



代表取締役社長 佐藤 廣士

1970年神戸製鋼所入社。中央研究所（現在の技術開発本部）に配属。以後、約25年間、チタンの用途開発や、亜鉛めっき鋼板・懸架ばね用線材・アルミ合金板など自動車向けの素材開発など、さまざまなプロジェクトに携わる。1995年より技術開発本部・開発企画部長を経て、1999年以降、技術開発本部長として部門全体を担当する。2004年より、全社技術開発を総括する副社長という立場で経営全般に関わる。2009年4月、代表取締役社長に就任。

●表彰など

- ・1983年／工学博士号取得
「チタンの不動態化反応と局部腐食に関する研究」
- ・1997年／科学技術庁長官賞受賞
「海水熱交換器高耐食性チタン管の開発」
- ・2003年／紫綬褒章受章
「海水熱交換器高耐食性チタン管の開発」

●座右の銘
平常心

ごあいさつ

本年4月1日に代表取締役社長に就任いたしました、佐藤廣士です。

非常に厳しい経営環境の中で果たすべき責務の大きさを痛感しておりますが、今後の当社グループの発展に全力で取り組んでまいりますので、何卒よろしくお願い申し上げます。

2008年度の業績

2008年度の当社グループの業績は、米国の金融危機に端を発した世界同時不況の影響を受け、厳しい結果となりました。

第2四半期までは、堅調な需要環境を背景に、鉄鋼をはじめとする各事業で高水準の操業を維持しておりました。しかしながら、第3四半期以降は、鉄鋼関連事業の鋼材やアルミ・銅関連事業などにおいて、かつてない大幅な減産を余儀なくされました。

その結果、当社グループの連結業績は、売上高は前年度並みの2兆1,772億円となりましたが、営業利益は854億円減益の1,169億円、経常利益は970億円減益の608億円となりました。また、特別損失として投資有価証券評価損および一部の固定資産について減損損失を計上したことに加え、繰延税金資産の取崩しを実施したことなどから、当期純損益は1,203億円減益の314億円の損失となりました。

2006-2008年度中期経営計画の総括

2008年度は、収益の「安定」と持続的「成長」の追求を基本方針とした「2006-2008年度グループ中期経営計画」の最終年度でありました。当初2年間の業績は概ね順調に推移いたしました。その後の事業環境の悪化に伴い、2008年度の利益水準は目標を大幅に下回る結果となりました。一方、「オンリーワン製品」の拡販と創出や「ものづくり力」の強化、といった重点施策につきましては一定の成果を上げることができたと評価しております。

重点施策別に成果を概括しますと、以下のとおりです。

1. 「オンリーワン製品」の拡販と創出

当社グループでは、独自の付加価値がお客様から高く評価されている製品を「オンリーワン製品」と名付け、既存製品の強化と将来有望な製品の創出を図ってまいりました。その結果、当該製品の全売上高に占める

グループの総力を挙げて 収益の改善と経営基盤の強化を図り、 将来の飛躍に備えます。

比率は、2005年度の35%から2008年度では40%を超えました。既存メニューでは、弁ばね用鋼や自動車用高張力鋼板（ハイテン）、船舶用クランク軸等の鋳鍛鋼、チタン製品、自動車用アルミ鍛造品、圧縮機等の販売を伸ばしました。また、将来有望な製品として、品位が比較的低い原料から高品位のアイアンナゲット（粒鉄）が製造できる画期的な製鉄法「ITmk3[®]（アイティー・マークスリー）」の商業機第1号プロジェクトのプラント建設を米国で開始したほか、褐炭などの低品位炭を改質・高品位化する「改質褐炭技術」もパイロットプラントがインドネシアで稼働を開始いたしました。（改質褐炭技術につきましては、8～9ページの特集記事をご覧ください。）

2. 「ものづくり力」の強化

製造業の競争力の源泉である「ものづくり力」の強化を図るべく、製品機能のさらなる高度化・高付加価

値化を目指した研究開発体制の充実や戦略的な設備投資の実施、品質管理の徹底、安全・防災体制の確立に取り組みました。まだまだやるべき事はありますが、各分野で取り組みの成果が表れており、「ものづくり力」は着実に向上していると評価しております。

