

神戸製鋼グループ 中長期経営ビジョン
KOBELCO VISION "G+"

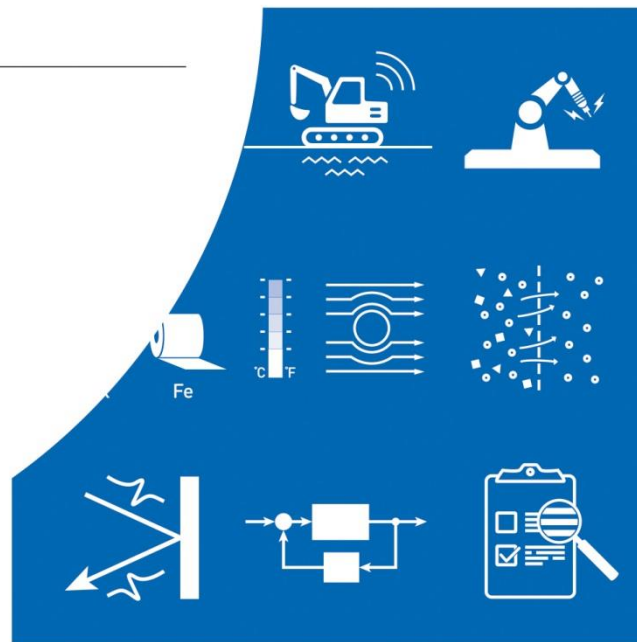
中期経営計画ローリング

(2019~2020年度)

2019年5月15日

株式会社神戸製鋼所

KOBELCO



1. 2016～18年度の振り返り
2. 2019年度業績見通し
3. 中期ローリングの位置付け
4. 2019～20年度の重点テーマ
 - ① 素材系を中心とした収益力強化
 - ② 経営資源の効率化と経営基盤の強化
5. 次期中期へ向けた継続的テーマ
 - ① 自動車軽量化戦略
 - ② コーポレートガバナンスの継続的強化
6. まとめ～将来ビジョン～
7. 参考資料

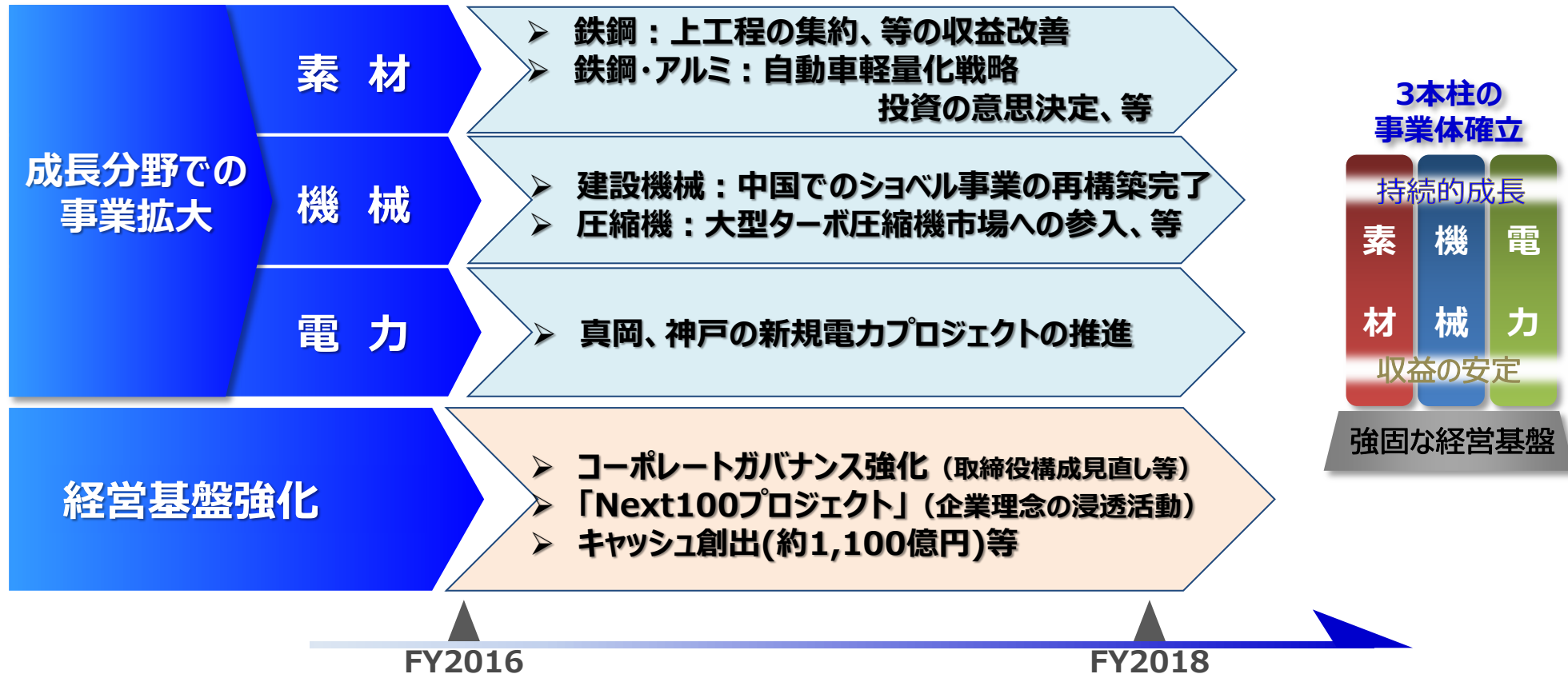
- 1. 2016～18年度の振り返り**
2. 2019年度業績見通し
3. 中期ローリングの位置付け
4. 2019～20年度の重点テーマ
 - ① 素材系を中心とした収益力強化
 - ② 経営資源の効率化と経営基盤の強化
5. 次期中期へ向けた継続的テーマ
 - ① 自動車軽量化戦略
 - ② コーポレートガバナンスの継続的強化
6. まとめ～将来ビジョン～
7. 参考資料

1. 2016～18年度の振り返り～①進捗・成果～

- 「素材系・機械系・電力」を3本柱とする成長戦略の深化と、盤石な収益体質を有した事業体確立を目指し、2016年度より現行の中長期経営ビジョンの遂行に着手
- 2018年度までの代表的な進捗と成果は以下

KOBELCO VISION "G+"

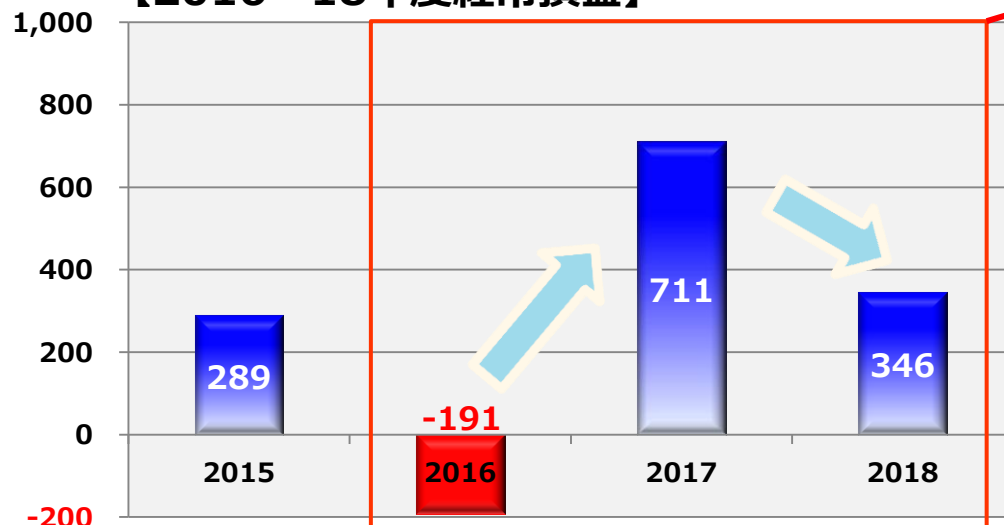
(18年度までの主な進捗・成果の内容)



