

第5章

グループ経営を推進し、創立100周年へ

1 2005年度を目標に連結中期経営計画を策定

平成不況からの脱出と、鉄鋼業界の好調

消費者物価は1999年（平成11）からマイナスに転じていたが、2004年、5年ぶりに上方に転じた。これで、長い間続いていたデフレ状態からの出口が見え、景気回復に向け明るい兆しが見えてきた。また、BRICs（ブラジル、ロシア、インド、中国という人口大国を象徴した名称）の急速な経済発展により、世界規模で石油や石炭、金属原料といった需要を跳ね上げることとなった。2004年、世界の粗鋼生産量は初めて10億トンを超えたが、その勢いはまだ鈍る傾向を見せていない。

成熟産業と言われたわが国鉄鋼業界も、2003年頃から景気回復による設備投資の増大とBRICsをはじめとした鉄鋼需要の拡大で、フル操業状態となった。2001年度の1億206万トンを底に、2002年度には1億979万トン、2003年度は1億1,100万トン、2004年度は1億1,288万トンと右肩上がり続けていった。

2003－2005年度連結中期経営計画

当社は、2002年度（平成14）を目標年次とした連結中期経営計画を推進してきたが、国内経済の低迷、金融システム不安の増大、デフレの継続などから目標数値を達成することができなかった。当時は日経平均株価も底値を更新しており、2002年11月には当社の株価が42円まで急落するという状況に陥った。

この危機を乗り越えるため、暫定的な賞与の引き下げや人員削減を柱とする厳しいコスト削減を実施するとともに、引き続き事業の選択と集中を推進した。2002年に1号機が稼働したIPP事業も順調に推移したことなどもあって、財務体質の改善を進めていった。

2003年6月、当社は創立100周年を迎える2005年度を目標年次とした「2003－2005年度連結中期経営計画」を策定した。

2005年度までに事業収益力の強化・確立に向けた体質改革と基盤整備を強化することを目的としたもので、重点施策として「特長ある製品（「オンリーワン・ナンバーワン」製品・サービス・技術）の創出と拡販」「他社との連携のさらなる推進」「グローバル市場への対応」「競争力強化のためのコスト削減と投資」「コーポレートガバナンス強化のための諸施策」を掲げた。

6年ぶりの復配を果たす

2003～2005年度連結中期経営計画は、鋼材出荷数量と販売価格の上昇に加え、中国における建設機械需要の拡大やIT関連分野が好調であったことなどから、2003年度（平成15）の初年度から計画を上回り、連結売上高が1兆2,941億円、経常利益が507億円となった。また、徹底したコスト削減と事業収益力の改善により、当期利益も220億円を計上した。このため、6年ぶりに1株につき1円50銭の配当を実施することとなった。

過去の配当は、1998年に一度復活したが、その後の経営悪化により、1年で無配状態となっていた。2004年の復配は、その後も2005年と続き、経営状態の回復が、本格的なものとなった。

犬伏社長の就任

2004年（平成16）2月24日に開催された取締役会において、4月1日付で、犬伏泰夫副社長の第18代社長就任と、水越浩士社長の代表取締役会長就任が決定した。犬伏社長は鉄鋼販売部門の出身で、カナダの「Titan Steel」への出向や当社ロサンゼルス事務所・ニューヨーク事務所など海外勤務や販売管理、鉄鋼輸出などに携わってきた。特に1987年からは米国USX社との合弁事業である「USS/Kobe Steel Company」や「PRO-TEC Coating Company」の設立・運営に実績を残した。取締役時代は、「事業の選択と集中」に尽力し、建機事業などの統合・強化にも参画した。

