

神戸製鋼グループ 中長期経営ビジョン
「KOBELCO VISION “G+”」

2016年度～2020年度
グループ中期経営計画

2016年4月5日



株式会社 神戸製鋼所

KOBELCO
神戸製鋼グループ

神戸製鋼グループの目指すべき企業像

多様な素材系、機械系ビジネスで培った

神戸製鋼グループならではの知識・技術を更に融合した

- グローバル市場において
存在感のある企業グループ
- 安定収益体質と強固な財務基盤を
備え持つ企業グループ
- 株主・取引先・従業員・社会と
共栄する企業グループ

1. 2013～2015年度中期経営計画 総括
2. 2016～2020年度中期経営計画 基本方針
3. 3本柱の事業成長戦略
4. 経営基盤の強化
5. 財務戦略と経営目標
6. 株主還元方針及び社会貢献
(参考) セグメント毎の取り組み

1. **2013～2015年度中期経営計画 総括**
2. 2016～2020年度中期経営計画 基本方針
3. 3本柱の事業成長戦略
4. 経営基盤の強化
5. 財務戦略と経営目標
6. 株主還元方針及び社会貢献
(参考) セグメント毎の取り組み

2013～2015年度中期経営計画 財務実績

	2015年度 目標 ^{※1}	2013年度	2014年度	2015年度 ^{※2}
売上高	--	1兆8,246億円	1兆8,868億円	1兆8,400億円
経常損益	800～ 1,000億円	850億円	1,016億円	250億円
親会社株主に帰属 する当期純損益	--	701億円	865億円	△200億円
D/Eレシオ	1.3倍 (早期に1.0倍実現)	1.11倍	0.88倍	1.0倍
ROA ^{※3}	--	3.8%	4.4%	1.1%
ROE ^{※4}	--	11.9%	12.0%	△2.6%

※1：2013年5月29日時点の目標

※2：2015年度第3四半期決算時点の見込み

※3：経常損益/総資産

※4：親会社株主に帰属する当期純損益/自己資本

「経営基盤の再構築」に向けた施策を実行

鉄鋼事業の収益力強化

2015年度効果額（2012年度比）

取り組み	見通し	(目標)
設備投資効果	420億円	600億円
生産現場レベルでのコスト削減		
原料コスト改善		
固定費削減他		

財務体質の改善

2013～2015年度累計額

取り組み	見通し	(目標)	
キャッシュ創出策	1,800億円	1,200億円	
			たな卸資産の削減
			債権流動化の推進
			資産売却
投資の厳選			

「安定と成長への布石」としての施策を推進

鉄鋼事業の構造改革

<上工程設備の集約>

- ◆ 2017年度に上工程設備を加古川製鉄所に集約
 - ・設備発注、現地工事など全体的に予定通り進捗
 - ・上工程変更に伴い必要となる需要家の承認取得を推進

<更なるコストダウン投資の実施>

- ◆ 溶銑処理能力の更なる増強（脱りん炉2基目）を決定、推進

成長分野・地域での販売量確保に向けた素材系事業の新規投資

- ◆ 中国に自動車冷延ハイテン鋼板の製造・販売合弁会社設立
- ◆ タイに特殊鋼線材の製造・販売合弁会社設立
- ◆ 中国に自動車パネル用アルミ板の製造・販売会社設立
- ◆ 米国で自動車サスペンション用アルミ鍛造部品の生産能力増強実施

機械系事業の戦略的拡大

- ◆ 北米に建設機械工場（油圧ショベル）を建設
- ◆ 大型ターボ圧縮機用試運転棟建設を決定、推進
- ◆ 水素ステーション総合テストセンターの新設
- ◆ 圧縮機の営業拠点をグローバルに拡充（ブラジル・インド・タイ）

電力供給事業の拡大

- ◆ 栃木県真岡市、神戸製鉄所の高炉跡地において新規発電所の建設推進（ともに環境アセスメント継続実施中）

1. 2013～2015年度中期経営計画 総括
- 2. 2016～2020年度中期経営計画 基本方針**
3. 3本柱の事業成長戦略
4. 経営基盤の強化
5. 財務戦略と経営目標
6. 株主還元方針及び社会貢献
(参考) セグメント毎の取り組み

