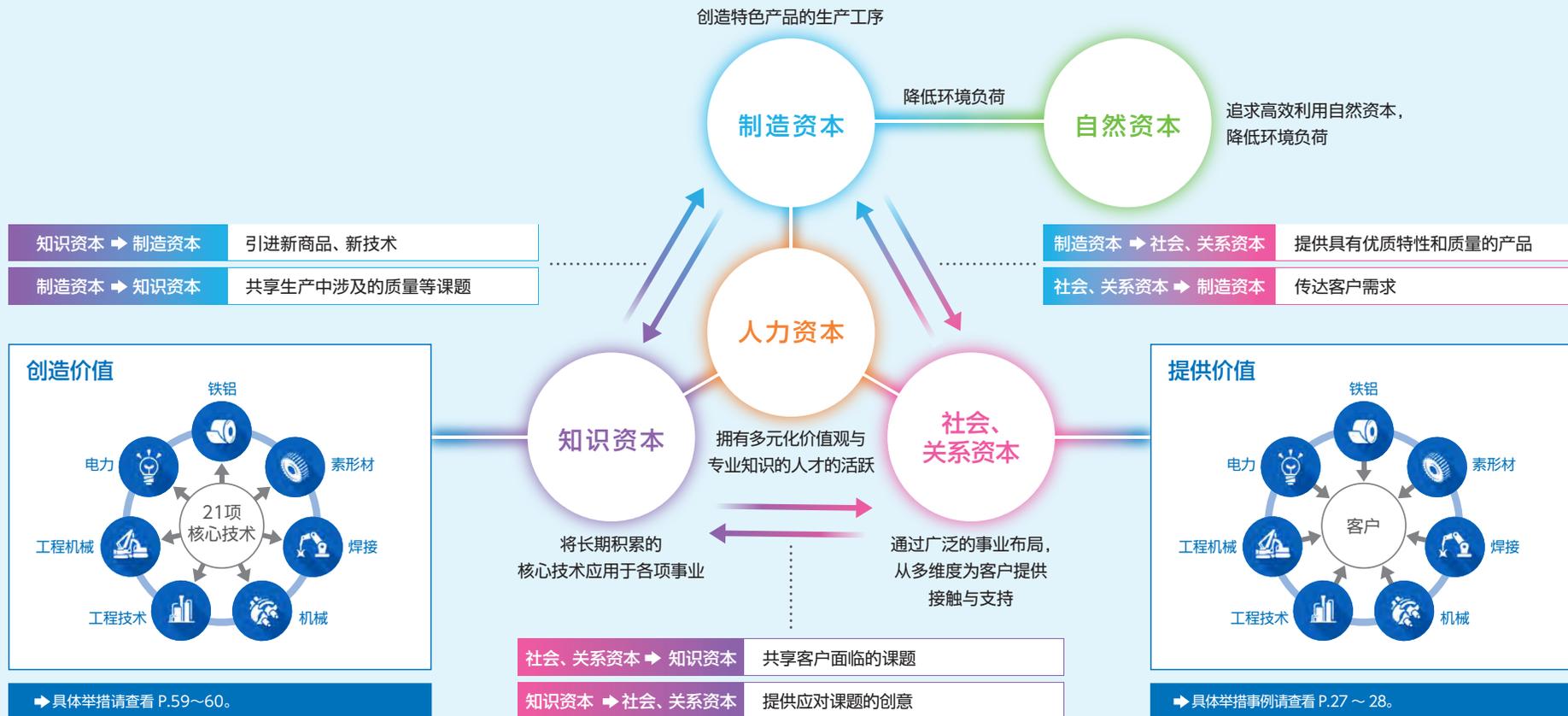
发挥广泛的专业性，通过与公司内外的协作创造新价值

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%

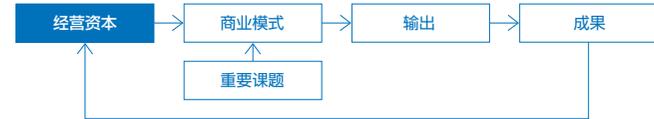
长期积累的经营资本



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）。



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
 - 11 IoT、云、数字化转型
- 经营基础领域**
 - 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

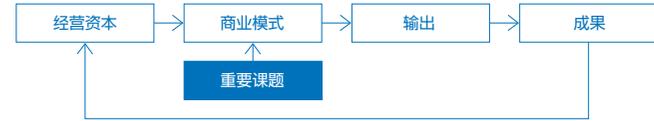
* 2 包括环境法律法规和防灾等的最高风险

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
为向导的经营战略
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	●日本国内人口逐渐减少导致的日本国内需求下降	●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)	■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
	●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		
实现可持续发展社会的要求	●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	●以新产业、新产品以及客户需求为背景出现的发展机会	■加强应对碳中和的相关举措 ●自有生产工序的CO ₂ 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CO ₂ 减排 ●通过技术、产品和服务为CO ₂ 减排作贡献 将有助于循环经济及CO ₂ 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
	●减排要求的提高和声誉风险		
国家安全与地缘政治风险	●受地缘政治风险影响,资源价格波动性扩大	●因供应链及能源需求变化而出现的新需求机会	■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 with 应对能力
	●供应链断裂和本地化消费需求的增加		
	●保护主义的应对		
技术的进步	●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	●脱碳化及数字技术的发展创造的事业机遇	■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DX实现效率提升和省人化,从而确立竞争优势	

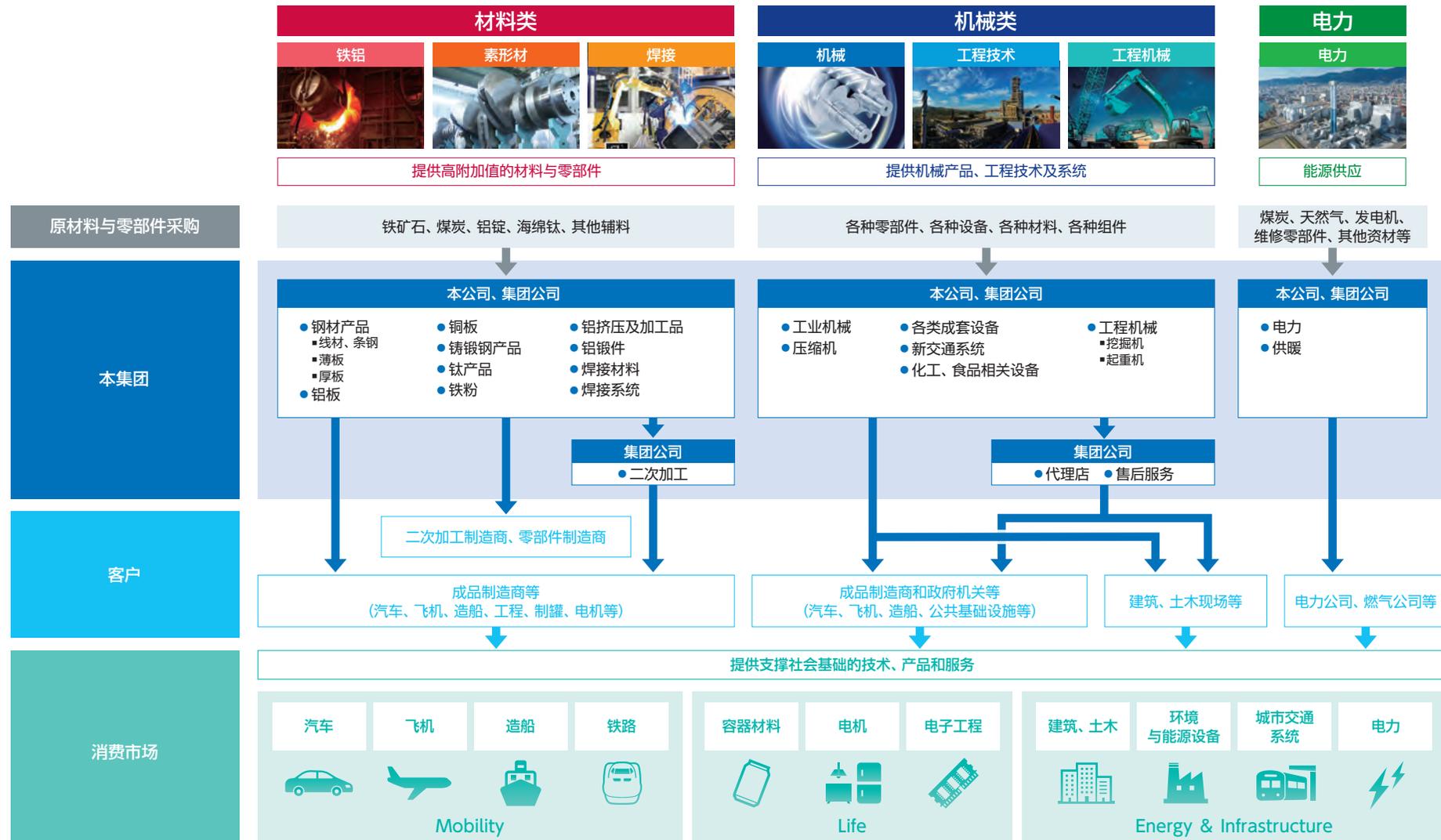


KOBELCO的
价值创造
以价值创造
为导向的经营战略
推进可持续经营
经营基础
各事业概况
数据板块

商业模式与价值提供

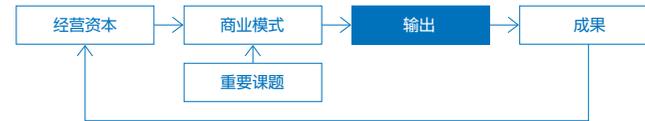


本集团凭借持续挑战社会课题的集团综合实力，创造多样化技术、产品和服务。



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

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

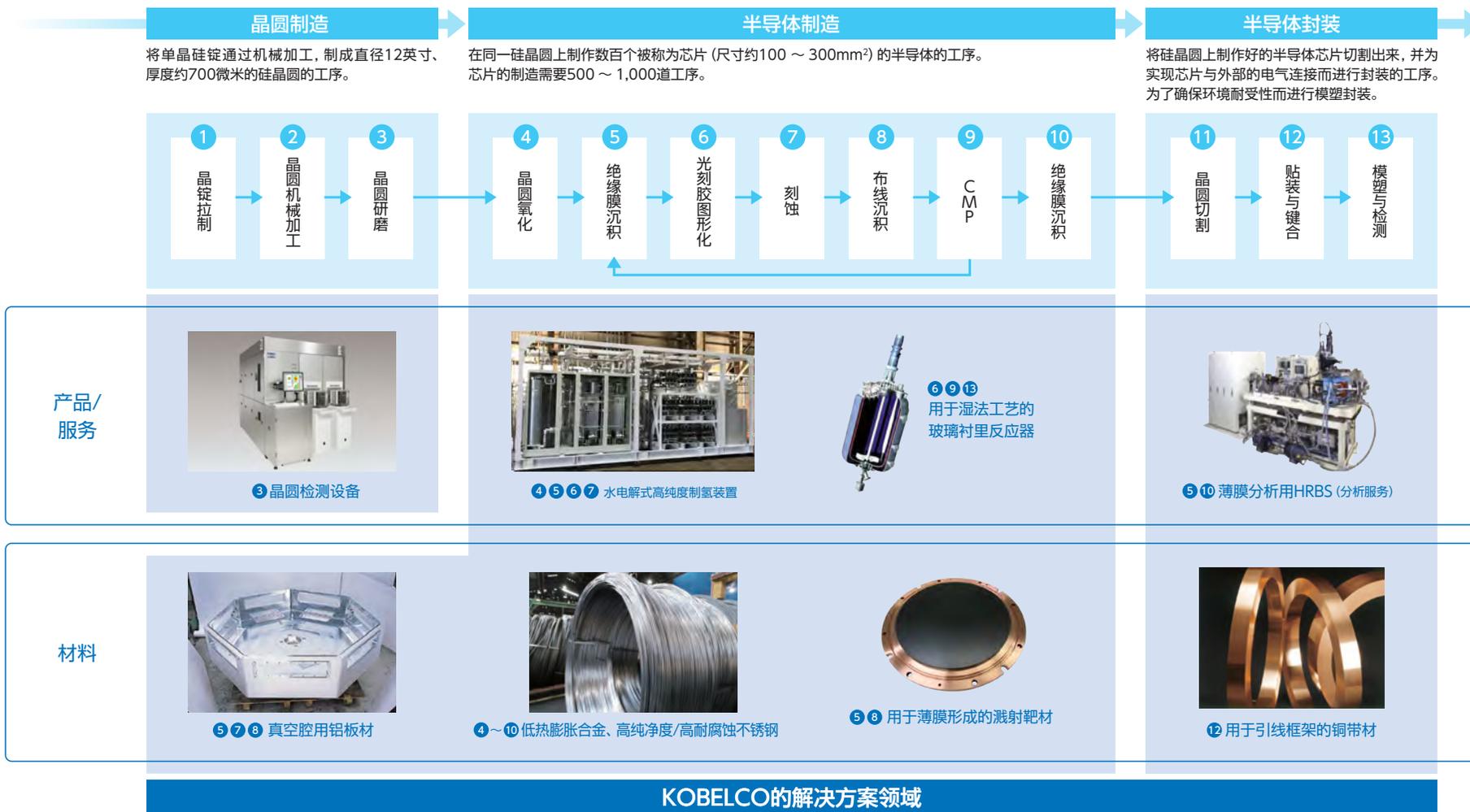


■ 材料类 ■ 机械类

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
价值创造
为面向的经营战略
以价值创造
推进可持续经营
经营基础
各事业概况
数据板块