犬伏社長は、就任4カ月後に行われた社内報のインタビューで次のように語った。

「鉄以外の取引先も訪問して、改めて当社の事業の幅広さを実感しました。また、製品開発にあたってお客様とともに悩み、問題を解決するという当社のスタイルが、いかに高く評価されているかもよく分かりました。…お客さまは、当社の持つ潜在的な能力とそれらを具体化し現実的なものに変えることのできる力を相当認識してくださっていますし、強い期待をお持ちだということも感じました。…私はもともと、経営者と製造現場や販売の第一線との距離は近いほどいいと考えています。そんな思いで社内の



第18代社長 犬伏泰夫

各事業所を回っているのですが、まずは何をおいても、2年間の厳しい緊急収益改善策に耐えていただいた皆さんへの感謝の気持ちを伝えたかった。…今はまだ具体的な数値とか計画内容という話にはなりません、少なくとも現在はひたすらに耐えるというステージは抜け出した、それぞれの事業で戦略的に投資したい案件があれば、その優先順位を決める議論ができる段階には来ている。…我々は業界他社に先駆けて社内カンパニー制を導入しました。また、いくつかの事業を分社独立した他、社内事業とグループ会社を統合するなどさまざまな取り組みを行ってきました。…連結会計の導入により、神戸製鋼本体とその連結グループ会社は完全に一体とみなされるようになりました。それと同じように、神戸製鋼グループに所属する会社は、すべて神戸製鋼という旗印のもとに事業を行っているとして認識されるようになってきています。たとえばコンプライアンスとか、CSR（Corporate Social Responsibility）においてもグループは一体とみなされます。要するに、神戸製鋼グループというコーポレート・ブランドの価値をどれだけ高められるかが、グループ全体にとって重要な意味を持つ時代になったということです。（神鋼タイムス2004年vol.4号）

収益関連指標を1年前倒しで達成

わが国の経済は2003年（平成15）から回復傾向をみせてきたが、この状況は2004年に入っても続いていた。全体としては、中国をはじめアジアとアメリカの経済が堅調だったことや国内民間設備投資が増加したことなどで、回復基調を維持していた。

こうした状況の中で、神戸製鋼グループは「オンリーワン・ナンバーワン」製品の創出・育成など重点施策を推進し、最大限に需要を取り込むとともに、販売価格の改善に注力した結果、鋼材等の素材や電子材料を中心に業績を大幅に改善することとなった。

2004年度における連結売上高は1兆4,437億円、経常利益は1,160億円を達成し、当期純利益も512億円となった。経常利益、売上高経常利益率、ROA等の収益関連指標については、2003～2005年度連結中期経営計画の目標を1年前倒しで達成した。

2 神戸製鋼グループの総合力を高める

グループ環境経営の推進

環境経営委員会は、グループ環境経営を推進するための新たな「環境経営基本方針」を制定し、事業活動のあらゆる面において環境に配慮することの決意を改めて示した。

環境経営基本方針：「グループ環境経営の推進」

神戸製鋼グループは、あらゆる事業活動に環境配慮を組み入れ

- (1) 社会との共生・協調（環境コミュニケーション）
- (2) 環境負荷低減の徹底（環境保全）
- (3) 製品・技術・サービスにおける新たな価値創出（環境イノベーション）

により、総合力で環境先進企業グループを目指す。

この新しい環境経営基本方針のもと、2003年（平成15）4月に「中期環境経営計画（2003～2005年度）」を策定し、神戸製鋼グループでの取り組み事業として、「あらゆる面で環境に配慮したモノ作りの徹底」「製品・技術・サービスでの環境保全への貢献」「環境関連情報の開示」「社会との共生」「全員参加による取り組みの展開」「リスク管理の徹底」を掲げ、グループ全体の企業評価と収益の向上を目指している。