マクロ環境

神戸製鋼グループが応えるべき
社会ニーズ

新興国
潜在需要増

中国経済
低成長

先進国
回復基調

地球温暖化

国内
回復期待

地球規模問題
Global issues

人口増加

為替
不安定

原油安

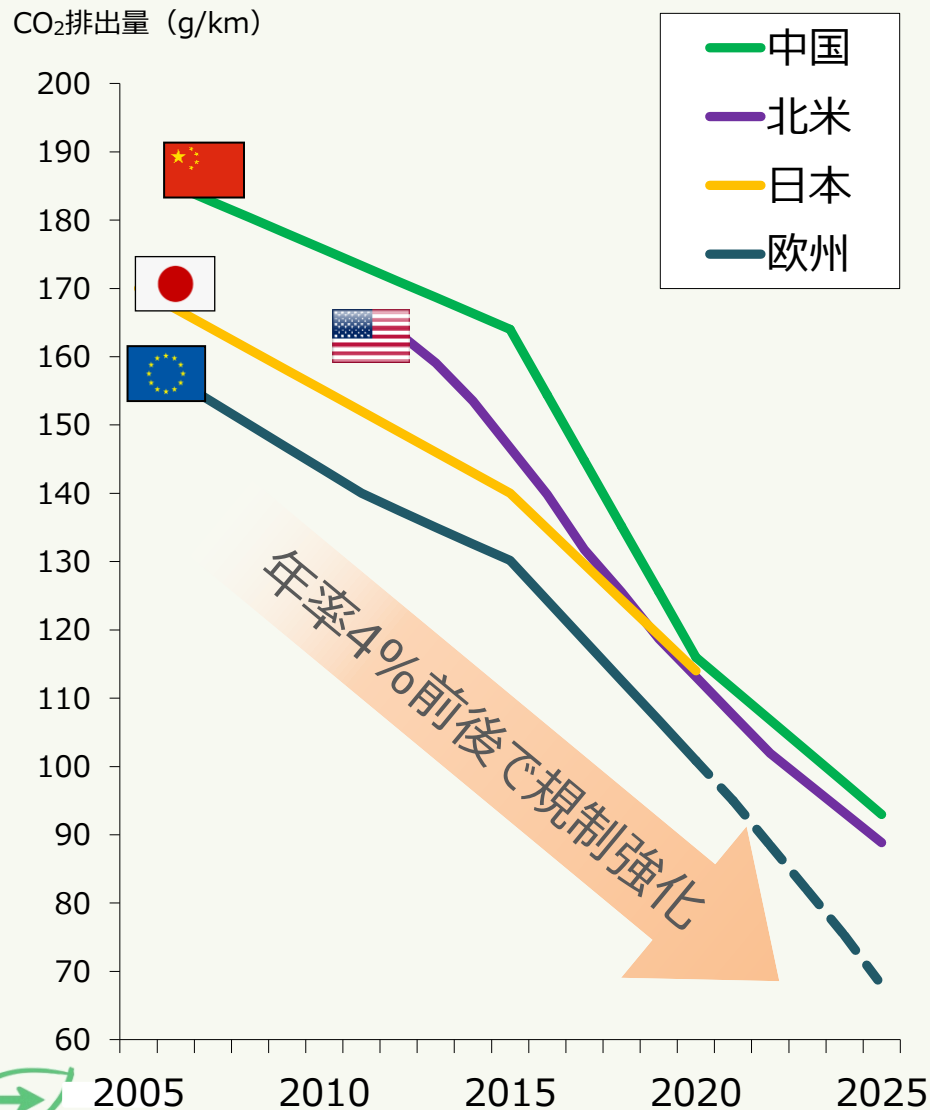
環境規制
強化

世界的な環境規制
への対応

新興国の産業基盤発展
への対応

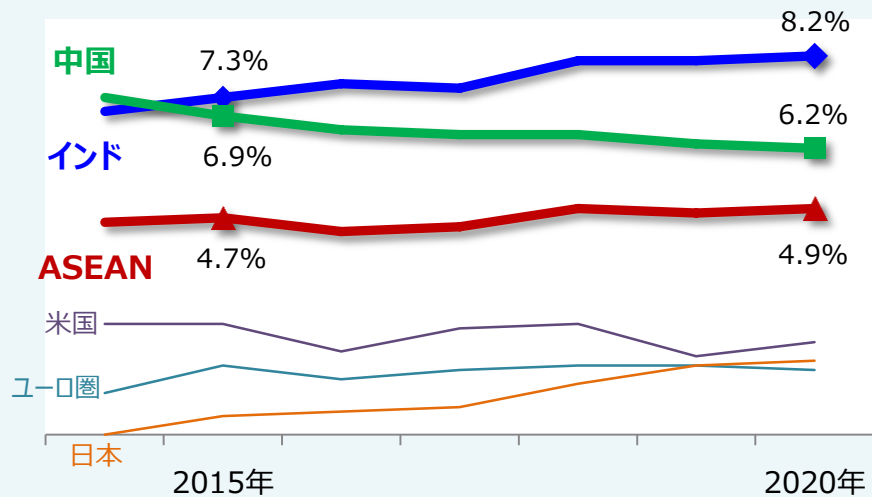
電源構成の多様化
への対応

各国・地域のCO₂排出規制の動向



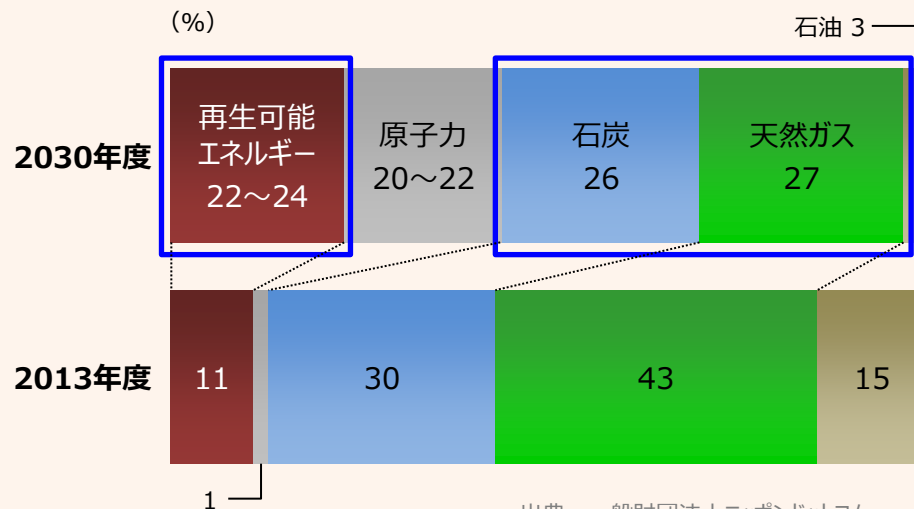
出典：The International Council on Clean Transportation
各国規制データから当社作成