1. 2016～18年度の振り返り～②業績～

- **損益面**：主に**建機の損益が需要とともに回復**、一過性要因あるものの**素材系の収益力は低下**
- **財務面**：3カ年で約1,100億円のキャッシュ対策を実現し「D/Eレシオ1.0倍以下」の財務規律を確保

【2016～18年度経常損益】



【2016～18年度CF・D/Eレシオ】

(億円)	2016	2017	2018
営業CF	1,267	1,918	723
投資CF	▲1,319	▲1,607	▲109
フリーCF(※)	▲52	311	614

※プロジェクトファイナンス除く

D/Eレシオ	1.17	0.98	0.98
(前倒し調達除く)	1.00	-	0.85

【セグメント別内訳】

(億円)		2016	2017	2018
素材系	鉄鋼	▲295	173	47
	溶接	68	49	36
	アルミ・銅	120	118	▲15
	小計	▲107	340	68
機械系	機械	58	23	12
	エンジ	28	69	65
	建機	▲313	219	255
	小計	▲227	311	332
電力		130	79	▲3
その他		76	54	23
調整額		▲64	▲75	▲75
合計		▲191	711	346

1. 2016～18年度の振り返り～③課題認識～

➤ 中長期経営ビジョンを実現するためには、信頼回復を前提とした、「**素材系を中心とした収益力強化**」が、2020年度までの2年間における喫緊の課題

課題認識

品質不適切行為

- 17～18年度で▲200億円を超える業績影響
- お客様ご協力のもと、のべ688社のお客様の安全性検証に区切りを付けた。
- 海外の訴訟対応等、未だ解決すべき課題が残る

素材系の生産面の課題

- 鉄鋼の生産トラブルで18年度には▲100億円程度の損失が発生
- アルミ事業の生産効率の低下

戦略投資 収益化遅れ

- 鉄鋼、アルミ、チタン事業等の戦略投資案件で、収益化の遅れが発生

原材料などの コストアップ

- 原材料、物流費、エネルギー等のコストアップが顕在化
- 再生産可能な販売価格の実現が課題

1. 2016～18年度の振り返り
- 2. 2019年度業績見通し**
3. 中期ローリングの位置付け
4. 2019～20年度の重点テーマ
 - ① 素材系を中心とした収益力強化
 - ② 経営資源の効率化と経営基盤の強化
5. 次期中期へ向けた継続的テーマ
 - ① 自動車軽量化戦略
 - ② コーポレートガバナンスの継続的強化
6. まとめ～将来ビジョン～
7. 参考資料

2. 2019年度業績見通し～連結ベース～

	2016年度 (実績)	2017年度 (実績)	2018年度 (実績)	2019年度 (見通し)
売上高	1兆6,958億円	1兆8,811億円	1兆9,718億円	2兆700億円
経常損益	▲191億円	711億円	346億円	300億円
親会社株主に帰属 する当期純損益	▲230億円	631億円	359億円	250億円
D/Eレシオ	1.17倍 ^{※3}	0.98倍	0.98倍 ^{※4}	0.9倍程度
ROA ^{※1}	▲0.8%	3.1%	1.5%	1.2%
ROE ^{※2}	▲3.4%	8.9%	4.8%	3.3%

※1：経常損益/総資産

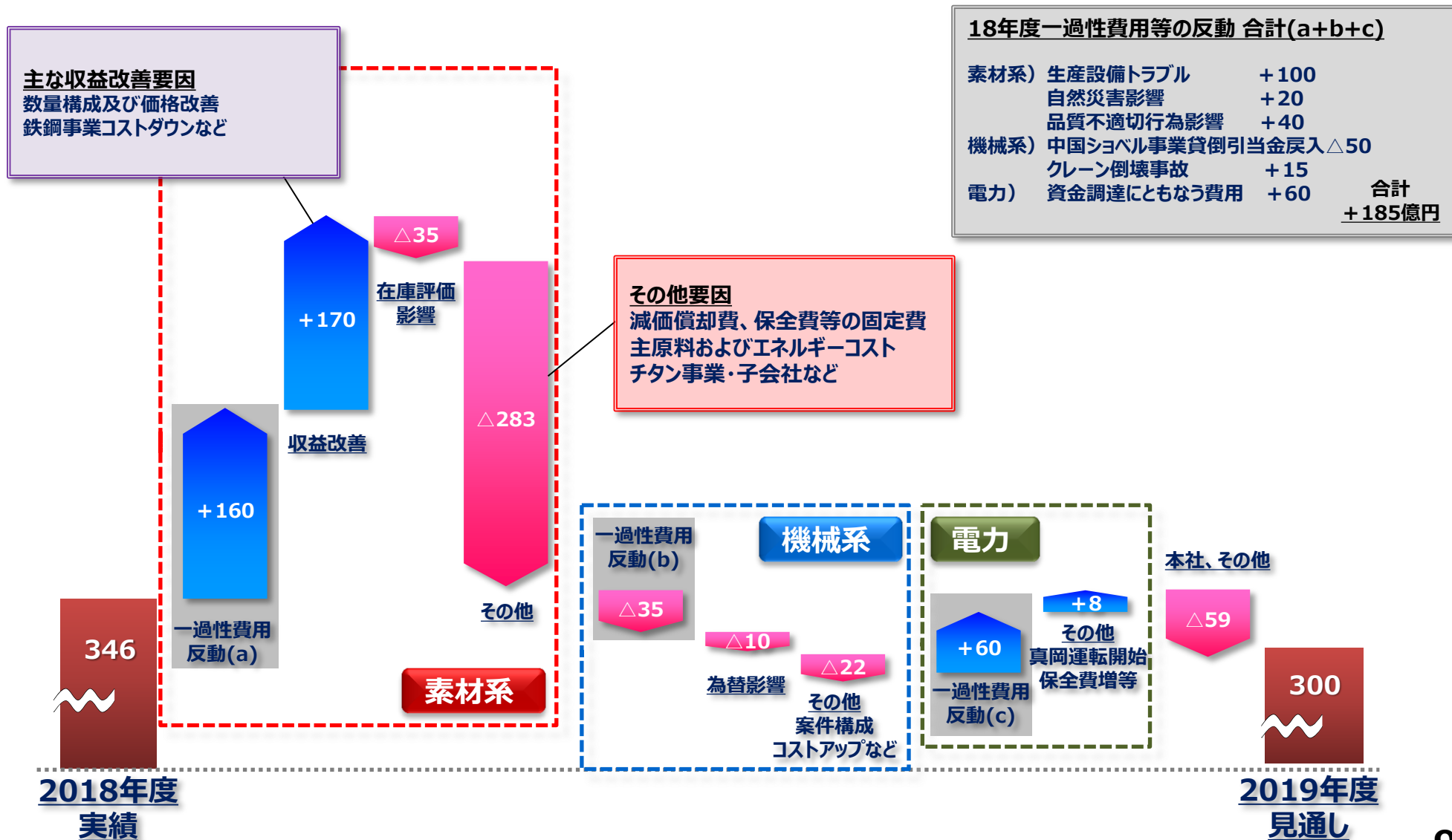
※2：親会社株主に帰属する当期純損益/自己資本

※3：2017年度分借入金の前倒し調達（1,176億円）含む、前倒し調達除く2016年度D/Eレシオ：1.00倍

※4：2019年度分借入金の前倒し調達（921億円）含む、前倒し調達除く2018年度D/Eレシオ：0.85倍

2. 2019年度業績見通し～経常損益 増減要因～ KOBELCO

(億円)