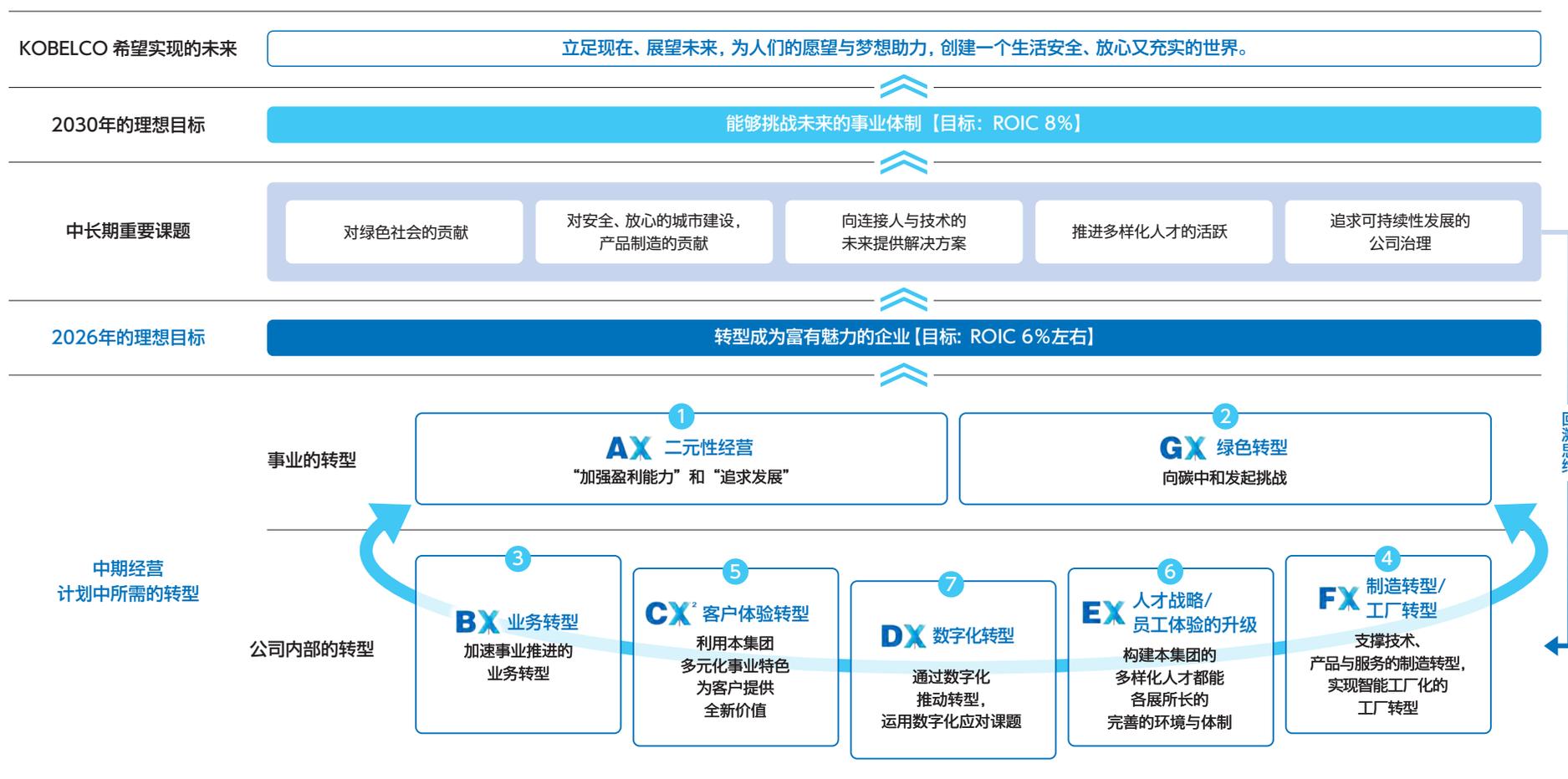
02

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。

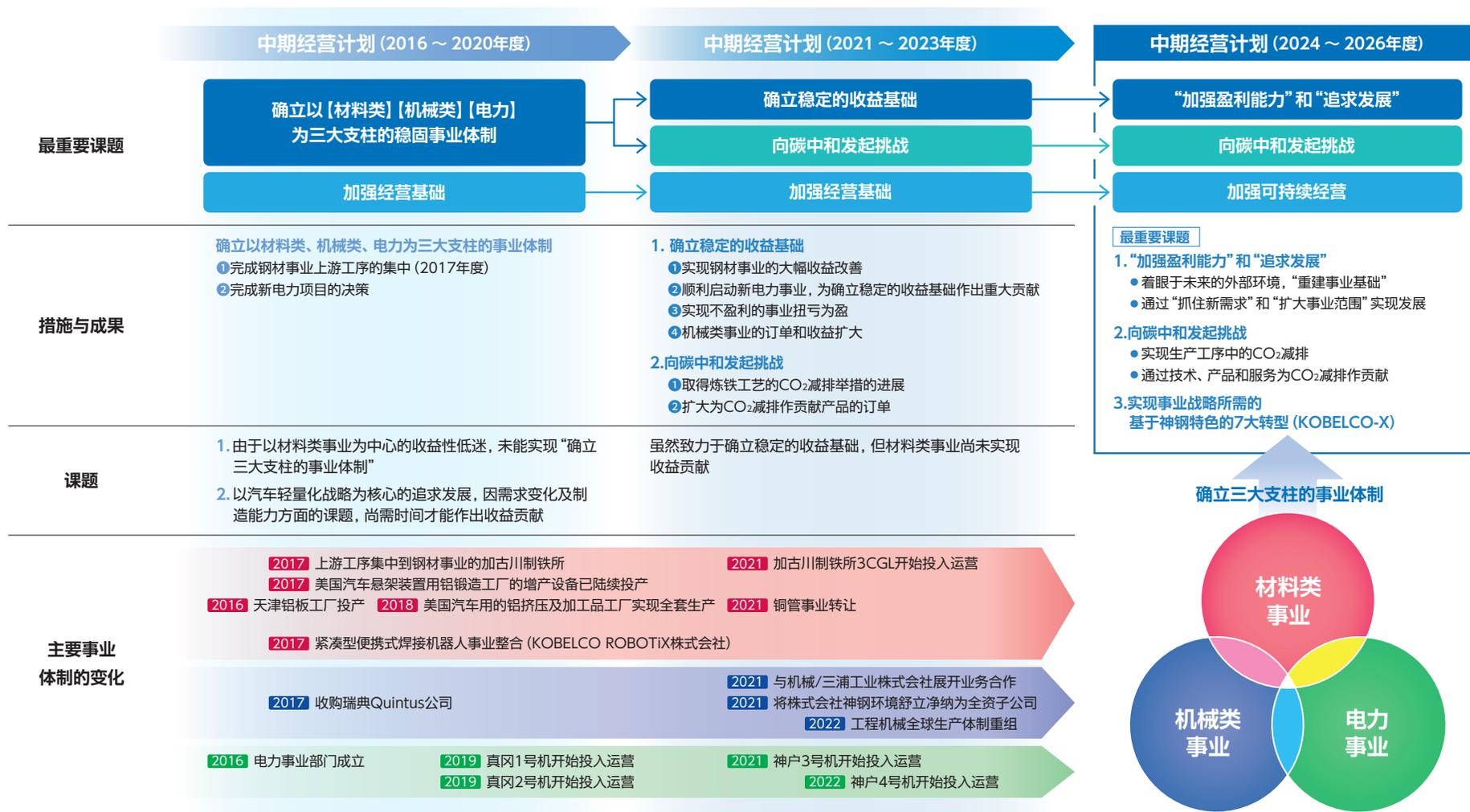
基于对上一个中期经营计划的回顾以及中长期环境的认识，我们将中期经营计划的最重要课题明确为“‘加强盈利能力’和‘追求发展’”、“向碳中和发起挑战”及“加强可持续经营”。

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。

KOBELCO的
价值创造
为价值创造
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

为实现中期经营计划的七大转型 ~ KOBELCO-X ~

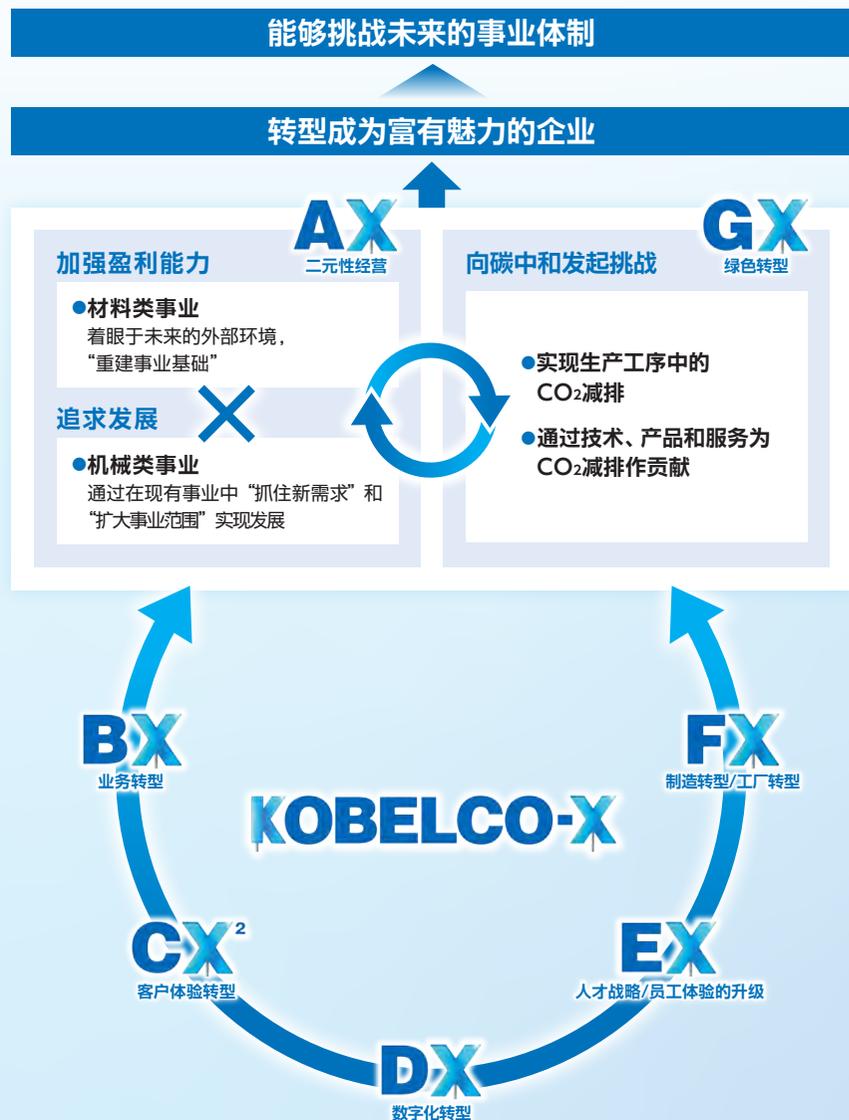
神钢集团为了“转型成为富有魅力的企业”，必须推动整个集团的转型。本集团将最重要课题及其实现所需的公司内部举措定义为七大转型，并将其统称为“KOBELCO-X”。通过推进KOBELCO-X，我们将实现转型成为富有魅力的企业，朝着2030年目标——“能够挑战未来的事业体制”不断迈进。

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。

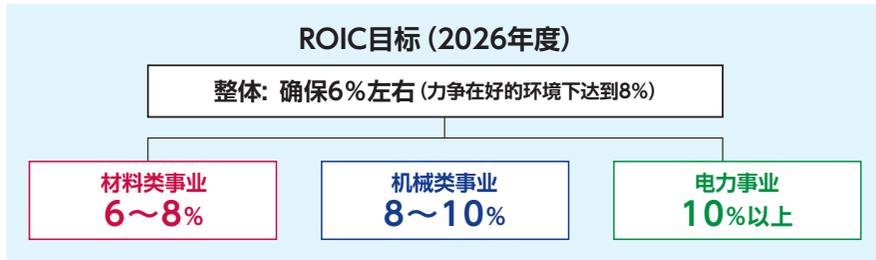
- ① 最重要课题，对事业战略制定及推进至关重要的2项X（AX、GX）
- ② 实现事业战略所需的4项X（BX、CX²、EX、FX）以及支持它们的DX

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

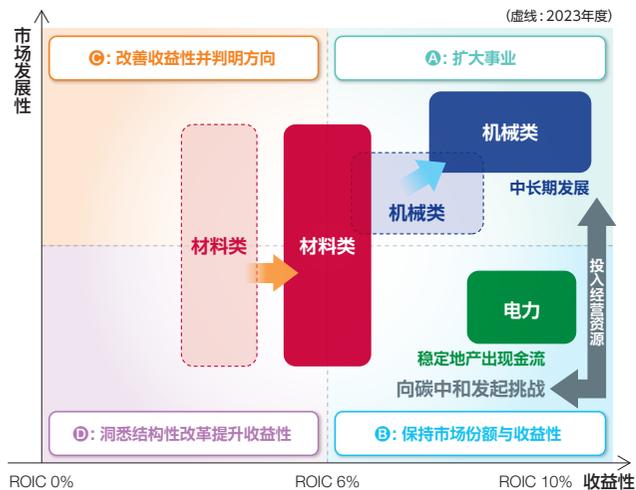


在中期经营计划 (2024 ~ 2026年度) 中, 将“加强盈利能力”和“追求发展”列为最重要课题之一。这个重要课题意味着“深化现有事业”和“探索新事业”, 对应于KOBELCO-X中的AX (Ambidexterity (二元性经营))。

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

KOBELCO的
价值创造
为价值创造
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

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

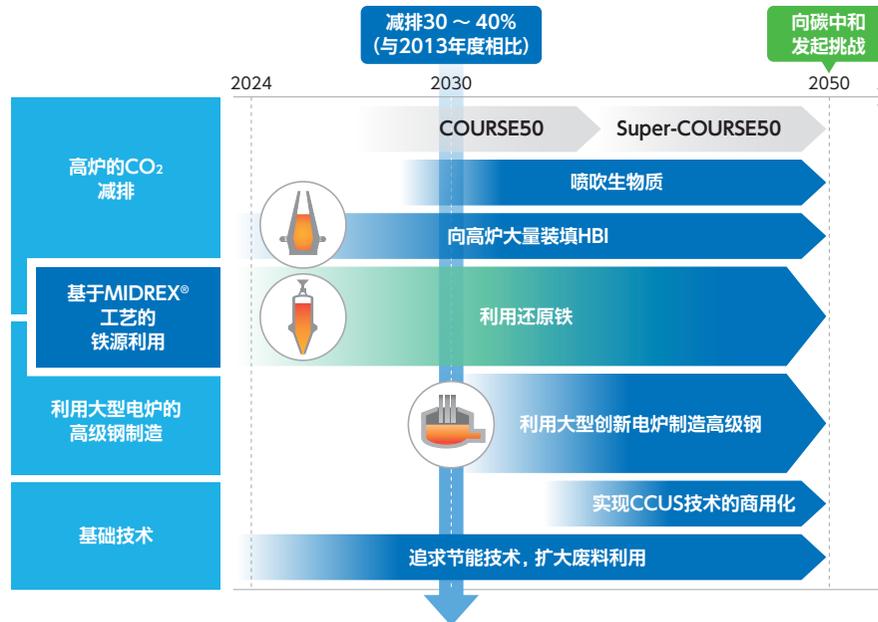
■ 炼铁工艺的CO₂减排 (规划图及迄今为止的举措状况)

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

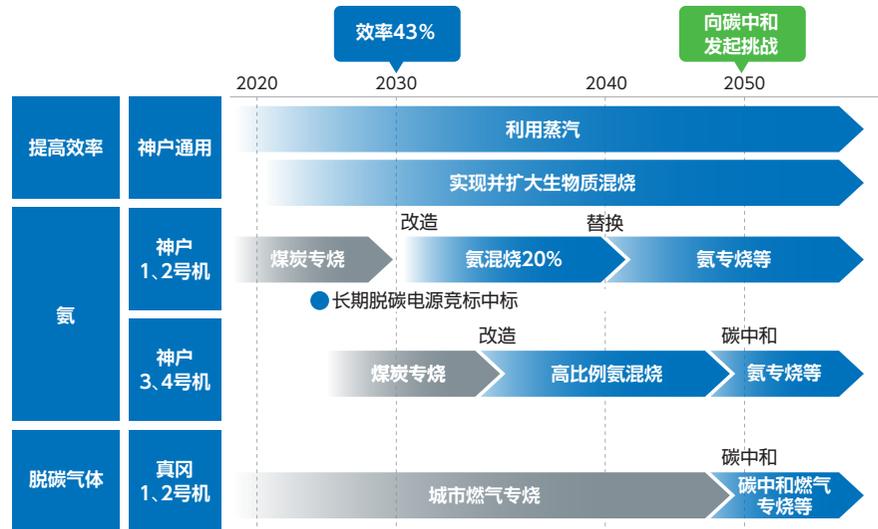
*黑颗粒燃料: 是指将一般的生物质燃料——木质颗粒(白色颗粒)在特定条件下碳化,从而制成的、具有与煤炭同等发热量的燃料

■ 电力事业的CO₂减排 (规划图及迄今为止的举措状况)

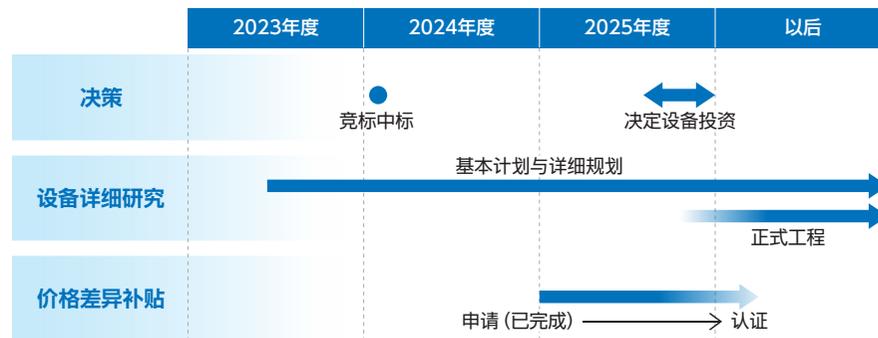
神户发电所将推进以下举措：①通过利用发电站的蒸汽，提高整个地区的能源利用效率；②实施生物质燃料（下水污泥、食物残渣）混烧；③探讨氨混烧→专烧等。另外，真冈发电所将继续利用高效率GTCC进行低碳发电的稳定运行，研究最大限度地利用碳中和城市燃气。