新興国のGDP予想

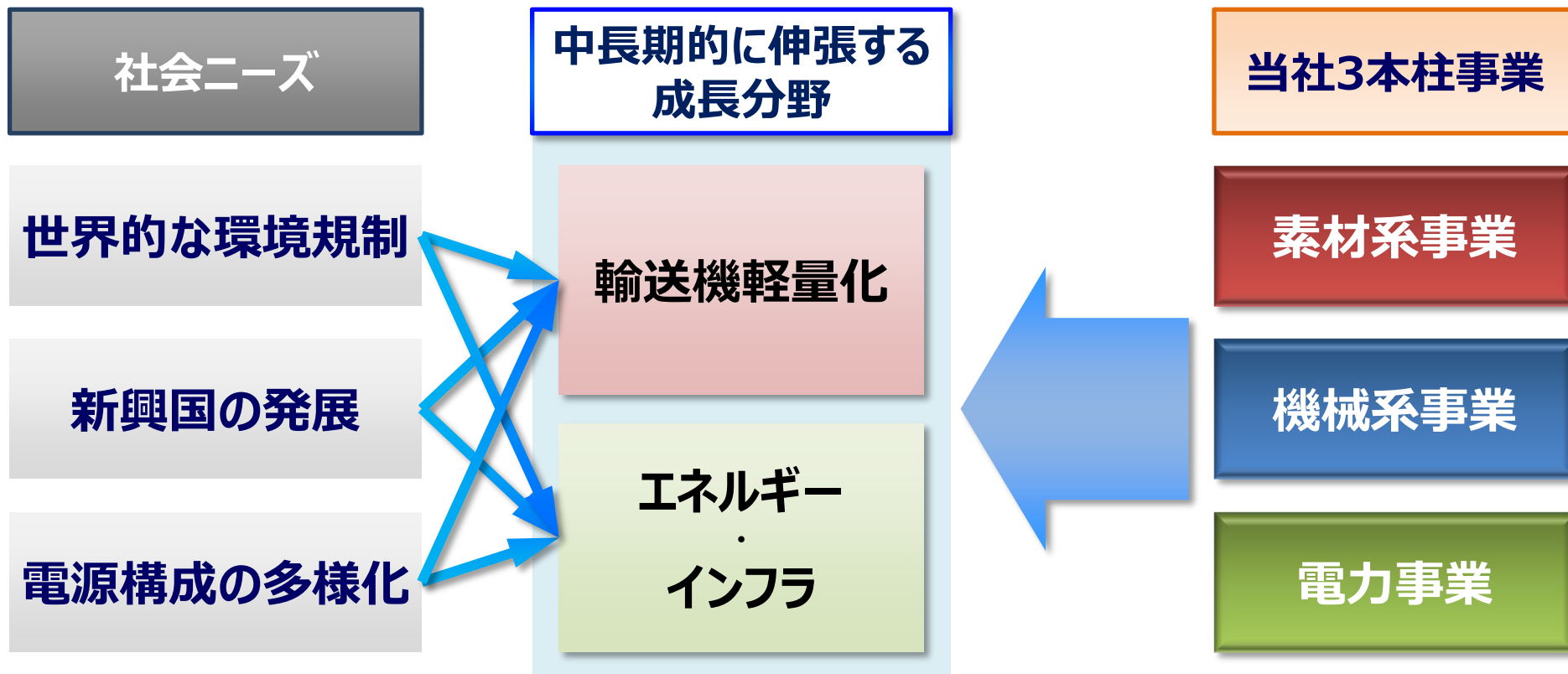


出典：みずほ総合研究所データ等より当社作成

2030年の望ましい電源構成（経済産業省）



出典：一般財団法人ニッポンドットコム

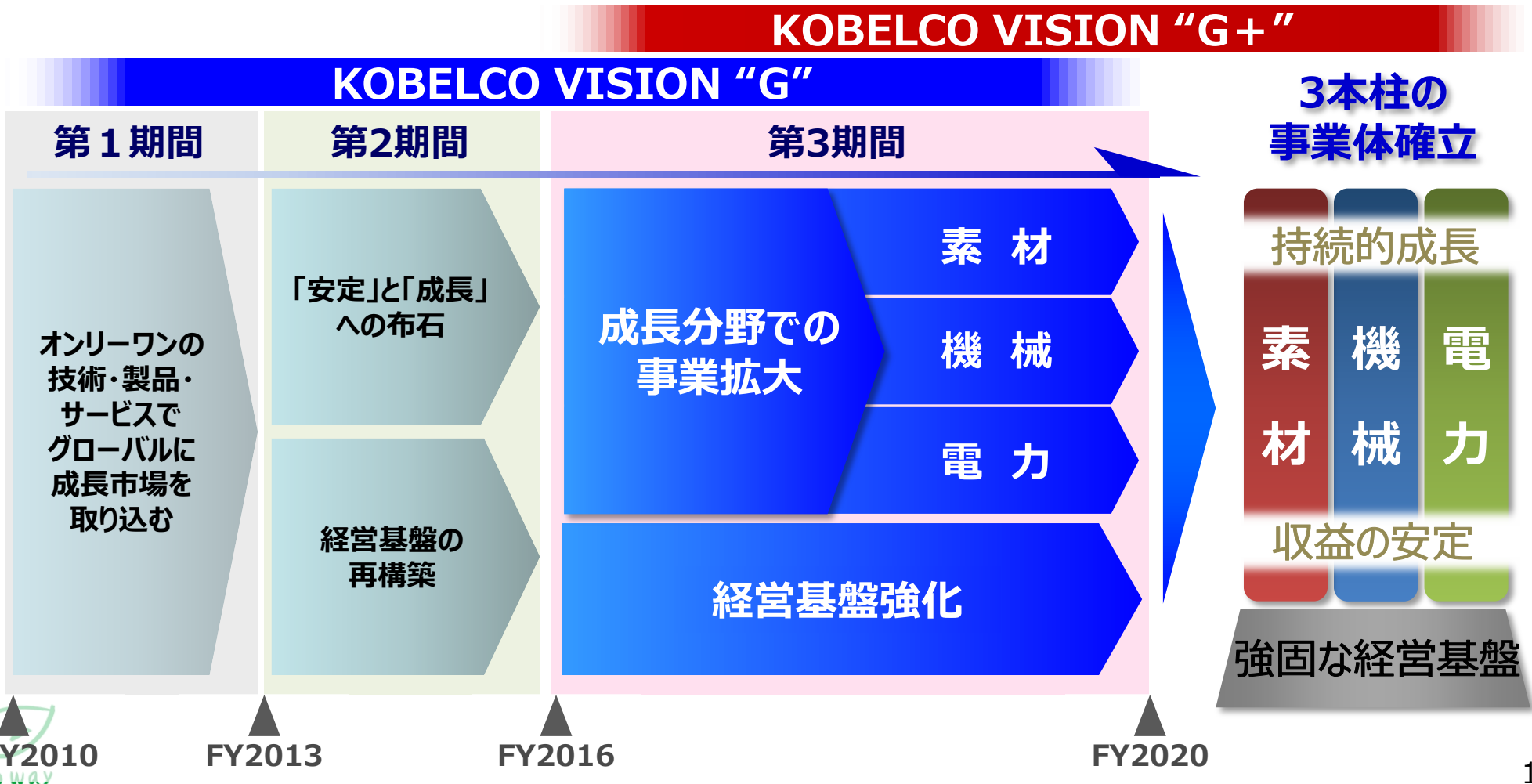


「輸送機軽量化」「エネルギー・インフラ」の成長分野に
【素材】【機械】【電力】の3本柱でアプローチ

従来の成長戦略をさらに深化させ、
神戸製鋼グループ独自の付加価値を高めることで、
圧倒的な競争優位性を発揮し、事業を拡大/社会に貢献

2016～2020年度中期経営計画 位置付け

【素材】【機械】【電力】の3本柱の磐石な事業体確立へ
今中期経営計画と、新たな3本柱の事業体確立時のビジョンを持ち合わせた
KOBELCO VISION "G+" を2016年度からスタート



3本柱の事業成長戦略

素材

- I 輸送機軽量化への取組み
- II 鉄鋼事業の収益力強化

機械

- I エネルギー・インフラ分野への取組み
- II 建設機械事業の収益力強化

電力

電力供給事業の安定収益化への取組み

経営基盤の強化

共通

- I コーポレートガバナンスの強化
- II 人材確保・育成
- III 技術開発力・ものづくり力の強化

1. 2013～2015年度中期経営計画 総括
2. 2016～2020年度中期経営計画 基本方針
- 3. 3本柱の事業成長戦略**
 - 素材系事業
 - 機械系事業
 - 電力事業
4. 経営基盤の強化
5. 財務戦略と経営目標
6. 株主還元方針及び社会貢献
(参考) セグメント毎の取り組み

I 輸送機軽量化への取組み

①自動車分野

②航空機分野

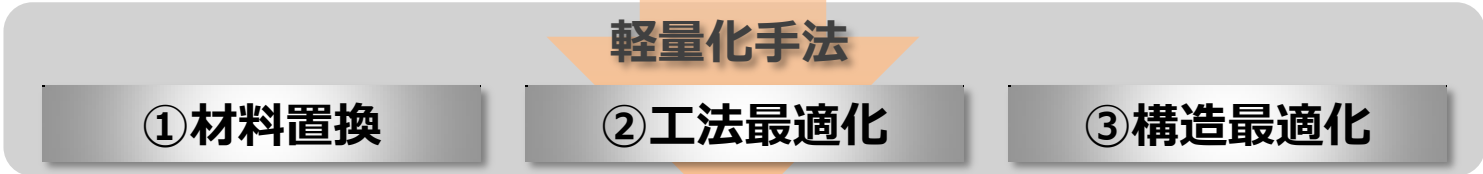
自動車軽量化ニーズ

自動車メーカーの課題	燃費・環境性能向上への対応 各国・地域において燃費・CO ₂ 規制は年率4%前後で厳格化が進む	安全性向上への対応 各国・地域において規制やアセスメントで基準を設定、厳格化
有効な手段	<ul style="list-style-type: none"> ・自動車軽量化 ・HV/PHEVへのシフト、EV/FCVの普及 →車体重量の増加は避けられない 	<ul style="list-style-type: none"> ・予防安全対応装備、自動運転装備の充実 ・衝突安全性向上の為にボデー骨格強化 →車体重量の増加は避けられない

軽量化ニーズが加速

自動車軽量化は、**燃費・環境性能/運動性能/安全性能の両立に寄与**
 (燃費改善/航続距離延長/ドライバビリティ向上/衝突安全性向上/予防安全装備充実)

自動車軽量化のニーズは今後も長期的に揺るがない



神戸製鋼グループの自動車戦略

基本方針

軽量化効果とコストのバランスに優れた**超ハイテン・アルミ素材の競争力強化**に加え
マルチマテリアル化を実現する当社独自のソリューション技術を武器に
グローバル市場におけるシェアを拡大
自動車分野における成長を確固たるものとする

当社メニューのターゲット部位 ・各々競合せず、ターゲット部位での拡大を進める

部位		小・中型車	大型車
ボデー	骨格材	超ハイテン	アルミ押出
	パネル・蓋物	—	アルミ板
	バンパー	超ハイテン	アルミ押出
内装系	シート材	超ハイテン	アルミ押出
シャシー	サスペンション	アルミ鍛造	
パワートレイン	エンジン	特殊鋼	