2. 2019年度業績見通し～セグメント別経常損益～ **KOBELCO**

経常損益 (億円)	2016年度 (実績)	2017年度 (実績)	2018年度 (実績)	2019年度 (見通し)	18→19 (差異)
鉄鋼	▲295	173	47	80	+33
溶接	68	49	36	40	+4
アルミ・銅	120	118	▲15	▲40	▲25
機械	58	23	12	45	+33
エンジ	28	69	65	60	▲5
建設機械	▲313	219	255	160	▲95
電力	130	79	▲3	65	+68
その他	76	54	23	35	+12
調整額	▲64	▲75	▲75	▲145	▲70
合計	▲191	711	346	300	▲46

※2019年度業績見通し（半期別）はP31をご参照下さい

1. 2016～18年度の振り返り
2. 2019年度業績見通し
- 3. 中期ローリングの位置付け**
4. 2019～20年度の重点テーマ
 - ① 素材系を中心とした収益力強化
 - ② 経営資源の効率化と経営基盤の強化
5. 次期中期へ向けた継続的テーマ
 - ① 自動車軽量化戦略
 - ② コーポレートガバナンスの継続的強化
6. まとめ～将来ビジョン～
7. 参考資料

3. 中期ローリングの位置付け

- 2019～20年度は重点テーマに集中。将来的に、「素材系・機械系・電力の3本柱の事業体確立」を達成する当社グループの基本方針は堅持。
- 次期中期へ向けた継続的テーマと将来の成長に向けた取り組みが、環境や社会への貢献に繋がり、当社グループが真に「社会を支え続ける、かけがえのない存在」として信頼を回復することを目指す。

中期ローリングの主要テーマ

19～20年度 の 重点テーマ

- ① 「**素材系を中心とした収益力強化**」
 - ものづくり力の強化と販売価格の改善
 - 戦略投資案件の収益化
 - 「鉄鋼」と「アルミ・銅」の組織改編による「お客様への更なる貢献」
- ② 「**経営資源の効率化と経営基盤の強化**」

次期中期へ 向けた 継続的 テーマ

- 自動車軽量化戦略の着実な遂行
- コーポレートガバナンスの継続的強化
- 人材確保・育成への取り組み
- IT戦略の強化
- 当社グループの特長を活かしたサステナビリティ経営の推進
(事業活動を通じた環境・社会への貢献と持続的成長の追求)

1. 2016～18年度の振り返り
2. 2019年度業績見通し
3. 中期ローリングの位置付け
4. 2019～20年度の重点テーマ
 - ① **素材系を中心とした収益力強化**
 - ② 経営資源の効率化と経営基盤の強化
5. 次期中期へ向けた継続的テーマ
 - ① 自動車軽量化戦略
 - ② コーポレートガバナンスの継続的強化
6. まとめ～将来ビジョン～
7. 参考資料

「ものづくり力の強化と販売価格の改善」

当社優位性

鉄鋼製品

超ハイテン／自動車用骨格材

- ・トップランナーとして確立した実績とノウハウ
- ・複数の日系OEM向け超ハイテンでは30～40%のシェアを獲得



特殊鋼線材／自動車用弁バネ用材、 自動車用超高強度ボルト用鋼、他

- ・強度・寸法をきめ細やかにコントロールする世界トップレベルの圧延・冷却技術
- ・世界シェア50%の自動車用弁バネ鋼を始め各メニューで高シェアを獲得



アルミ製品

アルミ圧延品／自動車、飲料缶、ディスク材、IT関連、他

- ・合金技術等の技術優位性と高度な表面品質
- ・国内トップシェアの自動車用アルミパネル材、世界シェア60%のディスク材、他



アルミ鋳鍛造品／自動車、航空機用部品、他

- ・国内トップシェアの自動車用鍛造サスペンション、他



アルミ押出・加工品／自動車、鉄道車両用部品、他

- ・国内トップシェアの鉄道車両用型材、他

2020年度までに完遂する取り組み

[鉄鋼／加古川製鉄所]

- 設備・制御保全体制の強化による生産トラブルの防止

[アルミ／真岡製造所]

- 熱処理能力向上による生産性・歩留改善

[アルミ／大安製造所]

- 生産性改善

[販売価格の改善]

- 原材料、物流費等の上昇に伴う価格改定
- 再生産可能な販売価格の実現
- ソリューション提案等による高付加価値品の拡販

「戦略投資案件の収益化」

自動車分野

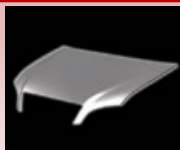
戦略投資案件と当社優位性

特殊鋼線材：タイ/KMS

・高品質な特殊鋼のグローバル供給体制

アルミパネル材：中国/天津

・日中での供給能力を増強中
(母材は韓国合弁会社で確保)



アルミ鍛造サスペンション：北米/KAAP

・日米中3極体制
・北米で7期目の設備増強を実施中



アルミ押出：北米/KPEX

・技術優位性の高い7XXX系
・日本に続く北米生産拠点



航空機分野

チタン：日本/高砂製作所・日本エアロフォージ

・国内完結型サプライチェーンの推進
(機体・脚材向け大型鍛造品)

エネルギー

機械：大型ターボ圧縮機

・世界最大級の大型試運転設備

2020年度までに完遂する取り組み

[タイ/KMS]

➤ 特殊鋼認証手続きの完了

[中国/天津]

➤ ソリューション提案の強化

[北米/KAAP]

➤ 設備保全体制の強化

[北米/KPEX]

➤ 拡販活動の推進

[日本/高砂製作所・日本エアロフォージ]

