



ECOWAY

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

2013年度～2015年度 中期経営計画

— 「安定」と「成長」に向けた経営基盤の再構築 —

2013年5月29日

株式会社 **神戸製鋼所**



ECOWAY

—CONTENTS—

- ▶ 神戸製鋼グループの企業像
- ▶ 事業環境 と 2010年度～2012年度の実績
- ▶ ー 経営基盤の再構築 ー <2013年度～2015年度 中期経営計画>
- ▶ 収益の『安定』と事業の『成長』に向けた布石
- ▶ 配当方針



ECOWAY

神戸製鋼グループの企業像

[2010年4月14日発表]

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



ECOWAY

事業環境

2010年

KOBELCO VISION “G” の 策定当初に想定した 事業環境

- ◆ 中国を中心とする新興国経済の拡大・発展、生産能力拡大
- ◆ リーマンショック後の欧米経済の緩やかな回復
- ◆ 高騰する資源価格に対する省エネニーズなど、エコ・低炭素社会に向けた動き
- ◆ 1ドル90円前後の円高水準

～2012年

事業環境の変化

- ◆ 欧州財政危機の懸念
- ◆ 円高進行・超円高の定着
[→是正へ]
- ◆ 中国経済成長の減速
- ◆ 電力不足の懸念
- ◆ 日中関係の悪化

自然災害

- ◆ 東日本大震災の発生
- ◆ タイ洪水被害発生 など

2013年～

想定される事業環境

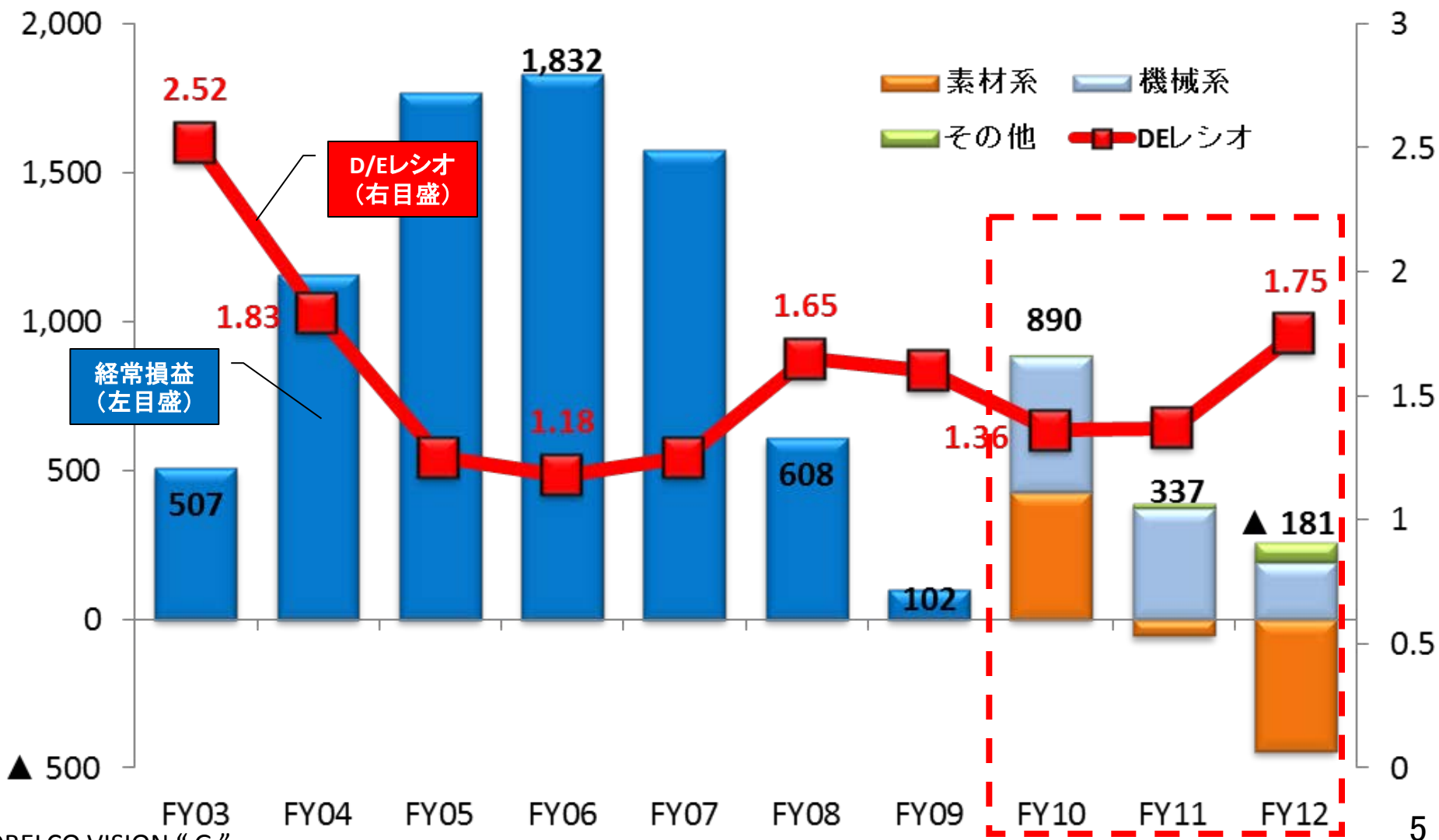
- ◆ 米経済の成長、シェールガス関連需要の波及
- ◆ 新興国の経済成長の継続
- ◆ 欧州財政危機の長期化懸念
- ◆ 中国の過剰生産能力と環境問題
- ◆ 資源価格の高止まり
- ◆ 超円高の是正→輸入物価上昇
- ◆ 電力不足、電力コストのさらなる増大
- ◆ 消費増税(消費低迷)⇔デフレ脱却「？」



ECOWAY

2010年度～2012年度の実績

◆ 経常損益(億円)とD/Eレシオ(倍)