超ハイテン：引張強度 \geq 780MPa（ハイテン：引張強度 \geq 340MPa）

マルチマテリアル化が進展する部位

各メニュー戦略と当社優位性

【共通戦略】

- ◆ 日系自動車メーカー対応を強化
- ◆ 成長エリア（北米・中国）での欧米系自動車メーカーへの取組みを推進

特殊鋼

海外成長市場での拡販

【当社優位性】

- ・高品質な特殊鋼のグローバル供給体制
- ・国内外の二次加工拠点

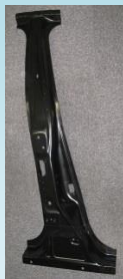


超ハイテン

高強度・高加工性超ハイテンを武器に、ボデー骨格の軽量化に集中

【当社優位性】

- ・超ハイテントップランナーとしての実績、ノウハウ
- ・グローバル供給体制



アルミ板

グローバルに拡大するアルミパネル需要への対応

【当社優位性】

- ・合金技術等の技術優位性
- ・缶材で培った高度な表面品質



アルミ鍛造材

拡大するグローバル需要を確実に捕捉

【当社優位性】

- ・開発、設計、金型/鍛造技術力
- ・日米中3極体制

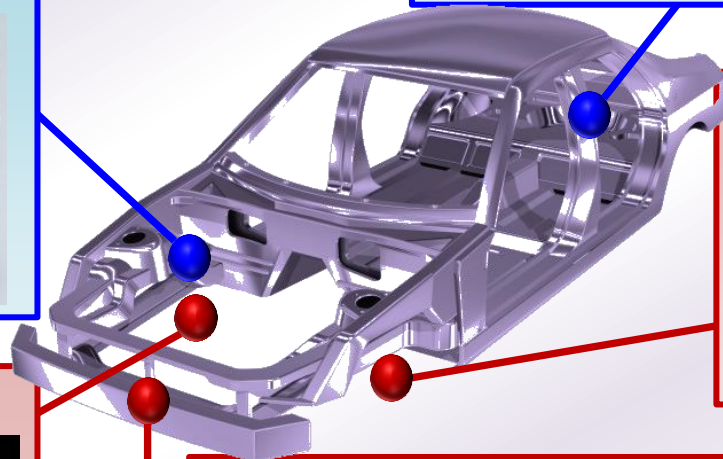


アルミ押出材

7xxx系高強度合金を武器に、バンパー・骨格材のグローバル対応

【当社優位性】

- ・軽量化効果の大きい高強度合金
- ・バンパー設計技術



輸送機の軽量化① - 自動車分野 -

マルチマテリアル化を実現するソリューション技術

保有メニュー

保有キーテクノロジー

最先端
ハイエンド材
(超ハイテン/アルミ)

低コスト
異材接合
プロセス

設計・データベース

超ハイテン+アルミ+接合継手

試作・評価

CAE+実車模擬

加工プロセス

プレス成形、温間成形など

自動車
軽量化
に貢献

グローバル供給体制の整備

現状

メニュー	生産拠点 (二次加工含む)			
	日本	北米	中国	東南ア
超ハイテン	○	○	☆	-
アルミ板	○	△	☆	-
アルミ押出材	○	△	△	-
アルミ鍛造材	○	☆	○	-
特殊鋼	○	○	○	☆

今中期取組み

競争力の源泉となる
国内マザー工場の強化

海外市場 (北米・中国)
での成長取込み

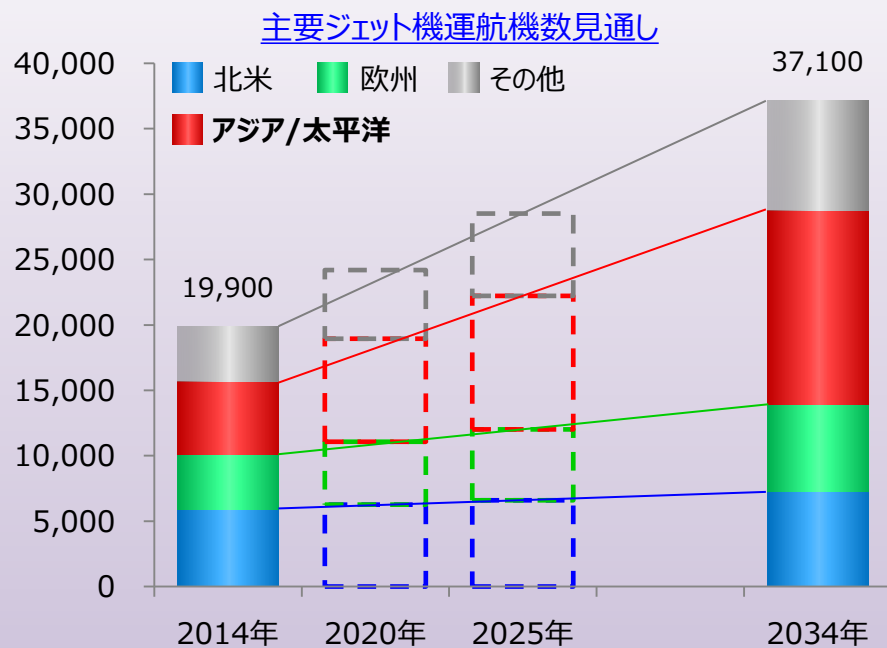
1,000億円
規模の
戦略投資を
検討

☆：前中期期間における新規投資・増強 ○：拠点あり △：検討中

航空機分野の動向と当社メニュー

◆ 需要動向

- 運航機数は今後20年でほぼ倍増
(2014年/19,900機→2034年37,100機)
- 大型機/小型機ともにアジアで大幅に増加
- 2014年航空機市場規模約60兆円
→素材約1.6兆円



※日本航空機開発協会データを基に当社作成

◆ 素材動向 (マクロ)

