

株主の皆様をはじめ当社グループの  
全てのステークホルダーの皆様から再び信頼されるよう、  
再発防止策の遂行と企業価値の向上に  
全力で取り組んでまいります。

株式会社神戸製鋼所 | 山口 貢  
代表取締役社長

株主の皆様には、格別のご高配を賜わりありがたく厚く御礼申し上げます。

はじめに、当社グループにおける品質に関わる不適切行為により、株主の皆様には多大なるご迷惑とご心配をお掛けしておりますこと、改めて深くお詫び申し上げます。

再発防止に向けた取組みにつきましては、本年3月6日に公表し、現在、グループを挙げて、ガバナンスの改革や、品質管理体制の再構築などに取り組んでおります。しかしながら、形や仕組みを変えるだけで、変革が実現するわけではなく、全役員・社員が、当社グループの存在意義や目指すべき企業像を示した企業理念を共有し、実現に向けて取り組むことが最も重要だと考えております。

そのためには、経営陣の思いを伝えるだけでなく、現場を見て、社員の声に耳を傾けることが必要であると考え、現在、私が率先して全国にある事業所に足を運び、社員と直接語り合う活動を進めております。また、経営幹部も自ら従業員の声に耳を傾ける対話活動を開始しております。まだこの活動は緒に就いたばかりではありますが、出来る限り多くの社員と対話を続け、再発防止と企業理念の実現に愚直に取り組んでまいります。

当上半期の業績、当期の業績見通しおよび  
中間配当について

さて、当社グループの上半期の連結業績につきましては、後述の「業績のご報告」でご説明しておりますとおり、建設機械において中国を中心に油圧ショベルの販売台数が堅調に推移した一方、鉄鋼において生産設備の一過性のトラブルや自然災害の影響などにより販売数量が減少したことなどから、売上高は前年同期に比べ511億円増収の9,582億円となりましたが、経常利益は前年同期に比べ364億円減益の93億円となりました。親会社株主に帰属する四半期純利益は、神戸製鋼株式会社の株式の一部を譲渡したことなどによる特別利益を363億円計上しましたが、前年同期に比べ59億円減益の333億円となりました。

続いて、当期の業績見通しについてですが、建設機械においては中国を中心に堅調な需要が継続する見込みであり、鉄鋼においても自動車向けを中心に需要は堅調に推移

するものの、設備トラブルなどによる販売数量の減少などから、経常利益は250億円、また、親会社株主に帰属する当期純利益は350億円を見込んでおります。

当期の中間配当につきましては、今後の財政状況、業績の動向、先行きの資金需要等を総合的に勘案した結果、1株につき10円とさせていただきます。株主の皆様には、何卒ご理解を賜りたいと存じます。

今後の取組みについて

当社グループが中期経営計画で掲げる、素材系事業、機械系事業、電力事業を3本柱とする事業体の確立を目指す考え方は、これまでと何ら変わるものではありません。信頼回復に向けた施策を進めると同時に、成長機会を逃すことなく、中期経営計画の達成に向け全力で取り組んでまいります。

特に、成長の中心である当社グループの多様な事業を組み合わせたシナジー効果については、徹底的に追求してまいります。これまで進めてきた、鉄鋼やアルミ、溶接が持つそれぞれの強みを融合した輸送機軽量化のためのマルチマテリアル戦略では、ロボット・FA装置大手のファナック株式会社様と共同で異種金属接合用ロボットシステムを開発するなどの成果も出始めております。また、機械系事業の圧縮機とエンジニアリングを融合した水素ステーション開発や、産学共同での再生可能エネルギーの有効利用を目的とした圧縮空気エネルギー貯蔵システムの実証試験を開始するなど、各種取組みを進めております。こうした取組みを拡大させながら当社グループ独自の付加価値をさらに高め、競争優位性を発揮していくことで、社会への貢献を目指してまいります。

当社グループは、安全、品質、そして、コンプライアンスの尊重が企業存立・存続の前提であり、何よりも優先されるべきものとの認識のもと、全役員・社員が一致団結して株主の皆様をはじめ当社を取り巻く全てのステークホルダーの皆様から再び信頼され、ご支持いただける企業グループとなるよう、全力で取り組んでまいります。株主の皆様には、引き続きご指導とご鞭撻を賜りますようお願い申し上げます。

2018年12月

当社グループにおける不適切行為について

■概要

神戸製鋼グループでは2016年6月、神戸製鋼ステンレス株式会社でJIS法違反が発生したことを契機として、全事業部門を対象に本社主導による品質監査を進めていたところ、昨年8月末、アルミ・銅事業部門において、本件不適切行為\*が行なわれていたことが発覚しました。これを受けて、当社は、本件不適切行為のなされた製品の出荷を即時停止するとともに、外部法律事務所を起用した社内調査を実施したうえで、昨年9月よりお客様への説明を開始し、昨年10月8日以降、対外公表を行ないました。

\*本件不適切行為：公的規格または顧客仕様を満たさない製品等につき、検査結果の改ざんまたはねつ造等を行なうことにより、これらを満たすものとしてお客様に出荷または提供する行為。

詳細については、当社として、外部調査委員会の調査によって明らかになった事実関係をご説明するとともに、その原因分析および再発防止策を報告した「当社グループにおける不適切行為に関する報告書」（本年3月6日公表）をご覧ください。  
[http://www.kobelco.co.jp/progress/files/20180306\\_report.pdf](http://www.kobelco.co.jp/progress/files/20180306_report.pdf)