ECOWAY

2010年度～2012年度の取り組み

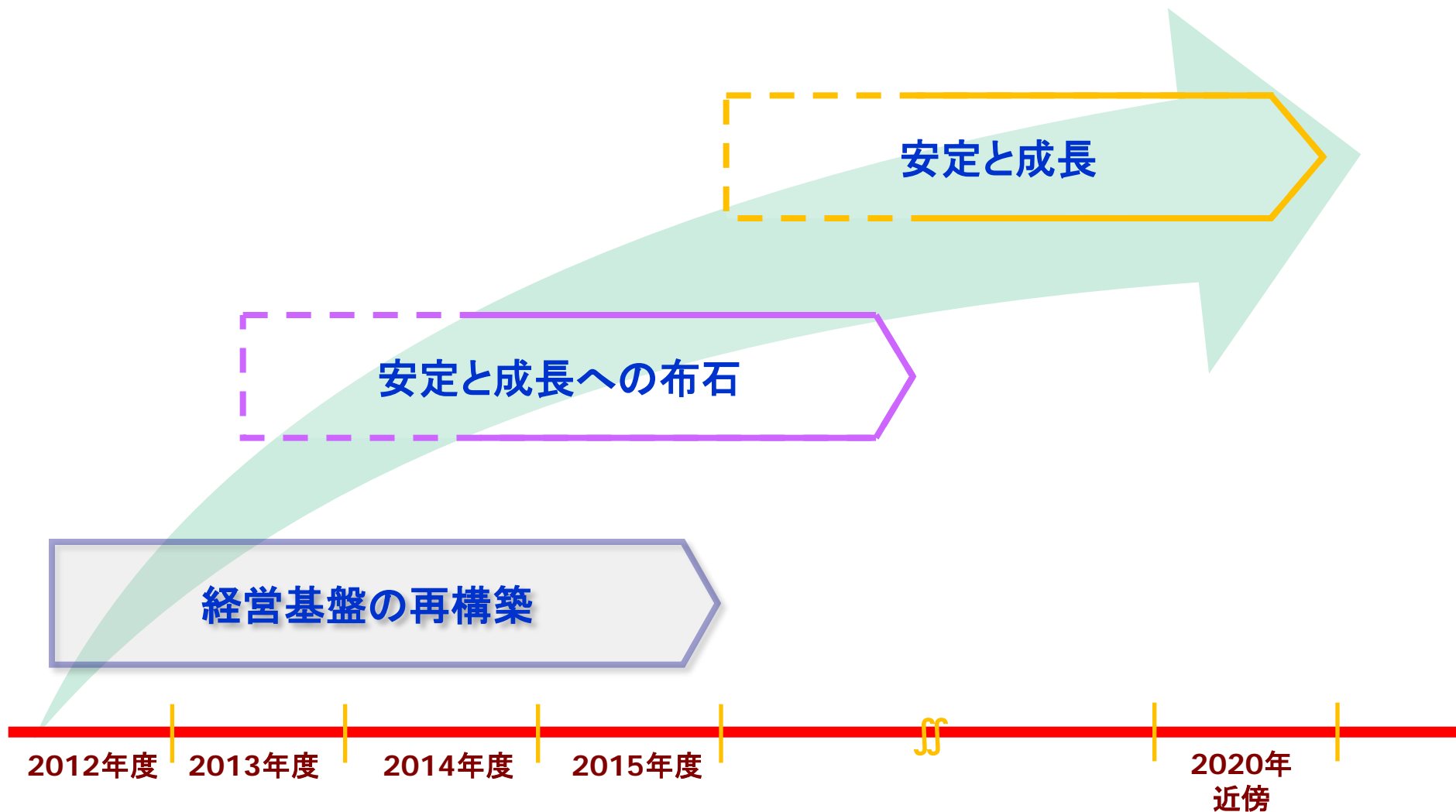
○安定収益の確保や成長市場での需要捕捉に向けた施策を実行。

セグメント	主な投資	稼動時期など
鉄鋼	溶銑予備処理設備や厚板熱処理炉、 高効率自家発電設備の導入	2012年度～
鉄鋼	米国で自動車ハイテン鋼板製造設備の建設	2013年度
アルミ・銅	中国に自動車用アルミ鍛造品製造拠点を設立 (日米中3極体制確立)	2012年度
機械	中国の非汎用圧縮機メーカーへ資本参加	2011年度
コベルコ建機	グローバル エンジニアリング センター(GEC)を設立 (生産と開発の最適化)	2012年度



ECOWAY

安定と成長に向けたSTEP





ECOWAY

余白

経営基盤の再構築

**体質強化と各事業の競争力強化を通じて
グローバルな競争に耐えうる経営基盤の再構築!**

1. 鉄鋼事業の収益力強化
2. 成長分野・地域での販売量の確保
3. 体質強化活動
4. 財務体質の改善



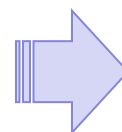
ECOWAY

1. 鉄鋼事業の収益力強化

鉄鋼事業部門の収益改善策 [※] ※ 体質強化活動の取り組みを含む	13年度 効果額 (2012年度比)	15年度 効果額 (2013年度比)	効果額 合計 (2012年度比)
● 設備投資効果 (溶銑予備処理設備、高効率自家発電設備、厚板熱処理炉など)	40億円	190億円	230億円
● 生産現場レベルでのコスト削減	120億円	100億円	220億円
● 原料コスト改善(安価品調達など)	80億円	0億円	80億円
● 固定費削減他	60億円	10億円	70億円
収益改善額 合計	300億円	300億円	600億円

その他の増益要因(2012年度→2013年度)