大型機

中型機

小型機

CFRP+チタン

アルミ/マグネシウム

<大型機>

世界的な環境規制強化を背景に、燃費向上を目指した軽量化素材CFRP (炭素繊維強化樹脂) の使用増 →接合部に、特性が近い**チタンを使用**

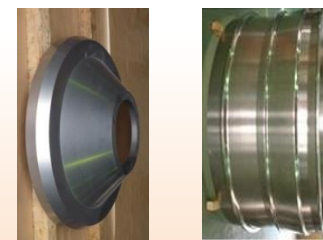
<小型機 (リージョナルジェット/ビジネスジェット) >

アルミ/マグネシウムを使用

◆ 当社メニュー

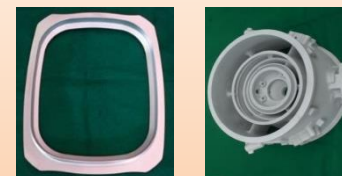
<チタン>

機体・脚材向け大型鍛造品
エンジン向け回転体/非回転体



<アルミ/マグネシウム>

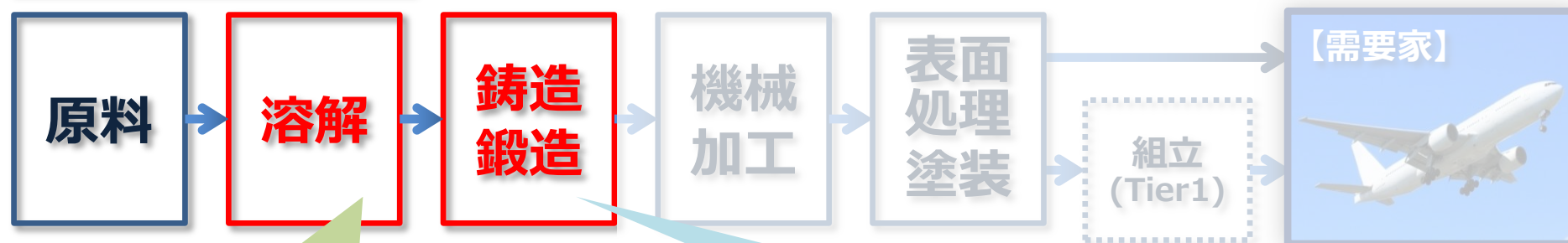
機体・脚材向け鍛造品
エンジン向け鋳造/鍛造品



航空機分野のこれまでの取組み

拡大する航空機需要に対して、最大限の拡販に取り組むとともに、
溶解～鑄造/鍛造までの上工程を強化

航空機部品製造工程



チタン

溶解能力の増強
→最新型溶解炉導入を決定



チタン

日本エアロフォージ設立
→世界最大級の
5万トンプレス稼動

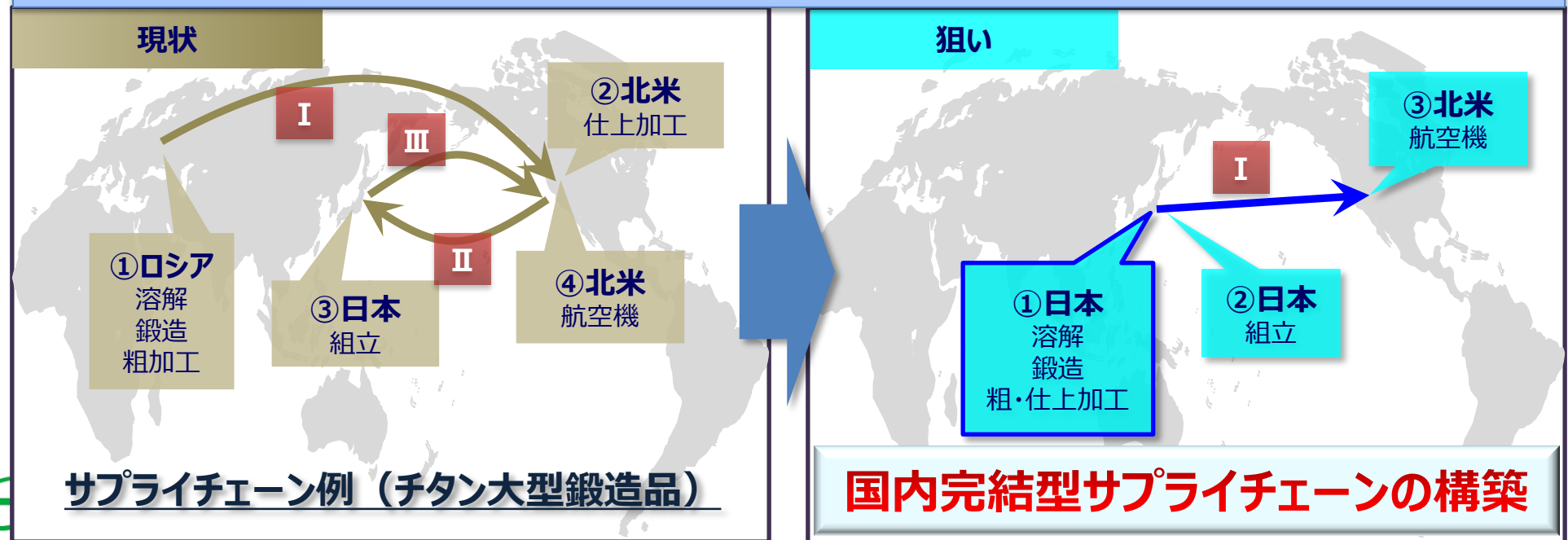
輸送機の軽量化② – 航空機分野 –

需要家ニーズの変化

機体数が増加する中、

- サプライヤーに対する**素材から部品加工までの一貫対応ニーズ**の増加
- 成長エリアである**アジア圏でのサプライヤーの探索**

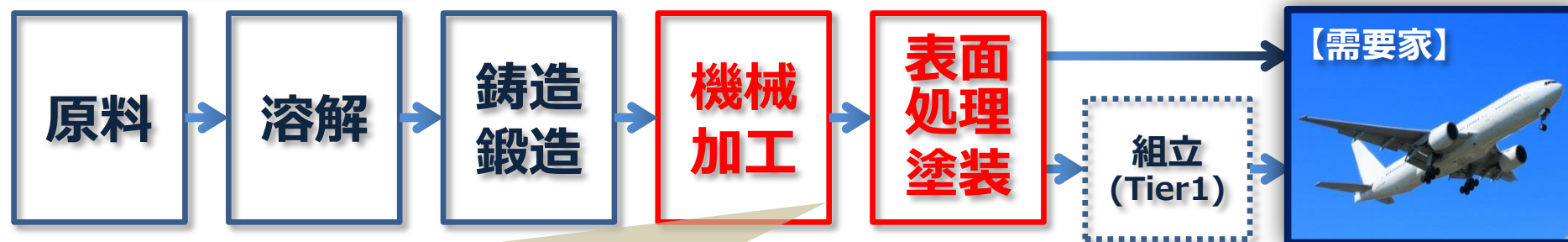
当社が、素材・鋳鍛造の上工程～機械加工・表面処理の下工程まで一貫で対応することにより、国内完結型サプライチェーンが実現する



航空機分野の今後の取組み

上工程強化継続に加え、需要家ニーズに応じた
下工程参入・拡大に向けた研究開発の推進

航空機部品製造工程



チタン

大型鍛造品の機械加工参入に
向けた研究開発の推進

アルミ・マグネシウム

完成加工部品メニューの対象拡大
に向け、機械加工/表面処理の
研究開発を推進

研究開発期間：～2018年度末

Ⅱ 鉄鋼事業の収益力強化

① 製鉄所上工程の集約

② 追加収益改善策

③ 輸送機分野での成長追求

2015年度⇒2020年度 収益改善効果

① 製鉄所上工程の集約

+ 150億円/年
以上

2017年秋集約完了

② 追加収益改善策

+ 300億円/年

- 設備投資効果
- 生産現場レベルでのコスト削減
- 原料コスト改善
- 固定費削減

③ 輸送機分野での成長

+ 250億円/年

- 鋼材品種構成の高度化
- 海外事業の収益向上
- 素形材事業の成長

鉄鋼事業の収益改善イメージ (単位：億円)

輸送機分野での成長

- ・自動車 (超ハイテン/特殊鋼)
- ・航空機 (チタン)
- ・船舶 (厚板/鋳鍛鋼)

2025年に向けては
更に拡大

電力・在庫評価
原料権益評価損
除く鉄鋼経常損益

70

2015年度
見通し

+150

上工程
集約

+300
追加
収益改善策

+100

鋼材
品種構成
高度化

+70

主要
海外事業

+80

素形材
(チタン/鋳鍛鋼
/鉄粉他)

減価償却費

△150

数量減

△100

その他
リスク

△100

~

△200

輸送機分野での成長と収益改善策
両輪で収益を底上げ

400
~
300

2020年度

1. 2013～2015年度中期経営計画 総括
2. 2016～2020年度中期経営計画 基本方針
- 3. 3本柱の事業成長戦略**
 - 素材系事業
 - 機械系事業**
 - 電力事業
4. 経営基盤の強化
5. 財務戦略と経営目標
6. 株主還元方針及び社会貢献
(参考) セグメント毎の取り組み