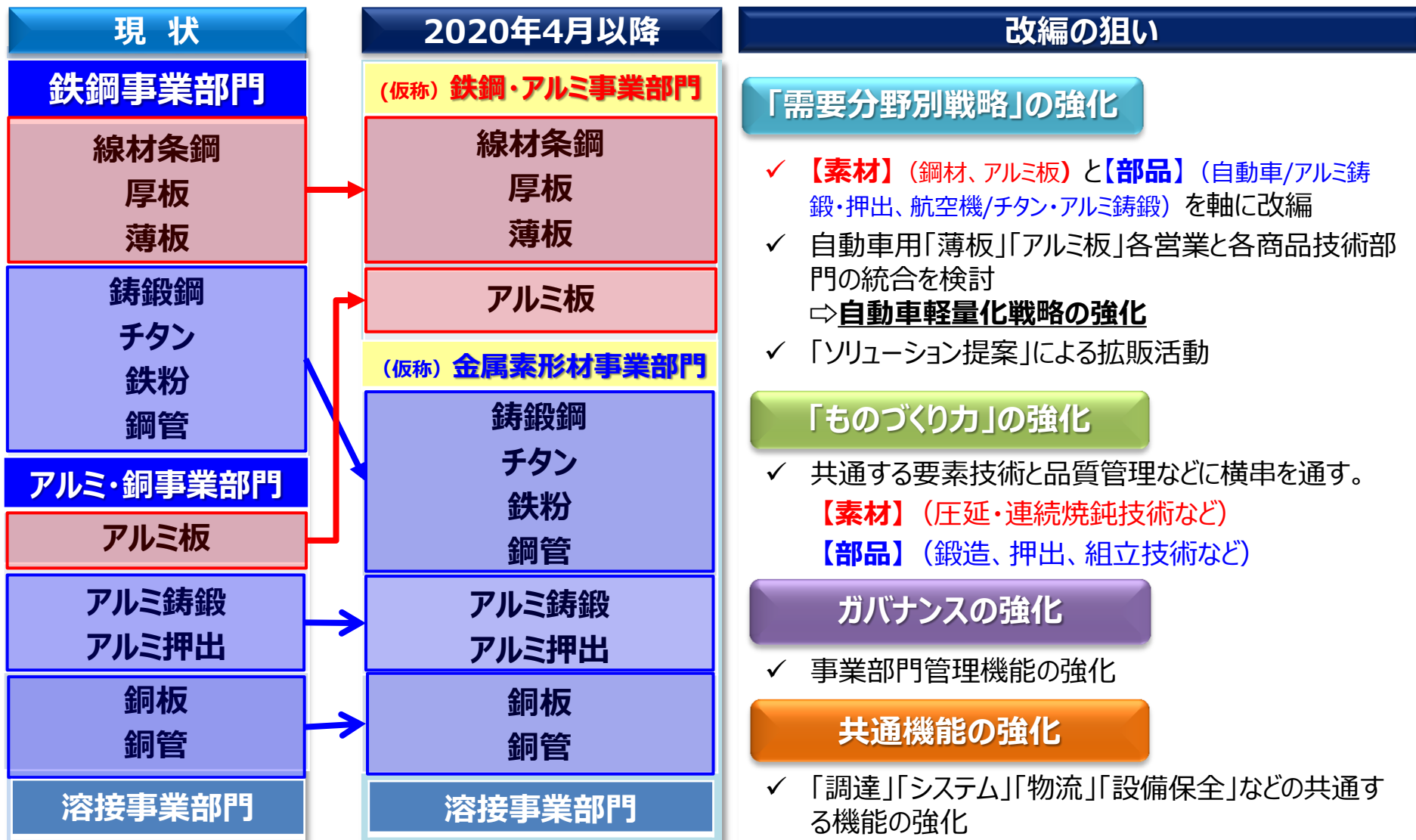
➤ コストダウン・生産性改善

[日本/高砂製作所]

➤ コストダウン・性能向上

① 素材系を中心とした収益力強化

「鉄鋼」と「アルミ・銅」の組織改編による「お客様への更なる貢献」



1. 2016～18年度の振り返り
2. 2019年度業績見通し
3. 中期ローリングの位置付け
4. 2019～20年度の重点テーマ
 - ① 素材系を中心とした収益力強化
 - ② 経営資源の効率化と経営基盤の強化**
5. 次期中期へ向けた継続的テーマ
 - ① 自動車軽量化戦略
 - ② コーポレートガバナンスの継続的強化
6. まとめ～将来ビジョン～
7. 参考資料

資本コストを意識した「経営資源の効率化」と「経営基盤の強化」

2020年度までに完遂する取り組み

事業管理・ ガバナンス面

◆ 事業の評価方法の見直し

- ✓ 事業評価として新たに投下資本収益率(ROIC)を活用
- ✓ 非財務指標による評価も2019年度より順次運用開始

◆ グループ会社再編を含むグループガバナンスの強化

財務面

◆ 資金・資産の効率化

- 運転資金改善
- 投資の厳選
- 政策保有株式の縮減、等

→500億円をターゲット

→「D/Eレシオ1倍以下」の財務規律の堅持

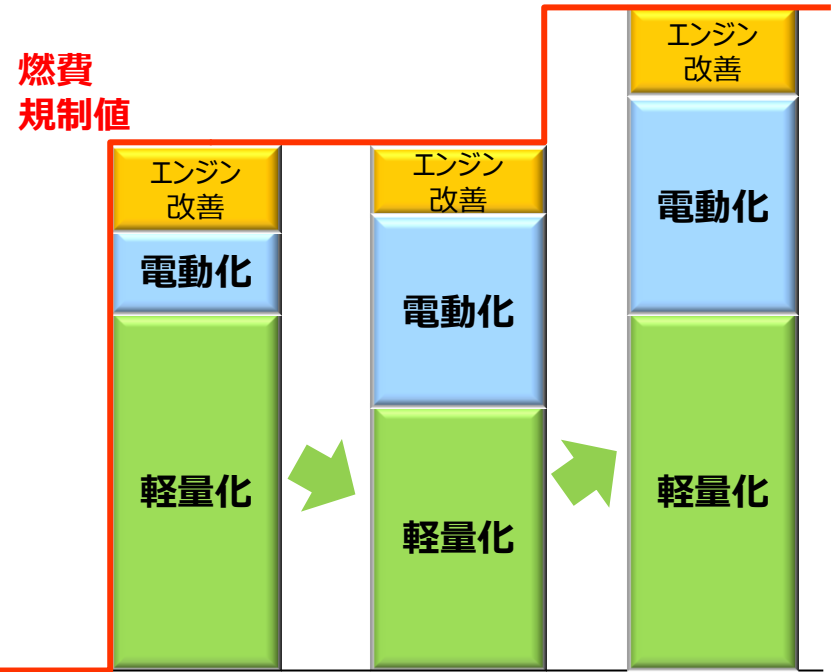
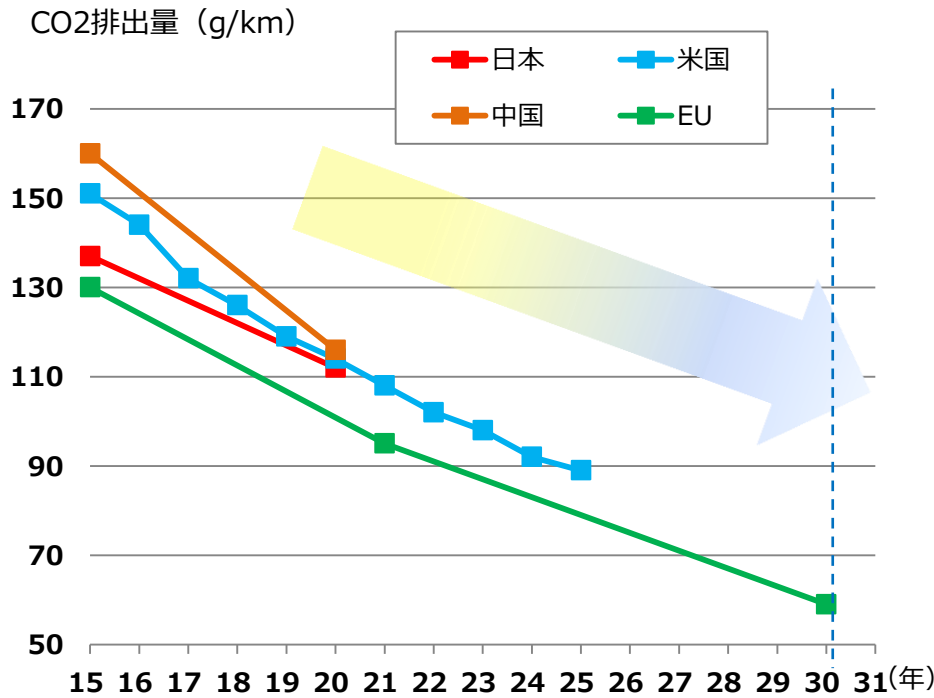
1. 2016～18年度の振り返り
2. 2019年度業績見通し
3. 中期ローリングの位置付け
4. 2019～20年度の重点テーマ
 - ① 素材系を中心とした収益力強化
 - ② 経営資源の効率化と経営基盤の強化
5. 次期中期へ向けた継続的テーマ
 - ① **自動車軽量化戦略**
 - ② コーポレートガバナンスの継続的強化
6. まとめ～将来ビジョン～
7. 参考資料

①自動車軽量化戦略～外部環境認識～

- 燃費・排ガス規制は、2030年に向けて更に厳格化していく見通し。
- 規制の厳格化に対応する手段として自動車の「電動化」が先行しているものの、2030年に向け、「軽量化」も引き続き重要な位置を占める見通し。