(1) 減価償却方法変更影響	180億円
(2) 在庫評価影響 他	202億円
増益改善額 合計	682億円

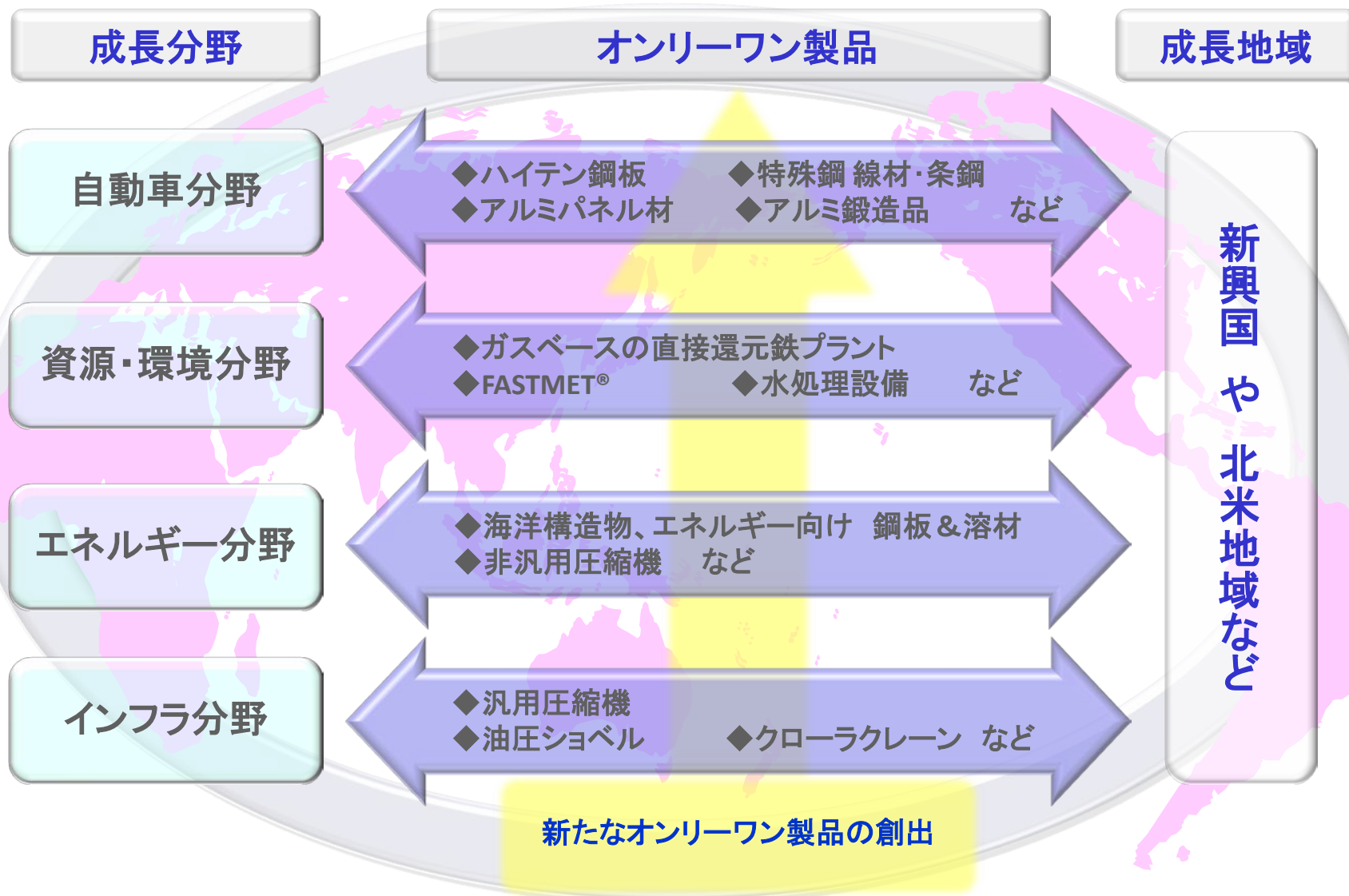


鉄鋼事業部門	経常損益
2012年度	2013年度
▲502億円	180億円



ECOWAY

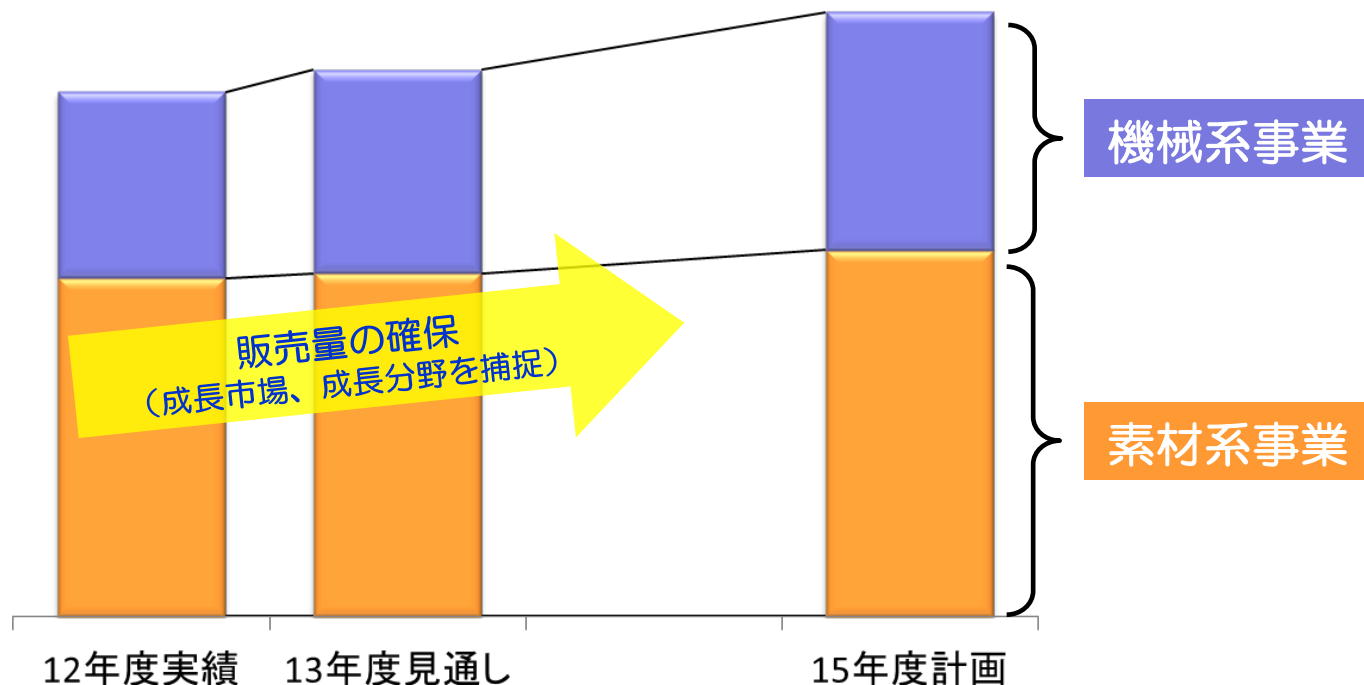
2. 成長分野・地域での販売量の確保





ECOWAY

販売量確保への取り組みイメージ



海外売上高比率

2012年度実績
34%

2013年度見通し
35%

↓

2015年度計画
40%程度

素材系事業	鉄鋼	北米の自動車ハイテン鋼板製造、線材2次加工拠点の収益最大化
	アルミ・銅	アルミ鍛造部品拠点の増強による拡販
機械系事業	機械	資本参加した中国拠点も活用しグローバルでの販売量を拡大
	コベルコ建機	中国・東南アジア・インドでの数量確保、再参入した欧米での拡販
	エンジニアリング	震災復興への貢献



ECOWAY

3. 体質強化活動

体質強化活動の取り組み	15年度効果額 (2012年度比)
● 人事・労務	10億円
● 固定費の削減	100億円
● 調達コスト削減	150億円
● 工場／ものづくり力強化	40億円
合計 300億円	