I エネルギー・インフラ分野への取組み

① 圧縮機事業の拡大

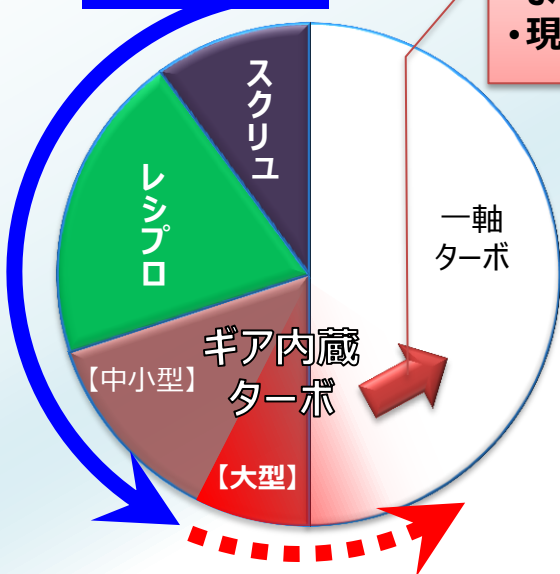
② 水素関連ビジネスへの取組み

非汎用圧縮機

基本方針

新領域：大型ターボ圧縮機市場への参入

当社保有
メニュー



- ・大容量・高圧・高効率ニーズの高まりによりギア内蔵型の市場が拡大
- ・現在は、欧州2社の寡占市場



ギア内蔵ターボ圧縮機

市場参入要件

最終品質確認

大型試運転設備
による確認

性能

世界トップクラス

製作能力

40万Nm³/hクラス
大型機実績有

世界最大級の 試運転設備を導入

出力:40MW
完成:2017年4月

競争力

円高も想定したコスト
ダウンを達成

非汎用圧縮機市場
約1兆円

特に、当社優位性のある
アジア市場の取り込みに注力

汎用圧縮機

基本方針

アジアにおけるトップグループの地位確立

競争力のある商品

世界最高水準の
性能・コストを誇る
「世界戦略商品」の投入



グローバル展開

アジアの販売・生産拠点の拡
充（インド・タイ等）



生産基盤強化

播磨工場への生産集約に
よる生産効率向上、
リードタイム短縮

汎用圧縮機の製造拠点

播磨工場

高砂製作所

播磨工場

来るべき水素社会に向けた実績作り

国内市場

水素・燃料電池戦略
ロードマップ改訂版（経産省）

水素ステーション整備目標

（現状）/約80箇所
2020年/160箇所程度
2025年/320箇所程度
2030年/900基相当

再生可能エネルギー由来 水素の利活用についての検討

再生可能エネルギーからの安価・安定・高効率な水電解技術の開発を行う

海外市場

CO₂排出規制の厳格化による環境対応車の増加

将来、FCV普及時の
米国の期待市場規模大

当社グループの取り組み

水素ステーション向けユニットの拡販

- ◆ 圧縮機、冷凍機などコンパクト設計
- ◆ 水素ステーションのトータルエンジニアリング力
⇒東京五輪に向けて
シェア拡大



高圧水素圧縮機
“HyAC mini”

競争力強化

水素ステーション総合テストセンターの新設

- ◆ 様々な条件でのステーション関連機器の検証
- ◆ 法規制や市場ニーズに対応した製品開発
- ◆ 低コスト化、差別化技術の確立



再エネ水素ステーションの実証試験

再生可能エネルギーでCO₂フリー水素を製造し、水素ステーションへ
（神鋼環境ソリューションの技術を活用）

差別化技術、製品メニュー

【米国拠点の活用】 日本での実績を武器に販売活動を展開

Ⅱ 建設機械事業の収益力強化

中国事業の再構築の推進

中国事業の再構築

収益力強化に向けた構造改革を断行

需要

- 2010年には10万台（外資系のみ）超の総需要が、2015年は2.7万台まで減少
- 2016～2020年も大幅な回復は期待出来ず、買い替え需要レベル(3～5万台)で推移

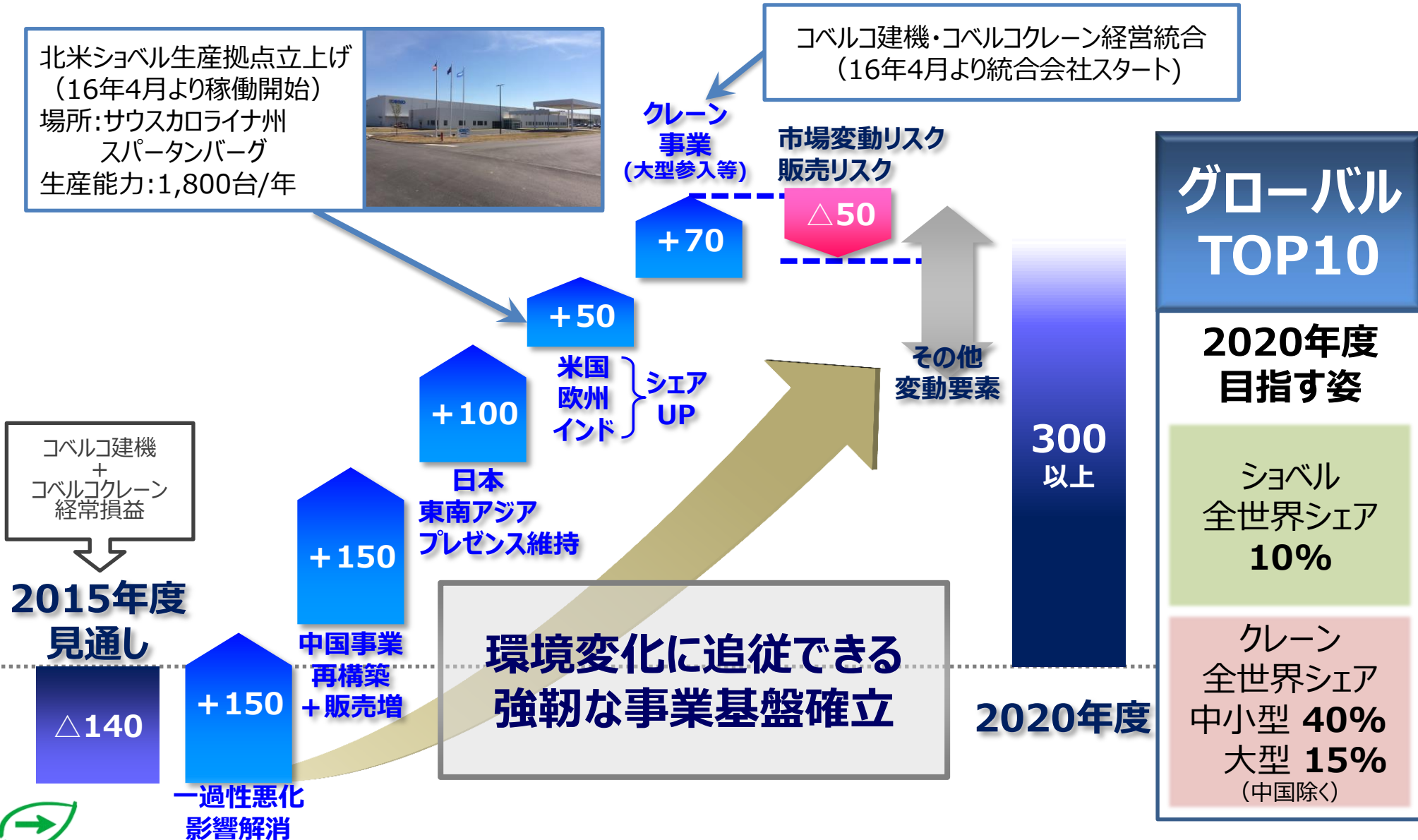
施策

- ① 余剰状況にある**生産能力を見直し**
- ② 日本・米国・東南アジア向けに本体/製缶部品を供給し操業度を確保⇒**クロスソーシングの推進**



建設機械事業の収益改善イメージ

(単位：億円)



1. 2013～2015年度中期経営計画 総括
2. 2016～2020年度中期経営計画 基本方針
- 3. 3本柱の事業成長戦略**
 - 素材系事業
 - 機械系事業
 - 電力事業**
4. 経営基盤の強化
5. 財務戦略と経営目標
6. 株主還元方針及び社会貢献
(参考) セグメント毎の取り組み