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

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

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
可持续经营会议	进行认知共享和意见交流，加强监控	每季度一次
经营审议会	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：Scope 1、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

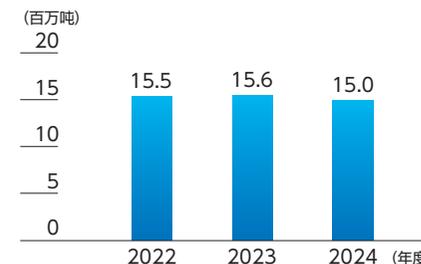
(Scope1、Scope2的合计，部分*3除外)
(包含日本国内及日本境外集团公司)

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部研究部门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。

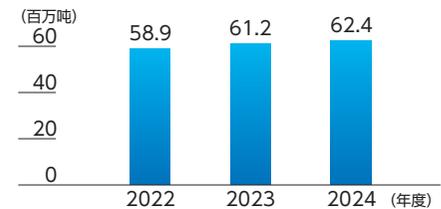
其他对CO₂减排有贡献的主要技术、产品和服务

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

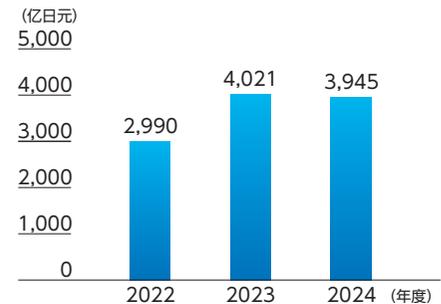
CO₂减排贡献量



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

取缔役执行役員
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。

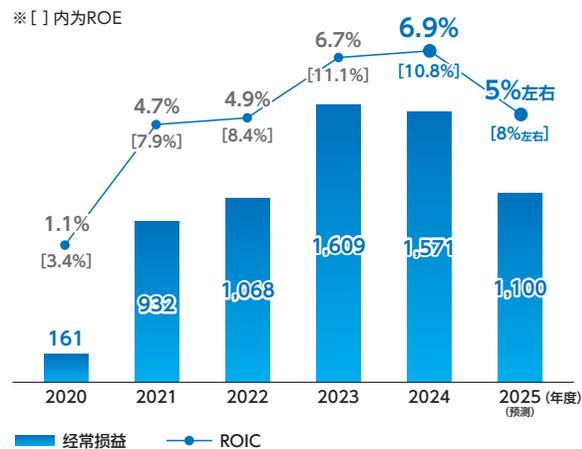
在本集团，自上一个中期经营计划起便已将ROIC作为收益性指标引入，目前对ROIC作为集团

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。

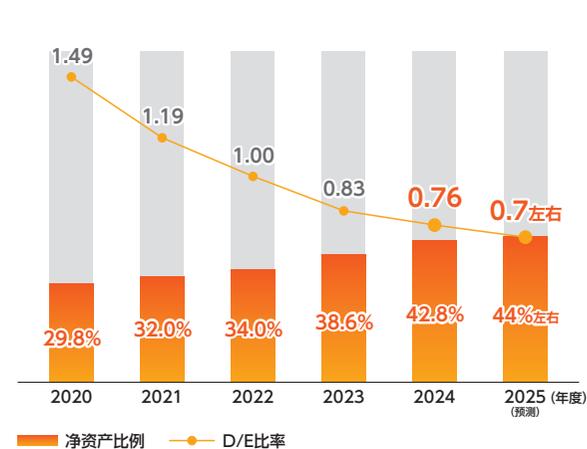
为进一步推广，我们选择了具有示范性的事业部门，推动将ROIC作为行动标准彻底落实的举措。例如，在营业部门，员工往往倾向于采取扩大销售额

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。

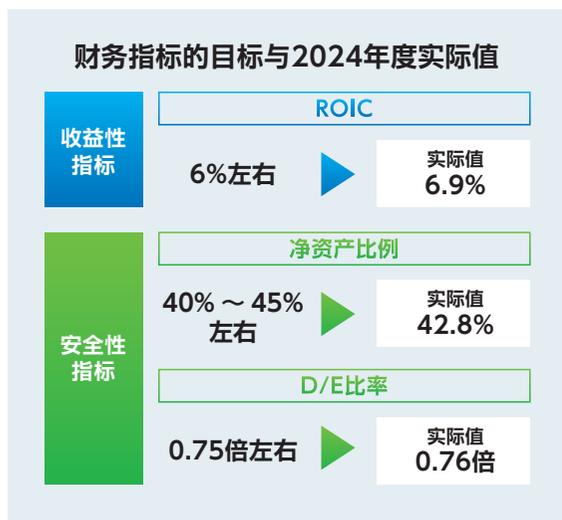
胜川社长就任首年就创下了集团史上最高收益纪录，其任职的第二年2025年，恰逢集团创业120周年。如今，正是迎接重大挑战的良机。我们将通过事业活动，持续获得集团内外各利益相关方的理解，创造长期价值，为建设更美好的社会作出贡献。

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

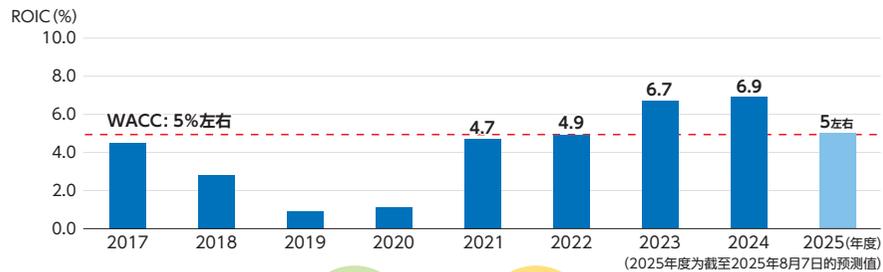
深化ROIC经营

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。

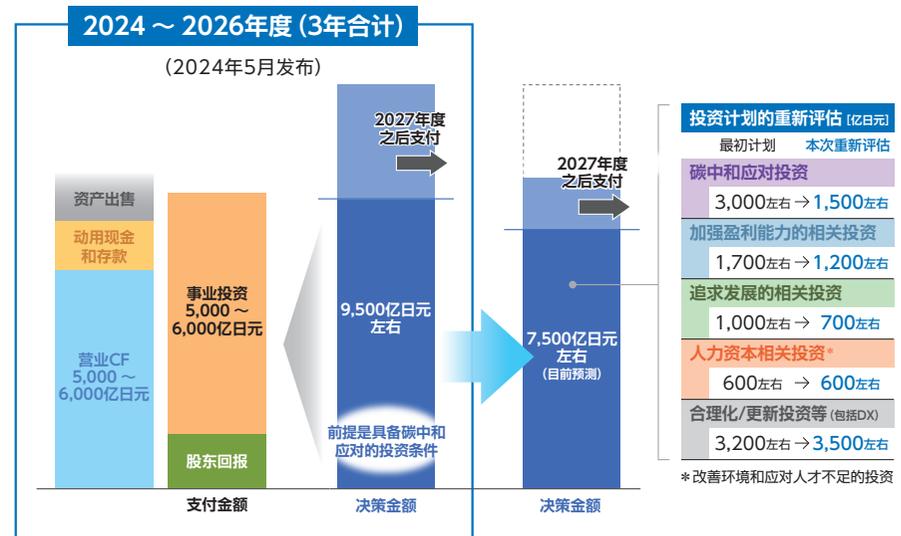
② 加强财务基础 - 建立在任何环境下都能毫不犹豫地投资的基础 -

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。



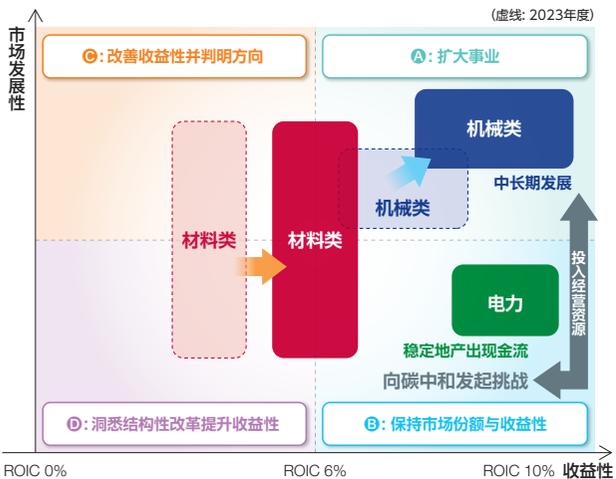
为提升企业价值

深化ROIC经营 — 事业资产组合管理

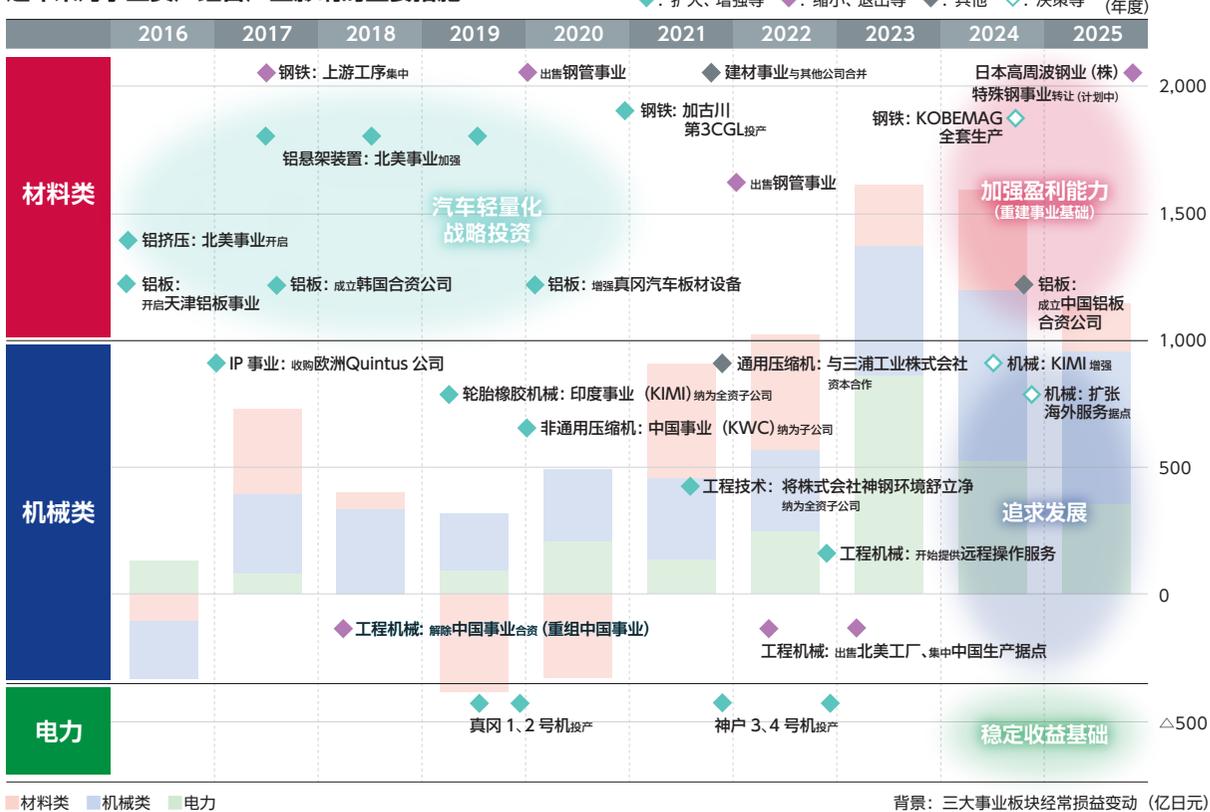
在当前的中期经营计划中，材料类事业侧重于“加强盈利能力”，机械类事业侧重于“追求发展”，电力事业则侧重于维持稳定的收益基础，并以事业资产组合管理委员会为核心，监控战略制定及事业单元。

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

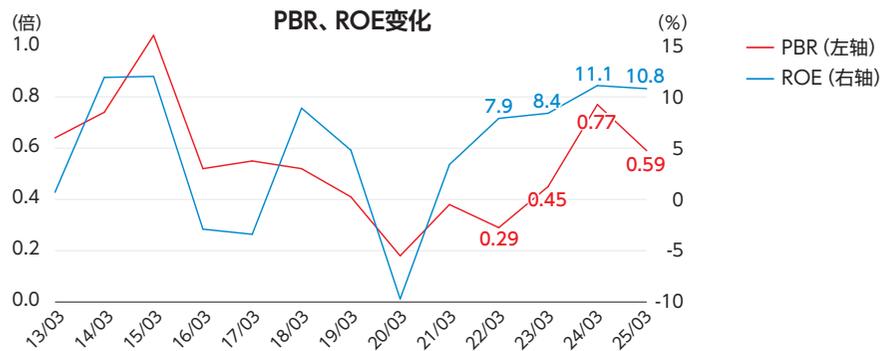
【消除背离的举措】

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。

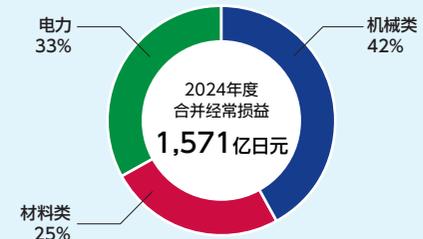
对本公司特色事业结构的评估

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



出处: 日本证券交易所
*如果PER为负数,则折线图不予显示



03

推进可持续经营

可持续经营推进体制

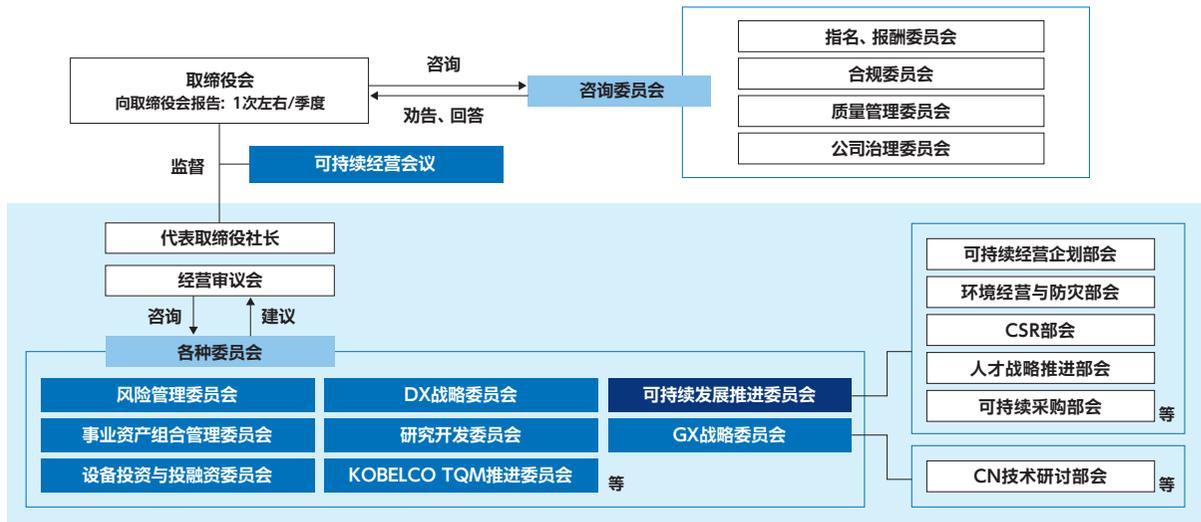
关于神钢集团可持续经营的推进

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，以进一步加强对供应链的相关举措。

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。

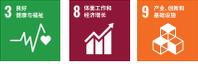
此外，关于各重要课题的指标和目标的设定内容，以及推进情况，也会在可持续经营会议上进行报告和讨论，并将其成果反馈于推动本集团的可持续经营。