● 取り組み内容

- 人事・労務 : 役員報酬/管理職年棒カット、スタッフ部門の業務効率化 など
- 固定費の削減 : 保全工事費の削減、経費削減 など
- 調達コスト削減 : 調達先の競合徹底、集中購買・海外調達推進 など
- 工場／ものづくり力強化 : 品質失敗コスト削減、省エネ推進 など



ECOWAY

4. 財務体質の改善

D/Eレシオ

16年度以降の早い段階に
1.0倍以下の実現を目指し、
財務規律を維持

- 財務指標管理の徹底
- 成長分野への資金の振分け
- 事業特性に応じた最適な資金調達方法の検討

キャッシュ創出策	キャッシュ創出額
● たな卸資産の削減	400億円
● 債権流動化の推進	150億円
● 資産売却等	650億円
自助努力によるキャッシュ創出	合計 1,200億円程度
● 投資の厳選	

D/Eレシオ 2015年度計画 1.3倍程度



ものづくり力の強化

- 「横串連携」、「見える化」、「技術融合によるシナジー」などによる、ものづくり力の底上げ
- 品質管理の取り組みを徹底し、品質失敗コストを削減

人材育成の強化

- スペシャリスト、グローバル人材育成に向けた研修体系の整備・拡充
- 技能伝承強化と技術者育成制度の構築

技術開発の強化

- グループでの情報共有と技術融合による新たなオンリーワン製品の創出
- 中長期的な競争優位維持のための先端技術や要素・基盤技術の強化

コンプライアンスの強化と社会貢献

- コンプライアンス感度の高い職場風土の醸成
- 地域社会や環境保全への積極的な貢献



ECOWAY

15年度計画に向けて(12年度実績→15年度計画)

◆経常損益(億円)