電力供給事業の安定収益化への取組み

- ・ 既設IPP安定稼動により収益最大確保
- ・ 真岡プロジェクトの完遂、円滑な立上げ
- ・ 神戸プロジェクトの着実な推進

安定収益基盤確立

最新鋭設備によるコスト競争力実現

395万kW

神戸3,4号機
運転開始

[微粉炭火力 超々臨界圧発電(USC)]

265万kW

真岡1,2号機
運転開始

[都市ガス燃料のガスタービン・コンバインドサイクル]



140万kW

神戸1,2号機 安定操業の継続

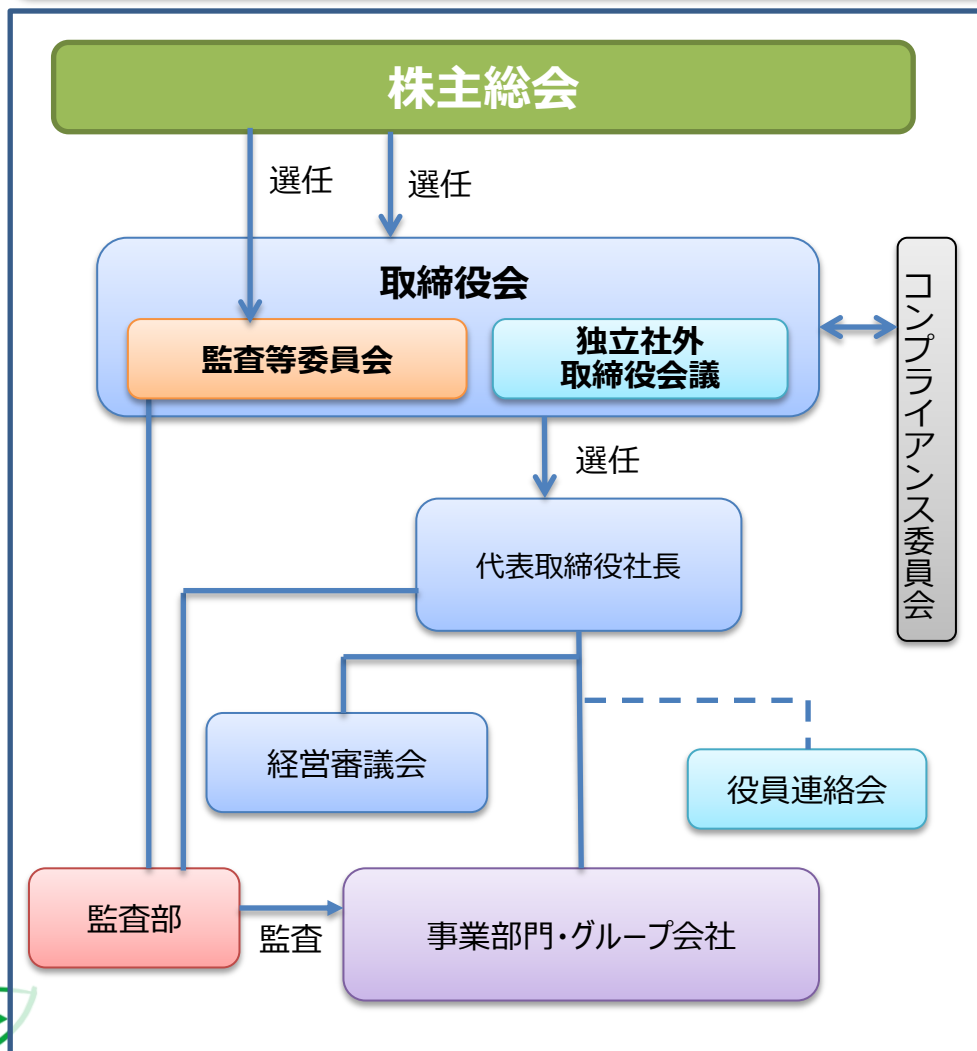
[微粉炭火力 超臨界圧発電(SC)]

FY2019

FY2022

1. 2013～2015年度中期経営計画 総括
2. 2016～2020年度中期経営計画 基本方針
3. 3本柱の事業成長戦略
- 4. 経営基盤の強化**
5. 財務戦略と経営目標
6. 株主還元方針及び社会貢献
(参考) セグメント毎の取り組み

当社企業理念及び中期経営計画の実現に必要な コーポレートガバナンス体制の強化



① 監査等委員会設置会社への移行

- ・ 社外取締役比率の増加による取締役会の透明性と公正性の向上
- ・ 監査等委員による取締役会の監督機能強化
- ・ 意思決定の迅速化

② 取締役会メンバーの見直し

新たにコベルコ建機(株)代表取締役社長を委嘱業務とする取締役を指名

③ 独立社外取締役会議を新設

独立社外取締役の適切な関与と客観的な立場に基づく情報交換・認識共有を図る会議体を設置

④ 業務執行側の体制強化

7セグメントに集約

- 鉄鋼、溶接、アルミ・銅、機械
- エンジニアリング、建設機械、電力

ダイバーシティ推進

平成27年度
「なでしこ銘柄」選定



- 女性採用の拡大
- 育児休業からの早期復帰支援制度
- キャリア継続支援制度、等

働き方変革

-スタッフの生産性向上



- ワークスタイル変革
- 19時以降の残業禁止、等
⇒ 年休取得向上
長時間労働の是正

成長を牽引する 人材の育成



- リーダー、若手技術者、
グローバル人材の育成、等

安全衛生管理

平成26,27年度
「健康経営銘柄」選定



- 「死亡災害ゼロ、重大災害ゼロ」へ
人材教育、設備/作業改善、等
- 全額会社負担の人間ドック、等

成長戦略を支える技術開発力の向上

- **事業・収益拡大を支える主力製品の競争力強化のための差別化技術の創出**
 - 素材系：自動車材の高強度/高加工性化（超ハイテン、アルミ）
 - 機械系：圧縮機の大型/高圧化、設計基盤技術の強化
- **自動車、航空機、エネルギー分野で当社グループならではの顧客価値を実現する製品・プロセスを創出**
 - 独自のアンテナ機能で市場と顧客にアクセス（北米、欧州の情報拠点の新設など）
 - グループ内横串連携の強化（本社部門に輸送機材事業企画室を設置）
 - 顧客との共創、当社技術の融合空間の実現（技術展示室の整備と活用）

生産基盤強化とものづくり力の底上げ

- **生産基盤強化に貢献する『品質力強化』『現場力強化』活動等および革新に向けた『データ活用』活動（ICT活用ものづくり）の推進**

1. 2013～2015年度中期経営計画 総括
2. 2016～2020年度中期経営計画 基本方針
3. 3本柱の事業成長戦略
4. 経営基盤の強化
- 5. 財務戦略と経営目標**
6. 株主還元方針及び社会貢献
(参考) セグメント毎の取り組み

基本方針

素材系・機械系事業の成長に向けた大型戦略投資、事業基盤を支える定常投資は、原則として事業キャッシュフローにて賄う

キャッシュ対策

大型戦略投資に含まれる、自動車分野を中心とした成長投資 ⇒ **1,000億円**
事業環境の変化によるCF悪化時にも、財務規律を維持しながら着実に成長投資を実施すべく、**最大1,000億円をターゲットにキャッシュ対策**を検討・実施

資産売却

・グループ内で保有する資産の売却

運転資金改善

・海外関係会社の資金効率化など

投資の厳選

・案件の必要性、緊急性、確実性などを精査し慎重に判断

株主還元

事業CF

財務規律
維持

戦略投資
定常投資

キャッシュ
対策

中期最終年度（2020年度） 達成目標

◆ **ROA**

[経常損益÷総資産]