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

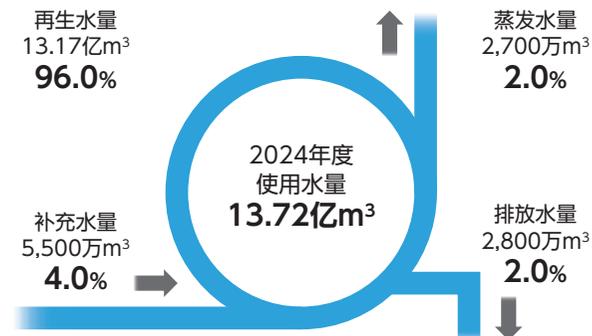
水资源循环利用率和排水污染负荷量情况

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。

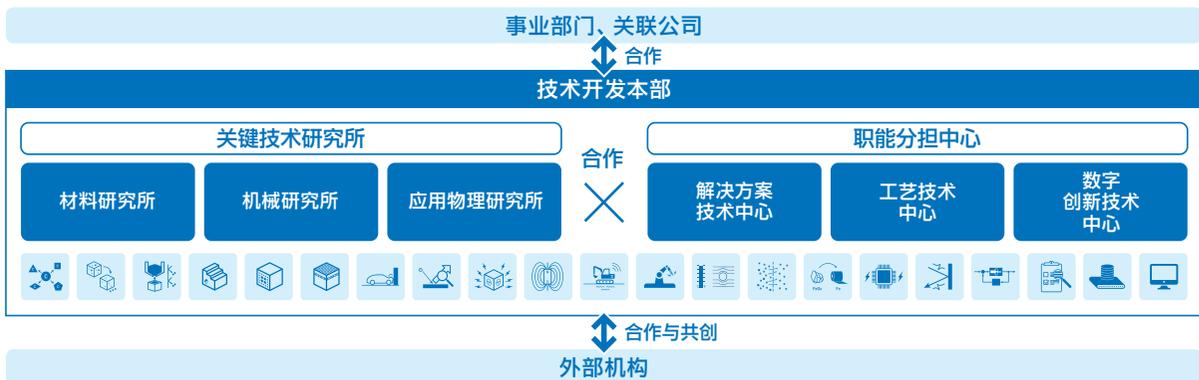
由此可见，这21项核心技术构成了我们在材料类、机械类、电力各事业中，应对随着时代发展日益先进化和复杂化的需求与挑战，并不断催生新产品的源泉。



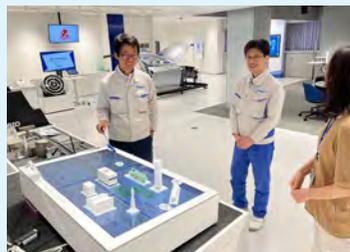
技术开发

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。



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。

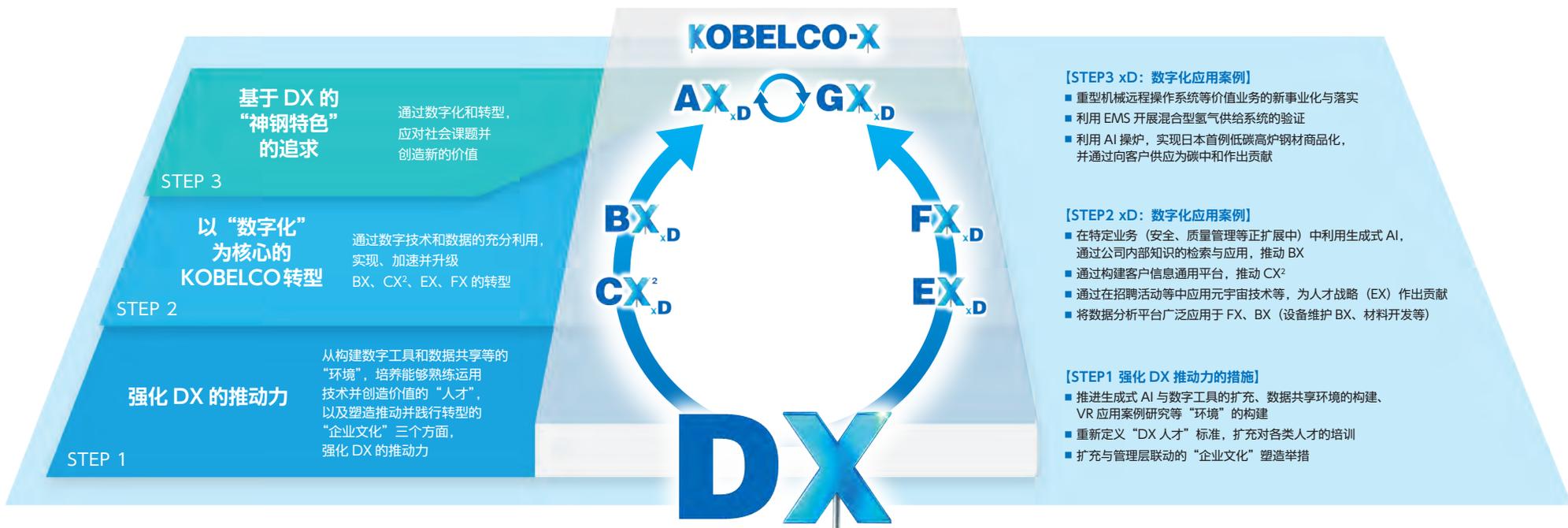
神钢集团的DX战略的基本方针

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

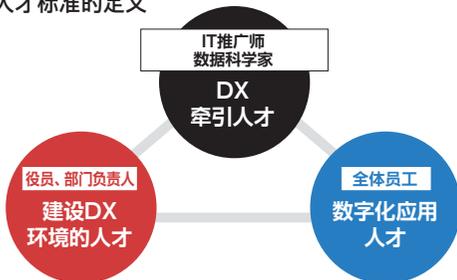
STEP 1 强化“DX推动力”

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

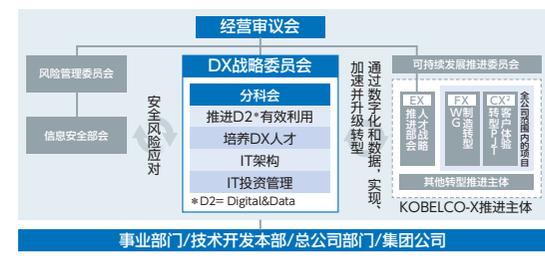
KOBELCO的DX不仅通过加速BX、CX²、EX、FX来提升客户价值和加强本集团现有事业的盈利能力，还致力于通过数字技术和数据的充分利用为客户提供新的价值，并推动公司新事业的孵化。

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。

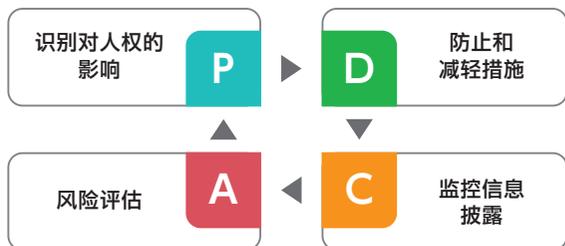
该方针适用于本集团的所有役員和员工。此外，我们还将努力促使供应商等本集团商业合作伙伴支持并践行本方针。

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。

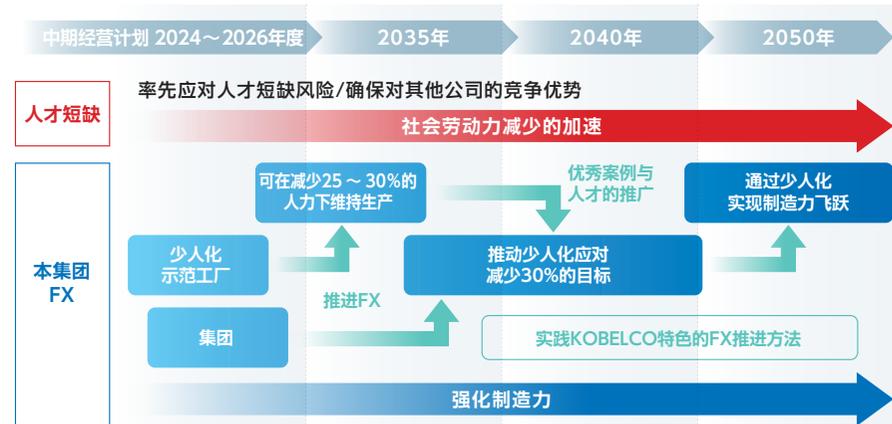
推进少人化示范工厂

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），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



模仿/学习

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

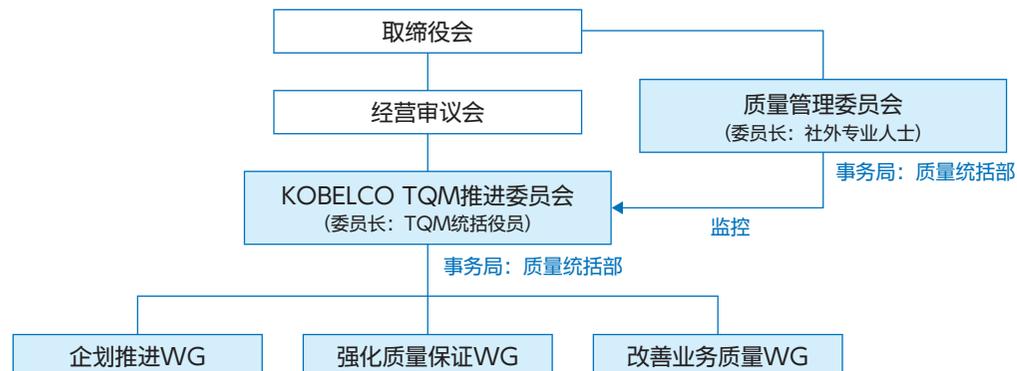
“KOBELCO TQM推进委员会”承续上一个中期经

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。

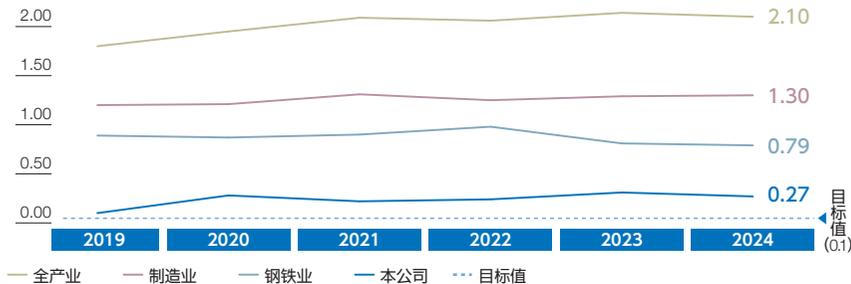
自“KOBELCO的三大约章”衍生的安全行动规范

- 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

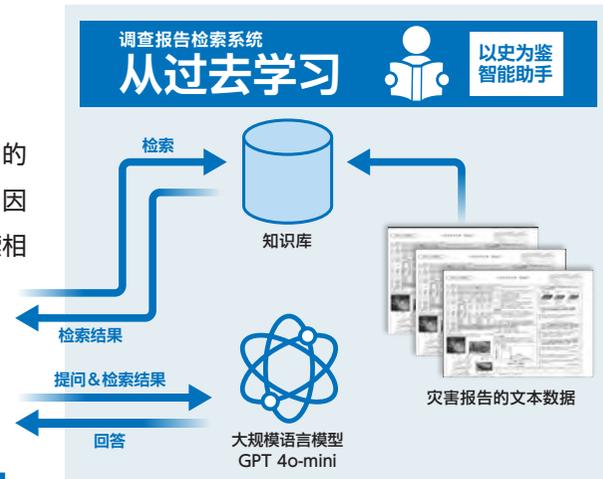
本公司利用生成式AI技术构建了一套系统，只需输入灾害发生状况的简要信息，便可瞬间从以往积累的大量灾害报告、分析资料及对策实施记录中，检索并显示类似事故案例，并已在全公司范围内推广。

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



04

经营基础

~企业存续的前提条件~

取締役会议长致辞

致力于通过取缔役会的适当运营与治理，

转型成为富有魅力的企业

让取缔役会以具有实效性的形式运作
这就是取缔役会议长的重要职责

自2018年起，神钢集团实行由社外取缔役担任取缔役会议长（以下称议长）的体制。我于2024年6月受命担任议长，但在此之前，我就抱有“未来可能由自己承担这一职责”的觉悟，在观摩历任议长做法的同时探索适合自己的方式。

议长是取缔役会治理的体现者，其使命在于使取缔役会发挥实效性的运作。这一职责与提升企业价值直接相关，十分重要。就任议长已一年，我再次深感责任重大，同时在日常工作中以强烈的使命感和问题意识，审视取缔役会的运作与讨论方式。

作为议长，在运营取缔役会时我日常会关注一些要点。下面将介绍其中我尤为重视的视角及为实现目标所做的努力。

第一是关于取缔役会及取缔役所参与各类会议的议程设定。本公司的取缔役会作为“监控型取缔役会”，采取将部分权限委托给执行方的体制。在此前提下，年度初始我们会就“在取缔役会上应报告哪些事项、应监控哪些主题”进行充分讨论并制定议程。此外，不仅限于取缔役会，在由全体取缔役成员参与的线下会议、可持续经营会议，以及独立社外取缔役会议中，也会事先就讨论议题进行意见交换并达成共识，正是这一做法，确保了这些会议机制能够切实有效的运作。议程的设定是一个极其重要的过程，而由社外取缔役作为议长参与其中意义重大。

第二是关于引导多样化意见的做法。在取缔役会中，多角度且深入的讨论不可或缺。一般而言，在监控型取缔役会中，往往以社外取缔役提问与执行方回答这种“投接球”式的互动为中心，然而在

社外取缔役
取缔役会议长
伊藤 由美子

取締役会议长致辞

本公司，涉及经营战略、大型投资、人才战略等与价值创造本质相关的主题时，更加注重深入的讨论。为此，不应仅止于单纯的问答，而是要广泛引导拥有不同视角的成員的意见。例如，即便是并非相关负责人的执行取締役，也可能拥有重要的见解。因此，在取締役会上，我们会适时递话等，鼓励发言。我本人也曾有过作为执行方的经历，所以会有意识地结合当时的经验来推进相关工作。通过这些举措，我感受到取締役会的讨论正逐步变得更加活跃。

第三，也与刚才提到的内容密切相关，那就是立体化讨论的积累。取締役会既然是承担重大决策的场所，探讨的内容就不应只停留在“点”或“线”的层面，而应在“面”甚至“立体”的维度上。即使讨论偶尔稍微偏离主题，我认为这样的交流反而有助于培养多元视角，因此，我们更加重视让每位取締役都能坦率表达自己认为重要的观点，从而不断深化讨论。

第四，关于取締役会的高效运作。深入的讨论确实需要一定时间，但与此同时，避免每项报告或交流过于冗长也是议长的重要职责。本公司自早年起，就采取了由各事业部门分别进行业务执行报告的体制，但通过将内容聚焦于与中期经营计划或年

度预算进展高度相关的事项，得以使报告的意义和定位更加清晰。此外，我们并未止于单纯的进度汇报，而是更加注重探讨如何与可持续性发展及企业价值提升相结合，或者是否存在更优选项等，从而推动在战略性视角下进行深入对话。我认为扩大提问的范围固然值得欢迎，但报告本身必须是聚焦战略和经营课题、要点明确的内容，这点至关重要。

回想我在2019年担任社外取締役时，不仅业务执行情况的报告，取締役会资料的说明都需要耗费相当长的时间。虽然这在把握公司情况上极为有益，但如今，说明内容已有了轻重缓急的区分，我亲身体会到取締役会整体运作也日益精炼。

此外，关于取締役会的实效性，我们每年都会对各位取締役进行问卷调查，经过公司治理委员会的初步评估后，再在取締役会上展开讨论和评价，从而提炼出改进课题。

脚踏实地推进PDCA循环才能促进 公司治理进化

关于企业价值提升所需的公司治理的理想模式，有时会用“进攻与防守”、“监督与支持”这样



的二元对立来描述。然而在我看来，这并不相互矛盾，均是加强企业“盈利能力”不可或缺的视角。为了实现可持续性发展和中长期的企业价值提升，这些均是必要的视角。回顾我作为法律人的职业生涯，在判断法务风险较高时会建议采取审慎策略，另一方面我也曾多次为商业谈判保驾护航、共同起草合同，助力业务成功。基于这些经验，我将公司治理理解为“切实提升企业价值的体制与机制”。