3. 強固な財務基盤の確立

上述の戦略的な設備投資に加え、急激な需要減に伴い業績が悪化したこと、また、不安定な経済・金融環境に備えるために手許現預金を通常より1,000億円以上積み上げたこともあり、外部負債は3カ年で2,668億円増加し、当年度末でその残高は8,559億円となりました。財務基盤の強化に関しては課題を残しましたが、一層の収益改善とキャッシュ・フローの創出ができる体制の構築に注力してまいります。

「2006-2008年度グループ中期経営計画」の目標および実績

(億円)

	2008年度目標	2008年度実績	2007年度実績	2006年度実績	2005年度実績
売上高	19,000 程度	21,772	21,324	19,102	16,673
営業利益	2,300 以上	1,169	2,023	2,086	2,203
経常利益	1,800 以上	608	1,579	1,832	1,769
当期純損益	1,000 以上	△314	889	1,096	845
外部負債残高	5,500 以下	8,559	7,133	6,212	5,891
外部負債残高(IPPプロジェクトファイナンス含む)	6,500 以下	9,547	8,234	7,422	7,209
D/Eレシオ*	0.8倍 以下	1.7倍	1.3倍	1.2倍	1.2倍
ROA**	5% 以上	△1.4%	3.8%	4.9%	4.1%

*D/Eレシオ=外部負債残高/自己資本

**ROA=当期純損益/総資産

「バリアフリー」の意識を浸透させ、 盤石な収益基盤の確立を目指します。

今後の見通しと方針

当社グループの今後の経営環境につきましては、世界的な不況により需要環境や販売価格の動向などを予測することが困難な状況にあります。このような状況を踏まえ、次期中期経営計画の策定は延期し、当面の間、収益およびキャッシュ・フローの最大化を喫緊の課題として取り組むこととしました。具体的には、2008年末に立ち上げたグループ横断組織である「収益改善委員会」を中心として徹底したコスト削減に取り組むとともに、生産体制の最適化、設備投資・投融資の圧縮などの施策を迅速に実行し、それらの効果を早期に取り込んでまいります。

上記の施策は足元の収益改善のみならず、中長期的な経営基盤の強化や成長のために必要な投資資金の確保など、次の好機への備えであることを認識し、グループ一丸となって鋭意取り組んでまいります。次期中期経営計画につきましては、事業環境の先行きがある程度見通せることができ、市場や顧客の中期的なニーズが具体的にイメージできるようになった時期に策定・発表する予定です。

中長期の経営戦略

先述のとおり、私は2009年4月より社長として当社グループを率いることになりましたが、今後も「オンリーワン製品」の拡充・創出と「ものづくり力」の強化を通してお客様をはじめとするさまざまなステークホルダーの皆様からの評価を高め、持続的成長を目指していくという基本的な考え方に変更はありません。

以下に、「オンリーワン製品」の創出力と「ものづくり力」の一層の強化に向けた私なりの考えを申し上げます。

当社グループの特長は、長い間、鉄鋼・チタン・溶接・アルミ・銅・産業機械・エンジニアリング・建設機械・電力卸供給など幅広い事業領域でビジネスを展開

してきたことにより多様な技術・知見を有していることです。これらのビジネスは2002年に開始した電力卸供給事業を除けば、その起源は概ね60年以上遡ることができ、長い歴史の中で培った技術・知見の蓄積があります。今後も特長ある「オンリーワン製品」を継続的に創出していくためには、組織や価値観の壁を取り払い、活発なコミュニケーションを促進することで、当社の特長である多彩な分野で培った幅広い技術・知見を融合することが肝要だと考えております。