■原因分析

I. 収益偏重の経営と不十分な組織体制

- 1.本社の収益評価に偏った経営姿勢
- 2.本社による統制力の低下
- 3.経営陣の品質コンプライアンス意識の不足
- 4.事業部門内における監査機能の弱さ
- 5.本社による品質コンプライアンス体制の不備

II. バランスを欠いた工場運営と社員の品質コンプライアンス意識の低下

- 1.工程能力に見合わない顧客仕様等に基づく製品の製造
- 2.受注の獲得と納期の達成を至上命題とする生産・納期優先の風土
- 3.事業部門を横断した人事交流や人事異動がほとんど存在しない閉鎖的な組織
- 4.社員の品質コンプライアンス意識の鈍麻
- 5.不適切行為の継続

III. 不適切行為を容易にする不十分な品質管理の手続き

- 1.改ざんまたはねつ造を可能とする検査プロセス
- 2.単独かつ固定化した業務体制
- 3.遵守することが困難な社内規格の設定

■再発防止策とその進捗状況

当社は、本年3月6日公表の上記報告書にてご報告した再発防止策の着実な実行のため以下の具体的な活動を推進しています。なお、これらの再発防止策の進捗は、社外有識者のみで構成される外部品質監督委員会（当社取締役会の諮問機関）で継続的にモニタリングいただき、改善に向けた諸提言をいただいております。当社は、今後も外部品質監督委員会からの助言や提言を適切に反映し、再発防止策の実効性向上に努めていきます。

再発防止策	進捗	具体的実施内容（本年10月30日時点）
<b>1.ガバナンス面－品質ガバナンス体制の構築</b>		
1)グループ企業理念の浸透	実施中	●社長による対話活動を本年10月末までの間に合計24事業所・拠点、のべ31回実施。 ●本年7月に全社員対象の「社員意識調査アンケート」実施（以下の※のものと同じ）。 ●毎年10月を「KOBELCOの約束月間」として設定し、コミュニケーション活性化のため、本年10月より部単位で従業員等で語り合う活動を開始。
2)取締役会のあり方	完了	本年6月開催の株主総会決議を経て、当社全体のコーポレートガバナンス体制変更。
3)リスク管理体制の見直し	実施中	●コンプライアンス統括部を本年4月1日に設置。グループ全体のリスク管理強化に向けた各種施策を実行中。 ●本年7月に全社員対象の「コンプライアンス意識調査アンケート」実施。
4)事業部門の組織再編	検討中	事業強化を目的とした組織のあり方について検討中。
5)グループ会社の再編	検討中	グループガバナンス強化に向け、各グループ会社のリスク管理やガバナンス体制について整理。一部のグループ会社については具体的な強化策の検討に着手。
6)事業部門間の人事ローテーションの実施	検討中	事業部門間の人事異動は個別単位で適宜実施済。新たに人材育成、組織の活性化、相互連携の強化を目的としたローテーションの仕組みを検討中。来年4月からの運用開始予定。
7)現場で生じる諸問題の掌握	実施中	●全社員対象の「社員意識調査アンケート」を本年7月に実施。（※） ●品質キャラバン隊による現場の困りごとを吸い上げる活動を開始し、本年10月末までに68拠点を訪問（対象拠点：132拠点）。
8)品質憲章の制定	完了	本年2月に制定済。
9)品質保証体制の見直し	完了	本社・事業部門・製造所/工場の各階層での品質保証体制の見直しは完了。今後、グループ会社へも展開。
10)事業管理指標の見直し	検討中	経済性、顧客満足度、社員意識、安全、品質安定性、環境負荷、法令・契約遵守の観点での各事業指標を検討中。来年4月からの導入を予定。
<b>2.マネジメント面－品質マネジメントの徹底</b>		
1)品質マネジメントの対策	概ね完了	●品質統括部を設置し、新たに「品質ガイドライン」を制定。本年5月より運用を開始。 ●グループ品質リーダー会議を日本・中国・東南アジアで開催。今後、米圏でも開催予定。
2)品質保証担当人材のローテーションと育成	一部実施中	品質保証人材マップの作成、品質に関する教育プログラムの体系化に着手。
3)品質に係る社員教育	実施中	本年8月より当社・グループ会社のライン長（約600名）を対象に品質・コンプライアンス研修を実施中（来年3月まで）。
4)本社による支援策	実施中	品質統括部・品質監査室による品質監査を本年10月末までに65拠点実施（対象拠点：118拠点）。
<b>3.プロセス面－品質管理プロセスの強化</b>		
1)試験・検査データの不適切な取り扱い機会の排除および出荷基準の一本化	●「品質ガイドライン」制定完了 ●品質監査で是正・整備状況を確認	●（1について）各事業所（グループ会社含む）で使用される試験・検査機の内容を調査し、自動化についての投資計画策定中。
2)工程能力の把握と活用（素材系）		●（2について）要求される規格に対する製造プロセスにおける品質ばらつき度合いの把握を実施中。
3)新規受注時の承認プロセスの見直し		●（2について）アルミ・銅事業部門では、検査データの可視化（グラフ化/指数化）を推進中。
4)製造プロセス変更時の承認プロセスの見直し		●（3について）アルミ・銅事業部門では、本年度上期末までに新規受注の際の承認の仕組みを整え、本年度下期から実行/試行を開始。
5)設備投資における品質リスクアセスメントの推進		