从这个角度出发，首先需要的是战略制定。其次，还要有将战略稳步落实的组织业务执行力。当然，其中也包括风险管理与合规。而引领这些的，必然是经营高层的能力。只有具备这些条件，才能称之为真正有助于企业价值提升的治理。

取缔役会议长致辞

公司治理并不是做到某个程度就可以称之为合格。关键在于从战略制定、执行，到业务执行力提升，甚至延伸至高层人事的选任与解任，每一个环节都要脚踏实地地推动PDCA循环，发现课题，持续改善。

同时，在战略制定阶段，取缔役会的多角度讨论可以提升执行方的“讨论质量”。在执行阶段，当计划与实际发生背离时，要深入剖析其背景与结构，确认是否采取了适当的应对措施。正是取缔役会中此类对话的不断积累，构筑起稳健的公司治理基础。



神钢特色在于诚实正直 以转型与挑战实现令人充满期待的企业

我所感受到的“神钢特色”在于诚实正直。我们始终真诚地面对课题，不过度夸耀，认真踏实地投入工作的态度已成为植根于集团的企业文化。这种态度也在加强战略制定、业务执行力等方面发挥了积极作用，成为提升治理成熟度的重要力量。

例如，总公司职能及经营审议会能够纵观全局，统筹集团整体，推动体制不断进化，有效发挥治理作用。这类举措的不断积累，奠定了支撑优秀业绩的基础，也赢得了来自利益相关方的高度信赖。

在中期经营计划（2024～2026年度）中，公司提出了“转型成为富有魅力的企业”，并以全公司之力推进“KOBELCO-X”。本集团的每一位员工都将自身业务与从AX（二元性经营）到GX（绿色转型）的各类X相联系，提升转型意识，并在日常工作中积极挑战。如果这种意识与行动能够在组织中扎根，不仅能深化现有事业，更有望稳步发展为创造新价值的动力。

或许在外界看来，这些努力像是难以察觉变化

的点滴耕耘，但我相信，正是这种逐一发现课题、踏实积累改善的过程，才是带来真正变革、引领新一轮挑战的核心力量。而在转型中切身体会到自我成长，进而从中找到价值、乐趣与“兴奋”，正是本集团的重要魅力所在。

未来，我们将继续灵活应对外部环境的变化，与股东、投资者，以及客户、合作伙伴、员工等所有利益相关方共同携手，追求持续发展，努力打造富有魅力的企业。

取締役一覧



拍摄协助: 株式会社神戸 Portopia Hotel

1 代表取締役社長
勝川 四志彦
指名、報酬委員
合规委員
公司治理委員

2 代表取締役
副社長執行役員
永良 哉
合规委員
公司治理委員

3 取締役執行役員
坂本 浩一
質量管理委員

4 取締役執行役員
宮岡 伸司

5 取締役執行役員
木本 和彦
公司治理委員

6 社外取締役
伊藤 由美子
取締役会議長
指名、報酬委員 (委員長)
公司治理委員

7 社外取締役
北川 慎介
公司治理委員
(委員長)

8 社外取締役
塚本 良江
公司治理委員

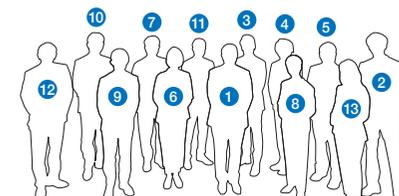
9 取締役 (監査等委員, 専任)
松本 群雄

10 取締役 (監査等委員, 専任)
后藤 有一郎

11 社外取締役 (監査等委員)
河野 雅明
監査等委員会委員長
指名、報酬委員
公司治理委員

12 社外取締役 (監査等委員)
三浦 州夫
合规委員
(委員長)

13 社外取締役 (監査等委員)
关口 暢子



各取締役簡介請參閱 <https://www.kobelco.co.jp/english/about-kobelco/organization.html>

以價值創造
為導向的經營戰略
推進可持續經營

經營基礎

各事業概況

數據板塊

公司治理

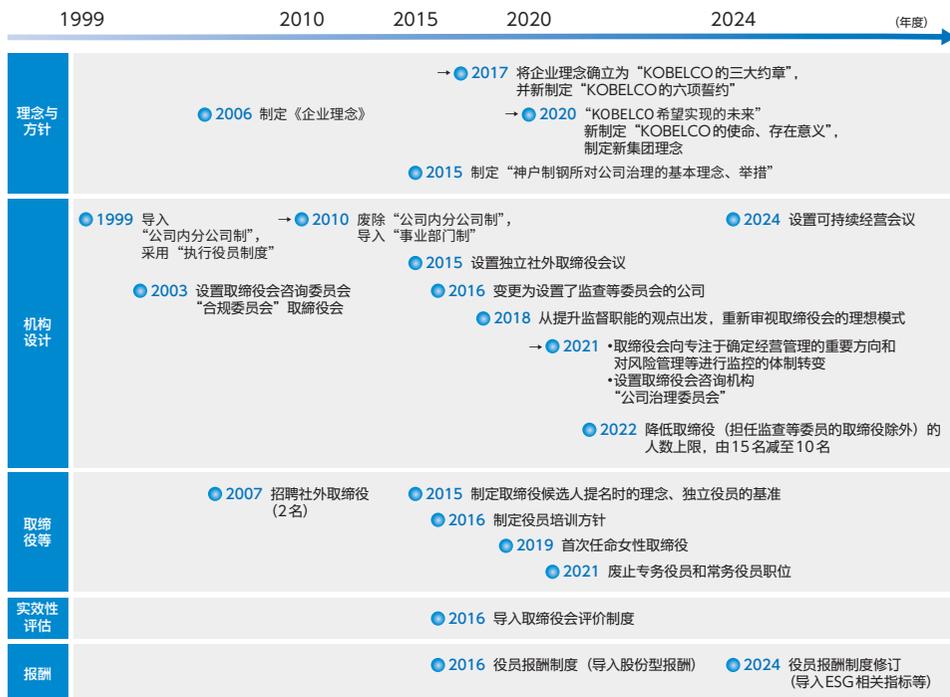
公司治理的基本态度

神钢集团认为，企业价值不仅包括业绩和技术能力，还包括在开展事业活动过程中对股东、投资者、客户、合作伙伴、地域社会居民、集团员工等所有利益相关方担负社会责任的态度，认真提高上述所有要素的水平，就会带来企业价值的提升。因此，公司治理不仅是组织形式，还是将上述所有努力付诸实现的框架，在构建该框架的时候，我们认识到，通过适当的风险承担完善有助于提升企业价值的体制、加强与利益相关方的协作、促进与资本市场的适当沟通、确保股东的权利和公平性、确保公开透明等是非常重要的。

本集团将在这一思想的指导下，将“集团理念”视为所有事业活动的基础，通过推进可持续经营，努力提升中长期企业价值。

关于本公司的公司治理的基本理念、运营方针等，敬请参阅本公司官网。
https://www.kobelco.co.jp/english/about_kobelco/kobesteel/governance/files/Basic_Policy_and_Initiatives.pdf

为加强公司治理所做的努力



经营机构的理念（经营机构、经营的委任范围）

推进需求领域、事业环境、商流、规模等各异的广泛跨事业部门的复合经营，充分发挥协同效应是本公司企业价值的源泉。若不生产现场进行充分讨论，作为可持续性发展基石的技术开发与创新便无从谈起。

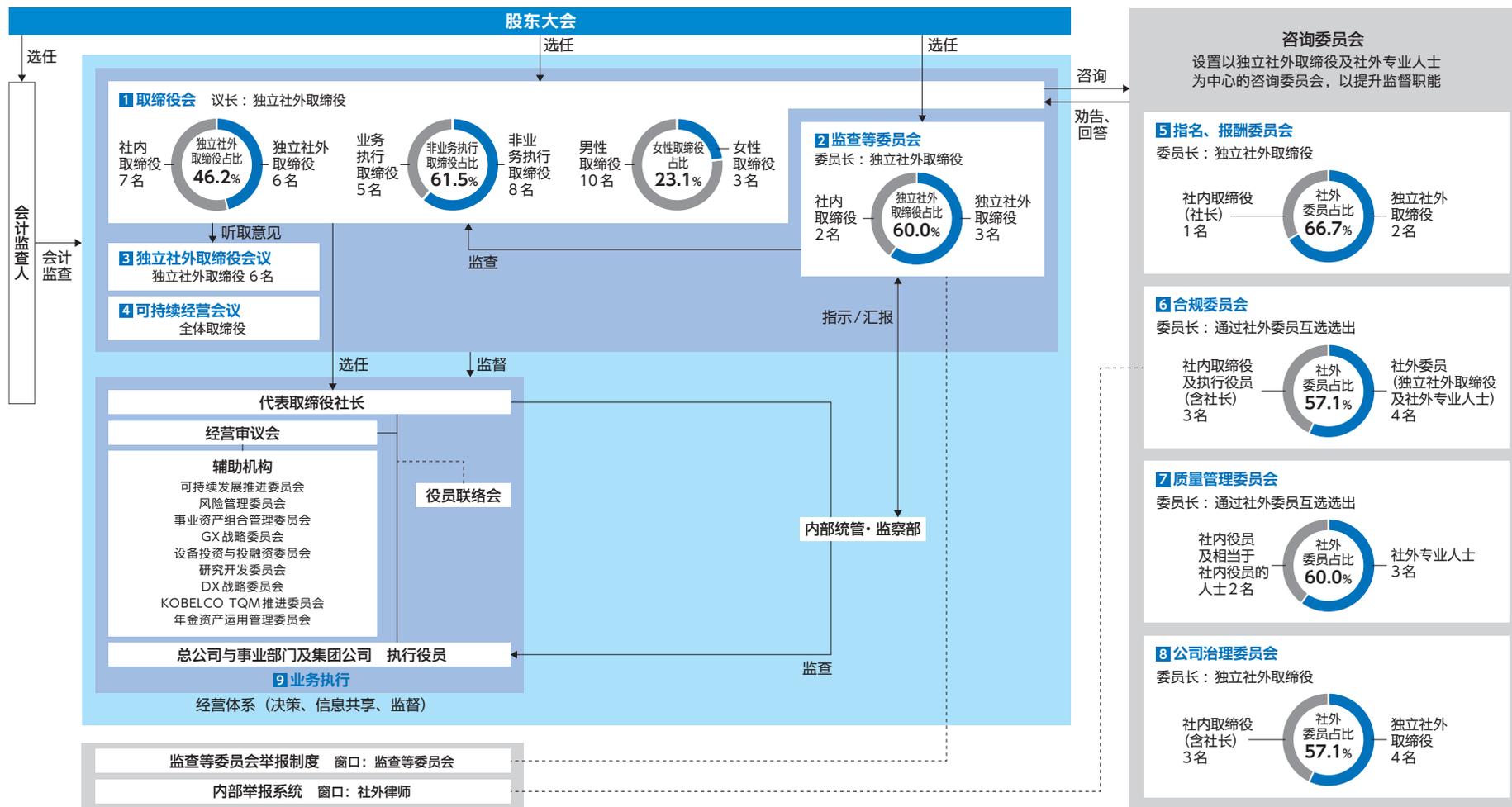
此外，对于多领域事业的风险管理和经营资源的分配等，在进行充分讨论并作出合理决策的同时，需由取締役会对业务执行实施机动性监督，因此不能把监督和执行完全分离，而是希望对业务执行有着正确理解的成员参与到取締役会当中。

在此理念的指导下，在机构设计方面，我们要避免监督和执行完全割裂分离。另一方面，为实施对本集团广泛事业领域的充分监督，维持和加强监督职能，加速经营决策，我们决定转变为设置了监查等委员会的公司，使监查担当人员在取締役会内拥有表决权。

在此基础上，为提高监督的实效性，神钢集团还设立了咨询委员会，负责就合规、指名与报酬、质量管理、公司治理等事宜，为取締役会提供准确的建议。此外，为了提高业务执行的实效性，除了设立经营审议会作为社长以下执行役員审议重要事项的平台外，还设立了各种委员会作为经营审议会的辅助机构，统筹和推进可持续发展、事业资产组合管理等涉及全公司的重要事项，取締役会则对这些委员会进行监督。

公司治理

公司治理体制



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

公司治理

1 取締役会

本公司的取締役（担任监查等委员的取締役除外）在公司章程上规定为10名以内，为确保取締役会的讨论更有实质性，提升监督职能，在人员构成上兼顾多样性，具体措施如下所述。

本公司的取締役会专注于确定经营管理的重要方向和对风险管理等进行监控，对于业务执行取締役，除了社长以外，还设置统筹全公司重点特定职能的取締役。除此以外，为了进行充分讨论，作出合理决策并提高监督职能，必须反映社外公平中立的观点以及包括少数股东在内的利益相关方的观点，因此，除了担任监查等委员的社外取締役以外，还聘请多名不担任监查等委员的社外取締役。另外，取締役会的议长从独立社外取締役当中选出。

2024年度的活动状况

在2024年度的取締役会中，围绕基于集团理念推进可持续经营、实现中长期企业价值提升的各类措施，针对经营基础领域的举措以及神钢集团的转型举措“KOBELCO-X”，在充分利用独立社外取締役会议等机制的基础上，进行了有计划的议题设定，并展开了前瞻性的讨论。

2 监查等委员会

本公司作为设置监查等委员会的公司，针对公司法上关于监查等委员会的规定（非业务执行役員3名以上，其中过半数为社外取締役），为确保透明性和公正性，对涉及众多事业部门的取締役的职务执行，充分履行监查职能，我们确立了由5人构成监查等委员会的原则，其中社内取締役2人，独立社外取締役3人。此外，监查等委员会委员长从独立社外取締役中选出。

担任专职监查等委员的社内取締役负责与管理层和监查等委员会之间的联络及与内部监查部门之间的合作等，担任监查等委员的独立社外取締役负责从专业角度提出监查相关见解，并发挥确保公正性的职能。为发挥上述职能，担任监查等委员的独立社外取締役主要从能够提供必要监查知识的司法界、金融界、产业界等多领域聘请。此外，为提高监查的实效性，担任监查等委员的取締役一般是具有丰富财务及会计相关知识的人才，注重监查实效性的提升。

3 独立社外取締役会议

为最大限度地发挥独立社外取締役的职能，本公司设置了独立社外取締役会议，负责管理层提名，提供与共享有关报酬以外的业务执行相关信息。

独立社外取締役会议全部由独立社外取締役组成，一个季度召开一次定期会议，必要时可召开临时会议。

独立社外取締役会议可适时邀请业务执行取締役等出席会议，提供信息，交换意见。

4 可持续经营会议

本公司设立了可持续经营会议，旨在围绕涉及本集团可持续发展的主要活动（碳中和、人才、质量等领域的全公司战略），与包括事业部门在内的执行方定期进行广泛的认知共享与意见交流，以强化取締役会的监控职能。

可持续经营会议由全体取締役组成，一个季度召开一次定期会议，必要时可召开临时会议。

此外，为了提升取締役在“监督应对可持续性相关风险与机遇制定的战略所需的适当技能与能力”方面的水平，还将定期邀请外部讲师举办专题讲座。

5 指名、报酬委员会

为提高取締役会运营的公正性与透明性，本公司设立指名、报酬委员会，负责对取締役、执行役員候选人的指名、选任与解任（含最高经营责任人的选任）以及役員报酬制度等相关事项进行说明汇报。指名、报酬委员会由取締役会选定，由包括社长在内的3-5名（过半数为独立社外取締役）委员组成，每年度至少召开一次会议，必要时可择机召开。取締役会充分尊重指名、报酬委员会提交的意见中汇报的内容，并对该报告事项做出决定。

此外，委员长从独立社外取締役中选出。

2024年度的探讨事项

就2025年度役員人事方案以及役員薪酬制度中的股票报酬信托（BBT）的追加出资等进行了审议，并向取締役会提交了答复。

公司治理

6 合规委员会

本公司设立合规委员会作为取缔役会的咨询机构，专门审议企业活动中涉及法律法规、伦理遵守的相关活动事项。

合规委员会由社长、全公司合规统括役員、全公司合规担当役員、内部举报系统的受理窗口律师（与本公司没有顾问合约的律师）、独立社外取缔役及社外专业人士等组成，其过半数为社外的委员。委员长通过社外委员之间互选选出。