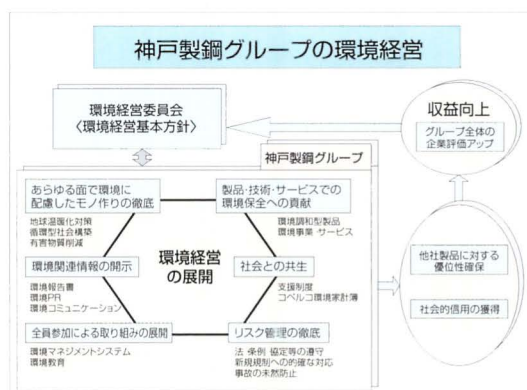
また、1973年に設置した「全社環境保全会議」を、2003年6月に「神戸製鋼グループ環境会議」に改組し、グループ環境経営を推進するための連携の強化と、情報共有化を図る体制を強化した。

IPP第2号機の稼働と「灘浜サイエンススクエア」の完成

2004年（平成16）4月1日、神鋼神戸発電所の第2号機が営業運転を開始した。これで、2002年に稼働した1号機と併せて、総出力電力140万kWとなる神鋼神戸発電所がフル稼働となった。当社は、神戸市のピーク時における電力の約7割をカバーすることのできる、国内最大のIPP事業者となった。

電力卸事業は、その後最低15年間関西電力(株)へ全量供給することになっており、事業規模は年間売上高600億円を見込んでいる。

一方、IPP事業と並行して「地域との交流と共生」をテーマに整備してきた「神戸灘浜エネルギー&コミュニティー計画」も、2004年の4月にオープンした灘浜サイエンススクエアで、全設備



灘浜サイエンススクエア

が整うこととなった。灘浜サイエンススクエアは「製鉄」「発電」「エネルギー」「環境」をテーマとした、体感型の学習施設であり、広く一般に無料開放している。

鉄鋼部門の生産能力強化を目指した設備投資

2005年（平成17）、当社は神戸製鉄所における高級化路線をさらに推進するために第5号連続鋳造機の新設工事を開始した。これに伴い、2006年8月には第4号連続鋳造機を休止する。また、操業23年を迎える第3号高炉については、2007年に改修工事を行うことを決定した。改修により、炉内容積は1,845 m^3 から2,112 m^3 へと拡大する。また、48日間というスピード改修を予定しており、その間、ビレットを加古川から供給する計画である。

一方加古川製鉄所でも、2005年度からの設備投資として、現在休止中の第2号高炉の改修を決定した。2007年3月完成を目標に、炉内容積を5,400 m^3 に拡大する予定である。

再編によるグループ会社の強化

◆神鋼環境ソリューションの設立

2003年（平成15）10月1日、当社の環境ビジネス部門と環境関連グループ会社である神鋼パンテック株式会社を統合し、「株式会社神鋼環境ソリューション」が設立された。これは、神戸製鋼グループ内における環境ビジネス関連の経営資源を集中し、総合環境ソリューション事業として、一層の強化発展を図るためであった。

この統合により、水処理分野においては、高度処理・汚泥減容化技術の開発強化を、また、廃棄物処理では処理業をベースにした新しい環境ビジネス（土壌浄化、塩ビリサイクル、産業廃棄物処理など）への参入を図るなど、総合環境ソリューション事業として大きく発展させていくことが可能となった。

◆神鋼エンジニアリング&メンテナンスの設立

2004年11月、グループ会社の神鋼メックス株式会社と神鋼プラント建設株式会社を統合し、「株式会社神鋼エンジニアリング&メンテナンス」を設立した。神鋼メックス(株)は、加古川および神戸製鉄所の設備メンテナンスと製鉄機械・プラントの建設・機器製作が主体であり、一方の神鋼プラント建設(株)は、エネルギー・化学ほか各種産業分野のプラント設計・機器調達・施工管理を中心に事業を行ってきた。

両社が統合することで、プラントのプロセス設計からエンジニアリング、機器製作および調達、施工管理、メンテナンスまでを一貫して行う体制を確立し、神戸製鋼グループの総合プラント事



(株)神鋼環境ソリューション

業の強化・拡大を目指すこととなった。

◆神鋼不動産の設立

2005年10月1日、当社とコベルコ開発株式会社は、当社の不動産部門を会社分割し、グループ会社であるコベルコ開発(株)に継承させて「神鋼不動産株式会社」を設立した。