【各地域の燃費規制動向（CO2排出量換算）】

【規制対応手段の変化（当社イメージ）】

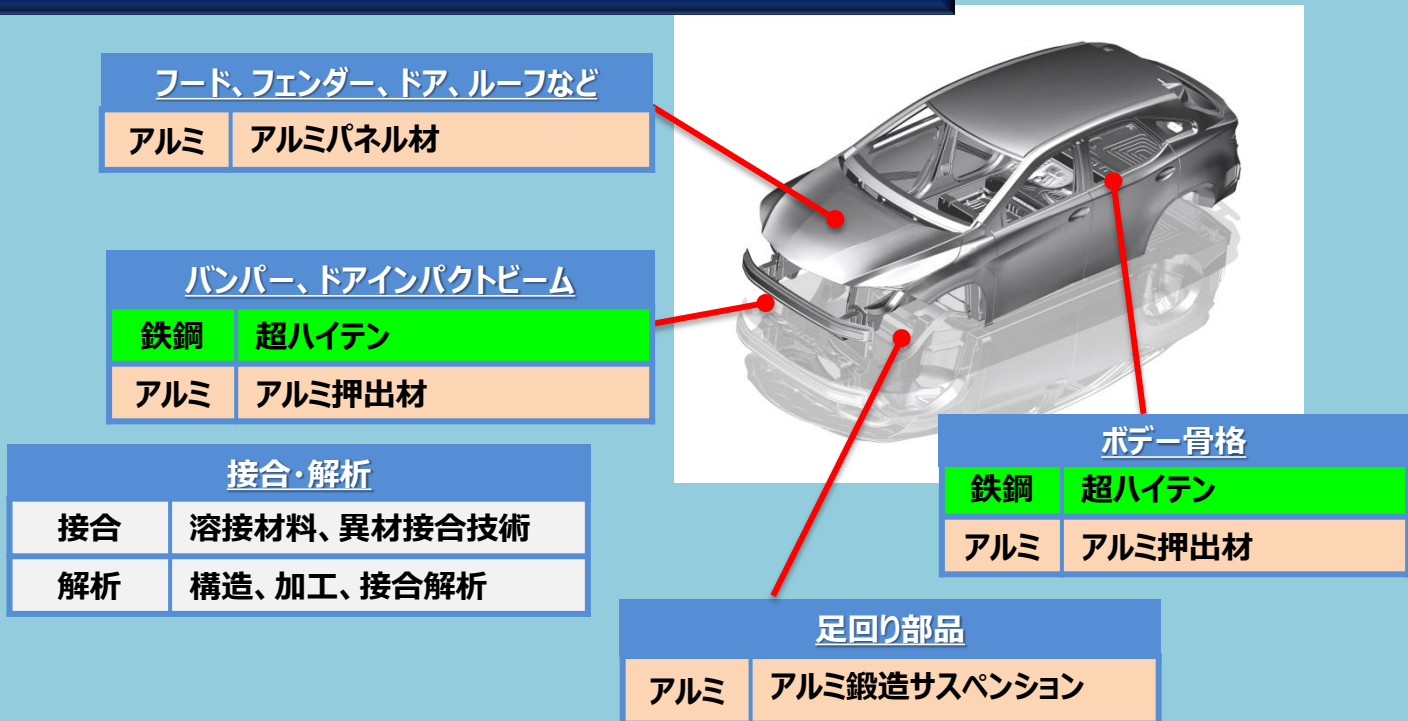


欧州：2030年の燃費・排ガス規制が更に厳格化されることが決定
 日本：2019年夏をめどに2030年の規制値を決定予定

①自動車軽量化戦略～当社独自の取り組み～

- 鉄とアルミ、溶接材料、異材接合技術を有する世界でも唯一のメーカーとして「ソリューション提案」を推進
- さらに、素材系事業の組織改編により、自動車軽量化に貢献するソリューション提案力を強化
- 自動車軽量化に加え、進展する電動化など、燃費・排ガス規制の厳格化に伴うニーズに対し、当社グループの技術・製品・サービスを提供することで、さらなるCO₂削減に貢献

自動車軽量化に貢献するマルチマテリアル



**超ハイテンやアルミなどの軽量化に貢献する素材と、
素材を使いこなすための加工法・構造提案、接合方法などを
総合的に提案する「ソリューション提案」を推進**

電動化に貢献する分野

鉄鋼	純鉄系軟磁性材料、磁性用鉄粉
銅	高電圧回路向け銅合金
機械	水素ステーション向け機器、ユニット
その他	急速充電器車、移動電源車

1. 2016～18年度の振り返り
2. 2019年度業績見通し
3. 中期ローリングの位置付け
4. 2019～20年度の重点テーマ
 - ① 素材系を中心とした収益力強化
 - ② 経営資源の効率化と経営基盤の強化
5. 次期中期へ向けた継続的テーマ
 - ① 自動車軽量化戦略
 - ② **コーポレートガバナンスの継続的強化**
6. まとめ～将来ビジョン～
7. 参考資料

②コーポレートガバナンスの継続的強化

～品質不適切行為 再発防止策の進捗関連～

- 「外部品質監督委員会」による再発防止策のモニタリングは終了。品質マネジメント向上に向けた継続的な取り組みのため、「品質マネジメント委員会」を設置。
- **ガバナンス面**：企業理念の浸透をはじめ、あらゆる面からのガバナンス強化策を実施
- **マネジメント面**：品質保証体制を整備、品質キャラバン隊など継続的に取り組む
- **プロセス面**：不適切行為の機会を排除した品質管理プロセスの構築を2020年度中に完了予定

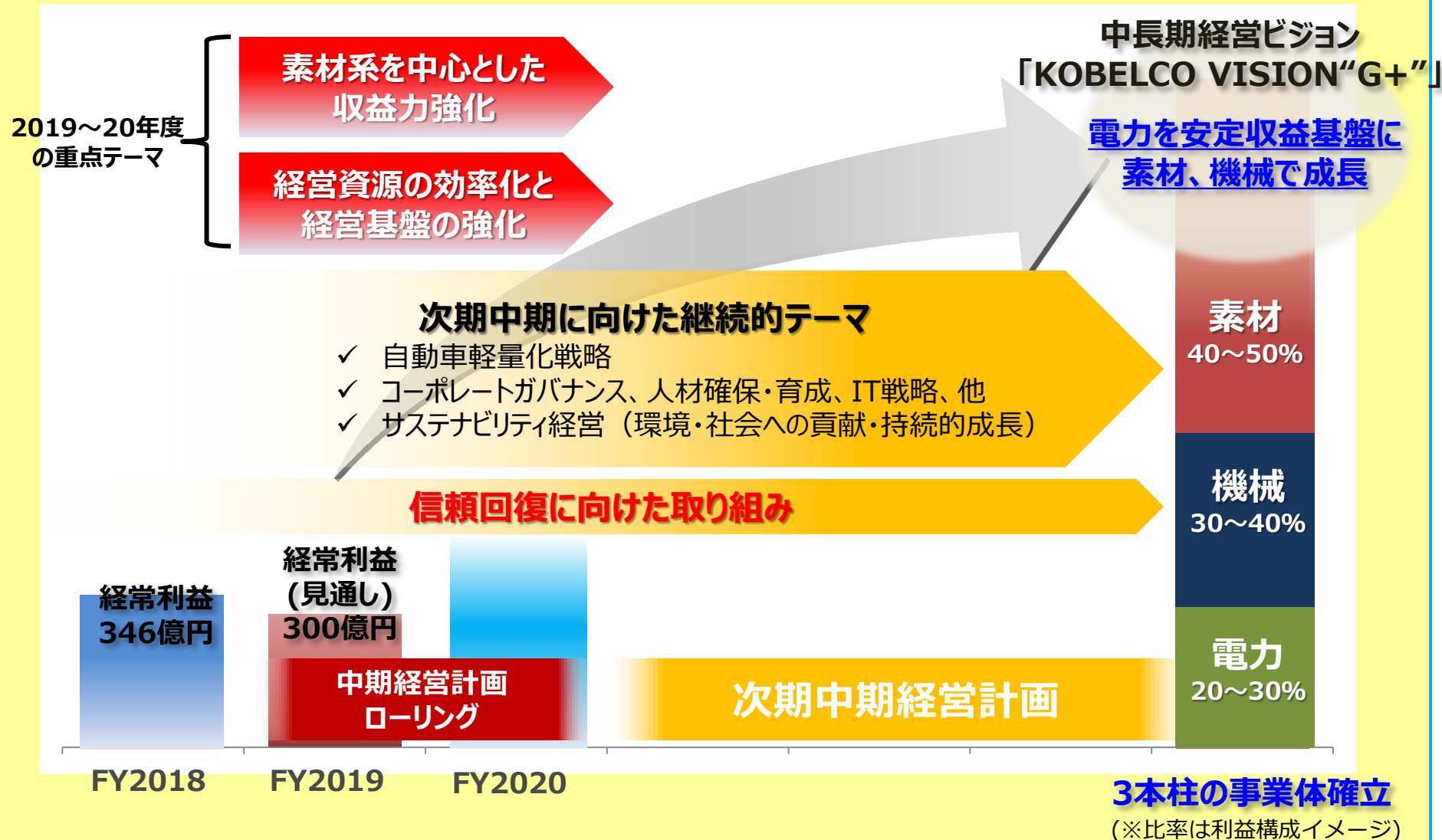
		～2018年度	2019～20年度	2021年度～
ガ バ ナ ン ス	①グループ企業理念の浸透	「Next100プロジェクト」 社長対話や部単位の「語り合う場」等の継続		
	②取締役会のあり方	取締役会の構成等、継続的な体制の見直し		
	③リスク管理体制の見直し	グループ会社のガバナンスの強化等		
	④組織の閉鎖性の改善	部門間人事ローテーション等	鉄鋼、アルミ・銅事業部門の組織改編	
	⑤品質保証体制の見直し	品質憲章の制定、品質担当役員を外部から招聘、品質統括部設置等		
	⑥事業管理指標の見直し	ROIC等、7つの事業管理指標の設定、運用開始		
マネジメント		品質監査、品質キャラバン隊の継続		
プロセス		主要検査設備の自動化、工程能力の見える化の完了		