合规委员会负责制定合规活动的基本方针、对合规活动的实施状况进行监控，此外对于一些必要措施，向取缔役会提出建议或劝告。合规委员会每半年度召开一次定期会议，必要时可召开临时会议。

7 质量管理委员会

本公司设立质量管理委员会作为取缔役会的咨询机构，旨在对本集团加强质量管理的活动进行持续监控与建言，并对防止质量事件再次发生对策的实效性进行监控。质量管理委员会的委员由2名本公司社内役員和相当于社内役員的人士以及3名取缔役会任命的具有丰富的质量相关技术知识或法律知识的社外专业人士构成，委员长通过社外委员之间互选选出。

8 公司治理委员会

为了建立有助于本集团可持续性发展和提升企业价值的公司治理体系，本公司设立公司治理委员会，作为取缔役会的咨询机构，负责起草有关公司治理的基本方针，就公司治理相关事宜进行审议。

公司治理委员会由社长及统筹经营企划部的取缔役或执行役員、统筹总务·CSR部的取缔役或执行役員以及取缔役会选定的数名独立社外取缔役组成。其中，独立社外取缔役人数过半。委员长通过委员互选，从独立社外取缔役中选出。公司治理委员会每年度至少召开1次会议，必要时可择机召开会议。

9 业务执行

本公司取缔役会专注于确定经营管理的重要方向和对风险管理等进行监控，由执行役員执行工作。本公司的执行役員不属于法定机构，由取缔役会选任，在定位上，属于执行取缔役会委托的业务的重要职务。在此体制下，公司每月召开两次“经营审议会”，作为对重要经营事项及提呈取缔役会议程的事项进行审议的重要平台。经营审议会成员除了社长、业务执行取缔役以及经营企划部担当执行役員、社长指定的执行役員（各事业部门负责人）以及关联公司社长、担任专职监查等委员的取缔役常任成员以外，还由按项目指定的成员组成。

经营审议会并非决策机构，在定位上，其属于旨在从多方面对各事业部门以及本集团的业务执行进行考察的开放式讨论平台，经营审议会上的审议事项以决议事项或者报告事项的形式呈交取缔役会。

为了提高经营审议会审议工作的实效性，作为辅助机构，设置各种事业战略重大事项相关委员会，包括可持续发展推进委员会、风险管理委员会、事业资产组合管理委员会、GX战略委员会、设备投资与投融资委员会和KOBELCO TQM推进委员会、研究开发委员会、DX推进委员会等。

另外，还设置“役員联络会”，每季度召开一次，由执行业务的取缔役、执行役員及伙伴（Fellow）以及社长指定的关联公司的社长和役員组成。

“役員联络会”是共享重大经营事项信息的平台，此外，它还被定位为从公司内部外部聘请讲师实施培训的平台，帮助获取并恰当更新本集团一体经营和业务执行所需的各种知识等。

公司治理

为提升取締役会的职能而尤其希望发挥的知识、经验和技能（技能矩阵）

为了应对本集团的中长期重要课题和执行2024年5月制定和公布的《神钢集团中期经营计划（2024~2026年度）》，提升取締役会的职能，公司对尤其希望取締役发挥的知识、经验和技能进行了整理。这些知识、经验和技能的各个领域今后将结合事业环境的变化以及新经营计划的制定等情况变化，随时调整。

为提升取締役会的职能而尤其希望发挥的知识、经验和技能的思路

- 神钢集团将“集团理念”视为所有事业活动的基础，通过推进可持续经营，努力提升中长期企业价值。
- 为了提升本集团的中长期企业价值，取締役会应确定经营的重要方向和对风险管理等进行适当监控。为此，取締役会应由具备“与经营整体相关的综合领域”“应对社会课题和创造新价值的领域”“进一步巩固经营基础的领域”的知识、经验和技能的取締役均衡地构成。除此以外，对于“其他业种的知识”，我们尤其希望社外取締役能发挥知识、经验和技能。
- 除了事业环境和经营计划以外，领域内的各个项目还将结合本公司事业战略和事业性质，由公司治理委员会及指名、报酬委员会讨论并决定项目内容。

	姓名	性别	在任年限	取締役会出席次数	监查等委员会出席次数	与经营整体相关的综合领域		应对社会课题和创造新价值的领域			进一步巩固经营基础的领域			其他业种的知识
						事业经营、经营管理	ESG	营业战略、市场营销	技术开发、知识产权、生产技术、DX	全球业务	财务、会计	组织、人事	法务、风险管理	
取締役	勝川 四志彦 社内	业务执行	男性	7	16次中16次(100%)	-	●	●			●	●		
	永良 哉 社内		男性	5	16次中16次(100%)	-	●	●				●	●	
	坂本 浩一 社内		男性	2	16次中16次(100%)	-	●	●		●				
	宫冈 伸司 社内		男性	2	16次中16次(100%)	-	●		●	●	●			
	木本 和彦 社内		男性	1	12次中12次(100%)	-	●	●	●		●			
	伊藤 由美子 社外、独立役員	非业务执行	女性	6	16次中16次(100%)	-		●			●		●	●
	北川 慎介 社外、独立役員		男性	3	16次中16次(100%)	-		●			●		●	●
	塚本 良江 社外、独立役員		女性	1	12次中12次(100%)	-	●		●	●				●
担任监查等委员的取締役	松本 群雄 社内	男性	2	16次中16次(100%)	21次中21次(100%)	●					●	●		
	后藤 有一郎 社内	男性	1	12次中12次(100%)	14次中14次(100%)		●	●	●					
	河野 雅明 社外、独立役員	男性	5	16次中16次(100%)	21次中21次(100%)	●	●				●		●	
	三浦 州夫 社外、独立役員	男性	5	16次中16次(100%)	21次中21次(100%)		●					●	●	
	关口 畅子 社外、独立役員	女性	3	16次中16次(100%)	21次中21次(100%)		●			●	●		●	

※ 并非表示每人拥有的所有知识、经验和技能，而是以●符号标记尤其希望其发挥知识、经验和技能的领域（最多不超过4个）。

※ 自木本和彦、塚本良江及后藤有一郎于2024年6月19日就任取締役以来，取締役会已召开12次，监查等委员会已召开14次。

公司治理

确保取締役会实效性的举措

为了使取締役会作出正确的决策，发挥监督职能，本公司采取以下举措：

- 监查等委员会每年对各取締役进行听证，验证取締役会的业务执行决策以及内部控制系统是否符合基本方针中提倡的高效业务执行原则。
- 在取締役会运营之际，为了能够在取締役会上作出活跃充分的审议，原则上按需在会议日期3天前发放资料，因此，我们将在充分考虑保守企业秘密的情况下，推进使用电子方式，以确保取締役无论身处何处都能获取资料。
- 除了取締役会资料以外，本公司还将结合取締役等的要求等，按需向取締役提供充分的信息，作出必要的说明。
- 为了通过活跃、深化取締役会的讨论，进一步充实对事业活动的监控职能，原则上由社外取締役担任取締役会议长。
- 在经营企划部设置取締役会事务局，取締役会事务局在年度开始之前确定和梳理年度取締役会召开日程以及在可能范围内能够预测的审议事项。除此以外，取締役会事务局还将与各部门进行协调，确保审议项目数量和召开频率适当，确保充分的审议时间。
- 取締役会、监查等委员会努力提高取締役会监督职能的实效性，包括在必要的情况下，由本公司出资向外部专业人士等进行咨询等。
- 取締役会、监查等委员会通过内部控制系统监督和监查工作，确认取締役会、监查等委员会要求的信息能否确保顺畅提供。
- 对于整个取締役会的实效性，我们在每个年度面向各取締役实施问卷调查，并由公司治理委员会对问卷调查结果进行初步评估，然后在取締役会上展开讨论和评估，提取课题。问卷调查项目等内容由取締役会结合每个年度的评估结果进行调整。并在每年度披露评估结果概要。

2024年度评估结果

评估人	全体取締役 (13名)
实施方法	对评估对象开展问卷调查，并由公司治理委员会进行一对一听证 ※问卷调查委托第三方机构实施
提问内容	①取締役会的结构 ②取締役会的议题 ③取締役会的资料 ④取締役会的运营 ⑤向取締役提供信息 ⑥取締役的讨论情况 ⑦取締役会的监控职能 ⑧取締役的相互评价 ⑨其他
评估方法	<ul style="list-style-type: none"> ● 基于问卷调查统计结果及听证内容，公司治理委员会向取締役会提交取締役会实效性评估结果，并就今后提高实效性的方向提出建议。 ● 取締役会确认评估结果的审查情况和现状课题，讨论今后进一步提高实效性的举措等，并就今后的措施等进行表决。

评估结果概要

- 在上一年度的实效性评估中，我们认识到随着取締役会监控职能的加强，有必要对取締役会应讨论的主题进行精炼，并制定年度议题安排。
- 因此，基于2024年度是中期经营计划的首个年度，我们以特定主题设定了年度议题，并通过线下会议搭建了讨论平台。结果显示，许多意见认为对所处事业环境及相关课题的理解有所加深，延续上一年度的成果，取締役会作为监控型取締役会的职能正在不断提升。

- 基于过往的实效性评估，我们判断取締役会的实效性正在持续改善，并计划在2025年度继续推行这些举措，以期更上一层楼。
- 特别是本年度，我们认识到必须结合当前的外部环境，针对提升企业价值的重要课题开展持续性的讨论，因此将继续运用2024年度新设的“可持续经营会议”以及“线下会议”平台。

今后以提高实效性为目的的措施

- 针对中长期企业价值提升路径的具体化，将通过制定系统性的年度议题安排，进一步深化讨论。
- 为实现取締役会的高效运营，将持续推进运营改善工作。

公司治理

交叉持股

持有方针

关于交叉持股的持有基本方针，请参阅ESG数据手册2025（P.87）。

表决权行使标准

关于交叉持股的表决权行使标准，请参阅ESG数据手册2025（P.87）。

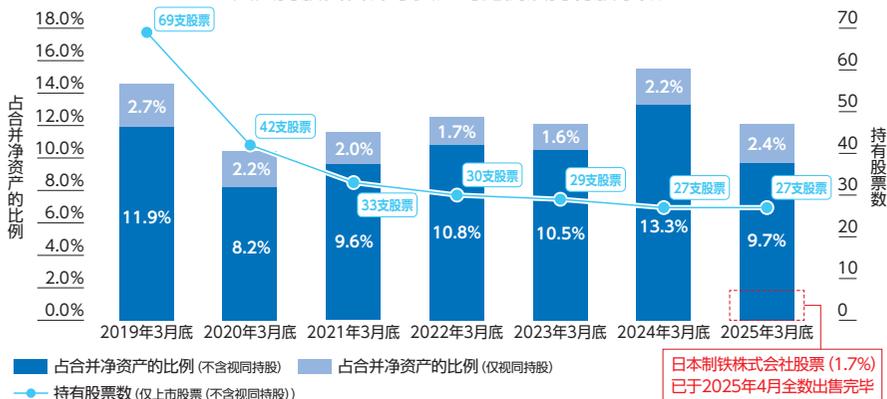
关于本公司持有的交叉持股的验证结果（截至2025年3月底）

验证对象	截至2025年3月底持有的上市交叉持股中，除已决定出售的1支股票外的其余股票（共26支股票）
验证内容	<p>基于以下评估项目，验证各股票的持有是否有助于强化本公司事业基础及提升中长期企业价值，并综合判断持有的合理性</p> <p><评估项目></p> <ol style="list-style-type: none"> ① 作为合作伙伴的规模与重要性（交易额、交易份额、稳定采购） ② 作为事业合作伙伴的关联性（事业合作带来的经济效果） ③ 股息收益率

验证结果

- 截至2025年3月底持有的26支股票，基于作为合作伙伴的规模与重要性（交易额、市场份额、稳定采购）、作为事业合作伙伴的关联深度等因素判断，均有助于强化本公司的事业基础及提升中长期企业价值，因此认为其持有具有充分合理性。
- 但同时，我们将持有规模控制在必要的最低限度，今后也会持续验证其持有的适当性，对于被判定为持有意义已逐渐薄弱的股票，将考虑通过出售等方式进行缩减。

交叉持股占合并净资产的比例及持有股票数



上市集团公司的理想模式

关于上市公司

根据《集团公司管理规程》，对于集团公司作出的重要决策，必须与本公司主管部门及总公司部门进行协商，并报告重要事项等，同时，对于超过一定金额的财产处置行为等事项，则要求事先获得本公司取締役会、社长的批准，以确保集团的一体化运营。不过，鉴于上市公司必须与本公司保持一定程度的经营独立性，本公司也注意避免对集团公司经营者的独立判断进行过多约束限制。

本公司正在综合考虑作为企业集团的综合企业价值提升以及集团公司事业内容、规模、事业开展所需的财务战略和资金筹措等情况，探讨资本关系的理想模式。基于这些观点，目前子公司中已有两家公司上市，分别为高周波钢铁株式会社和神钢线材工业株式会社。今后，本集团将继续从包含集团治理在内的企业价值提升的角度，对企业集团的理想模式进行探讨。

与此同时，关于日本高周波钢铁株式会社，由于其特殊钢事业与本公司事业资产组合之间的协同效应已明确受限，为了进一步提升双方的企业价值，本公司在2025年5月12日召开的取締役会上，决定将所持有的日本高周波钢铁株式会社的全部股份，转让给能够将日本高周波钢铁株式会社的特殊钢事业作为核心事业并对其事业基础结构提供有力支持的第三方。此外，该股份转让完成后，日本高周波钢铁株式会社将不再纳入本公司的合并子公司范围。

关于上市关联公司

在本公司的关联公司中，神钢商事株式会社为上市公司，但该公司并非本公司《集团公司管理规程》规定的集团一体化运营的对象，而是基于神钢商事集团自身的企业理念和行动指针，实行独立运营。

然而，自1946年成立并于1961年上市以来，该公司始终作为本集团的核心商社存在，本公司认为有必要继续维持并强化与其的事业关系，因此，截至2025年3月底，本公司作为其第一大股东，持有约35.97%的表决权股份（含退休报酬信托部分），此外，与该公司签订了《总公司管理品牌使用许可合同》，许可其使用本公司持有的商标等。

在《总公司管理品牌使用许可合同》中，基于维护许可品牌信誉的角度，本公司要求该公司维持一定的治理体制并向本公司进行报告，但本公司不干预其决策。

详情请参阅ESG数据手册2025（P.89）。

合规

详情请参阅ESG数据手册2025“合规”(P.91~94)。

神钢集团秉持集团理念，将合规定位为重要经营基础之一，推进体制构建与多项举措。

合规规范与标准

在集团理念中，为履行“KOBELCO的三大约章”这一集团共通的价值观，集团全体员工正致力于实践作为具体企业行动规范的“KOBELCO的六项誓约”。此外，还在《合规规程》中规定了合规体制及运营等相关基本事项。

合规体制与活动

1. 合规委员会

本公司设置了合规委员会作为取缔役会的咨询机构。该委员会负责制定集团整体的合规活动计划，确认进展状况，并在必要时进行调整与改善。该委员会由包括社长在内的3名社内委员和4名具有公正中立立场的社外委员组成，社外委员人数过半，委员长由社外委员担任。同时，在主要集团公司也设置了合规委员会。

2. 神钢集团合规计划

在全公司合规统括役員及担当役员的指挥下，本公司的内部统管·监察部与事业部门及集团公司协同推进合规工作。相关活动按照右侧五个要素构成的“神钢集团合规计划”展开。



承诺

为了杜绝一切违规行为，经营高层必须率先展现绝不容忍违规行为的姿态，基于这一认知，我们不定期发布与合规相关的社长致辞。

完善规程及流程

为应对各项事业中的合规风险，我们制定并完善了涵盖合规整体、竞争法遵守、反行贿受贿、安全出口管制及内部举报制度等方面的必要规程及流程。对于违规行为，将依据就业规则予以严正处理，并进一步查明原因，切实执行有效的防止再次发生对策。