これは、グループのメリットを追求しながら、分社・独立し、事業特性にあった独自の経営判断を行い、事業運営の機動性・柔軟性を最大限に発揮していくことが最適であるとの経営判断によるものである。神鋼不動産(株)は、神戸製鋼グループにおける不動産開発、建設、分譲、賃貸、仲介、リフォーム、ビルマネジメント、マンション管理、保険代理など不動産関連ビジネスの中核を担う企業として、さらなる発展を目指していくこととなった。

中国市場における事業の拡大

BRICsと呼ばれる人口大国のうち、中華人民共和国（中国）における経済成長がめざましい。中国のGDP（国内総生産）はここ10年だけでも毎年7～10%の伸びを見せ、ちょうど高度経済成長期の日本を彷彿とさせる。ただ、当時の日本と中国とが異なるのは、中国は経済特区を中心に海外から積極的に直接投資を受け入れ、外資をもとに製造業を発展させてきたことである。わが国との経済的な結びつきも年を追うごとに強くなり、2004年（平成16）には、香港を含んだ貿易額がアメリカを上回り、わが国最大の貿易相手国となった。

2001年、中国の世界貿易機関（WTO）加盟により、海外資本の中国に対する投資への信頼感が高まった。いわゆる中国投資ブームの到来である。当社はわが国製造業の中では、比較的早い時期から中国に対するアプローチをかけており、進出に際しての土壌を培ってきたが、2001年頃からいよいよ本格的な中国進出を図ることとなった。

2002年11月、河北省唐山市に溶接材料の製造・販売を行う現地法人「唐山神鋼溶接材料有限公司」が、神鋼商事株式会社、松下産業機器株式会社および現地企業との合弁で設立された。これは、松下産業機器(株)が20年来拡大してきた溶接電源・機器の販売ネットワークに対して「KOBELCO」ブランドの溶接材料を提供するもので、主としてCO₂ソリッドワイヤの製造・販売を行っている。

アルミ・銅部門については、半導体製造拠点の増加に対応する形で、銅板加工事業の中国進出が始まった。2004年9月には、当社グループ会社の神鋼リードミック株式会社が江蘇省無錫市にリードフレームの生産・販売会社「神鋼力得米克電子部件（無錫）有限公司」を設立した。さらに2005年5月には、当社の現地法人



唐山神鋼溶接材料有限公司（KWT）



神鋼力得米克電子部件（無錫）有限公司



蘇州神鋼電子材料有限公司（完成予想図）



杭州神鋼建設機械有限公司（HKCM）

として電子材料用銅板スリット加工・販売を行う「蘇州神鋼電子材料有限公司」を設立した。

2004年2月には、上海市に汎用圧縮機の現地製造法人「神鋼圧縮機製造（上海）有限公司」をコベルコ・コンプレッサ株式会社と合弁で設立し、汎用圧縮機コベライアの製造を2005年7月より開始した。販売は、2000年に設立していた「神鋼圧縮機（上海）有限公司」と2004年から相次いで設立された「盛世神鋼圧縮機（北京）有限公司」「昇億神鋼圧縮機（深圳）有限公司」が行っている。

鉄鋼部門の中国への進出は、自動車産業の中国進出に対応したもので、特殊鋼線材分野から始まった。1999年設立の「中外合資南京宝日鋼絲製品有限公司」に続き、2004年11月、広東省佛山市に合弁現地法人「神鋼線材加工（佛山）有限公司」を設立し、磨棒鋼、冷間圧造用ワイヤの二次加工事業を行った。さらに2005年7月には、自動車懸架ばね用特殊鋼線材の二次加工を行う「江陰法爾勝杉田弾簧製線有限公司」を設立した。

建設機械については、1994年、成都市に現地製造会社を設立し、生産を開始していたが、第二の製造拠点として2005年10月、浙江省杭州市に「杭州神鋼建設機械有限公司」を設立し、中国沿岸部における建設機械の供給体制を確立した。