また、「オンリーワン製品」を支える「ものづくり力」を強化していくためにも、この「壁を取り払う」という積極的な意識が効果を発揮すると考えます。なぜなら、「ものづくり」とは、お客様が指定した仕様どおりの製品を安定的につくるといことはもちろんのこと、発注から納入までのリードタイムを短縮することなどを通じてキャッシュ・フローを増やしていく活動でもあり、研究開発から製造、販売、代金回収、アフターサービスも含めたグループの総合力が問われる、究極の団体競技であるからです。

私は、これらを「バリアフリー」の意識と称し、これまで以上にグループ内に浸透させ、環境、資源・エネルギー、自動車や造船などさまざまな分野における独創的な「オンリーワン製品」の開発を推進するとともに、「ものづくり力」をさらに強化し、盤石な収益基盤の確立を目指してまいります。

コンプライアンス体制の再構築

2009年2月に、当社労働組合が推薦する地方議会議員候補者の後援会に対し、不適切な支出が行われていたことが判明いたしました。当社グループでは、過去発生した不祥事を反省し、法令遵守に対する取り組みの強化に努めてまいりました。それにもかかわらず、今回の問題が発生したことから、その責任を明確にするた

め2009年3月31日をもって社長・会長が辞任いたしました。株主の皆様をはじめ多くのステークホルダーの方々に多大なご迷惑をお掛けしましたことを深くお詫び申し上げます。現在、再発防止策を策定し、これに全力で取り組んでおります。この再発防止策では、コンプライアンスリスクを自ら抽出し、対応策を検討する「コンプライアンス感度の高い組織」とコンプライアンス問題を放置しない「規律意識の高い企業風土」の構築を基本方針に掲げました。この基本方針のもと、具体的な取り組みとして、「制度・しくみ」「教育・啓発」「組織・体制」の視点から、リスク管理活動の見直しと実践、法令教育・研修の充実、過去の自社事例に学ぶ取り組み、各拠点へのコンプライアンス統括室の兼務者配置と本社スタッフによるリスク管理活動の進捗確認などに着手しております。(コンプライアンスの強化に向けた具体的な取り組みにつきましては、24～25ページをご覧ください。)

株主還元の方針

当社グループは、中長期的な企業価値の向上を目指しており、株主還元の充実とその期間配分は、重要な経営課題の1つであると考えております。配当につきましては、継続かつ安定した実施を基本としつつ、具体的な配当額は、業績や配当性向、将来の成長のために必要な投資資金、財務体質の改善状況などを総合的に勘案し決定することとしております。基準とする配当性向につきましては、当面、連結当期純利益の15%から25%程度を目安としております。

2008年度の期末配当につきましては、当期純損益が大幅な赤字となったことや、今後も厳しい経営環境が続くものと予想されることなどを総合的に勘案し、誠に遺憾ながら見送らせていただきました。この結果、当年度の配当は、中間配当として実施した1株当たり3円50銭となりました。当社グループは総力を挙げて早期の業績回復に努めてまいりますので、株主の皆様には、ご理解賜りますようお願い申し上げます。

終わりに

私は入社以来、技術開発部門の一員として長らく研究職に従事してまいりました。研究と経営の共通点を挙げるならば、今起きている現象にどんな影響因子があるかを考え、どの影響因子が一番重要で緊急を要するか、優先順



位を付けてその対策を講じることだと思います。翻って、当社グループが今注力すべきことは、収益およびキャッシュ・フローの最大化のための「コスト競争力の強化」や「生産体制の最適化」などの足腰の鍛錬です。これらの取り組みをグループ一丸となって完遂することで、外部環境が変化する中でも安定した収益が確保でき、需要回復期に大きく飛躍できる体制を整えてまいります。

一方、将来の成長のための取り組みも実施してまいります。足元の課題への対応と成長のための取り組みをどれくらいの割合で行っていくか、ということは常に経営の課題であると考えており、現在の厳しい経営環境下では、後者の割合は相対的に小さくなります。しかしながら、このような状況でも有望な技術や製品には着実に経営資源を投入し、将来の成長につなげてまいりたいと考えております。

今後も、当社グループに対して変わらぬご理解、ご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2009年7月
代表取締役社長

佐藤 廣 士