教育及信息周知

为在集团全体员工中宣传落实合规意识，我们开展了合规相关教育。同时，将“诚实”“不隐瞒”“不说谎”这三项合规中应遵守的基本行为作为合规执行三大原则加以广泛宣传，确保严格落实。

内部举报制度

我们受理关于一切违规行为的举报和咨询（以下称“举报等”），包括收受贿赂、侵占、垄断、骚扰等。一旦接到举报等，我们将依据公益举报者保护法，在严格履行相关人员保密义务并切实保护举报人的前提下，运用必要的资源和技能，妥善进行处理。

调整与改善

我们通过实施合规意识调查，并结合在监控及对举报等事项的应对过程中掌握的课题，以及公司内外部的动态，梳理潜在风险，对合规相关举措进行调整。合规相关的改善计划由合规委员会制定，并提交取缔役会审议。

风险管理

详情请参阅ESG数据手册2025“风险管理”(P.95~96)。

在集团理念的指导下，按照全公司规程《风险管理规程》，同时参照国际标准COSO，梳理妨碍神钢集团可持续发展及企业价值提升的主要因素，采取对策。

基本思路

作为全公司的风险管理对象，我们筛选出会对本集团和各利益相关方造成重大影响，需要在集团范围内应对的风险，将其作为“最高风险”和“重大风险”。“最高风险”和“重大风险”中包括人权、安全管理、气候变化和自然灾害等ESG风险。



管理体制

公司任命社长作为全公司统括责任人，任命内部统管·监察部统括役员作为全公司风险管理统括责任人。对于各项风险，任命事业部门负责人和总公司担当役员作为负责横跨集团各部门管理活动的担当役员（风险承担者）和风险对策执行责任人，以此构筑全公司风险管理体制。作为经营审议会辅助机构而设立的风险管理委员会负责起草和评估风险管理整体基本方针，起草风险管理重要课题的具体方针，审批和评估针对“最高风险”和“重大风险”的风险对策执行计划等工作。指名全公司风险管理统括责任人担任委员长，指名全体风险承担者担任委员。风险管理委员会定期向经营审议会汇报工作成果，并结合经营审议会讨论结果，向风险承担者下达指示。由社长担任全公司统括责任人的该风险管理体制独立于监查等委员会运营。

在各项风险管理工作中，按照风险承担者的指示，各部门风险对策执行责任人落实“查找风险”→“制定计划”→“执行对策”→“检查结果”→“回顾、改善”这一循环，开展风险管理工作。为确保工作的实效性，取缔役会对包括ESG风险在内的“最高风险”和“重大风险”的应对工作进行管理和监督，确认各部门的年度工作成果，并据此制定下一年度及今后的工作计划。该运行模式已作为集团范围内的举措，在集团各公司中积极推行。

另外，在发生或可能发生与“最高风险”“重大风险”等有关的紧急和重大损失的风险时，将采取有效措施，如按照内部规定——《风险发生时的联络体制》妥善传递信息并作出决策，最大限度地减少损失等。

管理体制



风险管理循环



与各利益相关方的交流

详情请参阅ESG数据手册2025“社区（与各利益相关方的交流）”（P.102～106）。

神钢集团一直积极地与各利益相关方进行沟通交流。通过与股东及投资者等展开对话，面向客户与合作伙伴开展问卷调查，认真倾听利益相关方的声音，并将提高经营透明度视为重要课题，妥善且迅速地进行信息披露，广泛公开信息。

神钢集团致力于通过体育运动为社会作贡献，同时各事业所亦以支持培养新生代力量为核心，开展地区交流、地区振兴、通过环境活动进行社会贡献等各种活动，为地域社会贡献力量。

利益相关方	目的	主要互动 (2024年度)
股东、投资者	通过适时、恰当披露信息，促进对本集团的了解，帮助提升企业价值	<ul style="list-style-type: none"> ● 及早披露综合报告书和召集通知等，积极发布信息 ● 举办决算说明、中期经营计划进展、ESG、各事业介绍等主题说明会 ● 与各机构投资者一对一面谈、视察工厂 ● 召开面向个人股东的在线说明会 <p>关于与资本市场的对话，已发布到本公司官网。 https://www.kobelco.co.jp/english/ir/pdf/capital_markets_24_e.pdf</p>
客户	进一步提高技术、产品和服务质量等	<ul style="list-style-type: none"> ● 实施“客户问卷调查”，了解客户对产品质量、服务和交货期等各方面的看法
合作伙伴	构建互相协作的负责任供应链，应对人权、环境问题等课题	<ul style="list-style-type: none"> ● 实施对合作伙伴的第一次人权详细问卷调查 ● 对于人权应对不充分的合作伙伴，使用本公司制作的指南手册介绍具体的应对案例 <p>详情请参阅“构建负责任的供应链”（P.70）。</p>
员工	每名员工都对工作感到自豪，都能体会到工作价值，能够发挥个性和优势，切身感受到发展	<ul style="list-style-type: none"> ● KOBELCO 的约章 Next100 计划中的活动 ● 人才战略 / 员工体验的升级 (EX) 措施 ● 尊重人权举措 ● 安全卫生措施 <p>详情请参阅“为实践企业理念”“EX 人才战略 / 员工体验的升级”“人权”“安全卫生”（P.12、P.65～68、P.69、P.73～74）。</p>
地域社会居民	<ul style="list-style-type: none"> ● 作为地区的一份子，为社会作贡献 ● 通过体育运动，让社会充满活力，例如通过 Kobelco Kobe Steelers 橄榄球队，与地区和社会进行交流；为各种体育运动提供赞助等 	<p>〈社会贡献活动〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 神钢地域社会贡献基金 以神钢集团创业 100 周年为契机，于 2006 年设立，以孩子们为对象，持续开展支援活动。 ● 神钢世界儿童支援项目 2021 年设立，旨在为全球因地震、火山喷发等自然灾害以及战争等而陷入困境的儿童提供援助，并持续进行年度捐款。 ● KOBELCO GREEN PROJECT 举办旨在培养孩子们对自然情感的“KOBELCO 森林童话大赛”；由集团员工参与的“森林维护活动”；参与神户市内的“儿童馆上门环保教室”等。“KOBELCO 森林童话大赛”面向全日本的小学和初中高中生征集以“森林”为主题的童话，并把金奖作品制作成绘本，捐赠给赞助本活动的地方政府所辖学校和图书馆等。 <p>〈通过体育运动为社会作贡献〉</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 根据与兵库县及神户市签订的事业合作协议开展各类活动 ● 通过橄榄球运动，参与青少年的健康培养，支持各类团体活动



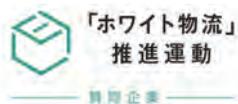
参与倡议和社会评价 (截至2025年8月的主要内容)

参与倡议

TCFD



白色物流



联合国全球契约



本公司已签署联合国倡导的“联合国全球契约 (United Nations Global Compact)”，并于2021年3月作为参与企业完成注册。签署UNGC的企业和团体，在承诺履行涵盖保护人权、消除违法劳动、应对环境问题和防止腐败相关的十项原则的企业高层的带领下，持续致力于实现该目标。

建立合作伙伴关系宣言



SDGs



面向2030年达成30%的挑战



加速推动支持职场女性发展的男性领导人会议



GX联盟



外部评价与声誉

FTSE4Good Index Series



S&P/JPX碳效率指数



CDP



在“气候变化”领域获得“A”级评级

健康经营优良法人2025 (白名单500)



FTSE Blossom Japan Index



MSCI日本股女性活跃指数 (WIN)

2025 CONSTITUENT MSCI JAPAN EMPOWERING WOMEN INDEX (WIN)

THE INCLUSION OF Kobe Steel, Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Kobe Steel, Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

Platinum Kurumin



DBJ环境评级



本公司于2025年1月获得日本政策投资银行 (DBJ) 的环境评级融资，评级结果被认定为“在环境关怀方面的举措尤为先进”。

FTSE Blossom Japan Sector Relative Index



MSCI日本ESG精选领导者指数

2025 CONSTITUENT MSCI JAPAN ESG SELECT LEADERS INDEX

THE INCLUSION OF Kobe Steel, Ltd. IN ANY MSCI INDEX, AND THE USE OF MSCI LOGOS, TRADEMARKS, SERVICE MARKS OR INDEX NAMES HEREIN, DO NOT CONSTITUTE A SPONSORSHIP, ENDORSEMENT OR PROMOTION OF Kobe Steel, Ltd. BY MSCI OR ANY OF ITS AFFILIATES. THE MSCI INDEXES ARE THE EXCLUSIVE PROPERTY OF MSCI. MSCI AND THE MSCI INDEX NAMES AND LOGOS ARE TRADEMARKS OR SERVICE MARKS OF MSCI OR ITS AFFILIATES.

PRIDE指标



DX注目企业2025 (2025数字化转型重点关注企业)



KOBELCO 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



05

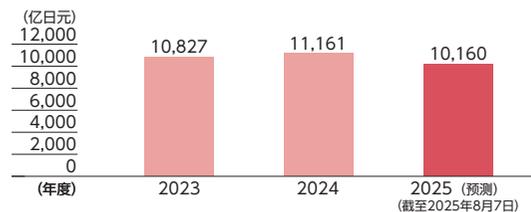
各事业概况

材料类 铁铝事业

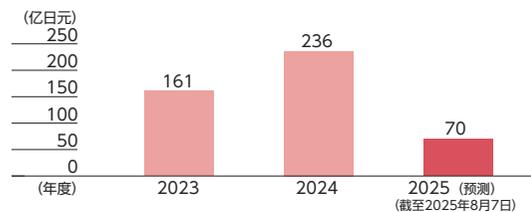


副社长执行役員
铁铝事业部门负责人
宫崎 庄司

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。

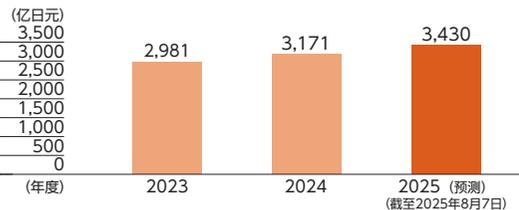
2025年度，在钢材方面，围绕脱碳推进引入电炉及运用生物质等多线路的探讨均有所进展，我们正有计划地推进生产工序的转型。同时，并行推进在日本国内需求逐渐减少的情况下，建立能够稳定盈利的体制。铝板方面，将推进扩销以实现中国事业的盈利，同时加强日本国内事业的体制建设。

材料类 素形材事业

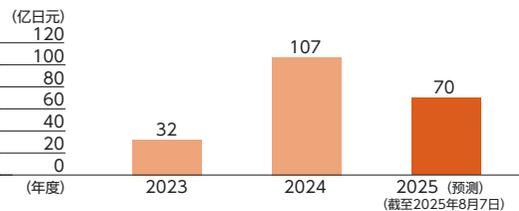


执行役員
素形材事业部门负责人
门胁 良策

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

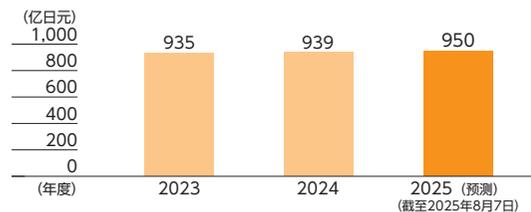
- 人力成本与资材及机械材料成本上涨、劳动力短缺
- 随着汽车共享与MaaS应用的普及，汽车需求下降
- 半导体领域需求的剧烈波动导致供应链混乱

材料类 焊接事业

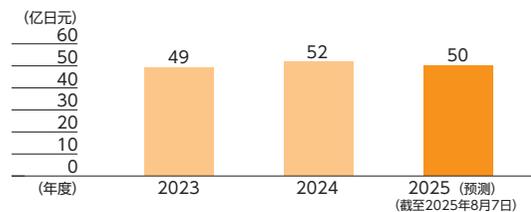


执行役員
焊接事业部门负责人
末永 和之

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

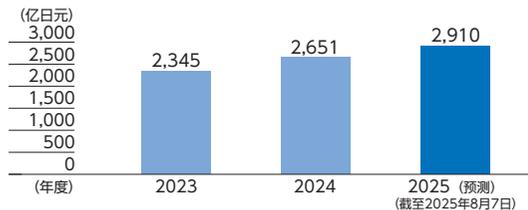
- 由于日本国内人口减少，内需渐趋萎缩，劳动力短缺
- 海外市场、据点和供应链中的国家安全与地缘政治风险

机械类 机械事业

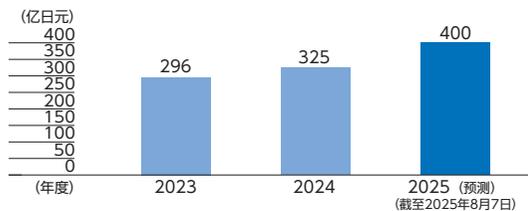


执行役員
机械事业部门负责人
猿丸 正悟

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

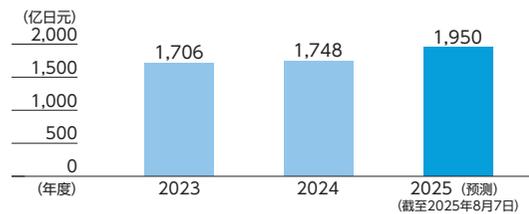
- 供应链的脆弱化（日本国内：少子老龄化、海外：地缘政治风险）
- 保护主义抬头导致的需求动向不透明

机械类 工程技术事业

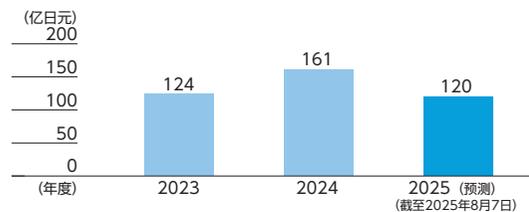


执行役員
工程技术事业部门负责人
元行 正浩

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。

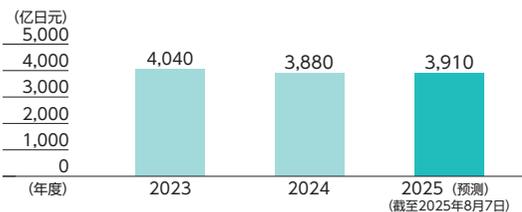
2025年度, 预计碳中和趋势放缓将带来影响, 但我们将通过切实推进MIDREX®项目的顺利承接、以及以创能领域为核心的水处理业务、基干改良项目活跃的废弃物处理相关事业等, 稳步推进各项事业, 力争实现收益目标。此外, 作为支撑未来发展的基石, 我们也在稳步推进人才确保与留用、DX推进等相关举措。

机械类 工程机械事业

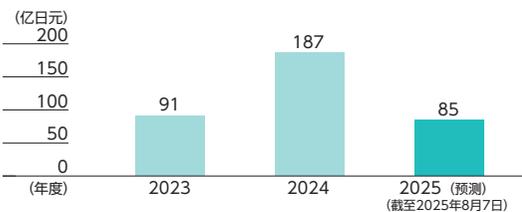


神钢建机株式会社
代表取締役社长
山本 明

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

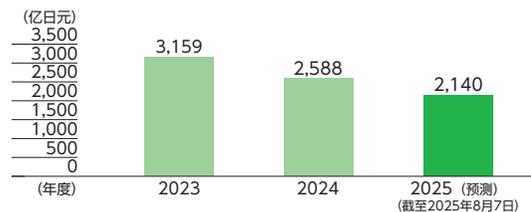
- 工程行业、基础设施领域的DX进展状况
- 由于环境和法规建设的滞后，碳中和工程机械的普及进程受阻，材料费用与人力成本高涨