為替前提
US\$1=¥95

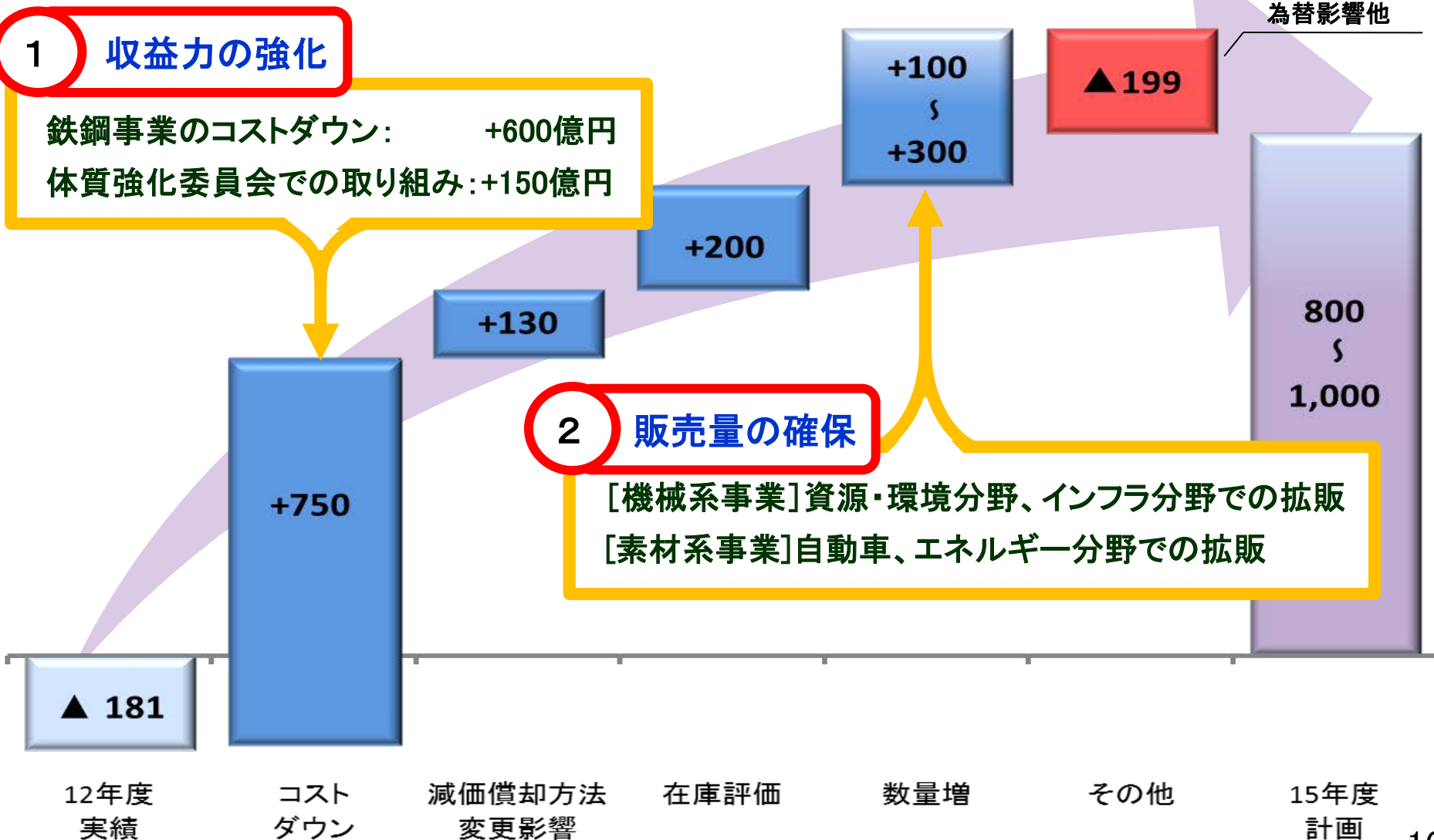
1 収益力の強化

鉄鋼事業のコストダウン: +600億円
体質強化委員会での取り組み:+150億円

2 販売量の確保

[機械系事業]資源・環境分野、インフラ分野での拡販
[素材系事業]自動車、エネルギー分野での拡販

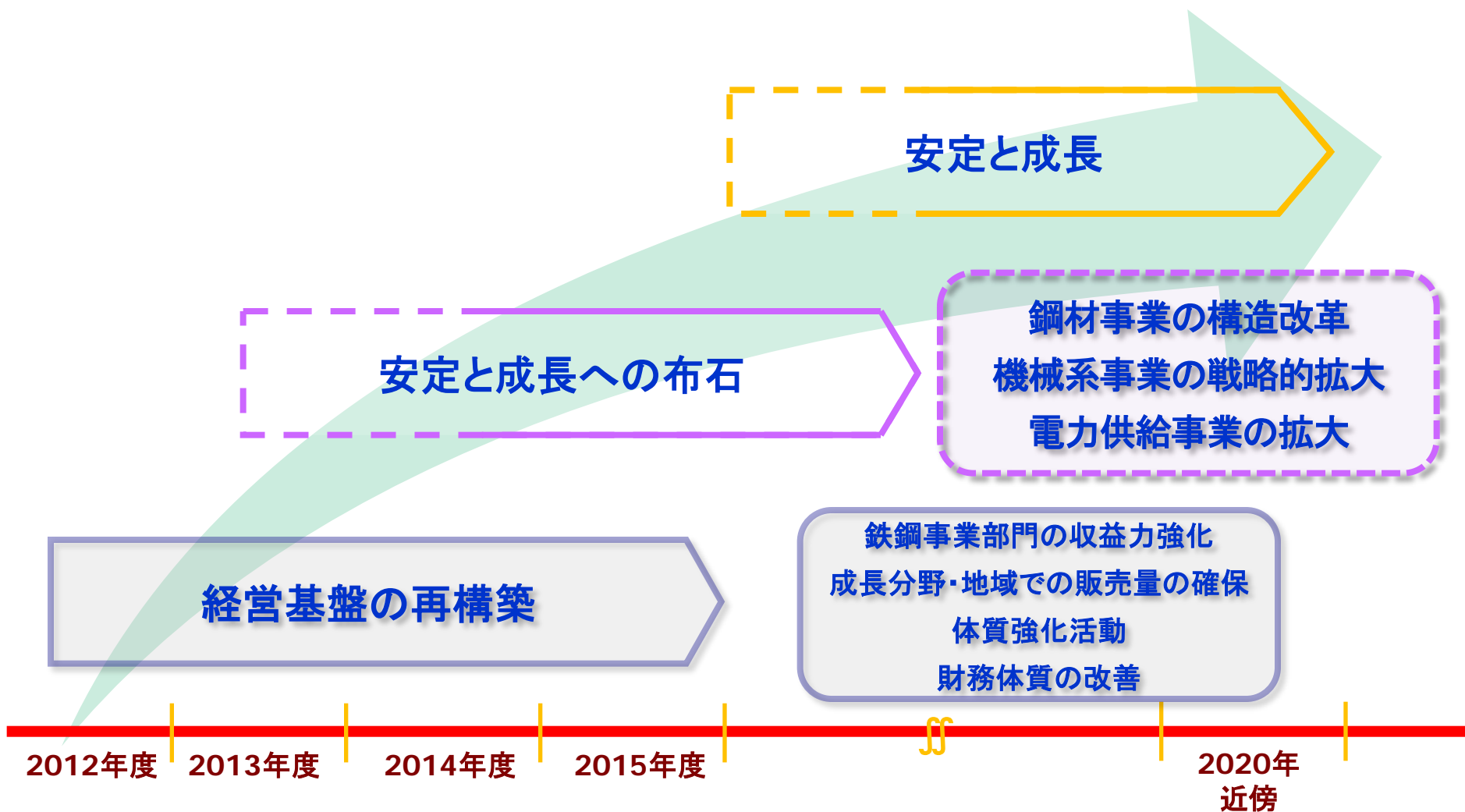
為替影響他





ECOWAY

安定と成長に向けたSTEP





ECOWAY

KOBELCO

神戸製鋼グループ

余 白



ECOWAY

鋼材事業の構造改革(1)

中長期的な事業環境

国内

製造業の海外移転や人口減少により鋼材需要は、漸減傾向になると想定。

東アジア

2015年に東アジア各地で新しい製鉄所の稼働が予定され、鋼材の供給量が増大すると想定。

競合関係は今後、更に激化。コスト競争力の優劣が事業存続を大きく左右。



ECOWAY

鋼材事業の構造改革(2)

収益力強化策により黒字化を実現する

**国内外の中長期的な需要動向を踏まえ、需要減少を予想
更にもう一段のコスト競争力強化が不可欠**



構造的な課題:

<神戸製鉄所>

- 規模が加古川製鉄所と比較して小さい
- コークス炉、焼結工場といった原料前処理設備を有していない
- 主原料を加古川製鉄所からの横持ちや外部購入に依存している

<加古川製鉄所>

- 需要減に伴い、粗鋼生産能力に余力がある



ECOWAY

鋼材事業の構造改革(3)

製鉄・製鋼コストで優位性のある加古川製鉄所へ 2017年度を目処に神戸製鉄所の上工程を集約する

神戸製鉄所

- ・上工程設備を休止（高炉、溶鉄・溶鋼処理設備、連続鑄造設備、分塊設備など）
- ・下工程設備はこれまで通り操業を継続（線材圧延機、棒鋼圧延機など）



加古川製鉄所

- ・上工程の稼働率を上げ、神戸製鉄所上工程の削減能力分をカバー
- ・神戸製鉄所向け半製品の増産対応

（ブルーム連続鑄造設備、溶鋼処理設備を増設、分塊圧延機の能力増強、半製品輸送対応等）

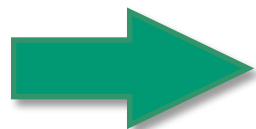
➡ 設備投資額 500億円程度



ECOWAY

鋼材事業の構造改革(4)

- ◆ 加古川製鉄所への集約によるコスト競争力の強化
 - 溶銑コスト低減（出銑比の向上、コークスコスト低減等）
 - 製鋼コスト低減（製鋼原単位低減等）
 - その他（エネルギー効率の向上、固定費低減等）



上工程集約・設備導入効果額：150億円／年以上

- ◆ 最新鋭の連続鑄造設備や溶鋼処理設備導入による品質競争力の向上と納期対応力の強化
- ◆ トータルコスト低減による拡販・利益向上
- ◆ オンリーワン製品の拡販
（特殊鋼線材・棒鋼、自動車ハイテン鋼板、エネルギー向け厚板など）