中国は、2008年の北京オリンピックや2010年の上海万博などのビッグイベントを控えており、国民の生活水準も向上していることなどから一層の経済発展が予測され、今後も中国関連ビジネス拡大への期待が高まっている。

グループ最適経営を目指して

連結会計制度が浸透し、企業経営は連結単位で評価されることになった。また、コンプライアンスやリスク管理の面においても、グループ単位で行動指針等を統一していく必要性が高まった。これらを背景として、当社はグループ会社を合わせた「グループ最適経営」を推進している。

これまで経営審議会、役員連絡会、管理部長会は社内ベースで開催されていたが、これらをグループベースに変更し、グループとしての経営目標と方針、重点課題を認定している。さらに、資金調達等財務面の一元管理やグループ経営システムの構築を図るとともに、社内報「神鋼タイムス」を発展的に変更し、グループ報「KOBELCO NEWS NET」として2005年（平成17）4月に新装創刊を行った。また、徽章についても、現在神戸製鋼グループとしての統一を推奨することとした。

このようなグループ横断機能の拡充により、グループ会社相互



グループ報創刊

のコミュニケーションと一体感の醸成が進んでいる。創立100周年を迎えた現在、27,000余人の従業員を擁する神戸製鋼グループとしての結束力が求められている。

3 創立100周年を迎える

創立100周年事業がスタート

創立100周年を1年後に控えた2004年（平成16）5月、当社は「創立100周年記念事業実行委員会」（委員長：松谷常務取締役）を発足させた。記念事業は、長きにわたり神戸製鋼グループを支えていただいた方々に感謝するとともに、次の時代に向けての新たな飛躍を期すことを目的として、2005年9月1日の創立記念日に行われる記念式典と祝賀会をはじめ、以下の事業を企画・開催することとなった。

- ・発祥の地記念碑建立（神戸神鋼くろがね会協賛）
- ・100年史、映像100年史および記念誌の発行
- ・社会貢献基金制度の創設
- ・記念クラシックコンサート（大澤壽人[※]作品集）の開催
- ・ノーベル賞受賞者野依良治先生の講演会開催
- ・神戸総合技術研究所の展示コーナーの拡充と東京本社・支社・支店のPRコーナー新設
- ・灘浜グラウンドの改造・整備
- ・各事業所における地域貢献活動（兵庫県へ河川洪水ハザードマップと災害対応用自動車の寄贈、神戸市へ査察広報車等の寄贈、各事業所での小学校への図書の寄贈や障害者施設への車椅子の寄贈等を実施）
- ・社員および家族を支援する福利厚生関連制度として「3大疾病リスクチェック制度」と「グループ・リフレッシュ・サポート」の新設
- ・グループ各社社章・徽章の統一

※大澤壽人氏は、当社創立時の社員 大澤壽太郎の子息で、昭和初期に活躍した新進作曲家であった。当社初代社歌の作曲を担当した。



おかげさまで100周年
100周年
キャンペーンマーク



発祥の地記念碑



100周年記念誌

創立100周年記念式典・祝賀会の挙行

2005年（平成17）9月1日の当社創立記念日に、当社は創立100周年記念式典、感謝状贈呈式並びに、祝賀会を挙行了。記



創立100周年記念式典



記念祝賀会

記念式典に先立つ午前には、神戸市中央区の神鋼病院敷地内において、水越会長、犬伏社長をはじめ関係者が出席し、「発祥の地記念碑」の除幕式および神戸本社での奉祝祭を行った。