※再発防止策の詳細な進捗は、以下をご参照下さい。

「再発防止策の進捗について」 <http://www.kobelco.co.jp/progress/relapse-prevention/index.html>

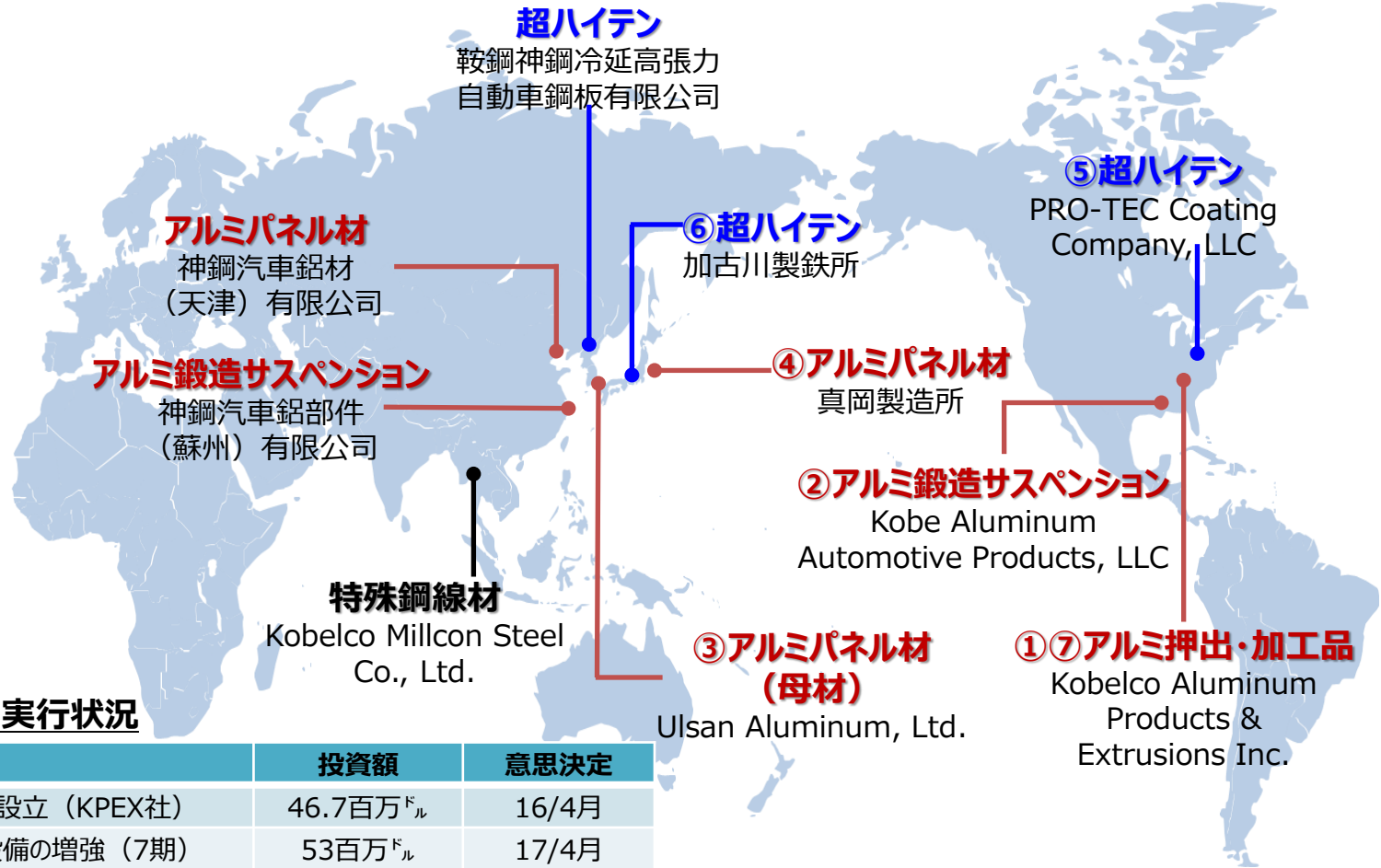
1. 2016～18年度の振り返り
2. 2019年度業績見通し
3. 中期ローリングの位置付け
4. 2019～20年度の重点テーマ
 - ① 素材系を中心とした収益力強化
 - ② 経営資源の効率化と経営基盤の強化
5. 次期中期へ向けた継続的テーマ
 - ① 自動車軽量化戦略
 - ② コーポレートガバナンスの継続的強化
- 6. まとめ～将来ビジョン～**
7. 参考資料

6. まとめ～将来ビジョン～



1. 2016～18年度の振り返り
2. 2019年度業績見通し
3. 中期ローリングの位置付け
4. 2019～20年度の重点テーマ
 - ① 素材系を中心とした収益力強化
 - ② 経営資源の効率化と経営基盤の強化
5. 次期中期へ向けた継続的テーマ
 - ① 自動車軽量化戦略
 - ② コーポレートガバナンスの継続的強化
6. まとめ～将来ビジョン～
- 7. 参考資料**

(ご参考)自動車軽量化戦略 グローバル供給体制の拡充


































自動車軽量化戦略に係る投資の実行状況

概要	投資額	意思決定
① アルミ押出・加工品製造・販売新拠点設立 (KPEX社)	46.7百万ドル	16/4月
② KAAP社アルミ鍛造サスペンション生産設備の増強 (7期)	53百万ドル	17/4月
③ Novelis社との韓国での合併会社設立 (アルミ [®] 母材)	315百万ドル	17/5月
④ 真岡製造所におけるアルミ [®] 母材製造設備の増強	約200億円	17/5月
⑤ PRO-TEC社超ハイテン製造設備の新設	約400百万ドル※	17/9月
⑥ 加古川製鉄所における超ハイテン製造設備の新設	約500億円	18/4月
⑦ KPEX社における押出・加工品生産設備の増強	42百万ドル	18/8月
投資額合計	約1,600億円	