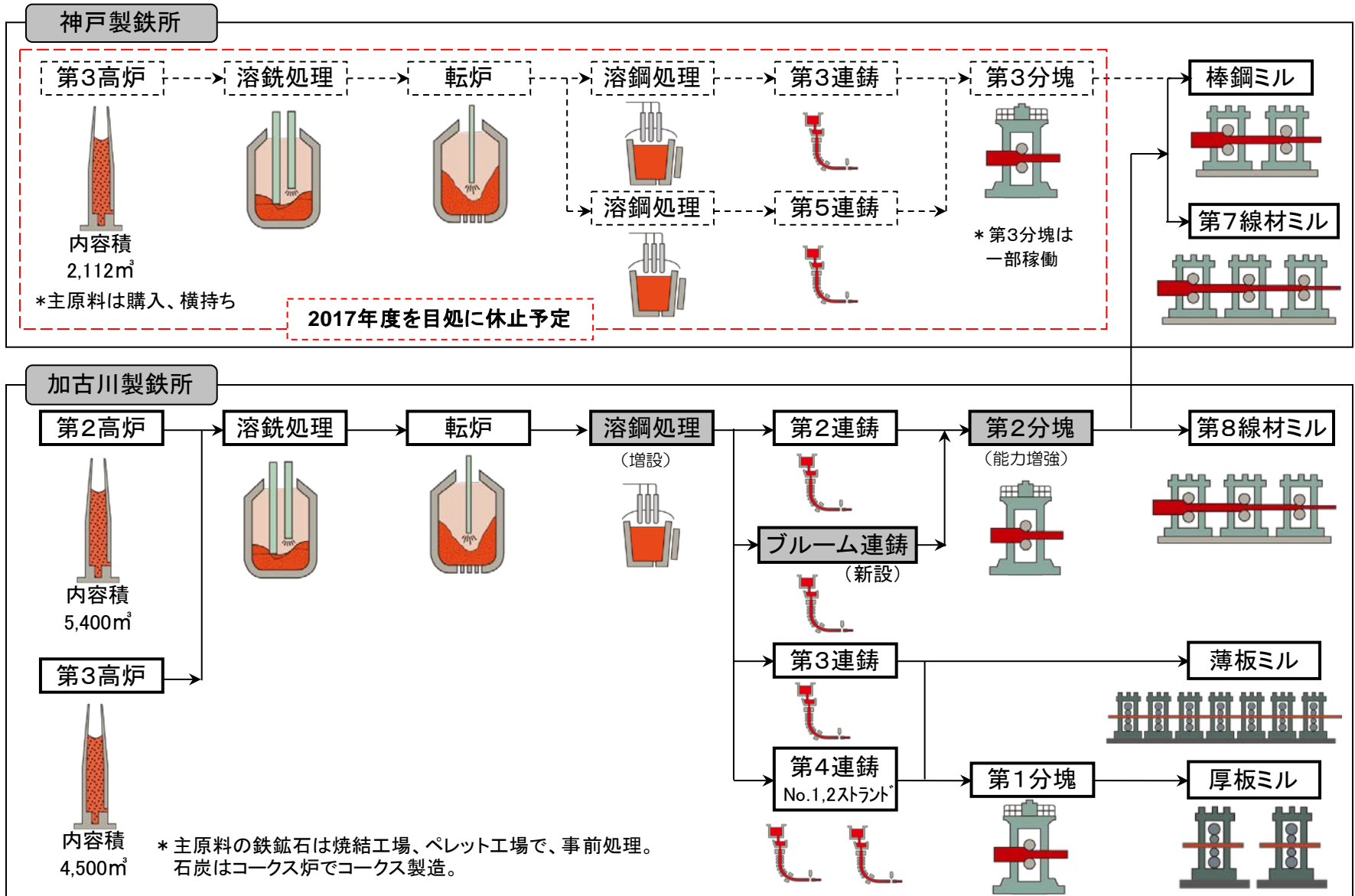
□“生き残り” から “勝ち残り” へ

※平成25年5月29日公表の「固定資産の減損損失の計上に関するお知らせ」にて記載のとおり、神戸製鉄所の上工程の休止予定設備について、減損損失約185億円を平成26年3月期第1四半期決算に計上する見込み。