そして午後から、神戸ポートピアホテルにおいて、記念式典、感謝状贈呈式、記念祝賀会が執り行われた。記念式典には、歴代社長をはじめとした諸先輩、労働組合、関係会社並びに、従業員の各代表者が出席し、犬伏社長の挨拶、坂本神鋼労組委員長の祝辞の後、神戸市室内合奏団、神戸市混成合唱団による現行社歌・旧社歌の演奏・合唱が行われ、水越会長の万歳三唱にて式典が締めくくられた。続いて感謝状贈呈式では、長年にわたる当社への貢献に対して、神鋼くろがね会、神鋼安全衛生協力会、神鋼協力会、神鋼社友会、いきいきシルバーライフの各団体に、犬伏社長より感謝状が贈呈された。そして、当日を締めくくる祝賀会は、式典・感謝状贈呈式に参加した出席者・招待者に加え、地元行政の代表者、取引先の皆様をお迎えし、総勢900名を超える出席者により盛大に実施された。当社の歴史を紹介したビデオ上映を皮切りに、犬伏社長の挨拶、井戸兵庫県知事、矢田神戸市長、福水近畿経済産業局長の来賓祝辞に続き、鏡開き、三輪神戸神鋼くろがね会会長のご発声による乾杯、歓談ののち、水越会長の挨拶により祝賀会を締めくくった。

記念式典における犬伏社長の挨拶（抜粋）

顧みますれば、創業以来の道のりは決して平坦ではありませんでした。古くは親会社の鈴木商店の倒産、先の大戦後の企業解体と海外資産の没収、70年代のオイルショック、80年代の円高不況などを経験いたしました。記憶に新しい近年では、1995年の阪神・淡路大震災による未曾有の被害や鋼材価格の著しい下落、さらには金融システム不安による資金調達難もありました。業績が低迷し財務体質が悪化する中、当社は資本市場から辛辣な評価を受けるなど、まさに存続の基盤を揺さぶられる事態にも直面いたしました。これらの試練を克服して現在があるのは、すべての社員が当社の復活を硬く信じ、各々の職務に励み一丸となって奮闘努力をしたからであると思います。

次の100年に向けて、私たちが力強く生き残っていくためには、先輩方から受け継いだ企業文化を誇りとして、神戸製鋼らしく、地道に歩いていくべきであると、私は考えています。当社らしくとは、コアビジネスとして掲げる3つの事業、すなわち『鉄鋼、溶接、アルミ・銅』などの素材事業、『産業機械、建設機械、環境ソリューション、エンジニアリング

などの機械事業』ならびに『電力卸供給事業』を軸として、事業を展開していくということです。そして“ものづくり”の精神にこだわり、飽くなき探求心を持って、時代のニーズにマッチした、特長ある製品・技術・サービスを継続的に創り出していくことが、私たちの務めです。今後もグループを挙げてこの姿勢を貫き、誠実にお客様の要請に応え、社会から高く評価されることを目指してまいります。

こうしてグループの全社員が一丸となり、未来への道を切り拓くよう努力していけば、たとえ逆風の時期が到来しても、一定の利益を確保し得る強固な企業対質を築き上げることができるはずで。併せて、防災安全、コンプライアンス、環境への配慮といった面からも、100年の歴史を刻んだ企業として恥ずかしくない実績を積み重ねて、社会に貢献してまいります。神戸製鋼グループの全社員の力を信じるとともに、一層の奮起を期待いたします。

創立100周年記念

ノーベル賞受賞科学者 野依良治先生講演会

「未来を担う君たちへ」の開催

2005年7月18日、当社100周年記念事業の一環として、「未来を担う君たちへ」と題した、神戸市出身の2001年ノーベル化学賞受賞の科学者 野依良治先生の講演会を、「灘浜サイエンススクエア」および「神戸市青少年科学館（同時中継）」で行った。阪神・淡路大震災を乗り越え未来に向かって歩む子供達に、夢や希望を与え、科学への興味や好奇心を育んでもらうことを目的としたもので、地域との共生を図る当社にとって意義深いものであった。神戸市、神戸市教育委員会、「震災10年 神戸から



ノーベル賞受賞者野依良治先生の講演会

の発信」推進委員会と共同で開催したこの講演会には、神戸市に在住・在学している子供246名が参加した。