※PRO-TEC社による資金調達

(ご参考)中長期的視野での取り組み～SDGs事例～ KOBELCO

事業部門	SDGs事例	事業部門	SDGs事例
素材系 (鉄鋼・溶接・アルミ・銅)	自動車軽量化に貢献する製品・技術・サービスの供給 (超ハイテン、アルミパネル材、アルミ押出材、アルミ鍛造サスペンション、異材接合技術など)   	エンジニアリング	インドネシアにおける初の地下鉄「ジャカルタ都市高速鉄道南北線」の納入 
鉄鋼	鉄鋼スラグ製品（海洋環境の修復に寄与する鉄鋼スラグ水和固化体）の兵庫県内海域工事への納入  	エンジニアリング	アルジェリアにおけるMIDREX®直接還元鉄プラントの納入  
技術開発	抗菌めっき技術「ケニファイン」を使用した初の水耕栽培用資材の販売   	エンジニアリング	間伐材を中心とした木質バイオマス発電事業（株）福井グリーンパーク）の運営     
溶接	ベトナムにおける溶接技術に係る国際産学連携共同研究    	エンジニアリング	カンボジアにおける浄水設備受注と水道事業への参入   
機械	川崎汽船（株）との「船用バイナリー発電システム」の長期実船運用試験開始    	機械・エンジニアリング・電力	神戸発電所における地域の未利用エネルギー源の有効活用（下水汚泥由来燃料の有効利用と水素製造、水素ステーションへの供給）    

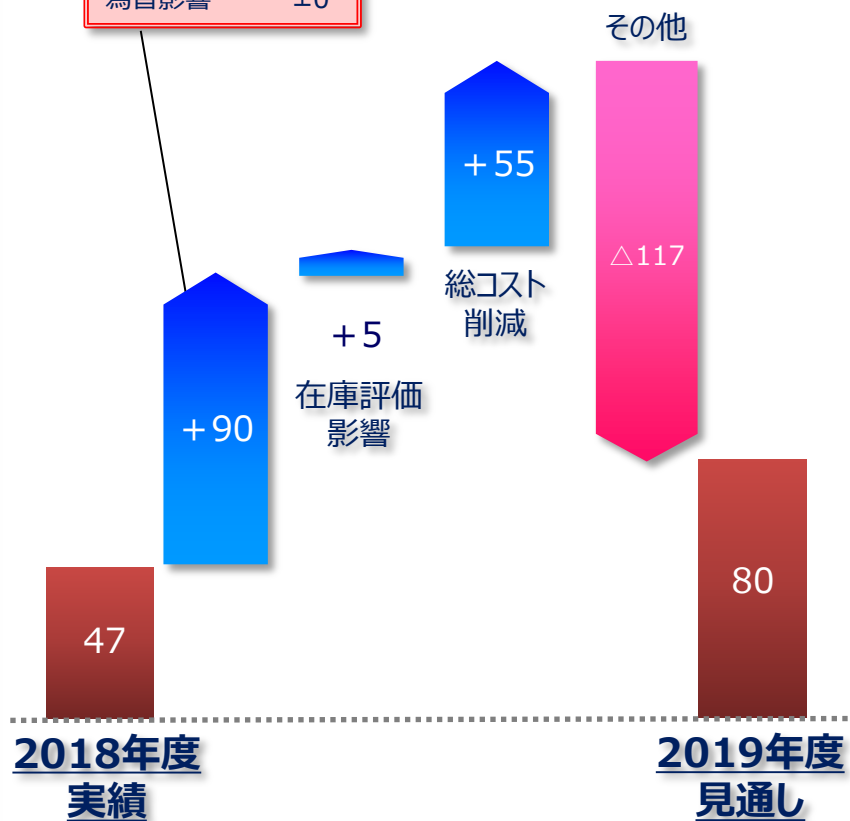
(ご参考)2019年度経常損益見通し～セグメント別増減要因～ **KOBELCO**

鉄鋼

(億円)

メタルスプレッド 及び数量構成

生産・出荷	+345
原料価格	△255
為替影響	±0

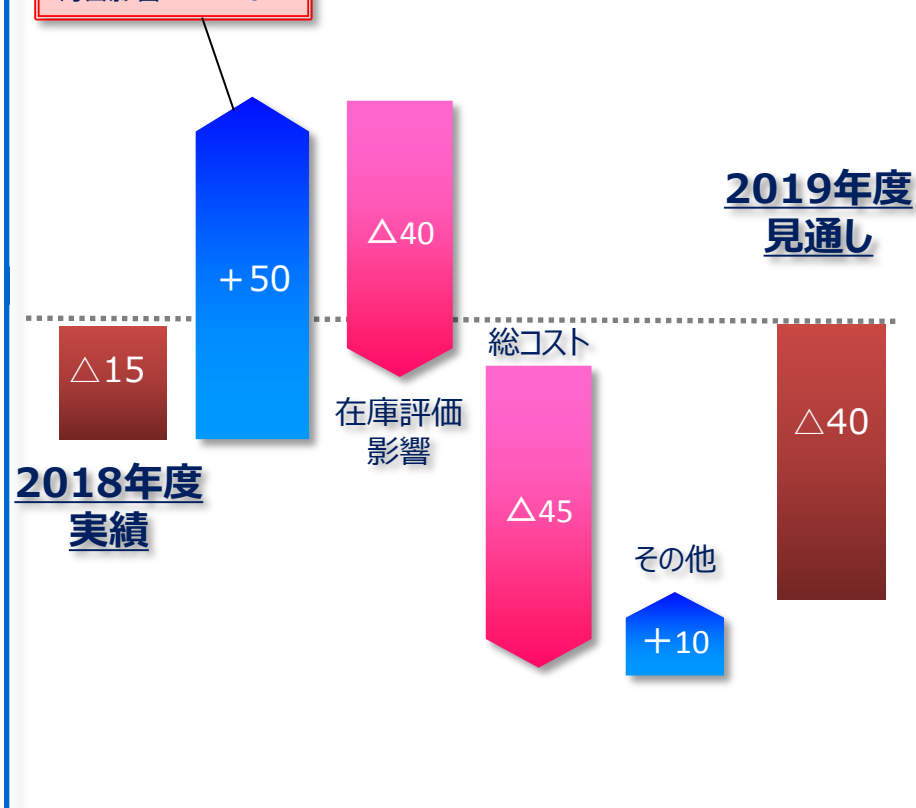


アルミ・銅

(億円)