ECOWAY

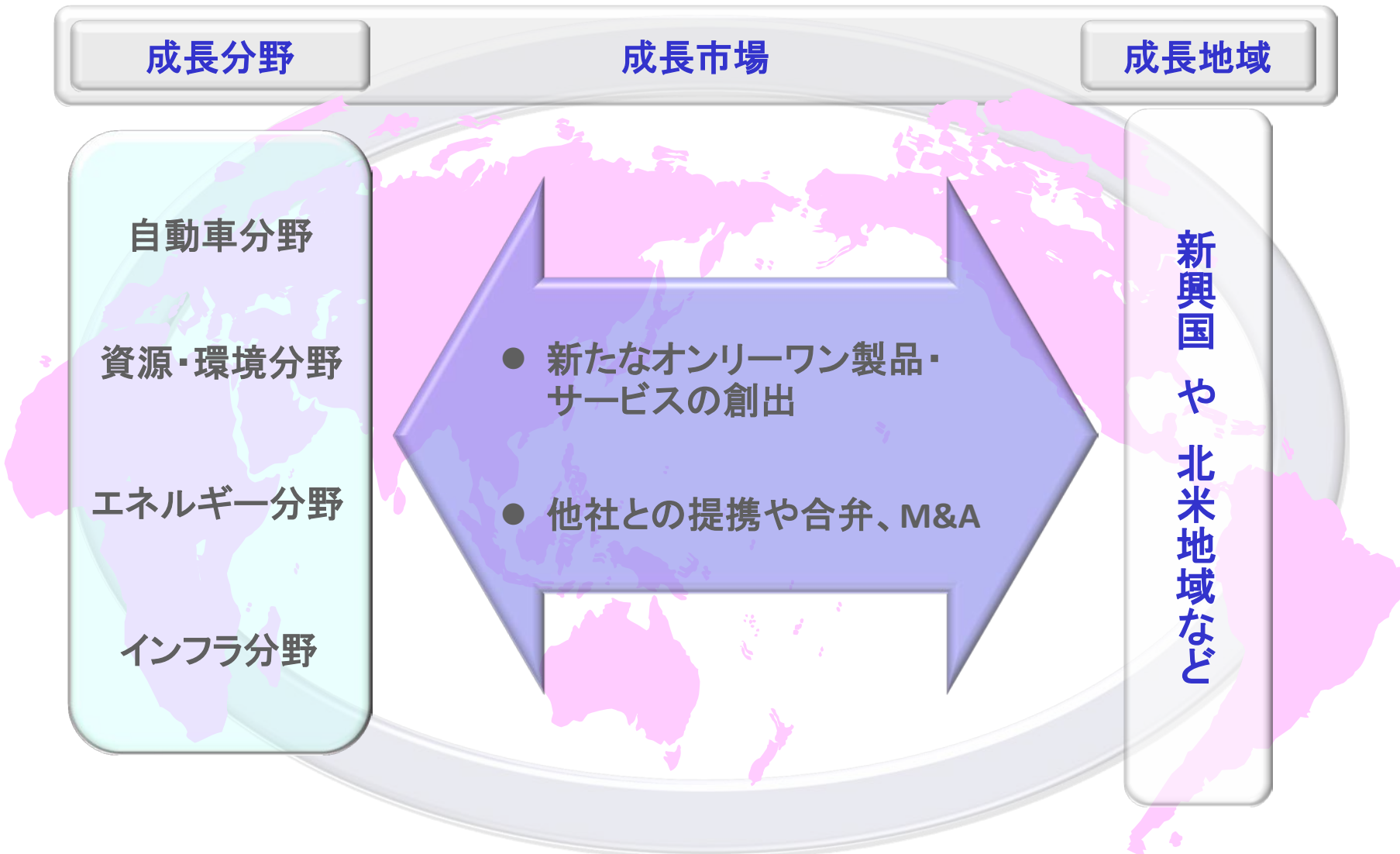
鋼材事業の構造改革(5) — 生産プロセスフローの概要





ECOWAY

成長市場での事業拡大





ECOWAY

機械系事業の戦略的拡大

圧縮機事業

アジア、米州、欧州に跨るグローバルな事業へ

- 日・米・中の非汎用圧縮機製造拠点を通じ、エネルギー分野向け需要を確実に捕捉
- M&Aや提携などの活用によるグローバル展開を志向した、圧縮機事業の積極的拡大

コベルコ建機

真のグローバル企業としてアジアから全世界へ飛躍

- GECを活用した、全世界（日本・中国・タイ・インド拠点）最適生産体制の確立
- 欧米市場（旧CNH社のテリトリー）への再参入とシェアの奪回

直接還元鉄製造プロセス

シェールガス革命による好機の最大取り込み

- MIDREXプロセスの競争力強化と受注量の最大確保（北米・ロシア）



ECOWAY

グループ横断プロジェクト活動の推進

自動車軽量化

- 鉄-アルミ ハイブリッド材
- マルチマテリアル
(ハイテン、アルミパネル)

次世代自動車(次期エンジン・HV/EV)

- パワートレイン部材
- 燃料電池用素材

エネルギー分野

- バイナリー発電・蒸気発電
- 水素ステーション向け製品ラインナップ
- リアクター・海洋構造物向け鋼材 & 溶材

グループ横断の
プロジェクト活動による
技術融合の推進



ECOWAY

電力供給事業の拡大(1)

安定収益基盤を確保するため
長年の運営ノウハウを活かした
電力供給事業を拡大



当社の発電実績	規模	使用燃料	設備
神鋼神戸発電(株)	140万kW	石炭	ボイラー・タービン
自家発電所 (製鉄所〔加古川・神戸〕)	約60万kW	製鉄所の副生ガス 重油・LPG・LNGなど	ボイラー・タービン及び ガスタービン・コンバインド・サイクル(GTCC)

- 製鉄事業で半世紀以上に亘り自家発電所を運営
- 加古川製鉄所で高炉ガスを用いたGTCC方式による発電設備を運転中
- 神鋼神戸発電(株)で卸電力(IPP)事業を安定的に運営した実績

石炭・ガスなど多様な燃料使用実績、ボイラー・タービン、GTCCなど複数の発電方式及び発電所建設など一貫発電事業ノウハウを保有



ECOWAY

電力供給事業の拡大(2)

栃木県真岡市に、
我が国初の本格的な内陸型発電所の建設を計画。

(2019年度から2021年度の稼動開始を目標)

発電規模	発電方式	使用燃料
140万kW級	GTCC方式	都市ガス

- 米国政府によるシェールガスを初めとする天然ガスの対日輸出が許可されたことで、今後、発電用燃料のコスト低減が見込まれる
- 内陸立地による電源分散化や地域経済発展といった社会的要請に貢献
- 栃木県の最大電力需要の約4割を賄える