5%以上

◆ **D/Eレシオ**

[有利子負債÷自己資本]

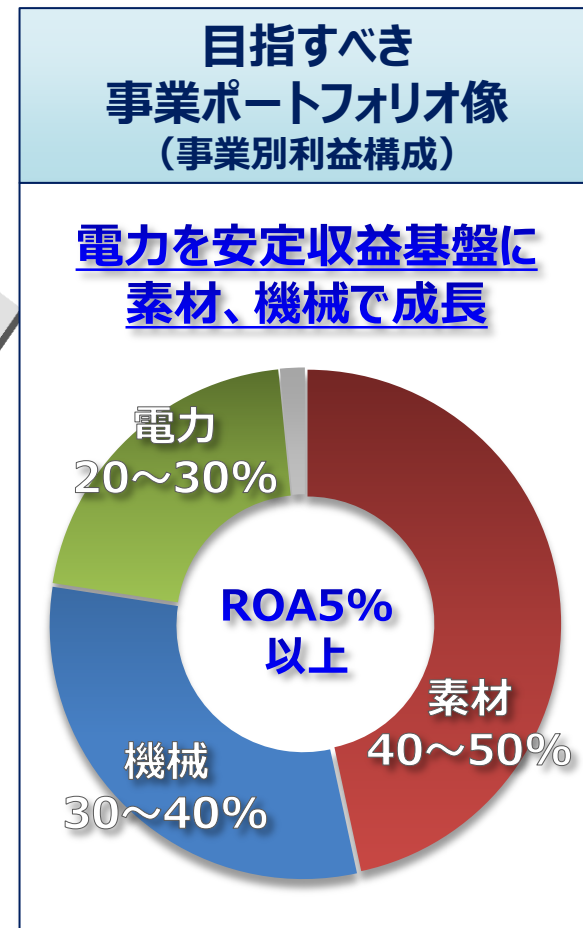
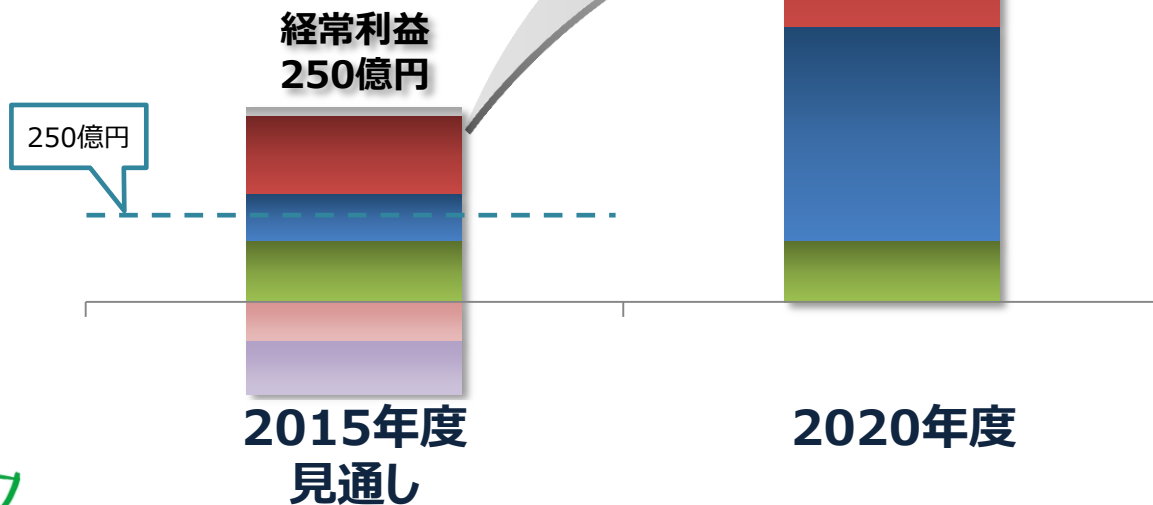
1倍以下を堅持

財務の健全性を確保しつつ、
収益性（資本効率）の向上を実現

KOBELCO VISION "G+"

KOBELCO VISION "G"

- 素材 (2015年度は鉄鋼除く)
- 機械 (2015年度はコベルコ建機除く)
- 電力
- その他
- 鉄鋼 (2015年度)
- コベルコ建機 (2015年度)



3本柱の事業体確立時

〔 進捗中の新規電力
プロジェクト稼動以降 〕

1. 2013～2015年度中期経営計画 総括
2. 2016～2020年度中期経営計画 基本方針
3. 3本柱の事業成長戦略
4. 経営基盤の強化
5. 財務戦略と経営目標
- 6. 株主還元方針及び社会貢献**
(参考) セグメント毎の取り組み

◆ 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、当社の財政状態、先行きの資金需要、各期の業績及び配当性向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、グループ全体での企業価値、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 **15%～25%** とする



ラグビー部
「コベルコスティーラーズ」



「KOBELCO森の童話大賞」



KOBELCO

「森林整備活動」




「コベルコ地域社会貢献基金」

1. 2013～2015年度中期経営計画 総括
2. 2016～2020年度中期経営計画 基本方針
3. 3本柱の事業成長戦略
4. 経営基盤の強化
5. 財務戦略と経営目標
6. 株主還元方針及び社会貢献
(参考) セグメント毎の取り組み


- 安全、生産基盤の強化と上工程集約の完遂、
収益改善策の上積みによる鋼材事業の収益力強化
- 輸送機分野（自動車）を中心とする鋼材の製品戦略の推進、
グローバル供給体制の強化（特殊鋼線材のタイでの生産開始、
薄板ハイテンの北米・中国での拡販による最大販売量確保）
- 輸送機分野（船舶、航空機、自動車）を中心に鋳鍛鋼・チタン・
鉄粉の商品力・強みを活かした素形材事業の成長戦略推進

- エリア・マーケティング活動の強化、造船・鉄骨向けでの
拡販等を通じて国内での圧倒的なシェア確保
- 市場ニーズに合った新商品投入、営業力向上等による
アセアン・中国事業の強化
- 基盤要素技術開発の推進、造船・鉄骨向けでの自動化に
向けた取組み推進によるソリューション事業の追求

- 
- 輸送機分野での成長追求
(自動車パネル、サスペンション、バンパー、
航空機向け鋳鍛造品、車載用銅板条、他)
 - 既存コア事業の強化継続 (缶材、ディスク材、他)
 - 技術優位性、ものづくり力の向上などによる事業基盤の強化

- 
- 新領域（大型ターボ）、新用途（LNG船・水素）への進出
による非汎用圧縮機事業の拡大
 - 世界戦略商品の投入、アジア展開の強化
による汎用圧縮機事業の拡大
 - コスト競争力強化、プロダクトミックス最適化
による産業機械事業の高収益体質追求

- 原発の廃炉に伴う廃棄物処理ビジネスへの取組み強化
- 水処理・廃棄物処理関連事業の受注拡大、収益力強化
- 新規ビジネス創出に向けた取組み強化
- グループでのエンジニアリングビジネスのより一層の連携

- 
- ショベル中国事業の構造改革の断行
 - ICTを活用したバリューチェーンの有機的な連携による
差別化商品・ソリューションの提供
 - 中小型クローラクレーン市場でのプレゼンス維持、
再参入の大型市場での事業基盤確立

■ 既存IPP事業の安定稼動継続、安定収益の確保

■ 真岡プロジェクトの完遂、円滑な立上げ

■ 神戸プロジェクトの着実な推進

企業理念



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

以上の理念の下、グループ全体としての企業価値を向上させます。

将来見通しに関する注意事項

- 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