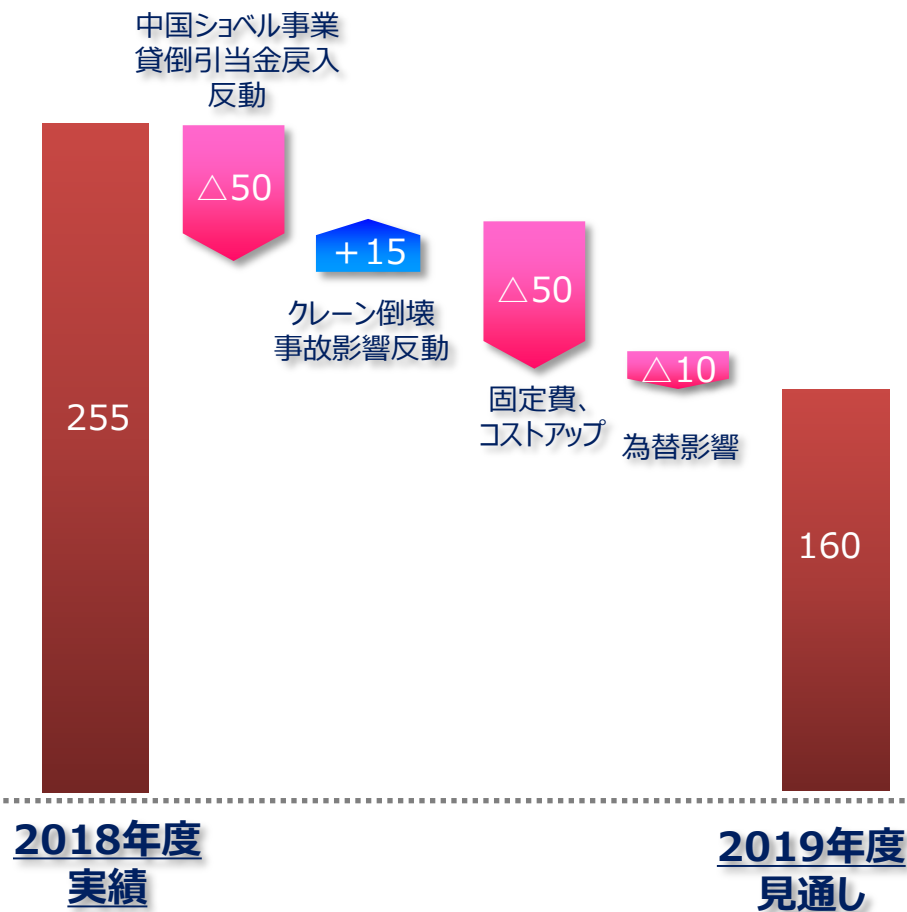
ロールマージン 及び数量構成

生産・出荷	+45
原料価格	+5
為替影響	±0



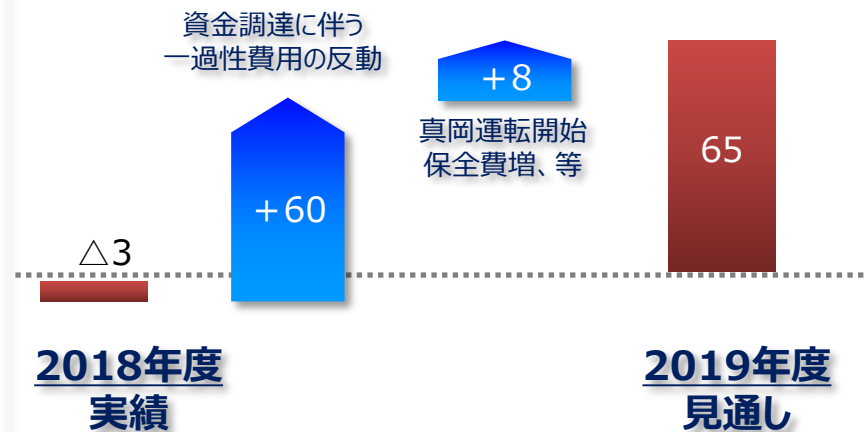
建設機械

(億円)



電力

(億円)



➤ 連結ベース (半期別)

(単位：億円)

	上期	下期	年度
売上高	10,100	10,600	20,700
経常損益	0	300	300
親会社株主に帰属する 当期純損益	0	250	250

➤ セグメント別経常損益 (半期別)

	上期	下期	年度
鉄鋼	△20	100	80
溶接	15	25	40
アルミ・銅	△45	5	△40
機械	5	40	45
エンジニアリング	20	40	60
建設機械	90	70	160
電力	△5	70	65
その他	0	35	35
調整	△60	△85	△145
合計	0	300	300

➤ フリーキャッシュフロー

(単位：億円)

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 見通し
営業キャッシュフロー	1,267	1,918	723	600
投資キャッシュフロー	△1,319	△1,607	△109	△1,550
プロジェクトファイナンス除く フリーキャッシュフロー	△52	311	614	△950
プロジェクトファイナンス含む フリーキャッシュフロー	39	292	385	△2,100
プロジェクトファイナンス除く 現預金残高	1,970	1,582	1,926	700
有利子負債残高	7,896	7,260	7,242	7,050

➤ 設備投資

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 見通し
設備投資<計上>	1,602	1,286	1,334	3,000
対減価償却費	167%	126%	130%	273%
設備投資<支払い>	1,389	1,366	1,325	2,900
対減価償却費	144%	134%	129%	264%
減価償却費	962	1,020	1,025	1,100

◆ 配当方針

- 継続的かつ安定的に実施していくことを基本としつつ、財政状態、業績の動向、先行きの資金需要等を総合的に勘案して決定
- 当面の間は、将来の成長のために必要な投資等を優先することで、収益力の向上を図り、グループ全体の企業価値、ひいては株主共同の利益の向上に努める

◆ 連結配当性向（目安）

- 当面の間、現状の方針を踏襲し**15%～25%** とする

◆ 配当実績

	2014年度			2015年度			2016年度			2017年度			2018年度		
	中間	期末		中間	期末		中間	期末		中間	期末		中間	期末	
配当金額 (¥/株)	2.0	2.0	4.0	2.0	-	2.0	-	-	-	-	30.0	30.0	10.0	10.0	20.0
配当性向			16.8%			-			-			17.2%			20.2%

※2016年10月1日を効力発生日として、10株を1株に併合する株式併合を実施。

	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度 見通し
粗鋼生産 (万t)	721	746	691	715程度
鋼材販売量 (万t)	593	597	562	585程度
(内 国内)	(419)	(435)	(425)	—
(内 海外)	(174)	(162)	(137)	—
鋼材販売単価 (千円/t)	70.6	81.5	86.1	—
鋼材輸出比率 (金額ベース)	28.6%	27.2%	24.9%	—
溶接材料販売量 (千t)	297	291	298	310程度
(内 国内)	125	128	127	—
(内 海外)	172	162	171	—
アルミ圧延品 (千t)	359	363	345	340程度
(内 国内)	291	285	269	295程度
(内 海外)	68	78	76	45程度
銅圧延品 (千t)	143	142	144	150程度
機械受注高 (億円)	1,282	1,511	1,717	1,550程度
エンジ受注高 (億円)	1,742	1,192	1,226	1,550程度

【KOBELCOの3つの約束】

1. 信頼される技術、製品、サービスを提供します
2. 社員一人ひとりを活かし、グループの和を尊びます
3. たゆまぬ変革により、新たな価値を創造します

【KOBELCOの6つの誓い】

1. 高い倫理観とプロ意識の徹底
2. 優れた製品・サービスの提供による社会への貢献

「品質憲章」

KOBELCOグループは、製品、サービスにおいて「信頼される品質」を提供するために法令、公的規格ならびにお客様と取り決めた仕様を遵守し、品質向上に向けてたゆまぬ努力を続けてまいります。

3. 働きやすい職場環境の実現
4. 地域社会との共生
5. 環境への貢献
6. ステークホルダーの尊重

- 本日のプレゼンテーションの中には、弊社の予想、確信、期待、意向および戦略など、将来の予測に関する内容が含まれています。これらは、弊社が現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいており、判断や仮定に内在する不確定性および今後の事業運営や内外の状況変化による変動可能性など様々な要因によって、実際に生じる結果が予測内容とは実質的に異なってしまふ可能性があります。弊社は、将来予測に関するいかなる内容についても、改訂する義務を負うものではありません。
- 上記の不確実性および変動の要因としては、以下に挙げる内容を含んでいます。また、要因はこれらに限定されるわけではありません。
 - 主要市場における経済情勢および需要・市況の変動
 - 主要市場における政治情勢や貿易規制等各種規制
 - 為替相場の変動
 - 原材料のアベイラビリティや市況
 - 競争企業の製品・サービス、価格政策、アライアンス、M&Aなどの事業展開
 - 弊社の提携関係に関する提携パートナーの戦略変化