上工程集約後の神戸製鉄所高炉跡地の活用について、電力供給事業も検討



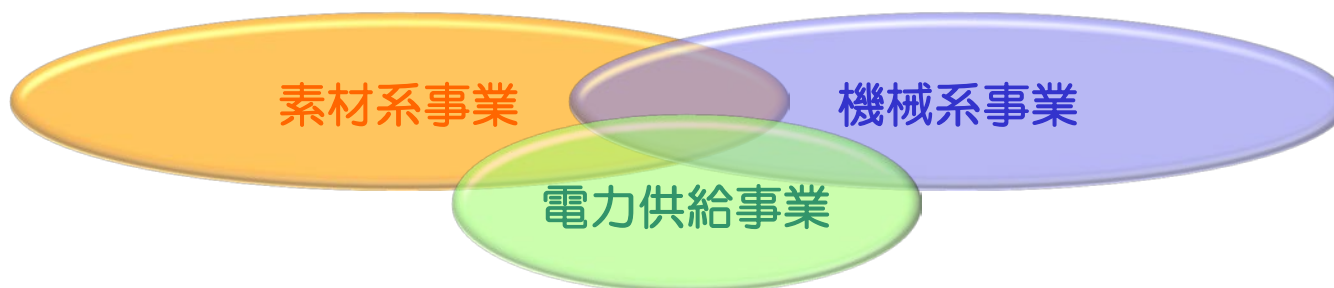
ECOWAY

経営プラットフォームの検討

事業ポートフォリオや

各事業への出資形態の変化に合わせ

当社グループに最適な経営プラットフォームを検討





ECOWAY

KOBELCO VISION “G”の実現に向けて



安定と成長

経営プラットフォームの検討

安定収益基盤の構築

成長市場への注力

- 鋼材事業の構造改革
- 電力供給事業の拡大

- 機械系事業の戦略的拡大
- グループ横断プロジェクト活動の推進

経営基盤の再構築

1. 鉄鋼事業の収益力強化
2. 成長分野・地域での販売量の確保
3. 体質強化活動
4. 財務体質の改善

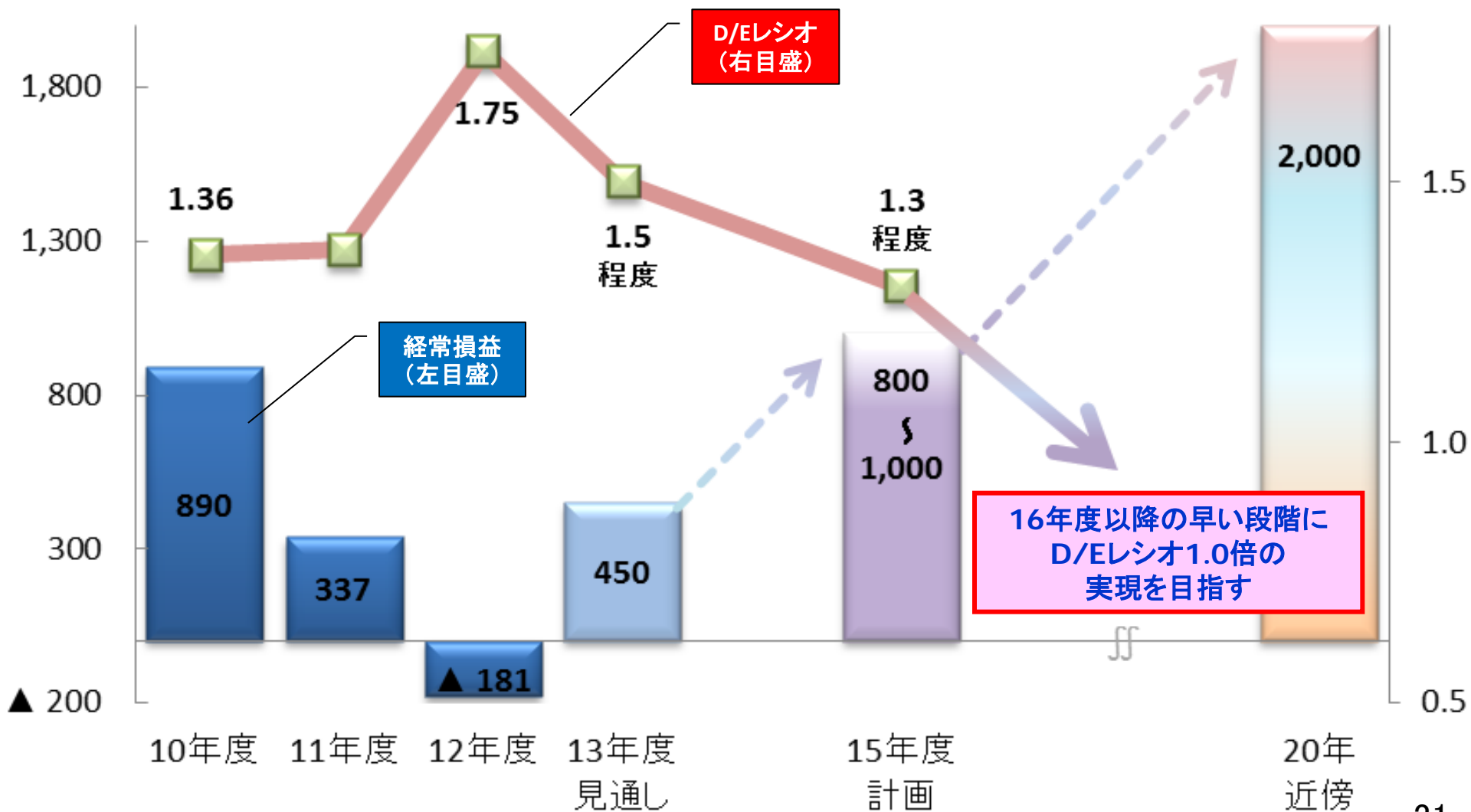
安全と防災が徹底され、規律意識の高い企業風土



ECOWAY

10年先の業績イメージ

◆ 経常損益(億円)とD/Eレシオ(倍)



配当方針

継続的、安定的な実施を基本とする

その上で、

- ①各期の業績および配当性向
 - ②将来のための投資資金、財務体質改善・強化の状況
- 等を考慮し、総合的に判断

[配当性向:連結純利益の15%~25%程度を当面の目安とする]

早期の復配を目指す



ECOWAY

(ご参考)

セグメント毎の取り組み



ECOWAY

余白



ECOWAY

鉄鋼事業部門

- 設備投資効果やあらゆるコスト削減策の積み上げによる2013年度での鉄鋼事業部門の黒字化
- 特殊鋼線材の現地調達ニーズへの対応強化
エネルギー分野向け厚板の拡販
自動車ハイトン鋼板のグローバル供給体制の確立（北米、中国）
などによる最大販売量確保
- 航空機分野などでのチタン事業の強化



独自性を最大限活かした
競争力ある技術・製品を提供する事業へ



ECOWAY

溶接事業部門

- 国内事業の競争力の強化（最適な生産体制へのシフト）
- アセアン地域やエネルギー、海洋構造物分野での最大拡販による海外事業での安定収益の確保
- 溶接ソリューション開発の推進



世界で最も信頼される溶接ソリューション企業へ



ECOWAY

アルミ・銅事業部門

- 自動車アルミパネル材の
グローバル供給体制構築の検討継続
- 自動車サスペンション用アルミ鍛造部品の
北米での能力増強による日・米・中 3極体制の強化
- 銅板事業における自動車端子用合金の拡販



業界トップクラスの収益力を有する事業体へ



ECOWAY

機械事業部門

- 圧縮機を中心にしたグローバル展開の推進
- グループ全体としてのものづくり力の強化



日本拠点を核としアジア、米州、欧州へのグローバル化を加速



ECOWAY

エンジニアリング事業部門

- MIDREXプロセスの強化と最大受注量の確保
- 震災復興案件への貢献
- ミネソタ ITmk3[®]の早期安定稼動と次期案件の構築



特徴ある技術を活かして社会に貢献する高収益事業へ



ECOWAY

神鋼環境ソリューション

- 国内事業基盤の強化
- 水処理ビジネスを中心に
伸長するアセアン地域などで提案型ビジネスの展開



環境・エネルギー分野で、特色あるプロセス・ハード／サービスを
提供する存在感のあるグローバル企業へ



ECOWAY

コベルコ建機

- 欧米市場(旧CNH社のテリトリー)への再参入と
グローバルブランドの確立
- 中国の需要動向に左右されない
バランスのよい強靱な事業構造の確立
- GECの活用による
設計・開発力・ものづくり力・サプライチェーンの強化



事業環境の変化に追従できる柔軟で強靱な事業体へ



ECOWAY

コベルコクレーン

- コストダウンの確実な実行と
ものづくり改革による製造面でのムダの徹底排除
- 国内復興案件への貢献や
北米・東南アジアにおける販売台数最大化



LBCCの世界トップメーカーへ



ECOWAY

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う可能性があります。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