电力事业

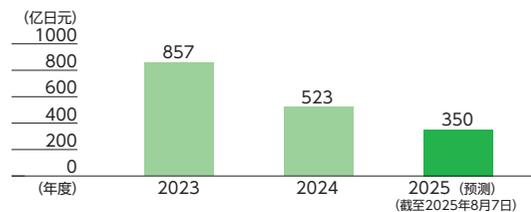


执行役員
电力事业部门负责人
吉武 邦彦

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。



前10年的财务和非财务数据

年度		2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
年度 (百万日元)	销售额	1,822,805	1,695,864	1,881,158	1,971,869	1,869,835	1,705,566	2,082,582	2,472,508	2,543,142	2,555,031
	营业损益	68,445	9,749	88,913	48,282	9,863	30,398	87,622	86,365	186,628	158,721
	经常损益	28,927	△19,103	71,149	34,629	△8,079	16,188	93,233	106,837	160,923	157,192
	归属于母公司股东的当期净利润	△21,556	△23,045	63,188	35,940	△68,008	23,234	60,083	72,566	109,552	120,180
	营业活动产生的现金流	97,933	141,716	190,832	67,136	27,040	194,798	168,809	119,692	205,284	148,261
	投资活动产生的现金流	△104,618	△137,833	△161,598	△28,603	△218,986	△141,853	△161,510	△97,267	△53,724	△113,873
	财务活动产生的现金流	93,883	16,545	△66,598	△9,561	140,589	118,444	△69,143	△85,564	△81,213	△96,227
	设备投资额	109,941	160,297	128,653	133,471	239,816	185,091	108,139	97,302	105,214	115,893
	折旧费	94,812	96,281	102,032	102,589	105,346	100,856	105,147	112,505	119,084	122,439
	研发费	29,843	30,102	32,014	34,495	35,890	31,008	33,244	36,702	40,416	43,598
年度末 (百万日元)	总资产	2,261,134	2,310,435	2,352,114	2,384,973	2,411,191	2,582,873	2,728,745	2,874,751	2,919,774	2,891,053
	净资产	745,492	729,404	790,984	803,312	716,369	769,375	872,346	977,653	1,127,346	1,237,059
	有息负债 (含租赁)	820,535	825,452	763,174	785,665	930,527	1,057,168	973,843	917,263	873,504	886,332
每股数据* (日元)	当期净利润	△59.3	△63.5	174.4	99.2	△187.5	64.0	160.2	183.8	277.3	304.6
	净资产	1,903.80	1,860.36	2,049.95	2,041.29	1,811.10	1,958.57	2,066.48	2,314.31	2,675.13	2,941.14
	股息	20.00	—	30.00	20.00	0.00	10.00	40.00	40.00	90.00	100.00
财务指标	总资产经常利润率 (ROA) (%)	1.3	△0.8	3.1	1.5	△0.3	0.6	3.5	3.8	5.6	5.4
	自有资本当期净利润率 (ROE) (%)	△2.9	△3.4	8.9	4.8	△9.7	3.4	7.9	8.4	11.1	10.8
	资本回报率 (ROIC) (%)		0.8	4.5	2.8	0.9	1.1	4.7	4.9	6.7	6.9
	净资产比例 (%)	33.0	31.6	33.6	33.7	29.7	29.8	32.0	34.0	38.6	42.8
	自有资本比例 (%)	30.6	29.2	31.6	31.0	27.2	27.5	29.9	31.8	36.2	40.2
	D/E比率 (倍)	1.19	1.22	1.03	1.06	1.42	1.49	1.19	1.00	0.83	0.76
	股息支付率 (%)	—	—	17.2	20.2	—	15.6	25.0	21.8	32.4	32.8
已发行股份数 (千股)		3,643,642	364,364	364,364	364,364	364,364	364,364	396,346	396,346	396,346	396,346

*由于实施了股票合并 (2016年10月1日起生效), 10股合并为1股, 因此在计算每股数据时假定2015年度初进行了该股票合并。

前10年的财务和非财务数据

年度	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
非财务数据											
环境	生产工序中的CO ₂ 减排 (与2013年度相比) (%) (注)						21	16	20	20	22
	通过技术、产品和服务为CO ₂ 减排作贡献 (万吨) (注)				3,674	4,214	4,077	4,491	5,891*1	6,118*1	6,235*1
	水资源循环利用率 (%) (注)				96.0	95.9	95.9	95.7	96.2	95.9	96.0
	副产品的资源再生率 (%)				99.3	98.5	98.9	99.3	99.2	99.1	99.4
社会	员工人数										
	合并 (人)	36,338	36,951	37,436	39,341	40,831	40,517	38,106	38,488	38,050	39,294
	单独 (人)	10,833	11,034	11,191	11,401	11,560	11,837	11,296	11,368	11,534	11,895
	男性 (人)	10,090	10,241	10,304	10,422	10,528	10,750	10,231	10,284	10,428	10,687
	女性 (人)	743	793	887	979	1,032	1,087	1,065	1,084	1,106	1,208
	外籍 (人)	57	60	70	69	85	87	76	74	87	109
	女性管理岗比例 (单独) (注)*2 (%)	1.4 (29人)	1.5 (32人)	1.6 (34人)	1.9 (42人)	2.3 (52人)	2.3 (54人)	2.6 (61人)	2.8 (65人)	3.1 (74人)	3.6 (86人)
	残障者雇佣率 (单独) *3 (%)	2.31 (2.0)	2.38 (2.0)	2.30 (2.0)	2.35 (2.2)	2.37 (2.2)	2.34 (2.2)	2.56 (2.3)	2.64 (2.3)	2.62 (2.3)	2.77 (2.5)
	应届毕业生录用人数 (单独)										
	男性 (人)	362	344	421	350	315	349	254	224	234	280
	女性 (人)	26	50	64	50	52	38	39	25	37	50
	行使育儿休假权力人数 (单独) *4										
	男性 (人)	5	7	8	13	35	48	82	142	183	181
	女性 (人)	38	54	40	40	58	63	49	31	73	35
	育儿休假结束后返岗率 (单独) (%)	94.7	96.0	96.7	98.2	100.0	99.1	99.0	99.4	99.6	100.0
	工作未满三年离职率 (单独) *5 (%)	12.1	12.8	10.7	15.3	16.6	11.9	17.7	16.2	10.4	2.4
	工作未满十年离职率 (单独) *6 (%)	14.5	13.1	13.4	18.9	19.1	15.8	19.5	20.0	21.1	22.4
	加班时间 (单独) (小时/月·人)	22.7	16.5	18.4	18.4	17.7	16.6	17.2	16.5	16.1	16.5
	取得年假天数 (单独) (日/年·人) (注)	11.8	14.9	15.5	16.3	17.0	11.0	13.9	17.0	18.0	16.8
	实际劳动时间 (小时) (单独)						2,080.0	1,978.0	2,057.0	2,050.4	2,030.7
	员工培训 (单独)										
	培训总时长 (合计) (小时)						364,545	349,585	408,216	380,056	525,795
人均培训时间 (小时) (注)						30.8	30.9	35.9	33.0	44.2	
安全卫生											
休业灾害发生频率 (注)	0.32	0.26	0.31	0.26	0.19	0.28	0.22	0.24	0.31	0.27	
公司治理	合规										
	内部举报数量 (件)						119	112	113	111	117

(注) 属于对应重要课题的指标和目标。可溯及项目记载了2020年度以前的数据。

*1 关于通过技术、产品和服务为CO₂减排作出的贡献，使用最新的系数计算。

*2 本公司将课长以上职位视为管理岗。

*3 () 内为法定雇佣率 *4 本公司的育儿假时间以3年为限，因此该数据涵盖了继前一年度后，本年度申请继续休假的人数。

*5 在该年度入职的定期录用人员中，连续工作未满三年的离职人员比例 (2022年度、2023年度的数字分别是截止到2024年度末的离职人员比例)。

*6 截至该年度，定期录用人员中连续工作未满十年的离职人员比例 (2015年度以后的数字为截止到2024年度末的离职人员比例)。

各事业部门数据一览 (2020~2024年度)

铁铝					
年度	2020	2021	2022	2023	2024
销售额 (亿日元)	6,963	9,149	11,051	10,827	11,161
经常损益 (亿日元)	△226	375	419	161	236
总资产 (亿日元)	10,003	10,890	11,854	11,265	12,030
折旧费 (亿日元)	572	574	576	584	618
研发费 (亿日元)	64	62	63	62	72
设备投资额 (亿日元)	692	271	334	529	572
员工 (合并·人)	12,424	11,828	12,268	12,145	13,338
粗钢产量 (含高砂) (万吨)	581	659	619	597	596
钢材销量 (万吨)	473	527	498	469	472
钢材销售单价 (千日元/吨)	82.3	105.6	140.1	142.7	144.0
铝板销量 (千吨)	305	343	337	314	307

素形材					
年度	2020	2021	2022	2023	2024
销售额 (亿日元)	2,381	3,332	2,777	2,981	3,171
经常损益 (亿日元)	△121	51	9	32	107
总资产 (亿日元)	2,560	2,444	2,704	2,415	2,790
折旧费 (亿日元)	102	113	105	107	87
研发费 (亿日元)	26	25	16	23	22
设备投资额 (亿日元)	142	82	80	131	132
员工 (合并·人)	6,080	4,469	4,489	4,595	4,706
铝挤压销量 (千吨)	31	36	34	37	38
铜板销量 (千吨)	48	60	54	52	53

焊接					
年度	2020	2021	2022	2023	2024
销售额 (亿日元)	700	769	884	935	939
经常损益 (亿日元)	17	27	28	49	52
总资产 (亿日元)	776	794	864	902	958
折旧费 (亿日元)	24	25	23	23	24
研发费 (亿日元)	29	31	38	34	42
设备投资额 (亿日元)	21	13	16	18	22
员工 (合并·人)	2,514	2,445	2,384	2,390	2,355
焊接材料 销量 (千吨)	242	258	248	242	227

机械					
年度	2020	2021	2022	2023	2024
销售额 (亿日元)	1,753	1,668	2,034	2,345	2,651
经常损益 (亿日元)	114	125	157	296	325
总资产 (亿日元)	1,813	1,909	2,259	2,451	2,708
折旧费 (亿日元)	52	52	59	63	69
研发费 (亿日元)	38	36	60	62	62
设备投资额 (亿日元)	41	40	68	102	85
员工 (合并·人)	4,661	4,716	5,996	6,113	6,224
订单金额 (亿日元)	1,331	2,066	2,659	2,737	2,625

(注) 关于株式会社神钢科研, 自2023年度起, 从“其他事业部门”变更为“机械事业部门”。因此, 2022年度以后的数字已重新整理并展示。

各事业部门数据一览 (2020~2024年度)

工程技术					
年度	2020	2021	2022	2023	2024
销售额 (亿日元)	1,361	1,356	1,452	1,706	1,748
经常损益 (亿日元)	44	77	41	124	161
总资产 (亿日元)	1,238	1,325	1,449	1,585	1,795
折旧费 (亿日元)	16	16	15	18	26
研发费 (亿日元)	21	23	35	46	38
设备投资额 (亿日元)	16	14	28	34	31
员工 (合并·人)	3,524	3,553	3,772	3,920	3,780
订单金额 (亿日元)	1,134	2,085	1,575	2,143	1,647

工程机械					
年度	2020	2021	2022	2023	2024
销售额 (亿日元)	3,331	3,716	3,817	4,040	3,880
经常损益 (亿日元)	127	120	123	91	187
总资产 (亿日元)	3,346	3,619	4,085	4,177	3,876
折旧费 (亿日元)	128	138	125	122	124
研发费 (亿日元)	64	84	91	104	129
设备投资额 (亿日元)	104	98	138	179	194
员工 (合并·人)	7,917	7,829	7,550	6,849	6,894
液压挖掘机销量 (千台)	-	-	-	24.6	20.3
履带式起重机销量 (台)	320	321	289	315	374

(注) 液压挖掘机的销量管理方法发生变更。因此，对2023年度的数字进行了追溯性修正。

电力					
年度	2020	2021	2022	2023	2024
销售额 (亿日元)	804	1,098	3,243	3,159	2,588
经常损益 (亿日元)	206	132	245	857	523
总资产 (亿日元)	3,213	3,978	4,702	4,500	3,752
折旧费 (亿日元)	84	103	195	247	247
研发费 (亿日元)	1	1	2	1	1
设备投资额 (亿日元)	811	529	278	21	24
员工 (合并·人)	263	272	287	303	335

其他					
年度	2020	2021	2022	2023	2024
销售额 (亿日元)	278	288	109	108	89
经常损益 (亿日元)	42	70	48	48	38
总资产 (亿日元)	561	598	455	497	444
折旧费 (亿日元)	5	5	2	2	3
研发费 (亿日元)	6	7	1	1	0
设备投资额 (亿日元)	8	5	3	3	2
员工 (合并·人)	1,637	1,542	317	304	195

(注) 关于株式会社神钢科研，自2023年度起，从“其他事业部门”变更为“机械事业部门”。因此，2022年度以后的数字已重新整理并展示。

公司概况和股份信息 (截至2025年3月31日)

公司信息

公司名称	株式会社神戸制钢所 (英文名称: Kobe Steel, Ltd.)
集团商标	KOBELCO
创业时间	1905年9月1日
成立时间	1911年6月28日
注册资本	2,509亿日元
总资产	28,910亿日元
员工人数	(合并) 39,294人 (单独) 11,895人

※“KOBELCO”是1979年制定的本公司国际统一商标。该商标旨在体现本集团的企业理念，并形成本集团一体化形象，获得所有利益相关方的认知与信任，是一个可代表本集团形象的品牌商标。

股份信息

可发行股份总数	600,000,000股
已发行股份总数	396,345,963股
股东人数	279,150人
基准日	每年3月31日
一手股票数量	100
上市证券交易所	东京证券交易所主要市场 (Prime Market) (股票代码: 5406) 名古屋证券交易所高级市场 (Premier Market) (股票代码: 54060)
股东名册管理人及 特别账户管理机构	三菱UFJ信托银行株式会社

全球据点



日本国内主要生产据点*



关于本公司的详细情况，敬请浏览以下官网。

株式会社神戸制钢所日本国内外事业所介绍
<https://www.kobelco.co.jp/english/about-kobelco/domestic-location.html>

神钢集团企业日本国内外关联公司
<https://www.kobelco.co.jp/english/about-kobelco/domestic-group.html>

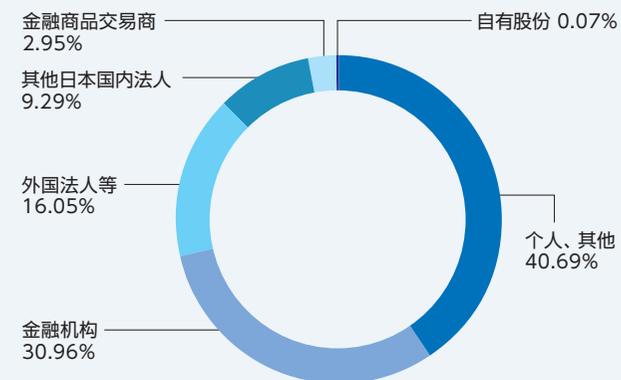
公司概况和股份信息 (截至2025年3月31日)

股价的变化



※株式会社神戸制钢所股价和东证股价指数 (TOPIX) 是将2020年3月的收盘价作为100后进行指数化计算得出的。

不同股份持有人分布情况



ESG数据手册指南

关于ESG相关举措的详情，
敬请浏览ESG数据手册及
本公司官网。



ESG数据手册

<https://www.kobelco.co.jp/english/sustainability/esg.html>



可持续性

<https://www.kobelco.co.jp/english/sustainability/>



敬请惠赐
对本综合报告书的感想。
调查表格



咨询窗口 株式会社神戸制钢所 总务・CSR部

关于未来预测的注意事项

本综合报告书中含有一些诸如本公司的预想、确信、期待、意向以及战略等对未来进行预估的相关内容。本公司根据目前可获得的信息，结合判断及假设编写了这些内容。然而，判断与假设中蕴含的不确定性，以及未来事业运营或内外部环境的变化，均可能导致这些预估内容发生变动。诸多因素的存在，使得实际结果与预估内容可能存在实质性差异。

本公司对于未来预估的任何内容，均不承担修订义务。上述不确定性及波动的因素包括但不限于以下内容。

- 主要市场的经济形势及需求、市场行情的变动
- 汇率的变动
- 竞争对手的产品与服务、价格政策、联盟、M&A等的事业开展
- 主要市场的政治形势及贸易限制等各种限制状况
- 原材料的可得性及市场行情
- 与本公司拥有合作关系合作伙伴的战略变化

KOBELCO